

晋商经营天下的 64个方略

麦迪 编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

晋商经营天下的 64 个方略/麦迪编著.北京:企业管理出版社,2001.8

ISBN 7-80147-576-3

I. 晋… II. 麦… III. 商业经营-谋略-山西省
IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 059863 号

书 名: 晋商经营天下的 64 个方略

作 者: 麦 迪 编著

责任编辑: 刘景山 技术编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7-80147-576-3/F·574

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮 编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市博雅印刷厂

经 销: 新华书店

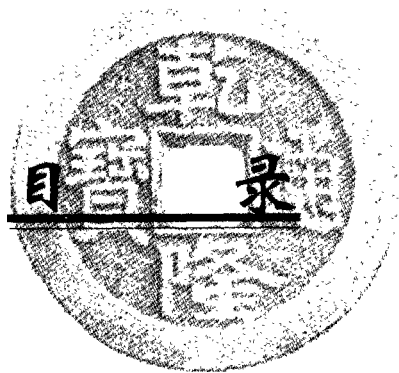
规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 11 印张 190 千字

版 次: 2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



第一章 晋商的发迹之道

乘势而起

人稠地狭，天寒土瘠，是山西商人不得不直面的现实，然而正因为如此，山西商人从不肯放弃历史赐与他们的任何一次机会。明朝初年，开中法刚一实施，山西商人便捷足先登，纷纷进入北方边镇市场，并最终集粮商、盐商于一身，使山西商人首先成为足迹遍南北的主要商旅。

- | | | |
|-----|-----------------------|----|
| 方略一 | 以“极临边境”的优势，捷足先登 | 2 |
| 方略二 | 窖藏万斛粮，大获其利 | 6 |
| 方略三 | 不失时机，转变经营战略 | 8 |
| 方略四 | 开通商路，足迹遍天下 | 12 |

敢于舍身取利

经商犹如打仗，险象环生是常事。山西商人为了自己事业的发达，把生命置之度外，敢于冒险就是他们成功的法宝。

- 方略五 深入边塞贸易，赢得政治资本 16
- 方略六 不顾清朝禁律，深入蒙古贸易 23
- 方略七 生死置之度外，有利的地方有山西人 ... 27
- 方略八 屈伸有道，战火中寻找良机 30

坦坦荡荡做商人

山西人选择了经商活动为主要谋生之路、致富之道，而且并不以工商为末而羞惭。在山西人眼里，只有精明强悍的能人才能以经商为业，才能有所成就。

- 方略九 崇尚经商，谋利为业 35
- 方略十 四海为家，不拘于一隅 39

第二章 晋商的“大商人”意识

远见卓识

商人最容易犯下的错误就是贪恋利益，最终得到市场的惩罚。山西商人往往知道进退，他们经营票号却不放弃其它行业，进可以以票号获取厚利，退可以以百业固守基业。

- 方略十一 变则通，山西人首创票号 44
- 方略十二 人弃我取，人去我就 48
- 方略十三 进退有方，不贪恋利益 51
- 方略十四 开通国际商路，大展鸿图 55
- 方略十五 让有中国人的地方就有山西票号 61
- 方略十六 居安思危，改革旧制 64
- 方略十七 时变我变，及时收缩 69
- 方略十八 审时度势，慷慨解囊 73

信誉满天下

偷奸耍滑也许能得一时之利，然而绝对无法长久维持。骗人只能使自己面对被顾客唾弃的困境。山西商人正是重视信誉的建立才使自己在相当长的时间里立于不败之地。

- 方略十九 利以义制，名以清修 75
- 方略二十 该外的一文不短，外该的听其自便 ... 78
- 方略二十一 临危不乱，谨守信用 81
- 方略二十二 勇于认错，声名更盛 83

独特的群体意识

山西商人的成功不是某个人的成功，而是一个群体的成功。他们有着一种神秘的凝聚力：山西票商作为山

西商人杰出的代表，在经营中更突出地体现也是他们的群体意识。

- 方略二十三 非本省同乡不得入内 85
- 方略二十四 同人保证，共承风险 87
- 方略二十五 会馆遍天下，自治自束自卫 90
- 方略二十六 同舟共济，天下晋商是一家 96

第三章 晋商的组织管理之道

称雄商界的股份制

各家商号在雇佣经理及伙计时，并不是简单按月份发薪水了事，而是根据他们对商号的贡献给予相应的股份额，与银股或财力股享有同等的分割红利的权利。这不仅表现出山西商人的魅力，更显示出他们的精明。

- 方略二十七 内部组合，降低贷金风险 100
- 方略二十八 朋合营利，跨地域经营 102
- 方略二十九 一人出本，合伙共而商之 104
- 方略三十 创立“顶身股”，人人都可当东家 ... 107

4

创新有效的经营制度

山西商人通过总号与联号、总号与分号的业务联系网络，把触角和四肢伸向全国各大主要城镇，成为可以左右当地商业和金融的重要力量之一，无疑可以称之为

中国式的托拉斯企业。

- 方略三十一 联号经营，触角遍及天下 113
- 方略三十二 善选总经理，委以全权 117

立规矩以成方圆

相当严密且有些苛刻的山西票号号规为票号的发展发挥了重要作用，它保证了票号内部的秩序以及生意的顺利进行，山西票商的成功在一定程度上要归结于票号号规的严密。

- 方略三十三 严格培训，后继有人 120
- 方略三十四 称雄商界的号规 126
- 方略三十五 登记详密，少有舞弊 132
- 个案：大德通票号经营方针与战略 136

第四章 晋商的经营之道

经营有术

山西票号之所以能够在多次变乱后迅速恢复，其原因还在于分号之间密切呼应以及灵活机动的经营措施。每个分号一般都没有巨额的固定资本，票商在汇兑的同时，大力发展存储、借贷业务，也就是“取之于商，用之于商”，使一切资金尽可能快地进入流通盈利中。

- 方略三十六 灵活机动的商业营销 146
- 方略三十七 就地取材，多元化经营 150
- 方略三十八 慎重对待同行“冤家” 154
- 方略三十九 金牌银匾，广为宣传 157
- 方略四十 多渠道掌握信息 162
- 方略四十一 设奇计巧渡难关 165
- 方略四十二 密切呼应，总庄分庄协调一致 168
- 方略四十三 软硬兼施，讨债有术 170

操奇计赢，进财有道

票号汇票，由于有一套严密的保密手段及挂失制度，保证了主客双方的利益，用假汇票冒领的事件绝少发生。而且，各票号对汇票管理极为严格，兑付后的汇票立即予以销毁，所以后人没有发现一张使用过的汇票实物。

- 方略四十四 从细微入手，作法隐蔽 173
- 方略四十五 汇兑天下，认票不认人 176
- 6 方略四十六 利用得空期，赢取利益 179
- 方略四十七 低息放款，图长远利益 181

交接官场，谋取非常之利

在近百年多灾多难的中国社会中，如果缺少清政府

和大清官员的支持，山西商人想做汇通天下的买卖是不可能的，山西商人深谙此理，交好社会贤达，巴结达官显贵是他们应酬的主要内容，也成了他们每人的必修课。

方略四十八	迎合官家，做天下最大的“生意” ……	184
方略四十九	深谋远虑，经营谋利走向全盛 ……	198
附录	山西商人实用经商要诀 ……	209
	1如何讨价还价 ……	209
	2如何赊账、讨账 ……	211
	3如何对待顾主 ……	212
	4如何开店 ……	217
	5如何做掌柜 ……	219
	6如何依行情进货 ……	220
	7如何做学徒 ……	221
	8如何教学徒 ……	226
	9如何收货称银 ……	228

第五章 晋商的用人之道

山西商人视人才使用为立基创业之根本，其用人原则，可以归纳为三点：一避亲用乡；二择优保荐；三破格提升。

和衷与严法的结合是山西商人管理内部人事所恪守的重要原则。特别是执掌号事大权的人，更要坦诚无私，既能推选延揽人才，又能严格考核，不能用私，不能顾及情面。

- 方略五十 独赖一人，终致发达 232
- 方略五十一 他山之石，可以攻玉 235
- 方略五十二 慧眼识人，礼贤下士 237
- 方略五十三 不拘一格，提拔得力下人 240
- 方略五十四 用人不疑，不以成败论英雄 243
- 方略五十五 选贤用能，公心用人 245

第六章 晋商长盛不衰之道

家法谨严，盛及百年的奥秘

山西商人家族盛及百年，打破了“富不过三代”的古谚，还有一个更重要的原因：就是家族内部兄弟团结一致，共同经营，各自从事的行业互相增补，决没有瞬间衰败的可能。

8

- 方略五十六 慎俭德，家业永固 250
- 方略五十七 读书为官皆为经商 256
- 方略五十八 学而优则商 259

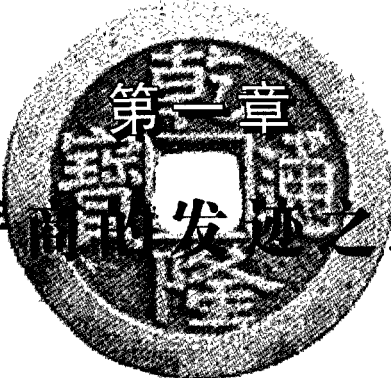
方略五十九 各尽其业，耕读商俱进	262
------------------------	-----

晋商的小气与大气

山西人给省外人士的印象是“陋而实”，不尚奢华的风尚也确实避免许多浪费与挥霍，每当外省人讥讽山西人吝啬、小气时，山西人理直气壮的回答是：“说小气就小气，各人心中有主意。”这一点也显示出山西人的精明和有主见。

方略六十 节俭自约，守财有道	265
方略六十一 含辛茹苦，刻励奋斗	269
方略六十二 家乡有难，责无旁贷	273
方略六十三 同心协力，展现晋商民族气概	277
方略六十四 再开先河，意图实业救国	281

附录： 晋商十大望族



第一章

晋商发迹之道

山西商人是近代中国商人中,游历最广,冒险最多,有胆有识的一群。他们不畏艰辛,拉着骆驼,千里走沙漠,冒风雪,犯险阻,北走蒙藏边疆;横波万里浪,东渡东瀛,南达南洋。

经商犹如打仗,险象环生是常事。他们不仅要经历天气环境之险,而且还常常遇到被盗贼抢掠及至丧失生命之险。

山西人选择了经商活动为主要谋生之路、致富之道,而且并不以工商为末而羞惭。在山西人眼里,只有精明强悍的能人才能以经商为业,才能有所成就。

乘势而起

方略一

以“极临边境”的优势，捷足先登

山西东靠太行，西面黄河，自古便有“表里山河”的雅称，然而，人稠地狭，天寒地瘠，又是山西人不得不直面的现实，正因为如此，山西人不肯放弃历史赐与他们的任何一次机会，明初开中制的实施，使得山西人有了兴起于商界的契机。

明朝初年，为抵御蒙古骑兵的南下，太祖朱元璋在从东北到西北漫长的边界线上设置了“九边”，封其子为藩王，派重兵把守。其中，山西的大部属代王、晋王管辖。这些藩王握有重兵，不可一世，“士马盛于北陲”。但是那些远在塞上的大批军队，其供养就成为朝廷迫切需要解决的问题。据《万历会典》记载，仅辽东、大同、宣府、延绥四镇，年需边饷原额粮食就有

250余万石。解决边饷的办法过去主要依靠军屯，当军兵撤回守城时，就只能靠民运粮食了。民运粮对民来说是劳役性的负担，运粮数额巨大，民怨声载道；对官来说，运粮“所费浩大”，又增加了一项庞大的开支。当时山西要负担大同和偏关两镇的边饷输送，苦于山路崎岖，输运极不方便，若长此以往，民苦官怨，不堪重负，必生事端。洪武三年（1370年）五月，山西行省官员在奏折中提到大同所需粮食需从陵县运来，路途遥远，用费繁杂，建议朝廷允许商人以运输粮食换取盐引，即运到大同粮仓一石米，或运至太原仓一石三升米，就发给商人淮盐一小引（200斤盐为一引，一小引为100多斤），商人便可卖盐牟利。输入粮食越多，得到的淮盐也就越多。这样，既可节省官府运送粮草的费用，又可使边塞粮储充实。明太祖深表赞同，即令山西官府招商输粮，发给盐引，这便是“开中”制度的由来，以后其他边境行省也仿照山西，“招商中盐，以备边储”。

“开中”制度的核心就在于明朝政府利用手中的食盐专卖权，招募商人帮助解决边防军队的粮食供给问题。食盐为人们生活的必需品，食盐贩运历来是获利丰厚的行业，但长期以来，中央政府把持着食盐专卖权。“开中”制度的具体措施便是商贾运送粮食至边镇粮仓，由负责官员发给一定数量的食盐贩卖凭证（即盐引），

然后到产盐地凭引购买食盐并四处贩卖。为了刺激商贾的贩运热情，“开中”制度开始时，官府给予商贾的条件十分优厚，一个盐引可领盐100余斤，而仅需输粮一石多。

由于大同、宣府为重镇，布置军队最多，所需军饷也最多，开中盐引量也最大。天时、地利，千载难逢，于是山西商人以“极临边境”的优势，明初开中法刚一实施，便捷足先登，纷纷进入北方边镇市场。一时间，北方边塞商旅聚集，“商之利甚厚”，“山陕富民，多为中盐。”

顾炎武说：“永乐中，令商于各边纳米二斗五升或粟四斗，淮盐一引，于是富商大贾自出财力，招游民垦田，日就熟而年谷屡丰，甘肃、宁夏粟石值银二钱，而边以大裕。”顾炎武所说之边商，实际多为晋商。如太原阎蹇楚之祖父和父亲，先纳粮报中于北方边镇，换取盐引，获取利润逐渐成为太原一大望族，到明中叶开中制由纳粮改为纳银后，又由边商转内商，举家迁居扬州。不仅大同、宣府等北方边镇是山西商人活跃之地，就是西北边镇也多山西商人。

4

为了减免购粮的繁难和减少运输费用，商人干脆在九边附近“自出财力，自招游民，自垦边地，自艺菽粟，自筑墩台，自立保聚。”形成一种半军事组织形式的商屯，就地生产粮食，就地交仓。这样，在北方边镇

地区形成了以商屯为主的粮食市场。

山西商人通过报中，取得了贩运盐的特权，获得了高额利润。明人徐阶说：“夫防边莫要于足兵，足兵又莫先于足食，先年商人中盐利，于各边上纳本色，谓之飞挽，其利甚大。”明人胡松说：“夫一引白得银六钱，积而千引，则可坐致六百金，万引则可得六千金”，这就是说，商人开中利润大约每引6钱银左右。所以，“洪武永乐中，内地大贾争赴九边，垦田积粮以便开中，朝中募支，价平，息倍，商乐转输。”就这样，山西商人集粮、盐商于一身，不仅在河东盐池一带凭引运销，还直接插身于淮盐、川盐运销，使山西商人首先成为足迹遍南北的主要商旅。在开中制的实施伊始，就兴起于商界。后向包括东北、西北在内的北部地区扩展，并为建立永久性贸易网络，提供了必要的条件。如果没有这些主要交通干线的开拓，山西商人向内外蒙古、东北、新疆广大地区的进军将艰难得多。

山西商人正是因为充分地利用了山西道路四通的特点，才走向全国乃至境外的。

方略二

窖藏万斛粮， 大获其利

山西商人乘明初开中之制的实施，兴起于商界，其中山西特有的自然条件也为他们提供了便利。

开中制度的根本在于解决军粮问题，只有手中有了大量的粮食才可能换到盐引赚取利润，但是山西不是粮食丰产区。不过山西具备储存粮食的绝好条件，这就是地窖。

山西地处黄土高原东部，黄土层深厚而密实，气候干燥，挖掘地窖非常便利，而这种地窖又具有保存粮食的良好条件。谷粟存入地窖后，“经久如新”，主要是地下水层低，黄土层深厚的缘故。不像江南低湿，食物过夜即腐烂。

山西人很早就发现了地窖的妙用，百姓人家多以土窖储藏物品。当时的山西，家家穿“地道”，而每家的地道都长约一里多，各家地道常相通。“江南洞在地上，皆天生；塞北洞在地下，皆人造。”这种四通八达、