

# 近代小型商号低成本服务的商业模式<sup>\*</sup>

——以赣州义和祥为中心

王国晋

**内容提要:**义和祥账簿记录了晚清民国时期一家小型钟表商号的经营细节。本文通过对商业凭证、商业信函的解读与账目的计算,以及田野调查等方式,对义和祥的商业模式进行细致的分析。19世纪晚期,钟表、照相等洋货从沿海向内地不断渗透,在内地城市形成了不同规模的消费市场。沿海商人携技术而来,凭借传统家庭关系组建“家庭企业”,通过商业合作吸纳社会资金、建立购销渠道,并以赊账率较低的销售方式和具有复式特色的簿记体系为基础,保障商号的盈利与维持现金流。这种深度依赖商业合作的“低成本服务模式”,是小型商号参与洋货消费市场的基本模式。义和祥的经营实践表明,传统商业模式足以容纳机械时代洋货的流通。

**关键词:**账簿 钟表 照相 小型商号 商业模式

## 一、引言

商业史的研究可以拆解为对商人活动、商品流通与商号经营的研究。前两者属于商业经济研究,后者属于商业经营研究。所谓商业经济研究是指将市场中的商人活动与商品流通作为研究重心,讨论传统商业的发展规模与发展程度。<sup>①</sup>这类研究多以市场体系来解释各种商业活动。如在讨论近代洋货涌入内地市场的过程时,许檀和张思就曾正确地指出,中国传统市场体系并未发生改变,而是继续发挥着积极的作用。<sup>②</sup>不过,商品的流动不仅受宏观的市场机制影响,也与商号自身的经营模式密切相关。商人只有将自身的经营机制与市场相契合,才能保证商业活动的正常进行。因此,对商业经营的研究就显得十分必要。

所谓商业经营研究是指对商业经营过程的研究。以前的研究者围绕资金来源与组织形式、产运销间的关系、家族对商业经营的影响等方面展开分析,归纳了传统商业经营的若干特征:如商人的独

---

[作者简介] 王国晋,上海交通大学人文学院博士研究生,上海,200240,邮箱:w1433353942@163.com。

\* 本文为用友基金会“商的长城”重点项目“近代传统商业的记账与经营”(项目编号:2021-Z07)、国家社会科学基金重大项目“明清以来我国传统工商业账簿史料整理与研究(1500—1949)”(批准号:21&ZD078)的阶段性成果之一。笔者感谢两位审稿专家的修改意见,感谢曹树基、潘星辉、蒋勤、赵思渊、彭凯翔等老师提出宝贵修改意见,感谢朱忠飞老师提供查阅资料的帮助。文责自负。

① 许涤新、吴承明主编:《中国资本主义发展史》第1卷《中国资本主义的萌芽》,人民出版社1985年版;李伯重:《中国全国市场的形成,1500—1840年》,《清华大学学报(哲学社会科学版)》1999年第4期;方行主编:《中国经济通史·清代经济卷》(中),经济日报出版社1999年版;吴承明、陈争平主编:《中国市场通史》,东方出版社2021年版。

② 许檀:《明清时期城乡市场网络体系的形成及意义》,《中国社会科学》2000年第3期;张思:《19世纪天津、烟台的对外贸易与传统市场网络——以洋纱洋布的输入与运销为例》,《史林》2004年第4期。

资经营与合伙经营等多种资本组织形式,商业信用的形成,商人支配生产,有实力的贩运商采取产销一体化的经营模式等。<sup>①</sup>随着商业文书的不断涌现,学者们利用商业账簿对商业经营的研究呈现出了新局面。许紫芬、马勇虎、封越健等人对商号经营进行了细致的描述,包括资本的组织形式、内部结构、贸易范围、购销渠道、融资方式、盈利状况等,基本囊括了商业经营的各个环节,为商业经营史的研究提供了基本的分析框架。<sup>②</sup>

本文欲在前人成果基础上,以商业模式作为基本分析工具,对商业经营再做探索。所谓商业模式,是指企业价值创造的逻辑,可用来说明企业如何通过创造顾客价值,建立内部结构,以及与伙伴形成网络关系来开拓市场,传递价值,获得利润并维持现金流。<sup>③</sup>尽管这套逻辑可以拆解为经营各环节,但它实际上是一个彼此关联、相互支持、共同作用的系统。因此,本文既要经营各环节作静态分析,又要计算分析商号核心的盈利模式,并揭示各环节之间的逻辑关系,从而对商业活动的内在机理予以动态的、系统的解释。<sup>④</sup>

虽然商业环境与行业特性的不同,会导致不同商号所采用的商业模式兼具共通性与差异性,但是足够的个案研究与比较研究,能够为我们揭示传统商业的内在逻辑提供可能的方向。本文以近代赣州小型商号义和祥的账簿、档案、口述资料为核心史料,<sup>⑤</sup>证明19世纪晚期,钟表、照相等洋货从沿海向内地不断渗透,在内地城市形成了不同规模的消费市场。沿海商人携技术而来,凭借传统家庭关系组建“家庭企业”参与市场,通过商业合作吸纳社会资金、建立购销渠道,并以赊账率较低的销售方式和具有复式特色的簿记体系为基础,保障商号的盈利与维持现金流。这种深度依赖商业合作的“低成本服务模式”,是小型商号参与洋货消费市场的基本模式。义和祥的经营实践表明,传统商业模式足以容纳机械时代洋货的流通。

本文分三节论述:其一,家庭企业与农村市场的市场参与;其二,购销渠道与商人关系网络的拓展;其三,低成本服务的盈利模式。

① 傅衣凌:《明清时代商人及商业资本》,人民出版社1956年版;藤井宏:《新安商人的研究》,傅衣凌、黄焕宗译,《江淮论坛》编辑部编:《徽商研究论文集》,安徽人民出版社1985年版,第131—271页;寺田隆信:《山西商人研究》,张正明等译,山西人民出版社1986年版,第253—269页;钞晓鸿:《明清时期的陕西商人资本》,《中国经济史研究》1996年第1期;封越健:《论清代商人资本的来源》,《中国经济史研究》1997年第2期;方行:《清代前期商人支配生产的形式及其历史作用》,《经济研究》1982年第9期;薛宗正:《明代徽商及其商业经营》,《江淮论坛》编辑部编:《徽商研究论文集》,安徽人民出版社1985年版;唐力行:《论徽商与封建宗族势力》,《历史研究》1986年第2期;汪士信:《明清时期商业经营方式的变化》,《中国经济史研究》1988年第2期;方志远、黄瑞卿:《江右商的社会构成及经营方式——明清江西商人研究之一》,《中国经济史研究》1992年第1期;张海鹏、王廷元:《徽商研究》,安徽人民出版社1995年版;范金民:《洞庭商人的经营方式与经营手段》,《史学月刊》1996年第3期;孙强:《晚明商业资本的筹集方式、经营机制及信用关系研究》,博士学位论文,东北师范大学,2005年;梁四宝、吴丽敏:《清代晋帮茶商与湖南安化茶产业发展》,《中国经济史研究》2005年第2期;陈支平:《略论台湾杨氏族商的经营方式》,《中国经济史研究》2007年第4期;成艳萍:《国际经济一体化视角下的明清晋商》,《中国经济史研究》2008年第2期。

② 许紫芬:《近代中国商人的经营与帐簿》,远流出版事业股份有限公司2015年版,第53—113页;朱德兰:《长崎华商:泰昌号、泰益号贸易史(1862—1940)》,厦门大学出版社2016年版;马勇虎:《乱世中的商业经营——咸丰年间徽商志成号商业账簿研究》,《近代史研究》2010年第5期;马勇虎:《近代徽州布商研究:以商业账簿为中心》,安徽师范大学出版社2017年版;马勇虎、马路:《清末民初徽州京庄茶商经营实态研究——以吴炽甫京茶庄商业账簿为中心》,《安徽大学学报(哲学社会科学版)》2020年第2期;封越健:《十八世纪徽商典铺的经营管理与典当制度——以休宁茗洲吴氏典铺为中心》,“中央研究院”近代史研究所集刊编辑委员会编:《“中央研究院”近代史研究所集刊》第78期,2012年印行,第29—86页;康健:《明代徽州木商经营实态——〈万历郑氏合同分单账簿〉研究》,《安徽史学》2015年第5期。

③ 原磊:《国外商业模式理论研究评介》,《外国经济与管理》2007年第10期。

④ 程恩、孙建国:《商业模式的理论模型:要素及其关系》,《中国工业经济》2013年第1期。

⑤ “年经营额超过万两为大商号,超过一千两不足万两为中等商号,不足千两为小商号。”参见张利民等:《近代环渤海地区经济与社会研究》,天津社会科学院出版社2003年版,第86页。本文使用的已出版义和祥账簿文书见曹树基、王国晋编:《客家珍稀文书丛刊》第1辑之第093—100号,广东人民出版社2019年版。下文仅注明序号,如“093”,出版信息从略。

## 二、家庭企业与农村家庭的市场参与

近代以来,洋货从沿海向内地不断涌入,日渐普及到了民众的日常生活中。<sup>①</sup> 赣州府因地处闽粤赣三省交界,吸引了三个方向的洋货通过传统商路不断输入,在赣州府府城及下辖诸县县城、圩镇中,形成了规模不等的消费市场。这些持续且相对稳定的消费市场吸引人们投入资源参与商业经营。沿海地区的农村家庭因更加接近海外市场而参与其中。

### (一) 洋货涌入

明代末年,西洋钟表传入中国。清朝前期,上海、南京、苏州、杭州、漳州及广州等地均已出现相当数量的手工作坊,北京地区则出现专业的规模达百余人的宫廷钟表作坊。<sup>②</sup> 考虑到广州与赣州之间频繁的商业互动,我们有理由相信,赣州的机械钟表使用群体或许很早开始形成。但在相当长一段时间里,受制于高昂的价格,钟表只为极少数人拥有。

1859年,久居上海的王韬在信中提到:“钟表测时,固精于铜壶沙漏诸法,然一器之精者,几费至百余金,贫者力不能购,玩物丧志,安事此为!”<sup>③</sup> 查1859、1860年两年的上海海关报表,其中并无钟表进口数据,考虑到海关制度初创,钟表进口数据难免漏记。此后钟表进口的数据逐渐完备。<sup>④</sup> 详见图1。

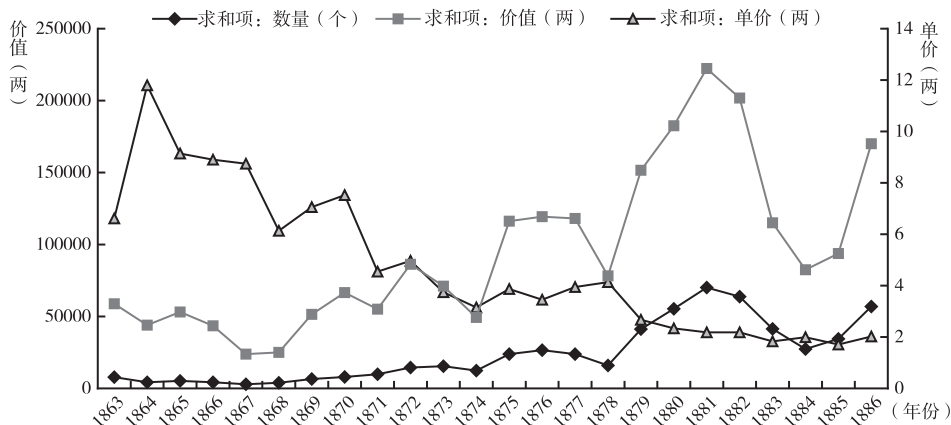


图1 1863—1886年上海海关由外洋进口钟表净数

资料来源:Returns of the Import and Export Trade, Carried on Under Foreign Flags, at the Port of Shanghai, for the Year 1863. The National Archives, UK, Archival code: FO 17/408. 中国第二历史档案馆、中国海关总署办公厅:《中国旧海关史料》第1—12册,京华出版社2001年版,第480、483、491、492、65、67、73、75、561、567、571、573、35、41、164、167、28、30、309、311、584、586、35、36、312、314、631、633、41、363、365、181、183、186、590、593、596、207、210、642、645、216、219、661、664、209、212、632、635、210、213、212、215页。

说明:进口钟表净数等于进口钟表数减去转出口数。单价是由价值除以数量所得。

1863—1886年间上海海关的进口钟表净数,可以勾勒出一个明显的价格序列。1871年和1879年前后,钟表单价出现了两次明显下降。1879以后,钟表单价跌至2两左右。这与民国时人的回忆相印证:“由打光绪八、九年,这才兴出马蹄表,一两多银子买一个,贫富不等,无不欢迎。”<sup>⑤</sup> 本文讨论的赣州位于江西南部,广东、福建以及江西北部等地的钟表都有可能流入此地。

① 李长莉:《晚清“洋货流行”与消费风气演变》,《历史教学》2014年第2期。

② 汤开建、黄春艳:《清朝前期西洋钟表的仿制与生产》,《中国经济史研究》2006年第3期。

③ 王韬:《弢园尺牍》卷4,《近代中国史料丛刊编续》第1000辑,文海出版社1983年版,第152页。

④ 李侗儒已对海关资料中的钟表进口数据做过统计,但在统计全国进口数据时是将时钟与时表做合计处理,在统计上海进口数据时是分开计算。参见李侗儒:《明清的钟表(1582—1911)》,硕士学位论文,“国立”政治大学,2012年,第74—76页。

⑤ 《说钟表》,逆旅过客编,梅花馆主校正:《都市丛谈》,1940年印行,第60页。

因此,借助 1886—1924 年全国海关进口钟表净数的统计,可以更加清楚地理解这一变化的意义。详见图 2。

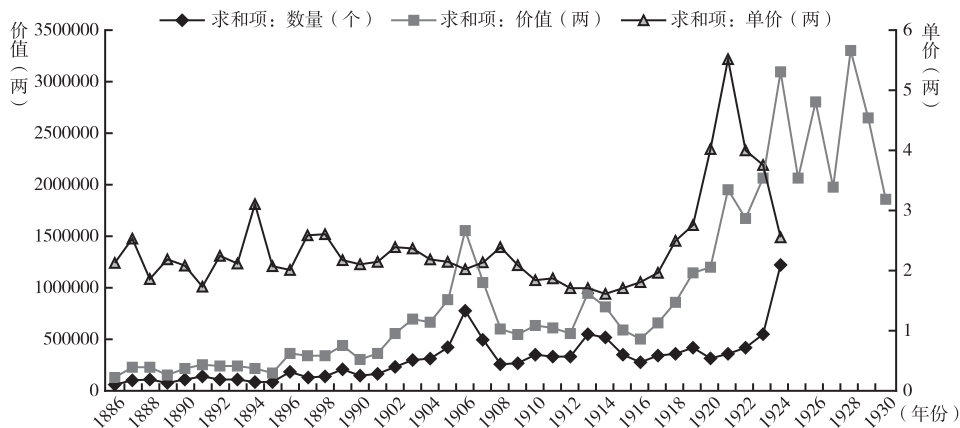


图 2 1886—1930 年中国海关由外洋进口钟表数

资料来源:中国第二历史档案馆、中国海关总署办公厅:《中国旧海关史料》第 13—18、20、22—25、27、29、31、33、43、45、84、88、90、92、94、96、98、100、104、108 册,第 13—158 页;《中华民国海关华洋贸易总册(1902、1903、1904、1905 年)》,“国史馆”史料处 1982 年版,第 31、36、43、48 页。

据图 2,1886 年进口钟表净数为 5.8 万个,到 1899 年已达到了 20 万之数。此后数量持续上涨,而单价一直维持在 2 两上下,且一直持续到民国初年。在与义和祥关联更为紧密的广州,1890—1892 年的数据显示出与全国数据同样的趋势,单价维持在 1.7 两上下。<sup>①</sup> 19 世纪 70 年代以来的钟表价格低廉化趋势,为赣州钟表消费市场的形成与扩大提供了基础条件。

与此同时,照相技术也日趋市场化。全冰雪的研究表明,从 19 世纪 70 年代开始,中国正式开启了照相馆以“广东效应”为特点大范围传播的时代,<sup>②</sup>照相技术得到更加广泛的应用。此外,同时期除钟表、照相外,还有许多其他机械类日用奢侈品从国外进口,账簿中出现的“车衣机器”“留声机器”等均属此类,<sup>③</sup>它们共同构成了这一时代洋货消费的图景。

## (二) 行业形成

消费市场的形成吸引商人投身其中,促使新的行业产生。1910 年赣州城人口大约 5.2 万,1949 年为 4.8 万。由于战争和社会动乱,40 年间人口并未增加,<sup>④</sup>钟表商号的数量却有明显增加。1926 年底,北伐军攻克赣州,工人运动如火如荼,其钟表业工人就成立了“钟表支部”。<sup>⑤</sup> 截至 1949 年,赣州城内有 5 户钟表、眼镜店,14 户手工业修理钟表的店铺,还有“摆摊设点维修服务”的 5 人。<sup>⑥</sup>

新兴行业的发展规模受制于本地的经济状况。民国年间,亨得利在南昌、吉安、赣州等多地开有店铺。1943 年,赣州亨得利奉吉安亨得利为总行。<sup>⑦</sup> 这是由于吉安的消费市场的规模较赣州更为发达。1949 年以前,赣州所辖上犹县仅有修理钟表的个体从业人员,以及 2 家私营照相馆和少数流动照相人员。<sup>⑧</sup> 经济水平不同的城市所孕育的消费市场规模不同。

① 中国第二历史档案馆、中国海关总署办公厅:《中国旧海关史料》第 16—18 册,第 461、463、482 页。

② 全冰雪:《中国照相馆史(1859—1956)》,中国摄影出版社 2016 年版,第 30 页。

③ 《光绪三十年逐日修整钟表总簿》,093,第 121、128 页。

④ 曹树基:《中国人口史,1368—1953 年》(下),上海交通大学出版社待出版。

⑤ 刘勉玉:《工人领袖陈赞贤》,《南昌大学学报(人文社会科学版)》1979 年第 3 期;中共江西省委组织部等编:《中国共产党江西省组织史资料》第 1 卷,中共党史出版社 1999 年版,第 64 页。

⑥ 《赣州市二轻工业志》编纂办公室编印:《赣州市二轻工业志》,1992 年印行,第 76 页。

⑦ 《正气日报》1943 年 6 月 22 日,第 1 版。

⑧ 江西省上犹县志编纂委员会编印:《上犹县志》,1992 年印行,第 448、494 页。

由于钟表、照相皆为洋货,沿海商人更具技术优势,内地商人最初较难介入。光绪二十八年(1902),福建连城李德新在赣州风景山开设第一家照相馆“明鉴轩”。<sup>①</sup> 1949年以前,赣州城内至少有15家主营照相业的商号。<sup>②</sup> 这15家照相馆中可准确考证籍贯的有7家,皆非赣州本地人。

钟表商号也是如此,义和祥的经营者便来自广东。1940年初,主政赣南的蒋经国领导举办了“赣县商业讲习会”,36岁的义和祥店主徐弼臣作为第二期成员记录在案。记录显示徐弼臣祖籍广东南海,所经营的义和祥位于赣州城“阳明路34”号。<sup>③</sup> 于是,笔者在徐弼臣之孙徐庆生的帮助下,结合县志、信函等文字记载,进一步判断出“义和祥徐氏”的祖籍为现今佛山市南海区丹灶镇西联社区三甲村。<sup>④</sup> 三甲村的徐厂流先生也确认了这一点。<sup>⑤</sup>

作为南沙涌和北江环绕的沙洲,三甲村所在地区“河涌纵横交织”,<sup>⑥</sup>年降水量丰富。村子三面皆为水塘,因此长年为水患所累。据徐厂流描述,早年村民无以为生而离村寻找出路者并不少见,<sup>⑦</sup>或许正是在这种“水淹及颈”的环境下,第一代“义和祥徐氏”在19世纪晚期离开南海寻求生计,最终落脚于赣州府城,开设义和祥号。

现存义和祥账簿分为两批,其一见于《客家珍稀文书丛刊》第1辑之第093—100号,计19册;其二见于朱忠飞的收藏,计8册;共计27册,可分为8种。账簿的时间跨度从1896年到1925年,<sup>⑧</sup>但每年留存的账簿数量并不相等,说明账簿多有残缺。此外,账簿中还夹杂了货单、信函等20余件原始凭证,反映了义和祥与其他商号之间的业务往来。义和祥账簿更加关注资产、负债,没有对存货的增减变化进行记载,更没有形成会计报表。账簿内容显示,义和祥的主营业务是钟表修理,同时兼营钟表买卖、照相等业务。账簿原件中的数字写法并不统一,本文引用时将苏州码写为阿拉伯数字,其他汉字大、小写照录原文。

### (三) 商号内部结构

义和祥最晚分别于1896年、1901年开始经营钟表修理与照相业务。<sup>⑨</sup> 粤商在赣经营的历史悠久。咸丰年间,外埠在赣商人为维护其利益,开始出现地域性组织的商人社团——会馆,如广东籍的名广东会馆。<sup>⑩</sup> 义和祥始终与广东会馆保持着密切的联系。然而账簿对经营者的记录极为简略,祖籍地也并未保留族谱。

凌怡安

丙午,借毛边1.5元(旁注:采手)。

丁巳年,借毛边2.5元。借毛边叁元。七月廿五,代爆竹毛1.36元。又取晶盖1打,毛1.2元。十月初八日,借毛边贰元(旁注:嫂手)。

① 《江西省商业志》编纂委员会编:《江西省商业志》,方志出版社1998年版,第75页。

② 《江西省第四行政区赣县商业讲习会同学录》,赣州市档案馆藏,档号J002-2-00158,第10、30、31、50、53页;《江西省商业志》编纂委员会编:《江西省商业志》,第75页;《正气日报》1942年3月7日第1版、1947年8月9日、1948年1月1日;人生报社编印:《赣州机关、团体、学校、工厂、商号、律师、医师、住宅一览》,1948年印行,第30、31页。

③ 《江西省第四行政区赣县商业讲习会同学录》,赣州市档案馆藏,档号J002-2-00158,第19页。

④ 采访人:王国晋。采访对象:徐庆生。采访时间:2019年8月3日。采访地点:赣州市。王国晋录音保存。南海市地方志编纂委员会编:《南海县志》,中华书局2000年版,第152页。《1983年5月23日徐坚流写给徐华著的信》,2019年9月5日徐庆生提供。

⑤ 采访人:王国晋。采访对象:徐厂流。采访时间:2019年9月5日。采访地点:佛山市南海区丹灶镇西联社区三甲村。王国晋录音保存。

⑥ 佛山市南海区地方志编纂委员会编:《南海市志(1979—2002)》,广东人民出版社2009年版,第1199页。

⑦ 采访人:王国晋。采访对象:徐厂流。采访时间:2019年9月5日。采访地点:佛山市南海区丹灶镇西联社区三甲村。王国晋录音保存。

⑧ 《光绪二十五年至民国五年欠费总簿》,100。此簿虽然命名为“光绪二十五年”,但实际内容中最早年份是光绪二十二年,在此做出修正。

⑨ 《光绪二十五年至民国五年欠费总簿》,100,第174、179页。

⑩ 中国人民政治协商会议、赣州市委员会文史资料研究委员会编印:《赣州文史资料选辑》第7辑,第91页。

丁巳年,十月十八日,收回大洋(旁注:杂)叁元(旁注:伸)。

除采手 1.5 元,并师娘手 1.8 元。

总共除收下欠毛边 10.91 元。<sup>①</sup>

账簿中记载了丙辰年(1916)到丁巳年(1917)间凌怡安的所欠款项。由于徐采臣已独立开有账户,<sup>②</sup>徐采臣借给凌怡安的 1.5 元并未计入总数。“嫂”与“师娘”是以记账人的角度对店主宗亲的称呼,她们的借款被计入总数之中。这提示我们两个信息:一是在早期店主的亲属可能也直接参与了义和祥的经营,推测义和祥采取“业主制下的自主经营体制”,<sup>③</sup>是一种“家庭式企业”;二是义和祥采用了师徒制的培养方式,店主兼有师父的角色,以此来实现劳动力的更新和技术的传续。兹摘录 1902—1916 年间数据以作分析,详见表 1。

表 1 义和祥所雇员工的数量与工资收支情况 单位:元

序号	年份	姓名	收入	支出	余额
1	1902	徐会林	110.74	—	—
2		徐家志	110.60	89.27	21.57
4		徐冉著	36.74	23.52	12.73
3		徐善南	36.25	26.54	9.71
5	1908	徐善南	—	—	—
6		凌松山	120.00	—	—
7		徐采臣	72.00	—	-99.54
8		□文煜	60.00	—	-15.88
9		徐冉著	56.00	77.87	-108.43
10		张国容	30.00	37.19	-17.12
11	1914	丁宪祖	24.00	21.43	-0.15
12		徐善南	—	72.60	—
13		徐采臣	92.00	80.75	-168.38
14		傅寿泉	53.24	107.10	-53.86
15	□振声	36.00	26.70	9.30	
17	1916	徐善南	—	84.65	—
18		傅寿泉	143.50	205.49	-105.95
19		徐采臣	92.00	23.05	-97.44
20		□幼仙	28.00	20.27	7.73

资料来源:《光绪二十八年至光绪三十四年工资及善记开支簿》《宣统元年至民国二年工金簿与善记支用折》《民国三年至民国五年工资及善记、采记开支簿》,100。

说明:数据皆做四舍五入,保留二位小数处理。1908、1916 年徐采臣、□文煜的缺失数据,根据前后年工资变化较小原则,用 1909、1914 年数据补足。表格中“—”是因为账簿被虫蛀或原本未存,空白是账簿原本未记。余额累加了上一年度的结存。

如表 1 所示,徐姓是义和祥雇工的主体,同时也雇有不少外姓员工。根据工资数额,雇工收入可以分为 50 元以下、50—100 元之间、100 元以上这 3 个层级。除凌松山、傅寿泉以外,多数外姓员工收入在 50 元以下,早期领取 100 元以上工资的是徐会林、徐家志,到后期选择雇佣一位外姓熟练工。所

① 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第 301 页。该项计算如以账面数字计算并不平衡,可能由于将“大洋三元”折算为 3.95 元。

② 从 1909 年到 1916 年,“工资簿”中都设有徐采臣的账户,用来记录工资的收支情况。参见《宣统元年至民国二年工金簿与善记支用折》《民国三年至民国五年工资及善记、采记开支簿》,100。

③ 彭南生:《中间经济:传统与现代之间的中国近代手工业(1840—1936)》,高等教育出版社 2002 年版,第 5 页。

有员工中以徐善南最为特殊,不仅自始至终都出现,而且后期多只记其支出,不记收入,最有可能是店主。

除了师徒制的培养方式外,部分徐姓成员已经就地入学。账簿记载有徐采臣名下的学费开支:付采记求是学费银4元,付采记求是操衣边2元,付采记求是茶水3毛。<sup>①</sup>最后一任店主徐弼臣也声称自己于1912—1914年在赣州私塾念书,1915—1955年在赣州当学徒修理钟表。<sup>②</sup>查20世纪40年代赣州商人讲习会中与会商人的学历统计,其中未接受过学校教育的仅占6.64%。<sup>③</sup>此外,会馆的力量似乎也介入某种培训。1912年1月2日,义和祥“付会馆老师边贰元”。<sup>④</sup>此后每年年初义和祥都会为此支付一笔费用。

除了人力资本,物质资本也是坐商经营的基本条件。从账簿的支出记录来看,义和祥在赣州城内采用租店、租房的办法。

#### 同和顺

廿八年三月十四日,付房租边壹元。七月初五日,付房租边五元。十二月十三日,付厨房租边四元,又另房一个,七个月租边2.916元。(上批:厨房及房一个,每年租边拾元正。另租多房一个,每年租边五元。)<sup>⑤</sup>

以上为光绪二十八年义和祥在同和顺租房留下的记录。其中厨房的年租费是4元,“房一个”年租费约5元,加上“三月十四日付房租边壹元”,共计10元。加之“多房一个”的年租费为5元,合计年租费15元。此外,义和祥还支付“厚生祠”租费。1901年“租边二十四元”,1902年租费13.75元。<sup>⑥</sup>此后义和祥的租借对象有所改变,但一直未摆脱租借房屋的局面。

据1912、1914年账簿记载,义和祥的租房费用大致分为三种:“采记租”、“钟裕隆租”和“租/店租”。<sup>⑦</sup>交纳频次大致为一年3次,每4个月缴纳1次。其中“采记租”每年共计4.5元左右,是店员徐采臣的住房租费。“钟裕隆租”应为店主一家的房屋租费,每年共计15元左右,房屋所有者“钟裕隆”系“阳明路30”号的赣县本地商号。<sup>⑧</sup>店租的租额在16元左右,长时间段里有所变化。

1922年的记载表明店面所有者为“萧笃祐堂”。<sup>⑨</sup>20世纪40年代的记录载明店面位于“阳明路34”号。<sup>⑩</sup>根据笔者对现存义和祥店面的考察可知,其与相邻店面相比较为狭窄,宽约2.4米,长度较长,和其他店面相似。店面所在小楼共三层,其中第三层仅一个房间,第二层有两个房间,第一层外部作为店面,最里面则是厨房。

① 《民国三年逐日收支总簿》,096,第284页。

② 由于时代原因,徐弼臣关于“私塾”“学徒”的说法可能与事实有些许不同。参见《赣州市集体所有制单位工人退休审批表》,赣州市章贡区第二轻工业局档案室藏赣州市钟表厂档案,档号05619。此外,徐坚流之子徐球大坚持认为徐弼臣的童年是在三甲村度过,稍长大后才离开南海赴赣州经商创业,但笔者认为该种说法由于年代久远,猜测成分更大,姑且录而不用。采访人:王国晋。采访对象:徐球大。采访时间:2019年9月19日。采访方式:电话。王国晋录音保存。

③ 与会商人共计903人,参与人员既有店主、经理,也有店员。学校教育的类别包括大学、高中、初中、高小、初小、私塾,其中又以高小、私塾1—3年、私塾4—6年的人数最多,约占70.43%。参见《江西省第四行政区赣县商业讲习会同学录》,赣州市档案馆藏,档号J002-2-00158。

④ 《民国元年善记逐日收支总簿》,096,第6页。

⑤ 《光绪二十五年至民国五年欠费总簿》,100,第228页。

⑥ 《光绪二十五年至民国五年欠费总簿》,100,第233页。

⑦ 《民国元年善记逐日收支总簿》,096,第35、42、43、54、91、97、144、149、153、155、158页;《民国三年逐日收支总簿》,096,第175、222、225、297、298、301、341页。

⑧ 店主钟德明,是年24岁,赣县人。参见《江西省第四行政区赣县商业讲习会同学录》,赣州市档案馆藏,档号J002-2-00158,第10页。

⑨ 《民国十一年逐日收支总簿》,098,第287页。

⑩ 《江西省第四行政区赣县商业讲习会同学录》,赣州市档案馆藏,档号J002-2-00158,第19页。

义和祥的住房、店面,甚至祭祀场地都需要租借,意味着该时期赣州城内存在基本的房屋租赁市场,以满足外来经商者的租赁需求。除了照相设备外,义和祥所需的其他设备也不算昂贵,对创业资本的要求不算太高,通过组建家庭式企业吸纳家人、亲戚,也可以形成基本的人力资本。此后义和祥一直经营到1955年初,显示出极强的稳定性。<sup>①</sup>20世纪末,徐弼臣与其子相继去世,孙辈留在赣州,再未返回南海。

在近代沿海与内地互动的环境下,商人携洋货大量涌入。以钟表、照相等为代表的机械类日用奢侈品逐步向内地扩散,在内地城市中孕育出不同规模的消费市场。在资金较为缺乏的状态下,沿海的农村家庭亦能凭借技术优势,以组建低成本、重人力的家庭式企业的方式,参与到城市消费市场中,由此催生出系列新兴行业。

### 三、购销渠道与商人关系网络的拓展

义和祥作为家庭式企业的核心要素是人力资源,内部结构较为简单,且资金量较小,无力独自建立跨区域的购销渠道。因此需要依托社会分工与专业化,来弥补家庭内分工与专业化的缺陷。<sup>②</sup>实际上,商号借助商人合作、市场分工的办法来承担商品运输是一种经济且普遍的方式。在长崎泰益号的经营过程中,直接买卖、委托买卖、合谋买卖都是较为常见的贩卖方式。<sup>③</sup>

#### (一)关系资本的形成

义和祥以提供技术服务为核心业务,需要直接面对众多消费者。统计1916年的修理记录,义和祥共计接受修理业务935例。<sup>④</sup>除了24例标记为“现号”的流动客户外,登记客户地址信息70例,其中20例在赣县辖下圩镇,33例在各县县城及其辖下圩镇。<sup>⑤</sup>可见义和祥的主要客户在赣州城内,占比达到94.3%,但也有少量来自周边县城和圩镇。

在1916年的935例修理业务中,钟表占98.68%,其他机械产品仅占1.32%。同时期赣州城内没有相关产品的专营中心,义和祥也就成为早期赣州城内机械产品修理及机器出租的主力。相比之下,照相业务一年多时只有52笔,属于义和祥兼营的部分。<sup>⑥</sup>

大量的修理业务为义和祥带来了稳定的收益,其中1916年钟表修理总收入为588.18元。<sup>⑦</sup>这让义和祥具备了较强的支付能力,使其有能力逐渐内嵌于赣州城内商号之间的资金流动网络之中。

赣城樟树街·裕椿发(印刷体)

福荣来宝号 照 承取

上红瓜子捌百斤(押款章),□27.2元(押款章)

当收并欠拾元正(押款章)

① 据档案记载,徐弼臣于“1915年—1955年在赣州学徒修理钟表”,又知“钟表修配生产合作小组”组建于1955年3月,由此可以判断义和祥一直经营到1955年初。参见《赣州市集体所有制单位工人退休审批表》,赣州市章贡区第二轻工业局档案室藏赣州市钟表厂档案,档号05619;《赣州市二轻工业志》编纂办公室编印:《赣州市二轻工业志》,第2页。

② 龙登高:《市场网络或企业组织:明清纺织业经营形式的制度选择》,《中国经济史研究》2001年第4期。

③ 许紫芬:《近代中国商人的经营与帐簿》,第78—79页。

④ 《客家珍稀文书丛刊》第1辑之093中通过与“欠费簿”匹配的方式,将一份缺少年份的“修整簿”命名为《光绪三十年逐日修整钟表总簿》,后根据朱忠飞藏账簿发现存在讹误,实际年份可能是1916年。

⑤ 《光绪三十年逐日修整钟表总簿》,093,第4—176页。

⑥ “收钟广泰租机器边8毛。”《民国元年善记逐日收支总簿》,096,第121页。《宣统三年至民国三年客户照相尺寸及价格总簿》,100,第239—272页。“边”或“毛边”在义和祥号账簿中广泛存在,多出现在金额前,也常常单用“边”,其作为某种货币的称法的含义是无疑的,推测为小银元的方言化称呼。

⑦ 《光绪三十年逐日修整钟表总簿》,093,第3—176页。



甲寅年貳月廿八日 贛城·裕椿发(落地章)货单<sup>①</sup>

甲寅年(1914)2月28日,位于贛州的卖方裕椿发号开出这张货单,由买方福荣来号收执,即起首为买方,落款为卖方。这与传统信件书写的逻辑一致,属于商业信函单据化的产物。中间部分为福荣来购买裕椿发之货物的明细,包括物品名称、数量、总价以及仍欠款项等信息。其中“27.2元”为货物总价,“当收并欠拾元正”指货物交接时,福荣来已支付17.2元,仍欠10元。因此,这张货单除了货物清单的功能外,还有提示仍欠款项之意。

令人疑惑的是,原本应由福荣来收执的货单却留存在义和祥的账簿之中。联系“垫付”的普遍性,推测是由于义和祥账上尚有福荣来的余款未清,因此当裕椿发前来向福荣来索要欠款时,福荣来将这笔债务转移给义和祥,由义和祥垫付,留下货单作为凭证。例如,在义和祥为南安奇珍栈所立户头上就有记载:丙年(1916)8月29日,“代付日新公司毛边五元,又代付广华昌五元”。<sup>②</sup>这里的“代”字即指义和祥代奇珍栈支付贛州城内商号的欠款。

怡和成宝号(抬头章)

发来3才貳箱、4才四箱(旁注:多□才一箱)

内欠4才一箱,祈查明

南安·奇珍栈(落地章)条<sup>③</sup>

义和祥甚至介入到奇珍栈与其他商号的交易。奇珍栈写给怡和成的信函显示,此前怡和成曾向奇珍栈发去一批货物,这批货物运至奇珍栈处后发现缺少一部分。奇珍栈因此写信发回怡和成,但本应怡和成收执的信函却存于义和祥处,可能是由于义和祥在这笔交易中出任了担保人。广东南雄的万合栈也与义和祥建立此种关系。当万合栈与贛州城内的商号发生商业纠纷时,万合栈选择写信给义和祥,要求义和祥“见弟之札,即速往该号责他一番”,“如果无列清楚,弟亲来,定有理论,无谓言之不先”。<sup>④</sup>

南安、南雄作为粤贛商路的重要节点,是义和祥需要与奇珍栈、万合栈等商号密切联系的主要原因。因此,除了商业合作,人情往来也是维持合作关系的必要投资。如1924年账簿中便记载义和祥付“送万合[栈]布、瓷器毛边8.7元”。<sup>⑤</sup>通过长期的往来,义和祥与许多商号建立了合作关系,形成了一定的关系资本,使之成为贛州城内外部分商人关系网络的连接点。

## (二)外包形式的采购

为了建立起有效的商品购销渠道,义和祥充分利用已有的关系资本,通过商人间的合作,建立起洋货、土货的采购渠道。归纳而言,其进货渠道主要有两种:一种是向本地商人购买,如向怡安号购置修表耗材、向茂丰庄购置照相耗材、向文华阁购置汾酒;<sup>⑥</sup>另一种是通过外包的方式,委托其他商号直接前往货源地采购。账簿中保留一张广州大新街泰源号开给义和祥的发票:

承取(柳叶章)

赤金正花旗问表壹只(后注:计),72.2元。勿扇怡吟时表一只(后注:计),9.6元。

赤金正花旗宝石表一只,38.3元。顺全隆正时表一只,9.2元。

法兰丝毛皮套钟一只,56元。花搭播喊时表贰对,48元。

勿柄练花旗时表一只,8.8元。正勿有喊时表一只,7.2元。

① 《账簿散页》,100,第316页。

② 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第294页。

③ 《账簿散页》,100,第324页。

④ 《其他》,100,第339页。

⑤ 《民国十三年逐日收支总簿》,099,第108页。

⑥ 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第280、299页;《民国二年进支总部》,贛南师范大学朱忠飞副教授收藏。

总共该双毫贰仟肆百九十三只正。(押款章)

上 义和祥宝号 台照 甲寅又五月十八日 大新街·泰源号(落地章)单<sup>①</sup>

甲寅年(1914)5月18日,义和祥于广州大新街泰源号处购买时钟1只,时表8只,总计价值249.3元,用广州地区货币计算为双毫2493只。<sup>②</sup> 这些货物多由人代购至赣州。

接到港伴前途来信,谓红毛匙、花草匙初日到港,故将店中所存之货尽行沽楚,欲将新鲜匙交与宝号,不料来友行程太迫,该匙经已到洋关起验,所迟三个时久可交宝号,他不能候。至于唱碟,广州无此调,既[即]有,亦无单片沽。顺及。

据友云,各货来往,每百元帮勇费5元,未审是否近日来往又多一度厘。并及。<sup>③</sup>

这是1912年10月17日,位于广州故衣街的钟表修理材料供应商——永发号开给义和祥的发票上的一段说明。义和祥托人前往广州进货,代买费用为货价的5%。除了钟表配件外,义和祥还向永发号购买单张唱碟,应该为代人购买。

从义和祥号账簿中对支付货款的零散记录以及存有的商业凭证来看,运货方起到了十分重要的作用。货物经由运货方运送至买方义和祥处,为了方便核对,随货去的还有卖方开出的发票。义和祥在收到货物并核对凭证后,将货款付给运货方。在这种交易方式中,运货方先行垫付部分货款,义和祥所面对的长途贸易的风险则有所降低。由此,广州市场的钟表修理材料以及钟表等产品得以进入到赣南市场。

在主营钟表修理之余,义和祥还兼营土货外销的业务,但同样缺乏直接从地方小市场中收购农产品的能力。

议售

上花庄鸭毛柒佰零斤(旁注:每百斤价25元)

上 义和祥宝号 照 甲貳月十五日 塘江·信和隆(落地章)议单<sup>④</sup>

甲寅年(1914)2月15日,塘江镇信和隆号发来信函,推荐义和祥购买单价每百斤25元的“上花庄鸭毛”700斤,即每斤单价0.25元。同年2月17日,江口的洗广利号也发来信函。

今议(抬头章)

2寸甲[鸭]毛约贰佰零(押款章)斤之间,此据

上 温容兄 照 甲貳月十七日 江口·洗广利(落地章)单<sup>⑤</sup>

收信人为义和祥的徐温容。这意味着义和祥在同一时间用信件向塘江与江口两地的商号询问鸭毛价格。其中“洗广利”从名称上可以判断是粤籍商人所经营的商号。

敬启者,前付严文珍船价,上安利昌代收鸭毛四篓,共[鸭毛]281斤。信和隆来[鸭毛]14斤,除外实净267斤,扣银53.4元。另篓笏银8毛。又船厘银7毛。至安挂包封边4毛,共代银54.9元。见字请代交刘伙带回,应支就是,余未及。此请,并候

台安

义和祥宝号 照 甲三月初八日 江口·洗广利(落地章)字<sup>⑥</sup>

3月8日,义和祥对如何购买鸭毛似乎已有决定。从这封信函来看,义和祥最终委托洗广利支付严文珍船钱去安利昌代收了4篓鸭毛,其中包含信和隆的14斤。将包装费、运输费等全部计入成本,

① 《账簿散页》,100,第321页。

② 民国元年(1912),广东造币厂也开铸银毫,面额有5角、2角(俗称“双毫”)、1角(俗称“单毫”)、5分(俗称“斗令”)四种,10角等于银元1元。参见《东莞市南城区志》编纂委员会编:《东莞市南城区志》,广东人民出版社2015年版,第464页。

③ 《账簿散页》,100,第312页。

④ 《账簿散页》,100,第314页。

⑤ 《账簿散页》,100,第315页。

⑥ 《账簿散页》,100,第317页。

267斤鸭毛每百斤需费约20.56元,即每斤0.2056元,较信和隆便宜。3月12日,洗广利再来信函,内容与前一封相似,仅多八个字,解释未直接到赣州的原因,兹不抄录。

致启者(抬头章),前收刘伙带回毛□54.9元,均照清款,请勿再介,此请。

上 义和祥宝号 照 甲三月十五日 江口·洗广利(落地章)单<sup>①</sup>

到3月15日为止,这单生意正式告一段落,并在义和祥账上予以记录。<sup>②</sup>值得注意的是,这笔货款显然是由洗广利垫付,货物送达后,再由送货人带回结算。除了3月的这一笔,在同年的6月以及次年的1月,陆续有数单鸭毛收购的交易。<sup>③</sup>通过委托章水沿线的同籍商号,义和祥成功将地方小市场中的农产品收购至赣州。

### (三)销售渠道的扩展

无论是主营的钟表修理,抑或是照相服务,都需要一定的完成时间,因此顾客需要在数日后才能收到修好的钟表或照片。在多数情况下,顾客都选择在收到钟表或照片时支付现金。与此同时,义和祥也常常采用预付与赊账的方式出售商品。

刘开兰翁

壬寅,三月廿五,修表该花边八毛。四月初四,取表,开面半板过□,该边3.5元。又取7天燕尾钟壹个,该边五元。又取大八件播喊表[一]个,该银陆元。四月初九,配盖该花边四毛。六月廿四,修表,除收欠边贰毛。(上批:当收花边5.2元;四月初四收边2.1元;四月初五收边五毛;廿收边4元;廿二收边六毛。)

除收仍欠花边叁元五毛<sup>④</sup>

壬寅年(1902)4—6月间,刘开兰在义和祥处连续多次修理、购买钟表,共花费15.9元。批注显示,刘开兰在3月25日支付5.2元,远超出0.8元的修表费用,目的是预付4.4元定金购买义和祥的钟表。4月4日,刘开兰如愿收到3只钟表,计价14.5元,支付2.1元,扣去定金倒欠义和祥8元。此后续有交、欠,最终仍欠3.5元。虽然赊账会带来一定的风险,但这也是在市场竞争激烈环境下,吸引顾客长期消费的常用方法。

除了采用直接买卖的方式,义和祥也通过“寄售”的方式出售商品。

美华鞋号

收回清,五月十六,本号寄售播喊表三只。<sup>⑤</sup>

由于是坐商,活动范围有限,为了扩大商品销售的范围,提高商品出售率。义和祥将委托美华鞋号代为销售3只“播喊表”,其收益归义和祥所有。

前述义和祥于3月支付洗广利购买鸭毛款项的同时,还记录有“船钱”与“回广用费”。<sup>⑥</sup>这不得不让笔者猜想义和祥将鸭毛贩往广州赚取差价的经营思路。相关产业在大余更为兴盛,每年约有十余万只板鸭被运往广东、香港等处销售。<sup>⑦</sup>同样,在1914年前后,义和祥还将目光瞄向了赣州城中的汾酒。

启者(抬头章),今着伴交来边四毫,祈交与曾老板。昨日云合众抖份贺许慎翁的求转致致水份之汾酒四拾坛,今早经催促织蔑匠到文华阁开工,想要全日乃能告竣[竣]。随与洪万发订实船部归宝号,如何(旁注:付船)分法,安、雄、韶、省,祈另注一草部,以便区别,则一目了然,此

① 《账簿散页》,100,第319页。

② 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第275页。

③ 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第275页。

④ 《光绪二十五年至民国五年欠费总簿》,100,第182页。

⑤ 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第287页。

⑥ 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第275页。

⑦ 傅春官:《江西农工商矿纪略》,光绪三十四年石印本,江西省图书馆藏。

据。即候

晨安

采[臣]兄代表 善南翁鉴 陆月廿陆日弟汝韶(图章)上言<sup>①</sup>

该信由怡丰合的李韶所写,由义和祥收执。从“同他亲到交去”及“代令妹回粤使用列”来看,<sup>②</sup>怡丰合应该与义和祥同属在赣经商的粤籍商人。信中讨论的是怡丰合与义和祥合谋购置汾酒运送至广州的事宜。卖方文华阁系南昌籍商人所经营的商号,主营土纸业。<sup>③</sup>类似经营模式的还有同为南昌人经营的文翰阁。<sup>④</sup>合作贸易的货物为40坛汾酒,共计“酒本”218.1元,两号均分“占本边109.1元”,<sup>⑤</sup>由洪万发开船押送出赣州。

从赣州坐船出发,经过南安、南雄、韶关,最后到达广州。从赣州到南安是坐船。南安到南雄无水路需要人力挑送。从南雄到韶关又改为坐船。最后从韶关到广州则需要坐船加火车。<sup>⑥</sup>漫长的运输路线产生了多种费用需要即时支付,共计124.22元,已达货物成本的57%。在这种情况下,沿线与义和祥有合作关系的商号,如南安的钟奇珍棧、南雄的万合棧、韶关的友成号等,为义和祥先行垫付了沿路所产生的多种费用。<sup>⑦</sup>

这种垫付模式与这些商号属于货棧有关。杜希英对天津货棧业的研究表明,货物从发出地到货棧前产生的一切费用均由货棧垫付,“至货物售出时再行从货价中划拨”。<sup>⑧</sup>但在本文的案例中,沿路货棧所垫付的款项由义和祥付款补足,并非从货价中划拨。这可能是由于长期合作发展出的另一种合作方式。酒本的支付也并非即时完结,前后历经多次才陆续得以结算清楚。

通过与赣南及粤赣商路沿线的商号建立联系,义和祥构建了一个跨地域的商人关系网络,进而借助商业合作建立起洋货内销与土货外运的购销渠道,以此来最大程度的降低成本、增加收入。在无力独自实现跨地域商品购销的情况下,借助商人关系网络展开的商业合作是小型商号的必然选择。血缘、地缘与业缘关系便杂糅在这种商品购销的运作中,成为可资利用的资源。

## 四、低成本服务的盈利模式

义和祥无论是组建家庭企业,抑或是吸收社会资金、建立购销渠道,都是为了尽可能节省资金、降低成本、扩大销售,最终实现盈利并维持现金流。因此,理解商号的盈利模式是系统理解其商业模式的关键所在。与长崎的生泰号相比,<sup>⑨</sup>义和祥的进价成本要远低于经营支出,因此毛利润率会显得更高。但受到人工成本的限制,义和祥的营业总额也会远低于生泰号,利润总额与经营规模也会更小。这意味着两者的盈利模式有所不同。

### (一) 风险控制

在传统中国的商业环境中,借助赊销来吸引客户、扩大业务是市场通行规则。那么,如何面对赊销带来的坏账风险,考验着义和祥的财务管理制度。总体而言,商号需要应对收款与付款两个

① 《其他》,100,第337页。

② 《其他》,100,第338页;《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第289页。

③ 《江西省第四行政区赣县商业讲习会同学录》,赣州市档案馆藏,档号J002-2-00158,第24页;中国人民政治协商会议、赣州市委员会文史资料研究委员会编印:《赣州文史资料选辑》第7辑,第7页。

④ “姓名:辜屏翰,年龄:二四,籍贯:南昌,商店牌号:文翰阁,街巷:百胜路,门牌:264,担任何种职务:店主。”参见《江西省第四行政区赣县商业讲习会同学录》,赣州市档案馆藏,档号J002-2-00158,第21页。除了经营土纸业外,文翰阁还经营酿酒业。参见中国人民政治协商会议、赣州市委员会文史资料研究委员会编印:《赣州文史资料选辑》第7辑,第7、57页。

⑤ 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第299页。

⑥ 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第289页。

⑦ 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第289页。

⑧ 杜希英:《近代天津货棧业研究》,博士学位论文,南开大学,2013年,第169页。

⑨ 许紫芬:《近代中国商人的经营与账簿》,第105页。

层面。

首先是收款。当顾客购买修理服务时,需要将损坏钟表交给义和祥,直到修理完成才能收回。因此,在顾客支付修理费用之前,义和祥始终持有顾客的钟表。而即使是损坏的钟表,其价值一般也高于修理成本。这种“延迟交付”的销售方式在相当程度上避免了顾客赖账的风险。在顾客支付费用后,义和祥在账上加盖“清”或“完”字戳记,意为交易完结。照相服务亦是如此,顾客通常需要支付费用才能拿到照片。

若顾客选择收回钟表或照片,但赊欠费用,义和祥便会在账上加盖“交回未银”的戳记。如果拖欠过久,义和祥会寄去单据统一催缴。

刘叔太爷

塌上练表汗针、抹油,边7毛。修洋卅座钟较轮、中笋,该边1.6元。除收欠鎗边八毛。另配铜揪边九毛。共边4元。

照4寸相三人张贰张,多晒四张,该贰元四毛。照4寸贰人相贰张,多晒贰张,该边贰元。合共该边四元四毛。

共计贰项合该8.4元。

十一月念四,发单<sup>①</sup>

11月24日前,刘叔太爷在义和祥处共有5次消费,前两次曾结算一部分,其中“十一月念四,发单”说明其所欠加上后来三次消费在11月24日由义和祥通过“发单”的方式一并寄给刘叔太爷催交统一结算。若在年节之后仍未归还,则需要加盖“抄”或“誊”字戳记,并誊抄到欠费簿,继续催缴。前述刘开兰便是此种方式。

然后是付款。义和祥也常有赊欠其他商号的款项,主要是通过设立《各号来往账目簿》,以上、下栏的记录格式来进行管理。上栏记负债,下栏记偿债,两者相减意味着债务的增减。当然也可以在上栏盖“清”字戳记,表明交易完结。若义和祥长期拖欠未还,其他商号也会通过利用凭证、信函和定期结算等方式来催款。

蒙取

木棉花拾斤

4寸毛,该实毫银四大元(“发货图章,余事不用·东升图章”押款章)

上 义和祥大号 照 元月二十四日 朝圣朝前·各伴赊□,与店无涉·东升号单(落地章)<sup>②</sup>

此前义和祥在东升号处购4寸毛的木棉花10斤,计价4元,已取货物,尚未付款。东升号开出这张发票,由义和祥收执,一方面可以用来核对货物,另一方面也作为凭证入账,证明在东升号处仍有4元欠款未付。

合作密切的店铺常常采用“三节清账”的支付方式,即在端午、中秋、除夕等节日统一结算。<sup>③</sup>

义和祥宝号

新旧该边贰元九毛八丝七厘(押款章)

甲 年节·赖德昌号(盖章) 单<sup>④</sup>

甲辰年(1904)春节,赖德昌发来催款单据,要求义和祥支付欠款2.987元。同类单据还有两张,格式均一致,写在起首处的义和祥是还款方,位于落款处的赖德昌属于催款方。

① 《账簿散页》,100,第323页。

② 《账簿散页》,100,第322页。

③ 顾镜卿:《清嘉录》卷12《节账》,《笔记小说大观》编第9册,新兴书局1985年版,第5678页。

④ 《光绪二十五年至民国五年欠费总簿》,100,第237—238页。

义和祥利用分类账簿、戳记、单据、信函等搭建出财务管理制度:首先借助流水账记录顾客的每一笔消费,然后利用印戳核对注明每笔记录的结算状态,再将流水账分为两类进行过帐,其中实在收入过入逐日收支账,未收款项过入欠费账,最后利用单据、信函等进行催缴结算。<sup>①</sup>这四个步骤构成了义和祥的应收账款内部控制制度,属于“同一帐,记两簿”,具有复式特色。至于应付账款的控制则相对简单,即借助各号往来账以上、下栏相互抵消的方式记录欠费状态。

## (二) 营业利润

简单完备的架构与长期的经营为义和祥带来了较为可观的收益。其一年收入由照相收入、钟表修理收入和其他收入组成,后两者合载于“逐日收支总簿”,详见图3。

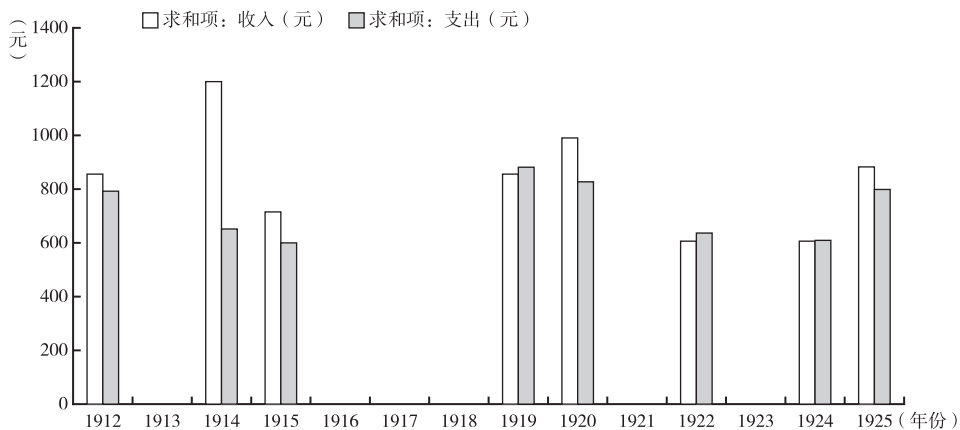


图3 1912—1925年义和祥收支数据

资料来源:《民国元年善记逐日收支总簿》《民国三年逐日收支总簿》《民国四年逐日收支总簿》《民国八年逐日收支总簿》《民国九年逐日收支总簿》《民国十一年逐日收支总簿》《民国十三年逐日收支总簿》《民国十四年逐日收支总簿》,096—099。

说明:1915年缺1、2月收支,仅知两月累计余34.8元,故估算两月收入90元、支出55.2元。其他年份中有些许缺漏的,将钟表修理和支出分别以每笔0.4元、0.2元视情况补足。

除1919、1922年外,多数年份均有盈余。1914年,“松如来毛洋”426.2元,导致该年收入达到1207.933元,剔除这部分后是781.733,与1915年相差无几。<sup>②</sup>1922年总收入为608.774元,钟表修理收入计600.81元,其他收入占比极少,而且当年购买了39.22元的二手钟表尚未盈利,故支出超过收入。与之相比,1920年收入更加可观,该年总收入987.15元,钟表修理收入715元,<sup>③</sup>其他收入达272.15元。在所有8个年份中,1914、1920、1922年账簿相对更为完整,适合对收入、费用分项做进一步核算,详见表2。

表2

义和祥的收入、费用分项情况

单位:元

类别		1914年	1920年	1922年
收入	修理	702.58	715.00	601.45
	照相	61.25	61.25	61.25
	售卖钟表、零件	79.15	303.55	7.32
	土货定金	231.20	0	0
	总计	1074.18	1079.80	670.02

① 王国晋:《近代家庭企业的会计制度与资本观念——以赣州义和祥账簿为中心》,待刊。

② 《民国三年逐日收支总簿》,096,第173、188、195、197、200、269页。

③ 《民国九年逐日修整钟表总簿》,094,第3—211页。

续表 2

类别		1914 年	1920 年	1922 年
费用	修理耗材	40.00	40.00	33.39
	照相耗材	30.00	30.00	30.00
	相机折旧	10.00	10.00	10.00
	购进钟表、零件	63.32	242.84	5.86
	购进土货	226.11	0	0
	工资	181.24	181.24	150.00
	伙食	49.27	42.80	36.26
	店租	16.00	18.95	13.60
	灯费	1.30	10.02	11.14
	税捐	3.00	0	1.70
	总计	620.24	575.85	291.95
利润	453.94	503.95	378.07	

资料来源:《民国三年逐日修整钟表总簿》,093;《民国九年逐日修整钟表总簿》,094;《民国十一年逐日修整钟表总簿》,095;《民国三年逐日收支总簿》,096;《民国九年逐日收支总簿》《民国十一年逐日收支总簿》,098;《民国二年至民国九年各号来往账目簿》《宣统三年至民国三年客户照相尺寸及价格总簿》《账簿散页》,100;《戊申照相收支簿》,赣南师范大学朱忠飞收藏。

说明:数据皆做四舍五入,保留二位小数处理。1920年钟表、零件售卖收入中还有萧祖彬支付的31.4元,仅见于“各号往来簿”。1914、1920年的货款记载不全,考虑耗材料费与1922年相近,估计修理耗材支出皆为40元。照相耗材是根据朱忠飞收藏账簿中夹杂的1913年发票推算。相机折旧10元是以假定相机设备原价100元,年折旧率10%来计算。1920年只有徐善南、书境两人有支出记载,而且当年“工资簿”未存,只能用1914年工资数据补足。

如表2所示,修理收入占义和祥总收入的主体,而且颇为稳定。照相收入是1914年的数据,但1908、1911、1912年也在60元左右,<sup>①</sup>同样非常稳定,故假设1920、1922年照相收入同为61.25元。钟表、零件售卖收入不太稳定,1914年买进的56元“法兰丝毛皮套钟”,在1915年以70元售予魏六老爷,计得利润14元,成本占80%,以此估算购进钟表、零件的费用。土货买卖只出现在1914年,该年松如交来426.2元,后支走153元,次年再支走42元,仍余231.2元,应该是为购买土货所支付。1922年的钟表买卖收入较少,估算误差会更小,因此主要以1922年讨论营业利润与生活水平。

修理收入的成本主要是人力成本,其他成本占比较低,属于服务型企业。钟表修理根据材料消耗情况可分为耗油型、耗材型与无耗型。在1916年的修理中,耗油型共530次,计208.4元,均价约0.4元。而1瓶钟油的成本仅费0.3元,从义和祥的购货频次来看,每瓶钟油使用时间较长,耗材成本几乎可以不计。<sup>②</sup>此外1916年还有73次无耗型修理,以及522件耗材型修理。1912年的货单揭示,26.52元可购买501件各类钟表修理材料,故1922年支出的33.39元货款应足以支撑相当长时间的修理。<sup>③</sup>1922年有书境、金振和、炼计3人支取工资,到年底为止分别共支取66.8、18.7、4.8元,故推测书境为第二类工资90元,金振和、炼计为第一类工资30元,则1922年共计支付工资150元。此外还有伙食支出36.26元,两项支出远远高于店租、灯费、店捐等费用。

在这一收入条件下,义和祥经营者能够维持较好的生活水平。1922年消费总支出364.75元,食物消费总支出168.40元,占比46.17%。其中消费大米85.24元,占食物消费总支出的50.62%,以1930年赣县大米每斤0.04元计算,<sup>④</sup>共消费2131斤,相当于1930年江南农家8个人的量。<sup>⑤</sup>猪肉消费21.86元,其他肉蛋类36.07元,以1930年猪肉每斤0.2元计算,共消费109.3斤,相当于1930

① 《戊申照相收支簿》,赣南师范大学朱忠飞收藏;《宣统三年至民国三年客户照相尺寸及价格总簿》,100。

② 1912年共保留8月和10月的2张发票,一共购买3瓶钟油。《账簿散页》,100,第311、312页。

③ 《民国十一年逐日收支总簿》,098,第151页。

④ 江西省赣县志编纂委员会编:《赣县志》,新华出版社1991年版,第261页。

⑤ 黄敬斌:《民生与家计:清初至民国时期江南居民的消费》,复旦大学出版社2009年版,第64页。

年江南农家18个人的量。<sup>①</sup>义和祥的经营者的收入较为稳定,故能长期维持较好的生活水平,并最终购置店面所在的小楼。<sup>②</sup>

然而,义和祥的营业利润减去消费支出,仅剩13.32元。这可能是对各项费用的估算误差所导致的,实际剩余的现金可能会高于13.32元,但也不会超出太多。这意味着义和祥的现金流量状况较为紧张。若用现金流量减去为来年准备的经营成本,“自由现金流”更是所剩无几,<sup>③</sup>几乎没有多余的现金用来扩大经营规模。当然,义和祥的负债也较少,现金流较为稳定,说明商号具有很强的韧性。

### (三)业务拓展

在市场相对稳定的状态下,自由现金流量太低导致义和祥难以扩大规模,甚至需要在某些时间面临资金周转的困难。刘秋根指出:“商业信用是中国古代行商坐贾广泛应用的解决资金问题的重要方式之一。”<sup>④</sup>在赊购的商业环境下,义和祥通过延期支付可在一定程度上缓解现金支付的压力。

启者(抬头章),前善翁曾话及割边60元与文华阁之水份酒数,后同他亲到交去40元,据说迟数日收埋照交,另代买夏布三疋,边14.2元,谅本9月期□来收,见字祈将此项交向阳手带回,应支各十分不足,则务求交贰拾元来先。(旁批:因日中做风肠、猪油,一日支十零元乃足。)

采臣、振声两位仁兄如见 弟李韶顿首(“汝韶”图章)<sup>⑤</sup>

怡丰合的李韶再次致信给义和祥,提出由于怡丰合最近“做风肠、猪油”,每日投入较多,资金难以周转,催促义和祥支付前述所欠酒本以及代为支付的夏布钱。

对义和祥所涉及的借贷进行考察,其中私人借贷占据了绝大部分比例。

刘公馆

来毛边柒拾元正,每月行息1.5分。

自乙巳年十月初七日起。<sup>⑥</sup>

这是乙巳年(1905)义和祥向刘公馆借款70元的记录,每月利息为“1.5分”,即年利率为18%。这反映出信誉较强、经济状况较稳定的商号对金融市场的积极参与。因此,义和祥每年需要支付多方借贷利息。以1912年为例,该年在多数时间需要每月分别支付0.5、0.8元的利息给“自治会”“李先生娘”,<sup>⑦</sup>若以月利1.5分计算,对应的借款本金共计8.7元,算是小额借款。

义和祥也通过吸收存款增加资金。这种商号吸储社会储蓄的现象由来已久。<sup>⑧</sup>彭凯翔指出:“由于市场上缺乏大额、长期且无经营之劳的投资渠道,殷富巨头的大宗款项仍然热衷于寻找可靠的商号做长存,公私的余款也都以存商生息为保值增值的常规手段。”<sup>⑨</sup>此外,将资金投入商号还方便钱主购买商品。

魏六老爷,乙卯年

① 黄敬斌:《民生与家计:清初至民国时期江南居民的消费》,第91页。

② 根据义和祥号后人徐庆生的口述我们可以知道,徐姓一家通过多年经营,最后购置下了这栋小楼。采访人:王国晋。采访对象:徐庆生。采访时间:2019年8月3日。采访地点:赣州市。王国晋录音保存。

③ 自由现金流=经营现金流量-折旧摊销-预期投资。参见刘银国、焦健、张琛:《股利政策、自由现金流与过度投资——基于公司治理机制的考察》,《南开管理评论》2015年第4期。

④ 刘秋根:《江西商人长途贩运与金融信用——〈江西商人经营信范〉的经营史解读》,《中国钱币》2013年第2期。

⑤ 《其他》,100,第338页。

⑥ 《光绪二十五年至民国五年欠费总簿》,100,第234页。

⑦ 《民国元年善记逐日收支总簿》,096,第12、20、32、41、54、88、99、127、130、141、151页。

⑧ 刘秋根和朱荫贵的研究揭示了这种现象从明清到民国一直存在。参见刘秋根:《明清高利贷资本》,社会科学文献出版社2000年版,第138—139页;朱荫贵:《论近代中国企业商号吸收社会储蓄——1930年南京政府禁令颁布前后的分析》,《复旦学报(社会科学版)》2007年第5期。

⑨ 彭凯翔:《从交易到市场:传统中国民间经济脉络试探》,浙江大学出版社2015年版,第324—325页。



鹤笼边 2 元,砚盒边 6 元,铁钳边 2 毛,皮套钟边 70 元,天文钟边 12.5 元,共计该玖拾元零柒毛正。

来银毛边贰佰元正,又息利毛边壹拾捌元。

一该本号取货及代支买物等计玖拾元另柒毛正。

一该本号修整钟表共计肆拾陆元叁毛正。

一本号十二月廿七付现毛洋壹佰。<sup>①</sup>

魏六老爷由于长期与义和祥有来往。义和祥借其钱,其中 200 元为借钱,18 元似乎为支付给义和祥的利息。这 218 元的来款似乎有两方面的作用,一方面是为了偿还魏六老爷于义和祥处修整钟表以及购买钟表的欠款,总金额达到 137 元。另一方面剩余款项似乎成为义和祥的借款,并由义和祥在年底 12 月 27 日偿还。这种在资金上的关系,促使义和祥经常帮忙为其购买商品。既方便了存款人的生活,又为义和祥提供了一定的周转资金。

通过借贷、存储等方式吸储社会资金,为义和祥提供了一个内在的金融市场,使其能够在短时间内增加现金数量。1914 年,“松如来毛洋”426.2 元,此后虽被松如陆续支走 195 元,但在被支走之前仍可作为义和祥的流动资金使用。而剩余的 231.2 元应该被义和祥用作购买土产来增加收入。

当已有的营业规模难以扩大时,将新增自由资金流量投入其他投资小、回报快的行业成为首要选择。这是义和祥拓展经营范围,参与鸭毛、汾酒贩卖的内在逻辑,也是传统商业环境中商号普遍兼营其他业务的基本逻辑。费孝通认为绅士停留在城市中消费洋货,影响了乡村的手工业发展。<sup>②</sup>然而,绅士在城中的洋货消费,不仅可以带动城市中与洋货相关行业的发展,也促使城市资本向乡间的流动,发展其他产业。义和祥经营的鸭毛生意,可以证明。

作为外来移民,义和祥的早期经营者除了技术、工具以及少量资金外,没有更加雄厚的资本积累,这从其长期租借房屋可以一窥。在资本相对较少的情况下,义和祥凭借相对成熟的账簿体系和销售方式管控风险,成功依靠技术、商业合作提供服务获利,因此我们称之为“低成本服务模式”。

## 五、结论

近代口岸开放以后,进口洋货数量日益增加。以前流行于中国上层社会的钟表、照相机等物品走向大众生活。沿海与内地之间商品的流动,推动着洋货向内地渗透,在内地城市形成规模不等的消费市场。沿海拥有技术的商人追逐市场而来,并催生出诸如钟表的修理、买卖及照相馆等新兴行业。钟表、照相、缝纫机、自行车等机械产品构成了这个时代最为前沿的消费图景。西方的工业革命就是以一种方式嵌入了中国日用消费品市场。在这个时代大潮中,义和祥与其他同类商号引领赣州进入消费领域的机械时代。

然而 20 世纪上半叶消费领域的变革并未带来中国传统商业模式的变革。事实上,中国传统商业,尤其是小型商号不需要进行大的变革。这是因为,传统商号组成的商品流通网络,与工业革命时代西方的商品流通网络,性质上是相同的。具体而言,家庭企业的组建方式为小型商号提供了基本的组织模式;以商人关系网络为核心开展的商业合作,为洋货的内销与土产的外运提供了低成本、较稳定的渠道;赊账率较低的销售方式和具有复式特色的簿记体系,为商号实现盈利提供基本保障。因此,我们说,旧的商业模式并非是近代化的消极障碍,甚至可以说是促成传统社会向近代社会转化的积极力量。

归纳而言,这种商业模式是以较低成本与某种技术为基础,通过关系网络吸纳社会资金、建立购

① 《民国二年至民国九年各号来往账目簿》,100,第 292 页。

② 费孝通:《中国士绅》,赵旭东、秦志杰译,生活·读书·新知三联书店 2009 年版,第 94—95 页。

销渠道,为市场提供服务满足需求,我们称之为低成本服务模式。低成本是指创业资本要求低、核心技术获取难度低,服务是指商号所提供的价值内容。虽然不同行业的盈利模式会有所不同,但所面对的市场环境相似,也就会采用相似的内部结构与购销渠道,所以低成本模式仍会被许多小商人所学习和采用。当新兴洋货消费市场在城市形成时,商人会复制相似的商业模式,不断涌入其中寻求盈利的可能,从而产生众多同质型性商号。这是西方工业品能在中国内地市场流通的重要原因,也是传统商业市场的活力所在。

由于消费市场相对有限,技术的获取、关系资本的形成仍需要一定成本,因此同行业的复制也并非无限。而且在这种模式下,商人虽然能维持一定水平的获利,但也仅仅能够用来支付其基本的生活消费。因此,商号也会努力吸收社会资金,追求获取新的利润。在很多情况下,商号因本身体量较小,能吸收的自由现金有限,所以常常利用现有的购销渠道发展“投资小,来钱快”的业务。这种兼营的特征广泛存在于传统商业的各行各业之中。

这种商业模式高度依赖于稳定的市场环境,是内部经营制度与外部商业体系的有机结合。只有当市场分工相对成熟、商业秩序相对稳定,而且消费市场尚有盈利空间时,小型商号的经营才有可能。20世纪50年代中叶,市场经济被计划经济取代,市场环境彻底改变,私营商业不复存在。然而,有趣的是,20世纪80年代以后,以手表、自行车、缝纫机等“三大件”为消费主体的机械时代结束,进入消费领域电气与电子时代的中国,仍然存在以低成本服务为特征的商业模式。总之,传统商业的低成本服务模式,或许可以成为我们理解传统中国商业最有效的概念之一。

## The Low Cost Service Business Model of Modern Small Enterprise —A Study Based on Ganzhou's Yì Hé Xiáng

Wang Guojin

**Abstract:** Yì Hé Xiáng(‘YHX’) account books records the operation details of a small watch enterprise in the late Qing Dynasty and the Republic of China. This paper makes a detailed analysis of the business model of YHX through the interpretation of business vouchers and business letters and the calculation of accounts, as well as field investigation. In the late 19th century, watches, photographs and other foreign goods penetrated from the coastal areas to the mainland, forming consumer markets of different scales in mainland cities. Coastal merchants came with technology, established “family enterprises” by virtue of traditional family relations, absorbed social funds through commercial cooperation, established purchase and sales channels, and based on the low credit rate of sales and bookkeeping system with partial double-entry characteristics, to ensure the profits of the enterprise and maintain cash flow. This “low-cost service mode”, which relies heavily on commercial cooperation, is the basic mode for small enterprise to participate in the consumer market of foreign goods. The operation practice of YHX shows that the traditional business model is sufficient to accommodate the circulation of foreign goods in the mechanical age.

**Keywords:** Account Books, Clocks, Photography, Small Enterprise, Business Models

(责任编辑:王小嘉)