

輪船招商局經營管理問題，1872-1901

黎 志 剛

一、引言

二、招商局的早期成就及經營管理問題

三、鄭觀應關於招商局經營管理的首次建議

四、盛宣懷督辦時期招商局的經營管理問題

五、結語

一、引 言

企業經營史是中國學術界一門新興研究課題。近年來，一些有關中國經濟管理思想史的著作相繼問世。① 企業史史料不斷出版，② 也有一些專門研究企業個案歷史，自社會環境、企業組織和銷售策略各方面來考察。③ 但這類作品對企業內部管

-
- ① 這方面的近著有何煉成、王一成編，*中國經濟管理思想史*（西北大學出版社，1988）；中國企協古代管理思想研究會編，*中國傳統管理思想的新探索*（企業管理出版社，1988）；有關近年來中國經營管理史研究概況，參見 Tim Wright, "The Spiritual Heritage of Chinese Capitalism: Recent Trends in the Historiography of Chinese Enterprise Management." *The Australian Journal of Chinese Affairs*, issue 19/20, 1988, pp. 185-214.
- ② 已出版的企業史史料選輯有中國科學院上海經濟研究所及上海社會科學院經濟研究所編，*南洋兄弟烟草公司史料*（上海人民出版社，1958）；中央研究院近代史研究所編的*海防檔*（台北，1958）及*礦務檔*（台北，1960）；中國人民銀行上海市分行編，*上海錢莊史料*（上海人民出版社，1960）；上海社會科學院經濟研究所編，*榮家企業史料*（上海人民出版社，1980）；上海社會科學院經濟研究所編，*劉鴻生企業史料*（上海人民出版社，1981）；上海社會科學院經濟研究所編，*英美煙公司在華企業*（中華書局，1983）；中國人民銀行上海市分行金融研究室編，*金城銀行史料*（上海人民出版社，1983）；裕大華紡織資本集團史料編輯組編，*裕大華紡織資本集團史料*（湖北人民出版社，1984）；陳旭麓、顧廷龍、汪熙編，*漢冶萍公司：盛宣懷檔案資料選輯之四*（上海人民出版社1984, 1986）；林金枝、莊為璣，*近代華僑投資國內企業史料選輯*（福建人民出版社，1985）；武漢大學經濟學系編，*舊中國漢冶萍公司與日本關係史料選輯*（上海人民出版社，1985）。
- ③ 以社會環境為主題的著作，多考察投資環境、政府政策或親族及地緣關係對企業發展之影響，主要著作有 Albert Feuerwerker, *China's Early Industrialization: Sheng Hsuanhuai (1844-1916) and Mandarin Enterprise* (Harvard University Press, 1958); Wellington K.K. Chan, *Merchants, Mandarins and Modern Enterprise in Late Ch'ing China* (Harvard University Press, 1977); 張國輝，*洋務運動與中國近代企業*（中國社會科學出版社，1979）；Wong Siu-lun, *Emigrant Entrepreneurs: Shanghai Industrialists in Hong Kong* (Oxford (轉下頁)

理和經營實況鮮有詳盡探討。這方面的研究若能進一步開展，從微觀角度來考察近代工、礦、交通企業經營和管理情況，不特可加深學術界對中國經濟現代化癥結的深入瞭解，亦可為企業界提供豐富的經驗和借鑒。本文試圖就清末輪船招商局經營史來探討近代中國大型企業營運的模式，藉以探索中國早期經濟現代化面對的實際問題。

輪船招商局是李鴻章（1823-1901）最早創辦的官督商辦企業，也是近代中國各類交通、工、礦企業中規模最大和最早引進西方技術和管理方式的商本企業。^④輪船招商局的歷史是檢討中國大型企業經營成敗的一個主要案例。

輪船招商局早期歷史經歷一條非常坎坷曲折的道路。曾任該局經營事務多年之鄭觀應，深有其感地指出：「創業難，救弊尤難，救弊必變法。」^⑤自該局創辦時始，不斷有局內局外等人建議整頓局務。這些救弊方案，多針對該局內在經營和管理問題。改革方案一方面可視為局中人員的理想宏圖，即使有受局外人的影響，亦可藉以考察該局經營實況。

本文先述招商局「創辦難」的經過，然後研究自1872年起輪船招商局一系列改革方案，藉以探討該局在李鴻章時代的經營問題。本文主要參考該局已發表的檔案和局員的著述。除引用徐愚齋自敘年譜、馬良的報告、李鴻章、劉坤一、盛宣懷和馬建忠等人書札之外，主要依據鄭觀應盛世危言後編中保存的改革建議和鄭氏致友人的信札等件。鄭觀應為輪船招商局早期最熟悉船務之局員，他的函稟能揭發鮮為外人知悉的內幕。該局其他任事局員的書札和著述亦至可珍貴，但因當事人之間的

（接上頁）

University Press, 1988)。其他企業個案史專著有全漢昇，漢冶萍公司史略（香港中文大學出版社，1972）；Tim Wright, *Coal Mining in China's Economy and Society, 1895-1937* (Cambridge University Press, 1984)；許維雍、黃漢民，榮家企業發展史（人民出版社，1985）；張梅芝，「榮家企業經營型態之個案研究」，國立臺灣師範大學歷史學報，期14，（台北，1986）；上海市糧食局、上海市工商行政管理局、上海社會科學院經濟研究所經濟史研究室編，中國近代麵粉工業史（中華書局，1987）；Frank H. H. King, *The Hongkong Bank in Late Imperial China 1864-1902* (Cambridge University Press, 1987)；許紫芬，「帳簿を通じて見た長崎華僑貿易商生泰号の活動」，社會經濟史學，卷49，第5号（1983, 12月），頁490-514及「收支簿記法としての廈門華僑簿記の事例研究——長崎在留の「泰益号」の簿記（1907~1934）」，研究ノート，卷23，第3号，（1988年10月）；陳慈玉，近代中國的機械繅絲工業，1860-1945（臺北，中央研究院近代史研究所專刊，1989）。Sherman Cochran, *Big Business in China: Sino-foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890-1930* (Harvard University Press, 1980) 是探討中國企業銷售策略之代表作。

④ 參閱劉廣京，「從輪船招商局早期歷史看官督商辦的兩個形態」（未刊稿）；拙著，"Li Hung-chang and Modern Enterprise: Government Policy and Merchant Investment in the China Merchants' Company." *Studies in Chinese History* (forthcoming)，近年由張后銓主編的招商局史（北京，人民交通出版社，1988）引用大量未刊檔案，有極高參考價值，可惜書中常有史實錯失的地方（筆者將另文介紹）。

⑤ 鄭觀應，盛世危言後編（台灣大通書局重印，1968），卷10，頁4，「稟北洋通商大臣李傅相條陳輪船招商局利弊」。

利益衝突，此種史料有時不免扭曲史實，必須小心運用。除了探討招商局在中國社會環境中政府和私人關係網對招商局經營和人事上影響之外，本文並就技術引進、攬載和投資策略、財務和內部管理等方面來考察招商局成本高昂、業務停滯等問題，希望對中國早期新式企業的歷史，略有貢獻。

二、招商局的早期成就及經營管理問題

輪船招商局於同治十一年十二月十六日（1873年1月14日）正式成立。在這之前，早有官員及紳商倡議國人自辦新式輪船航運業。^⑥ 1867年候補同知容閱和紳商許道身在上海議設華商輪船公司，輸入先進的西方航運經營方式以分洋商之利。兩江總督曾國藩及江蘇巡撫丁日昌將容閱所擬的章程和規條刊印送呈總理衙門查閱。^⑦ 但因「日久因循，未有成局，僅於同治七年借用夾板船運米一次，旋又中止。」^⑧ 該等方案雖未見諸實現，但成爲日後輪船招商局籌辦時的藍圖。

北洋大臣李鴻章是輪船招商局的創辦者。招商局於1872年籌辦時，李鴻章深感「若徒議章程而不即試行，仍屬無濟於事。」^⑨ 他知道「若不及此時試行，恐以後更無必行之日。」^⑩ 該年年初李鴻章授意天津海關委員林士志「與廣幫衆商雇搭洋船者議呈九條。」所議章程包括「公湊本銀三十萬，公舉總商承攬，由官稽查，或請發公款若干，照股均攤生息。」^⑪ 曾國藩令綜理江南輪船操練事宜前福建臺灣道吳大廷籌議輪船招商租賃事宜。吳氏力陳招商、設埠、保險、攬載及用人等五難。^⑫ 同年四月，李鴻章面諭其幕僚盛宣懷草擬另一章程。盛宣懷比吳大廷樂觀，他認爲「租給商人營運，暫則爲節流，久則爲開源。」^⑬ 問題在於如何使業務經營得法。盛氏力主「籌國計必先顧商情」，提出「委任宜專」、「商本宜充」、「公司宜立」、「輪船宜先後分領」、「租價宜酬定」、「海運宜分與裝運」等六點經營方針。「至生意盈虧均歸招商與官無涉。」^⑭ 爲增強招商局競爭能力，盛氏建議李鴻

⑥ 呂實強，中國早期的輪船經營（台北，中央研究院近代史研究所，1976）；Feuerwerker, 1958, pp. 97-99。

⑦ 李文忠公全集（以下簡稱李集），收入沈雲龍編，近代中國史料叢刊續編（台北，文海出版社），「譯署函稿」，卷1，頁38，「論試辦輪船招商」，同治11年11月23日。

⑧ 李集，「奏稿」，卷20，頁32，「試辦招商輪船摺」，同治11年11月23日。1868年春，丁日昌把漕糧3萬石大米委託一家叫郭德盛的船商承運（招商局史，頁22）。

⑨ 李集，「譯署函稿」，卷1，頁38，「論試辦輪船招商」，同治11年11月23日。

⑩ 同上，頁39。

⑪ 李集，「朋僚函稿」，卷12，頁4，「復曾相」，同治11年正月26日。

⑫ 中央研究院近代史研究所編，海防檔，甲、購買船廠三（台北，1957），頁903-907。

⑬ 盛宣懷，盛宣懷擬「上李傅相輪船章程、序言」，同治11年，轉引自夏東元，盛宣懷傳（四川人民出版社，1988），頁11。

⑭ 盛宣懷，盛宣懷擬「輪船招商局章」，同治11年。

章「應請准每年分撥江浙漕米四十萬石交招商局，由官輪船運赴天津交卸，其水腳耗米等仍照沙寧船核算，並擬在紫竹林舊砲臺之上置造棧房，……約需銀五萬兩。又需造夾板船五六隻，需銀五萬兩，擬由招商局稟請江浙撫憲預借水腳十萬兩，分三年扣還。」^⑮ 這些建議李鴻章大多採用。

該年夏天，李鴻章遵照總理衙門函示，於驗收海運事宜時，商令經辦浙江海運多年的朱其昂草議輪船招商局章程二十條。「其大意在於官商合辦，以廣招徠。」^⑯ 所議合股方式是按照機器局所造輪船造價之多寡核定股份，招商承領，若商股不足，「即由商局稟請（將）所餘下股份作為官股。」^⑰ 朱氏草擬的章程內容包括承運漕糧的細節、保險、承修、用煤及人事制度等規章，亦注意防止局務官僚化，章程首條提出「所有官廠習氣，概行除卻。」^⑱

同年十月，朱其昂回上海設局招商，即名其局為「輪船招商公局」。李鴻章隨即札委朱其昂總辦該局局務，並請照戶部依據蘇浙典商借領練餉制錢定章，撥借直隸練餉局制錢二十萬串給招商局，作為官借資本。「然名為官本，公家祇取官利，不負盈虧責任，實仍屬存項性質。」^⑲ 朱其昂會同其弟朱其詔及紳商李振玉擬議輪船招商局條規二十八條。條規對招股方式、官利分派、人事和財務管理、攬載、保險和報關事宜均有言明。而「總局分局輪船棧房各辦事規條，由總辦會同總執事察看情形，隨時定擬。」^⑳ 創辦之始，條規明確規定：「凡一切章程，試行後如未盡妥合，容隨時邀集股份紳商，酌改補刊。」^㉑ 朱其昂等新議「條規」經李鴻章交由津海關道陳欽、天津道丁壽昌審查後立刻施行。該年12月23日李鴻章把朱氏等草擬的招商局條規，上呈給總署，並「以官廠現無商船可領」及該局既無官造商船股份在內為理由，提出招商局體制「無庸官商合辦，應乃官督商辦，由官總其大綱，察其利病，而聽該商董等自立條議，悅服衆商。」^㉒ 這無疑把招商局的體制作一重大改變。次年年初，李鴻章「照會各紳董，分送規條，勸人入股。」^㉓

^⑮ 同上。

^⑯ 海防檔，甲，購買船廠(三)，頁910；李集，「譯署函稿」，卷1，頁38，「論試辦輪船招商」，同治11年11月23日。朱其昂是世業沙船的巨商，他在北京、天津、廣東及上海各地開設華裕豐滙票號，「熟悉海運事宜、輪船生意。」

^⑰ 海防檔，甲、購買船廠(三)，頁912。

^⑱ 同上，頁910。

^⑲ 清查整理招商局委員會編，清查整理招商局委員會報告書（南京，該會，1927），下冊，頁18。

^⑳ 海防檔，甲、購買船廠(三)，頁921。

^㉑ 同上，頁923。

^㉒ 李集，「譯署函稿」，卷1，頁39-40，「論試辦輪船招商」，同治11年11月23日。

^㉓ 交通部國營招商局編，招商局總管理處彙報（上海，該局總管理處，1929），頁10。

朱其昂試辦半年，承運江浙漕糧，並攬客貨。朱氏雖熟識官場漕務，但攬載和船務經營事宜，極形繁重。由於船務需要引進先進的科技，「各船需用洋人，非識洋文通洋話者不能駕馭。」^{②④}朱氏不善經營現代化的船務，他購買的第一條船「名伊敦，船大而舊；第二船名福星，艙通而小，均即沉溺，餘船合用者少，致連年皆有漂沒，而購買價值反較洋行新造之頭等好船尤貴。」^{②⑤}朱氏不諳商務，「用人濫而糜多」，^{②⑥}招股又不足。李鴻章本想招羅經營絲、茶和軍需生意的富商胡光墉（雪巖）入局。但胡氏因「畏洋商嫉忌，不肯入局。」^{②⑦}在這種情形下，總理衙門任事的孫竹堂（士達）即以「閩粵人財雄力厚」為由，建議李鴻章招致粵商入局辦事。^{②⑧}李鴻章於該年夏天，經其僚屬盛宣懷、天津海關道員陳欽和委員林士志等介紹，^{②⑨}羅致曾任怡和洋行買辦的唐廷樞（景星）充當總辦及前寶順洋行買辦徐潤（雨之）任會辦。全局於是改組，改歸商人包辦，「盈虧全歸商認，與官無涉。」^{③①}局中已有之輪船、棧房、碼頭等重行核算，朱氏任內賠本計達四萬二千兩。^{③②}此後朱氏兄弟與盛宣懷僅同管漕務，由唐氏與徐氏經理該局的勸股、添船、造棧、攬載、開拓航路、設立碼頭等事。^{③③}

唐、徐接任後改訂局規十四條及輪船招商章程八條，刊示衆商。他們立刻重組人事，以西法經營局務。招商局雖是官督商辦之局，唐廷樞等商董希望通過「局規」和「章程」等規定，確立「商務由商任之」的商承體制。「局規」和「章程」中力圖限制官督的權限，而行商辦之實。首先把局名從輪船招商公局除去一「公」字，更易為輪船招商局。

唐、徐所確立商承體制的特色是所有權與經營權結合。局董選任依據「將股份較大之人公舉入局，作為商董，協同辦理」的原則，^{③④}確立大股東享有經營大權的

②④ 招商局檔案抄件，聶寶璋編，中國近代航運史資料，第一輯（上海人民出版社，1983），頁839。

②⑤ 「國子監祭酒王先謙奏」，光緒6年12月26日，洋務運動文獻彙編內（台北，世界書局重印中國史學會於1959年編的洋務運動），頁38。

②⑥ 同上；李集，「奏稿」，卷40，頁20；劉忠誠公（坤一）遺集、奏疏（台北，文海出版社重印，1968），卷17，頁12，「查議招商局員並酌定辦法摺」，光緒7年正月15日。

②⑦ 李集，「朋僚函稿」，卷12，頁36，「復孫竹堂觀察」，同治11年12月20日。

②⑧ 同上。

②⑨ 關廣麟，交通史航政編，冊1，頁143；徐潤，徐愚齋自敘年譜（台北，食貨出版社重印，1977）頁18。李鴻章回憶委任唐廷樞和徐潤入局的經過時指出：「臣於派委唐廷樞、徐潤之初，因與該二員素不相識，由盛宣懷為之介紹。」參見「光緒7年2月11日直隸總督李鴻章片」，洋務運動文獻彙編內，頁58。

③① 李集，「奏稿」，卷20，頁32；卷36，頁35。

③② 交通史航政編，冊1，頁142。

③③ 同上。

③④ 同上，頁145。

商董商總承包制。「每百股舉一商董，於衆董之中推一總董，分派總局各局辦事，以三年爲期。」^③ 朱其莼和徐潤作爲上海總局商董，宋縉爲天津分棧商董、劉紹宗、陳樹棠、范世堯分管漢口、香港和汕頭三處事務。^④ 創辦初期各口員董名單見表一。這委任局董政策一方面鼓勵商人附股，亦引進一批深懂船務的局員襄理招商局事務。

表一 1875年招商局各口員董名單

上海總局	唐景星、徐潤
鎮江	吳左儀
福州	唐靜庵
燕(烟)台	陳雨亭
漢口	劉述庭
廈門	王淵如
廣州	唐應星
天津	鄭陡山
九江	董灼棠
香港	陳藝南
營口	鄭聘三
寧波	汪子述
汕頭	鄭用川

資料來源：申報，1875年11月5日。
中國近代航運史資料，第一輯，頁842。

局務經理方面，商總由衆商董推舉，「爲總局主政，以一、二商董副之，如商總公出，令商董代理，其餘商董分派各分局任事，仍歸總局調度。」但局規說明直隸總督握有最高層人事控制權。「商董若不稱職，許商總稟請大憲裁撤，另行選舉，商總倘不勝任，亦應由各董聯名稟請更換。」^⑤ 然而，唐、徐深懂官權若不嚴加限制，會帶來日後官僚干涉的惡果。局章中因而明確指出：

惟事屬商辦，似宜俯照買賣常規，庶易遵守。茲局內即擬公舉商董數人，協同商總料理，其餘司事人等，必須認真選充，不得人浮於事，請免添派

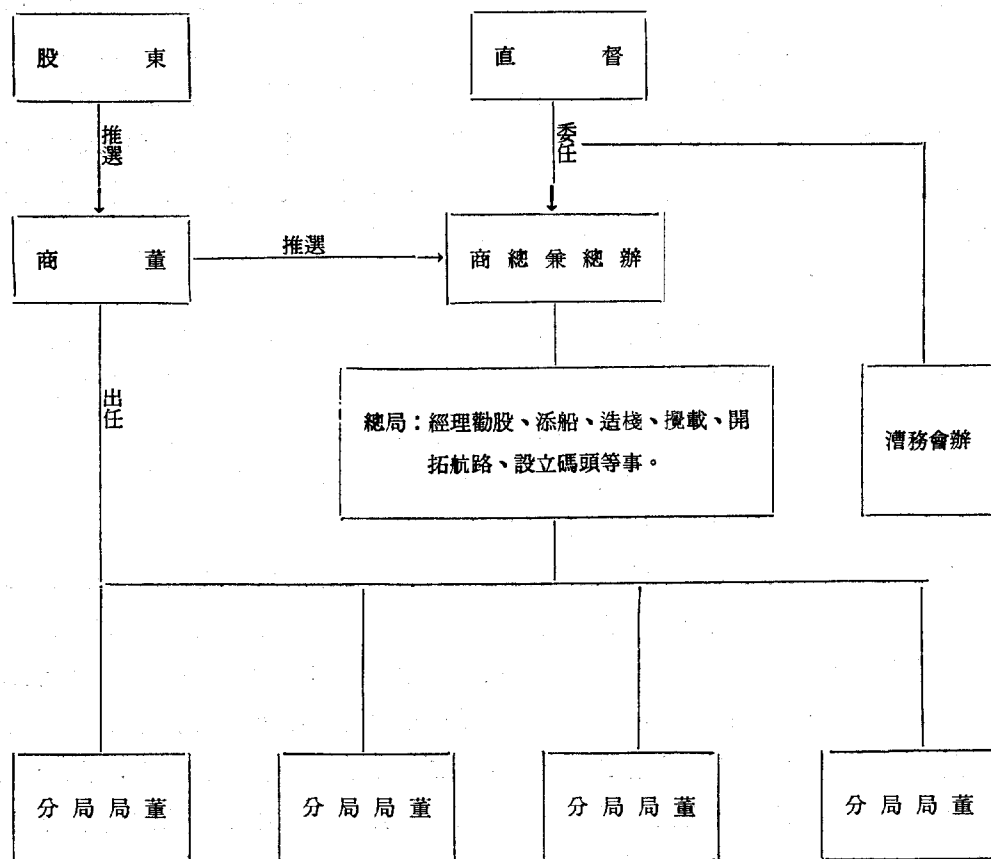
③ 交通史航政編，冊1，頁143。

④ 同上，頁145。

⑤ 同上，頁143。

委員，並擬除去文案、書寫、聽差等名目，以節糜費。其進出銀錢數目，每日有流水簿，每月有小結簿，每年有總結簿。局內商董司事，公同核算，若須申報，即照底簿錄呈，請免造冊報銷，以省文牘。^{②7}

至於總局、分局及棧房司事人員則由商總及商董挑選。船主、大夥、鐵匠、司事、水手等職員則歸總局選用。招商局改組後的組織結構見圖一。



資料來源：交通史航政編，冊1，頁 143-6。

局費方面，為求節省局用，唐、徐等商董自願不支薪水，商總商董等辦事經費則按照一種運費回扣制度 (freight brokerage system) 來提取。^{②8} 章程裏說：

局內商總董事人等年中辛工飯食以及紙張雜用，擬於輪船運糧攬載水腳之

^{②7} 交通史航政編，頁145。

^{②8} Kwang-ching Liu, "Steamship Enterprise in Nineteenth-Century China" *Journal of Asian Studies*, Vol. 18, No. 4, (1959) pp. 442-443.

內，每百兩提出五兩，以作局內前項經費。其棧內經費，則酌將耗米開支，船內經費則將所定船內月費開支，統俟年終核計，一年所得水腳銀兩，除每百兩提去經費五兩，又照各股本銀每百提去利銀十兩之外，如有盈餘，以八成攤歸各股，作為溢利，以二成分與商總董事人等作為花紅，以示鼓勵。其分配花紅之處，隨時公同核議。³⁹

總辦唐廷樞不僅入股投資，還把原委托洋行經營的洞庭（315淨噸）和永寧（324淨噸）兩艘輪船托付招商局營運。這些局外華商托招商局經營的輪船，亦照所得水腳，每百兩扣五兩以充局費。「惟海運漕米，非招商局在股船不裝。」⁴⁰運漕經費也照每百兩提出五兩的回扣制度施行。⁴¹財務管理方面，「各分局銀錢出入數目，按船逐次清釐，開列細賬，連應解銀兩，一並寄交總局核收，每屆三個月結小總，一年滙結大總，造冊刊印，分送在股諸人存查；平時在局收付諸賬，任憑在股諸人隨時到局查閱。」⁴²

該局早期用人辦事，除採用中國商業習慣中的保人制度外，⁴³亦着意建立西式經營體制。其中有一條局規說明：「總局分局逐日應辦事宜，應照買賣常規辦理，遇有緊要事件，有關局務以及更改定章、或添置船隻與造碼頭棧房諸大端，須邀在股衆人集議擇善而行，弗得偏執己見，擅動公款，致招物議。」⁴⁴這條規定修改章程和釐訂業務策略時的程序，使局務運作可以制度化。

唐廷樞和徐潤是當時中國商人中能經理新式航運企業的最合適人選。他們在多年買辦職務中積有豐富經驗，具有較高的經營管理才能和識見，並勇於承擔風險。在創辦階段時他們曾籌劃一個預算方案，投資五十萬股本，購買四艘輪船。他們預計因有漕糧補貼，另加搭客貨運，每年只要航行三個月，可淨溢銀十萬八千兩，以五十萬資本計，利率高達百分之二十。唐、徐二人在這預算節略中指出：「樞、潤亦曾計及，第洋商遠涉數萬里，原係謀利而來，若肯以已得之利，不患折閱，與我抗衡，是亦商賈之利也，何必拒之？況我船少，彼船多，我貨多，彼貨少。我第運

³⁹ 交通史航政編，冊1，頁145。

⁴⁰ 同上，頁144。

⁴¹ 同上。徐潤指出：「其管理漕米各總辦，每年經辦江廣漕糧，所有採辦水腳餘米三項，每年不下二萬兩。經手人收到十餘萬，朱氏兄弟九五漕佣亦得十餘萬。」參閱徐愚齋自敘年譜，頁39。

⁴² 交通史航政編，冊1，頁143-4。

⁴³ 同上。在局規中，常有「具保結」、「惟經手是問」等規定，可見保人制度在招商局營運中十分重要。對傳統中國「原保」觀念和制度的意義，參閱楊聯陞，中國文化中報、保、包之意義（香港，中文大學出版社，1987），頁11-14；27；30-35。

⁴⁴ 交通史航政編，冊1，頁143。

三月漕糧，將及一年費用，即使貨物全被攬去，水腳全行放低，亦何不可相敵之有。」^{④⑤}唐、徐二人因此力主擴展業務，指出：「故就大局論，亟宜多集二、三百萬之資，廣購輪船往來各口，今且立定腳跟，由小而大，俟漕糧日增，裝運日旺，乃逐漸推廣，以期權利之盡收焉。」^{④⑥}招商局在唐、徐時代自始至終力行推廣業務的經營方針。

招商局在唐、徐接任後，業務蒸蒸日上，具有輝煌成果。他們的組織能力、銷售策略和投資意願與局務擴展息息相關。唐、徐二人十分重視資本籌集、擴展設備、建立保險制度、更新技術和培養人才等營運問題。

唐、徐上任後，遍招商股，不久即籌足五十萬兩股本（參見表二）。毫無疑

表二 招商局資本額（1872~1901）

年 份	資 本 額 (兩)	年 份	資 本 額 (兩)
1872	60,000	1887	2,000,000
1873	476,000	1888	2,000,000
1874	602,000	1889	2,000,000
1875	685,000	1890	2,000,000
1876	730,200	1891	2,000,000
1877	751,000	1892	2,000,000
1878	800,600	1893	2,000,000
1879	830,300	1894	2,000,000
1880	1,000,000	1895	2,000,000
1881	1,000,000	1896	2,000,000
1882	2,000,000	1897	4,000,000
1883	2,000,000	1898	4,000,000
1884	2,000,000	1899	4,000,000
1885	2,000,000	1900	4,000,000
1886	2,000,000	1901	4,000,000

資料來源：張恩駿等編，國營招商局七十五週年紀念刊（1947），附表。

問，早期入股者，除了唐、徐二人之外，多由他們招至。早期股東入股具體情況雖不詳，但從徐潤的自傳中可得悉一個大概。徐潤自稱：「股本初時，奉發公帑及新

^{④⑤} 同上，頁147。

^{④⑥} 同上。

舊所招股本僅有六十萬兩，嗣因經費不敷，陸續籌添，光緒八年，招足一百萬兩，九年招足二百萬兩。職道（徐潤）首先附股，前後計之，共有四千八百股，合計銀四十八萬兩，此外設法招徠，各親友之入股者，亦不下五六十萬兩，是招股已經手過半。於人心未甚深信之際，集此鉅款，頗非易（事）。^①從這段引文可知，在早期招商局集資中，唐、徐不特自己入股投資，還廣泛向其親友募集股本。唐廷樞還把原來委托洋行經理的輪船，搭付局中經營。

早期招商局的股本募集除在創辦初期有一陣熱潮之外，一直存有股本不充的難題（見表二）。徐潤的自敘年譜指出：「初時，（招商局）本少用多，恒形竭蹶，

表三 輪船招商局資本與貸款 1873~1891

年 度	資 本			借 款		* 官款佔資本% ($\frac{IV}{I} \times 100$)
	共 計 ($I = II + III$)	股 本 (II)	借 款 (III)	其中官款 (IV)	官款佔借款% ($\frac{IV}{III} \times 100$)	
1873~74	599,023	476,000	123,023	123,023	100.00	20.54
1874~75	1,251,995	602,400	649,595	136,957	21.08	10.94
1875~76	2,123,457	685,100	1,438,357	353,499	24.58	16.65
1876~77	3,964,288	730,200	3,234,088	1,866,979	57.73	47.09
1877~78	4,570,702	751,000	3,819,702	1,928,868	50.50	42.20
1878~79	3,936,188	800,600	3,153,588	1,928,868	61.52	49.00
1879~80	3,887,046	830,300	3,056,746	1,903,868	62.28	48.98
1880~81	3,620,529	1,000,000	2,620,529	1,518,867	57.96	41.95
1881~82	4,537,512	1,000,000	3,537,512	1,217,967	34.43	26.84
1882~83	5,334,637	2,000,000	3,334,637	964,292	28.92	18.88
1883~84	4,270,852	2,000,000	2,270,852	1,192,565	52.52	27.92
1886	4,169,690	2,000,000	2,169,690	1,170,222	53.93	28.06
1887	3,882,232	2,000,000	1,882,232	1,065,254	56.60	27.44
1888	3,418,016	2,000,000	1,418,016	793,715	55.97	23.22
1889	3,260,535	2,000,000	1,260,535	688,241	54.60	21.11
1890	2,750,559	2,000,000	150,559	90,241	12.02	0.328
1891	2,685,490	2,000,000	685,490	0	0	0

資料來源：張國輝，洋務運動與中國近代企業（北京，中國社會科學出版社，1979），頁168-9。

* 張維安，「政治與經濟——中國近世兩個經濟組織之分析」（東海大學社會學研究所博士論文，1987），頁104。

轉引自黎志剛，輪船招商局國有問題，1878~1881，頁19。

① 徐愚齋自敘年譜，頁86。又參閱汪敬虞，唐廷樞研究（中國社會科學出版社，1983），頁7。

常年周轉，既賴官款接濟，亦賴商款流通，職道居滬日久，……當時謬承衆商見信，凡有往來，如取如攜，毫無難色。」^{④⑧} 透過唐、徐二人的關係和活動圈子，招商局可在上海的錢莊和私人得到大量信貸。招商局早期的貸款數額見表三。

添置新船及棧房和碼頭設備是從招商局長遠利益着眼。一方面可作為業務擴展之準備，亦可增強與外商輪船公司競爭的實力。除創辦初年僅有的伊敦、永清、福星和利運四艘輪船之外，嗣後逐年添置。定造並添購富有、利航、日新、厚生、保大和豐順輪船六艘。由於長江貨運上需要，除依靠附局之洞庭、永寧及大有等三小船及由湖北省附局的漢廣輪船之外，並造江寬、江永兩號江船，因此1877年合併旗昌輪船公司之前，招商局已有輪船十六號（見表四），「規模日見恢宏。」^{④⑨} 招商局除向英購買輪船之外，曾在福州船廠和江南製造局承領輪船。1874年初福州船政大臣沈葆楨希望嗣後每年造商船兩隻，「令商局隨時租領。」^{⑤⑩} 李鴻章函稱：「若欲商局多租閩船，必先推廣海運，以擴輪船之用，減讓船價，以輕商人之本。」^{⑤⑪}

表四 輪船招商局船隊表，1873~1884

(本表輪船噸位一律為淨噸)

年 份	新 添	減 損
1873	伊敦 507 永清 661 福星 532 利運 734 永寧 324	
1874	洞和 315 富利 849 庭衆 920 有航 131	
1875	漢大 404 陽有 419 (1880年改名興盛) 日新 754 厚生 795 保豐 870 大順 863	福 星 (失事)
1876	漢江 838 廣寬 1,030	

④⑧ 徐愚齋自敘年譜，頁88。

④⑨ 海防檔，甲、購買船廠(三)，頁980。

⑤⑩ 海防檔，乙、福州船廠(二)，頁486。

⑤⑪ 同上。

1877 (購自旗昌洋行)	江 江 江 江 鎮 鎮 海 海 懷 海 江 美 江 江	滙 表 天 靖 源 西 東 琛 晏 遠 珊 定 長 利 通 孚	1,172 879 1,079 1,084 768 561 724 763 710 1,115 574 649 806 181 339 857	
1878	江	平	392	厚 江 江 江 生 長 源 滙 (失事) (失事) (拆毀) (拆毀)
1880	美	富	793	鎮 西 (出售)
1881				和 漢 利 衆 廣 航 (失事) (失事) (拆毀)
1882	致 普 拱 圖 江	遠 濟 北 南 裕	1,177 631 692 942 2,270	江 海 洞 靖 珊 庭 (拆毀) (拆毀) (拆毀)
1883	富 廣	順 利	1,504 1,508	美 興 懷 利 盛 遠 (失事) (失事) (失事)
1884年船隊總數：26艘 (22,469淨噸)				

資料來源：Kwang-Ching Liu, "British-Chinese Steamship Rivalry." In C. D. Cowan ed., *The Economic Development of China and Japan* (London, George Allen and Unwin, 1964), pp. 76-77.

李氏向沈葆楨解釋說：「蓋中國自造輪船，成本過重。商局租用，須向洋行保險，洋人照泰西船價核估，必不及原造之數。萬一失事，若責局賠繳原價，勢將傾家敗產，必不樂為不敢為矣。」^⑤ 1874年招商局承領福州船廠海鏡、琛航和大雅三艘商輪，^⑥ 但該等輪船「機器費煤」，其中海鏡輪「運漕來津，不得進大沽口」。雖然

^⑤ 海防檔，乙、福州船廠(-)，頁486。

^⑥ 同上，頁502；交通史航政編，冊1，頁220；林慶元，福建船政局史稿（福建人民出版社，1986），頁123-125；沈傳經，福州船政局（四川人民出版社，1987），頁364-365。

沈葆楨提出「無庸租價、保險」的優厚條件，^{⑤④}但唐、徐等商董不願承領無用及用費高昂的官造商輪。同年10月招商局把海鏡輪交回船政局。^{⑤⑤}李鴻章對唐、徐不願承領海鏡號的行動，表示支持。由於唐、徐的堅拒，該局減少因承領和租用官廠輪船所造成的經營成本高昂問題。

爲發展業務及配合運輸起見，唐、徐在上海三馬路購屋開設總局，並在天津、牛莊、煙臺、寧波、福州、廈門、汕頭、香港、廣州、漢口、長崎、橫濱、神戶、新加坡、檳榔嶼、安南、呂宋等處設立十九個分局，購置棧房碼頭（見附表一），

附表一 招商局碼頭棧房等產業的購置，1872~1891

碼 頭 棧 房 產 業 的 購 置	
1872	購買上海浦東爛泥渡北陸家嘴南碼頭及棧房（可儲60,000石，外有地20畝，可囤煤300,000石），天津碼頭和棧房坐落紫竹林。
1873	在上海三馬路買屋設局，添漢口碼頭（增成本銀30,500兩）棧房，又租用上海虹口耶松碼頭。
1874	購入耶松碼頭，棧房計價70,000兩，再添造棧房7所。又租定與該碼頭相連之棧房2所，碼頭2處。天津添棧房3所，漢口1所，九江1所，鎮江添躉船。在寧波添造碼頭，並向廣源洋行購洋房1所，鐵棧房2所。
1875	補九江躉船1號。本年冬在虹口添造棧房7所，並購相連地11畝5分3毫，蓋造煤棧3所，又將地蓋造住屋18間。
1876~1877	歸併旗昌洋行產業計：漢口碼頭、棧房基地16畝，洋房1所。九江棧房、碼頭基地1,140方73尺，洋房1所，鎮江碼頭、棧房基地5畝蓋有住房。天津碼頭、棧房基地616方48尺。在上海重要者爲金永盛、虹橋、金益盛、南碼頭、金利源、金方東又接收金利源等棧房，1877年7月在越南設立碼頭。
1878	改修中棧碼頭，加長17尺。
1881	將新置孟買號輪，改蕪湖躉船，用銀27,000兩。
1882	上海南北兩棧均添地造棧，香港新置局房共用銀184,000兩。蕪湖添置鐵躉船用銀27,000兩。
1883	天津買進朱氏碼頭、棧房，計價40,000餘兩。上海將老寧波碼頭售與怡和，得價350,000兩。四月將海珊號改作安慶躉船。
1884	在上海金利源棧新造樓棧碼頭，支用290,000萬餘兩。漢口添造房屋用6,000餘兩。蕪湖加築碼頭，添造棧房，置買灘地，用銀4,900餘兩。寧波碼頭添造棧房，用銀2,000餘兩。溫州填築碼頭，用3,000餘兩，福州建棧房，增用9,000餘兩，新增海防、順安二埠碼頭棧房。

^{⑤④} 李集，「朋僚函稿」，卷13，頁33，「致沈幼丹船政」，同治13年3月30日。

^{⑤⑤} 交通史航政編，冊1，頁220。

1887	上海北棧內添設關棧，增造起重機器、碼頭。中棧、東棧各添棧房。
1888	上海東棧、北棧，天津、寧波、溫州，添造棧房，南京添置鐵船棧。共支銀238,000餘兩。
1889	上海北棧、中棧、東棧及天津、香港5處棧房，略為添造房屋。
1890	添置上海南棧地產，計用銀170,000萬兩。汕頭棧房擴充，用銀6,000餘兩，添置廣州碼頭，計用銀6,000餘兩。
1891	上海南棧添造棧房支銀20,000兩，中棧添造棧房用銀5,000兩，汕頭建棧房用7,000兩。
1892	香港、汕頭添置碼頭。計香港用銀54,000兩，汕頭用銀6,000兩，寧波添造棧房支2,000兩。
1893	添置上海華棧，計用銀55,000兩，又添置上海華產，計用銀100,000兩。上海南棧、漢口、香港3處添造棧房，每處支銀10,000兩。汕頭添造棧房支銀4,000兩。海防及順安二埠停航已久，難期復航，故將二埠棧房工料變賣，註銷成本共34,000兩，內海防22,000兩，順安12,000兩。
1895	添置楊家渡棧，計支銀62,000兩。購置斜橋房屋支銀20,000兩。擴張上海北棧，計支銀175,000兩，華棧支銀65,000兩，香港局產計增支銀2,000兩，溫州局產支銀2,000兩。
1896	添造上海北棧工房計支銀125,000兩，楊家渡棧118,000兩，天津棧房20,000兩。添造鎮江、九江棧房，又加築汕頭，香港碼頭，改造廈門，沙市躉船，共支銀399,000餘兩。鎮東號改為躉船。
1897	上海北棧、華棧、楊家渡棧添置棧房。上海十六舖，鎮江翻造市房。吳淞、塘沽、宜昌、杭州，添置地產，計支銀共289,000餘兩。
1898	上海買回總局房產，支出銀115,000餘兩。上海南棧新置楊泰記碼頭，市房計支銀304,000餘兩。天津、塘沽，新置基地及擴造碼頭、棧房，支銀75,000兩。添造上海南棧、北棧、東棧，九江、漢口、宜昌、汕頭各處棧房，支銀69,000餘兩。
1899	上海北棧、南棧、華棧，添造棧房共支出銀65,500餘兩。塘沽、吳淞、溫州，添置地產，計支銀13,300餘兩。鎮江、蕪湖、九江、漢口沙市、宜昌、汕頭，添造棧房支銀18,800餘兩。金陵新置地產，連買局房支銀20,500餘兩。
1900	翻造上海北棧、華棧、楊家渡棧房。宜昌、漢口、寧波、溫州、香港、營口、梧州、南京等各埠棧房，住房，均翻修，計支銀78,100餘兩。
1901	翻造總局辦公房屋，計支銀9,900兩。漢口三公司合造新碼頭，招商局用3,700兩。上海楊家渡棧添造棧房、碼頭船等，58,100餘兩，華棧添造棧房及碼頭船，鐵橋等用66,000餘兩。華棧買地，用7,000兩，塘沽買地用6,000兩。南棧、中棧、北棧添造工程，用銀4,400餘兩。塘沽新河碼頭造鐵路支路等，用銀9,600餘兩，香港修造碼頭，用銀11,700餘兩。九江、鎮江、南京、宜昌、寧波、溫州、汕頭7處添造棧房用銀37,700餘兩。

資料來源：交通史航政篇，第一冊，頁243-4；國營招商局產業總錄，頁1-3；清查招商局委員會報告書，頁17-52。

在上海租用虹口耶松碼頭棧房，供運漕糧之用。

唐、徐不僅力圖擴充輪船和棧房碼頭等設備，鑒於外商公司獨佔中國保險事業，因此唐、徐等「公同集股，設立保險招商局。」^{⑤⑥}該局創辦初期，洋商保險公司常拒絕擔保，即願保而保價高昂，價值十萬兩之輪船，每年雖納保費一萬兩之鉅，船值最多僅保銀六萬兩而已。其超過六萬兩之額，自1874年始，多由本局自行承保。^{⑤⑦}光緒元年十一月（1875年12月），由徐潤、李積善堂、唐廷樞及陳菱南等創立仁濟和保險公司，募集股本二十五萬兩，全數存入招商局，並由招商局管理業務，試辦一年獲利豐厚，次年，又添股二十五萬兩，合共五十萬兩。1878年另招股五十萬兩，成立濟和保險公司，所有股銀存入招商局。^{⑤⑧}

唐、徐不僅具有新式經營思想，還在結合招商局具體情況中，模仿和引進西方技術及經營手法。^{⑤⑨}1878年6月上海遠東月報對唐氏經理下的招商局有如下的記述：「該公司雖純用西法經理，盡為中國之事業。」^{⑥⑩}唐廷樞重視培養招商局技術人員學習駕駛，力圖使該局所有輪船全用華人駕駛，「而免掣肘。」唐氏說：「開辦之初，似應向保險洋行僱用外洋人船主大夥等項三五人，應派能幹華人副之，俾可留心學習。將來學有成功，商船所提保險資本，又積有巨款，則可全用華人駕駛矣。」^{⑥⑪}依據滙報1874年8月14日的記載：「唐氏考慮到輪船「招商局轉運日廣，船舶日多」，因而會集各紳商糾集巨款，在上海虹口自設船廠，廠名同茂，一切均用汽機。且廠內全用華人。」依據上述建議，引進西方船務技術有兩個階段。首先是「借才異地」，吸納外國人才為招商局服務，但與此同時，招商局要自設駕駛學堂和造船廠，僱用外人訓練公司員工，以備第二階段時全用華人接管公司各級事務。在唐、徐主理下，招商局「對於西方的發明和科學器具的利益是完全敏感的。」^{⑥⑫}招商局自創辦初期起，即已利用報章作為招攬客戶的媒介。依據壽爾（H. N.

^{⑤⑥} 申報，1874年8月14日。

^{⑤⑦} 清查整理招商局委員會報告書，下冊，頁23；范振乾，清季官督商辦企業及其官商關係，1873～1911（台北自印，1986），頁70-72；交通史航政編，冊1，頁311。

^{⑤⑧} 同上，又參閱徐愚齋自敘年譜，頁37。

^{⑤⑨} Yen-p'ing Hao, *The Comprador in Nineteenth Century China: Bridge Between East and West* (Harvard University Press, 1971), pp. 136-153; Kwang-ching Liu, "A Chinese Entrepreneur." in Maggie Keswick ed., *The Thistle and the Jade* (Hong Kong, Octopus Books Ltd., 1982), pp. 102-127, 張富強，「唐廷樞與近代民族企業」，社會科學戰線，1988年，期3，頁165-174。

^{⑥⑩} 徐愚齋自敘年譜，頁58。

^{⑥⑪} 交通史航政編，冊1，頁146。

^{⑥⑫} 洋務運動文獻彙編，頁402。

Shore)於1881年出版的田島號航行記(The Flight of Lapwing, A Naval Officer's Jottings in China, Formosa and Japan)一書所載：「招商局是中國第一家採用電話的公司，在上海公事房內使用。」⁶³而電話在當時是極新的發明品，於1876至1877年間由美國人亞歷山大·貝爾(ALEXANDER GRAHAM BELL)所發明。這可見唐、徐等局員對新式科技十分留意。上述各例證明招商局在很短時間內即引進新式的通訊系統，加強該局的聯系網。

在招商局早期歷史中，人事問題十分複雜。「招商局因官有漕糧幫助，凡官眷之人，勢不能卻。」⁶⁴正如李鴻章所說：「至漕務各員薦人，該局不敢堅拒，自有苦衷。」⁶⁵這等漕務官員安插的戚友對該局經營確有影響。一方面增加局費的支銷，亦加深招商局人事問題的複雜和官僚化。不過唐、徐任內確曾堅拒過這等漕務人員對人事的安插。盛宣懷曾托朱其詔安插其親戚於局中辦事，朱氏對盛宣懷說：「商局用人景翁(唐廷樞)早已定奪……無從報命。」⁶⁶1874年9月有人曾向李鴻章推薦金眉生(器之)於招商局中任事。李鴻章堅稱：「招商局本無委員，亦無薪水，器之似難位置。」⁶⁷可見唐、徐握有用人大權，位高如朱其詔也無法安插。李鴻章似有尊重唐、徐對招商局人事上的任用權。

除了漕員薦人之外，唐、徐等局董確有安插戚友於招商局任事的事實。早期招商局的人事權握在唐、徐手中。招商總、分各局二十餘處，所有中外得力人員，多為徐潤引進。⁶⁸徐氏曾說：「一切局事俱由職道一人經理。」⁶⁹這種經營方法乃依照中國傳統用人唯親的習俗。申報1875年3月31日記載招商局內「執事者，盡係粵人」。李鴻章「亦以各船管事，多係粵人同鄉，乘船帶貨，不能破除情面，一律收費為質。」⁷⁰唐廷樞的答覆是：

關於用人方面，航海經商，本為粵人所長，且商局股東泰半粵人，是其多用粵人，與文案之多江浙籍人，可謂趨勢由然。時官場中人皆視商局為肥差、為利藪、為消納閑散之衙署，一若河工、漕政、鹽務推薦要托，滔滔

⁶³ 同上。

⁶⁴ 鄭觀應，盛世危言，卷3，頁15；中國近代航運史資料，第一輯，頁1031。

⁶⁵ 李集，「朋僚函稿」，卷17，頁27，「復沈幼丹制軍」，光緒3年10月初1日。

⁶⁶ 盛宣懷抄件，「朱其詔致盛宣懷函」。同治13年5月30日，轉引自夏東元、楊曉敏，「論清季輪船招商局的性質」，晚清洋務運動研究，頁167。

⁶⁷ 李集，「朋僚函稿」，卷14，頁25，「復宋雪帆司農」，同治13年8月初2日。

⁶⁸ 徐愚齋自敘年譜，頁88。

⁶⁹ 同上。

⁷⁰ 招商局史稿抄本，轉引自中國近代航運史資料，第一輯，頁1031。

皆是，偶不得當，輒肆簧鼓。景星等稟除官場習氣，裁汰漕務冗員，實為遭忌之源。惟當局精神貫注之所不及，致下屬風紀弛懈，則亦致謗之源也。^①

唐、徐對管理輪船及各口業務引進自己信任之人，多是具有船務知識之買辦，同時亦引進一批專業駕駛及船棧管理的洋人。在唐、徐主政下，大股東享有經營自主權和用人權。他們極力保證商總承包制，在一定程度上限制官督的權限。

招商局在唐廷樞和徐潤辦理的時代，力行多購新船和擴展業務的經營方針（見表四、五及附表一），創設有華商自辦保險公司，引進商業方法及先進科技。故該

表五 招商局江海輪船統計，1872~1901

年 份	只	噸	年 份	只	噸
1872	1	619	1887	25	31,900
1873	4	2,319	1888	26	33,063
1874	6	4,088	1889	27	34,090
1875	9	7,834	1890	26	32,789
1876	11	11,854	1891	28	36,481
1877	29	30,526	1892	27	35,318
1878	25	26,916	1893	26	35,457
1879	25	26,916	1894	26	35,457
1880	26	28,255	1895	24	34,531
1881	26	27,827	1896	23	33,807
1882	26	29,474	1897	26	39,632
1883	26	33,378	1898	27	41,171
1884	26	33,378	1899	27	41,171
1885	24	31,420	1900	29	43,947.2
1886	24	31,420	1901	29	43,947.2

資料來源：國營招商局七十五週年紀念刊，附表。

局在唐、徐主理下已起到相當成效，但同時則遇到人事複雜及隨着引進西方科技帶來的經營成本高昂問題，可見創業之難。李鴻章曾於1877年12月29日對兩江總督沈葆楨指出招商局「兩年以來，局勢最為紛拿，徐雨之獨力撐撐，艱苦萬狀，而粵人

^① 同上，頁1032。

性復，不受諫諍，同事多與齟齬，然無雨之則已傾覆。」^②李鴻章的說法一點也沒有誇張，招商局在創局之初，若沒有唐、徐等局員的努力和識見，業務不可能有大規模的擴展。

招商局是商為承辦之局。然而，該局自開辦初期即遇到商股難集(參見表二)，經費支絀的問題。幸而招商局自始即受到李鴻章及一些地方督撫的支持和保護，借到大量官帑(參看表三及六)。能於攬載客貨，引起洋商嫉忌時，削價競爭，藉以

表六 招商局所借官款，1872~1883

公款來源	借款年度	借款 (單位：庫平兩)	年 利 率	用 途
天津 練 餉	1872	120,000	照江浙典商承領之案 7%	開辦經費
江 寧 木 釐	1875	100,000	8%	購買長江大輪船二號
浙 江 塘 工	1875	100,000	8%	同 上
海防支應銀	1876	100,000	8%	清還錢莊借款
直 隸 練 餉	1876	100,000	8%	同 上
揚 州 糧 台	1876	100,000	8%	同 上
練工加價支應局 彙餉生息銀	1876	50,000	10%	同 上
保 定 練 餉	1876	50,000	8%	同 上
東 海 關	1876	100,000	8%	同 上
江 寧 藩 庫	1877	100,000	10%	購買旗昌
江 安 糧 台	1877	200,000	10%	同 上
江 海 關	1877	200,000	10%	同 上
浙 江 絲 捐	1877	200,000	10%	同 上
江 西 司 庫	1877	200,000	10%	同 上
湖 北 省 司 庫	1877	100,000	10%	同 上
海 防 經 費	1778	150,000		
海 防 經 費	1878~81	長沙平荆沙色銀 100,000		
出 使 經 費	1881	80,000		
天津海防支應局	1883	200,000		

資料來源：海防權，甲、購買船廠(三)，頁975-982；李文忠公全集，「譯署函稿」，卷7，頁26-28；「輪船招商局公議節略」，聶寶璋編，中國近代航運史資料，第一輯，下冊(上海人民出版社，1983)，頁914-934。
轉引自黎志剛，輪船招商局國有問題，1878~1881，頁23。

^② 李集，「朋僚函稿」，卷17，頁41，「復沈幼丹制軍」，光緒3年11月25日。

爭衡。^{⑦③}自1877年該局購買旗昌輪船公司全部船隊和產業後（見表七），該局受人

表七 1877年招商局購併旗昌輪船公司所有各船以及產業物件一覽表

項 目	價 值
1.輪船十六艘（江西、山西、快也堅、海馬、氣拉渡、徽州、南京、美利、俾物樂、河南、新四川、湖北、直隸、山東、保定、盛京）	1,488,000兩
2.小輪四艘、駁船五艘、救火機器二副	44,200兩
3.機器廠	41,400兩
4.上海棧房碼頭（金利源、寧波、金方東、棧房碼頭、老船塢棧房、江船塢機器廠）	763,600兩
5.漢口、九江、上海躉船	110,000兩
6.煤斤、食物、洋酒、船上零用雜物、木植鐵料	60,000兩
上述各項約計：	2,500,000兩
折足規銀（八折）：	2,000,000兩
7.漢口、九江、鎮江、天津洋棧棧房及一切家具	220,000兩
合 計：	2,220,000兩

資料來源：海防檔，甲、購買船廠（三），頁946-7。

批評，謂有「置船過多」，因而「攬載之資，不敷經費」和「船多貨少」^{⑦④}的困境。因與外商輪船公司進行競爭，該局得到承購和包運漕糧及官物，緩還官款及緩息等優待。由於政府給予招商局種種特惠和扶持，該局因而常成為言官攻擊的目標，甚至在創辦四五年之內，即有官員指責該局經營不善，提出國有方案。^{⑦⑤}

光緒三年九月十八日（1877年10月24日）山西道監察御史董雋翰奏稱：「自上年歸併旗昌洋行各輪船後，成本愈重，雖加增攬載漕糧，用資裨補，然臣聞該局出入之數，每月竟須賠銀至五六萬兩之多，如此層遞虧折，年復一年，必致不可收拾。」^{⑦⑥}董雋翰認為該局致虧之由，主要是擴展太急和「用人太濫」。^{⑦⑦}御史的指

^{⑦③} 參閱劉廣京，「中英輪船航運競爭，1872~1885」，中央研究院近代史研究所編，清季自強運動研討會論文集，下冊（台北，1988），頁1137-1162；夏東元、楊曉敏，「論齊價合同」，收入夏東元，晚清洋務運動研究（四川人民出版社，1985），頁182-199；陳潮，輪船招商局與外資航運業（復旦大學研究生論文，1985）。

^{⑦④} 「光緒3年9月18日山西道監察御史董雋翰奏」，洋務運動文獻彙編內，頁19。

^{⑦⑤} 參閱拙著，「輪船招商局國有問題，1878~1881」，中央研究院近代史研究所集刊，期17（台北，1988），頁15-40。

^{⑦⑥} 同註^{⑦④}。

^{⑦⑦} 同上，頁19-20。

責未免有誇張之處，但亦道出招商局一些真實的管理問題來。

當時招商局受四方指責，而盛宣懷於同年十二月向李鴻章提出「整頓輪船招商局八條」，建議「船舊應將保險利息攤折」，「商股應推廣招徠」，「息項應盡數均攤」，「員董應輪流駐局經理」，「員董應酌量提給薪水」，「總帳應由駐局各員綜核蓋戳」等改革方案。^{⑦⑧}由於招商局自創辦時始，一直沒有劃撥船產折舊之費，盛氏故主張該局應從「自保輪船所得保險利息、專備攤折船舊之費。」^{⑦⑨}盛氏看到官方和私人借款之利息構成招商局經營成本一個主要項目（參見表三），因此建議李鴻章設法一方面准招商局暫停撥還官款和利息五年，另一方面則加撥漕糧，使招商局「可期周轉無虧。」^{⑧⑩}盛氏之建議李鴻章立即採納。^⑩依據夏東元的研究，盛氏此時對招商局整頓的意見，大部分曾於局章訂明付諸實施。^⑩

光緒四年（1878年）總稅務司赫德（Robert Hart）草擬「整頓招商局條陳」，指出招商局之經營管理，「其弊之最大者莫如收取搭客水腳及上棧租費」，及「總辦、會辦等多用伊等親戚朋友充當局中司事，並不問其人之本事品行。」^⑩赫氏建議招商局應改組為一個股份有限公司。

光緒五年盛宣懷就赫德「整頓商局條陳」之意見，又上稟李鴻章，針對招商局早期購船時價昂、船舊、耗煤多、行駛慢和裝貨未必多等缺點，主張汰舊更新。^⑩盛氏指出：「欲籌補救之法，莫如將本重而不能獲利之船酌量減價陸續出售……即以三十餘號之舊船，換成十餘號之新船，亦尚合算。」^⑩這個建議主要乃從營運成本和生產效益的角度來考察。

光緒四年五月原為上海縣知縣的葉廷眷接替朱其昂辦理招商局的漕糧事務及兼照料輪船生意事宜，葉氏在此任內一年，除力主招商局國有方案外，並欲整頓局務。但唐、徐本已有改換新章之意，建議各口用款由局董承辦，以節糜費。

光緒五年正月初一日，招商局「改換新章，歸各局董包辦。」^⑩這種局董承包

^{⑦⑧} 盛檔，盛宣懷稟李鴻章底稿，「整頓輪船招商局八條」，光緒3年12月，轉引自盛宣懷傳，頁25。

^{⑦⑨} 同上，頁26。

^{⑧⑩} 盛檔，「徐潤致盛宣懷函」，光緒3年6月初10日，轉引自盛宣懷傳，頁27。

^⑩ 參看李集，「奏稿」，卷30，頁29-32，「整頓招商局事宜摺」，光緒3年11月25日。

^⑩ 參閱盛宣懷傳。

^⑩ 盛檔，赫德擬「整頓招商局條陳」，光緒4年，轉引自盛宣懷傳，頁28-29。

^⑩ 盛檔，盛宣懷稟李鴻章「對赫德整頓招商局條陳之意見」，光緒5年，轉引自盛宣懷傳，頁29。

^⑩ 同上，頁27。

^⑩ 新報，光緒5年8月初3日（1879年9月18日）；中國近代航運史資料，第一輯，頁851；劉忠誠公遺集、奏疏，卷17，頁14，「查議招商局員並酌定辦法摺」，光緒7年正月15日。

制，是「按各口所攬載水腳，每百抽五，除將各口所置房產按生意大小議選租銀之外，餘歸該局開銷，所有一切費用，不拘何項名，均不能另支公帳。試辦以來，已有見效，不但經費比往年節省，即生意亦比往年尤多。」^⑦招商局第六年辦理情形的「節略」中說：「因今年正月改換新章，歸各局董包辦。所有局置產業計算一百零八萬兩，由各董認還租錢或週息一分，或六七厘不等。」^⑧這一次改革，使招商局營運步入合理化，增加總局的收入。此外，招商局曾設有同茂鐵廠，訓練該局修船人才。後於1879年1月整頓局務時將該廠機器材料照原價售出，減少支出。^⑨

表八 輪船招商局的利潤及折舊，1873~1893

年 度	盈 利	折 舊	折 舊 佔 %	利 潤	利 潤 佔 %
1873~74	81,608	—	—	81,608	100.00
1874~75	156,144	—	—	156,144	100.00
1875~76	161,384	—	—	161,384	100.00
1876~77	359,162	—	—	359,162	100.00
1877~78	442,418	—	—	442,418	100.00
1788~79	782,126	428,581	54.80	353,545	45.20
1879~80	673,138	404,387	60.07	268,751	39.93
1880~81	744,794	451,995	61.69	292,799	38.31
1881~82	604,606	256,849	42.48	347,757	57.52
1882 83	464,374	156,279	33.65	308,095	66.35
1883~84	912,086	757,084	83.01	155,002	16.99
1886	464,856	157,974	33.98	306,882	66.02
1887	669,560	205,171	30.64	464,389	69.36
1888	835,785	298,742	35.74	537,043	64.26
1889	745,581	302,691	40.60	442,890	59.40
1890	257,155	4,486	1.74	252,669	98.26
1891	516,945	239,934	46.41	277,011	53.59
1892	567,190	268,386	47.32	298,804	52.68
1893	843,501	313,528	37.17	529,973	62.83

資料來源：據招商局歷年帳略。

張國輝，洋務運動與中國近代企業，頁 178。

⑦ 申報，1880年9月27日。

⑧ 申報，1879年9月19日。

⑨ 同上；又參閱清查整理招商局委員會報告書，下冊，頁27。

同年招商局開始把船產折舊，次年除付官息一分之外，尚盈 480,000 兩，撥付折舊 450,000 兩（參見表八）。^⑩

1880年招商局印行輪船招商總局章程。「是書名爲章程，實則爲招商局辦事細則。唐廷樞爲之序曰，欲求其法，先週覽外國書之涉輪船者，譯而出之，然後參以中國之所不同。……博採眾論，務求一是，自本局之總綱細目。以及行船所宜忌，都爲一百三十二條，並附以航海之道大略，現行利弊，殆括於此。」章程內容包括局董、局用、船主、副手、管輪、帳房、裝貨卸貨、搭客、公文書信、輪船用物、管棧、管躉船、帳目等規條，目的在於使業務制度化。該章程附有航海箴規、路程表及各口朔望日夜潮汐表。^⑪因爲招商局載運轉口貨常有誤裝、掛欠及延誤貨期等弊，「對生意大有關碍」，唐廷樞因此制訂招攬轉口貨章程四則。轉口貨辦法定式十條，頗爲詳備，似乎確有實施。^⑫

招商局自同治十二年六月（1873年7月）由唐、徐接辦時始至光緒六年六月（1880年7月）已歷七屆，「一切章程，屢經改訂。」^⑬因係貿易之事，故「一切章程悉仿洋商生意規條，酌量而行。」^⑭到了八十年代初，該局已站穩住腳，進入黃金時期。自光緒五年七月初一日起至光緒六年六月底止結帳爲第七屆。該屆雖因太古和怡和輪船公司削價競爭，招商局少收水腳三十萬兩，然而本屆結餘，竟有 673,138 兩之多。^⑮唐廷樞等在該屆報告股東文指出：「惟今日生意蒸蒸日上，局款充足，官款又已陸續提還。」^⑯就在這個「似可免於口實」的時刻，不知內情的局外人卻又議論紛紛。唐廷樞等指出當時「仍有假充官場之人，每到上海寄寓客棧，暗中使人放言，派來密查局事，又有一等假充京官之人，聞見樞等有友人入京，竟捏稱摺稿出示，並云，現有人欲參商局，種種街談巷議，愈出愈奇。」^⑰同年十月二十六日（1880年11月28日）國子監祭酒王先謙上奏指責招商局「初辦既已不善，踵行更屬失宜」，力主對該局加以整頓。^⑱1881年初江海關道劉瑞芬和兩江總督劉

⑩ 中國近代航運史資料，頁1000。

⑪ 清查整理招商局委員會報告書，下冊，頁28；交通史航政編，冊1，頁170-183。

⑫ 同上。

⑬ 劉忠誠公遺集、奏疏，卷17，頁16，「查議招商局員並酌定辦法摺」，光緒7年正月15日。

⑭ 招商局檔案抄件，中國近代航運史資料，第一輯，頁1038，「光緒6年11月25日，葉廷眷咨復上海道劉稿」。

⑮ 清查整理招商局委員會報告書，下冊，頁29。

⑯ 交通史航政編，冊1，頁184-185。

⑰ 同上。

⑱ 「國子監祭酒王先謙奏」，光緒6年12月26日，洋務運動文獻集編內，頁37。

坤一等提出整頓該局事宜。這年春天，唐廷樞因公務留天津，徐潤適逢丁艱回籍，唐、徐二人會銜稟請李鴻章札委張鴻祿（叔和）幫辦局務。李鴻章嗣又札委鄭觀應到局幫辦，1882至1884年間，局中公事乃由唐、徐、張、鄭四人會商辦理。

三、鄭觀應關於招商局經營管理的首次建議

鄭觀應的盛世危言後編是招商局經營史的珍貴史料。鄭氏早歲「棄書學賈」，^⑨自1860年起即在寶順洋行兼管輪船攬載事宜，積有多年經驗。自1874年始，鄭氏受聘為太古輪船公司總理，負責帳房和棧房事務。^⑩因其深懂船務，李鴻章於1882年邀請鄭氏會辦招商局局務，鄭氏嗣提出局務改革方案。為求整頓和發展招商局業務，他曾於1883年底「赴南洋各埠查察航業」，「為招商局游歷通商各埠，考察商情。」^⑪鄭氏於1882至84年間之方案和言論反映招商局在徐、唐主持下之經營情況及遭遇的問題。

鄭觀應原有太古洋行買辦之職，不願就招商局事，主要是因為他對官督商辦體制信心不足。天津海關道鄭藻如（玉軒）是鄭觀應的近親，1881年鄭觀應敢向他「直抒胸臆」，坦白表示意見。他說：「所慮官督商辦之局，權操在上，不若太古知我之真，有合同可恃，無意外之慮。竊聞宦海變幻無常，萬一傅相不在北洋，而後任聽信讒言，視創辦者如鷹犬。弟素性愚戇，只知盡心辦事，不識避忌鉅營，更易為人排擠矣！」^⑫鄭氏給唐廷樞的密函對官督商辦體制之懷疑說得更具體：

查招商局乃官督商辦，各總、會、幫辦俱由北洋大臣札委，雖然我公現蒙李傅相器重，恐將來招商局日有起色，北洋大臣不是李傅相，遽易他人，誤聽排擠者讒言，不問是非，不念昔日辦事者之勞，任意黜陟，調劑私人，我輩只知辦公，不知避嫌，平日既不鉅營，安有奧援為之助力？而股東輩亦無可如何。^⑬

當時官場需要有靠山，但是李鴻章畢竟有令人信賴之處。

1882年鄭觀應到招商局上任不久，天津海關道鄭藻如又向鄭觀應詢問招商局經營近況。鄭觀應在信中描述時人對招商局一般看法：

^⑨ 參閱夏東元，鄭觀應傳（華東師範大學出版社，1985，第二版），頁3；盛世危言後編，卷15，頁3，「救時揭要序」。

^⑩ 徐愚齋自敘年譜，頁6。

^⑪ 盛世危言後編，卷10，頁15，「致黃花農觀察書」。

^⑫ 同上，卷10，頁1，「覆天津海關道鄭玉軒觀察書」。

^⑬ 同上，卷10，頁2，「致招商局總辦唐景星觀察書」。

葉（廷眷）觀察虛公整頓，已得撙節之方，所益亦自不細。外間議論近有兩種：一謂規模太大，事本極難，必不能更望起色；一謂從此整理，不但可復舊物，且可更收利權。二說相反，然為前說者語似近情，為後說者言涉誇誕。^⑭

據筆者的初步分析，前說代表主持局務商董們的意見，而後說代表力主加派官股者的看法。葉廷眷曾力主加撥公款二百數十萬兩，把招商局改歸國營，他說這方案可「為中國海洋之利，……全行收回，此上着也。」^⑮兩江總督劉坤一於1881年也指出：「招商局之規模宏遠，更宜加以擴充。」劉氏力請免撥還招商局所借官款，以作設置官股於招商局之借口。^⑯在這種背景之下，原來力主擴展業務的商董們為免招商局商承體制的轉變，乃有規模已太大，應徐圖擴充之說。輪船招商局第七年帳略指出雖劉坤一等「面諭諄諄，以開拓為念，樞等亦惟有按步就班，由小至大做……本局現有之船亦暫可敷用……須俟獲有盈餘，再行添船。」^⑰唐、徐等商董此時反對擴展，實害怕會隨之帶來官權日增的問題。唐、徐甚至在招商局早期國有危機時聲稱：「或恐都中人言藉以有關公款為責，此亦易辦，只須弟等變賣船隻埠頭，歸還公款有餘，散此公司，另圖活計，縱有虧折，與公家無涉，可不須查辦。」^⑱上引1882年鄭觀應向鄭藻如所說坦白的話，可從這一角度來理解。鄭氏害怕隨着招商局大借官款來擴展業務，會帶來局外人，特別是官員假借整頓為名，對局務橫加干涉，因而造成招商局制度的危機。鄭氏對官督商辦體制本有保留，^⑲他的改革方案力求建立合理的公司制度。

鄭觀應擔心招商局辦事諸人若考慮「事系創成」、「顧全體面」，將「為遠人所笑」等，因此不願整頓局務，深恐「積玩愈深，貽誤愈大。」鄭氏回顧近年上海各公司競爭的歷史。他說：各「輪船公司無不獲利，彼此相形體面，何在我局規模較大，一經失勢，便為淵叢之殿，思之寒心。」因此，鄭氏提出招商局辦事者要破除情面、器重真才，建立健全公司法制。他告訴鄭藻如：「洋人所以能事無不舉

^⑭ 同上，卷10，頁3，「致津海關道鄭玉軒觀察書」。

^⑮ 「葉觀察（廷眷）稟稿——稟北洋大臣李鴻章」，中國近代航運史資料，冊1，頁855。

^⑯ 劉忠誠公（坤一）遺集、奏疏，卷17，頁20，「查議招商局員並酌定辦法摺」，光緒7年正月15日。

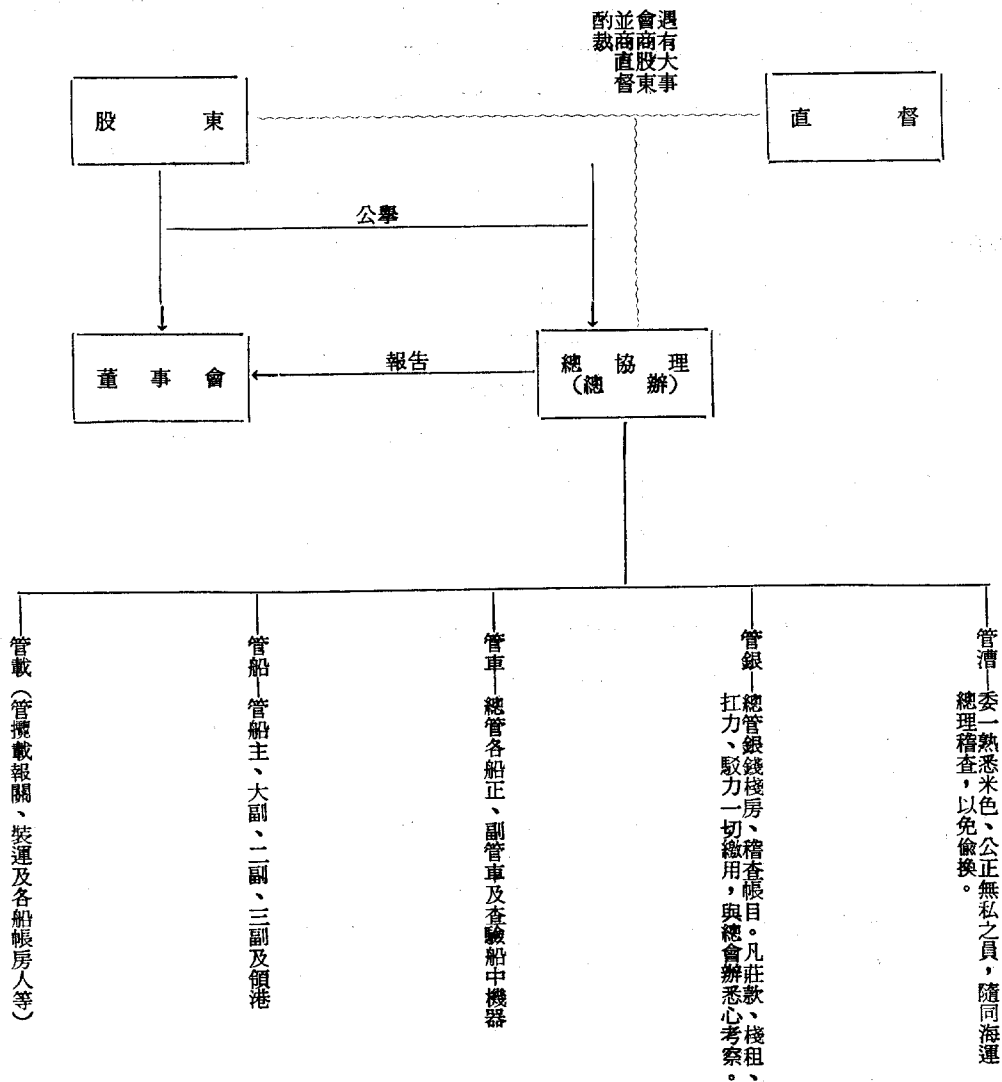
^⑰ 申報，1880年9月26日。

^⑱ 徐潤和唐廷樞等信札，參看劉廣京，「從輪船招商局早期歷史看官督商辦的兩個形態」；又參閱拙著，「輪船招商局國有問題，1878~1881」，頁35。

^⑲ 盛世危言後編，卷4，頁1-4，「覆津海關道鄭玉軒觀察書」；「致招商局總辦唐景星觀察書」；「致津海關道鄭玉軒觀察書」。

者，以立法必行、毫無假借也。豈如機器製造，必久習而後能哉？」^⑩

次年鄭觀應就輪船攬載事宜，稟北洋大臣李鴻章條陳招商局經營利弊，所論十六條。建議人事管理、輪船攬載和其他經營事宜的改革。



資料來源：盛世危言後編，卷10，頁 4-5。

^⑩ 同上，卷10，頁 4，「致津海關道鄭玉軒觀察書」。

人事管理方面，鄭氏首重「得人則興，失人則敗」的原則。由於船務宜引進先進西洋技術及管理方法，他建議招商局可「借才異地」。為招攬優秀人才，鄭氏主張新招人員應「重與事權」，但同時須「勤核功過」，^⑭並「詳立合同」，建立「明責功效」^⑮的人事管理制度。

企業組織方面，鄭氏鑒於局務殷繁，主張「宜各司其總，以專責成。」他指出：「責任必分而始專，考察則合而愈顯，賞罰所在榮辱系上，上下聯屬巨細畢貫。」^⑯鄭氏建議改組招商局內部管理結構如上圖。

鄭氏不僅建議改組管理制度，而且主張：「凡總管及各司事薪水宜豐，使其內顧無憂，專心治事。」^⑰這種注意調整待遇和鼓勵辦事人員專心為招商局工作的建議合乎現代管理精神。鄭氏認為攬載主管、總船主和總管車之人選均要慎選和博訪精求，並力主分局總辦及總局經理等各級職員宜定期更換。他指出：「凡在局辦事久者，有利亦有弊。世人只知久於其任以資熟手，不知日久則弊生，而同事與其有密切關係者不敢泄其私，而弊難除也。」^⑱鄭氏主張破除情面，賞罰分明。「有不肖者雖總辦之至親至友立即辭去。各處所薦之人，隨其選用。若該總辦與手下舞弊，一經察出，由督辦辭退，如情罪過大，並當罰其保薦之人。」^⑲

鄭氏深懂攬載要注視市場變化，「隨時探聽各埠貨物消長以定水腳。」他指出：

行中要務莫如酌定船期、招攬客貨兩端。當事者須隨時經心探聽各埠生意之盛衰，客貨之多寡，本埠船隻幾何，然後知我船應往某處，應定某價，方不為商人所愚，更能熟悉情形。逆料數月中之市面，以定我船出租之低昂，見機而行。^⑳

與各商聯絡方面，要多方結納富商大賈。「不論事之巨細，時之早晚，隨到隨辦，各無推諉。……或即以一輪買辦用其親人，使彼羈縻，為我之助，而各司事復勤於接待，藹然相親。」待客方面要公平，「宜一秉公序次先後，與各客商開誠均派，使後至者退無怨言。……在局之人有店業者尤當避嫌，勿相交易，若有申合店家，

^⑭ 盛世危言後編，卷10，頁4，「稟北洋通商大臣李傅相條陳輪船招商局利弊」。

^⑮ 同上，卷10，頁6。

^⑯ 同上，卷10，頁4。

^⑰ 同上，卷10，頁5。

^⑱ 同上，卷10，頁6。

^⑲ 同上，卷10，頁5。

^⑳ 同上。

徇私謀利者，察出重罰。」¹¹⁸鄭氏又指出：「如攬載者，心存私弊，凡值價長時私自合股運貨，儘數多裝，而以其餘各徇私情，竟有因無私交，先已報關，而不得裝載者，眾情不服，他人乘隙兒攬生意，必大減色。」¹¹⁹

鄭氏十分注視營運效率與開源節流之關係，他首重加速輪船轉運，計算輪船停泊一日，每船用費除煤價外，需要一百五十至一百八十兩。凡江海往來之船每埠每次若多停一日，每月會多耗洋銀六、七百兩，招商局共有三十艘輪船，每年耗銀不下二十萬兩。若辦事人員不計及各船船期，預先攬貨，以致輪船因候貨多延一、二天，「或受奸商之愚，或租價不及別行之多，或應去之埠而不去，不應去之埠而反去，陰差陽錯，諸事乖張，所損不可勝計矣。」¹²⁰

八十年代初期，招商局船在各口耽擱的問題十分嚴重。鄭氏向總辦唐廷樞指出：

查來往天津之船尚屬耽擱不久，惟在各口耽擱必須兩天，在汕頭耽擱必須三四天，各家無不私議，太古洋行晏爾吉常引為笑談。弟詢諸同事，平心而論，僉稱較太古船每次多停半天，在汕頭多停一天，然連汕頭多停之時，每次船概多停半天，即計每月四次，每年每船已多停二十四天，計少走兩次，

¹¹⁸ 同上，卷10，頁5-6。

¹¹⁹ 同上，頁5-6。當時招商局攬載生意，因有外商輪船公司的競爭，招攬甚為困難。1881年3月16日徐潤稟江海關道文稿指出：「伏以攬載一業，係道光年間起於廣東。當時五口通商，輪船初行時，付貨者因向與洋商無甚交易，故另托人向洋行寄貨，名為攬載經紀。裝船之後，貨主即按所裝之貨，或每件一錢幾分，或三錢五錢，分別酬勞，名為攬載用錢。嗣因生意奔走不遑，另開行號多用司事，招攬客貨，配裝輪船夾販，是為攬載行，均係代客經手裝貨無本錢之事業也。在道咸年間，船少貨多之時，只有經紀到洋行求裝，並無洋行向經紀招攬。自同治年間，十三口通商之後，輪船日多，幾至有船無貨，遂有洋行反向攬載行招裝，給還用錢，名為回佣。十年以前，攬載行尚能並收貨主之經用，輪船之回佣。迨後攬載行號日多，生意日難，遂有減收經用一半者，或送還貨主回佣一半，甚至全減，以冀招徠，必至不敷開銷為止。是連年攬載時開時閉之實情也。攬載既難賺錢，勢必向水脚劃扣，或多取回佣，或少算水脚。而輪船無貨可裝，不得不從其所欲，每百兩水脚，或十兩，或十五兩甚至二十五兩，而裝貨斤重，每百斤或讓五斤或十斤不等。職局創辦之時，此風已壞，每每輪船乏貨，由局中專司攬載之人，向該行號招載，常為若輩苛求不堪，非遂其所欲不可。籌之至再，與其為外人任意剝削，不如另覓可靠之人合開攬載行號，即劉道等查復內長源太、信昌隆、萬安樓、長發棧、大同源等號是也。該數號未開之前，怡和洋行早經有怡和仁、怡和正、怡和泰、怡和南、泰安棧等號，而太古亦有太古正、太古惠、太古昌、吉星公等行。可見生意艱難不得不設法招徠。而自有長源太等字號以來，各攬載行因無可居奇，而局中有股之行號水脚，未有不倍於他行者，是局船水脚年盛一年所由來。而怡和太古伙開之攬載行，攬裝太古怡和等船，間為職局伙開之攬載行，動商改裝局船，遂至此班之人，生有嫌怨，亦未可知，却未聞貨主有怨聲載道。如果有怨聲，何以局中生意反為蒸蒸日上，於此可見劉道等未悉知攬載之根柢矣。上海攬載有二十餘家，不但職道廷（樞）無親族在內，即粵人所開者，亦只有三兩家。惟滬局專司攬載者四人：一沈姓，係上海人，一王姓，天津人，一姚姓，潮州人，一唐姓，係職道廷（樞）堂兄。而在怡和洋行攬載開辦局時，約其一同入局，是在局管攬載之事，南北開行，但本局伙開各行號，不得不托專司攬載者為我照料聯絡，此係實情。」參閱中國近代航運史資料，第一輯，頁1154-1156。

¹²⁰ 盛世危言後編，卷10，頁6，「稟北洋通商大臣李傅相條陳輪船招商局利弊」。

約虛耗五千金。統通局之船而計，所耗不下十餘萬金。^⑳

鄭氏因此力主：「輪船開放不可遲留也。凡船在各埠，宜查其開行之日，電報關照以便預攬客貨上棧。船到即裝，不致停久。」^㉑此外，有效地利用輪船和棧房壓載空間，以及客運旺淡季節的營運策略可提高營運效率，使經營利潤上升。鄭氏十分注意上述經營原則，他指出：「輪船壓載之物每船約有二、三千擔。如客貨涌旺，可以起裝載之物而悉裝客貨。惟管船者不精明，船主不圖省事，必謂不宜起運，恐有欹側之虞。以每年計之，已少裝客貨千萬擔矣！」^㉒鄭氏注意到棧房空間之管理問題。他指出：「又棧中存貨亂堆，或疊置不高，安放不齊，可堆貨二萬件之棧只堆貨一萬件。」^㉓這種浪費既有資源會使利潤下降。鄭氏建議政府寬限運漕日期，使招商局輪船能多攬載春夏旺季時的客貨。^㉔

鄭觀應知道各船走私之弊甚多：「或買辦通同船主、大副走私；或買辦與管棧走私；或刮仔沙與水手、燒火走私。船主與買辦走私，無論何貨；買辦與管棧走私，多是米麥；刮仔沙與水手、燒火走私，多是私鹽。」^㉕

建立稽核制度可以有效地減少上述的漏卮。鄭氏十分注重詳審劾實輪船司帳、輪船修理、貨物報關、棧房經營和帳目上的舞弊。鄭氏建議用「對準簽名」、^㉖「認真暗查」、「獎給報信者」等方法來減少作弊，並詳細考核帳目及生產成效來作為賞罰員工標準。^㉗

用煤是招商局主要成本之一。因此在這方面若能減省損耗，則招商局必能提高利潤。他力主買煤宜認真稽核。

經手買煤者，如不投標以價低者得，恐有弊竇徇情，且載來之煤或濕或夾石，總管車亦遷就，或略減了事，歲計吃虧甚巨。縱每噸扣還經手費多少，亦加在價內，掩耳盜鈴，以文其奸。宜仿照太古洋行，先備試煤機爐，凡船煤到，飭總管車到煤船先取艙內之煤數噸，督率送至試煤機爐，驗其燒後氣力足否，或免作弊。^㉘

^⑳ 同上，卷10，頁11，「致唐景星觀察書」。

^㉑ 同上，卷10，頁6。

^㉒ 同上，卷10，頁7，「稟北洋通商大臣李傅相條陳輪船招商局利弊」。

^㉓ 同上，卷10，頁8。

^㉔ 同上。

^㉕ 同上，卷10，頁11，「致唐景星觀察書」。

^㉖ 同上，卷10，頁6。

^㉗ 同上，卷10，頁8。

^㉘ 同上，卷上，頁7。

鄭氏計算「每船一晝夜節省一噸煤，每月約行十五天，每年可省一百八十噸，統計三十船每年可省五千四百噸，每噸四兩，合計可多銀二萬一千餘兩。」^⑭

船務管理方面，鄭氏主張由各船船主稽察船上坐艙流弊：

蓋坐艙與大副通同作弊：或將搭客之數以多報少，且江船之客以遠報近；或勒減搭客水腳銀洋之價；或私裝貨物、偷漏關稅水腳、與棧房、棧家、駁船串同，客貨混出混入，以致關口緝私之洋人與輪船之管事無從稽察；或司事與棧家串通，將海關下貨準單混充，如報未及千包，雖下二、三千包而不覺，當囑船主於滿載時驗該船水尺，現已入水深淺，便知載貨多少矣。如船主查有私弊，報信查究，歲終總結罰款若干，給獎以資鼓勵。^⑮

鄭氏明查暗訪，接觸到一些招商局營運上之實際問題。他致書總辦唐廷樞：「擬請通飭各局設簿書記，各船何時進口，何時出口，行船幾天，每月造報總局以備查考。」^⑯他告訴唐廷樞：「近聞本局有船私走米麥千餘包之多，非獨吞客腳。雖各船主、大副未必盡是徇私之輩，然在洋行之船，其買辦尚屬如是，況本局之坐艙船主安肯破除情面？受賄亦佯作不知。又有報關者與下貨人作弊，以多報少，通同分肥。」^⑰鄭氏建議不論在局或在船，所出之票必須註明乘客姓名，以備誠實可靠的密查員來查票。「俟坐艙交帳時驗其有無此票，曾否入帳。」鄭觀應曾囑總船主將各船所載重數、噸位開列，以便驗貨之用。「如其不符，非小工堆放之不齊，即坐艙者走私，或報關者作弊，借可稽查。」^⑱然而，由於「事權不一」和利益關係，總船主並未照辦。可見改革方案牽涉人事問題，施行非常困難。

除整頓各種制度之外，鄭氏希望進一步發展江海航運，建議「試辦內河輪船，以廣利源。」^⑲他曾上稟兩江總督左宗棠，力主集股試辦小輪一條來往上海、江蘇、鎮江、揚州各地，另一條常川往來武昌、漢陽、漢口之間。^⑳

上述之救弊大綱是鄭氏在進招商局不久即草成，只能代表他在進局初期對局務改革的初步看法。此十六條涉及人事管理、攬載、營運、稽核、採買及修理等事務，鄭氏希望能藉改革而建立合理的制度。自此十六條可以看出鄭氏理想中的招商

⑭ 同上。

⑮ 同上，卷10，頁8。

⑯ 盛世危言後編，卷10，頁11，「致唐景星觀察書。」

⑰ 同上。

⑱ 同上。

⑲ 盛世危言後編，卷10，頁12-14，「稟兩江督憲左中堂為集股創購小輪往來蘇鎮內河事」。

⑳ 同上，卷10，頁12，「致唐景星觀察書」。

局經營及管理模式。

李鴻章對鄭觀應改革意見十分讚賞。李氏批示如下：

稟悉。前因該道篤實幹練，於商務情形熟悉，是以特派會同總理商局事務。如有為難之處，不妨隨時據實直陳，毋庸避嫌徇隱。當此從新整頓之際，須恪遵前檄及稟定章程，實力虛心，共圖補救，以維全局而副委任，斷不可辭。^⑭

這篇文件反映李氏十分信任鄭觀應。李鴻章後來於1884年曾札委鄭觀應「總辦招商局務」，而鄭氏則力辭。^⑮

為什麼鄭氏要力辭可使他大展拳腳之總辦一職呢？1884年2月鄭觀應因上海機器織布局虧欠事而破產。筆者認為他力辭督辦同時反映鄭氏對招商局體制缺乏信心。1883年上海金融風潮^⑯及次年的中法戰爭使鄭氏大展鴻圖之機會受阻。中法戰爭期間，由於粵防之急，鄭氏精通洋務事宜，受彭玉麟札委助其協辦營務，他因而離開招商局九年之久。上述金融危機引致徐潤等許多上海商人破產，招商局亦因而受累。中法戰爭期間，為求保存局產，招商局曾一度轉賣給旗昌洋行。戰後由馬建忠負責贖回局產。然而招商局一方面需要向匯豐銀行借款贖回其船產，^⑰更嚴重的是招商局從「商承」形態轉為盛宣懷「督辦」的形態。

四、盛宣懷督辦時期招商局的經營管理問題

1884年初盛宣懷重回招商局整頓局事，自此以後招商局制度從「商承」形態轉為「官督」形態。^⑱官方對局務干預日增，而局中人事問題比唐、徐時期更為複雜。

馬良於1885年奉李鴻章命調查招商局在唐、徐經理下的情弊。報告書主要針對局員「掛名分肥」、營私舞弊，帳目不清，和置船過多等問題。其中司董及親友舞弊，帳目不清是招商局原有的主要弊病。報告書指出：

局中司董，均無保單，故掛欠水腳，挪用銀兩，無從追繳；推其不用保單之

^⑭ 盛世危言後編，卷10，頁10，「附錄北洋通商大臣李傅相批示」。

^⑮ 同上，卷10，頁10，「稟辭北洋通商大臣李傅相札委總辦輪船招商局」。

^⑯ 全漢昇，「從徐潤的房產經營看光緒9年的經濟恐慌」，頁777-794；劉廣京，「一八八三年上海金融風潮」，國史釋論：陶希聖先生九秩榮慶祝壽論文集（臺北，食貨出版社，1987），頁301-312。

^⑰ Frank H. H. King, *The Hong Kong Bank in Late Imperial China, 1864-1902: on An Even Keel*, pp. 281-282; 235-262。

^⑱ 參閱劉廣京，「從輪船招商局早期歷史看官督商辦的兩個形態」（未刊稿）。

故，因係總辦親友可靠，而不知舞弊則親友更甚。「總」之缺，向歸總辦分派，非唐即徐，間用他姓，則須打通關節，與局中有力者分做，即暗地分財之謂也。此種人品，得「總」便引用親朋，至二三十之多，以致船上好艙，半為佔去，而趾高氣揚，睥睨他鄉過客，尤為可惡。聞南洋分局，香港、廣州等又尾大不掉，難以節制；洋人言該處司董，以局船為己有，專裝私貨，無怪公司之虧折也。南洋船主，亦言每船到埠，不准早開，以局董私貨未及配載，有停至五、六天者，為費不貲。^⑭

上述指責多針對在當時局員間人際關係網之內的流弊，所言是否完全可靠有待進一步研究。毫無疑問，該局早期確有局員安插戚友在招商局任事的事實。因私人關係而引薦戚友，雖沒有破壞該局法規，但不合現代化經營任人唯賢的選才方法。而江蘇等省漕務人員在該局安插人員，是該局業務經營接受政府託運貨物而帶來的問題。盛宣懷雖然勢力不小，而同樣的人事弊病在盛宣懷督辦時代沒有改善。

馬良報告書指出分局有局董營私及帳目不清之事：

各處棧局經費，自〔新章〕包歸九五扣佣，照出口水腳原較節省，而總局另設包局，包南北棧者，除第一年認真辦理後，仍須總局年年貼補，與未包同無限制。……況局中司董，鮮不另做生意，如漢口局董張德，仍為謙安茶棧當手，何以專心盡職？而出納無不獨分心，亦未免出入不明。總局攬載唐道紳，私設長裕泰裝船行，退客貨，先裝己貨，至欠水腳一萬餘金；又頂招商局名，伙開棧房（長發棧），雙扣九五佣錢；專寫客票，欠一萬餘金；萬安棧亦欠八千餘金；統計水腳舊欠十有一萬，新欠更數倍於此。^⑮

這些指責可能有誇張處，目的在於幫助盛宣懷和馬建忠爭奪唐廷樞的總辦地位。然而，馬建忠給盛宣懷密函中指出「此千真萬真，皆據底帳抄出，抄成後，以示司帳，請執事放心可也。相（李鴻章）前與景星對話，彼必無遁辭也。」^⑯事實上，唐廷樞、徐潤和其他局董，包括唐道紳在內皆有移動公款來「擅抵私欠」之事。^⑰雖然招商局原屬包辦性質，唐、徐移用局款實乃受金融風潮和局本末充下，大事擴

^⑭ 馬良，「改革招商局建議」，洋務運動文獻集編(六)，頁 125。

^⑮ 同上，頁 125-126。

^⑯ 王爾敏、陳善偉編，近代名人手札真蹟：盛宣懷珍藏書牘初編（香港中文大學出版社，1987），頁 2025。

^⑰ 徐愚齋自敘年譜，頁 32-41；馬良，「改革招商局建議」，頁 126。

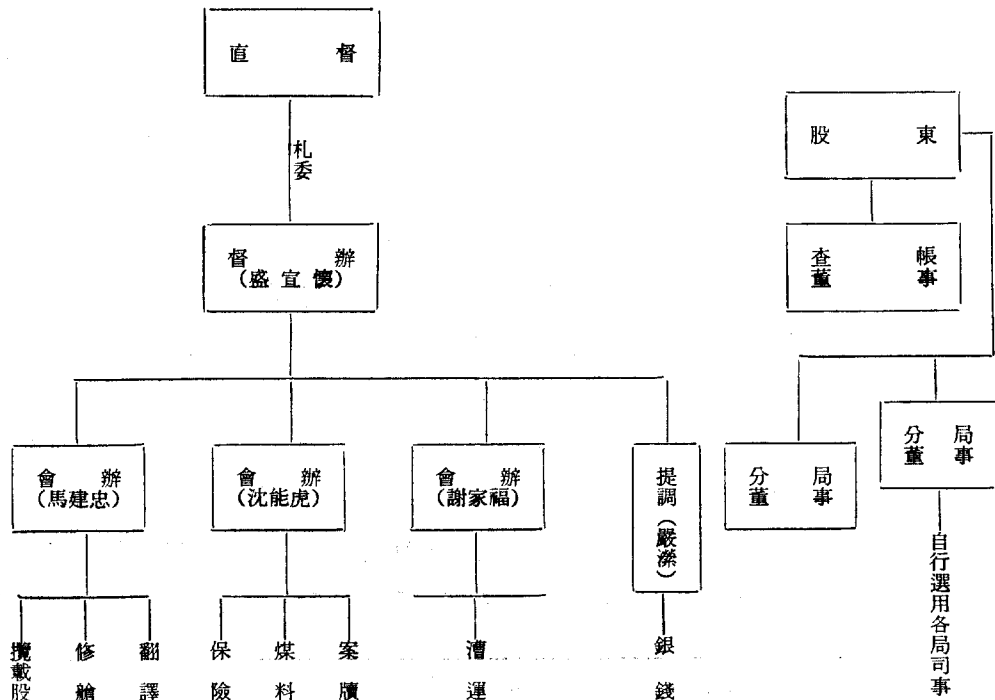
展所累，然而就招商局之為官督機構而言則已破壞局規，結下「無遁辭」的證據。這是早期招商局兼具「官督」與「商辦」兩重性質所致。

但馬良對唐廷樞擴展船隊的指責，則有偏見，報告書指出：

有如南洋船隻，方苦虧耗，忽造致遠、拱北、圖南、普濟四艘，銀五十一萬兩，更無望餘利矣。又添造廣利、富順鋼身快船兩隻，銀四十餘萬兩，不知是何用意？長江輪船，本足駛用，又添造江裕一船，銀二十四萬兩，吃本如此巨。^⑩

馬良對唐、徐時代擴展船隊之攻擊與當時招商局因擴展而陷入之經濟困境有關。這種反對擴展及投資的言論與盛宣懷意見相合。

1885年夏，盛宣懷和馬建忠照原價向旗昌洋行收回招商局產有功，李鴻章札委盛宣懷為該局「督辦」。前總辦唐廷樞北上專辦開平煤礦務局，與招商局脫離關係。於是招商局從「商承」制度改為督辦制度。盛氏隨即整頓局務，製訂用人、理



資料來源：交通史航政編，冊1，頁156-7。

⑩ 馬良，「改革招商局建議」，頁126。

財章程各十條，提出「非商辦不能謀其利，非官督不能防其弊」的公式。盛氏力主增強官權，「專派大員一人認真督辦，用人理財悉聽調度；會辦三四人應由督辦督度商情，秉公保薦。」^⑭由於盛氏督辦任內一直外任署天津海關道和青萊登道等職，局務由馬建忠、謝家福及沈能虎三位會辦分擔。改組後該局權力分配見圖三。盛氏雖常川不在上海，而該局財務，儘管是較小之事，均要向他請示裁決。這不特影響經營生意的靈活性，亦導致局務人事上更加複雜化和官僚化。由於盛氏不常駐局，在1885至1891年期間，日常局務實際由馬建忠主持。謝家福曾向盛宣懷指出：「馬道台居會同督辦之名，而實兼商總。」^⑮這加深馬氏和盛宣懷之間的矛盾。

招商局內部人事問題在唐、徐時期已十分複雜。^⑯馬氏因而「先將長江船整頓，而後整頓江內分局」的人事。在僱用洋人上，盛宣懷非常強調督辦的控制權。^⑰在盛宣懷督辦時代也常有人向盛氏要求安置局中差事。盛氏不拒。局中各會辦之間常不和。馬士(H. B. Morse)的函札對沈能虎和馬建忠的不和有詳細記載。依據馬士在1885至1887年間的觀察，沈能虎是該局官僚化的典型代表，^⑱對局務的合理化營運方式阻力最大。盛宣懷則用互相監察的方法來制衡各會辦的權力。^⑲這種「互相勾稽」的辦法是「提調填寫聯票，馬道核對聯票簽字，沈道核對流水帳簽字，謝牧核對月總簽字，仍將流水、月總每月寄交盛道復核。」再每季滙總送李鴻章「存核」。^⑳這種互相監督制度造成局員間之疑忌，結果人事問題更為複雜，使局務運作事事掣肘。李鴻章對這種「互相勾稽制度」也表示疑問。李氏在1887年初謝家福所上「說帖」上的批語指出：「一事公諸數人，始而和同，繼而疑忌，各存意見。」^㉑

馬建忠在他會辦任內也曾提出整頓局務方案。他反對招商局接受官辦船廠轉來的輪船，因官廠所造之船不合商用。馬氏指出：「蓋知售進船本化為無用，而且年年賠累，拋本兼累局，何以堪至？」^㉒馬氏提議：「局商寧可報効十萬，兩者（比）較，局售進之，害猶輕。」^㉓他向盛宣懷進言，「如傅相（李鴻章）亦不能強

⑭ 交通史航政編，頁156-7。

⑮ 盛檔，「謝家福致盛宣懷函」，光緒17年8月25日，轉引自盛宣懷傳，頁107。

⑯ 參閱劉廣京，「從輪船招商局早期歷史看官督商辦的兩個形態」（未刊稿）。

⑰ 近代名人手札真蹟：盛宣懷珍藏書牘初編，頁2059、2064；盛宣懷傳，頁115-6。

⑱ Feuerwerker, 1958, pp. 137-144.

⑲ 盛宣懷傳，頁151-165。

⑳ 盛檔，盛宣懷為李鴻章擬「致招商局札文」，光緒12年11月初7日，轉引自盛宣懷傳，頁109。

㉑ 盛檔，李鴻章在謝家所上「說帖」上的批語，光緒12年12月，轉引自盛宣懷傳，頁109。

㉒ 近代名人手札真蹟：盛宣懷珍藏書牘初編，頁2090。

㉓ 同上，頁2089。

局強虧，而以股商之不願推出也。」^⑭馬氏並非要反對擴展船隊實力。他支持總船主蔚霞議造新船，並曾向盛宣懷進言，如價不甚昂，極宜趕緊訂造兩船。」^⑮其後更提出「若鐵價已漲，或船價稍貴，船可照訂，亦甚合用。」^⑯但馬氏擴建船隊之建議為盛氏所拒。

盛氏接任督辦後，一直力行「斂字訣」的經營原則。一方面有鑒於1883年招商局幾乎倒閉之經驗，加上招商局借有大量政府貸款和洋債，盛宣懷也從過去言官指責及局員整頓方案得到教訓。他知道在局本不充的情況下擴展船產會導致國有方案的提出或會受到四方指責。^⑰為了保存其官位，盛氏一直堅持「斂字訣」，但這政策的結果使招商局業務停滯不前。

招商局於1885年7月向旗昌洋行買回全部局產時原有輪船二十六艘，該局在五、六年中雖曾添購數艘輪船，亦於1890年奉總理衙門令買進官廠所造固陵輪船一艘。^⑱直至1891年該局輪船還停留在二十六艘，而外商輪船公司在同一階段則大事擴展，招商局因此失去唐、徐時期在輪船數量上的優勢。

在資金運用方面，馬氏建議用「商局自各輪船來往各口」所收運費的存銀設立滙票莊。「先以十萬小做，但附寄各口分局，另派一人坐莊，專司滙票生意，管銀兩進出，仍在各分局董之手。」^⑲

然而馬氏畢竟是官僚出身，他任內多次力主報効朝廷，^⑳以求他自己的地位穩固。這種違反商業原則的經營手法，在外商輪船公司再次削價競爭的情形下，導致招商局業務停滯。馬氏嗣於1891年9月離開招商局。謝家福亦因病離任。盛宣懷奉李鴻章飭以向來駐局辦事之嚴滌（字芝楣）、唐德熙（字鳳墀）、陳猷（字輝庭）三人為商董，設立三科長之制。惟沈能虎仍會辦局務。

次年鄭觀應再奉李鴻章委札，幫辦招商局事宜。他上任後，即赴長江各口岸考察，並就招商局潛在的管理問題，提出改革方案。直至1903年再次離局到廣西做官為止，他一直參與招商局的決策，但亦僅參與而已。

鄭觀應重回招商局後上稟李鴻章，陳述整頓招商局之建議。他多次就有關該局

⑭ 同上，頁 2087；2089。

⑮ 同上，頁 2095。

⑯ 同上，頁 2097。

⑰ 參閱拙著，「輪船招商局國有問題，1878-1881」。

⑱ 清查整理招商局委員會報告書，下冊，頁 25。

⑲ 近代名人手札真蹟：盛宣懷珍藏書牘初編，頁 2109。

⑳ 同上，頁 2090, 2131。

經營情況函告盛宣懷，並提出改革意見。鄭氏這些整頓方案與1882年間提出之建議有很多共同點，包括任人唯賢、賞罰分明、節省糜費、嚴防棧房、坐艙及修船作弊和走私帶貨及與客商聯絡招徠生意等方面。^⑭新方案則比較着重購買新船、建立駕駛學堂、招人投標及反對督辦侵奪諸股東之權。

添置新船可增強與外商輪船公司競爭的實力。鄭氏呈李鴻章之稟指出：

伏查近日輪船年大一年，西洋公司船往來外國，及由汕頭載豆餅至南洋和蘭屬島，由該島運糖回香港者大約四、五千噸。怡和、太古新造之船常行中國各埠者，其大亦在二千噸左右。若舊式小船，載貨既少，水腳亦微，斷難與人爭勝也。按商局往來津滬「新裕」、「新豐」、「新濟」等船，較前造之船吃水已淺，裝貨略多，客艙更增華美，是載客之船已足用矣。惟裝貨之多尚不如人，而且價昂。況艙面樓高吃水太淺，只宜來往北洋各埠，不宜來廣東及南洋諸島。商局每當生意旺時船不敷用，尚須租船。^⑮

他建議出售過時舊船，添置裝貨量多、吃水淺和用煤小的新船。這些新船宜求「堅固價廉」、「勿務美觀」。^⑯鄭氏建議改裝舊船的船艙和設備以適應客運上需要。在購船策略上，他主張：

以後添船宜添載貨船也。按載客船必須堅固而兼華美，故價值昂貴。裝貨船只求堅固，工作不妨稍粗則價值自廉。查本局裝客之船現已足用，惟往來牛莊、汕頭、蕪湖、廣東之貨船尚欠極合式者，如船小裝貨既小，水腳又賤，未能與洋船爭利也。^⑰

鄭氏為人率直，對督辦專權和減縮購船政策表示不滿。當時招商局對其他新興企業有大量投資和存款（參見表九、十及十一）。鄭氏對盛宣懷指出：

「我局公積之款甚巨，應如太古公司歲添二千數百噸之船，不應移款兼營別業等語」官應亦曾早與我督辦談及，承示本局宗旨，宜用欵字訣，擬開銀行為我局將來轉輸地步。雖是挽回利權之策，然擅撥局款兼辦銀行，不會商股東，只求直督批准，於商律不合。蓋商律凡公司欲營業，必須開股東會，從多數取決方可施行。若使大權操自直督，無庸商諸股東，日後直督換人，所委總辦假公濟私者流，害不堪設想。^⑱

^⑭ 盛世危言後編，卷10，頁19-22，「上北洋大臣李傅相稟陳招商局情形並整頓條陳」。

^⑮ 同上，卷10，頁19。

^⑯ 同上。

^⑰ 同上，卷10，頁20。

^⑱ 盛世危言後編，卷10，頁29，「致招商局盛督辦書」。

表九 招商局對新興企業的投資，1875~1901

	各 項 投 資
1875	招股本200,000兩設立濟(仁)和保險公司，全部存入招商局。
1882	安徽荆門礦務股本60,900餘兩，開平煤局股份210,000兩。
1888	開平漸清還本息。
1891	織布機器局股本100,000兩。
1896	中國通商銀行股份800,000兩。
1898	湖北鐵廠股本100,000兩，當時擁有臺灣貿易公司(臺灣商務局)股本20,000兩。
1899	萍鄉煤礦股本100,000兩。
1901	計有中國通商銀行股份800,000兩，湖北鐵廠股份274,000兩，萍鄉煤礦股份164,400兩。

資料來源：清查招商局報告書，下冊，頁 32; 40。
中國近代航運史資料，第一輯，頁 1132-3。
交通史航政編，頁 315-6。

表十 開平分年應還仁濟和本利表

年 限	應 還 本 銀	舊 欠 息 銀	遞 減 存 本 息 銀	應 還 本 息 銀	遞 減 存 本 銀 數
1887	50,000兩	24,000兩	4,000兩	78,000兩	250,000兩
1888	50,000		40,000	90,000	200,000
1889	60,000		16,000	76,000	140,000
1890	70,000		11,200	81,200	70,000
1891	70,000		5,600	75,600	還 清

資料來源：招商局總管理處彙報，頁 163-4。

表十一 輪船招商局在中國通商銀行的存款，1897~1901

	仁 濟 和 保 險 公 司	輪 船 招 商 局
1897	400,000	325,079
1898	700,000	
1899	600,000	55,208
1900	700,000	
1901	600,000	

資料來源：中國第一家銀行(中國社會科學出版社，1982)，頁 117。

鄭氏不獨反對斂字訣經營方針，還主張少派官利給股東，用來加造輪船，亦建議招商局應轉移投資策略：「鄙見現存各公司股票頗多，價已大漲，擬宜沽之，即將此銀定造大輪船兩號。定船之法應先同事會商，須造裝貨二千餘噸之船。」^⑩ 其後又向盛氏重提上述建議：

年來各公司船日多，本局船日少。且老船不如新船，故太古嘗將其舊船沽與日本，得其船價足以抵新造之船費。前經迭陳，亟宜籌款添船，如慮無款，即將所存局股及各種股票無用之屋出售，又將華棧等地可照前議招股改為公棧，得此巨款，可以添船數隻，不宜再遲，恐將來工料價增，其中吃虧不淺。^⑪

除力主購買新式輪船之外，鄭氏也主張擴展棧房和碼頭設備，以利競爭。鄭氏指出：

我誠為先發制人之具，於各通商口岸購備碼頭開造棧房，添造輪船，逐漸推廣，必期多吸轉載貨物，挹此注彼，不虧耗即是獲利矣。然工欲善其事，必先利其器。牛莊碼頭如仍未購，乞示悉，即囑牛莊代理人陳雨亭速赴牛莊謀之。春夏之時，牛莊、汕頭兩處客貨甚忙，惜我局船趕裝糧米無閒他往。^⑫

他反對把招商局碼頭棧房租給別家輪船公司：

聞沈君子枚（能虎）欲將華棧再租與禮和洋行十年至二十年之久。竊思近年輪船日多，能造輪船、碼頭、棧房之地甚少，各公司無不思築碼頭、棧房，以便輪船停泊，上落貨物。若本局不自造公棧泊外洋輪船，竟將棧地、碼頭轉讓外國新輪船公司，使外國輪船往來我國通商口岸而與本局爭利，寧非失策之甚乎？或謂自造公棧，如公和祥碼頭公司，恐權操外人；若招外股三分之一，本局着三分二，不准出售外人，其權操自本局，棧租可以多收，外人有股亦免各國垂涎，一舉而兩善備焉。未悉高明以為何如？^⑬

鄭氏過去雖主張借才異地，但他已注意到洋人薪水極昂，^⑭ 職員受賄及徇私，

^⑩ 同上，卷10，頁34，「致招商局盛督辦書」。

^⑪ 同上，卷10，頁61-62，「致盛督辦續論船主欺朦書」。

^⑫ 同上，卷10，頁34，「致招商局盛督辦書」。

^⑬ 同上，卷10，頁62，「致盛督辦續論船主欺朦書」。

^⑭ 同上，卷10，頁49，「致招商局盛督辦書」。

造成該局經營成本日增之問題。鄭氏建議成立駕駛學堂和用招標承建制度來防止舞弊。鄭氏曾擬設招商局駕駛管輪練船章程及釐訂學堂教習合同式樣，^⑭ 希望訓練華人學習船務技藝，使中國能廉價而且大量吸收先進的西方科技。

鄭氏對總船主蔚霞的徇私和舞弊十分不滿，他指出：「因本局定造之船無論在英、在滬，非總船主蔚霞經手不成。蓋因所購船中用物，材料均有好價錢故也。」

^⑮ 他密告盛宣懷：

查總船主蔚霞胞兄在英開有造船廠，凡本局所造之船，所買輪船材料、機器、鍋爐等物，無不購自其兄之廠，從無照顧別家，或所用材料其兄廠所無者，由其兄轉購，所開價值其價雖昂，從無一駁，何怪洋商視蔚霞如招商局督辦。觀前托祥生廠所造之船，蔚霞事事留難，別家寄來出售之船圖，多方挑剔，其心可知矣。^⑯

鄭氏向盛宣懷指出洋人也「因姻親之故」，「互相庇護」。鄭氏說：

又查用紀列文監工修船亦講交情，凡有交情者，均可粉飾了事。總船主為本局所造之新船多係老樣，即如前將「固陵」船機器更換，糜費多金，不獨弄巧反拙，反使船廠得「固陵」之機器，為怡和裝一往來漢口、宜昌之船，較「固陵」快而裝貨多，能與本公司爭利。以馬眉叔（建忠）觀察之精明尚為彼朦蔽，實因局內護佐有人，又善於說詞故也。^⑰

他把「所存外國新聞紙所登出賣新船告白寄呈（盛宣懷）一覽，俾悉實情。」^⑱ 鄭氏建議以後造船：「宜仿泰西公例，招人投標，以杜私弊。」^⑲ 他主張用「登諸報紙，請各船廠繪圖并價，封寄本局當眾開看，公司酌定」之方法來防止舞弊。鄭氏建議招商局買煤，不能專用開平之煤，宜「登報投標，並送煤樣留為對驗。開標之期任人察看，以價低者得。」^⑳

鄭氏對棧房作弊問題十分關注，他四處密查「私收棧租」^㉑ 的弊事，要求加強管理船棧帳目。他向盛宣懷指出：

各棧所存船上用物向無數目。弟久已面囑華理及金利源管棧點明登簿。如有

^⑭ 同上，卷10，頁40-47，「擬設招商局駕駛管輪練船章程」；「附錄船主璧德生來函」。

^⑮ 同上，卷10，頁34，「致招商局盛督辦書」。

^⑯ 同上，卷10，頁28，「致招商局盛督辦書」。

^⑰ 同上，卷10，頁60，「致招商局盛督辦書」。

^⑱ 同上，卷10，頁29，「致招商局盛督辦書」。

^⑲ 同上，卷10，頁38，「致招商局盛督辦論棧房作弊書」。

^⑳ 同上，卷10，頁34，「致招商局盛督辦書」；頁60，「致招商局盛督辦書」。

^㉑ 同上，卷10，頁38，「致招商局盛督辦論棧房作弊書」。

不需之物，按年拍賣一次，以免偷竊遺失及朽壞諸弊。數月以來，尙未鈔出清冊。茲立催點出，不許再緩矣。並囑蔚霞，以後凡買物，必先咨明弟處登簿，轉知帳房注簿，庶有考核，免至遺誤浮開也。^⑫

業務管理方面，鄭氏主張用系統化的分類法來提高工作效率及減少作業偏差。他非常重視碼頭起貨耽延之原因。有一次，「致遠」號在廈門就擱十天，鄭氏查詢該船主：

據船主云：此次之耽擱非盡關風雨，亦不僅在廈門一處，即他處亦多耽延。細求其故，僉謂均由金利源棧下貨不分號碼，而船上堆工亦不認碼挨埠分堆，以致到埠時在船提貨必須於亂堆中翻尋，故多費時日。今與廈門、汕頭總辦面商，並致書滬局，飭金利源司棧及船上堆工，凡下貨時必當分碼挨埠堆開，不許任意亂堆。所出提單須登明，如該船到埠兩對時各商不來提貨，即代提過駁船，所有駁費應歸貨客自認。復囑各分局飭小工，上下貨尤須迅速，不得延誤。果能照辦，則船期不至虛延，其獲益當不少也。^⑬

職工管理方面，鄭氏建議：

輪船、坐艙理宜熟悉其事，常川住船，兼曉西語方能與船主、大副、關差接洽，無錯無遲。今聞本局坐艙常不住船，在岸另管別事，任從副手、司事舞弊。如遇查出弊端，即推諉不在船上，卸過於人。可否頒示定章，凡不曉西語，不常川住船者，不准充當，以重職守。^⑭

鄭氏建議訂立坐艙規條及船主、大副規條，對職工值班、操守、紀律、操演作業和其他日常事務詳細訂明，希望建立健全的人事管理制度。^⑮

總之，在事人員的官僚化，對招商局的業務經營帶來嚴重的問題，鄭氏指出：

聞有聲望商家，常當衆宣揚，謂招商局各船買辦只識恭維督撫，其餘漫不經心。邇來官場各友亦來說，我局坐艙招呼不及怡和輪船買辦周攀，即飯菜一項大半不能入口。果如所言，生意難期起色。請滬局總辦轉致各船坐艙，嗣後接待搭客，無論紳商務須格外周到，以廣招徠。客貨或損斤兩責成坐艙與司棧賠償。^⑯

^⑫ 同上，卷10，頁37，「致招商局盛督辦書」。

^⑬ 同上，卷10，頁32，「致招商局唐鳳墀陳輝庭兩觀察書」。

^⑭ 同上，卷10，頁53，「致督辦招商局盛京卿論補救商局偏弊書」。

^⑮ 同上，卷10，頁54-56。

^⑯ 同上，卷10，頁64，「致招商局盛督辦論局船碼頭書」。

局員拉攏官僚的作風，使招商局成本增加。鄭氏指出：

官場應酬之費太重，電報亦太多。如「江孚」船由上海製造局運兵至鎮江，經委員面訂，每名水腳銀一元，沈子枚（能虎）乃議全不收，只收其煤費，誠恐日後處處運兵，以此爲例，則吃虧更大。鄙見宜照租船向例，或照（乘）客水腳九折，仍請公定。^⑧

鄭氏雖力言有整頓局務之必要，然而「督辦」體制和局員間之人際關係網使鄭氏之改革方案不能順利推行。鄭氏對盛宣懷訴說他整頓局務時的困難和阻滯：

無如事權不一，而結黨營私之輩內則動輒掣肘，外則佈散謠言，不謂爲擅權，卽訾爲多事，務求敗壞公事而後已。今招商局積弊已深，惟官督所委各員多是仕途出身，易爲所欺。彼等聞官應（觀應）復任，則約衆聲言辦事人欲全行罷職，欲藉此挾制。復任後仍不避嫌怨，整頓修船、投標，船上堆工、江船客票銀水等事，約共歲有十萬兩。同事頗嫌多事，而反對者百般恐嚇，或聲言飽以老拳，或暗以炸彈相對，曾賄報館記者捏詞譏謗，望官應長駐漢陽不回上海而後快。^⑨

上述1892年以後鄭觀應對招商局業務整理建議，反映盛宣懷和馬建忠主辦期間招商局之經營情況。依據鄭氏在前後兩次入局時對招商局的不同看法，參考上述兩時期局員的整頓方案，可有助於分析招商局在商承時代和督辦時期制度和人事的轉變，藉以窺見該局在李鴻章時代的經營與管理實況。

五、結 語

輪船招商局是清末大型官督商辦企業之典範，其經營成敗足以影響中國早期經濟現代化的成果。李鴻章在創局時，卽希望「爲中土開此風氣，漸收利權。」^⑩毫無疑問，該局在早期曾有光輝成果，業務蒸蒸日上。但爲什麼後來會停滯不前呢？

在體制上，招商局乃官督商辦之局。這體制是「由官總其大綱，察其利病，而聽該商董等自立條議，悅服衆商。」^⑪開局之初，在局員董勳色相戒，勿蹈官派陋習。在制訂局規和章程時，唐、徐等局董卽設法嚴防官僚干涉局務和掣肘，企圖建立合理化的現代管理制度，用以保障該局「商承」體制。儘管該局借用「西法經

^⑧ 同上，卷10，頁37-38，「致招商局盛督辦書」。

^⑨ 同上，卷10，頁60，「致招商局盛督辦書」。

^⑩ 海防檔，購買船廠，頁920。

^⑪ 同上。

理」，引進西方先進科技，特別是現代船務經驗，並模仿西式合股公司的規章制度和營運策略，但實際運作無不受制於原有的社會制度和政治環境。官督商辦體制帶來官方對局務的干預，而局員間的人際關係網更影響該局經營和管理方式。簡言之，社會環境不獨導致該局用人太濫、局員營私舞弊和人事問題之複雜，而且影響該局業務之合理化運作，削弱與外商輪船公司競爭之能力。

就上述輪船招商局改革經過而言，經營成本高昂和人事關係複雜對該局營運和發展有深遠的影響。當時社會結構中的官商關係和局員間人際關係網是造成該局人事複雜的主因。由於招商局要引進和利用外國科技，因此要付出高昂工資來吸引洋人為該局服務，落實「借才異地」的政策。該局內部種種問題使漏卮難於避免；更嚴重的是1885年後官權日重，破壞「商承」體制，改變早期該局擴展業務的策略。

在局務人事上，「用人行政皆用本國之人，惟其中數部門須專門技術，為華人所未能者，方始用西人管理。」^⑩但洋人薪金高昂，該局之薪酬成本比日本和其他外商輪船公司為高，因而削弱其競爭能力。鄭觀應等局員建議設立駕駛學堂來訓練該局員工，以求有效轉移先進的西方科技。

在業務經營上，該局弊端甚多。曾任職局多年的鄭觀應指出：「客腳有弊、貨腳有弊、棧房有弊、修船有弊、買煤有弊、買物有弊、帳房有弊、房租有弊。……若事有認真，可省數十萬之數。」^⑪招商局局員整頓局務之方案多針對上述各弊而言。然而由於人事複雜，改革常受到掣肘，以致局務不振。

該局在創局初期，由於唐、徐等商董受到李鴻章信任和支持，商權得以保障。雖外有言官批評，內有國有方案，李鴻章之信任態度足以維持該局商權的利益。但上海金融危機到臨之後，李鴻章只好委任盛宣懷督辦局務，其後則官權日增。盛氏雖有大量股權，但他主要乃有官職在身，可以維持該局。但盛氏之經營局務，又受制於官場習例。盛氏任內力行「欽字訣」，可能乃為避免受人攻擊，乃為保存官位設想。此種政策影響該局之業務規模甚大。

招商局的主要問題在於商承體制全賴李鴻章一人支持，而非建立於法制基礎上。這種體制弊病，鄭觀應在1882年間即已察覺。招商局能受李鴻章支持二十多年，已屬幸運。後來李鴻章於1901年逝世，直督換了袁世凱，官權更重。鄭觀應於1909年時語重心長地指出：「所裝之船雖快，而吃水深，燒煤多，價昂不合用。官

^⑩ 徐恩齋自敘年譜，頁 5-8。

^⑪ 近代名人手札真蹟：盛宣懷珍藏書牘初編，頁 387-8。

氣日重，虧耗日巨，今不幸而言中矣。」^⑩

筆者從上述輪船招商局經營史中得出一個初步看法。中國早期大型企業確有在引進科技及在企業營運上難於避免的成本高昂問題。但最基本問題卻是中國社會結構內的官商關係和商人人際關係網所引致之經營管理問題。這種歷史經驗有助於我們瞭解中國經濟現代化比較緩慢及停滯不前之原因。

（本文撰寫期間，劉廣京老師曾提供寶貴意見，謹此致謝。）

^⑩ 盛世危言後編，卷10，頁66-7，「致商務大臣盛宮保論輪電兩局書」。