

19 世纪上海外商企业中的华董

张秀莉

【摘要】 19 世纪 60 年代以来，上海出现了由外商经营的股份制企业，它们大部分以与本地商人合作作为筹集资本的方法。因此，部分外商企业的董事会中出现了华商。他们在参与企业决策的过程中，学到了近代企业经营管理方法，在中国早期近代化过程中发挥了不可替代的作用。

【关键词】 华董；外商企业；中西交流；近代企业经营

董事与近代股份制企业相伴而生，由于近代中国股份企业的发生源自西方社会的传入，因此中国领土上的第一批董事也产生于这些外商股份企业中。值得我们重视的是，有一部分华商竟然跻身于外商企业的董事会这一最高的管理决策机构。以往有些研究成果中，也涉及到华董的问题。^① 但专门的研究尚付之阙如，关于华董群体的规模如何、当选的条件是什么、在外商企业中发挥怎样的作用、如何行使职权、薪酬多少、从洋人那里学到了什么等一系列问题都还没有明确的答案。本文希望通过一些散见的资料，从 19 世纪上海的外商企业入手，对最早参与外商企业经营决策的华董群体做一初步的考察。

华董的产生及身份背景

华董产生需要具备两个必要条件：一是洋行改变以自有资金从事代理业务的经营方式，积极寻求与华人的合作；二是华人对股份企业这一新生事物有投资的热情，持有企业的大量股份。在上海，这两个条件从 19 世纪 60、70 年代开始逐步形成。

上海开埠初期，洋行的经营方式主要是印度商号或某种外国商品的代理行，兼做自营贩运。由于交通阻隔，洋行的代理和自营业务不限于以鸦片输入和丝、茶、白银输出为主要经营内容的进出口商品贸易，同时兼营航运、保险、金融汇兑业务。他们利用操纵居奇的地位，获得了巨额的利润。但是这种旧式垄断制度下的方法与资本主义自由竞争之间的冲突已开始表露出来。早在 19 世纪 50 年代，某些洋行已开始考虑改变旧的经营方式。1856 年上海旗昌洋行的经理金能亨，已经预感到这个企业必须要进行重大的改革。他在给该行主要负责人 P. S. 福士的一封信中建议旗昌洋行应当考虑开展新的业务：

总之，我们必须赶上时代。因此，我想如果能同一家资历雄厚的商行建立联系的话，那么，就应该放手让他们承担我们的部分托销业务。倘若中国人无法装运，就下决心自己装运。每年只要我们四五个主要股东具有眼力并小心从事，每年做 30-40 万元的生意是很少会亏本的。

但直到 60、70 年代发生的一系列事件，才最终促成了这一转变的完成。这些事件包括：（1）太平天国结束后，愈来愈多的中国商人加入对外贸易的竞争，他们熟知内地市场，外商即使有买办相助，也难以与之竞争。怡和洋行就是为应对来自中国本地商人的竞争，由商品贸易转向从事代理及附加服务业。华商力量的崛起使得中外合作成为大势所趋。（2）1865 年汇丰银行在

^① 汪敬虞：《十九世纪外国侵华企业中的华商附股活动》（载《历史研究》1965 年第 4 期）一文提到有些附股外商企业的买办或买办化商人担任了董事职务。张忠民：《艰难的变迁——近代中国公司制度研究》（上海社会科学院出版社，2002 年版）一书则从近代中国公司制度演进的视角，提出华人参与股东会、董事会对中国人自办公司的重要意义，但没有展开论述。（以下简称张忠民）

^② 1856 年 10 月 5 日金能亨致 P. S. 福士函，P. S. 福士藏件。转引自刘广京著，邱锡荣、曹铁珊译，陈曾年校订《英美航运势力在华的竞争》，上海社会科学院出版社 1988 年版，第 5 页。（以下简称刘广京）

上海设立分行。这是第一家总行设在香港，资本全部来自香港和上海的新型“国际银行”，拥有广泛的外汇经营权，对洋行兼营的汇兑业务产生极大的威胁。新式金融家所提供的改良的资金融通方式，使得仅有小额资本的人，比以前在漫长而不可靠的海程，以及靠轮船传递消息的时代，更易于获得信用，因此洋行之间的竞争发展到了顶点。(3) 1869年11月17日，苏伊士运河通航，随着轮船运输的发展，中英航程实际上缩短了一半以上。由于正常和健全的竞争，使运费维持着一个低廉的标准。轮船的使用也将洋行原有的帆船驱逐出了海洋。(4) 1871年6月3日，海底电报线通至上海。电报的接通更是将贸易损失的风险降到最低限度。这些条件吸引着许多过去因缺乏资本或信用而被排斥于商业之外的竞争者参加贸易，因而刺激了贸易的发展。国外商号可以直接控制中国的进出口贸易，他们已不需要委托某一在华洋行作为专门代理，而用函电选择与任何在华洋行建立贸易关系。洋行的性质由过去的“代理行”，转变为收取佣金的代理商。王韬曾对这一变化作了非常生动的描述：

自泰西诸国与我中朝通商立约以来，三十余年，贸易场中前后情形迥尔不同。前日之为洋商者，拥厚资，居奇货，志高气豪，非重酬巨款，不足以入其目，动其心，几有俯视一切之概。今则争利者日多，趋利者日众，船舶之价日贬，运载之费日减，西来一切货物日渐薄劣，而其值较之於前亦少四五倍。锥刀之末，无不群焉赴之，如蚁之附羶，蝇之慕腥；而举止气焰，亦似不若从前之倨侮矣。

面对大批中小洋行争夺贸易机会造成的利润大幅下降，原有的一些老牌洋行开始扩大自己的经营范围，广泛投资于航运、金融、保险和一些工业部门，以补偿他们的损失。怡和洋行转而从事各式货品代理，以及船运、金融和保险业务。旗昌洋行的一位合伙人，于1872年把这一变化总结为“当这个转型期过去，绝大多数拥有资本与信用的大型洋行，无疑都会调整体质，由农产品买卖转为工商企业，并将涉足银行业。”同年，怡和洋行的合伙人写道：“我相信合理的发展是佣金会逐渐成为我们的固定收入，而过去那种完全独资运作的情形将逐渐消失。”^②

一旦他们结束“独资运作”的方式，扩大投资时，同华商的合作就成为势所必然的了。1867年起，怡和的私人信件的主要内容就谈到需要同“本地商人”合作，并且提出今后的利润应该从中国人所不能胜任的领域中取得。从19世纪70年代一直延续至80年代初期，随着中国投资者在西方人控制的公司里的人数逐年增多，无论在合股经营中还是出口贸易中的专门性服务，依靠中国人帮助的外国企业也一年比一年多起来。还出现中外商人合资从事商品投机，以及合股经营“当铺、戏馆之类纯中国式店铺”的情况。到了1875年，中国人要求将资本使用于外商经营的轮船公司、保险公司、船坞和仓库已成为司空见惯的事了。怡和的报告多次谈到中国人也是“几家外商轮船公司的大股东”。^③到1891年，上海海关税务司曾在他的报告中提到：“中国的资本不但大量投资于上述那种纯属本国人的企业，而且也投资于由外国人建立和在外商董事会领导下的公司。我得知，有些外国企业的股份至少有40%是由中国人持有。本地银行中相当大部分的存款——我不敢冒昧地猜测有多大比例——也属中国人所有。我已经说过，悬挂外国旗的轮船有中国资本的投资，当然中国资本也大量地投资于招商局的股份。总而言之，我认为上海的未来要靠中国、中国人和他们的利益，外国人跟着他们跑将是明智的。”^④

华商投资外商企业的主要原因是，他们认为洋行与中国官员的腐败、拖延、无能相比，行事利落，办事有效率，且通常较为诚实。更为重要的是外商企业拥有更多的特权，而且获利丰厚，利润有保障。外商企业中的华商“附股”活动已有非常翔实的研究成果，兹不赘述。下面

^① 王韬：《西人渐忌华商》，《弢园文录外编》，卷4，页1。姚贤镐编《中国近代对外贸易史资料》第二册，中华书局1962年版，第983页。

^② 罗伯·布雷克著，张青译《怡和洋行》，[台北]时报文化出版企业股份有限公司2001年版，第146-147页。（以下简称罗伯·布雷克）

^③ 勒费窝著，陈曾年、乐嘉书译：《怡和洋行——1842~1895年在华活动概述》，上海社会科学院出版社1986年版，第48-49、47、52页。（以下简称勒费窝）

^④ 裴式楷：《上海的未来》，见徐雪筠等译编《上海近代社会经济发展概况（1882~1931）》，上海社会科学院出版

主要对华董服务的外商企业中的华股情况作一分析。

最早出现华董的外商企业是几家轮船公司。早在 19 世纪 50 年代初期，外国帆船就参与了中国沿海的贸易，为中国商人在通商口岸之间运输他们的本国商品。从琼记洋行分布在中国沿海的各分支机构文件中，可以清楚地表明美国人参与这项轮运业务情况，同时还可看到美国商人和雇佣或租赁他们船只的中国人关系十分密切。^① 在旗昌洋行决定组织轮船公司时，就积极动员本地商人入股。在 1861 年 4、5 月间，招得的股份 32 万元中，17 万元由上海方面认购。金能亨在 1861 年 6 月 14 日的一封信中指出，上海筹得的股份，大部分是由“中国老朋友”认购的，金能亨本人只投资约 2 万元。^② 曾任旗昌轮船公司早期主要职员与船长的伯尔（Thomas Francis Burr）声称：华人是这个企业的最大业主，旗昌洋行只拥有该公司“不到三分之一的股权”。^③ 这也说明了华人对近代航运公司的认识。

1867 年成立的公正轮船公司（The Union Steam Navigation Co.）由轧拉佛洋行（Glover & Co.）组织并代理经营，开创资本实收 17 万两，拥有“惇信号”和“罗纳号”两艘轮船。据称“惇信号”“主要为华人”所有，拥有“惇信号”的华人也许是其中最大的股东。“罗纳号”轮的船东也是中国人。^④ 1868 年 8 月成立的北清轮船公司（North China Steamer Co.），由惇裕洋行代理经营。计划招 600 股，每股 500 两，实际仅发行股票 388 股。怡和洋行上海行经理约翰逊认为该公司三分之一的股份为唐景星所认识的华人持有。^⑤

怡和驻香港大班惠代尔（James Whittall）在计划筹组轮船股份公司时，也打算“暗中争取那些对航业感兴趣的华人认购股份，比方说达到 10 万两的程度。”^⑥ 1870 年 7 月，约翰逊（F. B. Johnson）鼓励买办唐景星和他的朋友们购买北清轮船公司的“南浔号”轮，并将其委托给怡和代理。约翰逊称：“北清轮船公司的华人股票持有者已以 3 万两购进‘南浔号’，并让出他们的股票……这艘船交由我们代理，将以总收入的 5% 作为佣金，但不预付。”1871 年前后，唐景星拥有“南浔号”的一半。^⑦ 早在 1872 年 1 月，约翰逊已经汇报中国人准备筹集资金购买两艘新船。“福州的一些中国商号准备投资 1.5 万至 2 万两现金和我们合伙购买一艘新船”。约翰逊还认为“从上海的有影响的华商那里，可以再筹集到同样金额，用以建造打算投入天津航线的轮船”。而且他们已将自己的业务与华商的态度紧密结合在一起。约翰逊在向上海中国商人争取对一艘新轮船的投资时，因英国造船厂索价太高而碰到一些困难。5 月初他写信给克锡（William Keswick）说：“我回来之后，没有即时答复你那附有建造新轮条款的来函。因为我要摸清对这项计划感兴趣的中国友人们的看法。他们的看法同我一致，都认为索价太高，因而我们应等待事态的发展，然后再就这一巨大支出作出决定”。^⑧ 1872 年，约翰逊终于以开创资本 32.5 万两组成了一家新的股份公司，12 月 12 日初次分派股权时，其中华商股份占 935 股：“南浔号”（船东为唐景星等人）400 股，唐景星招徕华股 300 股，怡和洋行福州买办阿唯（Awei）招得 235 股。在分配的 4600 股中，怡和洋行占 64.2%，其他外商占 15.5%，中国人占 20.3%。^⑨

进入 80 年代，合股公司的出现以及华商的“附股”活动达到高峰。据报道：仅在 1882 年就有大量合股公司出现，有几家完全为外国人管理，其他的由外国人和中国人合组的董事会管理，有些纯粹是本地企业，对认购股份的需求是如此强烈，因此许多公司中的全部资本同时被

社 1985 年版，第 35-36 页。

^① 刘广京，《导言》第 3 页。

^② 刘广京，第 13 页。

^③ 刘广京，第 26 页。

^④ 刘广京，第 78-79、177 页。

^⑤ 刘广京，第 94 页。

^⑥ 刘广京，第 89 页。

^⑦ 1870 年 7 月 11 日，1871 年 10 月 6 日约翰逊致惠代尔函，转引自刘广京，第 92 页。

^⑧ 刘广京，第 168 页。

^⑨ 刘广京，第 173-174 页。

个人认购了，而且主要是中国人。^① 1882年开办的怡和丝厂(Ewo Silk Filature)，据称全部股票的十分之四由外国人出资购买，其余由中国人购买。董事中华人3人，外人3人。徐棣山不仅是该厂最大的华商股东，还拥有优先股。^② 1882年开办的上海电光公司(Shanghai Electric Company)的资本101000两，其中普通股1000股，优先股10股。^③ 1882年8月，上海电光公司成功地募集了最初的资本5万两，有十分之九的请求入股者被拒绝，其中主要是中国人。^④ 在未被拒绝的华人中，有大的华商股东李松筠和唐茂枝。1882年发起招股的华兴玻璃公司，资本为15万两，分1500股，由中国的发起股东招募966股。公开招股以后，挂股的人十分踊跃，截止到8月份，认股者已达8000余股，以致挂百股者只能派得14股。^⑤ 1889年，美查有限公司(Major Brother's and Co., Ltd.)改组，资本定为30万两，计6000股，先发行5500股，其中除美查兄弟以财产作价得股2000份以外，其余3500股公开发行。认购的股份远远超过公司分配的数额。^⑥ 上海五彩画印有限公司是一个为招募中国股份而改组的公司。它的前身是一个名叫卢海灵的英国人所办的富文阁。1890年改组以后，资本定为5万两，共分2000股，公司的董事签认520股，连同事先有人定买的180股，合计不过700股，其余1300股，则公开招募。^⑦

《马关条约》的签订，使外商觊觎已久的投资设厂权获得了合法的地位。1895年就有4家大的外商纱厂招股筹办，它们无一例外地公开向华人募股，也得到了华人的积极响应。怡和纱厂(The Ewo Cotton Spinning & Weaving Co., Ltd.)的资本100万两，分为1万股。筹备阶段先发行7500股，其中5500股已被发起人分配，剩余2000股公开招募。^⑧ 怡和纱厂的董事会主席声称“这家公司比其他公司有更多的资本为本地提供，可能相当于其他两家公司加在一起的份额”。^⑨ 老公茂纱厂(The Laou Kung Mow Cotton Spinning and Weaving Co., Ltd.)资本80万两，分为8000股。召开第一次大会时，6000股股份中的4200股已被认购，剩余的1050股在上海招募，750股在他们本国内招募。1050股很快被认满，但在国内的750股却远远超出他们的预期，国内的投资者没有对白银投资表现出特别的热情，只认购了110股。^⑩ 德商瑞记纱厂(The Soy Chee Cotton Spinning Co., Ltd.)的资本100万两，分为2000股。1400股已被认购，剩余600股公开招募。¹¹ 鸿源纱厂资本100万两，分为1万股。在最先招募的8000股股份中，4275股已被认购，1000股在伦敦和纽约招募，2725股在中国、香港和日本招募。在已认购的股份中，大部分由对棉纱和棉纺织品贸易有兴趣的华商购买。¹² 在此必须强调的是，华商认购的份额绝不止公开招募的部分，在已认购的股份中也有大部分被华商持有，否则就不能解释纱厂筹备之初的临时董事会中，至少都有两名华商。

由此可以断言，华董产生是华商在外商企业中的巨大利益的体现。现根据目前所见的零星资料，将19世纪上海部分外商企业中能确定董事身份的华商列表于下：

^① 《北华捷报》1883年1月10日，第35页。

^② 孙毓棠编《中国近代工业史资料》(1840-1895)，上册，科学出版社1957年版，第70页。(以下简称孙毓棠)这一记载与该厂华董徐棣山之子的回忆有出入，但由于没有该厂的股东大会记录，暂时存疑。徐凌云：《我家与怡和丝纱厂的关系》，《旧上海的外商与买办》，第36-37页。(以下简称徐凌云)

^③ 《字林西报》1882年5月12日，第433页。

^④ 《北华捷报》1882年9月1日，第233页。

^⑤ 《华兴玻璃公司告白》，《申报》1882年9月5日，第398页。

^⑥ 《美查有限公司》，《申报》1889年9月16日，第481页；《北华捷报》1890年1月17日，第68页。

^⑦ 《五彩画印有限公司》，《申报》，1890年8月3日，第216页。

^⑧ 《字林西报》1895年7月3日，第2页。

^⑨ 《北华捷报》1896年11月20日，第880-881页。

^⑩ 《字林西报》1895年8月5日，第1页；1895年12月11日，第3页。

¹¹ 《字林西报》1895年10月23日，第2页。

¹² 《字林西报》1895年8月1日，第2页。

姓名 ^①	服务的外商企业	任职时间 ^②	资料来源	备注
唐景星（廷枢） Tong King-sing	公正轮船公司	1868-1869	刘广京，第 176 页；《北华捷报》1869 年 6 月 26 日，第 331 页。	
	北清轮船公司	1868-1869	刘广京，第 176 页。	
	华海轮船公司	1872-1877	《北华捷报》1874 年 10 月 22 日，第 399-400；1876 年 3 月 30 日，第 294-295 页；1877 年 3 月 22 日，第 295 页。	董事会成员 4 人
郑观应	公正轮船公司	1867-1868	《郑观应集》下册，第 619、1532 页。	
胡茂孔（音译） Hip-mow-kong	公正轮船公司	1869-1873	《北华捷报》1869 年 8 月 19 日，第 444-445 页；1870 年 6 月 30 日，第 480-482 页；1871 年 8 月 4 日，第 586-587 页；1872 年 6 月 8 日，第 463-464 页。	董事会成员 7 人，后来的历次会议中未见他们改选的记录 ^③
阿茂（音译） A-mook				
龚记（音译） Kung Kee	华海轮船公司	1877-1878	《北华捷报》1877 年 3 月 22 日，第 295 页；1878 年 3 月 21 日，第 291-292 页。	1878 年后不再有华董
李松筠 Li Sung-wan	上海电光公司	1884-1885	《北华捷报》1883 年 6 月 15 日，第 688 页；1884 年 4 月 25 日，第 474-476 页；《字林西报》1885 年 5 月 1 日，第 403 页。	董事会成员 4 人
唐茂枝 Tong Mow-chee	上海电光公司	1885-1886	《字林西报》1885 年 5 月 1 日，第 403 页；《北华捷报》1885 年 5 月 1 日，第 506 页。	董事会成员 4 人
	荣泰驳船行	1882-1898	《北华捷报》1883 年 8 月 3 日，第 146-148 页；1884 年 2 月 13 日，第 175-176 页；1885 年 2 月 18 日，第 198-199 页；1887 年 2 月 16 日，第 175-176 页；1888 年 2 月 24 日，第 213 页；1889 年 3 月 1 日，第 252-253 页；1891 年 3 月 6 日，第 273 页；1894 年 2 月 23 日，第 688 页；1898 年 3 月 7 日，第 370 页。	董事会成员最初 6 人，后为 4 人，最后为 3 人 1898 年后不再有华董
冯士谷（音译） Fong Cheok-kew	荣泰驳船行	1882-1884	《北华捷报》1883 年 8 月 3 日，第 146-148 页；1884 年 2 月 13 日，第 175-176 页。	董事会成员 6 人，华董占一半
金大斋（音译） Ching To-chai				
梁金池 Lian Kui-chee	美查有限公司	1889-1890	《北华捷报》1890 年 7 月 17 日，第 68 页；1891 年 1 月 16 日，第 66 页；《申报》1889 年 9 月 16 日，第 481 页。	董事会成员 4 人
李国杰	怡和丝厂	1882-?	《旧上海的外商与买办》，第 36 页。	董事会成员 3 人
徐棣山 Zee Tee-san		1882-去世		
	怡和纱厂	1895-去世	《字林西报》1895 年 7 月 3 日，第 2 页；1895 年 11 月 26 日，第 3 页；《北华捷报》1896 年 11 月 20 日，第 880-881 页；1897 年 10 月 29 日，第 784-785 页；	董事会称顾问委员会，成员 4 人

^① 会议记录中，有些华董的姓名有不同的拼法，如 Hip-mow (Hip-mow-kong)，徐棣山 (Tee San, Zee Ti-san, Zee Tee-san)，Chew Shing-ching (Chu Sing-ching, Chew Sheng-ching, Chew Shing-cheng)，Chow Shao-yin (Chock Siau-yin, Chou Shao-yin, Chok Siau-yin)，朱葆三 (Chu Pao-sa, Chu Pao-san, Chew Pau-san, Pau Soo-san)，根据历次会议记录前后内容判断各种不同拼法系指同一人。

^② 本文探讨的范围限于 19 世纪，有些华董的任期延续到 20 世纪。

^③ 参见《北华捷报》1873 年 4 月 3 日，第 295-296 页；1873 年 9 月 6 日，第 197 页；1873 年 11 月 6 日，第 391-393 页；1874 年 4 月 2 日，第 293-296 页；1874 年 6 月 6 日，第 507-508 页；1876 年 12 月 21 日，第 607 页。

邵琴涛 Ta Fong		1895-1899	1897年11月26日,第955-956页;1898年12月24日,第1194-1195页;1899年12月27日,第1278页;1900年12月19日,第1302页。	1900年后由华人Yeh Hong-dow接任
经元善 袁纯斋	华兴玻璃公司 (哈未洋行)	1882-?	《申报》1882年9月5日,第398页。	
曹子俊 陆敬南 袁承斋	(英商)上海五彩 画印有限公司	1890-?	《申报》1890年8月3日,第216页。	董事会成员5人
周胜卿(音译) Chew Shing-ching	鸿源纱厂	1895-1901	《字林西报》1895年8月1日,第2页;1895年11月29日,第3页;《北华捷报》1896年10月30日,第754-755页;1897年11月5日,第824-825页;1898年11月21日,第960页;1898年11月28日,第1008-1009页;1899年11月27日,第1078-1079页;1900年12月5日,第1197-1198页。	董事会成员在4人和8人之间变动
赵绍荫(音译) Chow Shao-yin		1895-1897		
朱葆三 Chu Pao-san		1895-1900		
吴少卿 Woo Saw-chin	瑞记纱厂	1895-1899	《字林西报》1895年10月23日,第2页。《北华捷报》1899年2月6日,第216-217页;1900年2月14日,第269-270页。	董事会成员5人
孙仲英 Sun Chung-ying		1895-1899		
杜金山(音译) Do King-san	老公茂纱厂	1895-1896	《字林西报》1895年12月11日,第3页;《北华捷报》1896年12月4日,第974页;1899年3月6日,第388-389页;1900年2月28日,第368-369页。	临时董事5人,正式董事4人
钟良越(音译) Chung Liang-yue		1895-1901		
王家泽(音译) Wong Kiah-zur.	隆协纺纱厂	1896-1901	《北华案头行名录》,1900年第64a;《北华捷报》1897年12月10日,第1042页;1898年10月31日,第820-821页;1900年3月7日,第415页;1900年3月14日,第463-464页。	董事会成员5人
叶澄衷	永明人寿保险公司 (怡和洋行经理)	1898-1899	《申报》,1900年9月6日,第31页。	叶洪涛继任
席正甫 黄佐卿 朱子文 唐杰臣		1898-1900	《申报》,1898年9月18日,第127页;1900年5月1日,附张。	董事会成员7人

说明:凡注明“音译”的人名,为一时未能确定准确汉字者,还望识者赐教,以俾补正。

上述华董的产生不外乎两条途径:一是外商邀请。如郑观应被洋商士多达等推举为董事。^① 鸿源纱厂筹备之初,洋董就邀请朱葆三进入临时董事会。^② 该厂的洋商股东Dr. Ward Hall就曾强烈批评了“董事和经理是某人的私人朋友”。^③ 1882年,怡和丝厂开设后,怡和总大班即请徐棣山去做董事。^④ 二是股东公举。东海轮船公司在招股宣传中,声明办事章程均由怡和洋行会同董事办理,4名董事须每年由股东公举正直的人担任,以昭慎守。^⑤ 唐景星出任公正轮船公司和北清轮船公司的董事,就是由他的“本地朋友”推举出来,“代表他们和外国商行做生意”、“照顾他们的利益”。^⑥ 那么他们当选的条件是什么?了解一下这些人当时的身份背景或许有助于回答这个问题。上述华董的身份可以概括地分为两类:

一类是买办。在已确定身份的华董中,有14名人曾担任买办。郑观应从1860年开始即被

^① 夏东元编《郑观应集》下册,上海人民出版社1988年版,第619页。

^② 《字林西报》1895年11月29日,第3页。

^③ 《北华捷报》1899年6月19日,第1114-1117页。

^④ 徐凌云,第36页。

^⑤ 《东海轮船公司告白》,《申报》1872年11月7日,第6页。

^⑥ 1868年10月8日唐景星致克锡函,怡和洋行档案,上海。转引自刘广京,第176页。

宝顺洋行派管丝楼兼管轮船揽载事宜，从此开始了买办的生涯。他从17岁即跟随叔父——新德洋行买办郑秀山学习英语。在宝顺洋行期间又跟随英华书馆的教习傅兰雅读英文夜馆，颇有成效。宝顺洋行停业后，曾充当和生祥茶栈的通事。唐景星、唐茂枝、唐杰臣先后担任怡和洋行上海行的买办。唐景星和唐茂枝都毕业于香港的教会学校，谙熟英文。唐景星在出任怡和买办前历任香港殖民政府、上海海关翻译。怡和洋行的克锡称赞唐景星“这个人的英文是这么样地精通”，琼记洋行的费伦称唐景星“说起英语来就象一个英国人”。^①唐茂枝曾被选为美国旧金山华商公所的总董。在美国排华事件中与当地官员交涉，因维护华人利益，成为知名人物。唐杰臣更是受过正规的西方教育，曾游学美国多年。李松筠曾任公正轮船公司的买办。梁金池、曹子俊、陆敬南都担任过德商禅臣洋行的买办。袁承斋是天福洋行的买办。朱葆三曾任上海英商“十大企业”之一的平和洋行买办。吴少卿是瑞记洋行买办。孙仲英毕业于天津鱼雷及海军学校。1886年入怡和洋行当翻译，两年后担任信义洋行买办（该行承包中国政府工程。）^②叶澄衷曾任英商老晋隆洋行买办。席正甫是汇丰银行的著名买办。黄佐卿曾任英商公和洋行的买办。如果考虑到未能确定身份的人之中，曾任买办的可能性，则有买办身份的人所占比例要超过一半。

一类是著名商人。有些人在当选华董之前，已是非常有名的商人，有自己的行号，而且经营的业务将有利于外商企业的发展。徐棣山在大成丝栈学生意时，学会了洋泾浜英语，认识了许多丝客。后来担任大成丝栈的通事，经常跑洋行，逐渐与怡和洋行的外国人熟悉了，生意做得多了有了交情。大成丝栈倒闭后，他又与人合开永达成丝栈，后拆股推出，自己在北京路清远里开设怡成丝栈，生意做得很大，在上海丝栈中有些名气。所以怡和开设丝厂时就请他去做董事。^③邵琴涛是出任董事时是大丰洋货号的经理。大丰洋货号当时已有30年的历史，1888年时它就是上海最大的一家专营英美进口布匹的原件批发字号，因为“有包牌多种，获利特多”而暴发。他出任经理后，使营业大为发展，维护了它已获得的良好声誉。象他的前任许春荣一样，人们经常需要他来解决本地经销商和外国进口商之间的分歧。他还因为热心公益活动而广受尊重。^④经元善出身于浙江上虞县绅商世家，17岁到上海经商，继其父经营钱庄仁元钱庄，在上海商界颇有名气。^⑤而且有时无法将买办身份与商人身份截然分开。曹子俊出任董事时，已是第一家华商造纸厂——上海机器造纸总局的主持人。朱葆三是慎裕五金店的老板，上海五金行业的领袖。吴少卿也是有名的丝商，有自己的丝栈。杜金山是万兴行（Nuen Sing Hong,音译）的老板，钟良越是同裕行（Toong Yue Hong,音译）的老板。^⑥以经营棉纱棉布进口起家的老公茂洋行在1877年进入上海，和中国经营纱布进口的商人关系十分密切。杜金山和钟良越可能就是与之有长期业务往来的洋布号商人。叶澄衷创设了上海滩第一家经营进口五金的店铺，此后又开设了三四家五金店，还经销美孚石油，并广泛投资于各个行业，是上海滩颇有名望的富商。席正甫是著名的钱庄主。黄佐卿是著名丝商和工业资本家，自办祥记丝栈，1881年创办了上海第一家机器缫丝厂，委托给公和洋行经营，1893年又开设祥记机器缫丝厂。

此外，他们在华人社会中有极高的威望，是许多同乡组织、同业团体、慈善机构的领袖人物。唐景星身兼丝业公所、洋药局、茶叶公所、广肇公所、仁济医院、格致书院的董事，还是—些慈善机构辅元堂、清节堂、仁济、元济堂、普育堂的董事，这足以说明他在华商中的身份和影响力。^⑦邵琴涛任董事时是上海洋布公所的总董，徐棣山是丝业公所的总董。经元善热心

^① 汪敬虞：《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社1983年版，第157-158页。

^② 莱特：《商埠志》，伦敦1908年版，第725页。

^③ 徐凌云，第36页。

^④ 《商埠志》，第572页；《申报》1888年2月9日。

^⑤ 《上海县续志》卷21，游寓，中国方志丛书华中地方第14号，成文出版社有限公司印行，第211页。

^⑥ 《字林西报》1895年8月5日，第1页。

^⑦ 徐润的下面一段记载，也可以充分说明唐景星在华洋中的地位：上海地皮产业家首推汪远泽堂，汪系丽泉洋行办房，后来不知何故，为该行主士蔑所中伤，归隐久矣。某日士蔑忽来询问汪现在家否。余察其形神尚善，

公益，皇帝曾传旨嘉奖 11 次。袁纯斋也是上海滩著名的绅商。朱葆三出任董事时，已是宁波会馆的领导之一。而且他因与上海道袁树勋有莫逆之交，应邀担任道署总帐房，负责道库关款的保管存放，各大钱庄为了拆款都争相趋附，朱葆三不仅从中获利，而且大大加强了在金融界和工商界的地位。席正甫，捐有候补道衔，深得李鸿章和左宗棠赏识，与盛宣怀私交甚好，晚年还与当时的上海道换帖结拜，在官场轰动一时。

由此可见他们大都具备这样三个条件：（1）熟悉洋行的业务，有一定的英语基础，与洋人关系密切；（2）有深厚的商业背景；（3）在华商中有影响力。总而言之，他们是当时华商中的佼佼者，不仅能出入洋场，结交官场，而且在华商中有振臂一呼、四方响应的号召力。聘用这样一些人物究竟会对外商企业产生怎样的作用，他们在公司决策中职权如何，出任董事的薪酬多少？下文将就这些问题展开论述。

华董的作用、职权和薪酬

刘广京研究 1862-1874 年在华竞争的英美航运势力后，曾得出这样一个结论：

促进西方轮船公司和中国商界之间主要接触的，是中国的买办商人。毫无疑问，轮船公司给这些中国商人带来好处，正如他们为西方轮船主带来了好处一样。由于这些轮船公司仅限于在通商口岸之间从事经营活动，它们只能为有限的几个市场服务。为此，他们所装运的货物，也只以高档商品为限。但是，又因轮船吨位不断增加，每每超出实际贸易需求之上，以致造成船主们之间的剧烈竞争，乃至轮船公司愈来愈多地为新商埠中的华人服务了。

从唐景星在公正、北清和华海三家轮船公司中的正反两方面的作用，我们可以看到他对企业发展的重要影响。唐景星在公正和北清轮船公司的股份和影响力已如前述，1869 年他结束了这两家公司的董事任期。而此时怡和洋行正积极筹备成立轮船股份公司，1870 年 1 月，当约翰逊开始打算从惇裕洋行手中夺取北清轮船公司的代理业务时，就利用了唐景星的势力。1870 年 7 月唐景星及其友人向北清轮船公司买下“南浔号”轮，并委托怡和洋行代理。唐本人对“南浔号”轮的投资也许不超过 1.5 万两。但他对其他中国商人的影响，对怡和洋行的新的计划无疑具有十分重要的意义。1871 年 8 月 30 日，约翰逊向克锡报告，唐景星已劝“罗纳号”轮的船东同我们建立关系：“受托管的‘罗纳号’轮，你知道它的船东是中国人，它是通过唐景星托付我们管理的。我已接受托管，现在等候你批准同意。”^②“罗纳号”为公正轮船公司所有。唐景星此举无疑说明他已将自己及其所能影响的华商股份撤出了他曾任董事的这两家公司，以此来支持华海轮船公司的筹建。1872 年 9~10 月间，唐以副主办人的身份忙于筹建华海轮船公司。^③唐景星也理所当然地成为该公司的董事。

紧接着他又为华海轮船公司的业务扩展而奔走努力。作为怡和洋行的买办，他在公司成立前，已为洋行兼营的航运业务作出了重要贡献。1869 年后，当怡和开始定期经营天津航线时，唐充当怡和洋行同中国投资人之间的中间人。1870 年 2 月，又在唐景星的买办间下面，增设了一个“货运代理处”。唐负责组织怡和的华籍职员同上海、天津两埠托运商人的联系工作。他的哥哥唐茂枝负责领导天津方面的华籍职员。约翰逊在评论怡和洋行天津分行的航运业务时写道：“关于天津分行方面，我认为 W. 福士工作效率得以提高，在一定程度上是唐景星所属华籍职员

词气亦颇逊顺，料无别意，然终恐非族必异，因对士蔑推却不知。谓请问唐景翁或知。其实余意景翁势力较大，士蔑即不怀好意，亦有所忌惮也。后汪果得景翁之助，资益不少。（徐润：《徐愚斋自叙年谱》，1927 年，第 27 页。）

^① 刘广京，《导言》第 5 页。

^② 1871 年 8 月 30 日约翰逊致克锡函，怡和洋行档案，上海。转引自刘广京，第 176-177 页。

^③ 1872 年 10 月 2 日约翰逊致惠代尔函，怡和洋行档案，上海。转引自刘广京，第 177 页。

努力的结果。”华海轮船公司之所以能在后来成为一名有力的竞争对手，得力于唐景星同华商之间保持的良好关系，因而坐享这方面长期积累的效果。1872年，唐景星因招揽俄商和华商在长江各埠托运的货物，特别是茶砖，转口天津，然后从陆路运往蒙古、俄国，因而对怡和洋行的天津航线作出了巨大的贡献。怡和洋行本身由于受1867年与旗昌洋行所订协议的约束，不能在长江行轮。唐景星因而于1872年4月把自己的一艘轮船投入长江航线，以期与旗昌洋行争夺直达天津的货运。这艘241吨的“洞庭号”轮，原为旗昌轮船公司的“彭布鲁克号”，后售给日本人改名为“函馆丸”。1872年4月，唐同原旗昌洋行船舶工程师D. R. 斯佩丁又把它从日商那里买回来，在上海到汉口的航线上行驶。该轮虽由斯佩丁注册为美国船只，并由他本人担任船长，但业务经营却由唐负责。唐在1872年6月特地赴汉口为“洞庭号”筹划货运业务。正如约翰逊致怡和洋行汉口经理安德森信中所提出的，“洞庭号”接受怡和天津各轮的货物联运。在惠代尔写给约翰逊的信中有一段讲到自从怡和洋行在轮船业务上投入较多资本以来，唐的建议和贡献特别可贵。唐曾于1873年3月初访问香港并同惠代尔会谈多次。3月11日，惠代尔写信给约翰逊道：

阿李（Aleet，原怡和洋行买办）与唐景星同轮返回，我们的买办很谨慎小心，对一般情况，没有多作议论，他只是希望（华海轮船）公司的工作能顺利进行。

面对唐景星卓有成效的工作，旗昌轮船公司的F. B. 福士也禁不住感叹：在取得情报和向中国商人招揽生意方面，怡和有唐景星，琼记有他们自己的买办。在这一点上，我们处于劣势。^②1873年唐景星离开了怡和洋行，担任轮船招商局的总办后，仍旧同怡和在北洋航线上紧密合作。因此唐景星一直连任华海的董事，直至1877年。

怡和丝厂的筹建和经营也证明了华董对外商企业的作用。怡和洋行的洋人很早就企图自己到内地收购蚕茧，但因当时不允许一般洋商随便到内地活动，更不能直接买卖货物，所以未能想出钻空子的办法。而且当时只有苏州、无锡等地乡农肯卖茧子，其他如湖州、杭州各地产户只售辑里丝，不卖干鲜茧。怡和洋行为了自办丝厂，就请徐棣山出面在无锡等地向大地主和绅士如杨宜芳、薛南溟、高隆泰、孙锡藩、孙锡斋等租赁茧行收茧。丝厂在新闸的地基也由徐棣山经手通过图董觅购，这里紧靠苏州河，设厂条件优越，不仅可以充分借重水道交通，而且保证了充足的水源。^③正是由于徐棣山在丝厂筹建和原料供应上所发挥的特殊作用，他不仅一直担任该厂的董事，而且从1895年起还兼任怡和纱厂的董事，直至去世后，董事席位由其长子徐贯云继任，股份则由妻子和长子分享。

尽管我们无法找到所有华董在外商企业中所起作用的资料，但他们的重要作用却是毋庸置疑的，这种作用有时表现在资本的筹集上，有时表现在与官府的协调上，有时表现在业务的相互关系上。既然他们的作用如此重要，他们在公司中拥有怎样的职权呢？

在近代意义的股份公司中，董事的职能大体包括以下方面：（1）召集股东会议；（2）定期召开董事会；（3）选定公司高层经理人员；（4）决定公司的经营方针以及指示经理人员执行。^④华海轮船公司曾在招股广告中宣称“其办事章程均由怡和洋行会同董事四位办理，其董事四位须每年由有股众人公举正直者以昭慎守”。^⑤因为没有看到华董所服务企业的章程，旗昌轮船公司章程的相应内容或许能提供一个初步的认识。该章程的第7和第8款对股东大会、董事会和总经理的职权作了这样的规定：

建造和购买各类新的船只与增建基地；修缮费、扩建费与保险基金的提存只有在股东大会上才有权决定。大会还要决定每年到12月31日止的半年度股息发放事宜。

在股东大会作出决定之后，由总经理与董事会负责对建造和订购新船的具体细节；对

^① 刘广京，第179-181页。

^② 刘广京，第108-109页。

^③ 徐凌云，第38页。

^④ 张忠民，第434页。

^⑤ 《东海轮船公司告白》，《申报》1872年11月7日，第6页。

修缮旧船，对航线上各类船只的使用，在有利情况下对各类船只的调度作出决定。并可在一年中的任何时候，向各代理人索取他们可能要行使监督权和任何一个问题上的详尽报告。

从华董所服务的外商企业的历次股东大会会议记录的内容看，董事的职权也不外乎制订企业经营的决策方针、向股东提供报告和财务报告书、解答股东提出的疑问，对经理人进行监督。怡和纱厂规定“公司的经营管理权掌握在总经理怡和洋行手中，但接受顾问委员会的监督。”^① 鸿源纱厂规定“茂生洋行（The American Trading Company）担任公司的总经理人，接受董事会的监督。”^② 那么华董怎样行使自己的职权？他们的实际职权究竟有多大？

首先看他们在股东大会上的表现。1869年公正轮船公司的一次股东代表大会上，出席者共有23人，其中华商有5人，分别是唐景星、信昌（Sinchang，音译）、李松筠（Soong-yin）、郭甘章（Acheong）、阿江（A-keong，音译）。这次会议在所看到的历次股东会议中，讨论最为热烈，涉及的问题也最多。股东发言的次数统计如下：Trautmann 18次，Barnes 10次，Baker 4次，Woodward 2次，Miller 2次，Stoddard 2次，Francis 1次，Wheelock 1次，Ashton 1次，Low 1次，Brown 1次。主席Groom对每个人的发言内容几乎都作了解释和回应。发言的内容涉及：财务报表中的错误；对收支报告、汇兑帐目提出质疑；代理人手中掌握着太多资金，股东是否有权利要这笔资金的利息；轮船运营的详细报告；董事购买轮船要征求所有股东的意见；章程第67款，关于股东揽货回佣的比例、发放时间；反对主席Groom增开北方航线的提议；重新选举董事、建议董事选举延期；稽核员的选举；选举权的分配、限制问题；股东从准备金投资中应得的利益等诸多问题，普通股东和董事之间还展开激烈的争论；关于购买“格兰吉尔号”问题。^③ 统计发现出席会议的18名外商股东，发言的有12人，其中1人发言竟达18次之多，讨论的内容涉及股东的利益。但是面对这样激烈的讨论，没有1名华商股东发言，已经被推举为董事的唐景星也始终静默旁观。

出现这种结果的原因可以有几种假设：（1）对这些华商而言，参加股东大会还是完全陌生的事情，他们不知道怎样去维护自己的权利。（2）他们认为自己的利益与公司的利益一致，没有什么可争执的。（3）由于语言的障碍，无法理解他人的发言和表达自己的意见。对于前两种假设，尚难下定论，而事实证明第三种假设难以成立。唐景星的英语水平在前文已有交代，下面的事实更证明他与洋人谈判的能力。1873年1月初，唐景星会见琼记洋行的费伦（Robert Fearon），代表遭受损失达数年之久的“苏王那达号”（Suwonada）轮股东发言。该轮股东被代理人琼记洋行要求增加资本，以弥补损失。费伦对会谈内容有这样的记载：“星期六，老裕昌、广生和唐景星前来谈判‘苏王那达号’轮的帐务问题。唐景星的英语象一个真正的英国人，他说他受其他人委托，对这个问题发表他们的看法。简单地说，他们认为，除了承担过去的重大损失外，现在还要他们再赔出钱来，是不公正的。他们是在代表琼记洋行的买办介绍可获得巨大利润之后，才将资金投入‘苏王那达号’的，经过数年之久，所得到的却是同预期相反的结果”。^④ 另外两名确认身份的代表李松筠和郭甘章也都是买办，后来李松筠当选上海电光公司的董事，郭甘章也是香港几家外商企业的董事，也不存在交流上的巨大障碍。

尽管目前所见的绝大多数会议记录中没有华董的发言，但我们还是在几次会议发言记录中看到华董的名字。1889年荣泰驳船行（The Co-operative Cargo Boat Company of Shanghai）召开的股东大会中，唐茂枝提议授权董事分配给股东每股3两的股利，将10%的利润奖励那些对公司业务有贡献者。1894年荣泰驳船行召开的股东大会中，洋董Such提议，唐茂枝附议，提出以下议案并获一致通过：

授权董事将10200.05两资金按照他们的安排进行如下分配：支付股东5%的股利，1893年是8%；3500两拨作公积金，作为支付购置新驳船的费用；将1700.05两的余额转入下一

^① 《字林西报》1895年7月3日，第2页。

^② 《字林西报》1895年8月1日，第2页。

^③ 《北华捷报》1869年6月26日，第331-333页。

年度的帐目。

1900年鸿源纱厂召开的年度股东大会中，由主席提议，朱葆三附议通过一名董事的改选连任；C. Rayner提议，周胜卿附议通过一名董事的改选连任。^③这是华董积极行使自己权力的一种表现。

其次是在董事会会议上的职权体现。因为资料的限制，无法对华董在董事会的表现作一整体评价。但下面的事例部分反映了华董在董事会中的地位。第一件是公正轮船公司代理人的更换问题。J. 赫得在一封信中透露：“公正轮船公司的董事们发现公司正日趋衰退，需要有一家商行能容纳并给予扶持。他们认为自己无能为力，因而与同孚洋行（Messrs. Olyphant & Co.）进行了接触。开始同孚未肯接受，但后来还是接受了，当他们设法收购股份时，发觉在某些方面存在着一种无形的障碍——通过他们的华人，发现我们的华人拥有更多的股份和影响，还发现无法获得数量上的优势。后来他们趁几位董事休假的机会，伙同其他一些人采取政变式的行动，他们对究竟会不会遭到反对，现在该会感到忐忑不安吧？”发动“政变式行动”的时间是1871年3月8日，发动者是董事会的四位洋董（约翰·阿西顿、J. A. 林格、萨缪尔·布朗和欧文·布洛克）。^④根据上表华董的任期看，“休假的董事”正是华董胡茂孔和阿茂，他们被强行剥夺了作为董事的权力。他们非但没有忐忑不安，而且将这一结果作为既定事实于3月25日召开的临时股东会上予以确认。我们也没有看到两位华董对此举的抗议。第二件是徐棣山在怡和丝厂董事会的权力。根据他的儿子回忆：“华董并不到行办公，偶然到行，即坐在总大班间。总大班间有洋董的写字台，而两个华董只有两张大扶手高靠背的圈椅，没有写字台。丝厂遇有要事，如增股、派红利、人事重要更动等，即开董事会。开会时买办唐杰臣也被邀参加。会由洋董主持，他把议案提出，华董们通过一下，签个字，就算完成。”^⑤徐棣山对怡和丝厂的作用已见前文，但他与洋董的权力之别却判然可见。

但是唐茂枝在荣泰驳船行董事会的地位很高。1893年召开的股东年会上，主席E. Davis解释：唐茂枝作为资历较深的董事，理应坐在主席的位子上。但唐要他代行职权。^⑥由此可见华董尽管在公司的许多重要决策中缺乏决定权，但在董事会也并非完全处于从属的地位。

再次是审核公司财务报告的权力。向股东大会提交的财务报告一般不是董事自己编写，而是委托专人负责，但只有经过董事的审核确认后方具效力。在目前所见到的财务报告中，有华董签名的6份，1份是华海轮船公司1874年第三次股东年会上提交的损益报告书，落款者共4名董事，唐景星也名列其中。5份是荣泰驳船行的财务报告，华董唐茂枝都名列其中。^⑦对于这个权力的实际内涵，下述这位股东的发言或许能说明一些问题。1899年鸿源纱厂的临时股东大会上，股东Dr. Ward Hall对董事的抗议中有如下一段发言：“我进一步注意到董事们建议他们自己掏腰包支付可能由Leake先生编制的截止到3月31日帐目的特殊报告应得的费用，这也是不公正的。Leake先生是否能够透露财务报告的体系或者缺陷的任何信息，我认为那些信息应该成为公司的所有权，包括股东和董事。我认为不幸的是，董事们应该占有来自专家Leake先生的有关财务报告结构或处置方式缺陷的信息、批评和知识，但我们其他的人不知道。我认为董事们可能考虑到如果股东表达支付Leake先生这些费用的意愿，我们应该占有他完整的报告，而不止是Leake先生修正过的数字。”^⑧或许审核报告意味着对公司财务的知情权和对公司运营状况的全面了解，只有这样才能真正做到对经理人的监督。

根据现有资料看，每家公司对于薪酬的规定各不相同。公正轮船公司和北清轮船公司没有

^① 1873年1月6日费伦致A. F. 赫德函。转引自刘广京，第176页。

^② 《北华捷报》1889年3月1日，第252-253页；1894年2月23日，第688页。

^③ 《北华捷报》1900年12月5日，第1197-1198页。

^④ 刘广京，第86页。

^⑤ 徐凌云，第36-37页。

^⑥ 《北华捷报》1893年3月3日，第308-309页。

^⑦ 《北华捷报》1874年10月22日，第399-400页；1883年8月3日，第146-148页；1887年2月16日，第175-176页；1891年3月6日，第273页；1893年3月3日，第308-309页；1897年3月5日，第370页。

^⑧ 《北华捷报》1899年6月19日，第1114-1117页。

公布他们的董事费开支，但根据唐景星的说法，他出任两家公司董事一年可收入大约 1000 两银子来推算，则每家公司支付的薪酬约 500 两。华海轮船公司在 1875-1876 年度，董事和稽核人费用总计支出 1752 两，董事 4 人，人均 400 两左右。^① 徐棣山出任董事每年得车马费 2500 两，还保有优先股。这个数目或许包括怡和丝厂和怡和纱厂的董事薪酬。^② 怡和丝厂的薪酬是多少尚无资料证明，怡和纱厂 1897-1898 年度的董事费支出 3750 两，董事 5 人，人均 750 两。^③ 老公茂纱厂 1898-1899 年度，董事和稽核员费支出 2250 两，稽核员费一般是 250 两，因此董事费 2000 两，董事 4 人，人均 500 两。^④ 瑞记纱厂 1899-1900 年度董事费支出 2072.60 两，董事 4 人，人均 500 余两。^⑤ 鸿源纱厂提供的报告中，董事费支出内容较为完整，由于董事人数的变动，支出也有所变化。1896-1897 和 1897-1898 年度，董事费支出都是 5250 两，董事 8 人，人均 650 余两。1898-1899 年度董事费 1850 两，董事 5 人，人均 370 两。1899-1900 年度，董事费 4500 两，董事 7 人，人均 640 余两。^⑥ 荣泰驳船行截止到 1882 年 12 月 31 日的 5 个月董事和稽核人费共 760 元，董事 6 人，人均 100 余两。1883 年董事和稽核人费 615 两，董事 6 人，人均不足 100 两。1886 年董事和稽核人费支出共计 460 两，董事 4 人，人均约 100 两。1890 年董事费支出 300 两，3 名董事，人均 100 两。1896 和 1897 年度，董事费支出都是 600 两，董事 3 人，人均 200 两。^⑦ 隆协纺纱厂(The Yah Loong Cotton Spinning Company, Limited) 1897-1898、1899-1900 年度，董事和稽核人费 2750 两，董事 5 人，人均 500 两。^⑧

通过比较发现，有华董和没有华董服务的外商企业中，董事薪酬没有多大差异。曾经聘用华董的企业，也没有因为华董的退出，而调整董事的薪酬。如大英自来火房(Shanghai Gas Company)，1884-1885 年度董事费支出 1540 两，董事 3 人，人均 500 余两。上海货船公司(Shanghai Cargo Boat Company) 1883-1884 年度董事费 1500 两，董事 3 人，人均 500 两。扬子保险公司(Yangtze Insurance Association) 董事和稽核人年度费用 2637.50 两，董事 5 人，人均约 500 两。龙飞[公司](Shanghai Horse Bazaar Company, Limited)，1889-1890 年度，董事人均报酬 100 两。1878 年后，华海轮船公司不再有华董，1878-1879 年度董事和稽核人费用仍维持 1752 两没变。^⑨

这个薪酬标准在当时意味着一个怎样的水平呢？张仲礼先生在研究 19 世纪中国绅士的收入后发现，清朝文官 1 品年俸 180 两，朝廷官员额外俸禄 90 担大米；9 品俸禄 33.114 两，朝廷官员额外俸禄 15 担大米。武官 1 品的年俸 605.6 两，7 品年俸 35.9 两。而当时劳工一年的收入只有 5 至 10 两银子。19 世纪 80 年代人均国民生产总值 7.4 两银子，这一数额按批发价可以购买一个中国人平均每年所消费大米数量的 2 倍。^⑩ 这种比较的结果是令人吃惊的，华董一年的薪酬相当于甚至超过朝廷 1 品大员的年俸，几乎是 100 个劳工一年辛苦劳动的收入总和，可以养活一百几十个人。难怪唐景星给怡和上海行经理克锡的信中，坦言他出任公正和北清轮船公司的董事，每年可以得到大约 1000 两的收入，大大帮助了他的家庭。¹¹

^① 《北华捷报》1876 年 3 月 30 日，第 294-295 页。

^② 徐凌云，第 37 页。

^③ 《北华捷报》1898 年 12 月 24 日，第 1194-1195 页。

^④ 《北华捷报》1899 年 3 月 6 日，第 388-389 页。

^⑤ 《北华捷报》1900 年 2 月 14 日，第 269-270 页。

^⑥ 《北华捷报》1897 年 11 月 5 日，第 824-825 页；1898 年 11 月 21 日，第 960 页；1899 年 11 月 27 日，第 1078-1079 页；1900 年 11 月 28 日，第 1147 页。

^⑦ 《北华捷报》1883 年 8 月 3 日，第 146-148 页；1884 年 2 月 13 日，第 175-176 页；1887 年 2 月 16 日，第 175-176 页；1891 年 3 月 6 日，第 273 页；1897 年 3 月 5 日，第 395 页；1898 年 3 月 7 日，第 370 页。

^⑧ 《北华捷报》1898 年 10 月 31 日，第 820-821 页；1900 年 3 月 7 日，第 415 页。

^⑨ 《北华捷报》1885 年 3 月 18 日，第 317-320 页；1884 年 3 月 12 日，第 297 页；1884 年 4 月 25 日，第 476 页；1890 年 3 月 28 日，第 379 页；1879 年 3 月 14 日，第 249-250 页。

^⑩ 张仲礼著，费成康、王寅通译《中国绅士的收入》，上海社会科学院出版社 2001 年版，第 8-9、288 页。

¹¹ 1868 年 10 月 8 日唐景星致克锡函，怡和洋行档案，上海。转引自刘广京，第 176 页。

华董在早期近代化中的作用

华董作为华商中的精英份子而当选外商企业的董事，为外商企业在中国的发展发挥了重要作用。而在参与外商企业经营决策的过程中，他们也从洋人那里学到了近代企业经营管理的办法，并因此在中国的早期近代化中发挥了不可替代的作用。目前要全面评估华董这个特殊群体在早期近代化中的作用和地位还是有难度的。本文只能根据几个个案对华董在早期近代化中所扮演的角色作一些分析。

中国股份制企业的萌芽出现于 19 世纪 70 年代的第一批“官督商办”企业中，而轮船招商局又是第一家带有股份制性质的大型企业。但招商局最初的发展却远没有股份制企业的因素。首任经办者是当时上海著名绅商、沙船主朱其昂，他还是浙局总办海运委员候补知府。在传统的绅商中，朱其昂对航运知识的了解和漕粮运输的经验，已属鲜见。李鸿章最初属望于他并非偶然。对于朱其昂经办招商局的原则，我们从下面一段话中可以窥见一二：

稔知各省在沪殷商，或置轮船，或挟资本，向各口装载贸易，俱依附洋商名下，若由官设立商局招徕，则各商所有轮船股本，必渐归并官局，似足顺商情而张国体。拟请先行试办招商，为官商浹洽地步。

朱其昂的出发点显然是商股官办，这当然为李鸿章等官僚代表所乐见乐闻，因此准其借领官款 20 万串，“当即饬派回沪，设局招商”。但对于商人而言，这一做法非但不“顺商情”，恰恰是不顾商情，想让这些对官僚控制避之惟恐不及的商人主动“归并官局”无异于缘木求鱼。他在招股方面的失败也就势所必然了。李鸿章札委上海的李朗民招股，年余无人过问。^② 连朱其昂最初拉到的钱庄主和丝商胡雪岩以及茶商李振玉也改变了主意，不愿投资。而他在购买轮船和聘用外国船长的表现上，更暴露了他对近代航运事务的愚昧无知。他从国外购置的轮船不仅价格昂贵而且不适用，雇佣的船长不仅没有发挥应有的作用，而且发展到诉讼的地步。面对这样的局面，两江总督刘坤一的评价是：“朱其昂既於外洋情形不熟，又於贸易未谙，买船贵而运货少，用人滥而糜费多，遂致亏折。”^③ 李鸿章一面抱怨“华商诡寄洋行者，多方忌沮，股分过少，恐致决裂。”一面又不得不“招致精习船务生意之粤人唐丞廷枢为坐局商总”。^④

唐景星在组织经营招商局中的表现，与朱其昂形成了鲜明的对比。他首先改订章程，改为完全商办。1873 年 6 月，他仿行西方公司之例，拟定了《轮船招商局局规》十四条和《轮船招商局章程》八条。下面从资本的筹集方式和股本状况、治理结构、内部的管理方式等方面来分析轮船招商局的组织形式。

关于资本的筹集方式和股本状况。《局规》规定：“招股合资置办轮船，起造码头栈房”，“资本以一百万两为率，先收五十万两，作为一千股，每股五百两，俟生意畅行，船只须加，或按股添资，或另招新股，届时再行集众商办”。^⑤ 虽然最初的资本还主要通过唐景星等人“因友及友，辗转邀集”而得，但已有一部分股票上市，公开募集，这在中国自办的企业中尚无先例。大约从 1880 年起，不愿把自己的资本投入轮船招商局的华商出人意料地要求大量购买招商局股票。1881-1882 年，该局股票的市场价格升水已超过 100%。1882 年 7 月 2 日，招商局原价 100 两的股票价格 243.75 两，8 月 26 日招商局原价 100 两的股票价格 242.5 两。^⑥ 招商局不仅于 1881 年筹足了最初拟定的 100 万两，商董们还计划通过发行股票把资本增至 200 万两。老股东们可尽先以每股 80 万两的现金购买面值 100 两的新股，当年付给旧股 10% 的利润，另加新股 10% 的利润。新增发的股票立刻被抢购一空，从 1882-1883 年，该局的股本稳定在 200 万两。《北华捷报》

^① 中国史学会主编《洋务运动》第 6 册，上海人民出版社 1961 年版，第 5-6 页。

^② 《郑观应集》下册，第 882 页。

^③ 《光绪七年正月十五日两江总督刘坤一奏》，《洋务运动》第 6 册，第 41-42 页。

^④ 《复沈幼丹船政》（同治十二年闰六月初六日），《洋务运动》第 6 册，第 89 页。唐廷枢即唐景星。

^⑤ 《交通史航政编》第一册，交通部交通史编纂委员会 1931 年版，第 143 页。

^⑥ 《申报》1882 年 7 月 3 日，第 17 页；1882 年 8 月 27 日，第 347 页。

曾对此作如下评论：

我们应该衷心祝贺所有与这家公司有关系的人，过去一年里分配的资本大大增加。我们相信这是由于中国商人最近表现出对这家企业的信心。只要官方势力控制着这家公司的事务，那个谨慎的阶层就持疏远态度，但现在道台和其他官员已经躬身而退，或者被剥夺了管理权，这些商人就成为股东。我们很高兴地看到这一点。我们祝贺这家公司股东增加的另一个原因是，那证明中国人现在开始认识到商业企业中协作的优点，并在他们的行为中相互信任。在刘大人的日记中，守旧势力提出许多反对中国引入股份制企业的理由，所有理由都是对他们国民及其诚实品质的指责和不信任。轮船招商局做了许多努力来驳斥这种侮辱，股东数量的增加及其富有的华商对其它合资公司股票认购热情即是明证。

唐景星不仅凭借他对股份企业的组织才能成功筹集到了营业的资本，而且开中国风气之先，从此让中国人认识并接受了股份制企业的组织形式。

关于招商局的治理结构。《局规》的规定是：选举董事，每百股举一商董，於众董之中推一总董，分派总局各局办事，以三年为期，期满之日公议，或请留或另举。仍由总局将各董职衔姓名年岁籍贯开单，禀请关宪转详大宪存查。商总为总局主政，以一二商董副之，如商总公出，令商董代理，其余商董分派各分局任事，仍归总局调度，商董若不称职，许商总禀请大宪裁撤，另行选举。商总倘不胜任，亦应由各董联名禀请更换。总局分局栈房司事人等由商总商董挑选精明强干朴实老诚之人。《章程》则规定办事商董拟请预先选定，以专责成，商局设在上海，商总为唐廷枢。股份较大者举为商董。轮船归商办理，拟请删去繁文，以归简易。^② 上述规定所反映的是商总——商董——司事人这样一个以商人为主的治理结构。我们没看到关于董事会的规定，但马士在 1886 年的私人信件中提到唐景星“曾提出不要专制政权的控制，坚持举行两周一次的董事会”。^③ 尽管商总、商董的选举、改选的决定权仍控制在“大宪”李鸿章手中，还无法实现彻底的商人治理，而且唐景星本人也是以“总办”这一官方身份进入招商局的，但这种商人治理的主张也在一定程度上被付诸实施。与以往的官办企业和传统的合伙商业行号相比，无疑是一个巨大的进步。李鸿章也不得不承认“招商轮船局本仿西国公司之意，虽赖官为扶助，一切张弛缓急事宜皆由商董经管，至与外人交涉权变之处，官法所不能绳之者，尚可援西例以相维持。”^④

招商局内部的管理方式，则更反映了唐景星经营近代企业的知识和能力。《局规》规定：总局分局逐日应办事宜应照买卖常规办理，遇有紧要事件，有关局务以及更改定章或添置船只兴造码头栈房诸大端，须邀在股众人集议，择善而行。各分局银钱出入数目按船逐次清厘，开列细帐，连应解银两一并寄交总局核收，每届三个月结小总，一年汇结大总，造册刊行分送在股诸人存查，平时在局收付诸帐，任凭在股诸人随时到局查阅。总局银钱由商总会同商董选择股实钱庄存放生息，务宜格外留心。如有将股让出，必须先尽本局，如本局无人承受，方许卖与外人，一经售定，即行到局注册，但不准让与洋人。各账以每年六月底截止，凡有股份者定于八月初一日午刻到总局，所有官利余润都在这一天分派。盈余提留要经股东公议。《章程》规定：局内需经费用拟酌定数目，以示限制。兑漕交漕请分任以资熟手。轮船应领中国牌照，归新关完税以免洋商藉口。栈房轮船均宜保险以重资本也。••••• 应请俟三年以后，将所得余银除提利息花红外，另列一保险公款，自行保险，等保险资本积有巨款，不但可保自船，即使外面的船也可兼保，一起两得，其利自溥。轮船宜选择能干之人学习驾驶以育人才而免掣肘也，夫不精于针盘度线风潮水性者不足以当船主大伙，不识机器水器者不能管机器，此辈中土不多，即中土有可用之人，洋行亦不保险，开办之初似应向保险洋行雇佣外洋人船主大伙等项三五人，

^① 《北华捷报》1881 年 10 月 4 日，第 346 页。

^② 《交通史航政编》第一册，第 143、145 页。

^③ “马士致德璀琳”，引自费惟凯著，虞和平译、吴乾兑校《中国早期工业化》，中国社会科学出版社 1990 年版，第 24 页。（以下简称费惟凯）

^④ 《北洋大臣直隶总督李鸿章奏折》，《交通史航政编》第一册，第 154 页。

仍派能干华人副之，俾可留心学习，将来学有成功，商局所提保险资本又积有巨款，则可全用华人驾驶。^①

在有关驾驶人员和轮船维修事务方面，他得到了外国船长和工程师的帮助。他清楚什么样的轮船适合中国的水域、什么样船的最能赢利。因此，他毅然拒绝朱其昂此前订购的一艘轮船，又从英国订购了一艘很大的新船“和众号”，事实证明这艘船非常适宜于中国的沿海贸易。当他进行开辟国外航线的尝试时，最早就是派“和众号”试行檀香山和旧金山，获得了很大成功。^② 1874年9月11日，轮船招商局召开年会，向股东提交了第一次年度报告，内容包括资本的筹集情况、船只的运营和扩展业务的计划、发放10%的股利、财务报告等。此后，招商局每年都公布财务报告，并将不同年度的财务状况做详细比较。外国人也称赞“招商局报告内容的完整和清晰，令许多本地外国公司的年度报告相形见绌”。^③ 唐景星另一颇有魄力的举措是购并旗昌轮船公司。1876年底招商局得知旗昌有意全部转让，唐景星立即与旗昌进行谈判，最终以222万两的价格买下了包括轮船、码头和栈房在内的所有资产。^④ 招商局的轮船由17艘增加到34艘，在长江的生意，华商已占十分之六，南北洋也居其半。^⑤ 为满足招商局船只保险的需要，1876年唐景星与徐润等人创立仁和水险公司，集本25万，试办一年，得利颇厚，又添招25万，共计50万。于1878年又绩创济和水火险公司，集股50万两，共计100万。^⑥ 这是中国人自办保险公司的嚆矢，不仅摆脱了洋人的挟制，而且节省了大笔保险费用。1877年，购并旗昌轮船公司后，由于船舶数量倍增，唐景星与洋商定义，所有船只一律归自保。^⑦ 这两家公司也都有股票上市。

但是在招商局购并旗昌轮船公司后，太古轮船公司一意倾轧，想在水脚竞争上打垮招商局，将长江及各口装载水脚分外减低，招商局不得不随之俱减。由于利润减低，商人对招商局也多持观望态度，致使购并旗昌的优势非但没显现出来，而且仅添新股45000余两，中外谣言四起。^⑧ 为了增加招商局的揽载业务，唐景星邀请曾任公正轮船公司董事、正任太古轮船公司买办的郑观应入局。1882年，郑观应接受李鸿章札委，帮办轮船招商局。入局后，郑观应即偕唐景星到太古、怡和面谈，签订齐价合同，所有三公司往来天津、烟台、长江各埠的船只，按照船数多少均分，招商局得多数。因此水脚日增，股票的价格也大为上涨。郑还向李鸿章提出了整顿招商局的16条建议：

局务殷繁，宜各司其总，以专责成；专管揽载之人宜慎选；招揽客货宜随时探听各埠货物消长以定水脚；各国公司例举董事查帐员为股东代表监管稽核；各分局总办及总局经理均宜更调；轮船开放不可迟留；总船主总管车之选宜博访精求；买煤宜认真稽核；烧煤宜认真核实；轮船压载开行迟早宜稽察；轮船修理宜详审核实；栈房流弊宜随时查察；船上坐舱流弊宜责成船主稽察；报关货物斤两吨数宜稽核；粮米宜展期陆续装运。

这些建议的内容无不显示郑观应对近代企业管理方法的谙熟。如果这些建议能够得以贯彻实施，用郑自己的话说就是“成效宁有涯矣”。

唐景星和郑观应的企业管理才能不只表现于轮船招商局，而是与近代化进程密切相关的诸多行业。为了解决招商局北方航线的回航货运问题，唐景星开始了在天津开采煤矿的尝试。1876

^① 《交通史航政编》第一册，第143-146页。

^② 《北华捷报》1880年10月7日，第316页。

^③ 《北华捷报》1874年9月19日，第293页；1877年11月1日，第399-400页；1880年10月7日，第316页。

^④ 1877年1月15日，旗昌轮船公司召开特别会议，讨论唐景星提出的购买公司所有资产的建议。《北华捷报》1877年3月29日，第323页；《徐愚斋自叙年谱》，第19页。按：旗昌轮船公司记载的价格是200万两。库寿龄的记载也是200万两（S. Couling(1923), *The History of Shanghai, Volume II*, p.467.）不知两者出入的原因何在。

^⑤ 《光绪七年二月十一日直隶总督李鸿章片》，《洋务运动》第6册，第59页。

^⑥ 《徐愚斋自叙年谱》，第18-19页。

^⑦ 《交通史航政编》第一册，第217页。

^⑧ 李鸿章：《论维持招商局》（光绪三年九月二十九日），《洋务运动》第6册，第94页。

年他受李鸿章面谕，驰赴开平查看煤铁矿情形。他在向李鸿章条陈情形的节略中，详细分析了那里的山川形势、土人采煤情形与西人采煤情形的比较、风山铁石仿照西法熔化的成本、开平煤的价值、由开平至涧河口筑铁路情形、满盘筹算的费用。^②由此可见唐景星对西方技术文明的了解和通盘筹划的周详。1877年，唐景星又详细禀报了开采开平煤铁并兴办铁路的具体设想，拟订了《直隶开平矿务局章程》：开平矿务局完全招徕商股，拟集资津平足纹银80万两，分为8000股，股份达10000两的，准派一人到局司事。并明确规定“此局虽系官督商办，究竟煤铁仍由商人销售，似宜仍照买卖常规，俾易遵守。所有各厂司事，必须於商股之中选充，方能有裨於事。请免添派委员，并除去文案书差名目，以节糜费。其进出煤铁银钱数目，每日有流水簿，每月有小结，每年有总结，随时可以查核。”^③煤矿的招股进展非常顺利，到1878年2月初5日，认股者已有7000股。到1881年矿局在上海招集的股份已达100万两，达到章程规定的最高限额。唐景星从英国订购了大部分机器设备，用现代方法进行更深、更安全、更有效地采掘。1878年他雇用3名英国工程师，次年矿务局的外籍职员有9人，1883年增加到18人。开平煤矿从1882年正式出煤，它的成功远远超出人们的预期，煤的质量非常高。开平煤矿的股票也成为最优良的股票。1881年，开平煤矿面值100两的股票，市价涨到150两，1882年6月高达237两，此后在170两上下。1883年因上海金融风潮短暂下跌，年底又回升到140两。1888年开始发放股息。^④这在初期的华人股份制企业中是罕见的。因此李鸿章在奏折中盛赞唐景星“熟精洋学，於开采机宜、商情、市价详稽博考，胸有成竹，经理数年，规模靡备。……今则成效确有可观，转瞬运煤销售，实足与轮船招商、机器织造各局相为表里。”^⑤唐景星又以开平为中心，在唐山生产焦炭、砖瓦和水泥，还参与了热河附近金银矿的开采。随着矿井的加深，1880年还提供了一个煤气照明系统。为了将开平煤运至天津，然后再转运到其他地方，1883年修筑了从唐山到胥各庄的铁路，这是由中国人修建的第一条铁路。1889年矿务局还有了自己转运煤炭的航运企业。

上海机器织布局的经办则得力于郑观应。1878年筹议之初就奉派襄办，终因在招股、定购机器、购觅厂地、造厂等关键问题因官僚代表彭汝琮“独断而不相谋，会商而不见纳”，愤而辞职。彭汝琮因对企业经营茫然无知的荒唐举动而被革职。郑观应被委为总办，负责招股、用人、立法诸大端。股份仿照轮船招商局章程，每股规银100两，共集4000股，计银40万两。其中2000股由在局经办者认购，其余2000股公开在官、商中招徕。至于请洋匠、定机器、购地基，总以股份集满收齐五成然后举办。为了确认中国棉花是否适用外国机器加工，他将棉花寄到英、美两国试织，结果令人满意后，才决定按计划进行。他还委托容闳从美国聘请一个技术专家，负责管理厂房的建造和购置机器，还雇用了外国技术人员安装设备，并教中国工人如何操纵纱机和织机。后来，他又派人去美国学习棉花的种植和加工。后来出任华兴玻璃公司董事的经元善也应邀入局主事。他不仅在亲友中募得六、七万两股份，而且在《申报》上刊登广告公开招股，据经元善的说法，华人企业登报招股的做法从此次发端。本来章程拟定招股40万两，可由于认购者踊跃，最后招得50万两，还有人被拒绝。^⑥尽管织布局最终没有在郑的经办下开车生产，他没有经营大规模机器生产公司的任何经验也确属事实，但是从表面上看，织布局已完全具备了成功开业的必要因素，郑观应在筹备过程中表现的才能应该得到肯定。

上海电报局也是一家重要的“官督商办”企业，1881年开办，第一任总办又是郑观应，此时他正忙于织布局的筹办工作。经元善出任会办，常川驻局，负责津沪之间转运物料、联络洋

^① 《郑观应集》下册，第784-789页。

^② 孙毓棠，下册，第617-622页。

^③ 孙毓棠，下册，第628-630页。

^④ 洪葭管主编《上海金融志》，上海社会科学院出版社2003年版，第644页。

^⑤ 孙毓棠，下册，第646-647页。

^⑥ 《郑观应集》下册，第524-541页；经元善：《居易初集》，《续修四库全书》第1564册，上海古籍出版社1995年影印本，第57-58页。（以下简称经元善）

人等事。郑观应、经元善和谢家福对官方拟订的招商章程的第一条至第五条所载：官款的拨付、归还，商本的数量、筹集等内容，提出异议，他们认为“官督商办是商受其利，官操其权等语，似皆有流弊”，表达了商人应占主导地位的思想。1882年，电报局改归商办，第一批商股湘平银8万两中，经元善自认1万两。郑观应入招商局后，经元善继任总办，任职20余年。第二次股本改以银元计算后，添招24万元，经元善又入260股。电报局作为一项公用事业，虽然最初因投入成本高、用户少而入不敷出，到后来的营业状况很好。根据1907年刊布的帐略，除官利、余利、各项报效费外，实存资产银370余万两，计合洋530万元，按股份220万元科派，每股（票面为100元）应分240元。^①

到19世纪80年代，股份公司的组织形式已为人们所熟悉、接受，而且以招股合办组织公司者蜂拥而起。关于公司创办情况的报道也时见报端：“矿务之兴不过近二三年间事，论者谓中国从无纠合公司之举，自招商局创办股份以来，风气竟至大开，凡属公司，自刊发章程设局招股之后，不须一两月而股份全行卖完，亦可见人情之善变而中国富强之效殆即基此矣。”“中国自创行公司以来，於今数年之间，风气大开，翼翼乎有日增月盛之事。”“时下矿务之兴凡数十处，每一章程出，而附股者踊跃争先，此何等机会也。”^②由于公司众多，竟出现了专门以买卖股票为业者。但是这种一哄而上的局面，难免泥沙俱下，鱼龙混杂。单纯的形式模仿毕竟不能证明集股者有经营管理近代企业的能力，因此许多公司半途而废，甚至根本没有经办企业的举动。市面股票价格也忽如鹞落，到1883年股票无一不跌价。出现这种结果的原因，不是公司本身的弊端，其害在于创办公司者不善于办理，大部分公司还是按照中国旧有的惯例行事，收支帐目除司事人外，股东都懵然不知。^③但是与之形成鲜明对照的是，招商局、电报局、开平矿务局的股票短暂下跌后，又重新回涨，这也证明了唐景星、郑观应、经元善等人的经办能力。经元善也曾对此作如下评论：“光绪九十两年间，上海仿效集股，树帜招徕者不少，奈办理不得其人，轮船、电报、开平矿外，余均一败涂地，致令集股二字，为人所厌闻、望而生畏、因噎废食。但轮、电、开平得以通商情而持久者，亦赖有商股也。”^④

华董不仅对近代股份制企业的兴起有筚路蓝缕之功，而且在80年代以后兴起的民营股份企业中，仍然是一支生力军。这些民营股份企业的资本不大，多是一些新式的行业。第一家华商造纸厂——上海机器造纸总局的创办，郑观应发挥了非常关键的作用，他向李鸿章乞准开办。在20万两股本中，他个人就认购了5万两，而且对负责其事者从公司规划、用料、地址选择等问题提出了建议。该局的总经理，就是后来任上海五彩画印有限公司董事的曹子俊。^⑤80年代初，李松筠开办了一家能够自制小型轮船的商办船厂——均昌船厂。^⑥1882年10月20日成立的上海火烛保险公司（The Shanghai Insurance Company (Limited)），额定资本50万两，已收资本25万两，主席就是已任荣泰驳船行董事的唐茂枝，总经理是李秋坪。该公司还在当时最有影响华文报纸《申报》和英文报纸《字林西报》上大作广告。在华人自办公司中也属创举。^⑦就在同一年，唐茂枝又纠合发昌号、裕泰恒以及平和洋行合办中国玻璃公司，并认购1000股中的300股。由于人们争相购买，致使股票价格骤涨二三十两，由唐茂枝等通筹全局，预期能获利四五分。^⑧1882年，黄佐卿创办了上海第一家华商机器缫丝厂——公和永丝厂，1892年又开设了新祥机器缫丝厂。1894年开办的瑞纶丝厂，负责人是李松筠和吴少卿，吴少卿后来还

^① 《郑观应集》下册，第999-1003、1030页；经元善，第54-55页；《致周郁山》，北京大学历史系近代史教研室整理《盛宣怀未刊信稿》，中华书局1960年版，第114页。

^② 《论买卖股票之弊》，《申报》1883年11月1日，第741页；《中西公司异同说》，《申报》1883年12月25日，第1065页；《矿务论上》，《申报》1883年8月31日，第369页。

^③ 《中西公司异同续说》，《申报》1883年12月31日，第1101页。

^④ 经元善，第19页。

^⑤ 《郑观应集》下册，第542-543页；《北华案头行名录》1886年，第29页。

^⑥ 孙毓棠，下册，第1024-1029页。

^⑦ 《申报》1883年10月6日，第587页；《字林西报》1884年4月22日，第370页。

^⑧ 《增设公司》，《申报》1882年8月2日，第193页；《北华捷报》1883年12月12日，第679-680页。

创办了正和丝厂。1892年，叶澄衷于1892年创办了纶华丝厂。截止到1894年，上海有民族资本缫丝厂8家，其中3家为华董创办。^①最早的华商火柴厂——燮昌火柴厂的创办者是叶澄衷。尽管黄佐卿、吴少卿、叶澄衷等人在创办这些工厂时还没有出任外商企业的董事，但他们所表现的能力和影响或许正是当选董事的重要条件。1895年起一直任鸿源纱厂董事的朱葆三，1905年以后创办或投资的企业有大有榨油厂、中兴面粉厂、中国唯一毛绒纺织厂、同利机器麻袋厂、广州自来水厂、柳江煤矿公司、上海绢丝公司、华商水泥公司、舟山电气公司等十余家。唐杰臣于1902年后曾投资上海内地自来水厂。

华董在当时的社会中可算是凤毛麟角，但他们早期近代化过程所发挥的作用却非同寻常。中国早期近代化所需要的不只是西方技术的引进，更重要的是经营近代企业的方法和人才。费惟凯在比较了张之洞和李鸿章经办的洋务企业的不同结局后，指出李鸿章的企业是比较幸运的，这些例子可能表明在开平煤矿、华盛纺织厂、电报局和招商局的商人职员中能够找到少数值得羡慕的宝贵人才。^②华董在上述企业中所表现的组织和管理能力已完全证明了这一点。曾于1896-1897年游历过中国的布拉克本商会的商业代表团的报告说，他们所访问过的一些华人所有的棉纺织厂的设备，“在每一方面都象我们英国最新式的工厂一样，并且在购买最新设计的机器和工具时都被免除了费用”。汉阳铁厂的新式设备比日本政府于1896年在八幡开始生产钢铁还早两年。^③但是汉阳铁厂却由于“资本无从筹措、洋员一再更易、良工难得、煤铁不能相辅为用”等诸多经营困难，而无以为继，不得已由盛宣怀招商承办。^④而盛宣怀任汉阳铁厂督办后，又立即举郑观应为总办。1908年，郑与盛一起将汉阳铁厂、大冶铁厂和萍乡煤矿合并成为汉冶萍煤铁公司。

华董与普通绅商和官僚阶层在经营近代企业能力上的差距，已在上文中做过论述。他们与最早和洋行接触的买办相比，又如何呢？尽管许多华董出身于买办，也很难将他们的知识和能力区分为哪些是充当买办所学、哪些是出任华董所学。但是在第一批官督商办企业的经营管理中，华董还是表现出了不同于普通买办的优越性。曾在上述官督商办企业中一直作为唐景星得力助手的徐润，也是早期的老牌洋行——宝顺洋行的买办，他在企业的组织管理中只处于从属的地位。1886-1887年汇丰银行驻轮船招商局的代表马士，曾为唐景星离开招商局而叹惜：“这是一件令人遗憾的事情……那样我们就不能把唐景星与公司联系起来，以便利用其业务才能。”他却责备徐润在建造上海金利源码头栈房——一幢不起作用的三层楼房中浪费钱财的过错。^⑤

从另一方面讲，华董也是近代中西交流的承担者和实践者。华董的出现是中西交流发展到一定阶段的产物。而中国的近代化无疑是一个向西方学习的过程，华董在这个过程中承担了将西方的近代企业经营管理方法引入中国的任务。即使在西方人的眼中，他们也是最优秀的商务人才。1878年6月份的《上海远东月报》对唐景星作了这样的评价：

[唐景星]兼当协和机器轮船公司（即公正轮船公司——引者）、北清机器轮船公司、华海机器轮船公司之董事，此三公司幸得唐君之卓力而能成功者也。1873年奉直隶总督李公鸿章之命为中国轮船招商局总办，此缺现仍充当。伊乃一花翎二品衔福建候补道，如是可见其早年之机遇若何广大，深谋远虑而能善用之也。破除旧时之痼习，采用新法集国人之资，用众人之功以组织此协和、北清、华海三轮船公司，均以西法经营之，又得国人之信任，所见之明无可及也。伊为中国未经创见最大方略之领袖，又办招商局，得政府辅以巨资，不特广华人之事业，而其用人行政皆用本国之人，惟其中数部须专门技术为华人所未

^① 徐新吾主编《中国近代缫丝工业史》，上海人民出版社1990年版，第135、140-141、171页。

^② 费惟凯，第32页。

^③ 费惟凯，第68页。

^④ 孙毓棠，下册，第822-823页。

^⑤ “马士致德瑾琳”，引自费惟凯，第24-25页。

能者方始用西人管理。该公司虽纯用西法经理，尽为中国人之事业。唐君得国中最有权力，极高明之贵人李鸿章以为庇护之主，诚大幸也。此二公若能如余等所望得享永年，於国中之商务大有进步者也。现近之方略，唐君与有名者为创办开平煤矿，亦纯用西法经理。唐君诚为明见远识之人，为余等从来所未经遇见。伊初创一事，凡动一念，即能预知其结果，而竭力营谋之。今开平煤矿之发达是可操券而得也。我西人日与华人互相周旋，惟此君之广识博览实令人钦佩也。

1892年唐景星去世后，字林报馆对他的两则报道，算是对他一生的盖棺定论：

任何关心中国进步的人们，都将为闻知唐景星先生去世的噩耗感到悲痛。……由此结束了他在这个伟大的国家历史进程中开创新纪元的事业。那些熟悉这个人及其他曾为之发挥过重要领导作用的事件的人们，将会对中国这段历史有一个全面的认识。……他经常被同胞阻碍、干扰、误解、中伤，但他始终坚信一个目的，开发和利用国家的财源、引进和改善科学的方法，引进先进的教育。中国的轮船航运业、科学的矿物开采、铁路和电报线的铺设，都直接或间接地依赖他的发起和成功经营。他创造了第一，在一系列进步的事物中他是一个热情的发起者和明智的指挥者，尽管他与后来的一些革新没有直接联系。很难再找到一个来取代他的位置，他历尽万难去追求自己的目标，以罕见的智慧来包容同胞无知的偏见，但从来没有因为他们的干涉或反对而放弃自己的目标。

上周五传来中国公民中的启明星和领袖唐景星先生的死讯，尽管他只是个有名无实的官员，但在过去20年中国的和平进步中，他比其他公民发挥了更重要的作用。他的一生中，诚信正直无可挑剔。……开平煤矿、轮船招商局、天津铁路（即唐胥铁路）仍在见证他的知识、精力、组织和管理能力。他是外国人永久的朋友，他与许多人保持着密切的关系。他的去世无论对中国人还是外国人都是一个永久的损失。

1897年，在唐茂枝的葬礼上，包括欧洲、美洲和中国的朋友，以及亲人共350人为他送行。外国朋友赠送了100多只花圈，中国的亲戚朋友赠送的挽联近千幅。据称“没有一个人能象唐茂枝这样得到这里（指上海——引者）的中国人，尤其是通过他获得了无数利益的广东同乡的广泛悼念”。^③

上述内容已明白告诉我们，中西交流就是通过这样一些人的实际活动进行着。只不过不同群体、不同阶层、不同时期的人们所承担的内容各不相同。尽管华董近代化过程中的作用还是初步的，并且存在着诸多弊端和缺陷，但他们的地位是无可替代的，应该得到后人充分的尊重。

^① 《徐愚斋自叙年谱》，第58-59页。

^② 《北华捷报》1892年10月14日，第562、568页。

^③ 《北华捷报》1897年9月3日，第459-460页。