

輪船招商局國有問題，1878~1881

黎志剛

一、導言

二、從籌辦至購買旗昌期間的「官為維持」政策

三、葉廷眷的國有化方案

四、劉坤一設置官股的企圖

五、結論：國有化方案與商人投資信心問題

一、導言

學術界對中國現代化是否延誤的問題，曾展開過熱烈討論。^①其中一個中心問題是：為什麼中國工業化比較遲緩？有些學者強調中國的傳統思想是經濟現代化過程中一個主要障礙。^②另有學者注重帝國主義對中國經濟入侵的後果。^③也有學者透過人口壓力的角度來討論宋朝（960~1279）以後科學技術衰落的原因，提出了

① 探討中國現代化是否延誤的論著很多，重要的有郭廷以，「中國近代化的延誤」，大陸雜誌，卷1，2至3期（臺北，1950）；王爾敏，「從政治局限看中國近代化的延誤」，中央研究院第二屆國際漢學會議論文集（1986年12月）。1987年中央研究院近代史研究所舉辦的清季自強運動研討會亦有多篇文章討論這一問題。

② 社會學家韋伯（Max Weber）在其中國宗教（*The Religion of China*）和新教倫理與資本主義的精神（*The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism*）兩部著作中指出中國的正統儒家思想和民間普遍信仰的道教思想均缺少與新教相類的現代資本主義精神。最近余英時先生在中國近世宗教倫理與商人精神（臺北，聯經，1987）一書中對韋伯的觀點提出了反省。余文點出了中國的新儒家思想、新道教及禪宗具有「入世苦行」、「敬業」和「治生」的思想內涵。

③ 德恩伯格（Robert F. Dernberger），“The Role of the Foreigner in China's Economic Development, 1840-1949”，in D. H. Perkins ed., *China's Modern Economy in Historical Perspective* (Stanford University Press, 1975), pp. 22-23. 這一派的典型著作是汪敬虞的十九世紀西方資本主義對中國的經濟侵略（北京，人民出版社，1983）。另一方面侯繼明（Chi-ming Hou）的外資與中國經濟發展（*Foreign Investment and Economic Development in China*）探究外資對中國近代經濟發展的正面影響。

所謂「高水準平衡陷阱」(The High-level Equilibrium Trap)之說。^④根據該學說，宋以後中國的經濟發展，祇有量方面的增加而沒有質的改變。更有學者從中國小農經濟生產結構之凝固性來論述。^⑤此外還有很多其他學說和觀點，例如中國各地受自然區域的限制而沒有一個完整的全國性市場；^⑥或謂中國太早產生統一帝國，而不能進入世界經濟體系；^⑦或謂中國沒有關稅自主、稅釐太重，沒有健全的金融和信貸制度，煤礦資源也未能及時大量開採。^⑧更有學者從企業經營方面來探討。但是，無論如何中國經濟發展延緩的原因中，「集資問題」應是主要癥結之一。這一問題很複雜，牽涉到政府的角色和商人的投資行爲。在探討「集資問題」時，不應於歷史事實之外，憑空討論。爲了正確了解中國近代工商業發展問題的癥結，有必要深入探討中國第一個大規模的新式企業——輪船招商局的歷史。

招商局不僅是中國近代企業經營史中一個比較成功的典範，更由於它所採用的制度成爲後來國人興辦的若干大規模「官督商辦」企業的模式，因此透過招商局的個案研究，我們最少可清楚瞭解中國早期工業化過程中的重要史實。從中更可知道清政府在中國工業化過程中扮演過的角色，也可以明瞭中國商人投資行爲的模式。

輪船招商局從1873年創辦時起，一直採用「承商」的形態。^⑨這種體制直至

④ 埃爾文 (Mark Elvin), *The Pattern of the Chinese Past* (Stanford University Press, 1973), pp. 285-319, 對這一理論有詳細的論述。此外也可參考他的 "Skills and Resources in Late Traditional China," in D. H. Perkins ed., *China's Modern Economy in Historical Perspective*, pp. 85-113 及 "The High-level Equilibrium Trap: The Causes of the Decline of Invention in the Traditional Chinese Textile Industries", in 威爾莫特 (William Willmott) ed., *Economic Organization in Chinese Society* (Stanford University Press, 1972), pp. 137-172.

⑤ 參閱吳承明, 中國資本主義與國內市場 (北京, 中國社會科學出版社, 1985); 徐新吾, 鴉片戰爭前中國棉紡織手工業的商品生產與資本主義萌芽問題 (江蘇人民出版社, 1981)。

⑥ 史堅雅 (G. William Skinner) 把中國分成爲十大自然區 (見 "The Structure of Chinese History", in *Journal of Asian Studies*, Vol. XLIX, No. 2, 1985, p. 273), 其理論見 "Cities and the Hierarchy of Local Systems", in G. William Skinner ed., *The City in Late Imperial China* (Stanford University Press, 1977), pp. 275-351。他認爲各大自然區內有金字塔式的市場關係，由於交通的障礙，中國不可能出現一全國性市場；他進一步認爲各自然區之間沒有貿易的可能性。他的學說在美國漢學界很有影響力。威廉·勞爾 (William Rowe) 在 *Hankow: Commerce and Society in a Chinese City, 1796-1889* (Stanford University Press, 1984), pp. 57-62. 一書中對上述理論提出不同的看法。吳承明在中國資本主義與國內市場對明清時代全國性市場論述甚詳。

⑦ 沃爾斯坦 (Immanuel Wallerstein), *The Modern World-system, I* (New York, Academic Press, 1974), pp. 52-63。

⑧ 全漢昇, 「山西煤礦資源與近代中國工業化的關係」, 收入氏著, 中國經濟史論叢 (香港, 新亞研究所, 1972), 冊二, 頁 745-766; 王業鍵, 中國近代貨幣與銀行的演進, 1644-1937 (中央研究院經濟研究所, 現代經濟探討叢書, 第二種, 1981), 頁 85-95。

⑨ 這一觀念借用自劉廣京, 「從輪船招商局早期歷史看官督商辦的兩個形態」 (未刊稿)。

1932年10月國民政府出資將該局收歸國營時才終止。^⑩該局雖以「招商」為名，並訂有「廣招股商入股」^⑪的宗旨，然而，由於早期該局「商股不足」，一直受到清政府的扶持，包括漕糧的包購與包運，及官方借款的低息及緩息等優惠。這些「官為維持」政策的推行，引起不少議論，其中比較重要的爭論是於商股之外，設置官股的方案。官股及國有化的問題涉及輪船招商局體制的改革。縷述有關的史實有助於深入瞭解自強運動期間官督商辦企業中商股裹足不前的背景。

本文從1877至1881年期間兩次招商局國有化方案醞釀的事實，探討自強運動時期招商承辦政策所遭遇到的困難，有助於瞭解當時清政府財政問題與招商政策推行的關係，亦可藉悉當時派系間的政治鬭爭及當時的官商關係。這些事實導致投資者的信心危機，這是中國經濟史中一個不容忽視的首要問題。

二、從籌辦至購買旗昌期間的「官為維持」政策

招商局籌辦階段之始，即有「官辦」^⑫及「官商合辦」的方案。朱其昂於同治十一年（1872）八月所擬的招商局創辦章程與條規中，曾建議「官商合辦，以廣招徠」。^⑬「章程」中有三條關於「官商合辦」體制的建議：

擬先於上海設立輪船商局，以俾官商浹洽也。所有官長商人應辦一切事件，均由輪船商局會同辦理。輪船之有商局，猶外國之有公司也。惟管理商局，必須遴選精明公正留心時事之員，方可委派。局中應派幫辦之員，悉惟該員稟派，以專責成。^⑭

^⑩ 徐學禹，國營招商局之成長與發展（南京，該局，1947），頁11。

^⑪ 「李鴻章札委盛宣懷等」，同治12年7月，中國近代航運史資料（以下簡稱航運史資料），第一輯，下冊（上海，人民出版社，1983），頁836-837。本文正文內所標日期，用阿拉伯數字者為西曆，用中文者為農曆。

^⑫ 李鴻章在同治11年正月26日（1872年3月4日）給曾國藩信中提及津海關委員林士志與廣幫衆商所擬章程九條：「稱公湊本銀三十萬，公舉總商承攬，由官稽查，或請發公款若干，照股均攤生息」。參看李文忠公全集（以下簡稱李集），收入沈雲龍編，近代中國史料叢刊續編，第七十輯（臺北，文海出版社），「朋僚函稿」，卷12，頁4。招商局籌辦時期的官辦建議，參看中央研究院近代史研究所編，海防檔·購買船廠（臺北，1957），頁909，927。盛宣懷於同治11年3月草擬「輪船招商局章」，雖力主集商本，但在其綱領六條之首條中即建議：「委任宜專也。輪船官本重大，官不能輕信商人，商亦不能違向官領，必先設立招商局規成規矩，聯絡官商，而後官有責成，商亦有憑藉，是非素諳大體、取信衆商者不能勝任。請遴選公正精明殷實可靠道府兩員奏派主持其事。嗣後招商集本、領船運漕諸事，俱責成辦理。上與總理衙門、通商大臣、船政大臣、各海關道交涉，下與各口岸局棧、各輪船管駕兵丁交涉。事之成敗全在用人，……既得其人，必與便宜行事，請給發木質關防一顆，曰：籌辦輪船招商總局之關防，以示鄭重。……至生意盈虧均歸招商，與官無涉。」招商局籌辦時期的歷史，呂實強的中國早期的輪船經營（臺北，1976）一書有深入和詳細的研究。

^⑬ 海防檔·購買船廠，頁910。

^⑭ 同上，頁911。

機器局商輪船製造日多，准由商局承領分辦也。機器局所造輪船，以造價之多寡核定股分，由商局分招散商承認，每股銀數定以一百兩為率。如該商自願多認股數，悉從其便。在商既易於承認，無慮資本之不敷，在局亦易集數，從此愈招而愈廣。設若一時散商股分不足，即由商局稟請所剩下股分作為官股，年終除造冊呈報外，各商刊單分送，以昭誠信。^⑮

酌用水師兵勇，以籌備不虞也。輪船招商之後，除每船舵工水手人等外，仍請酌用水師一、二十名，以備不虞。每蹻回滬之暇，由商局督領，隨時操演槍砲。年終請調會操，寓兵於商之意也。所有水師工食，由商局給發造報。^⑯

這個早期「官商合辦」方案在籌辦階段即胎死腹中。北洋通商大臣李鴻章於1872年12月24日致總理衙門函件中以「官廠現無商船可領」為理由，提出官督商辦的規制：「目下既無官造商船在內，自毋庸官商合辦，應仍官督商辦，由官總其大綱，察其利病，而聽該商董等自立條議，悅服衆商，冀為中土開此風氣，漸收利權」。^⑰因此招商局在1873年初創辦時，清政府的總理衙門即確認招商局「現在係官督商辦，即是商董之局」。^⑱

招商局在同治十二年（1873）六月改組，李鴻章札委粵籍買辦商人唐廷樞充總辦，徐潤等為會辦，他們均是該局之主要投資者。除漕運仍歸朱其昂等經辦外，其餘勸股、添船、造棧、攬載、開拓船路、設立碼頭，均由唐徐二人經理。^⑲在唐徐二人領導下，該局重訂章程八條，更嚴格地釐清該局與官方的關係，用以確保招商局是一個「盈虧全歸商認，與官無涉」^⑳的「商辦」機構。^㉑重訂章程明確指出：輪船歸商辦理，擬請刪去繁文，以歸簡易也。查商人踐土食毛，為國赤子，本不敢於官商二字，稍存區別。惟事屬商辦，似宜俯照買賣常規，庶易遵守。茲局內既擬公舉商董數人，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，公司核算，若須申報，即照底簿錄呈，請免造冊報銷，以省

⑮ 同上，頁 912。

⑯ 同上，頁 913。

⑰ 同上，頁 920。

⑱ 同上，頁 928。

⑲ 關廣麟，交通史航政編，冊一，頁 142。

⑳ 李集，「奏稿」，卷20，頁32；卷36，頁35。

㉑ 「同治12年9月19日，申報商局商董到局日期」，航運史資料，第一輯，下冊，頁 837。

文牘。^②

有了上述條文的保障，招商局是否可以免除官僚干涉的事呢？招商局早期集資有困難（參看表一），但在政府支持之下，該局仍採取「盈虧全歸商認，與官無涉」的原則。政府扶持的政策是十分重要的。在招商局早期的收益表中，政府漕運水腳在 1873 至 1884 年之間佔該局總收入一個很大的比重（參看表二）。1880 年以

表一：輪船招商局資本與官款，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)	
1873-74	599,023	476,000	123,023	123,023	100.00
1874-75	1,251,995	602,400	649,595	136,957	21.08
1875-76	2,123,457	685,100	1,438,357	353,499	24.58
1876-77	3,964,288	730,200	3,234,088	1,866,979	57.73
1877-78	4,570,702	751,000	3,819,702	1,928,868	50.50
1878-79	3,936,188	800,600	3,153,588	1,928,868	61.52
1879-80	3,887,046	830,300	3,056,746	1,903,868	62.28
1880-81	3,620,529	1,000,000	2,620,529	1,518,867	57.96
1881-82	4,537,512	1,000,000	3,537,512	1,217,967	34.43
1882-83	5,334,637	2,000,000	3,334,637	964,292	28.92
1883-84	4,270,852	2,000,000	2,270,852	1,192,565	52.52
1886	4,169,690	2,000,000	2,169,690	1,170,222	53.93
1887	3,882,232	2,000,000	1,882,232	1,065,254	56.60
1888	3,418,016	2,000,000	1,418,016	793,715	55.97
1889	3,260,535	2,000,000	1,260,535	688,241	54.60
1890	2,750,559	2,000,000	150,559	90,241	12.02
1891	2,685,490	2,000,000	685,490	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。

② 交通史航政編，冊一，頁 145。

表二：輪船招商局漕運水脚收入，1873-1884

年 度	水脚收入總額 (兩)	運 漕 水 脚 收 入		運漕水脚收入 佔水脚收入 總額的 %
		運 漕 糧 數 (石)	水 脚 收 入 (兩)	
1873年6月前		170,000	102,000	
1873-74	419,661	250,000	150,000	35.74
1874-75	582,758	300,000	180,000	30.88
1875-76	695,279	450,000	270,000	38.83
1876-77	1,542,091	290,000	174,000	11.28
1877-78	2,322,335	523,000	313,800	13.51
1878-79	2,203,312	520,000	312,000	14.16
1879-80	1,893,394	570,000	342,000	18.06
1880-81	2,026,374	475,415	252,445.365	12.45
1881-82	1,884,655	557,000	295,767	15.69
1882-83	1,643,536	580,000	307,980	18.73
1883-84	1,923,700	390,000	207,090	10.76

資料來源：①各年度水脚收入總額依據張國輝，洋務運動與中國近代企業，頁176。各年度運漕石數，1873年6月前據申報，1873年6月13日，頁4；1873至74，依據中國近代航運史資料，第一輯，下冊，頁909；1874至75年度，依據 Kwang-ching Liu, "Steamship Enterprise in Nineteenth-Century China," *The Journal of Asian Studies*, Vol. 18, No. 4, (1959), p. 443；1876-78年度，浙江運漕米數，依據浙江巡撫梅啓照在光緒三至四年間的奏摺，參閱中國史學會編，洋務運動，頁27-29；其他各年度數額，依據國民政府清查整理招商局委員會報告書，下冊，頁21-34。

②運漕每石水脚，1880年前按銀六錢計算，依據海防檔·機器局，頁104，又朱其昂，「提辦江廣漕糧五萬石以小麥高粱抵交逐項實支細數」，收入王爾敏、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，1987），冊二，頁863-4；又參閱申報，1875年3月16日，頁1，「論旗昌輪船公司欲代運漕事」；1880年以後運漕每石水脚，按漕平銀五錢三分一厘計算，依據吳元炳，「商局官帑分年抵還摺」，收入李文忠公全集，「奏稿」，卷36，頁33。徐元基的「海運漕糧對中國輪運業創立的作用問題」（見中國近代經濟史研究資料，上海社會科學院出版社，1987，頁57-65）一文中對漕糧石數及水脚價目的估計，實有商榷的地方。

③年度係每年七月起至次年六月底止的會計年度。

前，招商局承運漕糧的運費是每石六錢，較外國輪船公司出的米糧運價高出一倍。^②光緒元年（1875）美商旗昌輪船公司表示願意僅收運費每石一錢，與招商局競爭。

^② *British Parliamentary Papers: Commercial Reports* (Irish Univ. Press), 1873: 114-115, "Tientsin"; 1876: 24, "Shanghai"; 又參看 Kwang-ching Liu, "Steamship Enterprise in Nineteenth Century China", *Journal of Asian Studies*, Vol. 18, No. 4, (1959), p. 443.

該年招商局承運漕糧約六十萬石，一錢與六錢相較，清政府如許旗昌承運，可省下三十萬兩，對清政府財政不無小補。²⁴但清政府爲了落實「招商」政策，一直不爲所動，漕糧的補貼給予招商局有力資。光緒元年，李鴻章又運用其勢力，許招商局承運京銅百萬觔。²⁵光緒三年李氏奏請各口岸所有官物均應交招商局承運。²⁶招商局局員爲政府採買漕糧及包稅，獲利甚多。但招商局因接受援助，於官員託薦人員時，沒法堅拒。李鴻章於光緒三年一封信裏說：「至漕務各員薦人，該局不敢堅拒，自有苦衷」。²⁷往往有人誤會招商局是一個官局，「欲求謀事，欲受乾修，欲免水腳，欲借盤川等情，不一而足。」一些與商局有事務往來的官員便常推薦其親友於商局中任職。這類安插私人的例子很多，唐廷樞和徐潤有時只得堅拒。1873年6月，盛宣懷托朱其詔的覆信即說：「商局用人景翁（唐廷樞）早已定奪，……無從報命」。²⁸曾任江海關道的邵友濂於任內曾向盛宣懷力薦其外甥及妹夫於招商局中辦事。²⁹這些人事安排上的糾紛，導致日後該局謠言四起。

在唐徐主持下，招商局有大規模的擴展計劃，這些增購輪船、地產及各項設備之經費，主要不是來自商股的增加，而是靠借款，其中政府借款佔相當大的比重（參看表一）。招商局於1877年購買旗昌洋行屬下旗昌輪船公司的整個船隊設備，主要就是靠政府貸款的支持。購買旗昌輪船公司所有各船以及產業物件共需銀二百二十二萬兩（參閱表三），其中一百萬兩來自江蘇、浙江、湖北及江西各地方政府的借款。從招商局籌辦時李鴻章奏准撥借直隸練餉存款制錢二十萬串時始，至1883年期間，共有約二十項的政府借款（參看表四），所有政府貸款加起來共約二百萬兩，爲該局1880年時所招股之二倍（見表一）。上述各項政府貸款雖名爲「官本」，但李鴻章在撥借直隸練餉時即指出該項官款並非官股，「公家只取官利，不負盈虧責

²⁴ 申報，1875年3月16日，頁1，「論旗昌輪船公司欲代運漕事」；該評論更指出：「當我國銀庫現在告緊，迫於向西人押稅、告貸之際，務必謀一節用之道，每年三十萬兩，大數所繫，未必總理衙門全置之於度外也。近日向麗如、怡和兩行告貸之三百萬銀，如省水腳一款，亦正足以抵其利息，謀國計者，亦不得不念及此也」。又參看航運史資料，第一輯，下冊，頁909-912。招商局船亦曾運兵，李鴻章及沈葆楨雖有感招商局船太貴，但沈葆楨在同治13年（1874）仍照舊用局船分裝淮軍助戰。參看王爾敏、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2572-2575。

²⁵ 李鴻章致潘鼎新書札（臺北，文海出版社影印本），第112封（光緒元年3月初6日）。

²⁶ 李集，「奏稿」，卷30，頁33，「海運官物統歸商局片」，光緒3年11月25日；清季外交史料（臺北，文海出版社影印，1964），卷12，頁35，「總署奏洋商船隻在不通商地方起卸照約禁阻片」。

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

²⁸ 招商局未刊稿，「朱其詔致盛宣懷函」，同治12年5月30日，轉引自夏東元，晚清洋務運動研究（四川人民出版社，1985），頁167。

²⁹ 近代名人手札真蹟：盛宣懷珍藏書牘初編，頁2438-2442。這一批信札中還有很多向盛宣懷自薦及推薦其親友於招商局中任職的資料。

任，實則仍屬存項性質。」^⑩ 該等借款年利從七厘至十厘不等，較當時錢莊借款的利率為低。因有這批低息政府貸款，「該局氣力為之一舒」，避免因挪借錢莊巨款而「重出莊利」。^⑪

購買旗昌後，招商局一時卻陷於困境，一方面受到洋商削價競爭，又逢1877年華北旱災所造成的經濟不景氣，影響招商局的貨運收入。李鴻章為了幫助招商局渡過困難，於光緒三年九月二十九日（1877年10月25日）上奏朝廷，建議「仿照錢糧緩征、鹽務帑利緩交之例，將該局承領各省公款（銀一百九十萬八千兩），暫行緩繳三年利息，藉以休息週轉，陸續籌還旗昌及錢莊欠項。三年滿後，自光緒六年起，即分四年提還官本。……」同年十一月二十五日（1877年12月27日）李鴻章再

表三：1877年1月2日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、氣拉波、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、甯波、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、天津洋樓棧房及一切家具		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。

⑩ 國民政府清查招商局委員會編，國民政府清查整理招商局委員會報告書（南京，該局，1927），下冊，頁18。

⑪ 李集，「譯署函稿」，卷7，頁21。

表四：招商局所借官款，1872-83

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
築工加價支應局 練餉生息銀	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	1878	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：海防檔，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。

以該局「商本未充，生意淡薄」為理由，奏請：「俟光緒六年起緩利撥本，勻分五期，每年繳還一期，以紓商力。每期計應繳官本銀三十八萬一千六百兩。……屆時照繳，無論如何為難，不得再求展緩。」^② 這種「官為維持」的政策無疑解救了招商局在購買旗昌後所面臨的支絀情形，就在這個時期中，有一些政府官員乃提出設

^② 同上，卷7，頁23；李集，「奏稿」，卷30，頁31，「整頓招商局事宜摺」，光緒3年11月25日。

立官股，以及全部股本國有化的方案。

三、葉廷眷的國有化方案

申報1877年7月9日首頁譯述了一段招商局更改章程的消息：

字林報曰：現中國朝廷擬議招商輪船局所有借收未還各款，俱由國家自行籌填，蓋船局所借李伯相之錢七十萬吊（按此款非李氏個人的投資，而是直隸政府的借款），各海關所暫借之銀一百萬兩概算國家入股也。洵如斯，則招商局將更爲官局耶！^③

同年10月25日軍機處抄出御史董儁翰摺中稱：

或謂該局（招商局）應仿照船政成案，專設大臣一員管理。臣愚以爲易商爲官，徒滋浮費，且恐轉多掣肘，不如仍存商局之名，由南北洋通商大臣統轄，庶查察較易周密，而經費無須再增。^④

這些仿照船政成案改招商局爲國營企業，不是空穴來風之論。據已發現之材料，1878年江蘇候補道葉廷眷的建議，最爲具體。

在葉廷眷提出國有化方案之前，兩江總督沈葆楨曾於1877年招商局創議歸併旗昌輪船公司時，奏請以官方借款作招商局股本。但沈氏改借款爲官股之議並未實行，「旋因各省大憲未允，勢迫改爲存項。」^⑤當時的各省大憲中，只有李鴻章有壓伏兩江總督沈葆楨的勢力。李氏於光緒三年奏請維持招商局的奏摺中曾提及：「或將積息（招商局暫行緩繳官款的利息）長存，作爲官商一體。」^⑥另一奏摺中又稱：「統計八年官本全清，其緩收息款，以後或作官股，或陸續帶繳，屆時察看情形再議」。^⑦但從「屆期察看情形再議」之語氣來推斷，李氏並不熱衷於以官方借款改作官股的動議。李鴻章對設置官股的態度決定了葉廷眷的招商局國有化方案的流產。

葉廷眷於光緒四年七月十七日（1878年8月15日）因朱其昂病故，在天津奉李鴻章札委會辦招商局務。^⑧葉氏會辦任內曾考慮整頓招商局的各種方案，細讀了董儁翰、李鴻章及沈葆楨等官員有關招商局意見的奏稿。葉氏上任後，「連日檢查招商

^③ 申報，1877年7月9日，頁1。

^④ 海防檔·購買船廠，頁974。

^⑤ 申報，1880年9月26日，頁3，「輪船招商局第七年賬略」。

^⑥ 李集，「譯署函稿」，卷7，頁23。

^⑦ 李集，「奏稿」，卷30，頁31，「整頓招商局事宜摺」，光緒3年11月25日。

^⑧ 航運史資料，第一輯，下冊，頁854。

局賬冊，核其成本，雖有五百多萬兩，」但招商局由於「明虧暗耗」和「用款之繁」，加上在購買旗昌後，「為洋商一意傾軋，以致日行支絀，此非盡謀之不善，實出於勢之無可如何。」^③葉氏上稟北洋大臣李鴻章信中，對招商局的危機有詳盡的分析：

津滬兩局，攬載而兼漕運，頭緒繁多，用款亦巨。其長江自鎮江以至宜昌、……呂宋等埠，計有二十七處，無論設局搭莊，均得開銷。澆用（日常開支）每月約需九千餘兩。輪船中外司事飯食辛工，每月約需一千五百餘兩，以其船數計之，共需四萬八九千兩，各款起息，約需四萬餘兩，其餘煤炭燒飯各費，以生意之好歹，定數目之多寡。即按船只核算，每月約需八九萬兩。統而計之，共需二十萬兩。終年所費，即成二百四十萬兩。加船舊等費，計非實款三百萬兩，不足敷衍。本屆總揭虧款計成二十四萬六千之數，尚有折舊一項，未經並算。溯查辦五年，應折船只房棧各舊以及江長船價，歷年短少大約一百六十五萬餘兩。明虧暗耗，悉成本之脂膏。茲將官款存息二十二萬六千餘兩、商局餘款二萬三千餘兩，并款抵除，尚短一百二十餘萬兩，為數甚巨，不作條分析理之謀，終成虛本蝕利之勢，受累何窮。……即使能有實款三百萬兩，亦只自敷澆用，未能分補前虧。……此外招徠新股，亦必聽人情願，不能強之使來。每當急促之時，惟借往來之款，姑無論其利息厚重，盤剝難勝。第就局勢論之，歷年虧耗已及一百二十餘萬之多，若再因循拖累，則幾無可挽回。此籌款之難且急者，更不得不為慮及也。^④

葉廷眷的國有化方案乃針對招商局「商股不足」之問題而發（參看表一）。這種情況在購買旗昌後更為明顯。李鴻章也十分清楚商股不足的情況。光緒三年六月初一日（1877年7月11日）李氏復郭嵩燾信中指出：「去冬招商局收買旗昌輪船，幼丹（沈葆楨）請撥各省官帑百萬，再招商股百二十萬，迄今半載，華商無一入股，可見民心之難齊。」^⑤既然商股難招，很自然地便會有改借款為官股的動議。

葉氏補救招商局危機之方案，就是把招商局仿福州船政局成案，改歸國營。葉廷眷向李鴻章建議：

惟請加撥公款二百數十萬兩，將錢莊及浮存之款，先行還清，每年可省二十餘萬之息。其商股七十餘萬，亦可停利撥本，每年又可省七萬餘之息。逐年

^③ 同上，頁854，「葉觀察（廷眷）稟稿—東北洋大臣李鴻章」。

^④ 同上，頁854-855。

^⑤ 李集，「朋僚函稿」，卷17，頁13-14，「復郭筠樞星使」，光緒3年6月初1日。

〔惟〕提船棧折舊，以五百萬成本而計，一年可提四十餘萬之數，一年有餘先將商股撥還，成爲官局，約計十年即可將官本全數交清，所有船棧碼頭，一切悉屬官局餘項，此數年中，如有船只失險之類，則以保險餘利，置購新船抵補，綽乎有餘。卽舊船亦可改作新船。如此辦法，始能立定腳步，爲可久可大之圖。所有爲敵之怡和太古，勢不能久，亦將不戰而退。以後惟我所欲，爲中國海洋之利，可以全行收回，此上着也。^④

李鴻章沒有接受葉廷眷的建議，因此招商局的體制依然保存「承商」的形態。李氏拒絕葉廷眷國有化方案的原因，可從清政府的財政問題及李氏本人對「承商」形態之理解來考察。

費維凱 (Albert Feuerwerker) 曾指出：清政府確實沒有足夠資金來承辦新興企業，因此必須鼓勵商人投資。^④ 必須同時指出的是，李鴻章爲了海防需要，常面對經費不足的問題。當時李氏的急切問題是如何籌建一支強大的北洋海軍。光緒元年七月十九日 (1875年8月19日)，李鴻章復沈葆楨信中指出：「海上水師一軍，承示須兵輪十數隻，現尚無錢無人，從何措手？部撥四百萬，有名無實。各關四成除去協餉借款，所存無幾。各省釐金指撥，久而入不敷出，斷難如數解濟。非湊積欠二三百萬，不敢輕言購船置械。」^④ 兩日後復郭嵩燾信中更指出：「南北洋有名無實，歲撥四百萬，斷不能如數撥解，卽使全解，一時尚不足開辦也。」^④ 當時李氏不惜維持鴉片釐金來支持其自強事業。^④ 關於輪船招商局之前途，李氏一直堅持「承商」的原則，縱使李氏有招商局國有化的念頭，由於資金短絀，^④ 又那有餘力籌足數百萬巨款來收購商股呢？「招商承辦」新興企業是解決政府財力不足的良策。招商局國有化若推行，當時「招商承辦」新興企業的長程目標，必受挫折，商

^④ 航運史資料，第一輯，下冊，頁855。

^④ Albert Feuerwerker, *China's Early Industrialization: Sheng Hsuan-huai (1844-1916) and Mandarin Enterprise* (Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1958).

^④ 李集，「朋僚函稿」，卷15，頁21，「復沈幼丹制軍」，光緒元年7月19日。

^④ 同上，卷15，頁22，「復郭筠僊廉訪」，光緒元年7月21日。

^④ 劉錦藻，清朝續文獻通考，卷51，「征榷二三·洋藥」，考8059；李集，「譯署函稿」，卷3，頁18，「論海防籌餉」，光緒元年5月11日。

^④ Albert Feuerwerker, *op. cit.*, pp. 47-48；何烈，清咸、同時期的財政（臺北，國立編譯館中華叢書編審委員會，1981）；羅玉東，中國釐金史（香港，大東圖書公司，1977）；彭澤益，十九世紀後半期的中國財政與經濟（北京，人民出版社，1983）；全漢昇，「近代中國的工業化」，收入氏著，中國經濟史研究，下冊（香港，新亞研究所，1976），頁13-22；Frank H. H. King, *The Hong Kong Bank in Late Imperial China, 1864-1902: on An Even Keel* (Cambridge University Press, 1987), pp. 281-282, 535-562.

人投資於官督商辦企業的信心，必更減少。南洋大臣沈葆楨雖曾在1877年前後主張招商局應有官股，但沈氏當然亦面臨與李鴻章同樣的財政困難，實難於籌措餘款來推行招商局國有化方案。沈葆楨非常後悔動用庫銀支持招商局購買旗昌的行動。在葉廷眷提出國有化計畫之前，沈氏於光緒三年九月二十六日（1877年10月31日）曾上「江蘇餉源日竭兼籌酌劑」一摺，頗為追悔購買旗昌之豪舉：

提存招商局銀五十萬兩，雖商務因而起色，而江安糧庫一洗而空。江藩庫、江海關俱以要款抵撥，至今無從歸補，不能不悔任事之孟浪也。然此藏諸外府，俟商股充溢，尚可陸續收回，若災賑則無公無私，羅掘殆盡，雖暫解燃眉之急，要難醫剜肉之瘡。蘇藩庫、淮運庫均盡收盡放，從無存留，絕不料江南財賦之區貧瘠至於如此。^④

富裕的江南地區尚且有缺餉的問題，其他省分可想而知。與此同時，清政府還要面對如何籌款支持左宗棠西征大軍的軍餉^⑤，及華北旱災饑民的救濟費用。^⑥再開餉源支持葉廷眷的招商局國營方案，實有困難。

筆者曾在另外一篇文章中探討李鴻章對「承商體制」的理解，並以早期招商局的歷史（1872~1885）為案例，考察李氏如何扶持新興企業。^⑦李鴻章對「承商」體制的理解可從光緒六年三月二十七日（1880年5月5日）的奏摺中窺其梗概：

遵查輪船招商局之設，係由各商集股作本，按照貿易規程，自行經理，……盈虧全歸商認，與官無涉。誠以商務應由商任之，不能由官任之。輪船商務，牽涉洋務，更不便由官任之也。與他項設立官局開支公款者，迥不相同，惟因此舉為收回中國利權起見，事體重大，有裨國計民生，故須官扶持，並酌借官帑，以助商力之不足。……其攬載客貨，以及出入款目，因會辦

^④ 沈葆楨，沈文肅公政書（臺北，文海出版社影印），卷7，頁27，「江蘇餉源日竭兼籌酌劑摺」，光緒3年9月28日。

^⑤ 秦翰才，左文襄公在西北（岳麓書社，1984）。

^⑥ 何漢威，光緒初年（1876~1879）華北的大旱災（香港，中文大學出版社）；Paul Richard Bohr, *Famine in China and the Missionary* (Harvard University Press, 1972)。

^⑦ 拙著，「Li Hung-chang and Modern Enterprise: Government Policy and Merchant Investment in the China Merchants' Company」, *Studies in Chinese History* (forthcoming); 又參考劉廣京，「從輪船招商局早期歷史看官督商辦的兩個形態」（未刊稿）；胡廣、李時岳，「李鴻章和輪船招商局」，收入章鳴九、左步青、阮芳紀等編，洋務運動史論文選（北京，人民出版社，1985），頁271-295。樊百川，中國輪船航運業的興起（四川人民出版社，1985）則提出相反的意見，指出李氏因為擁有大量招商局股票，故藉官為扶持來擴展私人資財。樊氏認為李氏在1872年已投資五萬兩，1882年變為十萬兩，1883年再增為二十萬兩（頁257），由於沒有充份證據，樊氏的說法有待商榷。

各員多有服官他省，不能駐局，仍責成素習商業之道員唐廷樞、徐潤總理其事，局中股本亦係該二員經手招集，每年結帳後，分晰開列清冊，悉聽入本各商閱看稽查。^②

李氏對招商局「承商」體制的支持，使該局渡過了一次國有化的風波。葉廷眷是李鴻章的下屬，本人無力籌官款，其議自可作罷。但其他封疆大吏，地位與李氏相侔者提出設立官股之方案時，李氏就要費神應付了。招商局購買旗昌時，兩江及其他各省當局只是籌借公款，所以未設立官股，便是因為未便長給鉅款，只能暫貸而已。沈葆楨當時即如此打算。但一、二年後，招商局公款拖欠無著，即有繳還之款又由李鴻章移為別項公用時，以往反對附股的督撫則亦主張設置官股了。沈氏的繼承人兩江總督劉坤一之所以建議招商局所借公款改為官股，可從這角度來分析，而派系衝突則是導致劉氏提出設置官股的首要因素。

四、劉坤一設置官股的企圖

葉廷眷國有化方案雖未見諸實現，但卻成為日後劉坤一等籌設官股時的重要藍圖。葉氏的方案乃針對招商局購買旗昌後一時的窘況而發。但在劉坤一建議設置官股之前，招商局已與太古、怡和兩公司訂立齊價合同，局務轉危為安，商股招足原定目標的一百萬兩，官款亦開始清還（參看表一）。招商局自1879年起每年撥四十多萬兩為折舊金，可說業務正蒸蒸日上。劉坤一在招商局業務成功之時提出設置官股計劃，不但動搖招商局原來的體制，而且影響當時清政府的招商政策，使商人對新興企業的信心，益為減低。

光緒六年，招商局提還官本的限期已到。李鴻章於三月二十七日（1880年5月5日）建議該局以每年運漕米六十六萬石應收水腳三十五萬餘兩項下，分五年全數抵還所欠官款一百七十八萬一千五百兩（該局前已撥還東海關等十二萬六千五百兩）。^③當時李鴻章籌建海軍，正擬向英國訂造鐵甲船。由於「經費支絀」，於該年六月初三日（1880年7月9日）奏請「酌提招商局三屆還款約一百萬零抵作訂造鐵甲之需，分年撥兌。」^④但此項建議受到南洋大臣劉坤一的反對，劉氏更力主招商局官借款項改為官股，藉以打消李氏購買鐵甲船之計劃。

^② 李集，「奏稿」，卷36，頁35，「覆陳招商局務片」，光緒6年3月27日。

^③ 李集，「奏稿」，卷36，頁33-34，「商局官帑分年抵還摺」，光緒6年3月27日。

^④ 同上，卷37，頁33，「定造鐵甲船摺」，光緒6年6月3日。

光緒六年十月二十六日（1880年11月28日），國子監祭酒王先謙就李鴻章奏請提還招商局公款一事，上奏斥責唐廷樞、盛宣懷等「營私肥囊」，「徒以庫帑供伊等營利肥私之用。」⁵⁵其實招商局在葉廷眷任內一年即從歸還公款無著的困局，轉為較舒的局面，於指撥四十二萬八千五百八十一兩為折舊金額後，仍餘三十五萬多兩的利潤（參看表五）。不知內情的人很容易得出與王氏同樣的結論：局中主管唐廷樞、徐潤和盛宣懷等人一定是貪得無厭，政府的扶持只會供這批貪婪的商人營利肥私之用。在清議之風特盛的光緒初年，這被誤認為徒以庫帑供招商局主管們「營私肥囊」的表面現象，又怎能逃言官之彈劾呢？

王先謙的奏摺建議飭下南洋大臣劉坤一據實查辦招商局事。王氏指出：

各省借撥庫款，南洋居多；專款歸庫，方為正辦。況分年提還之款，亦不足應急切購辦之需。即北洋必需此項，而該局餘利，實敷每年還款。即由南洋扣收撥解，未為不可，且免掣動本銀，貽誤商局，自屬有益。各省濱海碼頭，以上海為總匯。濱江碼頭，亦江南居多，均南洋所轄地面，事權分屬，呼應較靈。擬請飭下南北洋大臣，就近各專稽查，分收庫款，以免蒙混。⁵⁶

表五：輪船招商局的利潤及折舊，1873-84

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
1878-79	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

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。

⁵⁵ 中國史學會編，洋務運動，頁39，「光緒6年10月26日國子監祭酒王先謙奏」。

⁵⁶ 同上，頁40。

王先謙的奏摺建議「至營運所入，理宜涓滴歸公」，又云：「其公款原存本銀，仍作為庫款盈餘之項，按年生息，隨時酌劑，務期周密。」王氏更擬請朝廷飭令「依葉廷眷按船報賬之法，就各碼頭，由關道印發三聯空票填用，一給客商，一報通商大臣衙門，一存根留局，按月辦理通報，以杜侵蝕。」^⑤王氏雖未主張設置官股及國有化，但顯然要增加官督商辦中之官方勢力。

同年十一月初六日（1880年12月7日）軍機處就王先謙奏，及籌款購買外洋鐵甲兵船等事徵詢各有關督撫的意見。光緒七年正月初八日（1881年2月6日），劉坤一在「覆陳海防事宜摺」中反對再購買鐵甲兵船。在同一摺中，劉氏對推廣招商局船往來東西洋貿易一事，認為「事屬可行，時不可緩。」劉氏考慮到招商局規模「尚小，且提還公款後資本亦薄，未必更能擴充」，因此乃建議「以鉅帑資之，俾得展布。」同時劉氏主張「宜得一大力者駐局主持，唐廷樞、徐潤與之左右。」^⑥一星期後（2月13日），劉坤一在其「查議招商局員並酌定辦法摺」中，首先指出，李鴻章曾奏請招商局官帑還清後，所緩收的息款，「或作官股，或陸續帶繳，屆期察辦。」以此為依據，劉氏乃進一步建議招商局設置官股：

查招商局前存官帑一百九十萬八千兩，奏定緩息三年，自光緒三年起至五年止，該息銀四十五萬七千九百二十兩。此項息銀，原議按年湊還官款。現在光緒六年分息銀十五萬二千六百四十兩，業已湊還官款無存；其餘官款，已定在運漕水腳項下提還。則自七年至十年止，該緩息銀三十萬五千二百八十兩，自應按年提存，以充該局之用，仍與光緒三年至六年所緩息銀六十一萬五百六十兩，一並作為官股，由局開具股票，送官收存照案。俟至光緒十一年正月，即照商股周年一分起息，按年將息銀繳官備用。統計緩息九十一萬五千八百四十兩。……此九十餘萬係官帑存局之息銀，即屬庫款之盈餘，官本雖已繳清，而所緩之息存局作股，又復生息，倘值生意暢旺，每年於提息外，仍可按股分其餘利，實於庫款甚有裨益。^⑦

劉坤一關於招商局應設官股之建議與李鴻章對招商局的政策迥異。劉坤一設置官股的方案反映他對商業利潤的理解，認為國家應分享招商局的利潤。劉氏在光緒七年正月初八日「覆陳海防事宜摺」中指出：

用財如用兵，分數明，則多多益善，每年盈餘所入，官商照章均分，於軍國

^⑤ 同上。

^⑥ 劉坤一，劉忠誠公（坤一）遺集，「奏稿」（臺北，文海出版社影印），卷17，頁3-4。

^⑦ 同上，卷17，頁17，「查議招商局員並酌定辦法摺」，光緒7年正月15日。

之需，不無小補，庶鑿衆心而杜羣喙，所以提挈之，亦所以安全之。泰西各國以商而臻富強，若貿遷所獲，無與公家，自別有剝取之法，否則富強何自而來？^⑩

劉坤一這種「公利觀」是中國思想中抑商傳統之寫照。劉氏雖然力主招商局設置官股，但不贊成該局完全國有化的方案。他對招商局的體制，看法如下：

該局本係奏辦，在局員董由官派委。只以攬載貿易，未便由官出場與商爭利；且攬載必與華洋商人交涉，一作官局，諸多掣肘；兼之招股則衆商必不踊躍，攬載則市面亦不樂從，不得不以商局出名。其實員董由官用舍，賬目由官稽查，仍屬商爲承辦，而官爲維持也。^⑪

李鴻章對招商局扶持的政策，則代表另一種比較務實的富強思想。李氏的愛國熱忱是沒有問題的。^⑫力主減少官僚干涉，維持商辦體制是李氏「重商思想」的一種表現。李氏看到葉廷眷和劉坤一的建議均足以沮喪商人投資的信心。光緒六年三月二十七日，李氏在奏明招商局官帑分年抵還程序時，與署兩江總督江蘇巡撫吳元炳合奏，力主維持招商局體制。李鴻章等在該奏摺中反覆申辯招商局的「承商」體制與商人之信心問題：

現值運漕攬載喫緊之時，若紛紛調簿清查，不特市面滋生搖惑，生意難以招徠，且洋商嫉忌方深，更必乘機傾擠，冀遂其把持專利之謀，殊於中國商務大局有礙。總之，商局關繫國課最重，而各關應納稅課，絲毫無虧。所借官帑，現據唐廷樞、徐潤等稟定，由該局運漕水腳，分年扣還；公款已歸有著，其各商股本盈虧，應如前奏，全歸商認，與官無涉。只可照案，俟每年結賬時，由滬津兩關道就近清查一次，以符定章。^⑬

李鴻章瞭解到商人的信心問題與招商局承辦新興企業的目標是不可分的，因此他非常重視商人的請求。

從葉廷眷到劉坤一等提出招商局國有化方案時，招商局商人即有強硬的反應。光緒七年徐潤、唐廷樞、張鴻祿給李鴻章一封私人信札中指出：「誠以體制攸關，

⑩ 同上，卷17，頁4。

⑪ 同上，卷17，頁15-16。

⑫ 參看 Kwang-ching Liu, "The Confucian as Patriot and Pragmatist: The Formative Years of Li Hung-chang, 1823-1865," *Harvard Journal of Asiatic Studies*, 30 (1970), pp. 5-45; "Li Hung-chang in Chihli: The Emergence of a Policy, 1870-1875", in Albert Feuerwerker, Rhoads Murphey, and Mary C. Wright, eds., *Approaches to Modern Chinese History* (University of California Press, 1967), pp. 68-104.

⑬ 李集，「奏稿」，卷36，頁35-36，「覆陳招商局務片」，光緒6年3月27日。

官似未便與民爭利；經營之術，商亦未便由官勾稽。是夾雜官商，實難全美，官帑依期分還，帑息陸續繳官。嗣後商務歸商任之，盈虧商認，與官無涉。併乞請免派查賬之議，不致市風搖惑，外侮乘以相傾，則商情感戴奮興，招徠新股亦可踴躍。」招商局商人不滿的情緒也反映在該年商局的年報中：

攬載運漕原係商人之貿易，故同治十一年李傅相創設此局，奏明招商辦理，由官維持，（卻）係名正言順。所謂維持者，蓋恐商人資本不足，辦事不能經久，故撥運漕米，撥借官帑，以固其根，是官維持，可謂無微不至矣。同治十二年，樞等蒙李傅相札委接辦，亦曾擬定歸商辦理章程，去春因官款欠懸無著，遂致物議沸騰，適當局務漸有起色，乃蒙李傅相奏明將官款分年繳還，其生意盈虧在商不在官，是官意在維持，並不與商爭利，此其明證。乃竟有人不問設局之本旨，不知生意之蹊徑，輕聽旁言，發諸議論。或謂局員辦理不善，用人不當，開銷浮糜，營私肥己等情，蓋實未知局員皆有巨資，倡為商股，即各董事亦係有股之人所充。

與此同時，徐潤和唐廷樞給盛宣懷信中更聲稱：「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（解）餘，散此公司，另圖活計，縱有虧折，與公家無涉，可不須查辦。」^④唐、徐等商人這種強烈反應，使李鴻章不得不正視商人們的要求。

李鴻章於光緒七年二月十一日（1881年3月10日）連上兩篇奏摺，以回應王先謙和劉坤一等有關添加官股於招商局的方案。由於形勢所迫，李氏不得不對「商為承辦，官為維持」之說有如下解釋：

維持云者，蓋卹其隱情，而輔其不逮也。招商局即繳清公款，不過此後商本盈虧與官無涉，並非一繳公帑，官即不復過問，聽其漫無鈐制。……其輪船運漕用費，取給攬載客貨之中，以後生意盈虧，在商不在官，使官帑先有著落等因。蓋專指生意盈虧而言，非謂局務即不歸官也。^⑤

上引李氏奏章，字裏行間，一直為招商局體制及唐廷樞等人辯護。在同日的奏摺中，李氏更分析設立官股對商人信心的影響：

從前議者多以商局將虧本，嚴加彈劾。該局等懼擔重咎，故以提還公款為汲

^④ 交通史航政編，冊一，頁152-153；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」。

^⑤ 李集，「奏稿」，卷40，頁22，「查覆招商局參案摺」，光緒7年2月11日。中國史學會編，洋務運動，冊六，頁61，「光緒7年2月11日直隸總督李鴻章片」。

汲，未嘗非急公奉上之義。乃王先謙復以爲疑，殊令該商等無所適從。誠恐共事之人，惑於浮論，意見參差，則徒啓紛紜，將礙大局。⁶⁶

爲了安定招商局商人投資的信心，李鴻章爲了要保全招商局的承商制，撤去力主招商局國有化的葉廷眷在局中之差事，⁶⁷其後並不惜建議將招商局之大權移交劉坤一，以這強烈行動作爲保全該局承商的體制。⁶⁸

劉坤一於該年三月初三日（1881年4月11日）再上奏力主將招商局本息作爲官股：

招商局提剩官本及緩息兩項，應否作爲官股，臣不敢固執成見。葉廷眷及劉瑞芬等，先後以此爲請，而臣亦深以爲然者，蓋以招商局實爲大利所歸，如第六屆稍一節省，除用度外，尙餘銀二十九萬餘兩，可以想見。……就目前而論，招商局名爲分洋商之利，其實所少者係國家課釐，所奪者係貧民生計，在朝廷以父母之心爲心，以我自利之利爲外人所得，退若爲子弟所得，是以提之挈之，不遺餘力，願爲子弟者，以父母之力而有是利，獨不稍爲父母計乎！查外洋輪船之利，實君與民共之，……招商局以撥公帑而成，如以本息作爲官股，照商股一律辦理，期有裨於度支，未爲不可也。又外洋輪船販運之貨，抽稅極重，竟至半倍、一倍，故其利官商均沾；非如招商局所完之稅，轉減於中國常稅，而釐金無與。是輪船之利，專在商而不在官，爲國理財之道，似不如此。又外洋輪船，人人可以駕駛，同受商販之益。今中國輪船，非招商局不可，雖許他人合股，其權操之局員，是利在數人而不在衆

⁶⁶ 中國史學會編，洋務運動，冊六，頁61，「光緒7年2月11日直隸總督李鴻章片」。

⁶⁷ 同治11年12月間李鴻章曾札委葉廷眷會辦招商局務，希望藉此可招致粵商（李集，「朋僚函稿」，卷12，頁36，「復孫竹堂觀察」，同治11年12月20日）。因爲葉氏任上海縣令期間（同治11年至13年），曾積極參與粵籍商人的廣肇公所之活動（姚文枏等纂，上海縣續志，1918年版，卷14，頁4，卷15，頁2；又參考徐潤，徐愚齋自敘年譜，臺北食貨出版社重印，1977，頁16-17），孰知葉廷眷上任後「條陳借官款三百萬、運長江鹽、緩倉場漕三事」。其中請添發巨帑把招商局國有化的方案與唐廷樞、徐潤等商人意見牴牾，李鴻章認爲「此非一人所能主政，且事勢諸多窒礙，未從其請。」葉氏因此不悅，藉丁母喪而離任。由於曾「保薦其同族葉顯照辦理津局，虧挪公款」，李鴻章以此事把葉廷眷撤去招商局的職務（中國史學會編，洋務運動，冊六，頁59-60，「光緒7年2月11日直隸總督李鴻章片」。）又劉坤一於光緒7年正月17日（1881年2月15日），「復黎召民」信中亦指出葉廷眷「現在丁艱，又不得於北洋，未便強之入局，留爲後圖。」見劉坤一，劉忠誠公（坤一）遺集，「書牘」，卷8，頁17。根據盛宣懷，「輪船招商局始末」，葉氏「遂肆謠啄，惶惑人心。」

⁶⁸ 李鴻章在該奏摺中指出：「臣於招商局向不敢置身事外，然王先謙既謂上海及濱江碼頭多係南洋所轄地面，應請就近派員總理，臣何敢蹈越俎之嫌，貽人口實。且局務雖漸有起色，究竟用人立法是否合宜，臣亦未敢自信，才力實愧竭蹶，可否請旨敕下南洋大臣劉坤一，詢其於立法用人，與保利權而息浮言之道。如已確有把握，請即責成劉坤一，一手經理，臣即勿庸過問，以一事權。」見中國史學會編，洋務運動，冊六，頁61，「光緒7年2月11日直隸總督李鴻章片」。

人，藏富於民之道，亦似不如此。惟將此項本息作為官股，其利得以分潤，公私兩得其平，既以官力扶商，亦以商力助官。……即在局外者，亦不至於嫉怨，該局亦可長久矣。^{⑥9}

劉坤一為什麼要在1881年提出設立官股的建議呢？就現有材料顯示，劉氏反對李鴻章購置北洋海軍輪船政策為主要因素。李鴻章力主購買外洋鐵甲兵船以增強海防力量，在光緒七年正月十九日（1881年2月17日）致四川總督丁寶楨信中言之甚暢：

中國海防非創辦鐵甲快船數只不能成軍。前購蚊船十一只，分防南北洋，只可作守口水炮臺之用。所訂砲快船二只稍大，今夏可到。擬令同蚊船並駐登州對岸之旅順口，以扼北洋咽喉，稍作聲勢，所訂鋼面鐵甲船一只需銀一百四十萬，明秋工竣來華，仍擬續購三號，分佈南北。部撥共僅三百餘萬，內如招商局官本須分三年提用，又難咄嗟立致，是否未能放手為之。將來續訂鐵甲，如需湊款，尊處前擬鹽款，能否應手，望密示知。^{⑦0}

此信作於劉坤一等奏請設立官股方案期間。當時李氏急欲建立海軍，同時又反對官股侵入招商局，信中所言十分顯著，招商局設置官股的方案與當時各督撫間派系之爭有關聯。自海防議起，湘、淮兩系對海防和塞防問題有不同的見解。劉氏一直反對李鴻章的購船政策，主張把海防經費移為江南機器局及福州船政局之用。光緒五年九月二十五日（1879年11月7日）劉氏給友人李捷峰信中指出：「合肥（李鴻章）先後購買八號（英國蚊子砲船）之多，每號約需銀近三十萬，真大手筆，福建船政辦理多年，糜費不少，何以竟不用，仍須購自外洋？」^{⑦1} 次年六月十二日（1880年7月18日），劉氏「致黎召民（兆堂）船政」信中亦指出：「於購買鐵甲船，合肥之意甚決，而都門議論皆僅一、二號，於時無補，而糜款已至二三百萬之多，盍不先以此項添造木殼兵輪，以資分佈。」^{⑦2} 光緒六年八月二十九日（1880年10月3日）劉氏給王先謙信中把設立官股之意圖和與李鴻章相爭之關係，說得比較明顯。劉氏指出：「現在此項公款，既准全解北洋，則多少遲速，自可為所欲為，將來歸商不歸官，漫無鉗制。」^{⑦3}

^{⑥9} 劉忠誠公（坤一）遺集，「奏稿」，卷17，頁50-51，「請將招商局本息作為官股片」。

^{⑦0} 李集，「朋僚函稿」，卷20，頁2，「復丁稚璜宮保」，光緒7年正月19日。

^{⑦1} 劉忠誠公（坤一）遺集，「書牘」，卷7，頁27，「復李捷峰」，光緒5年9月25日。

^{⑦2} 同上，卷7，頁35，「致黎召民船政」，光緒6年6月12日。

^{⑦3} 同上，卷7，頁64-65，「復王益吾祭酒」，光緒6年8月29日。

招商局公款撥還之分配亦可能導致劉氏之不滿。招商局自 1880 年歸還公款時始，儘先撥還北洋的借款，其中償還天津練餉最顯明。這批北洋借款原來數目十二萬三千多兩，在 1880 年一年即撥還了十一多萬兩，佔招商局撥還官款中一個很大的比重（參看表六）。劉坤一等查核招商局賬略時，似曾發現天津海防支應局前撥招商局的五萬兩生息銀作為商股處理，此項股息實竟歸誰人或歸海防支應局，尚難考定。^⑭ 歸還官款，先儘北洋，與光緒三年李氏奏請各項官方借款均需緩繳的原則抵觸，涉及各派系間利益分配問題。在朱其詔及葉廷眷等對招商局的指責下，^⑮ 劉氏似頗有整頓招商局務之決心。

表六：招商局撥還官款情況，1880-1883

公款來源	借 款 (單位：規平兩)	撥 還 水 脚 數 額				結 餘
		1880	1881	1882	1883	
天津練餉	123,022.531	110,354.507	20,039.359	15,538.389	9,143.995	57,646.281
江寧木厘	109,437.155	18,106.759	18,093.284	13,822.485	8,134.224	51,280.403
江寧藩庫	109,311.414	18,085.954	18,072.495	13,806.603	8,124.877	51,221.485
江安糧庫	218,649.705	36,176.356	36,149.435	27,616.6	16,251.753	102,455.561
揚州糧臺	105,382.388	17,435.883	17,422.908	13,310.346	7,832.841	49,380.41
江海關	219,200.000	36,267.405	36,240.414	27,636.106	16,292.655	102,713.42
浙江塘工	109,251.368	18,076.02	18,062.567	13,799.019	8,120.415	51,193.347
浙江絲捐	213,876.209	35,386.564	35,360.231	27,013.683	15,896.949	100,218.782
江西司庫	217,240.000	35,943.115	35,916.368	27,438.547	16,146.973	101,794.997
東海關	25,000.000	4,136.337	4,133.255	3,157.631	1,858.195	11,714.578
湖北軍需	236,500.000	39,129.748	25,233.068	19,276.971	8,085.599	50,973.854
保定練餉	109,136.700	18,057.047	18,043.610	13,784.536	8,111.891	51,139.616
直隸支應局	107,860.853	17,845.934	17,832.674	13,623.389	7,017.060	50,541.776
總 計	1,903,868.823	475,001.692	300,596.372	253,675.065	132,017.427	832,274.51

資料來源：聶寶璋編，中國近代航運史資料，第一輯，下冊，頁 928-934。

^⑭ 航運史資料，第一輯，下冊，頁 916-924。

^⑮ 葉廷眷對招商局的指責參看註⑭，朱其詔於光緒 2 年 12 月 5 日給盛宣懷信中詳述徐潤使他誤了以低價購入旗昌股票的良機，然而唐景星所開的崇德莊却買入千餘股。朱氏因而抱怨，四處散播不利招商局的言論。

劉氏曾密抄王先謙有關招商局事的奏摺給彭玉麟等大員，^{①⑥}為設置官股方案佈置支援。然李鴻章仍有勢力，能取得朝中有力大臣，諸如奕訢等的支持，劉氏的方案終未被採納。光緒七年四月十四日（1881年5月22日）總理各國事務大臣奕訢等上奏，主張「局務應由李鴻章主政。」並提出：「李鴻章倡設此局，洞悉情形，唐廷樞等均係李鴻章派委之員，該大臣責無旁貸，凡有利弊各事，自應隨時實力整頓，維持大局，仍咨會南洋大臣，以收通力合作之勸。」^{①⑦}招商局設置官股的風波，由於總署對李鴻章全力支持，原有的「承商」體制得以保存。但到了1883年上海金融風潮事件後，^{①⑧}又有余思諒於光緒九年十二月二十五日（1884年1月22日）上奏聲言：「（招商局）近因各省災歉迭乘，民情困疲，貨客俱稀，生意大為減色；兼以法國滋擾越南，附股之人不無疑懼，咸思撤回股本。該局各口分設日多，資本日重，萬一不敷周轉，實於防務大有窒礙。」因此余氏力主「收買招商局股份單作為官股，以維持大局」的方案。光緒十二年正月，戶部以招商局「既撥有官款，又津貼以漕運水腳，減免其貨稅」為理由，建議「其歲入歲出之款，即應官為稽查。」戶部更擬請招商局每屆年終，把該局生意盈虧的賬略，「核造四柱清冊，報部存案。」1887年3月5日申報就戶部更易招商局體制的議案提出質疑，指出：「每歲造冊報部，將商事變為官事也。」同日的申報就招商局設置官股之建議，有如下的評論：

查前還之官本，實系改借洋債，然則挹彼注茲，本尚未撥，利將安在。戶部欲於責令歸本之外，將前年所緩息銀一併作為官股，並繳其息，誠如是，利上加利，追算何止一百餘萬兩，曾見招商局總賬，實在股本只有二百萬兩，除舊日總辦繳回三十萬，開平搭入二十萬，實剩股本一百五十萬兩而已。今若欲算還官息八年，則商本僅敷充公，法人滋擾，航海者事介兩難。旗昌一出，均屬商人認虧，商人無利可沾，已三年矣。今一難甫脫，一難又逢，商人亦綦苦矣哉。況股票輾轉售賣，今日之商人並非昔日之商人，若欲令以後之新商代以前之舊商，賠繳八年官息，此寃從何伸訴乎哉。^{①⑨}

^{①⑥} 劉忠誠公（坤一）遺集，「書牘」，卷8，頁10，「復彭雪琴」，光緒6年11月7日。

^{①⑦} 中國史學會編，洋務運動，冊六，頁68-69，「光緒7年4月14日總理事務奕訢等奏」。

^{①⑧} 參看劉廣京，「1883年上海金融風潮」，陶希聖先生九秩榮慶祝壽論文集·國史釋論（臺北，食貨出版社，1987），頁301-312；全漢昇，「從徐潤的房產經營看光緒九年的經濟恐慌」，收入中國經濟史論叢（香港，新亞研究所，1972），冊二，頁777-794。

^{①⑨} 中國史學會編，洋務運動，冊六，頁74，「光緒9年12月12日余思諒片」；沈桐生輯，光緒政要（臺北，文海出版社影印），卷12，頁1-4；航運史資料，第一輯，下冊，頁830。

五、結論：國有化方案與商人投資信心問題

輪船招商局國有化問題是瞭解中國早期工業化集資困難的一個重要事例。該局從創辦時始，一直面對「招商難」的問題，^①1873年後清政府的「商為承辦，官為扶持」的政策是為了鼓勵商人投資的有效設施。這個政策由李鴻章首倡，贏得一些愛國商人，諸如唐廷樞、徐潤、鄭觀應、經元善等的投資興趣。然而接二連三地又有招商局國有化的建議，使商人對於新興企業本已微薄的信心受到打擊，中國早期工業化因而步伐拖慢。中國商人並非沒有可供投資於新興企業的資金。根據最近學者的研究，五口通商後興起的買辦商人各口岸總計不過數百人，但他們在1842至1894年間共累積了五億三千萬兩，相當於1908年中國稅收二億九千二百萬兩之二倍。此外上海一埠即有四、五億元存於外國銀行。內地地主，富商多將金銀剩餘窖藏於地下，^②總數必甚可觀。根據郝延平先生最近的研究，19世紀中葉以後的中國沿海地區，由於貨幣供應充足，信用制度迅速擴展。這些沿海地帶的借款年利率約十二厘，比中國過去的一般利率為低。^③為什麼中國商人的資金沒有充份投資於受到政府扶持的新興企業呢？當然上海商人買空賣空的投機行為是一個消極因素，^④但招商局的投資者在政府扶持下仍祇有每年百分之十股息之保證，再加上劉坤一等人的干擾，該局有國有化的可能，這就更使投資者裹足不前了。本文自1878年至1881年間兩次招商局國有化方案的出現，探討招商局局董等商人對該局前途之憂慮，其根本原因在於商人產權之缺乏健全法制保障。

本文曾論述李鴻章在國有化方案抬頭，有人建議設立官股時，曾大力保護招商局「商為承辦」的體制。這表示在中國完整商法體系出現之前，在中樞有影響力的大員可憑其政治地位為新興企業下商人利益之保障。這種靠大官政治勢力的企業，是否可以不斷吸引華商資金呢？

鄭觀應是一個具有愛國理想的商人，鄭氏言論可反映一些商人的心理，亦代表

^① 早期招商局集資的困難，可參看表一。李鴻章在同治12年2月18日（1873年3月16日）給友人沈葆楨信中指出「雪巖（胡光墉）領辦十二號商船，或可稍資津貼，敝處試辦招商，彼族尚無異詞，……股富詭寄洋行，幾疑中國之不能自立。」見李集，「朋僚函稿」，卷13，頁2，「復沈幼舟船政」，同治12年2月18日。

^② Wellington K. K. Chan, *Merchants, Mandarins and Modern Enterprise in Late Ch'ing China* (Harvard Univ. Press, 1977), p. 3; 王業鍵，中國近代貨幣與銀行的演進，頁86。

^③ Yen-p'ing Hao, *The Commercial Revolution in Nineteenth-Century China: The Rise of Sino-Western Mercantile Capitalism* (University of California Press, 1986), p. 345.

^④ *Ibid*; 又參考註^②。

一些具有熱心投資新興企業的商人對官方政策之理解。1881年在國有化高潮之際，李鴻章有意札委鄭觀應會辦招商局務。該年鄭氏致唐廷樞信中說：

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（鴻章）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，平日既不鈇營，安有奧援爲之助力，而股東輩亦無可如何。^{⑥4}

鄭氏這一段話可爲當時商人對新興企業缺乏信心、裹足不前的寫照。曾任招商局總辦的唐廷樞的感受最深。唐氏於中法戰爭期間卸去招商局職務。他於1885年3月致盛宣懷信中建議「招洋人入股(可由招商局)變通辦理。」信中清楚指出洋人入股「不獨資本可冀充足，而且將來倘有事端，未嘗不可藉其力爲之維持。」^{⑥5}最後一句言明了唐氏等商人的信心危機。曾任上海電報局總辦的經元善一針見血地指出光緒十年後商人的投資信心大受打擊，「致令集股二字，爲人所厭聞，望而生畏。」^{⑥6}

在西方東漸以前的中國，商人實在沒有制衡官僚政治的力量。但19世紀中葉以後的中國，由於出現了通商口岸和外商企業，^{⑥7}中國商人在上海租界有財產，至少可以不必完全屈服於官僚之前。上節引述唐氏等提出散賣招商局的辦法，只有在外國勢力介入後的上海租界地區才有可能提出。這更顯示出19世紀中葉後招商政策所面對的新問題：傳統的高壓政策已不能使商人完全屈服於政府權威之下了。

更深一層的問題是招商局正因受到政府補貼和扶持，官僚的干涉隨之而生。政府官員對商業利潤的理解影響到「商爲承辦，官爲維持」政策的落實。在這方面，李鴻章和劉坤一對官商關係及商業體制的看法就有顯著的不同。劉坤一的國有化方案反映了他對商業利潤的歧視。自劉氏看來，政府應該分享新興企業的盈利，而設立官股是爲了維護國家利權的一種手段。李鴻章則比較務實，瞭解到「商爲承辦」

⑥4 鄭觀應，盛世危言後篇，（臺灣，大東書局重印，1969），卷10，「船務」，頁2，「致招商局總辦唐景星觀察書」。

⑥5 近代名人手札真蹟：盛宣懷珍藏書牘初編，頁2711-2712，「唐廷樞致盛宣懷信札」。

⑥6 經元善，居易初集（澳門，1901），卷1，頁31-32，「上楚督張制府創辦紡織局條陳」。

⑥7 Yen-p'ing Hao, *The Commercial Revolution in Nineteenth-Century China*; Edward LeFevour, *Western Enterprise in Late Ch'ing China: A Selective Survey of Jardine, Matheson & Company's Operations, 1842-1895* (Harvard University Press, 1970); Kwang-ching Liu, *Anglo-American Steamship Rivalry in China, 1862-1874* (Harvard University Press, 1962); William T. Rowe, *Hankow: Commerce and Society in a Chinese City, 1796-1889*.

是一比較切實可行的體制。這種現實主義促使李氏落實重商政策，招商局「承商」形態乃得以保持。

上述劉坤一設置官股的企圖與當時的湘淮兩系的競爭息息相關。但新興企業的政治化帶來了商人對清末整個招商政策的懷疑。華商大量附股於外人控制下的在華外商企業是信心不足的表現。根據汪敬虞等學者的研究，華人資本在外商企業中的投資在19世紀80年代達到狂熱程度，不少外商企業的「華股」佔公司資本百分之四十，甚至有達到百分之八十的。依據汪氏的統計，在整個十九世紀中，所有華商附股的外商企業資本累計在四千萬兩以上。⁸⁸ 這種對外商企業的投資行為是一種投資信心危機的強烈反映！

招商局所代表的重商政策是在清政府財政支絀情況下出現的。政府的「招商」政策目的在於鼓勵華人商業資本投資於新興企業。李鴻章一直意識到這一種招商政策的重要性。李氏保護商辦體制，同時更希望由這種體制促進中國工業化。但是光緒初年提出的國有化和設立官股的方案則打擊了商人的投資熱情。李氏重商的精神固然激發了部份商人的投資興趣，但招商政策因政府人事之不穩定和法律產權之無保障，並無太大成效，大量可供投資的資金因此未能積極地轉變成新興企業的商本。中國經濟現代化因而延誤，這是中國近代史上的一個大問題。

導言曾提及目前學者對中國現代化的不同解釋，依據本文對輪船招商局籌措資金的經過看來，可以看出政府貸款和其他扶持政策是當時工業化不可缺的條件。此外各種阻礙新興企業發展的因素，如帝國主義的經濟侵略、人口的壓力、市場的區域化等等自然都有關係。但是如能在政府支持之下，便能得到長期官方貸款；若「多籌資金」的招商政策可以落實，則上述各種對中國經濟發展的阻礙便不難於突破。

輪船招商局在1880年以前不但能够得到優厚的漕糧運費，而且自始就得到政府貸款。購買旗昌時，即得到兩江等省區的大量貸款，招商局購得旗昌船隊及碼頭等產業後，與英商輪船公司競爭頗為得手。⁸⁹ 如果政府能再大力支持，則該局每年可添購新船，前途大可樂觀。但是經濟與政治因素是不可分開的，李鴻章雖然有朝廷的支持，但是無法阻止御史等官員的局外評論。招商局受到了兩江總督的貸款，劉

⁸⁸ 汪敬虞，十九世紀西方資本主義對中國的經濟侵略，頁 528。

⁸⁹ 參閱劉廣京，「中英輪船航運競爭（1872-1885）」（黎志剛譯），收入中央研究院近代史研究所編，清季自強運動研討會論文集（臺北，1988）。

坤一要設立官股藉以控制該局，幸有李鴻章支持，原有的「承商」制度乃得延續。但是李鴻章因需建設海軍，^⑩不能再有餘款借給招商局了。事實上，李氏希望將招商局分年交還的款項，移用於海防之需。這樣看來，招商局與外商競爭的能力實受當時政治環境，包括國內的派系暗爭與日本對朝鮮侵略的企圖所影響。輪船航務雖為經濟現代化的首要項目，整個自強運動中，尚有更迫切的需要。輪船招商局之所以未能如日本同時代的航運公司般突飛猛進，^⑪實與晚清政府之財政支絀有關。財政上的困難及政治情勢之未能穩定，使實際負責輪船招商局的商董未能專心經營局務，發揮企業家的力量。招商局在1880至1883年數年間仍能繼續成長，與英商公司角其短長，自其整個環境看來，已算是難能可貴了。

* 在撰寫這一短文時，全漢昇老師及科大衛先生曾提供很多寶貴意見，謹此致謝！作者最要感謝劉廣京老師，無論在材料搜集，內容構思，以至文字潤飾，都得到他悉心指導，謹此致以衷心謝意！

^⑩ 有關北洋海軍的創建史事，參閱王家儉，中國近代海軍史論集（臺北，文史哲出版社，1984）及王氏在1987年於美國歷史學會西岸及太平洋區年會中發表的「李鴻章與北洋海軍」；包遵彭，中國海軍史（臺北，海軍出版社，1951）；戚其章，北洋艦隊（山東人民出版社，1981）。

^⑪ 日本政府對其民營航運公司的扶持政策，參看 John W. Dower ed., *Origins of the Modern State: Selected Writings of E.N. Norman* (New York, Pantheon Books, 1975), pp. 234-245; William D. Wray, *Mitsubishi and the N.Y.K., 1870-1914* (Harvard University Press, 1984); Albert Feuerwerker, *Ibid.*, pp. 183-185; 杜恂誠，日本在舊中國的投資（上海社會科學院出版社，1986），頁107-128。