

中国近代企业中的代理经营制度

——以在华外商企业为中心

杜恂诚

内容提要:中国近代有些企业实行代理经营制度。所谓代理经营,是企业将其经营权和部分决策权以合同方式让渡给另一企业。在绝大多数情况下,这种制度主要存在于外商企业之间,只有极少数华商企业委托外商企业代理经营。有一些实行代理经营的外商企业,代理方以咨询委员会取代董事会进行决策。外商橡胶公司的代理经营权有集中倾向。委托方的成本较高而权利较少,但该制度在近代中国尚无法取消。总的来说,中国的人力资本较为稀缺,包括到中国来从事经济活动的外国技术和管理人才,人力资本的本土化进程也较为缓慢,职业经理人阶层及其市场尚未形成;在一些行业中,市场也不是充分竞争的,如外贸、橡胶园公司行业等,少数机构在一定程度上对资源、技术和市场具有控制力。这样,委托优势企业代理也就是一些企业顺理成章的选择了。

关键词:中国近代 外商企业 代理经营 咨询委员会

一、代理经营制度

中国近代有些企业实行代理经营制度。这些企业可能由于种种原因,诸如缺乏专业人才、自己没有建立稳定的市场、从管理成本考虑不合算等等,自己不经营,而委托同行业的优势企业或专业经营公司代理经营。这里所说的代理经营,与保险代理、销售代理的涵义是不一样的:如果现在有一家外国的保险公司,在中国境内并没有设立机构,它可以委托别的保险公司,或航运公司,或银行代为办理其保险业务,这称为保险代理,销售代理也是一样。但本文所说的代理经营,是指委托者在中国已经建立了企业,但没有自己经营,而是委托给另一家企业经营。所谓代理经营,是委托方企业将其经营权和部分决策权以合同方式在一定时间内让渡给另一家代理方企业。代理方企业一般以秘书兼总经理的形式管理委托企业,也有以代理商的形式进行管理的。他们以企业对企业负责的形式管理,而不一定会固定具体的管理人员。在绝大多数情况下,这种制度存在于外商企业之间。根据现已发掘到的资料来看,代理方企业全部是外商,委托方企业绝大多数也是外商,只有极少数委托方企业是华商,笔者所见的华商委托企业只有崇信纱厂和统益纱厂两家企业。^①

还需要加以说明的是:本文所说的委托代理经营,是委托方独立、自主的决策,而不是他人意志的强加。有一些华商纱厂在经营困难的时候借了大量日债,以后由于无法还债,被迫将企业“委托”给债权方经营,如1923年12月华丰纱厂“委托”日华纱厂“代理经营”,1925年天津裕大纱厂“委托”东洋拓殖会社“代理经营”,^②这样的所谓“委托代理经营”是债权方强迫的行为,实际上是一种债权方的强行接管。这种带强制性的委托代理经营不在本文讨论范围之内。

[作者简介] 杜恂诚,上海财经大学经济学院教授,上海,200433,邮箱:13918016639@163.com。

① 关于崇信纱厂,严中平的《中国棉纺织史稿》(科学出版社1955年版)第196页说该厂和公益纱厂是“中英合资”的,这有待进一步发掘资料和深入查考。到目前为止,并没有发现崇信纱厂在被英资庚兴洋行收购前系中英合资的证据。

② 严中平:《中国棉纺织史稿》,第194—195页。

在兴起和发展的早期,华商企业的创办人选择所有权和经营权合一的倾向是十分明显的。企业经营的家族化、主要投资人兼任经营者的情况是十分普遍的,如华商当时最主要的工业行业——棉纺织业就是这样的情况。一直到20世纪30年代初,华商纱厂的总经理一般都由其主要投资人或主要投资人之一充当。^① 穆藕初说,任华商纱厂总、协理的人选,一般“股东资本较大,往往被推为总、协理,或有专门学识、组织能力、建设事业而被推为总、协理”。^② 这后一类人是穆藕初的“夫子自道”。他就是德大纱厂和厚生纱厂的主要创办人(可能算不上是主要的出资人),才会如此说。像穆藕初这样的管理和技术专家在当时是很少的,即使被华商纱厂聘用,一般也只是在管理或技术部门任职,不会担任企业的主要负责人。

华商统益纱厂原先的创办投资人吴麟书(Woo Ling-shu)任该厂总经理,1928年“吴麟书以胃病为由辞总经理职,胡耀廷、吴继宏两位董事又以年迈或他事纷繁不肯继任,董事会中又无继任经理之人,且须负担筹划近二百万两之款项,责任殊为重大,再四思维,唯有试向庚兴洋行(Tata & Co., Ltd. B. D.)磋商,仿照崇信纱厂办法将本公司全部产业及营业交与该洋行完全代理”。^③ 但华商企业中像崇信纱厂和统益纱厂那样将经营权让渡给洋行的极少。

吴麟书与庚兴洋行接洽后,谈妥了五项原则条件:(1)代理期限为四年,期满后得有继续四年之优先权;(2)在代理期内所有营业、厂务及调度款项、任免职员,一切均由庚兴洋行全权负责办理;(3)代理人得将本公司全部产业向汇丰押借九八规银70万两;(4)代理费按年终结算,公司营业所得之纯益金(连官利在内)抽取1/10归代理人庚兴洋行享受,倘前项之数不足规银2万两或公司无盈利时,须由公司补足规银2万两为代理费;(5)代理人须将公司营业一切情形每月报告于董事会。^④ 之后正式的代理合同是根据这五项原则制定的。

庚兴初代理统益时,在统益纱厂并没有投资。而1923年安利洋行(Arnhold & Co., Ltd., 1923年4月后改名:Arnhold Brothers & Co., Ltd.)代理英商中国公共汽车公司(China General Omnibus Co.)时已有2000股普通股的投资,虽不是主要投资人,但因其代理,合约的第一条即规定安利洋行充任中国公共汽车公司的董事长。其合约的第六至第九条规定了安利洋行的权利:第六条规定,安利洋行全权经理经董事会同意可任命、雇用、撤换、解雇诸如经理、代理人、职员、工匠以及其他仆役人员,并决定其适当的工资、佣金以及其他报酬;第七条规定,全权经理经董事会同意,可以根据所规定的全权经理职权,按照适当的条件及限制,随时将权力授予某一经理或代理人,并可随时撤回、取消和改变所授予的权力;第八条规定,全权经理因负责经营本公司的业务,每年应支付或允许以报酬的方式,扣除7200两,并将获得经会计师审核,在未扣除全权经理佣金前的本公司净利润的10%的佣金;第九条规定,本公司将通过全权经理或其附属公司订购所需要的或决定进口的一切货物,全权经理将按照所订货物的到岸价格(C. I. F.)收取2.5%的购货佣金。^⑤ 至于安利洋行的责任和义务,合约并未规定明确的指标和约束性条件,似是明显有利于受委托一方。虽然合同中没有规定,但1930年2月25日的公司股东年会披露,安利洋行作为管理公司,给予这个100万两资本的公共汽车公司贷款14.7万两,用于流动资金的需要。^⑥

1923年5月30日祥泰木行(China I. & E. Lumber Co.)的临时股东会修改了公司章程,规定其

① 主要经营资料,见“上海纱厂一览表,1931年”;主要投资人或代表人,见“最近本会会员厂名及代表人”,《华商纱厂联合会年会报告书》(1933年4月),上海市档案馆藏,档号Q275-1-624。

② 《藕初五十自述》,赵靖主编:《穆藕初文集》,北京大学出版社1995年版,第45页。

③ 《统益纱厂董事会议录》(1928年1月10日),上海市档案馆藏,档号Q194-1-70。笔者目前尚未找到崇信纱厂的直接档案资料。

④ 《统益纱厂董事会议录》(1928年2月1日),上海市档案馆藏,档号Q194-1-70。

⑤ 英商中国公共汽车公司聘请安利洋行为全权经理的合约(1923年),转引自张仲礼、陈曾年:《沙逊集团在旧中国》,人民出版社1985年版,第180—181页附录4。

⑥ “Company Meetings: China General Omnibus Co., Ltd.,” *The North China Herald*, Mar. 4, 1930, p. 353.

总代理商安利洋行为董事会主席或执行董事,并有权起草公司合约条款。^① 瑞裕船厂(New Engineering & Shipbuilding Works, Ltd.)与安利洋行的代理经营合同则规定,安利洋行须持有瑞裕1.2万股普通股才能充当代理商和总经理。^② 上海纺织公司(Shanghai Cotton Manufacturing Co., Ltd.)原是一家英国公司,由另一家英国公司任总代理和总经理,自1908年12月5日公司改制后,改由日本三井洋行担任总经理和总代理。如果该公司仍在法律上是英国公司,那根据英国法律,其代理人和总经理亦须是英国的。因三井接手后管理良好,股东反对更换管理人,所以公司只得解散重组,注册登记为日本企业。^③ 一家烟草公司(Shanghai Sumatra Tobacco Co.)的章程规定,其代理商的报酬应相当于公司利润的5%,每年最低6000两,最高12000两。^④

取得代理经营权的公司对其所代理的企业具有广泛的经营决策权。卫洛克公司(Wheelock & Co., Ltd.)作为会德丰公司(Shanghai Tug & Lighter Co., Ltd.)的代理经营商,与会德丰董事会一起提出并批准企业的分配方案。^⑤ 怡和洋行作为公和祥码头公司(Shanghai & Hongkew Wharf Co., Ltd.)的总代理,对该企业的分配起着主导作用,1923年4月的股东年会通过了这样的分配方案:股东年派息15两,提存维修基金11万两,给职员分红9537两。^⑥ 伊尔伯特公司(Ilbert & Co.)作为老公茂纱厂(Laou-Kung-Mow C. S. & W. Co., Ltd.)的总经理,在1923年4月老公茂纱厂第29届股东年会上,主导通过了花费91820两资金建造职工宿舍等分配方案。^⑦ 宏业地产有限公司(West End Estates, Ltd.)的秘书兼总经理克明洋行(Cuming & Milne)决定宏业地产的资本从10万两增至100万两。^⑧ 三井洋行在管理上海纺织公司期间,曾通过在日本的代理商,从日本最好的纱厂雇来一批技术顶尖的女工,派到上海纺织公司的各个部门,并让中国工人完成较完整和适当的培训,效果很好。^⑨ 在正广和公司(Caldbeck Macgregor & Co.)第三届股东年会上,其总经理麦克格雷格公司(Macgregors, Ltd.)决定从1931年1月1日起,对经理层职员和高年资雇员实行节俭基金或退休金计划。^⑩

作为代理经营公司,一般都有其行业的侧重。上文说及的庚兴洋行就是专营棉纺织业的。业广地产公司(Shanghai Land Investment Co.)是上海第一家外商股份公司制的房地产企业,在上海十分有影响,它与普益地产公司(Asia Realty Co., Fed. Inc.)联合作为广益地产公司(International Lands, Ltd.)的代理商,广益地产于1931年上半年组建,实收资本10万两,在成立后的头三个月里,土地交易额高达600万两。^⑪ 怡和洋行的代理业务是围绕两大中心展开的:一个是下文将要说到的棉纺织业,另一个则是进出口贸易。1926年的资料显示:怡和洋行是怡和轮船公司(Indo-China Steam Navigation Co., Ltd.)和怡和纱厂(Ewo Cotton Mills, Ltd.)的总经理,是诺贝尔爆破器材公司(Nobel's Explosives Co., Ltd.)和中国精炼糖公司(China Sugar Refining Co., Ltd.)的代理,是公和祥码头公司的总代理,另外还是6家水险公司、6家火险公司和1家汽车保险公司的代理商,在航运方面,怡和还担任除怡和轮船外的别家轮船公司的代理商。^⑫ 汇通公司(J. A. Wattie & Co.)是专为橡胶公司做

① “Company Meetings: China I. & E. Lumber Co.,” *The North China Herald*, Jun. 30, 1923, p. 898.

② “Meetings: New Engineering Works,” *The North China Herald*, Apr. 17, 1920, pp. 142–143.

③ “Meetings: Shanghai Cotton MFG. Co.,” *The North China Herald*, Apr. 17, 1920, p. 141.

④ “Company Meetings: Shanghai Sumatra Tobacco Co.,” *The North China Herald*, Apr. 11, 1925, p. 67.

⑤ “Company Meetings: Shanghai Tug & Lighter Co., Ltd.,” *The North China Herald*, Mar. 10, 1923, p. 666.

⑥ “Company Meetings: Shanghai & Hongkew Wharf Co.,” *The North China Herald*, Mar. 17, 1923, p. 741.

⑦ “Company Meetings: Laou-Kung-Mow C. S. & W. Co., Ltd.,” *The North China Herald*, Mar. 17, 1923, p. 742.

⑧ “Company Meetings: West End Estates,” *The North China Herald*, Jul. 5, 1924, p. 22.

⑨ “Meetings: the Shanghai Cotton Manufacturing Co.,” *The North China Herald*, Dec. 1, 1928, p. 360.

⑩ “Company Meetings: Caldbeck, Macgregor & Co.,” *The North China Herald*, Mar. 31, 1931, p. 440.

⑪ “Company Meetings: International Lands, Ltd.,” *The North China Herald*, Mar. 1, 1932, p. 330.

⑫ “Jarding Matheson & Co., Ltd.,” *The North China Herald*, Mar. 17, 1926, p. 18. 保险代理不是本文所说的“代理经营”,这里列出保险代理,只是为了引证资料的完整性。

代理经营的,当为橡胶公司融资等提供帮助的汇源银行(The Cathay Trust, LD.)成立后,汇通公司又成为了汇源银行的秘书兼总经理。^①祥茂公司(A. R. Burkill & Sons, Ld.)也是以代理橡胶公司经营为业务重点,同时也兼营一些其他业务。1919年4月,它的代表以代理商身份主持了英商英法产业有限公司(Anglo-French Land Investment Co., Ld.)的股东年会。^②1919年7月,它的代表同样以代理商的身份主持立德油厂(Lih Teh Oil Mill, Co., LD.)的第九届股东年会。^③

二、代理经营的外商企业:咨询委员会取代委托方董事会决策

在一部分代理经营的外商企业中,由代理方组建的咨询委员会,或称顾问委员会,取代委托企业的董事会进行决策。当然,只是部分代理方企业会这么做,并不是全部。

1916年5月3日,广东保险行(Canton Insurance Office)在香港召开的第35届股东年会上,讨论和通过了由其总代理商和咨询委员会提交的营业报告和分配方案。^④在咨询委员会的运行方面,怡和洋行所代理经营的纺织企业是最具代表性的。由怡和洋行任总经理的怡和纱厂,其经营决策和分配由咨询委员会决定。1919年12月,怡和纱厂咨询委员会作出普通股每股派息65两(接近年息10%),优先股派息7%的决定,被认为是外人在华棉纺织业的重大利好消息。^⑤

由怡和洋行担任总经理的公益纱厂(Kung Yik Cotton S. & W. Co., LD.),1919年1月,其咨询委员会的人数是3人,为约翰斯通(J. Johnstone,主席)、赖特森(C. W. Wrightson)和华人祝大椿(Chai Lai-foong)。^⑥到第二年的1月,咨询委员会增加到5人,他们是史密斯(A. B. Smith,主席)、额斯科夫(F. Ayscough)、马基(C. G. Mackie)、祝大椿和潘澄波(Pan Ching-poo)。^⑦由怡和洋行担任总经理的杨树浦纱厂(Yangtszepoo Cotton Mill, Ld.)在举行第五届股东年会的时候,出席会议的咨询委员会成员为4人,主席与公益纱厂的相同,也是那位史密斯先生,其余3人是达尔格莱许(R. McE. Dagleish)、吴麟书和潘澄波。吴麟书就是在1920年创办统益纱厂的企业家,他还是上海纺织公司的董事。会议主席史密斯称,该厂用3.5万两资金建立了中外雇员的养老(退休)基金,前工厂监督退休时也得到了退休金,这是由咨询委员会投票通过的。该厂1917—1918年建立欧洲职员退休基金,现已累积至30232.73两。1918年底咨询委员会同意设立外国雇员退休基金,以其月薪的5%,公司补贴7%,加上半年一结的利息计入。他说他希望股东们能够批准中国雇员的退休基金计划,用2万两建立基金,鼓励有技术的中国工人长期为工厂服务,从进厂起,以其收入的10%建账户,在工龄满20年退休时,或有10年服务遇生病不能继续工作时方能提取。^⑧1920年12月25日的《北华捷报》刊登了一篇公益纱厂咨询委员会开会的消息,说这次会议决定了公益纱厂期末(到1920年11月30日止)分配方案。^⑨1921年1月22日的《北华捷报》刊登了杨树浦纱厂召开咨询委员会会议,并作出年度分配方案的消息。^⑩

由怡和洋行担任总经理的公和祥码头公司并没有实行咨询委员会制度,其分配方案由怡和洋行制定,由公和祥的董事会通过,然后提交股东大会讨论和表决。1920年怡和在公和祥也建立了职工节俭基金(或退休基金),并在1921年的分配方案中给外籍雇员分配红利15%。^⑪

① “The Cathay Trust, LD.,” *The North China Herald*, May 6, 1916, pp. 273–274.

② “Meetings: Anglo-French land Co.,” *The North China Herald*, Apr. 12, 1919, p. 113.

③ “Meetings: Lih Teh Oil Mill, Co., LD.,” *The North China Herald*, Jul. 26, 1919, p. 238.

④ “Canton Insurance Office,” *The North China Herald*, May 6, 1916, p. 273.

⑤ “The Ewo Cotton Dividend,” *The North China Herald*, Dec. 6, 1919, p. 638.

⑥ “Meeting: Kung Yik Cotton S. & W. Co., LD.,” *The North China Herald*, Jan. 18, 1919, p. 169.

⑦ “Meeting: Kung Yik Cotton S. & W. Co., LD.,” *The North China Herald*, Jan. 17, 1920, p. 182.

⑧ “Meeting: Yangtszepoo Cotton Mill,” *The North China Herald*, Feb. 7, 1920, p. 377.

⑨ “Kung Yik C. S. & W. Co.,” *The North China Herald*, Dec. 25, 1920, p. 894.

⑩ “Yangtszepoo Cotton Mill, LD.,” *The North China Herald*, Jan. 22, 1921, p. 227.

⑪ “Shanghai & Hongkew Wharf Co., LD.,” *The North China Herald*, Mar. 19, 1921, p. 752.

1921年5月初,怡和纱厂、公益纱厂和杨树浦纱厂的股东们都收到了同时作为三家公司总经理的怡和洋行的一份通告,通告称:鉴于三家纱厂相互竞争所带来的负面影响,怡和洋行建议三厂合并,合并后可以更合理地配置资源,发扬优势品种,提高产品质量,也可以更具有规模经济效益。^① 怡和纱厂的咨询委员会认为三厂合并是有利的,其临时股东大会也批准了三厂合并的提议。^② 公益纱厂和杨树浦纱厂也召开了类似的临时股东会批准了三厂合并提议。合并工作进展得可谓神速,从建议提出到三厂的临时股东会讨论通过,用了还不到一个月时间,又仅花两个多月,三厂合并事宜落地:三厂合并后仍以怡和纱厂命名,依香港公司法重新注册登记,在怡和洋行大楼召开法定成立大会。合并后怡和纱厂资本共390万两,其中普通股300万两,优先股90万两;各项公积金高达371.1万两之多。合并后咨询委员会由9人组成,他们是:斯密斯(主席)、马基、立德尔(H. M. Little)、考克斯(W. W. Cox)、伯尼(C. M. G. Burnie)、祝大椿、潘澄波、徐贯云(Zee Kuan-yuen)和吴麟书。^③

1925年9月底,怡和纱厂正式建立和运作中国职工的退休基金制度。这一制度得以实现,在很大程度上应归功于两个华籍咨询委员吴麟书和潘澄波的努力,以及华人总商会的协助。这也与五卅运动后的上海局势有关。^④ 1926年7月,祝大椿在一场意外的汽车事故中丧生,1927年3月怡和纱厂合并后的第六届股东年会重新改选出由7人组成的咨询委员会,4名洋商、3名华商,他们是:克拉克(E. E. Clark)、立德尔、考克斯、坎贝尔(G. L. Campbell)、徐贯云、潘澄波和吴麟书。^⑤

1937年5月,怡和洋行作为怡和纱厂的总经理,提议发行20万股新股,得到咨询委员会的批准。这20万股新股每股面值5两(笔者按:可能为了与1933年前发行的股票货币单位相一致,“两”只是虚的已弃用的货币单位,实际发行价以法币元为单位),发行价12.5元,以5股老股配售1股新股的比例将认购机会优先提供给1937年6月8日前注册登记的股东。^⑥

估计咨询委员会成员的任职并不是由股东提名的,提名权似掌握在受委托代理经营的怡和洋行手里,所以不叫董事会,改称咨询委员会,或顾问委员会。从已收集到的资料看,大多数委托经营的企业并没有成立咨询委员会,企业仍然有董事会,代理企业的重要决策还须经董事会批准。但除非涉及到企业的解散、出售、重组等特别重大的事件,在一般情况下,董事会的作用大大降格了。

三、外商橡胶公司代理经营权的集中

橡胶公司代理经营权的集中是一大特色。我们可以通过考察一个时间段(如1921—1923年)的3家代理方经营公司和3个个人的情况来认识这一特色。首先看3家公司的情况。这3家代理方经营公司是汇通公司、祥茂公司和德隆公司(R. N. Truman & Co.)。1921—1923年由汇通公司代理经营的橡胶公司有15家,如表1所示。

表1 汇通公司代理经营的橡胶公司(1921—1923年)

资料年份	橡胶公司名	股东年会届数	汇通代理经营权	股东会主席	资料来源
1921	Chempedak Rubber & Gambier Estate, Ltd.	11	秘书兼总经理	A. J. Welch	NCH. Feb. 5, 1921, p. 356
1921	Anglo-Java Estates, Ltd.	11	同上	A. J. Welch	NCH. Apr. 2, 1921, p. 37
1921	Kroewoek Java Plantations, LD.	11	同上	A. J. Welch	NCH. Apr. 9, 1921, p. 111
1921	Ziangbe Rubber Co., Ltd.	11	同上	A. J. Welch	NCH. Apr. 23, 1921, p. 257

① “Mill Amalgamation Proposals,” *The North China Herald*, Mar. 5, 1921, p. 621.

② “Ewo Cotton S. & W. Co., LD.,” *The North China Herald*, Mar. 26, 1921, pp. 807-808.

③ “Ewo Cotton Mills, LD.,” *The North China Herald*, Jun. 18, 1921, p. 827.

④ “Meetings: Ewo Cotton Mills, LD.,” *The North China Herald*, Mar. 20, 1926, p. 528.

⑤ “Meetings: Ewo Cotton Mills, LD.,” *The North China Herald*, Mar. 19, 1927, p. 456.

⑥ “Meetings: Ewo Cotton Mills, LD.,” *The North China Herald*, May 19, 1937, p. 292.

续表 1

资料年份	橡胶公司名	股东年会届数	汇通代理经营权	股东会主席	资料来源
1921	Shanghai Klebang Rubber Estate	6	同上	F. J. Burrett	NCH. Apr. 23, 1921, p. 257
1921	Java Consolidated Estates	11	同上	A. J. Welch	NCH. Apr. 30, 1921, p. 329
1921	Shanghai Seremban Rubber Estates	6	同上	R. S. Ivy	NCH. Apr. 30, 1921, p. 329
1921	Tebong Rubber & Tapioca Estate, Ld.	13	同上	A. J. Welch	NCH. Jul. 2, 1921, p. 41
1921	Bukit Toh Alang Rubber Estates	11	同上	N. G. Maitland	NCH. Jul. 30, 1921, p. 340
1921	Senawang Rubber Estates, Ld. (1921)	法定成立会	同上	E. T. Byrne	NCH. Oct. 1, 1921, p. 40
1921	Cheng Rubber Estates, Ld.	11	同上	R. S. Ivy	NCH. Oct. 22, 1921, p. 246
1921	Alma Estates, Ld.	不详	同上	E. T. Byrne	NCH. Dec. 31, 1921, p. 913
1923	Anglo-Dutch (Java) Plantations, Ld.	13	同上	G. Grayrigge	NCH. Mar. 24, 1923, p. 827 NCH. Apr. 5, 1924, p. 16
1923	Repah Rubber & Tapioca Estates, Ld.	10	同上	B. A. Clark	NCH. Mar. 24, 1923, p. 808
1923	See Kee Rubber Estates (1918)	5	同上	C. H. Rutherford	NCH. Oct. 27, 1923, p. 258

资料来源:根据 *The North China Herald* 各期相关报道编制。“NCH”是北华捷报的缩写。

说明:表中“资料年份”仅指资料出处的时间,并不是指仅这一年有代理经营权,股东会主席的任职情况也是这样。表2、表3、表4情况类似,不再一一注明。

在汇通公司代理经营的这15家橡胶公司中,除1家成立年不详外,其余成立于1910年的有8家,成立于1909年的1家,成立于1908年的1家,成立于1910年后的也有4家。而15家公司开股东会,韦尔奇(A. J. Welch)当会议主席的有6家之多。会议主席应该是董事会成员。1930年主要为橡胶公司融资的橡胶信托公司(Rubber Trust Co.)成立,汇通又成为橡胶信托公司的秘书兼总经理。^①

祥茂公司在这期间则充当13家橡胶公司的代理经营机构,参见表2。

表2 祥茂公司代理经营的橡胶公司(1921—1922年)

资料年份	橡胶公司名	股东会届数	祥茂代理经营权	董事或股东会主席	资料来源
1921	Consolidated Rubber Estates (1914), Ld.	7	秘书兼总经理		NCH. Apr. 16, 1921, p. 186
1921	Dominion Rubber Co. Ld.	7	同上		NCH. May 21, 1921, p. 545
1921	Kamunting (in Kedah) Rubber Plantation Co. Ld.	不详	秘书		NCH. Jun. 4, 1921, p. 682
1921	Karan Rubber Estate Co. Ld.	11	总经理		NCH. Jun. 25, 1921, p. 896
1921	Shanghai Kelantan Rubber Estates, Ld.	5	秘书兼总经理		NCH. Jul. 2, 1921, p. 40
1921	Tanah Merah Estates, Ld.	5	同上	C. R. Burkill 会议主席	NCH. Jul. 9, 1921, p. 116
1921	Dadang Rubber Co.	11	同上	C. R. Burkill 会议主席	NCH. Jul. 23, 1921, pp. 269 - 270
1921	Shanghai Pahang Estate, Ld.	8	同上		NCH. Oct. 8, 1921, p. 104
1921	Shanghai Kedah Plantations, Ld.	法定成立会	同上	C. R. Burkill 董事	NCH. Nov. 5, 1921, p. 392
1921	Kota Bahroe Rubber Estates (1921)	法定成立会	同上	C. R. Burkill 会议主席	NCH. Nov. 12, 1921, p. 455; NCH. Oct. 20, 1923, p. 188
1922	Kapala Islands Estates, Ld. (1912)	9	同上	C. R. Burkill 董事	NCH. May 20, 1922, pp. 545 - 546
1922	Bute Plantations (1913), Ld.	9	总经理	C. R. Burkill 会议主席	NCH. Apr. 22, 1922, p. 246
1922	Sungei Duri Rubber Estate, Ld.	12	秘书兼总经理		NCH. Oct. 28, 1922, p. 235

资料来源:根据 *The North China Herald* 各期相关报道编制。

说明:估计担任股东会主席的前提必须是董事会成员。

① “Rubber Trust Annual Meeting,” *The North China Herald*, Dec. 12, 1934, p. 419.

祥茂公司的伯基尔(C. R. Burkill)还是该公司拥有代理经营权的这 13 家橡胶公司中约 6 家公司的董事。一般橡胶公司的董事会仅有 3 人组成。德隆公司在此期间则取得 6 家橡胶公司的代理经营权,德隆公司的主要投资人并且是 10 家橡胶公司的董事,参见表 3。

表 3 德隆公司代理经营或其成为董事的橡胶公司(1921—1923 年)

资料年份	橡胶公司名	股东会届数	德隆代理经营权	董事或股东会主席	资料来源
1921	Kota Bahroe Rubber Estates, Ld.	7		T. E. Truman 主席	NCH. Jan. 15, 1921, p. 157
1921	New Amherst Rubber Estate, Ld.	4	总经理		NCH. Feb. 19, 1921, p. 466
1921	Anglo-Dutch (Java) Plantations, Ld.	不详	总经理	R. N. Truman 主席	NCH. Mar. 26, 1921, p. 809
1921	Semambu Rubber Estates, Ld.	8	总经理	R. N. Truman 主席	NCH. Apr. 30, 1921, p. 329
1921	Kapala Islands Rubber Estates, Ld.	8		R. N. Truman 主席	NCH. May 28, 1921, p. 606
1921	See Kee Rubber Estates (1918), Ld.	3	秘书兼总经理	R. N. Truman 董事	NCH. Oct. 8, 1921, p. 103
1922	Chemor United Rubber Co., Ld.	10	秘书兼总经理	R. N. Truman 董事	NCH. Apr. 15, 1922, p. 180
1922	Sua Manggis Rubber Co., Ld.	12		R. N. Truman 董事	NCH. Apr. 22, 1922, p. 246
1922	Shanghai-Malay Estates, Ld.	12		R. N. Truman 董事	NCH. Apr. 29, 1922, p. 319
1923	Chempedak Rubber And Gambier Estate Ld.	13		R. N. Truman 董事	NCH. Feb. 10, 1923, p. 387
1923	Batu Anam (Johore) Rubber Estates, Ld.	10	总经理	R. N. Truman 董事	NCH. Apr. 28, 1923, p. 244

资料来源:根据 *The North China Herald* 各期相关报道编制。

说明:估计担任股东会主席的前提必须是董事会成员。

由上述三表可知,在上海的外商橡胶公司虽然众多,但代理经营权和产业控制权是很集中的。随着时间的变迁,新企业设立,旧企业改组或倒闭,代理经营的情况也会发生变化。1926 年 1 月,由汇通公司代理经营的上海外商橡胶公司共有 18 家之多,而祥茂公司代理经营的橡胶公司有 9 家。^①

代理经营权表现为一个机构承接了另一个机构的经营管理权,而取得代理经营权的企业又常常会委托他们的代表去具体管理企业,当然,根据合同,这样的代表是可以随时变动的。这类代表人选,往往是橡胶业中的活跃份子。他们可能对很多橡胶企业有投资,而且具有一定的管理才能。斯图尔特(C. J. L. Stewart)就是其中很有代表性的一位。

表 4 斯图尔特在橡胶公司业界的地位(1921—1923 年)

资料年份	橡胶公司名	代理经营公司的代表	董事或清算师	资料来源
1922	Chempedak Rubber & Gambier Estate, Ld.	汇通的代表		NCH. Feb. 18, 1922, p. 462
1922	Anglo-Java Estates, Ld.	汇通的秘书		NCH. Mar. 25, 1922, p. 834
1922	Shanghai Seremban Rubber Estates, Ld.		董事	NCH. Apr. 1, 1922, p. 39
1922	Shanghai Klebang Rubber Estates, Ld.		董事	NCH. Apr. 8, 1922, p. 109
1922	Senawang Rubber Estates, Ld.	汇通的代表		NCH. May 13, 1922, p. 466
1922	Tebong Rubber Estates, Ld.	总经理代表		NCH. May 27, 1922, p. 616
1922	Cheng Rubber Estates, Ld.	汇通的代表		NCH. Oct. 14, 1922, p. 94
1922	Shanghai Pahang Rubber Estate, Ld.		董事	NCH. Oct. 28, 1922, p. 235
1923	Alma Estates, Ld.		董事	NCH. Jan. 27, 1923, p. 247
1923	Bukit Toh Alang Estates, Ld.	汇通的代表		NCH. Feb. 17, 1923, p. 460
1923	New Amherst Estate, Ld.		董事	NCH. Mar. 3, 1923, p. 598
1923	Repah Rubber & Tapioca Estates, Ld.	汇通的代表		NCH. Mar. 24, 1923, p. 808
1923	Ziangbe Rubber Co., Ld.	汇通的代表		NCH. Apr. 14, 1923, p. 111

① “The Value of Rubber Shares,” *The North China Herald*, Jan. 23, 1926, p. 153.

续表 4

资料年份	橡胶公司名	代理经营公司的代表	董事或清算师	资料来源
1923	Java Consolidated Rubber & Coffee Estate, Ld.	汇通的代表		NCH. Apr. 14, 1923, p. 113
1923	Kroewoek Java Plantations, Ld.	汇通的代表		NCH. Apr. 21, 1923, p. 177
1923	Senawang Rubber Estates Co., Ld.		停业清算师	NCH. Jun. 23, 1923, p. 828

资料来源:根据 *The North China Herald* 各期相关报道编制。

在 1922—1923 年的两年中,斯图尔特充当了 10 家橡胶公司代理经营方的代表,主要是充当了汇通公司的代表,可见其与汇通公司的关系异常紧密。他还是另外 5 家橡胶公司的董事。当 1 家橡胶公司停业清理时,他又充当了该公司的清算师。另一位橡胶业界的活跃分子是格雷里奇(G. Grayrigge)。有一家橡胶公司(Repah Rubber & Tapioca Estates, Ld.)原来是委托英商壳件有限公司(Hopkins, Dunn & Co., Ld.)代理经营的,壳件公司是其秘书兼总经理,双方合约于 1923 年 1 月 1 日到期后,该橡胶公司不再与壳件公司续约,转而任格雷里奇为代理商。^① 格雷里奇以个人身份任一家橡胶公司的代理商,这在橡胶业中是非常罕见的。另一家橡胶公司(The Tebong Rubber Estate, Ld.)的委托代理方是汇通公司,格雷里奇作为汇通公司的代表,具体管理该橡胶公司事宜。^② 但格雷里奇并不像斯图尔特那样,参与管理那么多的橡胶公司,他更像是一个橡胶业的投资人,据初步统计,在 1922—1923 年间,他是 4 家橡胶公司董事,4 家橡胶公司股东大会的主席。^③ 估计担任股东大会主席的人选必须是其董事会成员,所以他应该是 8 家橡胶公司的董事。与他情况类似的还有韦尔奇。韦尔奇是一家橡胶公司委托代理经营方的代表,^④ 并对另外至少 5 家橡胶公司有投资,被选为董事。^⑤

由上可知,上海众多外商橡胶公司的代理经营权和控制权掌握在一个小圈子手里。所有权分散,但经营和控制权集中。

四、交易成本较高而约束较少的代理制度

代理经营制度是一项成本颇高而约束较少的制度。把经营权转让出去的企业规模越大,成本也就越高。棉纺织公司等大型企业的委托成本是很高的。统益纱厂原先给自己由董事出任的经理月薪是 200 元,一年不过 2400 元,约合 1714 两,而代理经营后却要付给庚兴洋行纯益金的 10%,在公司无盈利或很少盈利的时候每年也要付给庚兴不低于 2 万两的代理费。这一代价是巨大的,落差非常明显。即使公司无盈利,委托庚兴洋行代理的代价约也高达原先由董事自任经理的 11.67 倍。

① “Company Meeting: Repah Rubber Co.,” *The North China Herald*, Dec. 2, 1922, p. 603.

② “Company Meeting: The Tebong Rubber Estate, Ld.,” *The North China Herald*, May 12, 1923, p. 395.

③ 任董事的 4 家公司是: Dominion Rubber Co., Ld. (“Dominion Rubber Co.,” *The North China Herald*, Apr. 28, 1923, p. 245), Bukit Toh Alang Rubber Estates, Ld. (“Bukit Toh Alang Rubber Estates,” *The North China Herald*, Jul. 28, 1923, p. 256), See Kee Rubber Estates(1918), Ld. (“The See Kee Rubber Estates,” *The North China Herald*, Oct. 27, 1923, p. 258), Samagaga Rubber Estate, Ld. (“Company Meeting: Samagaga Rubber Estate, Ld.,” *The North China Herald*, Dec. 15, 1923, p. 763);任股东大会主席的 4 家公司是: Shanghai-Malay Rubber Estates, Ld. (“Company Meetings: Shanghai-Malay Rubber Estates, Ld.,” *The North China Herald*, Apr. 21, 1923, p. 177), Semambu Rubber Estates, Ld. (“The Semambu Rubber Estates, Ld.,” *The North China Herald*, Apr. 21, 1923, p. 179), Batu Anam(Johore) Rubber Estates, Ld. [“Company Meetings: Batu Anam(Johore) Rubber Estates,” *The North China Herald*, Apr. 28, 1923, p. 244], Anglo-Dutch (Java) Plantations, Ld. [“Company Meetings: Anglo-Dutch (Java) Plantations,” *The North China Herald*, Jun. 9, 1923, p. 685]。

④ “Company Meetings: Shanghai Seremban Rubber Estates,” *The North China Herald*, Mar. 24, 1923, p. 806.

⑤ 这 5 家公司是: Anglo-Java Estates, Ld. (“Company Meetings: Anglo-Java Estates,” *The North China Herald*, Apr. 14, 1923, p. 110), Ziangbe Rubber Co., Ld. (“Company Meetings: Ziangbe Rubber Co.,” *The North China Herald*, Apr. 14, 1923, p. 111), Java Consolidated Estates, Ld. (“Company Meetings: Java Consolidated Estates, Ld.,” *The North China Herald*, Apr. 14, 1923, p. 113), The Kroewoek Java Plantations, Ld. (“Company Meetings: The Kroewoek Java Plantations,” *The North China Herald*, Apr. 21, 1923, p. 177), Cheng Rubber Estates, Ld. (“Company Meetings: The Cheng Rubber Estates,” *The North China Herald*, Oct. 6, 1923, p. 39)。

庚兴洋行所获得的代理权也远远大过一般企业制度下的总经理权限。一般意义上的总经理,总要接受董事会的领导,董事会对重大决策握有决策权。统益委托庚兴经营,是介于代理与信托之间,统益董事会对庚兴洋行几乎没有制约。我们可以从以下几点来进行分析:第一,统益与庚兴的合同中,对庚兴没有任何目标约束条款,既没有利润或收益的保底指标,也没有规模或技术结构改变的要求,抑或在管理方面达到何种水准的要求。第二,合同期四年,四年后庚兴有继续四年的优先权,而统益则并没有续约与否的主动权,也没有任何条文规定,在何种情况下,统益如对庚兴的经营不满意,可以解除合同。第三,根据由冯炳南律师起草的合同的详细条文第十三条,庚兴可以委派任何人来履行经理人的职责,并没有规定特定的人选。^① 第四,自从统益委托庚兴经理后,统益董事会很少开会,更少讨论企业事务并作出决定,庚兴洋行也不派人参加董事会议报告事项和接受指示。这说明统益董事会已经被边缘化了,它不再能够履行指导总经理的职责。老公茂纱厂的代理经营方阿尔伯特洋行(Illbert & Co., Ltd.) 1920年2月取得的上年度盈利佣金就高达83241两。^② 代理方有为被代理方融资的责任,但即使是聘用自然人担任总经理,其经营职责中的重要一条就是为企业融资。

较小的企业,如外商橡胶公司,在上海等地并不设加工生产基地,代理经营方主要做一些粗胶的收购、仓储、向欧美运销,以及相关的谈判、融资、保险、运输事宜,工作量不是太大,所以报酬一般在每年几千两之内。但在橡胶供过于求、利润大大缩小的情况下,这样的成本也是十分沉重。

1935年12月,在上海一家外商橡胶公司(Ayer Tawah Rubber Plantation Co.)第26届年会上,有股东质疑行使代理经营权的一家洋行从公司获得的报酬过高,合约三年一订,每年约有5035元,外加给股东派息额1%的佣金,认为马六甲海峡那边的代理商已在降低收费,上海也有任秘书兼总经理的机构在降低费用(如Geddes Trading & Dairy Farm Co., Ltd.),本公司也应参照执行。^③ 5000多元的年报酬应该不算很高,但可能这家橡胶公司的业务量不大,相对就显得给代理方的报酬过高了。1936年还有一家外商橡胶公司给予其秘书代理经营权的年报酬是8200元,合约至1940年止,也在股东会上被认为过高。^④ 有人呼吁,由机构代理的秘书、总经理应该通过市场竞聘,才能降低费用。^⑤ 但难以实行,因为掌握代理经营权的少数公司及个人的专业素质和经验无可替代。在1936年一家橡胶公司的股东年会上,有股东指出:公司的管理费用已经超出橡胶净销售额的10%,且几乎接近净利润的40%。有人建议把上海所有外商橡胶公司合并成一个公司,这样就可以大大地节省代理费用和管理费用。也有人认为,从可行性考虑,把所有上海的外商橡胶公司合并成四五家,则更实际。^⑥

从技术角度讲,合并的提议是有依据的。上文已经论及,上海外商橡胶公司的代理经营权和产业控制权是很集中的,这为企业的合并提供了基础。1910年橡皮股票风潮期间,有人就建议过将种植园在马来西亚一带的25家橡胶公司合并,以大大减少董事费用,减少代理经营费用和管理费用。^⑦ 1937年5月,上海有两家橡胶公司(Klebang Rubber Co., Ltd. 和 Chemor United Rubber Co., Ltd.)通过交换股份而顺利实现了合并,这两家公司的董事会各由3人组成,而有两个人同时是这两家公司董事会的成员(C. F. Shackleton 和 A. J. Welch)。^⑧ 而在马来亚、爪哇等地的橡胶种植园,其代理经营权也是很集中的,如马六甲海峡一带的胶园代理经营权主要掌握在一家公司(Kennedy, Burkill & Co., Ltd.)手里,其投资人“Burkill”与上海的祥茂洋行的投资人应该是有血缘关系的。这家公司“实

① 冯炳南起草的详细合同文本,见《统益纱厂董事会议录》(1928年7月5日),上海市档案馆藏,档号Q194-1-70。

② “Meetings: Laou Kung Mow Cotton Mill,” *The North China Herald*, Feb. 28, 1920, p. 566.

③ “Company Meetings: Barrage of Questions at Ayer Tawah,” *The North China Herald*, Dec. 25, 1935, p. 528.

④ “Company Meetings: Rubber Company Secretaries’ Fees,” *The North China Herald*, May 13, 1936, p. 286.

⑤ “Rubber Company Replies to Local Critics,” *The North China Herald*, Mar. 18, 1936, p. 494.

⑥ “Company Meetings: S. P. A. in Action Against Local Rubber Co.,” *The North China Herald*, Mar. 25, 1936, p. 539.

⑦ “Correspondence: Shanghai Rubber Companies,” *The North China Herald*, Sept. 23, 1910, p. 732.

⑧ “Company Meetings: Rubber Companies Amalgamation,” *The North China Herald*, May 26, 1937, p. 336.

际上能够代表所有上海橡胶公司的利益”。^①

但各公司股东们的利益还是有差异的,胶园经营有好坏之分,成本和质量有高低之分,销路有畅滞之分,公司利润有高低之分,经营成绩好的企业当然不愿意与经营成绩不如自己的公司合并。所以,橡胶公司的合并可能是一个循序渐进的过程,而不会在一夜之间以“大爆炸”的方式取得成功。在这样的情况下,努力降低管理成本可能是更现实的选择。在1932—1934年间,有一家橡胶公司(Bute Plantations, Ltd.)的代理经营方祥茂公司降低上海的管理费用约20%,并不止一次地为该橡胶公司提供贷款或担保,助其渡过难关。^② 中国国际投资信托公司(International Investment Trust of China)的秘书兼总负责是谭史庞公司(Turner, Sturrock & Brown),谭史庞公司主动减少了酬金,1934年度的酬金是59326元,1935年度的酬金是51889元,1936年度的酬金是27277元。^③

代理经营制度在近代中国的外商企业中盛行,其主要原因有两个:其一是中高端人力资本稀少,而人力资本本土化的进程又比较缓慢,职业经理人阶层及其市场尚未形成;其二是在一些行业中,市场并未充分竞争,一些机构在一定程度上控制了资源、技术和市场,它们成为代理经营的热门选择。而在华商企业方面,由别的机构代理经营的情况很少发生,这可能与华商的伦理观念和商业习惯有内在关系。统益纱厂的创办人吴麟书多年在怡和纱厂的咨询委员会和上海纺织株式会社以及崇信纱厂的董事会任职,^④耳濡目染,才可能在自己有病辞去统益总经理职位后,参照崇信纱厂模式,委托庚兴洋行代理经营,最后庚兴洋行收购统益,也是走的崇信路线。

The Agency Management System of Foreign Enterprises in Modern China

Du Xuncheng

Abstract: In modern China, some enterprises implemented the agency management system. The so-called agency operation means that an enterprise transfers its management rights and part of its decision-making rights to another enterprise by way of contract. In most cases, this system mainly exists among foreign enterprises, and only a few Chinese enterprises entrust foreign enterprises to operate as agents. In some foreign enterprises that operate as agents, the agents make decisions by an advisory committee instead of the board of directors. The agency right of foreign rubber companies tends to be concentrated. The entruster has higher cost and less rights, but this system could not be cancelled in modern China. In general, China's human capital is relatively scarce, including foreign technical and managerial talents who come to China to engage in economic activities. The localization process of human capital is also slow, and the professional manager class and its market have not yet formed. In some industries, the market is not fully competitive, such as foreign trade, rubber garden company industry, a few institutions have control over resources, technology and market to a certain extent. In this way, the entrusted advantage of the enterprise agent is a logical choice for some enterprises.

Keywords: Modern China, Foreign Enterprises, Agency Management, Advisory Committee

(责任编辑:高超群)

① “Company Meetings: Alma Estates,” *The North China Herald*, Dec. 22, 1923, p. 834.

② “Company Meetings: Bute Plantations, Ltd. Storing Meeting,” *The North China Herald*, Apr. 1, 1936, p. 28.

③ “Company Meetings: International Investment Trust of China,” *The North China Herald*, Jun. 17, 1936, p. 498.

④ 吴麟书是崇信纱厂董事。“Meetings: Zoong Sing Cotton Mills, Ltd.,” *The North China Herald*, Oct. 22, 1927, p. 152.