

中国民族资本企业经营与管理

李刚著

西北大学出版社

前 言

中国民族资本主义经济产生百年来，在帝国主义和封建势力的双重压迫下艰难求存，为了发展民族经济，同帝国主义和官僚买办资本奋力抗争，他们注重企业的经营与管理，从旧中国国情的实际出发，积累了丰富的企业经营管理经验，初步形成了颇具中国特色的资本主义企业经营管理制度。这是民族资本留下的宝贵历史遗产之一。

但是，长期以来在“左”的错误指导下，我们没有能够正确地总结和批判继承民族资本留下的这笔遗产。在对资本主义工商业进行社会主义改造时期，着重变革企业的经济和政治制度，注重使资本家变为自食其力劳动者的思想改造，取得了很好的成绩。但却忽视了发挥民族资本家具有生产和经营管理经验专长的作用，以及民族资本企业经营管理中合乎社会化大生产和商品经济规律的成功经验，成为历史的憾事。“三大改造”完成后，又提出一切“以阶级斗争为纲”，对民族资本极尽批判之能事，对民族资本企业百年来积累的成功经营管理经验一律视之为“封、资、修”遗毒，予以批判，没有组织力量对民族资本的企业经营管理经验进行认真整理和挖掘，在批判继承的基础上进行吸收。60年代后虽曾出现过编写厂史、家史的热潮，也主要是为阶级斗争和路线斗争服务，不可能言及正确的总结和评价。

党的十一届三中全会以来，为了发展社会主义生产力，进行社会主义企业经营管理体制的改革，我们比较注重对西方资本主义企业经营管理思想和技术的引进与吸收，对推动我国企业经营的变革起了一定作用，却依然忽视了对中国自身资本主义企

业成功的经营管理经验进行系统的总结和批判继承。

马克思主义从来主张不能割断历史。从中国近代历史发展的角度讲，是民族资本最先引进和吸收了西方资本主义的企业经营管理思想，并在一定程度上运用到自身的经营管理实践中。当西方科学管理创始人泰罗还在美国实验他的科学管理方法时，中国民族资本家穆藕初1914年就翻译出版了泰罗《科学管理原理》一书的中译本，还在泰罗的邀请下去美国费城实地考察学习，归国后率先在他创办的德大、厚生纱厂实行改革，成为民族资本在那一历史时期企业经营改革管理的典范。中国民族资本企业的经营与管理虽然带有半殖民地半封建社会的落后性质，但它毕竟是中国土生土长的资本主义，较之西方资本主义企业经营来说更多地带有中国的特点，包含着比较浓厚的中国传统经营管理思想的历史沉淀，是中国民族资本百年来辛勤探索和积累的结果，浸透着几代民族企业家为振兴实业、发展国货而奋斗的心血，具有历史的进步性质。认真总结和批判继承这一历史遗产，对于今天方兴未艾的社会主义企业管理体制改革会提供直接的历史经验和借鉴。它比西方经营管理经验更符合中国的国情，带有更具体的可操作性。

当然，中国民族资本企业经营与管理是为了榨取剩余价值，加强对工人的剥削；又由于民族资本主义自身发展的不充分，其企业经营与管理带有资本主义不发达国家的落后特点和较多的前资本主义因素，使民族资本企业经营与管理深深打上“既苦于资本主义生产的发展，又苦于资本主义生产的不发展”^①的历史烙印。因而具有封建的资本主义的糟粕。对此我们必须认真清理和剔除。这些陈旧落后的东西，也可以化腐朽为神奇，为今天的企业管理体制的改革提供前车之鉴。

①马克思恩格斯：《马克思恩格斯选集》人民出版社1972年版第二卷第207页。

总之，认真总结和批判继承中国民族资本企业经营管理经验，不仅对于研究中国资本主义发展史，而且对于发展社会主义商品经济和生产力，推动社会主义企业经营管理体制改革，建设具有中国特色的社会主义企业经营管理体制都有实际和理论意义。

作者是初次深入这一研究领域写书，加之资料搜集的困难和零碎，书中难免有不妥之处，敬请读者多多批评指正，以帮助作者提高业务素质，进行不断充实和修改。

作者

1991年11月

目 录

前言

一 中国民族资本企业经营管理的产生与发展	1
二 中国民族资本企业经营管理的特点	37
三 中国民族资本企业的经营管理机制	61
四 中国民族资本企业的市场调查和市场预测	76
五 中国民族资本企业的经营策略	98
六 中国民族资本企业的质量管理	113
七 中国民族资本企业的人才开发与管理	127
八 中国民族资本企业的资本管理	141
九 中国民族资本企业的激励机制	154
十 中国民族资本企业的广告宣传术	171
十一 中国民族资本企业的产品推销术	183
十二 中国民族资本企业的服务促销术	196
十三 中国民族资本企业的人员促销术	209
十四 中国民族资本企业的公关促销术	217
十五 中国民族资本的企业命名艺术	228
十六 中国民族资本企业经营管理的落后性	238
附录 中国民族资本主义发展的内在原因	257
后记	271

一 中国民族资本企业经营管理的产生与发展

中国民族资本企业经营与管理的历史就是中国民族资本主义经济的发展史。百年来，它们在帝国主义、封建势力和官僚买办资本的压迫下艰难图存，初步形成颇具中国特色的资本主义企业经营管理体制，并经历了萌芽、产生、发展和衰败的历史变迁。

中国民族资本主义企业经营管理史大致可划分为四个阶段：

（一）中国资本主义经营管理的萌芽（明清之际——1840）

中国明清之际，生产力的进步，商品经济的发展，在东南沿海和中部山区的少数手工业部门已经产生了资本主义萌芽，而后在农业和商业领域也发生了生产关系的某些新变化。与此相应产生了中国历史上具有资本主义性质的企业经营管理最初形式。

手工业是最早产生资本主义萌芽的部门。明代中叶，在冶铁、纺织、制瓷、制盐等行业已经产生了以雇佣劳动为基础的工场手工业，清代又有进一步发展。这些具有资本主义性质的工场手工业规模颇不小。清代雍正年间广东各地铁场炉座“佣工不下数万人”^①道光年间陕西矿冶铁厂佣工“大厂常川二三千人，小厂亦有数百至千人”^②；云南的铜厂“大者动辄十数万人，小者亦

①《皇朝经世文编》第五十五卷。

②严如煜：《三省边防备览》第九卷。

不下数万人”^①；广东佛山铁器铸造工场“有数十家，一肆有数十砧，一砧有十余人，共计工匠达数千人”^②；苏州踹布坊“每家有数十人不等，共有工匠五万人”^③；广东佛山镇有织布工场二千五百家，每家平均雇工二十人，共有工匠五万人”^④；四川的盐厂“每厂人数亦以万计”^⑤。经营这些颇具规模的工场手工业，便产生了相应的经营管理组织和专职经营管理人员。清代云南的矿场，管理方面负责置办油米杂物的“管事”和负责登记帐薄的“柜书”，技术方面有“煊头”负责勘察引苗，安排捶手，计划架煊，另有“领班”负责监督砂丁工作，“炉头”负责冶炼事宜。这些管事、柜书、煊头、领班、炉头都是锅头或炉户雇佣的工作人员^⑥。陕西采木工场的经营管理形式是“开厂出资本商人，住西安、周至、汉中城。其总理总管之人曰掌柜，曰当家；挂记账目经营包揽赁字据曰书办；水次领运头人曰领岸，水陆领夫曰包头”^⑦，“当家、领岸、书办、包头均木厂小夥名色”^⑧，这里已有经营与管理的相应分工。陕西造纸业的经营管理形式更明确“商人厚资木，坐筹操其赢。当家司会计，领岸度工程。书办记簿册，包头伙弟兄”^⑨。这里会计、书办负责经营，领岸、包头组织生产，厂主（商人）则统管全局，运筹决策，已呈现出资本主义经营管理的雏型。四川盐井的经营管理组织分工更细密更系统，“厂上有‘董事’总理井的公件；宣上令而通下情者，曰‘档首’；领东家本

①《皇朝经世文编》第五十二卷。

②屈大均：《广东新语》第十五卷。

③《雍正诛批谕旨》第四十二册。

④英文《华事月报》第二卷第七期。

⑤严如煜：《三省边防备览》第九卷。

⑥祝慈寿：《中国古代工业史》学林出版社1988年版第818页。

⑦严如煜《三省边防备览》第十七卷“艺文”。

⑧严如煜《三省边防备览》第十一卷“山货”。

⑨严如煜《三省边防备览》第十四卷“艺文”。

银，以办井及灶及号，其名曰掌柜”^①。掌柜下设六房“主银钱者曰柜房，复井者曰井房，以牛车推咸水者曰车房，曰牛房，储咸水者曰桶房，烧盐者曰灶房，六房备，然后适井之用”^②。每一房又有较为完备的管理系统，“每灶的柜房有掌柜一人，专管全局。其下设管账和帮账各一人，管账经营账目，系掌柜的下手……总灶一人，管理烧盐、捆盐、吊称等项业务。其下设坐灶数人，协助总灶工作。每一坐灶管三十或四十火圈”^③。由此可见，盐场已是在盐业资本家指挥下，由专业人员组成的较为严密的生产管理机构，决非狭小的手工作坊所能比拟。

这些工场手工业的经营管理组织和人员的活动目的是为了取利，实现价值增殖。采木是为了“操奇赢”；造纸是“工本无多，获利颇易”^④；冶铁“每日得铁二十余版，则利赢，八九版则利缩”^⑤；纺织是“机杼之利，日生万金”^⑥；业瓷是“富户利生财”^⑦；制盐是“灶户煮盐，出资本取利”^⑧。生产采取雇佣劳动的形式。陕西木厂是“厚资商人出本，交给厂头雇募匠作”^⑨，陕西、广东、湖南、四川的铁矿由商人“自出资本，募工开挖”^⑩。苏州纺织业是“机户出资经营，机匠计工受值”^⑪。劳动实行严密的分工协作。佛山铸铁肆生产过程是“一人钳之，二、三人锤

①祝慈寿：《中国古代工业史》学林出版社1988年版第959页。

②③见张学君冉光荣：《明清四川盐井史稿》四川人民出版社1984年版第167页。

④严如煜：《三省山内风俗杂识》第19页。

⑤屈大均：《广东新语》第十五卷‘货语’。

⑥胡琢：《溪镇记闻》总叙·风俗。

⑦乾隆《浮梁县志》第十一卷艺文上。

⑧⑨严如煜：《三省边防备览》第九卷‘山货’。

⑩祝慈寿：《中国古代工业史》学林出版社1988年版第816页。

⑪江苏省博物馆：《江苏省明清以来碑刻资料选辑》三联书店1959年版第9页。

之，旁十余童子煽之，童子必歌唱不辍，然后可炼熟而为锅也”^①。四川盐井生产分工更复杂“其人，有司井、司牛、司篾、司梆、司漕、司涧、司锅、司火、司饭、司草，又有医工、井工、铁匠、木匠……非战而群嚣贯耳，不雨而黑云遮天”^②。劳动管理则实行工资和奖励结合的制度。苏州丝织业采取的是“计日受值”或“按件而计”^③的计时工资与计件工资并行的工资制度；云南铜矿是“按月支給工价，去留随其自便”^④；四川盐井是“得食其力”“论工受值”^⑤；并把工资与生产效率相结合，进行物质刺激。苏州丝织业的计件工资已是“视货物之高下，人工之巧拙以为增减”^⑥，有一定的灵活性。四川盐井的“论工受值”已初步建立等级工资制，如担卤水“其力最强，担可三百斤，往返运送，日值可得千钱”，担盐工工资略低于担水工，山匠、灶头，因有技术“其值益昂”^⑦。苏州造纸坊已经萌生了生产责任制管理。“议得纸匠每日以刷纸六百张为一工，系计刷纸为工，并不计日，如纸匠勤力，春夏昼长，秋冬夜作，尽力刷造，除去六百张为正工，或多至六百张……按月统算每工给茶点银半分以示鼓励”^⑧，贯彻的是多劳多得的奖励制度。景德镇瓷业似乎也已实行了奖金刺激，有歌谣曰“坯工多事问坯头，首领稽察口类周。三月有钱称发市，年终找满情工愁”^⑨，这可看出，制坯工是阴历三月上工，给发市钱，四月给工钱，十月找满，年终结账再给

①屈大均：《广东新语》第十五卷‘货语’。

②《皇朝经世文编》第五十卷。

③乾隆《元和县志》第十卷‘风俗’。

④民国《新纂云南通志》第116卷。

⑤光绪《大宁县志》第一卷。

⑥彭泽益：《中国近代手工业资料选辑》三联书店1962年版第一册第210页。

⑦张学君、冉光荣：《明清四川盐井史稿》四川人民出版社1984年版第170页。

⑧江苏省博物馆：《江苏省明清以来碑刻资料选辑》三联书店1959年版第70—72页。

⑨彭泽益：《中国近代手工业资料选辑》三联书店1962年版第一册第273页。

些，属奖金性质，所以“惰工愁”；有的坯房则实行实物奖，“坯工做坯尽一日之勤，至二鼓始赴饭店吃饭蒸肉”^①。这些都说明明清以来手工业产生资本主义萌芽的行业生产管理已经走出手工作坊封建关系的狭隘范围，基本上进入初具规模的资本主义工场手工业管理阶段。

手工业资本主义萌芽的发展对原料和商品粮的需求，引起农业生产的发展，刺激农业资本主义萌芽的产生，突出表现为清代以来出现了以追求利润为目的的富裕农民和经营地主。他们的生产管理较之地主剥削和小农经济也有很大变化。明代中叶，常州有谈晓、谈参兄弟采用因地制宜，多种经营，优化产品组合的雇工经营。他们“俱精心计，居乡湖田多洼荒，乡之民皆逃而渔，于是田之弃不治者以万计，晓与照薄其值，买佣工乡民百余人，给以食凿其最洼者为池，余则围以高陆辟而耕，岁入视平壤三倍。池以百计，皆蓄鱼，池之上架以梁与茆舍，畜鸡豕其中，鱼食其粪又易肥，塍之上植梅桃诸果属，其圩泽种菰苳菱芡，可畦者以艺四时诸蔬，皆以千计，凡鸟鳧昆虫之属，悉罗取而售之。室中置数十柜，日以其入分投之，若某柜鱼，某柜果，入盈乃发之，月发者数焉，视田之入又三倍”^②，完全是一幅农牧林鱼全面发展，生产良性物流循环的规模经营模式。进行这种商品性农业经营，一方面要加强管理，正确决策，核算价值。显然谈晓俩兄弟所以获得“岁入视平壤三倍”，“视田之入又三倍”的经营效果，首先是他们“俱精心计”善于经营决策，产品开发计划合理的结果。而且，置数十个钱柜，进行分类核算，才显示出不同经营门类的经济效益。这一问题，明清之际在商品经济发达地区已引起农学家的关注，当时人们搞集约经营首先要比较成本，核算

①许涤新、吴承明：《中国资本主义的萌芽》人民出版社1985年第577页。

②《常州先哲遗书》卷四谈参传。

盈亏。“一亩之田，耒耜有费，籽种有费，鬲斛有费，雇募有费，祈赛有费，牛力有费，约而计之，率需千钱”^①，如果“终岁而会计之，息数倍”^②，方可择工经营，否则“适无赢余，岁稍歉，即称贷不遑矣”^③。另一方面，还必须加强劳动管理，设法提高雇工的生产积极性。明清以来农业雇工已在择工、用工、监督、激励方面形成一些新制度。在择工方面“力勤而愿者为上，多艺而敏者次之，巧作而好欺，多言而嗜惰者，斯为下矣”^④。在用工方面，“别闲忙一也，异勤惰一也，分难易一也”^⑤，特别是“人情缓急，朝暮不同，早晚亦异，不可不察也”^⑥。在监督和激励方面，主要贯彻奖勤罚惰的原则“察其勤者而阴厚之，使勤者既奋而惰者亦服”^⑦，并且奖罚分明，“对勤者为劳苦，手治卮酒”予以奖励，使其“相励亡负”；对惰者严加斥责，使其“望而自质责”^⑧，积极改过。甚至“待农之物，酒食益甚，丰啬多寡……冷热迟速，亦所必计”^⑨，否则挫伤了劳动者的生产积极性就会“灶边荒了田头”。有的经营地主干脆采取承包制的办法，让雇工承包经营，把劳动成果与雇工个人利益结合起来，以刺激生产热情。清人顾禄说苏州“蓄鱼以为贩鬻者，名池为荡……有荡之家，募人看守，抽分其利，俗称‘包荡’”^⑩。这些较之鞭打绳拴，夺妻鬻子的封建地主管理已有不小的变化，透露出资本主义经营管理的信息。

手工业和农业中具有资本主义性质的经营管理形式出现，又必然引起商业经营管理形式的若干变化。明清以来，商业的组织

①《皇朝经世文编》第三十九卷户政。

②《皇朝经世文编》第三十六卷。

③引自许涤新、吴承明：《中国资本主义的萌芽》人民出版社1985年版第264页。

④⑤⑥⑦⑧张履祥：《补农书》总论。

⑨王世贞：《齋州山人稿》卷八五龚襄人传。

⑩顾禄：《清嘉录》第160页。

形式已出现东家出本，伙计经商的委托经营伙计制。《清实录》中记载：“山西陕西安徽等省商人，所有营运等事系交商伙代办，本商多在原籍居住，相隔较远”^①。顾炎武则说当时商贾经营的具体形式是“大贾辄数十万，则有副手，而助耳目者数人……其人皆铢两不私，故能以身得幸于大贾而不疑……有贾无副，则贾不行”^②，副手的地位已显得非常重要。另几则徽商史料也可证明这种变化。“公讳毓……适戚中有渔镇盐业，距邑远，聘为经理，公遂往任焉”^③。“胡孔召，清华人……就鲍某聘，委以重资，远涉施南，黔江等处经商，会计悉当”^④。这种委托经营伙计制，一方面使东家代理人有可能转化为资本家，为近代商业“东西制”作了历史张目；另一方面伙计开始转化为具有雇佣因素的佣工，“江启逊，幼孤贫……十二岁往海阳佣于商家”^⑤，使商业内部生产关系开始突破家仆制的封建束缚，产生着资本主义新因素。同时，明清以来商业经营方式也有新变化，出现了内部有细密分工、严格管理的商店。“苏州皋桥西边有孙春阳南货铺，天下闻名……其为铺也如州县署亦有六房，曰南北货房、腌腊房、蜜饯房、蜡烛房、酱货房，售者由柜上给钱，取一票，自经各房发货，而总管者专其纲，一日一小结，一年一大结，自明至今二百三十四年，子孙尚食其利”^⑥。“其店规之严，选制之精，合郡无有也”^⑦。商店内部已有相应的经营管理组织，分为六房，由总管掌其纲；定有店规，实行岗位责任制并进行会计核算，日结年清，已具备近代商业企业经营管理的性质。这些新兴商号，在经营上很注重招徕之术，竞争之道。清代著名富商汪氏设益美字号

①《清高宗实录》第1419卷。

②顾炎武：《肇域志·江南》11《徽州府》。

③黟县《环山余氏家谱》卷21“余蕙三传”。

④⑤光绪《婺源县志》卷35人物。

⑥⑦钱泳：《履园丛话》卷二杂记下。

于吴阊，贩售布匹，为扩大销售，招徕主顾，“密囑衣工，有以本号机头缴者，给银二分，缝人贪得小利，遂群益布美，用者竞市，计一年销布以万匹”^①，实行的是广告宣传和有奖销售法。而苏州用直镇有一沈姓富商在沿河的街上开了片店，同本街的另一家商店竞争激烈，沈姓富商为了争取顾客，树立信誉，见行人过河困难，就出钱在店旁修了一座桥，使其店成为过河必经之路，有力拓展了市场，获利不小，后来店主干脆把此桥称为“进利桥”^②。

凡此均说明，中国在明清之际已经产生了资本主义经营管理形式的萌芽。它的存在和发展预示着中国经营管理发展的新方向，并为民族资本企业经营管理制度的产生奠定了历史基础，但这种具有资本主义性质的经营管理萌芽，在当时还非常稀疏，很不完善。一方面，这些经营管理的新变化只是发生在个别行业和个别生产过程，还很不系统，没有形成完正的企业经营管理制度；另一方面，这些新式管理的萌芽还同封建关系交织在一起，如手工业中的雇工还由“行头”分遣，管理还受行会的束缚与支配。农业中的经营地主还与封建租佃制剥削相联系，雇工多为短工，自由雇佣的长工只是寒星数点，商业中更是主仆制占主导地位，封建家族血缘关系，乡土关系以及行规会章的制约还严重存在。这些都说明了鸦片战争以前中国距离资本主义还有漫长的途程，尚不具备产生完整意义上资本主义企业经营管理制度条件。

①彭泽益：《中国近代手工业史资料》三联书店1957年版第1卷第241页。

②《桥梁史话》上海科技出版社1972年版第219页。

(二) 中国民族资本企业经营管理制度的产生 (1840—1894)

鸦片战争以后，西方资本主义对中国的经济侵略客观上给中国带来了资本主义企业经营管理制度的产生。

鸦片战争后，西方资本主义商人赴沿海各口岸“贸易通商无碍”，在对华进行以商品输出为主的经济侵略过程中客观上给中国带来了资本主义经营形式和经营方法。洋行，是外国资本在中国开设商行、公司的通称。鸦片战争后随着对华商品侵略的加深，全国洋行数目由 343 家增加到 579 家，仅上海一地，在 1876 年至 1884 年的 8 年间，洋行数目由 160 家增加到 245 家^①。这些洋行的创始人初到中国时多是囊空如洗，一文不名，为了利用华人资本，达到“以华治华”的目的，他们多采取股份公司的形式进行经营活动，使西方资本主义的公司制度开始深入中国，“迨及五口通商，海禁大开，外商纷纷来华设肆营业，号称‘洋行’，并仿欧西成例，在沪集合资本，发行股票证券，俗称股票，国人亦有应募入股者，因之风气渐开”^②，洋行为了在中国倾销洋货，套购土产，又多采取委托代理，委托经销的资本主义推销机制，形成以买办为主体的商业高利贷剥削网。英美烟公司的一则史料对此有极明白的说明，“英美烟公司创业后约 10 年间，曾尽一切努力以扩展市场，但由于中国的商业习惯、风俗、人情与欧美完全不同，再加商人之间微妙的行帮组织以及难以把握真象的各种社会的政治的情形，这些因素凑集在一起，显著地妨碍了作为外国商行的英美烟公司的推广销路的活动。于是该公司得

① 汪敬虞：《十九世纪西方资本主义对中国的经济侵略》人民出版社 1983 年版第 107 页。

② 陈真：《中国近代工业史资料》三联书店 1961 年版第四辑第 57 页。

出这样一个结论：与其自己直接承担营业上的风险从事销售，不如付出若干佣金委托华商代销，效率要高的多”^①，通过委托代理和委托经销制度使他们垄断着中国的商品销售市场。同时，洋行为了在中国推销洋货，赚取高额利润，又在客观上带来了资本主义的经营方法和经营手段。五口通商后，他们在通商口岸设趸售部、批发间，以至拍卖行，在上海举办大规模的样品展览。为了开辟中国市场，他们注重市场调查，研究中国人的购买习惯和购买偏好，挖空心思地掌握中国的市场脉搏。1844年英商将中国出产的各种土布样品，标明价格送回英国，让曼彻斯特商会进行研究；1853年他们又把宁波的土布四十多种在曼彻斯特公开展览，以便研究中国土布的市场竞争能力；1854年他们再次把五个通商口岸的土布样品和染色颜料在曼彻斯特和格拉斯哥等地进行展览^②，以便更多的资本家了解中国人的消费需求。通过这些商场调研，他们认为要打入中国传统市场，就“必须不顾一切地模仿本地样式，甚至模仿他们的缺点，模仿驰名牌号和商标”^③。于是输入的橡皮鞋“按照中国式样和中国人的身材制造”^④；进口玻璃“裁成合乎中国居民普通窗户的大小”^⑤；甚至“包装纸是用红纸还是蓝纸，捆扎用白带还是黑带都要考虑中国人的心理，投合中国人的习惯”^⑥，“皆能体华人之心，仿华人之制”^⑦。对中国人尚不熟悉的洋货则通过广告宣传、样品试销、有奖销售等新型促销方式进行推广。如美孚石油公司为了在中国打开销路，“除了雇佣人员挽着小车，摇曳铜铃跨街串巷兜售叫卖美孚石油外……他

①上海经济研究所：《英美烟公司在华企业史料》中华书局1983年版第一册36页。

②转引自于素云等：《中国近代经济史》辽宁人民出版社1983年版第116页。

③④⑤姚贤镐：《中国近代外贸史资料》中华书局1962年版第1册第1094页。

⑥汪敬虞：《十九世纪西方资本主义对中国的经济侵略》人民出版社1981年版第113页。

⑦姚贤镐：《中国近代外贸史资料》中华书局1962年版第1册第1094页。

特制一种铁皮座玻璃罩的煤油灯，上面刻有“请用美孚油”字样，只要购买两斤煤油就奉送一盏油灯^①。英商中国肥皂公司，为了打开销路“在肥皂中设有奖券和中间渗一二角银币以引诱顾客”^②。英美烟公司的广告范围更可谓无孔不入，形式多样，他们做广告“须能使人人注目，必须新颖之法，如黄色车之背上，行驶内地之舟……轮船及火车亦佳……日记簿及旅行各具，最易动目，又报上广告，须含游戏及美术性质则观者悦而读之美”^③，而且广告数量之巨“凡可张贴之处，几乎到处糊满，华商欲贴，几无空隙显明之墙壁”^④。这些新式经营形式和手法虽然直接目的是为了占领中国市场，掠夺中国的财富，但在客观上对中国民族资本企业营销制度的产生起了诱导和示范作用。

鸦片战争后，西方资本主义在中国开工厂办企业，客观上为中国直接带来了资本主义企业管理制度。为了推动商品输出，掠夺农产原料，鸦片战争后西方列强在中国航运、进出口产品加工，小型轻工业和公用事业领域投资兴办了一百多家近代企业。这些外国人在华企业客观上为中国带来了社会化机器生产的新型生产方式，同时，当他们把西方机器生产力移植到中国来时，也就把他们在西洋已经习惯的大规模生产的企业组织直接移植到中国。这些外资企业一般采取股份公司的形式，从国外运来各类新式机器由外国工程师或工匠督导生产，并形成工头、领班、管车、拿摩温等“工业初级军士”组成的生产管理监督系统，在雇佣劳动基础上对中国工人进行技术训练和劳动监督，一些外资企业还制定了各种规章制度进行生产责任制管理。他们还针对中国劳

①《上海的故事》上海人民出版社1978年第4册第49页。

②陈真：《中国近代工业史资料》三联书店1961年版第2辑第157页。

③④上海经济研究所：《英美烟公司在华企业史料》中华书局1983年版第一册第701页。

动力过剩，劳动力质量低，对机器生产不甚熟知的实际，为了加强剥削又从资本母国搬来了各种劳动管理制度，如英国在华企业所实行的“汗血制”即包工制，日本在华企业所实行的“养成工制”、“包身工制”等都为中国资本主义企业经营管理制度产生提供了可资效法的资料。当然，外人在华企业经营管理的目的是为了加重对中国人民的剥削，标志中国半殖民地性质的形成。但它比之腐朽落后的封建管理在当时还是先进的管理形式，对此郑观应曾有过一段议论：“夫西人之胜于我者，以能破除情面，延揽人才，官绅嘱托有所不顾，亲友推荐有所不受，是以所用司事人等，不但事情习熟，且为守兼优。董事由股东面举，总办由董事而（面）举，非商务出身不用，另举一极精书算之人，按月一查账目，有事则众董集议，有大事则集商股会议，无事则于结账时聚议，每年总办将账目及生意情形刊成清册，登诸日报，俾众咸知，董事亦各抒己见，以备采择，凡有益于公司之事，董事须竭力维持，否则必为人所轻鄙，此西国公司之通例也”^①。这些活虽然不乏溢美之词，但基本上说的是实情。

鸦片战争后西方资本主义为了侵略的需要，在中国还造成买办制度。买办在帮助西方资本主义对中国进行经济侵略过程中，首先接触了资本主义经营方式。为了开展业务，买办有自己一整套经营组织机构，买办有“为他自己营业的事务所，有归他使唤的看银师、账房、文书等一整套人员，而且有自己的钱庄、银号等金融周转机构”^②。依靠这一机构，买办锻炼了经营能力，积累了巨额的货币财富。到十九世纪六十年代西方资本主义以股份公司的形式吸收买办在他们的在华企业中附股搭办，进一步壮大了对华侵略的经济实力。但买办在外资企业的附股活动，却使买办又较

①郑观应：《盛世危言》第3卷第12—14页。

②汪敬虞：《唐廷枢研究》中国社会科学出版社1983年版第9页。