

清末民初轮船招商局组织概况

陈 长 河

十九世纪七十年代以后，洋务派官僚在兴办以“自强”为中心的军事工业的同时，也开始创办若干以“求富”为目的的民用性企业。这一显著变化，颇引起世人的关注。这种新式的近代民用企业，到九十年代甲午战争以前，约有二十个，而以北洋大臣兼直隶总督李鸿章在上海开办的轮船招商局为其发端。轮船招商局（简称招商局），是我国第一家具有资本主义性质的近代轮船航运公司，也是清末洋务运动中我国设立的规模最大的民用性企业。该局从清同治年间创立起到1949年大陆解放止，存在了七十多年的时间，在我国近代工业发展史上尤其是航运发展史上，占有极其重要的地位。现据中国第二历史档案馆馆藏档案及其他有关资料，将1927年国民党政府统治前该局的组织沿革情况，作一简要的介绍（国民党统治时期该

局组织概况已有专文另行介绍），供史学界参考。

一 初创（1872年）

1872年（清同治十一年）8月，李鸿章在上海招商创办华商轮船局，派候补知事朱其昂为首任总办，拟订该局组织章程，与其弟朱其诏共同负责，凡要事则秉承李鸿章意旨办理。是年12月16日，经申报有关官厅，在上海正式成立轮船招商公局（关防镌“总办轮船招商公局关防”十个字），于南市洋泾浜永安街租屋一所为局址。成立时，由直隶练饷局借到制钱二十万串（折合白银十三万五千两），除预缴利息外，实领十八万八千串，作为官股，由津解沪，另募商股十余万串（其中有李鸿章股银五万两）。以此作为资金，订购外轮伊敦（伊登）、永清、

清王朝，已经到了尽头，即“革彼臃秽残恶旧政府之命，而求乎最美最宜之政体”（《论中国宜改创民主政体》）。他这种看法与孙中山的想法是基本一致的。孙中山认为“照现在的政治论起来，就算汉人为君主，也不能不革命。”^①

陈天华的革命论，在一定程度上，反映了客观历史的发展。他认为当时中国的革命已经不是“汤武革命”或刘邦、朱元璋式的事业了，而是“出于国民”。他的所谓“国民革命”，实际就是资产阶级革命，革命后建立的共和国，就是资产阶级专政的共和国。

中国历史上的农民战争，在陈天华看来，是属于“平民革命”。他说：“中国自秦以降，革命者多崛起民间，于平民革命较近之。”他对农民战争在历史上的作用，也作了比较客观的评论。他说：“质而言之，革命者，救人世之圣药也。终古无革命，则终古成长夜矣。彼暴君、污吏，不敢以犬马土芥视其民，而时懷覆舟之惧者，正缘有革命者以持其后也。不然者，彼无所恐怖，其淫威宁有涯耶？”（《中国革命史论》）

陈天华认为，革命能否成功？决定于有无领导力量，这个领导力量是“中等社会”。

福星、利运、和众、海镜等六艘，开始试航于宁波、汕头、香港等地，平时承运漕米，兼揽商货，遇有战事则用来装载兵员军火。可见，李鸿章创办该局，主要是用来运粮揽货，增加财政收入，但同时也有适应军事需要的意图。

局轮开始行驶时，悬挂黄羽纱所制的三角龙旗和双鱼旗，龙身及双鱼均为兰色。次年7月，改局旗为红底黄条带圆月的布旗，并一直沿用下来。

之后（1927年以前），该局历经官商合办、官督商办及商办等时期。

二 官商合办时期（1873—1885年）

1873年（清同治十二年）至1885年（清光绪十一年），为该局官商合办时期。所谓官商合办，即由政府出一部分股本，商人也出一部分股本，实际上仍由官方操纵。1873年5月，朱其昂因该局亏损四万多两而被迫辞去总办职务，李鸿章改派熟悉航运业务、有一定经营管理经验的买办唐廷枢到局，重订局规及招股章程，定资本额为二百万两，续招股款四十七万六千两，除漕运仍归朱其昂经办外，其他各事务如招股、添船等，统由新任总办唐廷枢一手办理，将全局改组为官商合办，并改名为轮船招商局，该局于是

进入新的阶段。改组后设总办及会办五人，并由商股股东中推举一人作为驻局商总。李鸿章所派的除总办唐廷枢外，还有朱其昂、盛宣怀、徐润、朱其诏四人为会办。实际上主持者为唐、徐（原来也是买办）二人，他们兼有官、商双重身份。总局设于上海三马路。并据业务需要状况，分别于天津、汉口、香港、汕头、牛庄、烟台、福州、厦门、广州、宁波、镇江、九江及长崎、横滨、神户、新加坡、槟榔屿、安南（今越南）、吕宋等十九处设立分局，称轮船招商某某分局，经派朱其莼、徐润为上海局内商董，宋缙为天津等处商董，刘绍宗、陈树棠、范世尧分任汉口、香港、汕头三处商董，开辟了沿江沿海四条航线。

1876年（清光绪二年），因营业不振，李鸿章遂筹借官款五十万两，又从江、浙、赣、鄂四省拨来公款一百万两，作为局中存项。是年11月，各洋商航运公司互相倾轧，美商旗昌洋行因营业失利，赔累甚巨，无法维持，不得已将其在华的资产包括旧轮船二十艘及码头、栈房等设施，以二百二十二万两的高价售与招商局。1877年（清光绪三年）元月，正式实行接收。自此，该局经营规模扩大，拥有的船舶由十二艘增至三十三艘，共二万三千多吨，已成为一支实力相当可观的商船队。

他所指的“中等社会”，主要是指民族资产阶级。从这一观点出发，陈天华认定中国革命的途径是：“惟有使中等社会皆知革命主义，渐普及下等社会”（《绝命辞》）。尽管陈天华还没有明确发动群众、组织群众的观念，但是，他那“普及下等社会”的提出，对于资产阶级民主革命的发展，却是一个很值得重视的问题。他这一观点和后来孙中山在遗嘱中所提出的：“……积四十年之经验，深知欲达到此目的，必须唤起民众”^②的思想，是很接近的。

可见，陈天华的反帝反清思想，在当时对

于唤醒中华民族是起了很大作用的，他真不愧是我国资产阶级民主革命的一个先驱者、出色的革命宣传家；同时，他又是一位爱国的进步思想家，这点，以前是被人们所忽视的。

当然，陈天华的思想及其活动，也和他同时代的先进人物一样，有其时代和阶级的局限性。但是，陈天华的爱国主义思想，却激发着人们去振兴中华！

① 孙中山：《三民主义与中国前途》，见《孙中山选集》上卷。

② 见《孙中山选集》下卷。

但另一方面，因收购旗昌资产，致负债累累，而且颇受帝国主义列强在华航运势力的排挤和打击。它们以降低运价（减半，甚至减三分之二）招揽客货的办法，打击该局远洋航运业务，迫使该局开往日本、吕宋、新加坡、旧金山的航运陷于停顿，企图将该局置于死地。该局鉴于内外同业倾轧日剧，营业困难重重，除由李鸿章奏请将各省官物（漕米）统归该局承运，依照原订水脚（运费）计算，以维持营业外，又经李同意，于1877年冬起先后三次（另两次：一为1883年即清光绪九年，一为1893年即清光绪十九年）与英商太古、怡和两洋行在主要航线上订立垄断性的同业齐价合同，以维护共同的利益。结果，营业有所起色。可以认为，齐价合同的签订，是双方暂时互相妥协让步的产物。

1878年（清光绪四年），朱其昂去世，旋由叶廷眷接他办理漕务。1880年（清光绪六年），订立总局章程一百三十二条，局务状况获得改善。1881年（清光绪七年），扩大招股，先招股一百万两，不久又增募一百万两。因招股顺利，不仅营业得以维持，而且还略有扩展。

1884年（清光绪十年），中法战争发生，海域不靖，局轮时遭攻击，行驶困难，局款拮据，遂将上海部分局产向英商天祥洋行抵借七十四万三千多两，乃为该局举借外债之开始。同时，为避免产业损失，于是年6月经马建忠之手，并通过英人顾问担文，与旗昌洋行密订合同，将全部轮船产业暂时过户归并于该行，代为经营，并换用美旗行驶。1885年（清光绪十一年）7月，中法战争结束，盛宣怀奉命交涉取消密约，原物又备价收回，仍归总局自办。

三 官督商办时期（1885—1908年）

1885年至1908年（清光绪三十四年），为该局官督商办时期。所谓官督商办，即由商人出资，而由政府派官员管理，“总其大

纲”，实际上财务、人事大权均控制在政府手里。1885年该局从旗昌洋行收回局产后，李鸿章改派盛宣怀为督办，马建忠、谢家福为会办，盛乘机排挤唐廷枢、徐润，调唐北上办理开平矿务（之后盛等也筹办东流、宣城、萍乡等煤矿），将挪用公款的徐润革职（徐此后改经营矿业），并重订组织章程及所谓《用人章程》、《理财章程》各十条，强调“非商办不能谋其利，非官督不能防其弊”，用人惟才，力加整顿。因中法战后，该局亏折严重，遂由官商合办改为官督商办。这时，局中各要职，几乎全为李、盛的近亲好友所分占，该局出现了由李、盛两家共主的局面。

1886年（清光绪十二年），该局将成立于1876年的附属单位仁和保险公司与成立于1878年的附属单位济和保险公司，合并组成仁济和保险公司。这时，该局因经济支绌，乃由盛宣怀禀明李鸿章，以部分局产向英商汇丰银行抵借英金三十万磅（合银一百一十八万多两），藉资周转。

1891年（清光绪十七年），会办马建忠、谢家福因故先后离局，即以驻局办事之严紫、唐德熙、陈猷三人为商董，沈能虎为会办（后由顾肇熙继任）。1892年（清光绪十八年），担任该局总办达十三年之久的唐廷枢病死。这一时期，该局经营停滞不前，1893年（清光绪十九年）所有船舶仅二十六艘，二万四千多吨，与十六年前的1877年相差无几。

1894年（清光绪二十年），中日甲午战起，该局为保护自己，防患于未然，遂采取应变措施，再次将局轮暂时分售与各国洋商。1895年（清光绪二十一年），中日达成和议，又将全数买回。中国在战争中遭到惨败，李鸿章因此而失势，该局历史进入新的一页。

1896年（清光绪二十二年），为谋经济之调剂，以利于同洋商相竞争，盛宣怀奏准

招集商股二百五十万两，兴办中国通商银行，由该局认股近三分之一（八十万两），其余由该局商股股东尽先认购。

1900年（清光绪二十六年），义和团运动爆发，该局为形势所迫，又一次将海轮十九艘作价二百二十四万两售与洋商。1901年（清光绪二十七年），义和团运动被镇压后又照原价全部买回。同年9月，该局创办者李鸿章病死于北京。李死后，全局业务由督办盛宣怀主持，会办顾肇熙、沈能虎、徐杰及商董严澂、唐德熙、陈猷等六人，襄助盛氏办理局务。

1902年（清光绪二十八年），该局接收利用轮船公司，另成立内河招商局，以陈猷、严澂、唐德熙为董事。该局设总局于上海，另设分局、支局于若干要地，经营江、浙两省内河航运。初由镇江局董朱冯寿负责办理，后由其子朱秉钧接办。

1903年（清光绪二十九年），盛宣怀因故离职，继李鸿章而为北洋大臣兼直隶总督的凯世凯，改派杨士琦为总办，增加徐润为会办（曾一度代理总办）。同时商董改称总董，除唐德熙、陈猷连任外，因严澂病故，即以施亦爵递补之。

四 商办时期（1909—1927年）

1909年（清宣统元年）至1927年，为该局商办（又称商办隶部）时期。原来该局自创办以来，用人行政，均操纵在北洋大臣兼直隶总督（先李鸿章后袁世凯）的手中。至1908年（清光绪三十四年），在清政府派盛宣怀为邮传部侍郎之后，方于次年（即1909年，清宣统元年）3月下旨将该局改归邮传部管辖，并于是年7月由该部正式实行接管。同年6月，该局在上海张园举行首届股东大会，到股东七百三十二人，代表股份三万一千一百六十四股，另行订定该局商办隶部组织章程（经邮传部于9月颁行），大力进行整顿，公举盛宣怀、施肇曾、谭国忠、

严义彬、郑官应、唐国泰、张允言、杨学沂、何声灏等九人为董事，盛宣怀为主席，施肇曾为副主席，组成董事会。1910年（清宣统二年），该局决定整顿局务，重新修订关于购煤、修船、运漕等办法，裁汰冗员，确定船期，并逐步付诸实施。1911年（清宣统三年）2月，股东大会决定将董事分为议事董事与办事董事两种，并选出伍廷芳、顾润章、施则敬、唐国泰、陶湘、梁庆榴、杨学沂、谭国忠、严廷楨为议事董事，唐德熙、陈猷、施亦爵为办事董事。

清末宣统年间，各地反清斗争，此起彼伏，清朝统治摇摇欲坠，为镇压各地的反抗，屡派该局轮船运兵装粮，应收脚费多达十多万两，而政府当局却分文未付。

辛亥革命爆发，盛宣怀逃亡日本，该局又短期成为李鸿章家族控制的企业。民国成立，部派的总办等离局，董事伍廷芳提出包船、包栈、包码头的办法，乃为该局实行招商包缴制之开始。1912年2月，改派伍廷芳、杨士琦、温宗尧、王存善、周晋镛、施则敬、张志潜、李经溟、陈维楨等为董事，以伍廷芳为主席，杨士琦为副主席，组成董事会。同时，取消办事董事名目，原办事董事唐德熙、陈猷、施亦爵三人改称经理。该局遂完全改为商股，部派人员限于两人，一人专管监察，一人兼办漕务。同年11月，临时大总统袁世凯就该局改组办法是否得到股东同意及有无洋股加入事，特派杨士琦彻底查办。同年12月，因上海都督府勒借巨款，该局以全部产业作抵押，又向汇丰银行贷款一百五十万两（后增借至五百万两），于是经济更加陷入困境。

1913年6月，该局仿照日本邮船会社办法，选出杨士琦、盛宣怀、王存善、周晋镛、唐德熙、郑官应、傅宗耀、陈猷、施亦爵等为董事，以杨士琦、盛宣怀为正副会长，组成董事会。另推举监查二人，专任监查营业计算事务。下设主船、营业、会计三科，由

董事唐德熙、陈猷、施亦爵分任各科科长，分职办事。是年年底，该局派张恩铭接办内河招商局，张亲自出任经理。1914年1月，该局以局有房地产日增，经股东大会决定，将与航业无关的资产即房地产（产值约一千七百万两）划出，另订组织章程九条，成立积余产业公司，内河招商局的股份归入该公司产业部。在其组织初期，由上述之主船、营业、会计三科科长兼管事务（1918年曾由李国杰兼任公司经理）。同年，招商局受仁济和保险公司的委托，代理该公司一切业务，经专设经理主管，由董事会予以监督。此外，该局为修造船舶起见，于上海成立招商机器厂（原称招商局内河机器厂），指定由内河招商局负责管理。

1916年，担任该局总办等要职达三十多年之久的原董事会副会长盛宣怀及董事王存善先后病故，遗缺分别由盛重颐、李国杰接充，并以盛兼任经理，常川驻局办事。盛宣怀在任职期间，惨淡经营，事必躬亲，对该局的发展作出了一定的贡献，其地位和作用仅次于李鸿章。盛死后不久，董事唐德熙、顾润章也先后去世。

1917年3月，该局股东大会推盛重颐继杨士琦为董事长兼经理，并以李国杰、傅宗耀、郑官应、周晋镛、陈猷、唐国泰、邵义紫等为董事。1919年5月，该局改选董事，除孙宝琦、陈兆焘为新选出外，盛重颐、郑官应、傅宗耀、周晋镛、邵义紫、李国杰、陈猷等均系留任。另以孙宝琦、李国杰为正副会长，盛重颐兼任总理，张武镛、周国源为监察人。这一时期，因欧战发生，外轮西返，该局运出货物剧增，经营大有起色，添置码头、栈房颇多，盈余纯利达一千万两。到1920年，即欧战结束后两年，该局拥有之轮船已由二十六艘增至三十九艘，而趸船、拖驳尚未计算在内。

1921年，该局为修造局内内河轮船，在上海浦东陆家咀成立整理机器厂。1923年，

因时局动荡，营业亏耗，借款积欠又达三百多万两。

1924年，该局改为股份公司，定名为商办轮船招商局股份有限公司，局章又经修订。改组后，公推李国杰、盛恩颐、傅宗耀、邵义紫、陈兆焘、盛昇颐、张志潜、周国源、庄仲清等为董事，李国杰、盛恩颐为正副会长，组成董事会。另以庞钟麟、唐虞年为监察人。局内设秘书、稽核二处及会计、揽载、栈务、船员、修验、煤料六股。同时，政府当局以该局业务不振为名，派张人杰、郭泰祺等人从事清查整顿，但因阻力重重，整顿方案无法付诸实施。同年，该局股东大会公推会长李国杰为仁济和保险公司董事长，盛恩颐、陈兆焘、邵义紫、傅宗耀等为董事，组成公司董事会。另外，该局受积余产业公司的委托，代理该公司一切业务，由董事会予以监督，并专设一位经理主管，施派傅宗耀为公司经理。是年，江浙战争发生，长江航运陷于停顿，继而二次直奉战争又起，北方航运又受阻，加以连年亏损，现款告罄，遂于9月间以总局房地产道契三纸作抵押，向花旗银行借款一百万两。

1925年5月，该局成立稽核处，推董事盛昇颐兼任处长。原比较处并入该处。1926年，该局会同三北、政记等公司发起筹设上海航业公会，并于次年7月正式成立，于是我国航业经营乃开始出现步趋一致的征象。

随着北洋军阀统治的垮台，国民党蒋介石乘机将其势力打进局内。早在1927年“四·一二”反革命政变前三个月，蒋即派杨铨“办理招商局事宜”。蒋建都南京后，进而派出张静江等十一人组织“清查整理招商局委员会”，开始所谓清理局务，于是该局进入清理监督阶段。1930年，国民党政府终于从李鸿章后代手里将该局收归为“国营”企业，并于1932年令其划归交通部主管。从此，该局在一个相当长时间成为以蒋介石为首的四大家族垄断航业的机构。