

沈葆楨决策招商局兼并旗昌轮船的研究

沈吕宁

招商局兼并美商旗昌轮船是我国在光绪初年经济史上的一件大事,《清史稿》“轮船”一章中记载⁽¹⁾:“三年,增购旗昌船舰,始假用直隶、江苏、江西、湖北、东海关官款百九十万两有奇。初拟购旗昌轮船,宣怀持之最力,需银二百数十万两。商本无几,不足以应。宣怀以国防大计、江海利源之说,力陈于江督沈葆楨。葆楨为所动,拨银百万以济。论者咸谓是举为失计,至以‘旗昌弃垂敝之裘,得值另制新衣,期于适体’为喻。”作者认为沈葆楨决策有误,“旗昌”趁机弃旧更新。本文将对此问题作一探讨。

旗昌公司垄断中国航运业

清同治元年(1862年)三月二十七日,美商旗昌轮船公司在上海成立(亦名上海汽船公司“The Shanghai Steam Navigation Co”),是美商旗昌洋行下属企业之一。旗昌洋行于1818年在广州创立,靠鸦片走私起家。鸦片战争后,旗昌趁势伸入各通商口岸,经营业务从鸦片扩大到进出口贸易,兼营航运、码头、仓库、并开办机器缫丝和焙茶等工厂,成为19世纪美商在华最大的企业。当时各国驻华领事几乎都成为旗昌的股东。⁽²⁾新开业的旗昌轮船公司,经营沿海、长江两大航线。自同治六年(1867年)开始,该公司实际上垄断了长江和上海至宁波的航运,并控制了上海至天津的航运。到十一年(1872年),旗昌船队已增至18艘,公司账面载明有股本225万两,另有储备金100万两。⁽³⁾

在长江和沿海航运除旗昌外,另有英商宝顺等多家洋行竞争,出现船位供过于求的现象,由此展开激烈的压价竞争。同治二年(1863年)长江货运运价每吨一度由18两猛降至3两。五年(1866年)宝顺洋行因伦敦金融风潮破产倒闭,旗昌趁机以总值55万两收买其全部轮船及船埠设备,实力大增,迫使怡和洋行不得不签订了十年之内不在长江航线营运的协议。十三年(1874年)旗昌公司也分别和由英商太古洋行经营的公正轮船公司和怡和洋行新组建的华海轮船公司订立了“齐价合同”,这样美、英几家洋行共同垄断了中国的航运事业。⁽⁴⁾

李鸿章创办招商局

同治十一年(1872年12月)清政府批准李鸿章奏折成立招商局,⁽⁵⁾委派沙船富商、浙江海

运委员朱其昂(云甫)、朱其绍(翼甫)兄弟在上海洋泾浜永安街设局招集商股,定名为“轮船招商公司”,从英国购置 507 吨的“伊敦”号货轮由上海首航香港,自此沿海南北航线上出现了中国自营的商船。由于经营亏损严重,6 月委派精通英语的上海买办商人唐廷枢(景星)为总办,徐润(雨之)、朱其昂、盛宣怀(杏荪)为会办,改组为轮船招商局。到十三年(1874 年)春已有 4 艘轮船行驶在津沪航线。招商局是我国第一家招商发行股票,由北洋大臣监督,同时也归南洋大臣管辖的“官督商办”企业,由经营者“自立条议”自主经营,向贷款由政府及投资商负责,“亏盈全归商认,与官无涉”。唐廷枢在一年内成功地集资了 47.6 万两股本,组成了共有六艘轮船的船队。同年日兵侵台,派招商局轮船赴镇江瓜洲接徐州唐定奎军 6500 人赴台。唐廷枢利用招商局商业活动之便,在沪探得日本侵台动态,亲赴天津汇报。这期间盛宣怀和沈葆楨来往信函也甚多。

招商局与美、英轮船公司的激烈竞争

招商局的成立,必然与所有外国航运公司发生激烈的竞争。⁽⁶⁾招商局创办伊始,就由官方独揽了水脚费比平常高出一倍的漕运业务,⁽⁷⁾由先行试运江浙漕粮开始,继而江苏、浙江、江西、湖南和湖北各省也按完全相同的运价办理。⁽⁸⁾⁽⁹⁾招商局又得到官方低息贷款的支持,当时一般钱庄贷款年息为 15%,而官府“发商生息”年息只有 7-8%。⁽¹⁰⁾⁽¹¹⁾因此,招商局有能力自同治十三年元月(1874 年 3 月)起率先挑战,在长江航线上的运费,比英美各公司约低 30%,拉开了竞价的序幕。⁽¹²⁾到夏季,长江和津沪航线同时降低运费,上海至汉口的水脚跌至每吨二两,为旗昌公司议价的一半。同年,招商局接受怡和洋行的建议,同意三大企业对商业货运采取齐价政策,但招商局常给客户较大的回扣,⁽¹³⁾同时李鸿章又采取措施,凡托招商局转运的茶叶经直隶省时,还可免缴内地厘税,⁽¹⁴⁾因此,又增大了竞争的优势。

由于各洋行都处于竞争的劣势,收益大为下降,太古洋行在 1874 年上半年扣除折旧,获利仅 8500 两;华海公司由同治十三年至光绪二年(1874—1876),发放的红利逐年下降,分别为 10%、5% 和 0,该公司面值 100 两的股票降至 56 两,以致公司股东们认为最好的出路是将船队售给招商局,这提案也得伦敦总公司的认可。⁽¹⁵⁾

问题更大的是旗昌轮船公司。该公司截止同治十二年(1873 年),前八年每年都有 12% 的红利,面值 100 两的股票,1871 年市价高达 188 两,人人争购成风。但在同治十三年至光绪二年(1874~1876)间,公司经营不景气,每年虽勉强发给股东红利 7%,它的盈利率实际更不如华海,以致修船费都要由储备金中支出。光绪二年(1876)秋,股票跌至 70 两。当时正逢美国内战结束,国内经济繁荣,许多股东都急于抽提资金回国投资,更削弱了竞争力,使得旗昌一蹶不振,轮船数量不断减少,不到一年,这个当时在中国最大的轮船公司不得不宣布破产。

沈葆楨决策收购旗昌轮船公司

旗昌轮船公司创办者坎明汉 Edward Cunningham 建议,设法将该公司转卖给中国人。旗昌

经理于光绪二年九月(1876年11月)经中人介绍,找到招商局会办徐润,表示愿意将公司的资产全部盘出,要价250万两银。⁽¹⁶⁾旗昌轮船之所以没能考虑盘给太古、怡和等洋行,是因为这些公司在竞争中也岌岌可危,正在设法脱手,根本不具有收购能力。

出乎意料之外,会办徐润立即表示兴趣。当时总办唐廷枢在福州协助丁日昌办理洋务,会办盛宣怀在湖北武穴勘矿,朱其昂亦不在局内,时间紧凑,因而徐润先和局中同事严澂(芝楣)通宵商议,评估了旗昌公司的价值,认为远不止250万两,除轮船不计外,仅岸上码头及栈房等的价值就有很大大利润。徐润决定和旗昌的经纪人谈判,权衡利弊,经过讨价还价,商定以222万两银的价格买下旗昌,其中200万两是购买船只的项目,另22万两则是购买上海及其它三个口岸岸上栈房等资产的项目(也有说是其中2万两是给中介人的佣金),同时决定“三日内即成草议”并先付银2.5万两,另给凭信,约定先给银100万两,余分期付款。

徐润立即派员到福州请唐廷枢速回上海商议,同时亲持2.5万两银票到武穴征求盛宣怀意见。盛宣怀开始认为筹款不难,但收购后会面临船多货少的困难,唐廷枢则明确表示赞成。唐、徐两人同时说服盛宣怀,取得了一致意见。⁽¹⁷⁾接下来最重要事项是筹措资金,首先需要得到政府支持,取得官方贷款。他们先向直隶总督李鸿章禀告,李没有明确表态,认为旗昌“未必肯售,且一时筹措巨款,亦甚不易”,因而“踌躇未许”。⁽¹⁸⁾

于是,他们就到南京求见两江总督沈葆楨。盛宣怀藉与沈的官方关系,先是取得总督府幕僚支持,在会见沈时又详细禀述了收购旗昌公司的各项利弊,还保证可以招商筹到私款。可以由《沈文肃公牍》查到沈给李鸿章的信,称“昨盛杏荪来,谓旗昌愿将股份进一招商局,此事似极当照办,惟经费极难耳,想台端已胸有成竹,幸以见示”。⁽¹⁹⁾沈葆楨明确支持收购,看来李鸿章并未及时回函,因此沈又致函称:“前以招商局买并旗昌股分,函呈当差,未审何时可得青睞?”⁽²⁰⁾李回函表示信心不足,“招商局买并旗昌股分,迭经咨覆,旋奉寄谕,窃谓当世无此风力,但冀在事诸人禀承圣略,善持其后。”⁽²¹⁾经过反复研究,沈葆楨下定决心,同意在藩库中贷50万两给招商局,还同意与李鸿章会奏,请朝廷批准浙江、江西和湖北三省合并共贷款50万两给招商局。最后沈葆楨指示徐润、盛宣怀、朱其昂等人,有关招商局并购旗昌轮船“事关国家利权,当努力为之”。

当时正处在滇案(1875年1月17日)及吴淞铁路案(1876年1月20日)交涉紧张阶段,英人借滇案要挟,没有止境,收购旗昌必然有利于增强国力,有利于增强本国航运实力,客观上对两案交涉有利。但是江南久旱,蝗灾严重,经费困难,因而沈在致谢谦亨(重梦轩主人)信中有:“旗昌、荒赈两事皆在弦上,然库局扫地,资遣尚不知疑在何处。幸而今年丰稔,或者过一日是一日,倘再踵前辙,索我枯鱼之矣!”⁽²²⁾可见沈葆楨是处在极大的困难下做的决策。

这时又发生西班牙无理起衅事件。西班牙见各国在华取得利益容易,尽管国力已衰,穷到无以复加,也要借题威胁,借口同治二年(1863年)有船在台北失事,被边民拆抢,要求赔偿。福建以无案可查拒之。传西班牙由小吕宋调兵船来台,福建巡抚丁日昌积极筹防。因而旗昌收购对各方面的形势都十分有利。沈葆楨也得到上海道冯俊光和其它地方官员支持,认为“事在必办”,这样,招商局并购旗昌轮船公司正式得到官方认可,遂成定局。⁽²³⁾⁽²⁴⁾

光绪二年十一月(1877年1月),唐廷枢与旗昌洋行正式签定合同,定于当年三月支付122

万两后,船队及栈房等全部资产移交,其余 100 万两在五年内按季分期付给旗昌洋行,并支付未清银价的利息 8%。⁽²⁵⁾

并购后的招商局

招商局一跃成为国内航运业霸主。沈葆楨首先关心利在海防,在致彭玉麟信中针对西班牙挑衅,称西班牙在台湾无可泊船处:“入长江,商轮船数十号,尽数买归招商,其挂外国旗者仅太古洋行四号耳,人人望而知之。”⁽²⁶⁾李鸿章密令唐廷枢确探驰报,并令招商局来往轮船,留心伺察,勿被仓猝却夺。

但随即而来的是新一轮的竞争。李鸿章致丁日昌信说:“招商局兼并旗昌,其议发自阁下,而成于幼丹,鄙见初不谓然,亦以人才缺乏之故。现太古、怡和竭力倾挤,船多停歇,岌岌难支。”⁽²⁷⁾为此,唐廷枢恳求李鸿章奏请朝廷延至光绪六年(1880 年)开始偿还本金,以支持竞争,李鸿章很快地就同意了。⁽²⁸⁾招商局与怡和洋行在福州航线上订立了齐价合同,在长江航线上,招商和太古同意按 55:45 比例划分,由上海到汉口间运费上水每吨为 5 两,下水每吨 4 两;而上海到福州间的营业收入则均分。这样,在这两条航线上便停止了跌价竞争,中英三家公司开始进入合作时期,太古和怡和也得到喘息的机会。

招商局业务大为扩展,但同时债务大增,沈葆楨的贷款也不能按时到位。沈葆楨复吴仲翔信中提到:“旗昌之款,如准闽中咨驳,弟早当设法,何敢拖延至今。”⁽²⁹⁾到光绪三年(1877 年),招商局欠官款 190 余万两,欠旗昌洋行未付款 100 万两,当时还必须筹款支付旗昌岸上资产 22 万两,此外还有到期的利息。到光绪三年四月(1877 年 6 月),资产财债表中记载:“私人垫款三十三万五千七百七十六两,结欠钱庄款项五十九万三千四百四十八两,结欠私人款项八万七千八百八十四两。”另外招商局还欠仁和水险公司 35 万两债务。这是唐廷枢和徐润两人的亲友于 1875 年所办,专门承办招商局的货运水险,似乎全部资产都存放于招商局,年息 15%。⁽³⁰⁾

于是,来自各方面的批评言论接连不断。光绪三年(1877 年)九月,首先遭到山西道监察御史董雋翰的弹劾,⁽³¹⁾提出招商局每月竟须赔银达五六万两之多,其次用人太滥等等。事实也确是如此,局内部管理十分混乱,个人纷纷通过关系,在局中荐名挂差,致使人事费用增加数倍,其它各项费用滥支情况严重,并形成了一个贪污网,篡改账目,大量资金流失。

李鸿章给沈葆楨信中提到:“招商局用费浮滥,由徐雨之精神不能贯注”,指徐润进局后以主要精力经营私人房地产和其它企业。沈葆楨在致李鸿章函中,也指出了当事人有不团结现象:“再,盛杏荪稟煤铁事,兼请严查招商局附船一节,晚于该局章程向未谙悉,不敢轻易批答。杏荪前此晤谈,屡以此为唐、徐咎,袒唐、徐者又谓江楚采办漕米赢余,均入私囊,互相抵排。股份欠旺,未必不由于此。孰曲孰直,我公必成竹在胸,应如何降伏其心,祇求示为禱。”⁽³²⁾局中问题已明显表露,为此总署飭令苏松太道刘瑞芬(芝田)进行调查。

沈葆楨对招商局业务有一较完整的评估,这在致李鸿章信中可以看到:“晚前得总署来函,已致芝田查复。窃意该局货价业已渐复厥初,似不致十分亏拆,即使太古又有抢跌之举,亦中国商民得其便宜,太古何利之有? 巨有漕费津贴,太古则一吃亏,安在其不敌也! 筠叟之信,似

为彼族所恫喝,侍御之奏,似局中人与有谋焉。尊意加漕停官息,大处落笔,所裨补于该局者良非浅渺。承许挈銜会奏,荣幸殊深,抑又闻之,上策勿如自强。该局所以难支柱者,不在官息之重,而在商股之薄,商股之所以裹足者,多半由局中之掎击,致生局外之狐疑。似宜在事诸君推诚相与,局中人相信而后局外人从而信之。然其要在和,其原尤在专,盖世之能为创举者,皆自命有兼人之才者也。既创之局,不足以见功,则思别开生面,而在局斤斤讲求者,转相形见绌。鄙见如此重大之事,萃一生精力研之,尚恐莫究莫殚,着视为无足轻重,乌有不日頽废者乎!日坐局中,潜默思索,期与此事相终始,较诸仆仆道路,时时役其心于新异之途,所成就相去岂有限量哉。窃见在事五君,皆能剖析秋毫,而沉毅似以景星为最,然一年在局曾不及半,似当优予薪饷,约勿与他事,俾常川在局,遇事则求精,商务决其有起色。倘人人以挂名为荣,以专局为黑,恐上费我公之荅忱,未见大有利于国家也。”⁽³³⁾李鸿章对此也有明确的看法。李致沈葆楨信:“徐、唐、朱近均和衷,唯杏荪多齟齬”,“两年来局事最纷拏,徐雨之独立撑撑,难若万状,而粤人性复,不受谏诤,同事多齟齬,然无雨之,则已倾覆。”⁽³⁴⁾沈葆楨在致李鸿章另一信中批评了某些人不正确的观点:“中华用度必省于外洋,即使用度相当,我多一漕运津贴,断无彼能自立,我转难支之理”。“黎召民(兆棠,1879年至1884年任船政大臣)则以中华息重为言,诘以从前或者重,近则并轻息而无之矣。”⁽³⁵⁾指出“招商局诸君不病才短,而病志奢”,并非无能,而是精力不够集中,⁽³⁶⁾这个批评是很正确的。

唐廷枢和徐润在光绪五年(1879年)也试图进行改革,全面收紧开支,各分局也建立有关经费开支的新章,实行承包制度,按收入提成,船长对本船的一切开支负责,但未能堵住局里的浪费和漏洞。可惜同年底沈葆楨去世,未能完成招商局的整顿。

实际上,招商局收购旗昌后,局务蒸蒸日上。兹以1873—1879年的赢利情况汇总列表如下:

时 间	除开销外净得利	备 注
同治十二年(1873年)	67000 千余两	
同治十三年(1874年)	135000 余两	
光绪元年(1875年)	151000 余两	
光绪二年(1876年)	349000 余两	与太古争衡半年,少得十余万两。
光绪三年(1877年)	419000 余两	除开销并赈捐 34000 余两,因与太古竞争半年,少得利 100000 万两。
光绪四年(1878年)	766000 余两	光绪三年十二月与太古议和。
光绪五年(1879年)	670000 万余两	

从上表看,赢利逐年增长的趋势是明显的。资本从1873年20—30万两,增至1875年后几年的100—200万两,赢利不为不厚。这种赢利同股票百两一股面值可售130至160两之间,是基本上相适应的。达到“分洋商之利”的目的。李鸿章于光绪七年(1881年)奏称:“统计九

年以来,华商运货水脚,少入洋人之手者,约二三十万两”,⁽³⁷⁾这都是恰如其分的评估。李鸿章上奏:“应请酌提招商局三届还款约一百万零,抵作可造铁甲之需,分年拨兑,于军国大计,裨益非浅。”⁽³⁸⁾

招商局趁此时期大力发展自己的实力,光绪五年九月初五(1879年10月19日)“和众”号载客400余人首航檀香山,次年六月(1880年7月)首航美国西海岸旧金山,光绪五年在新加坡设立南洋分局,七年“美富”号满载茶叶首航英国,都成为我国航海史上有历史意义的壮举。

光绪六年(1880年),招商局又一次受到指责。国子监祭酒王先谦上奏朝廷,⁽³⁹⁾大力抨击唐廷枢和盛宣怀,指出唐、盛等人从招商局并购中获利不少。事实上徐润对招商局的财务管理确有不妥之处,朝廷立即饬令两江总督刘坤一(峴庄)进行调查,刘坤一再请苏松太道刘瑞芬及上海机器局总办李兴锐(勉林)协同调阅招商局账册及文件。刘坤一等调查结果,认为唐、徐二人“事尚可信”,招商局所缺银两“系唐、徐二人向钱庄借垫,并未将侵蚀银两加摊码头、船屋之内”。但对盛宣怀却大加抨击,说他在沈葆楨面前捏称已集商股120万两,“其实均属子虚,几致贻误”,又称盛将洋人的酬劳尽入私囊,既不缴公,又不分给同僚,建议朝廷将盛革职,不准干预招商局务。而徐未受批评,唐则功过相抵,仍令其会同徐润办理局务。⁽⁴⁰⁾这样,盛宣怀只得于同年底提出辞呈,成为招商局因弹劾而离职的第一人,自然也引起盛对唐、徐两人的不满。⁽⁴¹⁾

光绪七年(1881年)由招商局第二任总办唐廷枢起草,经李鸿章核定的《轮船招商章程》正式颁布执行。该章程是招商局开办初期的根本制度,包括机构、管理、财务、漕运、保险、轮运等方面,规定了招商局的管理体制和营业方向。本年招商局股本招足100万两白银。到次年招商局股票涨到了200两以上。

光绪八年(1882年)上海发生金融风潮,引起包括胡光墉在内的一连串钱庄倒闭,市面股票大跌,面值100两的招商局和开平煤矿股票分别跌至34两和29两。徐润手中大多数房地产无法抛售出现钱以抵偿钱庄存户的债务,终于宣布破产。此时又揭发出唐、徐两人有私用公款问题,盛宣怀趁机报复,迫使两人下台,同时趁34两的超低价时大量收购招商局的股票,成为最大的股东,终于十年十二月(1885年2月)被正式任命为招商局督办。⁽⁴²⁾

招商局是我国第一家招商发行股票的公司,是南、北洋大臣共同监管的“官督商办”企业,由经营者自主包办,向贷款的政府及投资商负责。招商局开办后敢于和西方资本企业竞争,仅用四年时间,将西方在华最大的船运公司挤垮破产,迫使实力最强的美商航运业不得不退出在华水域的竞争,结束了我国水域航运事业由外商独霸的局面,说明我国的经营者不怕西方列强势力的积极进取精神,这应是我国经济史上的大事。沈葆楨决策招商局并购旗昌洋行是正确的,招商局完全有必要扩大自己船队,供我国商运及军用之需。招商局之后发生的诸多问题,主要是经营上的问题,南、北洋大臣沈葆楨和李鸿章仍积极参与协调,解决管理上的困难,使招商局业务始终立于不败之地。

招商局参与军事活动很多,同治十三年(1874年)日本侵台,由招商局船接唐定奎军赴台;光绪二十一年(1895年)参赞袁世凯专电请发大兵,八月十四日(1895年10月2日)夜,李鸿章命招商局“新裕”、“图南”、“镇东”、“利运”、“海定”五轮船载兵四千,在海军保护下由大连湾

抵鸭绿江大东沟登岸；⁽⁴³⁾抗日战争期间，招商局员工也积极投入抗战队伍。

历经一百多年沧桑巨变，中华人民共和国成立后，招商局经过改组，1985年国务院批准成立招商局集团有限公司，成为交通部直属一级企业，继续为中国特色社会主义建设作出贡献。

注释：

- (1)《清史稿·志·轮船》，第125页。
- (2)盛宣怀档案，《股商调查轮航招商局缘起利弊》，宣统元年十月。
- (3)(30)刘广京：《中英轮船航运竞争》，清季自强运动研讨会论文集，第1137页，1988年。
- (4)刘广京：《1862—1874 英美在华航运竞争》（哈佛大学出版社）1962年。
- (5)李鸿章：《试办招商轮船折》（同治十一年十一月二十三日），《李文忠公全书》奏稿卷二十，第33页。
- (6)招商局集团：《企业历史与文化》。
- (7)(11)(12)(13)(14)《中国近代航运史资料》第一辑，下册，第947页，第787页，第1167页，第1154页，第952页。
- (8)倪玉平：《晚清漕粮海运史考辨三则》，《史苑》第二期。
- (9)清查整理招商局委员会：《国民政府清查整理招商局委员会报告书》（下）。
- (10)(34)《李文忠公全书·朋僚函稿》，卷十四，第1页；卷十七，第32页。
- (15)陈潮：《轮船招商局盘购旗昌轮船公司述论》，《史林》1988年第一期，第54—61页。
- (16)《清季外交史料》第8卷，第27—30页。
- (17)徐润《徐愚斋自叙年谱》第19页。
- (18)(39)(40)(41)《洋务运动》（六），第58页，第37—40页，第41—48页，第61页。
- (19)(20)(22)(26)(29)(32)(33)(35)(36)《沈文肃公牍》，第677页，第687页，第705页，第701页，第735页，第753页，第755页，第1142页，第1187页。
- (21)(27)《李文忠公选集》第二册，《复沈幼丹制军》，光绪三年正月十七日；复丁雨生中丞，光绪三年九月初六日。
- (23)盛宣怀档案《盛宣怀上南北洋大臣禀》，光绪二年十一月十四日。
- (24)(31)《海防档》甲购买船炮（三），第939—947页，《南洋通商大臣沈葆楨函》，光绪二年十二月初四日；第973—974页，《御史董儒翰奏轮船招商局关系紧要急须实力整顿折》，光绪三年九月十八日。
- (25)《交通史航政编》第一册，149页。
- (28)李鸿章：《整顿招商局事宜折》，光绪六年三月二十一日，《李文忠公全书》奏稿卷30，第29页。
- (37)《洋务运动史》第九章，《由求强到求富的过渡——轮船招商局》。
- (38)李鸿章：《定造铁甲折》，光绪六年六月初三日。
- (42)黄宝卿：《自强运动中的企业关系——以轮船招商局为例》，台湾大学硕士论文，1990年。
- (43)《寄鹤斋选集·中东战纪》。

（作者：上海石化股份有限公司高级工程师）