

【徽学研究】

徽商在浙江兰溪的经营特色和管理创新

王世华, 黄彩霞

(安徽师范大学 历史与社会学院, 安徽 芜湖 241003)

关键词: 徽商; 兰溪; 创新

摘 要: 至迟在明代中叶, 徽商就已到兰溪经营, 有的还在此定居。主要行业有盐业、布业、典当、油业等。清代继续得到发展。民国时期, 兰溪徽商呈现出新的特色: 长途贩运不多, 大多成为坐贾; 经营行业非常多, 不少为徽商所创办; 徽商在兰溪商界占有绝对优势地位; 兰溪徽商的社会组织越益正规, 公益事业得到机制保障。口述资料揭示出兰溪徽商布店经营管理上的创新: 一是布店所有权与经营权的分离; 二是布店允许店员创造福利, 极大地调动了店员的积极性, 可谓一举多得。

中图分类号: F129 **文献标志码:** A **文章编号:** 1001-2435(2013)05-0549-10

Huizhou Merchants Managerial Characteristics and Management Innovation in Lanxi, Zhejiang

WANG Shi-hua, HUANG Cai-xia (School of History and Society, Anhui Normal University, Wuhu Anhui 241003, China)

Key words: Huizhou merchants; Lanxi City; innovation

Abstract: In the middle period of the Ming Dynasty, Huizhou merchants have conducted business in Lanxi City, and some of them settled down there. They mainly engaged in salt industry, cloth industry, pawn industry, oil industry, and so forth. Their business continued to develop in the Qing Dynasty. Huizhou merchants in Lanxi City had new features in the period of the Republic of China: They rarely transported goods over a long distance for sale and the majority of them became shopkeepers. They operated a number of industries, many of which were established by them. They showed an overwhelming advantage in the commercial world of Lanxi City. Huizhou merchants' social organizations in Lanxi City have become more and more standard. Besides, public welfare undertakings founded by Huizhou merchants had protection mechanism. In addition, make use of oral materials to reveal Huizhou merchants' innovation in management control in Lanxi City. First, they separated proprietary right and management right of cloth shops. Secondly, the shopkeepers of cloth shops allowed their shop assistants to create welfare for themselves, which greatly mobilized their initiatives. In this way, it could achieve many things at one stroke.

江浙一带是明清徽商活动的重要区域, 关于徽商在江苏的活动, 学界已有不少成果, 至于徽商在浙江的活动, 目前也只有数篇文章, 涉及到杭州、衢州、严州等地以及杭嘉湖的市镇^①, 显然研究的空间仍然很大。比如浙江金华府的兰溪

县, 曾是徽商的一个重镇, 但这方面的研究, 至今还是空白。本文根据有关文献资料并结合口述资料, 对明清乃至民国时期徽商在兰溪的经营活动作一初步探讨, 以就教于方家。

收稿日期: 2013-08-03

基金项目: 国家社会科学基金项目(07BZS040)

作者简介: 王世华(1948-), 男, 安徽肥东人, 教授、博士生导师, 主要研究明清史、徽学等; 黄彩霞(1980-), 女, 安徽安庆人, 讲师、博士研究生, 主要研究商业史、区域经济史等。

引用格式: 王世华, 等. 徽商在浙江兰溪的经营特色和管理创新 [J]. 安徽师范大学学报: 人文社会科学版, 2013, (5): 549-558.

① 陈学文《明清徽商在杭州的活动》,《江淮论坛》1990年第1期; 祝碧衡《论明清徽商在浙江衢、严二府的活动》,《中国社会经济史研究》2000年第3期; 陈剑锋、陈国灿《明清时期浙北杭嘉湖市镇的徽商》,《安徽师范大学学报(人文社会科学版)》2003年第2期; 陈学文《明清时期徽商在浙江衢州》,《史林》2008年第4期。

一、明清时期徽商在兰溪的经营

兰溪位于浙江中部偏西，钱塘江中游，富春江畔。兰溪于唐咸亨五年（674）始建为县，因沿江之兰荫山盛产兰花，水以兰得名曰兰溪，县即以溪为名。明清隶属于金华府。光绪《兰溪县志》载：“邑虽褊小而实当四冲。踞杭严之上游，职衢婺之门钥，南蔽瓯括，北捍徽歙。定职方者，谓为浙东之要区，洵不诬也。”^{[1]卷一}从地图上看，兰溪踞杭州、严州之上首，执衢州、婺州之门钥，扼富春江之咽喉。兰溪虽然不大，但水路交通非常便利，衢江、婺江、兰江、新安江、富春江、钱塘江，称为六水，兰溪可谓“六水之腰”；兰溪又为赣、闽、皖、湘、苏及两广七省贸易交通要道，故兰溪又称“七省通衢”。顺富春江而下可直达杭州，非常方便。尤其是新安江成了徽州与浙江联系的黄金水道，把两地紧密联系在一起。据清代檐漪子编著《天下路程图引》：“徽州府由金华至温州府路”载：“本府梁下搭船五十里至深渡，五十里街口巡司，四十里云头潭，四十里淳安县，三十里遂安港口，三十里茶园，九十里至严州府转搭横港船，二十里大洋，三十里山河，三十里汝埠巡司，十五里至兰溪县。”^{[2]366}从徽州府到兰溪县总路程只有425里，而且都是水路。本书“徽州府由严州至杭州水路程”中还引了一首《水程捷要歌》曰：“一自渔梁坝，百里至街口。八十淳安县，茶园六十有。九十严州府，钓台桐庐守。徽郡至杭州，水程六百走。”^{[2]361,362}到了严州，换乘横港船，百里即到兰溪。

由于兰溪的四通八达的水路交通，自然成了徽商的一个重镇。这里离两浙盐场很近，也是浙盐的倾销地区，所以盐业是这里的一个主要行业之一，但与两淮两浙那些长途贩运的大盐商是不可同日而语的，这里的盐业乃属于就近销售；同时这里盛产柏油，光绪《兰溪县志》卷二载：“柏油，名兰油（柏子蒸煮，取脂成腊，可浇烛，又名蜡油。《本草》柏为乌白，金衢各属田腴皆植之，邑产较胜，名兰油，昔年有兰十万之称，邑产居其半云）。”^{[1]卷二}所以油业也是这里的主要行业之一。这里也是绸布的集散地，因为这里离绸布的主产区苏州、杭州、湖州、嘉兴都很近，商人将绸布贩到此地批发，其他商人再通过这里

的水路转运到其他各地。此外，上江各地所产的药材、竹木、粮油等各种杂货土产经山客水客贩运到兰溪，再由兰溪商家贩运到沪、杭、宁、绍等地。各种商品的集散地自然吸引了不少商人。

据目前掌握的史料看，早在明中叶就有徽人来兰溪经商。汪道昆所撰《处士云溪吴公墓志铭》载：“处士（吴时起）为余先大母赠淑人仲弟之子，先司马称内弟，余称吴氏叔云。系出溪南，族最著高……盖以正德丁丑（1517年）秋七月旬有四日，叔始生……叔既冠，字叔曰时起，则又纳金氏妇为叔婚。先大母则以吾父独孙，白先大父，使从先司马贾盐筴。先司马既受命，则遣叔居贾兰溪。”^[3]文中先司马应是汪道昆的父亲，汪道昆父称吴时起为内弟，因汪道昆祖父母的意见，吴时起跟随汪道昆的父亲经营盐业，“居贾兰溪”，这正是嘉靖年间的事。到了万历年间，随着徽商势力的进一步上升，来兰溪的徽商当更多，有的还在这里定居下来，如明代“张柏，字世茂，其祖由歙迁于兰。柏少习举业，旋以父病瘖久，乃弃而专读《内经》医学等书，遂业医。手诊多验，而父病亦得以就愈，医道大行。”^{[1]卷五}显然，张柏祖父最迟亦在明中叶就来兰溪经商，后来在此定居了。完全可以想见，在此定居的徽商当然不止张柏一家。

清代康乾年间，徽商势力在全国发展到鼎盛阶段。同样，兰溪的经济在徽商的推动下也进一步繁荣，位居金华府所属各县之冠，经济地位甚至超过金华府，乃至民间传有“大大兰溪县，小小金华府”之谚。史籍上有关徽商在兰溪经营的记载也有很多。如歙县“（程）永洪，字涵度，国学生……行尚信义，善于商贾，贸易豫章数十年。又建业于浙江兰溪，置田产，增资本，家道日渐蒸蒸……公生康熙丁卯，卒乾隆甲戌。”永洪的堂弟程永湘“自幼随父佣耕，无力从师诵读。性直而好勤，不欲以田园终。堂兄永洪公常器之，携至江西玉山栈，习练贸易之道；复携之浙江兰溪，荐于柳君兼山、项君圣遇，宾主相投得以立业四十余年”。程永洪这个人可了不起，不仅在兰溪置了大量产业，还扶持堂弟到兰溪创业，在他的悉心栽培下，他的儿子青出于蓝而胜于蓝，生意做得更大。程廷柱，“字殿臣，号理斋，永洪公长子也。国学生。自幼豁达，卓有立志，厚重少文饰。随父侧奔驰江广，佐理经营。父歿后，克绍箕裘，友爱诸弟。总理玉山栈事，

增置田产;兰邑油业命二弟廷柏公督任之;命三弟廷梓公坐守杭州,分销售货;命四弟廷桓公往来江汉,贸迁有无。创立龙游典业、田庄,金华、兰溪两处盐务,游埠店业,吾乡丰口盐业,先绪恢而弥广焉。公生康熙庚寅,卒于乾隆辛丑。”^①程廷柱亲自总管江西玉山的货栈之事,添置了不少田产,同时命二弟廷柏督理兰溪的油业,命三弟廷梓坐守杭州销售货物,四弟廷桓则长途贩运各种货物,他们在浙江龙游开设典当、田庄,在金华、兰溪两地还经营盐业,又在游埠(镇)开店,在家乡丰口销盐。他们兄弟四人凭借父亲打下的基础,经过共同努力,乘机而上,发展成一个有相当规模和财产的商业世家。《绩溪西关章氏族谱》卷二十四载:乾嘉时人“章必鉴,字衡若……先在宛陵贸易,精于筹算,有大志,不甘为人伙,后到兰溪游埠镇创立万泰基业,以贻子孙,家道所由兴也。”康熙时歙县人汪明若,“年二十二,弃儒术,操百缗以往贾于浙之兰溪,及艾而归里,则尽传家事于其子,而一以施济为已事。”^[4]卷七《汪府君墓志铭》他在兰溪经营了28年,50岁时才把产业交给儿子,自己告老还乡。

清代兰溪徽商以歙县与绩溪人为多。如绩溪人“汪锡畴,字惠臣,号禹泽,孔灵监生。贾于兰溪,先贫后裕,有不给者必周之。”^[5]卷十二嘉庆时绩溪人章策,其父早在兰溪经商,他自己“年十二,随父至兰溪,师赵虹桥明经,习举子业,明经深器之。年十八,父歿,大父年老,君随叔父侍养,事母抚弟,遂弃儒承父业学贾,往来兰、歙。精管(仲)刘(晏)术,所亿辄中,家日以裕。”^[6]卷二十六《例授儒林郎候选布政司理问绩溪章君策墓志铭》

明清时期,在兰溪的徽商除了经营盐业、油业、典业以外,还有不少人经营布业。如绩溪周承纲在兰溪经商,后感到力不从心,乃将其子周锡圭招至兰溪,当其助手。不久承纲因病去世,锡圭独承父业,其弟服贾宛陵而患病。为照顾弟弟,锡圭将其招至兰溪,与他共同经商。后来逐渐发家,“以所积资斧创仁泰布业于兰溪,家用以充,皆得力于公之友爱以致之。”^②锡圭很善于经营布业,也乐于助人。他早先来兰时的一位

居停主人张氏,是海宁一个经营布业的富商,后来“家计中落,布业渐不能支,势将休歇。”锡圭思念旧谊,不忘其恩,“慨然以兴复为己任,虽资本不敷,恃季布一诺,取信江湖,间挹注赖以不匮,不数年而居积之富,反过于当日鼎盛时,然处之澹然,未尝有德色。”^[6]可知周锡圭不仅在处世上知恩图报,在经营上也是行家里手。道光二十一年,徽人郑友峰也在南门大街开设三阳布店^③,这个布店一直延续到民国时期。徽商在兰溪也有开设碗店的,如一份《清道光二年正月汪子周立并店号约》载:

汪子周原于乾隆五十八年,与今光尊太翁等在兰溪县朱家马头地方合伙开张恒茂碗店,获利匀分,从无异言。并因各归各业,情愿将已股分并与英培亲翁名下独开,我股下所存店本俱概支讫。其店底家伙,计钱贰佰千文,我四股之二,该得钱壹佰千文,亦当支讫无存。自并之后,获利亏本俱与子周无涉。今欲有凭,立此并字存照。

大清道光二年正月日

立并字 汪子周(押)

凭中 程以嘉(押)^[7]第五册《歙县十都三图余氏文书》

汪子周不仅与人合伙开设“恒茂碗店”,又于嘉庆四年与同合伙人开设了“永茂酱坊”^{[7]440}。

由此可见,明清时期尤其是清代徽人在兰经商的人数很多,行业也是多种多样的。由于寓兰徽商人数众多,并具备了相当的经济实力,为联络乡谊、维护共同的利益,乾隆三十一年(1766)由徽州商人程士章等人多方集资,在兰溪兴建了新安会馆。该会馆门楼高大,雕梁画栋,实为兰溪一大壮观。

清咸丰年间,清政府与太平天国在徽州进行了激烈的拉锯战,徽州尤其是祁门、歙县、绩溪遭遇到历史上前所未有的浩劫。在徽州已无法生存,大批徽人纷纷外逃避难,其中一个重要地点就是兰溪。避难都是投亲靠友,这么多徽人来到兰溪,充分说明此前在兰溪,徽商是非常多的。

① 以上关于程永洪、程永湘、程廷柱信息,分别见《歙县程氏孟孙公支谱》之《永洪公传》《永湘公传》《程廷柱传》,清道光抄本。

② 《绩溪城西周氏宗谱》卷十七,安师大皖南历史研究中心所藏影印本。

③ 方念裕《兰溪商业志》,兰溪市商业局编辑,内部刊物,1988年。

逃难的徽商来到兰溪后,又开展了各种谋生经商活动,更壮大了徽商在兰溪的势力。如绩溪章筠避居兰溪后就在水门开设章恒升酱园。

咸丰十一年(1861)太平军占领兰溪,造成城厢店肆十室九空,徽商又受到一次劫难,但两年后太平军就撤出了兰溪县。迨战争结束,社会秩序稳定后,昔日徽商又纷纷来兰溪复业、创业。如同治六年,龙游姜益大丝线毡帽店因资不抵债,不得不归并到兰溪徽商广发京货店,仍以原牌号改为绸布店在龙游经营。可见,徽商是很会经营的,竟然吞并了龙游商人的店业。同治九年,兰溪开设“万通当”,由“徽州朝奉”主其事。同治末年,绩溪人胡既勤在西门开设聚丰酱园。光绪初年,歙县汪岔叶氏在兰溪开设振裕衣庄。光绪二年,游埠镇郎六里开设“协通当”,徽州人程立明任经理^①。因此,明清时期的兰溪,徽商是占绝对优势的。

旅兰徽商经过多年的艰苦奋斗,不少人相继致富。钱囊已丰的徽商并没有忘记自己的社会责任,嘉庆、道光时在兰溪经商的绩溪人章策就说过:“造物之厚人也,使贵者治贱,贤者教愚,富者瞻贫,不然则私其所厚,而自绝于天,天必夺之。”^②所以热心公益事业,每逢灾荒,慷慨解囊。道光壬辰(1832)、癸巳(1833)年间,绩溪频饥,“君偕叔父捐千数百金,邑令王珩以‘克承世德’表其门。”在兰溪也是如此,“隆礼门河步圯,以五百金倡众修成,儒学沈君逢吉、秋河纪于石。又以二百金拯饥民。”兰溪有一龚姓人家,“贫不能养母,将去其妻,君怜其一子尚幼,妻去不能独生,为赎其田宅而周之。”对于在兰溪经商死亡的徽人,“君募金给归柩费,数年不归则葬之,复广其法,凡前后瘞棺数百,君之力居多。”有一次他路过严滩,看见一船翻覆,淹死七人,尸暴岸上,“君使殓葬之,而厚赠其舟子。”^③同治光绪时绩溪人周锡圭,也是“平生乐善不倦,凡修道建梁,赈贫施药等事,无论在徽在浙,“苟力所能及,皆不吝推解。”光绪辛巳(1881)旅兰徽商周锡熊六十初度,朋友准备好好为其庆祝一下,而他婉言力辞,“而以宾筵资作善举”,然而由于其“令名重婺睦间,称觴者仍不得拒。兰溪唐立夫孝廉,浙

右名士也,素重公行谊,为撰寿言,有云:‘光前裕后,品高石照之山;仗义疏财,谊笃金兰之地。’一时传为诵焉。”^④类似情况还有不少,如“程永洪,字涵度,槐塘人。乾隆十六年,浙江兰溪饥,永洪输资助赈,数在三百两以上,县令张鹏尧汇报大宪,奏请议叙正八品,又给‘乐善好施’匾额。”^⑤绩溪人汪锡畴,“贾于兰溪,先贫后裕……在兰溪,施棺掩骸,置义塚数十亩,义声达于远迹。”^⑥歙县江村人程文尊,“孝义性成,尝割股以愈母疾,捐千金倡修宗祠,置祀产,施棺木,设义冢于村东。又于浙之兰溪县新德庵造高厂三楹,以贮徽人客死无归之柩。”^⑦旅兰徽商的这些善行义举,不仅继承了徽商的优良传统,而且对后世徽商起到了启迪示范作用。

二、民国时期兰溪徽商的经营特色

从清代道光以后,随着盐商的败落,加上咸同兵燹的浩劫,徽商从整体实力上确实衰落了,康乾时期徽商那种呼风唤雨、富可敌国的风光确实不再了,但这并不意味着徽商从此消声匿迹、退出历史舞台。受到徽商精神培育和滋养的徽州人就像岩石下的树种一样,总是寻找一切机会、一切途径,顽强拼搏,赢得自己的一片天地。民国时期的徽商就是这样。有的行业不行了,他们就经营新的行业;有的地方不适合了,他们就开辟新的空间。

民国时期,由于兰溪徽商没有从事盐和茶的长途贩运,因此并没有出现大起大落的情况。当社会局势比较稳定时,兰溪徽商一直在稳步发展,但与明清时期相比,呈现出不同的特点,主要表现在以下几个方面:

(一) 长途贩运不多,大多从事坐贾

徽商向以长途贩运见长,正如万历《歙志·货殖》所载:“故邑之贾岂惟如上所称大都会者皆有之,即山陬海壖、孤村僻壤亦不无吾邑之人,但云大贾则必处都会耳。约略而言,亦有五焉:一曰走贩,即太史公之所谓周流者也;二曰囤积,即太史公之所谓废著者也;三曰开张,即太史公之所谓陈椽者也;四曰质剂,即太史公之

① 方念裕《兰溪商业志》第二章《大事记》,兰溪市商业局编辑,内部刊物,1988年。

② 《绩溪城西周氏宗谱》卷十七,安师大皖南历史研究中心所藏影印本。

所谓子母钱者也;五曰回易,即太史公之所谓以所多易所鲜者也。而下贾、中贾、大贾、廉贾皆在其中矣。”列为首位的就是“走贩”,也就是长途贩运。明清时期的徽商所从事人数较多的行业多是长途贩运的行业,比如盐业、茶业、木业、粮食业、布绸业等,明清时期非常著名的徽商也大多从事这些行业。但民国时期的寓兰徽商,从我们目前所掌握的材料看,从事长途贩运业的并不多,而大多从事坐贾,开设商店经营。

为什么会出现这样的情况呢?一是因为兰溪的地理位置和出产使然。兰溪既不临近两浙盐场,也不毗邻棉布、丝绸产区,更不出产大量茶叶和木材,在这里显然不适宜从事长途贩运,虽然也有人从事盐业,但基本上就近销售。也有人从事茶业,但也并非在国内长途贩运或对外贸易,而且规模也不大,就近销售。正因为规模不大,它往往和漆业并称为茶漆业,显然和那些从事对外贸易的徽州茶商不能相提并论。二是受到资本的限制。徽州盐商败落后,再加上咸同兵燹的浩劫,可以说徽商元气大伤,资本损失极大。而长途贩运必须要有雄厚的资金,劫波幸存的徽商此时还处于恢复元气阶段,在资本不多的情况下,开店经营自然是一个较好的选择。上述同治年间在兰溪先后开设的“万通当”和“协通当”,老板都不是徽州人,而都聘徽州朝奉经理,就说明徽人此时的资本状况了。

(二) 经营行业非常多,不少为徽商所创办

民国时期的兰溪徽商所经营的行业五花八门,林林总总,据徽商后代方念裕老先生回忆,这一时期兰溪徽商经营的行业多达三十二种:花爆业、估衣业、茶漆业、南北货茶食糕点业、山货业、地货业、蜜枣加工业、典当业、钱庄业、油业、绸布业、夏布业、百货业、卷烟业、药业、参燕业、运输业、酱园业、纸业、粮食业、鲜肉业、火腿业、银楼业、酒业、卤味业、瓷缸业、图书笔墨文具业、水客业、布厂、线厂、印刷业、裱画业等等^①。这些行业显然都是与普通百姓生活息息相关的。

在徽商经营的这些行业中,不少就是徽商创办的。如花爆业和成衣业,最早就是徽人来兰创办的,起初是徽人制作烟花爆竹和制作成衣的手艺人,以后分别开设了花爆店(花爆作坊)和

估衣店,成了徽商在兰的最早的两个行业,乃至徽州同乡会举行活动,酬神演戏或设醮超度亡灵,均推花爆与估衣两业为首事,两业首事不出场,便不得举行祭奠仪式。徽州婺源人所设的詹源生花爆店在民国21年被《中国实业志》誉为浙江省最大的花爆店,时称“徽州爆竹”。兰溪县城徽州爆竹店最盛时有十余家。估衣业是离不开当铺的。当铺一般将过期不取的各种旧衣搭配成一包,估价批发给衣庄。最初绩溪裁缝章文高将这些“估衣包”廉价购进,经过拼拆改制,销路竟然很好,从此开创了估衣业。民国16年兰溪估衣店有十余家,全是徽商所开。特别值得一提的是蜜枣加工业,也是徽商一手开创的。蜜枣原产于徽州,是由产于歙县的青枣加工而成。1911年,兰溪元泰茶漆店老板、歙县人吴竹三回乡省亲,看到大青枣货源充足,发现商机。他于是从家乡招聘了制枣师傅和工人在兰溪设厂加工蜜枣,厂名“恒泰”,创立“新安金丝琥珀蜜枣”品牌,一炮打响,闻名遐迩。接着寓兰徽商纷起仿效,鼎盛时蜜枣加工厂达十余家,产品远销香港、新加坡、菲律宾等地。前述咸丰年间绩溪章筠创办“章恒升”酱园以后,到民国继续发展,产品质量也有大幅提升,民国4年该园出产的“三伏秋油(酱油)”获巴拿马国际博览会金奖,民国18年又获西湖博览会优等奖,授五彩奖章,为徽商企业赢得了荣誉。在南北货茶食糕点业中徽商开设的天泰南货店制作的糕点早在嘉庆年间就驰名省内,以后不断精益求精,博得官场上层人士的青睐,成为馈送之佳品。该店创业160余年,虽几经改组,徽商资本一直保持不变^②。

(三) 徽商继续在兰溪商界占有绝对优势地位

民国期间,徽商在兰溪商界具有举足轻重的地位,占有绝对优势,表现在以下几个方面:

一是一些行业完全由徽商垄断。如花爆业,解放前兰溪县城有詹源生福记、汪义泰、舒正发、正发、胡祥泰五家,全系徽商经营;估衣业,民国16年鼎盛时期兰溪县城有恒泰和、恒源等十余家,全是徽商开设;蜜枣加工业全为徽商垄断;钱庄也均为徽商经营;典当业虽多由外地人开设,但均聘徽商为经理;卤味业,休宁人

^① ^② 方念裕《兰溪商业志》,兰溪市商业局编辑,内部刊物,1988年。

程诵三开设隆泰昶卤味店,制作各种熟食卤味、蒸熟火腿、卤豆腐干等,是兰溪唯一卤味店。还有一些行业以徽商为主体,如民国34年兰溪有茶漆号12家,徽商就有9家,占75%;南货业,民国34年有商号23家,徽商就有17家,占74%;绸布业是兰溪商业中的主要行业,民国15年前后,兰溪县棉布年销售量达十万匹,绸缎一万二千匹左右,经营水口(营业额)达200万银元,其时兰溪有11家绸布店,9家为徽商开设,另外2家也是由徽人担任经理;山货业,徽商也是三分天下有其二^①。

二是从同业公会和商会的领导成员看也是徽商占多数。民国18年,国民政府颁布《工商同业公会法》,按该法规定,在同一区域内各种工商业有七家以上发起组织,经官署核准即可成立,原有工商团体不问其用“会馆”“公所”“行会”或其他名称,均应根据本法改组为同业公会。当时兰溪城内粮食业、柴炭业、水果业、银楼业、药材业、山货业、绸布业、衣庄业、瓷器业、南货业、油业、酱园业、京广货业、烟丝业、纸书业、茶漆业、肉业、酒业、茶馆业、面馆饭馆业、理发业、黍作业、五金业、鞋帽业、木器业、竹器业、漆器业、铁业、花爆业、桶器业、丝线业等行业,都组织了商业同业公会。据有关资料,将部分徽商领导的同业公会列表1:

表1 民国时期兰溪部分同业公会领导人名单

时 间	同业公会	领 导 职 务
民国 22 年	估衣业	姚建章(徽人,理事长)
	茶漆业	吴衡桥(徽人,主席)
	南货业	李训坡(徽人,主席)
民国 34 年	南货业	胡剑青(徽人,理事长)
	山货业	许社明(徽人,理事长)
民国 36 年	油 业	凌郁堂(徽人,理事长)
	绸布业	胡禹功(徽人,理事长)
	烟皂烛业	洪明道(徽人,理事长)
	运输业	章致和(徽人,理事长)
	碾米磨粉业	洪明道(徽人,理事长)
	鲜肉业	方屏生(徽人,理事长)
	酒 业	洪 钧(徽人,理事长)

资料来源:方念裕主编《徽商人文志》第四章(排印本)

上表所列举的行业大多是兰溪比较重要的行

业,徽商都在其中担任主席或理事长。按照《工商同业公会法》规定,同业公会领导人员,以各商号拥有票权数,用投票选举的办法产生,报县商会转呈县政府备案。所谓票权数是由会员(商号)的资金和缴纳会费多寡来决定的。由此可以知道徽商在这些行业中的实力。民国初年,国民政府农商部颁布《商会法》,兰溪县商界公推祝绍政为县商会总理,民国5年3月祝去世后,商界以公推周其润继任,周即绩溪人,时任祝裕隆布号经理。第二年兰溪县商会奉命改为兰溪县商务分局,实行会董制,各行业分别推选会董一人,在会董中推选正副会长,周其润又当选为会长。以后商会机构不断变化,民国28年国民政府颁布《修正商会法及同业公会法》,兰溪县商会依法改组,选举石尹谐为会长,石也是绩溪人,时任徽州同乡会会长。三年后,日军占领兰溪,商会陷于停顿。民国35年,兰溪举行抗战胜利后第一届县商会代表大会,选举王熺、洪钧、吴楚臣、胡禹功、胡剑青、赵福湘、丁祥岚、章致和、凌郁棠九人为理事,其中徽人占了五人:洪钧,绩溪人,酒业同业公会理事长;胡禹功,绩溪人,绸布业同业公会理事长;胡剑青,绩溪人,南货业同业公会理事长;章致和,绩溪人,运输业同业公会理事长;凌郁棠,歙县人,油业同业公会理事长。大会选举程文彬、徐绍基、程亦铭三人为监事,其中两人是徽商:程文彬,黟县人,晋丰泰南货牙行业主;程亦铭,绩溪人,棉布业同业公会常务理事。九名理事又选举王熺、洪钧、胡剑青为商会常务理事,其中就有两位徽商。由此可见徽商的确在兰溪商界占有主导地位。民国37年,兰溪县商会第一届任期届满,改选15名理事,徽商占有8名,5名常务理事中,徽商仍占两名。

(四) 兰溪徽商的社会组织越益正规,公益事业得到机制保障

民国时期寓兰徽商人数很多,据今人方念裕编《徽商人物志》载,民国期间在兰溪经营的商店经理、副经理、店主等有名有姓者就有三百多人,加上店员和学徒,以平均每店五人计算,也有近二千人,在一个县城有近二千徽人从事商业活动,其影响是相当大的。为了联络乡谊,团结乡人,为同乡排忧解难,寓兰徽商可能在明代后

① 方念裕《兰溪商业志》,兰溪市商业局编辑,内部刊物,1988年。

期至迟在清代就成立了同乡会。民国时期同乡会继续存在,据载,民国3年祝裕隆布号经理周培滋任同乡会会长,民国7年周逝世后由时任衢州、嘉兴财政科长的绩溪人石葵斋(尹谐)继任,一直干到民国34年去世。抗战胜利后,政府对各种同乡会又有新的规定,于是民国35年,徽州六邑旅兰同乡会召开代表大会,正式选举第一届理监事,公推庆茂酒店、酒坊经理洪钧为理事长。由此可知,在整个民国期间,寓兰徽商同乡会都正常活动,充分反映了寓兰徽商的凝聚力。

早在乾隆年间,寓兰徽商程士章等就筹资于城南塔岭之颠建立新安阁,亦称“新安阁会馆”,高台层榭,接屋连阁,显然具有相当的规模。阁内供奉关羽塑像和朱熹画像,以示不忘信义和故乡。每年农历五月十三日关羽诞辰这一天,照例演戏酬神,后以“徽祭”代之。据《徽商人文志》载:“徽祭系徽人特有的一种仪式,其仪式严肃庄重,非同一般。有主祭一人,陪祭二人,大赞一人,陪赞一人,司樽一人,亚樽一人和礼生八人组成。主祭、陪祭要由德高望重的乡贤耆宿担任。同乡人群在这一天都要到新安阁朝拜,按例每人都可发到面筹一支,凭筹到指定面馆吃面。中午在客厅上设席招待徽州六邑同乡会首事人员、主陪祭和司年商号的代表。”后人的回忆如此详细,说明民国时期“徽祭”仪式一直承续下来,成了寓兰徽商的精神家园。

嘉庆、道光年间又在官桥建立徽商议事之所紫阳书院,也作为新安会馆的挂牌之处。紫阳书院并非真正的书院,只是寓兰徽商议事的场所,民国35年改为新安小学。

在城北郊区,距城五里路之处,徽商又建新德庵,光绪《兰溪县志》载:“新德庵在城北五里,乾隆三十一年徽商公建。”^{[1]卷三}这是一个比较大的建筑群,包括武圣殿、文昌阁、财神殿、先贤阁、体仁会、运枢会等。新德庵完全是慈善事业,专门用来安置因贫困或鳏寡无力将灵柩运回故乡的徽州商人。所以寓兰徽商还在庵外购置一片山场,名曰“徽州山”。民国时期,山上坟冢累累,墓碑如林,多为亡故的歙县、绩溪商人。新德庵外还建有重病室和收殓场,主要收留旅兰帮佣或被业主解雇因病无处居住或死亡的同乡。徽商死后,一时灵柩不能及时运回家乡,则可停放在新德庵旁的厝柩厂。厝柩厂的灵柩三

年一小葬,五年一大葬,届时专门的组织同善堂逐一通知枢主,要运、要葬,由枢主决定。这样既避免了厂内灵柩停放过多,又使死者灵柩有一妥善去处。这一善举被一直很好地坚持下来。

新德庵的慈善事业之所以持续不断,完全得益于有一个良好的运行机制。首先,在旅兰徽商的支持下,新德庵拥有相当丰厚的固定资产。据民国32年《新安同善堂册产清誊》记载:旅兰徽州同乡会有房产30幢、良田70余亩、山130余亩,房屋租赁、良田收租,每年所得足以保证同乡会的各项事业所需。其次,还有较好的制度,新德庵的房产、山场都雇有专人管理,他们可以兼带耕种会产田亩,耕牛、农具,一应俱全,居住又很宽敞,种田所得除照章上缴外,余归自己,待遇颇丰,因此都会珍惜这份工作。同时也对他们的职责有明确的规定,所以各种慈善工作有条不紊。

三、兰溪徽商布店经营管理的创新

由于兰溪是商品集散地,布绸又是人们日常生活必需品,所以各地客商运货来此,返程时总要购买大批布绸带回。因此徽商所开的布绸店最多,资本也最大,可以说在兰溪执商界牛耳。民国15年前后,兰溪县城有三阳、永盛、大来、裕茂、大源、同大、益大、晋亨裕、祝裕隆、恒大有、裕大共11家绸布店,其中除大来、祝裕隆两家是非徽人开设,其余九家均为徽人开设。但布绸店内部如何管理,员工和学徒的生活如何,这些问题过去都不大清楚。近日本国笔者之一黄彩霞走访了兰溪的方念裕先生,获悉不少情况。方先生生于1925年,从小读书,21岁(1946)时来兰溪继承父业在恒大有布店任外账房,可谓解放前的末代徽商。方念裕一家祖孙三代均在兰溪经商,是个经商世家,他的回忆使我们更加真切、更加细致地了解了兰溪徽州布绸店的内部管理情况。

(一)布绸店的经营创新——所有权和经营权的分离。

徽商的经营方式多种多样,有贷资经营、合资经营、承揽式经营、委托经营等。委托经营又分两种类型:一是商人以自有的资本为主,同时接受少量委托资本从事商业活动的经营形式;一是被委托人以委托资金为主从事商业活动的经营

形式,这种委托形式的资本既可以是流动资金,也可以是固定店铺^①。兰溪徽商所开的布绸店,我们也看到了这种经营方式。像上述大来、祝裕隆两家浙人所开绸布店均委托徽人担任经理,可见徽人经营能力之强。即使在徽人所开设的绸布店,也有委托徽人经营的。如歙县郑村人郑友峰道光时在兰溪创办三阳布店,一直持续到解放,是个名符其实的百年老店。这个店从东家来说,一直都是郑氏及其后代,但经理却一直聘请其他人担任。据方念裕回忆,他的父亲方泽春(1869—1951)15岁就由祖父带到兰溪,荐入郑三阳布店为学徒,拜鲍鼎臣为师,其时鲍就是布店经理。鲍告老还乡后,方泽春继任经理,一直干到民国31年兰溪沦陷日寇,此时方泽春已经74岁了。方泽春历经了三代店主,第一任郑友峰尚亲自主持店务,他去世后第二代店主郑启坤、第三代店主郑绍祖都不在店内主持业务,而是全权委托经理主持^②。而且方泽春在任三阳布店经理期间,又于民国4年与两人合资在兰溪开设恒大有京广百货绸布庄,尽管他占50%股份,他也不出任经理,不参与店内经营。

上述情况说明,在徽商经营的一些企业,所有权和经营权的分离是个普遍现象,职业经理人也是一个普遍现象。学术界普遍认为,职业经理人起源于美国,1841年由于两列客车相撞,在美国引起极大震动,美国人认为铁路企业主没有能力管理好这种现代企业,必须选择有才能的人管理企业,这样第一位职业经理人诞生了。所谓职业经理人,代表性的说法是指在一个所有权、法人财产权和经营权分离的企业中承担法人财产的保值增值责任,全面负责企业经营管理,对法人财产拥有绝对经营权和管理权,由企业在职业经理人市场(包括社会职业经理人市场和企业内部职业经理人市场)中聘任,而其自身以受薪、股票期权等为获得报酬主要方式的职业化企业经营管理专家^③。按照这样的定义,方泽春等一批经理就是完全的职业经理人。如果这一观点成立,那么在徽商中这种情况可以追溯更早。如清康熙时休宁汪栋是徽商世家,但由于他自己习举

业无暇经商,先辈留下的在平望镇的典业,“则择贤能者委之。”^④这贤能者当然就是职业经理人了。清初休宁人朱文石“尝客芜阴(芜湖),有族人者丰于财,悉举以托翁(朱文石)而身他去。鼎革间……百计防维,讨而弗去,城破焚掠,身几濒死,卒能履险如夷,完归原主。”^⑤朱文石也是职业经理人。所以若以徽商来看,职业经理人的出现至少要比美国早二百年。

(二) 对布店学徒、店员的管理创新——小伙生意

徽州有谚语:“前世不修,生在徽州;十三四岁,往外一丢。”意思是说男孩十三四岁时就被送出去学徒了。一般都知道学徒生活很苦,但具体情况并不十分清楚。从一些人的回忆我们就了解得更具体了。据一位在金华布店中学徒的徽州老店员鲍祖良回忆,学徒进店,首先必须写下书面“切结”,其中规定学徒三年,吃住在店里,店方除每月“月规(剃一次光头,给一块洗衣皂)”外,没有任何报酬。学徒必须听从使唤,一旦发生工伤和生病,治疗费用完全由学徒自己承担;如有差错或违反店规,轻则跪财神堂、责打,重则开除。凡被开除的学徒,俗称“茴香萝卜干(即“回乡落魄”之意)”,也有称“茴香豆腐干”,这是被人最瞧不起的,其他店铺也不会录用。店规有几十条,诸如不准看书报、不准交友、不准外出游玩、不准在店堂内坐、不准吃零食、不准谈恋爱、不准对外人讲店内情况、三年学徒期间不准回家。学徒每天凌晨四点起床,一直干到晚上九点商店关门。有时还要等外出会友、看戏、赌博的老板回来,一般要到十二点左右,开门如果迟了,还要受到老板的责打。大家戏称“从鸡叫做到鬼叫”。为了不做“茴香萝卜干”,学徒只能咬牙坚持。

鲍祖良说的是他自己的亲身经历,这是不是特例呢?当然不是。民国年间曾任兰溪徽州同乡会会长的洪钧也有类似的经历:

洪钧于清光绪二十三年(1897)年(洪钧十三岁)到兰溪庆茂酒店拜胡锡九为师后,就开始

① 王廷元、王世华《徽商》第六章,安徽人民出版社,2005年。

② 方念裕口述,黄彩霞整理《一个末代徽商的回忆》,未刊稿。

③ 参见百度百科,http://baike.baidu.com/view/26501.htm.

④ 《休宁西门汪氏大公房挥金公支谱·明经栋公传》,清乾隆四年刻本。

⑤ 《新安月潭朱氏族谱》卷二十二,民国二十年木活字本。

了黎明即起的学徒生涯。抹桌、扫地、跟着师兄做买卖,打烊关门后,在一盏美孚煤油灯下抄信学打算盘,不到三更更不能睡觉的。额外劳动也多,如替师傅倒尿壶,涂水烟筒。开始时师兄欺他,流氓吃酒不付钱,还要寻事。钱未收来,师傅要责怪,真是多方受气。一个小孩在外,举目无亲,常常睡在门背后一块临时搭的铺上,从梦中哭醒,流泪到天明,但想起不愿做‘茴香豆腐干’,咬牙切齿,顽强地劳动和学习着。二年后师傅看他勤俭好学,师兄见他待人得体,顾客讲他和气有礼,从鄙视逐步转为看重他。由于营养欠佳,过度劳动,十五岁时,脸部黄瘦,身子仍像十二三岁的小孩。洪钧在十八岁那年第一次回故乡,把在外五年全部积蓄一百块银元捧给父亲时,其母在旁见儿子骨瘦如柴,又黄又白脸上突出两只发光的双皮大眼时,再也忍不住了,和儿子抱头大哭起来。^①

一个学徒少年五年没有回家,竟然还积蓄了一百元银元,简直可以说平时根本不花钱了。

看来学徒的艰苦到处都是一样的。正因为徽商绝大多数人都经历过这三年的艰苦磨练,所以一旦满师后自己创业则仍能保持这种艰苦奋斗的精神,克服万难,去争取成功。

学徒熬过三年,才能升为“半作”(二年期),相当于今天的试用期,店方才给每月15斤米钱薪水。二年“半作”期满后升为店员,店员工资每月从40斤米钱到200斤米钱。当然,只有极少数人能成为“头柜”每月拿到200斤米钱^②。

对店员来说每年最怕的是老板“讲生意”。据鲍祖良回忆:“店员全年只年初一到年初五可休息五天,每到年初五(有的是初六),便是店员最难受的一天,这天是老板给店员‘讲生意’。晚饭后,全店职工聚坐店堂,噤若寒蝉,等待判决。由学徒来逐个通知店员职工去账目间接受老板‘讲生意’。职工进账目间,如老板客气地捧茶给你喝,便基本已定老板解雇你了,你已面临失业厄运了。如老板见你开口就骂,哪怕完全不是事实,你也忍气吞声不辩解,那来年你的‘饭碗’可保牢。老板责骂完后会稍微给你增加几斤

米月薪,留你在店继续工作。由于过年后是商业淡季,被解雇的店员很难找到工作,只能千方百计挨到八月中旬才有希望找到工作。”

兰溪绸布店也有“讲生意”。方念裕回忆说:“店家每年正月初六财神日‘讲生意’(讲生意的日子是财神日)。这天店内员工逐个走到账房,由经理(过去叫阿大或经手)主持,对每一个员工一年中的优缺点一一指出给予批评或赞许。对不再留用的员工,则用好言相向,说今年店小难容另请高就,就是辞退你了。被辞退的人,无路可走,则请商界有面子的人给‘打圆场(讲好话)’。”^③

关于店员的待遇,鲍祖良说每人每月40斤米钱到200斤米钱。有的店待遇要高些,如方念裕回忆父亲在民国20年前后大概是每月12银元(相当于300斤白米),一般员工为8—10元。而此时方泽春可能已是三阳布店的经理了。

店中平时膳食是一荤两素,称为公菜,由店中负担。而且每逢六日增加六肉,即每人增加16两制2两肉。不少店员并不加餐,而是将这肉积存起来,每月每人有6两,一年下来大约有72两(旧制),相当于4.5斤肉。店员将这肉放在酱园酱缸中浸泡为酱肉,由于酱缸中浸入鲜肉,酱油味道更好,所以酱园欢迎大家送肉来浸并且不收费。这些酱肉第二年取出后都寄回故乡给家人食用。徽州人的勤俭和艰苦真是在处处表现出来。

徽商布店对店员管理上的创新,则是允许店员有小伙生意,即福利。店员推举一人主持做生意,经营业务不能与本店相同。如三阳布店员工小伙生意就不能经营布匹一类,他们就经营南北货或新安金丝琥珀蜜枣,在桐油、柏油上市时又经营油类项目。小伙生意因系店内员工兼职,没有工薪及房租等支出,资金又由店内无息借垫,在经营好的年景往往接近员工的全年工资,个别年份也有超过的。另外,布店员工年终还能分到零头布,所谓零头布就是布店开售每匹布之先,把布头前的一块商标剪下不出售,留给员工年终分配,也叫机头布,约合0.5米左右。徽商布店员工年终每人可分得机头布少则十几斤,多则几

① 方念裕主编:《浙江兰溪徽商人文志》,浙江省兰溪市徽学研究会编,内部出版,2005年。

② 黄彩霞整理《鲍祖良自述》,未刊稿。

③ 方念裕口述,黄彩霞整理《一个末代徽商的回忆》,未刊稿。

十斤,这也是一笔可观的福利^①。所以徽州不少人学徒满师后再干几年就可积累起一定的资金,然后就独立创业,慢慢就可致富。由此我们也可看到,这些徽州布店老板是很善于经营的,用这种办法既不会影响布店的经营,也可提高员工的收入,但又不增加自己的经营成本,可谓一举三得。

当然,这一切都会因人因店而异,不同的老板或经理,店员的待遇肯定有所不同。店员也有很苦的一面。鲍祖良回忆中就曾说了个很惨的故事:一南货店店员,九岁随老板到金华,老板当时只开一家一间门面的小南货店,该店员为老板工作了60多年,老板的南货店已发展到有近百职工的大店,还有房产多处。该店员回徽州探亲受风寒病倒,回店时已超期数天,便被老板解雇。70多岁的老店员,年老力衰,没有店肯接受了,先是工友们给些帮助,杯水车薪而已。在腊月大雪纷飞之夜,这位老店员死在一座破庙中。所以那时店员中流传一句话“店员做到老,不值一根草。”^②完全可以说,类似这样的现象

不是绝无仅有。成功的徽商都被各种文字记载下来,而不成功或失败的徽商自然难以留下纪录,这部分人还是很多的。

参考文献:

- [1] 秦簧,邵秉经,唐壬森.光绪兰溪县志[O].光绪十四年.
- [2] 檐漪子.天下水陆路程·天下路程图引·客商一览醒迷[M].杨正泰,校注.太原:山西人民出版社,1992.
- [3] 汪道昆.太函集[M].胡益民,余国庆,点校.合肥:黄山书社,2004:1122.
- [4] 刘大櫟.海峰文集[O].清刻本.
- [5] 马步蟾,等.道光徽州府志[O].清道光七年刻本.
- [6] 章乔.绩溪西关章氏族谱[O].明万历刻本.
- [7] 刘伯山.黟县十都三图余氏文书[M]//徽州文书:第一辑第五册.桂林:广西师范大学出版社,2004:442.
- [8] 劳逢源,沈伯棠,等.道光歙县志[O].道光九年刊本.

责任编辑:肖建新

^① 方念裕口述,黄彩霞整理《一个末代徽商的回忆》,未刊稿。

^② 黄彩霞整理《鲍祖良自述》,未刊稿。