

# 论近代湖北纺织四局的经费筹措与管理\*

任贤兵

(南京森林公安高等专科学校,江苏南京 210046)

[摘要]近代张之洞在督府武昌创办了湖北布、纱、丝、麻四局,规模宏大,体系完备,在当时堪称创举。国家时处内忧外患,张之洞筹措巨额资金,实属不易,经费管理的混乱使企业的发展深受影响。

[关键词]张之洞;湖北纺织四局;经费筹措

[中图分类号]F419 [文献标识码]A [文章编号]1672-0598(2008)01-0080-04

张之洞在督府武昌创办了湖北织布局、纺纱局、缫丝局、制麻局等四局,规模宏大,体系完备,在当时堪称创举。国家时处内忧外患,筹措巨额资金确实不易,张之洞力排万难、兴办实业的思想由此可见一斑。

## 一、湖北纺织四局的经费筹措

早在广州的时候,张之洞考虑到织布局经费无着,决定向闾姓派捐。时值举行乡会试恩科,“闾姓”赢利较多,商力尚能办到,经善后局多方开导,劝令认捐洋银四十万两,为订购布机一千张及照配扎花、纺纱等各机器之本。机器全价,张之洞在任内已付二十二万九千余两,系由闾姓商捐及军需项下垫支。其未付部分(十七万四千三百余两)按初议亦应粤省于现存恩科捐购本款四十万两内拨付,李翰章亦表示“明夏机器运到,臣仍当设法筹付,免致失信外人,以滋口实”<sup>[1]503</sup>。

后张之洞调鄂,接任的李翰章奏请将织布机器移鄂。可是造厂约需二十余万元,开织后常年轻费行本约需四十万元。“鄂省物力艰窘,与粤省情形相去霄壤,此款一时实无从另筹。”<sup>[2]卷29.3-7</sup>张之洞考虑到在广东时曾与诚信、敬忠两堂商人商定,他们认捐八十万元,合银五十六万两,作为将来建厂及常年轻费之用<sup>[2]卷29.3-7</sup>。他认为,“此系另筹专款,不与常年正饷相涉,即使明年‘闾姓’另换他商承办,亦必照捐,毫不为难,曾经详晰面谈。此专款五十六万两应随布机移鄂,作为粤鄂合办之事,获利两省均分。”<sup>[2]卷133.37</sup>可接任的李翰章以“前认捐经费,诚信、敬忠两堂闻议现尚未定,且为期亦远,他款应付之项甚多,皆须指用,难以分给”<sup>[2]卷133.37</sup>为由拒绝。

无奈之下,在光绪十六年(1890年)正月初七,张之洞只得降低门槛,并致电据理力争,一则我在广东时与你当面协商,确谓此笔

商捐作为织布局造厂与常年轻费要带走;二则此系另筹专款,禀详批准在案;并表示“公在粤言粤,如此巨款不愿移作别用,亦是人情。惟此款系援前年捐铸钱机器成案,鄙人费尽心力始肯认捐,并非‘闾姓’正饷常例所有,似尚非常年用度所必需。窃拟只借十六万两作造厂费,利息六厘,十年归还零数,布机用整数,四十万留粤用,其余鄂自筹,于粤并不吃亏,似较存汇丰为优,而鄂受惠多矣。如公允借,其款虽远,指此便可以他款挪垫。”<sup>[2]卷134.2</sup>后李回电表示可以通挪,“至商捐八十万,如果有著,粤省无论如何为难,总当遵照雅囑,竭力相助。至利息、还期悉听尊裁可也。”<sup>[2]卷134.3</sup>正好粤应还晋款(山西善后生息银)二十万<sup>[2]卷29.6</sup>,李表示可以将此生息款转拨归湖北。张表示可借作为官局开办后的行本(即流动资金),还需另筹二十万行本方才勉强够用,请广东方面“即令汇丰拨归鄂省,自[1890年]三月初一日起,由鄂认还晋息。”<sup>[2]卷134.18</sup>

后张之洞在致李翰章电文中表示,鉴于上次来电提到利息、还期悉听鄙酌,故鄂省上奏时只言尊处允拨十六万,未提还息之事,并解释了原因:一来布局初创,是否赔本尚不可知,纳息还本,徒成空话,故只提尊处拨归鄂用,还显得粤省送了整个人情。二来朝中常有人怀疑我常好糜费,省得他们挑剔,三来担心部中以为是粤省存款,刻期拨用,以免节外生枝。“将来如有成效,必当酌提归粤,以答盛意”<sup>[2]卷134.19</sup>后来织布局一直经费紧张,周转不灵,利息报达似乎不了了之。

至于那十六万两,因为时尚远,粤省又不愿代垫出,而当时(1890年)湖北织布局开工需用甚急,张之洞只好请广东善后局代向汇丰银行暂借十六万两,由鄂省“照章认息五厘”<sup>[2]卷134.6</sup>。广东方面先在四月借汇洋银十万两,实际上,“除息银五千五百两及

\* [收稿日期]2007-12-11

[作者简介]任贤兵(1974-)男,汉族,湖北武汉人,南京森林公安高等专科学校,讲师,硕士,研究方向:中国经济与社会研究。

应扣纹水外,共汇汉纹九万零九百四十一两四钱二分到鄂。<sup>[3]1931</sup>后在八月仿前办法续借并汇鄂六万两<sup>[2]卷135,14</sup>。

张之洞还考虑过利用商股,希望能部分解决经费难题。在布机移鄂后,李翰章于“闹姓”认款八十万元,“靳而不予”,张之洞为解决建厂及常年经费,“乃招商股五十万两,并筹官股入股。”<sup>[4]130</sup>据捷报(1893年6月9日)载:“武昌传来消息说,总督张之洞已决定把织布局由官办改为商办,并闻已札飭批准中国商人组织一个公司来接办。”织布局属于新生事物,商股难招,商人后来因权益问题要求退出。

湖北织布局规模宏大,费用颇巨。且当时兴建汉阳铁厂、汉阳枪炮厂等,各项需用孔急,张之洞万般罗掘,难免会有“锅破了选紧要的地方补”、“拆东墙补西院”的情况。更何况他最初建织布局就是看中布局的利润,希图将来可以贴补铁厂、枪炮厂,从而做到三厂兼济,不用官款亦能维持。当初想法固然是好的,实际操作起来难免导致布局经费与铁厂经费纠缠不清。正如张之洞所言,布局“嗣因添购扎花机器及厂屋铁料、暨运保等费,增款三十余万两。除司局详准提拨当息银十万两外,余均系借拨铁政、枪炮两局款项垫用。现在两局需用孔殷,亟须各还本款。布局开织在即,购花储棉,在在需款。”<sup>[3]1932</sup>又如光绪二十年(1894年),湖北织布局因筹设新纱厂而募集商股,“目前机器尚未运到,所收股票之款既可暂借,拨充铁局、枪炮局之用。俟纱厂办成,则布局之气势愈厚,每年盈余大可佐助铁局经费。”<sup>[2]卷35,19-20</sup>足见张氏用心之良苦。

后经过努力争取,由北布政司、北善后局筹拨官款二十万充当布局经费,详细账目如下“拟在司库当捐存款内提银五万两;局中新案减平存款内提银九万七千两;又电报局借拨安设入滇电线银五万三千两,前经本部堂檄飭盛道[宣怀]照案归结,俟其缴还,拟即全提。”<sup>[3]1932</sup>等二十万全部拨清,布局应即照章起息。后来,张之洞“查减平一款系听候部拨之款,未便遽行动拨,其盛道办理电线借款五万三千两,现虽已陆续归还,惟全数还清尚需时日,自应再饬筹议。”<sup>[3]1933</sup>为此他要求织布局会同北善后局、北布政司,再为悉心筹画。此外,如果还有不与解部款项下相涉、归于本省公用之款,尽可酌量借拨,照章生息,以济本省办厂之用。光绪十九年三月,北布政司、北善后局遵命筹拨官款十三万两解存布局,以作生息银两。<sup>[3]1933</sup>三月七日,北布政司、善后局遵议提银七万两解布局备用,全款拨到即开始计息。<sup>[3]1933</sup>

织布局购储棉花,随时添补修理机器零件、华洋各工的工资开销,需款甚巨。光绪十九年(1893年)六月,张之洞奏称,布局开办至少需银二十万两始足以资周转,查得近年积存质当捐一款,存积银八万两,以此款拨充织布局开办经费,并照章生息。织布局购储棉花为当务之急,刻不容缓,不敷尚多,还需随时设法筹措。<sup>[2]卷33,16</sup>而此时山西因北路荒歉,“赈抚一切待用孔殷,即着张[之洞]将前借山西善后银二十万两迅速筹款拨还,交商限期汇解晋省,以应急需。”<sup>[3]1935</sup>八月,张之洞飭令司局于新筹外销之款设法腾挪,借拨银七、八万两以储购棉花<sup>[3]1935</sup>。九月,为广购急储新

棉以备纺织,张之洞片催盛宣怀归还原借拨的川滇电线银三万余两(整数为五万三千两,已还二万两)<sup>[24]</sup>希望能解燃眉之急。

据严中平研究,“织布局所欠山西的二十万九厘债款,却总是给付利息而不还本,计至光绪二十二年为止,便付了128,000两之多,足当本金的四分之三。”<sup>[5]1107-112</sup>该款据张之洞言,初拟自二十年(1894年)起分八年还清,并解释了原因:“窃查湖北织布局开织之始,成本所需甚巨,应需添购机器零件及雇募洋匠教习之费甚多,晋省巨款,仓促实难全还,前经户部议覆不允转借银行之款归还晋省,是以臣于上年六月内奏请分为八年还清,缘臣委员与银行原议亦系八年还清,前四年还利,后四年归本,前四年每年止筹一万六千两。原以开办之始,物力多艰,数年以后,筹措较易,并非还银行则从其速,还晋省则从其迟。”<sup>[1]1512</sup>由此大体可知道张之洞的还款意图,其一直还利息而不还本金确实是迫于无奈。

无奈晋省不同意,山西抚臣张煦又经奏催,张之洞只好依旨办理,“拟自光绪二十年起,匀分为四年还清。每年十二月月底解还五万两,仍照案以四厘起息,利随本减。”<sup>[1]1512</sup>又光绪二十六年御史熙麟奏“疆臣动挪巨款请飭查”,户部咨催张之洞迅速筹还,并查核晋款详细用途。张之洞确证,“实以公款归诸公用,昭昭可查。惟是鄂借晋款二十万,先后已解过息银十三万八千两,本拟布局畅销利旺,即可早还成本。无如布局行销不旺,成本难以遽提,曾于光绪二十年奏明,分年归本。嗣因巨款难筹,复电达前山西抚部院胡,止利还本,每年还银一万两在案。本年二月间接准前护理山西抚院何来咨,以晋省冬旱,灾象渐形,奏请提还晋款备赈等因。当以布局现实销滞利微,实属无从提还,仍请照原议,岁还万金。惟晋灾需款甚亟,于二月敬电致商何护院,山西李署藩司,拟由鄂代办晋捐助赈。”<sup>[2]卷103,19-22</sup>

张之洞并非无情无义之人,湖北创办新事业,耗费千万余两,如确有余款可以挪借,为拖欠二十万(晋款)如此折腾,这似乎不大符合张之洞的处事风格与人格个性。更何况他曾为官晋省,后虽然升任他省督臣,岂能坐视晋省百姓蒙灾、见死不救?由此看来,他所言织布局“销滞利微,实属无从提还”,确属事实。提前还款实在无能为力,万般无奈下,他表示,只要一旦接到山西抚院来电询问,“捐章即由湖北筹赈局司道督饬原办鄂捐得力各员,迅速接办晋捐,源源解济,以应灾黎急切之需。”<sup>[2]卷103,19-22</sup>看来,由鄂代办晋捐助赈、以应急需不能不算是一个济时良策。

湖北纺纱官局的经费来源也是十分复杂的。自1893年开始筹设湖北纺纱官局,采取官商合办方式,官股、商股各30万两,因商董畏官权太重部分退出。动议之初,张之洞即打算用赊购方式取得机器,再通过筹拨款项来支付,为此支付了高昂的机价与利息。张之洞的设想很好,利用外来的资金、先进的技术设备优先发展本国的纺织工业,并利用生产出的产品抵御外国的经济侵略。他希望纱局尽快建成投产,再从丰厚的利润中抽取部分来偿本还利,这种“借鸡生蛋,卖蛋买鸡”的办厂模式,在当时特定的历史条件下,不失为一种权宜之策。遗憾的是,纱局时处洋纱大量倾销、

“洋税轻而厘税重”<sup>[6]</sup>的恶劣竞争环境下,又因缺乏对近代化企业的有效管理,产品积压严重,资金周转困难,不仅不能带来丰厚的利润,而且连偿本还息都十分困难。<sup>[7]53-57</sup>企业在中外激烈竞争

陷入被动局面,经费筹措日益艰难。为更好说明问题,兹列织布局、纺纱局的经费来源如下,以资对照。

表 1:湖北织布局、纺纱局经费来源表

布局经费来源	数额(两)	纱局经费来源	数额(两)
广东闹姓商捐	453,000.00	两江督署垫款	25,017.00
广东闹商报效	143,000.00	湖北盐署拨款	45,960.00
山西省拨款	196,000.00	粮署拨款	15,670.00
湖北善后局拨款	300,000.00	..... 善后局拨款	97,410.06
枪炮局拨款	78,375.11	..... 枪炮局拨款	116,601.87
官钱局借款	20,580.00	..... 官钱局拨款	20,580.00
官钱局代付款	20,580.00	银元局拨款	313,798.43
		..... 赈捐局拨款	185,022.00
		..... 江汉关拨款	52,224.00
		..... 铁政局拨款	172,358.50
		..... 官银局拨款	10,780.00
		..... 泉署拨款	32,000.00
共计	1,279,375.11	共计	1,087,422.54

资料来源:端方署邸存档,中国社会科学院经济研究所藏。引自汪敬虞:《中国近代工业史资料第二辑》第二辑(下),第 572 页。略有改动。

据缙丝局官督商办章程,以十万两为常本,分作十成,官八商二。后张之洞拨银三千四百余两,凑补足额,以符合官本八万两成数,拨给丝厂支用。后据商董黄晋荃禀称:“现在开办两年,女工日就娴熟,人数亦日增加,今夏蚕事畅盛,茧亦复较多,拟即出乘时扩充,添设缦车一百部,以副完台创开风气保利便民之至意。惟是工作既多,费用亦因而加巨,今岁银价过跌,以致沪、汉市面,银根日紧,悒注为难,并以厂存丝、茧颇多,成本为之占搁,现在添车工作,费用弥繁,办理情形,殊为竭蹶。可否设法保全,赏添官本?”<sup>[8]575-576</sup>张之洞认为,添设缦车一百部,共缦车三百部(308 盆),自是正办,同意添设官本而万两,官商即共作为十二成,官十商二,此系常本,不与活本相关,活本仍由黄晋荃自筹。他饬令北善后局于闲款项下筹拨两万两给缙丝局。

关于制麻局,张之洞自称到鄂以来,对制麻之策考求多年,才敢倡议兴办;对其制作技术考察清楚后,“乃筹拨外销公款,配合机器,建造厂屋,渐次试办。”<sup>[2]卷67,14-15</sup>麻局机器“计由锅炉、引擎而去麻胶水,而纺麻为线,而织麻成布,各机层层接续,统共价值,除中国关税不计外;连运费、保费共计英金 14,043 磅。”<sup>[9]284</sup>招商承租后,因添购机器、扩充工程,由承办商邓纪常共垫银三十余万两,后由韦紫封接手,一并交代且归还垫款,合计不足银六十万两。“除由官款拨还银十五万两外,仍不敷银三十五万两,由韦商禀请赵次帅筹还。闻已札饬善后局查明核办矣。”<sup>[10]</sup>相对来说,制麻局规模较小,各项需款较小,尚在官局掌控范围之内。

## 二、湖北纺织四局的经费管理

综观湖北纺织四局的创建过程,可以发现各局的筹建并无固定的公款开支,往往是先有了想法,即兴创办,边定购机件,边筹款办理。正如他在致薛钦差除购纺纱机器电文所提到的“倘必须现银,则此事即不能办,实为可惜。”<sup>[2]卷138,1</sup>张之洞创办新纱厂(南纱厂)

不成,而使旧纱布局与铁局、枪炮局通筹互济的计划,并未停止,据张之洞在光绪二十四年闰三月十三日查明炼铁厂用款咨部立案折中说:“前经奏明拨用织布局股本银 34 万两,现结算清楚,除铁厂历年代布局垫付运保及代付外洋机价垫款扣除外,实用银 278,762 两。”<sup>[2]卷29</sup>可见,织布局经费不能独立,又无公积金折旧等,其经费体制弊端不少。从另一角度看,如真要等有余款方才办理局厂,湖北纺织四局或许要推迟很多年,抑或不存在,湖北纺织工业的近代化也要推迟许多年。

从财政上看,直到辛亥革命爆发前,清中央政府对湖北地方的统治一直是有效的<sup>[11]20-21</sup>。清末督抚专权被限制在一定范围内,为了解决新政事业的财政困难,张之洞在筹建布局之初,就打算织布局与汉阳铁厂、枪炮局能“自相挹注”、“联为一气”,从而做到“三事并举,各睹成功”。<sup>[12]876</sup>他希望通过发展轻工业获取利润,为发展重工业提供大量资金。如前所述,他在机器尚未运到之时,将筹建纱厂的股票款“拨充铁局、枪炮局之用”<sup>[2]卷35,19-20</sup>。

湖北织布局局的主要负责人大都是追随张之洞的幕僚,与上海织布局重用买办、商办的管理方式有所不同,在财务上听凭张之洞东挪西借,无一定章程<sup>[13]117</sup>。其经费来源庞杂,已如上述。湖北纱、布、丝、麻四局,各厂购置机器仅花费白银约 100 万两,如果加上购买地皮、建造厂房、采买原料以及增购机器、设备等所用经费,则达 200 多万两,如果将四局招商承租后加拨官款计算在内,四局官有资产实为 386 万多两。<sup>[14]</sup>湖北纺织四局“因经营者不深悉当时市场行情,策划管理,尤多不科学,故亏折甚多。光绪二十年(1894 年)以后,尚就汉冶萍应缴库砂损项下,拨过三批官本。第一批,五万两。第二批,十万两。第三批,二万五千两,均亏折净尽。洎光绪二十八年,遂招承租办。”<sup>[15]427</sup>可见,缺乏科学系统的金融监管体制,经营管理深受掣肘,企业的发展举步维艰。

此外,张之洞存借贷思想存在一定盲目性,低估了经营风险,对企业偿还能力考虑得不够充分。由于张之洞等人缺乏近代科技知识,加之“求强”、“求富”心切,存在着无视客观因素,纺纱局在全无资金储备的情况下仓促上马,把筹集后续资金的希望寄托于商股。而商董的中途退出,不能不说是一个致命的打击。他不断借债,原因是多方面的。一个重要的原因是企业管理腐败、效率低下。为维持企业正常运转,在求借无门的情况下,他不得不求助于外国资本与外国企业。诚然,张之洞辛辛苦苦将西方先进技术、设备移植到中国内地,其初衷无非是借此以求强、求富,防止权利外溢,而企业面临的困境又迫使他不得不再借债来谋求生路,于是这些企业对洋员、洋款的依赖日益加深<sup>[16][493]</sup>。另外,这些企业官吏上下其手,营私舞弊的情形十分严重。司员利用职务之便,常瞒报冒领煤炭、生丝、机物料,或多报生产数量,骗取工资等<sup>[17]</sup>。企业生产浪费严重,资金周转不灵,经营日渐艰难。

综上所述,张之洞创办湖北纺织四局,功不可没。国家时处内忧外患,筹措巨额资金,实属不易,企业所处环境险恶,经费管理的混乱使企业资金周转不灵、债务沉重,企业的发展举步维艰,生存受到极大考验。为寻求发展新途径,企业招商承租也就顺理成章提上了日程。

#### [参考文献]

- [1] 中国史学会. 洋务运动:(七) [M]. 上海:上海人民出版社,1961.
- [2] 王树相编. 张文襄公全集[M]. 北平:文华斋,1928.
- [3] 孙毓棠编. 中国近代工业史资料:第一辑(下) [M]. 北京:科学出版社,1957.
- [4] 张继煦. 张文襄公治鄂记[M]. 武汉:湖北通志馆,1947.
- [5] 严中平. 中国棉纺织史稿[M]. 北京:科学出版社,1955.
- [6] 商务. 请减纱厘[N]. 集成报,1897-10-10.
- [7] 任贤兵. 近代湖北纺织四局研究[D]. 武汉:武汉大学历史学院,2006.
- [8] 汪敬虞等. 中国近代工业史资料:第二辑(下) [M]. 北京:中华书局,1962.
- [9] 陈真. 中国近代工业史资料(第三辑) [M]. 北京:三联书店,1961.
- [10] 制麻官局筹拨官款[N]. 南洋商务报,1908-2-16.
- [11] 江满情. 近代湖北与中央财政关系的演变[J]. 湖北社会科学,2002,(1).
- [12] 苑书义. 张之洞全集(第2册) [M]. 石家庄:河北人民出版社,1998.
- [13] 向祖荣. 清末民初官有资产流失问题研究[D]. 四川师范大学,2005.
- [14] 工业? 湖北织布官局[A]. 湖北省政府建设厅. 湖北建设最近概况[Z]. 武昌:湖北省政府建设厅,1933.
- [15] 许涤新,吴承明. 中国资本主义发展史:第二卷[M]. 北京:人民出版社,2003.
- [16] 孔令仁编. 中国近代企业的开拓者[M]. 济南:山东人民出版社,1991.
- [17] 刘源清. 湖北纱布丝麻四局经营始末[M]. 湖北文史资料.(10),1984.

(责任编辑:朱德东)

## Fundraise and its management in modern four Hubei textile mills

REN Xian - bing

(Nanjing Forest Policy College, Jiangsu Nanjing 210046, China)

**Abstract :** In modern times, Zhang Zhidong constructed Hubei Reeling Mill, Hubei Fiber Crop Processing Mill, Hubei Weaving Cotton Mill and Hubei Spinning Mill in Wuchang, which were on large scale, with perfected system and magnificent at that time. China was in a state of difficulty both at home and abroad then, and it was very difficult for Zhang Zhidong to raise such huge funds, however, the mismanagement of the funds affected the development of the enterprises.

**Keywords :** Zhang Zhidong; Four Hubei Textile Mills; fundraise