

Brett Sheehan, *Industrial Eden: A Chinese Capitalist Vision*

Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 2015. 344 pp.

林易澄*

半個多世紀以來，中國企業史研究在西方經歷了幾次變貌。最初，當中國在 1950 年代走上社會主義之路，學者提問：為什麼中國未能成功現代化？是什麼阻礙了中國企業發展？在「衝擊與回應」此一觀點與現代化理論下，兩個課題備受討論：一、以近代西方「經濟理性」與垂直整合企業為標準，強調中國企業依賴家庭關係，受制非理性因素，難以達到現代化經營；二、中國官僚缺乏近代知識而腐敗，致使私人企業受到壓制。以晚清「官督商辦」模式為例，只是移植企業形式，卻沒有相應的整體制度變革。¹

1980 年代後，臺灣、香港、新加坡等地經濟起飛，中國重新進入世界市場，問題隨之改變：中國企業的動力從何而來？此外，眾多早期企業檔案開放，亦促進企業史研究深化。這段時期，中國企業史吸收了中國研究與西方學術成果，並為兩者搭起橋樑；在中國商業史研究群（Chinese Business History Research Group）推動下，發行學術刊物，召開國際會議，逐漸成為重要研究

* 中央研究院近代史研究所博士後

¹ 早期觀點見 Marion J. Levy, Jr., and Kou-heng Shih, *The Rise of the Modern Chinese Business Class: Two Introductory Essays* (New York: International Secretariat, Institution of Pacific Relations, 1949); Albert Feuerwerker (費維愷), *China's Early Industrialization: Sheng Hsuan-huai (1844-1916) and Mandarin Enterprise* (Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1958). 相近觀點也見於中國政府研究，易勞逸便討論國民政府的獨裁、派系、貪腐、無效率，指出其建立現代制度之失敗。Lloyd E. Eastman (易勞逸), *The Abortive Revolution: China under Nationalist Rule, 1927-1937* (Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1974).

領域。²學者從社會網絡 (social network) 與公司文化 (corporate culture) 進行考察，指出儘管中國企業異於西方之理性科層化，卻同樣能發揮作用。企業檔案又透露了經營細節，使學者得以探索企業家面對機遇和困難時的決策過程，看到他們如何在中國傳統文化與西方企業模式之間，走出自身生存之道。³與此同時，關於政府與企業的關係也有許多新觀點：壓制、共生或相對自主，呈現出更為複雜的面貌。⁴

以宋傳典 (1875-1930)、宋棐卿 (1898-1956) 父子與「東亞毛呢紡織股份有限公司」為主軸的《工業伊甸園：一位中國資本家的願景》這本書，便是這一學術脈絡的進一步發展。作者史瀚波 (Brett Sheehan) 是前述研究群的一員，他前一著作曾以天津銀行家卞白眉 (1884-1968) 為例，探討銀行家、傳

² 企業檔案開放、借鏡西方企業史方法，見 Parks M. Coble, Jr. (柯博文)，“Comments and Reflections on Chinese Business History,” *Chinese Studies in History*, 31:3-4 (Spring-Summer 1998), pp. 147-148. 學術社群之建立，見 Chi-Kong Lai, “Chinese Business History: Its Development, Present Situation, and Future Direction,” in Franco Amatori & Geoffrey Jones, eds., *Business History around the World* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003), p. 299. CBHRG 主要倡議、參與者和刊物 *Chinese Business History* 編輯群包括：Albert Feuerwerker, William Kirby, Sherman Cochran, Andrea McElderry, Wellington K.K. Chan, Parks M. Coble, Jr., Robert Gardella, Elisabeth Koll, Chi-Kong Lai, Brett Sheehan, Linsun Cheng 等。

³ 如陳錦江 (Wellington K. K. Chan) 研究先施及永安公司，指出善用家族關係與西方企業模式可以並存。Wellington K. K. Chan, “The Organizational Structure of the Tradition Chinese Firm and Its Modern Form,” *The Business History Review*, 56:2 (Summer 1982), pp. 218-235; Wellington K. K. Chan, “Tradition and Change in the Chinese Business Enterprise: the Family Firm Past and Present,” *Chinese Studies in History*, 31:3-4 (Spring-Summer 1998), pp. 121-144. 近期企業文化的探討，見連玲玲，〈企業文化的形成與轉型：以民國時期的上海永安公司為例〉，《中央研究院近代史研究所集刊》，期 49 (2005 年 9 月)，頁 128-132。

⁴ 曼素恩 (Susan Mann) 指出不同時期政策相異，清中葉政府傾向與商人分享利益，十九世紀中期危機則促進政府干預以增加收入；白吉爾 (Marie-Claire Bergère) 指出北洋時期新興企業家，力量不夠獨自發展，也不足以反對政權；柯博文研究南京政府，強調國家政權建構壓制與掠奪的一面；傅士卓 (Joseph Fewsmith) 則提醒無論政府或商界都包括不同派別，不只一種聲音，有複雜的結盟。見 Susan Mann, *Local Merchants and the Chinese Bureaucracy, 1750-1950* (Stanford: Stanford University Press, 1987); Marie-Claire Bergère, *The Golden Age of the Chinese Bourgeoisie, 1911-1937*, trans. Janet Lloyd (Cambridge: Cambridge University, 1989); Parks M. Coble, Jr., , *The Shanghai Capitalists and the Nationalist Government, 1927-1937* (Cambridge: Harvard University Press, 1980); Joseph Fewsmith, *Party, State and Local Elites in Republican China: Merchant Organizations and Politics in Shanghai, 1890-1930* (Honolulu: University of Hawai'i Press, 1985). 近期研究詳見後文。

統菁英與地方政府協商，考察共生又制約的互動過程。⁵本書同樣以天津為背景，而更具企圖心，將上述學界關注的兩大課題並冶一爐。宋棊卿期望利用科學管理經營，透過好的產品，打造現代新社會，最後以工業改變中國。作者將此企業願景放到「不穩定的發展型國家」(uncertain developmental state) 框架下分析，得到豐富的成果。

本書除導論、結論外，共分八章，從內部經營與公司文化出發，把宋家的起落放到西方與日本帝國主義影響的近代中國經濟局勢下，探討宋家在機遇與挑戰中，為克服經營困難，如何與不同政權達致協議，又如何打造公司文化與形象，強化在社會上的正當性。一方面將企業文化和網絡分析擴展到與政府及社會的互動，更見經營之困難與靈活，另一方面則進一步由各政權之扶植、合作、壓制，剖析這一時期政府與企業關係的特質。全書以兩條分析軸線（企業內部與外部），五個更迭政權（北洋軍閥、戰前國民政府、戰時日本佔領政權、戰後國民政府、中共建政初期）貫穿，討論四個主題：一、帝國主義對中國近代經濟的影響；二、中國企業經營方法；三、企業與政府關係；四、企業在中國社會的位置。

作者利用多元史料爬梳各方複雜互動，除了常見的企業檔案、家族文書、口述材料、報紙期刊外，並輔以教會檔案、政府檔案、外交文書、小說。前者如宋棊卿關注公司文化建立與推廣，留下的《東亞聲》等刊物；後者如傳教士書信，顯示新產業技術引進過程中的教會身影。國、共、日方政府檔案，顯示出政權更替下的變遷；天津各國領事報告，則提供了側面視角。中共建政後，官方指導下的創作小說，以及留下的口述材料，也體現企業敘事之爭奪。這些資料既呈現東亞個案的多面性，亦可見作者開闊的視野和敏銳的觸角。

以下先簡述其分析與創見。第一，作者呼應高家龍 (Sherman Cochran) 的看法，強調中國企業能動性：帝國主義的影響不能以好壞二分，機會與困難

⁵ Brett Sheehan, *Trust in Troubled Times: Money, Banks, and State-Society Relations in Republican Tianjin* (Cambridge, MA.: Harvard University Press, 2003).

兼具。帝國主義帶來世界貿易體系、工業生產模式、商品消費文化。新興的中國企業家，既挪用其生產方法，抓住市場機遇，同時也面對外貨競爭與中國政治的不穩定。宋家便是一例，既接受、適應，也試圖挪用與抵抗帝國主義的影響。宋傳典出身山東農家，從教會得到教育資源與外部連結，1910 年代利用農村廉價勞動力與鐵路運輸，編織髮網出口。下一代宋棐卿就讀燕京大學，後赴美留學，1930 年代在天津設立東亞公司，運用新式工業生產毛線，與外貨競爭中國市場。1937 年戰爭爆發，日本佔領華北，軍需資源需求龐大，控制力卻不足，宋家抓住機會，在通貨膨脹下的實物經濟（economy of things）中，繼續生存以至繁榮。1945 年，表面上帝國主義退去，但外貨競爭、通貨膨脹與外匯管制困難重重。1949 年，宋家一度嘗試與中共合作，最後仍退往帝國主義在中國最後的堡壘香港（第 1-4、6-7 章）。

第二，在經濟環境變動中，宋家憑藉什麼抓住機會？中國傳統文化對企業經營的影響，長期備受爭論。典型看法是，中國企業文化異於西方：從親友網絡取得支持而非面向社會、偏好短期靈活收益而非長期投資。近期研究則顯示，新興的中國企業，其型態更近於一道光譜，橫跨家族企業到西式股份有限公司。本書也傾向這一觀點，並進一步思考公司文化與社會文化的聯繫。作者分析東亞公司的文化，及其對中國社會未來之想像，指出宋家具備靈活實用的折衷之道：既有中國儒家父長及西方基督教教誨，復結合科學管理、衛生實踐、乃至工業主義現代式規訓。東亞公司提供員工住宿、醫療、教育、娛樂，這些不僅是福利，也具有啓蒙意圖：要讓員工變成更好的人，過有秩序的生活。同時，宋棐卿也試圖以公司文化改變外部社會。東亞公司致力推銷現代消費文化，透過國產毛線，擁抱時尚，又連結愛國主義。其出版之商品期刊《方舟月刊》除了毛線教學，更涉及家政管理、家庭衛生、夫妻相處，期望打造科學、現代的都市生活（第 3、5 章）。

第三，宋家不只在理想經濟環境中施展企業才能，其成功與困境，始終伴隨中國政治與社會動盪變化，這於是指向本書的核心主題：企業如何與政府當

局交涉，以確保經營穩定與發展？近代中國政府與企業的關係已有許多研究成果，有的指出政權掠奪性格，有的著重企業自主空間，近年研究則強調兩者相互依賴，也指出面對政府介入強化，抵抗或者合作，企業各有不同選擇。⁶本書回顧不同面向，提出「不穩定的發展型國家」，帶入更開闊的分析架構。1980年代後，東亞威權發展型國家的經濟成就備受西方學界討論，作者將此概念放回到二十世紀前半中國，區分為三個類型，以幫助思考宋家個案：自由放任國家、發展型國家（包括資本主義與社會主義模式）、掠奪型國家。他認為宋家經歷的五個政權，或多或少都兼具發展與掠奪特質，政府與企業間既互利共生、彼此對抗，也不斷尋找共識。作者特別指出，政府介入經濟活動，不是政府單方面擴張，企業也因各種環境困難，期望政府「看得見的手」施予援助。儘管關係不斷變化，但雙方都不期待「自由市場」。政府介入可能帶來混亂腐敗，但企業家如宋棐卿，仍試圖與政府協議以獲取支持。作者同時也提醒，類型只是思考起點，威權政府並不必然一致高效，反而往往導致獨斷貪腐，宋家經常需要私下請託，以非正式制度確保經營順利，作者將之稱為「不穩定的發展型國家」。戰後，甚至淪為「無回應的發展型國家」，也終使東亞公司難以為繼（第1、2、4、6、7章）。

第四，這又涉及另一重要主題：面對相互依賴又不穩定的政府與企業間的關係，如何打造公共形象的敘事（narrative），確保企業在社會上的正當性？除了運用官員私人關係網絡，打通人脈取得政策支持，宋棐卿也積極塑造東亞公司的社會形象，試圖將之形塑成國族主義的倫理模範企業。作者指出，戰前

⁶ 如程麟蓀（Linsun Cheng）指出銀行業具有獨立經營決策，並非仰賴政府坐享公債利潤；史瀚波則強調雙方協商互動，但同樣突顯兩者關係之複雜。Linsun Cheng, *Banking in Modern China: Entrepreneurs, Professional Managers, and the Development of Chinese Banks, 1897-1937* (New York: Cambridge University Press, 2003); Brett Sheehan, *Trust in Troubled Times: Money, Banks, and State-Society Relations in Republican Tianjin*. 近年研究除指出政府介入深化，亦著重政權變遷下，企業或合作或反抗之彈性。見 Parks M. Coble, *Chinese Capitalists in Japan's New Order: The Occupied Lower Yangzi, 1937-1945* (Berkeley; London: University of California Press, 2003); Sherman Cochran, ed., *The Capitalist Dilemma in China's Communist Revolution* (Ithaca, NY.: East Asia Program, Cornell University, 2014).

的國貨運動實為塑造其企業角色的重要一環。到了 1940 年代，通貨膨脹與物資匱乏導致勞資糾紛增加，中共趁機煽動風潮，指控宋作為資本家剝削社會。雖然宋強調「勞方就是資方」，卻難以對抗時局。企業福利策略難再確保員工忠誠，他也逐漸失去自己人生敘事的控制權。此後多年，「資本家」一詞與東亞公司的故事，始終伴隨中共政治運動起落而浮沉。作者進一步分析，無論批判或辯護，各方關於東亞公司的敘事，標準都不在營利成績，而在是否有利國家社會。對於宋自己，企業與政府的關係，以及資本家的職責，在他心中都是道德課題。這揭示出私人企業面對政府介入的變化，也會思考其自身意義與正當性。「工業伊甸園」一詞，正是其構想之具體化身（第 3、6、7、8 章）。作者在結論寫道，身處混亂時代，面對無效率政府，宋被此烏托邦願景推動，認為這樣的企業乃是改變中國的方法。儘管東亞公司未能存續，但此願景今日仍有意義，特別是關於資本主義與市場社會主義在中國的未來。

從以上這四個主題，已可見本書分析框架的開拓性視野。惟「不穩定的發展型國家」這一概念，仍有尚未充分展開之處。針對作者已提及但未進一步討論的兩個課題，下面略作延伸與補充。

本書開頭提到，「資本主義」一詞並沒有清楚定義。作者提出私有企業、自由市場、民主政治三個參照點，指出當時中國企業家致力拓展乃至改變的社會，以西歐歷史經驗來看，並不符合「資本主義」的標準，因此他將本書主角稱為「沒有資本主義的資本家」。第一點，企業與政府之間的糾葛，本書在後半篇幅做了精彩分析。但對於後兩點，雖觸及一些具體情況，卻未進一步探討。而二十世紀前半，中國企業與政府間複雜的對抗和合作關係，正來自於此：統一的國內市場與能有效回應民間需求的政治體制，兩者都未完全具備。儘管由於政府介入問題之深刻，後兩點的變遷時常隱而未明，卻也有一定的歷史轉變。以下試將本書放到這兩點變化下思考。

首先，關於市場。本書已提及，當時中國稱不上完全的自由市場體系，而宋家甚至更期望關稅保護與壟斷經營。惟作者並未注意到，當時中國統一的國

內市場仍有待建立，宋棊卿致力推展城市消費文化，透過商品期刊、編織班等，正是將潛在的消費者整合到新的市場中。而保護與自由市場並不全然對立，關稅保護既可被視為反對自由市場，同時也可促進中國國內市場成形。因此，宋家的經營策略，不單只是因應各時期市場狀況作出調整，更應視為國際貿易體系與中國國內市場結構長期變化的一部分，予以分析。

久保亨已指出南京政府在關稅保護與貨幣統一的成果，⁷近年木越義則進一步以海關統計資料，論證 1930 年代中國國內市場逐漸成爲一體的過程：在 1930 年代前半，以長江流域爲軸心，內陸初級農業產品作爲工業原料輸出歐美，同時內陸糧食與棉花也供應沿海口岸城市，這又使農村獲得購買力，成爲口岸城市民生工業產品的市場。⁸從戰前宋家的經營成果，可以看到正與市場變遷相連。東亞公司積極開拓、整合的國內毛線市場，便是在此流通過程得到收益的新興城市消費者。

如是，將企業史放到經濟史角度下思考，新的提問也隨之浮現：對於中國國內市場結構變化，視野開闊靈活的宋棊卿是怎麼想的？具體言之，東亞抵羊牌毛線宣稱百分之百國貨，但西北羊毛不符加工需要，只能轉而進口澳洲羊毛。戰時海運斷絕，羊毛進口困難，又不得不將兩種羊毛混合使用。戰後由於外匯管制，羊毛又成問題。不同時期，原料始終不能穩定。宋是否思考過東亞公司與中國國內原料產地關係與其角色？或者反過來，他眼中只有口岸城市的生產與消費？又如，佔領時期參與北京農業研究所，除日方要求，是否也關乎確保內陸腹地原料考量？

無論是否有足夠史料探討，東亞公司這一個案都與此密切相關。正如本書揭示政府與企業並非零和關係，圍繞市場的各方力量也是如此。東亞公司在 1930 年代的成功，既受惠於中國政府進口替代政策，也與世界貿易體系的存

⁷ 久保亨，《戰間期中国〈自立への模索〉——関税通貨政策と經濟發展》（東京：東京大学出版会，1999）。

⁸ 木越義則，《近代中国と広域市場圏——海關統計によるマクロ的アプローチ》（京都：京都大学学術出版会，2012）。

續相連。如同作者將國民政府形容為「不穩定發展型國家」，帝國主義秩序下看似穩定百年的國際自由貿易，實際上也是「不穩定的自由市場」。就此而言，書中著力探討的戰前「不穩定發展型國家」體制，正顯示出經濟大蕭條下，當國際貿易體系開始動搖，國內前近代市場體系被捲入混亂中，中國政府與企業家之間形成的一個積極回應；只是這一重建市場秩序的嘗試，又隨即被戰爭改變了方向。

其次，從企業史到經濟史，再回到政府與企業的關係，也向我們提出新的問題。儘管已注意到「不穩定的發展型國家」並非鐵板一塊，作者卻未觸及另一面：從 1920 年代晚期開始，中國政府與參與政策建議的學者群體中，也有一股尋求經濟政策合理性的力量。伴隨政府介入強化，1930 年代起，特別是戰時，各種經濟政策期刊數量大增，不少經濟學者也進入政府任職。⁹到 1940 年代，由於通貨膨脹與政府加強控制下的經濟失序，更促使相關學者以社會科學專業，作政治上的公共參與。戰後《經濟評論》、《新路》等期刊便是其展現。¹⁰相對於傾向國家主導，獨斷而仰賴官員私人網絡的國民黨政府高層，以及將資本家貼上負面標籤的中國共產黨，這股力量在戰時、戰後有限的言論空間下，積極地將中國經濟體系合理運作的討論，推展到公眾面前。本書已談及圍繞「資本家」標籤與勞資關係的媒體報導，以及宋棊卿的辯護，而從 1930 年代後世界貿易體系與中國國內市場結構變化觀之，這其實正是當時更大經濟知識論辯的一環：如何面對「穩定的世界體系之崩塌、國家介入之需求與危險」。

那麼，身處這短暫的經濟政策公共討論時期，中國企業家有什麼樣的思考？從本書材料所見，宋棊卿與這些學者、官員群體並無交集。不過，身為天

⁹ 例如，南開大學經濟研究所的何廉，先後出任行政院政務處長、農本局總經理、經濟部次長、國防委員會中央設計局副秘書長。日後執教臺灣大學經濟系的張果為，擔任過福建省財政廳長、財政部華北財政金融特派員。何廉著，朱佑慈等譯，《何廉回憶錄》（北京：中國文史出版社，1988）；張果為，《浮生的經歷與見證》（臺北：傳記文學出版社，1980）。

¹⁰ 久保亨，〈戰後中国の經濟自由主義〉，收入村田雄二郎編，《リベラリズムの中国》（東京：有志舍，2011），頁 307-327；潘光哲，〈《新路周刊》（1948 年）與中國自由主義的轉折〉，收入國史館編，《近代國家的型塑：中華民國建國一百年國際學術討論會論文集》（臺北：國史館，2012），頁 661-689。

津重要企業家，宋與南開大學校長張伯苓交情匪淺。¹¹而張伯苓與創辦《經濟評論》的何廉，從戰前創建南開大學經濟研究所起，便密切往來。推測宋對何廉等學者的活動有一定認識，應非過當。

對於抱持經濟自由主義乃至社會民主主義構想的學者、財經技術官員，無論宋的立場是與之保持距離，選擇戰前的方式——走政府高層私人管道——抑或有著未被發掘的聯繫，都值得探討。從戰前、戰後到中共建政初期，除了參選國大代表，宋與政治的聯繫，多是以企業家身分提出計畫藍圖，期待政府支持。宋是否想過利用公開政策辯論的方式影響政府？宋的烏托邦願景，除了理想的工廠、理想的社會，是否也有理想的政治形式？除了勉力維持等待政局澄清，他與熟識的企業家，平日又怎麼談起這些話題？令作者感到惋惜的是，宋與當時中國企業家爲了避免企業危機，往往過多、過快地接受了政府交易條件。從這個面向出發，當有助於進一步的思考。

綜上所述，在既有企業史學術脈絡下，本書以紮實史料爲基礎，將東亞公司個案往更大的時代軸線開展，深具啓發，也留下許多有待學者探索的課題。關心中國企業文化、政府與企業間的關係、經濟史、城市消費文化等主題的研究者，當都能從中找到對話線索，並在相關領域開展出新的研究，呈現近代中國經濟變遷更爲廣闊立體的歷史圖景。

¹¹ 如本書沒有提到的，戰時宋棐卿便透過張的帳戶捐款給重慶政府。戰後，宋處理經濟漢奸問題，也是透過張伯苓才與新任天津市長張廷諤拉上關係。見蔡湘，〈中國近代紡織實業家宋棐卿〉，《經濟導刊》，2008年第5期，頁111；陳凱，〈宋棐卿與東亞公司的「麻袋風波」〉，《文史天地》，2015年第5期，頁34。