

明清陕西商人经营管理制度研究

李刚 赵沛 著

陕西人民出版社

陕西省重点学科建设基金资助项目

明清陕西

商人

经营管理制度研究

李刚 赵沛 著

陕西出版集团
陕西人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

明清陕西商人经营管理制度研究 / 李刚, 赵沛著.
—西安: 陕西人民出版社, 2011
ISBN 978—7—224—09639—2
I. ①明... II. ①李... ②赵... III. ①商业经营
—研究—陕西省—明清时代 IV. ①F729.4
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 011717 号

明清陕西商人经营管理制度研究

作 者 李 刚 赵 沛
出版发行 陕西出版集团 陕西人民出版社
(西安北大街 147 号 邮编: 710003)
网 址 www.sxrmbook.com

印 刷 西安正华印刷科技有限公司
开 本 787mm×1092mm 16 开 16 印张 1 插页
字 数 240 千字
版 次 2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978—7—224—09639—2
定 价 30.00 元

前言

人类的历史,可以说是制度不断创新和完善的历史。因为人与动物最大的区别在于,动物只是本能地适应自然,而人则是能动的有目的地改造自然。人必须最大可能的理智地调控人与自然以及人与人之间的关系。而这种理性调控的成果,就是制度。

无规矩不成方圆,任何一项经营事业必有相应的制度来保证和维护,陕西商人亦是如此。明清时期机智利用明政府对陕西实行的“食盐开中”、“茶马交易”政策机遇趁势而起的陕西商帮,面对自己“千年未有之变局”环境下的经营困难,为解决资本存量稀缺与资本用量巨大之间的矛盾,为解决家庭人力资源稀缺与全国经营人力资本浩大之间的矛盾,为解决商人个体经营智慧稀疏与商业集团化经营智慧聚合之间的矛盾,他们发挥陕西人特有的自主创新能力,进行大胆的思想创新和制度创新,与山西商人一道创造了“合伙股份制”企业经营制度以及“联号制”企业经营模式。进入清代后,他们在四川自贡盐场又独立创造了“契约股份制”这一更为完善的“公司治理”结构。为保证制度运行的顺畅和效率,他们又配套创造了“契约化经营机制”、“商业风险防范机制”、“人力资源管理机制”以及“经理人市场运作机制”,使“陕商制度之整齐”在明清中国商界有口皆碑。同时,面对明清时期中国商人走上集团化经营的新态势,他们对作为自身异乡办事机构的会馆进行细密的制度安排,使会馆逐渐走上市场化运作的轨道,保证陕商集团降低市场交易成本、增加价值增殖、加强团队管理、张扬文化价值取向以及保证经营成功,使“天下会馆数陕西”成为明清中国商界一道最亮丽的风景线。这些经营制度的厘定及其成功运行,体现了明清陕西商人的经营智慧。这些智慧不仅是陕西商人个体的,也是家族的,进而成为陕西商人整体的,充分显示了“商以察尽财”的社会职业分层和“无商不巧”的个体生命价值取向,成为中国古代制度优化的重要组成部分。

而极为可贵的是,明清时期陕西商人的制度创新,是在没有任何外来文化影响下独立的历史创造。当明代初年,陕西商人和山西商人以集团化的风采



登上历史舞台时,西方的资本主义还没有走出黑暗的中世纪,还刚刚在地中海的资本主义摇篮中缓缓蠕动。因此,陕西商人当时不可能借鉴任何外来文化,他们凭借十三朝文明古都的厚重历史积淀和质本天成的个性智慧,本能地感应了“市场经济因素”萌生的时代风云,率先振翅高飞,创造了比西方“股份制”要早 300 余年的中国特色的股份制,引领着那一历史时期世界经济的发展,深刻反映了人类经济思维的智慧同等性。人类的经济智慧并不与肤色成正比。陕西商人所创造的富有中国特色的经营管理制度,是陕西商人留给我们最为珍贵的历史遗产,它不仅是属于陕西的,更是属于世界的。

而更难能可贵的是,陕西商人的经营管理制度安排,并不是个人智慧对生活实践的灵感闪光,而是对经济发展规律深层次的把握和理性思考。因此,在明清中国商界,陕西商人是最早提出“贾道”和按“贾道办事”的中国商人。15 世纪,陕西武功商人康銓就明确提出“贾道”的概念,并总结自己经营成功的秘诀是按贾道办事。这是陕西商人对中国商业发展作出的历史性贡献,它极大地提升了中国主流传统商业文化的品味和理性质感,使陕西商人的经营制度安排呈现着理性思考的智慧之光。而西方人在产业革命之后,才达到了这一认知水平。所以中国人完全不需要在追随西方人的脚印中寻找自己的发展方向。“对历史的选择,就是对现实的选择”,后发的西方人诺恩聪明地说出了其中的道理。

因此,总结陕西商人留给我们的制度遗产远比诉说陕西商人的经营故事更为重要。这是将商帮研究引向深入必须在显微镜下所做的琐事,科学正是在繁杂的事物中发现简单真理的过程,这就是我们写这本书的意义。

当然,尽管追求科学的天堂是我们美好的目标,但任何科学的研究和发现都是极其艰难的,都是经历知识炼狱的过程。所以这本书难免存在不足之处,还请读者多多原谅。

科学的入口处是地狱,而炼狱的出口处便是天堂,感谢佛罗伦萨诗人给我们的启示。

李 刚

2010 年 5 月于西北大学五车斋

CONTENTS 目 录

绪 论	明清陕西商人经营管理制度概述	/1
第一节	研究明清陕商经营管理制度的方法论描述	/1
第二节	明清以降陕商的外部制度环境变迁	/3
第三节	明清以降陕商商号的内部结构变迁	/8
第四节	明清以降陕商的其他正式制度变迁	/12
第五节	明清以降陕商非正式制度的变迁	/24
第六节	近代陕商的衰落	/29
第一章	明清陕西商人的经营模式	/34
第一节	陕商产生初期面临的经营困难和制度创新	/34
第二节	明清陕商“合伙股份制”经营模式	/41
第三节	清代陕西商人的“契约股份制”经营模式	/52
第二章	明清陕西商人合伙制中的“公司制”因素	/69
第一节	明清陕商商号的现代公司制因素	/69
第二节	明清陕西商人的“公司治理”结构	/70
第三章	明清陕西商人联号制运作模式	/76
第一节	明清陕商联号制的形成原因	/76
第二节	明清陕商联号制的运作方式	/77
第三节	明清陕商联号制的作用	/79
第四节	明清陕商联号制下的资本安全机制	/80
第五节	明清陕西商人创造的“青海歇家”与“康藏锅庄” 民族贸易形式	/84



第四章	明清陕西商人的契约化经营机制	/100
第一节	明清陕西商人的契约化经营机制	/100
第二节	明清陕西商人契约化经营评价	/104
第五章	明清陕西商人的风险防范机制	/106
第一节	明清陕西商人投资风险及其防范	/106
第二节	陕西商人信用风险及其防范	/109
第六章	明清陕西商人的人力资源管理机制	/113
第一节	明清陕商人力资源管理机制的主要内容	/113
第二节	明清陕商人力资源管理机制的特点	/117
第三节	明清陕商人力资源管理机制的现实启示	/119
第七章	明清陕西商人“经理人市场”的运行机制	/121
第一节	明清陕西商人“经理人市场”存在的原因	/121
第二节	明清陕西商人“经理人市场”的运行机制及其特点	/122
第三节	明清陕西商人“经理人市场”的现实启示	/126
第八章	明清陕西商人集团化运作模式	/128
第一节	明清时期陕商会馆的产生及其发展演变	/128
第二节	明清陕西会馆“寓市于会”的市场诉求	/129
第三节	明清陕西会馆“寓市于会”的市场活动	/133
第九章	明清陕西会馆对降低市场交易成本的作用	/137
第一节	明清陕西会馆在降低市场信息搜寻费用方面的作用	/137
第二节	明清陕西会馆对降低商务谈判费用的作用	/141

第三节	明清陕西会馆对降低交易费用的作用	/143
第四节	明清陕西会馆费用体现了市场交易成本的内卷化	/145
第十章	明清陕西会馆“会底银两”的资本运作方式	/147
第一节	陕西会馆“会底银两”的形成及其性质	/147
第二节	明清陕西会馆“会底银两”的资本运作方式	/151
第十一章	明清陕商会馆的市场管理功能	/155
第一节	明清陕商会馆的市场化趋向	/155
第二节	明清陕商会馆的市场功能	/157
第三节	明清陕西会馆的商事纠纷仲裁功能	/163
第四节	明清陕西会馆重商主义价值取向和文化张扬	/172
第五节	明清陕西会馆的社区功能	/178
第十二章	明清陕商会馆与近代陕西商会的关系	/189
第一节	陕西近代商会的产生及其特点	/189
第二节	近代陕西商会的活动及其作用	/191
第十三章	明清陕西商人的非正式管理制度	/194
第一节	敬业精神	/194
第二节	诚信精神	/195
第三节	仁中取利	/196
第四节	忠义经商	/197
第五节	灵活经营	/198
第十四章	明清陕西商人的经营智慧	/199
第一节	明清“西凤酒”的经营智慧	/199



第二节	明清泾阳社树姚家的经营智慧	/209
第三节	明清韩城党家的经营智慧	/213
第四节	明清眉县齐镇商人的经营智慧	/220
第十五章	明清陕西商人的和谐经营思想	/226
第一节	“和气生财”是陕西商人开拓市场的基本信条	/226
第二节	“以和为贵”是陕西商人整合内部关系的基本准则	/228
第三节	“和衷共济”是陕西商人联合创业的思想法宝	/230
第十六章	陕、晋、徽商人管理机制比较分析	/232
第一节	陕、晋、徽三帮商人管理机制的特点	/232
第二节	陕、晋、徽三帮商人管理机制的区别	/234
参考文献		/239
后 记		/248

绪论

明清陕西商人经营管理制度概述

第一节 研究明清陕商经营管理制度的方法论描述

一、制度变迁方法论中的相关概念

传统商人:是指在国内的区域市场中从事墟集贸易、城市贸易和长距离贩运贸易活动的商人。主要以粮食、盐、布为主要交换对象。

诺斯认为制度是一种社会的游戏规则,更规范的讲,它们是为人们的相互关系而人为设定的一些制度约束。他将制度分为正式规则和非正式规则。

其中正式规则又称正式制度,是指政府、国家或统治者等按照一定的目的和程序有意识创造的一系列的政治、经济规则及契约等法律法规,它们共同构成人们行为的激励和约束。

非正式规则是人们在长期实践中无意识形成的,具有持久的生命力,并构成世代相传的文化的一部分,包括价值信念、伦理规范、道德观念、风俗习惯及意识形态等因素。

制度是指人类在生产、生活的活动中所遵循的一定的规则。它不仅可以规范人们的行为,还可以抑制可能出现的机会主义行为,最终使得人们的行为活动创造财富和促进社会进步。正如诺斯所言“制度是一系列被制定出来的规则、守法程序和行为的道德伦理准则,它旨在约束追求主体福利或效用最大化利益的个人行为”^①,他将制度分为正式规则和非正式规则。其中正式规则又称正式制度,是指政府、国家或统治者等按照一定的目的有意识创造的一系

① [美]道格拉斯·C·诺斯:《经济史上的结构与变革》,商务印书馆1992年版,第225页。



列的规则制度,它们共同构成人们行为的激励和约束。非正式规则是指人们在长期实践中无意识形成的,具有持久生命力的规则,包括价值观念、伦理规范、道德观、风俗习惯等意识形态因素。

在本书中,以陕商的传统商号为分析主体时,制度首先分为内在制度和外在制度。

内在制度是指从人类长期的生产生活的活动中演化发展而来的。其中包括习惯习俗、伦理规范和号规行规等。内在制度包括非正式制度和正式制度。

其中非正式的制度包括:

各种习惯习俗,例如,陕商设立关公庙,尊奉关公为行业保护神,所以每当陕商开设商号的时候都要拜关公,并在关公和同乡同业面前发誓,遵守行规业律等,如果违背了条律,就会受到惩罚。

又如陕商把获取利润作为其经营活动的最终目标,但他们厌恶投机取巧、欺行霸市、买空卖空和损人利己的行为,相信只有依靠雄厚的资本、灵活的经营、良好的信誉和优质的服务,才能招徕客户,增加赢利。同时违规者会留下不好的名声,最终被团体和社会所排斥。

正式制度是指人们有意识创造的一系列政策法规^①。对于陕商而言就是由商号或其他经济活动组织的主要决策者制定的有明文规定的规则制度。陕商在经济活动中不仅有商号的号规,也有同行业间制定的行规,还有为了和官府交涉、与其他商帮进行正常贸易行为而建立起来的会馆、商会等。

外在制度是指被自上而下强加执行的制度,也称为制度环境。对于陕商而言,制度环境主要是指清政府所执行的政策法规,以及地方官员所推行的制度条文。

二、陕商制度变迁的效率评价标准

对于陕商而言,其制度变迁的源泉是相对价格的变化。相对价格的变化包括要素价格比率的变化、信息成本的变化和技术的变化。也就是说当这些因素的变化带来的潜在利润大于对此付出的相关成本时,制度变迁就会出现。

书中评价陕商制度变迁的效率是实际实现的效率,而不是预期的效率,或

^① 卢现祥:《西方新制度经济学》,中国发展出版社2003年版,第24页。

者是可能出现的效率。因为制度创新一般会带来较高的效率,但是制度变迁时组织执行不力、政府阻碍等因素,会导致实际实现的效率不理想,所以本书从陕商制度变迁的实际效率出发进行分析,并且通过以下两种效率标准进行分析依据。

一是马克思的生产力标准,即能促进生产力发展的制度就是有效率的制度。这一标准强调的是制度变迁的结果,具有较强的操作性。但不足的是没有对制度成本进行充分的考虑,只强调制度的收益。如陕西商人在明清开设的大量商号且获资无数,这是有效率的,但是如果把投向土地的资金、个人奢侈消费的资金和贿赂官府的资金等成本算在的话,就显得无效率或低效率了。

二是科斯的交易成本标准,即只要变迁使得交易成本最小化就有效率。其中交易成本不仅包括制度自身的成本,也包括市场交易的成本。这一标准只强调了变迁的成本,没有考虑到变迁对社会公平、社会发展的影响。例如,在封建社会特定的制度安排下,商人地位边缘化,为了最大限度地节约经商活动的交易成本,同时分散、转嫁和克服经营风险,就会出现官商结合的市场交易行为。如果仅从微观角度考虑,官商结合的制度安排方式是有效率的。但是,这种依靠政府赋予的特权从事商业活动的行为,违反了公平竞争的市场规律,从全社会的角度进行评价就是无效率的。

第二节 明清以降陕商的外部制度环境变迁

一、清朝前期的有效积累

清政府建立后,陕西商人有了新的发展机遇。首先是改朝换代,疆域的拓展,使得陕商的活动范围进一步扩大。明朝时期陕西属于边疆地带,清代康熙八年(1669)陕甘分省而治,陕西成为内陆地区,随着官府颁布的一系列政策,如康熙五十六年(1717)的“兹后滋生人丁,永不加赋”,雍正元年(1723)的“摊丁入亩”,将匠价、盐课等“随地粮代征”,有利于非农业经济的发展,使“遂末之民独乐”。

清前期,主要实行的是官办贸易,官方特许商人领资与之贸易,而陕商凭借



其得天独厚的条件成为贸易主角。陕商还顺应政府实行的“移商实边”、随军出关等民间贸易政策,在新疆、青海、甘肃等地寻找商机、发展贸易,获利不断。这些活动都为后来的陕西商人奠定了经济基础和积累了商品贸易的经验。

因此,随着社会的发展,清朝中后期时,陕西商人虽然面临动荡的政局,但还是能抓住时机,发展商品贸易。虽然从整个大的历史背景看,陕西商帮在清末是衰落的。但是仅从陕西的个体商人而言,他们却在近代抓住了时机,在光绪年间出现了短暂的繁荣,而就是在这段时间里,陕西商人的经营管理制度也接近于成熟。促进陕西商人经营管理制度变迁的直接原因,就是陕商所处的制度环境。

二、从中央集权到地方分权

18世纪末开始,清朝统治日益腐败,卖官鬻爵,贿赂贪污公行,阶级矛盾和社会矛盾十分尖锐。到19世纪中叶,由于社会矛盾、阶级矛盾的尖锐以及西方殖民者的入侵,导致太平天国和捻军等大规模农民起义的爆发,起义席卷大半个中国,历时20余年。为了平定农民起义,清王朝不得不授予各省在籍官员编练军队和筹集饷银的大权,从而使得中央的军权、行政权、财政权、用人权部分地转移到了地方,也从满人专权转向了汉人参与管理,形成了汉人地方督抚领导的政治、经济、军事、司法一体化的格局,即由省级地方权力分散、相互制约走向了地方督抚集权的局面。这种地方分权一方面肯定会造成地方督抚的势力上升,但是另一方面地方自主性的加强,改变了原来中央集权下的政府纵向权力结构,一些讲求“经世致用”的地方督抚就会推行有利于本地的政策,促进本地的经济发展和社会稳定。

三、近代陕西历届督抚的政策

林则徐于道光二十七年(1847)在西安接任陕西巡抚一职。在任职期间,他镇压“刀客”,为饥民、流民争取生存的权利,同时多方筹资,实施赈灾活动,从而稳定了人心,缓和了阶级矛盾。为了尽快恢复陕西的农业生产,林则徐还商议着兴办关中水利。只因他不久就升调为云贵总督,兴修水利一事才作罢。

在刘蓉担任陕西巡抚期间,正逢陕西回民起义,这场延续了数年的起义最终被清军残酷镇压下去。致使陕西“萧条千里,断无人烟”。出现的大片无主

荒地,当时被称为“叛产”或“绝田”。1865年,巡抚刘蓉决定采纳凤彬盐法道黄辅辰的意见,在西安设立营田总局,专门办理“官佃”事宜,同时拟定了营田章程十二条,在陕西各州县实施。

“官佃”具体为清查任佃对象的来历,核实田亩数量,编制成户籍册方便管理。营田始于1865年,结束于1880年。官佃是在频繁遭受战乱破坏、陕西农业极度萧条的情况下提出的应变措施,在当时的背景下是可行的,虽然这项措施在后期严重走样。由于采取了轻徭薄赋、休养生息的方法,执行时措施严密,因而取得了很好的成效。陕西的农业有所恢复,流民、饥民得到很好安排。

1874年陕甘总督左宗棠以官府名义提倡种植棉花,并刊发《种棉十要》,分发给陕甘各属,设局教授纺织技术。^① 这些资料对于种植棉花的季节、地形及其他注意事项都作了较为详尽的阐述,推动了陕西的种棉事业。关中地区“自左文襄刊书劝种(棉),关内渐遍,近为出货大宗,种有湖棉、土棉、洋棉等类”^②。光绪末年,陕棉远销于汉口和上海等大城市。1897年泾阳县外销棉花133万多斤,1906年增至150万斤^③。

近代蚕桑业在陕西也有发展。到光绪年间,陕南蚕桑业大兴,仅“汉中一岁所出之丝不下数十万金”^④。1875年陕西巡抚谭钟麟在关中提倡植桑养蚕,后三原知县刘青藜也提倡养蚕植桑,并写了《农桑备要》一书,刘古愚为其作序。1890年陕西布政使李用清继续主张蚕桑业,并“复颁发《蚕桑简编》,令乡民如法栽种”^⑤。由于官府的大力提倡,使得陕西蚕桑业迅速普及和发展。富平县种植桑树“共成活桑秧三十余万株”^⑥。陕西蚕桑业发展促进了陕西丝绸业的发展。1890年,刘古愚曾在书院刊书处附设有“复彬机馆”,专门研究推广种桑养蚕业和丝织业技术,对陕西的蚕桑业发展起到了积极作用。

咸丰、同治年间,陕甘爆发了回民起义,西北地区的茶叶贸易受到很大影响。茯茶的原材料地与陕甘地区道路受阻,“茶引”出现无人承领的现象。在

① 《左文襄公年谱》,卷七。

②④ 杨虎城、邵力子修,宋伯鲁、吴廷锡纂:《续修陕西省通志稿》,民国二十三年铅印本,卷一百九十二、卷二十四。

③⑤ 刘懋官修,宋伯鲁、周思亿纂:《重修泾阳县志》,清宣统三年天津华新印刷局铅印本,卷八。

⑥ 吴六鳌修,胡文铨纂:《富平县志》,清乾隆四十三年刻本,卷六。



这种情况下,光绪元年(1875),陕甘总督左宗棠在结束西北军务后,着手整顿陕甘茶务。主要措施有以下几个方面:

第一,下令“豁免积欠课银,停止应征杂课”^①。消除了茶商顾虑,大大调动了各地商人从事茶业运销的积极性。许多其他行业的商人也纷纷转营茶叶。

第二,恢复东西二柜经营,同时另组新柜。组建的新柜称为南柜,由左宗棠家乡的湖南茶商组成。

第三,改引为票,严格税制。在茶务整顿之前,茶商靠“茶引”购茶,一引 80 斤,茶商可以不拘数额,随意领取,有些多达百引。缺乏严格的管理,偷漏税课的现象不断出现。左宗棠针对这一问题,改“引”为“票”。规定一票为 50 引,约合 5000 斤。承领的商人至少要领一票,且必须在陕甘一带有房产作担保,还要有同行三家连环担保。每票征税银 258 两,初交 100 两,茶入库后再交 158 两。^②

第四,鼓励茶商运销,与外商争利。针对外国商人在各口岸购销茶叶的现象,左宗棠与湖南政府协商,规定湖南官府对于领有陕甘茶票的茶商只征收两成税金,其余八成由陕甘总督府补贴,以此激发茶商的积极性。

经过左宗棠的整顿,西北茶叶市场又恢复了昔日的繁荣。久负盛名的茯茶又一次出现在了西北的茶叶市场上。不仅增加了陕甘的经济总量,也带动了湖南茶区的经济发展。

四、陕西独特的地理优势

1840 年鸦片战争的爆发,使中国被卷入了世界资本主义市场,中国传统的自给自足的自然经济逐步分解,中国社会也开始了由传统向近代转型的艰难历程。资本主义海洋文明对中国农耕文明的冲击开始于中国的沿海、沿江地区,即主要在长江下游地区和珠江三角洲地区。因此,对中国农村和城市社会转型的地区差异性特点可描述为:从南到北,从东到西,社会转型的程度呈现递减的趋势。而转型中明显的地区性差异也为陕西和陕西商人的发展带来了机遇。

陕西地处我国的中西部地区,鸦片战争后受到资本主义海洋文明的冲击

^① 升允、长庚修,安维峻纂:《甘肃新通志》,宣统元年刻本,卷二十二,《建置志·茶法》。

^② 杨自舟:《清末至抗战期间副茶行销西北简述》,《甘肃文史资料选辑》第 4 辑,第 115 页。

较晚,程度较小。陕西及周边地区所处的还是以粮食为基础,以布、盐为主要对象的小生产者之间交换的市场结构。为了避免海洋文明的侵袭,这一时期,陕西商人的活动范围主要集中在西南、西北地区。

西北地区长期以来都是陕商的势力范围,有着无人能及的竞争优势。左宗棠用兵西域,路线仍然是陕甘丝绸古道,出阳关、哈密向西推进。“因当时消费者众,取用者宏,商随兵者无恐,兵有商以无缺,两相为利,不独两湖、陕晋之人,闻风兴起,挟商品,逐什一,往还于关外大军云屯之哈密,俗称赶大营。”^①随军贸易获利丰厚。茯茶、水烟、药材、皮货等都是陕商的经营产品,其来回奔走于陕甘与西北少数民族之间,利润颇丰。

陕西的盐商由于在江淮一带受到徽商的排挤,不得不转战四川一带。到咸丰年间,“陕商的盐业投资进入极盛时期,犍乐盐场,专门生产济楚花盐的有十大灶,陕商就控制着其中的六大灶。这样在富荣地区就形成了陕西帮,在经济上有相当大的实力,可以左右盐业”^②。

四川临近藏区,雅安等地也是著名茶叶出产地,所以陕西商人也在西南地区从事茶叶贸易。如在茶叶主要产区的雅安,就有义兴、聚诚、天增公、恒春、恒太等著名陕西商号,在康定具有代表性的商号有:恒盛合、利盛公、魁盛隆、昌义发、德泰合、茂盛福等。这些总店设于康定的陕西茶商,基本上掌握着川康的经济命脉。

五、慈禧西逃,政治中心转移,带动传统经济发展

1900年八国联军攻入北京,紫禁城内一片混乱。慈禧太后和光绪仓皇而逃,10月26日一行千人到达西安府。其实早在1900年的6月,军机大臣荣禄就秘密派遣心腹到西安,与陕西巡抚端方会面做“迎驾”的准备。一直到1902年1月7日,慈禧、光绪及随从官员离开陕西回到北京的这一年半以来,西安成为清王朝的临时政治中心。虽然这是朝廷逃亡西安,但慈禧的奢侈之举依旧,吃喝玩乐样样俱全,官场贪污舞弊、卖官鬻爵之风不减。可以说慈禧的西安之行,给陕西人民带来了巨大的灾难。但是善于运用各种商业机会的陕西

① 张绍麟:《新疆概况》,仁声书局民国二十二年版,第181页。

② 李从周:《犍场济楚十提的由来》,《五通桥盐业史料选辑》第2辑。



商民却抓住了这次机会。

如著名的商号“马合盛”由山西移居陕西,明代中期在陕西建茶叶加工厂加工茯茶。清初迁甘肃,总栈茶店设兰州,在泾阳有制茶分号。由于马合盛的茯茶质量好,叶多、梗少、味美,又因其讲究商风,使得“老马家茯茶”很受甘肃、宁夏、内蒙等地居民的喜爱,在西北享有盛名。为方便经营,他在家乡大量饲养骆驼,仅运茶的白骆驼就达 300 峰之多。庚子年间慈禧携光绪帝逃亡来陕,他们的几百头骆驼参与转运官米,被慈禧夸奖为“真不愧为一个大引商人”。从此以“大引商马合盛”自居。

又如“裕兴隆”东家是泾阳安乐吴家,曾在四川、淮南经营盐业,在西北营运茶业。庚子年间慈禧西逃陕西,捐银 50 万两,慈禧封吴家的管事之人为一品夫人,人称“安吴寡妇”,其堂号曰“吴式仪堂”。裕兴隆在泾阳设总号,在安化、兰州有分号。经营作风是稳扎稳打,注重质量,长期与马合盛齐名。^①

第三节 明清以降陕商商号的内部结构变迁

明代陕商崛起后,其经营活动基本上是合伙经营,不仅有家族内部的合伙,也有与同乡的合伙,更有与山西商人一起建立的联号经营方式,并通过契约协调管理。在近代伊始,已经成为较为合理、先进的治理方式。

在完全没有政府律法规定的前提下,商人大多依赖于商号的号规和约定俗成的规则进行管理活动。按照现代公司治理结构分析如下:

一是股东和董事会。股东即中国传统市场中的财东或者东家,是商号出资人。在合伙经营制度中,合股的方式灵活多样,可以是货币资本,也可以是人力资本、产权和设备等,并通过契约方式来协调各出资人的认股和利益分配。

道光十八年(1838),自贡王郎云以他家在自贡扇子坝的地权吸引陕西高姓为主的陕商以契约股份形式兴办高产盐井。双方订立契约,称为《出山约》,规定出佃一方为东家,承佃一方为客人,每井出方取客方押纹银四百两,主出一井三基,客出资金凿办;井见卤水昼夜能推六十担,或见火能煎四十口时,主

^① 胡伯益:《西北边茶史话》,《陕西文史资料选辑》第 23 辑,第 163 页。