

招商局创办之初

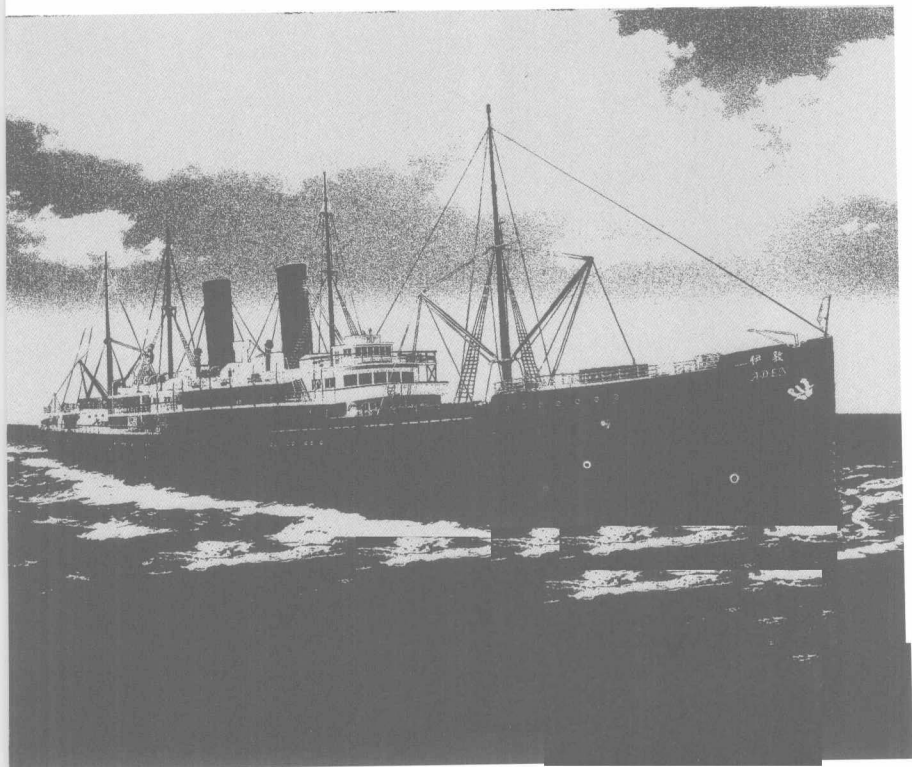
(1873—1880)

胡政 李亚东 点校



招商局创办之初

胡政 李亚东 点校



中國社會科學出版社

图书在版编目(CIP)数据

招商局创办之初 / 胡政等点校. —北京: 中国社会科学出版社,
2010. 6

ISBN 978 - 7 - 5004 - 8783 - 8

I. ①招… II. ①胡… III. ①轮船招商局—史料—中国
IV. ①F552. 9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 090585 号

特邀编辑 何又光
责任编辑 张小颐
责任校对 林福国
封面设计 毛国宣
技术编辑 木子

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010—84029450(邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 北京一二零一印刷厂

版 次 2010 年 6 月第 1 版

印 次 2010 年 6 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 24.25

插 页 4

字 数 302 千字

定 价 69.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究



窃维天下之事,创始维艰,守成不易,乃一定之理也。轮船招商一局开办垂七稔矣……

徐 润



今我局以本国之船，装本国之货，系本分之事，岂容外人覬觐。
凡有血气者，莫不以父义之邦自办轮船，如虑远谋深之策。

唐廷枢

天下事，谋远者，不计利。创始者，难为功。惟能通盘筹划灼见，夫利可及远，功能善始，而又斟酌无弊焉，方可议行。岂曰冒昧从事哉！轮船招商创千古未有之局，苟非谙练时势，深悉情形者，未免中多疑虑。夫五口通商之始，夹板船盛行，而民船揽载日减，迨后轮船四出，水脚愈贱，船身愈坚，驾驶之灵，快捷十倍，各商以其货不受潮，本可速归也，遂争趋之，而夹板生意大为侵夺矣。此皆时事变迁，非甘弃民船，而取洋船也。目前大局势成难挽，亟宜自置轮船揽运货物，以收利权，此正富国便商之要务也。

唐廷枢 徐 润

序 言

胡 政

今年7月，招商局档案馆负责人告诉我，收购到一本关于招商局历史的书，问我要不要看看。在招商局档案馆我看到了这本书，是宣纸线装的，纸自然已发黄了，四周的边也破损了，没有书名，这是本什么书呢？引起我极大的好奇。

没书名，但有序，那是几页漂亮的行书字体，字不多，但读来表意清晰，文笔流畅，寥寥数语，便道出130多年前发生在招商局身上的桩桩往事。开头便是“窃维天下之事，创始维艰，守成不易，乃一定之理也。轮船招商一局开办垂七稔矣”。文末竟是“光绪七年，岁次辛巳，仲春之月，香山徐润雨之甫谨序”。原来是徐润作序。

徐润何人？徐润（1838—1911），字润立，号雨之，别号愚斋，广东香山，与唐廷枢、叶顾之同乡。出身买办世家，14岁即到上海美商宝顺洋行当学徒，24岁升任洋行主账，后至宝顺洋行总买办。1866年离开宝顺，先后在美国旗昌洋行、公正等轮船公司附股，相继开设钱庄、茶、丝、棉布、烟土、皮油、白蜡、桐油、黄白麻、绸缎等各种货号，分布于上海、温州、河口、宁州、津溪、漫江、长寿街、崇阳、羊楼洞及湘潭各地。仅在上海就拥有地皮3000余亩，房屋2000余

间。其投资范围之广，经营项目之多，足以说明他有雄厚的经济实力。1863年加捐员外郎，由李鸿章出面“奏保四品衔”，从此，以道员身份跻身于洋务派门下（详见张后铨《招商局史》近代部分，中国社会科学出版社2007年版）。招商局创办半年后，李鸿章改组充实招商局机构，改轮船招商公局为轮船招商总局，吸收买办商人入局。晚清“四大买办”，即唐廷枢、徐润、郑观应和江苏吴县东山的席正甫。前三人均先后进入招商局。唐廷枢、徐润即是买办商人中的代表性人物，是当时名望最高的买办。经盛宣怀介绍，李鸿章批准，1873年6月4日，唐廷枢被任命为招商局总办（相当于今天的公司总经理），唐是当时最大资本规模的英商怡和洋行的买办，30岁入怡和洋行，入行三年升任买办，获掌金库。唐入局后，又推荐徐润入局任招商局第一任会办（相当于今天的公司副总经理），称徐“结实可靠，商情悦服”。唐、徐入局一时风光，为招商局拥有实力而居举足轻重地位之人，最初几年招商局帐略均以唐、徐二人名义签名并向李鸿章禀报，在股东中享有很高的威望。徐虽为会办，但唐廷枢外出期间，一切局务由徐润主持。阅读书内各帐略文告便可一目了然。唐、徐主政是招商局创立之初的重要时期，也是招商局初创辉煌的时期。这一时期的代表人物是唐廷枢、徐润、郑观应。其三人为当时“四大买办”中的三位，构成了这一时期的鲜明特色。该书收录的招商局早期文书客观地反映了这一时期的真实情况。

说其不是书，是说其不是真正意义上的书，而是一个文书汇编。徐润在序中有言：“所有商局七年以来刊发总揭帐略及开办续订各章程递年散处，阅者难窥全豹，今特汇成一册，庶可一目了然。嗣后逐年刊发者，凡积三五年再集一册，以供同人便览。”因此，可将之视为招商局文书汇编（因此以下简称《汇编》）。

《汇编》包括序在内共有二十篇文书。主要分三类：一类是两篇序

言，徐润为本汇编所作序言和唐廷枢为轮船招商总局章程所作序言；另一类是招商局第一年（同治十二年）到第七年（光绪六年）的七篇经营文告和帐略，类似今天的公司年度报告；再一类是招商局的八篇管理规章，包括章程、条规等。另外，还收录了轮船招商公局股份票及存根票式。这二十篇文书填补了招商局档案馆的馆藏空白，是招商局创办时期十分重要的历史文书，也为招商局历史博物馆增添了十分珍贵的馆藏和展示文物。

由于是半文半白不加标点刊刻印制，不便阅读，因此我和李亚东在校编过程中，进行了句逗，并对非规范用字及疑难字词作了标注和释解，对一些重要的人物、事件作了注释性说明。出版时，按原《汇编》版式影印，并将整理后的句逗文稿一并刊印。由于古人行文不做序标，只标注每节不同，为便于阅读并梳理章节，此次校编时加入了序号，以方便读者。由于《汇编》无统一名称，编者根据《汇编》内容，取名“招商局创办之初（1873—1880）”出版。

一 关于《汇编》成册的时间

编者认为，该《汇编》成册，应在光绪七年，即1881年春夏间。主要依据是徐润作序的时间。即“光绪七年，岁次辛巳，仲春之月”。如此说来，这本《汇编》已有128年历史了。《汇编》成册时招商局已开业（1873年1月）8年，批准成立（1872年12月）则是9年了。把这个时期看做招商局的早期，或创办初期似是合理的，《汇编》的内容也反映了这一时期的特点。如唐廷枢在为招商局章程所作序文中所言：“至同治十二年傅相李公督畿辅既久，乃毅然谋收中国之利于上海设招商局……今将十年矣。”

招商局创办之初(1873—1880)

二 此次成书出版的目的

第一，为社会研究晚清经济、工商、企业历史提供第一手原始资料和数据。

招商局是中国近代民族工商业的先驱，招商局的百年史是民族工商业百年历程的缩影，招商局是洋务运动的仅存硕果，朱镕基曾有“百年民族企业，喜看硕果仅存”之语。李鸿章曾有言：“招商局实为开办洋务以来，最得手文字。”^①

招商局的历史是十分珍贵的历史财富，而这笔财富不仅属于招商局，更属于全社会。对招商局历史的研究，已远远超出对一个百年企业的研究，原因就在于招商局的百年历史同中国近现代社会的发展密切相连，在每一个历史时期，无不看到招商局的身影，无不存在它的参与。近二十年来，各方面专家以极大的兴趣关注和参与招商局历史的研究，围绕招商局，一批研究专著、论文相继出版，以此为平台和切入点，研究领域在扩大，研究程度在加深。

原始文献资料是历史研究的重要基础，它真实地记录历史史实。因此，招商局史研究会近年来以极大的热情重视史料的挖掘、整理和出版。就这本《汇编》来说，将更加起到公布史实、支持研究的作用。

如七篇年度帐略，前有文告说明，后附清晰账目，逐年经营情况一目了然，真实直观，清楚地反映了同治十二年（1873）至光绪六年（1880）这八年间中国航运业的实际情况，反映了招商局创立之初逐年

^① 李鸿章：《复刘仲良方伯》，同治十二年十一月十三日，《李鸿章全集·朋僚函稿》卷十三。

的经营情况。

该书的出版，既可为专家学者提供第一手的原始数据，也可使有兴趣者直接了解晚清中国社会经济、中国航运业、中国民族工商企业的真实状况，这也是编者所希望的。

第二，通过出版《汇编》使人们对晚清中国航运业发生的一些重大事件的了解和认识更为清晰直观。

在招商局创办之初的前几年里，围绕招商局的创办、生存、成长、发展出现了一系列重大事件。这在《汇编》中都有较为详细的记载。

1. 组建中国近代第一支民族商船队，购置船舶，修建码头、栈房（仓库）。

从创建之初的“伊敦”、“永清”、“福星”、“利运”四条船，到《汇编》成册时“轮船增至二十九号，码头栈房增至二十余处之多”（徐润《序》）。从开始“仅置永清、伊敦、福星三船专运漕粮，而货载寥落，经费不敷周转，其势岌岌可危”至“迨第六、七两年方能获利，而渐臻起色矣”（徐润《序》），可见中国第一家航运企业的起步之艰难。

2. 创立、壮大第一家股份制工商企业。

招商局的创立又一重大意义，是推行股份制，“招募商股”，按资本主义工商企业的方法经营管理企业。这在《汇编》中，尤为突出。其中的“轮船招商公局股份票式”和“股票存根式”是招商局公开“招募商股”的证明。每年帐略均涉及股本变化，且逐年扩大。与此同时，建立了一整套相应的股份制经营运作规定，其核心是对股东负责。仅以每年账目的公布为例，每年年度文告均表明“本局所刊仅系总结，至于各项进出均有细账清册，并有单存总局备查，另立分款总账一册寄存天津、香港、广州、福州、汉口五处分局，凡在股诸公请各就近赴局核看”，“并携折收取官利余息，所有上届结账后入股之银仍照前

招商局创办之初(1873—1880)

例，按收银日起算利息”。研究企业史的著名学者吴晓波指出：“（招商局创办之前）中国企业组织方式只有独资和合伙两种，轮船招商局公开招商筹资，成为近代中国的第一家股份制企业”，“轮船招商局别开洞天，已经有很规范的公司产权制度”。

3. 国家以漕运支持创办之初招商局的生存发展。

漕运是我国封建社会特有的官粮运输方式，按今天的话说，就是计划性的、指令性的、垄断性的业务。“承运漕米，兼揽客货”是李鸿章给招商局定下的营业方针，并作为招商局创办的前提条件。特别在创立之初，清政府把漕运作为对招商局支持的具体手段，漕运运费成为清政府给招商局提供的额外津贴，将此特权给予招商局，有力地支持了创办之初的招商局。同时也反映了清政府与招商局的关系。这在《汇编》中都有浓墨重彩，编辑者也不吝篇幅，表达感激与恭敬。如《轮船招商局第二年帐略》言：“伏以运漕乃本局之根基，揽货乃轮船之要领，根基固，要领得，轮船自必日多，方能与他国并驾争先是以前。”再如“查本局（注：第二年）漕米承江苏大宪仍派十万石，又蒙浙江大府格外俯念，派装十三万七千余石，加之今年河运难行，蒙两江督宪改委轮船由海运津八万二千石，又蒙两湖、江西各大宪委运十三万余石，总共四十五万石”。《轮船招商局第三年帐略》亦称：“各省大宪无不筹维大局利权，各省商民无不欢附中国轮运，彼船（注：指外轮）官利虽轻而货少，我船官利虽重而货多，亦未见我不胜于彼也。”由此在招商局创立之初，清政府以派运漕粮运输为手段扶助、支持招商局可见一斑。

4. 收购美商旗昌轮船公司。

收购美商旗昌轮船公司是招商局创立之初的一件大事。

旗昌轮船公司是当时美国在华最大的洋行——旗昌洋行开办的轮船公司。1862年3月，旗昌洋行集资100万两，在上海设立了第一家

专业轮船公司即旗昌轮船公司。旗昌建立后，一些外国洋行也纷纷建立从事中国江海航线轮运的专业轮船公司，外国船舶进出口数量急剧上升，外国轮船公司在从事航运过程中攫取巨额利润。旗昌公司在其中，更以其雄厚实力，击败竞争对手，垄断江海运输。一些中国买办商人也以购置洋船、附股经营的方式，依附于外国洋行。

招商局创办后，在清政府漕粮运输的支持下，迅速发展，旗昌公司既受到招商局的竞争，同时又与太古、怡和竞争，受到极大威胁，19世纪70年代中期，其霸主地位受到极大动摇，前景暗淡，同时受美国南北战争之后国内出现的投资热潮吸引，决定出售产业，退出中国。

招商局正值发展上升期，在唐廷枢、徐润、盛宣怀的力主和沈葆楨的支持下，斥资220万两白银，一举收购旗昌包括轮船、栈房、码头等在内的全部资产。1877年3月1日，正式换旗过户，当时舆论称：“从此中国涉江浮海之火船（轮船），半皆招商局旗帜。”

这在《轮船招商局第三年帐略》中清楚写道：“查各口轮船除英法美东洋各公司由香港、汉口、上海等处直达外国不计外，其专在各口往来者，旗昌有十七号（船）、太古八号、怡和六号、禅臣五号、得忌利四号，又洋行数家有数号，合约五十号。以本局现在连附局只有十数号争权角利似难持久，且鹬蚌相争均受其害，旗昌亦深悉此情，故甘退让本局受业，亦彼此保全善后之意也。”招商局兼并旗昌后，成为中国水域内最大的轮运企业。《轮船招商局第三年帐略》的第八、九两节，更详述收购过程和收购结果。因此，《轮船招商局第三年帐略》所言收购旗昌过程，可使今天的人们较为清楚地了解发生在100多年前的中国企业发起的收购事件。

5. 组建保险公司，开民族保险业先河。

1875年4月，招商局发生首次海损事件，“福星”轮被怡和洋行船撞沉，死63人，损漕米7000余石，造成巨大损失，船舶保险引起初创

招商局创办之初(1873—1880)

者们的高度关注。1872年创办时，李鸿章就提出：“须华商自建行栈，自筹保险。”1875年，招商局决定设立保险局，开展保险业务。1876年7月，创办仁和保险公司，为中国人自办的第一家船舶保险公司，打破了外国人独办保险，攫取巨额保险利润的垄断地位，开民族保险业之先河，可谓招商局创立之初的一大功绩。

《第三年帐略》中，对此都有详叙，自“‘福星’案后，每船漕粮均保险，以重公事，至各船置本，或十万，或十余万，而上海各洋行每船只可合保五六万两，若将余数尽归本局，自保关系太重，是以去年冬月，今年六月先后另招股份设立保险招商一局及仁和保险公司”，“其保险股本二十万两，即保险招商局之资本也”。

6. 为第一个民族工商企业建章立制。

《汇编》收入的二十篇文书中，除一篇总序和七篇年度帐略外，有八篇为制度规定：《奉宪核定轮船招商章程》、《轮船招商局规》、《栈房规条》、《轮船规条》、《轮船招商总局章程》、《航海箴规》、《招揽转口货章程》、《转口货办法定式》，由此可以看出，招商局的创办者们，在招商局创办之初十分重视建章立制。这在唐廷枢为总局章程所作序中讲得十分清楚。序开篇即高屋建瓴，声言：“天下事有万变之殊，而制其事者，惟在一定之法。法之未定，虽奇材异能，往往仓皇失措，救过亏不暇。法之既定，第得中才者，循而守之，皆能自处于无过之地，不至有徇规错矩之虑。”深刻表达了对制度与人、制度与才、制度与能关系的看法，与今天招商局集团秦晓董事长所崇尚的“制度比人强”所见一致，殊途同归。

不仅如此，唐在序中从几个方面阐述建章立制之必要、建章立制之意义及建章立制之方法，今日读来，备感招商局创办者们的开阔眼界、深谋远虑、务实求真之法。

谈到建章立制必要时，唐文称：“如此朝廷百官治国有法尚已，其

下士治学有法，农治耕有法，工治器有法，岂经商者独无治其事之法哉？”并一针见血指出：“自外国人以其轮船之法，擅利于中国者垂三十年，中国人不甚知其法，即偶知之，亦论焉而不详，说焉而不精，未敢一试其法于中国。”章法即管理之道，建章立制意在修管理之道。招商局的创办者们，在其创办之初就清醒看到，外国轮船公司之所以“傲我”、“靳我”，不光在于其船坚，更在其得先进管理之法。因此，始民族航运之先，谋收中国航权之利，立百年兴旺之基，就要建章立制，成就管理之道。在《第三年帐略》开头即讲：“窃以创始维艰，立法公，方能示信于天下，经久不紊，定章善，斯可收效于恒长。”可见创办者们对建章立制，依规办事的高度重视。

谈到建章立制之法时，唐文阐述更添新意：“欲求其法，光周览外国书之涉轮船者，译而出之，然后参以中国之不同，时异因乎时，地异因乎地，博采众论，务求一是。”明确提出学习外国资本主义企业管理的先进经验，立为样板，为我所用，但又须从中国实际出发，因时因地而不同，更倡“博采众论，务求一是”，这与唐廷枢、徐润等长期与洋商打交道，既熟悉西方资本主义管理方法，又熟悉中国国情，有丰富的买办经商实践经验和开放眼光大有关系，这在 100 多年前的晚清即有此见识和此精辟高论令人击节叹赏。

招商局之初规章之精细、之规范、之务实乃中国民族企业管理之财富。仅《汇编》收入的规章，即可看出初创者们建章立制之精细，无论股权管理、航海管理、仓栈管理均有一定之规，即形成有法可依，有章可循，违章必纠的管理之道。而且提出，建章立制应不断完善，文中即有：“自本局之总纲细目以及行船所宜忌都为 一百三十二条，并付以航海之道大略，现行利弊殆括于此，他日闻见再当补遗。”

第三，总结、借鉴招商局丰富的历史文化。

历史文化是招商局集团企业文化的重要组成部分，总结、借鉴历

史文化是招商局集团企业文化建设的内容之一。招商局在百余年的长期发展中形成了底蕴深厚的历史文化。由于招商局创于晚清，历经几个历史时期，就其历史文化来说既有其精华，也有其糟粕；既有其进步创新的一面，也有其腐朽没落的一面，取其精华，去其糟粕，弘扬其进步创新，继承其历史遗产，对今天的招商局集团大有裨益。

在招商局百余年的发展历史上，无疑创办之初是它创造历史、创造辉煌的时期。创办招商局是以李鸿章等为代表的洋务派，推行洋务，富国强兵，在晚清舞台上演出的重头戏。招商局以开风气之先的创新精神，创造了中国近代工商业的数个第一，但其历程举步维艰。但招商局的创办者们以“创千古未有之局，为万世可行之利”的雄心，“恪守成功，悉心调护，以期久远之谋”，彰显了那个时代难得的自强、求变的时代意识，对今天仍有可借鉴、可继承的意义。因此，《汇编》成书出版对招商局历史文化研究是一大丰富。

此外，唐廷枢、徐润借每年公布帐略之机重申创办之大义，开拓之艰难，业绩之显著，奉公之真诚，百多年前之往事，栩栩如生，如在眼前，阅后常使人感慨不已。

招商局走过了 138 年的历史航程，但其最初几年，是招商局百年历史的重要篇章，是越久越令人珍惜的宝贵财富，《汇编》给了我们机会，使我们有幸得以贴近历史，惊其商战之智慧，闻其商战之金鼓，乐其商战之硕果，叹其商战之憾事，悟其商道之精义，若能如此，便是编者的欣慰。

谨以此纪念招商局创办之初的先人们！

2009 年 9 月于香港

(胡政 招商局集团副总裁、招商局史研究会副会长)

目 录

序言	胡 政(1)
序	(1)
奉宪核定轮船招商章程	(3)
轮船招商局规	(6)
栈房规条	(9)
轮船规条	(10)
存根式	(12)
股份票式	(13)
论轮船招商事宜及现办情形	(14)
轮船招商局第一年帐略	(18)
轮船招商局第二年帐略	(25)
轮船招商局第三年帐略	(35)
轮船招商局第四年帐略	(48)
轮船招商局第五年帐略	(52)
轮船招商局第六年帐略	(56)
轮船招商局第七年帐略	(61)
总局章程序	(69)