汇通天下的日升昌

平遥票号日升昌名扬九州，享誉全球，不在于它有一座建筑风格独特的商号院落，也不在于它创立时间较早，历史悠久，更不在于日升昌财东——平遥西达蒲村李家是平遥当时的首户，而是因为日升昌创办者富有远见卓识，首开中国票号业先河,成为中国银行业的‘乡下鼻祖”,使全国性的货币流通形式发生了质的转变，促进了清代中叶以后商品经济的迅速发展。是日升昌所具有的事业上的开创性、组织管理上的先进性、用人制度上的科学性、业务经营上的广泛性等引起了世人更多的关注和重视。

平遥人说起日升昌，总是以“汇通天下的日升昌”一言以蔽之。日升昌汇通天下真还有一段不平常的传说：

相传日升昌票号自雷履泰创立以来，经营红火,买卖越做越大,分号迅速扩张,遍布全国 20 余个重要商埠和重镇码头。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

18 世纪末，英国对中国实行侵略政策，大量输入鸦片，道光十八年(1838 年)，更猛增到 4 万余箱，大举从我国南方沿海口岸，销往内地。在毒化中国的同时，引起中国白银外流，财政困难。为制止这种现象，道光皇帝派林则徐到广东查禁鸦片。道光二十年（1840 年）六月，恼羞成怒的英国军队封锁珠江口，发动了震惊中外的鸦片战争。这次战争，到道光二十二年(1842 年)签订《南京条约》为止,历时两年有余。《南京条约》规定,中国割让香港,赔款 2100 万银元，开放广州、福州、宁波、厦门、上海等 5 处为通商口岸。昏聩软弱的道光皇帝，对割地、开放口岸这些丧权辱国的大事并不以为然,但是对赔款 2100 万银元倒是发愁了好一阵子。无计可施之时，只好给各行省加派赔款银两，由各省汇解指定口岸，支付赔款。这一圣旨下来，距离口岸较近的省份没有什么难处，距离口岸较远省份的巡抚都有些着急。要知道，如果不能按时汇解赔款银两，是有轻则革职，重则杀头危险的。

就在这内陆行省巡抚着急的时候，日升昌票号总经理雷履泰却看到了一个千载难逢的大好机遇。他先后向川、陕、豫、鄂、湘等分号伙友发信，要求尽快了解所在地汇解赔款银两的时间、金额、汇往口岸等情况，并要求及早与承办藩库取得联

系。

当成都、西安、开封、汉口等分号相继将了解的情况报回总号时，雷总经理胸中已绘好一张赔款银两流向图。他当机立断，命令分号伙友要主动揽做这笔大买卖。

不说其他各地汇解赔款银两情况，单说部分行省将赔款银两汇解京都藩库的情况。一连数月过去，不见现银运往京都。道光皇帝传旨查问。一问，才知道这些行省通过一个叫日升昌的票号，将赔款加派银两已汇往了京都。道光皇帝只知道白花花的银锭才是银子，哪里知道一纸汇票也能变成白花花的银子？于是下旨限十日内交齐现银,否则拿巡抚是问。

日升昌京都分号收到部分行省汇票后，也揽得户部往口岸汇出银两生意，在相互抵消部分银两后,便组织百辆马车,浩浩荡荡,拉现银直送藩库，按期完成汇解任务。

一天,道光皇帝上朝理政,听到大臣奏称,赔款加派银如期解齐。当他得知这个叫日升昌的票号确实能用一纸汇票汇解银两时，终于露出了 12 年来难得一见的笑容,说道:“好一个日升昌,还能汇通天下咧!”道光皇帝金口玉言既出,消息自然很快传到京都日升昌分号，不日又传到雷总经理耳中,传到日升昌财东李箴视家里,因此,他们热

闹了好一阵子。从此，日升昌京都分号牌匾开始写为“京都日升昌汇通天下”。日升昌汇通天下的名声既出，全国各地的殷实商号和地方官吏更加信赖日升昌，经常把大宗汇兑业务交由日升昌票号办理。到日升昌票号步入鼎盛期阶段，设立的分号增加到 35 个，同时与外国来华设立的银行，如英国汇丰、麦加利，美国花旗，俄国道胜，德国德华，日本正金等银行也经常发生业务往来，日升昌票号汇通天下也真名副其实了。



日升昌的历史沿革

日升昌票号的产生，经过了一个长期的酝酿过程。在清代中叶，商品经济得到比较快的发展，但是服务于商品经济的金融业，却显得过分滞后。一些大宗商品，如丝绸、茶叶、牲畜等贸易，受货币现银运送、现银结算的制约，存在种种困难。面对困境，早已在全国布网设点的一些大商号，开始探索货币结算的新形式。山西平遥西裕成颜料铺，就是在探索货币结算新形式方面取得显著成绩的一家大商号。在这家大商号，有在汉口、京师商业重地担任过分号经理的商界巨子雷履泰；有敢想敢干、富于创造精神的青年伙友毛鸿翔；有善于管理、经验丰富的理财高手程大培等一批优秀人才。他们已经成功地运用异地汇兑方式替代现银结算方式，推动了西裕成大规模发展。从嘉庆初年到嘉庆末年的20余年，西裕成资本积累越来越丰厚。西裕成财东李大全不但是平遥首屈一指的大财东，也成为汉口、京师有名的大财东。商品经

需要全本请访问 www.ertongbook.com

济发展的客观要求，资本积累的初步完成，人才具备的组织保证，私人信局出现后全国性通信条件的改善，票号产生已经成为瓜熟蒂落、水到渠成的历史必然。

道光三年(1823 年)，已经调回西裕成总号担任总经理的雷履泰，积极向财东李大全提议，将西裕成改营票号。这一提议得到担任副总经理的毛鸿翔、程大培的全力支持；“东伙情投意合”，于是共同决策改组颜料铺，成立票号，取名“日升昌”，意在生意兴隆，如日初升，繁荣昌盛。时在道光三年(1823 年)农历正月初一。

日升昌票号，已不再是为自身货币结算便利兼营汇兑的商业机构，而是从商业资本中分离出来，集存款、放款、汇兑于一身，专门经营货币资本的私人金融机构。

日升昌创立时，实行股份制形式。相传由财东李大全出银本 30 万两白银，每股 1 万两，合 30 股银股。总经理、副总经理、分号经理等高层管理人员，享受人力股。股数从 0.25 股到 1 股不等，人力股与银股实行同股同酬。

道光六年(1826 年)，李大全病故。日升昌由李大全年仅 16 岁的长子李箴视执东。这年雷大掌柜和毛二掌柜发生矛盾，毛鸿翔被迫离开日升昌。山西介休北贾村人侯培余，重金聘请毛鸿

翔，委以全权。毛先后完成了蔚泰厚绸布庄、蔚丰厚钱庄、蔚盛长绸缎庄、天成亨细布庄、新泰厚绸缎庄等 5家商号的改组，改营票号。

从道光九年(1829 年)起,日升昌开始把大账结算期由 6 年改为 4 年。李箴视财东将银本增添到 36 万两,与其二弟李箴听,三弟李箴言 3 人,每门计 12 万两,每股 1 万两,计 36股银股。号内高层管理人员享受人力股，未有大的改变。

道光二十九年（1849 年),雷履泰病故,由程大培之子程清泮接任总经理。程清泮任职到光绪六年(1880 年),时间长达 30余年,积累丰厚,终于在日升昌内,以‘余庆堂’名,加入附股,计银 10 万两,合附股 10 股。

光绪八年(1882年),执领日升昌号东 50 余年的李箴视病逝，日升昌财东进入寡妇幼子青黄不接的时期。由光绪六年（1880 年）接任总经理的郝可久和光绪十六年（1890 年）接任的王启元先后总领号事，两人尽职尽责，兢兢业业，日升昌票号得到稳步发展。

其间，程清泮加入的附本银股，改由其长子程守中、次子程守庸分别以‘程余庆堂’、‘程双庆堂’继承。守中、守庸兄弟,人称大相公、二相公,两人不善理财，只知挥霍，经常在号预提银两，不久把附股提取完毕，家庭开始败落下去。郝可久总经

理以‘郝永安堂’名,入有附股白银 5000 两,持续时间很长，一直到民国 3 年(1914 年)，日升昌被查封时,附股仍存。

光绪十八年 (1892 年)，是日升昌历史上发生重大变化的一年。这一年，日升昌由过继到李箴视名下的次子李五典开始执领号东。他大胆选拔人才,果断决策,聘请自幼入号、票业经验丰富、敢于用人、善于用人的张兴帮当任总经理。从此，日升昌步入鼎盛阶段。李财东家族每年从票号、钱庄、商号的收入，以白银百万两计。随着李五典兄弟的成长，财东内部直接插手号事的现象，与日俱增，宣统初年，东伙矛盾达到白热化程度。

宣统元年(1909 年)，日升昌再次算完大账。为调整家族内部利益，开始酝酿新的银股构成格局。

宣统二年(1910 年),日升昌财东决定聘请郭树柄任总经理,梁怀文、尹光铎、柳芬 3 人担任副总经理。财东李五典直接参与票号管理。并调整银股结构。以上东伙 5 人，各享人力股 1 股。银本,则调整为 382800 两,每股 12000 两,分为李家老门 1股,3 门各 10.3 股,共计 31.9 股。另外,大门、二门各享受空股 1.7 股，三门享受空股 0.7 股。空、银股总计 36 股。从此，日升昌经营管理中，所有权与经营权分离的形式被彻底破坏，东伙

间人人负责，人人又都不负责的问题一天比一天严重起来,像李五峰、李宗靖等财东经常随便提取号银也无人过问。副总经理梁怀文秉公理事，结果总要受到财东和总经理的反对。日升昌的危机日益加深。

民国 3 年(1914 年) 九月初一，日升昌北京分庄经理侯垣,为祁县合盛元票号担保受累,在检察厅逼迫恐吓下，携伙友及账簿离京回到平遥。这天早晨,北京分号未开门营业,被债权人告到北京地方厅。不久,北京分号及平遥总号,牵连李财东西达蒲老家,均被查封。李五典、李五峰两人被县衙署扣押。当时任总经理的郭树柄藏身躲避。日升昌陷入不可自拔的泥潭之中，各地分号纷纷关门停业。幸亏已经离号回乡的原副总经理梁怀文挺身而出，周旋于众债权人、商会以及北京地方厅、检察厅、司法部之间,陈述情况,交待详情,以求谅解，才使日升昌暂免破产。民国 11 年(1922 年),对债权人实行二折顶债,以债入股,债权人做了股东,日升昌才重新复业。日升昌照牌保留,改做日升昌记，李财东只领照牌银 1000 两,股东改由债权人担任。这种情况一直持续到民国 21 年(1932 年)。

之后,以日升昌旧址后院为营业地,日升昌部分旧日伙友集股成立了“日升昌钱庄平遥总庄”，

经营到民国 37 年(1948 年)平遥解放。

从道光三年(1823 年) 创立日升昌开始，到民国 21 年(1932 年) 改营钱庄止，日升昌几经变革，历尽沧桑,共计 109 个春秋。

在日升昌百余年历史上，日升昌创建年份一直众说纷纭。其中较有影响的几种说法有：嘉庆前后说、嘉庆二年(1797 年) 说、道光四年 (1824 年)说、道光三年(1823 年)左右说等。

“嘉庆前后”说,出自侯兆麟(外庐)先生《近代中国社会结构与山西票号》；

“嘉庆二年”说,出自范椿年先生《山西票号之组织及沿革》；

“道光四年”说,最早出自卫聚贤先生《山西票号史》；

“道光三年左右”说,出自黄鉴晖先生《山西票号史》。

笔者提出日升昌创建于道光三年 (1823 年)，依据有三：一是基于丰富掌握票号史料的石生泉先生亲眼所见道光九年 (1829 年) 日升昌万金账序文。序文中有头一账期 6 年,现要改为 4 年 1 个账期的史实。而道光九年 (1829 年)往前推算 6 年，第一账期的头一年，也就是创立的那年，应为道光三年(1823 年) 。二是基于笔者曾经见到过的 1893 年、1909 年日升昌两个大账期的有关分红

的记载。这些记载都证实石生泉先生所说从道光九年(1829 年) 以后改为 4 年一个账期是可信的，那么第一账期 6 年说法也是可信的。三是平遥市楼现存碑文中，嘉庆十八年 (1813 年)重修市楼碑记中，有西裕成的记载，道光十七年(1837 年),已无西裕成，而有了日升昌的记载。加之《清稗类钞》中，有嘉庆二十四年 (1819 年) 西裕成捐款记载，日升昌成立时间在 1819 ~ 1837 年间是无疑问的。综合石生泉、黄鉴晖等先生的科学分析和结论，日升昌创立时间在道光三年(1823 年)是有充分依据的。

至于日升昌创始人财东的说法，有李大全之说，又有李正华之说，还有李箴视之说。笔者认定李大全为创始时财东。主要依据为李箴视合葬墓志铭。李箴视生于嘉庆十六年 (1811 年),到道光三年(1823 年)仅 13 岁，到道光六年(1826 年)才 16岁。当时年仅 13 岁的李箴视创立票号是不可想像的。李财东数代以商贾为业，李大全一代与雷履泰等伙友共创日升昌票号，是条件具备和时机成熟的必然结果。至于李正华之说，则属误传。光绪八年(1882 年)《平遥县志》载,李正华与李箴视并非一人，与达蒲李家也没什么关系。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

日升昌成功之道

日升昌票号之所以引起人们越来越多的关注，前来参观者络绎不绝，著书立说者数不胜数，探讨其中原委,有许多方面,但首先是在现代市场经济的条件下，人们需要日升昌那样的创新精神。有了这样一种精神，才不会被市场经济的大浪所吞没，才能站立在市场经济的潮头，任凭潮起潮落,永远立于不败之地。这是一种历史的呼唤,是一种不依人们的主观意志为转移的历史性选择。

同时,又不难看到,日升昌票号所代表的中国票号一业,在清代中叶到民国初年的百余年间,执中国金融之牛耳,与票 号组织机构之精密、用人制度之完善、经营方法之灵活、分配机制之圆满也有极大的关系。而这一切，又为刚刚步入市场经济的中国各个阶层的管理人员以及生产经营者，提供了一种具有中国传统文化特色、能够被他们很快接受的经验和教训。

历史不会重演，但历史是面镜子。尊重历史，

就是尊重现实；尊重历史，就是在尊重自己，就是在尊重前程。从这一点出发，日升昌成功之道很值得我们去探究。笔者才疏学浅，愿将初探点滴敷文，供世人评说。

日升昌成功的第一个原因，在于其有一种创新精神。在人类社会的几千年文明史中，凡是文明进步的历史行为，其核心因素，都离不开创新这样一种最具活力的因素。创新是发现，创新是发明，创新是进步。人类社会永远不会停留在一个水平上。固步自封，停滞不前，墨守陈规陋习，是社会进步的大敌。日升昌财东李大全、总经理雷履泰正是因为具有这样一种创新精神，才能在全国性的大商业网络中，视野开阔、目光敏锐地抓住历史机遇，率先创立票号，断然将商业资本和金融资本分离开来，成立专门经营货币资本的私人金融机构，勇敢地站在当时还略显微弱的商品经济潮头。这种充满勇敢和智慧的创新精神，使人们对日升昌刮目相看。

在日升昌创立以后的岁月里，从雷履泰到以后的数代继任者，又把汇兑从一般商业领域扩大到政治、军事多个领域，主动担当国家银行职能。汇兑形式从单一信汇，扩大到票汇、电汇多种形式。电报在中国一经产生和运用，日升昌就最先接受和推广。敢于创新和善于创新，使日升昌长

期充满朝气和活力。

日升昌成功的第二个原因，在于其具有一套独具特色的分配制度。这种分配制度，是以股份制为基础，以银股和人力股二元经济为主，辅以“辛(薪)金”分配的一种制度。银股是指投资人投资票号的货币资本份额；人力股，也叫人股、身股、顶身股、劳股，在平遥俗称“顶生意”，是指票号内伙友，根据其能力差异与贡献大小，由投资人和总经理所评定的人力资本份额。所评人力股数额经常变动，不搞终身制。人力资本与货币资本实行同股同酬，享受票号利润分红。

以光绪十一年(1885 年)为例，当时东家 1 股银股为 12000 两白银，在利润分配中，人力股 1 股即相当于 12000 两白银，当时大账期（每 4 年一次)分红，每股可分 2800 余两白银，平均每年 700 多两。这是一笔非常可观的收入。要知道，当时一个县太爷一年的俸银也只有 45 两白银。

据日升昌光绪十一年（1885 年)账簿记载，时任总经理的郝可久、副总经理的白沛李、毛启元分别享受人力股 1股；苏州分号经理张兴帮享受人力股 0.6 股；北京分号业务骨干柳芬只享受人力股 0.2股。到了光绪末年，张兴帮担任总经理，且贡献突出，人力股增加到 1.3 股。宣统二年（1910 年)，柳芬任副总经理，人力股增加到 1 股。

日升昌实行人力入股,银、人股同股同酬的分配制度，将票号经营的好坏与伙友的利益紧密地联系在一起，不仅充分调动了伙友的工作积极性，鼓舞年轻伙友后来居上,而且对稳定中、上层管理人员和业务骨干起到了很大的作用。日升昌票号在 170 多年前实行的分配制度，至今仍有重要的借鉴意义。

日升昌成功的第三个原因在于其实行了所有权与经营权相分离的经营管理制度。具体来说，总经理对票号的资本运用和人事管理全权负责，从营业决策、分号设置到人员录用、调配、辞退均由总经理说了算，财东并不干预。每逢大账期满，总经理向财东详细报告经营状况。如经营有方，盈利丰厚,财东就给总经理加股、加薪 如经营无方,造成亏损,则减股、减薪,直至辞退不用。这种经营管理制度,上不受‘ 婆婆 ’瞎指挥的干扰,下不受副手和员工‘ 捣蛋 ’的掣肘,为总经理发挥其创造力,施展其才能创造了充分的条件。因而,为票号经营成功奠定了组织条件。当然，这种制度是建立在慎重选择总经理的原则之上的。聘用总经理之前,财东要对候选人进行严格的考察,确认其德才兼备、多谋善变、能攻能守,才重金聘任,委以全权。

日升昌成功的第四个原因，是因为其有一套

严格、完整、高效的管理制度。

日升昌用人制度独树一帜,最显著之点,在于量才录用，规范管理。

日升昌财东选用经理，一般都是在多方了解的基础上,通过‘请’掌柜、写合约,定人力股来规范东掌双方行为。一经聘用，财东就委以全权，经理则忠心事主。

对票号伙友,有请进、迁升两种。请进指对杰出人才吸收入号；迁升指练习生转入，类同现行转正。练习生入号，必须有举荐人，还要通过面试、口试、笔试，层层把关，绝不滥竽充数。上述定制之外,对有前途青年,亦常常破格录用、提拔。

日升昌的经营管理坚持经营上灵活、管理上严格统一的原则。如统一调度资金，注意“酌盈济虚，抽疲转快”，加快资金周转，提高资金使用效益；汇兑结算采取顺汇、逆汇两种方式，以方便客户需要;汇费随行就市,可以‘让点’存款可整存分取，利息本金可在异地分号间随用随取。对账目往来,资金结算,则实行严格的月报、年清制度，加强管理，以杜绝私弊和腐败发生。

票号整体管理制度之严，近乎苛刻。如最具典型的一种“点验”制度规定，分号要对下班伙友所带衣物，银钱细列单目，伙友回到总号时，交上单目，由总号派人逐一清点验兑，多出的东西一概

没收，以此规范伙友行为，维护票号的权威和信誉。

日升昌票号注重管理还表现在对商业机密以及专用信稿、行文密押等多方面的保密管理。

据石生泉先生记载，日升昌票号将常用数码一、二、三、四、五、六、七、八、九，密编为晋、兖、青、徐、扬、荆、豫、梁、雍等州名；将位数万、千、百、十、两、钱等，分编为"世事多更变，诸务宜预防"五言诗。

为避免伪造假冒，日升昌采取了严密的防伪措施。如会(汇)票，不但在关键部位加盖图章，而且在票纸印制上，采用了加"水印"的办法印制专用票纸。1995 年 7 月，笔者从郭怀仁先生处，见到了数份加有水印的日升昌行文麻纸。纸有 40 公分见方，在纸的四角，水印有"日升昌记"4 个大字。在阳光下举望，水印字清晰可见。现"中国票号博物馆"展示的水印纸，就是郭先生赠送笔者后，转赠博物馆的。这恐怕是中国水印印刷的滥觞。从这里不难看出日升昌票号管理水平之高，防范手段之严。它对于日升昌票号经营业绩的取得，无疑起了重大作用。

日升昌成功的第五个原因，在于日升昌东伙所具有的艰苦创业精神。百余年间，日升昌数代总经理始终在一间不足 9 平方米的办公室里指挥

需要全本请访问 www.ertongbook.com