

# 秩序与演进：清末民初广东 香山县商人社会流动的两个方向

何佩然

19 世纪下半期，中国因对外开放而兴起的沿海经济重镇与地方势力的互动关系，一直是学者关注的课题。90 年代有关中国民间会社（Civil Society）兴起与中国政治制度现代化的讨论，至今一直未能定案。<sup>①</sup>到底在传统政治、经济体制面临调整、改革的环境下，新兴地方势力如何在传统社会结构中自我调适，进而引发社会的转变？西方经济体制对近代中国社会的变构的影响，及传统政治、经济、社会组织面对新经济力量所产生的正面及负面反响如何？都与中国社会的现代化有着千丝万缕的关系。因此，观察新兴社会力量形成的原因、过程，认识新权力组织的动力、活动的特质、常规、接受西方文化的历程、其在地方社会所扮演的角色，以至其与经济、国家、社会、文化间的整合与互动等问题，成为要了解中国社会结构演变所不可忽略的重点。

本文透过清末民初广东香山县 6 个著名商人家族，观察商人群体凝聚力量产生的成因，团结的形式、性质，团体的活动范围等问题，尝试探讨 19 世纪末至 20 世纪初，商人家族权力形成、转化以至延续或瓦解的原因。利用商人群体作研究对象，是因为在清末民初经济势力崛起的过程中，商人们代表了新兴的社会力量，他们的活动形态，可反映晚清中国社会演变的特色。

## 一、19 世纪下半期广东香山县三大买办家族的团结特色

### （一）晚清经济发展的客观条件

从客观经济环境来看，晚清贸易的开放政策，造就了一班协助洋商来华贸易的中介人——买办。自鸦片战争以后，中国废除公行制度，买办取代了行商而成为对外贸易的关键人物，随着通商口岸的开放，外贸频仍，买办的数量亦愈来愈多。据统计，1850 年全国买办人数只有 250 人，1870 年增至 700 人，至 20 世纪初期，全国买办人数多达二万，<sup>②</sup>其中又以广东省买办的数量增加得最快。广东买办的兴起，可以说是因应时势需要而产生的，19 世纪下半期，中国对外贸易主要货品以丝、茶为大宗，<sup>③</sup>盛产丝、茶的南中国，在对外贸易方面，自然扮演较重要角色。因此，作为外国洋行与中国出口行商中介人的买办，在 19 世纪下半期仍以南方人较多，而广东买办中又以香山县的买办人数为多，香山县之能成为买办之乡，与其地理位置不无关系，它位于广州与香港之间，是对外交通要道，占尽了地利优势。

除了客观的经济和地理条件外，华南地区自 19 世纪下半期以后，所受西方文化的影响也是不可忽略的。18 世纪中叶，天主教耶稣会在华东、华北一带传教一度被禁，因此 19 世纪初基督教（新教）再东来传教，便改以华南地区的澳门、广州及香港作为主要的地区。当时基督教在华的宣教事业，大力倡导宗教本地化。教育宣教因而担当了

重要角色，新办的教会学校，除提供免费教育外，更尽量融汇中西文化，使宗教信仰能溶入本地文化，产生潜移默化的作用。基督教伦敦传道会在来华传教之前，1818年在马六甲创办的免费中文学校——英华书院（The Angol - Chinese College），就结合了西方宗教和中国传统文化，该校于1843年迁往香港，为20世纪初的南中国，培育了不少年青俊彦，著名香山县买办唐廷枢亦为该校学生。<sup>④</sup>1839年11月4日伦敦传道会于澳门成立马礼逊学堂（Morrison College）。<sup>⑤</sup>该校课程中西文化兼备，除教授传统的四书、五经外，更由英人以英语教授天文、地理、历史、算术、代数、几何、初等机械、生物、物理、化学、音乐等，<sup>⑥</sup>使贫穷的农民子弟有机会涉猎中西文化。学生由于接受西式教育，精通外语且又得到传教士的帮助及引荐，很容易便打进外国人的社交圈子。在19世纪下半期，经济因对外贸易兴盛而蓬勃发展，教会学校的学生，很自然地成了外人进入半封闭式的中国贸易市场的中介人。教会学校因引进西方宗教、文化而带动对外经济开放地区的社会转型，香山县的农民子弟亦藉此晋身为买办，19世纪下半期广东香山县买办人数迅速增加，与当时的经济、文化发展的客观条件，有着密不可分的关系。

（二）买办的世袭性

最初任职买办的香山县商人，可以说是因应客观的地理、经济及文化条件而产生的，在19世纪末期，新任职的买办累积了不少财富，为保持家族的经济实力，第一代买办更刻意地培育自己的下一代作为接班人，使一些大洋行的买办职位几乎由某几个家族垄断，甚至形成世袭的形式。以下要观察的唐廷枢、徐润与莫仕开、莫仕扬三大买办家族，就是曲型的例子。（参阅附表一）

表一、广东香山县买办家族人数统计：

唐廷枢家族买办成员

| 姓名  | 与唐廷枢的关系        | 生卒年        | 任职洋行    |
|-----|----------------|------------|---------|
| 唐廷枢 |                | (1832 - ?) | 上海怡和洋行  |
| 唐廷植 | (唐廷枢之兄)        | (1828 - ?) | 上海怡和洋行  |
| 唐廷庚 | (唐廷枢之弟)        | (1835 - ?) | 轮船招商局总办 |
| 唐杰臣 | (唐廷枢之侄，唐廷植之子)  |            | 上海怡和洋行  |
| 唐玉田 | (唐廷枢之子)        |            | 上海怡和洋行  |
| 唐季常 | (唐廷植之孙 唐廷枢之侄孙) |            | 上海怡和洋行  |

资料来源：汪敬虞著《唐廷枢研究》，北京中国社会科学出版社1983年版。

徐润家族买办成员

| 姓名  | 与徐润的关系   | 生卒年           | 任职洋行   |
|-----|----------|---------------|--------|
| 徐 润 |          | (1838 - 1911) | 上海宝顺洋行 |
| 徐 亨 | (徐润伯父)   | (1804 - 1870) | 上海宝顺洋行 |
| 徐荣村 | (徐润伯父)   | (1822 - 1873) | 上海宝顺洋行 |
| 徐芸轩 | (徐润之堂兄弟) | (1827 - 1865) | 上海宝顺洋行 |
| 徐兰大 | (徐润之堂兄弟) | (? - 1856)    | 上海礼和洋行 |
| 徐渭南 | (徐润之堂兄弟) |               | 九江宝顺洋行 |
| 徐少之 | (徐润之子)   | (1867 - ?)    | 九江宝顺洋行 |
| 徐元生 | (徐润之子)   | (1870 - ?)    | 上海宝顺洋行 |
| 徐叔平 | (徐润之子)   | (1874 - ?)    | 上海宝顺洋行 |

资料来源：徐润著《徐愚斋自叙年谱》，台北《食货》1978年版。

# 莫仕扬、莫仕开家族买办成员

| 姓名  | 与莫仕开的关系         | 生卒年        | 任职的洋行     |
|-----|-----------------|------------|-----------|
| 莫仕开 |                 |            | 上海琼记洋行    |
| 莫仕扬 |                 | (1820 - ?) | 香港太古洋行    |
| 莫协隆 | (莫仕开之子)         |            | 汉口琼记洋行    |
| 莫藻泉 | (莫仕扬之子)         | (1857 - ?) | 香港太古洋行    |
| 莫芝轩 | (莫仕扬之子)         |            | 上海太古洋行    |
| 莫襄甫 | (莫仕扬之子)         |            | 广州太古洋行    |
| 莫泳如 | (莫之裳之子, 莫仕扬之孙)  |            | 香港太古洋行燕梳局 |
| 莫久畅 | (莫之裳之子, 莫仕扬之孙)  |            | 香港太古洋行    |
| 莫干生 | (莫藻泉之子, 莫仕扬之孙)  | (1881 - ?) | 香港太古洋行    |
| 莫应淮 | (莫藻泉之子, 莫仕扬之孙)  | (1901 - ?) | 香港太古洋行    |
| 莫季樵 | (莫仕扬之孙)         |            | 青岛太古洋行    |
| 莫文畅 | (莫仕扬之孙)         |            | 黑烟通轮船公司   |
| 莫寿南 | (莫仕扬之孙)         |            | 黑烟通轮船公司   |
| 莫庆荣 | (莫干生之子, 莫仕扬之曾孙) | (1910 - ?) | 香港太古洋行华经理 |
| 莫庆锵 | (莫仕扬之曾孙)        |            | 香港太古洋行华经理 |

资料来源: 莫应淮著《英商太古洋行在华南的业务与莫氏家族》,《文史资料选辑》第十四辑, 北京中国文史出版社 1989 年版;《珠海人物志》, 广东人民出版社 1993 年版。

买办能成功地在所任职洋行将新增空缺留给子侄, 保荐制度可以说是血缘网络得以建立的主因, 由于买办入职需人事及庞大现金担保,<sup>①</sup>新入职的买办必须由洋行内职员提供人事担保, 这种招募制度使买办行业不能对外开放。其实招聘买办不对外开放, 与当时的贸易环境有一定关系, 在通商口岸刚开放时, 洋行要做生意, 需透过既熟悉市场, 又可信任的中国人打开门路, 1895 年以前, 外资如要直接在中国投资, 还需借助中国人的名义,<sup>②</sup>1880 年, 太古洋行买办莫藻泉以个人名义替太古洋行以低价购入香港鲷鱼涌荒地兴建太古糖厂, 便是一个很好的例子。<sup>③</sup>受到中国政府禁止外人在华投资政策的阻挠, 信用因而变成任职买办的先决条件, 在这种封闭的商业政策下, 买办职位不但由某几个家族垄断, 且有强烈的世袭性, 这使买办网络成纵向发展。而买办家族的活动范围, 就只局限于某几间洋行, 如太古洋行由莫仁开、莫仕扬家族所垄断, 徐润家族服务于宝顺洋行, 唐廷枢家族则服务于怡和洋行。<sup>④</sup>洋行是买办家族的势力根据地, 家族成员因而视洋行的成败为家族成败, 洋行的利益为家族的利益, 像这种以家族为凝结力量的团结形式, 排他性亦特别强烈, 买办家族在某些行业有极大影响力。<sup>⑤</sup>但他们的生活圈子及经验亦因此局限于与洋行贸易活动有关的事务上。例如上海怡和洋行买办唐廷枢和宝顺洋行买办徐润分别与其所属洋行的同事合办了茶棧和钱庄, 专为洋行在内地收购茶叶,<sup>⑥</sup>买办虽藉洋行得到许多经济利益, 但亦造成买办极端依赖所属洋行。在封

闭的市场中，由于人际关系是从事贸易的必要条件，因此买办能以小圈子形式垄断了19世纪下半期中国的对外贸易。这种以买办家族作经济核心的动力，讲求人际关系及情义，有时流于保守及非理性；在市场全面开放后，以亲缘结合的非理性组织，将因不合乎完全竞争原则，被市场淘汰。

（三）以地缘为权力扩张的基础

19世纪下半期，当三大买办家族因经济实力增加而向外扩张实力，主要以地缘关系作为连结的基础。最明显的例子是香山县买办群入资中国官督商办企业——轮船招商局，香山县商人投资轮船招商局主要受上海怡和洋行买办唐廷枢影响，而唐廷枢与徐润二人因同乡关系而建立的经济缔盟更加明显。以下从轮船招商局香山县会董及商董的人数，可印证此说法。（参阅附表二）

表二、轮船招商局香山县会董及商董名单（1872—1884）

| 姓名  | 在局职位         | 在局年限      | 其他职务      |
|-----|--------------|-----------|-----------|
| 唐廷枢 | 招商局总办        | 1873—1884 | 怡和洋行买办    |
| 唐廷庚 | 广东分局商董       | 1873—1884 |           |
| 唐静庵 | 福州分局商董       | 1873      |           |
| 徐 润 | 招商局会办、上海总局商董 | 1873—1884 | 宝顺洋行买办    |
| 郑观应 | 招商局会办        | 1873—1884 | 宝顺、怡和洋行买办 |
| 叶廷眷 | 会办           | 1878—1879 | 买办        |
| 张鸿录 | 会办           | 1882—1884 |           |
| 吴左仪 | 镇江分局商董       |           |           |

资料来源：Albert Feuerwerker: China 'a Early Industrialization; Sheng Husan - huai and Mandarin Enterprise, p109.

张后铨著《如商局史》近代部分，页45—47；张国辉著《洋务运动与中国近代企业》，页146—149。

在市场未进入完全开放的局面下，广东香山县商人拓展权力，仍根据相同的地缘及依附中国政府为权力扩张的基础，这种以群体的取向为个人权力拓展的基础，以地缘关系作为互相信任的根据，是相信相同的地缘、相同的文化背景是相同利益的根据，如彼此的意愿相同，又能均分利益，地缘团结力量变成扩张势力的最佳途径，可惜这股地方势力的兴起，因晚清政府的“实业救国”的商务政策，而遭受挫败。官督商办企业附属官僚体制，商人无法以市场导向作为业务发展的方向，当市场对外开放后，官督商办企业无论是价格、品质、服务及技术等均无法在完全开放的市场下与外资竞争，加上官督商办企业所设的报效制度，直接限制商业利益，<sup>⑨</sup>轮船招商局的非理性经营方法，及报效制度的存在，都是其失败的主因。当政府停办轮船招商局后，官督商办政策亦告终，而广东香山县买办家族依赖政策保护作为发展权力的依据亦相继告吹。

香山买办家族以地缘为权力扩张的方式，反映了他们在个人经济实力增强后，希望进一步扩大实力。以股份形式参予大型企业，本可使买办们的经济力量藉着现代企业的经营规模而扩大，但晚清官督商办企业，仍以依附政府为权力发展的依据，使企业多处

受制于官方，买办家族并未能藉家族经济实力雄厚而向外扩张权力，改变本身社会角色。三大买办家族后人，继续以经营外贸作为主要职业的数量亦逐渐减少，其中莫氏第三代后人莫干生于1929年因被太古洋行指控失职，需赔偿该行25万元，<sup>④</sup>1931年莫干生辞职离开太古洋行，而太古洋行亦取消买办制，代之以经理制；徐润之子，徐超侯以律师为职业，徐元生则任职开平矿务局，孙辈徐雨孙、徐华则从事工业，任职上海景纶衫袜厂；唐廷枢之子孙，亦不再任职买办，儿子唐介安，任职开平矿务局，孙儿唐桂芬则为美国建筑师，基本上脱离买办行列。<sup>⑤</sup>大部份的香山买办家族的第四代可以说已脱离买办行业，而广东买办的地位，亦因丝、茶贸易在20世纪初期失去优势而被江苏买办取代；<sup>⑥</sup>1920年，上海90个著名的买办中，广东省只有7个，而浙江省则有43人。<sup>⑦</sup>另一方面，外商亦开始学习中国语言，直接与本地商人交易。买办亦渐渐失去了昔日的地位。

从上述例子可见19世纪下半期，香山县买办群的团结仍有很浓厚的传统特质，以强调血缘为家族核心和强调地缘为凝聚的依据，利用血缘关系、相同语言、文化为团体团结力量扩张的基础，这种凝结力量主要受客观环境支配，当客观环境转变，买办群无法利用家族甚至地缘团体的经济实力，改变形势，团体动力无法持续甚而瓦解。这种利用传统的血缘和地缘关系的结合，曾在市场半开放的情形下，与外商抗衡。但当市场开放，竞争力增加时，传统关系网络不能再左右局势发展，传统的凝聚方式，如要继续保留势力，必须以另一种形态存在，当西方政治经济势力不断渗入中国市场时，地方势力如何调整内部机制，进而扩张小圈子的实力？是一个值得探讨的问题。以下我们尝试以20世纪初期香山县商人团结力量的另一种模式，探讨当时广东商人团结的形态及其社会流动的特色。

## 二、20世纪上半期香山商人团结形式

### （一）客观政治、经济因素

1895年中国对外开放长江流域，使贸易发展多元化，大量外资流入沿海、沿江各商埠，沿海城市的金融体系及市场变得异常复杂。官督商办政策失败后，清朝政府提出振兴实业政策，奖励工商，除了1903年设立商部，制定商律外，更用爵赏鼓励民间资本加入工商行列，其中规定投资在2000万，1800万，1600万元以上者，可获颁授一、二、三等子爵，1400万，1200万，1000万元以上者，可获颁授一、二、三等男爵，投资自1万至8万元者亦可获7至9品顶戴。<sup>⑧</sup>但另一方面，在20世纪初期，华侨在国外却遭受歧视，以澳洲为例，当地政府实施白澳政策，排斥有色人种，以英语为入籍的先决条件，限制中国侨民家属入籍，更规定非澳洲公民不得入境，除限制华人入籍澳洲外，对华侨企业征收高额利得税。<sup>⑨</sup>因此，清朝政府的奖励政策，吸引不少华侨的回流资金。以下要考察的香山县商人：马应彪家族、郭泉、郭乐家族、蔡兴家族，都是回流的澳洲华侨，他们对20世纪初期中国百货业的发展，有举足轻重的影响。他们的团结形式，以至权力扩张的方法，是观察这一时期社会精英崛起的好例子。

### （二）相同社会背景及业缘关系

三大家族在回国投资以前，凭藉血缘及地缘关系，集合家族成员的积蓄，在澳洲悉尼合伙兴办生安泰公司，经营香蕉贸易，以廉宜的价格，在公开竞争的市场上击败外国对手，垄断了斐济群岛及澳洲新南威尔斯的香蕉贸易，取得了第一次胜利，<sup>⑩</sup>由于该公司时常面对外国商人及政府压力，靠浓厚的亲情及乡情维系的内凝力量亦特别强。

三大家族于20世纪回国投资，可以说是澳洲生安泰果栏的延续。三个家族利用在

澳洲的投资经验及亲身观察澳洲“英地海登百货公司”的营业方法及管理制，而兴起在华开办百货公司的念头。<sup>⑥</sup>马氏、蔡氏、郭氏三个家族的成员，因在澳洲曾合作营商及对市场的相同看法，加上彼此在工作及经济方面又能互相支持，遂展开了经营百货的第一步，1900年合股在香港创立了先施百货公司。他们的联系，与买办家族间的联系不同，并不是因个人或家族经济实力壮大后才出现，个人的工作能力及对市场的认识，反而较个体的经济实力来得重要，这点可从三大家族成员的背景资料得到印证。

表三、郭氏、为氏、蔡氏家族成员背景资料

| 姓名  | 出生年  | 原籍 | 教育背景      | 外国工作地点 | 出洋时期 | 宗教  |
|-----|------|----|-----------|--------|------|-----|
| 郭 乐 | 1874 | 香山 | 没有接受正规教育  | 澳洲     | 1890 | 基督教 |
| 郭 泉 | 1879 | 香山 | 没有接受正规教育  | 澳洲     | 1894 | 基督教 |
| 郭 葵 |      | 香山 | 没有接受正规教育  | 澳洲     | 1898 | 基督教 |
| 郭 浩 |      | 香山 | 没有接受正规教育  | 澳洲     | 1898 | 基督教 |
| 郭 顺 | 1885 | 香山 | 没有接受正规教育  | 澳洲     | 1898 | 基督教 |
| 郭 标 | 1868 | 香山 | 没有接受正规教育  | 澳洲     | 1898 | 基督教 |
| 马应彪 | 1860 | 香山 | 私塾三年      | 澳洲     | 1880 | 基督教 |
| 马祖亮 |      | 香山 | 没有接受正规教育  | 澳洲     |      | 基督教 |
| 马永灿 |      | 香山 | 没有接受正规教育  | 澳洲     |      | 基督教 |
| 蔡 兴 | 1870 | 香山 | 小学—上海英华书院 | 澳洲     | 1891 | 基督教 |
| 蔡 昌 | 1877 | 香山 | 私塾三年      | 澳洲     | 1891 | 基督教 |
| 蔡 弼 |      | 香山 |           | 澳洲     |      | 基督教 |
| 蔡慧民 |      | 香山 |           | 澳洲     |      | 基督教 |
| 蔡慧明 |      | 香山 |           | 澳洲     |      | 基督教 |

资料来源：何文翔著《香港家族史》，页161—188；《香港华人名人史略》，页20—24；

《苦辣酸甜—中国著名民族资本家的路》，页311—317；及有关三大家族成员的私人访问

同属广东香山县，来自贫穷的家庭，因家境困难在19世纪90年代往澳洲谋生；起初彼此都是干粗活维生。相同的留外地点，工作经验、学历及宗教信仰，使他们所形成的团结力量有许多相同的元素，与单以血缘关系为基础的小圈子相较，不但网络较广，且本质上亦较理性。

### （三）资金集结形式

与买办家族不同，20世纪初回国投资的香山华侨，所拥有的资金并非十分雄厚，先施公司在1900年创办时资本只有25,000元，只占皇后大道中的几个铺面。<sup>⑦</sup>而25,000元，亦是由马应彪、蔡兴、郭乐及郭泉等人以个人或亲属的名义集资筹得，具有传统的集合积蓄，以小本创业的特色。1907年，鉴于先施公司的业绩理想，三大家族再于香港合办永安百货公司，这次筹集公司创办资金，更将集资网络推广至国外华侨。19世纪末20世纪初期，国外华侨与故乡的联系十分隔膜，即使要将辛苦赚来的血汗钱寄返家乡亦不容易。生安泰果栏自在悉尼成立以后，由于生意关系与中国有密切联系，成了澳洲华侨与乡间传递讯息的桥梁，华侨更借助生安泰转寄款项与乡间亲友，生安泰遂开展了侨汇业务，<sup>⑧</sup>华侨资金愿意投入近代中国的百货业，与三大家族在澳营商的信誉有直接的关系，这些游资不但透过直接投资成了广东百货业资金的主要来源，而且侨汇业务亦为百货公司提供不少流动资金。1918年上海永安百货公司更广集华侨小

股东的小额投资，作为公司的主要资金来源。

表四、上海永安百货公司资金分布（1919年统计）

| 投资者           | 投资金额         | 投资总额（元）     | 占全部股份（%） |
|---------------|--------------|-------------|----------|
| 郭家            | 140, 500     | 140, 500    | 5. 6     |
| 香港永安百货公司      | 500, 000     | 500, 000    | 20.      |
| 小股东（19 户）     | 10, 000 以上   | 295, 000    | 11. 8    |
| 小股东（281 户）    | 1000—10, 000 | 717, 500    | 28. 7    |
| 小股东（1, 175 户） | 1000 以下      | 847, 000    | 33. 9    |
| 总 数           |              | 2, 500, 000 | 100.     |

资料来源：上海社会科学院经济研究所编：《上海永安公司的产生、发展和改变》，页 11。

由于公司资金大都来自小股东，而小股东又大多身在海外，公司的经营权及管理权自然落在创办家族手里。以上海永安百货公司为例，公司最大股东为香港永安百货公司，占全部资本的 20%，香港永安百货公司由郭氏家族经营，郭氏家族在上海永安百货公司则占总投资额 5. 6%，以个别股东的投资比例来看，郭氏亦属最大股东。

从上述公司集资的形式，可看到当时永安百货的公司经营权与公司的拥有权分离，经营权属拥有 5. 6%公司股份的郭氏家族，及拥有 20%的公司股份的香港永安百货公司，<sup>⑨</sup>而公司的资金则来自社会。若再进一步观察，不难发现小股东均为来自广东华侨，<sup>⑩</sup>依靠地缘基础作集结市场零散资金的形式，既不能脱离传统的地缘关系，又具有现代企业经营权与拥有权分立的特色，股份制的出现象征了中国企业迈向西方经营模式的第一步，但股份公司的集资形式可说既封闭又开放！也是中国 20 世纪初期股份制的\*\*一大特色。

#### （四）地缘、姻亲网络

以家族为群体凝聚基础，再以相同地缘汇集起来的小团体，最初并未包含姻亲关系，相同的社会背景、相同的工作经验及相同的经历才是早期团结的动力。但这三个香山县商人家族的网络，却逐渐由朋友、乡里同事关系演变成姻亲关系，他们的姻亲网络是由同业关系衍生的，后来演变成为团体扩充实力的主要依据。三大家族的关系更藉着姻亲关系得以强化。

表五、三大百货公司董事间的姻亲关系

|                                                      |
|------------------------------------------------------|
| 大新公司董事蔡兴五弟蔡慧民娶永安公司郭泉之长女郭华章为妻                         |
| 大新公司董事蔡兴四弟蔡弼与先施公司董事唐氏缔结姻亲关系                          |
| 大新公司董事蔡兴二子蔡东生娶大新公司董事刘天成四女为妻                          |
| 大新公司董事蔡兴四子蔡天福娶大新公司董事刘天成七女为妻                          |
| 永安公司董事郭葵与先施公司董事马应彪为襟兄弟，马应彪娶霍静山次女霍云裳，马永灿娶霍氏三女，郭葵娶霍氏幼女 |
| 永安公司董事郭顺之孙女郭志清与先施公司董事马景华通婚                           |
| 永安公司董事郭葵之子郭棣活与先施公司董事马应彪之女马锦超联婚                       |

资料来源：1997 年 12 月蔡氏家族后人访问资料。

地缘关系是三大家族最早联结的基础。在三大百货公司成立以后，地缘网络不但局限于公司决策阶层，更伸延至公司的员工。在聘用员工方面，先施公司在香港创立时，雇用了 25 名员工，多为广东省香山县人士。根据统计，三大百货公司早期聘用的广东籍员工更高达 80%。<sup>⑤</sup>永安公司的高级职员，多为澳洲或美国檀香山的香山县归侨。他们有些因购入永安公司股票，作直接资本投资而被委为管理人员，有些则为郭氏家族亲属，藉亲属关系入公司担任要职，<sup>⑥</sup>以地缘或亲属关系加入公司管理行列。为强化公司与员工间之关系，三大公司在 1920 年代每逢星期日都在商场顶楼举行礼拜，召集公司员工参与。1930 年代始，三大百货公司更集合华侨捐款，于上海虹口区的真光学校盖建“合一堂”，召集三间公司员工出席星期日的礼拜<sup>⑦</sup>。“合一堂”的成立，不但增强了员工对公司的归属感，更使三大公司的成员的工作圈子由一间百货公司扩充至三间百货公司，而员工的工作圈子更与社交生活结合，可见三间公司十分注重人际关系，而其庞大的团结力量亦因而建立。

#### （五）传统与现代企业管理方法结合是权力扩张的动力来源

单以地缘及姻亲关系所凝聚的实力，并不足以使香山县商人在百货业的影响力一直维持至 20 世纪下半期。三大家族积极的业务扩张及一致对外的态度，才是他们雄据百货业的最大动力。三大百货公司分别在当时的商业重镇香港、广州及上海建立生意网络，以强大的广东香山网络打破了地域及宗族的界限。而业务经营的范围，除零售百货外，附属母公司的业务更包括了保险、旅游、航运、饮食、侨汇、纺织、酒店、货仓、电影院、舞厅及化妆品业务等。下表有关三大公司的附属业务可见三大公司业务多元化的状况。

表六、三大百货公司联号业务范围

##### 1. 先施公司的附属业务：

| 公司名称       | 创办年份 | 公司地点 | 业务范围                                 |
|------------|------|------|--------------------------------------|
| 永昌泰金山庄     | 1894 | 香港   | 进出口货物                                |
| 东亚大酒店      | 1914 | 广州   | 旅馆                                   |
| 先施保险置业有限公司 | 1915 | 香港   | 水火保险、买卖股份、产业按揭、汇兑等                   |
| 附属先施的十大工厂  | 1915 | 广州   | 制鞋厂、饼干厂、汽水厂、皮革厂、五金厂、机器厂、木厂、玻璃厂、化妆品厂等 |
| 东亚酒店       | 1917 | 上海   | 旅馆                                   |
| 先施乐园       | 1917 | 上海   | 游乐场                                  |
| 附属先施的工厂    | 1917 | 上海   | 木工、铁工、家私、油漆                          |
| 先施人寿保险有限公司 | 1922 | 香港   | 人寿保险                                 |
| 先施化妆品有限公司  | 1926 | 香港   | 化妆品、日用品                              |

2, 永安公司的联号业务:

| 公司名称      | 创办年份 | 公司地点 | 业务范围            |
|-----------|------|------|-----------------|
| 永安公司附属金山庄 | 1907 | 香港   | 进出口贸易、代办华侨出入境手续 |
| 永安银号      | 1910 | 中山   | 储蓄、侨汇           |
| 大东酒店      | 1914 | 广州   | 旅馆              |
| 永安水火保险公司  | 1915 | 香港   | 水、火保险业务         |
| 永安货仓      | 1916 | 香港   | 货物寄存            |
| 大东旅社      | 1918 | 上海   | 旅馆              |
| 大东酒店      | 1918 | 香港   | 旅馆              |
| 天韵楼游乐场    | 1918 | 上海   | 餐饮、娱乐           |
| 维新织造厂     | 1919 | 香港   | 织造              |
| 大南酒店      | 1919 | 梧州   | 旅馆              |
| 永安纺织印染公司  | 1921 | 上海   | 纺织、印染厂          |
| 永安人寿保险公司  | 1925 | 香港   | 人寿保险业务          |

3, 大新公司的联号业务:

| 公司名称  | 业务范围 |
|-------|------|
| 亚洲旅馆  | 旅馆   |
| 大新酒家  | 饮食   |
| 大新乐园  | 娱乐   |
| 大新舞厅  | 娱乐   |
| 大新电影院 | 娱乐   |

公司业务多元化，一方面有利于百货业的业务发展及资金周转。另一方面，亦藉此不断扩张经济势力。以百货公司为基础的经济网络，逐渐伸展至其他新兴行业，公司的

规模及聘请的员工数量一直不断上升，而百货公司产品多元化，着重货品质量、款式、合理价格的新消费模式，<sup>⑨</sup>由于得到附属公司如工厂生产部、餐饮、娱乐等业务上的配合，能衍生成多间同类型的分公司，三大公司分公司的规模及经营方针十分相似，他们本身业务的不断扩张，使香山县商人的社会网络愈趋庞大。以下一些有关三大百货公司资本额与业务扩张的资料，可见三大百货业家族的经济势力日渐雄厚。

**表七、三大百货公司资本额及规模**

先施百货公司资本额及规模

| 创立年份 | 创立地点 | 资本额           | 规模         |
|------|------|---------------|------------|
| 1900 | 香港   | 25, 000 元     | 一间铺位       |
| 1909 | 香港   | 200, 000 元    | 五间铺位       |
| 1912 | 广州   | 400, 000 元    | 五层高洋楼      |
| 1916 | 香港   | 2, 000, 000 元 | 六层高洋楼      |
| 1917 | 上海   | 2, 000, 000 元 | 面积十余亩七层高洋楼 |

永安百货公司资本额及规模

| 创立年份 | 创立地点 | 资本额           | 规模    |
|------|------|---------------|-------|
| 1907 | 香港   | 160, 000 元    | 几间铺位  |
| 1912 | 香港   | 600, 000 元    |       |
| 1916 | 香港   | 2, 000, 000 元 |       |
| 1918 | 上海   | 2, 500, 000 元 | 七层高洋楼 |
| 1930 | 香港   | 4, 000, 000 元 | 三十间铺位 |

大新百货公司资本额及规模

| 创立年份 | 创立地点 | 资本额           | 规模    |
|------|------|---------------|-------|
| 1912 | 香港   | 4, 000, 000 元 |       |
| 1918 | 广州   |               | 八层高洋楼 |
| 1936 | 上海   | 6, 000, 000 元 | 十层高洋楼 |

三大家族的百货公司无论在公司的规模、营运方式及发展方向均十分相似。在经营管理方面，三大百货公司均以董事局为最高权力架构，主管公司业务、财务、人事等事务，下设帐房、庶务管理订购货物及推销，另设监察部，审查各部门工作。三大公司的管理相当制度化，除经营管理具现代规模外，三大公司引用不少西方的零售业管理方式，如由先施百货公司最先建立的“不二价”方法，对所有出售货品订定实价，及发出收据的售货规则；聘请女性任售货员等<sup>⑨</sup>，这些崭新的经营方式均在三大家族所经营的百货公司内沿用。三大百货公司不但管理现代化，且彼此互相模仿，互相抄袭，构成三者互相竞争的关系，<sup>⑩</sup>其实这种看似敌对及竞争的关系，是一种互相依存的方法，当遇的外来竞争者时，三大家族会联手抗外，永安与先施联手，打败上海人经营的新新公司的例子，<sup>⑪</sup>反映他们对外团结一致。三大家族百货业深谙当时市场的消费能力可容纳几间大百货公司，他们对内虽互相竞争，但却能携手一致排外，使 20 世纪上半期的百货零售业几乎全由广东香山县人主导，其他籍贯商人根本不能涉足，达到全面占有零售业的局面。

在接受西方经营管理模式的同时，三大家族并未完全放弃传统的企业管理方法，最明显的例子是三大百货公司的最高决策权仍由家族掌管，从各公司的董事局名单可见家族成员担任公司决策人的情况相当普遍。

表八、三大家族曾任创办公司董事名单

曾任先施公司董事的马氏家族成员

|     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 马应彪 | 马焕彪 | 马祖金 | 马祖容 | 马永灿 |     |
| 马轩昂 | 马鸿倡 | 马惠林 | 马惠弼 | 马华添 | 马略斌 |
| 马文忠 | 马文兴 | 马文辉 | 马健启 | 马少聪 |     |

曾任永安公司董事的郭氏家族成员：

|     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 郭标  | 郭乐  | 郭泉  | 郭葵  | 郭活  | 郭顺  |     |     |     |     |     |
| 郭悦文 | 郭琳爽 | 郭琳弼 | 郭琳褒 | 郭琳骧 | 郭琳珊 | 郭惠珍 | 郭棣活 | 郭植芳 | 郭自芳 | 郭棣超 |
| 郭志安 | 郭志权 | 郭志匡 | 郭志彬 | 郭志壁 | 郭志仁 | 郭志勇 | 郭志豪 | 郭志梁 | 郭志衍 | 郭志标 |
|     |     |     | 郭志一 | 郭志雄 |     |     |     |     |     |     |

曾任大新公司董事的蔡氏家族成员：

|     |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 蔡兴  | 蔡昌  | 蔡慧民 | 蔡慧明 | 蔡凯元 | 蔡伯森 |
| 蔡惠霖 | 蔡东生 | 蔡天福 | 蔡乃诚 | 蔡威林 |     |

用人唯亲，以家族成员掌握公司行政实权的管理方法，有冗员太多、决策者过份主观等缺点，也是晚清民营企业现代化的主要障碍，在广东百货业的例子仍存在这种现象，与公司成立之初，首先确立了西方经营管理机制的理想相矛盾，三大公司百货不断引进西方新产品、消费模式：如不二价、折扣、抽奖、大特卖等市场推广手法，但另一方面，却以家族成员为公司管理阶层，使人怀疑企业管理能否达到专业水平。第一代的创业者亦深明不断更新技术，及了解市场讯息，才能改善业务。因此，他们不断遣送子弟出洋深造，学习专门知识，新的科技，培育接管公司接班人。例如永安公司，郭家看准中国日后的经济发展多走工业化道路，而工业之中纺织业是中国工业化的关键，遂选派郭棣活出国学习纺织工程。郭植芳、郭琳襄、郭棣超等出国攻读纺织印染各专科，成为公司日后掌管印染技术的领导层。<sup>⑥</sup>使以家族经营管理的机制，能配合市场需要，转趋理性化。

由于市场的需要，公司的管理机制必须为经济利益着想而有所调整，在行政管理愈来愈严格，愈来愈制度化及阶级化的同时，以血缘、亲属为领导阶层的企业管理方法依然不变，看来与现代的企业管理模式格格不入。以三大百货公司为例，公司不断引进新技术，但技术操作仍可由亲属统领，是因为家族成员可不断提高自己的知识。这种讲求提高产品的素质、服务效率，产品多元化的现代行政管理的模式，始终是服膺于传统家族管治企业的机制。弥补了民营企业的新旧体制交替时所面临的困惑，使传统与西方的企业管理方法得以结合。

## 总 结

19 世纪下半期兴起的香山县买办家族，因应客观经济环境，获得对外开放外贸的利益，个别的家族实力因而壮大，家族势力再进而以地缘方式连结起来，构成香山买办的实业网络，这种群体的力量，是顺应潮流所需，且纯粹依循传统的价值观而团结起来，由血缘扩张至地缘，以亲至疏的权力扩张方法扩充实力。但在客观环境不利于群体增长的情况下，这股团结力量被迫瓦解。相反，20 世纪的香山县百货业商人的团结实力，是以血缘、地缘为基础，再进一步发展姻亲关系，彼此关系不断藉血缘、姻亲关系加强。团体实力的扩张，除了因应时势需要外，更主动地以相同的工作经验、教育、宗教背景为团结基础，以相同的经济需要凝聚成力量，影响着 20 世纪中国百货业的发展。广东香山县商人百货业的网络不断扩大、增强，而且变得多元化。

香山百货业商人势力的增加，并非完全摒弃了传统的价值观念，传统的家族治理企业的机制，依旧在百货业存在，而传统的地缘结盟，反而有助香山商人的经济势力扩大。在晚清社会结构转变的过程中，传统的价值观并没有完全扮演负面的角色，相反更增加华资企业抵抗庞大的外国资金的竞争力。

20 世纪香山县百货业商人的例子，使我们看到传统文化不但没有成为现代化的障碍。相反，当市场愈来愈开放，传统的家族关系，地缘联系所造成的力量，变成了百货业企业家现实生活的缓冲地带，成为对抗工业化给社会带来冲击的避难所。中国政府对三大百货公司的发展既不支持也不干预，企业的积极进取精神，表示了商人群体没有因循传统的商业规则，抗拒新的经商概念，相反，洞悉市场的讯息而不断调适，是商人成功的主因，20 世纪初期香山百货业商人经济力量冒升，亦充分表现了商人随机应变的能力，也带动中国社会的转变。

20 世纪香山县百货业商人兴起的经济力量，蕴含着既传统又现代的特质，是因应当时特有的历史背景而产生的，其中不少营运的机制和价值观念保留了传统的规则，当

受到时代的冲击,对西方文化引进吸收时,也不是贸然全盘接纳,而是经过筛选,吸收后所产生的新元素,新的元素不一定完全源自西方的体制,也不一定是坚守传统价值观念。我们在探讨社会转变的特质时,如单以西方的现代化经验来观察中国社会演变的过程,<sup>⑨</sup>会使分析过于狭隘。因为历史在特有时空所产生的变化,未必与西方的经历相同。在我们仍以资本主义与传统儒家思想的冲突与融和这个主调,作为研究近代中国社会转变的关键时,<sup>⑩</sup>甚或简单地以现代与传统作为划分古代中国、现代西方的同时,<sup>⑪</sup>19世纪末20世纪初广东商人群体的经历是值得我们再三思考的。

#### 注释:

①西方学者认为中国的民间会社的兴起及性质,与中国政治民主化有直接关系,甚至是今日中西政治制度歧异的主因;见 Rankin, Mary B, "The Origins of a Chinese Public Sphere: local Elites and community Affairs in Late Imperial China", *Etudes Chineses*, VolIX, N 2 (Automne 1990); Rankin, Mary, "Some Observation on a Chinese Public Sphere", *Modern China*, Vol. 19, N 2, 1993; Rowe, William, "The Problem of Civil Society in Late Imperial China" *Modern China*, Vol. 19, N2, 1993; Wakeman, Frederick, "The Civil Society and Public Sphere Debate: Western Reflections on Chinese Political Culture" *Modern China*, Vol. 19, N2, 1993.

②郝延平 Hao Yen-ping, *The Comprador in Nineteenth Century China, Bridge between East and West*, Cambridge, Mass., Harvard U. Pr., 1970, p. 102. 王韬:《瀛海杂志》卷一。

③姚贤镐编:《中国近代对外贸易史资料》第1册,中华书局1962年版,第278页,511页。容闳:《西学东渐记》,商务印书馆,第73-80页。

④Harrison, Brian, *Waiting for China*, HK. HKU Pr., 1979, pp19-45.

⑤参阅熊月之:《西学东渐与晚清社会》,上海人民出版社,第101-127页。

⑥李志刚:《基督教早期在华传教史》,台北,商务印书馆1985年版,第217页。

⑦黄逸峰等著:《旧中国的买办阶级》,上海人民出版社1982年版,第27页。

⑧英美烟公司组织宏安地产公司,董事、监察人全由中国人担任,并由沈昆三任总经理,表面上似乎是中国人的公司。实际为英美烟公司所有。见黄逸峰等著:《旧中国的买办阶级》,上海人民出版社1982年版,第20页。

⑨见《珠海人物志》,广东人民出版社1993年版,第22-25页。

⑩参阅附表一。

⑪汪敬虞:《唐廷枢年谱》,《唐廷枢研究》,中国社会科学出版社1983年版,第154-224页。

⑫汪敬虞:《唐廷枢年谱》,第119页。

⑬“招商轮船即有奉调装兵渡台湾之差”,见李鸿章:《李文忠公全集》,《朋僚函稿》,卷15,第15页。又据刘坤一奏折称“…[招商局]官本还清之后,缓息仍应局缴,并非缴清官本,局务即与官无涉也”,参看《光绪七年正月十五日两江总督刘坤一奏》,引自《洋务运动》第六册,第44页。

⑭《珠海人物志》,第22-25页。

⑮徐润:《徐愚斋自叙年谱》,台北《食货》1978年版。汪敬虞:《景伦、景福衫袜厂》,《近代工业史资料》,北京三联书店1957年版。汪敬虞:《唐廷枢研究》,中国社会科学出版社1983年版。莫应淮:《英商太古洋行在华南的业务与莫氏家族》,《文史资料选辑》,中国文史出版社1989年版,第19辑;《珠海人物志》第45-52页。

⑯英逸峰:《旧中国的买办阶级》,第54页。

⑰郝延平:《十九世纪的中国买办:东西间的桥梁》中国社会科学出版社1988年版,第64页。

⑱毛起雄、杜晓东:《中国侨务政策概述》,华侨出版社1993年版。

⑲王孝润:《早期在澳华人的经济生活》,《史学月刊》,1992年第6期。

⑳孔令仁:《中国近代企业的开拓者》,山东人民出版社1991年版,第262-263页。

㉑上海社会科学院经济研究所:《上海永安公司的产生、发展和改造》,上海人民出版社1981年版,第5页。

㉒上海社会科学院经济研究所:《上海永安公司

的产生、发展和改造》，第12—13页。

⑫Chan, Wellington KK, "The Origins and Early Years of the Wing On Co. Group in Australia, Fiji, Hong Kong and Shanghai: Organization and Strategy of a New Enterprise" in Rajeswari Ampalavanar Brown ed, *Chinese Business Enterprise in Asia*, London, Routledge, 1995.

⑬上海社会科学院经济研究所：《上海永安公司的产生、发展和改造》，第12—13页，第88页。1916年上海永安公司制定的章程，规定“…可以领取花红之人，须其名下至少占股五百元，及已介绍别等股东占认股份至少共有一万元”，在股东中取得此项权利者只有4%，即250股数，香港永安公司占66股，郭氏则占46股。

⑭香港先施有限公司：《香港先施有限公司钻禧纪念册》，香港1975年版，第13页。

⑮上海社会科学院经济研究所：《上海永安公司的产生、发展和改造》，上海人民出版社1981年版，第8页。

⑯李承基：《先父李公敏周与上海新新公司——一个澳洲华侨的奋斗史》，《传记文学》卷35，5期，第100页。

⑰林金枝：《近代华侨投资国内企业概论》，厦门大学出版社1988年版，第263页。

⑱上海市人民政府参事室文史资料工作委员会编：《上海地方史资料》（三），上海社科院出版社1984年版，第143页。

⑲上海社会科学院经济研究所编：《上海永安公司的产生、发展和改造》，第46页。

⑳Chan, Wellington, "Personal Styles, Cultural Values and Management: The Sincere and Wing On Companies in Shanghai and Hong Kong, 1900—

1941", Shanghai Academy of Social Science, 1993 (Conference Paper).

㉑广东商人不但借助同乡关系互相连结，且排斥其他籍贯的同业，先施公司与永安公司联手对付由非广东香山人经营的上海新新公司就是一很好的例子，两间公司在新新公司宣布以鸳鸯牌雪花膏作赠品后，计划以更高贵的商品作为赠品，打击对方，使新新公司放弃计划，见《上海永安公司的产生、发展和改造》第53—54页。

㉒上海社会科学院经济研究所编：《上海永安公司的产生、发展和改造》，第46页。

㉓Eng, Robert, Y., *Economic Imperialism in China*, Berkeley, Institute of East Studies, U. of Calif., 1986; Fairbank, J. K. & Reischauer E., *East Asia: the Modern Transformation*, Boston, Houghton Mifflin Co., 1960

㉔Weber, Max, *Gesammelte Aufsätze Religionssoziologie, Konfuzianismus und Taoismus*, (The Religion of China), Glencoe, Illinois, The Free Press, 1951 (Translated and edited by Hans H. Gerth); *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, (The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism), New York, Charles Scribner's Sons, 1976. (Translated by Anthony Giddens); 《新教伦理与资本主义精神》，香港青文书店1991年版（于晓，陈维纲译）。

㉕Cohen, Paul, *Discovering History in China*, New York, Columbia University Press, Escherick, J., "Harvard on China: the Apologetics of Imperialism", *Bulletin of Concerned Asian Scholars*, 1972, vol 4, N4

▲何佩然 香港中文大学历史系 教授

（责任编辑 江中孝）