
唐廷枢与轮船招商局

陈 绛

1873年6月,英商怡和洋行总买办唐廷枢由直隶总督李鸿章札委总办设立刚半年的轮船招商局。这不论对于唐廷枢个人,还是对于轮船招商局,都是至堪注意的大事。对于唐廷枢说来,这是他一生的重大转折点,他从此告别了十年买办生涯,投身于中国自己的近代化活动;对于轮船招商局说来,它开始了在这个新式企业家主持下官督商办的以商为主的新的发展阶段。在中国近代资本主义史的研究中,唐廷枢在轮船招商局的活动,提供了一个洋行买办与封建官僚结合以及买办资本向民族资本转化的生动典型,同时也反映了早期民间私人资本与封建势力联结与对立的复杂关系。

一

轮船招商局的设立,是由于传统沙船业的衰落,造成南漕北运的困难;官办造船工业经费短绌,所造轮船需要招商租赁,也对招商局起了催生作用。而存在于这两个直接动因的背后,则是西方资本的入侵,垄断了中国江海轮船航运,轮船招商局是作为西方轮船公司的对立面而出现于中国航运业。唐廷枢为什么脱离怡和洋行而入轮船招商局,至今未见到他的直接自白,只有郑观应致张振勋的一封信中谈到“轮船招商局原委起自何人”时,透露了此中消息:

“观应前闻唐君景星云，伊昔年由沪返港，其船避风，船主限给每客水一铁壳，约重一磅，日中解渴洗面均在内。唯船中有羊百余头，则满桶水任其饮，待人不如羊，殊为可恨。于是在港集股银十万元，先租两船往来港沪。”^①

招商局设立伊始，唐廷枢适在上海倡议租购轮船往来沪粤，他便因此受到盛宣怀推荐入局^②。对种族歧视的义愤与对外国轮船侵害中国主权的关切，显然是他参加招商局的一个主要原因。他在入局不久与徐润共同拟定的一份《预算节略》中指出：“自置轮船揽运货物，以收利权，此正富国便商之要务也，”“唯盼各帮联络，共襄大局，使各口转运之利尽归中土，岂不美哉！”^③在他入局一年之际，上海《汇报》发表一篇题为《论丝茶宜出洋自卖》的文章说：“今火船往来中国者正多，获利亦巨，各国皆有轮船公司，在华人亦应会合公司，专造轮船运货出进，自取其利，无庸附搭他国也。”^④《汇报》是由唐廷枢资助出版的刊物，文章从发展丝茶出口贸易的角度，阐述建立中国自己的轮船航运业的必要性，与唐廷枢、徐润《预算节略》提出的主张完全一致。由此可见，唐廷枢参加近代中国为“使洋人不得专利于中国”^⑤、“以鲜明的排外思想为基础”^⑥；而创设的第一家民用企业，有他的思想基础。一般地说，买办的职业决定了他们的经济利益依附于雇用他们的外国企业，但是具体联系到买办每一个人，他们中间，象唐廷枢这样以自己的财富投入中国近代化活动，发展本国新式企业，抵制外国资本的扩张，在中国近代史上并不少见。

① 夏东元编：《郑观应集》，下册，上海人民出版社1988年版，第828页。

② 《郑观应集》，下册，第882页。

③ 交通史编纂委员会：《交通史航政篇》，1935年版，第1册第147页。

④ 引自汪敬虞：《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社1983年版，第181页。

⑤ 〔台湾〕中央研究院近代史研究所：《海防档》，1957年版，甲、购买船炮（三），第906页。

⑥ A. J. Sargent, *Anglo-Chinese Commerce and Diplomacy, mainly in the 19th Century*, Oxford, 1907, P. 220.

事实上,唐廷枢在怡和洋行任职期间,经营自己的茶栈、钱庄和当铺等旧式商业和金融业未获预期成功,自19世纪60年代下半期起,就已将注意力转向近代轮船航运业的投资。他参加创办并附股于英商公正轮船公司、北清轮船公司和华海轮船公司,“此三公司幸得唐君之卓力而能成功者也”^①。其他一些洋行的轮船,也有他的投资。当时中国私人资本自由活动的环境尚未形成,唐廷枢对近代轮船航运的浓厚兴趣,只能表现为诡寄洋商名下。一旦李鸿章招他入局,他便欣然应命,接受官督商办的形式,因为这正是他取得官方庇护,排除守旧势力干扰,实现经营中国自己的轮船航运愿望的机会。

唐廷枢是在轮船招商局初创过程的困难时刻,接替世业沙船的朱其昂出任总办的。当时首先遇到的困难在于资本的招募。拥有巨资的殷商富贾不仅对于投资于自己素不熟悉的冒涉洋渡海风险的轮运企业,望而却步,而且对于官督商办的企业受官法钤制,更是顾虑重重。唐廷枢履任时,各地商人认股37万余两,实收只有18万余两^②。不少沙船商人,包括附股洋商的船主,对于放弃沙船,转而投资新式航运业,态度冷漠,甚且“群起诧异,互相阻挠”,“竟至势同水火”^③。李鸿章鉴于“各口华商因无官办章程,多将资本附入洋商轮船股内,尤非国体所宜”,他原意由朱其昂出局主持,将附股洋商的私人资本“归并官局”^④,这一希望未能实现。受他札委的李振玉招股,“年余无人过问”^⑤,连素以“熟谙洋务”著称的豪富胡光墉也观望游移,不愿投资。造成初期的困难还在于朱其昂缺乏经营新式航运业的经验。他于1872年11月通过葡萄牙经纪人购买“伊敦”号轮船,付

① 《远东月报》,1878年6月,引自徐润:《徐愚斋自叙年谱》,1927年版,第58页。

② 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》,1928—29年版,下册第9页。

③ 《字林沪报》,1883年11月10日。

④ 李鸿章:《李文忠公全集》,光绪三十四年版,奏稿第25卷第4页。

⑤ 《郑观应集》,下册第882页。

款5万两后，发觉该船实际上只值3万两左右。他在英国购买“永清”号航船，合同签订后，才认识到付价过高，要求经纪商悖信洋行作1—1.5万两的折让。他购置上海浦东仓栈，也“付费奇昂”。在处理同雇佣的外籍船长关系方面，他也显得不能胜任^①。国子监祭酒王先谦指责他所购轮船，或“船大而旧”，或“舱通而小”，“余船合用者少”，“而购买价值反较洋行新造之头等好船尤贵”^②，并非虚语。此外，受官局衙门作风影响，管理不善，招商局滥支浪费的情况十分严重，创立不及半年，便已亏损4万余两^③。不改变这种情况，必将如徐润当时向盛宣怀指出的那样，“深恐众商寒心，从此裹足，招商将变为拒商矣。”^④

招商局初创时期这些困难表明，在19世纪70年代初年洋务运动从“求强”向“求富”发展、它的重点从军事工业向民用企业发展之际而创立近代企业，固然需要权势煊赫的官僚为之倡导，给予扶持，以排除传统阻力。解决经营困难，对于洋务派官僚说来，更需要罗致通晓洋务、具有经营管理近式企业才干与募集资金的经济实力和号召作用的人主持企业活动。朱其昂实际上并非如李鸿章委托他筹划轮船招商时所说的那样，“习知洋船蹊径”^⑤，而是“既于外洋情形不熟，又于贸易未谙”^⑥，要这样一个旧式商人承担近代中国第一家新式民用企业创建的重任，其失败可卜而知。唐廷枢自少即受“充分的英—华教育”^⑦，在同时代人中

① Yen-Ping Hao (郝延平), *The Comprador in Nineteenth Century China: Bridge between East and West*, Harvard University Press, 1970, P.139.

② 《洋务运动(中国近代史资料丛刊)》，上海人民出版社1961年版，(六)第38页。

③ 《李文忠公全集》，奏稿，第40卷第20页。

④ 上海图书馆藏：《盛宣怀档案》，徐润致盛宣怀函，同治十二年七月初七日。

⑤ 《海防档》甲，第910页。

⑥ 《洋务运动》(六)，第42页。

⑦ 唐廷枢语(英文)，引自刘广京：《唐廷枢之买办时代》，〔台湾〕《清华学报》，新2卷第2期，1961年6月，第165页。

间，他接触西方观念较早，“熟精洋学”^①，“于各国情形以及洋人洋语，罔不周知”^②，特别是他在怡和洋行主持华人客货揽载业务，对于航线的开辟、轮船的调配，以及中外贸易情形，都十分熟悉。他不但从长期的买办活动中积累资本主义经营管理的丰富知识和实际经验，而且同商界保持广泛的联系，本人又饶有资财，是当时航运界最活跃、也最有实力的人物。他很自然成为李鸿章举办近代企业最合格的人选。李鸿章终于改变了“更宜物色为殷商所深信之官，使之领袖，假以事权”^③的设想，招致唐廷枢全面主持招商局的业务经营，开始了两人此后长期的合作。

唐廷枢同李鸿章的合作，意味着着一个拥有巨资的买办为经营近代企业而对官府庇护的寻求，同封建官僚对附股洋商的私人资本“化私为官”^④的企图的结合。各自不同的要求，在“洋船往来江海，水脚奇昂，夺我厚利，然商民莫不称便，势无从禁阻”^⑤的总的历史趋势下，统一于招商局“官督商办”这一形式中。然而，不同于郑观应以太古洋行的买办而同时兼任上海机器织布局和上海电报局的要职，也不同于徐润在脱离宝顺洋行、自设茶栈四年以后才进入招商局，唐廷枢是放弃了怡和洋行买办的职位而来到招商局的，虽然他仍保持华海轮船公司董事一职一直到1877年，但他已以主要精力从事招商局的业务开拓。因此，唐廷枢与李鸿章这种买办与官僚的结合，一旦形成，便因前者在招商局的活动不再代表依附外国资本的买办资本的利益，而失去了它的本来性质。

二

唐廷枢入主轮船招商局，为这个襁褓中的初生儿注入新的活

① 《洋务运动》（七），第164页。

② 《海防档》乙，福州船厂（二），第686页。

③ 《海防档》甲，第906页。

④ 《海防档》甲，第366页。

⑤ 《盛档》，轮船招商局办事始末（盛宣怀亲笔修改底稿），光绪八年。

力，引起当时人们的广泛注意，并寄予厚望。在他视事之前，《申报》就以《轮船总办有人》为题，盛称：“唐君阅历外务，洞悉西船载运法制，以此任属之，真可谓知人善任者也。想轮船公事从此日见起色，其利益岂浅鲜哉！”^①美国传教士林乐知主办的《教会新报》也对招商局的前途作乐观的估计：“唐君久历怡和洋行，船务亦深熟悉，自后招商局必多获利也。”^②郑观应认为李鸿章任用唐廷枢，是“得人”之举，“欲事之兴，惟在得人而已”^③。经元善则赞扬李鸿章“破格求才，于闾闾中”，而“唐之坚忍卓绝，尤非后来貌为办洋务者可比”^④。与唐廷枢长期共事的徐润，在唐去世以后上呈李鸿章的一份自陈节略中，对他的业绩也给予高度的评价，他追述“唐故道廷枢远虑深谋，筹划无遗，才具胜职道十倍”，生平创办招商局和其他企业活动，“核其功绩，天下闻知”^⑤。

唐廷枢到招商局，第一项工作是招集商股，以扭转资金周转困难的局面。他在入局当月向李鸿章报告，“刻下赶紧招徕殷商入股，计应需之数，已得其半。”^⑥一个月后，李鸿章写信告诉沈葆楨，已“招致精习船务生意之粤人唐丞廷枢坐局商总，两月间入股近百万，此局似可恢张。”^⑦李鸿章所述入股的具体数目有所夸大，但招商局很快改变了招股困难的局面，却的确证实了一个外国在华资本家在唐廷枢入局前夕所作的预计：招商局“不难找到许多股东，只要他们看到这家〔新的中国人的〕公司是唐

① 《申报》，1873年6月9日。

② 《教会新报》，1873年6月28日。

③ 《郑观应集》，下册第783页。

④ 虞和平编：《经元善集》，华中师范大学出版社1988年版，第48页；参见第53页。

⑤ 徐润，《徐愚斋自叙年谱》，1927年版，第89页。

⑥ 招商局档案，见《唐廷枢研究》，第178页。

⑦ 《李文忠公全集》，朋僚函稿，第13卷13页。

景星在妥善管理。”^①《申报》也有肯定的报导：“查此局近殊盛旺，大异初创之时，上海银主多欲附入股分者。”^②唐廷枢除了本人投资，并以自己原先委托外商经营的“南浔”、“洞庭”、“湖州”、“汉洋”（又作“汉阳”）、“永宁”等号轮船随带入局，还积极招徕亲友投资，其中包括徐润和徐的亲友。唐廷枢自称，“其最初附股之人，固由廷枢招至，即后来买受者，廷枢亦大半相识。”^③经元善也说：“溯招商、开平股份，皆唐、徐诸公因友及友转辗邀集。”^④关于徐润入股数目，一般论者多据他的自叙年谱所云，在前后两期招股中，共入股48万两，招徕亲友入股亦不下50—60万两^⑤；唐廷枢招股多少，则无确说。根据唐、徐两人于第一期股本100万两招足前1880年3月的一封信所云，“核计商股八十万两内，弟枢期功之亲友共有八万余两，戚党又有二十余万两，弟润所招族渊之股，亦不下此数，是两姓经手已居大半。”^⑥后来在1884年唐廷枢以旧有局股8万两抵偿商局欠款^⑦，可知他的投资至少亦有此数。在招商局招股工作中，唐廷枢和徐润两人起了主要的、甚至可以说决定性的作用。正是在他们的努力下，招商局第一期议招股本100万两，于1881年完成，次年再招新股100万两，也于1883年完成。唐廷枢凭借他的广泛的社会联系和在商界的号召力，成功地将大量社会财富吸引到近代企业，特别是将原来附股洋商的买办资本吸引到官督商办企业中，扩大了中国本国的资本主义积累，促进了买办资本向民族资本的转化，同时也实现（或部分实现）了李鸿章的“设局招

① 美商琼记洋行费伦语，见 *The Comprador in Nineteenth Century China*, P.140.

② 《申报》，1873年7月29日。

③ 《沪报》，1885年12月5日。

④ 《经元善集》，第287页。

⑤ 《徐愚斋自叙年谱》，第86页。

⑥ 《盛档》，唐廷枢、徐润致盛宣怀、郑藻如函，光绪五年二月初九日。

⑦ 《报告书》，下册第35页。

徕，俾华商原附洋商股本，归并官局”^①的意图。

在李鸿章札委唐廷枢为总办的同时，招商局实行第一次人事改组。原任总办的朱其昂改为专管漕运的会办。唐廷枢接任后一个多月，稟请李鸿章任命长期在宝顺洋行担任买办的徐润为会办，协助经理局务，兼任上海分局商董。李鸿章不久又加派盛宣怀为会办，根据朱其昂的稟请，增委其弟朱其诏帮同办理漕务。李鸿章自诩：“在事五人，本极一时之选。”^②唐廷枢对这样的人事安排，最初的反应是积极的。他在1873年8月末给盛宣怀的信中说：“招商一层，尚可勉力从事，并得雨翁〔徐润〕匡赞其间，或免陨越”，对盛宣怀受委入局一事，则表示：“将来云翁〔朱其昂〕即有他往，得阁下主持其间，弟等亦不致仔肩独任，闻信之后，不禁喜出望外”^③。五人之中，盛宣怀原是李鸿章的亲信，在招商局成立以前，就曾为李草拟轮船章程，规划商局未来蓝图。他在招商局虽然代表李鸿章“往来查察”，但事先同李“订明不经手银钱，亦不领局中薪水”，他“向未驻局办事”，李也“向未责以专司招商局务”^④，只是遇有重要事件，与唐廷枢、徐润等筹商会稟。1875年秋，盛赴湖北督办矿务，1879年就任天津河间道后，更未能办理局事。朱其诏于1879年署永定河道离局；朱其昂于前一年病故，接替他的叶廷眷“自以贸易非其所长”^⑤，在局仅一年即去职。因此，“局中只有枢、润二人”^⑥。盛宣怀尝自称：“招商局事权悉在唐、徐二人，众所共知。…若舍唐、徐而问及鄙人，犹如典当舍管事管帐而问及出官。”^⑦朱其诏也说：局中事宜全仗景翁、雨翁，诏亦不过随声画诺。”^⑧这些说法，以

① 《李文忠公全集》，奏稿，第25卷第4页。

② 《李文忠公全集》，朋僚函稿，第17卷第41页。

③ 《盛档》，唐廷枢致盛宣怀函，同治十二年七月初七日。

④ 《洋务运动》（六），第58页。

⑤ 同上注，（六）第59页。

⑥ 《申报》，1882年10月15日。

⑦ 《盛档》，盛宣怀致胡光墉函，光绪七年二月初八日。

⑧ 《盛档》，朱其诏致盛宣怀函，光绪二年十二月初五日。

及李鸿章于1880年5月奏称：“因会办各员多有服官他省，不能驻局，仍责成素习商业之道员唐廷枢、徐润总理其事，”“认真整顿，实力经理”，^①都说明改组以后相当一段时期招商局的主要经营者为唐廷枢和徐润。1878年后唐廷枢负责开平矿务局，不常川驻局，招商局日常工作由徐润主持，但重大决策仍需由唐主持作出。

唐廷枢积极罗致并依靠一些曾经从事近代企业经营管理或熟悉对外贸易情况的洋行买办或新式商人，其中包括担任招商局汉口分局商董的琼记洋行买办刘绍宗、担任香港分局商董的著名茶商陈树棠，唐廷枢的胞弟唐廷庚则出任广州分局的商董。与买办资本投入招商局相适应，“在董事中，纵使不是全部，也主要是那些来自洋行买办的中国人，他们懂得西式的经营方法。”“无疑五、六年以前〔指70年代末、80年代初一引者〕商人或买办的董事会采取对招商局开销及管理的改革措施，吸引许多中国资本家对招商局的信任。”^②1881年，唐廷枢又积极争取郑观应入局，郑观应此时在招商局虽已有投资，但他顾虑“官督商办之局，权操在上，不若太古知我之真，有合同可恃，无意外之虑”，对自己的去取，“心若辘轳，殊难臆决”^③。只是由于唐廷枢和徐润等人再三劝说，“责以大义”^④，才决定放弃太古买办，于次年3月接受李鸿章札委为招商局帮办，虽然后来在1885年马良呈交李鸿章《改革招商局建议》中指责招商局用人，“向归总办分派，非唐即徐”^⑤，李鸿章也有各船管事多系粤人同乡的看法，但是，“航海经商，本为粤人所长，且商局股东泰半粤人”^⑥，唐

① 《李文忠公全集》奏稿，第36卷第35页。

② North China Herald, 1886, 5, 9.

③ 《郑观应集》，下册第779页。

④ 《郑观应集》，下册第894页。

⑤ 方豪：《马相伯先生文集》，协和印书局1937年版，第8页。

⑥ 聂宝璋：《中国近代航运史资料》，第1辑，上海人民出版社1983年版，下册第1032页。

廷枢倚重这些广东籍出身的买办和商人，可以说是“趋势由然”^①。他们之中固然有人滥竽充数，但是更有熟悉西法经营者，这无疑提高了企业经营管理的水平。

唐廷枢在轮船招商局，运用他的买办经验，力图“纯用西法经理”^②，亦即采用资本主义经营方式，他“沿袭了旗昌洋行的大部分制度”，从而“收到其前任中国地方当局梦想不到的经济效果”^③。他和徐润参照西方股份公司组织形式和近代航运管理经验，结合当时中国实际情况，于1873年7月月对朱其昂等人一年前订立的招商局条规作了修订和补充；1880年又制定一套具体详尽的经营管理与航行的规章制度，即《轮船招商总局章程》132条。他在《章程》的序言中写道：“欲求其法，先周览外国书之涉轮船者，译而出之，然后参以中国之所不同，时异因乎时，地异因乎地，博采众论，务求一是”^④。在中国早期近代化的努力中，在积极并且善于吸取西方先进经验，具体运用于中国的经济发展方面，唐廷枢可以说是一个杰出的代表人物。

集中反映他力图采用西方资本主义方式经营管理轮船招商局的，是上述他和徐润重订的局规14条和章程8条。以新的规定同原有的条规比较，最突出的不同在于它们在商股、尤其是大股东的权益方面的规定。原条规规定：凡募集或本人投资每300股（每股100两），准允局董，其权益仅在于每月支领薪水15两；总局的管理权力集中于由直隶总督亦即李鸿章札委的总办：“所有公牍事件，悉归总办主裁”，“总局由总办派定总执事一人，经理贸易事务，”总办商同总执事决定各分局和轮船执事的任免以及银钱往来钱庄的选择。企业人事任用和业务经营的权力，作为

① 《中国近代航运史资料》第1辑，下册第1032页。

② 《远东月报》，1878年6月，引自《徐愚斋自叙年谱》，第58页。

③ North China Herald, Mar. 17, 1886.

④ 《交通史航政篇》，第1册第170页。

商股代表的商董是不容问鼎的^①。重订的局规提高了商股的地位，增强了商董的权力。它规定，每100股（每股500两）推举一名商董，由商董中推举一名总董，特别强调商总“为商局主政”，而以一、二商董协助，其余商董分派各分局任事。总局、分局和栈房司事人员，由商总、商董挑选任用，与招商局作银钱往来的钱庄，也由商总会同商董选择。重订的章程则进一步规定招商局“议交唐丞廷枢专管，作为商总，以专责成；再将股份较大之人公举入局，作为商董，协同办理”^②。这样以规章条文的形式确定作为商股代表的商总和商董对企业经营管理和人事任用的权力，商股同企业之间，不再仅仅是投入股本与领取薪水的关系，而是参与了企业的经营管理。这不但反映了商股的要求，保障了商股的权益，而且更使企业经营者的利益同企业的发展前途直接联系。如唐廷枢后来所说：“局员皆有巨资，倡为商股，即各董事亦系有股之人所充；孰不望局务蒸蒸日上？”^③企业的实际经营者由于切身利益，对于企业的盈亏成败更加关心，这是招商局取得比当时一些官办工业更高的经济效益的一个重要原因。

重订的局规和章程贯彻资本主义经营原则，还在于它们十分强调企业的商办性质。唐廷枢始终认为，招商局“生意固经奏定商办，而非亦商办不可”^④。不论局规，还是章程，都十分强调“应照买卖常规办理”。例如，在企业内部，规定“其进出银钱数目，每日有流水簿，每月有小结簿，每年有总结簿，局内商董、司事公同核算”，平时帐目任凭股东随时到局查阅，遇有有关局务的重大事件，必须由股东集议。在企业外部，它特别指出，“请免添派委员”，“请免造册报销”，名义上是为了“节

① 《海防档》甲，第920—923页。

② 《交通史航政篇》，第1册第143—146页。

③ 同上注，第1册第153页。

④ 《申报》，1882年10月15日。

糜费”、“省文牍”，实际上未始不含有防止官府干预的用意^①。

轮船招商局“原系仿照西商贸易章程集股办理”^②，唐廷枢和徐润重订局规和章程，是近代中国第一次将西方资本主义企业的组织形式和经营原则引进到中国自有的企业，因而引起人们浓厚的兴趣，1876年参加烟台条约订约谈判的外国驻华使节，“莫不赞本局定章之善，立法之详”^③。它们也为后来不少企业提供了效法的模式。唐廷枢筹建开平矿务局，其组织形式、管理体制、股份核定、股东权益等方面，大体上与招商局一脉相承；其他一些官督商办的企业，如湖北煤矿、上海机器织布局等章程，也在很大程度上以招商局章程为蓝本。

重订的局规和章程反映了唐廷枢的强烈的资本家性格和想把招商局办成一个资本主义企业的迫切愿望。对利润的追求，始终是唐廷枢经营招商局的最高原则，也是他坚持这个商办民用企业同官办军事工业的根本区别。局规明确指出：“本局专以轮船运漕载货取利”^④。针对有人奏参招商局“糜费营私”，他一再重申招商局“专揽商货，与商贾无异”的商办性质，并非官办的福建船政局、天津机器局“动支帑项以办工程”所可比拟，他直言不讳：“孰不知利系商人所应谋，非比官常须励廉隅可比？”^⑤他以商办企业理所当然关心自己的盈亏为理由，回答那些关于招商局不关心经济效益的批评。

应当说，招商局的商办性质，自它成立之时起即已确定，并非如有的著作所云，在唐廷枢接办后，“将全局改组，改归商

① 《交通史航政篇》，第1册第143、145页。

② 《李文忠公文集》，译署函稿，第19卷第23页。

③ 《申报》，1877年4月20日。

④ 《交通史航政篇》，第144页。

⑤ 《盛档》，唐廷枢、徐润致盛宣怀、郑藻如函，光绪五年二月初九日。

办”^①。很明显，朱其昂在1872年拟定招商章程20条，固然“其大意在于官商合办”，但是李鸿章和总理衙门一开始就认为，“毋庸官商合办，应仍官督商办”^②。设局之初，李鸿章奏请户部借领官款20万串，“公家只取官利，不负盈亏责任，实属存款性质”^③，并未改变企业的商办性质。改组后大量买办资本的投入，不过引起资本组成中私人投资者不同身分所占比重的变化，并不说明企业此时才具有商办的性质。招徕买办投资，依靠买办管理，唐廷枢在招商局贯彻资本主义经营原则所作的一切努力，都只是表明企业具有更鲜明的商办色彩，在“官督”与“商办”两个对立成分中，商的成分显著增强，使招商局处于官督商办制度下“以商为主”的阶段。“实际上，自1873年起至1883年上海金融风潮爆发时为止，招商局乃由商经营。”^④这种分析和论断，是切合当时招商局的实际状况的。唐廷枢努力的结果，很自然受到私人投资者的欢迎。1875年9月2日《申报》报导，前一日股东在局内帐房聚会，听取帐略报告，“共有欣喜之色，故请不必朗诵，便向总办道谢而散”。他们对招商局“由商经营”的状况感到满意；对唐廷枢主持局务，给予充分的信任。

三

轮船招商局在唐廷枢主持下，努力采用资本主义经营方式，依靠政府的扶植和中国商人的支持，克服初创时期的困难，业务有较快的发展，企业规模不断扩充。

经过改组后三年的努力经营，到1876年，招商局江海轮船已

-
- ① 《交通史航政篇》，第1册第142页。这种说法为后来一些论述招商局历史的著作所沿用。
 - ② 《海防档》甲，第919、920页。
 - ③ 《交通史航政篇》，第1册第269页。
 - ④ 刘广京：《商人与经世》，〔台湾〕《近代中国史研究通讯》，第6期，第24页，1988年9月。

从初创时的4艘、2319吨增加为11艘、11854吨^①。营运航线也从原来以承担漕运的北洋航线为主扩充到上海—宜昌的长江航线，增辟了上海—宁波的新线，并且开拓日本、吕宋、新加坡等处远洋航线，营运业务有新的拓展。朱其昂主持时期亏折的4万余两，也很快“分年提补”^②。李鸿章于1875年4月初奏称：由于招商局主持人“苦心经营，力任艰巨”，企业“频年迭加开拓，渐收利权”，“从此中国轮船可期畅行，实为海洋防务一大关键，所裨于国计民生，殊非浅鲜”^③，充分肯定了招商局的成就。

唐廷枢主持下的轮船招商局，在收回中国航运利权方面的积极作用是显而易见的。早在1873年天津英国领事商务报告就指出：招商局“将显示出是英美航运公司的强大竞争对手。”一个英国海军军官在70年代随军舰来到中国，也认为：“当唐氏在东方一家第一流的外国公司〔怡和洋行〕任职时，获得了丰富而广阔的经验，他正在运用这个经验去损伤这些外国公司。”^④招商局在同外商轮船公司竞争中为国家争回的权利，太常寺卿陈兰彬曾于1876年作如下的概括：“招商局未开以前，洋商轮船转运于中国各口，每年约银七百八十七万七千余两。该局既开之后，洋船少装货客，三年共约银四百九十二万三千余两，因与该局争衡，减落运价，三年共约银八百十三万六千余两。是合计三年中国之银少归洋商者约已一千三百余万两。”^⑤

这也正如唐廷枢、徐润在1873年的《预算节略》中所分析：“第洋商远涉数万里，原系谋利而来，若肯以已得之利不患折阅，与我抗衡，是亦商贾之利也，何必拒之？”^⑥综计招商局历

① 《中国近代航运史资料》，第1辑，下册第1000页。

② 《李文忠公全集》，奏稿，第50卷第20页。

③ 《李文忠公全集》，奏稿，第25卷第4—5页。

④ 《洋务运动》（八），第402页。

⑤ 《洋务运动》（六），第9—10页。

⑥ 《交通史航政篇》，第1册第147页。

年帐略所记，从创办到1884年核收轮船运费共17137095两，加上跌价竞争使外商运费收入大减，中国少溢出白银不下数千万两^①。

招商局成立以前，中国没有自己的轮船航运。招商局的设立，打破了外国资本完全垄断的局面，但是它仍然处于微弱的地位。美商旗昌洋行和英商太古洋行“合力以倾我招商局”，

“该洋行意在陷人，不遑自顾”^②，企图扼杀招商局于襁褓之中。面对着严峻的竞争，唐廷枢积极经营，从而改变了中外轮船航运势力的对比。特别是它的轮船投入长江航运进行竞争，促使霸占这一航线的旗昌轮船公司于1877年初以222万两的代价盘给招商局。招商局消除了一个竞争对手，使另一个对手太古势孤力单。盘购旗昌当年，招商局的轮船从前一年的11艘、11854吨遽增至29艘、30526吨^③，各通商口岸进出中外轮船吨位的对比达到36.7:63.7^④。“从此国家涉江浮海之火船，半皆招商局旗帜。”^⑤沈葆楨在开始拟议盘购时，就预期此举“是真转弱为强之始”^⑥；李鸿章后来评价盘购旗昌对招商局发展的影响时也说：“长江生意，华商已占十分之六，南北洋亦居其半，固非归并旗昌不能及此。”^⑦当时不少在华的外国人甚至认为这是“中国政府决定接管所有外国企业、摧毁外国人的竞争和驱逐外国人的明证”。1877年1月13日的《中国邮报》(China Mail)发表评论说：“总的看来，中国人在这一事件(盘购旗昌)中，看不出有多少

① 张后铨主编：《招商局史》(近代部分)，人民交通出版社1988年版，第123—129页。

② 《洋务运动》(六)，第13页。

③ 《中国近代航运史资料》，第1辑，下册第1000页。

④ 严中平：《中国近代经济史统计资料选辑》，科学出版社1955年版，第221页。

⑤ 《申报》，1877年3月2日。

⑥ 《海防档》甲，第950页。

⑦ 《洋务运动》(六)，第59页。

值得庆贺的理由。”^①固然事后有人抨击招商局盘购旗昌为“失算”，甚至指出其中有营私舞弊情事，但是当时在华外人的这些反应，从另一个侧面说明它是有利于中国抵制外国航运势力的入侵，而不利于外国资本在华的利益。

盘购旗昌是唐廷枢在招商局同外商轮船公司竞争的一个重大行动。此议最初提出时，他远在福州为丁日昌筹办电报事宜，获悉后就表示赞同。当时盛宣怀在湖北筹开煤矿，他以购并后势必“船多货少，洋商争衡”为虑，唐廷枢和徐润同他信函往返，“再三辩论”，打消他的顾虑。如盛宣怀给徐润的一封信中所说，“逮至所虑各层吾兄与景翁均有解说，”三人终于取得了一致的意见^②。他们同到烟台向李鸿章提出，李以需款过巨，难以筹集而踌躇未许，乃于1876年底由盛、徐和朱其诏同到南京，争取两江总督兼南洋大臣沈葆楨的首肯。在盘购过程中，“其事前之关说，事后之付价，实皆唐廷枢等主之也”^③。分别地说，三人中，“虽盛某主其成，而与洋人议价则唐某也，领款、付款则徐某也”^④。盛宣怀的“主其成”，主要指他在沈葆楨面前“言之累日不已”，沈乃“慨允奏拨公款百万金以济不足”^⑤，唐廷枢后来也说，“盛道于收买旗昌一事，仅与职道等主其议，而领款、付款，盛道皆未经手。”^⑥具体谈判与最后落实，都是由唐廷枢负责，“各项价值均由唐廷枢与旗昌行主面议”^⑦。唐廷枢在盘购旗昌中起了重要的作用，表现出他对经营招商局的积极进取精神。

招商局在盘购旗昌以前，它的竞争对手主要是长江航线上的

① Seila Marriner and Francise E. Hyde, *The Senior John Samuel Swire 1825—1898, Management in the Far Eastern shipping Trades*, Liverpool University Press, 1967, P.66.

② 《盛档》，《盛宣怀致徐润函》，光绪三年。

③ 《洋务运动》（六），第59页。

④ 《盛档》，轮船招商局办事始末，光绪八年。

⑤ 盛宣怀：《愚斋存稿》，思补楼1916年版，附录行述，第7页。

⑥ 《盛档》，唐廷枢上李鸿章禀，光绪七年二月初七日。

⑦ 《李文忠公全集》，奏稿，第40卷第24页。

旗昌和北洋航线上的太古。当时唐廷枢尚身兼怡和的华海轮船公司的董事，他“同怡和在北洋航线上密切合作（他在这条航线上仍有经济利益）”^①，1874年2月，他接受怡和提出的三家公司在北洋航线保持统一运价的建议；对于怡和视为禁脔的上海—福州航线，招商局在1877年以前，也迟迟未投入竞争^②。盘购旗昌以后，招商局同外国航运资本的关系集中在同太古和怡和的竞争方面。盘购后事态的发展，并非如盛宣怀后来所说的那样，“太古、怡和知不可以复争。”^③恰恰相反，三家都继续投入激烈的跌价竞争，因而都蒙受严重的亏耗。太古行东施怀雅（John Samuel Swire）以为招商局试图垄断长江航运，是受到怡和的怂恿，他深信跌价竞争付出代价过巨，没有一家能够在最后获胜，订立协议乃是不可避免的解决办法，而且越早订立越好^④。1877年9月，他亲自来中国，年底，唐廷枢偕徐润同他在上海订立长江航线与上海—宁波航线的齐价合同，此时招商局因盘价旗昌而背负沉重的债务，也急于摆脱困难的处境。对于施怀雅说来，这个合同“看来是一个最令人鼓舞的前进步骤，但不幸的是，它远非标志着在中国的各轮运公司之间和平共存的时期的开始，它导致太古与怡和之间的激烈争斗。”^⑤怡和认为这是太古和招商局对它的“故意侮慢”。次年7月，唐廷枢又同怡和签订了上海—天津和上海—福州等航线的类似的齐价合同。第一次齐价合同只是使三家

① Kwang—Ching Liu（刘广京），Anglo—American Steamship Rivalry in China, 1862—1874, Harvard University Press, 1962, P. 151.

② Kwang—Ching Liu, British—Chinese Steamship Rivalry in China, 1873—85, in C. D. Cowan, ed., The Economic Development of China and Japan, George Allen and Unwin Ltd, London, 1964 PP. 57, 58.

③ 《盛档》，轮船招商局办事始末，光绪八年。

④ The Senior John Samuel Swire 1825—1893, P. 63.

⑤ 同上注，P. 63。

企业暂时和平相处，它不可能从根本上排除彼此间的竞争。它签订不久，就受到破坏，三年期满后，彼此竞争更趋激烈。1882年三家又谈判订立新的齐价合同。唐廷枢“与太古、怡和两行东订交最密”^①，1884年在英国时，又约请他们来中国，重订合同，以六年为期。

齐价合同并非如它的中文名称所示，是单纯规定统一的运费标准的合同，它实际上是一种划分营运配额的“共同结算”（common-purse）或一定意义上的“联营”（pooling）的协议。它是三家轮运公司激烈竞争的结果，也是彼此互相妥协的产物。唐廷枢自称，招商局“只欲收回中国利权，与存垄断之心有间”，对于订立这样一种合同，原可“置之不理”，然而考虑到招商局的处境，“不得不量为通变”^②。从而在谈判中，他往往接受了低于招商局航运实力所应得的水脚收入的分配份额。例如，第一次齐价合同签订时，招商局在长江航线行驶的轮船有6艘，太古只有4艘，唐廷枢理所当然地提出招商局的发船次数应占三分之二，水脚摊派也必须与此相应，但太古坚持“无论商局轮船之多寡，其水脚点以商局得五五之数，太古得四五之数”，唐廷枢最后作出让步，接受了太古的主张^③。在同怡和就北洋航线的谈判中，招商局的船数多于怡和近三倍（11:4），却以3:2的比例同怡和划分水脚收入^④。根据第二次齐价合同，招商局在长江航线的份额从原来的55%降为42%，北洋航线从60%降为44%，而在此时期，它同太古、怡和的船只拥有量比重，并无相应的变化。尽管如此，招商局在齐价合同的保护下，得以维持比较稳定的水脚收入，这对于改善企业经营状况，起了有

① 《徐愚斋自叙年谱》，第32页。

② 《中国近代航运史资料》，第1辑，下册第1210—1211页。

③ 同上，第1211页。

④ British—Chinese Steamship Rivalry in China, 1873—85, in Cowan, PP.61, 63.

益的作用。1882年面值100两股票的市价，曾高达200两；次年在中法战争爆发前的动荡环境下，仍达180余两。这固然不能完全归因于齐价合同的作用，但招商局的营运效益在履行合同的年份每优于合同受到破坏或未曾订立的年份，则是明显的事实。

为了推进招商局航运经营，摆脱外商的刁难与掣肘，唐廷枢积极开办轮船保险业务。他早在充任怡和买办时，便曾附股该行的谏当保险行，并尽力招揽业务，受到怡和经理的重视^①。入局以后，他立意自保船险，与徐润于1873年重订招商局的章程8条，将“栈房、轮船均宜保险”专门列为一条^②。1875年底，两人发起组织保险招商局，“数日而集股份十五万，其故无他，信从耳”^③。次年7月，中国人自办的第一家保险公司仁和水险公司在唐、徐等人筹划下，正式成立，其股本全部存入招商局，业务也由局代理，实际上是招商局的一个附属企业。为了“与其分任洋商，利自外溢，不若统归公局，利自我收”^④，唐廷枢亲自出面，同外商解除船只承保关系，将局船一律收回自保。1878年又续创济和水火险公司。

招商局船险业务的开展，不但将海中损失减少到最小限度，而且积累了资金，增强了企业的经济实力，“于是洋商抵制不成”^⑤，“商局事事顺手，由此而起”^⑥。在1881年就已有人赞扬说：“乃仁和保险公司不畏其难，而成效已彰彰可据若此，虽曰由于众股之赞成，而经理其事者亦可为〔谓〕胆识兼全矣”^⑦。如果

① 《唐廷枢之买办时代》，《清华学报》，新2卷第2期，第156页。

② 《交通史航政篇》，第1册第146页。

③ 徐元基等：《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局》（盛宣怀档案资料选辑之二），上海人民出版社1981年版，第32页。

④ 《盛档》，唐廷枢等上李鸿章禀，光绪三年二月二十七日。

⑤ 《郑观应集》，下册第576页。

⑥ 《徐愚斋自叙年谱》，第87页。

⑦ 《洋务运动》（一），第477页。

说盘购旗昌明显地改变了招商局同外资在华轮船航运势力的对比，那么，仁和、济和水火险公司的创设，增强了招商局同外资航运业竞争的力量，迫使“怡和等此后亦无异言”^①。唐廷枢作为一个有远见、有魄力的企业家，受到“胆识兼全”的赞誉，应是毫无愧色。

在唐廷枢主持经营下，轮船招商局逐步建设起一支具有相当规模的船队，到1883年，它已拥有江海轮船26艘，33378吨^②，沿海和远洋航线不断开辟。唐廷枢鉴于行驶欧美的远洋航线“因洋船极力抗拒”、“洋商颇存妒心”而受阻未能定期续航，利用1883年出国考察的机会，对开拓航运业务的问题，进行调查研究。他向李鸿章报告说：“前因商局迭放轮船行走外洋，未能获利，究竟何处码头合宜？又购买轮船多次，究竟何厂孰为优绌？……有有别项巧妙方法？皆非亲至外洋随时探访不能通晓。”^③他在国外首尾10个月，访问英、法、德等欧洲主要国家，并且前往巴西，探讨开航南美的可能性。这一次出国考察，使他对离开怡和洋行十年以后西方航运业的新发展有更多的感性认识，1884年初回国后，“言及此次出洋，眼界为之一宽。所见外人商业、船务、铁路，一意经营，不遗余力，殊深钦佩。”^④但是，令唐廷枢引以为憾的是，他未能将考察的收获运用于发展招商局的新实践，如下文所看到，在他返国未久，招商局实行新的人事改组，他只能怀着发展中国近代航运事业的未竟抱负，离开了招商局。

四

唐廷枢力图在轮船招商局贯彻资本主义经营原则，将招商局办成一个自由资本主义企业。但是，企业的经营管理既然置于官

① 《徐愚斋自叙年谱》，第18页。

② 《中国近代航运史资料》，第1辑，下册第1000页。

③ 唐廷枢禀李鸿章文，光绪十年正月初三日，引自《招商局史》，第62页。

④ 《徐愚斋自叙年谱》，第32页。

督之下，他的愿望和要求是不可能完全实现的。即使在他主持下处于官督商办的“以商为主”阶段，“由官总其大纲”^①，对于招商局的经营管理，也绝不是名义上的，而是有它的实际内容，它深刻影响企业的发展。官督商办企业，存在着官督与商办、亦即封建主义与资本主义的联系与对立。就其商办性质而言，它将利润的追求视作经营的根本目标；就其官督权力而言，它固受官方的扶植，更受它的干涉，其结果往往未能完全按照商股的利益，以追求最大的利润作为自己经营的取向。

如前所述，唐廷枢重订招商局局规，强调商总和商董对企业经营管理的权力，远远超过朱其昂的原定局规，但是新的局规同时规定，商董名单应“禀请关宪转洋大宪存查”；商总提出裁撤不称职的商董，以及商董联名要求更换不胜任的商总，都必须禀请“大宪”批准，而且重订轮船招商章程本身也是“奉直督核定”^②。这意味着李鸿章对于招商局仍握有最高的权力。李鸿章虽然在倡办和维持招商局方面作出有成效的努力，为了反对守旧势力的阻挠，表现出应有的勇气，但是，为了封建统治的利益，他自然不可能站在商股的立场去推动招商局向着自由资本主义发展，也没有决心去消除招商局的封建官场腐朽习气，维护私人资本的利益，使其免受盘剥。对于李鸿章说来，“官督”的基本原则不容丝毫动摇。唐廷枢曾对一向秉承李鸿章意旨的盛宣怀表示：“前以公款悬欠，恐致无着为虑，兹又以公款还清、不归铃制为虑，两歧之见，无所适从。”盛宣怀明确答复说：“公款还清，亦必应官督商办，商人如敢违抗，何难仿照盐务，另招新局接允？”^③唐廷枢曾试图摆脱官督的羁绊，但没有获得成功。在他离开招商局四年以后，李鸿章仍面谕盛宣怀：“总办仍应大宪酌派。虽公款还清，仍是公局，必须官为扶持。中西情形不同，未

① 《李文忠公全集》，译署函稿，第1卷第40页。

② 《交通史航政篇》，第1册，第145页。

③ 《盛档》，唐廷枢致盛宣怀函，光绪七年十一月十九日。

便悉仿西法。从前唐、徐屡言不要官问，究不可靠。”^①由此可见，招商局虽然是一个私人投资的企业，但是就它的管理而言，它并不是一个纯粹的商办企业。正如总理衙门所奏称，“招商局由李鸿章奏设，局务应由李鸿章主政；”“唐廷枢等均系李鸿章派委之员。”^②唐廷枢在招商局，既是私人资本的代表，居于投资人的地位，又是李鸿章札委的总办，必须遵从官方的意图行事。这种“亦商亦官”的身分，往往影响了他的资本主义企业经理职能的充分发挥。

以李鸿章为代表的封建官方的支持，是唐廷枢主持招商局、使它面对强大的外国资本的激烈竞争得以站稳脚跟并获得初期发展的一个重要条件。1878年上海一家外文报纸评论说：“唐君得国中最有权力、极高明之贵人李鸿章以为庇护之主，诚大幸也。”^③1882年招商局第九年帐略也说，招商局“根固力纾，连年得利”，“莫非爵相之力”^④。然而官方的支持对于招商局的发展，同时又有消极的影响。

官方的支持，首先是拨给漕米和官物装运的垄断性业务，并且给予回空免税或减税的优惠待遇。漕米和官物都不是市场流通的商品，它们对于保证招商局的货源，使它们在同以经营商品货运与客运为主的外国轮船竞争中处于有利的地位，具有特别重要的意义。以漕运来说，在1873—1884年唐廷枢主持期间，招商局承运漕粮总数达4822415石，净收入共260万两（维修费及耗米津贴等未计入），漕运收入平均约占招商局每年总收入的18%^⑤。揽载一般商货，易受外商挤跌；高价承运漕粮，便成为招商局一项比较稳定的收入来源。正因为这样，漕运被目为“商局命脉所

① 《盛档》，盛宣怀致马建忠函，光绪十五年九月二十七日。

② 《洋务运动》（六），第68页。

③ 《远东月报》，1878年6月，引自《徐愚斋自叙年谱》，第58页。

④ 《申报》，1882年10月15日。

⑤ 《招商局史》，第71—72页。

系”^①。“本局各帐以每年六月底漕米运竣之后截止总结，”^②企业会计年度以漕运起讫时间为对应，也反映了漕运在招商局业务中的重要地位。但是，“招商局因官有漕粮帮助，凡官荐之人，势不能却。”^③特别是每年运漕之际，“各上司暨官亲幕友，以及同寅故旧，纷纷荐人，函牍盈尺”^④。情况的严重程度，引起清廷的注意，促使光绪帝“严谕该局不得以办公为名，位置私人；亦不得因碍于情面，滥行收录”^⑤，然而，这样的官样文章，改变不了招商局成为一个消纳闲散的衙署的事实。唐廷枢曾经要求摒除官场习气，裁汰漕务冗员，非但未能达到目的，反而遭到攻击诽谤，成为“遭忌之源”，而李鸿章对于漕务各员荐人，却认为是“此等细故，奚足毛举？”^⑥并未给予唐廷枢以有力的支持。招商局滥用私人的情况始终未能完全克服。

官方的支持，还包括官款的借贷。在招时局营运资金中，官款与股本比较，在相当一段时期始终占很大的比重。创办时领借直隶练饷20万串，实收约合12.3万余两，为1873年改组后的实收资本47.6万两的20%以上，固不必说。1876年招商局因所欠钱庄重息借款，负担太重，由李鸿章拨借50万两，使官款增为86万余两，比是年已收股本73万余两超过10万余两。1877年因盘购旗昌借官款100万两，共欠官款高达190万余两，竟为1877—1878年股本75万余两的两倍半以上^⑦，这些官款应付息率不仅低于上海钱庄的市场利率，甚至低于股本的一分官利。它们或是缓解了不同时期营运资金短缺的困难，或是满足了重大发展对新资金的急需，或是支持了同外国资本的竞争。招商局在优惠条件下长期使用几达200

① 《李文忠公全集》，奏稿，第30卷，第33页。

② 《交通史航政篇》，第1册第144页。

③ 《郑观应集》，上册第641页。

④ 《海防档》甲，（三）第973—974页。

⑤ 《德宗实录》，第58卷，第5页。

⑥ 《李文忠公全集》，朋僚函稿，第17卷，第27页。

⑦ 张国辉：《洋务运动与中国近代企业》，中国社科出版社1979年版，第168—169页。

万两的巨额贷款，官款确曾起了补助商力不足的作用。但是，巨额的贷款扩大了企业内部官方的影响，加深了企业对官方的严重依赖。企业的资金可以为官方任意挪用，船只可以为政府无偿征调，企业的正常经营不能不受到干扰。唐廷枢始终无法摆脱李鸿章对招商局的控制和操纵，从经济上看，招商局过分仰赖官方的贷款。

不仅如此。巨额的官款还易招致来自企业外部的舆论与行政的干预。“廷议指摘”，“无非以公款为言”^①。唐廷枢曾经为了“都中人言，借以公款为责”而“满胸抑郁”，甚至一再表示宁可变卖局产，归还公款，“散此公司，另图活计，纵有亏折，与公家无涉”，也不愿因举借官款而屡受掣肘，甚至遭人奏参查办^②。愤怒之情，溢于言表。1877年夏间，传闻招商局因盘购旗昌而举借的官款将转作政府入股，人们怀疑：“洵如斯，则商局将更为官局耶？”^③唐廷枢自己也认为，在企业经营困难，没有积余，官款偿还无期的情况下，人们的指责是不足怪的，但是令他不能理解的是，到80年代初，经营状况已经明显好转，官款已在陆续提还，人们却仍然将招商局看作唯官款是赖的“官局”，不但“欲来谋事，欲受干修，欲叩免水脚，欲借盘川等情，不一而足”，甚至“外人又错认资本数百万全是官款，几疑枢等借此差事发财者”^④。长期仰赖官款，强化了招商局官督的地位，更加使它以一个衙门式“官局”的形象出现于当时人们的心目中。

尽管对于与官方支持俱来的种种消极影响有不满情绪，但是唐廷枢对于官方给予支持，曾抱欢迎的态度。他向股东报告文中称：“所谓维持者，盖恐商人资本不足，办事不能经久，故按

① 《盛档》，唐廷枢致盛宣怀函，光绪五年二月十一日。

② 《盛档》，唐廷枢、徐润致盛宣怀、郑观应函，光绪五年二月初九日；唐廷枢致盛宣怀函，光绪五年二月十一日。

③ 《申报》，1877年7月9日。

④ 《申报》，1882年10月15日。

运漕米、拨借官帑，以固其本，是官维持可谓无微不至矣”^①。如果说郑观应于80年代初进入招商局犹疑不决，是因为招商局在官督商办制度下“权操在上”，他看到“宦海变幻无常”，顾虑“万一傅相不在北洋，而后任听信谗言，视创办者如鹰犬”，便易为人所排挤，^②那么，唐廷枢却因招商局初期的发展得助于官为维持，对此并无深切的感受。郑观应甚至直言告他：“虽然我公现蒙李傅相器重，恐将来招商局日有起色，北洋大臣不是李傅相，遽易他人，误听排挤者谗言，不问是非，不念昔日办事者之劳，任意黜陟，调剂私人。”^③看来这个意见并未引起唐廷枢的重视。郑观应的话不幸而言中，事实上没有等到李鸿章离开北洋，唐廷枢便和徐润于1884—1885年相继被排挤出他们苦心经营12年的轮船招商局。

五

唐廷枢和徐润离开轮船招商局，固然有他们的个人原因与偶然因素，但从招商局官督商办的制度考察，从根本上说，两人的离局，毋宁说是这一制度所固有的官权与商利矛盾尖锐化的反映，是企业内部官与商两种对立成分较量的结果。“官样足，则商人离；官气少，则商情洽”^④。所谓“官样”，所谓“官气”，实际上是政府对私人资本企业的控制与官权对商股利益侵犯的体现。官商矛盾的演变，影响甚至决定一个官督商办企业发展的前途；这种矛盾存在于企业内部，矛盾双方的对立与冲突，对企业发展所起作用的深刻程度，在一定的条件下，超过来自企业外部的官方影响。

如前所述，唐廷枢和徐润是代表包括他们本人在内的私人资

① 《交通史航政篇》，第1册第152页。

② 《郑观应集》，下册第779页。

③ 同上注，下册第780页。

④ 《盛档》，谢家福致盛宣怀函，光绪十七年八月二十五日。

本利益主持招商局的经营，两人同时又都是奉北洋大臣李鸿章的札委，并且在入局前，已捐纳候补同知或候选郎中的官衔，因此他们在企业中具有“亦官亦商”的双重身份，不过从他们的经历、主张和活动看，商的身份应是主要的一面。朱其昂和他的兄弟朱其诏虽然世业沙船，并且是招商局创办资本的主要投资人，但他也曾捐资为通判，累至道员，历任浙江漕运局总办、海运委员。他参加招商局筹办时主张官办，具有更为显著的官员的身份。盛宣怀则出身于官僚家庭，入局前便已入李鸿章的幕府，他虽也持有股份，后期甚至成为招商局的大股东，但实际上在更大的程度上是作为官方的代表、并且凭借官权参加企业的经营活动的。翁同龢于1877年5月和9月先后接见盛宣怀和徐润后，在日记中写道：“盛荇生观察(宣怀)来辞，今之卜式、桑羊也。”至于徐润，则是“久贾而官，与唐镜心一流。”^①在翁同龢的印象中，盛宣怀是善于理财的官吏，而唐廷枢和徐润虽都已捐官，毕竟是长期从事经营活动的商人。盛、朱与唐、徐都具有官与商的双重身份，然而各自的主次两面恰恰相反。

在招商局早期领导层中，唐廷枢和徐润两人相处融洽，彼此配合协调，他们同盛宣怀和朱其昂、其诏兄弟就不是十分亲密无间。双方的矛盾在唐、徐入局以后不久就开始逐渐暴露。这种矛盾固然不能全部归结为官商之间的矛盾，但却不能说没有蕴藏着官商对立性质的萌芽。早在1873年8月，徐润入局会办当月，写信向盛宣怀表示，他本人和唐廷枢对朱其昂“素所佩服”，“自开办至今，细微末务，无不函告”但对朱的另一个兄弟、新改组后就任上海分局商董的朱其莼却不无微辞，责怨他“屡请不到”，送阅公事“留难守候”。徐润在信中一再表白：“凡事以和为贵”，“弟子和衷共济一层，无刻不三复斯言也。”^②强调团结，

① 翁同龢：《翁文恭公日记》，商务印书馆1925年版，第4册第24页，第16册第55页。

② 《盛档》，徐润致盛宣怀函，同治十二年七月初七日。

正从反面反映已有不和的嫌隙存在。至于朱其昂本人，唐廷枢对他分管漕运业务，也未给予积极支持，以“非所专司，视为无足轻重”而采取“置若罔闻”的消极态度，为此受到李鸿章的严责^①。

关于唐、徐同盛、朱相处的状况，朱其昂在1877年同丁寿昌的一次谈话作这样的分析——丁当时正受李鸿章委托襄筹局事——：“〔丁问〕五人意见如何？〔朱〕对以因公不合，间或有之。”朱告诉丁寿昌，盘购旗昌以后，洋商“减价争衡，恐难收利”，丁则嘱以“既如此，五人更宜同心竭力做去，不可稍有懈心。”朱又向丁反映：“局中银钱尚短不少，当时曾说盛、朱筹官项百万，唐、徐招商股百万，此时唐、徐尚未交卷，曳白而出，未免貽笑。”丁寿昌向朱探询：“闻人说局事杏生有独办之意？”朱表示“不但杏生无此意，吾等均有脱卸之意。”^②朱、丁的这段对话表明，以唐、徐为一方，与以盛、朱为另一方，他们的矛盾发展已经几乎到了或让一方“曳白而出”、或由另一方“脱卸”的严重程度。

朱其诏说自己 and 盛宣怀都想“脱卸”，不愿恋栈，并非凭空虚言：早在1877年初盘购旗昌尚未正式签约时，盛宣怀就已以“局面已定”，“具禀两洋〔南洋大臣沈葆楨、北洋大臣李鸿章〕请销〔招商局〕差使”，未获允准^③。然而，丁寿昌听说的盛宣怀有“独办”的意图，同样是事实：正是在他禀辞船差的前后，向沈葆楨提出，“是否须添派大员督办，以一事权？”^④他对掌握招商局的权力一直跃跃欲试。在坚请督办未如所愿以后，他和朱其诏联名，以“局中公款大半职道二人在宪台及各大宪前稟恳担承发下”为理由，密呈李鸿章准许他们“无论在于何处及有

① 《盛档》，李鸿章致盛宣怀札文，光绪元年二月初四日。

② 《盛档》，朱其诏致盛宣怀函，光绪三年五月初四日。

③ 《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局》，第148页，参见第153、158页。

④ 《盛档》，盛宣怀上沈葆楨禀，光绪二年底。

事无事，责令分班，每年前往沪局一二次，会同徐道、唐道将各口帐目彻底清查”^①，企图插手招商局的财务监督。他提出辞职，不过是由于未能分享唐廷枢、徐润的权力，以求退表示不满而已。朱其诏在给盛宣怀的父亲一封信中说，在招商局，“姪虽滥竽其间，然与杏兄均不过随声附和而已”^②，正是这种不满情绪的委婉流露。

1878年6月，朱其昂病故天津；次年，朱其诏离局北上。盛宣怀同唐廷枢、徐润的矛盾进一步突出。尽管盛在招商局原来只是一个“空心大老”^③，但由于他有李鸿章的奥援，又代表企业同官方交涉，争取官款和其他方面的官方支持，特别是争取官款盘购旗昌成功，他在局内有了更大的发言权和影响力，越来越不甘心于唐廷枢等独揽大权。在航运经营方面，他在李鸿章面前攻击唐廷枢将自己的船只附局行驶，使招商局的货源受到影响，“屡以为唐、徐咎”^④。在人事管理方面，他同唐廷枢也屡有磨擦。招商局作为一个官督商办的企业，“其用人一徇私情，视官场积习，廷枢数有争持，宣怀不从也”^⑤。当然也有盛宣怀安插私人受到唐廷枢抵制和拒绝的情事。

80年代初，招商局不断受到弹劾。对洋务事业向持反对态度的王先谦指名批评唐廷枢、盛宣怀营私害公，败坏局务。奉旨调查的两江总督刘坤一则将主要矛头指向李鸿章庇护下的盛宣怀，他奏称“唐廷枢等创立沪局，力图振作”，“为招商必不可少之人”，“功过相抵”，应免予议处；而盛宣怀“工于钻营，巧于趋避”，“此等劣员有同市侩”，请旨即予革职^⑥。虽有李鸿

① 《盛档》，盛宣怀、朱其诏上李鸿章禀，光绪五年。

② 《盛档》，朱其诏致盛康函，光绪四年七月二十四日。

③ 谢家福语，见《徐愚斋自叙年谱》，第35页。《招商局史》（第124页）作“徐润语”误。

④ 《李文忠公全集》，朋僚函稿，第17卷，第32页。

⑤ 费行简（沃丘仲子）：《近代名人小传》，崇文书局1918年版，下册第101页。

⑥ 《洋务运动》（六），第37—48页。

章“极力剖辩”，但在湘系官僚的抨击下，盛宣怀被迫离局。总理衙门奏请“不准再行干预局务，并命李鸿章严加考察”^①。然而盛宣怀并没有因此而放弃对招商局权力的追求，他仍然企图将招商局作为保持和扩张自己势力的基地，等候时机卷土重来。

1883年秋上海发生严重的金融风潮，徐润因投资股票和房地产失败，濒临破产，他挪欠巨额局款暴露，为盛宣怀排挤唐廷枢、徐润，重入招商局，带来可乘的良机。风潮发生时，唐廷枢正在美洲，他接到国内电催速归，尚在途中，李鸿章就已决定对招商局进行查处，委派盛宣怀到局维持一切。盛宣怀立即“借端发难”，向南、北洋大巨力诋唐、徐主持下招商局“本根不固，弊窦滋生，几难收拾”，使徐润在“泰山压卵”的强大压力下“有屈莫伸”而离局^②；他“为利孳孳”，同时施展“善操奇赢”^③的才干，凭借权势，以贱价购进大量股票，使自己很快成为招商局一个举足轻重的大股东。

1884年1月，唐廷枢自国外返抵上海。3月，马建忠由李鸿章委派入局会办。原任会办的郑观应于同月离局赴广东，盛宣怀也于这时去天津，局务实际上由马建忠主持。从马建忠寄到天津给盛宣怀的一系列信函中可以看出，他们同唐、徐之间的关系已经恶化到了何等程度：

马建忠指出，招商局这个盛宣怀“力征经营”、李鸿章“历年维持”的“基业”，已“将为粤人蠹尽”^④。他将招商局在同外商竞争中常处下风，归咎于唐廷枢等没有力争，而唐等所以妥协退让，乃是由于他们不光彩的买办出身：“彼唐、郑〔观应〕诸人，皆为该商〔指怡和、太古〕素所蔑视之买办，一旦与之抗礼，犹挟主

① 《洋务运动》（六），第62、68页。

② 《徐愚斋自叙年谱》，第39页。

③ 《刘忠诚公遗集》，奏疏，第17卷第47、48页。

④ 《盛档》，马建忠致盛宣怀函，光绪十年五月初七日。

奴之见。”^①他主张追还唐廷枢所欠局款，进而逼他去职：“欲使三藏离局”，“必将稟追十三万欠款^②，彼方知有不得不去势”^③。由于唐身为总办，所欠局款之巨仅次于徐润，马建忠认为，“严追三藏欠款，方可以追他处欠项，情理如此”^④；他建议稟请李鸿章“札飭三藏，若旧帐未曾还清，不得擅行离沪”^⑤。同时，他主张实行人事清洗，剪除唐、徐的势力，削弱他们的影响，因为“各局、各船、各栈，皆唐、徐引用之人，若仍包含不予裁彻，则局事更不可收拾”^⑥。马建忠还将造成双方关系紧张的责任诿诸唐、徐，他告诉盛宣怀：“播散谣言者，皆是广帮；”“三藏、城北冷插数语，欲思挑战”^⑦。“三藏心常郁郁，……此时，四面受挤，故到处煽惑，与弟为难。”“三藏已到处扬言，且谓长江员办皆弟与执事之私人，以激其粤人之怒。”^⑧如此等等，将唐廷枢说成是制造矛盾、挑起事端的罪首。

在这样的情势下，唐廷枢进退维谷：一方面，李鸿章要他仍继续负责局务；另一方面，他已失去得力的助手徐润和郑观应，而且备受掣肘与攻击，开始处于无权的被动地位。李鸿章要他负责局务，实际上是要他理清经手项目。1884年夏中法战争期间，在李鸿章支持下，由马建忠具体经手，将局产名义上暂售美商旗昌洋行，轮船换旗行驶，以免遭受法国舰队的袭击。李鸿章事先便一再电嘱马建忠，“此事纠葛甚多，唐道系始终经理局务，简约内必声明。”详细合同亦须待唐回到上海后，“会商定义，稟请立

① 《盛档》，马建忠致盛宣怀函，光绪十年五月初七日。

② 《盛档》，马建忠致盛宣怀函，光绪十年五月十二日。“三藏”即唐僧，隐指唐廷枢。

③ 同上注，光绪十年五月二十三日。

④ 同上注，光绪十年八月十二日。

⑤ 同上注，光绪十年八月二十六日。

⑥ 同上注，光绪十年七月十五日。“城北”隐指徐润，《国策·齐策》有“城北徐公”语。

⑦ 同上注，光绪十年八月二十六日。

案,方作准”。但是“换旗以后事,责成全在阁下一人”^①。在洽谈售产过程中,怡和洋行东责问唐廷枢说:“乃弟〔唐廷枢〕已许售于他〔怡和〕一百五十万,今何遽售旗昌也?”^②马建忠在信中告诉盛宣怀此事,在信末以既快意又讥诮的口吻写道:“呵呵!”^③售产换旗中这段插曲说明,纵使唐廷枢曾有过同怡和洽谈的事,但如何决定,他已无置喙余地。他在致盛宣怀的信中,对自己返国后的处境与愤怨郁结的心情作这样的表达:“弟旋沪后细察局事,殊属棘手,又未向人倾筐倒篋而陈。凡有亲友来询,均以权词以对。”^④对于亲友如此,对于盛宣怀本人,他当然更不会将自己此时所感所思和盘托出,直率相陈了。

唐廷枢离开招商局的最后决定,是由李鸿章作出的。如果说李鸿章先前认为唐、徐同盛宣怀的关系未处理好,主要责任在于盛宣怀,“惟杏荪多齟齬”,当盛提出要离开招商局时,他表示:“倘再求退,可否听其自去,免致意见歧出,风浪暗生。”^⑤因为他还需要唐、徐主持局务,应付同外国航运势力的复杂斗争;那么,此时他对唐廷枢深为不满,去之亦在所不惜了。1885年经元善到天津谒见,他当着经的面“大骂轮局总办跋扈飞扬”^⑥。李鸿章终于下决心以盛代唐。

唐廷枢在招商局的结局,比起“亏欠局款”、“狡延不交”而遭参参的徐润要略好一些,他将自己在招商局的股份抵偿欠款,而“姑免参处”^⑦,于1885年夏离开了招商局,北上专主开平煤矿。招商局的唐廷枢时代正式宣告结束,它的经营管理权力

① 顾廷龙等主编:《李鸿章全集》,电稿一,上海人民出版社1985年版,第188、200页。

②③《盛档》,马建忠致盛宣怀函,光绪十年六月十一日。

④《盛档》,唐廷枢致盛宣怀函,光绪十年八月十三日。

⑤《李文忠公全集》,朋僚函稿,第17卷第32,42页。

⑥《经元善集》,第287页。

⑦《字林沪报》,1885年11月1日。

全面易手。原先因唐、徐的关系而投入的买办和商人的资本，有一部分次第下股，退出企业。同年8月，盛宣怀由李鸿章札委出任他企求多年未得的轮船招商局督办的职任，协助他经营局务的则有会办马建忠和谢家福。

盛宣怀虽然在招商局拥有大量股票，但他在更大程度上是以官的身份、而不是作为私人资本的代表主持这个近代轮运企业，他在用人和理财等方面作出新的规定，以强化督办的权力。经元善批评他：“盛公官气太浓，即是商情之障。”^① 经元善所说的“官气”，当然不仅仅指他的作风而言，还含有对他倚恃官权凌驾商股之上的谴责。在盛宣怀主持下的招商局，官的权力全面增强，商的地位显著削弱，企业内部官商矛盾出现新的变化。也许由于这个原因，同时还由于健康原因，谢家福接到李鸿章札委后，迟迟不愿赴任。他认为，“大局枢纽，务在认清官督、商办确然两事，不可兼并，不可纷歧”，而新改组后的招商局却是官督与商办“两事而浑归一气”。他进一步阐述：“怨前愆后，惟有商为办而官为督；盖商而充官，则以商督商，必致朋比；官而充商，则以官督官，难于钳制。”现在督办取代了商总，官权扩张导致商办徒有其名：“今局宪皆官也，下皆散商也，有散商而无总商，事事待决于官督之人，……果能烛其好恶，辨其隐微乎？”^② 他希望有象唐廷枢、徐润这样“透辟商务、深协商情”的人主持局务，并以自己的去就力争。他一则说，如果没有类似唐廷枢的人担任商总，“虽官督有人，亦无济也”；再则说，商办若无唐、徐，“遂觉提携无人，未敢奉禀到局”，甚至明确表示：“徐或唐均不来，福决不来。”^③ 唐廷枢和徐润对于保持招商局商办的性质，维护私人资本的利益，具有关键的作用，谢家福这段话作了最明确的表述。致力于扩张自己权力的盛宣怀自然拒绝谢家福关于重邀唐、

① 《经元善集》，第346页。

② 《盛档》，谢家福说帖，光绪十二年十二月。

③ 同上注；又，谢家福致盛宣怀函，光绪十七年九月十九日。

输入局的要求，这一要求也没有得到李鸿章的允许。六年之后，李鸿章又札委谢家福接替奉调离局的马建忠，他再次因病固辞。他总结招商局在盛宣怀“督办”之下，“各局、各船、各栈浸假而远乎商矣”^①。显然，招商局已经不再处于官督商办制度下的“以商为主”的阶段，而转为“以官为主”。如果不改变这种状况，如果不“将官督、商办两层划清地界：官督者自奉宪委，商办者凭股公举”如谢家福所悲观地预计那样，“恐迁流所及，竟成官样文章，中国公司从此绝望，大负中堂振兴商务至意”^②，“其尚能与太古、怡和争胜者，必无此理”^③。招商局坚持同外国轮船公司争衡，挽回国家航运利权，只能是一个十分难以实现的愿望。

官督与商办统一于一个企业中。谢家福关于官督商办企业的理想模式，是两者“划清地界”，从“理论上”尽可以作这样的期望，而在现实生活中，官与商的成份却往往是彼此对立，既相互制约，又相互对立。唐廷枢曾经委婉地抱怨招商局内部官商矛盾给他的经营管理带来的困难。他在1882年向股东报告第九届帐略时说：“商资商办已能见信于商，而或未能见信于官者，无他，实系官与商情本多隔膜，不知底蕴，是以疑信相参也。”^④其实，官商“隔膜”只是造成“疑信相参”的表层原因，更主要的乃是官商本身凭借官权对私人资本的侵害同私人资本自由发展的要求相对立，造成官督商办制度自身难以克服的局限性。官督商办很自然受到人们愈来愈多、也愈激烈的谴责：“官夺商权难自主”，“官督商办势如虎”^⑤；“事事以官行之”，“官本、商本皆如盐著水

① 《盛档》，谢家福致盛宣怀函，光绪十七年八月二十五日。

② 《盛档》，谢家福上李鸿章禀，光绪十七年九月十五日。

③ 《盛档》，谢家福致盛宣怀函，光绪十七年八月二十五日。

④ 《申报》，1882年10月15日。

⑤ 《郑观应集》，下册第1369—1370页。

中,可见而不可掬”^①；“今之官督,实侵占商业而为官办”；中国工商业不振,“乃坏于官督商办”^②,如此等等,不一而足,轮船招商局不幸成为这种指责的事实根据。

* * *

唐廷枢加入和退出轮船招商局,反映了官督商办制度对中国资本主义发展作用的演变轨迹。李鸿章为轮船招商局创拟了官督商办的制度,为60年代下半期以来对投资近代企业怀有强烈欲望的私人资本提供了一个投资的合法途经和活动场所,唐廷枢进入招商局,以他的号召力和经营成效,使更多的投资愿望成为现实的行动。私人资本对第一次改组后的招商局一度充满了期望与投资信心。然而,通过80年代的第二次改组,官督商办制度下官权的高度扩张,官的作用的高度强化,私人资本或是退出企业,或是附庸于以盛宣怀为代表的官僚集团,或是为它所侵吞,别无其它的选择。私人资本的自由发展,遇到了难以逾越的障碍,这是唐廷枢经营轮船招商局的悲剧,也是近代中国这个第一家官督商办企业无法摆脱的厄运。

(责任编辑:雷颐)

(作者陈绛,1929年生,上海复旦大学历史系教授)

① 汤寿潜:《商局》,见求是斋主人:《皇朝经世文编五集》,上海宣今室光緒二十八年版,第18卷,第11页。

② 《经元善集》,第289页。