

传承百年使命 回应时代命题

为民族的振兴强大做出新的贡献

——纪念招商局创立140周年

招商局集团董事长 傅育宁

创立于1872年晚清洋务运动时期的招商局，今年迎来140华诞。它是中国第一家民族工商企业，是洋务运动至今仅存的硕果，在十九、二十、二十一的三个世纪留下了自己深深的足迹，是一部百年不衰、薪火相传的商业传奇。

在百余年的发展歷程中，招商局历经晚清、民国、新中国等许多重大社会、政治变革，一直站在时代的前列，发挥着特殊的作用，它又是一部百年中国近现代化学进程的见证史。

纪念招商局、总结招商局、评价招商局，乃至于继承招商局，都需我们有历史的视野、全局的高度，将招商局置诸140年的历史长河中，置诸国家的百年现代化进程中，去研究和评判。

黑格尔在其名著《历史哲学》中曾指出，观察历史的方法大概有三种，即：原始的历史、反省的历史、哲学的历史。我们总结历史、纪念历史，其最终目的，都是要从历史中发现规律、汲取智慧、获得启示，建立思维与认识的框架，以更好地指导未来。

招商局作为中国民族工商企业的开拓者与代表者，一直是研究中国企业发展史的一个重要样本，据目前所查到的资料，最早在1935年即有学者发表研究招商局的论文。自此近80年来，海内外不少论者从诸多维度对招商局的发展，包括其成功与失败、辉煌与不足、启示与教训等，都作了深入的阐述，我以为都很宝贵。集其要者，可以概括为这样一个框架，即：**一个大的背景、三个重要关系、五项关键因素。**

一个大的背景，就是研究、总结招商局的百年历史，必须要把它置于中国百年近现代化学进程这样一个大背景中，招商局是这一进程的开启者，也是这一进程的重要参与者。在中国，很少有这样一个商业机构，与国家的近现代化学进程有如此密切的联系、有如此漫长的同行。因此，研究、认识招商局，一条贯穿的主线、一个不变的背景就是国家的近现代化学进程。

三个重大关系，就是由于中国社会的特殊性、中国近现代化学进程的特殊性、招商局历史的特殊性，要深入地研究、认识招商局，就必须要深入地研究、认识三个方面的重要关系，即商业与国家的关系、商业与政府的关系、商业与时代的关系。

五项关键因素，就是回归招商局作为一个商业机构的本身，探讨支撑其经营成功、常青不衰的商业基因到底有哪些方面，其中有五项关键因素尤其值得我们总结和继承。

我想围绕这样一个框架来认识、总结招商局140年的历史。

（一）

招商局发展的140年，正是中国社会、政治、经济发生深刻变化的一百余年，其中一条主线就是中国的近现代化学进程。所谓近现代化，就是“modernization”，近现代相对于传统而言，近现代化学过程就是从传统社会向现代社会的变迁过程，它引起社会生产力、经济制度、政治制度、思想文化乃至人们的生活方式、价值观和心理态度等多方面的变革。中国的近现代化学进程是一个漫长而至今未竟的进程。

招商局的创立可以说是中国近现代化学进程开启阶段一件有标志意义的大事，概括而言就是：临数千年未有之变局，虑后千百年长治久安之计，开千百年未有之舉。19世纪中叶叶，两次鸦片战争的炮火打开了闭关锁国多年的中国大门，也动摇了中国几千年传统社会的根基。面对民族危亡，仁人志士们多方探索出路，其中之一就是兴起了向西方学习的“洋务运动”。洋务运动初始以学习西方创办军事工业为主，以求“兵强”，但经过十余年的探索，主事者逐渐认识到，只有“富”才能“强”，因此转而学习西方创办民用工业，招商局就此应运而生。

作为一家商业机构，招商局显然是在“谋利”的考虑下创办的，但它的创办，不仅是谋一企之利，而是谋举国之利；不仅是谋一时之利，而是谋万世可行之利。

招商局创办人李鸿章即曾明确指出：“兹欲倡办华商轮船，为目前海运尚小，为中国数千百年固体商情财源兵势开拓地步”、“(创办招商局)乃借纾商民之困，而作自强之气”。李鸿章把招商局的创办当作“洋务之枢纽”，其后又称之为是他“开办洋务四十年来最得手文字”，寄予的期望之高非同一般。

招商局的创办也得到当时许多中外人士的积极评价，时人称“中国制造枪炮，彼人毫无猜忌，惟招商局之设，则(洋人)群怀隐忧。此实中外大局一关键”，还有人评价到：“中国办理海疆十余年，惟招商局深中肯綮”、“创立此局(招商局)，谋深虑远，实为经国宏策。……(国家)转贫为富、转弱为强之机，尽在此举”。

招商局的创办之所以被寄予如此大的厚望、被给以如此高的评价，原因也许可以用李鸿章的一句话来解释，即：“冀为中土开风气”。也就是中国学习西方的洋务运动，由此从“器”（器物）的层面，开始上升到“气”（风气）的层面，也由此使得变革开始触及到中国几千年传统社会的根基。其所开之风，其核心就是在中国开了“商”的风气，在一个几千年“抑商”的国度，开始“重商、崇商、兴商”，使整个国家的发展路向开

始转变，也就是李鸿章所言：“以商务立富强之基”。具体而言，表现在如下一些方面：

一是在理念上第一次把“商”提升到国家战略的高度

中国传统社会，向来不重视“商”的作用、“商”的力量，正如清末的一份上谕中所指出“(中国)自积习相沿，视工商为末务，国计民生日益贫弱，未始不因乎此”。创办招商局，是整个国家第一次在关系国家前途命运的一场重大探索中，把发展商业、振兴工商作为一个重要的路径与方向。国家命名了第一家以“商”为名字的现代公司：China Merchants。全社会开始把目光投向“商”的领域。招商局也在中国第一次提出了“商战”的概念。招商局早期领导人、近代思想家郑观应在时人中较早指出：“商务乃国家之元气”，并更进一步提出：“古之灭国以兵，人皆知之；今之灭国以商，人皆忽之”，“习兵战不若习商战”，这种种思想在当时不啻为社会思想界的一声声惊雷。

二是在人才上第一次把国家的社会精英吸引向“商”的领域

中国自古有“士农工商”四民之分，社会精英热衷于“学而优则仕”的道路，“得志则做官食禄，争权夺位；不得志则吟咏啸傲、孤芳自赏，即使穷困潦倒，亦不肯从事经济活动以自养，更不肯亲身参加工商业经营”。中国传统的商人们也多是“株守故业，营营役役，计较锱铢，无它思想”，对社会政治事务缺乏关心、缺乏使命与担当。招商局的创办第一次使商人直接参与到了国家的社会、政治变革中，从社会的边缘走到舞台的中央，逐渐成为一支能与其他社会力量相抗衡的有代表性的力量。招商局吸引了一批知识分子精英参与到了自身的行列中，中国传统社会的人才资源结构开始发生变化。

三是在资本上第一次把社会资源向“商”的领域集中

有学者把招商局的创办视作中国早期工业化的第一次社会动员。中国传统社会中，商人赚钱后多用于置地与消费，社会闲置资金很难转化为工商业资本。据有学者统计，当时社会对工商业的投资仅占整个社会收入所得的1%。招商局的创办，向社会公开“招募商股”，是中国几千年传统社会中的第一次社会资本动员，开始把资源向“商”的领域吸引。招商局虽然经历了初始的招股之难，但动员全社会资源发展工商业，为中国社会进步开启了一条新的道路。

四是在制度上第一次把“公司”引入中国，为“商”在中国的发展开拓了广阔的天地

20世纪初美国著名经济学家、哥伦比亚大学校长巴特勒(Nicholes Murray Butler)曾这样总结“公司”制度的意义，他说：“股份有限责任公司是近代人类历史中单项最重要的发明，如果没有它，连蒸汽机、电力技术发明的重要性也得大打折扣”。

著名学者马克思·韦伯也曾指出：“在现代经济生活中，信用工具的发行，是资本合理积聚的一种手段。股份公司尤其是属于这一项目的”。

中国晚清也有学者深刻地认识到“公司制度”的巨大作用，曾指出“西洋诸国，开物成务，往往有萃千万人之力，而尚虞其薄且弱者，则合通国之力以为之，于是有鸠集公司之一法”、“(这些国家)之所以横绝四海，莫之能御者，其不以此也哉?”。因此，“公司不举，则工商之业无一能振；工商之业不振，则中国终不可以富，不可以强”。

招商局作为中国第一家公司，一改中国数千年社会集掖资本纯靠帮亲缘关系的传统，而开启了一个“陌生人合作”的制度平台，这是对中国经济走向近现代化的一个重大贡献。

1883年《申报》曾评论：“招商局开其端，一人倡之，众人和之，不数年间，风气因之大开，公司因之云集，虽其中有成与不成之分，然其一变从前狭隘之规则”。这使得中国商业组织从此走上“纠众智以为智、众能以为能、众财以为财”的道路。

当然，除“气”（风气）的层面外，在“器”（器物）的层面上，招商局也做出了诸多贡献，如：创建了中国第一支现代商船队，开创了近代采矿、冶炼、纺织、电信等诸多新兴产业领域，对中国的早期工业化贡献良多。不过，放到一百余年的历史长河中看，我们更看重招商局在“开风气”方面的贡献。

著名经济学者陈志武先生以颇具浪漫情调的笔触所写到的那样：“一百多年前，轮船招商局在上海成立时，那可是一件历史性事件。那件事除了标志着‘中国人从此有了自己的蒸汽轮船了’，更重要的价值是，它开启了中国

社会里商业组织现代化的历程，这一历程是中国经济崛起、工业技术现代化的基础，也是中国现代化进程的晴雨表”。

马克思曾说过，商人对世袭而停滞不变的社会来说，是“一个革命的要素”、“这个世界发生变革的起点”。招商局与中国近现代化学进程百余年同行的历史，就是以招商局开“商”之风气为始、不断以“商业成功推动时代进步”的百年历史。

（二）

招商局140年的发展歷程中，中国社会发生了沧桑巨变，招商局也几经沉浮，经历了众多的艰难曲折。其衰其兴、其误其成，固然有招商局作为一个商业机构运作的原因，也折射出百余年的国运盛衰、政商关系、时代变迁。因此，回顾、总结招商局百余年来的成败得失，就必须要认真总结、审视三个重要关系，即：商业与国家的关系、商业与政府的关系、商业与时代的关系。

一是商业与国家的关系

“国计商情”，是招商局从创办起就认真对待的一个重大课题。招商局早期领导人盛宣怀曾经讲过，既要“谋商情”，又要“筹国计”，二者应“息息相通，生生不已”。招商局从其自身百余年的发展歷程中深刻领悟到一点，就是：“国运即商运”。任何一个企业，虽然其经营地域无国界，但其不可能孤悬于国家、民族发展轨道之外，国家的命运对企业的发展有着决定性的影响。国家稳定繁荣，国民经济稳步增长，百业振兴，国强民富，企业就能在良好的社会环境中得到更好的发展；国家内外交困，国民经济衰落，国弱民穷，各项产业凋敝，企业就得不到持续、良好的环境支撑，难以成长。因此，当今世界500强的企业，大多出自于政体稳定和发展、发达的国家和地区。

招商局过去100多年来，在晚清和国民党时期，虽然有过初期的短暂辉煌，但其后由于国家动荡、战乱频仍，发展基本上长期处于缓慢或停滞状态，有几次甚至险遭灭顶之灾。有学者曾专门对比了招商局与创立于1870年的日本邮船会社二者后来不同的发展路径与命运，得出的基本结论是：招商局发展之所以逊于日本邮船会社，根本的原因是中国的洋务运动、戊戌变法未能成功改变中国的国运，而日本明治维新则把日本从一个传统国家改造成为现代国家。

历史一再证明，没有社会政治的重大变革与进步，经济建设的点滴成就必然是极其有限的。解放后，由于国家政权的更迭，老招商局被迫解体，从此沉寂于香江一隅，直至迎来新的改革开放时代，才使这家百年老店重新走到历史的前台。

国家兴则企业兴、国家强则企业强，反之，国家乱则企业衰，对此我们有着深刻的感悟。

也正是理解到企业与国家命运的息息相关，招商局把自身的发展同国家紧紧联系在一起。中国近现代化学进程有着两个重要主题，一个是“强国富民”，一个是“救亡图存”，招商局在这两条主线上都做出了特殊的贡献。

在发展工商业以“强国富民”的同时，招商局在中国近现代史上的许多重大历史关头，都挺身而出，站在历史进步的一边、站在民族大义的一边，如：19世纪末抗击殖民侵略的运兵捐饷、辛亥革命的抵押借款、抗日战争的大义沉船、解放战争的毅然起义等，无不彰显出招商局“筹国计”之殷，这也积淀形成了招商局“与祖国共命运”的企业核心价值观。

今天的国家富强，为招商局的发展提供了坚强的后盾和广阔的空间，我们要一如既往地弘扬招商局传统的爱国主义精神，主动地关注国家、民族的发展进步，融入国家发展战略，在实现国家战略、推动国家繁荣中取得企业的发展。

二是商业与政府的关系

著名历史学家刘广京先生曾说过“政商关系是中国历史上的重要课题”。招商局140年的发展歷程中，曾经首创了中国特有的“官督商办”体制，并成为当时洋务运动所办新式企业的通用模式。后来又经历了商办、国营、股份制改造等多种模式，政商关系一直是伴随招商局历史的一个重要课题，也是影响招商局发展的重要因素。回顾、总结招商局的历史，政商关系必须纳入我们的视野，并给予理性的分析。

中国是一个落后的经济体国家，在早期工业化、现代化中，单靠私人资本不足以启动国家的工业化进程，国家资本必须参与其中。据统计，洋务运动开展30年以来有据可查的72家近代企业中，官办、官督商办占资本总额的77.6%，商办只占22.4%。国家资本在工业化中的参与，带来的一个必然问题就是政商关系如何处理。

招商局140年中，经历了封建制度、资本主义制度、社会主义制度，也经历了计划经济、市场经济，同时自身实行过从官督商办到股份制等不同的管理体制。在每一种制度、体制下，招商局都有发展快的时候、也有发展慢的时候，政商关系的处理不在于去政而存商、也不在于去商而存政，二者不是矛盾对立的。

实践证明，政府之手与市场之手都是发展经济不可或缺的关键，关键在于二者能各制其事、各有其度、互相制衡、互相促进，也就是学者所言的“取得国家与商人之间的平衡”。

招商局创办人李鸿章对于企业按商业规律办事始终坚

持不渝，他曾明确指出：“(招商局)事属商办，宜照买卖常规”、“商务应由商任之”，政府只应尽政府应尽的责任，即“赖官为维持”。所谓政府须维持的事项，就是要“立商律、谘商情、恤商艰、护商权、育商德”，以及在商力有不逮时国家给予相应的支持。

李鸿章曾言：“(办商务)与别项官事稍有不同，只能综其大纲，略其细故”。若政府直接干预、控制企业经营，则必然带来诸多问题，梁启超曾谓之“代大匠而斫者固未有不伤其手矣”。

招商局史专家黎志刚研究指出：“招商局最初10年较为成功，是政府的财政支持和公司商人管理的自主权之间平衡的结果，特别是李鸿章对度的把握比较好”。但政商关系的处理，如果只是系于主事官员个人的水平、见识(如最初10年李鸿章的“力主由商任之”)，则终不长久，这一点郑观应即曾一针见血地指出：“李傅相(即李鸿章)不能永在北洋，又不能保后任如李傅相能识大体，借此兴商”，“日后直督换人，若所委总办假公济私者，流弊不堪设想”。因此他提出必须要借制度来规范政商关系。

1904年大清《公司律》的诞生开启了规范政商关系的制度先河，但这方面的制度体系在中国一直不够完善，使得包括招商局在内的许多企业、特别是国有资本为主的企业，经常受政商关系的影响，“官样足，则商人离；官气少，则商情恰”。因此，梁启超曾大声呼吁：“试有人问我以中国振兴实业之第一义从何下手，吾必答曰改良政治组织，再答曰改良政治组织，三则亦曰改良政治组织”。

令人欣喜的是，改革开放以来，随着中国特色社会主义市场经济体系的逐步建立，中国企业的产权、自主经营权得到有效保护，公司治理结构日益规范和完善。政府在放权的同时，为中国企业的发展创造良好的政治、社会环境，政商关系取得了长足的进步。招商局能在今天发展到其历史的最好水平，与此不无相关。

中国共产党的十八大明确提出要继续推进经济体制改革，指出“经济体制改革的核心问题是处理好政府与市场的关系”。我们可以期待，政商关系在今后的中国会有更加坚实的制度保障。与此同时，我们还要继续推进招商局的体制、机制改革，进一步完善公司治理结构，建立更加良性、积极的政商关系。

三是商业与时代的关系

中国古语曾有云：“三十年为一世而道更”，就是大概每三十年，时代会有一次巨大的变化，包括经济、社会、思想等各个方面。招商局历经140年，这样的“道更”已经历了近五次，也就是已历有“五世”。实际上，随着二十世纪以来经济、技术方面进步的加速，这样三十年潮流为之一变的的速度正在越来越加快。招商局历经“五世”之变至今仍能常青不老，源于招商局的创新精神，即它能不断回应时代提出的新的命题。

当年招商局创办时在各报刊登的启事中，即对自身的设局宗旨有过明确表述：“潮流如斯，势难阻遏，中国惟有急起直追”。从第一代招商人起，就在我们的基因里埋下应变、创新的种子。其后，在每次大的时代变革面前，招商局都能把握大势、立于潮头，以创新的精神应对变化，如：在中国的改革开放时代，招商局作为排头兵走在了国家许多改革的前面，也把自身从一个单纯的航运企业转变成一家综合性的企业集团；在全球化和中国城镇化加速推进的时代，又紧紧地把握住机遇，取得了快速发展，企业核心竞争力显著提升。

今天，全球经济格局及中国经济发展方式都又处于一个重大变化的时代，给百年招商局提出了许多新的课题，我们同样要以创新的精神，通过不断地审视我们的战略、我们的管理、我们的商业模式、我们的文化等，来应对变化、迎接挑战、把握机遇。

德魯克曾言：面对变化，我们只能走在变化的前面。因此，在今天这样一个大变革的时代，我们尤其要学习招商局前辈们的精神，善于把握大势，善于得风气之先，以应变变、变于变前。

（三）

在从中国近现代化学进程以及国家、政府与时代的宏观层面考察招商局百年历程的同时，我们也需要回归其作为一个商业机构的本身，从微观角度考察其之所以能历经百年而不衰的商业基因。总结起来，如下五项关键因素不可或缺：

第一项关键因素是人才

郑观应曾讲过，企业的发展壮大，“要而论之，得人则兴，失人则败，故故事之兴，惟在得人而已”。招商局历史上的两次辉煌和每一次实现平稳较快发展，其重要因素之一都是得益于人才的聚集。

企业人才，首先在于领导之才。梁启超曾言，“盖为一小国之宰相易，为一大公司之总理难”，“今世生计界之竞争，其剧烈殆甚于军事，非具有生计学之常识，富于实际阅历，而复佐之以明敏应变之天才，以之当经营之冲，鲜不败矣”。作为企业领导，固然要其智足以权变、其勇足以决断、其仁足以取予、其强足以能守，但更重要的是要有一种担当精神和使命感。

(下转第七版)