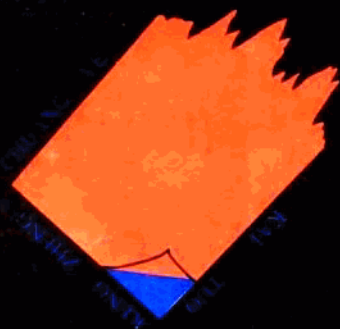


●近代中国企业家述评

创业·抗争·开拓

●罗荣祥 主编



● 山东大学出版社

顾问:江仁宝 白凤朝 邵桂芳
梁德超 齐乃贵 李惠信

主编:罗荣祥

副主编:李在泉 于云汉 单亦富 周其厚
马继云 卢志强 徐明 张学峰

撰稿人:(以姓氏笔画为序)

于云汉	马继云	王天远	王平之	王廷瑞	王金国
王清华	方海潭	田洪波	孙光耀	孙佃河	齐金诚
卢志强	刘天佑	刘耀杰	杜启光	李在泉	张存三
张学峰	张崇瑞	单亦富	郑军	赵星义	罗荣祥
罗晓青	罗静厂	周其厚	贾顺成	徐立荣	徐明
曹孝全	温钦祥	潘景岫	肖立新	郝治佳	

前 言

中国从未经历过独立的资本主义发展阶段,商品市场经济也从未获得过充分的发展。只是在近代,伴随着西方资本主义的入侵,一些先进的中国人面对着帝国主义的坚船利炮和洋货机器,不甘于国家的沉沦和利权的被瓜分,才渐次提出了“借法自强”和“实业救国”等主张,并在向西方学习的基础上创办了一批带有明显资本主义性质的民族企业。由此所出现的中国第一批企业家不断吸取和借鉴外国资本主义的先进技术和管理经验,并总结中国古代商贾的经营之道,创造性地应用于当时的中国社会实践,最终使他们的企业在艰难的环境中获得发展。尤其值得称道的是,第一批民族企业家是在近代外国资本主义的侵略和本国封建势力压迫的逆境中,艰苦创业、顽强抗争、积极开拓的,他们克服了令人难以想象的困难,在泱泱封建大国内建立起拥有近代机器设备的工矿企业,不仅对当时晚清社会产生了重大影响,而且也为后继者们提供了许许多多可资借鉴的经验与教训。

江泽民同志在十四大报告中号召全党大胆吸收和借鉴世界各国包括资本主义发达国家的先进经营方式和管理方法。我们通过对近代中国民族企业发展的学习和研究,感觉到在中国大步走向世界的今天,西方的经验可以吸取,我们本民族的一些成功经验也应继承和发扬,而且两者并行不悖,相得益彰。因为从某种意义上说,中国近代化企业的发展过程就是中国人民不断学习和借鉴西方资本主义的先进技术和经营管理方法,并将之应用于中国社会

实际的过程。第一批民族企业家为了在逆境中求得生存和发展,在经营管理上就不能不努力创新,博采众家之长,既学习外国,又借鉴古代,以求得出奇制胜。现在我们的企业发展水平与西方发达国家相比还有相当的差距,双方的国情也不尽相同,因而适当借鉴近代民族企业家的经营管理之道,或许比直接介绍当代发达国家的优秀企业家更富于时代意义和现实意义。

本书所要介绍的就是近代民族企业家的经营管理之道。书中所载皆是近代中国企业的艰苦创业者和领各业风骚的成功者。在选择撰写对象时,我们主要依据如下两点:(1)入选者均具有正义感和爱国心,其中有拥资巨万的大企业家,也有辛勤劳作的小本经营者,但在爱国和维护民族利益方面都态度鲜明。(2)入选者在经营实业的过程中都能掌握一套行之有效的管理方法,这也是我们介绍的重点所在。这里需要说明的是,书中还选入了洋务派民用企业的代表人物盛宣怀,我们对此是出于两点考虑:一是洋务派民用企业的创办是中国近代民族企业的先导,在历史发展中具有承前启后的作用,是官办、官督商办、商人自办的中间环节;二是洋务派民用企业在兴办中确曾积累了许多经营管理方面的经验并为后来的商办企业所借鉴,同时在洋务民用企业的兴办目的及发展实际中均具有与外国资本主义侵略势力争夺利权的作用。根据以上原则,我们从近代民族企业家中选出了二十位富有成效者,采用纪传体例,依其经办企业的先后为序,顺次介绍。

在本书的编写过程中,我们得到了潍坊市政府领导的大力支持和潍坊巨力机械总厂王清华厂长、潍坊房地产开发公司齐金诚董事长的鼎力相助。另外在本书的编写中,我们吸收了当前学术界众多的研究成果,有的限于篇幅未能一一注明,在此我们一并致以衷心地感谢。

编者

1993年4月于潍坊

目 录

前言	罗荣祥(1)
盛宣怀与洋务企业	李在泉(1)
一、力倡商股商办	(2)
二、盛宣怀与轮船招商局	(9)
三、盛宣怀及洋务企业的两面性	(17)
近代“工界伟人”杨斯盛	卢志强(24)
一、学习和钻研建筑技术	(24)
二、杨瑞泰营造厂的发展和管理	(25)
三、近代中国建筑业的杰出代表	(28)
张振勋与张裕酿酒公司	孙光耀(30)
一、从华侨资本家到民族资本家	(30)
二、遵循企业发展规律的经营之道	(38)
三、为富爱国的企业家	(41)
清末状元资本家张謇	齐金诚 杜启光(43)
一、从封建官僚向民族资本家转化	(44)
二、兴办大生纱厂	(49)
三、张謇与淮南盐垦公司	(52)
四、张謇与南通近代化模式	(56)

夏瑞芳与中国近代出版事业 王平之(67)

一、奋发上进的青年..... (67)

二、商务印书馆的创办与发展..... (69)

三、近代中国出版业的里程碑..... (74)

晚清面粉与纺织大王荣宗敬、荣德生

..... 张学峰 王金国(77)

一、经营钱庄..... (77)

二、投资近代企业..... (80)

三、荣氏企业的启示..... (88)

近代革命实业家禹之谟 郑 军 张崇瑞(89)

一、爱国青年..... (89)

二、投身实业..... (91)

三、革命的企业家..... (98)

近代爱国实业家陈嘉庚 单亦富(99)

一、企业的创办与发展..... (99)

二、科学管理企业生产 (106)

三、重视教育的企业家 (111)

“企业绅士”周学熙..... 周其厚 田洪波(113)

一、由官僚而经办企业 (113)

二、卓有成效的企业管理 (120)

三、顺应历史潮流的绅士 (127)

郭乐与永安百货公司..... 贾顺成 罗晓青(128)

一、商业资本积累与永安企业集团的创建	(128)
二、工商联合的发展模式	(133)
三、商业资本的正确道路	(137)
项松茂与上海五洲药房.....	王廷瑶(139)
一、历经磨难 终获成功	(139)
二、抗争与发展	(145)
三、近代药物学的积极推动者	(152)
陈光甫与中国近代银行业的发展.....	肖立新(154)
一、上海商业储蓄银行的创办	(154)
二、陈光甫的近代经营管理思想	(156)
三、开创中国私营金融业的先河	(168)
方液仙与中国化学工业社.....	曹孝全(169)
一、中国化学工业社的创办与发展	(169)
二、经营与管理	(174)
三、化学工业的先驱	(179)
“化工先导”范旭东.....	于云汉 孙佃河(181)
一、探求中国自强之道	(181)
二、首创造造精盐工业	(184)
三、变盐为碱的奋斗	(188)
四、力争国权与打入国际市场	(192)
五、向化肥工业挺进	(195)
六、黄海化学工业研究社	(196)
七、“事业的真正基础是人才”	(199)
八、范旭东怅然逝世	(201)

近代“棉纱巨子”穆藕初·····	方海潭 徐 明(204)
一、“要救国图强,就要向西方学习”·····	(204)
二、企业的兴办与管理·····	(208)
三、具有开放意识的企业家·····	(213)
重视科学管理企业的刘国钧·····	张存三 刘耀杰(214)
一、企业的创办与发展·····	(214)
二、企业的科学精神·····	(222)
三、科学技术是第一生产力·····	(228)
“火柴大王”刘鸿生·····	马继云 潘景岫(229)
一、企业的兴办·····	(229)
二、同业合并与大中华火柴公司的组成·····	(233)
三、水泥业的同业竞争与联盟·····	(235)
四、危机下的民族资本与外国资本的同业联营·····	(238)
五、抗战时期的刘鸿生企业·····	(242)
六、刘鸿生企业的成就与问题·····	(247)
近代著名化学实业家吴蕴初·····	徐立荣 赵星义(252)
一、知识型的企业家·····	(252)
二、兴办企业的历程·····	(255)
三、尊重知识 艰苦奋斗·····	(261)
提倡实业救国的企业家杜重远·····	温钦祥 罗静厂(265)
一、“要救中国就要发展实业”·····	(265)
二、肇新窑业公司的创办与发展·····	(267)
三、兴办实业 振兴国货·····	(271)

卢作孚对中国交通运输事业的贡献

.....	刘天佑 王清华(273)
一、探求救国之路	(273)
二、民生公司的创办与发展	(277)
三、“科学管理专家”	(281)
四、简短的结论	(296)

余论:回首过去 立足当代 开拓未来

.....	罗荣祥 于云汉(297)
一、近代民族企业的发展与困境	(297)
二、近代民族企业发展的意义	(309)
三、有益的启示 发展的借鉴	(313)

盛宣怀与洋务企业

十九世纪中期，在世界资本主义潮流的冲击下，清廷内部的地主阶级改革派为了挽救民族危亡而倡导了以“富国强兵”为目的的洋务运动。他们通过“官办”、“官督商办”等形式兴办了一系列军事、民用工业企业。这些企业从本质上很难断言是民族资本主义的企业，但它们却为中国民族资本主义的发展，起到了开风气之先的作用。由此，古老的中国出现了近代工矿企业、近代电讯交通和近代科技教育，民族工业体系开始建立，以实业救国、发展民族经济的进步思想也开始出现。

盛宣怀是清末洋务派的核心人物之一。他虽然始终未能控制整个洋务运动的全局，但却基本上独揽了洋务民用企业的监督管理大权。在长达数十年的经营管理中，他如同参加洋务活动的其他人一样，以“致富”和“分洋商之利”为目的，致力于洋务民用企业的图存和发展。尽管盛宣怀由其洋务派的历史局限性所决定，不能真正地以发展民族资本主义为立足点，其经营手段也颇多争议，但他倡导商股商办，倡导按资本主义经济规律办企业，顺应了经济发展潮流，在近代中国民族资本主义发展中起到了承前启后的作用。他对洋务民用工业企业的经营管理经验，也在一定程度上为民族企业的创办与经营者们提供了借鉴。

一、大倡商股商办

盛宣怀是人们所熟知的清末洋务运动的骨干和核心人物。他的经历在清王朝中是颇为特殊的。他于 1866 年考中秀才后，多次报考举人，但却屡试不中。1870 年入李鸿章幕，其时正值全国人民起义被镇压，外国资本主义加强军事、经济侵略及民族矛盾异常尖锐之时，洋务运动由以兴办军用工业为主转变为办民用工业为主，此即所谓以富求强“强与富相因”。盛宣怀选定了创办和经营近代工业企业为晋身之阶。他深知，象他这样非科举正途出身的人，要想出人头地，必须以“办大事”作为奠基石。就当时情形而论，所谓的“大事”莫过于经办近代工商业这个被视为“富强之基”的事业了。因为洋务运动是清政府的自强运动；而自强的基点又是放在作为“致富”的近代工商业上。盛宣怀适逢其会，他虽未参与洋务运动第一阶段的近代军事工业的活动，却不失时机地抓住了近代民用工业的创办和经营。

在清末，近代民用工业企业的创办和发展的途径是极不平坦的。不仅技术人才、机器设备和资金等来之不易，而且旧的顽固势力的反对更是一股巨大的阻力。面对这种情况，畏难而裹足不前者比比皆是。盛宣怀后来回忆当时的情况说：“聪明才能之士，莫不避难就易，避险就夷。皆各思安坐而致尊荣，不肯历患难而希勋业。”此确为“富强大局之弊。”^①言下之意，他盛宣怀是为“富强大局”迎着难和险而勇往直前，并以此“希勋业”而“致尊荣”的。

事实也正是如此。盛宣怀参与创办的第一个民用企业是轮船招商局。据他自称，同治十一年三月（1872 年 4 月）即奉李鸿章面谕，拟上《轮船章程》，并随即草拟了“委任宜专”、“商本宜充”、“公

^① 盛宣怀：《致黄花农观察》光绪二十二年七月。

司宜立”、“轮船宜先后分领”、“租价宜酬定”、“海运宜分与装运”等六条纲领。这是轮船招商局章程最早的雏型,并成为后来正式章程的基础。轮船招商局开办后,盛宣怀任管理漕运的会办。1875年“海防议起”,清政府为了求富和军事上燃料、原料的需要,委派唐廷枢到直隶开办开平煤矿,委派盛宣怀到湖北与汉黄德道李明墀办湖北开采煤铁总局。盛宣怀先后率领洋矿师马立师、郭师敦到湖北广济、兴国等处勘探煤铁矿藏,并于1878年1月购得大冶铁矿山。该局经费主要由户部拨款,虽然最终“以炼铁难筹巨款,半途而止”,但却为1889年张之洞筹办汉阳铁厂奠定了一定的基础。张之洞称盛宣怀为“访矿首功”是符合事实的。张之洞在创办汉阳铁厂时虽未让盛宣怀参加,但1896年因经营不善经费难继而招商时,就不得不委任盛宣怀承办。另一洋务民用主要企业——上海机器织布局系彭汝琮于1878年创始,但不久经营失败,1880年由戴恒等人接办,仍不见起色,1884年终由盛宣怀接理,掌握了实际的控制权。至于电线的架设,自1880年津沽设线始就由其经营,接着是津沪、闽浙、长江乃至两广、云贵、四川、西北、东北等遍及全国的电线网络,从招集股金、购置器材、勘架线路、人才招聘与培养等,都由盛宣怀一手经理。甲午战争后,盛宣怀又督办铁路公司,掌管全国重要干线的筹建,并创办了中国第一家银行——中国通商行,还办起了南北洋公学等学校,为近代中国培养了大批的工商业管理人才。

与盛宣怀在民用工业企业经营管理的不断成功相联系,他在清廷内部也平步青云,颇受青睐。1884年盛宣怀代理天津道,两年后正式任山东登莱青道,1892年调任天津道直到1896年。此后即到清廷中任职太常寺少卿、大理寺少卿、商约副大臣、工部左侍郎、邮传部右侍郎,1911年进入内阁任邮传部尚书。不经科举正途而做到如此的高官,在清王朝中是仅见的。其主要原因就是由于盛宣怀在对洋务民用工业企业的经营中取得了巨大的成功,并造成了

巨大的经济实力，从而为日暮西落的清王朝提供了大量的财源。

盛宣怀办企业何以取得如此巨大的成功呢？其首要原因是在于他力倡按经济规律办企业，废除军事工业中“官本官办”的原有的模式，坚持商本商办。

“致富”和“分洋商之利”是洋务派创办民用工业企业的主要目的。洋务运动的倡导者之一李鸿章说，办轮船招商局“庶使我内江外海之利，不致为洋人占尽”^①；办纺织厂，是要以“华棉纺织洋布，酌轻成本，抵敌洋产”，“力保中国商民自有之利权”^②。始为洋务派而后转化为资产阶级改良派的郑观应言称：“泰西轮船、机器、火炮之精，泄天地造化之奇，为军国所利用，以此致富，以此致强，若中土仿而行之，势必雄垮四海”。^③他敏锐地看到长江上“洋船往来，实获厚利，喧宾夺主”的情况，而坚决要求“凡西人长江轮船，一概给价收回”，“使长江商船之利，悉归中国独擅利权”^④。强烈追逐利润以冀力成大事的盛宣怀，当然与洋商的侵利行为相对立。他在1872年倡议办轮船航运之初即说：“伏思火轮船自入中国以来，天下商民称便，以是知火轮船为中国必不能废之物。与其听中国之利权全让外人，不如藩篱自固。”他告诫那些深怕敌不过洋人的人说：“今人于古人尚不甘相让，何夷狄之智足多哉。”总之，洋务派办近代民用工业企业，是抱着自己“少溢一分之利”，亦即“分取洋人一分之利”的总目的的。

然而，办近代工商业以“致富”和“抵制洋商”的目的虽同，对于如何达到这个目的却不尽相同。其间官本官办还是商本商办，就有不同意见，而这正是关系到企业成败及能否达到上述目的的关键

① 李鸿章：《试办轮船招商折》（《李文忠公全集》奏稿卷二〇）。

② 《洋务运动》第七册第453页。

③ 郑观应：《救时揭要》（《论中国轮船进止大略》）。

④ 郑观应：《论商务》（《易言》上卷）。

所在。显然,要达到上述目的,首先是必须要在市场上胜过洋人,这就要求按经济规律办事。在当时的历史条件下,若官本官办,封建统治者势必要按官的意志来经营管理企业,其结果只能失败,军用企业的经营就是前车可鉴的例证。盛宣怀正是有鉴于此,力主民用工业企业要商本商办,按经济规律办企业。他认为,中国经营近代工商业的成败关键在于是否能敌洋产,“中国不患弱而患贫,不患在下占在上之利而患洋人占华人之利”。^①为了使洋人不占或少占华人之利,商本商办必远胜于官本官办。因为商人把本钱投于企业,他们必然看作是“身心性命之图”,对技术改进、原料产地、销售市场、交通运输等生产和流通,都要仔细计算,以期本轻价廉,争胜市场。

轮船航运开始议建,盛宣怀即提出招集商股和“筹国计必先顾商情”的纲领性意见。他说:“中国官商久不联络,在官莫顾商情,在商莫筹国计”。在官这一方面,应该是“筹国计必先顾商情”,“成办之初必先为商人设身处地”,扶持他们使“不致弛废半途”。因为“倘商不能自立,一蹶不可复振”,对国家显然是很不利的。只有商有利了,也才对官有利,官商两利,就能做到“利不外散,兵可自强”^②。但这个意见遇到了阻力,不少人主张官本官办,例如创办主要成员朱其昂就是领官款办轮船航运的主张者。盛宣怀对此态度坚定,他报告李鸿章说:朱其昂对于办轮船航运虽有不少是“切而不浮、轻而易举”的好见解,“惟朱守意在领官项,而职道意在集商本,其稍有异同之处”,^③盛宣怀还附呈“清折”表达了“集商本”以商办的见解。

继 1880 年津沽电报官线之后架设津沪电线时,盛宣怀本着

① 盛宣怀,《稟庆邸》光绪十六年,见《东海亲笔信稿》。

② 上海图书馆未刊稿;盛宣怀拟《上李鸿章轮船章程》底稿,同治十一年夏。

③ 盛宣怀,《上李鸿章稟》同治十一年夏。

“筹国计必先顾商情”的原则拟订了详细计划：先由官垫经费银二十万两，用商股十万两归还官本之半，“嗣后成本官居其半而利息出入全数归商，以示体恤而广招徕”。商本十万两提长年官利一分，余利悉作公积金；官本十万两不提分文利息，如果十年之后官本仍不提回的话，才“与商本一律起息”，但“仍不取息外盈余以分商利”。盛宣怀之所以这样“顾商情”，是因为他认为“电报原为洋务军务而设，但必先利商务，方可行远而持久”。^①这也就是说，“顾商情”实际上是为洋务军务，如果商务不能持久不敝，那洋务军务的目的也要落空。

经过一段时间的实践和观察比较，到张之洞办汉阳铁厂时，盛宣怀的商股商办主张更为明确、坚定，且带有一定的理论性。1889年，张之洞从两广总督调任湖广总督，他将拟在广州创设的铁厂带到湖北。张之洞因要利用当年盛宣怀在湖北开采煤铁总局的基础，乃请这位“访矿首功”参议此事。1890年，盛宣怀草拟了一个招集商股办铁厂的章程。张之洞对此表示异议，他电告李鸿章，盛宣怀“所拟办法与鄙见不甚同”，认为“商股恐不可恃，且多胶葛”^②。从而否定了盛宣怀集商股商办的意见，坚持官办。盛宣怀坚信自己的意见是可行的，他把商股商办的主张直接通到了庆亲王奕劻那里，并论证了商办的好处：（1）集商股办铁厂，“商办者必处处打算，并使货美价廉”，这就加强了竞争力，使人们“不买他国之铁，以杜漏卮；”而官办就很难做到这一点，“故各国煤铁矿皆系商办而无官办者”。（2）因为“商办者必处处打算”，故工厂一定设于原料、燃料产地相近之处，并且还会考虑到交通运输条件的方便与否，因为如此会大大降低成本，“如鄂中铁矿就大冶江边开煤设炉，必较洋货价

① 盛宣怀拟《电报局招商章程》底稿，光绪七年。

② 张之洞：《致京李中堂》，光绪十六年二月二十六日，《张文襄公全集》，卷134。

可大省”^①。他批评张之洞将铁厂不设于大冶江边而设于汉阳这种“舍近图远”的做法，认为即使铁厂能够建成，但“远运本重，必不能敌洋料”。这亦如官办的“船政之造船不敌洋厂，粤局之铸钱不敌洋钱也”^②。盛宣怀提醒清政府，铁厂“官办必致亏本”，趁厂筹建未久赶速改变计划，如果及早改归商办，就大冶江边设炉开炼以就煤铁，轻运费而敌洋产，是可以办到的。不仅如此，商股商办对“官可有益无损”，未发之官本可不再发，“已发之官本一百万两责成商人分年缴还。需要钢轨悉照外洋价值不准稍加”^③。

由以上数例可以看出，盛宣怀坚持民用工业企业由过去的官办改为商办，以期达到战胜洋货的心情是迫切的。从历史发展的现实分析，盛宣怀的主张也是积极可取的。

其一，商股商办可以将社会上闲散的资金或投于外商企业的资金重新收集起来，为发展中国民族资本主义经济发挥作用。在洋务民用工业企业举办之前，一些买办商人往往将其积累的资金投于外资企业。据郑观应说，七十年代初，洋商在长江航行的轮船十七、八只，计其本已在一二百万两，皆华商之资，附洋行而贸易者十居其九，他们都“不乐自居华商之名而甘附洋商之尾”，^④对外国的经济侵略起着有利的作用。洋务民用工业企业创办后，许多人都来投资，朱其昂兄弟及经元善之类商人、钱庄主对轮船、电报都有不少资本投入。1881年上海电报局成立时，经元善一人的资本就占八分之一。就买办来说，徐润自称对招商局的投资先后两次“共认股四十八万两”^⑤。郑观应在太古任买办时即对轮船、布局、电报有大量投资，1882年专任招商局帮办后，则更多地把为太古服务

① 上海图书馆未刊稿：盛宣怀《致庆邸禀》光绪十六年十月。

② 上海图书馆未刊稿：盛宣怀《禀庆邸》光绪十六年十一月。

③ 上海图书馆未刊稿：盛宣怀《禀庆邸》光绪十六年十月。

④ 郑观应：《救时揭要》。

⑤ 《徐愚斋自叙年谱》第37页。

的揽载行等资本转移到民族工商业中来。买办、商人、士绅、官吏等投资于洋务民用工业企业,就意味着他们逐步摆脱了同外国资本主义的关系,并卷进中国民族资本主义关系中来,也就意味着促进了与帝国主义、封建主义相对立的资本主义的发展。

其二,集商股以商办的洋务企业的成效是比较显著的。招商局成立前,长江轮船生意本为洋商所占,其中旗昌居于统治地位。招商局成立后,因有政府漕运等支持,加入竞争后,使旗昌难于招架,“议必归并,方可息争”。当时旗昌所开之金利源股本计二百万两,商局只有资本数十万两,力量悬殊,旗昌料商局“无力并之”,“故悬其价以相胁”。岂料“商局毅然为之”。归并之后,轮船招商局增加轮船十八艘,行栈码头六处,并最终迫使太古、怡和于1878年与之签订了第一次齐价合同。1878—1881年间,招商局“得收水脚一千三百余万两,除支用修船、官利及提存保险外,净得赢利二百余万两”。到1882年,商局“欠款渐轻,而轮船三十号皆已汰旧更新,码头十余处,亦复扩充”。盛宣怀满怀信心地说:“嗣后必获更多赢利”,“不费国家一钱,而江海之间轮船三十号以张国威,华人载货之资每年收百万不入洋人之手,以杜漏卮。论国计,则收回已失之利权,而官帑仍无毫末之损;论商情,则成就公司之创局,而民股实操子母之权”^①。盛宣怀对于商局的成绩不免有夸张之处,但资本积累不断增加、营业不断扩大和分洋商之利确属实情。另外电报局也有同样情况。“通南北两洋之气,遏洋线进内之机”。^②这是盛宣怀在设电线之初就明确了意图,伴随着电报线路的次第架设,电报在军事、经济方面确实起到了重要作用。如1882年中国军队在壬午兵变中的成功“实赖电报灵捷”。1887年漠河金矿的创办,“一

① 盛宣怀《轮船招商局始末》光绪八年。

② 盛宣怀:《电线设立情形》光绪二十八年。