

在极端困难中人主招商局

初期，在创办“轮船招商局”的规划中，那些封建意识浓厚的官员，仍然沿用衙门那一套公式去筹组这个商业机构，由上海候补道朱其昂（大沙船主）任总办，政府拨制钱二十万贯（千文、约合纹银十四万两），另外李鸿章个人认股五万两，并且将全部漕运工作交由招商局专营，作为营运经济的支持。清廷的打算是“遍劝商号将旧时沙卫各船或拆或卖，归并资本，多购洋船以与洋商并驾……”，但结果并不理想。

朱其昂是一个沙船业世家的大业主，并且多少懂得一些蒸汽机轮船知识，在创办招商局之前，他在京、津、沪、粤拥有“裕华汇丰银票号”并与外国轮船公司有一定的联系，也得到一些买办商人（如粤籍买办陈怡春）的支持。如果按照今天通称的“市场经济”模式，由具有懂技术，熟悉国际商业知识的人在各自岗位上运作，是不致于不到一年时间就濒临倒闭的。下面我们引用当年的两份“奏章”看看：

光绪六年（1880年此时唐廷枢已接任）十月二十日国子监祭酒（官名）王先谦奏本“溯查该局开办之始，道员朱其昂等，领官款、集商股，购第一船名“伊敦”，船大而旧，第二船名“福星”，舱通而小，均即沉溺。余船合用者少，致连年皆有漂没，而购买价值反较洋行新造之头等好船尤贵。用人之滥，糜费之巨，殊骇听闻，其后亏折殆尽，津海关道员陈钦禀明直隶督臣李鸿章，派候补同知广东人林月槎往上海，邀怡和洋行管事之道员唐廷枢，凑集商股数十万，竭力挽救”。

光绪七年（1881）二月十一日直隶总督李鸿章奏本“同

治十一年(1872)已故道员朱其昂购买“伊敦”“福星”“永清”三船,于上海,天津各立码头,运漕揽货。因创办之始,外洋及贸易情形未熟,船价稍昂,其用人滥而糜费多,亦所不免。次年(1873)派道员唐廷枢、徐润会办,增置轮船、码头,颇有余利……臣于委派唐廷枢、徐润之初,因与该二员素不相识,由盛宣怀为之介绍”。

招商局在“官督商办”的模式规范下,由朱其昂经营不到一年便濒临倒闭的原因是多方面的。其中“民与官积不相信,向不乐与官交涉,纵令有人情愿,又未必符合政府所望”。这样,朱其昂除了由政府贷来的十多万两之外,无法在市场募集更多的民间资金,加上衙门式的经营,糜费过甚,无法支付向英国订购新船的价款(如下文的拉普蒂克号轮船事件),反过来又无法完成“漕运”的任务,而漕运数量少了,便是营运收入的减少,最终是导致资金周转不灵而危机四伏……

李鸿章为了实现他和一帮洋务派官僚的愿望,为了实现“官督商办”这个经济模式,便极力找寻合适的人选……终于在盛宣怀推荐下,接见了唐廷枢、徐润,而唐廷枢在“条陈”中明确指出“今外商所营之汽船,纵横国境,岁溢巨利,我国应招商致轮,以挽航行之利。”在召见中,唐廷枢、徐润又婉转指出,衙门模式的经营,令民众害怕官商争利而缺乏信心,主张“局中司事,应尽量在商股中选拔,方冀有裨于事”李鸿章对唐一徐两人的意见表示理解和赞赏,1873年(同治十二年),李鸿章在札委唐廷枢、徐润继任招商局时表示“唐藉徐之财力,徐藉唐之才力,和衷共济,庶克有成”。此事在《徐愚斋自叙年谱》中有如下记载:

“同治十二年七月，奉北洋大臣李札委，与总办唐道廷枢会办招商局，查该局初由朱云甫（朱其昂）观察于同治十年（1871）九月在直隶总督札派充总办漕务。彼时仅有轮船伊敦、永清、福星、利运四艘，浦东（上海）码头一处，迨同治十二年五月，李中堂（李鸿章）面谕并林委员月槎，会同朱观察，约商唐景翁与余接创商局，其时各办事者为商董、商总，是年六月，唐景翁乃奉札充总办，除漕运事归朱道经办，其余劝股、添船、造栈、揽载、开拓航路，设立各处码头由唐道一手经理，又盛杏荪观察（盛宣怀）亦于是年七月十八日札委会办局务。同治十二年商局招股，拟招百万，是年只招得银四十七万六千两，迨至光绪八年（1882）始招足额，是年议又招百万，共二百万”。

由于商人对清廷各级政府官吏的腐败行为失去信心，即使唐廷枢、徐润亲自出马，而当年的招股计划，亦只能达到47.6%，就当时的“民意”来看，郑观应给唐廷枢的一封信，是颇具代表性的。光绪七年（1881）他给唐廷枢复函中说“昨家叔秀山（郑廷江柯化威洋行买办）面述公等与各股东盛意，嘱弟辞太古入招商局等因……弟承不弃，且占股份，敢不竭驽骀……查招商局乃官督商办，各总会帮办俱由北洋大臣札委，虽然我公蒙李傅相器重，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……而股东辈亦无可如何，是以弟不计薪水之多寡，恐舍长局而就短局，有关名誉耳”（按：郑观应在商局经营符合理想情况下，不久入局负责货运工作）。在严峻的现实面前，唐廷枢、徐润并没有气馁，而是专心致意从发展航运方面争取好的成绩，用事实来证明中国人的信心和毅力。

《怡和洋行150周年特刊》对唐廷枢、徐润艰苦经营轮船招商局的十年中，分成四个阶段，使用四个标题作概括的评估，标题是：

- 一、中国的轮船事业。
- 二、水上运输业务。
- 三、在轮船事业方面的投资。
- 四、冲突来临。

下面我们在本书中分别引用。

《中国的轮船事业》

“1872年（同治十一年）八月，直隶总督李鸿章，决定要推进与发展中国的商船力量，部份是由于从长江下游向华北地区运输贡粮（按指漕运，清廷农业实物税收之一），另一个原因是与中国水域内的外国公司航运生意作竞事。开始时委派一位富有的、有官衔的帆船老板朱其昂（候补道）去管理这项新事业。朱被授权建立一个机构（局），邀请一批商人在这个官方赞助的轮船事业中投资，李鸿章得到朝廷的同意，由这批船只承担从上海到天津这部份漕运，它的运费超过外国轮船公司的一倍以上。李鸿章同时批准一笔为数十三万六千两的政府贷款给予这个机构，年利率7%，在当时的中国来说，其利率是相当低的，然而严格地说，这毕竟是一笔贷款。

李鸿章总督的意向是，让商人们自担风险——不论盈亏全部由商人们承担而不涉及政府。1872年（同治十一年）十月，李鸿章授权朱其昂在上海设立一个机构（轮船招商局）来推进这个计划，这一计划，李鸿章是得到皇家许可的，李鸿章对这个“官督商办”模式作出下列说明，即：政府将控

制总的方针，检讨其优缺点，而商界的董事们，可以允许自订规章，如此，商人便会乐于遵守。

然而朱其昂被证明并非一个合适的创业者，他买了一艘老式的P&O型轮船“伊敦号”，又向英国订了三艘船，但他无法凑足足够的赞助商为他付款，1873年初，在这个机构正式宣布开业不久，李鸿章不得不找一个更能胜任的创办人——经理。五月份，唐景星被邀请到天津受到李的召见，唐即回到上海接管了这个官方赞助的事业，他离开怡和时关系是友好的，怡和接受唐的介绍，由他哥哥唐茂枝继任上海买办（唐茂枝的英语也很好，以前当过香港政府和海关的通译）F、B、约翰逊与唐景星达成一项自上海至天津船运运费的协议。不过：唐的总目标是在中国水域内经营国有轮船，以之与外国轮船进行竞争。在唐与他的朋友徐润（前任宝顺洋行买办）一起发表的《创业说明》中，曾强调！外商为了获取利润，不惜跋涉数千里而来，如果他们不顾损失而愿花费所得的利润来与我们竞争，这是对中国轮船经营者有利的，我们为什么要拒绝这项挑战呢？如果港口运输贸易的利益均归于中国，这该是多么美好呀！

唐作为中国轮船事业的领袖，超过十年直至1884年，政府的庇护带来很多的好处也产生了困难，唐组织一个投资者的联合集资团体——董事局，李向唐授意，即该事业的管理取决于董事们，他们代表股份的持有者，而他们的股份不是固定的（按：指股份可以自由转让），李鸿章肯定了唐的见解，即：既然认定这是一项商办的事业，那么政府允许正当的经营应是合宜的。

可是这一项事业仍是一项政府的代理事业，他的英文名

字是China merchant's steam Navigation Co而其中文全称，却是轮船招商局。唐由李委为该局的总办，而他富有的朋友徐润则作为他的副手（会办），另外还有两名副手，朱其昂依然在漕运方面与政府打交道，而盛宣怀（李鸿章的可靠助手）被指定为负责从内地省份采购粮食，交由中国轮船运往华北（漕运）以完成税额的副手（会办）”。

唐廷枢及其同时期的买办好友将附股洋行的资金转而注入官僚资本的招商局，是历史性的转折点，它标志着我国近代史时期，国民经济发展的一大进步，也是当年众多粤籍（主要是今天珠海地区）买办们，在意识形态方面发生变化的转捩点。一方面一些从个人利益出发的人，仍然迷恋着洋行买办的工作，而另一些像唐廷枢、徐润那样有着民族自尊心的买办们，却毅然脱离洋行，如徐润放弃美商旗昌洋行聘他为总买办的高位，甘心追随唐廷枢并且作为他的副手，将大部份家财投入，倾尽全力去从事祖国航运事业的国民经济建设，最终促成“民族资本”的出现。