

唐廷枢与轮船招商局

张学君

在中国近代史上，唐廷枢是一位身份特殊的人物。他既是中外闻名的洋行大买办，又是中国第一家官督商办企业——轮船招商局的总办；他既为外国资本主义对中国的经济渗透出过大力，又为中国的近代化立下了汗马功劳。因而，他是一位值得格外重视的有争议的历史人物。

本文仅就他与轮船招商局的关系作一粗略的探讨。

一、买办生涯中的自我扩张

唐廷枢，号景星，广东香山县（今中山县）人，生于1832年（道光十二年），出生于买办世家。其父受雇于香港外国人，其兄唐廷植、弟唐瑞芝、唐国泰都是有名的买办人物。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。标题就叫“买办问答”。^①他16岁（1848年）投身商界，在香港一家拍卖行服务。自1851年起，他先后任英属香港政府翻译，上海海关大写和总翻译。1861年他辞去海关职务，通过在怡和洋行做买办的同乡林钦介绍，从事洋行业务，“代理该行长江一带生意”。^②两年后，取代林钦，正式担任该行买办。

自1863年到1873年长达10年的怡和买办生涯，是唐廷枢一生的重要时期。他不仅为洋行经理库款，收购丝茶，办理航运等业务，还为他的雇主投资当铺、地产、内地矿业，运销粮食、食盐，甚至推销鸦片。他全身心地投入怡和事业，充当怡和出色的代理人。

在履行买办职责的同时，他积极扩充自营商贸活动，与前任买办合伙经营茶栈，向洋行兜售茶叶；先后投资上海三家钱庄，以增强其商业活动的周转力；在洋行中设立自己的“办房”（事务所），便于自营商业，对洋行开展业务。他一举两得的服务，得到洋行经理的高度评价，认为洋行经营效率的提高，“在很大程度上得力于唐景星的事务所。”^③

在商情万变的进出口贸易中，如何协调同业关系，洞察行情起落，把握购销时机，是营运者成败的外在条件。唐廷枢与同行一道，建立了丝业、茶业同行公所和推销鸦片的洋药局，并成为控制这些机构的铁腕人物。

在自身经济实力增长到一定程度时，唐廷枢开始在外资企业附股，先后在公正、北清轮船公司和怡和经营的谏当保险行、华

① 汪敬虞：《唐廷枢研究》附录，《唐廷枢年谱》，1832年。

② 《徐润年谱》，第58页。

③ 《清华学报》1961年6月，第167页。

海轮船公司 and 美商琼记洋行经营的苏晏拿打号轮船公司附股。他的附股在个别企业占据很高的比率，如在华海占股 1/4，在怡和经营的香港火烛公司，他个人推销 3/5，因而分别担任这两家企业的襄理和董事。值得注意的是，他最早附股和附股最多的企业是轮船航运业。

在自己投资外国企业的同时，唐廷枢还为外国洋行媒介华人投资，在怡和洋行及其所属谏当保险行、华海、北清、公正等轮船公司，唐廷枢总是“尽他最大的努力来拉拢中国的生意”。^① 在这些企业的股本中，华人股份多者达 1/3 到 1/2^②。

为了进一步扩大自己的经营规模，他利用自己在怡和洋行的职权，经常调动甚至私自动用怡和的库款进行周转。直到 1871 年，因他投资的三家钱庄偶然发生倒账，才将他盗用怡和 8 万两白银库款的内情泄漏出来，引起洋行经理约翰生极大不满。但由于他对怡和洋行的特殊贡献，他的金融舞弊行为并未受到任何处罚。但这类事态的发展表明，唐廷枢已不再是怡和洋行的忠实附庸，而是具有一定经济实力并要求独立发展的华商代表。

二、成功之路——任总办时期的轮船招商局

1873 年 6 月，唐廷枢接受李鸿章特邀，担负起改组轮船招商局的重任。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。

① 《清华学报》，1961 年 6 月，第 155—156 页。

② 如华海轮船公司第一期股本 1650 股中，华人股份占 930 股，北清轮船公司有 1/3 为唐廷枢及其华商朋友所有。参见汪敬虞《唐廷枢研究》，第 4—5 页。

1872年8月，李鸿章任用浙江海运委员、候补知府朱其昂筹办轮船招商局。朱其昂虽然出身沙船业世家，又是华裕丰汇银票号老板，但他和外国轮船公司洋商买办过从甚密，“习知洋船蹊径”^①，与他合伙筹办招商局的李振玉，也是与外商合办过轮船公司的买办商人。因此，不能将他等同旧式商人。他拟定的招商局章程条款在投资招股方面吸取了西方企业的经验。但在实质性的官商关系、商股权益方面却出现了很大的局限性。李鸿章心目中的“官督商办”，官虽不出资本，却掌握着企业的经营管理大权，“官总其大纲，察其利弊”，直接干预“企业的决策过程，并享有绝对予夺之权。商董虽获准自立条议”，被授予有限的经营管理职权，^②但很明显，仍然具有浓厚的封建依附关系。虽然也规定了自负盈亏的政策，但经营管理大权不在商董手中，投资风险大为增加，企业前途吉凶未卜，精于算计的商人，决不肯轻涉风涛，贸然入局。如郑观应所说：“夫商之不愿者，畏官之威，与畏官之无信而已。”^③招商局从筹办到正式开业时，只收到李鸿章首倡5万两；李鸿章原来寄颇大希望的沙船业，也仅仅收到郁绅熙1万两；连合伙筹办招商局的李振玉，也以“公论不洽”而退出。其它浙、粤商人均拒绝入局。因此，招商局“招股年余，无人过问”，^④到1873年上年度结帐，招商局实亏4.2万两。为凑足100万两股本，发行新股，股市价格跌至四五折。实际上面临破产。

为了扭亏为盈，摆脱困境，李鸿章不得不对招商局进行改组。

① 《海防档》甲，购买枪炮，第90页。

② 李鸿章：《论试办轮船招商局》，《李文忠公全集》译署函稿，卷1，第10页。

③ 夏东元编：《郑应观集》上册，第54页。

④ 《中国近代航运史资料》第1辑下册，第785—787页。

他任用“在东方一家第一流的外国公司”任职10年，有“丰富而广阔的经验”，^①威信著于商界的大买办唐廷枢为招商局总办。同时聘任熟悉洋情商务的英商宝顺洋行买办徐润为会办，原任总办朱其昂改任会办，盛宣怀为会办。在分工方面作了“用其所长”的调整；唐、徐负责轮船航运、招商集股；朱其昂、盛宣怀负责漕运。与此同时，经调整后的总局和主要分局的商董，大部分都是买办。各分局船栈总管也“归总办分派，非唐即徐。”^②

以唐廷枢为代表的粤商大买办取代沙船商人代表朱其昂主持局务后，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，着手制订了《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。实行民主议事制度，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管理需要，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

① 《洋务运动》（八），第403页。

② 《洋务运动》（六），第125页。

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，可归纳为如下几端：

1. 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。他给李鸿章的禀复说：“刻下赶紧招徕殷商入股，计应需之数，已得其半。”^① 在他主事期间，招商局所招商股，“其最初附股之人，固由廷枢招至；即后来买受者，廷枢亦大半相识。”^② 唐廷枢久阅洋行，精通航务，中外商人一致认定：自唐接任后，“招商局必多获利也”^③，因此，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地加以经理”^④。

从 1873 年到 1885 年，招商局共招两期股票共银 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 万两^⑤。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。唐廷枢自己认股 8 万两^⑥；又凑集商股数 10 万两^⑦；同时还把他原来附入洋行的轮船“随带入局经营”^⑧。徐润一家前后两期认股 48 万两，

① 招商局档案，转引自汪敬虞《唐廷枢研究》附录，年谱，第 178 页。

② 《沪报》1885 年 12 月 5 日。

③ 《教会新报》1873 年 6 月 28 日。

④ Hao Yen-ping:《The Comprador in Nineteenth Century China》(郝延平：《十九世纪中国买办》) 1970 年版，第 115 页。

⑤ 《徐润年谱》第 18 页。

⑥ 《字林沪报》1885 年 12 月 3 日。

⑦ 《洋务运动》(六)，第 38 页。

⑧ 《唐廷枢年谱》1872、1873 年。

并说属于他亲友的股份不下五六十万两^①。此外，还有一批买办参加了投资，如汉口买办刘绍宗是招商局重要商董；上海买办陈树棠认股 10 万两^②。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。1881 年《捷报》评论说：“我们认为这是中国商人对这个企业渐有信心的表现。只要是官僚们控制着企业，这些商人总是有戒心的。现在官老爷们，有的离职了，有的不参预管理了，商人们才敢投资入股。”^③

2. 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，粤东内河有港省澳公司及太古轮船，招商局几乎没有立足之地。而且，怡和、太古等公司轮船数量多、容量大、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”号轮船，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—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

① 《徐润年谱》第 18—19 页。

② 《申报》1887 年 10 月 7 日。

③ 《捷报》1881 年 10 月 4 日，第 346 页。

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^①。

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^②，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”^③。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^④。

由于唐廷枢在轮船购置和修理方面精益求精，1879 年，招商局“和众”号轮已试航夏威夷檀香山、美国旧金山，两处华人云集，“装载客货尚旺”。1880 年，添派“美富”、“常川”往来，航行一年，“尚属合算”^⑤。1881 年，“美富”轮装载茶叶首航英国伦敦。^⑥唐廷枢还于 1883 年亲到巴西考察商务，准备将航线扩大到南美洲，因该国华人未获合法地位，此事遂寝。

由此可见，招商局业务的兴旺发达实与唐廷枢在轮船航运中不断追求新技术，开辟新领域，发展新航线的进取开拓精神息息相关。

3. 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

① 《字林西报》1882 年 10 月 14 日。

② 《万国公报》1829 年 10 月 3 日，第 69 页。

③ 《汇报》1874 年 8 月 14 日。

④ 《英国领事报告》1876 年，上海，第 18 页。

⑤ 《洋务运动》（六），第 57 页。

⑥ 《捷报》1881 年 10 月 9 日。

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，旗昌洋行经理 F·B·福甚至闻唐色变，肯定唐“能把我们打得一败涂地”^①。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：在乘洋行船由沪返港遇风，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。^②

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”^③。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与外国公司竞争，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，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。”^④

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，亏欠较多，对外国公司尚未构成威胁。^⑤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、

① 刘广京：《唐廷枢之买办时代》，载《清华学报》1961年6月，第168页。

② 《盛世危言后编》卷10，第35页。

③ 《洋务运动》（八），第402页。

④ 《中国近代航运史资料》第1辑下册，第787页。

⑤ 《洋务运动》（六），第51页。

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。^① 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。招商局终于经受了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，由商局议价二百二十二万两，……全盘承受”^②。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。

在降价攻势中，太古公司“亦自受累甚重”。1877 年该公司主动与招商局妥协，订立“齐价合同”，正式调配运货份额，承认招商局承运 55%，太古承运 45%^③。

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

① 《中国近代航运史资料》，第 909 页。

② 《徐润年谱》第 24 页。

③ 汪敬虞《唐廷枢研究》附录、年谱，第 195 页。

占 27%；天津货运量配额：招商局占 44%、太古占 28%、怡和占 28%。北洋海域来往各埠商船，招商局分配 11 号、太古分配 12 号、怡和分配 7 号、禅臣分配 4 号，“所得水足银两，以船之吨位多少，里数迟速，统算均分，同心协力，不得有跌价争揽情事。”^① 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%^②。

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，招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。

三、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。本

① 郑观应《盛世危言后编》卷 10，第 14 页。

② 《字林西报》1882 年 6 月 22 日，第 575 页。

文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和他的主要建树，深感有妄议几句的必要。

1. 唐廷枢担任怡和洋行买办，有其历史和社会原因。但在怡和供职期间，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工业的转化，其历史作用应予肯定。

2. 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，维护商股利益，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，迫使外商放弃部份利权，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。

3. 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杰出企业家。时至今日，顺应世界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历史则表明，不改变腐朽的官僚垄断体制，任何有利于社会经济进步的改革都难以避免失败的命运。

（作者工作单位：四川省地方志编纂委员会）