

· 国外论著选译 ·

1873~1885年中英轮运业竞争

〔美〕刘广京著 李荣昌译 蒋学桢校订

人们常常论证：中国的经济发展被西人在华企业所扼杀，这些西人企业由于在条约制度下享有特权地位，长期在中国的沿海地区很繁荣兴旺。几乎是一等到哪个中国口岸开放，外轮就能在那里自由地开展航运业务。并且，1895年后，外人又能在中国土地上设立各种工厂。由于外商企业享有各种有利条件，特别是他们拥有巨额资本并可获得低息贷款，中国企业在与它们竞争时，很少能占上风，这是必然的。

但是，这种论证忽视了这一事实：与外商企业竞争的中国企业，常常得到政府的支持。虽然中国政府的财源并不充裕，但是它的腰包仍堪与任何西方在华企业较量一番的。并且，中国商人果真是不顾或不能将其资金投入现代企业吗？

在《英美轮运势力的在华竞争，1862~1874年》一书中，我曾叙述了中国轮运业的早期历史。我得出的一个结论是，整个六十年代，手头握有巨资或者可从其本国借得低息贷款的西方在华企业并不愿意在中国水域内对轮运事业作巨额投资。另一方面，许多本地商人如中国的买办商人和依附

于一些英国小洋行的商人，倒是对这样的投资很起劲。因此，六十年代上海最大的航运企业——旗昌轮船公司，是一家地方上的合股企业。虽然这家公司由美国在华的最大企业——旗昌洋行所创办经营，但是洋行的股东仅认购了不到三分之一的股份，其余近一半股份由在沪的英国小洋行承购，另一半由中国买办商人买下。

到七十年代初，情形确实起了变化。由于中国航运业务的盈利不断增加，一些与本国有广泛联系的英国大洋行也开始在这一行业中作更为大量的投资。英国企业在这一领域中明显地崛起。但是，正在这时，出于与中国水域内的外商企业竞争的明确目的，一家由中国政府主办的企业产生了。

本文叙述的是1873年~1885年中国和西方航业的竞争。到1885年时，竞争的问题实际上已解决了。在本篇短文的篇幅内，我只指望把所发生的事情勾勒出一个轮廓来。但是这样的一种概述对于更全面的分析，似乎是必要的第一步。

正如在我从前的著述中那样，我只是局限于以上海为中心的轮运业务，并不想讨论以香港为基地的企业，也不涉及那些将业务从香港沿中国海岸延伸到上海的远洋公司。换言之，我们关心的主要是条约口岸间的轮运业务，这是历史学家知之甚少的一段历史。

一、两家英国公司和一家中国公司的产生

在讨论以1873年为开端的这一时期之前，有必要回顾一下六十年代末的情况，当时中国水域的轮运业仍由旗昌轮船公司主宰。1869年这家美商企业的船队已增加到15艘船，而那时上海没有其它企业在中国水域有3艘以上的轮船定期航

行。旗昌轻易地主宰了它所经营的三条航线。1867年春起，这家美国公司享有长江航运业的实际垄断权。唯一重要的竞争者是一家名为公正轮船公司的本地小企业（由英商轧拉佛洋行Glove & Co. 经营），它在长江上行驶两艘轮船，并与旗昌订有协议，统一运费，不再增加船只航行。旗昌轮船公司还垄断上海～宁波（上海以南100英里）的轮运业务，并控制了上海～天津（上海以北700英里）的第三条航线。1868年，另一家名为北清轮船公司的小的本地合股公司（由一个日耳曼裔的英国人J.F.H. 特劳特曼经理）在这条航线上经营三艘轮船。不久，老资格的英商怡和洋行也参加了这一业务，它经营2艘轮船。但是美商旗昌洋行在这条航线上已有5艘轮船，实力之大尽可以使它在运费事宜方面，自行其是。

旗昌轮船公司在所有这些航线上的主宰地位将受到挑战，这是无可避免的。它的船队从12艘增加到18艘（13,253净吨），1872年帐面载明现金储备在100万两（即37.2万英镑）以上，此外还有股本225万两。但是这家美国公司显然还没有强大到足以阻止新的企业进入这一领域的地步。

一家在英国组织的企业对旗昌洋行的地位给予最沉重的打击，这就是太古轮船公司，创办资本36万英镑，由约翰·塞缪尔·斯怀尔于1872年春在伦敦筹集。公司用这笔资本买下了从事长江航运业务的英商小企业公正轮船公司的2艘船和岸上资产，此外还向格拉斯哥造船业的英格利斯公司订购了三艘新船（按美国式样建造的）。在上海，这些船将由J·S·斯怀尔于1867年在那里开设的分号太古洋行经营。事实上斯怀尔的计划就是要打破旗昌洋行在长江享有的垄断，这一意图很快就实现了。1873年的大部分时间里，这家美国公司

和新设的英国企业在长江上进行了十分剧烈的运费战。但是前者很快就意识到保持和平相处是明智的。因为，用当时在欧洲的旗昌洋行大股东的话来说：“……在斯怀尔的背后，有无尽的英国人的自豪和资本。”1874年2月，当J·斯怀尔本人访问上海时，旗昌洋行同意他的建议：即两家公司在长江航运上实行收益联营。他们每个月编制一份发船次数相等的船期表，平分收入（实际统计数根据海关记录稽核）。旗昌洋行对于能够保持长江上的垄断性运费感到满意，但它从此又不得不在长江航运上与英国企业平分秋色。

当这家美国企业将长江上的地盘丢失给英国人时，在另一条航路上它也遭遇着同样的情况——又是一家有雄厚财力背景的新的英国企业的竞争。这是1873年1月1日由怡和洋行创办的一家本地的合股企业，名为华海轮船公司，创办时实收资本为32.5万关两。当时怡和的股东们对中国航运业作大量投资是否适宜这一点，仍是颇为怀疑的。筹建华海轮船公司时，怡和洋行自己投入的资本为191,750两，而创办资本的其余部分则依靠各口岸的中国买办商人和英国小洋行认购。到1872年12月12日，中国人共认购59,775两，而除怡和洋行以外的外国人认购的总额为46,475两。可以肯定，华海轮船公司的股份认购总额仍是相当小的，但它却能够维持以一艘船在上海～福州之间和以五艘船在上海～天津之间定期航行。1874年2月华海轮船公司与这家美国公司订立了“齐价合约”。*

* 齐价合约是当年各轮船公司之间订立的统一货运收费的协议。——译者注

这样，到1874年初，两家英国公司就在中国水域的航运业中牢牢地站稳了脚跟。但是恰在这一时刻，一家中国轮船公司冒了出来。李鸿章总督在1872年筹划的这家中国航运企业——著名的轮船招商局，在1873年春已有4艘船在上海~天津航线上航行，不过直到那年夏天，两个买办商人唐景星和徐润对局务进行了改组之后，招商局才开始积极与西方企业展开竞争。

这家中国航运企业的建立无疑是中国近代经济发展中的一件大事。同治朝的士绅官僚采取行动，与西人在华企业相竞争，这还是第一次。李总督的直接目的是为漕粮——一种从长江流域各省定期运往北京的实物税——提供可靠的运输工具，以帮助解决京师粮食供应问题。但李鸿章对越来越多的华商用西人船只将货物从一个中国口岸运到另一个口岸感到不满，他希望中国人能“分洋商之利”。

李鸿章为了他的航业规划，在上海设立了一个“局”，该局为一特殊的官方机构，可以说在李鸿章本人的掌理之下，或者至少从理论上可以说，是在两江总督的掌理之下，李鸿章还打算将它作为营利企业交给商人去办，换言之，即“官督商办”。1872年李鸿章任命了知府朱其昂*，一个经理漕运的官吏，为负责新局——轮船招商局的总办。李鸿章还为该局筹划了一笔136,000两的政府贷款，但他希望在朱其昂属下的这一商办机构对贷款和进一步筹集资本负责。

“有盈亏全归商认，与官无涉”。

李鸿章终于找到了一个唯一能胜任经营这一航运企业的

* 应为候补知府。——译者注

中国商人，这就是唐景星，怡和洋行的上海总买办。1873年6月，唐景星辞去怡和的买办职务，担任这个中国航运企业的总办，负责筹集股金和主管航运业务。7月，李鸿章任命他为负责该局的总办。朱其昂移交了所有航业管理方面的职权，但因他经管漕运事务，所以仍是一名会办。9月，李鸿章又任命了另外两人为会办，唐景星的朋友徐润，作他在上海的副手，还有盛宣怀，他曾是李鸿章的幕僚，现协助处理招商局与官府的关系。早在1873年春，朱其昂就已设法买下了4艘轮船和一些岸上设施，主要是用借来的资金，包括李鸿章筹借的136,000两的贷款。这些船都移交给唐景星，唐景星除了承接李鸿章所筹借的贷款的债务外，还付给朱其昂54,000两。此时唐景星开始筹集股本，1873年7月至1874年8月，他成功地筹集了476,000两的资本，其中240,000两是徐润认购的（他是殷实的茶商，在这家新企业里的投资可能超过唐景星本人）。凭这些资金，招商局向英国订购了两艘新船，再加上朱其昂的4艘，组成了一支有6艘船的船队（4,024净吨）。

唐景星与他的一些买办朋友们在1873年前不久的几年里，就已对航运投资发生了强烈的兴趣，注意到这一点是很重要的。六十年代中期，唐景星还是怡和的买办，曾在一些似乎可望获巨利的旧式企业——上海的一家当铺和三家钱庄中作过私人投资。然而，这些企业证明是令人失望的，1868年后，唐景星将其资金转移到上海的外商洋行经营的航运业。他是两家小的英国轮船公司——公正和北清——的股东，並实际上为这两家公司的股东选为董事。唐景星在1871年～1872年投资于怡和经营的一艘轮船。1873年他被选任怡和新

设轮船公司——华海轮船公司的三个董事之一。唐景星是一个能操英语的精明强干的广东人，他对航运业务还具有一定程度的技术知识。

现在他将这种知识用于中国政府主办的企业。唐景星任命了一个美国人（后来又任命一个英国人）主管招商局的航运事务，并雇佣西人为船长和工程师。但对货运业务的管理，他信赖他的买办商人中的朋友，特别是广东藉的朋友。除了徐润，另一个与唐景星密切共事的前买办是刘绍宗（Liu Shao Tsung），他从前是美商琼记洋行精力充沛的买办，现在掌管招商局长江商埠汉口分局。

二、招商局的发展及其对西人企业的影响

两家英国公司和一家中国企业的出现，大大改变了中国航运业的局面。1874年，旗昌拥有17艘船，太古则有5艘，怡和6艘，招商局6艘。但是旗昌这家美国公司的17艘船分布在长江、上海～天津和上海～宁波三条航线上。在上海～宁波航线上，美国人还能勉强保持垄断，但是另外两条航线上所揽到的生意却连半数都不到。

如上所述，在长江和上海～天津航线上，旗昌轮船公司还能与它的英国对手达成协议，保持较高的运费，但是，一旦出现中国人的竞争，这些运费就无法维持。并且，这家中国企业在采取大胆的货运策略的同时，还能扩大它的船队。在中国水域的几乎每一条航线上，这家中国企业对外商轮船公司都是一种威胁。

轮船招商局发展的背景 首先，轮船招商局雄心勃勃的计划想必应归功于那些曾作过买办的经理们。一开始，唐景

星和他的商人朋友就设想搞大规模的经营，至少开辟四条航线，而某些股东实际上对这种策略是持批评态度的，认为只集中经营上海～天津航线，因为在这条航线上，以高价运输政府的漕粮，一年内至少有三个月能保证6艘船做足生意。但唐景星和徐润却决定反对谨小慎微，实行扩大船队的规划。在1874年7月至1876年6月阴历的两个财政年度里，招商局购买了8艘轮船，此外还有属于华商名下但由招商局代理的3艘“包租船只”。

唐景星和徐润两人是如何筹集购船资金的呢？首先应指出，自创办的那年以来，这些买办经理人员吸引新股的魅力已减退了。在1876年6月（阴历）以前的两年中，新认股的总额仅209,100两——尽管1874年6月（阴历），企业支付的红利为10%，次年6月（阴历）达15%。由于政府对漕粮运输支付高额的运费，使招商局能在1874年7月至1876年6月（阴历）的两年内获利不费。但这些利润在支付红利后，已耗竭殆尽，两年内提取的折旧基金只有57,116两。

招商局在1874年～1876年期间，能够买9艘轮船，首先是由于买办经理人员在商业上的名望和各方的关系。唐徐二人预期买船的款子可从今后的收入或新的政府贷款中支付，因而常常通过怡和洋行向英国订购新船。但这两笔财源后来都未兑现，他们只得向上海的钱庄借款。作为一个成功的茶商，徐润与钱庄有许多关系，他本人就与唐景星合伙开办有一家钱庄。在一份招商局的早期史料中，徐润写道，他能为本局向钱庄借款“如取如携”。

虽然唐、徐二人能在上海得到钱庄贷款，但他们真心指望的是筹借政府贷款，以支付新船的船款。这是因为钱庄贷

款收取的利息一般较高，年息常超过15%，而按清政府的惯例，对实业机构的贷款只收7~8%的年息。李总督的函件表明，早在1874年他就试图劝说他的同僚两江总督向该局贷款。1875年该局自江浙两省所得贷款总计217,000两。1879年9月，李鸿章终于批准他辖下的直隶省再次放款给该局，加上来自山东的一笔贷款，共450,000两。据唐景星本人说，这450,000两帮助该局度过了因结欠钱庄约800,000两的债务而造成的难关，“归还了钱庄的欠款，本局从先前的困境中解脱出来”。

必须指出，这种筹款方式造成许多令人失望的后果。正如向钱庄借款显然是不经济的，向政府借款虽较便宜，但也造成一些不利于企业合理管理的情况。唐景星、徐润他们发现，政府贷款增加，要拒绝政府官员在局里安插私人的要求也日益困难。在政府贷款的谈判中，他们常常不得不依赖朱其昂和盛宣怀的帮助，这样，这两个官员势必要求在局务上有更大的权力。

对英美各公司的影响 无论招商局这种靠借款来发展的做法，对内部的影响如何，这使得它在英、美竞争者面前敢于大胆行事。在1874~1876年的三年内，轮船招商局确实以有力的竞争与西人企业相抗衡，使这几家英美企业经营无利而处于窘境。

如上所述，1874年2月，这家美国公司就长江和上海~天津航线维持较高运费之事与太古和怡和达成协议。然而中国轮船的出现开始了降低运费的时期。1874年3月招商局着手降低长江上的运费，开始时开价比英各家约低30%。到仲夏时，上海至汉口每吨货物的运费跌至2两，还不到旗昌和

太古所订协议的一半。同样，上海～天津航线的运费降低了。1874年2月，唐景星接受了怡和的建议，同意航线上的三大企业对商业货运应保持统一的运费。然而招商局常常摆脱协议给予托运人以较大回扣。并且，由于李鸿章总督的权势，交中国轮船托运的茶叶商人，在把货物运经直隶省时，还可免缴内地各税。

由于在中国水域内轮船吨位的需求弹性相当低，所有轮船公司的收益都很低，这是不足为奇的。例如1874年上半年，太古轮船公司的利润在扣除折旧以前仅8,500两，以致“股东们愁容满面”。1874年下半年因为太古将其一艘“忌连加号”船从长江调往中国沿海航行，才获得较大收益。为使股东满意，太古轮船公司在1875年初就宣布当年红利为5%。但是1875年约翰·斯怀尔不得不为太古轮船公司以5%的年息从阿尔弗雷德和菲利普·霍尔特处筹得57,000英镑的借款，这表明太古的盈利仍不如人意。

即使在这样的时刻，太古的注意力仍集中在中国水域的一项具有巨大潜力的新的航运业务上，即从东北口岸牛庄载运大豆至汕头的巨大市场，回程从汕头装运食糖至北方口岸，这表明斯怀尔经营有方，足智多谋。1874年11月斯怀尔在英国发现可廉价搞到两艘船“击球手威廉号”和“击球手特丽萨号”（总计32,000镑），并且由于吃水浅、荷载大，完全适合于牛庄～汕头间的贸易航行。虽然太古轮船公司本身尚无力作新的投资，斯怀尔还是能说服格林诺克的造船主J. 司各特和R.S. 巴特菲尔德合伙组成一家新的沿海船公司（Coast Boat Ownery），在斯怀尔的帐册中另立专户。这两艘船更名为“福州号”和“汕头号”，在牛庄汕头间的

“租船生意”（即按轮船载货量论航次将船只包给中国商人）中经营得十分成功。1875年下半年沿海船公司决定进一步投资4万镑，为这一业务再订购两艘轮船。有趣的是，1874年11月招商局也从伦敦买了一艘适宜于牛庄～汕头之间航行的船只“击球手伊琳娜号”，是斯怀尔买的两艘船的姐妹船。唐景星将它放在上海～汕头间的航线上行驶。出于某种理由，他当时却并未在牛庄～汕头航线上展开竞争。

1877年以前，招商局也没有在上海～福州间的营业中进行竞争，这条航线仍是怡和的禁脔。但招商局的营业却对华海轮船公司的上海～天津航线造成了破坏性的影响。从表1可见1874年～1876年华海轮船公司的营业还是有盈利的，

表 1 华海轮船公司盈利情况（1874～1876）

（怡和洋行代理）

未扣除利息和折

	旧之前的纯利润	资本总额	利润率	股份红利
	两	两	%	%
1874	89,189	450,507	19.7	10
1875	66,099	523,769	12.6	5
1876	48,200	538,476	8.9	0

但是华海轮船公司的盈利正在逐年下降，令股东们失望。从表1最后一列可见，1875年公司仅能支付5%的红利，1876年竟分文全无了。到1876年，公司股票（面值为100两）只卖到56两。前景是如此暗淡，以致怡和的合伙人认为如果能说服招商局买下华海轮船公司的船队，那就再好不过了。

1876年11月，这个设想实际上提交给伦敦的罗伯特·查颠爵士，并得到他的同意。

然而，当时还有一家公司甚至更急于盘给中国人，即美商旗昌公司，它在全部三条航线即长江、上海～天津、上海～宁波航线上都遭遇到中国的竞争。把表1和表2相比较可以看到这家美国公司的利润甚至比华海轮船公司更使人失望。1873年以前的八年里，这家美国公司的股东们每年获得12%的红利。但是1874年～1876年的三年，他们不得不满足于7%的红利，与此同时，公司不得不从储备中支付其船队必要的维修。1876年秋，公司股票价值（面值100两）跌至70两。15年前创办旗昌轮船公司而当时居住在美国的E.金能亨建议，应设法将公司卖给中国人。于是就在1876年12月向招商局当局探询。

表2 旗昌轮船公司利润率（1874～1876）

未扣除利息和折 旧时的纯利润		资本总额	利润率	股份红利
两	两	两	%	%
1874	188,372	2,250,000	8.3	7
1875	196,000	2,250,000	8.7	7
1876	178,000	2,250,000	7.9	7

出乎旗昌洋行股东们意外的是，中国方面立即作出答复。唐景星这时正远在福州，由徐润与旗昌谈判，初步一致同意价银222万两，其中200万两是旗昌轮船公司船队和各项资产的作价，22万两是旗昌洋行在上海和其它三个口岸的岸上资产，* 唐景星立即被召回，徐润还征求了盛宣怀关于要求

* 旗昌洋行岸上资产的卖价实际上是20万两，2万两的附加作为佣金，据说这笔佣金为卜加士达所得，他是能说中国话的经纪人，他在旗昌洋行和招商局之间促合。——作者注

政府贷款可能性的意见。

唐、徐、盛三人此时会集南京，他们要求会见总督沈葆楨。据徐润的自传，由于盛宣怀的才干，赢得了总督幕僚的支持，并且在与总督本人会见时，盛宣怀大显辩才，沈葆楨同意在他的藩库中贷款给招商局50万两。沈葆楨还同意与李鸿章总督一起奏请皇上，谕准浙江、江西和湖北三省合共贷款50万两。根据这些保证，唐景星在1877年1月与旗昌洋行正式签署了购买协议书，并订明在3月支付122万两后，即将船队和资产全部移交。其余100万两在今后五年按季分期付给旗昌洋行，未付清的价银按8%计息。

三、中英合作和英国企业的发展

招商局买下了美商船队，就一跃而为这一领域内的头号企业。从表3可见，这时它在中国水域的七条航线上使用了29艘船，甚至还将1艘投入华南各口至新加坡的航线，搭载中国的移民。特别是在长江和上海—天津航线上，招商局的吨位超过了两家英国企业。

表3 上海三大轮船公司使用轮船数目（1877）

	太古轮船公司 (太古)	华海轮船公司 (怡和)	轮船招商局
长江	3	—	10
上海~天津(烟台)	—	4	11
上海~宁波	1	1	3
上海~福州	—	1	1
上海~香港(广州)	—	—	1
汕头~上海~牛庄	4	—	—
上海~汕头(厦门)	—	—	2
上海~牛庄(烟台)	—	—	1
厦门~广州~新加坡	—	—	1

招商局当时能够对英国人施加更大的压力，并制服其反抗吗？事实说明这是不可能的。当时这家中国企业由于大手大脚的购买正面临着日益加重的资金困难。招商局的经理们愿意以其船队所能利用的种种有利条件，为提高运费而与英国企业达成协议。

走向中英合作 虽然轮船招商局成功地获得了这家美商企业的船队和资产，但它显然是在大大增加债务的情况下做到的。到1877年夏，它对政府的负债达190余万两，欠旗昌轮船公司的未付款100万两。这时该局还不得不筹款支付岸上产业的价款22万两，以及旗昌轮船公司每季度的付款，并且要支付1877年夏到期的利息和红利。因此它不得不再向上海的华商钱庄借款。从1877年6月（阴历）的资产负债表上，我们可看到下列记载：“私人借款335,776两，结欠钱庄款593,448两，结欠私人款87,884两。”

应注意到，这时招商局还对仁和水险公司负有350,000两的债务，这家水险公司系唐景星、徐润与其朋友们在1875年所创办，专为招商局船只的货运承保水险。这家水险公司的全部资本似乎都存在招商局里，按年利15%收息。

1877年3月，唐景星与怡和洋行就上海～天津和上海～福州航线——当时招商局将1艘船投入后一航线——订“齐价合约”，这表明招商局无意展开全面的运费战。然而这时招商局却发现自己在长江上卷入与太古的严酷的运费竞争。争端在于每个企业编制的长江船期表的发船次数。如果两家企业运行的船只数目相等，正如太古和旗昌的联营协议所规定的那样，太古愿意与中国人就运费问题订约。在唐景星方面，愿意继续实行联营协议，但必须在这样的条件之下，即

招商局发船次数应占三分之二，并且在联营的收入中也应得相应的份额。

当运费战进行时，两家公司都蒙受巨大损失。运费战扩展到上海～宁波航线，太古决定也在那里进行竞争。与此同时，在上海～汉口间运费跌至每吨1两。1877年9月斯怀尔亲自从伦敦来上海寻求解决办法。同时1877年10月，唐景星也向李总督要求进一步的帮助。

“彼自谓江船四号，海船四号，置本百余万。英国利息三四厘，年终只求四万之利。”

为使招商局能继续进行运费战，唐景星恳请李鸿章去说情，为延期偿还贷款一事求得政府批准。唐景星保证招商局于1880年开始偿还政府贷款的本金。

应该注意到：李鸿章出于关心该局的一种责任心，迅速地采取行动替这一计划担保。这样就使唐景星在1877年12月底与斯怀尔的谈判中表现出信心十足的态度。然而他作了让步，不再坚持三分之二的份额，而是接受太古的建议，按55：45的比例划分，招商局编排的航次较多，并相应的在联营收入中获得较大份额。长江上的运费提高到上海～汉口间上水每吨5两，下水每吨4两。

由于这种“合伙”的办法比单是齐价合约更令人满意，唐景星于1878年7月向怡和洋行建议，愿同他们达成同样的协议。在上海～天津航线上，招商局以3艘船，怡和以2艘船航行，收入按比例分派；在上海～福州航线上，营业和收入两方均分。通过这一系列协议，招商局与两家英国公司至少是暂时地达到了排除有关航线上的竞争。

两家英国公司的发展扩充 两家英国公司自1873年创

办以来，现在第一次享有颇为可观的收入。它们立刻就开始进行扩充。

如上所述，当1874年长江上的轮船勉强能应付开支的时候，斯怀尔就靠另立沿海船公司，才能在牛庄至汕头的航运中走出第一步。到1879年，他们已有6艘轮船投入这一航线。这些船只尤为中国的包船主所欢迎。我们可看到在汕头的税务司于1880年1月的报告中这样写道：

“汕头和这些中国口岸（即牛庄和烟台）的贸易主要由太古洋行的轮船承运……它们正在逐步把帆船排挤出去，以非常低廉的价格载货，并给予华商很大便利。

华商们正开始租用这些船只，象帆船一样往返。”

斯怀尔确信这一航运事业所具有的潜力，拟订了赶造9艘新船的计划。斯怀尔还有一个想法，即扩大公司在上海至天津之间的客运业务，甚至考虑了华南各口岸到澳大利亚的业务。但是激励他的造船计划的主要是牛庄～汕头间的租船业务。

斯怀尔能够劝说J·司各特和R·S·巴特菲尔德——他们是沿海船公司的合伙人——为4艘新船投资。不过太古轮船公司此时靠它长江和上海～宁波航线所得巨额收入的实力，也准备作新的投资。1880年，太古轮船公司接受了沿海船公司的2艘船，行驶上海～天津航线。1881～1882年，太古自己投资建造5艘新船，主要是用于牛庄～汕头间的航运。十分明显，所有这些扩充并不一定依赖于增加资本。只是到了1883年3月，沿海船公司的合伙人终于决定并入太古轮船公司，那时后者的股本才增至50万镑，新发行的14万镑即为沿海船公司的资产的作价。为了帮助新的近海轮船筹款，人们都知

道该公司曾以 5% 的利息一年付息两次向阿尔弗雷德和菲利普·霍尔特借款 1 万镑，并以 1885 年底到期的债券作抵。然而，实际上它的扩充完全是靠利润再投资来实现的。1883 年它拥有 5 艘江轮和 15 艘海轮，总共 20 艘轮船 (22,151 净吨)。

1877 年后，怡和的航运公司的盈利也有明显增加。华海轮船公司 1875 年和 1876 年的利润仅为 66,099 两和 48,200 两，而 1877~1880 年的四年，其利润有如下表：

表 4 华海轮船公司盈利情况 (1877~1880)

	未扣除利息和折 旧时的纯利润	资本总额	利润率	股份红利
	两	两	%	%
1877	116,149	511,445	22.7	7
1878	104,170	570,702	18.2	9
1879	93,727	504,984	18.5	6
1880	130,668	507,086	25.7	11

上表可见，为期四年中，华海轮船公司付给股东的红利相当于股本的 33%。与此同时，该公司还能购进 2 艘新船，并积累有 78,932 两的储备。怡和为这些成就所鼓舞，这时就制定了扩大它的航运业务的计划。

怡和为长江的高运费所吸引，于 1879 年决定插手这一生意。怡和与上海英商祥生船厂的合营，计划在长江航线上投入 3 艘小轮，这些小轮由祥生船厂承造，每艘费用为 5 万两。1879 年 10 月，第一艘船投入长江航线，1880 年 4 月第二艘也开始行驶。怡和的帐册表明，1880 年底，这家扬子轮船公司获纯益 68,149 两。同时，怡和为这些成绩所鼓舞，开始计划在牛庄~汕头航线上行船，与太古的轮船竞争。

怡和的股东们原来打算在祥生的 3 艘船完工时，可从上海的华商处募集股份，承担怡和本身一部分的投资。但是在为牛庄～汕头间的航运筹建新船时，它发现有可能从英国人那里获得贷款。1880年12月，怡和在伦敦的股东说服了伦敦和格拉斯哥造船工程公司的J·麦克雷戈，在为牛庄～汕头航线建造的 3 艘新船中，承担较大份额的投资。其中第一艘船于1881年6月投入航线，和另两艘租来的船一起，与太古的船只展开激烈的竞争。

值得注意的是，尽管怡和作出了扩大在中国水域的航运业务的决定，但是，在把企业的资本大量投入这一行业时它仍是小心翼翼的。怡和在这时看到在英国组织一家公司可以使问题迎刃而解，把怡和的各方面的航运业务都归併到这个企业中去。1881年冬，怡和在香港的股东克锡在伦敦组织了一家印中航业公司，在公司订定的449,800英镑的创办资本中，210,000英镑为英国的认股者所认购，其中包括麦克雷戈和另一个格拉斯哥商人托马斯·里德。大约有 200,000 英镑摊派给香港和上海认购，怡和洋行留给自己有 100,000 英镑。新公司慷慨地以高价买下了原由华海轮船公司经营的 5 艘船和扬子轮船公司的 3 艘船。它还买进了新近由麦克雷戈设计的 3 艘来往于牛庄～汕头之间的轮船，和由怡和洋行在香港～加尔各答航线上行驶的 2 艘船。这样，这家新公司就拥有13艘船（12,571净吨），航运范围包括长江航线、中国沿海的三条航线以及香港～加尔各答的航线。

招商局的相对停滞不前 招商局与两家英国企业一样，在1877年以后的不多几年里，是能够加强其财力地位的，但问题是它能否充分发挥它在货运吨位和政府援助方面

优势呢？

轮船招商局的资金危机并未很快平息下来。事实上，随着船队的扩大，企业内部管理的弊端变得愈益明显：权势者在企业里安插了大批冗员。在一种腐化的环境中，唐景星发现企业内部有一个贪污的系统，这一系统涉及到分局局董、局员、外籍雇员和轮船买办等。在1878~1879年的好儿月中，唐景星和徐润看到，局里的巨额收入不是没有反映在帐面上，就是因为开支而很快涸竭，感到十分震惊。1878年6月（阴历）以前的一年，企业帐面反映它曾向旗昌洋行支付了26万两的到期债务，这样帐面呈报的盈利（未扣除利息和折旧）就只有41.9万两的漕粮运费。似乎可以肯定，即使是这41.9万两的盈利也可能是窜改帐目结出的。在轮船招商局的资本帐目中，“杂项存款”一项莫名其妙增加到1,472,403两，而“仁和、宝兴（Po Shin）保险公司”名下的资金，却增加到418,430两。与此同时，许多中国官员包括一些朝廷御史都上表参劾招商局内部的贪污和浪费。

在谋求盈利的强大压力下，唐景星和徐润于1879年初推行了一项改革计划，全面紧缩开支。每艘船的船长对本船的船上开支负责，并与局里主管海运的英国人鲍尔顿船长共同监理诸如维修等重大项目的开支。同样在各分局也建立了有关经费支出的制度，各分局的经费支出按收入总额的额定比例预算，出海运费的4%加上内河运费或转口运费的1%。根据某种类似中国田赋征收方式的协议，各分局局董对他辖下的货栈及地产每年交纳一笔额定的栈缴。或许可以说，这些改革并未制止企业内的所有漏洞和浪费。“他们实行了许多节约措施”，旗昌洋行的一名股东评论道，“但是伸手到钱

里捞钱的人仍然太多了。”尽管如此，招商局的营业现在正开始出现较多的盈利，如下表所示：

表 5 轮船招商局的盈利（1879~1883）

	未扣除利息和 折旧时的盈利	支付给正逐步减少 的旗昌洋行欠款	支付给正逐步减少的 政府贷款
	两	两	两
1878年7月~1879年6月(阳历)	869,210	200,000	—
1879年7月~1880年6月(阳历)	673,138	200,000	25,000
1880年7月~1881年6月(阳历)	777,547	60,000	485,002
1881年7月~1882年6月(阳历)	734,007	—	300,899
1882年7月~1883年6月(阳历)	621,500	—	253,676

可见招商局终于能减少其债务了。结欠旗昌洋行的款子到1881年完全偿清了，从那年起，漕运所得的全部收入都用于分期偿还政府贷款。到1883年6月（阴历），结欠政府的债款仅为964,291两。在1878年7月至1882年6月（阴历）的四年内，该局还能在资本帐上提出相当数额的折旧——每年约40万两。

1877年后的几年里，轮船招商局的船队遭受了严重损失。1878年至1881年，有4艘船失事，出售1艘，拆除3艘（同一时期，华海轮船公司有3艘失事，太古1艘）。然而招商局的船队仍能在它一贯经营良好的各条航线上，很好的满足货运的需要。1878年~1881年内，招商局购买了2艘新船，1艘是长江轮，1艘是远洋轮，最初预定为走火奴鲁鲁和旧金山航线，但当这一计划于1881年放弃时，就用于航行中国沿海。从下表反映的1878、1880、1882年8月自上海发船的情况中，可以看到招商局在长江以及上海~天津、上海~宁波两条航线上的航运业务，依然是很兴旺的。

**表 6 1878、1880、1882年 8 月招商局轮船自上海
开发出的船次**

	1878	1880	1882
长江	14	18	10
上海~天津(烟台)	15	10	15
上海~牛庄(烟台)	1	3	1
上海~宁波(温州)	27	13	18
上海~福州(温州)	3	5	3
上海~汕头(厦门)	3	1	1
上海~香港(广州)	4	10	4

从1881年—1882年中英联营进一步的发展中也可表明招商局依旧保持着强有力的地位。由于这时怡和的船在长江上运行，太古的船在上海~天津间运行，三家企业都认为，以前的联营协议应扩大到包括所有三方面。当谈判展开时，显然由于招商局的船队大，并且牢牢掌握了很大一部分托运的客户，仍应得到联营收入中的较大份额。“招商局现在开始认识到他们所占有的强有力的地位”，怡和的股东威廉·帕特森在1882年10月这样写道。在最后于1883年1月签署的协议中，唐景星的主张大占上风。根据新的协议，长江联营收入分配如下：招商局42%，太古38%，怡和20%。在上海~天津航线上，招商局44%（漕运收入不计在内），太古28%，怡和28%。招商局在这一合伙制度之下，是有希望完成它的规定份额的，这可由帕特森在1882年12月5日一信中的话表明：

“我的看法是，他们（招商局）要完成总的货运量中的相应份额，这是没有什么问题的。事实上，他们在长江航线上似乎急于超额完成其份额，他们在上海~天

津航线上无疑也是如此。如其不然，他们将视此为在其后台面前丢了脸。”

为加强其在上海～天津和长江航线上的地位，唐景星和徐润于1881～1882年决定为每条航线各造一艘新船。但是他们还盯着汕头的生意，两年内为这条航线订购了两艘吃水浅的船。这些船中有2艘船的规格，怡和洋行是知道的，因为怡和这时仍经手招商局的某些订货：

“招商局将拥有一艘由我国建造的钢制双螺旋桨的轮船，用于华南航运，船长210码，船身最大宽度为35码，吃水8呎。时速为10 $\frac{1}{2}$ 海哩，载重700吨时吃水8.6呎。……”（1881年9月27日）

1882年春，唐景星和徐润重新提出开辟一条自厦门、汕头至新加坡、西贡的航线，载中国移民去越南并从越南运米回程的计划，这表明他们仍向往于雄心勃勃的规划。为了这一规划他们订购了两艘钢制巨轮，船长280码，船身最大宽度39码6吋，三层甲板，载重2,300吨时吃水16呎6吋，满载时航速11海哩，每艘耗资44,000英镑。他们还谋求扩大该局的岸上资产，在1880年～1882年化了约20万两银子在上海和其它口岸购置了新的产业。1882年耗资30余万两，扩大上海临江岸线和建造更大的仓栈。

招商局当时是如何筹得这些用于新的购置上的款子的呢？值得注意的是，招商局已不再能为此而得到政府贷款。它只能依靠新的投资或向私人借款。由表7可见，该局在1879～1881年间，募集的新股约20万两，大部分来自与拟议中的火奴鲁鲁和旧金山航运有关的夏威夷和美国的华侨。不过除此以外，招商局还陆续向两家附属企业——仁和及济和（如

上所述仁和水险公司是唐景星、徐润与几个朋友在1875年开设的，济和火险公司也是他们在1878年开设的）——借了巨款。1880年起，招商局每年仅偿还这些款项的10%。因此而家保险公司的贷款等于成了招商局的股本，对此局方每年支付10%的官息。

表7 轮船招商局吸收的投资和借款资本

	股本	结欠政府 贷款余额	结欠仁和 济和款	结欠钱庄 和私人款
	两	两	两	两
1879年6月(阴历)	800,600	1,928,868	582,632	624,087
1880年6月(阴历)	830,300	1,903,868	619,848	533,028
1881年6月(阴历)	1,000,000	1,518,866	1,101,662	—
1882年6月(阴历)	1,000,000	1,217,967	2,319,545	

招商局的经营显然颇为成功，种种迹象表明，唐景星、徐润和他们的商人朋友都很愿意增加他们对企业的长期投资。招商局在上海的新建码头和仓库于1882年完工，广为人所钦羨。同时，由于有5艘船从英国来华，还有2艘预计在1883年末抵达，招商局扩大了它几条航线的营业。上海~温州（上海以南265英里）间开辟了一条新航线，上海~香港间的航运更正常了。更重要的是招商局这时在牛庄~汕头间航运的竞争方面作了更大努力。海关统计表明，1881年招商局的船进出汕头47次，1882年69次，1883年120次。1882年间，招商局在厦门、汕头至新加坡、西贡航线上有2艘船运行，这条航线所获得的利润使唐景星和徐润大为鼓舞。为了帮助支付新加坡和西贡货运的2艘新船船款，他们决定将招