



轮船招商局： 新兴企业的早期历史

朱荫贵 | 文

企业管理者作为企业的灵魂人物，掌握着企业资源的配置权，是企业发展规划的制定者。关键时期，企业决策者的决策正确与否，能够决定企业的命运。企业管理者自身的学识、背景、眼光甚至动机，对于企业的决策，更进一步对于企业的生存和发展具有相当大甚至有时是决定性的影响。

近代中国第一家股份制企业——轮船招商局创办后二十来年间几次改组管理层，每一次改组都影响深远……

招商局的诞生

1872年，近代中国的第一家大机器新型股份制企业——轮船招商局在经历诸多曲折后终于得以兴办。这家企业的兴办，是古老中国此后出现一系列新式变革的开端，具有里程碑式的意义。因此，企业的管理者十分关键。在经过反复掂量考虑后，同年八月，北洋大臣李鸿章饬令承办海运十余年，熟悉商情、精明强干的浙江海运委员、候补知府朱其昂筹办轮船招商局。朱其昂是上海有名的沙船（也叫“防沙平底船”，是中国“四大古船”之一）巨商

朱荫贵：复旦大学历史系教授

世家，对传统海运非常熟悉。朱其昂获得任命后，拟定《招商章程》20条，明确招商局性质为官商合办，章程主要内容有接受福州船政局和江南制造局的船只作为“官股”，招商局轮船承运官方漕粮并按照浙江沙宁船章程办理，在纳税方面享受外国船只同等待遇等内容。后因闽、沪两局无商船可领，李鸿章认为既然没有官造商船在内，招商局性质仍为官督商办。

十二月，朱其昂等制订《轮船招商局条规》二十八条。其中规定：在上海设立总局，各口设立分局；轮船报关装货一切事项，按照洋商章程办理并经清廷批准。十二月十九日在上海以“总办轮船招商公局”的名义正式开局营业。在外国列强轮船公司环伺竞争下，刚刚诞生的轮船招商局开办后前景如何？可以说，轮船在近代中国是一种新式运输工具，股份制企业也是一种新型的资本组织形式，都需要专业知识及与之配套的经验学识，因此，受困于自身知识、经验和人脉关系等的朱其昂，必然会遭遇到一系列的困境和阻碍。

困境之一首先是招不到股，导致招商局资本不足。身为沙船巨商的朱其昂缺乏经营轮船的经验，加上其它一些原因，在创办轮船公司的招股方面并不顺利，无论是在沙船商人还是在买办商人中，都一筹莫展。多方奔走只募得沙船商郁熙绳现银1万两，李鸿章5万两，上海商人认银10万两却未缴现银。朱其昂借到的官款20万串制钱（约合银123000两，年息7厘，除预交利息外，实领188000串），成为轮船招商局最初开办的主要经费。不过，官款并非

投资，公家只取官利，不负盈亏责任，实属存款性质。公平地说，这时候如果没有官款的支持，招商局是否能够顺利开业，开业后是否能在外商轮船公司的排挤下生存都是问题。

其次，朱其昂对于经营新式轮船业务也不内行，经他手购买的4艘轮船，不仅不实用，购价反比洋行新造的头等船还贵。在购买轮船、仓库和与外籍轮船公司船长打交道上，朱不断上当吃亏，表现低能，不到半年，便亏损42000多两，招商局面临倒闭的危险。李鸿章为维持招商局，接受他人推荐，委派上海的广东籍买办唐廷枢和徐润入局接办。朱其昂自知才力不及，主动辞去招商局主要负责人工作。这是招商局创办后的第一次改组，也是企业经管人员经验学识不合格而使企业陷入困境的真实案例。

招商局的改组

1873年7月，唐廷枢出任招商局总办，朱其昂、徐润、盛宣怀、朱其诏等四人为会办。唐、徐专管轮运、招股等事宜，朱、盛负责漕运和官务。在唐、徐主持下，轮船招商局“局规”及“章程”重新更订，“轮船招商公局”更名为“轮船招商总局”。

唐廷枢和徐润二人都出身于洋行买办。唐廷枢自小即受良好的中英教育，对各国国情和语言都很稔熟。1861年受雇于在华最大的英商怡和洋行担任总买办，代理该行长江各口生意，主持华商客货揽载业务。对于航线的开辟，轮船的调配，以及中外贸易情形，都十分

1872年，近代中国的第一家大机器新型股份制企业——轮船招商局在经历诸多曲折后终于得以兴办。这家企业的兴办，是古老中国此后出现一系列新式变革的开端，具有里程碑式的意义。



熟悉。他接任招商局总办时，不仅是公正、上海轮船公司的大股东，且还自己经营钱庄、轮船。徐润出身于买办世家，14岁即到上海宝顺洋行当学徒。随后在经营丝、茶等生意的同时，也经营钱庄。很多丝、茶产区都有他的商号，并在上海广置地产。他虽然没有像唐廷枢那样自购轮船营运，但他在旗昌、公正等外国在华轮船公司中有附股投资。唐徐等人还以其在通商口岸的财势声望，先后成为上海丝、茶、鸦片公所的董事。

唐廷枢、徐润分别捐有道员和郎中等官衔。早在1862年，当李鸿章在上海急于筹饷之时，徐润就由监生报捐光禄寺署正，次年在江南粮台报销局加捐员外郎。1866年更由李鸿章出面奏保四品衔。到招商局开办的前一年，他曾被曾国藩委派办理挑选幼童出洋肄业事宜。所有这些，都表明唐、徐不是一般华

商，而是与洋务派早有某种联系，在上海商界又与洋商广有联系的富商。无论是在筹集资本，还是招揽货运等方面，他们具备一般商人所没有的条件，李鸿章这时把唐、徐这种身份的人招揽进入招商局担任主要经管职位，实际上是在新生的招商局遭遇困难时，从如何设法经办维持下去的角度出发，而不得不采取的一种变通办法，目的是设法变通，以求长久。并同意把“招商公局”改为“招商总局”，“总办”改为“商总”“商董”。

李鸿章招揽唐廷枢徐润进入招商局担任管理者的效果十分明显。唐、徐入局后，带进一批买办商人，分主不同职责，投入大笔资本，据说仅徐润一人带入的资本就有白银四十余万两。但更重要的是，唐廷枢徐润与朱其昂不同，他们本质上是商人，而且是效法西方企业的商人，在进入招商局之前的担任买办时期，

已经对西方企业的经营运转和管理有了很多了解。因此，在他们进入招商局担任主要经管职位后，便按照西方资本主义经管方式经营招商局。基于对中西两方的了解，特别是因为中国传统和体制影响强大的缘故，他们特别注意提出避免官方过度干预这一点。例如，在唐廷枢、徐润重订的章程中，特别强调“商务由商办之”的体制。章程除强调唐廷枢有专管招商局之责后，还强调招商局属商办，要求遵守买卖常规，为避免官方掣肘，他们以节约费用为理由，明确请求李鸿章免派委员，除去文案书写听差等职位，对招商局的经营与发展，他们从商人的专业眼光出发，有一个明确的估计。他们指出招商局具备三方面条件足以与外商抗衡，第一是有官方从南方往京师的漕粮专运业务；第二是经费仓库劳工等管理费用都比洋商低；第三是更容易承接本国商人托运的货物，可信度更高更方便。因此他们估计，在投资50万，购买4艘轮船的情况下，因有漕粮补贴，再加上搭客运货，每年只要航行3个月，可净盈利108000两，利率高达20%。在他们算来，盈利有相当把握，与外商竞争也有很大优势。在这些全面仔细的评估基础上，唐、徐入局后，力主扩展业务，多方集资广购轮船，由小而大逐渐推广。

可以说，唐廷枢和徐润是中国当时商人中能够经营新式航运企业的最合适人选，他们不仅自身广有资财，而且在多年买办生涯中积累了丰富经验，进入招商局前已有经营新式轮船公司的经历，具有较高的经营管理才能和识见。也因此，在他们主持期间，轮船招商局始终是最富于进取精神和最活跃的时期。

唐廷枢、徐润主持局务后，按照自己的计划广招股份，扩大营业，着手组建各口岸分支机构，除上海总局及天津分局外，又相继设立

了牛庄、烟台、福州、厦门、广州、香港、汕头、宁波、镇江、九江、汉口及国外的长崎、横滨、神户、新加坡、槟榔屿、安南、吕宋等分局。

经过唐廷枢徐润改组调整后的轮船招商局，自然成了在当时中国市场上占据主导地位的外商轮船公司的排挤对象。美商旗昌轮船公司和英商太古公司就曾公开宣布，在长江水道和沿海航线上，“凡他公司有船同日并走者，必与之争拒”。在北洋航线上，旗昌和怡和也订立了排它性的运价协议。不言而喻，这个所谓“他公司”，就主要是指轮船招商局。在外商的“争拒”活动中，最明显和外在的表现，是降价竞争，这场降价竞争相当激烈。例如，招商局创办时，货物运价“至低者每吨东洋（即日本）四元，汉口四两，宁波二元半，天津每担六钱，汕头去货二钱，回货四角，广东二钱至三钱”。及至招商局改组后，到1874年“每吨东洋跌至二元或一元半，汉口二两，宁波一元或半元，天津每担三钱或四钱，汕头去货一钱或一钱二分，回货二角半，广东一钱或一钱半。总而言之，所减不及六折”。到1875年，竞争更加尖锐，运费继续降低，“闽粤往日三四角水脚减至一角，宁波二元半减至半元，长江五两减至二两，天津八两减至五两，客位亦减至七折或一半”。

事态大体按唐、徐的估计发展。在这场激烈的竞争中，招商局靠漕粮运输专利，回空免税和官款的协济，尤其是国内商人的广泛支持，依然能获得比外国轮船公司更多的货运。实力还逐年上升，1873年有船4只2319吨，1874年增到6只4088吨，1875年又增到9只7834吨，1876年达到11只11854吨。1876年清廷中太常寺卿陈兰彬奏称招商局办理已有成效，他说三年合计下来，中国从洋商那里，已

经争回一千三百余万两的收益。中国自创办招商局轮船以来，洋人不能尽占中国之利。

此时，外商公司收入大减，太古轮船公司1874年上半年尚未扣除折旧的利润仅8500两，以致“股东们愁容满面”。华海轮船公司1874年尚未扣除折旧的利润为89189两，1876年就跌为48200两。称雄一时的旗昌轮船公司的情况更为严重，股票价格大幅度下降，面值100两的股票，1876年秋跌到70两。到了冬天每股仅值56两。各种原因使处于困境中的旗昌轮船公司转而求售于轮船招商局。徐润与唐廷枢、盛宣怀共同商议后，以购买旗昌轮船公司既可增强招商局实力，又可少一有力竞争对手为理由，报批李鸿章，李以巨款难筹未准。盛宣怀等人遂随后转向南京，争取两江总督沈葆楨的支持，以免交利息，10年归还的方式，请求拨借官款100万两获得成功。于是，这家在

中国沿海内河横行了十余年的外商轮船公司，终于在1877年初以222万两的代价由招商局收购。其中200万两系旗昌轮船公司在汉口、九江、镇江、宁波、天津各码头以及洋楼和栈房的折价。因此，这一年招商局的船队即从头一年的11只11854吨猛增到轮船29只30526吨。并使各通商口岸进出中外轮船吨位的对比数从1872年前中国的空白，一跃增加到36.7:63.3。这件事在当时引起很大反响，如《申报》发表文章称赞此举使得“从此国家涉江浮海之火船，半皆招商局旗帜”。舆论也认为这是“千百年来创见之事”。

另外，招商局除每年照付股东10%的官利外，从1878年开始，随着业务发展和收入的增加，招商局改变了从创办以来从未抽提折旧的不正常状态，开始按年提取折旧款。1883—1884年在有余利的情况下甚至可提折

1876年清廷中太常寺卿陈兰彬奏称招商局办理已有成效，他说三年合计下来，中国从洋商那里，已经争回一千三百余万两的收益。



旧70多万两。同时，所借官款也开始偿还，1882年在“经济甚为宽裕”的情况下，“所欠官款本年春已还三十万两有零，计尚欠官款一百二十一万七千余两”。1883年又“计还官款二十五万两”。这时引人注目的还有商人向招商局投资的增长。1877年收购美国旗昌轮船公司时，商局资本总计只有751000两，此后到1880年时已达百万。还出现招商局股票争购者多，“增发股票，立刻被抢购一空”的景象，1882年招商局股票升水竟超过100%。这使招商局有可能决定把资本翻番，从100万两增至200万两，结果不到一年便“业经收足”。与此相应，在经营方针上，唐、徐采取的是一种积极扩大规模努力进取的策略。他们力主扩展业务，仅1882年就有美利、海晏、海琛、江通、富有等5只轮船通过改建，花费二十万两有余。造新船致远、普济，后又添置拱北、图南两海船，江裕江轮一号。此外又定造钢构轮船二号，两号轮每号能装重货一千五百吨，轻货四千吨。除此之外，在码头、仓库的扩张方面同样下大力气。1883年，在招商局走上顺境之时，唐廷枢又计划将航线发展至欧美，立志扩大招商局。为此他于同年3月亲自出洋考察，先至美洲后游欧洲，计划遍访欧美商情，选可靠者进行合作。招商局陆续添置轮船，以弥补通商各口岸的不足，两艘4000吨快捷大船专走外洋，浅水中等轮船二、三艘，往来天津、朝鲜、越南等处。

1881年李鸿章奏称，招商局已占据大半江海生意，“九年以来，华商运货水脚少入洋人之手者，约二三十万，虽为薪工、修理、局用所耗，而其利固散之于中华，所关于国体商务者甚大。该局船不时驶往东南两洋，今且展展开驶赴西洋之先路。直、晋、豫等省旱灾之

时，该局船承运赈粮，源源接济，救活无数灾民。往岁台湾、烟台之役，近日山海关洋河口之役，该局船运送兵勇迅赴机宜，均无贻误，洵于时事大局有裨”。大意是招商局成立后的9年中，洋人在中国少获利二到三千万，招商局的船只不但不时出现在东南洋，也来往于西洋，在国内遭遇旱灾时，招商局的船只赈粮救灾，救活无数灾民，在台湾烟台战役的时候，运送士兵，对国家大局有益。李鸿章的这些总结，是对招商局成立后短期内取得成绩的一个概括，是符合事实的。也就是说，在唐廷枢和徐润主管招商局的这段时期中，由于主持得人，人当其用，招商局取得的成效十分明显，也证明了企业经营人员在企业发展中的重要作用。可是好景不长，就在招商局顺利发展时，唐廷枢徐润却被迫离开招商局，招商局的命运和发展方向将发生新的变化。

招商局早期的历史至少给我们几点启示：首先、对于当时中国这样的产业、体制、观念都相对落后的国家来说，要发展新兴产业（轮船），依靠传统产业（沙船）里培养出来的人才（朱其昂）是难有大成的，必须依靠真正了解新兴产业的人才，也就是曾经参与过外商在华新兴产业经营的人才（唐廷枢、徐润）；其次，落后国家的新兴产业的发展，既要官方的支持，又要避免官方的过度干预，也就是企业要遵循市场规律，按照企业的方式来经营，而不能按政府的要求和规矩来经营；最后，落后国家要发展新兴产业，与其说要靠商业人才的培养，不如说要靠一批政府主管官员的勇气和远见。这一点，在招商局的后续历史发展轨迹中看得更为清晰。■

本文责任编辑：樊延明
fanyim@sem.tsinghua.edu.cn