

# 日升昌票号与晋商精神

□ 郝玲萍

平遥作为世界文化遗产,文物古迹众多,文化底蕴深厚,内涵十分丰富,日升昌便是其中之一。

日升昌票号是世界银行业的鼻祖、中国最早的第一家票号。她的诞生,不仅引起祁县、太谷、榆次、介休等周边县份的效仿,在同治年间还影响到南方阜康票号的成立,使全国票号总数达五十余家,票号分号遍布全国七十多个商埠重镇,甚至在俄罗斯、日本、朝鲜、南洋等地也设立了经营网点,极大地推动了当时商品经济、国际贸易的发展,为中国近现代银行的成立奠定了经济、组织、人才基础。票号所创立的一整套行之有效的管理经验和办法,至今仍有其重大的历史意义和现实意义。

票号,亦称票庄、汇兑庄,是我国封建时期专营银两异地汇兑,兼营存放款(贷款)业务的私人金融机构,也可以说是中国早期的私人银行。票号的产生,是跟商业的发展,商品的流通,以及资金的结算有着密切关系的。

日升昌的前身是一家西裕成颜料庄,东家姓李,名大全,首任大掌柜是雷履泰。西裕成的颜料庄的主要产品是一种叫“铜绿”的绿色颜料(染料),原材料要用铜,因此商家在外设了很多分支机构,如采买原料、销售产品等等。久而久之,随着生意做得越来越大,总分号之间资金的结算也越来越频繁,而这时只有雇佣镖局运送实银这一种结算方式,而且这种现银结算成本高,风险大,极不安全。时任颜料庄掌柜的雷履泰,便利用自家的总分号众多的优势,开始兼营汇兑业务,即:甲地付款,乙地支取,而在乙地,就积极地揽一些往甲地的汇款,同时写信通知对方,由原来的送银子改为送一封信,这样一来,既安全、成本还低。这个业务一经推出,很快得到众多在外经商

的山西老乡的支持。在运行一段时间后,财东李大全接受了大掌柜的建议,在原有颜料庄的基础上创建了票号日升昌,取名“日升昌”,即取其“旭日东升、繁荣昌盛”的意思。

日升昌自1823年诞生,1914年破产,1922年复业,1948年歇业。百余年间几经波折,在中国金融业的发展过程中起到了举足轻重的作用,其大无畏的创业精神、充满智慧的经营理念、信誉至上勤奋谨慎的处世哲学,在这个金融舞台上留下了浓墨重彩的一笔。

## 一、创新精神

日升昌票号的产生,就充分说明了山西商人的创新精神。日升昌财东李大全、总经理雷履泰是因为具有创新精神,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,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。

1. 由原来的经营颜料产品,改为经营金融产品;由手工业,改为银钱业;由以物易钱,改为以钱易钱。日升昌的财东和掌柜充分发挥了其创新精神,颠覆了传统的商品流通行业和银钱行业的经营桎梏,打破了地域间的局限,使中国的现银流通进入更为轻松、便捷的时期。这本身就是一次思想上的突围和升华。

2. 由传统的家族企业逐步变身为具有现代公司性质的CEO管理企业。票号产生后,财东与掌柜达成协议:由财东出资,享有票号的所有权,不直接参与经营管理,可一旦遇到危难财东就会挺身而出,与票号共度难关;票号所有的财务、人事、经营等内部管理事务由大掌柜全权负责,双方的权责是完全分开的。所谓“用人不疑,疑人不

用”财东给予掌柜充分的信任和空间,让他可以放开拳脚,大展宏图,即所有权与经营权的分离,这无疑是一次体制上的创新。

3. 票号产生于封建时期,商人追逐利益的本性使其剥削劳动者剩余价值的本质并没有改变,但日升昌在其一个多世纪的经营过程中,能坚持以人为本,实行人力入股,即“银股、身股”的“二元股份制”,银、身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,鼓舞年轻伙友努力工作,而且对稳定票号中的管理人员和业务骨干起到了很大的作用。

4. 票号是一种全新的行业,没有现成的模式和成功的经验可供参考,票号商人正是以其努力进取、不断创新的精神,开辟了一条发财之路。在票号的经营期间,收入主要有四种:汇水(即汇兑收取的手续费),占总收入的50%左右(后期这块收入略有下降);存贷利差,占总收入的20%左右(后期随着银元纸币的流通,这一块的收入比重有所上升,但也没有超过总收入的50%);另外还有得空期收入(有点像银行的在途资金放贷,时间越长,收入越多),平色余利等。百余年间,光日升昌一家就创造了约1500万两白银的纯利润。

5. 日升昌票号在最辉煌时,一年的汇兑额最高可达三千多万两白银,而且,随着社会对票号信任度的提高,汇票曾一度作为有价凭证在市场上流通。因此,为了防止伪造汇票给票号造成损失,票号商人创造性地使用了许多防伪方法,比如:

(1) 水印 票号的汇票纸一般都用料讲究,印刷精美。在中国票号博物馆的馆藏文物中有一张日升昌票号的汇票纸,将纸竖起来对准光源,还会看到纸的四个角上有四个字“日、升、昌、记”。有点像今天纸币上的“水印”。

(2) 字迹 一般情况下,汇票要专人书写,利用书写人独有的字迹防伪。

(3) 印章 票号会刻制质地精良、图案精致的印章,且每个章上都会刻有自家的字号名称,按不同要求加盖在不同的票据上。

(4) 密押 票号的密押,是一种用汉字来代

替数字的一种密码制度。例如:“谨防假票冒取,勿忘细视书章。”(十二个字,代表一年的十二个月);“堪笑世情薄,天道最公平。昧心图自利,阴谋害他人。善恶终有报,到头必分明。”(三十个字,代表一个月的三十天。);“生客多察看,斟酌而后行。”(十个字,代表1—10的数字);“国宝流通”(代表“万、千、百、十”)等等。

除此之外,票号对于票据的管理也是极为严格的。票据的领取要严格执行签字领取制度;票据的编号也要登记在册;每日的账目往来必须当天结算,做到票、银、账相符;兑付过的票据要及时销毁,等等。

6. 经过一个世纪的努力,凭着艰苦创业、不断创新的精神,在全国的51家(总号)票号中,山西境内就有43家,小小的平遥县里就设有22家票号的总号。这些票号人不畏艰辛,敢于冒风险,在全国各地广设分号,可多达600余处。不但遍及我国的大江南北,甚至走出国门,最远设到日本的东京、大阪、神户,朝鲜的仁川,印度的加尔各答,俄罗斯的恰克图等地。其经营对象也不单纯是普通的商民,票号开始大量承揽清朝政府的各项业务:军饷、京饷、协饷、关税、代办捐项等。为此,票号商人广为结交官场中人,甚至捐纳虚衔(花钱买一个空的官职),借以谋求业务的进一步发展。一时间,票号从众多的晋商中脱颖而出,显露出强大的融资能力和对市场的影响力。

## 二、诚信为本

诚信,从字面上看,所言成真,是为诚;人从其言,是为信。诚信是一种无形资产,它能使所有者和经营者依托有形资产获得更多的效益。

明清时期的晋商饱受传统儒家思想的浸润,遵从诚信经商的商业伦理,坚持“先义后利,以义制利”的儒家思想内核。晋商将关云长尊为财神,以其信义教育同行。让关公的信义精神来约束商人的行为。以诚信闯市场、创伟业,在整个商界具有良好的商业信誉。票号脱胎于晋商,其产品更是以诚信为基础。毫不夸张地说,在金融业,诚信就是其立身之本,利润之源。票号自创立以来,自上而下都要求做到诚信为本,童叟无欺:几十年的票据足额足息兑付,货币贬值时即使亏本也要

将客户的损失弥补——不胜枚举。诚信通人心,诚信则可信。互相信任,才可长期交往。在经商活动中长久地坚持诚信为本,胜过无数次欺诈性广告。商人的诚信给他们带来了成功,因为成功而更加诚信,二者相得益彰,他们把悉心建立起来的诚信、商誉看的比生命都重要。诚信不是挂在墙上的制度,而是实实在在的行为,每一个从业人员自觉的行为,从财东到掌柜,从票号到客户,一个群体、一个社会都在遵守的一种规则,这也正是票号和晋商的可贵之处。

### 三、修己以敬

晋商的敬业精神,也是常为人所称道的。敬是指一种思想专一、不涣散的精神状态。敬业是中国人民的传统美德。孔子就主张人在一生中始终要勤奋、刻苦,为事业尽心尽力。他说过“执事敬”、“事思敬”、“修己以敬”等语。敬业,是事业成功的源泉,而勤奋、刻苦、谨慎的作风,儒家教育的诚信、仁义、忠恕精神又是敬业思想在实践中的具体体现。

慎:山西商人经商以谨慎闻名。这并不是说他们不敢经营大的业务,恰恰相反,他们对大业务抓得很紧。但他们不轻易冒风险,不打无准备之仗,而是要在充分调查了解情况的基础上,才拍板成交,以避免不必要的损失。以放款来说,这是山西票号的一项重要业务,但又有风险,他们对放款对象一定要在详细调查对方资产、用款目的、还款能力、财东情况等的基础上,才决定放款与否。有的票号对用款户透支数额还作了明确规定:上上等户不得超过3万两,上等户不得超过5千至1万两,中等户不得超过3千两,下等户则不与之交往。这一规定,就是出于谨慎行事之目的。

勤:勤奋,这是大多数山西商人具有的良好品德。在明清时期交通落后,且民间书信不通的条件下,大多数山西商人不怕苦,不怕累,不畏艰险,万里行商,跋山涉水,走大漠草地,打工经商创业。在那个年代,去远地谋生是一项相当艰难和危险的事业,但山西人懂得“民生在勤,勤则不匮”。清人纳兰常安说:“塞上商贾,多宣化、大同、朔平三府人,甘劳瘁,耐风寒。”除此之外,商

家还要求所有从业人员勤于学习,精于业务。不单要精益求精的学习本身的专业知识,还要学习少数民族的语言、习俗、礼仪。

### 四、人本思想

“天下熙熙皆为利来,天下壤壤皆为利往,夫千乘之王、万家之侯、百室之君,尚犹患贫,而况匹夫编户之民乎。”由利益而起动的进取精神,是明清山西商人鏖战于商场的精神动力。山西人是把经商作为大事业来看,他们通过经商来实现其创家立业、光宗耀祖的抱负。但商家以义制利,以人为本的企业文化颇值得令人深思。

1. 顶身股。票号辉煌百年,创造了令今人惊叹的业绩,这与其科学、系统的用人机制有着密切的关系。从日升昌创立之初,东掌之间便实行了所有权与经营权的分离,并且票号的利润按股份分红。财东投资,以银子入股,称“银股”,掌柜及其他管理人员、业务骨干以劳力入股,称“身股”。银股和身股同股同酬,同时参与票号的利润分配,将个人的收入同票号的盈亏联系在一起,让顶身股的人与票号产生密切的归属感,有“一荣俱荣,一损俱损”的认同感,身股的多少还会体现一个人的价值,是对其努力的肯定和赞赏,让其有成就感。另外还会极大的调动起所有员工的工作积极性,让所有人在工作中有目标,有希望。

银股是实实在在的资本股,东家有权出售、转让和继承,而身股则是“劳力股”,因此“人走股空”,一般随着顶身股人员的离去而终止。但也有例外,如“故身股”,就是给某些掌柜退休离世时可以继续参与票号2—3个账期分红的机会,让这些票号中的精英、骨干即便离开了也要尽力选贤任能,作好后续工作。顶身股的人不再享有年薪,而是由票号每年发给“应支”,账期末在红利中扣除,如遇天灾人祸票号遭遇损失时,这部分开支就作为其家人的最低生活保障,免除员工的后顾之忧。

2. 晋商的“义、利”观。在我国传统的伦理文化中,主要讲究的是:仁、义、礼、智、信。晋商深刻领悟了儒家思想中“义”的要义。这种义表现在:一是对社会讲责任,懂得国难当头,匹夫有责,没有国家的安宁,就没有商人的安全,自然也就无

利可图。所以,每当国家危难之时,晋商都能够慷慨解囊,捐款资助,解危济困。在面对外国资本包办山西矿产,出卖民族利益之时,他们能够以民族大义为重,晋商积极参加山西人民争回矿权运动,为筹措赎矿银,山西各票号全力以赴,终于从英商手中赎回了山西的煤铁采矿权,保护了山西的煤铁资源,维护了民族利益。二是对乡民讲行善,他们都能够致富积德,乐善好施,每遇天灾人祸,需要赈灾济民时,他们毫不犹豫就会开仓放粮,支锅舍粥。三是对同行讲道义,坚持“见利思义,先义后利,义利相通”,多能自觉做到“仁中取利真君子,义内求财大丈夫”。对于竞争对手和同行重合作、轻取利,多交朋友,与人为善。以人为本,实现“双赢”。

3. 以仁为怀,以和为贵。俗话说“商场无情、仁者无敌”。晋商在经商过程中无论对家人、朋友或相与,都会施以仁爱,关心体贴,对伙计更是关心爱护,生老病死都以礼相待;对商场对手施以和,不以恶报怨,而是以德报怨,施以恩典,和气生财。

4. 以礼相待。礼,即礼仪、礼貌、礼制和礼俗。他们在经商中无论是掌柜还是伙计,待人接物都要注重本身形象,谦逊和善,动坐有方,干净利落;注重礼貌礼节,诚信待客,不冷言伤人,以柔言消傲气,用敬意化欺心;遵守店规,有问必答,克勤克俭;各类票据或往来业务按约定期限来往不差。逢年过节,按照封建社会的风俗和家庭习惯等礼制,进行各种祭祀、节会、分红、听戏等活动,充分体现了晋商对社会礼制和礼俗的遵守和尊重。礼,也代表行为规范和规矩。

## 五、团队精神

山西商人在经营活动中很重视发挥群体力量。他们用宗法社会的乡里之谊团结在一起,用会馆和精神上崇奉关(公)圣的方式,增强相互间的了解,通过讲义气、讲相与、讲帮靠,协调商号间的关系,消除人际间的不和。山西商人从家族到乡人间,形成大大小小的商帮,逐渐形成“同舟共济”的群体。连用人都要讲用乡不用亲,用乡是为了利用乡情增加凝聚力,不用亲则是为了严格管理制度。

山西商人的这种商帮群体精神,首先来源于家族间的孝悌和睦。其次,群体精神也是经商活动中业务扩大与商业竞争的需要。晋商非常重视地域内同业间的整体协作,各商号共同维护商帮的利益,而且通过订立制度明文规定,形成规范,这种整体性进一步稳定了商帮的营运制度。也正因为晋商内部各商会、家族、商号之间能够在竞争中求得协调,形成一个有活力的整体,才使得晋商在几百年的经商活动中,长期取得商业上的发展。

日升昌票号不仅卸下了中国几千年来现银运送的沉重负担,而且还创造了“汇通天下”的奇迹。这期间,观念、体制、制度、企业文化、人文建设等等,缺一不可。如同一架庞大复杂的机器,每一个部位,每一个环节,每一个零件,都不可或缺。

(作者工作单位:中国票号博物馆)