

ENCOUNTERING CHINESE NETWORKS

大公司 与关系网

——中国境内的西方、日本和华商大企业

[美] 高家龙●著 程麟荪●译

(1880~1937)

WESTERN, JAPANESE,
AND CHINESE CORPORATIONS
IN CHINA, 1880~1937

SHERMAN COCHRAN

上海社会科学院出版社

社会科学文库·译丛 ①

[美] 高家龙●著 程麟荪●译

大公司与关系网

——中国境内的西方、日本和华商大企业(1880~1937)

WESTERN, JAPANESE, AND CHINESE CORPORATIONS IN CHINA, 1880~1937
SHERMAN COCHRAN

ISBN 7-80681-057-9



9 787806 810576 >

ISBN7-80681-057-9/F·009

定价：21.00 元

ENCOUNTERING CHINESE NETWORKS

大公司与关系网

——中国境内的西方、日本和华商大企业

[美] 高家龙 ● 著 程麟荪 ● 译 (1880~1937)

WESTERN, JAPANESE,
AND CHINESE CORPORATIONS
IN CHINA, 1880~1937

SHERMAN COCHRAN

图书在版编目(CIP)数据

大公司 with 关系网:中国境内的西方、日本和华商大企业
(1880~1937)/[美]高家龙著;程麟荪译. —上海:上海社会
科学院出版社,2002

(社会科学文库.译丛)

ISBN 7-80681-057-9

I.大... II.①高... ②程... III.外资公司—企业
管理—对比研究—中国—1880~1937 IV.F279.29

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 050177 号

Encountering Chinese Networks:
Western, Japanese, and Chinese Corporations in China(1880~1937)
University of California Press
Berkeley and Los Angeles, California
University of California Press, Ltd.
London, England

Chinese Translations Copyright © 2002 by SASS Press
Copyright © 2000 by the Regents of the University of California
Published by Arrangement with the University of California Press

大公司与关系网

——中国境内的西方、日本和华商大企业(1880~1937)

作者:[美]高家龙

译者:程麟荪

责任编辑:华 华

封面设计:闵 敏

出版发行:上海社会科学院出版社

(上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020)

经 销:新华书店

印 刷:上海社会科学院印刷厂

开 本:890×1240 毫米 1/32 开

印 张:8.875

插 页:2

字 数:223 千字

版 次:2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印 数:0001—3000

ISBN 7-80681-057-9/F·009

定 价:21.00 元

版权所有 翻印必究

作者致谢

“抛砖引玉”一语恰当地表达了我的朋友们和同事们在我研究和写作本书的过程中为我所做的一切。我对他们每个人都深表感谢,尤其是托马斯·肯尼斯、托马斯·罗斯基、威廉·罗和史景迁,他们每个人都不止一次地阅读了本书的几份手稿,并对之作了详细的评论。我也要感谢比特芮斯·巴特勒特、程麟荪、柯博文、滨下武智、韩特、沃尔特·拉菲欧、罗伯特·斯密斯、杉本孝以及傅高义对本书所提的宝贵意见。读者们在阅读本书时所能找到的任何“美玉”都应归功于他们以及其他所有与我讨论过本书部分手稿的人,而本书中所有的“废砖”则是我的责任。

在研究和写作本书的过程中,美中学者之间的交流日益增多,感谢美中学者交流委员会和罗斯基金会亚洲研究项目的资助,我从这些交流中得益匪浅。在我历次去中国从事研究时,陈绛、陈曾年、丁日初、杜恂诚、冯寿才、韩威志、陆兴龙、黄汉民、马伯煌、马长林、潘君祥、沈祖炜、田如康、王庆臣、汪熙、徐鼎新、徐新吾、张宪文、张仲礼、张忠民和朱洪等学者给了我很多指导,我从他们那儿学到了很多东西。

我由衷感谢下列几家档案馆让我参阅未发表的文件:中国的上海社会科学院企业史资料研究中心、上海档案馆及中国第二历史档案馆;英国的英美烟草公司档案馆、公共记录处及恩尼雷法历史档案;日本东京的企业档案协会和三井档案馆;瑞典的瓦德斯达纳地区档案馆以及美国的康乃尔大学的华生收藏中心及手稿档案

馆、杜克大学图书馆手稿部、哈佛燕京学社档案部、胡佛档案馆和康乃迪格州纽黑文殖民史协会。

作为康乃尔大学历史系和东亚研究项目的一名成员,我有幸得到康乃尔大学研究生江宁康、河合登代子、陆延、布赖特·麦考密克、詹尼弗·罗伯逊、辻洋子、王绍光和郑立人的帮助。他们作为我的研究助手,给我提供了各种有益的建议,并在我收集资料的过程中发挥了重要的作用。康乃尔大学历史系的几位同仁帮我将手稿整理成形;詹尼弗·伊万杰丽斯塔在电脑上对大部分手稿作了文字处理;凯瑟琳·多杰森专业地编制了索引;希拉·利万尼、罗斯·安妮·怀特和希拉·伯格高效率地处理了有关本书编辑和出版的各项事宜。

我所得到的最重要的帮助来自我的家庭我的朋友。当我的爱妻——简——去世后,我发觉我比以往任何时候都更需要他们的帮助,我希望我能有机会报答他们。正是因为他们,我才得以最终完成本书。

中译本序

美国作为一个发达的资本主义国家,其学术界有研究企业史的传统,但在美国学者中专门研究中国企业史者则首推美国康乃尔大学历史系主任高家龙教授。他在 20 多年之前就出版了一本很有分量的名著:《大企业在中国——烟草工业中的中外竞争, 1890~1930》一书。此后他在美国和中国不断组织和参与了一系列研讨中国企业史的国际会议,促进了两国企业史研究中心的成立。上海社会科学院经济研究所中国企业史资料研究中心 1992 年的成立也是得益于高家龙教授的大力支持和推动,获得了美国罗斯基金会的资助。

作为一个对中国企业史研究也有浓厚兴趣并积极参与的中国学者,我感到非常高兴的是,不久前高家龙教授又出版了一本有分量的研究 19 世纪后期至 20 世纪前期西方、日本和中国大公司在市场上遭遇中国关系网的专著。这本佳作共有 8 章,下面我想首先概括地将各章主要内容介绍如下。

第一章导言,从理论上讨论了大公司与关系网之间的关系问题,点出了本书主题是有着自己经营“方式”的公司和中国“文明”中的关系网之间关系的探讨,指出西方企业史学者一般认为西方大公司实施的是管理等级体系,但本书作者通过以下各章的实例,证明在中国,不论是西方资本的、日资的,还是中国自己资本的大公司都与关系网息息相关,相互影响。

第二章到第四章,分别通过对西方美孚石油公司和英美烟公

司以及日资三井物产株式会社在中国的实践,来看这三家公司是否曾通过它们的管理等级制销售产品,还是将销售产品的权力交给了中国商人的关系网。第五章,重点论述了日资内外棉株式会社是如何在一段时间内用自己的管理等级制来雇佣、培训和改造工人,而不是将其交给中国工头的关系网的。第六、第七章,则分别探讨了关于中资两家大公司申新纱厂和大中华火柴公司是接受了西方公司管理模式,还是保留了中国关系网的问题。

第八章结论,指出以往的研究将西方和日本的企业经营方式与公司管理等级体系联系在一起,中国企业经营方法则与中国社会关系网联系在一起。而本书的研究却发现 19 世纪后期至 20 世纪前期,西方、日本和中国自己资本投资的大公司在中国都未固守哪一种经营方式,而是既使用了等级体系,又利用了关系网。

我在通读了高家龙教授的这本新著后,觉得本书有如下一些特点:

特点之一,以往有学者专门研究西方企业史,有学者专门研究日本企业史,也有学者专门研究中国企业史。本书则是第一次较大规模地对西方、日本和中国大企业在中国近代面对中国市场的关系网特色进行了比较研究,其创新意义很大。

特点之二,与过去高家龙教授的著作和论文风格一样,本书体现了作者治学严谨的风格。作者花了很大力气,从世界各地挖掘出大量企业档案中前人未用过的资料;而且这次难度更大,因为要涉及 6 个大企业;同时作者也掌握了大量的第二手资料。这个研究是一个学者甘坐冷板凳,长年累月查阅浩繁资料得出的硕果。

特点之三,这次的比较研究涉及面比过去更广泛。以前的《大企业在华》只涉及一个行业。这次的 6 大企业要涉及 5 个行业,即石油业、烟草业、商业、纺织业、火柴业。涉及的国别也增加了,不仅有英美投资的企业、中国人自己投资的企业,还有日资企业。可以说,这本书体现了一个学者作为有心人,不怕艰难、勇挑难题、

潜心研究的精神。

特点之四,对6大企业发展史虽然根据本书的要求,有其侧重点,但每章一个大企业的处理办法,使每个大企业的总体面貌和在华地位也已突显出来。本书不仅充分利用了已有的研究成果,并且可以说每章都有作者对有关企业的独特评价。

特点之五,本书的现实意义也很强。在中国的企业要面对关系网问题,过去有,现在也有。进入21世纪,中国企业面对的是一个全球化、国际化的新时代。本书中译本的及时出版发行,其意义一方面可以说是为中国企业史研究填补了一块空白,另一方面对中国改革开放及参加国际经济贸易竞争也不无参考价值。

最后,译者美国麻省达特茅斯大学程麟荪教授本人也是中国经济史和企业史研究的学者。这次正确、高效地翻译了高家龙教授的学术著作,也是为中国引进国外名著作出了贡献。由精通中外文的本专业专家来进行翻译引进工作,无疑是应该鼓励的,值得提倡的。

张仲礼

2002年6月

中译版序

对于我的著作能由张仲礼教授作序,程麟荪教授翻译,并由上海社会科学院出版社出版,我深感荣幸。将近 20 年来,我一直与上海社会科学院保持着密切的联系。1983 年,张仲礼教授邀请我到上海社会科学院作了一次演讲,那是我在中国所作的第一次演讲。当时,就像所有美国的中国史专家一样,我已经拜读过张仲礼教授用英文发表的有关中国经济史的经典著作,热切地希望有机会与他见面。在我的演讲会上,他给我介绍了其他著名的中国经济史专家,他们后来都成了我的老师、同事和朋友(我在本书的鸣谢一节中列举了他们的名字)。

上海社会科学院于 1985 年所作的两项决定对我此后的研究生涯产生了极为重要的作用。首先,它接受我作为该院第一位长期性的外国访问学者,接待我和我的妻子范真在中国住了 6 个月。第二,在这 6 个月里,上海社会科学院安排程麟荪教授为我介绍上海的图书馆以及社会科学院和上海其他机构所藏的有关中国企业史的研究资料。就这样,在 80 年代中期,我与张仲礼教授和程麟荪教授建立了密切的学术联系,这种关系对我此后的研究和思考有着重要的影响。没有这种密切的学术联系,本书的研究以及本书被译成中文是不可能的。

除了感谢张仲礼教授为本书作序及程麟荪教授将本书译成中文之外,我也要感谢他们以及其他老朋友们在过去的 20 年里在上海社会科学院、在上海和中国其他地方为我所作的一切。我可以

毫不夸张地说,他们使上海社会科学院成了我的第二个家。

自从本书的英文本于 2000 年发表后,我就开始进一步思考本书所讨论的一些问题,并阅读了许多最近发表的著作和论文。这些思考和阅读使我觉得我的著作提出了未来的中国企业史研究所面临的三个挑战。

第一个挑战是如何将对中国长途贸易的研究理论化。迄今为止,许多历史学家不加批判地将施坚雅(G. William Skinner)的中心地理论作为他们的研究指导。如本书第一章末尾所简短地总结的那样,施坚雅将整个中国划分为几个以对长途贸易半封闭为特征的“大区域”,并分析了这些区域内非个人化的市场结构以及商品流动状况。在我的著作里,我并未直接质疑施坚雅的理论,但在本书几乎每一章里都有的有关中国长途贸易团体的例证间接地对他的理论提出了疑问。当本书所描述的大企业在 19 世纪末、20 世纪初进入中国市场时,中国的大区域仍然是半封闭的吗?非个人化的市场结构和商品的流动仍是一成不变的吗?本书各章表明,大企业轻易地越过了大区域的壁垒,在各个区域内,这些大企业所雇佣的职员们遍布于施坚雅所描述的中国市场等级制中的各个层次:大都会(*central metropolises*)、都会(*regional metropolises*)、全城性城市(*regional cities*)、地区性城市(*greater cities*)、地方性城市(*local cities*)和市镇(*market town*)。

因而,我们可能需要有一种新的理论。这种理论较少注重非个人化的大区域结构和商品流动,而更注重跨区域企业家及其下属在进行贸易谈判和从事贸易往来时的高度个人化的过程。这种新的理论应该将从事长途贸易的商人看作文化中介人(*cultural brokers*),应该显示出这些文化中介人如何解释和弥合外国与中国文化之间、中国各大区域不同文化之间、以及各个区域内中国市场等级制中不同层次之间的文化差异。换言之,我们需要有一种理论来恰当地表达本书所证明的中国长途贸易中人的作用和本质。

第二个挑战是如何综合研究 20 世纪上半期中国的企业史和中国的政治史。在研究企业与政府的关系时,政治史学家们达成了一种共识,他们都一致强调国民政府政策上的主动性。按照他们的解释,蒋介石干预了企业的活动,将企业置于政治控制之下。早在 1927 年春天,他就上海打击了中国的资产阶级,迫使他们“捐款”。在 1927~1937 年间的“南京十年”中,他的政府运用官方垄断及发展国家资本主义的办法限制了中国资产阶级的发展。有几位政治史学家的雄辩代表了这种观点,他们引用了官方文件和一些政治人物的论著来支持这种观点。本书所引用的例证(尤其是第六和第七章)将注意力转到了企业—政府关系中的另一面。本书所注重的不是政治领导人控制企业家的努力,而是企业家如何规避这种控制的活动;不是只看国民政府如何实施国家垄断,而是探讨企业如何首创垄断,并说服政府给予官方承认,从而加强这种垄断。为证明我的观点,我不是一味依赖官方文件和政治人物的论著,而是引用了大量企业档案和企业家所写的信件和作品。在考虑我的企业中心论的解释时,我们需要将它与政治史学家的政府中心论的解释相对照。只有在创造了一种对企业史和政治史综合研究的方法后,才有可能更为全面、更为细致地解释 20 世纪初期中国的企业—政府关系。

第三个挑战是如何分析中国企业史上社会关系网的本质和作用。如本书第一章所描述的那样,对于在中国企业史上是社会关系网战胜了公司管理层级结构还是公司管理层级结构战胜了社会关系网的问题上,学者们的观点迥然相异。我在本书第八章的结论中指出,本书所讨论的所有大公司都同时依靠了社会关系网和公司管理层级结构,因而每一家企业中都产生了关系网和层级结构之间的动态互动。我为写作本书所作的研究使我确信,我的结论是合理的。不过,我完全承认,我们还需要对中国的社会关系网有更多的了解才能作出肯定的结论。目前,我正在对这一课题作

进一步的研究,这一次,我将在上海社会科学院中国企业史资料中心着重研究中国企业史上的家庭网络。

要克服这三种挑战并非容易之事。但这三种挑战,每一种都各有自己的研究价值,而且三者之间又密切相关。如果我们能确立起历史的基点,并将其作为我们研究的出发点,那么,在我们考虑 21 世纪中国长途贸易的未来、企业—政府关系以及社会关系网等问题时,不就能更现实地、更有创造性地想象各种可能性了吗?我本人相信这一点,我也相信研究这些课题的历史学家们在从事他们的研究时,将会对中国拥有的有关中国企业史的丰富的历史资料惊叹不已。基于这些原因,我坚信未来的历史学家们将起而面对这些挑战。

本 PDF 电子书制作者：

阿拉伯的海伦娜

爱问共享资料首页：

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877>

内有大量制作精美的电子书籍!!!

完全免费下载!

进入首页，点击“她的资料”，你就会进入一个令你惊叹的书的海洋！

当然，下载完了你理想的书籍以后，如果你能留言，那我将荣幸之至！

目 录

作者致谢	(1)
中译本序	张仲礼(1)
中译版序	[美]高家龙(1)
第一章 导言——大企业相对于关系网	(1)
第二章 美孚石油公司	(16)
第三章 英美烟公司	(56)
第四章 三井物产株式会社	(89)
第五章 内外棉株式会社	(120)
第六章 申新纱厂	(148)
第七章 大中华火柴公司	(185)
第八章 结论:大企业 with 关系网	(221)
引用资料	(233)
引用书目	(234)

第 一 章

导言 大企业相对于关系网

我一踏上中国的土地，就觉得好像有人抓住我的脚踵，将我提起来一下子扔进了太平洋。我必须游回岸边。这儿的一切就像大海似的势不可挡。这个国家有着四亿人民，他们对自己的文明无比忠诚。……尽管他们的行事方式与我的不同，但却值得我尊敬。

因此，我坚信我应该尽可能地按照他们的方式与他们做生意……我知道穷我毕生之力我也不可能教会他们其中的一小部分人按照我的方式行事；我必须适应他们的方式。

这就是香烟一词或文明一词中所包含的启示——适应性。

詹姆士·唐默思 (James A. Thomas):《销售与文明》

唐默思在写下以上一席话时，已在中国主持英美烟公司的业务近 20 年。这席话道出了一个无论是过去还是现在许许多多经理人员在刚进入中国市场时都会面临的一个两难问题：如何既能保持对一家大企业的控制权，又能同时让企业的经营“方式”适应中国的“文明”。唐默思所用的“方式”一词指的似乎是他的公司的组织和经营方法，而他所用的“文明”一词，则似乎包括了他的公司在中国遇到的中国商人和工人的社会关系网络。一方是各有自

己“方式”的公司企业，另一方是中国“文明”中的关系网络。这两个主体之间的关系，便是本书的主题。是西方和日本在华大企业以及中国本土的大企业实施了新的组织和经营方式，并改造了中国已有的关系网；抑或是中国的关系网抵制了大企业的组织和经营方式，致使大企业只得将其权力分派或下放至中国的关系网络中去？

本书通过考察 19 世纪末和 20 世纪初西方和日本的在华大企业及中国本土的大企业与中国商人和工厂工人的关系网之间的关系，对上述问题进行了历史的探讨。以下 6 章分别追溯 6 家大企业的历史。这些企业包括 2 家西方公司、2 家日本公司及 2 家中国公司。洛克菲勒(John D. Rockefeller)的标准石油公司、美孚和杜克(James B. Duke)的英美烟公司创建于西方，其后雄踞于世界市场而有“石油托拉斯”和“烟草托拉斯”之称。三井物产株式会社和内外棉株式会社也是 2 家著名的企业。三井是日本最大的海外贸易商社，而内外棉则是日本在海外最大的棉纺织品制造商。申新纱厂和中国火柴公司则是中国棉纺织业和火柴业中最大的企业。

本书认为，在所有的这些个案中，大企业与关系网息息相关，相互影响。从理论上说，大企业与关系网可以清楚地区分开来。因为大企业实施的是管理层级结构，而关系网则并非如此。根据鲍威尔(Walter P. Powell)的理论区分，管理层级结构有“清晰的部门界限、明确的权限划分、详尽的报告机制和正规的报告程序”而与此相反，关系网强调的是“各种横向的沟通和相互间应尽的义务”。^①但是正如以下几章所显示的那样，实际上大企业和关系网

沃尔特·鲍威尔：《既非市场，又非等级制：机构的关系网形式》，载巴里·M. 斯道及 L. L. 卡明斯编：《机构行为研究》第 12 卷，康涅狄格州 格林尼治 嘉埃出版社，1990 年，第 303、324 页。

并非如此泾渭分明。相反，在每个个案中，大企业和关系网都会超越这个理论上的分界，在诸多日新月异动态关系中随时相互影响。

在描绘中国历史上大企业和社会网络的相互影响之前，不妨先看看在中国境外的大企业和关系网是否遵循着相同的历史轨迹。西方历史上的西方企业、日本历史上的日本企业以及海外华人历史上的中国企业是否都和社会关系网相互影响呢？根据研究过这些课题的主要权威的意见，答案似乎是否定的。

中国境外历史上的论题

研究中国境外西方、日本和中国企业历史的专家都将企业管理层级结构和社会关系网络截然区分开来。他们并不认为层级结构和社会关系网络是相互依赖的。事实上，他们认为成功的企业之所以能够发展出各具特色的西方、日本或中国式的经营方式，正是由于它们或是专讲层级结构以至于完全排斥关系网络（如西方和日本的企业），或是完全依赖关系网络而排斥管理层级结构（如中国的企业）。

钱德勒是一位对西方式企业成功之路的研究着力最多的历史学家。在利用丰富的档案资料写成的有关西方历史上 19 世纪末期和 20 世纪初期西方企业的著作中，他认为成功的企业都从个人资本主义（以社会关系网络为基础）发展到了经理人资本主义（*managerial capitalism*），（借层级结构运作）。例如，在近年对美国、英国和德国公司的比较研究中，他得出了如下结论：美国和德国企业之所以胜过英国的企业是因为它们已作出了这种转变，抛弃了“个人的（非层级的）管理方式（英国公司则依然如故）”，而代之以非个人的“经理层级结构”，对工业企业的主要功能——购买、生产以及分销——实行了更严密的程序性控

制。^①从 19 世纪 80 年代到 20 世纪的最初 10 年,沿着这条道路发展的西方企业因而获得了新的“组织能力”,从而得以掀起一场西方历史上的“经理阶层革命”。^②

史学家们也曾讨论过日本企业的成功之路。一些研究日本企业史的专家注意到,日本企业构建的经理层级结构比 19 世纪和 20 世纪初期的美国企业更能控制市场分销和工厂生产。瑞依(William D. Wray)将其对日本企业的观察与钱德勒对美国企业特征的描述作了对比后指出,日本企业“经理层级结构运作的层次比美国企业内的层次更低。……与此(美国企业的经理层级)相比,日本公司的经理层级向下延伸到各经营单位。受薪经理们首先在该单位作员工,然后才担任单位内某一部分的领导”^③。川边信男描述了日本企业如何成功地将日本各地的批发商重组为称作“分销系列”的销售公司,从而获得了“控制批发商的权力”。由井恒彦则断言,典型的美国企业将“经理层级结构集中于公司的总部……相反,日本的企业则倾向于将它们的专业人才更多地分配到工厂中去”^④。

第三条道路是海外中国企业的成功之路。迄今为止,研究海外华人的历史学家尚未清楚地描绘出 19 世纪末到 20 世纪初(即上述钱德勒和日本学者所讨论的时期)海外华人在中国境外的成

钱德勒:《层次和规模:工业资本主义的动力》,麻萨诸塞州剑桥哈佛大学出版社,1990年,第 261 页。

② 钱德勒:《看得见的手:美国企业中的管理革命》,麻萨诸塞州剑桥哈佛大学出版社,1977年。

瑞依:《后记:日本商业史的修撰》,载瑞依编:《管理工业企业:日本战前经验的案例》,麻萨诸塞州剑桥哈佛大学东亚研究协会,1989年,第 325~326 页。重点号是原有的。

川边信男:《第二次世界大战前日本的经销体系》,载《商业与经济史》第 2 卷,第 18 期(1989 年),第 42 页;由井恒彦:《日本工业企业的发展、组织和国际竞争力,1880~1915 年》,载《商业与经济史》第 2 卷,第 17 期(1988 年),第 40 页。

功之路，但社会学家们则研究了第二次世界大战以来在中国大陆之外的中国台湾、香港和东南亚地区的中国企业的成功之路。他们的结论是，中国的企业凭借社会关系网络而不是企业层级结构达到了可与西方和日本企业媲美的效率。社会学家黄绍伦指出，“华人中间的企业家们往往通过激活乡里关系网络之类的排外性联系，而不是建立庞大的、非个人的公司企业来支配市场。”^① 其他社会学家如爱德华·陈 (Edward Chen) 和汉密尔顿 (Gary G. Hamilton) 将“植根于宗族关系和乡土观念等地域性组织的中国经济的关系网络特征”与“建立在强大的国家和法律基础上的西方经济自主性特征”相对照，描绘了中国方式与西方方式的区别。^② 在汉密尔顿的领导下，一些学者参加了一项雄心勃勃的关于“社会关系网资本主义”的比较研究。他们明确地将以管理层级结构为基础的西方企业为一方，以社会关系网络为基础的中国企业作为另一方来进行研究。列丁 (S. Gordon Redding) 准确地总结了这二者之间的差别，“在许多西方经济体中，协调的主要效率得自于大规模的组织而在海外华人中相应的效率来自于关系网络”。^③

以上综述的这些对中国本土之外西方、日本和中国企业的研究似乎解决了这三类企业之间在历史上如何不同的问题。我们也可从这些解释中推论出在中国境外，某些企业用公司管理层级结构取代社会关系网络的西方方式取得了成功；某些企业通过遵循

黄绍伦：《中国的企业家和商业托拉斯》，载加里·汉密尔顿编：《东亚与东南亚的商业网与经济发展》，香港大学亚洲研究中心，1991年，第24页。

爱德华·陈与加里·汉密尔顿：《导论 商业关系网与经济发展》载加里·汉密尔顿编：《东亚与东南亚的商业关系网与经济发展》香港大学亚洲研究中心，1991年，第3~10页。

戈登·雷丁：《弱小的机构与强大的联系 管理意识与中国的家庭商业关系网》，载加里·汉密尔顿编：《东亚与东南亚的商业关系网与经济发展》，香港大学亚洲研究中心，第30~47页。

日本方式即用比西方更深入的公司层级结构取得了成功,也有一些企业采用抛弃公司层级结构而更偏好社会关系网络的中国方式取得了成功。虽然这些分类非常清楚,然而它们所赖以成立的根据却不无可议之处。在历史上,西方和日本的企业真是因为采用了不用关系网络的管理层级结构而获得成功的吗?而华人企业真是只用关系网络而不讲层级结构的吗?抑或是上面提及的专家们采用的研究方法使他们低估了企业层级结构与社会关系网络之间的长期互动呢?

在对西方历史上西方企业的描述中,钱德勒令人信服地将它们勾勒成构建管理层级结构的动态历史角色,但是他给人留下的印象是这些企业的发展从未遭到过任何抵制。在论述采用管理层级结构的公司的发展及其兼并家庭式企业的过程时,钱德勒完全忽视了家庭关系网络对兼并的抵制。同样,在描述这些企业如何将直接控制延伸至营销和制造过程时,他也有意不去探究当地商贩和工厂工人的社会关系网络,尽管其他学者曾质疑当地商贩是否心甘情愿地默认公司对货物经销的直接控制。^① 这些学者争辩道,在 20 世纪 10~30 年代,美英工厂内的领班们曾刻意维护他们的自主权,始终顽强地抵制着公司想要直接掌管雇佣和解雇工人

钱德勒并未对美国企业和美国地方商人之间的关系详细地进行历史性的考察,但是他认为企业之所以设立自己的经销机构并施行自己的直接分销体系,是因为地方商人“不足胜任”(钱德勒:《看得见的手》第 287 页)他的这一观点受到查尔斯·柏罗的挑战。在一场激烈的交锋中,双方各自澄清了自己对企业动机的观点,但对于美国历史上企业和地方关系网关系的性质问题,并未提供任何新的内容。参见查尔斯·柏罗:《市场、等级和霸权》载托马斯·K. 麦克罗编:《钱德勒理论要旨——有关企业的历史理论论文集》波士顿 哈佛大学商学院出版社,1988 年,第 432~437 页;以及小阿尔弗雷德·钱德勒:《管理等级制中的历史决定因素 对柏罗的回应》载托马斯·K. 麦克罗编:《钱德勒理论要旨——有关企业的历史理论论文集》波士顿 哈佛大学商学院出版社,1988 年,第 451~461 页。

的企图。^① 钱德勒笔下许多翔实的例证无可辩驳地证明了历史上西方企业如何利用管理层级结构的情形，但他的书几乎完全没有提及这些企业与社会关系网息息相关并与之相互影响的情形。在这些方面，钱德勒的著作留下了许多尚待探讨之处。

和钱德勒一样，研究日本企业的学者也仅专注于企业管理层级结构的构建，而对于这些企业与商人和工人的社会关系网络之间息息相关的情形则极少关注，甚至完全略而不提。例如，在描述日本企业如何在日本从事直接经销的历史时，由井恒彦认为这些企业“附人骥尾……利用经销传统产品的惯常销售渠道”；川边信男也声称，企业“重组了现存的批发体系”；弗鲁恩（M. Mark Fruin）认为，“这些企业努力建立销售渠道”。^② 但是这些历史学家并未提及在“销售渠道”和“批发体系”中商人的社会关系网络的特征，也没有讨论日本的企业与商人关系网络之间的相互影响。在研究日本企业史的历史学家中，弗鲁恩或许可算最强调企业制度对工人影响的人，他提到了“企业政策在促进改变工作结构与意义的重要性”，他显然已觉察到日本企业将以前自主的工厂领班和工人置于企业控制下的努力。^③ 然而和其他商业史学家一样，弗鲁恩很少关注工头不甘雌伏的组织行动和工人的关系网络，而研究劳工

有关 20 世纪美国历史上工头的反抗，参见山佛德·雅科比：《利用官僚主义 美国工业中的经理，工会及工作变换，1900～1945》，纽约，哥伦比亚大学出版社，1985 年。有关 20 世纪英国历史上工头反抗的情形，参见克雷戈·利特勒：《资本主义社会劳动过程的变换 英国 日本及美国的工作机构变换的比较研究》，伦敦，海勒曼教育出版社，1982 年。钱德勒曾承认他决定在自己的著作中略而不谈“更广泛的文化环境对现代工业企业（和）劳工历史演变的影响。”参见钱德勒：《层次和规模》第 13 页。

② 由井恒彦：《日本工业企业的发展、组织和国际竞争力，1880～1915》，第 35 页；川边信男：《第二次世界大战前日本的经销体系》第 42 页；马克·弗鲁恩：《日本企业制度 竞争战略和合作结构》，牛津，布莱思顿出版社，1994 年，第 148、180～181 页。

弗鲁恩：《日本企业制度：竞争战略和合作结构》，第 135、169～176 页，引言见第 169 页。

史的历史学家认为，直到 20 世纪初，日本的工头和工人们一直在积极地抵制企业加强管理工人权力的行为。^①

钱德勒和研究日本企业史的历史学家的著作让人觉得西方和日本的企业在这整个时期内的发展是一帆风顺的。汉密尔顿和其他社会学家在他们有关现代东亚的著作中则将企业作为一成不变的对象来讨论。他们将实行管理层级结构的西方企业和注重关系网络的中国企业之间的区别看成似乎是永恒不变的。这种做法大有可能是在乱给中西企业（更不用说日本企业）作本质界说。他们的这种西方—中国两分法很容易使人认为，每家企业都固守某种一成不变的方式：或是使用管理层级结构的西方企业，或是依赖社会关系网络的中国企业。这种区分虽然有助于理解公司企业对西方、日本或是中国的企业文化有各自自然亲近的倾向，但却排除了某家企业——不管它的所有者是西方人、日本人或是中国人——学会同时应付和利用管理层级结构和社会关系网络的可能性。

简言之 这些对于中国境外企业史的解释都是很有价值的 但却不宜不加批评地全盘接受。一方面 它们为本书提供了一个便利的出发点 因为他们勾勒了 19 世纪末到 20 世纪初中国境内企业采用过的三种不同的经营途径——西方企业的管理层级结构、日本企业的管理层级结构及中国企业的社会关系网络。另一方面 围绕这三条线索所作的描述并不意味着这些在华企业从未偏离过这三种显著不同而又一成不变的经营方式——西方式的、日本式的或是中国式的。正如本书所揭示的 在中国历史上 西方、日本和中国的企业在它们与社会关系网互动的过程中 都曾尝试过许多不同的经营方式”。

索 罗 门·赖文：《日本的劳工市场和集体还价》载威廉·洛克伍德编：《日本的国家与经济企业》普林斯顿 普林斯顿大学出版社，1965 年，第 642～647 页。安德鲁·高登：《日本劳工关系的演化 重工业，1823～1955》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学东亚研究协会，1988 年，第 54～57 页。

中国的历史论题

正如研究中国境外企业的学者们一样，那些研究在中国境内企业的学者也将企业管理层级结构和社会关系网络截然划分开来。所有的中国学专家的选题都只研究管理层级结构或只研究社会关系网络，而不是同时对二者进行研究。也许就是因为这个原因，研究这个课题的学者们在解释 19 世纪末和 20 世纪初期中国境内公司企业的层级结构和社会关系网络之间如何相互影响的问题时，往往相互矛盾。几乎每一位研究管理层级结构的学者都断言，这些层级的权威压倒了社会关系网络；而每一位研究社会关系网络的学者所得出的结论则是社会关系网络成功地抵制了管理层级结构施加权威的企图。

在研究西方企业和中国关系网络时，学者们对于是谁控制了西方企业产品在华销售的问题上也众说纷纭。一方面，研究西方跨国公司在全球活动的西方学者和注意经济帝国主义影响的中国学者都认为在 19 世纪末和 20 世纪初的中国，西方企业成功地将管理层级结构引入了中国，以控制其在华产品的销售，这种做法与跨国公司在其他国家所做的并无不同。一名研究美国跨国公司的学者维尔京斯 Mira Wilkins 首先提出了这一论点并引用了若干例证以证明其观点，其中包括本书第二章和第三章所研究的美孚石油公司和英美烟公司。维尔京斯认为，“中国的情形与欧洲并无二致”美国企业在中国从事直接经销时，“生产新产品的企业领头羊”。^① 维尔

米 拉·维尔京斯：《美国跨国公司对中美经济关系的影响，1786～1949》，载欧内斯特·梅及费正清编：《美国对华贸易的历史回顾 中国与美国的表现》麻萨诸塞州 剑桥，哈佛大学东亚研究协会，1986 年 第 264 页 又参见霍华德·考克斯：《学会在中国做生意：英美烟公司香烟经销网的演变，1902～1941》载《商业史》第 39 卷 第 3 期 第 54～55 页。

京斯研究的是在中国历史上西方管理人员的经销策略，而中国的历史学家汪敬虞、黄逸峰和聂宝璋则研究了这些策略是如何由西方企业中的华人买办实施的。他们将中国买办定性为在企业的管理层级结构中受西方管理人员全权控制的顺从的下属，从而有力地支持了维尔京斯的结论。^①

另一方面，一些中国经济史学家却得出了与此截然相反的结论。他们坚持认为，在这段时期的任何时候，在华西方（及其他非中国）企业从未从中国商人手中夺得对市场营销的控制权。墨菲（Rhoads Murphey）提到西方企业面临的一系列巨大障碍，例如“从未取得重大进展”的语言障碍。他的结论是，在中国商人的“地盘上（西方人）从未……取代华人成为中国国内进口或出口市场的商业经理人。”^② 与此解释相一致，郝延平注意到了西方企业因另外一系列的障碍而受到的局限。这种障碍来自于中国人在“亲族与乡党”的价值观念基础上产生的对社会关系网络的忠诚。西方企业由于缺少华人的亲属与乡党关系，无法建立起一种基于它

汪敬虞：《19世纪西方资本主义对中国的经济侵略》，人民出版社，1983年 第106～113页 黄逸峰：《关于旧中国买办阶级的研究》载《历史研究》第3期，1964年6月15日 第89～116页 重刊于复旦大学历史系等编：《近代中国资产阶级研究》复旦大学出版社，1991年 第250～290页 黄逸峰、姜铎、唐传泗、陈绛：《旧中国的买办阶级》，上海人民出版社，1982年 第251～258页 聂宝璋：《论洋行买办的本质特征——答日本学者宫田道昭兼与严编〈中国近代经济史〉诸先生商榷》载《近代中国》，1993年5月 第3期 第1～16页。

② 罗兹·墨菲：《外来人 西方在印度和中国的经验》安阿伯 密歇根大学出版社，1977年 第103页 罗兹·墨菲：《通商口岸与中国的现代化》载马克·埃尔文与施坚雅编：《处于两个世界之间的中国城市》斯坦福 斯坦福大学出版社，1974年 第30、35页。必须提到的是，墨菲认为煤油和香烟（美孚石油公司和英美烟公司在华销售的产品）总的来说比其他西方商品对中国消费者更有吸引力，但在他作出中国商人掌握着对所有进口货物——煤油、香烟和其他物品——销售的控制权的结论时，他并未将美孚石油公司、英美烟公司或其他任何外国企业排除在外。参见墨菲：《通商口岸与中国的现代化》第30页。

们与中国人之间相互信任基础上的关系。因此，郝延平认为，西方企业将权力下放给华人买办，而这些买办远非乖乖听话的下属，而是独立的商人，并不奴颜婢膝地屈从于西方企业管理层级结构中洋上司的训令。^① 帕金斯 (Dwight H. Perkins) 概括说 这些中国学专家都一致认为，“外国商人……从未能够在中国内地市场上与中国商人一争短长。……随着中国商人对有关西方市场的需求和供应来源的知识增加，甚至连对外贸易也逐渐落到了中国人的手中。”^② 帕金斯用的是“从未”一词（这个词在墨菲的上面两段引文中也出现过）它排除了在 19 世纪末到 20 世纪初出现任何特例的可能性。

关于中国境内的日本企业，学者们近来又展开了新一轮的有关日本管理人员和中国劳工之间关系的论战。争论的一方，杜斯 (Peter Duus) 研究了 20 世纪初期日本在华棉纺织厂的管理情形。他得出的结论是这些日本企业成功地重组和改造了中国的劳工。杜斯认为，这些企业采用了公司管理层级结构，用一套以直接雇佣和培训为特征的日本式制度取代了以（通过中国的包工头）间接雇佣为特征的中国式的制度。结果，日本企业得以“将原本未受教育的文盲以及‘全然不懂清洁卫生’的（中国）劳工转变为一支遵守纪律的劳动队伍。”³

争论的另一方，何尼格通过查阅档案资料和实地采访了解了杜斯所描绘的同一个时期同一个工厂内的中国女工的情况。

郝延平：《19世纪中国的买办 东西方的桥梁》 麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学出版社，1970 年 第 5 第 7 章。

帕金斯：《导言 过去的持久力》 载帕金斯编：《中国近代经济的历史回顾》 斯坦福，斯坦福大学出版社，1975 年 第 6 页。

彼得·杜斯：《在华纺 日本在中国的棉纺织厂，1895 ~ 1937》 载彼得·杜斯、雷蒙·迈尔斯、马克·皮迪编：《日本在中国的非正式帝国，1895 ~ 1937》 普林斯顿 普林斯顿大学出版社，1989 年 第 96 ~ 97 页。

何尼格承认：“至少在形式上”，在华日本棉纺织厂直接雇佣华工的制度，“在程序上有其合理因素”；然而在实际上，日本人并未成功地执行这套程序。当日本的棉纺织厂厂主企图行使权力时，他们发觉，中国的工人与他们的中国工头之间以真真假假的宗族与乡曲关系为基础的社会关系网络紧密地联系在一起。他们进而又发现，中国的工头与有势力的帮会组织也有联系，这些组织“能够动员庞大的关系网的力量”来抗衡企业向工人实施直接管理的企图。何尼格总结说，在 20 世纪 20 年代中期和 30 年代早期，“某些棉纺织厂曾试图建立这样一套（直接雇佣和培训中国工人的）制度，但是，当心怀不满的中国工头们无法阻止企业侵蚀他们雇佣工人的权力时，（中国的）帮会却篡夺了这一权力”^①。

在论述中国境内的华人企业时，历史学家们也有着重大的分歧。对争论的双方来说，问题是在中国的企业中（而不是在中国的企业和中国商人或工人之间），是公司管理层级结构还是社会关系网络占有优势。争论的一方，罗氏 William T. Rowe 在他的论述 18 世纪和 19 世纪汉口历史的名著中指出，中国的行会发展出了非常类似西方的企业结构。他以行会合股的商业合伙关系以及其他精巧复杂的组织方法和金融技术为例，将这些行会看作“在本质上依循日益多元化的方式组建起来的，（因此它们）有成为原始资本主义企业的倾向”。他甚至声称，这些中国行会在功能上已经具备了相当于西方资本主义企业的几乎所有要素，它们惟一缺乏的要素是工业化的生产，而罗氏猜想在 20 世纪它们会轻易地补上这个要素。用他的话来说，“这个体系所缺乏的‘现代’要素当然是工业化的生产。但是显然没有理由认为行会控制的复杂的金融机制日后

何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工，1919~1949》斯坦福 斯坦福大学出版社，1986 年 第 80、82、87、123 页。

就不能投资到工业上。’^①

争论的另一方，柯伟林 (William C. Kirby) 质疑了罗乌的解释：“尽管罗乌认为一些中国商业组织通得过韦伯 Max Weber 的‘经济理性’测试，然而这并不是学者的主流观点。柯伟林认为自己的意见代表了学者的主流观点。他用档案资料描述了 20 世纪初期数届中国政府用立法引导中国企业接受西方式非个人化的公司结构的持续努力，并得出结论说，中国的企业置之不理或拒绝接受这些法律，继续忠于中国的社会关系网络，并“通过其植根于宗族与乡里关系网络的组织结构和价值观念，即可称作‘中国特色的资本主义’抵制了公司结构”。^②

本书对上述三场争论中提出的各个问题分别作了解释。第二章到第四章回答的问题是，西方（或日本）的企业是通过它们自身层级结构下的营销系统来直接销售产品，还是一直将销售产品的权力下放给华商的社会关系网络？第五章讨论日本企业是用自身的管理层级结构来雇佣、培训和改造工人，还是将其交给中国工头的关系网和帮会组织？第六章和第七章则探讨关于中国企业是接受了西方式的公司结构，还是保留了中国社会关系网络的争论。

企业经营的前景

尽管中国社会在 19 世纪后期和 20 世纪初期在科学技术的发展上远不如西方社会那样发达，但这一时期的中国历史为阐明围绕企业管理层级结构和社会关系网络的种种争议提供了很多机

威廉·罗乌：《汉口：一个中国城市的商业和社会，1796～1889》斯坦福 斯坦福大学出版社，1984 年，第 10、317 页。

柯伟林：《未公司化的中国：20 世纪中国的公司法和商业企业》载《亚洲研究》杂志 第 54 卷 第 1 期 1995 年 2 月 第 46、51 页。

会。在分析西方历史上的西方公司时，钱德勒强调了技术背景的重要性。正是在这种技术背景下，许多公司完成了从个人资本主义到经理阶层资本主义的转变。作为先驱者，它们都利用了石油井钻探、香烟制造或其他工业化生产中发明的可持续运作的机器的优势；而作为技术推广的受益者，它们又利用了新的交通系统如全国铁路网。同样，上面提到的日本学者都直接或间接地承认日本在 19 世纪末和 20 世纪初迅速地缩小了它与西方的技术差距；而研究中国海外企业史的学者则明言或假定，第二次世界大战后的中国台湾、香港和东南亚地区也出现了同样的情形。

无可否认，与这些社会相比，19 世纪末和 20 世纪初的中国社会总的说来缺少发达的技术。中国没有一个全国铁路系统来增加中国“大区域”——即施坚雅 (G. William Skinner) 所划分的东北、华北、西北、长江上游、中游、下游地区及东南、华南(岭南)和西南地区(云贵)——间长途贸易的可能性。^①同时，中国还缺少经常与现代经济增长相联系的几种制度：一个稳定的中央政府，一个统一的金融体系，一种标准的货币以及一套企业注册和管理的有效的法律制度。

尽管中国当时与西方和日本相比缺少发达的技术，然而本书所研究的所有企业，无论其国籍如何，均是在大致相同的技术环境下在中国运作的。没有一家企业是得益于中国技术突破的先行者，而所有的企业都能够从国外进口最新的技术。它们也同样受到缺乏全国铁路网、没有一个稳定的政府、多种货币的复杂性以及法律制度的局限性这些问题的困扰。

在这种背景下，西方的、日本的和中国的企业都学到了新技术并将其结合进它们各自的经营之中。然而它们并非仅仅在它们所

施坚雅：《城市与地方体系的等级制》载施坚雅编：《中华帝国晚期的城市》，斯坦福，斯坦福大学出版社，1977 年 第 275 ~ 351、第 211 ~ 249 页。

学得的新技术的基础上去重组它们的企业层级结构，以便与社会关系网打交道的。它们在进入中国社会时所面临的挑战，即本章开头所引用的唐默思所描绘的那种挑战，也激励着它们重新调整它们的业务。当它们在上海设立各自在中国的总部时，它们都发现自己处于一种陌生的商务环境中。西方和日本的企业自然作出调整以适应异国的环境，即使是中国的企业在上海也并非感到完全像在自己的家乡一样，因为这些企业的所有者和管理人员就跟这个移居者都市的大部分市民一样都是“作客上海”而已。他们的家乡都在中国的另外某个地方。^① 本书所描绘的这些企业没有一家是在中国设立之始，就直截了当营运如常的。这些企业在中国成长为大规模、高效率且获利丰厚的公司，并不仅仅是因为每家企业都是按照西方方式、日本方式或中国方式来经营，更因为它们都学会了以其他方式来经营。

第二章

美孚石油公司

1882年1月22日约翰·洛克菲勒创立了美孚美国标准石油公司，带领西方企业界走上了从私人资本主义到管理资本主义的道路。正如钱德勒所说，美孚是美国、也是世界上“第一家大工业联盟”。^①早在19世纪80年代中期在坐落于纽约百老汇26号的美孚公司总部里，公司庞大的行政机构就开始“协调、监督及规划这一全球工业帝国”。公司在生产、销售及管理三位一体、相互关联的投资……使它成了第一个全球规模的经营者的”。^②

作为企业界的开路先锋，美孚石油公司的政策是要将其企业管理层级结构扩展到国内外。事后回想起来，美孚石油公司当时似乎已充分准备于19世纪后期在中国打一场西方式商业实践与中国式商业实践之间的激烈的遭遇战。

结果，美孚将这场遭遇战推迟到了20世纪初期。到1891年为止，美孚已经在除中国之外的世界所有其他主要市场上都推行了设立国外分支机构的政策。但在中国，这一政策直到10多年后才得以实施。^③与此同时公司于1883~1893年间将其在华推销

钱德勒：《看得见的手》第422页。

钱德勒：《层次与规模》第94页。

③ 拉尔夫·海迪与穆芮尔·海迪：《大企业中的先行者，1882~1911》纽约 哈珀兄弟公司，1955年 第144~154页。

煤油的控制权几乎全都交给了惟一的一家中国代理商。然后，在 1893 ~ 1903 年间 公司将经销权下放给中国的买办 至多是间接地控制了市场。在 1883 ~ 1903 年的 20 年间，美孚将其公司管理层级结构保持在中国市场之外，而将推销其产品的权力下放给中国的社会关系网。

通过中国代理商销售时期 1883 ~ 1893

在 1882 年组成托拉斯后，美孚即委派了一名中国商人——叶澄衷 作为公司 1883 ~ 1893 年间在中国的惟一代理人，将公司在中国推销煤油的权力完全交给了他。 1883 年前 美孚依靠洋行推销其煤油产品。当时，煤油在东亚地区基本上完全用于照明。 19 世纪 70 年代和 80 年代初期，与其在日本和荷属东印度地区的成



图 1 叶澄衷，1883 ~ 1893 年间美孚在中国的惟一代理人

引自阿诺德·莱特编：《香港，上海及中国其他通商口岸在 20 世纪里的印象》第 565 页。

绩相比，美孚在中国的进展极为缓慢。如表 1 所示，到 1880 年止，在美国煤油出口总额（几乎百分之百是美孚的产品）中，输往中国的仅 97 000 桶，而输往日本的则为这一数字的 3.3 倍，输往荷属东印度的为其 5.5 倍。相反，在美孚将销售权交给叶澄衷 2 年后的 1885 年，美国对华煤油出口剧增至 551 000 桶，比 1880 年增加了 5.7 倍，超过了美国对日本和荷属东印度的出口量。此后直到 19 世纪 90 年代初，美国对华煤油出口一直稳步上升，尽管其增长速度不如最初那样惊人。

表 1 美国对东亚照明用煤油的出口额

(1870~1905)

(单位：每桶 42 加仑，1 000 桶)

年度	中国*	日本	荷属东印度	总计
1870	11	-	6	17
1875	56	62	116	234
1880	97	323	532	952
1885	551	470	494	1 515
1890	577	902	439	1 918
1895	681	579	361	1 621
1900	1 237	1 221	267	2 725
1905	2 616	639	233	3 488

资料来源：欧文·安德森：《美国—东亚关系中的战略商品：石油》第 13 页表 4。

*包括香港。

叶澄衷之所以比美孚在其他国家的代理商更为成功的原因在于他对中国市场控制的性质。在分析叶澄衷和其他外国产品在华经销商所发挥的作用时，人们往往将他们划归于中国经济与社会中的边缘人——买办——东西方之间的中间人。历史学家们也将买办这一称号给了叶澄衷。^①但是在 1883~1893 年间，

黄逸峰、姜铎、唐传泗、陈绛：《旧中国的买办阶级》，上海人民出版社，1982 年。

叶澄衷的活动远远超出了美孚上海办事处的范围。他将美孚的煤油销售市场扩展到了中国的至少三大区域，即长江中游、长江上游和华北地区。正如郝延平敏锐地看到的那样，像叶澄衷这样的人物，至少应该被称为“买办商人”，因为“这儿的买办不仅仅是一名商业中间人，而且通常也是独立的商人”。^①即使这种称呼也不足以描述叶澄衷，因为它还是不能涵盖叶澄衷庞大的经营范围。

叶澄衷的跨区域贸易

在 1883 年与美孚打交道之前，43 岁的叶澄衷已经建立了一批蓬勃发展的跨区域连锁店。以其拥有财富的年龄而论，叶澄衷当时还相当年轻。但他的财富并非来自继承家庭遗产。叶家数代都颇为贫穷，到他这一代时仍是如此。叶本人年轻时似乎也同样命运多蹇。叶 1840 年出生于宁波镇海。父亲逝世时，他仅 5 岁。在他外出工作，帮助赡养他母亲和他的 4 个兄弟姐妹之前，他仅在 8 岁时在一家塾中受过不到 6 个月的正规教育。叶肯定不是上层阶级家庭的子孙。他在 19 世纪中叶积累起来的财富使他从穷光蛋一下子变成了富豪。

像其他许多受到 19 世纪世界经济衰退影响的宁波人一样，叶澄衷来到了在他家乡西北 150 公里之外的上海寻求发财的机会。1853 年，年仅 13 岁的叶澄衷在一个家庭老朋友的帮助下，成了上海法租界内一家杂货铺的学徒，开始在他雇主的舢板上在黄浦江上贩运货物。他在 3 年内挣到了足够的资本，开办了他的第一家商店——位于上海虹口区的一家小铺子。6 年后的 1862 年，他已开办了一家专营五金生意的大店——顺记洋货

郝延平：《19 世纪中国的买办 东西方的桥梁》第 12 页。

号。^①

在这一基础上，叶逐步建立了一个拥有 18 家分号的专营五金进出口生意的跨区域的连锁店。他用他第一家商店的名称“顺记”，外加各分号所在地的地名为每一家分号取名。例如，汉口分号称作汉顺记，上海南市的分号称作南顺记。在长江下游地区，他总共设立了 11 家分号 其中 6 家在上海 其余 5 家分设于宁波、温州、南京、芜湖和镇江 在长江中游地区 他有 3 家分号 2 家在汉口、1 家在九江 在华南的广州和华北的天津和烟台各有 1 家分号 另 1 家分号在东北的营口。为给这些分号供应货物，他逐渐建起了一支拥有 10 艘大沙船的船队 这些沙船既能跑沿海运输 又能跑内河航线。^② 到他去世的 1899 年 他的财产总值约达 600 万到 800 万两白银。^③

① 1876 年 这家店改名为老顺记洋货号。何炳棣：《中华帝国发迹的阶梯 社会变动性的方方面面，1638~1953》纽约 哥伦比亚大学出版社，1962 年 第 308~309 页 汪敬虞编：《中国近代工业史资料》第 2 辑 科学出版社，1957 年 第 954~956 页 阿诺德·莱特编：《香港、上海及中国其他通商口岸在 20 世纪里的印象 它们的历史、人民、商业、工业与资源》3 卷本 伦敦 劳埃德大不列颠出版公司，1908 年 第 560 页；上海社会科学院经济研究所编：《上海近代五金商业史》，上海人民出版社，1990 年 第 264~268 页。

② 何炳棣：《中华帝国发迹的阶梯》第 309 页 范心田：《我所知道的美孚公司》，1964 年 重刊于《工商经济史料丛刊》第 4 辑 文史资料出版社，1984 年 第 55 页 闵文：《英美三大油行侵略天津概述》载《天津文史资料选辑》第 28 辑 天津人民出版社，1984 年 第 115 页 郝延平《19 世纪中国的商业革命 中西商业资本主义的兴起》伯克利 加州大学出版社，1986 年 第 274 页 苗利华：《美孚石油公司》载《旧上海的外商与买办》，《上海文史资料选辑》第 56 辑 上海人民出版社，1987 年 第 45 页；《上海近代五金商业史》第 265~266 页；黄逸峰：《关于旧中国买办阶级的研究》第 97 页；《字林沪报》，1900 年 1 月 3 日。

③ 《字林沪报》，1900 年 1 月 3 日 黄逸峰：《关于旧中国买办阶级的研究》第 97 页 到了 19 世纪 80 年代 叶澄衷将其企业活动多样化了 他广泛投资于工业企业、银行和房地产。1890 年他在上海开设了他的第一家工厂——英昌火柴厂，并于 1897 年在汉口和苏州设立了分厂 同时 他于 1894 年开设了伦华丝厂，90 年代后期 他在 5 家钱庄和 1 家银行中有投资；他的房地产公司在上海的虹口区拥有 400 多亩土地。参见《上海近代五金商业史》第 266~267 页 中国人民银行编：《上海钱庄史料》，上海人民出版社，1961 年 第 743~744 页。

就这样，尽管出身卑微，叶澄衷建立了中国最大的商业企业之一，用他的分号作为批发商和零售商来经销美孚的煤油。叶通过他与宁波同乡会的密切联系，建起了这些连锁店，对各家分号发号施令，他的权威更超出了他自己的分号之外。

叶澄衷的同乡联系

尽管叶澄衷并未从他的祖先那儿继承任何财产，但他的宁波祖籍本身就是一笔潜在的财富。从 10 世纪起，叶澄衷的出生地——宁波府，就以精明的商人及同乡间忠诚互助闻名于中国。到了 19 世纪，上海作为贸易口岸的地位超过宁波后，宁波商人创立了一个广泛的同乡会关系网，控制了上海的金融业，经营着长江下游与其他地区之间的贸易。^① 这些同乡会及其他同乡组织的成员乐于同来自家乡的人做生意，因为他们都说同样的方言，他们最终都将回归故土，家乡是他们的家庭、宗族和同乡的荣誉所在之处。^② 作为宁波悠久传统的后裔及 19 世纪宁波商人同乡会的成员，叶澄衷充分利用其同乡关系网来管理其跨地区经销美孚煤油的生意。

在其最高业务管理阶层，叶澄衷让其宁波同乡负责经销美孚的煤油。在长江中下游地区，叶的宁波同乡是丁慎安。丁以叶在

斯波义信：《宁波与其腹地》载施坚雅编：《中华帝国晚期的城市》斯坦福 斯坦福大学出版社，1977 年，第 437 页。罗乌：《汉口：一个中国城市的商业和社会》第 231 页。梁元生：《19 世纪中叶上海的地区对立：广东人对宁波人》载《清史问题》第 8 期，1982 年 12 月，第 29～50 页。苏珊·曼·琼斯：《宁波帮与上海的金融势力》载马克·埃尔文与施坚雅：《两个世界之间的中国城市》斯坦福 斯坦福大学出版社，1974 年，第 73～96 页。

^② 顾德曼：《家乡、城市与国家：上海的区域关系网与认同，1853～1937》伯克利，加州大学出版社，1995 年，第 1 章。

汉口的分号为基础，负责九江以西长江各埠的经销业务（九江以东的长江各埠由在上海的叶澄衷亲自负责）。在华北地区，叶将相应的责任交给另一个他所信任的宁波同乡——王铭槐。在被派往华北之前，王已经在叶的第一家进出口商行上海的老顺记工作。1880年叶在天津开设他的华北分号时，他就派王去天津管理。^①

在授权予丁慎安和王铭槐这些宁波人的同时，叶澄衷将这些人牢牢地置于自己的掌握之下。他在上海绝对地控制着向美孚订货（包括为他在长江中上游、华北及其他地区的分号订货）的大权，并掌握着所有在中国各经销点分配现有货品的大权。他与丁、王和其他地区的经销商按月结账，付给他们 2%~3% 的佣金。在其作为美孚买办的整个时期里，叶澄衷就一直这样通过其下属为美孚销售煤油。在此之后，美孚让丁慎安作为美孚的买办直到 1915 年。^②

在低级职员的位置上，叶澄衷也倾向于雇佣宁波人。同乡偏好的倾向在 19 世纪的宁波商人中极为普遍。正如历史学家苏珊·曼·琼斯 (Susan Mann Jones) 所说“当时的宁波商人依赖于‘一套精心挑选和严密控制的制度雇佣宁波的青年人到上海经商’”。^③ 事实上即使按‘宁波至上主义’的标准来衡量，叶澄衷在这方面也比其他人做得有过之而无不及。在上海，他与宁波人关系密切。他是上海四明公所的领袖，他也向上海的一些宁波慈善机构大量捐

① 范心田：《我所知道的美孚公司》第 39 页 王芷洲：《我家三代买办记事》载《天津的洋行与买办》天津人民出版社，1987 年 第 206 页。在华北，王铭槐转而创立了他自己的家庭成员及宁波同乡的关系网，此后，他又与该地区政治上、军事上最有势力的人李鸿章建立了关系。参见黄逸峰等：《旧中国的买办阶级》第 251~253 页。

周季东、黄子权：《汉口美孚洋行记略》，1963 年重刊于《武汉工商经济史料》，第 2 辑 武汉，1984 年 第 26~28 页。

苏珊·曼·琼斯：《宁波帮与上海的金融势力》第 82 页。

款。他曾捐款 20 万两白银设立了一所以他自己命名的小学——澄衷学堂 捐款 5 万两白银设立了一家义庄——怀仁堂 以照料其去世职工的遗孀和子弟；他捐款 3 万两白银给上海公墓，专为埋葬在上海的宁波人。此外，他年年都给这些机构及其他慈善机构捐款为穷人提供食品、衣物、药品和棺材。^①

与此同时，叶澄衷也直接在家乡捐款设立了几所学校和牛痘局 为叶氏祠堂买了 400 亩土地 捐款 3 万两白银设立了一家义庄——忠孝堂，为其族人提供住所和衣食。正如在叶于 1899 年去世后的一份悼词中所说 叶“对其浙省同乡关爱备至 凡有求者 无空手而返者。浙人奉其为神明”^②。

叶澄衷与西方人的关系

叶澄衷很小时就开始培植与西方人的关系。在他于 1853 年 13 岁时来到上海之前，他并未准备与西方人打交道。但到了上海以后，他就一直注意训练自己与洋人做生意。当他在法租界干他的第一份运送杂货的工作时起，他就开始学习洋泾浜英语。10 年后当他开办了自己的第一家小铺子后，他就雇人在晚上给他自己和他的职员们教授英语、商法及海关则例。^③ 通过这种自我培训，他学会了用英语同洋人打交道。在他于 1883 年当上美孚的代理人后，尤其是在与当时英国在华主要贸易商行——怡和洋行交涉时 他常常运用自己学到的知识 保护自己的利益及增强自己的地位。

郝延平：《19 世纪中国的买办》第 186、189 页；《镇海县志》第 27 卷 第 40a ~ 40b 阿诺德·莱特编：《香港、上海及中国其他通商口岸在 20 世纪里的印象》第 560 页。

② 《镇海县志》第 27 卷 第 40a ~ 40b；《字林沪报》，1900 年 1 月 3 日。

何炳棣：《中华帝国发迹的阶梯》第 309 页。

怡和洋行一直企图染指煤油贸易，尤其觊觎叶澄衷在与美孚的煤油交易中所获的利益。尽管怡和对销售煤油极为热心，但却很不愿意在没有叶澄衷的合作下大规模地卷入中国煤油市场。怡和对中国进口贸易的日益增长印象深刻，尤其当 1882 年广州的一家中国工厂生产的一种廉价的煤油灯在中国广泛销售后，怡和对煤油在华销售的前景也颇为乐观。在怡和 1884 年的一份报告中，怡和的经理们掩饰不住他们对进口煤油的前景看好的兴奋情绪：

“其中大部分……（是）来自于各省的需求。在缴纳了子口税（进口关税的一半）后，511 770 加仑的煤油被运往内地，其中 380 780 加仑是由中国人经销的。上述事实清楚地表明任何外国商品，只要其价格、质量及其用途适合于最大量的消费者的需求和钱包，任何对洋货的偏见都无法阻碍其畅销。”

怡和急切地希望实现这种“畅销”，因而向叶澄衷提出了一系列的建议。叶的意见对怡和的项目具有如此决定性的作用，以至于叶赞同的项目往往得以付诸实施；而叶所反对的项目往往就寿终正寝。例如，19 世纪 80 年代中期，当叶刚答应与怡和共事时，怡和进口的煤油就达到了每年 380 000 加仑。到了 1890 年初，当叶否决了怡和的约翰·麦格雷戈从美国进口精炼油的提议后，进口量立即迅速跌落。同样，当年早些时候，怡和试图发展在秘鲁的油田资源，建议组织伦敦太平洋石油公司。当叶同意购买该公司股票后，这家新公司马上就得以成立并投入了运营，尽管该公司寿命短暂，到 1894 年就停止了经营。^②

上述每一个实例都表明叶澄衷能够胜过西方在中国势力最为

① 引自爱德华·勒费窝：《怡和洋行——1842～1895 年在华活动概述》 麻萨诸塞州，剑桥 哈佛大学 东亚研究中心，1968 年，第 144 页。

② 勒费窝：《怡和洋行——1842～1895 年在华活动概述》 第 145 页。

强大的洋行的经理。这一事实也进一步证明了勒费窝 (Edward LeFevour 在对怡和洋行的研究所得出的结论“在 19 世纪 80 年代和 90 年代里,叶澄衷对中国煤油市场的控制通常是无敌的”。^①在这 20 年中,叶澄衷每年经销美孚煤油所获的净利润达 10 多万元。^②

叶澄衷的免职及其影响

尽管叶澄衷在作为美孚代理商的 10 年中牢牢地控制了中国的煤油市场,美孚最终还是开除了他。美孚将他免职的理由是叶及其同伙滥用了公司给他们的贷款信用及弄虚作假。自从成为美孚的代理商后,叶就一直违反公司的制度。例如,他常常利用公司的信用贷款制度为自己获得比公司所允许的更多的流动资本。从收货日到付款日,美孚给他的贷款期限为 90~100 天而他给他的代理商的贷款期限却仅有 25~30 天 这样他就可以利用这些贷款周转做其他生意。^③在对叶澄衷操纵贷款的做法反复抱怨后,美孚于 1893 年采取了行动。这一次叶澄衷趁煤油价格低廉时大量囤积,然后在市场需求增加时高价售出,将公司所定的零售价格与实际售价之间的差额装入自己的腰包。美孚对叶的做法极为恼怒,决心将其在中国的经销力量扩展至超出叶的关系网的范围,因

勒费窝:《怡和洋行——1842~1895 年在华活动概述》第 145 页。勒费窝认为,在怡和洋行来往信件中提到的“ching chang”可能是郑观应名字的罗马拼音。考虑到叶澄衷当时是美孚在中国的惟一代理人,而且在其他文件中,他的西方同事将他的名字拼作“ching chang”或“ching chong”,可以断定,怡和的经理在这儿所指的就是叶澄衷。关于叶澄衷的名字拼作“ching chang”的例子 参见《字林沪报》,1900 年 1 月 3 日及莱特编:《香港、上海及中国其他通商口岸在 20 世纪里的印象》第 560 页。关于叶澄衷的名字拼作“ching chong”的例子 见《上海近代五金商业史》第 265 页。

② ③ 《上海近代五金商业史》第 265 页。

而拒绝延续对他的任命。^①

叶澄衷刚被免职，怡和洋行即抢先抓住这一机会，企图取代叶澄衷成为美孚的经销商。怡和的一名执行董事在给另一名董事的一封信中写道，“（本）行在煤油贸易上的利益如今已相当齐全了”。^②同一年，怡和向美孚递交了一份旨在使怡和成为美孚及美孚的一家分公司——美国海潮公司（American Tidewater Company）在亚洲的惟一代理商的全盘计划。但美孚在停止了对叶澄衷的依赖后，终于开始考虑将其世界性的销售体系扩展至中国。经过 9 个月的协商后，美孚拒绝了怡和的提议。^③

通过中国买办经销, 1894 ~ 1903

1894 ~ 1903 年间 美孚第一次在中国遇到激烈的竞争 但它仅创设了一个小规模的销售体系来应付这一挑战。1893 年 美孚全球市场销售管理体系终于延伸到了中国。该年，美孚将其对中国（以及对亚洲其他地区）市场的管理责任交给了它的子公司——纽约的美孚石油公司。这家公司转而在中国设立了它的第一个办事处，并首次任命了在公司领取薪水的西方销售人员。但这些销售人员所做的只不过是经经销权从叶澄衷手中转到了其他中国买办手中。与美孚在中国市场上的新对手那种咄咄逼人的做法相比，美孚的做法更清楚地凸现了这种变化的表面性。

① 《上海近代五金商业史》第 265 页 民建上海市委员会上海工商联：《帝国主义石油侵华简述》载《工商经济史料丛刊》第 4 辑，文史资料出版社，1984 年，第 19 ~ 36、22 ~ 23 页。叶澄衷在停止经销美孚的煤油后，开始经销本章后面部分将要讨论的欧洲石油公司供应的煤油。

② 引自勒费窝：《怡和洋行——1842 ~ 1895 年在华活动概述》第 146 页。

勒费窝：《怡和洋行——1842 ~ 1895 年在华活动概述》第 145 ~ 146 页。

美孚的经销体系

1894~1903 年间,美孚在中国一直依靠很少几名领取薪水的西方代表。1893 年,在将叶澄衷解雇的同时,美孚在上海和香港雇了几名英国商人,并向他们提供最低限度的后勤支援。公司发展,这些英国商人转而将销售权下放给在上海和香港的中国买办以及一家在汉口的外国洋行。

在上海,美孚选择了一名英国人埃费利(Henry J. Overall),为其在华总部的总经理。埃费利从 19 世纪 80 年代起就住在上海,他学会了中文,在茂生洋行(American Trading Company)工作。在美孚的一份内部刊物中,茂生洋行被称为美孚的“人才储存所,公司在华北的许多开拓者均来自该行”^①。像其他许多洋行的外国大班那样,埃费利也雇了一名中国买办作为领取薪水的职员,让他去雇佣其他中国职员,并为这些职员的个人品德及他们的业务往来提供担保。

也许是有了叶澄衷的前车之鉴,埃费利没有雇佣来自叶的家乡的宁波人为买办,而是从上海的另一个主要商人群体,来自香山(后称为中山)的广东人中雇佣买办。香山是澳门附近的一个沿海县份,靠近华南的香港和广州。如果埃费利的做法是为了避免再次出现叶澄衷那样对其家人和同乡任人惟亲的现象,那么他选择香山的广东人作买办就是犯了一个错误。19 世纪 60 年代至 90 年代间,香山人通过向洋行推荐家庭成员和同乡,并在退休时将自己的买办职位传给亲戚和其他香山人的办法,控制着上海的买办队伍。事实上,担任买办的香山人如此之多,以至于“香山人”一词在

《埃费利先生退休》,《美孚之盾》第 5 卷第 10 期,1929 年 1 月第 2 页;范心田:《我所知道的美孚公司》第 39 页。

19 世纪后期成了“买办阶级”的代名词。^①

无论埃费利是否知道广东买办的家庭成员和同乡联系的关系网，在他向韦文圃请教时，他就把美孚卷入了这一关系网中。韦文圃是香山人的首脑人物，90 年代时，他已在上海最老的西方金融机构——麦加利银行担任了多年的买办。可以断定，是韦文圃向埃费利推荐了他自己的女婿——陈亦墀和另一位交游广泛的香山买办陈树棠（又名阿松）的儿子。尽管 1894 年陈亦墀年仅 24 岁，埃费利还是接受了韦文圃的推荐，任命陈为美孚的买办。陈亦墀担任美孚的买办直到 20 世纪初期，使得美孚上海办事处依赖于香山的买办和经销商的社会关系网，就如以前依赖叶澄衷的宁波商人的社会关系网一样。^②

上海之外，20 世纪初之前，美孚在华经销体系另外只有一家办事处。该办事处位于香港。跟其上海办事处一样，香港办事处也开设于 1894 年。作为美孚的一个区行，它有一名西方经理，依靠一名中国买办黄兆堂经销货品。该办事处称为美孚香港与华南区行，负责华南、东南和西南地区的销售；上海办事处称为上海与华北区行，负责除长江中上游地区之外中国其他所有地区的销售。^③

在长江中上游地区，美孚没有开设自己的办事处，而是委托美最时洋行（C. Melchers and Company）汉口办事处代理经销业务。美最时洋行颇为适合为美孚推销产品。该行于 1866 年在香港开设分行，1877 年在上海开设分行，1884 年在汉口开设分行。到 19 世

郝延平：《19 世纪中国的买办》第 173—174 页。

② 民建上海市委员会上海工商联：《帝国主义石油侵华简述》第 23 页 苗利华：《美孚石油公司》第 45 页 阿诺德·莱特编：《香港 上海及中国其他通商口岸在 20 世纪里的印象》第 558 页 郝延平：《中国的买办》第 142 页。

张毅：《美孚火油公司广州分公司亲历及见闻》，《广州文史资料》，1965 年第 16 辑 第 2、8 页。

纪后期，已成为德国在华最大的贸易商行。^① 像其他德国洋行一样，美最时尤为擅长在中国推销新产品。^② 在汉口，它大胆地采用了美孚自己的分行都从未采用过的方法来促进煤油的销售。例如，在对一些中国商号的信用作了评估并指定了它们的销售区域后，美最时即确认它们为经销店，大胆地允许每家经销店不用担保即可得到一定数量的煤油。除了给他们延期付款的优惠之外，美最时还保证经销店不受煤油到货日与结账日期间价格波动的影响。如果在此期间价格上涨，经销店可按原来较低的价格付款；反之，如果在此期间价格下跌，经销店可按较低的时价付款。美最时付给这些经销店的佣金按其销售量及地区而定，一般在 2% ~ 5% 之间。

为提高这些经销店的吸引力，美最时在各地用张贴商标、涂刷墙画、分发彩色卡片、推销廉价的德国造墙灯等办法大做广告。在其销售区域内，美最时在美孚的产品上贴上“德国”的标签，使人（错误地）相信这些产品是由美最时洋行生产和经销的。正如一位曾任美孚雇员的中国人回忆，美最时的这些销售技巧，激发了人们对美孚产品的巨大兴趣。直到 1912 年止，美孚一直将这家德国洋行作为其在长江中上游地区的代理商。^③

尽管美最时汉口分行比美孚在上海和香港的办事处在推销美孚产品时更为花样百出，这 3 家公司加在一起，也未能使美孚在香港和中国的销售增长率赶上美孚在全球范围内销售的增长速度。如表 2 所示，1884 ~ 1894 年间当叶澄衷担任美孚代理人时，美孚在

关于美最时洋行 参见柯伟林：《德国与中华民国》 斯坦福 斯坦福大学出版社，1984 年，第 13 ~ 14 页。

② 有关德国公司的这些评论，参见 G. C. 艾伦及奥德丽，G. 唐尼索恩：《远东经济发展中的西方企业》，伦敦 艾伦 - 昂温，1954 年，第 44 ~ 45 页。

周季东、黄子权：《汉口美孚洋行记略》 第 26 ~ 28 页 范心田：《我所知道的美孚公司》 第 38 ~ 39 页。

中国和香港的销售额占其世界出口总值的比例从 3.5% 跃升至 11.3% 其销售量则从 3.2% 增加到 7.8%。相反,1894 ~ 1903 年间,尽管美孚在市场经销方面作了大量投资,它对中国和香港的出口量在其全球出口量中的比例于 1899 和 1903 年间分别下降到年均 6.6% 和 8.8%。就在中国市场的销售额占其世界销售额的比例下降的同时,美孚在中国又遭到了来自欧洲石油公司的挑战。

欧洲石油公司与散装销售方式的引进

与美国的美孚公司相比,19 世纪后期欧洲的石油公司引进了新的更为有效的方法向中国提供煤油。如表 3 所示 随着俄国的煤油于 1889 年进入中国市场,美国已不再是中国惟一的煤油供应国了。但在美孚于 1893 年辞退叶澄衷,开始建立自己的销售体系之前,美孚的煤油在中国市场上仍占 3/4 的比例。相反,1895 ~ 1904 年间,随着苏门答腊的煤油与俄国的煤油一起进入中国后,美国在中国市场上的份额从 75% 跌落到平均每年 45.8%。

由于在这整个时期里,中国从美国进口的煤油几乎 100% 是美孚的产品,美孚对美国煤油在中国市场上的份额下降极为关心。1897 年 美孚公司解决海外经营问题的专家 到处奔波的 W.H. 利比 W.H. Libby 建议公司应尝试采用“几乎任何将预示和宣扬某种进攻型的新东方政策的方法。”^① 同一年,他的一名同事巴斯托 (F.Q. Barstow) 抱怨“局势日益严重和危险”。他悲观地预测道“如果我们不赶紧控制局势,俄国的罗斯蔡尔德公司(以巴黎为基地的一家控制俄国石油生产的联合企业)或者其他人就可能取代我们来控制局势”^②事实上 到 1897 年美孚的 2 家对手已经开始在中国“控制局势”。

② 拉尔夫·海迪与穆芮尔·海迪:《大企业中的先行者,1882 ~ 1911》,第 265 页。

表 2 美国对香港和中国照明用煤油出口数
(1874~1920)

年度(每年6月30日止)	香 港		中 国		香港与中国合计占美国全球销售额的比例(%)	
	百万加仑	千美元	百万加仑	千美元	量	值
1874	0.0001	0.1	0.83	196	0.4	0.5
1875	0.25	47	2.12	411		
1876	0.27	52	0.94	177		
1877	0.22	54	1.34	318		
1878	0.58	98	3.67	597		
1879	0.39	46	5.44	690	1.7	2.0
1880	0.49	57	3.58	366		
1881	1.67	205	4.55	555		
1882	3.71	412	9.68	1 064		
1883	4.22	460	6.09	639		
1884	4.86	505	8.38	836	3.2	3.5
1885	7.73	714	15.42	1 455		
1886	6.82	614	26.27	2 417		
1887	2.81	240	7.26	635		
1888	4.47	421	10.73	1 046		
1889	6.72	641	9.85	907	3.3	4.0
1890	11.15	1 137	13.07	1 251		
1891	10.81	1 040	27.16	2 586		
1892	16.53	1 304	17.37	1 249		
1893	12.76	804	27.87	1 808		
1894	16.89	1 020	40.38	2 436	7.8	11.3
1895	10.56	819	18.02	1 175		
1896	10.50	876	25.69	2 159		
1897	14.98	1 146	42.52	3 353		
1898	15.64	967	44.32	2 839		
1899	* 18.20	* 1 399	22.68	1 791	5.6	7.8
1900	* 19.44	* 1 985	32.78	3 266	7.2	9.4
1901	* 18.93	* 1 698	27.42	2 388	5.9	7.9
1902	* 18.47	* 1 586	56.70	4 759	8.9	11.9

(续表)

年度(每年6月30日止)	香 港		中 国		香港与中国合计占美国全球销售额的比例(%)	
	百万加仑	千美元	百万加仑	千美元	量	值
1903	* 17.44	* 1 622	19.32	1 776	5.3	7.2
1904	* 22.69	* 2 566	* 41.09	* 4 729	8.6	10.6
1905	18.66	1 741	89.47	8 187	13.1	17.7
1906	5.56	526	54.38	4 181	6.9	8.7
1907	12.05	1 169	77.91	5 843	10.1	12.5
1908	11.11	979	103.74	8 499	11.0	13.4
1909	10.37	889	87.01	7 112	9.0	11.2
1910	12.69	933	65.82	5 015	7.8	9.5
1911	12.07	911	107.17	6 644	11.7	13.1
1912	14.79	1 094	78.16	4 824	7.9	9.9
1913	7.77	740	79.02	5 762	8.3	9.8
1914	20.09	1322	86.01	6 349	9.2	10.3
1915	24.66	1 296	86.91	5 178	12.6	12.1
1916	16.86	1 218	90.79	5 737	13.1	13.3
1917	21.01	1 276	80.62	4 925	12.2	11.3
1918	8.05	588	40.64	2 882	9.2	7.3
1919	16.33	1 518	92.24	8 221	15.0	12.0
1920	26.36	3 736	164.64	19 078	20.9	18.1

资料来源 美国商务与劳工部 统计局:《美国商务金融月报》(各年名称不同),1896年5月第1459、1474页;1904年1月第2432~2433页;1904年6月第4896页;1907年6月第2532~2533页;1910年6月第2194页;1913年6月第1360~1361页;1916年6月第41页;1919年6月第53页;1920年6月第50页;哈洛得与阿诺德:《美国石油工业:照明时代,1859~1899》第1卷第741页,752页 海吉考克:《我们与日本 中国和香港的贸易,1889~1899》第121、166页 罗森萨尔:《中国市场——神话还是现实?美孚的案例,1875~1918》,第8~9页。

注 直到19世纪与20世纪之交时,美孚出口的煤油占美国出口煤油总额的约90%。此后,这一比例逐渐下降。但美国出口至香港和中国的煤油则几乎100%是美孚的产品。因而,表中的百分比低估了中国市场在美孚出口业务中的比例。此外,大约从1910年起,运入中国的美国(即美孚)煤油大大地超过了其公布的对华煤油出口量,美孚在中国出售的一部分煤油原本是运往新加坡和日本等其他地区的。

* 包括一小部分润滑油。

美孚的对手之一，英国怡大洋行的萨缪尔（*Marcus Samuel*）在中国首先引入散装方式经销煤油。19 世纪 90 年代初，萨缪尔就通过油轮、铁路油槽车、马拉油罐等方式将煤油运入亚洲，储存于该行在亚洲各城市设立的油栈中，以节省开支。1891 年，他与罗斯察尔德公司签订了一个为期 10 年的合同，在苏伊士运河以东地区经销该公司在俄国生产的煤油。第二年，他说服苏伊士运河管理当局，撤销了散装油船不得通过苏伊士运河的禁令。到 1894 年底，他将俄国石油用散装油轮运到了中国，储存于在上海、厦门、汕头和香港等沿海口岸新建的油栈内。在怡大洋行的关系行——瑞记洋行的管理下，这些俄国煤油在中国的售价可以比美孚的煤油便宜 $1/3$ 。^①

萨缪尔之所以能在中国取得这种价格优势是因为美孚在 19 世纪里仅用油轮向欧洲运送散装煤油。在 19 世纪 90 年代里，就如 70 年代和 80 年代那样，美孚向亚洲各国出口的煤油仍然是用可装两听 50 加仑煤油的木箱装载的。最初萨缪尔吃惊地发觉中国的批发商极为喜欢美孚的木箱和油听，拒绝提供他们自己的容器。于是他设法解决了这个问题，在中国的几个商埠中设立了几家制听厂，雇佣中国人将煤油从大油栈中灌装到小油听中。^②

美孚在中国煤油市场上的垄断刚被这家英国洋行打破，另一家荷兰企业——荷兰皇家石油公司（*Royal Dutch*）也开始向美孚发起了挑战。像怡大洋行一样，荷兰皇家石油公司也用散装油轮运送石油。此外，这家公司还拥有制度创新的优势。所有这些运送散装煤油的油轮都是由该公司拥有的一家工业联合企业经营的。因而，在煤油从苏门答腊的石油产地运到中国及其他国家的经销点的整个过程中，所有的油田、炼油厂、运输公司及经销机构全

①② 约翰·马丁·罗森萨尔：《中国市场——神话还是现实？美孚的案例，1875～1918》，康乃尔大学，硕士论文，1980 年，第 16～23、27～28 页。

归荷兰皇家石油公司所有。对该公司而言，要降低向中国运输煤油的成本远比美孚容易。因为正如 19 世纪 90 年代后期该公司的销售经理德特丁 (Henry Deterding) 所说：“同宾夕法尼亚相比 苏门答腊和爪哇就在‘上海和香港的隔壁’。”^①

表 3 中国照明用煤油进口数

(1886~1920)

年度	美 国		俄 国		苏门答腊		婆罗洲		日 本		总计
	百万加仑	占总计%	百万加仑	占总计%	百万加仑	占总计%	百万加仑	占总计%	百万加仑	占总计%	百万加仑
1886	23.0	100.0									23.0
1887	12.0	100.0									12.0
1888	16.6	100.0									16.6
1889	13.0	72.5	5.7	27.5							20.7
1890	23.6	76.6	7.2	23.4							30.8
1891	39.3	79.7	10.0	20.3							49.3
1892	31.9	78.8	8.6	21.2							40.5
1893	36.7	73.4	13.3	26.6							50.0
1894	51.7	73.7	18.0	25.6	0.5	0.7					70.2
1895	23.1	44.3	26.6	51.1	2.4	4.6					52.1
1896	33.5	50.0	28.3	92.2	5.2	7.8					67.0
1897	48.2	48.5	36.9	37.2	14.2	14.3					99.3
1898	50.1	51.7	19.9	20.5	26.9	27.8					96.9
1899	40.7	46.0	35.7	40.4	12.0	13.6					88.4
1900	34.4	41.2	32.7	39.2	16.4	19.6					83.5
1901	57.8	47.7	22.5	18.6	40.6	33.5	0.2	0.2			121.1
1902	43.3	49.3	10.1	11.5	33.8	38.4	0.7	0.8			87.9
1903	31.1	36.5	13.5	15.9	39.9	46.9	0.6	0.7			85.1
1904	67.1	43.0	32.6	20.9	55.9	35.9	0.3	0.2			155.9

亨利·迪特丁：《一名国际石油人》 伦敦 哈珀兄弟公司，1934 年 第 48 页。

(续表)

年度	美 国		俄 国		苏门答腊		婆罗洲		日 本		总计
	百万加仑	占总计%	百万加仑	占总计%	百万加仑	占总计%	百万加仑	占总计%	百万加仑	占总计%	百万加仑
1905	80.0	52.5	12.7	8.3	48.5	31.9	11.1	7.3			152.3
1906	62.9	48.9	0.0	0.0	38.8	30.2	26.9	20.9			128.6
1907	95.6	59.3	0.7	0.4	39.1	24.2	25.9	16.1			161.3
1908	121.7	65.4	2.8	1.5	43.5	23.4	18.0	9.7			186.0
1909	84.0	47.6	3.6	2.3	43.4	29.8	14.7	10.1			145.7
1910	96.1	60.0	2.2	1.4	42.8	26.7	19.0	11.9			160.1
1911	157.5	66.8	2.8	1.2	49.5	21.0	26.0	11.0			235.8
1912	123.4	62.6	4.0	2.0	47.3	24.0	22.4	11.4	0.02	*	197.1
1913	112.5	61.1	6.0	3.3	41.9	22.8	23.6	12.8	0.03	*	184.0
1914	162.4	70.6	7.2	3.1	37.5	16.3	22.6	9.8	0.5	0.2	230.2
1915	128.9	69.7	0.9	0.5	30.1	16.3	23.9	12.9	1.2	0.6	185.0
1916	108.8	74.6	1.0	0.7	19.2	13.2	10.4	7.1	6.4	4.4	145.8
1917	107.4	68.6	0.3	0.2	33.6	21.5	9.8	6.2	5.4	3.5	156.5
1918	48.2	43.7	0.0	0.0	8.5	44.0	11.7	10.6	1.9	1.7	110.3
1919	157.3	79.5	0.0	0.0	33.6	17.0	6.4	3.2	0.6	0.3	197.9
1920	140.7	74.5	0.9	0.5	37.3	19.8	9.5	5.0	0.4	0.2	188.8

资料来源 罗森萨尔：《中国市场——神话还是现实？美孚的案例，1875～1918》第 17～18页。

*微不足道

德特丁承认，更为困难的任务是要降低在亚洲当地的销售成本，他将此视为他的首要任务。1896年 当时 30 岁的德特丁在荷兰皇家石油公司就职时宣布，“我要走的第一步是以私人雇员取代（新加坡）海峡代理商。我正在考虑更为庞大、更有规则的市场销售”。^① 在中国，就像在海峡殖民地一样，他派公司的职员去取代

转引自 肯德尔·比顿：《壳牌石油公司在美国的历史》 纽约 艾布利顿 - 世纪 - 克劳夫特，1957年 第 32页。

贸易公司经管煤油贸易 到 1897 年底 他不仅在上海和香港 也在汉口、镇江、天津、福州、厦门和汕头等许多中国城市中设立了办事处。

在德特丁的管理下，中国从苏门答腊进口的煤油于 1897 年翻了一番 在 1898 年又翻了一番，到 1901 年，荷兰皇家石油公司在中国煤油市场上所占比例已不下 1/3。这种流星般的增长速度促使美孚派了 2 名高级经理去亚洲考察。他们的报告证实了荷兰皇家石油公司令人惊讶的增长速度。他们在给纽约的美孚公司总部的报告中 这 2 名美国人不无敬畏地说道，“在整个石油销售史上，还从未见过像荷兰皇家石油公司如此成功、如此快速增长的奇迹”。^①

如果说 19 世纪末叶，荷兰皇家石油公司和怡大洋行已经分别给美孚带来了不少麻烦，当美孚的这 2 家对手于 20 世纪初叶联合起来时，美孚就感到了更大的竞争压力。1900~1902 年间这 2 家公司还在分开经营时，美孚试图用削价的办法将它们赶出市场。美孚的普拉特在阐述公司的战略时直言不讳地说道，“我们要保持并扩大我们的销售量而不是增加利润”。^②但这一战略产生了适得其反的效果。它不仅减少了美孚自己的利润（导致公司 1900~1902 年间在中国及其他亚洲市场上的赤字），而且使得萨缪尔（当时已是壳牌运输贸易公司的首脑）同荷兰皇家石油公司联手，与罗斯蔡尔德一起组织了一个联合销售公司——亚细亚火油公司（AP）负责经销 3 家石油公司的煤油，与美孚在整个亚洲竞争。^③

^① 转引自拉尔夫·海迪与穆芮尔·海迪：《大企业中的先行者，1882~1911》第 264、549 页。

^② 拉尔夫·海迪与穆芮尔·海迪：《大企业中的先行者，1882~1911》第 549 页；肯德尔·比顿：《壳牌石油公司在美国的历史》第 46~50 页。

亚细亚火油公司的营销

1902 年 6 月 27 日 亚细亚火油公司正式成立。成立伊始 亚细亚即雇佣了比经营美孚煤油的代理商规模更大的中国经销商，以图控制中国市场。亚细亚在建立中国的新市场体系上至少投资了 300 万英镑 其中 200 万英镑用于设在上海的公司中国总部，另外 100 万英镑用于设在香港的办事处。^① 以这笔资金为后盾 亚细亚像美孚最初雇佣其惟一的代理商叶澄衷那样，雇佣中国的买办和代理人。就像美孚将经销权首先交给叶澄衷，然后经叶之手交给其他买办那样，亚细亚也采用了买办与代理商相结合的方式经销产品。

在亚细亚的上海总部里，公司雇佣了一个与叶澄衷极为相像，名叫陶秉钧的买办。在利用家庭与同乡的关系方面，陶秉钧与叶澄衷颇为相像。与叶澄衷一样，陶秉钧的故乡也在宁波，他雇了他的两个儿子和其他几个亲戚作为亚细亚上海总部的职员。在他退休时，他将其买办的职位传给了他的儿子——陶庭瑶。^②

在上海之外，亚细亚也允许其中国代理处依靠他们自己的社会关系网。例如，公司允许它最大的代理商——傅绍庭按他自己的愿望雇佣其他代理商，并设立他们各自的销售地盘。就像陶秉钧在上海一样，傅绍庭也将其家庭成员——兄弟、子侄和其他亲戚安插在亚细亚公司的位置上，从设于樟树和吉安等城市中的销售中心，将其销售范围扩展至整个江西省和半个湖南省。^③

民建上海市委员会上海工商联：《帝国主义石油侵华简述》，第 24 页 刘文林：《英商亚细亚火油公司》，《武汉工商经济史料》第 36 页。

②③ 曹曾祥：《亚细亚火油公司概况》载《旧上海的外商与买办》（《上海文史资料选辑》）上海人民出版社，1987 年 第 58、57 页。

在中国的其他区域的代理商也有类似规模的销售地盘。^① 一名曾在亚细亚公司工作过的中国职员认为，这些商人是典型的亚细亚的代理人，亚细亚公司通常雇佣经营大型办庄的中国行商作代理商，对他们来说，“给亚细亚代销只不过是一行副业。亚细亚利用他们的固有商业地位，为它销货”。^② 这些中国商人将推销亚细亚的火油仅作为一种“副业”，将它与其他各种消费品——如五金、就像叶澄衷最初推销美孚的火油一样，杂货、稻米、酱油、洋纱、洋粉一起推销。直到后来，才有专门经销火油的中国代理商。即使到那时，这些代理商通常也经销其他 4 种商品——香烟、火柴、蜡烛和肥皂，因而人们通常将这些商店称为五洋字号。^③

为赢得这些中国商人的合作，亚细亚向他们提供了一系列的优惠条件。公司向他们支付 2%~4% 的佣金。在每家代理商负责的地区，所有亚细亚雇员的工资、他们在当地的办公室和储油罐的租金及其他文书、邮政费用等行政开支，均由亚细亚公司负担。此外，根据一名中国观察家的说法，亚细亚的名声也是它吸引早期的某些代理商的重要筹码。这些人并未从他们为亚细亚所干的活中得到很多好处，但他们觉得，同一家外国大公司做生意是“自认为有面子的事”。^④ 亚细亚吸引中国代理商的另一项做法是给他们以充分的自由，中国代理商除了需要根据业务量大小交付一定的现金存款外，别无其他任何约束。亚细亚让其代理商自由地依靠

① 刘文林：《英商亚细亚火油公司》，《武汉工商经济史料》第 2 辑 第 36 页。尹希尧：《美孚石油公司对东北市场的垄断》，《辽宁文史资料选辑》，1963 年第 3 期 第 31~32 页。应社多、彭健良：《英商亚细亚火油公司争夺重庆销场》载《重庆工商史料》第 1 辑 重庆出版社，1982 年 第 83 页。

② 胡毓芬：《回忆广州亚细亚火油公司》，《工商经济史料丛刊》第 4 辑 文史资料出版社，1984 年 第 85 页。

③ 民建上海市委员会上海工商联：《帝国主义石油侵华简述》第 23 页。

刘文林：《英商亚细亚火油公司》，第 36 页。胡毓芬：《回忆广州亚细亚火油公司》第 85 页。

他们的家庭成员和故乡的社会关系网，随意扩展销售地盘，甚至侵占其他亚细亚代理商的地盘。

通过这种高度物质刺激及最低限度的管理控制相结合的办法，亚细亚很快就招募了一大批中国的大商人作为它的代理商，在中国煤油市场上夺得了很大的份额。亚细亚对此最初的成果颇为满意，此后它又照样与代理商续签合同，一直维持着对代理商的业务活动不加干涉的政策。^①

就这样，亚细亚及拥有亚细亚的欧洲石油公司在 19 世纪和 20 世纪之交时，向美孚在中国的地位发起了直接的挑战。它们在中国城市投资建设散装石油设施，及在全国招募中国销售代理商的努力，使得它们取得了比美孚当时所拥有的更多的市场机会。拉尔夫·海迪与穆芮尔·海迪在他们所作的有关美孚全球经营史的研究中认为美孚于 1894 和 1904 年间在中国推销产品的努力“相对而言是无效的”。^②考虑到亚细亚的惊人成绩和美孚日渐缩小的市场份额，对他们的这一评价就不会感到吃惊了。

通过中国‘土著职员’经销，1903～1914

在世纪之交后不久，美孚开始从失败中重整旗鼓，积极努力夺回在中国市场上的统治地位。1903 和 1914 年间正如美孚的副总裁贝密斯 (W.E. Bemis) 当时提到的那样，美孚在中国投资了不下 2 000 万美元，相当于该公司在亚洲其他各地的投资总和，创立了一个新的销售体系。^③ 美孚不仅建造了比荷兰皇家石油公司和亚

①该公司将这一政策一直保持到 20 世纪 40 年代 参见曹曾祥：《亚细亚火油公司概况》第 58～59 页 民建上海市委员会上海工商联：《帝国主义石油侵华简述》第 25 页。

② 拉尔夫·海迪与穆芮尔·海迪：《大企业中的先行者，1882～1911》，第 267 页。

③ 《美孚石油公司在中国》载《石油评论》，1914 年 3 月 7 日。

细亚石油公司规模更为庞大的储油设施来销售散装石油，并且使用新雇的西方和中国的职员来实施条例，开始改造中国的社会关系网。换言之，美孚首次企图通过将公司管理层级结构更深入地延伸至中国市场的办法来战胜它的欧洲对手。

在全国销售散装煤油

为了给其西方和中国的雇员建立一个基础设施，美孚在中国安装了油栈、油池、油船等成套设施。公司在中国所有 9 大区域都建造了油栈、油池并用油船把煤油运往各地。这些设备都大量集中于中国最为富裕、人口最多的地区中的中心城市里。^①

在条约商埠之外，美孚无法以合法的手段取得土地设置油栈，因为中国与西方国家签署的条约禁止外国人在条约口岸指定的“租界”之外购置土地。为规避这一条款，美孚使用中国高级职员或领取佣金的经理作挡箭牌。在租界之外的地区，公司让一名中国人以他自己的名义将土地买下，将地契送交公司在上海的法律部，并在一张抵押契约上签字，声明作为债务人将土地抵押给作为债权人的美孚公司。美孚用这种办法取得了条约口岸以外的土地，用以建造油栈、仓库、办公室和其他建筑。在那些尚无中国代理商的地区，美孚则劝说西方领事或传教士去雇中国人代表美孚购买土地。^②

为了向这一遍布全国的储油网供油及取油，美孚设立了自己的运输船队，建造了自己的制听厂。公司用能停泊于沿海和内河深水港口的大型油轮将煤油从美国运到中国，然后将煤油转驳到

有关美孚的能装 1500 吨油料的水泥油池的地点，参见闵文：《英美三大油行侵略天津概述》第 116 页，以及周季东、黄子权：《汉口美孚洋行记略》第 26 页。

② 范心田举了几个例子并引用了英文的“lien form”一词。范心田：《我所知道的美孚公司》第 39~40、55~58 页。

公司自备的浅水蒸汽驳船、铁驳船、木驳船、铁路油罐车或油罐卡车，运往大型油轮无法抵达的中国城市。在所有这些运输工具中，最为著名的可能是美孚的内河拖轮。美孚拥有数百艘内河拖轮，比中国最大的轮运公司——中国轮船招商局还多几倍。像美孚一样，这些拖轮都冠有以“美”字开头的中文名称。如在长江下游地区航行的美孚、美安、美平，在长江中游地区的川江中航行的美川、美滩、美霞、美沪及在更小的河道中航行的美云、美英等。^①美孚在中国的罐装厂则将油栈中的煤油灌入煤油听内，装入木箱，每箱 2 听，每听 5 加仑。在没有罐装厂的城市，美孚就用轮船、驳船、舢板、牲口或其他各种方式将这些油箱运去销售。

利用这套后勤供应设施，美孚的产品得以到达中国的所有地方。为在拥有油栈的地方管理经销业务，美孚雇佣了许多西方——主要是美国——的销售代表。

雇佣西方人到中国工作

1913 年，美孚在纽约的一名执行董事在回答美国报社记者有关什么是美孚在亚洲市场经销战略的关键的问题时说道，“优秀的生产与经销方式，但最重要的是优秀的人才”^②。他所指的“优秀人才”就是美孚雇佣并训练作为公司销售代表的美国人。

为吸引有作为的新人，美孚向其销售代表提供了比当时在中国的任何公司或机构更高的工资和福利待遇。他们的起薪为每年 2 000 美元，而当时英美烟公司的销售代表起薪为每年 1 200 美元，一名会说中

^① 苗利华：《美孚石油公司》第 50 页；范心田：《我所知道的美孚公司》第 41 页；周季东、黄子权：《汉口美孚洋行记略》第 25～26 页。

^② 引自《纽约太阳报》，1913 年 4 月 3 日。有关美孚在纽约培训，派往中国工作的一名虚构的美国人的例子，参见艾莉斯·迪斯黛尔·赫巴特：《为中国的油灯供油》纽约：格罗斯特及邓洛普，1933 年。

文的美国外交官的起薪为每年 1 000 美元。公司许诺 新职员在最初 3 年服务期满后 年薪可达 5 000 美元 并可享受 6 个月的回国休假。为吸引成功的职员回中国从事第二轮的服务，美孚实际所提供的远远超过它所许诺的。^① 西方职员在中国期间的所有住房及医疗费用均由公司负担；公司的医生为职员提供各种医疗服务；公司还向他们提供高达每天 3 美元的食品津贴及相当于他们工资 3% 的保险津贴。为消除他们的后顾之忧，公司保证每个销售代表在退休时，可得到相当于他们在职时最后 5 年平均年薪 60% 的退休金。^②

美孚雇佣的新职员发觉，这些待遇足以使他们过上奢侈的生活。有个美国职员哈洛德·谢里登于 1913 年到达上海后写给其母亲的信中说道，“我们在这儿生活得就像王子……要是说有什么地方相对来说不用花钱就能过上极度奢侈的生活，东方肯定超过了世界其他任何地方”。^③ 22 岁的他对自己新的特权地位极为陶醉，他写道：“我们过着非常轻松而又极度奢侈的生活。我们的仆人为我们做好了一切。他们为我们擦洗枪支、靴子、头盔及其他东西；将我们的房子打扫得任何时候都一尘不染；随时都准备将茶和午餐送入我们的屋子。他们将我们的衣服始终洗烫一新，每天都将我的一大包满是汗臭的衣服送去洗衣房。……告诉你，我现在很理解美国人对远东的钟情。这儿生活便宜，除非他们自己愿意，

① 有关美孚对一名成功的销售代表——哈洛德·谢里登——慷慨地增加工资的例子 参见 H.J. 谢里登致 F.C. 谢里登函，1917 年 7 月 8 日；1918 年 3 月 26 日；1922 年 1 月 3 日。根据他与他的母亲之间的每月一次、有时每周一次的通信可以看到，直到 20 年代后期和 30 年代初期，美孚的工资水平才开始保持稳定或有所下降。参见 H.J. 谢里登致 F.C. 谢里登函，1928 年 3 月 19 日及 1933 年 5 月 20 日。所有这些信件均收藏于哈洛德·约瑟·谢里登档案。

② H.J. 谢里登致 F.C. 谢里登函，1913 年 4 月 13 日、9 月 21 日 谢里登档案 范心田：《我所知道的美孚公司》第 45~46 页。

③ H.J. 谢里登致 F.C. 谢里登函，1913 年 7 月 13 日 谢里登档案。

一个白种人在这儿连一根小指头都不用动一下。”^①

谢里登的工资不仅远远超过他的中国仆人的收入，也远远超过他的中文翻译的工资。他的中文翻译年薪 144 美元，只有他工资的 7%。^② 由于他的收入远远高于他周围的中国人，谢里登有一种自以为是的种族优越感。在他到达上海的 6 个月后，他洋洋得意地告诉他母亲，“4 亿黄皮肤的中国人仰头看你，他们将你尊为上等人，因为你是白种人。他们乐意为你提供他们认为符合你的地位的任何服务。这儿的生活真是好极了！”^③

除了高工资、高福利外，美孚也向它的西方代表提供有限的训练。在 20 世纪的最初几年里，美孚开始鼓励其在华代表学习中文，并为他们支付学费。此外，公司也向他们提供中文以及会计、储运、管理等技术方面的在职培训。本着实践经验是最好的老师的宗旨，公司让他们作为练习生与富有经验的西方销售代表及他们的中国助理一起出差。^④

公司要求其领薪代表学习并在工作中使用中文，期望有一天这些人能熟练地掌握中文。为防止他们的语言能力倒退，公司雇了一名语言专家以北京为基地到各地巡回检查对雇员进行事先没有准备的即席考试，把那些不及格的人送往补习班学习。第一次世界大战前，这一职位由科尔博士担任；他退休后，由满博士继任。1912 年美孚曾在纽约总部内开设了一所培训新职员学校，但该校 3 月一期的课程很少包括外语培训，更完全没有亚洲语言的培训。^⑤

按当时西方在华公司的水平来衡量，美孚的培训相对来说似乎比较先进，但它们仍远远不足以培养出能够取代中国的买办和

^{②③} H.J. 谢里登致 F.C. 谢里登函，1913 年 8 月 13 日、1915 年 1 月 31 日、1913 年 9 月 21 日 谢里登档案。

^④ 《美孚之盾》第 5 卷第 10 期，1929 年 1 月第 2 版 范心田：《我所知道的美孚公司》第 45 页。

范心田：《我所知道的美孚公司》第 41 页；《纽约太阳报》，1913 年 4 月 13 日。

中国销售代理人的美国的中国通。除培训项目外，美孚也雇佣了一些在华居住的西方人，如传教士雷曼（V.G. Lyman）、郭约翰（R.J. Corbett）和考贝特（S.S. Corbett），前英国领事牛慕恩（Newman）等外交官员，以及燕京大学毕业生贺金生（H.S. Hopkins）等人。^①然而，没有一个更为长期、更为严格的培训项目，除了这一小批人之外，美孚无法得到更多的专家。正如谢里登在华第一年里给他母亲的信中所说，“我现在每星期上两次中文课。短期内，我就可以用中文给你写信了（不过一个短期大约等于 15 年）”。^②他对于语言学习这种松松垮垮的态度，他在这方面的有限成就以及他对中国翻译的严重依赖，在美孚在华西方代表中似乎是颇为典型的。它们对语言学习的感情在最好的情况下也只是悲喜混杂的。正如美孚内部刊物《美孚之盾》上的一篇用词轻佻的评论中所说的那样：“对索格尼伊特来说，中文学习一直是长期的痛苦之源——我们可曾听到有人说过欢乐之源吗？”^③

用支付高薪及对新雇人员进行语言培训的办法，美孚集聚了一批足以在其在华销售中心里监督市场经销活动的西方销售代表，但要广泛地雇佣和密切地监督收取佣金的中国代理商，美孚依靠的是一批受过西方培训的“土著职员”。

培训土著职员^④

20 世纪最初几年里，美孚在派出更多的西方人到中国工作的

范心田：《我所知道的美孚公司》第 39~40、42~43 页。

② H.J. 谢里登致 F.C. 谢里登函，1913 年 8 月 13 日 谢里登档案。

③ 《美孚之盾》第 5 卷 第 10 期，1929 年 1 月第 2 版。

美孚的中国职员认为，美孚所用的“土著职员”一词带有贬意，他们将其与意为未开化的“土人”一词相联。1927 年当蒋介石的北伐在上海激起了一个民族主义的抗议浪潮时，美孚的中国职员向其西方经理一再抱怨，并最终将其改为“华员”一词。范心田：《我所知道的美孚公司》第 46 页。

同时，也雇佣了大量会英语的中国职员与他们一起工作。^① 美孚对待这些中国职员的办法不同于它对中国买办和中国代理商的办法。对于后者，美孚在个人担保的基础上与他们做生意，给他们以完全的自由，让他们通过各自的社会关系网推销美孚的产品；而对前者，美孚通过公开竞争的方法将他们招聘，然后训练他们防止中国代理商违反美孚的销售政策。

美孚的公开竞争是以公开招考的形式进行的。它在这个基础上选拔会英语的中国青年进入美孚总部设于上海的学校学习 经过 6 个月的培训后，公司就将这些毕业生派往它设于中国各地的办事处。^②

美孚用相对较高的工资将这些新职员吸引进公司后，就让他们开始在公司的管理等级制中往上爬。与公司的美国职员相比，这些新职员的工资很低；但与当时其他公司中的中国人相比，他们的起薪是很高的：大学毕业生月薪 70 元，高中生月薪 45 元，初中生月薪 40 元。^③

公司也给这些新雇的职员在销售和会计两种专业中任选一种逐步晋升的机会。在销售部门，一个中国人最高可以晋升至副理的职位，负责管理中国营业员、西方职员的中国翻译、存货盘点员和视察员。在会计部门，一个中国人最高可以晋升为中国会计主任和巡回稽核员，每月工资 300~400 元，有权管理中国助理会计、统计员、出纳员、记账员及其他中国职员。美孚对其中国雇员不提供保险、带薪休假及其他西方雇员享有的福利待遇。但对在公司长期服务的中国雇员，公司给予相当于最后一年工资 30%~40% 的退休金。^④

中国新职员一旦与美孚签订了合同，公司就将他们送往远离他们家乡、遍布于全国的美孚办事处工作。公司的西方经理们从

② ③ 范心田：《我所知道的美孚公司》第 40、46、40 页。

范心田：《我所知道的美孚公司》第 46~47 页 张毅：《美孚火油公司广州分公司亲历及见闻》第 4 页。

设于上海的全国总部里派代表到全国各地设立不同层次的办事机构，在作为中国各地区枢纽的大城市里设立区行，中小城市里设立分行，县城设立支行。

通过这一精心构筑的管理层级机构，美孚的西方经理握有凌驾于他们的中国下属的最高权力。每年都由西方大班决定他们的中国下属的工资，无论他们是在全国的总部，或是在各地区的区行、分行或支行工作。每隔 3 年，母公司从其设于纽约的总部派出一批人到中国，审计各级分支行的账目。^①

公司规定，公司内部的所有文件都必须用英文撰写，因而在处理日常事务时，西方大班得以监督其中国下属的工作。根据这一政策，西方大班们将中国职员的英文程度作为对其加薪或提拔的重要标准。结果，公司里的中国高级职员的英语说写能力都像他们的西方同事一样流利。^②

为防止中国雇员透露信息或散播流言，美孚对于商品价格、职工工资、调动及公司内部的其他决定严格保密。公司让每个雇员发誓对自己的工资状况保密；区行内人员的调动由总行决定，下级分行和支行的雇员不得发表任何意见。美孚这种严禁信息交流的做法对中国雇员来说似乎不近情理，因为中国雇员一般比较喜欢谈论这些事情。甚至公司的西方雇员对美孚这种严守机密的做法私下也常常颇有微词。^③

① 范心田：《我所知道的美孚公司》第 46～47 页 张毅：《美孚火油公司广州分公司亲历及见闻》第 5 页。

② 范心田：《我所知道的美孚公司》第 47～48 页。

有关中国雇员的例子，参见张毅：《美孚火油公司广州分公司亲历及见闻》，第 5 页及闵文：《英美三大油行侵略天津概述》第 119～120 页 有关西方雇员的例子 参见 H.J. 谢里登致 F.C. 谢里登函，1913 年 9 月 21 日，1914 年 1 月 11 日，1915 年 11 月 28 日，1916 年 4 月 15 日，1927 年 7 月 7 日，1927 年 8 月 30 日；H.J. 谢里登致 R.M. 谢里登函，1915 年 5 月 16 日，均见谢里登档案。

通过保守秘密及将中国雇员派往家乡之外的办事处的做法，美孚试图使这些雇员在与领取佣金的中国代理商打交道时不会过分依赖他们的家庭成员、同乡和其他社会联系。在它的西方式经销体系里，美孚要求它的职员在与美孚本身及亚细亚石油公司和其他西方在华企业根本不同的基础上来招募代理商。

招募中国代理商及分销商

在其新的经销体系下，美孚的目标是让其领取薪金的职员招募尽可能多的中国代理商。在此之前，美孚就像亚细亚一样，将经销业务完全交给买办和殷实商人手中，现在，美孚的职员们也拉拢买办和大商人的社会关系网之外的其他中国商人。^① 公司将其销售网络撒得更开，向中国的大商人，也向小商人提供各种不同的刺激，让他们推销自己的产品。

像以往一样，美孚要求其代理商在收货前交付现金押款，公司按销售额向代理商支付 2% 的佣金。此外，公司也开始向他们提供一系列范围广泛的金融服务，而在此之前，买办和其他中国中间商只向他们的社会关系网中的成员提供这类服务。例如，美孚允许代理商赊销，在收货 15 天到 30 天后付款。对于中国代理商缴纳的现金押款，公司支付 5% ~ 8% 的利息。从 1913 年起，中国代理商可以选择将这笔现金保证存款换为黄金或美元，也可以投资于美孚的股票。当一个代理商的销售额增加到一定程度后，美孚允许这个代理商用同样的存款，得到更多的货物。当销售额超过通常的额度时，公司会向代理商赠送金表之类的特殊礼品。公司又向代理商发放漏损补贴，提供灾难保险；在代理商遇到偷盗抢劫

^① 曹曾祥：《亚细亚火油公司概况》第 57 ~ 58 页。

后，给他们提供法律帮助。在一年一度庆祝中国春节时，公司举行宴会招待代理商，为他们报销往返区行的旅费，向他们赠送一些美国糖果之类的小礼品。^①

除了物质刺激外，美孚也大做广告，帮助经销商推销货物。一名曾在美孚长期服务的中国雇员提到，公司组织了一支由 20 多名画家组成的队伍到中国各地的城乡甚至“穷乡僻壤”绘制招贴和广告牌。^② 美孚流传最广的中文广告牌是“点美孚油，美孚老牌油（鹰牌油，美孚最便宜的一种火油）烛灯”。1907 年，美孚将有玻璃灯罩的煤油灯引进中国。此后，又向中国每年出口 200 万盏煤油灯。公司广泛宣传这种煤油灯的安全性和有效性，宣称这种煤油灯又明亮又清洁，加一次油可用 11 小时，1 加仑煤油可用 240 小时。^③ 公司用这种煤油灯作为促销手段，每盏仅售几分钱，还附带赠送许多小礼品，如面镜、钉锤、大小成套的钳子，及室内装饰品，如年画、挂画以及吸引收藏者的画有中国系列人物和故事的小卡片。毋庸置疑，所有这些赠品上都印有美孚的商标：表示美丽和诚孚的中文“美孚”以及罗马字“MEIFOO”。

美孚的 5 加仑的煤油听在代理商手中也成了在中国极为风行的促销手段。一名西方观察家注意到，中国的消费者极其想象的能事，将这些煤油听派作各种用途，“5 加仑的……煤油听可以用来作水桶，将它沿对角线剪开就成了畚箕；将它敲平，加上几个木

① 一名前美孚雇员提到，美孚可能喜欢这种选择，因为这样做可以使公司得到大批现金押款作为公司的流动资金。但这一计划并不受中国代理商的欢迎。他们宁愿将他们的现金押款保持为银元，这样，如果他们希望终止合同，很快就可以撤回他们的押款。参见范心田：《我所知道的美孚公司》第 48～50 页。

② 曹曾祥：《亚细亚火油公司概况》第 57～58 页。

克·罗·卡尔：《在中华帝国的洋鬼子》纽约：哈珀兄弟公司，1940 年，第 48 页；（美孚石油公司在中国）第 262 页。

范心田：《我所知道的美孚公司》第 50～51 页。

轮，甚至可以用作婴儿的摇篮”。^①事实上，这些煤油听在中国如此风行，以致于某些美孚的地方代理商将它们与煤油分开出售牟利。

贯彻公司政策

在利用物质刺激和各种促销手段招募中国代理商，扩大销路的同时，美孚依靠公司的领薪职员来监督这些代理商的业务活动，防止他们违反公司的政策。为了招募尽可能多的代理商，美孚对每个代理商的销售地盘有所限制。与亚细亚不同（而像清朝的中国政府那样）美孚有“回避制”。^②这一规定的目的是要“避免”代理商组成以家庭纽带和同乡关系为基础的强大的社会关系网。根据美孚的规定，一名中国代理商每次只允许管辖一个地区的销售，并不准雇佣儿子、兄弟以及其他亲戚经销公司产品。^③

为贯彻这一政策，美孚对货物从进入中国直到到达最终目的地的全程中由谁经手的情况作了详细记录。它要求代理商向公司职员登记分销商的名单。从技术上说，货物在卖到消费者手中之前，公司一直保持着对货物的控制，甚至在乡镇商店里也是如此。在农村地区，美孚的分销商是小镇定期集市上的推销员和“跑乡间”。在这些小镇上，煤油店是镇上除了茶馆、酒店和饭馆之外惟一的永久性店铺。美孚的职员们与这些农村推销员定期保持联系，让他们赊销货物，给他们贷款，并专门为他们保留一部分公司

① P.C. 吉本斯：《你正在得到毒品美元吗？》载《出口顾问》第2卷第4期（1930年4月）第8页。

② 有关清朝的“回避制”参见瞿同祖：《清代中国的地方政府》麻萨诸塞州剑桥，哈佛大学出版社，1962年，第21~22页。

③ 曹曾祥：《亚细亚火油公司概况》第57页。

的年度奖金。^①

据那一时代的人观察，美孚在农村比在城市售出了更多的货物。1935 年的一个调查发觉，中国农村中 54% 的家庭定期购买煤油。^② 历史学家费正清曾将煤油看作“最为普及的现代化产品。因为它向农民提供了比蜡烛和桐油灯更为明亮的照明工具”。^③ 上述数字表明，费正清的说法并非夸大之词。与此同时，美孚的销售人员也跟踪记录货物流程直到零售店一级。正如有幸查阅美孚非公开档案的拉尔夫·海迪与穆芮尔·海迪所说，“在某些地方如芜湖，这家纽约的公司一直将手伸到街头叫卖的小贩那儿。”^④

美孚的销售人员负责检查中国经理行的市场经销活动，而美孚的会计部门职员则负责评估中国经理行的信用状况。每天早晨 10 点，每家分行的中国会计主任记下在其所属范围内所有经理行的现金押款对存货值的比例。存货值超过现金押款 100% 以上的经理行为“不良的风险”；存货值与现金押款相当或低于现金押款 100% 的经理行为“较好的风险”；存货值少于现金押款的经理行为“良好的风险”。中国会计主任将这些信用等级评定每月作一总结，送交其洋大班审核。一名曾在美孚服务 33 年的中国会计最近回忆道，在这张表格上出错是“不可饶恕的”因为“大班最怕倒账，每遇一次倒账，一拖就是一二十年，不能解决往返的公文往往盈寸累尺”。^⑤ 为避免出现这种情况，公司给予一贯准确的会计 1%~1.5% 的年奖。

① 民建上海市委员会上海工商联：《帝国主义石油侵华简述》第 26~27 页；范心田：《我所知道的美孚公司》第 51 页；施坚雅：《农村中国的市场与社会结构》载《亚洲研究杂志》第 24 卷第 1 期（1964 年 11 月）第 20 页。

② 安立德等编：《中国工商手册》美国商务部国内外商业司贸易促进丛书第 38 种，华盛顿政府印刷所，1926 年，第 87 页；费维凯：《20 世纪初期外国在中国建立的机构》安阿伯密歇根大学中国研究中心，1976 年，第 84 页。

费正清：《伟大的中国革命，1800~1985》，纽约：哈珀与罗，1986 年，第 179 页。

拉尔夫·海迪与穆芮尔·海迪：《大企业中的先行者，1882~1911》，第 552 页。

范心田：《我所知道的美孚公司》第 50 页。



图 2

将 5 加仑的煤油听运进华北乡下,陕西省,1919 年。华盛顿特区,美国国家档案馆第 25 箱第 151 组记录,FC。



图 3

在长江中游的湖南湘潭将煤油装上驳船,1930 年。华盛顿特区,美国国家档案馆,第 25 箱,第 151 组记录,FC。

实 现 目 标

美孚这一昂贵的新的经销体系很大程度上达到了其宣布的增加销售及招募更多的经理行和分销商的目标。很难计算出 20 世纪初期在中国的代理商的确切数字，但中国 9 大区域中 3 个区域现存的统计为我们提供了对总数进行估计的基础。在中国最老的经济区及人口最多的地区之一的华北，有 120~170 家美孚的中国经理处；在发展中的边境经济区之一的东北，有 40 家美孚的中国经理处；在人口密度和富裕程度都较低的江西省，有 19 家美孚经理处。如果将华北作为中国 3 个最大区域的代表，东北作为中国 3 个中等区域的代表，江西省作为 3 个最小区域的代表 那么 美孚在中国总共至少有 500 家经理处。^①

美孚分销处的数目更难估算，因为它们的情况更少有文件记录。但少数几个现存的数字表明，每家经理处至少有 5 个分销处。例如 在贫困的江西省地区，19 家经理处属下约有 100 个分销处；而在较为富裕的东北地区，40 家经理处属下“有数百家”分销处。如果每家经理处有 5 个分销处的假设可以成立 那么 美孚的分销处总共至少有 2 500 个。^② 一名曾在美孚工作的中国雇员最近回忆道，中国的代理处和分销店成了在中国城乡市场上推销各种油类 煤油 产品的“主要渠道，……原因是这种商店与居民直接保持接触，有自己的销售网，且信誉素著，比较可靠”。无论美孚的经销处和分销处的确切数目是多少，这名雇员的评论可能未曾夸大其

闵文：《英美三大油行侵略天津概述》第 115~116 页 尹希尧：《美孚石油公司对东北市场的垄断》第 30 页 范心田：《我所知道的美孚公司》第 57 页 黄逸峰：《关于旧中国买办阶级的研究》第 99 页。

范心田：《我所知道的美孚公司》第 57 页。

词。^①

在将新职员在各地安排就绪后,美孚取得了消除坏账和增加销售的令人羡慕的成绩。1906~1914年间,美孚在华交易总额达1亿美元,在这1亿美元的交易中,坏账仅440美元(634两白银)。^②同时,美孚的销售额迅速地超过了亚细亚和其他竞争对手。在不断进行价格战的过程中,美孚在中国市场上的销售比例从1900年的42%增加到1911年的67%,1912年的77%及1928年的88%。^③从1910年起,美孚在中国的煤油销售额超过了它在亚洲其他任何国家的销售额,到20年代后期,它的市场体系价值4300万美元。^④

美孚引进的西方式管理层级结构是其成功的关键。总的说

阅文:《英美三大油行侵略天津概述》第120页。

② 《美孚石油公司在中国》第262页。

③ 约翰·马丁·罗森萨尔:《中国市场——神话还是现实?美孚的案例,1875~1918》,第36~41页;郑竹园:《美国与中国的石油贸易,1876~1949》,载欧内斯特·梅与费正清合编:《美国对华贸易的历史回顾 中国与美国的表现》,麻省塞州 剑桥 哈佛大学 东亚研究协会,1986年 第220~223页。为理解这些数字的合理性,需要作出下面两点解释。首先 在中国从事贸易 被称为‘美孚’的这家公司在此期间曾有过几次变化:该公司开始时称为标准石油公司(Standard Oil Company);1911年美国最高法院勒令其分散经营后,成为纽约标准石油公司(Standard Oil of New York);1931~1962年间称为标准真空石油公司(Standard-Vacuum Oil Company)。第二,这里的数字指的是美孚与得克萨斯石油公司合计的市场份额。我之所以将这2家公司合在一起是因为,尽管美孚与得克萨斯在中国竞争,但美孚在这一时期里所拥有的得克萨斯石油公司的股票从未低于50%。值得注意的是,从全球观点来看,在美孚那令人困惑的长长的一连串名字后面,是石油工业历史上的广泛的连续性。在1911年之前就形成的独立的石油公司以及美孚的子公司自那以后就一直统治着世界石油工业。参见欧文·安德森:《美国—东亚关系中的战略商品:石油》,在美国—东亚经济关系讨论会上提交的论文,1976年6月25~27日 纽约 科斯克山 第203~206页;钱德勒:《看得见的手》第353页。

④ 米拉·维尔京斯:《美国跨国公司对中美经济关系的影响,1786~1949》,第266页;韩德:《中国市场上的美国人:经济机遇与经济民族主义,1890s~1931》,载《商业史评论》,1977年秋季号 第282~283页。

来 美孚在 20 世纪里保留着与 19 世纪同样多的中国代理商。但现在，公司授权其职员和会计们惩罚那些违反公司政策的中国经理处。例如，它将一家经理处的销售地区从原来的浙江全省缩小到仅杭州一市；将另一家经理处的销售区域从整个上海市削减到上海南市一个区，以示惩罚。^① 美孚一旦将一名新培训的年轻职员派往一个地区，往往让他在那个地区长期工作，到美孚于 20 世纪 40 年代末和 50 年代初被迫从中国撤出时，许多职员都在同一个地方工作了数十年。^②

结 论

事后看来 美孚于 1903 ~ 1914 年间，下决心构建自己的市场体系是其在华经营史上的一个关键的转折点。由此而来的成功关系到本书第一章总结的辩论，即在中国历史上，西方的及其他非中国人经营的企业是否曾经从中国商人手中夺得过对商品经销的控制权。美孚的例子表明，至少有一家非中国人的公司确实在中国设置了它的市场经销体系；因而，西方公司和其他非中国人的公司并非总是将经销商品的工作交给中国的关系网。当然，美孚在 19 世纪 80 年代和 90 年代的经验表明，美孚在中国通过当地的关系网经销产品的时间比它在其他各主要市场所做的都长。美孚没有更早地决定在中国构建西方式的直接经销体系，也意味着公司发展中国地方上的关系网比世界其他任何地方的关系网都更具活

① 苗利华：《美孚石油公司》第 48 页。

② 根据美孚自己的计算，从 1945 年第二次世界大战结束时到 1949 年共产党胜利前夕，美孚已将其战前在 405 个地区中的 308 个地区重新置于“公司（包括公司的代理商控制之下”。参见《美孚的开拓与战争索赔科的季度报告》，1949 年 1 月 28 日 美孚石油公司档案，14510/8182。又参见郑竹园：《美国与中国的石油贸易，1876 ~ 1949》，第 214 ~ 220 页。

力，更为顽强。然而，当美孚一旦于 1903 ~ 1914 年间在中国设置了自己的经销体系后，它就在整个 20 世纪上半期内，有效地利用其对煤油分配的直接控制来扩展市场，击败对手，保持在中国市场上的支配地位。

毫无疑问 美孚确实于 20 世纪前半期内在中国设置了一个西方式的商业组织，运用直接经销，达到了其预想的目的。但美孚是否成为西方大企业（更不用说小企业）在中国的代表呢？为在中国设置其直接经销体系，美孚所花的钱超过它在亚洲所有其他国家的开支总额，而其他西方企业在作出如此巨大的投资之前可能不得不思虑再三。甚至与美孚在华经营规模相当的英美烟公司在决定是否要仿照美孚的模式之前，也曾踌躇不决地一再比较它的西方式的行政机构与它的中国社会网络的利弊。

第三章

英美烟公司

像美孚一样，英美烟公司也是从私人资本主义转化至管理资本主义，并将其公司管理等级体系扩展至海外的一个典型的例子。英美烟公司成立于 1902 年，比美孚石油公司晚成立 20 年，总部设于纽约和伦敦。到 1914 年第一次世界大战爆发时，英美烟公司创立的国外分支机构已经扩展到包括亚洲在内的六大洲。结果，用钱德勒的话来说，英美烟公司拥有了“一个具有管理等级体系的世界性的综合机构”，“加紧努力用领薪的经理人员取代独立的批发商和代理人”。^①

在中国，英美烟也像美孚一样面对着是将权力下放给中国的关系网，还是设置自己的西方式的公司管理等级体系这样一个左右为难的问题。但英美烟处理这一难题的方法与美孚不同。英美烟没有采用美孚那样先将权力下放给中国经销商，以后再将权力收回自己手中的方式，而是在最初的 18 年里（1902 ~ 1929）同时尝试两种方式，即在直接通过自治的中国代理商销售货物的同时，也直接通过其领薪的经理人员销售货物。只是在比较了两种方式的利弊后，英美烟才决定了何种方式更为可取。与此同时，英美烟扩大了在华采购和生产的活动，而这些活动是美孚所不具备的功能。

^① 钱德勒：《看得见的手》第 389、390 页。

美孚并未在中国安装钻塔。开采原油或建立炼油厂加工原油。^①而英美烟则在中国乡村设立采购站购买烟叶，在中国城市建立工厂生产香烟。结果，英美烟面对的问题就不仅是如何密切地管理和控制中国商人，而且是如何密切地管理和控制中国的工人和烟草种植者。

两种方式经销,1902~1912

英美烟在中国的最初 10 年里，同时运用西方式的管理等级体系和中国的社会关系网经销货物，从而在公司内部制造了竞争。一方面，英美烟中职务最高的詹默士·唐默思以及他亲手选定的会英语的中国助手——邬挺生，试图雇佣及建立领薪的华洋职员队伍，使他们得以全权负责英美烟的经销活动（就如 20 世纪最初 10 年里美孚的华洋领薪职员所做的那样）。另一方面，英美烟的中国代理商在一名广东商人郑伯昭的带领下，开始比唐默思和邬挺生的管理等级制更为迅速地增加了英美烟产品的销售。在这场竞争中，上述每个人都影响了英美烟的市场经销方式。

唐默思与邬挺生的西方式经销体系

英美烟公司的创立者和董事长是詹默士·杜克，一名原籍北卡罗来纳州的美国人。1905 年杜克选择了他的一名北卡罗来纳的同乡唐默思担任英美烟公司中国分部的主管。唐默思早在 1888 年起就是杜克的英美烟公司的海外代表，在英美烟公司中

有关美孚未成功地在中国寻找石油的活动，参见郑竹园：《美国与中国的石油贸易,1876~1949》第 225~230 页；诺埃尔·普加济：《美孚在民国初期的发展》载《商业史评论》第 45 卷第 4 期,1971 年冬,第 452~473 页。

国部主管的位置上，唐默思不失时机地引进了西方式管理体系的每一个组成部分 大规模的基础设施 领薪的西方代表 会说英语的中国领薪职员，而这一切全都在一个行政管理等级体系下组织起来。

为创造一个从事市场经销的基础设施，英美烟在全国范围内投资设立货栈。到 1912 年，按照英国驻华公使朱尔典的说法，“在（中国）18 省中所有大大小小的城市里，或许没有一个没有英美烟公司建造的这种货栈”。英美烟公司自己在 20 世纪 20 年代早期的记录也表明，到那时为止，英美烟公司至少有 246 个货栈遍布于中国的 9 大区域 东北有 55 个 华北和西北有 49 个 长江下游有 69 个 长江中上游有 48 个 华南和西南有 19 个 西北有 6 个。^①

唐默思雇佣西方人，尤其是与其有美国式的同乡关系的美国南方人来管理这些货栈的经销业务。唐默思后来回顾道：“公司早期在远东的大多数代理人都来自北卡罗来纳和弗吉尼亚。（他们）从小就种植烟草 烤晒烟叶 卷制香烟 因此 推销香烟对于他们来说是驾轻就熟的事情。此外，这些来自农家的孩子身体健康 家教很好 具有良好的性格和习惯”。^②

唐默思只雇佣 25 岁以下的单身汉，每人起薪每年 1 200 美元 外加生活费 对于在中国的新职员来说 这样的起薪仅次于美孚。虽然英美烟像美孚一样实施工资保密的政策，但唐默思清楚地告诉他们，雄心勃勃的西方雇员最终可能有望住进豪华的房子，并升迁至报酬更为优厚的职位，包括月薪 3 000 元的分行经

① 英国外交部档案，228/2154 朱尔典致外交部函，1912 年 5 月 31 日 上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》，中华书局，1983 年，第 2 卷，第 540～542 页。

② 唐默思：《一个烟草拓荒商在东方》，北卡罗来纳，达勒姆，杜克大学出版社，1928 年，第 85～86 页。

理、月薪 5 000 ~ 6 000 元的上海区经理，或者像唐默思那样月薪 1 万元（相当于年薪 6 ~ 10 万美元，为当时亚洲任何企业所付的最高工资）的总经理。对那些通过公司半年一度的语言考试的新职员，唐默思发给他们每人 500 美元的奖金，中国和西方的观察家都提到，英美烟的某些西方代表可以流利地说不止一种中国的方言。^①

但无论他们的中文是否流利，西方领薪代表都严重依赖英美烟公司的中国领薪职员。正如一名会中文的美国人在 1911 ~ 1914 年间在华北和西北工作后回忆道，“我们被称为销售员，但事实上我们并未从事推销。公司的绝大多数洋人都不会说中文，是（中国）翻译和经销商承担了推销的工作。外国人只是检察员、监督和顾问。我似乎觉得，我们的工作只是作广告而已”^②。20 世纪最初 10 年在东北担任英美烟公司代表的另一名美国人说得更坦率，他回忆道：“我只不过是（英美烟）公司的门面而已”。然而他的中国助手使他看上去远为重要。“作为一名善良的中国人，他总是让洋人趾高气扬，让洋人相信他自己（是）一个干大事业的人”。但这位颇有自知之明的美国人完全清楚，是中国助手在经管所有的“业务活动”。^③

为了帮助西方人从业务活动和推销产品，英美烟招募并培训了一批与美孚在华公司中工作的职员类似的、会说英语的中国

程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》载《文史资料选辑》第 1 辑，上海人民出版社，1978 年，第 136 页；作者采访邬兴邦先生记录，1988 年 9 月 16 日。高家龙：《大企业在 中国：烟草工业中的中外竞争，1890 ~ 1930》，麻萨诸塞州，剑桥，哈佛大学出版社，1980 年，第 15、17 页及第 242 页注 30。

詹默士·拉斐特·哈奇森：《中国通》波士顿 洛思罗普 - 李 - 谢珀德，1936 第 221 页。

柏克·李·詹思·多维尔·琼斯：《中国与金色烟草》北卡罗来纳 阿霍斯基 先驱出版社，1976 年，第 33 页。

人。这些人中有些是从用英语作为教学用语的上海教会学校毕业的年轻人。他们被雇佣后，公司再给他们 6 个月的培训来补充他们的教育。一名在 1916 年 21 岁时上过这种培训班的中国人回忆道，英美烟公司的洋教员激励他和其他接受培训的中国人积极投入他们将要承担的工作，要给那些领取佣金的中国代理商当头棒喝，让他们消除对销售现状洋洋自得的态度。当这名年轻人被派往远离上海的华北城市河南省的郑州任职后，他注意到，他与当地的领取佣金的中国代理商不同的不仅是他领取的是薪水而不是佣金，而且他还享有许多其他特权，如住房、家具和厨子。^①

英美烟将其华洋领薪代表分成五个行政等级，分派到全国各地。在这一管理等级制的最高层，是公司上海总部里的一小批行政委员会的执行委员；执行委员会之下是分设于东北、华北、长江下游、长江中游和华南的 5 个“部”。第三级是 17 个“区”。每个区设一个不同的省份；第四级是 90 个省属“段”。最低一层等级是县或县属区。在这最低等级上不知道有多少单位，但中国所有各个区域的目击者都记录了英美烟公司的领薪职员——推销员和调查员——在中国所有大大小小的各级城市，包括集镇的市场上活动的情况。^②

英美烟企图通过这一正规的行政管理机构，在高度选择性的基础上招募正规的经销商。在正式确定一名中国人为经销商前，英美烟规定，这名商人要有几万元的资金，要有专营英美烟卷烟的铺面，要提供 2 家允诺偿还经销商债务的铺保。为保证这些要求

杰·西·格利高利·卢兹：《中国与基督教大学，1850～1950》伊萨卡：康乃尔大学出版社，1971 年，第 505 页；于鳌峰采访记录，1964 年 1 月，转引自上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷，第 524～526 页。

② 上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷，第 526～528、540～543、679 页；程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 132～133 页；《柯伯斯致郑函》唐默思档案；高家龙：《大企业在中国》第 16～22、27～35、131、198 页。

都得到满足 英美烟印制了标准的合同表格 让申请的中国人和他们的保人填写。^① 这些严格的要求意味着，英美烟最初的想法是要招募富有的和著名的中国人作经销商。公司开始时是通过唐默思的第一个密切的合作者邬挺生来招募经销商的。

邬挺生与官方精英的关系

1898 年英美烟公司创立前 4 年，唐默思与邬挺生有了接触。邬挺生当时 22 岁 刚从一家教会大学毕业 能讲一口流利的英语，但没有任何从商经验。邬挺生出生于宁波，也在宁波长大。宁波素以有着像美孚的叶澄衷和其他著名的商人而闻名于中国；但邬挺生的父亲邬采芹从 1876 年起就是一名基督教牧师。他让邬挺生接受的是宗教教育而不是商务教育。他最初让邬挺生在宁波教会学校上学，后来又让他去上海的中西书院学习。该校由美国南部浸礼教会的传教士创办于 1882 年，素以注重用英语教学而著名。^②

邬挺生是经由韦特纳博士的介绍认识唐默思的。韦特纳作为一名医疗传教士与邬挺生的父亲一起在宁波工作。他教邬挺生英语 作为邬挺生教他中文的交换。根据唐默思日后的回忆 邬挺生第一眼给他的印象是“雄心勃勃……衣着合体 举止优雅。他也懂得如何去接近一个中国商人和绅士”。^③

程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》，第 135 页；上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷 第 543 页。

② 阿诺德·莱特编：《香港 上海及中国其他通商口岸在 20 世纪里的印象》第 544 页 杰西·格利高利·卢兹：《中国与基督教大学》第 111 页。

③ 苗利华：《邬挺生与英美烟公司》载《旧上海的外商与买办》（上海文史资料选辑）第 56 辑，上海人民出版社，1987 年 第 145 页 唐默思：《一个烟草拓荒商在东方》，第 131 页。



图 4

邬挺生，英美烟公司高级华
经理(大写)，《中国名人传》第
869 页。

由于缺乏从商的经验，邬挺生宁愿通过为英美烟取得官方的或地方精英而不是商人的支持来促进英美烟产品的销售。由于他未曾取得过科举功名(直到 1905 年科举考试废除时为止，科举功名是清政府官员的标志)邬挺生说服英美烟为他捐了一个候补道的官衔。他也从英美烟公司得到每月 1 500 元的高薪——当时任何一家外国公司支付给一名中国雇员的最高工资——外加每年数千元津贴，供他购买礼品，举办宴会，打麻将及从事其他社交活动。^① 按照邬挺生儿子最近的回忆，邬挺生“又官又商”利用他的“官方身份”逐步建立他的社会关系网。^② 当邬挺生去英美烟的商品从未到达过的地方与地方精英交往时，就好像一名正在巡回

① 苗利华：《邬挺生与英美烟公司》第 145～155 页 程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 133 页。

② 邬兴邦：《邬先生回忆他家与战前英美烟公司的联系》载《英美烟新闻》，1988 年春 第 10 页。

视察的官员。用邬挺生儿子的话来说，邬挺生“乘坐在一艘挂有三艘小船的拖轮上，视察附近的市镇。拖轮的船尾上挂着一面写有‘邬’字的大旗，四名兵丁站在大旗后面。当拖轮到达目的地时，他们就鸣锣击鼓，地方官员和绅士们则出来隆重地欢迎他们”。^①不管邬挺生所接触的是他儿子所说的“官员和绅士”，或是其他中国人所说的“土豪劣绅”，^②所有中文资料都指出，邬挺生宁愿与地方政治精英和官员交往，而不愿与商人交往。

在与清政府官员的谈判中，邬挺生为英美烟达成了无数的交易。当英美烟早期将其办事处和货栈网向全中国扩展时，他使得英美烟得以走出条约商埠，进入法律禁止外国人购买地产的非条约商埠，由他挂名为英美烟在北京、苏州、杭州和嘉兴等非条约商埠购买地产。^③

到1912年清朝灭亡时，邬挺生已在首都北京、在各省以及他挑选的其他地方，尤其是上海附近，发展了一个稠密的与官方联系的关系网。在英美烟公司里，他的职衔是大写，而不是买办。通过专注于发展官方关系，他将自己与其他买办区别开来。同样，他也将自己与那些作为英美烟的经销商、通过一套不同的关系经销商品的其他中国商人区别开来。

郑伯昭的同乡关系

与邬挺生相反，英美烟公司的另一名主要的中国经销商郑伯昭无法与唐默思对话。郑伯昭与邬挺生不同，他没有受过任何西

邬兴邦：《邬先生回忆他家与战前英美烟公司的联系》，载《英美烟新闻》，1988年春第10页。

程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第134页；上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第2卷第629页。

苗利华：《邬挺生与英美烟公司》第147～148页。

方式教育 尽管他年轻时也曾尝试学习英语 但最终他只学会了几句洋泾浜英语。在郑伯昭漫长的一生中（1861 ~ 1951）他一直声称 他跟外国人在一起感到不舒服。他从未采纳过西方习俗 宁愿穿中式的长袍而不愿穿西装 宁愿住上海俭朴的里弄房子 而不愿住独立的西式洋房；宁愿在上海河南路与汉口路转角的一片矮平房中的一块狭小的地方办公，而不愿在上海外滩面临黄浦江的无数高楼大厦里工作。^① 郑伯昭与唐默思毫无共通之处，他之所以引起唐默思的注意，只是因为郑伯昭的中国商号永泰栈迅速地崛起为英美烟公司最初在上海、后来在整个中国最大的经销商。



图 5

郑伯昭，英美烟公司的主要中国独立经销商，引自唐默思：《在东方的一位拓荒烟草商》第 108 页背面。

永泰栈拥有一个由一批经验丰富，经由同乡关系结合在一起的卷烟商组成的现成的社会关系网。郑伯昭从 1891 年 30 岁时就在永泰栈作一名低级职员。像永泰栈的其他股东一样，郑伯昭是

程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 137 页。

广东香山县人。^① 香山是 19 世纪中国买办的主要产地，是那些在 19 世纪 90 年代继叶澄衷之后担任美孚买办的人的故乡。与叶澄衷一样，郑伯昭也被称作“买办”，^② 但就跟叶澄衷一样，郑伯昭独立的大规模的经营活动使得他远远不止是一个处于西方公司与中国商人之间的中间人。

郑伯昭在 19 世纪与 20 世纪之交时成了永泰栈的首领。即使在他开始经销英美烟的卷烟后，他也未改变永泰栈以同乡关系为基础的基本特点。这家以上海为基地的企业雇佣的职员几乎清一色地来自他的华南故乡（离上海大约 1 000 英里），他的儿子和连襟是他的直接下属，另外尚有 200 名广东人在他们手下工作。郑伯昭将自己称为公司的“家长”，但他对这些广东乡亲的家长式态度并不意味着对他们慷慨大方。他命令永泰栈的职工对他们自己的工资保密。永泰栈一名“小”职员的工资低至每月 20~30 元，非经理的职员最高每月不超过 100 元，也没有医疗保险、退休金或其他任何福利待遇。^③

郑伯昭的苛刻和精明，使他在早年就得到了一个“潮阳麻子”的绰号。^④ 甚至在他以后发了大财，有了 300 万到 500 万美元的家产后，^⑤ 他仍以对人吝啬、不愿捐款赞助慈善事业而出名。按照当时自己也是上海最为富有的人之一的实业家刘鸿生（见第七章）的估计，郑伯昭最终成了“大约是上海最为富有的人”。刘鸿生在给她家里人的私信中抱怨道，尽管如此富有，郑伯昭在“在上海的

④ 程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 130、134 页。

大井专三：《英美烟公司在华的行政管理形式：外国在华企业发展与买办制度的研究》东亚所报告第 26 期，1944 年 2 月，第 12~13 页。白吉尔著，易芳伊译：《中国资产阶级的黄金时代》剑桥，剑桥大学出版社，1989 年，第 145 页。

程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 135~136 页；上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷，第 629 页。

《唐默思致弗劳尔斯函》，1928 年 3 月 5 日。唐默思档案。

慈善事业界毫不知名”。甚至在其家乡香山，郑伯昭也仅作过一些相对来说很少的捐款，如捐款 5 万元设立一所学校。照刘鸿生的说法，这更表明郑伯昭一贯吝啬，因为这些钱与郑伯昭的财富相比，只是九牛一毛而已。^①

郑伯昭和他的永泰栈在与英美烟公司的交易中立即就取得了成功。早在英美烟于 1902 年成立之前，永泰栈已经在为其他西方企业经销香烟。^② 该公司在加入由邬挺生代表唐默思于 1898 ~ 1901 年间建立的上海烟公司时开始与唐默思有了交往。早在 1904 年唐默思被任命为英美烟公司在华总经理之前，这家西方企业就已经看上了永泰栈。英美烟在上海的经理人员于 1904 年给纽约公司总部的信中写道，“我们正在完全重新组织上海烟公司，删除空挂虚名的人和已经死去的人，取消生产部门的奖金。而且我们也加入了永泰栈和其他新鲜血液”。^③ 一旦“加入”后，郑伯昭就被授权在上海内外经销香烟。

1905 ~ 1912 年间，郑伯昭抓住从英美烟公司获得的这一机会，充分利用了他长期精心培植起来的同上海之外地区的联系。郑伯昭在为英美烟公司经销香烟之前，就发展了与往来于菲律宾和长江沿岸港口的船户的关系，让他们为永泰栈推销香烟。与此同时，郑伯昭也依靠一名当地人——永泰栈的运输部主任冯锡藩来发展同其他方面的联系。在此之前，郑伯昭在永泰栈从未授权于其他任何一个非广东人。但他对冯锡藩则另眼相看，因为他需要冯锡

^① 《刘鸿生致其儿子函》，1933 年 1 月 7 日，刘鸿生记账房档案，14 ~ 013 卷。有关对郑伯昭的财富和吝啬的相似评价，参见《对程楚湘、程仁杰等人的采访记录》，1962 年 12 月 3 日，上海社会科学院中国企业史资料中心。

^② 霍华德·考克斯：《学会在中国做生意：英美烟公司香烟经销网的演变》，第 36 页。

上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》，第 4 卷，第 9 页。

藩这样一个出生于长江下游镇江的本地人来扩大他与该地区商人的联系，以便充分利用机会，在跨区域的基础上经销英美烟的香烟。虽然郑伯昭在冯锡藩身上放松了由广东同乡担任永泰栈负责人的要求，但他并未完全免除对冯锡藩的要求，他坚持让冯锡藩干完学徒期，并学会说流利的广东话。^①

以冯锡藩为中介，郑伯昭开始通过运输商人经销香烟。这些商人从他们在长江下游的家乡 杭州、无锡、嘉兴、温州等地将本地产品运到上海，回程时，就带上英美烟的香烟回家乡销售。通过冯锡藩，郑伯昭将他的社会关系网与其他社会关系网连接了起来。他的永泰栈的销售量超过了英美烟公司的其他中国经销商。1912年前为英美烟服务的八大同行中，永泰栈是惟一的年年超过公司销售配额的一家。^②

到1912年时，郑伯昭的成功吸引了唐默思的注意。他邀请郑伯昭和邬挺生去欧美游历，参观英美烟在那儿的经营状况，两人都兴奋地接受了这一邀请。旅途中，邬挺生和郑伯昭给人留下的印象截然不同。邬挺生似乎是见过世面的城里人，能说一口流利的英语；郑伯昭则显得眼光狭窄，除了广东话外，从不说其他任何语言。从表面上看，他们的主人更有理由觉得与邬挺生打交道要比与郑伯昭打交道容易。因而当这两个中国人回到上海后，邬挺生从英美烟公司那儿获得了更有吸引力的条件。

资助两种中国关系网 1912~1919 年

1912~1919 年间，英美烟主要通过投资于两个互不相连的销售体系——一个由邬挺生领导，另一个由郑伯昭经管——来扩大在中国的市场。1912年，在邬挺生与郑伯昭的西方之行结束时，

^② 程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第131、134~135页。

英美烟立即向邬挺生提供资金，支持他扩大销售英美烟产品；此后，它又向郑伯昭提供了同样的支持。就这样，在决定谁将成为整个 20 年代和 30 年代英美烟在华市场的主要代理人之前，英美烟让邬挺生与郑伯昭在 20 世纪最初 10 年处于相互竞争的地位。

邬挺生与协和贸易公司

1912 年，英美烟设立了以邬挺生为总经理的协和贸易公司，拨款 100 万元作为公司的创业资本。协和所售货物全部由英美烟供给 英美烟允许协和以赊销方式取得全部货物 货物售出前 不需付款或缴纳定金。^①

1912 ~ 1919 年间，邬挺生的特点是集中全力构建他的官场关系网。1912 年，他迁居到当时新成立的民国首都北京，成了英美烟在北京的常驻说客。一年后 他提高了他的政治地位 成了国务院咨议及北京政府财政部调查卷烟税专员。在这些位置上，他向英美烟及时地提供有关北京政府频繁变动的情报，使得英美烟得以在一个中国新的政治领导人公开宣布废除旧协定之前，就开始谈判新的官方协定。^②

邬挺生在与北京政府官员和地方军阀 如东北的张作霖 长江下游的陆永祥的交际极为成功，但他并未能实现他那更为宏伟的规划，即由政府批准让英美烟垄断全中国的香烟生产和销售。尽管邬挺生在北京为此活动了 3 年 到 1915 年谈判终止时 他仍未能与官方达成协议。^③

① 苗利华：《邬挺生与英美烟公司》第 146 页 程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 133 页。

② 苗利华：《邬挺生与英美烟公司》第 147 页。

③ 邬兴邦：《邬先生回忆他家与战前英美烟公司的联系》，第 10 ~ 11 页 高家龙：《大企业在中国》第 44 ~ 45 页。

事实证明，得不到烟草垄断的官方许可，邬挺生就无法通过协和贸易公司增加销量，邬挺生的失败似乎是因为他忽视了地方上的中国经销商。他以英美烟的资金为后盾，在中国各大区域的中心城市——长江下游地区的上海和南京、长江中游地区的武汉、华北的天津及其他地方——设立了协和贸易公司的分部，并企图用广告来吸引公众。例如，他拒绝了英美烟给他的“皇后”牌（Ruby Queen）香烟的专销权，因为他觉得皇后牌的中文名称“大英牌”听起来太外国化，不够爱国。作为替代，他选择了以南京附近一座著名的圣地命名的“紫金山”牌香烟的专销权。邬挺生也邀请了一些中国名人来赞助协和品牌的香烟。

尽管作了所有这些努力——培植与官场的关系，设立分公司，利用英美烟的广告——邬挺生仍无法让他的协和贸易公司具有竞争力，因为他的销售机构无法巩固与地方上的中国批发商和零售商的联系。按照一名中国商业史学家的话来说，邬挺生在协和的失败是因为缺少“同中下层推销商的联系”。^①

当唐默思于 1919 年辞去英美烟在华总经理的职务后，邬挺生几乎马上就失去了他在公司中的职位。他在 1919 年的最后一次任务是去华北收账，6 个月后他空手回到上海（他仅收回很小一部分欠款，其中大部分都被他用于与官员的应酬上），遭到唐默思继任者的斥责后，就马上辞职了。唐默思的继任者认为，邬挺生将大量的金钱和精力浪费在中国官方精英的身上，忽略了小规模的中国经销商和其他商人，导致了英美烟的失败。^②

在将邬挺生赶走后，英美烟不再使用那些严重依赖官方联系的人来经销商品，而只是将他们用于非市场方面的目的。1924 年，英美烟雇佣了沈昆山来取代邬挺生。沈昆山是中国 19 世纪著名官员沈宝桢的孙子，剑桥大学毕业生。在上海的英美烟公司的

^② 苗利华：《邬挺生与英美烟公司》第 146～147、148 页。

娄斯在给他伦敦上司的信中写道，“看来我们绝对有必要找到一个真正与官场有密切联系的人。对外国人以及我们通常雇佣的那一类中国人来说，要发觉（中国官场中）正在发生些什么，真是太难了。因而除非我们时刻保持高度警惕，否则我恐怕有一天早晨醒来时，会发觉事情已经发展到了无可收拾的地步了”。^①但英美烟并未要求沈昆山或其他与官方有着密切联系的中国人组织一家像邬挺生的协和贸易公司那样的机构，也没有让它们去推销英美烟的产品。在市场经销方面，英美烟现在依靠的是那些虽然没有官方影响力，但却已经证明了他们自己作为代理商能力的中国人。

郑伯昭的跨地区关系网

就在英美烟创设了邬挺生经管下的协和贸易公司的 1912 年，当邬挺生拒绝专销皇后牌香烟后，英美烟立即将这一牌号的专销权交给了郑伯昭。这就表明，英美烟将郑伯昭视为仅次于邬挺生的最为重要的中国经销商。^②在授予这一专销权时，英美烟让郑伯昭（像邬挺生一样）不受通常的限制。郑伯昭被允许在中国任何地区销售这一品牌的香烟，不须顾及英美烟规定的销售地盘。在招募中国代理商时，可以不用遵守公司的领薪代表必须遵守的规则。

1912 年时，英美烟显然并未期望郑伯昭会比邬挺生干得更好，因为英美烟当时并未像它在邬挺生的协和贸易公司所做的那样，在郑伯昭的永泰栈投资。只有当郑伯昭运用邬挺生和英美烟的华洋销售代表们都从未尝试过的办法，成功地打入了跨区域市

^① 《娄斯致格斯福德的厄尔函》引自张仲礼：《外国企业在旧中国的发展及其特点 以英美烟公司为例》在华盛顿大学提交的论文，1982 年 7 月 15 日第 21 页。

^② 程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》，第 131 页。

场后，英美烟才认识到郑伯昭的潜力，开始在他的公司投资。

与邬挺生不同，郑伯昭集中精力于商人而不是官员身上。他也与英美烟的领薪代表不同，在招募中国代理商时，郑伯昭并不遵照通常的标准，而是将他们视为他的社会关系网的成员。在为英美烟招募代理商时，他选择的是他的广东同乡或以往就有销售香烟经验的商人或船户。由于他信任这些人，他可随意免除英美烟通常对其经销商的要求。按照英美烟的标准，经销商必须有数万元的资金，有一家专销英美烟公司香烟的铺面或货栈，要有 2 家铺保。而郑伯昭则只要求一家铺保，而且向经销商保证，一旦当上经销商，只要不发生“特殊事故”，即只要他们在财务上不犯严重错误，没有犯罪行为，就绝不更换。更诱人的是，郑伯昭允许经销商以赊账的办法试销英美烟的货物。对于缴不出钱的人，他免除他们的保证金；对缴了保证金的经销商，他则付给利息。正如郑伯昭的竞争者所指出的那样，这些优惠灵活的政策使得一些中国人不分文就可成为英美烟的经销商。^①

随着他手下的经销商越来越多，他的跨地区贸易网在中国越撒越广，郑伯昭在他的社会关系网中也精心构建了他自己的非正式的等级制。首先，他在中国各商业中心选设了 40 多个驻店，有些是大驻店，有些是小驻店。在大驻店郑伯昭任命大经理，由英美烟的领薪代表（而不是郑伯昭自己的永泰栈）提供货物；在小驻店则招募小经理，小经理从大经理处取得货物。大经理的销售区域一般小于省，但大于县，可以得到 1%~3% 的佣金。小经理的销售区域为一个县，最多几个县，可以得到 2%~3% 的佣金。在这两个等级上的中国经销商同时都既是批发商，又是零售商。他们一方面直接向顾客出售一部分商品，一方面将大部分商品批发给

程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》，第 135、141 页；上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷，第 629 页。

其他经销商或零售商。零售商的销售区域小于一个县，可以得到 2%~3% 的佣金。为促进销售，郑伯昭采用销额累进佣金制刺激中国经销商，即销售额越高，佣金的百分比也越高。^① 通过他的商人关系网，郑伯昭取得了不同寻常的成绩。他经销的大英牌远远超过了邬挺生负责专销的紫金山牌以及英美烟公司销售的其他任何品牌的香烟，使得大英牌成了世界上名列第二的销量最大的香烟。^② 在与邬挺生的竞争中，郑伯昭胜利了。郑伯昭的成功使得英美烟修改了它在中国的整个销售方式。

英美烟采用了“独立经销商”制度

由于郑伯昭的成功，英美烟在 20 年代和 30 年代将绝大部分经销责任转到了像郑伯昭那样的独立的中国督销手中。英美烟不再用领薪的华洋代表组成的行政等级制来招募中国经销商，而是将这一责任交给了郑伯昭以及其他具有像他那样经销关系网的中国商人承担。

英美烟对郑伯昭作出了重大的让步。1919 年公司授权郑伯昭与英美烟现有 12 个区的总部以及公司今后可能设立的任何新区的总部往来。在每一个区域，郑伯昭都可以选择一名地区经理，并让这名地区经理直接对郑伯昭负责。这个地区经理则允许招募一名或数名商人作为分销商。作为这一交易的一部分，英美烟同意，如果郑伯昭的销售区域有了利润，郑本人可以得到相当于销售

① 程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 137~138、140 页；上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷第 514、524~531、566~567、580~581 页；肖祝文：《天津英美烟公司的经济掠夺》，《天津文史资料选辑》，1979 年第 3 辑，第 185~187 页；唐默思给郑伯昭的合同，1919 年 5 月 16 日唐默思档案。

② 上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷第 447 页；高家龙：《大企业在中国》第 132 页。

总额 2% 的佣金 区经销商可得 1% 的佣金，其下属大大小小的分销商合在一起 可得 4.5% 的佣金。如果郑的销售区域无利可图，英美烟则承担郑伯昭 75% 的损失。^①

1921 年，英美烟在郑伯昭身上作了大量投资，与他合伙成立了永泰和烟草股份有限公司。公司资本 100 万元 英美烟占 51% 的股份，握有控股权，郑伯昭拥有剩下的股份，并担任公司的总经理和董事长。董事会成员包括与郑伯昭关系最为密切的广东人，即郑的儿子郑公侠和郑的妻弟黄以聪，以及英美烟 3 名在华高级负责人柏思德、旦尼尔和莫逸士。^②

由于英美烟在法律上拥有控股权，它对郑伯昭作为“独立销售商”的独立性有所限制，但事实上，英美烟给予郑伯昭极为广泛的自由。例如，按照英美烟的规定，在决定价格、按收据收受货款及遵循会计程序等方面，郑伯昭必须给英美烟的领薪职员以全权。但当英美烟的一名中国领薪职员向其洋上司秘密汇报郑伯昭违反程序，任人惟亲及做假账的情况后，英美烟的西方经理却宁可视而不见。按照那位中国职员程任杰的说法，英美烟的美籍法律顾问柏思德说，只要郑伯昭生意做得好，能为英美烟赚钱，他就不会去管这些小事。^③

英美烟在 20 年代初期将市场经销的责任转至郑伯昭和其他独立的中国经销商手中的决定为其以后的业务设定了方向。此后从 1921 年至 1941 年间，郑伯昭的永泰和烟草股份有限公司一家的销售额就占英美烟在华销售总额的至少 29% 有时可能高达 50%。到 1930 年，由于郑伯昭在长江下游地区的经销极为成功，英美烟索性将原本督管上海、苏州及其腹地的整个东方区的西方

上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》，第 2 卷 第 622 ~ 624、628 页。

③ 程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 133 ~ 134、138 页。

式管理等级制完全裁撤了。从全国范围来看，郑伯昭集中在中国 9 大区域中的 5 个区经销；其他中国独立经销商的销售区域则遍及全国，有些与郑伯昭的销售区域重合，有些则相互重合。每个独立经销商都在一个或几个区域通过同乡关系从事销售：郭云阁在东北；崔尊三、龚和轩、赵仲陶及同益烟行在华北和西北；王冠时、郑仲威和谷海鉴在长江中上游；戈竹轩在西南；公益行在华南；徐金森在西南。

这些中国独立经销商在各个层次的商业网络的规模到底有多大，很难衡量。但从一些零星的资料中可以得出一个大概的情景。1937 年，郑伯昭的永泰和在 169 个县设有货栈，分配英美烟的产品。其他经销商在另外 378 个县内有经销英美烟产品的货栈。而 1937 年中国除外蒙和西藏外总共划分为 1 949 个县，也就是说这些独立经销商在中国 1/4 以上的县份内设有货栈。从位于华北的天津的一家英美烟独立经销商的情况，可以大致看出英美烟地区销售网的密度。这名独立经销商手下有 321 名大经理，大约 2 000 名小经理，将近 26 000 名零售商。^②

随着英美烟的中国独立经销商的销售额在 20 年代和 30 年代不断增加，英美烟虽然并未废除它的由华洋领薪职员组成的公司等级体系，却越来越依靠这些经销商。事实上，英美烟在 20 年代里增加了所有各级办事处的数目，区级办事处从 5 个增加到 6 个；

① 陈曾年：《英美烟公司的销售网》载《学术月刊》第 140 期，1981 年 1 月，第 19～20 页。汪熙：《一个国际托拉斯在中国的历史记录——英美烟公司在华活动分析》，载陈汉笙：《帝国主义工业资本与中国农民》，复旦大学出版社，1984 年，第 111 页。程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》第 130、163 页。上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷，第 423～429、444～450、526～532 页。高家龙：《大企业在 中国》第 131 页。

高家龙：《大企业在 中国》第 198 页。肖祝文：《天津英美烟公司的经济掠夺》，第 185～187 页。

省级办事处从 12 个增至 16 个；省以下的办事处从 90 个增加到 246 个。英美烟用这一遍布全国的行政机构来监督各级市场上中国独立经销商的表现。在最高一级，英美烟的行政委员会每周会面一次或多次，评估不断送来的有关市场情况的信息，颁布有关价格、货物流动及人事管理的政策。这些政策下达给全国各地管理机构内的领薪职员，由他们监督中国的独立经销商在他们自己的销售地盘里遵守这些政策。

从理论上说，英美烟由华洋领薪职员组成的行政机构与中国独立经销商的关系网分开，并能惩罚那些违背公司政策的中国独立经销商。英美烟禁止任何人同时作为公司行政机构中的领薪职员，又在中国独立经销商手下作领取佣金的经销商。公司也正式指示职员，如发现经销商以低于公司规定的价格出售产品，未能保持良好的信用等级，在规定地盘外销售产品，或者兼销英美烟竞争者的产品，要向公司报告。但只有在极为罕见的情况下，英美烟才根据其领薪职员的报告开除经销商。至迟从 1919 年起 如果不是更早的话，英美烟的正式行政机构一般只是用于鼓励和配合，而不是限制和控制中国独立经销商的关系网。^②

通过高度依赖中国独立经销商，并放松对他们的限制，英美烟夺得了大部分的中国香烟市场。1902 ~ 1937 年间 英美烟在中国香烟市场上的占有率从未低于 60% 有时高达 80% (不包括手工卷烟)。英美烟的产品在全国各地都占有统治地位。30 年代里，中国 9 大区域中，除华南外，英美烟香烟的销售额年年都占各区域

上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》，第 2 卷 第 540 ~ 543 页 柯伯斯致郑函，1919 年 5 月 16 日 唐默思档案 高家龙：《大企业在中国》，第 16 ~ 22、27 ~ 35、131、198 页。

② 有关英美烟对代理商进行惩罚的有案可据的少数几个例子，参见上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 2 卷 第 528 ~ 529、610 ~ 619、635 ~ 643、679 ~ 686 页。

销售额的一半以上。由于其中国对手的竞争，在这一时期的大部分时间，英美烟都未能完全地垄断中国市场，但与以往任何一家在华企业相比，英美烟在全国范围内对香烟市场的控制达到了前所未有的地步。^①

英美烟与工厂工人和烟农的关系

英美烟公司成立后不久，就将其在中国的经营范围从推销商品扩展到香烟的生产及烟叶的购买。因而，英美烟公司就开始与中国的工厂工人和烟叶出售者打交道。为在中国生产香烟，英美烟公司在中国的 6 个城市建造了工厂，包括 1906 年和 1907 年在上海、1907 年在汉口建造的 3 家大卷烟厂 加上 1909 年在沈阳、1914 年在哈尔滨、1922 年在天津及 1925 年在青岛建造的 4 家小卷烟厂。到 1925 年，这些工厂总共雇佣了 25 000 名中国工人。早在 1913 年，英美烟公司就开始散发从美国进口的烟种，并在中国收获了第一批烤烟（用于生产雪茄烟）。到 30 年代中期，英美烟公司在山东、河南及安徽 3 省经营 6 家烟草加工厂。在这 3 个省份里，约有 30 万中国农家或 200 万农民种植烟草。^② 正如在与中国的经销商打交道时，英美烟公司试验了不止一种的战略，在与中国工厂工人和烟草种植者打交道时，英美烟也作了不同的试验。

1927 年前英美烟对拿摩温的依赖

英美烟公司在其所属工厂里建立了公司管理等级制，采用了

上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》，第 2 卷，第 733～746 页。有关英美烟与其主要对手——中国人拥有的南洋兄弟烟草公司的竞争，参见高家龙：《大企业在中国》。

② 高家龙：《大企业在中国》第 16、22、129、132、137、140～145、164、199 页。

直接管理车间工人的政策，但这一政策并未在实践中得到贯彻。1920 年，当世界最大的肥皂生产商英国利华肥皂公司（Lever Brothers）的高级负责人访问中国，考察该公司自己在中国生产的可能性时，英美烟公司的经理向他解释了英美烟的政策。利华公司的这位负责人在写给其伦敦上司的报告中，指出了监督中国工人的“常用的方法”与英美烟公司的政策之间的区别。较常用的方法是将监督工人的权力交给一个男工头或一个女工头（在中国称为拿摩温），这位工头“从他自己的家乡招募劳工，他对这些劳工负责，对这些工人有一种家长式的影响力。这就可以创造更为融洽的工作环境，减少来自不同地区的工人之间常常发生的冲突”。另一种选择即在理论上英美烟公司使用的方法是“取消”拿摩温，省下他向工人收取的费用，而尤为重要的是，可以省下工头对工人“压榨”。通过付给工人较高的工资，英美烟公司就可以得到并保持较好的工人”。^① 尽管英美烟公司宣称他们遵循了这一直接管理工人的政策，但实际上在 1927 年前，英美烟公司的工头们完全掌握着与工人打交道——招募、培训、支付工资及开除工人——的权力，并使他们所招募的工人独立于英美烟公司的中心人事处之外。

英美烟公司的中国拿摩温是在送礼、同乡关系，以及各种虚拟的或真实的亲族关系的基础上招募工人，并维持他们对工人的权威的。例如，英美烟上海通北路工厂的烟叶部里，有一名拿摩温以向工人强索礼品、找借口对工人罚款或克扣工人工资而臭名昭著；该厂的包装部里有一名男工头要工人叫他“爷叔”，一名女工头要工人叫她“舅妈”强调工人们有义务孝敬他们，尊重他们并给他们“送礼”。同时，在该厂的卷烟部里有 5 名拿摩温，其中的总拿摩温让工人在他组织的关帝会、都天大会、拳社等帮会组织里当他的

查理斯·泰特娄：《报告》，OSJ/6/4，1920 年，1920 年 6 月 4 日 尤尼勒福档案 尤尼勒福商行，布莱克福芮尔，伦敦。

“徒弟”或“小爪牙”。^① 同样，在英美烟的一家工厂里有一名检验员是青帮的一名头目，他要工人们做他的徒弟。每逢节庆日，或他家有丧事，工人们都得给他送礼，否则就拒不接受工人进厂工作。1921年8月，当中国共产党的工运领袖张国焘在该厂组织工人运动时，工人们向他诉苦道，这名检验员用青帮的规矩役使和盘剥工人。按照张国焘的记载，“一名工人跳起来说道：这个‘老头子’从不尽帮中兄弟情义。他不仅不断盘剥工人，还对工人的妻女中稍有姿色者肆意侮辱。其余的工人都连连点头说，‘是这样，是这样’”。^②

英美烟不仅对拿摩温与工人在工厂里的关系不加干涉，而且也让拿摩温负责工人在工厂外的最基本的生活需要，尤其是住房的需要。20年代中期，英美烟向工人提供了医疗室、澡堂、储蓄金及工人子弟学校等福利，^③ 但不提供住房。当时英美烟在上海的一名董事娄斯曾敦促公司像日本在华棉纺织厂在上海所做的那样，为工人建造宿舍。娄斯预计，如果英美烟仿照日本的榜样，工人就不会罢工，因为那样做，中国工人就会“理解和感激我们的”。^④ 但他的建议被束之高阁，而正如他所担心的那样，英美烟成了无数次罢工的目标。事实上，在前社会主义中国的所有企业中，英美烟公司内发生的罢工最多，1918~1940年间，英美烟公司

上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第3卷，第1、115~117页。

张国焘：《中国共产党的兴起，1921~1927》，《张国焘自传》第1卷，劳伦斯·堪萨斯大学出版社，1971年，第172页。

英美烟草有限公司：《英美烟草有限公司在华活动记录》，上海，1925年（？）第14~21页；上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第1卷，第151页；罗传华（音）：《面对中国的劳工问题》，伦敦：埃伦与昂温，1934年，第65~71页。

④ 《娄斯致吉列姆函》转引自上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第3卷，第1121页。

的罢工共达 56 次之多。^①

虽然英美烟并未因这些罢工而为中国工人建造宿舍，但在 1927 年和 1928 年的一场激烈而又持久的罢工发生后，英美烟公司确实开始企图驱逐拿摩温。根据裴宜理的详细研究，英美烟面对的工运领袖包括国民党官员、共产党干部及青帮成员。在这场长达 109 天的罢工结束时，英美烟同意按更高的税率向国民政府纳税，承认英美烟工人的工会，并改善工人的生活条件。在罢工过程中，英美烟发觉中国工人日益激进和自信，尤其是在 2 名青帮头目赶走了共产党的工运领袖，与国民党政府结成密切联盟后更是如此。^②此后，为了削弱这些劳工领袖的影响力，减少工人对罢工的支持，英美烟开始打击拿摩温。

反对拿摩温的运动，1927 ~ 1937 年

1928 年 5 月，在解决了那次长时间的罢工仅几个月后，英美烟公布了直接禁止其拿摩温的一贯做法的条例。公司的新条例宣布“工厂全权决定对工人的雇佣和辞退”。在这些新条例中，英美烟表示公司“不反对职工组织俱乐部、会社和工会”，但坚持任何这些组织中的工人必须是完全自愿的。新条例中最为重要的一条是宣布“工人的工资将由工厂直接支付”。公司告诫工人不要为“得到工作或保持工作而向职员送钱”，并宣布公司已开除了几名有受贿嫌疑的职员。^③这些条例如果得以实施，将会削弱拿摩温的影响力，使得英美烟的管理部门得以直接控制工人。

英美烟雇佣了一些人来实施这些条例。20 年代后期，公司雇

^② 裴宜理：《上海在罢工：中国的劳工政治》，斯坦福大学出版社，1993 年，第 136、153 ~ 156 页。

上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》，第 3 卷，第 1127 ~ 1128 页。

佣了 64 名厂警在厂里巡逻。负责的厂警阚安贵原是大上海公安局的警官，其余的则为中国平民。到了 1936 年，由于仍然无法管好工厂里的领班，英美烟雇佣了 25 名中国大学毕业生来取代他们。公司给这些青年学生 3 个月的培训，然后在他们通过考试后，分配他们到工厂里担任车间主任。^①

尽管英美烟颁布了新的条例，并雇佣了厂警、受过大学培训的监督员及其他人来实施这些新的条例，却仍无法达到直接管理工人的目的。1937 年 1 月 23 日 在一封给工厂经理的密信中 英美烟承认，工人们仍是由当时被称为“管理员”的拿摩温来招募的。公司敦促工厂经理停止通过这些管理员来招募工人，转而依靠“声誉好的工人”介绍新工人进厂。^②就这样 经过 10 年的努力 直到 1937 年日本发动对华军事侵略之前，英美烟仍旧无法控制拿摩温或打破他们对工人的控制。

英美烟的直接采购

英美烟的管理部门从未与其工厂中的中国工人直接打交道，而在山东省的烟叶购买中心，英美烟的领薪职员却与中国的烟草种植者直接交往。英美烟之所以能做到这一点，并不是因为它清除了所有的中国关系网，而是因为它专一地依靠了一个中国关系网。

1913 年，英美烟雇佣了一名当地的商人田俊川，在山东省胶济铁路沿线 离青岛东南约 100 英里的潍县设立了一个烟叶购买中心。田俊川在此前一年辞去了他在胶济铁路上的工作，在潍县开设了同怡和字号。就在那儿，他与英美烟在上海的买办张筱舫

^② 上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》第 3 卷，第 1053、1113 ~ 1114、1135 页。

拉上了关系。根据田俊川与英美烟之间的安排，田俊川并不作为英美烟的职员，也不从英美烟领取工资。在为英美烟工作的同时，他仍旧经营自己的字号，他的字号当时约有 200 名职工，他们的工资全由田俊川负责发放。作为为英美烟服务的报酬，英美烟在潍县购买的所有烟叶，都付给田俊川 1% 的佣金。^① 田俊川通过他在当地的关系为英美烟购买土地、招募职员。在英美烟的买办张筱航代表英美烟付款后，田俊川就将位于 6 个火车站附近的地皮转让给了英美烟。英美烟在这些地方设立了 7 个烟叶收购站，每个收购站都有自己的烤烟厂，配备着最为先进的设备——一种从美国费拉德尔非亚进口的烘干机。由于所有这些烟叶收购站都位于条约商埠之外，法律禁止外国人购买土地。田俊川以同怡和的名义用英美烟的钱来付款。在一家主要的收购站所在的二十里铺，他还以同怡和的名义建造了一家旅舍，招待为英美烟工作的职员，也在那儿会见准备向英美烟推荐的当地的中国人。英美烟仅在二十里铺一地 忙季时要雇佣 1 600 人，更别提在潍县其他烟叶收购站所需的人手了。正如田俊川的客店里那些熙熙攘攘的求职者所期望的那样，他的推荐对于这些求职者极为重要。英美烟在潍县的许多职员，尤其是翻译和秘书，都是由田俊川推荐和担保的。^②

田俊川也为英美烟公司招募烟草种植者。他以向中国的农民赠送由英美烟公司从美国南部进口的免费烟种、给他们贷款购买温度计和烤烟用的铁管等设备、在收购烟叶时支付现金等办法，诱使农民种植烟草。这些推广措施仅持续了几年，到 20 世纪最初 10 年后期就停止了。到那时，烤烟种植在潍县已广为普及，种植面积

① 叶汉明：《商业资本、小农经济与外国资本主义 潍县的个案，1900s~1937》，加州洛杉矶大学 博士论文，1988 年 第 205 页。

② 叶汉明：《商业资本、小农经济与外国资本主义》，第 200~206 页 陈翰笙：《产业资本与中国农民：中国烟草种植者的生计研究》，上海，凯利-沃尔什，1939 年 第 26 页。

从 1913 年的 39 英亩增加到 1920 年的 23210 英亩。^①

在依靠田俊川组织起当地的职员和农民后 英美烟就设立了烟叶收购站。每年收获季节，英美烟的华洋职员在那儿与当地的中国人面对面地直接交易。英美烟的西方职员主要是在弗吉尼亚和北卡罗来纳的烟草种植区长大的美国人。他们亲自检验每一个中国烟农的烟叶并给它们评定等级。它们与英美烟的中国职员，包括翻译、秘书、登记员、会计、司称和其他人一起工作。无论华洋职员都不与中国烟农就烟叶的等级评定和价格讨价还价。当然，在付款前，他们要求烟农表示同意对他的烟叶的等级评定。但如果烟农对所给的等级表示异议，惟一的办法就是回到长长的队伍末尾重新排队，而按当时人的记载，售烟者的队伍通常长达 $3/4$ 英里。尽管英美烟拒绝讨价还价，中国烟农仍然愿将烟叶卖给英美烟公司的收购站，因为他们发觉其他中国人和日本人的收购站并不比英美烟的更好 而且他们也喜欢英美烟当场支付现金的做法。^②

事实上，尽管不是在理论上，田俊川作为华账房监管着英美烟在潍县的所有烟叶采购活动。他监管着所有付给烟农的款项，计算英美烟的总开支。根据这些资料，又可算出他所应得的占英美烟所有烟叶采购费用 1% 的佣金。田俊川每年可得佣金 8 万元，外加每年为英美烟经销香烟所得佣金二三万元。到 30 年代他退休时，田俊川又让他的儿子顶替他成为英美烟的华账房。^③

叶汉明：《商业资本、小农经济与外国资本主义》第 211 页 高家龙，《大企业在
中国》第 22、141 页。

② 许永绥音：《鲁东的烟草市场》，1937 年 载太平洋关系协会编译：《农业中国：
中国作者资料选》伦敦 埃伦与昂温，1939 年 第 173 页。叶汉明：《商业资本、小农经济与
外国资本主义》第 231 ~ 232 页 陈翰笙：《产业资本与中国农民 中国烟草种植者的生计
研究》第 50 页。

③ 张稼陀：《鲁东种烟 区 3 个月的观感》载《东方杂志》，1936 年 6 月 第 33 卷第 6
期 第 132 ~ 135 页 叶汉明：《商业资本、小农经济与外国资本主义》第 205 ~ 206 页。

除了采购烟叶外，田俊川与中国烟草种植者还有其他交易。二三十年代里，当英美烟不再需要招募烟叶种植者，停止免费发放与烟叶种植有关的设备时，田俊川的同怡和字号就向烟农大量出售这些物品。事实上，他控制了当地的豆饼肥料、铁管和为种烟及烤烟所需的其他物品的市场，并将他在当地的店铺扩展成了一个区域连锁店，在青岛、天津和上海等大城市里都设有分号。他每年在潍县从出售豆饼肥料、煤炭和发放现金贷款中所获的收入约达 10 万元。到 1926 年他因被控发放高利贷而停止贷款时为止，他从英美烟及他的同怡和所得的这些利润以及其他收入使他成了百万富翁。^①

就像在英美烟的卷烟厂里的拿摩温那样，田俊川将他所雇的人视为他的下属，维持着对他们的权威。在他们发生纠纷时，田俊川使自己成为他们的调解人。他宣称，当地人总是到他的地方来解决纠纷，因为他们不喜欢当地的乡长、区长之类的人插手他们与英美烟之间的关系。当田俊川无法阻止烟农的抱怨升级为暴力抗议时，他和英美烟还有另外一道防线，即当地的民团。在丰收季节 英美烟每月付给民团 600 元，其他时间每月付给 400 元。事实上，在英美烟的办事处就设有一个潍县警察局的办事处，那些身穿警服的警察在公司的大门口站岗，每天将英美烟的职员从公司建造的美式住房中护送到烟叶收购站去工作。^②

就这样，田俊川使得英美烟的职员得以直接从中国烟草种植者那儿购买烟叶，为英美烟在潍县的直接购买体系开了先例。正如叶汉明在他有关潍县烟叶种植状况的详细研究中所显示的那

陈翰笙：《产业资本与中国农民：中国烟草种植者的生计研究》，第 11 页。叶汉明：《商业资本、小农经济与外国资本主义》，第 286～287 页。

② 上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》，第 3 卷 第 997～998 页 叶汉明：《商业资本、农经济与外国资本主义》，第 206～208 页 陈翰笙：《产业资本与中国农民 中国烟草种植者的生计研究》第 27 页。张稼陀：《鲁东种烟区 3 个月的观感》第 29～35 页。

样，当地的中国商人采购烟叶的方法完全不同于英美烟。他们使用的间接采购体系牵扯到“许多各种各样的中间人。这些人往往堵塞了循环体系 因而使其变得异常复杂”而英美烟的“直接采购体系……更为简单，更为合理，避免了层层阻碍和不必要的分歧”。^① 凭借这一体系及其他优势，英美烟和少数几个较大的中国和日本烟草公司在潍县将当地采购烟叶的中国小公司挤出了市场 尤其是在 30 年代的萧条时期。

英美烟的间接采购体系

在潍县设立了直接采购体系后不久，英美烟又于 1917 年在潍县西南 350 英里的河南中部的许昌设立了另一个烟叶收购站。但与在潍县的做法不同，许昌的这个收购站直到 30 年代为止 并未直接从烟农处收购烟叶。只是当英美烟在许昌的建筑物于 1927 年被人故意破坏后，英美烟才试图改变在那儿的间接购买体系。

1917 年，英美烟派了一名买办任伯重到许昌购地。像潍县一样，许昌也不是一个条约商埠，也位于铁路沿线，不过是在京汉铁路沿线。任伯重在许昌以永安堂的名义为英美烟购买了数百亩土地，并在这块土地上建造了一座高楼。他向许昌附近的农民免费提供种子和烤烟设备，劝说他们栽种烤烟，这些农民几乎立即就得到了理想的结果。1918 年当地烤烟产量达到了 250 万磅，1920 年达 1 600 万磅，1924 年达 3 200 万磅。在英美烟设于许昌的巨大的烟叶购买中心里，英美烟的华洋职员从几百家中国独立商人那儿收购烟叶。这些商人在乡村里收购烟叶，通过城里的烟行出售。1917~1926 年间，英美烟通过这种间接购买体系，平均每年获得 1 050 万磅烤烟 价值 2 000 万元，使得许昌成了仅次于潍县的最大

^① 叶汉明：《商业资本、小农经济与外国资本主义》第 228 页。

的烤烟生产基地。^①

1927 年在蒋介石的北伐战争高潮时，英美烟在许昌的烟叶收购站被冯玉祥将军的部队占领了。英美烟的任伯重被控非法向外国人出售土地，逃到了香港；英美烟储存在仓库里的烟叶和烤烟设备均被没收拍卖；它著名的高楼被烧成平地。英美烟向英国政府报告了这一事件和它遭受的其他损失，要求英国政府军事干涉，但英国政府拒绝了这一请求。英美烟在许昌的采购体系陷于一片混乱，英美烟的损失给其对手带来了好处，以南洋兄弟烟草公司为首的中国烟草公司开始在许昌大规模地采购烟叶。他们在许昌组成了一个有 1 000 多名成员的行会，获得了该地区生产的 80% 以上的烟叶。^②

1927 年后，英美烟为重新获得其在许昌的统治地位，转而向其最初的中国官场调停者邬挺生求助。邬挺生于 1919 年离开英美烟后，一直在当官。重回英美烟后，他充分利用了他在国民政府财政部的官职。1932 年，他组织了一个被称为许昌烟叶公司的新公司，买下了原属任伯重的永安堂（英美烟的傀儡企业）所属的地产，开始与当地的官员和许昌的其他地方精英联合反对许昌烟叶公会。1934 年，邬挺生又将其在许昌的活动与蒋介石的南京政府联在一起，与国民政府财政部合作，组织了美种烟叶改良委员会。在获得了这些官方赞助后，邬挺生于 1935 年在许昌重建了英美烟的烟叶收购站，并获得了用南京政府铁道部经营的铁路货车运输烟叶的专利，使得许昌烟叶公会的商人们在将烟叶运往上海时，无

明吉：《外国工业资本与河南农民》，1936 年太平洋关系协会编译：《农业中国 中国作者资料选》伦敦 埃伦与昂温，1939 年 第 176 页 章有义编：《中国近代农业史资料 第 2 集，1912~1927》，三联书店，1957 年 第 201 页。

② 明吉：《外国工业资本与河南农民》第 176~177 页 陈翰笙：《产业资本与中国农民 中国烟草种植者的生计研究》第 29 页。

法在运价上与英美烟竞争。^①

到 1935 年底, 邬挺生消除了英美烟的对手在许昌竞争的威胁。在官方帮助下, 他用铁路货车为英美烟运输烟叶, 其运价是一直为许昌烟叶公会从许昌将烟叶运往上海的许昌运输公司所无法匹敌的。不久, 公会开始解体, 数百名烟商撤出了烟叶公会。一旦邬挺生为英美烟清除了这一竞争, 烟农除了将他们的产品出售给许昌烟叶公司的英美烟烟叶收购站之外, 就别无他路可走了。到了 1935 年, 大量烟农开始从七八十英里之外来到许昌的英美烟烟叶收购站出售烟叶。^② 这样, 英美烟终于在许昌开始直接购买烟叶了。

邬挺生为英美烟公司取得的胜利使他付出了沉重的代价。许昌烟叶公会和许昌运输公司先是控告他非法代外人购买土地、贿赂官员。当他在法庭上获胜后, 他又被控贿赂法官。最后, 他于 1935 年被刺身死。1935 年 12 月 31 日, 当他从许昌烟叶公司走回家时, 2 名持枪者冲上来, 开枪击中了他的左太阳穴, 将他打死了。^③

结 论

英美烟公司在中国的记录截然不同于美孚石油公司。这 2 家公司都在 20 世纪的最初几年里将西方式的管理等级制引入了中国。美孚石油公司将这一制度保持了半个世纪之久, 而英美烟公

邬兴邦:《邬先生回忆他家与战前英美烟公司的联系》, 第 11 页 陈翰笙:《产业资本与中国农民 中国烟草种植者的生计研究》第 29 页。

② 明吉:《外国工业资本与河南农民》第 178~179 页 陈翰笙:《产业资本与中国农民 中国烟草种植者的生计研究》第 30~32 页。

③ 明吉:《外国工业资本与河南农民》第 176~177 页 邬兴邦:《邬先生回忆他家与战前英美烟公司的联系》第 11 页。

司不到 20 年后就重新考虑了这一制度。在比较了公司的西方式行政管理体系和中国社会关系网的利弊后,英美烟公司将大部分责任从行政管理体系转向社会关系网。这种戏剧性的转折表现在公司解雇了会说英语的经理邬挺生,提高了领取佣金的经销商郑伯昭的地位。此后,在 20 世纪 20 年代和 30 年代里,虽然英美烟公司并未废弃其西方式的管理等级体系,但却越来越多地依赖中国的经销商,赋予他们更多的权力,允许他们保持自己的做生意方式,有意视而不见他们违反公司条例的行为。^①与此同时,在卷烟工厂和烟草种植与收购领域,英美烟对监督中国工厂工人的拿摩温和协调中国烟草种植者的中国商人也很少直接控制。

米拉·维尔京斯和霍华德·考克斯在这一问题上得出了不同的结论。如第一章所提到的那样,维尔京斯将英美烟的成功归功于英美烟使用了西方式的直接经销及依靠西方专家。在其有关英美烟在中国活动的简短讨论中,她并未详细评价英美烟如何依赖西方式的体制(部分原因是因为她集中研究的是美国控制下的跨国公司,而英美烟在 20 世纪 20 年代是在英国人的控制下)。考克斯在他的文章里评价了英美烟对西方体制的依赖,将英美烟的成功归功于“市场情报、批发商保证金及资金融通程序等西方商业企业的产物”(霍华德·考克斯:《学会在中国做生意 英美烟公司香烟经销网的演变,1902~1941》,第 54 页)他认为西方商务专家使得英美烟得以将产品分销至“中国最遥远的地方”并使得郑伯昭“日益按照西方的方式”从事业务(考克斯,同上,第 56 页)。我同意,英美烟确实将西方“体制”引入了中国。但我相信考克斯夸大了英美烟改变其中国代理商经营方式的成果,并低估了中国代理商运用社会关系网的能力。在 20 年代和 30 年代,英美烟辞退了邬挺生(西方商业实践的鼓吹者),将经销的责任转授予郑伯昭和其他领取佣金的中国代理商后,即马上与郑伯昭妥协,授权让他自由行事,并有意视而不见他违反公司条例的行为。如果要证明情况与此相反,那就不能只是表明英美烟提供了一种郑伯昭可以学习的(经商)方式(如考克斯肯定的那样),而且必须显示出英美烟揭露了郑伯昭违反公司条例的行为,并迫使他纠正了他的行为。至于考克斯所说英美烟将商品销到了“中国最遥远的地方”,如果假设只有一家运用西方方式经营的西方企业可以做到这一点,那是错误的。有关中国商人不依赖西方商业方式或商业体制,在全中国范围经销商品的例子,参见王业建:《中国粮价的空间与时间模式,1740~1910》,提交给“中国经济史上空间与时间的趋势及循环”会议的论文,贝拉吉沃,意大利,1984 年 8 月;罗乌:《汉口:一个中国城市的商业和社会》;托马斯·罗斯基:《战前中国的经济发展》加州大学出版社,1989 年,第 145~155 页。

尽管英美烟决定将较少的责任交给其领薪的职员，而将较多的责任交给领取佣金的经销商和其他中国中间人，但在 20 世纪初，英美烟所雇的职员可能仍比除美孚之外所有其他公司多。这 2 家西方企业在中国建立了比其他所有西方企业更为深入的管理等级体系，但即使这 2 家公司也并未在所有各个等级的职位上都使用西方人，从而让它们的等级体系具有完全西方式的特点。在所有外国人在中国的企业中，只有日本人的企业既建立了公司管理等级体系，又完全用日本人来担任这一体系中所有各个层次的职位。

第四章

三井物产株式会社

日本的三井洋行（三井物产株式会社）在进入中国市场的最初 21 年里 即 1877 ~ 1898 年间，并未试图采用明显的日本方式经营。三井洋行是由创立于 17 世纪的日本一家主要商社——三井家族于 1876 年，即在其进入中国市场前一年设立的。1877 年 三井在上海开设了第一家海外办事处。开张伊始，三井也采用西方在华洋行的方式，就像美孚在这些年里所做的那样，将经销权交给中国的买办。

1898 年 三井洋行总裁、富有创业精神的 50 岁的益田孝决定放弃以往在中国的做法，开始引入新的日本方式。益田孝抱怨道，使用中国买办的花费占三井洋行在华交易总额的 1% 之多 因而他决定让三井洋行摆脱这些中国买办，给这些买办发放养老金，让他们退休。他宣布，他将使用日本的中国通取代买办在中国经销三井的商品。^①

与西方人竞争的日本中国通

1898 年，益田孝在建议用日本的中国通取代中国买办的同

日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》，第 1 卷，东京，1978 年，第 207 页。

时,也决定将棉纺织品作为公司在华销售的重点,开始直接与西方企业争夺中国市场。^① 益田孝之所以将业务重点放在棉纺织品而不是三井经销的其他许多商品,可能是因为他看到了中国作为棉纱和棉布消费市场的潜力。如其所料,在此后的 15 年中 这种潜力变成了现实,中国成了世界最大的棉纱进口国和仅次于印度的第二大棉布进口国。^②

当 1898 年益田孝让三井洋行注意中国市场时,日本要战胜其西方竞争者的机会似乎微乎其微。当时的日本既没有优于西方的技术(日本有的只是从西方进口的机械设备)也没有特殊的原料来源(自日本于 1896 年废除原棉进口关税后,日本出口的棉纱和棉布就不再使用日本种植的棉花)而且日本棉纺织品的进口超过出口,日本对中国市场的出口还仅刚刚开始。

然而到了 1913 年,在益田孝将目光转向中国棉纺织品市场的 15 年后,他已经实现了他的目标。在此期间,日本在中国进口棉纱市场中的份额从大约 24% 跃增至 50% 在中国进口棉布市场上的份额从几乎是零增加到 20% (见表 4 及表 5)。一马当先的三井洋行对华棉纱销售值跃增了 4 倍 从 1898 年的 3 968 000 日元增加到 1913 年的 20 199 000 日元 其对华棉布销售值更增加了 63 倍 从 1897 年的 166 000 日元增加到 1913 年的 10 530 000 日元 (见表 6 及表 7)。

如果如著名的中国经济史学家赵冈所说,日本的这一成功是“近代商业史上的一个奇迹”^③,那么,这个奇迹是如何实现的呢?

① 日本经营史研究所:《稿本三井物产株式会社百年史》第 1 卷 东京,1978 年,第 240~241 页。

② 拉尔夫·沃代尔:《中国的棉制品》美国商业部 国内外贸易局 特别系列报告 第 107 号 华盛顿,政府印刷所,1916 年 第 7 页。

③ 《中国棉纺织业的发展》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学东亚研究中心,1977 年,第 96 页。

其中一部分原因应归功于三井洋行引入的日本式的公司管理等级体系。在这一体系中，公司招募日本人，将他们培养成中国通，作为公司的领薪职员派往中国。

表 4 中国进口棉纱国别比例

(1885 ~ 1913)

年份	英国 (%)	印度 (%)	日本 (%)	美国 (%)	进口总量 (百万磅)
1885	89	11	-	-	41
1891	52	48	-	-	161
1898	5	71	24	-	261
1906	-	77	23	-	339
1913	-	50	50	-	358
1926	-	24	75	-	77
1927	2	9	89	0.4	60
1928	-	2	98	-	38

资料来源 布鲁斯·雷诺：《东亚纺织品贸易》第 143 页。

表 5 中国进口棉布国别比例

(1902 ~ 1930)

年份	英国 (%)	美国 (%)	日本 (%)	其他 (%)
1902	55.3	26.8	2.7	15.2
1905	49.2	35.5	2.5	12.8
1907	72.2	5.7	4.7	17.4
1909	54.7	18.1	8.3	18.9
1911	61.3	9.5	13.8	15.4
1913	53.3	7.9	20.2	18.6
1916	43.3	2.4	39.7	14.6
1917	32.6	0.4	55.0	12.0
1918	32.0	0.6	56.0	11.4
1919	25.6	1.4	60.8	12.2
1920	43.1	1.2	45.3	10.4
1921	43.1	2.1	42.6	12.2

(续表)

年份	英国(%)	美国(%)	日本(%)	其他(%)
1922	40.2	1.4	46.0	12.4
1923	34.8	0.2	51.7	13.3
1924	34.7	0.1	50.0	15.2
1925	23.9	0.7	65.5	9.9
1926	23.6	0.2	57.3	8.9
1927	16.6	0.2	68.1	15.1
1928	21.5	0.2	66.6	11.7
1929	22.1	0.3	65.4	12.2
1930	13.2	0.1	72.2	14.5

资料来源 赵冈：《中美纺织品贸易》第 121 页 表 21。

表 6 三井在日本棉纱出口中所占比例

(1897~1919)

年 份	日本棉纱出口总值 (1000 日元)	三井棉纱出口值 (1000 日元)	三井棉纱出口值 占日本%
1897	13 490	3 968	29.4
1898	20 117	4 420	22.0
1899	28 521	8 498	29.8
1900	20 589	6 580	32.0
1901	21 466	4 556	21.2
1902	19 902	6 410	32.2
1903	31 419	8 896	28.3
1904	29 268	10 386	35.5
1905	33 246	10 716	32.2
1906	35 304	18 508	52.4
1907	30 343	8 862	29.2
1908	20 724	7 521	36.3
1909	31 657	10 532	33.3
1910	46 696	15 447	33.1
1911	43 238	16 202	37.5
1912	56 634	18 887	33.3

(续表)

年 份	日本棉纱出口总值 (1000 日元)	三井棉纱出口值 (1000 日元)	三井棉纱出口值 占日本%
1913	73 089	20 199	27.6
1914	80 851	16 847	20.8
1915	69 004	17 480	25.8
1916	80 906	32 312	40.0
1917	113 782	28 133	24.8
1918	162 789	33 738	16.8
1919	121 636	27 107	22.2

资料来源 日本经营史研究所,《稿本三井物产株式会社百年史》第 239 页 表 14;
第 361 页 表 20。

表 7 三井在日本棉布出口中所占比例

(1897 ~ 1919)

年 份	日本棉布出口总值 (1000 日元)	三井棉布出口值 (1000 日元)	三井棉布出口值 占日本(%)
1897	2 512	166	6.6
1898	2 598	140	5.4
1899	3 910	293	7.5
1900	5 724	297	5.2
1901	5 462	371	6.8
1902	5 998	513	8.6
1903	6 875	787	11.4
1904	7 743	1 899	24.5
1905	11 492	1 028	8.9
1906	15 619	3 109	19.9
1907	16 345	6 687	40.9
1908	14 611	6 823	46.7
1909	17 673	7 442	42.1
1910	20 462	10 509	51.4
1911	28 684	9 801	34.2
1912	36 953	9 780	26.5
1913	43 105	10 530	24.2

(续表)

年 份	日本棉布出口总值 (1000 日元)	三井棉布出口值 (1000 日元)	三井棉布出口值 占日本(%)
1914	43 403	10 813	24.9
1915	48 494	12 288	25.3
1916	73 173	19 983	27.3
1917	148 108	33 980	22.9
1918	268 640	59 244	22.1
1919	351 195	69 240	19.7

资料来源 日本经营史研究所,《稿本三井物产株式会社百年史》第 245 页 表 17; 第 361 页 表 20。

培养日本的中国通

三井的两个中国培训项目中的第一个从 1898 年 4 月持续到 1915 年 10 月 在这一项目下 三井每年都将一批日本的初高中毕业生送往上海、牛庄、营口、天津、台北和香港 作为期 3 年的全职学习。这些年龄在 15~20 岁之间 被称为“清国商业实习生”的日本人 都准备接受培训成为中国“贸易人”。三井期待这些日本实习生在中国从事长期的语言学习和工作,但它也允许某些聪明异常的学生加快通过语言课程的速度。这其中最为突出的可能是森恪(1883~1932)。森恪 19 岁时进入三井设于上海分部的实习生学校,仅花 2 年时间就完成了预定 3 年的课程。1904 年毕业后 他在三井在华机构的等级体系中飞速攀升,1914 年 31 岁时就成了三井天津分公司的负责人。森恪的飞黄腾达在公司中并不多见,但他的例子向公司其他现有的雇员和可能成为雇员的人表明,公司愿意迅速提升并支付高额工资来奖励才能出众的年轻的中国通。^①

① 山普贯一编:《森恪——东亚新秩序的先行者》东京 森恪传记编撰会,1940 年,第 2~4 章 尤其是第 104、111、172 页。

在实习生制度实施之初，三井各分部的日本经理们对这一制度颇为不满。他们怀疑在这些没有经验的年轻人身上投资是否值得。为此，三井总裁益田孝于 1898 年 10 月亲自考察了三井洋行在上海、台北和香港的分部。在他的敦促下，公司在东京的董事会于 1898 年 12 月开始了第二个培训项目。这第二个项目是为将经验较为丰富的雇员培养为“支那修习生”而设计的。候选人的标准不在于年龄大小，而取决于雇员的教育水平（最低标准为初中毕业生）自愿以及“不屈的斗志”。自 1899 年起，三井通常每年选拔 10 名雇员让他们放下手上的工作去中国全职学习 3 年。公司安排他们在公司设于上海、南京、广州及香港等几个城市中的分行中学习。^①

据当时三井上海分行经理山本条太郎所说，通过公司培训项目的日本人都熟悉了中国的语言和习惯。根据他的记录，所有这些日本实习生和修习生都穿着一件中国“苦力”的衣服，留着“中国人”的发式（实际上是满洲人的发式，即将前额剃光，脑后梳一条长辫），与中国家庭生活在一起。为鼓励他们更为密切地与中国人接触，对于那些与中国妇女结婚的实习生和修习生，三井将发给额外的奖金，但据报告，没有人这样做。山本提到，通过这些活动，三井教这些日本实习生和修习生“中国人的思维方式，中国商人之间相互信任的基础，以及商品在中国流通的详细状况”。^②

与当时日本在华最著名的语言学校——东亚同文书院不同，三井洋行并未得到日本政府的任何资助。山本条太郎认为，这些完全依靠私人资金运营的培训班取得了极为卓越的成果。在

① 《山本条太郎传记》东京 翁传记编撰会，1942 年，第 117~118 页。瑞依：《日本在华三大服务企业》载彼得·杜斯、马若孟及马克·皮迪编：《日本在中国的非正式帝国，1895~1937 年》普林斯顿 普林斯顿大学出版社，1989 年，第 46 页。

堀井义雄：《三井物产株式会社经营史研究》，东京经济新报社，1974 年，第 55 页。



图 6

三井上海分行的职员,1893年。第3排右边第三人为山本条太郎,当时还是一名年轻的修习生。《山本条太郎传记》第62页后。



图 7

比1893年多得多的三井上海分行的日本职员,1907年。第二排左边第7人为山本条太郎,当时他已是该分行的经理。《山本条太郎传记》第152页后。

1904 年三井洋行一次分行经理会议上，他自豪地报告说，三井的实习生和修习生的中文阅读和说话的能力要比东亚同文书院和其他在华外国语言学校的毕业生更好。^① 山本条太郎的说法得到了其他中国观察家的肯定。例如，一名华南厦门的中国人回忆道，住在那儿的日本职员不仅会说中国官话，而且会说厦门附近各城市的方言，如厦门话、福州话及汕头话。他们中有的是在三井洋行的语言学校中学会这些语言的，有的是在成为三井洋行雇员之前就在华南长大，在中国学校里学会这些语言的。穿着当地商人的衣服，说着当地商人的语言，他们完全会被当作厦门本地人。^②

取代中国人

1898 ~ 1904 年间，当这些日本人从三井的培训班毕业后，公司就把他们派去取代在公司所有业务部门中工作的中国买办和其他中国中间人。所有办事处职员的位置都保留给日本人，中国人只能做报酬低廉的办公室工人的工作。^③ 作好这些安排后，三井就开始引入日本职员在中国推销棉纺织品及采购原棉。

在商品经销方面，三井是第一家废除买办、割断与中国跨地区批发商关系的外国商行。1899 年，三井给其在上海的买办金仰生及其他 8 名中国职员发了养老金，让他们退休。然后，又于 1900 年在天津、1901 年在台北、1902 年在香港，以同样的办法辞退了在中国买办和中国职员。1902 年前，三井洋行依靠 2 家中国商号——公信号和源盛号，将棉布从商号运往中国其他商埠。但 1902 年

日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》，第 215 ~ 216 页。道格拉斯·雷诺：《日本做得更好：东亚同文书院及其使命》，载入江昭编：《中华民国史论文集》，乌尔班纳·伊利诺伊大学亚洲研究中心，1983 年，第 32 页。

③ 潘嗣岳：《厦门日本三井洋行出張所》，《厦门文史资料选辑》，1983 年 7 月，第 4 期，第 16 ~ 20、37 页。

后三井在中国的 9 大区域中的 6 个区域的大城市——东北的牛庄、华北的天津、北京和芝罘、长江下游的上海、长江中游的汉口，东南的台北和厦门及华南的香港和广州——派驻了日籍代表，从而不再需要依靠中国跨区域批发商了。^①

在采购原棉时，也像在市场经销方面一样，三井使用领薪的日籍职员，而不是中国的买办来经营中日之间的原棉贸易。到了 19 世纪和 20 世纪之交时，三井首次取得了对原棉贸易的控制。在此之前，三井在中国控制原棉采购的企图遭到了远比它在亚洲的另一个主要产棉国——印度——遇到过的更为激烈的反抗。三井于 19 世纪 80 年代进入印度市场后，几乎立即就控制了印度与日本之间的原棉贸易。但尽管三井在 1877 年即进入了中国的棉花市场，在它废除中国买办之前，它一直无法控制中日之间的棉花贸易。直到世纪之交时，三井使用日籍职员负责原棉采购事宜后，才开始控制对中日之间原棉贸易的管理权。^②

最初的棉纺织品销售

作为其机构创新的结果，三井赶走了它的中国买办，雇佣了日本的中国通直接与各地的中国商人打交道。但这一战略并未导致其棉纺织品的销售像其他商品的销售增长得那样迅速。早在

三井株式会社总务处分行经理会议记录，1902 年 4 月，《三井文库》，文库档案，197～Ⅰ、9～Ⅱ；日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》第 208～209 页；《三井企业史本编》第 3 卷第一部分第 52 页；道格拉斯·雷诺：《战前中国的中国区域研究：日本的东亚同文书院在上海，1900～1945》，载《亚洲研究杂志》第 45 卷第 5 期，1986 年第 957 页。

② 《日本纺织业史序说》第 1 卷 东京 稿书房，1971 年第 189～198 页；桑和干雄：《综合商社与战前日本的经济的发展》博士论文 多伦多大学，1982 年第 171～194、497～499 页。

1902 年，即在提出废除买办 4 年之后，三井在华贸易利润增加了 2 倍（从 1897 ~ 1899 年的 114 381 日元增加到 1900 ~ 1902 年的 353 623 000 日元），它的利润率翻了一番（同期内从 10% 上升到 20.5%）。^① 相反，该行在华棉纺织品的销售并未保持同步增长，同期内增加了不到 1 倍（从 1897 年的 3 968 000 日元增加到 1902 年的 6 410 000 日元）三井的棉布销售值虽然增加了 1 倍多，但其价值远少于棉纱，仅相当于棉纱销售值的 8%（见表 6 和表 7）。

因而，尽管益田孝决心将棉纺织品置于三井在华销售的首位，愿意培训并将日本的销售代表派往中国，他最初在中国市场上取得的成就仍极为有限。当时，他的公司无法直接与其美国对手竞争，因为日产棉布质量低下。就如益田孝派出的一名调查员于 1905 年从中国东北旅行归来后所写的一份报告中所说，“日本生产的棉布并未取代美国货……日本厂商迫切需要改进棉布质量”。^② 直到三井开始在中国从日本政府处得到直接援助后，它在中国销售的日产棉布与美国棉布相比，才有了突飞猛进的增长。

三井与日本政府在华北的合作，1905 ~ 1907

1905 年前，在没有日本政府的直接资助下，三井已经试图打入中国的棉纺织品市场。当然，三井之所以能进入中国市场，部分是由于日本在 1894 ~ 1895 年中日战争中取得的军事胜利和战后所签订的《马关条约》。《马关条约》使得日本在中国的 10 个城市里取得了租界，并使几个中国商埠开放对外贸易。但这种非直接

日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》，第 208 页；石井宽治：《中日战争后的商业》载《岩波讲座 日本历史》第 16 卷 近代第 3 分册，1976 年，第 68 页。

② 转引自村上—郎：《满洲里与三井》，1941 年 4 月载《三井文库》第 475 号，第 27 ~ 28 页。

的援助并未使日本企业取得优于西方企业的特权，西方政府通过与中国签订的最惠国协定，立即就取得了同样的贸易特权。直到1904~1905年的日俄战争后，三井洋行的新的经销体系才由于日本政府采取的直接有利于三井，明显不利于其西方对手的政治干预而得益匪浅。

一份企业与政府秘密合作的提议

日俄战争末期，日本政府秘密提议为三井争夺中国棉布市场的努力提供直接的援助。作为交换条件，日本政府要求三井洋行帮助在日俄战争的交战区，即中国的东北地区回收银行券。战争期间，日本军事当局颁发了大约1.4亿日元战时货币供其士兵在中国东北地区使用。战争结束后，日本政府需要收回尚在流通的约5000万日元战时货币。日本大藏省和农商省不愿意用白银去回收这些银行券，遂向三井提议帮助日本政府实行一种比较便宜的计划。根据这一计划，政府给予三井洋行将这些战时货币兑换成日元的排他性特权；但三井只能用这些日元交换日本生产的棉纺织品。在经销这些棉纺织品的最初2年里，三井不得收取任何佣金；2年后直到这些战时银行券停止流通为止，三井的佣金不得超过1%。^①

1906年2月，作为对这一提议的回应，三井提出由日本最大的5家棉布生产企业——大阪、三重、天满、金井和冈山——作为其棉纺织品供应商，并提议由三井作为这一被称为日本棉布输出

日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》第281~282页；《三井企业史本编》第3卷第一部分第53页。高村直助：《近代日本棉业与中国》东京大学出版社，1982年，第61页。桑和干雄：《综合商社与战前日本的经济的发展》博士论文，多伦多大学，1982年，第208页。

组合的集团的首领及惟一的经销商。此外，三井继续为日本最大的棉纺织品制造企业——钟渊——在中国经销产品。钟渊没有加入日本棉布输出组合，但也将其绝大部分产品交由三井经销。2个月后，即1906年4月，三井的藤野龟之助率领了一个由日本棉纺织品制造商组成的代表团去中国访问，准备制订一个将美国棉纺织品赶出中国市场的联营计划。在这次访问的基础上，三井制订了一个联营战略，要求参加这一组合的5家日本公司尽可能按统一的标准生产棉布，并使用单一的商标，即三井的双蟹牌商标，将其输往中国东北。^①

为了给这一计划融通资金，三井派其大阪分行的经理福井菊三郎向东京的横滨正金银行申请优惠利率。福井菊三郎告诉横滨正金银行总裁高桥是清，“日本政府要三井设法收回军队的战时货币”但“除非我们能获得低利贷款，否则我们将无法与美国竞争”。高桥是清回答道，“我知道，我将尽力而为”。^②在高桥是清的努力下，不到4个月，三井即开始以4%而不是当时日本通行的7%~8%的低利从银行获得贷款。这一优惠利率可能等于或略低于当时主要的美国棉纺织企业在美国所付的贷款利率。^③

当这一计划得到有关各方的一致同意后，三井就得到了日本政府的正式批准。在俄国与日本于1905年11月达成停战并签订了朴茨茅斯协议后仅几个月内，就进入了中国东北市场。日本政

日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》，第282页；《三井企业史本编》第3卷第一部分第52~53页。村上一郎：《满洲里与三井》第28页。格雷厄姆·克拉克：《日本棉产品及其在满洲市场的竞争》美国商务部国内外贸易局特别报告系列第86号，华盛顿，政府印刷所，1914年，第256页。

转引自村上一郎：《满洲里与三井》第29~30页。

③ 日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》第282、362页。有关横滨正金银行与日本政府一起支持这一计划的论述，参见滨下武智：《日本的近代中国商业史研究》在《中国商业史讨论会》上提交的论文，俄亥俄，亚克郎，1995年10月28日，第28~35页。

府允许三井运往中国东北大连港的产品免缴关税。而直到停战协议达成 2 年后，日本在东北的军事当局才允许西方企业恢复在这一地区的贸易。^①

利用官方支持牟利

为利用这一优惠牟利，三井重组并扩大了它在该区域的经销体系。战争期间，三井已经在中国东北投资 10 万日元拓展市场，战后作了更大规模的投资。首先，三井将其设于牛庄的办事处升级，并将其经营重点从采购中国农产品转为推销日产棉布。接着，三井又被正式批准使用长春到大连的约 400 英里铁路。这些铁路曾是俄国控制的中东铁路的一部分，刚被割让给日本，改名为南满铁路。然后，三井将其在中国东北的区域办事处的总部从牛庄移到位于南满铁路南端终点的大连，并将其销售网扩展至该地区所有其他主要城市，于 1906 年在奉天、铁岭和安东，1907 年在吉林、长春、哈尔滨和海参崴增设了分行。^②

1906~1907 年间，三井将这一经销体系投入使用，发誓要将美国生产的棉布驱逐出中国东北市场，并永远不让其重新进入这一市场。东北地区气候寒冷；因垦荒需要，人口迅速增长；相对于中国其他地区而言，东北的手工业较为落后。在此之前的 15 年里，美国生产的粗布棉制品在当地的市場稳步增长。日俄战争期间，由于战时对帐篷和军服的需求，以及俄国和日本在该地区的消费，市场更为繁荣。但战后，三井削价竞争，减少了对剩余的美国棉织品的需求。由于三井一方面可以通过日本棉布输出组合规范日本厂商，另一方面本身又不收取佣金，因而它得以将日本生产的阔幅

① 高村直助：《近代日本棉业与中国》第 61 页。

② 《三井企业史本编》第 3 卷 第一部分 第 51~54 页。

平布的价格降到比同类质量的美国产品低 20% ~ 30%。1906 ~ 1907 年间，三井广泛而严格地实施了这一价格政策，甚至迫使日本棉布输出组合 5 大日本生产商中最小的 2 家——金井（后被组合中的另一家大阪公司合并）和冈山——退出了这一组合。^①

当美国制造的棉纺织品于 1907 ~ 1909 年间正式获准回到中国东北时，三井事实上已经垄断了当地的市场。三井牛庄分行经理井上泰三于 1908 年 8 月骄傲地向其在东京的上司报告道，“在 1906 和 1907 年的两年里，我们出售了大约 4 万捆棉布。它们的商标及善意在整个满洲尽人皆知。结果，美国棉布已经被完全驱逐出市场。我们在该地区的目标已经实现了”。^② 尽管缺乏专门针对中国东北地区的统计资料，但有关整个中国的统计资料表明，井上泰三所说的美国棉布已被“完全驱逐出市场”的说法并未夸张。如表 5 所示，美国在中国进口棉布市场上所占的比例从 1905 年的 35.5% 猛跌到 1907 年的 5.7%。

官方直接资助的短暂

三井在中国棉布市场上得益于官方资助的时间极为短暂。三井无可置疑地得到了横滨正金银行和南满铁路公司的长期间接和非正式的援助，但在棉布销售方面，三井仅在 1906 和 1907 两年中得益于直接的、正式的官方政策，包括东京当局授权其兑换战时货币，以及日本军事当局允许其在西方企业得以进入之前，在中国东北地区进行贸易。

赵冈：《中美棉纺织业贸易》，第 119 ~ 120 页；拉尔夫·沃代尔：《中国的棉制品》第 28、51、60 ~ 61 页；日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》第 282 页；高村直助：《近代日本棉业与中国》第 61 页；克拉克：《日本棉产品及其在满洲市场的竞争》第 256 页。

② 转引自《三井企业史·本编》第 3 卷，第一部分，第 53 页。

当日本的直接政治干预于 1907 年停止时，日本政府并未保证它将继续保持对东北棉布市场的铁腕控制。在中国进口棉布市场上，日本所占的比例持续增长，但增长速度相对较慢。从 1905 年的 2.5% 增加到 1909 年的 8.3%，而美国所占的比例从 1907 年 5.7% 的低点迅速反弹到 1909 年的 18.1%（英国则仍旧占有中国棉布进口市场的最大份额，见表 5）。在中国东北，三井凭借日本政府的支持在 1906 ~ 1907 年间取得了对美国的竞争优势，但此后，日美对峙的结果就取决于商业竞争，双方都未得益于直接的官方援助。

日美在东北的商业对峙, 1907 ~ 1913

当日本政府于 1907 年后不再代表三井的利益进行干涉后，三井遂在中国东北棉布市场上与美国对手的直接竞争中，考验了其新的经销体系。着重研究这场激战，可能让我们看到美国方式的基本因素、日本方式的基本因素，以及为何一种方式优于另一种方式的原因。

美国对中国买办的依赖

美国南部的棉布生产商依靠位于纽约的美国商行将它们的产品运往中国。而这些美国出口商行在将这些商品运抵上海后，就依靠中国的买办，通过中国其他各城市、各地区的经销商从事长距离贸易。为与这些经销商挂钩，买办们通过社会关系网来经营像从上海到中国东北最南端的大连这样 500 英里之遥的长距离贸易。

上海的买办一般通过环环相扣的连锁关系经营长途贸易。这条锁链的第一个环节是中国的掮客或专门的批发商（比如布号），

它们准备订货，为运出上海的货物向钱庄安排贷款。第二个环节是中国客商，它们将货物从上海运往它们家乡所在区域的中心城市。第三个环节是将货物分售给各个地区、各个层次的批发商和零售商的中国商行。^①在东北地区，组成这最后一个环节的是少数几家中国大商行。正如罗伯特·李所指出的那样，在东北边境地区，“只有大商行才可能向它们的代理商提供信用和货物，让这些代理商分散到各个部落领地中设立收购和销售网络”。根据李的研究，到 20 世纪初时，这些“通常具有悠久历史的‘商行’已近乎垄断了该区域的贸易”。^②

在日俄战争之后的年代里，美国的棉布出口商冒着贸易成本猛增的风险，继续让买办和其他中国中间商支配着他们从上海运往东北的货物。一名当时曾目睹这种情况的美国官员说道，“（美国）商品从它们离开上海的进口商人之时起，就在中国人的手里。上海的商人将货物卖给牛庄的商人，牛庄的商人转而将它们卖给其他城市或在满洲里的商人。商品的运输和销售的全过程都控制在中国人手中”。^③

位于纽约的美国最大的对华棉纺织品出口商行的一名合伙人当时曾解释过将控制权交给中国人的合理性。他的说法虽然较长，但很值得我们在此引用，因为他说出了美国方式的基本前提。

“要知道，在上海和其他商埠的同业公会的存在及它们在商品经销过程中的价值远远超过任何外国企业可能设计或建立的机构。而且你知道，由于中国商人之间的激烈竞争，他们经销货物的利润极为微薄，因而在货物离开外国人的手中后的开销仅占货价

根岸佑：《买办制度的研究》，东京，日本图书株式会社，1948 年，第 209～211 页。

^② 罗伯特·李：《清朝历史上的满洲边境》麻萨诸塞州剑桥哈佛大学出版社，1970 年，第 98 页。

沃代尔：《中国的棉制品》，第 111 页。

的极小部分。通过反复争辩，可以确定，运输成本除外，美国商品从纽约的出口商之手一直到中国消费者手中的全过程中所支付的佣金和利润比将这些商品销售到美国国内外的任何地方都便宜。^①

这名美国人确信中国商人“薄利”经销，但未提供具体数字。而当时的其他观察家估计，货物从美国南部的棉纺织厂直到中国消费者手中的花费最低约占货物价值的 8% 最高约占 17%。^② 不管确切的数字是多少 只要外国商行无法 比中国商人 做得更好，这位纽约出口商的说法就是令人信服的。

三井使用日本代理人

同其美国对手不同，三井在中国东北经销棉布时，既不依靠上海的中国买办和批发商号，也不依靠中国的跨区域客商和当地的贸易商行。三井取消了这些中国中间人，代之以领薪的日本代理人，以图将成本降低到与其美国对手削价竞争的水平。

美国及日本的观察家都认为，三井的直接经销体系是其成功地降低成本、增加销售的关键。在美国人中，拉尔夫·沃代尔的报告提供了最为详细的信息及最为鞭辟入里的分析。沃代尔是 1914 年美国农业部派往中国调查中国市场的棉纺织业专家，他在中国呆了 6 个月的时间，在上海、大连和其他城市会见了无数的美国和日本的棉布商人，在这一基础上，他递交了一份长达 242 页的给人以深刻印象的报告（本章注释频频引用了这份报告）。这份报告的结论是：

“在日本贸易发展中最为关键的因素是那家重要的日本商行

转引自沃代尔：《中国的棉制品》第 115 页。

② 沃代尔：《中国的棉制品》第 113 页。

三井物产株式会社……这家商行，就像其他经营棉布和棉纱的日本商行一样，在许多场合，取消了一二个处于生产者和消费者之间的中间人，减去了英国和美国货必不可少的转运费和其他开销……由于日本人……以其咄咄逼人而又系统的方法……进入了这一领域，……他们与消费者的联系变得更为密切”。^①

“与消费者的联系更为密切”并不意味着三井直接将货物卖给中国的消费者。但这一说法恰当地总结了三井将其国外经销机构延伸到远比其美国对手所能做到的更为基础的中国城市等级体系的能力。

当时的另一名观察家、美国领事乔治·安德森也将三井的直接市场经销体系列为日本产品之所以战胜美国产品的关键因素。安德森认为，三井的这一制度使它能比对手更快地获悉当地的信息，从而在市场推销的第一步就抢了先机。用安德森的话来说，三井在中国的日本代表“与当地的联系是如此密切，以至于三井可以比其他竞争者更早地预计到对某种特殊货物的需求，并比其他竞争者更早地将货物准备好推上市场”。^② 这些本地的代理人依照三井的管理等级体系逐级上报，使得日本取得了关键的速度上的优势。

日本的观察家也将三井的成功归因于其直接经销体系，而且强调三井派驻中国的日本代理人的献身精神。三井的大阪分行经理福井菊三郎在一次去中国东北考察市场的旅行中，遇见一名年轻的日本雇员，福井认为这名雇员集中体现了这些日本代理人的精神。当福井看到这名年轻人住在一间当地钱庄拥有的狭小的房屋里，面对着满是马粪的院子，他觉得自己情不自禁地要低头鞠

沃代尔：《中国的棉制品》第 106~107、111 页。

② 乔治·E. 安德森：《中国的棉业贸易》美国商业与劳工部制造局 特别领事报告 第 44 种 华盛顿 政府印刷所，1911 年 第 30~31 页。

躬，向这位年轻人的自我牺牲精神，向他的中文能力，以及他在当地将棉布直接售予中国消费者的成功表示敬意。^①后来，福井将这种日本方式与美国方式作了一个尖锐的对比：

“美国商人使用中国的代理人将他们的货物从上海送到牛庄和其他城市的中国批发商手中。这需要时间，需要金钱。而（三井的）日本人为将日本的棉织品直接出售给中国人，忍受着寂寞的煎熬，安睡在马粪遍地的屋子里。这种（令人鼓舞的）努力使我禁不住热泪盈眶。这就是为什么日本能够赶走美国的原因”。^②

福井热情洋溢的赞美可能夸大了三井的日本销售人员的献身精神，但这些日本人对公司理想的执著追求，在低级的艰苦岗位上服务的自愿精神以及他们在市场经销中的作用却不应被低估。如福井所提到的那样，由于三井销售人员住在公司驻地之外的当地住宅里，与他们的西方同僚相比，他们能够更密切地接触中国的批发商，经常性地与他们面对面地做生意。更有甚者，即使不提福井的话，光凭福井到达那一地方的事实，就足以推断出三井的中央管理部门监控着所有各级销售人员，甚至直到睡在马粪上的最下层职员的表现，经常检查这些日本的中国通是否充分地利用了他们新近学到的中文和有关中国人习惯的知识去建立联系，推进销售。

这些美国的和日本的观察家一致同意，直接销售对于三井战胜其美国对手是必要的、关键的。然而，这并不是三井全面销售战略中的惟一因素。

三井的经济刺激

为使低质的日本棉布与优质的美国棉布竞争，三井所做的不

① 村上一郎：《满洲里与三井》，第 30～31 页。

② 转引自日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》，第 282～283 页。

仅仅只是培训、派遣和监督其日本雇员 而且还让这些雇员向中国消费者提供各种优惠 包括低廉的价格 不需保证的信用贷款及其他服务。

1908~1914 年间 三井继续像 1905~1907 年日本军事占领期间那样,使日本棉布的价格保持在比美国棉布低 20%~30% 的水平上。按照 1914 年在东北接受采访的中国批发商的说法,三井必须维持这样的价格差距。如果美国棉布的价格比日本棉布仅贵 10%~15% 而不是 20%~30%,他们就会去经销美国棉布。^①换言之,三井向当地的中国批发商提供 5%~20% 的优惠 诱使他们拒售美国棉布,专售日本棉布。

三井还向当地的中国批发商提供了发放信用贷款和接受实物支付等其他优惠。像其他商行一样,三井以一次性付款的方式(用日金券,有时也用日银券,但不用当地货币)向当地的中国批发商出售棉布;但与其他商行不一样的是,三井也允许中国批发商用信用的方式取得货物(通常是 30~40 天,偶尔也有长达 60~90 天的)在货物售出后付给他们 2% 的佣金。在中国批发商付款时,三井既接受现金,也接受以原棉、生丝及大豆等实物来抵付现金。^② 1909 年时,一名美国领事注意到“满洲的大部分贸易来往都很少用现金结算。日本的商行从中国商人处购买大豆,中国商人则以此向日本商行购买棉织品。”^③

三井提供的另一方便之处,是允许中国买主随意选择在三井设于东北各主要城市 如大连、牛庄、安东、奉天、铁岭、吉林、长春和哈尔滨的仓库提取货物。这就使得各地的买主得以避免长途贸

日本经营史研究所:《稿本三井物产株式会社百年史》第 282 页 沃代尔:《中国的棉制品》第 60、113 页 克拉克:《日本棉产品及其在满洲市场的竞争》第 272 页。

② 克拉克:《日本棉产品及其在满洲市场的竞争》第 260 页 沃代尔:《中国的棉制品》第 107 页。

安德森:《中国的棉业贸易》第 29 页。

易中可能出现的种种不稳定因素，如区域间运输开支的变化、跨省的关税及各地货币兑换率的变动，也让买主在购买前有机会检验商品，并当场得知商品的价格。正如沃代尔用一个美国式的比喻所总结的那样，“日本人事事实上将他们[在中国]的歪头贸易变得就像让一个老顾客用记账的方式在他家隔壁的店里购买杂货”。^①

所有这些对顾客的优惠都取决于三井总体经营的有效性，尤其是它与日本国内棉纺织厂的合作，保证了三井在中国市场上维持着充足的供应。三井并未买下这些棉纺织厂，以便让它们按自己的时间表生产，而是让这些工厂在心存感激的基础上，对作为债权人三井的要求作出反应。到 1910~1911 年至少有 23 家日本棉纺织厂从三井得到了总计 1000 多万元的贷款。三井向它们提供贷款，通过三井的全球采购体系，为它们购买设备和原料，尤其是为它们购买英国的机器，不仅采购中国种植的棉花（三井早在 1877 年就在上海设立了它的中国采购总部），而且也采购印度和美国的棉花（三井于 1907 年和 1911 年分别在孟买和休斯顿设立了其印度和美国采购总部）。^②

作为对这些贷款及其他金融服务的交换，日本厂商保证履行协议，按三井的时间表组织生产，以三井为惟一的供应对象，满足它的需要。^③ 美国领事馆的官员乔治·安德森当时就已看到，“日本……的出口基本上是由一家公司经营的。这家公司从事庞大的进出口业务。（日本棉纺织业的生产厂商）通过这家公司经营，它

沃代尔：《中国的棉制品》第 107 页。

② 高村直助：《日本纺织业史序说》第 1 卷第 199 页；高村直助：《近代日本棉业与中国》第 57~58 页；《三井企业史 本编》第 3 卷第一部分第 1~85 页；日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》第 241 页；松元宏：《日本资本主义确立时期三井物产株式会社的发展》，《三井文库论丛》第 7 种，1973 年第 171~190 页。

③ 日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》第 357~359、362~363 页；《三井企业史 本编》第 3 卷第一部分第 78~83 页。

们跟这家公司就像一个机构。如果有什么问题 它们就在国内 即在日本解决掉(日本人之外的 外国人对此毫无所知。它们在各地的代理人以这种或那种方式为所有这些厂商的利益服务。”^①安德森写道,厂商之间的这种密切协调之所以更为令人注目是因为美国的棉纺织业恰恰缺乏这种协调,而且美国的生产商也需要有“一种像日本纺织利益集团在满洲和上海附近的某些地区所具有的买主与卖主之间的关系。”^②

因而 通过密切协调市场与生产 三井得以实施其低价竞争的政策并提供其他金融服务。如表 6 和表 7 所示,日本的公司不遗余力地促进棉纺织业,很快就将日本对华棉纱和棉布出口值恢复到了日俄战争之后日本政府保护其免受美国竞争时所达到的水平。就这样,1908~1911 年间,日本在中国棉纺织品进口贸易中所占的份额 以美国的牺牲为代价不断增长(见表 5)。

美国的反击

由于无法与日本在东北竞争,美国的纺织生产厂商企图采用与它们的日本对手相应的方式进行反击。甚至因为日本棉纺织厂通过日本的大经销商三井物产株式会社推销产品取得了成功,美国的生产厂商也开始利用英美烟公司来推销它们的棉纺织品。虽然英美烟公司从创立之始,就一直专营香烟,但该公司于 1911 年宣布 将使用其香烟经销商在中国推销美国的棉纺织品 并要求美国的纺织业厂商 他们就像英美烟的董事长詹默士·杜克和英美烟在华高级管理人员一样 也来自美国南方 联合起来应付日本的竞争。^③

① ② 安德森:《中国的棉业贸易》第 30、39~41 页。

③ 《三井企业史 本编》第 3 卷 第一部分 第 88 页。

到 1911 年，英美烟像三井一样也已经在中国所有主要的区域市场，包括东北，派驻了外籍西方领薪代表。^①而且，英美烟也像三井一样，在各地安置了经销人员，以避免向中国的买办和经营上海—大连间贸易的区域批发商支付佣金。正如在长春和吉林等东北城市的中国批发商所说，英美烟公司使用领薪职员在东北经销棉布，目的是为了“削减货物离开上海及其附近地区后的额外开销，通过当地的华洋代理商来经销商品”。^②

与此同时，英美烟也几乎要采用三井的办法，向当地的中国棉纺织品批发商提供信用。当时，英美烟对中国的香烟经销商是提供信用的，它们之所以拒绝向中国棉布经销商提供信用，可能是按美国棉纺织业生产和出口商的要求行事。以纽约为基地的美国最大的对华棉布出口商行的一名合伙人曾批评日本的做法，“如果不能以更低的价格向消费者提供货物，日本的做法就是有害无益的。你知道，不可能向内地的临时商人提供信用，而且中国的批发商自己也不这样做”。^③持有这种观点的美国人当然没有理由授权英美烟公司向中国的棉布经销商提供信用。

结果证明，英美烟公司并不能赢得当地的中国棉纺织品经销商。美国商业部的一名代理人在同 1913 年长春和吉林的中国批发商晤谈后说道，英美烟的代理人“推销美国棉布的做法，如果能做得更长久些，可能会成功。但他们一开始就只想用现金交易，而且他们与（中国）商人不能和睦相处，因为他们不愿迎合当地贸易中固有的商业习惯”。^④到了 1912 年，英美烟开始经销棉布不到 1 年，就承认失败，停止经销这一产品了。

英美烟公司的失败使得三井取得了最后的胜利。就在英美

高家龙：《大企业在中国》第 16～22 页。

④ 克拉克：《日本棉产品及其在满洲市场的竞争》第 264～265、271～272 页。
转引自沃代尔：《中国的棉制品》第 115 页。

烟公司失败的棉布经销开始前的 1910 年，三井销往东北的日产棉布已不少于其出口棉布总值的 35%，比它销往中国所有其他地区的棉布总值还多。在英美烟进入中国棉布市场的那一年，即 1911 年，日本总计向中国东北出口棉布 8 449 170 码，超过其 1902 年的出口总额（31 884 码）265 倍。1912 年，英美烟刚宣布撤出中国棉布市场，日本棉布输出组合宣告胜利解散，由于日本棉布已经在东北占有压倒性的优势，这一组合已没有存在的必要了。^①

东北成为三井的样板

第一次世界大战前夕，三井在东北取胜后，又在中国其他地区发展了多少相同的区域经销体系。如表 8 所示，1909～1919 年间，三井急剧增加了在中国各区域核心城市中的雇员。三井在大连（东北地区）的职员从 16 人增加到 127 人，在天津（华北地区）的职员从 18 人增加到 66 人，在上海（长江下游地区）的职员从 48 人增加到 173 人，在汉口（长江中游地区）的职员从 19 人增加到 62 人，在台北（东南地区）的职员从 25 人增加到 55 人，在香港的职员从 41 人增加到 90 人。甚至在它将棉纺织品不经上海，直接从日本运往东北的大连时，三井就开始将棉纺织品直接运往华北的天津、东南的台北和华南的香港，^②并通过汉口输往长江中上游地区。与此同时，三井并未忽视长江下游地区，它的中国总部仍设在上海，它派往上海的代表比派往中国或世界任何其他城市的都多。

① 日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》第 283、362 页；中国海关总署：《10 年报告，1902～1911》上海，1913 年，第 72、114、135 页。

沃代尔：《中国的棉制品》第 58～59 页。

表 8 三井海外分支行和代理行中的日本职员数

(1909 及 1919 年)

海外分支行	1909	1919
中国东北地区		
大连	16	127
安东	4	7
牛庄(营口)	13	11
奉天	5	10
铁岭	6	11
长春	8	14
哈尔滨	11	22
中国华北地区		
天津	18	66
北京		5
青岛	3	52
济南		9
芝罘	5	9
中国长江下游地区		
上海	48	173
芜湖	-	2
中国长江中游地区		
汉口	19	62
长沙	-	2
常德	-	1
重庆	-	2
华南和东南		
香港	41	90
海防(越南)	-	5
西贡(越南)		6
汕头	-	6
广州	5	16
福州	3	7
厦门	3	8
台湾		
台北	25	55
基隆		2
台南	21	36

(续表)

海外分支行	1909	1919
台中		4
大沟		12
中国修习生	9	33
实习生	1	-
中国和日本之外		
汉城	16	61
釜山	2	22
仁川	5	4
悉尼	2	21
墨尔本		4
马尼拉	5	15
新加坡	10	42
曼谷	1	7
棉兰		1
爪哇	3	
苏腊巴亚		32
孟买	22	63
卡拉奇		1
科伦坡		3
加尔各答	1	41
仰光		11
伦敦	18	41
里昂	3	13
马赛		71
汉堡	7	
纽约	28	105
达拉斯		19
旧金山	4	20
西雅图		19
波特兰	1	2
布宜诺斯艾利斯		3

资料来源 日本经营史研究所,《稿本三井物产株式会社百年史》第 339 页 表 6;
第 340 页 表 7。

注 在三井的机构等级中 分行高于代理行。表中顶格的为分行所在地 缩格的为代理行所在地。

结 论

正如我在本书第二章结尾时提到的那样，美孚石油公司的历史对于认为西方企业从未与中国关系网争夺对中国市场的控制的论点是一个例外。而由于赞同这一论点的人认为这一论点不仅适用于西方的，也适用于任何外国在华企业，因而，三井的历史应该说是更为明显的例外。与美孚相比，三井更明确、更绝对地放弃了依靠中国人在中国推销商品的做法。美孚与英美烟也在中国雇佣外籍职员，但他们中很少有人精通中文，或能不需依靠中国翻译和其他中间人的帮助来推销商品。三井的领薪代理人（全部是日本人的总数不如美孚或英美烟有中国人也有西方人那么多，但在不用中国人，而代之以能说中文的外国人经销商品方面，三井比美孚和英美烟或其他任何外国公司都走得更远，它的日本籍中国通不仅取代了上海的买办和批发商，而且也取代了从事长距离贸易的中国客商及在中国所有各区域的核心城市中经销货物的中国商人。

三井的总裁益田孝在宣布废除中国买办时声称，这样做的原因是因为使用中国买办太贵，但三井大量投资培训日本代理人的做法表明，这一决定并不仅仅出于短期成本核算的需要。同样重要的——如果不是更重要的——原因是三井的家长制管理模式，它们希望找到能将自己看作公司大家庭一员的雇员。在招募“支那修习生”时，三井注重于他们“不屈的斗志”，从而表明三井极为关心雇员对公司的忠诚；让每个修习生花整整3年时间学习中文，是因为三井假定，这些人将会为公司工作一辈子（一般来说，他们确实是这样做的）。^① 同样，当日本经理福井向在中国地方市场上

潘嗣岳：《厦门日本三井洋行出張所》，第37页。

推销产品的年轻职员表示敬意时，他也赞扬了他们对公司及公司理想的奉献精神。所有这些做法，都显示出三井比美孚和英美烟更像家长似的对待其雇员。

三井在中国与美孚和英美烟不同的另一方面在于它充分利用了它与日本政府的关系。美孚和英美烟像三井一样，得益于中外不平等条约。这些条约使得中国无法将关税提高到条约所规定的很低的水平之上，并给了住在中国商埠内的外国人以治外法权和其他特权。但西方企业并未从西方政府那里得到像三井从日本政府处得到的那种直接的官方援助。^① 当日本在争夺中国纺织品市场的斗争中战胜美国时，美国的商人们一再抱怨，这种竞争是不公平的，因为他们的日本对手得益于日本政府的干预。^② 在回顾这段历史时，历史学家们发觉，美国商人的这种抱怨是没有根据的，他们将美国的失败归咎于美国商人所犯的错误，^③ 或者将其归因于日本所具有的天然的竞争优势。^④ 本章的发现表明，将美国企业的抱怨斥为全无根据的历史学家是错误的，这里所提出的更为

在全面研究的基础上，美国外交史学家韩德得出的结论是，对于 19 世纪和 20 世纪初期在中国的美孚来说“美国政府对公司的长期成功和日常问题的解决所提供的直接支持是微乎其微的”。参见韩德：《中国市场上的美国人》第 297 页。我对英美烟的研究表明，在中国排外抵制和罢工时，英美烟寻求并获得了英美政府官员的帮助。但与三井不同，英美烟从未因为英美政府的干涉而在中国的任何区域市场上取得过排他性的市场准入的特权。参见高家龙：《大企业在中国》第 205 页。

托马斯·米勒：《美国与远东问题》纽约 莫菲特 雅特，1909 年 第 227 页。

范格：《神话的制造：美国与中国，1897 ~ 1912》东兰辛 密歇根州立大学出版社，1968 年 第 139 ~ 146 页；江昭：《远隔太平洋 日本与美国的扩张》麻萨诸塞州 剑桥，哈佛大学出版社，1972 年 第 185 ~ 194 页；《边疆防卫与门户开放：中美关系中的满洲（1895 ~ 1911）》纽黑文 耶鲁大学出版社，1973 年 第 108 ~ 113 页。

赵冈：《中国棉纺织业的发展》第 9 章 赵冈：《中美棉纺织业贸易》载梅与费正清合编：《美国对华贸易的历史回顾》第 123 ~ 127 页 布鲁斯·雷诺：《东亚的‘纺织品’贸易，1868 ~ 1973：一项比较利益的解释》载梅与费正清合编：《美国对华贸易的历史回顾》第 131 ~ 133 页。

有趣的问题是，日本的企业是如何——而不是是否——得益于日本政府的政治干预的。

正如美国商人所怀疑的那样，三井的广泛的政治联系无可否认地有利于它的企业活动。事实上，三井当时对中国政府以及日本政府都施加了影响。例如，某些三井的日本籍中国通，尤其是森恪在 1911 年下半年孙中山成立中华民国时曾向孙中山提供贷款。当孙中山于 1912 年初辞去临时政府总统后，他们仍继续积极地游说中国新政府的其他领导人。^①然而，与美国商人的抱怨相反，三井只是在 1906 和 1907 年的短时间内，在满洲依靠了日本官方的直接援助。这以后，三井是依靠其一体化的公司管理等级制，而不是官方援助在东北市场上击败了其美国对手。

三井为日本所取得的对美国的胜利并不意味着这两种方式的利弊是一目了然的。相反，这两种方式都有其合理性，也都有其风险性。三井大量投资于市场经销体系的合理性在于它用无数受过高度训练的职员经营许多种商品，因而达到了（用经济学家的术语来说）规模经济效益。^②它的风险性在于它可能得不到足够的生产商，使它的经销体系保证有充足的供应。相反，三井的美国对手就不值得在商品经销方面作大量的投资，因为它们只专精于一种商品。当它们开始在竞争中失利时，它们可以像美孚那样，投资建立一个精心设计的经销体系来推销一种产品；或像三井那样推销多种产品。但当它们寻求并得到了英美烟的经销机构的帮助仍未取得成功后，它们并未采取上述任何一种选择，而是将它们在中国市场上的份额拱手让给了三井。

马 里 厄 斯·詹森：《日本人与孙中山》 麻省诸塞州 剑桥 哈佛大学出版社，1954 年 第 146～147、161、165～166、185 页。

② 摩 斯·斯各特：《一种企业战略的经济理论——一篇有关非均势动力的论文》 纽约 韦利，1981 年 第 110～111 页。

无论是什么原因决定了三井在这场竞争中的优势，日本举国欢呼三井为日本在国际商务中第一次战胜了其西方对手。在三井取得胜利及英美烟于 1912 年从中国棉纺织品进口市场上撤出之前，日本的棉纺织厂商小心翼翼地不在中国设厂，以免面对那儿的西方竞争者。然而，在目睹三井的胜利后，它们开始第一次在中国直接投资，其中，日本内外棉株式会社一马当先。

第五章

内外棉株式会社

1911年，日本内外棉纱厂在上海开设了日本在国外所建的第一家纱厂。从19世纪80年代起，日本的棉纺织厂已经在日本进行大规模的生产。到了90年代，日本在1894~1895年的中日战争中战胜中国后于1895年签署的《马关条约》给了日本纱厂在中国土地上设厂生产的合法权益。但此后直到内外棉开创先例之前的10多年里，日本纱厂一直小心翼翼地避免在中国直接投资设厂。^①

作为日本在华的主要生产厂家，内外棉是第一个用日本职员直接控制中国工人的企业。在这仅数年之前，日本国内的工业管理人员才刚开始进行对工人从间接管理到直接管理的重大转变。19世纪后期，日本的管理人员对工人仅有间接的控制，因为公司的人事部门并不直接招募、雇佣、培训工人或直接向工人支付工资，而是将这些与工人面对面打交道的任务交给独立的劳工招聘人员、掮客和工头。在世纪之交时，日本的工业管理人员在劳工与管理人员的关系上作出了两个重大的变化。在管理人员方面，公司构建了企业管理等级制，取代了日本的劳工招聘人员、掮客和工

在档案资料的基础上，桑园哲也得以精心分析了这一决策过程。参见桑园哲也：《企业国际化的历史分析——战前日本的棉纺织企业及其在中国的投资》，东京：森山书店，1990年。

头，或将他们结合进工厂的管理人员之中；在劳工方面，日本纱厂建立了一支由女童和年轻妇女组成的劳动大军。工厂将她们从农村中招来，让她们作为学徒进行培训，并将她们安置于工厂的宿舍中。根据日本历史学家帕特丽夏·祖茹密的研究，正是由于这一新的直接控制体系，1900年后日本纱厂中很少发生罢工。她注意到，“在强制女工住在工厂宿舍及延长女工从开始工作到正式领取工资的时间的做法在世纪之交时成为常见现象之前，（日本）纱厂女工为保障自己的利益反抗在日本的）‘不公平’雇主的联合努力还曾取得过一定的成功”。在日本纱厂通过采取由领薪职员组成的管理等级制，将工人限制于宿舍中，向女工直接发放工资等措施，对工人实施直接控制后，这些“措施……使得罢工几乎不可能持久”。^①

内外棉纱厂将这些控制工人、防止罢工的方法分两阶段引入了中国。在1911~1924年的第一阶段，内外棉任用日本的中国通为管理人员，并在中国工人中引进了公司福利制度。然后，在20年代中期，内外棉开始采用包身工制度培训中国童工和女工。像在日本一样，这一制度的目的是要防止罢工，但出乎意料的是，这一制度在中国却引起了罢工的浪潮，迫使内外棉不得不在处理与中国工人的关系时，改变日本的模式。

“黄金时代”(1912~1924)的管理体系

在回顾历史时，内外棉将1911~1924年称为企业的“黄金时代”，因为这是内外棉及其他日本在华纱厂蓬勃发展的时期。在此期间，内外棉在中国设立了14家纱厂，其中11家在上海，3家在青

帕特丽夏·祖茹密：《工厂姑娘 明治日本三家纱厂中的女工》，普林斯顿 普林斯顿大学出版社，1990年，第194页。

岛。同时期内,其他 13 家日本企业也跟着在中国设立了另外 21 家纱厂。结果,日本在华纱厂在中国纱锭总额中所占比例从 1914 年的 10% 激增至 1924 年的 33% 而同时期 西方纱厂纱锭的比例从 24% 猛跌到 7%。到 1924 年,内外棉各纱厂总共雇佣了 25 000 名工人 拥有纱锭 328304 枚,比西方所有在华纱厂纱锭总额还多 2%。内外棉一马当先,其他日本大型棉纺织业生产厂商也相继跟上,在中国设立了大型纱厂,但没有一家超过内外棉的规模。20 年代初期,内外棉拥有的纱锭比其他任何棉纺织厂都多,内外棉雇佣的工人也比其他任何外国在华消费品生产企业都多。^① 在一个日本以外的国家从事如此大规模的经营,要对中国工人实施直接控制,对内外棉来说,无疑是一个极为艰巨的任务。然而,在它刚冲进中国时,内外棉通过将经过培训的管理人员派往中国,并将其在日本本土纱厂中实施的政策转用至中国的办法,几近完成了这一任务。

培训日本的中国通

在内外棉于 1911 年在中国开设第一家纱厂前,它已经有了一批富有经验的中国通,他们是在中国经营了 30 多年的贸易商行中培养的。早在 1877 年,内外棉的创立者就已经招募日本的中国通

^① 内外棉株式会社:《内外棉株式会社 50 年史》大阪 内外棉株式会社,1937 年,第 57 页 高村直助:《近代日本棉业与中国》第 119 页 表 7;赵冈:《中国棉纺织业的发展》第 301 页 表 40 谢诺著 赖特译:《中国劳工运动,1919~1927》斯坦福大学出版社,1968 年 第 84 页 桑园哲也:《日本棉纺工业中寡头垄断的确立与后来者的经营战略:内外棉株式会社的个案》,载中川敬一郎与森川英正编:《日本经营史年鉴,1986 年》东京 日本经营史研究会,1986 年 第 124、133~134 页 注 43。内外棉从 1918 年在日本最大企业中名列第 40 位 资产总值 15612000 日元 止升到 1930 年的第 26 位 资产总值 46548000 日元),参见弗鲁恩:《日本企业制度》附录表 A1~A2。

在中国采购棉花，销售棉纱和棉布。^① 这些早期的活动使得内外棉在中国具有比三井株式会社（创立于 1876 年）之外其他任何日本贸易商行更多的经验，在 19 世纪后期，内外棉与三井和日本棉花一起成了日本在华三大贸易商行之一。直到 1894 ~ 1895 年的中日战争期间，内外棉在中国的贸易活动才开始衰退，到了 1904 ~ 1905 年日俄战争后的经济衰退期间，内外棉完全解散了它在中国的市场经销体系。^② 当内外棉不再需要它的日籍中国通在中国采购棉花和推销棉纺织品后，它并没有让这些人的中文能力及他们在中国长期积累的经验白白浪费。

内外棉在将其中国通召回日本之后，立即就不失时机地在公司新买的纱厂中对他们进行训练，培养他们为公司未来在中国的纱厂（当时尚未建立）工作。1903 年，内外棉花了 26 万日元在大阪府西原地区的田埤买了一家纱厂，1905 年，它又投资 55 万日元在西宫取得了一家纱厂。接着，在解散其在华销售体系的同时，内外棉在这些以日本为基地的纱厂中增添了设备，到 1907 年时，这些纱厂已拥有 29 000 枚纱锭，837 台布机，使得内外棉成了日本第三大纺织企业。^③ 从那时候起，内外棉已经开始在这些纱厂中开设了培训班，培养将去中国工作的雇员。

第一期培训班于 1906 年开设，距内外棉开始在中国设厂生产尚有 5 年。参加这一培训班的，是那些曾在公司在华经营贸易商行时作为采购员和推销员的日本中国通。内外棉通过培训，将他

内外棉的名字始于 1887 年。此前，该公司称为大阪棉花贸易公司，于 1877 ~ 1887 年间在中国活动。《内外棉株式会社 50 年史》第 6 页。

桑园哲也：《日本棉纺工业中寡头垄断的确立与后来者的经营战略》，第 107 ~ 108 页；《内外棉株式会社 50 年史》第 34 页。

桑园哲也：《日本棉纺工业中寡头垄断的确立与后来者的经营战略》，第 105 ~ 106 页。桑园哲也：《企业国际化的历史分析——战前日本的棉纺织企业及其在中国的投资》第 76 ~ 77 页。

们培养成公司将在中国经营的生产企业中的管理人员。内外棉的第二期培训班是为公司雇来将在上海开设的第一家纱厂中监督中国工人的中国工头们开设的。1909年8月,在上海的第一家纱厂开工2年前,内外棉将30名未来的中国工头送往其在日本的纱厂进行培训。^①

之所以提前培训日本管理人员和中国工头,是因为内外棉认为可以将其在大阪管理日本工人的方法,成功地移植到上海和青岛的纱厂中去管理中国的工人。在中国的纱厂开业时,内外棉的这一设想就得到了考验。

与中国拿摩温较量

内外棉从其作为一家制造企业在中国开始投产时起,就对它运用日本管理人员和管理技术比西方在华纱厂或华资纱厂更为成功地在中国工厂工人中贯彻纪律而深感自豪。早在1913年,即内外棉在上海的第一家纱厂开工后仅1年时,内外棉的一名经理访问了这家工厂,他看到,“无论在中国人还是德国人管理下的工厂,一切都按照中国的方式经营,纱厂里一片混乱。但在这家纱厂里,中国人就像日本人一样有条不紊地工作。工人中有男有女,十二三岁的男孩也顺从地遵照女孩子的工作程序干活”。^②

这一事实典型地显示出内外棉刻意追求与西方和中国不同的经营方式。要说内外棉使得中国工人变得“顺从”,听起来似乎颇

桑园哲也:《日本棉纺工业中寡头垄断的确立与后来者的经营战略》,第124、131页注29;桑园哲也:《企业国际化的历史分析》第90页;《内外棉株式会社50年史》,第36~37页;B.Y.李:《日本在中国棉纺织业的影响》载《中国每日评论》第31卷第6期,1925年1月10日第159页。

^② 转引自桑园哲也:《日本棉纺工业中寡头垄断的确立与后来者的经营战略》第124页。

为夸张(不用说也颇为傲慢和自鸣得意)但事实上 就其驱逐中国拿摩温,直接与中国工人打交道的目标而言,内外棉确实取得了极为显著的成绩。

20年代初,在内外棉第一家在华纱厂开工约10来年后,一个名叫西川喜一的日本记者写道:“最近(将管理权交给中国拿摩温的)制度已名存实亡,在日本纱厂中则几乎绝迹”。根据他在上海的亲眼观察,他又说,“绝大部分管理人员是日本人。监督工人的工作完全由日本人担任,而不再使用中国人”。^① 20年代其他中国和西方观察家也有同样的印象。^②

在一份最为详细地描述了上海纱厂职员的文章中,中国记者李注意到了中国的拿摩温在中国人管理下和在日本人管理下截然不同的表现:“在纯粹由中国人管理的工厂(中国的)机匠领班和女拿摩温事实上控制了工人的一切 对工人进行种种‘压榨’ 这批‘超级’工人……一般并不做很多事 也没有很多知识 通常也不总是呆在厂里。大部分中国职员都害怕他们,当他们的劣迹被发觉后,这些中国职员也不敢说出或做出任何直接违背他们意愿的事情。”^③

李问道:“这些人在日本人管理下的纱厂中又如何呢?”在日本纱厂里 日本经理“用日本人负责各个部门和各个重要的岗位”甚至在相对较低的层次上 日本人也取代了“许多中国领班、工头、机匠和其他阶层的劳工”。至于那些留下来的中国拿摩温,“他们不再能随意行事,而必须按照命令和指示工作。在每个部门,他们都

① 西川喜一:《中国劳工近况》东京,1925年 第101~102、180页。

② B.Y.李:《日本在中国棉纺织业的影响》唐海:《中国劳动问题》上海,1926年 第97~98页 阿诺·皮尔斯:《日本与中国的棉纺织业》曼彻斯特 泰勒 加纳特 伊文思,1929年 第161、172页。

③ B.Y.李:《日本纱厂罢工背后的真正原因》载《中国每日评论》第31卷 第13期 1925年2月28日 第363页。

在日本工头的包围之中，日本人密切地注视着他们的行动。做得好的得奖，做得不好的受罚。在中国的纱厂中已经成为习惯的‘压榨’在日本纱厂中并不盛行，那里也没有大笔贿赂的现象’^①。很难准确地说出在日本纱厂里到底有多少中国拿摩温被留用和‘被日本人包围’。研究棉纺织业的日本著名历史学家高村直助在研究了几家日本纱厂的大量卷宗后，得出的结论是，“到20年代中期，只有少数几家日本在华纱厂里还保留着拿摩温制度。即使这少数几家工厂也只是在生产过程中极为有限的部分使用这些拿摩温”。^②

日本监工干预中国拿摩温的行动并不必然保护中国工人免遭滥用权力的虐待。相反，日本的监工对待中国男女工人的态度，如果不比中国拿摩温更坏，至少也像他们一样凶。上面提到的那名中国记者李在赞扬日本纱厂减少“压榨”实现“高效率”实施‘诚实能干的管理’的同时，也尖锐地批评它们的日本监工‘野蛮地殴打中国男工。他认为，“在英国人和中国人开设的纱厂中……对工人拳打脚踢的现象极为罕见”。这首先是因为中国的拿摩温招募工人让他们‘忠实听话’。其次也因为‘工人们之间的社会忠诚关系是相互关联，极为复杂的’。相反，在日本纱厂里，日本的领班和监工不受中国社会关系网的束缚，运用体罚的办法管理工人。事实上，日本纱厂的条例规章鼓励监工们疏远和敌视中国的社会关系网。结果，“每当日本监工抓住一名中国工人在抽烟，或一名中国童工偷懒或违反厂规，他不会像在中国纱厂里那样，对他们罚款，而是提起棍子或其他任何随手抓到的东西对他们进行体罚”。^③日本的观察家也证实了这些指责的可靠性。^④

B. Y. 李：《日本纱厂罢工背后的真正原因》第363页。

② 高村直助：《近代日本棉业与中国》第176页。

④ 宇高宁：《中国的劳工问题》，上海，国际文化研究会，1926年，第695页。

对中国女工，内外棉的日本监工也同样比中国纱厂里的工头更为严厉。与中国纱厂不同，内外棉禁止女工带孩子进厂或在工作期间为婴儿喂奶。同样与中国纱厂不同，内外棉要求工人除了吃饭的 30 分钟时间里，不准坐下。甚至对工人去厕所的次数也有限制。工人们必须有厕所牌才能上厕所。这种严密的监视一刻不停，直到工人下班。在工人离开内外棉纱厂时，工厂的警卫如果怀疑她们偷窃棉纱、棉布或其他东西 可以对她们进行全身搜查。^①

从非正式的福利到正式的福利制度

内外棉及其他日本纱厂的日本管理人员在试图改变中国拿摩温管理工人的方法时，也引进了人事科来钳制拿摩温，直接与工人打交道。内外棉的人事部门将工资直接发给工人，而不经拿摩温之手，让工人直接享受工厂的福利待遇，以取代由拿摩温为工人安排住房和伙食的那种非正式的做法。就像在日本本国的纱厂里那样，内外棉和其他日本在华纱厂在决定工人工资水平和福利待遇时考虑更多的是如何留住有经验的老工人而不是为了吸引新的应聘者。

总的说来，日本纱厂工人的平均工资水平高于西方和华资纱厂。按照高村直助的计算，如果以英资纱厂工人的工资为 100，中国各种资本的纱厂在 20 年代中期的工资指数如下：

英资纱厂	100
华资纱厂	105

西川 寺一：《中国劳工近况》第 140 页 高村直助：《近代日本棉业与中国》第 176；177 页 又见小野和子：《一个世纪革命中的中国妇女，1850～1950》斯坦福 斯坦福大学出版社，1989 年 第 118～119 页。

日资纱厂

127^①

然而 日资纱厂新进厂工人的工资比华资和英资纱厂更低 根据同样的道理 对工资级别中最上层的一小部分有经验的工人 日本纱厂的工资比华资和英资纱厂高得多。^②

为防止有经验的工人离职另就，内外棉也给这些工人定期发放奖金。就像在日本一样，工人不需要等到年底才知道工厂会给他们多少奖金。相反，内外棉根据工人在厂连续工作的情况，在每月月底、每隔半年及每年年底向工人发放奖金。这些奖金加在一起，可能使一名有经验的工人的年薪提高 30% 到 40%。^③

除了通过等级工资制和定期奖金来吸引有经验的工人外，内外棉还向他们提供其他公司福利待遇，尤其是住房。在上海建厂时，内外棉在工厂附近建造了 1 400 幢二层楼房和 500 幢单层楼房。这些房屋以每月 2~4 元的租金借给工人居住 而不是像在日本的纱厂宿舍那样让工人免费居住。^④

根据当时日本人的调查，在中国的这些住房比日本棉纺织厂的免费宿舍好得多。每间屋子都有电灯、自来水、厨房和晾晒衣服的阳台。但上海的住房极为拥挤，一间 900 平方英尺的屋子，设计供 8~9 名工人居住 如果这些工人平均分摊房租 每人每月付 0.3 元，但事实上 每间屋子都住有几个工人家庭而不是几名单身工人。1932 年，一名美国社会学家调查了居住在内外棉建造的房屋内的 402 个家庭 发觉其中 1/4 的家庭每家住一间房，一半多一点

高村直助：《近代日本棉业与中国》第 179 页。

何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工，1919-1949》，179 页 表 16。

西川寺一：《中国劳工近况》第 140 页 宇高宁：《中国的劳工问题》第 216 页。

鲁宾·波特：《民国时期的工业改革》阿蒙克 纽约，M. E. 夏普，1994 年 第 37

的家庭每家不到一间房，约有 1/5 的家庭每家仅住半间房。正如一个代表基督教青年会的中国社会工作人员于 20 年代中期报道的那样，内外棉纱厂的宿舍被一再分割，住进了太多的人，就像“中国内河轮船上拥挤不堪的统舱”。^①



图 8

离纱厂约 1 英里的内外棉在上海的住房（三角形建筑物），1920 年。据皮尔斯：《日本与中国的棉纺织业》第 166 页。

与在日本建造的供日本工人居住的纱厂宿舍相比，内外棉在上海的宿舍在设计上较少封闭，但却处于同样严密的监视下。在日本的企业将宿舍建在纱厂内，以防止工人离开工厂的范围，而内外棉在上海的住房则建造在纱厂之外、工人可以步行到达的地方。像在日本的纱厂里一样，内外棉颁布了家长式的管理条例，规范工人在工作时间之外的行为举止和个人卫生。工厂雇佣了一些老年妇女担任房屋管理员，监督实施这些条例，这些管理员向日本监视

转引自鲁宾·波特：《民国时期的工业改革》第 37 页 宇高宁：《中国的劳工问题》第 343 页 西川寺一：《中国劳工近况》第 140~141 页 兰普森：《中国工人的住房问题》载《中国经济杂志》第 2 卷 第 2 期，1932 年 第 139~162 页。

人汇报。^①

除了住房之外，内外棉也提供某些医疗服务，虽然直到 1924 年后，内外棉才在工厂里设立了为工人看病的医务室，但在较早的时期，工厂让工人到当地的仁济医院看病，工厂为工人支付与工作有关的工伤或疾病的医疗费用，包括每天 0.45 元的住院费（几乎相当于工人 0.505 元的日工资）。住院期间，工厂向每名工人支付的工资最高可达 0.5~0.7 元。工厂的其他福利待遇还有出售日用品的工厂小卖部（内外棉在华北青岛的小卖部在冬天以工厂补贴的价格出售取暖用煤），工厂还设立了供 13 岁以下工人子弟上学的学校。^②

黄金时代的高额利润

培训管理人员、密切监督以往独立的工头、等级工资制度及向工人提供福利待遇，所有这些措施都是在日本的日本纱厂的特点。当这些做法被内外棉移用到中国后，立即为内外棉在那儿获得了巨大的利润。1909~1920 年间，内外棉在中国的红利，与当时在日本的纱厂一样高，甚至更高。1921~1924 年间，内外棉在

西川寺一：《中国劳工近况》第 140 页 宇高宁：《中国的劳工问题》第 344 页。其他日本纱厂，尤其是钟渊棉纺公司和上海纺织株式会社，也向工人提供相似的住房。参见西川寺一：《中国劳工近况》第 133~135 页 皮尔斯：《日本与中国的棉纺织业》第 165~169 页。日本的南满铁道株式会社和英国的开滦煤矿当时也向中国工人提供住房 参见罗传华（音）：《面对中国的劳工问题》第 132 页 以及蒂姆·赖特：《中国经济与社会中的煤矿，1859~1937》剑桥 剑桥大学出版社，1984 年，第 179~180 页。

上海的其他较小的日本纱厂，如东亚纱厂，也有它们自己的公司福利制度，虽然它们的制度不如内外棉那样全面。参见西川寺一：《中国劳工近况》第 138~145 页；宇高宁：《中国的劳工问题》第 139、346 页 内外棉株式会社：《内外棉株式会社 50 年史》第 137~145 页 桑园哲也：《企业国际化的历史分析——战前日本的棉纺织企业及其在中国的投资》第 287 页。

中国的利润达到了年均 96.5% 的惊人高度（见表 9、表 10）。因而，当中国纱厂在 20 年代初期因棉贵纱贱陷入危机时，内外棉的利润率达到了顶峰。^① 内外棉之所以能获得如此高的利润，至少部分原因是因为 1925 年前内外棉很少发生罢工或其他劳工抗议活动。

表 9 中国和日本的纱厂红利比较（%）

（1903～1920）

年份	怡和 (中)	老金茂 (中)	鸿源 (中)	瑞记 (中)	公益 (中)	杨树浦 (中)	上海 (日)	内外棉		日本国内纱业	
								上半年	下半年	上半年	下半年
1903	8	-	-	-	-	-	8	-	-	8.1	8.3
1904	-	-	-	-	-	-	10	-	-	6.5	9.6
1905	16	8	-	5	-	-	20	-	-	17.7	21.9
1906	20	8	8	10	-	-	-	-	-	22.4	24.6
1907	5	-	-	-	-	-	-	-	-	22.9	21.9
1908	10	8	-	-	-	-	-	-	-	11.9	10.2
1909	22	6	10	7	-	-	15	12	12	11.7	11.8
1910	8	-	-	-	-	-	8	12	12	10.9	8.3
1911	14	5	-	-	12	-	8	12	10	9.9	10.5
1912	22	11	8	10	15	-	16	15	20	12.1	14.6
1913	30	12	13.3	12	15	-	20	20	15	15.2	15.3
1914	24	-	6.7	-	12	-	22	15	10	16.4	13.5
1915	32	-	7.5	-	15	-	15	12	12	15.0	15.5
1916	18	-	-	-	9	-	12	15	20	19.8	25.2
1917	40	2.5	16.7	-	20	25	12	25	35	35.0	42.1
1918	24	7	-	8.3	16	5.3	24	45	45	55.6	51.9
1919	36	50	-	50	50	20	36	50	60	51.2	54.2
1920	180	65	-	40	80	100	147	162	60	58.3	27.8

资料来源 高村直助：《近代日本在华棉纺织业》第 81 页 表 5。注 红利为实收资本的百分比。

谢诺：《中国劳工运动，1919～1927》，第 214～217 页；并参见本书第六章。

表 10 日本在华纱厂的利润率 (%)

(1921~1937)

年份	内外棉		上海		上海制造		日华		同兴	
	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年
1921	131.6	131.3	70.7	46.8			33.5	32.1		
1922	127.1	127.5	46.8	8.1			24.7	17.9	2.1	7.7
1923	92.1	63.1	8.1	-11.8	11.3	3.8	17.3	14.3	8.4	7.9
1924	50.5	48.7	11.8	1.2	5.7	2.2	131.1	15.6	13.9	11.7
1925	39.7	16.0	1.2	3.0	9.9	5.7	15.6	-3.5	14.3	8.6
1926	24.7	20.7	9.8	9.9	9.2	13	3.9	8.0	12.8	14.8
1927	16.6	21.1	16.2	11.1	9.9	16.6	-2.5	-12.2	14.4	13.4
1928	22.4	25.9	14.7	15.1	18.1	21.6	-1.4	8.2	12.0	12.4
1929	29.6	28.1	19.7	26.8	24.3	19.3	13.5	11.5	14.1	13.9
1930	24.9	24.4	31.1	27.1	21.1	25.8	11.5	10.5	12.2	13.0
1931	25.9	41.1	27.2	30.8	33.5	31.4	10.9	6.1	12.2	12.4
1932	19.7	23.4	17.3	21.4	27.6	29.7	13.2	15.4	8.9	10.9
1933	22.9	22.6	21.8	28.2	26.6	27	-11.2	-5.3	13.3	9.7
1934	22.8	23.3	29	40.8	31.6	31	3.3	5.8	12.2	14.5
1935	22.8	22.6	48.8	37	30.2	29.5	2.5	21.3	13.9	14.2
1936	27.0	26.4	46.5	50.3	29.6	29.8	10.1	14.3	14.6	16.0
1937	45.7		72.2		38.2		2.9		29.4	

年份	东华		裕丰		平均		所有在日本 纱厂平均		日本三大 纱厂平均	
	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年
1921					88.8	57.2	27.9	48.2	45.3	64.3
1922	38.2	4.7			51.3	40.7	41.2	33.4	57.8	50.7
1923	-18.4	2.9			24.3	24.6	29.2	15.1	50.1	31.7
1924	5.2	-3.1			24.0	20.9	34.3	25.3	46.7	44.0
1925	-2.9	-4.5			19.7	6.5	26.7	19.2	44.8	42.3
1926	-8.1	10.7			11.7	14.6	18.7	19.3	40.1	36.8
1927	3.6	-5.8			9.6	7.2	18.0	22.2	34.7	35.3

(续表)

年份	东华		裕丰		平均		所有在日本 纱厂平均		日本三大 纱厂平均	
	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年	上半年	下半年
1928	0.1	0.4			10.7	14.2	21.2	22.8	35.3	36.1
1929	5.9	14.9		16.8	18.4	19.1	23.1	19.2	35.8	24.4
1930	15.0	12.8	18.4	18.4	17.7	17.4	6.1	-0.2	29.3	20.4
1931	13.2	12.8	20.0	17.2	18.0	22.4	16.4	17.5	26.2	26.1
1932	13.8	12.8	9.2	9.2	7.9	10.0	18.6	22.2	27.6	29.5
1933	-4.9	-4.8	10.2	14.7	11.6	12.8	24.6	29.3	31.6	33.2
1934	1.0	2.6	18.1	23.4	15.8	17.6	28.4	29.8	27.4	26.1
1935	-5.8	-3.8	25.0	28.4	19.5	10.5	25.3	24.0	26.1	27.2
1936	16.2	0.4	22.3	20.0	21.5	22.4	22.3	24.8	37.6	37.4
1937	22.6		22.2		32.3		32.0		41.0	

资料来源 高村直助：《近代日本棉业与中国》第 125 页 表 8。

对付工人的抗议, 1925 ~ 1927 年

如第三章所述，英美烟的董事娄斯确信，日本在华公司之所以能比英美烟更为成功地防止工人罢工，是因为日本公司向工人提供的福利待遇。娄斯在 1923 年从上海给英美烟在汉口的西方经理的一封私人信件中写道，“日本在上海的纱厂是目前为止惟一没有因工人抗议而受害的工厂”。娄斯认为其原因是因为“上海的日本纱厂向几乎所有工人提供住房”。^①

虽然娄斯当时是妒火中烧，但在这个问题上，他的评价并不太过夸大，尤其对内外棉来说更是如此。尽管这家日本公司已发展

《娄斯致格列姆函》，1923 年 2 月 21 日 载上海社会科学院经济研究所编，《英美烟草公司在华企业资料汇编》第 3 卷 第 1121 页。

成为在中国雇佣工业工人最多的外国企业，直到 1924 年为止，内外棉各纱厂中只发生过一起罢工。那是在反对日本政府夺取中国领土的五四运动高潮时，内外棉公司 3 家纱厂（第三、第四、第五厂）中的 5500 名工人于 1919 年 6 月 5~11 日举行了为期 7 天的罢工。与此同时，蒯斯的公司，即英美烟公司，到 1924 年至少发生过 8 次罢工。^①

虽然在 1911~1924 年间内外棉仅发生过一次罢工，但此后的 1925 年 2 月至 1927 年 11 月间，内外棉却至少发生了 44 次罢工。产生这种异乎寻常的罢工记录——这是中国历史上任何企业在 3 年里罢工次数最多的——部分原因是因为中国共产党、国民党及地方帮会的领导，他们在 1925 年的五卅运动期间和 1926~1927 年蒋介石的北伐战争期间，帮助工人组织和维持了政治罢工。但对内外棉来说，在这 44 次罢工中，最为吃惊的是第一次。这次罢工并非起源于一个政治事件，而是对内外棉实施其第二阶段的在中国推行日本管理方式进行的抗议。

1925 年 2~3 月的罢工

1925 年 2 月内外棉的第一次罢工发生于 1925~1927 年的劳工抗议高潮期间，罢工的起因是公司企图开除 40 多名第八纱厂的男工，而用女工和童工来取代他们。对内外棉来说，这一步骤代表了它实施日本式的劳资关系长期政策的顶峰。如本章前面部分所述，通过在中国雇佣日本职员和向工人提供公司福利待遇的办法削弱和驱除了中国的拿摩温后（就像它在日本削弱和驱除日本的劳工掮客和工头那样），内外棉已完成了其第一阶段的公司战略。

大上海市政府社会局：《近 15 年来上海之罢工停业》附录 I-1、3、4、6、8、10、11、13；高村直助：《近代日本棉业与中国》第 100 页。

现在，内外棉打算在中国完成其第二阶段的战略（就像它在日本所做的那样）用新培训的 14~20 岁的女工和童工来取代男工。在采取这一步骤之前，内外棉已经直接从乡下招募了中国女工，将她们安置在工厂附近的宿舍中，对她们进行了 3~6 个月的培训，而且让这些女工签下了至少在内外棉工作 3 年并不参加罢工的保证书。到 1925 年 2 月，内外棉为在中国推行日本式的劳资关系所要做的事就是用这些中国女养成工去取代男性中国“老工人”或“正式工”。^①

1925 年 2 月 2 日，一批中国男工对日本监督殴打厂内一名女工表示不满，内外棉厂方以违抗命令的借口将他们开除了。^②对这些被开除的男工来说，厂方的行为似乎是武断专制，而其后的解释也不符事实。根据内外棉纱厂一名男工的回忆，厂方的日本职员企图使工人相信，厂方这样做是因为公司财务的原因要削减工人规模而并无计划取代这批被开除的男工。他说：“（日本职员宣称）我们的工厂将要破产，没法继续开下去。我们会给你们一些钱，让你们另行设法谋生……就这样，他们将我们一个个地开除，然后就用女工来取代我们的工作。”^③正如何尼格指出的那样，内外棉的日本职员未加明说的意思是女工尤其是女童工将“比成年男工更容易管理也更少花费”。^④

2 月 9 日在开除这些男工的 1 星期后，内外棉精心设计的计划被打乱了。中国男工在拿摩温的带领下，高呼“没有正当理由，

刘贯之：《关于 1924~1925 年上海工人运动的回忆》，《中国工运史料》第 1 辑，1960 年第 34~82 页；《旧中国的资本主义生产关系》人民出版社，1977 年第 165~168 页。

② 小野和子：《一个世纪革命中的中国妇女，1850~1950》第 131 页。

③ 转引自何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工，1919~1949》第 51 页。

何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工，1919~1949》第 51 页。

不准解雇正式工人”的口号，开始罢工。^① 马丁·弗雷泽有关这次罢工的详尽研究表明，在被警察逮捕的有罢工领导人嫌疑的 47 个人中，至少有 27 人是中国的拿摩温。事实上，拿摩温的作用是如此重要，以致于一名警官将罢工完全归咎于拿摩温的领导。这名警官报告，“工人显然并无不满，这场罢工是由一小部分拿摩温领导的”。^② 除了在纱厂内指挥工人外，中国的拿摩温也与纱厂外的共产党劳工组织者结成了联盟。他们在当地的餐馆和茶馆里与共产党人会面，并同意与以市西健身俱乐部为基地的共产党人合作。该俱乐部是共产党于 1924 年创办的，在内外棉纱厂中有一个分部。在拿摩温与共产党人联系中发挥关键作用的是一名内外棉纱厂的工人陶静轩。在 2 月 1 日开除男工事件发生前，陶静轩已经成了一名共产党员和俱乐部的一名积极分子。他说服了厂里的 5 个同乡会的领导人，结成拜把兄弟，发誓相互效忠并以他为大哥。当陶静轩听到内外棉开除男工的消息后，就利用他与纱厂工人的联系和与共产党的联系，帮助组织并发起了这场罢工。^③

男工带头罢工，反对用女工取代男工，似乎不会得到女工的真心支持。事实上，当时共产党的工运书记张国焘后来回忆道，在“反日”的口号下，罢工的男工设法阻止“大批女工和童工去工厂上班”。^④

不管是自愿还是非自愿，内外棉和其他 21 家日本纱厂的 35 000 名男女工人参加了罢工，使得纱厂内 60 万纱锭在 2 月 18 日

刘贯之：《关于 1924～1925 年上海工人运动的回忆》第 36 页。

转引自 马丁·弗雷泽：《发起一个运动：1925 年上海罢工中的纱厂工头》载《民国》第 20 卷第 1 期（1994 年 11 月）第 15 页及该文第 14 页上的表 2。

刘贯之：《关于 1924～1925 年上海工人运动的回忆》第 109 页 弗雷泽：《发起一个运动：1925 年上海罢工中的纱厂工头》第 12 页 裴宜理：《上海在罢工 中国的劳工政治》第 78 页。

张国焘：《中国共产党的兴起，1921～1927》，《张国焘自传》第 1 卷第 414 页。

至 3 月 9 日之间停止了运转。在此之前，中国从未有过一个行业中这么多工人参加的罢工，他们的联合行动在内外棉和其他纱厂的日本管理人员中引起了震惊。在谈判中，工人由工会代表，厂方则由日本的谈判代表通过上海总商会的中介人进行。在讨价还价的过程中，工会同意减少他们的要求，但对没有正当理由不得解雇男工这一要求则决不让步。日本纱厂最终接受了这一要求。^①

这次罢工标志着对内外棉在中国建立其日本式劳资关系计划的首次重大挑战。自 1911 年以来，内外棉就一直稳步地建立其公司管理等级体系，精心设计其家长制的福利项目，以驱逐中国的拿摩温，而且，它已经很接近于达到这个目标了。然而在 1925 年 2~3 月的罢工期间，中国的拿摩温发挥了领头作用，并通过与共产党和纱厂外其他劳工组织者的联系加强了他们的社会关系网。在短短的几个星期里，内外棉的两种可能的选择，即采纳日本的管理等级体系，或采纳中国的社会关系网都开始发生变化。当内外棉尚未决定是否要将管理工人的责任从日本的监督员转向中国的拿摩温之前，纱厂里发生的一次意外事件引发了中国历史上最为著名的大罢工。

1925 年的五卅罢工

1925 年 5 月 15 日 内外棉上海第五纱厂——一家用钢筋混凝土建造的，被公司视为模范工厂——的一名日本警卫开枪打死了一名中国工人顾正红，从而引发了一系列激烈持久的抗议活动。当天及第二天，内外棉纱厂的男工们首先发难（就像在 2 月的罢工中那样），女工们也不情愿地跟了上去。当时的一份记录写道“由

刘贯之：《关于 1924~1925 年上海工人运动的回忆》，第 104, 111~112 页；《旧中国的资本主义生产关系》第 55 页。

于女工们害怕男工的暴乱，她们纷纷拥向南边的工厂出口，然后就逃出了纱厂’。^① 2 星期后，1925 年 5 月 30 日，3 000 名中国学生游行抗议内外棉发生的枪杀事件，当他们走到上海的商业中心南京路时，一批由英国人率领的警察开枪打伤了 50 余名、打死了 10 名示威者。抗议这一暴行的其他示威者以内外棉事件为号召发起了以后被称为五卅运动的一系列反帝罢工和抵制洋货运动。^② 为处理这一事件，内外棉与 5.15 枪击事件的受害者家属及内外棉的拿摩温，而不是工会，进行了谈判。5 月 7 日，内外棉和上海的日本在华纺协会的其他成员曾通过了在厂里禁止工会的决定。在工会继续活动的地方，内外棉就采取停工的政策来对付，顾正红就是在抗议这样的一次停工时被枪杀的。1925 年 5 月 31 日（即南京路惨案发生的第二天），上海总工会在共产党领导下成立了。内外棉和其他日本纱厂立即采取了避免与总工会打交道的谈判战略。总工会愤怒地抗议道，日本纱厂“与工头们联合，用一些小恩小惠引诱工人，比如经常请工人参加宴会，给工头增加工资，开办学校和医务室，所有这些做法都是为了分化工人，打击工会”。^③ 内外棉的谈判者首先与顾雪桥接触，顾雪桥是 5.15 被害工人顾正红的亲戚，本人就是一名帮会头子。内外棉说服顾雪桥接受 1 万元作为对顾正红的赔偿金，让工人停止罢工。但总工会拒绝了这一提议，坚持要求 5 万元赔偿金，在赔偿金付清前，拒绝停止罢工。^④

转引自何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工，1919~1949》第 205 页。

有关这些事件的英文标准论述，参见谢诺：《中国劳工运动，1919~1927》第 11 章。有关最近在英国警方和内外棉当时的档案的基础上所做的修正性的解释，参见弗雷泽：《发起一个运动：1925 年上海罢工中的纱厂工头》第 20~23 页。有关内外棉公布的对这些事件的描述，参见内外棉株式会社：《内外棉株式会社 50 年史》第 70~74 页。

转引自弗雷泽：《发起一个运动：1925 年上海罢工中的纱厂工头》第 29 页。

刘贯之：《关于 1924~1925 年上海工人运动的回忆》第 114~116 页；张维祯：《张维祯同志谈五卅运动》载《党史研究资料》第 1 辑，成都，四川人民出版社，1982 年，第 308 页。



图 9

在上海参加 1925 年五卅运动的内外棉纱厂罢工者。引自《五卅运动》正文前的插图。

当罢工持续了整个夏天后，内外棉最终于 8 月 22 日与 100 名拿摩温会面交谈。拿摩温们抱怨，内外棉付给他们的工资远低于中国纱厂中拿摩温的工资；内外棉拿摩温的工资仅比普通工人略高一点。^① 内外棉答应将普通工人的工资增加 20% 将拿摩温的工资增加 100%，从而扩大普通工人与拿摩温之间的工资差距。此外，内外棉还答应免除罢工期间工人未付的内外棉公司的房租，并重申接受没有正当理由不得解雇正式工人的要求。当拿摩温们同意接受这些提议时，总工会也勉强接受了内外棉原先提出的向被害工人支付 1 万元赔偿金的提议。反对内外棉和其他日本纱厂

这些抱怨并非夸大，参见弗雷泽：《发起一个运动：1925 年上海罢工中的纱厂工头》第 17~18 页以及裴宜理：《上海在罢工 中国的劳工政治》第 57 页注。

的五卅罢工遂于 1925 年 8 月 25 日结束。这次罢工持续了 100 天，它对内外棉的打击比对其他任何公司都更为严重，内外棉在上海的所有 11 家纱厂全部关闭，内外棉的 18 400 名工人全都参加了罢工。^①

五卅运动的第二年，内外棉试图恢复其日本职员和监工的权力，但却一再遭到罢工者的抵制。例如，1926 年 6 月初内外棉第 13 厂的 1 200 名工人罢工 4 天，抗议在夜班设置日本监工。同一月里工人再次罢工抗议 4 名监工的恶劣行为。工人们谴责这些监工是“恶霸”。在解决后一次罢工时，内外棉试图重申其权力，坚持认为“厂方有权力雇佣工人，不受工人方面的干涉”。^②但一次接一次的罢工使得这一“权力”很成疑问。1927 年 3 月上海纱厂联合会将罢工者的要求系统地表达为一项基本的原则：“从今而后厂方应保留所有正式工，停止雇佣学徒，并只雇佣由工会推荐的新工人。”^③由于其养成工制度一再遭到攻击，内外棉被迫考虑改变由日本职员直接管理中国工人的方法。

1927 年，从广州出发的蒋介石的北伐军节节胜利，最终占领了上海，因而给内外棉在处理与劳工的关系时有了一种新的选择。在 1925 年至 1927 年初期间，内外棉必须与包括共产党人在内的社会关系网打交道。但蒋介石在到达上海后不久，他就向共产党发起了进攻。

弗雷泽：《发起一个运动：1925 年上海罢工中的纱厂工头》第 23、28～29 页；刘贯之：《关于 1924～1925 年上海工人运动的回忆》第 134 页。反对英国纱厂的罢工一直持续到 1925 年 9 月 30 日。

② 转引自《字林沪报》，1926 年 7 月 3 日。

③ 转引自《旧中国的资本主义生产关系》第 165～168 页。张培德：《略论 20 年代的劳资关系》载《上海通往世界之桥》第 2 卷，上海社会科学院出版社，1989 年，第 26～27 页；《上海的罢工》载《中国经济月刊》第 3 卷，第 10 期，1926 年 10 月，第 463、466 页。

这场被伊罗生称为“中国革命悲剧”的攻击是由上海的青帮发动的。^① 青帮的“教父”黄金荣手下多达 2 万余人，他与许多重要的政治人物，包括蒋介石都有密切的联系，蒋介石在 20 年代初期也曾是黄金荣的徒弟。1927 年 3 月，当蒋介石作为胜利的北伐军总司令到达上海时，黄金荣在上海欢迎了他。数星期后，1927 年 4 月，黄金荣的另一名徒弟杜月笙资助并指挥青帮成员和军队发起了对共产党的攻击。他们捣毁了工会，杀死了数百名工人和劳工组织者，将共产党人赶出了上海。在帮助蒋介石实现其驱逐共产党和左派政治对手的同时，这场事变也为杜月笙开辟了成为上海主要的劳工组织者的道路。^② 在此后的 10 年里，即 1928 ~ 1937 年间，杜月笙及其青帮成员作为劳资关系的协调者发挥了重要的作用。他们的主要活动之一，就是用合同工的方法向内外棉和其他纱厂提供劳工，从中牟利。

雇佣合同工，1928 ~ 1937

从内外棉的立场来看，通过青帮调节与劳工关系立即带来的好处是 3 年来几乎是连绵不断的罢工突然结束了。在经历了 1925 ~ 1927 年间发生的 44 次罢工后，内外棉在以后的 10 年里仅发生过 3 次罢工：1928 年 7 月一场有 2 036 名工人参加的为时 18 天的罢工；1929 年一二月间 1 079 名工人参加的为时 9 天的罢工，以及 1936 年发生的反对所有在上海的日本棉纺织厂的总罢工。^③ 在与青帮打交道时，内外棉再一次面对的是继续追求采用日本式

伊罗生：《国民党反动的 5 年》修订第 2 版，斯坦福，斯坦福大学出版社，1961 年 第 10 ~ 11 章。

② 裴宜理：《上海在罢工 中国的劳工政治》第 38 ~ 103 页。

大上海市政府社会局：《近 15 年来上海之罢工停业》，附录 1 - 65, 73；朱邦兴、胡林阁、徐声：《上海产业与上海职工》香港 远东出版社，1939 年 第 110 页。

的管理等级体系直接控制工人；还是将这一权力交给中国的社会关系网的问题。1911~1925 年间，内外棉竭力打击中国拿摩温以及他们的弱小而非正式的关系网，用日本式的管理等级体系控制和取代中国的拿摩温。然后，在 1925~1927 年间，内外棉又与中国拿摩温进行了较量。后者当时将自己的关系网与共产党和其他劳工组织者结成了联盟。在罢工的压力下，内外棉暂时退却，允诺不用在日本职员控制下的中国女工和童工取代中国的男性拿摩温及其关系网。现在，到了 20 年代后期和 30 年代，面对青帮的势力，内外棉决定性地改变了它的战略，第一次将招聘工人的长期责任交给了中国的关系网。

放松对工人招聘的控制

1928~1937 年间，在 20 年代中叶的劳工抗议结束，蒋介石的国民政府建立后，内外棉从相对独立于公司的中国包工头那里接受了越来越多的工人。这些包工头并非内外棉的正式职员，他们也不拿内外棉的工资。他们通过内外棉中的中国拿摩温的社会关系网与公司保持着非正式的联系。在这种包身工制度下，中国的包工头或包工老板为纱厂中的中国拿摩温从乡下招募农村女孩，这些女孩年龄在 12~16 岁之间。包工头让这些女孩的家庭签署为期 3 年的合同。根据合同，每个家庭可以得到一小笔钱（20~30 元）这名女孩有责任在上海的纱厂里为包工头工作。包工头则应该负责照料这名女孩的衣食、住房和医疗。小包工头一般有 30~50 名包身工，大包工头则有多达 150 名的包身工。^①

在 20 年代后期和 30 年代初期，内外棉将招募工人的大部分

^① 《旧中国的资本主义生产关系》，第 169 页 夏衍：《包身工》，工人出版社，1959 年 第 4 页。

责任交给了这些包工头。20年代初期，公司派出自己厂里的职员，到上海乡下直接招募女孩，在接受她们为学徒前，公司要对她们进行体格检查，并对她们进行简单的文化和手工考试。但到了30年代初期，内外棉成了上海棉纺织业中最大的雇佣包身工的公司之一。当时上海的棉纺织厂中 $\frac{2}{3}$ 的工人是包身工，在包身工制度下，内外棉与工人间的联系越来越间接。内外棉付给工人的工资首先要通过中国拿摩温和包工头之手；内外棉的住房要先出租给拿摩温和包工头，然后，由他们确定房租和向工人收取房租。^①

根据何尼格的研究，内外棉及其他纱厂（无论是中国纱厂、英国纱厂还是日本纱厂）全都使用包身工，因为它们都在青帮的“钳制”下。^②然而，内外棉日益依赖青帮的关系网，并不意味着它裁撤了它的日本职员。事实上，1928~1937年间，内外棉更增强了它的日本职员和监工的队伍。

增强日本的管理控制

1929年，一名到上海调查那儿工业状况的英国纺织专家阿诺·皮尔斯报告说：“几位中国纱厂老板向我赞扬了日本纱厂使用许多海外女监工，实施严格的规章制度来培训中国工人的优越性”。^③中国纱厂所羡慕的这种“严格的规章制度”是通过高度完

何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工，1919~1949》第119、130页；《旧中国的资本主义生产关系》第172~177页。朱邦兴等编：《上海产业与上海职工》，第83页。桑园哲也提到，1937年时，一半以上日本在上海的纱厂使用包身工。参见桑园哲也：《企业国际化的历史分析——战前日本的棉纺织企业及其在中国的投资》第281页。

何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工，1919~1949》，第130页。

③ 阿诺·皮尔斯：《日本与中国的棉纺织业》第149页。

善的管理等级体系及大量雇佣日本人的方式实现的。

30 年代初期，内外棉和其他日本纱厂招聘了远比西方和中国纱厂更多的外籍雇员。1930 年，内外棉各纱厂中至少有 402 名日本职员。其他几家日本纱厂也雇佣了大量的日本职员。钟渊有 264 名 大日本有 60 名 大阪合同有 75 名 丰田有 70 名 富士有 26 名。在内外棉的工厂里，日本职员分成四级任职。上面三级是大班、大班的助手二班及车间里的三班。它们都在工厂办公，但都不是直接在车间里工作。第四级是中国工人称为小东洋的三班的助理。它们整天在车间，与中国工人密切接触，甚至拿着油壶定时为机器加油。为这些日本职员服务，作为正式或非正式的中介人的中国人分成三种：拿摩温（即检察员），指导员及包工头（或称堂官）。^①

大量的日本职员使得内外棉的劳资关系成了一种混合物。一方面，它通过工厂外的中国关系网雇佣工人；另一方面，它在厂内用日本式的管理等级体系监督工人。虽然这种方式不同于内外棉原来要在中国实施纯粹日本方式的设想，但它并未使内外棉在华纱厂中国劳工的成本高于在日本的日本劳工的花费。例如，根据 1929 年日本的一份调查，在中国生产一件 20 支棉纱的劳工成本是 9.2 日元 在日本则是 20 日元。^② 相对低廉的劳工成本无疑极大地增加了内外棉 1925 ~ 1927 年间在中国的利润率。

白 银 时 代

20 年代后期和 30 年代 内外棉并未保持如 20 年代初期那样

桑园哲也：《企业国际化的历史分析——战前日本的棉纺织企业及其在中国的投資》第 268 页 朱邦兴等编：《上海产业与上海职工》第 29 页 桑园哲也 同前引书。

小野和子：《一个世纪革命中的中国妇女，1850 ~ 1950》第 118 页 表 14。

高的利润率，但它的市场经销范围则变得更为广泛。就像它自 1908 年从一个贸易商行转变为一个生产企业后所做的那样，内外棉通过日本商行，尤其是通过到 1936 年时已发展成为日本在华最大的纺织品经销商和最大的原棉采购行的伊藤忠商事株式会社来推销制成品和采购原材料。^① 20 年代后期和 30 年代 内外棉最著名的品牌——水月牌棉纱的销售区域已远远超出了它在上海和青岛的纱厂的范围，到达了所有 9 大区域东北、华北、西北（以及内蒙古）长江上游、中游和下游、东南、华南和西南（包括西南省份云南和贵州）。^② 水月牌棉纱是如此著名，以至于中国人一般将生产水月牌的内外棉纱厂称为水月纱厂。

内外棉产品的广阔销售范围使它得以从无数次反日及抵制日货运动中迅速恢复（一般说来，抵制日货运动的效果在上海之外不如在上海之内），并保持其相对很高的利润率。像其他在华日本纱厂一样，内外棉再未恢复其在 1925 年前的“黄金时代”创下的那种异乎寻常的高利润率，每次抵制日货运动期间，内外棉的利润都出现下降。然而，1925~1937 年间 内外棉仍保持着年均 25.6% 的利润率 虽然不如当时日本最大的 3 家纱厂年均 34.1% 的利润率 但却高于同期内日本所有纱厂平均 21.3% 的年利润率（见表 10）。在这些数据的基础上，1925~1937 年间虽然算不上内外棉的“黄金

伊藤忠商事株式会社：《伊藤忠商事 100 年史》伊藤忠商事株式会社社史编集室，1969 年 第 102~104、120 页。

② 内外棉株式会社：《内外棉株式会社 50 年史》第 107~110 页 伊藤忠商事株式会社：《伊藤忠商事 100 年史》第 104 页。有关日本的中国通以青岛为基地，去华北各地采购原棉，推销棉纱和棉布的描述，可参见下列资料：有关山东省的情况见黄宗智：《华北的农民经济与社会变化》斯坦福 斯坦福大学出版社，1985 年 第 129~132 页；有关山东东部的情况见叶汉明：《商业资本，小农经济与外国资本主义：潍县的个案，1900~1937》博士论文 加州洛杉矶大学，1988 年 第 7~8 章 尤其是第 371、385~398、462~485 页 有关山东西部的情况 参见肯尼斯·波美伦兹：《内地的形成：华北内地的国家、社会与经济，1853~1937》伯克利 加州大学出版社，1993 年 第 72~73 页。

时代”但可以毫不夸张地称之为内外棉的“白银时代”。

结 论

对于日本企业对中国工人是否实施了管理控制的问题，内外棉在中国的历史提供了可以支持辩论双方的例子。内外棉在中国的最初 13 年里（1911 ~ 1924）显示出令人印象深刻的能力，将日本公司的管理等级体系从日本搬到中国，将其运用在中国的纱厂中。内外棉与三井颇为相似。就像三井培训会汉语的日本人在中国市场上从事采购和经销，内外棉也培训了会汉语的日本人监管在中国工厂里的产品制造活动。三井以家长制的方式向其雇员灌输对公司效忠的观念，内外棉也通过诱人的福利待遇（住房、医疗服务、定期发放奖金、累进工资制）和严格的纪律及对工人在上班时和下班后严密监视相结合的方式，培养职工对公司的忠诚。2 家公司都运用这些方法，在同中国中间人的较量中取得了进步。但内外棉并未如三井那样完全、持久地巩固其成果。三井用日本的中国通取代了中国的买办和商人，内外棉加强了对中国拿摩温的监管，但并未取代他们。然而，从其在 1925 年前成功地防止罢工的成绩来看，内外棉就像三井一样，在很大程度上取得了对工人的控制。

如果内外棉在 1911 ~ 1924 年间的记录表明它成功地控制了中国的工人，那么它在 1925 ~ 1937 年的记录则表明它未能保持这种控制。1925 ~ 1927 年间，内外棉取消中国拿摩温的努力遭到了以内外棉为主要目标的中国劳工运动高潮的阻碍。内外棉的目标是要建立一种日本式的公司组织，其中，日本的雇员担任管理人员，中国的女工则像日本的女工那样，由公司招募，住在公司的宿舍里，由公司培训和监督。1927 年后，内外棉从这一目标退却，改而建立了一种混合式的组织结构，中国的工人由日本的管理人员监督，但由中国的包工头和青帮通过中国的社会关系网招募。

内外棉和英美烟(2家都是外国公司)维持对中国工厂工人控制的努力最终失败的事实,向我们提出了一个问题,即中国人拥有的工业企业在这方面是否更为成功呢?如果西方式的和日本式的公司管理等级体系并未永久地胜过中国工厂工人的关系网,使用中国社会关系网管理工人的中国企业是否做得更好呢?由于英美烟和内外棉都是生产消费品的大企业,值得将它们与中国最大的棉纺织生产企业申新纱厂作一比较。

第六章

申新纱厂

20 世纪初期，申新纱厂成了中国主要工业部门——纺织业中最大的华资企业。申新纱厂成立于 1915 年，到 1932 年，该厂有 31 717 名职工（中国所有企业中雇工最多），561 592 枚纱锭，超过中国的其他任何纱厂，及 5 357 台布机（在中国仅次于在华的日资钟渊纱厂）。^① 申新纱厂作为一家私人企业，一直经营到中华人民共和国成立，其老板荣氏家族成了中国最为富有的企业主。据 1956 年的一份审计报告统计，荣家的财产总值达 6 000 万元，远远超过中国其他任何资本家家庭。^②

申新的创立者荣宗敬通过其家族成员和同乡的中国社会关系网取得了成功。他的家族成员及他的同乡们有的成了申新的投资者和经理，有的成了申新在政府部门的说客。但是，如果因为荣宗敬严重依赖其关系网，就说他与其他投资者、经理人员、工人及政府官员之间就是平等一致的关系，或者说他们之间没有任何冲突，那就是错误的。相反，荣宗敬用他在申新建立的一套以他自己为

^① 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，上海人民出版社，1980 年，第 281 页。李全宣（音）：《中国的棉纺织业：工业地理研究》，伦敦大学博士论文，1967 年，第 116 页，表 31，第 398~401 页，附录 3。

^② 钱钟汉：《民族资本家荣宗敬、荣德生》，载《南京文史资料选辑》，1963 年第 2 期，第 115 页。王绍光：《魅力失灵：文化革命在武汉》，博士论文，康乃尔大学，1990 年，第 132~133 页。

首的公司管理等级制，来维持自己对申新的管理权。他克服了在其关系网中的家族成员和同乡们的反对，将申新发展成了一家获利丰厚的大企业。

克服家族成员和同乡们的反对

当荣宗敬于 1915 年在上海创立申新纱厂时，由于资金严重短缺，该厂的扩展前景并不乐观。在申新 30 万元的创始资本中，荣宗敬和其弟弟荣德生共投资 159 000 元，获得了公司的绝对多数股份（53%）。荣宗敬有意排除了其他股东购买申新多数股份的可能性，^① 将申新纱厂设立为一家股份无限公司，即封闭式的合伙制。荣宗敬为总经理，荣德生对所有决定负全部责任。此后直到 1938 年荣宗敬逝世的 23 年间，这俩兄弟一直控制着申新的绝对多数股份。荣宗敬决定不用出售申新多数股份的办法来增加资本，是因为他决心实施自己的扩展计划，也是因为他先前经营的企业中，他的扩展计划遭到了股东们的反对，尽管那些股东都是他的亲戚或同乡。

家庭联系

荣宗敬于 1915 年在上海创立申新纱厂之前，他已经在这个城市居住了 25 年。在这 1/4 世纪里，他的家庭不断地让他在上海筹集资本 寄回家乡——离上海 120 公里的无锡。他于 1915 年公然违抗家庭的指令，决定在上海而不是在无锡开设申新纱厂的决定，不仅违背了他自己家庭的常规，也违背了一般中国商人家庭的常

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 54～56 页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，人民出版社，1985 年 第 33 页。

规。

在创立申新纱厂之前，荣宗敬到上海居住及汇款回无锡的做法是中华帝国晚期的一种世代相传的模式。根据这种模式，就如施坚雅所分析的那样，一个中国商人家庭通常会通过让家庭的一名男孩在“商钱业之路”上攀登都市等级制的办法来提升家庭的社会地位。这名男孩往往被送往一座较大及较为中心的城市，先在一所商铺或钱庄中当学徒，然后就为他自己家乡的利益“劫夺（那座较大的城市）”。^① 无论这名旅居上海的人来自一个村庄、一个市集，还是一个小镇，他都得接受其家乡——那是他期望最终要返回和退休的地方——“首脑会议”在资金运用上所做的决定。^②

直到 1915 年止，荣宗敬所做的一切完全符合这一已长久确立的模式。他是一个商人家庭的长子，很小时候起，他就是家庭的宠儿，尤其跟他的弟弟相比，更是如此。他的弟弟荣德生幼年时看上去很傻，直到 4 岁时才会说话，家里人都叫他“二木头”。他的家庭期望他成为带领家庭攀升经济阶梯的带头人，在荣宗敬 15 岁时就让他离开无锡，把他送到了长江下游最大的，也是整个中国最大的城市上海。在上海，荣宗敬先在豫源钱庄当了 3 年学徒，然后在另一家森泰蓉钱庄干了 4 年活。^③ 经过这样的培训后，荣宗敬在 1896 和 1912 年间开始“劫夺”其寄居的城市，即开始经营将资金从上海输往无锡的金融机构。

施坚雅：《中国农民与封闭社团：一个开放和关闭的案例》载《社会与历史比较研究》第 13 期，1971 年，第 277 页。

② 施坚雅：《中华帝国晚期的动员战略：一个地区体系的分析》载史密斯·卡洛尔编：《地区分析》第 1 卷，《经济体系》纽约：学术出版社，1976 年，第 335～336 页。

③ 许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 2 页。在这之前，荣宗敬年仅 10 来岁时，第一次被送往上海当学徒。但当时他还只是个孩子，在上海生病后，被送回了无锡。参见上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 3 页。

1896 年初，荣宗敬在上海开设了他的第一家这样的金融机构广生钱庄。他与他父亲荣熙泰和弟弟荣德生合伙买下了这家钱庄。荣德生当时已度过了口齿木讷的儿童时期，像荣宗敬那样也已在钱庄里完成了学徒期。1896 年 6 月，广生钱庄开张后不到 4 个月，两兄弟的父亲去世了。但当时 23 岁的荣宗敬并未将上海的钱庄卖掉，回无锡经营他父亲留下的企业——一家从事丝茧交易的茧行，而是继续在上海通过广生钱庄筹集资金。他将他的弟弟送回无锡去开设并管理一家分庄，以接受来自上海的汇款；他又将自己尚在襁褓中的女儿许配给无锡最大的，可能也是中国最大的生丝生产商薛南溟的儿子，进一步巩固了他的上海钱庄与无锡丝业的联系。^①在采取所有这些步骤——从无锡“上”上海打工，开设上海—无锡钱庄，与无锡人联姻——时，荣宗敬都将自己置于从寄居城市向家乡输送资金者的地位上。^{*}

1905 年 7 月，在通过广生钱庄从上海向无锡输送资金将近 10 年之后，荣宗敬又添设了第二条渠道——裕大祥商号，从而增加了这种资金流通。荣宗敬和其兄弟是应荣瑞馨之邀成为这家金融机构成员的。荣瑞馨是他们在无锡的一个宗亲，当时在上海的怡和洋行当买办。在此后的几年里，裕大祥商号成了从上海向无锡输送资金的有效工具。事实上，它使得广生钱庄成了多余之物，荣宗敬遂于 1919 年将其关闭了。

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 8 页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 5 页。有关薛家的“丝茧帝国”参见李莉莲：《中国的生丝贸易：近代世界中的传统工业，1842～1937》，麻萨诸塞州剑桥：哈佛大学东亚研究协会，1981 年，第 192～193 页。有关荣宗敬的女婿薛寿萱此后的生涯，参见琳达·贝尔：《从买办到县令：无锡丝业中的资产阶级活动》，载周锡瑞、玛俐·巴枯斯·兰金编：《中国地方精英与统治形式》，伯克利：加州大学出版社，1990 年，第 133～138 页。

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 17～26 页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 12～13、24 页。

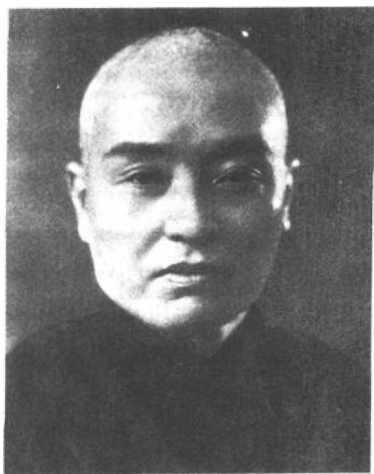


图 10

荣宗敬，申新纱厂创立者及主持者，原刊于《上海与华北名人传》，第 69 页

到 1915 年，荣宗敬在上海筹集资金的努力在无锡产生了明显的效果。他的汇款为荣家在无锡的几家企业——荣家最初经营的一家生丝行，1900 年建立的保兴面粉厂，在保兴之后于 1903 年设立的茂新面粉厂，以及 1906 年创立的振兴纱厂——提供了资金。^①同时，荣家这些企业的成功在无锡树立了榜样。无锡的其他家族纷纷效尤。尤其是其中的杨家、薛家、唐家和周家。他们与荣家一起，成了无锡著名的“五大工业家”。1915 年前这 4 大家族像荣家一样，专在无锡投资；甚至在 1915 年之后他们仍继续这样做直到 1937 年日本的军事占领迫使他们离开无锡为止。这 5 大家族的资本占了无锡工业投资的 70%（主要是面粉、纺织和丝厂）。他们的投资使得无锡迅速地变成了时人所称的“小上海”，在中国名列第五的最为工业化的城市，仅次于上海、汉口、天津和广州这几个比无锡大得多的城

① 荣德生：《乐农自订行年记事》未发表 1943 年第 37b~38a、40a。

市。^①

在这 25 年里，荣宗敬似乎很满足于他所发挥的作为一名上海金融家为其家乡的利益‘劫夺’其旅居城市的作用。直到 1914 年为止，他从未提出过要将在上海筹集的资金在无锡之外投资的建议。

荣宗敬与其同乡们的冲突

1914 年，荣宗敬要求他家族最大的企业振兴纱厂的董事会，作出一个背离以往的常规，在无锡之外设厂的决断。作为董事长，他敦促董事会开设 4 家新纱厂，2 家在上海，另外 2 家分设于宁波和郑州。作为第一步，他已经选好了在郑州的厂址，并作好了一切购买地产的安排，只要董事会同意，即可着手进行。他告诉董事们，现在是将企业扩展到家乡之外的的时候了。

让荣宗敬失望的是，他并未获得董事会的赞同去购买土地新建一家纱厂，更不用说让董事会接受他的全盘计划。无论他如何坚持认为这些新厂值得长期投资，他还是被以荣瑞馨为首的反对派击败了。荣瑞馨更愿意在无锡获得短期利润，抱怨上一年里没有分红。随着冲突的加剧，董事会谴责荣德生在无锡的振兴纱厂管理不善，并于 1915 年初将他从振兴的经理降为经理助理。

荣宗敬对董事会对他和他兄弟的做法极为不满，愤然辞去了振兴董事长的职位，不再在振兴里发挥领导作用，并几乎完全撤出了振兴。为了将他们自己与荣瑞馨尽可能完全分开，荣宗敬和荣德生兄弟将他们在振兴纱厂中的股票与荣瑞馨在茂新面粉厂的股

钱钟汉：《无锡的 5 个主要资本系统的形成与发展》，载《文史资料选辑》，1961 年第 24 辑，北京，第 138～142 页；《无锡荣氏企业家族及其起家的面粉业》，载《新世界》，1944 年 11 月，重庆，第 19 页；顾纪瑞：《无锡在 20 年代形成经济中心的原因及其职能》，载《历史档案》，1985 年，第 107～112 页。

票作了交换，最后，荣氏兄弟在振兴尚余价值 3 万元的股票 而荣瑞馨则将其在茂新的所有股票给了荣氏兄弟。^①

与这些同乡分开后，荣宗敬得以自由地在无锡之外投资。但与此同时他也使自己的企业失去了主要的资金来源。1915 年前，向他在无锡的企业提供资金的全是无锡人，其中有些人住在无锡，有些人则像荣瑞馨那样住在上海或华南。^② 如果他要扩展他的业务，而又不要这些人的投资，不给他们权力，他就必须从其他地方筹集资本。

从日本银行取得资金

为了得到资金以保持申新的绝对多数股份，荣宗敬第一次转向与他的家族或来自无锡的其他任何人拥有的金融机构完全没有联系的外国银行寻求资金。1917 年和 1918 年间他向日本银行那里得到了 30 万日元、40 万日元和 25 万日元的 3 笔贷款。在现存的第一笔贷款的合同（可能与后来的几张合同相同）中荣宗敬许诺支付 8% 的年息，并同意用属于申新纱厂和他的福新面粉一厂和三厂的所有财产作抵押。根据这一合同，如果他不能按期付

^① 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 51～52 页 许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 24 页。

^② 除了荣瑞馨之外，在荣宗敬的企业中投资的其他散居各地的无锡人包括在广东省当官的朱仲甫及怡和洋行买办祝大椿（祝兰舫）。祝大椿于 1872 年从无锡去上海（比荣宗敬早 1 年）后来成为 20 世纪初期中国工业企业的主要投资者之一。参见上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 13、17～26 页 许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 7、12～13、24 页 钱钟汉：《民族资本家 荣宗敬、荣德生》第 115 页 钱钟汉：《无锡的 5 个主要资本系统的形成与发展》第 110 页 陈锦江：《晚清中国的商人、官员与近代企业》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学东亚研究中心，1977 年 第 148～152 页 郝延平：《19 世纪中国的买办 东西方的桥梁》第 100～101、134～136 页 汪敬奥编：《中国近代工业史资料》第 2 卷 第 959 页。

款 银行有权‘直接将押品随意处分’。^①

利用这些资金，荣宗敬迅速地增大了申新的资本，而没有将对纱厂的控制权交给其他股东。到 1922 年，申新纱厂的价值已达其 1915 年最初投资额 30 万元的 50 多倍 即将近 1 600 万元。与此同时，荣宗敬和荣德生不仅保持了他们在申新股份中绝对多数的地位，而且还将他们拥有的股份比例从 1915 年的 53% 增加到 1922 年的 63.3% (见表 11)。为了取得对所有申新股票买卖的发言权，他们在申新则例中规定，未经公司全体股东一致同意，任何股东不得将股票卖给公司外的投资者。^②

表 11 申新与中国其他纱厂的资本、纱锭、布机

(1916 ~ 1932)

年度	申新 资本总额	申新 纱锭数	华资纱厂 纱锭总数	日本纱厂 纱锭数	申新 布机数	华资纱厂 布机总数	日本纱厂 布机数
1915	300 000						
1916	649 350	12 960					
1917		12 960			350		
1918		12 960	647 570	240 904	600	3 502	1 636
1919		55 872	658 748	332 922	700	2 650	1 486
1920	5 890 770	74 280			1 111		
1921		78 280			1 111		
1922	15 911 620	134 907	1 506 630	621 830	1 615	6 767	
1923	17 303 310	140 008					
1924	17 273 000	140 008					
1925	23 269 510	184 620	1 866 232	1 268 176	1 615	11 121	17 205

① 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 48 ~ 49、60 ~ 61 页 张潭（音）：《荣家企业的起源与早期的发展，1896 ~ 1922》，密歇根州立大学，研究班论文，1985 年 第 29 页。

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 54 ~ 56 页 许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 32 ~ 33 页。

(续表)

年度	申新 资本总额	申新 纱锭数	华资纱厂 纱锭总数	日本纱厂 纱锭数	申新 布机数	华资纱厂 布机总数	日本纱厂 布机数
1926		189 804					
1927		189 804					1 888
1928		197 896					
1929	37 318 260	280 532	2 146 150	1 462 160	2 708	15 205	
1930		327 352	2 3450 70	1 587 780	2 836	15 718	13 554
1931		460 000	2 453 300	1 715 790	4 757	17 629	15 983
1932	64 231 800	521 552	2 625 410			5 357	19 081

资料来源 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 104、109、110、111、114、143、144、154、264、265、266、267、268、269、278、280、281、283、613、615 页。

在理论上，荣宗敬与其弟弟分享权力，但实际上，他在公司中始终拥有决定权。例如，当两兄弟于 1919 年在申新二厂厂址问题上发生争论时，荣宗敬的意见就占了上风。荣宗敬坚持认为，申新二厂应像申新一厂那样设在上海，并宣布了购买和更新一家有 20 年历史的纱厂恒昌源纱厂的计划。荣德生则认为，恒昌源的机器已经过时，申新二厂应设在无锡而不是上海。荣宗敬对他弟弟的抗议置之不理，却要求并得到荣德生的资金支持。荣德生对其哥哥大发了一顿脾气后，还是拿出了为购买和更新恒昌源纱厂所需资金的 40%。荣德生后来在其记事中逆来顺受地写道：“余不违兄意”。^①

在申新纱厂的投资上，荣宗敬冒了比以往更大的风险，也获得了比以往更高的利润。1922 年他得到的大笔借款是以相对较高

^① 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 59、86～87 页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 26 页。一名与荣氏兄弟有私交的银行家在其著作中曾透露过大胆的荣宗敬和谨慎的荣德生之间的关系。参见姚崧龄：《中行服务记》台北传记文学出版社，1968 年，第 20 页。

的 11.5% 的利息借来的（当时工业化国家的平均利率约为 3%）。^①但得益于当时中国盛极一时的棉纺织品市场带来的高额利润——1918~1920 年间，申新一厂的年利润率不低于 96%（见表 12 及表 13）——他很快就还清了这些贷款。因这些成功而实力更为雄厚的荣宗敬，将他的家族企业的总部移到了上海。

表 12 申新纱厂的生产 销售与利润
(1916~1936)

年度	棉纱(件)	棉布(匹)	销售总额(元)	利润(元)
1915				20 000
1916	3 584			
1917	9 723	29 002		400 000
1918	9 811	128 719		800 000
1920		180 000		1 000 000
1921	36 300			
1922	80 356	359 530		
1923	75 343	701 871		
1924	82 081			
1925	97 264	976 441		
1926	116 667	1 021 730		
1927	86 741	1 068 393		
1928	143 550	1 462 784		1 824 540
1929	165 127	1 704 068		2 984 910
1930	182 925	1 742 310		
1931	221 213	2 432 207		
1932	306 248	2 798 486	69 334 220	
1933	294 805	2 376 940		
1934	304 567	2 346 448		
1935	285 928	2 432 050		
1936	319 653	2 884 272		

资料来源 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 104、109、152、218、264、266、288、615 页 高村直助：《近代日本棉业与中国》第 106 页。

许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 30 页。

表 13 申新一厂的资本与利润
(1918~1921)

年度	资本(元)	净利润(元)	利润率(%)
1918	300 000	222 506	71.2
1919	800 000	1 048 056	131.0
1920	1 500 000	1 275 878	85.1
1921	2 400 000	728 051	30.3

资料来源:上海社会科学院经济研究所编:《荣家企业史料》第 84 页。

在上海的总部中指挥企业的扩展

1921 年 荣宗敬在上海的总公司开始办公 负责管理荣家所有工业企业——茂新面粉厂、福新面粉厂以及申新纱厂——从而完成了将荣氏家族企业的权力中心从无锡迁往上海的过程。荣宗敬选择上海为新总部的所在地,显示了他要亲自监管企业的扩张和经营的决心。他弟弟和其他来自无锡的同事力劝他将总部设在他们所选定的一块风水宝地上。但荣宗敬拒绝了他们的建议,宁愿选择靠近上海外滩的江西路上的一个更为中心的位置。荣德生当时在其日记中写道 荣宗敬说 第一块地风水可能很好 但“电话不便”。^① 总公司建成后,荣宗敬表明他极为看重上海的电话服务。随着业务的增长,他要求各厂经理每天中午打电话向他请示。^②

有电话在手 荣宗敬充分利用上海作为中国通信中心、金融中心和船运中心的地位 在 20 年代和 30 年代初期,竭力扩大申新的

上海社会科学院经济研究所编:《荣家企业史料》第 95 页。许维雍、黄汉民:《荣家企业发展史》第 26 页。

② 上海社会科学院经济研究所编:《荣家企业史料》第 95~97、410~411 页;许维雍、黄汉民:《荣家企业发展史》第 31~34 页。

生产、销售及购买业务。利用上海作为金融中心的地位，他从日本银行取得贷款，用于扩张申新的资本。1922 年，在创立总公司后的第一年，他就向在上海的日本东亚银行以 11.5% 的年利率贷款 350 万日元。^① 他也通过总公司将茂新和福新面粉厂的资金转用于申新的扩展，尽管在这 2 家厂中他拥有的股票并不占多数。运用这些资金 荣宗敬在 20 年代将申新纱厂从 2 家增加到 8 家，6 家在上海，1 家在无锡，1 家在汉口。^② 尽管 1922 ~ 1924 年间的衰退使得中国纺织业的总产量大为缩减，申新纱厂则一直在继续扩张，除了战后衰退最为严重的 1924 年，申新纱厂的纱锭在 1922 ~ 1932 年间年年都有增加（见表 11）。

利用上海作为船运中心的地位，荣宗敬也极大地扩展了他的市场网络，在其对手无法到达的地方获得了高额利润。正如申新纱厂经理在 1935 年所作的有关公司长期市场政策的报告中所说：

“本公司以前对于外埠之推销办法，均就地设庄，故于当地之需要及购买力均较洞悉，各项产品遂能深入内地，占据优越地位；重以直接装运 运费特廉 内地售价又较申销为高 办理之初 颇收好果。”^③

这种“特廉”的运费来自于申新与中国轮船招商局所订的特别合同。根据这一合同，申新可以用比别人低的运费得到比别人更多的吨位。

荣宗敬利用上海作为通信中心的地位，进一步扩大了申新购买原棉的范围。就像他用电话向他的工厂经理们发布指示，让他们用蒸汽轮船运输成品那样，他也用电报同申新设于上海之外的

① 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 90 ~ 94 页 周振刚：《武汉的荣家企业》载《档案与历史》，1986 年第 5 期 第 76 页。

② 这些工厂中的一家，申新六厂先于 1925 年设于常州，后于 1930 年迁往上海。上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 283 页。

③ 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 461 ~ 462、100 页。

长江下游地区的代理人商讨购买原棉的问题。虽然他远在上海用电报发布指令，他的决定对产棉区有着重要的影响，因为当地的棉花商人一般要等到他开价之后才会开始将棉花出售给其他公司的购棉者。^①

荣宗敬与他的无锡关系网

从上述例子中可以得出的结论是，申新之所以成为中国最大的企业是因为它的创立者荣宗敬克服了他的家庭成员和同乡的反对，将企业的权力集中到自己手中，并充分地利用了上海作为中国经济中心的优势，在无锡之外竭力扩展的结果。作为申新纱厂和总公司的总经理，荣宗敬取得了对企业资金运用的最高权力，因而得以压倒申新其他经理和股东的反对。当他听到他弟弟荣德生和他的无锡合伙人王禹卿说他投资时不分内外，甚至在不是无锡家乡的人所拥有的钱庄也要参股的抱怨时，荣宗敬说道：“他们要懂得这个道理还早呢。我搭上 1 万股子就可以用他们 10 万、20 万的资金”。^②事实上，他的这种说法还是相当保守的。1931 年和 1932 年间，荣宗敬在上海的 5 家钱庄和 1 家银行中投资 25 万元，而他在 1932 年间从这 6 家金融机构中的贷款总额共达 4 374 万元，为其投资额的 175 倍。^③

荣宗敬大权在握，完全按他自己的意愿安排所有重要问题的日程和决定开会的日期。根据一名银行家日后的回忆，“总公司事

申新的麦庄与粮行交易，付给它们 1% ~ 1.5% 的佣金；粮行转而与乡行交易，付 1% 的佣金，乡行从农民处收购麦子，收取 2% 的佣金。上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 82 ~ 83、101 ~ 102 页。无锡市政协文史资料研究委员会：《民族资本家荣氏发展简史稿》载《无锡文史资料》第 1 部分（1980 年 5 月 19 日），第 65 页。

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 553 页。

③ 许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 86 ~ 87 页。

无巨细 均以荣氏(荣宗敬)一人之旨意为依归……(他)殊形忙碌,很少见其静坐写字台前,批阅文件或静思默想。更未闻其召集重要职员,开会商讨业务……所有重要会议均于其家中,而非办公室内举行’。^①

荣宗敬将权力集中在自己的手中,并将家庭的投资从无锡移往上海的战略,冒有疏远他的兄弟和其他无锡同乡、撕破以家庭和同乡为纽带建立起来的关系网的风险。但甚至在他武断地不让他弟弟和同乡们参与制订申新的政策的同时,他也充分地利用他们来贯彻这些政策,让他们在申新的管理部门任职,并依赖他们控制工厂的工人。

培训职员,控制工人

在与工人打交道时,申新有着极为良好的避免罢工的记录。申新在上海的最初 10 年,即 1915~1925 年间,申新的工人仅举行过一次罢工,而且仅发生在 1922 年 3 月 5 日那一天。在 1925~1927 年中国劳工运动高潮期间,上海的申新纱厂仅有 6 次罢工,远远少于它的日本对手内外棉纱厂(44 次)、日华纱厂(13 次)以及东华纱厂(12 次);也不比它的中国竞争对手永安纱厂为多(永安像申新一样,在此期间也有 6 次罢工)。^② 在上海之外,有关罢工的资料极少,但所有现存的资料都表明,无锡和汉口的申新纱厂甚至比上海的申新纱厂更少发生罢工。

为什么申新纱厂内罢工如此之少,且如此短暂呢?部分原因可能是由于中国共产党在申新工人中的组织较弱。有案可查的共产党在申新组织工人运动最为认真的一次仅持续了几个月。在将

姚崧龄:《中行服务记》第 19 页。

大上海市政府社会局:《近 15 年来上海之罢工停业》附录 1。

52名上海申新一厂的工人送到广州秘密训练 2 个月后，中国共产党于 1927 年初开始在申新组织工会。但 1927 年 4 月 12 日在上海镇压共产党和其他劳工积极分子时 申新纱厂工会领袖被杀 组织被破坏。^① 申新罢工较少的另一种可能的解释是，申新是一家中国资本企业。作为一家华资企业，申新躲过了那些针对其外国对手的民族主义的罢工和抵制洋货运动。

根据裴宜理新近发表的一本重要著作中的分析，上述两种原因都不足以解释为什么申新较少发生罢工。^② 裴宜理令人信服地表明，在上海的历史上，中国共产党并非罢工的惟一原因，甚至并非最为重要的原因。从她所读过的中国工人的回忆录来看，工人们并未受到强烈的反外民族主义的激励：“对 资本家获取过多 利润的抱怨比对外国资本的抱怨更多地”促使中国工厂工人举行罢工。^③ 在申新这样一个蓬勃发展的华资大纱厂中较少发生罢工的一个更为可能的解释在于荣宗敬处理与申新工人关系的方式。

从家庭、宗族和同乡中雇佣职员

二三十年代里 甚至在将他们的总部迁到上海之后 荣家企业的大部分职员仍然是荣氏的家庭成员和无锡家乡来的人。在最高管理层 他们任用他们的家庭成员为每家工厂的经理 经理之下的协理也由其他家庭成员担任。例如，1928 年荣家企业雇佣了 117

① 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 320～324 页。

如裴宜理所说，我在早先的一个研究中提出了一个假设 即民族主义导致中国工人的罢工更为频繁地针对外国的而不是中国的企业。根据她最近的研究和我自己的研究（如本章及第三和第五章所述），我现在相信，中国工人举行罢工的主要原因并非民族主义。参见裴宜理：《上海在罢工 中国劳工的政治》第 163～164 页；高家龙：《大企业在中国》第 207～208 页。

裴宜理：《上海在罢工 中国劳工的政治》第 164 页注 第 248～253 页。

名荣家成员，占企业全部职员数的 12.2%。^①

这些‘家庭’成员并不仅仅是荣氏两兄弟的儿子 申新的经理和协理也包括他们的女婿们，他们大部分是荣家与其家乡的大家族联姻的结果。事实上，荣家的所有 10 个女婿都在荣家企业或中国人开设的大银行、轮船公司及其他公司担任高级管理人员。对荣家企业的行政管理来说，在荣家与家乡的大家族之间的婚姻联系中最为重要的可能是荣宗敬的子女与王禹卿的子女之间的联姻。王禹卿是无锡人，1912 年福新面粉厂的创立人之一，到 1928 年时他是上海的 4 家福新面粉厂的经理。在荣家与无锡之外的家庭之间的婚姻联系中，最为重要的可能是荣德生的女儿与宋汉章的儿子之间的婚姻。宋汉章在整个民国时期一直是中国银行上海分行的重要负责人。^②

荣家企业的最高层的管理职位一般都由荣家成员专任，与此同时，他们也用来自家乡的其他人填补企业的大部分职员位置。1928 年，即上面提到的同一年，在荣家企业 957 名职员中，有 617 名即 64.5%是无锡人。^③

在家乡创立学校培养职员

荣家兄弟不仅从无锡招募职员，也在那儿对他们进行培训。

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 288 页。

无锡市政协文史资料研究委员会，《民族资本家荣氏发展简史稿》，第 3 部分，第 78 页 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 287 ~ 288 页 钱钟汉：《民族资本家 荣宗敬 荣德生》第 117 页。

③ 《茂新福新申新总公司卅周年纪念册，1898 ~ 1928》上海 茂新福新申新总公司，1929 年 第 1 ~ 22 页 无锡市政协文史资料研究委员会：《民族资本家荣氏发展简史稿》第 2 部分 第 78 页 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 287 ~ 289 页。

在创立申新之前，他们已经办过一些在工业化之前的中国典型的慈善性的教育机构。1906年，他们在家乡为荣氏宗族设立了一所学校——荣氏家塾。1906~1917年间他们在无锡创设了8所小学（4所以“公益”为名的男童学校和4所以“竞化”为名的女子学校）外加1所公益图书馆。^①然后随着申新工厂的增加他们又于20世纪10年代后期和20年代开始引入职业技术教育。

当他们任用的家庭成员和同乡们无法获得从事他们的业务所必需的专门技术时，荣氏兄弟认识到了有必要对他们进行培训。例如，将荣德生的大女儿嫁给李国伟——一名无锡出生，唐山大学毕业，受过良好教育的工程师——并未立即带来一个具有理想资格的经理。李国伟后来写道：“我是德生先生的长婿，所以在他和宗敬先生的敦劝和支持下，放弃了我铁路工程师的地位，改行来办理工厂。我开始参加荣家的企业，是做汉口福新第五面粉公司的协理兼总工程师。后来申新四厂开办，我兼管两厂。我是学土木工程的，对于纺织和面粉工业，原是外行。……走的弯路也很多。”^②

为了得到合适的专家荣家在无锡开设了2个中心。一个是1917年开设的技术培训中心另一个是1928年开设的职员培训中心。第一所，即公益工商中学向未来的职工传授工商业基础知识。校内设有实习工场、商店和银行让学生实习他们在课堂上学过的课程。1919年，为加强公益工商中学的课程与荣氏企业工厂的联系他们在无锡增设了一家实习工厂——公益机器厂让学生得以在有控制的但真实的条件下操练他们的技术。^③

许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第39页。

^② 李国伟：《荣家经营纺织和制粉企业六十年概述》载《文史资料选辑》第7辑，1980年第31页。

许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第39页；上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第222页。荣德生：《乐农自订行年记事》第25~26页。

1928 年，荣家在无锡开设了他们的职员培训中心——职员养成所，以曾在日本和英国学习和从事纺织业达 10 年之久的专家沈泮元为主任。在沈泮元的指导下，在无锡参加培训的学生们每天早晨在校听从英国或日本留学归来的中国专家讲课；下午他们就有机会在实习工厂中实践他们所学到的知识。在职员养成所开办后的 1928~1932 年的最初 4 年里，有 81 名学生毕业，其中大部分都在申新纱厂工作。^①

与此同时，荣宗敬和荣德生通过将他们的家庭成员送往国外留学，为他们的企业培养了额外的技术专家。1928 年，他们将荣德生的儿子荣毅仁送往曼彻斯特的罗厄尔，在当时最好的纺织学院——罗厄尔纺织学校取得了学士学位。^②此后，荣氏兄弟又将荣德生的一个女婿也送往这家学校留学。他们最终让他们所有的儿子和女婿都在国外留过学。即使在中日战争于 1937 年爆发后，荣家仍继续维持他们在无锡的培训中心。1945 年战争结束后，他们更进一步扩大了培训中心。1937~1945 年间，留在被日军占领的无锡的荣家成员继续经营无锡的职员养成所；而撤退到未被日军占领的四川重庆和陕西宝鸡的荣家成员也在那儿开设了培训课程。这些养成所将大部分毕业生安置在荣家的企业里。战争结束后，荣家再次在无锡集中投资培训人才，尤其是于 1947 年创立了江南大学。在这所大学，丰富的艺术、科学、农业和工程课程中，还

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 222 页。许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 79、243~244 页；无锡市政协文史资料研究委员会：《民族资本家荣氏发展简史稿》第 2 部分，第 76 页。

更早的时候，荣家曾让家庭成员到国外购买设备。有关荣月泉 1919 年的国外之行，参见上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 69 页。有关罗厄尔纺织学校的名声，参见梅尔文·科普兰：《美国的棉纺织制造工业》，麻萨诸塞州，剑桥，哈佛大学出版社，1912 年，第 136 页，以及阿瑟·埃诺：《纱锭中的思想——一种文化史》，载阿瑟·埃诺编：《棉花就是国王——麻萨诸塞州罗厄尔的历史》，罗厄尔，麻萨诸塞州历史协会，1976 年，第 238 页。

包括在中国首次开设的一门有关面粉工业的课程。^①

与拿摩温打交道

在无锡培训职员的同时，荣家也开始与无锡的中国男女工头——拿摩温打交道。在 20 年代中期之前，荣家并未将他们在工厂的权威延伸至拿摩温身上。拿摩温们仍保持着他们雇佣和开除他们下属的权力。无锡申新三厂的一名前技术员后来回忆道，荣家严重依赖拿摩温来管理工人，“因此他们的权势特别大……凡厂内各车间比较重要和工资较高的岗位，不是与总工头或各车间工头们有特别关系的人（如帮会、师徒、亲戚、家族等）就不要想从中染指一工半徒”。^②

虽然荣家在上海的工厂里同样依赖工头，而且上海的工厂规模更大，但他们首先选择在无锡家乡的工厂里 2 次企图挫败工头的权势：1924 ~ 1925 年那次失败的尝试和 1933 年那次成功的尝试。

1924 年，荣家引入了“学生制”。在这一制度下，他们派年轻的中国工程师和新职员进厂遏制工头，对工人进行直接管理。这些年轻人虽然不是经过完全培训的专业工程师，但都曾在杭州甲种工业学校等技校中取得过学位，并在丰田等日本大纱厂里实习过。荣宗敬当时曾指出，丰田等日本纱厂的劳动生产率高于他自己的申新纱厂。这些年轻的工程师在无锡的荣家申新三厂开始改

荣德生：《乐农自订行年记事》第 61 页；无锡市政协文史资料研究委员会：《民族资本家荣氏发展简史稿》第 3 部分第 78 页；《无锡荣氏企业家族及其起家的面粉业》第 25 页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 243 ~ 244 页；钱穆：《八十忆双亲：师友杂记》，岳麓书社 1987 年，第 230 ~ 232 页；杰丽·丹那琳：《钱穆与七房桥世界》，纽黑文：耶鲁大学出版社，1988 年，第 67 页及 34 页上的照片。

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 137 页。

革,设立了试验室、保全部等部门,而且建立了管理等级制,直接向工人下达他们自己的指令。^①

荣家引入学生制后不久,就遭到了工头组织的激烈反抗。在荣家引入这一制度之前,无锡的工头已经成立了 6 厂工人联合会。1925 年 4 月 15 日,联合会的领导人,包括申新的总工头王阿宝在无锡至德祠开会,决定动员工人将新的学生制赶出申新纱厂。在约定的那一天,1925 年 4 月 21 日,工人们拒绝听从新进厂的年轻工程师的指令,并将他们殴打了一顿。为制止斗殴,荣德生叫来了警察,关闭了工厂。直到他默许了王阿宝代表工人提出的废除新的学生制,撤出新工程师和新职员,恢复旧工头制后,才得以复工。^②

1933 年,在第一次短命的尝试失败 8 年后,荣家诉诸于一套更全面、更昂贵的办法——劳工自治区——来重建劳资关系。他们仿造日本在沪纱厂的模式,建立了一个好像在无锡镇中之镇的公司社区。他们在自治区内向申新职工出租供职员家庭、工人家庭、单身男工及单身女工居住的 4 种不同类型的宿舍。区内有食堂、浴室、医院、工人子弟学校、工人晨校和夜校、图书馆、戏院和电影院。

通过自治区,申新开始监管工人在上班期间和下班后的活动。申新三厂的 4050 名职工中,有 1628 名女工住在自治区内的单身女工区。区内组织严密,就像中国城乡长期存在的保甲制度那样,让工人相互监督。该区分为 8 个村,每村有村长。每村有 14 室至 26 室,每室有室长。室内如有争端,由室长向工人自治法庭报告。

上海社会科学院经济研究所编:《荣家企业史料》第 155~159 页;许维雍、黄汉民:《荣家企业发展史》第 76~78 页。

上海社会科学院经济研究所编:《荣家企业史料》第 159~163 页;许维雍、黄汉民:《荣家企业发展史》第 76~78 页;孔令仁等编:《中国近代企业的开拓者》下册,山东人民出版社,1991 年,第 140 页。

自治法庭有 5 名由申新工人选举的裁判员。毫无疑问，工厂的最高权力仍掌握在公司手中。工人如对自治法庭的裁决不服，可向申新的总管理处上诉，由荣宗敬在上海的总部作为终审法庭作最终判决。

在自治区内的所有建筑物中，有 2 间庙堂可能最为充分地体现了申新要在社区居民中反复灌输的价值。一间是在自治法庭隔壁的尊贤堂。就像自治法庭有 5 名裁判员一样，尊贤堂里供奉着 5 尊泥菩萨，他们都是中国历史上的爱国英雄（包括中国历史上的 3 位著名人物——关羽、岳飞和戚继光）。另一间是功德祠，供奉不同的神明。在公司忠诚地服务 10 年以上的职工，可“入祠奉祀”。^①

通过设立工人自治区，申新树立了公司权威，削弱了工头的权力，并将工头驱逐出了无锡的工厂。在公司——而不是工头——向工人提供住宿和其他成套社区服务设施后，申新就开始诱使某些工头包括王阿宝提前退休给某些工头另行安排工作促使他们自行辞职。然后，申新就用不同等级的职员来取代工头。这些职员则转而削减了大量工人。1933~1934 年间，每万纱锭雇工人数从 450 人减少到 290 人以后又减到 270 人；每台布机雇工数则削减了一半，每个工人要管理 4 台而不是原先的 2 台布机。^②

就这样，荣家兄弟在无锡家乡成功地重组了与劳工的关系，驱逐了工头，降低了劳工成本。由于他们的职员养成所也在家乡，他们得以利用纱厂与职员养成所相近的优势。但他们并未将他们的

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 155~156、584~586 页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 115~119 页；薛明剑：《办理申新三厂劳工事业的经验》载《教育与职业》，1935 年第 165 期，第 2 部分，第 411~412 页。

② 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 163、581~582 页；薛明剑：《办理申新三厂劳工事业的经验》载《教育与职业》，1935 年第 165 期，第 2 部分，第 413 页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第 76~78 页。

试验局限于无锡。在无锡的试验成功后，他们又在其他地方进行了试验。

从无锡到汉口

1934年，在无锡开办工人自治区仅1年后，荣家将同样的自治区引入了他们在汉口的工厂。在这之前，在荣德生的女婿李国伟的指导下，申新曾于20年代后期和30年代早期在汉口的申新纱厂里尝试过让工头服从厂方纪律的试验，但那次试验失败了。直到1934年，在荣家派到汉口的无锡公益培训中心的毕业生组成了在工厂内被称为工商派的管理核心后，李国伟的这些改革才见到了成效。^① 由于李国伟和其他职员都来自无锡，无法得到与工人同乡可能带来的好处，因为他们的工人都来自汉口和汉口附近地区。然而，工商派采用无锡的模式，以惊人的速度取得了成效。

在1934年末至1935年初的不到10个月内，申新的职员在汉口引入了来自无锡的公司管理等级制，完成了招募工人的任务。他们建造了可供该厂1770名工人中的1200名居住的宿舍，增设了餐厅（在餐厅用餐有伙食补贴）、职工储蓄所（职工存款利息高于当地的银行）及消费合作社（其中荣家企业出产的布匹和面粉比当地市场便宜）、医院，增加了退休金及其他福利项目。^② 与此同时，他们又将何时、何地工厂将举行工人入厂考试的消息通知汉口附近各县所属的各区分区长。以后，他们又派人直接到乡下招工。

根据申新的招工政策，应聘女工年龄须在15~18岁，未婚，略通文墨，身体健康，天足。在参加考试之前，每名女工必须递交一份担

孔令仁等编：《中国近代企业的开拓者》，下册，第291~300页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》第243页。

② 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第583~584页。

保书和 5 元保证金。考试科目包括手足灵活程度，工作态度，及读写、算能力的测验。通过考试者就成了艺徒，开始为期 3 个月的培训。培训期间，每天上课 3 个小时，在车间里实际操作 8 小时。3 个月培训结束后，他们还得在厂服务 3 年，才能成为领取工资的“正式工”。整个培训期间，厂方供应膳宿和少量津贴，但不给工资。

到 1935 年中，汉口的申新四厂招募了不少于 1 000 名女工，并让她们通过了艺徒期的培训，日本的军事侵略使得这些女工未能完成 3 年的培训期。但当日军于 1938 年打到汉口时，申新的职员已经开始像他们在无锡那样，有效地直接管理工人的招募和培训。根据 1949 年后武汉工商局和武汉纺织局的调查，申新在汉口的“福利设施”在 1937 年前已经充分发展起来并极为成功。^①

记录表明，最初在荣家的无锡家乡引入的管理等级制已成功地运用到了更大的城市——汉口，这一成功意味着这一制度有可能让荣家在中国其他城市的申新纱厂中重组他们与劳工的关系。然而奇怪的是，当他们将无锡的这一模式运用到占荣家投资 3/4 的上海时，他们的努力却并未完全成功。

在上海运用无锡的模式

对于荣家而言，上海远比无锡和汉口更为重要。到 1932 年，荣家企业在上海的投资占其总投资的 77%，相对于无锡的 11%、汉口的 9% 和济南的 3%。^② 荣家企业在上海的工人占其工人总数的 78.3%，相对于无锡的 13.5%、汉口的 9.2% 和济南的 0.3%。^③

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 583～584 页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，第 115～117 页。

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 284 页。

③ 原文如此。——译者注。

然而，尽管在上海削减劳工成本对荣家更为重要，他们在上海却并未能像他们在无锡和汉口那样完全控制所有的工人。

1931年，甚至在无锡的劳工自治区建立之前，荣家已让荣德生的2个儿子荣伟仁和荣尔仁在上海负责建设类似的社区。他们让这2个年轻人在刚从常州迁到上海的申新六厂中开始，然后在申新在上海的所有7家纱厂中推广。他们按照指示，设立了“惠工课”，为工人建造了宿舍和俱乐部，为工人子弟建造了学校。一份有关30年代劳工状况的研究认为，这些设施“是出于善意而设立的，但并未发展到应有的那样好的程度”。^①

不管是否出于“善意”，申新的“惠工课”在上海的申新纱厂中，尤其是其中最大的申新一厂和九厂，保留了某些工头。迟至1937年，在申新九厂4680名工人中，仍有1200名，占该厂工人总数的1/4，是由20名工头控制的包身工。与在申新职员管理下的工人不同，这些包身工从工头那儿，而不是从公司直接得到他们的工资、住房和工作服。^②

现有资料无法解释为什么荣宗敬在上海未能像在无锡和汉口那样将他的劳工政策在所有工人身上实施，但间接的证据表明，他可能是败在上海著名的黑社会人物——青帮头子杜月笙之手。30年代前，荣宗敬巧妙地阻止了杜月笙在上海的纺织和面粉工业中取得影响地位的企图。但在1931年正当荣宗敬开始在上海引入劳工社区的计划时，他输了一场官司，使得杜月笙进入了上海纱布交易所的理事会，而且在选举上海面粉业公会理事长中失利，他的候选人被杜月笙取代了。^③

朱邦兴、胡林阁、徐声：《上海产业与上海职工》第25～60页，尤其是第30页。

何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工，1919～1949》第114、179～180页；李全言（音）：《中国的棉纺织业工业地理研究》第399页。

③ 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第211～212页；梅臻韶：《海上闻人杜月笙》，河南人民出版社，1987年，第105～107页。

到 1931 年，杜月笙在上海成了极有影响的闻人，荣宗敬就更得听他的吩咐了。1927~1931 年间，杜月笙先是代表蒋介石的国民政府镇压了共产党和其他劳工领袖，然后又成了上海最重要的劳工协调人。按照裴宜理的推测，“事实上在这个城市中爆发的每一次大罢工中”杜月笙“都被请去协调，他对罢工的干预掩盖了这位黑帮头子的恶名，使他成了上海的闻人”。^①

与荣宗敬不同，杜月笙并不驱逐工头，代之以领取薪水的男女领班，而是将工头结合进他自己的包括从罪犯和包工头直到技术工人和非技术工人在内的社会关系网中。为保持对工头和工人们的监督，他在每家纱厂的门口派他的青帮成员作警卫。^②

然而，在向杜月笙作出让步的同时，荣宗敬并未完全放弃他对上海申新纱厂工人的控制。如前所述，到 1937 年申新在上海的纱厂里，仅有一小部分工人是包身工，其他都是由公司内领取薪水的男女领班管理下的领取工资的工人。事实上，对于申新的包身工，荣宗敬也未完全放弃控制。他再一次通过他的同乡社会关系网，从杜月笙的青帮头目中雇佣了一名在上海的无锡人荣炳根作为申新处理与青帮操纵的包身工有关的事宜。^③

防 止 罢 工

从上述有关申新劳资关系的论述中可以看到 荣宗敬通过将工人

裴宜理：《上海在罢工：中国劳工的政治》第 98~99 页；有关杜月笙在上海的影响也可参见魏斐德：《上海的警察，1927~1937》伯克利，加州大学出版社，1995 年；以及布劳恩·马丁：《上海的青帮政治与有组织犯罪，1919~1937》，伯克利，加州大学出版社，1996 年。

② 何尼格：《姐妹们与陌生人：上海纱厂中的女工 1919~1949》第 123 页。

③ 沈飞得、姜豪、祝文光、叶广成编：《旧上海的烟赌娼》百家出版社，1988 年，第 234 页。

们限制于公司社区内，向工人直接支付工资，并用通过他的社会关系网雇来的职员所组成的企业管理等级制直接管理工人的办法，防止了罢工。20 年代里 申新的这些职员 加上一批曾在日本纱厂工作过的技术人员，也无法将工头驱逐出厂或直接与工人打交道。但在 30 年代里 申新的职员通过在无锡、汉口和上海设立公司社区 以比工头们过去所做的更全面、更系统地向工人们提供住房和其他服务的方法，基本上成功地完成了这一任务。在上海，荣宗敬将管理某些包身工的权力让给了杜月笙和青帮，但即使在这里，他也通过上海青帮成员中的一名无锡同乡，对工人实施间接的影响。在与工人打交道的所有过程中 无论是直接地在申新纱厂中 还是间接地通过青帮 荣宗敬一直依靠那些通过个人关系与他联系在一起的职员，对他们进行训练，把他们安置在公司管理等级制中 来控制工人 防止罢工。

转移官方干涉

申新纱厂在 20 年代末期和 30 年代初期没有经常成为罢工的目标，但它的创立者荣宗敬却成了蒋介石的国民政府官员发起的 3 次运动中的目标。第一次发生在 1927 年 5 月，在蒋的军队从华南到达上海并在南京建立首都仅几个月后，蒋亲自下令逮捕荣宗敬。第二次是在 1933 年，蒋介石的财政部长宋子文谴责荣宗敬破坏宋与美国达成的棉花借款的实施。在宋因棉花贷款的失误辞职后，宋发誓要报复荣宗敬，让荣宗敬倒台。第三次是在不到 1 年之后的 1934 年 7 月，政府控制的中国银行的官员迫使荣宗敬辞去了申新总经理的职位，确实把他拉下了台。

荣宗敬是如何应付针对申新的这 3 次政治干预的呢？在这 3 次事件中，荣宗敬每次都遭到国民政府中一个不同派别的威胁，每次他都运用他的社会关系网来限制官方政策的影响，改变官方政策的方向，或引开官方政策的矛头所向。

拒 捕

1927年5月15日，在国民政府逮捕了另一名富商薛宝荣的儿子的第二天，蒋介石下令通缉荣宗敬。蒋这样做的眼前目标是保证经费。几个星期之前，蒋告诉担任华商纱厂联合会会长的荣宗敬，该会应购买50万元的二五库券。当荣宗敬回答说，华商纱厂联合会最多只能购买125 000元的库券，即蒋介石所要求的1/4时，蒋介石下令逮捕荣宗敬。在蒋介石下达通缉令的同一天，华商纱厂联合会就向蒋介石保证该会将按蒋的要求购买50万元库券，但蒋介石并未立即撤销对荣宗敬的通缉令。根据这一命令，荣宗敬的罪名是“比附”军阀孙传芳。在被蒋介石的军队于1926~1927年击败之前，孙的军队控制着上海和上海附近的5个省。荣宗敬被控的另一项罪名是“生产各种宣传品诬蔑蒋的‘革命军’”。在这种模糊的罪名下，荣宗敬似乎难免会被勒令交出更多的钱。因为下令逮捕他的通缉令明确说明要将他的财产“置于法律保护之下查明后再核办”。^①

1927年5月末6月初，当蒋的政府企图按蒋的通缉令行事时，荣家竭力抵制。当当地政府去没收荣宗敬的财产时，荣德生坚称他哥哥的财产全在上海，除了一些贴有标签小心地存放在仓库里的瓷器外，他什么也没有交出去。在无锡的申新纱厂里，荣德生除

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第195~197页。这一资料包括华商纱厂联合会1927年5月2日、4日和16日的会议记录，对这一事件提供了比以往所有的信息更为准确的资料。这一证据表明，华商纱厂联合会是根据各自在上海、无锡和常州工厂里的纱锭数目来购买二五库券的。根据这种安排，荣宗敬和荣德生作为申新纱厂厂主必须购买大约10万元的库券。这一数字肯定了荣毅仁（荣德生的儿子）1956年所做的10万元的估计，而否定了以往所说的从25万元到100万元的过高估计。有关历史学家和新闻记者们被历史学家引用的所作的过高估计参见柯博文：《上海资本家与国民政府，1927~1937》，麻萨诸塞州剑桥哈佛大学东亚研究协会，1980年第35页及理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927~1937》，纽约盖伦德1982年第113页。

了允许无锡县政府设置警卫外，其他一切照常进行。与此同时，荣德生与无锡县商民协会的其他成员于 1927 年 5 月 22 日报登谴责对荣宗敬的通缉令是“恶意中伤，为仇恨所煽动”的行为。他们要求“总司令(蒋介石)纠正这种诽谤，停止扣押(荣宗敬的财产)”。一星期后，无锡旅沪同乡会也在上海的报纸上发表了同样的声明。^①

同时，荣宗敬在上海利用他的社会关系网，尤其是他的同乡吴稚晖，接近蒋介石。吴稚晖从 1924 年国民党第一次代表大会时起就是国民党中的高官，被称作“四老”是蒋介石最为信任的顾问之一。5 月 22 日，吴稚晖在上海为蒋的故友举行的追悼会上，首先向蒋提出了荣的案件，此后，当蒋介石与另外 2 个老政治家——蔡元培和张仁杰商量时，他们进一步附和了吴稚晖对荣宗敬的支持。

1927 年 6 月 4 日，在蒋的通缉令下达后不到 3 个星期，荣家的活动有了结果。蒋介石重申他相信荣宗敬“为富不仁，劣迹俱在”，但蒋介石也撤销了对荣宗敬的通缉令，因为荣宗敬得到了绅商们的担保。此外，蒋介石也对荣宗敬作了其他的让步，允诺政府将全额归还华商纱厂联合会购买的 50 万元的二五库券，外加 8.4% 的利息（在以后的两年半里，国民政府按时归还了这笔借款）并给予华商纱厂税收优惠（申新纱厂于 1927 年 6 月比其他任何纱厂更早地得到了这项优惠）。^②

无可否认的是，在荣宗敬与蒋介石之间这场最初的冲突里，荣宗敬成了蒋介石铁腕政策的一个目标，被迫购买了比他所愿意承担的更多的政府公债。但要是说荣宗敬只是一个任人宰割的受害

理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927～1937》，纽约：盖伦德，1982 年，第 110～112 页。

② 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 196～198 页；理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927～1937》第 111～113 页。

者，那也是错误的。利用他在无锡和上海的关系网，荣宗敬躲过了蒋介石的通缉令（这一通缉令从未实行过），他仍然每天去办公室上班，而且劝服蒋介石没有进一步向他本人、申新纱厂或华商纱厂联合会索要更多的钱就撤销了通缉令。无论荣宗敬在与蒋介石的这第一场斗争中是输是赢，他都无可置疑地表明，他和他的关系网有能力打进蒋介石的高层顾问圈，影响蒋介石的政策。

影响政府政策

在躲过了蒋介石的通缉令后，荣宗敬与政府保持着公私两种不同的关系。在公的方面，他继续担任华商纱厂联合会会长，并接受了許多官方的任命：1928 年任工商部参议；1929 年任政府控制的中央银行理事；1931 年任全国经济委员会委员；1932 年任政府控制的轮船招商局监事。1928~1933 年间，在正式场合，荣宗敬显然与蒋介石的财政部长宋子文联盟，支持宋子文的反日经济政策。^①

与此同时，荣宗敬私下的所作所为则与其在公众场合不同。在非正式场合，他对宋子文的反日政策并不感兴趣，而是利用他与宋子文的私人关系，推动政府实施对申新有利，甚至只对申新有利的政策。事实上，荣宗敬竭力促进他自己的生意的做法，使得宋子文至少在一个关键的事件中付出了沉重的代价，那就是那一大笔美国棉麦贷款。

1931~1933 年间，荣宗敬不懈地促进这笔贷款的实现。1931 年秋天，他向国民政府抱怨道，上海的工业家，包括他自己在内，一

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 202 页。有关这方面的商人与政府间的关系，参见柯博文：《上海资本家与国民政府，1927~1937》，第 3~5 章。

向严重依赖东北和长江下游地区的小麦和棉花。但日本对东北的侵略和长江下游地区的洪灾切断了这 2 个供应来源。1932 年 6 月他安排购买了 40 万包美棉，并得到宋子文同意由国民政府担保，但因美国国会的阻碍，未能成功。荣宗敬不为所怯，又于 1932 年 10 月向美国政府的财政善后银公司（the Reconstruction Finance Corporation, RFC）申请贷款，以其个人债券和他的纱厂作抵，于 3 年内购买 100 万包棉花和 100 万担小麦。这一次，他发觉财政善后银公司极为热衷于推销美国的剩余农产品，因为这些剩余农产品拖累了大萧条期间美国农村的复兴。但这些农产品价格过高，因而在最初的谈判后，荣宗敬并未有进一步的行动。由于未能做成这些生意，荣宗敬恳求国民政府的最高官员参与推动他的计划。在 1933 年春天与宋子文的一次会面中，他终于得到保证，宋子文将在其即将开始的美国之行中寻求一笔棉麦贷款。^①

宋子文于 1933 年 4 月到达华盛顿后，立即提出了棉麦贷款的请求，在此后的谈判中，他也一直依靠荣宗敬为他出谋划策。宋的请求使得财政善后银公司立即向他提供了 4 000 万美元的棉花贷款和 1 000 万美元的小麦贷款，远远超出了宋子文原先打算各借 500 万美元的请求。宋子文最初有些犹豫不决，于是问荣宗敬如此大量的棉花是否会浪费。宋子文接到的中国财政部的回电引用荣宗敬的话说“中国当时的棉花库存‘仅够 1 月之用’而荣宗敬自己‘在以后的 12 个月里每月要用 5 万包’，也就是说，1 年 60 万包棉花，因而棉花贷款应早日实施。荣宗敬告诉宋子文，只有有了这笔贷款，华资纱厂才能生存并克服‘有着大量政府补助的日本纱厂的残酷竞争’。”^②这样，宋子文就于 1933 年 5 月签署了棉麦贷款，允诺中国将用 4 000 万美元的贷款购买 60 万包棉花。

^② 理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927～1937》，第 214～215、215～216 页。

数周内，各有关方面都已清楚荣宗敬在这件事情上的影响，而宋子文也痛苦地明白了这一点。宋子文最初认识到不应不加分析地接受荣宗敬的建议是在棉麦贷款达成后不到 1 个月的 1933 年 6 月。当时，宋子文接到财政部的一份电报，警告他上海通常每年使用的进口美棉不到 30 万包。宋子文对此表示怀疑，回电说，据他了解，荣宗敬一人就需要 60 万包，因而，财政部 30 万包的数字肯定有误。宋的部下用官僚式的托辞回答道，“荣宗敬确曾说过他每年要用 60 万包棉花，但我们并未证实过他的说法，只是将其照转而已”。^①就这样，宋子文第一次被暗示，他在决定对外关系时过于相信荣宗敬的建议。

荣宗敬并未因误导了宋而表示抱歉，而是继续运动压低棉花价格。1933 年 9 月，他敦促国民政府给他和其他工业家优惠购买美棉，他解释道，他们今年之所以比往年少购进口棉花，是因为中国国内棉花丰收，产量比正常年份增加了 20%。当时，另外 2 件事也导致了棉花需求量的下降。1933 年，中国都市经济萧条，导致某些纱厂关门；1934 年初，反对美国向蒋政府提供任何帮助的日本政府又颁布命令，禁止日本纱厂在中国购买美国出产的棉花。结果，1933 年和 1934 年两年里，中国总共只购买了 6 万包进口美棉，仅为荣宗敬最初所说的他一个人就要购买的数量的 10%。^②

荣宗敬从棉花降价中的所得让宋子文损失匪浅。宋对棉麦贷款的处理导致了 3 国政府的不满：日本政府怀疑宋子文正在从美

引自理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927～1937》，第 218 页。

② 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 262、388、391～394、549 页；理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927～1937》，第 220～225 页；柯博文：《上海资本家与国民政府，1927～1937》，第 136～139 页；柯博文：《面对日本：中国政治与日本帝国主义，1931～1937》，麻萨诸塞州，剑桥，哈佛大学，东亚研究协会，1991 年，第 158～159 页。

国获取资源，资助在中国的反日军事行动；美国政府责怪宋子文违背协定，说定借款 4 000 万美元购棉，最后却只买了 1 000 万美元；中国政府宋的对手则宣称，这些外国政府的抱怨显示出宋的无能。在各方对这一事件的攻击下，加上其他原因，宋子文于 1933 年 10 月 25 日辞去了财政部长的职务。^①

由于荣宗敬在棉花贷款事件中的作用，宋子文和国民政府中其他几个高级官员对他颇为怨恨。宋子文发誓要将荣宗敬从华商纱厂联合会会长的位置上赶下去。事实上，1933 年底，荣宗敬在该会选举中确实失去了这一职位。^②在华商纱厂联合会中无锡同乡的帮助下，荣宗敬成功地使得对他的继任者的任命延迟到 1934 年年中。但到那时，荣宗敬面对着一个更为严重的威胁，即要剥夺他在他自己公司中的权力的政治干预。

重 获 权 力

1934 年春夏，荣宗敬被下令辞去申新总经理的职位。他发觉对他发起联合攻击的是一批势力雄厚的集团：银行家和被称为政学系的官员，他自己的社会关系网中的商业协会，以及蒋介石在国民政府中的主要对手汪精卫的支持者。

对荣宗敬发起主要攻击的是政学系的 2 名成员，政府控制的中国银行总经理张嘉璈和上海商业储蓄银行的创立者和所有者陈光甫。由于无法支付他欠这 2 家银行以及欠汇丰银行和其他四五十家中国钱庄的贷款，荣宗敬向中国银行申请借款 500 万元。张

理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927~1937》，第 223~224 页；柯博文：《上海资本家与国民政府，1927~1937》，第 129~132 页。

理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927~1937》，第 226、230 页。

嘉璈于 1934 年 6 月将这笔 500 万元贷款中的 280 万元付给了他，但到 1934 年 7 月 4 日 张嘉璈拒绝支付剩下的 220 万元 因为荣宗敬用掉了第一笔贷款，却未按照张的要求改革申新的会计和其他业务活动。在通过他在政学系的关系及其他各种手段都无法使张嘉璈和陈光甫改变主意后，荣宗敬发觉自己已处于无法维持的财政困境中 遂于 1934 年 7 月 4 日，辞去了申新总经理的职位。^①

在这之前的一个星期，1934 年 6 月末，荣宗敬曾在最后关头向他的无锡同乡和生意上的合伙人王禹卿求救，要求在总公司内将福新和茂新面粉厂的资金转到申新名下，以解决他以申新作抵所借的到期银行贷款。但已控制了茂新和福新面粉厂的王禹卿阻止了他的策略付诸实施。王拒绝提供帮助，声称是荣宗敬和他长子荣鸿元将申新拖进了债务丛中。^②

在辞去申新总经理职务后，荣宗敬立即开始通过官方和非官方的活动推翻中国银行在他的贷款问题上的决定。在对官方的活动中 他吁请实业部的帮助 但他对实业部部长陈公博或陈公博的庇护者——国民党内一个主要派别的首脑、当时的政府行政院长汪精卫并无影响力。陈公博对荣宗敬不表同情，实业部的调查得出的结论是 荣家的申新纱厂没有预算计划 没有成本计算 也没有资金平衡账。陈表示只有在能够防止荣宗敬“复辟”的前提下 他才愿意帮助荣家企业。为阻止荣宗敬重掌申新大权 他任命了一个委员会去“整理”申新。

上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第 411、413 页 有关以“密切的私人纽带”联系在一起的政学系的情况，参见田宏茂：《国民党中国的政府与政治，1927～1937》 斯坦福 斯坦福大学出版社，1972 年 第 65～71 页。

② 钱钟汉：《无锡的 5 个主要资本系统的形成与发展》第 115～116 页。或许因为荣鸿元是荣宗敬的当然的继承人，他似乎成了批评的主要目标。人们尤其指责他在购买北美小麦时所作的错误判断，导致了福新的严重损失。参见上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 380、408 页。

在通过官方途径争取支持的同时，荣宗敬再次通过他的无锡同乡吴稚晖私下进行活动。吴稚晖一方面将荣家的事件公诸于报章，一方面私下诉诸于蒋介石。在中文报纸上，吴稚晖发表了给实业部长陈公博的公开信，信中争辩道，中国银行拒绝贷款给荣宗敬，让富有振兴中国经济的企业家精神的中国‘冒险家’泄气，而让有害于中国经济的消极无为的“守财奴”神气。^①

私下里，吴稚晖直接向蒋介石进言，反复告诫蒋介石应站在荣宗敬一边，反对中伤荣宗敬的陈公博和陈的庇护者汪精卫。事实上，吴稚晖在荣宗敬的催促下一再活动，以至于对荣宗敬感到不耐烦了。1934年7月24日，吴在给荣宗敬的中介人，也是来自无锡的薛明剑的信中写道：‘如果你要我告诉蒋介石“看我面上，你帮帮荣先生吧”，……必被人付诸一笑，视为疯子……先生等嘱我再向蒋说，到底说什么话？’^②

但吴稚晖显然说得足够了。几个星期后，1934年8月中旬，荣宗敬的活动得到了理想的结果。荣宗敬恢复了申新纱厂总经理的职位，并得到了中国银行和上海商业储蓄银行的400万元贷款。这笔贷款是因继宋子文任财政部长的孔祥熙的干预而发放的。他再次被告知（这次是由孔祥熙），这笔贷款的前提是要改革申新的管理体制和会计方法。而荣宗敬也再一次对改革者进行控制，这一次，他只让银行派来的监督对申新的财务和棉花采购事宜进行监督，而不让他们过问企业的生产与销售。^③

1年之后，在1934年12月8日的一份报告中，银行监督的怨

① 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第414～426页；许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，第96～101页；理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927～1937》，第233～243页。

② 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第432～433页。

③ 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》，第466～467页；理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927～1937》，第244～246页。

言无疑证明了荣宗敬的最后胜利。在这份报告中，他们抱怨道，（银行方面）卖纱又无实权。将来亏本有份 利益则无”。^①正如理查德·布什所示，在与国民政府打交道的其他事情上，荣宗敬也同样得益不少，他再也没有辞去申新总经理的职位。^②

事后来看，1934 年事件的意义并不在于荣宗敬的辞职，而在于他恢复的速度。这一次他遭到国民政府内最强大的派别的攻击 又失去了他自己的生意合伙人的支持 但他再次经受住了这些打击 设法重新获得了申新最高负责人的职位。他的成功表明 他的建立在家庭成员和同乡的社会关系网基础上的企业，在与政府高级官员打交道时，就像同市场上的商人和工厂里的工人打交道时一样有效。^③

结 论

第一章提到，历史学家们对于中国的企业是采用了西方式的非个人化的管理等级制还是依靠中国的社会关系网的问题上争论不休，申新纱厂的例子与这一辩论直接有关。^④荣宗敬拒绝将所有权和管理权截然划分，因而断然摒弃了西方式的非个人化的公司管理等级制。他将申新定为无限责任制的目的就是为了避免受他的家族之外的股东的干涉 然后 他严重依赖他的社会关系网来

① 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》第 464～465 页。

② 布什也描述了促使荣宗敬与国民政府官员斗争的其他相关事件，包括提议拍卖一家申新纱厂以及日本人在其中的作用。参见理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927～1937》，第 5 章。

荣宗敬并非 30 年代里惟一利用同乡关系保护自己，反对国民政府的人。有关其他人的例子，参见顾德曼：《家乡、城市与国家：上海的区域关系网与认同，1853～1937》，第 286 页。

柯伟林：《未公司化的中国：20 世纪中国的公司法和商业企业》载《亚洲研究杂志》第 54 卷 第 1 期，1995 年 2 月 第 51 页。

建立申新的职员队伍，任命他的家庭成员为公司的高级经理，任用他的同乡充任申新 60% 的职员位置。作为中国最大的华资企业，申新可能是中国商业史上运用中国的社会关系网将自己发展成为获利丰厚，富有竞争力的大企业的最佳范例。

在得出这一结论时，必须强调荣宗敬并没有消极地迎合他的社会关系网的命令或就让这一关系网络一直保持原封不动。相反，在前进的道路上，他每一步都要与这个关系网作斗争。他克服了他的同乡们对他在无锡之外扩展业务的计划的反对，创设了申新纱厂；他背离了以往依靠同乡资金的做法，向上海的日本银行和无锡之外的中国人借款。

荣宗敬最终全面改革了他的社会关系网，使之发挥了与西方式的和日本式的公司管理等级制相似的功能。虽然荣宗敬没有尝试过西方和日本的企业中实施的合股筹资以及其他融资手段，但他确实将他的中国关系网塑造成了组织完善、联系密切的管理等级制。就像中国其他的许多大型关系网一样，荣宗敬的关系网在他开始建立之前就是等级制的，而在他的领导下，则更是如此。在保持这种等级制的同时，荣宗敬也将它作了转化。他将企业的权力分散给他的高级助手，并选拔他的关系网中的年轻人，将他们送往他自己的学校及送往国外留学。在他们毕业后， he 把他们派去管理企业的所有各个方面——购买、生产及销售——并授权他们进行改革，如引入公司福利制度以削弱工头的势力，直接管理工人。在这样做时，他让他的等级制的社会关系网适应公司的等级制，以便将其企业联为一体。或许荣宗敬的方式与个人资本主义而不是管理资本主义更为相像，因为他将最高层的决定权牢牢地掌握在自己手中，而不是将权力分散给他的助手。但他仍然创立

有关中国关系网中的等级制和专制的其他例子，参见上述第四章；以及裴宜理：《上海在罢工 中国劳工的政治》第 50-52 页。

了一个广泛的管理等级体系，这一体系与中国工厂工人的社会关系网息息相关，就像西方的英美烟公司和日本的内外棉公司一样，竭力对其实施了最大限度的管理控制（见第三和第五章）。

荣宗敬将其社会关系网用于管理的成功令人不禁要问，中国的企业是否有必要采用西方式的或日本式的公司体制。如果中国的社会关系网能够用来达到与西方和日本的公司等级制同样的效果，那为什么中国企业要自找麻烦，仿照这些外国模式呢？在运用西方式的组织结构和经营方法的另一家最大的中国人拥有的企业——大中华火柴公司的例子中，可能会找到这样做的合理性。

第七章

大中华火柴公司

大中华火柴公司成立于 1930 年，公司甫经成立，立即成了中国最大的火柴厂。公司有二三千工人，在中国火柴市场上占有最大的份额。尤为令人惊讶的是，当大中华火柴公司于 1930 年成功地大举进入中国市场时，它的主要对手，西方的瑞典火柴公司已控制了至少 62% 的世界火柴制造业。^① 大中华火柴公司的创立者刘鸿生通过销售火柴和其他几种工业产品，积聚了巨大的财富。根据 1956 年中华人民共和国政府的调查，刘鸿生及其家族是中国仅次于荣宗敬后裔的最为富有的资本家。^②

在创立和建设大中华火柴公司的过程中，刘鸿生建立了某些荣宗敬所避免的西方式的公司管理等级制和行政机构。^③ 1930 年，刘鸿生创立大中华火柴公司时，将其登记为一家有限责任公司。他和他的家庭成员从未握有公司的多数股份，也从未控制过公

埃 肯·林德格仁：《公司的成长 瑞典火柴工业在全球扎根》 斯德哥尔摩 利伯尔福洛格，1979 年 第 3 部分 及第 352 ~ 357 页 表 20 ~ 22；《1932 年克鲁格尔的破产：一名金融天才的回忆 还是他只不过是骗子》 载《斯堪的那维亚经济史评论》 第 30 卷 第 3 期，1982 年 第 202 页。

王绍光：《魅力失灵 文化革命在武汉》 第 132 ~ 133 页。

荣宗敬确实在一个大型行政机构——华商纱厂联合会——中担任领导，但他试图将这一机构从属于他自己的关系网。有关他的这种“自私”的努力及其失败，参见理查德·布什：《国民党中国时期棉纺织业中的政治，1927 ~ 1937》 第 329 页各处。

司的资金决定权（就像荣宗敬和他的兄弟在申新所做的那样）。此后的 30 年代中期，刘鸿生先是创立并领导了火柴厂商的联营，然后又创立并领导了全国火柴联营社，联营社的几乎所有成员都来自于刘鸿生的家庭和家乡之外。然而，这并不是说，刘鸿生对他的中国社会关系网置之不顾。事实上，就像他之前的中国人一样，在他创业的全过程中，他都广泛培植基于家庭、同乡、同学和其他关系上的各种联系。

创立者及其联系

大中华火柴公司是由上海最大的 3 家华人火柴公司合并建立的。当这 3 家企业将它们的资本合在一起时，刘鸿生兄弟俩拥有大中华火柴公司 29.57% 的股份 与他们在 3 家企业投资总额中的份额大致相当。^① 虽然刘鸿生的鸿生火柴厂在这 3 家企业中仅名列第二，他首创并促成了合并，成了大中华火柴公司的第一任总经理。此后，他又主持了中国跨地区的火柴联营和全国火柴统制。刘鸿生之所以能在 1930 年成为大中华火柴公司的主持人（及此后的火柴联营和火柴统制的主持人），部分原因是他的不同寻常的关系。到 1930 年他 42 岁时，刘鸿生还从未有过在国外经商的经验，但在创立大中华火柴公司之前，他已经通过西方的以及中国的几个机构——一家美国人资助的学校，一家英国人拥有的大企业和一个中国人的同乡会——在中国建立了对他今后的事业有长期作用的关系。

^① 刘鸿生的鸿生火柴厂估价 579 245 元，他的一名合伙者的荣昌火柴厂估价 716 81 元，另一名合伙者的中华火柴厂估价 300 062 元。青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 60 页。



图 11

刘鸿生，大中华火柴公司的创立者和主持者，原载《上海与华北名人传》第 339 页。

学校的纽带

刘鸿生从未留学国外 他在 2 家美国新圣公会创立的教育机构——圣约翰中学和圣约翰大学——里学会了英语，并与上海的其他会英语的中国人建立了同学关系。19 世纪 90 年代 圣约翰大学成了在中国首批用英语向非基督教学生提供文科教育的教会学校之一。按照叶文新的说法，在 20 世纪 20~30 年代 这所学校最终给“来自富有的银行家、商人、工业家和专业人士家庭的中国青年提供不加掩饰的西方式的教育”。^① 与他的同学相比 刘鸿生的家庭并不特别富有，1905 年在上了 4 年圣约翰中学和不到 2 年的圣约翰大学后，他因为失去了奖学金而被迫离开了大学。按照刘家的传说 刘鸿生是被圣约翰大学的校长卜舫济赶出学校的 因

叶文新：《象牙塔中的学术界：中华民国文化与政治，1919~1937》，麻萨诸塞州，剑桥，哈佛大学东亚研究协会，1990 年 第 75 页。

为刘鸿生拒绝了卜舫济提出的资助他去美国的一家神学院留学，以后当一名基督教牧师的建议，卜舫济极为恼火，停止了给他的奖学金。^①

刘鸿生过早地离开了圣约翰大学，没能得到圣约翰大学的学位，但这并没有阻碍他成为圣约翰大学同学会中最有影响的组织者。1922年，他创立了被称为梵皇渡俱乐部的圣约翰大学同学会，经常在那里与圣约翰大学的同学们相会。20年代后期他成了圣约翰大学董事会会长，1930年，圣约翰大学授予他法学博士学位，以嘉奖他为大学所作的服务和贡献。^②

在刘鸿生于二三十年代里投资工业企业，建立他的事业时，他将他与圣约翰大学的关系转变成了他在商业和政治上的优势。例如，这些年里，他任命了几个圣约翰大学的同学在他的企业里担任经理、银行经理和会计等重要职务。^③此外，刘鸿生与他的2个在政治上极有影响力的同学——宋子文和宋子良兄弟保持着密切的联系。此后，当宋子文在1928~1933年间担任蒋介石手下的财政部长时，刘鸿生与宋氏兄弟的关系为他打开了通往蒋介石的途径。

刘鸿生也长期得益于他在圣约翰所受的英语训练。他的一位好朋友曾提到，刘鸿生经常利用他的英语阅读能力，研究科学和技术，虽然他对经济和文学的书籍不感兴趣。^④对他在经济上的成

① 刘念智：《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》，文史资料出版社，1982年，第2~3页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第1卷第3页。

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第1卷第311页；叶文新：《象牙塔中的学术界》第323页注73；《上海与华北名人传》，上海大学出版社，1935年，第341页。

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第1卷第295、311页。

胡世奎：《我所知道的刘鸿生先生》，《统战工作史料选辑》载《上海文史资料》，第8辑，上海人民出版社，1989年，第176~177页。

功更为重要的，或许是在圣约翰大学所受的英语训练使得他能够在此后的数十年里与在中国开滦煤矿的英国行政人员熟练地用英语打交道。

管理上的联系

从 1909 年起直到 20 世纪 30 年代，刘鸿生一直是英商开滦矿务局的雇员。他于 1909 年进入开滦矿务局工作（该公司自 1877 年创立以后，一直为中国人所有，1900 年为英国人接管，1912 年成为一家中英合办公司），在那里积累了用于开办他的工业企业的资本，包括他的第一家火柴厂——鸿生火柴厂（1920 年建立）、一家水泥厂（1923 年开工）、一家毛纺厂和一家煤球厂（均设于 1926 年）。

刘鸿生的英国同事对他印象极佳，他在这家矿务局的等级制中迅速升迁，因为他使公司取得了在他家乡——上海附近的长江下游地区的煤炭市场。他最初的职位是低级的跑街。公司让他在天津，而不是上海推销煤炭，因为开滦的总办事处设在天津，公司在煤矿所在的华北地区建立了庞大的销售网，在天津附近推销煤炭。

相反，公司在上海仅有一家小办事处向外国客户推销少量煤炭，对长江下游地区的中国客户，公司基本上全无接触。然而，在他进入公司的第一年即 1909 年，刘鸿生就说服了他的英国上司将他派回上海，让他单独负责公司在长江下游地区的少量中国客户。^①

埃尔斯奥思·卡尔森：《开平煤矿，1877～1912》剑桥 麻省诸塞州 哈佛大学，东亚研究中心，1957 年 第 82,146 页 刘念智：《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》，第 7～8 页。

回到上海后 刘鸿生雇了他的弟弟刘吉生 跟他一起在上海和京沪铁路沿线兜揽中国客户的生意。随着销售量的增加，刘氏兄弟在铁路沿线 尤其在上海、苏州、无锡、宜兴、常州、镇江、南通、江阴和浦口等城市增设了煤栈和煤号，派人在这些推销点推销煤炭，领取佣金。在刘氏兄弟的努力下，公司在长江下游地区的销煤量大幅度增长。1906 年，公司在上海和其他沿海港口的销量仅占公司总销量的 27.7% 而 1909~1911 年间，公司在这同一些城市中的销售比例增加到了 40%。^①

1914 年第一次世界大战在欧洲爆发后，刘鸿生抓住新的机会提高他在公司中的地位。当欧洲的战时运输困难迫使西方工业企业在华削减生产时，刘鸿生在上海附近的中国客户则扩大了他们的工厂，增加了对开滦煤的订量。当开滦自己的英国职员被召回国服兵役后，公司让刘鸿生接管公司在上海的外国客户，同时也让他保持他在上海的中国客户。

第一次世界大战期间及战后，刘鸿生在销售开滦煤炭中所获利润是他到那时为止最大的收入来源。1917 年和 1918 年 他从中赚了 130 万元。甚至直到 1926 年，在他开办了几家工业企业之后，他从销售煤炭中所获利润仍使他的其他获利最丰的企业相形见绌。那一年，他的销煤利润达 150 万元，而他的水泥厂只获利 665 500 元 他的火柴厂更仅有 142 500 元的利润。通过开滦，他不仅变成了富人，也有了更多的社会联系。他在中国的外国人中交游广阔。20 年代里，他雇了几名德国和日本的工程师、会计师和其他技术专家，到了 30 年代，他用留学归来的中国人取代了他

刘念智：《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》第 6~13 页，青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 56~57 页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 1 卷第 21 页 卡尔森：《开平煤矿，1877~1912》，第 82、146 页。

们。^①

就这样,1930年前,尽管没有受过任何在中国之外经商的训练或经验,刘鸿生从一家在华外国公司中学到了西方的商业实践,与外国商人建立了联系,他得到的收入为他提供了最初的投资资本。他在圣约翰大学里从美国人那儿学习英文,在开滦煤矿与英国人一起工作,这些经验无疑有助于他日后在生意上的成功。然而,在得益于他在西方学校中所受的教育和在西方人公司中工作经验的同时,刘鸿生并没有将自己从中国人的团体中分开。

同 乡 联 系

1920~1937年间,刘鸿生是上海宁波同乡会的会长,^②在他的一生中,刘鸿生始终依靠他的家人和宁波同乡(他的祖籍所在地定海位于上海东南150公里之外,是宁波府的一个县)。他在开滦矿务局的成功表面上看来完全是他同西方人的关系,而事实上却是直接归功于他同宁波同乡的联系。

中 国 商 人

刘鸿生能于1909年进入开滦工作得益于当时的上海宁波同乡会会长周仰山。在这之前的14年里,即从他的父亲于1896年

刘念智:《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》第6~13页;蒂姆·赖特:《中国经济与社会中的煤矿,1859~1937》,第100页;青岛工商行政管理局史料组编:《中国民族火柴工业》第56~57页;上海社会科学院经济研究所编:《刘鸿生企业史料》第1卷第283~284、324~330页;张美贺(音):《中国现代企业的经营形态——刘鸿生企业为例的个案研究,1911~1949》,国立台湾大学硕士论文,1987年,第175页。

② 董启俊:《宁波旅沪同乡会》,《浙江文史资料选辑》第39辑,1989年3月,第48页。

去世后，刘家一直将周仰山看作父亲的化身。1906年即在他进入开滦工作前3年，刘鸿生与叶素珍结婚，从而极大地加强了他家与宁波的联系。叶家是上海最富有的宁波家庭之一，叶素珍是叶澄衷的孙女。如第二章所述，叶澄衷从宁波移居上海，为推销包括美孚石油公司的煤油在内的产品创立了他的跨地区销售网，从而在19世纪里暴富起来。从1909年刘鸿生受周仰山之助进入开滦工作后，他就开始按月给周仰山送钱，直到周仰山逝世，以感谢周仰山的帮助，他又成了周仰山的煤球厂及此后火柴厂的合伙人。^①

通过著名的宁波在外旅居者求职体系^②，在开滦开始工作后，刘鸿生又充分利用他的宁波关系在工作中取得成功。他的英国老板以为刘鸿生个人为开滦打开了长江下游的市场，并直接经营着该地区的煤炭销售，事实上刘鸿生秘密地将煤炭经销的责任交到富有经验的宁波商人杜家坤手中。杜家坤的义泰兴煤号经营多年，有自己的码头、驳船及自己的推销网。在20世纪10年代末和20世纪20年代初，根据这种私下的协议，刘鸿生将开滦的煤炭交给杜家坤，除了开滦付给他的工资之外，还可以得到义泰兴30%的利润作为报酬。

1924年，开滦的英国经理们发觉刘鸿生并未亲自监管煤炭销售事宜，并另行收取报酬后，他们坚持要刘鸿生终止这一协定。为此开滦在上海设立了一个售品处，由开滦和刘鸿生各自投资50%，并平均分享利润。即使这样，刘鸿生还是瞒着开滦，在整个20年代继续与杜家坤合作。杜家坤拿出了刘鸿生在开滦的上海办事处应出的一半资本，也分享刘鸿生应得的一半利润。

① 刘念智：《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》第4~5、14~15页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第2卷，第18、81~82页。

② 参见琼斯：《宁波帮与上海的金融势力》第82~83页。

③ 上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第1卷，第6、18、22~23、33、58、72、76、159页。

职员与工人

刘鸿生也曾不太成功地尝试过运用同乡联系加强对职员与工人的管理和控制。1920年，他在家乡宁波定海捐款设立了2所学校，一所是专招男学生的定海中学，另一所是定海女子中学，为招聘和培养宁波人成为雇员作准备。^①然后，在20年代后期，他开始将这些学校的毕业生从宁波送往他在上海的企业，尤其是章华毛纺厂和中华码头公司。

章华毛纺厂创立于1929年，在这里，刘鸿生将他的宁波学校的毕业生用于监督宁波工人。毕业后的男生进厂后先当练习生，然后在成功地完成了培训课程后，一部分被送往日本作进一步的培训，另一部分留在章华当领取工资的管理员或职员。毕业后的女生则当拿摩温，监督工厂里的宁波女工。章华厂共有1000多名从宁波招到上海的女工，她们进厂后先要当1~3年的没有工资的艺徒，艺徒期满后，就留在章华当正式工人。^②

当这些职员和工人从宁波来到上海，开始在毛纺厂工作时起，刘鸿生就试图利用他的宁波同乡关系，对他们进行直接控制。1930年，他企图在章华毛纺厂引入考工科来击败拿摩温。考工科里的管理员直接与工人打交道，并向他们的上司考工员汇报。但不久，由于管理员并未能真正深入工人之中，他撤销了管理员，让考工员依靠拿摩温来管理工人，这样，拿摩温任意处置工人的权力丝毫未减。据当时的一家杂志在章华所作的调查，“工人由……工

① 陆志廉：《企业大王刘鸿生》载《浙江文史资料选辑》第39辑，1989年3月，第153页。

② 胡世奎：《我所知道的刘鸿生先生》第167~169页；刘念智：《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》第32、34页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第2卷，第316~319页。

头推荐进厂”^①，女工在工头的监督下工作”。^①

在中华码头公司，刘鸿生也雇佣了从他资助的宁波学校来的毕业生。就像在章华毛纺厂一样，他用这些学生对工人进行直接控制的企图事实上也没有成功。根据刘鸿生儿子的回忆，中华码头公司的职员全是宁波定海中学的毕业生，公司的经理则来自其他地方，把对码头工人的招募和管理完全交给上海的流氓头子手中。^②

刘的儿子回忆道，从中华码头公司开张之日起，“所有码头都在恶势力盘踞控制之下。因此，我父亲很早就同上海流氓头子杜月笙、黄金荣、张啸林等有联系”。^③刘鸿生与上海的这3个最为著名的流氓头子“称兄道弟”，1936年刘鸿生又敦促他的25岁的儿子拜杜月笙为“老头子”，承认杜月笙的权威。使他的儿子颇为难受。后来，他儿子回忆道：“我父亲当时1936年已经是10来个企业的老板，已经是千百万富翁的身价，已经是宁波同乡会的会长和公共租界工部局的华董，而且是国营轮船招商局的总经理，在上海资本家中，他已经是数一数二的闻人。然而在十里洋场中，还得让杜月笙称王称霸”。^④

刘鸿生的儿子在80年代年届70时写下的这些话，可能夸张了刘鸿生对杜月笙表示的敬意。但现存的所有资料都表明，刘鸿生并未能直接管理和控制中华码头公司的工人。^⑤

虽然有关1930年前刘鸿生的火柴公司中的劳资关系问题的文件不像章华毛纺厂和中华码头公司那样多，但也有证据显示，刘

① 《上海的毛纺工厂》载《中国经济杂志》第2卷第6期（1932年12月），第443页。

②④ 刘念智：《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》第30、58页。

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第1卷，第315页。

刘念智：《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》第54、58、74～75页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第1卷，第315页。

鸿生在他的鸿生火柴厂里也未能对工人进行直接的管理和控制。就像在毛纺厂和码头公司一样，在火柴厂里，刘鸿生也雇佣他所资助的宁波中学的毕业生，但因为工厂位于离他的上海总部 100 公里之外的苏州，他与这家工厂的工人似乎比其他工厂的工人更为隔膜。^①

利用关系建立大中华火柴公司

在创建大中华火柴公司时，刘鸿生充分利用了他同西方商人打交道的经验以及同他的宁波同乡中的资本家和工人的关系。尽管合作创立大中华火柴公司的 3 家企业在 20 年代争夺火柴市场的激烈竞争中互不信任，也尽管刘鸿生的企业并非 3 家中最大的一家，他还是决定要说服其他 2 家火柴厂—— 荧昌火柴厂和中华火柴厂的老板同意与他的鸿生火柴厂合并，并让他当总经理，

1928 ~ 1930 年间 刘鸿生一再敦促这 2 家企业与其的企业合并，并由他担任总经理，他断言，他的战略将帮助他们打败他们的西方对手瑞典火柴公司。1926 年当瑞典火柴公司企图购买他的鸿生火柴厂时 他就显示出 他能顶住这家西方公司的压力 用英语同这家公司的人讨价还价，在他的条件未得到满足时，拒绝了瑞典火柴公司的要求。到了 1929 年和 1930 年，中国的火柴公司在瑞典火柴公司在上海发起的价格战中损失惨重，尤其是在 1930 年上半年 荧昌亏损 93 000 元 中华亏损 17 000 元。这样，刘鸿生号召结成联合战线 对付瑞典火柴公司的计划就越来越令人信服了。^②

① 青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 82 页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 1 卷，第 79 ~ 80、323 页。

② 《桑德仁致刘鸿生》，1926 年 2 月 4 日 刘鸿生档案 第 02 ~ 003 卷；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 1 卷 第 28、60 页。

在提名自己担任大中华火柴公司总经理时，刘鸿生借助了他同计划合并中的最大企业荧昌火柴厂老板邵尔康的乡谊。刘和邵都来自宁波，也都在上海设立了他们企业的总部。对他们来说，这种乡谊并不仅仅停留在情感上，他们俩都很清楚，刘鸿生的同乡关系网中包括同四明银行的密切联系，在资金融通上可以为合并提供便利。^①

尽管他们的宁波乡谊消除了他们之间的某些猜疑，但邵尔康从头至尾都与刘鸿生激烈地讨价还价。甚至在 1930 年夏经过 2 年的谈判后，邵尔康还在最后一刻要刘鸿生再作一次让步，将所有 3 家公司的资产，包括固定资产、流动资产甚至品牌商誉，都升值 20%。由于鸿生火柴公司的资产比荧昌小得多，刘鸿生完全明白，这样做的结果对自己极为不利，但他还是接受了这一条件。^②

1930 年 7 月，3 家企业正式同意合并，取名大中华火柴公司，任命刘鸿生为总经理。虽然刘鸿生并未拥有公司的多数股票，他还是迅速地掌握了公司的管理大权。第一年，他就设立了一个直接听命于他的总事务所，事务所下分设总务、营业、厂务、会计、考工、技术和采办 7 个科。他购买了长江中游地区 2 家最大的火柴厂和其他几家小厂，向大中华火柴公司下属的每一家火柴厂派出 1 名会计员、1 名技术员和 1 名考工员，他自己则在上海的总公司里直接听取这些人员的汇报。^③

按照章华毛纺厂的模式，公司成立伊始，刘鸿生即企图用聘

^① 上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第 1 卷，第 137～138 页；邵尔康的家乡是宁波镇海。参见《中华全国中日实业家名录，上海部分》，1936 年，第 239 页。

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第 1 卷，第 133～134 页。

^③ 青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 60～65 页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 1 卷，第 137、146～149 页。

用宁波同乡，设立考工科，并通过他的宁波乡谊取得上海社会局局长潘公展的帮助，用加强考工科的作用等办法加强对大中华火柴公司 2 000 名工人的管理和控制。尽管如此，他对大中华火柴公司工人的控制并不比对章华毛纺厂的工人更为密切或更为直接。^①

从 1930 年合并完成，大中华火柴公司成立之日起，刘鸿生就开始将自己的主要精力扑在这家企业中。20 年代里，他运用令人眼花缭乱的一大批关系筹集资本，开办了各种不同的生产水泥、羊毛、煤球及火柴的工厂。但在 30 年代，他集中精力经营大中华火柴公司，通过保持他的社会关系网，建立一系列管理机构及发展企业管理等级制等办法，将公司发展壮大起来。

击败对手实行火柴联营

30 年代初，通过设立中国火柴工业中最为广泛、最为有效的市场销售机构，大中华火柴公司成了中国最大的火柴销售商。作为公司的总指挥，刘鸿生利用公司的这一优势，逐一打击他的竞争对手——1930~1933 年间的瑞典火柴公司，1934 年和 1935 年的小型华资火柴厂及 1935 年的大型日本火柴厂——然后又逐一与它们签订停战协议，从而为建立火柴联营铺平了道路。

击败西方大对手

大中华火柴公司于 1930 年创立时，它的销售体系在有的方面与瑞典火柴公司相当，在有的方面则超过了它。像瑞典火柴公司

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第 1 卷，第 349~354 页；
青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 82 页。

(以及前面各章描述的其他大型外资销售企业)一样,大中华火柴公司也任命领取工资的销售人员,让他们负责雇佣及监督地方的中国代理商。与瑞典火柴公司不同的是,在刘鸿生的大中华火柴公司市场机构中服务的全是中国人,公司将其中的某些人派到长江下游地区的几个瑞典火柴公司未曾到过的城镇,授权他们用赊销的方法让代理商销售产品。

在大中华火柴公司管理等级制中的每一个层次上,都可以看到公司支持在上海之外的长江下游地区推销产品的证据。与瑞典火柴公司不同,大中华火柴公司的最高层的营业科一分为二。一部分负责“远区”,即在瑞典火柴公司也设有办事处的长江中游和东南地区的大城市中的销售;另一部分负责“近区”,即上海外围的长江下游地区。瑞典火柴公司则并无类似的机构。这样,如表 14 所示,大中华火柴公司的市场不仅达到了瑞典火柴公司所达到的分事务所一级,而且在 24 个县里设立了“经销处”,达到了瑞典火柴公司未曾到过的较小的或较为边缘的市镇。在这一级上,大中华火柴公司领取工资的中国代表与领取佣金的代理商打交道,而后者则通过中国小批发商和零售商推销产品。这一精心构建的市场体系使得大中华火柴公司在上海的总部得以收集商情,规范价格,将瑞典火柴公司的产品逐出地方市场。1930 年大中华火柴公司成立伊始,即让它的所有地方代表进行调查,确定在各个分事务所中,公司的 60 多种品牌哪些最为畅销。在这些情报的基础上,公司设计出每一个分事务所的主要商标。这些商标一般都有地方特色。例如,宝塔牌就是苏州的主要商标。为尽可能加深顾客对某种主要商标的忠诚度,公司逐步取消了 40 种品牌,在每一个地区降低主要品牌的价格,使得商标品牌的减少得以相应地增加在每个地区竞争的强度。

表 14 火柴公司在中国的销售代表的分布状况

	瑞典火柴公司	大中华火柴公司
在中国的总部	上海	上海
区域级的分事务所	东北(2个城市) 长江下游(1个城市) 长江中游(1个城市) 华南地区(1个城市)	长江下游(5个城市) 长江中游(4个城市) 西南地区(3个城市)
县一级的经销处	长江下游(24县)	

资料来源：《刘鸿生企业史料》第1卷第153页；第2卷第149页；第3卷第65页；《中国民族火柴工业》第71~72页。

在垄断地方市场后，大中华火柴公司就提高价格，获取高额利润。例如，它在1930年以每箱34.17元的低价将瑞典火柴公司和其他竞争者赶出了上海和南京之间的市场；在垄断了市场后，它即于1931年将售价提高到每箱48.94元。从这一个地区，大中华就增加了180万的收入。到了1932年，几个分事务所的主要品牌都站住了脚，它们都从上海得到指令，如果有任何对手企图卷土重来，侵入当地的市场，就故伎重演，“先跌价，后涨价”。^①

为使这个多层次跨区域的销售体系听命于他的领导，刘鸿生采用了“待遇从优，管理从严”的经营哲学。所谓“待遇从优”就是工资与奖金均按每个人在销售体系中的等级发给。在上海大中华火柴公司的总部里，各科正副主任每月工资300元，职员花红按照每个职员的服务年限、出勤率及上司的评价发给，职员特酬由刘鸿生亲自掌握分发。在中层的分事务所的主任每月工资100~120元，外加职员花红。在分事务所主任管辖下的最低一级经销处的职员每月工资50~100元，外加职员花红。

“控制从严”则通过“保证制度”来实行。每名职员都需由保证人代为担保。除高级及中级职员得以免保外，分所主任以下的职

员都按其经管的货物与现金量设定保证金：出纳股股长的保证金为 2 万元 收账员为 1 万元 栈房 收支员或外埠分销跑街为 5 000 元；更低级的职员为 500 ~ 2 000 元。^①

1930 ~ 1932 年间引入的这种行政管理制度使得大中华火柴公司在吸引地方代理商时比瑞典火柴公司有了明显的优势。与瑞典火柴公司不同，大中华的销售代表将产品交给代理商赊销，不用他们付现金存款。瑞典火柴公司的欧伦注意到“(大中华)的销售体系与我们不同。为它们赊销的批发商可得到一二个月的存货。”^②

通过让它的中国销售代表给为公司赊销的批发商提供大量货物，刘鸿生的大中华火柴公司在 1930 ~ 1932 年间超过瑞典火柴公司，成为市场上最大的销售商。在 1931 年 7 月至 1932 年 6 月的抵制日货高潮期间，大中华在长江下游地区的火柴销售额中占 46.2% (100 753 箱) 在长江中游地区占 72.7% (20 045 箱)。在与瑞典火柴公司和它的其他对手竞争时，大中华的销售机构遵照“先跌价，再涨价”的战略获得了高额利润。从 1930 年 7 月公司开张时到 1931 年底，公司产品的平均价格上涨了 3 倍(从每箱 14.47 元涨到 43.33 元)^③ 如表 15 所示，1931 年公司的利润总额也增加了 3 倍(从 125 535 元增加到 545 823 元) 利润率上升到 23.06% 比以往任何时候也比以后任何时候都高。1932 年公司的利润下滑到 415 186 元 利润率下跌到 15.98% 但到那时 刘鸿生已将瑞典

青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第 78 ~ 81 页。

② 《欧伦致伦伯格函》，1934 年 3 月 3 日 瑞典火柴公司档案 中国满洲里，1934 年。有关瑞典火柴公司在华活动的详情 参见高家龙：《在国外亏本：30 年代瑞典火柴公司在中国》，《商业与经济史》第 2 系列 第 16 号，1987 年 第 83 ~ 91 页 高家龙：《进入上海市场的三条道路：火柴贸易中的日本、西方及中国的公司，1895 ~ 1937》，载魏斐德、叶文新编：《作客上海》 伯克利加州大学 东亚研究所，1992 年 第 45 ~ 46 页。

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第 1 卷 第 147 页 第 2 卷 第 171 页。

火柴公司推到了完全防御的地步。1932年在写给儿子的信中,他不无骄傲地说道:“我们与克鲁格尔之间有某种竞争,但现在这已经过去,我们的火柴更受欢迎”。他的胜利是如此彻底,以至于他曾于1932年企图买下瑞典火柴公司在中国的所有经销业务。虽然他未能说服瑞典火柴公司出售其在华业务,但从此之后,他一直以自己的条件与该公司的西方经理们打交道。^①

表 15 大中华火柴公司的价格、成本、利润、利润率、

产量及资本(1930~1944)

年份	平均价格 (元/箱)	生产成本 (元/箱)	利润 (元)	利润率 (%)	产量 (箱)	资本 (元)
1930 (7~12月)	34.17	28.27	25 535	6.57	64 500	1 910 080
1931	48.94	31.17	545 823	23.06	140 410	2 367 300
1932	48.97	31.89	415 186	15.98	120 549	2 598 480
1933	41.88	30.51	62 197	2.07	129 254	3 000 000
1934	34.06	26.93	- 423 793	- 11.61	147 596	3 650 000
1935	30.92	24.05	- 506 579	- 13.88	150 093	3 650 000
1937	41.94	26.68	333 056	9.12	96 711	3 650 000
1938	-	-	1 770 092		33 230	
1939	-	-	1 021 925		67 128	
1940	-	-	2 354 515		54 956	
1941	387.00	236.00	2 862 660		40 766	
1942	733.00	503.00	6 731 927		16 779	
1943	2 752.00	1 635.00	16 542 783		10 812	
1944	41 979.00	22 440.00	111 712 667		13 831	

资料来源:《刘鸿生企业史料》第2卷第170~171、248页;第3卷第96~97页;
(中国民族火柴工业)第75、82页。

注:1937~1941年为法币;1942~1944年为汪精卫政府的中储券。

① 《刘鸿生致其儿子函》,1932年4月23日,刘鸿生档案,14~042卷。

与西方对手结盟

在大中华火柴公司胜利的浪潮中 瑞典火柴公司只得承认失败 接受刘鸿生对市场控制的事实 并恳求他结束 2 家公司之间的激烈竞争。瑞典火柴公司的董事长兼公司全球经营部首脑伦伯格在斯德哥尔摩宣布投降，并让公司的上海经理欧伦去贯彻公司的决定。1934 年，斯德哥尔摩的伦伯格在给上海的欧伦的私信中写道，“在与对手争斗时 他 刘鸿生 显然是无所不用其极。当然 他是个很难弄的人”。由于不愿与大中华火柴公司争夺对中国火柴工业的控制权 伦伯格指示欧伦 他应当“坦率地告诉他（刘鸿生）我们的目的并非要控制市场或在市场上占有支配地位，而只是要保证我们在上海工厂中的投资得到合理的回报”。为避免进一步的损失，伦伯格告诉欧伦，“我们希望能在中国遵循‘自己活 也让别人活’的原则”。事实上 他并不让欧伦在这一政策上有任何选择的余地 他的结论是，“与中国厂商合作显然仍是修补目前状况的惟一办法”。

在这一新的联盟中，刘鸿生与瑞典火柴公司的欧伦紧密合作，相互交换价格单，商讨市场情形，并采取联合行动。欧伦在上海秘密地送交给他在瑞典上司的报告中写道，“我们仍然与大中华火柴公司密切接触”该公司要削减售价 因为“不与大中华火柴公司结盟的小厂正在侵入它的市场……因而（瑞典火柴公司的）降价完全得到大中华火柴公司的同意”。^②

然而，尽管刘鸿生的大中华和瑞典火柴公司两巨头密切合作，

① 《伦伯格致欧伦函》，1934 年 7 月 13 日 瑞典火柴公司档案 市场分析统计科 中国 1933 年。

② 《欧伦致瑞典火柴公司函》，1933 年 3 月 20 日 瑞典火柴公司档案 市场分析统计科 中国 1933 年。

这 2 家公司在 1933 ~ 1935 年间仍然损失惨重。如表 15 所示，大中华火柴公司进入市场后，于 1930 ~ 1932 年间，以瑞典火柴公司的损失为代价成功地获取了大量利润。然后，它在 1933 年却失去了许多市场，其售价仅勉强超过成本。1934 年和 1935 年更深陷于债务丛中。事实上，大中华火柴公司在 1934 年和 1935 年里的损失(930 372 元) 几乎等于它在其获利最丰的 1931 年和 1932 年里的利润总额(961 009 元)。这些损失大部分应归咎于大中华这些年来与进入上海市场的较小的中国火柴工厂进行的价格战。

发动市场进攻

出乎意料的是，虽然刘鸿生成功地制服了他的主要竞争者并与其达成了合作协定，但当他在与小对手的竞争中如法炮制时，却遇到了困难。为制止亏本，他首先企图除掉他的对手。作为这场战役的一部分，他于 1933 年在长江下游地区将大中华火柴公司的产品售价压到低于当地一些小公司的水平之下，其中有 7 家是在这之前一年进入当地兴旺的火柴市场的。当这一策略未曾奏效时，他又发动了一场新的市场进攻。

1934 年他用销货奖励制度来激励各分事务所的营业人员。这一制度向职员提供新的刺激来增加销售，允许各地分事务所以累进的方式从超额销售的部分中提取一定比例的奖金：超额 1% ~ 10% 的提取 1%；超额 11% ~ 20% 的提取 1.2%；超额 21% ~ 30% 的提取 1.4%；超额 30% ~ 40% 的提取 1.6%；超额 41% ~ 50% 或更多的提取 1.8%。相反，对那些未能销售足额或未能收回所有呆账的分事务所，则扣除其部分正常的年度奖。^①

^① 上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 2 卷，第 153 ~ 154 页；青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 76 页。

为在价格战中争取代理商，大中华火柴公司于 1934 年建立了经销同业联合会。公司采用了各种办法吸引中国经销商加入这一联合会，不仅付给这些经销商通常的佣金，并按月发给他们每箱 0.3 元的酬劳费，每年还由分事务所的营业人员决定发放年度奖励金。为得到这些奖励，经销商必须专售大中华火柴公司的产品，遵照公司规定的价格和行销区域营业。为检查经销商忠诚与否，经销同业联合会向秘密告发其他会员违规的人给予奖励。

这一市场进攻战虽然咄咄逼人，却未能制止中国小公司进行的商业游击战。刘鸿生与其中国同行一再签订价格协议，但每一次都发觉签约者对协议置之不理，自行削减价格。甚至在他的家乡宁波，他也无法压倒他在当地的对手正达火柴厂。该厂不断地与他进行价格战，顽强地拒绝接受他要购买该厂的要求。^②随着大中华火柴公司的损失不断增高，瑞典火柴公司开始认真考虑刘鸿生的抱怨。欧伦在 1933 年 5 月写道：“在这方面，大中华火柴公司对我们完全坦率。他们告诉我们让小工厂遵守价格协议的困难，及他们自己在实施新的协议价格时的失败”。根据欧伦的推测，在 1933 年一年里，大中华火柴公司的售价下跌了 25%（甚至比表 15 所示的更多）^③

刘鸿生之所以未能说服小厂降低产量，提高售价，是因为这些小厂都预期不久就会实行火柴联营。在这个前提下，在 1933 ~ 1935 年间，每家火柴厂都有理由增加产量，因为尽管他们在短期内会因低价竞争而遭受损失，但从长期来看，当火柴联营实施后，他们就可以得到较高的配额，从而得到较高的利润。正如瑞典火

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 2 卷第 149 ~ 150 页。

② 李政：《正达火柴厂》，《宁波文史资料》第 6 辑，1987 年 10 月，第 30 ~ 31、33 ~ 34 页。

③ 《欧伦致瑞典火柴公司函》，1933 年 3 月 20 日，11 月 24 日瑞典火柴公司档案，市场分析统计科，中国，1933 年。

柴公司的欧伦于 1933 年写给他在斯德哥尔摩的上司的信中所说，“考虑到实施计划配额的可能性，我们尽可能地拖延……削减产量，因为最终的配额很可能根据以前的生产量来决定。”大中华火柴公司似乎也按照同样的理由安排生产。尽管亏损，公司在 1933~1935 年间还是年年增加生产，在这些无利可图的年份里，大中华火柴公司每年生产的火柴都超过在这之前获利年份的产量（见表 15）。欧伦谴责那些小公司因短视和无能而过度生产，他尖刻地评价道，这些小公司只不过是“不知道如何核查他们自己成本的小小的蚊子工厂”。但他们自己可能也在全力或将近全力生产，希望未来的火柴联营会让他们获得高配额。^①

如果说火柴制造厂商预计到将会实施火柴联营，他们也同样预计到谁将出面组织这种联营。1934 年，欧伦在从上海寄往瑞典的信中写道：“现在没人怀疑我们试图控制这一工业，因为瑞典火柴公司要控制市场，在目前情况下显然是不可能的”。惟一可能组织这一联营的候选人是刘鸿生。欧伦担心，到 1934 年初，他可能已经开始把市场“控制在自己手里”。^②事实证明，欧伦的担心是完全正确的。

组成以上海为基地的跨区域火柴联营

正如火柴厂商所料，30 年代中期，刘鸿生开始组织火柴联营。在经过价格协议被打破后发生的激烈价格战后，火柴业中无人愿意委托其他任何人担当联营中最重要的任务——设定生产配额、

^① 《欧伦致瑞典火柴公司函》，1933 年 11 月 24 日，瑞典火柴公司档案，市场分析统计科，中国，1933 年。

^② 《欧伦致瑞典火柴公司函》，1934 年 3 月 2 日，瑞典火柴公司档案，中国满洲里，1933 年。

规定售价、划分销售范围，因为每家厂商都担心他的竞争对手会超过配额，削减售价，以自己的损失为代价超越划定的销售范围。在这种互不信任的气氛中，让各家对手参加联营要比让他们遵守联营所定的政策更为容易。

就像在早先谈判合作协议时那样，在组成这一火柴联营时，刘鸿生向其对手作出了让步，并为自己保留了作为总经理的绝对权威。1934 年和 1935 年刘鸿生与 9 家华资小火柴厂进行了谈判，这 9 家小厂合在一起以大中国火柴公司的名义与他讨价还价。他给他们提供了通过规定产销配额提高利润的机会，并对他们作出让步，答应让生产量跌落到日产 20 箱以下的工厂超额 40% 生产。作为回报，他要求这些小厂接受他的决定，以 1931 年 7 月至 1934 年 6 月间国民政府的税单为基础确定配额（而不是按每家工厂的火柴机为基础，那样做会给较小的工厂较高的配额）。

1935 年 4 月 9 日刘鸿生与其他 9 家火柴公司签署协议成立了国产火柴制造同业联合办事处。根据协议，所有成员均须保证做到以下 3 条：通过联合办事处而不是直接从政府购买合法销售所需的印花税单；由联合办事处，而不是直接由政府安排官方进口许可（以购买硫磺和其他不可或缺的原材料）；开放会员的工厂让联合办事处检查。所有会员也承认刘鸿生的领导权，让他担任联合办事处理事会的主席，大中华火柴公司的职员在 11 名理事组成的理事会中占了 6 名，在联合办事处的 5 名常务委员中占了 3 名；并占据了联合办事处中包括总经理、总务、会计、业务科科长在内的所有高级职位。^①

在赢得了小型华资公司合作的同时，刘鸿生也说服了瑞典火

青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第 101 页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 2 卷第 177~181、187 页。这一联营合同的复印件载上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 2 卷第 177~182 页。

柴公司与联合办事处合作。1934年2月24日在联办处成立1年多之前，刘鸿生就给瑞典火柴公司看了他的建议，发觉欧伦对此颇为谨慎但很感兴趣。欧伦提醒刘鸿生，我们过去签署价格协议的经验“并不能鼓励我们放弃对销售的控制，另一方面，如你所知，直到其他人违约为止，我们一直严格地遵守了价格协议”。^①

随着谈判的进行，刘鸿生在管理权限上对瑞典火柴公司作了比对联办处的中国会员更多的让步，从而减轻了欧伦的担心。为了让瑞典火柴公司在联营中有发言权，他授权设立了一个由3名成员组成的管理委员会，2名是来自联办处的中国会员，1名是瑞典火柴公司的人。这一委员会有权考虑送呈联办处的所有有关配额、价格、销售地盘等重要问题，并且只有在全体成员一致同意的情况下才能作出决议。在增加了这个委员会后，刘鸿生终于使瑞典火柴公司在联办处成立3个月后的1935年7月27日与联办处签署了合作协议。^②从此以后，瑞典火柴公司虽然从未正式成为联办处的成员，但却一直恪守联办处的政策。

在劝说他的西方对手签署协议的同时，刘鸿生也说服他的日本对手签署了一个协议。在跟在华日本火柴厂打交道时，刘鸿生面对着有所不同的问题。与瑞典火柴公司、大中华火柴公司及联营中其他中国火柴厂不同，日本公司的火柴厂集中在华北，尤其是青岛和天津。由于刘鸿生考虑更多的不是占领华北市场，而是保护其他地区的市场，他愿意给日本公司高配额，只要它们同意将销售范围限制于青岛所在的山东省和天津所在的河北省。为此，他于1935年2月派大中华火柴公司董事陈伯藩去东京。陈伯藩会

^① 《欧伦致刘鸿生函》，1934年2月27日，瑞典火柴公司档案，中国满洲里，1934年。

联办处与瑞典火柴公司于1935年7月27日签订的合作协议复印件见瑞典火柴公司档案，英格·达尔·基纳·阿瓦特利，1935~1939年；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第2卷，第189~194页。

说日语，他的父亲是日籍中国人。他陪伴日本火柴公司的老板们参观了青岛和天津的火柴厂，然后于 1935 年 7 月把他们带到上海与刘鸿生谈判。1935 年 7 月 26 日 刘鸿生与日本火柴厂商签订了一个市场分享协议。2 个月后他们又扩大了联营的范围，使其包括现有成员和日本在华火柴公司，并改名为中华全国火柴产销联营社。刘鸿生担任扩大后的联营社的主席，理事会成员包括 6 名中国人和 2 名日本人。日本方面许诺停止在山东省和河北省之外出售产品。作为回报，刘鸿生给日本公司的生产配额高达每年 101 713 箱，仅次于大中华火柴公司每年 124 800 箱的配额。

在山东和河北之外，刘鸿生给大中华火柴公司的配额远远高于他的其他对手。在给予日本火柴厂（它们在华北与不属于新的联营社的中国工厂竞争）高配额的同时，他保证了大中华火柴公司在长江中下游和东南地区有一半以上的火柴销售量。说得更精确一点 在 1935 年 7 月设定的 8 个省份 江苏、浙江、福建、安徽、江西、河南、湖北、湖南 的配额中 大中华火柴公司占 54.87% 其他 9 家中国火柴厂占 29.31% 瑞典火柴公司占 15.82%。^②

同时，刘鸿生向参加联营的会员厂通告有关产量、价格和利润的新政策。1935 年 7 月 他让它们削减 20% 的生产量；1935 年 10 月、11 月和 12 月 他通知他们按月提高售价 每次大箱火柴每箱提价 3~3.6 元 小箱提价 2.4~3 元。^③ 刘鸿生告诫联营社会

青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第 106~107 页 张圻福、韦恒：《火柴大王刘鸿生》 河南人民出版社，1990 年 第 119~121 页 瑞典火柴公司档案，《关于火柴工厂限产的备忘录》，1934 年 5 月 25 日 瑞典火柴公司档案 中国满洲里，1934 年 上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 2 卷 第 196~197、201、204~206 页。

② 协议的日期为 1935 年 7 月 27 日 见瑞典火柴公司档案 英格 达尔、基纳·阿瓦特尔，1935~1939 年 第 10 卷 第 47 号。

③ 青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第 104~105 页。

员实行他的新政策，但就像以前那样，他很难长期实施联营社的政策。

长期实施中的问题

1935 年底 在与瑞典火柴公司、中国人的火柴公司及日本人的火柴公司达成协议 6 个月后，刘鸿生又一次遭到了联营社内小型中国火柴厂的抵抗。据一名在联营社的会议上代表瑞典火柴公司的西方人的说法，大中华火柴公司与小公司之间就联营社的政策争辩达数月之久。他在一封于 1936 年写给瑞典火柴公司上司的信中说道，“小厂反对在一些最重要的问题上——例如随着消费状况限制产量和销量的——达成协议。只是在经过数月辩论后，才达成了与提价相联系的各厂间的平等销售”。他认为，这一体系的“特殊弱点”在于“每家工厂都有权随时撤出”联营社。

刘鸿生赞扬中国的小型火柴厂商在没有国民政府的外部督促下至少也主动地参加了联营。^②但他的赞扬也意味着，他更希望得到政府的合法保证，让中国的所有火柴厂商都服从联营社的政策，他并且发起了一场争取官方赞助的全国火柴统制的运动。

争取政府支持全国火柴统制，1936 ~ 1937

从大中华火柴公司于 1930 年成立之时起，刘鸿生就不断地活动国民政府干预火柴工业，减少火柴厂商间的竞争。他的最终成功意味着中国的企业家并非总是反对及受害于国民政府实施的统

附 于 1937 年 1 月 28 日备忘录的手写补遗，参见瑞典火柴公司档案，英格·达尔·基纳·阿瓦特尔，1935 ~ 1939 年，第 10 卷，第 47 号。

② 青岛工商行政管理局史料组编，《中国民族火柴工业》，第 100 页。

制（如历史学家们一般所建议的那样）。^① 尽管刘鸿生在 30 年代初期提出了许许多多要求政府干预的提议，直到 1936 年止，他的努力几乎全都付诸东流。1931 年，他很满意政府决定将火柴进口税从 7% 增加到 40% 的决定，但政府的这一政策并未制止火柴工业中的外国竞争。瑞典火柴公司在上海收买了火柴厂，从而跨越了关税壁垒，1932~1936 年间该厂生产的火柴占当地火柴生产量的 30%~40%。^②

1931 年，刘鸿生向政府递交了他的由包括大中华火柴公司拥有的 5 家在内的 15 家火柴厂联署的“全国火柴统制大纲”。虽然刘鸿生并未赢得政府对这一提案的支持，但被列入记录的这一提案全面描述了可供政府将来实施火柴统制参考的办法，包括设立产销配额的权力，关闭超配额生产的工厂，监督火柴厂化学原料的分配，及禁止设立新厂。^③

1935 年，刘鸿生在组织火柴联营时，终于说服了国民政府在火柴工业中发挥作用，虽然这种作用并不太大。在刘鸿生的催促下，国民政府财政部指令税务署向火柴联营社的会员厂家颁发写有各厂生产配额的印花税票。在跨出这走向政府干涉的试探性的第一步时，政府仍只是消极行事，并未正式批准实施配额制，关闭违规工厂，制订原料流动的条例以及禁止开设新厂。直到 1936 年和 1937 年，刘鸿生才说服政府组成了以官方权威来实施禁令的火

柯博文：《上海资本家与国民政府，1927~1937》，第 240~250 页 白吉尔：《中国资产阶级的黄金时代》第 288~293 页 柯伟林：《德国与中华民国》第 90~101、262~264 页。

② 青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第 41、59~60、96~98 页。

中国第二历史档案馆，火柴工业档案，第 852/293。青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 96~99 页 上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 2 卷 第 96~99、172~173 页。

柴统制。

统制的实现

1936年2月21日 国民政府正式批准刘鸿生的中国火柴产销联营社实施全国火柴统制，并给予其从1936~1941年为期5年的特许权。在实业部、财政部和外交部的一次联席会议上 政府许诺实施刘鸿生所鼓吹的所有政策 包括产销配额、化学品和原材料管理、工厂检查、关闭违反联营社政策的工厂。从1936年2月15日起 即联营社正式成立2星期后，未经联营社允许，政府禁止任何人设立新厂，而且禁止任何已经废弃的工厂未经联营社同意重新开工。^①

国民政府规定联营社为惟一官方授权的火柴专卖商，从而杜绝了对市场统制的任何模棱两可的解释。瑞典火柴公司的一名职员当时注意到 所有厂商都被禁止自行出售产品 被迫 放弃它们现有的销售机构 而且在多数情况下 都损害了长期以来同批发商建立的关系”。政府除了要求所有中国火柴厂商都成为联营社的成员外 还命令所有外国火柴公司与联营社谈判达成协议 或在外交部的监督下送交仲裁。^②

刘鸿生之所以能成功地说服政府采纳他的提议，是因为他争辩道 联营将会防止火柴厂商逃避税收 而且 就像他一向所做的那样，他通过非官方的以及官方的途径将这件事递交给最高决策者考虑。刘鸿生凭借乡谊取得了蒋介石的欢心，因为他们俩都来

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第2卷，第207、211~213页。

1936年1月28日备忘录，瑞典火柴公司档案，英格·达尔、基纳·阿瓦特，1935~1939年，第10卷，第4号；青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第109~110页。

自宁波。30年代初期，他便经常参加一些仅限于蒋介石最亲信的人参加的讨论，1932年，他被蒋介石任命为政府拥有的中国轮船招商局的总经理，在这个职位上工作了2年。通过他在圣约翰大学的同学宋子良，刘鸿生结识了宋子良的哥哥。1928~1933年间任财政部长的宋子文。宋子文任命他为政府中的两个最为显耀的顾问机构的委员，1932年6月，他当上了全国财政委员会委员，1933年10月，又当了全国经济委员会的委员。^①

1935年，刘鸿生显然企图用金钱收买另一名高级官员、继宋子文之后任财政部长的孔祥熙，以期望得到他的支持。从结果来看，很可能刘的贿赂发挥了他预期的作用。1935年2月，刘鸿生签订了一个为期3年的向孔祥熙租房的合同，并开始支付房租，但刘从未使用过这间房子。不到1年，刘最终得到了由孔祥熙签署的批准全国火柴统制的官方命令。虽然没有直接的证据证明，刘鸿生向孔祥熙支付的房租导致了孔祥熙支持刘鸿生的提议，但却有证据表明刘鸿生因孔祥熙正式设立全国火柴专卖对孔的感激之情。其他中国资本家都认为孔（祥熙）不如宋（子文），刘鸿生则一直坚定地为孔及孔的经济政策辩护。^②

对于刘鸿生同政府的谈判最重要的或许是他与另外一名官员吴鼎昌的关系。在参加政府之前，吴鼎昌长期从事银行业。刘鸿生争取政府干预的努力在吴鼎昌于1935年12月成为实业部长后立即就开始有了结果并不是偶然的。无论刘鸿生如何竭力与蒋介石、宋子文及孔祥熙拉关系，在他开始与吴鼎昌打交道前，他发觉

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第1卷，第303页；第2卷，第26、173、211页。青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第99~100页。张圻福、韦恒：《火柴大王刘鸿生》，第121~122页。胡世奎：《我所知道的刘鸿生先生》，第176~177页。

^② 上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》，第2卷，第211页；怀庶：《中国经济内幕》，香港：新民局出版社，1948年，第85~86页。

政府中无人愿意接受他的有关火柴统制的提议。统制实施后，他对吴鼎昌的支持深表感谢。1936年3月13日在写给吴鼎昌的一封信祝贺他女儿结婚的私信中，刘鸿生像往常一样将私事与公事夹在一起说道：“我与我的火柴业同仁深为感谢您的鼎力相助 您使我们赢得了建立5年联营及限制设立新厂的提议。您的慷慨支持将决定性地帮助我们克服当前的困难”。^①

1937年，在联营社与其成员厂发生的惟一一次法律冲突中，刘鸿生得到了吴鼎昌毫无保留的支持。在刘鸿生领导下的联营社指责一家小火柴厂——民生火柴厂假造文件，以获取超过其配额的印花税票。在这种非法举动被发觉后，民生火柴厂撤出了联营社，拒绝让联营社的稽查员进厂检查，并作为非联营社成员制造和出售火柴。民生火柴厂在辩护中则谴责联营社在火柴业中运用统制权不公，偏护大厂特权，牺牲小厂利益。为结束这些不公平的政策，民生火柴厂认为联营社应予废除。

当这一案子呈送到实业部时 吴鼎昌作为最终仲裁者 毫不含糊地作出了有利于联营社的裁决。他重申了联营社章程的有效性 命令民生火柴厂留在联营社内 不准超配额生产 接受稽查员进厂检查，并遵守联营社章程中的其他条款，否则就得关门停产。吴鼎昌在他于1937年7月8日宣布的决定中指出 自18个月前联营社成立以来 除了民生火柴厂外 尚无其他成员违背联营社的规章制度。^② 考虑到火柴工业中以往的价格战及破坏协议的情形，吴鼎昌的说法似乎很难令人相信，但就联营社在上海和长江下游地区的有效性而言，他的说法并不夸张。

① 《刘鸿生致吴鼎昌函》，1936年3月13日 刘鸿生档案 见《中国现代政治史资料汇编》第2卷第23册 第5219页。

② 吴鼎昌：《中华全国火柴产销联营社的社务与联营纠纷，1936～1937年》 刘鸿生档案。

联营社在长江下游地区的有效性

总部设于上海的联营社在长江下游地区极为有效地实施了它的政策。在 1936 年 4 月至 1937 年 4 月的第一年里，它在这一地区将火柴价格平均提高了不下 50%。^① 结果 联营社中的某些工厂获利丰厚。

联营的主要得益者是刘鸿生的大中华火柴公司。如表 15 所示，在经过 1934 年和 1935 年间历史上最大的亏损后，大中华火柴公司于 1936 年和 1937 年获得了其历史上最高的利润。这种戏剧性的巨大变化是联营有效性的直接结果。

在联营社组成后，瑞典火柴公司的利润也不断增加，达到了比其西方管理人员认为可能达到的更高的水平。当瑞典火柴公司上海办事处的欧伦和其他人于 1936 年 1 月首次看到联营社的建议书时，他们深表怀疑，认为“整个计划的目的是就是要让中国人有可能将美内（瑞典火柴）公司从竞争中完全驱逐出去，而让刘鸿生的集团事实上垄断华中地区的市场”。但在联营社成立后的第一年内，这些西方人的想法就开始改变了。1937 年 2 月 欧伦在从上海写给他在瑞典的上司的信中，一向闷闷不乐的他乐观地预测到，“考虑到我们在中国的活动，联营社 将提供一个相当令人满意的工作基础”。6 个月后，他的办事处兴奋地证实了他的预计已成为现实，“自 1937 年 2 月 1 日以来 通过在各方同意的基础上发放印花税票的办法 竞争已基本上杜绝了”。^②

青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第 119～120 页。

^② 引自 1936 年 1 月 28 日备忘录及《欧伦致瑞典火柴公司函》，1937 年 2 月 19 日均见瑞典火柴公司档案 英格·达尔·基纳·阿瓦特尔，1935～1939 年；以及 1937 年 1 月 24 日美内公司（瑞典火柴公司的上海分公司）致瑞典火柴公司信件中的附件，市场分析统计科，1935 年，均见瑞典火柴公司档案。

参加联营社的长江中下游地区的其他中国火柴厂商似乎也都按其各自的规模有所得益。中等规模的工厂如上海的中国火柴厂、宁波的正达火柴厂、汉口的楚胜火柴厂在 1936 年和 1937 年都获得了利润。联营社的一些小成员厂，如上海的中南火柴厂和苏州的民生火柴厂在 1936 年和 1937 年则出现了亏损。但联营社仍继续扩展，并控制了其他的小火柴厂。到 1937 年 2 月与一年前刚开始联营时的 10 家工厂相比，联营社在长江下游地区已控制了 21 家工厂。^①

长江下游地区之外联营社的局限性

刘鸿生及其联营社在长江中游地区只取得了一定的成功；在华北，联营的成效更小；在中国其他地区，则丝毫不见成效。在长江中游地区，刘鸿生另行组织了一个专管这一地区的机构，从而克服了联营社在该地区最初的失利。在 1936 年 2 月成立时，联营社起初也邀请了该地区的火柴厂加入联营，联营社的一般条例也在该地区实施。但不到几个月，刘鸿生就被迫协商一个针对该地区的协议，因为长江中游地区最大的火柴厂——楚胜火柴厂开始使用作为其未来份额的印花税票超额生产。为避免恢复竞争，刘鸿生愿意将楚胜的配额从每月 660 箱增加到每月 990 箱。如果楚胜同意与大中华火柴公司和瑞典火柴公司一起，组成一个专在长江中游地区（即联营协议中明确规定的湖南和湖北两省）销售的地区性联营机构。1936 年 6 月，这 3 家公司签署了协议。大中华火柴公司和瑞典火柴公司分别得到每月 1200 箱的配额。此后的 1936 年

^① 青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 106、120～121 页；《欧伦致瑞典火柴公司函》，1937 年 2 月 19 日，瑞典火柴公司档案，英格·达尔、基纳·阿瓦特，1935～1939 年，第 10 卷第 47 号。

和 1937 年里这 3 家公司事实上垄断了长江中游地区的火柴市场。

在华北，联营社企图推行早先与日本火柴公司达成的协议，但却遭到了当地火柴厂及当地军阀的反对。1936 年春，联营社在山东青岛设立办事处后，命令当地的 4 家华资火柴厂关门，另外 20 家火柴厂减少产量。在关闭这些工厂时，联营社的官员引用了国民政府有关 1936 年 3 月 28 日后禁止新厂开设及老厂复工的命令；在设定产量配额时，他们根据的是 1931 年 7 月至 1934 年 7 月火柴厂的交税记录。

许多中国火柴厂商对这些命令及联营社的其他政策反应激烈。2 家日本大厂和 10 家中国火柴厂加入了联营社，但有 20 家中国火柴厂组成了一个对立的联合办事处，起初加入联营社的 10 家中国火柴厂中有 5 家退出，组成了又一个联营合作社。这 2 家当地企业组织的联营机构抱怨联营社歧视中国人，给予日本大厂极高的配额，它们要求联营社根据各厂的火柴机数量而不是向国民政府纳税的记录决定配额。

当联营社和国民政府企图实施他们的权威时，他们未能克服当地的反对。1936 年 2 月，联营社成立后不久，它的青岛办事处就停止向拒绝参加联营的 20 家火柴厂发放印花税票，但这些工厂无视国民政府的条例，继续出售不贴印花税的火柴。联营社决心整治这些违反规例的厂家，派出调查员从上海到青岛收集这些厂家违反政策，逃避国民政府税收的证据。但当调查员将要返回上海时，当地军阀韩复榘派军队到火车上没收了他们收集的证据。此后，联营社的权威只及于青岛的极少数几家火柴厂。联营社最大的成功或许是说服了日本在青岛的几家大火柴公司不再从华北向长江中下游地区出口。

在中国其他地区，联营社对火柴生产很少或几乎全无影响。在天津，联营社设立了与青岛同样的办事处，但只有很少几家企业

参加，而且参加的企业都只是口头上允诺遵守配额。在华南地区，联营社遭到当地 16 家火柴厂组成的联营机构的激烈反抗。他们致信联营社，称刘鸿生为“野心家”和“我国实业界之一大罪人”。在西北地区，联营社与军阀阎锡山进行了正式谈判。阎锡山于 1931 年在山西省实行了火柴专卖，不愿意让联营社在当地设立办事处。在中国其他地区（尤其是西北、长江上游和西南地区）联营社甚至未曾尝试与当地火柴厂商进行谈判。^①

根据瑞典火柴公司 1937 年春所作的一份调查报告来看，联营社在全国范围内从事火柴统制的有效性似乎与国民政府作为联营社政策执行者的有效性正相对应。这份报告发觉使用印花税票控制生产的做法在长江中下游和东南地区“相当令人满意”，在省政府并不“真心支持”国民政府税收条例的其他地区次之，在“可以明显感到未受统制的火柴厂商竞争的，处于国民政府统治密切及统治松懈的省份之间的边界地区”则毫无作用。^②

私人首创与官方执行

在评价企业与政府之间的这种结合时，值得强调的是，首创者是私人工商业家，而不是政府官员。当然，说刘鸿生在官方的火柴统制实施之前是一个私人企业家，并不是说他完全避免与政府接触。相反，在 1930 年创立大中华火柴公司之前，他早就与有影响的政府官员结为朋友。30 年代初，他已经接受了官方的顾问委员会的职务，并担任了国营轮船招商局的总经理。然而，在 1930 年

青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》，第 88～91、105、110～116、118 页；上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》第 2 卷，第 230～242 页。

② 《有关中国火柴统税实施状况的备忘录》，市场分析统计科，1935 年。

甚至更早的时候，刘鸿生作为一名私人企业家就已经开始寻求政府干预火柴工业，并在最终说服政府按他的主张行事之前进行了多年的活动。与此同时，刘鸿生在 1930 年促成大中华火柴公司的合并，1935 年组成跨地区的火柴联营，都表明工业家可以在没有政府引导的情况下相互合作。事实上，当 1936 年 2 月政府最终实施全国火柴统制时，它屈从了刘鸿生的请求，批准了刘鸿生在政府卷入之前早已形成并试验过的政策。

在全国火柴统制开始运行后，国民政府又批准了对其他几项产品（蔬菜油、茶叶、鱼以及百货公司出售的消费品）的统制。历史学家们认为这些统制都是国民政府单方面强加于私人企业家身上的。^①或许在其他那些工业中，政府官员积极提议统制，而私人企业家则勉强地接受统制，但在火柴工业中（或许其他一些工业中）^②情况则正好相反。

结 论

如上所述，大中华火柴公司似乎是不可逆转地从利用个人化的中国社会关系网变成了利用非个人化的西方式的公司及行政管理等级制。在创立大中华火柴公司之前，刘鸿生通过与一个传奇式的商人家庭联姻，从 1920 年起一直担任上海宁波同乡会会长；以及培植他与从工业家和银行家直到蒋介石的友谊，建立了一个

柯博文：《上海资本家与国民政府，1927～1937》，第 240～250 页；白吉尔：《中国资产阶级的黄金时代》，第 288～293 页；柯伟林：《德国与中华民国》，第 90～101、262～264 页。

② 相应的个案，参见琳达·贝尔有关薛寿萱于 1936 年在无锡组织兴业缫丝厂时的“合并战略”以及他与国民政府“协调地”合作发展该厂的描述。参见琳达·贝尔：《一种工业，两个中国：无锡县缫丝业与农民家庭生产，1865～1937》，未发表的博士论文，1995 年，第 252～263 页。

强大的社会关系网。在公司建立的前夕，他也利用了他的社会关系网将投资者集合在一起，促成了这家公司的诞生。通过同乡的纽带，他说服了一名拥有比他自己的火柴厂更大的火柴厂的宁波同乡加入合并的公司，并让自己担任大中华火柴公司的首脑。

1930年，大中华火柴公司一旦成立后，刘鸿生似乎将他的社会关系网搁在一边，转而偏好于西方式的非个人的公司结构和管理方式，依靠投资者和来自于其家庭和同乡之外的职员来经营企业。首先，他于1930年在法律上将大中华火柴公司注册为一家他以及他的家庭仅占少数股份的股份制有限责任公司；然后，他又在30年代初在大中华火柴公司内建立了一套包含着与西方企业中相同的公司管理等级制的经营与销售体系；最后，在30年代中期，他先在火柴联营中，以后又在全国火柴统制中，加进了几个与他的家庭及他的故乡毫无关系的中国的、西方的和日本的工业家。他与这些人并非是基于家庭和同乡的非正式的社会关系网，而是惧于自杀式的竞争及国民政府要进行报复的威胁而走到一起，组成了一个正式的组织，共同行动。

然而，到了该时期将要结束时，刘鸿生又重组了他的高级管理层，表明他从中国社会关系网走向西方式的公司管理等级制的转变并非是不可逆转的。从30年代初期将企业管理权交给家庭之外的专业人员后，刘鸿生又在30年代中期及40年代将这些权力转回到他的儿子手中。在他的13个子女成年并从国外留学归来后（4个儿子1个女儿留学美国；4个儿子1个女儿留学英国；另外2个儿子和1个女儿留学日本）^①，刘鸿生将他的儿子们任命为企业的高级管理人员，给予他们仅次于他自己的权力。他的那些从剑桥大学和其他西方学术机构及日本大学毕业的儿子们，在刘的所有企业中保持并赞同西方式的会计和其他业务设施，但他们毫

刘念智：《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》第69～70页。

不含糊地将不是他们家族的人排除在企业最高决策层外，1936年，他们从刘鸿生的专业管理人员手中将企业的管理权收回到了他们自己手中。^①

从专业人员管理到家庭管理的这一转变表明，刘鸿生的企业并未决定性地或最终地从依靠社会关系网管理转变为依靠公司等级制下的管理。这就推翻了那种将大中华火柴公司看作一家用西方式的管理制度战胜中国社会关系网的企业结论，或至少使之更为复杂化了。从这一实例（以及前面各章讨论的实例）中可以看到，认为任何企业在中国都是排他性的，或者通过公司管理等级制或者通过社会关系网来经营的说法是错误的。这些结论表明对于本书开头提到的那些问题，有必要重新加以系统的阐述。

^① 1936年，刘鸿生的大儿子刘念仁对刘鸿生最为信任的助手华润春的可靠性发生了怀疑，并重新审计了华润春自1932起的账簿。同年，刘念仁和他的一个弟弟取代了华润春成为仅有的可以代刘鸿生签字付款的人。参见陈坤耀：《民国近代企业的管理——以刘鸿生及其企业为例，1920～1937》，在《民国以来中国企业公司的兴起》会议上提交的论文，香港大学，1996年7月12～13日。在此后的几年中，刘鸿生还偶尔干涉或推翻他的儿子们的决定，但到1941年后，他似乎已放心地让他们负责经管刘氏家族的所有资产。参见《刘鸿生致其儿子函》，1939年6月25日及《刘鸿生致何廉及其他子女的信件》，1941年10月14日均见刘鸿生档案，14/041。

第八章

结论 大企业与关系网

1937年日本对中国的军事侵略极大地改变了中国的商业环境，使得本书所描绘的所有企业都重新调整了它们在中国的经营活动。因此1937年为本书提供了一个合适的结尾年份。但是值得注意的是，即使在战争爆发后，所有这些公司还是都找到了在中国经营的方式。在战争年代，美孚石油公司和英美烟公司部分地停止了它们在中国的业务，将其局限于那些未被日军占领的地区。三井和内外棉株式会社扩张了它们在中国，尤其是在日占区内的业务。申新和大中华火柴公司则一分为二，让其原在上海的总部管理日占区内的业务；而让在重庆新设的分部管理日占区之外的业务。^①当战争于1945年结束时，三井和内外棉株式会社与战败的日军一起撤出了中国，而美孚石油公司、英美烟公司、申新纱厂和中国火柴公司则重新回到上海恢复经营，直到毛泽东和中国共产党于1949年打败蒋介石和国民党，上台执政为止。

^① 小欧文·安德森：《美孚石油公司与美国的东亚政策，1933～1941》，普林斯顿大学出版社，1975年；白吉尔：《上海资本家与从国民政府到共产党政权的转变，1948～1952》，载李云山、刘翠蓉编：《转变中的中国市场经济》，台北：中央研究院，1990年，第515～536页；高家龙：《中国的企业、政府与战争，1931～1949》，载入江昭、柯文编：《美国、中国及日本对战时亚洲（1931～1949）的观点》，特拉华州，《学者资源》，1990年；柯博文：《中日战争期间长江下游地区的中国资本主义，1937～1945》，提交给（美国）中西部地区亚洲研究协会年会的论文，西伊利诺伊大学，1994年9月24日。

20 世纪 40 年代后，所有这些公司除了内外棉之外，仍然是跨国大公司，或至少给一些跨国大公司留下了一份遗产。美孚石油公司的后继者（以不同的名称）统治了世界石油工业；而英美烟公司（仍旧用原来的名称）仍然是世界主要的香烟制造商。尽管内外棉株式会社在 1945 年后未重回世界市场，三井却回到了世界市场，并成了许多深刻影响了世界经济格局的日本综合贸易商社的典范。与此同时，荣氏和刘氏家族在 50 年代督促申新和中国火柴公司转向社会主义，并在 80 年代和 90 年代又重新崛起，成为中国经济有影响的推动者。目前，荣氏家族的一名成员，荣宗敬的侄子荣毅仁，是中国最大的对外贸易公司——中国信托投资公司的创始人。^①

虽然本书未曾详细描述这些公司在 1937 年后的历史，但关于它们 1937 年以前历史的解释对于经济体制的长期发展还是颇有意义的。如第一章所述，以往的研究描述了西方的、日本的和中国的做生意方式，并将西方和日本的方式与公司管理等级体系联系在一起，将中国的方式与社会关系网联系在一起。当学者们囿于这些分类时，他们给人留下了一种印象，即每个成功的企业都在自己的商业文化指导下，在两种相互排斥的做生意的方式——通过公司管理等级体系或通过社会关系网之间作出一个泾渭分明而又一成不变的选择。但本书的发现却揭示出西方的、日本的和中国的企业并未固守等级体系和关系网的边界。在本书讨论的这段时

^① 钱德勒：《看得见的手》第 350～353 页；高家龙：《大企业在中国》第 270 页；山崎广秋：《日本综合贸易商社形成的逻辑》；载米川信治、吉原秀树编：《综合贸易商社的商业史 第 13 届商业史国际会议富士大会会议录》东京：东京大学出版社，1987 年；小泽手友：《跨国公司主义 日本模式 对外依赖的政治经济》普林斯顿：普林斯顿大学出版社，1979 年；白吉尔：《上海资本家以及从国民党政府到共产党政权的转变，1948～1952》；青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》第 142～152、224 页；贾斯珀·贝克：《纺锤停转时上海的困境》载《南华早报》香港，1996 年 12 月 21 日第 20 版。

期里，上面提及的这些公司都没有仅仅依赖等级体系或仅仅依赖关系网，每一家公司都既使用了等级体系，又使用了关系网。

公司管理等级体系

本书提到的 6 家公司都曾将等级体系用于在中国的管理。它们之间的差别不在于是否利用过等级体系，而在于接受或创造了什么样的等级体系。每一家公司都形成了某种源于西方的、日本的或是中国的管理经验的公司等级体系。

2 家西方企业——美孚石油公司和英美烟公司——在 20 世纪的最初 10 年，都通过派遣西方领薪代表到中国和培训能讲英语的中国领薪代表，引入了西方的行政管理等级体系。当然，这 2 家公司在这样做时所遵循的顺序截然不同。美孚石油公司将权力下放给中国社会关系网达 20 年（1883~1903）后，才引入了公司管理等级体系在中国从事直接经销。与此相反，英美烟公司几乎一到中国就引入了公司管理等级体系从事直接经销，而将近 20 年（1902~1919）后，又将经销的主要职责转交到中国社会关系网中的领取佣金的代理商手中。不过，2 家公司都用了很长时间将管理等级体系引入和建立起来，并使其适应中国的环境。

2 家日本企业——三井和内外棉株式会社都利用了日本式的管理等级体系来对其在中国的营运活动施加控制。与美孚和英美烟相比，日本企业在其等级体系中安置了更多从本国来的会说汉语的职员，它们利用这些日本的中国通来更深入地管理中国市场和监督中国工人。和 2 家西方公司一样，三井和内外棉的管理等级体系在中国进行最大限度运作的持续时间彼此不同，但二者都将这些等级体系保持了很长时间。

即使是申新纱厂和大中华火柴公司这样的中国企业也有公司管理等级体系。如第一章所提到的，人们一般将中国企业等同于

社会关系网络，并认为它们是与公司等级体系相对立的，申新和中国火柴公司确实都利用了社会关系网络，但这 2 家公司也使用了管理等级体系。当然，其中之一的申新纱厂有一个非常个人化的等级体系，其创建者荣宗敬在企业决策上保持着相当大的权力，他所雇佣的职员大部分是其家庭成员和同乡。但申新还是有一个非常严格的管理等级体系，荣宗敬在最高层指挥受过培训的经理人员控制各个部门及下面各个层次的人，包括在产棉区的棉花采购员、棉纱和棉布市场上的经销商，以及工厂车间里面的工人。如果说申新的管理等级体系有些个人化，大中华火柴公司的等级体系则是非个人化的。其创建人刘鸿生成立了一个合股的有限责任公司，通过一系列的管理等级机构——一个负责直接经销的行政管理体制、一个卡特尔和一个全国性的专卖组织——建立起这个公司机构。这个机构以他为首脑，而投资者和职员几乎全都不是他的家庭成员或同乡。

在这 6 个案例中，所有的企业都使用了公司管理等级体系在中国实施控制。在某些案例中，它们引入了等级制来取代或监督社会关系网；而在另外一些案例中，他们又遵循着相反的模式，即将责任从等级体系移交给社会关系网。

社会关系网络

所有这 6 家企业在中国使用等级管理体系的同时也将权力下放给中国的社会关系网。在它们各自的历史进程中，每家企业都与中国的关系网息息相关并容纳了中国的关系网。这些关系网并不只是被动的，只会奉命行事而不发生作用。相反，在某些情况下，中国的关系网比公司的管理等级体系更能采取主动。

在 2 家西方企业中，中国商人的关系网都曾取得对营销的控制，但它们在美孚石油公司并未能像在英美烟公司一样一直保持

这种控制。美孚石油公司在中国的最初 20 年里(1882~1903)中国商人和买办的关系网将煤油的经销活动控制在他们自己的手中,而并不留意西方企业的组织结构和商业经营方式。这些相对自主的中国关系网将美孚的产品控制在自己手中的时间比在世界任何一个主要市场上的地方关系网所能做的都更为长久,从而显示出了它的顽强性。直到 1903~1904 年间,美孚才在中国建立了直接经销体系。然而这一体系一经建立,中国关系网中的成员就被取代或成为美孚的雇员。这些雇员受美孚石油公司章程条例的束缚,一旦违背公司的政策就会遭到惩罚。

相反,在英美烟公司,中国的关系网从成为英美烟公司的代理商之时起就再也没有失去过对公司产品销售的控制。英美烟公司在中国的最初 20 年里,即 1902~1919 年,中国的关系网在销售公司产品时比直接经销的公司管理等级体系更有用。在 1919 年,当中国关系网的优越性充分显示出来后,英美烟公司就将产品经销的主要责任交给了中国的关系网。在 20 年代、30 年代和 40 年代,中国的关系网一直保持着这种责任。在这数十年里,中国的关系网一般来说是在英美烟公司的等级管理体系之外运作,卷烟厂、烟草产地和香烟市场都不在公司领薪代表的严密监督之下。

在 2 家日本公司中,中国的关系网也像它们在 2 家西方公司中一样取得过控制权,而在其中的一家公司中比在另一家公司中保持得更为长久。三井在中国经营的最初 21 年里,即 1877~1898 年,中国的买办和其他商人运用与他们在美孚和其他西方大企业中极为相同的方式控制着货物的经销。但到了 1898 年,买办们都被辞退去领养老金了。在三井公司的管理等级体系中,日本的中国通取代了许多中国的商人。

相比较而言,在内外棉纱厂中的中国工人的关系网比在三井销售体系中中国商人的关系网要持久得多。在 20 世纪的最初十几年里,内外棉株式会社咄咄逼人的改革加强了公司的劳工监督

等级制，迫使中国的拿摩温服从严格的纪律，并通过直接向工人提供住房和其他福利待遇削弱了拿摩温的权力，使得中国拿摩温们被迫转入防御。但是到了 20 年代中期，中国的拿摩温们与中国共产党、国民党及帮会组织一起成了一系列罢工的领导者，从而取得了对内外棉的主动权。这些中国拿摩温将内外棉作为主要目标，在 1925 ~ 1927 年间举行了无数次罢工，使得内外棉几乎瘫痪。他们取得了一场持久性的胜利，使得他们（而不是内外棉株式会社）在整个 20 年代后期和 30 ~ 40 年代控制了招募和培训中国工人的权力。

2 家中国公司也没有仅仅因为它们由中国人拥有就避免了中国关系网的挑战。在申新纱厂，荣宗敬自己的社会关系网的成员反对他在家乡无锡之外开设公司的计划。虽然他们没能阻止他在上海开设申新纱厂并将总部设在那儿，但他们确实成功地使其家族成员及同乡占据了申新纱厂管理等级体系中各个层次的大多数管理职位。其他的中国关系网也在公司的棉纺织厂里对申新的管理权威提出了挑战。这些由中国工头们领导的关系网在整个 20 世纪最初 10 年后期和 20 年代一直活跃在申新纱厂中直到 30 年代早期，它们遭到了在申新的管理等级体系中设于它们之上的一批受过训练的管理人员的钳制。从此以后，无锡和汉口的工头们失去了他们在申新的工作，上海工头们的活动范围则受到了极大的限制，在他们控制之下的只是很小一部分劳动力（大约是申新纱厂 34 000 名工人中的 1 200 名）。

在大中华火柴公司，社会关系网在工厂工人和高层管理机构中也获得了主动权。当中国帮会和工棍组成的关系网络与荣宗敬争夺对申新工人的控制权的同时，他们似乎没遇到多大困难就赢得了大中华火柴公司老板刘鸿生的让步，刘鸿生显然没有抵制他们为自己企业招募工人的行为。在大中华火柴公司的最高层，另外一个由刘鸿生的儿子们组成的关系网则获得了他的认可。在刘

鸿生于 1930 年大中华火柴公司成立时设计了正式的管理等级体系，并将权力交给职业管理人员后，他又于 1936 年将企业的最终决策权从这些职业管理者手中转到了他的儿子们手上。

综上所述，在本书所述的所有 6 家公司中 中国社会关系网都在不同程度上和不同时间里控制了公司的职员和工厂的工人。从以往的研究来看，这个结论本身应该不会令人感到惊讶。如第一章所述，有几位历史学家已经强调过社会关系网对在 中国的管理人员和工厂工人的重要性。而且，从比较研究的角度来看，中国工头的顽强性与西方的和日本的工头、黑社会成员在 19 世纪后期和 20 世纪早期顽强地抵制企业对工人施加直接控制的努力的情况极为相像。^①

这个结论令人惊讶的地方在于它和以前结论的关系。正如我所描述的那样，在中国历史上，光是专注于公司管理等级体系或光是专注于中国关系网都是不够的。在整个时期里，每家公司在不同的阶段甚至在同一时间里都受到了源于自身的等级体系和中国关系网的主动性的引导。公司并没有作出一刀切的转折，将自身从社会关系网中完全解脱出来而彻底地依赖管理等级体系；也不是从管理等级体系中完全解脱出来而单纯依赖社会关系网。事实

有关这个问题的著作极为丰富。关于美国历史，参见戴维·蒙哥马利：《劳工大厦的坍塌 工作地点 国家与美国劳工激进主义》 剑桥 剑桥大学出版社，1987 年；丹尼尔·纳尔逊：《经理与工人 美国新工厂制度的起源，1880~1920》，麦迪逊 威斯康星大学出版社，1975 年；达摩拉·哈雷文：《家庭时代与工业时代》 剑桥 剑桥大学出版社，1982 年以及山佛德·雅科比：《利用官僚主义：美国工业中的经理、工会及工作变换，1900~1945》。关于英国的历史，参见赖因哈特·本迪克斯《工作与权威 工业化过程中的管理意识》 纽约 怀利，1956 年；E.J. 霍布斯保恩：《工作的人 劳工史研究》 纽约 花园城 双日出版社，1964 年以及克雷戈·利特勒：《资本主义社会劳动过程的变换 英国、日本及美国的工作机构变换的比较研究》。关于日本的历史，参见索罗门·赖文：《日本的劳工市场和集体还价》 安德鲁·高登：《日本劳工关系的演化：重工业，1823~1955》。

上，公司和关系网通过这种或那种方式实现了长期的动态互动。

动 态 互 动

公司和关系网的互动是动态的，因为任何一方都没有完全控制另一方。随着公司的成长，它们试图将其管理等级体系的控制深深地伸进中国社会之中，使其达到从长期来看有利可图的程度；而随着关系网的成长，它们也试图将其控制广泛地延伸至中国社会之中，也使其达到从长期来看似乎尽可能有利可图的程度。但即使最大的公司和最大的关系网都有它们各自的局限性。

正如这儿所显示的那样，所有的公司都容许过对关系网的依赖。在 2 家西方公司中，美孚石油公司用管理等级体系取代了社会关系网；而英美烟公司则正好相反，用社会关系网取代了管理等级体系，但二者在它们的历史上都认真对待中国的社会关系网。美孚石油公司即使在其管理控制最为严格时，它统辖下的全国性经销系统也没有对社会关系网掉以轻心。它将员工派往远离他们家乡的地方任职，使他们脱离他们的关系网；它也不断通过惩罚违反公司政策的人员来威胁这些员工（以及当地的中国经销商、批发商和代理商）。与此同时，英美烟公司则将权力下放给中国的关系网。在 20 世纪的 20、30 和 40 年代里，英美烟公司采购烟叶、生产和推销香烟的活动均严重依赖中国的关系网。

日本的公司与中国关系网的关系也有局限之处。三井以通汉语的日本人取代中国职员的办法，解决了管理控制的问题。但培训这些职员代价昂贵，因而三井无法培养出足够多的（日本）职员，让他们像美孚的（西方的以及中国的）职员那样深入到中国城市等级中的各个层次。与三井相比，内外棉株式会社则以一种更为戏剧性的方式显示了其局限之处。当它用自己的公司管理等级体系来取代中国的拿摩温和他们的社会关系网时，触发了 1925 ~ 1927

年的罢工，因而被迫退却了。

同样，中国的企业也遭遇到、而且从未完全克服过中国工厂工人的社会关系网的抵抗。申新纱厂比大中华火柴公司更为积极地打击了、并更为成功地缩小了这些关系网的规模，但无论是申新还是大中华火柴公司都未曾将那些深深地卷入中国工头和帮会组织关系网的工人从他们的工厂中全部清除出去。

由于同样的原因，中国的社会关系网也有其局限之处。与外国公司相联系的关系网成员面临着一种不祥的前景，一旦他们的外国上司学会了如何在中国做生意，尤其是在分配和销售领域，他们以及他们的中间人工作就会被淘汰了。就如本书中的个案研究所显示的那样，某些中国人确实遭到了这种命运。美孚辞退了叶澄衷，英美烟辞退了邬挺生，三井则辞退了金仰生，更别提美孚与三井在进行广泛的结构变动，将经销责任转移到领薪职员手中时受到影响的那些中国代理商，以及在内外棉和申新中被赶走的那些工头了。

中国的社会关系网也受到内部纷争的制约。对外人来说，中国的社会关系网给人一种印象，似乎它们的成员都是在家庭和睦及同乡团结的基础上和谐地结合在一起的。但在这层面纱之后的紧张情形偶尔在有关业务决策问题上的全面争执中爆发出来。这里引用的最为引人注目的例子是荣宗敬与他的家庭成员和同乡之间就是否要在家乡无锡之外投资而发生的争论。这个例子表明，某个关系网中的某个派系会对这个关系网的既定政策造反（就像荣宗敬和他的兄弟所做的那样在上海开设申新纱厂），然而为了其他目的仍会继续在关系网中活动（就像荣氏兄弟在申新纱厂中用无锡人担任职员那样）。

对于中国社会关系网来说，最根本的局限可能来自于它们的排他主义。这些局限是建筑在家庭和家乡关系基础上的关系网所固有的。尽管“家乡”一词定义得极为广泛和灵活。然而，尽管有这

么多的局限，中国的社会关系网在遇到富有诱惑力的机会时，或面临公司体系的严峻挑战时，总能找到克服排他主义的办法。

英美烟公司的主要经销商郑伯昭的例子显示出在得到一家公司提供的机会时克服排他主义的成功。作为一名驾驭着一个几乎全都来自他的家乡，即华南的香山人组成的关系网的广东人，郑伯昭并不愿意将一名非广东人提升到一个拥有权力的职位上，而直到英美烟公司给了他在大多数地区管理区域间香烟经销的机会之前，他也从未这样做过。而当机会来临时，他让一名非广东人冯锡藩担任自己的关系网和华南之外的关系网之间的中间人。在这样做时，郑伯昭表明他能够绕过通常的排斥外乡人的障碍来扩大他的排他性的关系网。而正如第三章所示，他这样做时是偏离了而不是抛弃了他的排他主义原则，因为在给冯锡藩这个有权力的位子之前，他让冯锡藩完成他的学徒训练期，并熟练地掌握了广东话。

其他例子则表明关系网为应付公司体制的威胁时也克服了排他主义。如第五章所示，内外棉株式会社工厂工人的关系网在 20 世纪的最初十几年里并未克服它们的排他主义，虽然那时拿摩温的权力已经被公司削弱了。但到了 1925 年当这些拿摩温的工作受到内外棉政策的威胁时，他们就抛弃了与关系网之外的人的次要分歧，积极地在彼此之间并与共产党、国民党及青帮的劳工运动领袖结成了联盟。

这些例子显示出中国的社会关系网确实受到排他主义的制约，但它们也显示出中国的社会关系网能够克服它们的排他主义来应付公司的诱惑或挑衅。在关键时刻，就像公司会偏离其通常的商业实践来包容关系网，关系网也会采取不同寻常的步骤来与公司打交道。一句话，等级体系与关系网的行为以及它们之间的互动是依条件而定的，即依照它们各自的自身情况以及当时的社会和经济状况而定的。

历史条件与未来的可能性

有关公司等级体系和社会关系网的这种历史性的解释对未来颇有意义，因为这显示了这些问题的持久性并提出了它们甚至直到目前仍然存在的可能性。在这些发现和其他研究的基础上，是否可能预测等级体系和关系网的未来呢？既然其他学者已经大胆地就中国甚至世界范围内预测了等级体系和关系网的未来，在本书的结尾考虑一下如何看待这个问题似乎是很合适的。

强调西方、日本及中国的经营方式差异的学者常常给人留下一种印象，即等级体系或者关系网代表着经济发展的终点。钱德勒和日本历史学家们对西方和日本企业的公司等级体系作出的积极评价，使人认为这些组织结构过去的实力使得它们将在未来的西方和日本拥有无限的优势；而汉密尔顿和其他社会学家则认为，中国的社会关系网现在仍像过去一样遵循着“同样的商业关系模式”从而为东亚提供了一种从 19 世纪到未来的发展轨迹。在想象世界范围的可能性时，钱德勒甚至提出公司管理等级体系已经在 20 世纪从美国的“管理资本主义的苗床”中“传播”到了欧洲和亚洲，就像人们可能料到的那样。汉密尔顿反对这一断言，他认为亚洲的组织形式自始至终都明显地具有亚洲的，而不是西方的特色。^① 钱德勒和汉密尔顿之间的分歧是一个更为广泛的关于“现代主义命题”争论的一部分，即经济体制将会随着社会的工业化而日趋相同，直到未来的某个时刻，全世界的每个社会都只有一种相同的组织模式。

钱德勒：《看得见的手》第 498、500 页。加里·汉密尔顿、尼克·沃尔谢·毕加特：《市场文化与权威：远东管理与机构的比较研究》载《美国社会学杂志》第 94 期增刊（1988 年），583 页。

在今天的中国，最近的研究并未对这个现代主义的命题提供多少支持。自从 20 世纪 70 年代后期毛泽东去世和邓小平的经济体制改革开始之后，中国的市场吸引了各种各样的企业（包括前文提到的本书所描述的几家公司的后继者）。这些企业的体制似乎并未趋同，或产生一种单一的组织形式。相反，正如经济学家和管理学专家蔡尔德最近所作的结论那样，“如果将未市场化的国有部门撇在一边，（我们会发觉目前的）中国存在着各种各样不同的成功企业 每一种都各有其特色”。^①

面对着这“各种各样不同的成功企业”，人们可能会情不自禁地根据这些企业的所有者的国籍将它们在中国的经营方式划分为西方式的、日本式的或中国式的。但本书的研究能够指出的是，这样一种分类只不过为理解现在的情况提供了一个便利的出发点，正如它为理解过去提供了一个便利的出发点一样。为了加深我们对这些企业如何经营的理解，我建议，我们需要将研究的注意力从企业的国籍转向它们与中国，或其他任何国家的地方社会的互动，我们需要追踪这些互动随着时间推移而发生的变化。这样，我们就可能面对社会理论学家鲍威尔最近提出的一个挑战：“要在理解（世界任何地方的）组织形式的多样化方面取得重大的进展”他坚持认为，“我们需要那些更具有历史条件性和空间背景依赖性的论据”。^②

蔡尔德：《中国改革时期的管理》 剑桥 剑桥大学出版社，1994 年 第 307 页。

② 沃尔特·鲍威尔：《既非市场 又非等级制 机构的关系网形式》 第 323 页。

引 用 资 料

- 上海社会科学院经济研究所中国企业史研究中心，上海
刘鸿生账房档案，上海社会科学院经济研究所中国企业史研究中心 上海
三井物产株式会社档案 三井档案馆 东京
美国国家档案馆 华盛顿
中国第二历史档案馆 南京
哈洛德·约瑟·谢里登档案，这些档案包含在康乃迪格州纽黑文殖民史协会所藏的玛里恩·坎贝尔·谢里登档案之中
美孚公司档案 上海市档案馆
瑞典火柴中心档案馆 瓦德斯达纳地区档案 瑞典
唐默思档案 北卡罗来纳 达赖姆 杜克大学威廉·帕金斯图书馆 手稿部
恩尼雷法历史档案 伦敦 布莱克福赖斯 恩尼雷法官
英美烟草公司在华企业资料汇编(英文原稿)上海社会科学院经济研究所中国企业史资料中心收藏

引 用 书 目

Allen, G. C. , and Audrey G. Donnithorne. *Western Enterprise in Far Eastern Economic Development*. London: Allen and Unwin, 1954

G.C.艾伦及奥德丽.G.唐尼索恩:《远东经济发展中的西方企业》 伦敦 艾伦-昂温,1954年

Anderson, George E. *Cotton-Goods Trade in China*. U.S. Department of Commerce and Labor, Bureau of Manufactures, Special Consular Report No.44. Washington, D.C. :Government Printing Office, 1911

乔治.E.安德森:《中国的棉业贸易》 美国商业与劳工部制造局 特别领事报告 第44种 华盛顿 政府印刷所,1911年

Anderson, Irvine H. , Jr. "Petroleum as a Strategic Commodity in American-East Asian Relations. " Paper prepared for the conference on American-East Asian Economic Relations, Mt. Kisco, New York , June 25 ~ 27, 1976

小欧文·安德森:《美国—东亚关系中的战略商品 石油》 在美国—东亚经济关系讨论会上提交的论文,纽约,科斯克山,1976年6月25~27日

——The Standard-Vacuum Oil Company and United States East Asian Policy, 1933 ~ 1941 Princeton: Princeton University Press, 1975.

——《美孚石油公司与美国的东亚政策,1933~1941》 普林斯顿大学出版社,1975年

Arnold, Julian H. , et al. *China: A Commercial and Industrial*

Handbook. U.S. Department of Commerce, Trade Promotion Series No. 38. Washington, D.C. :Government Printing Office, 1926

安立德等编:《中国工商手册》 美国商务部国内外商业司 贸易促进丛书第 38 种,华盛顿 政府印刷所,1926 年

Beaton, Kendall. Enterprise in Oil: A History of Shell in the United States. New York : Appleton-Century-Crofts ,1957

肯德尔·比顿:《石油业中的企业:壳牌石油公司在美国的历史》 纽约 艾布尔顿—世纪—克劳夫特,1957 年

Becker, Jasper. "Hardship in Shanghai as Spindles Stop." South China Morning Post, Hong Kong, December 11 , 1996 ,20

贾斯珀·贝克:《纺锤停转时上海的困境》 载《南华早报》 香港,1996 年 12 月 21 日 第 20 版

Bell, Lynda S. "From Comprador to County Magnate: Bourgeois Practice in the Wuxi County Silk Industry." In Joseph W. Esherick and Mary Backus Rankin, eds. , Chinese Local Elites and Patterns of Domination. Berkeley: University of California Press,1990,Pp.113 ~ 139

琳达·贝尔:《从买到到县令 无锡丝业中的资产阶级活动》 载周锡瑞 玛俐·巴枯斯·兰金编:《中国地方精英与统治形式》 伯克利,加州大学出版社,1990 年 第 113—139 页

——One Industry, Two Chinas : Silk Filatures and Peasant - Family Production in Wuxi County, 1865 ~ 1937, Unpublished manuscript, 1995

——《一种工业,两个中国:无锡县缫丝业与农民家庭生产,1865 ~ 1937》 未发表博士论文,1995 年

Bendix, Reinhard. Work and Authority: Ideologies of Management in the Course of Industrialization. New York :Wiley, 1956

赖因哈特·迪克斯《工作与权威 工业化过程中的管理意识》,纽约 怀利,1956 年

Bergre, Marie-Claire. The Golden Age of the Chinese Bourgeoisie,

1911 ~ 1937. Translated from the French by Janet Lloyd. Cambridge: Cambridge University Press, 1989

白吉尔著 易劳伊译:《中国资产阶级的黄金时代》 剑桥 剑桥大学出版社,1989 年

——“Shanghai Capitalists and the Transition from Nationalist to Communist Regime (1948 ~ 1952). ” In Lee Yung-san and Liu Ts' ui-jung, eds. , *China's Market Economy in Transition*. Taipei: Academica Sinica, 1990. Pp.515 ~ 536

——《上海资本家以及从国民党政府到共党政权的转变, 1948 ~ 1952》载李云山、刘翠蓉编:《转变中的中国市场经济》台北,中央研究院,1990 年 第 515 ~ 536 页

British - American Tobacco Company, Ltd. , *The Record in China of the British American Tobacco Company, Limited*. Shanghai, 1925 (?)

英美烟草有限公司:《英美烟草有限公司在华活动记录》,上海,1925 年(?)

大上海市政府社会局:《近 15 年来上海之罢工停业》 中华书局,1933 年

Bush, Richard C. *The Politics of Cotton Textiles in Kuomintang China, 1927 ~ 1937*. New York: Garland, 1982

理查德·布什:《国民党中国时期棉纺织业中的政治,1927 ~ 1937》纽约 盖伦德 1982 年

曹曾祥:《亚细亚火油公司概况》 载《旧上海的外商与买办》(《上海文史资料选辑》)上海人民出版社,1987 年 第 53 ~ 59 页

Carlson, Ellsworth C. *The Kaiping Mines (1877 ~ 1912)*, Cambridge, Massachusetts, East Asian Research Center, Harvard University, 1957

埃尔斯奥思·卡尔森:《开平煤矿,1877 ~ 1912》 剑桥 麻省诸塞州 哈佛大学 东亚研究中心,1957 年

Chan Kai Yiu, "The Management of Modern Business in Republican China: The Case of Liu Hongsheng and His Enterprises, 1920 ~ 1937." Paper presented at the conference on the Rise of Business Corporations in China from Ming to Present, University of Hong Kong, July 12 ~ 13, 1996

陈坤耀：《民国近代企业的管理：以刘鸿生及其企业为例，1920 ~ 1937》在“民国以来中国企业公司的兴起”会议上提交的论文 香港大学 1996 年 7 月 12 ~ 13 日

Chan, Wellington K. K. Merchants, Mandarins, and Modern Enterprise in Late Ch'ing China. Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1977

陈锦江：《晚清中国的商人 官员与近代企业》 麻萨诸塞州，剑桥，哈佛大学东亚研究中心，1977 年

Chandler, Alfred D., Jr., "Historical Determinants of Managerial Hierarchies: A Response to Perrow." In Thomas K. McCraw, ed., The Essential Chandler: Essays toward a Historical Theory of Big Business. Boston: Harvard Business School Press, 1988, Pp. 451 ~ 461

小阿尔弗雷德·钱德勒：《管理等级制中的历史决定因素 对柏罗的回应》载托马斯·K. 麦克罗编：《钱德勒理论要旨——有关大企业的历史理论论文集》，波士顿，哈佛大学商学院出版社，1988 年 第 451 ~ 461 页

——Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990

——《层次和规模 工业资本主义的动力》 麻萨诸塞州 剑桥，哈佛大学出版社，1990 年

——The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977

——《看得见的手 美国企业中的管理革命》 麻萨诸塞州 剑桥

桥 哈佛大学出版社,1977 年

Chang Kuo-t'ao (Zhang Guotao). The Rise of the Chinese Communist Party, 1921 ~ 1927. Vol. I. of the Autobiography of Chang Kuo-tao. Lawrence; University of Kansas Press, 1971

张国焘:《中国共产党的兴起,1921~1927》,《张国焘自传》第 1 卷 劳伦斯 堪萨斯大学出版社,1971 年

Chao Kang, "The Chinese-American Cotton-Textile Trade." In Ernest R. May and John K. Fairbank, eds., America's China Trade in Historical Perspective: The Chinese and American Performance, Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1986, Pp. 103 ~ 27

赵冈:《中美棉纺织业贸易》载欧内斯特·梅、费正清合编:《美国对华贸易的历史回顾 中国与美国的表现》麻萨诸塞州 剑桥,哈佛大学,东亚研究协会,1986 年 第 103~127 页

——The Development of Cotton Textile Production in China. Cambridge, Mass.: East Asian Research Center, Harvard University, 1977

(中国棉纺织业的发展) 麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学东亚研究中心,1977 年

陈楚湘:《程仁杰等人访问记录》,1962 年 12 月 3 日 上海社会科学院中国企业史资料研究中心

Chen, Edward, and Gary G. Hamilton, Introduction: Business Networks and Economic Development. In Gary G. Hamilton, ed., Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong, 1991. Pp. 3 ~ 10

爱德华·陈、加里·汉密尔顿,《导论 商业关系网与经济发展》,载加里·汉密尔顿编,《东亚与东南亚的商业关系网与经济发展》,香港,香港大学亚洲研究中心,1991 年 第 3~10 页

Chen Han Seng. *Industrial Capital and Chinese Peasants: A Study of the Livelihood of Chinese Tobacco Cultivators*. Shanghai: Kelly and Walsh, 1939

陈翰笙：《产业资本与中国农民：中国烟草种植者的生计研究》上海 凯利-沃尔什，1939 年

陈曾年：《英美烟公司的销售网》载《学术月刊》第 140 期，1981 年 1 月 第 16~21 页

Cheng Chu-yuan. "The United States Petroleum Trade with China, 1876 ~ 1949." In Ernest R. May and John K. Fairbank, eds., *America's China Trade in Historical Perspective: The Chinese and American Performance*. Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1986. Pp. 205 ~ 233

郑竹园：《美国与中国的石油贸易，1876~1949》载欧内斯特·梅·费正清合编：《美国对华贸易的历史回顾 中国与美国的表现》，麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学 东亚研究协会，1986 年 第 205~233 页

程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》载《文史资料选辑》第 1 辑 上海人民出版社，1978 年 第 130~154 页

Chesneaux, Jean. *The Chinese Labor Movement, 1919 ~ 1927*, Translated from the French by H. M. Wright. Stanford: Stanford University Press, 1968

谢诺著 赖特译：《中国劳工运动，1919~1927》斯坦福大学出版社，1968 年

Child, John. *Management in China during the Age of Reform*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994

约翰·蔡尔德：《中国改革时期的管理》剑桥 剑桥大学出版社，1994 年

China, *Inspectorate General of Customs. Decennial Reports*,

1902 ~ 1911. Shanghai, 1913.

中国海关总署：《10 年报告，1902 ~ 1911》上海，1913 年

Ch' u T' ung-tsu. *Local Government in China under the Ching*, Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1962

瞿同祖：《清代中国的地方政府》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学出版社，1962 年

Chuka zenkoku chu nichu jitsugyoka koshinroku (Shanghai no bu) (A Roster of China's Chinese and Japanese Entrepreneurs) (Shanghai Section). 1936

《中华全国中日实业家名录 上海部分》，1936 年

Clark, W. A. Graham. *Cotton Goods in Japan and Their Competition on the Manchurian Market*. U.S. Department of Commerce, Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Special Agents Series No. 86. Washington, D.C. : Government Printing Office, 1914

格雷厄姆·克拉克：《日本棉产品及其在满洲市场的竞争》美国商务部，国内外贸易局，特别报告系列第 86 号 华盛顿 政府印刷所，1914 年

Coble, Parks M. , Jr. " Chinese Capitalism in the Lower Yangzi Area during the Sino-Japanese War, 1937 ~ 1945. " Paper presented at the annual meeting of the Association of Asian Studies for the Midwest Region, University of Western Illinois, September 24, 1994

柯博文：《中日战争期间长江下游地区的中国资本主义，1937 ~ 1945》，提交给（美国）中西部地区亚洲研究协会年会的论文 西伊利诺伊大学，1994 年 9 月 24 日

——Facing Japan: Chinese Politics and Japanese Imperialism, 1931 ~ 1937. Cambridge, Mass. : Council on East Asian Studies, Harvard University, 1991

——《面对日本：中国政治与日本帝国主义，1931 ~ 1937》麻

萨诸塞州 剑桥 哈佛大学 东亚研究协会 ,1991 年

——*The Shanghai Capitalists and the Nationalist Government, 1927 ~ 1937*. Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1980

——《上海资本家与国民政府, 1927 ~ 1937》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学 东亚研究协会, 1980 年

Cochran, Sherman, *Big Business in China: Sino-Foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890 ~ 1930*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980

高家龙:《大企业在中国:烟草工业中的中外竞争, 1890 ~ 1930》,麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学出版社, 1980 年

——“Businesses, Governments, and War in China, 1931 ~ 1949.”
In Akira Iriye and Jarren Cohen, eds., *American, Chinese, and Japanese Perspectives on Wartime Asia 1931 ~ 1949*, Wilmington, Del.: Scholarly Resources, 1990. Pp. 117 ~ 145

《中国的企业、政府与战争, 1931 ~ 1949》载入江昭、柯文编:《美国、中国及日本对战时亚洲 1931 ~ 1949 的观点》特拉华州, 学者资源, 1990 年 第 117 ~ 145 页

——“Losing Money Abroad: The Swedish Match Company in China during the 1930s.” *Business and Economic History*, 2d set., 16 (1987): 83 ~ 91

《在国外亏本经营: 30 年代瑞典火柴公司在中国》,《商业与经济史》第 2 系列 第 16 号, 1987 年 第 83 ~ 91 页

——“Three Roads into Shanghai's Market: Japanese, Western, and Chinese Companies in the Match Trade, 1895 ~ 1937.” In Frederic Wakeman, Jr., and Yeh Wen-hsin, eds., *Shanghai Sojourners*. Berkeley: Institute of East Asian Studies, University of California, 1992. Pp. 35 ~ 75

“进入上海市场的三条道路：火柴贸易中的日本、西方及中国的公司，1895～1937”载魏斐德、叶文新编：《作客上海》 伯克利加州大学 东亚研究所，1992 年 第 35～75 页

Copeland, Melvin Thomas, *The Cotton Manufacturing Industry of the United States*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1912

梅尔文·科普兰：《美国的棉纺织制造工业》 麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学出版社，1912 年

Cox, Howard. “Learning to Do Business in China: The Evolution of BAT’s Cigarette Distributing Network, 1902～1941.” *Business History* 39, No. 3 (1997) :30～64

霍华德·考克斯：《学会在中国做生意 英美烟公司香烟经销网的演变，1902～1941》载《商业史》第 39 卷 第 3 期 第 30～64 页

Crow, Carl, *Foreign Devils in the Flowery Kingdom*. New York: Harper and Brothers, 1940

克罗·卡尔：《中华帝国的洋鬼子》 纽约 哈珀兄弟公司，1940 年

Dennerline, Jerry. *Qian Mu and the World of Seven Mansions*. New Haven: Yale University Press, 1988

杰丽·丹那琳：《钱穆与七房桥世界》 纽黑文 耶鲁大学出版社，1988 年

Deterding, Henri, *An International Oilman*. London: Harper and Brothers, 1934

亨利·迪特丁：《一名国际石油人》 伦敦 哈珀兄弟公司，1934 年

董启俊：《宁波旅沪同乡会》，《浙江文史资料选辑》第 39 辑，1989 年 3 月 第 40～49 页

杜恂诚：《日本在旧中国的投资》，上海社会科学院出版社，1986 年

Duus, Peter. "Zaikabo: Japanese Cotton Mills in China, 1895 ~ 1937", Duus, Ramon H. Myers, and Mark R. Peattie, eds., *The Japanese Informal Empire in China, 1895 ~ 1937*. Princeton: Princeton University Press, 1989. Pp. 65 ~ 100

彼得·杜斯:《在华纺 日本在中国的棉纺织厂,1895~1937》,载彼得·杜斯、马若孟、马克·皮迪编:《日本在中国的非正式帝国,1895~1937》普林斯顿 普林斯顿大学出版社,1989年 第65~100页

Eno, Arthur L., Jr. "Minds among the Spindles: A Cultural History." In Arthur L. Eno, J., ed., *Cotton Was King. A History of Lowell, Massachusetts*, Lowell: Massachusetts Historical Society, 1976

阿瑟·埃诺:《纱锭中的思想:一种文化史》 载阿瑟·埃诺编:《棉花就是国王》 麻萨诸塞州罗厄尔的历史 麻萨诸塞州 罗厄尔,麻萨诸塞州历史协会,1976年

Fairbank, John King, *The Great Chinese Revolution: 1800 ~ 1985*. New York, Harper and Row, 1986

费正清:《伟大的中国革命,1800~1985》 纽约 哈珀与罗出版社,1986年

范心田:《我所知道的美孚公司》,1964年 重刊于《工商经济史料丛刊》第4辑 文史资料出版社,1984年 第37~59页

Feuerwerker, Albert, *The Foreign Establishment in China in the Early Twentieth Century*. Ann Arbor: Center for Chinese Studies, University of Michigan, 1976

费维凯:《20世纪初期外国在中国建立的机构》 安阿伯 密歇根大学中国研究中心,1976年

Frazier, Martin W. "Mobilizing a Movement: Cotton Mill Foremen in the Shanghai Strikes Of 1925." *Republican China*, 20 no.1 (November 1994), 1 ~ 45

马丁·弗雷泽：《发起一个运动：1925 年上海罢工中的纱厂工头》载《民国》第 20 卷 第 1 期（1994 年 11 月）第 1~45 页

Fruin, W. Mark, *The Japanese Enterprise System: Competitive Strategies Cooperative Structures*. Oxford: Clarendon Press, 1994

马克·布鲁恩：《日本企业制度 竞争战略和合作结构》牛津，克莱思顿出版社，1994 年

Gibbons, P. C. "Are You Getting China's Drug Dollars?" *Export Advertise*, 2, No. 4 (April 1930): Pp. 7~9, 24~26, 28, 30

P.C. 吉本斯：《你正在得到毒品美元吗？》载《出口顾问》第 2 卷 第 4 期（1930 年 4 月）第 7~9、24~26、28、30 页

Goodman, Bryna, *Native Place, City, and Nation; Regional Networks and Identities in Shanghai, 1853~1937*. Berkeley: University of California Press, 1995

顾德曼：《家乡、城市与国家：上海的区域关系网与认同，1853~1937》伯克利 加州大学出版社，1995 年

Gordon, Andrew. *The Evolution of Labor Relations in Japan: Heavy Industries, 1823~1955*, Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1988

安德鲁·高登：《日本劳工关系的演化 重工业，1823~1955》，麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学东亚研究协会，1988 年

顾纪瑞：《无锡在 20 年代形成经济中心的原因及其职能》载《历史档案》第 4 期，1985 年 北京 第 107~112 页

Hamashita Takeshi. "Studies on Modern Chinese Business History in Japan." Paper presented at the Workshop on Chinese Business History, University Akron, Akron, Ohio, October 28, 1995

滨下武志：《日本的近代中国商业史研究》在“中国商业史讨论会”上提交的论文 俄亥俄 亚克郎，1995 年 10 月 28 日

Hamilton, Gary G., ed., *Business Networks and Economic Devel-*

opment in East and Southeast Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong, 1991

加里·汉密尔顿编：《东亚和东南亚的商业关系网与经济发展》香港 香港大学亚洲研究中心，1991 年

——The Organizational Foundations of Western and Chinese Commerce: A Historical and Comparative Analysis.” In Gary G. Hamilton, ed., Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong. Pp. 48 ~ 65

——《西方和中国商业的组织基础：一种历史的与比较的分析》载加里·汉密尔顿编：《东亚和东南亚的商业关系网与经济发展》香港 香港大学亚洲研究中心 第 48 ~ 65 页

Hamilton, Gary G., and Nicole Woolsey Biggart. “Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East.” In American Journal of Sociology, 94 Suppl. (1988): S51 ~ S94

加里·汉密尔顿、尼克尔·沃尔谢·毕加特：《市场 文化与权威：远东管理与机构的比较研究》载《美国社会学杂志》第 94 期增刊（1988 年），S51 ~ S94 页

Hao Yen-p'ing, The Commercial Revolution in Nineteenth-Century China: The Rise of Sino-Western Mercantile Capitalism. Berkeley: University of California Press, 1986

郝延平：《19 世纪中国的商业革命：中西商业资本主义的兴起》伯克利 加州大学出版社，1986 年

——The Comprador in Nineteenth-Century China: Bridge between East and West. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970

——《19 世纪中国的买办：东西方的桥梁》，麻萨诸塞州，剑桥，哈佛大学出版社，1970 年

Hareven, Tamara, *Family Time and Industrial Time*, Cambridge : Cambridge University Press, 1982

达摩拉·哈雷文:《家庭时代与工业时代》 剑桥 剑桥大学出版社,1982 年

Hatano Yoshihiro, *Chugoku kindai kogyoshi no kenkyu* (A Historical Study of Modern Chinese Industry). Kyoto: Toyoshi kenkyukai ,1961

波多野善大:《中国近代工业史研究》 东京 东洋史研究会,1961 年

Hidy, Ralph W. , and Muriel E. Hidy, *Pioneering in Big Business, 1882 ~ 1911*, New York: Harper and Brothers, 1955

拉尔夫·海迪、穆芮尔·海迪:《大企业中的先行者,1882 ~ 1911》 纽约 哈珀兄弟公司,1955 年

Hitchcock, Frank H, *Our Trade with Japan, China, and Hong Kong, 1889 ~ 1899*, Washington, D. C. : Government Printing Office, 1900

弗兰克·海吉考克:《我们与日本 中国和香港的贸易,1889 ~ 1899》 华盛顿 政府印刷所,1900 年

Ho Ping-ti. *The Ladder of Success in Imperial China: Aspects of Social Mobility, 1368 ~ 1911* ,New York: Columbia University Press, 1962

何炳棣:《中华帝国发迹的阶梯:社会变动性的方方面面,(1638 ~ 1953)》 纽约 哥伦比亚大学出版社,1962 年

Hobart, Alice Tisdale, *Oil for the Lamps of China*, New York: Grosset and Dunlop, 1933

艾莉斯·迪斯黛尔·赫巴特:《为中国的油灯供油》 纽约 格罗斯特及邓洛普,1933 年

Hobsbawn, E. J. *Labouring Men: Studies in the History of Labour*. Garden City, N. Y. : Doubleday, 1964

E.J. 霍伯斯保恩:《工作的人 劳工史研究》 纽约 花园城 双

日出版社,1964年

Honig, Emily, *Sisters and Strangers: Women in the Shanghai Cotton Mills, 1919 ~ 1949*. Stanford: Stanford University Press, 1986

何妮格:《姐妹们与陌生人 上海纱厂中的女工,1919 ~ 1949》,斯坦福,斯坦福大学出版社,1986年

Hsu Yung - sui. "Tobacco Marketing in Eastern Shantung (1937)".
In Institute of Pacific Relations, comp. and trans., *Agrarian China: Selected Source Materials from Chinese Authors*. London: Allen and Unwin, 1939. Pp. 171 ~ 175

许永绥 音译:《鲁东的烟草市场》,1937年 载太平洋关系协会编译:《农业中国 中国作者资料选》 伦敦 埃伦与昂温,1939年,第171 ~ 175页

胡世奎:《我所知道的刘鸿生先生》,《统战工作史料选辑》(上海文史资料,第8辑)上海人民出版社,1989年 第167 ~ 181页

胡毓芬:《回忆广州亚细亚石油公司》,《工商经济史料丛刊》,第4辑 文史资料出版社,1984年 第79 ~ 97页

怀庶:《中国经济内幕》 香港 新民局出版社,1948年

Huang, Philip C. C. *The Peasant Economy and Social Change in North China*. Stanford: Stanford University Press, 1985

黄宗智:《华北的农民经济与社会变化》 斯坦福 斯坦福大学出版社,1985年

黄逸峰:《关于旧中国买办阶级的研究》 载《历史研究》 第87卷 第3期,1964年6月15日 第89 ~ 116页,重刊于复旦大学历史系等编:《近代中国资产阶级研究》 复旦大学出版社,1984年,第250 ~ 290页

黄逸峰、姜铎、唐传泗、陈绛:《旧中国的买办阶级》 上海人民出版社,1982年

Hunt, Michael H. "Americans in the China Market; Economic Op-

portunities and Economic Nationalism, 1890s ~ 1931. *Business History Review* (Autumn 1977): 277 ~ 307

韩德：《中国市场上的美国人：经济机遇与经济民族主义，1890s ~ 1931》载《商业史评论》，1977年秋季号 第 277 ~ 307 页

——Frontier Defense and the Open Door: Manchuria in Chinese-American Relations, 1895 ~ 1911. New Haven: Yale University Press, 1973

——《边疆防卫与门户开放：中美关系中的满洲（1895 ~ 1911）》纽黑文 耶鲁大学出版社，1973 年

Hutchison, James Lafayette. *China Hand*. Boston: Lothrop, Lee and Shepard, 1936

詹默士·拉斐特·哈奇森：《中国通》波士顿 洛思罗普 - 李 - 谢珀德，1936

Iriye, Akira. *Pacific Estrangement. Japanese and American Expansion*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1972

入江昭：《远隔太平洋 日本与美国的扩张》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学出版社，1972 年

Isaacs, Harold. *The Tragedy of the Chinese Revolution*. 2d rev. ed. Stanford, Stanford University Press, 1961

伊罗生：《国民党反动的 5 年》修订第 2 版 斯坦福 斯坦福大学出版社，1961 年

Ishii Kanji. *Nisshin sengo keiei* (Business after the Sino - Japanese War). Iwanami koza, Nihon rekishi, vol. 16, Kindai 3. Tokyo: Iwanami shoten, 1976, Pp. 47 ~ 94

石井宽治：《中日战争后的商业》载《岩波讲座 日本历史》第 16 卷 近代第 3 分册，1976 年 第 47 ~ 94 页

Ito Chu shoji kabushiki kaisha (C. Itoh-Trading Company). *Ito Chu shoji Hyakunenshi* (A Hundred-Year History of C. Itoh Trading Compa-

ny). Osaka: Chu shoji kabushiki kaisha, 1969

伊藤忠商事株式会社,《伊藤忠商事 100 年史》伊藤忠商事株式会社社史编集室,1969 年

Jacoby, Sanford M. *Employing Bureaucracy: Managers, Unions, and the Transformation of Work in American Industry, 1900 ~ 1945*. New York: Columbia University Press, 1985

山佛德·雅科比:《利用官僚主义 美国工业中的经理 工会及工作变换,1900~1945》纽约 哥伦比亚大学出版社,1985 年

Jansen, Marius B. *The Japanese and Sun Yat-sen*. Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1954

马里厄斯·詹森:《日本人与孙中山》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学出版社,1954 年

(旧中国的资本主义生产关系》人民出版社,1977 年

Jones, Susan Mann. "The Ningpo Pang and Financial Power at Shanghai." In Mark Elvin and G. William Skinner, eds. *The Chinese City between Two Worlds*. Stanford: Stanford University Press, 1974. Pp. 73 ~ 96

苏珊·曼·琼斯:《宁波帮与上海的金融势力》载马克·埃尔文、施坚雅:《两个世界之间的中国城市》斯坦福 斯坦福大学出版社,1974 年 第 73 ~ 96 页

Kawabe Nobuo. "The Distribution Systems in Japan before World War II." In *Business and Economic History*, 2d ser. 18(1989):33 ~ 44

川边信男,《第二次世界大战前日本的经销体系》载《商业与经济史》第 2 卷 第 18 期(1989 年)第 33 ~ 44 页

Kirby, William C. "China Unincorporated: Company Law and Business Enterprise in Twentieth-Century China." *Journal of Asian Studies* 54, No. 1 (February 1995): 43 ~ 63

柯伟林:《未公司化的中国:20 世纪中国的公司法和商业企

业》载《亚洲研究杂志》第 54 卷第 1 期,1995 年 2 月第 43~63 页

——Germany and Republican China. Stanford: Stanford University Press, 1984

——《德国与中华民国》斯坦福 斯坦福大学出版社,1984 年
孔令仁等编:《中国近代企业的开拓者》二卷本 山东人民出版社,1991 年

Kuwahara Tetsuya. The Establishment of Oligopoly in the Japanese Cotton spinning Industry and the Business Strategies of Latecomers: The Case of Naigaiwata & Co., Ltd. In Nakagawa Keiichiro and Morikawa Hidemas. eds. Japanese Yearbook on Business History: 1986. Tokyo: Japan Business History Institute, 1986

桑园哲也:《日本棉纺工业中寡头垄断的确立与后来者的经营战略 内外棉株式会社的个案》载中川敬一郎与森川英正编:《日本经营史年鉴,1986 年》东京 日本经营史研究会,1986 年

——Kigyo kokusaika no shiteki bunseki. Senzenki Nihon boseki kigyo no Chugoku toshi (An Analytic History of the Internationalization of Enterprises: Prewar Japanese Cotton Textiles Enterprises and Their Investments in China). Tokyo: Moriyama shoten, 1990

——企业国际化的历史分析——战前日本的棉纺织企业及其在中国的投资 东京 森山书店,1990 年

Kuwayama Mikio. Sogo-shosha and the Economic Development of Pre-War Japan. Ph.D. dissertation, University of Toronto, 1982

桑和干雄:《综合商社与战前日本的经济的发展》博士论文 多伦多大学,1982 年。

Lai, Chuen-yan David. The Cotton Spinning and Weaving Industry in China: A Study in Industrial Geography. Ph.D. Dissertation, University of London, 1967

李全言(音):《中国的棉纺织业 工业地理研究》伦敦大学 博士论文,1967年

Lamson, H. D. "The Problem of Housing for Workers in China." Chinese Economic Journal II, No. 2(1932): 139~162

兰普森:《中国工人的住房问题》载《中国经济杂志》第2卷第2期,1932年 第139~162页

Lee, B. Y. "Japanese Influence in China's Cotton Industry." China Weekly Review 31, No. 6 (January 10, 1925): 159~62

B. Y. 李:《日本在中国棉纺织业的影响》载《中国每日评论》;第31卷第6期,1925年1月10日 第159~162页

——"Real Causes behind Japanese Mill Strikes." China Weekly Review 31, No. 13 (February 28, 1925): 363, 380

——《日本纱厂罢工背后的真正原因》载《中国每日评论》第31卷第13期,1925年2月28日 第363,380页

Lee, Robert H. G. The Manchurian Frontier in Ch'ing History. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970

罗伯特·李:《清朝历史上的满洲边境》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学出版社,1970年

LeFevour, Edward. Western Enterprise in Late Ch'ing China: A Selective Survey of Jardine, Matheson & Company's Operations, 1842~1895. Cambridge, Mass.: East Asian Research Center, Harvard University, 1968

爱德华·勒费窝:《怡和洋行——1842~1895年在华活动概述》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学 东亚研究中心,1968年

Leung Yuen Sang. "Regional Rivalry in Mid-Nineteenth - Century Shanghai: Cantonese vs. Ningpo Men, Ch'ing-shih wen-t' i." No. 8 (December 1982): 29~50

梁元生:《19世纪中叶上海的地区对立 广东人对宁波人》载

《清史问题》第8期,1982年12月,第29~50页

Levine, Solomon B. "Labor Markets and Collective Bargaining in Japan." In William W. Lockwood, ed., *The State and Economic Enterprise in Japan*. Princeton: Princeton University Press, 1965

索罗门·赖文:《日本的劳工市场和集体还价》载威廉·洛克伍德编:《日本的国家与经济企业》普林斯顿 普林斯顿大学出版社,1965年

李国伟:《荣家经营纺织和制粉企业60年概述》载《文史资料辑》第7辑,1980年,上海,第30~45页

Li, Lillian M. *China's Silk Trade: Traditional Industry in the Modern World, 1842 ~ 1937*. Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1981

李莉莲:《中国的生丝贸易:近代世界中的传统工业,1842~1937》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学 东亚研究协会,1981年

李政:《正达火柴厂》,《宁波文史资料》第6辑,1987年10月,第30~37页

Lindgren, H. Akan. *Corporate Growth: The Swedish Match Industry in Its Global Setting*. Stockholm: Liber Forlag, 1979

埃肯·林德格仁:《公司的成长 瑞典火柴工业在全球扎根》斯德哥尔摩 利伯尔福洛格,1979年

——“The Kreuger Crash Of 1932: In Memory of a Financial Genius, or Was He a Simple Swindler?” *Scandinavian Economic History Review* 30, No. 3 (1982): 189~206.

——《1932年克鲁格尔的破产:一名金融天才的回忆 还是他只不过是骗子?》载《斯堪的那维亚经济史评论》第30卷第3期,1982年,第189~206页

Little, Craig R. *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies: A Comparative Study of the Transformation of Work Organi-*

zation in Britain, Japan, and the U. S. A. London: Heinemann Educational, 1982

克雷戈·利特勒:《资本主义社会劳动过程的变换 英国 日本及美国的工作机构变换的比较研究》, 伦敦, 海勒曼教育出版社, 1982 年

刘贯之:《关于 1924 ~ 1925 年上海工人运动的回忆》,《中国工运史料》第 1 辑,1960 年 第 34 ~ 82 页

刘念智:《实业家刘鸿生传略——回忆我的父亲》文史资料出版社,1982 年

刘文林:《英商亚细亚火油公司》,1964 年 重刊于《武汉工商经济史料》第 2 辑,1984 年 第 36 ~ 41 页

Lowe Chuan-hua, *Facing Labor Issues in China*. London: Allen and Unwin, 1934

罗传华(音):《面对中国的劳工问题》 伦敦 埃伦与昂温,1934 年

陆志廉:《企业大王刘鸿生》 载《浙江文史资料选辑》第 39 辑,1989 年 3 月 第 132 ~ 156 页

Lutz, Jesse Gregory, *China and the Christian College, 1850 ~ 1950*. Ithaca: Cornell University Press, 1971

杰西·格利高利·卢兹:《中国与基督教大学,1850 ~ 1950》伊萨卡,康乃尔大学出版社,1971 年

《茂新 福新申新总公司卅周年纪念册,1898 ~ 1928》上海 茂新福新申新总公司,1929 年

Martin, Brian G, *The Shanghai Green Gang. Politics and Organized Crime, 1919 ~ 1937*. Berkeley: University of California Press, 1996

布劳恩·马丁:《上海的青帮、政治与有组织犯罪, 1919 ~ 1937》伯克利 加州大学出版社,1996 年

Matsumoto Hiroshi. *Mitsui zaibatsu no kenkyu (A Study of the Mit-*

sui Zaibatsu). Tokyo: Yoshikawa kobunkan, 1979

松元宏:《三井财阀研究》 东京 吉川弘文馆,1979 年

——Nihon shihonhugi kakuritsuki ni okeru. Mitsui Bussan kaisha no h.ten" (The Development of Mitsui Trading Company during the Formative Period of Japanese Capitalism). Mitsui Bunko ronso 7(1973): 107 ~ 99

——《日本资本主义确立时期三井物产株式会社的发展》,《三井文库论丛》第 7 种,1973 年 第 107 ~ 199 页

梅臻韶:《海上闻人杜月笙》 河南人民出版社,1987 年

Men of Shanghai and North China. Shanghai : University Press, 1935

《上海与华北名人传》,上海大学出版社,1935 年

苗利华:《美孚石油公司》 载《旧上海的外商与买办》(《上海文史资料选辑》)第 56 辑,上海人民出版社,1987 年 第 44 ~ 51 页

——《邬挺生与英美烟公司》 载《旧上海的外商与买办》(《上海文史资料选辑》)第 56 辑,上海人民出版社,1987 年 第 145 ~ 155 页

Millard, Thomas F, America and the Far Eastern Question, New York: Moffat, Yard, 1909

托马斯·米勒:《美国与远东问题》 纽约 莫菲特 雅特,1909 年

Min Chi. "Foreign Industrial Capital and the Peasantry in Honan. (1936). Institute of Pacific Relations, comp. and trans. . Agrarian China: Selected Source Materials from Chinese Authors. London: Allen and Unwin, 1939, Pp. 175 ~ 179

明吉:《外国工业资本与河南农民》,1936 年 太平洋关系协会 编译,《农业中国 中国作者资料选》 伦敦 埃伦与昂温,1939 年, 第 175 ~ 179 页

闵文：《英美三大油行侵略天津概述》载《天津文史资料选辑》第28辑 天津人民出版社，1984年 第113~127页

民建上海市委员会上海工商联：《帝国主义石油侵华简述》载《工商经济史料丛刊》第4辑 文史资料出版社，1984年 第19~36页

Mitsui jigyoabi (A History of the Mitsui Enterprises). bonken (main part). Vol. 3. sec. i. Tokyo: Mitsui Bunko, 1980

《三井企业史 本编》第3卷 第一部分 东京 三井文库，1980年

Montgomery, David. The Fall of the House of Labor: The Work-place, the State, and American Labor Activism. Cambridge: Cambridge University Press, 1987

戴维·蒙哥马利：《劳工大厦的坍塌 工作地点 国家与美国劳工激进主义》剑桥 剑桥大学出版社，1987年

Moss, Scott J. An Economic Theory of Business Strategy: An Essay in Dynamics without Equilibrium. New York: Wiley, 1981

摩斯·斯各特：《一种企业战略的经济理论：一篇有关非均势动力的论文》纽约 韦利，1981年

“Mr. Everall Retires.” Mei Foo Shield 5, No. (January 1929): 2
《埃瓦拉先生退休》，《美孚之盾》第5卷 第10期，1929年1月 第2页

Murakami Ichiro. Manshu to Mitsui (Manchuria and Mitsui) (April 1941). In Mitsui Bunko, file 475

村上一郎：《满洲里与三井》，1941年4月 载《三井文库》第475号

Murphey, Rhoads. The Outsiders: The Western Experience in India and China. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1977

罗兹·墨菲：《外来人 西方在印度和中国的经验》。安阿伯 密

歇根大学出版社,1977 年

——Treaty Ports and China's Modernization. In Mark Elvin and G. William Skinner, eds. *The Chinese City between Two Worlds*. Stanford: Stanford University Press, 1974. Pp. 17~71

——《通商口岸与中国的现代化》载马克·埃尔文与施坚雅编:《处于两个世界之间的中国城市》斯坦福 斯坦福大学出版社,1974 第 17~71 页

Naigai wata kabushiki kaisha 50-nen si (A Fifty-Year History of Naigai Cotton Company). Osaka: Naigai wata kabushiki kaisha, 1937

内外棉株式会社:《内外棉株式会社 50 年史》大版 内外棉株式会社,1937 年

Negishi Tadashi. *Baiben seido no kenkyu* (A Study of the Comprador System). Tokyo: Nihon tosho kabushiki kaisha, 1948

根岸信:《买办制度的研究》东京 日本图书株式会社,1948 年

Nelson, Daniel. *Managers and Workers: Origins of the New Factory System in the United States, 1880~1913*. Madison: University of Wisconsin Press, 1975

丹尼尔·纳尔逊:《经理与工人:美国新工厂制度的起源,1880~1920》麦迪逊 威斯康星大学出版社,1975 年

New York Sun, April 13, 1913

《纽约太阳报》,1913 年 4 月 13 日

聂宝璋:《论洋行买办的本质特征——答日本学者宫田道昭兼与严编〈中国近代经济史〉诸先生商榷》载《近代中国》,1993 年 5 月 第 3 期 第 1~16 页

Nihon keieishi kenkyujo (Japan Business History Institute). ed. *Kobon Mitsui Bussan kabushiki kaisha* (A Hundred-Year History of Mitsui Trading Company). Vol. i. Tokyo, 1978

日本经营史研究所：《稿本三井物产株式会社百年史》第 1 卷 东京，1978 年

Nishikawa Kiichi. Chushi rodosha no genjo (Present Conditions of Chinese Laborers). Tokyo, 1915

西川寺一：《中国劳工近况》 东京，1925 年

Odell, Ralph M. Cotton Goods in China. U. S. Department of Commerce, Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Special Agents Series No. 107, Washington D.C. : Government Printing Office, 1916

拉尔夫·沃代尔：《中国的棉制品》 美国商业部 国内外贸易局 特别系列报告第 107 号 华盛顿 政府印刷所，1916 年

Oi Senzo. "Shina ni okeru Ei-Bei tabako torasuto no keiei keitai zai - shi gaikoku kigyo no hatten to haiben soshiki no ichikosatsu" (The Form of ministration of the British-American Tobacco Company in China; A Study of the Development of Foreign Enterprises in China and of the Comprador System). Toa kenkyu shoho (Report of the East Asia Institute) 26 (February 1944) : 1 ~ 47

大井专三：《英美烟公司在华的行政管理形式 外国在华企业发展与买办制度的研究》 东亚所报告 第 26 期，1944 年 2 月 第 1 ~ 47 页

Ono Kazuko. Chinese Women in a Century of Revolution, 1850 ~ 1950. Stanford: Stanford University Press, 1989

小野和子：《一个世纪革命中的中国妇女，1850 ~ 1950》 斯坦福，斯坦福大学出版社，1989 年

Ozawa Terutomo. Multinationalism, Japanese Style: The Political Economy of Outward Dependency. Princeton: Princeton University Press, 1979

小泽手友：《跨国公司主义 日本模式 对外依赖的政治经济》，普林斯顿，普林斯顿大学出版社，1979 年

潘嗣岳：《厦门日本三井洋行出張所》，《厦门文史资料选辑》，1983年7月第4期 第15~38页

Parker, Lee, and Ruth Dorval Jones. *China and the Golden Weed*. Ahoskie, N.C.: Herald, 1976

柏克·李、鲁思·多维尔·琼斯：《中国与金色烟草》 北卡罗来纳阿霍斯基先驱出版社，1976年

Pearse, Amo S. *Cotton Industry of Japan and China*. Manchester: Taylor, Garnett, Evans, 1929

阿诺·皮尔斯：《日本与中国的棉纺织业》 曼彻斯特泰勒加纳特伊文思，1929年

Perkins, Dwight H. "Introduction: The Persistence of the Past." In Dwight Perkins, ed. *China's Modern Economy in Historical Perspective*. Stanford, Stanford University Press, 1975

帕金斯：《导言 过去的持久力》 载帕金斯编：《中国近代经济的历史回顾》 斯坦福 斯坦福大学出版社，1975年

Perrow, Charles. "Markets, Hierarchies and Hegemony." In Thomas K. Crow, ed. *The Essential Chandler: Essays toward a Historical Theory of Big Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1988. Pp. 432~447

查尔斯·柏罗：《市场 等级和霸权》 载托马斯·K·麦克罗编：《钱德勒理论要旨——有关大企业的历史理论论文集》 波士顿哈佛大学商学院出版社，1988年 第432~447页

Perry, Elizabeth J. *Shanghai on Strike: The Politics of Chinese Labor*. Stanford, Stanford University Press, 1993

裴宜理：《上海在罢工 中国的劳工政治》 斯坦福 斯坦福大学出版社，1993年

Pomeranz, Kenneth, *The Making of a Hinterland. State, Society, and Economy in Inland North China, 1853~1937*. Berkeley: University

of California Press, 1993

肯尼斯·波美伦兹：《内地的形成 华北内地的国家 社会与经济，1853～1937》 伯克利 加州大学出版社，1993 年

Porter, Robin. *Industrial Reformers in Republican China*. Armonk, N.Y.: M. E. Sharpe, 1994

鲁宾·波特：《民国时期的工业改革》 阿蒙克 纽约，M. E. 夏普，1994 年

Powell, Walter W. "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization." In Barry M. Staw and L. L. Cummings, eds. *Research in Organizational Behavior*, vol. 12. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1990. Pp. 295～336

沃尔特·鲍威尔：《既非市场 又非等级制 机构的关系网形式》 载巴里·M. 斯道及 L. L. 卡明斯编：《机构行为研究》 第 12 卷，康涅狄格州，格林威治，嘉埃出版社，1990 年 第 295～333 页

Pugach, Noel H. "Standard Oil and Petroleum Development in Early Republican China, *Business History Review* 45 No. 4 (Winter 1971): 452～473

诺埃尔·普加济：《美孚在民国初期的发展》 载《商业史评论》 第 45 卷 第 4 期，1971 年冬 第 452～473 页

钱穆：《八十忆双亲 师友杂记》 岳麓书社，1987 年

钱钟汉：《民族资本家 荣宗敬 荣德生》 载《南京文史资料选辑》，1963 年第 2 期 第 115～121 页

——《无锡的 5 个主要资本系统的形成与发展》 载《文史资料选辑》，1961 年 第 24 辑 北京 第 98～153 页

青岛工商行政管理局史料组编：《中国民族火柴工业》 中华书局 1963 年

Rawski, Thomas G. *Economic Growth in Prewar China*. Berkeley: University of California Press, 1989

托马斯·罗斯基：《战前中国的经济发展》 加州大学出版社，1989 年

Redding, S. Gordon, *Weak Organizations and Strong Linkages: Managerial Ideology and Chinese Family Business Networks*, In Gary G. Hamilton, ed., *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong. Pp.30 ~ 47

戈登·雷丁：《弱小的机构与强大的联系 管理意识与中国的家庭商业关系网》 载加里·汉密尔顿编：《东亚与东南亚的商业关系网与经济发展》 香港 香港大学出版社 亚洲研究中心 第 30 ~ 47 页

Reynolds, Bruce L. "The East Asian 'Textile Cluster' Trade, 1868 ~ 1973: A Comparative-Advantage Interpretation." In Ernest R. May and John K. Fairbank, eds., *America's China Trade in Historical Perspective: The Chinese and American Performance*. Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1986. Pp. 129 ~ 150

布鲁斯·雷诺：《东亚的‘纺织品’贸易，1868 ~ 1973：一项比较利益的解释》 载欧内斯特·梅、费正清编：《中美贸易的历史回顾：中国与美国的表现》 麻萨诸塞州 剑桥 东亚研究协会，1986 年，第 129 ~ 150 页

Reynolds, Douglas R. "Chinese Area Studies in Prewar China: Japan's Toa Dobun Shoin in Shanghai, 1900 ~ 1945." *Journal of Asian Studies* 45, No. 5(1986):945 ~ 970

道格拉斯·雷诺：《战前中国的中国区域研究 日本的东亚同文书院在上海，1900 ~ 1945》 载《亚洲研究杂志》 第 45 卷第 5 期，1986 年 第 945 ~ 970 页

——“Japan Does It Better: Toa Dobun Shoin (1900 ~ 1945) and Its Mission.” In Akira Iriye et al., *Essays in the History of the Chinese*

Republic. Urbana: University of Illinois Center for Asian Studies, 1983.
Pp. 30 ~ 37

——《日本做得更好 东亚同文书院及其使命》载入江昭编：
《中华民国史论文集》 乌尔班纳 伊利诺伊大学亚洲研究中心，
1983 年 第 30 ~ 37 页

荣德生：《乐农自订行年记事》 未发表，1943 年

Rosenthal, John Martin. "The China Market, Myth or Reality? The
Case of Standard Oil, 1875 ~ 1918." M. A. thesis, Cornell University,
1980

约翰·马丁·罗森萨尔：《中国市场——神话还是现实？美孚的
案例，1875 ~ 1918》康乃尔大学 硕士论文，1980 年

Rowe, William T. Hankow: Commerce and Society in a Chinese
City, 1796 ~ 1889. Stanford: Stanford University Press, 1984

罗乌：《汉口：一个中国城市的商业和社会，1796 ~ 1889》斯坦
福 斯坦福大学出版社，1984 年

Saxonhouse, Gary R. "Country Girls and Communication among
Competitors in the Japanese Cotton-Spinning Industry." In Hugh Patrick,
ed. Japanese Industrialization and Its Social Consequences. Berkeley:
University of California Press, 1976. Pp. 97 ~ 125

格雷·萨克松霍斯：《日本棉纺工业中的乡下姑娘和竞争者中
的交流》载帕特里克·休等编：《日本的工业化及其社会结果》伯
克利 加州大学出版社，1976 年 第 97 ~ 125 页

上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》 上海人
民出版社，1981 年

——《荣家企业史料》 上海人民出版社，1980 年

——《上海近代五金商业史》 上海人民出版社，1990 年

——《英美烟公司在华企业资料汇编》 北京 中华书局，1983

年

“Shanghai Woolen Textile Factories.” *Chinese Economic Journal* i i, No. 6 (December 1932:443)

(上海的毛纺工厂) 载《中国经济杂志》第 2 卷第 6 期 1932 年 12 月)第 443 页

沈飞得、姜豪、祝文光、叶广成编：《旧上海的烟赌娼》 百家出版社，1988 年

Shiba Yoshinobu. “Ningpo and Its Hinterland.” In G. William Skinner, ed. . *The City in Late Imperial China*. Stanford: Stanford University Press, Pp. 391 ~ 439

斯波义信：《宁波与其腹地》 载施坚雅编：《中华帝国晚期的城市》 斯坦福 斯坦福大学出版社，1977 年 第 391 ~ 439 页

Skinner, G. William. “Chinese Peasants and the Closed Community: An Open and Shut Case.” *Comparative Studies in Society and History* 13 (1971). 270 ~ 281

施坚雅：《中国农民与封闭社团：一个开放和关闭的案例》 载《社会与历史比较研究》第 13 期，1971 年 第 270 ~ 281 页

“Cities and the Hierarchy of Local Systems.” In G. William Skinner, ed. . *The City in Late Imperial China*. Stanford: Stanford University Press, 1977, Pp. 275 ~ 351

——《城市与地方体系的等级制》 载施坚雅编：《中华帝国晚期的城市》 斯坦福 斯坦福大学出版社，1977 年 第 275 ~ 351 页

“Marketing and Social Structure in Rural China.” *Journal of Asian Studies* 24, No. 1 (November 1964) : 3 ~ 43

——《农村中国的市场与社会结构》 载《亚洲研究杂志》第 24 卷 第 1 期(1964 年 11 月)第 3 ~ 43 页

——“Mobility Strategies in Late Imperial China: A Regional Systems Analysis.” In Carol A. Smith, ed. . *Regional Analysis*, vol. i, *Economic Systems*, New York: Academic Press, 1976. Pp 317 ~ 364

——《中华帝国晚期的动员战略：一个地区体系的分析》 载史密士·卡洛尔编：《地区分析》第1卷，《经济体系》 纽约 学术出版社，1976年 第317～364页

“Regional Urbanization in Nineteenth - Century China.” In G. W Skinner, ed. The City in Late Imperial China. Stanford: Stanford University Press, 1977. Pp. 111 ~ 149

——《19世纪中国的地区城市化》 载施坚雅编：《中华帝国晚期的城市》 斯坦福 斯坦福大学出版社，1977年 第111～149页

“The Standard Oil Company in China.” Petroleum Review, March 7, 1914

《美孚石油公司在中国》 载《石油评论》，1914年3月7日

“Strikes in Shanghai in Chinese. Economic Monthly 3, No. 10 (October 1926): 444 ~ 473

《上海的罢工》 载《中国经济月刊》第3卷 第10期，1926年10月 第444～473页

Takamura Naosuke. Kindai Nihon mengyo to Chugoku (The Modern Japanese Cotton Industry in China). Tokyo: Tokyo daigaku shuppankai, 1982

高村直助：《近代日本棉业与中国》 东京大学出版会，1982年

——Nihon bosekigyosbi josetsu (An Introduction to the History of the Cotton Spinning Industry in Japan) vol. i. Tokyo: Hanawa shobo, 1971

《日本纺织业史序说》第1卷 东京 稿书房，1971年

唐海：《中国劳动问题》 上海，1926年

Tatlow, Charles. “Report,” OSJ/6/4 (1920). Unilever Archives, Unilever House, Blackfriars, London

查理斯·泰特娄：《报告》，OSJ，1920年6月4日 尤尼勒福档案 尤尼勒福商行 布莱克福芮尔 伦敦

Thomas, James A. *A Pioneer Tobacco Merchant in the Orient*. Durham, N.C.: Duke University Press, 1928

唐默思:《一个烟草拓荒商在东方》北卡罗来纳 达勒姆 杜克大学出版社,1928 年

“Selling and Civilization.” *Asia* 23, No. 12 (December 1923), 896 ~ 899, 948 ~ 950

——(《销售与文明》载《亚洲》第 23 卷第 12 期,1923 年 12 月第 896 ~ 899、948 ~ 950 页

Tien Hung-mao, *Government and Politics in Kuomintang China, 1927 ~ 1937*, Stanford: Stanford University Press, 1972

田宏茂:《国民党中国的政府与政治,1927 ~ 1937》斯坦福 斯坦福大学出版社,1972 年

Togai Yoshio. *Mitsui Bussan kaisha no keiei sbiteki kenkyu* (A Study in the Economic History of Mitsui Trading Company). Tokyo: Tokyo keizai shinpo 1974

堀井义雄:《三井物产株式会社经营史研究》东京经济新报社,1974 年

Tsurumi, E. Patricia. *Factory Girls: Women in the Three Mills of Meiji Japan*, Princeton: Princeton University Press, 1990

帕特丽夏·祖茹密:《工厂姑娘 明治日本三家纱厂中的女工》,普林斯顿 普林斯顿大学出版社,1990 年

Udaka Yasushi. *Shina rodo mondai* (Labor Problems in China). Shanghai, Kokusai bunka kenkyukai, 1926

宇高宁:《中国的劳工问题》上海 国际文化研究会,1926 年

U.S. Department of Commerce and Labor, Bureau of Statistics. *Monthly Summary of Commerce and Finance of the United States* (title varies). Various date

美国商业与劳工部统计局:《美国商业与金融总结月刊》不同

年份（该月刊名字历年不同）

Varg, Paul A. *The Making of a Myth: The United States and China, 1897 ~ 1912*, East Lansing: Michigan State University Press, 1968

范格：《神话的制造 美国与中国，1897 ~ 1912》，东兰辛 密歇根州立大学出版社，1968 年

Wakeman, Frederic, Jr. *Policing Shanghai, 1927 ~ 1937*. Berkeley: University of California Press, 1995

魏斐德：《上海的警察，1927 ~ 1937》，伯克利 加州大学出版社，1995 年

Wakeman, Frederic, Jr. and Yeh Wen-hsin, eds. *Shanghai Sojourners*. Berkeley: Institute of East Asian Studies, University of California, 1992

魏斐德、叶文新编：《作客上海》，伯克利 加州大学东亚研究所，1992 年

汪敬虞编：《中国近代工业史资料》，2 卷 北京 科学出版社，1957 年

——《19 世纪西方资本主义对中国的经济侵略》，北京，人民出版社，1983 年

Wang Shaoguang. "Failure of Charisma: The Cultural Revolution in Wuhan." Ph.D. dissertation, Cornell University, 1990

王绍光：《魅力失灵 文化革命在武汉》，博士论文 康乃尔大学，1990 年

汪熙：《一个国际托拉斯在中国的历史记录——英美烟公司在华活动分析》，载陈汉笙：《帝国主义工业资本与中国农民》，复旦大学出版社，1984 年 第 94 ~ 140 页

Wang Yeh-chien. "Spatial and Temporal Patterns of Grain Prices in China, 1740 ~ 1910." Paper presented at the conference on Spatial and Temporal Trends and Cycles in Chinese Economic History, Bellagio, I-

taly. August, 1984

王业建：《中国粮价的空间与时间模式，1740～1910》提交给“中国经济史上空间与时间的趋势及循环”会议的论文，贝拉吉沃，意大利，1984年8月

王芷洲：《我家三代买办记事》载《天津的洋行与买办》天津人民出版社，1987年 第206～214页

Who's Who in China. Shanghai : China Weekly Review, 1925

（中国名人传）上海 每日中国评论，1925年

Wilkins, Mira. "The Impacts of American Multinational Enterprise on American-Chinese Economic Relations, 1786～1949." In Ernest R. May and John K. Fairbank, eds. . *America's China Trade in Historical Perspective: The Chinese and American Performance*. Cambridge . Mass. : Council on East Asian Studies, Harvard University, 1986. Pp. 259～292

米拉·维尔京斯：《美国跨国公司对中美经济关系的影响，1786～1949》载欧内斯特·梅·费正清编，《美国对华贸易的历史回顾 中国与美国的表现》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学东亚研究协会，1986年 第259～292页

Williamson, Harold F. . and Arnold R. Daum. *The American Petroleum Industry: The Age of Illumination, 1859～1899*. Evanston: Northwestern University Press, 1959

威廉森·哈洛得·达乌姆·阿诺德：《美国石油工业：照明时代，1859～1899》伊凡斯顿 西北大学出版社，1959年

Wong Siu-lun. "Chinese Entrepreneurs and Business Trust." in Gary G. Hamilton, ed. . *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*. Hong Kong: Centre of Asian Studies, University of Hong Kong, 1991. Pp. 13～29

黄绍伦：《中国的企业家和商业托拉斯》载加里·汉密尔顿编：

《东亚与东南亚的商业网与经济发展》香港 香港大学亚洲研究中心, 1991 年 第 13~29 页

Wray, William D. "Afterword: The Writing of Japanese Business History." In William D. Wray, ed., *Managing Industrial Enterprise: Cases from Japan's Prewar Experience*. Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1989. Pp. 317~374

威廉·瑞:《后记 日本商业史的修撰》载威廉·瑞编:《管理工业企业 日本战前经验的案例》麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学东亚研究协会, 1989 年 第 317~374 页

——"Japan's Big-Three Service Enterprises in China, 1896~1936." In Peter Duus, Ramon H. Myers, and Mark R. Peattie, eds., *The Japanese Informal Empire in China, 1895~1937*. Princeton: Princeton University Press, 1989. Pp. 31~64

——《日本在华三大服务企业》载彼得·杜斯、马若孟、马克·皮迪编:《日本在中国的非正式帝国, 1895~1937 年》普林斯顿 普林斯顿大学出版社, 1989 年 第 31~64 页

Wright, Arnold, ed. *Twentieth-Century Impressions of Hong Kong, Shanghai and Other Treaty Ports of China: Their History, People, Commerce, Industries and Resources-3 vols.* London: Lloyd's Greater Britain Publish Company, 1908

阿诺德·莱特编:《香港、上海及中国其他通商口岸在 20 世纪里的印象 它们的历史、人民、商业、工业与资源》, 3 卷本 伦敦 劳埃德大不列颠出版公司, 1908 年

Wright, Tim, *Coal Mining in China's Economy and Society, 1895~1937*. Cambridge: Cambridge University Press, 1984

蒂姆·赖特:《中国经济与社会中的煤矿, 1859~1937》剑桥, 剑桥大学出版社, 1984 年

吴鼎昌:《中华全国火柴产销联营社的社务与联营纠纷》,

1936~1937 年》刘鸿生档案 上海社会科学院经济研究所中国企业史资料研究中心

Wu Sing Pang. "Mr. Wu Recalls His Family's BAT Links of Pre-war Years." B.A.T. News (Spring 1988) : 10~13

邬兴邦:《邬先生回忆他家与战前英美烟公司的联系》载《英美烟新闻》,1988 年春 第 10~13 页

五卅运动编写组编,《五卅运动》上海人民出版社,1976 年

《无锡荣氏企业家族及其起家的面粉业》载《新世界》,1944 年 11 月 重庆 第 19~25 页

无锡市政协文史资料研究委员会,《民族资本家荣氏发展简史稿》(《无锡文史资料》)第 1 部分(1980 年 5 月 19 日)第 53~91 页;第 2 部分(1981 年 3 月 21 日)第 71~96 页;第 3 部分(1981 年 8 月 30 日)第 70~91 页

夏衍:《包身工》工人出版社 1959 年

肖祝文:《天津英美烟公司的经济掠夺》,《天津文史资料选辑》,1979 年第 3 辑 第 166~194 页

许维雍、黄汉民:《荣家企业发展史》人民出版社,1985 年

薛明剑:《办理申新三厂劳工事业的经验》载《教育与职业》,1935 年第 165 期 第 333~339 页;第 166 期 第 411~420 页

Yamamoto Jotaro; Denki. Tokyo: Denki hensankai, 1942

(山本条太郎传记) 东京 翁传记编撰会,1942 年

Yamamura Kan'ichi, ed. Toa shintaisei no senku: Mori Kaku (Forerunner of a New Order in Asia: Mori Kaku). Tokyo: Mori Kaku denki hensankai, 1940

山普贯一编:《森恪——东亚新秩序的先行者》东京 森恪传记编撰会,1940 年

Yamazaki Hiroaki. "The Logic of the Formation of General Trading Compal in Japan." In Yonekawa Shin'ichi and Yoshihara Hideki, eds. .

Business History of General Trading Companies, the International Conference on Business History 13. Proceedings of the Fuji Conference. Tokyo: University, Tokyo Press, 1987

山崎广秋:《日本综合贸易商社形成的逻辑》载米川森一、吉原秀树编:《综合贸易商社的商业史 第十三届商业史国际会议富士大会会议录》东京 东京大学出版社,1987年

姚崧龄:《中行服务记》台北 传记文学出版社,1968年

Yeh Wen-hsin. *The Alienated Academy: Culture and Politics in Republican China, 1919 ~ 1937*. Cambridge, Mass.: Council on East Asian Studies, Harvard University, 1990

叶文新:《象牙塔中的学术界 中华民国的文化与政治,1919 ~ 1937》,麻萨诸塞州 剑桥 哈佛大学东亚研究协会,1990年

尹希尧:《美孚石油公司对东北市场的垄断》,《辽宁文史资料选辑》,1963年 第3期 第30~39页

应社多、彭燧良:《英商亚西亚火油公司争夺重庆销场》载《重庆工商史料》第1辑 重庆出版社,1982年 第140~153页

Yip Hon-ming: "Merchant Capital, the Small Peasant Economy, and Foreign Capitalism: The Case of Weixian, 1900s ~ 1937." Ph.D. dissertation, University of California at Los Angeles, 1988

叶汉明:《商业资本 小农经济与外国资本主义 潍县的个案,1900s ~ 1937》博士论文 加州洛杉矶大学,1988年

Yonekawa Shin'ichi. "University Graduates in Japanese Enterprises before the Second World War." *Business History* 26, No. 2 (July 1984): 193 ~ 218

米川伸一:《第二次世界大战前日本企业中的大学毕业生》载《商业史》第26卷 第2期,1984年7月 第193~218页

Yui Tsunehiko. *Development, Organization, and International Competitiveness of Industrial Enterprises in Japan, 1880 ~ 1915*. Busi-

ness and Economic History, 2d ser., No. 17(1988):31~48

由井恒彦:《日本工业企业的发展 组织和国际竞争力,1880~1915)载《商业与经济史》第2卷第17期(1988年)第31~48页

张稼陀:《鲁东种烟区三个月的观感》载《东方杂志》,1936年6月第33卷第6期第109~113页

张美智(音):《中国现代企业的经营形态 刘鸿生企业为例的个案研究,1911~1949》国立台湾大学 硕士论文,1987年

张培德:《略论二十年代的劳资关系》载《上海——通往世界之桥》第2卷,上海社会科学院出版社,1989年第18~37页

张圻福、韦恒:《火柴大王刘鸿生》河南人民出版社 1990年

张维祯:《张维祯同志谈五卅运动》载《党史研究资料》第1辑 四川人民出版社,1982年

张毅:《美孚火油公司广州分公司亲历及见闻》,《广州文史资料》,1965年第16辑第1~19页

Zhang Tan. "The Origin and Early Development of the Jung Family Business (1896 ~ 1922)." Seminar paper, Michigan State University, 1985

张潭(音):《荣家企业的起源与早期的发展,1896~1922》,密歇根州立大学,研究班论文,1985年

章有义编:《中国近代农业史资料 第2集,1912~1927》三联书店,1957年

Zhang Zhongli (Chang Chungli). "The Development of Foreign Enterprise in Old China and its Characteristics: The Case of the British-American Tobacco Company." Paper presented at the University of Washington, July 15, 1982

张仲礼:《外国企业在旧中国的发展及其特点 以英美烟公司为例》在华盛顿大学提交的论文,1982年7月15日

《镇海县志》,1931 年

中国人民银行编:《上海钱庄史料》,上海人民出版社,1961 年

周季东、黄子权:《汉口美孚洋行记略》,1963 年 重刊于《武汉
工商经济史料》第 2 辑 武汉,1984 年 第 23~35 页

周振刚:《武汉的荣家企业》 载《档案与历史》,1986 年第 5
期,第 75~80 页

朱邦兴、胡林阁、徐声:《上海产业与上海职工》 香港 远东出
版社 1939 年