

### 第三十一章 官督商辦

從禮查飯店兩樓的窗口往外看，遠處黃浦江上空，一團鉛灰色的雲塊堆積在那裡，天色越來越暗，泊在江上的大小船隻正在亮起星星燈火。近處，和跨越蘇州河的韋利斯鐵橋平行的水面上，工部局承包的耶鬆鐵廠正在日夜施工建造取代日益老舊的韋利斯鐵橋的新橋。施工的車輛和依然在韋利斯鐵橋來往的車群，人群，匯成奔川不息的陸上河流。租界的人口從去年（1871）起，開始止跌回升，公共租界在虹口和外灘交匯處，每天的人潮已經超越長毛內戰時期的最高峰記錄。

大清江南制造局在禮查飯店長包的套房裡，左邊一間是大理石鋪地的大浴室，右邊一間是錦墊緞被的豪華臥室。前面是金碧輝煌的客廳，枝形水晶大吊燈照耀著窗台上50朵帶水珠的玫瑰花扎成的花籃，土耳其地毯上所織的丁香花紋，和牆上兩個人影子。他們是江南制造局會辦馮俊光和剛當上茶葉公會會長不久的徐潤，坐在絲絨沙發裡的他們兩人，卻毫無心情觀賞窗外臨近黃昏的一派繁忙景色。

"這件事情十萬火急！“ 馮俊光拋掉讀書人的彬彬有禮，對徐潤大聲說，"昨晚接到這封密信，大學士宋晉上奏皇上，要北洋大臣關閉江南制造局！南洋大臣關閉福州船政局！“

徐潤接過厚厚的宣紙密信，仔細閱讀起來。

事情的起因是這樣的，運送出口茶葉的鎮江船運公司由於高易律師的引導，註冊為英資公司，水腳大為減低，受惠的茶商們歸功於徐潤，為徐潤創建茶葉公會鋪平了道路。

然而，榜樣的力量是無窮的。在接下來的一年裡，公共租界裡無論是替洋行運貨的華人商船，還是純粹替同胞運貨的華人商船，甚至是跟航運毫無關係的華人商家，紛紛改

頭換面成了洋資企業。失去大量納捐財源的長江沿岸地方官府，為了轉嫁損失，跟著要求削減支付興辦洋務運動需要的財政開支，這股從地方上興起的暗流湧到北京城裡匯成一股有軍機大臣大學士們撐腰的政潮，政潮的高峰是一個強烈的呼聲：關閉一切洋務機構，除非這些機構能自辟財源！

密信是李鴻章身邊的親信成宣懷寄來的。信末要求馮俊光“從速尋找歷年受惠於避捐之在滬殷商，籌謀籌款，挽救製造局船政局於財斷金絕危難之際。至盼！”

看到“受惠於避捐”五個字，徐潤感到胸口像被五把利刃扎一樣疼。這不是明明沖著自己這些既賺洋人的錢，又逃大清稅的民間商人嗎？五口通商以後，上海租界就像一口盛滿酵母的金盆，任何一顆面團滾入金盆，時間到了就會膨脹成形寬體胖的香面包。這種酵母就是兩次鴉片戰爭以來，洋人在租界訂立的一系列重商的法律法規。有趣的是，這些法律法規的最初目的是為來到租界的西洋商人服務，但是更廣大的受益者卻是成千上萬的華人。他們中很多人出身下層，社會地位卑微，卻看准這些西洋的法律法規給中華大地帶來千變萬化的發展，模仿洋人，找到發財的門道，在不到一代人的時間裡，爬上了租界社會的最富華人地位。就像徐潤，從15歲當學徒開始，20年後在上海成了橫跨地產茶葉兩大產業的巨子，外界對他的財產估計為五百萬兩銀子，對於這個數字他總是笑而不答，心中暗暗好笑外界太小瞧他了。但是，這類華人，包括徐潤在內，出自草根，富有余，貴不足，面對皇權至上的大清朝，畢竟欠缺底氣。跟洋人打交道，如有差錯，隻是錢的問題；跟朝廷打交道，如有差錯，就是命的問題。連高易那麼能干的洋律師，也不願碰中國百姓和朝廷間的糾紛，更何況自己本身就是個中國百姓。徐潤念完成宣懷的信，臉上再也掛不住和氣生財的笑容，又氣又恨地問：“俊光兄，照成大人的意思，要我們商家出多少錢？”

“信上講要救江南製造局和福州船政局。江南製造局，現在每年靠大清江海關上海分關拿出20%的收入，大約70萬兩銀子來維持。福州船政局，每年靠廈門海關30萬兩銀子來維持，已經造好6艘輪船，沒有買主，擱在那裡。光這兩處，每年開銷就要100萬兩銀子。”

"為什麼，江南制造局的開銷要貴一倍？"

"跟福州船政局比，江南制造局不光造船，還造槍械，還造克虜伯大炮。跟洋人主管，洋人工程師簽的雇用合同，提前解雇他們是要賠錢的。進口的鐵砂煤炭，提前停購，就要罰款。所以，江南制造局千萬關閉不得。關了，賠的錢比開著還多。"

徐潤臉上泛起希望的光採，"既然這樣，能不能請成大人把這些利害關係給朝裡的大佬講透，暫緩關閉？"

"要是讓朝裡的大佬知道這些利害，等於是往他們手裡的槍枝加彈藥。他們可以趁機攻擊李中堂過於遷就洋鬼子，變相欠債，罪上加罪，說不定連李中堂頭頂的烏紗帽都保不住。這件事情隻能我們在底下先想出法子，然後通過成大人告訴李中堂，如此這般方能保住制造局和船政局。"

徐潤聽得寒意襲背，盡管客廳的壁爐裡爐火燒得很旺。他搓搓手，自言自語，"100萬兩銀子，從何出起？"

馮俊光覺得徐潤還沒有完全瞭解事態的嚴重性，補充一句："徐老板，如果江南制造局關閉，對租界的地產影響很大。"

徐潤點點頭。他明白馮俊光指的是江南制造局有數千職工，是上海最大的雇主，一旦關閉，幾千人會離開上海。那麼，隨著人口止跌反升而剛剛復蘇的上海房地產市場又要重回蕭條，自己用地產抵押來的銀行貸款就麻煩大了。

"當然，江南制造局無論如何關不得，"徐潤無奈地說，"可是每年100萬兩銀子，不是個小數目。"

"徐老板，你現在是茶葉公會會長，銀子的事，你可以去茶葉公會攤派。待會兒，唐總辦來了，我一樣會勸他去絲業公會攤派。還有，鎮江船運公司景八爺，大家知道這兩年他賺了不少錢，這件事他也該出點力。總之，維持江南制造局就是維持上海的市面。維持上海的市面，就是維持大家的飯碗。這個道理，你要跟茶商，船商們講清楚。"

徐潤邊聽邊盤算，照馮俊光的攤派法，不是把歷年逃避納捐省下的錢都賠回去，還不夠嗎？想不到，茶葉公會會長的身份，居然成為替官府攤派銀子的工具。但是，除了層層攤派，還有什麼別的方法呢？

就在徐潤苦苦思考怎麼回答馮俊光建議的銀子攤派時，客廳玻璃大門的銅把手轉了一下，身披海狸大髦的唐廷樞走進門來。

"讓兩位久候，對不起。"唐廷樞邊說邊脫下大髦，掛在門邊的衣架上，"凱塞克大班那裡剛剛開完會，就趕過來了。"

唐廷樞沒有在沙發上坐下，而是直接走到吧台酒櫃邊，替自己倒了一杯琥珀色的蘇格蘭威士忌，然後拉開長衫的下擺，跨腿在吧台前的無背椅上坐下。"俊光兄，找我來，有什麼急事？"

"豈止是急事，根本是禍事。總買辦，你看了這個就明白。"徐潤把仍握在手裡的密信傳給唐廷樞。

"這件事情我在香港已有所聞，隻是沒有想到發作得這麼快，"唐廷樞看完信，波瀾不驚地說。"兩位覺得該怎麼辦？"

馮俊光把攤派銀子的想法說了一遍。唐廷樞從徐潤的臉上看出后者正在掙扎是否要接受這種攤派。

"我覺得100萬兩銀子這個數字太大。"唐廷樞說著用手指彈了一下裝酒的水晶玻璃杯。"

"100萬兩銀子這個數字不是編的，"馮俊光干巴巴地說。

"俊光兄，你誤會了。100萬兩銀子是實報的數字。我的意思是，要維持制造局和船政局，真的需要這麼多錢嗎？拿福州船政局來講，造了6艘輪船，我估計值20萬兩銀子，如果能打6折找到買家出售，拿回12萬兩銀子，就夠5個月開銷。江南制造局的工人薪水是市面行情的4倍，減薪一成，工人還是肯做的。除了槍炮彈藥，江南制造局還可以造商船，

造機械，賣給民間，有了收入，就不用全靠商家攤派。總之，精打細算，維持兩局，並不需要100萬兩銀子。”

"精打細算是遠水，怎麼救近火？“

"精打細算，恰恰是照成大人信上所示想出來的。成大人的信裡是這麼說的：‘籌謀籌款，挽救制造局船政局於財斷金絕危難之際’。不光是‘籌款’，還要‘籌謀’。什麼是‘籌謀’？就是要仔細商量，好好盤算。如果，我們在籌款的時候，一種說法是向商家保證以後兩局的開銷通過精打細算會大幅減少，另一種說法是兩局的開銷不變年年都要100萬兩銀子，這兩種說法，哪一種對遭受攤派銀子的商家來講比較容易接受？“

"我聽懂了，”徐潤打圓場地插話，“俊光兄，唐總辦的意思是為了眼前的攤派銀兩順利上馬，我們需要有一個削減兩局將來開銷的辦法。商家都是精明人，這個削減開銷的辦法必須實實在在，商家才會相信。”

馮俊光勉強地點頭表示同意。原先，他約唐廷樞和徐潤來討論如何搭救制造局和船政局，是希望通過這兩位上海商界大佬，看在同鄉和利害相關的份上，迅速敲定攤派銀子的具體份額。想不到唐廷樞對成大人密信的一番詮釋，把話題轉到如何精打細算削減兩局的開支，如何增加兩局的收入。開源與節流從來是不衝突的，節流正是為了順利地開源，使得他很難駁倒唐廷樞的說法。不過，久經官場的他，覺得討論的重點應該是開源，而不是節流。所以，他語調妥協地說：“精打細算是為了眼前的籌款，我自然贊成。不過，成大人在信裡要我們‘從速’辦理這件事情，如何從速，才是我最發愁的。”

就在馮俊光講到"從速"的時候，一陣急促的皮鞋腳步聲像在不平的地面上拖拉大木桶一樣，雜亂無序地滾到客廳門外。玻璃門外顯出兩個人形，門球轉動，進來的是廣東同鄉江南制造局直屬鐵廠主管唐果華，和江南制造局首席法務官洋人律師威廉擔文。擔文律師是在一年前，接到很多顯赫的華洋機構的聘書后，決定加入江南制造局的。

看到邀約的客人都已到齊，馮俊光停止討論，招呼剛到的客人寬衣喝酒敬雪茄，彼

此寒暄一番，主客5人在圍成一圈的三張緞面桃花心木沙發裡坐下，重拾正題。

唐果華看完成宣懷的密信，顯得有點生氣。和馮俊光不同，唐果華對江南制造局的職位不那麼重視，憑他的學歷和英語，在租界某家洋行裡找到一份待遇相同的差使並不困難。所以，他直爽地說，“福州船政局是左宗棠的地盤，左宗棠向來跟李中堂過不去，憑什麼要上海的商家破財救福州船政局？”

馮俊光一聽不妙，剛才唐廷樞把開源引到節流，現在唐果華要把福州船政局踢出題外，自己必須及時出聲，防止討論偏離主題。”唐主管，福州船政局跟江南制造局是唇亡齒寒的關係，船政局關了，剩下制造局孤掌難鳴，更難生存。左中堂和李中堂的過節，連成大人都不介意，你我就不要管了，好嗎？剛才，我和總買辦和徐老板正在討論怎樣盡快籌到銀子。“

"要快？我到有一個法子。“唐果華幾乎不借思索地接口。

"什麼法子？”馮俊光用等待天上掉餡餅的目光看著唐果華。

"把制造局和船政局的機器，設備，地產，作抵押，向匯豐銀行貸款。”

"借洋債是要奏請皇上批准的。成大人信裡的意思是要我們悄悄地把事情辦了。“唐廷樞不褒不貶地說，”不然的話，唐主管的這個方法不失為救燃眉之急的好方法。“

"這就難了，又要快，又要不出聲音。“唐果華把上身往后靠在沙發背上，顯得沒有興趣再在這件事情上動腦筋。忽然他又站直身子，感慨地說，”要是照我一年前說的，徐老板領頭，把上海的有錢華商召集起來，開個華商銀行，今天的事情就好辦。要錢，向華商銀行貸款，不用奏請皇上。“

"什麼華商銀行？”一直保持沉默的擔文用純正的廣東話問，使第一次跟他見面的徐潤嚇了一跳。

"擔律師，一年前，我在籌備建立茶葉公會的時候，和在座各位，除了閣下，提到要介決茶商面臨資金周轉不靈的問題。那時候，唐主管提出建立華商銀行，而唐總買辦的意

見是，辦銀行介決茶商的資金是牛刀殺雞。后來，茶葉公會成立茶商公積金，所以沒有再提辦銀行這件事情。“

“現在倒是建立華商銀行的好時機，”擔文出乎所有人的意外地說。

怎麼今天人人都要偏離主題呢？馮俊光覺得喉嚨口發緊，他咽下口水，語帶勸阻：“擔律師，我們今天討論如何答復成大人給制造局籌款的事，辦銀行的事先擱一下。”

“馮大人，除了向銀行貸款，制造局船政局還能從別的地方拿到錢嗎？”擔文綠色的眼珠盯住馮俊光。

“有。請徐老板和唐總買辦找華人商家攤派銀子。”

“什麼是攤派？”

“攤派就好比是做公益。修路，架橋，請當地有錢人捐款。就是這個意思。”

“做公益是自願的，要是華人商家不肯接受攤派呢？”擔文看著馮俊光的目光，向大人看偷吃糖果的小孩。

“難就難在這裡，所以要請各位來商量一個辦法，向商家攤派100萬兩銀子。而且要快。”

“不，馮大人，要快的話，攤派不是一個好辦法。”擔文用手做了一個往下劈的手勢。

“攤派既然是自願的，有人願意，有人不願意，拖到哪年哪月，成大人等得及嗎？”

馮俊光想同意，但又不甘心同意這個洋律師的見解。討論陷於僵局。

“俊光兄，打個岔。我想請擔文律師跟我們談談為什麼目前是辦華商銀行的好時機。或許，替制造船政兩局籌款的竅門就在這裡。”唐廷樞提出一個折中的建議。

馮俊光無奈地向擔文作了一個向洋派朋友學來的請發言的手勢。

“事情明擺著，”擔文胸有成竹地說，“江南制造局和福州船政局需要錢，而華人富商在上海有的是錢。為什麼，各位大人覺得要把錢從富商口袋裡掏出來，維持兩局的開銷那麼困難？因為無利可圖！如果有利可圖，華人富商會把替兩局籌款看作投資，事情就好

辦了。要做到這樣，必須分兩步走。第一步，籌建華商銀行，以高於英資匯豐銀行的利率，和高於華資錢莊的資產，吸引華人富商的存款；第二步，以製造船政兩局的資產作抵押，華商銀行向兩局放款。這件事情1個月內做不到，3個月，6個月，最多6個月，我想會做到。從此一勞永逸，不用每年為兩局籌款操心。”

“說得太好了！”唐果華聽完鼓起掌來，”跟我想得一樣。”

馮俊光卻和唐廷樞，徐潤面面相噓。一方面，他們很驚訝擔文律師會站在和他本國同胞的匯豐銀行對立的立場上，幫華商出主意；另一方面，他們覺得怎樣扭轉擔文律師對中國衙門的幼稚看法，有點為難。大清江南製造局和福州船政局，說到底，同大清的其他衙門一樣，是處於民事法律約束之上的。或者說，大清根本沒有具有普遍約束力的民事法律。

“擔文律師，你的銀行計劃真是震聳發懵，讓我撥雲見日，大開眼界，”唐廷樞終於找到說辭。”有一件事情我要請教。如果華商銀行成立后，江南製造局或福州船政局借錢后還不起，怎麼辦？”

“沒收抵押的局產。”

“那是大清的產業，你敢沒收，也沒有哪個衙門敢來執行。如果沒有一個明確的方法能讓製造局船政局借債還債，你講的華商銀行是沒有人敢投資，敢存款的，因為這樣的投資，存款，下場跟攤派銀子沒有兩樣。”

“難道大清政府以前沒有向民間借過錢？”

“有。打長毛的時候，淮軍向上海的錢莊借過錢，那是用江海關的關稅作擔保。”

“那麼，華商銀行向兩局貸款，也可以用江海關的關稅作擔保，兩局欠債，讓江海關來還。。。不對，讓我想一下，兩局目前的財政，不就是因為朝廷不願意再花江海關的銀子來養兩局，才陷於困境的嗎？唐總辦，我明白了，我剛才的建議很可笑，我收回我的建議。”

討論再度陷於泥潭。

外面的天色已經全黑了，沿著外灘和蘇州河畔的街道裡成排的煤氣燈開始燃燒，從遠處看，形成一串串火紅的珍珠。套房裡，枝形水晶吊燈的光亮把5個人的影子輪廓鮮明地投放在牆上。他們默不出聲，正在以不同的姿態思考：唐廷樞手裡夾著一枝雪茄，幾乎沒有抽，卻不時看看雪茄燃剩多少；徐潤不停地摩弄戴在姆指上的羊脂白玉班指，仿佛可以摩出智慧的火花；唐果華頗有耐心地玩弄那根從黑呢馬甲垂挂到肚皮上的金表鏈；馮俊光用手指尖很輕地敲擊沙發的桃花心木臂靠；擔文抬頭看天花板，那裡畫著一群雙頰胖嘟嘟的小天使正在歡天喜地追趕坐在金車上的司晨女神。

馮俊光剛要打破沉默，開口重提如何攤派銀子的時候，擔文卻搶先問道：“華商銀行不敢扣押兩局的資產，因為華商銀行是民間機構？”

“對啊，擔文律師。“唐果華停止玩弄表鏈，高聲回答。”在大清，任何老百姓，都不能跟官府叫板。舉個例子，我們這位徐老板擁有多多少少銀子，在民間受到佛一樣的尊重崇拜，但是如果他做了任何不討官府喜歡的事情，官府可以叫他手裡的銀子，像雪崩一樣的速度化銷，明天就上街要飯。”

“要是華商銀行是官辦的呢？”

“那就大大不同。制造局是官辦的，銀行也是官辦的，制造局欠銀行的債不還，官司打到皇上那裡，皇上也不能偏袒制造局。”

“那麼，讓華商銀行戴上一頂官辦的帽子，問題不就解決了？”擔文說話的時候，綠色的眼睛像磷火一樣習習生輝。

“什麼是官辦的帽子？”馮俊光和唐果華異口同時問。唐廷樞揚起驚訝的眉毛，徐潤和氣生財的笑容僵在半空。

“各位大人聽說過大不列顛東印度公司嗎？”擔文目光向四個聽眾掃了一圈，確定這是一個嶄新的話題，頗受鼓勵地說下去，“這是一家英國私人商家開在印度的貿易公司，

主要經營棉花，絲綢，茶葉，鴉片。因為生意規模巨大，印度土王賈吉汗爾授予他們很多獨一無二的經商權利，例如定居，設廠。作為交換，東印度公司向土王王室定期繳納歐洲貨物。東印度公司對內仍是商人董事會的原套人馬，對外成了官方機構，後來到達佔有要塞，鑄造錢幣，擁有軍隊的地步。如果各位大人能夠仿效東印度公司，創建華商銀行，已向朝廷定期繳錢作交換，戴上一頂官帽子，得到獨一無二向官府放債的權利，就不怕制造局船政局欠債不還了。“

對大不列顛東印度公司原本知之甚少的馮俊光聽得全身血液都凍住了。如果說，聽唐廷樞建議為兩局籌款必須同時削減兩局的開支，馮俊光覺得遠水難救近火；聽擔文建議創立華商銀行貸款給兩局，馮俊光覺得過於簡單幼稚。那麼，聽擔文建議仿效東印度公司，馮俊光覺得太可拍了。一家私人的貿易公司，後來居然擁有軍隊，這不是謀反嗎？這個洋律師太不知輕重了！

“擔律師，在大清，私人擁有軍隊是要殺頭的。請不要再提這間東印度公司。不然，我先行告退。”馮俊光說著站了起來。

“俊光兄，你是主人，哪有先告退的道理？”唐廷樞打圓場地笑著說，”擔文律師在講印度故事，與大清無關，他不會再講下去的。“看到馮俊光重新做下，唐廷樞口氣異常包容地說：”擔文律師講到戴上一頂官帽子，倒叫我想起一件事情。這幾年，每次發生水災旱災，朝廷就會出賣官爵收錢救災。前年我就買了一頂福建候補道台的烏紗帽。這頂烏紗帽無職無權，跟俊光兄頭上的烏紗帽不能比。不過好過沒有，想擺架子的話，路上碰到知縣官的轎子，還要向我讓道。以此類推，一家民間的商家企業，戴上官辦的帽子，官府就要忌憚幾分，這樣的說法，我想各位不會覺得太荒謬吧。“

唐廷樞邊說邊看其余四人。他們的臉色告訴他，可以繼續說下去。”目前的情形，跟我向朝廷買官有幾分相似。成大人告訴我們，制造船政兩局遭遇錢災，要我們籌錢救災，我們如果在出手相救的時候，要求得到一個官方的名義，成大人是會幫助我們張羅的。把

這個官方的名義按到籌錢的民間機構上去，這家民間的機構就成了官辦機構。“

四個聽眾以不同頻率的點頭，表示不同程度地同意唐廷樞的說法。

"有了官辦機構的名義，放款給兩局就放心了，”馮俊光臉上泛起喜悅，他覺得討論到這個地步，離如何攤派銀子隻差一個名義問題。

"有了官辦機構的名義，100萬兩銀子的數目能不能相應減少一些？”徐潤問。他覺得無論用什麼名義，眼前要拿出多少銀子，才是實實在在的問題。

"徐老板，按照東印度公司的榜樣，非但不用出銀子，而且會有銀子進。。。"擔文又提起馮俊光最怕聽到的東印度公司。唐廷樞連忙打斷他，“擔文律師，東印度公司的事情太敏感，請尊重馮大人的心情，不要再提。“天才好比火藥，不加控制，隨時有爆炸的危險。說完，唐廷樞向擔文抱拳作揖，然後轉向徐潤，”徐老板，有了官辦機構的名義，就不光是拿出多少萬兩銀子的事情，而是這個官辦的機構到底該做什麼事情？”

"不是說好辦一家銀行嗎？”唐果華問。

"沒有戴上官辦的帽子之前，大家在討論辦銀行。戴上官辦的帽子后，身價高了，我們就應該想想，這個官辦的名義可以帶來什麼特權，讓我們能做原來沒有官辦的名義做不到的事情。“唐廷樞目光閃爍，炯炯有神地來回注視每一個聽眾。他夾在手指間的雪茄因為久久沒有放進嘴去吸，熄滅了。

"唐總買辦，你是想趁成大人要我們救兩局的錢災之機，敲朝廷的竹杠，討取什麼經商特權嗎？”擔文第一個聽出唐廷樞真正的意圖，直率地道破天機。

"敲朝廷的竹杠？豈敢。成立一個既幫到朝廷，又賺錢的商業機構，現在倒是一個難逢的機會。“

"總買辦，隻要兩個局子不關閉，成大人那裡可以交差，我什麼都同意。”馮俊光表態。他覺得唐廷樞是個聰明人，為了成立那個理想的商業機構，不會忽略首先要擺平成大人交待的差使。此刻的馮俊光比方才大家在討論如何開源節流，如何籌建華商銀行時要心

情篤定。

擔文已經看透唐廷樞的真意。這個狡猾的儀和洋行總買辦，一方面告誡自己不要再提東印度公司這個敏感的榜樣，一方面卻在模仿東印度公司利用官府財政困難，用資助官府的方式換取豐潤的商業特權。這套鴨子劃水的高明手段，真該好好學學。

徐潤從唐廷樞的話語間敏銳地感到一種莫大的商機正在出現。就像一艘在海上漂泊已久的船隻，突然看到地平線上出現陸地，隔著那麼遠的距離，還拿不准是一個小島，還是大陸，還是自己的幻覺。

唐果華爽快地說出心裡話，“總買辦，這個有官方特權的商人機構能做些什麼，你心裡已經有底，說出來聽聽。”

"解鈴還須系鈴人，今天兩局的錢荒是由於航運業開啟避捐引起的，所以這個商人機構，暫時叫它官帽企業，應該從航運業下手。儀和洋行兼營船運業，我對黃河以南的航運略知一二：目前，在這個地區，航運業有四大要角：旗昌洋行，太古洋行，儀和洋行，華商。華商裡又分為鎮江船運公司那樣的散戶，和專為朝廷在運河運漕糧的沙船。旗昌洋行是四大要角裡的主角，它和儀和，太古，達成協議，由儀和，太古包辦從天津經上海到香港的海運，由旗昌包辦整個長江的江運。長江的江運比海運繁忙，加上旗昌洋行擁有最多的碼頭，倉庫，所以旗昌洋行是整個航運業的老大。儀和，太古的輪船專走海路，船隻很新很大，但是數量不多，太古輪船一共隻有4艘。剩下的就是鎮江船運公司景八爺那樣的華商散戶，這幾年也賺了不少錢，但是自相競爭，規模和旗昌洋行不能相比。我的計劃是，以輪船折合股票的方式，把景八爺那樣的華人散戶以股東身分拉入這家官帽企業，吸引他們入股的最大好處是，從此以後，官府的生意，比如，江南制造局的槍炮彈藥運往防地，各處官員的出差上任，軍隊的調防，這些現在依靠旗昌，儀和，太古輪船的運輸，統統從洋人那裡收回來，包給景八爺他們去做。光是這些官府的生意就夠他們吃撐。大幅增加航運后，輪船不夠，怎麼辦？江南制造局和福州船政局制造的船，除了軍艦之外，全部賣給

這家官帽企業。這樣一來，江南制造局和福州船政局的錢荒就消除了。官帽企業賺了錢，仍按民間企業的規矩繳稅，朝廷的稅收至少不會低於現在。如此這般，旗昌洋行稱霸長江航運的日子就要到頭了。儀和，太古的海運會遭受空前挑戰。。。 “

“等一下，唐大人，你不是儀和洋行的總買辦嗎？請問你的立場是幫儀和，還是幫這家戴官帽的企業？” 擔文打斷唐廷樞。

“擔文律師，你不是英國公民嗎？如果那家官帽企業要買船，你的立場是推銷江南制造局的船，還是推銷英國南漢普頓船廠的船？” 唐廷樞笑嘻嘻地反問。

擔文紅著臉答不上來，隻好聽唐廷樞講下去：“如果官帽企業成立的時候，我還在儀和，我會站在儀和的立場上和這家官帽企業斗法。如果，我已不在儀和，我會加入這家官帽企業，和旗昌，儀和，太古斗法。”

“那麼，最初維持兩局的100萬兩銀子呢？” 馮俊光小心翼翼地問。

“官帽企業，作為訂購船隻的預付款，先付給兩局100萬兩銀子，其中包括付給福州船政局12萬兩銀子，買下閑擱在那裡的6艘新船。如果，兩局到時候交不出船，扣押局產作賠。前提是朝廷批准成立這家官帽企業。 “

“誰出官帽企業最初的銀子？” 徐潤的口氣生意經十足。

“接到朝廷批准后，立刻成立隻有商人組成的董事會，向全大清發行股票，最初的200萬兩股票享有長期優惠紅利。這樣，不花朝廷一兩銀子，不借洋人一枚銀元，保住制造船政兩局，華人船商保證賺錢，朝廷衙門坐著收銀子。請問，我還漏掉誰？”

擔文鼓掌，“總買辦，你講得那麼仔細，是早就想好的吧？”

唐廷樞瘦峻峻的臉上泛起腼腆的笑容，“如果說機會是屬於準備好的人，那麼尋找機會的過程也是一種準備。創辦這個官帽企業，我已想了很久。”

“聽起來，好像錢已經放進皮夾，” 唐果華俏皮地說。

5人仰面大笑。

"還有很多細節需要定下來，比如，如何估價輪船折算成股票，對景八爺他們和官帽企業雙方都合理。。。"

馮俊光喜氣洋洋地阻止唐廷樞，"總買辦，這些細節，明天請到江南制造局的簽押房來，讓擔文律師幫你搞定。今天，我作東，請各位上‘杏華樓’喝三蛇羹。擔律師，你也一齊去，蛇肉比雞絲還鮮。"

聽說喝三蛇羹，廣東同鄉們再也沒有心思討論官帽企業，紛紛站起來。

兩個月后，從京城傳來朝廷對成立官帽企業的回應。《字林西報》是這麼報道的："據紫禁城消息，大清皇帝已同意李鴻章成立首個官督商辦企業‘上海輪船招商局’，任命前儀和洋行總買辦福建侯補道台唐廷樞為總辦，成宣懷，徐潤，諸其昂為會辦。第一期集資400萬兩銀子，其中，已知的投資者為唐廷樞以6艘輪船入股，徐潤以48萬兩銀子認購股票。權威人士預料，華中華東華南的航運版圖將出現巨變。"