

史海钩沉之轮船招商局

李鸿章与轮船招商局的创办

翁飞

日前,总部在香港的国家特大型企业集团轮船招商局来合肥,在李鸿章故居举办“李鸿章与轮船招商局”展览,引起轰动。

轮船招商局是李鸿章采用股份制形式创办的第一个官督商办企业,他自诩为“开办洋务四十年来最得手文字”。但在它的早期创办过程中经历了革新与守旧的曲折斗争,反映了中国近代化道路的艰辛。



1872年初建于上海的轮船招商局

“官督商办”体制的弊端

然而随着招商局的进一步发展,官督与商办在体制内的矛盾日益显得不可调和,表现在人事安排上也是弊端丛生。首先,从招商局内部的经营人选来讲,唐、徐等人在创办之初的章程中即明确规定:所有管理人员应尽量精选,并请官府免派委员。李鸿章也对企业用人不做过多干预,曾拒绝过宋晋推荐金安清入局任事。另一方面,因唐、徐等人包揽局务,招商局总、分局二十余处,所有经理办事人员,非其亲戚即粤籍同乡,裙带成风,势必导致下属机构风纪弛懈,同时也激化了官商矛盾。

其次,从高级管理人员的层面上看,正像李鸿章对大哥李瀚章说的私房话:“唐、徐、朱、盛,各有私意”。盛宣怀先是分心于湖北武穴、广济煤矿的事务,随后又因王先谦参劾其购买美商旗昌公司船产时有侵渔行为,而于1880年起“不预局务”。唐廷枢则因1877年筹办开平矿务局占去大量精力,留下来主持局务的徐润,则乘机挪用招商局款项投机房地产经营,后来在1883年的上海金融风潮(又称“倒账风潮”)中宣告破产,并因亏欠招商局公款162万两,被李鸿章参劾革职。

抗拒湘系染指度过危机

1878年7月,因朱其昂病故,李鸿章札委老部下广东籍江苏候补道叶廷眷接任会办,意在利用叶的同乡关系招徕粤商继续投资。但叶氏到任后,经过详细核账,发现了招商局已是“明亏暗耗”,提出仿照福州船政局成案,将招商局改归国营。但改归国营的要害是用官款垫亏,违背了招商民营、广开利源的创办初衷,李鸿章予以否定。一年后叶廷眷便借口母丧离任。

叶廷眷的方案虽被李鸿章所否决,但却为新任两江总督、南洋大臣刘坤一再次建议筹设官股提供了张本。1880年11月26日,刘坤一首先策动湘系成员、国子监祭酒王先谦,就李鸿章奏请酌提招商局拨还官款一百万订造北洋铁甲舰一事,上奏弹劾唐廷枢、盛宣怀等“营私肥囊”,建议清廷飭下南洋大臣查办此事。

刘随后又将王氏奏折密抄给彭玉麟等湘系大员,为设置官股方案布置声援,实际是想染指一直由淮系把持的招商局。富于权力斗争经验的李鸿章立即复奏,说如果南洋大臣刘坤一有把握,请朝廷责成他一手经理。刘坤一当然不敢说有把握。最后,以恭亲王为首的总理衙门认为:“局务应由李鸿章主政。”

为了查明招商局管理人员有无营私害公侵渔中饱行为,李鸿章遵旨派出江海关道刘瑞芬、津海关道郑藻如,会同南洋大臣所派之江南制造局道员李兴锐一同前往查办。刘、郑均为李氏亲信,李兴锐虽然是湖南人,但他早年与李鸿章一起是曾国藩的门生兼幕僚,1875年由李鸿章札调为江南制造局总办,算是个亦湘亦淮的人物,凭着他与李鸿章的交情,自然与刘、郑等一齐为唐、盛等开脱。

面对湘系集团谋设官股、觊觎招商局管理大权的挑战,局内一度因官商矛盾而离心离德的淮系众骨干也摒弃前嫌,联合对外。招商局官商一致的强烈反应,也影响到李鸿章,使他坚定执行既有的“招商承办”方针,度过了这一场“国有化危机”。

轮船招商局的深远意义

1882年,著名改良思想家和洋务实践家郑观应接受李鸿章聘请帮办轮船招商局事务,业务有很大起色,可最终还是积重难返,不过,轮船招商局作为“官督商办”的经营样板,淮系集团中有近代管理经验的诸多精英,如唐廷枢、徐润、朱其昂、盛宣怀、郑观应、马建忠、谢家福、沈能虎等,均在不同时期不同程度上参与过招商局的管理,并由此引发,拓展向近代化领域的其它部门,如钢铁、电信、纺织等,从而使淮系集团在近代化事业的开拓建树,相对其它集团来得更为宽广和深远。

征稿启事

大人物、大故事、大悬疑、大解读。“看历史”欢迎投稿: pureice168@163.com, 每篇2200字左右。

筹建轮船招商局的端绪

轮船招商的提议,在太平天国平定后的同治六七年间就开始了,是由淮系幕僚出身的道员许道身、同知容宏率先提出《华商置造洋船章法》,建议引用西方航运方式,分运漕米兼揽客货,可是未能实施。

面对“各口通商以来,中国沿江沿海之利,尽为外国商轮侵占”的严峻形势,李鸿章对鼓励华商发展本国轮船航运非常关注。1872年1月,内閣学士宋晋以福州船政局和

江南制造局“糜费太重”为由,奏请停止造船,由此引发洋务派和守旧派关于造船工业兴废的一场大论争。在这场论争中,李鸿章坚定地站在曾国藩、左宗棠、沈葆楨等洋务派官员一边,指出制造兵轮船之费万不可省,并且提出“配运漕粮,商人租赁”的变通办法,主张“华商自立公司,自建行栈,自筹保险”,“准其兼运漕粮,方有专门生意,不致为洋商排挤。”这就开启了筹建轮船招商局之端绪。

1872年,轮船招商局成立

与此相应的步骤,是李鸿章在1872年初即授意津海关委员林志志“与广帮众商搭雇洋船者”拟议轮船章程九条,并函告两江总督曾国藩,而曾氏同时也命综理江南轮船操练事宜的道员吴大廷筹议轮船招商局租赁事宜。

吴氏经过一番调查研究后,写了详细禀文,分析存在“五难”,即招商难、设埠难、保险难、揽载难、用人难;并提出准其兼运漕粮、转运煤铁并兼收租价的具体解决办法。但此禀递上时,曾国藩已经作古,继任者何璟对此兴趣不大。

而李鸿章则对这一禀文十分关注,详细披阅。当年5月,他还面谕盛宣怀另行草拟一章程,对轮船招商局事宜做进一步推敲。

李鸿章是个实干家,在筹议过程中,深感“徒议章程而不即试行,仍属无济于事”;于是在7月间,即趁在天津

验收苏沪海运漕粮之际,商令上海沙船业界面人物、经办江浙海运多年的候补知府朱其昂及其弟朱其诏等,议妥轮船招商章程二十条,并拨借北洋练饷二十万,于10月间委派他们在上海设局招商。

不久,何璟因丁忧去职,由江苏巡抚张树声署理两江总督。张树声起初因不了解情况,有些犹疑。李鸿章特意致函张:“兹欲倡办华商轮船,为目前海运尚小、为中国千数百年国体商情财源开拓地步。”打消他的顾虑。张氏本为淮系大将,欣然附和。经过一番筹备,1872年12月23日由李鸿章正式上奏清廷,准予设立轮船招商局,由朱其昂为总办,承运江浙漕粮,并兼揽客货。在给总理衙门的咨文中,他进一步对招商局的性质作出了明确规定:“仍应官督商办,由官总其大纲,察其利病,而听该商董等自立条议,悦服众商。”

粤商入局确立“官督商办”体制

试办半年以后,李鸿章发现朱其昂虽然熟悉官方漕运业务,但对揽载客货和船务经营等近代化经营则不甚谙熟,加上用人糜滥,商股不足,很快即陷入困境。

李鸿章本想延揽富商胡雪岩入局,但他是左宗棠集团的中坚,加之担心洋商嫉妒不肯入局。在总理衙门任事的淮系幕僚孙士达便以“闽粤人财力雄厚”为由,建议李鸿章招罗粤商入局。

1873年夏天,经盛宣怀、陈钦和林志志介绍,曾任英商怡和洋行买办的唐廷枢和宝顺洋行买办徐润的两位粤商被延请入局,由唐廷枢任总办,徐润为会办,朱其昂和具

有引荐之力的李鸿章亲信盛宣怀也担任会办,从而形成唐、徐、朱、盛四驾马车为代表的“官督商办”管理体制。

从招商局内部分工看,代表官方的朱其昂主管漕运事宜,代表商人的唐廷枢和徐润主管揽载、招股等业务,而盛宣怀则既过问漕运、也过问揽载,实际上是以李鸿章代言人的身份联系协调官商两端。

由于唐廷枢和徐润在局内既是资本(商股)的所有者,又是资本的经营者,凭借着多年积累的丰富的经营管理经验,以及他们在商界的声望,在经过一番调整改进后,无论是招商集股还是轮船业务,均呈现出蒸蒸日上之势。