

从轮船招商局的管理制度议领导风格

潘淑贞

(福建师范大学 社会历史学院, 福州 350007)

摘要:作为企业的领舵人,领导的风格决定了企业的命运与方向。轮船招商局创办后由于利润的驱动而致领导人不断更迭,先是作为商人身份的唐廷枢、徐润任总办,后又由官方代表盛宣怀主管局内事务。不同的领导人由于自身不同的身份,并且拥有不同的社会阅历及个体素质导致了不同的领导理念,对招商局的管理也采取不同的方式,从而也创造了不同的企业风格。这种管理制度的变换,充分体现了当时社会上“官”与“商”两种力量与观念的博弈。

关键词:洋务运动; 轮船招商局; 唐廷枢; 盛宣怀; 管理制度; 领导风格

中图分类号:K256.1 **文献标识码:**A **文章编号:**1006-6152(2012)05-0102-06

两次鸦片战争后,我国江海航权式微,外国轮运势力的渗入对中国的木帆船航运业造成了相当的摧残和破坏。国内有识人士目睹大量白银外流,为保利源提出了自办轮船。李鸿章在这一风潮的鼓动下,出面向朝廷提出创办轮船招商局的主张。作为清廷的股肱之臣——李鸿章创办该局的目的是为了充盈国库,因此对于轮船局的主办人员的挑选经历了几番轮回,先是商人出身的唐廷枢与徐润,后又转入李鸿章宠信盛宣怀手中,主办人员的更换无不出于政府对招商局的考量。几经曲折,由于主办人员不同的身份、不同的社会阅历及经验使得他们对招商局的管理也采取不同的方式。从局内的管理制度可以看出他们不同的管理风格。而正是由于这种不同的管理风格造就了企业的不同命运。

一、“商人”风格

轮船招商局是一家轮运“企业”,而“企业”存在的本质是为了盈利。因此,在创办之初,商人出身的创办人员提出了一系列从企业出发有利于企业发展的制度,以唐廷枢、徐润所拟定的《轮船招商局规》和《轮船招商局章程》为准。在此之后,招商局又着手制订各项具体的轮运管理和财务管理制度。采用近代交通工具从事航海活动,在中国是一项崭新的事业,并无先例可循,唐廷枢等吸收外国航运业的航运管理经验并结合招商局的实际营运,陆续制定和颁发了我国近代第一批航海章程、条例及规则等,建

立了一套较为完备的近代轮船营运管理制度。下文就从管理制度方面进行整理分析:

1. 招商局的组织结构。企业的组织结构是企业存在的骨架及运作的基础框架,而组织内容的填充就由结构的形式来决定。因此,设立什么样的组织结构就决定了今后的办事形式与方法。

招商局最初的结构很简单,我们从其章程和条规中可以看出其大致的框架。商总主政总局,“一二商董副之”,其余商董则分派到各分局任事。各分局董事则由总局任命,总局负责船主(船长)、大伙(大副)、铁匠、司事、水手等人员的选拔;同时免去文案、书写、听差等名目,一切以节俭为原则;在其内部进行了分工,朱其昂专门负责漕运,唐廷枢则负责招商局内的管理之事,即“轮船各务,凡局内船内之事,系唐丞廷枢专司,各尽各职,庶免纠葛,而专责成。”^{[1]847-848}

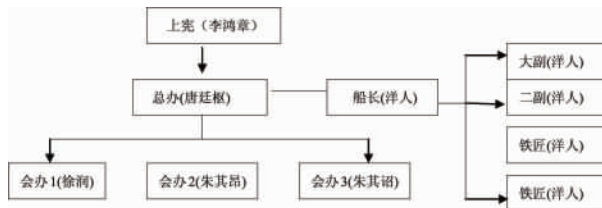
唐廷枢负责整个招商局的组建与经营管理;徐润协助唐的工作,主要负责财务进出项目的把关与审核;朱其昂负责招商局最初的筹办,之后则主要负责漕运(即相当于具体的营运)。

从结构上来看,局内的事务主要由唐廷枢负责,总办唐可以处理局内的事务——业务及人事权,也尽量强调了商人的权限,以商办为原则。这种强调由商人推选商董和按照买卖常规办事,无疑能吸引更多的商人入局。在唐、徐入招商局之前,朱其昂兄弟已经筹办多年,但只招到二十万两白银(包括官

收稿日期:2012-03-28

作者简介:潘淑贞,女,浙江金华人,福建师范大学社会历史学院中国近现代史专业博士生。

款) ,而他们一进去就将资本扩大到一百万两。^{[2]7}唐徐两人的办事方式充分体现了商人办事的原则与风格 ,具有近代股份制的雏形。在最初的规定中我们可以看到它尽量为商人争取一定利益 ,同时也对局内人员管理有了较粗的结构与要求。但唐也只是一个业务经理 ,至于真正的人事权和业务处理权还在幕后大老板李鸿章手里。商总只可以对办事不满意的商董进行撤换 ,但必须禀明“上宪”(李鸿章)。



2. 提出了任职资格要求。对于新式轮船的驾驶 ,国内人才相对较为稀缺 ,作为唯一培养轮船驾驶员的学校福建船政局还未能提供相应的毕业生 ,因此外聘洋员自是不可避免的途径 ,但如何选择好一个船长 ,这也是主管人员所要考虑的事情。为了避免鱼目混珠 ,对洋员也提出了一些要求 :如船长要精通驾驶专业 ,同时主张向外洋雇用船长、大副等 ,同时以华人作为副手 ,这也符合“学习驾驶 ,以育人才 ,而免掣肘”^{[1]847-848}。1873年 ,招商局颁布了《轮船规条》 ,内容较为粗略 ,《规条》对船主 (船长)、大铁 (轮机长) 的职责范围作出了具体规定 “船主专管行船事宜 ,所有帮伙、舵工、水手等应听船主调度” ;“大铁专司机器 ,所有帮铁、烧火人等应听大铁调度” ,但所有“船主、大伙、大铁诸职司均宜雇用精明可靠之洋人 ,惟三伙、三铁议用华人” ,这对于国内人才的培养及招商局的长远发展是很不利的。

3. 为了拓展业务 ,实行包办制 ,各分局自行进行盈亏核算。各分局开支则有九五局佣 ,局长由董事部议决委派 ,局中营业用人以及各项开支 ,一切由局长包办 ,这就是承包制。收入实行提成制 ,100两提5两作为办公经费 (即 :管理费占5%) ,再提10两作利息 (即 :10%) ,其余则八成作溢利 (即 : $85 \times 80\% = 68\%$) ,二成作花红 ($85 \times 20\% = 17\%$) ,即收入提成为17% ;每日有流水账 ,每月一小结 ,每年总结。^{[1]775}

业务的提成制有利于激励各局对业务的开展 ,业务的提成分配也很合理 ,既考虑了股东的收益也为招商局的长远发展留下积累资金 ,但对于财务管理显然太笼统了 ,因此导致账目较混乱 ,各种司事人

员的报酬除结账时分给一定数量的股息花红外 ,另由主管人员视经营情况及各人业绩随意支付 ,其他开支也比较混乱。^{[1]1078}

同样 ,由组织结构组建可以看出 ,其结构的搭建是由人而设岗 ,也许一切都还是刚开始 ,故对于部门的组织还未能形成较完整的形式 ,只能说是个雏形而已。同时对于洋人的管理 ,从框架上来看 ,洋人应隶属于总办管辖 ,而由于他们的聘请又是由政府出面 ,因此他们的归属就又成了问题 ,是由总办来管还是由幕后大老板来管呢 ? 而事实上 ,洋员的管理成了一个真空 ,无人管理 ,这就是后来洋员经常出事的原因所在。

招商局组建后投入营运 ,利润较为可观 ,盈利率达10%以上。尽管盈利颇高 ,但其管理弊病也层出不穷 ,且有些问题难以根除 ,如洋人的舞弊、冗员等问题。究其原因还得从其主管人员入手。

作为管理者 ,在进招商局之前 ,唐廷枢、徐润就已浸淫商场多年 ,是有多年商务经验的买办。

唐廷枢 (1832—1892) ,广东香山人 ,16岁就受雇于一家拍卖行当助手 ,26岁 (1858年) 就在香港开了两间当铺 ,年利润为25%—45% ,足见其经营能力。他31岁 (1863年) 正式担任怡和洋行的买办 ,在怡和洋行里 ,大展手脚 ,掌管洋行的金库 ,推销洋行的产品 ,替洋行开展福州航运业务 ,同时也附股怡和旗下公司 ,如谏当保险行 ,担任公正、北清两轮船公司的华籍董事。1870年 ,唐全面主持怡和洋行的船舶代理业务。^{[2]157-176} 唐廷枢丰富的经营经验为招商局工作的顺利开展打下了基础。正如当时外国人所指出的 ,他在招商局运用在外国公司任职时获得的“丰富而广阔的经验……去损伤这些外国公司”^{[3]47}。同样 ,李鸿章看中的也正是这点。

徐润 (1838—1911) ,广东香山人 ,15岁 (1853年) 进入宝顺洋行当学徒 ,22岁 (1860年) 开始经营丝茶棉生意 ,并插足银钱业 ,虽因管理不善和人事变迁而停业 ,但他并没有停手 ,仍坚持着。^[4] 在宝顺洋行中 ,徐润职务逐渐升至总买办 ,经常受大班指派远赴各口岸开拓局面 ,因此徐润也经办了多年船务。与此同时 ,徐润自己仍兼营自己的生意 ,经营丝茶生意 ,涉足房地产行业。1868年 ,徐润 (时年30岁) 离开宝顺洋行 ,自开宝源祥茶栈 ,并先后在浙江、江西、湖北、湖南等地增设分号 ,获利不少。

基于唐、徐两人在商界的威望 ,李鸿章才把招股两年却无所成的招商局大任交给他们。而唐徐果然

不负中堂之重托,在短时间内就把股本从二十万扩大到一百万,其中徐润一人投资大约有二十四万两,唐廷枢则不但有自己的投资,且把原来委托洋行经营的轮船,也搭附局中营运。^[217]由于他们在商界广泛的联系,招商局招股工作很顺利。而对于招商局的承办,他们就利用多年的经营经验设置了一套适宜于企业管理结构与管理制度的管理结构,尽量还招商局以“商”之原貌。因而后人在评价这时期的招商局都誉以现代股份制企业之雏形。^①

商人出身的他们,在招商局创办之初,确实为商人从政府手里争取了一定的权限,能在一定程度上保护商股的利益,但由于他们身份的局限,所争取的权限也是很有限的。而事实上,真正的权力还是掌握在幕后大老板李鸿章手里,给予商人的只是微小的人事权,而真正的经营决策却并没有出让过。一直为时人所诟的用人腐败,唐、徐两人自有不可言说的苦闷,招商局尽管名义是商办,但是又享受了一些政府给予的特权,如享受政府部分拨款,担负政府每年的漕运,这些都是别的企业所不能享有的,因此,自然也承接一些政府官员的面子,一些亲眷的安插等,这些都是唐、徐二人无法驳回的。一者,由于他们身份特殊,作为商人在官场上地位尴尬,所以很多时候,他们无法拒绝官场人员的推荐;二者,唐、徐两人没有实权,对企业经营决策的不是他们,而是幕后大老板李鸿章,这自然影响了两人的行事方式。有许多事,他们想干,但苦于人情或是权限所制却没法去干,如招商局想要收购旗昌公司为了征得李鸿章的首肯,唐徐等人四处奔走找关系说服李鸿章同意。就因为种种掣肘,在用人上也造成了许多弊病,这也就是当时世人一直抨击招商局的种种用人不当之事。

当年唐廷枢想要延请郑观应入局,郑观应对是否要接受唐廷枢的推荐入局表示犹豫。他所虑的是“招商局乃官督商办,各总会帮办,俱由北洋大臣札委”,如果唐徐日后失宠,或北洋换人,继任者误听谗言,“不问是非,不念昔日办事者之劳,任意黜陟,调剂私人”,对于只埋头干事的人,“安有奥援为之助力,而股东辈亦无可如何?”^[184]后来事实演变证明,郑观应确有先见之明。

但是,也正因为他们的商人身份,使得李鸿章不敢放权。李鸿章对商人一直是不信任的,在他的心目中,“商人重利轻国事”,有些不懂大体,但他又需倚仗商人的筹款能力及经营能力,所以对商人的态

度是:利用,但不信任。利用商人的人际关系为招商局筹款,利用商人的经商能力筹建起招商局的框架,但最终却又是防备商人,怕招商局的实权真正落到商人的手里,“断不能任唐廷枢等自肥私橐”^{[1]853}。这也就不难理解为何后来招商局的商人管理者纷纷出走。1881年,唐廷枢被李鸿章调去专办开平煤矿,徐润丁忧回籍,后来也因挪用公款事件被挤出了招商局。

固然,商人确实有商人的毛病,商人善于利用机会为自己谋利。如唐廷枢在怡和洋行时就利用其掌管小金库的职权挪用资金做棉丝茶煤等其他生意,“在他所收存的九万五千两未到期的庄票中,大约有八万两被他拿去贴现,并且一直没有归还”^{[21]70}。利用东家的资金周转生意在商人们看来似乎是很正常的事,以致徐润进入招商局后也挪用招商局的款项做其他生意及房地产投资的资金周转,只是他因为遇上金融风潮,资金一时难以周转,而正好被盛宣怀抓到把柄,作为弹劾的手段。在经营招商局的同时,唐徐二人对自己的生意也并没有荒疏掉,他们也一直在经营自己的生意,利用有利条件做自己的生意。随着招商局业务的开展,唐认识到保险的重要性,和徐润创办仁和水险公司、济和水险公司(1886年合并称为:仁济和保险有限公司)^{[2]183,196}作为招商局的管理者,局内事务与自己业务纠葛一起以致难以分清,这固然会引起其他社会人士的非议和攻击。两人在入局后还全力经营个人的生意,不知是商人秉性使然还是对李鸿章不信任态度的消极回应与应对之策?或许两者兼有之。

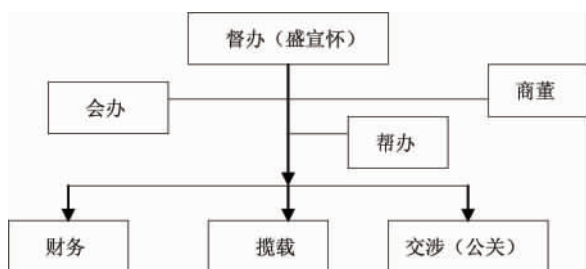
商人出身的总办组建了具有现代股份公司形式的管理结构,为股东争取了一定的利益,也为招商局的发展留下了盈余空间,这些都归功于商务人士所具有的商务经验。但作为商人,在经营招商局时应该把个人业务与局内的业务分开,两者不相混淆,但唐徐二人却没有做到这一点。这也说明,在当时作为商人团体出现的管理者,在其领导素质上还未成熟,还处于成长阶段。另外,从企业角度来看,管理者则是企业的保驾护航人,他们应该且必须要有能力保护好企业,而在当时情况下商人的力量太弱小,他们不能具有这种能力,为了更好地发展,他们又不得不依靠政府的力量,但又要防备政府力量的侵吞,这样一来就形成了两股力量间的博弈(即商人与政府权力),这两种力量的博弈充分现在招商局的管理人员上的拉锯战上。这两种力量自然是后者

大于前者,“官”权的力量控制了招商局的管理。

二、“官商”特色

盛宣怀入局是晚清政府重新洗牌后双向选择的最佳结合点。盛宣怀是李鸿章的亲信,一向对实业抱有浓厚的兴趣。在招商局创办之初,盛宣怀就在其中积极牵桥搭线,只是李鸿章因其年轻(时年才28岁),担心其洋务经验不足,故未敢把此事重托之,但盛宣怀却对此一直都没有放弃,始终关注招商局的进展,等待着时机。他利用李鸿章把唐廷枢调去创办开平煤矿,徐润挪用招商局资金做生意失败之际,把原先的创办人排挤出招商局。1885年,招商局又进行一次改组,这次确立为“由官总其大纲,察其利弊,所有盈亏全归商人,与官无涉”的“官督商办”,盛宣怀任督办,这也是官方代表李鸿章的精心安排。而这次总办的人选,则由“官员”身份的盛宣怀来主掌,自是一次比较满意的洗牌结果。盛宣怀接手后,招商局又进行了一次改革,盛宣怀提出了“用人十条”,是其总的管理思想。

1. 调整了组织结构的框架。招商局设立督办,作为对招商局的全权管理,其下包括会办、商董,而会办、商董则都对督办负责,“用人理财,悉听调度”,督办由北洋委派,会办则由督办举荐;下面还有帮办,帮办具体分办其他事务。而各分局还是由各董充当,至于各分局的人事权则下放到其分局董事,只是笼统地要求,“应选择精明正派之人”,但所有任期皆为三年,这样可以在一定程度上避免地方派系的形成。



从结构上来看,盛宣怀在管理上比前者有明显的进步。在他任期内,部门设置是按照业务的内容来分配的,有了大致的工作范围,这就可以避免了工作的重复性,同时也可以弥补某些工作上的空白。至于各地的分局则分别另派人员担任,自成一体,这点还是和前期相同,保证了企业管理上的承继性。

2. 进一步明确局内工作分工及相关的任职要求。针对前期所出现的问题,盛宣怀首先明确提出

实行三科分办专人负责制,即:银钱(财务)、揽载(业务)、交涉(对外联络);也进一步对其工作进行了细分,即分八股,“曰揽载股、曰运漕股、曰银钱股、曰保险股(仁和济和所保各商货物均附各分局代办,每月会齐开折呈报)、曰修验股、曰煤料股、曰案牒股”,这八股,分别由帮办董事负责。^{[1]889}同时在财务上,还特地设立了“查账董事”,每季一次,便于随时督查财务状况。三科分立,有利于工作的开展,对于其“八股”的细分,则进一步划清了工作的细则,理清了局内工作思路。

对于总船主,则认为务必要有轮船公司的工作经验,“声望素著,才具开展”,且要有“担保银数万两”,专门负责人事及业务两块,财务则不属于他所辖管范围,这似乎为了避免总办渎职钱两。

3. 规定了奖惩制度。针对招商局在前几年所表现出来的弊病,盛宣怀做了一定的修正。明确提出“得力董事,必须优给花红,不得力者,随时惩戒”。如旧人不用者,或荐来人员不得力而辞退者,造谣惑众,请发交督办,明白禀得,以免功隳半途。对于洋人的舞弊现象——“洋人旗昌荐来者太多,从前总船主及揽载洋人白拉,作弊最大,俱各发财而去”,提出各船长在各船间调用,防止时间一久,船长和买办之间形成某种默契,因此要求“每一年或二三年一换”。

盛宣怀这一改组尽管有人认为是管理体制上的退步,“基本上否定了以前商办初期规定的由股东推选局董和‘轮船归商办理’的原则,进一步抹掉了其商办色彩,这无疑是招商局在管理体制上的一次倒退”。^{[3]158}的确,从体制上来看,招商局是由“商办”退回到“官督商办”,但从企业的主动权来看,企业却是真正掌握了自己的决策权和经营权。判断一个企业制度先进与否并不在于其制度有多新,而在于它能否更有利于企业的发展,企业在多大程度上保证企业的自由发展。一个企业的主管人员必须拥有企业的实权才能对企业进行灵活的运作经营,否则,企业比较被动而僵化,无法进行正常经营与运作。

领导人盛宣怀(1844—1916),江苏武进人,是李鸿章的亲信。他志向高远,希望“办大事做高官”,对实业抱有浓厚的兴趣。

盛宣怀的掌权是众多力量角力洗牌后的最佳结果:其一,盛对招商局等实业一直怀有浓厚的兴趣;其二,盛是李鸿章当前红人,深受信任,因此他的上

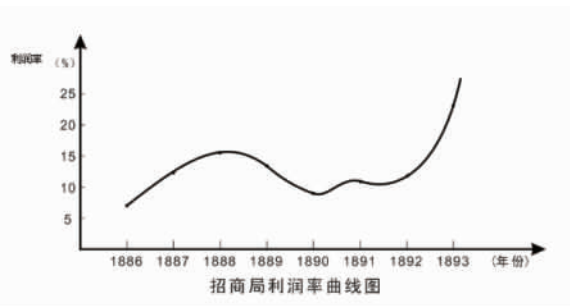
任对企业和对李来说是最佳的配对。在此之前,由于李鸿章对商人不信任,所以大权都掌握在李鸿章的手中,唐、徐两人并未完全掌握实权,而现在出现了既是“官”又似“商”且深得李鸿章信任的盛宣怀,总算了却李心中的一件大事,他完全可以放心让盛宣怀去干。因此,改组后的招商局,盛宣怀拥有的权限确实比唐、徐二人便利;尽管时人和后人对盛宣怀身份的界定也很模糊,“亦官亦商”,对此连盛他自己都说不清他自己的身份。但这不重要,有一点可以肯定的,那就是有了“官”的身分(“官商”),他就可以便利行实业之事。在当时中国,要办事,有个“官”的身份自然要便利多了,张孝若(张謇之子)也曾说“在中国的社会,要做事就和官脱不了关系”^[5]。相信盛也深知此点。

大权在握,盛所以进行了一番大手笔,他也延请了商务精英郑观应来入局。郑是经营能手,对于其管理制度显然在前者的基础上进一步作了完善,有了分权与监督,这样能比较有效约束管理层。而作为“官”方代表的盛宣怀在结构上把政府结构中比较有利的模式沿用局内,故在奖惩设置上也进行了考虑。盛宣怀也尽其所能克服用人唯亲及任人之误,可是人事之误照样存在:其一,人情。招商局照样享受政府的一些额外优惠,故人情难却,以致郑观应也发牢骚“西方国家政府会有帮助,但不会借些油头来沾企业的便宜。”这就不难理解商人出身唐、徐二人的苦衷了。其二,纪律。由于对洋员的纪律约束与管理不够,如对船主的要求还不明确,难以界定责任,这就给后面的洋船长的渎职留下了空间。在洋员管理上,盛也深知其舞弊行为,但由于当时特殊的国情,想要对洋员进一步的管理,似乎还是存在着难度,这也是国情所致。据蔚霞报告:1887年“美富(轮)大副格洛克沉湎于酒,戒而再犯,且质愚钝”;1888年“江裕”搁浅时,“带水洋人架力已被酒所迷,不知所云,……后查验其卧室,内有威士忌八瓶及啤酒许多”;1889年,“富有”轮因船主“自不小心”触礁沉没;1892年“海定”船付管轮“在船饮酒过度,发生闹事”。^{[3]191}

“官商”可以享受其他商人不能享受的特权,但同样也承担着一些政府所给予的负担,故洋员舞弊事件终究难以根除,这是当时特殊国情下的特殊现象。

经济的发展有其内在的动力,招商局在频繁的人事更替中曲折地前进,1886—1893年,营业额总

体保持上升的势头,见下图所示:



根据张后铨主编《招商局史》(近代部分),第185页
轮船招商局13—20届账略表格所绘

三、结语

从“商办”到“官督商办”是两种不同的管理体制,而这两种体制更主要的是通过招商局管理者的管理理念即管理制度来进行体现。“商人”身份的管理者更多的体现在对股东利益的保护与企业的自由性上,他们力图保证企业作为一个经营实体存在,但是作为商人,他们本身也存在固有的缺陷,“利”益太重,企业利益与其个人的利益紧紧地纠缠在一起,这体现了商人在企业管理上的不成熟和不完善性。因此,他们还属于稚嫩的管理团体,面对强权政治力量,他们不能与其相抗衡,故不能完全保护好股东与企业的利益,寻找强有力的依靠自然成了企业必然的出路和选择。盛宣怀作为“官方”代表,他身披官的保护衣,所行商务事,尽管对企业来说是不自由的,但对于当时弱小的企业来说,无疑是个很好的保护者,可以免除政府的欺凌。

企业的管理对于不同的管理人员来说,由于其不同的出身、不同的阅历自然形成不同的领导风格,而不同风格,则又由于企业不同时期不同的任务而体现不同的价值。后人则从招商局两种不同的制度模式可以窥之:招商局在管理上充分体现了当时社会上“官”与“商”两种力量与观念的博弈,而“官督商办”似乎是两种力量的最佳之结合。我们不能一概而论企业制度与模式的先进与否,但不同时期根据企业的特殊情况有选择地选择企业的领导人,从而由不同的领导人引导企业进入不同的领导风格与命运,这确是显然的。

注释:

- ① 聂宝璋《中国近代航运史资料》第一辑(1840—1895)下册,上海人民出版社,1983年版和朱荫贵《中国近代股份制企业研究》,上海财经大学出版社,2008年版,都有

提及这时期的招商局的近代股份制之雏形。

版社, 1988.

参考文献:

- [1] 聂宝璋. 中国近代航运史资料: 第一辑(1840-1895) 下册[M]. 上海: 上海人民出版社, 1983.
- [2] 汪敬虞. 唐廷枢研究[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1983.
- [3] 张后铨. 招商局史(近代部分)[M]. 北京: 人民交通出版社, 1988.

[4] 刘志强, 赵凤莲. 徐润年谱长编[M]. 北京: 北京师范大学出版集团, 2011: 8.

[5] 张孝若. 南通张季直先生传记[M]. 北京: 中华书局, 1930: 68.

责任编辑: 刘伊念

(E-mail: lyny@jhu.edu.cn)

From the Management System of the Steamer Bureau to Discuss its Leadership Style

PAN Shu-zhen

(School of Social History, Fujian Normal University, Fuzhou 350007, Fujian, China)

Abstract: As the collar rudder leader's style determines the fate and direction of the enterprise. Since The steamer business bureau has been established, leaders usually were changed because of profit pursuing. Firstly, businessman Tang Tingshu and Xu Run managed the bureau, then Sheng Xuanhuai, official representative, was in charge of the bureau. Their different identity, different experience and knowledge leads to different idea of leadership. Their manage style were different, which also created different corporate style. This transformation of the management system, fully reflects the game between the two forces and idea of "official" and "business".

Key words: Westernization Movement; The Steamship Business Bureau; Tang Tingshu; Sheng Xuanhuai; management system; leadership style