



洮商经历的片段：经营知识的传承及其当代转型

Marie-Paule Hille

► To cite this version:

Marie-Paule Hille. 洮商经历的片段：经营知识的传承及其当代转型：以中国伊斯兰教西道堂的‘天兴隆’商号为个案. Christian Lamouroux. 中国近现代行业文化研究：技艺和专业知识的传承与功能 Professional cultures and the transmission of specialized knowledge, Guojia tushuguan chubanshe, 2010, 978-7-5013-4383-6. <hal-02945000>

HAL Id: hal-02945000

<https://hal.science/hal-02945000>

Submitted on 21 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

中国近现代行业文化研究

——技艺和专业知识的传承与功能

(法) Christian Lamouroux(蓝克利) 主编

国家图书馆出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国近现代行业文化研究：技艺和专业知识的传承与功能/(法) Christian Lamouroux(蓝克利)主编. —北京：国家图书馆出版社，2010.7

ISBN 978 - 7 - 5013 - 4383 - 6

I. 中… II. Lamouroux(蓝)… III. ①工业经济—中国—文集②商业经济—中国—文集 IV. ①F42 - 53②F72 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 121311 号

书名 中国近现代行业文化研究——技艺和专业知识的传承与功能

著者 (法) Christian Lamouroux(蓝克利) 主编

出版 国家图书馆出版社(100034 北京市西城区文津街7号)
(原北京图书馆出版社)

发行 010 - 66139745,66175620,66126153
66174391(传真),66126156(门市部)

E-mail btsfxb@nlc.gov.cn(邮购)

Website www.nlcpress.com → 投稿中心

经销 新华书店

印刷 北京华正印刷厂

开本 787 × 1092 (毫米) 1/16

印张 24.5

版次 2010 年 7 月第 1 版 2010 年 7 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978 - 7 - 5013 - 4383 - 6

定价 86.00 元

目 录

前言	(法) Christian Lamouroux (蓝克利) (1)
----------	-----------------------------------

陕西民间技艺和文化 Folk Technologies and Culture in Shaanxi

二十一世纪的窑洞：陕北延川县工匠传统建造技艺的学习与传承	(法) Caroline Bodolec (罗琳) 冯奋 (3)
中国古代的车削与车床	秦建明 (20)
人活的就是个文化	冯山云 (34)

浙北苏南丝绸技艺 Silk Handicraft in Zhejiang and Jiangsu

清末民初的蚕桑改良——传统与现代的递演	毛传慧 (45)
技术传播与社会进步：1930 年代浙江蚕桑统制案例分析	包伟民 (69)
朱剑鸣小传	毛传慧 朱剑鸣 (90)
吴江蚕桑风俗	周德华 (98)

浙江龙泉制瓷技艺 Zhejiang Longquan Ceramics

田野研究：龙泉窑停烧后龙泉青瓷的技艺传承	钟琦 (107)
从地方档案窥视民国时期龙泉瓷业社会	吕鸿 (法) 赵冰 (128)
附：冲突与融合——早期现代化在景德镇陶瓷业中的阵痛	方李莉 (172)

河南回民皮毛手工业 Muslim Handicraft in Henan

河南桑坡村毛皮鞣制历史重建的几个元素	(法) Elisabeth Allès (伊丽莎白) (187)
--------------------------	----------------------------------

甘肃省跨民族的商业网络 Gansu Muslim Trade

民国时期西道堂商业相关研究资料的发掘、运用情况	张世海 (203)
民国时期西道堂商业发展研究	张世海 (209)

洮商经历的片段:经营知识的传承及其当代转型
——以中国伊斯兰教西道堂的“天兴隆”商号为个案
..... (法)Marie – Paule Hille(伊玛丽)(218)

北京商业文化 Trade Culture in Beijing

清代北京商业契书的种类与内容 刘小萌(265)
民国时期北京同仁堂药铺的经营模式:有关同仁堂的口述历史 定宜庄(294)
北京成文厚个案研究——撰写北京商业史的资料、方法与初步结果
..... (法)Christian Lamouroux(蓝克利) 董晓萍(319)

地名索引 (349)
术语引得 (354)

洮商经历的片段：经营知识的传承及其当代转型

——以中国伊斯兰教西道堂的“天兴隆”商号为个案

(法) Hille Marie – Paule (伊玛丽)^①

这篇论文的主要目标为研究行业文化和专业技术的传承。自 2006 年 10 月以来，我们在西北地区及杭州共计田野调查 10 个月：参照民国时期的一些社会考察记、各类期刊、《西道堂史料辑》等，对洮州的商业史和西道堂的历史深入分析；同时对当事人进行了口头访谈^②，进一步加深了对历史真相的了解；还在商人的商铺里采取大量的实地观察方法，获取了最直接、真实、有价值的信息。搜集到的所有资料都证明了西道堂过去及现代在商业组织及管理方面的特殊性。本文将现代西道堂商人的活动为重点，运用人类学、民族学、社会学的理论和方法进行研究。

本文共涵盖四部分：

一、简述洮州的商业史。从明、清到民国时期洮州逐渐成为了商业中心城市，因此探讨该历史过程对整个西北地区的影响十分具有意义。我们分析从明代的茶马贸易到民国时期的皮毛业这一行业转型给洮州市场带来的变化。1929 年在洮州发生了“临潭事变”，直到 1932 年才恢复社会稳定，造成了洮州商业史上的一个中断期。我们会以此历史事件对商号带来的影响作为评定当时商号实力的一个标准。不少研究者和学者当时就已指出了西道堂商业活动的特点，使得我们更加关注西道堂“天兴隆”

① 冯艳和赖彦斌校对，冯艳，兰州大学西北少数民族研究中心研究生，主要从事民族社会研究，赖彦斌，北京师范大学文学院民俗学研究室工程师。本文的完成得到了许多热心人的关心和支持。刘践、杜撰两位作者，帮助校对了部分文稿，也对文章提出了许多宝贵意见，在为我们节省时间的同时也促使文章内容更加准确。甘肃省民族研究所张世海副所长积极鼓励协助修改了文章。台北“中央研究院”的范毅军教授及其助手帮助绘制了地图，立体、直观地显示了文中描述的商业网络，对本文作出了巨大贡献。感谢 Harvard – Yenching Library 和 Arnold Arboretum Library 允许照片使用。在此，谨向上述各位的无私帮助和鼎力支持，表示最衷心的感谢！

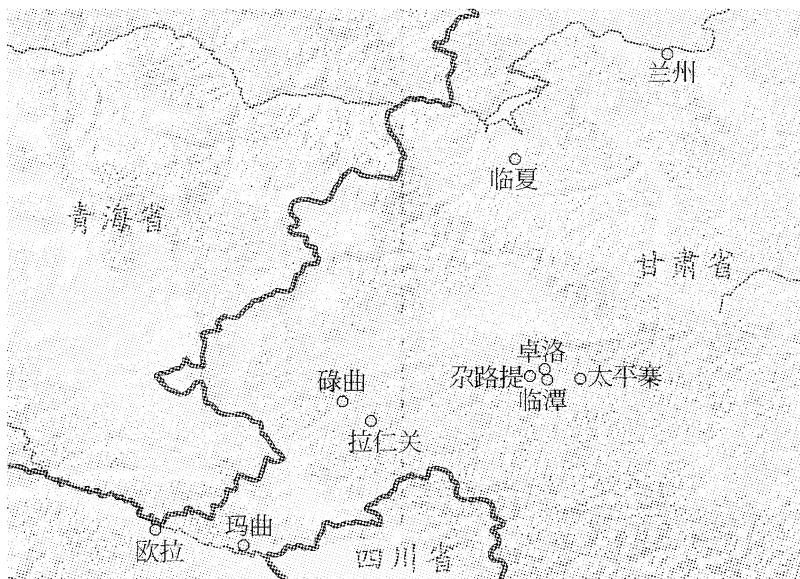
② 我们已与 50 位商人进行了交谈，访谈对象有 11 位已是高龄，其中有些同意进行二次、三次访谈。访谈对象还包括一位藏族老人（83 岁）和不属于西道堂宗教社团的回族老商人。除此之外，其他接受了我们采访的农民及宗教等各界的人士也给予了巨大的支持和无私的帮助，在此我们也对他们表示诚挚的感谢！我们于 2008 年 10 月在北京参加了名为“行业文化与行业技术传承”的讨论会，对定宜庄教授的研究项目很感兴趣。学者的演讲让我们意识到口述史是很值得深究的，而且对了解“在买卖背后的故事”非常具有价值。可以了解到很多在文献资料中无法查证的比如家族矛盾、股份制度、商业性等问题。因此，我们必须重视它的特殊价值。

商号在此特殊时期的卓越表现。

二、介绍西道堂宗教组织的特殊性及其下属经济体系的起步和发展过程。皮毛业在洮州商业市场上占有很大比例。20 世纪 30 年代西道堂的“天兴隆”商号在洮州就已垄断了皮毛行业，相关的历史资料也相对较为丰富，证明了西道堂总体经济繁荣发展的态势。并且在当时就已具有了相应的基础，能掌握、传承很独特的行业知识，它的企业管理和会计技术也已达到了一定的高度，能发挥管理复杂商业组织的作用。因此我们选定西道堂“天兴隆”商号为个案。但是，因为我们没有搜集到工商业的档案资料，所以无法在此具体说明“天兴隆”的管理方法和技术。

三、以皮毛业为例，探讨西道堂构建西北地区和外地的商业网络及组织的要素。要回答这个问题，我们就必须先研究在藏区做生意的西道堂商人所扮演的社会角色。同时，他们跟汉文化商号有合资经营，与洋行也有一定的交易，并且通过这些业务往来连接了两个很少互相接触的文化区域，成为“中间人”。

四、分析 20 世纪 80 年代西道堂商业活动的再现，特别是“天兴隆”对此恢复过程的影响，着重分析该商号的历史经验是否发挥了作用。80 年代以来“天兴隆”公司仍然经营绸缎行业，这是否直接关系到行业文化及行业技术的传承尤其引起我们的关注。为了具体了解商人如何经营绸缎行业的状况，我们必须分析一个贸易轨道：从杭州（浙江省）—临夏（甘肃省）—玛曲（甘肃省甘南藏族自治州）的网络。在实地考察过程中我们搜集到不少口头资料，通过这些信息来分析行业知识传承的方式，尤其注重观察过去经营方式的痕迹是否依然存在。



图一 田野调查地点图（台北“中央研究院”提供）

透过“天兴隆”个案，使得我们具有了撰写地方商业史和行业文化的可能性。

西道堂的商业史只是西北回族商业史中很小的一部分，而我们只能挑选其具有特色、代表性的一方面来进行研究。

一、洮州地方商业史概况：多元文化环境及洮商行业转型

在此我们主要关注从明代至民国时期洮州的商业活动^①，以地方的历史文献及民国时期的学者、官员、记者等的考察记为基础资料来总体地介绍洮洲商业史。1929年的“临潭事变”对洮商来说是一场劫难，之后许多商号倒闭了，很多商人无法重操原有行业，但是恢复最快的却是西道堂的“天兴隆”，因此我们会以此历史事件作为评定商号实力的一个标准。

明朝时期甘、青、宁回族的商业经济最主要表现为茶马贸易以及邻近少数民族地区的商品交易上^②。明朝开国皇帝朱元璋派遣沐英率军西征，从南京到达洮州旧城平定动乱，并长期驻扎于此。之后军中回族军人于1379在洮州旧城建立了当地第一座清真寺^③，并且开始与洮河地区的藏族游牧和定居居民，以及河州（今临夏）和洮州北部及东部地区的居民开始生意往来。又因为洮州地处交通要道，因此于明朝洪武（1368—1399）年间在此建立了茶马司^④。从此洮州旧城便逐步成为甘南地区最重要的贸易集散地和多民族多元文化的中心^⑤。洮州的经济发展主要依赖于南（向四川、云南）、北（拉卜楞地区、河州、兰州）两条商道。综上所述，洮州旧城是一个不同民族、文化、语言、宗教的中心交叉点。

清朝前期出现“康乾盛世”，西北地区的茶马互市制度也日趋完善，交往更加频

① 古称“洮州”的临潭县，地处中国大西北甘肃南部黄土高原和青藏高原交汇处，是一个汉、回、藏等多民族聚居县。1913年洮州厅改为临潭县，下设6区。临潭县商业，以旧城为最盛，新城为政治中心。

② 明朝廷为了保证茶马贸易的顺利，先后在河州（今甘肃临夏）、洮洲（今甘肃临潭）、秦州（今甘肃天水）、西宁等地设茶马司，负责用四川、汉中等地出产的茶叶，换取甘肃及周边蒙藏少数民族地区出产的马匹。关于“茶马贸易”请看：Morris Rossabi, *The tea and horse trade with inner Asia during the Ming*, *Journal of Asian History*, 1970, 4/2, 第140—156页。丁汝俊：《论明代对西北边陲重镇洮州卫的经营》，《西北民族研究》1993年第2期，第94—107页。陈世明：《明清河州“招茶中马十九族”及其茶马贸易》，《甘肃民族研究》1991年第4期，第85—92页。郎建兰：《藏区的茶马古道概述》，《甘肃民族研究》2001年第3期，第75—79页。谢玉杰：《明王朝与西北诸番地区的茶马贸易》，《西北民族研究》1986年第1期，第311—329页。谢玉杰：《杨一清茶马整顿案评述》，《西北民族研究》1990年第1期，第201—214页。

③ 《临潭县志》，兰州：甘肃人民出版社，2001年，第953页。

④ James Millward, *Beyond the Pass: Economy, Ethnicity, and Empire in Qing Xinjiang, 1759–1864*, Stanford: Stanford University Press, 1998. 高占福：《甘青两省回藏贸易问题探讨》，《西北穆斯林社会问题研究》，兰州：甘肃民族出版社，1991年，第326—338页。

⑤ 不同民族在洮州的社会分工有所不同：藏族主要从事农业和畜牧业（也有少数汉族和回族从事于此），回族主要从事本地及对外商业贸易，汉族主要从事手工业（制陶、打铁）。

繁。因此,从明代沿袭下来的茶马贸易也仍是清代回族商人从事的重要商业活动。其中,贩茶业一向都是陕西商人及回族商人垄断获利,在牲畜贩卖业中有更多的回族商人,西宁一带回民有不少人以贩马为业,兰州也一直有规模很大的骡马市。清朝覆亡后,甘青宁的回族商业经济,无论从数量上,还是范围上都有了更大的发展,主要以皮毛和藏区的土特产为主^①。同治年间的陕甘回族起义,给甘青宁地区的回族商业活动带来了巨大影响,使回族商业活动在很长一段时间内衰落下来,但是回族群众在新的聚居区内重新开展了他们的商业活动,并且开始从事清真餐饮一类的新型商业活动。

1895年的河湟事变^②之后,洮州的回族士绅抑制了本地所有回族社团的矛盾,从而避免了这些回民加入反清的队伍^③。他们没有参加这次史事有诸多原因,限于本课题研究范围,在此不论政治和宗教问题,只探讨经济方面。李普曼在其著作 *Familiar Strangers, A History of Muslims in Northwest China* 中写到,洮州回族为了商业活动正常进行,意识到了维护社会稳定的重要性,所以他们没有参与起义^④。

进入20世纪后,外商洋行向西北腹地深入。清光绪二十六年(1900),天津的英商委派代办人员来河州收购羊毛^⑤。同年,甘南地区的羊毛生意被英商垄断,远在藏区的拉卜楞“丛拉”上也建立起英国普伦洋行^⑥和其他商行,直接收购羊毛。先在甘加、麦西、桑升、欧拉、黑错(今合作)几个地方集中,然后统一运到拉卜楞,交洋行验收过秤。19世纪末20世纪初,回族皮毛商利用原有社会商业网络,迅速开展皮毛贸易,“扮演了中间人这一很重要的角色”^⑦。

在地方历史上“临潭事变”是“河湟事变”带给临潭居民的一场灾难。1929年

① 关于在西北的回族商业,可以参考以下专著以及论文:赖存理:《回族商业史》,北京:中国商业出版社,1988年。党诚恩、陈宝生(主编):《甘肃民族贸易史稿》,兰州:甘肃人民出版社,1988年。马宗保:《回族商业经济与历史上的西部开发——以民国时期西北回族商业活动为例》,《宁夏大学学报(人文社会科学版)》2005年第5期,第28—31页。马燕:《历史上河湟地区回族与藏族的经济交往》,《青海民族学院学报(社会科学版)》2007年第4期,第50—55页。

② “河湟”,河指黄河,湟指湟水河,河湟指黄河及其支流湟水河流域的广大农牧业地区,地跨今甘肃、青海两省。现今的循化县,即青海省海东地区循化撒拉族自治县。

③ 马通:《中国伊斯兰教派与门宦制度史略》,宁夏:宁夏人民出版社,1995年。

④ Jonathan N. Lipman, *Familiar Strangers: A History of Muslims in Northwest China*, Seattle—London: University of Washington Press, 1997.

⑤ “新泰兴”洋行驻进回族同兴店(经理王圭璋);“怡和”洋行驻进回族吕新店(经理海师爷)。随后德商世昌洋行等6个商号先后来到河州开展业务。袁绉卫:《包头回族皮毛贸易(1879—1945)》,《回族研究》2007年第3期,第36—41页。

⑥ 一些文史资料提出“普伦洋行”是英国的,还有一些提出是德国的。

⑦ 袁绉卫:《包头回族皮毛贸易(1879—1945)》,《回族研究》2007年第3期,第36—41页。袁绉卫:《近现代回族皮贸的生产及销售的网络》,《回族研究》2008年第3期,第75—79页。王正儒、袁绉卫:《回商与晋商经营绩效比较研究——1833—1954年包头皮毛行业案例分析》,《回族研究》2009年第1期,第44—50页。

的事变对临潭的商业产生了重大影响^①。之后的商业活动不仅遭到了损害并使其商业本质发生了变化。究其事件的原因是极其错综复杂的，但归根到底，这是由于当时军阀混战无故挑拨民族感情、制造民族纠纷而演变的一场惨剧。

徐旭据 1941 年的调查在《新中华》(1943) 写到：“旧城的行商、坐庄，过去最盛的时候，拥有数十万或百万资本的就有三四十家，历经民国 3 年白狼之乱，18 年马仲英之乱及历年来政治的不够清明，无法维持治安，所以元气未复，现在有大资本的商店，除西道堂外，尚有五六家，但资本不过数十万，拉卜楞比过去繁荣，收皮毛的坐庄有近十家之多。”^②

因此，30 年代末 40 年代初，很多观察者作了一些关于临潭商业活动的调查，且都提到了西道堂的特殊性。1938 年顾颉刚与王树民来临潭进行关于教育的调查。王树民转述丁立夫^③所说的内容：“旧城之商业以对藏民交易为主，走藏区者，除西道堂有相关规模之组织外，均为单家，资本在千元至五千元之间，搭帮而不合股，合股者仅偶有之。每帮在十至二十人之间，以牛驮载货，携帐篷、炒面、米粮，使用器具及自卫枪支等，路上同行，至交易地点后，则各投主家，由主家介绍或直接进行交易，交易用货币货物品交换均可。普通为年走一次，远至甘孜、玉树等地。行前在旧城庄号领货，归后缴纳货款或土货。每走一次，千元资本约可趁五百之利云。民国 18 年之前已达千余家，势极发达，经事变损失惨重，银货二项粗计当在百万元以上，间接损失更无从计算，兹将十八年前后之商帮与输入，输出情形列表于后。”^④在王树民的调查报告当中有不少信息，可以列出表格^⑤。

民国 30 年的秋天，王志文从甘肃省银行经济研究室研究范围出发，进行了实地调查并编著的《甘肃省西南部边区考察记》^⑥：“临潭主要产物，据当地人民谈，则不尽土人所言，据民国 28 年（1939）特税局以税收数量，推算旧城贸易物品及其数量”，由以上信息我们可以列出表格^⑦。

据 1941 年统计，全年输入布匹、粮食、面粉、日用百货 39 万余银元。1947 年仅羊皮输出 152 000 多张，毛褐 1000 多匹，猪鬃、牛皮等贸易额达银洋 300 余万元^⑧。

① 关于“临潭事变”请看：子亨、若愚：《“临潭事变”真相》，《青海民族学院学报（社会科学版）》1985 年第 3 期，第 31—35 页。《临潭简史》，《临潭县文史资料》（第四辑），中国人民政治协商会议，1991 年，第 205—216 页。马通：《中国伊斯兰教派与门宦制度史略》，宁夏：宁夏人民出版社，1995 年。

② 徐旭：《甘肃藏区畜牧社会的建设问题》，《西北民族宗教史料文稿（甘肃分册）》，兰州：甘肃省图书馆，1983 年，第 485—492 页（摘自《新中华》1943 年 9 月号）。

③ 王树民给丁立夫的介绍：“丁君世奉回教（属旧教），现在区署中供职。”

④ 王树民：《陇游日记》，《曙庵文史续录》，北京：中华书局，2004 年，第 349—516 页。

⑤ 请参看附录一（表 1、2、3）。

⑥ 王志文编著：《甘肃省西南部边区考察记》，甘肃省银行经济研究室 1942 年，第 84—88 页。

⑦ 请参看附录二（表 1、2、3），附录三（表 1、2、3）。

⑧ 《临潭县志（1991—2006）》，兰州：甘肃人民出版社，2008 年，第 799 页。

这两个调查的内容很互补，王树民强调的是输入，而王志文强调的是输出。进行调查的时间相差也只有三年，但王志文采用 1939 年的统计数。调查的方法也比较相似，都是依靠本地居民的口述。王树民的社会考察很珍贵，因为它对比了 1929 年前后的生意状况，从而证明了事变之前临潭旧城的商业活动很活跃，是一个“中转型”的城镇。此数据列表显示了“临潭事变”这个历史转折对该地商业贸易所造成的巨大经济损失，如：货物价格急剧上涨、输入及输出总量大幅下降至先前的一半。王志文的调查也很有价值，因为他的调查中货物分类清楚，特别是对药材的分类。

1929 年之前，洮州作为商业中心在本地和外地均发挥着积极的作用，不仅洮州商人加入了更为广泛的商业网络，而且也吸引了大批外地商帮、商号的涌入。附录的列表就充分证明了皮毛行业及其商业网络的迅速发展，在本地市场所占比例为 57.47%。输入方面各种布料所占比例比较高，但是计数的布料以棉布为主，没有绸缎的统计。而我们的调查证实了民国时期少量绸缎进入了洮州并输运到藏族地区。最后，观察者的考察记中关于西道堂所占特殊地位的文章引起了我们的关注，因为他们将西道堂的商业活动视为特例^①。为什么他们的列表不包含西道堂的商业活动，只有家族形式的商铺。也许是因为西道堂的经济组织不符合他们的调查方式。

田野调查的时候（2007 年），藏族老人赠送给我们银币（图二）来证明交易的时候藏民也使用货币，而不仅是物物交换，两种交易的方式都有。这枚银币是中华民国成立时铸造的纪念币，币中人物为孙中山，发行数量并不是很大，当时整个民国时期流通的主要银币是铸有袁世凯头像，俗称“袁大头”的银币，藏区货币贸易应该也以这种银币为主，它曾作为甘南藏族妇女服饰上饰品。但是这些数量并不是很多的孙中山开国纪念币，却能够流通到偏远的藏区，也恰好说明了内地与藏区贸易往来的频繁。



图二 藏族老人赠送的银币（Hille 摄）

^① 王志文描述回民商人的时候提出：“回教人民，具有勇敢冒险之精神，故临潭商业大权，自清代以后，始终操诸回民之手……旧城商业大权，操诸回教新新教（新新教指西道堂）之手。”

二、西道堂为洮商贸活动的个案：商业组织形式及管理

为什么西道堂的商业活动在 1929 年之后没有被毁灭反而更加蓬勃发展？为了回答这个问题，我们就先要探讨这个宗教社团的特点、商业活动的起步、发展过程及其经济体系的组织及管理。

1. 西道堂的组织形式

西道堂的创立与宗教团体的特点

清末时期频繁的天灾人祸、日渐繁重的苛捐杂税和专制政府腐败无能，导致社会动乱弊患丛生，社会矛盾冲突加剧，广大底层民众困苦无望。在此乱世之中，马启西（1857—1914）根据社会现实、顺应人民的期望创立了自己独到而符合实际的思想理论，并于 1890 年创立了私塾“金星堂”，由此开始将自己的思想付诸实践。“金星堂”在 1908 年^①改名为“西道堂”。西道堂这一“教门”从创建至今由马启西、丁全功（1868—1917）、马明仁（1894—1946）、敏志道（1880—1957）、敏生光担任教长。

在组织上，截至 1958 年西道堂的教民共有两种生活模式：集体户和个体户，部分教民以道堂为家过集体生活，西道堂的“大家庭组织”存在了 60 多年。1938 年王树民的笔下，这样描述西道堂：“入堂之教民须尽献其生命与财产于道堂，而一切工作、生活、教育、婚丧、赡养等概由道堂为之安排。换言之，西道堂如一独立大家庭或单位小社会，人民动悉生活于其中，均为组织中之一员，彼此间无尔我之别，而共赴于人生之最高目的地。”^②这两种生活模式是西道堂发展繁荣的基础，也正是因为如此，西道堂才得以在其他教派冲突矛盾不断的衰落时期反而更加团结壮大^③。同时西道堂也是一个社会经济实体。民国时期的三代教长倡导实业、兴办教育，采用分工合伙的经营方式从事农、商、林、牧、副等各业的生产，形成了一个颇具灵活性的社

① 一说为 1907 年。本文据《西道堂大事记》，《西道堂史料辑》，西宁：青海民族学院民族研究所，1987 年，第 241—267 页。

② 王树民：《陇游日记》，《曙庵文史续录》，北京：中华书局，2004 年，第 349—516 页。

③ 丁谦、马德良：《浅谈解放前西道堂的农业经济》，《甘肃民族研究》1991 年第 4 期，第 61—70 页。作者写道：“包括马启西在内的西道堂负责人们，平日在家里，简朴穿着，平易近人。他们常与教下人一块参加劳动，廉洁守正，率先吃苦，起了很好的带头作用。……教民们把为集体多作贡献看做是最光荣的事，因而干什么都很自觉，也勇于接受任务，服从分配，从不计较个人得失。”第 64 页。

7130.4，出租地 676，救济地 1017.5：

农庄 名称	创建 时间	农业 人数	耕地面积（亩）				负责人 （亲戚、血缘关系）
			总计	自耕地	出租地	救济地	
旧城	1890	480 多人	1597.8	1239.3	163	195.5	马连喜（马明仁大伯的长子）
卓洛	1916	146 人	1549.2	1335.7	45	168.5	敏文祥〔敏学成（西道堂第四任教长）的三哥（敏学忠）的次子〕
长川	1914	29 人	473.2	397.2	60	16	丁色儿哥子
他那	1932	14 人	267	262		5	敏惹哥
坡岔	1939	15 人	245.8	219.8	23	3	敏怒哥
白土	1929	20 人	476	466		10	丁正科
新城	1939	18 人	289	295		4	丁正光
汪家嘴	1914	19 人	475	465		10	丁文焕〔马寿山（马明仁的哥哥）的女婿〕
太平寨	1912	38 人	281.5	256.5	19	6	丁士俊〔他娶了敏学成（第四教长）的女儿（敏买力叶）〕
尕录提	1943	35 人	384.4	363.4	16.5	4.5	丁良弼
下藏	1932	29 人	987	645.5	331.5	10	马六乙儿
什路	1919	28 人	259	250		9	丁正奎（马寿山的女婿）
敏家嘴	1939	15 人	269	259		10	敏拉黑

该表由丁谦、马德良的文章及《西道堂史料辑》中数据资料整理而成。

2. 经济体系及经商方式

1904 年在洮州旧城，以教生丁重明所捐银一万两为本金，西道堂建立了商号“天兴隆”，1905 年在洮州新城由丁重明捐银 1000 两，建立了分号“天兴亨”，并且

其商队逐步深入安多藏区^①。

从发展初期来看,由于河州一带的经济早已被华寺门宦、北庄门宦的商人所垄断,并且处于马安良的掌控中,因此西道堂只能进入藏区开展贸易,即便如此,洮州旧城的商业竞争依然非常激烈。马安良在洮州与华寺门宦的首富敏含章,在政治、宗教、经济方面建立了密切关系^②。因为成为了敏含章“义兴恭”商号的主要竞争者,自此“天兴隆”也具有了很特殊的地位。“清末民国初期马安良势力最大已基本控制甘肃,1908年为了控制藏区经济他试图拉拢马启西但未成功”^③。被拒绝之后的马安良对马启西心怀怨恨,于1914年将马启西及其兄弟教徒等17人借机杀害。马安良去世后(1919),西道堂处境改变才得以发展经济。

西道堂贸易形式跟其他商号一样以“坐商”(定点的商号)和“行商”(牛马驮运商贩)为主。1906年以卓洛农庄的30余头驮牛为基础,组织行商向外地发展,派出行商商队设点经营,因此有“西道堂行商经营,始于卓洛”之说。西道堂商人在贸易中发挥“中间人”的作用,他们从藏区输出大宗商品,如:马、牛、羊及皮毛、药材等,从外地输入的商品有茶叶、食盐、食糖、布匹、锅、陶瓷、宝石(松石、玛瑙、珊瑚、玉石)等民族特需品。

1919年到1946年是西道堂商业在甘青康川地区发展的繁荣时期,商队的目的地为碌曲(甘肃)、果洛(4个)、吉尔甸、三俄罗、玉树(2个)、同德(青海)、色儿他、康定、甘孜、阿坝(四川)。商队有两种:一种是直接给商号输送商品,路上不会给藏区居民出售东西,货品全部送达给固定点;另外一个专门与藏区的居民做生意,路上不断地走走停停。但每个商队都会从自己的大家庭出发到洮州集中起来。

下面列表介绍1929年之前行商的情形。至1929年,拥有14个牛马行商队,驮牛达到1000余头,马匹100多匹,拥有资金约达银元10余万。

① 子亨:《中国伊斯兰教西道堂史略》,《西道堂史料辑》,西宁:西北民族学院民族研究所和青海民族学院民族研究所共同整理,1987年,第1—74页。作者写道:“西道堂的经济来源,主要依靠商业,其次是经营农业、林业、畜牧业和其他实业活动。在道祖创教时期即建立集体经济。从光绪三十一年即建立了坐商和行商。当时西道堂在临潭旧城建立了坐商天兴隆号,其资金的来源系太平寨教民丁重明先生捐出银一万两。在新城建立了分号天兴亨,资金的来源,也是由丁重明先生捐银一千两而奠基的。”马通在《中国伊斯兰教教派与门宦制度史略》(1981年)中,关于天兴隆的建立写道:“生活费用除靠教徒的施舍外,主要靠丁重明捐献的一万两银子在旧城和岷县开设的‘天兴隆’、‘天兴永’等两个商号,三个商店的收入来维持的。”第123页。

② 关连吉:《西道堂历史概述》,《西道堂史料辑》,西宁:西北民族学院民族研究所和青海民族学院民族研究所共同整理,1987年,第75—96页。作者说:“马安良对西道堂早有成见,又于‘义兴恭’处有三万两银子入股。”

③ Jonathan N. Lipman, *Familiar Strangers: A History of Muslims in Northwest China*, Seattle-London: University of Washington Press, 1997. 马雪莲、周大鸣:《左宗棠的“善后”措施与马安良——兼论对西道堂的影响》,《西北民族研究》2007年第2期,第139—146页。

目的地	经理	亲戚关系	归属农庄
四川阿坝	敏三九		临潭
青海玉树	敏学忠	西道堂第四任教长（敏学成，字志道）的哥哥	卓洛
青海果洛	马建元	1906 年参加第二次赴麦加朝觐	——
青海果洛	敏五乙子		——
青海吉儿甸	马建功 敏六三子	跟马建元有亲戚关系 敏学成大哥（敏学礼）的儿子	——
青海同德	马建勋	跟马建元有亲戚关系	太平寨
青海三哦罗	敏成爸 敏卜都		——
甘南州碌曲	丁四爸		——
青海玉树	敏学忠	敏学成（西道堂第四任教长）的哥哥	卓洛
青海果洛	敏乙哥		——
青海果洛	单乙哥	单家族 1902 年归顺西道堂	——
四川色儿他	丁正义		——
四川甘孜	敏子俊		卓洛
四川康定	敏成瑞		卓洛

坐商也在 1919 年得到迅速发展。道祖马启西殉难之后，首先恢复了新、旧两城商号，改旧城“天兴隆”商号为总号，新城的“天兴亨”为分号，并在旧城增设“天兴泰”分号。所有的商号都由总经理和副经理来管理，根据各地地理环境、交通情况、贸易关系、经营范围等实际情况，坐商几经建、撤、并、分、扩等整顿与调整，构成以旧城为轴心，向外辐射的坐商据点和信息窗口。以旧城“天兴隆”总号为指挥中心，及时发出信息，反映经营情报，加速商品周转，按时收发货物，活跃流通领域，增加资金积累，促进商业更上一层楼。

下面的列表介绍 1929 之前坐商的情形。经过一番周密筹划调整，颇有成效，坐商达 15 个，固定流动资金猛增，达 20 余万银元。

地点	分号名称	经理	亲戚关系
临潭旧城	天兴隆（总号）	马寿山	马明仁的哥哥
临潭旧城	天兴永	马达真	
临潭旧城	天兴泰	马佑承	马明仁大伯的孙女婿
临潭旧城	永兴隆	丁正宗	
临潭新城	天兴亨	丁重礼、丁正光	
临潭太平寨	天兴亨	丁重礼	
四川阿坝	天兴隆	丁重义	
四川松潘	天兴隆	敏海峰 马复德	马启西女儿（汝必代）之丈夫。熟读刘氏汉译著作。他自己的女儿嫁给马明仁的次子（马富春） 马明仁的弟弟（老四），马明仁为老二

(续表)

地点	分号名称	经理	亲戚关系
青海同德	天兴德	马建勋	
青海玉树	天兴隆	敏学义	
青海三俄罗	天兴隆	敏成功	
四川甘孜	天兴隆	敏子俊	
甘肃岷县	天兴昌	丁正源	
四川阿坝	天兴德	马复林	马明仁的表兄弟（马又哥的儿子）
兰州	天兴隆	马辅臣	

1929 年之后很多规模比较小的商号倒闭了，当时西道堂的商业力量已经非常强盛，事变发生的时候商人把资金都转移到了拉卜楞寺地区。1932 年临潭恢复稳定之后，西道堂对原有的行商作了必要的巩固与调整，缩减了坐商的数量，除保留“天兴隆”总号，“天兴永”、“天兴亨”分号外，其余全部停业。为了更好地把藏区的羊毛等物品运往天津，又在今河北省张家口市设立商栈一处，经理为马寿山。1935 年在天津开设了“天兴隆”分号，成为西道堂在外省开设的第一个坐商商号。

行商在原有的基础上又扩建了七个商队：

- 第一商队 经理单文伟
- 第二商队 经理丁三什儿
- 第三商队 经理丁巴勒
- 第四商队 经理丁士俊
- 第五商队 经理敏顺哥
- 第六商队 经理马万德
- 第七商队 经理丁正辉

至此，西道堂行商总数已经发展到了 20 个，这 20 个行商商队共有驮牛 1700 多头，马匹 200 余匹，流动资金达银元 16 万余。

截至 1949 年，“天兴隆”坐商分号更是遍及四川、青海、陕西、宁夏、甘肃、碌曲拉仁关，并在岷县、夏河建立了贸易集散地。成都、松潘、兰州、西安、张家口、北京、天津、上海、内蒙古均设有商行。在汉口、江西、广州、河南、新疆、西藏等地也设有商业网点，经营皮张、鹿茸、麝香等物资交易^①。按照目的地的资源和需求，西道堂商队各形式组织之间差异很大，每一个行业意味着不同的组织和职能，分

^① 《临潭县志（1991—2006）》，兰州：甘肃人民出版社，2008 年，第 796 页。

别有：牛马贸易商队^①、从事皮毛贩运的牛马商队、盐帮驮队、马鸡翎子的生意（出口至法国，在欧洲褐马鸡的羽毛（叫翎子）装饰着帽子）。



图四 新中国成立前西道堂商号地点图（台北“中央研究院”提供）

3. 组织管理、商业技能与无我为公的精神

亲戚与血缘关系

许多学者在分析西道堂商业发展的时候提出亲戚关系和血缘的重要性。李晓英在他的博士论文中写到^②：“西道堂的总号及其分号，包括西道堂所贷款的小商小贩的人员上，多带有一定的血缘关系。所以说西道堂的商业，实际上就是建立在他们的宗教组织——寺坊基础之上的，他们在人员的雇佣和使用上、在信用关系的建立上都是靠这种血缘、教缘、族缘等关系来维系的，而这种血缘观念的加强，在很大程度又有利于西道堂商业的发展。”然而根据田野调查的结果，我们不认为西道堂商业的发展是靠“血缘、教缘、族缘等关系”建立的，而是凭借另外的一些标准，如：个人能力、人才培养、商业道德素养，逐步形成了一个具有灵活性、充满弹性的商业世界。我们不是说血缘关系的因素完全不存在，只是这并不能完全涵盖西道堂复杂的组织成

① 西道堂的商人跟其他的洮州商人相似，向藏区运进日用百货等，从藏区购买或以物资交换牛、马、羊等牧畜，赶往旧城出售。“牛马主要来源于青海玉树、果洛，四川阿坝、若尔盖，甘肃碌曲、玛曲、夏河等地，骡马交易会上的牧畜交易约达 5000 多头（匹只），据 1941 年的不完全统计，旧城交易马 3000 多匹，牛 2000 多头，羊 4000 多只，全年总输出牧畜额价值银元 330 多万元，牛马主要贩往陕西、岷县、西和、礼县等地。”《临潭县志（1991—2006）》，2008 年，第 798 页。

② 李晓英：《文化·网络与羊毛贸易：近代甘宁青回族商人（1894—1937 年）》，厦门大学博士学位论文，戴一峰教授，中国近现代史，2007 年 5 月。

员社会关系，换言之，“血缘、教缘、族缘等关系”只是其多种组织成员关系的一部分。并且，西道堂在民国前期时仍是一个规模较小的宗教社团，血缘、族缘关系并不是其组织成员关系的总和。因为西道堂有一个特点是创教初期即是不以血缘、族缘的关系作为建立组织的维系根本，其后来第一批教民的后代及族亲占据要职往往是因其出众的宗教信仰修养和品学能力，而不只是单纯凭借相互的血缘关系。实际上，“天兴隆”总号和分号的历任经理马德隆、马寿山、黎怀仁、敏学忠、丁重礼及其家族成员，与先后三任教长马启西、马明仁、敏志道虽然有一定程度的亲戚关系，但是其他大部分的经理和负责人与三任教长并没有直系的血缘、亲属关系，例如马建元（马建功、马建勋）的家族、敏成瑞（敏成爸、敏成功）的家族、马辅臣的家族。所以在此范围内，我们认为虽然亲戚关系起到一定的作用，但不能将此完全作为西道堂成功建立社团组织关系的唯一原因。

无我为公精神

西道堂的经济模式是集体式，教民从事各项行业是为了宗教社团而不是个人利益。这种集体生活和组织方式，意味着成员之间具有“利他主义”色彩的团结互助精神。教民们的人生目的和生活方式是一致的，他们的辛劳付出，是为了发展壮大道堂这个宗教社团。而社团组织也为教民创造了稳定可靠的环境，提供了个体生存和生活的基本物质需要，促使成员加入集体生活并成为其中一员的精神动力就是来自马启西创立的具有“无我为公”性质的教派信仰学说。

一些新中国成立前参加过商队及集体生活的高龄商人综合叙述了这种生活方式：

……不付工资，由老板来估算他那里的人一年的吃饭、穿衣等需要多少开支，然后上报给道堂，然后再由道堂分给。还是集体生活，老板个人都没有收入。从现实来看似乎不合理，但是西道堂的特点在此，所有的人都是同吃，同住，统一安排的，你的老婆的劳动、孩子的上学，都由道堂统一安排，所以你可以做的就是奉献。

如果（经理）一直干得很好就可以一直干下去。当时西道堂和很多其他的人有生意上的合作，但是收入是不混合的，他们的收入是个人的但是我们的收入是集体的。我们在生意上合作但是在收入上分得很清楚。个人收入就是为了生活，但是在西道堂这些方面都解决了，所以就是为集体作贡献。家里的一切都解决了，只要贡献好就可以了。从当时的实际情况来说，产生西道堂的时候社会很落后，很多人的吃、穿都有问题，所以人们追求的不是经济的发展而是基本的生活可以过下去。在这个现实基础上通过我们道祖的讲解有了深层次的认识。这些人依靠集体的力量来渡过难关，在外没法生活的人来到大家庭，一起可以继续生活，没有嫉妒或者不满的想法。我们有一种“后世”的观念，现在的贡献就是在领取“后世”的报酬。这是从伊斯兰教的思想来的。

他们（天兴隆商号的商人）是一起面对社会的，因为都是统一分配的。但

是哪个地方的生意好、收入高，群众就对那里的经理更尊重一些，印象更好一些。宗教里，就是谁的贡献大就受到尊敬。不是靠什么，而是群众看到的逐渐认识到的。

管理及财务会计

西道堂各个部门之间的相互协作、相互制约及各种制度化的管理方式，体现了它组织机构的复杂性，而信息的交流和互通则是重中之重。敏生光教长在“中国伊斯兰教第六次代表会议暨中国伊协成立四十周年庆祝大会”的发言中提到：“各业间联系紧密，配合协调，综合功能易于发挥。各业虽独立运行，进行创收，但由于有统一的规划和调配，在人力、物力和资金安排上避免了不必要的重复，因而经济秩序比较好。”^① 西道堂通过组织管理和会计技术的掌握应用，成功建立了规模较大的宗教社团和经济实体^②。一些商人的口述回忆也有一些细节描述：

（如果）需要的数目比较大，卓洛的不够就由西道堂来补给，成本核算下来有 500 元，统一给西道堂就可以了，是互相补给、统一核算的道理。谁有了困难可以扶持，但是账目上你要最终给西道堂交回。

每个家庭根据自己的情况去管理，比如 7 岁的孩子分配多少粮食、布匹等。那些没有家的人，有西道堂测算好之后统一分配，就不会存在没有粮食吃、没有衣服穿的问题了。都是统一的，从吃、穿、住都是统一、平等的。

由于自课题研究开始以来我们始终没有找到跟西道堂组织管理、会计方式有关的档案文献或者个人口述资料，因此调查研究的深度和广度受到较多局限。“天兴隆”总号和分号采用何种会计簿记方式是我们非常关注的问题，但至此尚无充分材料来进行探讨^③。

人才的培养

自创教以来，历任教长都很重视管理人员的培养。“西道堂经济结构庞大，系统性强，对经济管理人才的需要非常迫切，因此培养必须及时，选拔务求准确。”^④ 为了培养人才，历任教长重视兴办教育，使得商业人员的文化水平有了很大提高，增强了他们的经济信息分析的能力。并有“在外地当学徒，学本领。经协商派一些有文化的青年人到别人开办的企业中工作，边当学徒，边学生意，学成后回来委以相应的

① 敏生光：《面向未来 发扬穆斯林经济文化传统》，《新月之光》，兰州：甘肃民族出版社，2007 年，第 131—139 页。

② 关于“大家庭”结构的组织，请看附录四。

③ 我们 2008 年参加《行业文化与行业技术传承》，董晓萍和蓝克利（Christian Lamouroux）的报告在会计方面及管理方面引起了我们的关注。但是因为 2008、2009 年甘南的特殊情况，我们还没有得到在临潭继续调查的机会。关于在中国会计的历史，可参见郭道杨：《中国会计史稿》（下册），北京：中国财政经济出版社，1988 年，646 页。

④ 敏生光：《面向未来 发扬穆斯林经济文化传统》，《新月之光》，兰州：甘肃民族出版社，2007 年，第 131—139 页。

工作”^①。此外，有一些人在北大、兰大等高校进行学习培养后直接参与经济活动，人才的培养是一个很关键的因素。

西道堂经济的发展经过了几个逐步渐进的发展过程，而不是一下子建立完成的。“西道堂经济的发展显示出阶段性规律，各业的发展分阶段逐次进行、稳步扩大。”^②

三、两个不同文化世界的中间人：互动与调适

虽然西道堂商人经营的行业有好几种（牛马贸易、食盐、草药、日用品），但我们在这篇文章中主要是探讨其在皮毛行业的垄断。我们的目的是通过深入地方历史，从而更加了解西道堂的商人在西北甘肃的社会里所发挥的作用及地位。因此，以皮毛贩运的牛马驼队为例，可以深入彻底地分析西道堂商人所扮演的中间人角色。

1. 以进行皮毛贩运的牛马驮队为例

1932年，洮州著名文人吕方规《看贩子出口》一诗，形象描绘了皮毛商队的盛况：

番帽番衣番样穿，腰悬利刃背生烟。

弩马识途能致远，驮牛负重各争先。

笠天席地何辞苦，暑寒夏冬不计年。

皮毛满载归来日，猎犬狺狺犹带膻。

在马鹤天先生写的《甘青藏边区考察记》的第二编《青边玉树》里，作者描述了民国26年（1937）青海玉树的商业状况。如在青海玉树，由于这一地区羊毛产量较大，质量好，所以西道堂的行商、坐商都在这一地区活动，坐商专门负责这一地区的皮毛收购。玉树地区世居着玉树25族，每年这些藏民族都会在附近的寺院朝拜，顺便交易货物，所以玉树已具规模的集市地点都在寺院附近^③。“南部藏人集市，多在寺院，有定期，凡会期将届，商贩不远千里而来。平时则多聚集于结古等处，亦有平时皆多聚集于结古寺等处，亦有负贩之各村落者。以月言，每月某日到某日，在某地集市。俱有一定。各市镇之中，设有三日为集市之期，如三六九或二五八或一四七

① 敏生光：《面向未来 发扬穆斯林经济文化传统》，《新月之光》，兰州：甘肃民族出版社，2007年，第143页。

② 敏生光：《面向未来发扬穆斯林经济文化传统》，《新月之光》，兰州：甘肃民族出版社，2007年，第131—139页。我们2008年参加《行业文化与行业技术传承》，董晓萍和蓝克利（Christian Lamouroux）的报告讨论时，评论人科大卫先生（David Faure）强调一个要素：分析商业会计的时候必须从几个方面（发展家庭、孩子教育、市场变化）着手，尤其重视过程。

③ 马鹤天：《甘青藏边区考察记》，兰州：甘肃人民出版社，2002年。

等日，每三日为一场。”^①

1941 年甘南主要地区羊毛产量估计表：

项目	羊毛（单位：千市斤）		羊皮（单位：百张）	
	绵羊毛	山羊毛	绵羊皮	山羊皮
全区	2. 321	288	533	184
夏河全县	1. 669	113	445	64
卓尼全县	100	172	38	118
临潭藏区	562	3	150	2

顾少白：《甘肃西南边区之畜牧》，《西北经济通讯》1942 年 1 卷 7、8 期

“天兴隆”商行从事的皮毛收购业中的行商活动范围包括甘肃和青海玉树、果洛、海北等地，行商驮队在经理们的带领下到草原腹地收购羊毛，销售藏族生活日用品。西道堂“天兴隆”玉树分号的坐商当时在结古开设店铺，当玉树佛教寺院开始集会之时，“天兴隆”玉树分号就会前往各寺院附近的集市去收买羊毛等畜牧业产品。当玉树分号的坐商收购好羊毛等商品后，玉树分号的行商就会前来把这些商品运回临潭的总号。唯一的不同是，行商在每年固定的时间，即一般是在羊毛等牧畜产品的收获季节，带上蒙藏民族日常所需要的粮食、布匹等生活用品，前往一些游牧民族地区进行物品交易。

临潭宗教集团皮毛商号如下：

商号	经理	籍贯	经营	民族	资金	隶属
天兴隆	马寿山	临潭	藏族生活日用品、皮毛	回	100 多万	西道堂
义兴恭	敏翰章	临潭	皮毛	回	10 万以下 (马安良 3 万)	华寺

根据《西道堂史料辑》整理

1920 年前，西道堂从牧区收购的羊毛主要是运往河州销售。随着洋行在河州等地撤离，西道堂为了进一步降低商业成本，于同年在兰州开设了坐商商号，这样，他们便把收购来的羊毛等畜牧业产品直接运送到兰州，再通过兰州的筏子店和骆驼行运往包头。

1929 年事变后，在夏河又开辟了一处贸易集散地，由“天兴隆”前任总经理马寿山率马元顺、丁士杰经营，所有拉勒关（即“拉仁关”）总号批发的各类皮张和羊

① 民国《玉树县志稿》，台北：成文出版社，1968 年，第 152—153 页。转引自李晓英的博士学位论文《文化·网络与羊毛贸易：近代甘宁青回族商人（1894—1937 年）》，厦门大学，2007 年，第 186 页。

关于寺院的商业活动，请看张世海：《民国时期安多地区的回藏贸易》，《回族研究》1997 年第 2 期，第 56—62 页。王琦：《拉卜楞上下塔哇解放前的经济结构和政治状况》，《西北史地》1986 年第 3 期，第 63—74 页。郎措：《拉卜楞寺院及喇嘛经商状况探析》，《甘肃民族研究》1999 年第 2 期，第 85—92 页。陈世明：《解放前的拉卜楞民族商业贸易》，《甘肃民族研究》1990 年第 1 期，第 30—38 页。

毛，均由此脱售。藏区所需的布匹杂货等物，在兰州购就，由骡队陆继驮运至夏河，再分配各行商队驮往藏区。

1929—1932年在夏河经营三年，与英国普伦洋行^①建立贸易关系，做生意三次：第一次出售野牲皮张共收入银18000余两，第二次出售野牲皮张共收入银16300余两，第三次出售野牲皮张共收入硬币15390元，三次的贸易总额达白银34300余两、银元15390元。又给鼎新成号出售野牲皮张及云板皮，共收入硬币1万元^②。

1932年，随着国际羊毛市场价格的又一次抬升，西道堂更是自己组织了一支由60峰骆驼组成的运输队，在经理马仁山的带领下，在冬季直接用驼队运输羊毛到包头^③。（当年）“天兴隆流动资金达银元16万余两……西道堂加强与外省的商业交流，扩充骆驼60峰，派经理马仁山专往归绥、包头等处经商。”^④

1935年，西道堂在天津设立“天兴隆”分号，直接将其商业势力扩展到天津。1936年丁明德进行了考察，这次考察所作的《拉卜楞之商务》一文刊载于《方志》，1936年9月考察的主要目标即为统计出入货物数量。关于商业之概况，笔者写道：“拉卜楞商号在十万元以上者，仅为英商普伦洋行、魁元永皮庄、德合生三家，资本在一万元以上者，不过二十家。近年因感受世界经济恐慌，魁元永皮庄、德合生虽勉强支持，而生意逐渐萧条，门市已呈冷落之象。毛商因多系临夏回民官绅之资本，多财善贾，生意较为兴隆，其他杂货及津川杂货小商号，共二百一十七家。”^⑤

为了能更多地收购本地区 and 邻近地区的羊毛等畜牧业产品，除行商和坐商外，西道堂会贷款给一些小商贩，让他们深入藏区换取皮毛等物品。这些贷款通常要加息2分到3分，并要把收回来的皮毛等商品全部卖给西道堂。王树民写的洮州日记中提到这个现象：

十八年之前，其（西道堂）资本只在十万元左右，有田二三十石，今则积资已达百万元左右，田地在一百石以上。在外经商者一百二三十人，农

① 甘肃畜产品毛皮等出口始于光绪时，先后在甘肃活动过的外贸外商主要有英商新泰兴洋行、高林洋行、聚利洋行、仁记洋行、瑞记洋行、天长洋行、普伦洋行、平和洋行、德商世昌洋行、美最时洋行、美商慎昌洋行，法商永兴洋行，日商春天藏洋行，俄商古宝财洋行。光宣之际，拉卜楞、永登、靖远、景泰、张家川等地都是甘肃外贸的中级市场。

② 《西道堂史料辑》，西宁：西北民族学院民族研究所和青海民族学院民族研究所共同整理，1987年，第27页。

③ 关于甘肃的皮筏运输业和骆驼运输业，请看张慎微：《甘肃的骆驼运输》，《甘肃文史资料》第26辑，1986年，第110—113页。王信臣：《解放前甘肃的皮筏运输业》，《兰州文史资料》第3辑，1987年，第162—171页。王信臣、苏耀江：《甘肃的皮筏运输业》，《西北回族与伊斯兰教》，银川：宁夏人民出版社，1993年，第202—211页。张世海：《别具特色的回族运输业》，《中国回族暨伊斯兰教研究》，兰州：甘肃民族出版社，2007年，第63—75页。

④ 袁绂卫：《包头回族皮毛贸易（1879—1945）》，《回族研究》2007年第3期，第36—41页。

⑤ 丁明德：《拉卜楞之商务》，《西北民族宗教史料文稿——甘肃分册》，兰州：甘肃省图书馆1984年，第543—549页。

耕者数十人，堂内留居者二百余人，上午做工，下午休息，生活甚有规律。用饭时众人合餐而男女分席。凡奉从新教教义者皆可受其扶助，贷与资本从事藏地生意，但不能以之置田产，数额无限制，普通为一千至三四千元。今借用其资本者有五十余家，共约二十余万元云。^①

通过对民国时期的社会、经济考察，我们了解到西道堂如何成为了当地商业史中的主要角色，而分析西道堂的商业历史也使我们更加理解甘肃回商的社会行为。

以上谈了西道堂促进皮毛行业发展的过程，下一部分将通过口头回忆资料试谈西道堂商人与藏族同胞的互动方式，以及如何成功地与汉族商帮、商号建立贸易关系。

2. 接触藏族世界

“商队”在民国时期被称呼为“傍”，是一个组织分工很明确的实体。按照交易的种类、路线，各地方每一个帮有不同的组织，成员也具有不同的才干，交易也采取不同的方式。

商队为统一体

民国时期安多地区社会比较混乱，西道堂商人与藏族人友谊的建立经历了一个非常复杂的过程。为了把风险和损耗降到最低，商人必须具备团结互助精神、丰富的语言沟通能力和人际交往经验、超强的野外生存技能和快速适应游牧生活的才能，否则根本无法进行贸易。商队的核心由西道堂负责人和商人共同组成，但是参加的人各个民族都有，因此可以说加入马帮最主要的条件，首先是能力、经验、信用，而不是血缘、族缘、婚缘等关系。据商人回忆：

是按照个人能力来分配的，如果你有做生意的头脑就分配你做生意……这个不是继承的，而是谁能干就由谁来干，不能干的就根据自己的情况干自己适合的，也就是分工不同。

比如我是一个经理，我这里有一个人很能干，我就会推荐给集体，然后大家商量，如果同意就给你资金去开铺子。不是说经理的儿子就是经理，或者通过什么关系，而是有没有经济头脑，没有靠关系的例子。所以各地的天兴隆的分号之间都是生意关系不是亲戚关系。……还是通过劳动实践来考察个人的，如果有能力就可以推荐提拔。

商队有30个人，雇的人有10个左右，雇的人不一定是西道堂的人，也有汉族、藏族、回族。

商队的组织开展具有长期的连续性及经常性，每年参加商队的商人通常是不会更换的，成员之间都互相了解熟知。商队商人与藏族头人逐渐彼此熟悉，建立起诚信的贸易关系，其中连续性及经常性是贸易信用建立的基础因素，而可靠的贸易信用又是

^① 王树民：《洮州日记》，《曙庵文史续录》，北京：中华书局，2004年，第382—452页。

实现连续性和经常性的前提保证。因此，这两个因素对商队贸易生意成功与否一直起到关键的作用。

商队一般不会换人，除非有人有病了，如果工作、身体都好一般是不会换人的。每个商队去的地方和做生意的人都是一样的，如果要和新的地方做生意，会再重新成立一个商队去。

据商人的回忆，商队对马帮人员的安排是很公平的，并且很有秩序和规则，根据风险共担、风险均等的原则，每天担任危险任务的人都是轮流。谁先出发，谁最后出发也是按照这个原则来决定分派。所以规则是非常重要的，没有不遵守规则的人，采取这些办法都是为了保障所有商队成员的共同生命安全。所以这种‘esprit de corps’（互助）必须引起我们的关注。

天还不亮我们就收帐篷，我们是轮流走，不然大家心里会不平衡的，牛帮走的最早的就起来的很早，他们吃完早饭就叫别的牛帮，就放牛走，第二个就跟上，距离大概是100米左右，出门的时候比较团结，一家照顾一家，到下午的时候我们就停下来，住下来，走的早住的早，住下来就卸货，检查牛马东西是否安全，还有找牛粪点火、做饭很多事情，出发的时候也有骑马观察的人，前后都有，我们很注意安全，如果路上没有危险，前面的牛队就再走，有危险就会来告诉后面的牛队。

要参加商队需要具备很多才能，适应性也必须很强。很多商人掌握了野外游牧生活的技能，而这是很难做到的。因为在遥远的路途上，必须要克服来自外界的各种危险困难，顽强适应难以预测的各种不利环境和突发状况，经历了种种历练之后才获得了藏族牧民的最终认可和接受。从藏族牧民的角度来看，骑马打枪、掌握藏语、穿戴藏袍、辨认路线、熟悉环境、牧畜知识等都是评价认可对方的关键因素。所以，寺院的喇嘛和账房的头人也很重视商队的影响势力和集体力量。

商人：带来信息的人

民国时期，藏族头人非常重视信息的获取。对藏族人而言这是最重要的，为了有价值的信息他们会支付很多钱^①。多数学者分析回族和藏族人的商业关系时认为是不平等的，因此他们考虑用价格概念来评价他们的生意关系，但是我们觉得这种分析存在着一些不妥之处：

① 藏族牧民依靠游牧路线的信息来决定下一个计划，比方如果有某个地方的牛羊牧畜因瘟疫大量死亡断绝生活来源，那么这些藏族人会被迫采取劫掠手段来获取生存保障。在藏区，藏族人不是没有法则可以随意地劫掠，而是按照很具体的习俗标准来决定是否劫掠其他游牧帐篷。如果决定劫掠，他们不会完全拿走全部物品，过后会归还一部分物品。虽然藏族人的游牧生活方式意味着很多意外风险，但是他们一般不会采取暴力手段，如果迫不得已实施暴力也只是为了活命（生存）。因此，西道堂的商队被抢劫，也是因为很多不同的原因导致，而不能说每一次进入新的地方都会被抢劫，这种看法过于简单笼统。



图五 牦牛队穿过“Shawo Valley”草原，从拉卜楞到‘Radja Gomba’

Rock, Joseph Francis Charles (1884 – 1962), [Yak caravan crossing the Shawo Valley grasslands en route from Labrang to Radja Gomba] Harvard – Yenching Library

首先，虽然藏族住人住在偏僻的地方，但他们对城市的信息却是非常了解的，他们知道所有本地的经济和市场状况，所以不能说藏族人和回族商人的商业关系是不平等的。藏族很清楚卖给他们的货物价格要比临潭高出许多，但是依然接受，就是因为：1. 藏族承认商队的运输条件是非常艰苦和危险的，因为他们就生活在这种环境之中，他们可以接受高昂的价格并认为是合理的（即承认高风险成本等于高利润回报）；2. 藏族首先以选择货品为主而不以价格为主，这也是一个了解他们怎样建立生意关系的重要因素。藏族是以对商品的喜爱程度、品味质量为首选，其次才是考虑价格的高低。所以商人就必须选择一些他们欣赏喜爱的货品。3. 藏族一年仅有两次机会进行交易，这种仅有的买卖机会也赋予了双方贸易关系一种特殊的意义。

在这种条件下，商人能够说流利的藏语才能更好地与头人进行交流，因此，交易过程中，藏族需要的东西有物质的也有非物质的，即是夹杂着双方人际交往的馈赠往来，而不仅仅是单纯的金钱交易关系^①。

还是根据他们的需要，有一些货物卖给他们是盈利性质的，有一些是带给他们的，还有一些是送给他们的，是出于友好关系。可以赚钱也可以不赚钱，可以送给他们也可以不送，这是灵活的。他们是朋友，朋友委托的事情必须办，一点

① 我们这里要说明的是，在交易的过程中最重要的不是价格，而是双方如何商定价格的过程，在这个过程中可以了解交易的本质。关于经济交易，请看：Robert Ekvall, *Cultural relations on the Kansu – Tibetan Border*. The University of Chicago, Publications in anthropology occasional papers, 1939, 1, 页 87。

C. Geertz, H. Geertz, L. Rosen, *Meaning and Order in Moroccan Society : Three Essays in Cultural Analysis*, Cambridge, Cambridge University Press, 1979, 页 123 – 313.

不虚假的为他们办到，给他们办到了他们就会和我们建立友好的关系，对我们以后的发展也很好，是这样的。为了搞好关系，有时候我们西道堂把货物送给他们，有些就是商业性的为了赚钱，绝对不赚钱也是不可能的。

从陌生到熟悉：建立“主人家”关系的不同方式

有一些历史资料提出西道堂和藏族“部落”^①建立的友好关系是通过礼品交换的方式。但是部分文献及个人回忆让我们看到一个更复杂、更多面的真实状况。“主人家”的制度不是通过单一地赠送礼品的手段建立的，双方首先注重的是精神层面上人际交往关系的建立（友谊——主人家），赠送礼品只是其中交往意愿的表达和报答的“辅助”手段方式。当然商队进入藏区的时候会携带礼品，但目的不在于“交易交换式”地建立“主人家”关系，而是为了进一步巩固、维持已经存在的友好关系。而为了跟藏族人建立生意关系，西道堂的商人必须依照当地的法律和规则来接触、结交藏族人。

Ekval 1964 年描述这种情况：

In peripheral areas, where control was weakened by distance and the greater independence of the local population, and in the politically fragmented areas of eastern and north eastern Tibet, where regional and tribal rule made unified control a mere pretence, the modified law of reprisal, characterized by the processes of mediation and the payment of indemnity, was, to a large extent, the law of the land. ^②

有很多情况是通过以下这种调解方式来解决商人和藏族牧民之间的纠纷。调解由寺院住持和宗教阿訇两方面来进行。根据商人回忆，商队被抢了以后，阿訇去寺院进行调解，解决办法和条件谈妥商定后，对方会将一部分货物归还西道堂。在政府软弱无能的情况下，商人只能接受顺从藏族人的本地规则、习惯制度来建立生意关系。这也意味着要承受很多危险和未知的因素。他们通过这种解决危机的办法，把他们的存在变为合法，陌生变为熟悉。矛盾解决了以后，商人便会受到头人的保护，后来他们再来就可以按照“主人家”的关系继续做生意，即一个商人到了某座帐篷的所在地，他就是这个帐篷主人的客人，可以住他的家，受到他的保护。以后他们双方由互相忠诚来保持良好的关系，回族商人也会有藏族名字。在此我们要强调的是，这种关系的建立意味着商人的灵活性及超强的适应力，因为“藏族地区”不是一个同质的地区，

① “部落”是一个现代建构的概念，新中国成立前商人用“账房”来指出藏族人的小群体。回民在大部分的情况下用“头人”的称呼来称呼对方。

② Robert Ekvall, “Law and The individual among the Tibetan Nomads”, *American Anthropologist*, 1964, 66/5, 页 1110—1115. 也可以查看: Pirie Fernanda, “The Horse with Two saddles, Tamxhwe in modern Golok”, *Asian Highlands Perspectives*, 2009, 1/1, 页 213—236. William L. F. Felstiner, Richard L. Abel, Austin Sarat, “The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming ...”, *Law & Society Review, Special Issue on Dispute Processing and Civil Litigation*, 1980 - 1981, 15, 3/4, 页 631—654。

而是非常异质的地区，玉树、欧拉、迭部的当地情况、草原规定、管制制度均不同，所以西道堂行商的组织是非常具有规则性的^①。

宗教概念的相似地方

他们（藏族人）知道我们是给道堂做生意，“西道堂”他们都知道是给集体做生意。藏族的观念也就是寺院，和我们的观念是一样的。

因为西道堂与藏族都有向各自的宗教场所无偿捐献、崇尚奉献的共同观念，从而藏族更乐于和他们开展贸易并且相互帮助，比如历史上的1914年和1929年西道堂教民就曾经逃难到藏区并且受到藏族群众的收留和保护。藏族为了把西道堂的商人和其他教派的商人有所区分，称呼他们为“求索马”（即新教的意思，*chos so ma*）。藏族头人对临潭（藏语为“瓦子”）伊斯兰教的环境状况也很了解，他们都知道西道堂刚创立的时候受到了其他教派的排斥，这种因素对生意关系的形成有直接影响。

加深关系：异族通婚

民国时期，一些回族商人娶了藏民为妻子。这种现象加深了彼此间的信任、友好关系。异族通婚是和睦生意关系的结果，而不是以建立生意关系的交易为动机。今日拉仁关的一些西道堂教民就是这种异族通婚的后代。

原则上来说，女人嫁给或者男人娶别的信仰的人不可以的，但是如果他们愿意信仰伊斯兰教就可以。这个还是很频繁的。西道堂没有民族的区分，只要你信仰伊斯兰教就可以，不同民族的人西道堂并不限制。在大家庭里有很多藏族女孩，卓洛的大家庭里有几个人就是藏族人。

跟藏族人互动（interact）及调适（adapt）意味着需要具有宽容、友善、胆识及豁达的心态和行为。在藏族地区做生意的商人与接触汉族商帮商号商人所运用的生意知识、交易方式、道德原则、交往行为是完全不同的，而我们认为西道堂在藏区商业贸易的成功之道，就在于对其所属人员才干的合理分配和运用。

3. 接触汉族和国外世界

20世纪初期，其他回族商人最大的问题是本钱（资金），因为他们的生意规模很小，因此缺少资金，这一点可以说是他们和西道堂商人的最大区别。西道堂可以与普伦洋行进行三次交易，正是因为他们没有资金短缺的问题，具有足够的实力来进行这

① 我们这里不能详细地介绍所有的关系，我们选择了三个不同地方进行对比：1. 甘南碌曲拉仁关：早在1910年，西道堂成立以后，所组建的牛马商队，就深入到拉仁关所属四部落（唐古尔、舍海地、尕秀、群古儿）经商，与这里的藏民相识，进行贸易往来，从而建立了“主人家”关系，取得了永久的保护权。当时这四部落的总头目是唐隆郭哇，西道堂商队的负责人是敏学仁、敏学忠、敏六三子，他们之间的关系极为密切。2. 甘南玛曲欧拉：1939年起，拉卜楞寺命令欧拉年图寺接受西道堂商人进入欧拉地区做生意，欧拉的寺院为他们提供了优越的经营条件，并且保障了他们的人身安全。3. 迭部（另外一个教派的回商当中间人）：在迭部是其他伊斯兰教派的商人成为调解的中间人，数次的调查均证明了这种机制。

种大规模的生意。其他商人通过各种手段进行这种生意，但发展始终比较缓慢，“由于缺少资金，很多人只好由进庄介绍和担保，由洋行支付给现金赴藏区收购羊毛；有的从大的批发商那里赊货，深入藏区换取土特产品到城镇倒卖后，再向批发商归还本利钱。有的回族商人资金周转不灵，向各寺院活佛借款或谓共出担保，得藏民信任”^①。

西道堂与外界的企业集资合营生意，如与本地地区的汉民所开的“万镒恒”，陕西的“恒顺昌”，山西的“永德全”等号，和北京的尹哲臣联营的“公记”号。洮州的穆斯林很早接触了汉文教育，在这个环境下进行的汉文化传统教育方面，马启西起到了重要作用。西道堂商人受到的汉文化教育有利于他们跟汉族商人的进行商业合作。

刘智宗教哲学思想对西道堂的影响

宗教信仰上，临潭自形成回族聚居区后，基本上信奉教权组织比较松散的格底目派教义。自明代以后，虽有各种伊斯兰教派门宦传入，但没有在宗教上形成一统天下的局面，因此刘智的宗教学说能够在这里求得一席之地，找到合适的土壤。临潭也不像邻近的河州那样具有发达的经堂教育，对非穆斯林文化有一种抵御能力。“清代临潭回族子弟除大部分接受清真寺的经堂教育外，对汉文化的教育也开始有所重视，整个文化教育事业也有一定的发展，曾办起了多所义学，并出现各种类型的私塾，传播文化、培养人才。据《洮州厅志》记载：‘清乾隆五十五年（1790），洮州厅副将督同廩生敏普成、丁朝弼捐建旧城回民义学，嘉庆十五年（1810），复添修学舍，于隙地修铺面十五间，收租籍修。光绪二十一年，武举马呈文、武生马呈图、马明德、敏步云等倡捐廩馆重建。’清代取得功名的回族人士较多。”^②

西道堂的创始人马启西出生于阿訇家庭^③，但自己并非阿訇，而是科举秀才出身。他对伊斯兰教也进行了广泛学习研究，这就使他走上了一条有别于其他中国伊斯兰教派的特殊道路，既没有到阿拉伯求学访道的经历，也不是接受某个国外伊斯兰派别思想的影响，而是直接和间接地从明末清初中国穆斯林学者的汉文译著，特别是刘智的著述和伊斯兰学说中吸取精髓，创建了以汉学宣传伊斯兰教的新派别。在宣讲伊斯兰教教义上，马启西主张用汉语经典译著来讲解。这是因为他很早精研刘智和王岱

① 袁绂卫：《包头回族皮毛贸易（1879—1945）》，《回族研究》2007年第3期，第36—41页。

② 马廷义、丁志胜：《临潭县回族教育的历史与现状》，《回族研究》1995年第3期，第56—61页。

③ 马启西的父亲本来是北庄门宦的一位阿訇。

與等人的汉文伊斯兰教著述^①。由西道堂流传的《马启西诗联》（一共保存了16首）中，能看到其与刘智的著作有明显的思想渊源关系，例如马启西写了^②：

为性海 为灵根 代有无之妙用

曰元勋 曰首命 显动静之玄机

有关“礼乘”（或者教乘），“道乘”和“真乘”的苏菲主义论述，是刘智宗教思想体系的重要组成部分。马启西本人也亲身在临潭小嘴庙山底下的石洞内实践过道乘功修，历时10年。后来西道堂历任的每一任教主也都受到了刘智道乘思想的影响，均实践过道乘功修。当然，道乘修持并不是西道堂每个教民都必须做的，从其创建至今的历史看，主要是四任教长进行过这项宗教功修，一般教民则只遵行教乘的宗教功课。

我们认为汉文化的传统教育对西道堂的商业活动有间接影响。每个商人按照他的学历、培养经历、能力接受任务分配。他们很了解儒家的学说，传统教育的学习使他们了解了汉文化的商业世界，适应了儒家思想主导的传统商业。后来他们也采用儒家仁义礼智信的道德观念来做生意，这些儒家观念通过刘智思想的精研阐述，都弥漫在教民的生活，充盈着道堂的气氛^③。

李普曼的观点是：通过这种贸易关系让西北的回民跟汉文化和国外商号建立了密切关系，而这种密切关系后来是不可消失的。随着历史的进程，民国时期的回民通过这种商业活动的发展，越来越不能脱离中国东部地区，西北永远牵动于中国东部地区的发展。从当今社会经济来看，这种商业关系把甘肃和中原地区和东部紧密连接在一起^④。

调查的局限

我们进行田野调查的时候没有搜集到关于合资合营生意的口头回忆资料，而且“天兴隆”商业方面的个人资料无从查找，由此导致调查在这些方面受到了很大的局

① 1901年之前马启西先生属于北庄门宦，后来因为宗教冲突他与当年另立门户。然后1904年去朝觐未果后在萨马尔汗教书两年，于1908年返乡把金星堂的名字改为西道堂。

关于穆斯林教育及“汉克塔补”（Han Kitab）：Murata Sachiko, Chittick William and Tu Weiming, *The Sage Learning of Liu Zhi: Islamic Thought in Confucian Terms*, Cambridge: Harvard University Press, 2009; Murata Sachiko, *Chinese Gleams of Sufi Light. Wang Tai - yi's Great Learning of the Pure and Real, and Liu Chih's Displaying the Concealment of the Real Realm*, Albany (N. Y.): State Univ. of New York Press, 2000; Zvi Ben - Dor Benite, *The Dao of Muhammad, A Cultural History of Muslims in Late Imperial China*, Cambridge: Harvard University Press, 2005.

② 金宜久：《中国伊斯兰探秘——刘智研究》，北京：东方出版社，1999年。敏生光（主编）：《马启西诗联赏析》，北京：中华书局，2004年。

③ Andrea McElderry, “Confucian Capitalism? Corporate Values in Republican Banking”, *Modern China*, 1986, 12/3, 页401—416。这篇文章让我们考虑另外一个方向，就是过集体生活的商人，因为没有消费的权利，他们过着很俭省的生活方式，企业里不传播反对恶习、邪路的宣传。请看 Marie-Claire Bergère, *Capitalismes et capitalistes en Chine des origines à nos jours*, Paris: Perrin, 2007。特别是自第105页至121页（《Un capitalisme à la mode confucéenne》）

④ Lipman Jonathan, “The Border World of Gansu, 1895 - 1935”. PhD. Diss., *Stanford University*, 1981, 页343。

限。我们还不能确定很多假设。

我们还未弄清可以称得上老字号商户的规模有多大，这些商户与西道堂商号的社会关系是如何建立的？搜集行业聚合的证据和个体商户之间网络责任资料的可能性还没实现。这种新的社会关系创造了怎样的行业转型和行业知识？行业转型和行业知识的传承怎样改变了西北回商的生意实践？这种新的社会关系有没有成为对西道堂的总体管理产生影响的因素？生意关系的具体形式是怎样？诚信关系如何建立？商号信誉是不是中肯的因素？怎样克服文化差异？西道堂的“天兴隆”与洋行发展了商业关系，这种新的商业关系是如何建立的，是怎样得到了担保，是不是依靠了汉文化企业的商业网络？因为文史资料的缺乏及不可能完全依靠口头资料获得准确信息，我们还无法回答这些问题。

资本管理方面，合资或合股经营意味着合伙契约。我们知道“天兴隆”商号和北京的“尹哲臣”联营了“公记”号，但是这些档案文件是否存在，我们还未及查寻确认。在合资经营的情况下，西道堂商人的学徒有无受到新式会计的培养？我们搜集的口头资料说明“天兴隆”商号的经理很重视会计，但是我们还不能确定商业会计方法是哪一种。在民间会计的发展及商业网络扩大的前提下，西道堂的商业会计在20世纪30年代之后是否改变了经营方式和管理方法，西道堂的学徒是否接受了会计教育^①，这两个假设还无法验证。“天兴隆”商号在天津设立分号的时候，马寿山为经理，产生了异地经营商业组织，该组织与当地业主如何相结合？怎样形成新的商业组织结构？

从1904年（“天兴隆”商号的建立）到1956年（最后的商队出发），西道堂的商业活动实现了迅速发展并成为具有极大影响力的商业经济组织。我们上面已经谈了洮州的商业传统历史背景以及优越的环境，是西道堂发展商业活动的基础。王树民参观西道堂的时候，他发现西道堂商人享有很高的社会地位，他们对集体生活的贡献很大，因此他们受到教民的尊敬和推崇。西道堂建立的特殊组织允许确立“商人”的声誉地位及独立性，西道堂的商人不是“半农半商”的身份，虽然他们住在农庄（大家庭）但一般不从事农业。在这个条件下，西道堂的商人很有职业意识，道堂给他们分配的任务就是做生意。在商业过程中，随着人才的培养，其经营管理和会计技能也随之得到改进和发展。田野调查也让我们意识到这个商业世界不是单一的经济体制而是非常繁杂的，西道堂的商人在这个特殊历史阶段中，促进了与外面世界（不同文化、宗教、风俗习惯的）的交流互动吸收，与其他不同的社会环境相互适应，和睦相处。

① 关于会计技术及经营管理方式，请看：Robert Gardella, *Squaring Accounts: Commercial Bookkeeping Methods and Capitalist Rationalism in Late Qing and Republican China*, *The Journal of Asian Studies*, 1992, 51/2, 页317-339。Wellington K. K. Chan, *The Organizational Structure of the Traditional Chinese Firm and Its Modern Reform*, *The Business History Review*, 1982, 56/2, 页218-235。

四、80年代起：天兴隆招牌的恢复及商业的繁荣

从清朝末年到新中国成立初期，西道堂的商业历史延续了大约50年。在此期间，西道堂经济的集体制度依靠“为公精神”、坚定的信仰，按劳分配的原则，通过不断地适应、调整，逐步构建了它的商业势力，并将该形式一直延续到1956年最后一个商队出发。

1978年，西道堂的商业恢复活动迅速展开，我们将在文章的最后一部分来分析现代西道堂商人的商业活动。改革开放之后，西道堂再次选择深入藏族地区从事绸缎贸易，追随着前辈的脚步继续前进，并在管理模式和经营策略上作出适当调整。在探索创新的同时，西道堂仍然保留了自身独特的传统，坚持培养学徒，不断为绸缎行业输送有经验、讲诚信的合格商人。

1. “幸亏我像我父亲”

1949年到1957年期间，西道堂没有进行土地改革。《临潭简史》描写西道堂的特殊情况：“土改试点结束后，在认真总结经验的基础上，于1952年元月底召开了全县各界人民代表大会和三级干部会议，安排部署了全县的土改工作……根据在牧区‘不分不斗不划阶级’的精神，不进行土地改革；对西道堂和散居在全县部分乡村（包括建政区）的藏族农牧户，亦不进行土改。……西道堂也献出土地1700余亩，耕牛150头，牛车50辆，还有部分粮食及白洋两万元，推动了全县土改运动的顺利进行。”^①

1956年由于反封建宗教特权和“文化大革命”中极“左”路线的干扰和破坏，西道堂也未幸免。集体经济解体，森林归国有，牧场、农庄、农具、生产资料等归人民公社集体所有，商业及其所有资金参与公私合营，教民参加了农业社和国营商店。

1958年之后，临潭和全国一样，经历了人民公社的“一大二公”、“大炼钢铁”、1960年天灾人祸的饥荒时代。特别是10年“文化大革命”时期，农业生产的“浮夸风”、“大锅饭”以及一系列的极“左”政策，使临潭经济和人民生活处在极度的贫困之中，产生了一大批“过黄河”、“跨长江”进入川青藏地区的临潭青少年讨要队伍^②。这批人由于精通藏语和熟悉藏区情况，改革开放后就成为洮商重新兴起的第一批人^③。

因为当时西道堂的大房子被没收了，西道堂教民没有自己的家，只能居住在分配

① 《临潭简史》，《临潭县文史资料》（第四辑）（政协临潭县委员会文史科教委员会编），岷县：岷县印刷厂1991年，第371页。

② 在汉语普通话里，“讨要”不是专指乞讨的，是一个描述行为动作的动词，这里应该用“乞讨”更准确，乞讨含有乞丐、流浪、乞求的意思，是一个描述行为性质的名词。

③ 《临潭县志（1991—2006）》，兰州：甘肃人民出版社，2008年，第803页。

的房子里或者别人家。在 60 至 70 年代西道堂青少年被迫辍学，很多人走上流浪的道路。有成群结伙的，也有个人单干的。按照他们前辈的传统开始从事一些小本生意：大多数将乞讨得到的炒面等转手出售，然后利用出售得来的现金，暗中从藏区收购藏民不需要的布票、棉票、粮票等带回临潭转手出售，以此从中赚取差价^①。西道堂的青少年从临潭将黄烟、砖茶、辣椒等背进藏区出售或换取炒面、酥油、毛皮等，从中赚取利润。这是在“文革”极“左”时期的一种地下贸易方式和原始资本积累手段。按照西道堂商人的口头回忆，他们去的地方是先辈商人以前做过生意的地方：

我后来 1965 年 14 岁去（藏族地区）主要是做生意，我是一个人去的，他们（藏族人）对我很好，给吃的、住的地方，而且非常关心我。我只告诉他们我爸爸的名字，他们就对我很好，那时藏语会一点。那时别人没有我幸运，在那里有朋友的还不多……^②

2. 80 年代起西道堂商人回到藏区经营商业活动

新中国建立后，真正意义上的洮商，是在 1978 年中共十一届三中全会后改革开放时期重新兴起并发展壮大的。当时党和国家重新肯定了个体商业在流通领域中的地位和作用。1981 年，国务院颁布了《关于城镇非农业个体经济若干政策性规定》，并于 1983 年 4 月发出补充规定，临潭县的个体商业如雨后春笋，迅速发展，使这些已有一些资金积累的洮州人如鱼得水。1980 以来，在青、川、藏 3 省（区）的大部分牧业县都有临潭县回族坐地经商^③。在改革开放大潮中，西道堂敏生光教长鉴于生产效率提高造成劳动力过剩的现状，及时号召教民走出家门，从事各种劳务活动，或贩运或摆摊或开店，提倡教民农商兼顾，不鼓励弃农重商。这样既符合当时实际情况，又扎扎实实地推动了各项事业的发展，解决了西道堂教民的基本温饱问题。

调试市场的变化：绸缎需求的出现

学者马通在《丝绸之路上的穆斯林文化》中写道：“唐蕃古道，是著名的一条丝路支道。这条支道是从唐都城长安，经今甘肃、青海，联结吐蕃都城拉萨的驿道，史称唐蕃古道。由于唐蕃联姻通好，汉藏两大民族建立甥舅戚谊，在这条古道上留下了种种动人的历史传说，以后双方史节往来，络绎不绝，故又称作黄金桥之路。这条古

① “当时国家对粮食、棉布、棉花及紧缺日用品实行统购统销，凭票凭证定量供应。国家给公社社员每年每人发给布票 6—8 尺，棉票 1 斤。藏民衣服多用皮制，布票、棉票、粮票便每尺、每斤以 1—3 角的价格出售，到汉区布票每尺可卖到 8 角至 1.2 元，从中赚取差价 7—8 角。”《临潭县志（1991—2006）》，兰州：甘肃人民出版社，2008 年，第 803 页。

② 玛曲（甘南藏族自治州），2007 年 11 月份的访谈。

③ 在西藏昌都有一条集中了 200 多名临潭县回族商人的商业街，俗称“临潭一条街”。1990 年，全县个体户从 1979 年的 27 户增加到 2133 人，注册资金 296.3 万元，营业额 319.7 万元，其中零售额 268.3 万元。《临潭县志（1991—2006）》第 804 页。

道，大体上在陕西境内为东段，从西宁到拉萨为西段。”^①历史上丝绸作为奢侈品，首先在国王、高级贵族、高僧法王中间有所使用。回藏贸易中丝绸商品的出现，大致在清末民国时期，但所占比重很小。当时一个重要市场需求就是遍布藏区各处的大小寺院，这些藏传佛教宗教场所的绸缎需求形成的交易（如哈达、唐卡、佛像衣饰、活佛服饰、风马旗〈参见上文〉等），尤其是在草原游牧地区为甚。



图六 中国安多藏区卓尼妇女着传统服装

Purdum, William (1880 – 1921), photographer. Series: Eastern Asian Historical Photograph Collections. Arnold Arboretum/Horticulture Library (Jamaica Plain)

为了解释这个问题可以比较及分析两张照片：这两个妇女的服装正好是藏族定居（农耕）（图六）与牧民（游牧）（图七）的两种服装。虽然现在的作为结婚礼服，并且这个姑娘也不一定是牧民，但这是当地藏族游牧部落服装传承下来的款式。而图六是藏族卓尼（摄影师称“Chone”）“三告毛”部落的，款式更多地受到汉族宽衣大袖服装的影响，便于农耕定居生活。图七的为藏族传统束腰窄袖式样，便于游牧迁徙生活。在材料上，显然农耕式的更多采用绸缎布料，图七的过去更多为毛皮制作，即使是现在也还保留毛皮装饰的特色。两者的共同点是辫子装饰基本相同，这说明作

① 马通：《丝绸之路上的穆斯林文化》，宁夏：宁夏人民出版社，2000年，第3页。



图七 2007 年在安多市场拍的刚结婚的姑娘（Hille 摄）

她穿的服装都是用西道堂商人卖的布料加工的。

为藏文化在各地不同部落、不同方式变化变异下，仍然保留着民族文化意义符号及其表现载体。如果图六服装形成较晚，则至少在民国时期就有了绸缎布料的市场需求，尽管这种交易量不是很大，而且难以确定具体销量，但应该是在民国时期皮毛业兴盛的时候，也开始有绸缎输入藏区^①。以藏族为贸易对象的回族丝绸商的大量出现，应是 20 世纪 80 年代以后的事情。

中国社会经济发展水平在改革开放后迅速提高了，藏区对绸缎布料的购买力随之提高。20 世纪 80 年代恢复重建佛教寺庙后，对绸缎需求大量增加了。一般来说绸缎布匹属于生活日用品种类，由于绸缎生产设备技术日益先进，绸缎数量及花样在此后 20 年间越来越丰富，因此带来该行业更多的变化。改革开放以后，安多、康巴藏区的藏族农牧民重新开始穿戴藏袍等传统服装。因此，藏族社会因为 50 年代民主改革后，改变了社会阶层和组织结构，随之而来的是对服装观念的改变，皮毛服装与绸

① 王树民和王志文的社会调查里没有具体统计布料种类里面绸缎所占的比例多少。

缎服装已经不是也不容许是社会地位的区分标志，也不是身份、权力、财富的象征，服装的拥有特权被消灭了。绸缎相对于皮毛的轻便舒适也被广泛接受。因为较皮革更廉价更舒适的新型布料的大量生产，现今皮制藏袍逐渐减少甚至消失，现在大部分的藏袍是用人造毛和绸缎加工的。这个转换过程实际是被政治原因延缓了，被经济贫穷压制了，或者说是因为国家的非正常运动停滞了一段时间（60—70年代极“左”时期），然后集中在80年代改革开放被突然释放了。西道堂以商人敏锐的社会洞察力看到了这一变化，并使这个变化成为西道堂再次兴起的机会。而当时国有计划经济先天性的市场失察和官僚性造成的滞后，使得西道堂把握了这个历史机会，所提供的绸缎需求正好填补了巨大的市场空白。

天兴隆的恢复及发展

西道堂的管理人员先分析市场需求然后决定发展方向，80年代国营皮毛业加工业已经衰落，没有发展前途，因此他们没有选择继续经营皮毛业。之后，西道堂寺管会决定重开“天兴隆”公司，经营绸缎行业。为了扩大商业贸易规模，聘用了六位自有资金的经理。一共开设了六个“天兴隆丝绸”门市店铺（临潭、临夏、兰州、拉萨、昌都、杭州各一个）。公司采用股份制，六位经理都是股东，遵照“入股自愿、退股自由”的原则开办“天兴隆”公司。“天兴隆”每个门市的经营管理者是经过全面考量、轮流执行的，管理人员及会计、出纳在“天兴隆”门市工作满三年就要调职更换。经理有固定工资，利润的一部分用来支持西道堂的共同发展，另一部分则投入商贸滚动投资。可以说，自80年代以来，“天兴隆”公司及个体经营商人对西道堂的总体发展作出了非常重要的贡献。改革开放后，“天兴隆”公司持续经营20多年（最后一个门市2007年在临夏市停业），在这20多年里，这个具有特殊经济体制的商贸经济实体所发挥的社会作用表现在以下诸多方面：

敏教长及寺管人员沿用了民国时期同样的名称“天兴隆”，显示了“天兴隆”的传承延续。“天兴隆”公司建立后，西道堂大多数经营者选择了继续经营早期传统商品（绸缎布料业），这对后来的发展产生较大影响，而且与过去从事的传统行业有着直接的延续关系。西道堂无论是在过去还是现在，其发展都是遵循商业发展规律的。在满足市场需求并缺少强有力的竞争对手的情况下，其导致的结果也必然是趋向形成市场垄断。顺应新的市场需求的同时，西道堂的商业经营者也推动、促进了绸缎布匹业的变化发展。“天兴隆”公司非常注重瞄准市场、规模经营、抢占商机。其他商人还没有意识到商机或未筹到资金之前，西道堂商人已经率先开始经营抢占市场。80年代这种“集体”生意让西道堂的商业经营充满前景，当时一般个体经营者缺乏从业的足够资金，而依靠集体力量实现规模经营的“天兴隆”，从一开始就实行规模经营、快速占领市场的策略，可以说是西道堂商业活动发展史上一个非常关键的阶段。限于时间，田野调查未能彻底分析这个经济体制的详细结构，对“天兴隆”商号现代发展过程的了解也非常有限。“天兴隆”商号对西道堂商人的经济发展起到直接和

间接的影响，是商业网络的“奠基石”。后期西道堂商人之间虽然没有合伙合营的商业关系，但互相之间仍然保持着密切联系，在生产、批发、零售的各个阶段建立了良好的信誉关系。

众多商人提出“天兴隆”商业活动应用“集体”这个词来描述。“天兴隆”公司在80年代中至90年代末期间，对西道堂宗教社团的经济发展作出了巨大贡献。必须指出的是，西道堂商人用“集体”来概括定义，一方面是指这种不归个人所有、为集体所有性质的商业经济经营方式，为自身宗教社团发展提供了资金物质保障。另一方面是这个经济实体还承担了宗教社团发展所需的责任义务。这个“集体”概念是具有全体社团成员在物质和精神方面的双重含义的。例如兴办教育（创办红星幼儿园、鼓励培养大学生）、医疗（创办红星医院）、扶助贫困教民。“天兴隆”对教民的个体经济发展也发挥了积极作用，教民在“天兴隆”工作几年后，若想独立自营时，“天兴隆”商号会赊给他们货品而不是借贷开业资金，这样既减少了资金投放风险，也扩大了商号商品销售量，对于个体不失为一种稳妥可靠的创业起步方式。

在商业方面，“天兴隆”的最大作用是培养了一大批商业人才。许多人在“天兴隆”工作数年后都经营了个体私营商铺。因此西道堂在本省的临潭、合作、兰州、陇西、武威和西藏的拉萨、昌都、亚东，四川的阿坝、甘孜，青海的西宁、格尔木、玉树等许多地方设有无以计数的个体私营店铺，经营民族特需品、绸缎布匹、日用百货等。许多商人在“天兴隆”公司工作时学习经商之道、经营理财，精学藏语，了解藏族人的需求喜好，并且恪守“诚实守信”原则，充分吸收、借鉴了“天兴隆”公司在这些方面的成功经验。口述资料中许多商人认为在“天兴隆”工作时期是自己学习成长的关键阶段，经历了延续传统的同吃、同住、同工作的工作生活方式，实地、亲身地学习和领悟绸缎行业的经营之道，在实际操作过程中提高自己的藏语听说能力。

3. 商业轨道从东至西：经验的传承

现今经营绸缎行业的商人全都是民国时期西道堂商人的后代，他们受到了西道堂先辈们善于经商的熏陶，有的先辈还参加过集体生活时期的道堂生意，有的先辈早期从事个体贩卖经营。到90年代初，藏族顾客还是继续用“求索马”来称呼西道堂商人，后来这个词慢慢消失了，现在个别高龄的藏族人还是用这个词，但其他人早已不了解这个称呼的来源，很多藏族人已分不清西道堂商人和其他回民的区别。

两次田野调查（2006、2007年）时，在与临潭“商业路”所有商人的访谈过程中获得了大量的重要信息。除了绸缎行业以外，经营商铺（服装、皮鞋）及经营中草药的商人与经营绸缎布料商人的商业状况完全不同。前者的先辈多出身农民，这一辈多为半农半商且从商较晚。询问他们为什么不做绸缎生意时，回答多为“不懂绸缎”和“资金不够”，也有些是认为自己“素质太低”。因此，通过这个调查我们可

以归纳三个要素：一、“文化大革命”时开始积累一些资金的青少年，多出自具有商业背景的家庭，而且他们中间有一部分是最先开始经营绸缎行业的；二、我们意识到了年代的重要性，80年代、90年代、2000年开始做生意的每位商人的个人经历都不同，必须分析每位商人的家庭背景、商业经验及未来的计划；三、过去的商业轨迹，80年代以来大多数的临潭商人选择去藏区做生意经营的行业也很多，玛曲和临夏的调查证明在西道堂商人里面，选择经营绸缎行业的人占的比例很高，并已垄断了这两个地区的绸缎业。

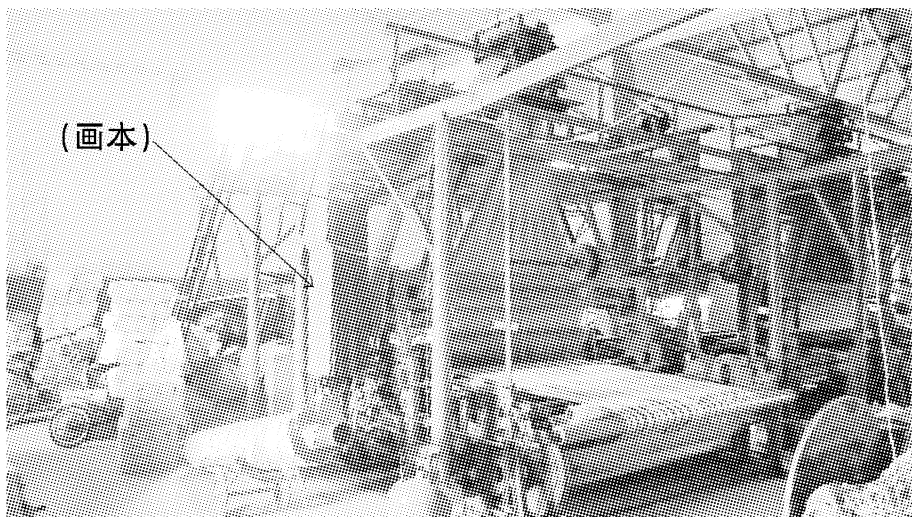
最近的4年（2006—2009）间我们在杭州（生产地）、临夏（批发地）、玛曲（零售地）先后进行了10个月的访谈及观察。田野调查的重点放在绸缎上，而非所有的布料生意^①，考察的商品流通渠道是：杭州—临夏—玛曲〔和所有（周边）的藏族地区〕。现代绸缎行业的商业网络见附录五。

据实地考察，从60年代以来在藏族地区暗中进行小本生意的西道堂青年人，在80年代改革开放后开始成为公开合法的流动商贩。主要向藏区贩卖珠宝玉石（松石、玛瑙、珊瑚）和日用品，并从藏区运出药材（冬虫夏草）、麝香、鹿茸、皮毛。是当时最早从事往来贩运的个体经营者，当时个人拥有资金数额还不足以投资开设商铺，因此小批量长途贩运成为当时主要经营形式。进入90年代后，这些个体经营者在积累了足够的资本后开始在藏族地区开设店铺，从事有一定经济实力的绸缎布料生意。资金雄厚的商人在“天兴隆”公司入股投资，一般商人则开设个体私营绸缎铺面。因此从90年代开始，绸缎布料业有两种经营形式：一、“天兴隆”公司集体经济性质，由专业的企业管理人员、会计出纳、学徒工组成；二、个体私营性质，由家庭亲属及家族亲戚分工组成。规模不同、经验不同的个人从商经历也促成了商业形式的多元化。

首批在藏区经商的商人很早就与杭州一家绸缎生产企业合作，与该厂汉族厂主保持了20多年商业合作关系，由原产地杭州将绸缎发运至中转地临夏，进行次级批发零售。自2000年以来，西道堂商人对杭州绸缎生产企业就已经具备了产品定产包销的市场能力。

目前在临夏只有两家批发商批售杭州产绸缎，均属于西道堂的商人。90年代末到2000年中，临夏先后有八家批发商经营绸缎布匹（均为临潭人），但到目前仍在经营从业的就只有西道堂商人的商铺。可以说他们从2000年以来就垄断了临夏市场的绸缎行业。甘南、四川、青海、西藏等各地区经营者多前往临夏批发进货。

^① 这里应该说明的是每不同种类的布料生意意味着不同的商业网点渠道及经营方式。在临潭也有一批商人经营绸缎布料生意，但是他们的商业网点渠道及客户与本文分析的商业网点渠道不同。这种商品流通渠道（另文论述）是浙江/陕西/杭州—兰州—临潭，客户大多是汉族及回族。



图八 杭州郊区（浙江省海宁市）的工厂（Hille 摄）^①

为了全面了解该行业的发展状况，我们在玛曲的一个名为安多的集贸市场进行了实地调查。市场是2000年开业的，老板娘是藏族人，共有33间商铺，其中15间为绸缎商铺（零售），都由西道堂的13位商人经营（其中两个商人各有两个铺面），所售绸缎均从临夏进货。其他商铺由汉族和藏族人（外地的）经营，主要经营日用品、服装，以及银匠现场打制的银饰品（云南省）。90年代初，首位商人开始在玛曲经营绸缎生意，随后其他商人逐渐来玛曲经商。一些商人原属“天兴隆”公司，另一些则是从个体私营家族形式发展分离出来的，但在来玛曲之前他们都有在其他藏区经商的经历。

从拉萨到杭州有4000多公里路程，今日西道堂商人还在发挥“中间人”的作用，与过去仍有相似之处。虽然现代社会和近代社会有巨大的差异，但口头访谈证明了他们所要具备的能力还是一样的：语言掌握能力（藏语、标准的普通话）、适应不同环境的能力、行业知识的传承、为宗教社团作贡献。总之，在西道堂的总体发展上，商人发挥了很大的作用。兴办教育、修建清真寺也都离不开他们的支持贡献。

4. 行业知识的传承

90年代初开始经营个体商铺的商人，大多数曾在“天兴隆”有过5年的学徒经历，积累了丰富的从商经验，同时期开始经营家族企业的商人，也延续了培养年轻学徒的方式。因此可以说想要经营绸缎行业，在正式上岗前都必须接受培训。培训的场

^① 该厂产品由临夏绸缎批发公司定产包销。他们生产的绸缎80%提供给西道堂商人，一小部分发到北京，作为装修布料。该厂设备共有14台，画本标有编号，布料花色由杭州的设计公司设计，花色样式采用借鉴印度、尼泊尔民族风格。工厂生产工人为8人，均为来浙江打工的外地人（他们来自陕西等地）。

所主要有两个：一、“天兴隆”的不同门市；二、家族企业。而每个家族企业的情况都不相同，60年代出生的孩子，绝大部分跟随全家经营生意；80年代出生的孩子，大部分都去上中学甚至大学，毕业后从事政府安排的工作，只有出生更早的老大、老二跟父亲做生意，这都与时代变化有着密切的关系。

当学徒的青少年大多是农民出身，一般具有初中学历，个别读了高中。他们大约16岁时开始到藏族地区的铺面去实习，都会说一些藏族的商业用语。学徒的吃、住、报酬都由雇主承担，他们就住在商铺二层上面，这一方面的情形与家族企业或是以前的“天兴隆”公司都很相似。

培养是必需的，但是绸缎行业是怎么“学”的，“经济头脑”到底能不能从锻炼中获得？首先，可以说没有“教与学”的明显关系，“学徒”是通过实践来自行了解这个行业，并非直接的口头传授，学徒要靠自己——“看着学”、“听着学”进而从中领悟。商人的才能体现在他与别人的互动方式上，每个商人都有自己的风格，而采取的方式跟他的从商经历密切相关（比如他有没有在“天兴隆”培训过）。在临夏的批发商店，藏族顾客进来的时候商人一眼就知道他们是在青海、四川还是甘南（也可以说在康巴、安多）开店经商，马上就知道该说汉语还是藏语。不同地方的顾客的需求也不同，比如说康巴地区的藏族农牧民喜用较暗的颜色，安多地区的喜欢鲜亮的颜色，商人给他们介绍布料时必须符合当地的品味和喜好。因此，零售布料的商人（我们调查的只有玛曲的商人），来临夏（大概一年三、四次）进货时，都必须在150多种各式各样的产品中进行挑选，此时有“好眼光”就非常重要。每个布料都有各自的编号，订购布料时要说清楚编号和颜色——蓝、红、黄、咖啡、黑、红咖啡、绿、紫红、湖蓝、米黄等，但是跟顾客交流时每种布料又用藏语叫做加色、金戈布、罗马加色、勾夏、班玛加等等。每种布料一般来说有三档质量，按照低档、中档、高档定价格。每种布料也有专门的用途，顾客一般只会说想用来加工什么，所以商人对每种料子的特质也必须非常了解。整个过程是中国传统“口传心授”式的知识技能传承方式，没有人直接课堂式地讲授给他们，由此可见，对这个行业没有基本的了解是无法从事经营的。

学徒主要是学习态度、行为两个方面。不同的顾客有不同的特质，也应采用不同的接待方式，这是很难在短时间内拿捏掌握的。做生意的时候最重要的“工具”是开玩笑，以拉近双方感情距离，增进彼此好感。但这也是有学问的，跟哪一个顾客能开哪一方面的玩笑，哪一方面却坚决不行，整个判断过程都只是在瞬间完成的，由此也可以明显地看出老板和客户之间的熟悉程度。

这些实地的观察、深入的访谈都预示着一个问题：经营知识与文化水平终究有没有一定的关系？调查的时候有一个商人告诉我们：“我不喜欢做生意，本来我想上学，我小的时候学习还可以，我没有生意头脑，做生意是没办法采取的谋生手段”；还有另外一个商人，他的网络聊天软件的QQ心情是：“当你有一天觉得赚钱不是压

力而是一种快乐，你就算富有了！”我们认为在交易的过程中，人和人互动的时候受教育的程度并不是最关键的，但是管理方面的确是一个比较重要的因素，特别是财务会计方面。在这里因为商业机密原因，依然无法详细地罗列会计技术及库房管理，只能说会计不是很专业，一般来说是店主每天写账簿。“天兴隆”的管理组织是比较正规的，只有专业人员才可胜任，但从1958到1978年期间西道堂始终没有出现可以担此重任的人才，但当时这还没有成为家族企业发展的障碍。

5. 企业转型

在临夏的另一家绸缎批发商店，因为该店主（兄弟两个）不同于传统方式的经营渠道引起了我们的特别关注。他们并不销售在杭州生产的绸缎，而是从印度、尼泊尔进口高质量的货物在临夏销售，大部分的顾客是藏民，在临夏只有他们一家销售印度生产的绸缎，高昂的价格是因为丝绸都由手工制作还要附加进口关税。两兄弟以前都在“天兴隆”商店工作过，工作数年后更换了行业，在广东开了一个有27张餐桌的饭馆经营餐饮业，但没成功。凭借他们以前在“天兴隆”（拉萨）积累的经验 and 人脉关系，最终回归了绸缎行业，并且成功拓展了海外贸易（印度、尼泊尔）。他们的货品有三种：纺织品（包括绸缎和羊毛布料）、马鞍子和羊毛地毯。因为全是手工制作，速度没有机器那么快，绸缎大概只有50类。绸缎布料是由印度某地（因为商业保密，不便指出具体地方）的穆斯林制作的，完成后由一位年轻的印度哈吉（麦加朝觐过的穆斯林）把布料从村庄（居民是穆斯林）运抵尼泊尔跟西道堂商人进行交易。他们建立的独特网络引起了我们的关注，老大跟印度的商人用英语来沟通，老二管理临夏商铺，并且他俩都会说藏语。不过建立这种国际商业网络很不容易，需要具备更多能力、等待更长周期（办理护照、签证的手续）。此类绸缎经营方式，是90年代才出现的，向藏族提供这种在印度生产的绸缎也意味着市场和需求的变化。

兄弟俩不是出自家族企业或继承前辈的生意，而是凭借自己的努力开拓了新的市场。他们那个年代（60年代末70年代初出生的）的商人，紧随市场的步伐不断地自我调整、改进、发展。

西道堂商人解释自己经营绸缎业的原因主要有：干净（他们的意思有两个：跟屠宰没有关系、不是非法的）、风险不大（他们的意思是没有冬虫夏草那样的高风险）、属于传统行业。临潭、临夏的古玩铺面比较多，而西道堂的商人却很少涉及，对此他们的解释非常简单：“我不懂古玩”、“卖这些古老的东西必须有文化”、“害怕骗别人”。而这些回答也恰恰再次印证了他们认为做生意最重要的就是信誉，这也是他们可以垄断绸缎业的主要原因。

结论

过去“天兴隆”公司的商业发展主要依靠集体生活组织和无私为公的奉献精神，

但随着集体生活的消失，今日这种精神早已不再是其商业活动的主要动力。以前衡量一个商人是否成功的标准就是看他对集体的贡献。鉴于社会背景的变化，虽然很多商人认为“贡献”是体现成功的一个标准，但也提出一些其他标准，如：居住在大城市、提高孩子的受教育水平、个人能否实现朝觐的愿望等等。

行业的垄断性也是值得我们关注的现象。垄断机制是在怎样的过程中形成的？在过去和现代的垄断过程中，“天兴隆”公司的集体经济形式发挥了至关重要的作用。西道堂的成功主要归功于两点：1. 及时发现并把握商机；2. 迅速进行规模经营占领市场。而这两点均为西道堂一贯秉承的独特商业文化——回商的商业头脑（战略眼光）、集体商业集团、早期在藏区建立的信誉、畅销产品、坐商行商销售方式。因此，“天兴隆”采用的集体方式虽然不能称为取得成功的唯一方式，但却是实现对空白市场迅速占领的最佳方式。

过去和现今西道堂的商人一直发挥着中间人的作用，建立的商业网络连接着中国东、西部的商业活动。但不同时期所发挥的作用有所不同：民国时期因为集体生活及坐商、行商制度的存在，商业责任的分配很细致，去东部经营商行的商人不参加商队马帮，因此东、西两个商业网络界限很清楚；现在与东部绸缎工厂老板建立了贸易往来的西道堂商人，90年代开始在藏区开设铺面，便利的交通、发达的信息，使得他们能够适应不同的社会环境，经营方式颇具灵活性及弹性。

西道堂最突出的特点就是它的“集体经济”。西北的穆斯林从过去到现在都经营家族生意，西道堂的商人也不例外，但他们的不同在于同时还参与“集体经济”。这种经济形势只出现在相对动荡、无序的民国时期及改革开放初期。“天兴隆”公司在20年间经历了许多变化，迫于竞争压力公司在2002年变更为承包制，但经理人选还是由寺管会任命，利润方面除了上缴的部分外，剩余归承包者私人所有，但出于宗教信仰，他们依然会向清真寺捐款。在最后的20年间为了不断适应社会和市场的变化，“天兴隆”公司也曾多次做出调整，但最终仍以解体而告终。我们无法就其原因给出确切的答案，只能提出一些假设：

1. 至2000年中期“天兴隆”公司发挥着“动机”的作用，这一年也是西道堂总体经济发展的“转场”阶段。今日能够管理大规模企业的商人均已开始个人经营活动，无法承担这种责任，而很多商人的经济状况还不允许他们经营这种企业。因此，西道堂的管理人员面临人才危机。2. 在经营理念上，正是因为西道堂的宗教观念使得“天兴隆”在企业性质和所有制分配机制两方面，给自身设置了一个难以逾越的鸿沟，具有了其他商业经济体所不具有的特殊性，与时代要求背道而驰。不同的时代对宗教要求有不同理解，没有经历过集体生活的时代就难以接受集体经营组织的要求及规矩。

西道堂在不同的市场背景下采取何种贸易方式来应对是最主要的问题。从过去到现在西道堂通过不断适应社会变化、调整自身体系逐渐建立了自己的商业实力。在规

则模糊的时期，宗教规则具有广阔的发展空间，而在规则清晰的社会和市场状况下，宗教规则的空间必然紧缩。因此，商业活动只能依靠其他领域（如市场规则、商业网络）的资源。但是信仰修养及为宗教社团的奉献精神依然存在，但已经演变成经济发展的另一种目标和动力。

附录

附录一：王树民在调查记整理的统计数据^①

表 1：商帮

帮口	家教	资本	经营货品	备注
京帮	四、五家（三家）	30 余万元（一）	皮毛、羊肠	京谓北平
陕帮 ^②	八、九家（五家）	40 余万元（一）	布匹	
鄂帮	三、四家（一家）	10 余万元（一）	布匹、猪毛	
豫帮	二、三家（四家）	10 余万元（一）	药材	
外省共计	二十家上下（十三家）	百万元上下（20 万元上下）		
岷县	—	—	药材、皮毛	
临洮	—	—	木材	
兰州	—	—	木材	
外县共计	数十家（十家）	5 万余元（3 万余元）		
本地	数百家（百余家）	七八十万元（10 余万元）	皮毛、杂货	

表 2：输入（由内地运来）

货品	数量	单价	总值	备注
府布	1500 卷以上（300 卷）	50 元（75 元）	约 7.5 万元（2.25 万元）	每卷 32 匹，自湖北孝感来
套布	2000 卷（400 卷）	40 元（110 元）	8 万元（4.4 万元）	每卷 100 匹，自孝感，印经旗用
粗斜布	1 万匹（5000 匹）	8 元（10 元）	8 万元（5 万元）	自津、沪、汉等地来
细斜布	1000 匹（500 匹）	10 元（12 元）	1 万元（6000 元）	自津、沪、汉等地来
大米	1000 担（1000 担）	50 元（90 个 5 元）	5 万元（9.5 万元）	自武山县洛门镇来
青盐	800 担（2000 担）	30 元（40 元）	2.4 元（8 万元）	自青海来

① 除西道堂外，下面的列表介绍了民国 18 年之前的商帮输入、输出的情形，括号内为 18 年之后的情形。

② 也可以说“晋帮”。

(续表)

货品	数量	单价	总值	备注
蜂蜜	100 桶 (100 桶)	150 元 (80 元)	1.5 万 元 (8000 元)	自岷县来
辣椒	2000 包 (500 包)	15 元 (25 元)	3 万元 (12500 元)	自甘谷来
府茶	5000 块 (5000 块)	2.5 元 (4.5 元)	12500 (22500 元)	自兰州来
松潘茶	1000 包 (400 包)	40 元 (30 元)	4 万元 (1.2 万元)	自四川松潘来
糖	50 担 (50 担)	100 元 (100 元)	5000 元 (5000 元)	包括白糖、红糖、冰糖， 自四川中坝来
黄表纸	30 担 (100 担)	80 元 (150 元)	2400 元 (1.5 万 元)	自四川中坝来
黄香	100 担以上	50 元 (80 元)	5000 元 (4000 元)	自临洮来
黄烟	100 担 (50 担)	200 元 (80 元)	2 万元 (4000 元)	自临洮来
耕犁	3000 片 (2000 片)	5 角 (8 角)	1500 元 (1600 元)	自西固来
瓷器	200 担 (50 担)	400 元 (300 元)	8 万元 (1. 5 万 元)	自江西来
火柴	50 担 (1000 箱)	30 元 (30 元)	1500 元 (3 万元)	自静宁来 (自岷县来)
洋货	50 担 (10 担)	200 元 (150 元)	1 万元 (1500 元)	——
其他	——	——	40 万元上下 (10 万元上下)	——
共计	——	——	100 万元上下 (50 余万元)	——

表 3：输出（运往内地去）

货品	价值	备注
皮毛	50 万元以上 (5、6 万元)	
畜生	30 万元以上 (10 万元上下)	
药材	3.6 万元以上 (3 万余元)	
木材	—— (10 万元上下)	
马鸡翎	——	车巴沟特产，鄂帮收之
猪鬃	—— (3 万余元)	
其他	—— (10 万元上下)	
共计	110 万元以上 (40 余万元)	

附录二：王志文分列的货物种类

表 1：畜产类

畜产类有：羊、羊皮、豹皮、狐皮、狼皮、猞猁皮、水獭皮、鹿皮、羔皮、石豹皮、扫雪皮，以及牛油等。	
物 品	数 量
哈而皮	7 万
水獭皮	200
牛	6000
猪 鬃	2 万
羊	20 万
羔羊皮	20 万
狐 皮	4000
马	3000
川猪皮	8000
狼 皮	2000
羊肠子	20 万
狗 皮	3000
肚剖皮	8000
黄鼠皮	5000

（以上数字皮类系张，牲畜类系只或匹，羊肠按付计，猪鬃以斤计）

表 2：药材类

党参、黄芪、川芎、大黄、麻黄、贝母、知母、甘草、防风、柴胡、秦艽、蒲公英、益母、牛蒡子、地骨皮、荆芥、木贼、芍药、羌活、独活、丹皮、茯苓、白芨、升麻、茵陈、天仙子、黄芩、金樱子、冬花、薄荷、茜根、续断、前胡、旋复花、贯仲、骨碎补、乌药、夏枯草、紫草、鹿茸、牛黄、麝香、鹿角、熊胆、蛇脱、蜂房、蜜、蜡等 49 种。	
物 品	数 量
麝 香	2000
大 黄	200
秦 艽	100
贝 母	200

（以上数字药材按担计，唯麝香按个计）

表 3：木材

松柏、杪木、杨、柳、十竹、青桐、桦木、榆木之类，俱通常出口者。	
物 品	数 量
木 料	16 万

（以上数字木材系以根计）

附录三：王志文社会调查的表列（1940 年）

表 1：出口货物

物 品	产 地	单 价	产 量	总 值
羔 皮	拉卜楞	4 元	15 万张	60 万元
粗细狐皮	南山一带	70 元	3500 张	24.5 万元
尖梢狼皮	同 上	70 元	1500 张	10.5 万元
川诸子皮	同 上	7 元	7000 余张	4.9 万元
水獭皮	沿河一带	380 元	250 张	9.5 万元
黄鼠狼皮	南山一带	9 元	5000 张	4.5 万元
青黄油哈尔皮	番 地 ^①	7 元	6.2 万张	43.4 万元
扫 雪 皮	同 上	200 元	50 张	1 万元
狗 皮	同 上	30 元	3000 张	9 万元
混装猪油	铁布沟 黑错	15 元	8000 斤	12 万元
猢 猻 皮	南山一带	260 元	2 万张	520 万元
羊 肠	番 地	9 角	1 万余只	1 万元
儿 马	桥沟 南山	500 元	200 匹	10 万元
科 马	同 上	600 元	1300 匹	78 万元
大 黄	铁 布 沟	500 元	1000 担	3.5 万元
麝 香	双 岔	100 元	2000 个	20 万元
麝 茸	同 上	300 元	50 担	1.5 万元
松 香	番 地	1 元	1 万斤	1 万元
羊 毛	同 上	2 元	2 万斤	4 万元
木 料	沿河一带	7 元	12 万个	84 万元
羊	旧城附近	50 元	1 万头	50 万元
马		1500 元	1000 头	150 万元
牛	哈娃南山一带	400 元	3000 头	100 万元

注释：民国 29 年（1940）出口物品较 28 年为尤多，倘以现在市价计算。总值约达 1202. 3 万元左右。

表 2：输出贸易的比例

货品种类	价值	占全部输出的比例
皮毛类	6913000 元	57. 47%
牲畜类	388 万	32. 27%
药材类	26 万元	2. 16%
木材类	84 万元	6. 98%
羊肠猪油	13 万元	1. 08%
共计	12023000 元	

① 藏族地区。

表 3：进口货物^①

物 品	来 源	单 价	进 口 量	总 量
粗大布	陕西 河南	(卷) 800 元	2500 卷	2 万元
匹 头	西 安	(匹) 250 元	2000 元	50 万元
棉 花	西安 武都	(斤) 7 元	7000 斤	5 万元
青 盐	青 海	(斤) 8 角	10 万斤	8 万元
纸 张	四 川	(合) 4 元	4000 元	3 万元
食 粮	岷县等地	(石) 200 元	1000 石	20 万元

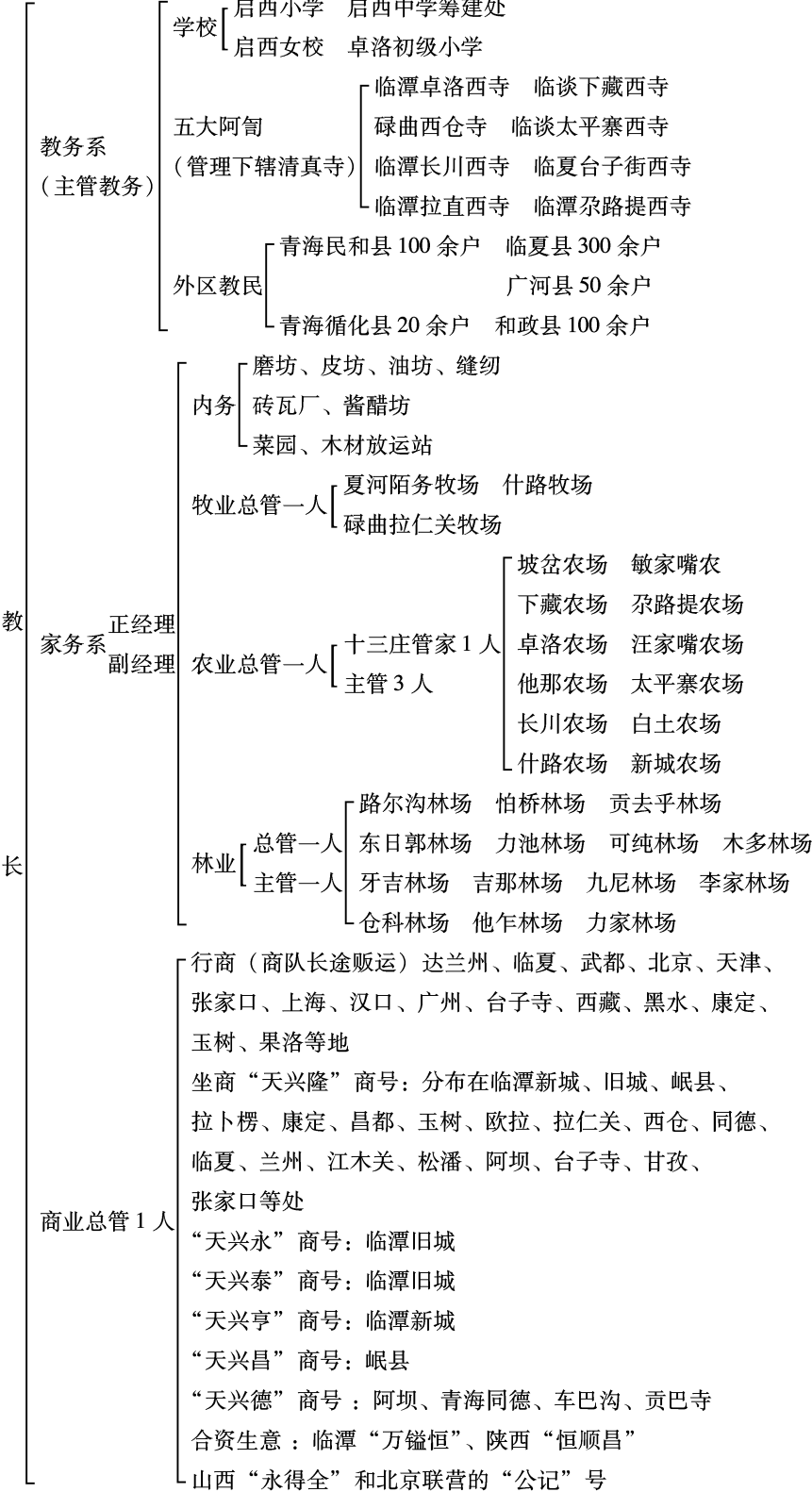
其中王志文关于进出口价值的注释：“上述进出口价值之比较，可见每年出超六百四十六万三千元以上，今后此种趋势，将依旧存在，盖可断言，其理由有二：战抗时期，都市中外来物品减少，势不得不利用土产之皮张、药材等物代替。而兰州各地人口增加，上列各项出口物品其需要尤将有增无减，此其一；藏民不事耕种，其需用粮食杂货，仰给外人，故不得不用当地特产以换取也，此其二。”^②

附录四：西道堂组织机构表（1949 年）^③（见下页）

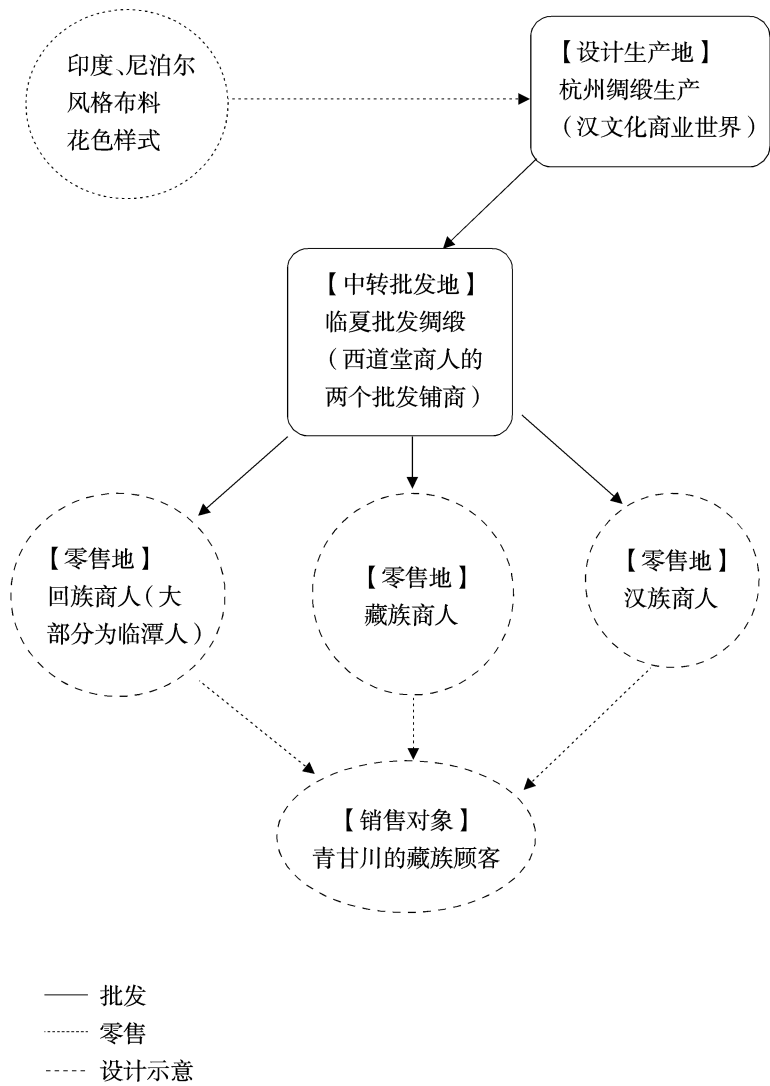
① 以棉花布匹为最多，次为粮食，再次为青盐、纸张等杂货。

② 为了更了解当时的价值比例，据《甘肃民族贸易史稿》记载：“在藏区的商品交易中，一盒火柴可换取一只绵羊，一块苻茶可换取两只绵羊，一对细瓷碗可换取一只绵羊，一匹土布（60 市尺）可换取 12 至 13 只绵羊。民国 30 年（1941），商贩在藏区收购羊羔皮时，每张只用 0.45 元（银元，下同），加上一切费用之后，每张羊羔皮的成本也不过 3 至 4 元，而在卖出地出售时，每张可以卖到 20 至 30 元，几乎增长了 10 倍。一斤酥油只能换取 6 盒火柴，一张牛皮只能换取白布 10 市尺，两块银元便可买 1 只绵羊，3 头牦牛只卖 25 元。”党诚恩、陈宝生（主编）：《甘肃民族贸易史稿》，兰州：甘肃人民出版社，1988 年，第 174 页。

③ 《甘南藏族自治州志》，北京：民族出版社，1991 年。据第 1721 页内容整理。



附录五：现代绸缎行业商业网络的表列



Marie - Paule Hille (伊玛丽)
巴黎高等社会科学研究院，巴黎近现代中国研究所博士生