



舉步維艱的 中國現代工業

陸啟

局煤船銀款收支各項總結數目及應行
查閱

本局探得各槽煤四十四萬五千六百餘
售出並煉焦炭共煤四十二萬七千二百
約至去年年底除本局廠自用外淨存各
局結存相差無幾此本局煤斤探售存餘
煤款銀一百十九萬零二百餘兩雜款銀
一百二十九萬四千九百餘兩較上屆多

油仍照舊於五月間在大津上海香港二
化實上海按一零五伸合規元香港按每
章

徐潤

張翼謙識

陳善言

19 世紀 70 年代伊始，中國工業發展逐漸由軍事工業擴展至民生用品及物流運輸，一些大型建設包括輪船運輸、紡織、開礦、鐵路及鋼鐵冶煉等企業相繼開辦，成為推動經濟改革的新動力。它們一般由官僚督辦，技術工作則由外國僱員把持。這些新式工業在發展過程中面對管理人才匱乏、融資困難、技術落後及物料供應短缺等各種問題，同時更要應付外國同業的競爭，前進路上步步維艱。陳言從古巴解任回國後，再次踏進一個陌生的領域，先後在輪船招商局及開平礦務局任職，他的西學知識及外務能力得到用武之地，協助國家企業應對內外挑戰，為中國工業現代化作出貢獻。

晚清工業現代化概況

陳言在報界工作時曾批評清廷抗拒發展礦務、電報、鐵路等現代工業，坐失富強良機。隨着近 20 年的過去，清廷對自強運動的思維有否改變、中國工業改革又處於甚麼狀態？

自強運動的早期目標是建立「船堅炮利」的軍事工業，經多年開展以後，朝中有識之士逐漸發覺，軍事和現代工業唇齒相依，例如李鴻章從興辦軍工廠的經驗中認識到，製造炮艦和武器需要使用

大量進口煤炭及鋼材，但過分依賴外國材料，最終會造成國防隱患。正如張之洞所強調：「若再不自煉內地鋼鐵，此等關係海防、邊防之利器，事事仰給於人，遠慮深思，尤為非計。」¹兩人皆認為，中國必須建立煤炭和鋼鐵等工業，不再依賴外國進口材料，才可達至軍事上的自強。另一個刺激中國工業發展的因素是洋貨對中國土貨的威脅，李鴻章曾分析說：「溯自各國通商以來，進口洋貨日增月盛，……推原其故，由於各國製造均用機器，較中國土貨成於人工者，省費倍蓰，售價既廉，行銷愈廣。」他提出採用西方生產技術仿造外國產品，「蓋土貨多銷一分，即洋貨少銷一分，庶漏卮可期漸塞」。張之洞所見略同：「竊以今日自強之端，首在開闢利源，杜絕外耗。」²李、張二人皆將「開闢利源」、「杜絕漏卮」和「仿造洋貨」相提並論，主張以西方生產技術重塑國內工業，挑戰外國貨物的壟斷地位。在李鴻章、張之洞等的推動下，清廷對興辦工業的思維逐漸改變，從 1872 年至 1895 年間，國內陸續開辦紡織、開礦、電報、冶煉、金屬加工等現代工業，其中以開平礦務局及漢陽鐵廠最具規模。

晚清工業一般以「官督商辦」的方式運作，李鴻章是其奠基者，他解釋說：「由官總其大綱，察其利弊，而聽該商董自立條議，悅服眾商」、「唯官督商辦之舉，其要在上下相濟，官款商情似宜兼顧」。張之洞亦指出：「鐵路為國家要政，仍應官督商辦，……大抵商業之稍鉅者，皆須官為保護維持。」³綜合二人所說，「官督商辦」的設計原意是讓政府與商人分工合作，各展所長：官府制定企業的策略、監察公司表現、保護其產權和利益；商人則透過董事局制度，設定公司章程及執行日常的管理工作。此等新式企業與中國傳統工商業大相逕庭，由招股融資、商業運作、設備使用、技術生產，以至物流運輸等，皆涉及外國的商業及科技知識，例如徐潤就形容招商局

為一間「純用西法經理」的機構。⁴開平礦務局、唐胥鐵路及漢陽鐵廠同樣僱用不少外國人員，負責設備、技術及生產管理等工作。

中國工業在發展過程中遇到管治、融資及外部競爭等嚴峻挑戰。首先，「官督商辦」的模式產生不少管治問題：官場本身有其用人規則，朝廷所選派的經理未必定能配合現代管理所需。而且，「官督商辦」強調官員的主導角色，商人的參與反成次要。官僚為企業作出決策時可能以政治凌駕商業考慮。再者，現代工業有較高的技術要求，其生產命脈實際操持在外國僱員手上。督辦官員多不懂外語，需靠譯員翻譯，雙方未必能順利溝通，衷誠合作。其次是企業融資的問題，一些如礦務、鋼鐵冶煉、鐵路等大型企業，所需資本龐大，回本時間亦長。清廷本身財力不濟，無力出資協助企業發展，亦不敢向外國借貸，唯恐失去企業的治權。中國商人對新式企業認識不足，不敢貿然入股投資。最後，中國新式企業的出現，實際就是與外國商人爭利，必然引來他們的反擊，設法以各種商業或政治手段，壓制中國工業的崛起。例如輪船招商局就長期受到英資洋行的箝制，阻礙其航線的開拓。英商對開平礦務局更是虎視眈眈，亟欲取得其控制。要之，晚清工業就在此等內外挑戰下艱苦成長，負責前線的經理人員所受壓力可想而知。

入職輪船招商局

1873年招商局成立之初，盛宣懷已出任會辦，當時總辦為唐廷樞。1880年間，招商局遭言官彈劾，盛氏首當其衝，被迫退居幕後。1883年，中法戰爭爆發，招商局陷入財政危機，李鴻章曾派盛氏進行稽查。1885年8月，李鴻章正式委任盛宣懷為招商局督辦，負責重振業務。⁵

陳言於 1890 年自古巴解任回國後，曾在香港作短暫逗留，⁶翌年加入招商局工作。他的專長在報業和外交，為何突然轉投航運業？其中的原委應該與陳言昆仲有關。他的四兄棟燦與唐廷樞相交莫逆，在招商局創辦之初，便為唐氏在香港進行招股集資。招商局成立後，陳棟燦在煙台開設怡順行，專門代理局方的航運業務，及後更任職招商局煙台分局會辦之職。六兄致祥，曾協助兄長棟燦為招商局集資，後來移居煙台，打理怡順行。⁷九弟陳猷更是招商局的創局元老，他與嚴滌（?-1903）、唐德熙同於 1891 年獲擢升為招商局商董。⁸陳猷與另一位招商局重要人物鄭觀應亦分屬姻親。⁹十弟寶秋（1852-1898）早年在招商局天津分局任職，後轉職外交工作，秩滿後再返回招商局，曾任職煙台分局幫辦及廣州分局總辦。¹⁰陳言兄弟多人皆在招商局或其代理商行身居要職，陳猷更身為商董，相信陳言是因為此層關係而加入招商局工作。

1891 年 4 月間，陳言甫上任便獲會辦馬建忠（1845-1900）委派，為新成立的粵港渡輪公司進行招股。英資的省港粵公司和太古洋行得悉消息後，馬上將省港航線的運費大幅削減，企圖壓制新公司的成立。盛宣懷顧慮到兩大競爭對手的激烈反應，為避免影響其他業務，下令停止相關工作。¹¹陳言的招股任務雖然遇上阻滯，仍受到局中管理層的重視。1892 年 2 月 6 日，嚴滌、唐德熙和陳猷等聯名致函盛宣懷，稱已選定陳棟燦前往招商局漢口分局主持業務，其煙台分行的職事則將由陳言代替。¹²盛宣懷自接任山東登萊青道兵備道後長駐煙台辦事，該地分行基本直屬他監督。¹³11 日，陳棟燦突然病倒，盛宣懷發電報給招商局商董說「敬亭吐血，望催藹庭速來煙唔」。¹⁴催促陳言盡快到煙台探望其兄長。翌日，他在給陳猷的信中亦提到：「藹亭兄到滬，望即囑來煙台，勿遲為要。」¹⁵2 月 23 日，陳言來到上海與嚴滌會面，事後嚴氏對盛宣懷說：「滌與初會，見

其人尚誠樸」，對其印象甚佳，他建議讓陳言先到漢口分局工作。¹⁶嚴滌長期為盛宣懷打理招商局財務事宜，日後更成為中國通商銀行創始總董之一，¹⁷他對陳言的評語，在盛氏心中有一定分量。陳棟燦休養過後並無大礙，2月27日到達上海，準備稍後前赴漢口分局上任。¹⁸因此，陳言還是按原定計劃到了煙台分行工作，其間與盛宣懷時有接觸，但他顧慮自己資歷較淺，表現較為內斂。¹⁹

三項任務

陳言在煙台分局任職未幾，便獲盛宣懷委派前赴廣州和香港處理三項要務。第一項任務與廣州十三行富商伍秉鑑（1769–1843）後人的爭產訴訟有關。事緣伍秉鑑早年將上海一項物業委託給旗昌洋行管理，每年收取利息 50,000 兩銀。1891 年旗昌洋行倒閉，拖欠招商局 70,000 多兩銀漕運水腳。招商局發現伍氏物業仍寄附在旗昌名下，於是脅迫伍家後人伍垣遜出售物業償還欠款。²⁰伍氏原已答應，後遭其弟反對，事件更鬧上上海租界領事法庭，物業的房契亦被法庭扣押。盛宣懷對追回欠款甚為着緊，曾與陳猷及會辦沈能虎等多番商議。²¹1892 年 3 月 7 日，沈氏提議派陳言前往廣東：「藹即馳往，先勸五兄弟與桓蓀說和，逕向伍買，一切定妥」，「以藹往說，必無不妥」，認為陳言可以勸服伍氏兄弟二人講和。沈氏在六天後（3 月 13 日）再催促盛宣懷說：「其六旬之限，以四月初十（按：5 月 6 日）為期，藹應速往，免多糾紛。」²²希望陳言能在 60 天的法庭期限前解決事件。陳言在出發往廣東之前，曾向盛宣懷匯報伍家訴訟的情況。3 月 14 日，盛氏對陳猷說：「藹庭兩次面述尊函所言旗產之事（按：即伍秉鑑委託給旗昌的物業），弟本已置之度外」，後來聽過陳言的分析後，認為事情仍有轉機，決定派他赴粵。²³目前文獻並未顯示陳言有否成功遊說伍氏兄弟，但從招商局領導的態度

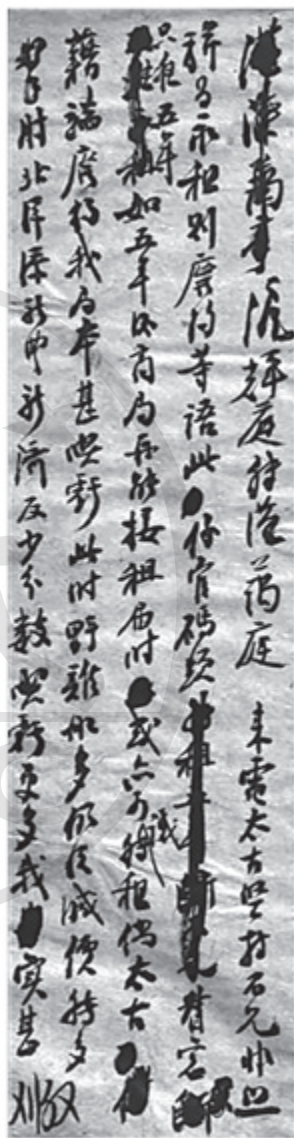
可見，他們對陳言在粵港的人脈關係甚有信心。

陳言第二項任務涉及招商局與香港太古洋行的交涉。太古洋行、怡和洋行和招商局於 1877 年開始訂立所謂「齊價合同」，透過共同制定航線及價格，減少業內競爭。第一及第二份「齊價合同」分別於 1877 年及 1884 年簽訂。²⁴1890 年間，太古、怡和及招商局再討論續約安排，經多輪談判後，三家於 1891 年 2 月簽署第三份「齊價合同」。太古洋行在簽訂合同之先，向招商局提出租用旗昌洋行原設在廣州的碼頭，並以此作為履行新合同的先決條件。新合同簽訂後，太古洋行催促招商局落實租用安排，更揚言如不能成事，準備將合同作廢。盛宣懷多番與廣東官署商議，4 月中得到粵督答允，容許招商局承租碼頭後再轉租予太古洋行，惟租期只限五年，²⁵ 未能滿足太古「永遠租用」的要求。為求解決事件，盛宣懷於 4 月 11 日派陳言到香港與太古高層直接面談，²⁶ 陳言在香港期間的工作，基本由盛氏直接指揮。

陳言到達香港後，馬上與太古洋行展開談判，會後向盛宣懷報告：「太古堅持不允，非照旗昌永租則廢約」。5 月 1 日，盛氏指示陳言回覆太古，表示廣東官府只肯批出五年期租約，約滿後如招商局再獲承租，或可轉租太古。太古不滿其回應，聲言將於 7 月 23 日廢約。²⁷ 盛宣懷見對方寸步不讓，打算令陳言罷議離開。太古洋行得悉陳言將要離開，又要求他留下再議。²⁸5 月 24 日，太古洋行向陳言表示，英國領事官取得粵憲照會，確定廣州碼頭可以永遠租用。盛宣懷派人查察後發現並無其事，囑咐陳言在會上直斥其非。²⁹ 但太古仍然堅持其理解正確，雙方談判再無寸進，廢約之舉已是如箭在弦。盛宣懷見與太古洋行的談判已瀕近破裂，不得不準備廢約後的部署。他深悉太古洋行覬覦廣州碼頭，其背後動機旨在壟斷粵港航道，³⁰ 於是向李鴻章提出，自行成立省港澳輪船招商局，直接與其爭

奪粵港航線。³¹ 然而，由於過往齊價合同的限制，招商局輪船的航線不經過香港，所以並無碼頭設施，³² 他急於要在香港設置碼頭，這亦成為陳言的第三項任務。

陳言在香港物色碼頭期間，直接向盛宣懷匯報工作進展。陳言經與商界接觸後，得知港商韋寶珊（1849–1921）擁有一塊沿海地皮，遂以之商談。韋氏願意租予招商局興建碼頭之用，每月只收取 100 元租金，租期更可長達 20 年，條件極佳。韋氏父親韋光與陳言乃是舊識，兩人曾在港府轄下的一個諮詢委員會工作，³³ 其子的慷慨幫忙或由於此層關係。6 月 2 日，盛宣懷指示陳言與韋寶珊訂下口頭協議，一待太古洋行宣佈廢約，便馬上簽字作實。³⁴ 與此同時，盛氏派遣堂弟盛宙懷到香港代他簽署合約，並着手籌備建造碼頭事宜。³⁵ 盛宣懷對韋寶珊的地皮志在必得。7 月 24 日，他發電報給陳猷說：「碼頭批准，即行建築，決不遲誤。望囑藹亭務要辦成。」³⁶ 無奈陳言出師不利，7 月 26 日他知會盛宙懷說，香港總督不批准在該地皮建築碼頭，他已找過韋寶珊幫忙，韋氏坦言暫無辦法，只好等幾年



盛宣懷檔案（盛氏愚齋往來函牘），〈盛宣懷致陳猷轉陳善言電〉，光緒十八年四月初五日（紙本墨書，香港中文大學文物館藏，北山堂及程伯奮先生惠贈，藏品編號：1985.0054）

後再行打算。陳言認為港督此舉，明顯袒護英商。³⁷

韋寶珊碼頭地皮一事橫生枝節，但陳言並無氣餒，經多番努力下，終於在西營盤覓得一處可建造碼頭的官地，並成功與港府簽訂租約及交付訂金，³⁸ 盛宣懷終可放下心頭大石。9月17日，鄭觀應被盛氏指派到香港辦事，他與陳言一起勘察西營盤碼頭，事後向盛氏報告：「其地雖然稍遠，但現無別處可尋，鄙見與謁廷相同，毋論戰和，皆宜即時建築。」³⁹ 鄭氏同意陳言的意見，不管太古洋行廢約與否，皆須在香港盡快設置碼頭及棧房（即倉庫）。10月1日，盛宣懷回覆說：「望速會同將棧地買成，再議建造。」⁴⁰ 物色棧房地皮成為陳言和鄭觀應的另一項當務之急。

事實上，鄭觀應前來香港任務之一是接手陳言的工作。其時陳言已辭任招商局，準備於10月初往開平礦務局就任，⁴¹ 他雖然去意已決，仍協助局方處理碼頭設計及工程招標的工作。⁴² 與此同時，陳言更為招商局覓得一處可建造棧房的地皮，地點位於西營盤海員之家（Sailor's home）對面。該段地皮於11月1日進行拍賣，由招商局成功購得。⁴³ 至此，招商局既租得香港碼頭用地，復購入棧房地皮，兩項重要工作皆在數月內完成，成果極為理想。日後碼頭及棧房建成後，招商局在華南地區的航運實力必然大增，更能有力回應外國輪船公司的競爭，陳言居功不少。

盛宣懷與陳言在香港並肩作戰，對他離開招商局的決定感到可惜，特函盛宣懷為陳言說項，指他在取得西營盤官地的過程中遇到不少困難，但他都能一一克服，最終完成任務。盛宣懷認為陳言處事細心妥貼，形容他「沉默寡言，不事聲張」，「並非以言語誑人」，「為人誠實，遇事勤勤懇懇，以冀成功」。盛宣懷更將陳言與其兄棟燦比較，說棟燦「遇事向承人顏色」，「喜圖安逸」；陳言則「一心作事，以冀必成」，希望盛宣懷可以加以挽留。⁴⁴ 在盛宣懷眼中，陳

言是一位執行能力強、處事穩重成熟的實務人才。事實上，盛宣懷對設置香港碼頭一事亦甚為愜意，12月2日，他向沈能虎表示，前任督辦唐廷樞考慮不周，招商局過去在香港、廣州、汕頭、廈門和營口等處皆無自設碼頭，令業務發展受制。現經他重新規劃後，除廈門外，其餘四處已設有專用碼頭。他特別提到，香港的碼頭及棧房用地「係葛亨所勘定」，當時陳言認為棧房地皮「將來轉售必得利」。⁴⁵盛宣懷相信其判斷，所以積極出價競投。從此信函可見，盛氏對陳言在香港碼頭一役的表現印象深刻。

換旗事件⁴⁶

陳言雖然離開招商局，與盛宣懷仍然保持良好關係，更以局外人身份為其出謀獻策。1894年7月間，中日甲午戰爭爆發，北洋艦隊於戰事中失利，船隻海上航行安全受到威脅。盛宣懷打算將招商局的輪船換上外國旗幟，以免局方資產受到戰事波及。鄭觀應開始與英國及德國的洋行洽商換旗事宜。⁴⁷8月31日，他偕同陳猷向盛宣懷報告：「本局各船換旗之法，計非萬全，當此時艱，仍恐生變不測。」⁴⁸為規避換旗的風險，他們提議在香港成立一間註冊公司，由招商局香港股東出任董事，再以公司名義購下局方船產，讓船隊掛上英國旗行駛。9月4日，鄭觀應、陳猷再向盛氏報告，說香港所聘律師已檢視招商局註冊事宜，認為「穩當可辦，無庸思疑」。⁴⁹

盛宣懷同時委託陳言協助在香港的註冊工作，希望借助其商業經驗及人脈關係，讓相關工作可以順利進行。陳言於9月6日致函盛宣懷說：

輪船招商局前擬掛號一節，現尚緩辦。但觀目下時局，實生可畏。鄙意如能設法防範，使中國公司不致變為外國公司，

則此事務實當今應辦之急務。⁵⁰

他考慮到局方在香港註冊僅為權宜之計，過程中絕不能讓公司控制權落入外商之手，特為盛宣懷擬定一份共七款的《輪船招商局合股章程》，訂明公司董事會的組成辦法及成員的任免程序：董事會設有商董和協董兩等職位，商董由香港華商出任，協董則由招商局人員充當，此兩等職位的任免必須在股東大會上進行，而大會至少要有八成股東出席，方為有效。⁵¹ 陳言草擬的董事會任免辦法門檻甚高，避免外國股東藉入主董事會，僭奪公司控制權。9月10日，陳言再致函盛宣懷，說香港律師布拉已審核其擬定的公司章程，認為在法律及商業操作上基本可行。布拉同時表示，招商局在香港註冊成功後，所有船隻皆可掛上英國旗，不需再將船隻售予其他洋行。⁵² 陳言雖然不在其位，但他關注國家資產的權益，利用本身對香港法律及商業的知識，為招商局擬定註冊章程。

盛宣懷權衡在香港註冊方案的利弊後，決定放棄相關工作。他一則懷疑香港總督會否批准招商局在港的註冊，另一方面又憂慮行動可能會影響國內的漕運生意，最終維持將輪船暫時售予外國洋行的決定。9月17日，盛宣懷致函招商局總董說：「鄙人一生辦事謹慎，不致孟浪也。」⁵³ 結果招商局在甲午戰爭期間，將十多艘船隻以密約方式分別售予多間英國和德國洋行，戰事平息後成功收回。⁵⁴ 盛宣懷判斷正確，帶領招商局渡過另一危機。

陳言在輪船業務上經驗雖淺，但他利用對香港政府及商業運作的知識，為招商局在租賃碼頭和公司註冊兩事上出力，令盛宣懷對他信任大增。過去有關陳言的記載，並無提到他在招商局的經歷，這段事蹟對理解他與盛宣懷結緣，以至日後二人的合作關係別具意義。