

李鸿章创办轮船招商局

□ 徐川一

设总部于上海，筹建于1872年10月，成立于1873年1月的轮船招商局，是我国历史上第一家民族资本近代企业。值此第一家民族资本近代企业诞生120周年之际，回顾它艰苦创业、惨淡经营的历史，不是没有意义的。

时代背景：鸦片战争后的中国，面临着挑战和机遇。李鸿章提出“处奇局建奇业”的主张。

提起轮船招商局，人们很自然地联想到它的创办人和支持者“老相国”合肥李鸿章。

李鸿章所生活的那个时代，正是世界历史和中国历史发生重大变革的

时代。欧美各资本主义国家经过社会革命和产业革命，生产方式发生了令东方人感到奇异的变化，如“自然力的征服，机器的采用，化学在工业和农业中的应用，轮船的行驶，铁路的通行，电报的使用，整个大陆的开垦，河川的通航。”取得了巨大的社会进步，创造出了“比过去一切世代创造的全部生产力还要多，还要大”的生产力。

但我们中国，那时基本上还是一个以手工劳动为主的从事第一产业的封建社会。社会经济生活的落后，不仅使李鸿章为之服务的清王朝、也使整个国家和民族陷入了极大的被动。以冷兵器和简陋火器为武装的清兵，抵挡不住西方资本主义国家的坚船利炮，在两次鸦片战争中，均被西方并不算大的远洋舰队击败。通过这两次军事入侵以及经济的、政治的、文化的侵



李鸿章像

略，使中国一步步由独立的封建社会沦为半殖民地半封建的社会，变成了西方资本主义国家推销商品、掠夺原料、积累资本以及输出资本的竞技场。

西方资本主义势力的侵略给中国带来了空前的民族灾难，但同时也带来了走出中世纪、走向近代化的机遇。

面对挑战和机遇，中国两个古老的阶级——农民和地主都在变化、分化，都在观察、深思：洪秀全、洪仁玕，作为觉悟了的前者的代表，在他们领有半壁江山的时候，已不以“五亩之宅，树之以桑”、“百亩之田，勿夺其时”的传统的自然经济模式为满足，他们向往火车奔驰、轮船如织、报馆林立、“暗柜”选举的“与番人并雄”的近代化的人间天国。而李鸿章，作为觉悟了的后者的代表之一，在传统的经

世致用思想指导下，在同洋人频繁地接触和交涉过程中，由于悉心考求洋情，也比一般士大夫和封建官僚更清楚地了解西方各国的情状及其来华的真实意图。他说：“历代备边，多在西北，其强弱之势、主客之形，皆适相埒，且犹有中外界限。今则东南海疆万余里，各国通商传教，来往自如，麇集京师及各省腹地，阳托和好之名，阴怀吞噬之计，一国生事，诸国构煽，实为数千年未有之变局。”他又说：“（列强）轮船电报之速，瞬息千里，军器机事之精，工力百倍，炮弹所到，无坚不摧，水陆关隘，不足限制，又为数千年未有之强敌”。从这一认识出发，他大声疾呼，我们绝不能沉醉于过去的辉煌，以“天朝上国”自居而不思振作了。他认为：“我朝处数千年未有之奇局，自应建数千年未有之奇业”。创办轮船招商局，就是他“建数千年未有之奇业”的具体措施之一。

直接原因：洋商对中国沿海沿江航运的垄断，导致中国传统的沙船业的破产。李鸿章产生了创办新式轮船公司的设想，以“渐分洋商之利”。

通过两次鸦片战争，西方资本主义列强攫得了在中国沿海、沿江通商航行的特权。香港、上海等地的外国洋行纷纷利用这些特权，经营轮船运输业务，搭货载人，牟取高额利润。1861年，上海宝顺洋行从香港买得“总督号”旧轮船1艘，行驶于上海、汉口之间，往返一次的水脚钱就足敷购买该船的成本。大利所在，趋之若鹜。1862年至1863年，仅上海一地，经营轮船航运业务的外国洋行，即达20家之多，并由此孕育出一批专营的轮船公司。其中最著名的是美商旗昌轮船公司、英商怡和轮船公司和太古轮船公司。它们垄断了我国沿海、沿江的航运业，获利惊人。就拿旗昌来说，它于1862年成立于上海，起步早，吨位多，1866年获利22万多两，1871年猛增至95万多两。短短几年，总资本竟由最初的百万两增至225万两，船只吨位，也成倍增加。

霸占我国沿海、沿江航运的洋商轮船公司，是西方资本主义列强对中国主权染指最深、危害最大的经济势力，它不仅搭货载人，牟取暴利，还在推销商品、掠夺原料的经济侵略链条中，居于重要环节。同时，由于外国轮船公司对我国江海航运业的霸占，使一向以上海为中心的承担着清朝的漕粮运输和南北物资交流的旧式海运帆

船业沙船船帮受到了毁灭性的打击。在1862年清廷“许开豆禁”，准许外轮到牛庄、登州贩运东北大豆后不到10年的时日子里，沙船船帮的3000多号帆船，休闲腐烂殆尽。

面对大批沙船船主破产、水手失业的严重社会问题，面对数十万石漕粮难以北运的尴尬局面，清廷有关大员束手无策。

李鸿章对“各国通商以来，中国沿海、沿江之利，尽为外国商轮侵占”的状况，深为忧虑。同时，在对西方物质文明的悉心考求中认识到“妙在借水火之力以省人功之劳费”的大机器生产的优越。事实上，自上海至天津，沙船的航行时间以月计，而轮船以日计。孰优孰劣，不辩自明。基于这一认识，同时也基于对外轮霸占中国江海航运的忧虑，他敏锐地感到，要挽救中国航运业的危亡，光设法保护不行，必须放弃落后的沙船，改用轮船和机帆船。他准备筹建一支由二三十艘轮船与近百艘机帆船组成的华商船队，作为“渐分洋商之利”的基本力量。显而易见，早在60年代，李鸿章创办中国轮船公司的设想已成竹在胸，酝酿成熟了！

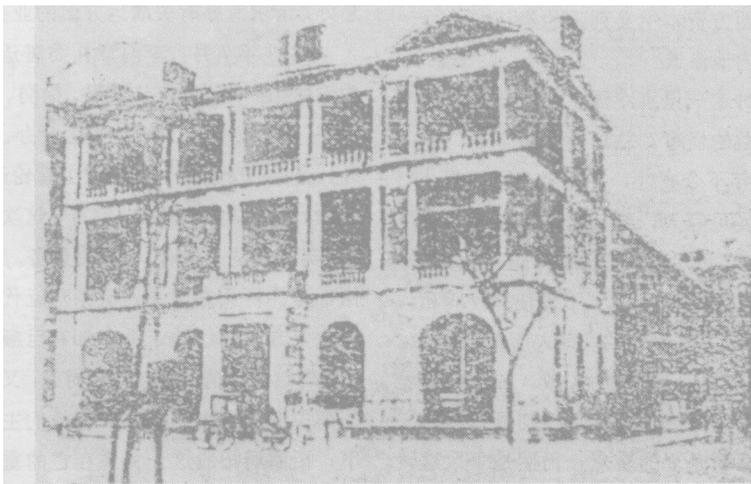
政治气候：封建保守顽固派与李鸿章等洋务派展开“造船与否”的

论争，结果清廷为兴办新式企业开了绿灯。

正当李鸿章积极筹划建立新式轮船公司的时候，内阁学士宋晋以江南制造总局、福州船政局制造船舰糜费特甚为由，于1872年上疏请旨饬令停造。清廷谕令李鸿章、左宗棠、沈葆楨等通盘筹划，各抒己见。在他们的回奏中，要数李鸿章的最为剀切详明，一针见血。他说，宋晋的主张是“士大夫囿于章句之学而昧于数千年来一大变局，狃于目前苟安而遂忘前二三十年之何以创巨而痛深。”他认为，国家诸多费用皆可节省，唯独养兵设防、练习

枪炮、制造兵轮之费“万不可省”，否则“国无与立。”最后，他发出警告，指出：若不“因时为变通”，“徒墨守旧章，拘牵浮议，则为之而必不成，成之而必不久，坐让洋人专利于中土，后患将何所底止耶！”经李鸿章等力争，出现了“柳暗花明”的局面，清廷不仅否定了宋晋的主张，还支持兴办轮船招商局以及其它新式企业。

就在上述争论的同时，李鸿章指派专员草拟章程，在上海筹办招商局，几经反复，终于在1873年1月14日正式成立了轮船招商局。



轮船招商局在上海的办事处

良好开端：李鸿章成功起用一些有财富、善经营的买办商人主持招商局的局务，取得了与洋商争资金、争人才的胜利。

轮船招商局的组建、经营过程，就是与洋商争资金、争人才的过程。那时，手中有钱、懂得近代企业经营并愿意投资于近代航运业的中国人，主要是买办商人。他们当中许多人“购买或租用洋船而诡寄于洋商名下”，委托洋行出面赴领事衙门更名入册，而不呈报中国地方政府立案。此种“诡寄”，不仅使洋商坐享渔人之利，而且十分有利于西方资本主义列强的经济势力向中国内地渗透。

对这一侵害中国主权、侵犯清政府利益的怪事，总理各国事务衙门于1864年下令查处，并照会英国驻华公使威妥玛等人，要其转饬驻各通商口岸领事，以后，华商买雇洋船，必须由中国地方政府经理，“不得任凭民间私相授受。”但为威妥玛等人所拒绝。

总理衙门交涉的失败，并没有使李鸿章失去信心，1873年初颁行的轮船招商新条规的重点，仍然是争取这些自置轮船的买办商人。新条规规定：“如情愿以轮船入股者，当……秉公估

价按数作若干股……倘船主不能将全船归股，准其先入若干股，其未入股之船，盈余悉归船主，或愿将全船归股而船主银根不敷，准其将不敷之若干股拆卖于本局”等等。惜李鸿章委派主持招商局局务的朱其昂，是以沙船运输为其世业的淞沪巨商，而不是买办圈里的人，在买办圈里，他缺乏号召力，因此，拥有巨资的买办商人多抱观望态度，未予投资。而且在新式航运业的业务经营上，朱其昂也不内行。朱所购买的轮船“伊敦”号，船大而旧；“福星”号，舱通而小；其它两艘也不甚合用，质次价高。由于招股不力与经营不善，在半年左右的时间里，亏损即达4.2万两。有鉴于此，朱其昂自动辞去总办，请求专办有关漕运方面的业务。

1873年7月，李鸿章札委唐廷枢为轮船招商局总办，朱其昂、徐润、盛宣怀、朱其诏等先后被札委为会办。总办、会办的分工是：唐、徐主管轮运、招股，朱、盛负责漕运、官务。这次改组，实际上是改由唐、徐主持局务。唐、徐都是洋行买办出身，有经营近代轮船业务方面的经验，手中拥有巨额资金，既熟悉洋情，能与洋商周旋，又在华商中有相当大的影响。在他们主持下，招商局招股这一关系存亡的重大活动，很快就摆脱了困境。1874年实际招收股金47.6万两，加上朱其昂认购

而尚未缴款的3万两，招股50万两的初步计划，已经兑现。

改组后，重新修订了《局规》。新《局规》明确规定，在内部管理上，实行董事制。股东对局务有发言权，大股东有经营管理权。新《局规》又规定，该局股票及取息手折，都编列号码，填写持有者的姓名、籍贯，“以杜洋人借名”；如股东出让股票，必须到局注册，“不准让与洋人”。唐廷枢、徐润等以当买办所得之钱财、经验，反过来投资、经营中国自己的近代企业——轮船招商局，表明李鸿章在与洋商争资金、争人才方面取得了胜利！

成功足迹：招商局参与航运业的竞争经营，挤垮了美国旗昌公司，跃为实力可观、可与洋商匹敌的大型航运企业。

招商局一成立，即遭到垄断中国沿海沿江航运的洋商旗昌、太古、怡和等轮船公司的敌视和倾轧。针对招商局，原先相互对垒的这几家洋商携手合作，“并力相敌”：一方面广泛散布流言，声称招商局“无洋经理，断难自立”；另一方面共同压价，减半乃至减低三分之二，争揽生意，企图把招商局

扼杀在摇篮里。

对这一必然到来的洋商的挑战，招商局不无准备。唐、徐入局后，立即提出《预算节略》。《节略》并不回避有被洋商挤垮这一尖锐而又现实的问题，但同时也冷静地分析了自己的优越条件，亮明了招商局在竞争中求生存、求发展的信心。《节略》说，局船有漕米装运，而洋船全恃揽载；局船经费、栈房辛工、轮船用途、驳船扛力，均较洋船节省；局船以本国船揽本国客货，容易得到各界同胞的支持。事实上，由于发挥了这些优势，加上漕运专利、回空免税、官款接济，尤其是有社会各界的广泛支持，招商局不仅没有被挤垮，反而连年盈利。1873年获利6.7万多两，1879年利润增至67万多两。

剧烈的竞争，使老牌的英商太古、怡和轮船公司不得不暂时妥协、退让，一次次与招商局签订“齐价合同”，并且迫使称雄一时的美商旗昌轮船公司退出竞争，不得不将其包括16艘轮船以及趸船、栈房、码头等全部财产，于1877年3月以220万两的价格，出售给招商局。尽管售价偏高，尽管所售船仅有的已陈旧落后，尽管美商这一出售具有转移资本到其国内的因素，但毕竟给招商局带来了相当大的好处。收买旗昌轮船公司财产后，招商局的

船只由初建时的 4 艘增至 33 艘，从而建成了一支实力相当可观的商船队，水脚收入也有大幅度的增加。与此同时，由于船只增多、资本增厚，局里自办保险，又省去了支付给洋商的巨额保险费。更重要的是兼并旗昌，不仅除去了一大劲敌，还向太古、怡和显示了自己的实力，打破了外国轮船公司垄断中国航运业的地位，大长了中国人的志气。

随着实力的增强，招商局的信誉也进一步提高。1881 年招收股金 100 万两，转瞬招足。在社会上，招商局的股票不断上浮，每股 100 两的股票，市价售到 200 两之多。高峰时，招商局不仅在国内的天津、牛庄、烟台、福州、广州、香港、汕头、宁波、镇江、九江、汉口设分局，而且在日本的长崎、横滨、神户以及新加坡、槟榔屿、越南、吕宋也设有分局，并曾远航欧美。

李鸿章在筹建招商局时曾经说过，他的宗旨是“冀为中土开此风气，渐收利权”。招商局成立后，在这方面，也确实发挥了作用。1876 年有人统计，招商局成立之前，洋商轮船转运于中国各口，每年获利约 787.7 万两。在招商局成立后的三个年头里，洋船所载客货减少，合计“中国之银少归洋商者，约已一千三百余万两”。目睹招商局的兴盛，进步思想家王韬写道：“以

往中国商人只能仰人鼻息，……如今不然了。自轮船招商局开办以来，渐渐同西洋商人争高下，又自设了保险公司，使利源不致外溢。最近十多年来，中国商人的利润益多，西洋商人的利润被分掉了。”

穷途末路：由于缺乏强有力的政府支持，加上自身管理体制的弊端，招商局陷入徘徊不前的衰退局面，从而给后人留下了痛苦的思索。

综上所述，轮船招商局是在李鸿章的倡导、扶植下诞生、成长起来的。先后主持局务的那些大员，虽说兼有官（总办、会办）、商（商总、商董）双重身份，但他们都是李的代理人，都对李负责。应当说，如果没有李的支持，如垫借官款、缓缴官款官息、减免税厘以及争取航运营业专利和漕运特权等，招商局的存在与发展，是难以想象的。

但是，“老相国”毕竟不是一位“近代化”了的人物，他的权力也毕竟有限。1877 年，唐廷枢等向李呈递《轮船招商局公议节略》，要求“仿照日本自制轮船办法，沿江沿海各处均准局

船揽载，不必限定通商口岸”，并说明此事“属护持大局、攸关富强之要著”。李将《节略》转送总理衙门，且强调说：“近年日本创建三菱公司，亦仿西例，他国轮船只准在通商口岸三处往来，惟三菱轮船任意沿海揽载，计十有三处。即使三处洋商挤跌，尚有十处自家口岸弥补，法至善也。”据此，他要求准许招商局船只到不对外通商的口岸装卸货物，且明确指出，这是“中国自主之权”，不必担心“洋商援例渎请”。但这一合理要求被清廷否定，李鸿章也无可奈何。世界经济发展史表明，落后国家在起步迈向近代化的进程中，多靠政权力量的推动。从根本上讲，近代的中国正缺少这种推动。

作为近代资本主义企业的招商局，本应有相应的近代资本主义的管理。它初创时，李鸿章提出“官督商办”的原则，其目的是在“官”的支持下，由“商”按照贸易规程自行经理，追求利润，在竞争中求发展。本来，在朱其昂、唐廷枢主持下，在内部管理上实行董事制，也体现了这种精神。可是，1885年再度改组，札委盛宣怀为督办以后，则起了重大变化。盛制订的新规章规定，“用人理财”悉听督办一人调度，就连会办也得由督办“秉公保荐”，完全废弃了原《局规》关于实行董事制的规定。在这种管理体制下，

“商”气越来越少，“官”气越来越浓。每一艘轮船上人员的数量是太古、怡和的三倍多，另外引用亲朋挂名分肥者，竟有二三十人之多。至于装运私货、管理混乱，以及无休止的摊派等等，都严重阻碍了招商局的发展。1873年至1893年，中国进出口贸易净值由21600万元增至38600万元，但招商局的水脚收入却始终停留在70年代末、80年代初的水平上，这就是说，净增的货运量，大都被外轮抢去了。

软弱无能的清政府，国弱民贫的半封建半殖民地的中国，不能给招商局提供保护。1884年8月，法国侵略军击毁马尾船厂，福建水师全军覆没，招商局为免遭厄运，不得已将全部局产作价卖给美国旗昌洋行，议定战争过后赎回。在1894年中日甲午战争中，又不得不故伎重演以免遭厄运。远航欧美的招商局轮船，也遭到凌辱，被人狠狠地敲了竹杠而不敢再去。

总之，没有社会政治的大变革，没有独立、民主、富强的祖国，近代化的经济建设，是难以获得长足发展的。不过，在那风雨如磐的年代里，有人敢于迈出这一步，其功亦不可没。创业维艰，他们自有他们的可贵之处！

（本文作者是安徽省社科院历史所研究员）