

MINGQINGJINSHANGGUANLISIXIANG

明清晋商管理思想

信德俭◆著

学者文丛·经济理论前沿书系

明 清 晉 商 管 理 思 想


明清晉商管理思想

王 德 信

山西人民出版社

明清晋商管理思想

信德俭 著

 中国社会科学出版社

图书在版编目(CIP)数据

明清晋商管理思想/信德俭著. —北京: 中国社会出版社, 2008. 10

ISBN 978-7-5087-2227-6

I. 明… II. 信… III: 商业史—研究—山西省—明清时代
IV. F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 098142 号

书 名: 明清晋商管理思想
著 者: 信德俭
责任编辑: 孙武斌

出版发行: 中国社会出版社 邮政编码:100032
通联方法: 北京市西城区二龙路甲 33 号新龙大厦
电 话: (010)66080300 (010)66083600
(010)66085300 (010)66063678
邮购部: (010)66060275 **电传:** (010)66051713

网 址: www.shcbs.com.cn
经 销: 各地新华书店

印刷装订: 中国电影出版社印刷厂
开 本: 170mm×240mm 1/16
印 张: 11
字 数: 170 千字
版 次: 2008 年 10 月第 1 版
印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷
定 价: 26.00 元



前 言

1998年5月18日，受平遥冠云牛肉集团公司雷秉义总经理之邀，参观了日升昌票号。成立于1823年的日升昌票号，开创了我国金融汇兑业的先河，使埠际间的货币结算方式由运现结算走向汇兑结算。在清朝，这种结算方式是社会经济发展的一个巨大进步，既节约了社会劳动，又减少了社会财富的损失；既有利于商品经济的发展，又大大解放了生产力。一百多年前的日升昌，其经营管理之精湛，令笔者震撼和折服。自此，开始收集晋商的史料，分析研究明清晋商的经营管理智慧。

明代以前，晋商与其他商帮比较，并无显著优势。进入明代，山西商人抓住了“开中制”的有利商机，以敢为人先的商业胆识，不畏艰辛的创业精神，运筹帷幄的经营智慧，万里行贾，诚信经营，在所谓的“十大商帮（山西商帮、徽州商帮、龙游商帮、洞庭商帮、江西商帮、福建商帮、广东商帮、陕西商帮、山东商帮、宁波商帮）”中居群帮之首。满清政府建立后，晋商开拓进取，从商贸领域拓展到金融领域，创造了诸多华夏“第一”。诸如第一次集汇兑、放款、存款为一体，第一次将所有权与经营权分离，第一次推行股份制管理制度，第一次将人才竞争和激励机制引入管理活动之中，第一次将汉语密码应用于金融汇兑过程中，第一次以民间票号的雄厚实力直接参与清政府的金融活动等等。

进入清代，晋中一带的商人创造了晋商的鼎盛时期，特别是道光年间日升昌票号诞生之后，平遥、祁县、太谷的票号如雨后春笋般的设立，并以分号形式很快占领整个中国，甚至将分号设在日本、朝鲜、欧洲等地，以实现“汇通天下”的宏图伟略。

在近代中国经济史上，晋商雄踞中华，饮誉欧亚，辉煌业绩中外瞩目。历经明清500多年的风风雨雨，晋商在经营活动中积淀了丰富的管理思想。诸如“用人是万机之首，育人系百世基业”的以人为本管理思想；要求员工皆读《中庸》、《大学》，盖取正心、修身，而杜邪教之入的伦理德治管理思想；崇奉关公以义为上，“利以义制”的管理思想；“为富者仁，则和气生，则共存，则富者久富”的仁和管理思想；“诚信赚得字号久，谦和赢来顾客常”的诚信笃实的经营理念。还有比如所有权与经营权





分离的管理体制；选贤任能，任人唯贤的用人机制；普遍推行股份制，依员工业绩为标准的奖酬分配激励机制；经营活动的监督与控制机制等等。明清晋商创造的一套管理体制，以及在这一体制下创造的以人为本、中庸仁和、利以义制、东伙合作制，以及信用机制和激励机制等管理思想，我们无不为之感慨万千，其精髓所在，至今仍不过时。

多年来，晋商这一历史课题，激起了国内外许多学者的兴趣，研究并发表了大量的研究论文和著作。但是，发表的论文和出版的著作，大多是从史学角度来考察和研究的。笔者从管理学角度总结、研究晋商的管理实践，旨在从明清晋商的管理实践中凝炼优秀的管理智慧，在今天的企业管理中弘扬光大，使今日之晋商能像明清晋商那样称雄华夏，走向世界。

研究和分析晋商的管理思想，其意义在于：第一，明清晋商管理思想是构成中国近代管理思想宝库的重要组成部分，非常值得当今审视借鉴。晋商以人为本、中庸仁和、利以义制、东伙合作制，以及信用机制和激励机制等管理思想，丰富和发展了中国近代先进的管理思想，并在实践中促进了社会生产力的发展。第二，总结明清晋商管理思想，并大力弘扬其优秀成份，对改变山西人的精神面貌，增强山西人推动地方经济的自信心，以及在改变山西的地方形象等方面将发挥积极作用，将会变成山西省小康社会建设、促进现代化进程的精神动力。第三，清代晋商管理思想研究的不断深入，赋予晋商大院新的丰富思想内涵，将晋商大院建成接受传统教育、激发民族自尊心的基地，给过去就有相当知名度的旅游景点锦上添花。因而，具有爱国主义教育的重要作用。

管理科学的发展并不意味着“外国化”，晋商的管理思想，继承和光大了中华民族优秀传统文化，是中国传统管理思想的升华。晋商的管理思想，适应了封建社会商业管理的需要，指导着晋商的经营实践，有效地支撑着商号的经营活动，使明清晋商不断创造出辉煌业绩。在我们今天的管理实践中，我们无须盲目照搬西方的管理模式，菲薄自己民族优秀的管理思想，在管理中做到科学化与民族化相融合，才能真正取得成效。

晋商怎样才能创造出不逊于先辈的业绩呢？这是摆在我们新一代晋商面前的重大课题。曾经创造出辉煌业绩的晋商，是中华商人的优秀群体。他们取得的丰功伟绩，是值得我们永远骄傲的。毋庸讳言，近百年来，我们遇到了许多发展机遇，山西商人都错过了这些良机。今天，我们更应当清醒地看到，改革开放以来，山西人思想保守、观念陈旧是晋商落伍的深层次原因。由于新旧体制的转换，一些人信奉金钱至上，唯利是图，制假



贩假，坑蒙拐骗，不守信用，坑国害民，损害了晋商的形象，与“学养皆佳，视野开阔，行商有远见大略”的明清晋商相比，我们真是汗颜。

人类已步入 21 世纪。有人预言，21 世纪将是亚洲的世纪，华人以其所创造的成就推动人类社会的进步。那么曾经让世人称道的晋商，能否再次成为华商的优秀分子？这就需要，当今晋商提升自己的竞争能力，从而快速参与和加入国际经济竞争的行列。晋商的再度崛起，需要学习和掌握先进的科学技术和方法，也需要继承和弘扬先辈们创造和积淀的优秀管理思想以及创业精神，这样才能谱写出晋商新的辉煌和灿烂。

信德俭

2008 年 6 月 1 日



目 录

第一章 晋商发展的历史渊源	1
第一节 晋国与三晋的历史变迁 / 1	
第二节 明代“开中法”的实施为晋商兴起提供了契机 / 4	
第三节 地理优势和丰富的物产为晋商的发展提供了条件 / 6	
第四节 清朝前期稳定的社会环境把晋商推向鼎盛 / 9	
第五节 三晋商业文化支撑了晋商的发展 / 12	
第二章 以人为本的管理思想	20
第一节 晋商以人为本管理的思想渊源 / 20	
第二节 调用人作为整饬商号的第一要务 / 25	
第三节 重视员工的遴选培养教育 / 29	
第四节 任人唯贤的用人之道 / 33	
第五节 知人善任——不拘一格用人才 / 36	
第三章 诚信笃实的经营理念	39
第一节 信任是东家与掌柜合作的纽带 / 39	
第二节 以诚信赢得信誉 以信誉赢得顾客 / 43	
第三节 诚信至上的价值观 / 47	
第四章 用儒意以通积贮之理	56
第一节 儒贾相融 / 56	
第二节 利以义制 / 62	





第三节 履中蹈和 / 70

第五章 商号管理机制

76

第一节 激励机制 / 76

第二节 约束机制 / 83

第三节 信用机制 / 88

第四节 金融风险防范机制 / 93

第六章 商号管理制度

98

第一节 组织制度 / 98

第二节 标期制度 / 105

第三节 财务管理制度 / 109

第四节 其他规章制度 / 114

第七章 晋商经营与管理思想的借鉴

119

第一节 用人乃关乎企业兴衰之根本 / 119

第二节 诚信笃实是企业生存的灵魂 / 125

第三节 先进的企业文化是企业的精神支柱 / 130

第四节 创新管理机制 激发企业活力 / 135

第八章 前车之鉴 引以为戒

141

第一节 列强侵略——晋商的灭顶之灾 / 141

第二节 清王朝覆亡——晋商遭遇釜底抽薪 / 149

第三节 管理创新停滞——无发展动力 / 157



第一章 晋商发展的历史渊源

明清时期，晋商成为华夏显赫的商帮之一，历经 500 多年，创造了许多辉煌。他们的发展与厚重的历史文化、地理区域、社会政治经济环境以及积淀的商业文化有着密切的联系。

第一节 晋国与三晋的历史变迁

在我们了解晋国与三晋的历史变迁的时候，有必要了解上古时期山西文明发展的历程。

国家的起源和构成与奴隶制形成有密切关系。我国奴隶社会的形成与发展主要在黄河流域，因而，山西便成为华夏文明的发祥地。《世本》、《帝王世纪》等典籍都有“尧都平阳，舜都蒲坂，禹都安邑”的记载。尧舜禹时期，大致距今 4500 年左右，山西南部已经成为当时诸多邦国的中心，尧舜禹的管理把山西推向当时的文明中心。

尧的名字叫放勋，他所处的时代，是原始社会中期。虽然史书记载他是帝王，实际上他只是生活在中华民族的摇篮——黄河之滨，由各个氏族部落推选出来的首领。他曾经领导过一个较大的部落联合体。《尚书·尧典》中记载：“曰若稽古，帝尧曰放勋，钦明文思安安。允恭克让，光被四表，格于上下。克明俊德，以亲九族。九族既睦，平章百姓。百姓昭明，协和万邦，黎民於变时雍。”也就是说，查考往事，帝尧名叫放勋，他恭敬节俭，处理政务能够明察四方，思虑通达，宽厚从容，诚信恭谨，并能够推贤尚善，因此他的光辉照耀天下，他能够发扬美德，使亲族上下亲密无间，诸多部落能够和睦相处。他作为部落的首领受到人们的拥戴。

禅让制是尧的一个创造。尧的父亲帝喾执政时间很长，死后把帝位传给尧的哥哥挚，尧又从他哥哥的手中接过了帝位。他执政 50 年之后，决定不将帝位传给他的儿子丹朱，而是要把帝位传于一位具有贤德品质的人，这就是禅让制。为此，尧就要选择一位合适的继承人，他征询大家的意见，让大家广泛推荐，大家一致推荐一位叫虞舜的人，尧便把舜定为继承人。舜协助尧工作了 28 年，接受各种严格的考验。尧死后，舜让位给





尧的儿子丹朱。但是，部落成员愿意接受舜的领导，有纠纷的双方都愿意找舜做调解人，而不愿去找丹朱，于是舜才接替了尧的职位。

虞舜，生于妫汭（今山西永济），其部落居虞，号有虞氏，所以称为虞舜。舜建都于蒲坂（今山西永济西）。舜年老后，让位于治水有功的禹。公元前 21 世纪，禹的儿子启破坏了原始的禅让制，建立了中国历史上第一个王朝，史称夏。夏王朝自禹至桀，共传 14 世，其统治时间约 500 年。公元前 17 世纪商汤灭夏后建立了商王朝，至公元前 14 世纪中叶盘庚迁都到殷，到了公元前 11 世纪商王被周武王联合西南各族攻灭，共传 17 世，31 王，历时 600 年左右。

大约在公元前 1066 年年初，周武王亲率佩甲之士 4.5 万人，敢死队 3000 人，东渡孟津，2 月 5 日在殷都的郊外牧野与纣王的军队展开决战，纣王眼看大势已去，便登上花费巨资为自己建造的鹿台自焚身亡^①。周武王灭商，建立了新的奴隶制王朝，都城设在镐（陕西西安市西北沔水东）。周王朝为了巩固其统治，采取了一些有力的措施。周王室分封了一大批同姓贵族和异姓贵族。西周初年形成的这种分封制度，历史上叫做“封建”，意思是“封邦建国”，也就是西周铜器大盂鼎铭文中所说的“受民受疆土”。它的含义和今天我们所说的封建社会制度是不同的。

在分封制下，西周的公卿百官、各国诸侯等大大小小的奴隶主贵族，都直接或间接地从周王那里分得了一定数量的土地和奴隶。周王是奴隶制国家的最高统治者，也是全国土地的最高所有者。古诗上所说的“溥（普）天之下，莫非王土，率土之滨，莫非王臣”，就是这种土地所有关系的说明。分封的目的是“封建亲戚，以蕃屏周”。每个诸侯国既是统治各地的据点，又起着拱卫周王的作用。

在当时的封国中，先后分封的有鲁、齐、燕、卫、宋、晋、虢等 71 个诸侯国。

据《史记·晋世家》记载：“晋唐叔虞者，周武王子，而成王弟。”周成王“封叔虞于唐，唐在河、汾之东，方百里，故曰唐叔虞。”“唐叔子燮，是为晋侯。”晋国的祖先唐叔虞，是周武王的儿子，周成王的弟弟。周成王封唐叔虞于唐。唐位于黄河与汾河的东岸，即现在的新绛、侯马、曲沃、翼城、闻喜、绛县一带。唐叔虞的儿子燮父即位后，改国号为晋，晋国的历史从此开始。

^① 戴逸，龚书铎．中国通史第 1 卷 [M]．北京：海燕出版社，2000：69．



自唐叔虞到第六代国君晋靖侯，晋国的地理疆域没有多大变化，基本上在“河、汾之东，方百里”的古唐国领域活动。

进入春秋时代后，晋国随着其国力的不断增强，展开了频繁的对外兼并战争，于是，晋国的疆界一步步向周围拓展。

公元前 771 年，周幽王被杀，西周王朝濒临灭亡。次年，晋文侯亲率大军入陕，与郑武公、秦襄公合力勤王，护卫周平王完成了东迁，稳定了东周初年的局势；公元前 760 年晋文侯又杀掉非法占据王位的余臣，结束了长达 10 年之久的二王并立局面。可见，在西周与东周交替的危难时刻，晋文侯于东周王朝实有再造之功。为此，周平王特地做了《文侯之命》这篇文诰，以表彰晋文侯勤王的不朽功勋。所以，晋文侯是晋国历史上一位杰出的君主，他的文治武功，对于提高晋国的地位，以及增强晋国国力起了非常重要的作用。

晋献公即位后，改革内政，晋国开始强盛，先后“并十七国，服国三十八”，迁都于绛（今山西翼城）。晋先后灭掉耿（今山西河津）、霍（今山西霍州）、卫（今山西芮城）三个小国，接着又灭掉了虢（今河南陕县）、虞（今山西平陆）两国，晋国的疆土从黄河北岸延伸到南岸，为晋后来称霸中原创造了条件。晋献公去世后，诸子争立，发生了“骊姬之乱”，相继继位的惠公和怀公都很无能，晋一直处于动荡不安之中。

晋文公登位后，任用了很有才能的赵衰、狐偃等人为大臣，对晋国内政进行整顿：一是实行“轻关易道，通商宽农”，发展经济，增加财政收入；二是安抚旧臣，选拔人才，稳定政局；三是改革兵制，扩充军队，增强国家实力；四是整顿吏治，厘清政治。晋国呈现了一片“政平民阜，财用不匮”的大好景象，从而为晋国称霸奠定了基础。

公元前 636 年，周王室发生内乱，周襄王的弟弟太叔带联合狄人赶走了襄王，篡夺王位。周襄王逃奔到郑国，向晋国告急。此时，赵衰向晋文公建议：“求霸莫如入王尊周，周晋同姓，晋不先入王，后秦入之，毋以令天下。方今尊王，晋之资也。”^①于是，晋文公利用这个机会，以“尊王攘夷”为号召，联合诸侯，出兵“伐戎救周”，杀了太叔带，护送周襄王回京师洛阳复位，平定了叛乱，挽救了周室的危机。因勤王有功，“周襄王赐晋河内阳樊之地”。就是把“畿内八邑”赏给晋文公，晋国版图扩展到今河南豫北地区，同时，大大提高了晋文公在诸侯中的威望。公元前

^① 司马迁·史记·晋世家。



632年，晋文公联合齐、秦两国救宋，决心与楚国争霸中原。历史上著名的“城濮之战”，晋文公打败楚军。战后，晋文公和齐、鲁、宋、卫等七国之君盟于践土（今河南荥泽），并得到周王的策命。这年冬天，晋又会诸侯于温（今河南温县），周王也被召赴会，于是，晋文公成了继齐桓公后的又一位中原霸主。

春秋中期的晋景公，经过六七年的征讨，先后消灭了赤狄各部，疆域拓展到了晋东南及其邻近的河南、河北部分地区。晋悼公即位后，为了重振晋国霸业，在魏绛的建议下，采取了著名的“和戎”政策，派遣魏绛北和诸戎，使其对晋国称臣纳贡，和睦相处。这不但解除了晋国与楚国争霸的后顾之忧，为重振晋国霸业创造了条件，而且进一步拓展了晋国领土。从此，晋国开始在霍山以北设置县邑，晋国的地理界域也由此跨出晋南地区不断向北推移。

春秋晚期，晋国发展到晋平公时代，政权落入魏、韩、赵、智、范、中行氏六大卿族之手，六卿经过长达一个世纪的较量，范氏、中行氏和智氏先后被消灭，最后导致魏、韩、赵“三家分晋”，进而“三家灭晋”。

公元前403年，韩、赵、魏三家同时派使朝见周王。周威烈王册封韩虔、赵籍、魏斯为诸侯。即韩景侯、赵烈侯、魏文侯。册封后，三家各自建立宗庙，定国都。韩国定都平阳（今山西临汾西），赵国定都晋阳（今山西太原南西），魏国定都安邑（今山西夏县西北）。后来三国都又有迁徙，韩哀侯时灭郑国，迁都到新郑（今河南新郑）；赵敬侯时迁都于邯郸（今河北邯郸市）；魏惠王时迁都于大梁（今河南开封市）。公元前369年，韩懿侯、赵成侯迁晋桓公于屯留（今山西屯留南）。此后，晋国就从历史上消失了。这也就是后人称山西为“晋”和“三晋”的缘故。

第二节 明代“开中法”的实施为 晋商兴起提供了契机

晋商的兴起，得益于明朝“开中法”的实施。宋代以前，晋商与其他商帮相比并无显著的优势。进入明朝，晋商异军突起，在所谓的“十大商帮”中，独领风骚，居群帮之首。晋商的兴起，与明朝推行的“开中法”有着密切的关系。

明太祖朱元璋定都南京以后，并未完全统一元王朝统治的地区，被击败的元蒙残余势力经常南下骚扰。因此，朱元璋提出“广积粮，高筑墙”





的口号，整修万里长城，同时沿长城一线设立边镇，驻扎重兵，以保边境安全。东起山海关，西至嘉峪关，绵延万里，并设立了九个边防重镇，即辽东镇、蓟镇、宣府镇、大同镇、山西镇、延绥镇、宁夏镇、固原镇、甘肃镇，统称“九边”，派重兵驻守。这么长的边防线，驻扎的军兵达863135名，使用的军马342004匹。这样一来，军需成了最大的问题，每年消耗粮食153万余石，各类费用耗银达580多万两^①，无疑对明王朝是个很大的负担。为了解决“九边”的军事消费与供给这一矛盾，明王朝先是直接运粮供给，因运粮费资颇大，改行“开中法”，招商纳粮中盐。

所谓“开中法”，就是官府利用对食盐的专卖权（食盐的销售由官府控制），规定商人将军需物资运送到边关，领取一定的“盐引”，然后凭“盐引”到指定的盐场领取食盐，再到官府规定的销盐区销售。此时的晋商，抓住了良好的发展机遇，为后来的发展奠定了坚实的基础。

“开中法”最初施行于山西大同镇，洪武三年（公元1370年）山西行省言：“大同粮储，自陵县（今山东陵县）运至太和岭（今山西朔州东），路远费烦，请令商人于大同仓入米一石，太原仓入米一石三斗，给淮盐一小引。商人鬻毕，即以原给引自赴所在官司缴之。如此则转运费省而边储充。”^②朱元璋欣然准奏。按照这个“开中法”，朝廷用不着为“九边”军需运输犯愁了。借助商人的力量运军需到边关，然后给“盐引”（相当于贩运、出售盐的凭证）作为回报，商人凭“盐引”到盐产地的官府取盐，然后到指定的地区销售，从中获利。

“开中法”的实施，为晋商提供了千载难逢的机遇。晋商一方面从山东、河南等产粮区运送粮食到边关，另一方面就近取材，招募大批无业游民开垦荒地，实行商屯，待粮食收获后换取盐引。“开中法”的推行，为晋商五百年的繁荣揭开了序幕。“开中法”推行一百余年，在这一百余年间，晋商完成了宝贵的原始积累，并接受了初步的商业启蒙，也为后来旅蒙经商铺平了道路。

从明洪武三年（公元1370年）到正德八年（公元1513年），“开中法”实施的143年中，晋商几乎垄断了“九边”的输粮，并以此优势经营盐业，进而与徽商争夺江淮市场，如蒲州商人范世逵，输粟于甘肃、宁夏；洪洞李氏输粟于延安；太原阎氏纳粮报中于北方边镇（大同、宣府）。

^① 黄鉴晖. 明清山西商人研究 [M]. 太原: 山西经济出版社, 2002: 28.

^② 明太祖实录卷五三, 洪武三年六月辛巳.



晋商通过报中，取得了贩运盐的特权。经过 100 多年的发展，晋商作为一个地域商帮已完全形成了。

“开中法”推行了百余年，到明朝中叶已弊端丛生，无法正常运作了。由于不法官吏贪图小利，利用手中的权力，滥发盐引，且数量惊人，明弘治五年（公元 1492 年）户部尚书叶淇为改革“开中法”的弊端，奏请推行开中折色制。所谓“折色”，就是不再要求商人纳粮换取盐引，而只要纳银就可得到盐引。开中折色制度的推行是晋商发展过程中的又一个契机，它迫使晋商的经营向多元化方向发展，其影响也由北方边关扩张到全国各地。明永乐以后，社会政局安定，商品流通范围日益扩大，晋商不仅运输军需物资，他们还把目光投向塞外、西北、东北民用市场。由于晋商讲求信誉，又能吃苦耐劳，很快站稳脚跟，为清初晋商在蒙古、西北、东北的贸易创造了条件。晋商正是凭借山西地理位置上的优势，抓住了难得的历史机遇，将其触角伸向内地和蒙古、西北、东北以至国外，逐渐形成了一个以山西为基地的商业网络。

第三节 地理优势和丰富的物产为晋商的发展提供了条件

晋商的兴起，与所处的地理区域有着十分密切的关系。山西东依河北，北靠内蒙古，西临陕西，南与河南接壤。可以说，山西位扼通衢，连南接北，承东启西，因而成为东西南北商路的要冲，明清时期成为运送长城延线边防重镇所需军需物资的枢纽。山西商人凭借有利的地理条件捷足先登，将大量的军需物资运送到边关，于是一批晋商便在三晋大地上发展起来了。明朝中期以后，随着“开中法”的废止，晋商成为内蒙古游牧经济区域与中原农业、手工业区域商品交换的“路当孔道”。

山西地处黄河以东，太行山之西，故称“山西”；古人按照坐北朝南的方位来看，山西在太行山的右侧，故又被称为“山右”。山西的基本地形是东西两侧分别为太行山、吕梁山，中间为盆地。自北向南依次有大同盆地，忻定盆地、太原盆地、晋南盆地、上党盆地等，略呈北高南低的阶梯状排列。远古的山西，水资源是非常丰富的，除环绕西部和南部的黄河外，汾河自北向南贯穿河谷盆地，其他河流还有桑干河、滹沱河、漳河、浍河、涑水河、沁河等。原始人类“择水而居”，山西便是最适合人类生存的地方，这是山西成为中华民族发祥地的重要原因。



史料记载，山西曾是气候温暖湿润、河湖遍布、林草茂密、动物繁盛之地，据学者研究，从新石器时代中后期到夏商周时期，山西省的平均气温高出现在 2°C 左右，冬季高出 3°C 至 5°C ，当时山西地区的森林覆盖率达63%，至今在中条山还存着亚热带罕见的古生树种。《史记·货殖列传》记载：“夫山西饶材、旄、玉石”。良好的生态环境，及山西丰富的动植物资源，为人们开发商品提供了优越的条件。

山西独特的地理位置，为经商创造了得天独厚的区域优势。山西北依万里长城，而长城是农耕文明与游牧文明的天然分界线。山西以北是蒙古游牧经济文化区，山西以南是黄河中游的农耕经济文化区，山西正介于二者之间，自然而然地充当起了促进游牧经济文化区和农耕经济文化区互相联系和彼此互补的角色。农耕经济极为发达的中原地区，需要游牧经济区的马、牛、羊、骆驼及皮毛、药材等。而以游牧经济为主的蒙古地区，需要农耕经济极为发达的中原地区的茶叶、绸缎、麦粉、药材、蔗糖，还有铁锅、陶器和各种农具。晋商及时地抓住了农耕和游牧两大区域在经济方面的互补性这一无限的商机，在从事南北物资交流中获利。处于南北和东西两大商路的交汇点上，山西变成了物资交流的集散地。因此可以说，是历史造就了晋商！

山西自古就是兵家必争之地。正如清代著名地理学家顾祖禹在《读史方輿纪要》所说：“表里山河，称为牢固。”“天下之形势，必有取于山西。”在山西境内，除了太行、吕梁山外，还有恒山、五台山、太岳山、中条山等。因此，山西的地理环境，可凭山控水，进退攻守，因势乘便。

除了夏王朝早期建都山西（运城安邑）外，其余如周、秦、隋、唐、北宋等五朝都不曾在山西建都，而是在离山西不远的陕西长安和河南洛阳、开封建都，因而山西自古以来一直处于“京师安危之所系”的重要战略地位。自秦汉以后，“人性劲悍，习于戎马”的北方游牧民族，经常南下侵扰，山西便发挥着北方门户的作用。凭借山西的地理优势，恃河为守，依山为塞，外可以抵御北方游牧民族的南下入侵，内可以治平叛乱，稳定政局。因而，太原被称为“襟四塞之要冲，控五原之都邑”。特别是明王朝建立以后，为防止蒙古族势力南下，设置了九个边防重镇，山西的大同府、太原府是九边中的两大重镇。这就充分说明，历朝历代非常重视山西这块军事重地。

山西还有“北收代马之用，南资盐池之利。”粮、煤、铁、丝织品等物产丰富，正如唐太宗李世民所说：“河东殷实，京邑所资。”据记载，唐





朝时期，山西河东储存粮食高达 350 万石，居全国第二；被列为贡品的山西农副土特产品相当丰富，有白谷、粱米、粉屑、弦麻、白蜜、枣、凤栖梨、龙骨、松实、柏实仁、龙须席、墨、蜡、漆、麝香、麻纸、铜镜等。

河东盐又称潞盐，产于运城安邑县潞村，总面积为 130 平方公里，开采历史悠久。传说舜“债于传虚”，就是将河东盐“赊销”出来到顿丘去贩卖。《礼记·乐记》记载：“舜作五弦之琴，以歌《南风》”。其歌词为“南风之薰兮，可以解吾民之愠兮。南风之时兮，可以阜吾民之财兮”。晋国商人猗顿，致富后又去经营河东盐地，成为财产可以“与王者埒富”的大盐商。日本学者宫崎市定曾对河东盐池这样评价：“中国最古的文明，实兴起于河东盐池附近，我想夏、商、周三代的国都大体上都位于消费池盐的地区，毫无疑问，盐池就是三代文明的经济基础。中国商业的起源也同盐有关系，最初的重要商品恐怕就是盐。”柳宗元在《晋问》中，曾这样形容过垦畦引水晒盐的情景：“沟塍畔畹，交错轮回，若稼若圃，渔兮鳞鳞，丽弥纷属，不知其垠。”在汉代，运城盐池的盐就远销于豫、鲁、冀、甘、陕等地，明末清初，河东盐行销区为山西、陕西、河南 173 个州县。据记载，公元 1486 年河东盐池产盐 7680 万斤，到公元 1604 年达到 28814 万斤，清雍正五年（公元 1727 年）产盐 700 万斛（一斛五斗）。

山西铁矿资源也很丰富，冶铁历史悠久。《史记·货殖列传》中记载了冶铁致富的三位商人，“邯郸郭纵以冶铁成业，与王者埒富”，“蜀卓氏之先，赵人也。用铁冶富”，“宛孔氏之先，梁人也。用铁冶为业”。由于赵、卫（梁）都属于三晋地区，郭氏、卓氏、孔氏就成了晋商早期的大人物。据记载，东汉元和时（公元 84 年~86 年），山西每年采铁 207 万斤。唐代太原的铁镜被列为贡品，乔琳以《铁镜赋》赞叹之。如今都知道杭州的张小泉剪刀，殊不知太原并州剪刀早在汉朝时就已出名了，剪刀剪毛不沾，厨刀剁铁不卷口。杜甫曾以“焉得并州快剪刀，剪取吴淞半江水”的诗句赞美并州剪刀。唐代以铁佛像、黄河铁牛桥墩等表明冶铁、制铁业的发达。据史书记载，宋庆历二年（公元 1042 年）命河东铸大铁钱，太原境内五台、平定皆有铁冶，交城的铁最好。宋朝用铸铁钱弥补铜钱的不足，交城质量上乘，“尤利制用”。明代交城冶铁更加出名，官府专用“云子铁”来制造兵器，每年该地要交给官府 10 万斤铁。在明代山西产铁的州县达 32 个，尤泽州之阳城、高平和潞州之长冶为最。泽州和潞州产铁分为生铁和熟铁，生铁可铸炮钟、鼎、锅、壶、脸盆、犁铧等，熟铁可打造刀、剪、锄、镗、锹、镰、钉等。特别是潞铁作钉，“为南省造船所必