



唐廷枢与轮船招商局

● 张学君

唐廷枢(1832—1892),号景星,广东香山县(今中山市)人,出生于买办世家。他自幼在香港的教会学校接受西方教育,自称“受过彻底的英华教育”,说得一口地道的英语,还写过一本专为广东人与外国人来往、打交道的实用英语手册。他16岁投身商界,自1851年起,先后任英属香港政府翻译、上海海关总翻译等职。1861年他辞去海关职务,在上海怡和从事洋行业务,“代理该行长江一带生意”。①

1873年6月,唐廷枢接受李鸿章特邀,取代沙船商人代表朱其昂,主持轮船招商局局务。这是他一生事业的重大转折,也是轮船招商局弃旧图新,发生较大经营体制变革的契机。

唐廷枢运用他熟悉的外国航业经营方式,迅速改变招商局经营体制,制订了《轮船招商章程》和《轮船招商局局规》。章程和局规“仿照西商贸易章程”,加重了商办色彩,维护了商股利益。章程规定招商局实行商总负责制,由唐廷枢任商总;下设商董若干名,由商股产生。商董经商人推选股份较大者入选。商董有权联名要求撤换不称职的商总,有权任免局中员司。实行民主义事制度,局内重大紧要事务必须邀集在股商人集议。实行帐目公布制度,商股众人有权随时到局查阅帐目,提出质询。

为了适应近代复杂纷繁的航业经营需要,唐廷枢等仿照西法结合招商局实际情况,陆续拟订和实施了一系列轮船航运经营管理的规章制度,包括交易通则、船长负责制、轮船报销制、装卸货物制、载客制、信息交流制、货物转口制、运费提成制、承包办法等。这些规章制度的颁行,表明了招商局已与旧式沙船业分道扬镳,成为有竞争力的资本主义企业。

由于唐廷枢对招商局内部整顿、建设的基本成功,使招商局进入了历史上最有生气的黄金时代。综观唐廷枢1873—1885年任招商局总办期间的主要业绩,可归纳如下几端:

一、扩股成功,股票升值。

唐廷枢受命接办招商局时,极其重视招商集股业务,未赴任前他已着手邀股。

从1873年到1885年,招商局共招二期股票共银200万两。第一期股票100万两,1873—1874年筹集47.6万两,1877年增加到75.1万两,1882年“始招

足额”,当年又招第二期新股100万两,股本共达200万两。招商局两期股票的顺利推销是以唐廷枢、徐润为代表的买办商人积极推销与大量认购的结果。唐廷枢自己则认股8万两;又凑集商股数10万;同时还把他原来附入洋行的轮船“随带入局经营。”连续扩股成功的事实表明,唐廷枢在维护商股权益、抑制官府控制力方面获得了暂时成功,增强了商人的投资信心。

二、不断购置先进船舶,引进和培育航运科技人员,增强航运竞争力。

唐廷枢主持招商局期间,面对强大的外国航业竞争对手,长江一线有太古、怡和、马边,天津有怡和、太古,宁波有太古,福州有怡和,汕头有太古、怡和,粤东有禅臣、太古、怡和,粤东省河有港澳公司及太古轮船,招商局几乎没有立足之地。而且,怡和、太古等公司轮船数量大、速度快,在航业中具有明显优势。为了战胜这些外国公司,唐廷枢一开始就注意购船质量问题。1873年,朱其昂为招商局定购一艘英制“拉泰克”轮船,唐廷枢检查后拒绝接受,因为它容量太小,无法载货。随后他亲自定购一艘性能先进、容量很大的“和众”号巨轮。“和众”号担负沿海贸易多年,取得了很高的效益。从1873年—1882年,招商局轮船从3艘发展到30艘,多属西洋质量优良的大船。洋行轮船数量虽多于招商局,“论生意本局不亚于洋行”。为开辟远洋航运,唐廷枢又陆续添置4000吨快捷大船二艘,“专走外洋”;同时定制浅水中等轮船二三艘,以适应往来天津、朝鲜、越南等航线需要。

在招商局船舶增多、航运业务日益广泛的情况下,唐廷枢为“储养人才”,从现在修船到将来“自行修造”船舶,又在招商局附设了同茂铁厂,“一切均用汽机,以备修葺船舶之用”。②铁工厂正式投产后,船舶修理业务增多,生产能力提高,已可自己生产轮船锅炉、汽艇蒸汽锅炉和螺旋桨推进器;还聘请了一位外国总工程师,以便“在机器精密工艺复杂的情况下”监督制造。③

三、在竞争中生存,在竞争中发展

唐廷枢深受资本主义竞争意识熏陶,长于商战。在怡和任经理时,“在取得情报和兜揽中国人的生意方面”,已享誉各外国洋行、公司。他虽长期服务于洋

行,但自尊自强的民族意识一直在增强。在回答郑观应开办“招商局原委”时,他忆及一件旧事:在乘洋船由沪返港遇风,船主仅给每客水一磅,解渴洗漱均在内。而对运载的百余头羊,则给满桶水任其饮用。他感到洋船主“待人不如羊”的行为“殊为可恨”,因此暗下决心,振兴航业。^④

他离开怡和进入招商局,引起外商极大关注,认为他会用在怡和积累的经营管理经验“去损伤这些外国公司”。如果“损伤”二字是指竞争而言,那么,不出外商所料,唐廷枢正是决心要让招商局去同外国公司竞争,以收回和维护本国利权。而这场竞争又首先是由外国公司挑起的。正如太古洋行驻沪经理给伦敦方面密信中说:“我们正考虑同旗昌一起采取对付中国轮船招商局的措施,希望这些措施将把它挤垮。”^⑤因此,唐廷枢主持招商局遇到的第一场竞争就是“价格竞争”。

1872年,招商局初创,主办朱其昂购买伊敦、福星、永清三船,于天津、上海各立码头,运漕揽货,因经营不善,运价昂贵,亏欠多,对外国公司尚未构成威胁。第二年唐廷枢主政,添购6艘大船,运货量猛增,航线扩展到长江沿线和东南亚一带。怡和、太古、旗昌公司开始对招商局开展联合行动,凡招商局新航水域,三公司采取大幅度降价方式,加以打击。三公司对长江流域汉口、浙江宁波、渤海湾天津、广东汕头等招商局主要航线的运费猛降至原价的1/2到1/4,使招商局蒙受惨重损失。

唐廷枢为应付这场大挑战,征得李鸿章和东南各省督抚同意,将安徽、江苏、浙江漕米四至五成交由招商局承运,并准许沿江各省若有海运官物,亦交招商局承运。这使招商局取得了稳定的水脚收入,增强了竞争力。同时李鸿章又先后批准了招商局的4次贷款,共180万两,解决了资金周转的困难。招商局终于经受住外国公司的降价打击,在航运竞争中获胜。而外国公司在降价攻势中付出了沉重的代价:实力雄厚的旗昌公司因亏折过大,面临破产,不得不将所有轮船并各埠码头、栈房,由商局议价222万两,全盘承受。这是中国企业第一次通过竞争兼并一家外国企业的典型事例,尽管引起物议和中伤,但在充满屈辱和失败的近代中外贸易史上不能不是值得赞叹的胜利。

80年代初,招商局不仅开辟了远洋航线,购买了新式商船,而且争取到东南和美洲华人投资,实力更为雄厚。1883年,怡和、太古出于利害关系,不得不再次与招商局订立为时6年的“齐价合同”,规定长江货运量配额:招商局占38%、太古占35%、怡和占27%,天津货运量配额:招商局占44%、太古占28%、怡和占28%。北海海域来往各埠商船,招商局分配11号、太古12号、怡和分配7号,禅臣分配4号。根据这项协议,招商局在航运中比太古多收入10%,太古比

怡和多收入20%。

这两个“齐价合同”,无论从配运量、航运水域和实际收益看,招商局均占着明显的优势。它的签订,打破了外轮称霸中国江海航业的格局,为中国收回了一份利权。招商局首次以中国企业的资格,在航业领域通过激烈竞争和谈判,使自己立于不败之地,在航运业取得了与外国公司势均力敌的地位。这是值得充分肯定的历史事实。

1885年,正当招商局业务蒸蒸日上,唐廷枢积极开辟欧美航线,吸引海外投资,力图扩大经营规模,使它成为大型国际航运企业的时候,李鸿章和他的亲信盛宣怀乘唐廷枢赴北美考察航业之机,将招商局接管,由盛宣怀任督办,将唐廷枢、徐润免职。商局从商办色彩很浓的“官督商办”企业变成了事实上的官办企业,政治权力取代商业竞争。从此,招商局失去了生气,成为军阀官僚积累私产的代理机构。

四、几点启示

唐廷枢是一位有争议的历史人物,学术界对他臧否不一。但笔者考察了唐廷枢由怡和洋行买办到轮船招商局总办的重大经历变化后,认为:

第一、唐廷枢担任怡和洋行买办期间,借洋商实力谋自我发展,形成实力雄厚的商业资本,除附设洋商外,还与华商合资开办了不少金融、工商企业。最后,唐廷枢将主要资本投入招商局,成为官督商办企业的一部分,完成了买办资本向近代民族工业资本的转化,其历史作用应予肯定。

第二、在主持轮船招商局10余年间,唐廷枢创造性地运用外国资本主义的宝贵经验,吸引大量海内外商人资本入股,维护商股权益,改革经营机制,引进先进船舶,与外国公司展开商业竞争,兼并外商企业,迫使外商放弃部分利权,使招商局成为首家敢与外资抗衡并赢得商战胜利的中国企业。虽由于封建官僚的夺权,使招商局走向衰败,但其历史功绩是不可磨灭的。

第三、唐廷枢由微不足道的洋行职员奋斗成为近代中国航运业巨子的成功经验表明,他是一个善于利用世界资本主义大发展历史条件和中国对外经济贸易有利时机的高瞻远瞩的出色企业家。时至今日,顺应国际经济大循环和中国对外开放总趋势,彻底进行中国经济体制改革,发展完善社会主义市场经济,仍然是企业家和经营者必须遵循的成功之道。而唐廷枢在招商局的挫折和失败的历史则表明:不改变腐朽没落的官垄断体制,走自由公平竞争之路,任何有利于社会进步的改革都难以避免失败的命运。

注释

①《徐润年谱》第58页。

②《汇报》1874年8月14日。

③《英国领事报告》1876年,上海,第18页。

④《盛世危言后编》卷10,第35页。

⑤《中国近代航运史资料》第一辑下册,第787页。