

# 湖北纺织四局的创设及其影响<sup>1</sup>

王谷 李任

**【摘要】**湖北纺织四局，系清末张之洞在武昌创立。1890 年底张之洞为“扩利保权”设立湖北织布官局，随后为“开源塞漏”又筹建纺纱局，缫丝局开湖北机器缫丝之先，制麻局开中国机器制麻之先。“四局”的创立都颇为不易，经营过程中也困难重重，时有亏损，在招商承租后又数易其手，且又经历水灾、战乱，最后机器设备或是损毁或是西迁，“四局”不复存在。但其为华中地区近水纺织业奠定了基础，也在一定程度上抵制了外国纺织品对中国纺织市场的侵蚀。湖北纺织四局的创建，对当时和后世都产生了不小的影响，不但影响了纺织工业及相关企业的发展，也推动了武汉的发展。

**【关键词】**张之洞 湖北纺织四局 影响

**【中图分类号】** K252 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1003-854X(2018)12-0095-05

晚清重臣张之洞督鄂期间，在汉建立了一大批的近代工业企业。他最初创办的这些企业后来由于各种原因，或转变为其他企业，或业已消失而只留下遗址，有的甚至仅余企业名称和一些档案材料。但无可否认的是当时创办的这些工业至今仍发挥着一些影响，湖北纺织四局即是如此。《清史稿·张之洞传》载，“荆襄宜桑棉麻桌而饶皮革，设织布、纺纱、缫丝、制麻革诸局，佐之以堤工，通之以币政。由是湖北财赋称饶，土木工作亦日兴矣。”<sup>[1]</sup>这些工商企业不但使湖北实力大为增强，使后来的武汉成为“驾乎津门，直逼沪上”的大都市，也为后来中国的民族企业的发展奠定了基础。

## 一、扩利保权：创办织布官局

经过两次鸦片战争，列强用坚船利炮打开了中国的大门，外国资本和商品也随之逐渐涌入内地，这对中国社会原有的自给自足的小农经济和传统的手工业体系造成了极大的冲击。作为手工业重要组成部分的纺织业自然也不能幸免，洋纱洋布大批涌入，使中国的手工纺织业者纷纷破产。正如张之洞在《拟设织布局折》中所言：“中国之财溢于外洋者，洋药而外，莫如洋布洋纱。洋纱缕细且长，织成布幅广阔，较之土布一匹可抵数匹之用。纺纱染纱轧花提花悉用机器，一夫可抵百夫之力，工省价廉，销售日广。”<sup>[2]</sup>一时中国纺织市场被使用机器纺织且物廉价美的洋纱洋布所占据。中国的“自有之利”，尽被洋人攫取。而中国直到 1889 年李鸿章在沪创办的上海织布官局正式开工(1878 年开始筹建)之时，中国始用机器纺织。1888 年 10 月，张之洞在致电李鸿章时说道：“洋布销流日多，年中千余万计，大利所在，漏卮宜防。”<sup>[3]</sup>正因为如此，张之洞也才起意创办织布局，“购备机器纺花织布，自护其工商之利，以保利权”。<sup>[4]</sup>其在两广总督任时，就已开始筹划在广州设织布局，并通过驻英公使刘瑞芬向英国购买织机。

1889 年秋，张之洞由两广总督调任湖广总督。于是把原打算设在广州的织布局也随之迁来湖北。从英国所订购的机器设备等已议定将于次年转汉，但要转移之前在广州任时向“闹姓”(晚清两广地区利用科举考试进行赌博的一种方式，即用闹场考试士子中试的姓作赌，以猜中多寡为输赢，故称闹姓)赌局的商人特筹捐的 56 万两银款却遇阻。先前张之洞虽已与李瀚章商定好要把此笔捐款移交鄂省，“作为粤鄂合办之事，获利两省均分”<sup>[5]</sup>，但后来李瀚章却“以粤省用宏费绌，未肯全拨”<sup>[6]</sup>。张之洞最后提出只借这 56 万两中的 16 万两，且作为广东的股本投资，年息 6 厘，10 年还清，方获应允。<sup>[7]</sup>如此，织布厂运转费用尚

<sup>1</sup>基金项目：中央高校基本科研业务费资助项目(2018CXZZ057)

作者简介：王谷，华中师范大学历史文化学院博士研究生，湖北武汉，430079；李任，华中师范大学历史文化学院博士研究生，湖北武汉，430079。

欠甚多。张之洞又和李瀚章商定把原来广东省借山西善后局的 20 万两“生息银”转借湖北织布官局，年息 9 厘，后来山西巡抚刘瑞祺“慨允让减五厘，以四厘周年行息”。<sup>[8]</sup>

1890 年，张之洞看到上海的机器轧花、纺纱之利比织布还要厚，又增购轧花、纺纱机。张在致电驻英使臣薛福成时说道：“前订布机是否含轧花去子机器在内？请速查示”<sup>[9]</sup>，后又问道：“中国棉纱销流最广，利亦最厚，前定布机仅供织布之用，今拟添纺纱机一倍，另轧花机炉全副足，共旧定及新添纺纱之用需价若干，并祈详晰查示”<sup>[10]</sup>”。遂托薛福成等代向英国厂商订购引进机器，并聘英国技师摩里斯负责安装。这样，张之洞就将原纯设计为织布的官布局，改为兼管纺纱、轧花的综合纺织企业。机器增加就需要扩建厂房，“添购轧花机器及厂屋、铁料暨外洋运脚保险等费，增款银三十万两”<sup>[11]</sup>。如此大笔的钱款让张之洞一筹莫展。加之此时广东捐款中的 16 万两还未到位，不得已他只能先以此项捐款作为担保，权向英国汇丰银行借款 16 万两，年息 5 厘。又把湖北省存在当铺里的“善举”公款 10 万两挪出使用。如此，方勉强筹够购机、建厂之费用。

1890 年底，湖北织布官局工厂于武昌文昌门外破土动工，于 1892 年建成开工。织布局共装英式织布机 1000 张，纱锭 3 万枚。此外，还有发动机两座，1000 余匹马力，可开足至 2000 马力，全厂照明皆用电灯。<sup>[12]</sup>开工时，以湖北试用知州赵毓南为布局总监工，英技师德金生为洋总监工，并先后雇用了英国工匠 10 余名，工厂共有工人 2500 名余。工厂所产的产品有原色布、斜纹布、花布、面巾等，月产布 2000 匹，每匹 10 丈。1894 年至 1895 年生产顺利，这些产品投放市场后“甚合华人之用，通行各省，购取者争先恐后，以故货不停留，利源日广”<sup>[13]</sup>。

据《海关贸易十年报告(1892-1901 年)》统计，自 1893 年至 1901 年，织布局共产原色布 330916 匹，斜纹布 11785 匹，仅 1894 年由江汉关出口的原布就有 70288 匹，斜纹布 5970 匹，运往内地销售的布匹计有 40011 匹。张之洞在《劝学篇·外篇·农工商学第九》中说道：“自湖北设织布局以来，每年汉口一口进口之洋布已较往年少来十四万匹。”<sup>[14]</sup>织布局“所织布匹甚为坚洁适用，所纺棉纱坚韧有力，远胜洋纱，销路颇畅。”<sup>[15]</sup>这在某种程度上抵制了洋布对中国织布市场的冲击。湖北纺织官局从此奠定了华中地区机器纺织工业的基础。

随后因管理混乱出现亏损，1896 年经过整顿有所好转，后又几经起伏。织布局贷款太多，“自始至终便靠高利贷来扶持”<sup>[16]</sup>，利息负担沉重，在洋布冲击下其所产布匹又滞销积压，更是导致了资金周转不灵，即便有时略有盈利又被张之洞拨去填补汉阳铁厂的亏空，这样自然经营极为困难。1895 年瞿廷韶、蔡锡勇等在给张之洞的电报中说：“此局虽有利，唯活本太少，借息太重，难操胜算。宪台有招商承办之意，自属至当，官办终无大起色，似宜及早招商。”<sup>[17]</sup>织布局终于 1902 年转为招商承租。

## 二、开源塞漏：筹建纺纱官局

在创立织布官局之时，张之洞就自英国购买了一批纺纱机。1893 年一年生产棉纱 2000 多担。他看到布局所产棉纱的销量甚至畅于棉布，于是就又策划兴建湖北纺纱官局。他说：“近来体察沿海各口商务情形，洋纱一项进口日多，较洋布行销尤广。江、皖、川、楚等省或有难销洋布之区，更无不用洋纱之地。开源塞漏，断以此为大宗。湖北所产棉花，质地粗壮坚韧，最宜纺纱。其机器工作，较之织布尤为简易迅捷，既能辅佐布局之不逮，兼可协助铁厂之需要。”<sup>[18]</sup>他创办纱厂的目的主要是为了抵制洋纱、为织布提供材料和铁厂运转积累资金。

但其时张之洞已同时创立了铁厂、枪炮厂、织布官局等企业，这些企业都需要大笔的资金以维持运转。尤其是铁、枪炮二厂所费甚巨，清政府批准拨付的资金往往不能兑现，如今又要新办纺纱局(亦有增设缫丝局打算)，资金自然没有着落。张之洞就与驻英公使薛福成联系，让他设法与英商协商用分期有息付款的方法订购纺纱机。经努力，英人同意可以先行支付四分之一的货款，余下的款项 3 年内分 6 次还清，半年付款 1 次，交货后 6 厘起息，机器 2 年内交货完毕。即便如此，张之洞还是拿不出首付款和建造厂房的现银来。他又求助于津海道员盛宣怀，让盛向上海商人凑借，后又向湖北牙厘局借款，但都所获甚微。不得已，他决定招集商股采取官商合办或者全由商办。最终共集得商股 30 万两，余下的由官府拨款 30 万两凑齐，共得银 60 万两，张之洞以此作为购机建厂之资。

---

张之洞原打算建立南、北两个纱厂，共安装纱锭 9 万枚。因资金问题就先兴建北纱厂，北纱厂于 1894 年在文昌门外织布官局的旁边开建，因良济洋行故意刁难不交图纸，至 1897 年始建成投产，共安装纱锭 50064 枚，有男工 1800 人，日产纱约 1.2 万磅。湖北纺纱官局，开始其生产经营还不错，但不久，官、商之间即产生了矛盾。因为本来是官、商各出银 30 万两，由双方合办，双方共同出入管理，但事实上官府基本上控制了纱局的大权。商人提出了异议，张就打算全部让商办，官府只取息，不问盈亏。张之洞打的这只赚不赔的算盘，商人自然不干。张之洞就索性全部改为官办。他把原商股的 30 万两银子只退回 15 万两，余下一半算是官府的借款，但付给商人利息，年息为 8 厘<sup>[19]</sup>，实际上这是强借。

张之洞最初共订购纱锭的数量是 90700 枚，北纱厂安装了 50064 枚，还余下的 40700 枚于 1896 年也从英国运抵上海。但因经费不足，南沙厂一直未能开办。这批纱锭一直被搁置在上海滩头的席棚内达数年之久。<sup>[20]</sup>这批纱机“各项机价及装箱运保共计十万六千六百八十磅，约合银七十余万两”<sup>[21]</sup>，最后因锈蚀，折价 50 余万两银卖与张謇。

官纱局在经营上有着不少的曲折，据当时的《中外日报》记载纱局刚开业时“生意甚旺”，盈利情况也不错，但后来也因洋商“各纱麇集汉上，低价求售”，官纱厂开支大成本高难以有效竞争，故也导致产品滞销积压，出现亏损。这样官纱局在各种矛盾中波动起伏地开办了 5 年，也于 1902 年招商承租。

### 三、官开民效：缫丝官局洋法缫丝

湖北蚕桑业甚为兴盛，“土性素亦产丝，而制造不精，销流不旺”<sup>[22]</sup>。本土手工缫丝成本高，品质不好。“湖北产丝甚多，惟民间未见机器缫丝之法，无从下手。”<sup>[23]</sup>所以张又筹划开设缫丝局，以图“官开其端，民效其法”。于是他就派湖北候补道刘保林到上海考察，并将湖北的茧在沪用机器试缫，结果证明“质性甚佳，与江浙之丝相去不远”。于是待办厂之事大体准备就绪之后，于 1894 年 11 月上奏《开设缫丝局片》折，折中言“湖北土产，除茶叶系销外洋，尚可岁获巨款，此外殊少畅行之货”<sup>[24]</sup>。还说到虽然丝发源于中华，但近年来日、法、意等国注意改进种植方法，又以技术精美的机器缫制，故能胜于中华之丝。且“近十年来，上海、广东等处商人多有仿照西法，用机器缫丝者，较之人工所缫，其价值顿增至三倍，专售外洋，行销颇旺。”<sup>[25]</sup>所以他请求朝廷批准鄂地也设缫丝局。不久，得批准。

自 1894 年底开始，张于武昌望山门外买地建厂，厂子占地仅 18 亩多。他察知黄晋荃在上海设有机器缫丝厂，且黄在汉口亦设有用以销售的丝行。黄对机器缫丝事“极为熟悉”。于是张之洞就派人和他协商，由官府借给其款项，让他先在鄂地开起丝厂，以后可以再采取官督商办或官商合办。所谓的官府借款，实际也是商人捐献来的，共 4 万两。同年张调署两江总督，丝局设立之事是黄晋荃一手管理经办的。机器是向上海瑞记洋行订购的，原计划订购缫丝机 300 釜。同时派工匠赴上海学习。缫丝机于 1895 年运到，因部件多有欠缺，机器并未达到足数。丝厂同年建成投产，是为湖北缫丝局。建厂房用银 5 万余两，购机 2 余万两，加上其他杂费，官本共用去 8 万两。开始时，经建议张想让黄自筹 2 万两入股，黄不愿意。后经反复协商，黄才同意在上海筹股 2 万两，并在上海招募熟练女工赴鄂缫丝。

缫丝局开始为官商合办，早期开办经费官本 8 万两，商本 2 万两。据日本人藤户计太 1901 年所著《扬子江》一书记载该局共有丝釜 208 台，织工 300 人，每日生产上等丝品 30 斤，普通品 18-19 斤。<sup>[26]</sup>其生产原料全是湖北生茧，以沔阳最多，特别多用黄丝茧。“织成之丝，虽未能如江浙产尽美，质色亦甚细洁匀润。”至 1897 年黄晋荃提出经营缫丝局章程，张之洞未答应，又因洋丝挤兑，生丝价格暴跌，黄亦不愿再兼办丝局事务，于是张之洞又招上海樊时勋来鄂商办。湖北缫丝局原定官商合办，因所订章程不妥和亏损，于 1902 年招商承租。

### 四、史无前例：制麻局机器制麻

张之洞所创办的湖北制麻局是我国第一个机器制麻企业，“麻货在中国商业别出心裁”<sup>[27]</sup>。1896 年，张之洞又调回任湖广总督。随后，道员王秉恩向张之洞建议设立制麻局，在其向张呈奏的《购德机器设制麻局禀报》中说：“川鄂所出之苧麻皆属上产，

只以商民不谙制造，视为粗质，悉以贱价售诸洋商，贩寄回国，织成各样匹头，仍运来华销行”，“坐使美材供人利用，若不因时设法抵制，实为一大漏卮。”张之洞采纳了王秉恩的建议，于1898年开始筹建制麻局，厂子建在武昌平湖门外，占地约34.9亩。派道员王秉恩到上海瑞记洋行联系购买机器设备，所用经费在善后局新筹款内支付。聘请瑞记洋行商人兰格为制麻局经管，聘日本技师，雇男女织工450余人。制麻局采用机器工艺，“由锅炉、引擎而去麻胶水，而纱麻为线，而织麻为布，各机层层接续”。<sup>[28]</sup>由于缺乏技术人才，建厂安机，费时五、六年，纳本金70余万，至1904年始建成。制麻局虽已于1902年与其它三局一起招商承租，但张之洞仍然给予其诸多扶持。

制麻局建成的开始一段时间是部分试生产和职工培训时期，技艺全由日本技师指导。至1906年，才正式投入生产经营，工人对制麻技术已基本掌握，并能生产上独立操作。建成后的制麻局分一、二两厂。一厂机器主要有织麻机100台、纺细麻机66台、缫丝机19台，主要纺织细纹、斜纹各色麻布、粗细各号麻纱。二厂机器主要有宽织布机18台，织麻帆布机14台等，主要是初步加工原料和纺织帆布、麻袋等粗货。原料由湖北各地供给，每日产麻纱最高达300斤（80—140支）；织物平均每日出500米。其#品主要供应汉口市场。1906年投产伊始，张之洞以该局创业维艰，根基未固，先后向朝廷上奏《创设制麻局请暂免税厘并请敕各省仿办折》和《机器制麻仍恳暂免税厘折》申请麻局暂免税厘。他在折中言：“据该职商邓奇勋禀称‘织出货料，均系质地白细，染色鲜明，足可抵制外国进口麻货。’”<sup>[29]</sup>“各国进口麻货，花样日新，百余年来无人筹议抵制之法，湖北创办麻局，经臣规划多年，极力提倡，该局精加研究，不惜资本，至今日始能与洋制麻货相等。”<sup>[30]</sup>从张的奏折来看，湖北制麻局所生产的麻物质量尚可，且他是最先创设机器制麻局之人。据《湖北省纺织工业志》载，在1911年的世界博览会上制麻局和缫丝局的产品还曾获最优奖。制麻局虽然规模不算大，但其开创了国内机器制麻业的先河。

## 五、湖北纺织四局存在的问题及其历史命运

湖北纺织四局的创立，虽然客观上促进了机器纺织业的发展，生产也有一定的规模，使武汉三镇的纺织业仅次于上海。但当时处于清朝末期，列强环伺、内外交困的局面导致“四局”等企业面临着诸多问题，尤其是官办时期的“四局”发展问题较为严重，商办时期承租商不停地更换，“四局”承租权不断地流转，后又经历战乱，缺乏稳定的发展条件，这些都是导致四局逐渐消亡的因素。

### 1. 湖北纺织四局存在的问题与困境

官办湖北纺织四局之所以发展情况不好，甚至出现亏损，最终不得不招商承租，既有其内部的问题，也有来自外部的原因。

(1) 内部问题。“四局”在发展过程中存在诸多弊端。其一，债息及生产成本过高。张之洞“莅官所至，必有兴作。务宏大，不问费多寡。”<sup>[31]</sup>四局在筹建过程中多次举债，利息甚高，从5厘至9厘不等，投资入股者还要偿付股息，如张之洞在给薛福成的电文中就说“纱利甚厚，重息无妨”<sup>[32]</sup>，导致债务沉重，东补西挪，资金周转不灵，发展受限。加之棉花涨价，致使成本高昂。其二，本土技术人员和技术能力严重不足。“四局”从机器设备的购买、安装、运转到技术指导、员工的培训都要靠外国，“纺织厂完全是一套陌生事物，那里面有关技术设备的种种，都必须依赖洋人，缺一不可”<sup>[33]</sup>。其三，管理不善、生产效率低。企业实行的是腐朽的封建管理方式，官僚作风严重，建厂及开办一切事宜都须禀承官府意旨。还任用私人，冗杂人员多，存在舞弊营私，贪污浪费现象。工厂员工整体技术落后，效率低下，混乱和怠工现象时有发生，以致机器运转、维护较差，设备利用率很低。

(2) 外部原因。第一，钢铁厂等其他企业的拖累。张之洞创办纺织四局的目的之一是弥补他创办的铁厂、枪炮厂的经费之不足，他曾设想“以湖北所设铁厂、枪炮厂、织布局自相挹注，此三厂联为一气，通盘筹划……以后断不致再请部款。”<sup>[34]</sup>“以纱布之利协济钢铁，用炼成的钢铁来造轨、造船、造枪炮，以轻养重，官为民倡，奖励实业，挽回利权。”但因铁厂、枪炮厂内部腐败、管理不善，且依赖和受制于外国资本等原因，亏损日益严重，远非四局所赢之利能弥补，反倒给“四局”造成了拖累。<sup>[35]</sup>第二，外商竞争冲击。甲午战争后，外国产业资本的侵入更加严重，洋纱洋布倾销中国逐年增加，使得武汉等地的棉纺织品

销路锐减，销售每况愈下。第三，不平等条约及巨额赔款使企业缺乏经费支持。《马关条约》、《辛丑条约》签订后，清政府要向外国列强支付大量的赔款，自然就无力筹资兴办各种企业了，原有企业经费无以为继。官办、官督商办、官商合办企业处境维艰，愈加难以生存。第四，来自民营企业的竞争。清政府的“新政”提出了新的经济政策以振兴工商，给民族私营企业的发展创造了条件。连 1895 年清政府的“上谕”也认为许多官办企业“经营累岁，所费不貲，办理并无大效……亟应从速变计，招商承办”<sup>[36]</sup>。民营企业重视技术、人才的积累，故产品质量往往优于官办企业，对纺织四局无疑造成了一定的冲击。

## 2. 湖北纺织四局由官办转向商办

在以上种种背景下“四局”于 1902 年结束官办形式，转向招商承租。招商承租后“商民自行经营，自负盈亏官府只派员监督。企业所有权仍属官方，原商号牌不变，承租商每年按租约缴纳租金。先后有应昌、大维、楚兴等 8 家公司分别承租”<sup>[37]</sup>。最初的承租者为粤商韦应南，租金为每年银 10 万两，租期 20 年。租期满后由官府收回。1910 年瑞徵调任湖广总督后，上海纱商刘伯森等人成立大维公司，取得“四局”的承租权。辛亥革命后由徐荣廷等人组成的楚兴公司承租。楚兴公司资本 130 万两，先收六成，合 78 万两，从 1913 年 1 月起租期为 10 年，议定“四局”每年的租金 11 万两，押金 25 万两。“四局”自陆续创办后“在此二十年中，未见若何进步”<sup>[38]</sup>，而楚兴公司承租“四局”后经营状况良好，获利较多，使得湖北的大小军阀覬觐不已。1921 年萧耀南督鄂，“四局”又再度易手，由湖北将军团唐春鹏、石星川等人组成的楚安纺织公司夺走了楚兴公司对“四局”的承租权。1926 年北伐军攻克武汉后又由湖北政务委员会派员接收，同时取消楚安公司承租权。其后“四局”又先后被开明、福源、公益、民生等民营企业经营过，至 1931 年民生公司承租时，只有布局比较完好，丝、麻两局因机件残缺已经不能开工生产，湖北省政府就把丝麻两局拍卖，将所得款项移作修复纱局之用。后经大力整理后由亏转盈。省府见其利厚，1938 年 4 月 22 日以“取消民生公司承租权，组织纱布丝麻四局整理委员会，收回整理自办”为由，派军警强行收回，结束了布、纱、丝、麻四局承租的历史。“官办的布纱丝麻四局招商承租后，经营了 35 年，总共只获利 1400 万两，相当于资本总额的 3.5 倍”<sup>[39]</sup>。这么久的时间里获利虽不算巨大，但承租还是有利可图的，故导致多方对“四局”承租权的争夺。“由此可见，四局以招商承办取代官僚办厂，这一改革基本上是成功的。”<sup>[40]</sup>“四局商办后，湖北纺织工业企业进入私营为主的发展时期”<sup>[41]</sup>，为湖北机器纺织工业企业的发展奠定了基础。

## 3. 湖北纺织四局的历史命运

织布、纺纱两局：抗日战争爆发，1938 年 8 月武汉陷落前，国民政府湖北省建设厅将布、纱两局的大部分机器迁至陕西，这其中大部分用在与西安中国银行、经济部工矿调整处驻陕西办事处新组建的咸阳纺织厂。另有一部分机器和麻局机件一起被运到四川万县。

缫丝局：楚安公司承租四局以后，缫丝局时开时缀，至 1924 年完全停闭，所有机件房屋毁坏不堪，几成废铁。1936 年湖北省建设厅将丝局机器全部移至湖北枣阳双沟镇，定名为枣阳纱厂。

制麻局：制麻局第一工厂在 1926 年北伐中毁于战火，1931 年武汉水灾，麻局被淹后全部停产。1938 年 8 月，麻局机件全部内迁运至四川万县，1940 年 3 月定名为“湖北省建设厅麻织厂”。后又经商人林文凯之手于 1949 年转卖于重庆纱厂。

抗战胜利后，“四局”的厂房和土地都被其他工厂使用。据《湖北工业史》载 1947 年国民政府湖北省建设厅曾组织“湖北省纱布丝麻四局复厂筹备委员会”改组纺织四局为文襄纺织公司，另选址重建。但因经费和机器、厂房等未能落实，只合并了一些小棉织厂组成了“湖北汉口纺织厂”先行生产，此厂只织布染布，开始尚有盈利，后因原料缺乏，投产 2 年后停工。至此，湖北纺织四局彻底不复存在。

# 六、湖北纺织四局的影响和启示

---

湖北纺织四局的创建，对当时和后世都产生了不小的影响，不但影响着纺织工业，也影响了武汉的发展。同时，对近代和现代企业的发展也有一定的借鉴和启示价值。

## 1. 湖北纺织四局的影响

第一，为华中地区机器纺织业的发展奠定了基础。张之洞本着“师夷长技”和“护利保权”的目的，自国外购买纺织机器设备，聘请外国技师指导训练工人，而创办的湖北布、纱、丝、麻四局是中国近代最早采用机器生产的纺织企业之一。“四局”引进、推广使用机器产纱织布，改变了数千年来的手工生产方式，使生产力显著提高，开创和引领了湖北近代纺织工业。“构成比较完整的近代纺织工业体系，这在中国近代纺织史上，具有重要意义”。“四局”也为后来的纺织企业发展提供了经验和借鉴。<sup>[42]</sup>武汉裕华、石家庄大兴、西安大华等纱厂正是徐荣廷等人在承租过“四局”积累了资本和经验的基础上创办的，这符合张之洞“倡导制造，振兴商务之本意”<sup>[43]</sup>。

第二，一定程度上抵制了外国纺织品的倾销。“四局”生产的纺织品，销售情况好的时候曾畅销各省，武汉本地的布纱进口明显减少，在某种程度上抵制了外国纺织品对中国纺织市场的侵蚀、挽回了利权。

第三，促进了纺织教育和纺织人才的发展。张之洞还注重纺织技工教育与培训，设立工艺学堂，聘请外国技师传授纺织知识和操作技艺，培养了纺织方面的人才。

第四，促进了近代武汉的工业化进程和城市发展。“四局”和张之洞创办的其他企业一起构成了华中地区的近代工业体系，增强了近代武汉的综合实力，张之洞在武汉的辉煌业绩，将当时的武汉变成了被誉为“东方芝加哥”的大都会。美国斯坦福大学教授罗威廉曾这样说过，1889年张之洞到达武昌，可看作武汉工业化的开端。时过百年，探究这些工业遗产对于复兴“大武汉”、建设国家中心城市，仍有一定现实意义。

第五，对于打造“中国制造”和中国品牌有积极影响。通过湖北纺织四局可以看到，张之洞那种“隼路蓝缕，以启山林”创办近代工业的精神，以及追求品质、追求先进的思想，这对于当下制造业的转型升级，对于实现制造强国、创造强国的目标有着鼓舞激励作用，也有助于工匠精神的发扬。

## 2. 湖北纺织四局的启示

湖北纺织四局也为现代纺织企业及其他企业的发展提供了镜鉴和启示。

首先，张之洞思想先进，跟随世界潮流，眼光敏锐，洞悉市场和行业先机，敢为人先，勇于开拓商业新领域的精神值得学习。其次，企业要注重管理经营，任人唯贤、注重管理人员的选拔任用，加强制度建设，杜防滋生贪污腐败和浪费。再次，办企业要深请经济规律，加强预算和风险评估能力。官办时期的“四局”不能保持财政的独立，经济上与钢铁、枪炮厂纠缠不清，大肆借债，利息沉重，对预期收益不能有很好的评估，没有成本和风险控制意识，导致亏损。现代企业要以之为鉴，管理人员要不断学习和掌握经济和金融知识。最后，提高竞争力和创新意识。官办时期“四局”的衙门式管理体制，使管理和生产效率低下。直到招商承租后的35年里，其机器设备不但一直没有更新，而且不断损毁，生产技术上也无多大提高，一直在“吃老本”。所以企业要注重科学技术、提高效率、降低成本，要有竞争和创新意识，不断发展创新，提高产品竞争力，才能立于不败之地。

### 注释：

[1][31]《清史稿·张之洞传》。

- 
- [2][4]王树枏编：《张文襄公全集》卷26《奏议》，文华斋1928年版，第6、6—7页。
- [3][19][43]吴剑杰：《张之洞年谱长编》，上海交通大学出版社2009年版，第226、512、512页。
- [5][7][8][9][10][11][15][18][21][22][23][24][25][27][29][30][32][34]苑书义、孙华峰、李秉新主编：《张之洞全集》，河北人民出版社1998年版，第5417、5425、767、5471、5503、885、884—885、941、1142、942、942、942、1757、1733、1757、5769、876页。
- [6]王树枏编：《张文襄公全集》卷29《奏议》，文华斋1928年版，第5页。
- [12][39]武汉纺织工业编委会：《武汉纺织工业》，武汉出版社1991年版，第36、33页。
- [13]《申报》1894年10月13日。
- [14]李忠兴评注：《劝学篇》，中州古籍出版社1998年版，第144页。
- [16][33]严中平：《中国棉纺织史稿》，科学出版社1955年版，第110、116页。
- [17]《手抄本张之洞电稿·光绪二十一年五月初四日瞿廷韶蔡锡勇来电》，转引自孙毓棠编：《中国近代工业史资料》（第1辑下），科学出版社1957年版，第919页。
- [20]马东玉：《张之洞大传》，辽宁人民出版社1989年版，第191页。
- [26]藤户计太：《扬子江》，日本三协合资会社吉冈平助同文馆1901年刊，第139页。
- [28]许同莘编：《张文襄公公牍稿》卷12，民国九年（1920）铅印本。
- [35]冯天瑜：《张之洞评传》，南京大学出版社1991年版，第126页。
- [36]朱寿朋编：《光绪朝东华录》卷4，中华书局1958年版，第13页。
- [37]武汉市地方志编纂委员会：《武汉市志·工业志（1840—1985）》，武汉大学出版社1999年版，第607页。
- [38]实业部国际贸易局：《鄂省纱业近况》，《工商半月刊》1935年第7卷第13号。
- [40]郭其耀：《武昌纱布丝麻四局》，政协武汉市委员会文史学习委员会编：《武汉文史资料文库·工商经济》，武汉出版社1999年版，第50页。
- [41]湖北省纺织工业志编纂委员会：《湖北省纺织工业志》，中国文史出版社1991年版，第1417页。
- [42]何晓明：《张之洞与武汉近代化》，陈锋、张笃勤主编：《张之洞与武汉早期现代化》，中国社会科学出版社2003年版，第19页。