



JINDAI
XIANGGANG
YU
NEIDI
HUAZI
LIANHAO
YANJIU

近代香港与内地 华资联考研究

张晓辉 著

GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS
广西师范大学出版社

近代香港与内地

华资联号研究

张晓辉
著

· 桂林 ·

广西师范大学出版社
GUANGXI NORMAL UNIVERSITY PRESS



图书在版编目 (CIP) 数据

近代香港与内地华资联号研究 / 张晓辉著. —桂林:
广西师范大学出版社, 2011.11
ISBN 978-7-5495-0931-7

I. 近… II. 张… III. 合作企业—经济史—研
究—中国—近代 IV. F279.242

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 227078 号

广西师范大学出版社出版发行

(广西桂林市中华路 22 号 邮政编码: 541001)
(网址: <http://www.bbtpress.com>)

出版人: 何林夏

全国新华书店经销

广西民族语文印刷厂印刷

(广西南宁市望州路 251 号 邮政编码: 530001)

开本: 720 mm × 990 mm 1/16

印张: 28.25 字数: 500 千字

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

定价: 53.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

- 第一章 绪 论 / 1
- 第一节 联号研究之论证 / 1
- 第二节 华资联号概论 / 6
- 上篇 发展沿革
- 第二章 清末联号的缘起 / 42
- 第一节 清末联号产生的历史背景 / 42
- 第二节 内地华资在香港创办的联号 / 49
- 第三节 香港华商赴内地创办的联号 / 57
- 第三章 民国前期联号的全面发展 / 64
- 第一节 民国前期联号兴盛的原因 / 64
- 第二节 内地华商在香港创办的联号 / 70
- 第三节 港商及侨商赴内地创办的联号 / 91
- 第四章 抗战时期联号的盛衰 / 106
- 第一节 战时联号盛衰的特殊背景 / 106
- 第二节 粤商在香港创办的联号 / 109
- 第三节 上海等地华商在香港创办的联号 / 112
- 第四节 国民政府在香港创办的联号 / 122
- 第五节 港商在内地创办的联号 / 127
- 第五章 战后联号的短暂复兴 / 129
- 第一节 战后联号暂兴的原因 / 129
- 第二节 粤商在香港创办的联号 / 131
- 第三节 沪商在香港创办的联号 / 133

- 第四节 川商在香港创办的联号 / 140
- 第五节 其他方面在香港创办的联号 / 145
- 第六节 港商在内地创办的联号 / 150

下篇 组织管理

第六章 联号的制度和组织模式 / 152

- 第一节 联号的性质和组织形式 / 152
- 第二节 联号的最高权力和管理机关 / 160
- 第三节 联号的管理层级结构 / 169
- 第四节 联号的组织管理模式 / 176
- 第五节 联号组织管理结构的特点 / 181

第七章 联号的生产与营销 / 191

- 第一节 先进的科学技术管理 / 191
- 第二节 严格的生产质量管理 / 200
- 第三节 缜密的市场营销之道 / 212
- 第四节 无远不至的营销网络 / 229
- 第五节 保护品牌 防伪打假 / 238

第八章 联号发展的障碍和经营弊端 / 245

- 第一节 日本入侵造成最惨重的损失 / 246
- 第二节 国内政局动荡之恶劣环境 / 254
- 第三节 家族制联号经营及其弊端 / 261
- 第四节 联号经管中之消极因素 / 269

第九章 联号的历史地位和作用 / 279

- 第一节 抵制外国经济侵略的中坚力量 / 279
- 第二节 开风气之先 引领经济发展潮流 / 287
- 第三节 与时俱进 投入近代爱国民主运动 / 291
- 第四节 儒商内涵的联号企业文化 / 308
- 第五节 实业救国之典范 / 319
- 第六节 海内外华人经济交融的纽带 / 332

附录 1: 近代香港与内地华资联号概况表 / 341

附录 2: 主要参考文献目录 / 432

后记 / 445

第一章 绪 论

在近代中国民族资本主义发展史上,产生了别具一格的企业横向联合体——香港与内地华资联号(以下简称联号)。近代香港华商资本与内地民族资本及华侨资本建立了大量的联号,这是跨不同性质区域的企业横向联合体,其发展反映了海内外华人资本血脉与共、休戚相关的紧密联系,是近代中国民族资本的一种特殊形态。联号既沟通了国内与海外的华人市场,又融合了海内外华资的力量,在近代民族经济史上占有独特的地位,亦是中国近代企业史不可或缺的重要组成部分。

第一节 联号研究之论证

一、目前国内外相关学术研究状况

国内外学术界对中国近代经济史的研究领域正在不断拓宽和深入,近些年对企业制度史的研究也受到重视,如豆建民著《中国公司制思想研究》(上海财经大学出版社 1999 年版)、马俊亚著《规模经济与区域发展——近代江南地区企业经营现代化研究》(南京大学出版社 1999 年版)、沈祖炜主编《近代中国企业:制度和发展》(上海社会科学院出版社 1999 年版)、黄逸平等主编《百年沧桑——中国近代企业的轨迹·经验·教训》(山西经济出版社 2000 年版)、黄汉民等著《近代上海工业企业发展史论》(上海财经大学出版社 2000 年版)、云冠平等主编《东南亚华人企业经营管理研究》(经济管理出版社 2000 年版)、王处辉著《中国近代企业组织形态的变迁》(天津人民出版社 2001 年

近代香港与内地华资联号研究

版)、[美]高加龙著《中国的大企业——烟草工业中的中外竞争(1890—1930)》(商务印书馆 2001 年版)、张忠民著《艰难的变迁——近代中国公司制度研究》(上海社会科学院出版社 2002 年版)、李玉著《晚清公司制度建设研究》(人民出版社 2002 年版)、张忠民等主编《企业发展中的制度变迁》(上海社会科学院出版社 2003 年版)、同书编辑委员会编《中国企业史·近代卷》(企业管理出版社 2004 年版)、杜恂诚著《金融制度变迁史的中外比较》(上海社会科学院出版社 2004 年版)、李一翔著《近代中国银行与钱庄关系研究》(学林出版社 2005 年版)、朱荫贵著《近代中国的第一批股份制企业》(载《历史研究》2001 年第 5 期)和《试论南京国民政府时期国家资本股份制企业形成的途径》(载《近代史研究》2005 年第 5 期)等。有关近代香港与内地的关系方面也出版了一批成果,如霍启昌著《香港与近代中国》(香港商务印书馆 1992 年版)、邓开颂等主编《粤港澳近代关系史》(广东人民出版社 1996 年版)等。但对企业横向联合体特别是跨不同性质区域的香港与内地华资联号的研究还十分薄弱,虽然某些关于明清及近代经济史的著作中对商业联号有所提及(详见本章第二节“华资联号的定义”),但仅限于一般现象的叙述,并未涉及近代香港与内地的华资联号。

笔者前曾重点就近代粤港和沪港华商联号进行过一些探讨,发表了《近代中国的粤港华商成药联号》(与香港中文大学吴伦霓霞教授合作,载《近代史研究》1995 年第 2 期)、《近代香港的华资工业》(载《近代史研究》1996 年第 1 期)、《从香港报刊广告看早期港沪华资联号企业》(载《档案与史学》1996 年第 4 期)、《从香港华商的兴起看海内外华人经济的交融(1840—1949)》(载《近代史研究》1997 年第 6 期)、《新中国成立前后内地企业家迁港及回归现象概论》(载《中共党史研究》2005 年第 3 期)、《民国时期香港与内地华资联号企业的分权式组织结构》(载《福建论坛》2005 年第 2 期)等,但尚欠系统和深入,故研究还有较大的拓展空间。

总的来讲,关于中国近代企业史的研究,在“文化大革命”前以编著厂史为多,迄今则以企业经营史为多,有谓这些成果主要集中于各个企业的创建背景、发展历程、资本来源、组织形态演变、业务状况、经营效益、财务与人事管理、企业家的企业管理思想等方面,而对于企业制度特别是公司制度史关

注不够。^① 需要指出的是,这些大多和香港与内地联号没有直接关系,对近代香港企业史的资料整理及其研究仍相当薄弱,至于近代香港与内地华资联号则很少为学者所涉及(尤其是以香港方面为主导的联号更被严重地忽略了)。当然,国内外关于中国近代企业史的资料整理及其研究的诸多成果(详见本书附录《主要参考文献目录》),确为本书研究提供了基础和借鉴,笔者在研究过程中,对于以往论著所涉及的联号之总分行组织结构等方面的材料和内容,特别予以了关注,并尽可能引用到本书中。

二、本书的基本思路、研究方法及主要观点

(一)基本思路

以独特形态的联号为对象,研究其产生的时代背景、发展规律及历史地位,力图反映其全貌。既分析联号的内部生产关系,又考察其生产力水平,将重点研究企业主的来源及投资性质、企业内部组织结构及运行机制(包括总分行及联行间的协调能力)、企业管理模式及市场营销网络、各种不同行业(如金融、运输、贸易、商业、工矿业、服务业)联号及其相互间的协调关系、因地缘关系所反映的商人团体精神、企业组织形式的股份制化和集团化趋向、联号与外国在华资本及本国官营资本的竞合能力等问题。

(二)研究方法

借鉴前述学术界关于企业史研究的方法和成果,运用相关学科(历史学、经济学、管理学、社会学)的渗透,将历史调查法、统计法、计量法、归纳法等引入联号史研究,既从全方位、多角度、多层次进行总体把握,又重视微观具体分析,加强对重要行业、典型企业和企业家个案的精细研究,广泛收集企业家族谱、企业广告及调查录,通过对这些浩繁而琐碎的资料进行整理和分析,从中抽绎出联号的内涵、发展规律及其营销模式,以增强结论的科学性。最后附录比较详尽的联号列表。

(三)主要观点

(1)联号的创建贯穿整个近代中国民族资本发展的历程,主要可以分为缘起与初创(1840—1911)、全面兴盛(1912—1937)、盛衰骤变(1938—1945)、

^① 参见李玉:《中国近代企业史研究概述》,《史学月刊》2004年第4期。

近代香港与内地华资联号研究

暂兴至基本终结(1946—1950)等四个阶段。近代中外经济交往的增长和香港作为中外贸易转运枢纽而发挥作用,是联号大量产生及发展的主因。内地商民的多次迁港潮,则起了巨大的推动作用。联号初创阶段,区域范围主要限于粤港,以内地往香港拓展者为多;鼎盛阶段,香港与内地双向推进,数量多,行业全,覆盖的地域更为扩大;萎缩阶段,主要受太平洋战争等战乱的影响;至1950年前后,联号数量减少直至基本终结。

(2)联号集中于经济相对发达、联系密切的香港和粤、沪等沿海地区,其创建的一般规律是呈双向互动关系,总分行及联行相互依托。鉴于香港和内地在市场、关税及政府政策等方面有很大的差异,故在经营上对内地及海外有明确的分工合作。总分支机构在发展过程中,时常会发生地位转变的现象。联号具有多种类型,从发展方向看,有由内地至香港乃至国外(此类居于主流)、由香港至内地、由海外华侨至香港再至内地等三种;从企业统属范围看,有双边和多边联号。双边联号的产生以粤、港间数量最早最多,沪、港间质量最高,多边联号则横跨海内外。

(3)联号的资本主要来源于内地、香港和海外,投资者基本上都是中国人,以华商为主,亦有买办、地主及军阀、官僚、政客等。联号业主的构成具有较明显的地缘性,多居粤、沪(江浙)及香港等地,但以粤籍人士为核心。家族势力在联号决策层占有极重要的地位,经营管理中的亲缘(处于企业圈子的中心地位)、地缘因素浓厚,由此构成人际关系网络和信用基础。企业家的创业动机,除了追逐经济利益外,还含有“实业救国”的高尚理念。联号的所有权呈多样化,既有独资、合伙企业,也有股份公司。经营层次亦多样化,既有传统的商号商铺、酒楼客栈、手工作坊及票号银号,也有新式的百货公司、机器工厂、矿务公司、轮船公司、银行保险信托公司、地产公司等。联号的涉及面很宽,几乎囊括了近代民族资本的全部行业,且数量众多,分布广泛。就企业规模而言,小型、中型乃至大型者皆有,从资本实力讲,尤以金融、外贸、运输及百货等企业占据优势。

(4)联号注重管理科学化,将传统的经营作风和西方近代企业管理经验相结合,创建了较为成功的营销模式。大中型联号多采用股份有限公司形式,依法注册,管理达到相当水平,有些甚至成为融商工贸金融运输各业的巨型企业集团(永安公司乃一典型)。从大型联号的规模、经营管理近代化及生

产的机械化程度、企业的股份制化和集团化趋势看,可代表近代中国民族资本发展的最高水平,各为其所在地同业中之佼佼者。

(5)联号历史悠久,空间跨度极大,密切了海内外华人经济圈的经济联系,沟通了中外经济交往;在众多行业开风气之先,树立“实业救国”的典范;内引外联,带动各所在地的经济发展,增强了民族资本的实力;锐意经营,提高其水平和质量,抗衡外国资本侵略,挽回利权;为后世遗留下宝贵的经营管理经验和物质财富。

三、本书的理论创新及学术价值

近代海内外华资建立联号的现象很普遍,其内引外联,带动各所在地的经济发展,增强了民族资本的实力。联号绝大部分都取得了成功,当年的联号有不少仍为现今的老字号,为中国实业建设留下了宝贵的经营管理经验和相当可观的经济遗产。笔者虽然曾重点就近代粤港和沪港华商联号进行过一些探讨,但总的来讲所用材料还显得片面和单薄,内容不够充分(如对内陆地区与香港的华资联号及中国政府在香港办的联号的情况基本阙如),有些观点不准确(如对各个时期联号发展的盛衰及规律的理解和表述),这些缺憾现都在很大程度上得到补充和改进。

本书首次对香港与内地华资联号进行了全面而深入的研究,就联号的概念,联号的发展沿革、组织制度、经营管理、市场营销、历史定位等诸多方面,形成原创的理论体系。这些内容和研究成果,既可从企业史的角度探讨中国近代化的一个侧面,总结联号经营的经验教训,尤其是其在近代民族企业对外联络、走向国际化中的作用,为今日企业联合体的改革开放提供借鉴;又将拓宽中国近代经济史的研究领域,加深对中国近代企业尤其是其制度的了解,并丰富关于民族资产阶级的理论,故在选题上具有创新意义和重要的学术价值。

四、本书使用的主要材料

联号的史料分布颇为细碎,在本书的写作过程中,笔者走访了中国第二历史档案馆,上海、重庆、广东等省市档案馆,北京、上海、重庆、南京、广东、广州等省市图书馆,上海、广东等地社会科学院以及若干大学的图书馆。查阅

了这些地方所藏的众多企业史档案,梳理了大量旧时图书报刊中的企业广告,并参阅了已出版的许多企业史资料、各企业当事人的回忆录等(详见附录“主要参考文献”)。

第二节 华资联号概论

一、华资联号的定义

在近现代中外经济史上,企业家进行联号经营是一个普遍的现象,但所谓“联号”,以往我国商界和学术界缺乏明确的定义,其概念较泛。^①经材料梳理及系统研究,笔者认为中国近代华资联号主要有分支、并列和复合三种类型。内地与香港的经济关系属于内外关系,香港的存在对于华商建立海外商业网络具有其特殊的重要性。事实上由于经营方面的原因,两地之间有着越来越多的华资联号,从形式上来考查,分支、并列及复合三种类型皆备。

(一)并列型联号

联号现象一般在同行业或相近行业特别是商贸业中居多,亦以商贸业的联号经营形态最为典型。早期的联号较多存在于商业领域,如陈稼轩曾云:“即因出资之关系,使两个或两个以上之独立商号在业务上订互相联络之契约曰联号。此种组织之起源,由于资本家因欲减少危险,并增加信用。以其财产分别投资于数种事业或同种事业之数店,各该店会计完全独立,只于业务上互为联络,而在联号各店,其股东未必完全同一,故并不含有本店及各店之意味,例如大连之油坊,其经营者,每年派遣店员分赴各地采购大豆,于是互相联合以行购入、转运等事,而各个间仍保持其独立之会计。”^②陈氏所述显然不能涵括整个华资联号企业,笔者将这种相互并不统属的联号称为并列联号。

鸦片战争前,在票号产生的最初阶段,经营者几乎都是山西商人,自平遥县日升昌票号创设后,同县蔚泰厚绸布庄、蔚丰厚绸缎庄、蔚盛长绸缎庄、新

^① 现代国际经济界有一名词叫“联号企业”(即 ASSOCIATED ENTERPRISES),在我国一般称联合企业。

^② 陈稼轩:《实用商业辞典》,上海商务印书馆 1935 年版,第 1107 页。

泰厚绸缎庄、天成亨布庄等，也都先后从原来经营的商店改变为专营汇兑业的票号。票号业中习称这五家票号为“平遥蔚字五联号”。^① 上海棉布商业在抗战以前，批发商有临时联合的小集团（因利益关系，一般不能持久），零售店有 18 家联号、19 家联号之设。18 家联号棉布零售店，由裕新昌主裘云章发起组合，该店于 1923 年开业后，业务极盛，亟欲扩展，因个人资力有限，力有不逮，于是游说亲友投股合伙开设新店，至 1935 年止，先后增设联号 17 家，形成小集团优势，销售地盘得到扩张。但该联号店缺乏统一组织管理，以致有些店经理人发生腐败，陆续倒闭，联号店仅存 3 家。19 家联号由萃盛绸庄为主组织成立，该庄以投资方式插入资金困难的一些零售棉布店，或集股自己开店，至 1935 年连同该庄共建有 19 家联号店，扩大了销售业务。^② 又如广东潮阳棉城的批发商号，俗称“行”，清末民初较著名的有源隆、华兴、德盛、荣记、合兴、泰丰、刘嘉合等商号。他们经营大宗买卖，货源宽广，有从当地收购、外地采购、通函订购，以及定金预购、联号代购等方式。^③ 远距离跨省的则如太谷为山西商业繁盛之地，此处药店，人称“广帮”。不仅因几十家字号多冠以“广”字，如广升远、广升誉、广源兴等（这些都是历史悠久的老字号），还因它们都在广州设庄，从广州办理大宗药材业务，做药材批发生意而财旺。^④ 广西许多城镇圩市都有港澳商号或联号，如 19 世纪垄断北海和港澳之间海运业的大型头猛船队，就是澳门航商组织经营的。20 世纪 30 年代，都安最著名的纱纸庄就是香港庄主黄溢诚、广和群、宁泰、裕泰等开办的商号。1928 年，南宁市面上增加了一个“香港帮”，直接开设经纪行或通过经纪业户倾销工业品，收购山货、土特产及工业原料，规模较大的有港商陆瑶池等开设的航泰公司、合记公司。广西融安县长安镇洋杂业与土产业混合而成，通称土产杂货业，是该镇最大的行业。晚清民国时期，镇上先后出现了 17 家较大的商号，其中至少有 13 家为粤商开设经营的，尤其是粤商的广兴隆、建成、建生、

① 张国辉：《晚清钱庄和票号研究》，中华书局 1989 年版，第 23 页。

② 黄逸平、顾文虎主编：《百年沧桑——中国近代企业的轨迹·经验·教训》，山西经济出版社 2000 年版，第 120 页。

③ 杨群熙辑编点校：《潮汕地区商业活动资料》，潮汕历史文化研究中心等 2003 年编印，第 174 页。

④ 中国商业史学会编：《货殖——商业与市场研究》第 3 辑，中国财政经济出版社 1999 年版，第 488 页。

近代香港与内地华资联号研究

德江隆,有“长安四大天王”之称。至抗日战争前,已卓有声名,这四家商号在柳州、梧州、广州都有联号。^①

由于外贸的关系,内地与香港的华商很早就建立了商业联号。如中国近代对外贸易,基本上都被外商洋行所把持垄断,但中药材的出口却不同于其他出口商品,绝大部分均由华人商行经营,外商洋行素难插手。上海是对外贸易中心,各地经营药材的各帮同业,先后到上海设庄,以经营者的原籍地域,分为广东帮、福建帮、汕头帮和厦门帮。上海帮经营中药材的外销业务稍晚,从抗日战争开始才有乾泰、森大、怡成、胡启记等药材行,不过他们锐意经营,外销业务一直稳定发展,在同业中很快便处于领先地位。起初,上海帮外销药材都是先运往香港,委托代客买卖行——“九八行”(多由广东商人开设)转销。为了改变这种被动局面,上海帮遂派人去香港独立设庄,在行业内称之为“联号”。驻港人员及时通报香港市场行情,研究客户需要量和花色品种、包装样式等,以供上海本行参考改进。上海本行则经常把产地生产情况和经营意见,随时通知驻港人员,彼此互相配合,以取得购销主动权。主要负责人也常选择适当时机,亲自去香港考察访问,联络感情。为了搜集市场动态,上海帮同行与驻港的“联号”信电往来十分频繁,有时甚至一日数次,即便节日例假也不曾间断,以便消息灵通,做活生意。^②

在经济联系非常密切的粤港间,更是存在大量的并列联号。如香港保和堂专门经营广州朱长春堂生产的药品,以确保系正货,树立海外销售之信誉。^③广州自香港进口的大量海鲜及外国特产,多由香港办庄代购。香港设有数以百计的办庄,它们多在广东各埠广联号,以南北行、金山庄及海味行等最著。

(二)分支型联号

华商企业实行分号经营,由来已久。明清时期,由于商品经济的迅速发展,已经出现了一些营销范围相当广泛的商号。以中国疆域之阔和各地差异之大,这些商人资本需要依靠其建立于各地的分支机构,才能更为有效地进

^① 黄滨:《近代粤港客商与广西城镇经济发育》,中国社会科学出版社2005年版,第11、50、56—57页。

^② 傅尚文主编:《中国近代经营大观》,河北教育出版社1991年版,第103—105页。

^③ 《香港保和堂告白》,《香港华字日报》1915年8月16日。

行经营和管理。如在山陕商人中一些经营业务横跨数省地域的大商人资本,大多实行分号、分堂的经理经营制。关于晋商票号及商号的总分支行号是否联号,学者们的见解稍异。唐力行先生认为:晋商先后创立了伙计制、联号制、经理负责制、股份制等一系列制度。伙计制是晋帮商人最初建立的经营制度,入清后,随着晋帮的发达,其经营管理制度也进一步完善和严密。伙计制发展为联号制,此制有类似西欧资本主义企业子母公司之处,即大多是由一个财东出资(或以一个为主),财东对所经营的分布于各地的不同行业的商号实行子母形式的管理。联号制的总号均设在山西,分号则遍布各大商埠和城镇。而且联号制的管理层次是层层派生的,可以达到很多个层次。各商号虽然都是独立核算,但是各商号在上一层次母号的领导之下,无论在信息交换、物资采办、市场销售上都相互支持。在总号和分号之间一般是五天一信,三天一函,互通情报,必要时在财政上也可挪款相助。与联号制相配套的经理负责制、学徒制和股份制也相继建立。晋帮的管理制度,尤其是联号制,为其经营票号准备了条件。在中国近世各大商帮中,晋商的管理制度最为成熟,已具资本主义企业的雏形。^①张正明、赵书华先生也认为明清时期晋商在经营活动中十分重视发挥团队精神,其表现形式之一就是搞联号制,即“由一个大商号统管一些小商号,类似西方的子母公司,在商业经营中较有力地发挥着团队群体作用”^②。而孔祥毅先生则认为:清代晋商在商业企业组织形式上,出现了“分号制”的独资或合资企业。所谓“分号制”,即财东独立投资或合伙投资办商号,总商号又分设若干分号于全国各大商埠,而且商号或分号又可以投资办小商号,类似近代西方资本主义国家通过控制股权形式的母子公司。另外还实行联号制,即由财东投资创办若干个不同行业的各自独立核算和经营的商号或票号,在业务上相互联系,相互服务,相互支持,这种网络体系近似现代企业集团,如太谷曹家的企业。从组织形式上将晋商企业制度划分为分号制和联号制,在理论上似乎能成立,但在实际上是难以区别的,故孔先生自己也难免陷入了矛盾境地。如他在以钱庄和票号为例对联号的历史功能作比较研究时,认为钱庄起源于兑换,票号起源于汇兑。它们因起源的不同而在组织制度上也形成了差异,钱庄为分散经营的独立经营制,即现

① 唐力行:《商人与中国近世社会》,商务印书馆2003年版,第63—66页。

② 张正明、赵书华:《明清晋商的经营文化》,《光明日报》2005年11月8日,第7版。

近代香港与内地华资联号研究

在所谓的“单一银行制”，而票号“则形成‘分支联号’即我们现在所说的‘总分行制’”。票号由于实行联号经营制，资金雄厚，规模较大，通过灵活调度，调节分号之间的资金余缺，提高了其抵御风险的能力。19世纪下半叶票号迅速发展，经营范围扩大，原因之一便是钱庄（银号）、典当等业一般均由独家经营、一地营业，有分支机构者甚少。而票号实行联号制，分支机构遍及全国城镇码头，这是其发展的重要前提。^①由此可见，孔先生也是承认分支联号制的。

经营规模已发展到商业联号组织的商人资本，以其经营规模和经营范围而言，仅靠财东自身的直接管理经营，本身必须具有足够的经营才能和经营经验，这对于一些财东特别是第二代、第三代的财东并非易事。在这种情况下，通常的做法是由财东出面，延请与财东有一定人际关系，既有经营才能，又能为财东所熟悉和信任的人员，充任各地、各字号的经营者。^②近代以降，随着国内远距离贸易网络的形成，特别是大规模对外贸易和国际经济交流的广泛开展，许多企业根据国内外市场的需求，兴办了大量的分支联号。如顾松泉等人合伙创立中西药房，有资本数千元，1888年7月9日在上海正式开张，1906年后改组为股份有限公司，于本外埠分设支店联号，增资至四五万元。^③必得胜药行总行设在香港后，老铺及制药厂都仍在广州。^④宏兴药房总行在广州，总发行所设在香港公正行，以后即成为其分行。^⑤民国初年，广州朱长春堂的眼药、花柳药因外省外埠函催争购，应接不暇，故托香港保和堂为专卖店。1916年，在香港荷李活道自设朱长春堂及石塘嘴支店。^⑥

应该注意的是，许多联号的下属分支是广泛分布的，笔者曾对94家以粤港为主的联号药行进行过粗略统计，情况是总分行店铺合计为2间者有53户，合计为3间者有20户，合计为4间者有15户，合计为5间者有2户，合计为6间者有4户。

① 孔祥毅：《金融票号史论》，中国金融出版社2003年版，第186、351—352、47—48页。

② 张忠民：《艰难的变迁——近代中国公司制度研究》，上海社会科学院出版社2002年版，第35页。

③ 李允俊主编：《晚清经济史事编年》，上海古籍出版社2000年版，第538页。

④ 必得胜药行广告，《香港华字日报》1929年8月17日。

⑤ 宏兴药行广告，《香港华字日报》1937年12月15日。

⑥ 朱长春堂广告，《香港华字日报》1916年8月10日。

分支联号组织内部显然具有总分部(称法不一,如总店与分店、总行与分行、总厂与分厂、总局与分局或总公司与分公司等。在民国时期,各华资银行对内部分支行号一般都以“联行”相称)结构的关系,有些企业在资本方面有共同的股东或创办人,在经营方面事权集中于总部,但也有各分支组织在资本及经营方面都自立的,特别是在抗日战争时期,分处于国统区和沦陷区的联号,均能分别独立运行。

在向国内外市场开拓时,分支型联号的组织形式呈现出多样化,如汕头花边公司总行设在香港,在菲律宾有分行(作为销售渠道的部门),另又先后在汕头、上海、北京建有分厂(作为生产部门),整个联号系统均由柯应李、柯德昌父子独资经营。^①中南银行总行设于上海,初有天津、南京、汉口、香港等4个分行,重庆、厦门、北京、杭州、苏州等5个支行。战后,该行香港分行有职员24名,其籍贯以闽最多,粤次之。^②

(三)复合型联号

通过联合经营而提高效率、扩大规模,最终走向集团化,是近代企业成功发展的模式。所谓复合联号,是指融并列、分支组织于一体的联号,多为跨行业的大型联合企业。据现有的研究成果看,华商早期的综合性联合经营以山西商人最具特色。孔祥毅先生指出:晋商与其他商人的管理体制有很大的区别,即广设联号的网络体系,他们不搞南方商人的“一间铺”和“夫妻店”,而是实行联号制。财东出资,委托可以信赖的有经营能力的人领本开业,财东对于业务、用人等具体事情不加干涉,由经理(掌柜)自主经营、独立核算。但该财东开的多家买卖(商号或票号),多以联号关系形成一个相互协作的网络体系,相互支持,相互服务。这种网络体系近似现代企业集团,如太谷曹家的企业在19世纪20至50年代有13种行业,640多个商号,37000多名职工,资本达1000多万两白银。其商号多冠以“锦”字,分布于国内外数十处。曹家集团之中包容了多家商号、多种经营、多处分支庄号,形成了曹家的商业网络。^③

① 《汕头花边有限公司》,王楚莹编《香港工厂调查》,香港南侨新闻企业公司1947年版。

② 《中南银行总分支行处全体同人录》(1947年7月),上海市档案馆藏,中南银行档案,档号Q265-1-45。

③ 孔祥毅:《金融票号史论》,中国金融出版社2003年版,第174—175页。

近代香港与内地华资联号研究

近代出现了不少综合性经营的资本集团,如清道光末年,粤商朱延宾于广州创办朱广兰号,以经营熟烟(加工烤焙的烟丝)出口为主要业务。该号成立不久,先后在江门、香港、澳门、檀香山、新加坡等地设立分支店或厂场,达一二十处,资产净值至少达数百万银元,是华南地区规模、资金较大的企业。在晚清数十年间,朱广兰号业务发达,资金雄厚,盛极一时。该号还附设作坊,生产生油、烧酒及包装品,同时在南洋地区投资开办锡矿、橡胶园等,业务范围极广,机构庞大,成为当时华商的综合型企业。朱广兰号的总管理处原设于广州,后因港澳及国外分支机构增加,重心转移,遂迁至香港。^①

永安资本集团更是一个典型。永安公司首创于香港,然后在广州、上海分设联号,再将分支机构遍布于国内各商埠,经营规模不断扩展,终于成为近代华人所经营的一种商贸大企业。它包括同业联号(如香港、上海、悉尼百货公司)、异业联号(如永安金山庄、永安系列百货公司、纺织印染公司、永安商业储蓄银行、永安水火保险公司、永安人寿保险公司、上海大东酒店、香港维新织造厂及香港永安货仓)、分支联号(如永安纺织印染公司及其在各地所设立的分庄、永安保险公司及其在各地所设立的分公司)等。^②

(四)联号之间的关系

在我国近代史上,由于经营管理方面的原因,越来越多的联号产生了。如上所述,从组织形式上来考察,其中既有并列联号,也有大量分支联号和部分复合联号,形成各有特色的复杂关系。

1. 并列型联号间的关系。

并列联号间的关系比较简单,相互没有资金、人事联系,双方只是通过经济合同、协议等形成比较固定的协作关系。相对分支联号而言,并列联号间各自保持独立,只发生业务特殊的密切联系,关系较为松散。如厦门茶叶出口商企业芳茂、张源美、协美等,其海外联号分布于香港、新加坡及缅甸三地,彼此之间虽然也有父子、兄弟、亲戚关系,或也有使用同一块招牌,但国内或国外商号有其他股东参加合伙经营,因而在会计上进行独立核算,各计盈亏。

^① 朱克礼:《朱广兰企业的兴衰》,《广州文史资料(选辑)》第21辑,广东人民出版社1980年版,第196—201页。

^② 《几家华资公司史略》,陈大同、陈文元编《百年商业》,香港光明文化事业公司1941年版。原书无页码。