

謝世佳著

盛宣懷與

他創辦的企業

——附中國經濟發展理論及

創造力之研究——

60 —

有 著 作 權
翻 印 必 究

威宣懷與他所創辦的企業

——中國經濟發展理論與創造力之研究

定價新臺幣伍拾元正

著者兼發行人：謝世佳

總經理：中央圖書供應社

臺北市重慶南路一段一四一號

電話：三三五七二六

郵政劃撥帳戶：九一四號

印刷所：大進印有限公司

臺北市汕頭街22巷44弄62號

電話：三三一四四九號

中華民國六十年三月初版

卷頭語

「盛宣懷與他所創辦的企業」之研究，是著者七年前在臺大經濟研究所着手的。當時承張漢裕所長的指示，研讀費爾臥卡著：「中國早期工業化」一書，並受全漢昇教授的指導，閱讀一些參考書籍，因而草擬本文。最近，承東海大學一些教授的鼓勵，才將研究結果付梓。可是，本文付印的最主要理由，並不是因為著者覺得它具有發表的價值，而是想藉出版，以多方徵求讀者的指教，以便將來修訂。

在研究方法上，我們既可從經濟史的觀點，研究盛宣懷創辦的企業對於中國經濟發展的影響，也可從個人的觀點，來觀察一個企業家或創造家的作為。因此，著者增列二篇文章，一是論中國經濟發展階段，另一是創造力之研究。

付印時，承夏道平教授，其他許多好友以及國泰研究機構同仁的指教，誠懇致謝。但本書若有錯誤，責任全在著者個人。

謝世 佳寫於臺北

一九七一、二、二十三

本書獻給

無限敬愛的偉大領袖

盛宣懷與他所創辦的企業

——清末工業化運動挫折的原因

目 錄

第一章 官督商辦制度

第一節 概說.....	一
-------------	---

第二節 官督商辦的起源與內容.....	三
---------------------	---

第三節 企業的缺陷.....	七
----------------	---

第四節 官方的保護、敲榨與官僚習氣.....	九
------------------------	---

第五節 獨佔特權.....	二
---------------	---

第二章 招商局四十年

第一節 招商局的歷史（一八七二—一九一三）.....	一四
----------------------------	----

第二節 公司的組織.....	一六
----------------	----

第三節 公司的營業和資本.....	一九
-------------------	----

第四節 公司債務.....	二二
---------------	----

第五節 官僚管理	二四
第六節 腐敗的問題	二七

第三章 招商局與官督

第一節 盛宣懷初露頭角（一八七二—一八九五）	二九
第二節 盛宣懷叱咤風雲（一八九五—一九〇八）	三二
第三節 從燦爛到平淡的盛氏（一九〇九—一九二一）	三四
第四節 貢米特權與免稅	三五
第五節 敲榨與公司停滯	三七
第六節 招商局的真實受益人	四〇

第四章 電報總局

第一節 設立	四二
第二節 經營	四四
第三節 官方的保護	四六
第四節 缺陷與腐敗	五二

第五章 中國通商銀行

第一節 設立緣由	五五
----------	----

第二節	創辦經過	五八
第三節	銀行的沒落	六二

第六章 漢冶萍煤鐵廠礦股份有限公司

第一節	清末工業概況	六七
第二節	大冶鐵礦與漢陽鐵廠	六九
第三節	萍鄉煤礦	七二
第四節	合併	七五
第五節	股本的籌募	七七
第六節	產品及其銷路	七九

第七章 民國成立後的漢冶萍

第一節	中日合辦問題	八五
第二節	日債與國有問題	八七
第三節	控制權問題及廠礦的沒落	九二
第四節	失敗的檢討	九四
第五節	結論	一〇〇

第八章 盛宣懷——官吏兼企業家

第一節	清末經濟概況	一〇三
第二節	盛宣懷的早年生涯（一八四四—一八七一）	一〇五
第三節	追隨李鴻章（一八七一—一八九五）	一〇八
第四節	依恃張之洞（一八九六—一九〇八）	一一四
第五節	鐵路國有與清朝滅亡	一二一
第六節	宣懷生活的分析	一二五
第七節	宣懷的感言	一二八
參考文獻		一三〇
附錄一	盛宣懷傳略	一五五
附錄二	近代中國的經濟發展與文化變遷	一五六
附錄三	創造力之研究	一七七

盛宣懷與他所創辦的企業

——清末工業化運動挫折的原因

第一章 官督商辦制度

第一節 概說

在中國，開始工業化的時代大約與日本明治維新相同。可是，在中國儘管少數人曾經致力工業化，却沒有羣起響應，也沒有掀起工業化的浪潮；因此，實際成就頗為有限。最初，中國人爲了抵禦外侮，鞏固國防，而致力於軍需與造船業的現代化。接着，曾國藩與李鴻章的自強運動的呼聲，逐漸傳到科學和工程原理的學習上。人們乃至覺得自強是全民的事，不可以僅僅製造武器。因爲人們自強的意念甚強，工業化運動又從原先的重工業建設，推而及於輕工業的建設。①

本世紀（二十世紀）初葉，中國條約港口雖已推展種種的工業建設，但若與日本或英國的工業比較，我國的發展顯然太慢，而且太不均勻。一九〇四年一月農工商部頒佈新公司法；到了一九〇八年年底，登記爲公司的一共二百二十七家。其中大多數是小公司，像當舖、錢莊以及從事農、商、漁、

墾殖這類的廠商。他們的經營方法非常陳舊；只有少數公司，尤其是棉織業，才使用動力，推動機械。新公司法引起的唯一差別是：公司從此稍得法律上的保障，免遭政府的干涉與敲榨。②

我們若要分析公司的大小，拿十萬銀兩作為公司資本的基準。在這登記的二百二十七個公司裡，只有七十二個公司的資本大於十萬兩，並且其中有二十二家公司，其資本總額即達所有登記的公司資本總額之四十八%③。依此看來，當時我國的「現代企業」，雖已使用西方技術，大半還是小規模的公司企業。小公司不多，大公司更是稀少。當時我國的經濟實在不如日本。我國不僅缺乏經濟結構上的變遷，以長遠支持工業發展，並且我國所展開的信用與交通等一般性設施，也不能夠與日本比擬。因此，儘管國人致力於工業化，他們的成果却是孤立的，不能夠掀起廣泛的工業化浪潮。

在外國人投資方面，要算英國投資最多，日本次之。譬如一九一三年，外國人在上海設有八個棉織廠，這八個廠却擁有全國紡錘總數的四十%，亦即上海紡錘總數的六十九%，特別是自從一八九五年簽訂了馬關條約以後，外國在條約港可以正式設立工廠，外國人企業成為民國以前現代企業的最大部門。④

當時我國幾個企業，並未根本改變了我國的經濟，因而談不上工業革命。譬如我國的新企業都集中在條約港口與沿海省份，即是例證。自一九〇四年到一九〇八年間，因為江蘇（包括上海）與河北兩省是外國人經常居住與來往的所在，在這兩省設址並登記的公司，已佔全國總登記數字五四·六

%^③。

第二節 官督商辦的起源與內容

從外表看來，自一八六二年到一九一一年這段期間，中國工業化有四個階段：一、軍需官辦時期，二、官督商辦時期，三、外人侵略時期，四、民營時期。^⑤

(一)從同治元年到光緒三年（一八六二——一八七七）爲軍需工業時期。由於一八五一年太平天國的叛亂，一八五七年英法聯軍的進犯，在掃平或抵禦的軍事行動中，曾國藩、左宗棠以及李鴻章領悟了西式武器的價值，於是陸續籌建兵工廠與碼頭，用以製造軍械，倡導自強運動。他們創辦工廠，屬於官辦性質，其經費大抵就洋釐稅目下撥充。「然因於數額不多，故其表現之成績極壞。」^⑥

官辦失敗的原因計：一、對於技術改良，人才培植，毫不注意，一切均讓外國技師把持。「各廠之設也，類依洋人成事，而中國所延洋匠，不知精詣，其病一。」二、廠係官辦，一切工料資本，每歲均有定額；即有自出心裁思創一器者，而所需成本，苦無從報銷。^⑦三、「今中國各局總辦、提調之人員，或且九九之數未諳，授以礦質而不能辨，叩以機括而不能名。但求不至偷工減料，已屬難得，器械利鈍，悉聽工匠指揮，茫無分曉。」四、官辦事業資本少，工廠小，設備簡陋，又因管理與組織不良，其產品往往不堪與西洋新產品比擬。譬如福州船廠，該廠曾派學生出洋留學。可是學成歸

國以後，因船廠經費困難，無力擴充機器設備，以致學非所用，不能以個人之專長，爲船廠服務，只能在外國領事署或洋行當翻譯。

(二)從光緒四年到光緒二十年（一八七八—一八九四）爲官督商辦工業時期。當時的企業雖然有其他組織方式，但以官督商辦最爲普遍；尤其在棉紡織業與開礦業裡，有許多商辦企業都靠官方支持。其興起理由計有：（一）各省財政困難，須賴商人資本挹注。（二）實力派人士像李鴻章與張之洞，極盡沽名釣譽之能事，往往「藉人民之力，以厚樹私人之地位。」（三）民智幼稚，無力民營。優秀經理人才不一定出自民間。而商人總辦不學無術，亦與官辦時期彷彿。四外國劣等工頭獨攬事務，弊端百出，有賴官督商辦制度予以適當牽制。因此，光緒五年開平煤礦購辦機器，「始有招商股之議，開今後官民合營之基。」^⑭

(三)自光緒二十一年至光緒二十八年（一八九五—一九〇二）爲外人侵略時期。甲午戰敗，中日簽訂馬關條約，容許日人正式在條約港設廠製造，其他列強也都援用最惠國條款，紛紛創辦企業。這次戰敗，李鴻章由於愧對而退隱。「張之洞、劉坤一、盛宣懷及呂海寰之輩，乃日以挽回利權，提携工商爲號召。」^⑮光緒二十四年總理衙門制訂條例，獎勵各種發明，對於新創之企業，並賦予專利特權。光緒二十九年頒佈公司法，清廷特設商部，獎掖企業。從此，清朝政府准許官吏縉紳投資，或創辦企業，而正式取消對於商業活動之壓制^⑯。不過，這僅止於口頭上的鼓勵，並沒有積極的幫助企業。

「另一方面，清朝政府從南京條約、天津條約到馬關條約，其賠款總額連利息近三〇〇、〇〇〇、〇〇〇兩。雖然在一八六五至一八九四年這三十年間，借債總數只有四〇、〇〇〇、〇〇〇兩，連同利息爲五七、〇〇〇、〇〇〇兩。而自一八九五年至一八九九年這五年間，借債額却達三七〇、〇〇〇、〇〇〇兩。民窮財盡，洋務沒辦法發展。」

洋務企業也有幾個缺點：「(一)洋務爲官吏貪污、侵吞和揮霍的源泉；(二)官辦企業，只准華商附股搭辦，不准另行設局；(三)洋務爲封建軍閥割據式的經營；(四)洋務長期依賴外國人。」^①

自光緒二十九年（一九〇三）至宣統三年（一九一一年）爲民營企業時期。日俄戰爭以後，各國爲了避免在華利益的衝突，相繼成立銀行團，以協調他們的經濟利益。而中國人與外國人之間，利益於是極端對立。清朝政府對此深切覺悟，積極推動工業化運動；國人也普遍反應，紛紛鼓吹挽回利權。從而，法規的訂定，展覽會的舉行，工業礦業權益的收回，洋貨的抵制，羣策羣力，實可說是我國新工業的初盛時期。而且自從設立商部，推行註冊制度以來，民營工業逐漸興盛，在企業經營裡官吏的角色也漸見消匿。這時若與商辦企業比較，那些官督商辦企業愈顯得渺小了。

官督商辦企業，若依創辦的先後排列，計有：輪船招商局（一八七二），開平煤礦（一八七七），上海機器織布局（一八七八年初次籌辦，後來改名爲華盛紡織廠），電報總局（一八八一），漢河金礦（一八八七），漢陽鐵廠（一八九六），大冶鐵礦（一八九六），中國通商銀行（一八九六），

以及萍鄉煤礦（一八九八）^⑬。

以上正式依官督商辦制度經營的企業雖然只有十二家，實質上，中國人在清朝所創的各個工商企業，都含有官督商辦的性質，在清代這四個工業發展階段裡，我國現代企業的這種特性根本沒有改變。譬如新式企業家張謇，他是一個最擁護私人經營的人，但在創辦大生棉織廠時，他也須要張之洞與劉坤一兩人的批准與資助。而在全然官辦的企業方面，像京漢與粵漢鐵路，以及戶部銀行，他們都須借助地方民力的保護。因此，無論是官辦或商辦，清代企業都帶有官督商辦的性質，只是各個企業所含的成分多少不同而已。

清朝的法律並沒有明文規定官督商辦制度是什麼制度，所以它不是法定制度。雖然漢河金礦和漢陽鐵礦的規章，在釐訂的時候，曾模仿輪船招商局。可是這模仿並不是推論得來的，沒有人強迫他們模仿招商局的規章，他們只是基於現實的需要而模仿罷了。但他們却帶有共同的特徵，而且這些特徵非常顯著，讓我們足以把這類各自孤立的企業，充當官督商辦制度的典型。^⑭

官督商辦制度發源於從前政府對鹽的獨佔。中國鹽政史上，我們常常看見「官督商銷」或「官運商銷」的字樣，這表示鹽稅包徵的官商合辦制度。這制度有幾個特徵，像官商合營，官僚管理，壟斷性的獨佔，官方的敲榨與商人的報效^⑮。可是，在自強運動人物所創的現代企業裡，從前的這些特性現在竟也一一出現了。的確令人驚訝！

若和從前的鹽稅包徵制度比較，現代的官督商辦制度也略有不同，它還夾進十九世紀新發展的特性。它犧牲了清廷的力量，以拓展李鴻章這些人的地方或省的勢力。它遷就了在條約港口的新投資者——買辦。它沒有學到西方現代企業所應具備的優點。像合理的組織，功能性的專業以及決不因人而異的原則。儘管它有這些缺陷，它一方面需要與本國士著的經濟企業互爭資本，另一方面它須要與外國廠商互搶本國市場。這是很困難的事。^②

投資官督商辦企業的人，通常是條約港的商人買辦或創辦人的縉紳、親戚與朋友。像對舊式典當商從前的貸款一樣，政府也存入官方資金，收取利息。而公司就在高級地方官吏的保護下組成。公司管理者的地位非常含糊，兼有官與商兩者身份。通常他或捐款購買，或利用較高官吏的推薦，取得官階。他既是最大的股東，又是股東的代表。因此，管理人連同整個企業都保有半官方的地位。既然企業與官場有這層連繫，在這時期的清代文件裡，尤其在企業保護人的請願書和官方信札裡，經常談到若干重要的官督商辦企業業務。我們便根據這類官方的文件，着手研究。^③

第三節 企業的缺陷

監督官督商辦企業的，實際上，不是北京中央政府的官吏。像輪船招商局，上海機器織布局，漢河金礦等等，它們的保護人是直隸總督李鴻章。而支持漢陽鐵廠，大冶鐵礦以及萍鄉煤礦的是湖廣總

督張之洞。²³

授與新企業創辦人以獨佔特權或官階，甚或制定法規，予以嘉獎²⁴，這些是清朝政府的口頭上貢獻。此外，清廷却無力對企業投資。並且儘管釐金與商業捐稅一再困擾新興企業²⁵，控制這些稅捐的却是地方官吏，而不是清廷。其實，對推動工業化運動有力的地方領導人物，像李鴻章等，清廷根本無力集中指導。

以李鴻章的企業活動而言，雖然李氏不斷建議工業方面的計劃，他還是留意這類計劃究竟能否擴張他的地方勢力。一方面他在北京擁有足夠的影響力，他的計劃往往能贏得皇帝的允許；一方面這類企業合於當日人們鼓吹的自強理想，而能邀得商人的投資。這些企業並能轉運他轄區裡的軍隊，給他各種的合法與不合法所得。有時他還可以將一些白領薪俸而不工作的企業職位，贈送他人。²⁶

道光二十二年（一八四二）鴉片戰爭結束以前，不管是租稅或利息，我國一切資金最後都得自土地。戰後，簽訂南京條約，開放門戶，中國商人即有機會從國外貿易方面蓄積資金，形成「買辦資本」。而開發這些資金，乃是官督商辦企業的一個特徵。只有在條約港口，買辦商人才廣泛接觸外國人、外國產品、外國技術，並且才會認識西方企業本身的價值，進而運用他們優越的管理才能，創辦許多西方企業。不過，一些落伍的士大夫或地主，由於缺乏遠見，即使偶爾投資新企業，仍然只計較目前一時的利潤，而不顧企業的前途。²⁷

投資的人不多，官督商辦企業往往不能募足所需資金。有時，爲了誘入資金，不得不借入短期高利債款，而且有時不顧公司是否賺錢，都須支付所保證的股利，提存不充分的保險與折舊準備金，危害公司將來的發展。

譬如一八九五年盛宣懷創辦了天津紡織廠，這工廠後來借入八或九%的高利貸款，四年內它所付的利息即達十萬八千兩，以致營業收益給利息吞沒。儘管有一八九七年的重組，這工廠終於在一九〇一年十二月完全破產，而轉售給日本人。^②

關於漢冶萍公司的折舊情形，一九〇八年六月六日在 *North China Herald* 報上有這麼一段報導：

「這工廠十年前所購置的設備，現在雖然陳舊了，但在帳面上它仍記着原先的購價……因此，即使每個人明知公司虧損，公司股票市價不及面值的一半。可是，公司帳上一直都顯有盈餘……」^③
既然有了這種措施，漢冶萍賺了錢，照常支付保證的股利。不過，它所登記的資本額卻不曾募足，終於陷入以債還債的深淵，聽任日本債權人的剝削。^④

第四節 官方的保護、敲榨與官僚習氣

官督商辦企業的資金來源，除了企業創始人的親戚朋友及條約港的商人買辦以外，政府也是一大