

清政府与商办企业： 香山买办和轮船招商局，1872-1902^[1]

黎志刚

前言

20世纪50年代末，不少学者研究19世纪末清政府与中国商办企业的关系。^[2]有关研究主要强调受政府资助的企业存在严重的限制，尤其与明治时期的日本比较，导致中国早期现代化的努力蒙上阴影。

有关研究的另一个主题是政府的负面角色。费维恺认为官僚资本主义是中国工业化失败的主要原因之一。^[3]段本洛主张“商股投入官督商办企业，

[1] 本文收入 *To Achieve Security and Wealth: The Qing Imperial State and the Economy, 1644-1911* (《追求稳定及财富：清代政府与经济，1644—1911年》)，Jane Kate Leonard and John R. Watt eds., East Asia Program, Cornell University, Ithaca, New York, 1992, pp 139-155. 感谢陈俊仁先生翻译本文。

[2] 主要著作有陈锦江：《清末现代企业与官商关系》(Wellington K.K. Chan, *Merchants, Mandarins, and Modern Enterprise in Late Ch'ing China*)，哈佛大学出版社，1977年；“Government, Merchants and Industry to 1911” (1911年前的政府、商人及工业) 见[美]费正清、刘广京编：《剑桥中国晚清史》(*The Cambridge History of China*, Vol. 11, Late Ch'ing, 1800-1911, Part 2)，剑桥大学出版社，1980年；费维恺：《中国早期工业化》(*Albert Feuerwerker, China's Early Industrialization: Sheng Hsuan-huai, 1844-1916 and Mandarin Enterprise*)，哈佛大学出版社，1958年；郝延平：《十九世纪的中国买办：东西间桥梁》(Hao, Yen-p'ing, *The Comprador in Nineteenth Century China: Bridge between East and West*)，哈佛大学出版社，1971年及《中国近代商业革命》(*The Commercial Revolution in Nineteenth-Century China: The Rise of Sino-Western Mercantile Capitalism*)，加州大学出版社，1986年；刘广京：“Steamship Enterprise In Nineteenth-Century China” (十九世纪中国的轮船企业) 见 *The Journal of Asian Studies* 18, 4, 1959年，第435—455页及“British-Chinese Steamship Rivalry in China, 1873-1885” (中英轮船竞争1873—1885年) 见 C. D. Cowen 编： *Economic Development of China and Japan: Studies in Economic History and Political Economy* (中国与日本的经济史：经济史与政治经济学研究)，Allen and Unwin, 1964年；张国辉：《洋务运动与中国近代企业》，中国社会科学出版社，1979年；夏东元：《晚清洋务运动研究》，四川人民出版社，1985年。

[3] 费维恺前引书。

无异掉进陷阱”。^[1]学者们坚称官僚对企业金钱上的压榨，严重阻碍近代企业的发展。^[2]陈锦江声称因为政治凌驾于经济发展，经济方面常出现不济的决定。^[3]另有学者论证政府的角色和经济发展之间的关联是负面的。^[4]

然而，近期的研究更有系统地重新评估近代中国经济的本质。原有的看法是19世纪末20世纪初是停滞甚至倒退的时期，但是罗威廉、^[5]郝延平、^[6]罗斯基、^[7]Loren Brandt及科大卫^[8]等人的研究对此看法提出挑战。罗斯基看到制造业、商业银行及海陆运输均有明显的增长。再者，他不认为政府是中国经济发展的绊脚石，相反，他认为无论好坏，中国政府对经济发展的影响轻微。帕金斯^[9]及白吉尔^[10]亦有类似的看法，他们相信中国政府并无能力帮助工业发展。

政府压榨论的主要问题是，提出的学者们没有探究政府政策的实质演变，亦没有将涉及的企业放在历史的背景中进行研究。可是，现在新史料的

[1] 段本洛：《简论“官督商办”对民族资本主义发展的阻止作用》，《历史教学》1982年第10期，第14—18页。

[2] 白乐日：《中国文明与官僚政治》（Étienne Balazs, *Chinese Civilization and Bureaucracy*），耶鲁大学出版社，1964年。

[3] 陈锦江前引两书。

[4] 小科布尔：《上海资本家与国民政府 1927—1937》（Parks M. Jr. Coble, *The Shanghai Capitalists and the Nationalist Government, 1927-1937*），哈佛大学出版社，1980年。

[5] 罗威廉：《汉口：一个中国城市的商业和社会1796—1889》（William T. Rowe, *Hankow: Commerce and Society in a Chinese City, 1796-1889*），斯坦福大学出版社，1984年。

[6] 郝延平前引书1971年。

[7] 罗斯基：《战前中国经济的增长》（Thomas G. Rawski, *Economic Growth in Prewar China*），加州大学出版社，1989年。

[8] Loren Brandt: *Commercialization and Agricultural Development: Central and Eastern China, 1870-1937*（华中及华东的商业化与农业发展 1870-1937年），剑桥大学出版社，1989年；David Faure: *The Rural Economy of Pre-Liberation China: Trade Expansion and Livelihood in Jiangsu and Guangdong, 1870-1937*（科大卫：解放前中国的农业经济），牛津大学出版社，1989年。

[9] Dwight H. Perkins: “Government as an obstacle to Industrialization: The Case of Nineteenth-Century China”（帕金斯：政府作为工业化的障碍：以十九世纪中国为例）见 *Journal of Economy History* 27, 7, 1967年，第478—492页。

[10] 白吉尔：《中国资产阶级的黄金时代，1911—1937年》（Marie-Claire Bergere, *The Golden Age of the Chinese Bourgeoisie, 1911-1937*），剑桥大学出版社，1989年。

出现，使我们更能理解复杂的历史，它由19世纪中商业民族主义的兴起及外商竞争引致的新环境所共同构成。

本文探讨的个案，是政府在轮船招商局（简称招商局）——中国最早的现代化企业之一——的发展上的角色。招商局是清官僚与华商一起为对抗西方在华轮船业的入侵，所进行的一个独特而混杂的实验。招商局是中国第一家合资公司，它采用的企业制度有别于传统中国商业习惯。招商局依据早已建立起来的官商合作的互利模式而成立和发展。^[1]在较早的例子中，政府招集商人、团体或物资，以不同的官督商办方式，营运各种合资企业。

由1872至1884年，招商局在一个充满挑战和剧变的政治经济环境中，努力将官商合作的旧模式和新的合资企业制度融为一体，结果失败了。但这个实验显示由1872至1884年，当营运管理由商人负责，而政府同时提供资助及漕运专营权时，招商局曾兴盛一时，但当政府由1885年起逐渐加强插手局务后，招商局便日见衰落。

本文会分析由1872年招商局成立至1902年间，政府所扮演的角色，亦会说明清官僚尤其是李鸿章，对管理招商局所采取的不同方式。

招商局作为合资企业

招商局在1872年筹备，1873年1月14日正式成立。^[2]它把漕粮由长江下游运至天津，并与经营沿海运输的外商轮船竞争。在经营的首十年（1873—1884），企业的业绩优秀。这非凡的成就主要归功于招商局的管理和官方的保护。^[3]

招商局不是官办企业，亦非家族公司，而是由中国政府资助的第一家本土合资企业。合资企业的模式约在同治中兴时期（1862—1874），由外商首先

[1] Jane Kate Leonard, "Controlling from afar: The Daoguang Emperor's Management of the Grand Canal, 1824-1826" (运筹帷幄：道光皇帝对大运河的管理，1824—1826年)，1991年，未刊稿。David E. Kelley, *Sect and Society: The Evolution of the Luo Sect among Qing Dynasty Grain Tribute Boatmen, 1700-1850* (教派与社会：清漕运船夫中罗教的演变，1700—1850年)，哈佛大学博士论文，1986年。

[2] 徐润：《徐愚斋自叙年谱。附上海杂记》，食货出版社重印，1977年，第68—83页。

[3] 黎志刚：《轮船招商局经营管理问题，1872—1901年》，《中央研究院近代史研究所集刊》，第19期，1990年，第67—108页。



招商局史系列油画之一“招商局开局”

引入通商口岸。由美商旗昌洋行经营的旗昌轮船公司自1862年成立，在随后的十年内发展迅速。^[1]香港上海汇丰银行是另一个主要的外商合资公司。早在1865年，汇丰银行发行了二万股，总实收资本为250万港元。^[2]在19世纪的欧洲和美国，合资公司被视为法律实体，它具有法人特性，可以超越其成员的生命而存在，比合伙制优点更多。由最初开始，因为政府的鼓励和规管在中国公司的商业发展中，起着重要的作用，所以与欧美公司相比，中国合资企业在一个不同的政治环境中经营。

这种发展至少有两个原因。第一，19世纪中叶的华商需要透过政府支持，发展本地的合资公司来与外商竞争。^[3]第二，不少中国官僚包括丁日昌、李鸿章，认识到合资公司可以收集大量资金，以进行工业化的价值。尽管当时国家没有关于合资公司的法规，但丁、李两人透过政府的支持，鼓励华人成立合资公司。商人可以投资到在政府的保护伞下的新式公司，它的管理制度不同于西方的合资公司、华商家族企业，及以往的官办企业。

[1] 刘广京：《英美航运势力在华的竞争(1862—1874)》(Liu Kwang ching: *Anglo-American Steamship Rivalry in China, 1862-1874*), 哈佛大学出版社, 1962年。

[2] Frank H. H. King: *The Hong Kong Bank in Late Imperial China, 1864-1902* (帝制晚期中国的汇丰银行, 1864—1902年), 剑桥大学出版社, 1987年, 第7页。

[3] 夏东元编：《郑观应集》，上海人民出版社，1982年，第635—638页。

企业的成立

李鸿章设立招商局的主要动机，正如他所指出，是“分洋人之利”。他于1872年12月11日给张树声（署两江总督）的信中强调：

兹欲倡办华商轮船，为目前海运尚小，为中国数千百年国体、商情、财源、兵势开拓地步。^[1]

因此，李鸿章的目标是建立一家具有竞争力的企业，争取外商在华所赚得的部分利润，这可说是一种商业民族主义。

有关招商局的所有权，李鸿章曾考虑三个不同方案：官方拥有、官商联合拥有及商人拥有。^[2]浙江海运委员朱其昂草拟了两个方案，^[3]第一个建议是官商合资。他建议向官办船厂购买轮船。如商人资本不足，官方则以轮船充当股本，入股招商局。虽然这项计划的原意是为官方服务，但李鸿章驳回了朱氏的官商合资建议，宁可选择私人合资企业的模式。李氏并不反对投入政府资源，但他认为应以借贷而非入股形式进行。他觉得合资企业有更大的潜力吸引私人资金，而私人投资者应负起管理企业的全部责任。

李鸿章有能力替新式企业取得官方的贷款和其他资助，但他知道单靠官方的力量，不足以推动工业化。李氏决定招商局应全由商人拥有，应吸收商人，即非官僚的私人资金。同时，李氏明白这类新式企业，会遇到“招商难”的问题。在1872年6月2日致总理衙门函中，他抄附吴大廷（前台湾道台）的禀文称：

中国殷实可靠之商皆系别有生业，以素所未习之事，而出其重资，涉于重洋，势必望而裹足，其素在洋商经商得利者，彼与洋人交易已久，非官法所能铃束，未必乐于它图……其难一也。^[4]

在通商口岸的中国商人，只有在企业的独立性有所保证，而企业必须有

[1] 李鸿章：《李文忠公全集》，《朋僚函稿》，1921年重印，南京1905年原版，12: 31。

[2] 李鸿章前引书，《奏稿》，20: 32b。汪敬虞：《十九世纪外国侵华企业中的华商附股活动》，《十九世纪西方资本主义对中国的经济侵略》，人民出版社，1983年，第38—39页。

[3] 中央研究院近代史研究所：《海防档》，影印总理衙门文件，1957年，丙，第910—912页，第921—923页。

[4] 《海防档》，甲，第904页。

政府支持才可成立的情况下，才会投资于官方资助的企业。关键的问题是：

(1) 为何李鸿章会招商投资于现代化企业？(2) 他如何替企业取得官方的支持？(3) 这些政策对经济创新有何影响？

在筹备阶段，李鸿章考虑了一系列有关股东组合、所有权和公司规章的建议。1872年初，天津海关委员林士志建议招揽早已投资于外商轮船公司的广东籍商人，主理其事。他建议官方借出30万两予招商局，并委任商总一名以接收借款，及监督局务。^[1]同年4月，李鸿章的幕僚盛宣怀提出一个不同的计划，以六条章程作为经营方针，包括设立公司，集中管理权，招募足够商股，向官方船厂购买轮船，划一轮船租金，及给予漕粮海运权。盛氏认为投资者应为企业的盈亏负全责，而官方则与此无涉。然而，为加强此合资公司的竞争力，盛氏亦建议官方借出十万两予招商局，而后者则每年承运约40万担的米粮作为回报。^[2]虽然林氏及盛氏的建议没有被正式采纳，但李鸿章稍后为招商局订立的规条与建议相若。

1872年10月，李鸿章命朱其昂在上海设立轮船招商公局，并命他为总办，主理其事。李氏希望招揽曾投资沿海贸易或在华洋行的华商。为吸引资金，投资者保证可取得年息10厘的丰厚官利。李氏在1872年底又从直隶军饷中拨出135000两借予该局。虽然如此，华商仍裹足不前。到1873年4月，华商承诺入股10万两，但实收股本只有一万两。两个上海华商界的主要人物，丝业及钱业商人胡光墉及茶商李振玉，均拒绝入股。

事实证明朱其昂完全没有集资能力，因此他在1873年6月调职主管漕运业务，而招商局亦进行改组。由1873至1884年，唐景星及徐润这两个买办商人，变成招商局的实际管理人。他们是大股东，而各分局的商董亦由股东出任。在他们的领导下，到1874年秋，实收资本增至476000两，到1880、1882年，更分别增至100万两和200万两。

[1] 李鸿章前引书，《朋僚函稿》，12:4。

[2] 《盛宣怀档案》，《招商局章程》，香港中文大学藏，1872年。

官督商办的实践：招商局的制度创新

因为公司的规章制度是由李鸿章批准，它们体现了李氏的意图。在1873年6月把唐徐二人招揽入局后，李氏成功地吸引新技术、管理方式及资金。唐徐二人根据在华英美轮船公司所采用的西方合资公司的模式，对招商局进行改革。^[1]当唐氏在1873年接管并着手改组招商局，他依据良好的商业原则，起草局规及章程，以便推行局务。^[2]

虽然李鸿章经常向招商局发出指示（在档案中，仍可找到他就局方日常运作所发出的指示至少400个），并委任高层管理人，但他确实认可唐徐二人的改革。招商局必须严格按照商业模式运作。根据规章，不可委任官员入局，局方不会聘请衙门差役，亦不需向政府提交报告及账册。即使有政府的资助，招商局必须由冒商业风险的私人股东所拥有及管理。

可是，招商局需要依赖官方的贷款，以补充商股。李鸿章接纳官款的必要性，并以此作为官督商办的一个主要方法。官款陆续汇到，共银1902868两。1885年前，共安排了至少18宗政府借款（见表一）。有政府借款的支持，招商局不但可以偿还钱庄的短期高息贷款，更可在1877年收购美商旗昌轮船公司。

表一 轮船招商局所借官款，1872-1883（上海海关两）

官款来源	年 份	借款数额	年利率 (%)
天津练饷	1872	120000	7
江宁木厘	1875	100000	8
浙江塘工	1875	100000	8
海防支应银	1876	100000	8
扬州粮台	1876	100000	8
直隶练饷	1876	50000	10
保定练饷	1876	50000	8
东海关	1876	100000	8
江宁藩库	1877	100000	10
江安粮台	1877	200000	10
江海关	1877	200000	10

[1] 刘广京前引文1959年及前引书1962年。

[2] 《交通史航政篇》，交通部及铁路部交通史编纂委员会编，1931年，II，第143—146页。

续上表

官款来源	年 份	借款数额	年利率 (%)
浙江丝绢	1877	200000	10
江西司库	1877	200000	10
湖北司库	1877	100000	10
海防经费	1878	150000	
海防经费	1878—1881	100000	
出使经费	1881	80000	
天津海防支应局	1883	200000	

资料来源：黎志刚：《轮船招商局国有问题，1878—1881年》，第21页。

1882年前，政府借款的总数远大于公司的实收资本。这些借款占公司总借款数的百分之五六十，或是1876—1880年间，公司最高实收资本的2.2倍。官方借款的保证利息为7至10厘，比股东享有的10厘官利为低。1877年，李鸿章得到朝廷的允许，暂停征收借款利息三年，并让局方分五年偿还本金。事实上，招商局由1877—1885年并没有偿还利息。在这八年间，待付的利息共有90万两，差不多是1882—1893年公司实收股本的一半。换句话说，清政府在这时期共给予招商局数以十万两计的补助。

与政府良好的联系，对公司获得优惠的船务安排亦十分重要。招商局成立首十年的成功部分原因在于，李鸿章把管理权交到专家即商人手上，并运用他巨大的影响力，为招商局创造有利的条件。他使各省官员每年把部分漕粮交托招商局承运，运费与海运帆船相同。1879年前，每担米粮可得0.6两运费，1880—1884年间，则可得0.531两，相等于外商轮船公司一般运费的2—3倍。正如表二显示，招商局平均每年运送50万担米粮。

表二 轮船招商局承运漕粮

年 度	运漕粮数(担)	运费率	总收入
1873年6月	170,000	0.600	102,000
1873—1874	250,000	0.600	150,000
1874—1875	300,000	0.600	180,000
1875—1876	450,000	0.600	270,000
1876—1877	290,000	0.600	174,000
1877—1878	523,000	0.600	313,800
1878—1879	520,000	0.600	312,000
1879—1880	570,000	0.600	342,000
1880—1881	475,415	0.531	252,445

续上表

年 度	运漕粮数(担)	运费率	总收入
1881—1882	557,000	0.531	295,767
1882—1883	580,000	0.531	307,980
1883—1884	390,000	0.531	207,090
1884—1885	470,000	0.531	249,570

注：(1)资料来源：黎志刚：《轮船招商局国有问题，1878—1881年》，第20页。

(2)运漕粮数X运费率。

国有化计划及商人的醒觉（1877—1885年）

当招商局扩充及日渐获利，不少官员建议政府收回招商局的拥有权。有关建议曾分别于1877年、1879年及1881年，由两江总督沈葆楨、漕运商人叶廷眷、两江总督刘坤一提出。刘氏的建议尤其对招商局构成严重威胁。^[1]

曾一度为上海道台的叶廷眷在一封写给李鸿章的函件中虽然没有使用国有化这个现代名词，但叶氏建议官方出资二百万两将招商局归国有。叶氏认为招商局收归国有，可省却每年应付予钱庄共20万两利息，及股东的七万两股息。他相信政府十年内可全数收回二百万两的投资。可是，李鸿章没有接纳此建议。事实上，他把叶氏从招商局管理层裁撤出去。^[2]

刘坤一建议将官方借款转为官股，使政府成为招商局的最大单一股东。他在1881年2月15日给黎兆棠的信中写道，“其提剩之官帑七十余万，截至光绪八年止，缓息亦七十余万，两共一百五十



当年报纸刊登招商局收归国营的新闻

[1]黎志刚前引文1988年。

[2]刘坤一：《刘忠诚公遗集》，文海出版社重印，1909年，第8卷，第17页。

余万，均存局作为官股”。

招商局的股东立刻把刘氏的意见理解为官方控制该局管理的策略。如上所述，公司的商董是最大的股东，而分局的经理亦是股东。由1878—1879年，招商局共发行值800600两的股票。唐氏及他的近亲拥有约8万两，而他的其他亲戚亦入股20万两。徐润及他的亲人所拥有的股份，亦与唐氏不相伯仲。超过一半的股权在这两个商董的控制之下。在他们看来，政府无须进行监察。如果经理有任何方式的不端行为，他们会认为“有股众商大半局员之亲友，商人耳目较近，岂肯受其欺蒙”。因此商人应对自己的投资负责。当招商局受到京中御史严厉批评时，唐徐二人曾在一封信中说：

或恐都中人言，借以有关公款为责，此亦易办，只须弟等变卖船只埠头，归还公款有余，散此公司，另图活计，纵有亏折，与公家无涉，可不须查办。^[1]

幸得李鸿章的反对，刘坤一的计划没有实现。刘氏在致王先谦的信中，沮丧地承认李的努力成功：

合肥相国先经会同吴健帅复奏，将该局借用公款一百九十余万，分为五年提还以后，归商局，不归官。

李鸿章尽力保障公司的自主权，强调“盈亏全归商认与官无涉”，但当他的属员想把官款转为私股，他却答应。^[2]李氏的决定损害了招商局的自主权，及商人的投资。

我们可以如何总结早期招商局的历史呢？从1877年起，许多官员建议朝廷将招商局收归国有，李鸿章保护了招商局的自主权，并且鼓励商人投资企业。然而，李氏的政策却不能避免来自北京和两江地区保守官员的批评和干预。慈禧太后的朝廷未能为日益增加的中国防务需要提供资金，以及部分由于中法在越南的紧张局势所造成的1883年上海金融危机，^[3]使朝廷难以继续

[1] 《盛宣怀档案》，转引自刘广京：《从轮船招商局早期历史看官督商办的两个形态》，稿本，后刊于张寄谦编：《素馨集：纪念邵循正先生学术论文集》，北京大学出版社，1993年。

[2] 《招商局档案》，中国第二历史档案馆，468/82。

[3] 全汉升：《中国经济史论丛》，新亚研究所，1972年，第777—794页。郝延平前引书1986年。刘广京：《经世思想与新兴企业》，联经出版社，1990年，第571—593页。

对这家航运公司作进一步的支持。^[1]事实上，清政府正在极力从中国企业榨取更多的金钱。由1883—1885年，招商局的商董由官僚取代，而企业的发展潜力下降。招商局头十年的成就，显然是因为在官方财政支持和商人管理自主权之间取得平衡。当官方的支持变为官僚控制，经营模式便改变了。

招商局的衰落（1885—1902年）

当1880年代中外关系出现危机时，李鸿章无法维持他先前保护商人利益的政策。因此，一方面官僚干预增加，另一方面商人减少对这类企业的支持，^[2]引致这些由官方扶助的企业成功之路到此为止。1885年后，原来官督商办的模式已不再有效。由于李鸿章自己的政治地位动摇，他帮助招商局的能力减弱了。当中法冲突与和谈时，李氏因军事挫折和拟对法国让步，受到严厉的批评，尤其是清流党的批评。

因中法之战的失败和日本对朝鲜的威胁，朝廷需要支出更多军费，李鸿章亦正在建立北洋舰队。大量政府收入用于国防，及为慈禧太后建造宫殿供她享乐，削弱了政府对私人企业的支持。清政府在招商局成立头十年有能力为其提供强力的支持，但1880年后，它不但无法为同类企业提供类似的资助，亦不能维持对招商局的支持。当海防的需要上升，李氏决定将招商局的资源转投北洋舰队^[3]及其他事业，^[4]他甚至在1885年8月将局内的船务人员调往北洋舰队。^[5]中国推行现代化的弱点定必归咎于国防的需要及财政紧绌。然而，官僚政府的祸害亦是。

经过1883年上海的金融危机，李氏下令改组招商局。他在1885年任命盛宣怀为督办，而旧有的商董部分因在金融危机中赔上他们的股本而退出。盛氏其时已购入公司的股份，并在1885年成为大股东。在他的管治下，由

[1] Lloyd E. Eastman: *Throne and Mandarins: China's Search For a Policy During the Sino-French Controversy, 1889-1885* (易劳逸: 皇室与官员: 中法争端时期中国对一项政策的寻求, 1889—1885), 哈佛大学出版社, 1967年。

[2] 陈锦江前引书1977年。郝延平前引书1986年。夏东元: 《郑观应集》，第611页。

[3] 《招商局档案》，468/81。

[4] 《招商局档案》，468/68, 113: 1。

[5] 《招商局档案》，468/81。

1885—1902年间，他继续保留芝罘或天津的海关道台的官职，遥遥的控制着公司的业务。无论他的亲信持有多少股份，他任命他们为公司的最高管理人。公司内的官僚控制日见增加，大部分的管理人有官方背景，却无管理现代企业的经验。^[1]

虽然招商局曾一度享有优势，1884—1885年的中法战争后，它的利润没有再投资在技术改良方面。公司肯定在它的下一个发展阶段(1885—1902)，继续清还它的债务，向不断苛索的朝廷报效大量的金钱，及投资在其他的企业。可是，资本投资停滞，船队的吨位维持不变。公司在1877年拥有30艘轮船，是最大的华商航运公司。1878—1883年间，公司买下8艘新船，并完成了一项大型投资，收购在总局前面的码头和货栈。然而，当外商航运公司在华的吨位急速增加时，招商局到1893年，才只有26艘船。最后，招商局失去商人的控制，华商普遍认清官方扶植的企业，并影响他们投资其他新式企业的意愿。

结论

从招商局最初30年的简史中，我们最重要的发现是，当所推行政策正确的，清政府对工业化有正面的作用。如招商局、洋务企业的初步成功，是由于在政府财政资助(利润获得保证)及企业自主(保证得到良好的管理)之间取得平衡。其后，政府的资助引致官僚直接控制企业的运营，破坏管理的自主权，推翻了这个平衡。尤其是在1883年金融危机后，政府改变了它的政策，严重损害了管理的质素，取消进一步的投资。商人不愿意投资在他们自己不能控制的企业，他们相信企业不能让他们随时取回其投资。

在费维恺对招商局及其他官督商办企业所作的著名分析中，他认为招商局基本上是被官僚主义、缺乏效率和贪污腐败所拖垮。^[2]这个形象不符合李鸿章成立招商局的目的，亦与公司头十年(1873—1884)的业绩不符。由19世纪80年代中开始，当官督商办模式证实不行时，招商局另有其发展，但我们

[1] 黎志刚前引文1990年。

[2] 费维恺前引书。

可以利用新史料，重新评估它的成立和早期发展。

当尝试解释为何中国第一家本土合资企业需要政府的保护时，我们已探讨官员和商人的互动。基本的问题在于商人极不愿意投资在一家本土合资企业。大部分可能的投资者不会单单为经济民族主义所动。他们需要明确证明，新的华人合资企业可以运作良好，可以赚取利润。同时，有些政府官员，尤其是李鸿章，相信现代企业或合资体制，对新式运输及工业的发展至为重要。商人得到国家的支持，便愿意投放金钱在这些洋务事业上。这是官督商办模式良好的一面。

招商局早期的成功，部分是李鸿章精明的政策和商董的积极进取和技巧所共同缔造的。然而，李氏在中国早期工业现代化中的个人角色，亦引申出国家政策及投资环境的稳定性和可靠性等难题。招商局在1885年后运势逆转，显示我们永不可忽略新式企业运作于其中的晚清政局。这个政府资助的公司生存在特定的政治架构中。因此，它的盛衰有赖于政治和经济的环境。总括而言，招商局是在市场的涨退和19世纪末中国政治的乱风中，扬帆而起。

（作者系澳大利亚昆士兰大学历史系主任、教授）