

中國近代企業の開拓者

孔令仁 主編

山東人

中国近代企业的开拓者

(上册)

主 编:孔令仁 李德征
副主编:徐雪筠 徐鼎新
李 岫 李平生

山东人民出版社

一九九一年·济南

中国近代企业的开拓者

(上册)

主 编：孔令仁 李德征

副主编：徐雪筠 徐鼎新

李 岫 李平生

*

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东新华印刷厂临沂厂印刷

*

850×1168毫米 32开本 20印张 468千字

1991年6月第1版 1991年6月第1次印刷

印数 1—1500

ISBN 7—209—00892—6

F·290 定价：8.90元

GDD 24/20

前 言

十一届三中全会以后,随着党的各项工作重心的转移和改革开放的深入发展,一大批新型企业家如雨后春笋般在中国大地上涌现,并日益茁壮地成长起来。为了帮助人们认识中国的国情,更好地借鉴历史经验,我们组织编写了《中国近代企业的开拓者》一书,用传记形式评述中国近代企业开拓者的创业历程和经营管理经验。我们期望该书能对今天的人们,尤其是对从事企业经营和管理的朋友们有所裨益。

本书共选收文章 110 篇,涉及的历史人物约 120 人,这仅是中国近代企业开拓者中的一小部分。这些历史人物大致可分为如下几类:一是洋务企业的主要创办者和实际主持人,这类人往往也是政治领域里的风云人物,他们可说是兼具政治家和企业开拓者双重身份的历史人物;二是中国近代企业发展过程中各部门、各行业的首创者;三是在全国有较大影响的企业的创办者和管理者;四是或有民族特色、或有地方特色、或有代表性的中、小企业的创办经营者;五是最早由官僚、地主、买办、商人转化为企业家的代表人物。总之,以上五类人物,都具有一定的代表性。我们希望通过对这些各具特色的历史人物的评述,能把中国近代企业的发展勾划出一个大致的轮廓,能够反映出中国近代企业开拓者的特色及精神风貌。

在半殖民地半封建的旧中国,近代企业的创办和经营环境是极其恶劣的。那时外国资本主义凭借着枪炮的威慑和不平等

条约的保护，在华广设各类企业，大肆搜刮原料和倾销商品，为所欲为。在这种情况下，清政府和民国历届政府不仅不能保护新生的民族企业，而且还出卖权利、重税盘剥、伺机侵吞，给民族企业的发展制造更大的困难。中国的“重农轻商”、“重义轻利”等传统思想，对人们的头脑起禁锢作用，使创办近代企业的开拓行为动遭物议。面对这样的社会环境，各阶层、各营垒中的有识之士没有退缩不前，他们在“实业救国”思想的指使下，有的毅然放弃了被那时视为“正途”的科举功名、作官为宦的道路，有的放弃了到国外、到外资企业中工作的优厚待遇，在外国资本主义和封建势力的夹缝中开辟荒芜，创建起一大批新兴的近代企业。他们的这种开拓行为，有利于国计民生，有利于抵抗外国资本主义的经济侵略，给中国社会注入了新鲜血液，使中国的社会发展焕发出蓬勃生机。

更可贵的是，在大多数中国近代企业的开拓者身上，都闪耀着强烈的爱国精神，这当然并非偶然的。因为在近代中国，企业家以及他们所创办的企业，或多或少地都与外国资本有矛盾，受到外国侵略者的排挤、兼并和欺压，这使他们懂得了自己的生存发展与国家的安危存亡息息相关，使他们具有反对外国侵略、希望祖国富强的爱国精神。因此，在国家和民族危亡的紧要关头，他们大都能以大局为重，和广大人民站在一边。他们有的致力于反对洋货，为挽回国家丧失的利权而奋斗；有的以自己企业的财力物力，支持反对外国入侵的斗争；有的冒着生命危险挽救工厂，转移设备，在大后方重建企业；有的在敌人的威胁利诱、严刑拷打面前，坚贞不屈，保持了高尚的民族气节。固然，中国近代企业的开拓者在本质上是属于资产阶级，他们是要进行剥削、获取利润的，不讲盈利他们就无法生存。但不可否认，他们中的多数在追求利润的同时，也考虑到了国家和民族的利益。

中国近代企业的开拓者在长期的经营活动中，还给我们留

下了一套值得重视的经营管理经验,主要有:

重视改进生产技术和方法。企业要盈利,就得提高劳动生产率;要提高劳动生产率,就得采用先进的生产技术和方法。当时大多数企业都通过向西方引进设备、更新技术而提高了生产。有些企业废除了旧式的工头制和簿记帐,采取了相应的新制度,从而提高了生产的合理化程度。还有一些企业把外国的经验与中国的具体条件结合起来,创造出新的适合于我国国情的管理方法和生产技术,这类企业的生命力就要更顽强一些。

尊重知识,尊重人才。近代企业的开拓者大多知道知识和人才对企业兴衰所起的重要作用,他们都不惜以重金礼聘国内外学有专长的技术和管理人才到本企业工作。有些企业还通过创办夜校、技术补习班等各类学校,来提高员工的业务和文化素质。有些企业甚至还派员出国考察或留学,以此培养领导本企业的人才。这一类智力投资,对改善企业经营管理起了良好的作用。

保持企业的独立自主。企业要健康发展,就得保持独立地位,时刻掌握主动。当时有不少企业为了摆脱外国资本的控制和封建政府的干预而费尽心机。为了不受制于人,有些企业自办原料供应和销售机构,有些企业甚至兼营金融业和运输业,在国外设置产品经销部门。这种集生产、运输、销售、金融、外贸于一身的做法,大大提高了企业的竞争能力。

注重市场信息。市场是在不断变化的,企业应经常进行市场预测和市场跟踪,了解市场情况,掌握市场信息。只有把握变化着的市场情况,才能及时地调整企业的生产结构,灵活反应,生产出适销对路的产品。只有产品受到市场的欢迎,企业才具有生命力,才能立于不败之地。

狠抓产品质量。中国的近代企业与外资企业相比,大都资本少、规模小、设备差,根本无法垄断市场,也无能力进行削价竞争。

它们的出路，只能是通过不断地提高自己的产品质量，赢得顾客信任，求得生存和发展。许多著名的近代企业都是以其名牌产品在市场上与中外同行竞争取胜，才得以生存下来；相反，有些近代企业在初创时条件并不坏，但因产品质量上不去，最终都夭折了。这说明，无论哪种类型的企业，产品质量都是它们赖以立足的生命线。

讲究推销艺术。为扩大产品销售，许多企业都采取多种形式、多种渠道宣传自己的产品。有的企业还通过资助公益事业来提高本企业的社会声誉。还有一些企业则通过发展众多的服务项目，如送货上门、电话订货、包修包换等，尽量方便顾客。当然，要使产品畅销，最重要的还得定价合理。当时有许多企业就是以“货真价实、童叟无欺”为口号，来促进销售的。

需要说明的是，上述经营管理方法在当时并不是每一个企业都能做到的，有的做得可能好一些，有的可能差一些。从总体来看，大多数企业的经营管理水平并不高，甚至是很落后的。上述经营管理方法对促进中国近代企业的发展显然起了重要的作用。当然在私有制条件下，归根结蒂，它是为企业主榨取和实现剩余价值服务的。但不管怎样说，这些经验仍弥足珍贵，因为它对今人依然有一定的借鉴作用。

历史证明，资本主义不能救中国，近代企业的开拓者想走的“实业救国”之路也是行不通的。但用马克思主义的观点来看，他们的努力并非没有积极意义。由于他们的苦心经营，在中国大地上创建了一批新式企业，这就推动了旧中国的资本主义经济的发展，推动了生产力的发展。由于这种根本变化，就把中国近代的社会发展推到了一个前所未有的新阶段。如果说我们今天的社会主义是近百年来中国人民努力和奋斗的结果，那么不可否认，其中也包含着近代企业开拓者们的努力和奋斗。

本书在编写过程中，力求从实际出发、实事求是地叙述历史

发展过程,分析和评鹭历史问题。为了使本书能反映当前的学术水平,对近年来的研究成果我们都尽可能地予以吸收,这是需要说明的。由于参加本书撰写的作者较多,观点又不尽一致,而我们的基本态度是,只要言之有理,持之有故,就一律不予更动,所以本书各文对问题的看法多有不一致之处。

本书在编写过程中,得到了山东省有关领导的大力支持,山东省冶金厅和山东东方文化基金会对本书的出版给予了赞助。在此,我们谨向他们和所有对本书的编写和出版给予支持和帮助的同志致以衷心的感谢。

由于编者水平有限,书中存在的问题一定不少,我们热切地期望专家和读者予以指正。

本书分上、下两册,目录以笔画为序,上册 1—7 画,下册 8—16 画。

孔令仁

1990 年 1 月

目 录

二 画

- 丁宝桢..... 孔令仁(1)
丁日昌 林庆元(17)

四 画

- 方液仙 陆志濂(27)
王一亭 汪仁泽(38)
王尧臣 王禹卿 朱龙湛(47)
王志莘 黄 忆(55)
王晏卿 张耀美(66)
尹致中 朱玉湘(77)

五 画

- 石凤翔 钟兴琦(87)
左宗棠 吴士英(96)
古耕虞..... 刘方健(110)
叶鸿英..... 李伯祥(121)
叶澄衷..... 明立志(127)

六 画

孙多森	张业赏(133)
刘子敬	周秀鸾 陶良虎(146)
刘歆生	周秀鸾 陶良虎(154)
刘航琛	刘方健(162)
刘铭传	彭泽益 王福明(172)
刘鸿生	陈月清(185)
刘锡三	郭 晖(204)
刘国钧	茅家琦 居柏青(208)
许冠群	谈玉林(225)
许晓初	谈玉林(236)
朱志尧	朱文炜(242)
朱其昂	张国辉(252)
朱葆三	陆志濂(260)
华煜卿	赵德馨 周君忆(268)

七 画

李 铭	陆志濂(274)
李平书	夏菊芳(282)
李国伟	钟兴瑜(291)
李金镛	曲从规(301)
李鸿章	苑书义(309)
李康年	林炳炜(334)
杨宗濂 杨宗瀚	刘敬之(344)
杨槃三	熊 甫(353)
严信厚	刘太运(366)
严裕棠	夏晓兰(372)

肖则可.....	熊 甫(380)
吴鼎昌.....	封汉章(392)
吴蕴初.....	赵德馨 刘大洪(410)
吴懋鼎.....	张玉芬(416)
宋则久.....	果鸿孝(426)
宋炜臣.....	赵德馨 黄 磊(436)
沈葆楨.....	胡 滨(445)
沈缦云.....	沈云荪(458)
张 謇.....	章开沅(470)
张之洞.....	丁凤麟(486)
张元济.....	李德征(498)
张弼士.....	商鸣臣(532)
张嘉璈.....	宓汝成(541)
陈 璧.....	林庆元(552)
陈光甫.....	毛华敬(562)
陈万运 沈九成.....	陈立仪(576)
陈启沅.....	李平生(585)
陈蝶仙.....	张惠民(597)
陆费逵.....	吴 中(608)

丁 宝 楨

丁宝楨（1820～1886年），字稚璜，贵州平远县（今织金县）人。1853年（咸丰三年）考中进士。1854～1856年，在平远、平越等地参与镇压教军和苗民起义。1860年授湖南岳州知府，后调长沙知府。1863年（同治二年），授山东按察使，次年迁布政使。时在淄川一带与捻军作战的僧格林沁，态度蛮横，对待司道员从不让座，丁宝楨前去谒见，声明如让座则见，否则作罢，僧格林沁服其耿爽，破例让座。山东巡抚阎敬铭对丁十分推崇，遇事均与之相商。1867年（同治六年），阎敬铭因病乞休，保举丁宝楨继任山东巡抚。丁任巡抚后，曾随僧格林沁镇压宋景诗农民起义，后又协同李鸿章的淮军围剿捻军起义。1869年（同治八年），慈禧太后的宠信太监安德海自称受密遣，南下采办龙袍，路过山东，丁宝楨执杀之，因而名噪一时。1871年（同治十年），黄河在山东郛城侯家林及孟家庄决口，河道总督乔松年拟于次年再兴工筑坝堵口，丁宝楨认为拖延时日，百姓可能遭受更大灾难，故奏请立即动工，并于严冬冰雪中亲临河岸督工，仅50天即将大坝筑成合拢，受到清廷的嘉奖。1875年（光绪元年），他在济南建立山东机器局。次年，丁升任四川总督，整顿吏治，改革都江堰水利，又创办四川机器局。1885年，英国侵占缅甸并向我国云南、西藏扩张势力时，丁受命筹划西南边防。1886年（光绪十二年），丁病死于任所，清廷特赠他为太子太保，谥“文诚”。其历年奏折编成《丁文诚公遗集》26卷，

流传于世。

丁宝桢耿直忠诚，为官清廉，办事认真练达，称得上是一位能干的封建官员。由于他创办了我国近代第一批较大的带有资本主义性质的军事工业——山东机器局和四川机器局，所以，他也是我国早期的一位颇有影响的资本主义企业的开拓者。

一、山东机器局

丁宝桢任山东巡抚时期，国内外各种矛盾错综复杂，特别是中国和外国资本主义之间的矛盾日趋尖锐。山东机器局就是丁宝桢为了应付这种复杂的局面而创办的。

1868年（同治七年），捻军在山东全军覆没。后来丁宝桢在他的一个奏折中说：“伏思臣于同治年间在东省会剿捻匪，亲历行间。所用东、淮各军，多以洋枪洋炮纵横攻击，其摧坚破敌，虽发捻各股匪动以数十万计，每遇交锋，我军枪炮所及，莫不披靡，直、东两省遂收聚歼之功。”^{〔1〕}可见，通过镇压捻军的罪恶活动，丁宝桢认识到用威力强大的洋枪洋炮新式武器来维护封建统治，比用旧式弓刀以至土枪土炮要更易收效。所以，他在镇压下捻军后，就积极创办了生产新式军火的山东机器局。这说明镇压农民起义是山东机器局创办的一个原因。

丁宝桢创办山东机器局的另一原因是为了对付外国的侵略。山东机器局创办时，正是外国加紧对华进行侵略的时期。山东是海防前哨，身为山东巡抚的丁宝桢对海防是重视的。1870年（同治九年），天津教案爆发，中外关系顿显紧张。丁宝桢向清廷密请在山东沿海各地屯兵设防，他说：“东省切近畿疆，海防情形最关紧要。”^{〔2〕}“东省水师从前未有夷务之时，仅以护送行旅，严防盗贼，情形尚缓，今则夷务之殷，水师实为第一切务。”^{〔3〕}因此，他力主整顿水师。这时他已感到自制新式武器的重要，主

张：“其一切火器，祇须访求善式，由营自行加工制造。至火药、炮子二种，在军中尤为紧要之物，应责成该营统领督同营官等加工监制。”⁽⁴⁾

1874年（同治十三年），日本发动的侵犯台湾事件，对清廷震动很大。此后，清廷通过总理衙门提出了加强海防六条事宜，向各地督抚征求意见。丁宝桢在答复的奏折中说：闽沪所设机器局对洋火器，应“极意经营，及时仿造。凡在管理局员及一应工匠人等，务就其已成之器，殚精毕思，悟彻其实在精妙之处，然后工力悉敌，器不虚制，且积久生新，亦无难夺彼之长。”⁽⁵⁾同时，他又向清廷上奏：“东省现筹海防，臣定以修筑炮台与安设制造药丸及修理枪炮之机器两事为先务。”⁽⁶⁾因此，丁宝桢要求把“熟悉洋务”的湖北候补道张荫桓调归他使用。以后张荫桓就成了协助丁宝桢创办山东机器局的重要人物。

1875年（光绪元年）初，又发生了英国侵略云南事件。在中英谈判期间，忽有英、美、法等国兵船多艘闯进烟台港，传说“英国水师提督兵船随即到烟，带有公文赴津。”这引起了丁宝桢的警惕，他认为：“必系为滇事未结，借此为要挟之具。”⁽⁷⁾丁宝桢一面在沿海布防，一面于八月初二日向清廷密陈军情，并保举徐建寅负责创办机器局，又经过两个月，山东机器局就正式成立了。

从上述可知，促使山东机器局创办的原因，既有统治者对内镇压的罪恶目的，也有对外御侮的正义需求。但在那时，农民起义已转向低潮，而外国列强的侵略则步步加紧，使中国人民面临着被瓜分乃至亡国、灭种的厄运。这种严重的局势，决定了“御侮”是促成山东机器局诞生的主要原因。

1875年初，丁宝桢致函北洋大臣李鸿章商量筹建山东机器局事宜。后又向清廷奏请派员出洋考察“各国枪炮式样”，总理衙门要丁宝桢与李鸿章协商。丁宝桢除与李鸿章通过书信交换

意见外，还派张荫桓到天津面询机宜。丁宝桢在山东协同李鸿章围剿捻军起义时，因意见不合，曾多次向清廷上疏攻击李，两人矛盾很深，加之李鸿章还怕山东机器局占用北洋经费，因此他对丁宝桢办机器局就处处设置障碍，多方掣肘。

先说资金。那时清政府每年拨款 400 万两作为南北洋海防经费，丁宝桢认为山东在北洋之内，沿海修筑炮台和建立机器局都应由此项经费中开支。李鸿章断然回绝：“炮台、机局，皆为筹防本省之计，于北洋大局无甚关系，自未便分用此款，致有窒碍。”丁宝桢并不死心，还与李鸿章相商，准备先由本省各库匀凑四、五万两暂用，“一俟北洋经费解到，即使陆续拨还，以清账目。”^{〔8〕}李鸿章大为恼火，致函丁宝桢说，山东机器局所用款项，“实亦无从拨还也。”^{〔9〕}李鸿章并大肆宣扬：“东省各库存款将 300 万，财力大有可为。”^{〔10〕}李鸿章在这里肯定有夸大，但丁宝桢在经费上有所准备也是肯定的。所以，丁宝桢见李鸿章坚决一毛不拔，也就没有再向李鸿章要经费。

再说派员出洋考察。李鸿章指责丁宝桢所选非人，“东省拟派之陈择辅年老而有嗜好，固未敢信。即如温子绍、徐建寅于洋务制器稍有会心，尚虑其惮于远行，即行矣，亦未见出洋之必可得力。”又认为山东机器局“开局先制火药、炮弹，购买机器，选觅中外工匠，则津、沪、宁各局皆有成式可循，……可无须专派出洋，致添靡费。”将来山东机器局如制造新式枪炮，即使有必要出洋考察，则“其中节目奥窍非一言可尽，亦非一时能成，稚穉视为易事，似由阅历太浅，但恐意气过盛，成见未化，敝处即无由会商耳。”^{〔11〕}由于李鸿章的反对，丁宝桢派员出洋的计划就流产了。

丁宝桢虽然在李鸿章那里碰了钉子，但创办山东机器局总算获得允许，此后他就从各方面加速了筹建工作。

在筹建工作中最重要的是挑选人才。丁宝桢认为：“练兵必

先利器，制造尤贵得人。”^{〔12〕}“不虑兵饷之难筹，而深忧人材之不易。”^{〔13〕}所以，为了创办山东机器局，他“数年来于本省及外省留心采访精谙机器之员以为制造之用。”^{〔14〕}被他罗致来的重要人物有张荫桓、薛福辰、徐建寅、曾昭吉等。张荫桓“籍隶广东，生长海隅，熟悉洋务。而于炮台机械各事在粤时常与西人讲求，闻见极多，足资襄赞。”^{〔15〕}张被调到山东后，丁宝桢派他到天津见李鸿章访求制造之法。张在天津“遍查机器局章程”，携归山东供参考。薛福辰是著名洋务派薛福成的堂兄，被丁宝桢誉为“心思精密，于机器、洋务颇能讲求，而事事踏实。”^{〔16〕}“精强廉正，于购器则洞晓利弊，于督工则严明有法。……于中外大势，尤能洞彻机宜，确有所得。”^{〔17〕}徐建寅是著名科技家徐寿之次子，“心思缜密，精力兼人”，“前在沪考核多年，翻译各种书籍，于化学、机器、枪炮、军火讲求有素，而于中外情形尤为熟悉。”^{〔18〕}曾昭吉“深通机器”，“朴纳似不能言，询之外洋各项机器，则云向未经见而自能冥心独造。”^{〔19〕}薛、徐、曾被调到山东机器局后，丁宝桢委派徐建寅为机器局总办，薛福辰为会办，曾昭吉总管一切机器设计与生产业务。以上几人可说都是当时的俊才，是协助丁宝桢创办山东机器局的干将。

关于厂址的选择丁宝桢也颇费了一番心机。此事李鸿章认为设在“不能停泊洋船之海岸，虽近无妨。”^{〔20〕}而丁宝桢最初想设机器局于莱州后路，以后又打算在潍（县）、昌（邑）之交的白浪河建局，但最后决定设在济南北郊泺口迤东高亢之区。丁宝桢把厂址选在省城，除了便于控制以外，还出于以下几个方面的考虑：第一，设在内地，有利于避免外国侵略者的覬覦，到有事之秋，“仍可闭关自造，不致受制于人。”第二，附近章丘、长山等县有煤、铁、硫磺等矿，能够就地解决原料和燃料问题。第三，泺口北滨黄河，南临小清河，交通十分方便，“秦晋豫湘鄂各省，由黄运溯流而上，一水可通，将来制造军火有余，可

供各省之用，转输易达。”^[21]通过小清河，机器局的产品可运抵本省东部沿海。由此可见，机器局所选的厂址还是比较适宜的，直到丁宝桢调到四川以后，提到山东机器局还说：“该局最得地势。”^[22]

厂址选定后，山东机器局于光绪元年十月初一日正式挂牌成立。丁宝桢在他的奏折中说：“臣创办机器，从前本拟军火、枪炮同时并办，当经奏明委员出洋查看各国枪炮式样，借资仿造。顷因经费难筹，且事由渐进，始克专精。现与徐建寅商明，先造子药；俟子药造成后，再续买枪炮机器为制造枪炮之举，俾无旁骛，冀收实效。枪炮既经缓造，则委员出洋亦可暂缓，以省经费。惟设立机器制造局，系地方应办之事，与海防无涉。天津、上海各处向系归地方专办，此项经费似与北洋拨款无关；臣曾函商李鸿章，亦以为然，自当另行筹拨。”^[23]据此，丁宝桢创设山东机器局，本想同时生产军火、枪炮，但因李鸿章掣肘，只好先生产军火——“子药”。在派员出洋、经费来源上，丁宝桢也不得不屈服于李鸿章，放弃了原来的主张。

丁宝桢奏准建立机器局后，即在泇口买地 300 余亩，着手设局的基建工程。他一面派人采购木石杂料，一面开窑自制砖瓦，至 1875 年（光绪元年）冬，首先建成工务堂一座，供委员司事人等办公居住。1876 年（光绪二年）春，基建工程全面上马，到秋季大致竣工。丁宝桢在他的奏折中说：“核计全厂告成，为期不逾一年。”^[24]

在丁宝桢着手建厂时，又派徐建寅到上海与英国蒲恩公司接洽订购机器。购买机器的种类，大概就是丁宝桢在《设立机器局折》中提到的创造火药机器、枪炮弹子机器、修理洋枪炮机器等。为了加快运输速度，丁宝桢特地从福建调到万年青轮船一艘，专门从事运输机器、物料事宜。丁宝桢在光绪二年十月初三日的奏折附片中说：“其出洋购买各种机器，刻已陆续运