

敲糖帮混合组织形态的原生案例

褚建新

北京运联慧科技信息有限公司, 北京 100089

DOI: 10.61369/VDE.2026030043

摘 要： 本文选取义乌敲糖帮作为典型案例，分析这种处于市场与企业中间的混合组织是怎么发展起来的、怎么运作的，以及给现代商业活动带来什么启发。货郎是传统农业社会里商品流通的主要渠道，在物资不足的年代确实很重要，但都是分散经营，规模做不大，劳动强度很高，抗风险能力比较弱，八十年代零售业态升级后逐步退出，义乌敲糖帮却向上发展，从当年挑着担子“鸡毛换糖”的流动小贩，变成了支撑全球最小商品市场的核心力量。浙江义乌是敲糖帮的发源地，该组织南宋萌芽，明代铺垫，清代成型鼎盛，民国至建国后经历沉浮，改革开放后转型重生，形成“坐坊+担头”的闭环组织体系。坐坊负责制糖供货、物流中转、废品回收等后台事务，担头承担下乡交易等前线工作，二者分工明确，利益互补。组织形态和利益分配方式经历了单干、委托代销、分工固化、帮规约束的演变，依靠宗族乡土关系、师徒传承以及重复交易，建立起公平稳定的行规与利益分配模式，交易成本由此降低。敲糖帮在供应链上延伸链路，形成“生产—批发—零售—回收”闭环，细化分工以减少内耗，实行零现金交易降低门槛，搭建客栈补货体系扩大覆盖。这些创新把零散低效的货郎贸易升级为标准、规模化的流通体系，解决了传统货郎的不少问题，分工细化与组织创新构成了敲糖帮运作的核心逻辑。作为混合组织，它兼具市场主体激励成本低与企业组织约束成本低的优点，靠着针对性的协调机制和帮规约束，敲糖帮在提升效率的同时把规模做大了。本文梳理敲糖帮做法后发现，义乌小商品市场、连锁企业、快递行业、区域产业集群都参考了产贸一体化、规模化与个性化分离、师徒分成绑定、加盟制网络扩张这些做法，这些经验给现代商业带来不少启发，构成了草根产业升级、规模与效率平衡的可行路径。敲糖帮的发展过程记录了草根商业的创新历程，也为混合组织形态研究提供了本土案例，对现代商业发展与区域经济创新具有深远意义。

关 键 词： 敲糖帮；混合组织形态；鸡毛换糖；分工协作；供应链创新；现代商业

The Original Case of the Hybrid Organizational Form of the "Sugar-Knocking Gang"

Chu Jianxin

Beijing Yunlian Hui Technology Information Co., Ltd, Beijing 100089

Abstract： This paper takes the Yiwu Sugar-Exchange Gang as a typical case to analyze how this hybrid organization between the market and the enterprise developed, how it operated, and what inspirations it brings to modern business activities. Peddlers were the main channel for commodity circulation in traditional agricultural societies and were indeed important in times of material scarcity. However, they operated in a decentralized manner, could not expand their scale, had high labor intensity, and weak risk resistance. They gradually withdrew after the retail format upgraded in the 1980s. However, the Yiwu Sugar-Exchange Gang developed upward, evolving from the itinerant peddlers who traded "chicken feathers for sugar" to the core force supporting the world's largest small commodity market. Yiwu, Zhejiang Province, is the birthplace of the Sugar-Exchange Gang. This organization originated in the Southern Song Dynasty, was laid down in the Ming Dynasty, took shape and reached its peak in the Qing Dynasty, experienced ups and downs from the Republic of China to the founding of the People's Republic of China, and was transformed and reborn after the reform and opening up, forming a closed-loop organizational system of "sitting shops + carrying poles". Sitting shops were responsible for sugar production and supply, logistics transfer, and waste product recycling, while carrying poles undertook rural transactions and other frontline work. The two had clear divisions of labor and complementary interests. The organizational form and profit distribution method went through the evolution of individual operation, consignment sales, solidified division of labor, and gang regulations. Relying on clan and local ties, master-apprentice inheritance, and repeated transactions, they established fair and stable business rules and profit distribution models, thereby reducing transaction costs. The Sugar-Exchange Gang extended the supply chain, forming a closed loop of "production

– wholesale – retail – recycling", refined the division of labor to reduce internal friction, implemented cashless transactions to lower the threshold, and established an inn-based replenishment system to expand coverage. These innovations upgraded the fragmented and inefficient peddler trade into a standardized and scaled circulation system, solving many problems of traditional peddlers. The refinement of division of labor and organizational innovation constitute the core logic of the Sugar-Exchange Gang's operation. As a hybrid organization, it combines the advantages of low incentive costs for market entities and low constraint costs for enterprise organizations. Through targeted coordination mechanisms and gang regulations, the Sugar-Exchange Gang not only improved efficiency but also expanded its scale. After analyzing the practices of the Sugar-Exchange Gang, this paper finds that the Yiwu Small Commodity Market, chain enterprises, the express delivery industry, and regional industrial clusters have all drawn on practices such as production and trade integration, separation of scale and personalization, master-apprentice profit sharing and binding, and franchise network expansion. These experiences have brought many inspirations to modern business and constitute a feasible path for grassroots industrial upgrading and balancing scale and efficiency. The development process of the Sugar-Exchange Gang records the innovation journey of grassroots business and provides a local case for the study of hybrid organizational forms, which has profound significance for modern business development and regional economic innovation.

Keywords : Sugar-Exchange Gang; hybrid organizational form; chicken feathers for sugar; division of labor and collaboration; supply chain innovation; modern business

一、问题的提出

“打起鼓来敲起锣，推着小车来送货，车上的东西实在好哇，文化百货样样多”，正如《新货郎》歌中唱的这样，货郎曾是大江南北、山河关外普遍存在的一种商品零售模式，“咚—咚咚—”，手摇拨浪鼓的清脆声响，曾是中国城乡街巷里最具烟火气的旋律。肩挑扁担、身背货箱的货郎，走村串户、踏遍乡野，用针头线脑、糖果饰品、小五金件，换取农户手中的鸡毛、废铜、牙膏壳，在物资匮乏的年代，搭建起城乡之间最基础、最鲜活的商品流通桥梁^[1]。

货郎这一职业的起源，可追溯至古代商品经济萌芽阶段，是传统农业社会中商品流通的重要补充，其发展始终与民间商贸需求紧密相伴。早在先秦时期，随着社会分工的出现，民间便有了流动的小商贩，虽未形成“货郎”的固定称谓，却已具备走街串巷、流动售货的雏形。到了唐宋时期，商品经济日渐繁荣，城市坊市制度打破，乡村商贸需求也随之提升，挑着货担走乡串镇的小商贩开始增多，他们多贩卖针头线脑、胭脂水粉、小农具等日常用品，成为连接城市商品与乡村需求的纽带。而“货郎”的正式称谓与职业形态，在明清时期趋于成熟，彼时商品经济进一步发展，城乡之间的物资交流需求加剧，加之明清时期人口流动增多，部分失地农民、小手工业者为谋生计，开始以流动贩卖为固定职业，货郎这一职业也迎来了发展的鼎盛期^[2]。

明清至近代的货郎，已然形成了鲜明的职业特征：手摇拨浪鼓为吆喝信号，以扁担、货箱为经营载体，商品多为百姓日常所需的小商品，交易方式灵活，可现钱买卖，也可物物交换。近代以来，虽受战乱影响，商品经济发展受阻，但货郎这一职业并未

消失，反而成为动荡年代底层百姓谋生的重要方式，他们穿梭于战火间隙，走村串户，用微薄的贩卖收入维持生计，也为民间保留了最基本的商品流通渠道。

直至上世纪五六十年代至八十年代初，成为普通货郎在现代社会中最后的“黄金时期”。这一时期的中国，正处于计划经济向市场经济过渡的前夜，社会生产能力有限，商品供应整体短缺，交通基础设施落后，国营供销社的网点仅覆盖城镇与部分大的村落，广大偏远乡村的商品流通仍处于空白状态，“买难卖难”成为当时城乡共同面临的困境^[3]。与此同时，乡村存在大量闲置的劳动力，部分农民因土地资源有限、生计难以维持，亟需寻找额外的谋生途径，货郎这一延续千年的流动售货模式，恰好再次填补了市场空白，成为适配当时社会环境的民间商贸形态。

虽然货郎在短缺经济时代对城乡商品流通有着不可替代的价值，但是货郎这种沿袭千年的传统经营模式也有着明显的短板和痛点。

从短板说，普通货郎大多是个体经营，没有形成规模化的群体，彼此之间不存在资源共享、渠道互通，反而可能存在简单的恶性竞争。每个货郎的货源都来自周边的集市、供销社，甚至是其他货郎的转手，没有固定的供货渠道，更谈不上与生产厂家的直接合作，这就导致他们的商品种类单一、质量参差不齐，且缺乏议价能力，利润空间极其微薄，只能维持基本的生计，根本没有积累资本、扩大经营的可能。

而且，普通货郎的经营半径有限，视野狭隘，难以形成规模效应。受限于交通方式——古代靠挑担步行，近代添了独轮车，其活动范围大多局限于周边的村落、乡镇，最远也不过邻近的县城，无法将市场拓展到更广阔的区域。他们对市场的认知，仅停

留在周边百姓的即时需求，卖什么全凭货源，赚多少全凭运气。

从痛点说，普通货郎要到县城、集镇进货，要到村庄卖货，每天至少走五六十华里路，体力负担重，劳动强度大。卖的都是针头线脑、小零食、小日用品，单价低、利润薄。经营不稳定，靠天吃饭，天气不好、农忙时节、村民没钱，生意就差。资金少，本钱小，大多是本小经营，没钱多进货，商品种类有限，竞争力弱。安全风险高，走夜路、住破庙，偏僻山路，非常不安全。缺乏保障，社会地位低，无固定职业、无稳定收入、无社会保障。

上世纪八十年代开始，中国的改革开放不断向纵深发展，国家大力推进基础设施建设，城乡公路、铁路网络不断完善，村村通公路、乡乡通班车成为常态，摩托车、卡车逐渐取代了扁担、自行车，成为商品流通的主要交通工具。交通的便利，让商品的流通效率得到了质的提升，城市里的小商品可以通过专业的物流渠道，直接运抵乡村的各个角落，不再需要货郎作为“中间桥梁”^[4]。与此同时，国家逐步放开商品流通市场，打破了计划经济时期供销社的垄断地位，个体工商户开始出现。这些固定的经营场所，拥有更稳定的货源、更丰富的商品种类、更规范的经营模式，消费者可以随时随地购买到自己需要的商品，无需再等待货郎的定期到来。商品流通体系的完善和零售业态的升级，彻底打破了普通货郎的生存壁垒，让其逐渐失去了原有的市场需求。

在全国各地货郎们逐步退出历史的舞台的同时，却有义乌货郎异军突起，从“鸡毛换糖”的流动小贩，到成为全球最小商品市场。为何义乌货郎能够在跟上时代发展的步伐，随着市场经济的发展不断发展壮大，创造了义乌奇迹？是一个值得深入思考的问题。

二、敲糖帮的运营之道

（一）敲糖帮的历史

敲糖帮，是发源于浙江义乌（核心区域为廿三里、苏溪一带）、以“”鸡毛换糖“”为核心营生的传统民间商帮，也是义乌商业文化的源头、当代小商品市场的历史根基。早在南宋时期，当地就出现了零星的换货行为：农人用自制的麦芽饴糖，换取乡间农户家中的鸡毛、禽毛，这种低门槛的以物易物，成为贫瘠土地上农人的求生之道。到明代，“戚家军”的义乌兵解甲归田后将抱团协作、纪律严明的作风带入民间，为日后敲糖帮形成组织化体系埋下伏笔。这一阶段，货郎的换货行为仍以个体零散为主，尚未形成规模化的商帮群体。

清代顺治年间，种蔗制糖技术传入义乌，成为敲糖帮成型的关键转折点。此前的麦芽饴糖口感单一、产量有限，而甘蔗熬制的红糖品类更丰富，饼糖、生姜糖、芝麻糖等糖品更受百姓青睐，换货吸引力大幅提升，生意规模迅速扩大。

到清乾隆年间，敲糖帮进入鼎盛前夜，义乌全境糖担接近万副，群体逐渐规范化、组织化，“敲糖帮”的名号正式传开。这一时期，敲糖帮的经营范围逐步突破义乌本地，足迹开始延伸至浙江周边省份，交易仍以“糖换鸡毛、废铜烂铁”为主，同时形成

了初步的分工协作，告别了单打独斗的模式^[5]。

清咸丰、同治年间至抗战前夕，是敲糖帮的黄金发展期，不仅经营规模持续扩大，更形成了分工严明、闭环运转的完整组织体系，分为“坐坊”和“担头”两大板块，前后联动、各司其职。坐坊包含糖坊（制糖、供货、租赁糖担）、站头（客栈+物流）、行家（采购针线、头绳等小百货）、老土地（回收分拣废品、变现增值）四大角色，保障前线商贩的物资与售后。担头分为老路头（总领队）、拢担（村队领袖）、年伯（管理5-7副糖担的师傅）、糖担（新手学徒）四级，纪律严明、互帮互助；同时按地域分东、北两帮，划定经营线路，避免内耗。敲糖帮的经营品类也逐步升级，从单一换糖换货，新增针线、脂粉、木梳等日用小百货，从“换糖谋生”逐步增加“商贸营利”。抗战前夕，义乌从事敲糖生意的货郎人数近万，商路北至江苏徐州、南达两广湖南、西抵安徽江西，成为覆盖江南数省的庞大民间流动商队。

民国时期，虽战乱频发、民生凋敝，敲糖帮经营受到冲击，但仍有一批乡民坚守营生，在乱世中艰难维系商脉。新中国成立后，计划经济体制逐步建立，民间自由贸易受到严格管控，敲糖帮的经营陷入低谷。

改革开放的春风，让敲糖帮迎来重生。1978年起，政策逐步放宽，压抑多年的敲糖商贩重新摇响拨浪鼓；1980年，义乌政府为敲糖商贩发放临时经营许可证，赋予其合法身份，换糖队伍迅速壮大。此时的敲糖帮，不再局限于传统换货，而是顺势转型为小商品流动商贩，糖担变成移动百货摊，把针头线脑、日用小百货销往全国各地。1982年，义乌湖清门马路市场建立，敲糖帮们放下肩头糖担，摆起固定摊位，义乌小商品市场正式诞生，完成了从流动货郎到现代商户的华丽转身。

此后数十年，昔日的敲糖帮后辈们，带着祖辈的诚信与坚韧，将小商品市场一步步做大，从简易马路摊，迭代为全球最大的小商品批发市场——义乌国际商贸城。敲糖帮的商业网络、经营智慧与抱团精神，直接催生了义乌的商贸奇迹，让这座浙中小城走向世界。

（二）敲糖帮的组织 and 利益机制变迁

起源阶段：从“单干”到“委托代销”，组织雏形出现。早期义乌货郎就是单打独斗。问题很明显：没本钱做不大，不懂行情容易亏，废品卖不出价。于是出现早期中间人/小作坊：作坊提供糖和小百货，货郎拿下去乡换货，回来把废品交给作坊变现，作坊扣掉成本，剩下给货郎。这时候组织很原始：货郎拿劳动差价，作坊赚货源和废品加工差价，本质是委托代销+以物易物，分配比例靠口头约定。

发展阶段：规模扩大→分工深化→分配规则固定。随着外出敲糖的人越来越多，形成专业化分工：有人专做后方：坐坊，集中熬糖、批量采购百货，统一回收、加工、销售废品，承担资金、库存、市场风险。有人专做前线：担头，负责下乡、走村串户、换货，承担路途辛苦、时间成本、少量损耗。分工一旦固定，利益边界就自然清晰：坐坊：靠规模、资金、渠道、加工获利，担头：靠体力、路线、人缘、勤劳获利。利益高度互补，组织规则和利益机制就慢慢约定俗成。

博弈平衡阶段：多方议价→形成“公平行规”。利益机制不是坐坊单方说了算，而是三方反复博弈形成。货郎用“脚投票”，货郎可以自由选择投靠哪个坐坊，坐坊克扣太狠，货郎直接换一家。老路头、年伯等居中协调，这些资深长辈既是货郎带头人，又和坐坊长期合作，会根据路途远近、时间长短、货品成本、废品行情等定出大家都能接受的兑换价、回收价、结算方式等。这一阶段，组织和利益机制从“口头约定”变成稳定惯例。

固化阶段：宗族、乡土、信用加持，成为长期制度。义乌敲糖帮多以宗族、同乡、师徒为纽带，组织和利益机制进一步被乡土伦理+长期信用固化。风险共担，强化利益合理性，遇到灾年、行情大跌、货物滞销，坐坊多承担损失，货郎少亏甚至不亏，这种风险与收益匹配的安排，让利益机制更公平、更可持续。

（三）敲糖帮对商贸供应链的改善与创新

1. 延伸供应链链路：从单一的易物贸易到产供销全链条闭环

传统货郎仅停留在“以物易物、短途倒卖”的初级阶段，供应链极短且单一，仅覆盖终端交易环节，缺乏上下游衔接。敲糖帮则彻底突破这一局限，将供应链纵向拉长、横向拓宽，构建了“生产-批发-零售-回收”的完整闭环。拓展商品生产端：一方面开设塘坊，自己制糖并设计制作多种口味的糖饼，掌控货源供给，而且定制化采购小商品、日用品，解决了传统货郎的货源零散、品质不一的问题。搭建商品供应体系：设立商品供应网络节点，整合零散货源统一供应货郎，替代了个体货郎各自找货的模式，提升货源调配效率，实现了批量采购、长途流通。废品回收处理：设立废品回收专门职能，集中处理货郎下乡易物交易所回收废品，对货郎换回的废品进行集中、分拣、加工、转卖，提高废品处理的效率，充分利用废品的分级资源价值，形成“商品下乡-废品回城”的双向流通链路。

2. 细化分工体系：消解内耗竞争，提升单兵效率

传统货郎贸易属于“单打独斗、全流程包揽”模式，从找货、议价、运输、叫卖到结算，一人承担所有环节，不仅效率低下，还容易出现区域重叠、恶意压价等无谓竞争。敲糖帮通过“精细化分工”，重构了货郎贸易的人员协作模式。敲糖帮对一线货郎进行职能剥离，只保留核心的“下乡叫卖、终端交易”工作，货源采购、仓储保管、物流运输、区域调度等环节交由专人负责。每个货郎只需专注于终端销售，无需操心货源、路线、竞品等问题，既简化了工作流程、降低了工作难度，又通过划定销售区域、分配货品品类，彻底避免了同区域货郎的恶性竞争。

3. 零现金交易模式：降低入门门槛，优化财务结算

传统货郎依赖现金交易，个体货郎需要自备本金进货，资金门槛高，且现金结算容易出现账目混乱、欠款、丢款等问题，核算难度极大，限制了货郎贸易的扩张。敲糖帮创新推行“货郎全程零现金”模式，从根源解决资金痛点。既降低入门难度：货郎无需垫付进货本金，只需从团队批发节点领取货品，下乡交易后再结算货款，彻底打破了资金壁垒，让无本金、少本金的底层民众也能加入货郎队伍，快速壮大货郎人力网络。又简化结算核算：统一采用“拿货-销货-回款”的记账模式，账目清晰、

流程规范，避免了现金交易的繁琐和风险，团队可精准核算货品销量、利润，实现财务管控的标准化，提升供应链的资金周转效率^[6]。

4. 师徒传承机制：快速培育人力，夯实供应链终端

传统货郎入行全靠自行摸索，新手入行周期长，终端销售人员素质参差不齐。敲糖帮建立“师傅带徒”的标准化入行体系，实现人才快速孵化。由经验丰富的老货郎担任师傅，手把手传授货品知识、叫卖技巧、路线选择、客户维护、风险规避等全套经验，新手无需试错就能快速上手，短时间内成为合格的终端销售人员。

5. 客栈和补货体系：扩大覆盖范围，织密流通网络

传统货郎受限于运输能力和补货难度，只能在短途区域活动，贸易覆盖范围极小，难以触及偏远农村市场。敲糖帮搭建了“客栈+定点补货”的网络节点，在各区域枢纽设立专属客栈，作为货郎的中转、休息、补货站点，货郎下乡销售至货品短缺时，可就近到客栈快速补货，无需往返源头批发点，解决了传统货郎“覆盖窄、补货难”的痛点，提升了供应链的渗透力。

6. 团体协同作战：规避安全风险，保障流通顺畅

旧时商贸路途遥远、路况复杂，个体货郎独自外出进货、销货，面临偷盗、抢劫、人身伤害等诸多安全风险，一旦遭遇意外，货品、资金全失，贸易活动直接中断。敲糖帮摒弃单打独斗模式，推行团体作战，货郎组队出行、结伴销售，进货、运输、下乡全程互相照应，遇到危险可抱团应对。同时团队统一规划路线、安排值守，大幅降低了人身和财产安全风险。

7. 专业物流服务：减轻劳动强度，提升流通效率

传统货郎需自行肩挑背扛、长途运输货品，去程要挑糖担，回程要扛换回的废品，劳动强度极大，且运输效率低下，单次带货量有限，严重制约销售规模。敲糖帮引入专业化物流服务，剥离货郎的运输重担，由站头专门负责商品和回货的仓储转运和长途运输。一方面将商品统一配送至各客栈节点，一线货郎只需负责短途带货销售，无需承担繁重的长途运输工作；另一方面，货郎每天将易物换回的各种物资交给站头，由站头统一返程运输给专业的废品处理人员。站头的专业物流服务既降低了货郎的体力消耗，让其能全身心投入销售，又提升了货品运输效率，增加了货郎单次带货量和销售频次，进一步激活了供应链的流通活力。

三、敲糖帮的底层逻辑

透过现象看本质，从敲糖帮的历史发展和现代转型的经验现象，可以看到敲糖帮的成功之道的背后是有着深刻经济学底层逻辑。

（一）“鸡毛换糖”生意的分工细化

从货郎一个人负责资金、采购、交通、换糖、食宿、安全、竞争、运输、回货销售等生意全过程，逐步分工细化出：糖坊做金融、行家做采购、站头做驿站、站头做运输、老路头协调竞争、拢担和年伯维护安全、老土地回收回货等，货郎专心致志负责换糖环节。通过换糖生意分工的细化，一方面专业的人做专业

的事，每个环节的工作效率得到提高，提高了敲糖帮的市场竞争力，另一方面，降低各个环节的工作难度，尤其是货郎的工作难度，更多的人可以进来做货郎，能更快扩大换糖的规模。

（二）分工协调机制上的突破与创新

一般意义上，分工的协调机制只有两种：市场和企业，所谓市场协调就是各个分工作为主体通过价格机制进行协调，所谓企业协调就是各个分工作为企业内部职能通过内部指令进行协调。敲糖帮创新了分工的协调机制：敲糖帮的各个分工环节都是市场主体，激励成本很低，但各个分工环节又都受帮规约束，降低了约束成本，所以，敲糖帮是介于市场与企业之间的一种混合组织形式，能在深化分工的同时降低交易成本，使敲糖帮的生产和交易效率比市场和企业都高，极具市场竞争力。

（三）外部分工卷入分工体系

由于敲糖帮作为混合组织形式的交易成本比较低，所以敲糖帮在细化分工的同时也将更多的外部分工卷入分工体系。一个是向上游延伸，将糖饼的生产环节纳入敲糖帮分工体系，将生产和贸易结合起来，糖坊生产成为敲糖帮的重要组成部分，一个是向下游延伸，将回货的废旧物资加工处理也纳入敲糖帮分工体系，老土地的废旧物资加工也成为敲糖帮的一个生产环节。这样，就形成了坐坊的坐商以生产为主、担头的行商以销售为主的、前店后厂结合的商业网络体系，前店的贸易效率高，后场的生产成本低，为义乌小商品占领全国乃至全球市场打下了基础。

（四）针对性的协调机制

鸡毛换糖的生意过程细化分工之后，不同的分工之间的交易难度是不同的，敲糖帮在混合组织内部又根据不同分工交易环节的具体情景，设计运用了不同的利益分配的协调机制。在作坊体系与担头体系之间，才有固定价格的利益机制，作坊体系的糖饼、百货、客栈、运输、回货等都是按固定价格提供给担头体系，担头有了固定底价后，就可以根据每天和每村的具体情况，自行灵活的决定销售价格和易物价格，使自己的利润最大化。在坐坊体系内部，则更多的采取自营或加盟的协调机制，工厂和重要的站点采取自营，偏远的站点采取加盟。在担头体系内部，则更多的采用分成的模式，糖担们分散在偏远农村，工作情况很难监督，老路头、拢担、年伯都是拿糖担的销售分成，糖担卖的越多，担头的分成就越高，激励担头们为糖担做好服务和保障。

（五）丰富的帮规约束机制

身份制：入帮要有保人、拜师，行礼、审批等仪式和流程，强化成员之间的认同感和互相信任，帮内采取等级制，注重信誉，违反帮规会遭到大家的排斥。连带制：年伯与糖担是师徒关系，年伯要对糖担的守规、安全、盈利等等承担连带责任。互为人质制：坐坊与担头互为抵押、互相约束，糖担的糖饼和百货从糖坊和行家赊销，糖担的食宿在站头记账，糖担换回的废旧物资由年伯整理打包后，记账交由站头托运给老土地处理，等等，整个鸡毛换糖的生意过程基本都是赊销、记账、后付等。权威加持制：利用宗族长老为帮规落地和执行进行加持，“在糖担将要出门之前，挑“糖担”者须上祠堂敬过祖宗，在家里烧过祭祀，然后向祠堂族长讨教训。族长必定要问三句老话：①带多少本钱出

门？——必须回答：“分文不带。”②带多少行头（即行李）上路？——必须回答：“随身衣一套，空糖担一副。”③对家里如何安置？——必须回答：“一切靠长辈照应。”三问之后，族长再嘱咐些其他话头，便好上路”^[7]。在长期发展过程中，敲糖帮通过细化分工增加互相依赖，逐步形成基本稳定的帮规，相当于敲糖帮的“习惯法”和“普通法”，已成为习俗惯例，得到全体成员内心尊重和主动遵守。

四、敲糖帮的现代启示

敲糖帮作为介于市场与企业之间的混合组织的原生案例，在分工组织、交易成本、组织治理、供应链等方面都有很多创新探索的经验，这些不同层面的经验已在很多地方已得到了有效运用。

（一）产贸一体化

敲糖帮的“前店后厂”产贸一体化模式，是义乌小商品市场崛起的核心密码，也成为现代零售与制造领域的重要运作范式。敲糖帮的前店后厂模式，并非简单的生产与销售结合，而是基于低交易成本的产贸协同优化，让生产端精准对接市场端的需求，实现效率与成本的双重最优。

这种模式在现代商业中得到了全方位的演变与应用：义乌小商品市场延续了前店后厂的核心逻辑，市场内的商户作为“前店”，直接对接全球采购商，把握市场需求与价格动态；市场周边的加工厂作为“后场”，根据商户的订单快速组织生产，实现小批量、多品种、快周转的生产模式，让义乌小商品始终保持成本与效率的优势；淘宝等小商品电商平台，则将“前店”搬到了线上，通过电商店铺触达更广泛的消费者，而线下的产业带工厂则作为“后场”，实现产销的精准对接，成为电商产业带发展的核心逻辑^[8]。

（二）规模化与个性化分离

敲糖帮坐坊与担头分离的核心逻辑，是将规模化、标准化的环节集中运作，将个性化、场景化的环节灵活落地，这一逻辑成为现代连锁企业发展的核心方法论。现代连锁企业普遍采用的前后台分离模式，正是对这一逻辑的精准复刻：后台作为“坐坊”，负责集中采购、集中财务、集中物流、集中系统、集中产品研发等环节，通过规模化运作实现成本的最小化与效率的最大化；前台作为“担头”，负责门店运营、客户服务、本地营销等环节，根据不同区域、不同商圈、不同消费群体的特点，灵活调整经营策略，实现本地化与个性化运营^[9]。

集中采购让连锁企业拥有更强的议价能力，大幅降低货品采购成本；集中财务实现了资金的统一管理与高效调配，降低财务风险；集中物流构建了全国性的物流网络，实现货品的快速周转与精准配送；集中系统让各门店的经营数据、客户数据实时互通，为总部的决策提供数据支撑；集中产品研发则保障了产品的品质与标准化，形成统一的品牌形象。而前台的门店，则在总部的标准化支撑下，灵活开展本地营销、定制化服务，避免了“千店一面”的经营困境，实现了规模化与个性化的完美平衡。

（三）师徒与分成绑定

敲糖帮担头体系中的师徒制与分成制，针对分散经营的监督难题，构建了利益绑定的协作模式，这一经验被现代连锁餐饮企业广泛借鉴，成为门店扩张与管理的核心模式。连锁餐饮企业的门店遍布各地，门店运营的标准化与效率化，是企业发展的关键，而店长作为门店运营的核心，其能力与积极性直接决定门店的经营成果。为了快速培养优秀的店长队伍，同时保障门店的运营质量，连锁餐饮企业普遍采用“店长师徒制+分成制”的模式。

企业要求资深的优秀店长作为“师傅”，在一定时间内培养若干名“徒弟”，传授门店运营、客户服务、成本控制、团队管理等全套技能；徒弟学成后，将在企业的支持下开设新店，成为新店长。而徒弟所开新店的经营利润，将按一定比例分给师傅，新店的经营业绩越好，师傅的分成收益就越高。

（四）加盟制网络扩张

敲糖帮的站头体系，采用“核心枢纽自营+偏远区域加盟”的模式，在降低扩张成本的同时，快速实现了商业网络的铺展，这一模式被国内快递行业精准复刻，成为四通一达等民营快递企业快速崛起的核心密码。

民营快递企业在全国性的物流枢纽、商贸重镇、核心城市，采用自营模式设立分拨中心与直营网点，把控物流的核心环节，保障快递的中转效率与服务标准；在广大的三四线城市、县城、乡镇等偏远区域，采用加盟模式，吸纳本地的资金、人力与物流资源，设立加盟网点，快速实现物流网络的下沉与覆盖。加盟网点需遵守企业统一的管理制度、服务标准与价格体系，如同敲糖帮的加盟站头遵守统一帮规一般；企业则为加盟网点提供品牌、系统、物流中转、培训等全方位的支持，让加盟网点与企业形成利益共同体。

（五）混合组织理念落地

敲糖帮的混合组织理念，核心是通过产业聚集、精细分工、

本地配套、就地交易，降低产业链的交易成本，提升整体效率，这一理念成为现代区域特色产业集群发展的核心指导思想。诸多看似不具备资源优势、区位优势的区域，依托产业集群的模式，实现了草根产业的崛起，甚至获得了全球市场的主导地位，湖南邵东打火机产业集群就是典型代表。

邵东地处内陆，交通不便、资源贫瘠，既无打火机生产的核心原材料，也无先进的生产技术，但邵东打火机产业集群却凭借敲糖帮式的混合组织理念，实现了跨越式发展：集群内部形成了极致的精细分工，从打火机的外壳、内胆、火石、气门，到包装、物流、销售，每个环节都有专业的企业负责，让每个环节的生产效率都达到极致；产业聚集让所有企业都集中在邵东本地，实现了本地配套、就地交易，原材料与半成品的运输成本、沟通成本大幅降低，产业链的交易成本被压缩至最低；集群内的企业既作为独立的市场主体自主经营、公平竞争，又形成了无形的协作体系，相互配套、相互支撑，如同敲糖帮的各分工环节一般，形成了兼具市场灵活性与组织协同性的混合组织形态。这种模式让邵东打火机的生产成本与生产效率达到全球领先水平，年产打火机达150亿只，占全球总产量的70%，成为全球最大的打火机生产基地。

敲糖帮的发展历程，是一部草根商业的创新史，更是一部混合组织形态的实践史。其从“鸡毛换糖”的小生意起步，最终成为兼具生产、贸易、物流、金融的完整商业体系，核心在于始终围绕“效率”做文章；通过精细分工提升生产效率，让每个环节的价值都发挥到极致；通过组织创新优化交易效率降低产业链的协作成本；通过兼容并蓄的治理模式强化管理效率，让组织既有利益的激励，又有规则的约束，实现长期稳定的发展。这座组织和管理的“原生富矿”，其价值早已超越了地域与时代的局限，不仅为经济理论研究提供了鲜活的本土案例，更对现代商业发展与区域经济创新具有深远的启示意义。

参考文献

- [1] 余苗. 消费者创新融合视角下文化契合度对义乌市非遗延伸产品购买意愿的影响研究——以义乌红糖为例[J]. 现代商业, 2024, (13): 15-18.
- [2] 王一胜. 传统小商贩的现代转型——以义乌敲糖帮为例[J]. 浙江学刊, 2015(3): 49-56.
- [3] 许庆军. “敲糖帮”的蜕变[J]. 中国中小企业, 2019(9): 66-71.
- [4] 红米. 敲糖帮：义乌的发家之道[J]. 中华遗产, 2023, (1): 78-81.
- [5] 丁爱侠. 金华古代商帮的地域特色和创业精神[J]. 山东商业职业技术学院学报, 2018, 18(01): 51-54.
- [6] 金腾超. 义乌小商品文化当代发展研究[D]. 浙江师范大学, 2023.DOI: 10.27464/d.cnki.gzsfu.2023.000220.
- [7] 胡琦. 义乌的“敲糖帮”[M]. 浙江文史资料选辑 第二十一辑: 1982: 161.
- [8] 朱思怡. 经济结构变革中义乌红糖产业复兴与本体性安全[J]. 非物质文化遗产研究集刊, 2022, (00): 320-342.
- [9] 白小虎. 交换专业化与组织化的理论与历史考证——以义乌的“鸡毛换糖”、“敲糖帮”为例[J]. 中国经济史研究, 2005.DOI:CNKI:SUN:ZJSY.0.2005-01-010.