

香港与上海的永安公司： 近代海外华人企业的个案研究，1907-1949*

The Wing On Company in Hong Kong and Shanghai:
A Case Study of Modern Overseas Chinese Enterprise, 1907-1949

颜清滢

(YEN Ching-hwang)

摘要

本文以香港和上海的永安公司的个案研究（1907-1949）来验证郭氏兄弟（即郭乐和郭泉）为近代海外华人企业家的先驱。他们也属于另一新类型的近代中国企业家。他们具有现代企业家的素质：即具有强烈的金钱欲望，追求新知识，好获取，改革创新及勇于冒险。他们把中国传统价值和西方经营理念结合而成功地创办和发展永安为大型的现代化企业。像永安一类型的海外华人企业的成功可以部分解释为何台湾，香港和新加坡可以晋身亚洲四小龙的行列。

* 本文原文是由英文写成，1991年8月在台北召开的中华民国建国八十年国际学术研讨会上宣读，并于同年12月刊登在“中华民国建国八十年学术讨论集”第四册（台北，近代中国出版社，1991年）英文部分页77-117。后该文收入拙著 Yen Ching-hwang, *Studies in Modern Overseas Chinese History* (Singapore, Times Academic Press, 1995) 及 Yen Ching-hwang, *The Ethnic Chinese in East and Southeast Asia: Business, Culture and Politics* (Singapore, Times Academic Press, 2002) 二书中。该文因较为冗长，至今尚无中译文。作者亲自将它译为中文，以饷读者。

Abstract

Using Wing On company in Hong Kong and Shanghai (1907-1949) as a case study, this article has established that the Kwok brothers (mainly Kwok Lock and Kwok Chin) were forerunners of modern Overseas Chinese (Ethnic Chinese) entrepreneurs, and they also belonged to a new type of modern Chinese entrepreneurs. The Kwok brothers possessed Schumpeterian ideals of an entrepreneur: acquisitive, innovative and risk-taking, and they successfully integrated traditional Chinese values with Western business practices. It was partly the success of these modern Ethnic Chinese business enterprises that explains the rise of Taiwan, Hong Kong and Singapore to the status of Asian Little Dragons.

1970 和 1980 年代亚洲四小龙 - 台湾, 南韩, 香港和新加坡 - 的崛起使到一些观察家感到惊愕和困惑, 并改变他们对儒家思想在经济发展中扮演角色的看法。以往, 一般学者深信儒家思想阻碍中国的现代化, 而儒家的价值观被认为与现代化相抵触。由于这新经济发展的形势, 历史家们开始提出这样的疑问, 如果儒家思想真的阻碍中国的现代化, 那么深受儒家文化影响的四小龙为何能够获得飞跃式的发展? 在解答这问题, 一些学者认为强劲政府和它采取的有效政策有密切的关系。另一些学者强调外资所扮演的重要角色, 还有一些学者从文化的脉络中寻求答案。作者认为, 没有任何单一的因素可以充分解释这现象。四小龙的经济成就应该从多层次作分析, 这主要包括强劲政府和政策, 外资的利用, 文化价值观以及企业精神。

香港和新加坡晋升为亚洲四小龙使学者们对海外华人的经济表现刮目相看。以往海外华人的经济表现不受到重视, 主要的原因是一个错误的观念, 它认为海外华人在殖民地经济架构下只能扮演配角的角色。这个观念在历史上或者是正确的, 但在东南亚的后殖民地时代和战后东亚而言, 这是不正确的。海外华人经济包含快速增长的种子, 它并经历激烈的变革。部分的原因是东亚和东南亚的政治环境变化迅速, 而这变化加重当地华人社会的压力。同时, 这变化也带来新的经济契机。由于政治与经济的变化, 许多海外华人的企业作适当的调整, 把家庭企业改变成现代化企业。

在海外华人企业的蜕变过程中, 海外华人企业家扮演着非常重要的角色。他们于十九世纪下半叶开始崭露头角。当时因西方殖民地政府大力推

动经济发展，一些有眼光和远见的华人把握此契机来创立和发展他们的家庭企业，并取得辉煌的成就。比如在爪哇发达的黄志信 (Oei Tjie Sien) 和他的儿子黄仲涵 (Oei Tiong Ham) (Panglaykim and Palmer 1970a; 1970b: 85-95)，开辟吉隆坡的叶亚来 (叶德来, Yap Ah Loy) (Middlebrook 1951; 王植原 1958)，及檳城和苏门答腊的富商张弼士 (张振勋) (Godley 1981)，他们都是这时期海外华人企业家的代表人物。

本文以香港和上海永安公司的个案研究来印证近代海外华人企业发展的模式以及海外华人企业家的精神。永安公司是香港著名的华人大企业，它的成功故事有更广泛的意义。它的成功以及其同类型华人企业的成功对香港和新加坡提升为亚洲四小龙的地位有一定的贡献。

一、郭氏兄弟

香港永安公司是郭氏兄弟所创办的。郭氏兄弟主要是指郭乐 (James Gocklock) 和郭泉 (Philip Gockchin) 等兄弟。他们祖籍广东省香山县 (后改名为中山县以纪念孙中山先生) 竹秀园村 (Chuk Sau Yuen Village)。郭乐排行第二，于 1874 年出生；而郭泉排行第三，生于 1880 年。父亲郭沛勋属中农，耕种自己的几亩田地。竹秀园是香山县的一只农村，大部分的村民姓郭，以务农为生 (永安人寿保险有限公司 1975: 21)。竹秀园与清末南方的千千万万农村一样，靠种植稻米，蔬菜和生果为主要的收入。它与其他南方农村不一样的地方就是接近欧洲人在中国的第一个殖民地前哨 - 澳门。因为地近这葡萄牙殖民地，竹秀园和其他香山县的村落深受西方文化的影响。自从十六世纪葡萄牙强占澳门以后，澳门很快地就发展成为一个国际港口城市，对香山县的经济与文化有很大的冲击。同时，澳门也成为香山人向外拓殖的一个窗口。19 世纪初，构成澳门主要人口的是香山人，这使到香山县的村民对澳门发生的事情颇为熟悉 (叶显恩 1897)。每逢过年过节的时候，在澳门居住的香山人都要回返家乡与亲人团聚，并带给他们有关澳门的信息，诸如澳门的繁华热闹，高鼻子白皮肤的洋人和他们奇异的衣著。更重要的是澳门提供就业和出外工作或经商的机会。因此，澳门在这几世纪以来，吸引了成千上万的香山人到该地工作，同时也

引发千千万万香山人出洋经商致富的梦想。

当然，澳门作为葡萄牙在远东的殖民地，也有她负面的形象。1830年代的初期，澳门成为欧洲探险家，鸦片走私者，奴隶贩子，赌徒以及妓女的天堂（Knt 1832: 403-404）。由于她与东南亚地区的商港建立良好的商业关系，以及本身存在着一个强大的黑社会组织，澳门于1856年成为残忍的苦力（猪仔或出国华工）贸易中心（颜清煌著，粟明鲜，贺跃夫译1990: 49-52）。1856年后的20年间，苦力贸易给澳门带来繁荣。当时澳门猪仔馆（Baracoons）虐待那些等待贩卖出洋的猪仔，臭名昭彰，远近闻名。这些不幸的猪仔中，包括那些来自香山县的农民。当澳门成为苦力贸易中心时，绑架之风织烈，香山与附近诸县深受其害。1856年当澳门与广州地区绑架风盛行时，许多无辜的人士被绑架而卖入猪仔馆。当时群情愤怒，他们在街头游行示威，强烈抗议和谴责苦力贸易。¹

虽然澳门的形象受损，但她还是给许多香山人带来灵感。西方的影响也就通过澳门对香山人起了很大的冲击。那些想成为新时代政府官员就出洋留学以获取一官半职。比如著名的香山人容闳（Yung Wing）在美国留学，学成回国后曾任李鸿章的幕僚（Yung 1909）。那些想发财致富而具有影响力的就学习洋文并与洋商建立亲密关系，他们成为洋行买办（Comprador），对当时中国的经济和政治具有影响力（Hao 1970）。比如著名的香山人郑官应，唐景星和徐润，他们都是清末声名显赫的买办，也就是最好的例子（许涤新主编1988: 34-70）。

如果郭乐与郭泉两兄弟有机会与西方传教士亲密往来，他们可能像容闳一样出国留学而成为新式的官僚。如果他们在中国沿岸商阜有富有的亲戚，他们也可能步郑官应，唐景星和徐润的后尘成为具有影响力的洋行买办。但郭氏兄弟似乎已注定成为海外华人企业家及华人企业家改革派的先驱。什么原因使郭氏兄弟在海外华人企业界脱颖而出？作者认为这是环境与个人的特殊因素结合的结果。从经济社会背景来分析，郭氏家庭属于传统中国农村的中农。他们拥有少许田地，自耕自足，没有许多剩余的粮食可以渡过荒年。像其他香山地区的农民家庭一样，郭家需要人丁垦地，只能把孩子们送到当地的私塾受一些基本教育。郭乐和郭泉两兄弟只唸过7

年的书（郭泉1961：2）。像其他香山的孩童一样，他们在童年的时候，听到许多关于西方世界的动人故事，比如路旁可以捡起黄金等等。因此，他们憧憬着有朝一日，他们能乘风破浪远渡重洋并发财致富。

1892年，也就是郭乐18岁的那一年，由于香山农村遭受水灾，郭乐带着美丽的梦想离开可爱的故乡，远渡重洋到澳大利亚悉尼谋生。当时他袋子只有港币280元，但他是一个自由移民（朱龙湛1988：208-209）。至于永安公司的另一位创办人郭泉，他走的路与二哥稍有不同。1894年当郭泉15岁时，在父亲的鼓励下，他跟随一名亲戚到檀香山碰碰运气（郭泉1961：2）。经亲戚的介绍，他很幸运的获得一份在一家律师楼当打杂的工作。虽然工资不多，但这环境给他学习英文和夏威夷土语的机会。一年后，他转到当地英国领事馆服务。郭泉的工作使他能够与洋人接触，不仅可以学习英文，同时也可以观察洋人的习俗，这对他以后在悉尼和香港发展企业有所帮助（郭泉1961：2）。在英国领事馆工作一年后，他觉得打杂的工作没有什么前途，所以决定入商界以图发展。他曾经储蓄少许的钱做一小生意，但未成功（郭泉1961：3）。他在檀香山工作了三年，决定回返故乡成亲并生育两名子女。1899年郭泉再度萌起出洋的念头，他离开家乡到澳大利亚悉尼与二哥郭乐会聚（郭泉1961：4）。

二、永安公司的起源

如果郭泉继续在檀香山定居和发展商业的话，或者永安公司的历史要改写，或者根本不会有永安公司的存在。当郭泉到达悉尼以后，郭氏兄弟就可以同心协力来追求创业的理想。其实，在郭乐还未抵悉尼之前，他的长兄郭炳辉早已随亲戚飘洋过海到墨尔本（即新金山）工作，并于1882年转到悉尼经商（朱龙湛1988：208）。在1892年郭乐抵悉尼之前，郭炳辉已病逝。所以郭乐抵悉尼后，只得在堂兄郭标（George Kwok Bew）的生菓店永生行（Wing Sang & Company）当伙计（朱龙湛1988：209）。永生行是悉尼首间华人的大型生菓店，从事于批发生菓生意。该行创于1890年，由香山人聚资创办。它从昆士兰（Queensland）和菲芘岛（Fiji Island）大量运入香蕉，再批发销售到澳大利亚各地（Yong 1977: 56）。永生行在

香蕉贸易上取得成功，后来更扩展到出入口贸易，成绩斐然。1894年该行的一名股东马应彪（Ma Ying Piu）决定返回香港创办先施公司，它是一种新型的百货行业。马氏的创业资本主要是他在悉尼所赚的钱（先施公司1924：1）。年轻有为的郭乐，具有商业头脑与热忱，在永生行当伙计时，已经小心观察永生行成功的地方。同时，他也学习和掌握如何处理生菓买卖的秘诀。累积了几年的经商经验和积蓄，郭乐决定自己出来创业。他和好友梁创（Leong Chong）与马祖星（Ma Cho Seng）于1897年8月1日创立永安菓欄。当时该欄的资本不多，只有澳币1,400镑（郭泉1961：4；朱龙湛1988：209）。翌年，郭乐在中国的三名弟弟，郭镒辉，郭源辉与郭和辉先后抵悉尼，而最小的弟弟郭和辉留在菓欄帮忙（郭泉1961：4）。所以，当郭泉于1899年抵悉尼时，郭氏诸兄弟已在悉尼团聚，而郭泉的莅临则加强了他们在悉尼经商发展的阵容。

永安菓欄在悉尼的创立翻开了郭氏兄弟创业史上新的一页。它是郭氏兄弟以后在香港和中国建立庞大商业王国的先驱。如果没有永安菓欄，以后也可能没有香港和中国永安集团的创建。值得注意的是当永安菓欄在悉尼成立后，它并没有成为永生行的商业敌手。反之，它却成为永生行的商业伙伴，共同经营香蕉的贸易。当时，香蕉贸易利润丰厚，而悉尼的香山人已经执该行业的牛耳。早在1880年代，华人已经成为昆士兰北部香蕉的主要种植者（Yong 1965-1966：28）。通过一个在主要城市如悉尼，墨尔本，阿德雷德（Adelaide）和珀斯（Perth）建立起来的销售网络，他们成功地把香蕉售卖到澳大利亚各地（Yong 1977：48）。而永生行和永安菓欄只是这销售网络中的两间主要公司。因为香蕉的消费量庞大，这行业可以容纳多间公司共享利润，这可能是永生行和永安菓欄不会成为商业敌手的一个原因。另一个原因可能是同乡和亲戚的关系。两间公司的股东都是香山和附近地区的人，讲相同的方言，而永生行的一个股东郭标又是郭氏兄弟的堂兄（朱龙湛1988：209）。另外一方面，郭乐本身也曾在永生行当过伙计，多少有香火之情，尤其是他的堂兄对他爱护有加。由于不存在商业上的竞争，同时因地缘和血缘的纽带，使到永生行和永安菓欄能携手合作，致力经营香蕉贸易。他们更进一步扩展到香蕉的种植，以保证香蕉的

供应并谋取更丰厚的利润。1902年，永生行，永安菓欄和香山人控制的永泰行（Wing Ty）合伙投资在菲芝岛种植香蕉。这新公司的名字生安泰就是把三间公司的最后一字合起来而成（即永生，永安和永泰），这表明悉尼的三间大香蕉行携手合作经营香蕉种植的决心。当时，曾在永安菓欄工作一段时间的郭泉被公司委为首任经理，全权负责香蕉的种植事宜。该公司开辟350英亩的香蕉园，每两星期供悉尼10,000串的香蕉（Yong 1965-1966: 28, 1977: 49; 郭泉 1961: 5）。

三、1907年永安公司的创建及草创时期的困境

由于资料的不足，郭氏兄弟创办香港永安公司的动机已无法得到全面的解答。晚清时期海外华人民族主义的兴起影响一些著名的海外华人企业家如张弼士，张煜南和陈宜禧等对中国现代化作出贡献。而这民族主义的情结似乎对郭氏兄弟创办永安没有多大的影响。² 虽然郭泉的自传 - 永安精神之发轫及其长成史略 - 没有直接提到民族主义之事，但我们可以肯定的说郭氏兄弟会有听到有关这些企业家的伟绩。这可能激励他们在香港创办一个现代化企业的雄心。但必须指出的就是郭氏兄弟在资本方面无法与张弼士，张煜南和陈宜禧相提并论。郭氏兄弟缺乏资本的事实解释他们为什么不能像上述企业家在南中国建造现代化的铁路。

郭氏兄弟在香港创办永安公司的一个动机很可能是因为香港华人社会具有很大的经济潜力。香港靠近郭氏兄弟的故乡 - 香山。比起悉尼来说，香港的地理位置优越，她位于东西方商业和文化交汇之处。大部分香港居民是华人，来自广东南部各县，而他们都讲广州话。因此，广州话成为香港居民的共同语言。当地华人虽然保留许多华人传统观念，并庆祝华人佳节，但他们比起大陆的同胞，则受西方文化影响较深。因此之故，一个西方式的百货公司在香港成功的机会比中国沿岸广州和上海较大。从郭氏兄弟的观点来看，在香港创建永安百货公司是一有计算的风险，值得承担，而这风险可能带来丰厚的商业利润。

永安的创办人和他们的后裔都没有公开表明创办永安的灵感来自早永安7年开办的先施百货公司（Sincere Company），但一些永安的负责人私

下曾表示郭氏兄弟曾受到先施创办人马应彪的影响 (Russel Kwok, personal communication, 11 Dec 1990)。马应彪也是香山人, 来自郭氏兄弟的邻村。他于 1900 年正月在香港创办华人首家现代化的百货公司 (先施公司 1924: 1)。经过四年的艰苦奋斗, 先施公司突破困境踏上成功之路。1904 年公司已有盈利, 并分派股息给股东们 (先施公司 1924: 2)。当时香山人与故乡, 香港和悉尼都有密切的联系。郭氏兄弟对马应彪创办先施公司的成功故事定有所闻, 同时也可能引起他们在香港创立第二间百货公司的兴趣。

不管郭氏兄弟创办永安的动机和他们所受的影响如何, 当他们决定在香港创立一间百货公司时, 这项决定不仅改变他们的一生和未来, 同时也使到他们能与马应彪并驾齐驱, 名列早期海外华人企业家的先驱。郭氏兄弟在悉尼经营香蕉和进出口贸易不仅使他们洞悉商场运作的机制, 同时也替他们铺平创办永安公司的道路。他们在悉尼和菲芟岛建立起来的社会与商业网络在他们筹集资本以开办永安时起了很大的作用。他们在悉尼的香山同乡中筹得港币 16 万元。³ 由于稍谙英语, 郭泉被股东们推举为创建永安的统筹人。他于 1907 年回返香港筹备一切。他租得中环皇后道 167 号的店铺, 于同年 8 月 28 日开幕 (郭泉 1961: 6), 店号取名“永安”, 也就是永远安宁, 一帆风顺的意思。

任何现代化的企业需要雄厚的资本作后盾以获得成功。即使资金的流动不成问题, 企业在草创之初也面对其他的困难, 诸如员工的选聘, 企业的管理和市场的推广。永安公司最初开办的资本仅港币 16 万元, 这笔资金不算多, 只能给永安一个适度的开端。当时永安与物主签订五年的租约, 并聘请十名员工。除了支付店租和员工的薪金外, 所剩下的资金可充当年经费已经不多。资本的缺乏使永安不能稳步发展。当初, 郭氏兄弟是以传统的合股方式筹集资金, 股东人数有限, 这合股公司的架构缺乏灵活性, 并限制公司向当地华人社会筹集更多的资金。

永安公司是一个现代化的企业, 当然不能以传统方式来经营。郭氏兄弟在悉尼经商的时候已经学会如何利用银行贷款来解决资金短缺的问题。他们很快地就伸出触角与当地高层社会人士建立关系。他们结识香港社会显赫的名人何东爵士 (Sir Robert Ho Tung)。何东是香港著名的洋行买办和

殷商（何文祥 1989：11），在英资机构中享有很高的声誉。通过他的关系，郭氏兄弟成功地向汇丰银行（Hong Kong and Shanghai Banking Corporation）借得港币 60 万元充当永安发展基金（郭泉 1961：6）。这笔贷款大约是永安最初资本的四倍。有了这笔资金，永安可以顺利解决一些财政的问题；同时，还有余资可充当发展用途。如果当时永安无法借到这笔款项，公司的发展就会停滞不前，而永安成功的故事也要改写。永安因经营得法，发展顺利，汇丰银行的 60 万元贷款很快地就还清。因此，永安在香港的金融界立下良好的信誉。从此以后，永安向汇丰或其他银行借款绝无问题（郭泉 1961：6）。郭氏兄弟的借款能力保证永安将来的发展不会有资金短缺的问题。

永安是一间现代化的百货商场实行“不贰价”的政策，这政策与传统华人的“讨价还价”的购物习惯相抵触。在郭泉的自传和永安公司二十五周年纪念刊中并未提到“不贰价”的问题。这或者可以解释为这个新政策并未构成草创初期的一个严重问题。这或者是因为先施公司早在七年前已在香港实行“不贰价”的政策（先施公司 1924：1-2）。而香港的华人消费者已慢慢习惯这种新的购物方式。上述的两种出版物也未提到有关早期永安公司聘请女性售货员之事。华人社会还保有传统观念，认为女子不应该抛头露面担任售货员，她们的责任还是相夫教子。这种传统观念对聘请女售货员的政策不利。当先施首倡聘请女售货员时，遭到社会的非议，对先施早期的管理和发展颇有影响（先施公司 1924：1-2）。很可能因先施公司的前车之鉴，永安为了避免生意受影响，根本未采聘请女售货员的政策。

永安草创之初能够顺利渡过难关，主要是因为有一个稳定和团结的领导层，他们运筹帷幄，许多难题可以迎刃而解。永安公司创办两年后，郭乐从悉尼返香港加入公司的领导层，他被推举为公司的董事主席，而郭泉出任公司的总经理，另一位股东杜泽文（David Jackman）则出任副总经理（郭泉 1961：6）。郭乐与杜泽文的加入加强了公司的领导层，他们与郭泉合作无间，形成一支强大的管理层队伍。郭乐具有敏锐的商业头脑和领导的才能，在悉尼经商时更累积宝贵的经验。他为人诚恳，具有魅力，⁴ 是一位很好的公关和外交人才，对公司良好形象的树立有很大帮助。郭泉乘

性沉静，长于策划与管理，他们在性格上起了互补的作用（Russel Kwok, personal communication, 11 Dec 1990）。而杜泽文在澳大利亚经商多年并累积了许多商场运作的经验，也是一位有效率的行政人才，他在协助郭泉管理公司的行政以及策划公司的发展方面尽了很大的努力。这三位高级领导人在性格上和才能上都取得互补的作用，对永安公司稳步发展有很大的贡献。

四、永安公司的组织和员工的训练

传统中国商号普通是独资经营或合资经营。独资经营的形式主要是以家庭为单位，家庭拥有并管理该商号，同时也由家庭成员或亲戚负责管理。当家庭成员和亲戚无法管理时，商号可以聘请一位专职的管理人，他一般被称为“掌柜”，也就是掌管柜台的意思，他全权负责商号的运作和管理（Chan 1982: 219-212）。合资经营就是一家商号由数位股东出资创办，他们可以由数位资本相当的股东组成，或者是由一两位大股东加上一些小股东组成。一般来说，创办商号的股东们大都是亲戚，朋友或同乡，他们之间的亲情，友情和乡情的纽带把他们结合在一起。普遍的情况是由大股东亲自管理商号，如果他力有不逮的话，便会推荐一位可靠的亲戚出任商号的经理。

中国传统商号的一项特征就是主权与管理权的结合，那就是说店东本身或他委派的亲戚掌管商号的业务。因此，所谓近代的专业管理人才无法在中国传统商业组织架构下出现。但是，没有近代的专业管理人才并不意味着中国传统商业欠缺活力和专门化。传统的商业机构如能获得一位雄才大略的管理人，同样的，它是可以获得大规模的快速发展。陈锦江教授（Professor Wellington K.K. Chan）在研究北京的瑞蚨祥商号时，就很清楚地显示这家大型的传统商号可以获得飞跃式的发展。在1925年间，瑞蚨祥拥有分公司25间，聘请的员工达1,000人（Chan 1982: 222-223）。瑞蚨祥的成功故事是与它的主管人孟洛川和他的得力助手孟觐侯有密切的关系。孟洛川发展一套高度私人化（highly-personalised）的管理制度。因此，他可以独揽大权，以控制瑞蚨祥的全盘运作和发展计划。在这高度私人化的

管理制度下，他委派亲信出掌各分行，并要他们按时向他汇报和参加会议。每年他亲自主持两次定时会议，所有分行的经理和孟覲侯都出席讨论公司的业务和发展的计划。于是瑞蚨祥的业务是在传统家长式管理制度下进行，而在它的上面有一位雄才大略的主管人。孟洛川是一位专制，家长式和极为精明的商人，他把家族生意视为私产，把员工们看作子女并照顾他们的利益。同时，他也是一位具有远见的改革者。由于他的改革，使到瑞蚨祥能够在迅速变革的政治与经济环境中生存和发展。在他的领导下，瑞蚨祥抓紧时机，开拓新的行业。这多元化的策略取得很大的成功。在奖赏员工们对公司的忠心和努力，他采用一个新的奖赏制度，就是以花红股份来取代传统的奖赏制度（Chan 1982: 224-225）。

永安公司不是像瑞蚨祥的传统商号，但它也不是全部西化的现代式公司。如同先施百货公司一样，永安是中国传统文化和西方文化的糅合品。这种混合体的结构是郭氏兄弟的创制品，也是他们本身教育，传统文化价值，个人经商的经验以及新环境互动的结晶。郭氏兄弟在悉尼经商时，仔细考察西方商业的运作，而郭泉在夏威夷替洋人工作也获得多少有关西方的知识。但是郭氏兄弟并没有接受任何西方教育，也没有像一些华人买办一样在洋行工作过。即使他们要创办一家全部西化的公司，也无能为力。另外一方面，郭氏兄弟在乡下接受的传统教育，在悉尼经商时的华人环境，以及他们所具有的一些儒家价值观促使他们以部分传统的观点来经营一个现代化的企业。这从他们对待和训练员工的方式可以看出。

永安的资本结构是传统的合股制。每位股东认购股份，并参与经营和管理永安。当时，郭氏兄弟是大股东，至于小股东则包括杜泽文，郭献文和梁欢南等（郭泉 1961: 6）。公司最初筹集的资本仅港币 16 万元。传统股份公司扩大资本的方式就是增加股东人数和认购的股份。到 1912 年时也就是永安创立的五年后，公司的资本增加到港币 60 万元（刘天任 1932: 2），但传统合股方式已不合时代潮流。如果永安要在零售生意中取得迅速发展，这传统合股方式已无法取得大量的资金。于是在 1916 年，永安改为新的有限责任公司，资本为港币 2 百万元。这新的有限责任公司还是控制在郭氏兄弟和一小批香山人手中。

有关永安草创时期的内部组织，由于资料不足，我们无法肯定。但可以推测的是当时只有十名员工，内部组织采简单的两层制，那就是管理层和一般员工。而公司的主权和管理权都掌握在作为永安大股东的郭氏兄弟的手中。民国创立（1912）后，公司由合股制变为有限责任的公众公司，它的组织也有很大的变化。1932年当永安庆祝成立二十五周年时，它是一间大的企业集团，在香港，上海，广州，东南亚，澳大利亚和美国各地设有分行。那个时候，香港的永安总行有着三层式现代化公司的组织。在顶端的是董事会，董事是由股东选出，而董事会则选出董事主席一名，当时他的称号是“总监督”。与现代的有限责任公司一样，董事会是掌管决策。有关公司经营和发展的策略都由董事会决定。同时，董事会也负责印发一份常年报告，报道公司的经营和财政状况。该报告由总监督签署，在常年大会中分发给股份拥有人。作为创办人之一的郭乐，因孚众望，最少在公司成立后的二十五年间，一直担任董事主席一职（香港永安有限公司1932：12-16）。

在董事会的底下有管理层（部门）和最底层的一般员工。管理部门的总负责人是总经理（司理）及他的助手副总经理（副司理）。1932年当永安公司庆祝创立二十五周年时，香港总行的管理层分为两大部门：干事部（行政部）和贸易部。干事部设主任多名掌管各分部，而贸易部属下的许多分部由分部长管理。他们职权分明，责无旁贷。干事部属下分设七部，它们是总务部，总收支所，办货部，中帐房，西帐房，股务部和租务部（香港永安有限公司1932：4）。精明能干和富有行政才能的郭泉历任永安公司的总经理，而他的助手杜泽文也联任副总经理多年。以目前西方的跨国公司而言，主权与管理权的重叠是少有的事。但是，在二次世界大战前的香港华人社会，这重叠则给总经理更大的威权。在海外华人社会中，一般员工对公共主权（public ownership）没有多大的认识，⁹ 所以，当永安于1916年成为公共股份公司时，永安的员工还是把公司当作郭氏家族所拥有的企业。因此，作为总经理的郭泉还拥有东主的威权，在他推行永安的业务时增加不少的方便。

永安是一间新型的百货公司，大部份的员工都隶属于贸易部。贸易部

属下设许多分部，这些分部是按照货品的不同来分类，而分部的职员对该货品具有专门的知识。分部设分部长一名，而分部的员工接受专门训练，以便对顾客提供优质服务。1932年时，永安总行有庞大的贸易部，属下共有五十分部，出售的货品和服务的种类繁多，其中较重要的包括傢俬部，江西瓷器部，无线电器部，金器部，西装部，五金部，糖果饼干部，珠石玉器部，银器部，中西药品部，烟草部，中西音乐部和影像器具部等。货品的分类非常精细，诸如设有中鞋部，西鞋部，钮扣部，梳帽部，毛线衫部和袜部等（刘天任 1932：4-5）。

永安训练员工的政策是永安成功故事的重要部分。公司对待员工的态度是父道和道德式。与许多日本的近代企业一样，永安也具有这“父道主义”（Paternalism）⁶和“道德主义”（Moralism）的精神。这并不是历史的巧合，而是中西文化揉合的结果。儒家思想所强调的“父道主义”和“道德主义”电镀在西方的“实用主义”和“质疑主义”上。郭氏兄弟致力于揉合中西文化的精华使永安在一个西化的香港社会顺利成功，而在明治时期，日本的企业家也走同样的成功道路，这所谓是殊途而同归。

永安对员工的基本看法源自传统中国的家庭观念和儒家思想中的“相互责任”关系（Mutual responsibility）。在郭氏兄弟的眼中，永安公司是一个大家庭，他们是这大家庭的家长，而员工们是大家庭的成员。在道义上，他们有责任照顾员工的福利，而员工则有责任替永安尽最大的努力。郭氏兄弟深信可以以道德和智能来陶冶员工的性情。郭泉在他的自传中就清楚的指出必须向员工灌输中国传统的美德如勤劳，简朴，忠诚，公正和可靠等。而员工性格的陶冶必须从高级职员著手。这样他们可以竖立好的榜样以供其他员工仿效（郭泉 1961：27-28）。郭泉也相信永安必须善用人才并发展员工的智能。因此，他强调才能是员工任用和升级的唯一准则（郭泉 1961：27）。这准则并非传统华人价值观的一部分，而是西方大企业所采用的一个重要原则，那就是用人唯才，郭泉就把这原则在永安应用。

为实现以道德和智能来陶冶员工性情的原则，永安设立了“德育部”和“智育部”。前者注重培养员工的道德观念，每星期延请专家名流到来演讲，希望通过这些演讲，员工们可以吸收至理名言，养成高尚的人格。

而后者包括设立英文夜学班，免费供员工们进修。那些没有受过英文教育的员工，可以利用这样的机会来学习另一种语言。在英国殖民地的香港社会，英语的掌握对他们有很大的实用价值（刘天任 1932：5）。此外，公司设有阅报室多所，供员工们工余阅读以增进常识。公司又设立白话剧社和音乐会以供员工们进行健康的娱乐休闲活动（刘天任 1932：5）。

除德育和智育外，永安也设立“体育部”，负责员工们的健身运动。当时体育部提倡的健身运动包括国术，游泳和足球三种。郭氏兄弟认为员工的品质除了人格的陶冶和智能的开拓外，强健的身体也是非常重要。三者不可缺其一，所以永安在提倡体育活动不遗余力。比如游泳已渐为港人喜爱，但时间与费用都成问题。永安则在七姐妹海滨建筑游泳棚，每当晚上收工后，公司以汽车分送各职员前往游泳（刘天任 1932：6）。

五、上海永安分行的创办与发展

如果永安没有在上海设立分行的话，那么，永安在海外华人的历史上和中国的经济史上的地位将会相对的减低。因为上海是中国的第一大都市，它是贸易，商业和金融的中心。郭氏兄弟因具有远见，在上海创设永安分行，并使它成为中国著名的四大百货公司之一（即先施，永安，新新和大新）。郭氏兄弟在上海创办永安分行的真正目的何在？当事人如郭泉在他的自传中并未提出解释。1932年当永安庆祝创办二十五周年时，曾在纪念刊简单的提到在上海创办分行的原因。它说：“上海为全国四大市场之一，位居中心，掌握金融枢纽。中外商贾，咸争趋焉。本公司顺应潮流，乃于民国六年（1917）创设上海永安有限公司（刘天任 1932：8）。从这简短的引文中，我们可以归纳出永安在上海设立分行的两个原因。第一，上海具有巨大的商贸潜力和提供无限的商机。第二，许多华人的企业公司纷纷在上海设立，构成一个时尚潮流。

上海的巨大商贸潜力和商机是有它的历史渊源。1840年代鸦片战争之后，上海是开放给外国商贸的五个通商口岸之一。开埠后到十九世纪末的五十余年间，上海崛起为中国对外贸易的重要商港和金融中心（唐振常主编，沈恒春副主编 1989：359-383；上海社会科学院经济研究所编 1989：

155-203)。同时，上海也是富有的洋商与华商汇集的城市。1899年，根据统计数字，中国有一万名华籍买办（Hao 1970: 102），最少一半以上定居在上海。这些买办和其他华籍商人都非常富裕，购买力强，他们是上海强劲的消费者。同时，这个时期中国人对舶来品消费的兴趣已在上海和其他通商口岸慢慢提高。这很明显地反映在舶来品如香水，化妆品和地毯的销售量看出。以上海为例，入口的高档香水和化妆品从1894年的50,405银两增加到1911年的319,822银两，在十七年间增长了六倍（上海百货公司，上海社会科学院经济研究所，上海市工商行政管理局编1988：100）。而豪华的地毯，桌巾和睡房用品从1904年的20万银两增长到1911年的100万银两，在短短的五年间增长五倍（上海百货公司等1988：100）。作为桑彼得式（Schumpeterian）企业家的郭氏兄弟当然会注意到上海的巨大商业潜力。他们不断地寻找新的商机以扩展永安的业务；而他们在商界的经验和敏锐的洞察力使他们认定上海是香港以外最富潜力的城市，可以让他们大展身手。

至于华人企业在上海创立的潮流的问题，永安公司的二十五年纪念刊没有清楚说明。或者是第一次世界大战后，上海为华籍资本家提供创办企业的良好机会。因为在第一次世界大战期间，西欧列强正卷入大规模军事冲突，无暇照顾他们在中国的经济利益，因此给华籍资本家在中国沿海的通商口岸提供扩展工商业的机会。当时一些有远见的华籍资本家如马应彪就掌握这良好的契机，于1914年在上海创立先施百货公司的分行（先施公司1924：3）。马氏在上海的扩张业务并取得优良成绩的这个事实相信给郭氏兄弟和其他华籍资本家起了示范的作用。

1915年，也就是先施百货公司在上海创立分行的第二年，郭氏兄弟开始策划和部署创办永安在上海的分行。1912年当香港永安成功地扩大资本后，这给郭氏兄弟增强信心，认定他们有办法筹集创办上海永安所需的资金。1916年香港永安注册为有限责任公司并成功地从公众人士筹集巨额资本，这更加强了郭氏兄弟的信心。预计创办上海永安分行所需的金额约港币250万元，郭氏兄弟出资67万元，其余的主要是在海外华人社会中筹得（朱龙湛1988：211）。筹集这笔资金并非完全顺利，但是由于郭氏兄弟

的声誉和经验以及他们在香港和悉尼的友人如杜泽文，孙智兴，李彦祥，林泽生，杨金华和欧阳民庆等人的协助，他们顺利筹集了港币 250 万元（郭泉 1961：8；上海百货公司等 1988：104）。当大部分的资金筹集后，郭泉和他的幼弟郭镒辉于 1917 年 7 月前往上海物色一块旺地以兴建永安分行。同年 10 月，他们在上海南京路觅得一块面积约 8,732 英亩的空地，可供兴建永安分行大楼。该地点适中，就在先施百货公司大楼的对面，商业的潜力很大。拥有该块旺地的地主是一位英籍的地产商，郭泉和他签了租用 30 年的合约，每年租金五万银两（上海百货公司等 1988：104）。旺地租定后，郭乐从香港赶来上海，在郭镒辉的协助下，他亲自筹划和监督兴建公司大楼的事宜。经过一年多的努力，一座现代化和美观的六层建筑物正式竣工。永安公司大楼的外观与先施公司大楼相似，但内部的设计较先施美观实用。除宽敞和较明亮外，永安大楼有较多的地方让顾客自由观赏（上海百货公司等 1988：105）。

当上海永安分行筹备开幕达高潮的时候，许多香港总行的富有经验的高级职员纷纷抵达上海。郭氏兄弟的一位亲密商业伙伴兼永安总行的董事杨辉庭被委为上海永安分行的总经理，另一位富有经验的马祖星则被委为副总经理，协助杨氏统筹一切（郭泉 1961：9）。当时，永安总行把新到的和最合潮流的商品从香港运到上海以备开幕之用。为了要使到分行开幕成功，郭氏兄弟也采用现代商业策略，即尽量利用传媒以收到宣传的效用。他们在上海各报章上大肆宣传永安分行开幕的消息。大版引人注目的广告连续在上海各大报章刊登两星期，而许多上海的政治领袖和社会名流都被邀出席观礼。1918 年 9 月 5 日，上海永安分行正式开幕，一时冠盖云集，衣香鬓影，盛况空前。永安分行的盛大开幕典礼取得实效。它成功的突出永安为一间高级的华人百货公司，质量好而价格公道。由于宣传的结果，开幕后永安顾客如云，购物踊跃，预定数月销售的货品在三星期内卖空。除了销售世界各地的高档商品外，永安分行兼营旅店，酒楼，茶室，舞厅，娱乐场及储蓄存款的生意（朱龙湛 1988：211）。

上海永安分行的成功是意料中的事，这点可以从公司营业额和净利的增长看出。1918 年也即是永安分行开张的第一年，公司的营业额为 158 万

元，净利仅1万5千元。这并不是一笔可观的数目，那是因为第一年公司仅营业四个月，而盛大的开幕典礼和宣传耗费颇巨。1919年，公司的营业额已达4百55万6千元，而净利也增长到62万元（上海百货公司1988：151）。永安分行的生意获快速增长，从1919年的4百55万6千元的营业额增至1921年的6百99万9千元，1923年的8百15万3千元，和1925年的9百78万元，那就是说在短短的六年间（即从1919年到1925年），永安分行的营业额已超过一倍。公司的净利也相对地增长，从1919年的62万增加到1921年的72万4千元，1923年的101万6千元和1925年的110万零3千元，这数字也接近1919年的一倍（上海百货公司1988：151-152）。永安分行继续获得良好的增长率，到1931年达高峰时，该年的营业额是1千3百63万7千元，而净利为2百47万5千元，这净利的数目超过1925年净利的一倍（上海百货公司1988：151-152）。这时候，永安已跃升为中国四大百货公司之首，那就是永安，先施，新新与大新。

永安公司在上海获得巨大的成功并不是偶然的。它是由数种因素结合的结果，那就是商业眼光，策划，组织和环境互动而成。郭氏兄弟的经验和卓越的眼光对于上海分行的策划，管理和经营作出巨大的贡献，而有关上海分行的重大决策都由香港总行决定。但是，由于上海在中国所占的重要地位，分行也设有主席一职，当时他的职称是“监督”，在他的底下设有总经理和副总经理。分行的主席最初由总行的董事主席郭乐兼任，后来才把主席一职让给郭氏兄弟的堂兄郭标（上海百货公司1988：175；郭泉1961：9）。

上海永安分行的组织脱胎于香港总行。公司分成行政和贸易两大部门，由总经理和副总经理掌管。在两大部门下各设许多分部门，由主任掌管，而各部门管理专门货品的销售，职权分明，上令下达，实行一条线的管理制度。这制度非常有效，符合近代西方企业管理的准则。

上海永安分行的成功部分应归功于它的采购行销和借贷的策略。作为一个大型的百货公司售卖货品来自世界各地，永安的负责人很快地采取“直购”的策略，那就是向工厂直接购买，把货品的仲介商裁掉。这样就可以降低货物的成本，使永安更加有竞争能力。为摆脱上海洋行对洋货的

控制，永安派员到外国直接进口畅销的货品，同时向外国制造商领取在中国的代理权，这样就可增加洋货销售的利润。有时候，永安也在外国委派代理，采购各种在中国市场畅销的货品（上海百货公司 1988：128-130）。郭氏兄弟似乎归纳出一套自己的采购的原则和策略。郭泉在他的自传中曾提到采购的秘诀。他说：“办货之法，要办当价涨，勿办当价跌；售货反是，要售当价跌，勿售当价涨，此秘诀也”（郭泉 1961：28）。

货品的销售是永安成功的一个要素。郭氏兄弟在外国经商时，有机会观察洋人经商之道。他们印象最深的就是对待顾客的态度。中国传统对待顾客欠佳，这影响货品的售卖。郭氏兄弟注意到这点，并决定要改变永安员工对待顾客的态度。郭泉在他的自传中特别强调这点。根据他的观察，上海售货员的态度较香港的售货员为佳，但他们比不上日本售货员的彬彬有礼（郭泉 1961：25）。有关这点的解释，他认为是南方中国人的性格所致，以及他们欠缺训练（郭泉 1961：25）。因此，郭氏兄弟强调培训员工使他们对顾客具有正确的态度。在培训时，永安的售货员被教导把顾客当作公司的宾客，他们给公司带来生意，而他们也是员工们的衣食父母，如没有顾客，员工就会丧失工作。因此售货员对待顾客应彬彬有礼，见到顾客前来就应该以早安或午安相迎，而西方的观念“顾客永远是对的”深植永安员工的脑海中。根据这个原则，永安的顾客永远是受欢迎的而受礼待；即使他们不购物，售货员也向他们道谢他们的光临（郭泉 1961：26）。永安的良好顾客关系是公司成功的要素，它不仅能保留常客并能招来新顾客，同时他们可以向亲戚朋友宣传介绍。

郭氏兄弟的一项成功的销售策略是赊卖，当然，赊帐的观念并不新颖。在传统中国商业交易中已有赊帐的习惯，但如果无原则的放帐将会有许多坏帐，因而导致生意的收盘。现代的赊帐理念主要的目的在于诱使顾客多购物消费，但它有赊帐能力估价制度的支持。当时，永安大部分的顾客来自城市的上流社会和中产阶级，他们的经济地位稳固，赊帐的风险不大。永安分行在 1918 年 9 月开张后就实行赊帐制度，五年后，永安分行的帐户增加到四千名（朱龙湛 1988：211-212）。当时永安采取不同的策略来对待外国人和华人的客户。前者每月结帐一次，而后者则一年结帐三

次，即端午节前（大约在五月或六月），中秋节前（大约在九月）和春节前（大约在正月或二月）。这赊卖策略的成功可以从赊卖收入在公司每年的营业额比重的增长看出。1935年，赊卖的收入是1百27万8千元（法币），这数字是当年总营业额8百96万4千元（法币）的14.3巴仙。到了1939年，赊卖增长至4百50万8千法币，占当年总营业额（1千8百37万1千法币）的24.5巴仙（上海百货公司等1988：135-136）。

上海永安分行销售策略的另一亮点就是售卖礼券（Gift Voucher），它可能源自西方。永安总行在上海分行创办之前已经采用。像香港一样，上海华人日渐西化，也采西方人的习惯赠送礼券。永安开拓礼券的售卖增加公司的营业额，使公司的客源更加宽广，并使市场推销的策划更为便利。同时礼券的售卖使公司可以先用顾客的金钱而不必支付利息。由于永安在华人社会中享有良好的声誉和威望，以及它有大量货品可供挑选，许多顾客也乐意购买礼券，逢年过节或生日时赠送亲戚朋友。礼券的设计优良美观，如同钞票一样。礼券分1元，2元，5元，10元和50元不等，适合各种不同的顾客和各种不同的场合。顾客对礼券的喜爱可以从它的销售量看出。1935年，礼券的销售为法币45万8千元，到了1938年时，它增至60万元。接着，礼券的销售量剧增，1939年达1百12万6千元，第二年（1940）又增至2百63万9千元（上海百货公司等1988：137-138）。

除外，上海永安分行销售的另一亮点是邮件订购和按户递送（Home Delivery）的服务。由于永安的声誉日隆，在华人社会中竖立很好的形象，因此永安名闻遐邇，顾客包括许多中国各大城市的上流社会人士。大约在1920年，上海分行就设立了一个专门负责邮件订购的部门。它在各大城市的华文报章上刊登有关新到货品的广告，所以外阜的顾客纷纷来函订购。这些富裕的客户有来自东北的沈阳和安东，西北的潼关和西安，西南的成都和南方的福州等（上海百货公司等1988：138）。按户递送的服务主要限于上海。上海的富商豪门很多，他们没有时间处理购物的运送，他们通过电话向永安购物，不计价格的贵昂。订购后永安派人按户运送，这样不仅销售迅速，同时也刺激他们购买更多商品的欲望（上海百货公司等1988：138）。

如果我们要了解香港和上海永安公司成功的全貌，我们必须对郭氏兄弟如何灵活地运用海外华人资金来发展业务的问题作进一步的探讨。当 they 与悉尼，檀香山以及香港的华人接触后，他们了解海外华人拥有大量未被利用的游资。许多海外华人离乡背井到海外工作，当他们赚了钱，希望携带金钱返乡奉养父母或修建房屋。由于他们是农民出身，少有识字，对银行或邮局汇款不能信任，而他们手头上的存款可以加以利用。郭氏兄弟又了解他们的香山同乡散布在世界各地，包括澳大利亚，东南亚，北美和香港，如果他们的游资可以筹集起来，对永安的发展有很大的帮助。永安公司的创建及它引人注目的成就提升郭氏兄弟在香山人心目中的地位。因此，许多香山籍的海外华人乐意把钱寄存在永安公司。在永安早期的现款存户中，大部分是澳大利亚和美国的香山人。他们信任郭氏兄弟，把储蓄的钱存在永安，在寄款回乡奉养父母或兴建房屋时可以随时取用。在这个时期，海外华人对利息的观念非常淡薄，他们存款的目的在于安全可靠。因此，永安付很少或没有利息给存户。这样公司可以利用这笔可观的存款以供发展之用 (M.C.Kwok, personal communication, 8 Nov 1990)。早期永安并没有设立专门部门来管理存款，当时是由收支处直接处理。后来存户日增，公司才设立一个储蓄和汇款部来管理存款业务 (Russel Kwok, personal communication, 11 Dec 1990)。至于上海永安分行，1918 年开张后也开始接受存户，但也无专门部门负责，一直要到 1921 年才设立一个银业部负责处理。上海的存户与香港不同，他们并非香山人，他们大都是住在上海的广东人和香港及澳门的华人。因为他们为永安的成就而感到骄傲而认同永安，并且愿意把钱存放在永安 (上海百货公司等 1988: 163-164)。当时银业部可分为储蓄和商务两分部，前者负责储蓄存户，而后者则处理定期存款和其他商业往来的户口。到了 1929 年，银业部的运作非常成功，它几乎在永安的组织中拥有半独立的地位；它具有 1 百 50 万元的准备金，并在虹口旺区设立分部。1931 年当营业达到高峰时，银业部储存的款额达六百四十万元 (上海百货公司等 1988: 164)。银业部的大部分存款被公司利用作为发展的资金。举个例子来说，1929 年虹口分部的全年存款计 1 百 43 万元，其中的 1 百 42 万充当永安的流动资金，而只有 1 万元存入银业

部。1930年，虹口分部的存款增至1百99万9千元，拨充流动资金计1百96万2千元，而剩余的3万7千元存入银业部（上海百货公司等1988：166）。

聚集海外华人的游资以充永安发展资金是郭氏兄弟的一样重要创新。普通向银行贷款须付高利息，但他们的创新让他们有机会利用这便宜的资金来发展永安的业务。郭氏兄弟聚集海外华人游资的成功主要取决于他们能很好地利用地缘和社缘的关系。最初，由于地缘的关系，他们取得香山同乡的信任，后来扩充到那些讲粤语的广东人，甚至包括那些非讲粤语的广东人（即潮州和客家人）。郭氏兄弟也相当活跃于社团的工作。由于永安公司在香港的地位，他们自然成为当地香山人的领袖。他们曾经协助香港香山商会（后改为香港中山商会）购置一座会所，而郭泉曾担任该会的主席和财政（郭泉1961：22；刘天任1932：6）。郭泉又曾任中山海外同乡济难总会的会长。至于香山故乡的福利，郭氏兄弟也曾捐巨款建学校，并出资建新式汽车路把香山和外界连接起来（郭泉1961：22-23）。除此，郭氏兄弟乐施好善，慷慨捐助香港的学校和医院，以及一些其他的公益组织。郭泉尤其活跃，他曾被选为保护妇女和儿童出名的保良局（Po Leung Kok）的董事。他又被选为香港著名的慈善机构 - 东华医院 - 的副总理，⁷以及香港华商总会的总理。他又出任香港多间华校的董事（郭泉1961：22）。郭氏兄弟活跃于香港的华人社团以及他们在家乡所作的公益事业，虽然花钱又花时间，但也给他们带来良好的声望和崇高的社会地位。因此之故，他们也得到特别的身份，使到香山人和其他社会人士对他们信任，从而永安公司也普遍得到华人社会的爱戴和支持。从一个角度来看，郭氏兄弟并不属于所谓“社会中心的企业家”（Community-centred entrepreneurs）（Fruin 1982: 168-169），这些企业家可以为了社会牺牲本身的利益。无可置疑，郭氏兄弟的社会活动并不完全是为了社会的公益作出发点，他们也照顾本身的利益。从这观点来评估，郭氏兄弟属于懂得充分利用社会关系来照顾自己经济利益的“海外华人企业家”。同时，他们也秉承中国人的慈善传统，尽量在寻求私己利益和社会福利之间的平衡点。

六、永安的多元化

多元化是现代企业发展的关键。多元化对市场的扩张和剩余资金再投资的好处是无可置疑的。郭氏兄弟似乎对永安的多元化早有准备。永安多元化的第一步就是物业的购买，但他们当时无意把永安变为一家地产公司。郭氏兄弟，尤其是郭泉认为购置一些有价值的物业对永安有利。当永安于1907年在香港创办时，它在中环皇后道167号租用一间店铺，但因地方小无法扩张业务。两年后，公司迁到德辅道中（Des Voeux Road）。该铺址最初的租用期五年，期满后可以续租十五年（郭泉1961：6）。永安草创期的成功使郭氏兄弟面对两个不同的抉择。第一，公司可以采快速扩张的策略，在香港各地广设分店，租用店铺。第二，公司可以采多元化的策略，向不同行业发展。郭氏兄弟决定采用后者。公司开始收买德辅道中附近的商店，这些店铺东起冠士街，西至文华街，南由德辅道中门牌二零七号到二三五号，北达康乐道中（Connaught Road）一零四号到一一八号，前后店铺共三十间之多，佔地约四万方尺（刘天任1932：3）。

永安公司多元化的第一步是非常成功的。由于香港人口的增加，物业也随着增值。公司除了把一些店铺充当货栈外，有些则发展为酒店如大东酒店。其余的店铺则拿出来出租，收取可观的租金。这些租金对永安资金的周转也起了相当大的作用。这点可以从永安组织中设有租务部的事实看出。

永安公司多元化最主要的两项尝试就是发展金融业和制造业。郭氏兄弟为何对金融业特别感到兴趣的原因已无可考。他们两人对金融业没有专门智识，也没有接受任何训练。或许因为他们成功地筹集海外华人资金的事实给他们对金融业有着深刻的认识，并引起他们的兴趣。郭氏兄弟开拓金融业的首举就是在1915年创办的永安水火保险有限公司。最初郭氏兄弟以为第一次世界大战方兴未艾，那些川行中国沿海港口和海外华人商阜的船只只会购买保险以防战乱的损失。但当时永安保险公司的资本薄弱，仅有港币61万元，因此难与财雄势厚的西方保险公司竞争。郭泉在他的自传中就很明显的指出，资本薄弱以及国人对保险事业尚未有深刻的认识是永安保险公司最初面对的两大难题（郭泉1961：14）。由于亲戚朋友的协

助以及员工们的努力，公司能克服困难，并增加股本达一百五十万元，同时扩充营业，在中国和东南亚各地设立分行。

第一次世界大战后，人寿保险业在西方国家中如雨后春笋般地发展起来。郭氏兄弟审时度势，觉得人寿保险业也有利可图。人寿保险业早已在香港和中国沿海地区存在，但它们大都为洋商所拥有。郭氏兄弟认为这新兴商业在东亚和东南亚还有发展的空间。所以开始筹集资金和寻觅人才。1925年4月3日，他们在香港创立永安人寿保险有限公司。当时筹集的资金是港币1百53万7千元（The Wing On Life Assurance Company 1975: 6）。由于香港华人对一间华人创办的人寿保险公司缺乏信心，所以公司创办初期经历许多困难（郭泉 1961: 15）。经过员工们的努力以及“永安精神”的贯彻，公司在十二、三年间得以维持。但在日军侵华期间（1938-1945），永安人寿保险公司几乎面临倒闭。战后日军撤退，百业开始复苏，而中国的民族主义高涨，永安人寿保险公司得以发展，并扩张到东南亚的一些大商阜（郭泉 1961: 16）。

1931年永安银行的创建是郭氏兄弟开拓金融业的顶峰。在永安公司草创之初，他们已深深地体会到银行对商业的重要。如果永安要达到有持续快速发展，它必须在金融和商界中继续强劲与壮大。当时永安银行的注册资本为港币5百万元，同时，它也向南京的国民政府注册以方便在华中和华南地区推行业务。永安银行于1931年9月19日正式开张营业。像其他正规银行一样，它经营商业交易，贷款，物业抵押，储蓄和汇兑等。但它更设有保管库，置保管箱一千余个，颇受当地华人的欢迎。由于永安公司信用卓著，永安银行开张后颇为顺利，存户日增，两年之间即收到存款近2百万元。1936年，它自己购置行址。1937年为了给九龙区的客户提供方便，在尖沙咀彌頓道设立分行。但太平洋战争爆发后，香港沦入日人手中，永安银行几乎陷入停顿状态。战后香港光复，银行业开始复苏。战后因百业待兴，人口增加迅速，工商业非常活跃。数年间永安银行的存户增至数千名，而存款也由数百万增至3千余万港币（郭泉 1961: 17-18; 刘天任 1932: 10）。

永安多元化策略的另一体现就是制造业的发展。郭氏兄弟对制造业似

乎没有多大的认识，但他们却选择在这方面发展，这是令人感到惊讶的。或许是郭氏兄弟了解制造业在现代商业社会的重要，而且它也是创造财富的泉源。以他们的商业才智和敏锐的观察力，不难看出第一次世界大战期间，西方的经济势力从中国撤退，这给华人资本家提供良好的契机（Levy and Shih 1949; Bergere 1989）。1919 年的一个偶然的机，香港的一间西人所拥有的织造厂倒闭，郭氏兄弟趁机收购该厂，改名为“维新织造厂”。永安收购该厂全部机器和厂址，并制造上等内衣，畅销国内外市场。它所织的飞燕，飞仙，飞鹰，玫瑰，花牌和马头等各种商标的优质内衣，深受华人消费者的欢迎（刘天任 1932：11）。

郭氏兄弟最重要的制造业就是在 1921 年在上海创办的上海永安纺织公司（郭泉 1961：10）。1921 年初，郭泉赴上海考察工商业时，深受影响。该年上海和其他主要的沿海城市兴起了反日本帝国主义的浪潮。自 1919 年五四运动以来，反日情绪波涛汹涌，此起彼伏，许多愤怒的华人当街焚烧日货。郭泉访上海适得其时，他不难看到国人义愤填膺，反对购买日货，这给国产的纺织业极好发展的机会。郭泉在他的自传中清楚的指出：“憮于我国实业的不振，利权的外溢，乃与二兄鸞辉筹设纱厂，以挽利权”（郭泉 1961：10）。

当郭氏兄弟在香港收购维新织造厂后，他们对纺织业有了相当的认识和经验，这给他们信心进军大规模的纺织业。同时，他们决定要在上海创办大型的纺织厂也合时宜。当时，因华人民族主义情绪高涨，踊跃购买永安纺织厂的股票，这从公司资本的骤增可以看出。最初公司的资本只 3 百万元，后因购买公司的股票者踊跃，所以增加到 5 百万元，后又增加到 6 百万元（刘天任 1932：9）。

当上海永安纺织股份有限公司成立后，郭乐出任公司的董事主席（总监督），郭氏兄弟中最小的弟弟郭和辉担任总经理（正司理），而一位富有经商经验的梁创被委为副总经理（副司理）。至于厂址的选择，厂房的建筑以及机器的安装等工作费时共一年多。终于在 1922 年（民国十一年）冬开始营业，生产棉纱，线纱和各种布匹，极受各界人士的欢迎。接着第二厂在吴松镇及第三厂于麦根路先后扩建落成，大大增加公司的生产量和

不同的品牌。到1931年时，公司的资本已增至1千2百万，是开创时资本的两倍。翌年（1932），当公司庆祝成立十周年时，它拥有织布机两千部，锭子24万锭，职工1万4千人。公司产品畅销全国和东南亚各埠。公司注册的品牌如金城，金钱，大鹏和嘉禾深受国人和海外华人的欢迎（郭泉1961：10-11；刘天任1932：9）。

郭氏兄弟多元化的其他事业包括酒店，仓库和娱乐场的经营。香港大东酒店的创办以及上海永安百货大楼开设的餐馆，和大楼顶端设立的娱乐场主要在吸引更多的顾客以支持永安百货公司的业务。至于香港开设的仓库主要是供永安总行存货之用。

企业多元化有许多长处，其中的一项就是保护企业不受政治和经济变动的影响。如果永安公司仅从事百货的买卖，很可能它无法承受1929年到1932年间世界不景气的袭击，而多元化的策略使永安顺利渡过难关。我们还可以从表面上看香港和广州两地的永安物业收入的比重看出。1934年，上述两地物业的收入为港币5百55万8千2百46元，该款项佔永安全年总收入的四份之一（永安公司1934：4-5）。

企业多元化的另一项长处就是资金的调剂作用。永安总行或上海分行的剩余资金可以调到它的子公司应用。这样可以收到一举两得的效果。一方面，永安百货公司的剩余资金可以得到充分利用；另一方面，永安的子公司不会面对资金匮乏的困难。1930到1931的两年间，上海永安百货公司投资60万元，以供上海永安纺织股份有限公司发展之用。同时，它也注入香港永安银行资金31万元，又注入资金42万5千元于永安水火保险有限公司，又香港永安人寿保险公司30万元，以及20万2千元充当永安总行的流动资金。这办法不仅解决了永安公司大量累积多余资金的问题，同时也使郭氏兄弟能有效的控制各子公司（上海百货公司等1988：161）。

七、结论

近代中国缺乏企业家的传统观点已经逐步被修正。Albert Feuerwerker, Marion Levy 和 Shih Kuo-heng 的有关近代中国经济发展的观点已受到一些经济史家的质疑（Feuerwerker 1958: 22-26, 58-59; Levy and Shih 1949）。郝

延平 (Yen-ping Hao), Tomas Rawski, Sherman Cochran 和陈锦江 (Wellington K.K.Chan) 等学者对修正这传统观点作出重要贡献。郝延平教授是第一位提出中国沿岸的华人买办是属于桑彼得式的典型企业家 (Schumpeterian Entrepreneur) (Hao 1970)。Thomas Rawski 和 Sherman Cochran 在他们的著作中验证了一些道地的华人企业家 (Rawski: 208; Cochran 1980: 214); 而陈锦江教授则不很明确地证明永安百货公司创办人马应彪为海外华人企业家 (Chan 1982: 218-235)。陈氏只把马应彪当着中国传统商业结构的改革者, 并没有强调马氏是属于另一新型的华人企业家。

通过对香港和上海永安公司的个案研究, 本文的结论是永安公司的创始人, 郭乐和郭泉两兄弟是属于一新类型的近代中国企业家, 那就是海外华人企业家。郭氏兄弟具备桑彼得式完美企业家的素质, 那就是追求新知识, 好获取, 改革创新, 以及勇于冒险。一般来说, 传统的“现代企业家”的概念 - 一位承包者并作为资本和劳力之间的仲介人 - 已不合时宜。⁸ J.W.Gough 在他的著作中很适当的指出, “把他 (企业家) 称为资本和劳力之间的仲介人意味着他是一位受薪的‘人事部经理’, 而不是一位真正的企业家” (Gough 1969: 9-17)。以作者的浅见, 一位现代企业家必须是一位能够把资本, 劳力和管理结合起来创办一项企业。他必须亲自参与策划和决定企业的成长和永存。一个现代企业家, 首先必须具备所谓“资本家的态度”, 那就是热爱金钱, 追求利润, 勇于冒险和富有进取心。他须要有果断的意志来实现理想。他还须具有远见, 商业才智和丰富的想象力以促使企业的成功。除此之外, 他还必须具有领袖的才能, 并具有口才和管理的能力, 这样他就可以把企业管理好。

郭氏兄弟具备上述现代企业家的条件。无可置疑的郭乐和郭泉是香港和上海永安公司及其他子公司的创建者。他们成功地汇集海外华人的资本, 并与劳力和管理相结合而创办永安公司。在他们一生之中, 大部分的时间都从事策划和管理永安集团。从 1907 年永安在香港的创立到永安的扩张和多元化, 永安集团的每一个重大决策都是由郭乐和郭泉两兄弟亲自参与。以郭乐本身来说, 他担任永安集团的董事主席三十年, 而郭泉则终

身担任集团的总经理一职。

至于所谓“资本家的态度”，郭氏兄弟也具有这样的素质。像无数海外华人移民一样，他们具有强烈的物质欲望。当作者在香港永安公司访问郭泉的一位孙儿时，他曾经透露郭泉退休后，还是时常到永安来。当他看到顾客们熙来攘往时，心中感到无限快慰和满足（Russel Kwok, personal communication, 11 Dec 1990）。这个“资本家的态度”也反映在郭氏兄弟不断地寻求商机以扩展永安的生意。上海永安公司的创办以及永安多元化的贯彻反映郭氏兄弟的进取心和勇于冒险的精神。虽然 1920 和 1930 年代中国民族主义的高涨给华人资本家带来新的契机，但当时政治和军事的形势恶劣，很可能对任何新型工业给予沉重打击。但郭氏兄弟还是勇往直前，于 1926 年 6 月创办永安纺织有限公司于上海，这可以说是他们的有计算冒险的体现。除此以外，郭氏兄弟也具有卓越的远见和商业才智。这些素质似乎不是出自他们所受的教育，而是出自他们敏锐的观察以及他们能掌握新商机的能力。他们在悉尼观察西方百货公司的运作使他们联想到可以在香港创办一间西式的百货公司。郭泉似乎从商业性的考察旅行获取许多新知识，他曾经漫游欧洲，美洲和澳洲各地，获益良多。所以他在自传中对西方商业的成功下过定论。他认为西方人经商的成功并非偶然或侥幸的，因为他们办事主要靠科学方法，有计划和有系统并重实验（郭泉 1961：68）。这些观察所得的结论对郭泉管理永安集团时有相当大的帮助。郭泉的卓越远见可以从另外一事件说明。他曾经建议永安在二次世界大战后的香港建立一个纺织厂。他预言纺织业在香港大有前途，因为这个英国殖民地在太平洋战争时备受破坏，同时战后香港人口骤增，纺织业必定有利可图。虽然他的建议因内部的难题而不能付诸实现，但他的预言是准确的。纺织业的确在战后的香港获得飞跃式的发展（郭泉 1961：36）。

郭氏兄弟不仅具备了作为现代企业家的条件，他们更具备一些其他的素质，使他们可以被称为“海外华人企业家”的先驱。作为海外华人，他们被社会学家称为“边缘人”（Marginal Men），那就是说他们具有强烈的物质需求感和追求成功的决心。作为海外华人企业家，他们左右逢源，一方面可以在一个具有高行政力的殖民地政府的管制下来发展他们的企业，

另一方面又可得到中国政府的优惠待遇。从另一个角度来看，郭氏兄弟也属于“移民企业家”的类型，具备移民特有的素质，这包括强烈的获取感，成功的决心以及刻苦耐劳的习惯。华族的优良美德如勤俭，再加上移民的特别素质及海外环境给郭氏兄弟带来无限的冲劲，这也使到他们的企业充满活力和生机。但这种现象似乎只发生在第一代海外华人的身上。这也协助我们来解释为什么海外华人的企业大部分由第一代移民创建，而第二代的华裔则守成和扩展原有的企业。

海外华人是中国和西方两种不同文化互动的产物。一方面他们与西方人交往较多而受西方文化的影响较深。另一方面，他们涉猎中国传统文化不深，不受拘束。因此，他们经商的方式比较灵活和善于改良。这可以说是中西文化成功揉合的结果。郭氏兄弟汇集海外华人游资的技巧，灵活的推销技能，以及员工的训练和管理的方式都鉴证了他们成功地融合中西文化的精华。从这角度来看，海外华人企业家是近代中国新一类型的企业家。像永安一类的海外华人企业的成功发展可以部分解释为何香港和新加坡可以晋身亚洲四小龙的行列。

注释

- 1 Translation of a Chinese Placard in Canton respecting Coolie Barracoons at Macao. *British Foreign Office Records*, 97/102A, 1856, 88a-88b.
- 2 有关海外华人对晚清时期中国经济的现代化，见颜清湟著，崔贵强译（1978：47-59；1992：44-59），原文可见 YEN（1982：217-232）。有关张弼士的贡献，见 GODLEY（1981：59）。有关张煜南的贡献，见颜清湟著，马宁译（1986：1-12），该文也载颜清湟（1992：60-78），原文可见 YEN（1984：119-135）。有关陈宜禧的贡献，见郑德华，成露西（1991）。
- 3 见郭泉（1961：6）。另外的一则资料认为最初永安只筹得资金港币十五万元。见刘天任（1932：1）。
- 4 有一位作者认为他很诚实。有一次，银行给错他 500 澳镑，他毫不犹豫地把钱还给银行。见朱龙湛（1988：209-210）。
- 5 前香港大学管理系教授 Gordon Redding 在研究海外华人的管理层时，他发现海外华人的员工对主权比管理权更加尊重。见 Redding（1990：158-159）。
- 6 有关“父道主义”对日本工业管理的影响，见 Levine（1958）and Totten（1971）。

231-240)。

- 7 东华医院不仅是香港著名的慈善机构，它也是香港华人社会中的主导社团，处于领导的地位。有关东华医院早期的历史，见 Sinn (1989)。
- 8 有关传统企业家的定义，见牛津大辞典 (Vol.1. 1964: 618)。

参考书目

- BERGE, Marie-Claire 1989. *The Golden Age of the Chinese Bourgeoisie, 1911-1937*. Cambridge: Cambridge University Press.
- British Foreign Office Records 1856. 97/102A.
- CHAN, Wellington K.K. (陈锦江) 1982. The organizational structure of the traditional chinese firm and its modern reform. *Business History Review*, 2: 219-212.
- COCHRAN, Sherman 1980. *Big Business in China: Sino-Foreign Rivalry in Cigarette Industry, 1890-1930*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- FEUERWERKER, Albert 1958. *China's Early Industrialization: Shen Hsuan-huai (1844-1916) and Mandarin Enterprises*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- FRUIN, W. Mark 1982. From philanthropy to paternalism in the noda soy sauce industry: pre-corporate and corporate charity in Japan. *Business History Review: Special Issue on East Asian Business History*, 61(2): 168-191.
- GODLEY, Michael 1981. *The Mandarin-capitalists from Nanyang: Overseas Chinese Enterprise in the Modernization of China, 1893-1911*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GOUGH, J.W. 1969. *The Rise of the Entrepreneur*. London: T.B.Batsford.
- 郭泉 1961。《永安精神之发轫及其长成史略》，香港：永安公司。
- HAO, Yen-ping 1970. *The Comprador in Nineteenth Century China: Bridge Between East and West*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- 何文祥 1989。《香港家族史》，香港：石华堂印刷有限公司。
- Knt, A.L. May 1832-April 1833. Contribution to an historical sketch of the Portuguese Settlements in China, principally of Macao; of the Portuguese Envoys and Ambassadors to China, of the Catholic Missions in China; and of the Papal Legates to China. *The Chinese Repository*, 1.
- Kwok, M.C. (grandson of Kwok Chin), interview on 8 November 1990 in Hong Kong.
- Kwok, Russel (Director and General Manager of the Wing On Company, Hong Kong), interview on 11 December 1990 in Hong Kong.
- LEVINE, Solomon B. 1958. *Industrial Relations in Postwar Japan*. Urbana: University of

Illinois Press.

LEVY Jr., Marion J. and SHIH, Kuo-heng 1949. *The Rise of the Modern Chinese Business Class: Two Introductory Essays*. New York: International Secretariat, Institute of Pacific Relations.

MIDDLEBROOK, S.M. 1951. Yap Ah Loy. *Journal of Malayan Branch of the Royal Asiatic Society*, 24(2): 1-127.

PANGLAYKIM, J. and PALMER, I. 1970a. *Entrepreneurship and Commercial Risk: The Case of a Schumpeterian Business in Indonesia*. Singapore: Nanyang University.

----- 1970b. Study of Entrepreneurship in Developing Countries: the Development of One Chinese Concern in Indonesia. *Journal of Southeast Asian Studies*, 1(1): 85-95.

RAWSKI, Thomas 1975. The Growth of Producer Industries, 1900-1971. In *China's Modern Economy in Historical Perspective*, edited by Dwight H. Perkins. Stanford: Stanford University Press.

REDDING, Gordon 1990. *The Spirit of Chinese Capitalism*. Berlin & New York: Walter de Gruyter.

上海社会科学院经济研究所，上海市国际贸易学会委员会编 1989。《上海对外贸易，1840-1949》，第一册，上海：上海社会科学院出版社。

上海百货公司，上海社会科学院经济研究所，上海市工商行政管理局编著 1988。《上海近代百货商业史》，上海：上海社会科学院出版社。

SINN, Elizabeth 1989. *Power and Charity: The Early History of the Tung Wah Hospital, Hong Kong*. Hong Kong: Oxford University Press.

唐振常主编，沈恒春副主编 1989。《上海史》，上海：上海人民出版社。

The Shorter Oxford English Dictionary: On Historical Principles, Vol.1, 1964. London: Oxford University Press.

TOTTEN, George O. 1971. Collective bargaining and works councils as innovations in industrial relations in Japan during the 1920s, *Aspects of Social Change in Modern Japan*, edited by R.P.Dore. New Jersey: Princeton University Press.

王植原 1958。《叶德来传》，吉隆坡：艺文出版社。

Wing On Life Assurance Company 1975. *The Wing On Life Assurance Company Limited Golden Jubilee Book, 1925-1975*. Hong Kong: Eurasia Publishing Company.

先施公司 1924。〈先施公司二十五年经过史〉。载郑天健编《先施公司二十五周年纪念册》。香港：香港商务印书馆。

香港永安有限公司 1934。〈香港永安有限公司民国廿三年结算报告〉。载《香港永安有限公司民国廿三年份总结册》。香港：永安公司。

许涤新主编 1988。《中国企业家列传》第一册，北京：经济日报出版社。

颜清煌著，崔贵强译 1978。〈海外华人与中国的经济现代化，1875-1912〉。载《东南

- 亚华人问题之研究》。崔贵强，古鸿廷合编。新加坡，新加坡教育出版社。也载颜清滢 1992。《海外华人史研究》。新加坡，新加坡亚洲研究学会。原文可见 YEN, Ching-hwang 1982. *The Overseas Chinese and Late Ch'ing Economic Modernization. Modern Asian Studies*, 16(2): 217-232. Cambridge: Cambridge University Press.
- 颜清滢著，马宁译 1986。〈张煜南与潮汕铁路（1904-1908年）：华侨从事中国现代企业的一个实例研究〉。载《中外关系史译丛》第三辑。姚楠主编。上海：上海译文出版社。该文也载颜清滢著 1992《海外华人史研究》；原文可见 YEN, Ching-hwang 1984. *Chang Yu-nan and Chaochow Railways, 1904-1908. Modern Asian Studies*, 18(1): 119-135.
- 颜清滢著，粟明鲜，贺跃夫译 1990。《出国华工与清朝官员：晚清时期中国对海外华人的保护，1851-1911》，北京：中国友谊出版公司。也可见原著 Yen Ching-hwang 1985. *Coolies and Mandarins: China's Protection of Overseas Chinese during the Late Ch'ing Period 1851-1911*. Singapore: Singapore University Press.
- 叶显恩 1987。〈明清珠江三角洲商人与商业活动〉。载《中国史研究第二期》。
- 永安人寿保险有限公司 1975。〈竹秀园 - 中山一农村〉。载《永安人寿保险有限公司金禧纪念特刊》。香港：Wing Tai Cheung Co. Ltd.
- YONG, C.F. (杨进发) 1965-66. *The Banana Trade and the Chinese in New South Wales and Victoria 1901-1921. A.N.U. Historical Journal*, 1(2): 28-35.
- 1977. *The New Gold Mountain: The Chinese in Australia, 1901-1921*. Adelaide: Raphael Arts Pty. Ltd.
- YUNG, Wing 1909. *My Life in China and America*. New York: 1909.
- 郑德华，成露西著 1991。《台山侨乡与新宁铁路》，广州：中山大学出版社。
- 朱龙湛 1988。〈率先引进侨资的郭乐〉。载许涤新主编，《中国企业家列传》第二册。北京：经济日报出版社。