

# 从自强求富到体制困局：浅析晚清“官督商办”模式的兴衰

郭红

昆明理工大学，云南昆明，650500；

**摘要：**晚清“官督商办”模式是洋务派“自强”“求富”的实践产物，在特定历史背景下应运而生。它以政府主导、吸纳商资的方式，客观上开启了近代工业投资热潮，引进了西方技术与管理，助力民族资本对抗外资、争回部分利权，为早期资本主义发展奠基。然而，其根本缺陷在于体制性困局：政府过度干预导致企业依赖垄断、丧失活力；官僚势力渗透则剥夺商人自主权，滋生腐败僵化，封建性日增。1883年经济危机彻底暴露其效率低下、难以适应市场的弱点，最终被历史淘汰。其兴衰历程深刻揭示了：政府主导虽可在特定阶段为新兴工业提供保护，但若不能厘清政市边界、遏制官僚化、建立现代企业制度，这种干预终将成为阻碍经济发展的桎梏。

**关键词：**官督商办；洋务运动；自强求富；官私合营

**DOI：**10.69979/3029-2700.25.12.048

## 1 官督商办产生的背景

在鸦片战争结束后，清政府与资本主义列强陆续签订了《南京条约》等条约，同时也将上海等地设立为对外贸易的重要港口及租赁区，这使得许多现代化的国际公司得以在中国建立业务。几乎每一个省份都选择在上海从事商业交易，一些地方购买了船只，一些则依靠其自身的财力，在各个港口进行交易，这些交易均由海外的商人负责。租界使华商有机会接触到西方企业的运营模式和相关法律条例，因此华人商股的数量和规模持续增长，逐步具备了创建华资股份公司的能力。另一方面，19世纪六七十年代的洋务运动遭受了某种程度的打击。在运动初期，洋务派的领导者倡导“自强”和“求富”的理念，并引进了西方的先进制造技术，从而催生出一系列现代化的军事工业。李鸿章及其他重要的政治领袖的引导和带头，使得江南制造局、金陵制造局、福州船政局、天津机器局等一系列现代化的军事工厂陆续建立。然而，早期的军事产业虽然投入了大批的财力，但并未产出明显的成效。同时，由于军事产业所依赖的物质来源短缺，洋务派选择采取“求富”的策略，并且创办了民生产业来获取财政援助。

清朝的两次鸦片战争失利使其不得不应对国内外的双重压力，这也成为中国迈向现代化必须要面对的重要考验。西方国家的强军炮火使得清朝的一些思想开放的人士意识到了西方武器的威胁。所以，曾国藩、李鸿章、左宗棠等人，这些在镇压太平天国起义过程中表现出色且后来产生了重大影响的地方官员，提倡中国必须首先要提升自身的军事力量，这样才能更好地抵御外国

的入侵。由于两次鸦片战争的惨败和农民起义的威胁，清政府也随之建立了一系列的近代化的军事工厂。洋务派进一步设定了“求富”的目标，也就是通过发展民营工业来解决军事工业的资金筹措问题。因此，从70年代开始，尽管洋务派仍在不断努力增强自身实力，但他们也开始致力于创建以“求富”为核心的私营企业，这也促成了“官商合作”的产生。

在过去的中国，早期的中国资本主义企业主要采用的是官督商办的运营模式，但是，由于封建社会中存在的固有的不公平，所有的企业都不可避免地呈现出了官僚主义逐渐增强，而商业因素逐步减弱的状态。最终，这些公司逐渐被官方所控制，直至甲午战争爆发之前，这些公司内部的政治冲突成为了中国在资本主义初始阶段的核心问题。因此，这个制度并未抓住时机促进中国资本主义的发展，反而阻碍了它的进步，导致这一时期中国资本主义错失了发展良机。

## 2 官督商办的积极作用

历史事实证明，官督商办企业的崛起并不只是基于个体的主观期望。作为最早推动民间工业进步的手段，官督商办在那个时代的社会环境中产生了深远影响。虽然李鸿章创建的官督商办企业与洋务派有着密切的关系，但这一行为其实也推动了中国近代的资本主义进步。其积极影响主要表现在以下几个方面：

首先，由政府牵头的商业公司开启了建立民用工业的潮流。在开始实施政府和商业界共同经营的公司之前，很少有商界精英愿意自己经营私营工厂，中国的传统价值观里是不重视商业的，认为机器制造是不切实际的手

段。受到这种理念的驱使，许多大型企业在取得盈利之后，往往倾向于将资金用于购买如房地产等基础设施，而对于投身到行业中的人来说，这个状况并非只是由于封建专制、社会混乱和缺乏有效的制度保护，更重要的是由于过去的一些工厂没有先例。尽管一些商家手头有足够的资金，但他们并不愿意冒险去尝试。尽管如此，几个主要的政商联合运营的公司取得了可观的收益后，商界的人士就立刻开始关注，再加上政府为公司提供的优惠政策和保护措施，他们都开始积极地寻找如何将利润最大化的方法。此时，商人们的商业天性得到了充分的体现，他们热衷于进行投资和购买股票。正如当时的新闻报道所述：“现在上海股票市场的热潮正在迅速扩散，每当新公司成立，大量的人都会为了获取股票而竞相抢购。”这种情况并不仅仅在上海出现，全国各地的大城市也在紧随其后。因此，政商共同管理的企业引领了近代工业投资运营的潮流。同时，这一潮流的出现也为近代资本主义的进步打下了坚实的基础。

第二，由政府主导的商业公司在抵抗帝国主义的经济侵害方面起到了积极的影响。在政府的管理下，许多商业公司的崛起推动了资本主义公司的壮大，这些受到政府管理的企业以及本土的资本主义公司正在持续的壮大和发展，并且最后与其他的资本主义公司产生了激烈的竞争。研究结果显示，轮船招商局不但稳固了自身的地位，同时也成功地收购了美国的旗昌轮船公司。尽管如此，美国旗昌轮船公司曾经是航运行业中的“龙头”企业：它在中国早期的航运行业发展中起到了关键作用。旗昌公司曾经采取低价策略，将众多长江轮船公司驱逐出市场，接着又驱逐了外国的大型轮船公司，从而掌握了长江航线的主导权。所以，轮船招商局成功地并购了这个实力雄厚的公司，不可否认的是，它在某种程度上收回了我国的一部分利润。这仅仅是众多案例中一个明显的例证，总之，当受到政府监督的公司崛起之后，这些公司得到政府的援助后和其他国际资本主义公司展开了激烈的竞争，从而收回了一部分利益。

第三，政府引导的商业公司推动了国内工业的进步。在此之前，在政策推动下，中国东南沿海已经存在一些民营的资本主义工厂，虽然数量不多且大多数都位于一些商业繁荣的城市。但是，随着政府开始推动商业公司的设立，一批具备深厚商业知识的企业家得以成长，当政府引导的商业公司经营出现问题时，大众最后会选择舍弃这种运营方式，而转向采纳商人自主管理的公司模式。所以，由商人独立运营的公司数量急剧攀升，而且

民间资本家的数量也在逐渐增长。事实上在政府的指导下，晚清的商业繁荣环境得到了扩展，民间工业就像春雨后的竹笋一样纷纷崭露头角，在这个过程中，政府也扮演了促进商业公司发展的角色。

第四，当局推动的商业组织助推了先进的科技及管理手段在近代的普及。晚清年间，各大帝国的不断入侵打破了清朝稳定政权的理想。一些有识之士感受到了帝国的军事威胁的影响，并且对于外国的文化和科学有了更加深刻的理解，例如林则徐和魏源等人，他们主张观察世界，吸取别国的优点，并且非常热衷于学习和掌握西方的科学来促进我国的发展。因此，我国在民间工业中实行政府监管的商业运营模式，并且招聘大量的员工熟悉机器的操作方法，推动了中国科技发展，同时也让公众逐渐意识到科技带给我们的强大影响。在那个时代，由政府监管的公司的真正运作者是买办商人，这与一般的商家有所区别。在和外国投资者的长期交流后，这些买办商人开始深入了解近代公司的管理技巧。同时他们也把学到的这些前沿的公司管理技巧应用于自己的公司，此举推动了现代管理思想在中国的普及。

### 3 官督商办的消极作用

首先，由政府主导的商业公司依赖政府作为支持，不愿参与竞争，反而随意对其他公司施加压力，导致了其自身的竞争实力下降。政府对官营商业机构的扶持主要表现在募集资本和降低税收两个方面。每个官营商业机构都能够从政府那里获取贷款，为其带来了极大的便捷性。此外在降低税收的问题上，清朝政府对此类机构给予了极其有力的扶持，因为它们有着强大的政府支撑并且还能够享有各类优惠，使其在初期就能够获取丰厚的收益。我们能够看到，在初期这些公司的运作大体上都相当顺畅。然而，当一些商人听到官督商办的公司能够盈利的消息之后，他们也想效仿，但是这些官督商办企业试图通过政府的保护来防止那些从事相似业务的当地公司的出现，从而维持他们的高收益，这对近代中国的工业进步并无好处。另一方面，当面临外国公司的挑战时，由于其垄断地位，导致其无法实现高效的运营。企业的市场竞争能力逐渐减退，结果就是在金融风暴中，这些公司会遭受巨大的打击。公众逐渐开始厌烦这些公司，它们的市场竞争能力也因此逐渐降低而逐渐转向商业运营。尽管这些商务公司是在官督商办公司破产后开始有所发展，但它们仍面临着来自其他外国企业的竞争压力。

第二,官督商办企业的封建性。在当时,几家政商共营的公司采用了类似于外国股份公司的融资策略,这种做法与传统的合伙制公司相比具备更先进的特点。此外,这些公司的章程中也对股东的权益分配做出了一些相关的规定。根据轮船招商局的公告内容以及各项条例,我们可能会误解为政商共赢的公司只是由商人运作并负责管理,政府起辅助作用的股份公司,但事实上,这些公司刚刚建立的时候,清朝的政权并没有过多的介入。究其原因,主要是因为清朝政权对于这些公司的运作与管理知之甚少,而商界股东尤其是买办群体,尤其是当他们与外国的资本主义公司进行接触时,已经积攒了大量的实战经验。在另一个角度看,清朝政府急于恢复其盈利能力,并希望这些公司能够迅速扩张并与其它的外国资本主义公司竞争市场,从而达到国家繁荣、民众富裕的目标。所以,在政商公营的商业公司刚刚成立时,清朝政府不只是提供各类优待和帮助,还非常关注那些从事商业活动的公司,允许他们自由扩张并扩大公司规模,从中获取利润。

这些商业公司在成立之初并未形成官僚作风,有很好的商业盈利水平。然而随着盈利水平提高、公司的规模以及市场范围不断扩展,政府开始更加严格地管理公司。其中负责洋务事务的官员将公司视为个人的资产,并将其与他们的政治前途以及公司的经营状况紧密相连。这些企业的领导层虽然主要为商人,但已与弘扬西化的一派深度绑定,而关于升迁权力已由洋务派控制,公司的规章制度成了摆设。经营者必须在多方面与洋务派同盟,赢得其信任,商人们于是很快就适应了浓厚的官僚作风。管理者的选拔并非由股东所主导,他们在公司的决策中并无实质性的作用,所以他们对于公司的重视程度减少,仅仅期待能够从股票中获得收益。然而,政府的权力已经超越了其监控的边界,导致公司的运作管理与政府的职责紧密相连。企业的运营人员主要是通过各类方式(例如购买官位)获得了部分或全部的职务。所以他们既是政府官员也是商人,形成了政商结合的共生关系。在1883年,由于中法战争和全球经济的低迷,上海面临着严峻的经济冲击。金融机构接连破产,新成立的公司遭受各种挑战,政府监管的商业实体同样面临困境,资金流通受阻,产品无法成功销售,导致公司盈利急剧减少,同时,大批的公司职员被迫离职,这使得许多底层职员陷入了就业的困境。当时,李鸿章和其他人没有意识到这只是经济运行的一个普遍情况,反倒将

此类情形归咎于公司管理的失误。

毫无疑问,商业运作方式存在着一些不妥当的情况,例如擅自挪用公款投入到个体企业,或者买卖股票导致损失惨重,然而,这些都仅仅是次要的影响。简而言之,李鸿章和他的同僚们对商界代理人的信赖度大大降低,所以他们会在他们的亲近者中挑选运营商,结果企业的官味越来越重,封建性也日益剧增。尽管官督商办企业的财力雄厚,但是由于其体制过于僵化和落后,使得它在激烈的市场竞争中的缺点变得越加明显,这使得它更加受到公众的反感,因此它最后被历史淘汰。总之,追溯官督商办企业的发展历程,我们可以用一句话来总结:成也官方监管,败也官方监管。

### 参考文献

- [1]彭思瑶.官督商办模式的产生、破灭与影响——以轮船招商局为例[J].新西部,2017,No.423(30):101-103.
- [2]张忠广.浅析官督商办的利弊[J].湖北函授大学学报,2011,24(01):64-65.
- [3]柳春梅.“国家主导型”与“官督商办”模式对中日两国近代化的影响[J].中学历史教学参考,2017,No.418(16):29-31.
- [4]杨昊.官督商办企业经营方式的成因、特点及成效研究[D].云南大学,2016.
- [5]李玉.晚清“官督商办”企业制度的“跷跷板”效应[J].南京社会科学,2016,No.342(04):146-153.
- [6]叶伟颖.试论洋务运动中“官督商办”的企业经营形式[J].红河学院学报,2016,14(01):95-99.
- [7]李婷婷,丁文.论洋务运动时期官督商办中的官商关系[J].黑龙江史志,2014,No.324(11):243.
- [8]刘惠君.晚清的“官督商办”[J].国学,2014,No.85(01):78-79.
- [9]文诚公.晚清官督商办公司治理机制探讨及启示——以轮船招商局为例[J].成都师范学院学报,2013,29(09):60-64.
- [10]谭洪安.回望“官督商办”[N].中国经营报,2012-06-18.(D08).

作者简介:郭红(2001-),女,汉族,云南省昆明市,硕士研究生在读,研究方向:中国近现代史基本问题研究。