

毋得逾越分文，亦不得丝毫挂宕；如有违规，一经查出，立即撤职。”^① 廉洁制度的规定，一方面有利于保障招商局成为高度廉洁的企业，又有利于扩大招商局的业务，同时也有利于形成一种廉洁高尚的企业文化。

8. 船长负责制

“船主专管行船事宜，所有帮伙、舵工、水手人等应听船主调度。”^② 这是中国近代第一个船员职责条例《轮船规条》的规定。《轮船章程》则进一步规定船主的责任，从器材的准备，航海规章的熟悉，安全航行的负责，岗位责任的巡视到督军纪律、报告航行、考评船员、招徕生意及代行领港职责都是在船长的领导下进行。所以郑观应认为：“船主管轮为一船司命之主，任大责重，十分谨慎，犹有不测之虞，稍涉疏忽，鲜不僨事。”^③

此外对装货卸货、捐客、信息交流，按章纳税，保险、漕粮专责都制定了相关的制度。轮船招商局正是通过一系列科学的且操作性较强的制度创造了一支“管理有方，指挥精明”^④ 的中国船队。徐润和唐廷枢利用早期经营航运的经验和学习的有关航运知识，创造性地制定了一系列中国近代航运的制度。特别是徐润不但“向来驻局，银钱俱归调度，”^⑤ 而且“竭力支撑，苦心经营。”^⑥ 使这些制度得以贯彻执行，使轮船招商局在未来的经营管理中有规可循，有制度可约束，使轮船招商局一开始就走上规范化制度化之路。

第三节 徐润与创新的资本筹集方式股份制

著名经济学家刘易斯的经济理论认为，资本的增加是经济增长的第三个直接原因。徐润在买办期间，在自营商业期间，不仅积累了有关股份制的经验与知识，而且由于商业贸易的成功，也积累了雄厚的资本，当他人举招商局后，就和他有相似经历的唐廷枢一起成功地运用股份制为招商局筹集到相当的资本，这是招商局成功创办与发展的重要资金来源。

① 前揭《中国近代航运史资料》(下册)，第845页及《交通史航政篇》，第1册，第143-144页。

② 前揭《招商局史》，第90页。

③ 前揭《盛世危言》，第325页。

④ 前揭《招商局史》，第93页。

⑤ 前揭《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑》之八，第126页。

⑥ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第89页。

一、近代股份制的兴起

鸦片战争后，面对外国侵略者的船坚炮利，面对战争的失败，面对战争失败后不平等条约的签订及其给西方列强的特权，先进的中国人在开始思索富强之路。魏源、王韬、容闳、郑观应等试图从股份制等西方先进的经济管理制度入手寻找自强御敌之策。魏源响亮地提出了“师夷长技以制夷”的口号，并在《筹海篇·议款》中提出“西洋互市广东者十余国，皆散商无公司，惟英吉利有之。公司者，数十商辏资营运，出则通力合作，归则计本均分，其局大而联。”^①同时他认为“造船炮，修河渠，占埠头，筑廛舍”，“非公司不为攻。”^②王韬认为“造轮船之利。全民间自立公司，购置轮船，用以往来内河”“其大者可以贸易于欧洲各国。”^③容闳在《西学东渐记》中认为：“中国宜组织一合资船公司。公司须为纯粹之华股，不许外人为股东。”^④郑观应则明确提出商战的思想，并完整地提出了股份制的思想，他在《商战》说：“仿西法由各艺各商中公举殷商及巧工设为董事”“招商集股，设局制造，如有亏耗设法弥补，一切章程听商自主，有保护而绝侵扰，用能百废具举。”^⑤他在《商务工》中进一步阐述了公司制，“按西例，由官设立者谓之局，由商民设立者谓之公司。总理公司之人即由股商中推选，才干练达股份最多者为总办。”“今中国稟请大宪开办之公司，皆商民集股者，亦谓之局，其总办或股份人公举”“公司保有盈余，地方官莫不思荐人越俎代谋。”^⑥经过魏源、王韬、容闳、郑观应等的著书立说，大力倡导，使股份制这一近代公司制在中国近代逐渐被人接受，而1867年容闳拟定《联议新轮船公司章程》则标志中国近代股份制思想的逐渐成熟并即将付诸实施。

外国股份公司的设立、华商的附股活动则是中国人股份制实践的开端。外国在华创办的最早股份制企业是1835年英国宝顺洋行在澳门开设的于仁洋面保安行。随后怡和洋行、旗昌洋行等外国洋行相继在中国开始公司化的运作，并采取经济刺激的办法吸纳中国的闲散资金，于是当时中国的闲散资金就开始了早期的附股活动。汇丰银行，“许人以零星洋银随意（存）入”“息银则以三厘半按月

① 前揭《海国图志》，第111页。

② 前揭《海国图志》，第111页。

③ 前揭《弢园文录外编》，第97页。

④ 前揭《西学东渐记》，第147页。

⑤ 前揭《盛世危言》，第294-295页。

⑥ 前揭《盛世危言》，第294-295页。

计算。”^①而旗昌洋行则更不甘示弱，旗昌轮船公司的股息高达12%，到1871年股票升值100%^②。在外国公司的利润引诱下，中国商人开始大量的附股活动，尤以航运业最活跃，中国买办商人则是附股活动中的主体。唐廷枢就先后附股谏当保险行、华海轮船公司、公正和北清轮船公司，并充当丝业、茶业和洋药局的董司。唐廷枢不仅自己从事附股活动，同时还极力拉拢和吸收中国买办和商人的资本，以此增加中国商人的收入。

徐润不仅很早开始了附股活动，更为特别的是他自己也开始了股份制的实践活动。他从1859年合股开绍祥字号和敦茂钱庄，到1883年他以股票形式在近代企业投资共达1 275 000两。他还合伙投资八家当铺，投入的总资本为34 000两。他在上海大量从事地产，共合成本2 236 940两。徐润在买办期间，从股份制企业中探索了其运行规律并尝到甜头，为他将股份制运用于近代航运业提供了经验和成功的方式方法，所以会办轮船招商局后，就娴熟地采用股份制筹集资金，发展民族航运业。

二、徐润致力于中国近代第一个自办大型股份制企业

(一) 徐润与股资的筹集

轮船招商局是中国近代第一个自办的大型股份制企业，最初由李鸿章选择沙船世家朱其昂创办。朱其昂制定了《招商局章程》和《招商局条规》，《招商局章程》规定“机器局所造轮船，以造价之多寡核定股份，由商局分招散商承认，每股银数定以一百两为率。”“如该商自愿多认股数，悉从其便。”^③《招商局条规》对股份制作了更进一步的规定：“轮船招商公局股份，设定每股以规银一百两为率。”“有愿入股份者，自一股起，至若干股，均准搭入，并无限制。”^④同时对招股多给予奖励，“有能代本局招商至三百股者，准充局董，每月给薪水规银十五两。如自行赴局搭股者，能满三百股，该得薪水即归本人自领。”^⑤但由于多方面的原因，朱其昂没有成功地运用好股份制这一近代公司制，他的招股仅招得郁熙绳一万两股银，招股可以说是不成功的。

1873年，李鸿章选择了唐廷枢和徐润总办和会办轮船招商局。徐润和唐廷

① 杨瑞六：《清代货币金融史稿》，三联书店，1962年版，第239页。

② Liu Kwang-ching, Anglo-American Steamship Rivalry in China, 1862—1874, pp. 123.

③ 前揭《海防档》，甲，购买船炮，（三），第911—915页。

④ 前揭《海防档》，甲，购买船炮，（三），第920—923页。

⑤ 前揭《海防档》，甲，购买船炮，（三），第920—923页。

枢却成功地运用了股份制筹集资金，1873 年底仅 6 个月就招得 47 万 6 千两，接近原计划招股一百万两的一半。1874 年召开股东大会，重定章程，续招新股。1881 年实现招商局第二号计划，招股 100 万两。表 3-1 是 1873—1881 年招商局历年招股情况表。

表 3-1 1873—1881 年招商局招股概况表^①

年份	招股规银数/两	合计股份规银数/两	备注
1873—1874	47 600	47 600	
1874—1875	126 400	602 400	
1875—1876	82 700	685 100	
1877—1878	20 800	75 100	
1878—1879	49 600	800 600	
1879—1880	29 700	830 000	
1880—1881	169 700	1 000 000	

从上表可见，徐润、唐廷枢入举招商局后，招股形式大为改观，究其原因：

首先是徐润、唐廷枢的示范作用，尤以徐润最为突出。在投资股东中，徐润堪称第一号股东，“第一次招股一百万，徐姓认股二十四万，第二次招股一百万如之，前后徐姓共认股四十八万。”^②“此外设法招徕各亲友之入股者，亦不下五六十万两，是招股已经过半。”^③所以徐润二十四年后的 1897 年感慨地说：“于人心未甚深信之际，集此巨款颇非易易，此不能谓为无功者一也。”^④所以唐廷枢向李鸿章禀报“刻下赶紧招徕殷商人股，计应需之数，已得其半。”^⑤在徐润、唐廷枢的带领下，各分局的商董也踊跃认股，这样招商局在筹集方面取得了实质性的进展。

第二是徐润和唐廷枢个人的威望。由于徐润、唐廷枢在商界享有很高的威望，所以对于他们主持下的招股事宜，新闻界都抱着一种乐观的态度。1873 年 6 月 28 日，即在他們上任前，《教会新报》就曾作过这样的报道：“招商局总管委

① 前揭《招商局史》，第 50 页；轮船招商局第 1 届—第 11 届账略，《报告书》下册，第 19—30 页。

② 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 37 页。

③ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 87 页。

④ 前揭《徐愚斋自叙年谱》，第 87 页。

⑤ 《招商局档案》，转引自汪敬虞：《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社，1983 年版，第 178 页。

员会改派唐君廷枢号景星者，择于（阴历）六月一日接事。据闻随带资本并南浔轮船入局营运，而唐君久历怡和洋行，船务亦深熟悉，自后招商局必多获利也。”^① 1873年6月2日，琼记洋行老板费伦在致同行的信中亦称：轮船招商局“不难找到为数众多的股东，只要他们知道这个公司是由唐景星在妥善加以经理。”^② 关于徐润在招商中的作用和影响，李鸿章给予了很高的评价，他说招商局“无雨之（徐润）则已倾覆”，可见徐润个人的影响和威望在招商局早期的招股中起了非常关键的作用。

第三是徐润、唐廷枢在各分局中实行的商董制度，对招股起到了重要作用，充分调动了各地的积极性。

汉口分局商董刘绍宗，原在英国人所开的琼记洋行任买办，后受唐廷枢邀请，脱离该行进入轮船招商局。刘绍宗是个非常精明强干的人，与运输界人士交往密切^③，所以很快就把日本的货运业务搞起来了。在招商局像刘绍宗这样的董事有12个，分设镇江、九江、汉口、宁波、天津、烟台（烟台）、营口、广东、福州、香港、厦门、汕头，各分局的商董积极进行招股活动，对完成第一期招股起到了积极作用。而且像范世尧^④、朱其莼^⑤、宋晋^⑥、刘树庭^⑦、郑聘三^⑧作为商董在招商本身就占有股份，香港、南洋分局在招收华商人股方面也发挥了重要作用，香港、新加坡、暹罗纷纷有人入股，新加坡入股者28人，股资为65 200两，暹罗入股者28人，股资50 000两，所以香港、南洋分局的设立不仅有利于国内招商入股，而且对香港、南洋也具有较明显的促进作用。

（二）徐润对股份制特征形成的贡献

徐润和唐廷枢入举招商局后，就开始建章立制工作，制定《章程》和《局规》。在这两个股份制纲领性文件的指导下，开始了中国近代第一个自办大型股

① 《教会新报》，1873年6月28日。

② 前揭《19世纪的中国买办——东西间桥梁》，第171页。

③ 前揭《19世纪的中国买办——东西间桥梁》，第171页。

④ 范世尧：中国近代实业家，中国航运业的创办人之一，1873年徐润、唐廷枢改组招商局时，他任汕头商董。

⑤ 朱其莼：晚清候选同知，商人，中国航运业的创办人之一，1873年徐润、唐廷枢改组招商局时，他任商董。

⑥ 宋晋：即宋缙，晚清知府，中国近代实业家，航运业的创办人之一，1873年徐润、唐廷枢改组招商局时，先任上海、天津、汉口、香港、汕头等处商董，后复任天津分栈商董。

⑦ 刘树庭：中国近代实业家，中国航运业的创办人之一，1873年徐润、唐廷枢改组招商局时，他任汉口商董，轮船招商局的重要股东之一。

⑧ 郑聘三：中国近代实业家，中国航运业的创办人之一，中国近代股份制的实践者，1873年徐润、唐廷枢改组招商局时，他任营口商董，轮船招商局的重要股东之一。

股份制企业的建设工作，并取得突破性的成就。在股权设置、经营管理、盈利与分配、账目公布、股权运作等方面，不仅吸收了西方股份制中的积极内容和运作模式；而且完善和发展了西方股份制，使它既具备了近代资本主义股份制的特征，又体现了中国近代企业股份制的运作方式和特性。

1. 股权设置上体现股份均一的原则

徐润、唐廷枢在起草轮船招商局的《局规》和《章程》时，既按照西方股份公司的惯例，又继承了朱其昂时期关于股份均一的内容，继续体现股份均匀的原则。朱其昂时期的《招商局条规》规定，“轮船招商局股份，议定每股以规银一百两为率”。^① 徐润和唐廷枢入局后，拟定招商局《局规十四条》，《局规》明文规定：“招股合资置办轮船，起造码头栈房，为装运漕粮及揽载各口客货而设，其资本以一百万两为率，先收五十万两作为一千股，每股五百两。”^② 1874年，“召集股东会议，另招新股，每股一百两。”^③ 每股股银的规定由每股一百两到每股五百两再到每股一百两，反映了当时金融市场对股份的调节，每股股银过高就必然影响筹资，徐润等能及时根据市场的具体情况进行调节，所以大股东在1873年下半年就陆续到招商局入股，徐润和唐廷枢也率先带头认股，徐润在第一期入股二十四万两。经过1873年下半年大股东入股后，到1874年就主要依靠中小资产阶层入股，徐润及时根据金融市场的变化调节股金数额是非常明智的，所以招商局在1874年就把每股定为一百两，这每股一百两股金规定对后来的股份制企业产生了深刻影响，并为以后中国的股份制企业大体所沿用。开平煤矿、天津电报局、上海机器织布局等洋务派创办较为成功的民用企业均规定每股股银一百两，每股一百两似乎成为股份制企业的惯例。同时进一步规定：“本局刊立股份票取息手折，各收一纸，编列号数，填写姓名籍贯，并详注股份册，以杜洋人借名，其股票息折，由商总商董，会同画押，盖用本局关防，以昭凭信；如有将股让出，必须先尽本局，如本局无人随，方许卖与外人；一经售定，即行到局注册，但不准让与洋人；设遇股票息折遗失，一面到总局挂号，一面刊入日报，庶使大众咸知，一俟一月后，准其觅保出结核对补发。”^④ 由此可见，为了方便和保障股东的利益，徐润会办招商局时发行股票即“股份票取息手折”，股票采用记名方式，编列号数，填号姓名籍贯，并详注股份册，股票可以买卖与外人，但“不准让与洋人”。股份遗失可补，补办手续之前“刊入日报”“大众咸知”，“一月

① 前揭《海防档》，甲，购买船炮，（三），第920页。

② 前揭《交通史航政编》，第1册，第143页。

③ 前揭《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第21-22页。

④ 前揭《中国近代航运史资料》第1册（下），第846页。