

洋行之王

怡和与它的商业帝国

刘诗平◎著

作为成立于鸦片战争前唯一延续至今的外资公司

怡和的鸦片王朝如何诞生、发展和转型？

怡和曾如何深入地影响中国的外交和内政？

怡和在航运、铁路、金融、工业和贸易领域曾如何呼风唤雨？

怡和又如何得失香江、从巅峰滑落？

JARDINE MATHESON



中信出版社 CHINA CITIC PRESS

洋行之王

怡和与它的商业帝国

刘诗平◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

洋行之王：怡和与它的商业帝国/刘诗平著. —北京：中信出版社，2010. 11

ISBN 978-7-5086-2421-1

I. 洋… II. 刘… III. 怡和洋行—商业史 IV. F729.52

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 197886 号

洋行之王——怡和与它的商业帝国

YANG HANG ZHI WANG

著 者：刘诗平

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

经 销 者：中信联合发行有限责任公司

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm × 1092mm 1/16 印 张：24.25 插 页：4 字 数：350 千字

版 次：2010 年 11 月第 1 版 印 次：2010 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2421-1/F · 2132

定 价：49.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849283

<http://www.publish.citic.com>

服务传真：010-84849000

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

怡和：一部东方冒险史

在中国历史上，没有一家外国企业像怡和这样，如此深刻地影响过中国的内政与外交。鸦片战争的发动，洋务运动的发展，与李鸿章、左宗棠、张之洞、曾纪泽、刘铭传、胡雪岩、盛宣怀、张学良等政要巨贾的来来往往，“二战”期间影响英国的对华政策，中华人民共和国成立后外商全面撤离，改革开放初期外资企业涌入……几乎在每一个重要历史时期都活跃着怡和的各路人马。

在香港历史上，更是没有一家企业像怡和这样，如此深刻地影响过香港的成长与发展。香港割据，鸦片和苦力贸易的兴起，中环和尖沙咀的繁华，20世纪70年代亚太金融中心的崛起，80年代的走资潮，90年代香港回归中国前夕的争拗与震荡……几乎在每一个重大历史事件背后都有着怡和的身影。

1832年诞生的怡和洋行，是第一次鸦片战争爆发之前成立于中国的唯一延续至今的外资企业。在这段剧烈变化和咆哮奔流的历史河流中，怡和逃过了无数次危机的打击，并以惊人的弹性在香港和中国内地拓展了广阔多元的业务领域。

如今，身为“全球企业500强”之一的怡和集团，虽然已从香港资本市场撤离，但这里依然是它发展壮大的根据地和大本营。并且，中国实行改革开放以来，怡和从香港出发，在地产、零售、酒店、保险、机械、物流、IT等多方面悄无声息地进入了中国内地……

从当初依仗远走天涯的商业冒险和坚船利炮的





武力后盾，两个苏格兰商人在广州发起成立了怡和洋行。一百七十多年来，怡和参与演绎了香港乃至中国近代以来的历史进程，呈现了一个“百年老店”经历抑或掀起各种风浪的多样画面，同时折射出香港的历史变迁，以及在外来力量冲击下中国现代化的历程。一部怡和洋行的历史，可谓近代以来中国社会沧桑巨变的缩影。

现在，展现在大家面前的这本书，便是对这样一家极其独特的大型企业所作的梳理和思考。

第一部“鸦片帝国”，探寻了怡和洋行如何在鸦片贸易领域里兴风作浪，如何主要靠非法经营鸦片发迹，建立起广州“一口通商”时代极其强大的鸦片王朝。此后，怡和更加积极呼吁、多方面参与了英国对中国发动的鸦片战争，并在战后加速扩张，建立起以香港和上海为主要据点的“鸦片帝国”。

第二部“大陆风云”，讲述了怡和在19世纪60~70年代淡出鸦片市场后全面转型，在航运、铁路、金融、工业和贸易领域中一展身手的历史。从当初极力主张用枪炮和鸦片打开中国市场，到转而设法与中国官方合作，百般交结中央与地方政府中的关键人物，在不触犯中国政治的前提下，在中国经济向现代转型的过程中，采取各种手段谋取巨额利润和特殊利益。

第三部“得失香江”，展示了最近半个世纪以来怡和的发展历程。从1949年开始被迫从中国内地撤退，到香港回归中国，在香港这个中心舞台上，怡和最初影响力无所不在，最终却风雨飘摇，黯然撤离。怡和既有20世纪50~60年代的转型与创新，也有70年代的巅峰体验，更有80~90年代的恐慌与焦虑。在香港回归中国、英国最后撤离东方的时刻，怡和作出了引起香港社会剧烈震荡的撤退部署。

然而，天下熙熙，皆为利来；天下攘攘，皆为利往。怡和终究不会放弃经营了一百多年的香港和潜力巨大的中国内地市场。在香港和海峡两岸，以及在更广阔的亚洲，乃至世界舞台上，怡和继续在以其特有的方式书写着公司的未来。

怡和的故事如此值得探究。在这里，笔者试着讲述了一家英国公司在东方的冒险，及其成败得失的故事。从这里，人们或许同样能感受到近代以来中国与世界的差距，以及包括港人在内的中国人的奋斗与探索。



前言 怡和：一部东方冒险史 / XI

第一章 走向东方

- 01 渣甸：18 岁出门远行 / 4
- 02 广州夷馆区与外商私人生活 / 7
- 03 易贪腐的粤海关 / 10
- 04 东方巨富：十三行行商 / 12
- 05 广州的跨国“红顶”商人 / 15
- 06 “行外”商人的衍生与发展 / 19
- 07 鸦片的涌入 / 20
- 08 渣甸的个人贸易 / 21
- 09 渣甸辞职“下海” / 22
- 10 马地臣：在东方的早期经历 / 25

第二章 澳门、黄埔与伶仃洋上

- 01 三角贸易：变化的贸易图景 / 29
- 02 澳门与黄埔：鸦片贸易龙头地位的争夺 / 30
- 03 广州：宝顺洋行前世 / 33



- 04 北京：皇宫里的鸦片吸食者 / 34
- 05 澳门：贿赂基金的设立 / 36
- 06 渣甸与马地臣早期的鸦片买卖 / 38
- 07 “叶恒澍案”引发的禁烟行动 / 39
- 08 艰难抉择：伶仃洋鸦片基地的确立 / 41
- 09 鸦片：“最有绅士气派的投机生意” / 44
- 10 渣甸与马地臣在伶仃洋 / 47

第三章

沿海鸦片走私网

- 01 渣甸·马地臣行正式开张 / 50
- 02 衰落与崛起：两个怡和洋行的不同命运 / 52
- 03 早期探索：鸦片直销东南沿海 / 55
- 04 传教士郭士立：最佳鸦片翻译 / 57
- 05 飞剪船队：鸦片贸易的制胜武器 / 61
- 06 “成功”北拓：从澳门到舟山 / 64

第四章

律劳卑之死

- 01 时代之变：东印度公司垄断终结 / 66
- 02 派遣驻华商务监督：英国政府的反应 / 68
- 03 强硬者抬头：渣甸等散商的反应 / 69
- 04 大清朝野的懵然无知 / 72
- 05 律劳卑：傲慢强硬与劳苦卑下 / 73
- 06 律劳卑之死 / 79
- 07 沉默政策与矛盾公开化 / 81
- 08 马地臣返英联手工商界 / 83

第五章

从禁烟到战争

- 01 禁与弛：禁烟问题大辩论 / 86
- 02 鸦片·白银·瘾君子 / 89
- 03 钦差南下与渣甸离华 / 91
- 04 禁烟风暴与马地臣缴烟 / 92
- 05 为战争奔走呼号的渣甸 / 94
- 06 鸦片战争爆发 / 96
- 07 林则徐、琦善和义律相继被免职 / 99
- 08 与渣甸、马地臣亲密接触的璞鼎查 / 101
- 09 战时鸦片生意 / 102
- 10 怡和洋行的胜利 / 104

第六章

香港 上海时代

- 01 鸦片贸易：合法与非法 / 108
- 02 目标游移：香港取代舟山 / 109
- 03 怡和洋行总部移港 / 110
- 04 鸦片与苦力贸易：香港的起死回生 / 113
- 05 广州的低迷与上海的崛起 / 115
- 06 香港：新鸦片集散中心（一） / 117
- 07 上海：新鸦片集散中心（二） / 119
- 08 金钱、土地与权力：返英后的渣甸和马地臣 / 122
- 09 权力交替：两个家族的子侄们 / 123

第七章

逐鹿航运

- 01 东西方贸易巨变 / 132
- 02 怡和鸦片帝国的终结 / 133
- 03 败退后的转型 / 136
- 04 疯狂角逐：长江争夺战 / 138



- 05 步步为营：打造津沪航线 / 148
- 06 齐价合约：怡和重返长江 / 152
- 07 争斗与合作：顺势扩张 / 158
- 08 世纪之交：新机遇与新对手 / 161

第八章 铁路悲欢

- 01 拆毁了事：中国第一条铁路的命运 / 165
- 02 骡马拖载：中国自建铁路的步伐 / 169
- 03 津沽铁路：首开借外债筑路先河 / 171
- 04 太监拉车：中南海里的小铁路 / 173
- 05 烽烟再起：筑路大论战 / 175
- 06 强强联合：中英公司成立 / 177
- 07 频频得手：赢取多条铁路修筑权 / 180

第九章 金融强权

- 01 放贷：结交权贵的媒介 / 185
- 02 西征借款：怡和得与失 / 186
- 03 日益壮大的水火险 / 191
- 04 中法战争与怡和 / 193
- 05 合资银行的流产 / 197
- 06 觊觎开平煤矿 / 198
- 07 角逐旅顺防务工程 / 201
- 08 黄河决口与郑工借款 / 204
- 09 太后的机密财务官 / 205

第十章 工贸制胜

- 01 世纪之变：从合伙制到股份公司 / 212
- 02 橡皮风潮与暴利年代：兰杜的上海岁月 / 214

- 03 双喜临门：1922 年的怡和 / 216
- 04 无所不包的进口贸易 / 219
- 05 与贸易相伴而生的各类工厂 / 220
- 06 作为纺织业巨头的怡和 / 222
- 07 工人罢工与怡和业务 / 225
- 08 与张作霖父子的军火生意 / 227
- 09 凯瑟克兄弟在上海 / 229

第十一章 转折年代

- 01 不祥之兆：怡和大班遇袭 / 232
- 02 香港陷落与怡和受创 / 234
- 03 蒋介石怒斥怡和大班 / 237
- 04 英国接收香港与怡和重建 / 240
- 05 怡和大略：战后复兴 / 242
- 06 转折：从中国内地撤离 / 245

第十二章 无远弗届

- 01 香港新时代：帝国余晖与桥头堡 / 252
- 02 上市：怡和新面孔 / 255
- 03 置地：中环再造 / 258
- 04 九仓：尖沙咀变革 / 262
- 05 重振金融雄风 / 265
- 06 舞动资本市场 / 267
- 07 保险蓬勃发展 / 270
- 08 繁荣东移：铜锣湾扩张 / 272
- 09 国际化：海外发展第一波 / 274



第十三章

风雨飘摇

- 01 华商崛起：包玉刚与李嘉诚 / 278
- 02 前兆：地铁投标“意外”失手 / 281
- 03 拐点：痛失九仓 / 283
- 04 汇丰与怡和斗法？ / 288
- 05 怡置互控：纽壁坚“连环船”防守 / 291
- 06 冒进：置地疯狂扩张 / 293
- 07 150 周年庆：危机四伏与乐观自信 / 295
- 08 苦果：从“地王”到“债王” / 297
- 09 高层地震：纽壁坚下台 / 298

第十四章

黯然撤离

- 01 撒切尔夫人摔跤：历史进入过渡期 / 302
- 02 怡和震荡：迁册百慕大 / 303
- 03 忍痛割爱出售“港灯” / 306
- 04 结构重组：危局初解 / 308
- 05 收购置地攻防战 / 311
- 06 政改之争与怡和“真面目” / 315
- 07 加速海外投资：国际化第二波 / 319
- 08 第一上市地位移往伦敦 / 324
- 09 全面撤离香港股票市场 / 328
- 10 “九七”交接：怡和大班摔断脚骨 / 331

第十五章

欲去还来

- 01 回归：怡和的最终选择 / 334
- 02 高管本地化：置地任命首位华人总裁 / 338
- 03 拓展中国内地市场 / 339
- 04 大中华与东南亚：亚洲的多元化集团 / 343

附录

- 1 怡和中的渣甸－凯瑟克家族成员 / 351
- 2 渣甸－凯瑟克家族成员出任怡和合伙人及董事时间一览 / 352
- 3 怡和集团主要成员及基本结构（截至2010年3月） / 354
- 4 人名、机构名译名对照表 / 355
- 5 主要参考书目 / 367

后记 回忆与感谢 / 372



JARDINE MATHESON

第一部
鸦片帝国

第一章 走向东方

身为苏格兰人，我必须靠着
双手打天下。

——（英）瓦特·斯科特

1802年，一项全球最大的城建工程在苏格兰首府爱丁堡市如火如荼地展开。虽然要到1836年才全面完成，但自1796年即已开始的这个新城扩建计划，此时已颇具规模。当历史进入19世纪时，工业革命的列车在欧洲大地上滚滚向前、快速挺进。此时的英国已经跃升为西方世界头号强国，伦敦已成为全球的权力和财富中心。大英帝国的臣民走遍世界各地，自信、果敢、傲慢且充满优越感，几个商人、几名传教士和几条帆船就敢远走天涯。

在东方，南亚次大陆的印度已经成为英国殖民地。曾经在17、18世纪被欧洲一些人士称颂为“理想社会”的大清帝国，此时对外虽然依然以“天朝上国”自居，经历过“乾隆盛世”的朝廷要员虽然依旧视英国为“蕞尔小岛”，视英国人为“蛮夷”和“番鬼”，但来到广州经商的英国商人已经发现，大清帝国实质上是外强中干，因为腐败正日甚一日地侵蚀着它的肌体。与英国所具有的开拓与进取特性相比较，清朝保守与封闭的特性显而易见。

对英国商人来说，在有着庞大市场的中国，无疑有无限的机会。与法国在全世界范围内长期争霸后夺得海上霸权的英国，此时积极开展对外贸易和



殖民扩张，进取欲望强烈。1600年成立、长期享有对东方贸易垄断权的英国东印度公司，此时势力依然强大。不过，被称为经济学鼻祖的苏格兰人亚当·斯密（Adam Smith）的自由贸易理论，已经让愈来愈多的英国商人所服膺和实践。

正是在这种时代背景之下，在爱丁堡市受完教育、最后合作建立起怡和洋行的渣甸（William Jardine, 1784~1843）和马地臣（也译为孖地臣，James Matheson, 1796~1878）先后走向东方，来到了中国。

01

渣甸：18岁出门远行

1802年3月15日，刚满18岁的渣甸与东印度公司^①签下一张预支双月薪水为5英镑的收据，他已下定决心随东印度公司特许的中印贸易船前往东方展开他的未知人生。就在两个星期前，出生在苏格兰南部邓弗里斯郡（Dumfriesshire）的渣甸，拿到了爱丁堡医学院的毕业文凭。随后他只身前往伦敦，通过关系，在一艘10年前便已开始远航中印线路的“布鲁斯威克号”（Brunswick）帆船上，谋到了一个船医助手的职位。^②

9岁丧父后靠哥哥资助完成学业的渣甸，之所以选择在孤帆远影的航船上开始其职业生涯，其中的一个背景，或许正如当时苏格兰的一句名言所说：“苏格兰人唯一的康庄大道，是通往伦敦的途径。”靠着经商，苏格兰人敲开了通向世界的大门。在东方，拥有政府专利特许状的东印度公司，则是多数想前往东方获取巨额财富的英国人的理想选择。事实上，在印度的孟买和加尔各答，和在当时的中国广州一样，到处活跃着对外拓展的苏格兰人——不管是军人还是商人，无论是传教士还是船长。

船医助手算不上收入丰厚，但一旦搭上东印度公司的大帆船，便蕴涵了大好机会。渣甸或许已经听说过，随船来往于清朝的广州，职员工资并不

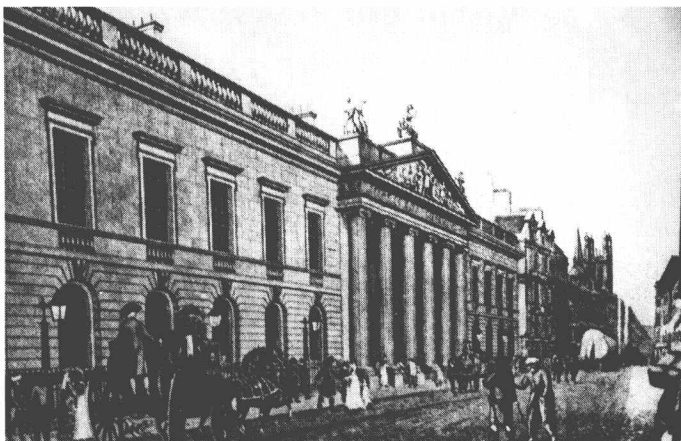
① 本书中提到的东印度公司，均指英国东印度公司。

② 罗伯·布雷克著，张青译：怡和洋行，时报文化出版公司，台北，2001，29页。

是关键所在，特许夹带的私货才是真正收入的来源。东印度公司贸易船上的船长、船员、船医、船医助手，均可按等级带上若干吨位的私货获利自肥，这已是公开的秘密和通行的做法。

自从1600年以后，英国的对华贸易掌握在拥有政府专利特许状的东印度公司手中。当渣甸受雇于一向被称为“尊贵的东印度公司”（The Honourable East India Company）时，它仍然独占着英国自好望角以东的所有贸易权，统治着大半个印度，“由一个商业强权变成了一个军事的和拥有领土的强权”（马克思语）。它对中国的贸易也已有一定规模，在英国本土的势力同样根深叶茂。其势力之强大，有人甚至指出：“说这个公司陷入危难，就等于说（英国）整个国家陷入危难。”

3月30日，伦敦雾气弥漫，天气乍暖还寒。渣甸所在的东印度公司的大帆船“布鲁斯威克号”正式起航，与东印度公司另外两艘大帆船一道，展开前往中国的漫长旅程。当渣甸起程前往广州的时候，也许连他自己也没有想到，多年以后他和马地臣等人会以经营非法的鸦片贸易为荣，并把广州搅得



19世纪初英国东印度公司在伦敦的总部大楼

鸡犬不宁，能让强大的大清帝国现身为一个孱弱的“东亚病夫”。

经过半年单调和冗长的海上颠簸，“布鲁斯威克号”9月4日抵达澳门，一个新奇的东方展现在渣甸眼前。

位于广州湾西边的澳门，距离东边的香港大约65公里。那时香港还没有现在的璀璨和繁华，迷漫着颓废而浪漫气息的澳门是西方人在中国已存在两百多年的一个“传奇”。1557年，当葡萄牙的海权帝国风光无限时，远在南中国海一角的澳门成为葡萄牙人的居留地。

当郑和1405年揭开七下西洋的序幕时，其规模之庞大、技术之精湛，在