

# 明清商業網絡的活化研究

陳麗貞

國立宜蘭大學人文暨科學教育中心副教授

## 摘要

中國的商業起源甚早，到了宋朝達到巔峰，但在封閉體系下的活動網絡建構過程中，多少帶來一些緊張與衝突的關係。明清時代商幫運用組織群體的力量從事射利競爭，故其活動的網絡無遠弗屆，商品交換的範圍更廣，何以仍有一些商幫最終消失在市場裏？其存活率偏低的理由為何呢？

由本文採平衡法為主軸之綜合分析顯示，明清時代區內的整合條件特色，形成其跨區外適應力強弱有別，明清初期進入市場的商幫，以「氏族控制」最強，「路途控制」次之，而以「市場控制」為弱勢適應力；在面臨轉型的過程中，主要出現了一些市場控制的問題：1.明清時期外在環境的「功利與重商」影響到個人的內在價值，2.明清中期商業網絡由第二型轉第三型的產銷人才銜接問題，3.跨區發展的外部環境多重干擾下，更不利於既有「市場控制」的處理。

本文藉由明清商業的跨外活動，探討跨外開放下變革因子暨提升產業長存活之策，希望透過本文的明清氏族網絡的長活化架構建立，與成因的探討，使民國以來轉型中的臺灣企業，主動重構產銷協調的平衡關係與活化網絡，以適應當今劇變的區域環境，維持組織群體之長遠發展。

關鍵詞：活化分析、內外部搭建、明清網絡、僱傭倫理

---

通訊作者：陳麗貞，國立宜蘭大學人文暨科學教育中心 26047宜蘭市神農路1段1號  
聯絡電話：(03) 9357400轉343 E-mail: lcchen@niu.edu.tw

# **A Study of the Revitalization of the Ming-Ching Dynasty Business Networks**

**Lee-chen Chen**

Associate Professor, Center for Humanities and Science Education,  
National Ilan University

## **Abstract**

In Sung Dynasty, the prosperity of commodity economy displayed good records by its high productivity and producer's surplus. After that, it made rapid progress on the manual labor-focused industry, especially for its business networks and their employment system. The change generally proceeds from internal networks to external or open network system. First, balanced network patterns had shifted away from traditional division. The early Ming-Ching economy had increasingly become clan control and induced the high hazard rate. The unusually large proportion of the increase in this net-system had been concentrated on the different payments of inter-regional transportation. Lastly, spurred by rising market-opening, the long-run trend for the Dynasty's industry showed that the three factors of market control had positively affected or embedded in the trans-organization, not only through the unbalanced mechanism but also in a variety of inefficient inter-group coordinating ways.

**Keywords: Revitalization, boundary-spanning, Ming-Ching networks,  
employment ethics**

## 一、前言

簡易的商業網絡起源甚早，在中國原始社會的末期，隨著生產力的提高，有了剩餘的生產物，氏族內部之間、氏族部落之間開始了剩餘生產物的交換行爲。《尚書·皋陶謨》提到禹對皋陶所作的談話：「懋遷有無化居」<sup>1</sup>鼓勵人民將有餘的貨物轉運到不足的地方，或者售賣，或者囤積。《尚書·大傳》記載：「舜販於頓丘」<sup>2</sup>也說明最早從事物資交換、編織商業網絡者不是普通人，而是掌握著部落大權的統治者。<sup>3</sup>《淮南子·齊俗》云：「故堯之治天下也，舜爲司徒，契爲司馬，禹爲司空，后稷爲大田，奚仲爲工師。其導萬民也，水處者漁，山處者木，谷處者牧，陸處者農。地宜其事，事宜其械，械宜其用，用宜其人。澤皋織網，陵阪耕田，得以所有易所無，以所工易所拙。」<sup>4</sup>更說明分工與商業（交易）的關係：因爲分工導致了交易的需要，才有商業網絡的衍生擴展。

明清以前，中國手工業與農場平衡發展，此網絡脈動至宋朝達到巔峰。<sup>5</sup>進入明朝以後，由於新作物的栽種，新工具的使用，<sup>6</sup>農場生產力提升促成社會生產力亦日益升高，於嘉靖年間（1522—1570）達到前所未有的高峰，以此爲背景的跨代商業網脈內容，更是蓬勃而綿密：

尋至正德末、嘉靖初……商賈既多土田不重，操資交接，起落不常。……迨至嘉靖末、隆慶間則尤異矣。末富居多，本富益少。<sup>7</sup>

---

1 屈萬里，《尚書今註今譯》（台北：臺灣商務印書館，1988），頁25。

2 同上註。

3 王兆祥、劉文智，《中國古代商人》（台北：臺灣商務印書館，1999），頁3。

4 熊禮匯注釋、侯迺慧校閱，《新譯淮南子》（台北：三民書局印行，1997），頁519。

5 趙岡、陳鍾毅，《中國經濟制度史論》（台北：聯經出版社，1992），頁491-507。

6 傅衣凌，《明清時代商人及商業資本》（台北：谷風出版社，1979），頁4-7。

7 所謂的「末富」指的是經商致富，與靠田產致富的「本富」相異。見：（清）顧炎武，《天下郡國利病書》〈歙縣風土論〉（台北：藝文印書館影印本，1964）。

迨至明清時代的商人，更發揮對制度的反制平衡（counterbalance）力，運用組織群體的力量從事射利競爭，其活動的網絡更是無遠弗屆，商品交換的範圍更廣。另一方面，商品化作物的種植，手工業也逐漸從農業中分離出來，外部銷售網絡的廣泛多元化發展，使內部產銷系統亦產生一股平衡力量與其長存活型態（survival），逐漸演化成一個有機的新群體組成。本文首先採用平衡分析法，針對上述商業網絡內部的僱傭制度所面臨不同的問題加以探討，接著探討隨著銷售網絡的發展，新關係將不僅是「人與人」等封閉關係式概念而已，而是「人與社會」<sup>8</sup>等內外關係交錯之群體存活壓力議題。職是，本文的研究架構首先為前言；接著探討平衡分析的準則與焦點項目，其次為跨區網絡的存活探討；最後，本文整合平衡與存活分析法，佈建得此長演化的氏族網絡架構。

## 二、區間的平衡分析

明清時代商業性農業發展的結果，擴大地主的投資胃口，亦逼得一部分人離開了土地轉向經商，<sup>9</sup>一部分人成了廣大的僱傭者階層，經濟分工把手工業逐漸從農業中分離出來，隨著產業多元化發展，區內自成一套平衡的僱傭制度。另各區之間的不同農工業組成，亦形成游走區域之間富有平衡功能的職業團體（occupation）及買辦制度產生。

### （一）區內分析

明清時產業群聚就頗明顯，浙江嘉、湖地區是全國絲織業的原料產地，蘇、松地區則是棉布業的原料產地。有些區內僱工需求（labor

---

8 若進階論述及人與社會的問題，包括性別歧視、不公平薪資、濫用企業資源或漠視生存與工作環境的安全等。

9 例如徽商、晉商、福建商人……等等皆因民不聊生，逼使很多人出外經商。但商人發財後竟又回到家鄉買地，使地價大幅度上漲。

demand) 勁揚，僱工多元化或平衡發展之方式，以因應商品農作物的生產：

無產者雇倩受值，抑心殫力，謂之長工。夏秋農忙，短假應事，謂之忙工。<sup>10</sup>

自四月至七月皆為農忙月，富農倩傭耕曰長工，曰忙工。佃家通力耦犁曰伴工。<sup>11</sup>

四月望至七月望日，富農倩僱工，或長工，或短工。<sup>12</sup>

至於各區內勞資配適的不當，例如在太湖地區的農村，「地窄人稠」，再加上土地大部分落入官吏、商人等大地主手中，一些有著極少數土地的自耕農，必須外出充當短期的傭工，以此來貼補家庭部分收入。本區的農業生產主要是經營蠶桑這種商品生產，在農忙季節裏，一些田多人少的大地主，對勞動人手就特別需要，所以短期的應時短工、忙工、閒工跟月工等非常僱勞動（contingent labor），就應運而生：

吳農治田力穡，夫耕婦鋤，猶不暇給，雇倩單工，以襄其事。以歲計曰長工，以月計曰忙工。<sup>13</sup>

《明神宗實錄》載明朝廷規定「短僱受值不多者以凡人論」<sup>14</sup>、「有受值微小工作只計月日者以凡人論」<sup>15</sup>這說明在法律地位上，

---

10 萬曆《湖州府志》（台南：莊嚴文化出版社，1996），卷二十九，引王道隆〈菇城文獻〉。

11（清）許瑤光等修、（清）吳仰賢等纂，《嘉興府志》（台北：成文書局，1970），卷三十二，引康熙時所修府志。

12（明）李培等修、（明）黃洪憲等纂，《秀水縣志》（台北：成文書局，1970），卷一，〈風俗〉。

13（清）陳夢雷編，《古今圖書集成》（台北：鼎文書局，1985），卷六百七十六，〈方輿彙編職方典·蘇州府風俗考〉。

14 黃彰健校勘，《明神宗實錄》（台北：中央研究院，1967），卷一百九十一。

15 同上註，卷一百九十四。

長工、短工、忙工，都不是奴僕，而是自由的勞動者，<sup>16</sup>此種階層分工（hierarchical division）概念有助於固定場所（establishment）行業的發展。工作職場的在地化（indigenous）讓產業塊區體（agglomeration）成形，例如景德鎮的陶瓷業、佛山的鑄鐵業、四川的製鹽業、雲貴和兩廣等地的礦產採冶業及廣東番禺和台灣鳳山的製糖業等等。此時的產銷是一體的，例如松江之布，「農暇之時所出布匹，日以萬計」，號稱衣被天下，也是布商販運布匹的主要活動區域，使區域產銷平衡：

張少司馬未貴前，太翁已致富累巨萬，五更篝燈，收布千匹，運售閩門，每匹可贏五十文，計一晨得五千金，所謂雞鳴布也。<sup>17</sup>

清人葉夢珠《閱世編》卷七，記載：

前朝標布盛行，富商巨賈，操重資而來市者，白銀動以數萬計，多或數十萬兩，少亦以萬計。以故牙行奉布商如王侯，而爭布商如對壘，牙行非藉勢要之家不能立也。<sup>18</sup>

大布商初雖委託棉布產地的牙行收購，後則「自募會計之徒出銀採擇」設立布號。<sup>19</sup>產銷活絡促成就業聚集，康熙年間，蘇州踰坊

---

16 楊生民，〈從「補農書」看明末清初浙江嘉、湖地區的農業資本主義萌芽問題〉，《明清資本主義萌芽研究論文集》下冊（台北：谷風出版社，1987），頁739。

17（清）許仲元，《三異筆談》，卷三〈布利〉。轉引自趙岡、陳鍾毅，《中國經濟制度史論》（台北：聯經出版社，1992）。

18（清）葉夢珠，《閱世編》（台北：木鐸出版社，1982），頁157-158。

19（清）褚華，《木棉譜》（台北：藝文書局，1968）。從康熙起，南京、蘇州這兩個絲織業中心，就出現了由大商人經營的「帳房」、「牙行」。他們擁有大量的資本、工具和原料，有的自辦工廠，僱用大批工人，集中生產。有的把原料分配給小作坊代織，或散發給個體織工各自在家分散生產，按件數計值成爲紡織機戶得大包買商。見：周村主編，《江蘇風物志》（台北：明文書局，1988），頁21。

工匠大約有「七、八千人」，到雍正時，工匠增加到萬餘人，踹布工場「四百五十餘處，每坊容匠各數十人不等」，他們大都是「子身赤漢，一無攜帶」的受僱者：<sup>20</sup>

前明數百家布號，皆在松江楓涇、朱涇樂業，而染坊、踹坊商賈悉從之。<sup>21</sup>

不同行業有不同職業形態，區內的人與制度互流下自成其僱用制度。蘇州是絲織業的中心，工商業人口當然占相當多的數目，乾隆《長洲縣志》卷十記載：

蘇布名稱四方，習是業者，在閶門外上下塘，謂之字號，漂布、染布、看布、行布各有其人。一字號常數十家賴以舉火。中染布一業。遠近不逞之徒，往往聚而為，名曰踏布房。此輩尤易生事，司牧者當思患而預防之。<sup>22</sup>

《萬曆實錄》卷三六一載述：

我吳市民罔籍田業，大戶張機為生，小戶趁機為活。每晨起小戶百數人。嗷嗷相聚玄廟口，聽大戶呼織，日取分金為饗飧計。大戶一日之機不織則束手，小戶一日不就人織則腹枵，兩者相資為生久矣。<sup>23</sup>

---

20 江蘇省博物館編，《江蘇省明清以來碑刻資料選集》（北京：三聯書店，1959），頁35。

21 顧公燮，《消暑閒記摘抄》（上海：商務印書館，1917）。

22 （清）張德夫，《長洲縣志》（上海：上海書局，1990）。

23 北京圖書館古籍珍本叢刊，《萬曆實錄》（北京：書目文獻出版社出版，1993）。

城市工匠皆計日受值，並有著嚴格的專門分工，異於鄉村型產業，顯見城市中僱傭勞動市場的活力與人情冷淡面：<sup>24</sup>

郡城之東皆習機業，織文曰緞，方空曰紗。工匠各有專能，匠有常主，計日受值；有他故則喚無主之匠代之，曰喚代，無主者黎明立橋以待。緞工立花橋，紡工立廣化寺橋；以車紡絲者，曰車匠，立濂溪坊。什百為群，延頸而望，如流民相聚，粥後俱各散歸。若機房工作減，此輩衣食無所矣。<sup>25</sup>

隨著時間演化，上述的產業塊區，有自然衰敗、存活率持續下滑之現象，明清時亦有另股新的替代力量持續進入（entry），<sup>26</sup>例如新興的紡織業，吸收了不少僱傭勞動力，甚至轉包、代工業務出現，一些閭鄰小的市鎮接受小批量的委外代工（outsourcing）訂單，早期的產業內聚集（intraindustry clustering）效應，在織工市場明顯呈現：

織工、拽工或遇無主，每早各向通衢分立，織工立於左，拽工立於右，來雇者一見瞭然，謂之卷工。<sup>27</sup>

此區內紡織商業網絡的末端，在前端的「產」業務持續活絡下，出現了專業導向的銷售部門，以維持初部的產銷平衡發展。這些高效率的「綢莊」、「絲行」雇用了許多員工，大力打消存貨問題，也打通該業滯後（hysteresis）或網絡失衡問題：

---

24 Hirschorn, L. (1984). *Beyond mechanization: Work and technology in a postindustrial age*. Cambridge, Massachusetts Institute of Technology Press.

25 (清) 陳夢雷編，《古今圖書集成》（台北：鼎文書局，1985），卷六百七十六，〈方輿彙編職方典·蘇州府風俗考〉。

26 Strotmann, H. (2007). Entrepreneurial survival. *Small Business Economics*, 28, 87-104.

27 《濮院瑣志》卷六，引自陳學文〈明清時期江南的一個專業市鎮〉《中國社會經濟史研究》第一期，1985年，頁54-61。



居間者曰接手，佐助者曰看莊，曰修綢，……歸行再按，謂之復莊。<sup>28</sup>

以上產銷平衡發展的效應之一，為促成巨利廣大商人層的出現：

安國字民泰，性資警多謀略。居積諸貨，人棄我取，行二十年，富幾敵國。<sup>29</sup>

新產業替代與維持新的產業平衡，其份量日增的用人影響力，亦使商業網絡有了新的體制形成，其一為前後端網絡的關聯效果（interdependent effect）更加綿密，其二為新闢出一些後向包買（backward integration）的新商業網絡體成型；前者例如湖州雙林區的包頭絹，因商人販鬻四方，更是促使機杼之家興起：

包頭絹，婦女用為首飾故名。通行天下，閩俗男亦有用裹首。惟北地秋冬風高沙起，行者用紗罩面護目。正嘉以前，南溪僅有紗帕，萬隆以來，機杼之家相沿比業，巧變百出，……各直省客商雲集貿販，里人賈鬻他方，四時往來不絕。<sup>30</sup>

後者例如有的商人逐漸從商業流轉入經營工業而致富，舊稱三吳多以機杼致富，明人張瀚的《松窗夢語》就提到：

余嘗總覽市利。大抵東南之利，莫大於羅綺絹紵，而三吳為最。即余先世亦以機杼起家，而今三吳之以機杼致富者尤眾。

---

28 同上註。每個綢行都用一名能分辨綢質量好壞的人，叫做看莊；有的綢絲頭不乾淨，行中叫人修剪，叫做修綢。

29 明朝正德、嘉靖時，無錫有三大富家，曰安國、鄒望、華麟祥，人有「日日金銀用斗量」之謠。其中安國即以居積致富。見：《無錫縣志》（台北：臺灣商務印書館，1982），康熙版，卷二十二，〈義行〉。

30 （明）粟祈、唐樞纂修，《湖州府志》（台南：莊嚴文化出版社，1996），卷四十，〈物產〉。

據其所說，他的先世便以機杼起家，在其家庭工場裏擁有二十幾台織機，僱有近百的工人：

毅庵祖，成化末年，罷沽酒業，購機一張織諸色紵幣，備極精工。每下一機，人爭鬻之。計獲利當五分之一。積兩旬復增一機，後增至二十餘。商賈所貨者，常滿戶外，尚不能應。自是家業大饒，各富至數萬金。<sup>31</sup>

上述銷大產小的外部效應下，乃促成新的平衡設計形成，新的演化變革之一，在於產銷的變革之外，另用人制度變革亦是另一股中和力量（counteraction）。在小經營轉化為大經營的過程，舊有的產銷平衡系統亦持續演化，另區內商業網絡下新的分工制度成型，有其變的部分（例如包買型態）與恆不變的部分（例如伙計制）。例如明代絲綢工業已分為織工、機戶、賬房三個層次，織工是自由勞工，機戶則是工場主：

余僦居錢塘之相安里，有饒於財者，率皆居工以織，每夜至二鼓，一唱眾和，其聲驪然。概織工也。余嘆曰：樂哉。旦過其處，見老屋將壓，杼機四五具，南北向列工十數人，手提足蹴，皆蒼然無神也。進工問之曰：余觀若所為，其勞也亦甚矣，而樂何也？工對曰：……吾業雖賤，日傭為錢二百緡，吾衣食於主人，而以日之所入，養吾父母妻子。故主之聚易以售，而傭之直亦易以入。頃見有業同吾者，傭於他家，受直略相似。久之，乃曰：吾藝固過於人，而直與眾工等，當求倍直者而為之傭，已而他家果倍其直傭之，主者閱其織果異於人，他工見其藝精，亦頗推之。主者退而自喜曰：得一工勝十工，倍其直故能不吝也。<sup>32</sup>

31 （明）張瀚，〈松窗夢語〉（上海：上海古籍出版社，1986），卷四。

32 （明）徐一夔，〈始豐稿〉（台北：藝文印書館，1972），卷一，〈織工對〉。這裡的織工雖是支領工資的僱傭勞動者，但他們還是衣食於主人，和主人共同生活。

明清自創一套協力網絡（synergy effect），<sup>33</sup>新的區內網絡促成新的包買變革，例如有採用向後包買的策略，或自行僱用機匠直接經營工場。當時小機戶將自己織成的產品送交主人，主人則按產品的數量和質量給予一定的報酬，謂之「讎貨」。至於「小機戶無甚資本，往往恃帳房爲生」，是指這些小機戶完全依附於包買商，爲取得一定的報酬而生產。在這裏，帳房包買商已把小機戶同市場的聯繫切斷，同時也切斷了他們同原料市場的聯繫，小機戶維持其活力也附在自己家中爲帳房工作的常僱投入；<sup>34</sup>向後包買的網絡也延伸至在家工作者（home-based worker）：

郊山尤墩布輕細潔白，市肆取以造襪，諸商收鬻稱於四方，號尤墩暑襪。婦女不能織者，多受市值，爲之縫紉焉。<sup>35</sup>

至於在廣東、福建等地，檳榔、荔枝、龍眼等農產品的加工，也成爲新興的獨立手工業生產部門。當檳榔、荔枝、龍眼方開花或剛結實時，包買商人便整園購買。在檳榔、荔枝、龍眼成熟時，包買商就僱傭工人進行採摘，並設廠加工。新的包買制造就新的行業分類，新產品商品化亦進化至勞務化（commercial serving）之階段，例如裝箱、打包、運輸等都由專門行業的僱工進行。<sup>36</sup>

有些用人方式長存活有千年歷史，例如「伙計」制度在明清之際十分盛行，明代沈思孝《晉錄》提到：

---

33 即一個廠商可以利用既存的協力網絡，更可以透過自己在商品市場上的定位和經營策略，重組新的協力網絡。見：陳介玄，《台灣產業的社會學研究—轉型中的中小企業》（台北：聯經出版社，1999），頁57。

34 Bates, T. (1985). Entrepreneur human capital endowments and minority business. *The Journal of Human Resource*, 20(4), 540-559.

35 （清）陳夢雷編，《古今圖書集成》（台北：鼎文書局，1985），卷六百九十，〈方輿彙編職方典〉。

36 劉雲村，〈關於中國資本主義萌芽問題的商榷〉《明清資本主義萌芽研究論文集》上冊（台北：谷風出版社，1987），頁125。

平陽、澤、潞，豪商大賈甲天下，非數十萬不稱富，其居室之法善也。其人以行止相高，其合伙而商者，名曰伙計。一人出本，眾伙共而商之，雖不誓而無私藏。祖父或以子母息丐貸於人而道亡，貸者業舍之數十年。子孫生而有知，更焦勞強作，以還其貸。則他大有居積者爭欲得斯人以爲伙計，謂其不忘死肯背生也。則斯人輸少息於前，而獲大利於後，故有本無本者，咸得以爲生。且富者蓄藏不於家，而盡散之爲伙計。估人產者，但數其大小伙計若干，則數十百萬產可屈指矣。所以富者不能遽貧，貧者可以立富，其居室善而行止勝也。

明末人金聲曾敘述安徽休寧歙縣兩處的徽商所僱用的員工，大都來自「親戚知交」，而且僱用人數不少：

夫兩邑人以業賈故，挈其親戚知交而共事。以故一家得業，不獨一家得食焉而已。其大者能活千家百家，下亦至數十家數家。<sup>37</sup>

這種僱用宗族親戚子弟之貧者爲「伙計」的情形，在當時商圈中，爲數頗多：

凡商賈之家，貧者受富者之金而助之經營，謂之夥計。葉懋婚僅三月，出爲同宗富人夥計。<sup>38</sup>

銷大產小的外部環境下，仍造就伙計長存活的理由有：

(1)有時伙計亦是出少數資金的合夥人，有時伙計雖未曾出資，但在僱主契約上卻言明按固定比例利潤分成，亦即早期的分紅入股源由：

---

37 (明)金聲，《金太史集》(台北：環球書店，1966)，卷四，〈與歙令君書〉。

38 (清)歸莊，《歸莊集》(上海：上海古籍出版社，1982)，卷七，〈洞庭三列婦傳〉。

其創到利息，東伙各受其半，按股均分，倘有虧缺，東伙各認其半，不得異說。<sup>39</sup>

- (2)明清之商業網絡結合，仍奠基於宗族鄉黨，伙計乃早期的招募制（recruitment），而且「伙計」的「獲大利於後」，甚至於可以「分身自爲賈」。如此看來，大賈與「伙計」的關係已向「事業功能」邁出一大步，因爲「伙計」可以說是中國經營晉用的前身。<sup>40</sup>至於伙計退伙或未到底辭職，亦另有退場之處理方法：<sup>41</sup>

伙計因犯條款出伙，或圖別事，辭伙出者，未到大賬之期按本年支使開發，以後若得餘利，與分手出伙者無干。<sup>42</sup>

- (3)有互信關係，顧炎武《肇域志》記載徽州的伙計「銖兩不私」，得到大賈的信任，然後再自謀發展：

新都……大賈輒數十萬，則有副手而助耳目者數人。其人銖兩不私，故能以身得幸於大賈而無疑。他日計子母息，大羨，副者始分身而自爲賈。故大賈非一人一手足之力也。<sup>43</sup>

---

39 北京三百多年的老醬園—六必居，是晉商的事業，就是採用此法。見：趙岡、陳鍾毅《中國歷史上的勞動力市場》引，鄧拓遺稿，劉永成整理，〈六必居的材料證明了什麼〉《中國古代史論叢》，1981年第二輯，頁19-20。

40 余英時，《中國近世宗教倫理與商人精神》（台北：聯經出版社，2001），頁155。

41 Dunne, T., Roberts, M. J. & Samuelson, L. (1988). Patterns of firm entry and exit in U.S. manufacturing industries. *Rand Journal of Economics*, 19(4), 495-515.

42 見：趙岡、陳鍾毅《中國歷史上的勞動力市場》引，鄧拓遺稿，劉永成整理，〈六必居的材料證明了什麼〉《中國古代史論叢》，1981年第二輯，頁19-20。

43 （清）顧炎武，《肇域志》（上海：上海古籍出版社，1995）。

## (二) 區間分析

從萬曆到崇禎年間（1573-1644），爲了適應海商船採購中國商貨的需要，每年夏、冬兩季在廣州舉行定期市集，每次歷時數星期，乃至數月不等。嶺北各地商人源源運來絲綢等商品，以供外國商人選購。葡萄牙商人是市集上的主要採購者。他們從澳門前來廣州，在定期市集上收攬絲貨，一部分運往菲律賓出售，一部分則運往長崎和印度的果阿而獲取厚利。<sup>44</sup>隨著東南亞地區市場的不斷開拓，出口商品不僅需要大量，品種也增多，已經擴及民生日用商品，尤以絲、糖、鐵器、陶瓷等爲大宗。產銷關係，也從傳統的「以產求銷」，轉爲「以銷求產」。

由於海外貿易趨向民間，平民百姓充當海商者也日益增多：「富者出資，貧者出力，懋遷居利。」<sup>45</sup>一些備辦貨物來廣州與外商直接交易的內地商人，看到葡萄牙人運絲貨到馬尼拉販賣有厚利可圖時，也用自己的商船將貨物運往海外銷售。廣州商人在國內外已經建立相互聯結的網路：當他們到達東南亞各國時，自有已經在此居住的華僑爲之接應，並準備好回程的商貨；當廣州商人從海外回到廣州時，則有攬頭負責接應：

以通商故，閩粵人多賈呂宋銀至廣州。攬頭者就舶取之，分散於百工之肆。百工各爲服食器物賞其值。<sup>46</sup>

也就是說，攬頭先向舶主海商取得銀兩，然後分發給製造服食器物的手工業者，作爲預支工本。手工業者再按照攬頭所規定的式樣、規格製造產品用來抵償。<sup>47</sup>

---

44 全漢昇，〈自明季至清中葉西屬美洲的中國絲貨貿易〉《中國經濟史論叢》（香港：新亞研究所，1972），頁451-461。

45 （清）顧炎武，《天下郡國利病書》（台北：藝文印書館影印本，1964），卷一百，〈廣東四〉。

46 （清）屈大均，《廣東新語》（台北：臺灣學生書局，1968），卷十五，〈貨語·銀〉。

47 葉顯恩、林彙祿，〈明代後期廣州市場的轉型與珠江三角洲社會變遷〉《明史研究專刊》，第十二期，1998年10月，頁276。

清兵入關後，鄭成功父子退居海島力圖興復明朝，因擁有眾多的船艦，故以廈門為根據地，一方面從事商業，往來於東南海上；一方面為籌募糧餉，允許英人在臺灣、廈門自由貿易，廈門因此成為對外貿易的要港。鄭成功被鎮壓後，施琅等以「閩人資海為生」的理由群請開放海禁，康熙二十三年（一六八四）廢除海禁：

向令開海貿易，謂於閩粵邊海生民有益，且此二省民用充阜，財貨流通，各省亦俱有益。夫出海貿易，非貧民所能，富商大賈懋遷有無，薄徵其稅，可充閩粵兵餉，以免腹地省分轉輸協濟之勞。腹地省分錢糧有餘，小民又獲安養，故令開海貿易。<sup>48</sup>

康熙二十三年，宣布松江、寧波、泉州、廣州為對外貿易港口。在這期間，頗多英船載滿銀洋，來到廈門貿易，後東印度公司亦在廈門設立分公司，隨後英美廠商也在廣州開設公司，自此商賈雲集，視販海如利藪：

服賈者以販海為利藪，視汪洋巨浸如衽席，北至寧波、上海、天津、錦州，至粵東。對渡台灣，一歲往來數次。外至呂宋、蘇祿、實力、噶喇巴，冬去夏回，一年一次。初則獲利數倍至數十倍不等，故有傾產造船者。然驟富驟貧，容易起落，舵水人等藉此為活者以萬計。<sup>49</sup>

為應付日益繁多的貿易，當時的商界，都沿用宋明以來的牙行制度，逐漸發展了一種名為「洋行」的組織，不論是夷商或本國洋商到當地貿易時，先經過洋行之手，作為中介，再進行貿易。<sup>50</sup>早期的洋

48 (清)王先謙，《東華錄》（台北：大通書局，1984）。

49 武堉幹，《中國國際貿易概論》（上海：上海書店，1992）。

50 洋行負有購銷貨物、評定價格、保納稅金及兼管商人的任務，所以本地洋船及外地商人（包括本國商人與外國商人）來到廈門或出口時，均須投行辦理保結的手續。見：周凱，《廈門志》卷五〈船政〉。

行大多充當本國公司的代理人，代客買賣，收取佣金。後來洋行的經營，除了從事進出口貿易的商行外，有的經營農副產品加工，有的經營儲運，有的開辦保險、信託、報關等業務。<sup>51</sup>乾隆二十二年撤銷江、浙、閩三海關，僅保留廣州海關，自此對外的貿易主要集中於廣州，<sup>52</sup>洋商到廣州做生意，全憑十三行爲之介紹。<sup>53</sup>洋船抵港，行商必派一人上船驗貨議價。等洋貨售完，洋商要購辦土貨回國，該人亦爲之居間購入。這種人當時即稱之爲「買辦」，意爲代外人買辦物件者。這種「買辦」屬中國商號僱用，做爲中外貿易的中間人。

鴉片戰爭後，蘇州開始有專門經銷外國商品和廣州轉出口商品的洋廣貨業出現。到清末，一些傳統的綢緞庄也開始附帶銷售少量洋貨。當然，與進口貿易密切相關的新興行業，如洋布、洋紗、華洋百貨、西藥、顏料等也趁勢而起。另有一些行業是因出口貿易而產生的，如牛皮、豬鬃、羊毛等。有些行業，則是從原來經營農副產品購銷業務發展而來，如茶業、絲業、棉花業等。這類商業透過進出口貿易渠道，已成爲國際資本大循環的一部分，其經營方式也迥異以往。首先，其利潤來源不再是以遠遠高於商品價值的價格貴賣所得，主要是來自正常的購銷差價，比較符合國際經商慣例。其次，這些行業一般不再實施自產自銷方式，而是採用經銷、代銷、包銷、拍賣和批零兼營等新的成交方式，廣告宣傳也日益受到重視，若干商店已有較健全的簿記制度和較完善的僱用制度。<sup>54</sup>

---

51 嚴昌洪，《在商業革命的大潮中——中國近代商事習慣的變遷》（武漢：華中理工大學出版社，1997），頁153-154。

52 秦漢以降，廣東一直是對外貿易發達的地區，歷代皆設置市舶司，也形成一套完善的管理制度，諸如牙行制度。

53 牙行制度，明代有三十六行，前清時代演變成「十三行」商制度，屬半官半商性質。行商對於外商在廣東貿易，除代爲繳納關稅、購銷商品、代辦一切交涉事務，並設辦商館招待外商，向外商提供商業訊息等。見：黃啓臣，〈清代前期廣東對外貿易的發展〉，葉顯恩主編，《清代區域社會經濟研究》（香港：中華書局，1987），頁1157。

54 馬敏，《官商之間：社會劇變中的近代紳商》（天津：天津人民出版社，1995），頁196。



道光二十五年（一八四五）五口通商，外商相繼來華開設洋行，僱用一人為「買辦」，雙方簽訂合同，「買辦」要繳納相當的押金或保證品，承擔洋行規定的各項業務，諸如為洋行提供市場行情、招攬客戶、墊付貨款、為錢莊票據作保、推銷進口洋貨、採購出口貨物，由各方面協助外國人同中國人做生意，從中收取佣金。「買辦」要一人負擔全部任務是不可能的，因此他僱用若干人員，在洋行內設立「買辦間」，又稱「華帳房」。許多「買辦」或者原來就有商號，或者在「買辦間」掛上招牌，發展自己的業務，或者在「買辦間」以外投資設立工商企業，這樣的「買辦」同時具有獨立商人與洋行僱員的雙重身分。<sup>55</sup>

「買辦」最初以廣東人居多，其後則以江浙商人（蘇州和寧波商人）為多。他們「不僅是洋行的僱傭者，同時又是有自營生意的商人；不僅是貨物的經紀人，同時又是貨主；不僅賺取工資和佣金，同時又賺取遠遠超過工資和佣金的商業利潤」。<sup>56</sup>「買辦」的雙重身分，使他們在年薪、佣金、回扣之外，還能賺到私人自做買賣的利潤。

綜觀入清後，區域之間商業網絡由產業品項晉升至金融業務，隨著恰克圖對俄貿易口岸的開闢，長達兩個多世紀的對俄貿易中，山西商人以中國的茶葉、絲織物等易俄之毛織物。還深入俄國莫斯科、赤塔等地設號經營。<sup>57</sup>乾隆時，山西船幫在對日貿易中是當時國內最大的洋銅商，他們還把中國的絲綢、瓷器、茶葉等商品運銷日本，同時把洋銅等日本商品販運回中國。清末，山西合盛元票號先後在日本和朝鮮設立分號，開展了國際金融活動。<sup>58</sup>

---

55 嚴昌洪，《在商業革命的大潮中——中國近代商事習慣的變遷》（武漢：華中理工大學出版社，1997），頁163-164。

56 汪敬虞，《唐廷樞研究》（北京：中國社會科學出版社，1983），頁116。

57 孔經緯主編，《清代東北地區經濟史》（哈爾濱：黑龍江人民出版社，1990），頁184-190。

58 張正明，《晉商興衰史》（太原：山西古籍出版社，1995），頁175-179頁及頁279-280。

區域互流的深化帶來的不僅是新產業倫理，也充實新的工作或職業倫理（work ethic）內涵。明清的商人組織原是依附於宗族組織和鄉黨組織，宗族血緣是家庭的擴大，鄉黨是商人組織的地緣關係。明清商人頗善用宗法制度，以加強對各級伙計（多為族人）的控制；在經商地還十分重視建宗祠、祭祖先等自我成就（self-fulfilment）。其目的在於收族，即以血緣親疏尊卑關係來維護族眾不同等級層次的管理：

召門內貧子弟，悉授之事而食之。諸子弟若諸舍人，無慮數十百指，朔望旅揖諸弟子，舉《顏氏家訓》徇庭中。諸舍人皆著從事衫，待命庭下，以為常。<sup>59</sup>

至經商地形成新的僱傭關係與宗族鄉黨，宗族鄉黨的凝聚力，使勞僱雙方由對宗族鄉黨的忠誠衍生為對企業組織的忠誠，人人勤奮工作。隨著開放腳步，要求共同法則（common rule）作為組織改善動力，<sup>60</sup> 形成另股社會主義（socialism）力量的陸續興起，<sup>61</sup> 此為新的制衡（check and balance）。<sup>62</sup> 經商地的商人組織由血緣到地緣至業緣關係（issue of ties），並將「祖傳秘方」的手工業技術流傳而行會遂起而代之。<sup>63</sup> 行會正是商品銷的發展到一定程度的產物，<sup>64</sup> 產至銷擴大之後更大的行業範圍內，調節利益共同與利益競爭矛盾頗佳的平衡組織。<sup>65</sup>

---

59 （明）汪道昆，《太函集》（台南：莊嚴文化出版社，1997），卷四十七，〈明故處士吳公孺人陳氏合葬墓誌銘〉，頁338。

60 Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Glencoe, IL: The Free Press.

61 少數成為偏執激進的社會主義，例如工團主義（syndicalism）等，強調的是更過激的罷工、暴動、以及破壞之手段等。

62 所謂共同法則，即謂「凡處境相同者，均應享受相同的待遇」，新的法則推動新的因應主義形成，以為新的平衡均勢。見：彭玉樹、周佩嬋，〈被仿冒廠商因應策略之探索性研究〉《公平交易季刊》（台北：行政院公交會，2005），頁68-69。

63 全漢昇，《中國行會制度史》（台北：食貨出版社，1978）。

64 Walton, R.E. (1961). *The impact of the professional engineering union*, Boston: Division of research, graduate school of business administration.

65 宛如中世紀盛行一時的技匠制度（guild system）。見：吳家聲，《勞資關係與產業背景》（台北：華泰書局，1997），頁76-78。

整頓行規也是行會爲了加強組織控制，蓋國有國法，家有家規，商幫有幫規，行會有行規。在明清的管制市場（regulated market）裏，會員之間的糾紛，輕則由董事仲裁，重則由會員公議裁決，行會的集團協商（collective bargaining）有很大的強制力量。若不經由行會，直接訴之於官府，將受行會懲罰。至於會員與外界的爭執，也要先訴之行會，派代表出頭處理，以免受人欺負。甚至於商業習慣法，內容包括統一銀碼、包裝、度量衡、折讓、物價、僱傭法、貨物稅、罰鍰、或物毀損賠償等，亦由會員共同制定共同遵守。<sup>66</sup>由於組織行會和議定行規均須報官批准立案，具備了法令性質。中國行會的行規由不成文的限定到成文法令的制定，<sup>67</sup>僱主和僱工之間的關係，卻從最初的「相依爲命」演變到「齊行商業叫歇」。開放下的區域間互流加深，某區的工匠罷工鬥爭，往往延及各區，成爲國家級緊急罷工（national emergency strike），<sup>68</sup>從康熙以後幾乎不會間斷，初開放失衡下紛擾不止的國際調解（mediation）亦是。<sup>69</sup>

準此，明清的組織群體原賦就存有很強的平衡力道。本文乃採用平衡分析法（balanced analysis），兼採用企業或組織的平衡策略概念，<sup>70</sup>透過以下四大構面加以分析；另兼用古早以來即有使用的多面向

---

66 于宗先主編，《經濟學百科全書》（台北：聯經出版事業公司，1986），第一編〈經濟史〉，頁282-283。

67 行會的作用，是通過行規來對公商業者進行控制和限制的。因此，自有行會存在的一天，就有行規存在。最早的行規，應是口頭上的約束，或用木版刻印或直接寫在紙上。口頭上的約束不易流傳，寫刻在紙上的行規，不易存留。到清朝前期，行會組織企圖通過官府用行政命令的手段，來「重申」行規，並且刻鐫在石碑上，以達「永垂千古」的目的。見：李華，〈明清以來北京的工商業行會〉《明清資本主義萌芽研究論文集》（台北：谷風出版社，1987），頁289-290。

68 在美國史上第一件勞資爭議案件，爲皮鞋匠工會（cordwainers）因抗議僱主們降低薪資而引發罷工風潮，法院以哄抬工資爲由，判定工會爲非法組織。

69 洪煥椿，〈明清蘇州地區資本主義萌芽初步考察—蘇州工商業碑刻資料剖析〉《明清資本主義萌芽研究論文集》（台北：谷風出版社，1987），頁537。

70 Kobert, S. K. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.

規劃 (Multiple Criteria Programming)，<sup>71</sup>該法首先為議題的確認，接著確定決策變項及限制因素，與最後的可行方案評估。唯有面對多準則方式加以規劃評估，才有所謂的分析意義，本節採多面向的評估概念，分析的焦點 (核心) 與準則 (關係)，主要分成以下的面向依序加以探討：

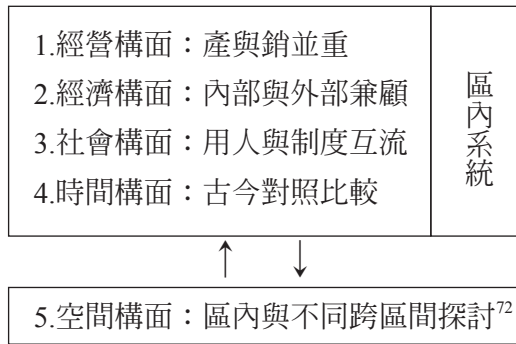


圖1 明清氏族網脈的多面向架構

如上圖1所示，本節主要以區內及區間系統 (intra-or inter-system) 之平衡分析為主，即探討「產或銷區內」的經營、經濟、社會與時間等面向研究，至於跨區間 (trans-system) 或者採 (跨) 多國籍 (multinational) 的商業網脈，暨其存活研究，將留至下節。<sup>73</sup>

71 古早孫子就用多面向來研究兵法，例如用道、天、地、將、法五個準則分析議題。

72 以地區為議題，若依平衡的評估概念，可以分成區內分析 (intra-regional) 與跨區間分析 (inter-regional)。

73 Goold, M., Compbell, A. & Alexander, M. (1994). *Creating value in the multinational company*. New York: John Wiley & Sons.

### 三、跨區的存活分析

明清時代，隨著社會生產力的不斷提高，社會分工的擴大，手工業一貫生產的迅速發展，各經商地陸續的專業市鎮興起，擴大了手工業、農產品之間的交換需求，形成自區內生產跨區外銷售動力之一。商人運用組織群體的力量從事射利競爭，新的商幫興起，構成跨區發展動力之二。最後是交通更便捷，該商品經濟發達、文化繁榮的地區，其跨外活動的網絡更加無遠弗屆。就上述區內分析的角度，不論是專業市鎮的興起、新商幫聚集或者交通更便捷等因素，俱會對於區內形成「拉力」因素，即促成外區生產資源或者產品流入本區，在區內競爭加速之下，也會促成向外跨區發展、尋求新商機的「推力」因素。<sup>74</sup>

#### （一）跨區因素之一：商幫的興起

明清即有商幫的記載，每每言其周游於天下。其中，較為著名的商幫有徽商、晉商、陝商、江右商、龍游商、寧波商、洞庭湖商、臨清商、閩商、廣東商等，號稱「十大商幫」。<sup>75</sup>其內部組織持續強化的原因，其實與四大外部環境因素所促成的拉力有關：

#### 1、地理環境

十大商幫所在的地區大多土地貧瘠、地少人多。徽商發源地的徽州府：「本府萬山中，不可舟車，田地少，戶口多，土地微，貢賦薄。」<sup>76</sup>產生洞庭商幫的洞庭東、西山也是「土狹民稠」之地。晉商所在的山西，亦是「土瘠天寒，生物鮮少」，尤其是「太原以南多服賈遠方，或數年不歸，非自有餘兒逐什一也。蓋其土之所有能給半，歲

---

74 Krugman, P. (1995). *Development, geography, and economic theory*. Cambridge, MIT Press.

75 張海鵬、張海瀛主編，《中國十大商幫》（合肥：黃山書社出版，1993）。

76 （清）丁廷健修、（清）趙吉士纂，《徽州府志》（台北：成文出版社，1975），卷二，〈食貨〉。

之食不能得，不得不貿遷有無，取幾他鄉。」<sup>77</sup>可見，區域性的不利地理環境與該地農民棄本逐末與商幫的興起是有相關的。

## 2、交通條件

商幫的興起，還與交通條件緊密相關。徽商所在的徽州府，雖然處於群山環抱中，但是有水道與外界相通，新安江是徽州最大的水系，順新安江東下可達杭州，江南是中國最富庶的地區，也是徽商最為活躍之地。寧波商、閩商、粵商都在沿海地區，良好的港口以及內河、外海的便利交通是這些商幫得以形成的重要原因。

## 3.政府的政策

明政府「開中法」的實施，<sup>78</sup>乃為了解決北邊軍鎮的糧餉供應，減輕民運糧的耗費，遂利用國家所控制食鹽專賣權，規定商人只要把糧食運到邊境糧倉，便可向政府換取鹽引，然後憑鹽引到指定的鹽場支取食鹽，再到政府規定的銷售區去銷售食鹽。這是使徽州商人、山西商人迅速興起，並進而發展為一個龐大的商業集團的主要條件。

明清政府的海禁政策與開放海禁，對於寧波商人、閩商、粵商的形成與發展也影響很大，開放的衝擊往往是由近海區域與民生品項開始。<sup>79</sup>

## 4.文化背景

文化對商幫興起儘管不是主要驅策力（driving force），唯兩者關係是十分密切的，<sup>80</sup>可能同時受到相同激因（stimulus）的誘發。商幫興起之地，往往是文化繁榮之區，此種以產業文化、分享價值、傳

---

77 （清）康基田，《晉乘蒐略》（北京：北京出版社出版，2000），卷二。

78 《明會要·食貨三·鹽法》記載：洪武三年五月，山西行省言，大同糧儲自縣運至太和嶺，路遠費煩。請令商人於大同倉入米一石，太原倉入米一石三斗，給鹽一小引。商人鬻畢，即以原引赴所在官司繳之。如此，則運費省而邊儲廣。

79 黃寶祚、陳麗貞，〈兩岸開放後對穀物產業的策略評估〉《華人經濟研究》，第二卷第二期，2004，頁118-139。

80 Brislin, W. R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.

統及信念等社會文化特徵來控制行爲者，頗像早期的氏族控制（clan control）體制。明清兩朝「天下書院最盛者，無過東林、江右、關中、徽州」，<sup>81</sup> 這四個地區正是江蘇商、江西商、陝商和徽商的桑梓之地，書院的興盛主要是商人慷慨資助的結果：「歛在山谷間，墾田蓋寡，處者以學，行者以商，學之地自府、縣學外，多聚於書院。……商之地海內無不至，以業鹽於兩淮者爲著，其大較也，……非學，俗何以成？非財，人何以聚？」。<sup>82</sup>「非財，人何以聚」與「非學，俗何以成」，正說明文化與商人的一致關係（coincidence）。這也是明清時代「以儒兼賈」的商人，深受儒學文化薰陶，故從商業獲得巨大利潤後，往往對自己在社會文化（social culture）層面，或對「名」、「德」看得很重，<sup>83</sup> 更以「賈道」爲期許。<sup>84</sup>

明朝最大的商幫是徽商，經營的貨品最早是以本鄉所生產的茶葉、木材、漆爲主，後來逐漸擴大營業範圍，凡布匹、絲綢、紙、墨、西北的農產品、廣東的鐵器、沿海的鹽、莫不販運經營，他們的足跡外跨遍全國，北至幽燕、遼東，西至滇、黔、關、隴，東南至閩廣以及海外，他們不但散布在通都大邑，而且深入窮鄉僻壤。明代長江下游一帶，已有俗諺「無徽不成鎮」，<sup>85</sup>即言深入農村的鄉鎮貿易，多由徽商操縱。一般而言，徽商最能獲利的就像他們說的「吾鄉賈者，首魚鹽，次布帛，販繪則中賈耳。」<sup>86</sup>

---

81 （清）丁廷榘修、（清）趙吉士纂，《徽州府志·營建志·學校》（台北：成文出版社，1975）。

82 唐力行，《商人與中國近世社會》（台北：臺灣商務印書館，1997），頁51。

83 李再長譯，《組織理論與管理》（台北：華泰文化事業公司，2002），頁79-80。

84 余英時，《中國近世宗教倫理與商人精神》（台北：聯經出版事業公司，2001），頁151。

85 王振忠，《明清徽商與淮揚社會變遷》（北京：三聯書店出版，1996），頁74-106。

86 傅衣凌，《明清時代商人及商業資本》第二章〈明代徽州商人〉（台北：谷風出版社，1979），頁73。又（明）宋應星在〈鹽政議〉中估計萬曆年間的鹽商能有資本總額三千萬兩，每年獲利九百萬兩。（明）謝肇淛，《五雜俎》（台北：偉文圖書出版有限公司，1977），卷四：「富室之稱雄者，江南則稱新安，江北則

山西商人或稱晉幫，崛起的歷史較徽商短，但發展甚速，徽商與晉商同受明代鹽法—開中制所賜，積累了大量財富。開中制頒行於洪武三年，最早在山西實行，從此山西商人執鹽業運販之牛耳。清中葉改革鹽政，採行票法，販鹽業者大受打擊，利潤大幅下降，晉商逐漸由鹽業轉向新興的行業—票號與錢莊發展，以跨區及跨業同步發展。清末，全國的錢莊業幾乎已變成了晉商的天下。<sup>87</sup>沈思孝的《晉錄》：「平陽、澤、潞，豪商甲天下，非數十萬不稱富。」很能描述晉商在金融界及票號的勢力。<sup>88</sup>

寧波商人，是規模較小，興起更晚的商幫；在明朝參加過販鹽，後來也轉移到錢莊業，不過人數沒有晉商眾多，活動範圍也只在江浙一帶而已。乾隆、嘉慶以後，一種以承遞銀信包裹為主的民信業興起，寧波商人實執其牛耳，這與其商號（符號）、標語、英雄人物所代表強勢文化遍布各地、實力雄厚、信譽昭著是相關的。<sup>89</sup>清末，與外洋通商後，寧波商人像粵商一樣，是最早從事於小型之買辦活動，<sup>90</sup>於是很多寧波商人開設的錢莊與票號逐漸轉變成小型的新式銀行，寧波商人在民國初年演變成所謂的浙江財團。<sup>91</sup>

明清以來活躍於沿海貿易的商人，以福建商人最為出色，福建商人也稱閩商，擅海舶之利，其活動的範圍「西至歐羅巴，東至日本之呂宋、長崎」，因此，福建海商累積的資本著實不少，也有「富甲天下」之美譽。<sup>92</sup>即使清朝前期的主要貿易港是廣州，當地洋商大多仍是

---

稱山右。新安大賈，漁鹽為業，藏鏹有至百萬者，其他二三十萬則中賈耳」。

87 關於山西商人的研究，可參閱張海鵬、張海瀛主編，《中國十大商幫》第一章〈山西商幫〉；張正明，《晉商興衰史》（太原：山西古籍出版社，1996）；寺田隆信著、張正明等譯，《山西商人研究》（山西：人民出版社，1986）。

88 張正明，《晉商興衰史》（太原：山西古籍出版社，1996），頁108-124。

89 Fuita, M. (1995). Small and medium-sized transnational corporation. *Small Business Economics*, 7, 183-204.

90 Mata, J. (1994). Firm growth during infancy. *Small Business Economics*, 6, 27-40.

91 趙岡、陳鍾毅，《中國經濟制度史論》（台北：聯經出版社，1992），頁547。

92 王兆祥、劉文智，《中國古代商人》（台北：臺灣商務印書館，1999），頁61。



來自福建。這是因為乾隆二十四年（一七五九）前後，對外貿易集中廣州，而廈門又恰在乾隆二十五年因為大火而蕭條，所以許多閩商都轉往廣州。<sup>93</sup>

明代牙行商人，明後期轉為承銷外國商品的商業團體，成為廣州商人的重要組成部分。凡充牙商者，必係殷富之家，並要彼此互保。經官府批准，發給牙帖，方取得合法資格。此時的商業利潤被原屬廣州、徽州、泉州三處的十三家商號壟斷著，他們同外商利益攸關，連繫密切，成為內外搭建（boundary-spanning）之角色。同時他們對廣州商業利潤的壟斷，也表明其擁有商業資本之雄厚。廣州商幫還從事跨國商業，在國內外已經建立相互聯結的網路。當他們到達東南亞各國，自有已經在此居住的華僑為之接應，並準備好回程商貨，扮演緩衝內外（boundary-buffering）的角色，<sup>94</sup>可見當時廣東海商已聚集大量商業資本。<sup>95</sup>

吳中自昔即為商業繁榮的區域，明清之際，允稱東南勝會，又為富商巨賈之所聚。洞庭兩山雖是江蘇吳縣所屬的一個小地區，然從洞庭商人被稱為「鑽天洞庭」的外號，就可知其極善鑽營的經商本領。他們的商業地盤當然是頗為廣大，外跨至荊襄、齊魯、燕豫各地，均見有洞庭商人的隨處設肆，從事商業活動。大體而言，洞庭商人主要是經營布業，這和他們占有江浙一帶為絲織業和棉紡織業中心的地理優勢有很大的關係；其次，這些水平式組合（horizontal corporation）另經營高利貸性質的金融業，如典當之類。<sup>96</sup>

---

93 傅衣凌，〈福建商人〉及〈清代前期廈門洋行〉《明清時代商人及商業資本》（台北：谷風出版社，1979）。

94 Chet, B., & Carole, K. B. (1990). Restructuring for self-renewal: Navistar international corporation. *Academy of Management Executive*, 439-41.

95 葉顯恩、林燊祿，〈明代後期廣州市場的轉型與珠江三角洲社會變遷〉《明史研究專刊》，第12期，1998年10月，頁274-275。

96 傅衣凌，《明清時代商人及商業資本》（台北：谷風出版社，1979），頁107-119。

陝西商人具有關中地區天惠的條件，沃野的平疇，阜盛的農產，毗鄰晉省，他們爲了地理上的方便，自也易於受其影響，而走上商界的活動，所以在市場上陝商每與晉賈常被並稱爲秦晉大賈或西客。陝商以市布起家者爲數甚多，又轉而從事高利貸獲利。陝西在地理上是處於中國西北和東南之間的通路的中心，又是西北國防的重鎮，茶馬貿易的要衝，又供應當時軍用的布匹，故陝商的經濟活動是輸粟於邊塞，治鹽於淮揚河東，販布於吾越，運茶於川蜀，商幫須考量不同區域的市場特質，各區消費者偏好等不同需求，即今之跨國籍團隊（transnational team）。這種種政府專賣事業，每較一般的商業易於贏得厚利。<sup>97</sup>

明清時期，多將江西稱爲江右，江西商人則被稱作「江右商」。江西地處長江以南，是個地少人稠省份。隨著社會經濟發展，人口過剩現象，反過來又刺激了豪族大戶對土地的渴求和兼併，加上官府的繁役重賦，民生困苦，從而導致江右商人離鄉背井行商。因爲貧窮，借貸就成爲江西商人主要的資金來源方式，這就必然使江右商幫具有資本分散，小商下賈眾多的特點。他們主要從事糧食業、茶業、盜業、紙業、布業、木材業、煙業、鹽業、藥材業、典當質押業等民生產業（essential industry）。雖然他們精於推算，但除其主導產業（dominant industry）盜業比較出色外，其他相關業務（related enterprises）<sup>98</sup>與晉商、徽商及閩粵等地商人相比，經營規模自然相形見絀。<sup>99</sup>

龍游商最初多爲山貨商和紙商，龍游盛產紙，由紙及書，龍游的書賈遍及吳越。明中葉後，龍游商收購蘇杭絲織品販銷到湖廣等地，亦在跨外經營販運中積累了巨額的資本。龍游海商與珠寶商是相關聯的，嘉靖時走私海商中也有龍游商，他們多從事珠寶販運，所販運之珠寶貨

97 同上註，頁186-195。

98 黃寶祥、陳麗貞，〈產業多角化經營之估測研究〉《農業經營管理年刊》，第九期，2003年，頁150-151。

99 方志遠，《江右商幫—小本商民、講究賈德》（香港：中華書局，1995）。

源是從海外進口而來，遂有「遍地」之說，從而成爲一個大商幫。<sup>100</sup>

商人的足跡雖然遍天下，在倫常規範（code of ethics）下各商幫都有其主要的跨區活動區域。例如徽商活動的重心在江南，其主要活動區域有五：一是浙、閩、粵；二是兩湖、雲、貴、川；三是晉、秦、燕、豫；四是日本、東南亞；五是各大商業都會。<sup>101</sup>晉商主要活動在北部蒙古地區和西北地區，而北京、天津、張家口、武漢、南京、蘇州、廣州等商埠，同時還把勢力伸展到俄國、日本、東南亞地區。<sup>102</sup>寧波商的活動基地是浙東和上海，而交通海外更是他們的專長。各大商幫既有重點經營的區域，又不限於這些區域而周游於天下，當時重要的商業大都會，如北京、南京、濟南、揚州、蘇州、杭州、福州、廣州、佛山、長沙、南昌、成都、重慶等，都是各大商幫麇集之地，這就構建起一張覆蓋整個經濟體系的跨區商業網絡。商幫所起之時，所營之業，往往受限於區域市場；一個市場地域範圍的大小，原取決於具有市場聚集的地區多寡。<sup>103</sup>然隨著商業網絡的外跨擴大，各地區域市場在經濟上的孤立性日益削弱，相互依賴性日漸增強，隨著外跨販運能力與潛在路線的延伸，各母區（host-region）對於外跨的垂直多國籍化（vertical multinationals）需求更殷，連結各母區域與跨外各子區域範圍的跨國性市場亦逐步形成。<sup>104</sup>

## （二）跨區因素二：長途販運的能力

長途販運是明清商幫的主要貿易活動，水陸交通的大規模開發，爲長距離販運貿易的發展創造了更有利的條件：東南海運路線的擴

---

100 唐力行，《商人與中國近世社會》（台北：臺灣商務印書館，1997），頁56。

101 同上註，頁52。

102 張正明，《晉商興衰史》（太原：山西古籍出版社，1996），頁83-97。

103 李伯重，《發展與制約—明清江南生產力研究》（台北：聯經出版社，2002），頁364。

104 Zhang, K. H. & Markuson, J. R. (1999). Vertical multinationals and host-country characteristics. *Journal of Development Economics*, 59(2), 233-236.

展，橫貫南北的大運河的全面治理通行；連結沿海和西部廣大腹地的長江航線的全部開通；東北黑龍江、松花江通行貨運；南方珠江水系，由湖南湘江經桂江、西江到廣州，由江西贛江、沿北江至廣州的航線繼續發展。至清代中葉，內河航線達五萬公里以上，沿海航線一萬餘公里，已略具近代規模。<sup>105</sup>交通便捷，使得明清商人活躍在全國各地：「滇南車馬，縱貫遼陽，嶺徼宦商，衡遊薊北。」<sup>106</sup>

南北貨運發達，商人貨物販運路線國內主要有三條：

其一，以大運河爲主的南北內河航運路線。大運河及其兩岸，商品彙集、萬民攢動，無限商機，引來商賈駢肩雜沓：「南北商賈，舟車百貨，輻輳並至」、「商旅往來，日夜無休」。

其二，以上海爲中點的南北洋航線。出入於上海的閩、粵、浙、齊、遼及外國船舶，「舳艫尾銜，帆檣如櫛」。往來於上海與東北的北洋航線的大小沙船，每年多達三千五六百艘，沙船販運東北的豆麥油南來，供給上海和江南其他地方需要；載運南方的土布、棉花、茶葉、瓷器等物北往，至遼東銷售。據估計，沙船的南北貨運量約有一百二十萬噸。航行於上海和閩粵間南洋航線上的大小船隻，滿載貨物，乘風破浪前進。粵商從汕頭，閩商從台灣，用「樓船千百」運糖等物到上海，售賣後，收購棉花等貨載回。<sup>107</sup>

其三，以長江爲主的東西貿易線，在明朝時代即有長足進展，到了清代川江航線進一步的開發後，長江航線便全部開通。使得下游的金陵，五方輻輳，「南北商賈爭赴」；中游的武昌，四方之賈雲集；上游的重慶，貿易繁榮。長江航線更是鹽、棉、布、洋廣雜貨與米、木交流的主渠道，其重要性，不言可喻。兩淮食鹽經由長江及其

---

105 一九四九年，中國內河總航程七萬三千六百一十三公里，最高貨運量達一、二六四萬噸。見：許滌新、吳承明主編，《中國資本主義發展史》第一卷（北京：人民出版社，1985），頁272。

106 （明）宋應星，《天工開物·序言》（台北：臺灣商務印書館，1987）。

107 傅衣凌，《明清時代商人及商業資本》第四章〈明代福建海商〉（台北：谷風出版社，1979）。

支流，運銷湘、鄂、贛、皖，川鹽也從長江上游而下濟楚。安徽、江西、湖南、湖北等地的糧食等貨則作為回頭貨，反向運銷江浙等地。<sup>108</sup>

另外一條重要的貿易路線，則是對外貿易路線。鄭和下西洋是中國對外貿易史上的一件大事，明朝太監鄭和在成祖永樂三年（公元一四〇五年），奉命率二萬餘人的船隊前往亞非各國，共七次，持續近三十年，最遠到達非洲東海岸的麻林（今肯尼亞的蒙巴薩港），擴大和加強了中外經濟貿易及文化往來。後來，由於倭寇和西方殖民主義的侵犯和掠奪，明清雖曾實行海禁，<sup>109</sup>但私人海上貿易並未斷絕。明成化、弘治間，福建的「豪門巨室，間有乘巨艦，貿易海外者」<sup>110</sup>嘉慶年間，「漳閩之人，與番舶夷商貿販方物，往來絡繹於海上」<sup>111</sup>海禁放寬後，「五方之賈，熙熙水國」，分東西兩路，捆載珍奇到海外貿易，每歲所貿易金錢數十萬。海禁廢除後，富商大賈前往日本、呂宋等所謂東洋貿易的人很多。<sup>112</sup>明萬曆年間每年前往馬尼拉的商船一般在二十至三十隻，多時可達到五十隻。終明之世，通倭之禁雖甚嚴，但從事對日貿易的商人仍不少。「今吳之蘇、松，浙之寧、紹、溫、台，閩之惠、潮、瓊涯，駟僮之徒，冒險射利，視海如陸，視日本如臨室耳，往來貿易，彼此無間。」<sup>113</sup>這些商人每年四月間駕駛船隻，冒稱去某港捕魚或糴糧，事實上是「徑從大洋入倭」，販運貨物。

跨區的長途販運貨物，唐宋以前，皆是以奢侈品、奇珍異寶為主，由大商人販運到城市，賣給達官貴人享用。明清之際，則是以

---

108 丁文清，《中國古代市場與貿易》（台北：臺灣商務印書館，1999），頁131-133。

109 （清）郝玉麟等監修、（清）謝道承等編纂，《福建通志》（台北：臺灣商務印書館，1983），卷二百七十〈洋市〉記載：「正統十四年（1449）申瀕海居民私通外國之禁，福建巡海簽事董應軫言，舊例瀕海居民貿易番貨，洩露事情，及引海賊劫掠邊地者，正犯極刑，家人戍邊，知情故縱者罪同」。

110 （明）張燮，《東西洋考》（北京：中華書局，1995），卷七。

111 同上註。

112 同上註，云：「華人皆多詣呂宋，往往久住不歸，名為壓冬。聚居澗內為生活，漸至數萬……」。

113 （明）謝肇淛，《五雜俎》，卷四。

糧、鹽、布等生活必需品為主。自古以來，糧價易受豐歉影響，其波動極大，貴賤相差幾百倍，故糧市上甚多囤積居奇者。<sup>114</sup>存貨增減（inventory change）的敏感性與不規則波動，早在市場中存在，明清糧食囤積和投機之風氣很盛，在許多的糧食貿易中，都可以看到這類例子。雖然察豐歉，知貴賤，通有無，賤買貴賣，這是商人在糧食貿易中贏利的訣竅。然而，也有「糶貴徵賤」的「良賈」。據清咸豐《當湖外志》載：康熙戊子，自春至夏，陰雨不止，「米價翔踊」。邑令定價一兩四錢，「而積米者多不售。令又發名刺及公帑金向富戶道意，無一應者；獨有陶姓毅然收銀，糶百餘石，又載百餘石至城中，用官價官升自賣，人稱頌之」。<sup>115</sup>

糧食跨外貿易除了倉儲與存貨問題之外，若奸商搗亂，買賣雙方時有糾紛，也能折損長程販運的能力。據直隸永平商務分會試辦章程，永屬所出米豆不敷食用，須有糧行大商從口外關東轉運糧米接濟。但因路途遙遠，往返費時，往往被奸商壟斷，每當青黃不接時，若米價稍漲，賣米者每每以轉運困難為藉口，遲不運到；米價偶落，買米者又以銷路不廣為理由，拒絕不收，買賣雙方多有糾葛。<sup>116</sup>

再舉另一議題，鹽是僅次於糧的貿易貨物，人人要吃鹽，但鹽不是一般人家和所有地方都能生產的，跨外的貿易量很大，明清許多大商人較有長程販運的能力者，有以純靠專賣鹽起家的。<sup>117</sup>歷代政府都把鹽稅收入作為重要財源，<sup>118</sup>明清實行的是一種官鹽商專賣制，亦稱「兩

114 《史記》記載，秦漢之際，宣曲任氏就是囤積糧食暴富的。在秦敗之時，「豪傑皆爭取金玉，而任氏獨窖倉粟」。楚漢戰爭民不得耕種，「米石至萬，而豪傑金玉盡規任氏，任氏以此起富。」

115 丁文清，《中國古代市場與貿易》（台北：臺灣商務印書館，1999），頁108。

116 為防止糾紛發生，商務分會議定章程，限於某日到期即行錢米兌交，且須有殷實鋪商出條擔保，如故意轉運不到，至期未交，責其按現價償還。

117 《五雜俎》卷四，談論商人的財富：「富室之稱雄者，江南則推新安（徽州），江北則山右（山西）。新安大賈魚鹽為業，……山右或鹽、或絲、或窖粟」。

118 漢朝即由政府實施鹽鐵專賣，食鹽專賣的方法代有更易，有權鹽法、折中法、鈔法、引法、綱法、票法等等名目，而鹽商亦有隨歷代所行鹽法的不同而有各種名稱：行鈔法時稱鈔商，行引法時稱引商行綱法時稱綱商，行票法時稱票商。

重專賣」，即政府將收買運銷之權授予專商，而居間課其稅。在實行綱法時，允許鹽商世襲，且獲得運銷官鹽的永久專利，形成一個頗有勢力的鹽商行幫。<sup>119</sup>與官鹽壟斷並存的則是私鹽的猖獗，因利之所在，一些人鋌而走險走私食鹽形成一支亦盜亦商的鹽梟幫伙，這些網絡屬於地下經濟體系（underground system）部分，本文將之排除在外。

到清代鹽幫逐漸組織縮編（downsizing），棉布才代替鹽成爲占主導地位的工業品，全國大多數地區都有這類市場。每當棉花下來時，棉花、棉布買賣最爲活躍，是當時垂直網絡的代表產業。集市上，「運商群集，肩摩踵錯，居積者到市以斂之，懋遷者牽車以赴之，村落趁墟之人，未不負挈紛如」，其參與操縱和從中牟利者則是「運商」、「居積者」和牙紀（「花主人」、「布牙」等）。<sup>120</sup>棉花的種植和棉紡織業的普及，在江蘇、山東、直隸、河南等地都有棉花和棉布生產中心，<sup>121</sup>除省內各縣區鄉鎮間貿易外，基於輕薄小等產業特性（相較於鹽、糧等）可直營至更遠的末梢商業網絡，經商人之手運至東北、西北、西南等更邊遠地區跨外銷售。顯然，基於不同商幫、產業各有其長途輸送能力，即各有其權變的網絡模式（contingency network model），反之長途輸送能力之限制愈高者，此類的商幫存活率將會大幅下降。<sup>122</sup>

### （三）跨區因素三：專業城市的興盛

有些著名的商幫於清末就消失在市場中，其亂市（market turbulence）下退出市場原因，無關於其氏族的規模、新舊廠商進入

---

119 明清政府在兩淮等處設有鹽運使，招徠商人奉引行鹽。明代山西商人之興起，早期即是拜「開中法」所賜：商人在北方邊境駐軍處納粟，便可領引在兩淮、河東販鹽。

120 丁文清，《中國古代市場與貿易》（台北：臺灣商務印書館，1999），頁110。

121 松江是當時棉布生產最集中的地區，據《松江府志》（台北：成文書局，1983）記載：「松有勞社之利，七邑皆是……松之爲郡，售布於秋，日十五萬焉」。

122 Jovanovic, B. (1982). Selection and evolution of industry. *Econometrica*, 50, 649-670.

或退出商幫的狀況，主要乃無力伸入新興、專業城市的商業網，故不得不競逐於經營危險率（hazard rate）高的舊或既存城市（incumbent cities），做產銷活動。<sup>123</sup>明清時代，商業城市的發達，多核心商路的密佈，是促成外跨型廣大商人階層的存在原因。當時商人眼中的著名城市，大有兩京、江、浙、閩、廣諸省會，次為蘇、松、淮、揚諸府，臨清、濟寧諸州，香山、蕪湖諸縣，瓜州、景德、佛山諸鎮。這些城市不單是商業中心，也是手工業的中心；不僅是國內貿易的中心，更是對外貿易的港口和轉運碼頭；有的還是和國內少數民族的互市場所。<sup>124</sup>

北京和南京，既是全國的政治中心，又是經濟中心，出現城市人口眾多，街巷繁多，工商買賣各有區域的局面。當時，城內商店林立，「地饒黍谷驢馬果蓏之利，四方財貨駢集，蓄積為天下饒」<sup>125</sup>、「五方輻輳，萬國灌輸，三服之官，內給尚方，衣履天下，南北商賈爭赴」，<sup>126</sup>可見商業網絡外展（expand networks）的盛況。

江南的蘇州，在嘉靖、萬曆時期被譽為富饒之鄉，商業十分發達，「貨物店肆充溢，金閭貿易，鏹至輻輳，然倚市門者稱貸鬻財多負子母錢，遠方賈人挾資以謀厚利，若楓橋之米豆，南濠之魚鹽藥材，東西匯之」。<sup>127</sup>凡是日常生活所需的東西，都可以在蘇州市場購得。松江郡亦是商賈輻輳之地，以棉紡織業聞名，有「衣被天下」之稱。

廣州、漳州、泉州、寧波等港口，則是對外貿易的據點。對外貿易的發達，又促進廣州手工業的發達，當時廣紗有甲於天下之譽，佛

---

123 Kiefer, N. (1988). Economic duration data and hazard functions. *Journal of Economic Literature*, 26, 646-679.

124 傅衣凌主編，楊國楨、陳支平，《明史新論》（北京：人民出版社，1993），頁310。

125 （明）張瀚，《松窗夢語》（上海：上海古籍出版社，1986），卷四，〈商賈紀〉。

126 同上註。

127 （清）陳夢雷編，《古今圖書集成》（台北：鼎文書局，1985），卷六百七十六，〈方輿彙編職方典·蘇州府風俗考〉。



山鎮則以鐵器製造而聞名：「佛山多冶，業冶者必候其工而求之，極其尊奉，有弗得則不敢自專，專亦弗當，故佛山之冶遍天下」。<sup>128</sup>還有石灣的彩釉陶瓷，以及果品海珍新品，於新興購買力高之越區經商地，都有龐大的商機，<sup>129</sup>因而各地商人為牟求厚利，來者甚眾，「嘉靖三十五年，海道副使乃立客綱、客紀，以廣人及徽、泉等商為之」，<sup>130</sup>以便管理貿易事務。成化年間福建市舶司設在福州，漳州府的月港，成為東西貿易的重要口岸，商業繁富：「澄之賈，淫於海，指南所至，累譯所通，紫貝文甲之玩，異香華毳之奇，耀宇內而佈天府……幾與中原大都會埒矣」。<sup>131</sup>

其他重要的商業城市，茲舉明人張瀚的《松窗夢語》記載：

天津，「南北舟車并集，下直沽漁陽，猶海運之故道也，河間、保定商賈多出其途，實來往通衢」。

河南開封，「北下衛彰達京圻，東沿汴泗轉江漢，車馬之交，達於四方，商賈樂聚地饒漆絺帛紵織纊，錫蠟皮張」。

陝西，「山河四塞，昔稱天府，西安為會城，地多驢馬牛羊旃裘筋骨，自昔多賈。西入隴蜀，東走齊魯，往來交易莫不得其所欲」。

明代，西北賈多秦人，然「皆聚於沂、雍以東，至河華沃野千里間，而三原為最。……關中之地當九州三分之一，而人眾不過什一；量其富厚，什居其二，閭閻貧窶，甚於他省而生理殷厚，則賈人所聚也」。

山西，「自昔饒竹林繡旄玉石，今有魚鹽棗柿之利。所轄四郡，以太原為省會，而平陽為富饒，……蒲阪一州，富庶尤甚，商賈爭趨」。

---

128 (清) 屈大均《廣東新語》(台北：臺灣學生書局，1968)，卷十六，〈器語·錫鐵器〉。

129 Crawford, C. M. (1988). New product failure rates: A reprise. *The Journal of Consumer Marketing*, 5(4), 17-18.

130 (清) 顧炎武，《天下郡國利病書》(台北：藝文印書館影印本，1964)，卷一百零四，〈廣東八〉。

131 張燮，《東西洋考》(北京：中華書局，1995)，卷七。

巴蜀，「地饒姜粟蔬果丹砂銅錫竹木之器，東下荆楚，舟經三峽，而成都其會府也，綿敘重夔，唇齒相依，利在東南，以所多易所鮮」。

濟南、兗、青、德州、臨青、濟寧都是交通要道，商貿中心。江南，荆楚當其上游，武昌為都會。鄖襄之民「寡於積聚，多行賈四方，四方之賈亦雲集焉」。

自金陵而下，蘇、松、常之民，「利魚稻之饒，極人工之巧，服飾器具足以炫人心耳目，志於富侈者，爭趨效之」。

廬、鳳以北的淮、揚係產鹽之地，「煮海之賈操巨萬貲，以奔走其間，其利甚巨」。

自安、太至宣、徽，「其民多仰機利，捨本逐末，唱棹轉轂以遊帝王之所都，而握其奇贏，休、歛尤夥，故異地行商者幾遍天下，努力與在地賈人進行存續之爭。<sup>132</sup>良賈近利市利數倍，次倍之，最下無能者，逐什一之利」。

浙江杭州是一都會，米由北方運來，柴由南方供給，「桑麻遍野，繭絲綿苧之所出，四方咸取給焉。雖秦晉燕周大賈，不遠數千里而求羅綺繒帛者，必走浙之東也」。

寧、紹、溫、台，並海而南，跨引汀漳，「估客往來，人獲其利」。

江西南昌為都會，其民「多挾技藝，以經營四方，至老死不歸。……獨陶人窯缶之器，為天下利。九江據上流，人趨市利；南、饒、廣信，……以多行賈」。

贛南谷林深邃，乃商賈入粵之要區。福州、建寧、福寧，「地饒荔挺橘柚，海物惟錯，民多仰機利而食，俗雜好事，多賈治生不待危身取給……」。

廣西桂林亦一都會，南寧、太平、蒼梧，雄鎮一方，「多珠璣、犀齒、玳瑁、金翠，皆自諸夷航海而至」。

---

132 Mata, J. & Portugal, P. (2002). The survival of new domestic and foreign owned firms. *Strategic Management Journal*, 23, 323-343.

滇南「土沃饒，食不待賈，而賈恆集，以丹砂、朱汞、金碧、珍貝之所產也」。

貴陽，「郡邑官雜流土，民多蠻夷，水不涵淳，土無貨殖，官軍歲給，全賴他省，而況商賈萬里來投……」。

新興經商地的商業網有幾個特質：

1. 都是全國商業網絡中的新興樞紐和大都會，其一是商業網絡無遠弗屆的生活空間，<sup>133</sup>商品交換的範圍更廣。不僅在大、中城市有所反映，連縣級市場亦是如此。以閩浙贛交通要道的新興城市江西鉛山爲例，該地市場販賣的商品有：

其貨自四方來者，東南福建則延平之鐵，大田之生布，崇安之閩，福州之黑白砂糖，建寧之扇，漳海之荔枝、龍眼。海外之胡椒、蘇木。廣東之錫、之紅銅、之漆器、之銅器。西北則廣信之菜油，浙江之湖絲、綾綢，鄱陽之干魚、紙錢灰，湖廣之羅田布、沙湖魚，嘉興西塘布，蘇州青，松江青，南京青，瓜州青，紅、綠布，松江大梭布，小、中梭布，湖感之孝感布，臨江布，信陽布，定陶布，福建生布，安海生布，吉陽布，粗麻布，書坊生布，漆布，大刷竟，小刷竟，葛布，金溪生布，棉紗，淨花，子花，棉帶，襖子衣，布被面，黃絲，絲線，紗羅，色色絲布，杭絹，綿捆，彭劉緞，衢絹，福絹，此皆商船往來貨物之重者。<sup>134</sup>

這些商品不僅來自幾個不同的省區，甚且有來自海外的，同一商品還有產地不同之別。把這些商品分類，大致可分成：生產物資—如福建延平的鐵，廣東的錫和紅銅等；手工業原料—如浙江的湖絲，金溪的棉紗、淨花、子花等；民生日用品—如福州的黑白

---

133 陳介玄，《協力網絡與生活結構》（台北：聯經出版社，1994），頁300；及《台灣產業的社會學研究—轉型中的中小企業》（台北：聯經出版社，1999），頁399。

134 趙岡、陳鍾毅，《中國經濟制度史論》（台北：聯經出版社，1992），頁539。

砂糖，建寧的扇等，這類商品占的比重最大。如果不是鄉村工業化的商品平衡發達，<sup>135</sup>長途販運貿易開展，交通便利，是不可能如此繁多的市場商品。<sup>136</sup>

- 2.由於社會生產力的提高，社會分工的不斷擴大，使得一些手工業部門從農業中分離出來，原來一些手工業生產過程中的某些工序，也聚集起來形成新的專業城鎮。這種專業化的過程，不僅群聚越來越多專門手工業部門，需要農業提供的原料也與日俱增，這就進一步刺激了農業中各種經濟作物的發展和糧食商品化程度，導致出現專門從事經濟作物種植的農戶和經濟作物的專業經營區域，此時期也促成一些農工整合型的專業城鎮興起。在地商品化作物的創新經營，更逐漸在農業生產中提高了它的地位，以面對一波波越區行商之進入與退出：<sup>137</sup>

泉州枕山而負海，田再易；園有荔枝龍眼之利，焙而干之行天下。附山之民墾闢磽，植蔗煮糖，黑白之糖行天下。<sup>138</sup>

太倉、嘉定東偏，謂之東鄉，土高不宜水稻，農家卜歲而後下種，潦則種禾，旱則種棉花、黃豆。比閭以紡織為業，機聲軋軋，子夜不休。貿易惟棉花布，頗稱勤儉。<sup>139</sup>

- 3.明清時代市鎮發展的特徵，有一部分朝向特產市鎮演變，尤其是太湖周邊的蠶絲市鎮與松江、太倉地區的棉市，以及蘇州近

---

135 彭作奎、李廷禧，《台灣鄉村化與工業結構之變遷》（台北：台灣經濟，1987），頁15。

136 李潛龍，《明清經濟探微初編》（台北：稻鄉出版社，2002），頁302。

137 Mata, J. & Portugal, P. (2000). Closure and divestiture by foreign entrants: The impact of entry and post-entry strategies. *Strategic Management Journal*, 21, 549-562.

138 (清)何喬遠，《閩書》（台南：莊嚴文化出版社，1996），卷三十八，〈風俗〉。

139 (清)陳夢雷編，《古今圖書集成》（台北：鼎文書局，1985），卷六百七十六，〈方輿彙編職方典·蘇州府風俗考〉。

郊及沿長江各地的米糧市鎮。經濟作物的木棉與蠶桑，在這些區域的種植與加工方面，均以專業化及商品的面貌出現，例如明嘉靖、萬曆年間新興的朱家角鎮，「商賈輻湊，貿易花布，為今巨鎮」；雙塔鎮是「商人往來蘇松適中之地，至夕駐此停榻」。<sup>140</sup>這些市鎮中的包買商、牙行及機戶（或賬房、織工與機匠）與附近產銷地的分離，及銷售區的集中化，形成連鎖鏈縱深的生產與消費關係。<sup>141</sup>綜觀長江三角洲，乃由早期的社會共同體（social coalitions），演變成外銷導向的經濟體；以吳江縣為例，盛澤鎮、黃溪市都以綾綢為業，盛澤、黃溪四五十里間，居民乃盡逐綾綢之利：「有力者雇人織挽，貧者皆自織」；<sup>142</sup>震澤鎮則是蠶絲集散地，「居民以蠶桑為業」，<sup>143</sup>「凡折色地丁之課及夏秋日用，皆惟蠶絲是賴」，<sup>144</sup>鎮中蠶絲、綢絲源源不斷向外輸出。<sup>145</sup>

4. 這些專業城市有朝複合式，或者跨功能（cross-functional）、跨外區（cross-border）等演化之趨勢，例如廣東佛山鎮商業的繁榮，植根於珠江三角洲農業的商品化和佛山手工業的發展。佛山在明初原只是個「堡」，永樂以後「番舶始集，諸貨寶南北巨輸，以佛山為樞紐（network centrality），商務益盛」。<sup>146</sup>佛山的商人，以從事手工業產品和原料以及日用百貨的貿易為主，其市場範圍主要是省內和東南諸省。冶鐵業主要集中在鎮西南部地區，

---

140 萬曆《青浦縣志》（台北：成文書局，1970），卷二，〈鎮市〉。

141 劉石吉，〈城郭市廛—城市的機能、特徵及其轉型〉《民生的開拓》（台北：聯經出版事業公司，2000），頁330-331。

142 乾隆《吳江縣志》（台北：成文書局，1975），卷三十八，〈風俗〉。

143 道光《震澤鎮志》（台北：成文書局，1970），卷二，〈風俗〉。

144 乾隆《震澤縣志》（台北：成文書局，1970），卷二十五，〈風俗〉。

145 Cadogan, J. W., Cui, C. C., Morgan, R. E. & Story, V. M. (2006). Factors facilitating and impeding the development of export market-oriented behavior: A story of Hong Kong manufacturing exporters. *Industrial Marketing Management*, 35(5), 634-647.

146 民國《佛山忠義鄉志》卷十四，〈人物〉。

陶瓷業主要集中在石灣一帶；商業鬧市區則集中在北中部街巷縱橫、人口密集的地區。<sup>147</sup>至乾隆年間，則「鱗次而居者三萬餘家……舉鎮數十萬盡仰資於粵西暨羅定之穀船，日計數千石」，<sup>148</sup>至此，佛山已發展成既有競爭又出現合作網絡（collaborative network）的雙依賴型大鎮。此專業市鎮或新興經濟實體的優勢，當它們形成競合平衡之網絡後，<sup>149</sup>若另加上在地的資源依賴（resource dependence）之輔依，此專業市場所形成的市場依賴（market dependence）優勢，就更加突出了。<sup>150</sup>

最後，依長演化變革（evolutionary change）之論述，將明清時期分為三期，佈建其自產而跨區銷之存活型態如下圖2所示：<sup>151</sup>

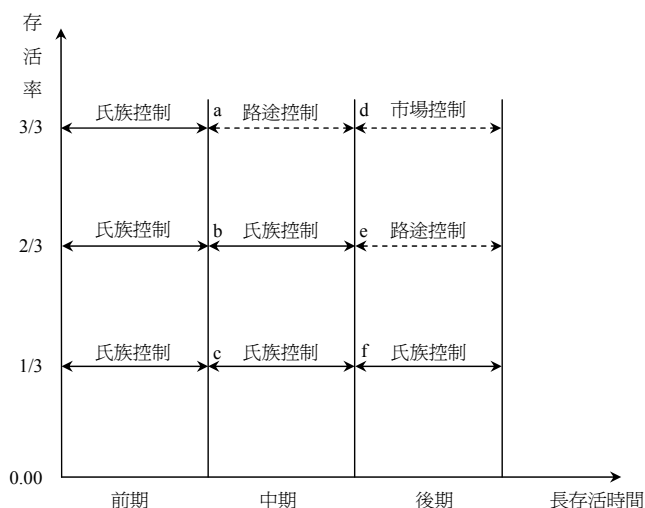


圖2 明清氏族網脈的長活化型態

- 147 葉顯恩等，《明清廣東社會經濟研究》（廣東：人民出版社，1987），頁41-42。  
 148 乾隆《佛山忠義鄉志》，卷三，〈鄉事〉。  
 149 樊樹志，《明清江南市鎮探微》（上海：復旦大學出版社，1990），頁131-133。  
 150 Provan, K. G. & Milward, H. B. (1995). A preliminary theory of interorganizational network effectiveness. *Administrative Science*, 40, 30-33.  
 151 Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833-848.

## 四、結 論

由本文平衡分析顯示，明清時代區內的整合條件特色，形成其跨區外適應力強弱有別，以「氏族控制」最強，「路途控制」次之，而以「市場控制」為弱勢適應力；明清之氏族商幫崛起時，初期受地域條件的限制，其活動範圍也侷限於其區域市場，乃第一型的商幫。接著商幫持續擁有大量貨幣資本，與商人資本大規模積累之後，靠長途輸運能量的累積突破「路途控制」之障礙，其次商幫內部經營的各類商品既相互滲透，又相互促進，從而形成一個龐大的貿易群體，一部分第一型商幫成功轉型為第二型的商幫組織，此組織群體改進了第一型的單向內部協調（intra-group coordination）方式，其存活機率乃由谷底攀升。以寧波商人為例，其經營的商業大致可分為四類：其一是船運業，其二是錢莊業，其三是民信業，<sup>152</sup>其四是漁鹽海產、南北貨、藥材、綢布、服裝、木材、糧食等行業。在這個龐大的貿易體系中船運業提供運輸的便利，錢莊業提供融通資金的方便，民信業提供信息，其他各業則展開長短途的購銷活動，各業之間既相互滲透且彼此促進，從而使寧波商幫有了向「市場控制」挑戰的初步能量，期轉型成適應力更強的第三型商幫組織。<sup>153</sup>當時在面臨轉型的過程中，主要出現了一些市場控制的問題：

1. 明清時期外在環境的「功利與重商」影響到個人的內在價值，商人雖一方面重新估量了自己的社會價值，以「儒商」自居從事商業行為；另一方面，商人卻又為了自身利益，勾結地方官僚剋扣工資，以致僱工心生不滿「齊行叫歇」進行大規模抗爭……，勞僱關係內部不和諧的整合關係，引起社會動亂不安，剛剛萌芽的中國資本主義因此斲喪。

---

152 民信局是一種以承遞銀信包裹為主的民間郵遞機構。

153 唐力行，《商人與中國近世社會》（台北：臺灣商務印書館，1997），頁52-60。

2. 明清時代商業網絡由第二型轉第三型的演變過程中，商品經濟的發展，已由農工轉商之過程，適應力的高低在於高盈利下之風險趨避作為，<sup>154</sup>且範圍進一步攬跨至金融票號不動產的業務，更見到整合式商務行銷（integrated marketing）之人才僱用不足。
3. 新組織型態下的新市場倫理重構成爲重要議題。市場倫理組合的改變，不僅受到內在條件（internal factors）<sup>155</sup>的影響，亦受到機會與威脅交雜的外部條件（external factors）<sup>156</sup>變化所影響。有利的內在條件，當然有利於既有的商人盈利與士農工商的互動倫理，然而跨區發展不利的外部經濟環境、外部技術環境、外部社會結構，或者不利的政治約束（political and regulatory force）等等不確定環境干擾下，更不利於既有「市場控制」的處理。<sup>157</sup>

明清後期以來，「氏族控制」因素已由極強轉成極弱，反而「市場控制」因素因自由風趨勢而更趨重要。茲總結圖1與圖2之多面向與長存活架構分析，以下提供三項跨區商業網之產銷活化策略如下：

1. 若依循舊氏族爲「直線折耗」之演化形式，既把明清中、後期之外在市場變革，視如多事之秋（times of stress），那麼此舊氏族之存活率將由前期之1.000，至中期時降爲0.666，再到後期僅剩0.333之存活率。當然，此種商幫組織將在民國後完全退出市場。
2. 反之，若組織群體存在反制平衡力，例如原氏族若能形成有機之活力組織，隨時強化跨界（cross border）能力以反制路徑控制，或者強化跨功能（cross functional）之組織條件，以反制（新興、

---

154 陳麗貞，〈析論明清的商人倫理〉《宜蘭技術學報》，第九期，2002年12月，頁66。

155 即組織可以掌控的變項，諸如更改生產流程、調整加班時數、增加績效獎金或者決定產品定位、及行銷策略等。經營得宜，可以提升內部優勢。

156 即組織無法掌控的變項，諸如開放下所面臨良性的市場競爭可能是一個機會，也可能是組織面臨惡性競爭的潛在威脅。

157 陳麗貞，〈析論明清的商人倫理〉《宜蘭技術學報》，第九期，2002年12月，頁67。



動態、專業等)市場控制,方可防杜如1.之持續遞減的存活路徑。此乃民國以來,仍有少數明清商幫長存活下去的理由。

- 3.依上圖明清氏族網脈的長存活型態探討,表示著隨長跨代間的演進,未來新商幫的永續發展,「氏族控制」的影響力將會完全退出,組織群體欲長存活的活化方案之一,宜考慮原來的產與銷,能更有效整合為均一架構(single framework integration),以更便捷處理既存的「路徑與市場」問題。其次,新的企業精神活化(entrepreneurial survival)或長存活詮釋,尚須仰賴自主地擬妥平衡協力方案(balanced coordinators),以應付可能未知、多元質變(unobserved heterogeneity)的未來產銷協調問題(「協調控制」問題)。

