唐廷樞：從買辦轉為民族資本家

胡海建*

唐廷樞的學生時代是在商賈雲集的澳門、香港度過的，後來在殖民政府工作期間，又目睹香港、上海等地商業的繁榮，利潤的豐厚，因此他在擔任香港殖民政府翻譯的時候，就開始自己的商業活動和資本積累。1858年他在香港開辦兩座當舖，其後又在上海從事棉花生意，獨自經營“修華號”棉花行；1861年以後為怡和(當舖)代理生意。唐廷樞開始的這些商業活動使他嚐到了甜頭，“前後搞了四年，每年都能賺到25-45%的盈利。”⁽¹⁾這些商業活動，使唐廷樞賺取了一定的利潤，開始其資本積累；更為重要的是使他懂得了市場的運作，瞭解了商品經濟規律，為今後從事民族工業積累了商品、市場、價值、利潤等方面的知識和經驗。

十年社會實踐：買辦生計

關於唐廷樞的買辦生涯，已有史學家汪敬虞先生、英國學者劉廣京先生、美國田納西州立大學歷史教授郝延平先生、珠海唐有淦先生進行過專門研究。他們多注重於對唐廷樞的買辦性進行研究，對買辦唐廷樞在洋行工作中的屈辱、不愉快和要求發展民族工業的心聲尚未深入考察。關於唐廷樞的買辦生涯，本文嘗試把它作為唐廷樞求學與創業之間的社會實踐活動進行探討與研究。因此，一方面要研究唐廷樞作為早期買辦的買辦性，在買辦期間他積極為怡和洋行在各種掠奪性侵略和各式各樣的封建剝削中充當極不光彩的角色，加速了西方對中國的經濟侵略；另一方面也要作客觀的評價。作為買辦的唐廷樞，始終祇是一個高級的“打工仔”，整個買辦過程充滿不信任、屈辱和不愉快，因此，唐廷樞的思想意識最終發出要求發展民族工業的吶喊，使他的民族性不斷爆發出來。

一、買辦實業實踐

唐廷樞從1863年成功開設“修華號”棉花行受到機昔的賞識，到1873年離開怡和洋行，參

與輪船招商局的改組，進行了整整十年買辦實業工作。其實業實踐活動具有兩重性：一方面，他積極為怡和洋行經理庫款、錢莊、典當、淮鹽、航運、收購絲茶、運銷大米乃至推銷鴉片等一系列封建剝削和掠奪性侵略賣力奔走，建言獻策，使怡和洋行在中國的經濟侵略獲得了高額利潤，其結果大大加深了中國半殖民地化的進程，這是買辦實業實踐產生的消極影響；然而，唐廷樞在做買辦期間不斷擴大自營商業活動，開始在洋行的企業中進行附股活動，進一步擴大他的資本積累，他同時積極探索資本的運作方式和積累方式，積極參與各項業務獲得豐富的知識經驗和嫻熟的技術，這些為他開創未來的民族工業奠定了經濟基礎、知識基礎和技術基礎，這是他從事買辦實業實踐的有益收穫。

(一)為怡和洋行拓展經濟領域

開設修華號“棉花行”成功，被怡和洋行正式聘任為買辦。1863年4月8日，J·惠代爾在致香港怡和洋行經理帕塞維(A. Perceval)的信中稱：“唐景星乘下一班‘特快號’(Express)[該行航行長江的輪船]⁽²⁾輪船回來，並且答應向我提出報告。”⁽³⁾4月9日，J·惠代爾又致函漢口怡

*胡海建，廣州暨南大學歷史學博士、華中師範大學博士後，現任肇慶學院教育學院院長、教授。

和洋行經理馬格尼亞克(H. Magniac)稱：“我已經請求唐景星搞一批銅錢，利用第一班船運到你那裡。[……]至於你提議的用(進口)貨去換土產，把這些貨讓唐景星去推銷，我認為一定達不到目的。無論如何，我不希望你存這種希望。”⁽⁴⁾很顯然，那時的唐廷樞沒有取得怡和洋行的充份信任，祇是嘗試着讓他代理一些生意。

真正使怡和洋行認識唐廷樞是其遵照上海怡和洋行經理機昔(W. Keswick)的要求，成功地開設了“修華號”棉花行。

1863年，美國南北戰爭爆發，農民遷避外逃，引致種植的棉田甚少，又恰逢天災欠收，鬧起了“棉荒”，造成印度和英國無處購棉接濟紡織廠，便前往中國返運。開始時上海市價棉花每擔銀九兩八錢，僅一兩天後就陡漲至十二至十三兩。而上海南市的丁益大、榮廣大等棉花行等不知其中原委，上門兜包，預定期貨，由十一兩至十三兩，拋出十餘萬包。然而不到十天又陡漲至十七至十八兩。加上崇明半海沙一帶包括龔裕原、沈日昇、秦義源、張公和、王大生等各棉花行聽說上海棉花價錢奇昂，再次來兜賣，拋出十餘萬包，棉價即由十五兩昇至十八兩。前後不到半個月，原包淨貨竟漲至二十五至二十六兩。按當時松江、太倉一府一州各縣各鄉大小棉花行到上海拋盤貨三、四十萬包，總計不下百萬包，鄉莊之價每包收到二十三至二十四兩。各棉花行未出之貨無法可交，祇有摻水一着。開始時祇摻生水尚無大礙，繼而摻用熱水因此黴變，每包淨棉花六十餘斤，摻水三十餘斤，以致所有棉花運到外國皆不能用，使購買此棉的各國洋行大為吃虧，甚至有兩間銀行因此而停業。祇有上海另一家“寶源號”，隨買隨發，稍獲盈餘。

面對棉花價格驚人飛漲，唐廷樞和林欽依照“寶源號”的辦法，體念時艱，一面退回原定之貨，一面收回定銀，各行照常代收，得以轉虧為盈。其後怡和洋行將所收的棉花貨大批運至本土。⁽⁵⁾1868年10月8日，唐廷樞為此致函機昔，回顧說：“1863年9月價格驚人飛漲時，你叫我

和林欽按每擔十六兩到十七兩的價格定購棉花二萬到三萬包，我們這樣做了，但是在棉花行簽訂合同以前我們必須每包預付二兩定銀，合同簽訂兩個月以後，棉花價格上昇到二十至二十二兩，由此多數棉花行虧損倒閉。”⁽⁶⁾

正是由於唐廷樞開設“修華號”棉花行生意成功，受到機昔的賞識，1863年9月正式被聘僱擔任怡和洋行買辦。⁽⁷⁾唐廷樞正式擔任怡和洋行買辦，標誌着他翻譯職業的結束和從事實業生涯的開始。由於早期的良好教育，在眾多買辦中他日益凸出。

為怡和洋行代理金庫。1865年7月9日，機昔致函J·惠代爾稱：“將近十八個月，林欽作為一個買辦，已經沒有甚麼用處，實際上已經不是買辦，我已經讓唐景星代理金庫。”⁽⁸⁾9月27日，機昔致函J·惠代爾稱：“我們設立了一個現金簿，每天早晨登錄完畢，經常由我進行檢查，雖然我必須承認，到現在為止，並不是每天都檢查。附上的這一份就是每一天早上交給我的那一份的樣張，上面分別記錄銅錢和銀兩的結餘，沒有得到我的簽署和同意，不得動用。因此，我自然能夠非常準確地瞭解庫存現金的情況。”⁽⁹⁾

為怡和洋行投資當舖。1866年1月，唐廷樞與林欽接辦了1849至1851年原在該行擔任買辦的楊坊⁽¹⁰⁾所開泰記商號的一家當舖，他發現有利可圖便請求機昔給予投資十萬兩，林欽投五萬兩，他自己向機昔借五萬兩，重開當舖生意。1月4日，唐廷樞致函機昔，說明了自己之所以要求投資的具體想法：

[……]在查閱(上海)縣城內這家老當舖的賬冊時，發現它們營業額每月平均為二萬兩，即一年為二十四萬兩。當額最高不超過十萬兩，如果取消這個限制，營業額會大大擴充。[……]如果當物沒有數量上的限制，人們認為即使取息3%（這是香港和廣州的當舖所取的利息），每年的營業額也會達到三十萬兩，而資本祇有二十萬就足以應付，因為當物有進有出。三十萬

兩的營業額，每月利息按3%計算，毛利就是九萬八千兩⁽¹¹⁾，除去營業開支和保險費用一萬六千兩以外，淨收入為八萬兩，即40%的投資盈利。(……)為了接辦這個生意，我們建議你投資十萬兩，佔當舖二分之一的股份。林欽交五萬兩，佔四分之一，為了彌補我過去的虧損，同時給我一點將來賺錢的機會，請你借給我五萬兩，讓我攤剩下來的四分之一的股份。這一筆借款，利息可以是10%或12%，款項在當舖生意開展以後，再分期交納。我們一定找一個妥當的人，在林欽和我個人的親自監督下，照料當舖。⁽¹²⁾

1月6日，機昔致函J·惠代爾作了請示：“我在這裡附上一信，談的是有關泰記⁽¹³⁾的一家當舖的材料，材料本身表明得很清楚，這樣一個企業是符合對它感興趣人的期望的。同時，我認為信中所作出的結論是完全可以信賴的，請你早日作覆。”⁽¹⁴⁾ J·惠代爾同意了機昔的請求，按照唐廷樞致機昔的要求撥款。因此，當舖很快就辦起來了，且十分紅火。5月17日，即唐廷樞和林欽接辦這家當舖後僅僅五個月，機昔就喜不自勝地致函J·惠代爾說：“當舖營業不錯，今天我已支付了十萬兩銀子。”⁽¹⁵⁾

然而，唐廷樞的貢獻並未受到怡和洋行老闆的信任，反而因為林紫奎和葛仰高事件而受到影響。

為怡和洋行開展對錢莊的拆票業務。由於怡和錢莊解散，怡和洋行的機昔、約翰生開始把目標瞄準中國錢莊的莊票。5月20日，約翰生致函機昔稱：“我發現有偶然的機會能夠把我們的現金結餘投到中國錢莊莊票上去，這種莊票在三至七天短期內就能兌現，利息是12%至15%，而且我認為也非常安全。因為我對任何一家錢莊莊票的貼現，都不超過一萬兩或一萬五千兩。[……]我意識到這種生意之成功與否，決定於我們的買辦(唐景星等人)是否機靈可靠。”⁽¹⁶⁾機靈的買辦唐廷樞不負主子的厚望，很快就為怡和洋行開展了對錢莊的拆票業務。

為怡和洋行推銷鴉片。為怡和洋行提供鴉片行情推銷鴉片，這個想法由約翰生提出，唐廷樞等人是承辦者。

1868年7月1日，約翰生致函機昔：“在一般情況下，我不通過唐廷樞推銷鴉片，但在特殊情況下，像‘忌連加’號(Glengyle)上一次航行中那樣，我就需要借他的光。”⁽¹⁷⁾9月6日，唐廷樞便為怡和洋行老闆提供了如下備忘錄：“公班土私下價格為4.65兩，白皮土私下價格為4.95兩。”⁽¹⁸⁾據可查的史料記載，唐廷樞在1868年和1869年為怡和洋行提供了詳細、具體的鴉片市場行情，這非常有利於怡和洋行在鴉片生意中賺取鉅額利潤。

為怡和洋行運銷食鹽。長期以來，怡和洋行的生意主要是經營茶葉、生絲和其它土特產出口貿易，而從未涉及鹽運生意。唐廷樞於1869年1月見有利可圖，建議怡和洋行開展運銷食鹽的生意，於是怡和洋行大額投資運銷食鹽。

1月5日，正是擬定全年運銷計劃的時候，唐廷樞便致函約翰生(F. B. Johnson)，建議怡和洋行投資准鹽運銷：

中國政府規定漢口的銷鹽量為九十六萬包，分為二百四十引，每引四千包，每包九十斤。一個舊引商在漢口銷鹽四千包，成本為五千五百兩，向政府繳納鹽稅四千五百兩，共一萬兩。漢口鹽商價每擔3.5兩，三千六百擔合一萬二千六百兩，淨利為二千六百兩，相當於投資的47%。⁽¹⁹⁾對新來者而言，利潤不會那麼大，因為他必須大約花三千兩銀子去買一張鹽引，因此第一年除了彌補鹽引的開銷以外，他甚麼也得不到，而這一筆開銷隨時間的不同而有增減。[……]葉記⁽²⁰⁾在1868年的食鹽運銷中獲得60%的利潤，這就給1869年奠定了一個好年頭的基礎。⁽²¹⁾

約翰生對唐廷樞的這一建議十分感興趣，並決定將放給庚裕當舖的兩萬兩到期銀子，投放給唐廷樞、林欽等人去經營准鹽的運銷生意。

1月4日，約翰生致函機昔就此作了請示：

去年鎮江和漢口之間的食鹽運銷非常有利。我聽說葉記獲利相當於資金投放的60%，外國銀行不放款給中國人去搞這些事。我想如果你對此有興趣，倒是值得一搞，放給庚裕號⁽²²⁾的兩萬兩銀子本年2月到期，我建議把這筆款子聯合放給阿李⁽²³⁾、林欽和唐景星三人，要有比較好的利息。另外，我們自己再投資二萬兩，[……]至於利息最低每年也可以達到30%。⁽²⁴⁾

機昔同意了這一計劃，利潤頗豐的淮鹽運銷也就這樣搞起來了。大半年中，唐廷樞都在為淮鹽運銷而奔波，不僅把淮鹽推廣到了長江各內地口岸，還推廣到了福州這一沿海口岸，以便開闢上海至福州的新航線。

11月9日，約翰生就此致函機昔稱：“唐景星剛從福州回來，他報告說，至少用一條新輪船航行(上海至福州)這一航線一定能夠賺錢。現在是最好的機會。”⁽²⁵⁾

為怡和洋行開展航運業務。媒介“飛龍”號代理業務是唐廷樞為怡和洋行開展航運業務的開始。“飛龍號”是由美國花馬太(M. G. Holmes)和中國商人李振玉1860年共同組織的清美洋行輪船公司的貨船，成本為六萬三千七百五十兩，航行於上海—芝罘(煙臺)—天津一線。⁽²⁶⁾因為虧損嚴重，想以5%的傭金和正常的停泊費用和代價掛靠給怡和洋行。這實際上是一筆祇供使用怡和洋行的旗子就可白賺的收入。唐廷樞把對方的請求報告給了約翰生，當然正中彼懷。2月16日，約翰生致函機昔作了請示：

我已經和飛龍號(Dragon)輪船老闆達成了口頭協定，打着我們的旗子進行航運，下一星期它就要航行芝罘(煙臺)和天津。我們在總收中提取5%的傭金和正常的停泊費用，這隻船名義上的老闆是清美洋行(Holmes and Co.)，但是真正的老闆是芝罘和天津的一些有地位的中國商號。

據唐景星說這些人正處在設法彌補虧損的困境中。⁽²⁷⁾

其次是主持怡和洋行的船舶代理業務。過去怡和洋行的航運，是由約翰生直接負責和由唐廷樞具體代理的，所以，約翰生和唐廷樞商議決定設立一個船舶代理部，以便統籌維修業務和推動在各口岸開設代理行的工作。

2月21日，約翰生致函機昔：“我已經和唐景星安排好，設立一個船舶代理部和他的辦(公)房聯在一起，不增加我們的開支，我想一定會搞得很好。”⁽²⁸⁾船舶代理部很快就辦起來了，具體工作就由唐廷樞主持。僅僅一年四個月，不僅在天津設立了由C·福士(C. Forbes)負責的代理行，而且開始向漢口擴充。

6月22日，約翰生致函J·惠代爾喜稱：“關於(怡和)在天津的代理，我猜想C·福士的管理效率之高，在很大的程度上得力於唐景星的事務所。”⁽²⁹⁾

6月18日，約翰生還致函漢口怡和洋行經理安德生：“我們也很希望在漢口有一個本地的代理行，以照管(漢口至)天津的運輸。”⁽³⁰⁾

再次是媒介“南潯號”、“羅拿號”代理業務。在主持船舶代理業務的同時，唐廷樞又以粵籍股東的名義，為怡和洋行買下了南潯號(Nan-Zing)輪船，使該行的輪船不斷增加。7月11日，約翰生致函J·惠代爾喜稱：“北清輪船公司的本地股東(唐廷樞等人)已用了三萬兩銀子，連同他們的股金買下了南潯號。這艘輪船已經掌握在我們手裡，我們提取收入5%的傭金，並且用不着墊款。”⁽³¹⁾這時怡和洋行船舶事業已經初具規模，原有的華海輪船公司加上後來組織的公正、北清兩家輪船公司，已經有了三家船舶機構。也就是在這一年，唐廷樞向怡和洋行老闆推薦了在1861年回國、一直從事商業的長兄唐廷植(茂枝)擔任了怡和洋行天津分行買辦，以具體負責擴充北方的航運。⁽³²⁾

到8月份唐廷樞又為怡和洋行媒介“羅拿號”輪船代理業務。怡和洋行航運業務的不斷擴充，

使那些中國老式帆船航運業務受到衝擊。於是他們紛紛轉而要求怡和洋行代理經營。其中最早的就有一“羅拿(Nor-na)”號。唐廷樞向約翰生反映了該船主的這一要求。8月30日，約翰生致函機昔，就此事作了報告：“為你所知，‘羅拿’號輪船為中國人所有。他們通過唐景星已經向我們提出，要求我們代理經營，我已經接受了他們的請求，現在請你批准。”⁽³³⁾

最後是開展天津、南洋、廈門、漢口的航運業務。怡和洋行航運業務主要航線是上海至天津，其後又開闢了上海至福州、天津至漢口的新航線。唐廷樞並不滿足，他建議約翰生原擬開往牛莊(營口)和香港的“久綏(Kiusiu)”號由廣州直接開往天津，以使南北航運直接聯繫起來。⁽³⁴⁾ J·惠代爾對唐廷樞的想法非常贊賞，1月24日特意致函機昔：“我注意到唐景星提出的開年之後把‘久綏號’輪船開往天津的想法，但是我聽說已有兩艘輪船在它之前開往，不過，如果它把餘下的豆餅全運往汕頭，我看好還是讓它去一趟。”⁽³⁵⁾

開展南洋航運。怡和洋行的中國航運已經處於日見發達的狀態，從南到北都可以見到該行的貨運船隻。要想擴大發展，光依靠在中國顯然不夠了，必須開闢南洋的海外航線。於是唐廷樞首開對馬尼拉的貨運。約翰生致函機昔：“唐景星告訴我，我們可以為‘白河(Peiho)’號開展對馬尼拉的貨運，或者從這裡(上海)直接發船或者用‘燕子飛(Ynentsefei)’號和德思利火輪公司(Douglas Lapraik and Co.)的船隻經福州前往。”⁽³⁶⁾

開展廈門的航運業務。1872年4月18日，約翰生致函機昔：“唐景星迫切希望得到‘諫當’保險行兩到三份股票，以分配給廈門的(中國)商號，它們對寶裕洋保險公司附股甚多。他願意放棄他自己的一半股份，讓給其中一家商號，並且希望你手中留一點機動股份。”⁽³⁷⁾

開展漢口的航運業務，同美旗昌洋行進行競爭。1872年6月18日約翰生致函漢口怡和洋行經理安德生：“旗昌洋行正在從我們手中奪走所有

的貨運，如果唐景星要你安排一個本地捐客住在你的辦公處所，以幫助安排我們的貨運，我認為給他作這樣的安排，對你我雙方都有好處。”⁽³⁸⁾最能瞭解唐景星出面產生威脅作用的，當數旗昌洋行輪船公司本身了。同年6月11日，旗昌洋行F·B·福士在致友人書中稱：“在取得情報和兜攬中國人的生意方面，怡和洋行的唐景星乃至瓊記的買辦，都能把我們打得一敗塗地。”⁽³⁹⁾

的確，這時的唐廷樞在中外商界已經有了相當大的影響，成了中國人在所有洋行買辦中最具影響力的代表。1871年，英國資本的馬立司和美記兩家洋行船隊，同時闖入了長江，也給了怡和洋行輪船公司以很大威脅。這是因為在這兩家洋行的船隊中，同時摻雜了大量的華商資本。在其航行於長江的三艘輪船中，洞庭號和漢洋號的主要股東都是中國人，唐廷樞在這兩艘輪船中都佔有股份。⁽⁴⁰⁾ 1872年7月17日《申報》載：

約半年前，馬立司洋行，有一大船名漢洋。伊初之意，將此船往來滬漢各埠，[……]且聞所取水腳雖廉，該船所獲利仍不薄。該行今天一船名富沙白里，甚至別家又有一洋行名美記者，亦以一大船洞庭(號)常往漢口。⁽⁴¹⁾

面對馬立司洋行和美記洋行的競爭，怡和洋行也決定成立新的子公司，即把相當數量的股份分配給唐廷樞和他在上海的廣東同鄉富商，以爭奪華商的資本。

1872年，這家怡和洋行航運系統屬下的子公司正式宣告成立，這就是“華海輪船公司”(China Coast Steam Navigation Co.)，資本總額為五十萬兩，當年實收資本為三十二萬兩，中國人的股份九百三十股，其中唐廷樞從廣東同鄉富商中招攬的就有七百股，唐廷樞個人的投資就達四百股，這顯然是怡和洋行特意为他留出來的。由於唐廷樞投股最多，所以被公推為華董，即華股總代表，並出任公司襄理，即副經理。⁽⁴²⁾

該公司的開業告白中稱：

本公司資本五十萬，分五千股，每股一百兩，派股份日先收繳十五兩，三月後再繳二十五兩，兩三月後，又繳二十五兩，其餘等用時先行關照一月再繳。總理上海怡和洋行[……]所有本公司溢利，每年一結，先繳官利一份，次放貯積十萬兩，然後按股沾分。倘溢利豐厚，准再積貯十萬兩，但不能再加矣。本公司擇於明年正月初一開辦，其辦事章程均由怡和洋行會同董事四位辦理，其董事四位，須每年有股為人公舉正直者，以昭慎守。⁽⁴³⁾

華海輪船公司正是在唐廷樞的力邀招股下才得以如期開業的。

1872年10月2日約翰生致函J·惠代爾：“我已在本月召開北清輪船公司(股東)大會，我已經把(計劃中的華海輪船公司)的股份分配三百五十到四百股給唐景星和他的本地朋友。”⁽⁴⁴⁾

為怡和洋行收購茶葉。茶葉來自中國。早在1667年，英國東印度公司首次命令該公司駐萬丹(Bantam)辦事處盡力搜集最好的茶種一百磅到英國試種。這一百磅過了兩個世紀已經發展成為七千五百萬磅了。在這期間，中國是世界上獨一無二的茶葉輸出國。英國努力經營，在同一時期於阿薩密(Assam)開辦了茶園。1867年至1869年間，印度已經能夠運出七百八十萬至一千萬磅的茶葉到英國倫敦的市場上去了。不到二十年後，錫蘭也開始在茶葉生產上以有力競爭者的姿態出現。這使中國的茶葉出口受到了很大的衝擊。⁽⁴⁵⁾特別是以唐廷樞為代表的怡和洋行中國買辦們，決定迅速增設上海這一東方最大口岸的茶棧，以同外商抗衡。他和阿李、林欽通過泰和、泰興和精益三家錢莊，一下子投資搞起了七家茶棧，從而耗去了該行的大量資金，以致社會上出現了“損失數百萬，快要倒閉”的謠言。

6月1日，約翰生就此事致函機昔：“我聽說泰和、泰興和精益三家錢莊對內地茶葉的收購，進行了大量放款，手頭周轉不靈，在過去一個星

期，受到全體債權人的壓力，而這種‘擠兌’之所以產生，首先是由於最近中國人當中廣泛流行可笑的謠言，說甚麼查甸先生(Mr. Jardine)已經損失了幾百萬，從而這裡的(怡和)洋行快要倒閉。整個事情的解釋是非常簡單的，不管這種解釋怎樣令人不滿意，阿李、林欽和唐景星通過上述三家錢莊的代理以及通過阿李、林欽二人在一個名叫謙懼安的老茶棧的合夥關係，已在內地做了大量的收購茶葉的生意。這個茶季他們搞了七家茶棧，每一家至少提供了一千二百箱茶葉。幾年以來，阿李從我們這裡得到了大量貨款。毫無疑問，我們留在唐景星手中的現金結餘，也被用來周轉他們的金融安排，唐景星結束了同這些錢莊的聯繫，並且抽回了他在這裡的資本。”⁽⁴⁶⁾

為怡和洋行運銷大米。合營大米運銷是怡和洋行重要的航運業務，所以唐廷樞便把這項業務開展起來了。

1871年10月4日，約翰生致函機昔：“從你的電報中，我很高興地得知米價堅挺，因此，我立即回覆：白河號已在鎮江，希望星期六以前就能開往你那裡(香港)。我在兩天以前派唐景星到了鎮江照看我們的生意，要他注意簽購的大米應當與樣米相符，因為米價已經上昇20%，而且繼續漲。[……]葛乃洋行將給你寄去一萬擔大米的提貨單和發票，這是唐景星和我們聯合販運的。[……]唐景星在這次販運中，祇佔很小一部分，他是委託和他有往來的鎮江行販運。他非常盼望大班在銷售方面給予充份的指導。”⁽⁴⁷⁾

(二)唐廷樞買辦實業實踐活動的探討

1863-1873年唐廷樞為怡和洋行在中國進行了九項大的經濟侵略活動。在這個過程中，他充當了極不光彩的幫兇角色。他同時也積極開展一些自己的商業活動和附股活動，開始了自己的資本積累。他還創立了中國近代兩種資本運作和資本積累方式，並在所從事的商業、保險、航運業務中積累了許多經驗。這為他向民族資本轉變提供了資金、技術和經驗基礎。

一方面，唐廷樞充當了西方經濟侵略的幫兇。在鴉片貿易中，為洋行提供準確的鴉片行情；在航運中，相繼媒介了“飛龍”號、“羅拿”號、“南潯”號的航運業務，而且把航運業務擴展到沿海的天津、廈門，內地的漢口，海外航線中擴展到南洋，並與美國的旗昌洋行展開競爭。難怪旗昌洋行的F. B福士驚呼：“唐景星能把我們打得一敗塗地。”在走私鴉片、掠奪沿海貿易、乃至掠賣人口、霸佔土地房產等掠奪性經濟侵略中，唐廷樞充當了極不光彩的角色。他極力為主子賣力奔走，出謀獻策。在各式各樣的封建剝削中，他積極地建議怡和洋行開辦錢莊、典當、運銷淮鹽、大米、收購茶葉、棉花等業務，使怡和洋行在中國經濟侵略中獲得高額利潤，從而大大加速了中國半殖民地化的進程。“買辦是中國和西方的橋樑”，因此在早期的殖民侵略中，買辦不僅是西方對中國進行暴力掠奪的橋樑，也是各式各樣封建剝削的橋樑，正如毛澤東所指出的：“帝國主義列強侵入中國的目的，決不是把封建的中國變成資本主義的中國。帝國主義列強的目的和這恰好相反，它們是要把中國變成他們的半殖民地 and 殖民地。”

另一方面，唐廷樞積極擴大自己的商業活動和附股活動。唐廷樞和阿李、林欽合夥開設七家茶棧，又投資泰和、泰興、精益三家錢莊。這樣唐廷樞通過錢莊投資茶棧，擴大茶棧的生意；而茶棧生意的擴大，回籠的資金又可投資錢莊，相得益彰。他積極支持粵籍商人爭取利潤，先後擔任徐潤倡議成立的茶葉公所、絲業公所、仁濟醫院的董事，同時充任洋藥局的董事。唐廷樞所擔任的董事，實質是這些機構的核心力量，領導和指揮力量，這樣可促進同行間的正常經營，又能一致擴大對外貿易。

唐廷樞的附股活動最早開始於1867年附股的洋行“諫當”保險業務。他不僅自己附股，而且還向華商推銷股份。在香港火燭保險公司設立時，他在安排中國的股份外，還希望推銷全部股份五十份中的三十份。隨後他又附股於1867年成

立的公正輪船公司(Union Steam Navigation Co.)和1868年成立的北清輪船公司(North China Steamer Co.)，並且擔任兩公司的華籍董事。1872年，華海輪船公司(China Coast Steam Navigation Co.)成立，資本總額為五十萬兩，當年實收三十二萬兩，中國人的股份為九百三十股，唐廷樞招攬達七百股，本人投資四百股，是最大的股東，被推薦為公司襄理，即副經理。唐廷樞還附股於美瓊記洋行(Augustine Heard and Co.)的蘇晏拿打號(Suwonada)輪船和馬立司洋行(Morris Lewis and Co.)和美記洋行(Muller H. and Co.)。唐廷樞所從事的商業活動，附股活動和充任同業公所的董事，增加了他的額外收入。這些額外收入除了幫助他的家庭外，主要是增加了他的資本原始積累。到1872年，也就是離開怡和洋行的前一年，他的資本積累已經相當可觀，在華海輪船公司的九百三十股中，他佔了四百股，幾乎達到一半，這為他改組輪船招商局，振興民族工業奠定了堅實的經濟基礎。

我們還應該看到唐廷樞在中國近代史上創立了華商與洋商、洋行買辦與東主之間的兩種資本運作和資本積累方式。一種是代理制，二是附股於洋行體制之內以賺取利潤。唐廷樞創設的“修華號”棉花行和1872年華海輪船公司成立前唐廷樞事務所內的船舶代行業務，就是代理制或合作經營制。他在公正、北清輪船公司和華海輪船公司的附股行為屬於附股制。無論是代理制還是附股制，都是較為靈活的兩種資本運作方式和資本積累方式。它在自身資金不足的情況下，能較快地進行資本運作和賺收利潤以進行資本積累。在半殖民地半封建的中國，這兩種方式較適合於中國人的投資方式，也是唐廷樞在實踐中摸索出的切實可行的投資方式。這兩種資本積累和運作方式對改革開放的中國實行招商引資是一種有益的借鑒。今天中國實行的中外合資經營、中外合作經營兩種資本運作類型就類似於唐廷樞創辦的那兩種資本運作方式。

唐廷樞所任十年買辦期間直接參與商業、航運保險等事業的運作，有利於他成為未來中國民

族工業的開拓者和奠基人。他任買辦期間直接參與洋行開辦的錢莊、典當、運銷、淮鹽、大米、收購茶葉、棉花等，特別是直接參與洋行的航運和保險事業，使怡和洋行在中國的經濟侵略中賺取高額利潤，加速了中國的半殖民化。但作為參與人和經辦人的唐廷樞卻獲得許多成功的商業知識、商業運作方式和商業運作技巧。這些在他轉向民族實業家後就非常有利於他開創民族實業，特別是他直接參與航運業和保險業所獲得的豐富經驗和運作技巧，使他在日後招商局的航運和保險兩方面的經營大獲裨益。可以說這就是中國經濟領域的“師夷長技以制夷”。

1863年到1873年唐廷樞在怡和洋行擔任了十年買辦。這對他整个人生來說是一段非常重要的經歷，使他成為“有進取心的商人”和“最富影響力的買辦”。他雖然出身寒微，但由於他和一些最重要的資本主義現代化的機構諸如教會學校、殖民政府、海關和外資企業等都有往來，從而較早地學到了英語和通商知識，接受了發達資本主義的先進經營觀念，成為未來中國民族工業的開拓者和奠基人。

二、買辦實業實踐中的挫折教育——不信任和屈辱的買辦

儘管唐廷樞在怡和洋行的掠奪性經營中起到了非常重要的作用，使怡和洋行在中國的經濟掠奪中獲取了高額利潤，但他始終是一個高級的“打工仔”，常常遭受英國資本家的歧視和不信任，屈辱感時時伴隨着他。我認為這就是唐廷樞在十年買辦實業實踐活動中所受的挫折教育。在忍辱負重的同時，他內心的這種感覺呼喚着他的民族自尊心，刺激他發出要有自己的民族工業的吶喊，使之最終成為中國近代民族工業的一個開拓者和奠基人。

(一)籌辦怡和錢莊，限制唐廷樞的經濟權力。1865年2月，機昔籌辦了怡和錢莊，其目的是改變以往把全部現金交由唐廷樞所代理的金庫保管方式，而把大部分現金轉到怡和錢莊保管，以便收取利息，把死錢變成活錢，擴大增值。按

機昔的打算，該錢莊的資本限定為三十萬兩，其中由怡和洋行提供十萬兩，其餘二十萬兩由上海本地人承擔。⁽⁴⁸⁾而這兩位中國合夥人就是經理林紫奎和葛仰高，他們所僱用的看銀師就是孔麗生。⁽⁴⁹⁾

1865年2月18日，機昔致函J·惠代爾：“我向你談到的那個錢莊正在籌辦之中，最近幾天，希望有所進展。我的想法是把資本限定為三十萬(兩)。其中我們提供十萬，剩下二十萬由兩位本地人承擔。[……]我已經得到一個非常有經驗的本地人的使喚，錢莊很可能在4月裡開張。”⁽⁵⁰⁾

6月29日，機昔再次致函J·惠代爾：“我現在不再把我們的全部現款放在買辦那裡，而是已經把我們的大部分庫款轉到怡和錢莊，雙方取得諒解，錢莊收存我們的現銀，每月我們收到0.8%的利息，我們超支現銀，也付同樣的利息。我認為這是一個很好的安排，它使我們享受到好處和利潤，而在此以前，當我們庫款充足之時，這些好處都為買辦所得。這也是對買辦的一個限制，同時我認為應該使他(唐廷樞)照管的現金盡可能少一些，這是非常可取的。”⁽⁵¹⁾

由此可見，唐廷樞在怡和的最初兩年，怡和的老闆就並不十分信任像唐廷樞這樣的買辦，而是採用籌辦錢莊的方式，來限制唐廷樞的經濟權力。

(二)林紫奎、葛仰高事件，不信任感增加。林紫奎、葛仰高事件發生在1866年11月。由於在上海一些洋行中發生了一些買辦捲逃事件，怡和洋行決定將僅存在金庫中的少量現金也採取限制措施，那就是在麗如銀行建立來往戶頭，將十萬兩的現金存到那裡去，從而使唐廷樞的權力降到祇應付零星開支的地步，不信任感日益加劇。⁽⁵²⁾

1860年11月24日，上海怡和洋行另一經理F·惠代爾在致香港怡和洋行經理J·惠代爾的信中，把上面的用心說得再明白不過了：

我認為對中國人的信賴，應該盡量減少。因此我已和麗如銀行開了一個往來戶頭，並且存一筆十萬兩的款項在他們手裡。他們將為我

們代收所有的運費和保險金等款項。在買辦(唐廷樞)那裡，我祇保留少量存款，以應付零星收入。(53)

1867年4月，怡和錢莊卻發生了意外。機昔一方面控制唐廷樞的管理許可權，另一方面卻又想利用怡和錢莊收取利息。他所謂的“我們超支現銀也付同樣的利息”，實際上是想佔另外兩位中國人的便宜，所以開辦不到一年便被迫解散。

矛盾就是在這時發生的。作為二十萬兩主要股東的林紫奎和葛仰高拒絕交出賬冊和印信，而且連同孔麗生一齊撤走了大量資金，這使有十萬兩股東的怡和洋行大為惱怒。4月12日，怡和洋行致函上海英國副領事阿拉伯斯特(C. Alabaster)，要求其採取步驟使林紫奎、葛仰高、孔麗生得以歸案：“怡和錢莊中國合夥人林紫奎(譯音)非法把持該莊賬冊、印信，並盜用該莊資金，由於我們是主要股東，因此請求閣下採取步驟使該[林]紫奎並經理葛仰高以及(看銀師)孔麗生(譯音)得以歸案，否則我們無力恢復上述財產的所有權。”(54)

然而，阿拉伯斯特並無實際得力措施，所以難使林紫奎等“得以歸案”。

4月23日，怡和洋行祇好致函上海英國領事溫切斯特(C. A. Winchester)：“我們謹通知閣下：本日怡和錢莊經雙方同意，業已解散，而該莊印件尚在前經理葛仰高(譯音)手中，拒絕交出。我們祇有請求閣下採取必要步驟，使該葛仰高的非法扣留印件‘受到懲處’。”(55)這起經濟糾紛，怡和洋行的老闆們來勢汹汹卻並未見結果，但他們對怡和洋行買辦唐廷樞的信任度卻降到了最低點。

(三)附股公正、北清輪船公司並充任華籍董事，洋人非議。

1868年，唐廷樞附股公正、北清兩輪船公司並擔任兩公司的華籍董事。對此，洋人頗有非議。一是認為他賺了大批錢財；二是懷疑其在怡

和洋行有貪污行為。這使他感到屈辱和憤慨，為此，他專門寫信給機昔，作了申辯：

我擔任現在的職位，已有五年了(這是上海最蕭條的時期)，我所賠的錢比賺的錢要多得多，但是我很高興地向您報告，除了您以外，我沒有欠任何人的錢。而另一方面，別人欠我的錢則有幾千兩，其中大多是和本行因貿易或僱傭關係而發生聯繫的人。我發現現在要收回這些賬非常困難，為了改善我的地位，我現在拚命幹，祇要我能騰出幾分鐘時間，我總能幫助我的本地朋友。他們全部要我擔任他們和外國洋行發生業務聯繫的代表，為了照顧他們的利益，我已接受了他們的要求成為北清、公正兩輪船公司董事。這樣做，我不但得到每年一千兩銀子的收入，大大幫助我的家庭，而且使我對外界發生的事情有充份的瞭解。我總是力圖做一些事，希望能夠榮幸地對您的洋行作出一點貢獻，但是一直沒有成功。我迫切地希望將來有辦法做到這一點，我會盡最大的努力來照看您的生意。我可以說，自從給您當差以來，也許做了一些錯事，我從來沒有一絲一毫的貪污行為，像大多數中國傭人那樣。(56)

從唐廷樞這封申辯、表白的信中可以看出：1)為了改善他的地位，他正拚命幹，並希望作一點貢獻和盡最大努力來照看生意。2)為了照顧同鄉的利益以及解決家庭生活的困境，他擔任了公正、北清兩公司華股的董事，但不會妨礙在怡和洋行的工作。3)斥責洋人對中國人的誣蔑。“我從來沒有一絲一毫貪污行為，像大多數中國傭人即樣。”4)他把自己在洋行的商務工作形容為“當差”，把買辦在洋行中的地位形容為僱主與傭人的關係，表明中國人在洋行中的地位之卑微。

(四)不信任變成現實：盜用洋行庫款之“罪名”。

然而，正當唐廷樞全身心地開拓航運事業的時候，作為其頂頭上司的怡和洋行經理約翰生卻

把對他的懷疑變成了現實，其罪名就是盜用怡和洋行庫款進行自己的商業活動。1871年6月1日，約翰生向機昔告發：

上月30號早晨，唐景星向我要求救濟，當我查看他們賬目時，使感到驚訝和不滿的是我發現儘管能調用的庫存現金不多，但是在他所收存的九萬五千兩未到期的莊票中，大約有七萬八千兩被他拿去貼現，並且一直沒有歸還。[……]我面前有唐景星和阿李的現行資產和負債的報告，它表明有九萬餘兩的盈餘。此外在我手裡的，還有一些證券以及阿李在這裡的財產，它估價約二萬兩，用的是J·惠代爾的名義。(57)

這封告發信主要有兩方面的“罪名”：1)唐廷樞收藏的九萬五千兩未到期的莊票中，大約有七萬八千兩被拿去貼現；2)唐廷樞和阿李有九萬餘兩的盈餘及擁有約二萬兩的證券和財產。這一告發信無疑說明怡和洋行對唐廷樞這個中國買辦的不信任達到了極點。但從可查到的檔案材料來看，機昔對此事並未進行過調查。事實上沒有足夠的證明材料，查處也不會有甚麼成果。但盜用七萬八千兩從事自己的商業活動及盈餘十一萬兩罪名也表明唐廷樞在命運的十字架下是何等的艱難。

誠然，對洋人老闆的不信任唐廷樞始終是非常憤慨的。“我可以說，自從我給您當差以來，也許做了一些錯事，但是，我從來沒有一絲一毫貪污行為。”(58)這封在1868年寫給機昔的信中充滿正義感的文字，也許是個證明。可見，在唐廷樞的內心深處終於發出了要有自己的輪船招商局的吶喊，這實質上就是要求發展民族資本主義的吶喊。

“一個買辦通常也有權自己經商”，“一個買辦往往會變成一個真正的商人，有力地同他的外國對手競爭，如唐景星和徐潤便是例證。”(59)唐廷樞作為一個中國買辦，也具有強烈的民族自尊心和愛國心。所以在從事買辦後期，在他的思想意識裡已經發出強烈要求發展民族經濟的吶喊。

總之，唐廷樞生活的年代，是中國遭受西方侵略逐步加深的時代。作為買辦，他充當了西方經濟侵略中國的幫兇，在走私鴉片、拐賣人口、非法貿易、侵略掠奪沿海貿易、霸佔土地房產等掠奪性侵略和進行各式各樣的封建剝削中充當了極不光彩的角色。“買辦是中國和西方的橋樑”(60)，在早期的殖民侵略中，買辦不僅是西方對中國進行暴力掠奪的橋樑，也是各式各樣封建剝削的橋樑。唐廷樞在怡和洋行一系列掠奪性侵略中，極力為主子賣力奔走，出謀獻策。在各式各樣的封建剝削中，他積極地建議怡和洋行開辦錢莊、典當、淮鹽、漕運(米)等封建性業務，使怡和洋行在中國的經濟侵略中獲得了高額利潤，大大加速了中國半殖民地化的進程。正如毛澤東所指出的：“帝國主義列強侵入中國的目的，決不是把封建的中國變成資本主義的中國。帝國主義列強的目的和這恰好相反，它們是要把中國變成他們的半殖民地 and 殖民地。”(61)唐廷樞作為在洋行工作的買辦，始終祇是一個高級“打工仔”，不信任、屈辱和不愉快時時伴隨着他。加之他早期的教育和工作經歷使他具有豐富的商業知識和商業意識，他強烈地意識到必須發展自己的業務。早在擔任殖民政府翻譯時，他就開始了自己的商業活動和資本積累，在香港投資兩家當舖，其後又從事棉花投機生意，獨自經營“修花號”棉花行。擔任怡和洋行買辦的十年中，他一方面與人合作或單獨投資業務：與林欽合夥開設茶棧，與徐潤聯合在上海建立絲業、茶業等三個與對外貿易關係密切的同業公所，出任董事，自己卻投資上海三家錢莊，設立自己的事務所。另一方面，利用自己買辦的特殊身份，在洋行附股自己和華商股份，先後附股洋行經營的謙當保險行、華海輪船公司、公正和北清輪船公司等，同時極力為洋行拉攏和吸收中國買辦和商人的資本，增加中國商人的收入。這就是他向民族資本家轉變的經濟基礎。

他在買辦經濟活動中實行的代理制和附股制，是他創造性地實行的兩種投資方式和資本積

累方式，符合半殖民半封建的中國創辦民族工業資本不足的實際情況，在以後創辦輪船招商局和開平煤礦的過程，這種探索得到了充分的發揮。他直接參與和經辦洋行的掠奪性和封建性的經濟侵略，特別是直接參與航運保險等業務，對他以後創造性改組輪船招商局和創辦保險起到了重要的作用。

唐廷樞的心理是複雜的。儘管他努力工作，不斷為洋行開闢經濟領域，但洋行的老闆始終存在不信任、懷疑、非議和誣陷等，使他產生了強烈的離開洋行的願望。而這種心理願望在當時也具備了相應的條件。他的商業活動和附股為他積累了相應的資金，他在教會學校、殖民政府、海關特別是洋行的經濟活動中積累了知識、技術，接受了發達資本主義先進有用的經營理念，掌握了先進的經營方式和運作技巧。所有這一切具備後，唐廷樞終於發出要求創辦自己輪船招商局的吶喊。當這一願意具備實行的條件時，他就義無返顧地朝着民族工業的大道迅跑。

唐廷樞向民族資本家的轉變

關於唐廷樞接辦和改組的輪船招商局，史學界有過一些論述：夏東元先生分三個時期闡述其性質；汪敬虞先生認為它是近代中國自辦的第一個大型的資本主義企業；郝延平先生從投資者、管理者、企業家三個方面論述了買辦在輪船招商局中的作用；費正清、劉廣京兩先生在《劍橋中國晚清史》一書中對唐廷樞在輪船招商局實施財政和總方針給予了肯定；唐有淦先生則分類敘述了唐廷樞在招商局的活動。然而，系統論述唐廷樞與輪船招商局的專論還很少。本文意在系統論述唐廷樞接辦輪船招商局的基礎上，進而論述他由洋行買辦向民族資本家的轉變過程。

1873年唐廷樞離開他工作十年之久的怡和洋行，投身到中國民族工業的大潮中，接辦中國近代的民族工業輪船招商局。他在民族矛盾上升，中國人相繼要求創辦自己的輪船運輸業的浪潮

中，依靠洋務派官僚李鴻章等人的支持，並與頑固守舊勢力鬥爭，成功改組輪船招商局，不斷擴大輪船招商局的業務，壯大其本民族成份，增強輪船招商局的實力，進而收購美國旗昌洋行的輪船公司，迫使英國太古、怡和公司與輪船招商局簽訂輪船招商局明顯佔優勢的〈齊價合同〉，從而實現了唐廷樞早在買辦時期就要求發展自己的輪船招商的願望，這是愛國的進步的，由此他成功地完成了由洋行買辦向民族資本家的轉變。

一、困境中接辦輪船招商局

同治十二年(1873)五月，唐廷樞離開怡和洋行，正式與徐潤一道接辦輪船招商局。面對民族矛盾上升、中國的輪船航運業遭到外國輪船公司的嚴重侵略、漕運問題日益嚴重、創辦輪船業的呼聲日益高潮的情況，唐廷樞出於民族大義，在困境中接辦輪船招商局。他依靠李鴻章等洋務派官僚的支持，在與封建頑固守舊勢力的鬥爭中，成功改組輪船招商局，不斷擴大局務，成功創辦同茂鐵廠和保險局，使輪船招商局在未來九年中發展最為迅速，1877年成為中國最大的輪船公司。

(一)出於民族大義和複雜的心理鬥爭，毅然投身到民族工業的大潮中。

1860年〈北京條約〉簽訂，中外反動勢力暫時勾結起來，出現了中外“友好”的局面。但外國侵略者在“和好”的幌子下，加緊對中國進行經濟侵略，航運業在中國發展尤為迅速。五口通商後，英國怡和洋行的輪船已經在中國沿海的上海、天津、廈門等地擴展業務，並深入到內地的漢口，外延到南洋。1861年，美國在中國設立旗昌輪船公司。此後數年，英國省港澳輪船公司(Hong Kong Canton and Macao Steamboat Co.)、公正輪船公司、北清輪船公司、太古輪船公司(China Navigation Co.)、寶順洋行(Dent and Co.)、瓊記洋行(Augustine Heard & Co.)的輪船公司相繼成立並均經營輪船業務。特別是到19世紀70年代資本主義由自由資本主義向帝國主義過渡，為了轉嫁其國內危機，加緊對外侵略，中國成為帝國主義侵

略的重要目標。而開始於19世紀60年代的洋務運動到19世紀70年代已由自強向求富轉變，收回利權的呼聲日益高潮。最早提出創辦輪船招商局的是容闈，此後有沙船商人趙立誠、廣東商人吳南皋等人向朝廷提出創辦輪船運輸業的建議。1867-1872年，北洋航線到達牛莊(營口)、煙臺和天津的輪船數量不斷增加，創中國航運業的呼聲越來越高漲。而促成唐廷樞結束長達十年的洋行買辦生涯的，是其由上海乘船前往香港的途中親身經歷的一幕“人不如羊”的慘痛悲劇。這件事使他受到的強烈刺激是極深刻的。他深深感到，要想讓洋人真正把中國人當人看，必須創立中國人自己的輪船公司，向壟斷江海航運的洋商輪船公司挑戰，進而奪回中華民族的航運主權。

昨承函詢輪船招商局原委起自何人，是否商股等因。觀應前聞唐君景星云，伊昔年由滬返港，其船避風，船主限給每容水一鐵壳，約重一磅，日中解渴洗面均在內。惟船中有羊百餘頭，則滿桶水任其飲。待人不如羊，殊為可恨。於是在港集股銀十萬元，先租兩船往來港滬。(62)

所以1873年唐廷樞接受了李鴻章的邀請接辦輪船招商局，並邀請寶順洋行著名買辦徐潤同時入局。一方面徐潤是富商，在商界影響大，易於招股；另一方面徐潤是他的香山同鄉、朋友，兩人感情甚篤，特別是徐潤有在寶順洋行從事管理輪船業務的經驗，有利於迅速開展業務。當時民族矛盾上昇，中外“和好”局面開始破裂。唐廷樞在怡和洋行工作十年之久，可以說是在帝國主義的腹腔內生存，對帝國主義的侵略本質洞察得最為透徹。因此出於民族利益，他毅然離開怡和洋行接辦輪船招商局。

唐廷樞在怡和洋行的雙重心理是促使他轉折的重要心理因素。他雖然英文基礎紮實，業務精通，為怡和洋行帶來了源源不斷的利潤，但不信任和屈辱的生活，最後竟至懷疑他盜用金庫現金進行自己的商業活動，使他內心受到巨大的震

撼，因此，唐廷樞離開怡和洋行，結束在洋人手下當差的思想在心理上已佔了主導地位。這種認識的昇華就是要有自己的輪船招商局，而恰在此時，盛宣懷⁽⁶³⁾向李鴻章推薦了唐廷樞。盛宣懷推薦唐廷樞加入輪船招商局，是因為他“熟悉商務，以便倡招華股，以乘其後”(64)。

李鴻章採納了盛宣懷的意見，派候補同知廣東人林某前往上海，邀請唐廷樞正式加入輪船招商局。(65)唐廷樞愉快地接受了邀請。1873唐廷樞和徐潤在天津謁見了李鴻章。李鴻章正式割委唐廷樞為商總，徐潤為商董。同年農曆六月，李鴻章又正式割委唐廷樞為總辦，除了漕運歸朱其昂經辦外，其餘勸股、添船、造棧、攬載、開拓航路、設立各處碼頭等，均由唐廷樞一手經理。同年農曆七月十八日，李鴻章又正式割委盛宣懷會辦局務。(66)

當唐廷樞離開怡和洋行時，他的洋行老闆機昔和約翰生都表示了極大的惋惜之情加以挽留；特別是考慮到怡和洋行的輪船業務如媒介“飛龍”號、“羅拿”號、“南潯”號的航運業務，把航運業務擴展到沿海的天津、廈門、內地的漢口，開拓海外的南洋航線，與美國的旗昌洋行展開競爭等，都是在唐廷樞主持下開展的。因此，儘管在管理金庫上曾發生過某些不愉快，但是他們並不願意失去這樣一位具有卓越才幹且又“受過徹底英華教育”的買辦，所以亦不忍讓其離去，以後成為與該公司航運業的強大對手。

正是出於避免日後發生抗爭威脅的顧慮，也是出於對唐廷樞主持該行輪船業功績的肯定，他們同意了唐廷樞的請求，那就是在他離開後由他的長兄唐廷植(茂枝)從天津調回上海，以接任他幹了長達十年的買辦之職。(67)

唐廷樞就這樣結束在洋人手下當差的奴僕生活，正式開始接辦中國人自己的輪船公司。

1982年，在倫敦出版了一本題為《薊花與玉：渣甸—麥迪遜公司150週年特刊》(The Thistle and the Jade: A Celebration of 150 Years of Jardine, Matheson & Co.)的書，記載了怡和

洋行從道光十二年(1832)到1982年長達一百五十年之久在中國、日本的貿易經歷，也記載了何東(首任怡和洋行買辦，入籍英國受封為爵士)和唐廷樞等人的事績，其中用了十分之一的篇幅，以“A Chinese Entrepreneur”(一位中國現代實業家)為標題，敘述了唐廷樞擔任怡和洋行買辦經營輪船招商局的歷史，內稱：“這一章，是關於怡和培植的一位買辦唐景星的故事，他是中國第一位現代買辦。今天，唐景星早已被英國幾乎全部忘卻，但是，他也許是中國近代歷史中最受人注目的、有買辦身份的人。他是中國近代第一個現代買辦。”

該書是這樣評述唐廷樞在極端困難中入主招商局這一歷史性選擇的：

同治十一年(1872)八月，直隸總督李鴻章，決定要推進與發展中國的商船力量，部分是由於從長江下游向華北地區運輸貢糧[指漕運，清廷農業實物稅收之一]，另一個原因是與中國水域內的外國公司航運生意作競爭。開始時委派一位富有的、有官銜的帆船老闆朱其昂(候補道)去管理這項新事業。

然而，朱其昂被證明並非一個合適的創業者，他買了一艘老式的 P & O 型輪船“伊敦”號，又向英國訂了三艘船，但他無法湊足足夠的贊助為他付款。1873年初，在這個機構正式宣佈開業不久，李鴻章不得不找一個能勝任的創辦人經理。五月份，唐景星被邀請到天津受到李的召見，唐即回到上海接管了這個官方贊助的事業。他離開怡和時關係是友好的，怡和接受唐的介紹，由他哥哥唐茂枝繼任上海買辦(唐茂枝的英語也很好，以前當過香港政府和海關的通譯)。

唐作為中國輪船事業的領袖，超過十年直至1884年，政府的庇護帶來很多好處，也產生了困難。唐組織了一個投資者的聯合集資團體董事會，李鴻章向唐授意，即該事業的管理取決於董事們，他們代表股份的持有者，而他們的股份不是固定的(可以自由轉讓)，李鴻章肯定了唐的見

解，即：既然認定這是一項商辦的事業，那麼政府允許正當的經營是合宜的。

唐被李委為該局的總辦，而他的富有的朋友徐潤則作為他的副手(會辦)，另外還有兩名副手，朱其昂依然在漕運方面與政府打交道，而盛宣懷(李鴻章的可靠助手)被指定為負責從內地省份採購糧食，交由中國輪船運往華北(漕運)，是完成稅額的副手(會辦)。(68)

唐廷樞正式入主輪船招商局，是他成為中國輪船領袖的開始。這是歷史的轉捩點，是眾多粵籍買辦思想認識的一個轉捩點。唐廷樞、徐潤等買辦們，懷着一顆強烈的民族自尊心，離開了富有的洋行買辦生活，向着祖國的航運事業邁進。他的使命是艱巨的，那就是把推進與發展中國民族航運業的夢想變為現實。

(二)李鴻章等洋務派官僚的支持與封建頑固勢力的反對。

自輪船招商局創辦伊始，在清王朝內就有兩種不同的聲音：一是以李鴻章、曾國藩、左宗棠等為代表的洋務派官僚的支持；二是以宋晉、王先謙等為代表的封建頑固勢力的反對。具體來講，兩派在輪船招商局問題上的較量大的有兩次：一是是否繼續造船的爭論；二是圍繞維護輪船招商局的利益展開的鬥爭。嚴格地說，這兩派的鬥爭在輪船招商局問題上體現出來，就是是否要發展民族的輪船航運業的鬥爭。唐廷樞較好地運用了洋務派官僚的支持，巧妙地戰勝了頑固守舊勢力的反對。

李鴻章等力主創辦招商局。早在容闈提出創辦輪船招商局的時候，兩江總督曾國藩、江蘇巡撫丁日昌就給予支持。江南製造局總辦馮煥光從“欲富中國”的角度談創辦商辦輪船的重要性，李鴻章對此表示讚同，認為華商如能自立公司，由熟悉商情、公廉精幹之員出面擔當；復有專門生意(漕運)，自不至為洋商侵奪。

恰在此時，朝廷發生了一場是否繼續造船的爭論，這成了李鴻章等從“求強”轉向“求

富”、從經營軍工企業轉向興辦民用企業的一個契機。

1872年，內閣學士宋晉上奏朝廷，藉口製造船艦浪費錢財太多而成船太少，請求飭令福建、上海兩船政局暫停製造。朝廷令李鴻章、左宗棠、沈葆楨等通盤具奏。在覆奏中，左宗棠、沈葆楨都反對宋晉的主張，認為“兵船為禦侮之資”，不能因惜費而停造。他在〈議覆梅啟照條陳〉中，根據駐英法大臣郭嵩燾的建議，希望朝廷盡快允准“創設招商局”，認為中國“夫欲自強，必先裕餉；欲濬餉源，莫如振興商務”。⁽⁶⁹⁾在李鴻章的力爭之下，朝廷終於允准了創設輪船招商局的請求。

1872年8月，李鴻章令朱其昂負責籌辦輪船招商局。“開始時，一富有的、有官銜的帆船老闆朱其昂在管理這項事業。”⁽⁷⁰⁾然而，在招商方面並不順利。朱其昂向李鴻章面稱：上海棧房業已租定，天津也租有棧房，惟其辦事過於勇往，誠有獨力難支之虞。李鴻章認為如果此美舉又復中止，百年後永無振興之機，便決定親自出奏創立輪船招商局並給予支持⁽⁷¹⁾：

嗣准總理衙門奏覆以“開造商船、華商僱領一節，李鴻章、沈葆楨以為可行，應由該督撫隨時察看情形，妥籌辦理”等因。[……]現已購集堅捷輪船三隻，所有津滬應需棧房、碼頭及保險股分事宜，海運米數等項，均辦有頭緒；並稟經臣咨商江浙督撫臣飭撥明年海運漕米二十萬石，由招商輪船運津，其水腳耗米等項，悉照沙甯船定章辦理。至攬載貨物、報關納稅，仍照新關章程辦理，以免藉口。

昨據浙江糧道如山詳稱：該省新漕，米數較增，正患沙船不敷撥用，請令朱其昂等招商輪船，分運浙漕，較為便捷。

[……]除由臣隨時會同南洋通商大臣，督飭各口關道妥商照料，並切諭該員紳等體察商情秉公試辦，勿得把持滋弊，並咨明總理各國事務衙門查照外，所有試辦招商輪船分運江浙漕糧各緣由，理合繕摺具陳。⁽⁷²⁾

1872署兩江總督張樹聲⁽⁷³⁾等也在向朝廷奏摺附片中稱，時下已將江蘇省起運“交倉正漕”提出十萬石，由招商局輪船承運赴津，請求閣下李鴻章轉飭天津道縣，多備駁船，趕緊轉運：

臣等伏查蘇省起運漕運，漕糧遞年增多，全恃商船輾轉運，方可及時交兌，而承運商船，因連年生意虧折，歇業居多，以致沙船日見其少。本屆海運至漕採買，連備帶之米，統計不下八十萬餘石，較之往屆為多，若均攬僱沙衛各船承裝，恐致不敷周轉，有誤交兌之期。現將蘇省起運交倉正漕，提出十萬石，由招商局輪船承運赴津，其上棧保險等費，悉歸輪船商局委員自行料理，與海運局無涉，倘有虧短米石，亦由商局賠補。惟輪船轉運甚速，設有囤棧之米，必須趕緊剝運，俾無延滯之虞；應請勅下直隸督臣，轉飭天津道縣，多備剝船，趕緊剝運。⁽⁷⁴⁾

張樹聲所稟奏的糧情迫在眉睫。因為江浙一帶漕米一直是朝廷的貢品，過去一直靠老式沙船由長江一帶運往天津。是年產糧豐收，採購的漕米多達八十餘萬石，僅用老式沙船是不能按期運往京師的，加之正值歲末，糧倉超載，必須由輪船商局加運十萬石方不誤事，否則就會發生黻變，所以刻不容緩，劄委朱其昂主事，直隸候補道盛宣懷協助。

李鴻章創辦輪船招商局的目的，《薊花與玉》一書這樣評述：“1872年8月，李鴻章，直隸這個大省份的總督，決定要推進與發展中國的商船力量，部分是由於從長江中下游運輸‘皇糧’（稅收的一種）到華北地區；另一部分是與中國水域內的外國公司的賺錢生意作競爭。”⁽⁷⁵⁾的確，李鴻章創辦輪船招商局的目的有兩個：運輸“皇糧”，與外國公司的賺錢生意展開競爭。這就通常所說的漕運和爭回利權。

19世紀70年代，清政府的漕運問題日益嚴重，積弊已深，淤塞日久，每年挑挖所費鉅大，

於是有識之士憂心忡忡，努力探尋各種解決辦法。丁日昌、左宗棠、馮浚光紛紛建言。丁日昌於1864年曾請由華商置買輪船；左宗棠提出自備輪船，閑時可用作漕運，戰時可用之運兵運糧；馮浚光從國家富強的角度提出採用商辦輪船兼運漕糧。李鴻章在他們的基礎上闡述得更全面、更實際。他主張由華商建立自己的公司從事漕運，與洋人爭利。他很透徹地說，創辦輪船招商局“庶使我內江外海之利，不致為洋人佔盡”⁽⁷⁶⁾。作為清王朝重要官僚的李鴻章能從國家的漕運和民族爭利的大計出發，創辦自己的輪船招商局，在當時的條件下應該說是開明和進步的，是值得肯定的。

同時還應該看到，李鴻章創辦輪船招商局是為了實現富國的目的。自19世紀60年代興起的洋務運動，主要是創辦軍事工業，如安慶軍械所、江南製造總局、福州船政局等。這些軍事工業製造槍炮和輪船，對實現中國軍工企業的現代化和增強中國的國防力量起了很好的積極作用。但這些軍工企業花費鉅大，清政府面臨財政危機；加之在鎮壓太平天國起義、捻軍和少數民族起義的過程中亦花費鉅大，導致國庫空虛，咸豐至同治年間出現最低點，庫銀僅為一百餘萬兩，祇相當於道光年間的1/15，乾隆年間的1/45。⁽⁷⁷⁾在這種情況下，李鴻章考慮到靠政府投資創辦民用工業已經沒有多大可能，於是他想到吸收民間的資金，創辦輪船招商局。他說：“夫欲自強，必先裕餉；欲濬餉源，莫如振興商務。商船能往外洋，俾外洋損一分之利，即中國益一分之利。微臣創設招商局之初意，本是如此。”⁽⁷⁸⁾李鴻章認為創辦輪船招商局，振興商務，達到“濬餉源”的目的，也就達到了“富強相因”的目的。可見李鴻章創辦輪船招商局旨在為陷入經濟危機的清王朝另闢蹊徑，找一條依靠民間資本的致富之路，一條依靠民間資本發展中國民族工業的現代化之路。

輪船招商局的出現是中國歷史上的一個新生事物，頑固保守的封建勢力一度想方設法阻撓它。1872年內閣學士宋晉就以造船艦浪費錢財太多而成船太少為由上奏朝廷反對繼續造船。李鴻

章等針鋒相對與之鬥爭，並取得勝利。這實際上是要要求發展民族資本主義的愛國進步官僚與阻礙社會進步的頑固保守勢力間的一次針鋒相對的鬥爭。

李鴻章極力維護招商局的利益。1873年唐廷樞、徐潤入主招商局後，招商局也面臨着內外困境。內是資金困擾，商人持觀望態度；外是英美輪船公司相繼跌價，欲扼殺招商局於萌芽之中。李鴻章給予有力的支持，他不僅給招商局提供政府扶助，借官款給招商局，而且動員江蘇、浙江、江西、湖北、天津和上海海關都借官款予以支持，加上唐廷樞等的巨大努力，克服重重困難，成功地開辦輪船招商局。（見表一）

〔表1〕輪船招商局所借官款，（1872-1883）（兩）

官款來源	年份	借款數額	年利率(%)
天津練餉	1872	120,000	7
江寧釐	1875	100,000	8
浙江塘工	1875	100,000	8
海防支應銀	1876	100,000	8
揚州糧臺	1876	100,000	8
直隸練餉	1876	50,000	10
保定練餉	1876	50,000	8
東海關	1876	100,000	8
江寧藩庫	1877	100,000	10
江安糧臺	1877	200,000	10
江海關	1877	200,000	10
浙江絲捐	1877	200,000	10
江西司庫	1877	200,000	10
湖北司庫	1877	100,000	10
海防經費	1878	150,000	
海防經費	1878-81	100,000	
出使經費	1881	80,000	
天津海防支應局	1883	200,000	

資料來源：黎志剛：《國有問題》，21。

同時，為了增加招商局的營運範圍，李鴻章特別安排更多的漕運給招商局。(見表二)

〔表2〕輪船招商局承運漕糧收入(兩)

年度	運漕糧數 (石)	運費率	總收入 (運漕數×運費率)
1873.06	170,000a	0.6000b	102,000
1873-1874	250,000	0.6000	150,000
1874-1875	300,000c	0.6000	180,000
1875-1876	450,000d	0.6000	270,000
1876-1877	290,000d	0.6000	174,000
1877-1878	523,000	0.6000	313,800
1878-1879	520,000	0.6000	312,000
1879-1880	570,000d	0.6000	342,000
1880-1881	4750,415d	0.531e	252,445
1881-1882	557,000d	0.531	295,767
1882-1883	580,000d	0.531	307,980
1883-1884	390,000d	0.531	207,090
1884-1885	470,000d	0.531	249,570

資料來源：a.《申報》(1973年6月13日)；b.《近代名人書劄》卷2，頁863-864；《申報》(1875年3月16日)；c.劉廣京〈19世紀中國的輪船企業〉，《亞洲研究雜誌》18，第4期(1959)，頁443；d.《報告書》II，21-24；e.《李文忠公全集》奏稿，36：32-34。

李鴻章採取的借官款和增加營運任務兩項，實際上就是給予招商局在政策和資金上的支持。這種支持使招商局獲得了寶貴的資金，跳出舉步艱難的困境。招商局也贏得時間用以發展和壯大自己的實力，最終到1877年成為雄踞中國最大的輪船公司。

(三)唐廷樞成功改組招商局

輪船招商局是中國近代由政府創辦的第一個大型民用國有企業，最初由沙船世家朱其昂創辦。但開局並不順利，招股未足數，且因內部經營管理不善而導致嚴重虧損。1873年唐廷樞總辦招商局，建章立制，廣為招股，拓展局務，成功地將這一個官督商辦的國有大型企業改組為商辦的資本主義企業。

1872年8月，李鴻章令朱其昂負責籌辦輪船招商局。“開始時，一富有的、有官銜的帆船老闆朱其昂在管理這項事業。”⁽⁷⁹⁾

同治十一年(1872)夏天在天津兌漕，李鴻章召其就試辦輪船招商局一事進行反復議論。朱其昂面呈了〈輪船章程〉二十條，主張採用官商合辦，被李鴻章以“未盡着實”為由否決，並飭令其赴滬與總辦江南機器製造局的沈葆靖、馮竣光等會商。按照朱其昂的經營思路就是典型的官商合辦模式，商人沒有多大積極性，因此開局並不順利。

一是招股出現困難，艱難開局。李鴻章劄委朱其昂主事，直隸候補道盛宣懷協助。朱其昂又委託道員胡光墉(字雪巖)、李振玉等招徠商股，但中國商人非常不願投資於招商局。在1873年4月，據說商人認股總共超過十萬兩，但是祇收到郁熙繩現款一萬兩。連上海華人商界兩位著名人物胡光墉、李振玉最初由朱其昂委託招商，這時也婉辭入股。為了挽救夭折的危境，李鴻章從直隸練兵餉糈局的制錢中，撥借二十萬串，作為籌辦的官借資本，年息七釐，除預繳利息外，實領十八萬八千串，同時言明此非官投股份，而是有息借款，所有虧盈與官無關。這樣，輪船招商局才得以正式開張。

二是朱其昂業務不熟，經營管理不善。輪船招商局創辦初期，並不順利。由於朱其昂所熟悉的業務僅限於沙船和漕運，而對經營新式輪船業務並不熟悉。他拿官款和商股高價購買了三條舊船。“伊敦”號“船大而舊”，“福星”號“艙通而小，均即沉溺”，另一艘也不合用很快沉沒。朱其昂在管理中用人太濫，浪費鉅大導致虧本，“用人之濫，糜費之鉅，殊駭聽聞。其後，虧折殆盡。”事實證明朱其昂對直接經營輪船和募集資本完全不能勝任。⁽⁸⁰⁾面對此種情況，朱其昂不得不辭去總辦之職，請求專辦漕務。此時，有人主張改為官辦，而入股商人卻深為憂慮。李鴻章經過慎重考慮，決定派更合適的人選到輪船招商局主事並進行改組。

事實上，朱其昂創辦輪船招商局的指導思想不明確。他創辦輪船招商局的綱領〈輪船章程〉二十條仍舊是帶有封建官僚特色的官商體制。這

一思想指導下的招股反應冷淡，祇招得沙船商人郁熙強的現銀一萬兩，這對創辦像輪船招商局這樣的現代大型企業祇是杯水車薪。

朱其昂對經營新式輪船業務一竅不通，導致經營管理的失誤。經營決策的失誤導致購買的三條輪船無一能使用，而且價錢昂貴；用人沿襲官場風氣，濫於用人；缺乏管理經驗，浪費鉅大；結果是“虧折殆盡”。由於輪船招商局前期的指導思想不切實際，經營管理又失誤，改組已成為必然。這個重任歷史地落到唐廷樞、徐潤身上。

唐廷樞接管招商局後，大膽進行改革，從局規章程、官商資本的構成比例及用人等方面進行改組，使招商局成為商辦的資本主義企業，為招商局尋找到一條適應市場經濟規律的發展之路。

重訂〈輪船招商局局規〉和〈輪船招商局章程〉，通過建章立制，確定輪船招商局的資本主義性質。唐廷樞和徐潤於同治十二年(1873)六月初一日正式接辦輪船招商局事務。他們的上任，使該局經營方式發生了重大變化。

建章立制。唐廷樞入主該局的第一件事，就是重訂了〈輪船招商局局規〉和〈輪船招商局章程〉。

〈局規〉共計十四條，其中最為重要的是兩項內容：一是全局資本為一百萬兩，先收五十萬兩，分為一千股，每股五百兩，每一百股推舉一名商董，在這些商董中推舉一名商總。總局和各分局分別由商總和商董主持，如不勝任，可以更換。根據這一規定，投資者對局務有一定的發言權，而且大股東享有經營管理權。同時又規定總局須將“各商董職銜、姓名、年歲、籍貫開單稟請海關道轉詳李鴻章存查”，而且更換商總或商董都必須請示李鴻章批准。這充份體現了“官督商辦”的原則。二是該局股票及取息手摺都編列號碼，填寫姓名和籍貫，在股份冊上加以詳細註明，“以杜絕洋人借名”之弊。如果股東將股票出讓，必須到局注銷，“不准讓與洋人”，以保證主權歸中國所有。

從〈局規〉和〈章程〉來看，輪船招商局是典型的商辦企業。

1)招商局內部實行股份制。全部資本為一百萬兩，先收五十萬兩，分為一千股，每股五百兩。股份制最大的優勢就是把股東和企業的命運捆綁在一起，股東必定關心企業的生存與發展，這有利於股東對企業的經營和管理進行監督。2)保證商總和商董的權力。每一百股推舉一名商董，商董又推舉商總，而總局和分局分別由商總和商董主持。這樣投資者股東對局務有一定的發言權，而大股東則更享有經營管理權。3)經營辦法。規定該局業務“按買賣常規”論，以及股份的“官利”和盈餘分配等事項。從〈局規〉、〈章程〉的內容來看，無處不體現商人的利益和商人的意志和要求。

唐廷樞使用商人擔任企業的骨幹力量。1873年7月，李鴻章正式割委唐廷樞為總辦，徐潤、朱其昂、盛宣懷和朱其昂之弟朱其詔為會辦，共五人，但實際主持工作的祇有唐廷樞和徐潤二人。因為盛宣懷在1875年秋奉李鴻章之命到湖北督辦煤礦，後又赴直隸候補；朱其昂又於1878年在天津去世，接替其負責漕運的葉廷眷在局僅一年便辭職引退；朱其詔在1879年因署永定道而離局。唐廷樞上任後對人事進行調整，大膽使用商人擔任企業的骨幹力量，這充份體現了民族資本主義的性質。

廣為招股，擴大商人資本的股份。招股對輪船招商局至關重要。朱其昂創辦招商局伊始，殷商鉅賈或持懷疑態度，或怕得罪洋人，投股甚微，雖經朱其昂多方奔走，祇得沙商郁熙繩的現銀一萬兩，上海商人認股十餘萬兩而未繳現銀。而按照〈局規〉，須招足一百萬兩，先收五十萬兩。這的確是個不小的數目。

1)第一期招股。唐廷樞、徐潤果不負眾望，1873年年底僅六個月，就招得四十七萬六千兩，將近一半。⁽⁸¹⁾朱其昂不能完成的事為甚麼唐廷樞卻成功了？究其原因：

第一，他本人率先入股並廣泛動員親戚朋友入股。唐廷樞率先投入他個人的鉅額資本，在招

商局第一期股本中，他至少有個人資本八萬兩。唐廷樞呈稟李鴻章稱：“刻下趕緊招徠股商入股，計應需之數，已得其半。”⁽⁸²⁾唐廷樞又在報上發表了招股公啟，繼而在其廣東籍的股商富戶中廣泛動員入股，直至擴大到他所有相識的人，再由友及友，廣為邀集。唐廷樞後又記曰：“其最初附股之人，因由廷樞招至，即後來買受者，廷樞亦大半相識。”⁽⁸³⁾

第二，他個人的威望。由於唐廷樞在商界的威望，對於他的招股事宜，新聞界都抱着一種樂觀的態度。1873年6月28日，即在他上任前，《教會新報》就曾作過這樣的報導：“招商局總管委員今改派唐君廷樞號景星者，擇於(陰曆)六月一日接事。據聞隨帶資本並南潯輪船入局營運，而唐君久歷怡和洋行，船務亦深熟悉，自後招商局必多獲利也。”⁽⁸⁴⁾1873年6月2日，瓊記洋行老闆費倫在致同行的信中亦稱：輪船招商局“不難找到為數眾多的股東，祇要他們知道這個公司是由唐景星在妥善加以經理”。⁽⁸⁵⁾

第三，唐廷樞在各分局中實行的商董制度，對招股起到了重要作用，充分調動了各地的積極性。

漢口分局商董劉紹宗，原在英國人所開的瓊記洋行任買辦，後受唐廷樞邀請，脫離該行進入輪船招商局。劉紹宗是個非常精明強悍的人，與運輸界人士交往密切⁽⁸⁶⁾，所以很快就把日本的貨運業務搞起來了。在招商局像劉紹宗這樣的董事有十二個，分設鎮江、九江、漢口、寧波、天津、燕臺(煙臺)、營口、廣東、福州、香港、廈門、汕頭，各分局的商董積極進行招股活動，對完成第一期招股起到了積極作用。

2)第二期招股。到了光緒初年(1875)，因為江浙漕米增加，各國客貨擁擠，唐廷樞不得不添招新股，公議每股一百兩，又定造並購買共添六船。然不幸的是，新股尚未廣招，臺灣事件就爆發了。海面不靖，多生觀望之心。到臺灣事件了結，祇招得新股十萬零二千四百兩，新舊股本及練餉錢合銀七十三萬九千餘兩，所有新舊輪船十

一號及碼頭棧房等，已經置本一百二十八萬兩之多，尚缺銀五十四萬餘兩，均由唐廷樞和徐潤挪借。倖者此年生意頗佳，除了費用及籌墊折息之外，尚有餘利一分五釐，當經按股分派，刊刻第二年總賬佈告。⁽⁸⁷⁾

第二年因臺灣事件祇招得十萬零二千四百兩股金，但李鴻章洞察艱難，全力支持，終於度過難關。唐廷樞開辦招商局兩年來非常艱難，外是“洋商遂生忌嫉，竟將各口水腳減去一半或七、八成意欲藉湊案未了牽累局船”⁽⁸⁸⁾；內有“一些封建頑固派看不慣新生事物對輪船招商局大肆攻擊，百般指責挑剔”。李鴻章洞鑒艱難，在上年秋即撥海防支應銀十萬兩，直隸練餉十萬兩，糧臺十萬兩、保定練餉五萬兩，均按照八釐息，又加上東海關籌銀十萬兩，有此鉅款，已免喫虧莊利。⁽⁸⁹⁾同時，增拔漕糧及承運官物業務。1877年，他上奏清廷欠准江浙一帶海運的漕米，至少分四五成經輪船招商局運輸，且“沿江沿海各省遇有海運官物，應需輪船裝運者，統歸局船承辦”，以增加其業務收入來源，並請准延期歸官款，1877年，他奏請將輪船招商局所借官款緩期三年清還，至1880年緩利拔本勻分五年歸還，“以紓商辦”。

儘管創設輪船招商局存在許多困難，但由於李鴻章的得力支持，加之“唐廷樞等兢業為懷，官商聯絡”⁽⁹⁰⁾，終於度過了資金上的險關，使局務不斷得以擴充。1881年輪船招商局實現了招商一百萬兩的第二號計劃，而且申請加入的還不少，股票市價由每股一百兩售至二百兩，很快達到二百萬兩的股額。

總之唐廷樞入舉輪船招商局後着力進行改組，制定〈局規〉和〈章程〉，讓商人有充分的權利，調動商人的積極性，擴大商人股份，第一年就招到四十七萬六千兩，到1881年實現招商一百萬兩的計劃；使用商人作為實際經辦人，從而使招商局的商辦性質確定下來，並使招商局按市場的法則健康地運作，收效顯著。以1877年為例，也就是唐廷樞入舉招商局的第五年，船隻由

四艘增加到二十九艘，增長7.2倍；噸位由2,313噸增加到30,528噸，增長13倍多，資本總額七十三萬兩，淨增四萬四千四百九十兩，五年平均增長率為178.7%，說明五年時間輪船招商局實力大增，一躍為中國最大的輪船公司。

輪船招商局的商辦性質有利於收回利權和促進國民經濟的發展。招商局的業務擴大，不僅與洋人抗衡，而且業務擴展到東南亞，使“西商貿易日見其淡矣”。連法俄公使亦稱“深合機宜，為中國必不可少之舉”，“其不爭利者未嘗不深服也”。⁽⁹¹⁾

(四)創新使招商局不斷增強自身的造血功能。

唐廷樞作為一名成功的企業家，在於他具有一種冒險精神和創新精神。唐廷樞所受的教育與經歷使他較早地熟悉了有關世界經濟的運作規律，更易於接受世界上的新生事物。就航運業而言，由於在買辦期間直接參與航運業務，他對世界各國的航運動態、發展狀況了如指掌，因此當輪船招商局度過初創期的艱難穩住陣腳後就必須創新。就當時而言，必須把中國的航運業納入整個世界範圍來經營，自覺與世界接軌。唐廷樞在用人、船舶維修、船舶保險等方面不斷創新，與世界接軌，從而使輪船招商局不斷增強自身的造血功能，並在未來的國際航運競爭中立於不敗之地。

1)與世界接軌的用人機制。

唐廷樞在馬禮遜教會學校和怡和洋行的經歷，使他對西方科技人材有了充份的瞭解，這對他的輪船業務起了很重要的作用。招商局的船長、輪機人員幾乎全是洋人。關於船舶修理，他依賴的是原美國旗昌洋行航海工程師D. R. 史柏丁。

也就在唐廷樞上任這年8月，唐廷樞附股了史柏丁的“滿州號”輪船。這艘輪船是向旗昌輪船公司買進的。史柏丁是這隻船的註冊船主，實際上他祇擁有該船四分之一的股份，是洞庭、永寧、滿州三艘輪船的最有資格的船主，擁有三艘

船的股份。永寧、滿州兩號輪船就是隨唐廷樞附入輪船招商局的。⁽⁹²⁾這艘“滿州號”實際上是一艘小輪船。唐廷樞充份利用了史柏丁的技術專長。

然而，唐廷樞本人在技術方面有足夠的知識進行監督，也是非常重要的。他接辦前，朱其昂曾通過 Archibald Little and Company 訂購了“拉普蒂克”(Lapte)號輪船。在該船購進後，唐廷樞曾和史柏丁到船上查看，看遍了船隻的每各個部分，結果發現該船所列的90a級與實際不符，便拒絕接受這艘船，被對方製造廠家告上了法庭。唐廷樞便勇敢地出庭作證：“我之所以不接受‘拉普蒂克’號輪船，是因為它的載重量不合我們的需要。我與史柏丁先生上船察看時，我看遍了船隻各個部分，我不知道它是屬於哪一個級別的，假使我是Leoy's的驗船師，我不會把它列入90a級的。”⁽⁹³⁾最後唐廷樞在法庭上憑藉他的深厚知識和熟悉國際法律運作技巧而勝訴，退回“拉普蒂克”號，購買符合中國航運的“合眾”號輪船。

史柏丁一直是唐廷樞所依賴的西方船舶工程師。非常不幸的是，史柏丁在“滿州”號沉沒時喪命。⁽⁹⁴⁾

唐廷樞非常重視發揮下屬人材的作用。他所依賴的一些人，如同他本人一樣，都是有買辦背景的，在輪船招商局都有股份。徐潤擁有很大的茶葉生意。而前瓊記洋行買辦、時任該局局董劉紹宗先是代表唐廷樞前往漢口洽購漢口碼頭，並組建漢口分局，不久就被派往日本開辦上海至長崎的貨運業務，並在長崎成立了一個華人商會。⁽⁹⁵⁾無論是包括唐廷樞本人在內的中國買辦，還是外國的船長和輪機人員，他們都接受過西方教育，都具有有關西方的科學知識和技術，瞭解西方的有關法律、法規，是具備與世界接軌的現代化人材。

2)與世界接軌的船舶維修業：興辦同茂鐵廠。

由於唐廷樞的奮力擴充，招商局的航運業務有了新的拓展，船隻數目不斷增加，而船隻的維

修工作也日見繁重。以往都是依靠外資機械廠承辦，有些還需要到外國去維修，常常受到洋人的刁難。所以，唐廷樞和徐潤商議，決定在招商局內附設“同茂鐵廠”，作為自己的維修機構，從此可以不必求助於洋人開辦的維修廠。

唐廷樞等興辦該廠，目的是相當明確的：可以定期對本局輪船進行維修；可以節省大量資金，用於其它事業；可以在外國工程師指導下培養自己的人材隊伍；可以承接中國私人輪船公司的維修業務。

該年8月14日《彙報》記曰：

招商局轉運日廣，船舶日多，然遇有修理船隻事宜尚須分託船廠代辦。茲招商局總理會集各紳商糾集鉅款，在虹口自設船廠，廠名同茂，一切均用汽機，以備修葺船舶之用，以機器補人力之未逮，以火力速機器之運行。工速值廉事易功倍。且廠內全用華人，尤足見精研西法。由此蒸蒸日上，將見中朝各省埠，無不以機器製造擅長矣。此廠不日開工，用持先告同志，各省埠行戶有煩於機器者，當即妥為代辦也。⁽⁹⁶⁾

僅僅一年多時間，同茂鐵廠就已開始營業。上海英國領事曾專門到該廠視察，在1876年的領事報告中稱：“過去一年中，船舶增多了，鐵工廠的業務隨之擴大。於是聘請了一位总工程师，修理項目盡可能在廠內解決。該廠經理向我保證說，工廠在不需要外國人幫助的情況下，的確已經可以自己生產輪船鍋爐、汽艇蒸汽鍋爐以及螺旋槳推進器，祇有在機器精密工藝複雜的情況下，才需要外國人來監督製造。”⁽⁹⁷⁾

興辦同茂鐵廠是近代中國輪船維修事業的開始，它增強輪船招商局的獨立性和抗風險能力，是民族工業(輪船業)向“自強”，“獨立”邁出的可喜一步。

就在創設同茂鐵廠的1874年，上海輪船招商局已經有了令人可喜的發展。《薊花與玉》一書是這樣評述唐廷樞上任以後的出色業績的：

在唐任總辦的十年中，總的來說，他成功地得到了商人與政府的支持，在一年內，唐、徐與其他中國商人所訂購的股份達到四十七萬六千兩，支付了朱其昂以前訂購的輪船款項和可觀的碼頭財產。此外，通過怡和洋行從英國買了三艘新船，唐對西人的瞭解，對他很有幫助，唐景星並非單純滿足於漕運，因為它祇局限於天津至上海之間，他同時要在長江、華南、日本之間的航線與西方船隻競爭。同治十三年(1874)上海幾家主要輪船公司的力量如次：

魯塞爾公司	(美商旗昌洋行)	十七條船
怡和洋行		六條船
招商局		六條船
太古洋行		六條船

在以後的九年中，中國公司(指招商局)是發展最為迅速的競爭者，1877年已成為中國最大的輪船公司。⁽⁹⁸⁾

當時，唐廷樞在上海已經有了相當大的影響。1875年，上海成立洋務局，由於他的身份和地位被蘇松太兵備道馮竣光劄委為會辦。劄文曰：

照得上海為東西兩洋通商總匯之所，洋務殷繁甲於他處。現經本道設立洋務支局，劄委褚守闈生總辦局務。[……]業於正月初八日開局辦理在案，現擬添設外局，事務更繁。查有候選同知唐丞廷樞，辦事認真，不辭勞苦，洋務最為歷練，悉協機宜，堪以會辦。除分別飭行外，合亟劄委，劄到該丞即便遵照赴局，將中外交涉一切事件，會同總辦褚守等慎密辦理，切切此劄。⁽⁹⁹⁾

3)開創中國近代保險業：創辦保險公司，設立保險招商局。

航運是風險事業，時有輪船漂沒，損失甚鉅。是年陰曆二月十七日，招商局“福生”號

輪船就曾與怡和洋行“澳順”號輪船相撞而沉沒。當時“福生”號輪船裝漕米雜貨並搭客六十五人，船上華洋執事五十三人。當該船行至余山時，出現大霧，祇好慢車放氣筒緩行，不料在次日10:45分行近黑水洋相距百里處，忽被“澳順”號橫撞而來，形同丁字，撞在船頭右側，水即湧進頭艙，僅過了三分鐘，全船沉沒，而“澳順”號卻安然無恙。據統計，當時在船同時沉沒的有江浙海運委員董蒯光烈等二十三人，司事五人，客商九人，舵水火工十三人，僕人十二名，西人一名，上面載有浙江白糧七千二百七十石，以及客貨木料諸物。遇救者僅劉才鼎等五十三人。

唐廷樞和徐潤等聞此警報，慘不忍言，當即派船前往探其存亡，並具稟請恤，向“澳順”號提起訴訟。歷時兩月，集審者六次，傳受難家屬兩次。此案由上海道臺與英國領事末海士會審，判定賠償。由“澳順”號給溺死的官員每人三百兩，其餘每人一百兩，然而由於該英國輪船船主逃逸不知所往，所以其賠款耽延多時，後來雖經賠償，卻未能足數，而“澳順”還想狡辯翻案，幸虧輪船招商局理直，終歸無效。因為道臺和英領事有權定案，然而無權逼付賠銀，後由擔文律師將此事報告英京，由英政府囑怡和洋行暗付此銀，但不准報紙揭載。對於未足之數，由該局先行籌措川資銀各五十兩，另由盛宣懷單銜具稟，在漕米備錢內每年撥提銀二千四百兩，每家給百兩，作二十四家，以十年為限，藉資撫恤，此案遂定。⁽¹⁰⁰⁾

這次慘劇經李鴻章等奏稟朝廷之後，朝廷上諭：“該員等因公淹斃，殊堪憫惻，着照陣亡例從優議卹，並於天津、上海捐建專祠，由地方官春秋致祭；其同時溺斃僕從，一併附祀，等因。欽此。”

天津專祠經前蘇松糧道英樸在東門外捐建專祠，以“潛忠”二字為額。上海專祠因人煙稠密，覓地為難，經蘇松太道劉瑞芳督同上海縣查有西門內有舊屋，堪以改作，即由該道籌捐經費，開工興建，於光緒五年七月二十二日專祠落成，仍照天津專祠以“潛忠”二字為額，將

江浙殉難員董，依次設位，暨將隨殉僕從一併附祀。⁽¹⁰¹⁾

正是根據福生號沉溺這一沉痛教訓，唐廷樞創設輪船招商局自己的保險，向外商壟斷的輪船保險業發出了挑戰。

光緒元年(1875)正月，輪船招商局議自江海輪船保險每艘二至四萬兩，此為輪船招商局自保的基礎。⁽¹⁰²⁾

此次〈保險招商局公啟〉稱：

竊維保險之設，起自泰西，不論船貨房屋等項，均可按價立限具保，早有成規，在物主所出不及一分之費，即能化險為夷。惟中國於保險一事，向未專辦。現在輪船招商局之船貨，均歸洋行保險，其獲得既速且多，是以公司集股由唐景星、徐雨之二君總理其事，設立保險招商局，做照各保險行章程辦理，不特商局輪船貨物可以酌量保險，即洋商船貨投局請保者，均可照章承保，以廣招徠。

由於保險招商局公告中清清楚楚地說明投保的目的是“所出一分之費，即能化險為夷”，加之輪船招商局的信譽和實力，公告一出，華人商船船主反響熱烈。1875年11月1日《益報》和同年11月5日《申報》刊登了這則公啟，華人商船認股投保者甚多。

公告頒佈後僅半年，唐廷樞、徐潤就創辦了仁和水險公司和濟和水險公司。“到了光緒二年(1876)七月，唐廷樞又與徐潤、陳菱南、李積善等創設了仁和水險公司，集本二十五萬兩，試辦了一年，得利頗厚。”繼又添招二十五萬，共股本五十萬兩。⁽¹⁰³⁾“試辦仁和水險公司，生意頗旺可得利三、四分。”到了光緒四年(1878)，輪船招商局任命留學英國的廣東人張慎之為“江孚”號船長，川走長江，洋商嫉妒，不給予保險，所以，唐廷樞等決定多設一公司，即濟和水火險公司，集股五十萬兩，共一百萬兩。正是有了這百萬股本，得利不少，而怡和、太古等英商輪船保險公司此後不再拒絕華船保險。⁽¹⁰⁴⁾

保險業是高風險的金融投資業，又是近代一個國家國民經濟中的一個重要組成部分。在中國近代化的起始階段，像招商局這樣的現代企業，船貨均由洋行保險，而夾板船概不承保，在投保工作中也多有限制和刁難。如1878年張慎之為“江孚”號船長，洋船嫉妒，不給予保險。唐廷樞等近代愛國實業家，出於民族大義，也為了近代民族工業的健康發展，創立自己的保險公司，從外國人手中奪回自己的保險事業，是值得稱道的，是近代化進程中的創舉。

唐廷樞在創辦輪船招商局的過程中，採用與世界接軌的用人機制，打破傳統的用人方式，使用西洋人才任船長、輪機人員和維修人員。事實證明他的與世界接軌的用人觀在輪船招商局發展的過程中發揮了很大的作用。由於他充份使用“滿州號”船長史柏丁的技術專長，就為招商局挽回了鉅大的經濟損失。人材是關鍵，人材問題解決好後，船舶的維修和保險就提到議事日程上來。由於輪船招商局的產生和發展祇是移植西方工業革命的成果，與航運相關的維修和保險最早都是附依於外國航運公司。當中國的航運業發展壯大並與外國航運公司相抗衡的時候，外國公司就會在這些方面刁難作梗。因此，唐廷樞僅用一年多時間就把同茂鐵廠辦起來，增強中國輪船招商局的獨立性和抗風險能力。他吸取“福生號”沉溺的教訓，創設自己的保險公司，成立保險局，不僅從外國人手中奪回自己的保險事業，而且有利於中國近代民族工業的健康發展，是對近代中國國民經濟建設的一個重要貢獻。通過創造性引進人材，創辦同茂鐵廠和保險公司，使輪船招商局自身造血功能增強，抗風險性和競爭能力增強，這在後來收購美國旗昌輪船公司和迫使英國太古、怡和洋行簽訂招商局佔優勢的〈齊價合同〉的過程中作出不可磨滅的貢獻。

二、明智的決策：收購美國旗昌輪船公司

(一)收購美國旗昌輪船公司的經過

在輪船招商局發展的過程中，唐廷樞等作出了一個明智的決策：收購美旗昌輪船公司。美

國旗昌輪船公司是在中國最早設立的外國輪船公司，獨霸中國水域十餘年，擁有各類船隻二十五艘，船澳、碼頭、棧房九處。唐廷樞等從長遠考慮收購美旗昌輪船公司這一明智之舉，不僅壯大了招商局自身的實力，而且巧妙地收回了中國的利權，促進了民族經濟的發展，加快了與世界市場經濟接軌的速度。同時收購旗昌輪船公司，使招商局失去了一個強大的競爭對手，從而出現了中國航運史上招商局、太古、怡和三足鼎立的局面。

1877年冬，當唐廷樞正在福州籌辦洋務⁽¹⁰⁵⁾之時，遠在上海主持輪船招商局日常工作的徐潤，卻正面臨着一項從未有過的重大選擇。

旗昌輪船公司是美國商人經營的在華最大的外商航運企業，也是外商在華開辦最早的輪船公司，獨霸中國水城十餘年。70年代面額百兩股票“值銀一百四五十兩，最高時達二百餘兩”⁽¹⁰⁶⁾。1866年它的利潤為二十二萬兩，1871年增至九十五萬餘兩，短短幾年間，它的資本由一百萬兩增至二百萬兩，船隻和噸位都迅速增加。由於招商局的競爭，其地盤日益減小，虧本不少，最後它獨霸的漢口、九江之利，也由於“自江寬、江永兩船到”而“氣奪”。⁽¹⁰⁷⁾資本從1872年的三百三十萬兩減少到二百萬兩，股票價格大幅度下降，最低時每股一百兩僅值五十兩左右。旗昌與輪船招商局力爭一年，暗虧已重，又見該局資本已經擴充，爭擠無益，遂起歸併之議。特別是到了1877年，美國旗昌輪船公司經理更換，股票落價更為厲害，每張股票跌至五十六兩，攬載生意又極疲滯，已經到了無法維持的地步。

就在此時，瑞生洋行卜加士達專門來找輪船招商局，告稱：旗昌輪船公司有機可圖，全盤出讓約銀二百五十至二百六十萬兩，數日之內必須確定是否收購。

事情重大，機不可失。然而，由於唐廷樞正在福州，而會辦盛宣懷又在湖北武穴開辦煤鐵礦務，所以徐潤便與輪船招商局的司友嚴芝楨連夜籌商，認為旗昌輪船公司價值遠遠超過二百五十

至二百六十萬兩。除了輪船以外，還有碼頭、棧房多處。其中金利源、金方東、金永盛一連三處碼頭，就可泊船六、七艘，特別是中棧碼頭一處水位最深，可以停靠大型輪船；另外，在寧波碼頭及相連的順泰碼頭，以及天津棧房碼頭，長江各埠碼頭、棧房均屬扼要之區。經過反復論價，決定買下。次日，徐潤、嚴芝楣討價還價，向旗昌輪船公司還價二百二十萬兩。午後，對方再還價，讓至二百二十五萬兩。雙方再次討價還價，最終以二百二十二萬兩成交。先付定銀二萬五千兩，另交憑證，訂下先交銀百萬，其餘分期陸續付清。

徐潤等與旗昌輪船公司商定以後，經過冷靜思考，又覺得有點冒昧。如此重大舉措，一旦為功則在為友，一旦為過則在一己，所以又有點拿不定主意，決定向唐廷樞報告，然而當時從上海至福州不通電話，便馬上派專人趕至福州，催促唐廷樞立即返回上海，而徐潤則持二萬五千兩的定單趕赴武穴同盛宣懷具體籌商，盛宣懷對此大加贊賞。於是，盛宣懷和徐潤一同趕到南京，恰在此時唐廷樞也從上海趕到了南京。他們同梅方伯、桂鄉亭、黃幼農等觀察共同籌商，都認為應該收購旗昌輪船公司。隨後，他們共同前往兩江總督府，去謁見兩江總督兼北洋通商大臣沈葆楨。

其時，沈葆楨正在病中，開始以無錢而拒絕。繼而經盛宣懷措籌各款近百萬，不僅措辭得體，而且頗為動聽，祇是款項未足，須再籌商。次日，盛宣懷再次同唐廷樞、徐潤、梅方伯等稟見沈葆楨，指出有一個地方有二十萬兩可撥，並經梅方伯等贊助，終於使此事得以辦成。於是，沈葆楨一面撥款協助，一面奏請朝廷。

光緒二年(1876)十一月二十七日，沈葆楨向朝廷呈稟了如下奏摺，請求盡快撥款。

臣本月十三日接據招商局稟稱：旗昌公司甘心歸併，開價二百五十餘萬，當於病榻傳見局員盛宣懷、朱其詔、徐潤等，告以中國利權所

繫，極當努力為之，第須咨商北洋會籌具奏。旋據面稟：“洋人以冬至後十日為歲終，即中國之十一月十七日也。公司主辦三年更換一次，今年適屆期滿，若逾十七之期，則受代人來，即無從更議。失此機會，恐彼國復集鉅商以傾我，則非力所能支。”臣詰以旗昌歸後尚有太古、怡和，傾軋仍復未已。據稱：太古、怡和船少，旗昌業已歸併，他族勢當降心相從，縱使依舊爭衡，而我所得之旗昌碼頭棧房，已據便地，迥非從前遷就者比，主客之不敵，人人所知，且船至二十七號，保險可歸本局，是又開一利源也。

臣因飭盛宣懷等即日由輪船回滬，向該公司聲明約束。繼續稟稱：“議定碼頭、輪船、棧房、船塢、鐵廠及一切浮存料物、器皿等項，一概在內，規銀二百萬兩。又漢口、九江、鎮江、寧波、天津各碼頭洋樓棧房及花紅一切規銀二十二萬兩，已於十一月十八日公商定議，即於十九日付給定銀二十萬兩，並約於十二月十八日付銀二十萬兩。明年正月十七日再付銀六十萬兩，即行交盤，統歸招商局經理。其餘一百二十萬兩，分別按期歸結，大致已定，惟需款至二百二十萬兩，各商盡力攢湊，祇能集成銀一百二十二萬兩，所短之數，擬請南洋各有協力籌撥官本銀一百萬兩，發交招商局，免其繳利，分作十年歸還公款。”稟請具奏前來。

臣竊惟招商局奉持旨允行，且中華創舉，萬一中途蹉跌，忌我者傳笑，任事者寒心，況聖諭煌煌，方飭認真經理，而臣狃苟安之習，避專擅之嫌，此心何以上對君父。且長江新添碼頭兩處，起卸六處，稽查偷漏，防不勝防，倘能歸我華商，弊竇當較輕減。明知籌撥帑項，歸併洋行，為千百年來創見之事，必有起而議其後者，且江南各庫羅掘殆盡，豈有餘力以挽利權！然不可失者時也，有可憑者理也，論時則人謀務盡，適赴借賓定主之機；論理則天道好還，是真轉弱為強之始。所請官本一百萬兩，臣既毅然許之，自應先為其難，擬飭江甯藩司認籌銀十萬兩，江安糧道認購籌銀二十萬兩，江海關道認籌銀二十

萬兩。據該司道面稟：一時皆不敷應撥。臣責成其俟有進款，即陸續解濟，勿誤其正月十七日之期。其餘五十萬，查沿江沿海各疆臣，均留心時務，不分畛域，且此舉成後，輪船較多，江、鄂等省裝運漕糧，均可通融酌辦，合無仰懇天恩，飭下浙江撫臣籌撥銀二十萬兩，江西撫臣籌撥銀二十萬兩，湖北撫臣籌撥銀十萬兩，作為各該省發交官本。(108)

1877年陰曆十二月初五日，朝廷上諭：

沈葆楨奏美國旗昌公司願歸併招商局，議定各項價值，請飭撥款一摺，旗昌公司輪船、棧房等項，現經議定價值，概行並歸招商局。惟需款甚鉅，除各商集成銀一百二十二萬兩外，不敷銀一百萬兩，沈葆楨擬由該省藩司等籌款五十萬兩，並請飭浙江撥銀二十萬兩，江西撥銀二十萬兩，湖北撥銀十萬兩，即署(湖廣總督)李瀚章、(兼署湖廣總督湖北巡撫)翁同爵、(江西巡撫)劉秉璋、(浙江巡撫)楊昌濬迅速照數撥解，毋稍延誤。至所稱官本息銀不限定額，宜官商一體等語，均着照所議行，並着(直隸總督)李鴻章將北洋從前所發官帑照此辦理，以廣招徠。沈葆楨摺着抄給李鴻章等閱看。將此由五百里各諭令知之。欽此。(109)

同日，軍機大臣將上諭寄給各督撫之後，儘管叫苦不迭，但仍奉旨籌辦，完成足額。

實際上，沈葆楨從江蘇省藩司等籌銀五十萬兩，並請飭浙江撥銀二十萬兩，江西撥銀二十萬兩，湖北撥銀十萬兩，都是由湖廣總督李瀚章、兼署湖廣總督湖北巡撫翁同爵、江西巡撫劉秉璋、浙江巡撫楊昌濬等從各地緊張財政中扣出來的。正是由於輪船招商局有各省督撫的官方支持，收購旗昌輪船公司才得以實現。

正如李鴻章在其呈給總理各國事務衙門的〈輪船招商局公議節略〉中所稱：

旗昌與(輪船招商)局力爭一年，暗虧已重，又見局本已充，爭擠無益，故有歸併之議。計旗昌之江船九號、海船七號、駁貨輪船二號、躉船七號、船澳一處、上海棧房碼頭四處，另漢口、鎮江、九江、天津四口洋屋、棧房、碼頭及所存之物料，一切核實，折價二百二十二萬兩，稟懇兩江督憲，蒙以歸併旗昌，實屬江海利權之大關鍵。奏撥江蘇、浙江、湖北、江西四省公款一百萬兩，其餘一百二十二萬兩由局招徠。(110)

光緒二年(1876)十二年二十四日，李鴻章曾懷着欣喜之情致唐廷樞、徐潤手諭，認為“大局轉移，在此一舉，翹盼曷任”：

旗昌輪船已完議歸併，從此經營得宜，利權漸可收回，大局轉移，在此一舉，翹盼曷任。惟奉旨飭款各款，兩江五十萬自可分批結領，連潮州絲廠願、陳二姓原有股份二十萬抵算，是明年正月應付六十萬兩當無缺乏。浙江、江西、湖北五十萬陸續請領，或亦無誤碼頭、棧房等二十二萬半年之期。此外五年分還一百萬，除官利劃抵外，所欠尚多。前擬由兩淮鹽商籌集股份，目下南省賑捐，鹽商湊捐鉅款已屬竭力，恐暫難強令添股，應俟一、二年豐收後，稟商當事，相機勸諭，商情當更踴躍，雖不便指定確數，要在局內聲各得起，生意日盛，公道日彰，利市得穩，無論運近外商富賈，必有不拉自致，不勸自集，利在事諸君子嚴立章程，和衷協力，庶克有濟，弟亦時刻為之惴惴也。本屬浙漕撥運較多，蘇省尚未聞確數。雲甫已否回滬？來春何時開駛？正月交盤之際，杏蓀亦必到局，仍祈將詳要議辦情形隨時告之，以解懸繫。(111)

在收購旗昌輪船公司的過程中，唐廷樞發揮了非常重要的作用。〈光緒七年二月十一日直隸總督李鴻章奏〉：“此事雖盛宣懷、徐潤、朱其詔先至金陵請示，而各項價值均由唐廷樞與旗昌行主面議。”(112)〈光緒七年二月十一日直隸總督

李鴻章片〉：“(收購旗昌輪船公司)唐廷樞等與洋商已有成議，始邀盛宣懷由湖北赴金陵，謁見沈葆楨。其事前之關稅，事後之付價，實皆唐廷樞等主之也。”⁽¹¹³⁾像這樣既需要英文知識，又需要相關輪船、航運業務知識的重大經濟和外事活動，開始唐廷樞雖不在上海，但最後的決策，談判、議價、還價等唐廷樞發揮了主導作用，其功不可沒。

(二)收購美國旗昌輪船公司後中外的反響

收購旗昌輪船公司這一重大舉動，必然引起轟動，有些洋人仍對此頗有微詞。

光緒四年(1878)九月一日，上海船舶登記官泰樸(W. H. Tapp)報告稱：

旗昌輪船公司以二百萬兩賣與招商局，這個價錢對賣方來說，是非常合算的。因為船隊中包括一些陳舊過時的船隻，其中有四到五隻已完全報廢。根據外國公眾的估計，招商局至少多付了五十萬兩。⁽¹¹⁴⁾

在國內，王先謙(國子監酒)也發難，說盛宣懷、唐廷樞利用購買旗昌輪船公司股票營私舞弊。為此李鴻章親自出面澄清力保招商局，就“唐廷樞、盛宣懷以公項私買旗昌股票，抵數扣帑入己，旗昌原本已虧，收買時仍照原本開銀”一節進行澄清：“該關道等查光緒二年臣處撥給官款，係添購豐順、保大、江寬、江永四船之用，唐廷樞等並無挪移私買股票。是年冬收買旗昌輪船等項，由南洋撥給官款銀一百萬兩，分期交付旗昌洋商，取有收據，且係徐潤經手，唐廷樞、盛宣懷更無扣帑入己之事。惟應付旗昌銀二百二十二萬兩，除撥官款外，應照盛宣懷等原稟，由各商湊集銀一百二十二萬兩，乃僅招商股四萬餘兩，以之抵還旗昌一百二十二萬兩，所短甚鉅，遂由局借墊銀四十餘萬兩，付給旗昌，尚短銀六十九萬兩，係將官本緩息、商股存息，以及保險餘費，按年積存，陸續歸楚，未踐原稟之言，致有疑為詭詐者。洋商房產交易，向有五釐中金，

分給經手之人，即盛宣懷等原稟花紅是也。買介至二百餘萬之多，應提花紅銀數不少，盛宣懷等主持其事，即使毫不沾染，難免群疑誹謗。至旗昌股票，唐廷樞、徐潤或有一二，盛宣懷久在仕途，未必有此，即有股票，不難逕向旗昌取銀，何必劃扣付款，且旗昌亦斷不肯將應收價銀，任唐廷樞等劃扣入己。其輪船等項買價二百二十二萬兩，係照市值估價，並未將旗昌虧折之數併入，買價開報亦屬眾所共知。”⁽¹¹⁵⁾

的確，這項交易一經實現，立即使市場上跌到祇值六十至六十六兩的旗昌輪船公司面值一百兩的股票立即回昇，持票人竟然可以分得一百零三兩的利潤。難怪當時英國駐華公使西華(G. F. Seward)喜不自勝地稱：“現在我們這個公司的股東已經安全了。”⁽¹¹⁶⁾

(三)怎樣看待收購美旗昌輪船公司

收購美旗昌輪船公司，使輪船招商局失去了一個強大對手，從而形成了輪船招商局、太古、怡和三足鼎立的局面。

輪船招商局所進行的“洋商爭衡”，主要是太古輪船公司，怡和輪船公司次之。旗昌輪船公司歸併已成，使英國太古輪船公司忌嫉更甚。自稱有江船四號，海船四號，置本達百萬餘兩，英國利息三、四釐，年終祇求四萬之利。然而深知輪船招商局領官款一百九十萬兩，又欠旗昌一百二十二萬兩，均照八釐息，即使商股不計息，每年亦需利二十餘萬兩，又聽說新招的股本一時難集，遂爾拚命爭擠，故意降低水腳，上海至漢口每百斤跌至水腳一錢，上海至汕頭每百斤六分，又分一船走寧波以撓我勢，企圖使輪船招商局兼顧不遑，招徠難旺。在洋人自恃本足利輕，跌價困我，開辦時也曾考慮到，但太古原係謀利而來，若肯以已得之利，不患折閱，與我爭衡，也是我國商賈之利，英人少獲一兩，我國商賈即少出一兩。所以太古盛怒而減，輪船招商局也樂得隨之而減，但因跌價使其招徠費手，以致歸併旗昌以來，新股僅添四萬五千一百兩，前後商股共祇有七十三萬零二百兩。然而在光緒二年(1876)

七月至光緒四年(1877)六月底止總結，除官款利息未付外，尚獲利一分有半，內已撥補上屆商股不敷之息，並照發本屆股息。”⁽¹¹⁷⁾ 這樣輪船招商局商船在與洋船抗爭中站穩了腳跟。

收購美國旗昌輪船公司，壯大了輪船招商局的實力，增強與外國輪船公司競爭的能力。“輪船招商局由於購下美國的船隊，它作為一家最重要的輪船公司出現於中國水域。”⁽¹¹⁸⁾ 從此以後，招商局的運力從11,854.88噸上昇到30,526.18噸，擴大了一倍半。為其開拓業務奠定了雄厚的物質基礎，同時還增加地勢優越的輪船碼頭，特別像金利源這樣的最佳位置的碼頭，這一切都必然大大增強輪船招商局與外商的競爭能力。當年盈利額就由十六萬一千兩增至三十五萬九千兩，次年增為四十四萬二千兩。⁽¹¹⁹⁾ “招商局自1877年收購旗昌後，在通商口岸進出中外輪船噸位統計中，中國輪船噸位便突增至四百萬噸左右，佔總數的36.7%。”⁽¹²⁰⁾ 這樣大大夯實了中國航運業的基礎，提高了自身的競爭能力。

收購美國旗昌輪船公司，巧妙地收回了中國的利權。1876年以二百二十萬兩買下旗昌輪船公司的全部產業，包括十六艘輪船和長江各埠以及上海、天津、寧波各處的碼頭，棧房。“旗昌輪船公司建設在我國沿海及長江各處口岸的碼頭是當年列強憑籍不平等約，以不合理的價格佔用的。現在唐廷樞、徐潤等巧妙地利用時機，通過國際慣例。”由擔文律師一手經理，歸商局接管，把屬於祖國的黃金寶地收回來。⁽¹²¹⁾

收購美國旗昌輪船公司也促進了民族經濟的發展及其與世界市場經濟接軌。收購美旗昌輪船公司後輪船招商局通過自己的航運，把土特產運銷海外，再把中國所需洋貨轉運到內地，這對於促進中外貨物的流通、交換起到了有利作用；對於打破自給自足的自然經濟，促進中國融入世界資本主義經濟市場也具有十分重大的意義。

三、兩次〈齊價合同〉

1877年招商局收購美國旗昌輪船公司後，中國航運業務出現了招商局、太古、怡和三足鼎

立的局面。洋商忌嫉，極力跌價，中外輪船公司競爭愈演激烈。為了避免兩敗俱傷，唐廷樞與太古、怡和於1877年、1883年兩次簽訂招商局佔優勢的〈齊價合同〉。〈齊價合同〉是中國近代經濟外交的成功典範，它符合經濟規律和自由競爭規律，對招商局的發展壯大，尤其是拓展國際航運事業產生了積極作用，是應該給予充份肯定的，而不應過於苛求和鞭撻。

輪船招商局從1873年成立起，“作為外國資本主義侵略的對立物，[……]便遭到外國資本主義的仇恨和打擊。外國侵略者不僅在運費上跌價相爭，企圖使招商局虧蝕而維持不下去，又對招商局的外洋航運業極盡排擠摧殘之能事。”⁽¹²²⁾ 但輪船招商局卻在與外國資本主義爭鬥的夾縫中奇跡般地生存、發展、壯大。1877年收購旗昌輪船公司後，就成為中國航運業的三大輪船公司之一。它的經驗告訴我們，在與外國資本主義的經濟競爭中必須不畏強暴，敢於抗爭。“輪船招商局之所以能在外國資本主義勢力的嚴重威脅下，站穩腳跟和不斷發展，這是它敢於在爭取生存的坎坷道路上進行頑強鬥爭的結果。”⁽¹²³⁾ 下面從兩次〈齊價合同〉的簽訂來說明之。

(一)兩次〈齊價合同〉的簽訂

第一次〈齊價合同〉。1877年收並旗昌後，招商局產業、地盤相應擴大，因而洋商忌之日深，極力跌價傾軋。它們“欲多方困我，使我不能持久，然後彼得壟斷獨登，專攘中國之利”⁽¹²⁴⁾。“乃美國之旗昌歸併已成，不期英國之太古忌嫉更深”⁽¹²⁵⁾。“遂爾拚命爭擠，故意減水腳，上海至漢口每百斤跌至水腳一錢，上海至汕頭每百斤六分，又分一船走寧波以撓我勢，使商局兼顧不遑，招來難旺。”⁽¹²⁶⁾“現太古，怡和竭力傾擠，船多停歇岌岌難支。”⁽¹²⁷⁾“總督聞招商局被太古擠跌，勢將不支。”⁽¹²⁸⁾雖陷入了“支持甚困”的窘境，但“歸併旗昌以來，新股僅添四萬五千一百兩，前後商股共有七十三萬二百兩。然去年七月至本年六月底止總結，除官款利息未付外，尚獲利一分有半，內已撥補上屆商股不敷

之息，並照發本屆股息。”⁽¹²⁹⁾雖“因跌價使我招徠費手”⁽¹³⁰⁾也有虧損日增，股票日跌之感，但能在競爭中度過難關，經營大體持平，確是抗爭之力，經營得體之力。同樣怡和、太古在競爭中也受損鉅大。“長江因太古爭持，不無吃虧。而太古亦自受累甚重，是以欲與職局轉圜。”⁽¹³¹⁾當時情形可謂“三公司一日不和，則人心一日不合，謠言一日不息，血本亦不能不虧”⁽¹³²⁾。“在勢均力敵有可能兩敗俱傷的情況下，如果不善於實行機動、通融，妥協的辦法，以避免顯然不利的消耗戰，那就是毫無頭腦的人。為了保證剩餘價值和高額利潤的獲取，此時產生了彼此俱為圖利應不致再過分爭鬥的想法是很自然的。”⁽¹³³⁾於是“唐與約翰·施懷雅簽訂了和約，分享在長江合夥經營的利潤(齊價合同)，以45%-55%比例分成；中國方面佔55%。唐與怡和也以同樣的辦法簽了約，以招商局三條船，怡和兩條船共同經營上海至天津航線，以海關文件為準，按比例分成”。⁽¹³⁴⁾唐廷樞、徐潤等就此事稟李鴻章：“茲職道廷於初九日由津抵局，適太古行東英商施懷雅(J. S. Swire)，船東賀利施兩人於十四日自漢口回滬，來局晤會，職道廷、潤會同接見，施懷雅等亦以搶裝跌價，虧折太多，深知職局有各省大憲保護，爭衡無益，必得終歸和好，兩有所裨。[……]自十六至二十一日反復議論，直到二十二日始行定議，立約三年，五訂章程簽字。[……]無論商局船之多寡，其水腳總以商局得五五之數，太古得四五之數。[……]即以外國之正月初一日起，即中國之十一月二十八日為始。[……]來年生意起色可期。”⁽¹³⁵⁾這樣，第一次齊價合同就簽訂了。

第二次〈齊價合同〉。“1882年前後，輪船招商局與外資輪船公司的競爭再度激烈，招商局與怡和、太古競爭，大減水腳，攬載數年之久，股價日跌，每股祇沽三十餘兩。”⁽¹³⁶⁾這時輪船招商局引進太古買辦鄭觀應入局任幫辦。⁽¹³⁷⁾“昨家叔秀山面過公等與各股東盛意，囑弟辭太古入招商局。”⁽¹³⁸⁾“日昨李秋亭(金庸)，唐景星二

君傳述李傅相諭，將委弟招商局事。”⁽¹³⁹⁾“乞清憲臺劄委鄭道幫辦招商局專管攬載事宜，以資臂助。”⁽¹⁴⁰⁾鄭觀應對經營船務經驗豐富，在與外資輪船公司競爭上意見一致，主張調和。1883年冬“及自外洋回，路經英國，乃約同怡和太古兩行主，先後來華，再將北洋、長江、浙、閩、港、粵輪船攬載事宜，在滬重訂合同，六年為限，俾中國各口生意可以久固根基，推廣利益”。⁽¹⁴¹⁾“唐廷樞出洋考察後，眼界為之一寬，且與太古、怡和兩行東訂交最密三公司合同遂由以起。”⁽¹⁴²⁾“招商局與太古、怡和兩家議定，訂立六年合同，長江生意，本局得三十八分，太古得三十五分，怡和得二十七分。⁽¹⁴³⁾天津生意，本局得四十四分，太古得二十八分，怡和得二十八分。其由北洋來往各埠之船，本局派十一號，太古派十二號，怡和派七號，禪臣派四號，所得水腳銀兩，以船之噸位多少，里數遲速，統算均分，同心合力，不得有跌價爭攬情事。”⁽¹⁴⁴⁾這樣為期六年的第二次〈齊價合同〉就簽訂了。

(二)對兩次〈齊價合同〉的評價

唐廷樞為首與太古、怡和簽訂的兩次〈齊價合同〉是應該肯定的，而不像有人所說的“每次都是在有力量爭勝對手的情況下，投靠怡和、太古，狼狽為奸，共同扼殺中國民族資本主義企業的”⁽¹⁴⁵⁾，這種評價是不客觀的，也是不符合實際的。客觀地說，從兩次“齊價合同”的簽訂背景、內容和產生效果來看有三個方面值得肯定。

1)它是近代我國經濟外交較成功的典範。“在當年腐朽積弱的滿清統治下，在不平條約的箝制下，招商局的實力，無論在技術裝備，資金運作、公司組織等方面，明顯地是遜人一等，[……]在勢力並不相等的情況下，能夠促使本國政府支援，技術精良、資金充裕的外國輪船公司，肯在利益分配明顯是劣勢的前提下而簽訂〈齊價合同〉，其成就實屬難能可貴。”⁽¹⁴⁶⁾事實上在這場經濟外交中，招商局處於有利地位。“據悉三家最大的長江輪船公司經理已經達成聯盟收費的協定。根據這項協定，運價微有提高，並按下列

比例分配：招商局比太古多收入10%，太古比怡和多收入20%。此項協定將於七月一日生效。”⁽¹⁴⁷⁾

再從1883年輪船行走各碼頭每百次應沾水腳比例表來看：⁽¹⁴⁸⁾

	招商局	太古	怡和
天津船合同	每百次走船44分	每百次走船28分	每百次走船28分
長江船合同	38分	35分	27分
福州船合同	50分	/	50分
寧波船合同	50分	50分	/
溫洲、宜昌	獨走		
廣東省城船	派船來省城、澳門，唯不能走香港		
新加坡等處	可派船去，唯不得至加刺吉打一處	可派船走，唯不得至加利吉打	

從上表資料來看，招商局佔了明顯的優勢。

2)它的簽訂符合經濟規律和自由競爭原則。輪船航運業屬於資本主義現代企業，資本主義的企業勢必遵守資本主義的經濟規律和剩餘價值規律。這是資本主義企業生存和發展的前提。“不論洋商、華商，創辦企業都是為了追求高額利潤，獲取剩餘價值。[……]怡和、太古正是在充份估量了招商局的實際力量，又認識到自己尚無力征服對手的情況下，才同意簽訂合同的。”⁽¹⁴⁹⁾當一方無法征服對方，獨佔高額利潤時，還不如攜手共同分享高額利潤。“三公司‘均分’運費，這就是說把全部收入按使用的噸位的比例，分給各公司”⁽¹⁵⁰⁾，“三公司在他們之間分配總利潤”⁽¹⁵¹⁾。

19世紀70-80年代，資本主義由自由競爭向壟斷轉變。列寧在《帝國主義是資本主義的最高階段》中指出：“從自由競爭中成長起來的壟斷並不消除競爭，而是凌駕於競爭之上，與之並存，因而產生許多特別尖銳特別劇烈的矛盾、摩擦和衝突。”⁽¹⁵²⁾同時列寧認為某些大的經濟集團為了避免兩敗俱傷有可能達成聯盟，這就是壟斷。“從〈齊價合同〉簽訂後，局、怡、太三家的(聯合)和鬥爭情況，充份證明了列寧論斷的正確性，[……]在發達的資本主義國家是如此，在落後的半殖民地半封建的近代中國也同樣是如此；這種壟斷組織不僅可以由一個國家內幾家主要企業所組成，也可能是跨國的，由像怡和、太古、招商局那樣的幾個不同國家的企業所組成。”⁽¹⁵³⁾

3)〈齊價合同〉的簽訂，有利招商局的事業發展，尤其是拓展國際航運事業。“1883年〈齊價合同〉中，水腳招商局佔多數，從此股票大漲，每股沽價一百六十兩。”⁽¹⁵⁴⁾“它的簽訂，使招商局得到一個停戰休整的時期，它使招商局恢復了元氣，積累了資金，在與外資企業的爭鬥中站穩了腳跟。”⁽¹⁵⁵⁾“現在各口生意既可自立，極開拓外洋生意。”⁽¹⁵⁶⁾於是洋行開通美國、英國、南洋等地航線。

一是派招商局輪船首航美國，並在南洋設立分局，招徠僑商資本。

此前，輪船招商局也曾派船前往新加坡、小呂宋(菲律賓)、日本等處，因為那裡都有外國輪船攬載，無法抗衡。1879年，唐廷樞決定派“合眾”號商船試走夏威夷國的檀香山、美國的舊金山。因為此兩處華人雲集，所以裝載客貨頗旺。1880年，唐廷樞決定添派“美富”號輪船駛往上述兩處，獲利頗豐。

李鴻章向朝廷奏曰：

招商局船前曾駛往新加坡、小呂宋、日本等處，各有公司輪船攬載，未能與抗。光緒五年，派“和眾”(號商)船試走夏威夷(夏威夷)國之檀香山，美國之舊金山，該兩處華人雲集，裝載客貨尚旺。六年添派“美富”輪船，常川往來。⁽¹⁵⁷⁾

新任兩江總督劉坤一亦奏曰：

至中國與泰西各國通商，船舶往來如織，而中國尚無商船運貨前赴泰西，以分洋人之利，現在中國已有使臣分駐英、法、俄、美、德、日、秘及日本等國，華商若往通商，自無慮其人地生疏，致受欺侮。惟創辦宏運，公司另招商股置船運貨，非有鉅資，難於集事，似宜合股，就招商局現有輪船酌量試辦，以期事半功倍。招商局船前曾駛往新加坡、呂宋諸處，攬裝貨物，因各該處已有英、法公司輪船順道經過，船大行速，生意悉被攬去，且該公司輪船，均有國主津貼鉅款，資本充足，難以力爭；該局又擬駛赴日本，亦因該國自公司輪船來往中國，並特減該船裝貨之稅，未能與抗，是以暫停。

近年該局和眾輪船，試走夏威夷國之檀香山及美國之舊金山，該兩處向無英、法公司輪船，而華人雲集，裝貨甚旺，因又添美富一船，更番出洋。是往外國通商，招商局業經開辦。(158)

二是南洋設輪船招商局分局，招徠僑商資本。自從唐廷樞等人決定派船前往小呂宋、新加坡、日本等處之後，其攬載生意一直向東南亞拓展，直至暹羅(泰國)的孟角(曼谷)，這主要是中國駐該地領事陳金鍾之子陳善繼在發揮作用。陳善繼是當地著名華商，與陳樹棠、唐廷樞、徐潤均乃廣東同鄉，負責在外洋招股。祇可惜最初因風氣未開，除廣東、江蘇、安徽及南洋華僑認股佔多數外，其餘各省紳商入股者，寥若晨星。為了擴大南洋業務，唐廷樞等決定在孟角設立分局，並稟請李鴻章劄委陳善繼為分局董事長，並由在孟角的候選知縣溫宗彥和商賈李汝桐等九人協助陳善繼，廣為招股。此舉使南洋生意日見興旺，華商入股者甚多。

李鴻章對唐廷樞等稟請批曰：

暹羅之孟角(曼谷)現經查明該處貨產繁富，孟角一埠又有陳善繼為眾商所信服，前已批准，即派陳善繼為局董，仰即妥籌撥船隻，分往試走。(159)

唐廷樞在1880年記曰：

查股份資本去年帳略八十萬零六百兩，以後續招有二萬九千七百兩，合八十三萬零三百兩之數。其暹羅、檀香山、舊金山華商所入之股尚多，俟收到股銀再行彙入下屆之帳，總以湊足百萬之數為止。(160)

負責南洋生意的怡和洋行買辦帕特遜(Patterson)在致約翰生的信中，高度稱讚了唐廷樞等孟角設分局以後的南洋生意：

關於南洋輪船生意，值得提出的是：招商局對於他們的船隻迄今的盈利，感到非常滿意。我聽說他們從廈門發出的最後一隻輪船，一個來回足足賺了一萬元。(161)

三是派招商局的輪船首航英國。在派和眾號輪船航行美國成功後，“六年添派美富輪船，常川往來，臣因訂購英廠碰快船將成；遴派員弁水手出洋驗收，飭局派海琛輪船裝載，駛往倫敦”。(162)〈光緒七年輪船招商局第八年辦理情形節略〉：“海琛一船，去冬裁運北洋水師員弁，前往英國，順在該處全換新式機器，本年八月間可以開駛回來。”(163)而美富號輪船首載茶葉成功。“10月4日招商局首次派美富號輪船，裝載茶葉，駛往倫敦。”(164)

這樣，招商局不僅穩定和發展在國內的航運事業，而且把航運範圍擴展到南洋和歐美，其事業呈現蓬勃發展之勢。

四、洋行買辦向民族資本家的轉化

從1873年唐廷樞脫離洋行買辦，於困境中接管輪船招商局，到1885年憤辭輪船招商局共十一

年時間。其間他完成了由一個洋行買辦向民族資本家的轉變。正如毛澤東所說：“帝國主義給中國造成了買辦制度”，同時又“造成了中國的民族工業，造成了中國的民族資產階級”⁽¹⁶⁵⁾，“買辦資本是民族資本的對立物。但是在帝國主義侵略的條件下產生民族資本，卻又不能割斷與買辦資本的聯繫，相反，在中國資本主義的發生時期，大量地存在買辦資本向民族資本的轉化”。⁽¹⁶⁶⁾唐廷樞就是在這種背景下由買辦向民族資本家轉化的。而發展壯大民族資本，收回利權的愛國行動，按照現代企業的運作方式經營輪船招商局等，則是這種轉化的集中表現。

(一)發展壯大民族資本

招商局作為股份制的商辦企業，它本身的發展壯大就是民族資本發展壯大的集中表現。1872年創辦時，僅有輪船四艘，2,319噸，到1883年，已有輪船二十六艘，33,378噸，船隻增長5.5倍，噸位增長14倍。資本總額從五十九萬九千兩增加到五百三十三萬兩，增長了8.5倍。在短短十年間，經營規模不斷擴大，運輸能力不斷增強，建成一支與外洋輪船抗衡的商業船隊，中國商輪遠航海外。另外看表一和表二，更能說明問題。

〔表一〕輪船招商局船隊噸位，1872-1884年⁽¹⁶⁷⁾

年份	船隻	噸位
1872	1	619
1873	4	2,319
1874	6	4,088
1875	9	7,834
1876	11	11,854
1877	29	30,528
1878	25	26,916
1879	25	26,916
1880	26	28,255
1881	26	27,827
1882	26	29,474
1883	26	33,378
1884	26	33,378

〔表二〕輪船招商局資本額1873-1884年⁽¹⁶⁸⁾

年份	資本額	年淨增	增長率
1873(1-6月)	60,000	60,000	100.00
1873-1874	476,000	416,000	694.00
1874-1875	602,400	126,400	26.55
1875-1876	685,510	83,110	13.80
1876-1877	730,000	44,490	9.20
1877-1878	751,000	20,900	2.86
1878-1879	800,600	9,600	6.60
1879-1880	830,300	29,700	37.00
1880-1881	1,000,000	169,700	20.43
1881-1882	1,000,000	0	0
1882-1883	2,000,000	1,000,000	100.00
1883-1884	2,000,000	0	0

唐廷樞從1873年到1884年的十年時間內，成功地發展壯大了中國第一個民族資本主義企業。唐廷樞、徐潤等人管理時的輪船招商局，“是一個民族性很強的資本主義企業，所以〈齊價合同〉在這段時期對招商局所具有的積極維護作用，實質也就是對中國民族資本主義發展所具有的促進作用”。⁽¹⁶⁹⁾其中除李鴻章及政府的支持外，唐廷樞本人的作用是不可估量的。

(二)收回利權的愛國行動

唐廷樞創辦輪船招商局，利用中國輪船與洋商抗衡，保護了中國人的水上利權，這是愛國的民族意識的體現。19世紀60年代，中國內江外河的航運事業，已為外商壟斷，但自1873年唐廷樞接管輪船招商局後，情況大不一樣了。據有人在1873年的統計，在輪船招商局創設之前，洋人在華航運公司每年得利銀七百八十七萬七千餘兩，輪船招商局開辦以後的三年中，因洋船少裝貨客，洋商少得利約一萬三千餘兩。曾經在中國創立最早、大發橫財、不可一勢的美國旗昌輪船公司也於1877年被輪船招商局以二百二十萬兩全部買下。特別是它在長江各埠以及上海、天津、寧波各處的碼頭、客棧按國際

實例全部收回，這實際上就是把列強憑藉平均條約以不合理價格佔有的利權巧妙地重新收回。兩次〈齊價合同〉的簽訂，有利於保護民族工業，在強手的競爭面前不至於失敗，反而能生存發展壯大，實質上就是收回了部分利權。正如夏東元先生所認為的那樣：“在長夜難明的舊中國，在外國輪船充塞中國江河湖海，而清政府毫無能力將它們趕出國門的情況下，基本代表中國民族資本力量的輪船招商局，在與洋商劇烈爭鬥的過程中，為了保存和壯大自己，除了採取時鬥時合，必要時與洋商簽訂暫時的停戰協定外，還能叫它有甚麼更好的辦法呢？對輪船招商局這種在艱難困境中頑強掙扎的民族性很強的航運企業，我們有甚麼理由不對它表示應有的同情和肯定，而去作過多過分鞭答呢？”⁽¹⁷⁰⁾創設招商局十幾年來，中國商民得到了減價的利益，而少被洋人佔去的運輸費何止千萬？這實在是收回利權的重要措施。從收回利權的過程來看，充份體現了唐廷樞的愛國心民族情。“唐廷樞等買辦將大部分家財投入，傾盡全力去從事祖國航運業的國民經濟建設，最終促成‘民族資本的出現，這是可歌可泣的’。而且他一方面能夠把中國商人和中國政府的資源或財力結合起來，另一方面也摻和了歐洲人與美國人的實際知識，他既愛國，又着眼於世界。”⁽¹⁷¹⁾

(三)成功創辦近代第一個大型現代資本主義企業

唐廷樞把自己所擁有的國際經濟知識、業務經驗、技術水平等運用於現代企業，把“公司制”、“股份制”、“保險制”等現代企業的運作模式引進現代企業管理，把擁有先進技術和現代思想的人才引進輪船招商局，成功地創辦了中國近代第一個大型的現代資本主義企業。

唐廷樞的成功“在於他成功地組織商業資本列入合營公司，向公眾發行股票”⁽¹⁷²⁾。唐廷樞的公司制和股份制，或者說公司制加股份制，成功地托起了一個現代企業，而且是中國人自辦的第一個大型的資本主義企業。“在唐景星和徐潤於1873年7月負責輪船招商局以後不久，招商局

的實收資本增加很快，到1874年差不多達到五十萬兩，到1880年達到一百萬兩，在1881-1883年期間，對公司的股票求過於供，特別在1882年，公司很快籌足了其被批准的資本額二百萬兩。”⁽¹⁷³⁾1883年“股票大漲，每股沽價一百六十兩。”⁽¹⁷⁴⁾它之所以成功，《劍橋中國晚清史》這樣評價：“輪船局深受私人投資者歡迎，至少有兩個原因。第一，唐景星和徐潤操有實權，特別是在1882-1883年之間李鴻章的官方代表盛宣懷暫時重新調任別處時更是如此。⁽¹⁷⁵⁾第二，採取等着瞧態度的商人投資者被回收的利潤以及李鴻章的寬厚的庇護制度所打動。”⁽¹⁷⁶⁾費正清先生經過對輪船招商局的分析得出的這兩個原因，基本概括了唐廷樞作為一個現代工業管理者和企業家的成功之處。“唐景星和徐潤操有實權”，說明當時的中國商人相信唐廷樞等，輪船招商局“不難找到為數眾多的股東，祇要他們知道這個公司是由唐景星在妥善地加以管理”⁽¹⁷⁷⁾。“在上海的美國商人預料唐景星的輪船公司將比怡和更為成功。”⁽¹⁷⁸⁾事實上“其最初附股之人，固由唐廷樞的招至，即後來買受者，廷樞亦大半相識”⁽¹⁷⁹⁾，說明當時的股東主要是奔着唐廷樞的信譽和威望而來的。誠然，唐廷樞作為買辦出身的企業家，“以其主動精神將所有的生產要素聚合在一起，熊彼特的經濟發展理論認為，企業家的冒險和創新精神是起着至關重要的作用的”⁽¹⁸⁰⁾。唐廷樞用甚麼辦法將各種生產要素組成新的聚合呢？“他們不僅自己在近代企業中投資，而且還用各種新方法籌集大筆的資本。這些資本是近代企業特別是大型企業須臾不可離的。他和(他的同伴)徐潤、鄭觀應成功地使用了合股制度的辦法。”⁽¹⁸¹⁾正如徐潤後來所說：“於人心未甚深信之際，集此鉅款，頗非易易。”⁽¹⁸²⁾

唐廷樞作為一個成功的企業家，在於他“樂於承擔風險”，也就是說具有一種特有的冒險精神和創新精神，在於他對新思想很敏感並易於接受。以創辦仁濟和保險公司為例就可以看出。“條約口岸是中國最早推行近代保險業的，買辦在那裡經商，很快地認識到保險的便利和價

值。”⁽¹⁸³⁾唐廷樞和徐潤於1876年創辦仁和水險公司，1878年創辦濟和水險公司，1886年合併後更名為仁濟和保險有限公司。由此觀之，唐廷樞“作為一個資金提供者，精明強幹的管理者，風險承擔者和革新者，是一個名副其實的企業家”⁽¹⁸⁴⁾。企業家祇能取信於民，尤其是作為企業家的唐廷樞能以誠信為原則，兌現入股分紅，吸引着商人投資，“第三年雖然發(給)紅利10%，但招商局賬面顯示，虧損三萬五千兩”⁽¹⁸⁵⁾，即使虧損，咬緊牙關也要發給紅利。“招商局允諾付給附屬一家保險公司的股東每年15%的股息”⁽¹⁸⁶⁾。即使1877-1878年，在與太古公司激烈競爭的前提下，“除了彌補先前所蒙受的虧損外，還得到能夠發給10%的紅利這樣的總成績”⁽¹⁸⁷⁾。由於講信用，輪船招商局生意越來越紅火，“每股一百兩的老股股息在最初九年收益共達100%，1882年市場上每股已值二百二十兩以上。因此在最初九年，股東享有每年平均20%的收益。”⁽¹⁸⁸⁾具體情況見以下兩表：

〔表一〕輪船招商局股息分配1873-1883年⁽¹⁸⁹⁾

年份	官利(%)	餘利(%)
1873-1874	10	—
1874-1875	10	5
1875-1876	10	—
1876-1877	10	—
1878-1879	10	—
1879-1880	10	—
1880-1881	10	10
1881-1882	10	—
1882-1883	10	10
1883-1884	10	—

〔表二〕1882年輪船招商局股票市場價格⁽¹⁹⁰⁾

1882年各種票面額	每股價格(兩)
2月1日	220.0
6月12日	250.0
8月15日	248.0
8月28日	242.5
9月26日	253.0
12月	231.0
票面額	100.0

輪船招商局的成功，還要歸結於唐廷樞本身的豐富知識、能力和用人。“如果唐景星對招商局的高效率管理，應歸結他對輪運業務的專門知識，那麼在其它企業裡他作為一個有效的管理者所表現的才能，則應歸結他對整個經商習慣的廣泛知識，這些主要是在他擔任買辦時獲得的。”⁽¹⁹¹⁾

唐廷樞的用人打破了封建的官僚習氣和用人上的裙帶關係，使用懂技術和精明強幹的外國技術人員和買辦，對他的事業的發展起了很大的幫助作用。

唐廷樞得到了許多外國船長、工程師，特別是史柏丁(CD. R. Spedding)的支持。上海的一家報紙注意到唐景星的外籍僱員同上海的任何外資輪船公司僱員一樣“能幹和值得信賴”。“在唐景星提名的招商局的六個商董中，其中三人為買辦是可以確定的，即徐潤、劉紹宗和陳樹棠，這些人個個都是精明強幹的商人。”⁽¹⁹²⁾徐潤寶順洋行買辦，但“旗昌洋行在1873年因其是個能幹的商人，曾想僱備他擔任上海的買辦。劉紹棠是瓊記在漢口的買辦，他是一個幹練的商人”。C. D. 威廉(瓊記在漢口的代理人)始終對他極為信任，認為他是“精力充沛和容易親近的人”⁽¹⁹³⁾。正是這些外國管理人員、技術人員和精明的買辦幫他經營，出謀劃策，才使唐廷樞能高效率地經營這一資本主義的現代企業，而且十年間越辦越好，充分體現了唐廷樞作為一名實業家的才幹和用人的眼光。

管理就是用人的技巧。唐廷樞在管理輪船招商局過程中，堅持以人為中心，運用了“通過別人來做工作”的技巧。他把技術工作交給外國船長、工程師，特別是像史柏丁這樣的船長兼工程師的船舶管理與技術專家。他在經濟上給予史柏丁以支持，附股史柏丁船長的“滿州號”輪船，技術上特別倚重、充份利用史柏丁的技術專長。在“拉普蒂克”號輪船的法律問題上，唐廷樞依賴史柏丁的技術在法庭上勝訴，為輪船招商局挽回重大的經濟損失。在管理上他倚重買辦出身的人材。徐潤、劉紹宗、陳樹棠等，不僅具有現代

管理知識和專長，而且非常精明能幹。唐廷樞用人技巧還表現在用人不疑。他在入學輪船招商局時，要求同鄉徐潤一同入局，並且委以重任，特別是1876年北上創辦開平煤礦時，輪船招商局的日常工作全部由徐潤辦理，徐潤也能放開手腳大膽幹，因此像收購旗昌輪船公司這樣的大事，徐潤也能根據實際情況而定，使招商局獲得了很大的主動。他的用人技術體現在他善於分權，他除了設立招商局外，還設立十二個分局，實行分權制，有利地調動了各分局董事的積極性，特別是在招股困難時期，分權產生了積極的作用。

總之，具有現代知識和管理經驗的唐廷樞，在輪船招商局的管理上實現了高效率的管理，高效率的管理促進了生產力的提高和發展；而他的管理又體現在他的大膽用人、用能人、量才用人、用人不疑和善於分權等用人技巧上。這就是作為企業家的唐廷樞的成功管理訣竅。⁽¹⁹⁴⁾

【註】

- (1) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，《清華學報》，1961年6月，頁157。
- (2) “特快號”係怡和洋行航行長江的輪船。
- (3) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁144。
- (4) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁144；1863年4月8日J. 惠代爾致香港怡和洋行經理帕塞維(A. Perceval)的信。
- (5) 徐潤《徐潤年譜》，頁11-12。
- (6) (7) (8) (9) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁164；頁164；頁145；頁145。
- (10) 怡和買辦，浙江寧波人。〔美〕郝延平著《19世紀的中國買辦——東西間橋樑》，頁189，李榮昌等譯，上海社會科學院出版社1988年版。
- (11) 按計算應為十萬零八兩。
- (12) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁157-158。
- (13) 楊坊的商號名稱。
- (14) (15) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁158；頁159。
- (16) (美) 郝延平《19世紀的中國買辦——東西間橋樑》，頁102-103。
- (17) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁148。《申報》1873年4月2日。
- (18) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁154。
- (19) 註：繳納鹽稅未計在引商成本之內。
- (20) 怡和買辦，葉記係譯音。
- (21) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁160-161。
- (22) 庚裕號即庚裕當舖。
- (23) 阿李怡和買辦，係譯音。
- (24) (25) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁161；頁168。
- (26) 《捷報》1882年3月15日，頁294；1882年3月1日，頁238。
- (27) (28) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁166；頁167。
- (29) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁168，C. Forbes 亦 W. Frebes。
- (30) (31) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁168；頁167。
- (32) 《捷報》，1897年9月3日，頁459-460。
- (33) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁167。羅拿係譯音。
- (34) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁168，“久綏”等船名均係譯音。
- (35) (36) (37) (38) (39) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁168；頁168；頁156；頁168；頁93。
- (40) 汪敬虞《唐廷樞研究》附錄《唐廷樞年譜》，中國社會科學出版社，1983年版，頁165。
- (41) 《申報》1872年7月17日。
- (42) 《捷報》，1874年10月22日，頁399。
- (43) 唐有淦編著《從洋行買辦到民族資本家》，珠海市政协文史資料委員會、珠海市香洲區政協文史委員會聯合編印，1995年版，頁18。
- (44) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁167，船名均係洋名。
- (45) (英)于德利〈中國進步的標記〉，張雁行摘譯，中國史學會主編《洋務運動》(8)，頁455。
- (46) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁149-150。原文為“每一家至少提供了兩chops茶葉，按chops為茶葉出口之單位。(chops平均為600等日)。
- (47) (48) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁154-155；頁146。
- (49) 《字林西報》1867年4月29日，1867年4月12日怡和洋行致上海英國副領事阿拉伯特。
- (50) (51) (52) (53) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁145；頁146；頁145；頁145。
- (54) (55) 《字林西報》，1867年4月29日。
- (56) (57) (58) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁164-165；頁150；頁164-165。
- (59) (美)郝延平《19世紀的中國買辦——東西間橋樑》，頁138。
- (60) 《字林西報》，1867年4月29日。
- (61) 《毛澤東選集》，人民出版社，1964年版，頁622。
- (62) 鄭觀應：《盛世危言後編》〈覆張弼士書〉，中國史學會主編《洋務運動》(6)，頁123-124。
- (63) 盛宣懷(1844-1916)，字杏蓀，號愚齋，江蘇常州武進人，秀才出身。其父盛康，道光二十年(1840)舉人，道光二十四年(1844)進士，侍郎銜正一品封典，布政使銜湖北鹽法武昌道，浙江候補道，誥授資政大夫，誥封光祿大夫，與李鴻章是至交。其字杏蓀頗有來歷，1844年春天，其祖父在安吉官府，夢見舊宅一株老杏，花發如錦，聞兒媳方娠，心以為祥，所以在陰曆九月宣懷出生之後遂賜字杏蓀。後來祖父因盛康已在安徽當官，就從浙江謝病而歸，見宣懷端凝朗秀，舉止如成人，輒而心喜，語所親曰：“這個孩子必成大器！”盛宣懷自小便

讀，即“穎悟洞澈，好深湛之思，質問疑難，每出所肄諸經外，塾師或無以對，而心奇之。”此後一直在其父左右，一意為宗陸族之事，設義莊、增祭田、建義學，修宗譜。同治九年(1870)陰曆四月，李鴻章自湖北督師入陝，“防剿回逆，帷幄需才”，函招盛宣懷入幕，委派其為行營內文案兼充營務處會辦，從此不離左右。“盛夏炎暑，日馳騎數百里，磨盾帥檄，頃刻千言，同官皆斂手推服。”沒過多久，天津教案事起，京師戒嚴，盛宣懷隨李鴻章自陝西經山西，馳赴直隸，涉函關、登太行，盡覽山川扼塞形勝，終日與李鴻章討論兵謀，歷練日深，聲譽日起。後奏調會辦陝甘後路糧臺，准軍後路營務處。後改為候選直隸州，從軍逾年，薦保知府、道員，並賞花翎二品頂戴。同治十年(1871)，京師一帶發大水，盛宣懷捐衣服米，李鴻章命其到淮南淮北勸募，集資購糧，由上海赴天津散放。同治六年(1876)至同治七年(1868)，曾國藩和丁日昌在江蘇任督撫時，採道員許道身、同知容閱條陳，勸諭華商置造輪船，分運漕米兼攬客貨，日久因循，未有成局，盛宣懷以為大利不可不興，每欲有所陳說。同治十一年(1872)陰曆五月，他見到李鴻章和船政大臣沈葆楨公議福建兵工廠製造船隻未可停罷折內皆以兼造商船為可行，遂向二公獻議，主張從速舉辦，稱：“各國通商以來，火輪夾板日益增多，駛行又極迅速，中國內江外海之利，幾被洋人佔盡。現在官造輪船內並無商船可領，各省在滬設商，或置輪船，或挾資本向各口裝載貿易，俱依附洋商名下，如旗昌、金利源等行，華股居其大半，本利暗折，官司不能過問。若正名定分，係官設局招徠，俾華商原附洋股逐漸移於官局，實足以張國體而彌隱患。擬請試辦招商，為官商接洽地步，俟商船造成，隨時添入推廣通行。又海運米石日增，江浙沙寧船不敷裝運，有商局輪船輔其不足，將來米數增多，亦可無缺船之慮。”李鴻章深聽其言，乃命盛宣懷同朱其昂等酌擬試辦章程呈稟，江浙大吏交相贊成，於是南北合籌規模漸具。同治十二年(1873)，李鴻章劄委其會辦輪船招商局事宜，兼管運漕攬載。

- (64) 盛同頤〈盛宣懷行述〉，頁4，中國史學會主編《洋務運動》(8)，頁44。
- (65) 〈光緒六年十月二十六日國子監祭酒王先謙奏〉，中國史學會主編《洋務運動》(6)，頁38。
- (66) 前揭徐潤《徐潤年譜》，頁18。
- (67) 《捷報》，1879年9月3日，頁459-460。
- (68) (70) Maggie Keswick (ed.), *The Thistle and the Jade: A Celebration of 150 Years of Jardine, Matheson & Co.*, pp. 111-112.
- (69) 〈議覆梅啟照條陳摺〉，李鴻章《李文忠公全集·奏稿》，卷三九。
- (71) 馬昌華主編《淮系人物列傳—文職·北洋海軍·洋員》，黃山書社，1995年版，頁47-48。
- (72) 〈同治十一年十一月二十三日李鴻章摺〉，中國史學會主編《洋務運動》(6)，頁5-7。

- (73) 張樹聲(1824-1884)，字振軒，安徽合肥人，是李鴻章手下的淮軍將領和幕僚。咸豐三年(1853)在鄉辦團練，同治元年(1862)隨李鴻章到上海，與同鄉劉銘傳等分領淮軍進攻太平軍，後參予鎮壓捻軍。1872年任江蘇巡撫，同年因曾國藩病死而暫時代理兩江總督之職。向來是曾國藩、李鴻章所倡導的洋務運動的支持者。
- (74) 〈同治十一年十二月十三日署兩江總督張樹聲等片〉，中國史學會主編《洋務運動》(6)，頁7。
- (75) Maggie Keswick (ed.), *The Thistle and the Jade: A Celebration of 150 Years of Jardine, Matheson & Co.*, p. 111.
- (76) 〈試辦招商輪船摺〉，同治十一年二十三日，前揭李鴻章《李文忠公全集·奏稿》，卷二十。
- (77) 彭澤益《十九世紀後半期的中國財政與經濟》，頁136。
- (78) 〈議覆梅啟照條陳摺〉，李鴻章《李文忠公全集·奏稿》，卷三九。
- (79) 朱其昂(?-1878)，字雲甫，江蘇寶山(今屬上海市)人。出生於經營沙船業世家，早年亦是從事沙船業的滬運巨商，熟悉漕運業務。後捐資為通判。咸豐十年(1860)年起，與美商合夥在山東煙臺開設清美洋行。又在北京、天津、上海、廣東各地開設華裕豐彙銀行票號。同治元年(1862)，淮軍攻打太平軍據守的南江縣城。太平軍不支欲降。朱其昂冒險入城談判，太平軍納城投降。因功陞候補知府。任浙江漕運局總辦，海運委員，承辦海運業務多年。李鴻章頗賞其才。同治五年(1866)朝廷設立了福州船政局。但由於技術落後，經營不善，虧損嚴重。其所造船隻又不適合用作軍艦。有人便上奏朝廷，更將其改作商船使用。適時朱其昂創議以官商合辦形式設立輪船招商局，以承辦沿江及沿海及各口岸的航運業務。然而卻有人以有人稟稱窒礙多端，請暫緩辦。
- (80) 劉廣京、朱昌峻編《李鴻章評傳——中國近代的起始》，陳繹譯校，上海古籍出版社，1995年版，頁271。
- (81) 前揭徐潤《徐潤年譜》，頁18。
- (82) (83) 招商局檔案。見《滬報》，1885年12月15日。
- (84) 《教會新報》，1873年6月28日。
- (85) (86) (美)郝延平《19世紀的中國買辦——東西間橋樑》，頁171。
- (87) (88) (89) (90) (91) 前揭《洋務運動》(6)，頁98；頁99；頁99；頁99；頁11。
- (92) 《海事雜誌》，1957年7月，頁216。
- (93) (95) (98) 《水上運輸業務》，見 Maggie Keswick (ed.), *The Thistle and the Jade: A Celebration of 150 Years of Jardine, Matheson & Co.*, p. 111.
- (94) 《海事雜誌》，1957年7月，頁216。
- (96) 《彙報》1874年8月14日。
- (97) 《英國領事報告》1876年，上海，頁18。
- (99) 前揭招商局檔案。
- (100) 前揭徐潤《徐潤年譜》，頁22。
- (101) 〈光緒五年十二月十九日浙江巡撫譚均培片〉，前揭《洋務運動》(6)，頁30-31。

- (102) (103) (104) (105) 前揭《徐潤年譜》，頁24-25；頁24；頁25；頁19。
- (106) 胡顯中、周曉晶《輪船招商局與中國近代》，《中國近代史》1993年第9期，頁60。
- (107) 夏東元《晚清洋務運動研究》，四川人民出版社，1985年版，頁166。
- (108) 〈光緒二年十一月二十七日兩江總督沈葆楨奏〉，前揭《洋務運動》(6)，頁12-15。
- (109) 〈光緒二年十二月初五日軍機大臣字寄〉，前揭《洋務運動》(6)，頁15-16。
- (110) 〈輪船招商局公議節略〉，前揭《洋務運動》(6)，頁99。
- (111) 前揭李鴻章《李文忠公全集·朋僚函稿》，卷十六，頁37。
- (112) (113) 前揭《洋務運動》(6)，頁59。
- (114) 《英國領事報告》，1877-1878年，上海，頁60。
- (115) 前揭《洋務運動》(6)，頁52。
- (116) 陳景華《盛宣懷》，哈爾濱出版社，1996年3月版，頁56-57。
- (117) 前揭《洋務運動》(6)，頁99-100。
- (118) (美)劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁273。
- (119) 前揭胡顯中、周曉晶《輪船招商局與中國近代化》，《中國近代史》1993年第9期頁60。
- (120) 夏東元《晚清洋務運動研究》，頁166。
- (121) 唐有淦《從洋行買辦到民族資本家》，頁52。
- (122) (123) (124) 夏東元《晚清洋務運動研究》，頁183；頁183；頁183-184。
- (125) (126) 前揭《洋務運動》(6)，頁99；頁99-100。
- (127) (128) 李鴻章《李文忠公全集·朋僚函稿》，卷十七，頁24。
- (129) (130) 〈輪船招商局公議節略〉，前揭《洋務運動》(6)，頁100。
- (131) 前揭招商局檔案。
- (132) (133) 上圖未刊：《姚岳望致盛宣懷函》，光緒十六年八月十九日。
- (134) Maggie Keswick (ed.), *The Thistle and the Jade: A Celebration of 150 Years of Jardine, Matheson & Co.*, p. 116.
- (135) 前揭招商局檔案。
- (136) 鄭觀應〈辛酉年春致輪船招商局董事會書〉，《盛世危言後篇》卷十。
- (137) 夏東元《晚清洋務運動研究》，頁184。
- (138) 鄭觀應《盛世危言後篇》，卷八，頁1。
- (139) (140) 鄭觀應《盛世危言後篇》，卷十，頁1；頁2。
- (141) 《字林西報》1885年12月1日。
- (142) 前揭徐潤《徐潤年譜》，頁32。
- (143) 亦作招商局(四十)分，太古得三十八分，怡和洋二十分。
- (144) 鄭觀應《盛世危言後編》，卷十，頁14。
- (145) 夏東元《晚清洋務運動研究》，頁186。
- (146) 前揭唐有淦《從洋行買辦到民族資本家》，頁62。
- (147) 《字林西報》，1887年2月22日，頁575。
- (148) (149) 夏東元《晚清洋務運動研究》，頁192；頁187。
- (150) 《英國領事報告》，1887年，漢口，頁11。
- (151) 《英國領事報告》，1886年，鎮江，頁12。
- (152) 列寧《帝國主義是資本主義的最高階段》，人民出版社，1974年版，頁13。
- (153) 夏東元《晚清洋務運動研究》，頁190-191。
- (154) 夏東元《鄭觀應傳》，華東師範大學出版社，1981年版，頁42。
- (155) 夏東元《鄭觀應傳》，頁192。
- (156) 《字林西報》1882年10月14日。
- (157) (158) 前揭《洋務運動》(6)，頁57；頁50。
- (159) 前揭招商局檔案。
- (160) 《申報》，1880年9月29日。
- (161) C. D. Cown, *The Economic Development of China and Japan*, London, 1964, p. 70.
- (162) 前揭《洋務運動》(6)，頁57。
- (163) 《上海新報》，1881年10月9日。
- (164) 《英國領事報告》，1881年，上海，頁192。
- (165) 《毛澤東選集》，人民出版社，1964年版，頁1488-1489。
- (166) 汪敬虞《唐廷樞研究》，頁129。
- (167) (168) 劉廣京〈唐廷樞之買辦時代〉，頁272；頁274-275。
- (169) (170) 夏東元《晚清洋務運動研究》，頁194；頁198-199。
- (171) (172) Maggie Keswick (ed.), *The Thistle and the Jade: A Celebration of 150 Years of Jardine, Matheson & Co.*, p. 106.
- (173) (美)費正清、劉廣京編《劍橋中國晚清史》，中國社會科學出版社，1993年版下卷(1800-1911)，頁490。
- (174) 夏東元《鄭觀應傳》，頁45。
- (175) 嚴格說來在1873-1883年這十年中，盛宣懷都未直接管理招商局，唐、徐專管輪運和招股等事宜，朱、盛負責漕運和官務。
- (176) (美)費正清、劉廣京《劍橋中國晚清史》，頁490。
- (177) (178) (美)郝延平《19世紀的中國買辦——東西間橋樑》，頁171。
- (179) 《滬報》1885年12月5日。
- (180) (181) (183) (184) (美)郝延平《19世紀的中國買辦——東西間橋樑》，頁179；頁179；頁180；頁181。
- (182) 前揭《徐潤年譜》，頁37。
- (185) (186) (187) (美)費正清、劉廣京《劍橋中國晚清史》，頁272；頁273。
- (187) (美)費正清、劉廣京《劍橋中國晚清史》，頁273。這年“厚生”“江長”兩船失事。
- (188) (189) 劉廣京、朱昌峻編《李鴻章評傳——中國近代化的起始》，陳絳譯校。上海古籍出版社，1995年版，頁277；頁276。
- (190) 劉廣京、朱昌峻《李鴻章評傳——中國近代化的起始》，頁276；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年版，頁301。
- (191) (192) (193) (美)郝延平《19世紀的中國買辦——東西間橋樑》，頁174；頁172-174；頁173。
- (194) 小詹姆·唐納利等《管理學基礎——職能行為、模型》，中國人民大學出版社，1982年版，頁18。