

文化讲堂

玉堂酱园，三百年风雨后的文化攀升

潘汉久 韩玉田



玉堂酱园，是济宁近代以来最早的工商企业之一。在经历三百年风雨之后，那块“京省驰名 味压江南”的金字招牌，依然熠熠生辉。

1714年，在京杭大运河上，由苏州漂来一条小船，一对年轻夫妇在济宁州南门口下来，在运河岸开办了一个酱菜店铺；一百年后的1816年，冷孙两家合资买下了难以为继的这家店铺，官商合力建成了京省驰名的酱园；又一百年后的1915年，玉堂产品名震巴拿马，在万国博览会冠压群芳，一举获得6块金牌，名扬四海；又大约过了一百年，21世纪初，玉堂酱园搬迁城东洸汾河畔，由百折不挠的玉堂人建成现代化的食品工业基地。



九死一生多磨难

玉堂酱园始建于清代，三百年间经历了许多磨难，可谓九死一生。山东玉堂酱园有限责任公司董事长何景春，历数了玉堂酱园发展史上的九度危难。

三代而衰，挂牌拍卖。正值济宁商贸业空前兴盛的清代，聪明的苏州人戴氏来到济宁，开办了一家酱菜铺，从干支五行中寻吉利之意，取名“姑苏戴玉堂”。

先是由苏州著名的潘万成酱园贩进，后以济宁当地原料，以苏州潘万成酱园的制作技术为基础，结合北方人的口味，对原料配方和工艺进行了改造，生产出咸甜适度、脆香可口的酱菜，颇受济宁和周边地区人们的喜爱，以及南商北客的欢迎，事业日益兴旺。

戴氏父子继续投资，扩大规模。但到了戴氏孙辈接管玉堂以后，就不断亏空，不得已而借贷，再加上贪婪的官吏高额税银，白吃白拿，登门欺诈，玉堂每况愈下，度日艰难，戴家决定卖掉店铺。

1816年，济宁州大绅商冷长连、两江总督孙玉庭两家，各出资白银500两，买下“姑苏戴玉堂”店铺，并与戴氏达成卖店不卖字号的协议，把“戴”字去掉，将店铺更名为“姑苏玉堂”。

遭受弹劾，靠山动摇。在玉堂酱园的鼎盛时期，孙家遭受一次弹劾。

此前的孙氏家族，孙毓柱于清宣宗道光二十四年考中状元。孙毓汶咸丰六年登一甲二名进士第，同治五年大考翰詹，名列第一，任礼部尚书、兵部尚书等要职，还有任两江总督的孙玉庭。孙氏家族出了军机大臣、封疆大吏、大学士，玉堂借势发展了三四十年。

孙玉庭入仕为官的二十年，正是大奸臣和珅得宠擅政的二十年，投其门下者争先恐后，而孙玉庭却不买和珅的账，甚至和珅主动招引却碰了一鼻子灰，这就有了之后的“欲罗至门下而不得，逐多方陷之”。

1886年，孙毓汶及任顺天府尹的侄子孙珩，被当朝御史弹劾，在光绪皇帝面前揭发了孙家在济宁老家开设玉堂酱园之事，以大清律“官不经商”为据，指控孙家既做官又经商，应予查办。玉堂靠山出了问题，经营随之陷入困境。

庸人当家，墙倒屋塌。冷孙两家接手玉堂酱园后，聘任梁圣铭为玉堂酱园首任总经理。梁圣铭不负众望，呕心沥血，苦心经营，经过二十多年的快速发展，酱园占地四十多亩，房屋增数百间，工人达二百多名，产品增加到五十余种，年收入十万多吊，资本金增长20倍，成为济宁当时最大的商户，创造了玉堂酱园史上的黄金时期。

1850年，梁圣铭病逝。冷孙两家先后选聘了孟宪之、李模贞、林大松等几位总经理，这几位少则两年，多者七八年，没有一个维持好玉堂酱园良好的发展，生产效益一滑再滑，前任梁经理二十多年的积累，又在二十多年中亏赔殆尽。厂房失修，设备陈旧，生产困难，一番苍凉景象。

家起内讧，玉堂改号。1906年，冷家退股。孙玉庭孙子的孙子孙瀚峰，主持玉堂酱园近三十年。接任其总经理的是长子孙笠樵，虽有所建树，但私心很重，暗中让总会会计张慕轩每年提

出银子一万两存往上海，为自己铺后路，但终于露出了马脚。

五位兄弟坚持要分家，实为股东重组，即由原本孙氏一大家独资经营，变为孙氏5支合营。玉堂改号为笃玉堂，虽仍由孙笠樵任总经理，但资金大量减少，实力大为消弱，总资产约为16.2万元，资金周转困难。

时值军阀在济宁一带烧杀掠夺，兵荒马乱，经济萧条。由此引起工人们的强烈不满，罢工斗争形成浪潮，玉堂又陷入最危难时期。

内忧外患，濒临倒闭。1938年，日军攻陷济宁，烧杀抢掠，无恶不作。玉堂酱园孙氏后人大都远走高飞，仅剩下临时上任的孙笃承总经理和总会会计袁奉我维持。在如此恶劣的环境下，孙袁多方应付，惨淡经营，到1944年盘点，玉堂的净资产仅为6.7万元，较1940年50万元亏损43万元，濒临垮台的险境。

大火烧城，空前浩劫。1947年，人民解放军进行战略大反攻。7月，兵临城下。国民党匪军为阻止解放军攻城，实施了残酷的焦土政策，放火烧了包括玉堂酱园在内的整个南门外。从运河南岸的小闸口，到吉市口约一公里地带的商业区，变成一片废墟，玉堂酱园遭到了灭顶之灾。

代而不理，又陷困境。济宁解放后，玉堂酱园受到地方党委政府的高度重视，在政策、资金、原材料等方面给予多方面的支持。但在解放初期，当时的玉堂总经理孙笃承，对济宁第二次解放疑虑重重，有较深的抵触情绪，索性让其四哥孙寿田代理总经理，他再次躲到徐州、天津避风。

孙寿田代而不理，对生产经营不管不问，带头大吃大喝。从1950年连续三年亏损，亏损额达六万多元，玉堂酱园再陷困境。

此后，玉堂酱园，又几度在发展中陷入低谷，生产经营出现极度困难，甚至濒临破产的边缘。

三百年风风雨雨，时有雷电交加，时有跌宕起伏，历尽艰难曲折。但不管怎样，玉堂人走过来了，玉堂这个名字得以源远流长。

③

江山代有才人出

玉堂酱园三百年，先后传承了22人，这其中约有三分之一是失败者，约有三分之一是平稳过渡者，另三分之一是在“临界点”上力挽狂澜，大有所为，一次又一次拯救玉堂，并走向发展壮大之路。

创业者——戴氏夫妇。玉堂酱园初为“姑苏戴玉堂”，苏州人戴氏在南门口外的运河岸边买了一块地，盖了3间门头房，垒了一排泥巴柜台，有了一块经营场地。

这戴氏老板叫什么名字，不论是济宁人，还是南来北往的客商，都不知晓。据说，他是逃婚来济宁的，此人一表人才，十分聪明，家在苏州城郊大运河边的一个村庄。

当地一位私塾先生十分喜欢这个年轻人，并把爱女玉娣许配之。哪知扬州知府的赵公子看上了玉娣，并抢进了赵府家中。幸亏这戴氏有几位知心朋友帮忙，才把玉娣救出。戴氏和玉娣不敢回家，连夜逃离苏州，又来到济宁安

家，开办了“姑苏戴玉堂”这家夫妻店。

奠基者——梁圣铭。冷孙两家购买“姑苏戴玉堂”后，于1927年实行聘任总管制，聘任总经理，一切经营业务授权总经理全面负责，只收利不干事。

经冷孙两家共同推荐，梁圣铭出任姑苏玉堂第一任总经理。他上任后大显身手，为姑苏玉堂的生产、经营、融资等制定实施多项基础性、开创性乃至长期沿用的制度。改进生产技术，提高产品质量，增加产品种类，改善经营管理，推出了“量才适用”的人事制度，实行了“规矩牌”交接制度，以及员工分红奖励制度。

梁圣铭主持发行了“钱票”，流通于济宁城区，使玉堂的资金存量大幅膨胀，通融积累了较多资金，为进一步发展玉堂创造了条件。他潜心经营23年，基本建设起玉堂酱园的规模构架。玉堂由一个小小的店铺，发展成为一个大型工场。

推介者——陈守和。姑苏玉堂发展史上有两大功臣，一是梁圣铭，他做大做好了玉堂；一是陈守和，他向社会推介了玉堂，让世人知道了玉堂，特别获得了“京省驰名，味压江南”的名牌效应。

陈守和，济宁西乡刘庄人，自幼聪明伶俐，任劳任怨，曾得到总经理梁圣铭的器重，并获得逐步提升，1875年正式出任姑苏玉堂总经理。他上任后，因袭梁圣铭的一整套经营管理制度。但与梁圣铭不同的是，他把主要精力用在了产品推广和社会交际之上。

陈守和聘请清末著名书法家项文彦为玉堂写了百字广告，除刻石镶于店内墙壁，又放大粉刷在运河岸边的醒目位置。孙氏股东的后人孙毓汶升任当朝军机大臣后，他打着孙毓汶的旗号，出入衙门，结交各级官长，寻求官衙的保护与支持。

孙毓汶让陈守和精选最佳之酱菜进宫时，他终止手头全部事务，把精心筛选的各种制作原料、半成品装在船上，一边行船，一边制作，船到北京，正是最佳开食之际。

慈禧太后品尝后，对玉堂酱菜大加赞赏，连称“味压江南，京省驰名”。此举，不仅让孙家误遭弹劾的大地震转祸为福，还让玉堂产品畅销大江南北、长城内外。但陈守和晚节不保，对玉堂又造成很大的损害，令人遗憾。

开拓者——孙瀚峰父子。陈守和有功亦有过，晚年挥霍无度，给玉堂酱园造成严重损失。陈守和逝后，孙瀚峰以股东的身份，由曲阜来玉堂主事。他接受了任用外人主持酱园的教训，自任玉堂总经理，并想方设法挤走冷家，玉堂开始姓孙。随之，对玉堂进行了一场兴利除弊的大改革。

在孙瀚峰的精心治理下，玉堂生意兴隆起来。特别是扩大了产品种类，进一步提高了质量。从1910年到1915年，先后参加省和全国及至世界性的产品博览会，尤其在1915年巴拿马太平洋万国博览会上，玉堂金波酒、万国春酒、酱油获得了6块金牌，声震八方，名扬天下，产生了巨大的名牌效益，孙瀚峰任内创造了玉堂发展的中兴时期。

1920年孙笠樵因协助父亲掌管事务，才华出众，多有建树，自然接任总经理。他进一步革新包装，研制各种色露酒，并授以典雅之名，配以诗文，塑造文化品位，一度开拓了产品市场。

接盘者——王晓东、时家驹。济宁解放以来的几年间，玉堂酱园时好时差，没少折腾。直到1954年6月，济宁市政府批准玉堂酱园公私合营，并任命王晓东为玉堂酱园党支部书记、董事长。

两年后，济宁酱园实现行业大合营，天富、福源、万祥等12个国字号私家酱园被合并到玉堂，随后又有群群联营社合并到玉堂。王晓东大胆主动开展工作，对资方动之以情，晓之以理，既在工作中放手使用，又严格要求，大合营后的公私双方逐步形成了赤诚相待、合作共事的亲密关系。

大合营的玉堂，当年就完成工业总产值220万元，比1955年增长一倍多。多次受到省、地、市三级领导的表扬。1957年10月，李方全代表玉堂工会，光荣地出席了全国基层工会代表会议，在怀仁堂受到毛主席的接见。1958年，玉堂酱园被评为全国轻工系统先进集体。

进入上世纪八十年代，党支部书记时家驹领导玉堂酱园建成了食品酿造业的综合性生产企业，达到玉堂历史发展的鼎盛时期。据统计，产品发展到五大类140余种。在1988年中国首届食品博览会上，金波酒、红方腐乳、啤酒、万国春酒、味珍、一级酱油、酱丝瓜、酱花生仁荣获两枚金牌6枚银牌。有近二十种产品远销美、英、法、日、新等15个国家及港澳地区。

复兴者——何景春。1992年12月8日，何景春临危受命，担任济宁市玉堂酿造总厂厂长。正值全国上下学习贯彻邓小平南巡重要谈话，改革向纵深发展时期；又正是玉堂从计划经济的顶峰，走到市场经济的“漩涡”之际。玉堂人翘望着，期盼着三百年老字号的未来。

此前的几年间，玉堂连续更换了几次领导，有的任期只有七个月。我俩当时就在市政府工交生产总调度室工作，一个任总调度长，一个任调度科科长。市委、市政府赋予总调度室很重要的职责，在紧急情况下，可以代表市长处理工交生产中的应急问题。

为了拯救玉堂，市里先后4次召开专题会议，市长还在玉堂召开现场办公会。我们更是多次到玉堂解决具体问题，有一次春节前夕，玉堂因欠电费而停产停电。总调度室出面借款50万元补交电费，解决了千余名职工吃水用电问题。

玉堂怎么办？我们与景春厂长多次研究分析，他的认识和态度我们十分佩服。他说：“上对得起市委、市政府，下对得起一千多名职工群众，玉堂不能毁在我手里”，玉堂的生路在我们

脚下，“找市场，不找市长”。玉堂党委一班人思想认识统一后，“爱我玉堂，自强不息，精神不倒，辉煌可铸”的氛围浓厚起来。在“百年老字号，再创新辉煌”口号的凝聚下，玉堂打了一场改革开放、进军市场的翻身仗。

先是在体制与机制上开刀，以风险抵押方式，把总厂划分为13个独立核算的分公司，责权利分开，分灶吃饭。分头突围，这个做法与阿米巴经营模式如出一辙，据说马云曾专程去日本京瓷公司，向稻盛和夫学习请教阿米巴经营模式，将阿里巴巴集团拆分成25个事业部，各部独立经营，发挥全员的潜力，取得了发展。

何景春也这样干了。他们以“精干，高效”的原则，大刀阔斧的精兵简政，把原来的二十多个科室的160人精简为两办、四科只有20人；引入竞争机制，实行竞争上岗，一岗一薪，不养闲人。13个分公司分头突围，很快走出了一条多种经营、生产自救的新路子。

1993年至1996年，连续四年以50%的幅度减亏，1997年实现扭亏为盈；1998年以后，收入实现利税、利润连年增长；到2000年，玉堂酱园在十多年没有一分贷款的情况下，偿还各家银行的欠款8000万元。

2001年6月22日，市政府批准玉堂实施“进二退三”易地改造的整体方案，从老运河边搬迁到洸汾河畔，告别了三百年的老窝，建起现代化的食品工业基地。

④

风雨苍黄感与悟

上世纪50年代初，全国有老字号企业约1万多家，历经风风雨雨至今，仅剩1128家。据分析，由于创新能力不足，组织架构陈旧，人力资本匮乏及疫情影响，这些老字号企业只有10%在竞争中发展，多数企业都出现了这样或那样的问题。中国中小企业寿命很短，平均只有2.5年，而玉堂酱园却超过了三百岁，十分值得探讨，并获得感悟和启示：

货真价实，童叟无欺的经营理念。“南门外，买卖忙，生意兴隆数玉堂”，这首在济宁民间广为流传的歌谣，生动记录着玉堂酱园深受人们信任和喜欢的美好岁月。

老济宁人都有这样的鲜活记忆，中午或晚上做饭了，大人会给孩子两个零钱去打酱和醋，回来还要再问：“是玉堂的吗？”

玉堂的缸子豆腐乳，几分钱一块。拿一个碗或碟去买，店家会把腐乳夹给你，再向碗或碟里滴几滴香油。

爱喝酒的人去店买酒，店家用提子打上酒，还用小碟送些咸花生仁，让你慢慢品……

这就是玉堂的买卖，就连慈禧太后都知道，玉堂酱园的“一个制钱”的买卖。甚至有人以酱菜铺为由，弹劾军机大臣孙毓汶时，老佛爷也觉得有点小题大做，十分不以为然，让皇上不要管此等小事。

货真价实，童叟无欺，这是玉堂酱园的经营理念 and 宗旨。坚持为民，让利于民，方便百姓，这也是玉堂酱园百年传承的奥秘所在。

味压江南，京省驰名的名牌效应。玉堂酱园始终注重研制新品，提高质量，力创品牌，每逢有大的展示活动都积极参加。1910年在南京的南洋劝业会上，1914年在山东省第一次物品展会上，35种菜品拿到奖项；特别是1915年名震巴拿马，在万国博览会上获得奖牌，为祖国争得了荣誉。

如果没有这么多产品在国内外叫响、夺冠，单凭一次品赏，老佛爷也不会给予“味压江南，京省驰名”褒奖。

玉堂人不仅积极创品牌，而且会宣传自己的产品。不仅陈守和，还有孙笠樵，创意和品牌效应使玉堂得以名扬四方，生意十分兴隆。

总经理聘任制的有益尝试。几乎在200年前，玉堂酱园就实行了聘任总经理的做法，不能不说，这是冷孙两家的创举。第一任总经理梁

圣铭是十分成功的，而第二任总经理陈守和没能善始善终。他在玉堂名扬四方、事业兴旺的时候，先以3000两银子为自己捐了个相当于州官的六品顶戴，出入非船即车，从前呼后拥、穿绛罗绸缎，吃山珍海味，还养一个戏班，享乐至极。他任聘二十多年，任职末期玉堂营业额萧条，资金周转困难，陷入朝不保夕的境地。

两任总经理两种结局，前任梁圣铭管事不主事，当家不做主，后任陈守和“大权独揽，我行我素”；前任出于公心，千方百计干事，后任“以权谋私，捞钱捐官”；前任“知恩图报，甘当雇员”，后任“仰仗孙毓汶这个靠山，拉大旗做虎皮”。玉堂酱园聘任总经理的尝试，既有经验，也有教训，给人有益启迪。

传承与创新齐头并进的发展之路。玉堂酱园的发展史证明，传承与创新是相辅相成，潜移默化，创新离不开传承，没有传承的创新是无源之水，无根之木。

第22代传人何景春，为了继承和做大玉堂的腌制食品，向多名专家及老师傅请教，弄清了其中的奥妙。

科学实验证明，腌制产品在腌制过程中，蔬菜中的硝酸盐会被一些细菌分解转化成亚硝酸盐，这亚硝酸盐才是人们常说的有害致癌物。但随着腌制时间的延长，亚硝酸盐又逐渐被细菌利用和分解，产生醋酸、乳酸等酸性物质，又能分解亚硝酸盐。

据科学测定，蔬菜腌制的前两天，亚硝酸盐的含量并不高。但在第3天到第8天逐步升高。第9天以后开始下降，20天后亚硝酸盐基本消失。

玉堂腌制产品都是20天后出缸，是安全无害的。何景春说：我们可以放心大胆的吃了。

2021年12月下旬的一天，应何景春董事长邀请，我们重回阔别多年的玉堂酱园新区。新厂区占地二百多亩，建筑面积三万余平方，新建车间完全依据国家食品卫生规定和环保要求而建，达到了国家出口产品的生产标准，并将玉堂的传统与当代最新的酿造技术有机结合，大幅提升了产品质量和市场竞争能力。

我们先在院内看了晒制的酱菜，工人们在阳光下逐个翻抄3000个新缸。晒！晒足180天。后又进车间参观了新的生产线，现代工艺生产的豆腐乳、花生米都是低盐口味，供不应求。我们深深地感到中华老字号企业玉堂酱园又焕发蓬勃生机，正迈开新的步伐向新的目标前进。

文化铸魂的老字号企业。企业之魂立于文化，魂强则企业强，魂衰则企业衰。这个魂是什么？就是企业的价值取向、企业追求或称企业文化精神。

玉堂酱园三百年，之所以薪火相传，经风雨而不倒，历危机而不衰，就是优秀的中华文化基因，在玉堂人的血脉里生生不息，内化成强大的精神动力。

玉堂酱园位于孔孟之乡，运河之都的济宁，儒家文化诚信仁爱、运河文化为民勤奋的文化氛围，熏陶、滋养了玉堂酱园。

从建园之初，玉堂就是做“一个制钱”的生意，“货真价实，童叟无欺”的牌匾镌刻在大门两旁。诚信仁爱，为民勤奋，为老百姓生产物美价廉的咸菜，就是玉堂酱园的价值取向和追求，这就是玉堂特色的“玉堂文化”。

为了传承和弘扬玉堂文化，玉堂酱园股份有限公司设立了专门科室，负责征集、梳理历史资料。2008年建立的玉堂文化展室，被评为山东省优秀传统文化博物馆。2009年中国大运河申遗活动中，玉堂酱园作为大运河文化景点向世界播报，“玉堂酱菜制作技艺”被山东省非物质文化遗产保护名录收录。赞助出版了《玉堂春秋》《玉堂酱园》《玉堂史话》等著作，推出了大型梆子戏《运河老店》、大型电视连续剧《运河史话》《玉堂故事》，目前正在建设《玉堂博物馆》。

玉堂文化，既是玉堂人的价值取向和不断追求，也是玉堂酱园蓬勃发展的源泉和不竭动力。

①玉堂酱园厂区

②采天地灵气，吸日月精华——玉堂酱菜天然日晒场

③玉堂古牌匾：货真价实 京省驰名

④玉堂金如意葫芦招牌。据史料记载是为防伪而制作，现仅存两块，正反面均有文字：进京腐乳 各种小菜 家园伙酱 五香茶干

⑤上世纪五十年代公私合营时期玉堂酱园门头