

第一章

大冒險家 渣甸與馬地臣

一提起大冒險家，相信不少人會馬上想到歐洲的達伽馬（Vasco da Gama）、麥哲倫（Fernão de Magalhães）、哥倫布（Cristóbal Colón），或是中國的張騫、法顯及鄭和等重要歷史人物，對他們隻身冒險，前往前無古人踏足的地方，探索未知世界，死生難料的事跡甚為敬佩。但其實，冒險家不只是那些膽色過人、揚航出海尋找新大陸，並因取得成功而書寫傳奇的偉大人物，而是包括各種類別、各種行為，亦不一定以成敗論英雄，當然亦包括那些具爭議性的不同人物。渣甸與馬地臣則屬後者的類別，因為選擇冒險後他們本人大獲其利，但無數中國人卻因其冒險行為，包括走私鴉片及挑起鴉片戰爭等而受盡苦難。

正因兩人的冒險行為極富爭議，中外社會有關他們的研究和分析亦可謂十分紛紜多樣，亦褒貶不一。本文既從冒險家的角度剖析其迅速崛起的因由，過程中的起落跌宕與鴉片走私的巨大利潤如何支持其持續冒險；¹ 然後會在另一章中從傳承接班問題入手，深入說明宗教信仰與文化因素如何決定家族的傳承特質和企業的管治彈性，進而思考當中永續發展的問題。

隻身東來的發財冒險

在十九世紀，歐洲人以各種方法試圖敲開滿清閉關大門時，渣甸和馬地臣無疑乃不容忽略的極為關鍵人物，因其一生的不少行為舉止，均染有冒險家的種種色彩。他們到底是何許人也？甚麼時候及以何種形式東來冒險？在華經歷了何種階段的摸索？又如何給他們找到了撬開中國緊閉大門的亞幾米德支點？他們在中國及香港歷史上又佔了一個甚麼地位？

綜合各方資料顯示，渣甸在 1784 年生於蘇格蘭鄧弗里斯郡 (Dumfriesshire) 一個農戶家族，父母親靠租田種地為生，家庭條件一般。渣甸上有二兄 (Robert 及 David)、² 三姐 (Jane 及 Margaret，另一姐名字不詳)，下有一妹 (Elizabeth)。³ 當他九歲時，父親去世，在兄姐的照料和財政資助下，他的生活沒受大影響，並得以繼續求學，後來更考入當地著名的愛丁堡大學 (University of Edinburgh) 醫學院，修讀醫學文憑。1802 年，還未滿 18 歲的他取得文憑後，有感於家鄉缺乏發展空間，他決定到倫敦這個機會處處的全球大都會找工作，並到英國東印度公司 (East Indian Company) 毛遂自薦，也幸運地一如所願，獲聘為隨船醫生助手 (ship's surgeon's mate)，隨即於同年開始他第一次的冒險之旅，啟航往神秘的東方帝國一個商業活躍的都市——廣州 (Grace, 2014)。

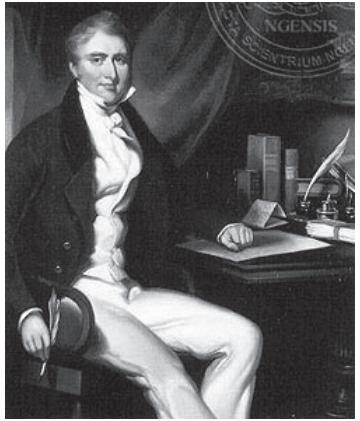
英國東印度公司早於 1600 年獲皇家授予特許狀，自此擁有英國對東亞貿易的壟斷專營權，是開拓東方世界的旗艦企業 (Robins, 2015)。不過，該公司付予僱員的工資並不豐厚，以渣甸的學歷，相信有機會找到薪金更優的工作。但他一意向東印度公司謀職，著眼的應該不是眼前的薪酬，而是另有盤算。原來，作為隨行船員，可獲分配免運費的「私人噸位」(privilege tonnage) 運載個人物品，不少人都會利用這些「私人噸位」運載貨物，到達目的地後出售謀利，也可以在出行前把這些「私人噸位」出讓他人，直接套取現金。渣甸可

能和其他船員一樣，看準這份額外的收入，但對他而言，更重要也更具吸引力的，相信是「冒險的前景」(prospects of adventure)——即是東方世界乃尋金發財之地，所以才會毫不猶豫地投身其中 (Gardner, 1971; Bowen, 2006; Grace, 2014: 32-35)。

放到大歷史的角度看，自十六世紀起，歐洲經歷了思想及知識上翻天覆地的變革，不少歐洲人對前赴東方尋金冒險都躍躍欲試，整個歐洲社會瀰漫一股往外闖的冒險精神。而達伽馬、麥哲倫、哥倫布等人在王室或政府支持下進行航海大冒險，為歐洲開拓大量殖民地而名利雙收，更令無數人艷羨不已，不少人相信已枕戈待旦，期待有朝一日亦能闖蕩他方。至十六、十七世紀以還，科技突飛猛進下的工業革命，令歐洲的生產力發生脫胎換骨的巨大轉變，其中船隻載重、航行速度及航海技術不斷提升，更為民間及以商業為主導的遠航帶來巨大的後續推動力。

而據 Lethbridge (1978) 的分析，那些敢於遠渡重洋、前赴他方冒險的人士，其實不一定都是社會低下階層。部份或許是身份不高的青壯年人士，期望放手一搏能換回巨大回報，但也有不少是失意王孫、落難貴族，或自覺懷才不遇的工匠、生意人或讀書人，他們都想在海外一展所長，創出一番事業。雖然這些參與遠航者的社會背景有別，但都有一些相似特點：孤家寡人、冒險意識高，亦覺得自己在本身社會的發展空間狹窄，外面的世界有更多拚搏機會，而且擁有很多的成就動機，渴望能突破，人生事業能夠有所作為，證明自己的才智與能力優於同儕。當然，他們也期望在冒險的過程中能積累財富，買田買地創立事業，以供養家人及安享晚年。而渣甸決意投身東印度公司，無疑也具有這種想建功立業的心態。

1802 年 3 月初，渣甸首次出航的商船 Brunswick 號在倫敦開出，受航海科技所限，加上蘇彝士運河尚未開通，由英國至南中國（廣州）行程需時約五



威廉·渣甸畫像

至六個月，故渣甸抵達中國澳門時已是同年的 9 月 4 日。由於當時中國政府限定洋人洋商以澳門為指定居住地，令這個由葡萄牙人管治的彈丸之地成為華洋生活聚集的地方，也是聯結歐洲與中國的主要管道。渣甸所屬的商船亦按規定先於半島登陸，在那裡稍作停留補給、辦理赴華手續，於三天後轉赴廣州，渣甸那時才算正式踏足中華大地（Grace, 2014）。

遠洋輪船到華後，商隊一般會透過十三行採購各種絲綢、茶葉、陶瓷等計劃運回歐洲銷售的中國貨品，⁴ 也要籌備遠航回程時各種生活必需品，然後依物品的種類及輕重性質搬裝上船，這段採購及裝船的時間可以長達三數個月。渣甸在公餘時都會四出活動，增加對這個神秘古國民風民情的認識，又會觀察商貿情況，盤算各類貨品的市場銷量。此外，他也積極拓展自己的人脈，主動接觸華洋商賈，期間他便結識了湯馬士·威丁（Thomas Weeding）⁵ 及查理斯·麥尼克（Charles Magniac）⁶ 等人。

完成第一次東方行程返抵英國後，Brunswick 號的船醫決定退休，並推薦本來只是助手的渣甸擔正出任船醫（Grace, 2014: 45）。結果，渣甸第二次出航便升職為正式船醫，不但令他權力大增，工資上揚，更重要的是獲分配的「私人崗位」也大幅增加，他可以攜帶更多貨品出售，更快賺取從商的資本。在這次行程中，渣甸結識了年齡較他大一歲的巴斯商人吉吉貝（Jamseljee Jejeebhoy），由於二人同樣抱著前往東方冒險找機會的心態，彼此一見如故，甚為投契，日後成為了生意夥伴（Grace, 2014: 50）。

為了積累更多資本，渣甸馬不停蹄地往返中英兩國之間。有研究指在 1802 到 1817 年他棄醫從商的 15 年間，他曾為東印度公司六次踏足廣州（劉詩平，2010: 26）。⁷ 雖說旅途艱苦又漫長，更常遇波浪風雨，但渣甸不但從中賺得從商的本金，更重要的，是在與不同人物及環境的接觸與觀察中，認識到生意門路、經營技巧，也結識了不少有助他事業發展的朋友，這些人脈關係資本對他日後從商助益很大。

粗略地說，在那 15 年的隨船行醫過程中，渣甸除結識了前文提及棄醫經商的湯馬士·威丁，以及吉吉貝、查理斯·麥尼克等人外，還認識了東印度公司的董事約翰·索希爾（John Thornhill），又經查理斯·麥尼克引薦，結交了從事輸華鴉片生意的大衛·雷德（David Reid）及丹尼爾·比爾（Daniel Beale）等。多次往來廣州的渣甸，顯然看出鴉片貿易的潛力，相信這項生意能為他帶來巨富，故他雖身為醫生，仍昧著良心，無視鴉片對人的損害，決定全情投入販賣鴉片。

至 1817 年，渣甸 33 歲時決定放棄船醫的工作，自行創業。令他毅然放棄東印度公司這棵大樹，是因為自 1813 年東印度公司對印度的貿易壟斷地位被終結後，公司生意迅速走下坡，不少「散商」或「自由商」——即是那些不隸屬於東印度公司的小商號、個體戶——紛紛乘勢而起。而渣甸有豐富的遠航經歷，多次親身接觸中國的市場，掌握了營商知識與人脈關係，又積累了一定資本，顯然亦覺得這是突圍的好機會，希望憑藉自己更靈活多變的商業手法取勝。而他就在這樣的環境下，開展了新一階段的冒險之旅。

就在渣甸籌劃思考創業之時，他的最主要商業夥伴馬地臣也開始加入了遠赴東方冒險尋金的大軍。馬地臣於 1796 年在蘇格蘭修打蘭郡（Sutherlandshire）出生，有兄弟各一（Thomas 及 Duncan）及姐妹三人（Margaret、Elizabeth 及 Johanna）。馬地臣除較渣甸年輕 12 歲外，家族背景也較佳，他的父親乃皇家

兵團的團長，雖在馬地臣 14 歲時去世，不過留下充裕財產讓他可以無憂無慮地成長。之後，馬地臣考入愛丁堡大學醫學院，並在 1815 年 19 歲時取得醫學學位。

與渣甸一樣，馬地臣畢業後旋即離鄉到倫敦尋找發展機會，並於同年與東印度公司簽訂合約，成為一名自由商，隨商船遠赴東方，展開他的尋金之旅。當輪船到達印度加爾各答後，馬地臣聯絡上在當地工作的叔父，得悉叔父是麥景陶洋行（Mackintosh & Co）的合夥人，而且願意推薦他加入那家洋行。雖然麥景陶洋行的實力遠不如東印度公司，但馬地臣相信在叔父庇蔭下，他能在新公司獲得更大的自由度及空間讓他發揮，最終決定離開東印度公司，加入了麥景陶洋行（Blake, 2004: 58）。

不過，雖說朝裡有人好做官，但馬地臣在洋行的發展卻沒如他所願一帆風順。在 1818 年，據說他因犯錯遭叔父重責，將他辭退並命他返鄉。心灰意冷的馬地臣原本打算依叔父所言返回倫敦，放棄他的東方尋金夢。但在友人鼓勵下，他決定再次放手一搏，不過這次不再依靠別人，而是到一個新地方重新開始。於是他離開印度轉赴廣州，打算在這個東方大國繼續他的冒險之旅。而他與渣甸也在此地結識，並合夥打拚出一番事業（Lubbock, 1964: 32）。

渣甸和馬地臣有著相近的背景，如他們都生於蘇格蘭、父親早喪，同樣在愛丁堡大學修讀醫學，而他們之間最大的差異是社經地位，一個來自農民家庭，一個是中上階層。但二人卻懷抱著相同的夢想，想在東方揚名立萬，才會一畢業即離鄉跑到倫敦，加入東印度公司到東方發展。由此看來，十九世紀初的英國，特別是北部的蘇格蘭地區，無論貧富，年輕人似乎都有一股往外闖的冒險精神，而東方世界則成為他們理想的尋金發財之地。他們當中部份或許鎩羽而歸甚至客死異鄉，也有少數如渣甸和馬地臣般，在東方世界賺到盆滿鉢滿，成為一時巨富。惟出發前他們一定想像不到，他們的尋金夢會給東方世界

帶來多大的衝擊，甚至改變了亞洲歷史的進程。

投身商海的起落分合

我們常說經商如下海，原因是商場環境複雜多變，上一刻風平浪靜，下一刻卻會突然因貨物供需波動、兌換率起落，乃至於政治社會等因素掀起翻天巨浪，把經營者殺個措手不及，一旦準備不足或反應不及，輕則會蒙受虧損，賠本而回；重則會沒頂破產，甚至把經營者逼上絕路。當然亦有少數幸運的弄潮兒，憑藉準確的眼光、敏銳的觸角，以及膽大心細的營商策略，能在商海中穩站浪尖，開創自己的商業王國。

從某個層面上說，渣甸在 1817 年時決心投身商海，或者正是嗅到有利的商機。當時，歐洲經濟因與拿破崙戰爭之後出現巨大變化，導致歐洲乃至全球經濟自 1818 至 1827 年間出現危機，貿易陷入低潮（Grace, 2014: 91）。與此同時，1810 年代中至 1820 年代初，中國經濟同樣出現了不景氣，西方進口的高檔貨如自鳴鐘、珠寶等玩意首當其衝，價格大跌，就連棉花市場亦疲不能興，價格不斷尋底（Pagani, 2004；劉詩平, 2010）。可是，當經濟不景時，鴉片生意卻一枝獨秀，當中原因可能是不少失意人借「煙」消愁，亦相信與鴉片價格相對以往「便宜」有關。

這樣的經濟大環境無疑是暗湧處處，危機重重，但亦會出現不同生意的潛能與空間。由於經營環境欠佳，所以極考驗經營者的投資目光、經營手段、成本控制，故不少欠實力或冒險精神不足者會選擇急流勇退，在汰弱留強後，那些不擅經營者退卻，便會有市場空間讓那些有實力者迎難而上，渣甸和馬地臣便是在這樣的環境下乘勢而起。

不過，單憑勇字並不能令渣甸和馬地臣脫穎而出，因為在市場衰頹的時期，選擇販賣哪類商品至為關鍵，因為當大家都勒緊褲頭、錙銖必較地過日子

時，能吸引顧客購買才是勝出之道，而他們選擇的便是鴉片貿易。或許正因渣甸和馬地臣均有醫學背景，故清楚吸食鴉片會令人上癮，不易戒除，故銷售鴉片可謂長做長有，不愁客源。當然，對他們而言，鴉片對吸食者的禍害並非他們考慮之列，相信在他們眼中只是願者上鉤，甚至是個人選擇或自由經濟的體現。

這裡需要對渣甸和馬地臣的背景資料作出一些補充。在渣甸和馬地臣下海從商之前，東方貿易其實已經歷了不少你死我活的競爭，主要是那些自由商之間相互較勁。正如前述，渣甸首次踏足廣州時曾與雷德比爾洋行的多名合夥人接觸。其實，此洋行屬於當時數一數二的大行，其發展過程的起落分合，尤其見證了自乾隆朝以還華洋貿易的轉變，值得再作深入一點的介紹。

由於中國地大物博，經濟結構自給自足，所以華洋貿易其實是以出口中國貨品為主，茶葉、絲綢、陶瓷等更屬大宗。洋貨能夠打入中國市場並獲得注視的，主要是西洋鐘。西洋鐘乃西方新發明，由於製作技術複雜，用料奢侈，在當時歐洲也屬奢侈品。早於明朝利瑪竇（Matteo Ricci）來華時，已帶同西洋鐘等物品獻予萬曆皇帝，以籠絡皇室，便利傳教。至清乾隆年間，據稱宮廷內「充斥鐘錶、鐘樂器、發條自鳴鐘、風琴、地球儀以及各式各樣的天文鐘，總共有四千多件，都出自巴黎和倫敦的名工巧匠之手」（趙翼，2012：44-45）。所謂上行下效，對富裕人家而言，西洋鐘不只是計時之用，更能裝點門面，突顯身份。一些歐洲商人如占士·覺士（James Cox，創立了覺士父子洋行，James Cox & Son）、湯馬士·比爾（Thomas Beale，創立了比爾洋行，Thomas Beale & Co）、約翰·雷德（John Reid）及查理斯·麥尼克（Charles Magniac）等看出它大有市場，將一座座昂貴精美的西洋鐘運華銷售（Pagani, 2004）。

至 1787 年，占士·覺士的兒子約翰·覺士（John Cox）與湯馬士·比爾的兄弟丹尼爾·比爾（Daniel Beale）合夥創立了覺士比爾洋行（Cox Beale &

Co），惟經營過程卻波折甚多，於是常有合夥人心灰離場，也有人認為大有可為而加入，導致寶號屢變，⁸ 例如 1792 年因合夥人轉變，易名覺士比爾劉蘭洋行（Cox Beale & Laurent Co）；1799 年因相同原因轉為咸美頓雷德比爾洋行（Hamilton Reid & Beale Co）；1800 年再改為雷德比爾洋行（Reid Beale & Co）及 1803 年則轉為比爾麥尼克洋行（Beale Magniac & Co）。

到 1817 年，即渣甸下海經商那年，洋行名字是辛克斯麥尼克洋行（Shanks Magniac & Co），主要合夥人改為亞力山大·辛克斯（Alexander Shanks）及查理斯·麥尼克（Cheong, 1979; Pagani, 2004; Grace, 2014）。而經過多年發展，洋行雖然不斷重組，合夥人屢變，並不反映它經營欠佳，相反，它其實已在市場站穩陣腳，甚至享有重要的領導地位。至於合夥人的來來去去，主因是當時商海的風高浪急，冒險者有所取捨，又或受其他生意成敗牽動而已。

當時，能與麥尼克洋行分庭抗禮的是麥景陶洋行（Mackintosh & Co）——即馬地臣曾工作的洋行。它的總行設於倫敦，在加爾各答設立分行，後來亦經營擴充至廣州。麥景陶洋行規模相當龐大，合夥人不少，而他們往往又各有生意，例如戴維遜（W.S. Davidson）於 1817 年成立了戴維遜洋行（Davidson & Co）、羅拔·泰勒（Robert Taylor）在同年創立了泰勒洋行（Robert Taylor & Co）、西班牙商人伊沙瑞（Xavier Yrissari）則創立了伊沙瑞洋行（Yrissari & Co）等（Cheong, 1979; Grace, 2014），這些洋行都曾參與走私鴉片到華的活動。

了解當時的西方商人在華的大致勢力分佈情況後，現在將焦點放回渣甸及馬地臣的發展進程。先是渣甸方面，據悉他與早年結識的湯馬士·威丁及吉吉貝合夥，於 1818 年在加爾各答建造了一艘乘載量達 488 噸的「薩拉號」（Sarah）飛剪船，並在 1819 年春天駛往廣州，正式開始打造他的商業王國（劉詩平，2010：29；Grace, 2014: 71-72）。到達目的地廣州後，渣甸與辛克斯麥尼克洋行的查理斯·麥尼克合作，開展鴉片走私生意。初期他的生意並非每戰