

盛宣怀与轮船招商局的改制

卢伯炜

轮船招商局是我国设立最早、历时最长、规模最大的近代航运资本企业集团。就在晚清洋务运动从“求强”转向“求富”的历史转折关头，洋务派头目李鸿章奏准创办了这中国第一家“官督商办”近代企业。19世纪后期轮船招商局的经营体制，明显的分为两个阶段。它的前期，是近代买办出身的民族资本家唐廷枢、徐润主政的阶段，这个阶段“商办”的特征比较突出；它的后期，是封建官僚出身的“官僚资本家”盛宣怀督办招商局的阶段，这个阶段“官督”的内涵和外延大为扩张。1883~1885年的危机震荡是这种前后变化的转折点。盛宣怀入主招商局，明显地改变了这家企业的股权地位、经营体制和发展路径。作为晚清“官督商办”的又一种模式，明显地衍生出有害于中国民族资本主义向纵深发展的种种机制。过去的研究对这个问题很少讨论。本文试从上述“历史转折点”切入，就盛宣怀入主招商局的前因后果、转化关节做一分析，敬请方家指教。

—

在中国近代史上，1883~1885年的历史时段，通常以“中法战争”命名。其实，这一时段堪称晚清历史走向中的又一次重大转折——由通商口岸和内地城市的金融风潮而导致了近代中国企业的经营挫折和发展困局；因外交、军事危机而引发清廷中枢大改组，史称“甲申易枢”。近代中国社会的又一次危机震荡，把头角初露的盛宣怀推到了历史的前台。

盛宣怀（1844~1916）字杏荪，号愚斋，^①生长在江苏武进一个典型的封建地主官僚家庭。青少年时代经历过太平天国和捻军战争。1870年秋，

他以一介秀才的身份，经引荐而投身李鸿章幕府。盛宣怀的早期经历证明，他和当时很多读书人一样，热衷于“经世之学”；进入李鸿章幕府，又使他赶上了兴办“洋务”这个大热门。

1872年4月，盛宣怀奉李鸿章面谕，起草了《轮船章程》纲领6条，深得李鸿章称许；1873年夏，又奉李鸿章委派，与唐廷枢、徐润等人经办轮船招商局，并以会办的身份兼管运漕、揽载。1875年，盛宣怀奉李鸿章专委，坐镇湖北经办“开采煤铁总局”，悟出了许多经营洋务企业的门道。1876年，他跟随李鸿章参与了《中英烟台条约》的谈判，“多所赞画”，被李氏赞为“能见其大”；稍后又赶赴上海，谈判淞沪铁路善后事宜。1876~1877年，招商局并购美商旗昌轮船公司，盛宣怀秉承李鸿章旨意，穿针引线，“克期蒞事”。1880~1881年，盛氏起草《电报局招股章程》12条，积极推动津沪电报架设竣工。1881~1882年，他避过了湘淮派系争夺轮船招商局的漩涡，“屡参不动”，反被李鸿章奏准出任“中国电报总局”督办。从此立定脚跟，蓄势待发。

十分明显，短短10年中，盛宣怀一次次办理“洋务”、经营企业的历练，使他积累了声望，获得了奕訢、李鸿章、左宗棠等洋务派大官僚的赏识。而盛氏在这一阶段经办洋务企业所显示的种种特点，在中国近代企业的发生阶段，已开始形成某种“模式”的基本特征。

首先，紧紧依靠权贵，夤缘攀附争做高官，是盛宣怀赖以发迹的政治资本，也是他一生“事业”的保障。

盛氏家族并非买办世家，原先也没有巨额财富积累，反而常被上海资本家视作“空心大老”^①。盛宣怀涉足“洋务”，毕生的追求是“办大事”、“做高官”。早在光绪元二年间，因李鸿章的亲家、安徽庐江人吴赞诚继丁日昌之后“奉旨督办福建船政兼理台湾海防”，且能单衔专折奏事，遂使消息灵通的盛宣怀“怦怦于中”。他权衡再三，颇为巧妙地伸手要官。他对李鸿章诉苦说，他们在湖北办矿，“所虑者不在民情而在官绅”。因为“在此种庸劣州县意中，以职道为隔省道员，即当面受其诟骂，亦莫敢谁何”。此中关键，在于事权不重、委任不专。“不仅湖北已成之局决裂于目前，更恐后之人无敢任斯役”，终将败坏朝廷求富求强之大局。为此，他明确建议：

① 中国史学会主编《洋务运动》（八），上海，上海人民出版社，1961，第126页。

“如以开采为不足富强，请从此止；如欲就开采为自强之本，断非一局所能赅，亦断非一委员所能办。必应援照船政大臣之例，请旨简放刚正明干大员为矿政大臣，延聘头等洋师二人为正副监督，率同遍视各省产矿之地，择其利厚者随时奏明，次第开挖，凡可以开采之处，准矿政大臣选派委员，添雇洋匠，专用其事。无论各省开采若干处，俱归督办；地属何省，即会该省督抚奏事。”^①

李鸿章对这位“湖北开采煤铁总局布政使衔直隶题补道”的野心看得很清楚。他对其亲信说：“盛杏荪机智敏达，而乏毅力，其条陈固欲办大事、兼作高官。”^②李鸿章对伸手要官的人并不喜欢，但对自己的亲信、对自己的得力干将，往往会容忍，这都是为了自己派系的利益，尤其是为了由他主持的新兴洋务企业。如此，一方野心勃勃，时有所求；另一方则驾驭重用、不断扶持，盛宣怀紧紧依靠权贵、勉力办差、争做高官的政治野心，也就得到了李鸿章政治保护伞的庇荫。一个典型的例子是，光绪七年湘淮派系争夺轮船招商局控制权的那场搏杀，虽使盛宣怀首当其冲，然而在李鸿章的竭力保护下，南洋大臣、两江总督刘坤一反遭夹击，被开缺回家，闭门10年。盛宣怀则升任“中国电报总局”督办。恭亲王奕訢就此指出，盛宣怀“以一道员屡参不动，受恩不可谓不深”。^③此中玄机，可用李鸿章致盛宣怀书札中的话说明：“为招商局计即所以自为计也。执事于局务虽不甚经营，然局中创举皆所主持，利害祸福相与共之，他日设有蹉跌，断难置身事外。”^④盛宣怀已成清廷兴办洋务“不可少之人”。^⑤

从光绪初年一直到辛亥革命，30多年中，盛宣怀的步步高升，都有依托权贵的背景。他先后出任署津海关道（1884）、山东登莱青兵备道兼烟台东海关监督（1886~1892）、调补天津海关道兼津海关监督（1892~1896）。这是托庇李鸿章的发迹时期。甲午战争后，则以四品京堂候补、督办中国

① 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第108页。

② 年子敏编注《李鸿章致潘鼎新书札》，北京，中华书局，1960，第102页。

③ 中国史学会主编《洋务运动》（八），上海，上海人民出版社，1961，第57页。

④ 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第368页。

⑤ 中国史学会主编《洋务运动》（八），上海，上海人民出版社，1961，第65页。

铁路总公司、授专折奏事之权（1896）。又以太常寺少卿、大理寺少卿、宗人府府丞的职衔，派充钦差会办商务大臣、办理商务税事大臣，赏加太子少保（1896~1901）。清末“新政”之始，授工部左侍郎，启用“钦差办理商约事务大臣”关防、赏加尚书衔，“奉旨加恩在紫禁城内骑马”（1902~1905）。邮传部设立后，即授该部右侍郎（1908），后升迁任该部尚书、“皇族内阁”邮传大臣、国务大臣（1910~1911）。

单从上述官阶履历，或许看不出有什么超凡之处。然而，盛宣怀在科举之途上仅中过一次秀才（1866），嗣后屡屡乡试不售，才不得不“绝意科举”。与湘、淮督抚们相比，他更没有“中兴”之功。然而，盛氏最终却爬到了邮传部尚书的高位，在清末堪与其比肩者，也就袁世凯等数人而已。这位“非常之世的非常之人”，明面上终生感戴李鸿章的栽培，实际上是良禽择木、货贿买官的高手。李鸿章倒台之时，他投靠了张之洞、王文韶，顺水推舟接办了汉阳铁厂，以后则汉冶萍、中国通商银行、铁路总公司一手抓，李鸿章死后，又进一步买通庆亲王奕劻父子、皇叔载洵、载涛兄弟的关节，甚至不惜屈膝于自己的政敌袁世凯北洋集团门下。盛宣怀在官场上有过几番起落，他自己总结经验，告诉别人说，就在那些度日如年的日子里，“若非得官，必不能了”^①，这才是一语道破天机！

其次，“挟官以凌商，挟商以蒙官”，上下其手，左右开弓，是盛宣怀大做“无本生涯”，实现资本原始积累，最终成为清末首富的不二法门。

盛宣怀经办洋务企业，自始至终抓住两条。其一，“委任宜专”；其二，“商本宜充”。“委任宜专”，说穿了就是让他全权主持企业，按照他的一套经营管理。盛宣怀奉命经办湖北矿务时，就一再强调这一点，声称“职道宜怀自应亲总纲领，常川驻厂，往来江广，稟商筹办”。^②从下文的论述中可以进一步看出，这一点正是盛氏模式的“官督商办”的关键。

所谓“商本宜充”也是别有衷曲。当时的清政府财力不济，开办“求富”企业颇多困难，可又不得不办。故采用“招商集资”、“官督商办”的权宜方式。盛宣怀看准了这一点，他明确提出，举办“求富”企业，“唯有

① 孙毓棠编《中国近代工业史资料》（第一辑），北京，科学出版社，1957，第758页。

② 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第26页。

援照轮船招商局官督商办之一法，商集其资，民鸠其工，官总其成”。^①此中关键就是，企业的创办资本，必须“招商集股”；“以商引商则其势易”，从而形成经营运转的“起点”。尽管“官局办事较商浮费，而购地设厂等事，官力大于商力十倍，其便宜处亦不少。惟既成之后，总须归入商办，可以节省糜费，获利较易”。^②但企业的大权，应由“委任宜专”的官方督办掌管，不能完全由股权说了算。这种督办是由北洋大臣直接任免的，而非根据拥有股权多少、经两级选举产生的。这样的“督办”首先要对“上宪”负责，在一个时期内，也就是直接对李鸿章负责，全权处理企业经营。大到企业规划，小到账目审查，统归督办准驳，详禀上宪。惟其如此，“由官总其大纲，察其利病”，“事虽商办，官仍督察”的体制，才有靠得住的人把关；“官督商办之局权操在上”的宗旨，方能落到实处。

“商本宜充”，形成经营起点，“委任宜专”，大权绝不旁落。盛宣怀一生身体力行的这种“官督商办”，与近代股份有限公司的经营管理，在本质上是有所区别的。他凭着官方的一纸委任，使原本有条件的“监督权”，凌驾于企业的股权之上，且由“监督人”而非董事会、总经理督办经营管理。事实已经证明，在盛氏的“督办”之下，经营顺手则分享巨利，甚至巧取豪夺；企业亏损则推卸责任，巧于趋避。“挟官以凌商，挟商以蒙官”，正是“委任宜专”、“商本宜充”的脚注；上下其手、巧取豪夺，则万变不离其宗。盛宣怀经营湖北矿务的把戏，作为小试牛刀，已能看出端倪。

1875~1883年间，盛宣怀经办湖北煤铁。由于管理不善、先蚀了官款。为了挽回影响，便设法“招劝华商出资接办”。这一次“官督商办”的把戏是：其一，先后在各地招商集股，其中包括湖北荆门矿区一带，共招得4720股，每股25两，计银118000余两。其二，原先亏损的官款不能不还，就制定一条章程：开工生产之后，“每吨煤铁酌提若干”，“于荆煤按吨提银一钱，冶铁按吨提银三钱，代为弥补，垫赔官本”。^③如此，对上下左右似乎都有了交代。但是，纵观盛宣怀一生，他只能操办事关国民经济命脉的

① 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第25页。

② 陈旭麓等主编《汉冶萍公司（一）——盛宣怀档案资料选辑之四》，上海人民出版社，1984，第49页。

③ 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第758页。

垄断性产业，如轮运、电报、铁路、银行、钢轨专卖；他对市场化程度深、竞争激烈的产业则屡战屡败、无一成功，如矿务、棉纺织业等等。荆门煤铁即其“处女作”。盛宣怀的指导思想是：招商集股之后，须“拼出一定资金”试办一二，如能得利就继续。“不得红利则将试挖工本刻《信录》了结”^①，就算一种交代。与此同时，他调动资金到上海炒股。据不完全统计，主要炒卖开采平矿务、轮船招商、中国电报等股票，投入资金达数十万两。上海金融风潮爆发，盛氏投机也失了手，据说“要成光蛋”。^②但是盛宣怀匿于幕后、移花接木，把罪责卸给了别人。湖北荆门方面，众股东要求退股，盛宣怀却将股本“并入”了同样由他一手招股创办的奉天金州煤矿。两矿之股金原本实招326000余两^③，盛宣怀从中抽出146000两再投入到倾听急需的“闽粤电线”工程，抵作电报局股票20万元，即2000股。“凡矿股票银一百两，换给电股票洋一百元，合规平银七十三两，再找付规平银二十七两，以符原本百两之数”。^④实际上另外18万两就打了水漂。清廷查办此事的官员放过了盛宣怀，理由是“矿与电皆属因公”，“苏、浙、闽、粤等省电线，系为抵制洋线侵入各口，以自保主权利”；“电线关系军报，用款紧急，又须通融拨济，以维军国重务”，盛宣怀此举，移缓就急，“尚非有意含混”，最终结果，“著加恩”从轻发落。^⑤

这一个案的典型意义在于：尽管盛宣怀翻云覆雨，将“议定荆门与金州互换之股票，及八年冬间另子弟亚于彼（指盛宣怀）〔须〕归清息银、允定贴价挺没之股票一概翻悔，纳入移交公司款中，扣去现银一万七千余两；而以所余摊还各股，每股原银廿五两、仅付十四两六钱。以致商情怨愤，竟成控案”。^⑥但盛宣怀背靠李鸿章、打通朝廷及户部关节，“挟官以凌商”，安然过关。另一方面，盛宣怀扯出“振兴商务”的大旗，将招商集股之款

① 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第398页。

② 虞和平编《经元善集》，武汉，华中师范大学出版社，1988，第277页。

③ 张国辉：《洋务运动与中国近代企业》，北京，中国社会科学出版社，1979，第295～297页。

④ 朱寿朋编《光绪朝东华录》（二），北京，中华书局，1958，总1821～1822页。

⑤ 朱寿朋编《光绪朝东华录》（二），北京，中华书局，1958，总1821～1822页。

⑥ 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第466页。

“移缓就急”，转变为“通融拨济，以保自主权利”的障眼法，“挟商以蒙官”，化危机为转机，从而积累了“第一桶金”。官商结合，古已有之；工商食官是中国封建社会的传统。然而亦官亦商且熟谙“洋务”，“官督商办”而为官剥商、化公为私，在当时却不可多得，这是盛宣怀“出类拔萃”的地方。问题在于，盛宣怀的一套，能否获得更大的活动舞台呢？

二

中法战争前夕，洋务“新政”已吹吹打打办了20年，洋务派倡导的“求富”活动，也已经搞了10多年。“求富”活动以试办资本主义性质的“官督商办”民用企业为中心，在客观上推动了中国近代民族资本主义的发生发展，故而“官督商办”一度得到人们的信任。中国早期维新思想家郑观应就此评论说：“官督商办，全恃官力则巨费难筹，兼集商资则众擎易举。然全归商办，则土棍或至阻挠，兼倚官威，则吏役又多需索。必官督商办，各有责成；商招股以兴工，不得有心隐漏；官稽查以征税，亦不得分外诛求，则上下相维，二弊俱去。”^①

然而，正如上海资本家代表人物经元善所指出：“官督商办实系两事”。^②作为一种由来已久的制度性举措，“官督商办”在清政府方面有“变通因革”的权宜性，目的是利用民间资本和市场资源，来应对现实的难题和困局。在其“试行”的过程中，清政府所付出的，通常是“稍变成法”，给予商民一定的财政补贴和种种优惠（例如借领低息、缓息甚至免息的巨额官款，减免种种税厘等等），从而收取“为我所用”的效果。当然，这也是民间投资人“乐就范围”的原因之一。

互相利用、各取所需的诉求，使“官”与“商”结合起来，形成了一个近代“官督商办”的企业实体。但在这种结合体中，“官督”与“商办”很难水乳交融。在不同的条件下，两种成分有时互相依存，有时此消彼长，有时水火不容。即使在“官督商办”最有吸引力的时候，“官”与“商”的各自要求，也是存在着很大差别的。

^① 《郑观应集》（上），上海，上海人民出版社，1982，第704页。

^② 虞和平编《经元善集》，武汉，华中师范大学出版社，1988，第346页。

李鸿章们以“富”求“强”的实质，无非是利用民间资本和市场资源，将一个个必需的企业办起来，为维护和强化清王朝的统治服务。李鸿章毫不掩饰地声称：“夫欲自强，必先裕饷；欲浚饷源，莫如振兴商务”；“微臣创设招商局之初意，本是如此”。^①“招商轮船，实为开办洋务四十年来最得手文字”，“公家不出丝毫造船、养船之费，坐得轮船三十余号，纵横江海，稍壮声威，天下亦稍知其利矣”。^②如此“创办一、二处，使商民咸知其利，则各处或愿集股措办，较易为力，固不必尽筹官帑”。^③与此相对应，就必须实行“官督商办之局，权操在上”的管理体制。^④具体到轮船招商局的“制度安排”，则是“由官总其大纲，察其利病，而听该商董等自立条议，悦服众商”；“招商局即缴清公款（指所借官款），不过此后商本盈亏与官无涉；并非一交公帑，官即不复过问，听其漫无钤制”。^⑤在这样的宗旨下，李鸿章们不仅不会放弃“官督”，而且只要有会，还想加强控制，提升“官督”的力度。

“资本害怕没有利润或利润太少，就像自然界害怕真空一样。一旦有适当的利润，它就活跃起来。”^⑥“商”之参与“官督商办”，是想趁着清政府某些政策的变通，利用官方的政策扶持，“招股以兴工”，牟取剩余价值与高额利润。他们接受并依从“官督”，一方面是为了享受优惠、降低成本，扩大投资回报；另一方面则是为了防止阻挠和需索。就制度经济学的原理分析，官府上下人等以致地方社会势力的“分外诛求”及其种种限制，都是有损投资——回报的“制度成本”；而倚仗官势，则“购地设厂等事，官力大于商力十倍，其便宜处亦不少”。历史已经证明，“官”与“商”的这种互相利用只能是暂时的；各取所需造成的矛盾则是必然的。这种矛盾在堪称“样板”的轮船招商局内部，其集中反映就是企业经营管理上持续不断的“体制”之争。

作为轮船招商局的股权所有者，“商”日益强烈地要求企业应“照买卖常规办理”，亦即遵循市场机制和价值规律经营运作。他们明确提出，“欲

① 李鸿章：《李文忠公全书·奏稿》卷三十九，台北，文海影印本，1962，第33页。

② 中国史学会主编《洋务运动》（六），第89页、351页。

③ 李鸿章：《李文忠公全书·奏稿》，卷三十九，台北，文海影印本，1962，第3页。

④ 中国史学会主编《洋务运动》（六），第110页。

⑤ 中国史学会主编《洋务运动》（六），第61页。

⑥ 马克思：《资本论》（第一卷），北京，人民出版社，1975，第89页。

整顿商务，必先俯顺商情。不强其所难而就其所易，不强其所苦而从其所乐，而后能推行尽利。凡通商口岸、内省腹地，其应兴铁路、轮舟、开矿、种植、纺织、制造之处，一体准民间开设，无所禁止。或集股、或自办，悉听其便。全以商贾之道行之，绝不拘以官场体统。”^①

然而，当时所处的外强内弱的市场环境，使招商局难展拳脚。外资轮运公司一次次的价格战打压，几乎把襁褓中的招商局逼到绝境。这几乎是一切不发达国家和地区，在“开放”初期他们的民族资本企业所必然面临的两难困局。于是，国家扶持和财政补贴，成为其迅速成长和壮大起来的必要条件。1877年，轮船招商局以222万两的巨款并购了美商旗昌轮船公司，其中就有100万两的官款支持；而此时招商局的自有资本，不过73余万两，其前后累欠之官款，竟高达190万两。^②

早在轮船招商局决定并购旗昌时，唐廷枢、徐润等人的如意算盘是，“与其经营明费巨款以图新，何如次第度支购成材以济用”。^③通过借用官款100万两，再助以市场间接融资，招商局兼并了当时中国市场上规模最大的外商轮船公司。总起来说，这是一次比较成功的资本运作、企业兼并。它大大缩短了自购轮船、自设码头仓栈、自行招聘合格各员工的营运周期，一次性地将企业规模扩大了一倍以上；吃掉了一个强劲的外资对手，则给人以“收回中国利权”的深刻印象。在资本运作上，招商局争取到了“分期付款”、定期接盘自营的方式，即在第一期付款缴清之后，就接盘该外资企业，全权自主营运。其明显效果是，以其人之船栈码头，营招商局自身之利；按每季偿还5万两的进度，直至缴清余款。^④此外，这次交易全以上海“规元两”计价，在这一阶段的汇率波动上不但不吃亏，反而略有小补，这在中国近代经济史上也是难得一见的。

当然，规模扩张之后，企业经营的更大风险也结伴而来。购并旗昌之后，招商局的市场份额并未随之扩大一倍。唐廷枢、徐润面临着债额高、利息重、开支繁、运能“过剩”、利润摊薄等重大问题。招商局经营成本大幅提升的“利空”消息，一方面影响到招商局自有资本的扩张。购并旗昌

① 《郑观应集》（上），上海，上海人民出版社，1982，第612页。

② 朱荫贵：《国家干预经济与中日近代化》，北京，东方出版社，1994，第125页。

③ 关庚麟：《交通史航政篇》第一册，南京，交通史编纂委员会，1935，总148页。

④ 聂宝璋：《中国实办资产阶级的发生》，北京，中国社会科学出版社，1979，第98-99页。

之后，“因怡和、太古两行更相倾挤，各司道既未帮同劝谕，各商亦未即附本，故仅集股银四万余两”。^① 另一方面则是企业的负债经营难度进一步加大。“该局既骤难集股，自不能不暂向钱庄借垫”，一段时间内，仅每年的钱庄借款利息开支就高达20余万两。为了渡过难关，唐廷枢、徐润不能不祈求“官为维持”。他们请求扩大漕运份额，实即多受政府变相补助，而充分发挥运能、降低船队成本；希望所欠官款200万“必须有一百万免缴官利，即借为（筹集）商股之饵。且可以利归本，按年拨还十万，商力可纾，官本有着，无俟奉提，克期清楚”。^② 但是，增加漕运的请求因阻力重重而报罢；免交官款利息改为暂时缓交；按年归还本利则明确规定了时间表；命令招商局“务使以揽载之余资，补运漕之用费”；而以运漕的水脚收入，“照原议五年归还清结”。^③

面对轮船招商局的两难处境，唐廷枢、徐润从光绪五年正月初一起，毅然实行新章程，规定各局经费“归各局董承包，均按各口所揽载水脚，值百抽五”，作为日常经费；所有招商局产业，计银108万两，由各分局认还“租银”。或周息一分，或六七厘不等，照各分局生意定价；各处欠款，按3个月向各局提银若干，定期还清。试办以后，“已有见效，不但经费比往年节省，即生意亦比往年尤多”。^④ 有必要指出，唐、徐新章程的实施，是针对新形势而重新规划的经营管理“路径选择”；通过提高效益，降低普通客、货运的经营成本，保证利润有着落；“以揽载之余资，补运漕之用费”，从而保证漕粮转运的进行；以运漕水脚收入，按年提还官款。这正是符合市场规律、以求生存发展的改革举措。

李鸿章针对此事，一个月间两次与盛宣怀通信密商。他在信中对招商局的“乏善可陈”表示了不满之后，随即提出警告：“景星等（唐廷枢，字景星）所谓撙节与每年拨轻成本，若能力践斯言，自可渐望转机。否则年复一年，益难救药。一旦决裂，鄙人固受用人不审与举措失宜之诮，而在事诸君非特颜面有关，亦且身家难保。”^⑤ “官督”之峥嵘偶露，已严若秋

① 中国史学会主编《洋务运动》（六），第54页。

② 《海防档·购买船炮》，台北，“中研院”近代史所，1997，总941页。

③ 中国史学会主编《洋务运动》（六），第35-36页。

④ 1880年9月27日《申报》。

⑤ 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第368页。

霜。盛宣怀的回信用笔甚为巧妙。他先说自己去年在直隶办赈，已蒙嘉奖保奏；年底回家乡养病，已渐好转。接下来说招商局此举“虽亦有流弊，而用款日可节省”。随后建议，可“先将码头栈房等抵还公帑，庶官款有着落而商情无牵制”。“商情无牵制”云云纯属虚造，其思想倾向一目了然。尤为恶毒的是参用活笔，提醒李鸿章说：“商总（指唐、徐等人）犹以为官本不妨以空言塞责。”最后则大谈自己在湖北办矿的做法和想法，以示见识超群、勇于担当。^①

李鸿章的回信对唐、徐等“商总”的态度尽管仍有所容忍，但不满情绪已明显升温。他对盛宣怀说：“招商局经景星等设法变通，勉强支持，只可再俟一年，以观后效。现将铁厂、船坞出售，局栈一切包做，所有浮开中饱之费，自可节省。将来如别有流弊，仍宜留心体察，随时补救。码头、栈房等抵归公帑，俾官款有着落而商情无牵制，亦是办法。商总玩忽官本，欲以空言搪塞，是何居心！若始终游移，致令官本毫无归宿，非惟商总等当执其咎，即执事亦不得辞其责！”^②这是一通可让众商不寒而栗的训斥。堪称轮船招商局靠山的李鸿章，辞气之中，已明显透露出对唐、徐等人的不信任。而将这番话说给盛宣怀听，则很是耐人寻味的。

心领神会的盛宣怀在回信中言辞恳切地说：“伏读之下，仰见宪台不以菲才下弃、谆谆勸勉之至意。”他进一步列举了招商局经营中的种种问题，抄录了前述李鸿章两信中对他寄予希望、委以责任的原话，还提出了摆脱困境的“方略”。更为巧妙的是，他透露了招商局高层已分为两派的信息。他虽在湖北，但对局中事务了如指掌，且招商局的叶姓、朱姓两会办，与他志同道合，将北上天津“面禀一切”云云。^③

1880—1881年间，湘淮派系为争夺招商局一度闹得不可开交^④，唐、徐等人遭受两面夹击，进退失据。到1882年夏秋之交，唐、徐遂以《致商局股东说帖》一通，将种种隐情和盘托出，词锋直指“官督商办”的体制问题。唐、徐在这一篇“告股东文”中说，“枢等原系生意中人……尽将自己

① 夏东元：《盛宣怀年谱长编》，上海交通大学出版社，2004，第94页。

② 陈旭麓等主编《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局——盛宣怀档案资料选辑之二》，上海人民出版社，1981，第370页。

③ 夏东元：《盛宣怀年谱长编》，上海交通大学出版社，2004，第97～98页。

④ 拙作《论光绪七年湘淮派系对轮船招商局的争夺》，载《历史与社会》（第一辑），苏州大学出版社，1995。

所有及邀集亲友竭力附股，方将此局立成”。可是，多年来的勉力经营，尽管“已能见信于商，而或未能见信于官者，无他，实系官与商情本多隔膜”。“当道不知本局底细，不阅本局定章，不谙生意之道者甚多；而外又错认资本全是公款，或疑枢等借此差事发财者又甚多。所以借口为国家公款筹计，恐悬宕无归，力请查账者有人；与局员不睦，欲荐自己之人代之，力请整顿者有人。”竟然“于应为了保护之局面、不加体察，反生虚揣，物议纷纷，由此参案频出，市面更觉摇动”。他们实在“不欲以公众血资浪为酬应”。然而，“既顾公而撙节，即招怨而生尤，再四思维，莫若洁身以去”，请求告退。¹

恰恰就在中国近代民族资本主义的标志性企业发展到十字路口之际，一场空前的金融风潮正在来临。严格地说，1883年1月爆发的上海金融风潮，不能简单地看做是由中外生丝贸易中洋商与华商对市场的争夺而引发的；所谓“来自外国势力策划的上海金融危机”之说，也并不完整、明确。这次金融风潮，其实是1882年资本主义世界经济危机波及中国、与中国近代经济社会转型的“阵痛”所引起的并发症。中法战争的乌云翻滚则加剧了这次金融危机的杀伤力。金融危机又使经营管理不善的官督商办企业和投机盛行的上海早期资本市场诸弊败露，百孔千疮。以早期轮船招商局为代表的官督商办体制，实即以唐廷枢、徐润为马首的经营模式，一时间犹如风雨飘摇中的小舟，已真正面临着生死存亡的关口。就在此时，经李鸿章委任，盛宣怀得偿夙愿，以招商局督办的身份，以泰山压顶之势入主轮船招商局，取代唐、徐，总揽局务，开始了长达30年左右的“盛记招商局”时代。这在中国近代企业发展史上，具有一种界标性的意义。

三

犹如狂飙突起的一场金融风潮，使当时实际上主持局务的招商局会办徐润垮了台。他“因生意私账牵连”，亏欠局款16.2万余两，一时败露无遗。“盛宣怀奉北洋命”赴沪查办，以招商局“根本不固，弊窦滋生、几难收拾”等词具禀南北洋大臣，徐润“遂招参革”，唐廷枢也被调离。盛宣怀

1 盛宝璋编《中国近代航运史资料》（第一辑），上海人民出版社，1983，第824～825页。

挟其强势的官场背景，以“宪命督办”的身份，控制了轮船招商局，并对唐、徐的经营管理体制开刀“整顿”。

尽管唐廷枢、徐润原本是买办出身，他们在经办招商局等洋务企业时，其买办的劣根性也难免作祟，但是，买办将原先积累的财富直接投资于近代官督商办企业，“禀订招商章程，轮船归商办理，请免添派委员，除去文案、听差等繁文名目，免其造册报销各事，均照买卖常规”经营。^①这无疑有助于中国近代民族资本主义的发生发展，是顺应中国近代化历史潮流的积极行为。唐、徐等人投资于中国近代企业，一方面为了牟取利润、积累资本、扩大经营，以追求更多的剩余价值，另一方面“不准洋商附股，不准洋人持股，否则作废”，“保利权，塞漏卮，与洋商争利”。他们的资本已明显地发生了变化，成为近代中国第一代民族资本及其人格化身。

在经营管理方面，唐、徐等人强调市场化运作，体制上“多有更张开拓”。^②最为突出之点，是率先在轮船招商局推行一种“官督商办”的近代股份有限公司体制，成为19世纪中国“传统”与“近代”磨合——对接的新式企业“样本”，把洋务派提出的“官督商办”意向，具体落实为一套可操作的“制度设计”。在这样的体制下，招商局以每股面额100两的方式向全社会公开发行股票，进行直接的市场融资，形成新式企业经营运作的“起点”。根据投资人股权大小选举“董事会”，平时由“董事会”——“商总”们决策；唐廷枢、徐润行使“总经理”、“常务副总经理”职责，即由自身的“控股”地位主持日常经营；遇有重大事项则“须邀在股众人集议，择善而行”，即股东大会决议。企业账目三月一小总，一年一大总，“造册刊印，分送在股诸人存查”；平时账目，“任凭在股诸人随时到局查阅”；分配官利、余利、花红，则刊刻“节略”，并登诸报端。这种体制在“官督”之下仍有种种不足，然而在市场机制、价值规律的制约下，其市场化运作的必然趋势，正是“商办”的成分在不断的扩大，并产生尽力摆脱官方控制的诉求。这正是中国近代民族资本主义发生阶段萌蘖于代表性企业中的“量变—磨合”机制，恰恰是新兴企业不可或缺、积极向上的内在张力——一种新的“制度安排”的活力。

① 聂宝璋编《中国近代航运史资料》（第一辑），上海人民出版社，1983，第823页。

② 陈旭麓等主编《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑之八》，上海人民出版社，2002，第367页。

此时的盛宣怀，要想牢牢控制轮船招商局，仅仅扳倒徐润、调开唐廷枢还不够，还需要从根本上改变以唐、徐为马首的经营管理模式，尤其要控制以唐、徐为代表的“商本”为自己所用。愚以为这才是问题的要害。

对照《徐愚斋自叙年谱》与《盛宣怀年谱长编》，可以看出，盛宣怀入主轮船招商局之后，以“泰山压卵”之势进行攘夺，主要有两步棋。首先是对唐、徐二人进行清算，破其“控股”格局。唐廷枢“该元七万七千”余两，以其“轮船股份八百股作抵”。徐润交出招商局股票 830 股，抵银 8.8 万多两。这是借力打力的一着。因为在轮船招商局的创办阶段，由于招股有困难，因而出现了“唐、徐诸公因友及友，辗转邀集”的局面。^①至 1879 年初，唐、徐报告说：“核计商股八十万内，弟枢期功之亲支共有八万余两，戚党又二十余万两；弟润所招族姻，亦不下此数。是两姓经手，已居大半”^②，几占 70%，从而形成唐、徐“控股”的格局。现在唐、徐失势，“两姓”群龙无首，那些“因友及友辗转邀集”的大小股东心悸股票，于是，“存局各户纷纷提款”撤资，退避三舍。^③唐、徐在招商局的“控股”格局被打破了。

其次，在李鸿章的直接支持下，“盛宣怀奉直督饬，厘定章程，力加整顿”^④，颠覆了唐、徐以“商办”为依归的经营模式。他向李鸿章条陈《用人理财章程》十条，对轮船招商局原先的经营管理体制大动手术。^⑤从表面上看，盛宣怀依然在强调“非商办不能谋其利，非官督不能防其弊”；轮船招商局依旧是“官为扶持，商为承办”的官督商办体制，然而究其实，经过“力加整顿”，偷梁换柱，招商局的原有体制，已发生了带有根本性的变动。这正是盛宣怀“挟商以蒙官”的拿手戏。

招商局创办之初，唐廷枢、徐润依据“听该商董等自立条议，悦服众商”的指示，明确订定了《局规十四条》、《章程八条》。^⑥这一套规章的执行，使轮船招商局成为近代中国第一批民族资本主义股份有限公司的“样

① 虞和平编《经元善集》，武汉，华中师范大学出版社，1988，第 287 页。

② 陈旭麓等主编《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑之八》，上海人民出版社，2002，第 91 页。

③ 关赓麟：《交通史航政篇》第一册，南京，交通史编纂委员会，1935，第 153 页。

④ 关赓麟：《交通史航政篇》第一册，南京，交通史编纂委员会，1935，第 156 页。

⑤ 关赓麟：《交通史航政篇》第一册，南京：交通史编纂委员会，1935，第 156-157 页。

⑥ 关赓麟：《交通史航政篇》第一册，南京，交通史编纂委员会，1935，第 143-146 页。

本”，成为“蛹化”中国第一代民族资本家的摇篮，这是中国资本主义发展史上值得书写的一笔。盛宣怀的《用人理财章程》，改动的正是唐、徐规章的要害，它将原本由股权决定经营、分配和发展方向的“商办”机制，改变为由盛宣怀这个李鸿章任命的督办、伙同其亲信爪牙控制招商局，不惜鱼肉“商本”以对清政府和南、北洋大臣负责的体制。这个体制的命根子，只是李鸿章的一纸委任！

盛宣怀的章程强调：轮船招商局由“专派大员一人认真督办，用人理财悉听调度”；“会办三、四人应由督办察度商情，秉公保荐”，三年一任；“各分局总办皆称董事，得力而无亏空者酌量留用”；“各局司事由各局董自行选用”；“得力董事必须优给花红，不得力者随时惩撤”；“如旧人不用者，或荐来人员不得力而撤退者，造谣惑众，请发交督办明白禀复”加以处置。

盛宣怀“章程”的要害在于：第一，“挟官以凌商”，强制性地加大了企业“督办”的权力。这个“督办”是由北洋大臣指定的“专派大员”，原先“每百股举一商董，于众董之中推一总董”的关键内容被删除了。企业会办（即副总董）也不再依照所据股权情况选举产生，而改为由督办“保荐”。各分局总办，不再实行以往由董事会“公议决定”选派程序，而由督办根据他是否“得力”来“酌量留用”。以股权为转移的“商办”机制已名存实亡。

第二，“挟商以蒙官”，形成一个以盛宣怀为首的垂直控制网。在大权独揽的督办之下，盛宣怀在招商局总局平行设立了揽载、运漕、银钱、保险、修验、煤料、翻译、案牍8“股”。每“股”负责人称“帮办董事”，由盛宣怀任免，办成了一个衙门模样。招商局下属各分局，皆由督办认为得力之人控制，“各分局总办皆称董事”。存“董事”之名而去其实，股份制企业同样名存实亡。至于总、分局司事人等，亦由督办、分局总办“自行选用”，其去留不再“公议裁决”。结果是个个“得力”，人人听话。

第三，提升“花红”分配的地位，使之逐步超越股息分配制度之上，上下其手，巧取豪夺。晚清“官督商办”企业的所谓“花红”，原本是一种对职工的奖励手段、激励机制。它是在企业年度纯益提留了“官利”（额定股息）、公积金、折旧费之后，若有余额，则将其大头用“余利”的名目按股分摊，由投资者分享。余额的小头（约占5%~10%，最多20%）则分配给企业办事人员作为奖金。这本来是在“股权优先”的原则下实行的奖

励措施，且须视年度盈利状况决定是否实行。盛宣怀在“章程”中先下伏笔，在执行中则将这一环节功能放大。他对上述那些所谓的“董事”，以及总、分各局“司事人等”，采用“必须优给花红”的方针。办法是压低原定“官利制”的股息率，从10%降至6%，从1885~1994连续实行10年，其中还有低于6%甚至没有股息分配的年头。^①在这个过程中，盛宣怀个人每年明账所得“花红”在5000~10000两，它至少相当于拥有500~1000股，即投资5万~10万两的年度股息收入。^②招商局股息分配的“利空”消息，遂使其股票市价走低。而盛宣怀及其同伙逢低吸纳招商局股票，则是公开的秘密，最终形成了“盛股独多”的新格局。^③盛宣怀“挟官以凌商，挟商以蒙官”的“无本生涯”，及其团伙功能的形成和发展，于此可见一斑。

上述“破旧局”、“立新章”的过程，当然要有权势作为支撑，并辅之以高压手段。对那些心怀不满甚至反对盛宣怀所作所为的投资者、中高级职员，可以加上“造谣惑众”的罪名，由盛宣怀禀告大宪，严加惩处。在这种“卵石之势”下，招商局原本“照买卖常规办理”的经营管理机制，被施行了阉割。诚如经元善所评价：“盛公官气太浓，即是商情之障”；“盛公之模仿西法，似其常州土产扎彩绒花，像生充真，动人耳目”而已。在整个晚清史上，对“官督商办”揣摩得最透彻的非盛宣怀莫属。其中固然需要“实践—认识”的提升过程，也免不了招致种种批判抨击，然而盛宣怀从一开始就看得比别人通透，却是不争的历史事实。“官督商办之局权操在上”，这就需要公关，需要紧紧依靠李鸿章们的庇护，尤其要深刻领会上宪们的心意，为他们争足面子。这一点做好了，才有可能“委任宜专”而代行政令，将种种资源和生产要素配置起来，“独揽轮船、银行、铁政、煤矿、纺织诸大政，所谓一只手捞十六颗夜明珠”。“商本宜充”，无非是诱之以利，请君入瓮。至于“股权至上”，那要到盛氏集团大功告成、“盛股独多”的局面形成之后，才成为清末民初同北洋集团角力的工具。

历史的结论其实早已做出。到民国初年，盛氏家族的核心成员对人吹

① 〔美〕费维恺：《中国早期工业化》（中译本），北京，中国社会科学出版社，1990，第229页。

② 陈旭麓等主编《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，上海人民出版社，2002，第270、278页。

③ 聂宝璋编《中国近代航运史资料》（第一辑），上海人民出版社，1983，第882页。

嘘说：汉冶萍公司只要有靠山，“仍归商办（即归盛家操办——引者），由政府帮助，则不出三年，股票不涨到二百元不止（每股面额100元——引者），此实有把握。缘中国人眼光太近之故……正惟眼光近，则政府一帮助而有家伯（指盛宣怀——引者）主持其下，则各大商家意谓公司大有转机，则股票从此飞涨矣。中国人全是以耳为目，凡事锦上添花也”。盛宣怀本人对此说得比较婉转，但更为切题：“敝处素有富名，而实皆辗转抵押，以一钱化作三五钱，流通布子，所以能成就大公司者在此，而招受无数奇谤者亦在此。”怎样才能不被人扳倒而安如泰山呢？盛宣怀的亲侄子在信中说得非常恳切：“只要派一可靠之人进京运动，一拍即合。明知长者素不肯为，无如即使略费数文，转瞬仍可取回。即以其人之道，还治其人之身。”又说：“侄男之日夜祷祝，总想（伯父）一得尚书为荣，侄男本身之事甚小。况伯父一得尚书，侄男即使不能当部差，而原支薪断不致除，兼可力谋盐务，较胜于电差多多矣。总之，伯父越升官，侄男越得意，此一定之理。是以务求伯父坚忍到底，勿存退后之心，是所叩祷。”这一封封注明“阅后付丙”的密信，白纸黑字，揭示了盛宣怀集团敛财弄权、步步发迹，最终成为辛亥革命对象之一的奥秘！

（作者单位：苏州大学社会学院）