



台北故宮藏洋彩紅地團花山水紋碗一對

### 乾隆時代御窯廠的改革

作者：黃艾

筆者對於探討御窯廠的管理和生產制度，寫過多篇相關的文章和瓷友分享。多月前又談過雍正時期之御窯廠和他對御窯廠的改革；意猶未盡，再略談乾隆對御窯廠的改革。

唐英於雍正六年（1728），被派協助年希堯為御窯廠的駐廠協理，乾隆二年（1737）正式被任命為督陶官；乾隆四年於淮安關任滿，改駐九江關，兼任御窯廠督陶官；乾隆七年至乾隆二十一年（1742-1756）又兼掌淮安、宿遷、奧海關務；乾隆十五年（1750）調任粵海關；又在乾隆十七年（1752）調回原職，繼續督陶。一份差事前後共幹了二十八年，實際是位掌握了陶瓷研發、設計、技術、採購、生產、品質、人事、營運、財務等各方面的窯務管理專材，再加上他本身又是積數十年稅務經驗的財經專家；以專業知識配合皇帝的旨意作多方面的改革和創新是可以預期的。



北京故宮藏乾隆暗八仙斗彩盤(左) 粉彩黃地攢盤(中) 青花龍紋盤(右)

但其實在唐英在乾隆二年甫上任，乾隆便寄予重任，任內並干涉窯務甚甚。乾隆二年正月十九日的《內務府造辦處各作成做活計清檔》便有載乾隆即下旨燒造多達四萬七千一百二十件瓷器了。在乾隆二年和三年間，乾隆也持續查看康、雍兩朝庫存瓷器。自乾隆四年（1739）起，又調整了御窯廠的營運經費用。讀史至此，不明乾隆當時是不信任唐英，要事事過問？還是極端信任唐英，要與唐英共成長，通過，甚至倚賴唐英把自己代入督陶官的角色？

有關調整燒瓷費用一事，唐英於雍正時期寫的《陶成紀事碑記》，有敘及每年由淮安關提撥八千兩作為燒造費用。唐英於乾隆二年上任時，仍支八千兩，但因為燒造數量增加而請款不及時，唐英於乾隆四年上奏：「竊照江西窯廠燒造瓷器，于淮關贏餘內每年留辦公銀二萬兩，以為窯工並辦差等用。目今再用淮關銀兩，不無遠不濟急之虞。奴才思江西有九江一關，附近窯廠二百四十里，移取甚便，或於九江關贏餘內每年動支一萬兩，如不敷用，再行奏請添支，年滿報銷」。所以乾隆對御窯廠的第一個改革，是財務上的，即每年之營運費，由八千兩增至一萬兩，從淮安關改為由九江關支付，如不敷應用，還可再報銷。



台北故宮藏瓶乾隆洋彩山水紋轉碗(左)及錦上添花茶盅(右)

乾隆對御窯廠的第二個改革，亦與財務有關，就是將產品次色、腳貨瓷器就地變賣和制訂折價計算標準。以當年的生產水平，一窯開出，約有一半或以上成品屬次色瓷器。所謂「上色十中難得四五」。而這些次貨，雍正六年起至乾隆七年間，皆送京造冊報銷。但自乾隆八年起，除黃釉瓷器外，全部不必送京，就地變價。此事我在拙作《皇帝賣瓷器》一文詳述了，此處不贅。



為配合第二個改革，乾隆更制定御窯廠次色瓷器就地變價的價位。以乾隆六年唐英監造官窯的所得和所費為基準，從中訂定出次色折價三成，也就是將次色瓷器按原燒造價減三成即按七折變價繳進。而破損瓷器則折價二成。這個奉旨扣減三成變繳之折價規例，一直沿用至宣統二年。但似乎就地折價變賣的制度行之效果不彰。乾隆本意在財政和生產管理上革新；除增加了營運年費，又另有變價後收入對沖部份成本，可以支持御窯廠產量，從中獲得較大比率的上色瓷器，但結果這原始構想和主觀意願後來似乎落空了。



北京故宮藏乾隆粉彩鏤空轉心瓶三款

乾隆代入督陶官的例證，從《清宮內務府造辦處各作成做活計檔》載乾隆在八年 (1743) 四月初八日將《陶冶圖》二十張交與唐英，著其按每張圖上所畫的，寫個詳細工作報告來。唐英於乾隆八年 (1743) 五月二十二日交了功課。後來由宮廷畫師孫佑、周鯤、丁觀鵬寫畫，戴臨寫字；製作了展示製瓷各工序場景的《陶冶圖》冊，讓乾隆觀之有如親臨御廠督工。

乾隆的第三個改革，與生產工序成本控制有關，也是財務的。唐英通過《陶冶圖說》、《陶成紀事碑記》及其他資料互相引證，制定了並於乾隆十二年十月初七日進呈《燒造瓷器則例章程冊》，實際上是御窯廠各種產品製作工藝和成本計算的標準方法；乾隆在十二年十二月二十一日落實了。



台北故宮藏乾隆洋彩人物胆瓶(左) 蕉叶花觚(中) 觀音瓶(右)

此《例章程冊》分《凡例》、《圓器則例》及《琢器則例》三章。制定了「瓶、罇、罇、罐、盆、洗、爐、臺」等五十二件琢器；與及「盤、碗、鍾、碟等一百六十四件圓器的式樣、尺寸、顏色、花紋，甚至底款的篆書式樣。又記錄了在圓器項下製作過的二十五類釉彩，和琢器項下的二十八類釉彩。

不僅如此，《例章程冊》又將各類產品的尺寸標準化，從「二三寸口面」之盅、碟之類，到「三四尺高大」的瓶、尊之類都有。為了便於統一核算工價，遂將六種涉及工、料價值的物質，即泥土、釉料、顏料、柴、炭和雜項，融合折算，將工值轉化成寬一寸長一尺的規範標準，將產品大小所需之原料，累積計算出直接成本。



北京故宮藏乾隆粉彩堆荷壁瓶(左) 凸雕靈桃瓶(中) 百花不露地葫蘆瓶(右)

因御窯基本上採取流水作業法，工序繁多，所以又規範了每一工序的生產細節和相應工資，即所謂的「工飯」。有燒爐工飯、坯工飯、細工飯錢等。如是彩繪雕鏤瓷器，尚包含青花工飯、畫彩工飯、吹色工飯、填工飯、雕鏤工飯、錐拱工飯、燒爐工飯等等。甚至帶耳瓷器，亦細分成雙喜耳、天祿耳、獸面雙環耳等不同形制，再從中制定不同的工價標準。

當日御窯廠這套以「分步法」(Process) 和「分類法」(Classification) 制定的「生產成本分配」(Production Cost Allocation) 和「定額成本控制」(Norm Cost Control) 制度，三百年後工業界仍在應用。

御窯廠可能是清代有文字記載的一家科學方法管理工廠。而乾隆有此「操作手冊」(Operation Manual)，在養心殿也可遙控御窯廠了。走筆至此，不禁懷疑當時真正的督陶官，是愛新覺羅弘曆？還是唐英？



乾隆時期各種單色釉瓶