

民初汉冶萍公司践行社会责任的博弈

——以汉冶萍对地方自治捐益为例^{*1}

张强

(湖北师范大学历史文化学院, 湖北黄石 435002)

【摘要】：汉冶萍公司作为近代民族大型工矿企业，随西方文化的传入，其工业企业建设模式与管理制度的带来了全新涵义的公益，附加了如医疗、抚恤等维系自身利益的责任，以及增加股东利润的根本责任。也增加了对外承担与企业相关利益者的责任。汉冶萍公司在与地方自治捐益过程中的外部博弈，以及在管理企业生产者过程中的内部博弈，尽皆强调践行社会责任的义务与使命。

【关键词】：汉冶萍公司；博弈；捐益；地方

【中图分类号】:G05 **【文献标识码】**:A **【文章编号】**:2096-3130(2017)03-0057-05

doi:10.3969/j.issn.2096-3130.2017.03.013

民国初创，汉冶萍公司作为近代民族大型工矿企业，亦处于巨大变革之境。既有政治变迁所致管理纷繁，又逢办厂权属之争。企业社会责任之担实属不易，时值近代西方慈善组织与理念的传入，传统慈善形式受其影响有所转变。作为效仿西方企业之制而兴的汉冶萍公司游走于此转变之际，虽有社会环境之困所致企业自身利益与外部利益相关者相冲突的博弈，亦有与内部利益相关者(即生产者)社会责任的博弈，但汉冶萍公司践行社会责任的信念丝毫不敢忘却。

一、关于近代企业社会责任

企业社会责任的概念提出较晚，由美国学者谢尔顿在1924年提出。他认为，企业的目标不单纯是为了生产商品和获取利润。他把企业社会责任与企业经营者满足产业内外人类需要的各种责任联系起来，企业社会责任具有多样性特点，分为道德责任、法律责任、经济(利益)责任、公益责任与慈善责任等诸多层面。他认为企业社会责任内嵌道德因素，同时社会利益应远远高于企业赢利。但首先，应当对企业自身的利益承担责任，对股东利益负责是企业首要的社会责任。其次，企业要承担利益相关者的社会责任。但近代中国的社会历史发展状况表明，上述两种责任的践行往往陷入巨大的矛盾漩涡。这与近代民族企业的历史境遇与社会责任的历史变迁密切相关。

一方面，近代民族企业的境遇。近代民族资本企业是指近代中国社会以私有性资本投资建立的机器工业，后虽有官督商办、官商合股等形式，但始终未脱离私人主导之性质。众所周知，民族工业的出现缘于19世纪中叶后，中国为摆脱列强入侵之不利

¹ **基金项目**：鄂东地方文化湖北师范大学协同创新中心项目“汉冶萍公司社会公益事业研究”(2013EDWH005)

收稿日期：2017—01—13

作者简介：张强，男，辽宁辽阳人，湖北师范大学历史文化学院历史学博士，副教授，专业方向经济社会史。

处境，清政府开展洋务运动始创工业并引领工业发展方向。至 20 世纪 20 年代之前民族工业取得初步发展，但极其缓慢。20 世纪 20-30 年代一战后的国际环境为民族工业发展赢得了相对稳定的发展机遇，但仍属夹缝中求生存。在此之后则为持久的停滞与萧条。但正是在如此困窘的发展环境中，近代民族工业勃兴一时，进而打造了一批具有高度社会责任感的民族企业家，如张謇、盛宣怀、张之洞等。其所创之企业所体现出的“企业精神、企业文化”虽有传统慈善公益之要素，但其所采用之西方公益理念与组织形式实可视其为实践“企业利益相关者”社会责任的表现。

另一方面，传统社会责任执行主体的变迁与博弈。古代社会行使社会公益的主体主要在民间，因受政府、宗族、“外儒内法”体制的专制统治，民间公益事务多以结社组织的形式构成施行的主体。如善堂、义庄、慈善会等，还有专门执行某一慈善事务的组织，如救济粮食的义仓、救火会、赈灾会等。但这些传统的承担社会责任的组织都具有变动性、短暂性和有限性。近代社会的公益概念则截然不同。近代社会的公益代表的西方的价值观，代表着社会民主、意志自由和政治与文化主体性等因素。随着西方文化的传入，近代中国做为舶来品的工业企业建设模式与管理体制也采纳此类内涵的公益，附加了如医疗、抚恤等维系自身利益的责任，以及增加股东利润的根本责任。同时更增加了企业承担利益相关者的责任。面临内忧外困的不良发展环境，这种公益本身更倾向于为企业利润增益与为企业管理图便。此即是企业实现相关者利益之社会责任与企业自身利益之间的必然矛盾与博弈。本文即以民国创立前后汉冶萍公司捐款与管理两个方面为例，探讨企业践行社会责任过程中的近代民族资本企业的内部、外部博弈。

二、民初汉冶萍公司对地方自治捐益及博弈

1. 汉冶萍与大冶地方自治捐益与博弈

民初，汉冶萍公司面临所有权归属去向问题，自晚清 1911 年的铁路国有政策始至一战前，汉冶萍历经省有、国有、中日合办、官商合办、官督商办等争议阶段，公司发展屡屡受其所累。清末由国有之策所激起的革命中，公司机器遭毁伤，设施弃置，后亦有煤矿生产停止，大冶铁厂产量削减，铁矿售银愈少。另公司亦有外债之虞，“计自民国二年至三年期间，共借外债二十项总额达三亿七千余万元。”^① 公司偿债能力锐减，几近破产之境。民初的几年，正是公司发展的艰难时期，却又遇大冶地方捐益之冲突纷争。民国初创之时，诸省纷纷援助响应，政府自治迅立，大冶地方亦如此。但经费尤不足以维系持久，因大冶铁矿坐落于此，故必涉汉冶萍公司之利益并与其博弈。此即谓汉冶萍公司担当利益相关者的社会责任：即伦理与慈善责任等等。大冶地方如何成为汉冶萍利益相关者，原因即为厂矿开办于地方，生产运销所需除外取外，皆源于地方。另厂矿人员多雇于地方，从 1924 年大冶铁矿矿山开采地职工人数即可说明，“查两山职员计三十余人，约占全厂矿四分之一，而匠工人等计一千六百余人，实占全厂矿十分之八，”^② 其中匠人多为当地临时雇员。

汉冶萍公司（此指大冶铁矿）与大冶县地方的此种休戚相关的联系，亦造成企业正常生产运转过程中对地方多有影响，而致地方要求给予相应报酬与赔偿等问题。至于此种要求是否合理，以及企业如何应对等便构成企业自身利益与利益相关者（即地方）责任的外部博弈。

1913 年起，汉冶萍公司大冶铁矿就关于对大冶地方政府自治经费捐款问题与当地地方反复磋商，至 1916 年，历时 4 年之久，仍存争议。其中既有冶矿的生产对地方社会产生的负面影响，也有地方社会对公司的变相盘剥。1913 年 3 月，冶矿转陈了大冶县议会对汉冶萍公司的要求，共举十条。其中提到冶矿对地方社会的不良影响，如“自铁山开采以来，在该公司累获盈余，在吾治累受损失，田园废为行路，邱墓易为矿厂，此犹其小为者也。甚至火车飞驰，以途人而忽成齑粉，洞隧倾崩，以矿工而忽葬深山，惨不忍言之事，岁以百计。他如手足忽而残废，牲畜忽而伤毙，尤为层见叠出，更仆难数。”^③ 为此，大冶县地方向汉冶萍公司提出十条相关报酬或补偿要求：

一、火车无论往来每次须开棚车一乘以免行旅受风雨烟尘之苦，……，除棚车外，更须开一、二空矿车以便行人。

二、……，铁路两旁须建设栅栏以防行人任意趋登，致有倾跌压伤之惨。

三、搭车费……，此款应尽数提归地方以符原议。……。近每车运费取至五串之多，以致吾治百货腾贵，商民受亏。……。

四、搭车费既归地方，自应兴办铁路警察。……。其警丁薪资由自治会按月发给。

五、火车压伤人命，如系行人知误，宜优加抚恤，如系车工不慎，除抚恤外，应治以应得之罪。

六、开矿积土压毙路人及炸药中伤农民，并矿内压毙矿工均照第五条分别办理。

七、压毙猪牛羊等类以宜估价赔偿，……。

八、滨江堤岸均属本地产业，凡未经价买者皆应年纳租金

九、铁矿出产铁路转运，皆应抽收营业捐以助自治经费

十、……。按月抽收或以萍乡煤矿每年捐学校一万二千余两，公费捐八千余两为准，但萍系煤矿，冶乃铁矿，且萍每岁折本而冶每岁有盈余，其学校、公费两捐自应以萍乡比例增加，……。④

大冶县地方就此上述问题所述之十条要求，基本符合实情而近乎合情合理，如要求加开棚车以及空矿车等“以免行旅受风雨烟尘之苦”^⑤，还有火车站建设栅栏以增安全等。此番请求是为公民、百姓考虑，双方并无争议。但其后大冶地方提出对每年增加的行人搭车费用额度以及其费用归属问题的质疑，如“搭车费前清时，原议拨归地方兴办慈善事业，但有名无实，每年施舍不过棺木数具、寒衣数袭而已，此款应尽数提归地方以符原议”，另“初办年间，每货一石不过收钱二十文，渐加至三十、四十文不等。近每车运费取至五串之多，以致吾治百货腾贵，商民受亏”，因此大冶地方要求只交纳每客四十文钱、搭车费归地方以办路警、治罪车伤人命之车工、赔偿地方人畜损失，同时还提出对滨江堤岸拥有所有权，要对汉冶萍公司收取使用费等等，并最终决议要对冶矿抽收营业捐以助地方自治。时值民国初创，各地方纷纷效仿以建立自治政府，故经费数额急缺，而大冶县对汉冶萍公司的诉求应属过度，以致其后演变成恶意刁难、盘剥。

公司对此逐条核查陈情：针对多开棚车一事，“查矿车系专运矿砂而设，势难多拨载客”，但公司同时也指出了为方便民众并从安全角度考虑，同意“应由矿局查系搭车人多之时或多开一棚车以免拥挤”。针对建栅栏等四条要求，公司函文称“系尊重人道保全损失起见，应由该矿局办理”。尤其以第八条针对滨江堤岸收费的回复，突显公司对地方社会责任之重视与贡献。回函称“查去年夏间，江水暴涨，堤闸危急，由矿局将矿石四百余吨抛入闸口，始免洪水内灌，化险为夷，保全实多，今年本由堤闸局将此矿石取出送还，惟念一经取出，仍恐堤闸出险，现拟永不取还。”另外，公司拟每年捐款四千两为大冶地方自治使用。

关于四千两捐款为大冶地方自治所用之事，早在1914年5月大冶地方就曾以抽捐以助地方自治或办警队为借口，要求公司提供资金。但公司根据“前清奏准商办章程，每出生铁一吨捐银一两地税均在内，并无另外捐款”据理驳回。后大冶地方不甘心错失盘剥之机，竟派代表到汉冶萍公司上海总部“以治邑地瘠民贫，自治实无从筹款”为由，一再要求公司帮助。汉冶萍公司后同意呈请湖北省政府“在应缴铁捐荐下酌拨充用”。而大冶代表却得寸进尺，进一步以“自治待用甚殷，缓不济急”暂借四千两，声明系借款，并在湖北省政府同意以铁捐拨给充用后“借助之款即行停止”，但从此并无下文了。

汉冶萍公司与地方关于自治损益的博弈，呈现出公司依归政府合法章程，详细认真核查，并以理驳辩的特点，然而地方政府步步紧逼，事态升级，使汉冶萍公司尤其是大冶铁矿诸次面呈省政府以等裁决，但无实效。终演化成地方强勒明索的事件出

现。1914年4月23日，大冶县府于下陆召开会议，约冶矿与会，出现强迫索款的情况，虽经冶矿据理力争，并声明应该等候湖北省府指示解决之法，但是“人众言庞，难以理喻，并以如不交款当聚众阻止开山行车为要挟，经知事调停名酿风潮，暂借银二千两交知事手收，以息纷争等”。^⑥大冶县对汉冶萍公司的要求不断升级，而汉冶萍公司则从公益社会责任出发，既据理陈情，以示无法承担不合理的盘剥要求，也借此表明公司为承担公益责任所付之代价。1915年，大冶县府再次来函以冶矿捐助地方公益费，现因地方自治复将兴办，治县官绅要求仍照原数四千两捐助等情，于是汉冶萍公司开会并回复“公议：冶矿捐助公益费上年已详由湖北军巡两署核减为二千两。已有定案，本难规复。惟念在冶添建新厂购地兴工，多资官绅之力，准照原数捐助，应以二千两作为冶厂捐款，以二千两作为冶厂捐款，以示区别而免将来又索厂捐……”^⑦

除此之外，双方的博弈范围也扩大至企业其它社会责任践行领域。近代企业重视发展公益慈善事业回报社会的另一主要途径是设立或捐资学校教育事业。比如近代知名的荣氏兄弟和荣氏集团即大力兴办教育事业，捐助教养院、学术团体等。汉冶萍也依循此理念与惯行之法，在萍乡煤矿亦曾有旧例，“萍乡煤矿每年学校捐一万二千余两，公费捐八千余两”^⑧，但大冶地方却以此为标准，要求抽取营业捐以补地方自治经费缺额，上述第十条即为此议。

此轮博弈关于地方自治捐款数额、程序、合法性等问题，最终以汉冶萍公司妥协并承担四千两捐款为结束，但公司在此过程中不断强调自身公益责任所在。其间既有公司主动承担社会慈善、道德责任，如方便地方民众出行、承担地方环境安全、优加抚恤赔偿人、物伤害与损失等等，又有公司因公益事务而受胁迫勒索之事，如地方自治经费捐款本属公益所在，但地方政府却以此为要挟之筹码。

从民国二年到民国五年，历时四年之期，地方自治与汉冶萍公司之博弈存续如此之久的内因可能缘自从1911年起，汉冶萍公司经受一系列挫折，生产与销售大幅度地下降，“从1911年至1913年的三年时间内共计亏损洋例银320万两，已到了非扩充出货不足以挽救的地步”^⑨，以致企业虚弱即公司无力过多承担额外收益支出，使地方有机可乘并以此为胁，另一方面原因是大冶铁矿新厂筹设时期，^⑩筹设时期受大冶县帮助甚多，亦为感谢，同时也是冶新厂坚持保护自身利益，不受盘剥之故。^⑪

2. 民初汉冶萍内部管理利益博弈

近代工业企业对生产者的责任因事关企业切身利益而受重视，同时企业也是道德主体，这就“要求企业主动地、义不容辞地对道德客体(利益相关者)承担获取利润之外为他者谋福利的责任。”^⑫但企业投资者获取最大利润的要求与企业生产者的利益诉求之间的冲突构成其内部博弈，结果往往以损伤或牺牲生产者利益而获取最大化利润，但对生产者的关怀也说明企业在试图平衡投资者利润与生产者利益。

汉冶萍公司以煤铁等重工业为主，人身毁伤事故间有发生，公司为此加强救治，于铁厂、萍煤和冶矿皆设医院、常驻医生等以行救护之责。“总经理钧鉴，窃据采矿股报称，查各国工厂或矿厂均附设医院，以资救护职工之疾苦，良以职工为工作之原动力，必先谋职工之健全，方能增工作之效能，其对于救恤，莫不视为工业切要之图者，职是故也。我公司不惜巨资设立医院经常之费，岁以万计，而因公死亡者，亦优给抚恤，爱护之道，至为殷切……”。^⑬但汉冶萍公司设此相应设施并非旦日之功，亦经反复辗转，始成惯例，至后来，才愈益增加经费款项并慎重对待。在1914年一战前夕，汉冶萍公司各厂缺医明显，“冶矿员司约百名，矿工约二千名，装卸小工五百名，工匠二、三百名，向未设有医员”。^⑭主要原因还在于商办前后的经费与生产收益不足所致。同时由于缺医所致影响生产效率与工人生产能力，也出现诸多问题。“查开矿工程常有意外之损伤，往往有虽系重伤原不至致命者，因本矿无常驻医生，须远道延医，因待医不及，以致身死，诚属可悼。”^⑮

至1924年，除缺医问题依然存在外，医院设立地点等也出现问题。“厂矿相距数十里，医院所在地对于两山职工实属鞭长莫及，职工等未能实受其惠，深为叹息，例如职工患病赴厂就医，往返至少须乘火车四五小时，而车抵石堡，^⑯客车再不开厂，病家即须步行三数里，方能到院，而客车由山到石堡，其能当日返山者，只有一次。故有时不及赶搭原车进山，即须在石堡借宿，途中风寒劳苦，疾病往往因之增剧，种种痛苦亦即不愿再赴院就医。不得已而求其次，即就附近庸医诊治，转成重症者颇

不乏人。又如受伤工人四肢损伤、皮肉破烂，虽两山设有急救室，为之包扎而转送医院时，须等候车辆，又须经若干小时方能到院，或因流血过量，或当盛暑，烈日暴晒，伤口因之增剧，成为残废，甚至毙命者，实繁有徒，溯自开基汇职以来，职员之因病死亡计千有余。”此种情形虽并未缺医所致，但没有给予医治伤者的便利却是事实，以致因工伤亡者不计其数。其中有各种情况如迁延不治者；有猝发不及救治者；有送诊时中途毙命者等等。

除医生数量与医院设立距离远近等因素影响汉冶萍公司践行利益相关者的慈善、医护责任外，经费问题亦是公司主要考量因素。1914年8月王勋致公司医理事会函中明确提及薪金、药价之高，后采取以医师助理矿师整理文件的折衷办法，以期减少相应支出。“兹查有区君斯湛，曾在香港医学堂学医十年，除深通医学外，汉英文字亦甚通晓，拟即雇充矿医，月薪一百两，并与订明如值医暇，帮理公事洋文文牒，比较前时津贴外医，既可自有专医，又可助理文件……”但此种情形总归属于个例。另外因医生数量如此有限，汉冶萍公司在考量薪金因素时，也不得不慎重考虑对医生的态度、情感和关系等问题，此亦构成公司自身利益与生产者利益间的博弈。

1914年10月9日，王勋和于竣年再致公司董事会函称，不便轻易解除与花费较多的医生的合同关系，如“骤然停送，有碍感情”，建议“照旧致送，以全交谊”。而1924年关于大冶铁矿两山开采所缺医生之事，当时致函称“请补中医一员驻山”，加上相关配套设施筹办等约需开办费万元，其所解决之法则截然不同。冶矿致电总局请求“然为避重就轻起见，或可由运务股择取平车一辆略加改造，名为救护车，专务两山职工有急病重伤之用。此车无事时停放下陆，有事即以电话通知专放机车头拖带到山，俾将病家速送卫生股，医治较之平常，因候山矿车以致延不能救者当胜一筹，如此办法则费用较省，而该股所陈不便各节谈亦可略为解除”，上述请求与建议既考虑了开办费过多而无法实现专设副医的问题，又最终妥协通过改造平车运送病患的方式解决因距离、时间等情况造成的迁延就医等问题。但公司最终回复“查以平车改造救护车运送病工，较为既属适用，复极经济，自是可行，惟专放机车费煤较多，应暂缓议，希即查照办理。”公司还是因为设置专用机车(即火车拖车)所用燃煤经费浪费较多，而暂停此议。

此轮博弈说明汉冶萍公司在医护救护上的种种措施，如医生数量、医生薪金、医生职责、医生就职地点等等问题的解决方式，表面上看是基于公司生产正常运转的需要，但更深层次的原因是公司试图寻找经济利益与道德社会责任二者间的平衡点，即公司始终未放弃承担社会责任。不间断、反复出现的博弈也构成了公司始终未忘近代民族工业企业承担社会责任的佐证。

三、结语

综上所述，中国近代民族资本企业践行社会责任需考量诸多内外因素，而企业切身利益与相关者利益的责任博弈则是焦点。这种现象的形成有其特定的时代背景，一方面受中国传统文化的熏陶和20世纪初西方近代企业管理思想的影响，另一方面则是在当时外国资本和官僚资本的双重压迫和排挤下，迫于生存和发展，民族资本只有通过承担社会责任来扩大企业和产品的社会影响力，作为一种竞争方式在当时不失为一种较好的选择。

纵观中国近代民族资本企业公益社会责任的发展史，笔者认为，企业的生存环境与企业的责任信念之间的关系是问题的关键之一。现代民营企业与中国近代民族企业的发展历程有许多相似之处。企业的生存和发展机遇在很大程度上取决于企业面临或所处的地方政府的政治素质、管理素质、道德素质等，但企业对社会责任的虔诚度是企业是否愿意或在多大程度上承担社会责任的前提保障。企业承担投资者利润最大化的责任与承担生产者公益事务的责任，无一不是体现了企业的道德素质，同时也体现了社会进步程度，亦是企业得以持续发展壮大的动力和企业发展的社会价值意义所在。因此，对当前民营企业来讲，至关重要培养它们的企业社会责任信念与素质，要让其普遍认识到社会之责即是企业之基。

注释：

①全汉升：《汉冶萍公司史略》，文海出版社，第162页。

②汉冶萍公司经理处为冶厂矿准以平车改造救护车事，1924[Z]，武汉：湖北省档案馆，汉冶萍档案 LS56-1-1232.

③复冶矿刘宝余坐办函稿(2年3月3日发)，汉冶萍公司经理处关于大冶矿厂捐地方自治及各项公益经费钞件，1913[Z]. 武汉：湖北省档案馆，LS56-1-1369.

④提议铁矿运道抽捐并善后条件，汉冶萍公司经理处关于大冶矿厂捐地方自治及各项公益经费钞件，1913[Z]. 武汉：湖北省档案馆，LS56-1-1369.

⑤同上.

⑥同上.

⑦复冶矿刘宝余坐办函稿(4年9月6日发)，汉冶萍公司经理处关于大冶矿厂捐地方自治及各项公益经费钞件，1913[Z]. 武汉：湖北省档案馆，LS56-1-1369.

⑧同上.

⑨大冶钢厂志编纂委员会编：《大冶钢厂志》(第一卷)。1985年9月，46页.

⑩大冶钢厂志编纂委员会编：《大冶钢厂志》(第一卷)。1985年9月，319页.

⑪大冶钢厂志编纂委员会编：《大冶钢厂志》(第二卷)。1985年9月，3页.

⑫企业社会责任实现机制研究，中南大学博士学位论文，2013.

⑬汉冶萍公司经理处为冶厂矿准以平车改造救护车事，1924[Z]，武汉：湖北省档案馆，汉冶萍档案 LS56-1-1232.

⑭王勋致公司董事会函，引自湖北省档案馆编：《汉冶萍公司档案史料选编》(上)，中国社会科学出版社，1992年，第444页.

⑮王勋致公司董事会函，引自湖北省档案馆编：《汉冶萍公司档案史料选编》(上)，中国社会科学出版社，1992年，第444页.

⑯笔者注：石堡为铁矿至石灰窑铁路线上的车站(今黄石上窑天桥处).

参考文献：

[1] 全汉升. 汉冶萍公司史略[M]. 台北：文海出版有限公司，1982.

[2] 汉冶萍公司经理处关于大冶矿厂捐地方自治及各项公益经费钞件[Z]. 武汉：北档馆全L湖北省档案馆，全宗 LS56，卷宗 1369，1913.

[3] 汉冶萍公司经理处为冶厂矿准以平车改造救护车事省[Z]. 武汉：湖北省档案馆，全宗 LS56，卷宗 1232，1924.

-
- [4] 湖北省档案馆编. 汉冶萍公司档案史料选编(上)社[M]. 北京:中国社会科学出版社, 1992.
- [5] 湖北省档案馆编. 汉冶萍公司档案史料选编(下)社[M]. 北京:中国社会科学出版社, 1994.
- [6] 陈韶华. 中国近代民族资本企业的社会责任观初探刊[J]. 科技创业月刊, 2010, (04).
- [7] 邹志豪. 经济视角下的企业社会责任变迁研究[D]. 湘潭:湖南科技大学, 2009.
- [8] 张 坤. 企业社会责任实现机制研究[D]. 长沙:中南大学, 2013.
- [9] 大冶钢厂志编纂委员会. 大冶钢厂志[M]. 大冶:大冶钢厂志编纂委员会, 1985.