

## 清代中国票号海外企业文化的发展：以合盛元为例

赵博文

青岛大学经济学院, 青岛 266071, 山东, 中国

**摘要：**合盛元票号是清代晋商的典型代表。该号创立于 19 世纪初，在积极拓展国内业务的同时，主动将其服务向东延伸，先后在朝鲜与日本设立分号与支店，开展金融汇兑业务。在海外拓展的过程中，合盛元形成了颇具创新意味的企业文化，主要包括：主动开拓业务、探索国际金融疆域的进取精神；敏锐体察客户需求、以市场需要为导向的经营策略；以及优先任用年轻管理者、雇佣外籍人员的用人方针。这些开放而进取的企业价值观，使合盛元在东亚地区获得了显著的商业影响力，也留下了一份可为后世借鉴的企业精神遗产。

**关键词：**合盛元；海外拓展；企业文化

## The Development of Overseas Corporate Culture of Chinese Bank in the Qing Dynasty: A Case Study of Heshengyuan

BoWen Zhao

School of Economics, Qingdao University, Qingdao 266071, Shandong, China

**Abstract:** The Heshengyuan Bank is a paradigmatic example of the Shanxi merchants during the Qing Dynasty. Established in the early 19th century, the bank actively expands its domestic operations and takes the initiative to extend its services eastward. It establishes branches and subsidiaries in Korea and Japan, engaging in financial transactions. During its overseas expansion, the firm develops an innovative corporate culture that includes the following elements: a proactive approach to business expansion and the exploration of international financial territories; an astute awareness of customer demands, with a business strategy oriented towards market needs; and a policy of prioritizing the employment of young executives and the hiring of expatriate personnel. These culturally open and progressive corporate values facilitate Heshengyuan's significant commercial influence within the East Asian region and bequeath a legacy of corporate ethos that serves as a valuable reference for subsequent generations.

**Keywords:** Heshengyuan; Overseas expansion; Corporate culture

### 一、引言

合盛元票号由茶庄改组而成，创立于 1837 年，其创设时间与中国第一家票号——创立于 1823 年的日昇昌几乎同时，二者同属最早一批经营金融汇兑业务的近代商号。总号设于祁县西大街，出资人为祁县人郭元丰与张廷将。值得注意的是，张廷将乃太谷商号大盛魁创始人之一张杰的后裔。该号的主要经理人有渠寿长、何鸿

儒、渠庆浩等。票号初创时资本为白银六万两，分为十股，每股六千两；至中期，资本额增至五十万两，公积金达六百五十万两。

合盛元是晋商票号中积极向东亚开展国际汇兑与跨国银行业务的代表。至 1917 年，合盛元票号在各地共设分号七十九处，包括：北京、保定、天津、芦台、张家口、兴化、获鹿、太原、祁县、太谷、交城、文水、大同、归化、丰镇、包头、忻州、宗艾、汾州、平遥、蓟城、河东、解州、绛州、盛京、营口、锦州、昌图、东沟、铁岭、安东、凤凰、吉林、西安、三原、兰州、汴梁、禹州、鲁山、石谷、道口、周家口、洛阳、徐州、社旗、南阳、济南、周村、烟台、湖北、汉口、湖南、湘潭、南京、苏州、上海、镇江、安庆、芜湖、亳州、南昌、九江、成都、重庆、云南、贵州、杭州、福州、广州、香港地区、桂林、梧州、黑龙江、朝鲜王京、仁川、神户、大阪、东京 [1]。

作为中国最具影响力的金融机构之一，合盛元在拓展银行业务的同时，也传播了中国票号的企业文化。这一典型的企业文化可从三个方面加以观察：其一，合盛元率先东出国门，拓展了中国票号的国际金融疆域；其二，它敏锐地捕捉客户需求，以市场为导向开展经营；其三，合盛元重视年轻的管理者，并雇佣外籍员工以拓展其海外业务。

从 20 世纪初这些分号的地域分布来看，合盛元票号已经编织起一张覆盖全国大部分地区的金融网络，并将业务向东扩展至朝鲜与日本。目前学界对合盛元票号的研究主要集中于以下几个方面：有研究整理了合盛元开拓海外市场的史实 [2]；有研究从该号海外经营者的视角出发，重构了沈书楷远赴日本与朝鲜设号的故事；有研究强调了使合盛元票号得以在日本顺利设立的历史条件 [3]；亦有研究认为，合盛元日本分号的兴衰与中日贸易的走向及东亚金融格局的变动密切相关 [4]；还有研究梳理并讨论了合盛元票号在日本的经营状况等问题。总体而言，学界对合盛元海外企业文化的研究尚显稀少；本文尝试探讨合盛元票号在其业务东进过程中所展现出的晋商开放精神。

## 二、合盛元向东亚拓展概述

合盛元票号的海外拓展，是经由其营口分号逐步向东推进的，最初延伸至朝鲜。1896 年（光绪二十二年），在安东（今丹东，位于辽宁省东南部鸭绿江与黄海交汇处，与朝鲜新义州相邻）设立支号之后，合盛元票号在朝鲜新义州设立了代办处，开办国际汇兑业务。1900 年（光绪二十六年），新义州代办处更名为合盛元支号，同时在南龟山增设一处分号。合盛元票号是近代中国最早走出国门、率先经营国际金融业务的金融机构之一。

1906 年，合盛元营口分号经理沈书楷东渡日本筹设支店。翌年，合盛元票号在日本神户设立分号，定名为华商合盛元银行神户支行，其后又在东京、大阪以及朝鲜仁川等地设立代办处。

在合盛元经理何鸿儒呈递清政府的文书中，他提到了合盛元勇于设立海外分号的两点缘由：其一，外国银行相继在我国境内设立分行；其二，东亚与东南亚地区有为数众多的华人工商业者，设立海外分号有利于中国工商企业的经营。应当指出的是，中日之间频繁的贸易往来，是推动合盛元票号将金融服务延伸至日本的重要背景。

合盛元票号代清政府承办了大量对日官款汇兑业务，实际上发挥着“官银行”的作用。在 20 世纪初的一段时期内，它逐渐成为与户部银行、大清银行并列的近代最具影响力的金融机构之一 [5]。1907 年至 1908 年间，其年汇兑额达两千万日元，按当时百分之零点五的汇率计算，仅汇兑一项，合盛元的收益即达十万日元。

## 三、合盛元在海外发展中形成的企业文化

作为中国最具影响力的金融机构之一，合盛元向东亚的成功拓展，与其开拓进取的精神、以市场需求为导向的战略布局，以及不拘一格的人才选用制度密不可分。在海外经营的过程中，合盛元票号正是通过践行上述三点，不断推进其海外业务的发展。

### （一）合盛元率先东出国门，拓展了中国票号的国际金融疆域

自 1845 年英国丽如银行进入中国之后，花旗银行、汇丰银行等外国银行相继在我国设立分行，垄断了中国的对外贸易与国际货币结算。在中日贸易关系日益深化的背景下，在营口（甲午战争之前中国东北唯一的通商口岸）设有分号的合盛元票号意识到，唯有师法外国银行、向外拓展，方能抵御外国银行对中国国际金融业务的侵夺。在关于设立海外分号的呈文中，合盛元总经理何鸿儒写道：

“溯自中外互市以来，我国商业进而为世界之竞争，外人辇货东来载资西去者日益加盛，而各国之在我国设立银行者遂相踵起。由此以推，则银行与商业之联系良可烛见。然各国设立银行，则其利在彼，不特列邦之财政籍以扩张，即我国至利权浸为所夺。”

这份材料着重指出，随着互市贸易的发展，外国货物日益出现于中国市场；与此同时，外国银行在华设立分行，分享着中国商业发展所带来的利润。这被视为对中国商业主权的侵夺。另有一份材料，同样凸显了当时于海外设立银行的紧迫性。1907 年的《大公报》曾记载称：

启者，近来环球大通，商务争盛，而国家特设专部鼓励讲求，惟我商人亦须及时起发，以图扩充。乃观各国银行来吾邦开设者甚多，其晋之汇业一途亦与银行所司无异，然独不能出洋半步，良可慨也。（本号）有鉴于此，特选派妥人，提出重款，先至东洋各处创办支庄 [6]。

这份材料重申，晋商必须在区域竞争的进程中努力走向世界。它们体现出中国商人的经营眼光，也彰显了中国商人的海外价值。

1907 年 2 月 13 日，《神户又新日报》刊发了一篇题为《清国人的银行分号》的报道，称：“随着中日贸易的发展，总号设于安东县的合盛元票号申请在海岸街二丁目设立分号，成为一家办理汇兑与留学生汇款业务的金融机构。清商沈书楷被任命为该分号经理，此次已获批准。该行为本县第一家清国人开设的银行。”尽管报道中关于合盛元总号设于安东县的信息有误，但其余内容仍属可信。合盛元票号确为当时第一家清朝银行。

面对强劲的外国竞争者，合盛元票号迎难而上，率先就设立海外分号的必要性与可行性展开讨论。通过将业务范围拓展至海外，合盛元展现出敢为人先的进取精神，勇于探索与尝试。

### （二）合盛元敏锐捕捉客户需求，以市场为导向开展业务

1906 年前后，在日本的中国留学生已有数万人之众，遑论大量由政府派遣的考察人员以及工商业者。随着赴日留学人数的增加，东亚与东南亚地区亦有众多华人工商业者。设立海外分号，有利于服务海外华人社区，并协助中国国民在东亚从事工商活动。1907 年之前，这些人的汇款业务不得不依赖外国银行。面对广阔的日本金融汇兑市场以及华侨日益增长的跨境汇款需求，合盛元敏锐地发现了这一商机，并着手探索在日本设立分号的可能性。

1907 年之后，合盛元票号成为在日中国留学生的主要服务机构，并承办了中日之间的主要业务。不仅如此，该号还深度介入中日贸易汇兑，力图扩大其在日本商业市场中的份额。合盛元日本分号经理沈书楷曾提到：在日本的汇款业务多与天津、上海往来，因为中国自日本购入火柴、海带与杂货等物品，而日本则从中国东三省购入豆油、豆饼与大豆。1907 年至 1908 年间，该号年业务量超过两千万两。汇率依入账先后确定，普通汇率约为每票四十日元，每万两银收取五十两的汇费 [7]。据此推断，日本分号的年收入在十万两白银以上。与同期国内其他票号的利润相比，合盛元的获利可谓相当可观。

1907年（光绪三十三年）刊登于《盛京时报》的合盛元告白，同样明确了服务在日中国旅客需求的定位。在题为《山西合盛元票号分设日本支点告白》的公告中，其文称：

“启者，缘我国仕官游历留学东瀛者，既多且众，而往来川费，兼诸需款项，时有不便之虞，本号有鉴于此，故而分设于彼，当以银行事业、报告日政府，已蒙允许认可，准本号在东京、神户、横滨、大阪以及韩国仁川等处、开设合盛银行支点，专办汇兑兼存放款项，如蒙光顾，本号我国各省各口岸俱有分号，其会水一切格外克己，以应招徕，到东时，诸凡接待无不周到，以联我海内胞之谊，此蔽号赴东分设情形，恐未周知用，特登报声明，此启。”

这份材料所表达的要点，主要围绕赴日求学与工作的中国人展开，承诺为海外同胞提供帮助。为使更多人知晓合盛元票号已在日本设立分号，他们特意在报纸上刊登了告白。

基于客户需求，合盛元已具备一种雏形意义上的“用户思维”。这意味着经营企业需要一种以用户为中心的心态，从客户的角度考虑问题；唯有在理解客户想法之后，方才生产并改进产品，以求精准满足客户需求，并为其痛点提供优质的解决方案。在评估了在日华侨以及中日贸易的需求之后，合盛元果断东进、开设海外分号，并积极参与中日之间的金融活动。这体现出合盛元管理者前瞻性的、以市场为导向、以客户为中心的企业文化。

### （三）合盛元重用年轻管理者并雇佣外籍员工以拓展海外业务

沈书楷是该号业务东进过程中的重要管理者。他是山西祁县沈村人，出身贫寒之家，无力延请塾师。十五岁时，他进入合盛元票号当学徒，很快便得到号内领导层的赏识。年仅十八岁，他即被委以重任，出任营口分号经理，堪称破格提拔的典型。在营口分号任职期间，沈书楷改革经营方式，雇佣日本员工承办对外业务，并广泛招揽外商业务，尤其是与日本相关的业务。这使营口分号由险境转为稳固，并使其得以与日商、俄商相竞争。在沈书楷的带领下，合盛元很快在东北亚地区实现盈利，同时也成为中国第一家雇佣外籍员工的民族金融机构 [8]。

在一篇分析 1914 年票号衰落原因的文章中，《申报》亦提到了合盛元对员工的重视：

合盛元号，前此以人材称盛，东洋分肆，一时有诤为识时者，然据老于市。”

尽管这份材料分析的是 20 世纪初大量票号衰落的原因，但仍可从这一描述中看出，合盛元极为重视员工的才干。文章称，合盛元向来以人才济济著称，尤其是在其向海外发展之后。

合盛元票号大胆任用年轻的管理者并雇佣外籍员工，打破了晋商票号传统的人事用工格局。面对营口分号的经营危机，为迅速改善号内业务，年轻的沈书楷被破格任命为分号经理。在雇佣外籍员工的基础上，他们积极融入当地的社会网络，迅速了解海外市场，不仅稳定了东北市场，也为海外业务的拓展奠定了较为坚实的基础。

## 四、合盛元企业文化的当代价值

合盛元票号是晋商东进群体中极具代表性的一例。全球视野贯穿于该号经营的始终，它始终基于一种向外看、开放而进取的世界观持续拓展。尽管有学者认为，合盛元向日本的拓展并未达到最初预期的贸易市场份额，其海外经营也仅维持了四年有余，时间不可谓长；但正是在这四年之中，合盛元在日本复杂的金融竞争环境中奋力求存，这本身即已彰显出其先进的企业文化与企业精神。

合盛元票号的东进之举，迎合了在日留学生与商人的汇兑需求。这种朴素的“用户思维”与“市场导向”理念，启示现代企业在经营的各个环节中将思维方式由“专家模式”转向“用户模式”。生产与经营应建立在

深入理解用户期待什么、市场需要什么、产品主要解决什么问题的基础之上。在“用户思维”与“市场变化”的指引下，企业的发展方能适应中国当下的经济新常态，并与国家供给侧结构性改革的重大举措相契合。

中国经济发展的主要矛盾已转化为结构性问题，且主要在供给一侧，其主要表现为供给结构无法适应需求结构的变化。因此，企业必须提高供给质量，以改革举措推进结构调整，矫正要素配置的扭曲，扩大有效供给，增强供给结构对需求变化的适应性与灵活性，并提高全要素生产率。如此方能更好地满足广大人民群众的需要，促进经济社会的持续健康发展。供给侧结构性改革的最终目标在于满足需求。据此可知，企业发展的方向应当着眼于重视用户与市场，提升供给质量，增强供给结构对需求结构的适应性。唯有如此，企业才能突破自身的“舒适区”，拓展其业务范围。合盛元票号朴素的“用户思维”与“市场导向”理念，即使在一个世纪之后依然具有现实意义。合盛元朴素的“以用户为中心的思维”与“市场导向”原则，至今仍然适用。现代企业应当不断继承并丰富这些理念，以适应新的经济条件，并将自身的发展融入国家的供给侧结构性改革之中。

### 参考文献

- [1] 屈春海. 清末山西合盛元票庄在日本开设分号史料. 历史档案, 2002: 61-63.
- [2] Sato J. The Japanese Branch of Heshengyuan Bank and International Finance in East Asia. *Social History Research*, 2016: 119-132.
- [3] Sho M. The Kobe Branch of Qing China Shanxi Heshengyuan Bank. *Kansai University Museum Journal*, 1995: 169-177.
- [4] Shumao T. Heshengyuan, the First Bank to Set Up a Branch Abroad. In W. Mu (Ed.), *Historical Research of Shanxi Merchants*. Taiyuan, China: Shanxi People's Publishing House, 2001.
- [5] 孔祥毅. 合盛元银行海外拓荒者申树楷. 中国金融, 2008: 84-85.
- [6] 金悦. 近代晋商合盛元票号日本支店探微. 日本研究, 2011: 64-67.
- [7] 张正明. 明清晋商商业资料选编. 太原: 山西经济出版社, 2017.
- [8] 黄少安. 制度经济学本土化理论建构. 制度经济研究, 2022(01): 1-20.