

从上海机器织布局 看“官督商办”经营方式的历史作用

李 铭

一、问题的提出

洋务派经济集团，从十九世纪七十年代起陆续创办了一批“官督商办”的民用性企业。这些企业已经属于资本主义的性质。所以有的同志说：“中国第一批资本主义企业是由洋务派创办起来的。”既然中国最早的资本主义企业是由洋务派所创办，而在创办这些企业的时候，又采取了“官督商办”的经营方式，那末，深入地研究“官督商办”经营方式的历史作用，就具有了特别重要的意义。

有的同志认为：“洋务派在洋务运动第二阶段中所建立的一些企业，直接的目的在于解决军事工业中所发生的困难，特别是为了解决‘求富’问题，就是如何收集大量资金。同时洋务派也开始意识到，船坚炮利首先需要依赖社会生产水平的提高。所以，为了解决这些问题，洋务派就改变了自己的经营方式，把官办企业转变成为官督商办，准备扩大洋务运动的范围来应付。”这是“官督商办”经营方式产生的主观原因。但是问题在于：第一，资本主义近代工业的出现，首先需要具备商品市场、劳动力市场和货币资本三个条件。假若，在中国还没有具备这些条件，资本主义性质的“官督商办”企业能够出现吗？第二，为什么当时的“商”肯于接受这种经营方式？如果仅仅是洋务派提倡，而商股无从筹集，这种企业是否能够创办起来？

也有的同志说：“洋务派从‘图强’转向‘求富’，从军事工业发展至民用工矿等业的过程中，已逐步采取官商合作方针，尽量鼓励私人投资近代工业，并加以保护，以资提倡。……当时的‘官督商办’或‘官商合办’方式，已成为洋务派同私人资本之间相互利用相结合的一种方式。”这种提法也值得商榷：在当时究竟是洋务派大官僚被民族资本所利用，还是民族资本被洋务派大官僚所侵吞？这是需要深入研究的。

以上两种意见，为我们提出了两个需要解决的问题：其一是“官督商办”经营方式出现的原因；其二是“官督商办”经营方式是促进了，还是阻碍了中国民族资本主义的发展？

为了解决上述问题，我们选择了上海机器织布局作为研究的对象。

上海机器织布局，是中国近代史上第一个“官督商办”的纺织企业。它从一八七八年开始筹建，几经波折，直到一八九〇年才建成开工。开工后不久，于一八九三年十月毁于火。通过上海机器织布局研究“官督商办”经营方式的历史作用，有一定的典型

性：第一，织布局创办时期，“官督商办”企业刚刚出现不久，许多人跃跃欲试，不少商人资本被它吸引附股入局，于是它成为一个规模较大的“官督商办”企业；第二，织布局由筹建到失败的历史，也就是“官督商办”经营方式由产生到破产的历史。“官督商办”经营方式的腐败性，伴随着织布局的发展与日俱增，最后终于在人们心目中破产；第三，此后一些商人开始独资创办企业，走上独立发展的道路，不再完全受“官督商办”企业所垄断。虽然继续有“官督商办”的招牌出现，而实质上是官僚私人企业。“官督商办”的经营方式已名存实亡了。

二、要求相近，困难不同

第一次鸦片战争以后，中国的社会性质开始发生了变化。资本主义国家的商品随着大炮一起侵入了中国，使中国自给自足的自然经济遭到破坏。

中国自给自足自然经济的坚固基础和最突出的体现，是所谓“男耕女织”。自从中国的门户被西方列强打开以后，由于棉制品的大量输入，纺织副业在中国自给自足自然经济当中的重要地位，开始丧失。

从进口贸易上考察，开关后的四十余年内，中国消费洋货的最大宗，首推鸦片，其次是棉制品。以发展趋势论，则以棉制品——特别是纺纱的增加最为迅速。据估计，一八四二年中国常年的输入物品约值二亿五千万两，其中鸦片占百分之五十五点二，棉花占百分之二十，棉制品占百分之八点四。二十余年以后，棉花地位便被棉制品所代替。按同治六年（一八六七年）全国进口总值六千九百三十万两中，鸦片占百分之四十六，棉制品占百分之二十一。棉制品在一切进口物品中已跃居第二位。自此以后，棉制品进口数量的增加和中国手工纺织业之衰落，都极为迅速。到光绪十一年（一八八五年）进口净值八千八百二十万关两中，棉制品以占百分之三十五点七的优势，压倒鸦片（占百分之二十八点八）而跃居进口贸易的第一位。试观下表：

棉制品进口值与总进口值之比较

五年平均，		单位：千关两	
年 份	洋货进口总值	棉制品进口总值	棉制品占进口总值之%
1874 — 78	69,294	18,675	27.0
1879 — 83	80,943	23,357	28.9
1884 — 88	95,097	32,834	34.5
1889 — 93	131,689	46,458	35.3

（参阅严中平：《中国棉纺织史稿》，导言）

棉制品进口数量的激增，促使中国家庭纺织副业和城市手工纺织业解体，许多手工

业者和农民遭到破产失业，于是出现了商品市场和劳动力市场。中国社会经济所发生的这种急剧变化，从洋务派大官僚到一般官僚、商人和买办，都有突出的感觉。李鸿章在一八七六年说：“英国洋布入中土，每年售银三千数百万，实为耗财之大端。既已家喻户晓，无从禁制。亟宜购机器纺织，期渐收回利源。”（《李文忠公全书》朋僚函稿：卷十六，光绪二年正月二十六日《复沈幼丹制军》）此后，李鸿章于一八八二年、一八九三年、一八九四年又屡次提到这些问题。

上海机器织布局的主要创建人，买办商人郑观应也看到了“通商大埠及内地市镇城乡衣大布者十之二三，衣洋布者十之八九”，因而“银钱外流，华民失业”，于是他大为慨叹地说：“呜呼，洋货销流日广，土货运销日艰，有心人能不愀然忧哉！”因而他说不能“坐视土布失业”，要“筹一暗收利权之策”，就是“设洋布厂”。（参阅郑观应《盛世危言》卷三，《纺织篇》）

由此可见，不管是洋务派大官僚，还是买办商人，对资本主义商品输入的大量增加所引起的中国社会经济的变化，都深为忧虑；并且都有设厂制造进行抵制的愿望。同时也必须指出，李鸿章是从维护自己的封建统治地位出发，感到有“购机器纺织”的必要。后来的事实充分证明，他所进行的完全是一种消极的抵制，并不是希望在中国发展资本主义。郑观应则不同，他不仅看到“银钱外流”，同时看到“华民失业”，以及“土货运销日艰”。他真诚地希望在中国发展资本主义，进行积极的抵制。

不同的动机和目的却导出了近似的要求，这也就成为他们所代表的两种势力可以暂时成为“同路人”，而最后却不得不分道扬镳的根本原因。

还有一个不容忽视的事实，就是在他们结合起来之前，不论是以李鸿章为代表的官，或以郑观应为代表的买办商人，谁都没有办成一个纺织企业。都想办，又都没有办起来，原因何在？我们不得不考虑到他们各自的实际困难。

首先，从洋务派大官僚方面看。一八七六年李鸿章在谈到创办织布局问题时说：“上年各处海防条陈多议及之，而苦于无人创办。黎召民再四讽劝，适有魏温云观察纶先与弟世好，会计最精，商情最熟，洵令出头承办。昨已赴沪，会集华商，查议节略。欲求如武穴开煤办法，由江直各筹公款十万金，订购机器，存局生息，再招商股，购料鸠工，庶更勇跃（同前书《复沈幼丹制军》）但是，不知道为什么，一八七七年魏纶先却离开上海，到湖南去勘矿。由此看来，岂止“苦于无人创办”，而且在商股、公款各方面，洋务派大官僚都遇到了许多难以克服的困难。

其次，从买办商人方面来看。也正象湖北候补道彭汝琮所说的那样，创办织布局“关系华洋利益，而且在中国是一件创举”。如果得不到官府的支持是办不起来的。因此他请求李鸿章和沈葆楨为他奏准成立一个公司，正式委派倡议者为总办会办。（光绪四年，湖北候补道彭某呈直隶总督李鸿章、两江总督沈葆楨《筹建机器织布局禀》）可见，在封建势力占统治地位的社会，商人不得政府许可，根本无法创办规模较大的资本主义近代工业。

由于洋务派大官僚同买办商人有些一致的要求和不同的困难，所以当一八七八年彭汝琮提出了筹建机器织布局的建议以后，正好符合了洋务派官僚的原议。双方以“官督商办”的经营方式为纽带，开始了他们“相互结合”的历史。

“官督商办”的经营方式，就是洋务派大官僚同一般官僚、商人、买办之间的结合。李鸿章和郑观应是这两种势力的典型的代表者。所谓“官督商办”，最初的含义是由官府从各方面对商人给予支持，企业仍然由商人自己来管理。即郑观应所说的“官稽查以征税”，“商招股以兴工”。这种经营方式最初的确迷惑了一些人。

但是，我们应该看到，洋务派大官僚和一些买办商人，虽然都表示赞成“官督商办”，然而其出发点是有重大区别的。郑观应主张以商为主，以官为护符，企图借着“官督商办”的名义，避免官府的勒索，从而实现其发展资本主义经济的理想。洋务派大官僚们却是要以“官督商办”之名，行垄断新式工商业之实，从而达到其扩大洋务派官僚集团势力的目的，

一八八二年李鸿章在《试办机器织布局摺》中，为上海机器织布局委派了六个经办人员。他们是：三品衔候选道郑观应、三品衔江苏补用道龚寿图、编修戴恒、郎中蔡鸿仪、主事经元善、道员李培松。这都是些什么人呢？“戴子辉（恒）太史为京口望族，其尊甫富而好善；龚君（寿图）系蕺仁（易图）廉访之介弟，亦八闽殷宦；李君（培松）久业淮甌；蔡君（鸿仪）业宏沪甬，均当今之巨室；香山郑君陶斋（观应）、上虞经君莲珊（元善）久居沪上，熟谙洋务商情”，（《申报》，一八八〇年十月十六日，《书机器织布局招商章程后》）这些当时所谓的“商”，显然就是那些中等官僚、世宦富室、盐商巨贾、洋行买办等，根据以后的发展来看，我们不妨把他们划为民族资产阶级上层。如果这些民族资产阶级上层在投靠洋务派大官僚的过程中，命运并不乐观，那末，一般只附股入局的民族资产阶级中下层的遭遇，就更可想而知了。

这些官僚、商人和买办投靠洋务派的时候，对自己未来的命运，并没有正确的估计，他们憧憬着美好的未来。而洋务派大官僚却非常明白，应该如何向这些自投罗网的人开刀。

三、一场同床异梦

我们且看他们是怎样结合起来的？

洋务派大官僚需要利用这批官僚、商人和买办，主要有以下原因。

（一）这些人长期以来为外资从事企业的经营管理工作，积累了丰富的经营管理经验。这正是洋务派大官僚所缺少的东西。因此，象郑观应这样的买办商人就成为洋务派大官僚争相罗致的红人。上海机器织布局同人曾向李鸿章建议，由戴恒、蔡鸿仪、李培松三人办理局务。李鸿章在批示中却突出地强调了郑观应的作用，他说：“嗣因创办一切，事繁责重，须有熟悉洋务商务精勤练达之员挈领提纲。复札飭郑道观应总办局务，常川驻局。”（郑观应《盛世危言后编》，《上海机器织布局同人会衔稟复北洋通商大臣李傅相》附录）于是买办商人就成为洋务派大官僚从事洋务活动的工具。

（二）在筹集资金方面，洋务派大官僚遇到的困难更大，他们本来在创办军事工业的过程中浪费了大量资金，早已感到有转向“求富”，从而解决资金问题的必要，这时让他们拿出大量官款去创办民用工业，显然是不可能的。两江总督刘坤一于一八八〇年写给戴恒的信中谈到了这一点。大概是戴恒请刘坤一拨官款资助织布局，刘回答说：

“所惜此间饷绌事繁，别无闲款可以另筹，稍资布置。”那怎么办呢？刘坤一也看准了谁有钱，他说：“除由江海关移知南洋各关商凑外，若官绅中殷实解事可以入股襄办者，自无不诱掖奖劝。”（《刘忠诚公遗集》，书牍卷七，《复戴子辉太史》。）

织布局的经办人，在一般的商人中间具有一定的威望。洋务派大官僚企图利用他们的威望去招集商股。事实也正是如此，几个经办人很快就凑齐了资金二十万两。其中，戴恒、蔡鸿仪、郑观应和李培松各认招股份五万两。仅他们几个人所认招的股份就占了织布局应招股份的百分之五十。“郑观应彼时颇为众商所信，……以郑观应所招之股为数独多，公立议据，局中一切银钱帐目，责成一手经理。”（光绪十五年十月十四日两江总督曾国荃奏。）这批官僚、商人和买办不仅成为洋务派大官僚同一般商人进行联系的桥梁，而且成为洋务派大官僚侵吞民族资本的钓饵。

通过上述原因可以看出，洋务派大官僚所考虑的是自身的利益，只要不动用或少动用官款，就能把企业办起来，并且又处于自己的控制之下，洋务派的目的就算达到了。当织布局的股份招齐以后，郑观应向李鸿章报告官款已不必再借，李鸿章听了很高兴，并说：“惟股本愈多愈妙……正不必拘于原议四十万两之数也。”（郑观应《盛世危言后编》、《禀北洋通商大臣李傅相订立织布局合同》附录。）这正是李鸿章的卑鄙目的一旦达到以后，得意心情之流露。

商人、买办和某些官僚，在创办新式企业的时候，向洋务派大官僚去找荫庇，也有他们自己的目的。

（一）如前所述，当时封建势力占统治地位，极力反对在中国发展资本主义，没有政权力量的支持，任何企业都办不成。一八七八年十月五日彭汝琮给北洋通商大臣直隶总督李鸿章和南洋通商大臣两江总督沈葆楨的禀帖中就说，设立织布局“未经皇上恩准，不有官委经理，则尽责无权，尽心无保障”，所以他要求李鸿章委派一个官员和他以及他的三位同道，共同经理上海机器织布局。郑观应也说：“全恃官力，则巨资难筹，兼集商资，则众擎易举。然全归商办，则土棍或至阻挠；兼倚官威，则吏役又多需索。必官督商办，各有责成；商招股以兴工，不得有心隐漏；官稽查以征税，亦不得分外诛求；则上下相维，二弊俱去。”（郑观应《盛世危言》卷五，《开矿》）他又说：“第商务之战，既应借官力为护持，而工艺之兴，尤必借官权为振作。”（同上书）这些情况说明：第一，当时这些商人买办和官僚，已握有了一定数量的货币资本，在外国资本主义的刺激之下，产生了投资新式工业的迫切愿望。但是，他们单靠自身的力量，尚无法冲决封建势力的网罗，于是就反过来向封建势力妥协，去找靠山。第二，中国的资本主义近代工业，处于发生时期，洋务派大官僚对待资本主义近代工业的态度，还没有完全暴露出来，致使他们充满了许多不切实际的幻想。

（二）这些商人、官僚和买办企图通过官府减免税厘。彭汝琮最早提出了这个问题。他说：“纺织局所织的布匹，望能明确规定只纳和洋布进口同样的关税，运往内地免纳厘金，使两种布待遇相等，避免我重彼轻。”（同前引彭禀）以后郑观应也向李鸿章提出了这一要求。他的理由是上海机器织布局“一时未能织质细价高之布，行销殊难。可否仰乞宪恩俯念创造之艰，筹垫之累，准照洋货已进口之例完纳子口税，概免抽厘。”（郑观应：《盛世危言后编》，《禀北洋通商大臣李傅相为织布局请给独造权限

并免纳子口税事》)郑观应并且预料到这样一来,必定会引起洋商的干涉,李鸿章很可能因此而不答应,所以又提出了两点理由:第一,中国土产棉花自织自销,运货到内地去,根本无所谓进口之说,只是由于使用了机器,所以照洋货分运之例完纳子口,这已经是很公平了;第二,更何况这是中国自己保护本国商民之权,更有充足的理由加以回答。李鸿章在一八八二年十一月发的《试办机器织布局以扩利源而敌洋产摺》中奏准了这一请求。即“其应完税厘一节,该局甫经倡办,销路能否倡旺,尚难预计,自应酌轻成本,俾得踊跃试行,免为洋商排挤。拟俟布匹织成后,如在上海本地零星销售,应照中西通例,免完税厘,如由上海迳运内地及运通商地口转入内地,应照洋布花色,均在上海新关完一正税,概免内地沿途税厘,以示体恤。”(《李文忠公全集》,奏稿,卷四十三)照这种办法,上海机器织布局的产品,在上海零星销售,不交任何税厘,是即比洋货少负担百分之五的进口税;销入内地时,只完一正税,又比洋货少负担百分之二点五的子口税。

根据这一条,是否可以说,洋务派大官僚对于民族资本起到了保护的作用呢?绝对不能。因为:第一,“我们不可忘记,手织土布并不享受任何免税减厘的待遇,那是要逢关纳税,遇卡抽厘,背负着远超过7.5%的沉重负担的。”(严中平:《中国棉纺织史稿》第103页。)第二,上海机器织布局的“资本主要出自中国高级官吏们。”(《海关十年报告》,上海。载孙毓棠编《中国近代工业史资料》第一辑下册,第1062页。)从开始创办,洋务派大官僚就把它看作是自己的私产,从各方面加以控制,使织布局中商的代表者受到无法抗拒的排挤。到了八十年代以后,它的性质起了显著变化,成为北洋的私产。显然,它庇护的主要是买办化官僚集团。第三,上海机器织布局同人提出减免税厘的要求,其主要目的就是赢利,从而多分得一些利息。织布局于一八九〇年开车以后,也确实获得了极高的利润。但是,这与入股者又有什么关系呢?甚至连盛宣怀都供认:“查该局股分皆系各省绅商,仰承宪台札饬招商,踊跃入股,十年以来一无利息。”(《规复机器织布局禀稿并批》载《洋务运动》资料丛刊,第七册,第492页。)由于减免税厘给上海机器织布局带来的优厚利润,入股者丝毫也没有享受到,对民族资本的保护作用从何谈起!

(三)这些商人、官僚和买办,还想借助洋务派大官僚的势力,对纺织企业取得一定的垄断权。上海机器织布局同人曾向李鸿章要求:“嗣后上海一隅,无论何人,有志织务者,只准附入本局合办,不准另立一局,显分畛域。”(《上海机器织布局同人会衔禀复北洋通商大臣李傅相》)后来郑观应觉得这样还不够,又进一步要求对洋商加以限制:“职道等奉饬筹议之初,曾经禀请上海一隅只准他人附股,不准另设,仰蒙批允。惟洋人如欲仿造,尚未有阻之之说。……应请宪恩酌给十五年或十年之限,饬行通商各口无论华人、洋人均不得于限内另自纺织。”(《禀北洋通商大臣李傅相为织布局请给独造权限并免纳子口税事》。)李鸿章在奏折中说:“该局用机器织布,事属创举,自应酌定十年以内,祇准华商附股搭办,不准另行设局。”(《试办机器织布局以扩利源而敌洋产摺》)有的同志根据这一点,认为专利十年的要求最初是由商提出来的,李鸿章奏准,符合商的利益,起到了保护民族资本的作用。这也是不能令人同意的。我们不妨把李鸿章同郑观应的主张加以比较:从地区上看,上海机器织布局同人,

只是要求在上海一隅，不准另行设局，郑观应后来要求扩大到各通商口岸，而李鸿章却把它扩大到了更大的范围。从对象上看，郑观应主张无论华人、洋人均不得在限内另自纺织；而李鸿章不敢提对洋人的限制，却扩大了对华商的垄断。这种垄断对民族资本主义的发展所起的阻碍作用是极其严重的。甚至洋务派大官僚自己所办的享有“专利十年”垄断权的上海机器织布局，也并没有办成功。

正是由于商人、买办和一些官僚，需要得到洋务派大官僚的支持，同时又受到洋务派大官僚某些言论的迷惑，更增加了他们对于“官督商办”经营方式的幻想。通过下述事实就足以证明。

织布局在创办过程中，于一八八七年，遭到了巨大的亏折。当时的情况是所谓“洋匠羁留日久，购存外洋机器及应付薪资延不付价，势将兴讼。”（光绪十五年十月十四日两江总督曾国荃等奏。）在这种极度危机的情况之下，股商当中有人提出了挽救危局的建议。“股商沈善行等另议招股，禀由江海关道转禀北洋大臣札委龚彝图接办，重立条规名为新股，以从前股分票为老股。”（同上奏）具体的办法是：尚存的二千九百余老股，每股加价银三十两，以辅助新股，限定加价日期；其逾限不加之股票，以三股折作一股，换给新票。这个办法对于不愿继续加价者是个很大的压力，如果不加价，二百一十两就立刻变成一百两。还有比这再苛刻的条件吗？这一办法公布后，截止光绪十四年（一八八八年）六月止，如数加价银者共有一千六百股，占老股二千九百余股的百分之五十五。收回银四万八千两。这说明，当时筹集资金比较容易，织布局在最初招股时就比较顺利。在开车以前每股就亏折了百分之三十的情况下，让他们每股加价银三十两，仍然有大部分商股很快补足了这个数目。尽管他们握有较巨量的资金，却没有独资创办纺织业的可能，对于三股并为一股这一严重问题，他们并没有抵制和抗拒，却仍旧自投罗网去依附“官督商办”，从而为自己找到靠山。民族资本在当时的处境之艰难，由此不难窥见。

四、商人的幻想破灭了

上海机器织布局，从一八七八年开始筹建，到一八九三年被焚毁，一共有十五年的历史，按其发展情况，可以分为三个阶段：

（一）一八七八年，彭汝琮向李鸿章和沈葆楨请求奏准设立上海机器织布局，李鸿章听了彭的设厂计划以后说：“本大臣与沈大臣将保障你不受任何方面的干阻。”同时委派郑观应任襄办。郑观应不肯居于彭汝琮之下，再三推辞，勉强接受札委。不久，二人就闹翻了。郑批评彭：“或独断而不相谋，或会商而不见纳。惟每至需款紧要，无论巨细，事事责成。”又说：“今貽误在即，纵使毁家，亦于公事无补。”（郑观应：《盛世危言后编》，《禀辞北洋通商大臣李傅相札委会办上海机器织布局事宜》。）

以彭汝琮同郑观应相比，彭的资历较高，所以最初，李鸿章任彭为督办，任郑为襄办。但是从郑观应所具有的洋务商务知识，在众商当中的威望，以及所具有的实力等方面看，要远远高于彭汝琮。郑观应正是在一八七八年——一八七九年经办山西账捐得到李鸿章的赏识以后，被委任襄办上海机器织布局的。郑岂肯受制于无知的彭某，紧接着

李鸿章就借着买办商人之间这种矛盾，一脚踢开了彭汝琮。并且说：“彭革道汝琮，人素荒诞，去冬稟请承办机器织布局事务，本大臣甚不相信。”又说：“是彭前道作事虚伪，专意骗人，毫无实际，其心术品行，至穷老而不改，可鄙已极。”（《稟辞北洋通商大臣李傅相札委会办上海机器织布局事宜》附录。）一八七九年四月《北华捷报》刊登了该局“最初创办人中间起了分裂”的消息。从此再也听不到彭某的姓氏，全厂的筹划主要依靠郑观应经手。

彭汝琮究竟有些什么问题，我们知道的很少，但是作为从商人方面来的上海机器织布局的第一个筹建人，从此退出了织布局的历史舞台。

（二）一八七九——一八八三年的四年中间，上海机器织布局的经营管理工作，主要掌握在郑观应手中。应该说，织布局的基础是在这四年中间奠定的。郑观应在此期间的言论和行动，代表了商人的要求和利益，他的功绩应该肯定：

第一，郑观应对创办织布局所抱的态度是认真的、负责的。从一开始，就希望把织布局办好。他说：“会议之初，观应言事属创举，关系中外交涉，同事不必求多，发端不妨小试，尤要在股分本银，明见实数，身在局中，断不可稍涉虚假，步步踏实，方足以广招徕。”（同前书）

第二，织布局的资金，是在此期间筹集起来的。郑观应为此付出了巨大的努力，“以郑观应所招之股为数独多。”

第三，郑观应在织布局创办过程中，也赔了不少钱。他说：“自冬至今，皆于捉襟见肘之时，为剜肉补疮之计，甚至房租食用，亦须代措。……统计观应所垫已万余，私债挪移者尚不在内。”（同前书）李鸿章知道这件事以后，对郑观应大肆夸奖了一番，所谓“该道性情谨厚，遇事商劝，尽力维持，至挪垫巨万，而局务仍无就绪，其与人谋之忠，亦可敬矣。”（同前书）

第四，织布局的一些重要规章制度，是在此期间建立起来的。例如：减免税厘，十年专利等等，都与郑观应有密切关系。

第五，在聘请工程师，派人带中国棉花出洋试织，订购机器，勘查局址，派人出国学习植棉方法等方面，郑观应都付出了很大的代价。

经过郑观应的一番苦心经营，织布局的基础建立起来了。织布局订购的机器，在一八八三年运到上海。就在同一年，郑观应却脱离了织布局。郑观应离开织布局的原因，值得进一步研究，绝不能单纯从现象上看，认为这是由于他挪借公款，被人揭发，藉此离职。郑观应离开织布局，实际上是商人的代表受到排斥的又一具体事例。

有一点可以肯定：即郑观应离开织布局并不是他挪移公款之事被揭发以后。他在一八八三年离开织布局，擅挪公款事在一八八四年被龚寿图揭发。到一八八八年李鸿章致张之洞电稿中提到“郑观应经理不实”。（《李文忠公全书》电稿卷十，《寄粤督张香帅》。）一八八九九年山东道监察御史杨晟上奏，却要求对经办织布局的龚寿图兄弟进行调查。这样的人在事隔五年之久以后，还不知道郑观应挪用公款之事。同年两江总督曾国荃将调查结果上奏，其中说：“该局原招五千股，郑观应稟叙仅实收银三十五万二千八百两，其余银十四万七千二百两，全系股票存局作为押款。其已收股银三十五万两，除付购办机器等项成本银二十万九千余两外，其余银十四万三千余两，或已放出，

或押股票，均无实银存局。此郑观应经收股本，并未开办先已亏折，与龚寿图等均无干涉之情形也。”（光绪十五年十月十四日两江总督曾国荃等奏，载《洋务运动》资料丛刊，第七册，第451页）郑观应对此事有自己的解释，他在给马建忠的信中说：“惟所购机器地基，一切颇费心力，无不照价实报，毫无经手扣折等弊。曾购地百亩，每亩价不过百元，今时值应加数倍。至所欠往来帐押款及布郎地基押款，李伯记、王莼记等欠项，俱于甲申、乙酉两年，兄汇有现银及布局股票，寄交经君莲珊代收清还。今所赔者，乃布告当时急需将存票押出吃亏之数。兄受屈不辩，宁愿受亏，诚恐和盘托出株累多人，貽误大局。”（《盛世危言后编》，《致马眉叔观察书》）

即使郑观应被别人揭发的全属事实，能不能足以构成他离开织布局的理由呢？根据徐蔚南《上海织布局的始末》所揭发，专办官务的龚寿图问题也不少，然而龚寿图没有离开织布局，只是由其弟接任。

唯一的解释只能是，由于织布局内部的经办人员之间存在着矛盾，郑观应被排挤了出来。这种矛盾一开始就存在。一八八〇年李鸿章委派郑观应、龚寿图等会同招商试办，不久又提升郑观应总办局务。就象当初郑观应不愿甘居彭汝琮之下一样，龚寿图也不肯居郑观应之下。龚寿图以“未能常川驻局”为理由，稟请札飭郑观应专管商务，自己专管官务。

郑观应在织布局的处境是困难的。《上海机器织布局同人会衔稟复北洋通商大臣李傅相》一文中提到：“窃以为得人既难，尤难任用始终也；集款既难，尤难概归撙节也；立法既难，尤难持久不变也。”这三个问题的提出，反映了郑观应等的要求和忧虑。后来郑观应向李鸿章诉苦说：“织局事皆创见，并无素习之人，各项执事颇繁，用人即不能少，……无论荐引纷沓，知人綦难，即尽却情面，而迹涉专擅，人少全材，负揽权之名则易，收得人之效则难。”（《稟北洋通商大臣李傅相订立机器织布局合同》）李鸿章只好鼓励他一番：“该道务宜破除情面，因才器使，正不必以揽权为嫌。”（同前揭文附录）这些情况表明：在织布局内部，尤其在专办官务同专办商务者之间，存在着尖锐的矛盾。

一八八三年龚寿图稟请交卸局务，由其弟龚彝图接任，仍专办官务。就在同一年，织布局的第一个奠基人，号称最得众商信任，集股最多的郑观应也离开了织布局。从此，织布局结束了商人的管理。织布局商办的性质减少，官办的性质增加。

郑观应最初曾把“官督商办”的经营方式理想化。经过若干年的实践以后，他的幻想破灭了。他在一首诗中写道：“名为保商实剥商，官督商办势如虎。华商因此不及人，为驱驱爵成怨府。”（《罗浮倚鹤山人诗草》）此后，他积极主张无论铁路、轮船、纺织、制造等等各业，应“一体准民间开设，无所禁止，或集股，或自办，悉听其便，全以商贾之道行之，绝不拘以官场体统。”（《盛世危言》自序）这实际上就是他经营“官督商办”企业所得经验教训的总结。

（三）一八八三年郑观应退出织布局以后，由龚寿图兄弟、盛宣怀、经元善等相继主持。一八八七年龚照璠受李鸿章札委清查局务，督同重办。一八八七年年底，李鸿章命杨宗瀚与龚彝图整顿局务。织布局后期的负责者，主要是杨宗瀚和杨宗瀚兄弟。龚照璠和杨氏兄弟都在织布局投有巨资。李鸿章本人和北洋其他官僚也有相当数量的股本。

一八九〇年前后，北洋系官僚被织布局将要获得或已经获得的高额利润所吸引，逐步排挤买办商人出身的人，直接把管理权夺取过来，牢牢地掌握在自己手中。从而使织布局的性质发生了巨大的变化。

在这一阶段，一八九〇年马建忠曾一度总办局务，但是，他的处境甚至比郑观应更坏。他在一八九一年给李鸿章的电文中说：“织局前奉拨款四十万，内代前局垫付约二十一万，付添购已到机价约十三万，付添造正厂、轧花厂与九十余间住房约五万，所余仅万余两，……英式粗细纱机不日可到，到即需款。”（《洋务运动》资料丛刊，第七册，第458—459页。）资金如此困难，李鸿章不但不想办法解决，反而责备他：“总由汝办事一味空阔，未能处处踏实。”（同上书第459页。）

马建忠和杨宗濂后来同样受到排挤。当一八九三年织布局被焚以后，李鸿章突然派盛宣怀代替了杨氏兄弟，翁同龢记此事说：“得杨艺芳函，欲另开纱局。至布局，则合肥杏荪回沪集股，艺芳兄弟无分。”（《翁文恭公日记》第三十二册，第77页）杨宗濂受到排挤以后，产生了独立设厂的计划。但是他的计划，直到中日甲午战争以后才实现。象杨宗濂这种人，原来属于北洋系官僚，深得李鸿章信任。后来因官僚之间的矛盾受到排挤，他在当时的实力仍然是雄厚的。尽管如此，他的设厂计划也没有在洋务运动期间得到实现，那末一般的民族资本就更不必提了。

马建忠经济力量不雄厚，政治上没有可靠的后台，一推即倒，成为一个改良主义者。一八九〇年他曾经对织布局的“专利十年”大肆反对，他说：“光绪十五年曾经北洋大臣李奏设织布局，乃事隔十年，仍未奏效，询其所由：则以资本不充，办理者或未尽善。今则重为整顿，十年之内不许他人再设织局，而所设织机不过二三百张，每日开织祇五六百匹，岁得十八万匹，仅当进口洋布八十分之一耳。则十年之间所夺洋人之利，奚啻九牛之一毛哉！”（马建忠《适可斋记言》卷一，《富民说》。）

一八九三年，织布局被焚以后，李鸿章为什么要直接派盛宣怀重加整顿呢？据当时的评论说：“因为他的身份、势力、财力都适于担当此任。”（《捷报》一八九三年十一月二十四日，见孙毓棠《中国近代工业史资料》第一辑下册第1076页）上海机器织布局这个“官督商办”企业的历史，就是洋务派大官僚对民族资本由引诱募集到逐渐加以侵吞剥夺的历史；就是洋务派大官僚对于一般官僚商人和买办由利用到排挤的历史。

“官督商办”的经营方式，诚然是把官与商连接起来的一种组织形式。但是，这种形式并没有对民族资本的发展起到促进作用。上海机器织布局的历史足以证明：“官督商办”的经营方式，严重地阻碍了中国民族资本主义的发展。