

## The Management Thoughts Of Salt Merchants Jiang Chun

Han songai<sup>1,a</sup> , Xiao xingzheng<sup>2,b</sup>

1. 2Sichuan University of Science & Engineering,Zigong,china

<sup>a</sup>[xxz125@aliyun.com](mailto:xxz125@aliyun.com)

<sup>b</sup>[1714749418@QQ.com](mailto:1714749418@QQ.com)

Corresponding author:xiao xingzheng

**abstract:** During the Ming and qing dynasties, because of "Ye Qi Reform" making the rise of the liang huai salt merchants, jiang chun, a anhui merchant, was the typical representative of this period. The process of the rise and fall in liang huai salt industry, contained many management thoughts. Great salt merchants jiang chun 's stories for "Confucian merchant" and the characteristics of the integrity of righteousness, had a big effect on the prosperity of the salt industry . Moreover, he befriended dignitaries as their agents, so as to maintain their own political status, which would be obtaining economic benefits; he made friends with scholar and undertook social responsibility, which had played a very good effect on positive publicity; he also attached great importance to the education of ethnic, and realized the sustainable development of salt industry. All in all, the management thoughts of jiang chun had a certain practical significance on the modern management.

Key words: salt merchants jiang chun, management thoughts, the practical significance

## 盐商江春的经营管理思想初探

韩松爱<sup>1, a</sup> , 肖兴政<sup>2, b</sup>

1. 2. 四川理工学院 中国, 自贡

<sup>a</sup>[xxz125@aliyun.com](mailto:xxz125@aliyun.com)

<sup>b</sup>[1714749418@QQ.com](mailto:1714749418@QQ.com)

通讯作者: 肖兴政

**中文摘要:** 明清时期, 由于“叶淇变法”, 使两淮盐商兴起, 徽商江春是这个时期典型的代表。在两淮盐业兴衰的过程中, 蕴含着江春丰富的管理思想。大盐商江春因“儒贾”而诚信仁义的特点, 对整个盐业的兴盛有很大的关系。不仅如此, 他结交权贵, 维护自己的政治地位, 获得经济利益; 以文会

友和承担社会责任, 更是对自己正面的宣传起到了很好的效果; 他还非常注重族人的教育, 实现盐业的可持续发展。总之, 研究江春的经营管理思想对现代管理者具有一定的现实意义。

**关键字:** 盐商江春, 管理思想, 现实意义

## 1. 引言

明清时期，徽商盐商的兴盛与衰败，向世人展示了一个群体的时代样本，曾经雄据一方，傲视群雄数百年，对我国封建社会后期商品经济的发展、市场的扩大，起到了很大的作用。其中以乾隆年间担任总商四十余年，“以布衣上交天子”的江春最为有名。在两淮盐业史上，江春是一位纵横牌阖，叱咤风云的人物。他为清朝廷效尽了犬马之劳，成为清乾隆朝显赫一时的盐商代表。这位最牛徽商“一夜造白塔”的故事广为人知，“四大徽班进京”也与他有莫大的关系。从他的身上，处处都凝聚着其杰出的管理思想，比如说“儒贾”讲究诚信，利与义的取舍；结交官僚，为自己维护政治地位；对后代的教育，实现可持续发展；以文会友，对自己进一步宣传；承担社会责任，实现自己的使命等。遗憾的是，虽然几经腾挪辗转，也未能摆脱盐商“盛极而衰”的宿命。

## 2. 江春与盐业的关系

明清时期，盐政与河工、漕运同被视为事关国计民生的要政。在徽州盐商兴起之前，经营盐业的主要商帮是晋商。山西作为朱元璋时期实施“开中制”盐业政策的“试验田”，晋商几乎垄断了当时的整个盐业市场，这种局面直到一场盐业变革之后才有所改观。

1492年，明朝户部尚书叶淇在其上任后的第二年发动了一场盐法变革，史称“叶淇变法”，即变“开中制”为“开中折色”。“叶淇变法”不仅使山西盐商失去了“开中制”带给他们的地域之便，也在有意无意之间推动了徽州盐商的崛起。徽州盐商紧抓时机、以扭转逆势的魄力终于打破了徽商在盐业上停滞不前的局面。

“叶淇变法”后，两淮盐运司设在扬州，两浙盐运司设在杭州，这两处都离徽州很近。凭借显著的地理优势和高收益，成批的徽商投入到了盐业经营行列。由于两淮盐场盐质好，盐利高，所以徽商又主要集中在扬州。徽商几乎占据扬州的盐业市场，而从事盐业的高额利润也使不少徽商很快致富。<sup>[1]</sup>

江氏家族在此抓住契机，江春的祖父与其父江国茂“担囊至扬州”“用才智理盐策”，“数年积小而高大”，成为两淮盐商的中坚人物，为江氏家族在盐业的发展起了抛砖引玉的作用，经过祖辈的努力，江氏家族所掌握的盐引数占了两淮盐引总数的十分之一。

江春，字颖长，号鹤亭、广达，徽州歙县江村人，因出身盐业世家，之后继承祖业，为清乾隆时期“两淮八大总商”之首，又因其“一夜堆盐造白塔，徽菜接驾宴乾隆”的奇迹，而被誉作“以布衣结交天子”的“天下最牛的徽商”。据《扬州画舫录》所记，江春任总商四十年，先后蒙乾隆赏赐“内务府奉宸苑卿”、“布政使”等头衔，荐至一品，并赏戴孔雀翎，为当时盐商仅有的一枝，时谓江春“以布衣上交天子”，“同业中无不以为至荣焉”。

江春少年时曾立志读书取功名，他曾拜当时名士太史王已山为师，埋头苦读。乾隆六年（1741年），江春“以五经应试未第，遂出其才治鹾业”<sup>[2]</sup>。就此，他放弃了通过科举考试做官的道路，跟随父亲江承瑜悉心经营盐业。

乾隆十四年（1749），江春因其“练达多能，熟悉盐法”，他的才能很快就受到了盐业同行的推崇，并且深得两淮盐运使的倚重，遂被推举为两淮盐区总商。担任总商之后，江春不仅“每发一言定一计，群商张目拱手，画诺而已”<sup>[3]</sup>，而且官府也“凡重事皆与擘画”<sup>[4]</sup>，因此担任该职四十余年。从此，江春成了“一身系两淮兴衰”的盐业巨头。

世袭制度及近乎垄断的地位，迅速让徽州盐商在三大盐商中脱颖而出，也为之后徽州盐商称霸两淮添上了重墨重彩的一笔，而江春也自然而然成为两淮盐商的典型代表。

在经营活动中，徽商江春不仅秉承了儒家的信条，而且他在经营盐业的过程中，体现了杰出的经营手段与管理思想，给现代管理者以启示，为后人所称赞。

## 3. 江春的经营管理思想

### 3.1 贾而好儒，创立“企业文化”

儒学是中国封建社会中居统治地位的主流文化，也是“徽文化”的根基。徽商的最

主要特征就是“儒贾”，他们以儒学为指导思想，形成了共同的观念、信仰、伦理道德、礼仪风俗的文化特质，建立了一种为同行所公认、自愿遵守的诚信仁义商业行为规范和商业文化模式。<sup>[5]</sup>

### 3.1.1 贾而好儒，士商结合

在徽州流传着一句俗语：“三代不读书，不如一窝猪”。“贾而好儒”是徽商的显著特点，这就对徽商产生两方面的影响。首先，徽商由于“好儒”，从而整体文化素质较高，较高的文化素质又成为他们与官僚士大夫交往的“粘合剂”，同时也给徽商的商业经营带来了许多便利。之后他们经过长期的经营活动中，再加上受到当时的经济、政治和社会环境的影响，还有他们大多从小就秉承传统文化教育与滋润，因而形成了比较完整的而且能体现“儒贾”的经营特色。<sup>[6]</sup>

### 3.1.2 以儒道经商，诚信为本

自幼接受经史文化考卷、儒家道德熏陶的盐商，受儒家思想潜移默化的影响，往往能自觉地运用儒道经商，用儒家的价值取向和伦理道德作为标准，从而规范自己的商业行为，即所谓的“贾服而儒行”、“每引经义自断”、“一以书生之道行之”等，也就是用儒家思想作为自己经商的指导思想，以儒家的仁、义、忠、信核心理念来经商理财，诚信为本，以义取利，以智取胜。<sup>[7]</sup>

江春的身上就兼具“儒贾”的特点，即既具有儒家思想，又具备了新的经营商品经济的经济头脑。“儒”是为了“名望”，“贾”为了“厚利”，两者又可以相互为用，“人毕事儒不效，则弛儒而张贾；既侧身飡其利矣，及为子孙计，宁弛贾而张儒。一张一弛，迭相为用，不万钟则千驰，犹之转毂相巡，岂其单厚计然手哉，择术审矣。”江春，就是这样，在这一张一弛之间，经营着自己的盐业。<sup>[8]</sup>在之后的商业经营中，江春就表现出儒商的风度，亦即为人们所评述的：“询询雅饰，贾而儒者也。”还有很多像江春这样的“儒商”如休商汪坦，虽托游于货利之场，然非义弗取。“其遇物也咸取其直而济之以文雅”。他不仅不牟暴利，而且待人谦和。款商张景文出身于“文学之家”，后来“更修卓郑业经商”，在商场中，“然终以儒贾不肯事握醒琐屑，较计锱株”。<sup>[9]</sup>这是一般钻营小利的刁猾之辈无

可比拟的。

### 3.1.3 利而思义，多行义举

在封建社会，忠君爱国是儒家道德理论规范的重要内容。服膺儒术、奉行儒道的两淮盐商在集聚巨额资本后，对清廷表现出巨大的报效热忱。江春就是其中一个，他把儒家思想转化为实际行动，用儒家思想指导经商实践，本着“儒道”经商，不设智巧，不图小利，其结果，往往竟能获得大利。正因为这样而“家业隆起”、“丰亨豫大”，甚至“坍素封矣”。何以如此呢？中国的儒家学说，历来主张“义利双行”，并非只讲“义”不讲“利”。但是，义与利的结合，必须以义为前提。“不义而富且贵，于我如浮云。”孔子的这句话，在几千年中影响深远。他们悟遵“儒道”，在经商中“非义弗取”。商人经商，不仅取之有“道”，同时还要取之有“度”。这样，生意自会兴隆，财源必然茂盛。儒家学说，本是用于“齐家治国平天下”的理论，他们则用之于经商，其“灵验”也颇为明显。

## 3.2 以布衣结交天子，寻求政治庇护，保护其经济利益

江春深谙官商结合能发大财的道理，于是他在经商过程中始终不忘和官府搞好关系，并且以大投资来换取其在政治上的权力。因其勤于经营，又“练达明敏，熟悉盐法”，颇得当地监管盐业的官员器重，也得盐商们爱戴，遂被推为总商。一朝有权在手，他便大加施展经商才略，一时间成为扬州商界举足轻重的人物，《歙县志》中称其：“才略雄骏，举重若轻，四十余年，规划深远。”

乾隆皇帝在位时曾 6 次南巡扬州，就曾居住在江春的康山草堂之中，还游其园林，留有诗作和题字。江春也乘机鞍前马后，扫除宿戒，为皇帝和朝廷服务，深得乾隆好感。

在江春的经商生涯中，他不仅遇上乾隆 6 次南巡，还有清廷数次对边疆用兵，庆祝皇太后万寿节典礼，以及许多大工程和大灾的赈济等，每次的费用支出都很浩繁，但他为筹措经费尽心尽力，出谋划策条条是道，很得朝廷和地方政府的信赖。由此亦可见江春之财资和影响力。反过来，乾隆也会给江春不少好处，除给江家园林赐名题诗外，还赐金玉器玩，御书“怡性堂”额，加授布政使、奉宸苑卿等衔，荐官至一品，后并赏借



白银55万两，老年时，乾隆还准其进京赴皇家“千叟宴”，待遇和官职可谓居扬州盐商之冠。<sup>[10]</sup>

盐商江春之所以要结交天子，寻求政治庇护，是由于盐业为国家所控制，为了获取高额利润，就会将主要精力放在疏通官方关系上。在处理这些事上，江春凭借其杰出的公关手段，广交官员，拉近与官员的距离，取得官员信任；攀援权贵，逢迎皇帝，换得政治好处，获得了巨大的政治利益。他通过这种途径来谋求政治保护伞，对成功处理繁杂的盐业事务无疑提供了保障性和便利性。而官僚则通过这种交往，获得许多经济上的实惠。官商互利，从而使江春乃至能“领袖淮纲数十年”<sup>[11]</sup>，成为官场的“不倒翁”“常青树”，缔造了一段“以布衣上交天子”的历史佳话。

### 3.3 重视对后代的教育，实现“知识管理”

徽商很注重后代的教育问题，通过教育不仅将“儒”的思想教与后代，更是将“贾”的经营思想传与后代。

“儒”的思想在教育上的体现：首先，徽商注重中国传统典籍的学习，尤其是对儒家经典的学习，久习经典，自然就会形成超脱一般商人的气质；这种凝诚信、仁义、坚持、儒雅与机敏于一体的气质使得徽商对顾客会有更好的接纳度。其次，儒家经典传输给人的不仅是做人的技巧，而且更是为学习者树立做人典范；这样就使得他们在顺境中，不会狂妄自大；在逆境中，能够自持而不会放弃。正是因为这两种益处，才成就了一个又一个精明而又儒雅的徽商。<sup>[12]</sup>

“贾”的思想在教育上的体现：为了将自己家族积攒下来的经营方法和管理经验传承下去，以及提高整个盐业家族的文化素质，实现可持续发展，同样也要求徽商对自己后代的教育。

因此，徽州盐商特别重视文化教育事业，他们为了培养封建人才，不吝巨款投资教育。江春就是其中之一，首先，他在宗族中培养人才，以家乡宗族子弟助己或为己所用，将后代带入到自己的产业中，其一可以培养产业的凝聚力，实现知识管理；其二也可以使后代实现从“吃苦型”向“知识型”创业者的转型；其三，为了在以后的发展中创造有

利条件，最好要能与朝廷命官共室议事，其客观要求还是要有良好的文化素质。其次，培养宗族子弟，从而步入仕途，进一步培植其政治势力，扫除其发展障碍，保护其商业利益。

### 3.4 以文会友，构建广泛的社交网络

经过儒学和宗族教育陶出来的徽商，在社会交往中便比较活跃，而且文化品位也比较高。江春就是一位有一定文化素养的盐商，对于文学艺术也有较高的鉴赏能力和爱好，他在处理日常盐务活动后，闲暇时从事诗文创作，著有《随月读书楼诗集》三卷、《黄海游录》一卷，另有《水南花墅吟稿》等著作。他以文会友，提倡和奖励戏曲，招引戏曲人才，组建戏曲家班，与艺人为友，江春家有德音、春台两个戏班，在招待四面八方官僚文人和社会名流的酒宴上演出。凡士大夫路过扬州，多住宿于江春的康山草堂，他家中常常奇士云集，盛极一时。

江春“垂范两淮盐业五十年”的鼎盛时代，蓄养了大量文人，有一文人常年“馆于家”，而江春也未感倦怠。江春对文人的款待与资助，使文人得以生存及进行各类的文化活动，而江春则在与文人的交往中得到了社会名声，确其社会地位事实上也得到了认可。<sup>[13]</sup>

凭借这些公关手段，他结交了一大批社会名流，有诗人、画家、戏曲家、词人、思想家、作家等诸多各界精英，构建了广泛的社会网络。其结果就是：首先，提升了其个人文化品位和文学素养；其次，为其领导两淮盐业，提高在政界、商界、学界的社会影响力，发挥了极大作用，既扩大了社会影响，也取得了良好的社会效应；<sup>[14]</sup>然后，通过这种影响力能够引进人才，吸纳很多能人贤士到自己的产业中做事，为自己所用；最后，通过江春构建的社会网络，为文化融合提供了强大的动力和广阔的平台，同时也促进了扬州文化的多样性、多元化发展。

### 3.5 敢于担当“社会责任”，树立良好的社会形象

在税收方面，盐业税收是仅次于田赋的财政收入，是封建社会政府财政的主要收入

之一。<sup>[15]</sup>据《清朝野史大观》卷2记载：“乾嘉间，扬州盐商奢侈甲天下，百万以下者皆谓之小石，彼纲总得嘻笑而呼叱之。”总商为大商，资本当在百万以上。江春是总商，他家的盐业资本亦当在百万以上。那么他作为“纳税人”，自然会缴纳很大比例的盐业税收，这对清政府来说会是一项不小的国库收支。

在军需赈灾方面，江春于1773年捐款400万两银子作为小金川平乱的经费，1788年捐款200万两银子作为平定台湾林爽文乱子的费用。1792年清朝廷进军西藏，1799年平定川陕之乱，江春分别捐款150万两、100万两、200万两银子。从1748年征讨大小金川，1795年镇压湖南石三保苗民起义，两淮盐商8次捐款军需银共达1510万两。1782年江春捐款200万两银子修黄河，1788年捐款100万两银子救济水灾难民，1771年捐款恭贺贺皇太后80寿诞，江春等盐商出20万两银子作为皇家费用，60万两作为贺礼。自康熙至嘉庆年间，清朝廷收到扬州盐商报效银子达3982万2196两。

在民生与公共设施方面，盐商为迎接乾隆帝南巡，在天宁寺到平山堂一带，建成卷石洞天、西园曲水等24景。江春等盐商捐款修整扬州街道、治理河道，修建园林、寺庙，文庙，建立义仓，储备粮食，防止灾荒。扬州盐商在大旱、大水之年，民不聊生之际，设立粥厂，让老百姓免费吃饭。从1671年至1840年，盐商在赈灾方面共捐款23次，277.9596万两银子，捐大米22.946万石。盐商捐款在疫情爆发的时候向社会赈济医药。他们资助贫困书生，建育婴堂，为节妇烈女树碑立传，修桥摆义渡，方便人们交通，设拯救落水人的班子，冬天给穷人发放棉被棉衣等。江春等盐商为社会公益事业作出了重大的贡献。<sup>[16]</sup>

扬州盐商出资兴建和修缮书院，如三元坊安定书院、北桥敬定书院、北门外虹桥书院、广储门外梅花书院等。他们捐款建设西门义学等，作为穷人免费读书的学校，让失学的儿童有个学习的机会。

江春在“乾隆中，每遇灾赈、河工，军需、百万之费，指顾立办”。疏浚河道，修堤筑坝等基础性建设。两淮地区的徽商为了促进其盐业生产的发展，扩大盐的生产和运输，

史籍中屡见不鲜。康熙初，歙商江演“以盐策起家”“浚扬州伍佑东河二百五十里及安丰串场官河，盐艘免车运之劳，商民受益”。他们浚河筑堤，便利盐船行驶，这些都是发展两淮盐业所必须的“基础工程”，是盐业生产和运输这两个重要环节中的基本建设。两淮地区的盐商正是在这样的盐业发展的条件下进一步繁华起来的。<sup>[17]</sup>

总之，像江春这样的盐商投资于教育、文化、卫生、慈善、交通等公益事业，不仅造福于民众，推动了地方事业的发展和城市的繁荣，而且也为保护和弘扬中华民族优秀传统文化做出了贡献。

盐商江春积极支持与捐助社会公益事业，担当社会责任，其行为无疑是对自己的这会地位及正面形象的宣传，比如①按照官府的指令或劝谕进行社会公益和救助活动，目的是便于同官府搞好关系，使业务能够更好地维持和发展下去；②建设民生与公共设施，为地方做好事，目的是为了取悦于土著，更好地立足于当地社会；③建立书院，资助文人，推动文化发展，目的是为自己做正面的宣传，从而可以吸纳更优秀的人才来帮自己做事；④疏浚和维护河道，目的是为了保障了其盐船的通行，有利于其商务的运营。他为盐业的发展建设了大量的“基础工程”，为清代社会公益事业做出了不小的贡献。反过来也为自己树立了良好的口碑，同时还告诉我们一个致富不忘回报社会的神圣理念。<sup>[18]</sup>

#### 4. 江春经营管理经验的启示

像江春这样的徽州盐商，因盐而潮起潮落，在数百年的兴衰发展过程中可以总结出他们在经商时的经营管理经验，从而给现代管理者以启示。

(1) 他们贾而好儒，商而兼士，文化素质较高，在营商过程中，由于对行情的识见较高，“善识低昂，时取予”，因而，常常能取得成功。

(2) 他们以道营商，以义行事，以良好的商业道德和较高的商业信誉，在商界站稳了脚跟，并且名利双收。

(3) 结交天子，寻求政治庇护，保护其经济利益。

(4) 重视对后代的教育, 实现“知识管理”。

(5) 以文会友, 构建广泛的社交网络, 招贤纳士, 网络人才。

(6) 敢于担当“社会责任”, 树立良好的社会形象, 实现可持续发展。

总之, 徽州盐商在明清经济舞台上对促进商品生产流通密切地区之间联系, 繁荣都市市镇经济等方面所起过积极作用, 以及为创造资本主义萌芽的前提作出过贡献, 是值得现代管理者所学习的。它带给我们的其实不仅仅是简单的历史事实, 更为重要的是今天我们研究明清时期徽州盐商江春的经营管理思想, 对于在社会主义市场经济体制下发展地区经济, 搞好商业流通仍有一定的现实意义。<sup>[19]</sup>

## 致谢:

本文为四川省哲学社会科学重点研究基地中国盐文化研究中心重点项目《“两淮八大总商”之首江春管理思想研究》

(YWHZ12-03) 的阶段成果之一。

## References:

- [1]Zirun Yang.Huizhou merchants series 2:Huizhou salt merchants of drive[J].shine,2013:33-35.
- [2][4][9]Wuji Book4 Jiang chun zhuang.
- [3]Gao feng guang lu da fu feng chen yuan qin bu zheng shi jiang gong mu zhi ming.
- [5]Xiaoguang Zheng.The business culture of huizhou merchants[J].Enterprise reform and innovation,2010(2):48-50.
- [6]Lingling Cai.The Entrepreneurs' wisdom of Huizhou merchants[J].Talent and Employment,2012:61-62.
- [7]Xueping Wang.The discussion of Yang Zhou salt merchants' Confucian jia[J].Salt culture research review SuperS——retrospect and prospect:The academic symposium on salt industry system reform in China,2009:219-235.
- [8][15]Zhongzhou Zhu.The discussion of salt merchants in the qing dynasty stories in liang huai[J].Salt Industry History Research,1991:28-36.
- [10]Feng Liu.Salt merchants stories of Jiang Chun[J].Chinese small and medium-sized enterprises,2008:46-48.
- [11]Yi Zhao.Ou bei ji[M].Shanghai Chinese Classics Publishing House,1997.
- [12]Liyuan Tang.New hui business philosophy research[D].Shanghai:Fudan University,2010.
- [13]Ming Sun.The qing dynasty imperial salt administrative and salt merchants[C].Northeast Normal University,2012.
- [14]Fengxiu Chen.The stories of huizhou merchants and their influence upon the construction of a social network[J].Journal of Anqing Teachers College(Social Science Edition),2012,31(4):63-66.
- [16]Liangzhi Sang.Quanta salt merchants stories.[OL].
- [17]Jian Gao.Huizhou salt merchants during the Ming and qing dynasties and huabei region[J].Journal of jixi university,2012:121-122.
- [18]Haibo Wu.Huaibei salt merchants and the qing dynasty social public welfare undertakings[J].Journal of hunan college of engineering(Social Science Edition) ,2008,18(1):57-60.
- [19]Haigen Yu.The analysis of huizhou salt merchants in the Ming and qing dynasties culture personality[J].China's social economic history research,1994 :20-30.