

古代管理智慧与现代经营艺术(之二)

吴申元 主编

晋商、徽商经营管理策略

——兼谈其对民营企业的启示

郑卫峰 叶圣利 编著

復旦大學 出版社

目 录

第一章 晋商、徽商简介	1
第一节 晋商的兴起与发展	1
1. 明朝的西北边患	1
2. 开中制与晋商的崛起	4
3. 折色制与晋商的分化	8
第二节 徽商的兴起与发展	12
1. 徽州的自然物产	12
2. 徽商的经商传统与机遇	14
3. 徽州商帮形成的三个标志	16
第二章 积极开拓市场	19
第一节 晋徽商的市场开拓	19
1. 晋商的市场开拓	19
2. 徽商的市场开拓	26
第二节 民营企业的市场开拓	30
1. 民营企业市场开拓中存在的问题	30
2. 民营企业市场开拓的主要环节	32
第三章 创新是企业生存发展的基石	37
第一节 晋商的几项重大创新	37





1. 山西票号	37
2. 晋商的人身顶股制	41
3. 技术创新	45
第二节 民营企业如何创新	48
1. 制度创新	49
2. 管理创新	50
3. 技术创新	51
4. 产品创新	53
第四章 会馆的兴起与意义	56
第一节 商人会馆简介	56
第二节 晋商的会馆	60
第三节 徽商的会馆	66
第四节 会馆与民营企业家协会	68
1. 商会与行会	68
2. 民营企业家协会的性质及功能	70
3. 民营企业家协会的经费、组织形式及应处理好的 关系	72
第五章 晋徽商的企业文化	74
第一节 山西地区崇商的社会文化	74
第二节 徽商的企业文化	78
第三节 民营企业的文化建设	82
1. 民营企业发展与企业文化建设双向互动	83
2. 民营企业文化形成的原动力解析	85
3. 民营企业文化的内容和现状特征	87
4. 企业文化对创新的重大意义	88
5. 民营企业文化的构造	90





第六章 晋徽商的商业道德	92
第一节 两种不同的商业道德观	92
第二节 晋商的商业道德	95
1. 珍惜诚信	95
2. 晋商的义利观	100
第三节 徽商的商业道德	103
1. 信誉观念	104
2. 徽商的义利观	109
3. 注重质量	113
第四节 诚信原则及企业失信	118
1. 真实、真诚和诚信	118
2. 失信的主要表现	119
3. 失信的动机和原因	121
4. 如何减少失信	122
第七章 股份制家族式企业的经理负责制	125
第一节 晋商的股份制与经理负责制	125
第二节 日本家族式企业的概念与管理	129
第三节 我国民营企业的家族化问题	134
1. 我国民营企业实行家族制管理的原因分析	135
2. 家族企业治理结构模式的缺陷	136
3. 减少家族企业的负面影响,建立现代企业新型 管理模式	139
第八章 人力资源的管理	143
第一节 晋徽商对人才的管理	143
1. 晋商强烈的人才观念	143
2. 徽商人力资源管理“四部曲”	148





第二节 民营企业人力资源管理问题与对策.....	152
1. 民营企业存在的共性问题	152
2. 存在问题的原因分析	154
3. 发展和完善我国民营企业人力资源管理的 对策	156
第九章 注重市场信息	160
第一节 重视信息,预测行市	160
1. 晋商与市场信息	160
2. 徽商与市场信息	165
第二节 市场信息与民营企业.....	168
1. 民营企业获取信息的途径	169
2. 民营企业如何发挥市场信息的作用	172
第十章 严格质量管理	177
第一节 严把商品质量关.....	177
1. 胡雪岩的“戒欺”匾	178
2. “采办务真”	180
3. “修制务精”	182
第二节 严谨的营销作风.....	184
第三节 民营企业的质量管理.....	191
1. 企业质量管理体系的意义	191
2. 阻碍民营企业发展的质量要素	193
3. 民营企业如何做好质量管理	194
第十一章 其他方面的经验与教训	198
第一节 处理好与政府的关系.....	198
1. 晋商与官府的关系	198



2. 徽商与官府的关系	202
第二节 严格的管理制度.....	203
第三节 自卑与斗富.....	206
第四节 资金从再生产中漏出.....	210
主要参考文献	215





第一章 晋商、徽商简介

第一节 晋商的兴起与发展

1. 明朝的西北边患

自古以来,以中原立国的历代汉族王朝的主要外来隐患,一般都来自于西面和北面的游牧民族的大举入侵。如较早时期的西周政权就是在犬戎骑兵的横冲直闯中烟消云散的。汉武帝时期曾几次派遣大军征伐匈奴,也始终没有完全消除匈奴骑兵对西北边陲的重大威胁。明朝从1368年建国开始,就始终面临着刚被驱离中原的元蒙残余势力卷土重来、恢复故国的现实威胁。因此,如何消除西北边患、保障边陲安宁就成为明初几代皇朝都必须认真考虑、严肃处理的重大问题。

朱明建国后,为巩固其政权,在继续追击元蒙残余势力方面下了很大力气。洪武年间,朱元璋多次出兵塞北,其中动用兵力较多、作战规模较大的就有三次。永乐时,朱棣曾经五次亲征漠北,并迁都北京,以加强对北边的政治、军事领导。后来,由于统治集权削弱和内部争权夺利,蒙古逐渐分化为鞑靼、瓦剌、兀良哈三部。鞑靼是成吉思汗直系后裔,居大漠南北;瓦剌又称厄鲁特,为蒙古别部,在鞑靼西,居天山南北;兀良哈也是蒙古别部,居黑龙江南,大兴安岭东。明代蒙古各部虽无统一政权,不能有



统一的行动计划,但由于是单一的游牧经济;“人不耕织,地无他产,锅釜衣纒之具”都要依靠中原供给^①,但明政权对蒙古各部又采取严密的防范政策,限制蒙古各部与中原的交往,故蒙古各部为了获得这些生活用品,出于掠夺财物的需要,经常南下骚扰明朝边疆,使明朝的统治受到严重威胁。《明史》卷 327 载:“鞑鞞之来也,或在辽东、宣府、大同、庄浪、甘肃,去来无常。”卷 328 又载:宣宗初,兀良哈朵颜、福余、泰宁三卫“掠永平、山海间”;正统间,又“屡寇辽东、大同、延安境”;正统十四年(1449年)七月,瓦剌部也先“诱胁诸番,分道大举入寇”;“也先自寇大同”,并在土木堡俘获御驾亲征之明朝英宗皇帝朱祁镇。而明朝方面,从宣宗以后,国力已经“今非昔比”,再没有力量派兵出征漠北,就改出兵征伐策略为以防御为主的策略,于是就采取了以下三条防御政策与措施。

一是重新修筑长城,加强北边军事防御设施。长城自后晋石敬瑭把燕云十六州割给辽国后,400年来城墙大多已倒塌,已丧失防御功能。明朝欲与北方蒙古抗衡,不惜倾全国之力,兴筑长城。大致山海关至黄河一段于 15 世纪完成,黄河至嘉峪关一段于 16 世纪完成,其工程量之浩大远远超过公元前 3 世纪秦王朝修筑的数百公里长城的百倍以上。二是疏浚南北运河,使南粮北调提速,以供京需和边饷。三是沿长城线设立军镇,驻扎军队,作为防止蒙古军南下的军事防线。《明史·兵制》载:“初设辽东、宣府、大同、延绥四镇,继设宁夏、甘肃、蓟州三镇,而太原总兵治偏头,三边制府驻固原,亦称二边,是为九边。”九个边镇由东到西,沿长城线一字排开,形成一条防御屏障。在东起鸭绿江,西至嘉峪关,绵延万里的漫长北部边线上,明太祖相继设立的辽东、宣府、蓟州、大同、山西、延绥、宁夏、固原、甘肃这九个边防重镇,史称“九边”,并封其子为藩王,其中,山西一带为戍边防

^① 《明穆宗实录》卷 54,隆庆五年二月。



卫的重点地区,分属代王、晋王管辖。这些藩王握有重兵,每边均有近10万大军驻守,九边合计共驻扎有约80万大军,从而在塞上地区形成了一个规模庞大的军事消费区,他们对各种日用品的需求量是非常巨大的,大量的粮草给养就成为明政府迫切需要解决的重要问题。对于精明的山西商人来说,这是一个经商获利的极好机会。

虽然明初也实行了军屯,规定边镇军士必须开垦空闲荒地,由政府配给耕牛、农具、种子等生产资料进行垦殖。每个卫所军屯,在边地是三分守城,七分屯种,在内地是二分守城,八分耕种。通常,每个军士要受田50亩,力争通过军队屯田使粮饷能够自给。但由于北部边镇地处高寒地带,土地贫瘠,产量很低,除了少数几个边镇外,大多无法实现屯田自给,约百万大军所需的大量粮饷、草料、布匹等军用物资的供应仍是一个大问题。因此,明政府每年都得拨付大量粮饷供应边镇戍军,起初是采用输纳运粮方式,多由北直隶、山东、河南、山西、陕西诸省农民承担。大规模的输纳运粮不但妨碍农作,而且转运费用也甚至往往超过粮价一倍以上,令贫苦农民不堪重负。

如果说,戍边大军为山西商人提供了大量的商业机会,那么塞上形势的安定与边境蒙汉人民的交往为山西商人经营活动的繁荣创造了条件。明中叶,隆庆年间(1567—1572年)明朝国力有所加强,边防也日益巩固,元蒙势力在明朝连续的军事重压下被迫北归。蒙古俺答部主动表示愿世为外臣,岁岁进贡,历史上称此事为“俺答封贡”事件。此后数十年间,北方蒙古各部一直服从明政府,塞上也基本保持着和平互市的局面。万历五年(1577年),山西宣大总督方逢时陈述“俺答封贡”以后的情况说:“八年以来,九边生齿日繁,守备日固,田野日辟,商贾日通,边民始知有生之乐。”蒙汉两族人民的交往也日益频繁。嘉靖年间,山西等地的汉人陆续到蒙古古丰州地方的就有数万人,其中很大一部分是山西商贩。古丰州地区在蒙汉两族人民共同开发





的基础上,建起了呼和浩特城(蒙语为青色的城),明朝政府赐名为“归化”。从此,归化城就成为蒙古地区的商业贸易中心,并成为山西旅蒙商人从事蒙古生意的重要商业据点。

蒙汉人民之间的贸易交往一直不断,尤其在和平时期,更为频繁。这种贸易有多种形式,官方通过朝贡贸易,民间贸易主要是通过互市市场来进行。“俺答封贡”以后,明朝政府就在陕西三边、大同威远堡、宣府万全、张家口、山西水泉营等地开设了互市市场。这种市场称为官市,分大市和小市两种,大市每年举行一次,小市每月举行一次。蒙古人以牛马、皮革、马尾、金银等物,商贩以布匹、绸缎、釜锅等物,相互之间进行易货交易。开市的日子,市场很热闹,南京罗缎铺、泽州帕铺、潞州绸铺、临清绒线铺、布帛铺、杂货铺云集于此,各行交易店铺绵延长达四五里左右,生意极为红火,在这些互市市场交易的汉人,大部分是山西小商人。

2. 开中制与晋商的崛起

明代食盐的生产和运销是由官府控制的,开中制施行后,开中的商人就取得了经营食盐的经营权。开中制具体办法是:由商人承办输纳边镇需求的粮食等物资,并由官府出让盐的专卖权,官府出榜招商,商人应招,换取盐引,凭引到指定盐场支盐,然后到指定地区销盐。

开中制最初实行于山西大同镇,洪武三年(1370年)五月,山西行省奏言:“大同粮储自陵县运至太和岭,路运费烦。请令商人于大同仓入米一石,大原仓入米一石三斗,给准盐一小引。商人鬻毕,即以原引赴所在官司缴之。如此,则运费省而边储充。”^①帝从之,请召商输粮而与之盐,谓之“开中”。其后边境各行省,多召商中盐,以满足边疆需要。洪武四年,则进一步规定

^① 《明会要·食盐·三盐法》。





了不同的粮仓的中盐运量：“输米到临濠、开封、陈桥、襄阳、安陆、荆州、大同、太原、孟律、北平、洛阳、陈州、北通州诸仓，根据道路远近，纳米自五石至一石不等。具体则例，因军情缓急、米价高低、中纳入获利情形而不同。”^①到了永乐年间（1403—1424年），开中制已在各边镇得到普遍实施。

开中制的全过程可以分解为报中、守支、市易三个有机的组成环节。“报中”就是商人按照官府招商榜文要求的开中项目，将粮食等物资运输到指定粮仓，向政府换取相应的盐引。这是官商之间盐粮贸易的第一步。“守支”就是商人完成报中任务，领取盐引后，凭盐引到指定盐场等候支盐；“引者，盐之文凭也”，洪武年间盛行的是大引盐，一引可兑盐400斤，后来改为一引兑盐200斤并成为定制。“市易”就是开中商人支取食盐后，再按引文规定，到允许的售盐盐区销售食盐，转化为货币盈利收入。

纳米开中有两种形式：一是经常年例，即各边镇常年需粮由开中解决部分；二是临时招募，即边镇战争紧急，军队大量集结或边镇军屯因自然灾害减产时，政府随时出榜招商纳粮中盐，此属临时性质。前一种形式长期固定，由于边防报中的需要，同时为了避免购运粮食的麻烦并减少运输费用，又由于食盐是人们生活的日用必需品，售盐可以获取高额利润，以往都是由国家专营，而盐引的获得又是以在北方边镇纳粮报中为条件的，因此在塞上地区出现了规模较大的粮食市场，有一些实力较雄厚的开中商人就在九边地区招募流民就地垦荒种田，从事粮食生产，收获后用于报中，因此出现了从事粮食经营的商屯。《国朝典汇》卷96记载：明朝初年“官商大贾，自出财力，自招游民，自垦边地，自艺菽粟，自筑墩台，自立保聚，所以岁时屡丰，刍粟不亏”。大小规模的商屯，曾在明初九边地区广泛存在，并与军屯、漕运一起成为边镇粮饷军需的三大主要来源。时人刘应秋称商屯对

^① 《明史》卷80《食货志》。





国家有很多好处：商人自募民耕种塞下，得粟以输边，有偿盐之利，无运盐之苦，便一，流亡之民因商招募得力作而食其利，便二，兵卒就地受粟，无和菜之扰，无侵鱼之蔽，便三，不烦转输，如坐得刍粮，以佐军兴，又国家所称为大便者。”^①可见商屯制度对于商人有“得粟以输边”的作用。

明初的北方边镇均设在长城沿线，距山西最近，山西商人具有得天独厚的地利条件。因此，明初开始实行开中制与商屯制度，山西商人便捷足先登，首先进入北方边镇市场，有的在边地屯田，有的在边镇纳粮报中、换引售盐，获利丰厚，这是开中商人的主体。具体来说，山西位于长城内侧，明代的北方边镇均在长城沿线，九边镇之首的大同及山西镇都在山西境内，宣大总督下辖宣府、大同两镇，其中宣府也邻近山西。明人胡松说：“大同为山西、河南之门户，大同安则诸郡安。”^②叶盛说：“朝廷今日防边重镇，其大者大同、宣府。”^③马文升说：“我之所持以捍御北虏者，惟大同、宣府二镇，以为藩篱。”^④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。于是山西商人以“极临边境”的优势，明初开中法刚一实施，他们便捷足先登，纷纷进入北方边镇市场。史称：“延绥镇兵马云集，全赖商人接济军需，每年有定额，往往召集山西商人，领认淮浙二盐，输粮于各堡仓给引，然后前去江南盐运使司，领盐发卖，大获其利。”纳粮报中的经营活动，为晋商积累了可观的商业资本，这为日后晋商走出边陲、进入全国市场奠定了基础，也对山西商帮这个实力最为雄厚的地域性商业集团的形成与崛起有重要的作用。

明人章懋说：“圣祖以边城险远，兵饷不克，而粮运劳费，乃

① 《明经世文编》卷 430。

② 《西园闻见录》卷 65《兵部十四》。

③ 《明经世文编》卷 590《叶文庄公奏疏》。

④ 《明经世文编》卷 64《马端肃公奏疏》。





命商人输粟边仓，而多给引价，以偿其费，商人喜得厚利，乐输边餉。”^①顾炎武也说：“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。”^②章懋、顾炎武这里所说的边商，实际上大部分是晋商。如山西太原阎蹇楚的祖父和父亲，先纳粮报中于北方边镇，换取盐引，后“以太原望族员淮上策盐”，到明中叶开中制由纳粮改为纳银后，又由边商转为内商，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，就是其他的西北边镇的山西商人也很多。如祖籍山西洪洞的李氏“自长一公以来，以财雄里中，而月峰公起为边商，输粟延安之柳树涧”^③。蒲州人范世奎“服贾四方……凡商人占淮浙盐者，悉令损粟甘肃、宁夏等边……然自开中以来支给旷日，且出入戎马，间有烽埃，而盐利又时有朏眊，是以商人不乐与官为市，公独曰此可居也，遂历关陇，度皋兰（兰州），往来张掖、酒泉、姑藏之境，察道里险易……蓄散盈缩，以时废居而低昂，其趋舍每发必奇中，往往谋大利……资益巨，占良田数百亩，积缗钱以万计”^④。在延绥，开中商人也多为山西商人。曾任延绥巡抚的涂宗浚说：“召集山西商人认淮浙二盐，输粮于各堡仓给引，前去江南投司，领引发卖。”^⑤由于当时报中地点在九边，因而盐商主要由沿边本地人组成，其中陕西、山西的富人逐渐垄断了报中特权，形成为明代最早兴起的的地方商人。山西商人通过报中，取得了贩运盐的特权，获得了高额利润。明人徐玠说：“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

① 《明经世文编》卷 95《章枫山文集》。

② 《天下郡国利病书》卷 28。

③ 《受祺堂文集》卷 41。

④ 张四维《条麓堂文集》卷 28。

⑤ 《明经世文编》卷 47 涂宗浚《边盐壅滞疏》。





本色,谓之飞铤,其利甚大。”^①时人胡松也讲到:“夫一引得白银六钱,积而千引,则可坐致六百万,万引则可得六千金。”^②这就是说,商人开中利润大约每引六钱银左右。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”^③。于是,山西商人集粮商、盐商于一身,在开中制的实施过程中,迅速兴起于商界。

明朝实行的开中制对当时地域商人的兴起及商业资本的积累具有重要的影响。明以前的商人资本一般并不大,活动也是分散的,湮没在小农经济的汪洋大海之中。而开中制实行后,众多地域商人闻风而动,纷纷投入开中活动,全国资本与物资都大规模地向北方移动,通过纳粮中盐这一形式,开中商人获取了巨额的利润,商业资本迅速地得到积累,商人的经营活动也具有鲜明的地域性,这为以后的各大地域性商帮的产生与发展奠定了基础。众多商人参与开中,使九边地区的商业活动非常活跃,有“九边如大同,其繁荣富庶不下江南”之说。

3. 折色制与晋商的分化

开中制以专制帝国拥有盐业垄断经营特权为前提,盐引就是这种特权的直接表现。自古盐业利润丰厚,不仅众多开中商人趋之若鹜,不少势豪权要也垂涎三尺,千方百计插身占中、攫取盐利。不少皇亲国戚、官僚显贵、官商奸绅以权势为后盾,搞到大量非正常途径的盐引,转而高价倒卖,这不仅冲击了盐业市场,也极大地损害了开中商人的利益。可见通过特权获取倒卖许可证或批文转手以牟取暴利,并非只是现代社会才有,在古代也比比皆是。而且这种特权盐引数量十分惊人,《明史·食货

① 《明穆宗实录》卷 14,隆庆元年 11 月。

② 《明经世文编》卷 246 胡松《陈愚忠效未议以保万世治安事》。

③ 华钰《盐筴议》。





志》载,孝宗时外戚与商人谭景清相互勾结乞买残盐高达 180 万引,超过了一般盐场一年的开中盐量。特权盐引无节制地滥发,使盐场产盐量不及供应,以致明中叶出现了严重的“盐壅”现象,开中商人即使有盐引也几年甚至几十年支领不到盐,而粮食已经交纳,大量资金已经垫付,虽手持盐引却无盐可售,开中商人的经营陷入了极其窘迫的境地。到了嘉靖年间,开中商人已经无利可图,亏损面不断扩大,很多商人被迫转行。在这种状况下,开中制已经无法正常地维持下去,尤其是由势豪占中引起的代支、兑支现象的出现,更加深了开中制的危机。

开中折色就是以纳银开中取代纳粮开中。这一方面是由于明政府财政危机的加深,另一方面是当时商品货币经济的发展,货物折色银价已成为经济活动的普遍现象。因此改纳粮开中为纳银折色就成为当时明政府克服财政危机顺应经济发展的需要而实行的一种变法措施。开中折色正式实行始于弘治五年(1492年)八月。“弘治五年,商人困守支,户部尚书叶淇请召商纳银运司,类解太仓,分给各边。每引输银三四钱有差。视国初中米直加倍,而商无守支之苦,一时太仓银累至百余万。”^①由于折色开中无需长途运粮报中,只需交纳白银即可领引,内商资金周转加快、赢利剧增,不仅内商蜂拥纳银,就连实力雄厚的边商也纷纷废弃商屯,携资南下,成为内商,社会出现了内商日渐富饶,而边商更加疲困的局面。万历四十五年(1617年),袁世振、李世华共同制定了纲运制,纳银折色正式取代了开中制。所谓纲运,就是把零销分运的内商组织起来,结纲行运,把纳过引银、实力雄厚的内商分别编入 10 个商纲运销,未进商纲者就不具备售盐资格,售盐这一资格可以永远世袭。这样,一些内商便取得了垄断盐业运销的世袭特权,从专制帝国的代销商一跃而演变成官商一体的包销商,个体盐商也转为有组织的商帮,每个商帮

① 《明史·食货志·盐法》。





都有独立经营的商号。自此开始,内商已完全转化为盐商,明清之际最为显赫的行业商人就这样出现在大江南北的各大盐区。一些山西内商也名列纲册,进而向垄断商人发展,成为两淮盐商和扬州盐商集团的主干。

实行开中折色,余盐开禁便势不可挡,它标志着内商、灶户间直接购销关系的建立,动摇了开中制赖以存在的基础,为内商致富开拓了广阔的道路。将开中纳粮改为折色纳银后,开中制发生了根本性的变化,商屯逐渐解体,边商日趋衰败,内商则一天天兴盛,于是一部分晋商顺应这种潮流转为内商,成为专门的盐商。明人胡世宁说:“今山陕富民,多为中盐旅居淮浙。”以致北边出现“山西之大贾皆去,土著之资本几何”^①的状况。在两淮盐主要集中地扬州,嘉靖、万历时有不少流寓此地的山西商人,专门从事淮盐的经营。重修《扬州府志》卷52载:“(嘉靖)时西北商贾在扬者数百人。”嘉庆《江都县志》卷12载:“扬以流寓入籍者多……明中盐法行,山陕之商靡至。”大约初期寓扬之商,以“秦晋商人势力最大”。例如,同治《两淮盐法志》载:“乔承统,字继之,山西襄陵人,明季贡生,父养冲,中盐卒于扬州。”李承式,字敬甫,其先山西大同人,中盐于扬州,承式登嘉靖三十五年进士。”高邦佐,字以道,山西襄陵人,随父中盐于扬州。”杨义,字宝元,号昆岳,山西洪洞人,其先业盐淮南。”蒲州人王瑶“货盐淮浙苏湖间,往返致年,资乃丰。”^②另外,“明万历定商灶籍,两淮不立运学,附入扬州府学,故盐务无册籍可稽,且有西商无徽商”^③,也说明山西商人在扬州势力非常强大。当然,山西商人流寓扬州的终究是一部分人,他们以商人“相时度地居物”之精明把行盐重点逐渐放在了邻省的长芦盐区和本省的解州(河东)

① 《明经世文编》卷136《备边十第疏》。

② 韩邦奇《苑落集》卷6。

③ 同治《两淮盐法志》卷47《人物六》。





盐区。大体说来,明中叶以后山西商人牢牢控制着长芦盐区和解州盐区。如明人张四维《送展玉泉序》称:“蒲俗善贾者必相时度地居物而擅其盈,故其业有不终生变者,不终岁变者,有一业不变而世守之者,惟占鹺为然,然鹺运凡六,蒲人之占贾者,惟淮扬为众,若青沧之盐,占之则近岁始,远者不过数十年,其最久而世贾于是者,则又惟展氏为然。”这位展氏不仅是长芦盐的世商,同时是长芦盐的成功经营者。张四维在该文中还说:“(展玉泉)自其父时以居沧鹺为业,玉泉方韶龆岁,固已从翁游焉,翁多画而善中,于时盐制方秋,诸近境类为它运司所侵,其滨海诸郡率私贩畿以右,又民善煮碱卤为盐,沧盐岁所发运不及额十之三四,诸贾人多去之,乃翁守其业不迁,仍付其子。近岁法制渐复,占沧盐者往往谋大利,诸贾人四方辐辏之,视昔时不啻十倍众矣,而惟展氏为世商。故蒲人谓展翁教子不易其业为有见也。”明人王世贞也指出:“(张)四维父盐长芦,累资数十百万,而(王)崇古盐在河东,相互控二方利。”这就是说蒲州张、王二姓控制着长芦和河东(运城)盐区。由上可见,边商衰落后,晋商又以内商面貌积极活跃在淮浙、长芦、河东等盐区。

折色制的实行,还使山西商人由盐商转向多业经营。明初开中法内容有纳粮中盐、纳布中盐、纳铁中盐,总之是以盐业为中心,开展经营活动。明中叶以来,随着开中制的破坏,晋商除了继续进行两淮、长芦、河东等地继续开展盐的经营外,对粮、布、茶等的经营也不再局限于供应北方边镇,而是扩大项目的范围和经营地域,走上了多方位商业经营的道路。其经营的行业有粮食业、棉花业、棉布业、木材业、茶业、烟草业等。此外还有牙行,牙行是买卖过程中为买卖双方说合的店铺,在明代由于市场的扩大与商业的繁荣,牙行已成为一个重要行业,山西的牙行很活跃。山西商人的活动范围由纳粟开中的边镇地区转为向全国各地发展,如前所述,明代晋商的兴起与纳粮开中有很大关系,故其在明初经营活动范围主要在北方边镇和两淮、长芦、河

