



朱荫贵 | 文

**在** 一个成熟的社会中，作为社会个体的企业如果不违反社会认可的法律制度，就可以在市场体制包容的边界之内尽力发展自己，这在一个成熟的市场经济体制中被视为常态。在这种情况下，对于企业的经营者来说，关注的重点是企业的发展，是社会中蕴藏的商机，是市场的变动。除非是国有企业，政府一般不会直接干预企业，特别是直接干预企业的经营管理甚至直接决定企业的人事任免。

可是在近代中国，特别是在晚清新式大机器企业刚刚在中国兴起的时期，社会上各项与大机器企业配套的制度和法律尚未建

立，整个社会仍然在沿袭此前农业社会的秩序运行之际，企业的发展就不仅仅是单纯的企业自身的事情了。尤其是像招商局这种本身就是由政府关注扶持下诞生的企业，在诞生和发展过程中又得到过政府资金的扶持和漕粮运输的特权，尽管招商局是股份制，是集合民间资金设立的企业，政府在其中并没有投资，可是这时选择什么人做企业的经营者，首当其冲的决定要素仍然是政府的喜好和抉择，这受当时社会环境、制度和经济发展程度所决定。可是这种政府对企业经营者的选择和决定，将直接决定企业的经营方针和企业的发展目标以及经管水平。

朱荫贵：复旦大学历史系教授

### 唐廷枢和徐润被迫离开招商局

唐廷枢和徐润相继在1884和1885年被迫离开招商局。离开的原因表面上是他们挪用招商局资金的事实暴露，而资金的挪用又对招商局的发展造成了不利的影响。但实际深究下去，根本的原因在于唐廷枢和徐润本质上是商人，他们所强调的经营管理招商局的方针与晚清政府对企业的经管方针出现了难以调和的矛盾。

1873年唐廷枢和徐润进入招商局分别担任总办会办时，唐徐二人对招商局的经营管理方针就十分鲜明，徐润曾在自叙中明确表示，力图“纯用西法经营”，积极扩大规模。唐廷枢、徐润是当时中国最熟悉西方资本主义生产方式的人，也是力图按商办原则经营招商局的人。在1873年招商局第一次改组时，唐廷枢、徐润取代朱其昂主持重订“招商局局规”和“章程”，就显现出他们力图提高商股地位、增强商董权力、按照西法经营招商局的意图。因而不论局规还是章程，都十分强调应照买卖常规办理，也就是按照市场经济的原则行事。

为防止这种力图在一定程度上摆脱官府控制的行动遭受攻击和非议，他们在章程中先发制人，预先作了一番表白，强调公司既是商办，就应遵守买卖常规。1881年唐廷枢徐润在上李鸿章的禀文中，再一次说明了他们的这种观点：官商本是两途，名利各有区别。轮船运输是为了谋利，做生意没有利润不能持久，商家经营不可由官府干涉操纵。

在唐廷枢和徐润眼里，他们经营的招商局是商业企业，必须按商办原则经营，可以说，这是唐廷枢、徐润经营观念中明确的特点。

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，改换原来面目，用费二十余万两。后又造致远、普济，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，二号轮每号能装重货1500吨，食水十八尺，轻货可装四万吨。除此之外，在码头、栈房的扩展方面同样下大力气，在添置改装轮船都是大手笔的1882年，招商局在上海南北两栈均添地造栈，香港新置局房共用银十八万四千两；芜湖添置铁壳趸船用银二万七千两。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1883年3月亲自出洋考察，先美洲后欧洲，计划遍访欧美商情，选择确有把握者相商协定，然后回华妥议。

唐廷枢徐润等如此做，是他们认为，招商局能由一船而十，由十船而至二十、三十，不可谓不振兴，但是洋行轮船既多，仍在陆续添置，招商局虽两年连造七船，也不能补通商各口之不足。所以在各口岸生意可自立的情况下，应积极开拓外洋生意，这样就必须装备四万吨大船。因此，反复协商，决定装备快捷大船两艘，专走外洋。浅水中等轮船二、三艘，往来天津、朝鲜、越南等处。

显然，这期间轮船招商局是由唐廷枢和徐润这些本质上是商人的人控制着直接的业务经营，他们的出发点，主要是从商人争夺利润的角度考量。但是，原系生意中人的唐廷枢和徐润的这些争商权、生意须商办的经营原则，扩大招商局规模和采用西式经营的做法，已逐渐难容于当时的清廷。因为难容于清廷，也就必然招致清廷朝野中顽固派的抨击，特别是因招商局借有官款，又得到漕粮运输和官款缓息等朝廷给予的特权，更给批评的人提供了口实。

从1876年招商局成功收购美国旗昌轮船

公司站稳脚跟开始，来自于清政府上层的各种干预、动议和勒索就如影随形，接踵而至。其中，欲在招商局中加入官股和将招商局收归国有的动议成为招商局经营发展中最大的困扰。这里仅将招商局收购美国旗昌轮船公司后，随后来自于清廷欲将招商局加入官股或收归国有的动议略作记录，以见一斑：

1877年7月9日，《申报》首页刊载消息称朝廷拟议招商轮船局所有借收未还各款，俱由国家自行筹填，盖船局所借李相伯之钱七十万吊，各海关所暂借之银一百万两概算国家入股也。该消息强调如此则商局将变更为官局。

1877年10月25日，军机处抄出御史董儒翰奏折，奏折中称招商局应仿造船政成案，专设大臣一员管理，易商为官。

1878年8月15日，叶廷眷针对招商局“借款繁重”“商股不足”的状况向李鸿章建议加拨公款二百数十万两，先将商股拨还，成为官局，如此方能立定脚步，为可久可大之图。

1881年正月十七日，两江总督刘坤一建议招商局提剩之官帑七十余万，截至光绪八年止，缓息亦七十余万两，共一百五十余万，均存局作为官股。

1881年4月11日，两江总督刘坤一再上奏力主将招商局本息作为官股：招商局以拨公帑而成，如以本息作为官股，照商股一律办理，期有裨于度支，未为不可也……唯将此项本息作为官股，其利得以分润，公私两得其平。既以官力扶商，亦以商力助官……。

招商局的创办由于得到政府的补贴和扶持，来自于政府上层的干涉亦随之而生，将其改为官局和设置官股是其中的核心。其它干涉如弹劾局中经管人员、派员对招商局“实力整顿”“查办”等等还在其次。此后，在政府中

直接主政招商局的李鸿章和总署中弈沂等人的支持下，招商局的“承商体制”得以维持，唐廷枢和徐润的地位虽受到冲击，但暂时还没有出现危机。但是，这些来自于清廷上层的将招商局改为官局加入官股的奏折和议论，已经给当时经办企业的唐廷枢和徐润带来了相当大的压力。如1881年徐润和唐廷枢给盛宣怀的信中就声称：“或恐都中人言藉以有关公款为责，此亦易办，只需弟等变卖船只埠头，归还公款有余，散此公司，另图活计，纵有亏折，与公家无涉，可不需查办”，就是典型一例。

不夸张地说，从唐廷枢徐润进入招商局成为经管者开始到其离局为止，围绕招商局和唐徐经办方针的争议就没有停止过。一类是如上所述要求将招商局所借官款改为官股，以至将招商局收归国有的各种议论和要求。二就是不断有人要求对招商局进行“彻查”、“严查”、“整顿”等。这方面以1880年国子监祭酒王先谦上奏请求查办招商局、1881年刘坤一奉旨派江海关道刘瑞芬严查招商局最为典型。王先谦的奏折中认为借给招商局的官款，“悉充唐廷枢等私橐”，“是徒以库帑供伊等营利肥私之用”。指责唐廷枢等“蠹帑病公，任意妄为”。因而请求朝廷派员“据实查办”。截至1881年3月，轮船招商局仅仅开办八年，就已经历过两次分别由刘坤一和李鸿章主持的“奉旨查办招商局事”。在此情况下，唐廷枢徐润等商人经办轮船招商局处境艰难的情状，就连李鸿章也有所感受：“从前议者多以商局将亏本，严加弹劾。该商等惧担重咎，故以提还公款为汲汲，未尝非急功奉上之意。乃王先谦复以为疑，殊令该商等无所适从。”

官商之间矛盾的逐渐累积，实际也预示着爆发冲突可能性的逐渐增加。1883年上海金

融风潮的爆发，给了清政府将唐廷枢和徐润赶出招商局的借口和机会：明面上看，唐廷枢徐润被赶出招商局，是他们有挪用招商局款并因此牵动招商局事，更重要的是唐廷枢徐润经管招商局的方针与清廷难以相容，也就是官商矛盾难以调和所致，这一点，是决定性的因素。这可从唐、徐出局四年之后，李鸿章在提到此事时仍有“中西情形不同，未便悉仿西法。从前唐、徐屡言不要官问，究不可靠”的话上得到证明。

### 盛宣怀改弦易辙

唐廷枢徐润被迫离开招商局后，由亦官亦商而主要身份是官，同时又是李鸿章亲信的盛宣怀接任。轮船招商局1885年的改组表明，此时的商人阶层在社会上发挥更大作用的基础还未奠定或者说还相当脆弱，特别是在晚清社会的统治高层，还存在相当大的对商人的蔑视

和成见。1884年清代宗室、国子监祭酒盛昱对唐廷枢的看法就十分典型：当盛昱听说唐廷枢有可能被推荐“备各国使臣”时，他的看法是：“道员唐廷枢，闻携马建忠一同送部引见，该员贪鄙近利，由轮船账房出身，不过因粗习洋人语言，为李鸿章所信任。往者招商总办，亏空甚深，近来开平煤矿侵挪尤巨。当时事需才之日，奔走未秩，使贪使诈，或可驭以权谋。传闻李鸿章于唐廷枢、马建忠保奏内，咸有‘堪备各国使臣’字样。夫使不辱命，圣人所难，况此细民，陋甚狙侏，既不知立身之本末，更何识国体之重轻，兼以各国风尚。役轮船之管账，若中国之舆台……”盛昱对唐廷枢等商人的不屑和蔑视，是何等的深厚和赤裸裸。在这种风气和环境的影响下，尤其是当招商局站稳脚跟后，唐廷枢和徐润力图维护商人独立经营和自身原则的努力越发难以为清廷所容，最终被晚清政府抛弃下台也就成了必然。

唐廷枢和徐润的下台以及盛宣怀接任招商局经管大权后，招商局的经营方针和发展方式必然出现大的变化。这个变化主要体现在两方面：一是招商局改变了不断向外发展的方针；二是招商局的利润大量用来投资其它事业。

盛宣怀做了招商局第一把手后，首先改变唐徐此前的经营方针，转而实行以“敛字诀”为方针的方针。敛者，收敛也。“敛字诀”完全是一种收缩发展规模的方针。因此，在盛宣怀的这种经营方针下，直到清末，招商局再没有对外公开招募过股份，没有开辟过海外航线。最基本的事实就是，招商局的船队只数和吨数基本处于维持和停滞的状况。从轮船只数上看，直到1911年清廷倒台，轮船的只数并无大的增长。如拿1911年与1886年相比，历经26年，轮船招商局的轮船数仅增加5艘，船

**招商局的创办由于得到政府的补贴和扶持，来自于政府上层的干涉亦随之而生，将其改为官局和设置官股是其中的核心。**



只总吨数也仅从1886年的31420吨增加到1911年的49373吨。1886年时招商局轮船24艘价值242万两，到1911年时轮船虽增为29艘，但价值仅增为258万两。这对于一个以轮船运输为专业的企业来说，只能让人得出这家企业是处于停滞维持状态的结论。

与此相对应，在盛宣怀的主持下，招商局却将大量的资金转投其他企业。在1882到1909年的28年间，招商局一共进行了二十项投资，投资对象包括煤矿、纺织、铁厂、银行、铁路等领域，涉及晚清时期几乎所有的洋务部门。二十项投资总金额312万银两，占同期招商局资本总额400万两的78%。从时间上看，除唐廷枢、徐润主持招商局期间于1882年向煤矿进行过投资以外，所有的投资都集中在盛宣怀1885年主持招商局后，尤其是1896到1903年的8年中。除1900年外，每年都有巨额的对外投资，7年总投资项目十项，投资总金额143万两，平均每年20多万两。无论从数额还是投资的频率看，都十分惊人。再从招商局投资的对象看，数额最大的是机器织布局、华盛纺织局、湖北铁厂和通商银行等项目，这些项目绝大多数都和招商局最初的核心业务无关。

盛宣怀之所以如此做，是以他在官场中积累的经验 and 精明为基础，同时总结唐廷枢徐润积极扩张招商局规模导致顽固派攻击下台的教训而实行的。他收缩招商局扩展的方针，把大量利润转投其他行业企业，在避免“枪打出头鸟”的同时，还给自己建立了一个以多种行业多个企业为基础的“盛宣怀实业帝国”，使自己在晚清官场中取得了重要而独特的地位，拥有了清廷不得不重用他的地位和实力。

晚清招商局成立二十余年三次改组管理层人员，进而导致招商局经营方针和发展道路产



**盛宣怀收缩招商局扩展的方针，把大量利润转投其他行业企业，在避免“枪打出头鸟”的同时，还给自己建立了一个以多种行业多个企业为基础的“盛宣怀实业帝国”，使自己在晚清官场中取得了重要而独特的地位。**

生巨大变化的事例，都提醒我们一个道理：就是企业中人才的重要性。可是，其中政府的干预和决策，相比起经管人员对企业的影响，更为直接和重要。政企关系，是近代中国经济发展中一个难以绕过去的关卡，企业能否设立，设立后能否发展，经管人员的升迁黜贬，政府往往发挥决定性的作用，这使得企业经管人员在考虑企业发展的同时，实际上更加重视的是自己的地位是否稳固和政府的意图喜好，以求迎合政府并使得自身利益最大化。早期招商局的发展和变化，正是这种情况的典型一例。❏

本文责任编辑：樊延明  
fanyim@sem.tsinghua.edu.cn