

太古之道

太古在华一百五十年

鍾寶賢 著

上海三联书店



ISBN 978-7-5426-5539-4



9 787542 655394 >

定价：128.00 元

太古之道

太古在华一百五十年

鍾寶賢 著

图书在版编目 (CIP) 数据

太古之道 : 太古在华一百五十年 / 鍾宝贤著.

— 上海 : 上海三联书店, 2016.

ISBN 978 - 7 - 5426 - 5539 - 4

I . ①太… II . ①鍾… III . ①企业集团 - 经济史 - 英国

IV . ①F279.561.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 062166 号

太古之道——太古在华一百五十年

著 者 鍾宝贤

责任编辑 钱震华

装帧设计 化美设计有限公司

出版发行 上海三联书店

(201199) 中国上海市都市路 4855 号

<http://www.sjpc1932.com>

E - mail: shsanlian@ yahoo.com.cn

印 刷 上海利丰雅高印刷有限公司

版 次 2016 年 5 月第 1 版

印 次 2016 年 5 月第 1 次印刷

开 本 890×1240 1/16

字 数 335 千字

印 张 14.25

书 号 ISBN 978 - 7 - 5426 - 5539 - 4 / F · 740

定 价 128.00 元

本书原由三联书店 (香港) 有限公司以书名《太古之道——太古在华一百五十年》出版,
现经由原出版者授权上海三联书店在中国内地出版发行。

目录

序言	4
第一章 — 太初之道	7
第二章 — 植根中国	27
第三章 — 开拓实业	53
第四章 — 动荡岁月	85
第五章 — 翱翔天际	125
第六章 — 重返神州	167
后记	214
鸣谢	215
太古发展历史大事年表	216
各章主要参考资料	222
主要人物及机构英中名称对照表	225

太古之道

太古在华一百五十年

鍾寶賢 著

目录

序言	4
第一章 — 太初之道	7
第二章 — 植根中国	27
第三章 — 开拓实业	53
第四章 — 动荡岁月	85
第五章 — 翱翔天际	125
第六章 — 重返神州	167
后记	214
鸣谢	215
太古发展历史大事年表	216
各章主要参考资料	222
主要人物及机构英中名称对照表	225

序言



太古与对华贸易有着不可分割的关系。我生于一个航运家族，由于太古是我们家族生意的“行家”，所以自小就常常听人提及“太古”这个名字。一百五十年前，施怀雅家族远渡重洋来到远东，创建太古轮船公司，并最终发展成为中国沿岸和内河航道数一数二的客运及货运企业，使太古雄据中国贸易市场。这对于家父董浩云，一个以振兴中华民族为己任、以创立民族品牌为终生目标的年轻企业家来说，具有相当正面的鼓舞作用。

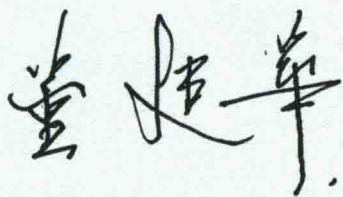
十九世纪末，太古的创办人约翰·施怀雅在中国建立起辉煌的业务，他的发迹故事鼓舞人心，特别是他在逆境面前总能表现出顽强的斗志，更是叫人佩服。据我所知，约翰·施怀雅是个坚守原则的企业家，他的营商目标并不止于赚钱或占据市场，每当他决定开展某项业务，便会勇往直前，力求尽善尽美，直至成为业内楷模。他兴建大型炼糖厂，把“太古糖”做成当时以至今日中国家喻户晓的品牌。炼糖厂在十九世纪八十年代初开业时，是香港最大的雇主之一。当年太古兴建大量宿舍供糖厂及船坞员工居住，藉此吸引员工及提高生产力。除此之外，面对当时中国进出口贸易失衡、航运业供过于求、竞争白热化等问题，约翰·施怀雅决意为相关行业创造良性竞争的营商环境，因而带领航运业界成立远东航运公会——航运史上一个极具影响力的公会。

即使经历世代交替，施怀雅家族每位接班人都继续传承精益求精、长远承担的营商精神，实在令人钦羡。二次大战后，太古积极重建及创建业务，包括由战争催生的民航业务，对当时百废待兴的香港贡献匪浅。太古管理有道，经过近七十年的默默耕耘，本来毫不起眼的国泰航空公司和香港飞机工程公司，现时已发展为备受注视的世界级企业，让太古在国际航空业和飞机维修业中稳占重要的位置。

除航空及飞机维修业外，太古对中国的长远承担，也可从其香港及中国内地的地产及饮料业务略见一斑。太古地产是香港的重量级地产发展商，近年更积极拓展中国内地市场。太古饮料拥有脍炙人口的可口可乐品牌的专营权，专营区域遍布中国。

太古一向热心公益，对推动香港教育事业不遗余力，多年来积极赞助各项教育项目，由二十世纪初在香港大学成立初期拨款支持该校及为太古船坞工人子弟提供义学，到今时今日为小学以至博士后程度的学生提供奖学金，反映了太古多年来为香港教育作出的贡献。太古还提供专业技能培训，为香港培育出不少杰出的飞机师和飞机工程人员，两年前太古轮船公司更训练出全港首位女性船长！

2016年是太古成立二百周年及在华成立一百五十周年。为纪念这个大日子，太古特别把过去凭着专注、创新和远见而取得的显赫成就编印成书。今天，太古虽已发展为国际性的企业集团，其卓越营运的优良传统仍然代代相传。正如本书所言，太古对于投资者、业务伙伴、雇员以至顾客来说，都是一个值得信赖的名字。随着中国的快速发展和进一步改革开放，以及香港继续保持繁荣稳定，我祝愿并相信，太古未来会取得更大的成功。



2016年3月

附注：

董建华先生父亲董浩云先生为著名航运集团东方海外国际公司创办人。1982年董浩云先生去世后，由董建华先生执掌集团业务。1997年董先生出任香港特别行政区首任行政长官，现为全国政协副主席。



第一章

太初之道

1760年，一场即将席卷全球的变革正在酝酿。

自十八世纪中叶，英国各地陆续出现了多项新奇发明，蒸汽机和纺织机相继面世，各种先进机器也随之而生；各式工厂平地而起，大规模生产出现，英国正引领全球掀开“工业革命”的第一章。

煤、铁和钢产业兴起，撑起了新经济秩序，为欧洲带来翻天覆地的变化，就连远在大洋彼岸的中国亦感受到这巨浪的冲击。在“工业革命”开展前，土地是在传统英国社会中累积权力与财富的基础，全国上下不少士绅阶层皆依靠农地世袭致富，如今机器、燃料、钢铁成为大规模生产的支柱，土地的重要性相对下降，工业生产和贸易才是新世代致富之道。上至地主士绅，下至普罗大众，目光锐利又敢于冒险的年轻人，都纷纷离乡别井，走进工厂和商贸林立的新兴城市，投身于一日千里的新经济行业。

经过逾百年的经营，到了十九世纪七十年代，英国已一跃而成全球贸易的中心，俨如一家不停输出制成品的“世界工厂”。它的生产方式充满创意，产品价廉物美，行销各地，贸易额领先全球，国力几乎达到顶峰。正是这样风云变幻的年代，一群出类拔萃、长袖善舞的商人乘势而起，把英国的商业网络不断向四方延伸，遍布全球。芸芸商贾巨人之中，就包括在中英贸易中大展拳脚的施怀雅 (Swire) 家族。

约克郡之子



老施怀雅的曾祖父
约翰·施怀雅
(1737-1799)



老施怀雅的父亲
约翰·施怀雅
(1793-1847)

施怀雅家族来自英格兰北部，长居于约克郡，自十七世纪起是斯基普顿 (Skipton) 邻近一条村庄康隆尼 (Cononley) 的小地主，一直以务农维生，因乐善好施而获村民尊崇。这故事的主人翁约翰·施怀雅¹ (John Swire of Halifax, 1737-1799) 在家中排行第二，大哥罗杰 (Roger) 与三弟森姆尔 (Samuel) 皆于牛津大学接受教育，前者继承祖业，后者从事神职工作，而约翰则成为兄弟之中从商致富的第一人。十八世纪五十年代，年轻的约翰决定不靠祖荫，投身城市新经济行业，迁到西约克郡的新兴纺织业重镇哈里法克斯 (Halifax) 一闯天下。最初他在罗森父子公司 (Christopher Rawson & Son) 当见习生，² 专职打理出口纺织品到北美殖民地，五年后学师完毕便自立门户，从事羊毛及染料品买卖，在行内渐露头角。不久，他邂逅当地一位商家的女儿，共偕连理组织家庭；小生意经过十年寒暑渐上轨道，约翰也坐拥一些物业和地皮，享有稳定的租金收入。可惜好景不常，爱妻不幸早逝，只有三十二岁的他惟有寄情工作，并专心照顾五岁的儿子森姆尔·施怀雅 (Samuel Swire, 1764-1839)。

随着“工业革命”带来的经济增长，英国纺织业乘势而起，加上英国军队连年征战，开拓海外殖民版图，令羊毛军用品需求大增，约翰的羊毛生意发展得相当顺利。但十八世纪九十年代后，因为气候不稳令羊毛失收，加上英国纺织界的经营方式改变，弃羊毛而改由北美引入价钱便宜的原棉作纺织材料，令英国羊毛业一度陷入衰退，涌现破产潮。约翰不能独善其身，其小生意亦走下坡，财力日渐枯竭。

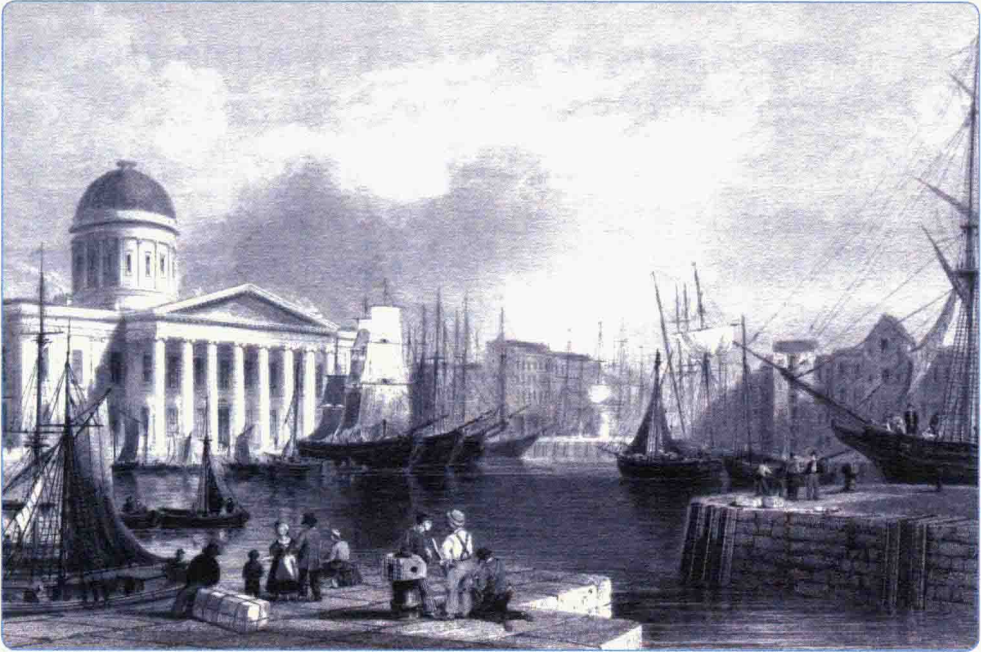
苦撑至1795年，约翰最终在这场经济风浪中以破产收场，³ 他只好变卖物业和土地还债，极度失意。1799年2月一个寒夜，这位六十二岁的老人独自在回乡路上消失得无影无踪，雪地上只遗下马匹、礼帽和手杖。他的遗体后来才发现，并送返哈里法克斯安葬。约翰离世后，当时已届中年并且带着一群孩子的森姆尔继承父业，⁴ 但最终依然敌不过英国羊毛业江河日下的现实，到1808年再步父亲后尘以破产收场。⁵

森姆尔的长子约翰·施怀雅 (John Swire of Liverpool, 1793-1847) 就诞生于这段艰难时期, 小小年纪便目睹祖父和父亲接连破产。1812年, 只有十九岁的约翰只身跑到当时英国最重要的港口及商贸城市利物浦, 投靠表兄的小商行当学徒谋生。⁶ 这次利物浦之旅让他见证到“工业革命”为英国带来的巨变, 并获得许多启发, 他的儿子日后不仅跨越大西洋到美洲大陆闯天下, 更会遍游澳洲, 最终落户中国, 发展出一个环球商业王国。

十九世纪的利物浦航运世界

约翰身处于一个不平凡的历史性时代, 工厂式生产引伸出对大规模运输的需求, 沿用昔日的小规模远洋木制帆船运输已不再合乎经济效益。早年, 木制船身因技术限制体积较小,⁷ 而且帆船由风力推动, 只能仰赖季候风作季节性航行, 每次远航之后均需花费较长时间泊岸维修; 另外, 船东为了平衡开支, 又要等待收集到足够货物才愿意回航。以上种种限制未能配合大规模运输的需求, 直到钢铁和蒸汽机相继诞生, 一个全新的航运格局才终于出现。

“工业革命”
为英国带来
巨变, 施怀雅
从中获得
许多启发。



画家笔下的十九世纪
利物浦港

蒸汽引擎面世后，航运界发展出大型船只，可以不受季候风影响定期航运，完全改变了航运业的经营和管理模式。不过，蒸汽轮船的发展并非一蹴而就，早期的蒸汽引擎技术和性能皆有相当限制，相比起传统帆船依靠免费的风力推动，经营轮船所费不菲，船主不仅要花费巨款购入煤炭作燃料，更要在船舱腾出珍贵空间，存放沿途所需的燃煤，令存货空间大减，经济效益受压。要经历数十年的技术进步，航运业的科技水平和管理方法才渐渐成熟，到十九世纪中，一艘典型的三千三百吨轮船，能够长年在海上航行，而且可载货一千一百吨、载客一百八十位；到十九世纪下半叶，随着技术突飞猛进，轮船性能更为可靠，维修时间缩短，一艘四千五百吨轮船可载货三千吨、载客一千一百多人，蒸汽轮船终于成为潜力无限的生财工具。⁸

在利物浦，造船这种风险高、回本期长的大型投资，绝非个人独资可以轻易负担，于是各式的公司组合和相应的金融服务纷纷诞生。⁹要使开支巨大的轮运有利可图，关键在于能否准确地拿捏舱位供求，以确保轮船有足够货物付运，一到彼岸又能迅速有效地卸货落客，招徕新一批客货再续行程；故此需要在各口岸建立干练的团队，四出寻觅生意，亦必须有优秀的跨国商业计划和物流网络。¹⁰十九世纪的利物浦就在这个全球性航运网络上占尽先机。

在其十九世纪的发展高峰期，利物浦沿岸七英里皆为港口和船坞用地，这里也是数百万或富或贫的移民从欧洲各地移居北美洲的上船地点，是全英国、全欧洲，以至全球当之无愧的航运及商贸中心。英国商人乘着帝国扩张之便，在世界各地进口各种原料回国加工，然后又将制成品输往世界各地出售。利物浦因此百业兴旺，不少渴望大展拳脚的年轻人都前来一试运气和实力，名噪一时的新兴航运家族，如布洛克班（Brocklebank）、英曼（Inman）、夏里逊（Harrison）、霍尔特（Holt），以及后来以“铁达尼号”（*Titanic*）举世闻名的白星轮船公司（White Star Line）合伙人伊斯梅（Ismay）等，无一不在利物浦发迹。这些家族亦透过通婚、交情和互惠投资，集各家专长，既有竞争又相互合作，共同开拓国际贸易市场。¹¹施怀雅家族亦加入这场以利物浦为起点的商贸竞赛。

向大洋出发

1816年，约翰在利物浦落户，¹² 由一家上居下铺的小商行开始从事进出口贸易。他从外地进口农业商品转销英国各地，当中有牙买加的甜酒、糖和棉花、印度加尔各答的蓝靛、加拿大新斯高沙的油和美国原棉等，又将英国纺织业重镇兰开夏郡生产的棉织品输出海外。在生意渐入佳境之时，约翰迎娶以航运贸易致富的鲁斯家族后人玛丽亚·鲁斯 (Maria Louisa Roose, 1794-1858)，夫妇俩育有两子，长子便是后世尊称为老施怀雅 (The Senior) 的约翰·森姆尔·施怀雅 (John Samuel Swire, 1825-1898)，次子名为威廉·赫德逊·施怀雅 (William Hudson Swire, 1830-1884)。

1851年，约翰将公司改组，易名为约翰·施怀雅父子公司 (John Swire & Sons, 下称“施怀雅公司”)。除了原有的买卖外，约翰也凭藉鲁斯家族的航运生意网络，从事小规模航运代理生意，主要代理从利物浦开往加勒比海港口的航班。由于约翰辛勤经营，施怀雅公司成为一家稳健的中小型家族企业，摆脱了祖父和父亲破产的阴影。1847年，当这位家族事业第三代传人去世时，他留下二千英镑财富，连同家族生意交给两个分别二十二岁和十七岁的儿子继承。¹³

这对年轻兄弟接手后，处处流露出创业精神。大哥老施怀雅自幼就充满冒险精神，不时表现从商天分，年仅二十多岁便跑到老远的美国寻觅机遇，独闯美国西部蛮荒，与印第安人为伍五个多月，还亲身参与加州淘金热潮。兄弟二人积极扩展大西洋贸易业务，又以仅有的资金入股船队，¹⁴ 迅速扩张旗下进口贸易网络，积极网罗各式食材、副食品、酒类、羊毛、器皿、衣物，最重要的还有原棉，并将这些商品进口到纽约、新奥尔良、波士顿、新斯高沙、蒙特利尔等美加港口，以及葡萄牙、荷兰、法国和比利时等地。这种坐守利物浦大包围式的小买卖虽为公司带来利润，企业经营的格局却毫无突破。到十九世纪五十年代中，兄弟二人终于决意主动出击，为家族生意寻觅更广阔天地。



年轻的
约翰·森姆尔·施怀雅 (老施怀雅)
(1825-1898)



威廉·赫德逊·施怀雅
(1830-1884)

老施怀雅抛下豪
言壮语：“要么两
年内失败而回，
否则十年内也不
会回家！”

1854年，威廉先赴美国尝试与当地的供应商打交道，从中发掘商机。约半年后却无功而还。有见及此，老施怀雅惟有孤注一掷，放弃原先只拓展美洲贸易的想法，改与一个表兄弟远赴地球另一端的澳洲寻找突破。当时的澳洲恍如蛮荒，与英国的繁华有天渊之别，老施怀雅抛下豪言壮语：“要么两年内失败而回，否则十年内也不会回家！”¹⁵

当老施怀雅远赴澳洲拓荒时，他既没有靠山，也没有方向和计划。1855年，经过三个多月的海上旅程，他终于来到当时弥漫着淘金狂热的澳洲，并在维多利亚省巴拉瑞特 (Ballarat) 碰运气。满脑子主意的老施怀雅一度穿着粗衣加入淘金大军，但落手淘金毕竟并非他此行的目标，很快他便离开，四出闯荡寻觅营商灵感。最先他以小本投资牧羊生意起家，1855年更在墨尔本开设施怀雅兄弟公司 (Swire Bros.)，正式在澳洲立足。

在1859年，老施怀雅把澳洲业务交予当地代理打点后，便返回利物浦，与青梅竹马的恋人——来自炼糖家族的海伦·费利 (Helen Fairrie, 1837-1862)



(左) 海伦·费利 (1837-1862)
(右) 玛丽·华伦与老施怀雅

