國運即商運 —招商局與辛亥革命

招商局是李鴻章為打破外國航運企業對中國江海航權的壟斷，振興民族航運業而於1872年創立的，是中國的第一家公司，第一家股份制企業。同時，招商局也是晚清洋務運動由「求強」轉向「求富」的產物。在100多年的發展歷程中，作為我國第一家近代民族工商企業和洋務運動至今僅存的碩果，招商局與民族、國家的命運休戚與共，始終以追求民族富強為歷史使命，始終站在各個時代的前列，在中國近現代化進程及當代改革開放事業中都發揮了特殊的作用。

■中國民主革命先行者孫中山

孫中山 抵押招商局借款

在辛亥革命這場中國社會的大變革中，招商局也挺身而出，發揮了獨特的作用。同時，辛亥革命為招商局擺脫封建主義生產關係的束縛，開展機構改革，創新管理體制和產業發展模式提供了社會環境和條件。

1912年元月1日，以孫中山為臨時大總統的南京臨時政府宣告誕生。革命政權成立伊始，財政上處於極度困難的境地，列強從關稅方面卡臨時政府的脖子，控制各省實權的都督對政府在財政上根本不予支持，反而紛紛向中央政府索餉，急得陸軍總長黃興「寢食俱廢，至於吐血」。臨時政府完全靠舉債度日。

元月2日，臨時政府召開第一次內閣會議，作出了三條決議，其中第二條專門議決以招商局為產向日本抵押借款：

籌措軍餉，擬將招商局抵押一千萬（兩），緣招商局盛股居多，理當設收，商股可由政府認還，如該局不允，當以相當之法對付。

元月20日，臨時政府委派廣東北伐軍總司令姚雨平等，以陸軍全體軍官將校的名義致電招商局，指出革命軍將士正在「執干戈以衛社稷」，「效死疆場，為國犧牲」，而「軍興之際，需款浩繁」，必須舉借外債，要求以招商局「抵押一千萬兩，暫借於中央政府以充軍用」，由政府「分年償還利息」，電文限招商局在48小時內對此作出答覆。

臨時政府的借款要求受到招商局的抵制，董事會中除兩名廣東籍董事表示贊成借款外，其餘董事均拒絕到會表態。董事會在元月22日覆電臨時政府，要求放寬期限10天。23日臨時政府黃興開始強硬表態：如果招商局不立即作出答覆，就派軍隊對該局「下拘獲候令」。24日黃興覆電招商局，批駁了該局延期10天的要求，但表示「體貼商情，准展限3天」。招商局在24日與25日分別致電黃興和孫中山，提出對借款一事，「中央政府(必須)有相當擔保並相當利益，俾可有詞宣告各股東，不致臨時反對」，公開以股東的名義對臨時政府施加壓力。黃興等對上述要求嚴加批駁，但同時表示，「(對招商局) 政府當力任保護之責，有可以謀該局之發達者，政府無不盡力」。

為了促成借款事件的解決，總統府在元月27日致電招商局：

中央政府借貴局抵押事，已見有押主，至於利益，則貴局既能為國盡力，當有相當之酬報，自無待言。謹覆。

在此之後，招商局對抵押借款一事的反對態度有所和緩。2月1日，招商局召開臨時股東大會，與會代表同意將局產抵借給政府，在表決此事時，「會場掌聲如雷」。但實際上，招商局股東對抵押借款的認識並不一致，特別是外地股東仍存異議，「多處股東均來電反對此事，並致電孫總統，聲明不能承認之理由」。

為了進一步說明政府借款的動機以消除部分股東的誤解，孫中山又於2月6日致函招商局：

招商局董事殷東公鑒：政府因外軍需國用孔亟，非得巨款無以解決民國之困難。戰士既不惜犧牲其生命，則我商民亦必各致其力，盡義務於國家。前者提出以招商局局產抵押借款之議，實於貴局之權利利益毫無所損。前日貴局董事殷東開會通過，而其間尚有不及周知情形不免誤會者，茲已委任專員與貴局接洽妥商，更將債約草案及政府對於招商局之報酬辦法大略條件呈達，敬乞速行酌奪示覆為要。此頌

公安

孫文　民國元年二月初六日

孫中山的信函尚未到滬，招商局已在報紙上發出通告，表示抵押借款「事關軍需重要，非在局辦事三人所敢依違」，要求各埠股東赴南京「與政府接洽」。2月10日，招商局召開董事會特別會議，研究借款事宜。南京政府特派員陳其美、汪精衛參加會議，公佈了政府關於招商局承認借款後的三項優待條件：

1. 此項借款，其本利俱由中華民國政府擔任償還，不使招商局受絲毫之損害。
2. 招商局如承認此次借款，中華民國當承認招商局為民國國家郵船公司。
3. 擴張其外洋航線，予以相當之補助津貼。

對上述優待條件，招商局董事們感到「似無庸疑慮」，於是「一致承諾」了政府的借款要求。2月11日，招商局即在報紙上刊登通告，公佈磋商結果，「以慰群情」。借款問題的商妥，表明招商局與臨時政府之間的關係已從直接對抗轉化為相互合作。

但這次抵押借款遭到多方反對和限制：臨時政府副總統黎元洪來電阻止，電稱「招商局為國家之重要交通機構，若以該局為抵押讓與外，則揚子江流域交通事業悉將歸於外人掌握之中。」17日再電稱「招商局借債病成立，則民國之航權必隨之而喪失殆盡」，「萬勿因眼前之小利而輕聽外人之甘言」；英美等國不滿招商局被日本一家控制提出強烈反對；日本方面借款前突然又改變主意，要求將抵押貸款改為中日合資。妄想不僅成為招商局的債權人，而且要成為它的產權所有者。

最終此次抵押借款未能完全實現，招商局僅借給臨時政府銀50萬兩。隨後，辛亥革命的勝利果實為袁世凱篡奪。

辛亥革命推動招商局 由官督商辦進入完全商辦

招商局創辦之初就實行了「官督商辦」體制，是中國近代第一家也是最大的官督商辦企業。

官督商辦體制始於19世紀70年代，興盛於80年代，是當時清政府創辦民用工業的重要組織形式，曾被洋務派應用於煤礦、電報、紡織、冶煉、銀行等多個行業，如開平礦務局、天津電報局、上海機器織布局等。在官督商辦企業裡，用人、行政和理財大權由洋務派委派的總辦或督辦掌握，一般商民無權過問。但企業盈虧「全歸商認，與官無涉」，官款可以坐收「官利」。依靠官方的庇護，企業享有免稅、減稅、貸款、緩息、專利等特權和優惠。如招商局自創辦便享有從上海到天津隨漕運貨、免天津進口稅二成的權利。官督商辦企業已基本屬於資本主義性質，但卻有着濃厚的封建因素：營私舞弊、官場積習、官商矛盾尖銳，同時由於外資企業的競爭、清政府的報效官利，窒息了企業發展的生機。19世紀90年代，官督商辦企業走向沒落。

辛亥革命之前，官督商辦體制已完全成為束縛招商局發展的桎梏，招商局的股商們對這一體制的幻想徹底破滅，明確指出官督商辦的三大弊：1、股商無權；2、官享其利；3、不利商戰。時任招商局會辦的近代思想家鄭觀應認為，官督商辦體制阻礙了中國近代經濟的發展，使中國「不能與泰西競爭於世界舞台，此中國之所以日居退敗也。」後來，他對這一體制弊害的認識更加深刻，得出了「名為保商實剝商，官督商辦勢如虎，華人因此不如人，為眾驅爵成怨府」的結論。

1911年的辛亥革命為中國民族資本主義的發展開闢了道路，為招商局的舊體制變革掃清了障礙，也為招商局實現完全商辦準備了根本的前提條件。

1911年初，招商局的掌權人盛宣懷以郵傳大臣的身份，策劃「鐵路國有」政策，將已商辦的川漢、粵漢鐵路收歸國有，並拒不歸還四川的股金，激起了四川的保路運動，直接導致了武昌起義的爆發。作為替罪羊的盛宣懷，被清政府「即行革職，永不敘用」，後取道青島、大連東逃日本。盛宣懷的東逃，意味着官督商辦體制開始動搖。清政府滅亡後，郵傳部派駐招商局的總辦等管理人員相繼離局，官督商辦體制解體。

孫中山領導的臨時政府為了保護和促進民族資本主義發展的經濟政策，頒佈了保護私有財產的五條命令，並在《臨時約法》中明確規定：「人民有保護財產及營業之自由」。臨時政府頒佈這些法令，就是為了把中國的民族工商業從清政府的所謂官辦、官督商辦的桎梏下解放出來以促進其發展，這使得飽受官督商辦之苦的招商局股東們拍手稱快。

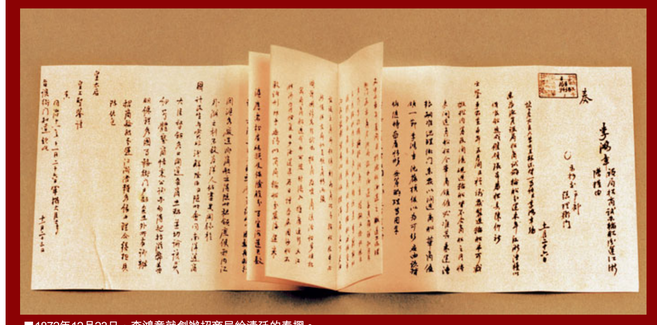
臨時政府注重發展實業，在中央及各省分設實業部與實業司，在南京成立中華民國實業協會，以「振興實業、擴充國民生計、挽回利權為宗旨」，與招商局股商「挽回航權、發展民族航運業」的創辦初衷完全吻合，招商局的股商們對辛亥革命由最初的不理解和反感轉變為積極認同。

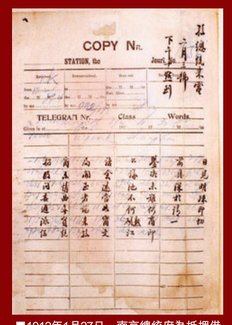
1912年3月31日，招商局第二次股東常會在上海張園召開，成立新的董事會，推選伍廷芳為董事會主席。新董事會做出在管理制度和經濟制度方面進行改革的決定：1、加強董事會對資金業的管理權力，抵制外來勢力的干預；2、進行業務經營方面的改革，實行包船等包辦制；3、以「有利必興、有弊必除」的原則對局務進行整理。

新董事會的成立，是招商局進入完全商辦時期的重要標誌，招商局名稱也由「輪船招商公局」改稱為「商辦招商局輪船公司」，後又稱「商辦招商輪船有限公司」。

招商局實現完全商辦後，股東有了較多的發言權，並在一定程度上取得了對金業的支配權，招商局從早期官僚資本主義企業轉化為民族資本主義企業，招商局的管理機構在一個較長期的時間內相對穩定，為招商局發展航運事業奠定了基礎。

■1912年3月31日，招商局在上海張園召開第二次股東常會，選舉成立新一屆董事會，招商局進入商辦時期。

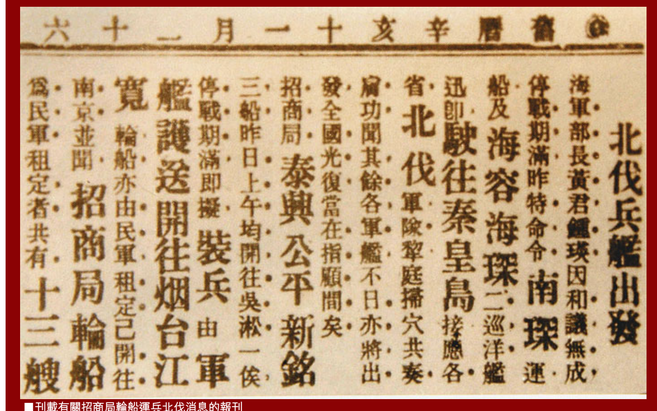

■1872年12月23日，李鴻章就創辦招商局給清廷的奏摺。



■1912年1月27日，南京總統府為抵押借款致電招商局。

■1912年孫中山為抵押借款致招商局股東的函

■孫中山為首的南京臨時政府關於招商局承認借款後的三項優待條件


■刊載有關招商局輪船運兵北伐消息的報刊

招商局與臨時政府北伐

辛亥革命爆發後，作為發源地的武昌與臨時政府的所在地南京都在長江沿岸，革命力量與反動勢力都十分注重爭奪水上優勢。武昌起義後不久，外國侵略者為了對革命軍施加軍事壓力，在武漢江面集結了16艘軍艦，到1911年11月，外國軍艦達到了51艘。袁世凱率北洋軍隊攻陷了漢口、漢陽後，對長江實行了全面封鎖。

臨時政府的成立，形成了與清王朝南北對峙的局面，為了便於水上佈防和加強水上運輸力量，臨時政府租用了招商局的部分輪船。

1912年元月12日，孫中山以臨時大總統名義宣佈北伐並親自指揮。招商局輪船積極支援北伐。元月13日，臨時政府海軍部長黃鍾瑛命令「南琛號」運兵船與「海容」、「海琛」2艘巡洋艦駛往秦皇島，接應各省北伐軍隊。招商局「泰興」、「公平」、「新銘」3艘輪船同時奉命開往吳淞，準備駛往煙台參加軍運，「江寬」輪由民軍租用，航行於南京武漢之間。「江孚」、「江永」、「江裕」、「江新」、「快利」、「固陵」等輪開赴上海，「廣利」、「新昌」也被臨時政府租用應軍差，招商局支援北伐的輪船達到13艘之多。16日，「新銘」、「新昌」、「泰興」、「公平」4艘輪船從吳淞開航，每船載兵1000人，在軍艦護送下開往煙台等地。之後，招商局多次派出輪船支援民軍，運載官兵、軍犬及大炮等軍用品。

南京臨時政府在準備北伐的同時，更加積極進行南北和議，以表世凱任總統為和議條件。當時南方是以北伐配合議和，逼清帝退位，而北方則以議和破壞南方的北伐。1912年2月初，南北實現「議和」，招商局輪船停止承擔軍運任務，2月29日起恢復正常運營。在一個多月的時間內，局輪為臨時政府裝運兵員器械，共計應收運費20餘萬兩，但僅得到現銀10萬兩，其餘10餘萬兩由於各種原因未能領取，局輪承擔軍差在很大程度上是招商局對革命政權所盡的一種義務。

■1912年1-2月，招商局派出「江新」、「海琛」等13艘輪船支持國民政府北伐。上圖為參加北伐的「江新」輪，下圖為「海琛」輪。

【辛亥名人 伍廷芳與招商局】

■孫中山臨時政府司法總長、招商局商辦時期首任董事會主席伍廷芳

伍廷芳（一八四二—一九二二），廣東新會人。一八七四年留學英國倫敦林肯學院，成為第一位取得英國法律學博士學位的中國人。一八七七年五月十八日，成為香港第一位華人大律師。一八七七年十二月十六日被香港政府委任為太平紳士，是香港四十名太平紳士中唯一一位中國人。一八八零年一月十九日被香港政府委任為立法局議員，成為香港第一位華人立法局議員。一八九六年十一月至一九一零年，伍廷芳由候補晉升為四品堂銜，被派往美國、日本、西班牙、秘魯等國出任公使，是清政府的第一位駐美大使。一九一二年元旦，任中華民國臨時政府司法總長，協同孫中山促使實現清室退位，建立共和體制。一九一二年三月，以司法總長身份在上海張園主持召開了招商局的第二次股東常會。招商局第二次股東常會的中心議題是選舉招商局新董事會及其主管人員，經過與會股東們的激烈辯論，會議最終選舉伍廷芳為招商局董事會主席、楊士琦為副主席，選舉溫宗堯、王存善、周晉鑣、施子英、張志潛、李經漢、陳錄楨為董事會董事，選舉傅宗耀、周國源為查賬員，組成招商局第二屆董事會。伍廷芳擔任招商局董事會主席至一九一三年六月二十二日。招商局新董事會的成立，成為招商局進入完全商辦時期的重要標誌。

招商局第二屆董事會成立後，在伍廷芳的主持下，董事會對逕營管理及業務經營等方面存在的積弊局務進行了改革和整頓：第一、加強新董事會的自主權領導企業獨立地管理，賦予新董事會以全權，使新董事會能夠有較多的自主權領導企業獨立。第二、決定施行業務包辦制，首先對輪船業務施行包辦管理，開展經濟活動。第三、伍廷芳等董事會成員還對現行積弊的每船要比原來運費總額提高的基礎上實行包辦，待條件成熟後，再將包乾制擴大到包局、包棧、包碼頭等範圍。第三、伍廷芳等董事會成員還對現行積弊的局務進行了整頓，堅持「有利必興、有弊必除」的原則，掃除積弊，革故鼎新。通過這些改革措施，使得招商局在第二屆董事會的領導下趨於穩定。

一九一六年，伍廷芳出任段祺瑞內閣的外交總長。一九二一年四月，孫中山重組中華民國政府，被任命為外交總長。一九二二年四月，孫中山出師桂林，命伍廷芳代行非常大總統職務。一九二二年，兼任財政總長、廣東省省長。六月二十三日因憂憤過度逝世，終年八十一歲。

【辛亥名人 孫寶琦與招商局】

■辛亥革命及中國近代史名人、1919—1924年招商局董事會會長孫寶琦

孫寶琦（一八六七—一九三一），浙江杭州人。一九零一年任駐德、澳、法等國使館隨員。一九零二年，升任出使法國大臣，並於駐法公使任上與慶親王聯姻成為清王朝的紅人。一九零五年回國代理順天府尹。一九零七年，任出使德國大臣。一九零八年回國任幫辦津浦鐵路大臣。一九一一年初，任山東巡撫。辛亥革命時，山東實現獨立，他被推為總統大都督，在短短十多天後山東被取消獨立。一九一三年九月，任北京政府外交總長。一九一四年二月，代國務總理。一九一五年因日本提出二十一條後辭職。一九一六年，任審計院長，同年四月，任財務總長兼鹽署督辦。

一九一九年招商局召開股東常會，孫寶琦被推選為招商局新董事會會長。孫寶琦上任伊始便力圖在招商局改變原有人事安排，以控制招商局，但遭到董事會副會長李國傑等實力人士的激烈反對。孫寶琦雖然擔任招商局董事會會長一職至一九二四年十一月一日，但只能「徒具虛名，不辦一事」，唯有專心政務，不再過問招商局內部事務。

一九二零年春，孫寶琦任經濟調查局總裁。一九二二年一月，任揚子江水道討論委員會會長。同年四月，任外交部太平洋會議各委員副會長。一九二四年一月，任北京政府國務總理，兼外交委員會委員長。一九二五年二月，任淞滬商埠督辦。一九二六年任中法大學董事長。一九三一年二月在上海去世。