

總括而言，這系列的講座除了提供重要的線索讓我們繼續思考中國商業史在不同層面的複雜性外，同時亦提醒我們以前較為被忽略的資料，如帳

簿及商號的合同，事實上可以直接提供給我們商人活動的訊息。它們不單可輔助我們的研究，更可成為我們研究的中心部分。

## 「經營文化：中國社會單元之組織與營運」

香港科技大學人文學部主辦

1995年10月20日至22日

紀要

(續第二期)

黃永豪 馬木池

香港科技大學人文學部

討論中國商業的發展與經營模式，商人與國家的關係等問題，為多數與會者關注的主題之一。在中國商業發展的過程中，「合股」為近代中國企業的主要經營模式之一，亦為中國傳統商業集資的主要方式。Ichiro Numazaki 對台灣傳統及現代合股企業的研究認為，合股經營的特點是具有開放性 (openness)。以合股方式組織的企業，其合股人可從事企業以外的其他商業活動，不受任何限制。因此，不同企業的合股人間的相互投資，便會連結成企業網絡。這種以各種關係組成的「人的網絡」，轉化成商業合伙的方式，正是台灣現代企業組織的基本模式。作者因而論證「合股」由傳統以至現代仍為中國商業的基本組織原理，同時亦為中國社會的基本組織原理，故亦可稱此為中國的「管理文化」。作者在這裏突出了中國商業發展從傳統至現代的延續性。

馬木池所關注的是合股經營企業的內在複雜性，如持有股份的方式，並不囿於個人、家庭、宗族、合會，甚至商號與商號間亦可以互相成為合夥人。其次，合股經營的企業，除了應注意人際的網絡關係以外，投資所獲得的回報，即股本息銀和溢利的多少，亦是維繫各合股人的重要因素。

在中國，商業資本的籌集和企業的經營，固然需要人際網絡關係的建立；同時，舉辦地方慈善事業，同樣需要人際關係網絡。帆刈浩之一文嘗試從

東華三院和廣東善堂的救濟活動，說明華人關係網的建構特徵，是利用個人的「共同性」，如同族、同鄉、同學等為基礎，建立各種組織；但各個體同時又會努力保持其「個別性」、自主性。然而，帆刈浩之在描述東華醫院與廣東各善堂「合辦」的慈善事業中，我們只看到各組織有清楚的分工。各獨立組織間的分工合作，未知是否可理解為華人網絡的特殊性？

政府在中國近代工商業發展的過程中扮演的角色，一直以來都受到研究者的關注。黎志剛認為輪船招商局為中國第一間現代公司 (China's first modern corporation)，其早期發展的成功，正是在李鴻章的影響下，能堅持「商辦」的原則，並為招商局取得載運漕米的特權，及多次借用官款等優待，因而能與外國企業進行競爭。因此，國家的保護為當時中國發展工商業不可或缺的因素。其次，作為中國早期的現代企業，中國輪船招商局的企業擁有權與管理權雖不分，但企業決策仍能以長期利益為目標。這與 Chandler 提出的現代公司 (modern corporation) 模式有明顯的分別。然而，輪船招商局已開始利用大規模的私人資本，而且股份可以自由買賣，其規模已超出了傳統中國以家族祖嘗及合夥形式的企業，為中國商業脫離傳統經營方式的起點。

國家與商業的關係，同是陳計堯及鍾寶賢兩文要處理的問題。鍾寶賢指出在 1910-20 年代，高風

險的政治投資，實際上是有高回報的一項商業行為。鍾寶賢的研究揭示了以李煜堂、楊西岩等為首的一群香港四邑商人，如何為廣東革命政府提供貸款，從中獲得相當高回報的還款外，更可藉着控制廣東政府的財政部門，從中謀取無可估計的個人利益。因此，在清末民初的動亂時期，廣東的投資環境並不壞。

陳計堯透過探討劉鴻生建立其火柴工業王國的過程，說明劉氏在1927-37年間，藉着南京國民政府初建，欲整頓國家財政結構，加強控制國家經濟時，如何利用商會及同業聯合會等組織，以提高其個人在政治上的影響力；與現政權建立關係，爭取國家支持其建立火柴企業聯合的計劃，以達成其操控全國火柴工業的目的。當然，南京國民政府亦能借助「聯合會」完成其對國家經濟的控制。

從上述三篇文章可了解到，清末以訖民國，商人在沒有具效力的商業法律的保護下，謀取國家的保護是生存與發展的重要方式；而國家在極度經濟拮据的情況下，資本家成為其拉攏的對象。因此，國家與商業便扣上了解不開的複雜關係。

除了黎志剛的文章討論中國商業經營的「近代化」問題外，劉志偉的文章同樣關注到此問題。但劉氏所探討的並非現代化大企業的出現，而是傳統家族經營企業的近代化過程。劉氏以19世紀末20世紀初珠江三角洲地區，家族在家鄉經營手工場到發展海外企業，為家族企業由傳統的家族組織與企業組織結合的模式，轉變為家庭生計與企業經營分離的近代化過程。然而，中國商人經營海外企業，並不始於19世紀末。劉氏的研究是否表示「近代化」的中國商業經營組織，亦早於19世紀已出現？

Naoto Kagotani 的論文揭示中國從事海外貿易的商人，早在19世紀末，已在亞洲貿易網絡中佔有舉足輕重的地位。特別是在兩次世界大戰間，日本對華輸出的綿產品，華北與神戶的貿易線上，幾為華商所壟斷。因此，作者認為華商為促進近代日本的工業化的重要因素。

Wong Heung Wah 透過對香港日資企業內部僱員關係的研究，指出公司結構會對僱員的行為產生影響，但並非單一模式的影響。在其研究中顯示，

香港的日資企業中，日本籍的僱員為公司的高級管理階層，掌握着本地僱員的晉升。本地僱員在這種公司結構下，分為作出兩種截然不同行為反應的群體。具有野心，欲求晉升的本地僱員，則必須與日本籍上司建立良好的關係，在行為、言語、態度上表現出順從，並認同日本文化。但那些對晉升並沒有期望的本地僱員，只能視其公司為謀生場所。故他們對上級的日本僱員，採取敬而遠之的態度，只保持最低限度的接觸。

對於村社的管理組織，在不同時期、不同地區，有不同的組織模式。與會文章更從地方政治、宗族、宗教、和經濟活動等不同的領域，對此問題進行探討。如Patrick H. Hase 的論文，主要討論清初復界後，在香港沙頭角定居下來的客家人，為了擺脫居於深圳附近的本地人大族的控制；在19世紀初，由「十約」組成「東和社」，在沙頭角建立自己的墟市，並由各村長者組成「東和局」加以管理。Patrick H. Hase 指出沙頭角墟市的管理，主要由村長者組成的「東和局」所控制。這種內地小市集的管理模式，有別於由James Hayes提出的沿海較大的海港市集的管理模式——由店主組成的「街坊」組織所控制，而村民則未能分享管理權。

James Hayes 的文章，則進一步討論鄉村中管理階層與村民之間的互動關係。在1960年代前後的香港鄉村，早期頭人或後來的村代表，同樣面對着平日被動與和順的村民，所以頭人或村代表在鄉村事務的管理，具有相當大的自主權力。但頭人或村代表在行使其權力時，必須正確判斷村民的意願；否則，便會激發村民的不滿和騷亂，而沒法行使其有效的管理。

另一方面，珠江三角洲中部的村落，在1980年代中國集體化解體後，以往的生產隊改為「村組」(village group)。麥鴻輝認為這種「村組」為管理其所擁有的集體財產，主持地方公共設施的地方自治組織；因而亦為對抗村政府苛索的地方組織。但由於政府控制着選任村組組長(headman)的最後批核權，及村組的財政支出，而使村組同時亦為政府控制地方的中介組織。其次，村民對集體事務的冷漠，使村組組長在地方事務上有相當大的獨斷權

力；但在與地方政府抗爭時，卻難以得到村民集體支持，未能發揮其村組的集體力量。由此而形成了「村組」的雙重性格。

張小軍則指出福建山區陽村地方精英，順應政府在 80 年代開始鼓勵恢復傳統文化精華的政策，以重建宗祠的「文化行為」，滿足其「利益需求」，和延續他們的地方權力。但到底他們在重建宗祠的過程中，具體獲得了甚麼權力？其次，作者在文末指出，在陽村的「文化市場」中，香火廟比宗祠更具有「需求」。那麼，何以人們會選取重建宗祠，而非香火廟呢？這都是有待作者作進一步說明的問題。

民國時期，福建仙游地區的三一教，教徒多忽略內功的修為，出現儀式化的傾向；其活動亦日趨神祕化和公眾化，而失去其原有獨特的宗教色彩。鄭振滿認為這是民間宗教組織，為了適應此時期的地方社會文化環境，而作出的策略性調整。但到底當時三一教面對的是一個怎樣的社會環境？那些社會因素促使三一教作出如此的發展？這是與會者同樣感興趣的問題。

Kenneth Dean 同樣是研究福建的三一教，但其取向則與鄭文大相逕庭。Kenneth Dean 利用三一教進行儀式時記錄下來的經濟資料，說明其在草創時，信徒主要來自貧窮家庭，後來發展至富有人家，及東南亞華僑的過程。

郭淨討論了廣佈在西南農村，以「壇」為名的民間祭祀表演組織。這種組織植根於民間，從不依附政治；其次，其發展側重儀式行為的複雜化，趨向祭祀與表演，壇班與戲班的結合，而淡化其宗教的性質。正因為其疏離於政治與宗教，在社會中保持其邊緣的地位，使其具在困境中求生的生命力。

譚棣華認為廟宇與地方管理和地方經濟發展有密切的關係。而墟市更為各地方勢力角力的場所，只借助聯婚，不足以協調不同宗族與地域群體的利益，故只有求助於地位超然的神靈，神廟亦由此成為墟市的權力和管理中心。但地方各種神廟，為不同的勢力或群體所控制，因此選取甚麼神廟，和其選取過程，亦即各地方勢力角力的過程，才是理解地方權力結構和地方管理的關鍵。可惜作者卻未能著墨於此。

Graham E. Johnson 的文章突出了地方固有社會和文化因素，對珠江三角洲的不同地區，在1980至1990年代的開放改革過程中，採用不同的經濟發展模式，具有決定性的影響作用。

Myron Cohen 一文指出經營的重要性在植根於深厚的社會及政治基礎的晚清文化理念中一直受到重視。根據在台灣、河北、上海和四川等地的研究，他主張在家庭、宗族和村社組織等 3 個不同層次中，經營理念的重要性往往超越血緣輩份和祭祀身份，成為當家、族長和地方精英的權力基礎。晚清農村的經濟發展一直被學者所低估了，為了生計和家庭的經濟發展，經營能力和社會關係在選取當家的條件中比輩份更形重要。在宗族的組織中，族長的角色和選取的條件與家長的情況十分相似。管理族產和與官方交涉的重要性不下於祭祀的。因此，官方意識形態越密切，族產越豐厚的宗族，其族人對族長的經營能力和社會關係的要求更高，相對之下，血緣輩份的高低越被忽略。成為族內的領袖的，往往是具有功名和資產的。由於要處理社區的各項事務，社區中的活躍份子，必須具有一定的活動能力。Cohen 強調在中國社會中，合理化的訴求是頗大的，經營理念其實一直被重視的。對於中國民間社會的認識，我們有頗大的誤解，各地的社會和經濟情況的不同特點，必須仔細分析。

除此以外，一些較新的課題在這次研討會上也曾被討論。例如婦女問題。Lisa Fischler 指出隨着「九七」的問題日漸逼近，香港各婦女團體在表現和地位上的競爭日漸激烈，而且日漸政治化。其競爭的焦點之一是如何把婦女這一課題展陳出來。Elisabeth Hsu 探討中國技術由上海轉移到雲南時所遇到的困難和問題。中層職員的不協調與及缺乏訓練是其中一項主要原因。

這次會議帶出數個問題。首先，國家政權所推動的文化體系，是如何被個人所詮釋、所經營？其次，具有很大適應性和可塑性的中國文化中的各種社會及經濟體系，又如何塑造出具有單一外貌的傳統文化？最後，仍是老問題，究竟中國文化中的各種社會及經濟體系，對於發展出現代化的工商業經營及管理方法有怎樣的關係？