

LIE FENG YU
JIA FENG

邱志华 编著

裂缝与夹缝

——中国近代企业家的生存智慧

立信会计出版社

裂缝与夹缝

中国近代企业家的生存智慧

邱志华 编著

立信会计出版社

裂缝与夹缝

——中国近代企业家的生存智慧

邱志华 编著

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 8.25 插页 2 字数 204,000

1996 年 10 月第 1 版 1996 年 10 月第 1 次印刷

印数 1—3,000

ISBN7-5429-0436-1/F·0411

定价: 12.00 元

前 言

“该不是故弄玄虚吧？”也许不少刚看到这一书名的人，都会在脑子里产生这样的疑问。确实，在如今的图书市场上，有不少书为了增加所谓的“吸引力”，起了些让人捉摸不定的书名，但此书例外。“裂缝”和“夹缝”，是对中国近代企业家的历史作用和历史处境的形象刻划，这里虽有文学比喻的色彩，但却是以历史学和经济学的科学研究为依据的。

所谓“裂缝”，是指中国近代企业家在悠久、广袤的小农经济的坚硬土壤上，开辟出一道新的资本主义生产方式的缝隙。这是他们的历史功绩。

为了理解这一历史功绩，我们需要看一看历史在16、17世纪曾经演示过的图景：当满州八旗铁骑踏破山海关，为重建新的封建王朝而横枪跃马，呼啸直入中原的时候，英国克伦威尔骑兵队卷起了资产阶级革命的飓风，将查理一世头上的王冠扫落在地；当康乾两位天子陶醉于黄河岸边手摇纺车和江南水乡耕牛犁田相交织的盛世风光的时候，英国工业革命已在蒸汽锅炉的震耳欲聋的吼声里喷薄而出。这样的图景诉说着一个历史事实：当与资本主义生产方式相联系的近代企业在西方崛起的时候，中国尽管出现过资本主义的萌芽，但这些星星点点、互不联系的萌芽，无力使汪洋大海般的而又坚如磐石的小农经济结构发生崩裂。因为当时还未形成拆解这一经济结构的社会力量。这样的社会力量是在鸦片战争之后才出现的，中国近代企业家正是这样的社会力量之一。

首先冲击中国小农经济结构的力量来自外部。鸦片战争之后，

外国资本主义挟大炮之余威,把近代企业移植到中国。这种来自外部的冲击虽然是有震撼力的,但最初还只是在小农经济的坚硬外壳上划下了一道浅痕。因为这些外在力量还未能转化为中国社会的内在力量,而只有内在力量的勃兴,才能将旧事物的外壳拱破。中国近代企业家的出现,意味着新的资本主义生产方式开始在中国渗透与发展。因此,小农经济的社会结构终于被他们钻开了一道裂缝,中国社会的经济结构由此发生了缓慢的然而却是质的变化。

从阶级分析的角度来讲,中国近代企业家显然属于资产阶级范畴。因此,他们对于工人的残酷剥削是不言而喻的。确实,当我们今天翻阅他们发家史的时候,还能听到工人们在其中发出的悲惨呻吟。但是,正如马克思曾经痛斥资本原始积累的血腥罪恶,却又称赞资本主义取代封建主义起了“非常革命”的历史作用一样,我们也应当肯定中国近代企业家瓦解传统小农经济的历史作用。如果考虑到新的资本主义生产方式取代旧有的小农经济生产方式的过程在近代中国始终没有完成,那么,对于中国近代企业家的这一历史作用的肯定,应当成为经济史研究的重要课题。正是有见于此,本书更多地展示中国近代企业家作为新生产方式的代表者和旧生产方式的瓦解者所具有的生气和锐气。

他们的生气和锐气不仅使传统的社会经济结构发生了裂变,而且推动了社会价值观念和行为模式的嬗变。在传统小农社会中,民概分为士农工商;士为四民之首,学而优则仕是士之正途;商居四民之末,而且为士所不齿。中国近代企业家的出现则有力地改变着这种传统的观念。从这本书中可以看到,像张之洞、盛宣怀之类的由士而仕的大官僚同时热衷于创办企业,既是官僚又是企业家,出入于士与商之间。这对于平民百姓是有引导作用的。因为在中国传统社会里,为官者不仅是政治的权威,也是教化的楷模,他们的行为必定会为平民百姓所仿效。从本书中还可以看到,有着状元身份的张謇,毅然辞官,跨入近代企业家的行列。状元是传统之士

所能获得的最高“功名”，因而张謇的举动促使很多原来局促于科举仕途的旧式知识分子投身于近代工商业。从本书中更可以看到大多数中国近代企业家，是从新式学校里培养出来或是留学回国而径直走向近代工商业的。他们更明确地表现了与“耻于言商，耻于言利”的陈腐观念的决裂。所以，中国近代企业家的历史作用，还在于在传统小农社会的价值观念体系上戳开了一个大窟窿。

然而，中国近代企业家在传统小农经济结构的坚硬土壤上，所开凿的始终只是一道裂缝，尽管它由细小而逐渐变得宽深。这就是说，中国近代企业主要集中在因一系列不平等条约而开放的商埠，商品经济成份较多的农业地区基本上在这些商埠的周围，而广大的内陆腹地，仍然与传统的小农经济没有太大的变化。这意味着中国近代企业家活动空间的狭小。

然而，就是在这狭小的空间里，中国近代企业家也无法自由地伸展手脚，而是处于两头压迫的“夹缝”里：既受到外国资本主义的威胁，又受到国内封建势力、官僚资本的包围。这并不意味着中国近代企业家和外国资本、封建势力、官僚资本除了有相对抗的一面之外，再无其它的瓜葛。相反，从本书中我们可以看到相当多的中国近代企业家是买办出身的，即使不是买办出身，他们为了企业的生存，往往借用外商的招牌，屈从于外国资本；往往和当政官僚和官僚资本的头面人物拉拉扯扯，希冀能得到他们的扶持。我们还可以看到一些中国近代企业家是由封建地主转化而来，是集企业家和封建地主于一身的，如开设瑞蚨祥的孟洛川和张謇。既使是由新式知识分子或留学生、华侨而成为企业家的，也往往受到封建思想的很深影响，反映在他们的企业管理上长期采用封建残余很严重的学徒制和搜身制等等。但是，如果将这些和他们在夹缝里的艰苦奋斗相比，那么，他们的足迹的主流是后者。正是有见于此，本书主要表现的是中国近代企业家的这一主流。

本书更想表现的是处在夹缝里的中国近代企业家的经营管理

智慧。中国近代企业家面临两头的压迫，在充满艰难坎坷的道路上跋涉前进。尽管有不少人在夹缝里被挤垮了，但毕竟有不少人历经风险而终于把企业办成功了。这些从夹缝里滋生、积累的成功经验，对于现在的企业家来说，是十分珍贵的。本书所选择的中国近代企业家大都具有这样或那样的成功经验，就是想使今天的人们从他们昨天的足迹里获得某些借鉴。

综合本书中的这些企业家的成功经验，大体有这么几个方面：

第一，以“实业救国”为宗旨，激发民族意识。中国近代企业家多在民族灾难的刺激下，怀抱着“实业救国”的理想而兴办工商业。他们把实现这种理想作为自己的使命和自己企业的宗旨，并将其引入经营管理之中，注重激发民族意识。中国近代企业的起步晚于西方资本主义国家，其资本和产品质量一般来说也难以与外商匹敌。因此，中国近代企业家常常用激发民族意识的手段来动员广大民众和他们站在一起，发展和壮大中国自己的企业，抗拒外商的压抑。即使是著名的大买办虞洽卿，也基于民族意识而扶持四明银行，并创办三北航运集团。他在同外轮公司竞争中，多次凭籍中国人民的爱国浪潮，鼓励起人们的民族意识，使外轮公司受到打击。曾依附于外国资本的买办尚且如此，其他的中国近代企业家就更是这样了。如郭氏家族永安集团的几次集资招股，都是以振兴实业、收回利权相号召而得到了踊跃投资的轰动效应。

在生产经营上，中国近代企业家也注重以民族意识来唤起企业成员创制优质中国产品的责任心和自觉心。如范旭东开拓中国近代化学工业、简氏兄弟创出中国香烟的名牌，张弼士酿造出中国葡萄酒的世界名牌，都是这样做的，以至二三十年代在中国企业界激荡着一句响亮的口号：“国人愈爱国货，国货愈宜精良”。把激发民族意识运用于经营管理，还表现于中国近代企业家的广告宣传中。比如吴蕴初的佛手牌味精在与日本味の素的竞争时，大肆宣传的广告词是：“敬告国人，爱用国货，天厨味精，国货精品。”宋棐卿

的毛线以“抵羊牌”为商标,就是以抵制洋货的民族激情为号召,启动了广大民众爱国的心扉,打开了销路。可以说,把民族意识引入经营管理,是中国近代企业家匠心独运的创造。

第二,形成集团性的规模经营,在激烈的竞争中站住脚跟。中国近代企业为了能在夹缝中获得较大的独立自主权,不受制于外国资本和封建政府、官僚资本,往往或是自办原料供应和销售机构,集产、供、销于一体;或是分散投资,以一业为主,多种经营。用“火柴大王”刘鸿生的话来说,就是“不把所有的鸡蛋放在一只篮子里。”这种形成集团性的规模经营,是身处夹缝中的中国近代企业能获得成功的重要经验。因为集产、供、销于一体,降低了中间周转环节的费用,低成本提高了竞争能力;而不把“所有鸡蛋放在一个篮子里”,使得企业在变幻莫测的市场风浪中,能做到“东边日出西边雨”,以某一方面的利润来弥补另一方面的亏损。这种成功的经验,在本书中的很多企业家的经营之道中表现得很充分,如荣氏企业集团、郭氏企业集团、严氏企业集团。这种经营之道既吸收了西方现代企业经营的理论,又溶进了中国传统注重整体效应的智慧。

第三,在管理方法上,注重企业文化的建设。企业文化作为西方企业管理中的一场新的“革命”,在本世纪80年代传至我国。其实,当西方企业醉心于泰罗制科学管理的本世纪二三十年代,中国近代企业家并没有完全搬用这种管理模式,而是注重于企业文化的建设。从本书中可以看到,中国近代企业家中有一相当一部分是这么做的。尽管当时没有企业文化这一名称,但他们所做的却正好是企业文化中的两个层面:外显的企业形象和内隐的企业精神。他们通过企业的职工教育、文化活动、法规、厂训、厂歌等树立企业形象;通过一种渗透于企业成员内心世界、为集体认同的观念形态,形成凝聚企业成员的企业精神。本书所介绍的卢作孚的民生公司、肖则斯的宝元通公司、宋棐卿的东亚公司集中表现了中国近代企业家在管理方法上注重企业文化建设的特点。

其他诸如尊重人才,狠抓产品质量等一般的经营管理经验,当然也表现在中国近代企业家的实践中。

本书选择了 33 位在中国近代各个领域里的有代表性的企业家加以介绍,并相应地分为五篇,力求做到重点突出,文字生动。当然,是否做到了这一点,还有待于读者的检验。

目 录

第一篇 工矿企业

陈启沅——兴办近代民族工业的第一人·····	3
张之洞——近代重工业的先行者·····	9
张弼士——让中国葡萄酒享誉世界·····	14
张 謇——功满东南的状元实业家·····	22
周学熙——华北近代工业的奠基者·····	28
简氏兄弟——敢与国际烟草托拉斯争高低·····	34
荣宗敬、荣德生——荣氏企业集团的缔造者·····	41
严氏父子——中国近代机器制造业的翘楚·····	50
范旭东——中国化学工业的拓荒者·····	59
冼冠生——中国近代食品工业的俊杰·····	67
刘鸿生——首屈一指的“火柴大王”·····	75
吴蕴初——从味精打开化工事业的新天地·····	81
蔡声白——重现中国丝绸的光辉·····	89
胡西园——中国近代电器工业的泰斗·····	97
宋棐卿——创出中国毛纺织品的名牌·····	105

第二篇 交通运输业

盛宣怀——近代航运业和电信业的初创者·····	117
虞洽卿——沪上航运业巨擘·····	123
卢作孚——从川江中崛起的“船王”·····	129

周祥生——申城出租汽车业的魁首.....	136
----------------------	-----

第三篇 商业贸易业

孟洛川——“祥”字号商业集团的主要代表.....	145
郭乐、郭琳爽——“百货之王”传两代	152
肖则可——注重企业精神的西南百货王.....	162
古耕虞——执猪鬃业牛耳的“老虎”.....	170

第四篇 金融保险业

吕岳泉——中国人身保险公司的首创者.....	181
陈光甫——由小额储蓄起家的大银行家.....	188
周作民——筹建托拉斯的金融家.....	195
张嘉璈——致力于银行的近代化建设.....	203
康心如——从一钱莫名到重庆金融巨富.....	210
王志莘——使新华银行起死回生的人.....	218

第五篇 新闻出版业

张元济——开辟近代出版业的新时代.....	227
史量才——全国最大的报业实业家.....	234
陆费逵——敢于挑战的出版业后起之秀.....	240
胡政之——中国报纸首获国际荣誉的功臣.....	247
主要参考文献.....	253
后记.....	255

第 一 篇

工 矿 企 业

陈启沅——兴办近代民族工业的第一人

南海潮白浪汹涌，珠江水碧波翻滚。美丽富饶的珠江三角洲是近代中国的风起云会之地，也是近代中国的人材辈出之地。人们都记得在这块土地上的南海县诞生了著名的戊戌变法领袖康有为，但不一定都知道南海县还有一位值得怀念的历史人物：中国近代民族工业的开山始祖陈启沅。这两位人物同出一县，也许是具有偶然性的，但这两位人物所从事的事业，却体现着某种历史的必然：康有为的变法呐喊，正源自于陈启沅率先开创的近代民族工业的成长。

陈启沅(1834~1903年)，本名如瑯，字芷馨。广东南海人。出生在简村的一个农民家庭里。他少时聪明好学，企盼由科举而入仕途。然而，两次赴县应童子试，均名落孙山。虽然他依旧准备再次应试，但是其父的去世，迫使其放弃举业，转而从事农桑，以养家糊口。同时，他利用农闲，协助其兄启枢教授蒙童10余人，每年获束修二三十两白银，成为“半农半儒”之人。本来，陈启沅可能会在这样的小康农家中度过自己的一生。然而其兄启枢改变了他的生活道路。启枢的岳父是南洋侨眷。他在岳父的资助下，赴安南(今越南)西贡堤岸谋生，稍有积余，立稳了脚跟，随即在1854年返乡把其弟启沅带到安南。兄弟俩齐心协力，经营有方，10余年间，成了当地华侨富商。

陈启沅身在异国，未曾忘记如何发展家乡的农桑之业。广东与浙江、江苏、四川并称我国“四大蚕区。”陈启沅的家乡南海一带，气候适宜，一年四季都可以养蚕，每年可收茧6~7次。长期以来，中

国一直是世界上最大的生丝出口国,主要运销于西欧。进入 19 世纪之后,西欧各国纷纷设立机器丝织工厂,对生丝的质量提出了更高的要求。中国手工生产的生丝,在质量上不适应于机器织绸,加上包装的粗陋,因而在国际市场上呈现疲软的趋势。日本则趁机而起。日本的缫丝业大量采用机器,生产出的生丝粗细均匀,颜色洁白,富有弹性。相比之下,中国手工业生产的生丝则黯然失色。日本政府积极鼓励生丝出口,打破了中国长期垄断国际生丝市场的局面。同时,鸦片战争之后,一些外商已在上海等地设立机器缫丝的工厂。因此,只有创办我国民族的缫丝工业,才能发展我国传统的蚕桑业。陈启沅意识到了这一点。十多年的海外经商生涯,冲淡了仕官观念,打开了眼界。他在安南参观法国人经营的机器缫丝工厂时,发现“器械制丝,产品精良,”自己家乡的手工缫丝则远为逊色,于是在“羡慕之余,思欲仿效”。

1872 年,陈启沅回到祖国,走上了兴办机器缫丝工厂的历程。此时正值洋务运动方兴未艾之际,中国人开始把发展近代机器工业和国家的富强相联系,最初的近代企业由此而出现了。陈启沅顺应着时代的潮流,又走着独特的道路。他没有采用洋务运动中创办的近代企业或官商合办或官督商办的方式,而是独资建厂。独特的道路总是特别艰辛的。在当时,中国没有制造机器设备的工厂,而向外国进口机器设备,就非得仰仗官方的封疆大吏才能办到。因此,陈启沅要独资建厂,首先面临的难题就是:怎样解决机器设备的制造。对此,陈启沅是有充分准备的。自从萌发了回国兴办机器缫丝工厂的念头之后,他就广泛阅读数学、物理、机械制造等方面的书籍,编撰多种这方面的著作。其中《启沅算学》共 13 卷,记载着使用蒸汽锅炉、计算蒸汽力度等方面的原理和公式。同时,他借经商之便,广泛考察南洋各国缫丝厂的机器设备。理论的把握和实际的考察相结合,使陈启沅终于掌握了缫丝机器的制造、使用和维修技术,绘出了完整的图纸,通晓了机器缫丝的技术与工艺,这就为

他独资建厂奠定了坚实的基础。

把厂址选择在自己的家乡南海简村,是陈启沅经过仔细分析之后作出的决定。他认为这样既能利用家宅房屋,又能依托人地两熟的便利,而且工厂靠近原料产地,便于就近吸收劳动力(当地妇女多擅长家庭缫丝),有利于加工茧皮、蚕蛹等下脚料,就地为农业所用,此外还能减少官府的干扰和应酬往来。厂址选定,陈启沅全身心地投入建厂工作。他从安南带回一部船用旧蒸汽机,其他机器设备的制造,由广州陈联泰号(五金作坊)协助,而自己则充任技术指导,督促工人按照他设计的图纸制造和安装机器。经过近一年的忙碌,机器设备终于制成并安装好了。缫丝厂初具规模:蒸汽炉 1 座、煮水锅炉 1 座、贮冷水的大锅 1 个、足踏式缫丝釜位 300 多个,焙茧室 1 间,3 丈 6 尺高的烟囱直插云霄,汽笛声震聋欲耳,整个工厂占地 40 多亩,女工 600 多名。

1873 年秋冬之际,南海仍然葱绿一片。陈启沅的缫丝厂正式开工生产了。厂名为“继昌隆”。高昂激越的汽笛声宣示了中国近代经济史上的一个重要事件:在中国古老而板结的传统自然经济的土壤里,第一次冒出了近代民族工业的幼芽。传统的自然经济的坚冰,由此而呈现出被瓦解的第一道裂缝。陈启沅也由此而作为中国近代第一个民族企业家而载入史册。

“继昌隆”作为中国第一个近代民族企业,不仅把缫丝业原来的家庭手工业生产方式改造为机器工业生产方式,而且在管理制度上对中国近代机器缫丝工业也具有示范意义。“继昌隆”管理人员不多,约 30 余人。其中司理 1 人,统管全厂事务由陈启沅自己担任;司帐 1 人,主持全厂购销业务;另有直接管理车间生产的管工和负责设备检修的技工若干名。对管理人员采取计时工资;对生产工人采取计件工资。管工每天负责统计缫丝工人的产品数量,按件付酬。为了防止片面追求产量而忽视质量的现象发生,陈启沅严格规定了操作规程,并设置巡行员督察,一旦发现,则予以处罚。对工

人的出勤管理得很严格。每天早晨,工厂鸣放汽笛三次:第一次是起床信号,第二次是进厂信号,第三次是关厂门信号。第三次汽笛响过之后,就休想进入厂门,并按旷工处罚。同时,为了鼓励工人多出勤,规定半个月出全勤的工人可多得3天工资。工厂按季度给工人分红,籍此来培植工人对工厂的感情。这里面固然夹杂着封建的人身管制的因素,但毕竟开创了一套把一家一户的分散生产集中到一个场所用机器生产的管理制度。

当时人们把机器缫丝叫做“机汽大偈”。“机汽大偈”较之手工缫丝的优越性是显而易见的。陈启沅将这些优越性归结为四个方面:第一,“旧器以火煮其水,其丝股易变,新器以滚水之气而煮其水,丝股不变,其丝色则佳”;第二,“旧器缫丝,不能使其粗细如一,新器则多少可以自如”;第三,“旧器初去其皮之时,或清或不清,不能任意为之,新器则以筷子逐少挑净丝皮,然后如法缫成”;第四,“旧器所缫之丝,临用以织绉缎时,亦必用工开解,若照旧法开解,用工人一名,只可管丝口十条。新法所缫之丝,照法开解,用工人一名,可管丝口六十条,上等之妇,可管至百口”。总之,机器缫丝不仅提高了劳动生产率,而且提高了生丝的质量。因而继昌隆的生丝在售价上较土丝可高三分之一,提高了我国生丝在国际市场上的竞争能力。继昌隆的原料,最初主要来自于农户和小商贩的零星交售,因而质量参差不齐;其产品则主要经广州丝庄之手转售给外商,这不仅受人盘剥,而且不易及时获得国内蚕茧市场和国际生丝市场的信息。陈启沅很快就改变了这一状况。他在蚕茧原料产地设立收购站,由收购员严格把住质量关,这既扩大了原料来源,又保证了原料质量。他在广州设立昌棧丝庄,派其儿子主持业务,直接把产品卖给外商。这样,他实现了采购、生产、销售自成一体。继昌隆获利更为优厚,日益昌隆,影响日益扩大。

第一株出土的幼芽,自然是引人注目的。因而继昌隆的日益昌隆也就很快地激发起了他人的仿效。在继昌隆创办的数年之后,南