

镇江，一座沿江小城的全球史

■庄伦

1842年7月，鸦片战争后期，英军兵临江镇江城下。城破之际，侵略者看到了这样的一幕：妇女们将自己的孩子淹死，随后投井自尽。而如此令人心碎的景象，被英国人归咎为“东方式”的野蛮与自杀传统。

近两百年后，美籍华裔历史学家张信在他的新书《磨合：近代镇江的全球化之旅》(以下简称《磨合》)中，则给出了另一种解释：这是十九世纪中国地方力量与全球力量碰撞摩擦的悲剧性结果。

张信指出，全球化并非空洞地发生在地方社会之上，而是在地方社会内部不断互动的过程中得以形成。张信将这一过程概括为“磨合”，指的是持续、双向、充满张力的调适过程。他认为，这一过程如同两个新零件装在一起，先摩擦、碰撞，甚至冒烟，慢慢才咬合得严丝合缝。

镇江，这座长江下游的中小城市在19世纪至20世纪中叶的经历成为了这一观点的佐证。

在书中，作者从战争、贸易、技术这三大脉络入手，展现了全球化如何在地方落地、产生碰撞并发生重塑。

第一部分是关于“战争”的论述，作者透过英国军官的回忆录、日记与镇江本地市民的私人记录，清晰地展现了清廷在面对前所未有的军事力量时的认知局限与应对失措：守将海龄因过度恐惧“汉奸”渗透而关闭城门，大规模逮捕决可疑人员，非但没有凝聚人心，反而加剧了军民绝望情绪。

正如作者总结，鸦片战争使中国地方社会进入了与近代帝国主义之间的“磨合”过程。在这一过程中中国的老百姓遭遇了极大不幸，镇江的个案是由“全球性和地方社会性的因素”独特结合所致。但这场战争“作为近代帝国主义的一种表现方式，其唯一目的是毁灭”。

第二部分，作者将视角转向经济，19世纪下半叶，上海崛起为亚洲贸易与金融中心，远洋蒸汽船沿海岸线运行，大运河逐渐淤塞，镇江的传统枢纽地位看似面临终结。但张信发现，镇江并未衰落，而是实现了从“跨区域枢纽”到“专业化中介城镇”的转型，成功嵌入以上海为中心的亚洲—全球贸易网络。

对“技术”展开讨论的第三部分，作者描述了小蒸汽船如何被普通老百姓接受，替代自古以来木船，从而改变中国的内河航运的过程。镇江的小蒸汽船运输公司通过各种各样的生存策略，应对全球与地方社会的变化。

《磨合》最动人之处，在于它让那些被宏大叙事遗忘的普通人走到了台前。张信运用大量中外私人日记、回忆录及地方档案，细致揭示了镇江的士兵、商人、牙人、船主如何日复一日地与外来力量周旋。他们并非是被动的适应者，而是历史的共同作者。

当全球化改变了人们原有的生活状态并对其造成破坏时，人们为了生存做出各种努力，规避困难，同样也利用变化带来的机遇改善自身处境。正是这种将全球与地方视为“共生连续体”而非对立“二体”的视角，使本书超越了一般地方史或全球史的局限。

今天的我们同样生活的“地方”，同样面对全球力量的冲击与渗透，同样需要在摩擦与碰撞中寻找自己的位置。全球亦并非凌驾于地方之上，而是内嵌于地方的日常实践与个体选择之中。在全球化浪潮中，地方从未消失，它以另一种方式持续存在，并反过来塑造着全球本身。

《磨合：近代镇江的全球化之旅》张信 著 中华书局



高昌古城遗址，位于今新疆吐鲁番市高昌区。 资料图片

一枚银币，转动绿洲经济

■刘志斌

银币中的经济史

《银币东来》全书共六章，大致以时代为序，系统梳理了五至七世纪吐鲁番绿洲经济的演变脉络，结构严谨，层层递进。

开篇从公元五世纪的北凉和阚氏高昌时期切入，作者由《支生贵卖田券》等新见资料入手，揭示银钱大量流入前高昌绿洲的经济形态。最有趣的是，彼时高昌竟以毛毯充当一般等价物，堪称“毯本位货币时代”。作者推测这与当时同处吐鲁番盆地的车师前国的畜牧业有关，在双方长期稳定的经济交流下，毛毯成了贸易中的主要支付手段。

随后便进入了全书的重点——麴氏高昌时期。作者从“半文”这个计量单位入手，厘清了高昌国内银钱与粮食并行的复本位货币体系：萨珊银币作为高值货币，应对大宗交易；粮食作为低值货币，解决小额支付的找零难题。二者配套使用，共同应对市面上各种交易行为。

接下来，作者视野继续扩大，书中的讨论对象从货币扩展到土地与民生，通过考察普通百姓的土地占有、果木租赁，以小见大，带出了高昌国如何通过资源调配和经济战略的适时转型，实现一个绿洲小国的经济崛起的历程。

但当高昌政权走向消亡，唐朝在此设立西州之后，铜钱进入此地，银钱、铜钱、丝帛、粮食等多种等价物并行的奇妙局面由此形成。于是，从毯到银、从银到铜，高昌货币的变迁史便折射出绿洲经济的命运变迁。

在作者笔下，这趟银币的绿洲之旅，最终引向一个更为根本的追问：丝绸之路的存在对于绿洲上的住民究竟意味着什么？

这个话题背后也正是日本学界延续数十年的“丝绸之路观论争”的核心——绿洲经济的支撑到底是农业还是商业？

绿洲上的“复合经济”

裴成国在书中第五章给出了自己的答案。这一章题为“丝绸之路与高昌经济的崛起”，也是他在日本东洋文库演讲的核心内容。

一个劳力都能充分利用。

而最精彩的部分在于——当北魏统一北方、中原丝绸产能恢复之后，高昌不再死守蚕丝一业，而是适时地将客使接待升级为国家事业。于是乎绿洲上下一齐转向：地里种出的粮食、葡萄园酿出的酒、果园的梨枣、菜园的时蔬、百姓家养的羊，悉数被纳入供应客使的产业链。官府居中调度，百姓参与其中，外来商旅的消费最终以银钱的形式回流到这片绿洲的每一个角落。

由此可见，高昌国的经济形态，并不是“丝绸之路观论争”中简单的“非农即商”所能概括的。实际上，高昌国不仅围绕丝路商贸接待客使商旅，同时也为丝路贸易提供了商品与货源，因此除了农牧业之外，旅馆业、餐饮业、酿造业等诸多产业以外来人口为消费对象，形成了一套系统的复合型外向型经济。

故纸中的一念通透

《银币东来》是裴成国的第一部专著。他坦言，关注这个问题至今已有15年。这15年的工作与破案颇为相似：从零散的线索中，拼出一幅被人撕碎的图画。

敦煌吐鲁番文书素称“难治”，大多出自墓葬，许多官文书被剪裁制成纸鞋纸帽，随墓主埋入地下，残缺不全，内容零散，一件文书只剩半张甚至几行乃是常态。裴成国早年参与新获吐鲁番文献的整理工作，在录文释读、残片缀合中浸润多年，从无数文本碎片中细细拼出线索，再将线索彼此勾连、反复印证，从赋税账簿到货币流通，再到客使供应、葡萄酒外销，一点一点复原出高昌绿洲经济的整体面貌。

这种在碎片中寻路的过程，自然艰辛，却也不乏柳暗花明的惊喜。他对《高昌张武顺等葡萄亩数及得酒帐》的破解，便堪称一段佳话。寻常人只道“葡萄酒夜光杯”，却不知这美酒背后藏着多少枯燥的计算——种了几亩葡萄、酿了多少酒，哪些纳官、哪些留用，桩桩件件都是麻烦。

而一千多年后，从残破的故纸中把这些账目重新读通，更是难上加难。这件文书里满是“租了”“无租”“得酒”“储值”“有酒”之类的“黑话”，前人研究多年始终未能通解。裴成国苦思良久，终于在一个深夜灵光

乍现：如果把“得酒”理解为交给官府用于出售的酒，整件文书便一通百通——高昌国官府集中收购民间的储值，登记造簿后外销谋利，这构成了高昌绿洲外向型经济中不可或缺的一环。

他在后记中回忆那个夜晚：理完思路已近破晓，走出研究室到校园对面的便利店买面包，回头一望，大学的校园薄雾茫茫，树影婆娑，“宛若仙境”。这大概就是做学问的人才懂的那种快乐——在故纸堆里蛰伏多年，忽然一念通透，思绪与天色一并破晓。

正是凭借这样的苦功与灵光，裴成国才有底气向那个延续多年的成说发起挑战——丝路贸易与绿洲上的普通人有什么关系？

与百姓相关的“丝路”

尽管运用敦煌吐鲁番文书对高昌绿洲进行研究在中外学界已有不少积累，但受限于文书本身残缺零散的先短板，既有成果往往各执一端，鲜有人将这些线索编织成一张完整的网。

尤其在丝路贸易与绿洲经济等问题上，许多认识偏差至今依然存在——有些国家的学者翻过《高昌内藏券得称价钱帐》，见得交易的商品不外乎金银、香料、宝石、奴婢等，便言之凿凿地声称丝路贸易乃是奢侈品贸易，与普通百姓并无干系——若是这个判断成立，丝绸之路的意义便要大打折扣。

《银币东来》对此提出了挑战。这本书中，裴成国细细复原了这些闪亮银币背后整个高昌绿洲的经济形态，从货币流通、赋役征纳到土地租佃、葡萄酒外销，直至丝路客使的接待供应，全书几乎触及了高昌绿洲经济生活的每一个角落。作者从大量关于货币流通和客使供应的文书账簿入手，循着银钱在绿洲中流转的痕迹，揭示出高昌经济社会运转的内在逻辑，最终呈现出一个无可辩驳的事实：

丝路贸易绝非与百姓无关的奢侈品贸易——恰恰相反，从地里种粮的农户、园中酿酒的果农，到为过路客商备料供炊的寻常人家，整个绿洲的生产与生计，都被深深卷入了这张横贯东西的贸易网络之中。

而这项推陈出新的研究，也是近年来敦煌吐鲁番学领域学术突破的

一个缩影。新一代学者锐意进取，已在敦煌吐鲁番研究领域开拓出一片崭新的天地——他们的视野更开阔，方法更细密，也更敢于在前辈们反复耕耘过的土壤上翻出新土。

2025年，荣新江教授主编的“新时代敦煌学研究丛书”第一辑由浙江古籍出版社推出，一口气便是五部专著。从佛教美学与石窟艺术到敦煌吐鲁番文献中的占卜信仰，从唐代京城书写文化与信息传播到唐代地方社会，再加上这本聚焦绿洲经济的《银币东来》，五本书各辟蹊径，却有一个共同的指向，便是要开拓新的视野和方法，以推动中国敦煌吐鲁番学研究在国际学界发出更强烈的声音。

当然，这本书并非没有遗憾：吐鲁番文书谈不上完整和系统，作者自己也坦然承认，目前“试图进行系统的、闭环的研究仍然是一种无法实现的奢望”，但即便如此，15年的苦功也绝对不会白费。或许成像还不够真切，但这一束投向未知世界的光，也已足够将高昌绿洲经济的轮廓从千年的幽暗中一点点勾勒出来。

而这大概也正是敦煌吐鲁番学最动人的地方：那些残缺的文书、零散的账簿、墓穴深处斑驳的银币，每一件都是碎片，每一件都是线索。一代又一代的学人俯身其间，辛苦耕耘，方有今日之成绩。裴成国在后记末尾写道：“吐鲁番文书还有可观的埋藏，静待下一批新资料的刊布，无论本书中的观点将来被证实或证伪，我都欣然接受。”

大漠之下，仍有故纸未出；故纸之上，仍有故事待续。



《银币东来：五至七世纪吐鲁番绿洲经济与丝绸之路》裴成国 著 浙江古籍出版社

敢在全球“造梦”，迪士尼做对了什么

■陆莹

时至今日，迪士尼乐园始终是无数人心中的梦幻之地——但很少有人追问：这跨越国界的“梦境”，究竟是如何被“造”出来的？

《造梦之士：华特·迪士尼与改变世界的乐园》一书，正为我们揭开迪士尼乐园背后的建造密码。

全书以迪士尼从混乱开业到成为永恒经典的历程为线索，深刻揭示了迪士尼乐园建设期间，华特发现火车轨道上的道砟(铺路石)仍是正常尺寸，而火车是按5:8比例缩小的，这种比例失调让他无法接受，当即要求将所有石子拿去磨碎，确保与火车比例协调。

又如，全球首座迪士尼乐园开业前夕，华特对小镇广场上演奏台的位置始终不满意，认为它阻挡了看向城堡的视线，在开业前后反复视听了大约7个位置，直到找到最佳视角。再如，景观设计师比尔·埃文斯回忆，华特每周末都来工地巡视，经常要求将

重达15吨的大树移动10英尺远，仅仅是为了优化景观视角。

更令人惊叹的是，很多细节其实存在于游客们“看不见”的地方。书中记载，早在卡洛伍德太平洋铁路修建时，华特坚持要在花园下开凿一条46英尺长、9英尺高的S形隧道，而非直隧道，直到出口才看到光亮。在乐园开业前，华特甚至亲自测试食用热狗的距离，计算吃完一根热狗需要走多少步，然后在那个精确的位置放置垃圾桶，确保游客不会乱扔包装纸。这些具体实践共同构成了迪士尼的“零瑕疵管理”，让“干净、有序、美好”成为可落地的行动。

安全管理与风险控制，则是所有梦幻体验的前提与保障。最具代表性的案例发生在1955年7月乐园开业前夕。当时水管工掀起大罢工，导致水管材料与人工严重短缺。资源仅够二选一：安装免费饮水机，或修建足够盥洗室。华特最终选择优先保障盥洗室，理由是游客可购买百事可乐等饮品解渴，但绝不能

让乐园出现随地便溺的情况，必须守住卫生底线。华特始终坚信“乐园的伟大，始于安全。没有安全，就没有信任；没有信任，就没有魔法”，这种信念贯穿建设与运营的每个决策。

迪士尼的人才与文化管理，是其管理模式能够长久传承的核心。1955年乐园开业前，范阿斯代尔·弗朗斯受雇创建培训体系，他制定了著名的《迪士尼乐园培训手册》，首次定义了“客人”与“演职人员”的称谓，规定了“微笑用语”。当客人致谢时，员工必须回答“很高兴能帮上忙”而非敷衍的“没事儿”，并要求所有员工的语气、站姿、微笑弧度都有统一标准。华特本人更是亲自住在乐园消防站的公寓里，从乐园建设到开业初期，他都在这里过夜，与乐园同在，成为精神象征。

更难得的是，华特以身作则，深入一线。1959年单轨列车和马蹄洪峰雪橇施工期间，华特频繁往返于机械工厂与施工现场，亲自过问每一个技术细节，与工程师并肩作战，确保项目安全与品质。他对露丝·谢尔霍恩(著名景

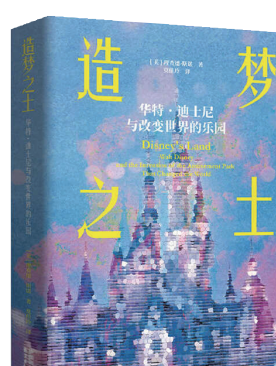
观建筑师，负责乐园入口、小镇广场及明日世界的景观设计，确保城堡的视觉轴线与区域过渡)的能力有绝对的信任，并予以设计师充分的创作空间，同时又要求“每个细节都要完美，要配得上迪士尼的名字”。

正是这种“强文化、强标准、强传承”的管理方式，让迪士尼不会因某人的离开而褪色，保证了品牌的长期生命力。

正如华特本人所言，只要世界上还留有想象力，迪士尼乐园就永远不会“竣工”。这并非简单的修辞，而是被写入运营基因的长期主义策略。乐园在早期采用A档到E档的门票体系(A档10美分，E档40美分)，后来改为“护照”通票体系，每一次调整都以游客体验为中心，优化人流调控。从老旧项目的淘汰，到幽灵公馆、加勒比海盗等经典景点的新增，迪士尼始终保持内容的焕新，用持续的迭代对抗业务的僵化与衰退。

可以说，本书不只是介绍了一段波澜壮阔的传奇故事，更是一份可落地、

可参考、可升华的管理启示录。它告诉所有从业者，无论身处哪个行业，只要坚守初心、注重细节、以人为本、持续进化，就能创造出跨越时代的价值。



《造梦之士：华特·迪士尼与改变世界的乐园》[美]理查德·斯诺 著 莫佳玲 译 东方出版中心