

# 招商局

## 近代人物传

胡 政/主编

张后铨/著

# 目 录

一、 招商局创办人：李鸿章.....	6
（一） 内阁首揆.....	6
（二） 笔战宋晋.....	10
（三） 轮船招商.....	12
（四） 首次改组.....	17
（五） 政策优惠.....	22
（六） 拨运漕粮.....	25
（七） 精心呵护.....	28
（八） 委派官督.....	29
（九） 落日哀歌.....	32
（十） 盖棺难定.....	34
二、 倡导新式轮运第一人：容闳.....	38
（一） 传奇一生.....	38
（二） 力倡轮船.....	40
（三） 乡友情深.....	43
三、 朱其昂：筹划创办招商局.....	45
（一） 沙船世家.....	45
（二） 身家作抵.....	46
（三） 主动让贤.....	52
（四） 专办漕务.....	55
四、 首任总办唐廷枢.....	61
（一） 买办生涯.....	61
（二） 入主商局.....	65
（三） 募股招商.....	69
（四） 创办保险.....	71
（五） 首开购并.....	75
（六） 博弈争雄.....	79
（七） 出洋考察.....	82
（八） 唐盛之争.....	83
（九） 开发矿业.....	90
（十） 备极哀荣.....	105
五、 经商大家：徐润.....	101
（一） 沪上巨贾.....	101
（二） 八大功劳.....	108
（三） 地产风波.....	114
（四） 探矿生涯.....	120
（五） 重回商局.....	122
（六） 晚年生活.....	126
六、 掌门四十余年的盛宣怀.....	129

(一) 耀眼光环 .....	129
(二) 筹建商局 .....	133
(三) 首任督办 .....	141
(四) 汇丰借款 .....	147
(五) 收回局产 .....	151
(六) 角胜怡太 .....	156
(七) 再次换旗 .....	163
(八) 企业集团(上) .....	169
(九) 企业集团(下) .....	1694
(十) 袁盛相争 .....	186
(十一) 两度赴日 .....	193
(十二) 身后是非 .....	197
七、 漕运专家朱其诏 .....	201
(一) 盛朱结盟 .....	201
(二) 主持漕运 .....	204
(三) 经营矿山 .....	206
(四) 权永定道 .....	209
八、 亦官亦商叶廷眷 .....	210
(一) 特殊身份 .....	210
(二) 短暂会办 .....	212
九、 三进招商局的郑观应 .....	219
(一) 华丽转身 .....	219
(二) 多彩人生 .....	224
(三) 一进商局 .....	227
(四) 三桩大事 .....	233
(五) 危言十万 .....	2336
(六) 二进商局 .....	247
(七) 三进商局 .....	254
(八) 二次西行 .....	265
(九) 助盛内幕 .....	269
(十) 重视教育 .....	274
(十一) 一清如水 .....	278
(十二) 力扫靡词 .....	278
十、 学贯中西的会办马建忠 .....	287
(一) 学贯中西 .....	287
(二) 入幕李府 .....	289
(三) 主持换旗 .....	291
(四) 收回局产 .....	297
(五) 几面受敌 .....	300
(六) 固陵事件 .....	304
十一、 在局三十五年的蔚霞 .....	307
(一) 荣获宝星 .....	307
(二) 权大责重 .....	308
(三) 不同评价 .....	310

十二、袁世凯的代理人杨士琦.....	316
(一) 官场老手 .....	316
(二) 无功总理 .....	318
(三) 遥控会长 .....	322
十三、瑕瑜互见的王存善.....	324
(一) 一身三任 .....	324
(二) 商局之旅 .....	326
(三) 幕后推手 .....	328
(四) 驻京代表 .....	332
十四、中国法学博士第一人：伍廷芳.....	334
(一) 一代英才 .....	334
(二) 锐意改革 .....	338
(三) 另组公司 .....	341
十五、沦为汉奸的傅宗耀.....	348
(一) 乱世投机 .....	348
(二) 权倾商局 .....	350
(三) 争权恶斗 .....	353
(四) 豪赌狂输 .....	358
(五) 刀下之鬼 .....	360
十六、盛宣怀五子：盛重颐.....	348
(一) 生平略述 .....	362
(二) 傀儡经理 .....	363
(三) 中美公司 .....	364
十七、官僚孙宝琦.....	368
(一) 褒贬不一 .....	368
(二) 挂名会长 .....	370
十八、李鸿章之孙：李国杰.....	372
(一) 初试不利 .....	372
(二) 爬上颠峰 .....	373
(三) 一败涂地 .....	375
(四) 枪下之鬼 .....	379
十九、盛宣怀四子：盛恩颐.....	383
(一) 花花公子 .....	383
(二) 象征人物 .....	384
二十、改革家赵铁桥.....	386
(一) 同盟会员 .....	386
(二) 改革先锋 .....	388
(三) 力主国有 .....	392
(四) 被杀经过 .....	394
(五) 歿后余音 .....	397
二十一、华人船长马家骏.....	398
(一) 航海耆宿 .....	398
(二) 民族气节 .....	401
(三) 顺应潮流 .....	401

二十二、实业家刘鸿生.....	404
(一) 企业大王 .....	404
(二) 入局任职 .....	409
(三) 全面改革 .....	413
(四) 改革成效 .....	422
(五) 面对危局 .....	426
二十三、抗战时的总经理蔡增基.....	430
(一) 美国背景 .....	430
(二) 大权独揽 .....	431
(三) 涉嫌贪腐 .....	434
二十四、长江航运战时总指挥：沈仲毅.....	437
(一) 初露头角 .....	437
(二) 火线指挥 .....	438
(三) 兼任处长 .....	445
(四) 总局效力 .....	455
(五) 战后贡献 .....	457
二十五、徐锡麟长子徐学禹.....	459
(一) 抗战时期 .....	459
(二) 内战时期 .....	462
(三) 组织撤台 .....	468
(四) 默许起义 .....	471
二十六、跨越时代的胡时渊.....	473
(一) 运输生涯 .....	473
(二) 战后局务 .....	476
(三) 风云变幻 .....	479
(四) 周旋护产 .....	482
(五) 追求光明 .....	485
后 记.....	489

# 一、招商局创办人：李鸿章

创办招商局是李鸿章在经济领域的最大成就。他站在国家整体利益的战略高度，为迷惘中的中国航运业找到了一条崭新的发展之路——“轮船招商”。李鸿章是招商局的缔造者和最重要的扶助者，他创造了招商局的第一次辉煌。

## （一）内阁首揆

李鸿章是晚清第一重臣，是中国晚清最重要的政治家、军事家、外交家。

李鸿章，字少荃，晚年自号仪叟，安徽省庐州府（今合肥市）东乡唐村人，生于1823年2月15日，原本姓许，后改李姓。李氏家族世代务农，他在《家书》中称：“前吾祖父穷且困，至年终索债者如过江之鲫”。其祖父李殿华屡试不第，率儿孙们留守家园，过着较为典型的耕读生活。其父李文安1838年与曾国藩同榜考中进士，成“同年之雅”。李文安虽曾任刑部郎中，但李家仍从耕读为乐<sup>1</sup>。

李鸿章的母亲也姓李，出身书香门第，为合肥名士李腾霄之女，“秉性淑慎”，教子有方。李鸿章兄弟六人，兄瀚章，弟鹤章、鹄章、凤章、昭庆，有二妹，分别适同邑张氏、费氏。李鸿章行二，自幼聪

---

<sup>1</sup> 根据高拜石著：《新编古春风楼琐记（一）》，作家出版社2003年版；翁飞著：《李鸿章官场艺术与人际权谋》，陕西师范大学出版社2001年版；苑书义著：《李鸿章传》，人民出版社1995年重印；宋路霞著：《细说李鸿章家族》，上海辞书出版社2009年版以及《清史稿·列传198·李鸿章》等著作综合。

慧，“从曾国藩游，讲求经世之学”，21岁中举，24岁中进士，为安徽当年最年轻的翰林，被选派为翰林院庶吉士，1851年擢升编修。李鸿章身材高大，飘逸若仙，人皆以“仙鹤”称之，而其师曾国藩身患痲疾（牛皮癬），有人戏称其为“痲龙”。

李鸿章与福建人沈葆楨、湖南人郭嵩焘师出同门（同为孙锵鸣门下）。李氏1853年回籍办团练抵抗太平军，1859年入曾国藩幕，1861年奉命编练淮军，1862-1870年历任江苏巡抚、署两江总督、湖广总督、直隶总督兼北洋通商事务大臣等职，执掌清廷外交、军事、经济大权，成为洋务派领袖人物，1872年任武英殿大学士，继任文华殿大学士。正如清廷1870年11月20日在委派李鸿章出任北洋大臣的上谕中所称：“三口通商大臣一缺即行裁撤，所有洋务、海防各事宜，着归直隶总督经管，照南洋通洋大臣之例，颁给钦差大臣关防，以昭信守”<sup>1</sup>。李氏身兼直督和北洋大臣两职，位高权重，“天下大势，首重畿辅”，他成了事实上的内阁首揆。刘广京先生说，李鸿章“时常被同时代的作家看成是中国的伊藤博文，甚至是东方俾斯麦……这不仅由于他在清朝外交中的作用，而且由于他通过军事建设和工业化，追求国家的强盛”<sup>2</sup>。

毫无疑问的是，通过多年军旅和宦官生涯，李鸿章聚集了巨额个人财富。李鸿章及其淮军将领在安徽都是拥有土地数万亩乃至数十万亩的大地主，直到20世纪30年代，李家的祭祀田每年还能收租3万

---

<sup>1</sup> 《德宗实录》，卷293，第8-9页；《李鸿章》，载《清史稿》，卷411，列传198。

<sup>2</sup> 刘广京著、陈绛校：《儒家务实的爱国者—李鸿章事业的形成阶段（1823-1866）》，载《刘广京论招商局》，社会科学文献出版社2012年版，第90页。

余石<sup>1</sup>。故当时流传“宰相合肥天下瘦”的俗语。

但对李鸿章而言，最重要的是其政治势力的膨胀。1870年7月26日，清廷命李鸿章接替曾国藩出任直隶总督，“掀开了自强运动历史新的一页。李鸿章调到如此接近北京的地方，事实上成为一名全国性的官员”<sup>2</sup>。

李鸿章比其他人更早地认识到时代的变化。他1872年6月20日奏折中提出的中国正面临着“数千年来一大变局”的论断，是李鸿章这位“中国十九世纪最大的政治家”对中国政局最为深刻的判断，是李鸿章继曾国藩之后领导洋务运动的基本出发点。与此相一致，李鸿章通过天津、芝罘（烟台）、牛庄三处海关道管理北方的对外贸易，总署甚至将全国的外交、军事等事宜也交给李鸿章处理。

自1870年代以来，他（李鸿章）经常又要将注意力放在错综复杂的北京政局方面，李作为全国性的官员，肩负中国外交和战备的责任。不仅如此，他还带头提倡工业时代的经济企业<sup>3</sup>。

李鸿章不仅拥有直隶总督、北洋通商大臣兼文华殿大学士的显赫地位，列朝中重臣、封疆大吏之首，而且得到淮系旧属的拥戴和支持，故其在政坛的实力无人与之比肩。

李鸿章虽大权在握，但仍面临许多难题，其中包括：

一是如何筹措兴办军工企业的资金。从19世纪60年代开始，洋务派相继创办了一批军事工业，1861年-1872年兴办的军工企业计有

---

<sup>1</sup> 李文治：《中国近代农业史资料》，1840-1911年，1957年版，第182-183页；郭汉鸣：《安徽省之土地分配与租佃制度》，1936年版，第48页。转引自《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社1983年版，第137页。

<sup>2</sup> （美）刘广京、朱昌峻合编，陈绛译校：《中国近代化的起始——李鸿章评传》，上海古籍出版社1995年版，第59页。

<sup>3</sup> 《中国近代化的起始——李鸿章评传》，第13页。



安庆内军械所、上海洋炮局、苏州洋炮局、江南制造局、金陵制造局、福州船政局和天津、西安、福建、兰州、云南等地的机器局。这些企业均为官府所办，耗资巨大且不计成本，经济拮据的清政府已无力支撑。主持全国军事、经济大政的李鸿章必须为军事工业寻找一条出路，即兴办一些民用企业，“以民养军”，这标志着洋务运动的重心开始由军事工业向民用工业转移。

第二个难题是如何面对外国势力的渗透。自两次鸦片战争之后，沿海和长江港口相继对外开放，对外贸易急剧增长。从 1860 年至 1863 年，上海港进口总值由 4100 万两增加到 8200 万两，翻了一番；出口总值由 3100 万两增加到 3800 万两，增加二成；再出口总值由 1200 万两增加到 3600 万两，增长二倍<sup>1</sup>。

1859—1872 年间，外商相继在华创办了琼记、旗昌等九家轮船公司，投资总额 523 万余两<sup>2</sup>，不仅吸附了大量华商资本，而且对中国旧式木船业造成巨大冲击。在外商咄咄逼人的进攻面前，是畏葸不前，还是迎难而上？这是李鸿章和中国航业界必须作出的艰难抉择。

第三是如何解决漕运困难。清承明制，漕粮运输主要靠运河内漕承担。自嘉庆年间黄河多次决口后，运河漕道已严重淤塞，到 1855 年黄河在铜瓦厢再次决口，海运最终取代河运成为漕粮运输的主要形式。

外国轮船在中国江海水域游弋，使沙船漕运业受到严重威胁和挑战。

---

<sup>1</sup> 唐振常主编：《上海史》，上海人民出版社 1989 年版，第 262 页。

<sup>2</sup> 《十九世纪华商资本附股的外国企业资本统计》，载汪敬虞著：《唐廷枢研究》，第 99 页。

李鸿章认为，传统的河运已不可恃，“中国明有大江大海之水可以设法济运，乃必糜数千万财力与浊河争？前人智力短绌，后人乃乐于沿讹袭谬，不思今昔时势之殊”<sup>1</sup>。李鸿章甚至说：“天忽令黄河北徙，使数百年积弊扫而空之，此乃国家之福”。这是极言“河弊漕弊，陈陈相因，一漏卮一蠹薮也”<sup>2</sup>

李鸿章将话说得这样尖锐，是因为他深知：漕运业的急剧衰落，不仅事关京师皇室、百官、兵卒及全城百姓的粮食供给，更关乎国家政权的安危。

刘广京等先生指出：

1872-73年李鸿章创办轮船招商局时，他的目的不仅在于拥有轮船，将漕粮运往华北，而且还在于同外国商行的轮船进行竞争。他的政策就是向那些愿同外国企业竞争的中国商人提供政府的保护<sup>3</sup>。

李鸿章高瞻远瞩，独辟蹊径，为中国航运界指出了一条崭新的发展之路：轮船招商，这也是他从军工企业转向民用企业的开篇之作。

## （二）笔战宋晋

李鸿章的转变缘于一位守旧派官僚攻击福州船政局（下简称闽局）的事件。

---

<sup>1</sup> 《李鸿章全集》，海南出版社1997年版，第2634页。本书引用《李鸿章全集》与《李文忠公全书》时未求统一。

<sup>2</sup> 《李鸿章全集》，第2636页。

<sup>3</sup> 刘广京、朱昌峻合编，陈绛译校：《中国近代化的起始——李鸿章评传》，第10页。

1872年初，内阁学士宋晋抨击闽局“糜费太重”，建议清廷下旨将闽局和上海制造局“暂行停止”。此事关系洋务事业的兴废和中国造船业的盛衰。李鸿章与船政大臣沈葆楨本是同声相应、同气相求的挚友，对宋晋的攻击岂会放手不管？洋务阵营的曾国藩、李鸿章、沈葆楨以及陕甘总督左宗棠等几位大员同仇敌忾，针芒所指，就是宋晋的所谓“裁撤”论。其中李鸿章持论最为激烈、谋划亦最为周到，他1872年6月20日在《筹议制造轮船未可裁撤折》中，先是纵论天下大势：

欧洲诸国，百十年来由印度而南洋，由南洋而东北，闯入中国边界腹地，凡前史所未载，亘古所未通……此三千余年一大变局也。西人专恃其枪炮、轮船之利，故能横行于中土。中国向用之弓矛、小炮、土炮，不敌彼后门进子来福枪炮；向用之蓬帆舟楫、艇船、炮划，不敌彼轮机兵船，是以受制于西人。

李鸿章通过中外力量对比给人们敲响警钟，自强之道在于学习外国先进技术，要改变士大夫安于现状、忘记国耻的混沌情形：

自强之道，在乎师其所能，夺其所恃耳。况彼之有是枪炮、轮船也，亦不过创制于百数十年间，而浸被于中国已如是之速。若我果深通其法，愈学愈精，愈推愈广，安见百数十年后不能攘夷而自立耶？……士大夫囿于章句之学，而昧于数千年来一大变局；狃于目前苟安，而遂忘前二三十年之何以创巨痛深，后千百年之何以安内而制外？此停止轮船之议所由起也。

李鸿章直接反驳宋晋的“裁撤”论：

苟或停止，则前功尽弃，后效难图。而所费之项，转为虚糜。不独贻笑外人，亦且浸长寇志。由是言之，其不应裁撤也明矣。

李鸿章将制造轮船与国家的生死存亡联系在一起，得出了如下结论：

臣愚以为国家诸费皆可省，惟养兵设防、练习枪炮、制造兵轮船之费万不可省。求省费则必摒除一切，国无与立，终不得强矣<sup>1</sup>。

李鸿章、左宗棠、曾国藩、沈葆楨等人的意见引起最高当局的重视。6月22日恭亲王奕訢领衔奏称：“李鸿章、左宗棠、沈葆楨诸臣，虑事周详，任事果毅，意见既已相同，持论各有定识，且皆身在局中，力任其难，自必确有把握”。当天奉朱批：“依议。钦此”。

在以李鸿章为代表的洋务派官员的猛烈反击下，宋晋很快就偃旗息鼓，败下阵来。洋务派开始筹划一件石破天惊之事：轮船招商。

### （三）轮船招商

“轮船招商”的最早提出者是曾国藩，他1872年2月就提出：闽厂除继续制造兵轮外，还可制造四五艘商船，“平时则租与商人装货”，并可配运漕粮，轮船招商已雏型初现。3月，曾氏命有关官员具体筹划轮船招商事宜。但3月12日曾氏病故，他所有的谋划便戛然而止了。

---

<sup>1</sup> 《筹议制造轮船未可裁撤折》（1872年6月20日），载《李文忠公全书》，光绪三十四年刊，奏稿，卷19，第46页。

李鸿章为曾国藩亲书挽联：

师事近三十年，薪尽火传，筑室忝为门生长；  
威名震九万里，内安外攘，旷世难逢天下才。

曾国藩死后，李鸿章以曾氏继承人身份于 1872 年 5 月 2 日上奏《津郡建曾国藩专祠折》，着重列举了曾氏在北洋的功绩：“天津为诸河下梢，海疆要地，利益尤多，（曾）办理中外交涉事件，顾全大局，至今咸鉴其苦”，他称赞曾国藩：“凡有裨于国计民生，无不尽心经营，实力兴办，委属有功于民”<sup>1</sup>。在曾国藩的功绩中，包括轮船招商之事。

忙于军国要务的李鸿章是否有精力承担创办一家轮运企业的责任？李鸿章 1873 年 8 月在写给沈葆楨的一封信中这样描述自己的外貌：“蒲柳易衰，鬚鬓半苍，来示齿落发白，老亦至矣”<sup>2</sup>。这时候李鸿章刚满 50 岁，这段话可能有夸张成份，但至少说明，李氏因工作超负荷运转，身份状况可能不是特别好，但他仍义无反顾承担起创办中国第一家轮运企业的重任。

李鸿章成为曾国藩未竟事业的主持者。6 月，李氏对曾国藩提出的轮船招商的构想进行了若干补充，主张“物色为殷商所深信之官，使之领袖，假以事权”，他想到的第一人选是自己的亲信幕僚盛宣怀。盛氏遵嘱在 1872 年夏草拟了《轮船章程》六条，但因其实力有限，所拟章程未被采纳。

李鸿章经过周密查访，终于找到了在航运界颇有影响的沙船主朱

---

<sup>1</sup> 《李鸿章全集》，第 771 页。

<sup>2</sup> 《李鸿章全集》，第 2632 页。

其昂。根据李的指示，朱其昂、朱其诏兄弟于8月初草拟了《轮船招商节略并各项条程》（即招商局章程）。李鸿章对此表示满意，8月15日将节略呈报总理衙门，称赞节略“所拟各条，似尚妥密”，赞同节略中有关“轮船请由商局广为招商”的主张：“俾船归实用，费不虚糜，庶可经久不废”<sup>1</sup>。

李鸿章很快就将创办轮船招商局的构想化为行动，命朱其昂即回上海，同江海关、上海机器局有关官员认真筹商，力图早日开局。

李鸿章在设局资金上也给予了大力支持，批准仿照苏浙典商借领练饷制钱定章，于8月15日报请户部拨借练饷钱20万串，作为设局商本，官方只取官利，不负盈亏责任，这笔钱实际属于借款，期限3年，年息7厘，扣除预缴利息等款，官方实际只付18.8万串，约合银12.3万两。李鸿章化名李积善，象征性投资5万两，以示支持之意。据《招商局史稿》记载：“迨年底开业，始收到北洋李氏五万两”<sup>2</sup>。这句话打消了人们长期以来的怀疑，说明李鸿章确实在招商局投资了5万两。另外，官方文件《国民政府清查整理招商局委员会报告书》也明确无误地记载：“复在津向李氏（鸿章）领到股份银五万两”<sup>3</sup>。经上海图书馆整理出版的《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》亦披露确有其事，马建忠1884年7月29日致盛宣怀函中透露：“七月底应缴还傅相外银钱所存银五万两”<sup>4</sup>。

李鸿章是抱着与洋人一争高下的心情来主持创办招商局的，他在

<sup>1</sup>（台湾）中央研究院近代史研究所编：《海防档》，甲，购买船炮（三），第910页。

<sup>2</sup> 中国第二历史档案馆藏：招商局档案《招商局史稿》。

<sup>3</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第18页。

<sup>4</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年7月29日），载汪熙、陈绛编：《轮船招商局——盛宣怀档案资料选辑之八》（下简称盛档（八）招商局），上海人民出版社2002年版，第153页。

写给同僚的信中说：“以中国内洋任人横行，独不令华商展足耶！日本尚自有轮船六七十只，我独无之，成何局面”<sup>1</sup>。

正是基于民族大义，李鸿章催促加快设局进度。朱其昂、朱其诏和在沪富商李振玉遵嘱拟出《招商局条规》28条，规定在华商中招收股份和将漕运业务置于重要地位。在准备工作基本就绪之后，李鸿章12月23日致函总理衙门，这就是有名的《论试办轮船招商》。此函转呈了朱其昂等拟定的条规，李氏追忆六七年前曾国藩向总理衙门寄送容闳所拟的章程，“此局因循未成，实由筑室道谋，主持无人，商情惶惑”。

此函强调成立招商局的目的是承运漕粮和与洋商分利：

现届江浙海运米数日增，沙宁船只日少，得有华商轮船分运，更无缺船之虞。是一则为领用官船张本，一则为搭运漕粮起见，于国计固有裨助。又中国长江外海生意，全被洋人轮船夹板占尽。即将成立的招商局的管理体制度是官督商办：

自无庸官商合办，应仍官督商办，由官总其大纲，察其利病，而听该商董自立条议，悦服众商，冀为中土开此风气，渐收利权<sup>2</sup>。

同一天，李鸿章向清廷上奏《试办招商轮船折》，除重申招商局实行分运漕米、兼揽客货的营运方针和拨借官款、招收商股的集资方式外，还特别指出：“庶使我内江外海之利，不致为洋人占尽，其关系于国计民生者，实非浅鲜”。字里行间无不洋溢着李鸿章的爱国之

<sup>1</sup> 《复孙竹堂观察》（1873年1月23日），载《李文忠公全书》，卷12，第33-34页。

<sup>2</sup> 李鸿章：《致总署：论试办轮船招商》（1872年12月23日），载《李文忠公全书》，译署函稿，卷1，第38-40页；另见《海防档》，甲，购买船炮（三），第918-920页；《李鸿章全集》，第2930-2931页。

情。

短短三天后的 1872 年 12 月 26 日，清廷就批准了李鸿章的奏议，标志着中国第一家轮运企业的正式诞生，这家企业最初被称为轮船招商公司。

在李鸿章的支持下，招商局购买了“伊敦”、“黎明”、“利运”、“福星”等轮船，并经总理衙门批准，第二年分运江浙漕米 20 万石。

万事具备，巨轮启航。1873 年 1 月 17 日，招商局正式开局营业，局址设于上海洋泾浜南永安街<sup>1 (2)</sup>。

这一天，远在天津的李鸿章特意致函视贺，兴奋之情溢于言表。

几年后的 1875 年 4 月 3 日，李鸿章在著名的《轮船招商请奖折》中，再次从经济、军事外交的角度阐述创办招商局的意义：

各国通商以来，火轮夹板日益增多，行动又极迅速，中国内江外海之利，几被洋人占尽，且海防非有轮船不能布置，必须劝民自置，无事时可运官粮客货，有事时装载援兵军火，借纾商民之困，而作自强之气<sup>2</sup>。

对成立招商局之事，一些与之无直接利益关系的外国人也持肯定态度：“中国初设招商局，洋商各怀隐忧。德国公使巴兰德谓中国办理海疆十余年，惟招商局深中肯綮”<sup>3</sup>。有学者从一种独特视角来审视招商局的成立：

招商局是满清官僚与华商一起为对抗西方在华轮船业的入

---

<sup>1</sup> 这一地址为人们所公认，但盛档（八）招商局第 3 页称，局址为上海新北门外永安街，笔者认为：二者所指应为同一地点；《教会新报》，1873 年 1 月 25 日。

<sup>2</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 25，第 4 页。

<sup>3</sup> 《洋务运动》（一），第 166 页。



侵，所进行的一个独特而混杂的实验。招商局是中国第一家合资公司，它采用的企业制度有别于传统中国商业习惯。招商局依据早已建立起来的官商合作的互利模式而成立和发展。

招商局不是官办企业，亦非家族公司，而是由中国政府资助的第一家本土合资企业<sup>1 (3)</sup>。

黎志刚教授这一观点在学术界独辟蹊径。至少在 1891 年还清全部官款之前，招商局是一家不折不扣的合资公司。在其资本构成中，既有官款，又有私人资本。1891 年之后，招商局则成为完全意义上的股份制企业。

100 多年来，李鸿章亲手创办的中国第一家近代民用交通企业始终活跃在中国的江海和远洋。外国人也承认，招商局的“成立，是乃中国新式航业发轫之始”<sup>2</sup>。

李鸿章的名字将永远书写在百年招商局的旗帜上。

#### (四) 首次改组

招商局虽已开局营业，但局面尚未打开。一些富商巨贾对招商局持怀疑和抵制态度。著名红顶商人胡雪岩拥有 6 家海关银号、26 家当铺、上万亩土地以及大大小小的商号，并经营丝茶进出口贸易，虽名列招商局发起人之一，但仍以“畏洋商嫉忌”为借口，不肯入局。

---

<sup>1</sup> 黎志刚著、陈俊仁译：《清政府与商办企业：轮船招商局（1872-1902）》，载《黎志刚论招商局》，社会科学文献出版社 2012 年版，第 12-13 页。黎志刚是我尊敬的一位学者，他师从全汉升、刘广京两位大师，对中国近代经济史的研究达到相当水准，使我从中受益匪浅。可惜的是，这本《黎志刚论招商局》错误之处甚多，仅第 47-48 页就发现硬伤 8 处以上，全书硬伤数以百计。如方便，我愿与黎先生交换看法。

<sup>2</sup> 班思德：《最近百年中国对外贸易史》，海关总税务司统计科译印，1931 年版，第 144 页。

腰缠万贯的大富翁、曾参与招商局章程起草的李振玉也以“众论不洽”为由退出了招商局，只剩下朱其昂一个人孤军奋战。几乎所有商人，包括买办商人、各地商帮、沙船主都不与招商局合作，外国人也看到了这一点：“本地（上海）和其他地方的中国商人和商贩团体对投资招商局的态度都很冷淡”<sup>1(2)</sup>。

朱其昂举步惟艰，他本是沙船主，既不熟悉世界大势，也不懂国际贸易规则，更不知如何同外商打交道，被洋人讥笑为“表现低能”，他主持局务半年多，虽然有人客气地称他为“总办”，但这个总办从未得到李鸿章的正式认可。招股工作也进展缓慢，半年只招收股份18万两，其中包括李鸿章自掏腰包的5万两。朱其昂自己应该也有投资，但具体数目不详，朱其昂的朋友、沙船主郁熙绳投资1万两。该局实际招股只有10万两左右。摇篮中的招商局随时面临夭折的危险。李鸿章十分焦急，于1873年2月以北洋大臣的名义给各地绅商发出“照会”，“劝募”他们入股。4月，他又嘱咐天津河间道丁寿昌委派同知林士志出马，亲自到上海招股，并公开许诺：商人既可“出资搭股”，又可“入局办事”，但仍无济于事。李鸿章在人事上也想了些办法，但招股同样毫无进展。

李鸿章经过慎重考虑和周密筹划，决定对招商局进行脱胎换骨的改组，在人事、制度方面双管齐下，将招商局引上健康发展的轨道。

一是人事。李鸿章对招商局进行重大人事改组，1873年5月委派林士志赴沪，邀请著名买办商人唐廷枢、徐润洽商接办。朱其昂自

---

<sup>1</sup> 《北华捷报》，1884年8月1日，第177-178页。

知能力有限，主动辞去主要负责人工作。招商局从官督商办改为所谓“商办”，局名更改为轮船招商总局，局方管理人员改称商总、商董。李鸿章派员对账目进行清理，发现账面亏损严重，李鸿章面谕：其中4.2万两由朱其昂一人赔付<sup>1</sup>。

招商局租赁上海三马路怡盛洋行的旧房，8月7日迁入办公。李鸿章开始将关注的目光转移到拥有巨资的买办商人身上，首先选中了怡和洋行买办唐廷枢和宝顺洋行买办徐润。1873年6月4日札委唐廷枢为招商局首任总办，要求他“悉心经理，秉公持正，联络各省殷商，逐渐推广”。9月9日和10月22日，李鸿章分别委任盛宣怀和徐润为会办。12月李鸿章将朱其昂、盛宣怀、唐廷枢、徐润任命为招商局委员。后又委朱其昂六弟朱其诏为会办，招商局总会办共达五人。

李鸿章说：“在事五人，本极一时之选”。他对五人进行了明确分工：唐廷枢总揽全局工作；徐润负责轮运与招股业务，唐廷枢襄助之；朱氏兄弟负责漕运事宜；盛宣怀协助其他会办工作并屡行李鸿章交办的特殊使命：充当官方监察人。在局中拥有实权的人物是拥有巨资的股东唐廷枢和徐润。

此后，李鸿章继续调整和充实招商局管理机构。1878年委派南汇县知县、江苏海运局总办叶廷眷为会办，接替积劳病逝的朱其昂。1881年，委派上海富商张鸿祿为帮办，补唐廷枢、徐润离局之缺，1882年委派著名学者、企业家郑观应为招商局帮办。至此，招商局

---

<sup>1</sup> 《许仲弢张致盛宣怀函》（1873年11月28日），载盛档（八）招商局，第13-14页。

最终完成了管理机构的改组。

李鸿章对招商局的改组相当成功，不仅引进了一批一流的管理人才，而且引进了资本主义的生产方式。唐廷枢、徐润、郑观应等人拥有的买办资本也实现了向民族资本的转化，招商局开始成为具有民族资本主义性质的企业。

二是制度。早在 1873 年上半年，李鸿章就开始考虑改变“由官设局招徕”的管理体制，他虽在 5 月重申：“该局现系官督商办”，并未向招商局委派总督，给了总办唐廷枢、会办徐润等人更大的活动空间，招商局迎来了第一个黄金期。

李鸿章指出，该局“盈亏全归商认，与官无涉，诚以商务应由商任之，不能由官任之，商务牵涉洋务，更不便由官任之也”，他强调：“素习商业之道员唐廷枢、徐润总理其事，局中股本亦系二员经手招集，每年结账后分晰开列清册，悉听入本各商阅看稽查。若该商总等任意开销侵蚀，则众商不待官查，必已相率追控，而自开办至今，并无入股商人控告者”<sup>1</sup>。这种良好局面的出现，与李鸿章给招商局适当放权密切相关。

经李鸿章批准，唐廷枢于 1873 年主持制订《轮船招商章程》和《轮船招商局规》，前者是招商局开创时期的根本管理制度，规定了该局的管理体制和营业方向，章程强调：总局和分局的商董均由股份较大者充任，这对保证股东特别是大股东利益具有重要意义；局规则是章程的补充和细化，强调商董在局中拥有较大权力，包括推荐商总、

---

<sup>1</sup> 《李鸿章全集》第 114 页。

选择低级员司、查阅局中账目等。这些都是招商局在管理制度方面的重要创新。

官督商办是李鸿章的“独创”<sup>1</sup>，具体做法是：官方给商人提供低息贷款和承运漕粮（官粮）的优惠，商人则在筹集资金和经营管理方面承担全部责任，即所谓“盈亏全归商认，与官无涉”，比起纯粹的官办，官督商办应该是一大进步，也就是说，官方给招商局松了一点绑。

李鸿章能在较长时间推行官督商办体制，是因为得到朝中一些重臣的支持。1881年5月日，总理各国事务衙门的恭亲王奕訢等奏称：“招商局由李鸿章奏设，局务应由李鸿章主改”，他强调：

李鸿章倡设此局，洞悉情形。唐廷枢等均系李鸿章派委之员，该大臣责无旁贷，凡有关利弊各事，自应随时实力整顿，维持大局，仍咨会南洋大臣，以收通力合作之劝<sup>2(3)</sup>。

黎志刚教授借用刘广京先生的观点，认为招商局从创办之时起便采用“承商”的形态<sup>3</sup>。所谓“承商”，就是招商承办的意思。招商局一度主张“广招商人入股”，至少在甲午战争之前，该局一直享有包括承运漕粮和拨借官款在内的各种政策优惠，在招集商股方面有相当号召力。但在甲午战后，各种优惠政策丧失殆尽，难以吸收新股。事实上，招商局在甲午战前的1882年新招股份100万两，规定凡持有百两旧股者，每股再交银80两，便可领到百两新股票。此后，招商

---

<sup>1</sup> 刘广京等：《李鸿章评传》，第11页。

<sup>2</sup> 《光绪七年四月十四日总理各国事务奕訢等奏》，载《洋务运动》（六），上海人民出版社、上海书店出版社2000年版，第68-69页。

<sup>3</sup> 《黎志刚论招商局》，第25页。

局再未招收新股。1897年，招商局从公积金和自保船险公积中提出100万两，转入股本项下，填写股票分发各股东，使该局股本总额达到400万两。这次股本总额的增加，不是招徕了新股，而是将一股老股分成了两股新股。

因此，我们似乎可以断定：招商局并未始终实行“承商体制”。

不过，李鸿章给招商局松绑的程度是非常有限的。对官商关系，李鸿章有一个非常经典的提法：“商为承办”、“官为维持”<sup>1</sup>。李鸿章强调：“事虽商办，官仍督察，并非漫无钤制”，他还指出，改归“商办”并非“官即不能过问”<sup>2</sup>。这实际上就是官督，最初的官督是李鸿章直接督察，只不过这个官远在天津，是个掌控军国要务、日理万机的大员，很难对招商局事无巨细亲历亲为。正是从这条缝隙中招商局呼吸到一点新鲜空气，赢得了相对自由的发展空间。

## （五）政策优惠

李鸿章给了招商局两条优惠政策，一是拨借官款，二是承运官物。

唐廷枢等指出：“所谓维持者，盖恐商人办事不能经久，故拨运漕米，拨借官帑，以固其根，是官维持可谓无微不至矣”<sup>3</sup>。

1882年唐廷枢在“说帖”中这样评价李鸿章对招商局的贡献：

当斯时也，内欠二百余万之多，外有奉旨查账之件，或将全局倾颓，幸赖李爵相洞烛无遗，力扶危局，奏请添拨漕米，以固

<sup>1</sup> 《李鸿章等奏》（1877年12月29日），《洋务运动》（六），第24页。

<sup>2</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷50，第24页。

<sup>3</sup> 中国第二历史档案馆藏：招商局档案（下简称招档）《轮船招商局第八年账略》。

其根。暂停缴息，以纾其力。由此根固力纾，连年得利。今日官款可以按期拨还，诸君股资能得厚利者，莫非爵相之力<sup>1</sup>。

招商局资金来源除招募商股、向外借款外，还有官方拨借的款项。设局之初，经李鸿章批准，拨借练饷 20 万串，这是官方首次借钱给招商局。1876 年，招商局经营遇到困难，又遇洋商压价竞争，李鸿章担心该局力难支撑，急忙筹拨官款 50 万两，帮助招商局度过难关。该局购并旗昌时所需的官款 100 万两，由两江总督沈葆楨允准，同时得到李鸿章的支持。朱其昂、唐廷枢 1877 年 1 月 6 日呈文沈葆楨、李鸿章等，陈述购并旗昌的利弊<sup>2(3)</sup>。12 月 8 日，盛宣怀再次上书沈葆楨、李鸿章，请求官本停利 3 年，他说：“钱出于官者，重归本不重生息，拟请免其缴息，分作十年拔清官本”<sup>3(4)</sup>。从招商局还款情况看，盛宣怀的请求为李鸿章所接受。

到 1877 年-1878 年度，招商局累计向官方借款 14 笔，共 192.88 万余两，为该局历年积欠官款的最高峰，高于同一年度招股总额（20.8 万余两）和向钱庄、外国洋行的借款总额（189.08 万余两），约占同年度该局资本总额（457.07 万两）的 42.2%，在同年资本构成比例中高居第一位。通俗地说，官款占了招商局总资本的大头。

此后，李鸿章继续向招商局拨借官款，仅 1883 年就拨借 36 万余两。这些官款对困境中的招商局犹如雪中送炭，诚如李鸿章所言：“该局气力为之一舒”<sup>4</sup>。当然，这些借款是要按期偿还的，如李鸿章 1878

---

<sup>1</sup> 招档：《唐廷枢等致商局股东说帖摘录》（1882 年）。

<sup>2</sup> 《朱其昂、唐廷枢等禀文》（1877 年 1 月 6 日），载盛档（八）招商局，第 35 页。按：该书此处将农历换算成公历时有一天的误差。

<sup>3</sup> 《盛宣怀上沈葆楨、李鸿章禀稿》（1877 年 12 月 8 日），载盛档（八）招商局，第 51 页。

<sup>4</sup> 《李文忠全书》，译署函稿，卷 7，第 21-22 页。

年所批示：“依限缴还，不准稍有延宕，切切”<sup>1</sup>。

李鸿章向招商局拨借官款的目的是弥补私人资本的不足。他说：“（招商局）与他项设立官局开支公款者不相同。唯此举为收回中国利权起见，事体重大，有裨国计民生，故须官为扶持，并酌借官帑，以助商力之不足”<sup>2</sup>。

李鸿章让招商局享有的另一项优惠政策是承运官物。1877年李鸿章奏称，四至五成漕粮和招商局经营的各口岸的所有官物，均应由局船承运<sup>3</sup>。最大宗的官物是漕粮，对此我们将另作专门叙述。

承运官物是李鸿章扶助招商局的一项措施。1875年4月15日，李氏札招商局文，称云南奉旨运京的100万斤铜，从同年春天起，从广西运往广东，换轮船运至上海，再起剥运往北京。云南布政使潘鼎新向李鸿章建议，这批铜“交招商局轮船装运”，为李鸿章所采纳<sup>4</sup>。从此招商局承担起运输官物的任务。1877年底李鸿章奏准清廷，“嗣后沿江沿海各省遇有海运官物应需轮船装运者，统归局船照章承运”<sup>5</sup>。江海关道刘瑞芬向李鸿章递呈《轮船招商局变通调剂章程》，提出8条扶助招商局的措施，其中包括“官物宜概归局运”。李鸿章1878年1月1日札盛宣怀文，基本采纳了刘瑞芬的建议，并强调：“一切官物，凡官轮所不及载者，自应概由局船揽运，以免利归外人，而局船亦获多装之益”<sup>6</sup>。1月3日，李鸿章再次札文盛宣怀，进一步强调：“附

---

<sup>1</sup> 招档：《李鸿章批稿——商局稟请借领海防局银》（1878年）。

<sup>2</sup> 《李文忠公全书》奏稿，卷36，第35页。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷30，第33页。

<sup>4</sup> 盛档（八）招商局，第29页。

<sup>5</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷30，第33-34页。

<sup>6</sup> 盛档（八）招商局，第59页。



奏各省海运官物应需轮船装载者，拟统归商局船只承运”<sup>1</sup>。从这里我们不难看出李鸿章对这件事的重视程度。

招商局承运的官物除各省交运的漕粮、云南解京的铜斤外，还有四川办运的灯木、江浙采运的官物、直隶购运的赈粮以及各地运送的公文等等<sup>2</sup>。招商局因承运官物而与之建立业务联系的政府部门有：苏、杭、江（宁）三府织造，苏、浙、鄂、桂、粤、皖、赣、川、湘、闽、鲁等地相关藩司、道台、军需局、制造局等。足见招商局承运官物范围之广。

招商局购买和承运赈粮的具体数目不详，可能低于漕粮，但仍是所承运的官物中数量较大的一种，如 1877 年招商局购买和运输的赈米就不会少于 15 万石<sup>3</sup>。承运的范围也相当广泛，如 1878 年山西大旱，朝廷命直隶、江苏、安徽、两湖、两广、四川、浙江、江西等省动捐接济，这些赈粮相当一部分由招商局轮船承运。

## （六）拨运漕粮

轮船运漕被李鸿章视为招商局的头等大事，他在写给同僚的信中说：“兄创办之始，即借运漕为词，各国无不耆服，谓中国第一好事”<sup>4</sup>。李鸿章将“分运漕米，兼揽客货”既作为招商局的创办前提，又作为招商局的营业方针。开局之前，李鸿章就对运漕具体事宜亲自进行部

---

<sup>1</sup> 盛档（八）招商局，第 72 页。

<sup>2</sup> 招档：《局船装运官物》（无日期），四六八（2）/19。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 30，第 11、22、34 页；王先谦编《东华续录》（光绪朝），卷 19，第 4 页。

<sup>4</sup> 《李文忠公全书》，朋僚函稿，卷 13，第 23-25 页。

署，调拨浙江漕米 20 万石，由招商局轮船由上海运往天津，运费等项按照沙宁船旧章办理。1873 年李鸿章改组招商局时，要求主管人员将“运漕、揽载及一切规划事宜，悉心商办”。

1877 年 12 月 29 日，李鸿章奏准：“嗣后苏浙海运漕米，须分四五成拨给招商局轮船承运，不得短少”，他认为，这样做对清政府和招商局都有好处：“天庾既易充盈，商局亦沾微利，无虞洋商挤轧，保全实多”<sup>1</sup>。1878 年 1 月 1 日，李鸿章札盛宣怀文又强调：“局船本以装运漕米为大宗”<sup>2</sup>。

招商局对承运漕粮非常重视，于 1878 年 2 月 14 日咨会苏杭江宁织造部堂、粤闽关监督、船政大臣、各省藩司、各制造局、军需局等部门，转述李鸿章上述奏折和清廷 12 月 31 日上谕：各省漕米“嗣后务须分四五成拨给该局轮船送运，不得减少”。咨文称：“招商局轮船运货之资，不敷经费，非多运漕粮，俾资津贴，难以持久”<sup>3</sup>。

此时，把持中国江海航线的英国轮运企业企图压垮羽翼未丰的招商局，拥资 100 万两的太古公司自恃本足利轻，故意降低运价同招商局竞争，正同李鸿章所指出的那样：“局船揽载商货，为洋商挤跌，动辄亏赔，非多运漕粮以羨余补不足，万难持久”<sup>4</sup>。李鸿章又指出：“协运江浙漕米为中国独擅之利，彼族不敢搀与，以自立根基”<sup>5</sup>。

招商局向李鸿章提出要求：“江、鄂等省采办京米，全归局船海

---

<sup>1</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 30，第 33 页。

<sup>2</sup> 盛档（八）招商局，第 59 页。

<sup>3</sup> 《招商局档案》复印件，转引自聂宝璋编：《中国近代航运史资料》第一辑，下册，第 908-909 页。

<sup>4</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 30，第 33 页。

<sup>5</sup> 《李文忠公全书》，译署函稿，卷 7，第 22-23 页。

运，从此年谷顺成，漕运有加，则局船沾利渐厚，无虑洋人挤轧”<sup>1</sup>。

在李鸿章主持下，招商局承运的漕粮呈历年递增之势，1873-1874年度为20万石，第二年增加到45万石，1881-1882年度更达到创记录的58万石<sup>2</sup>。从1873年至1884年，招商局共承运漕粮282万余石。

李鸿章还给招商局运漕支付了较高运费，一些外国人心怀嫉忌，指责清廷将“运漕特权让予招商局，其价格较外轮约高出一倍”<sup>3</sup>。

对李鸿章在漕运方面给予的一些优惠，招商局高层自然是心领神会的。唐廷枢、徐润总结道：李鸿章“奏设招商局，即以江浙漕米为揽运之根基，由是扩而充之，外以拒他商之相侵，内以助沙船之不足，真筹度万全之策也”<sup>4</sup>。

招商局承运的漕粮占晚清漕运总量的比例不断增加。以江浙海运漕粮为例，“初定沙八轮二，旋改沙六轮四”。到1900年，“全归轮运”<sup>5</sup>。

漕运的另一个作用是以其运费收入抵还所欠的官款。截至1880年，招商局累计积欠官款190.8万两。经李鸿章1880年5月5日奏准，这些欠款由招商局从运漕收入中“分年全数抵还”<sup>6</sup>。由此看来，运漕既是李鸿章扶助招商局的举措，同时也是保证官款安全性的重要手段。

---

<sup>1</sup> 盛档（八）招商局，第78页。

<sup>2</sup> 招商局档案：《招商局史略》，第89页。

<sup>3</sup> 《英国领事报告》，1876年，上海，第24页。

<sup>4</sup> 招商局档案：《论轮船招商局事宜及现办情形》。

<sup>5</sup> 《上海县续志》，卷7，第15页。

<sup>6</sup> 《李鸿章全集》，第1142页。

## （七）精心呵护

李鸿章对招商局精心呵护，特别招商局成立初期的 10 余年间，李鸿章更在政策上对其倾斜。1877 年 11 月 4 日，李鸿章发表《论维持招商局》，对该局“变通推广三策”，一是缓缴官帑利息，二是加拨漕粮，三是推广华商轮船办法。

对第三策，李鸿章作出这样的解释：“河之全流若在一国境内，实系一国之产，若愿准均沾与否，听其自便。若中国轮船遍行内河，则他船可否通行，仍由中国自主”<sup>1</sup>。李鸿章维护国家航运主权的立场是十分鲜明的。

招商局严格的规章博得西方在华人士的好评：

今秋七月间李伯相移节烟台，各国公使会议之余，每论及此，莫不赞本局定章之善，立法之详<sup>2</sup>。

为使招商局在航业竞争中处于特别有利的地位，李鸿章授予该局航行专用权，他“仿照泰西通例”，规定“五十年之内只准各处华商附股，不准另行开设字号，免致互相倾跌，贻误大局”<sup>3</sup>。

招商局购并旗昌之后，“英国之太古忌嫉更甚”，跌价抢运，招商局只得“随之而减”，至 1877 年已积欠官款 190 余万两，“就现在局势而论，即使生意可保，而欠项累累，年复一年，终恐支拄万难”，李鸿章决定：招商局“暂时缓缴息银，以资培养，拟请宽予三五年之限，舒其元气”。“缓缴息银”政策使招商局缓解了还款压力。

<sup>1</sup> 《李文忠公全书》，译署函稿，卷 7，第 24-25 页。

<sup>2</sup> 《申报》，1877 年 4 月 20 日。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 41，第 35 页。

李鸿章对招商局的呵护还表现在李鸿章关键时刻以揆首之尊为招商局伸张正义，反驳和斥责对招商局的各种诬陷不实之词。这在晚清政坛上非常少见。

招商局顶着重重压力不断前行，御史董俊翰、祭酒王先谦、两江总督刘坤一等重臣先后对招商局提出严厉批评，对局员盛宣怀、唐廷枢、徐润等人多方责难，每一次李鸿章都挺身而出，据理力争，竭力为招商局及其负责人辩护。例如，1877年12月，董俊翰上奏：招商局“急须整顿”，指责该局“每月亏银五六万两，因置船过多，载货之资不敷经费，用人太滥，耗费日增”。李鸿章12月29日上呈《整顿招商局事宜折》，列举大量事实，针锋相对地逐条批驳董氏的批评<sup>1</sup>。

1880年，有人奏称“招商局办理毫无实济，请飭认真整顿”，李鸿章与两江总督兼署江苏巡抚吴元炳于同年5月5日联名上奏，根据事实给予痛斥<sup>2</sup>。

## （八）委派官督

李鸿章早在1872年12月23日招商局开局之前致总理衙门函中就明确规定该局实行官督商办，而会办盛宣怀的主要职责是代表李鸿章对唐廷枢、徐润等人进行监督，但并无督办之名，招商局尚未建立真正意义上的官督商办体制。

1885年8月1日，盛宣怀接到委其为招商局督办的札文<sup>3</sup>，根据《交通史·航政编》等著作记载，这一札文出自李鸿章之手，他同时

<sup>1</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，第29-32页。

<sup>2</sup> 《李鸿章全集》，第1144页。

<sup>3</sup> 夏东元编著：《盛宣怀年谱长编》，上册，上海交通大学出版社2004年版，第234页。

任命马建忠、谢家福为会办，“于是招商局遂成官督商办之局”<sup>1</sup>。

李鸿章在札委盛宣怀为督办时叮嘱盛一定要把招商局办成“铁板模样，使来者确不可移，庶商务蒸蒸日上”<sup>2</sup>。

由李鸿章授意并经李氏批准，盛宣怀拟订《用人十条》和《理财十条》。前者对官督商办体制评价极高：“非商办不能谋其利，非官督不能防其弊”，这是对官督和商办关系最为经典的解释。《用人十条》称，招商局应归北洋大臣李鸿章“专辖”，“权操自上”，应由李鸿章奏明专派大员一人担任督办，并由北洋大臣札委会办三四人；局中遇有重大事项必须向督办说明或通过督办向北洋大臣“转禀请示”；督办、会办均任期三年，经北洋大臣批准后可以连任；辞退董事等高级职员须由督办禀明北洋大臣后办理<sup>3</sup>。

虽然正式实行了官督商办，李鸿章对招商局仍拥有绝对掌控权，与此同时，李氏继续在财政上对招商局实行优惠政策。1885年，李鸿章与南洋大臣曾国荃批准招商局在10年之内先还清洋债30万镑，然后再分年在运漕水脚项下扣还各省官款，“以纾商力”<sup>4</sup>。

李鸿章官督商办时期为维护招商局不惜与其他重臣发生正面冲突。1885年，招商局准备收回中法战争期间明售暗托给旗昌洋行的局产，而两江总督刘坤一强烈要求招商局立即归还贷款，李鸿章对此作出强硬答复：

招商局正议收回，旗昌刁难未定，现运漕水脚必交旗昌，商局无

<sup>1</sup> 关赓麟著《交通史 航政编》，交通史编纂委员会1935年刊，第一册，第157页；《国营招商局75周年纪念刊》，1947年版，第52页。

<sup>2</sup> 上海图书馆藏盛宣怀档案：《李鸿章致盛宣怀函》，转引自苑书义著：《李鸿章传》，第177页。

<sup>3</sup> 招档：《盛宣怀用人十条》，1885年。

<sup>4</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，1928年，第37-38页。

可垫办。公（刘坤一）乘此时扣收塘工公款，挤人于危地，太不近情。俟局船收回，下届再议扣为要。鸿不欲再淘气矣<sup>1</sup>。

李鸿章官督商办时期呵护招商局最有名的事例是 1886 年 2 月 24 日奏陈《遵议维持商局折》，李氏根据道员叶廷眷的建议，提出维持招商局办法四条：“准招商局轮船装运鄂盐；该局承运漕粮请照沙船回空免税章程办法；并展缓运漕限期，借客货水脚补其不足；湖北帽合茶酌减税课，归局装运”。李鸿章对此作了进一步解释：（一）局轮运漕回空，准免北洋三江出口税二成；（二）湖北帽合茶附搭招商局轮船出口，允准出口税银减为六钱，并免除复进口半税，同时规定他船不得揽载；（三）漕运水脚曾因洋商竞争降为每石 3.5 钱，现按沙宁船之例增至 4.31 钱，规定以后不再扣减，并且不扣海运局公费，以此作为对招商局的津贴；（四）、允准招商局缓还官本，候洋债还清后再分年筹还<sup>2</sup>。此外，李鸿章又提出招商局专运鄂盐的建议，为清廷所拒绝<sup>3</sup>。

招商局部分实现了“与洋商分利”的目的。据太常寺卿陈兰彬分析，招商局成立之前，外国轮船公司估计每年在中国水域获利达 787.7 万余两。招商局成立后，洋商 3 年时间减少客货收入 492.3 万余两，同时因与招商局减价竞争，又减少收入 813.6 万余两。三项合计，中国人（包括华商）少付给洋商 1300 余万两<sup>4</sup>。也说明，招商局一成立就获得了相当可观的经济效益。但是，由于清政府一天天陷入内忧外

<sup>1</sup> 《李鸿章全集》，电稿一，上海人民出版社 1985 年版，第 525 页。

<sup>2</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 56，第 1-3 页。

<sup>3</sup> 中国第一历史档案馆藏招商局档案：《廷寄李鸿章、曾国荃筹商招商局轮装运湖北盐茶》（1885 年 10 月 19 日）。

<sup>4</sup> 《光绪二年十月二十日太常寺卿陈兰彬奏》，载《洋务运动》（六），第 9-10 页。

患之中，李鸿章不得不减少对招商局的扶助，他指出：空漕免税二成与运帽合茶两项，“综计所沾利益，每年不过合银两万两左右，局累既深，实不足以资补救”<sup>1</sup>。更为严重的是，漕运收入在招商局营运总收中所占比例已开始下降。官督商办之后，清政府加大了招商局的运漕量，平均每年达到50万石以上<sup>2</sup>。但运漕价格却有所降低，漕运盈余也开始减少，1887年至1891年，运漕局共结余约13万两，各船运漕驳力合计结余6万余两，每年运漕收入约占全部运费收入的10%。就是说，漕运收入在营运总收入所占比例已大为降低。

1880年之后，由于外敌威胁日益严重，清政府财政收入大量用于国防，已无力维持对招商局的支持。当海防需要上升时，李鸿章“决定将招商局的资源转投北洋舰队及其他事业，他甚至在1885年将局内的船务人员调往北洋舰队”<sup>3</sup>。如无官督商办，李鸿章是难以做到这一点的。

据梁启超称：“李鸿章所办商务，亦无一成效可睹者，无他，官督商办一语累之而已”<sup>4</sup>。这句话是否过于偏激，见仁见智，只能由人们各自揣摩了。

## （九）落日哀歌

甲午中日战争是李鸿章与招商局相互关系的分水岭。官督商办

---

<sup>1</sup> 葛子源辑：《洋务时事汇编》，光绪二十四年（1898年）版，丑卷，第29页。

<sup>2</sup> 汪熙：《从轮船招商局看洋务派经济活动的历史作用》，载《历史研究》，1963年第2期，第72页。

<sup>3</sup> 招商局档案，转引自《黎志刚论招商局》，第20页。

<sup>4</sup> 梁启超著：《李鸿章传》，百花文艺出版社2000年版，第43页。



体制确立之后，李鸿章虽与招商局仍保持联系和交往，但交往频率已大大降低。甲午战争爆发的 1894 年，李鸿章致招商局最重要的信函是转发一封奏稿。

1894 年是慈禧太后六十岁生日（虚岁），此时正值中日甲午战争爆发前夕，清廷不顾战争日益迫近，准备为慈禧大办寿庆，但国库空虚，无力支付寿典巨款，便将负担转嫁给招商局等企业，李鸿章要求招商局准备寿礼 5 万两，现将李氏 3 月 11 日奏折稿摘录如下：

皇太后六旬万寿，普天同庆，率土胥欢，中外臣民，咸殷报效。窃维招商局创办二十余年，从前江海之利为洋人所专据，自商局轮船驶行，逐渐收回权利，洋商合谋并力百计排挤，赖国家设法保护，华商始能自立。

近阅邸抄，各省盐商均有报效工需之请，谨拟援照公司筹备银五万两，借抒颂祝之殷……

臣查轮船招商局之设，本为收回中国自有利权。历年督饬各华商竭力经营，与洋商相支拄，虽获利无几，而南北转运货物，洋商不能独擅居奇，实于商务大局深有裨益。该商等推原所自，感戴仁施，兹以恭逢盛典，吁请报效银两，委系出于至诚，可否仰恳天恩，准其报效？<sup>1</sup>

这封请求向慈禧报效的奏折透露的信息很多，除反映清廷最高统治者对招商局的盘剥和招商局对当权者的媚态以及李鸿章的官场之术外，似乎也反映了招商局与清政府的特殊关系。

---

<sup>1</sup> 《李鸿章奏招商局报效慈禧寿典折稿》（1894 年 3 月 11 日），载盛档（八）招商局，第 490-491 页。

从目前掌握的资料看，这封奏稿似乎是招商局与李鸿章关系的绝笔。中国在甲午战争中的失败，给了洋务运动极为沉重的打击，“李鸿章叠经参劾之后，入居清近之所，不思引退，常恨失权，图变数月”<sup>1</sup>。李鸿章被清廷闲置，处境孤寂，心怀忧愤，他对其幕僚吴永（曾国藩孙女婿）说，自己一手兴办的北洋水师不过是“纸糊的老虎”。推而言之，他创办的民用企业如招商局，虽然未像北洋水师那样全军覆没，但也处境艰难，难现早年的风光，李鸿章与招商局的联系从此似乎完全断绝。

八国联军攻占北京后，李鸿章作为中国全权大臣参与辛丑条约谈判，寓居贤良寺，门口有俄国士兵守护，李鸿章“实际上是受到礼遇的俘虏”，他忧郁难排，积劳成疾，诚如1901年9月22日上奏清廷《和议会同画押折》中所言：“近数十年内，每有一次构衅，必多一次吃亏。上年事变之来尤为仓猝，创深痛钜，薄海惊心”<sup>2</sup>。

李鸿章一病不起，11月7日在悲恨交加中辞世。

## （十）盖棺难定

李鸿章临终前据说口述七律一首：

劳劳车马未离鞍，临事方知一死难。三百年来伤国步，八千里外吊民残。秋风宝剑孤臣泪，落日旌旗大将坛。海外尘氛犹未

---

<sup>1</sup> 李宗侗：《光绪中俄密约之交涉与签订》，载《传记文学》，卷36，第5期，转引自苑书义《李鸿章传》，第331页。

<sup>2</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷80，第69页。

息，请君莫作等闲看<sup>1 (3)</sup>。

这首诗，与其说是感怀，莫如说是自挽。

李鸿章逝世后，送挽联者众多，严复挽曰：

使当时尽用其谋，知成效必不止此；

设晚节无以自现，则士论又当何如？

严复话里有话，褒中有贬，虽发人深省，但对李鸿章的评价算不上客观。

第一个对李鸿章作出全面评价的当属近代改良主义领军人物、著名学者梁启超，他在李氏辞世当年（1901 年）撰写的《李鸿章传》被誉为 20 世纪四大传记之一（其他三本传记的作者分别是名震文坛的林语堂、朱东润、吴晗）。梁启超写道：

李鸿章为中国近 40 年第一流紧要人物。读中国近世史者，势不得不口李鸿章，而读李鸿章传者，亦势不得不手中国近世史。

他又说：“外国论者，皆以李为中国第一人”。梁启超感叹：他“敬李之才，惜李之识，而悲李之遇”<sup>2</sup>。

虽然梁启超 100 多年前就对李鸿章作出权威性评判，但此后人们对此仍众说纷纭，各种评价有天壤之别。虽然贬之者众，但也不乏智者的声音，例如，著名学者罗尔纲指出：“鸿章诚不失为晚清第一政治家，假使当日中国大权尽归鸿章掌握，后来中国不致衰弱如此，殆可断言”<sup>3 (2)</sup>。当代清史专家戴逸则赞扬李鸿章“是 19 世纪下半期中中国历史舞台上一个非常重要的角色，是主角之一”，“在经济建设上，

<sup>1</sup> 高拜石：《南湖录忆》，第 332 页。

<sup>2</sup> 梁启超著：《李鸿章传》，百花出版社，2000 年，第 2—4 页。

<sup>3</sup> 罗尔纲：《李鸿章评传》，转引自《李鸿章官场艺术与人际权谋》，第 327 页。

李鸿章又是洋务运动最积极的推动者，那一时期的近代企业，李鸿章创办最多，成效也最大”<sup>1</sup>。据统计，李鸿章“一共在中国近代化建设中创建了47个第一”<sup>2</sup>。在军事工业方面，李鸿章创办的沪、宁、津三局是其中佼佼者；在民用工业企业方面，李鸿章则先后创办了轮船招商局、上海机器织布局、漠河金矿、天津电报总局及其唐胥铁路、津通铁路等，林林总总，蔚为大观。

在李鸿章创办的近代经济实体中，招商局又居何种地位呢？

李鸿章曾对朋友说：“轮船招商，实为开办洋务四十年来最得手文字”<sup>3</sup>。他踌躇满志之态已跃然纸上。

相比较而言，招商局是李鸿章办得最为成功的一家企业。她是近代中国第一家民用工交企业，中国第一家轮船运输企业，第一家真正意义上的股份制企业。他在中国航运史上创造了多个第一：第一次派轮行驶中国沿海和长江，第一次活跃在欧、美诸国，颁布了中国第一批航海章程、条例、箴规，造就了中国第一批航海专门人才，创办了中国第一家船舶保险公司。可以毫不夸张地说：招商局开创了中国航海事业的新时代。

招商局作为中国近代企业的排头兵，在整个近代国民经济体系中扮演了特殊重要的角色，在中国第一家大型煤矿、第一家大型纺织企业、第一家电报局、第一家银行、第一家钢铁煤炭联合企业诞生和发展过程中，都能看到招商人忙碌的人影，都能感到招商局所发挥的作用。招商局是从创办之后维系至今的超大型国有企业集团，是有140

---

<sup>1</sup> 戴逸：在《李鸿章全集》第二次编纂工作会议上的讲话。

<sup>2</sup> 翁飞著：《李鸿章官场艺术与人际权谋》，第2页。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，朋僚函稿，卷13，第24页。

余年不间断历史的极少数企业之一。招商局是中国近代经济的一个缩影，也是近代中国工交业的一个成功范例。

招商局对中国近代经济起了巨大的示范和引路作用。例如，招商局在中国企业推行股份制、建立近代企业制度方面率先垂范，成立当月就向社会发行了股票，这是中国历史上发行的第一张股票，它比我国第一张邮票还早 6 年。最初中国股份制企业只有招商局一家，到 1887 年，在《申报》上先后公开登载过股票价格的企业已增至 36 家，正如《申报》所刊文章指出的那样：“招商局开其端，一人倡之，众人和之，不数年间，风气为之大开，公司因之云集”<sup>1</sup>。

所有这一切都离不开李鸿章的领导、关怀和支持。

李鸿章作为招商局的创办者和庇护人，他的名字将与招商局历史册相伴。

学者从中得出这样的结论：

李鸿章是自强运动中一个最重要的清政府官员。他是这个运动最早的领袖之一，他的所作所为，远远超过了他同辈中任何一个人。就自强运动作为中国近代化早期阶段所达到的程度来说，李完全应当被看作他所处时代中国近代化的领导人<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 《申报》，1883 年 10 月 21 日。

<sup>2</sup> 刘广京、朱昌峻合编：《中国近代化的起始——李鸿章评传》，第 326 页。

## 二、倡导新式轮运第一人：容闳

容闳是中国提出创办新式轮运业的第一人，他 1867 年曾积极发起组织华商轮船公司，并拟订了《联设新轮船公司章程》，这是华商筹划组织轮船公司的第一个章程，为中国新式轮船鼓与呼，可以视为创办轮船招商局的前奏。

### （一）传奇一生

容闳（Yung Wing，1828-1912 年），字达萌，号纯甫，广东香山南屏村（今珠海市南屏镇）人，“有一兄一姊一弟”，1835 年，随父至澳门，入英国传教士古特拉富夫人（Mrs·Cutzlaff）所设的西式私塾读书。1840 年鸦片战争期间，容闳父亲逝世，“身后萧条”，“予兄业渔，予姊躬操臼，予亦来往于本乡及邻镇之间贩卖糖果，兢兢业业，不敢视为儿戏。每日清晨三时即起，至晚上六时始归，日获银币二角五分，悉以奉母”<sup>1</sup>。

1841 年，容闳入美国人布朗（Rev·S·R·Brown）1839 年创办的马礼逊学校（Morrison School）读书。1846 年冬，布朗回国，启程前，布朗布告学生：“诸生中如有愿意同行者，可即起立”。结果愿与布朗同行者有容闳、黄胜、黄宽三人。

布朗对赴美留学的三位中国学子关照有加，“留美期间，不独经

---

<sup>1</sup> 容闳著：《西学东渐——我在中国和美国的生活》，团结出版社 2005 年版，第 1-5 页。

费有着，即父母等亦至少得二年之养贍。既惠我身，又及家族”<sup>1</sup>。

布朗经与校董妥商后，容闳 1847 年入美国学校学习，为中国近代第一位留美学生，三年后考入耶鲁大学，1854 年 26 岁时，从该校毕业，取得学位。回国后毕生致力于“最有益于中国之事业”，希望“以西方之技术，灌输于中国，使中国日趋于文明富强之境”。容闳是中国近代史上一位传奇人物，他与晚清最后 60 年的动荡岁月相伴相随，参与或几乎全程经历了太平天国、洋务运动、戊戌变法、君主立宪、兴中会革命、辛亥革命等一系列重大事件，在一些重要活动中还扮演了举足轻重的角色。容闳历任中国驻美、日、巴西、秘鲁副公使，为维护当地华侨权益不遗余力。他又参加中国维新自强运动，提出了促进中国近代化的成熟、系统的方案。晚年支持孙中山领导的民主革命，“变旧中国为新中国，变苦境为乐境，不特为中国造福，且为地球造福”。容闳是中国整个近代化进程中一位十分杰出的人物，其事迹见其自传《西学东渐记》<sup>2</sup>。

容闳一般为人们称颂的两件大事，一是参与建成了中国第一座完善的机器厂——江南制造局；二是容闳倡导并组织中国第一批官费留学生出洋——120 名幼童分四批赴美留学，被世人称之为中国留学生之父。中国近代航运史研究表明，容闳还是倡导中国新式轮运业的第一人，轮船招商局的创立实践不同程度体现着容闳的理想追求。

---

<sup>1</sup> 容闳著：《西学东渐——我在中国和美国的生活》，团结出版社 2005 年版，第 10-13 页。

<sup>2</sup> 根据张海林：《容闳评传》，南京大学出版社 1993 年版；唐德刚：《晚清七十年》，远流出版社 1998 年版；《民初风云人物》，三民书局 2006 年版；容闳《西学东渐记》，三联书店 2011 年版（团结出版社 2005 年出版此书对，将书名改为《西学东渐——我在中国和美国的生活》）等著作综合。

## （二）力倡轮船

容闳是中国近代化运动的先驱。19世纪50年代中期，容闳提出：“以中国原料之廉，人工之贱，将来自造机器，必较购之欧美省廉”。1863年容闳入曾国藩幕，任候补同知，并与李鸿章、丁日昌等有着密切交往。容闳是创办新式轮运业的积极推动者。曾国藩准备在上海西北的高昌庙创办江南制造局，命容闳采买机器。容闳入曾幕后，“与曾督第二次晤谈，一星期而有委任状命予购买机器，另有一官札授予以五品军功”。曾氏发给容闳二纸公文，“命予持以领款，款银共六万八千两”。1863年10月，容闳到达上海，取道香港经苏伊士运河先后抵达伦敦、马赛、巴黎，改乘轮船于1864年春抵纽约，“于菲奇伯克城由朴得南公司订约承造，另有一美国机械工程师监督其事”<sup>1</sup>。

“予所购买之机器，直至1865年春间始成，由轮船装运，自纽约而东，绕好望角直趋上海”。这是一件意义重大的事情，“自予由美国采购机器归国以来，中国国家已筹备千百万现金，专储此厂，鸠工制造，冀其成为好望角以东之第一良好机器厂”<sup>2</sup>。江南造船厂作为中国第一造船厂仍在健康发展，这是对该厂筹办者之一容闳最好的纪念。

1867年10月3日，上海通商大臣曾国藩颁布《华商买用洋商火轮夹船等项船只章程》，表明清政府对新式航运业的限制性政策进行了重大调整，一些华商提出了创办新式航运企业的要求，容闳更是捷

---

<sup>1</sup> 《西学东渐——我在中国和美国的生活》，第101-106页。

<sup>2</sup> 《西学东渐——我在中国和美国的生活》，第100、107页。



足先登。据说，他“可能受到地方最高当局的暗示”<sup>1</sup>，也可能是容闳多年生活在海外，亲眼看到轮船的优越性能，于是最早提出创设轮船公司倡议，1867年，容闳提出《联设新轮船公司章程》，这是华商筹划组织轮船公司最早的一个章程。此议一处，发聋振聩，对招商局的创办起了极其巨大的启示作用。朱其昂1872年在向李鸿章提出设立招商局的构想时就指出：“仍循往年许道身、容闳原议”，由官设立商局，招徕依附洋商名下的在沪各省殷商的资本<sup>2</sup>。李鸿章同年12月23日向清廷奏呈的《试办招商轮船折》中，重申了许道身、容闳有关“分运漕米，兼揽客货”的旧议<sup>3</sup>。李鸿章在致总理衙门的函件《论试办轮船招商》中也强调：“莫如仍循往年许道身、容闳原议，先招华商，将素所附搭洋行之船只资本，渐渐拆归官局，俟试行有效，则官造商船自可互相观摩，随时给领”<sup>4</sup>。

由此看来，无论是招商局创办人李鸿章还是具体操作者朱其昂，对容闳在《联设新轮船公司章程》中一些构想是相当感兴趣的，或者说是相当重视的。

那么，容闳的章程是在何种背景下拟订的？又有哪些重要内容呢？

容闳已在中国生活多年，他1854年回国后，目睹了西方航运势力对中国江海水域的入侵，特别是美商旗昌轮船公司在长江航线上“垄断独登，操纵由己”，对华商航运企业“大有窒碍”，于是萌生了

---

<sup>1</sup> 吕实强：《中国早期的轮船经营》，台湾中央研究院专刊四，1976年版，第9页。

<sup>2</sup> 《海防档》，购买船炮（四），第919页。

<sup>3</sup> 招商局档案：《奏设试办轮船运漕章程》（1872年）；《海防档》，购买船炮（四），第916页；《李文忠公全书》，奏稿，卷20，第32页。

<sup>4</sup> 《海防档》，购买船炮（四），第919页；《李文忠公全书》，译署函稿，卷1，第38-40页。

创办民族航运企业的强烈愿望。为与外国公司相抗衡，未来的中国轮船公司必须是民营航运企业，“俱用中国人合股而成”，这样，不仅使“中国商货（运输）大有便宜”，还可以使新轮船公司购置和驾驶船舶的权力掌握在中国人手中，成为真正的民族航运力量。

容闳拟订的章程共 16 款，主要包括下述内容：

1、议设公司本银须 40 万两，分作 4000 股，每股 100 两，分 4 年交清；

2、先添轮船 2 只，专走长江，专载中外商人货物，如生意畅旺，随时酌加轮船 2 只，一走天津、烟台、牛庄等处，一走福州、香港等处；

3、公司轮船舱位至少须容 2000 吨；

4、船上所用之人，船主、大车（轮机长）、大火（大副）各一人系外国人，其余俱用中国人；

此外，容闳所拟的章程对新公司的集股办法、人事管理、轮船营运、股东地位、财务管理及利润分配等均作了具体而详细的规定<sup>1 (1)</sup>。

容闳在《西学东渐记》中追忆，他在拟定这份章程时，对抽拨漕款、装运漕米等也有所筹划。

但是，我们今天看到的容闳章程却只字未提漕运之事，这当然不是容闳的疏忽，而是另有隐情。主管航运事宜的直隶总督曾国藩曾断言：“轮船本无济运之说，粮米近火，窃恐色味俱变”，这纯属无稽之谈，也与李鸿章 1872 年 12 月 23 日致总理衙门的信函和上呈清廷的

---

<sup>1</sup> 《海防档》，购买船炮（三），第 873-875 页。

奏折中提及的容闳“分运漕米，兼揽客货”的主张相距相远。学者推断，极有可能是曾国藩删除了容闳章程中有关漕运的条款，因为曾国藩和总理衙门在审核容闳章程时曾表现出极大的怀疑和保留态度<sup>1</sup>。

容闳拟订的章程虽被束之高阁，但他作为华商轮运事业开拓者的地位是无庸置疑的。尤为重要的是，招商局创办后大体上是按照容闳提出的方针进行管理和从事营运活动的。

### （三）乡友情深

容闳与招商局最早一批领导人唐廷枢、徐润、郑观应等既是同乡（同为广东香山人），年龄又相仿，容闳分别比唐廷枢、徐润、郑观应年长4岁、10岁和14岁，算得上是同一时代的人，他们还参与创办了第一份中文报纸——《汇报》。

容闳与唐廷枢是同学兼同乡，与徐润是同乡兼挚友，与郑观应也交情匪浅，请看郑观应的诗作：

#### 赠驻美国副使容纯甫观察

采采芙蓉涉远江，中西学贯始无双。应嗟匡济稀同志，却羨科名隶美邦。鹏运八紘风在下，龙文百斛鼎能扛。诸生海外将成曲，底事吴儿换别腔。

容纯甫即容闳，美国副使，这首七律是郑观应对容闳的赞许和期望。“中西学贯始无双”，“龙文百斛鼎能扛”，在中国亿万百姓中有几人能做到学贯中西？又有几位文士能扛起百斛之鼎？可惜的是，匡时

---

<sup>1</sup> 《海防档》，购买船炮（三），第866-876页。

济世的“同志”太少了，诗人期望：“诸生海外将成曲”，奏响中华振兴的华美乐章。

容闳与招商局相关的另一件事是留学幼童在总局门前合影。容闳是中国公派留学倡导者。容闳早就有选派中国青少年出国留学的设想，并向太平天国领袖们提出这一主张，但未被采纳。1870年，容闳向曾国藩提出选派120名幼童赴美留学15年的建议，为曾所采纳并获清廷批准。1872年夏，容闳组织第一批30名幼童渡洋赴美，此次活动得到其同乡好友、招商局会办徐润的大力支持。徐润说：“惟美国之行，越重洋，适异国，执手依依，得无有唏嘘而不忍言别者。然此事为曾文正、李傅相之创举，余又奉文正公命襄理，特选中华天资粹美之幼童，遣往美国，听陈荔秋（陈兰彬）太常、容纯甫（容闳）观察二公使督令肄业西学，以备吾华折冲樽俎之才，意至盛也，法至良也”<sup>1</sup>。徐润在其著作《徐愚斋自叙年谱》中详细记载了4批留美幼童的姓名、年龄、籍贯、所选专业、家庭情况等，这是迄今所知的赴美幼童较为翔实的资料<sup>2</sup>。

赴美幼童对招商局也怀有崇敬和感激之情。第二批赴美留学幼童特意在轮船招商总局门前合影留念。这是迄今所知的留学幼童出国前的唯一集体合影，也是招商局支持幼童赴美留学活动的历史见证。

---

<sup>1</sup> 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，江西人民出版社2012年版，第33页。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第24-34页。

## 三、朱其昂：筹划创办招商局

沙船世家出身的朱其昂是筹划创办并主持招商局局务的第一人，他甘冒风险，独任其难，为招商局创办初期购买船只、购运漕粮作出了贡献。朱氏对兴办新式轮运行业虽经验不足，但其筚路蓝缕之功不可磨灭。朱其昂是招商局历史上没有任何头衔的第一位负责人。

### （一）沙船世家

朱其昂系江苏宝山县（今上海市宝山区高桥）人，其父朱芾，当地绅商。朱其昂出生年月曾长期失考，据上海市历史博物馆近期发表的朱其昂讣闻称，朱氏“生于道光丁酉年四月二十五日”，即公元 1837 年 5 月 29 日<sup>1</sup>，其家族世代以沙船为业。朱其昂个头短小，儿时常受乡邻欺负，但他胸怀大志，20 岁便与人合伙在上海十六铺经营南北洋贸易，每年约出海 3 次，可获盈余上万两白银。他后与人散伙，与其弟朱其诏倾其家产订造沙船，经营漕运业。几年之后，沙船发展到 60 艘，船工 3000 余人。朱氏兄弟成为上海一带的沙船业巨富。

朱其昂 19 世纪 60-70 年代主要从事两项活动，一是 1860 年在烟台与美商“合伙”开设清美洋行，经营上海、烟台、天津各口岸间的贸易。朱其昂虽不是买办，但已是多少带有买办化色彩的商人；二是参加反对太平天国运动，建有功劳，于是通过捐输获得浙江候补知府

---

<sup>1</sup> 《一份朱其昂的讣闻》，见《世纪》，2002 年第 5 期：《中国知网》。

头衔<sup>1</sup>，1865年任候补同知及海运委员。1867年受命管理沙船运输漕粮事务，任浙江漕运局总办。当沙船商发生纠纷或是沙船与外国船只发生交涉事件时，朱其昂“经常费尽心机解决这些难题”，因而“赢得了船主及力夫的称赞”<sup>2</sup>。由此可见，朱其昂在沙船业界具有相当影响力。

朱其昂以沙船为业，“习知洋船蹊径”，“熟悉南北各口岸情形”<sup>3</sup>，与一般旧式沙船主大有区别。他在北京、天津、上海、广东等地设有华裕丰汇银票号，具有一定的经济实力。“朱守自家即有沙船，其亲友更多”<sup>4</sup>。朱其昂早就与一些洋行建立密切联系，清美洋行买办李振玉、旗昌轮船公司总买办陈竹坪都与他有长期交往。当天津旗昌买办刘森记与行东莫鄂发生财务纠纷时，刘森记委托陈竹坪与朱其昂负责处理，问题很快得到解决<sup>5</sup>。可见，朱其昂具有良好的沟通能力和处理涉外事务的经验。

## （二）身家作抵

朱其昂长期与外国商人打交道，对他们疯狂的冒险精神和贪欲是有所了解的。一家公司的大班直言不讳地表示：“我的目的就是在最短的时期中发一笔横财。我预期至多在两三年之中必须发财，即行离去。那末，上海以后即使化为灰烬，于我又有什么相干呢？”<sup>6</sup>

从小胸怀大志、不甘人后的朱其昂难以忍受外国商人在上海肆无

---

<sup>1</sup> 《清史稿》列传 239，第 12 页。

<sup>2</sup> 《浙江海运文件》，转引自《中国近代航运史资料》，第一辑，下册，第 778 页。

<sup>3</sup> 《海防档》，购买船炮（四），第 910 页；《李文忠公全书》，朋僚函稿，卷 2，第 28-29 页。

<sup>4</sup> 《李鸿章全集》，第 2620 页。

<sup>5</sup> 《捷报》，1875 年 8 月 28 日，第 213 页。

<sup>6</sup> （美）霍塞著：《出卖上海滩》，上海书店出版社 2000 年版，第 39 页。

忌惮的行为。

此时，李鸿章正在筹划创办招商局，需要一位牵头的人，他终于找到了总办海运委员、二品衔浙江候补道朱其昂。

据说，朱其昂最初不愿入局办事，当盛宣怀奉命来与之议办轮局之事时，朱氏不同意放弃沙船改换轮船，他担心成千上万的船工失去生计，会闹出事来。陪同盛宣怀的马建忠根据自己掌握的信息，拿出一份《字林西报》，成功说服了朱其昂<sup>1</sup>。这件事的可靠性待考。

盛宣怀向李鸿章禀报：

晤朱其昂，略询禀办情形，其见到处尤为切而不浮，轻而易举，惟朱守意在领官项，而职道意在集商资，其稍有异同之处<sup>2</sup>。

这里，盛宣怀抬高自己、贬低朱其昂的意味非常浓厚，尽管盛氏说服了朱氏，但从此“不为与闻”朱其昂筹办招商局之事。

也有一个与之截然相反的实例。绝大部分沙船商人对招商局持反对态度，曾有人“偏劝号商将旧时沙卫各船或拆或卖，归并资本多购洋船，以与洋商并驾”。而沙船业者则“群起诧异，互相阻挠，竟至势同水火”<sup>3</sup>。

朱其昂“自愿以身家作抵”<sup>4</sup>创办招商局，这是富有自我牺牲精神的勇敢之举。1872年夏，李鸿章在天津接见了朱其昂，要求朱氏主持拟订招商局章程，参与其事的还有其六弟朱其诏、买办商人李振玉等。朱其昂成了第一个敢吃螃蟹的人。

---

<sup>1</sup> 《百度搜索 朱其昂》

<sup>2</sup> 盛档：《盛宣怀禀李鸿章》（1872年8月），转引自夏东元编著：《盛宣怀年谱长编》上册，上海交通大学出版社2004年版，第16页。

<sup>3</sup> 《字林沪报》，1883年11月10日，转引自《唐廷枢研究》，第141页。

<sup>4</sup> 《洋务运动》（六），第87页。

朱其昂向李鸿章汇报轮船招商的构想：

各省在沪殷商，或置轮船，或挟资本，向各口装载货物，俱依附洋商名下，若由官设立商局招徕，则各商所有轮船股本，必渐归并官局，似足顺商情而张国体。拟请先行试办招商，为官商浹洽地步，俟机器局商船造成，即可随时添入推广通行。又江浙沙宁船只日少，海运米石日增，本属因沙船不敷，诸形棘手，应请以商局轮船分装海运米石，以补沙宁船之不足，将来虽米数益增，亦可无缺船之患<sup>1</sup>。

这一设想可操作性强，李鸿章及津海关道陈钦、天津道丁寿昌等均以“朱其昂所议为然”。

遵李鸿章之命，朱其昂等在8月初拟出了《轮船招商节略并各项条程》（即招商局章程），共20条，其主要内容包括：

（一）在上海设立轮船商局，所有官商一切应办事件，均由商局会同办理。

（二）各省机器局所造轮船，由商局招商租用，以造价多少来核定股份，散商可合资购买。

（三）暂减租价，以鼓励商人租用，俟生意兴旺时再行酌加。

（四）商局轮船先向外国保险，倘外国不肯保险，准由机器局或商局自行保险。

（五）商局轮船承运漕粮，水脚、米耗均照江浙沙宁船章程办理。

（六）商轮酌用水师兵勇，以备不虞。

（七）在上海洋泾浜及其余各口应添设码头。

（八）船工水手由商局选用，如中国舵工一时不能熟悉，准暂用洋人一二名帮同驾驶。

---

<sup>1</sup> 《洋务运动》（六），第5-6页；《交通史 航政编》，第141页。



（九）商局轮船载运客货，照新关章程纳税，并免除“落地”等捐。

（十）由官招商采煤，以免购用外国煤炭<sup>1</sup>。

朱其昂所拟的节略是招商局的第一个正式章程，它规定招商局的性质为“官商合办”。李鸿章对这一节略表示满意，8月15日将节略呈报总理衙门，并命朱其昂即回上海。在同地方官员进行协商后，朱其昂加快了开局前的筹备工作。

李鸿章对朱其昂的才干表示赞赏，有人在朱其昂的一封信中写下这样的批语：“李鸿章奇其才，任招商局总办，清史有传”<sup>2</sup>。这就为朱其昂出山作了很好的铺垫。

朱其昂在上海自己的商号“广昌号”内辟室办公，邀请上海著名钱商兼丝商胡雪岩以及李振玉等积极筹划。朱其昂等提出局轮应悬挂局旗。10月4日，总理衙门致函兵部大臣，准招商局除悬挂三角龙旗外，另挂双鱼龙旗。招商局自行镌刻“总办轮船招商公局关防”。接着，又在上海洋泾浜（即新北门外）南永安街租赁房屋一所，以备开局之用。

朱其昂的筹备工作遇到许多困难。一是没有运输工具，朱其昂在上海发现江南造船厂并无现成轮船可供领用，而且该厂也没有打算立即动工建造合乎需要的轮船；二是没有充足货源，两江总督何璟、江海关道沈秉成对筹设招商局仍百般阻挠，朱其昂禀请拨运漕粮20万石也未获应允。

---

<sup>1</sup> 《海防档》，购买船炮（四），第911-915页。

<sup>2</sup> 本书图401，另见《清史稿》，列传239，第12页：“李鸿章颇奇其才”。

为了缓解各方的反对态度，更为了便于筹集资金，朱其昂向李鸿章建议，改变官商合办方式，“仍循往年许道身、容闳原议”，由官设立商局，招徕依附洋商名下的在沪各省殷商的资本。李鸿章乃要求朱其昂、朱其诏、李振玉重新拟成《招商局条规》28款，而原订章程则废弃不用。条规成为招商局开局后的基本制度，它有以下显著特点。

1、强调在华商中招收股份，并把重点放在争取置有轮船的商人入局上。有关招股的条款共10条。这是为了争取置有轮船的买办或买办化商人入股，以便招徕买办资本。

2、将漕运业务置于重要地位。“每届沪局开兑时，所有漕白米石，应由本局轮船分装，一切章程，悉照沙宁船向例”。

3、强调了官方对商局的管理权限。“本局公事甚属繁重，业经直隶爵阁督部堂李（鸿章）派有总办，禀请刊刻关防一颗，以昭凭信，所有公牍事件，悉归总办主裁”。

1872年12月23日，李鸿章致函总理衙门，转呈了朱其昂等拟定的条规。同一天，李鸿章向清廷奏呈与上述函件内容大致相同的《试办招商轮船折》，3天后清廷批准招商局成立。

朱其昂为招商局的成立立下首功。

朱其昂主持购买了“伊敦”、“代勃来开号”（即“黎明”号，后改名“永清”）、“利运”、“福星”，调进外省轮船“伏波”，共有5艘轮船，其中“伊敦”号是招商局购入的首艘轮船。招商局1872年12月2日在《申报》上刊登告白（即广告），这条船价英洋6.5万元，扣除回扣英洋800元，实付英洋6.42万元，折豆规银5.0397万两，

已于同年 11 月 25 日交清<sup>1</sup>。

1873 年 1 月 17 日招商局正式开局营业，第二天，即 1873 年 1 月 18 日《申报》进行了报道：

轮船招商公司于十九日（按：农历）开办，已于前报奉闻矣。前晚微有雨雪，昨晚忽转晴霁，天气和暖，中外官商及各国兵船统领前往道喜，车马盈门，十分热闹，足见舆情之辑睦，其兴旺可拭目俟焉<sup>2</sup>。

从 16 日的“微有雨雪”，到开局当天（17 日）“忽转晴霁，天气和暖”，这虽然描写的是天气变化，但对业已开局的招商局不也是一次很好的征兆吗？

稍晚些时候，《教会新报》在报道此事时称：“是日在沪官宪及候补人员，齐至局中道喜”<sup>3</sup>。

在沪的外国人不得不承认：

其时轮船招商局的成立实是一桩值得纪念的事情。中国人也居然采用了轮船，沿海一带从此居然看见悬挂着龙旗的轮船了<sup>4</sup>。

开局之初，朱其昂工作非常卖力。1873 年 1 月，朱其昂向北洋大臣详细禀报招商局购买轮船、承运漕粮及租赁栈房等情况，表示“悉心筹办，不敢稍涉疏虞”<sup>5</sup>。

李鸿章表扬朱其昂等“苦心经营，力任艰巨，竟底于成，频年迭加开拓，渐收利权”<sup>6</sup>，李鸿章请求朝廷对朱其昂给予嘉奖，他写道：

“凡联络官商，招集股本，选买船只，雇用管驾，并于各口建立栈房、

<sup>1</sup> 《申报》，1872 年 12 月 2 日，第 5 页。

<sup>2</sup> 《申报》，1873 年 1 月 18 日。

<sup>3</sup> 《教会新报》，1873 年 1 月 25 日。

<sup>4</sup> （美）霍塞著：《出卖上海滩》，第 61 页。

<sup>5</sup> 中国第二历史档案馆藏：招商局档案《朱其昂禀复商局轮船花名价目暨现办情形，并送轮船运漕章程清折》（1873 年 1 月）。

<sup>6</sup> 《洋务运动》（六），第 8 页。

码头，事体极为烦重，筹办极为艰难”，他赞扬朱其昂等“不无微劳足录，自应及时鼓励”，呈请朝廷对“朱其昂等照拟给奖，以资观感”<sup>1</sup>。

### （三）主动让贤

朱其昂虽是拥有巨额资金和丰富经验的沙船主，但对兴办新式轮运企业并不内行。在招商局朱无任何头衔，很难名正言顺开展工作。与朱其昂一起筹办招商局的胡雪岩借口“畏洋商嫉忌，不肯入局”，李振玉也“以众论不洽，又经辞退”，朱其昂虽然“努力向前，不遗余力，力排众议，独任其难”，但却无力打开局面。

朱其昂虽然出身沙船世家，其亲友中多人经营沙船业，但他却未能得到沙船商人的支持。朱其昂对新式轮运业虽有所接触，但“既于外洋情形不熟，又于贸易未谙，买船贵而运货少，用人滥而糜费多，遂致亏折”<sup>2</sup>。在此期间，“朱其昂及其同事显然还不能发展其船运计划”<sup>3</sup>。

朱其昂的确不适合经营商业，他买了大英轮船公司一艘旧船，但“对中国的沿海贸易是无用之物”，他还向英国订购了3艘轮船，“但却不能招集到足够的股东把船买回来”<sup>4</sup>。

此间，朱其昂受到朝廷相关部门的责难，户部在他逝世8年后仍奏称：“所谓利权上不在国，下不在商，尽归于中饱之员绅，如唐廷

---

<sup>1</sup> 《轮船招商请奖折》（1875年4月6日），载《李文忠公全书》，奏稿，卷25，第4-5页。

<sup>2</sup> 《刘坤一遗集》，中国近代史资料丛书，中华书局1959年版，第601页。

<sup>3</sup> 《中国近代航运史资料》，第一辑，下册，第779页。

<sup>4</sup> 《北华捷报》等资料，转引自《刘广京论招商局》，第190页。

枢、朱其昂之被参于前，徐润、张鸿祿之败露如后，皆系明证”<sup>1</sup>。

朱其昂死后都不得安宁。

朱其昂也受到顽固派官僚的猛烈攻击。国子监祭酒王先谦奏称：“朱其昂等领官款，集商股，购第一船名伊敦，船大而旧；第二船名福星，舱通而小，均即沈溺。余船合用者少，致连年皆有漂没，而购买价值反较洋行新造之头等好船尤贵。用人之滥，糜费之巨，殊骇听闻，其后亏折殆尽”<sup>2</sup>。王先谦还攻击：“朱其昂等购船价贵，均即沉没，亏折殆尽”<sup>3</sup>。

王先谦的指责虽与实际情况有些出入，但他批评的内容却大抵是事实。

李鸿章越来越感到朱其昂很难独立承担掌管招商局的重任，准备邀请著名买办商人唐廷枢、徐润接办。据说，朱其昂“自知才力不及”，主动辞去主要负责人工作<sup>4</sup>。又据说：局方对全部资产重新进行了核实计算，发现购置船栈时多用款 4.2 万两，此款由朱其昂认赔<sup>5</sup>。

从档案中不难发现，这两种说法都与事实相去甚远。

自局方提出要朱其昂认赔 4.2 万两之后，朱大惑不解，于 1873 年 8 月提交账单，将账目报得非常清楚<sup>6</sup>。他对自己赔付 4.2 万两非常不服，在致盛宣怀信中称：“所有折价四万二千，承示禀稿，已仔细阅过，但此事弟必须与家兄商酌，且其中尚有曲折，一时未能书行”

---

<sup>1</sup> 《光绪十二年三月，户部奏》，载朱寿朋编：《东华续录》（光绪朝），宣统元年刊，卷 75，第 5 页。

<sup>2</sup> 《洋务运动》（六），第 38 页。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 40，第 20 页。

<sup>4</sup> 《刘坤一遗集》，第 601 页。

<sup>5</sup> 《交通史 航政编》，第一册，第 142-143 页；《招商局史》（近代部分），第 41 页。

<sup>6</sup> 盛档（八）招商局，第 10-11 页。

<sup>1</sup>。不满之情溢于纸上。

股东许仲弢也对此事提出异议，认为让朱其昂独赔 4.2 万两“庶免偏枯”，他提出的处理方案是：4.2 万亏损款“应由总局发给股票，抵作股本”，由朱其昂、唐廷枢各认一半。但他又说，这样处理，“唐景星又岂甘心？”此事最后的处理结果是：朱其昂承认亏损，“无令再行赔累”，所欠的 4.2 万两在招商局所欠官款利息内“逐年弥补”<sup>2</sup>。也就是说，招商局开局之初的营业亏损并未由朱其昂个人认赔，也没有让招商局吃亏，最终由官方承担了盈损责任。

实际上，这件事是按照李鸿章提出的“公私兼顾”的精神处理的<sup>3</sup>。朱其昂对此也很感谢：“蒙中堂极为体恤”<sup>4</sup>。这在一定程度上表现了官方在招商局创业初期承担经营风险的政策。

朱其昂是否因能力不足才辞去招商局负责人职务？事情远没有这么简单。

事实上，朱其昂是很有经营头脑的。例如，1878 年 3 月 1 日，朱其昂在天津开办了一家牌号为“贻来牟”的机器磨坊，这是天津第一家近代化私人面粉厂，是中国食品工业最先使用机器生产的厂家。开办之初规模很小，只是由蒸汽机代替驴马来推磨，只有一台磨面机，机器司务员 2 人，小工 10 余人，但“出面极多，且面色纯白”，朱其昂一年便赚了六七千两银子<sup>5</sup>。

---

<sup>1</sup> 《朱其昂致盛宣怀函》（1873 年 11 月 30 日），载盛档（八）招商局，第 14 页。

<sup>2</sup> 根据盛档（八）招商局第 10-16 页有关资料综合。

<sup>3</sup> 《沈能虎致盛宣怀函》（同治十二年十一月二十八日），载王尔敏、吴伦霓霞合编：《盛宣怀实业朋僚函稿》（中）第二册，香港中文大学出版社 1996 年版，第 1346 页。

<sup>4</sup> 《朱其昂致盛宣怀函》（1873 年 12 月 7 日），载盛档（八）招商局，第 15 页。

<sup>5</sup> 孙毓棠编：《中国近代工业史资料》第一辑，下册，第 985-986 页。

朱其昂辞去招商局主要负责人工作是主动让贤，当然也与李鸿章急于为招商局招募合适的掌门人密切相关。

不过，政治经验丰富、办事老到的李鸿章并没有忘记安抚朱其昂，除任命朱其昂为会办外，又任命他的六弟朱其诏为会办，任命他的堂兄弟朱其莼与徐润并列为总局两位商董，朱家在招商局仍有一定发言权。

#### （四）专办漕务

朱其昂入局之初，“以揽载与运漕相辅并行”，后因资本、船只过少，经理亦未得法，“朱其昂恐独力难支，自请专办漕务”<sup>1</sup>。

招商局首次改组后，由朱其昂和盛宣怀共同负责漕运而由朱专司其责。约 1877 年，李鸿章又将购运赈粮的任务交给了朱其昂。

朱其昂对运漕尽职尽责，1873 年七、八间，李鸿章写信给沈葆楨，对朱其昂等大加赞扬：“今届搭运正漕，干洁异常，颇着成效”<sup>2</sup>。1873 年，朱其昂等承运江浙漕米 17 万余石，1874 年装运漕粮及赈粮共 21 万余石，李鸿章 10 月 25 日上奏清廷称：“米数逐年加多，事繁责巨，往返重洋，备历艰险，犹能及早运津，米色一律干洁，交兑妥速”，请求朝廷对朱其昂进行嘉奖，但朱已拥有二品衔，“升阶无可再加，拟请旨交部从优议叙分发”<sup>3</sup>。

朱其昂承办漕粮成绩斐然，从 1873 年到 1878 年朱氏病逝，共从

---

<sup>1</sup> 《洋务运动》（六），第 57 页。

<sup>2</sup> 《李鸿章全集》，第 2632 页。

<sup>3</sup> 盛档（八）招商局，第 22-23 页。

浙、苏、赣、鄂、湘等省兑漕 178 万石<sup>1</sup>。漕运运费是招商局一项稳定的收入，是清政府向招商局提供的一笔额外津贴，运漕专利权成为招商局同外资航运势力抗衡、竞争的经济前提和有力武器。主持漕运的朱其昂功不可没。

朱其昂因承运漕粮与盛宣怀时有龃龉。

朱其昂、盛宣怀都负责漕运，而以朱氏为主。二人在承办江广（指鄂、湘、赣等省）漕运之事上有过合作，但分歧甚大，盛宣怀甚至抢先夺得了湘、赣两省的漕运承办权。李鸿章就此致函其兄、湖广总督李瀚章：

杏荪至鄂，闻已定运漕三万石。各省购船之议，欲于商局外另树一帜，能有成否？渠与唐廷枢不甚相合，而海洋生意唐较盛、朱尤熟练，故兼用之<sup>2</sup>。

李鸿章这里所说的“于商局外另树一帜”，算是对盛宣怀很严厉的批评。李鸿章对招商局领导层进行了更为严苛更为公正的评价：

唐、徐、朱、盛各有私意，然轮船生意，唐景星最精专可靠。朱云甫谓，江广漕专归盛、朱包办，以后唐、徐不免意见。此杏荪作事欠老成，应仍统责招商局，不过盛、朱经手，庶融洽分明。扣款照沪市章程，则未闻其详，大抵皆射利之徒，但非名利无以鼓舞俊杰，故弟亦不甚苛求，总令其和衷共济而已<sup>3</sup>。

李鸿章批评四人皆有“私意”。他赞扬唐廷枢对轮运“最精专可靠”，而指盛宣怀“作事欠老成”，他的褒贬态度还是鲜明的。对朱其

<sup>1</sup> 招商局档案：《招商局史略》，第 89 页；《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，第 22-28 页。

<sup>2</sup> 《李鸿章致瀚章兄》（同治十三年十月初三日），载翁飞、董丛林编注：《李鸿章家书》，黄山书社 1996 年版，第 243 页。

<sup>3</sup> 《李鸿章致李瀚章函》（同治十三年十月二十日），载《李鸿章致李瀚章书札》，《历史文献》第 11 辑，第 87 页。



昂虽未直接称赞，但指朱氏已看到：“江广漕专归盛、朱包办，以后唐、徐不免意见”，说明朱氏很有自知之明。李鸿章对此的意见是：运漕之责在招商局，而由盛、朱经手，使之融洽分明。

但是，局外也有人招商局运漕提出批评。1875年3月初，浙江粮道如山向李鸿章禀报：“招商局派装漕白米石，每每验收之后不肯即日兑收，有迟至半月以后者。不独各属米船候兑日久，不无糜费，且恐风潮之险，碰撞堪虞，米色闭闷，易于蒸变，是以各州县纷纷具禀”。李鸿章甚为恼怒，3月11日札盛宣怀文批评招商局漕务主持者“一任司事伙友玩延，实属荒谬已极，殊属诡异”<sup>1(2)</sup>。不过，朱其昂此时“赴江西料理采买事宜”，对此事并无直接责任。

朱其昂将更多时间和精力用于办赈。李鸿章说：“朱其昂等筹借资本，赴南省赶购大米，转运京城，择地设局，试办平糶”，李氏强调：“该局本无余力，只以事关根本民食，不得不竭蹶兼营”<sup>2</sup>。

朱其昂办赈实际上不到两年时间。1877年，山西受旱州县80余个，待赈灾民500余万。朱其昂奉李鸿章之命承办赈粮，到10月份，共采买赈米1.8万石，陆续船运至京城并转运山西。12月，朱其昂在政府领取粮款并自筹银两，派人分赴江北、苏州、常州、镇江、上海等地采购赈粮，从上海用局轮或租借外轮运往天津，一个月内将5万石赈米全部运完。12月，直隶因荒缺粮，朱其昂受命筹借资金，赴南方各省赶购大米10余万石，由轮船运往天津，再雇船转运京城通州。这批赈米除分3万石供京城平糶之用外，其余拨往直隶、山西，

---

<sup>1</sup> 盛档（八）招商局，第28页。

<sup>2</sup> 《李鸿章全集》，第991页。

以应放赈之需<sup>1</sup>。

1878年，河南大灾，朱其昂再次奉李鸿章之命设法筹款购买赈米3万石借给河南，价12万两，河南分3年归还。朱其昂负责将这批赈粮运往天津转运河南。同年，京城缺粮，李鸿章拨借海防费5万两，户部也拨付漕折银4万两，由朱其昂负责购买南方各省大米与奉天杂粮运往京师<sup>2</sup>。

朱其昂不仅负责承办赈粮，还捐赠了助赈款。从1876年冬到1877年秋和1878年，朱其昂与招商局总局同仁一起为灾区捐款共1.4万余两，但朱其昂个人捐赠的数目不详<sup>3</sup>。

朱其昂为办赈做到了鞠躬尽瘁，表现了一位企业家高度的社会责任感。不过，朱其昂毕竟是一名沙船商人，他对运河运漕仍念念不忘，于1878年提出“河海并运”论：“或以十分之五或以三分之二拨归河运，无事则海河并运，有事则专归河运，此为最便”<sup>4</sup>。不管此论正确与否，都是朱其昂对运漕方式的一种思考。

此论未被李鸿章接受，河海并运并未执行，朱其昂未因此而消极怠工。相反，朱其昂除承办漕粮、赈粮外，还做了大量其他工作。如1877年招商局购并旗昌时，朱其昂与唐廷枢、盛宣怀、朱其诏、徐润联名于1877年1月7日向南洋通商大臣禀报此事，详细剖析购并旗昌的利弊，各列八条，丝丝入扣，合情合理，其结论是：“归并之弊犹可留意预防，不归并之害无可设法补救。职道等反复辨（辩？）

---

<sup>1</sup> 王先谦撰：《东华续录》（光绪朝），卷19，第4页；《李文忠公全书》，奏稿，卷30，第11、22、34页。

<sup>2</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷31，第3-4、40页。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷31，第5页；《申报》，1878年4月22日。

<sup>4</sup> 求自强斋主人：《皇朝经济文编》，卷52，第19页。

论，权其利害，有裨于本局生意者固多，而有利于通商大局者亦不少”。禀文指出，他们就近与冯焌光、吴大廷、李兴锐、郑藻如等道员“商酌再四，亦以为事在必办，自应如此酌分缓急办理”。禀文还对五人进行了具体分工，其中朱其昂“再赴江广浙江筹款”。禀文同时呈报南、北洋通商大臣和江苏巡抚<sup>1</sup>。

朱其昂在承办漕粮、赈粮等方面的表现得到李鸿章的认可和嘉奖。1878年，经李鸿章奏准，清廷将朱其昂升任天津海关道，尚未上任而卒。

朱其昂为办漕办赈殫精竭虑，竟于1878年6月1日病逝于天津，李鸿章甚为惋惜，上奏清廷称赞朱其昂：

协运漕粮，系该道专司其事，叠经辗转转输，毫无贻误，并经办江西湖广等省漕粮，承购承运，核实妥速，直省连年水旱，该道节次捐赈……又以晋省大灾，叠办赈糶……并购办豫省赈米。事务愈繁，焦劳愈甚。虽当冰雪严寒，不少休息，近因京城平糶往来跋涉，心力交疲，四月间感受风寒，倍常委顿，尚以责无旁贷，力疾支持，不期积劳已深，病势日重，竟于五月初一日歿于天津<sup>2</sup>。

朱其昂逝世时年仅41岁。

李鸿章在奏折中这样评价朱其昂：“弥留之际，犹谆谆以局务赈务为念，续筹银两捐济晋赈，其公而忘私之概至死不移”。盛赞朱氏“才识过人，勇于任事，其历年筹办各务皆有裨于国计民生，轮船招商，尤关中外通商大计，直晋豫糶赈，全活饥民甚多”。李氏恳求对

<sup>1</sup> 盛档（八）招商局，第37-38页。

<sup>2</sup> 《朱其昂请恤折》（1878年6月14日），载《李鸿章全集》，第1019页。

朱其昂“从忧议恤”，并将其所遗招商局职务分别由其弟朱其莼、朱其诏接办<sup>1</sup>。

朱其昂为筹办招商局和运漕办赈竭尽全力，直至生命最后一刻。

---

<sup>1</sup> 《朱其昂请恤折》（1878年6月14日），载《李鸿章全集》，第1019页；《京城平糶派员接办片》（1878年6月14日），载《李鸿章全集》，1020页。

## 四、首任总办唐廷枢

招商局首任总办是著名粤商唐廷枢。唐氏主持局务长达 12 年，在引进西方先进技术和管理方式、推行股份制、建立近代企业制度、与外国航运企业展开竞争及加强局外企业合作等方面均卓有建树。他是招商局开创时期一位标志性人物。

### （一）买办生涯

唐廷枢，生于 1832 年 5 月 19 日，初名唐杰，字建时，号景星，又号镜心，广东香山县唐家村（今珠海市唐家镇）人。其父唐宝臣，母梁氏。唐廷枢（人称阿九）兄弟四人，他居次。此时，美国传教士兼医生塞缪尔·布朗（Samuel R·Brown）在香港开设马礼逊教会学校（The Morrison Educational Society School），唐宝臣遂与布朗签订为期 8 年的变工契约，以唐宝臣为布朗打工为条件，让自己的三个儿子—唐廷植、唐廷枢、唐廷庚入其校读书。

时年 10 岁的唐廷枢从 1842 年起在这所学校受过 8 年的西式教育，与后来中国第一位留美学生容闳成为同窗好友。他还在香港伦敦会办的学校读书<sup>1</sup>。

唐氏家族算得上是买办世家，唐廷枢及其胞兄唐廷植（茂枝，人称阿七），族兄弟唐瑞芝、唐国泰（翘卿）、其侄唐杰臣、侄孙唐纪常，

---

<sup>1</sup> 唐佑钧：《关于唐廷植生平》，载《珠海文史》，第八辑，第 70 页；刘广京著、陈仲丹译：《华商企业家唐廷枢（1832-1892）》，载《刘广京论招商局》，社会科学文献出版社 2012 年版，第 185-186 页。

都是较为著名的买办。仅在怡和洋行，从唐廷枢经唐廷植到唐杰臣、唐纪常，唐家有 4 人担任买办，为时半个世纪以上。

唐廷枢精通英语，1862 年撰写的《英语集全》(The Chinese and English Instructor by T' ong Ting-ku) 由广州经纬堂出版。

从 1851 年起，唐廷枢在港英政府担任翻译，1853 年获得晋升，任香港巡理厅正翻译，从 1856 年起开始代理香港大审院华人正翻译。1858 年出任上海海关高级翻译。1861 年受雇于怡和洋行，1863 年被提升为怡和洋行总买办。1866 年附股于修华号棉花行，使之成为洋行收购华棉的代理机构。在担任怡和买办的 10 年间，唐廷枢除为怡和管理钱款、收购丝茶、经营船运、扩大市场外，还为该洋行经营当铺、地产、大米、食盐等多种业务，并涉足各地的矿产开采。唐与怡和前任买办林钦合伙开设谨慎安茶栈并附股于谏当保险行。在华海轮船公司的第一期股本中，中国人的股份占 930 股，唐廷枢一人即包揽 700 股（包括他自己的 400 股），唐不但进入了公司董事会，而且担任了公司襄理。在北清轮船公司，唐被视为“华股的领袖和代言人”。此外，唐廷枢还附股于公正、琼记、马立师、美记等洋行，1867-1868 年间，他还担任公正、北清两家小公司的华籍董事，这些公司大都经营轮运业务<sup>1</sup>。

唐廷枢为外国人服务长达 20 余年，其中买办生涯 10 余年，“唐星景必为当时买办界之杰出人物无疑”<sup>2</sup>。

唐廷枢具有卓越的经商才能，从担任港英政府翻译时起，唐就开

---

<sup>1</sup> 《论洋行买办的本质特征》，载《聂宝璋集》，社会科学文献出版社 2002 年版，第 195-196 页。

<sup>2</sup> 刘广京著，陈仲丹译：《唐廷枢之买办时代》，载《刘广京论招商局》，第 147 页。

始从事自己的商业活动和资本积累，1858 年之前在香港开了两家当铺，后又在上海从事棉花进出口贸易。

唐廷枢自 1860 年代初从上海海关辞职后，便有意把营业重点放在上海，“是时中国出口贸易，实有集中沪埠之倾向”<sup>1</sup>。他在上海经营三家茶庄——泰和、泰兴、精益，并在洋行内附设自己的事务所。随着商业活动范围的扩大，唐廷枢与徐润等人在 1868 年之前建立起上海丝业、茶业两个同业公所和经营鸦片的洋药局并担任董事<sup>2</sup>。

唐廷枢为他所效力的怡和洋行立下汗马功劳，一位外国人称：“多亏上海经理人的努力，怡和就这样自己没有投入多少资本就拥有一支可观的船队”<sup>3</sup>。“上海经理人”中当然包括唐廷枢这样的买办。

到 19 世纪 70 年代初，唐廷枢已是享誉商界的知名买办，拥有巨额财富，在中外企业中广为投资，范围遍及申、汉、津、扬（州）、镇（江）及内陆各埠，投资金额巨大，仅钱庄方面的投资即达 20 万两。唐在沪津、沪汉等航线上投资或附股置办了“洞庭”、“汉阳”、“南浔”、“永宁”、“满州”、“苏王那达”等 6 艘轮船。唐廷枢在怡和洋行任职期间，捐买了花翎二品衔、福建候补道，具有亦商亦官的双重身份，成为中国航运界威望最高、财力最为雄厚、管理经验最为丰富的代表性人物，也是众多在华外国轮运企业竞相延揽的最佳经理人。

根据学者研究，五口通商后兴起的买办商人，各口岸达数百人，

---

<sup>1</sup> 班思德：《最近百年中国对外贸易史》，海关总税务司统计科译印，1931 年版，第 114 页。

<sup>2</sup> 根据汪敬虞：《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社 1983 年版及百度搜索 唐廷枢、维基百科 唐廷枢等网站资料综合。

<sup>3</sup> 见聂宝璋编：《中国近代航运史资料》第一辑，上册，上海人民出版社 1983 年版，第 572 页。

1842-1894 年间共积累财富 5.3 亿两，相当于 1908 年中国税收 2.92 亿两的两倍，仅上海一埠就有四五亿两存于外国银行，而内地地主、富农多将金银窖藏于地下，总数必甚可观<sup>1</sup>。这与学者郝延平有关 1842-1894 年买办总收入高达 53080 万两的估计数是高度吻合的<sup>2</sup>。

“唐廷枢和徐润是当时中国商人中能经理新式航运企业的最合适人选”<sup>3</sup>。

唐廷枢虽成为外国洋行争相延揽的对象，但不是所有外国人都对唐廷枢拍手叫好。例如，1871 年 7 月 6 日美商旗昌公司的 F·B·福士致函金能亨：“唐景星说的比做的多，赚不了多少钱，他只会吹牛，不会做正经事”<sup>4</sup>。不过，未久福士的态度便大有改变，他 1872 年 6 月 11 日致函金能亨称：“在取得情报和兜揽中国人的生意方面，怡和洋行的唐景星乃至琼记的买办，都能把我们打得一败涂地”<sup>5</sup>。

外国商人实际上对唐廷枢仍心存戒备，旗昌洋行上海分行经理 W·凯锡曾说：“总的来说，我对唐景星并不满意（也就是英语很好的那个人），在逐步削减他的权力，不过不动声色”<sup>6</sup>。他们当然还会继续利用唐廷枢等买办。旗昌洋行的 F·B·福士说得非常直截了当：“在取得情报和拉拢中国商人方面，怡和洋行利用了唐景星，琼记也利用了他们的买办。在这点上，我们处于劣势”<sup>7</sup>。

---

<sup>1</sup> 转引自《黎志刚论招商局》，第 48-49 页。

<sup>2</sup> 郝延平：《买办》，第 104-105 页，转引自《黎志刚论招商局》，第 57 页。

<sup>3</sup> 《黎志刚论招商局》，第 91 页。

<sup>4</sup> 刘广京：《英美在华的航运竞争，1862-1874》，第 191 页。

<sup>5</sup> 刘广京：《英美在华的航运竞争，1862-1874》，第 93 页。

<sup>6</sup> 《1865 年 7 月 9 日，W 凯锡致 J 惠代尔》，见刘广京：《唐廷枢之买办时代》，载《清华学报》，新 2 卷，第 2 期，1961 年 6 月，第 144-145 页，转引自《中国近代航运史资料》，第一辑，上册，上海人民出版社 1983 年版，第 543 页。

<sup>7</sup> 转引自聂宝璋编：《中国近代航运史资料》，第一辑，上册，上海人民出版社 1983 年版，第 544 页。



唐廷枢在与洋行的相互利用中似乎技高一筹，他的财势在上海滩华商中似乎已无人能望其肩项。1872年，上海成立了广东人的会馆——广肇公所，“唐廷枢主持了会所成立大会，当晚筹集资金一万多两，唐廷枢同哥哥唐廷植实力相助”。

刘广京先生在评价唐廷枢一生的贡献时说：

他可能是中国近代史上有着买办背景的最有身份的人。他是中国第一个近代企业家，这反映在他接受了诸如轮船、蒸汽驱动开矿设备和铁路这样的工业革命产品，并成功地招集资本建立让公众参与的股份公司。在有着漫长历史的轮船招商局最初的10年他是公司的灵魂人物。他还是华北唐山附近开平煤矿的创建者，一直管理到1892年去世时为止。

刘先生又称：

尽管去世时他已比较穷，但其一生的经历表明，他总是既敢于冒险，又长袖善舞，一方面能将中国商人和官府的资源结合起来，另一方面又能利用欧美的技术专长。他是个爱国者，而在观念上却是世界性的<sup>1</sup>。

刘先生的评判既高屋建瓴，又客观公正。

## （二）入主商局

19世纪70年代初，“苏伊士运河的开放和电报线路的建成为东方的贸易开辟了新的时代”，中西方贸易正在向“一种只有最低利润

---

<sup>1</sup> 《华商企业家唐廷枢》，载《刘广京论招商局》，第185页。

的稳健商业”演变，结果使贸易量大增，“整个贸易膨胀起来了”<sup>1(2)</sup>。

在这一形势推动下，李鸿章加快了创办新式轮运业的步伐。李鸿章开始把目光锁定在唐廷枢、徐润等买办商人身上。唐、徐也从依附于外国洋行的买办，摇身一变成为外国轮运企业的最大挑战者，他们自身也转变为民族资产阶级份子。

早在 1872 年夏，李鸿章利用在天津视察兑漕的机会邀请部分人士协商轮局筹建之事，参加者除唐廷枢外，还有津海关道丁寿昌和沙船主朱其昂。但此时李鸿章尚未作出将筹办招商局的重任交给唐廷枢的决定，唐廷枢也未作好放弃怡和洋行的优厚待遇而选择艰难筹办招商局的精神准备。

一年后情况发生了重大变化。朱其昂虽然勇敢地以“身家作抵”来筹办招商局，却无力打开局面，招商局招股也收效甚微。李鸿章准备对招商局进行重大改组，吸纳一些买办商人入局。这些人在长期买办生涯中积累了巨额财富，拥有丰富的航运管理经验和广泛的人脉关系。他们是李鸿章心目中主持招商局的理想人选。

一个好的办公场所是企业形象的重要表现，但招商局创办伊始，实力有限，只能因陋就简。1873 年 5 月 28 日，招商局在《申报》等报纸上发布告白：“本局今由法租界迁署英租界江海关之后”。这幢位于上海三马路（今汉口路）英租界内怡盛洋行的旧房，经招商局 2 个多月的修缮后，总局于 8 月 7 日正式迁此办公。

经营一家企业最重要的是选好一把手，但李鸿章与唐廷枢“素不

---

<sup>1</sup> 《领事麦华陀 1872 年贸易报告》，转引自《易惠莉论招商局》，社会科学文献出版社 2012 年版，第 63 页。

相识”，便于 1873 年 5 月征求幕僚盛宣怀的意见，盛氏力荐唐廷枢、徐润入局，唐廷枢也终于被说服，辞去了怡和洋行买办职务，由其兄唐廷植（茂枝）接替<sup>1</sup>。

李鸿章 6 月 4 日札委唐廷枢为招商局总办，称赞唐“熟悉商情，明白笃实”，“贸易有年，声望素著，经理极熟，是以稟请进局，以固商情”，要求唐氏“将轮船揽载行运事宜悉心经理，秉公持正，联络各省殷商，逐渐推广”。

唐廷枢担任总办对招商局而言意义非同凡响。《申报》在唐廷枢出任招商局总办 5 天后发表评论称：

唐君阅历外务，洞悉西船运载法制，以此任属之，真可谓知善任者也。想轮船公事，从此日见起色，其利益岂浅鲜哉<sup>2</sup>。

《教会新报》也认为：

唐君久历怡和洋行，船务亦深熟悉，自后招商局必多获利也<sup>3</sup>。

唐廷枢的同事、同乡兼朋友徐润称赞唐廷枢：

伊为中国未经创见最大方略之领袖，又办招商局，得政府辅以巨资，不特广华人之事业，而其用人行政，皆用本国之人……该公司虽纯用西法经理，尽为中国之事业，唐君得国中最有权力极高明之贵人李鸿章以为庇护之主，诚大幸也<sup>4</sup>。

唐廷枢的入局象征着他的身份已经完成从买办到民族资本家的转变。1877 年唐又辞去华海轮船公司董事之职<sup>5</sup>。虽然他已多年未参

---

<sup>1</sup> 招档：《唐景星禀李鸿章文稿》（1873 年 6 月）。

<sup>2</sup> 《申报》，1873 年 6 月 9 日。

<sup>3</sup> 《教会新报》，卷 5，第 243 号，第 297 页，1873 年 6 月 28 日。

<sup>4</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，江西人民出版社 2012 年版，第 74 页。

<sup>5</sup> 见《中国近代航运史资料》，第一辑，下册，第 859 页。

加华海的活动，但他的辞职仍标志着已割断与买办生涯的所有瓜葛。

唐廷枢力图尽快建立自己的工作班底，他向李鸿章极力推荐盛宣怀，称盛“人甚可靠，家道殷实”，又力举徐润“结实可靠，商情悦服”。未久李鸿章即任命盛宣怀、徐润、朱其昂及其六弟朱其诏为会办。在局中居首要地位的是总办唐廷枢及会办徐润。最初几年的账略均以唐、徐的名义向李鸿章禀报，并以唐、徐的名义邀请天津、上海两地海关道来局审核账目，对外发表文告或启事也由唐、徐签署。徐润说，招商局各项业务，“由唐道一手经理”。

唐廷枢执掌局中大权为人们所共知，会办朱其诏致函盛宣怀时流露：“局中事宜全仗景翁、雨翁，诏亦不过随声画诺”<sup>1</sup>。

唐廷枢入主轮局后，立即着手广招股份，组建机构，相继设立了牛庄、烟台、福州、厦门、广州、香港、汕头、宁波、镇江、九江、汉口及国外的长崎、横滨、神户、新加坡、槟榔屿、安南、吕宋等分局，初步形成了庞大的营运网络。

招商局与外国在华轮运公司展开了激烈角逐。英国驻沪领事麦华陀 1874 年在贸易报告中写道：

招商局继续证明了它对沿海或长江行驶外国轮船的公司和企业是一个可怕的竞争对手。

由于它是一家纯属中国人的企业，而且得到有力的官方赞助，它享有许多有利条件，它的船只无疑会在不久之后从外国船那里夺走如果不是全部也是大部分的沿海运输业务<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 《朱其诏致盛宣怀函》，（1877 年 1 月 18 日），载盛档（八）招商局，第 39 页。

<sup>2</sup> 《领事麦华陀 1874 年度上海港贸易报告》，转引自《易惠莉论招商局》，第 22 页。

### （三）募股招商

唐廷枢干的头等大事是招收股份。招商局是中国近代第一家股份制企业，为了迅速增加股本，唐廷枢表示：“将股份较大之人公举入局，作为商董，协同办理”，此举不仅对买办富商具有极大诱惑力，也使唐氏家庭成员在招商局占有一席之地，例如，唐廷枢的胞弟唐廷庚任广州分局商董（局长，下同），唐家成员唐静庵任福州分局商董。唐廷枢的朋友、实业家经元善指出：招商局入股者“皆唐、徐诸公因友及友，辗转邀集”<sup>1</sup>。唐廷枢也在多年后追忆：

廷枢前蒙各股商见信者，已十一年于兹，其最初附股之人，固由廷枢招至，即后来买受者，廷枢亦大半相识<sup>2</sup>。

为了进一步规范招股行为，招商局在唐廷枢主持下于 1873 年制订了《轮船招商章程》和《轮船招商局规》。“章程”是招商局开创时期的根本制度，规定总局和分局商董均由股份较大者充任，“办事商董，拟请预先选定，以专责成”。而“局规”则是章程的实施细则，共 14 条，对招收股份、推选商董、运漕揽货等作出了一系列详细规定。“局规”强调招商局的商办性质，规定商董在局中享有较多权利：可以联名禀请更换不称职的商总；可以选择若干低级员司入局任事；可以在该局添招新股时“集众商办”；可以在遇到紧要事件时邀请“在股众人集议”；可以在账目公布后“随时到局查阅”等等。由此看来，

---

<sup>1</sup> 经元善：《居易初集》，卷 2，第 38 页。

<sup>2</sup> 《沪报》，1885 年 12 月 5 日，转引自《唐廷枢研究》，第 178 页。

股东在招商局享有较低限度的自主权。

这份局规，对招商局的集股方式、股本总额、商董推选、股东权利、股票发行、股份转让、余利分配等均作出了详细规定，比 1872 年拟订的《招商局条规》更规范、更全面。这是唐廷枢对招商局进行股份制改造的突出贡献。

由于唐廷枢的努力，招商局招股大有进展。唐廷枢率先垂范，入股不少于 8 万两，并“随带资本并‘南浔’轮船入局经营”，据说他“凑集商股数十万”。李鸿章对此大加赞扬：“唐廷枢为坐局商总，两月间入股近百万，此局似可恢张”。李鸿章 1888 年又追忆道：“中国轮船招商局、开平矿务局，原系依照西商贸易章程，集股办理”。股份制在招商局表现出强大的生命力。

在唐廷枢影响下，股东们入股踊跃，1874 年招股 47.6 万两，1881 年招足 100 万两，100 两股票面值达 200 余两，升值达 200%以上，1882 年唐廷枢等决定另招新股 100 万两。局方规定，凡持有百两旧股者，每股只须交银 80 两，便可领到一纸百两新股票。到 1883 年，新股 100 万两已经招足，招商局股本总额达到 200 万两。股东们对唐廷枢的表现感到满意，1875 年在招商局总局查看账略时出现了戏剧性的一幕，据《申报》报道，股东们“共有欣喜之色，故请不必朗诵（账略），便向总办（唐廷枢）道谢而散”<sup>1</sup>。唐廷枢告诉股东们：“钱庄的款项都已归还，公司已摆脱了以前的困境”<sup>2</sup>。

唐廷枢不遗余力在招商局推行股份制，在中国近代经济史上写下

---

<sup>1</sup> 《申报》，1875 年 8 月 30 日。

<sup>2</sup> 轮船招商局《年度报告》，《北华捷报》1877 年 4 月 12 日，转引自《刘广京论招商局》，第 192 页。

浓墨重彩的一页。

与此同时，唐廷枢努力引进西方的先进技术和人才。他主持创办了同茂铁厂，“工厂在不需外国人帮助的情况下的确已经可以自己生产轮船锅炉、汽艇蒸汽锅炉以及螺旋桨推进器”<sup>1</sup>。该局吸纳大批外国高级船员（如船长、轮机长等）和技师为轮运业务服务。在唐廷枢主持下，招商局“对于西方的发明和科学器具的利益是完全敏感的”。例如，在美国人亚历山大·贝尔 1876 年至 1877 年发明电话几年之后，“招商局是中国第一家采用电话的公司，在上海公事房内使用”<sup>2</sup>。如果没有通过股份制筹集到的资金来支撑，招商局是难以做到这一切的。

李鸿章对唐廷枢、徐润在招商局的工作表示满意，致函唐、徐以示嘉勉：

全赖在事诸君子严立章程和衷协力，而两兄之肩负更巨，责成更重，无惜勤劳，秉公筹划，庶克有济，弟实时刻为之惴惴也<sup>3</sup>。

#### （四）创办保险

中国人自办船舶保险走过了一段艰难曲折的过程。

早在 19 世纪初年，外国保险公司已开始在中国出现，到 19 世纪 70 年代初已发展到多家并获取了暴利。

---

<sup>1</sup> 《英国领事报告》，1876 年，上海，第 18 页。

<sup>2</sup> 《洋务运动文献汇编》（八），第 402 页；参阅《黎志刚论招商局》，第 99 页。

<sup>3</sup> 《李鸿章致唐廷枢、徐润函》（1877 年 2 月 6 日），载《李文忠公全书》，朋僚函稿，卷 16，第 38 页。

招商局 1872 年 11 月购买了“伊敦”轮，但各洋商保险行均寻找借口，拒绝给该船保险，后来招商局被迫向外国保险行投保，承保条件同样苛严且价格昂贵，正如招商局多年后所指出的那样：“日后招商局自保船险，获利不赀，未始非受洋商保险行垄断之刺激，而有以玉成之也”<sup>1</sup>。

唐廷枢主持局务后，于 1873 年 7 月出台《轮船招商局章程》，首次提出“栈房轮船均宜保险”并进行了具体筹划。

此时，招商局所有船只仍向洋商保险公司投保。但外商保险公司未能照数补足，不足部分只能由局自保，自行保险费纳入当年总账，几年下来，“亦可成为巨款”<sup>2</sup>。

唐廷枢等敏锐地捕捉到了商机，一方面，局船需要投保，以降低风险；另一方面，自办保险公司是一件有利可图的事情。1875 年，唐廷枢等决定设立保险招商局。11 月初，总办唐廷枢等在《申报》、《益报》等报纸上刊登《保险招商局公告》，主要内容如下：

（一）开办宗旨。“中国于保险一事，向未专办”，“招商局之船货，均归洋行保险，其获利既速且多”，必须逐步收回自办。

（二）管理体制。各商“共同集股”，由唐、徐“总理其事”，在招商局各分局设立保险分局，“各局账目，总归上海保险局周年汇算总结”。

（三）经营方针。不论中外轮船“均可照章承保”。为降低风险，对夹板等船概不承保。坚持“平衡试办”的方针，“用度竭力撙节”。

---

<sup>1</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第 19 页。

<sup>2</sup> 《申报》，1874 年 9 月 17 日。



（四）保险限额。“每号轮船只保船本一万两、货本三万两为度”，超过部分向各洋商保险行代为转保。

（五）集股办法。“集股千五百份，每股规元一百两，共成保险本银十五万两”，以“券据存局为凭”，各附股者可以“就近赴局报告”。

这份公告公布第一批办理保险业务的口岸为镇江、九江、汉口、宁波、天津、烟台、营口、广州、福州、香港、厦门、汕头，第二批为台北等4个台湾口岸和新加坡、长崎等多处外埠口岸。

创办保险招商局是中国人自办船舶保险的一大创举，华商对此反映热烈，很快就“投股愈额”，“各口来股更多”，到年底投股额大约为20万两。不过，保险招商局还是一家企业内部的保险机构。

1876年7月，唐廷枢、徐润、陈树棠、李积善等在保险招商局的基础上创办仁和保险公司，中国人自办的第一家正规的船舶保险公司正式成立，唐廷枢等人开创了近代中国的又一个第一。这家公司共招收股本25万两。营业第一年业务非常兴旺，保险利润率达30%-40%。第二年唐廷枢等决定添招股本25万两，使仁和保险公司股本总额达到50万两，这些股本全部存入招商局并由招商局代理其一切业务。

仁和保险公司成立后，唐廷枢再次遇到外国势力的挑战。因仁和公司初创阶段保险金不足，招商局仍有部分船只交洋商承保。1877年购并旗昌后局船增至29艘，3万余吨，有60%的船只仍向洋商投保。洋商怀着更强烈的嫉妒心，以专走长江的“江孚”轮船长张慎之是华人为借口，拒绝给该船保险。唐廷枢等遂于4月10日上书李鸿章：“职道等再四思维，与其分任洋商，利自外溢，不若统归公局，利自

我收”<sup>1(1)</sup>。

为了不受制于人，经李鸿章批准，唐廷枢等决定将所有局轮一律收回自保，唐廷枢出面与各洋商保险公司解除了承保关系。

招商局在总结自办船舶保险的原因时指出：“各船置本，或十万或十余万，而上海各洋行，每船只可合保五六万两。若将余数尽归本局自保，关系太重。是以去年（1876年）冬月，今年六月先后另招股份设立保险招商一局及仁和保险公司，以分仔肩”。显然，设立保险招商局和仁和保险公司是唐廷枢等规避风险、壮大企业实力的举措。

仁和保险公司经济效益良好。据《申报》1881年3月12日报道，有人观看1880年“分彩结一纸，有不禁令人眉飞色舞者。盖自中国开创以来，其利益之显可见者，胥当以是为嚆矢已”。仁和公司股本只有35万两，但分派余利可观，按年给息15%，“余俱存为公积”。从1876年元月到1880年年底，已共给息25.3万两，“而本局所派之余息尚不在内”。时人对仁和公司派息发表评论称：“近年以来，根基渐固，获利较丰，观其每年所缮清单，颇有蒸蒸日上之势”，“仁和保险公司不畏其难，而成效已彰彰可据若此”<sup>2</sup>。

招商局保险事业走过坎坷，踏上坦途。1878年创办济和水火险公司，1886年仁和、济和合并为仁济和保险公司。自办保险不仅使招商局在海事中的经济损失减少到最低限度，而且积累了可观的保险基金。虽然唐廷枢的名字在仁和保险公司成立后已很少在招商局保险

---

<sup>1</sup> 盛档（八）招商局，第40页。

<sup>2</sup> 张培仁：《静娱亭笔记》，卷1，第42页。

活动中出现，但他创办招商局保险事业的筚路蓝缕之功不可磨灭。

## （五）首开购并

招商局成立后，“英美人在中国内河行轮而不遭到来自中国人的竞争的日子已一去不复返了”。招商局的航运力量不断壮大，而外国在华最大航运企业美商旗昌轮船公司则每况愈下，营业开始出现亏损，股票行情也大幅跌落。

一家外国报纸发出这样的评论：“任何一项经营，不论怎样无懈可击，也不能保证旗昌轮船公司永远垄断长江的航运”<sup>1</sup>。

此时正值美国南北战争之后，美国国内出现投资热，旗昌老板1876年初认为：“与其在中国冒险竞争下去，莫若干脆在国内投资来得安全”，旗昌因此打算出卖全部产业，未久就放出出卖产业的空气。唐廷枢、盛宣怀、徐润等闻讯后，于8月间同赴烟台，向李鸿章禀报购并旗昌之事。李鸿章连称这是一桩盛举，但怀疑旗昌是否真的出售产业，又担心巨款难筹，且考虑到此后招商局局面更大，“唐廷枢、徐润二人或难兼顾，因是踌躇未许”<sup>2</sup>。而旗昌也还在犹豫不决，这件事被暂时搁置。

未久旗昌因人事变动和股票下跌等原因，决定将产业售价一降再降，旗昌行东来到招商局，主动提出将售价降到222万两，并同意先收银100万两，其余欠款分年偿还。因唐廷枢远在福州筹办电报局，

---

<sup>1</sup> 《中国近代航运史资料》，第一辑，上册，第574页。

<sup>2</sup> 《洋务运动》（六），第58-59页。

盛宣怀在湖北广济指挥开采煤矿，均不在沪。徐润独自决定购买旗昌产业。唐廷枢等闻讯后对徐润的决定表示赞许和支持。12月28日，唐廷枢、徐润、盛宣怀来到南京，向两江总督兼南洋通商大臣沈葆楨说明购并旗昌的利弊。最初沈葆楨态度游移，未明确表态支持，经过招商局几位负责人的反复陈述，沈葆楨终于被说服，对购并旗昌之事“毅然许之”。1876年12月，唐廷枢等离宁返沪后正式向沈葆楨递呈书面报告，除分析购并旗昌的利弊外，还提出了具体的筹款建议：

（一）原在旗昌附股的华商（指湖州顾、陈二姓）股本二十万两，可劝令其投资于招商局；

（二）请两江总督“奏明各省筹拨官本银一百万两发交商局”；

（三）请两江总督札饬两淮盐运司，劝令两淮盐商在招商局搭股，如每一引搭银一两，便可集资79.2万两；

（四）请通饬各藩司、各海关道随时劝谕各埠富商入股<sup>1</sup>。

沈葆楨奏准清廷，拨借各地官款100万两给招商局。

经过谈判，招商局购并旗昌之事渐有进展，12月31日，招商局致函旗昌，提出6项交涉条款，包括旗昌在上海和外埠的船岸财产作价200万两卖给招商局；价款分期交付，1872年1月2日前交付40万两，3月1日再交60万两，其余100万两分5年交付，年息8厘等。

在同一函件中，写明旗昌在汉、浔、镇、津自置的洋楼、栈房、码头作价22万两卖给招商局，准6个月之内交银过户。

---

<sup>1</sup> 《海防档》，购买船炮（四），第943-944页。

1877年1月2日，唐廷枢与旗昌行东草签了购买该公司产业的契约。3日，旗昌复函招商局，详细开列了旗昌出售给招商局的全部财产的账目清单，包括大轮16艘，小轮4艘，驳船5只，上海码头栈房，汉、浔、沪趸船，煤斤、食物、洋船等船上杂物，汉、浔、镇、甬、津楼房、栈房等，共222万两。

2月12日，唐廷枢、徐润与旗昌代表正东忽海在担文律师主持下订立了甲、乙两份合同。其中甲合同10条，内容是招商局购买旗昌大小轮船及上海码头栈房的有关条款；乙合同3条，内容是招商局购买旗昌在汉、浔、镇、津各埠产业的有关规定。双方交换的财产分别列入“天”、“地”、“元”、“黄”、“宇”5种清单。这份正式合同对原签草约作了下述变动：

（一）将第一期交款时间和首次结帐日期改为7月1日，船栈码头过户日期仍定为3月1日；

（二）旗昌原用之人，除轮船总管一人由招商局继续雇用外，其余船长及副手准其试用一年；

（三）招商局继续遵守旗昌与其他航运公司签订的合同，不得派船行走闽粤各地及广东内河，只有待上述合同期满后派船行走。

这份合同对旗昌财产的过户手续、船产的移交程序、地产的付款方式等也作出了详细规定。

1877年3月1日，旗昌产业正式换旗过户，转归招商局所有。这是招商局发展进程中具有里程碑式意义的重大事件，此举极大增强了该局的轮船运输能力，增添了地势优越的船栈码头，也加强了与外

商竞争的实力。一些中国报纸为此欢呼雀跃，洋务派官员也额手称庆，李鸿章 1877 年元月在批复一件有关购并旗昌的文稿中指出：购并旗昌“为收回利权大计”，“于国计商情两有裨助”<sup>1</sup>。这可能是其中较有代表性的评价。招商局“到 1877 年已成为中国最大的轮船公司”<sup>2</sup>。

盛宣怀在为李鸿章代拟的一封函件称：“从前议买旗昌，志不在多购十数艘新旧参半之轮船，而在收回为彼族鸠居利于运载各埠码头之地”<sup>3</sup>。这既是李鸿章的观点，也是代笔人盛宣怀的观点。

李鸿章 1881 年 3 月 10 日奏称：“此事虽盛宣怀、徐润、朱其诏先至金陵请示，而各项价值均由唐廷枢与旗昌行主面议”<sup>4</sup>。李氏意思很清楚，购并旗昌是由唐廷枢作主决定的。

李鸿章 1881 年 3 月 10 日上奏清廷片中又称：“（购并旗昌）唐廷枢等与洋商已有成议，始邀盛宣怀由湖北前赴金陵，谒见沈葆楨，其事前之关说，事后之讨价，实皆唐廷枢等主之也”<sup>5</sup>。说是说，此事是功是过，都由唐廷枢“主之”。

购并旗昌是招商局发展进程中具有战略意义的行动。招商局“发展这样迅速肯定应归功于唐廷枢及前买办同人敢于冒险的特性”，“唐廷枢及其同人的大胆举措成功地使招商局有着举足轻重的地位”<sup>6</sup>。

唐廷枢身为总办，既对购并旗昌立下首功，也首当其冲地成为顽固派攻击的目标。1880 年 11 月 28 日，祭酒王先谦上奏清廷，指责

---

<sup>1</sup> 《海防档》，购买船炮（四），第 956 页；招档《李鸿章批复文稿》（1877 年 1 月），四六八（2）/45。

<sup>2</sup> 刘广京：《华商企业家唐廷枢》，转引自《刘广京论招商局》，第 192 页。

<sup>3</sup> 《李鸿章致徐润、张鸿禄、郑官应函（盛宣怀代拟）》（1883 年 4 月），载盛档（八）招商局，第 122 页。

<sup>4</sup> 《洋务运动》（六），第 55 页。

<sup>5</sup> 《洋务运动》（六），第 59 页。

<sup>6</sup> 《刘广京论招商局》，第 192 页。

唐廷枢等将领到的官款 100 万两，“作为先付半价，实即划归伊等前收股票，抵作十成之银扣算入己外，下少百余万两之数”，他还危言耸听：“局本愈大，各码头船只经费愈繁，息银愈增，又复大亏，势将决裂”<sup>1</sup>。

面对王先谦的凌厉攻势，唐廷枢等在 1880 年送呈李鸿章的《谨将查复轮船招商历办实在情况开送督核》中进行了有力辩解：（一）市上流通的股票不过数万两，“安得有此大宗股票划抵价款”？（二）付给旗昌的价款都是现金，既有商董等在场作证，又有旗昌收据为凭；（三）李鸿章拨付的官款 50 万两已在购并旗昌前“为添置丰顺、保大、江宽、江永四船所用”，“何暇私自收买旗昌股票”？由于王先谦攻击的手段过于拙劣，连对招商局素抱成员的两江广督刘坤一也看不下去，公开为唐廷枢等人辩护：“唐廷枢、盛宣怀并未扣帑入己”。这件事总算平熄下来了。

不过，客观地说，唐廷枢在与旗昌这家老牌洋行交道时确有失误之处。上海船舶登记官泰朴（W·H·Tapp）1878 年 9 月 1 日的报告称，旗昌船舶作价 200 万两，“这个价钱对卖方说是非常合算的。因为船队中包括一些陈旧过时的船只，其中有四到五只已完全报废。根据外国公众的估计，招商局至少多付了五十万两”<sup>2</sup>。

## （六）博弈争雄

招商局自购并旗昌后，航运实力急剧增长，与英商怡和轮船、太

---

<sup>1</sup> 《洋务运动》（六），第 38 页。

<sup>2</sup> 《海关贸易报告》，1877-1878 年，上海，第 60 页。

古轮船公司并称三公司，招商局“名且骏驾而上之焉”。怡和、太古不甘心中国公司与之平起平坐，招商局也不愿俯首称臣，“太古盛怒而减，我亦乐得随之而减”。三公司展开了一场空前惨烈的价格战，而以长江航线的价格竞争为激烈。

长江汉沪线客货运价比较表

货物种类	招商局开局前	1876 年	1877 年 12 月
茶叶	5 两/吨	3 两/吨	1.5 两/吨
疋头	5 两/吨	2.5 两/吨	0.7-1 两/吨
杂货	4 两/吨	2 两/吨	0.7-1 两/吨
重货	4 两/担	0.6 两/担	0.1 两/担
棉花	1.5 两/百斤	0.9 两/百斤	未详
搭客	10 两/每人	5 两/每人	5 两/每人

资料来源：《招商局复上海道查询各节》（1877 年 12 月），载盛档（八）·招商局，第 64 页。

从上表不难看出，由于中外航业的恶性竞争，1876 年客货运价普遍下降 50%以上。到 1877 年底，货运价格下降更多，其中重货每担运价只有招商局开局前的 1/40。

太古公司在竞争中“受累甚重”，深感“争衡无益”。1877 年 12 月 18 日，太古行东施怀雅（J·S·Swire）、船东贺利施到招商局登门求和，与唐廷枢、徐润进行谈判，施怀雅表示因跌价抢运，亏折太多，又深知招商局有中国当局保护，“争衡无益，必得终归和好，两有所裨”，唐廷枢则在谈判中严正指出，招商局“只欲收回中国利权，与（外商）存垄断之心有间”，但为了减少竞争损失，同意“量为变



通”。

经过长达八九天的谈判，在英国律师担文主持下，唐廷枢与太古行东于12月26日签订了中外航业之间的第一个齐价合同，为期3年，合同对双方在长江航线、宁波口岸、广东内河的船只进行了重新分配，招商局一般所占比例为55%。双方又同时在报纸上刊登广告，宣布以1878年1月1日起，长江客货运费一律涨价。

齐价合同签订后，唐廷枢等呈报《禀李鸿章文稿》，详细汇报合同签订情况，表示“事得其平，不致偏累，来年生意，起色可期”。1878年1月27日，李鸿章对上述汇报作出批示，认为“所定各条，甚为明晰公允”，希望以后彼此遵守，使“中国利权不致旁落”。

此后招商局与外商多次签订类似的齐价合同。

齐价合同是中外航运企业之间又斗争又妥协的产物。它的签订对保护襁褓中的招商局起了相当重要的作用。1878年6月30日，唐廷枢、徐润致各分局密启指出：“洋人所恃者本雄也，本局所恃者人心也”。唐徐又说：“本局之兴与否，全在得华商之心……果能一气贯通联络，洋人虽有千百万之本钱，亦无足畏也”。这也正是唐廷枢敢与外商签订齐价合同的底气，“今日之形势，只可试将两行拉合，若拉合不来，亦惟有置身事外，庶免扶一抑一。况我局轮船最多，若反区区求和，又于体面有关”<sup>1</sup>。唐廷枢很好地把握住了中外航业之间斗与和的平衡点。

---

<sup>1</sup> 【附件】《唐廷枢、徐润致各分局密启》（1878年6月30日），载盛档（八）招商局，第83-84页。

## （七）出洋考察

发展远洋航运是招商局的既定目标。开局未久，唐廷枢即派商董陈树棠前往日本筹备货运业务。此后，招商局先后派轮行驶日本、越南、吕宋、暹罗、新加坡、槟榔屿、印度等地，后又派船航行檀香山、旧金山和英国。

但是，西方殖民主义者决不会让中国远洋航运事业顺利发展。当“和众”轮 1879 年 10 月驶抵旧金山时，当地海关官员“执意重征船钞”，毫无理由地加征 10% 的船钞并处以每吨 1 元的罚款以及采取其他一些歧视性措施，后虽经唐廷枢等人的努力，美国外交部才同意将多收的税款退回，但此后招商局轮船未能再航行美国。自“美富”轮 1881 年 10 月航行英国之后，也由于“洋商颇存妒心，遂至无利”，招商局轮船不再航行英国。

招商局近洋航线也连遭打击，到 1882 年只剩越南一处“生意尚佳”，“国外航线只有此硕果仅存之一线矣”。

以唐廷枢为首的招商局领导班子面对残酷现实，深刻反思，冷静总结，特别注意寻找与外国航运公司的差距，寻求发展招商局远洋运输的最佳途径。1881 年，招商局委派局董、唐廷枢胞弟唐廷庚前往檀香山、旧金山、古巴及欧洲各国考察，历时 200 天，结果无功而返。

唐廷枢决定亲自出马，他在事后（1884 年 1 月 30 日）给李鸿章的报告中谈到此行的动机时说：“前因商局迭放轮船行走外洋，未能获利，究竟何处码头合宜？又购买轮船多次，究竟何厂孰为优绌？”

“有无别项巧妙方法？皆非亲至外洋随时探访不能通晓”。

1883年4月，唐廷枢率员乘船出访，途经苏伊士运河，对意大利、法国、英国、德国、荷兰、葡萄牙等国进行了考察，11月11日抵达南美洲巴西，后又赴越南的西贡及香港等埠，1884年元月返沪，考察的对象包括码头、船厂、轮船公司及煤矿、铁矿等。

唐廷枢此次出国除考察外还办了两件事。一是利用出国考察之机，唐廷枢约请怡和、太古两家洋行的行主来华，于1884年在上海签订了为期6年的齐价合同。这是一个较为公正、合理的运价协议，暂时避免了中外航业之间的恶性竞争，为招商局赢得了宝贵的休整时间。

另一件事是与巴西协商通航事宜。巴西自1881年与中国签订《中巴和好通商条约》后，多次要求招商局派船前往巴西，以便招募华工。唐廷枢也想趁机开辟南美航线，拟派“致远”、“图南”、“美富”等轮航行巴西。唐廷枢在巴西逗留两个月，经过明察暗访，发现巴西仍在推行奴隶制度，任意虐待华工，他不得不慎重考虑，开航南美的计划也就半途而废了。

唐廷枢这次出国考察时间长，范围广，花费多，共历时10个月，游经10余国，仅电报费一项即达830两。但最终劳而无功，未能为招商局远洋航远事业起到起死回生之效。

## （八）唐盛之争

唐廷枢是广东人，盛宣怀是江苏人，二人各有所长，唐廷枢就

此作过这样的说明：

关于用人方面，航海经商，本为粤人所长，且商局股东泰半粤人，是其多用粤人，与文案之多江浙籍人，可谓趋势由然<sup>1</sup>。

唐廷枢最初与盛宣怀并无纠葛，他和徐润都是由盛宣怀向李鸿章介绍的。唐入局后，也极力向李鸿章荐举盛宣怀、徐润。唐、徐1873年8月29日分别致函盛宣怀，欢迎盛宣怀来局任会办，唐氏称：

“爵相（指李鸿章）器重长才，有委会办局务之意，将来云翁（指朱其昂，字云甫）即有他往，得阁下主持其间，弟等亦不致仔肩独任，闻信之后，不禁喜出望外”。徐润信中也说：“知大驾来此会办，正合从前原意，不禁狂喜”<sup>2</sup>。9月9日盛宣怀被李鸿章札委为会办，唐、徐于10月3日联名致函盛宣怀：“以后诸事有所就政，同舟共济，何快如之”，唐徐也希望盛在李鸿章面前多为局务美言：“局务必须遇事公正，使有股众商无从借口，方得诸事扩充，因非弟等执措也。望于爵相前婉为禀达”<sup>3</sup>。

唐、徐与盛氏在投资问题也有大体一致的认识：

年来物议滋生，动谓营私谋利。孰不知利系商人所应谋，非比官常须励廉隅可比；若谓营私，核计商股八十万内，弟枢期功之亲支（友）共有八万余两，戚党又二十余万两，弟润所招族姻之股，亦不下此数，是两姓经手已居大半，倘果营一毫之私，何以对六亲之众<sup>4</sup>。

但是，招商局管理层一开始就有许多矛盾。据局内人士透漏：该局股东分为三派，投资入股的李鸿章及淮军将领为皖帮，朱其昂、

---

<sup>1</sup> 《招商局史稿》抄本，载《中国近代航运史资料》第一辑，下册，第1032页。

<sup>2</sup> 盛档（八）招商局，第6、8页。

<sup>3</sup> 盛档（八）招商局，第9页。

<sup>4</sup> 《唐廷枢、徐润致盛宣怀、郑藻如函》（1879年3月1日），载盛档（八）招商局，第91页。

盛宣怀及入股的江浙丝商多为江浙帮，唐廷枢及附股的粤商为粤帮<sup>1</sup>。

不过，由于唐廷枢为人较为平和，招商局表面上还维持了较平衡的局面。

然而好景不长。由于社会背景不同和盛宣怀的野心过于膨胀，唐盛的矛盾逐渐激化。

盛宣怀与唐廷枢的一大矛盾是由对附局轮船应如何处理引起的。1873年，唐“随带资本并‘南浔’轮船入局经营”，入局轮船还有“永宁”（324净吨）、“洞庭”（315净吨）。这些船只尽管吨位很小，但在招商局开业初期运力不足的情况下，附局轮船仍发挥过重要作用。1873年7月，“永宁”轮从上海开航镇江、九江、汉口，这是华轮首次航行长江。未久，“洞庭”轮也投入长江线营业，转运川、汉、津、粤各货。就是说，招商局长江航线最初是由附局轮船开辟的。

但是，附局轮船易与局轮争夺货源，在财务上也易发生纠葛。盛宣怀在此问题上颇存异议，于1877年农历十月致函徐润称：“或谓唐星翁曷不将船归局，作为股份，弟恐景翁未必肯从；或谓总局曷不筹款，将船置买，弟又恐总局无此余力”。盛提出了一个衷中方案：“可否酌中照估价若干，由总局筹付一半现银，一半股票，将此三船悉归公中，以息流言？”<sup>2</sup>

李鸿章对盛宣怀的说法颇不以为然，他在11月25日致沈葆楨的信中批评盛氏“严查商局附船”是“屡以为唐、徐咎”，他列举附局轮船的种种好处，表示附局轮船“近甚亏本，愿归局股收买，作为公船，现已定议，杏荪固未得知”。李鸿章认为：“局中如唐、徐、朱近

<sup>1</sup> 朱佩珍、方椒伯等11人：《检查招商局报告书》（1923年），抄件，转引自《中国近代航运史资料》第二辑，上册，第553页。

<sup>2</sup> 盛档（八）招商局，第49-50页。

均和衷，惟杏荪多齟齬，亦久不与闻局务矣”<sup>1</sup>。这对盛宣怀是一次很严厉的批评。

盛宣怀早就将目光盯上了招商局督办的位置。1878年，盛氏趁朱其昂病故之机，向李鸿章坚请出任督办，他表示与唐廷枢“万无中立之势”，如果让他与唐、徐平起平坐，则“名不正者事不成”，只有将他擢升为督办并让唐、徐离局才能“正名定分”<sup>2</sup>。不过，此时李鸿章还需要利用唐、徐的财力和影响，加上盛氏因受王先谦等弹劾案的影响而声名狼藉，盛宣怀不仅未当上督办，反而快快离局。

盛宣怀并未忘记对唐、徐的攻击，1883年11月，盛氏致李鸿章禀中称：“不料总办之朦混糊涂至于此极也”，在数落唐、徐主事的种种弊病后，盛氏得出结论：“事后同局皆言：雨之早已不管局事，终日营私；景星亦只管造轮船、挪局款，其开平用项不下二百万，自己亦并不看账，一片糊涂，专说大话”。他还用心险恶地向李鸿章进谗言：“惜此辈皆开拓之才，而无守成之德”<sup>3</sup>。

盛宣怀有时也故作姿态，颂扬唐廷枢，贬低自己。1883年12月26日盛氏致函唐廷枢称：“阁下在京督办铁路（按：可能指唐1881年主持修建唐胥铁路），开天下风气之先，勋劳远大”，盛又说：“弟于账目一道，究是门外，且局中银钱向未经手，本不敢过问，惟念阁下十年辛苦，不可不作一结束”<sup>4(4)</sup>。盛宣怀使的是韬光养晦之计。

盛宣怀之所以如此“谦逊”，显然与李鸿章的态度有关，“直至

---

<sup>1</sup> 《洋务运动》（六），第92页。

<sup>2</sup> 盛档《盛宣怀禀李鸿章》（1879年），转引自《学术月刊》，1982年第10期。

<sup>3</sup> 《盛宣怀上李鸿章禀》（1883年11月），载盛档（八）招商局，第133页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致唐廷枢函》（1883年12月26日），载盛档（八）招商局，第134页。

1884年，李鸿章对唐景星等广东籍买办商人，比起对盛宣怀这样的官员，更加信赖”<sup>1</sup>。盛宣怀不得不有所收敛。

由于盛宣怀急于获取招商局督办之职，与总办唐廷枢的矛盾开始激化。现在见到的史料，从1884年起，盛宣怀与其亲信往来的信件中，在提及唐廷枢、徐润的名字时，往往以三藏、城北代之。三藏者，唐僧也，隐指唐廷枢；城北一词见诸《战国策·齐策》：“城北徐公”，隐指徐润。在盛宣怀与亲信往来的信函中，充斥了大量辱骂、指斥唐、徐的文句<sup>2</sup>。马建忠1884年5月31日写给盛宣怀的信中，指名道姓地攻击：“唐、郑、徐诸人，皆该商素所蔑视之买办，一旦与之抗礼，犹挟主奴之见，所以售地、租埠以及引用总船主，犹有主奴之见存也”<sup>3</sup>。几天之后的6月5日，马建忠再次对唐、徐、郑发起猛攻：“三藏今日接读公函并相批一件，已束之高阁，恐又成具文矣”；“城北之款彼若居中，断难了结”；“若三藏欠款不追，他处亦何能启齿？”“所托郑某，已置央袋”；“三藏不去，断难下手”；“此月三藏挪用欠款又增至七万矣”<sup>4</sup>。仅仅一封信中，此类语句已不胜枚举，从中不难看出盛宣怀、马建忠等人对唐、徐、郑怨恨之深。马建忠恨不得唐廷枢早点离局，1884年6月16日致函盛宣怀：“三藏不知何日离申？”“严追三藏欠款，方可以追他处欠项”<sup>5</sup>。

马建忠对唐廷枢的指责往往捕风捉影，7月15日在写给盛宣怀的信中说：“三藏知叔和（张鸿禄，字叔和）丁忧，恐有拉城北与乃

<sup>1</sup> 刘广京著、陈绛译校：《中国近代化的开始》，载《刘广京论招商局》，第325页。

<sup>2</sup> 见盛档（八）招商局，第140-141页。

<sup>3</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年5月31日），载盛档（八）招商局，第145页。

<sup>4</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年5月31日），载盛档（八）招商局，第145-146页。

<sup>5</sup> 见盛档（八）招商局，第148页。

兄（唐廷植）入局会办之说，乞设法阻止”<sup>1</sup>。

到 1883 年，盛宣怀就招商局与开平矿务局产权关系不清的问题再次向唐廷枢发难。盛宣怀等于 1883 年 11 月 1 日递呈《整顿招商局大略章程》，明确提出：“开平宜分开界限也……嗣后商局应专做轮船生意，无论何项不得牵涉”，并提出：“总办宜各有责成也”<sup>2</sup>。这些意见都与李鸿章的想法不谋而合。盛宣怀也就有了将唐赶出招商局，自己取而代之的充分理由。一山难容二虎，唐、盛矛盾发展的结局必然如此。

马建忠借中法战争期间招商局暂售予旗昌洋行一事攻击唐廷枢：“怡和主人来局向茂枝（唐廷植）理论，以为乃弟（唐廷枢）已许转售于他一百五十万，今何遽售旗昌也？呵呵！”<sup>3</sup>此事不论真假如何，唐廷枢在战争在即、被迫售产的情况下，多选择几个买主又有何不可？

招商局与旗昌 1884 年 8 月 1 日换旗过户后，马建忠仍未停止对唐、徐的攻击，8 月 15 日致函盛宣怀称：“旗昌为我代偿官款，则唐、徐所欠，反为私债，俾得任意延宕，何苦何苦？”<sup>4</sup>9 月 4 日，马建忠再次致函盛宣怀，在谈到局产已售予旗昌时说：“三藏、城北冷插数语，意欲挑战”<sup>5</sup>，盛宣怀、马建忠想挤走唐廷枢，又要罗列一些罪名，使唐不能随意离沪。1884 年 9 月 30 日，马建忠致函盛宣怀：“唐、徐二人押欠如此之巨……务请执事转禀傅相，札饬三藏，若归（旧）

<sup>1</sup> 盛档（八）招商局，第 149 页。

<sup>2</sup> [附件一]《整顿招商局大略章程》（1883 年 11 月 1 日），载盛档（八）招商局，第 126 页。

<sup>3</sup> 《马建忠致盛宣函》（1884 年 8 月 1 日），载盛档（八）招商局，第 163 页。

<sup>4</sup> 盛档（八）招商局，第 165 页。

<sup>5</sup> 盛档（八）招商局，第 171 页。



账未曾追清，不得擅行离沪”<sup>1</sup>。

在盛、马催促下，唐廷枢于1884年9月回到上海，10月1日致函盛宣怀时这样表达自己的苦闷心情：“弟旋沪后细察局事，殊属棘手，又未便向人倾筐倒篋而陈，凡有亲友来询，均以权词为对”<sup>2</sup>。

马建忠1884年10月14日、10月21日、10月28日相继致函盛宣怀，对唐廷枢多有嘲弄：“三藏心常郁郁，所有押欠之款，毫无所入，此时四面受挤，故到处煽惑”，“三藏已到处扬言，且谓长江员办，皆弟与执事之私人，以激其粤人之怒”！“三藏伺我，不便与商”，“……执事不置口，而于三藏不甚惬意。三藏在此收账不甚加紧，紧亦无用”。 “此种情分，不可卖在三藏面上，必迫三藏与一明电，云彼已无法可筹，方可代还”。“贵池股五万，亦须向三藏追取息银”<sup>3</sup>。此类漫骂，连篇累牍。有时盛宣怀也亲自出面写信给唐廷枢，语气虽比马建忠缓和，但对唐氏杀伤力更大，1884年盛致函唐廷枢称：“中堂面谕阁下回上海，赶紧清理旧欠各款，迄未接到报单，中堂屡次面询。弟想如此时势，惟有现银还账，诚恐旧账一日不清，阁下一日不安，愈久愈难，公私俱累”，盛还颇含深意地说：“本局共总欠款（除徐雨翁外）七十余万两，通扯只收现银二三成，其余均收之口股票，一总归阁下包了”<sup>4</sup>。实际上给了唐廷枢一个无法完成的任务。

唐廷枢心情烦闷，光绪十年末（1884年12月至1885年2月）致函盛宣怀：“弟回沪三月，清理旧账，奈值时势市情枯竭，欲收欠

---

<sup>1</sup> 盛档（八）招商局，第179页。

<sup>2</sup> 盛档（八）招商局，第180页。

<sup>3</sup> 盛档（八）招商局，第182-186页。

<sup>4</sup> 盛档（八）招商局，第197页。

款实非易事，着力四处搜罗，另星收进，适抵另星支销，欲速不达，殊为焦灼”<sup>1</sup>。

盛宣怀、马建忠对唐廷枢的议论和攻击一直是持续到 1885 年 3 月 8 日。

对唐盛之争，李鸿章心目中的天平一直是倾向盛宣怀的，到 1885 年 7 月，李鸿章在马建忠所呈报告中作出批示：“从前局事曾屡饬整顿，屡议章程，乃唐、徐等阳奉阴违，往往自私自利，言之实堪痛恨。该道等（指盛宣怀、马建忠）此次接办，誓不少存私利之见，足见志趣不苟，迥与前办各员不同”<sup>2</sup>。这一批示算是给唐盛之争下了结论，不过这一结论是否公正，那就见仁见智、众口不一了。

## （九）开发矿业

唐廷枢一生最光辉的事业是以招商局总办身份兼办开平煤矿且成绩斐然。

招商局涉足煤炭开采业历时已久。1875 年，盛宣怀奉命督办湖北开采煤铁总局，结果无功而返。1876 年，李鸿章委派唐廷枢勘察开平镇煤铁矿。这件事与招商局的关系特别密切。一是开平煤矿是招商局进行投资的第一家局外关系企业；二是唐廷枢长时间（1878-1884 年）兼任招商局总办和开平矿务局总办，两家企业保持着非同寻常的联系；三是开平矿局开采的煤炭相当一部分是供应招商局轮船之所

---

<sup>1</sup> 盛档（八）招商局，第 197 页。

<sup>2</sup> 盛档（八）招商局，第 228 页。

需。因此，有必要对唐廷枢负责组织采开平煤矿之事进行略为翔实的介绍。

据盛宣怀之父盛康编撰的《皇朝经世文续编》所记：开平一带“民间开煤者约 20 余处”，“自开平向北，山多土瘠”，“穷民无地可耕，惟有藉凿石挖煤，作工糊口”<sup>1</sup>。唐廷枢奉李鸿章面谕，于 1876 年 11 月 4 日乘小轮船由大沽至北塘口，11 月 5 日晚抵开平，从 11 月 6 日至 8 日，唐廷枢对煤铁矿进行了认真考察。11 月 14 日，唐廷枢向李鸿章呈送《察勘开平煤铁矿务并呈条陈情形节略》，对开平一带的山川形势、当地人开采煤铁情况、外国人开采煤铁情况、风山（当地山名）铁矿情况、开平煤矿的开采成本、修筑开平至卢台（地名）铁路的费用以及整个煤铁矿的预算等作了详细汇报<sup>2</sup>。

据英国驻天津领事 1876 年提交的商务报告称：李鸿章于 1876 年 10 月派遣英国矿师马立师（Morris）前往开平勘察，据曾在当地挖煤的工人说，整个矿区煤的储藏达 6000 万吨。英国人断言：“煤质系中等的烟煤，宜于轮船使用。天津机器局和轮船招商局日益加多的船只需煤很多，开平既然煤藏丰富，他们定会急于要设法进行开采”。

唐廷枢也对开平煤铁矿的开采前景持乐观态度。1877 年 9 月 10 日，唐廷枢向李鸿章呈报《开采开平煤铁并兴办铁路》，指出“开平所产其铁既无磷酸，其煤又无硫磺，却是相宜之事”<sup>3</sup>。1877 年 9 月 27 日，唐廷枢向李鸿章报呈“开平矿务设局招商章程”，拟招股 80

---

<sup>1</sup> 盛康编：《皇朝经世文续编》，卷 57，第 18 页。

<sup>2</sup> 《察勘开平煤铁矿务并呈条陈情形节略》（1876 年 11 月 14 日），载《开平矿务招商章程》，光绪三年（1877 年）版，第 1-8 页。

<sup>3</sup> 《开平矿务招商章程》，第 20-21 页。

万至 100 万两。10 月 3 日，李鸿章批准了这一章程，认为“大致均尚妥协”<sup>1</sup>。

1878 年 7 月 24 日，开平矿务局正式启用关防，标志着开平矿务局的正式成立。开平矿务局与轮船招商局保持着一种特别密切的关系。一位日本外交官称：“该矿煤铁开采事务统归（开平）矿务局经理，附属于招商局”<sup>2</sup>，这种说法虽不尽准确，但也说明了两家企业的关系特殊。

开平矿务局设于开平镇以西 20 里的乔家屯，此处的煤铁“二三百年来采之不竭”，“此煤与英国上等之煤相埒”<sup>3</sup>。李鸿章原拟对这座煤铁矿实行官办，后改为官督商办，“悉仿外洋集股办法”<sup>4</sup>。原计划招股 80 万两，唐廷枢雄心勃勃，想把开平矿务局办成中国第一流煤铁矿，据外国人描述，开平矿务局“雇佣了九个矿师与工头。此矿规模很大，使用的是英国制的最好的机器”，1878 年从英国聘请了白内特、莫尔斯卫、金达三位工作师，白内特任总工程师。该矿将厚 0.51 米的地表层命名为“景”字层，“系为纪念总办唐景星”<sup>5</sup>。6 月 26 日，唐廷枢带领英国矿师巴尔和工匠等人在乔家屯一带选址打钻<sup>6</sup>。

开平矿务局的第一眼井建在乔家屯西南，唐廷枢为这座煤矿起了一个声名远播的名字——唐山矿，几个月内，原来只有 18 户农家的乔家屯，井架、厂房、绞车房、工棚、洋房、办公用房纷纷兴建，立

---

<sup>1</sup> 同上书，第 26-29 页。

<sup>2</sup> 《日本明治十一年（1878 年）日本内务大书记官河濑秀治致大藏卿大隈重信的报告》，载中国科学院经济研究所藏：明治十一年原抄本《清国出張报告书》。

<sup>3</sup> 《柴维振致友人书》，载《申报》，1878 年 8 月 31 日。

<sup>4</sup> 《清实录》（光绪朝），伪满康德四年（1937 年）影印本，卷 178，第 4 页。

<sup>5</sup> 《关册》，天津，1879 年，下篇，第 272-273 页；杨磊主编、李志龙副主编：《开滦 130 年重要事件》，新华出版社 2008 年版，第 4 页。

<sup>6</sup> 开滦集团档案馆编：《开滦史鉴》文萃（内部资料），第 1 页。

即成了近代煤矿工地。一些欧美煤炭专家来此参观后发出由衷赞美：

“唐山矿在煤井设计、建筑 and 材料方面，可以和英国以及其他地方最好的煤矿媲美”<sup>1</sup>。这座百年老矿至今仍在使用，这也许是对唐廷枢这位先驱者最好的纪念。

尽管矿山开发前景良好，但招股情况却不够理想，截至 1880 年 10 月，“只招股本三十万两，现已多用十万两有零”<sup>2</sup>。

在此情况下，经李鸿章批准，唐廷枢决定只开采煤矿，正如李鸿章指出的那样：“因招股骤难足额……遂先专力煤矿”，他盛赞“唐廷枢熟精洋学，于开采机宜、商情、市情详稽博考，胸有成竹”，李鸿章认为，开平煤矿“实足与轮船招商、机器、织造各局相为表里”<sup>3</sup>。唐廷枢对自己在开平煤矿的作用充满自信：“总督领导，但我是推动者”<sup>4</sup>。外国人也对唐廷枢给予高度评价，认为“还没有一个中国经理取得这样的成就”<sup>5</sup>。

开平煤矿从此步入正常发展的轨道。唐廷枢 1880 年聘英籍工程师金达（Claude W·Kinder）为总工程师，同年开凿了从胥各庄到卢台的一条全长约 21 英里的小运河，据说，“这运河是在中国第一次用外国方法开凿的水道”<sup>6</sup>。开平煤矿形势转好，外国在华报纸《捷报》1881 年 3 月 22 日报道：“预计数月内招商局的轮船即可在天津获得

---

<sup>1</sup> 转引自杨磊主编、赵秀玲副主编：《开滦 130 年人物纪事》，新华出版社 2008 年版，第 4 页。

<sup>2</sup> 唐廷枢：《禀拟开河运煤并呈章程由》（1880 年 10 月 10 日），载《开平矿务创办章程案据汇编》，第 50-57 页。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 40，第 41-43 页。

<sup>4</sup> 丁韪良：《中国六十年》，1900 年版，第 351 页。

<sup>5</sup> 《捷报》，1889 年 9 月 21 日，第 356 页。

<sup>6</sup> 《英国领事商务报告》，天津，1880 年，第 128-129 页。

其全部需用的煤斤，并预计所产之煤将超过招商局的需要”<sup>1</sup>。这对招商局尤显重要，“煤的运费将使招商局增加很多的收入”<sup>2</sup>。

在唐廷枢等人的努力下，开平矿务局名声大噪，1881 年底便吸收私人资本 100 万两，天津《益闻录》这样描述当年的唐山矿：“唐山向有煤井一所，井口在街前，井深 60 余丈。井上设有货轮机器……按此井之坚牢，出煤之多，速而省工，诚中国第一佳矿也”<sup>3</sup>。

1879 年，唐廷枢为解决煤炭运输难题，禀请李鸿章奏准清廷，由开平矿务局出资，总工程师金达主持兴修从唐山至胥各庄的铁路，全长 20 华里。后因守旧大臣的激烈反对而暂停。1881 年 6 月 9 日，唐胥铁路秘密动工兴建，并在胥各庄修车厂内利用废旧材料，偷偷造出一台蒸汽机车，被命名为“龙号”。同年 9 月 6 日，随着“龙号”机车的一声长鸣，中国第一家由企业自营的货运专线铁路正式宣告诞生。

此后，开平矿务局煤炭生产蒸蒸日上，据《申报》1883 年 5 月 6 日称：开平煤矿“如每日出煤至千吨，约有五分之利”，即利润率高达 50%，煤炭产量也呈逐年上升之势，1892 年达到 31.3 万余吨。

开平煤矿产量表（1883-1892 年） 单位：吨

年份	1883	1884	1885	1886	1887	1888	1889	1890	1891	1892
产量	109090	179255	241385	130870	226525	240097	246699	242957	285415	313805

资料来源：南开大学经济研究所编译《开滦煤矿矿权史料初稿》，转引自黄景海主编：《秦皇岛港史》（古、近代部分），人民交通出版社 1985 年版，第 129 页。

由于经济效益良好，开平矿务局 1882 年股票每股涨到 280 两，

<sup>1</sup> 《捷报》，1881 年 3 月 22 日，卷 26，第 275 页

<sup>2</sup> 《捷报》，1881 年 11 月 8 日，天津通讯，卷 27，第 486 页。

<sup>3</sup> 《益闻录》，转引自杨磊主编、李志龙副主编：《开滦 130 年重要事件》，新华出版社 2008 年版，第 3 页。

与招商局同年股票每股 250 两还要略高一点。“开平局及招商局每年分利均在一分以外，利厚业稳，为中国各局各公司之冠”<sup>1</sup>。同以唐廷枢为总办的招商局和开平矿务局比翼齐飞。

唐廷枢在 8 年时间内（1876-1884 年）一直兼任招商局总办和开平矿务局总办，常年乘船往来唐山——天津——上海之间，奔波劳碌，艰辛备尝，为中国近代工业和交通运输业的发展作出了不朽贡献。开平矿务局开创了近代历史上的多个第一：1878 年兴办中国第一个大型煤矿——开平唐山矿，1880 年开挖中国第一条用外国方法开凿的水道——从胥各庄到卢台的小运河，1881 年建成中国第一条货运专线铁路——唐山至胥各庄铁路，同年兴建中国第一家铁路工厂——唐胥铁路修理厂，同年制造出中国第一台机车——“龙号”蒸汽机车，1889 年创办了中国第一座近代水泥厂——唐山细棉土工厂，1894 年建成中国第一座铁路大桥——滦河铁路大桥。

对招商局而言最具开创性的举措是向开平矿务局的投资。1883 年 11 月 1 日，盛宣怀、徐润等上李鸿章禀，请求由招商局借支 21 万两，作为开平矿务局股份；仁和、济和保险公司借支 30 万两，贵池矿务局借支 5 万两，均作为开平借款。尚缺 20 万两，请求李鸿章借拨。11 月 7 日，李鸿章作出批示，同意盛、徐提出的几项请求，但未同意借拨 20 万两，“公家断无闲款可拨”，而是将支应局存在招商局的 20 万两拨归开平矿务局，由矿务局用售煤款归还，并同意“由商局借支二十一万，作为矿局股份”<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 《字林沪报》，1892 年 5 月 2 日。

<sup>2</sup> 《盛宣怀、徐润等上李鸿章禀》（1883 年 11 月 1 日），[附件]《李鸿章批》（1883 年 11 月 7 日），载盛档

借给开平矿务局的 21 万两是招商局首次对外投资，也是开平矿务局首次吸纳其他企业的资金。这从一个侧面说明了两家企业关系之深。

但是，招商局和开平矿务局不彻底分开也有其弊端，产权不明、责任不清对两家企业都造成影响。1883 年 11 月 6 日李鸿章在一份批示中严厉批评：“唐、徐二道，因开平、承德矿务，擅自挪移局本、息款八十余万，几致掣动全局，实有应得之咎”。他又指出：“大凡商务非共信不能持久，若商局与矿局牵混不清，尤为病之大者，无怪外间谣惑疑虑”。李鸿章明确要求：“嗣后商局应专作轮船生意，无论何项，不准稍有牵涉”，他强调：“总办宜各有责成”<sup>1</sup>。

李鸿章向徐润等面谕：“开平与轮船系属两局，现在商局代开平挪借银八十万数目，亟应划开，以免商情款虑”<sup>2</sup>。

根据李鸿章的上述构想，加上李鸿章急于为盛宣怀挪出督办的位子，唐廷枢 1885 年奉命北调，专主开平矿务局，“与招商局脱离关系”，但具体时间不详。

## （十）备极哀荣

唐廷枢自进入实业界后，一生自营、合营或受清政府委托创办了大小企业 47 家，创造六项中国第一，包括中国第一家保险公司，中国第一家大型煤矿，中国第一条铁路，中国第一家水泥厂，中国第一

---

（八）招商局，第 131-133 页。

<sup>1</sup> 《李鸿章批》（1883 年 11 月 6 日），载盛档（八）招商局，第 130 页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀、徐润等上李鸿章禀》（1883 年 11 月 1 日），载盛档（八）招商局，第 131 页。



部汉英词典和教科书等。

唐廷枢从英国订购先进的采矿机械设备，在提升、通风、排水等各个生产环节使用以蒸汽为动力的机械，这是中国大规模使用机械采煤之始。与此同时，唐廷枢率先引进西方企业的管理办法，在开平矿务局推行股份制，使中国传统的采煤业具备了资本主义经营色彩<sup>1</sup>。

唐廷枢赢得了中外舆论界的广泛好评，《北华捷报》称赞道：“在上海和其他地方的富裕商人阶级中唐的名声很好，如果中国有更多像他这样的人，各类型的工商业没什么困难就能发展起来”<sup>2</sup>。

唐廷枢将自己相当一部分资财用来赞助国人的文化教育事业。1874年，积极襄助英驻上海领事麦华陀首倡兴办英文读书室。同年，又在财力上大力支持西人付兰雅兴办适应商界子弟需要的教会学校——英华书馆。开办开平煤矿后，唐廷枢在唐山矿对面创办了广东会馆、唐山书院，捐资开办了小学。此外，他还积极出版华人报纸，资助青年学子出国留学，在文化和教育方面多有建树<sup>3</sup>。

唐廷枢在洋务派官僚和地方士绅中声誉日隆。福建巡抚丁日昌1875年欲调动唐廷枢办理洋务，称赞他“于各国情形以及洋文洋语罔不周知”，颂扬他“才识练达，器宇宏深”。

唐廷枢在唐山一带办煤矿、建铁路、修运河，造福一方，口碑甚佳，当1892年5月他六十岁生日之时，“乔家屯各店铺、局中各工人、四十八乡绅老、子弟同送万民牌、伞各件，恭颂景翁德政，极一时之热闹”。他的生日庆贺了7天。18日，唐氏乘火车去天津，在浙江会

<sup>1</sup> 《唐山市志》，方志出版社1999年版，第820页。

<sup>2</sup> 《北华捷报》1888年9月21日，转引自《刘广京论招商局》，第199页。

<sup>3</sup> 《开滦130年人物纪事》，第6页。

馆举行寿宴，李鸿章亲自向他敬酒。唐廷枢离开天津时，30多名外国友人和当地同事、绅老、子弟，吹奏西洋乐为他送行。21日晚，外国人在戈登堂为他再次设宴祝贺，四周挂满各色中外旗帜和各种寿幛，中外人士齐颂他的功绩<sup>1</sup>。

就在此时，唐廷枢已重病缠身。1892年8月，唐带病赴津，据郑观应称：“景翁一到，即入房安卧，弟见渠病颇重，精神怠倦，不欲言语，甚为抱闷”<sup>2</sup>。

就在乡绅给唐廷枢送万民伞几个月后，唐氏于1892年10月7日溘然长逝。《北华捷报》第二天发表通讯称：“唐景星先生于昨天中午逝世，这使所有关心中国进步的人都感到哀悼”<sup>3</sup>。

唐廷枢逝世前已被视为华商领袖，他精通英语、稔知商情，又有极强的社交能力，和外国人打交道得心应手，游刃有余，故舆论认为：“要找一个人来填补他的位置，那是不容易的”<sup>4</sup>。

郑观应获此噩耗后沉痛表示：

此公一生精力尽销磨于商务、洋务之中，数十年来备尝艰苦，凡事不因仇怨，顾全大局，力图整顿，洵为吾粤中办洋务之特出者。弟与之谊属至亲，诸多叨爱，相依最久，亦相知最深<sup>5</sup>。

唐廷枢病故后，其灵柩用轮船从天津经上海归葬于老家唐家湾，13个国家的商务官员分乘13艘专船护送。当这支船队在唐家湾前环海一字排开时，整个海岸灯光通明。后又在龙岗庙设灵堂祭奠，备极

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第73页。

<sup>2</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1892年8月30日），载盛档（八）招商局，第430页。

<sup>3</sup> 《北华捷报》，1892年10月8日，天津通讯。

<sup>4</sup> 《北华捷报》，1892年10月14日，第562页。

<sup>5</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1892年10月11日），载盛档（八）招商局，第434页。

哀荣，奔丧者约千人，13个国家的驻津领事馆在公祭日下半旗志哀<sup>1</sup>。

唐廷枢的同乡、同事兼挚友徐润对他这样评价：

破除旧时之锢习，采用新法，集国人之资，用众人之功，以组织此协和、北清、华海三轮船公司，均以西法经营之，又得国人之信任。所见之明，无可及也。伊为中国未经创见最大方略之领袖。

唐故道廷枢远虑深谋，筹划无遗，才具胜职道十倍，生平创招商局、开平、林西、贵池等煤矿、承平银矿、建平金矿，核其功绩，天下闻知，他日自有公论<sup>2</sup>。

唐廷枢逝世后的第二天，《北华捷报》发文称：“他的一生标志着中国历史上的一个时代”。“他的死，对外国人和对中国人一样，都是一个持久的损失”<sup>3</sup>。据说，李鸿章甚至发出这样的感叹：“中国可无李鸿章，但不可无唐廷枢”<sup>4</sup>。

相比较而言，招商局对唐廷枢逝世的反应要低调得多，该局从公积项下拨银1.5万两，“以示格外体恤”，“唐氏出局后，与招商局关系之可考者，仅此而已”<sup>5</sup>。唐廷枢的老同事、老部下咸称：“（唐氏）家道凋零”，“子嗣靡依，未能稍食其报，似非酬功劝后之义”<sup>6</sup>。根据我们现在掌握的史料看，这句话确实有夸大失实之处，但至少说明唐氏家庭的情况已大不如前。唐氏在招商局投资共达数十万两，但从

---

<sup>1</sup> 唐有淦：《唐家村史大事记》，载《珠海文史》，第八辑，第9页；另见百度搜索 唐廷枢、维基百科 唐廷枢。

<sup>2</sup> 《北华捷报》，1892年10月8日。

<sup>3</sup> 中国网 China Com·Cn 2008年5月9日；言夏编著：《国商——影响近代中国的十位商人》，当代中国出版社2008年9月第一版。

<sup>4</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第74、109页。

<sup>5</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第37页。

<sup>6</sup> 盛档：《为恩恤唐廷枢遗孤禀》，转引自《历史学》1979年第1期，第110页。

未见到局方将唐氏的股份或其它性质的投资退还给其家族的记载。唐氏后裔也鲜见有在招商局谋职者。1911年8月，唐廷枢第七子唐荣淞（唐少吾）经多方奔走，总算在“新铭”轮上“派落栖身，作为学习船务生意，每月由该船给与薪水银三十两”<sup>1</sup>。1913年7月，唐荣淞升任“固陵”轮坐舱，即在一条小船上当买办。

其实，招商局高层对唐廷枢之死不甚关心并不难理解。一则唐氏离局已8年，在局已无任何职务；二则此时招商局当权者是与唐廷枢长期失和的督办盛宣怀，能拿出1.5万两抚恤金给唐氏遗族已属格外照顾，人们怎能奢望盛氏有其他惊人之举？

但是，唐廷枢在招商局打下的深深烙印是永远无法磨平的，他对招商局的开创之功将被人们永远铭记。

---

<sup>1</sup> 《唐德熙等致盛宣怀函》（1911年8月19日），载盛档（八）招商局，第1049页。

## 五、经商大家：徐润

旅沪粤商徐润是招商局的首任会办和最大股东。在局近 40 年，功绩卓著，但与盛宣怀、袁世凯积怨甚深，几度被排挤出局。徐润是招商局历史上颇具争议、褒贬不一的重要人物。

### （一）沪上巨贾

徐润（1838-1911 年），又名以璋，字润立，号雨之，别号愚斋，广东香山县（今珠海市）北岭乡人。

徐家世代以经商为业，其祖父徐诚斋（士雄），其父徐宝亭（佩珩）、伯父徐钰亭（昭珩）、二叔徐琚亭（聪珩）、四叔徐荣村（瑞珩）死后均诰赠荣禄大夫或通议大夫，说明徐家拥有较雄厚的财力和一定的社会地位。

徐家是买办世家。伯父徐钰亭早在鸦片战争之前就经营“富有成就的生意”，他在“半通夷语”的澳门，和宝顺洋行行东必理士（T·C·Beale）交往密切<sup>1</sup>。约 19 世纪 50 年代在宝顺洋行“总理行内办公事务”，其职务大约相当于总买办。徐润后来在宝顺洋行做生意，算是“继承了他伯父的衣钵”<sup>2</sup>。

四叔徐荣村更是一位经商奇才。据 1884 年（光绪十年）编印的《香山北岭徐氏宗谱·徐荣村传》记载：他早年在澳门经商，后在江

<sup>1</sup> 郝延平：《十九世纪中国买办》，1970 年版，第 172 页。

<sup>2</sup> 汪敬虞：《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社 1983 年版，第 1 页。

浙一带经营丝茶，1851年，英国伦敦举办世界博览会，五大洲均有商人参加。徐荣村寄去湖丝12包参展，经博览会评选，中国湖丝荣获第一名，这是中国商品第一次在世界博览会上取得金奖，比贵州茅台酒获奖还早几十年。英国国王赐给徐荣村金银铜牌各一枚，并赐赠“翼飞洋人”执照一份，允许湖丝进入英国市场<sup>1</sup>。此事反映了徐荣村卓越的经商才能。早在1847年前，他就上海开办了著名的荣记丝号，约19世纪50年代进入宝顺洋行（Dent and CO.）。关于徐荣村丝绸获奖之事，徐润是这样记载的：徐润的父辈“昆季先后弃儒贾于沪，为英商必里士所引重，业丝茶，名满中外，英伦启百年大会，以七里湖丝入陈，推第一。英君主手绘翼飞，洋人宠异之，以为标帜，由是名益噪，至富巨万”<sup>2</sup>。两种说法并无大的差异。

徐润生于1838年12月14日，在徐钰亭、徐荣村等前辈的关注下，徐润幼年时期成长的环境是较为优越的，长辈们为徐润选择了一条他们自己曾经走过的路——当买办。

一位外国人这样描写买办及其生存状况：

当时的一般人对于买办都是十分羡慕的。

买办是上海所特有的一种商业人员，他们代表着白种人去和本国商人谈判交易，谈判的地方大都是在茶馆里边，即所谓各业的茶会。有时他们还代洋行支付货款，所谓买办间本票是极有信用的，竟被人视为是一种极可靠的通货。所以买办实是填补了洋行和中国商人之间的缺口。他们在上海是自成一个阶级的，分着

---

<sup>1</sup> 李长青、史文：《北岭徐氏宗谱简介》，载《珠海文史》，第八辑，第4-5页。

<sup>2</sup> 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，江西出版社2012年版（下为同一版本），第113页。

白种人的余润而跟着发了财<sup>1</sup>。

在徐润所处的年代，外国商人的势力还很大，有人这样写道：“没有经理们的许可，连狗也不敢在租界里叫唤”<sup>2</sup>。

徐润要在上海这个冒险家的乐园里寻找自己的天地。1852年3月21日，年仅14岁（虚岁）的徐润随叔父徐荣村乘坐英国轮船“利地咩喱活”号离开澳门，4月1日抵吴淞。一到大上海，徐润的心情非常复杂：惊喜之余有感叹，他写道：

横览十里洋场，以寂莫荒塚之地，竟成繁华富庶之乡，其经济之宏、力量之大，岂不伟欤？然（洋人）尚不知饜足，曰谋扩充，曰图推广，（中国）政令不行，主权曰削，曷胜浩叹<sup>3</sup>。

徐润开始寄居在叔父徐荣村家。徐荣村“雅好文墨”，聘有两位饱学之士，经他们建议，徐荣村送徐润到苏州，拜杨子芳为师，但徐润只读了二三个月，“因口音隔阂，不惟书不能读，话亦不明”，于是仍回上海。伯父徐钰亭说：“既不读书，当就商业”，遂送徐润到上海宝顺洋行拜买办曾寄圃为师，徐润极其刻苦努力，人又很聪明，“余黎明即起，习字数百，又学算于阙筑甫”，后来接任宝顺洋行行长的“韦伯氏见余之勤也，许为志不可量，深相契重”<sup>4</sup>。徐润受到洋行上下好评，19岁时获准上堂帮账。1858年，20岁的徐润娶妻，婚宴历时四五天，每天在桂花楼设四五十席，“可谓一时之盛”，徐润此时已拥有相当财力和广泛人脉。徐润24岁升任主账，未久接任副买办，后

---

<sup>1</sup>（美）霍塞：《出卖上海滩》，上海书店出版社2000年版，第86页。

<sup>2</sup>雷穆森：《天津——插图本史纲》，载《天津历史资料》，1964年第2期，第36页。

<sup>3</sup>徐润：《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第9页。

<sup>4</sup>《徐愚斋自叙年谱》，第8页。

担任总买办。

19 世纪 60 年代，宝顺洋行相继在镇江、芜湖、九江、汉口、烟台、天津、牛庄等江海港埠设立分行，徐润已升任统领各分行买办的总买办。宝顺洋行十分重视经营长江、沿海和外埠的航运业务，行主韦伯除派人遍设分行外，又派夹板船“允德”号“初通长崎，大获厚利”，旋派“扬子”号试行长江，“开赴汉口等处通商”。后又派“总督”号航行于上海至汉口之间，“获利甚厚”，宝顺洋行还将贸易扩大到长崎、横滨、神户等外埠。该行进口货以大小洋药、杂货、布匹为大宗，出口货则包括湖丝、棉花、红茶、绿茶等，年进出口总值达到数千万两<sup>1</sup>。按上海洋商总会的规定，徐润作为总买办可以提取进出口总值 3% 的佣金，由此积累了巨额财富。

与此同时，徐润也自营商业，1859 年，他与宝顺洋行另外两名买办合伙开办绍祥号，包办各洋行的丝、茶、棉花生意，从内地收购生丝、茶叶等货物，转卖给各洋行，从中赚取差价；又与人合股开办敦茂钱庄，以适应商人资金周转的需要<sup>2</sup>。从 1859-1864 年的 5 年时间内，徐润先后独自或合伙经营出口丝茶和进口鸦片的商号与钱庄共十三四家，分布于温州、宁波、河口等埠，包括润立生、福德泉、永茂、合祥记、协记等。

宝顺洋行虽盛极一时，但最终于 1866 年被实力更为雄厚的美商旗昌轮船公司击败，徐润也于 1868 年脱离宝顺洋行自行经商，在上海开设宝源祥茶栈，并在湖南、湖北产茶地增设多处茶栈，形成了宠

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第 15 页。

<sup>2</sup> 《唐廷枢研究》，第 20 页。



大的茶叶营销网络。徐润和唐廷枢等人一起控制了上海、汉口及其周边地区的茶叶贸易。当时正值中国近代茶叶贸易最活跃的时期，“茶务甚好，洋庄畅旺，均可获利”。如湘潭的两号茶叶，“由十六两卖到十八九两间，有卖至二十余两，成本轻，获利重”。1868年，上海设立了茶业公所，徐润、唐廷枢等人任董事。1886年上海出口茶叶268万担，这个纪录直到100年后的1986年才被打破。上海茶叶出口量占全国茶叶出口总量的2/3以上，而宝源祥茶栈又是上海最大的茶叶出口商，因此，徐润被人称作“近代中国茶王”。

与此同时，徐润也投资于航运业，先后在旗昌、公正等外国轮船公司附股。旗昌创办资金主要来源于包括徐润在内的华商，故有人戏称：在旗昌“中国人是最大的业主”<sup>1</sup>。徐润自称：“与洋人创办公正轮船公司”，他事实上在公正轮船公司确有数额不菲的投资。

除茶、丝、钱庄、航运外，徐润还相继开设棉布、烟土、皮油、白蜡、桐油、黄白麻、绸缎等各种货号，分布于上海、温州、河口、宁波、澧溪、漫江、长寿街、崇阳、羊楼洞、湘潭等埠。还有人说，徐润是经营鸦片这种“黑药生意”的能手<sup>2</sup>。

徐润1862年之后开始投资于房地产市场，是年宝顺洋行大班韦伯回国，继任大班希厘甸对徐润说：“汝于地产上颇有志”，“尔尽可有一文置一文”。徐润陆续购进土地2960亩，造屋2064间。到1883年，徐润所购土地达3320亩，其中已有建筑物的320亩。徐润已成为上海最大的地产商之一。

---

<sup>1</sup> 刘广京：《在中国办航运公司》，载《刘广京论招商局》，社会科学文献出版社2012年版，第21页。

<sup>2</sup> 刘公鹤：《上海闲话》，第28-29页。

徐润还将经济触角伸向境外。例如，在香港的第一家华商糖厂利远糖厂就有徐润的投资<sup>1</sup>。

徐润依托的力量之一是 1872 年成立的具有同乡会性质的广肇公所，发起人包括上海知县叶廷眷和唐廷植、唐廷枢兄弟以及徐润和其叔父徐荣村等广东富商，叶廷眷提议将自己同徐润、潘爵臣三人合置的上海二摆渡吴宅产业，照原价让出作为公益之用，三人各捐银千两，“首为之倡”，徐润因此在该公所拥有较大发言权。广肇公所除从事兴办义学之类的公益事业外，同时成为粤籍商人相互借重和提供支持的场所。

与上海其他富商一样，徐润对做官抱有浓厚兴趣，这一方面是秉承了中国富人光宗耀祖的传统，另一方面当官会给经商带来极大方便和好处。

徐润将捐买官衔作为晋升的阶梯，1865 年在上海皖营捐输分局报捐员外郎，1872 年在皖捐升郎中。1874 年 10 月 25 日，李鸿章上奏：“郎中徐润，请赏给四品封典知府衔候选”<sup>2</sup>。徐润以道员官阶跻身干洋务派阵营之中。1875 年 7 月 23 日，经吏部批准，徐润“改加随带二级八品顶戴”<sup>3</sup>。1878 年，湖广总督李瀚章以徐润办理漕粮海运出力为由，向清廷保奏加二品衔，两年后又经李鸿章保奏以道员本班尽先补用<sup>4</sup>。

徐润凭借自己官、商一体的身份在上海崭露头角，不过，徐润的

---

<sup>1</sup> 《唐廷枢研究》，第 134 页。

<sup>2</sup> 《李鸿章奏片》（1874 年 10 月 25 日），载盛档（八）招商局，第 23 页。

<sup>3</sup> 中国第二历史档案馆藏：招商局档案《苏淞太兵备道冯照会徐润》（1875 年 10 月）。

<sup>4</sup> 江绍贞：《徐润》，载《民国人物传》，中华书局 1978 年版，第 267 页。

主要身份是商，是上海最大富商之一。刘广京先生根据《徐愚斋自叙年谱》所记，对徐润资产及其构成情况进行了分析，认为徐润 1883 年 1 月拥有如下资产：

类别	项目	金额 (万两)	类别	项目	金额 (万两)
现金	上海地产、房产	223.6	股票	缫丝局	2.5
股票	轮船招商局	48.0	股票	织布局	5.0
股票	仁济和保险公司	15.0	股票	塘沽耕局	3.0
股票	开平煤矿	15.0	股票	造纸局	2.0
股票	贵池煤矿	10.0	股票	玻璃公司	3.0
股票	金州煤矿	5.0	股票	牛奶公司	3.0
股票	三山煤矿	6.0	股票	香港利远糖局	3.0
股票	平泉铜矿	6.0	股票	合计	127.5
股票	鹤峰铜矿	1.0	股票	当铺附股 8 家	34.8571
总计	385.9571				

资料来源：《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第 47-52、101 页；参看刘广京《从轮船招商局早期历史看官督商办的两个形态》，载《刘广京论招商局》，社会科学文献出版社 2012 年版，第 37 页。

徐润投资工交等新式企业的的资金为 127.5 万元，房地产 223.6 万元，分别占徐润投资总额的 33% 和 57.9%。

而据《徐愚斋自叙年谱》记载，1895 年徐润“所置之业”包括对外出租的“中外市房”5888 间，月收租金 2 万余两。另置地 3000 余亩。对外投资“统计不下百二三十万，另搭钱庄股本并外国股份不

计数”<sup>1</sup>。

徐润不仅是一名富商，在文化领域和对外交流中也扮演了重要角色。1871年11月，徐润奉南洋大臣兼两江总督曾国藩札委，协助容闳办理挑选幼童出国留学事宜，共四批，每班30人，共120人，在几批留学生中涌现出了钟文耀、詹天佑、唐绍仪等近代名人，徐润在中国首次派遣留学生活动中留下了自己的痕迹<sup>2</sup>。

徐润的雄厚资产和经商能力引起洋商的关注，“1873年旗昌洋行非常卖劲地拉他充当该行买办，不过没有成功”<sup>3</sup>。最后，徐润选择了中国人自己的企业——招商局。

## （二）八大功劳

徐润出任招商局会办经历了一段酝酿过程。1873年8月29日，唐廷枢致盛宣怀函中称：“忆此事（按：指筹设招商局事）阁下及弟与雨翁（指徐润，字雨之）三人本有原议，后复不果”<sup>4</sup>。同一天，徐润致函盛宣怀，谈到设局的诸多事宜，甚至包括局旗设计：“至于双鱼旗，现已改用黄红日月”<sup>5</sup>。这一意见为招商局所采纳。

1873年8月，唐廷枢正式向李鸿章推荐徐润，称赞徐润“结实可靠，商情悦服。开办以来，得力颇多”<sup>6</sup>。

1873年10月22日，李鸿章札委徐润为招商局会办。札称：“四

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第101页；《唐廷枢研究》，第134-135页。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第23-35页。

<sup>3</sup> 郝延平：《十九世纪的中国买办：中西之前的桥梁》，第142页。

<sup>4</sup> 《唐廷枢致盛宣怀函》（1873年8月29日），载盛档（八）招商局，第6页。

<sup>5</sup> 《徐润致盛宣怀函》（1873年8月29日），载盛档（八）招商局，第7页。

<sup>6</sup> 招档：《唐廷枢稟请檄委盛道宣怀会办由》（1873年8月）。

品衔候选郎中徐润熟悉商情，堪以饬派。合行札委，札到该员，即便遵照常住总局，会同盛道朱道唐丞等，将运漕揽载及一切规划事宜，悉心商办，随时会禀核夺，毋负委任”<sup>1</sup>。

徐润此时在社会上声望甚佳。李鸿章幕僚沈能虎赞道：

徐雨兄果力精心，有兼人之才能，渠与仲弢（按：即许铃身，字仲弢）亦甚投合，南北官商声气可期联络<sup>2</sup>。

按招商局规定，徐润 11 月 18 日到上海总局报道。他名为会办，实则是局中真正拥有实力而居于举足轻重地位的二号人物，招商局最初几年的账略都由唐廷枢和徐润署名向李鸿章禀报，对外发表文告或启事也由唐、徐会签，他们在股东中享有较高威望，“大部股东而惟唐、徐之意是从”。局中各项业务除漕运由朱其昂经办外，其余业务如劝股、添船、造栈、揽载、开拓航路、设立各埠码头等，由唐廷枢一手经理，唐外出期间，一切局务则由徐润主持<sup>3</sup>。

徐润在招商局工作几满 40 年（1873-1911 年），中间虽一度被排挤出该局领导层，但仍在塞外为招商局找矿。徐润是招商局资格最老、最具争议的人物。

徐润在局跌宕起伏，时而顺利，时而遭挫折；时而被重用，时而受打击。他几次在愤愤不平中谈到自己对招商局的贡献，藉以排解心头的郁闷。概而言之，徐润自认为在局有八大功劳。

（一）最大股东。在一般情况下，股份制企业资本的主体应当是

<sup>1</sup> 招档：《李鸿章札委徐润》（1873 年 10 月 22 日），四六八（2）/5。

<sup>2</sup> 《沈能虎致盛宣怀函》（无日期），载王尔敏、吴伦霓霞合编：《盛宣怀实业朋僚函稿》（中），第二册，第 1338 页，中央研究院近代史研究所史料丛刊（35）。

<sup>3</sup> 招档：《招商局史略》。

股金，而招商局开局数年内，官款一直远多于股金，这使李鸿章十分担心：“股份过少，恐致决裂”，决心改变“由官设局招徕”的局面<sup>1</sup>。正如学者指出的那样：“招徕商股却是招商办轮局的成败关键”<sup>2</sup>。徐润在其中起了“关键”作用。

招商局是中国近代第一家股份制企业。1881年招足100万两之后，1882年决定另招新股100万两，1883年便已招足，股本总额达到200万两。在投资者中，徐润是第一号大股东，他说：“职道首先附股，前后计之，共有四千八百股，合计银四十八万两，此外设法招徕各亲友之入股者，亦不下五六十万两”。就是，徐润及其亲友在招商局的投资超过100万两。徐润说：“此不能谓为无功者一也”<sup>3</sup>。其他人也承认，招商局股份，“皆唐、徐诸公因友及友，辗转邀集”<sup>4</sup>。

（二）添造船只。招商局初创时期只有“伊敦”、“永清”等4艘轮船，后经历年添置，加上购并旗昌，到1884年，除失事各船不计外，已拥有轮船26艘，其中江轮8艘，海轮18艘，不断开辟江海航线，“以拓外洋之口岸，其各处趸船、拖驳船不在此数。此不能谓为无功者二也”。这当然不能说是徐润一人之功。但总办唐廷枢“时赴各口，并赴直隶筹办开平煤务，不常驻局。道员盛宣怀久在天津当差，并不在沪”，而朱氏兄弟专办漕务，故两江总督刘坤一认为：“招商局银钱账目，向由驻局道员徐润一人经理”<sup>5</sup>。即认为常年主持局务的

---

<sup>1</sup> 《李文忠公全书》，朋僚函稿，卷12，第36-37页；卷13，第13页。

<sup>2</sup> 夏东元：《盛宣怀传》，上海交通大学出版社2007年版，第13页。

<sup>3</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第106页。

<sup>4</sup> 经元善：《居易初集》，光绪二十七年铅印，卷2，第38页。

<sup>5</sup> 《光绪七年正月十五日两江总督刘坤一奏》，载《洋务运动》（六），上海人民出版社、上海书店出版社2000年6月版，第41页。

只徐润一人。盛宣怀早年也承认：“年来沪局惟赖吾兄一人坐办，情形尤较熟悉”<sup>1(4)</sup>。徐氏为招商局添船立下大功。

（三）码头栈房。招商局初创时仅有天津紫竹林、上海浦东两处栈房，后逐渐在牛（庄）、烟、福、厦、穗、港、温、汕、甬、镇、浔、汉及长崎、横滨、神户、新加坡、槟榔屿、安南、吕宋共 19 处设有码头、栈房，连前两处共 21 处，年收租金 10 余万两。尤其值得称道的是，徐润将属下企业宝源祥的一些地势极佳的码头，如上海招商北栈第一段地基和汉口善昌码头栈房，均照原价让给招商局。这些地产后来都升值数倍至十几倍。沿江码头栈房是招商局的最大竞争优势，徐润对此功不可没。

（四）自办保险。创设保险公司是徐润对招商局最大贡献之一。1875 年，徐润与唐廷枢等人在报纸上刊登《保险招商局公启》，这是中国人自办船舶保险的最初尝试。1876 年 7 月，徐润、唐廷枢、李积善堂等在此基础上创办仁和保险公司，这是中国人自办的第一家船舶保险公司，其全部股本 50 万两存入招商局并委托该局代理其一切业务<sup>2</sup>。1878 年 3 月，徐润等人又创办了济和船栈保险局，后改称济和水火险公司，续招股本 50 万两，“保客货兼保船险”，承保范围进一步扩大。1886 年 2 月两家保险公司召开董事会，决定将仁和、济和合并为仁济和保险公司，创办股本达 100 万两。徐润是该公司创办人，拥股 15 万两。“商局事事顺手，由此而起，约至今日，此项公积应有银

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀致徐润函》（1877 年农历十月下旬），载盛档（八）招商局，第 48 页。

<sup>2</sup> 《申报》，1875 年 12 月 20 日。

三四百万两矣。虽非职道一人之力，然办有成效，实创其议”<sup>1</sup>。自办船舶保险是招商局一大创举，徐润作为招商局自办保险的首倡者和负责具体实施的组织者，对此作出了不可磨灭的贡献。

招商局自办保险取得了良好的经济效益和社会效益。如仁和保险公司从1875年农历十二月到1880年农历年底，共付息25.3万余两。除照本付息外，另派余利1.5分，而对经理人员“亦照章提二成，以为酬劳”，这一利好消息颁布后，“有不禁令人眉飞色舞者”<sup>2</sup>。

招商局自办保险得到社会好评：“仁和保险公司不畏其难，而成效已彰彰，可据若此，虽曰由于众股之利，其效如此，则招商局轮船之益也大矣”<sup>3</sup>。

（五）购并旗昌。这是招商局发展进程中的大事，在中间人瑞生洋行行东朴加斯德来局沟通时，唐、盛、朱等人均不在局，旗昌又限三日内答复，徐润果断回答：“数日之内由余一人决议”<sup>4</sup>。徐润通盘筹计，认为此举“利益颇大，不重船只而重码头，定计归并，三日之内，即成草议”，招商局先交定银2.5万两，后以222万两购买了旗昌的船岸设施，从此，徐润“在局内声名得起，生意昌盛，公道日彰，利市得稳”<sup>5</sup>。徐润孤身一人作出购并旗昌的具有战略意义的决定，这是他为招商局立下的第五大功。正如有的学者所称：“徐润作为将并购（旗昌）案推向官方筹议过程中的关键人物的地位，当不应受到

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第107页。

<sup>2</sup> 《申报》，1881年3月12日。

<sup>3</sup> 张培仁：《静娱亭笔记》，卷1，第42页。

<sup>4</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第35页。

<sup>5</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第35、107页。



质疑”<sup>1</sup>。

（六）扩建金利源码头和三层楼栈房。前者使码头靠泊能力由 2 艘增至六七艘，后者系指利用黄浦滩新涨地 34 亩填土起造三层楼栈房，使每亩地价增至三五万两，旁边码头起卸客货，年省运费 10 余万两，同时可腾出虹口和中栈码头栈房对外出租。金利源码头成为招商局地势最优越、效益最好、知名度最高的码头之一。这是亲自筹划和组织实施这一工程的徐润对招商局作出的又一贡献。

（七）筹借局款。招商局初创时期，局款异常竭蹶，常年周转既赖官款接济，又赖筹借私款。徐润居沪已数十年，得到官绅的高度信任，如开口借钱，“如取如携，毫无难色”，开局十多年来，每年年终结欠各钱庄和官绅款 100 多万两，这些借款“原为设法周转、扩充局面起见”，对于维持招商局早期的正常运转和图谋更大发展发挥了重要作用。这是徐润对招商局的又一贡献。

（八）起用人才。“创事之始，用人为先”。招商局总、分局 20 余处，不少中外人才得到提拔重用。他们中一些人曾与徐润共事过，也有的是徐润引进的人才，“事无大小，克称厥职，至今历事数十年之老友所在皆有，尤足为得人明证。此不能谓为无功者八也”<sup>2</sup>。

除上述八大功劳外，徐润还积极领导或参与了招商局一系列重大的活动，如与外商订立齐价合同、战争期间换旗行驶、协助唐廷枢开办开平煤矿、参与招商局组织的社会慈善活动等等。应该说：“在徐润所从事官督商办的框架内，理论上他应是个品行端正的官员，一

<sup>1</sup> 易惠莉：《招商局并购美商旗昌轮船案与“商战论”》，载《易惠莉论招商局》，第 30 页。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第 108 页。

心为官家企业做事”<sup>1</sup>。

对徐润在局中的表现，李鸿章是十分满意的，他 1877 年在写给沈葆楨的信中称赞包括徐润在内的“在事五人，本极一时之选，各有短长”，对徐润则给予特别嘉勉：“两年以来，局事最为纷拏，徐雨之独力撑撑，艰难万状……无雨之则已倾覆”<sup>2</sup>。

徐润是商人，他和唐廷枢坦率地表示：“孰不知利系商人所应谋，非比官常须励廉隅可比”，他们表示：如果政府派人干预局务，“或恐都中人言籍籍，以有关公款为责，此亦易办，只须弟等变卖船只埠头，归还公款有余，散此公司，另图活计，纵有亏折，与公家无涉，可不须查办”<sup>3</sup>。他们说的是实情，并非要挟。

### （三）地产风波

1883 年上海爆发了一场史无前例的金融风潮，78 家钱庄到年底倒闭了 68 家，南、北市行号受其影响而歇业者达三四百家，一些重要口岸如镇江、汉口、宁波的金融市场也受到冲击。这场金融危机在当年年初就已出现征兆。1 月 12 日，金嘉记源号丝栈因亏欠款项 56 万两而突然倒闭，累及钱庄多达 40 家。到了 2 月初，已倒闭商号 20 余家。2 月 12 日，过了春节钱业开市时，南、北市钱庄只剩下 23 家和 35 家，分别较上年减少一半与 1/3<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 《刘广京论招商局》，第 223 页。

<sup>2</sup> 《复沈幼丹制军》，（1877 年 12 月 29 日），载《李鸿章全集》，海南人民出版社 1997 年版，第 2724 页。

<sup>3</sup> 《唐廷枢、徐润致盛宣怀、郑藻如函》（1879 年 3 月 1 日），载盛档（八）招商局，第 91-92 页。

<sup>4</sup> 汪敬虞：《十九世纪外国在华银行势力的扩张及其对中国通商口岸金融市场的控制》，载《历史研究》1963 年第 5 期，第 70-74 页。

徐润同著名丝商胡雪岩是在这场风潮中受到冲击的代表性人物。

徐润原是上海最大房地产商之一，截至 1883 年，徐润所购土地中无建筑物者 2900 亩，已有建筑者 320 余亩。共造洋房 51 所，住宅 222 间，当房 2 所，楼平房 3 所，街房 1890 余间，每年可收租金 122980 余两，房地产名下共有成本 2236940 两。徐润另有各种股票和典当本金，共计实有银 3409423 两，如将股票、典本分别按八折与七折计算，则可折为 3219470 两<sup>1</sup>。而根据刘广京先生计算，到 1883 年 10 月徐润资产为 3859571 两<sup>2</sup>。总之，徐润是财大气粗的房地产开发商。即使担任招商局会办之后，徐润仍在从事房地产等生意。这在当年是一种普遍现象，唐廷枢、盛宣怀、朱氏兄弟莫不如此。诚如刘广京先生所言：“官督商办的体制容许商人积极参与管理，个人对地产的投资也不受禁止，而利益的冲突也就成为常例。对徐润而言，不用说，他在上海个人拥有大量地产自然对他在招商局实际管事也有价值”<sup>3</sup>。正是在李鸿章等人的默许下，徐润的房地产生意越做越大。

徐润原打算招股合办房地产生意，拟每股 10 两，组成一个股本 400 万两的大公司，先收股本 200 万两，后缴 200 万两，“以成公益之举”。此时，一个叫顾林的英国人与徐润商定，准备在伦敦借款 200 万两帮助徐润发展房地产业务，期限 20 年，年息四厘或五厘。徐润很高兴，顾林返英时赠银万两以示谢意。为了凑齐顾林所称的 200 万两，徐润卖掉了价值 150 万两的房地产，又准备将尚未购入的 60 余

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第 47 页。

<sup>2</sup> 《刘广京论招商局》，第 37 页。

<sup>3</sup> 刘广京：《中国早期工业化的信贷机构：1883 年徐润破产的背景和牵连》，载《刘广京论招商局》，第 223 页。

万两的地产处理掉，以便赴英拓展房地产业务，谁知顾林回国后，“初闻患脑病，继闻成癫痫，竟致去同黄鹤”，杳无音信<sup>1</sup>（4）。这对徐润是不小的打击。

更可怕的打击还在后面，1883年，中法战争爆发，法军进攻越南、台湾、马江，兵轮驶抵吴淞，以致“人声鼎沸，纷纷迁避”。一场金融风暴席卷而来，一些巨富纷纷破产，如胡雪岩开设的阜康雪记银号于1883年12月倒闭；其余号商、店铺也接踵倒下，各钱庄草木皆兵。

徐润也面临巨大危机。他虽拥有巨额房地产和其他财产，但也积欠巨大债务，计欠22户钱庄共1052500两，股票欠款419920两，欠洋行房产债务720118两，欠私人款项329709两，合计欠款2522247两，为徐润上述资产的65.35%。

当1883年10月金融风暴来临时，各钱庄催逼交还欠款，徐润只得将所有财产交出。11月中旬，徐派代表与钱庄代表商谈，结果是“将余所有款三百四十余万全盘推出，以镇定二百余万之款”。据徐润称：“当时轮股跌到三四十两，保险跌至二十七八两，开平跌至十九两，其余铜矿等各种股票更不可问”。这场金融风暴给了徐润致命一击。徐润于是在与之往来的22户钱庄中公举冯泽夫等6人，在招商局推举谢家福、严濬等6人，经共同商议，准备将徐润的340余万两资产全盘推出，用以抵冲200余万两的债务。冯泽夫建议，将徐润的资产作为股本的一部分，每股500两，创办一家公司。徐润遂与谢

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第47页。

家福商量，托其劝说盛宣怀认股一半，公司便可成立了<sup>1</sup>。

在此情况下，公司内外矛盾集中爆发了。谢家福对徐润说，盛宣怀乃“空心大老，无力于此，似可不谈”<sup>2</sup>，表露了对盛的蔑视和不满。而各钱庄只顾眼前，要求徐润在两年内分还欠债。徐润只好忍痛贱价脱手，将 300 余万两的产业，偿还了 200 余万两的债务，受亏八九十万两，徐氏“岂不痛哉”！他此次为还债共推出房产 32 处，土地 2921 亩，损失十分巨大。

盛宣怀本与徐润矛盾极深，徐润 1883 年挪借局款买卖土地失败，为盛宣怀找到了一条更合适的攻击徐润的理由。盛趁机向南北洋大臣“指责招商局办理不善”，李鸿章严饬该局整顿。徐润在与张鸿禄、郑观应等商量后，提出了改善招商局经营管理的 8 条办法，内容包括公布局产、专办轮船、明确分工、推选董事、暂不造船等<sup>3</sup>。

李鸿章对徐润等人拟定的整理办法大体表示赞成，并委派盛宣怀“就近稽核”。盛氏借机打击徐润，徐说自己“家产荡然，生机尽矣”，虽是夸大其辞，但确实受到极大冲击，以致咯血牙肿，只好于同年 11 月初向李鸿章请假离局，盛宣怀则趁机“以贱价购买数千股”<sup>4</sup>。

盛宣怀凭借“就近稽核”之权，向李鸿章和两江总督沈葆楨报告：唐、徐主持下的招商局“根本不固，弊窦丛生，几难收拾”。1884 年 2 月，徐润以病为由请假，李鸿章便以“假公营私”等罪名，奏请朝廷革除徐润职务<sup>5</sup>。

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第 47-48 页。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第 48 页。

<sup>3</sup> 招档：《招商局史略》，第 45-46 页。

<sup>4</sup> 《招商局文电摘要》，第 103 页。

<sup>5</sup> 李鸿章：《徐润等亏欠招商局款查办奏折》（1885 年 9 月 23 日），见中国第一历史档案馆藏：《洋务招商

徐润在这次金融风暴中深受其害。刘广京先生指出：

导致这场金融风暴的原因之一是汇丰银行和其他英国洋行向香港和上海的银钱庄索回为共达 200 余万两银的贷款，使茶、丝贸易停滞不振。约翰逊从香港给他的上海同事的信中有如下的意见：“本地投机者在这里地产业上的亏损，和你们那一带开矿和其他计划的亏损，紧接着又有索还这个数目的事，这就足够说明企业倒闭的原因了”。据说，徐润“身怀重病，不可能东山再起”<sup>1</sup>。

这是徐润一生受到的最大一次打击。他以待罪之身函告盛宣怀：

市面败坏至此，追呼愈急，窘困愈深，匪但先业之恢复为难，而亲丁百余口，债主数十家，以弟负累，皆不免于饥寒，思之心酸，言之颜厚<sup>2</sup>。

徐润的老朋友唐廷枢也不了他的忙。唐 1884 年 5 月发现徐润“留给他的产业和股票根本卖不掉”。唐廷枢写道：“我个人每年的租金收入只有 3400 两”，虽然能“从其有股份的其他产业中可靠地得到 1000 两收入，但要照料一个朋友”<sup>3</sup>。徐润只能独立承担巨大的债务风险。

据徐润估计，他倒欠各账 140 余万两，而将各项产契作抵，照时值尚不足三成。其中净欠招商局 155540 两，徐润拟出具体的还款计划：将所抵押的房产取出，还股票 75500 两；拟将 10 万两的地产抵

---

局》，全宗：3 卷号：69。

<sup>1</sup> 《怡和洋行档案》，转引自《刘广京论招商局》，第 80 页。

<sup>2</sup> 《徐润致盛宣怀函》（1884 年 9 月 4 日），载盛档（八）招商局，第 168 页。

<sup>3</sup> 《唐廷枢致上海怡和洋行》（1884 年 5 月 10 日），怡和洋行档案，转引自《刘广京论招商局》，第 195 页下注②。

押 7 万两；拟所押的地产以 10 年为期，3 年后每年还银 1 万两<sup>1</sup>。

盛宣怀趁机以各种冠冕堂皇的名义将徐润房地产收入囊中。1886 年下半年徐润哀求盛宣怀以房屋抵款 5 万。盛宣怀则要他向保险局借，年息高达 1 分，“次年取赎，如不赎，即行拍卖归款”<sup>2</sup>。唐廷枢为徐润求情：“提存银行仅五厘，今既为周旋雨兄起见，自宜略为从廉。曾与各董熟商周年八厘起息，期定三年，亦皆应允”<sup>3</sup>盛虽未公开拒绝唐的求情，但以李鸿章为挡箭牌：“今欲通融抵押，必须请示傅相而后定”<sup>4</sup>。

盛宣怀在众多商董要求下，勉强答应了将借款年利率降为八厘，同时放出狠话：“徐雨记房屋基地，一年为八厘生息，应以董事允保公信及产业契据租折为凭，届期不还，可听拍卖归款”<sup>5</sup>。

徐润不少房地产被盛宣怀趁机以低价买走，如徐润在上海乍浦路一处房产 1884 年以 2.2 万两抵入商局，盛宣怀以原价买下，改称“多子多孙里”，到 1897 年价值已翻倍，盛宣怀对人说：“此地未赎于雨记，面上不雅，我为赎之，免得多挂一笔账”。徐润指责盛宣怀：“既沾其利，复沾其名，但为势力所压，知者不敢言，不知者反以为待我之厚，口蜜腹剑良有以夫”。徐润在上海十六铺实值四五万两的两块地产被盛宣怀以 2.6 万两买走，徐指斥“杏翁居心太苛”<sup>6</sup>。他又沉痛地表示：盛“以泰山压卵，谁敢异言？致润有屈莫伸”，徐润以 1873

---

<sup>1</sup> 《徐润与招商局往来账》（1884 年 9 月 4 日），载盛档（八）招商局，第 172 页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致唐廷枢函》（1886 年 12 月 8 日），载盛档（八）招商局，第 244 页。

<sup>3</sup> 《唐廷枢致盛宣怀函》（1886 年 12 月 24 日），载盛档（八）招商局，第 245 页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致唐廷枢函》（1887 年 1 月 3 日），载盛档（八）招商局，第 246 页。

<sup>5</sup> 《盛宣怀、马建忠会议轮船招商局节略》（1887 年 1 月 11 日），载盛档（八）招商局，第 249 页。

<sup>6</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第 51 页。

年(同治十二年)到1883年7月(光绪九年六月)招商局净盈余1042451两为依据,痛斥盛氏“居心犹不可解,偏听独任,痛心千古,付之一叹而已”<sup>1</sup>。

后来,徐润借烟台缫丝局之事猛烈抨击盛宣怀:“此老财势两足,心敏手辣,后来缫丝发达,遂成无本生涯矣”<sup>2</sup>。

客观地说,在这场地产风波中,徐、盛两方均有过错。徐润净欠招商局15.5万余两,事涉挪用公款。盛宣怀趁机低价收购徐润房地产,有落井下石之嫌。

此时社会上也有很多人同情徐润。两江总督刘坤一1884年初(光绪九年腊月)差人送给徐润银元宝100只,并由差官转告徐润:“劝勿灰心,可认真做事,发达还我”。徐润大受感动:“刘爵帅别具热肠,以巨金周急,勉为其难,殊深知己之感”<sup>3</sup>。

#### (四) 探矿生涯

自地产风波后,徐润“螻屈居申,一无所事”<sup>4</sup>。但他闲居上海的时间并不长。早在1882年徐润便与王哲夫等人经营印刷业,用钢版、铅版编印中国古典小说和清代文献,但在南京价值2万余两的图书因遭火灾“全肆俱付一炬”。1886年营销茶叶,因天气太干、出货粗劣而亏空两万余两,“以后茶叶不敢问津矣”。

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》,第52页。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》,第92页。

<sup>3</sup> 《徐愚斋自叙年谱》(江西版),第46-47页。

<sup>4</sup> 《徐愚斋自叙年谱》,第55页。



两次失败之后，徐润转而投资矿产业，1887 年秋与唐廷枢等从唐山出喜峰口，第一次到热河平泉铜矿，后又在烟筒山住了一个礼拜。1888 年到台湾基隆、热河孤子山等地探寻铜、煤等矿。1889 年接办香山县天华银矿，第二年奉两广总督李瀚章札委任该矿会办。1891 年奉李鸿章札委，重回开平矿务局，任会办，主管开平局林西煤矿，并管轮船 4 艘，兼理承平三山银矿。同年倡办建平金矿，偕孙慎钦等出塞察勘。1892 年奉李鸿章札委，会办建平金矿。1896 年奉北洋大臣王文韶札委，办理永平府所属双山子、五道沟等处金矿。诚如徐润在年谱中所言：“往来口外者，六七年于兹矣。热河后府围场，蒙古暨承德、永平两府所属十四州县，足迹殆遍”<sup>1</sup>。

徐润对办矿尽职尽责，6 年之内 4 次查勘孤山子、烟筒山等矿，所到之处多为寸草不生的塞北苦寒之地，冰天雪地，单车驰骋，风餐露宿，咳疾加剧。1892 年农历十月底至十二月中旬，徐润奉命出关考察矿务，历时 67 天，到长城一带行程已达 2800 多华里。他曾写诗抒发情怀：

登山越岭以游览兮，初不倦夫仆马风尘。入煤井以监察兮，宜短褐以便身。服其服兮事其事，随所遇兮适吾志<sup>2</sup>。

徐润对矿业的投资达到相当规模，除开平煤矿外，徐润在矿务企业的投资数额如下：安徽贵池煤、铁矿 10 万两，热河三山银矿 6 万两，热河平泉铜矿 6 万两，奉天金川煤矿 5 万两，湖北鹤峰州铜矿 1 万两，徐润曾在一篇文章中对自己的采矿生涯作过如斯评价：

地瑶呈祥，辙行殆遍三千里；采风出塞，冒雪冲寒六七旬。

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第 109 页。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第 91 页。

拨雾榕岩，缒幽鑿险；井开金穴，饼探清泉。课最升科，厥功甚伟<sup>1</sup>。

徐润的探矿生涯长达 10 年（1887—1897 年），从 50 岁到 60 岁，正是他人生的壮年时期，也是他的事业又一个高峰期。

1898 年，徐润被新任直隶总督兼北洋大臣荣禄撤去永平矿的职务，从而结束了自己的采矿生涯<sup>2</sup>。

这一时期徐润在文化方面的一大贡献是合资创办了同文书局，该局采用先进的石印法，用机器石制中华典籍《二十四史》、《图书集成》、《资治通鉴》、《通鉴纲目》、《佩文韵府》、《全唐诗文》、《康熙字典》等“不下十数万本”，各种法贴之类十几万部，“莫不惟妙惟肖，精美绝伦，咸推为石印之冠”。特别是 1891 年将宫廷下达的石印《图书集成》100 部全部出齐后，“从此声誉兴隆”。但由于“印书既多，压本愈重”，该书局被迫于 1898 年停办。

## （五）重回商局

徐润尽管从事过多种职业，但他最心仪的还是回到招商局重操旧业。

徐润在招商局享有很高威望，虽被盛宣怀逐出了招商局，但很多人还是盼望他早日回局，并对他的业务能力表示由衷钦佩，如会办谢家福就说：“至于商办之列，苟复有透辟商务、深协商情、而又精明熟谙如唐景星观察、宏毅勤奋如徐雨之观察者，职董虽师事反事之弗

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第 119 页。

<sup>2</sup> 江绍贞：《徐润》，载《民国人物传》，第 268 页。

辞”<sup>1</sup>。1891年谢家福大胆地向盛宣怀建议：“商总一职，只有此时之徐雨之可以胜任，我公亦罩得住，其余非不能胜任，即罩不住”<sup>2</sup>。精明的盛宣怀早就看出了这一点，他直截了当地对谢家福说：“尊意属在城北，弟早知之”<sup>3</sup>。

未久，谢家福准备直接向李鸿章举荐徐润：“商总必不可无，而又非徐莫属”，谢氏表示：“冀与各大股商暂举徐道以充商总，借徐道之声气，随时物色商务人才”<sup>4</sup>。

徐润之所以迟迟未能当上商总，主要是盛宣怀在作梗。他对招商局会办严澂说：“雨翁前因亏空局款数十万而被参，今若易马（按：指马建忠）而用徐，何以服人”<sup>5</sup>，断然拒绝了谢家福的请求。谢氏态度也非常鲜明：“徐来一日，奉陪一日；徐或唐均不来，福决不留”<sup>6</sup>。谢家福摆出了一副与徐润共进退的架式。

盛宣怀固执己见，坚决不让徐润回局，他告诉谢家福：“弟从前去差，皆雨之去我也”，“与其将来太阿倒持，不如坚持意见。想阁下因弟不能与雨之共事，大发肝气，置公议私情于不问，此亦无法挽回之事”<sup>7</sup>。唐廷枢亦力荐徐润，“昨景星来函，力保雨之，但恐约法三章，事权到手，即难收敛”<sup>8</sup>，盛宣怀仍将徐润拒之门外。

虽然徐润自己也渴望回局，“徐雨翁前来两函，力恳回局”，但盛宣怀仍然予以坚拒，甚至以辞职相要挟：“雨翁向来办事不爱商量，

<sup>1</sup> [附件一]《谢家福说帖》（光绪十二年十二月），载盛档（八）招商局，第350-351页。

<sup>2</sup> 《谢家福致盛宣怀函》（1891年9月27日），载盛档（八）招商局，第346页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀复谢家福函》（1891年10月16日），载盛档（八）招商局，第357页。

<sup>4</sup> [附件]《谢家福拟禀李鸿章夹单》（1891年10月17日），载盛档（八）招商局，第361页。

<sup>5</sup> 《盛宣怀致严澂函》（1891年10月20日），载盛档（八）招商局，第363页。

<sup>6</sup> 《谢家福致盛宣怀函》（1891年10月21日），载盛档（八）招商局，第365页。

<sup>7</sup> 《盛宣怀致谢家福函》（1891年10月），载盛档（八）招商局，第368页。

<sup>8</sup> 《盛宣怀致严澂函》（1891年10月17日），载盛档（八）招商局，第372页。

其才胜我十倍，决不肯为我用，最好请中堂另派督办。与其一再决裂，不如奉身而退”<sup>1</sup>。徐润回局之事直到盛宣怀离局之后才出现转机。

20 世纪初，袁世凯与盛宣怀对招商局展开了空前激烈的争夺，最终以盛宣怀的失败告终，袁世凯派员接管了招商局。

在袁世凯看来，徐润既然是盛宣怀的宿敌，那就能为自己所用。1903 年，已经实授直隶总督兼洋大臣的袁世凯委札徐润为招商局会办，1906 年徐润“因病回籍”，休养了八九个月<sup>(6)</sup>。1907 年 2 月 8 日袁氏札饬徐润代理招商局总办<sup>2</sup>。

徐润能被袁氏委任为招商局总办，实在有点阴差阳错。袁世凯本已在 1903 年委任杨士琦为招商局总理，但据杨氏自称：“本部堂来都供职，部务殷繁，不克仍驻沪渚，所有该局应办事宜，实难兼顾。谨查该局造端宏大，事务繁多，非有洞悉商情之大员督率员董，悉心经理，诚恐贻误”<sup>3</sup>。

这个能胜任招商局总办职务的“洞悉商情之大员”非徐润莫属。正在病休中的徐润听到自己已获任招商局代理总办的消息后，立即启程回沪，并于 1907 年 5 月 9 日上袁世凯禀，表示“嗣后遇事，自当振刷精神，和衷共济，以期无负宫保逾格委任之至意”<sup>4</sup>。6 月 6 日，袁世凯作出批示：仍由徐润代理招商局总办<sup>5</sup>。

徐润回局后，欲重振局务，曾就筹措现款、添造江轮、修造栈房、续订三公司合同及整顿漕运等事宜向袁世凯提出过若干建议。正当徐

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀致黄建筦函》（1891 年 11 月 7 日），载盛档（八）招商局，第 370 页。

<sup>2</sup> 《北洋大臣袁札文》（1907 年 2 月 8 日发），转引自《徐愚斋自叙年谱》，第 145-146 页。

<sup>3</sup> 《北洋大臣袁札文》（1907 年 2 月 8 日），转引自《徐愚斋自叙年谱》，第 145 页。

<sup>4</sup> 《上北洋大臣袁禀》（1907 年 5 月 9 日），转引自《徐愚斋自叙年谱》，第 158 页。

<sup>5</sup> 《北洋大臣袁批文》（1907 年 6 月 6 日），转引自《徐愚斋自叙年谱》，第 158 页。

润准备在招商局大干一场的时候，一场灾难正在向他袭来。

20 世纪初叶，在盛宣怀、郑观应等人的号召和组织下，上海、香港等地的股商要求将招商局改为股份有限公司的风潮正在酝酿，徐润也卷入其中。1906 年 11 月间，盛宣怀等人在上海筹议召开商局股东大会，他们知道袁氏在局中的势力还不够强大，准备先拿徐润开刀。1907 年 2 月，盛宣怀在上海主持召开招商局江浙股东大会，决定“由商人自禀商部，立案承办”。徐润则前往香港，2 月 21 日、22 日、23 日与郑观应等多位粤籍股商在报纸上发表启事：“遵照商律禀请商部注册立案，永归商办，以维商业而保血本……，准于正月二十日（按：即 1907 年 3 月 4 日）两点钟在香港杏花楼邀集各股东公同商议”<sup>1</sup>。是日，徐润、伍廷芳等股东集议于杏花楼，认为在商部注册应由总局办理，遂电复总局，不承认江浙股商的决议，这引起了盛宣怀的强烈不满。特别是徐润“当众演说”，强调“注册之举，须由招商局现在人员办理，不得由所选之人员办理，并将议结之事，电致邮传部与直隶总督”<sup>2</sup>，矛头似乎指向已经离局的盛宣怀。粤商与江浙股商的矛盾似已公开化，这显然与徐润和盛宣怀长期失和密切相关。盛氏称：“少数粤股之人仍拟起而反对，皆在局二次被撤之徐道润怂恿成之”<sup>3</sup>。

在这场微妙的角力中，徐润未能处理好与实权人物袁世凯的关系。

徐润向袁世凯递呈的报告中，主要谈招商局的财务事宜，由于“一

---

<sup>1</sup> 《招商局股东郑观应等启事》（1907 年 2 月 21 日），载盛档（八）招商局，第 841 页；又见《香港华字日报》，1907 年 2 月 22 日、23 日。

<sup>2</sup> 《中外日报》，1907 年 3 月 11 日。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致□□□函》（1909 年 5 月），载盛档（八）招商局，第 878 页。

时疏忽”，未谈杏花楼集议之事。袁世凯由此怀疑徐润“为盛之私人”，与盛“合力”反对自己，遂于1907年6月22日对徐润下了罢免令：“该道如此疏忽，殊出意外，谅系病后心神不足，致筹划各事失算良多，无以对股东之付托。嗣后徐道应无庸到局，给假三个月以资调养，假满后另候差委”<sup>1</sup>。

这无疑给了徐润当头一棒，他想向袁世凯解释个中原因：“不料屡次请谒，摒而不见，以致有怀莫白，徒叹奈何。兄以犬马余年，本无恋栈之意，惟以如此下场，似于体面有关”。徐润怀疑：“此中或另有别情，默为揣度，当必有以蜚语中伤者”，他对自己在招商局“经理十一年，并无好处”，感到十分痛心<sup>2</sup>。

徐润悲愤地离开了，他和招商局的关系从此划上了句号。

盛宣怀仍不放过徐润，1909年重提旧事，指责徐润“只有营私，败坏局事，皆有案牘、账目确据”。盛氏虚情假意表示：“其时该道倒账数百万之多，只得以其股票、房产作抵，其时有胜于无，不能不格外迁就了事”<sup>3</sup>。

盛的这番言论，很有点“得了便宜又卖乖”的味道。

## （六）晚年生活

徐润离开招商局时年已七旬（虚岁），正如他的一位友人所言：

---

<sup>1</sup> 《北洋大臣袁札文》（1907年6月22日发），转引自《徐愚斋自叙年谱》，第161页。

<sup>2</sup> 《致蔡述堂观察函》（1907年6月25日发），载《徐愚斋自叙年谱》，第161-163页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致□□□函》（1909年5月），载盛档（八）招商局，第879页。

“老哥年高德劭，功成身退，正可于此时优游仗履，颐养太和”<sup>1(3)</sup>。

徐润虽远不及盛宣怀那么富有，但也已跻身于商界上层社会，过着锦衣玉食的生活。他修族谱，建祠堂，造福于桑梓；游名川，赴寿宴，混迹于名流。

一位西方女士探访过徐润家庭，作过详细描述，我们从中可以窥视晚清上流社会日常生活的情景。

入其室，一若别有洞天，恍忽在梦幻之中。见其画幅有橙树一株，结果甚多，以及各式古盆、各种器皿，均皆安雅、可爱。

既而至其内室，才登楼，即有观察女公子及媳妇来迎，见其娴静尊贵，以西礼问好，遂引至一宽大房间与其太太相见，执礼极恭，观其举动，温文尔雅。

二位淑媛向处深闺，不与外人接谈，而能究心于头绪纷繁之英语、地理志、史记、打琴、写画绘画等事，岂不异乎？……（原来）每日有一英文女师来教各门功课。

观察四位小孙亦学习英、华文字，谓俟其长成，拟送往英国读书。

最可喜者，各物均认真洁净，大房间俱雕刻华丽，窗饰内绝无半点尘埃。

屋内有院子两所，第二所甚似夏天花园……<sup>2</sup>。

在这位西方女士笔下，徐润过的是中西合璧的贵族式生活。但徐润仍然热衷于社会慈善事业。1904年，盛宣怀等在上海创办上海万国红十字会。1909年，西人司而顿列志在上海提议由热心公益事业

<sup>1</sup> 《蔡述堂观察来函》（1907年7月2日），载《徐愚斋自叙年谱》，第164页。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第141-143页。

的中外商人组成该会董事会，徐润被选为董事，“随同诸君子办事，不敢畏劳”。1909年10月，清廷赏赐徐润一等双龙红十字会勋章一枚，中国红十字会给徐润颁发中英文的“凭照”<sup>1</sup>，表彰他对中国红十字会事业的贡献。

生命中的最后两年（1910、1911年），年老体弱的徐润在上海过着悠闲的家居生活。1911年3月9日，徐润“寿终沪寓”<sup>2</sup>，走完了自己极具传奇色彩的一生。

---

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，第166页。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第167页。



## 六、掌门四十余年的盛宣怀

盛宣怀是招商局任职时间最长的最高领导人，与招商局相伴相随40余年，对招商局的发展发挥了决定性作用。盛宣怀是招商局的创办者之一，更长期是招商局的最高决策者，在其错综复杂的演进过程中扮演了他人无法替代的角色，他是招商局的一张名片，一杆旗帜。特别是盛氏以招商局为基地，广泛进行局外连锁投资，成为中国以工业、交通、金融、通讯为核心的近代国民经济体系的奠基者。

### （一）耀眼光环

盛宣怀，字杏荪，又字幼勛、荇生、杏生，号次沂，别号愚斋，晚年自号止叟、止斋、思补楼斋主人（补楼），又号思惠斋、东海、孤山居士、须磨布衲、紫杏、思卿等，清末民初著名政治家、企业家、教育家、慈善家。

盛宣怀1844年11月4日出生于江苏省常州府武进县龙溪。其祖父盛隆，字惺予，嘉庆庚午年举人，曾任浙江海宁州知州。其父盛康，字旭人，1840年中举，1844年考中进士，1860年前后以布政使衔历任湖北粮道、盐法道和浙江候补道，且亦官亦学，辑有《皇朝经世文续编》。盛宣怀排行居长，自幼生活优渥，既可以随父居住在湖北官邸，开阔眼界，增长见闻；又可以回老家武进盛府，攻读经史，积累知识。1860年至1861年，盛宣怀随祖父母避居苏北盐城。

盛宣怀一生创办或长期主持了 13 个全国第一：第一家民用股份制航运企业——轮船招商局，第一个电报局——天津电报总局，第一家银行——中国通商银行，第一条干线铁路——京汉铁路，第一家钢铁煤炭联合企业——汉冶萍公司，第一家大型纺织企业——上海机器织布局，第一所大学——北洋大学堂（今天津大学前身），第一所师范、交通学堂——南洋公学（今上海交通大学、西安交通大学、北京交通大学、西南交通大学、台湾交通大学、大连海事大学、上海海事大学前身），第一所公立中学——天津北洋学堂二等学堂（今天津市海河中学），第一家勘矿公司——矿务铁路总局，第一个内河小轮企业——山东内河小轮公司，第一座公共图书馆——上海图书馆，他还首创了中国红十字会。盛宣怀因此被誉为中国实业之父、中国商父。

盛宣怀是一位长于谋略的经商奇才，他亲手开创了中国近代较为完整的工业体系，构建了一个囊括工业、金融、交通、电讯、教育在内的庞大财团，盛氏自己也成为拥资 1000 余万两的全国首富。与此同时，盛宣怀在仕途上也步步高升，从 1870 年充当李鸿章幕僚开始，历任山东登莱青道兼烟台海关监督、天津海关道、大理寺少卿、工部左侍郎、邮传部右侍郎、邮传部尚书等职，成为晚清权倾一时的重臣。

盛宣怀又是中国近代最为著名的社会慈善活动家。1871 年，京畿大水，盛康捐赠粮食衣物，由盛宣怀购买并水运至天津散发，这是他第一次从事慈善事业。1877-1878 年，晋、陕、豫、冀一带发生严重旱灾，饿殍达千余万，史称“丁丑奇荒”。直督李鸿章在天津设立直隶筹赈局，委派候补道盛宣怀于 1878 年 5 月起赴献县赈灾，此系

盛宣怀独立从事慈善事业之始。1879 年盛宣怀在天津设立一座名为广仁堂的慈善机构。1904 年“上海万国红十字会”成立，盛宣怀系幕后主持人之一。约 1904 年盛氏一手创办上海广仁善堂，为徐、淮、海水灾的义赈主持机构。1910 年 2 月 27 日，中国红十字会正式成立，盛宣怀担任首任会长。据统计，盛氏一生为赈灾捐款一百几十万元，以今天币制计算约达上亿元人民币。而广仁善堂等机构“捐置房地、矿业股份，以为恒产，如能经理得宜，未始不可达救人目的”。

盛宣怀生长在一个人丁兴旺的大家族，祖父盛隆有子四人：盛应（彦人公）、盛康（旭人公）、盛廉（谨人公）、盛赉（朴人公）。盛宣怀之父盛康自同治五年（1866 年）守制，至光绪八年（1882 年），其隐退生活已持续 16 年。但盛康久历官宦，有官场上有相当影响力。盛康生子四人，盛宣怀（杏荪）、盛嵩怀（椒荪）、盛星怀（薇荪）、盛善怀（莱荪）。盛宣怀娶妻妾七人：董婉贞、庄德华、刁玉蓉、秦氏、柳氏、刘氏、萧氏。育子女各八人，子盛昌颐（夔臣）、盛和颐（藹臣）、盛同熙（艾臣）、盛恩颐（泽臣）、盛重颐（泮臣）、盛泰颐（早夭）、盛昇颐（ 臣）、盛钧颐（早夭），孙子、孙女共 36 人，外孙、外孙女共 16 人<sup>1</sup>。子孙繁衍，未及备述。其子孙多为纨绔子弟，但也不乏事业有成者，如其外孙邵洵美是 20 世纪三十四年代极有名气的诗人、翻译家、出版家、社会活动家。其孙盛毓度不仅是一位成功的企业家，而且是在日本广受推崇的政论家。曾孙女盛勤是复旦大学教授，曾孙女婿钱文忠为著名学者。中国最后一任铁道部部长盛光

---

<sup>1</sup> 宋路霞著：《百年家族盛宣怀》，河北教育出版社、广东教育出版社 2002 年版，第 329 页。

祖据说是盛宣怀曾孙。

盛氏家族是当年上海滩最为显赫的庞大家族，如今的盛氏家族虽风光不再，但盛氏后裔中的一些成功人士仍在延续着这个百年家族的传奇。

盛宣怀富甲天下，据说他生前留下遗嘱：“立愚斋义庄，以全数家资四成归慈善事业，六成归子孙分派”<sup>1</sup>。盛宣怀逝世后，“盛氏财产清理处”经过两年半的努力，于1920年1月认定盛氏财产总额1349万余两，远远超过李鸿章、胡雪岩等富豪。

社会名流对盛宣怀给予极高评价。

慈禧太后：“今日看来，盛宣怀是不可少之人”。

李鸿章：“（盛宣怀）志在匡时，坚韧任事，才识敏瞻，堪资大用”。

张之洞称赞盛宣怀是通晓官法、商业和洋务的能人。

孙中山也对盛宣怀赞誉有加，民国成立后，盛饱受攻讦，孙中山表态：“外间舆论过激，可代为解释”。

不过，对盛宣怀持否定或质疑态度的也不乏其人，而外国人对盛宣怀抱有复杂的感情。1897年，德国人德璀琳提出防范盛宣怀的警告：“使用他，就像骑在老虎背上，骑上去危险，下来更危险”<sup>2</sup>。这可能是外国人既利用他，又提防他的原因。

不管盛宣怀的事业如何辉煌，其发轫地都是招商局。招商局既是盛宣怀参与创办的第一家企业，也是打下盛氏烙印的其他企业的资金主要来源地。盛氏是招商局首位也是唯一一位督办，是招商局第一位

---

<sup>1</sup> 刘声木：《菴楚斋随笔》，卷5，第9-10页。

<sup>2</sup> 马士：《中华帝国对外关系史》，张汇文等译，三联书店1957-1958年版，卷3，第93页。

董事会主席，在招商局任职时间长达 43 年，约占招商局近代历史（1872-1949 年）的 56%。

招商局档案也在盛宣怀档案中占有特殊重要的地位。

盛宣怀在一生活动中留下了大量弥足珍藏的档案，仅上海图书馆所藏盛宣怀档案就超过 1 亿字，其中包括大量涉及招商局的档案。上海图书馆所藏盛宣怀 178633 件档案中，招商局部分即有 15062 件；以盛宣怀为责任者（作者）计 27322 件，其中涉及招商局者 3231 件。此外，流失海内外的盛宣怀档案中也有大量事涉招商局的内容，如香港中文大学出版的《盛宣怀实业函电稿》（上、下册）就将招商局相关函电列入该书第一卷，内容颇为丰富。该社出版的《盛宣怀实业朋僚函稿》也具有很高史料价值。

纵观盛宣怀一生，亦官亦商，他是洋务运动的主将，近代中国资本主义工商业的开拓者，处非常之世，走非常之路，做非常之事，极大地影响了中国近代工业、商业、教育、文化事业的发展。他是顺应历史潮流的有识之士，也是推动中国近代经济发展的有功之臣。

## （二）筹建商局

盛宣怀自 22 岁时中秀才后，屡试不第，1870 年由淮系成员杨宗濂荐入李鸿章幕。由于盛宣怀之父盛康在庐州当过知府，而李鸿章又是庐州人，李盛两家是世交，故李鸿章对盛宣怀格别关照，同时盛氏确实具有超凡的学识和能力。“盛暑日驰数十百里，磨盾草檄，顷刻

千言，同官皆敛手推服”<sup>1</sup>，其仕途顺利，一年之内便连升数级，由主事、候选直隶州、行营内文案兼营务处会办，成为李鸿章处理洋务的得力助手。

洋务派创办的第一家民用企业是招商局。1872年4月，盛宣怀奉李鸿章之命，与朱其昂等参与筹划招商局的创办。盛氏草拟了《上李傅相轮船章程》，提出了委任宜专，商本宜充、公司宜立、轮船宜先后分领、租价宜酬定、海运宜分与装运的6条纲领<sup>2</sup>。

盛宣怀在这份章程中指出：

中国官商久不联络，在官莫顾商情，在商莫筹国计，夫筹国计必先顾商情。

在章程中他还率先将未来的公司称之为“轮船招商总局”<sup>3</sup>。这是招商局章程最初的脚本，但这个章程并没有被李鸿章采纳，这是因为盛氏虽有家道殷实的名声，但财力并不雄厚，对那些拥有巨资的富商并无吸引力，此时还不是主持招商局的合适人选。李氏选中了沙船商人朱其昂。8月，李鸿章令朱其昂草拟章程。朱氏提出：“若由官设商局招徕，则各商所有轮船股东，必渐归并官局”。很明显，朱其昂的意见是利用商人的资本来设立轮船官局，这显然与盛宣怀商本商办的想法截然不同。

盛宣怀向李鸿章汇报了自己与朱其昂会面时交谈的情况：

晤朱其昂，略询禀办情形，其见到处尤为切而不浮，轻而易举

<sup>1</sup> 见《盛宣怀（杏荪）行述》，载《愚斋存稿》，1939年刊。

<sup>2</sup> 盛宣怀：《上李傅相轮船章程》（同治十一年三月），载夏东元编：《盛宣怀年谱长编》上册，上海交通大学出版社2004年版，第13-14页。

<sup>3</sup> 见《盛宣怀年谱长编》上册，第13-14页。

举，惟朱守意在领官项，而职道意在集商资，其稍有异同之处<sup>1</sup>（<sup>3</sup>）。

此禀贬低朱其昂、自抬身价的意味非常浓厚。但李鸿章仍不想自己的亲信缺席招商局的筹办，8月底嘱津海关道丁日昌函告盛宣怀：朱其昂、朱其诏、唐廷枢均已到天津，如盛愿参与筹办，速赶赴津门。盛氏9月函复丁寿昌，若不能商本商办，他便不参与此事：

宣怀现因足患湿气，一时未克来津，想云甫、景星诸君万难久待，谨先缮呈节略两扣，伏祈垂察，并乞密呈中堂……倘以所请概难准行，恐无以扩充，即无以持久。宣怀才疏力薄，深虑无裨公事，与其陨越于后，不如退让于前<sup>2</sup>。

盛宣怀并未退缩。1873年5月，他再次奉李鸿章之命“酌拟轮船章程”，盛立即提出“轮船招商章程”，特意在章程前面增加了“招商”二字，盛氏认为，“公事有必须斟酌变通处”，变公局为商局，以执行“气脉宽展，商情踊跃，持久不敝，由渐扩充”的方针<sup>3</sup>。盛宣怀终于说服了李鸿章。

李鸿章决定对招商局进行改组。朱其昂因招股不力自动辞职，李氏于1873年6月札委广东商人唐廷枢为总办。8月，唐氏禀报李鸿章：“候选道盛宣怀，人甚可靠，家道殷实，卑府亦素识此人”，请求李氏“檄委该道来局会办，于承载漕粮大宗，必有裨益”<sup>4</sup>。李鸿章遂于9月9日委任盛宣怀为会办，札文称：“候选道盛宣怀精明干练，家道殷实，堪以饬派。合行札委，札到该道，即便遵照常川驻局，会

<sup>1</sup> 盛档：《盛宣怀禀李鸿章》（1872年8月），转引自《盛宣怀年谱长编》上册，第16页。

<sup>2</sup> 见《盛宣怀复丁寿昌函》（1872年9月），载《盛宣怀年谱长编》上册，第16页。

<sup>3</sup> 见《盛宣怀年谱长编》上册，第20页；

<sup>4</sup> 中国第二历史档案馆藏：招商局档案（下简称招档）《唐廷枢禀请檄委盛道宣怀会办由》（1873年8月）。

同朱守唐丞等将运漕揽载及一切规划事宜，悉心商办，随时会禀核夺，毋负委任”<sup>1</sup>。盛宣怀会办招商局时，李鸿章与之“订明不经手银钱，不支领薪水”<sup>2</sup>。李、盛二人棋高一著，此举使盛宣怀因经济问题受人指责时，对方少了一点口实。

盛宣怀任会办之初并无多少实权，甚至被人称为“挂名”会办，他在局中的股份也只有区区4万两<sup>3</sup>。

雄心勃勃的盛宣怀对于出任会办心有不甘，9月下旬南归后一度表现消沉。1874年2月8日，津海关道陈钦和天津道丁寿昌联名致函盛宣怀，转述了李鸿章如此安排的良苦用心：

局中用人理财一切，虽有景星、雨之两兄细心照料，尤望吾兄常川驻局，委曲和商，俾于诸务有济，则弟等亦同深感激矣<sup>4</sup>。

这封函承认盛宣怀有“委曲”，仍希望他“常川驻局，委曲和商，俾于诸务有济”，盛宣怀当然明白：这是李鸿章对自己的委婉批评，他不能继续消极和任性，否则会失去李氏信任。盛宣怀开始振作精神，在局中主持或参与干了三件大事：购并旗昌、对外投资、制度创新。

购并旗昌：盛宣怀虽不是此事的主要决策人，但仍然发挥了相当重要的作用。《盛宣怀行述》称：“旗昌成本三百万两，卒以二百二十二万两成归并之议。文忠（指李鸿章）以费巨难筹，使府君就商江督沈文肃公（沈葆楨），府君驰赴金陵，沥陈国防大计、江海利源，归并旗昌实生死存亡一大关键，言之累日不已。文肃鉴府君诚，且深知

---

<sup>1</sup> 招档：《李鸿章札委盛宣怀等》（1873年9月9日）。

<sup>2</sup> 《复查盛宣怀片》（1882年4月23日），载《李文忠公全书》，奏稿，卷43，第42页。

<sup>3</sup> 《申报》1887年10月7日。

<sup>4</sup> 《陈钦、丁寿昌致盛宣怀函》（1874年2月8日），载盛档（八）招商局，第16页。



此为要图，慨允奏拨百万”<sup>1</sup>。说的大抵属实。1876年12月28日，盛宣怀与唐廷枢、徐润同到南京，向南洋通商大臣兼两江总督沈葆楨详细禀述购并旗昌的利弊，沈葆楨最初态度游移，既考虑巨资难筹，又担心洋商倾轧。盛宣怀在这次游说活动中发挥了独特作用，他自称已筹款100万两，“措辞得体，颇动宪听”，沈葆楨终于被说报，完全赞同购并旗昌，对招商局借拨官款之请“毅然许之”<sup>2</sup>。到年底，盛宣怀等人向沈葆楨递交了正式书面报告，得到沈的批准<sup>3</sup>。盛宣怀为购并旗昌立下奇功，连与盛一向不和的徐润也承认，旗昌产业“归商局接管，而商局根基从此巩固，皆盛杏翁之力为多也”<sup>4</sup>。

对招商局来说，沈葆楨拨借官款100万两是极大支持，但归还巨额本息也是沉重负担。盛宣怀曾设想：“拟请发交官本，乞免息银”，但遭到南北洋大臣拒绝，李鸿章批示：“恐须略取利息……俟商股招足，再将本银缴回”；沈葆楨批示：“似宜官商一体，利害共之”。盛宣怀再“不敢为乞免缴息之请”，但提出一个折衷方案：招商局仍按年缴息，“各省则预先收本，暂不计利，历年照此办法，则本项陆续拔清，而所存招商局之成本，均是各省余利矣”，并提出年息最高8厘<sup>5</sup>。

对外投资：盛宣怀此时虽不是主角，但已开始崭露头角。1874年冬，李鸿章密令盛宣怀：“中国地面多有产煤产铁之区，饬即密禀查复”

<sup>1</sup> 《盛宣怀行述》，《愚斋存稿》第7页。

<sup>2</sup> 《两江总督沈葆楨奏》（1877年1月11日），载《洋务运动》（六），第14页。

<sup>3</sup> 《海防档》，购买船炮（四），第939、943-944页；《洋务运动》（六），第14-15页。

<sup>4</sup> 《徐愚斋自叙年谱》，江西人民出版社2012年版，第27-28页。

<sup>5</sup> 《盛宣怀上南北洋大臣详》（1877年5-6月），载盛档（八）招商局，第41-43页。

<sup>1</sup>。1875年1月，李鸿章、沈葆楨和湖北巡抚翁同龢联名上奏，盛宣怀被朝廷委派办理湖北矿务。1875年和1879年，盛宣怀先后开办了盘塘煤矿和荆门煤矿。两次采煤活动虽都以失败告终，却发现了当时举世罕见的特大型铁矿——大冶铁矿，为10余年后汉阳铁厂的开办提供了原料保证<sup>2</sup>。

盛宣怀在通讯领域也一试身手。1880年，李鸿章奏设天津电报总局，并在上海、苏州、镇江等7处设立分局。经盛宣怀等推荐，李鸿章1881年札委郑观应为上海电报局总办<sup>3</sup>。1882年电报局由官办改为官督商办，盛宣怀任津沪电报局委员。

盛宣怀这一时期参与局外关系企业的活动虽不多，但为他日后大规模进行跨行业、跨部门投资积累了宝贵经验。

制度创新：盛宣怀领衔在招商局试行承办制。1879年1月9日，盛宣怀、唐廷枢、叶廷眷、徐润、朱其诏五位总、会办同陈辉庭、毕拉、唐秉彝、唐道绅四位局员签订《承办轮船招商局合同》，将招商局委托陈耀庭等四人承包经营，“以试办二年为限”<sup>4</sup>。不过，这一承办（或承包）合同的实际效果并不明显。

最能体现盛宣怀在制度创新、特别是建立近代企业制度方面一些深刻见解的“代表作”当属1878年1月的《拟招商局章程八条》（下简称《拟章程八条》）。

光绪三年十一月初（约1877年12月），署江海关道刘瑞芬向南

---

<sup>1</sup> 夏东元编：《盛宣怀年谱长编》（上），上海交通大学出版社2004年版，第28页。

<sup>2</sup> 胡政主编、张后铨著：《招商局与汉冶萍》，社会科学文献出版社2012年版，第4-47页。

<sup>3</sup> 经元善：《居易初集》，澳门版，光绪二十七年，卷2，第30页。

<sup>4</sup> 《承办轮船招商局合同》（1879年1月9日，上海），载盛档（八）招商局，第89-91页。

北洋大臣李鸿章、沈葆楨稟呈《轮船招商局变通调剂章程》（下简称《筹议八条》），其中尤为重要的是请求将官款缓利拔本：

请将存局官帑银一百九十万八千两……缓息三年，俟第四年起将本银匀分，分五年每年缴还一期，以纾商力。统计八年官本全清，缓缴息款共有九十一万五千余两，或存局作为官股，或分年陆续带缴，届时再议<sup>1</sup>。

刘瑞芬提出“官帑缴利拔本”是对李鸿章早已在招商局推行的“官款利息”的公开承认，李鸿章和沈葆楨均对刘氏“筹议八条”作出肯定性的批示<sup>2</sup>。

盛宣怀 1878 年 1 月拟出招商局章程八条，专门辩驳刘氏的《筹议八条》。盛主张将购并旗昌前后两部分官款作明确划分，即分为“前经先后领存”与“此次奏拨”两大类。前者包括直隶练饷 20 万串、江南木厘银 10 万两等，“均系作为存项，长年七厘至一分生息不等”；后者指购并案中奏拨江南藩粮关库银 50 万两及浙、赣、鄂三省银 50 万两，“奏准息银不限定数，官商一体”。盛宣怀认为：

如能统照官商一体办法，固属不分轩轻；倘有碍难，援照盈亏相共，作为正本之项。惟有变通办法，吁乞宪台咨行，统照第一次发存练饷钱甘万串章程，长年七厘，一律缴息，庶使任利不任害之活本稍轻其息，则利害相共之官商各本略宽其气<sup>3</sup>。

盛宣怀的意见就是所有官款一律按直隶练饷旧案以年息 7 厘逐

<sup>1</sup> [附件]刘瑞芬：《轮船招商局变通调剂章程》（1881 年），载盛档（八）招商局，第 55 页。

<sup>2</sup> 《沈葆楨札盛宣怀文》（1877 年 12 月 14 日）、《李鸿章札盛宣怀文》（1878 年 1 月 1 日），载盛档（八）招商局，第 54-55、58-59 页。

<sup>3</sup> [附件]《盛宣怀拟招商局章程八条》（1878 年 1 月），载盛档（八）招商局，第 79 页。

年缴清，这样既可使商局减轻压力，又不致使官款变成官股，继续保持招商局的商股商办性质。

这一章程中，盛宣怀还提出：“轮船应自行保险”、“船旧应将保险利息摊折”、“商股应推广招徕”、“息项应尽数均摊”、“员董应轮流驻局经理”、“员董应酌量提给薪水”、“总账应由驻局各员综核盖戳”等条款<sup>1</sup>。这一章程的实质是在招商局建立近代企业制度，削弱官方在招商局的影响力。这是李鸿章、沈葆楨绝不可能同意的，“章程八条”也不可能付诸实施。

盛宣怀在制度方面的创新和探索仍具积极意义。

盛宣怀的才干和业绩受到李鸿章的赞许，但批评之声亦不绝于耳。两江总督刘坤一与李鸿章失和为人所共知<sup>2</sup>。刘坤一选择与李鸿章关系最为密切的盛宣怀为攻击目标：

盛宣怀于揽载、借款无不躬亲，而又滥竽仕途，于招商局或隐或跃，若有若无，工于钻营，巧于趋避，所谓狡兔三窟者。此等劣员有同市侩，置于监司之列，实属有玷班联，将来假以事权，亦复何所不至。请旨即将盛宣怀即予革职，并不准其干预招商局务，以肃纪纲<sup>3</sup>。

盛宣怀每次都能化险为夷。

盛宣怀占据要津，敛公众之财为一己之私，故多次被人弹劾。1884年润五月，盛因在沪、苏开设钱庄与民争利；同年开设铁庄、当铺，

<sup>1</sup> [附件]《盛宣怀拟招商局章程八条》（1878年1月），载盛档（八）招商局，第79-82页。

<sup>2</sup> 详见《光绪六七年的晚清中国政坛——以刘坤一与李鸿章之争为中心的考察》，载《易惠莉论招商局》，社会科学文献出版社2012年版，第133-171页。

<sup>3</sup> 《刘坤一查议招商局员并酌定办法折》，载《刘坤一遗集》，第二册，第607-608页；《洋务运动》（六），第47-48页。

又承办矿务；1894年又“派人采购军火大获其利”<sup>1</sup>。盛氏因涉嫌舞弊多次被朝中大员如祭酒王先谦、两江总督刘坤一、御史董俊翰、都察院左都御史锡珍等弹劾。由于李鸿章等人的袒护，这些弹劾案均无果而终。

### （三）首任督办

在招商局实行官督商办体制是李鸿章的一贯主张。早在招商局成立前夕的1872年12月23日，李氏致总理衙门函中就明确规定：“应仍官督商办，由官总其大纲，察其利病，而听该董等自立条议，悦服众商”<sup>2</sup>。

官督商办体制虽已确立，但很长时间未找到合适的督办人选。1879年，盛宣怀趁朱其昂病故之机，向李鸿章坚请出任督办，他说自己与唐廷枢等“万无中立之势”，只有将他擢升为督办并让唐、徐离局才能“正名定分”<sup>3</sup>。盛宣怀虽深受李鸿章的信任和器重，但此时还不具备担任督办的资格和条件。

在招商局初创阶段，盛宣怀虽是挂名会办，但凭借李鸿章的特殊信任和肩负的监督唐、徐的特殊使命，故盛在局中的地位远高于一般会办，谋当督办之心从未泯灭。1879年12月31日，唐廷枢致函盛宣怀，谈了自己的一点感受：“前以公款悬欠，恐致无着为虑，兹又以公款还清，不归铃制为虑”。盛宣怀居然在信上盛气凌人地写了批语：“公款还清，亦必应官督商办，商人如敢违抗，何难仿照盐务，

<sup>1</sup> 《清实录》（光绪朝），卷186，第4页；卷188，第19页；卷354，第7-8页。

<sup>2</sup> 《海防档》，购买船炮（四），第920页。

<sup>3</sup> 盛档：《盛宣怀禀李鸿章》，光绪五年（1879年），转引自《学术月刊》，1982年第10期。

另招新局（股？）接充”<sup>1</sup>。盛宣怀对自己争当督办的雄心是从不掩饰的。

虽然盛宣怀对唐廷枢这封信逐条批驳，丝毫不留情面，但盛氏要当督办还要等上几年。

盛宣怀同年再次向李鸿章坚请督办，话说得非常含蓄：“等而齐之，则名不正者事不成；驾而上之，则心不降者气不协”<sup>2</sup>。他想当督办的心情再一次表露无遗。

直到 19 世纪 80 年代中期，唐廷枢、徐润、张鸿祜、郑观应等人因各自原因纷纷离局，才为盛宣怀重回招商局执掌大权扫清了障碍。1884 年下半年，盛被李鸿章札委为总办，是和马建忠并列的两总办之一。1885 年 8 月 1 日，盛宣怀被南、北洋大臣正式札委为招商局督办。

为了给盛宣怀提供更大的发展空间，李鸿章于 1885 年 9 月 23 日上呈《盛宣怀请奖片》，对盛宣怀主持架设电线的功绩大加称赞：“今路线绵亘万数千里，京外军谋要政瞬息可通，成效昭著，其功实未可泯，该员才具优长，心精力果，能任重大事件，足以干济时艰”<sup>3</sup>。

李鸿章对盛宣怀寄予厚望，写信激励盛宣怀：

所冀振刷精神，破除情面，以廉静寡欲为体，以综核名实为用，做成铁板模样，使来者确不可移，庶商务蒸蒸日上，执事既雪前耻，而鄙人维持斡旋之苦心亦可无负。至于寂寞身后之名，不知谁何之誉，一笑置之可尔。

<sup>1</sup> 《唐廷枢致盛宣怀函》（1879 年 12 月 31 日），载盛档（八）招商局，第 95 页。

<sup>2</sup> 盛档抄件，转引自《刘广京论招商局》，社会科学文献出版社 2012 年版，第 42 页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀请奖片》（1885 年 9 月 23 日），《李文忠公全书》，奏稿，卷 54。

他还特别劝勉盛宣怀：“做官不如做事”<sup>1</sup>。

为把招商局“做成铁板模样”，盛宣怀在基本制度和管理构架两方面进行了巨大努力。

一是进行制度建设。官督商办时期招商局最基本的制度是用人、理财双十条。

《用人十条》是招商局的基本人事制度，其主要内容包括：1、专派大员督办全局；2、设会办三至四人；3、总局设揽载、运漕、银钱等八股；4、各分局总办皆称董事；5、重新规定对局中洋员的管理；6、查账董事拟在大股商中公举数人充任<sup>2</sup>。

盛宣怀的名言“非商办不能谋其利，非官督不能防其弊”，代表了洋务派对官督与商办相互关系所作的最具权威性的解释。用人十条加强了招商局的官办色彩，保证了官方对招商局人事权的严密控制，抛弃了开局初期规定的由股东推选局董和轮船归商办理的原则，进一步抹掉了招商局的商办色彩。但用人十条规定对洋员要重新进行调配，免陷洋人把持局务之辙，表明盛宣怀等人维持企业自主权的基本立场尚未改变。

《理财十条》是招商局的基本财务制度，其主要内容包括：1、核定企业资产，拟请洋人重新核实估算；2、清理内外债务，分别拟定偿还或收回的具体时间与办法；3、加强财务管理，决定使用收支账目四联发票；4、局员“不准挂欠”，“本局于轮船之外，不准分做

---

<sup>1</sup> 《李鸿章致盛宣怀函》（1885年12月14日），载盛档（八）招商局，第229页。

<sup>2</sup> 原文见中国第二历史档案馆藏：招档《招商局用人十条》（1885年）

别事”<sup>1</sup>。

盛宣怀颁布理财章程的目的，在于全盘操控招商局的经济活动，把企业的业务经营和财务管理的权力集中到自己手中，这样必然削弱普通股东的权利，损害他们的利益。不过，招商局通过核定资产、清理债务和加强财务管理，对其营运活动的开展无疑有所裨益。

用人、理财双十条是盛宣怀督办招商局的两把利器。双十条的颁布，标志着官督商办体制已经走完了一切组织和制度程序，这一体制终于以一种成熟的形式在招商局正式确立，盛宣怀成为招商局首位也是唯一一位督办。

将招商局“做成铁板模样”的另一措施是建立清一色的盛家班子，而盛氏对招商局领导班子的建设与自己在仕途上的步步升迁紧紧相连。盛宣怀 1886 年 7 月 23 日补授山东登莱青兵备道兼烟台东海关监督，由北洋大臣李鸿章刊发关防。这是盛氏正式就任道员官职之始，但仍将轮、电两局放在特别重要的位置。

1885 年至 1902 年期间，盛宣怀始终担任烟台或天津海关的道台，对招商局进行遥控指挥，任命自己的亲信担任各类要职。自己在北方做官，而地处南方的招商局所有业务仍由自己一手操纵，这种管理方式在中国恐怕是独一无二的。

盛宣怀因职务所羁，未能长驻上海。1886 年 5 月 11 日，盛宣怀赴天津时，局务由会办马建忠等照章办理，往来公文只须会办列衔，但仍须随时用电报与盛宣怀会商，并由盛氏“复核账目，稽查利弊”

---

<sup>1</sup> 原文见中国第二历史档案馆藏：招档《招商局理财十条》（1885 年）。



1。

1891年9月，马建忠奉调离局，谢家福因病去差。李鸿章认为：招商局“往来银钱账目，头绪甚繁，必须拣派提调一人驻局”，而“四品衔补用知州严澂在局多年，遇事询谋，颇有条理”，李鸿章遂任命严澂（芝楣）为提调，“常川驻局，总管银钱股事务”<sup>2</sup>。

李鸿章本来有意将严澂提为商总，四品衔候选员外郎唐德熙和五品衔候选同州陈猷为副商总，但“严澂推让不遑，不敢遽受商总之命”，李氏遂于1891年12月任命严澂、唐德熙、陈猷为商董，严澂为首，唐德熙次之，陈猷又次之<sup>3</sup>。三人分别主管银钱、揽载、翻译，“是为设立三科长制度之滥觞”<sup>4</sup>。1892年，直隶总督王文韶又分别任命郑观应和沈能虎为招商局帮办或会办。至此，官督商办体制在招商局已全面建立。

据朱其诏致盛宣怀函中称：“招商局经大才整顿，大有起色”<sup>5</sup>。这大概也是社会上的普遍评价。

盛宣怀是个既要当官，又要做事的人。

盛宣怀就任督办后继续与开平矿务局、电报局、机器织布局等原有关系企业保持密切经济交往，这一时期最重要的对外经济活动是参与创办台湾商务局。

盛宣怀、马建忠1885年12月26日上台湾巡抚刘铭传禀，禀文

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀上南北洋大臣、两广总督禀》（1886年7月23日），载盛档（八）招商局，第238页。

<sup>2</sup> 招档：《李鸿章札招商局马建忠文稿》（1891年9月）。

<sup>3</sup> 招档：《李鸿章札招商局文稿》（1891年12月）。

<sup>4</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册，第43页。

<sup>5</sup> 《朱其诏致盛宣怀函》（□□年十一月十五日），载王尔敏、吴伦霓霞合编：《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第一册，香港中文大学出版社，第348页。

称：“创设台湾商务总局，专兴以上所举之地利，并广设厂行机器，以补人力之所不逮。先设轮船，次设车道，以极人力所未通”。盛宣怀等特别强调：“此局本可附于轮船招商局名下，只以商局船只已多，吃本已重，不如另行开集股本，较易招徕”。但盛宣怀等考虑到“商情犹豫，难与图始，应请发给官山材木变卖若干，作为官本，以坚商人之信”。

盛宣怀等向刘铭传提出“开办商务节略”11条，内容包括：

（一）集资50万两，其中40万两从商人中招集，称商本，10万两由官拨给，为官本；

（二）在沪尾建设厂栈，并在海边建设浮趺码头，照例不准外国商人另设；

（三）在台北府、台湾府设立总局，分治各事，上海等埠业务暂归招商局经理，不另设码头；

（四）购买4艘吃水约12尺、极快极新的轮船4艘，以便往来台沪等埠；

（五）在台北府总局附设官银行；

（六）在内地分别设立茶厂、糖厂；

（七）用机器开采石油；

（八）雇用著名矿师，伺机开采铜、铁各矿；

（九）允许内地行商开矿，外国商人不得覬覦；

（十）对台湾出口货物价值进行了评估。已经出口的货物包括茶、糖、靛、麻等约值700万元，未出口货物包括硫磺、矿石、石油、楮纸、木材、烟草等约值315万元。将来如借助轮船之便，

出口可达两三千万元<sup>1</sup>。

刘铭传第二天（27日）对禀文作出批示，对盛宣怀等人的建议大体表示同意，但又强调：“该道等现议章程与招商局两不相涉”，“举办之初，诸从撙节。如修造码头、栈房等事，均宜核实节省，不得效招商局之虚糜浪费”，“毋许一人独断独行，任意浪用”<sup>2</sup>。

刘铭传这段话似有所指，这就为之后招商局与台湾商务局分道扬镳埋下了种子。

#### （四）汇丰借款

招商局早在1883年便向怡和、天祥两家洋行借款74万余两。1884年7月31日又将全部局产作价525万两售予旗昌洋行。将局产售给旗昌之事由马建忠主持，并得到盛宣怀的支持。马建忠事先曾致函唐廷枢、盛宣怀：“电请杏翁应否禀报？”得到盛氏“应即预禀”的肯定回复<sup>3</sup>。

盛宣怀就任督办之后，招商局既要偿还怡和、天祥洋行的欠款，又要赎回售给旗昌洋行的局产，局中极为困难，盛宣怀遂向李鸿章禀报：“接办伊始，随在需银，而局款一空如洗，官商无可筹挪”，他准备向汇丰银行借款30万英镑<sup>4</sup>。

汇丰是英国的老牌银行，连美国人也知道：“汇丰银行是英国政

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀、马建忠上刘铭传禀》（1885年12月26日），载盛档（八）招商局，第229-231页。

<sup>2</sup> 《刘铭传批》（1885年12月27日），载盛档（八）招商局，第231-232页。

<sup>3</sup> 盛档：《马建忠致杏、景翁函》，光绪十年润五月十九日，转引自夏东元：《盛宣怀传》，第75页。

<sup>4</sup> 招档：《接办轮船招商局节略》（1885年）；《申报》，1886年5月12日。

府的一具经济利器”<sup>1</sup>。

招商局向汇丰银行借款磋商已久。早在 1884 年 8 月，招商局向汇丰银行借款草合同签署，代表双方签字的有招商局正总办盛宣怀、副总办马建忠和汇丰银行代理人黎地。借款草合同主要内容如下：

前招商局将房屋并地码头及各产业轮船十七条售与旗昌洋行，今定议买回，而招商局务须确切指明，除已经将物产抵押银行若干外，声明此外并无向他处抵押等情。

汇丰筹备上海规银 100 万两……其利银每百两每年九厘；

总须均款于七年以内还清；

每年订估物业二人为汇丰合意者，验看局中之船并估计时值之价；招商局须用外国监理人一名，初用之时由汇丰荐举，以后换人必须汇丰合意者；

倘以上所列之款招商局有不能照办者，汇丰信托办事之人甘麦伦有权可办理以下所列之事：甘麦伦可将局中各船并物产全行或分划出售、出租或出典，听其便宜行事；局中各船并物业，甘麦伦可以自己全行管业或择取分管，或雇他人代管<sup>2</sup>。

如此严苛的条件，连急于借款的盛宣怀也难以接受。双方经过磋商，同意以招商局从上海到厦门的 15 处基地、码头和全部轮船作为抵押，“前项产业应请能干洋员二人估价，应延银行合意之（洋）人”，然后由律师将招商局各项地契、船照均缮押契，赴英国驻沪领事馆过立汇丰行名。这次借款共 30 万英镑，年息 7 厘，订明 10 年还清。

<sup>1</sup> （美）霍塞：《出卖上海滩》，上海书店出版社 2000 年版，第 180 页。

<sup>2</sup> 《汇丰银行借款合同稿》（1884 年 8 月），载盛档（八）招商局，第 174-177 页。

1885年7月28日，招商局与汇丰银行正式订立合同，盛宣怀、马建忠代表招商局在合同上签字。合同规定：船产估值者两人均由汇丰荐派，“而估价各薪费，均由招商局付出”。合同又规定：“合同订立之后，汇丰派一监理之洋人，该洋人可以随时查看局中账簿，并验看各船各产业，其人薪水由招商局给发”。“每年有妥当者二人，此二人由汇丰派往，其薪费等项均由招商局付出”。“如招商局不能照上列各款依时办理，汇丰可以有权全行收取或摘取局中船只各物业，可出卖，可出赁，可出典，听凭汇丰主意”<sup>1</sup>。

如果将草合同同正式合同相比较，我们不难发现，后者的苛刻程度略有降低，借款年利率由9厘降为7厘，还款年限由7年延至10年。这次借款是盛宣怀在不得已的情况下采取的措施，因为上年度将船只售与旗昌时，“但有杜卖明契，未立买回密约，该洋行将据为已有”，这种危险性是客观存在的，盛宣怀“遵饬将全局设法买回，仍归中国办理，大费唇舌，吃亏数十万之多”<sup>2</sup>。要收回局船，除向外国银行借款外，似无其它办法，盛宣怀“大费唇舌”，终使局产免落他人之手，“收回之功盛宣怀应居首位”<sup>3</sup>。盛对这次借款非常满意，在上李鸿章禀上说：“按年七息计息，分作十年归还。汇丰系属银行，不过将本求利，非比旗昌、怡和，容有借端倾轧之心，且计息较轻，期限较宽，易于归结”<sup>4</sup>。他说的大抵是实情。

但是，汇丰银行通过这次贷款，在一定时期内取得监督和支配招

---

<sup>1</sup> 盛档：《招商局向汇丰银行借款合同》，1885年7月28日，转引自夏东元、杨晓敏：《论清季轮船招商局的性质》，载《历史研究》，1980年第4期，第60-61页；又见夏东元著：《盛宣怀传》，第76页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀上北洋大臣王文韶禀》（1895年冬），载盛档（八）招商局，第679-680页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀传》，第75页。

<sup>4</sup> 《马建忠、盛宣怀上李鸿章禀》（1886年），载盛档（八）招商局，第251页。

商局几乎全部资产的权力，使其独立地位受到极大损害<sup>1</sup>。

招商局在这次借款中经济上也付出了沉重代价。精于算计的汇丰要招商局选择：举借白银或金镑分别以 9 厘和 7 厘计息，着眼于利息的高低招商局选择了后者。但借款合同签字后不久，金银比价发生了剧变，银价猛跌，这就给只能以白银折算金镑的招商局带来极大损失。到 1893 年，招商局共补贴汇丰镑亏 20 余万两。双方原定贷款本息 10 年还清，但直到 1895 年仍未能付清，经双方议定续借 20 万镑。招商局为这次借款付出了超常代价。

更为严重的是：根据借款合同规定，汇丰银行驻局代表几乎享有同督办相近的权力。1886 年，原在江海关任职的美国人马士受汇丰银行委托，担任该行驻招商局代表。他越俎代庖，自行其事。1886 年 11 月，马士同招商局会办马建忠发生争执，竟越级向李鸿章的顾问、德国人德璀琳告状，并以辞职相威胁。1887 年 8 月马士擅自决定安排外国人璧德生驾驶“保大”轮，造成海损事故，马士承认他的“行为越权”，“必须对（此事）负责”，因而辞去在招商局的职务，汇丰银行经理卡默伦竟为此事指示该行天津分行的莱斯对李鸿章提出“激烈抗议”，要求李鸿章“必须坚持这些条款，特别是委派一个代表银行的监督”<sup>2</sup>。

虽然汇丰为借款设置了极严苛的条件，但权衡利弊，招商局拿到这笔钱后赎回了在旗昌洋行的资产，为此后该局生意的“蒸蒸日上”提供了物资基础，招商局付出的代价还是有所值的。后来有人在评述

---

<sup>1</sup> 张国辉：《论外国资本对洋务企业的贷款》，载《历史研究》，1982 年第 4 期，第 65-66 页。

<sup>2</sup> 邵循正：《关于洋务派民用企业的性质与道路》，载《新建设》1964 年第 1 期，第 67-68 页。

此事时称：“彼时不能收回，则皮之不存，毛将安傅（附）”<sup>1</sup>。这是很有道理的。

## （五）收回局产

中法战争期间招商局将局产托售给旗昌洋行是马建忠主持的，但收回局产的任务落到了盛宣怀头上。

清政府对旗昌代营招商局产业疑虑重重。中法战争结束之前，清廷一再下旨：“将招商局轮船迅速收回”。李鸿章遵旨札饬盛宣怀同旗昌补订密约，按原价收回全部产业。美国驻华公使杨约翰也有意尽快了结此事，请求清政府转令招商局与旗昌办理相关手续<sup>2</sup>。

旗昌洋行行东斯米德想趁机捞取个人好处，1884年11月13日与盛宣怀在天津会谈时公然提出：旗昌洋行应得酬劳2.5万两，斯米德本人担任招商局总办，并在外国为招商局经理商务；旗昌洋行代中堂（李鸿章）在外国采办船只军火等件。对斯米德这些无理要求，招商局给予明确拒绝：“旗昌洋行作为总办、经理一事，中国不能照约办理”<sup>3</sup>。

此后，双方进行了多次交涉。其中盛宣怀同斯米德1885年5月在天津的一次谈话既针锋相对，又饶有趣味。现摘要如下：

士（按指斯米德）问：尔的银子哪里来的？

盛：我同中堂借的，因谓尔同我代还的银子，不晓得是尔的，

<sup>1</sup> 盛档：《施亦爵致盛宣怀函》（民国三年甲寅三月初四），转引自《盛宣怀传》第75页。

<sup>2</sup> 招档：《禀复美商士美德各节》（1885年），四六八（2）/107；《清季外交史料》，卷49，第22页。

<sup>3</sup> 招档：《禀复美商士美德各节》（1885年），四六八（2）/107。

还是与人借的，又怕尔要来用，所以我与中堂借定，等换旗还尔。

士问：这银现在哪里？

盛：那银子在这里，尔要在天津拿也可以，在上海拿也可以，那押款等换旗后再商量罢。怡和那二十五万借款，他此刻倒不问我要……若要他还肯代我筹措这话。

士曰：怡和是我仇人，我同尔中国办这等大事，尔怎莫（么）同怡和借银子？

盛：我并不是同他借银子，乃是他的的好意，同我讲现在不要我还借款……不过这样，尔们两家的银子我都不借。

士问：到底尔同他借未有？

盛：我未有同他借。

士问：尔将来若借银子，同哪个借？

盛：那个利息便宜，就同那个借。

士曰：尔这样待我，有一番噜苏。我要一定同我借才得。尔不想想，买（卖）与怡和，怡和有这容易还船与尔未有？我一于不要怡和沾手轮船事情，一于（定？）要我办。

盛：我要与怡和办，我何不早与他办？我两家都不与办，还是我自己中国办回。

士曰：我晓得尔意思，光景将船只交回，就叫我请罢。

……

盛：总之，派一件好事与尔，与大薪水与尔，与一定权柄与尔。

士曰：我救回尔的招商局，又与尔中国办这等大事……尔这样



待我，将我搁在一边，……我有合同的，办一年之后交还尔的船，尔与马做督办，我同尔办事，尔与我用（佣，下同）钱。

盛：这合同我未得见过……

士答：尔同马当面与我讲过的……

盛：我从未说过请你办并与五分用钱与尔的话……

士答：不必根究这许多……

盛：不是这样，要是我请尔办，不如我招商局不收回来。

士问：到底尔派点甚事与我？

盛：尔今天这样生气，不便对尔说。

士曰：如此，我会办我的事。如无话说，我告辞了<sup>1</sup>。

这段对话折射出盛宣怀强烈的爱国、爱局之心和巧妙的斗争艺术，也反衬出斯米德贪婪无厌的无赖嘴脸。

7月15日，盛宣怀、马建忠同旗行会办文生·史美士在天津签订合同，规定招商局产业共值525万两，其中“富有”、“美富”、“普济”、“利运”作价37.5万两“卖”给招商局，该局以后陆续归还；招商局欠债共1829275两，“抵借各户之款不在出售各产之列”。双方商定，旗昌愿作价3045725两，“将大小轮船、趸船、驳船、栈房、住房等处所有一应存料、装折、家具、机器等物，与轮船栈、码头、栈房生理及应用各物，全行售与本局”，与收回局产相关的律师酬费、意外各费、保险费等由招商局支付<sup>2</sup>。

这对双方是一份较为平等的合同，旗昌将4艘轮船“卖”给招商

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀同士米德谈话记录》（1885年5月），载盛档（八）招商局，第210-212页。

<sup>2</sup> 见盛档（八）招商局，第214页。

局和在总售价中扣除招商局的债务，在一段时间内缓解了招商局的还款压力，是一种较为友好的姿态。

据《轮船招商局与旗昌续订局产换旗过户合约草稿》规定：旗昌1884年7月31日买进的招商局产业仍照“原价倒卖于招商局”；从1885年8月1日起，在上海各船换旗过户，其余船只“即在别埠换旗”；从1885年8月1日至1888年8月1日，“此三年之内，延请旗昌行东作为招商局总查董事，每年送给薪水银五千两，专为稽核各口客货水脚账目，稽查各局轮船所用洋人”<sup>1</sup>。这一草稿大约拟于1885年8月1日前，它为双方正式签订的契约设置了大致框架。

经过多轮商谈，《招商局向旗昌洋行购回局产契》于1885年8月1日正式签字，代表招商局签字的是督办盛宣怀、总办马建忠，代表旗昌签字的有该行会办惠霖·福字史、亨烈·福字史、庄恩·福字史（以上三人均由文生·史美士代表），双方证人是担文和亨端。该契约确认了盛宣怀、马建忠同文生·史美士1885年7月15日签定的合同，同时废除了马建忠1884年7月31日与旗昌洋行签订的合同，这一合同的要害是限制了招商局与除旗昌之外的公司开展正常营运活动的权利<sup>2</sup>。

这一契约详细记录了招商局在沪、津、汉、镇、浔、甬、港等各埠的产业、招商局的债权与债务，由美国驻沪副领事薛德穆证明上述记录“照录无遗”、“丝毫无误”。

根据双方合约的规定，换旗必须在8月10日办完，届时招商局

<sup>1</sup> 《轮船招商局与旗昌续订局产换旗过户合约草稿》（约1885年7-8月），载盛档（八）招商局，第222-223页。

<sup>2</sup> 《译招商局向旗昌洋行购回局产契》（1885年8月1日），载盛档（八）招商局，第213-222页。

将轮船、栈房、码头各产业均照“原盘收回”，双方将各项契据相互交还销毁。后来，招商局又收回了旗昌代营期间的账册，委托西人魏德和载洛二人校勘签押，并由局员严澂核对。

斯米德按合约规定得到酬劳 2.5 万两，并按约由招商局聘其为总查董事，年薪 5000 两，以 3 年为限，另预索采买用银 8.5 万两，总共从招商局得到酬劳 12.5 万两。这都是他按约得到的合法报酬，无可厚非。但斯米德为人毫无信用，名声很坏，他虽极想得到招商局采买一职，但遭到官商多方抵制，盛宣怀等认为：“无庸再专派采办差使”，斯米德的打算落了空<sup>1</sup>。

斯米德为此颇为生气，四处制造舆论，声称旗昌代营招商局业务“开销甚大”，“不敷所出”，认为此事对旗昌“实无益处”，而招商局“所得之利甚大”，他公然指责中国政府和招商局对旗昌不“公允”。而客观事实并非如此。旗昌在代营招商局业务期间(1884 年 8 月-1885 年 8 月)，不仅花掉商局 34.4 万两的盈余，对该局正本 500 万两未付分文利息，船舶未提折旧，保险收入落入旗昌腰包，旗昌还擅自将招商局大沽驳船卖给外商引水公司，使该局蒙受巨大损失。在此情况下，盛宣怀等人感到局方此次售产“吃亏实巨”，对旗昌“并无感激”，这是理所当然之事<sup>2</sup>。

盛宣怀收回局产有益于维护局中权益，但也为此付出了巨大代价。

---

<sup>1</sup> 招档：《盛宣怀禀李鸿章文》（1888 年 9 月 18 日），四六八（2）/107。

<sup>2</sup> 招档：《轮船招商局第十二届账略》；招档：《旗昌洋行禀李鸿章文》（1888 年 4 月 5 日），四六八（2）/107。

## （六）角胜怡太

盛宣怀担任督办后，与之打交道的外国航商是在中国江海航线拥有巨大势力的英商太古、怡和。招商局与两家公司既斗争又妥协的关系是通过多次签订齐价合同来体现的。

签订 1877 年齐价合同时，招商局方面主要由唐廷枢、徐润唱主角，1884 年齐价合同的中方主角除唐、徐外，还有入局未久的郑观应，而 1893 年齐价合同的中方主角则是由盛宣怀扮演的。

早在 1886 年 3 月，为了实现招商局、太古、怡和在运费收入方面的相对均衡，避免过度竞争和对抗造成的损失，三家签署了一个与齐价合同类似的“每百次应占水脚分数”，其具体方案如下。

天津船合同：招商局每百次走船占 44 分，太古、怡和各 28 分，水脚均照分。

长江船合同：招商局每百次走船占 38 分，太古、怡和分别占 35 分和 27 分，水脚均照分；如果麦边洋行加入且每百次多过 11 次，其水脚占 25%，其余 75%归上述三家分配。

福州船合同：招商局、怡和的次数、水脚各占一半。

宁波船合同：招商局、太古的次数、水脚各占一半。

温州、宜昌两处归招商局独走。

广东省城船：招商局派船往来广州、澳门，但香港不能走船<sup>1</sup>。

这份合同明显对招商局有利。三方在合同上签字的人虽不详，但招商局方面的主持人或参与者肯定是督办盛宣怀。

---

<sup>1</sup> 《三家齐价合同每百次应占水脚分数》（1886 年 3 月），载盛档（八）招商局，第 236 页。

但合同签订之后，三家公司的削价竞争不仅没有停止，反而愈演愈烈，从1890年至1892年三家共少收运费约250万两，仅招商局就少收100余万两，这种局面是难以持久的。盛宣怀早在1890年初就提出招商局不能盲目跌价，规定至少要“收四成或三成五”。太古则为此发生内斗，汉口“太古洋人知亏耗过巨，意欲多收水脚，客帮不允，反多口实”，而太古上海分行对此又“甚不合意”，啧有怨言，“（汉口）太古可谓弄巧成拙，作法自毙矣”<sup>1</sup>。

太古与怡和虽然尽力“倾轧中国商局，以遂其垄断之心”，但面对严酷现实，不得不与招商局再度进行重订齐价合同的谈判。而招商局从客观形势出发，虽准备同怡、太谈判，但打算采取较为强硬的态度，盛宣怀表示，宁可每月少收10余万两，也决不向太古屈服，只要“振作精神”，讲究策略，必“能争胜怡、太”，他说：“宁可亏本再斗，决不能为大局失此体面”。同时，盛宣怀也随时准备妥协：“如有可顾全我体面之法，我稍吃亏，尚可商议”<sup>2</sup>。

三家都在为重订齐价合同进行精心准备。此时太古提出多占分数的要求，被招商局拒绝，太古于是违反合同规定，随意降低客货运价。盛宣怀努力维持齐价合同，一方面抵制太古的违约行为，一方面加强与怡和的联系，同时争取中国政府的支持。他激励部下：“现在三公司合同已经分开，但能争胜怡、太，即是至要考成”<sup>3</sup>。盛宣怀说：“太古负气跌价，颇伤大局。若果无和议，已密请傅相与总署、户部商定，

<sup>1</sup> 盛档：《施肇英致盛宣怀函》（光绪十六年二月十三日）；《施肇英、董葆善致盛宣怀函》（光绪十六年闰二月初四日），载《学术月刊》1982年第10期，第34页。

<sup>2</sup> 盛档：《盛宣怀致梅西函》（光绪十六年二月二十五日）；《盛宣怀致陈猷函》（光绪十七年十月初五日），见《学术月刊》1982年第10期，第34页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致董葆善函》（1890年3月5日），载盛档（八）招商局，第297页。

设法酌加厘金，以客商所省之水脚，暗加厘金之上，除酌贴商局赔款外，余归海军衙门经费，似此则可不必再定合同矣”<sup>1</sup>。不过，这个计划很难付诸实施。

重订齐价合同的谈判从 1890 年 3 月 6 日开始，招商局后面掌舵的是盛宣怀，但最初出头露面的却是会办马建忠。马氏对这场谈判的长期性和复杂性估计不足，函称“将来许立合同，商局必比前略加分数”，盛宣怀复函云：“弟向来见洋人说话，只嫌太刚，决不肯软。但交涉必宜一手经理，方免两岐（歧）。此事吾兄必有把握，可以战胜疆场，弟只当预备吃得胜酒、唱凯歌也”<sup>2</sup>。弦外之音是要马建忠将谈判困难想得更多一点。

盛宣怀重视从具体业务入手增加谈判筹码，他说：“三公司分开，彼此争斗各不相下，全在联络客商相机因应。将来新茶上市，务须妥为设法招徕”<sup>3</sup>。

在盛宣怀等的努力下，谈判渐有进展，“三公司合同，经弟此次在津与怡、太会商，已有端倪”<sup>4</sup>。但谈判的过程是漫长而艰巨的，怡和、太古都企图占有更多分数，“天津分数照单太古三十一，怡和三十一。太古定要三十二，故又未成议耳”<sup>5</sup>。他们要求招商局作出更大妥协，怡、太“两家坚持前议，天津各少半分不肯，闽、甬加我分数亦不肯。昨张叔翁（按：指招商局原帮办张鸿祿，字叔和）回申后亦曾与红面孔（按：上海太古洋行行东的绰号）及士密斯面晤，而

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀致严滢函》（1890 年 3 月 24 日），载盛档（八）招商局，第 299 页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致马建忠函》，（1890 年 3 月 30 日），载盛档（八）招商局，第 302 页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致黄梅西函》（1890 年 4 月 6 日），载盛档（八）招商局，第 303 页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致黄梅西函》（1890 年 5 月 5 日），载盛档（八）招商局，第 304 页。

<sup>5</sup> 《陈猷致盛宣怀函》（1890 年 11 月 12 日），载盛档（八）招商局，第 321 页。

怡、太并无迁就之意。如此，除非本局格外吃亏，再行迁就，现恐难成议矣”<sup>1</sup>。面对怡、太两家的强硬态度，盛宣怀表现出高超的谈判技巧，他善于利用怡、太两家的矛盾，使商局处于有利地位。盛宣怀说：“太古已首肯，怡和让长江二分，仍欲收回天津二分。其所争似亦只在面子。因长江太古每分祇合银一万四五千两，甚属微细，如能本局让天津二分，而怡和让长江三分，自可就止定义”<sup>2</sup>。按照维护各企业利益、照顾好各自面子的精神，1891年4月19日，招商局与怡和在天津对相关航线各企业所占分数进行了调整。详见下表。

天津线 (%)			长江线 (%)				
企业名称	原合同	前议	今议	企业名称	原合同	前议	今议
招商局	44	40	39	招商局	38	40	40
太古	28	32	32	太古	35	35	35
怡和	28	28	29	怡和	28 (7)	25	25

资料来源：《招商局同怡和洋东面议齐价合同节略》（1891年4月19日），载盛档（八）·招商局，第332页。

盛宣怀联合怡和、孤立太古的策略初显成效，但招商局内部传来了不同声音，马建忠致函盛宣怀时竟称：“区区合同，无足重轻”<sup>3</sup>，9月7日，马建忠又致函盛宣怀，提出了辞职要求<sup>4</sup>。盛氏遂命严澂、唐德熙、陈猷代表招商局继续与怡、太谈判。

盛宣怀决定加快谈判步伐，“三公司合同自以速定为合算”<sup>5</sup>。但怡和洋行仍不肯作出妥协，该行行东克锡非常固执，“三公司合同之事，克锡到沪后仍前坚执……鄙见克锡此来，以为我必迁就他，今我

<sup>1</sup> 《陈猷致盛宣怀函》（1890年12月8日），载盛档（八）招商局，第324页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致陈猷函》，（1891年2月10日），载盛档（八）招商局，第329页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致马建忠函》（1891年7月1日），载盛档（八）招商局，第334页。

<sup>4</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1891年9月7日），载盛档（八）招商局，第335-336页。

<sup>5</sup> 《盛宣怀致沈能虎函》（1891年9月21日），载盛档（八）招商局，第342页。

亦坚持之，或有就范之法也”<sup>1</sup>。谈判进入僵持阶段。商董严濬等提出：“我局既已减至七十七分，必须守定此数，不可再减，以观动静”<sup>2</sup>。

谈判过程是复杂而漫长的，既要坚持维护自身利益，又要适时作出必要让步，盛宣怀在这方面做出了榜样，他说：“怡和持蛮强索分数，我即相让，太古不服……怡、太必不允久无合同，因向来合同分账，只有华局贴彼也”。“本年跌价发难于红面孔，彼乃好胜之人，必愿以有余补不足”<sup>3</sup>。

接锯式谈判进行了好几年，各方似乎又回到原点：“所议与旧合同无甚分别，亦可免得多生枝节”<sup>4</sup>。太古又趁机提出一些难题：如俄茶运输、粤局新码头置换、汉口房产对调等，这些问题本与齐价合同无关，但盛宣怀仍作出了妥善处理。

三公司 1892 年 2 月签订了《齐价合同草议》，对各家在各航线所占分数重新进行了划分：天津线招商局原得 44 分，今得 39 分；怡和原得 28 分，今得 29 分；太古原得 28 分，今得 32 分。长江线招商局原得 38 分，今得 40 分；太古原得 35 分，今得 35 分；怡和原得 27 分，今得 25 分。宁波线仍归招商局、太古分走，得分各占一半。福州线仍归招商局、太古分走，得分亦各占一半。“温州、宜昌仍归招商局独走”。在同一航线“三公司水脚一律齐价不得参差”<sup>5</sup>。

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀致黄建勋函》（1891 年 11 月 13 日），载盛档（八）招商局，第 371 页。

<sup>2</sup> 《严濬、唐德熙、陈猷致盛宣怀函》（1891 年 12 月 7 日），载盛档（八）招商局，第 374 页；又见《盛宣怀传》，第 82 页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致马建忠函》（1891 年 12 月 10 日），载盛档（八）招商局，第 375 页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致严濬、唐德熙、陈猷函》（1891 年 12 月 30 日），载盛档（八）招商局，第 378 页。

<sup>5</sup> 《轮船三公司齐价合同草议》（1892 年 2 月），载盛档（八）招商局，第 404 页。



与上述合同草议签署的同时，三公司也草签了《轮船三公司会议齐价合同》，这份合同是对三家公司在各航线所占分数及许多具体事宜作出详细规定。类似的合同还有《轮船三公司争论分数》等<sup>1</sup>。

由于盛宣怀坚持了有理、有利、有节的斗争策略，招商局、太古、怡和终于在 1892 年 2 月 15 日正式签订《北洋轮船齐价合同》，合同规定，三家公司派轮行驶上海、烟台、天津等埠，以上、下水作 160 次计算，上、下水招商局均得 37 分，太古得 32 分，怡和得 31 分。按盛宣怀的意见，客货运费除每百两扣除十两外，其余均摊入公账。招商局轮船装运漕粮、兵勇、军械，不入此合同规定的次数、公项。三公司“务要同心协力，彼此沾益。倘有别家轮船争衡生意者，三公司务须跌价，以驱逐他船为是”。三公司如发生争执，“可请公正人公断其事”，若公正人意见不同，“由三公正人另举一位，听其决断。倘三公正人不肯公举别位，即由洋商局董决断”<sup>2</sup>。

同一天，招商局、太古洋行签订《合走宁波轮船齐价合同》，规定招商局与太古隔日派船往来宁波、上海，合同内容与《北洋轮船齐价合同》大同小异，只增加“倘有应走之日，此家无船接济，彼家可派船代走”。合同未规定两家所占分数，只规定所有运费收入拨入公项，年终或半年按各家轮只“所走次数分派找结”，客货毛收入分别扣除 5%和 10%，“作为搭客饭食、装货上下力（资）等费”<sup>3</sup>。

---

<sup>1</sup> 《轮船三公司争论分数》（1892 年 2 月），《轮船三公司会议齐价合同》（1892 年 2 月），载盛档（八）招商局，第 404-407 页。

<sup>2</sup> 《轮船招商局、太古洋行、怡和洋行所订北洋轮船齐价合同》（1892 年 2 月 15 日），载盛档（八）招商局，第 391-395 页。

<sup>3</sup> 《轮船招商局、太古洋行合走宁波轮船齐价合同》（1892 年 2 月 15 日），载盛档（八）招商局，第 395-398 页。

同一天，招商局、太古、怡和订立《长江轮船齐价合同》，内容与上述合同大致相同，对最关键的问题——各家在长江上海至汉口线所占分数虽未作规定<sup>1</sup>，但稍早前签订的《轮船三公司齐价合同草拟》已明文规定，长江航线招商局得 38 分，太古得 35 分，怡和得 27 分。

1892 年 2 月的齐价合同签订后，招商局又与相关公司签订了类似合同，如同年 3 月 21 日与怡和签订《合走福州轮船合同》，规定“如两公司（轮船行驶）次数相同，则将水脚平分，否则照每公司所走次数分银”<sup>2</sup>。

齐价合同的签订避免了各公司间的恶性竞争，给招商局带来了盈利机会。正如汉局坐办所言：“三公司和议底定，于轮船生意似属大可望其生色”<sup>3</sup>。1892 年 10 月 24 日，三公司发布约章，宣布“烟台、天津上下货脚、客脚，即日照牌板价目涨回。三公司即电知烟、津代理人，一律涨价”。约章规定除长江线暂不涨价外，申营（口）、申厦、申汕（头）线均不同程度涨价<sup>4</sup>。这给实力相对较弱的招商局带来的好处是不言而喻的。它为招商局赢得了暂时的稳定时机，使之摆脱了“因怡和、太古连岁跌价，潜增巨累”<sup>5</sup>的被动局面，元气得以逐渐恢复。盛宣怀功不可没。

但是，齐价合同的基础是非常脆弱的，怡和、太和经常随意跌价以争揽客货，齐价合同已名存实亡。特别严重的是，齐价合同规定，

---

<sup>1</sup> 《轮船招商局、太古洋和、怡和洋行所订长江轮船齐价合同》（1892 年 2 月 15 日），载盛档（八）招商局，第 398-401 页。

<sup>2</sup> 《轮船招商局、怡和洋行合走福州轮船合同》（1892 年 3 月 21 日），载盛档（八）招商局，第 414-415 页。

<sup>3</sup> 《施肇英致盛宣怀函》（1892 年 3 月 2 日），载盛档（八）招商局，第 408-409 页。

<sup>4</sup> 《轮船招商局、太古洋行、怡和洋行会同水脚约章》（1892 年 10 月 24 日），载盛档（八）招商局，第 436 页。

<sup>5</sup> 《行述》，见《愚斋存稿》，卷首，第 20 页。

三公司发生争执无法调解时，“即由洋商局董决断。局董所断之事，三公司务须遵办，不得反悔”<sup>1</sup>。这就给了外国人对三公司事务的最终裁决权。

鉴于上述情况，三公司在长江、福州、宁波等航线的齐价合同只维持了3个多月，于1892年5月31日停止执行。跌价抢运的现象再度重现，各公司不堪重负，于是三公司重新磋商，分别于1893年2月27日和3月1日签署有关恢复长江、福州、宁波等航线齐价合同的议定书，均从1893年3月1日起执行，这些协定书重申了原订合同的相关规定<sup>2</sup>。

此后，这些齐价合同在磕磕绊绊中维持了较长时间，这是盛宣怀为招商局营造较好运输环境而作出的一次重大努力。

## （七）再次换旗

甲午中日战争爆发之前，日本已着手进行发动侵华战争的准备。盛宣怀以灵敏的政治嗅觉，闻到了日本图谋发动战争的气息。战争爆发1个半月前，盛宣怀致函郑观应称：“闻日本已租商船数号，将大举（入侵）朝鲜，煤价亦恐大涨”<sup>3</sup>。郑观应也认为：“日本租买多船，心怀叵测”<sup>4</sup>。郑又对盛宣怀说：“日本已买备用煤五万吨，英国煤五

---

<sup>1</sup> 《轮船招商局、太古洋行、怡和洋行所订北洋轮船齐价合同》（1892年2月15日），载盛档（八）招商局，第395页。

<sup>2</sup> 《招商局与怡和洋行恢复长江代各行合同协定书》（1893年2月27日）、《招商局与怡和洋行恢复福州代各行合同议定书》（1893年2月27日）、《招商局与太古洋行恢复宁波代各行合同议定书》（1893年3月1日），均载盛档（八）招商局，第461页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致郑观应函》（1894年6月14日），载盛档（八）招商局，第528页。

<sup>4</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894年6月19日），载盛档（八）招商局，第530页。

千吨；又买太古蓝烟通轮船四只，天祥、和众往来外洋轮船三只；又租商轮船八只，及搜买我国各口地图。所以中外咸谓其居心叵测，不可不防”<sup>1</sup>。未久郑观应又向盛宣怀汇报：“闻日本准怡、太各洋商一月内派船运煤自用，不准转售华人”<sup>2</sup>。日本为发动侵华战争，已经做好了包括航运在内的一切准备。

日本战前已开始歇斯底里般杀人：“闻日本官查有售煤与华商之日人，已杀两名示众”<sup>3</sup>。日本船回国后，一概不准来华。日本准备随时点燃战火，战争一触即发，招商局船队成为日本军队打击的重要目标。“为防患未然”，盛宣怀对招商局船只重新进行调配：“我局轮船虽多派数只往来津沪，目前可资运煤，并可预备装兵之用，免得远调不及”<sup>4</sup>。此与同时，招商局船队换旗行驶再次提上了议事日程。郑观应向盛宣怀建议：“我国亟宜未雨绸缪，未知已托谁何保护，殊深惦念。窃思如转旗号，战虽不成，彼知我国有备，未尝无益”。盛宣怀对此作出批示：“已电复，即与汇丰商办”<sup>5</sup>。

外商对招商局船队换旗表现得十分冷淡。汇丰银行称：“该行开办章程有存轮船例限两个月之久，必须拍卖，碍难代办”。“怡和又不肯另立密约，担险甚重”<sup>6</sup>。太古洋行也不肯接受换旗，“香港大班麦见多与伦敦总行士威也不允代理，恐有干累，有碍声名”<sup>7</sup>。

昔日多次充当中间人的律师担文也显得十分怪异。一方面，他与

---

<sup>1</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894年6月23日），载盛档（八）招商局，第534页。

<sup>2</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894年7月7日），载盛档（八）招商局，第538页。

<sup>3</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894年7月13日），载盛档（八）招商局，第540页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致郑观应函》（1894年6月29日），载盛档（八）招商局，第536页。

<sup>5</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894年7月21日），载盛档（八）招商局，第542页。

<sup>6</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894年7月30日），载盛档（八）招商局，第543页。

<sup>7</sup> 《郑观应、陈猷致盛宣怀函》（1894年9月1日），载盛档（八）招商局，第564页。

日本人频繁接触，“倭人日到担文处密谈”，“恐担文与倭私通，或两面讨好”<sup>1</sup>；另一方面他趁中国国难之机索要巨额报酬，“局船换旗一节，担文索费每船五百两，共船二十号，须费银一万两，殊骇听闻”。对担文的漫天要价，盛宣怀断然拒绝：“只应照从前收回旗昌办法，给银一千二百五十两，即使格外从宽，给银二千两”<sup>2</sup>。担文充当律师之事也就没有了下文。

面对无处换旗的困局，郑观应等向盛宣怀建议：“尚有一法可行，其法在香港托词创立一公司，实则招港商之大有局股者出名承买本局所停之船，即在港注册、领牌、挂英国旗，仿省港澳轮船公司及小吕宋轮船公司之例办理”<sup>3</sup>。郑观应等人询问了香港律师，得到的答复是：“稳当可办，无庸思疑”，他们准备邀集香港一些巨商大贾和内地股东共同组成公司<sup>4</sup>。

盛宣怀考虑问题比郑观应等人要全面深刻得多，“所商香港华商一层，尚未知港督能否允行。弟想南洋轮船长走香港者，尚可勉强，北洋轮船来年须运漕粮，恐更难办”。基于现实的考虑，盛宣怀放弃了在香港组建新公司的计划，选择了新的换旗对象——德商或奥（地利）商人。诚如盛宣怀所言：“鄙人一生办事谨慎，不致孟浪也”<sup>5</sup>。

德国很少有船往来于中国沿海与内河，与招商局也没有多少利害冲突，因而乐于接受招商局的换旗。招商局开始与德国商人李德和奥地利商人满德接触。据李德称，满德见过奥地利领事，得知“如换奥

---

<sup>1</sup> 《郑观应、陈猷致盛宣怀函》（1894年8月13日），载盛档（八）招商局，第552页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致沈能虎、郑官应函》（1894年8月15日），载盛档（八）招商局，第553-554页。

<sup>3</sup> 《郑观应、陈猷致盛宣怀函》（1894年8月31日），载盛档（八）招商局，第563页。

<sup>4</sup> 《郑观应、陈猷致盛宣怀函》（1894年9月4日），载盛档（八）招商局，第565页。

<sup>5</sup> 《盛宣怀致沈能虎、郑官应函》（1894年9月17日），载盛档（八）招商局，第568页。

旗，虽较德旗简易，惟船主仍须奥人，在中国寻奥人船主甚难”<sup>1</sup>。

满德系信义洋行行主，其中国业务由李德代理。两人在招商局换旗问题上的利益是完全一致的。

1894年10月4日，招商局与满德签订《售船换旗密约》，将“新丰”、“新济”、“海晏”作价40万两售与满德，盛宣怀、满德在密约上签字，其主要内容有：

议定明说出售李德，暗托满德代理，俟中日战争了结，仍归还招商局；

满德必须保准将来战事了结之日半个月后，即将该船由招商局租回自行经理两个月，即归还招商局换旗；

三艘轮船照例开销均可开支招商局之账……若有垫款，招商局照长年七厘给息，但不能垫一万两之外；

招商局照所有水脚给予五厘用银；

三艘轮船若用德国船主、大车等，每船用一名，津贴满德规银一千两；二名，津贴二千两；

（三艘轮船）倘被敌人击坏或劫去，均由满德、李德理直……<sup>2</sup>

这三条船明售暗托后都改了名。信义洋行将“海晏”改名“公义”，“新济”改为“生义”，“新丰”改称“明义”。

同年11月2日，招商局又将“新裕”、“丰顺”、“海定”、“美富”四轮明售暗托给礼和洋行，盛宣怀与连纳代表双方在《关于德商代理招商局船合同》上签字。上述4轮共作价规平银28万两。这一合同

<sup>1</sup> 《郑观应、陈猷致盛宣怀函》（1894年8月27日），载盛档（八）招商局，第560页。

<sup>2</sup> 《招商局与满德售船换旗密约》（1894年10月4日），载盛档（八）招商局，第574-576页。

与10月4日签订的“换旗密约”大同小异<sup>1</sup>。这四条船明售暗托后都准备更名：“美富”改“美礼”，“丰顺”改“丰礼”，“新裕”改“新礼”，“海定”改“海礼”，后因德国驻沪领事的反对，改名才未成功<sup>2</sup>。

除上述七轮外，招商局已出售或准备出售的轮船还有“三新”、“快利”、“固陵”、“海琛”、“普济”、“致远”、“富顺”、“广利”、“永清”、“图南”、“拱北”、“镇东”、“广济”等轮。有的换旗较为顺利，如“致远”、“永清”、“拱北”、“镇东”等轮均交易成功，而“富顺”、“广利”等则换旗受阻。整个甲午战争期间，招商局共出售海轮10余艘<sup>3</sup>。1895年4月，中日战争结束，同年6-7月间，招商局将上述“售与各国之船全数买回”<sup>4</sup>。

在盛宣怀主持下，招商局甲午战争期间按照国际惯例换旗行驶，使中国轮船免遭敌军劫夺或破坏，为保护民族航业的有生力量作出重大贡献。招商局为此付出较大代价在所难免。19世纪80至90年代，招商局拥有轮船26艘，3.5万总吨，轮船、栈房、码头及房地产总值不下2000万两<sup>5</sup>。为了保卫这笔巨额财产，招商局不得不付出沉重代价。仅因船只锐减而造成营运收入急剧下降这一项，就使招商局减少收入26.5万余两，1894年、1895年合并公布的第21届、第22届账略就根本没有船栈净收入的数据<sup>6</sup>，对这些事的解释只能是：船栈尽亏损，没有净收入。

---

<sup>1</sup> 《招商局与礼和洋行换旗密约》（即《关于德商代理招商局船合同》，1894年11月2日），载盛档（八）招商局，第583-585页；又见《郑观应传》，第121-123页。

<sup>2</sup> 《郑观应、陈猷致盛宣怀函》（1894年10月9日），载盛档（八）招商局，第578页。

<sup>3</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第45页。

<sup>4</sup> 《交通史 航政编》，下册，第45页。

<sup>5</sup> 《皇朝续文献通考》，卷361，第11056页。

<sup>6</sup> 见招商局第21届、第22届账略。

与此形成鲜明对比的是，日本邮船会社从这次战争获取了巨大利益，“日本自与中国交战六个月之久，邮船会社代其国家租船运械、载勇，除修理、抚恤勇丁一切外，尚净得利银一百四十万元”，“（招商局）与日本邮船会社比较，真有天渊之隔矣”<sup>1</sup>。

1900年，八国联军进犯中国，形势异常严峻。在盛宣怀主持下，招商局将19艘轮船再次明售暗托给美商旗昌洋行，这是招商局历史上第三次也是最后一次售产换旗。

据郑观应报称：“西兵八千到大沽，拟入紫竹林保护租界，大沽四面村庄已为西兵用炮轰毁”<sup>2</sup>。招商局船栈处境异常恶劣，换旗之事被重新提上议事日程。这次出售的有“永清”、“丰顺”、“海晏”等19艘海轮，共作价224万两，留下继续营运的有“江宽”等10艘江轮<sup>3</sup>。这次换旗同样是在盛宣怀的直接主持下进行的。例如，日本驻沪总领事小田切万寿之助致函盛宣怀，要求招商局轮船“改挂敝国旗，以示亲睦”<sup>4</sup>，盛宣怀以“贵国诸商先无来者，所惜尊示稍迟，不克如约”为由，加以婉拒<sup>5</sup>。未久盛宣怀又嘱咐郑观应：“公平如要换旗，必须换日本旗，固中日之交为最要”<sup>6</sup>。由此不难看出，换旗过程中一些琐碎之事是由盛宣怀亲自处理的。

---

<sup>1</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1895年6月12日），载盛档（八）招商局，第623-624页；参看郑观应：《商船上》，载《郑观应集》上册，第636页。

<sup>2</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1900年6月25日），载盛档（八）招商局，第791页。

<sup>3</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》，下册，第51页；《交通史 航政编》，第一册，第159页。

<sup>4</sup> 《小田切万寿之助致盛宣怀函》（1900年6月27日），载盛档（八）招商局，第791页。

<sup>5</sup> 《盛宣怀复小田切万寿之助函》（1900年6月27日），载盛档（八）招商局，第791页。

<sup>6</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1900年7月3日），载盛档（八）招商局，第793页。



## （八）企业集团（上）

近代实业家经元善说过一段非常有名的话：盛宣怀“独揽轮船、银行、铁政、铁路、煤矿、纺织诸大政，所谓一只手捞十六颗夜明珠”<sup>1</sup>。

盛宣怀具有掌控中国经济命脉的雄心壮志，纵横捭阖的社交能力和精明过人的商业头脑，“外国人曾言，统中国大臣熟悉商务者，惟宫保一人”<sup>2</sup>。盛宣怀建立了中国近代第一家真正意义上的企业集团，他参与了招商局的创办并长期担任招商局最高负责人（督办或董事会会长），特别是他以招商局为基地，广泛进行局外连锁投资，为建立中国近代工业体系和国民经济体系立下奇功，同时在此基础上建立起了冠甲华夏的盛氏庞大企业集团，盛氏自己也成为中国第一代实业家的代表人物。

《盛宣怀实业函电稿》的编者在该书绪言中指出：“盛氏毕生为中国争持商利主权，毫不放松，可谓鞠躬尽瘁。而今竟有人诬其为财阀买办，为卖国贼，一味咒骂，真是无知可嗤”<sup>3</sup>。笔者大体赞同这一观点。

盛宣怀以招商局名义进行的局外投资是从 19 世纪 70 年代开始的，最初涉及的领域是煤铁开采业。1875 年 1 月，经李鸿章和两江总督沈葆楨、湖北巡抚翁同爵奏准，盛宣怀开始办理湖北矿务，其第一个行动是在广济开采煤矿。

---

<sup>1</sup> 盛档：《经元善致郑观应等函》，光绪二十五年五月初三日，转引自《社会科学战线》1984 年第 4 期，第 57 页。

<sup>2</sup> 《陶湘致盛宣怀函》（1903 年 7 月），载《辛亥革命前后 盛宣怀档案资料选辑之一》，上海人民出版社 1979 年版，第 2 页。

<sup>3</sup> 吴伦霓霞、王尔敏合编：《盛宣怀实业函电稿》（上），香港中文大学，第 6 页。

湖北省广济县（今武穴市）濒临长江中游，境内煤矿资源丰富。当听到广济有煤的消息后，盛宣怀十分高兴：“近日洋人指称广济之阳城山产煤甚旺，请由彼国开挖。中堂谓与其利归外夷，不如使利还中国。且中国正苦煤绌，何为舍自有之利而转向洋人购买”<sup>1</sup>。从中我们不难看出，盛宣怀一开始就是从维护国家主权和民族利益出发寻找煤铁矿的。

李鸿章选派湖北汉黄德道兼江海关监督、曾被李鸿章誉为“才识俱优，洵为出色之员”<sup>2</sup>的李明墀协助盛宣怀探矿，地方督抚大臣也对盛氏表示支持。盛宣怀探矿重点是盘塘山和阳城山，这是广济县境内的两座荒山。

经地方督抚批准，盛宣怀 1875 年 7 月 24 日宣布湖北开采煤铁总局准备在广济盘塘开局。1876 年 2 月 6 日，李鸿章札转清廷批准开采湖北煤铁，同意所需开采资金由直隶练饷和湖北公款项下分拨制钱 20 万串和 10 万串。2 月 17 日，盛宣怀札饬在盘塘盖造总屋房屋。同年 7 和翌年 1 月，兴国半壁山分局和富池口分局先后成立。盘塘煤局已粗具规模。

盛宣怀遵照李鸿章的指示：“鄂省矿务中外具瞻，成败利钝，动关大局，一涉颓沮，势必旁观窃笑，后来裹足”<sup>3</sup>，对鄂省矿务不敢懈怠。1875 年 7 月 13 日，盛宣怀不辞车船劳顿，从武昌赶赴武穴，“履勘山势”，逗留 1 个多月，8 月 31 日才返回上海。1875 年 12 月

---

<sup>1</sup> 《方大澍致吕益大函》，载《盛宣怀实业函电稿》（下），第 775 页。

<sup>2</sup> 上图未刊，李鸿章《保荐李明墀片》，同治八年八月，《李鸿章未刊奏稿》，转引自《盛宣怀传》，第 37 页。

<sup>3</sup> 盛档：《李鸿章致盛宣怀函》，光绪三年七月初八，转引自《盛宣怀传》，第 37 页。

24日、1876年1月13日和12月9日，盛宣怀再次来到盘塘，此后盛氏又多次前往广济了解煤情，处理矿务。

特别值得一提的是，1875年10月下旬至11月初，盛宣怀撰写了《湖北煤厂试办章程八条》，内容包括地势宜审、利权宜共、用人宜专等八条<sup>1</sup>，这和盛宣怀1872年夏草拟的《轮船章程》六条如出一辙。“章程八条”指出：“惟有援照轮船招商局官督商办之一法，商集其费，民鸠其工，官总其成”，章程又说：“授照轮船局招商集资开采”<sup>2</sup>。湖北铁厂在管理体制、筹资方式、设局宗旨、营销对象和办事规则等方面都和招商局相类似。广济、兴国煤矿从此声名鹊起，与台湾基隆煤矿、河北开平煤矿一起被人并称为晚清三大煤矿。为尽快熟悉西式采煤办法，盛宣怀1876年2月聘英国人马立师任矿局洋匠<sup>3</sup>。但马立师并不称职，正如李鸿章所言：“洋匠马利斯不谙地学、化学，遂致旷时糜费”<sup>4</sup>。盛宣怀于1877年1月辞退了马立师，经海关总税务司赫德推荐，聘用了英籍矿师郭师敦。

盛宣怀在鄂办矿殚精竭虑，常川驻局，事必躬亲，李鸿章称赞道：“阁下薪水、盘费、家人辛工均不开支，具见刻意节省”<sup>5</sup>。

矿师郭师敦技术精湛，且力任劳怨，他对广济、兴国大小约20座矿山进行了勘查，对各矿煤质进行了化学分析，最后得出了结论：上述各矿“煤无佳质，层不整齐，既不合汽炉熔铁等用，又无阔大矿

---

<sup>1</sup> 《湖北煤厂试办章程八条》（1875年10月下旬至11月初），载《盛宣怀档案资料选辑之二：湖北开采煤铁总局 荆门矿务总局》（下简称盛档（二）），上海人民出版社1981年版，第24-27页。

<sup>2</sup> 盛档（二），第25-26页。

<sup>3</sup> 《英矿师马立师雇用合同》（1876年2月19日），载盛档（二），第55-57页。

<sup>4</sup> 《李鸿章致盛宣怀函》（1877年1月9日），载盛档（二），第144页。

<sup>5</sup> 《李鸿章致盛宣怀函》（1877年3月2日），载盛档（二），第156页。

形以供采择。机器开挖，均无庸议”<sup>1</sup>。

从 1875 年 8 月至 1877 年 6 月，湖北开采煤铁总局累计收购煤炭 341976 石。1879 年 7 月 18 日，湖北开采煤铁总局正式结束，实际动用直隶练饷 10 万串，湖北官本 5.8 万串，总共结亏 15.8 万串。广济、兴国采煤活动以失败告终。

与此差不多同一时间，盛宣怀率郭师敦等于 1877 年 9 月 7 日抵达宜昌。郭师敦对秭归、巴东、当阳、长阳一带进行查勘，发现这一带煤矿大多无开采价值，只有荆门州所属“当阳煤质乃上等白煤”<sup>2</sup>。盛宣怀于 1879 年 8 月 18 日设立荆门矿务总局，准备开采当阳白煤，在盛宣怀等人的努力之下，荆门煤局取得一些成绩，仅开局前的 1877 年 11 月到第二年的 6 月收购煤炭 77697 石，占同期湖北开采煤铁总局在广济、兴国、荆门收购煤炭总量的 81.3%<sup>3</sup>。

荆门矿局本身就不是富矿，加上内部矛盾以及营销策略的失误，该矿亏折不赀，1881 年底在李鸿章严令下撤销了关防。荆门矿局的大幕黯然落下。

“失之东隅，收之桑榆”。盛宣怀在湖北两次找煤虽然都失败了，却有一个意外收获：重新发现特大型铁矿——大冶铁矿。1877 年 7 月 17 日，郭师敦回盘塘向盛宣怀汇报：龙港一带的“铁苗皆从大冶而来”<sup>4</sup>。9 月 27 日，郭师敦拟出《化验矿质报告》，矿石含铁高达 86.6%<sup>5</sup>，他还在兴国州发现一处上等锰铁矿。这是一次意义非凡的发现，在中

<sup>1</sup> 《郭师敦勘矿报告》（1877 年 8 月 18 日），载盛档（二），第 224 页。

<sup>2</sup> 《郭师敦化见煤质报告》（1877 年 9 月 24 日），载盛档（二），第 234 页。

<sup>3</sup> 《表四、煤斤收支数量》（光绪三年七月——五年五月），载盛档（二），第 486 页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致翁同爵函》（1877 年 7 月 18 日），载盛档（二），第 203-204 页。

<sup>5</sup> 《郭师敦化验矿质报告》（1877 年 9 月 27 日），载盛档（二），第 235-237 页。

国近代冶金史乃至中国近代史上都会用如椽大笔写下这样一个非同凡响的名字——大冶铁矿。

由于客观条件尚未具备，大冶铁矿暂未开发。1878年，盛宣怀出资60万串购买了大冶铁矿部分矿山。

1891年，作为中国第一条干线铁路——卢汉铁路的配套工厂——汉阳铁厂动工兴修，1894年6月生产出第一炉铁水。但是，这家官办铁厂经营出现巨额亏损，难以为继。鄂督张之洞1896年5月14日委任盛宣怀为汉阳铁厂督办，铁厂面貌从此大变。经盛宣怀批准，招商局及其关系企业如中国通商银行、电报局等大规模向汉阳铁厂、萍乡煤矿、大冶铁矿投资，仅招商局一家的投资到1908年即达101.9万余两<sup>1</sup>。

在盛宣怀的努力下，上述三家厂矿经清廷批准，1908年合组为汉冶萍煤铁厂矿有限股份公司，3月26日由农工商部注册颁发执照，从此，汉冶萍公司成为盛宣怀投资额最大、耗费心血最多的一家企业。据三菱洋行和日本媒体1912年估计，盛氏在汉冶萍的财产多达4087万元，其中汉阳铁厂1227万元，大冶铁矿1130万元，萍乡煤矿1550万元，轮船及码头175万元，扬子机器公司5万元<sup>2</sup>。这些日本人弄错了一个基本事实，上述数字是这些厂矿的资产总值而不是盛宣怀的个人资产。不过盛宣怀及其家族在汉冶萍的投资额仍十分庞大，据1928年上海租界法院判定：盛氏家族愚斋义庄所持汉冶萍股份为133990股，以每股50元计，共为6699500元，约占汉冶萍股份总额

---

<sup>1</sup> 《邮传部第一至三次统计表》（光绪三十三年到宣统元年）；《交通史 航政编》第一册，第315-316页。

<sup>2</sup> 《中国近代史航运史资料》第二辑（1895-1927）上册，中国社会科学出版社2002年版，第596-597页。

的 25.4%<sup>1</sup>。

作为第一大股东，从汉冶萍创办到盛宣怀病逝（1908-1916 年），盛氏家族从汉冶萍分得股息约为 230 万元<sup>2</sup>。

盛宣怀一生创办或长期主持的企业甚多，盛氏及其家族在其中拥有大量股份。

中国自办电报最早的提出者是船政大臣沈葆楨，但他主要考虑的是政治上的需要，而没有从经济角度考虑问题。沈氏 1874 年至 1875 年在台湾奏设电线，1875 年至 1876 年将丹麦在厦门 600 里电线和马尾 50 里电线买回自办。

中国第一个提出经营兵、商两用电线电报业务的是盛宣怀。1880 年津沪电线架设时，盛氏已经督办中国电线的架设和电报的经营。盛宣怀认为：“中国兴造电线，固经传递军报为第一要务，而其本则尤在厚利商民，力图久计”<sup>3</sup>。据盛氏后来回忆：“电报局系光绪六年（按：即 1880 年）宣怀禀请李中堂奏明试办”<sup>4</sup>，他说的应当是事实。就在这一年，盛宣怀奏设天津电报总局，并在上海、苏州、镇江等七处设立分局。经盛宣怀、唐廷枢举荐，李鸿章 1881 年札委郑观应为上海电报局总办<sup>5</sup>。1882 年电报局从官办改为官督商办，盛宣怀任津沪电报局委员，郑观应等任商董。1884 年盛宣怀正式就任电报局督办。

自 1881 年津沪线架设后，1882 年接办苏、浙、闽、粤等省陆线，1883 年办长江线，1884 年至 1885 年架设济南至烟台线，随之又添至

---

<sup>1</sup> 《汉冶萍公司志》，第 122 页。

<sup>2</sup> 《招商局与汉冶萍》，第 302 页。

<sup>3</sup> 盛档：盛宣怀亲笔底稿《谨拟电报局招股章程》，光绪七年，转引自《盛宣怀传》，第 53 页。

<sup>4</sup> 盛档：《设电报沿革》，光绪三十二年，盛宣怀亲笔附言，转引自《盛宣怀传》，第 54 页。

<sup>5</sup> 经元善：《居易初集》，卷 2，第 30 页。

威海、刘公岛、金线顶等线，1886年由奉天接展吉林至珲春陆线，1887年设济宁至开封线，1888年架设由九江经赣州至南雄线，1890年设沙市至襄阳线，1893年添设襄阳至老河口线，1895年架设西安至老河口线，1896年添置设武昌至长沙线等等<sup>1</sup>。朱其诏致函盛宣怀称：“电报吾弟一人所创”<sup>2</sup>，绝非虚语。

对于创设电报的意义，李鸿章1889年底作过这样的总结：“中国电报，创造未及十年，现已东至东三省，南到山东、河南、江苏、浙闽、两广，缘江而上至皖、鄂入川黔，以达云南之极边，东与桂边相接，腹地旁推交通几于无省不有”，“东西万里，一律灵通，于地方要务，边防大局，均有裨益<sup>3</sup>。李鸿章的评价完全正确，但他主要从政务、军事的角度来观察问题。对电报在经济、外交诸方面的作用，夏东元先生在《盛宣怀传》一书中作了全面分析<sup>4</sup>。

电报对轮船运输的作用尤显重要。1884年盛宣怀担任电报局督办后，轮电两局成为他最重要的两块经济活动阵地。盛宣怀一人兼任招商局督办与电报局督办，直接掌控轮电两局，而招商局各轮营运“消息之传递，必藉各埠电局之转授”<sup>5</sup>。

机器织布局与招商局也有很深渊源关系。1884年农历二月，原上海机器局总办郑观应应粤防大臣彭玉麟之邀，南下襄办军务，稟请盛宣怀接办该厂事务。盛宣怀以轮电两局事务繁杂、力难兼顾为由，将机器局交由经元善处理，自己并未接办。1890年马建忠任机器局

---

<sup>1</sup> 见《盛宣怀传》，第61页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第一册，323页。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷66，第16页。

<sup>4</sup> 夏东元：《盛宣怀传》，第53-67页。

<sup>5</sup> 《无线电之建设及其业务》，见《招商局总管理处汇报》，第124页。

总办，盛因与马已经失和更难插手。

机器织布局在资金上得到招商局的大力支持。1891年，李鸿章命招商局从备用资金中提银10万两，附入机器织布局股份，其股票分给各股商收执<sup>1</sup>。1893年，招商局在织布局的投资局达到22.2万两<sup>2</sup>。招商局的关系企业仁济和保险公司在织布局亦有长期存款8万两，这两笔资金占织布局长短期债务总额的27.5%<sup>3</sup>。

到1893年，事情发生戏剧性变化，上海机器局于10月19日失慎被焚，此时该厂已结欠官款265390两<sup>4</sup>。面对残垣断壁，李鸿章命盛宣怀立即着手重建该厂。《捷报》就此报道称：“中国官方现似乎很重视与洋货竞争”，“李中堂派遣盛道台来重建机器织布局，因为他的身份、势力和财力都适宜于担当此任”<sup>5</sup>。

李鸿章把重振织布局的希望寄托在盛宣怀身上，1893年11月26日札饬盛氏赴沪。11月30日，盛宣怀上呈《规复机器织布局禀》，准备到沪后会同有关官员，对商股银55.49万两和仁济和保险局等存款10万两“逐项估价，筹议摊派”，并对新股份的筹议及还款办法作出了安排。12月4日，李鸿章作出批示：“均准照议”<sup>6</sup>。

1893年12月，盛宣怀抵上海，1894年2月5日致电李鸿章，建议更改厂名，实行商办：“股商远虑他日办好恐为官夺，拟改为总厂，

---

<sup>1</sup> 《交通史 航政编》，第一册，第315页。

<sup>2</sup> 转引自汪熙：《论晚清的官督商办》，载《历史学》1979年第1期，第117页。

<sup>3</sup> 转引自《历史研究》1963年第2期，第74页。

<sup>4</sup> 孙毓棠编：《中国近代工业史资料》第一辑，下册，科学出版社1957年版，第1074页。

<sup>5</sup> 《捷报》（1893年11月24日），转引自《中国近代工业史资料》第一辑，下册，第1076页。

<sup>6</sup> 盛宣怀：《规复机器织布局禀》（光绪十九年十月二十三日），李鸿章批（光绪十九年十月二十七日），载《新辑时务汇通》，卷83，第9-10页。



亦照公共章程，请署厂名，一律商办”<sup>1</sup>。李鸿章当即复电盛宣怀，同意盛氏上述主张，并将纺织厂命名为华盛<sup>2</sup>。

华盛纺织总厂重建于原机器织布局旧址，另在镇江、宁波等地设10个分厂，计划设纱机32万锭子、布机4000张。盛宣怀自任总管，所有股票都由盛宣怀签名。股票发行迅速，到光绪十九年底100万两股本已安排就绪。华盛总厂的建设速度也很快，1896年9月16日投产，建设周期不足一年。《捷报》就此评论道：

上海织布局已于去年10月19日被焚，这次火灾并没有有阻住中国工业的努力建设。规模更大设备更好的织布局又建起来了，并于上星期一开工，星期三即19日，大火之后整整11个月，棉花已入厂，预计数日后即可出纱。旧局有布机500台，纱锭25000枚，新局现有布机1500台，纱锭7万枚<sup>3</sup>。

盛宣怀对华盛总厂的前途也充满信心：“尚幸洋纱洋布镑价奇贵，有涨无落，新局必操奇赢”<sup>4</sup>。

鲜为人知的是，盛宣怀参与开发塞外矿山，其挚友朱其诏说：“金州（煤）矿经吾弟一指挥，顷刻而成六十万之大公司。小公司闻之安得不为之咋舌而服。大英雄作手毕竟高人一着”<sup>5</sup>。

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀致李鸿章电》（光绪十九年十二月三十日），转引自《中国近代工业史资料》第一辑，下册，第1077页。

<sup>2</sup> 《李鸿章复盛宣怀电》（光绪十九年十二月三十日），转引自《中国近代工业史资料》第一辑，下册，第1077页。

<sup>3</sup> 《捷报》，1894年9月28日，转引自《中国近代工业史资料》第一辑，下册，第1080页。

<sup>4</sup> 盛档：《盛宣怀上皖抚沈（秉成）禀》，光绪二十年上元节，《东海亲笔信稿》，转引自《盛宣怀传》，第113页。

<sup>5</sup> 《朱其诏致盛宣怀函》（□□年九月二十九日），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第二册，第336页。

## （九）企业集团（下）

1896年是盛宣怀在官场上大发迹的一年，10月30日，盛宣怀被清廷授予太常寺少卿，翌年又被授予大理寺少卿，这些虽属于荣誉职务，但表明盛氏已从地方官进入中央领导层，且享有专折奏事的特权。

1896年也是盛宣怀各项事业大发展的一年，他接办了汉阳铁厂，创设了中国通商银行，并开始督办铁路总公司，成为中国掌控近代企业最多的一代官商。

汉阳铁厂是为修筑卢汉铁路而创设的，铁厂的产品主要是修筑铁路所需的钢轨及其附属材料。厂路的紧密关系使鄂督张之洞感到：“铁政非归某（按指盛宣怀）办不可，而路、轨又必合举”<sup>1</sup>。也就是说，铁路总公司督办非盛宣怀莫属。

经张之洞等力荐，清廷1896年10月20日下旨：“直隶津海关道盛宣怀着开缺，以四品京堂候补督办铁路总公司事务”<sup>2</sup>，兼办卢汉、粤汉、苏沪三条铁路事宜。

张之洞之所以举荐盛宣怀，是因为约两个月前他就“卢汉铁路有何办法即能刻日兴工”之事询问过盛宣怀，张氏对盛作出这样的评价：

该员指陈利弊，究原竟委，反复筹计，井井有条。查该员才力恢张，谋虑精密，博通洋务，深悉商情。

张之洞又特别称赞道：

该员能兼三长（按：指官法、商业、洋务），且招商、电报各局著有成效。今欲招商承办铁路，似惟有该员堪以胜任<sup>3(3)</sup>。

盛宣怀自就任铁路总公司督办后，铁路成为他经济活动的中心，

<sup>1</sup> 《愚斋存稿》卷89，补遗66，第14页。

<sup>2</sup> 《行述》，载《愚斋存稿》卷首。

<sup>3</sup> 《卢汉铁路局商办难成另筹办法折》（光绪二十二年七月二十五日），载赵德馨主编：《张之洞全集》，武汉出版社2008年版，第三册，奏议，第390页。

铁厂、矿务、银行、学堂等企事业单位都是由铁路派生出来并为铁路服务的。

卢汉铁路是中国第一条干线铁路，正如张之洞所言：铁路“实为驯致富强之一大端”，卢汉铁路除具有“迅海防、省重兵、便转运、通货物、兴矿产、利行旅、速邮传、捷赈济诸条”等功能外，还拥有“内处腹地，不近海口，无引敌之虑”等8条好处<sup>1</sup>。

这样一条重要铁路交给盛宣怀督办无疑是一种正确选择，这对盛宣怀来说也是一次难得的发展机遇，他说：“事机易失，既有把握，曷不放手为之”<sup>2</sup>。盛宣怀决定将铁路总公司设于上海，另在天津、汉口设立分公司。1897年1月6日，总公司关防正式启用。

对卢汉铁路建设资金的筹集，盛宣怀力主借洋债不招洋股，因为招洋股“初则借路攘利，终必因路割地，后患无穷”，“若借款自造，债是洋债，路是华路，不要海关抵押，并不必作为国债，只须奏明卢汉铁路招商准其借用洋款，以路作保，悉由商局承办。分年招股还本，路利还息，便妥”<sup>3</sup>。

除举借洋债外，就是发行铁路债券。1898年，盛宣怀委托中国通商银行向国外发行卢汉铁路债券，票面金额1000两，注有“大清国督办铁路大臣盛”字样。

在盛宣怀督办下，贯通南北的大动脉卢汉铁路于1906年4月1日正式通车，改称京汉铁路。此后，盛宣怀又主持修建了卢汉铁路的

---

<sup>1</sup> 张之洞：《请缓造津通铁路改建腹省干路折》（光绪十五年三月初三日），载《张之洞全集》，第二册，奏议，第183-185页。

<sup>2</sup> 《愚斋存稿》卷89，补遗66，第12-13页。

<sup>3</sup> 《愚斋存稿》卷24，第25页。

支线——正太铁路，1907 年竣工通车。

盛宣怀担任铁路总公司督办长达 10 年。1905 年，清廷在北京设立铁路总局，唐绍仪任督办，同时裁撤铁路总公司。1906 年 6 月，盛宣怀向唐绍仪移交铁路管理事宜，盛宣怀督办铁路事权暂告停止。

盛宣怀对卢汉铁路的贡献为世所公认，张之洞 1905 年 10 月 9 日致电盛氏称：“卢汉铁路乃吾兄一人之功”<sup>1</sup>。这条铁路全长 1214.49 公里，另有支线 6 条共 96.6 公里。100 多年前的这一伟大壮举至今仍在发挥独特重要的作用。

从经济发展的全局看，银行与铁路有密不可分的关系。盛宣怀指出：“今因铁厂不能不办铁路，又因铁路不能不办银行”<sup>2</sup>。铁厂和铁路投资巨大，资金回收期长，需要银行的支持。正如盛宣怀所言：“铁路之利远而薄，银行之利近而厚。华商必欲银行、铁路并举，方有把握”<sup>3</sup>。

盛宣怀直言不讳：“银行与铁路，互相维系，应归一手”<sup>4</sup>。也就是说，应该由他来担任银行的督办或其它类似职务。盛宣怀很快就将银行的设想变为实际行动，他“已暗招数十富商大贾，得实在华股三百万两”<sup>5</sup>。盛宣怀的挚友、姻亲孙宝琦也称：“银行开办足与铁路相辅”<sup>6</sup>。

盛宣怀将最初设想中的银行称作招商银行，他在上翁同龢禀中

---

<sup>1</sup> 《张之洞全集》第十一册，电牍，第 238 页。

<sup>2</sup> 《愚斋存稿》卷 25，第 15 页。

<sup>3</sup> 《愚斋存稿》卷 89，补遗 66，第 26 页。

<sup>4</sup> 《愚斋存稿》卷 89，补遗 67，第 19 页。

<sup>5</sup> 盛档：《盛宣怀上李鸿章禀》，光绪二十二年十月二十五日倚装发，转引自《盛宣怀传》，第 170 页。

<sup>6</sup> 《孙宝琦致盛宣怀函》（□□年冬月十九日），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（下），第一册，第 1434 页。

说：“亟应仿照招商局速开招商银行，并可鼓铸银钱，通行钞票”，银行应采取“悉归商办而官护持之”<sup>1</sup>的办行方式。从名称到办行方式，这家尚未问世的银行都和招商局高度一致。未久盛宣怀在《开银行意见》中再次强调：“开银行宜官助商办”<sup>2</sup>。

1896年11月盛宣怀奏议中国银行，原拟招股500万两，后情况略有变动，改由户部拨借存息官款200万两，盛宣怀命招商局商董严澂、陈猷集股80万两，经招商局总办、总董及巨股商人共同议决，从当年余利中拨银20万两和历年船险公积中拨银60万两，附入中国银行，招商局遂成为中国首家银行的最大股东<sup>3</sup>，中国银行后更名为中国通商银行。

1896年11月12日，盛宣怀接到清廷“着即责成盛宣怀选择殷商设立总董招集股本，合力兴办（银行），以收利权”<sup>4</sup>的谕旨，即着手组织董事会，招商局商董严澂、陈猷及富商叶成衷等8人为总董<sup>5</sup>。

1897年5月27日，中国通商银行在上海外滩6号正式开业，此后不到一年时间内，陆续在天津、汉口、广州、汕头、烟台、镇江和北京等埠开设了分行。外国人瞧不起中国人自办的银行，国内有些人也持悲观态度，他们认为：“外商银行与钱庄”，“均远在（中国自办的）新式银行之上”<sup>6</sup>。盛宣怀的态度则相反，他不是气馁，而是设法迎头赶上。通商银行开办之初便确定“用人办事以汇丰为准”的思

---

<sup>1</sup> 盛档：《盛宣怀上翁同龢禀》，光绪二十一年四月十四日，《思惠斋函牍留稿》，转引自《盛宣怀传》，第171页。

<sup>2</sup> 《开银行意见》，光绪二十一年七月，《思惠斋函牍留稿》，转引自易惠莉著：《中国第一代实业家盛宣怀》，载江苏文史资料第77辑，常州名人传记第2辑，第62页。

<sup>3</sup> 《通商银行》，见《招商局总管理处汇报》，第166页。

<sup>4</sup> 《愚斋存稿》卷25，第15页。

<sup>5</sup> 《盛宣怀传》，第173页。

<sup>6</sup> 《上海钱庄史料》，上海人民出版社1960年版，第56页。

路，聘用英国人美德伦（A. M. Maitland）为洋大班<sup>1</sup>。银行章程规定，洋大班的权柄单“由总董给予”。正如盛宣怀所言：总董与洋大班之间“立有合同”，“如有不合，随时可撤”，“遇有要事，应由总董会议签押，然后照行”；对于人事权，权柄单上明确规定：洋大班可以“代本银行雇佣”，但是“须先将雇用之人姓名籍贯及从前所办何事详注单上，呈请各董核准，方可雇用”，如要停歇也必须“先与各董议妥”<sup>2</sup>。

通商银行的主要业务包括吸收存款、拆放贷款和发行钞票等<sup>3</sup>。其经济效益良好，1898年春盛宣怀在上翁同龢禀中说：“银行试办一年，股份息八厘，存款息五厘，居然做到”<sup>4</sup>。1899年盛宣怀又说银行“每六个月结账一次，除开销外发给股商利银四十万两，缴呈户部利银十万两，尚属平稳”，盈利能力与外国银行不相轩轻，“询诸汇丰开办之初，尚无如此景象”<sup>5</sup>。

通商银行与招商局保持了特别密切的经济联系和人员往来。招商局之所以在通商银行大规模投资，是为了“树立一强有力之金融机关，以为招商局之后盾”<sup>6</sup>。招商局第23届账略强调：“（招商局）湊入中国通商银行股份，以公济公，即以利兴利，况银行为商务枢纽，今日借轮船之力以成银行，安知他日不又借银行之力以推广轮船乎”<sup>7</sup>？招商局主管人员在相当长时间内兼任通商银行主要职务，如武昌首义

---

<sup>1</sup> 《中国第一家银行》，中国社会科学出版社1982年版，第10-12页。

<sup>2</sup> 《公议中国银行大概章程》，载《时务报》，第30册，1897年6月20日。

<sup>3</sup> 唐振常主编：《上海史》，上海人民出版社1889年版，第373页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀实业函电稿》（下），第478页。

<sup>5</sup> 《愚斋存稿》卷3，奏疏3，第66页。

<sup>6</sup> 《清查整理招商局委员报告书》下册，第47页。

<sup>7</sup> 招档：《轮船招商局第23届账略》，第4页。

后招商局董事傅宗耀兼任通商银行总理，盛宣怀之子、招商局董事会副会长盛恩颐兼任通商银行董事长，招商局三科科长邵子愉、陈辉庭、盛昇颐（盛宣怀之子）均在通商银行担任董事<sup>1</sup>。招商局在通商银行势力之大，由此可见一斑。

正如盛宣怀指出的那样，招商局斥巨资创办中国第一家银行，目的在于“通华商之气脉，杜洋商之挟持”<sup>2</sup>。通商银行的创设，标志着中国金融业“始基已立，自此扩充中土之商力，收回自有之利权”<sup>3</sup>。盛宣怀在其中起了中流砥柱的作用。

综上所述，盛宣怀在轮船、钢铁、煤炭、电讯、纺织、铁路、银行等多个领域广为投资。以在招商局的投资为例，以盛宣怀名字命名的愚斋义庄在公共法庭立案的股票为 2.2 万股，享有近 4500 权，加上各房私股约 1 万股，合计不下七八千权，占招商局股票总数约 60%，  
“实为最大股东”<sup>4</sup>。另国民党上海市党部封存的盛家股票数，航股 2.84 万股，产股 1.42 万股<sup>5</sup>。按愚斋义庄账册所记，义庄共有财产 6905744 两，其中在招商局投资 190.3 万两<sup>6</sup>。

盛宣怀在汉冶萍的投资数额也很大，据 1914 年 12 月 17 日日本外务大臣致驻华公使日置益函之附件《关于汉冶萍公司之调查》称，盛宣怀的股本为 475 万元，约占汉冶萍股本总额 1533 万元的 30.9%。而 1928 年上海租界法院判定：愚斋义庄所持汉冶萍股份为 133990 股，

---

<sup>1</sup> 《通商银行》，载《招商局总管理处汇报》。

<sup>2</sup> 盛宣怀：《请设银行片》，光绪二十二年九月，载《愚斋存稿》卷 1，奏疏 1，第 14 页。

<sup>3</sup> 《戊戌变法》（二），第 446 页。

<sup>4</sup> 《招商局总管理处汇报》，第 9 页。

<sup>5</sup> 《银行周报》卷 14，第 10 期，1930 年，第 11-12 页。

<sup>6</sup> 汪熙：《论晚清的官督商办》，载《历史学》1979 年第 1 期，第 118 页。

若以每股 50 万计，约有股本 6699500 元，约占当时股本总额的 25.4%<sup>1</sup>。看来，这不是一很准确的数字。

盛宣怀在电报局的投资也不小。据 1908 年账略所记，电报局存资本银 370 余万两，约折 530 万元。其中盛氏占股 900 股，若按盛氏提出的每股 290 元计算，他在电报局拥有股份 26.1 万元<sup>2</sup>。这也是一个粗略的概数。

盛宣怀在纺织、铁路、银行等企业应当也有投资。人们都知道盛氏家族拥有巨额财产，也多次有人对盛宣怀的资产总额进行过估计和推算。盛宣怀逝世后，以李鸿章长子李经方为首的盛氏财产清理处负责清理盛氏名下的各类财产，经过两年半的努力，1920 年 1 月认定盛氏财产总额为 13493868.855 两，内除偿还及提存各款 1532450 余两，实际应分财产 11606014.388 两<sup>3</sup>。

《百年家族盛宣怀》一书的作者认为：“这是公布于当时报端的详细数字，而且盛氏财产清理处及财产监督分配人均有法律上的资格依据，听从前会审公廨的谕令，因此应当说，这个数字是有法律保证的，因此是有权威性的，这个数字当然应是包括了盛氏的所有股票、房产、地产和名下的其他财产的”<sup>4</sup>。

笔者赞同宋路霞女士的上述结论。这 1349 万余两即使按现市场上最低价每 1 鹰洋兑换人民币 320 元计算，盛氏财产最少在 43 亿元人民币以上，何况 1 两银的价格要高于一鹰元。拥有这笔巨资的盛氏

---

<sup>1</sup> 《汉冶萍公司志》，第 121-122 页。

<sup>2</sup> 参看《盛宣怀传》，第 253-254 页；《盛宣怀未刊信稿》，第 114 页。

<sup>3</sup> 宋路霞著：《百年家族盛宣怀》，河北教育出版社、广东教育出版社 2002 版，第 235 页。

<sup>4</sup> 《百年家族盛宣怀》，第 235 页。



财团是中国近代第一大财团。对盛氏财团的地位和作用应当进行全面的实事求是的分析和评价。

（一）盛氏财团的形成是资本主义在中国发展的必然结果，符合中国近代社会经济发展的总趋势。盛氏财团是顺应历史潮流的产物，也与盛宣怀个人的努力密不可分。

（二）盛氏财团在近代国民经济总体格局中占有特殊重要的战略地位，对国计民生发挥积极的正面的作用。盛氏财团旗下的轮运、电讯、纺织、铁路、钢铁、煤炭、银行等行业的社会地位和经济影响都是毋庸置疑的。盛宣怀在近代中国的沉沉黑夜中点燃了一枝发出近代物质文明之光的火炬。

（三）盛氏财团在一定意义上讲是作为外国经济侵略的对立物出现的。盛宣怀凭借自己的商业智慧、经济实力、广泛人脉特别是实权人物的支持，冲破外国列强的阻挠和打压，在夹缝中找到生存之路，最终建立在显赫一时的庞大财团，这是中国近代经济界绝无仅有的奇迹。

（四）盛氏财团的分崩离析直至消亡是不可避免的。盛氏财团并未建立起一套与社会化大生产相适应的近代企业管理制度，而是严格实行以家族男性为中心的家族世袭制。这套封建色彩浓厚的制度，给盛氏财团带来的不是福音，而是灾祸。

盛宣怀获得其提携者兼支持者李鸿章的高度评价和信任，李氏这样评价盛宣怀：

心地忠实，才识宏通，于中外交涉机宜能见其大<sup>1</sup>。

李鸿章慧眼识人，这是盛宣怀之幸，在一定意义上也是近代中国之幸。

## （十）袁盛相争

盛宣怀在创办和发展实业的过程中遇到过许多强有力的竞争对手，都被他一一击败。他扳倒了享有盛誉的富商唐廷枢，挤走了兼有学者和实业家双重身份的马建忠，更将混迹上海几十年的商人徐润玩弄于股掌之间。

正当盛宣怀在仕途、事业上高奏凯歌之时，遇上了最大竞争对手袁世凯。

袁世凯（1859-1916年），字慰庭，河南项城人。其族祖袁甲三因平剿太平军而闻名，其父袁保中系地方豪绅。袁世凯在朝鲜壬午兵变和甲申政变中为清王朝建立功勋，1885年被李鸿章荐任驻朝商务交涉委员。盛宣怀此次也大力举荐：“似宜赶紧遴派熟悉朝鲜情形，久历洋务之大员”<sup>2</sup>。此人非袁世凯莫属。

袁世凯和盛宣怀同为李鸿章的亲密僚属，夏东元先生反复强调：两人“同为李鸿章所赏识和重用。袁世凯在军事、政治上继承了李鸿章的衣钵，盛宣怀则主要是李鸿章经济设施方面的属意人”<sup>3</sup>。甲午

<sup>1</sup> 李鸿章：《盛宣怀引见片》（光绪三年二月二十四日），载《李文忠公全书》，奏稿，卷29，第9页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致醇亲王禀》，载《盛宣怀实业函电稿》（上），第222页。

<sup>3</sup> 夏东元：《论盛宣怀》，载《晚清洋务运动研究》，第229页；夏东元：《盛宣怀传》，第239页。

战争之后，李鸿章昔日的左膀右臂袁世凯与盛宣怀成为惺惺相惜的“知己”。他们不仅在改革军制、筹饷练兵等问题上相互支持，在对待戊戌变法、义和团运动和八国联军入侵及商务等问题上都保持高度一致<sup>1</sup>。

袁盛二人互相推许，互为奥援，目的是为了谋取更大权力。在甲午战败李鸿章失势之后，盛宣怀力主袁世凯继承李氏之位：“合肥老矣，旋乾转坤，中外推公”<sup>2</sup>。袁世凯则把盛宣怀推到与张之洞并列的位置：“惟有公任司农，香入枢府，弟等极力奉行，或可取信于人”<sup>3</sup>。盛宣怀的力荐对袁世凯登上直督之位起了推波助澜的作用。在李鸿章逝世的当天（1901年11月7日），盛宣怀又向朝廷推荐：“直督一席，慰庭颇孚众望”<sup>4</sup>。盛宣怀对袁世凯荐举和赞颂的态度是真诚的，效果也是明显的。袁世凯表示推荐盛宣怀任司农，自己甘当配角，“极力奉行”盛的政策，使人感到袁氏有点言不由衷，或者叫虚与委蛇。不过，总的来说，盛宣怀与袁世凯在李鸿章逝世前后还是志同道合的同僚好友。

时间过去不到一年，事情就发生了不可逆转的变化。1902年10月24日，盛宣怀之父盛康病逝，盛照例辞去本兼各职，清廷除着其保留铁路督办一职外，其余各差准予开缺或改为署任。第二天，盛宣怀向袁世凯电告其父死讯，并恳切表示：“生平知己，文忠而后莫如我公”<sup>5</sup>。

此时，被盛宣怀视为知己的袁世凯却翻了脸。袁氏早就将目光盯

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀传》，第243-245页。

<sup>2</sup> 《愚斋存稿》卷37，第17页。

<sup>3</sup> 《愚斋存稿》卷48，第12页。

<sup>4</sup> 《愚斋存稿》卷56，第28页。

<sup>5</sup> 《愚斋存稿》卷58，第30页。

上了盛宣怀经营和管控的洋务企业，特别是业稳利厚的招商局与电报局，他趁盛宣怀丁忧之机，将招商局“奏归北洋督办”<sup>1</sup>，盛宣怀给予婉拒，他说：“轮电发端于北洋，宣怀系文忠所委，并非钦派”，“二十余年不过坚忍办事而已。至于利息盈亏，皆股商受之。局外不知，辄以独揽利权为诟病。时局如此，亦愿藉此卸肩”<sup>2</sup>。

盛说的肯定不是真心话。同年12月，袁世凯来沪吊唁盛父，盛宣怀说：“电报宜归官有；轮局纯系商业，可易督办，不可归官。某本不愿利权久操，为世指目”<sup>3</sup>。盛深知商局改归北洋管辖势所难免，但仍以股商领袖名义与袁氏周旋，盛自称：“名为商人之督办，实则为公司之首董”<sup>4</sup>。盛宣怀听到了袁氏虚假的劝告：轮电“化商为官，公免受累受谤”<sup>5</sup>，因此在与袁氏的较量中十分注重策略，他频繁致电王文韶、袁世凯等，表示“船局仍归北洋主持”，但又要求：“北洋不过会委总办，（对船局）毫不掣肘”。袁世凯毫不理会盛氏请求，对盛反唇相讥：“此行察看内情，公受病惟在船电”<sup>6</sup>。

盛宣怀被迫以退为进，他提出，招商局既被“视为利之所在”，如果袁世凯欲收回官办，那就必须“厚给商人”，即按股票市价另加利息给予补偿<sup>7</sup>。同时，盛宣怀又以股商的名义给袁世凯施压，称股商不愿收归官办，“签名不及四分之一，其中愿领回股者居多”，并借中外谣言警言袁世凯：“皆谓我公以石压卵，将来不仅撤此两局已也”

---

<sup>1</sup> 盛档：《轮船招商局节略》，光绪三十二年，转引自《历史研究》1980年第4期，第64页。

<sup>2</sup> 《愚斋存稿》卷59，第4、5页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀行述》，载《愚斋存稿》，卷首。

<sup>4</sup> 转引自《郑观应传》，第206页。

<sup>5</sup> 《愚斋存稿》卷59，第10页。

<sup>6</sup> 《愚斋存稿》卷59，第10-11页。

<sup>7</sup> 《郑观应传》，第206页。

1。

这场争夺战以盛宣怀的失败告终，尽管“一时商情哗然”，袁世凯还是派员接管了招商局。

袁世凯对招商局领导机构进行了全面改组，1903年委派亲信杨士琦出任招商局总理，招商局完全落入了袁世凯之手。

失去了就要设法夺回来。1907年农历正月，招商局股东假上海愚园集议，通过商办注册章程共6条，主要包括：招商局原定章程系商董商办；公司定名为轮船招商股份有限公司，永归商办；公司向农工商部注册。会议推荐盛宣怀、王存善、虞洽卿等5人为注册员<sup>2</sup>。股东们的要求遭到袁世凯的拒绝。1908年光绪、慈禧先后死去，袁世凯被赶回老家“养疴”，而盛宣怀则在同年3月就任邮传部右侍郎，袁、盛力量对比发生了新变化。但袁世凯不会轻易退让。1909年2月，袁的心腹徐世昌就任邮传部尚书。盛宣怀担心招商局被徐世昌攘夺，于是接受郑观应的建议，在上海设立股东挂号处。到1909年，来挂号处登记的股份已占全部股份的60%。在此基础上，成立招商局董事会的时机渐趋成熟。

以徐世昌为尚书的邮传部不会让盛宣怀再掌招商局，1909年5月4日会同度支部奏称：“船政实有专司，而北洋并未移送到部……至于报销管理各要件，从未与臣部咨商，是以款项出入，无从稽考”<sup>3</sup>。同一天，清廷以宣统帝名义发布谕旨：“嗣后招商局着归邮传部管

---

<sup>1</sup> 盛档：《盛宣怀致袁世凯函》（光绪二十八年十二月二十九日），载《历史研究》1980年第4期，第64页；又见《盛宣怀传》，第252页。

<sup>2</sup> 《中外日报》，1907年3月1日。

<sup>3</sup> 《度支部邮传部奏折》（1909年5月4日），载盛档（八）招商局，第873页。

辖”<sup>1</sup>。5月8日，邮传部札饬招商局：“此次奉谕旨归隶本部管辖，所有该局一切事宜，自应径报本部……局总、会办以下员司，均俟本部加札委用”<sup>2</sup>。

在股东的强烈要求下，邮传部5月15日准招商局成立董事会<sup>3</sup>。与此同时，招商局股商要求赴农工商部注册的呼声也日益高涨。成立董事会和赴部注册并行不悖。8月8日，郑观应等8人联名上邮传部禀，附呈《轮船招商公司股份公司商办隶部章程》，计9章46节，这一章程既强调招商局“既系完全商股，应照股份公司律，赴农工商部注册”，又承认部派正、副会办的正当性：“准由董事会与现在正、副坐办会同妥订禀部”<sup>4</sup>。

在这种不正常的氛围下，招商局第一次股东大会1909年8月15日在上海召开，盛宣怀、施省之、郑观应等9人被选为董事，组成招商局首届董事会。盛宣怀得票4769权，“最居多数”，但因系邮传部堂官，“临时辞退”，其子盛昌颐本已“被选入会”，却不料于8月26日病故，董事会全体董事、查账员8月29日致电邮传部：“仍请盛宫保入会主持大局”<sup>5</sup>。邮传部9月2日复电表示同意<sup>6</sup>。

同一天，邮传部委派钟文耀、沈能虎任招商局正、副坐办，正式接管招商局<sup>1</sup>。盛宣怀当即予以回击，9月21日召开第一次董事会议，

<sup>1</sup> 《宣统帝谕旨》（1909年5月4日），载盛档（八）招商局，第871页。

<sup>2</sup> 《邮传部札招商局文》（1909年5月8日），载盛档（八）招商局，第873页。

<sup>3</sup> 《邮传部复招商总局电》（1909年5月15日），载盛档（八）招商局，第875页。

<sup>4</sup> 《轮船招商公局董事上邮传部禀》（1909年8月8日），[附件]《轮船招商公局股份有限公司商办隶部章程》（1909年8月8日），载盛档（八）招商局，第883-891页。

<sup>5</sup> 《招商局董事严义彬等致农工商部、邮传部电》（1909年8月29日），载盛档（八）招商局，第896-897页。

<sup>6</sup> 《邮传部致招商局董事会电》（1909年9月2日），载盛档（八）招商局，第898页。

推选盛宣怀、施省之任正副主席<sup>2</sup>。部委坐办与商选董事会同时并存，招商局进入了所谓商办隶部时期。诚如股商稍后所言：“董事会与部中所派之委员，系属平行，断不能由董事会转请委员禀部也，因部中所派委员，既非部堂私人，亦必盛气凌人，与股商反对，与船务隔膜，若欲董事委曲相从，则事败矣”<sup>3</sup>。

虽然农工商部 1909 年 11 月 20 日给商办轮船招商局股份有限公司颁发了注册执照，并于 11 月 22 日给发招商局注册执照批文<sup>4</sup>，但公司章程并未解决。11 月 22 日，邮传部对招商局送的章程进行了批签，钩掉了原章程中“商办”二字，改为“轮船招商局股份有限公司隶部章程”，将原章程 9 章 46 节改为 8 章 52 节，修改共达 49 处，现将其要点分述如下：

完全商股实与完全商办不同……尤未便以完全商股混入完全商办；援照北洋成案，所有本局用人办事由部监督并派员办理外，其余悉遵商律；招商局奉旨归部管辖，系官督商办性质，自应由部派员管理<sup>5</sup>。

邮传部做法的要害是改变招商局的商办性质，使之成为纯粹的部属企业。股商对此大为不满，逐条批驳了邮传部修改过的隶部章程，共拟出意见书 46 节，并铅印成册，以示抗议<sup>6</sup>。

盛宣怀决定绝地反击，于 1910 年 6 月 12 日主持召开招商局第一次股东年会，与会股东 495 人，会议通过的提案包括：尽快将股东签注的隶部章程呈部批复；推选盛宣怀任招商局总理，杨士琦、李国杰

---

<sup>1</sup> 招档：《钦差大臣直隶总督端札上海招商局》（1909 年 9 月 2 日），四六八（2）/224。

<sup>2</sup> 招档：《董事会第一次会议议事录》（1909 年 9 月 21 日），四六八（2）/293。

<sup>3</sup> 《股商调查轮船招商局缘起利弊》（1909 年 12 月），载盛档（八）招商局，第 920 页。

<sup>4</sup> 《农工商部给发轮船招商局注册执照批文》（1909 年 11 月 22 日）、[附件]《农工商部注册执照》（1909 年 11 月 20 日），载盛档（八）招商局，第 905-906 页。

<sup>5</sup> 《邮传部批禀并签驳隶部章程》（1909 年 11 月 22 日），载盛档（八）招商局，第 906-917 页。

<sup>6</sup> 招档：《商办轮船招商局签注部批隶部章程》，附意见书。

（李鸿章之孙）为协理<sup>1</sup>。盛宣怀表示：“不必定要总理之名，而要总理之实”<sup>2</sup>。于是他和杨士琦、李国杰均辞不就职<sup>3</sup>。诚如盛宣怀6月15日致李国杰、杨士琦函中所言：“三员固隔膜，三董亦暮气。若无人挈领提纲，一国三公何能致胜……，如不谓然，公必辞，弟亦必告退，局必糜烂，股必大跌”<sup>4</sup>。

此时，邮传部的态度非常值得玩味。邮传部尚书徐世昌致陈猷电中称：“今各股东、董事忽生异议，意图更张，执事欲借武进（盛宣怀）之望，重之以权寄，而隐资以调停，并谓舍此别无转机”<sup>5</sup>。隐晦的言词中似乎流露出对盛宣怀的不满情绪。徐世昌表示：“部所派只一钟（文耀），余与部何涉？如果专为粤人把持，以武进（盛宣怀）之声望，有部中之主持，此事甚易办理”<sup>6</sup>。这个“甚易办理”的途径就是重回老路。1910年8月1日，邮传部收回成命，经奏准招商局“确守成规，仍照旧用三员三董，实行官督商办”，盛宣怀改称董事会会长。但部派坐办继续留在招商局，与董事会的矛盾与攻讦也愈演愈烈<sup>7</sup>。这在一定意义上也是盛宣怀与袁世凯争斗的继续。

1911年1月，盛宣怀取代徐世昌担任邮传部尚书，盛氏以大获全胜的战绩结束了袁盛第一次相争。4月8日，伍廷芳等10名董事致函盛宣怀：“应仍公推宫保为正主席”。4月15日，盛宣怀复函表

---

<sup>1</sup> 《商办轮船招商公局第一次股东常会记事》（1910年6月12日），载盛档（八）招商局，第946-950页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致李国杰电》（1910年6月22日），载盛档（八）招商局，第953页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致张志潜函》（1910年6月21日），载盛档（八）招商局，第951-952页。

<sup>4</sup> 《愚斋存稿》卷76，电报53：《寄李袭侯国杰、杨侍郎士琦》（1910年6月15日）。

<sup>5</sup> 《徐中堂复陈蓉曙电》（1910年7月3日），载盛档（八）招商局，第1375页。

<sup>6</sup> 《徐尚书复陈道电》（1910年6月19日），载盛档（八）招商局，第1373页。

<sup>7</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册，第65页；《交通史 航政编》第一册，第188-190页；《郑观应集》下册，第911-915页。



示：“主席仍经公推鄙人联任遥摄，事关公益，遽敢推辞”<sup>1</sup>。盛宣怀正式就任董事会主席之职。

当 1912 年发生第二次袁盛之争时，客观形势和各自实力都发生了巨大变化，第二次袁盛之争仅是第一次袁盛之争的余波而已<sup>2</sup>。

## （十一）两度赴日

盛宣怀与日本关系是中国近代史的一个重要研究课题。不过此时与招商局关联度有所下降。

其一，招商局在盛宣怀晚年事业中已退居次要地位。据盛宣怀之子称：“所营实业，皆有成绩，表见于世，而汉冶萍厂矿为其大宗”<sup>3</sup>。他将主要精力和资金都投向汉冶萍，且他 1908 年和 1911 年两度赴日，其任务之一是代表汉冶萍向日本有关银行借钱，而招商局并未提出借款要求，故盛氏赴日期间鲜少提及招商局。

其二，两次赴日都未与招商局事宜相交汇。1908 年，赴日时身为邮传部右侍郎的盛宣怀未在招商局任职，不在其位，不谋其政，故在日期间大体未提招商局之事。1911 年盛氏东逃日本是在日本横滨正金银行等外国势力的协助下实现的，故他较少提到招商局也是可以理解的。

但是，两次东渡日本毕竟是盛宣怀人生中的重要一幕，且东逃日本期间盛宣怀因为南京临时政府将招商局抵押借款发表了不少言论。

---

<sup>1</sup> 参阅盛档（八）招商局，第 1016、1022 页。

<sup>2</sup> 《郑观应传》，第 238-246 页。

<sup>3</sup> 《行述》，载《愚斋存稿》，卷首。

因此，我们还是有必要对盛宣怀两次赴日情况进行简要叙述。

1908年9月2日，盛宣怀以就医为由首次赴日，兼考察日本铁路。盛宣怀在日期间，写下约3万字的《愚斋东游日记》，他说：日本工厂“厂中办事章程大致与华厂同，惟其房屋之洁净、规模之严肃、工作之整齐，实非华厂所能及”。同时发表了一些亲日言论：“中日同种同文兄弟之国，讲求亲睦之道，须在实，不可徒托空言”<sup>1</sup>。这虽是一种外交语言，但也使他的媚日心态表露无遗。

未久，因光绪帝、慈禧太后先后逝世，盛宣怀匆忙回国奔丧，结束了他的首次日本之行。

盛宣怀第二次赴日则是武昌首义后的仓惶出逃。而武昌起义的爆发与盛宣怀鼓吹铁路国有密切相关。盛宣怀之所以主张铁路国有，是因为“无如数年来粤则收股及半，成路无多。用则倒账甚巨，参迫无着。湘鄂则开局多年，徒资坐耗，竭万民之脂膏供侵渔，而付浪掷。恐旷时愈久，民累愈深，国防空虚，交通梗阻，上下交受其害。故收回国有，销除商办，实出于万不获已”<sup>2</sup>。

这段话虽出自盛宣怀之子笔下，但绝非阿谀奉承之词，而是有充足的事实根据。据时人汪康年所记，在盛宣怀修建京汉铁路之前，中国就实行过铁路商办，但收效甚微，七八年间集资一二千万两，仅修成铁路一二百里。而盛宣怀主持修建的卢汉铁路实行国有，6年间修成1200余里，1904年就获利237万两，1905年获利353万两。盛宣怀作为主管全国铁路的邮传部大臣，提出铁路国有是顺理成章之事。

---

<sup>1</sup> 盛宣怀：《愚斋东游日记》，思补楼藏版，第18、56页。

<sup>2</sup> 《行述》，载《愚斋存稿》，卷首。

但大多数人认为，盛宣怀的铁路国有政策激起四川保路风潮，结果导致辛亥革命的爆发。

据《华盛顿邮报》报道，武昌首义后，盛宣怀逃入了美国驻华使馆，不过，这则报道并不准确。事实上，盛宣怀于10月12日逃到了日本横滨正金银行北京支店长实相寺的寓邸。10月25日，大清国资政院议员认为盛氏有四大罪，其中包括：违宪之罪、变乱成法之罪、激成兵变之罪等，故“宜绞”、“非诛盛宣怀不足以谢天下”<sup>1</sup>。26日上谕宣布：“盛宣怀受国厚恩，竟敢违法行私，贻误大局，实属辜恩溺职”，“著即行革职，永不叙用”。27日，资政院通过决议，指控盛宣怀“专愎擅权，隔绝上下之情”，认为武昌“革党叛军乘机窃发”，“该大臣实为误国首恶”，请求清廷将盛宣怀“明正典刑”。

这件事直接影响到外国在华利益。因为盛宣怀是与美、英、法、德组成的四国银团进行铁路贷款谈判的中方代表，上述各国“有道义上的责任对他给予保护”。27日，在获悉资政院要求处死盛宣怀的消息后，英国公使朱尔典、美国公使嘉乐恒、德国公使哈豪孙、法国代理公使斐格威经过紧急磋商，准备采取联合行动保护盛宣怀，他们当天联合觐见庆亲王奕劻，对盛宣怀的安危表示关注。

为了免于一死，盛宣怀10月28日再度出逃，在日、美、英、法、德驻华使节或银行团代表派出的10名士兵保护下，盛氏乘坐特别快车“行色匆匆”地急赴塘沽，当晚搭乘德国轮船“提督号”于30日抵达大连，后又经芝罘（烟台）转往青岛，再乘日本船“台中丸”直

---

<sup>1</sup> 盛档：《资政院第二次会议纪略》（宣统三年九月初四），转引自《盛宣怀传》，第282页。

达神户。

盛宣怀在日期间，时刻关注国内形势。当舆论界风传袁、盛交恶时，盛宣怀当即发表书面声明：（一）袁氏不是政敌。“袁总统与余二十年前老友，虽为同朝官，然于甲午之前，袁使韩国，盛官直东。其后袁开府入赞枢廷，盛往来沪汉，总司路矿。一在政治，一在实业，安得谓之政敌”；（二）招商局非袁所夺：“招商局盛督办三十年，系北洋大臣李鸿章所派，后因丁忧辞差，袁任北洋大臣时，改派杨士琦总理，非夺也”；（三）抬高袁氏威望。“袁世凯素为李鸿章特识，逾于寻常”，故“袁世凯为李鸿章所恶”<sup>1</sup>的说法是站不住脚的。不管盛氏声明所述内容是否属实，盛借褒袁以自保的目的是十分清楚的。

南京临时政府成立后，因财政极度困难，准备以招商局向日本押借 1000 万元。盛宣怀大为光火，痛诋“共和攘力甚于专制”，并将孙、袁进行比较：“民政府力摧实业公司，汉冶萍、招商局几乎不能保全。幸赖项城之力”<sup>2</sup>，招商局才得以维持。盛氏又说：“招商局幸蒙袁总统主持保护……令人钦佩无地”<sup>3</sup>。他在致友人书中称：“招商局孙、黄将欲强夺抵押一千万元，幸蒙（袁）总统大力保全，天下称颂”<sup>4</sup>。

此后，盛宣怀发表了更多类似言论。其目的非常明显：博得袁氏好感，保全盛家财产。或者说，让盛宣怀获得回国机会，重振盛氏家业。

---

<sup>1</sup> 盛档：《向报界发表关于与袁世凯关系书面声明》（1912年3月），转引自《盛宣怀传》，第291页。

<sup>2</sup> 盛档：《盛宣怀致张仲韶函》（1912年3月13日），《壬子亲笔函稿》，转引自《盛宣怀传》，第292页。

<sup>3</sup> 盛档：《盛宣怀致王子展函》（1912年3月18日），《壬子亲笔函稿》，转引自《盛宣怀传》，第292页。

<sup>4</sup> 盛档：《盛宣怀致孙幕韩函》（1912年7月15日），《壬子亲笔函稿》，转引自《盛宣怀传》，第292页。

## （十二）身后是非

1912年11月30日，逃亡日本的盛宣怀回到上海。

物转星移，招商局的面貌已经大变。招商局董事会1912年3月31日进行改组，南京临时政府司法总长伍廷芳被选为董事会主席，但北洋政府大总统袁世凯再次把招商局作为攘夺的目标，从而与招商局股商的矛盾再度激化。盛宣怀虽是下野人物，但在招商局仍有相当实力。据伍廷芳说，董事“九人有八人阿附盛杏荪”，伍感叹自己在招商局“所发议论终无效力”<sup>1</sup>。

袁、盛在招商局进行了新一轮较量。盛氏毕竟是下野的老人，且此时他已将注意力更多地转移到汉冶萍公司，因此这次袁盛之争没有往昔激烈，盛更多地把郑观应推到第一线。1913年6月招商局重选董事会，袁盛双方都希望在选举中获胜，盛宣怀密示郑观应：“目下情形，中央决不肯放手。鄙见诸事且看常会如何？阁下系创始伟人，能仍入董事会，方于大局有益”<sup>2</sup>。盛氏还用实际行动支持郑观应参选董事会，当他获知郑股权尚少430权时，在接到郑信的当晚便将郑氏所缺股权嘱人送给郑<sup>3</sup>。

由于盛宣怀、郑观应等人的奔走，盛派势力在6月22日的董事会选举中大获全胜，不仅盛宣怀、王存善、郑观应等一批盛派人物成功入选，而且盛宣怀还以5016权的最高票当选为董事<sup>4</sup>。精于谋略的盛

---

<sup>1</sup> 《申报》，1912年8月9日。

<sup>2</sup> 盛档：《盛宣怀致郑观应函》（1913年5月11日），转引自《郑观应传》，第244页。

<sup>3</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1913年6月20日），载盛档（八）招商局，第1167页；盛档：《盛宣怀致郑观应函》（1913年6月20日夜），转引自《郑观应传》，第244页。

<sup>4</sup> 《轮船招商局致股东公函》（1913年6月22日），载盛档（八）招商局，第1168页。

宣怀主动让位，让袁世凯较为信任的杨士琦担任董事会会长，盛氏副之，虽然袁世凯表态称：“我愿盛为正会长”<sup>1</sup>。但最终还是杨士琦任正会长，盛宣怀任副会长。

从此，招商局进入了长达 10 余年较为稳定的发展时期。

垂暮之年的盛宣怀在招商局没有大的作为。据其子在《行述》中称：盛宣怀“于两局（招商局、汉冶萍）事务，亦惟以培养本原，为徐图恢复之计”<sup>2</sup>。

1916 年 4 月 27 日，一代巨富盛宣怀在上海逝世，享年 72 岁。盛家耗资 30 万两（约折人民币近 1 亿元）为其举办极为隆重的丧礼。送葬队伍从斜桥弄（今吴江路）一直排到外滩，租界当局还打破惯例专门安排了交通管制，真可谓备极哀荣。

盛氏逝世后灵柩搁置于上海静安寺公寓和苏州留园 4 年，1920 年 2 月正式葬于江阴老旻岐祖墓陵园<sup>3</sup>。

斯人辞世已近百年，人们对他的关注度不仅没有降低，反而越来越高。人们对他的评价亦有贬有褒，贬多褒少。直到 21 世纪初，研究洋务运动特别是研究盛宣怀的资深学者夏东元先生出版了煌煌大著，如《盛宣怀年谱长编》（上、下册，上海交通大学出版社 2004 年版）、《盛宣怀传》（上海交通大学出版社 2007 年版）等一系列著作，算是对盛宣怀的盖棺定论：辛亥革命后，“作为资本人格化的盛宣怀仍不失为有民族性的资本家”<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 《杨士琦致王存善电》（1913 年 6 月 26 日），载盛档（八）招商局，第 1171 页。

<sup>2</sup> 《行述》，载《愚斋存稿》，卷首。

<sup>3</sup> 《盛宣怀年谱长编》（下册），第 974 页页下注①。

<sup>4</sup> 夏东元：《盛宣怀传》，第 301 页。

直言之，辛亥革命后的盛宣怀是一位民族资本家。笔者对此表示赞同。

那么，从创办洋务企业开始到辛亥革命爆发几近 40 年时间内，盛宣怀又该是什么身份呢？

盛宣怀在清季晚期不仅拥有资产雄厚的庞大财团，而且其官阶从道员一直做到邮传部尚书，他是官僚资本家的典型代表人物。

简言之，盛宣怀从官僚资本家转化为民族资本家，辛亥革命是其分水岭。

盛宣怀 1916 年 4 月病逝后，盛氏家族在招商局的影响力并未消失。盛氏去世的当年，其子盛重颐担任了招商局董事兼经理，盛宣怀的姻亲孙宝琦 1919-1924 年间任招商局董事会会长。盛宣怀生前被其亲信视为招商局“柱石”<sup>1</sup>，死后更被抬到神一般的地位。招商局在南洋公学等地为盛竖碑纪念<sup>2</sup>，歌颂他“在局有旋乾转坤之功”，盛家在上海徐家汇拨出基地 26 亩，建起盛宣怀专祠<sup>3</sup>。

不仅盛氏家族、盛氏辖下的招商局、汉冶萍等企业充溢着歌颂盛宣怀的热烈气氛，而且社会舆论界对盛氏的评价也越来越正面。

现在学术界就盛宣怀对中国近代社会经济发展的贡献已基本取得共识。笔者曾说过：“盛宣怀是一位爱国之心尚未泯灭的实业家，是中国近代工业体系的奠基者，是在中国近代工业史、金融史、教育史、文化史乃至政治史、外交史、军事史上开创无数个第一的先行者

---

<sup>1</sup> 招档：《轮船招商局第 43 届账略》。

<sup>2</sup> 《愚斋存稿》：附录《南洋公学碑记》。

<sup>3</sup> 招档：《董事会第 129 次会议议事录》（1918 年 11 月 20 日），《董事会第 133 次会议议事录》（1918 年 12 月 30 日），四六八（2）/303。

和拓荒人，也是一位长于谋略的经商奇才”<sup>1</sup>。盛宣怀创办或长期主持的轮、电、矿、铁、路、纺等实业蔚为大观，轮、路、铁矿等实业延续至今。

历经沧桑的招商局重铸辉煌，贯穿南北的京广铁路呼啸前行，武钢、重钢等钢铁集团蜚声海内外。盛宣怀创办的中国第一家银行、第一所正规大学、第一座近代图书馆、第一家红十字会在中国金融史、教育史、文化史、慈善事业史上都是石破天惊之举，这些开创性举动使盛宣怀在中国近代的多个领域镌刻上了自己的名字。

从本质上讲，盛宣怀是中国半殖民地半封建社会制度的维护者，但他所开创和经营的资本主义工商业和新式教育、文化事业是作为中国原有制度的对立物而出现的，在这个意义上讲，盛宣怀又成了这个制度的破坏者。这种种豆得瓜的结局显然是盛宣怀不愿看到的，但它却是中国近代历史发展的必然结果。

---

<sup>1</sup> 胡政主编、张后铨著：《招商局与汉冶萍》，第 289 页。



## 七、漕运专家朱其诏

朱其诏系招商局创办时期五大总、会办之一，他努力运漕办赈，出塞找矿，做出了一些成绩。

### （一）盛朱结盟

朱其诏，生卒年未详，朱其昂六弟，字翼甫或毅甫，江苏宝山人，纳资为候补知县，加同知衔、候补道、二品顶戴，历办江浙漕运事。

朱其诏与其兄朱其昂是沙船业中的巨富，19世纪70年代初拥有沙船60艘，船工3000人，是沙船业界一言九鼎的人物。

朱其诏与盛宣怀堪称志同道合的密友，朱氏晚年追忆道：

吾二人相好二十余年，不浓不淡，彼此以情义相待，从未于名利上相轧一点，在宦场上欲求吾二人同事之久，而竟无一句闲言者，已不易之。此时年岁愈大，但觉老友之可亲可爱，吾弟为诏谋，无异诏自谋，且恐胜于诏自谋也<sup>1</sup>。

朱其诏1872年夏奉命同朱其昂一起起草《招商局章程》，是年底又参与拟订《招商局条规》，对此李鸿章尤为重视，于12月23日转呈总理衙门并上奏清廷，3天后即获批准，招商局遂宣告成立。

1873年底朱其诏被李鸿章札委会办，成为招商局创办初期五大总、会办之一，但无实权，甚至被李鸿章视为“挂名”会办。朱其诏

---

<sup>1</sup> 《朱其诏致盛宣怀函》（□□年十月初七日），载王尔敏、吴伦霓霞合编：《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第二册，第337-339页，中央研究院近代史研究所史料丛刊（35）。

对此心知肚明，他在写给盛宣怀之父盛康的信中说：“侄虽滥竽其间，然与杏兄均不过随声附和而已”<sup>1</sup>。

入局之初，朱其诏与唐、徐等关系一般。1873年，盛宣怀委托朱其诏荐举其亲朋入局，受到唐、徐的坚决拒绝，朱其诏只好复函婉拒：“实缘商局用人景翁（唐景星，即唐廷枢）早已定夺，局中所有伙友渠一概不用，以致无从报命”<sup>2</sup>。朱其诏可能个性较强，以致朱其昂致函盛宣怀时不得不表示：“惟六舍弟赋性率直，于谈论之间恐有过激，设或吐词未当，惟祈阁下与景翁诸君曲原为幸”<sup>3</sup>。

朱其诏涉世未深，很快就同唐廷枢、徐润分道扬镳而和盛宣怀结成了盟友，他1877年1月18日写给盛宣怀的信中指责唐、徐大量购买正在上涨的旗昌公司股票而自己未能买到一股，“虽财运之不济，实雨之（徐润）之误我，气极！”他称自己在局中无权：“局中事宜全仗景翁、雨翁，诏亦不过随声画诺”，又说自己与盛宣怀关系非同一般：“好在诏与吾弟毫无分别”，规劝盛不要辞职，“即使坚辞，何不明年大驾到沪会晤后发禀，如何？”<sup>4</sup>

未久，闽浙总督何璟调唐廷枢赴闽筹划电报事，并准备将唐留闽。天津道丁寿昌表示不同意，并问：“如放其去，杏翁（盛宣怀）能兼其任否？”朱其诏听到这一消息心情有点复杂，于1877年6月14日致密函给盛宣怀，一方面指责“唐、徐（许诺）招商股百万，此时唐、徐尚未交卷，曳白而出，未免贻笑”；另一方面借机抬高盛宣怀和自

<sup>1</sup> 《朱其诏致盛康函》（1878年8月22日），载盛档（八）招商局，第88页。

<sup>2</sup> 盛宣怀档案：《朱其诏致盛宣怀函》（1873年6月24日），转引自《学术月刊》，1982年第10期，第37页。

<sup>3</sup> 《朱其昂致盛宣怀函》（1873年12月7日），载盛档（八）招商局，第15页。

<sup>4</sup> 《朱其诏致盛宣怀函》（1877年1月18日），载盛档（八）招商局，第39页。

己的身价：“乐翁（丁寿昌，字乐山）谓：闻人说局事杏生（盛宣怀）有独办之意。诏对以不但杏生无此意，且吾等均有脱卸之意”。这封私密信实在难以示人，故朱其诏说：“阅后付两（炳），勿与外人见”<sup>1</sup>，但人们仍不难看出盛与朱其诏关系的特殊。

这种特殊关系对数年之后盛宣怀取得招商局督办大权无疑大有裨益。

朱其诏与盛宣怀之间并非没有矛盾。朱其诏因欠债欲卖屋请盛宣怀帮忙办理，但盛氏态度游移，使朱其诏大为光火，给盛写了封长信，对盛多有指责：

诏当即发电请将文契寄津，而阁下回电云，寄马眉翁（马建忠）处转交，并云有函详，希由海晏寄津，守候多日，竟无动静……岂知海晏到来，并无阁下之信，今晨因又电催，而回电云文契交平局寄津，何其反覆乃尔耶。

乃阁下犹豫不定，忽而欲寄眉翁，忽而欲交上海平局，展转踌躇……

须知诏若不欠债，何必售卖房产，既已售卖，则待用之急迫可知，何竟一再误人，此在漠不关心者犹不忍为……

嗣以尊处悔议，不得不别寻主顾，借以弥缝阁下之失信，兼以免鄙人之受挤，不料又为尊处所误……

一旦反悔前议，不特阁下失信于诏，诏是失信于各债主，不特阁下失信于诏之各债主，直使诏失信于各债主矣<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 《朱其诏致盛宣怀密函》（1877年6月14日），载盛档（八）招商局，第43-44页。

<sup>2</sup> 《朱其诏致盛宣怀函》（无日期），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第一册，第324-326页。

这封信言辞激烈，但我们尚未见到盛宣怀的相关函电，不便对此事妄作评论，但这封信至少说明，朱盛之间的矛盾冲突有时也会很尖锐。

总的来说，朱其诏与盛宣怀的关系很深，即使在这封信中，朱氏仍饱含深情地说：“诏犹以多年至交，不须故为阁下为难”，“况交好十多年，情同骨肉之吾弟耶”<sup>1</sup>。

## （二）主持漕运

朱其诏对招商局的主要贡献是 1878 年后继朱其昂主持漕务和赈务<sup>2</sup>。在朱其诏主持下，招商局承运的漕粮数量比前期有较大增加。1873 年-1877 年期间，每年只有 20-40 万石，最多的 1874-1875 年度也只有 45 万石，但朱其诏主持漕务第一年（1878-1879 年度）漕运量即达 57 万石，此后几年运漕量大都多于前期<sup>3</sup>。这不能不说是朱其诏的贡献。

香港中文大学王尔敏、吴伦霓霞合编的《盛宣怀实业朋僚函稿》，编录了朱其诏写给盛宣怀的信函 37 封，其中大量涉及漕运或赈运。现选刊几句，以窥一斑：

此间轮船粮米不日完竣，局务亦以次清厘。诏于望后即可交卸也。

严筱舫要求吾弟于招商局江广漕米案内，或江浙海运案内给

<sup>1</sup> 《朱其诏致盛宣怀函》（无日期），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第一册，第 325 页。

<sup>2</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 31，第 3-4、40 页。

<sup>3</sup> 招档：《招商局史稿》，第 89 页；《国民政府清查整理招商局委员会报告》，下册，第 22-34 页。

他一绅董札……

江广米今日第十批已圆契，尚有十一起，俟上海米石装到可完竣。昨三家兄自通来函云，今应江广米石极其干净……

江广米至今日止运通八起，本可早日完竣……江广漕事，赔款今届较大……

舂米事即可尽心办理，断不有负雅嘱<sup>1</sup>。

这些信函涉及的事项还包括筹办电报局、塞外找矿、武穴采煤、招商局借款等，这些都与招商局息息相关。

朱其诏用这样的语言表明自己的心迹：

吾中国力图富强，常有效法西人之事，此种良心，中国若能仿而行之，并望以后超而上之，则富强不难矣<sup>2</sup>。

朱其昂鲜为人知的另一行动是代表招商局向日本借款。朱其诏参与 1876 年招商局购并旗昌之事，为了筹措资金，朱其诏 12 月 28 日之前受托与日本人涩泽荣一、益田考、岩崎小二等人举行了三次会谈，借款总额 100 万两，日驻沪总领事品川忠道从中穿针引线，这是近代中国首次涉外借款事件，也是招商局第一次对外借款。由于在抵押品等问题存在分歧，这次借款谈判无果而终<sup>3</sup>。

朱其诏同一时期另一重要行动是 1876 年 9 月 14 日奉命参与收回吴淞铁路事宜，此事虽然重要，但与招商局关联度不大，故不作深入探讨。

事实证明，朱其诏是干了大量实事的，不能将他视为挂名会办。

<sup>1</sup> 《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第一册，第 322-334 页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第二册，第 349 页。

<sup>3</sup> 《中日早期招商局借款考》，载《贵州文史丛刊》，2012 年 2 期。

### （三）经营矿山

朱其诏另一经济活动是经营平泉铜矿、三山银矿。这些活动大都同招商局有关。

平泉铜矿位于热河承德府平泉州。平泉州无城池，俗名“八沟”，原系口外繁盛之区。从康熙年间至同治初年，这里“人烟辐辏，车马喧嘈，日夜如常，亦云盛矣”，拥有大片产粮的膏腴之田。但同治至光绪年间，平泉山水成灾，连遭数次大水，又经道匪之扰，变成“天灾人害迭起相乘”的不毛之地<sup>1</sup>。

万幸的是这里产铜，平泉铜矿早已于 1853 年招商开采，“旋以硐老”，奏明停办。约 19 世纪 80 年代初，招商局会办朱其诏经调查发现该矿使用土法，因不能抽出矿硐中的积水而停产，“并非硐老砂空”，他于是捡取该处砂石，交天津机器局化验，发现其中确有铜质，成色尚佳，可供制铜之用。朱其诏禀报李鸿章：“该处铜苗颇红，虽硐水较深，只须机器抽去，仍可开采”，他还提出了一些具体的采矿和招股意见。李鸿章据此于 1881 年 5 月 20 日向清廷上奏《请开平泉铜矿片》<sup>2</sup>。

平泉铜矿开发拉开了序幕。平泉铜矿总局 1883 年在《申报》等报纸刊登广告，拟分三次共招股 24 万两<sup>3</sup>。朱其诏聘请外国专家 5 名，包括正副矿师和专门负责熔炼、药水和机器的人员，于 1883 年 5 月 3 日乘“海晏”轮北上赴矿，并购买了小火轮和采矿机器<sup>4</sup>。

<sup>1</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第 88 页。

<sup>2</sup> 《李文忠全书》，奏稿，卷 40，第 46 页。

<sup>3</sup> 《申报》，1883 年 4 月 18 日。

<sup>4</sup> 《申报》，1883 年 5 月 5 日；《益闻录》，1884 年 2 月 9 日。

此后，朱其诏离开了招商局，改任直隶候补道，但他对平泉铜矿依旧关注。中外各方签订开发平泉铜矿合同，朱其诏任该矿总办，但“仅负名义”，实际经营权落到了德国人德瑾琳（G·Detring）手中<sup>1</sup>。1888年8月18夜间，平泉铜矿“被贼劫去银钱衣物逃逸”<sup>2</sup>。该矿从此处境更加艰难，到1892年，平泉铜矿已“残破不堪”<sup>3</sup>。

另外，与朱其诏有些瓜葛的是三山银矿。热河承德府有三座银矿：烟筒山（又名遍山线）、土槽子、罗圈沟，合称三山。银矿系商人倪中兴经营，光绪初年，最多年可获利20余万两，“获利既厚，人尽争趋，劫夺争斗之风，层见叠出”，倪中兴很担心，想将银矿转让于人。此时正值招商局派员赴塞外相矿，听说此事后当即禀报总办唐廷枢，双方经协商以1.5万两成交，“已有成议，尚未立据”。招商局前会办朱其诏闻讯后，愿以2万两购矿，各方相持不下，“有人从中调处，三家合伙同开”；其中招商局出银1万两为1股，倪姓以房屋木柴折银1万两，朱其诏出5000两为半股，“以后得利按股均分”<sup>4</sup>。此事最终未果。

事实上，朱其诏与三山银矿早有接触。1882年7月，朱其诏邀买办李文耀“赴热河游历”，“适承德府所属有银矿三处，察看矿苗甚佳”，两人便动了开采这些矿山的念头。1883年3月，唐廷枢邀请李文耀到招商局商谈合办三山银矿事宜，双方立有合同，共出资本20万两，另加老股银5万两。合同签字未久，唐廷枢出国考察，后又爆

---

<sup>1</sup> 《捷报》1884年12月3日，卷33，第627页。

<sup>2</sup> 《京报》（光绪十四年九月初二日），转引自《中国近代工业史资料》第一辑，下册，第673页。

<sup>3</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第88页。

<sup>4</sup> 《益闻录》，1883年3月10日。

发中法战争，合同无法履行，1884 年底唐廷枢只好致函李文耀：“无银可付，三山之事全凭大才酌夺”<sup>1</sup>。招商局与李氏合办三山之事被搁置。

1887 年李鸿章命朱其诏接办三山银矿中的土槽子、遍山线银矿。三山银矿又称承平银矿，或合称承平三山银矿。1888 年朱其诏任承平银矿总办，拟招股 26 万两，由美国著名矿师哲尔者（J·A·Church）经营，此人系美国前总统嘉兰保荐，银矿完全按外国先进模式运作。据哲尔者向李鸿章禀报称：（一）矿中所出矿脉，实可得利；（二）六个月之后，此矿每日可出矿砂十五吨；（三）开采十五吨矿砂所得银两，已可支应孤山子、烟筒山两处经费；（四）九个月之后，每日可采矿砂二十吨至二十五吨；（五）孤山子、烟筒山两处合计每日各出矿砂十吨，孤山子设一锻炼所，每月可得净利一万两。他还信心满满地表示：“两处矿所用经费不巨而得利甚大，工程办竣之后，一处出产已可抵所用经费也”<sup>2</sup>。

但是，事情的进展远没有哲尔者说的那样顺利。朱其诏原合伙人李文耀因办矿赔累，私自回籍，措资不返，官府责成朱其诏勒限催追。上述两矿由朱其诏兼办，从 1887 年农历四月一日起，两矿所有相关事宜包括国家税赋、人员工资等由朱其诏筹办。但朱其诏“久不至矿”，地方官奏请清廷，“飭部立案，如有拖欠，即向该道追赔”<sup>3</sup>。但未久朱其诏病逝，此事也就不了了之。

---

<sup>1</sup> 李文耀：《三山矿事略述》，载《申报》，1885 年 6 月 16 日。

<sup>2</sup> 《徐愚斋自叙年谱》（江西版），第 68-69 页。

<sup>3</sup> 《热河都统谦禧片》（1888 年×月×日），载《京报》，1888 年 4 月 15 日。



#### （四）权永定道

朱其诏 1879 年离开招商局，署理永定道。他十分重视水利建设，经常在河堤上下巡视，为永定河趋利除弊，遇秋汛河水暴涨，朱其诏三昼夜不合眼，亲督弁兵抢护，始免河堤溃决，“民皆德之”<sup>1</sup>。

朱其诏在致好友盛宣怀的信中谈及自己治理永定河的体会：

永定已改游君，诏大可藏拙，但大汛前不知能来接手否？今年工上事宜，大半尚未开手，凌汛后有新出险工数处，亦有本属险工而化为平者，以致需料之处，尚无储备，而储料之处或无所需，此防汛在所最忌。现届大汛，为时伊迳，一面将署中事料理，一面饬各汛（兵）振刷精神，极力修防。诏十五日后即拟上工，逐汛察看，以尽人事<sup>2</sup>。

这件事体现了朱其诏对水利的高度重视。

朱其诏在文化建设方面的一大成就是他在担任永定道期间修撰了《永定河续志》，1881 年出版，刻本 12 册<sup>3</sup>。这是研究永定河及其整治史的一部重要专著。

朱其诏在文化建设方面的又一贡献是扩充天津电报学堂，培养更多人材。又议办海军医学堂，朱其诏捐出自己在天津法租界置下的土地 40 亩作为校址，其急公好义的举动受到一致好评。未久，朱其诏逝世，获赠内阁学士<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 《清史稿》，列传 239，第 12 页。

<sup>2</sup> 《朱其诏致盛宣怀函》（□□年四月初八日），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（上），第一册，第 334 页。

<sup>3</sup> 向燕南：《清代永定河管理制度的建立与志书编纂》，载《北京社会科学》，2004 年第 2 期，第 100 页。

<sup>4</sup> 《清史稿》，列传 239，第 12 页。

## 八、亦官亦商叶廷眷

叶廷眷于 1878-1879 出任招商局会办，虽然时间仅一年左右，但其间曾就改善局务提出过建议，发挥了一定作用。

### （一）特殊身份

叶廷眷（1829-1886 年），字硕之，广东香山县吉大乡人，与唐廷枢、徐润等系同乡。

叶廷眷 1856 年任山阳县丞，从此进入仕途。1860 年被委派办理江北团练，参与反对太平天国运动。同治初年主持上海会捕局，主持制订《中外会捕章程》，严肃法纪，使上海地区治状况有所好转<sup>1</sup>。

1867 年，叶廷眷署理上海县知县，旋调南汇，历任松江、南汇知县，1872 年回任上海知县。据光绪年间编纂的《南汇县志》、《上海县续志》等地方志书记载，叶在任期间，多次输资以解民困，亦能维护民族利益，抵制外国入侵者的非法行径。

叶廷眷在移风易俗方面有所作为。同治年间，上海地区每逢农历二月二十一日、七月十五日和十月一日城隍出巡时，都有小家碧玉或曲巷烟花参加巡游，一些轻薄少年趁机追逐调笑。知县叶廷眷出示严禁，此风乃绝。

1873 年冬，身为上海知县的叶廷眷因主持审理清末四大奇案之一的“名伶杨月楼冤案”而名噪一时。叶在审理此案时确有过失，此后为此案澄清冤屈的人是慈禧太后。不过，这不过是人们茶余饭后的

---

<sup>1</sup> 《上海县续志》卷 15，第 2 页。

一则谈资罢了。

叶廷眷是一位较为开明的官员，乐于接受新鲜事物，他与同乡唐廷枢、郑观应、容闳等社会名流共同策划，由粤商出资 1 万两，创办了国人在上海的第一份报纸——《汇报》，1874 年 6 月 16 日创刊，1875 年 7 月 16 日改名《益报》。这是一份以宣传富国强民、实业救国为主旨的报纸，1875 年 12 月 4 日停刊<sup>1</sup>。

叶廷眷既是上海知县，也是十里洋场的一位巨富，在上海颇有名气的谭家花园前身就是叶家花园。1874 年 10 月，叶廷眷在叶家花园为生母叶太夫人做七十大寿，来宾有上海道沈秉成、上海制造局总办冯焌光以及道员赵瑞芬、吴大廷、总兵蔡金章等上海官绅，摆席 5 天，共有“烧烤三席，燕（窝）席十席，鱼翅席二十一席，另送同乡二十席，中等鱼翅席五席，次等鱼翅席十三席，海参席十二席。用酒十八坛，用面上等的四百八十三碗，中等的四百零三碗，等外的二千零五十碗。共印请帖六百张，谢寿帖五百张，领谢帖四百张，另备八十页的梅花簿，作为送礼的登记簿”，甚至连“县监狱里的犯人也领到了赏面和赏肉”，叶老太太还格外恩赐，另加了每桌一千文的中桌十席半赏给囚犯。至于一般跟随的杂役人等均有答赏，没吃上正式寿酒的还有“折吃”可拿，每人至少一两千文<sup>2</sup>。由此不难看出叶府的富贵、奢糜和阔绰。

叶廷眷仕途顺利。1878 年，叶廷眷晋升道员，任淞海同知、候补道，领三品衔花翎，授荣禄大夫，赠内阁学士。旋因丁忧返乡，在

---

<sup>1</sup> 沈毅：《中国经济新闻史》，北京大学出版社 2008 年 7 月版。

<sup>2</sup> 《旧账簿上所见六十年前的上海》，中华书局 1936 年 5 月印行。

香山吉大乡建荣禄第，并创办学校，修葺古迹，凡有益于桑梓者即立捐款项以资所需，乡人均感其德。起复后叶被奉派总办江苏海运局，为二品衔江苏候补道。

叶廷眷既是大员，又是巨贾，且与唐廷枢、徐润、郑观应等人同为香山同乡，而香山地濒大海，自古就有经商致富的传统，近代又最早与西方国家接触。因此，叶廷眷的特殊身份为李鸿章所关注。

## （二）短暂会办

李鸿章在招商局开局未久就试图罗致叶廷眷入局，1873年1月18日写给友人的信中说：

津郡粤商久经禀求，因资力不厚未敢妄允。叶令廷眷如能入局会办，当可招致粤商，但广帮与浙、苏等帮向各争胜，难遽合同。已嘱敏斋（按：指江海关道应宝时，字敏斋）转致叶令，此局创设要须随时设法变通，以求经久<sup>1</sup>。

李鸿章邀请叶氏入局虽未果，但李在致朋僚的信函中仍邀叶赴津晤谈：“叶顾之公正精干，卸篆后属其来津一晤”<sup>2</sup>。此时叶廷眷已离上海县任，李鸿章更有意将其引入招商局任职。1878年6月1日朱其昂病逝后，唐廷枢感到局中人手不足，禀请李鸿章奏委叶廷眷入局任会办。叶以“生意未悉”为由，始则力辞，继则答应入局试办一年。李鸿章1878年8月15日札饬叶廷眷：

委办招商总局，饬即会同唐、徐、朱道等将局船揽载运漕用人各事，查照历届禀案，认真讲求，力期整顿，务期和衷共济，涓

<sup>1</sup> 《李文忠公全书》，朋僚函稿，卷12，第36-37页。

<sup>2</sup> 《李文忠公全书》，朋僚函稿，卷15，第12页。

滴归公，仍随时筹办各节，通禀察核<sup>1</sup>。

8月21日，李鸿章上奏清廷，正式委叶廷眷为会办，奏片称：

叶廷眷廉正朴直，条理精详，实心为公，能任劳怨……务漕运各机宜，均甚熟悉，商局利病情形，亦所素谙……北各口总分各局，揽载运漕用人一切事宜，尽心讲求<sup>2</sup>。

叶廷眷8月31日到局时，盛、唐、朱等人均在天津，叶廷眷与徐润10余天“通盘筹划，粗有端倪”。叶廷眷很快发现了招商局资产已严重萎缩的现象，他1878年9月上呈《禀北洋大臣李鸿章》，怀疑该局上年度账略不实，认为按逐年九折的资产折旧率计算，招商局存量资产实值比其所吸纳的股本及所借的官款实际短少120余万两<sup>3</sup>。

叶廷眷认为，官办是招商局走出困境的唯一办法，他入局之后“连日检查账册，核其成本，固属五百万两有奇，然用款之繁，亏款之巨，并筹款之难且急者，谨为中堂详析陈之”。他在致李鸿章禀中对招商局存在的问题进行了详尽分析：

一是开支过大。

津沪两局，揽载而兼漕运，头绪繁多，用款亦巨。其长江自镇江以至宜昌，其南洋自宁波以至闽粤，北洋之燕台、营口，东洋之长崎、神户、横滨，西洋之新加坡、槟榔屿、仰光、西贡、吉打以及安南、吕宋等埠，计有二十七处，无论设局搭庄，均得开销。浇用每月约需九千余两。虽有局用提支，而亦出于生意之内，轮船中外司事饭食辛工，每月约需一千五百余两，以其船数

<sup>1</sup> 招档：《叶观察禀稿——禀北洋大臣李鸿章》（1878年）。

<sup>2</sup> 《洋务运动》（六），第28页；《李文忠公全书》，奏稿，卷32，第20页。

<sup>3</sup> 招档：《叶观察（廷眷）禀稿——禀北洋大臣李鸿章》（无时间，约1878年9月），载《中国近代航运史资料》第一辑，下册，第854-855页。

计之，共需四万八九千两，各款起息，约需四万余两，其余煤炭烧饭各费，以生意之好歹，定数多寡。即按船只批（核）算，每月约需八九万两……加船旧等费，计非实款三百万目之两，不足敷衍。此用款之繁，固不得不为虑及也。

二是亏损严重。

本届总揭亏款计成二十四万六千之数，尚有折旧一项，未经并算。溯查奉办五年，应折船只房栈各旧以及江长船价，历年短少大约一百六十五万余两。明亏暗耗，悉成本之脂膏。兹将官款存息二十二万六千余两，商股五厘存息三万七千余两，船险公积七万二千余两，局用余款二万三千余两，并款抵除，尚短一百二十余万两，为数甚巨，不作条分析（析）理之谋，终成虚本蚀利之势，受累何穷。此亏款之巨，又不得不为虑及也。

三是筹款艰难。

用款既繁，亏款既巨，或冀来届进款充足丰赢，稍作补苴之计。然恃为进款口本无非漕运货载两项。漕运固属可凭，货载断难预定。即使能有实款三百万两，亦只自敷浇用，未能分补前亏。而况太古怡和各行，均已添置新船，分驶各埠，彼多一船行运，我少一船利益，其势然也……第就局势论之，历年亏耗已及一百二十余万之多，若再因循拖累，则几无可挽回。此筹款之难且急者，更不得不为虑及也。

叶廷眷向李鸿章提出了挽救招商局的方案：改商局为官局，即将股份制变为国有制：

惟有请加拨公款二百数十万两，将钱庄及浮存之款，先行还清，每年可省二十余万之息。其商股七十余万，亦可停利拔本，每年又可省七万余之息。逐年（惟）提船栈折旧，以五百万成本而计，一年可提四十余万之数，一年有余先将商股拨还，成为官局，约计十年即可将官本全数交清。所有船栈码头，一切悉属官局余项。此数年中，如有船只失险之类，则以保险余利，置购新船抵补，绰乎有余。即旧船亦可改作新船，如此办法，始能立定脚步，为可久可大之图。所有为敌之怡和太古，势不能久，亦将不战而退。以后惟我所欲，为中国海洋之利，可以全行收回，此上着也<sup>1</sup>。

这些建议表现了叶廷眷的爱国情怀，但清廷财力匮乏，无法拿出巨款来填充招商局的财务缺口，叶的救局方案只能胎死腹中。

叶廷眷到职后，即赴苏浙江鄂等省，“商办漕务”，他“力任劳怨”，招商局不到半年时间即获余利 90 余万两，扣除利息、赔偿失事船舶的保险费等，仍余四五十万两<sup>2</sup>。叶廷眷提出“按船报账之法”，即“就各码头由关道印发三联空票填用，一给客商，一报通商大臣衙门，一存根留局，按月办理通报，以杜侵蚀”<sup>3</sup>。叶廷眷提出的办法很快就付诸实施。其作为广受好评。一向对招商局不抱好感的国子监祭酒王先谦奏称：“自叶廷眷接办至四年（按：光绪四年，即 1878 年）底止，此半年中所得余利，约有九十余万两……余银四五十万两，五年正月

---

<sup>1</sup> 招档：《叶观察（廷眷）禀稿——禀北洋大臣李鸿章》（无时间，约 1878 年 9 月），载《中国近代航运史资料》，第一辑，下册，第 854-855 页。

<sup>2</sup> 《洋务运动》（六），第 39 页。

<sup>3</sup> 《洋务运动》（六），第 40 页。

到六月止，亦于开除外余银五六十万两。若由叶廷眷一手经理，计至六年，可将亏折补足。再将船价递年核减作本，力任劳怨，局务可望起色”<sup>1</sup>。时任两江总督刘坤也列举事实说明：“局务之赢输，不仅在生意之旺淡，叶廷眷一经撙节，即省出银五十三万六千余两，此其明效大验也”<sup>2</sup>。

入局未久的郑观应对叶廷眷的改革作出如斯评价：

叶观察虚公整顿已得撙节之方，所益亦自不细。外界议论近有两种：一谓规模太大，事本极难，必不能更望起色；一谓从此整理，不但可复旧物，且可更收利权。二说相反，然为前说者语似近情，为后说者言涉夸诞<sup>3</sup>。

从郑氏语气看，他显然赞同第一说，即认为叶廷眷的改革“规模太大”，难望起色。

与叶廷眷的期待和外界的正面评价相反，叶氏改革不仅未收到实效，反而使招商局及其庇护人李鸿章受到顽固保守势力的猛烈批评，国子监祭酒王先谦奏称：

该督（李鸿章）所请，与前奏“商为承办，官为维持”之语，系属两歧。或其意重在公款，遂不及为商务持久之计也<sup>4</sup>

叶廷眷本人很快也对局务感到棘手。贸易非其所长，叶廷眷请求专办漕务，又与江苏、江西等省的粮道发生意见分歧。叶廷眷感到“诸事颇不顺手”，继则向李鸿章提出“添发巨帑、运漕展期、长江运盐”

<sup>1</sup> 《光绪六年十月二十六日国子监祭酒王先谦奏》，载《洋务运动》（六），第39页。

<sup>2</sup> 《光绪七年正月十五日两江总督刘坤一奏》，载《洋务运动》（六），第46页。

<sup>3</sup> 《致津海关道郑玉轩观察书》，载《郑观应集》下册，第783页。

<sup>4</sup> 《王先谦自定年谱》，载《葵园四种》，第707页。



三项要求，为李鸿章所拒绝，遂萌生退意。

叶廷眷请求添拨巨款以实现招商局完全官办的意见与唐廷枢、徐润等人的意见相左，李鸿章也不同意叶的主张：“此非一人所能主政，且事势诸多窒碍，未从其请”。

1879年春，叶廷眷往返于天津、通州等处采运赈米，到秋天南归，途中又患感冒，兼以其母年老多病，遂向李鸿章提出退休请求，未获批准。随后叶廷眷便请假侍奉老母和医治疾病。叶廷眷“因保荐同族叶显昭办理津局，亏挪公款”，被李鸿章撤销职务。李鸿章虽“温语慰留”，而叶廷眷则“坚辞不出”<sup>1</sup>。叶廷眷与招商局的关系到此划上了句号，他任会办只一年左右的时间，算得上是最短命的会办。

对叶廷眷被免去会办之职，亦有另一种版本：朱其昂去世后，李鸿章命叶廷眷接任。叶到任后，发现账目不清，随即进行了详细核查，结果发现招商局明亏暗耗，已濒临破产边缘。他立即向李鸿章报告，李氏认为只有招商集资一法，但商人均不愿投资。叶廷眷便提出索性仿照福州船政局，将招商局收归国有，变成国营企业。“叶廷眷的建议使李鸿章老大不高兴，干了不到一年，便被撤了”<sup>2</sup>。两种说法并无大的差异。

不管情况如何，叶廷眷都被免去了招商局会办之职。叶被免职后，仍然关注招商局的发展。他考虑到：“局船运漕，石银五钱有寄。嗣英、美人揽运，故廉其值，商局运费因之减少，势将不支”。1885年，叶廷眷上书李鸿章：《请运盐茶，扶持商务》，他说：“拟请将湖北之

---

<sup>1</sup> 《洋务运动》（六），第59页。

<sup>2</sup> 牛贯杰：《原来招商局》，重庆出版社。

盐准由商局装运”，又说：“湖北帽盒茶……如能援照俄商砖茶，每石纳课六钱之例，归局船装载”，此外，叶还提出轮船运米“（仿）照沙船空回免税章程”办理以及“展缓运漕限期”等建议，“以上四款，如能筹办，似亦开源之一端”<sup>1</sup>。

叶廷眷的建议引起光绪帝和李鸿章、两江总督曾国荃的关注，清廷认为：“所陈各节，系专为维持商务起见”，但相关部门行文时除一些“妥晰筹议”之类的套话外，并未拿出切实可行的方案<sup>2</sup>。

招商局拟运鄂盐的消息一经传开，立即激来一片反对声。两淮盐运司禀称：“其水手舵篙人等数以万计，此数万人大半生长江河，性情强悍，专赖运盐”，“传谕鄂岸运商，实无一人称便者”<sup>3</sup>。十三帮船商的反应尤为激烈：“一轮船可装数十船之盐，即一轮船可倾数十船之产，一轮船可获数千百之利，即一轮船可绝数万众之生”<sup>4</sup>。在此此情况下，李鸿章表示赞同两淮盐运司“轮船装运鄂盐、窒碍难行”的主张，并对十三帮船商进行了安抚<sup>5</sup>。叶廷眷的声音最终归于沉寂。

叶廷眷因熟悉洋务，处事练达，1886年接受光绪帝诏令，与法国特使一起共同勘划中越、中缅边界线。叶冒暑急速前往，因水土不服，感患瘴气而病逝于任上，享年57岁。

叶廷眷去世后家道中落，叶家花园也易主为谭家花园。

---

<sup>1</sup> 招档：《道员叶廷眷原呈文稿—请运盐茶，扶持商务》（1885年）。

<sup>2</sup> 招档：《周馥咨招商局文稿》（1885年11月3日）；参阅《清史稿》，志125，《交通二 轮船》。

<sup>3</sup> 招档：《两淮盐运司禀稿》（1885年）。

<sup>4</sup> 招档：《十三帮船商公禀》（无年月）。

<sup>5</sup> 招档：《李鸿章批示文稿》（1885年12月）。

## 九、三进招商局的郑观应

近代著名的维新派思想家郑观应是招商局最具传奇色彩的人物，也是招商局进行经营活动和理论探索的代表。他三次入局，在局数十年的荣辱沉浮与招商局的兴衰起落紧密相连。在招商局的营运实践是郑观应维新理论的源泉之一，而教育和文化则是培育郑氏理论之花的土壤。

### （一）华丽转身

郑观应是中国近代最早主张维新变法的理论家、近代裕商富国之路的探索者、参与创办和经营多家企业的民族实业家，也是一位教育家、慈善家、诗人。质言之，郑观应是一位爱国商人兼思想家。

对这样一位名人的名字和生卒年代，学术界长期争论不休。据澳门博物馆编制的《盛世危言·郑观应文物集》（下简称文物集）一书考证，郑观应原名张应<sup>1</sup>，又名官应，字正翔，号陶斋，别号居易、杞忧生、慕雍山人、待鹤、罗浮待鹤山人等，祖籍广东香山县（今中山市）三乡镇雍陌村，后迁居镜湖。郑观应自称：“世居澳门”<sup>2</sup>。说明郑氏家族与澳门有很深的渊源关系。

对郑观应的生卒时间，学术界历来有不同说法。对郑的出生时间众说纷纭：1840、1841、1842 或 1843、1844 年。

<sup>1</sup> 澳门博物馆编制：《盛世危言·郑观应文物集》，澳门特别行政区文化局 2008 年 7 月版。

<sup>2</sup> 夏东元编：《郑观应文选》，澳门历史学会、澳门历史文物关注协会 2002 年联合出版，第 416 页。

据夏东元先生考证，郑观应生于 1842 年 7 月 24 日<sup>1</sup>，而《文物集》根据《滎阳家谱》（积善堂存本）和《郑雍陌祖房谱》的记载，认为“这些记录进一步佐证了夏教授的考证是正确的”。

对郑观应去世日期学术界更莫衷一是，夏东元先生早年认为郑观应逝世于 1922 年 5 月<sup>2</sup>。而《文物集》则根据《郑雍陌祖房谱》和《申报》1921 年 6 月 15 日刊出的讣告，断定郑观应逝世于 1921 年 6 月 14 日。这和易惠莉教授的观点是完全吻合的<sup>3</sup>。

郑观应出身书香门第，祖父郑鸣岐“检朴寡言，敦品励节，均不屑以寻章摘句为能”。其父郑文瑞，字启华，号秀峰，“夙承家学，读书过目成诵，藏书颇富，手自校讎，丹铅殆遍”。郑文瑞虽家学渊源深厚，但并未取得功名，只好当了一名村塾老师。郑观应的父亲和母亲郑陈氏笃行好善，山西一带发生灾荒时，除命郑观应兄弟各自捐资助赈外，并拿出自己的养老钱和陈氏奁银共凑 1000 两转交灾区，一时传为佳话。经山西巡抚曾国荃、直督兼北洋大臣李鸿章奏准，官方给予郑家“一门义行”奖励并为郑家立了一块“乐善好施”的牌坊，将有关人员的事迹载入《广东省志》和《香山县志》<sup>4</sup>。

据说郑文瑞 1850 年代有在上海经商当买办的经历<sup>5</sup>。他不仅是将郑家子弟引上买办之路的带头人，而且充当了整个家族的庇护者。当 19 世纪七八十年代郑观应事业发达之时，郑文瑞在澳门建起郑家大

---

<sup>1</sup> 夏东元：《晚清洋务运动研究》，四川人民出版社 1985 年版，第 277 页。

<sup>2</sup> 夏东元：《郑观应传》，华东师范大学出版社 1981 年版，第 264、329 页。

<sup>3</sup> 易惠莉：《郑观应评传》，南京大学出版社 1998 年版，第 731 页。

<sup>4</sup> 《先考荣禄大夫秀峰府君行状》、《曾忠襄公奏请准郑绅建坊给予乐善好施字样附片》，分别载夏东元编《郑观应集》下册，上海人民出版社 1988 年版，第 1223、1507 页；又见《郑观应志》，广东人民出版社 2009 年版，第 30 页。

<sup>5</sup> 易惠莉：《郑观应评传》，第 14-16 页。

屋，使郑氏家族有了聚集之地。今天郑家大屋还是澳门的重要历史文物。

郑观应昆仲九人，其兄郑思齐，江苏候补道；郑观应居二，大弟郑思贤，江西候补知府，还有弟郑官桂、郑庆麟、郑庆蕃、郑庆寿、郑庆镗、郑庆余；有姐妹八人。郑氏兄弟非常和睦友爱，在郑文瑞逝世后，兄弟之间仍互相关心照顾，如 1900 年郑观应向盛宣怀提出由其弟郑思贤顶替自己在招商局的职务，以便对弟弟在经济上有所帮助。

郑观应的出生地香山县素被称为“买办故乡”，郑氏家族及其亲朋中不少人当了买办，他的叔父郑廷江（秀山）是上海新德洋行买办，郑家和怡和洋行买办唐廷枢（景星）则是姻亲；而和上海宝顺洋行买办徐润（雨之）更是“两代相交近百年”的世交；郑观应的堂兄郑济东与徐润同在宝顺洋行学艺。这样一批人编织成一张巨大的买办关系网。郑观应、徐润、容闳、唐廷枢及其兄唐茂枝等香山籍人士都是在中国近代政治、经济、文化等领域有影响的人物。而此时上海的主要洋行，如宝顺、礼记、琼记等洋行的买办差不多全是香山人。《十九世纪的中国买办——东西间桥梁》一书这样描写香山人来沪当买办的盛况：“几乎所有外商雇佣的买办都是这个县的人，这些人介绍的雇员自然都来自他们的家乡”。

正是在这种背景下，郑观应到上海学做生意，后当了一名买办。

郑观应和其父郑文瑞一样与功名无缘。据他的老朋友何卓勋回忆：“（郑观应）幼读书，有大志，以八股帖括无关于世，不屑咿唔作

村学究状”<sup>1</sup>。这句话可能有想象或夸大成分，但至少说明，儿时的郑观应便与一般村塾儿童有所不同。

郑文瑞据说中年时曾离开家乡到外面跑码头，“客游未久即归，命诸子出游”<sup>2</sup>。遵照父命，1858年郑观应决定弃学从商，据郑氏回忆：“官应年十七，小试不售，即奉严命，赴沪学贾”。他原本“欲入英文书馆肄业，不获如愿”，只得寄住在英商上海新德洋行做买办的郑廷江家中，一方面为叔父“供走奔之劳”，同时也努力向郑廷江学英语，打下较好的英语基础。公余之暇，郑观应约广东同乡高要县的梁纶卿，到英国传教士博兰雅博士所办的英华书馆读夜班课，专攻英文两年。郑观应后来慨叹道：“可知当日贫读之难！”他在教育儿孙时说：“儿曹今日读书不需筹款，自应愤勉，毋负光阴”<sup>3</sup>。

1859年，郑观应通过其姻亲曾寄圃、世交徐钰亭、徐润等买办的关系，被推荐到英商宝顺洋行（Dentand Company）供职，且地位很快得到提升。1859年冬郑随宝顺洋行的洋人乘帆船赴天津考察商务，翌年返回上海，未久即在宝顺管丝楼，兼管轮船揽载事宜，从此开始了自己的买办生涯。1868年宝顺歇业，郑观应失去了该行买办的位置。

郑观应在宝顺洋行的10年不仅与中外商人有广泛往来，而且结识了一批社会名流，开始经营自己的生意。离开宝顺后，郑即当上了和生祥茶栈的通事，未久便与他人一起承包了这家茶栈，到1871年

---

<sup>1</sup> 何卓勋：《香山郑陶斋观察六十自寿诗序》，载《侍鹤山人六秩寿诗唱和集》卷上，第1页，转引自《郑观应传》，第4页。

<sup>2</sup> 王承基等：《上李鸿章禀》，转引自《郑观应志》，第27页；《郑观应集》下册，第1510页。

<sup>3</sup> 《香山郑慎余堂待鹤老人嘱书》（民国三年），载《郑观应集》下册，第1483页。

茶栈歇业。与此同时，郑观应与怡和洋行买办郭甘章以及唐廷枢一起，出资与洋商共同经营公正轮船公司，并被推选为董事，他还经营荣泰驳船公司。他虽在公正轮船公司并无实权，但却获得了经营船运的宝贵经验，且个人也积累了较为可观的财富。其间他还当过扬州宝记盐务总理。

太古洋行 1873 年创办轮船公司时，太古公司总船主麦奎因曾与郑观应在宝顺洋行同事，对郑既了解也很器重，遂向洋行力荐。郑观应参与了太古轮船公司的创办，1874 年 2 月与该公司签订为期 3 年的雇佣合同，受聘担任太古公司总理兼管账房、栈房诸事，其地位相当于总买办，拥有很大权力，且收入丰厚。除年薪 7000 两外，还有高额分红，而他所开办的大量揽载行，如天津源泰揽载行，长江各口的太古正、太古昌、太古辉，福州宝泰过载行；而北永泰号在营口、牛庄、汕头、香港等埠均可“代客办货”，此外，郑观应还开设了川汉沪荣泰昌杂货号和恒吉（又称恒泰）钱庄等机构。这些揽载行或钱庄为太古公司提供服务，也给郑氏自己带来可观收入，另外，一些轮船买办也要向郑观应上缴报效费，可以说郑观应在太古任职期间，既有权，又有利。1877 年 2 月三年合同期满后，太古又与郑观应续订了为期 5 年的雇佣合同。

郑观应在太古当买办干得十分成功，“总理揽载诸务，与各行商往来最熟，该行船务日见兴旺”<sup>1</sup>。郑观应为太古赚取了大量利润，“当太古开办时，只有旧船三艘，力与旗昌争衡，尚属得手，所以逐年添

---

<sup>1</sup> 《禀谢李傅相札委帮办轮船招商总局》，载《郑观应集》下册，第 781 页。

船，获利更厚”。

笔者非常赞同刘广京先生的观点：“自郑氏多方面的营业看来，他虽然是一个买办，实有独立之地位，似应称为买办商人”<sup>1</sup>。

郑观应的投资范围非常广泛，除投资太古轮船公司外，在招商局早期占有股份，在开平矿务局、上海机器织布局、津沪电线以及天津塘沽耕植畜牧公司、上海造纸公司均有投资。郑观应致许奏云信中说：“盛杏翁所开锦州煤矿公司、烟台采矿公司、缫丝公司、三姓金矿公司，朱翼甫所开平泉金矿公司，唐景翁所开建平金矿公司，徐雨翁所开上海牛乳公司，徐秋畦所开同文书局，唐茂翁所开玻璃公司，无不入股相助<sup>2</sup>。郑观应投资的对象大都是作为外国经济侵略对立物的民族工交企业。他还先后担任一些民族企业的主要负责人，如 1880 年任上海机器织布局的商总办，1881 年任上海电报局总办，后又任开平煤矿粤局总办，都给这些企业带来变化。如“久居沪上，熟谙洋务商情”的郑观应担任机器局商总后，“用人措施，全权归郑”，该局很快就出现了入股踊跃的局面<sup>3</sup>。

这一切说明，郑观应正式进入招商局之前，已完成从买办向民族资本家的转变，实现了一次华丽转身。

## （二）多彩人生

同其他买办商人一样，郑观应具有亦商亦官的双重身份。1869 年 3 月在皖营报捐员外郎。1870 年在皖捐局捐升郎中，双月选用。1879

<sup>1</sup> 刘广京：《商人与经世》，载《刘广京论招商局》，第 301 页。

<sup>2</sup> 《郑观应集》下册，第 939 页。

<sup>3</sup> 《申报》，1880 年 11 月 18 日；经元善：《居易初集》，1901 年澳门版，卷 2，第 36-38 页。



年 11 月奉上谕：“郑官应著随带加三级”，这是郑氏“任事宜劳之始”  
1883 年 2 月奉上谕：“郑官应著以道员，不论双、单月尽先选用”。  
此后，郑观应的官衔有所变动。1893 年 10 月在顺直赈捐局报捐二品  
顶戴，这是郑观应取得的最高官阶——二品衔尽先选用道台<sup>1</sup>。但这  
仅是个虚衔或荣誉官阶，从未实授过。郑观应的身份主要是商人而不  
是官员。

纵观郑观应的一生，他既是一位勤奋的实践者，又是一位敏锐的  
思考者。他既是一位从事近代企业经营和管理的商人，又是一位坚决  
主张维新变法的理论家。实业家和思想家的双重身份在郑观应身上实  
现了较完美的统一，构成了郑观应特别鲜明的人格特点。可以说，郑  
观应是中国近代知行合一论的卓越代表。

郑观应在招商局活动先后垂 40 年（1882-1922 年），中间虽数度  
离局，如 1884 年应督办粤防军务大臣彭玉麟之邀赴广东及海外襄办  
营务，1885 年被迫隐居澳门数年，1896 年接受张之洞札委担任汉阳  
铁厂总办等。为时均不长，且与招商局并未完全脱离关系。应当说，  
招商局是郑观应最重要的经济活动舞台，也是滋生郑观应经济思想最  
难得的土壤。特别是郑观应 1882 年、1892 年、1910 年三进招商局，  
更将郑观应的一生与招商局宏大事业紧紧联系在了一起。

三进招商局是郑观应在经营实业时最值得大书的一笔，郑氏总结  
道：

忆三次入局之时，皆值局事困难之际，而出局之日，又当局事

---

<sup>1</sup> 吴尹全：《待鹤山人事略》，载《郑观应集》下册，第 1504-1505 页。

发达之秋。四十余年来，耿耿此心，未敢稍忘局务<sup>1</sup>。

郑观应之所以愿将毕业精力献给招商局，最根本的原因是他对航运的地位和作用有着清醒的认识。

从 19 世纪中叶到 20 世纪交替之际，航运在整个国民经济体系中居于特殊重要的地位，郑观应有过这样一段论述：

今欲维时局、扩远图、饬边防、简军实，上则固我疆圉，屹雄镇于海防；次则富我商民，通外洋之贸易，乘时举事，思患豫防。此船政之所经始也<sup>2</sup>。

为振兴和发展航运事业，郑观应以招商局为主要阵地，从理论和实践上进行了大胆探索，形成了较为完整的水运经济思想<sup>3</sup>。郑观应认为：除努力办好轮船招商局外，还可以与外商（包括侨商）合资经营航运业。这是非常超前的构想，我们不能不由衷钦佩郑观应这位先哲的睿智和前瞻性：

如各埠华商及外洋华侨集股自办甚好；若仍观望瞻前顾后，即准入外股，作华商三分二、西商三分一之公司。无论中西股东，悉照大清商律办理，及要各国共保我国二十年太平<sup>4</sup>。

这里，郑观应着重强调三点：一是华商要有控股权，即华商要占股 2/3；二是要遵守中国法律，“无论中西股东，悉照大清商律办理”；三是要有一个和平的国际环境，“各国共保我国二十年太平”。

郑观应一生从未当过有实权的高官，也从未成为拥有巨资的富

---

<sup>1</sup> 《辛酉年春致轮船招商局董事会书》，载《郑观应集》下册，第 954 页。

<sup>2</sup> 《论船政》，载《郑观应集》上册，第 91 页。

<sup>3</sup> 张后铨：《论郑观应的水运经济思想》，载《中国水运史研究》1988 年第 3 期。

<sup>4</sup> 《致皖抚王爵堂中丞书》，载《郑观应集》下册，第 977 页。

豪，但观其一生，可谓丰富多彩，不仅先后参与创办和经营几十家企业，而且著作等身，既得到光绪帝的高度褒奖，也影响了孙中山、毛泽东等几代伟人。他还投笔从戎，充当军事情报人员，足迹遍及东南亚诸国。他既是理论家，又是散文作家，还是诗人。此外，他谙熟中、西医学，特别痴迷于道家仙术。他的人生，虽然也有挫折、有彷徨、

### （三）一进商局

19世纪80年代初，招商局领导层正在经历一次重大变动。朱其昂1878年因办赈过劳而死；刚刚被任命为会办才一年的叶廷眷因所用私人挪借局款而被解职；唐廷枢1884年北上专主开平煤矿，徐润又因丁忧回籍。局领导班子一时处于松散状态。

唐廷枢、徐润等经反复考虑，觉得郑观应是位不错的人选，但郑氏却十分犹豫，一则他认为太古待他不薄，致天津海关道郑玉轩的信中说，太古聘他“总理揽载客货兼总理各栈房等事”，权力很大，“如在公司二十年后年老回家，准给半俸，相待甚优”；二则对招商局有顾虑，“所虑官督商办之局，权操在上，不若太古知我之真”，“窃闻宦海变幻无常，万一傅相不在北洋，而后任听信谗言，视创办者如鹰犬。弟素性愚戆，只知尽心办事，不识避忌钻营，更易为人排挤矣”<sup>1</sup>。

郑观应给招商局总办唐廷枢写了一封内容相似的信函：

---

<sup>1</sup> 《复津海关道郑玉轩观察书》，载《郑观应集》下册，第779页。

招商局乃官督商办，各总、会、帮办俱由北洋大臣札委，虽然我公现蒙李傅相器重，恐将来招商局日有起色，北洋大臣不是李傅相，遽易他人，误听排挤者谗言，不问是非，不念昔日办事者之劳，任意黜陟，调剂私人，我辈只知办公，不知避嫌，平日既不钻营，安有奥援为之助力？<sup>1</sup>。

唐廷枢、徐润回避了招商局体制等问题，仍向郑观应发出入局邀请：

各股商金称郑道官应前在太古洋行总理揽载诸务，与各行商往来最熟，该行船务日见兴旺，乞请宪台札委郑道帮办招商局，专管揽载事宜，以资臂助<sup>2</sup>。

郑观应对是否入局仍犹豫不决，但官方的态度却非常热情主动，包括李鸿章和津海关道郑藻如在内，或口头相劝，或信函相邀。郑观应记述了当时各界人物争相邀请他入局的情景：

日昨李秋亭（即李金镛）、唐景星二君传述李傅相谕，将委弟招商局事。李君所传较唐君尤为切实。弟深知局中难处，岂敢率尔从事，惟轮船公司事宜经历有年，不敢云一无知解，既蒙傅相谬采虚声，唐、徐二君均系世交，又尝相浹洽，甚可尽我所能<sup>3</sup>。

官方的盛情相邀和郑观应对官督商办体制的不信任使他进退维谷，而这些问题是唐廷枢无法回答的。郑观应只好改换话题：“弟不计薪水之多寡，惟恐舍长局而就短局，有关名誉耳”<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 《致招商局总办唐景星观察书》，载《郑观应集》下册，第780页。

<sup>2</sup> 《禀谢李傅相札委帮办轮船招商总局》，载《郑观应集》下册，第781页。

<sup>3</sup> 《复津海关道郑玉轩观察书》，载《郑观应集》下册，第779页。

<sup>4</sup> 《致招商局总办唐景星观察书》，载《郑观应集》下册，第780页。

话虽这样讲，但实际上薪水多少也是郑观应考虑的因素之一，唐廷枢、徐润似乎洞察到这一点，告诉郑说：“现拟月奉坐办薪水二百两，年结花红约提一分，大旨每年连薪水可包六千金之租（数），倘花红上有多，则仍归阁下，决不以六千金为限止也”<sup>1</sup>。郑观应自称在太古年薪 7000 两，商局则表示“不以六千金为限止”，二者数字相差不大，这就彻底解除了郑观应的后顾之忧。

郑观应为何愿意进入招商局工作，这恐怕要从他的一篇重要论文《论中国轮船进止大略》中寻找答案。当宋晋攻击闽、沪二局制造轮船是“徒费帑金”，而李鸿章、左宗棠、沈葆楨等洋务大员力主继续造船之时，郑观应在《论中国轮船进止大略》中提出了与众不同的见解：改官造为商造：“愚则以为停、不停皆可也”，“其不停者，无他，但改官造为商造一言而已”<sup>2</sup>。

郑观应愿意入局工作的另一因素是他能在这里找到一批志同道合的朋友，为他施展才华提供更为广阔的舞台。

在招商局主持或参与主持局务的大都是香山人，唐廷枢、徐润、叶廷眷这些买办阵营中的中坚人物无不如此，郑观应说：

叶、唐、徐三君皆同乡世好，兼属姻亲，每为代筹隐忧而究不能避缄默之诮，仰荷下问，知必有关怀大局、轸念友朋之心<sup>3</sup>。

在取得郑观应同意后，唐廷枢等向李鸿章报告：

各股商金称郑道官应前在太古洋行总理揽载诸务，与各行商往来最熟，该行船务日见兴旺，乞请宪台札委郑道帮办招商局，

<sup>1</sup> 上图未刊：《唐廷枢、徐润致郑观应函》（1881年10月14日），转引自《郑观应传》，第41页。

<sup>2</sup> 《郑观应集》上册，第53-54页。

<sup>3</sup> 《郑观应集》下册，第783页。

专管揽载事宜，以资臂助<sup>1</sup>。

1882年3月25日，李鸿章札委：

郑道笃实正派，向在太古公司专办轮船，熟悉利弊，应饬于揽载之外会同唐、徐二道总办局务，实事求是，务使众商悦服，船务起色<sup>2</sup>。

3月30日，郑观应正式就职，4月13日，招商局接到李鸿章批示：

该局生意日广，事务益繁，郑道官应熟悉商情，和平公正，应饬委赴局帮办，专管揽载事宜。仰该道等与之和衷筹商，竭力经营，庶局务蒸蒸日上。是所切盼<sup>3</sup>。

郑观应多年的挚友经元善写道：“郑出太古，入招商，兼营布局”<sup>4</sup>。这是对郑观应为多家企业所看重的最简洁的概括。

李鸿章调委郑观应进局，名份并未说清，前一札委称其总办，后一批示又称其为帮办，在入局一年左右的时间内，郑观应时而称总办，时而称会办，时而又称帮办。但称其为总办的人似乎更多。夏东元先生则指出：“（郑观应）因对招商局的整顿颇著成效，被派接替徐润任轮船招商局总办”<sup>5</sup>。夏先生说的是1883年的事情。

据记载，“郑观应于光绪八年（1882年）应各股商之劝，辞太古而就招商帮办，志在振兴商办，旋委总办”<sup>6</sup>。就是说，郑观应先任帮办，后被委为总办，郑观应所撰《论招商局及肇兴公司事略》及《商

<sup>1</sup> 《禀谢李傅相札委帮办轮船招商局总局》，载《郑观应集》下册，第781页。

<sup>2</sup> 夏东元：《郑观应传》，第41页；《郑观应集》下册，第790页。

<sup>3</sup> 《郑观应集》下册，第789页。

<sup>4</sup> 经元善：《居易初集》，卷2，第37页。

<sup>5</sup> 《郑观应传》，第279页。

<sup>6</sup> 《禀谢直隶总督王夔帅札委会办招商局事》，载《郑观应集》下册，第800页。

船下》均记载：“叠蒙傅相札委总办局务”<sup>1</sup>。而《郑观应集》下册附录一吴尹全所撰《侍鹤山人人事略》则记载：“（1883年12月）奉……李（鸿章）札委，总办轮船招商局”<sup>2</sup>。庄篆在《西行日记》序中又称：“旋奉北洋大臣札委总办”<sup>3</sup>。郑观应在写信张弼士的信再次说明：“癸未年（1883年），徐会办因买地欠庄巨款搁浅牵动招商局，李傅相札委官应与盛君杏荪总办”<sup>4</sup>。这6次记载说的是同一件事：1883年郑观应被李鸿章札委为总办。另有一种说法是郑观应升为总办的时间略迟于1883年。郑观应入局任帮办后“即偕唐君与太古、怡和调和订立合同，是年水脚招商局占多数，从此股票大涨，每股沽价壹百陆拾两。李爵相即升郑君为总办”<sup>5</sup>。

1883年12月间，郑观应接到李鸿章委其出任招商局总办令：

查郑道笃实正派，向在太古公司专办轮船，熟悉利弊，应饬于揽载之外会同唐、徐二道总办局务……其提纲挈领、调度银钱大事，暂令盛道宣怀会同郑、徐二道认真秉公商办，俟唐道回沪后随时察酌饬遵<sup>6</sup>。

郑观应两次致函盛宣怀，力辞招商局总办之职<sup>7</sup>。据说，郑的辞职与他兼任商总办的上海机器织布局的经营不佳和上海金融风暴降临有关<sup>8</sup>。

<sup>1</sup> 两篇文章载《郑观应集》上册，第618、639页。

<sup>2</sup> 吴尹全：《侍鹤山人人事略》，载《郑观应集》下册，第1505页。

<sup>3</sup> 庄篆：《西行日记》序，载《郑观应集》上册，第1013页。

<sup>4</sup> 《复张君弼士书》，载《郑观应集》下册，第828页。

<sup>5</sup> [附录]《招商局壹万壹千余股股东均盖印致董事会书》，载《郑观应集》下册，第925页。

<sup>6</sup> 《北洋通商大臣札文》，载《郑观应集》下册，第790页。

<sup>7</sup> 《禀辞北洋通商大臣李傅相札委总办轮船招商局》、《禀北洋大臣李傅相再辞轮船招商局总办事》，载《郑观应集》下册，第791、794页。

<sup>8</sup> 《刘广京论招商局》，第39页。

1921年春，郑观应给招商局董事会写了长篇辞职信，此时他已年届八十（虚岁），对自己在招商局的履历进行了全面回顾，他在信中再次说明：

时适本局会办徐君雨之因生意搁浅，总办唐君须常川在开平矿局，不遑常驻上海，故北洋大臣札委官应总办局务<sup>1</sup>。

尽管郑观应在非常特殊的情况下担任总办之职，且为时仅一年左右，但他曾担任招商局总办恐是不争的事实。但令人费解的是，在招商局相关史籍中很少有郑观应当过总办的记载。

郑观应之所以如此看重总办的名分，是为他深知总办肩负的责任，他写道：“总理公司之人即由股商中推选，才干练达股份最多者为总办”<sup>2</sup>。

郑观应是位实干家，入局未久，他便提出了《改革商局十六条》，从确定总办、慎选揽载、价格确定等方面提出了明确主张<sup>3</sup>。

郑观应似乎也感觉到名不正则言不顺，入局未久便向李鸿章稟辞总办之职，他话说得很委婉：“奉札饬会同唐、徐二道总办招商局务，恭聆之下，弥觉感惭”。他认为：“无论总办、襄办，同一事也俱有责任之攸归”，他向李鸿章提出：“仰求俯察下情，免其总办商局之名，仍列襄办”<sup>4</sup>。这当然体现了郑观应不计名分的高风亮节。李鸿章似乎看透了郑的心事，所作的批示意味深长：

稟悉。前因该道笃实干练，于商务情形熟悉，是以特派会同

<sup>1</sup> 《辛酉年春致轮船招商局董事会书》，载《郑观应集》下册，第950页。

<sup>2</sup> 《商务二》，载《郑观应集》上册，第611页。

<sup>3</sup> 《中国近代航运史资料》第一辑，下册，第1071-1076页；《郑观应集》下册，第784-789页。

<sup>4</sup> 《稟辞北洋通商大臣李傅相札委总办轮船招商局》，载《郑观应集》下册，第791页。



总理商局事务。如有为难之处，不妨随时据实直陈，毋庸避嫌徇隐。当此从新整顿之际，须恪遵前檄及禀定章程，实力虚心，共图补救，以维全局而副委任，断不可辞。

未久，郑观应又向李鸿章提出辞职，理由很特别：自己比不上唐、徐，“职道与唐道、徐道素交共事，彼此均悉底蕴，自问实不如远甚”<sup>1</sup>。

李鸿章当然明白郑的心思，但又不便过分强求。1884年3月事情突然变化，郑观应奉新任粤东防务大臣彭玉麟札委，离局赴广东。郑观应一进招商局的生涯就这样结束了。

#### （四）三桩大事

郑观应一进招商局主要干了三件事：一是签订齐价合同；二是揭批腐败现象；三是努力提倡商战。

签订齐价合同是中外航业之间相互斗争又相互妥协的产物。郑观应入局后，因其具有丰富的航运经验和娴熟的谈判技巧加上与太古洋行主管揽载业务的麦奎因相当熟悉，又与怡和洋行素有交往，三方很快于1884年签订了为期6年的齐价合同，规定“以船吨位多少共分水脚，招商局得多数”<sup>2</sup>。其具体分配办法是：长江生意招商局得38分，太古得35分，怡和得27分。天津航线招商局得44分，太古怡和各得28分。南洋航线的情况也大抵如此。“所得水脚银两，以船之吨位多少、里数迟速统算均分，同心合力，不得有跌价争揽情事”<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 《禀北洋大臣李傅相再辞轮船招商局总办事》，载《郑观应集》下册，第794页。

<sup>2</sup> 中国第二历史档案馆藏招商局档案：《唐观察禀报游历情形》（1884年），四六八（2）/73。

<sup>3</sup> 《致黄花农观察书》，载《郑观应集》下册，第797页。

招商局董事谭国忠等致董事会函中称：这次齐价合同“水脚招商局占多数，从此股票大涨，每股沽价一百六十两，李爵相乃升郑君为总办”<sup>1</sup>。不到一年时间，招商局股票从每股约 60 两升至 160 两，“于轮船利益挽回不少”。郑观应居功至伟。庄策在《西行日记》序中指出，“观察（郑观应）着手即先与太古、怡和洋行订立合同，以船吨位多少共分水脚，招商局着多数”<sup>2</sup>。

招商局之所以拼命拉郑观应入局，一个重要原因就是郑帮助打赢与怡和、太古的价格战。由于竞争激烈，招商局股票面值一度从 1879-1880 年的 140 两左右跌至 1881-1882 年的三四十两。郑观应入局后，配合唐廷枢很快就扭转了这一局面。郑氏在与怡、太签订齐价合同中立下首功。

郑观应全力投入同怡和、太古的谈判。1884 年，左宗棠命郑观应赴督办粤东防务大臣彭玉麟营中效力，郑难以遵命，他在写给李鸿章的信中说：“职道现与盛道、唐道整顿商局事务，正在会同怡和、太古商定南、北洋轮船客载合同，事关重大，未敢遽行”<sup>3</sup>。李鸿章对此表示理解，回电称：“现有经手未了公事，尽可缓宕，彭帅必不见责”<sup>4</sup>。直至第一次齐价合同谈判结束后，郑观应才启程赴任。由此看来，郑观应是招商局参与三方谈判的主角。

在招商局与怡和、太古进行第三次齐价合同谈判时，远在澳门的郑观应特别提醒盛宣怀：

---

<sup>1</sup> 上图未刊：《谭国忠等致招商局董事会书》（1915 年），转引自《郑观应传》，第 45 页。

<sup>2</sup> 庄策《西行日记》序，载《郑观应集》上册，第 1013 页。

<sup>3</sup> 《郑官应致李鸿章电》（1884 年 2 月 15 日），载盛档（八）招商局，第 137 页。

<sup>4</sup> 《李鸿章致郑官应电》（1884 年 2 月 16 日），载盛档（八）招商局，第 138 页。

古云：能战而后能守，能守而后能和，未有不能战、不能守而遽能和也。善夫公法有云：势均力敌而后和议可久。今若事事迁就以求和好，彼见我中怯，必有要求，势必致吃亏而后和<sup>1</sup>。

郑观应入局后干的第二件事是披露和惩治腐败。

郑直接向李鸿章上禀《条陈轮船招商局利弊》，其内容包括：

局务殷繁，宜各司其总，以专责成也；

专管揽载之人宜慎选也；

各分局总办及总局经理均宜更调也；

总船主总管车之选宜博访精求也；买煤宜认真稽核也；

轮船修理宜详审核实也……

条陈共达 16 条<sup>2</sup>，对招商局在管理体制、人材选用、客货营运、监管稽核、煤炭购用、船舶修理、栈房管理等方面的利弊进行了全面剖析。

李鸿章 1882 年 4 月 13 日作出长篇批示：

该局生意日广，事务益繁，郑道官应熟悉商情，和平公正，应饬委赴局帮办，专管揽载事宜。仰该道等与之和衷筹商，竭力经营，庶局务蒸蒸日上，是所切盼。

郑观应亦致函招商局总办唐廷枢：

至各船走私之弊本多，或买办通同船主、大副走私；或买办与管栈走私；或刮孖沙与水手、烧火走私。船主与买办走私，无论何货；买办与管栈走私，多是米麦；刮孖沙与水手、烧火走私，

<sup>1</sup> 《郑官应致盛宣怀函》（1892 年 6 月 18 日），载盛档（八）招商局，第 424-425 页；又见《盛宣怀传》，第 81 页。

<sup>2</sup> 《禀北洋通商大臣李傅相条陈轮船招商局利弊》，载《郑观应集》下册，第 784-789 页。

多是私盐。此各家痛病由来已久。且近闻本局有船私走米麦千余包之多，非独吞匿客脚。……又有报关者与下货人作弊，以多报少，通同分肥<sup>1</sup>。

郑观应连续三次致函盛宣怀，披露局中各种弊端，例如：郑观应《致招商局盛督办书》中再次披露局中各种弊端：轮船小工头浮开吨数；各船坐舱与大伙通同作弊，搭客以多报少；各分局只顾自己，经手手脚回佣数多不计等<sup>2</sup>。

郑观应写给盛宣怀的另一信函就叫《致招商局盛督办论栈房作弊书》，根据洋人密尔登的报告，披露杨家渡栈房监守自盗等弊端。

郑观应曾亲往察看栈房是否搬空以备储漕米，结果发现各栈皆储棉花，该栈总管称共有 3000 包，经查点不止 2 万包，这就是栈房多收栈租的证据<sup>3</sup>。

郑观应在另一封《致招商局盛督办书》中披露“泰顺”轮坐舱舞弊之事。坐舱金紫云原是一家钟表店的工作人员，并不晓船务，因巴结当局而有恃无恐，“夙闻其吃客位最多”，船长、大副和查船洋人因拿了他的贿赂，“故不举发”，此外，海关在“海晏”、“新丰”上查获走私货数百件，而“图南”轮副手因走私向与海关人员扭打，“故本局各船坐舱、副手多声名狼藉，洋关缉私尤严，行客不便”<sup>4</sup>。

郑观应入局办的第三件事是与洋商进行商战。

进招商局之前，郑观应撰写《论招商局及肇兴公司事略》，对该

---

<sup>1</sup> 《致唐景星观察书》，载《郑观应集》下册，第 793 页。

<sup>2</sup> 《郑观应集》下册，第 829-831 页。

<sup>3</sup> 《郑观应集》下册，第 832 页。

<sup>4</sup> 《郑观应集》下册，第 834 页。

局存在的利弊进行了较为透彻的剖析。要者计有十条：

- 一是总办应由熟悉商务者担任；
- 二是管理船务者对船只数量、吃水、目的港、各口进出货物情况和运价要“胸有成算”；
- 三是船只未到，货宜先揽；
- 四是按照水情实际调配船只，内河船不宜大，外口宜用大船；
- 五是轮船机器贵乎新式；
- 六是慎重选择船主、大副、管轮；
- 七是公司船只须由资格老、声望重的总船主、总大车分别治理；
- 八是管栈、管码头坐舱必须督率扛夫推工及早完成货物装卸；
- 九是坐舱与管栈各宜督率小工将船中与栈房货物堆放整齐；
- 十是革除各类营私舞弊现象<sup>1</sup>。

郑观应在之后所写的《商船下》，重申了上述观点。这些观点都带有明显的商战色彩。

郑观应认为：“欧洲各邦，以通商为大经，以制造为本务。盖纳税于货，而寓兵于商也”，他特别指出：“传教者则非惟欲服中国之人心，兼为洋商之侦探也”<sup>2</sup>。

中国应当学习泰西各国，坚持商战，以商兴国，而欲兴商，“必于六部之外，特设商部，兼辖南、北洋通商事宜”。而商部的重要职责是推举商董，保护商人利益，“南、北洋分设商务局于各省水、陆通衢，由地方官公举素有声望之绅商为局董，凡有所求，力为保护”。

---

<sup>1</sup> 《郑观应集》上册，第 619-620 页。

<sup>2</sup> 《论商务》，载《郑观应集》上册，第 73 页。

商董按照相关规定推举董事会并行使职权：“当听工商仿西法投筒自举商董。所举商董或一月一会，或一月两会”。只要商董“兴废当，谋画同，上下之情通，官商之势合，利无不兴，害无不革”，他断言“数十年后中国商务之利有不与欧西并驾者，吾不信也”<sup>1</sup>。

郑观应将招商局放在商战的重要位置，他指出：“轮船招商一局，实为中国振兴商务之权舆”。为此，他提出四条建议：“朝廷宜设法保护商民，并换去关上洋人，庶无偏护”；“（中国）多造坚固快利之船，分走通商口岸及华人寓居之埠，如南洋诸岛、北洋、海参威（崴）及朝鲜、日本各口，皆可以运我土货，畅销各国”；“准公司添派小轮船，往来各省内河”，“船上驾驶、管轮悉用华人，以免滋事，遇有战务可仿西例报效国家”<sup>2</sup>。

郑观应力促中国一些近代企业的合并或合办，他见织布局经营困难，便写信给盛宣怀提出建议：“请阁下与唐景翁妥商，将织局归商局合办”<sup>3</sup>。此事未果。

郑观应试图将招商局的影响扩大到欧美等国，他身体力行，主张招商局参与筹组海外贸易公司。

《申报》报道了筹设宏远公司的消息：

华商今议开设一生意公司，以图与英国通商也。公司章程报章经已刊行，取名宏远，计资本三十万两，分三百股份，每股一千两，于二月底为定……其设行在伦敦、香港、福州、上海四埠，而以上海为总行也。又议日后在美国纽约亦设分行，其凑集本银

<sup>1</sup> 《商务三》，载《郑观应集》上册，第 616-617 页。

<sup>2</sup> 《商务三》，载《郑观应集》上册，第 617-618 页。

<sup>3</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1884 年 5 月 5 日），载盛档（八）招商局，第 139 页。

一半留于中国，以便借银与众赐顾托以生意者，其余一半则存储在伦敦以壮声名<sup>1</sup>。

《申报》的报道较为客观地反映了郑观应筹组宏远公司的具体构想。

1879年，宏远公司开始筹划，此事“发起于唐星翁，得执事（指黎兆棠）颺而行之”。时任津海关道黎兆棠将太古总买办郑观应列为该公司驻伦敦负责人选，黎“车骑枉临，不耻下问”，给郑观应以殊荣。郑氏提出招资本100万两，“远渡重洋创立基业，非有巨款不足以壮声势而广招徕”，但黎兆棠等人认为：“三十万之资本为数已多”。

郑观应又提出两策：或将30万两分存于上海银行和票号钱庄，造成“处处皆有伦敦公司存款”的现象，以扩大宏远公司影响；或以10万两先行试办杂货，剩下20万两留存上海作为借款的抵押。未久，郑观应再次致函黎兆棠，进一步提出了筹集资金和开展业务的具体方案<sup>2</sup>。

招商局准备派出轮船协助宏远公司开展业务，李鸿章、刘坤一都对设立宏远公司持支持态度，但因“巨资难集”，创办宏远公司的计划最终夭折。

但郑观应等人并未停止创办远洋贸易公司的努力，1881年经李鸿章奏准，创设公司赴英京贸易，黎兆棠“欲振兴商务以塞漏卮”，拟集资在伦敦开设肇兴公司，推举郑观应任总办。根据李鸿章提出的“拟暂就招商局轮船酌量试办”的意见，郑宣怀提出了对肇兴公司稳

<sup>1</sup> 《申报》，1876年3月6日；另见《北华捷报》，1876年5月9日，第216页。

<sup>2</sup> 《致黎召民方伯论创办伦敦宏远公司》（光绪庚辰年）、《再致黎召民方伯论伦敦宏远公司》，《盛世危言后编》卷八，商务，载《郑观应集》下册，第570-573页。

步推进的设想：

商务一端必须统筹全局，果有把握而后可行。若预先买货待涨，非熟悉该处市情消长、货色盈虚不可。似宜先往外洋设一茶叶、磁器行号，兼代卖丝、茶，或附搭殷实可靠之行，俟开办三年，熟悉该处贸易情形，然后大举。倘能奏请朝廷：所有各省军械悉归我行承办，聘一素精枪炮轮船机器之人考究，止收经手费用，不致洋行浮开价目等弊，则亦两有裨益。况承办军械洋行，上海计有数家，岁须缴费二、三万金，其利之厚可知。我行得此利息亦可赖以维持<sup>1</sup>。

黎兆棠未采纳郑观应的建议，“急于开办，谓所议难行，茶行、磁器生意过小”，急急忙忙于 1882 在伦敦正式开办肇兴公司，郑观应“亦助资若干，自办宁州茶五百箱寄往销售”，但由于遭到“英国商人和托运人方面毫不妥协的反对”，肇兴公司“亏耗过半，不及三年已停闭矣”<sup>2</sup>。

## （五）危言十万

《盛世危言》是郑观应的代表作，该书出版时，郑观应有诗一首纪其事。

《盛世危言》付梓书感  
清夜焚书叩上苍，危言十万播遐荒。  
平戎未遂班生志，上策还同贾傅狂。

<sup>1</sup> 《论招商局及肇兴公司事略》，《盛世危言 商务三》（附录），载《郑观应集》上册，第 621 页。

<sup>2</sup> 《郑观应集》上册，第 621 页；《招商局史》（近代部分），第 123 页。



内患外忧萦纆纆，天时人事感茫茫。  
中书粉饬今应变，请诵绸缪未雨章<sup>1</sup>。

郑观应撰写《盛世危言》，时值中法战争之后，内患外忧的社会形势，胜而受辱的外交局面，都使郑观应心潮起伏，思绪万千，于是动笔撰写这部抒发自己的班固平戎之志、为当局献上未雨绸缪之策的鸿篇巨制——《盛世危言》。

郑观应的《盛世危言》是在特定背景下完成的。

1883年，中法战争爆发。1884年，郑观应经王之春推荐，赴粤东防务大臣彭玉麟处办理营务，并被派往暹罗（今泰国）、西贡、新加坡等地了解敌情，逐一绘图贴说。次年初，为支援台湾防务途经香港时，被太古轮船公司“控诸港官，索赔银五万两”。原来郑氏离开太古时，曾保荐杨桂轩接任买办，不料杨氏“亏空，官应以保人被累”。太古以所谓追控赔款使郑观应遭到拘禁，经年始得解脱，后隐居澳门六七年，虽失意潦倒而不堕其志，其间撰成《盛世危言》一书<sup>2</sup>，从政治、经济、军事、外交、文化等方面论证中国必须大力发展资本主义工商业，实行君主立宪制，才能有效抵御外侮，促进国家富强，为此必须大力培养各类人才。《盛世危言》构建了较为完整的改良主义思想体系。此书问世正值甲午战争的风云密布和维新改良主义运动兴起之际，故立刻风靡一时。

《盛世危言》是近代中国影响最为深远的巨著，同时也是郑氏改良主义思想成熟的标志。

刘广京先生指出：《盛世危言》以《易言》为底本，扩充重写，

<sup>1</sup> 该诗载《郑观应集》下册，第1288页。

<sup>2</sup> 《刘广京论招商局》，第304-306页；《郑观应集》下册，第950页。

该书 1892 年初刊 5 卷，正文 57 篇，加附录、后记 30 篇，“内容较《易言》深入而丰富；忧患意思及如何实现富强之主张亦更坚定”。“最显明的是增加了关于‘商战’的理论及提出政治改革的要求”<sup>1</sup>。夏东元先生在 1981 出版的《郑观应传》中列了一张《盛世危言》版本简表，列举了自己所见到的各种版本共 23 种。其版本之多，在近代中国十分罕见，除早年所写的《救时揭要》（1873 年）、《易言》（1880 年）外，《盛世危言》最早的版本当为 1894 年（甲午年）所撰，书首写有“光绪甲午仲春付印”，无出版处，排印<sup>2</sup>。

《盛世危言》出版后，湖广总督张之洞发表评论称：“论时务之书虽多，究不及此书之统筹全局择精语详”；“上而以此辅世，可谓良药之方；下而以此储才，可作金针之度”。礼部尚书孙家鼐将此书推荐给光绪帝，光绪对这本书也大为赞赏，命总理衙门特印 2000 部，分发京都大臣阅读。几年之内，这本书被翻印 20 余次，并流传至日本、朝鲜等国。国内求书者更络绎不绝。

孙中山、康有为均深受《盛世危言》的影响。1866 年出生于广东省香山县的孙中山和郑观应是同乡，比郑观应小 24 岁，算是晚辈，郑观应不仅在思想上对孙中山有很大影响，而且经济上对孙中山也有过支持<sup>3</sup>。特别是郑观应郑重向盛宣怀推荐孙中山：“敝邑有孙逸仙者，少年英俊，曩在香港考取英国医士、留心西学者，有志农桑、生植之要术，欲游历法国，讲求养蚕之法，及游西北省，履勘荒旷之区，招人开垦，免致华工受困于外洋，其志不可谓不高，其说亦颇切近，而

<sup>1</sup> 《刘广京论招商局》，第 304-305 页。

<sup>2</sup> 《郑观应传》下册，第 265-269 页。

<sup>3</sup> 《郑观应集》下册，第 1532 页。

非若狂士之大言欺世者比”，郑氏强调，孙中山“欲北游津门，上书傅相，一白其胸中之素蕴，弟特敢以尺函为介，俾其叩谒台端”。郑观应说得恳切，盛宣怀也很重视，特意在郑来函的信封上亲笔写上：“孙医士事”、“陶斋”字样<sup>(2)</sup>。此事最终虽未实现，但仍表现了郑氏奖掖后辈俊才的坦荡襟怀。

外国人这样评价《盛世危言》的巨大影响：“所载中外各事，中华人近以该书作南针，迩来场中考试常出该书所序时务为题目”<sup>1</sup>。毛泽东曾说过：“我读了一本最爱读的书《盛世危言》，该书的作者都是主张革新的老学者们，是他们认为中国积弱的原因是因为缺乏西洋的工具：铁路、电话、电报、轮船等，并想将他们介绍到中国来。而《盛世危言》也引动我走出韶山，到长沙读书的愿望”。

需要指出的是，《盛世危言》之十《船务》是郑观应在招商局多年实践的理论总结，是《盛世危言后编》十五篇中篇幅最长、内容最为丰富的一节，《船务》约 12.3 万字，比夏东元先生所编的《郑观应集》（上、下册）任何一节都长，如篇幅第二长的《易言三十篇本》共约 7.6 万，也比《船务》要短得多。

《盛世危言后编》之《船务》大致包括下述内容：

一是禀笔直言，条陈局务利弊。

郑观应二次进局之后，多次向李鸿章、盛宣怀条陈招商局利弊，洞察局务，针砭时弊。

郑观应自称：“弟素性愚戆，只知尽心办事，不识避忌钻营”<sup>2</sup>。

<sup>1</sup> 《新闻日报》（1897 年 3 月 2 日），转引自《郑观应志》，第 40 页。

<sup>2</sup> 《复津海关道郑玉轩观察书》（光绪辛巳年），载《郑观应集》下册，第 779 页。

话虽过谦了一点，但郑氏为人率直是局中同仁尽知的。

他在禀李鸿章文中，将招商局利弊列举 16 条，包括谨慎选人、奖惩分明；了解市场、体现公平；加强稽核、不拘私情；船到即装，不致久停；船主大车，访博求精；买煤用煤，核实经心；船舶修理，节省万金；栈房流弊，随时查询；坐舱不法，船主责任；货物报关，严控重轻<sup>1</sup>。

总的来看，李鸿章对郑观应还是较为欣赏的，当他接到郑氏辞职报告后，作出下列批示：

禀悉。前因该道笃实干练，于商务情形熟悉，是以特派会同总理商局事务。如有为难之处，不妨随时据实直陈，毋庸避嫌徇隐。当此从新整顿之际，须恪遵前檄及禀定章程，实力虚心，共图补救，以维全局而副委任，断不可辞<sup>2</sup>。

二是奋起直追，拓展海外航线。

郑观应洞察国内外形势，极具战略眼光：

当此危急存亡之秋，我同胞亟应卧薪尝胆，上下一心，励精图治，效法德、日，兴学校、求将才，练民兵，考工艺，精制造，设银行，兴实业，保护商贾，推广航路，仿照日本速设邮船公司，多置往来外洋大船以塞漏卮”<sup>3</sup>。

郑观应提出了具体的振兴中国航运事业的方案：创设中国邮船公司，并拟订了《招股章程》，主要内容有：“本公司专为辅助中国邮政，故命名为中国邮船公司”；“公司章程应照中外商律有限公司办理”；

<sup>1</sup> 《禀北洋通商大臣李傅相条陈轮船招商局利弊》，载《郑观应集》下册，第 784-789 页。

<sup>2</sup> [附录]《北洋大臣李傅相批示》，载《郑观应集》下册，第 792 页。

<sup>3</sup> 《答考察农工商务张弼士侍郎书》，载《郑观应集》下册，第 910 页。

“股本拟集股银一千万两作一万股，每股银百两，政府认股五百万两，绅商认股五百万两”；“上海设立总行一所，此外各埠设立分局”；“定总理一人、协理一人、董事七人、查账员二人”；“请本国政府仿照日本政府定章补助”<sup>1</sup>。郑观应呼唤同人：“急起直追，振兴往来中欧航业”<sup>2</sup>。他还设想将欧战后没收的 12 艘德国船，其中 5 艘 5000-8000 吨级船舶划归中国邮船公司，7 艘 1000 余吨——3000 吨级船舶划归招商局。

三是惩治腐败，厉行稽核审查。

为了减少腐败现象，郑观应提出了一整套较为严格的稽查制度：轮船客脚宜酌中定额也，揽载客货宜变通办理也，收买之煤宜派人会同总大车验收也，各船用物宜定限制也，各船修理宜开明处所也，等等，共达 15 条<sup>3</sup>。

在当时的社会（包括企业）环境下，郑观应的方案没有也不可能根治腐败，这是令人叹惜的。

四是开源节流，加强企业管理

郑观应认为：

查察各埠栈房、趸船所支上下力钱，堆装拆力钱，所购煤料、轮船用物修费，所收房租若干，迭经详报，以备考核。以上所拟皆开源节流之法。

诂条陈数年，竟不能行。其营私舞弊者依然如故，无所畏忌，而洁己奉公者反为人排挤，殊可慨也<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> [附录]《创办欧洲及南洋邮船公司招股章程》，载《郑观应集》下册，第 887-888 页。

<sup>2</sup> 《拟设中国往来欧洲邮船说帖》，载《郑观应集》下册，第 891 页。

<sup>3</sup> 《郑观应集》下册，第 901-906 页。

<sup>4</sup> 《致轮船招商局董事伍秩庸、杨杏城两侍郎书》，载《郑观应集》下册，第 906-907 页。

约举修船、油漆、煤斤各节，即为糜费之一大宗。撙节核实，每年省数十万金非难事。乾（干？）修一项，经会力争，虽已永革，船、局、栈人等坐支月薪、无所事事者尚复林立<sup>1</sup>。

如何开源节流？身为营业科长的郑观应从所管业务角度，提出了“专责”14条，包括“司理报关、提单、舱单者，均各有专责”等，郑观应强调：“欲营业之发达，不外开源与节流，事事认真而已”<sup>2</sup>。

五是创办学堂，培养民族人材。

郑观应不满招商局借材异域的现状：

招商局开办三十余年，所有船主、大副、二副、大小机器（司？），皆用外国人，薪水既比华人为多，且时为外人要挟，索加薪水、津贴、磅（镑？）价等情况，有战事尤为不便，故亟须改良培育人材以备用也。

华商轮船驾驶之人，凡当船主、大副、二副、大小机器司，皆不应长用外人，虽现不能达此目的，宜亟开驾驶学堂培育人材，以期次第减换<sup>3</sup>。

开设学堂是培养人材的主要途径：

我国航业日加推广，宜由国中多设驾驶学堂，以国文教授学生，毕业准派在各商轮学习三年，薪水极薄，故晓驾驶者且无须借材异国也<sup>4</sup>。

<sup>1</sup> [附录]《轮船招商局董事会致交通部呈文》，载《郑观应集》下册，第912页。

<sup>2</sup> 《致招商局董事会意见书》，载《郑观应集》下册，第942-946页。

<sup>3</sup> 《上徐菊人尚书条陈铁路、轮船利弊节略》，载《郑观应集》下册，第900页。

<sup>4</sup> 《答考察农工商务张弼士侍郎书》，载《郑观应集》下册，第909页。

直到欧战结束之后，招商局普遍使用洋员的现象并无改观：

我局各船由船主以至大伙、大车等职多用洋员，借材异域，实非久计<sup>1</sup>。

郑观应多次建议开设商船驾驶学校以培养各类航海人材。此时身为招商公学住校董事的郑观应更将增设驾驶科作为办学重点之一：

拟于公学中添设驾驶一科，惟现在各生中学尚未毕业，须俟有相当程度，此科方能开办。如能将我局公学逐渐扩充至商船学校地位，则我国驾驶人才不必仰求于人矣<sup>2</sup>。

《盛世危言后编》之《船务》篇内容丰富，论述具体，是研究郑观应在招商局活动不可多得的材料。但是，郑观应的身份仅为次于会办的帮办，他虽然参与了招商局的决策，但仅充当了高级智囊或谋士，不会对招商局的决策产生实质性的影响。

## （六）二进商局

1890年代初，“怡和太古复与本局跌价争载，股票复跌至每股九十两”<sup>3</sup>。招商局亟盼郑观应出山襄办局务。

蛰居数年，久静思动，郑观应也想走出澳门，为国家、为公司出一点力，这与盛宣怀的想法不谋而合，盛向李鸿章汇报称：

目前商务乏人，如郑道者实不应久于旷废，可否仰乞宪台俯念商务之重、人才之难，恩准札委郑道帮办轮船招商总局，管理揽载股、交涉股、修船股、煤料股，并稽查各局码头轮船利弊<sup>4</sup>。

<sup>1</sup> 《致陈君翊周书》，载《郑观应集》下册，第935页。

<sup>2</sup> 《致陈君翊周书》，载《郑观应集》下册，第935-936页。

<sup>3</sup> 《辛酉年春致轮船招商局董事会书》，载《郑观应集》下册，第950页。

<sup>4</sup> 载《郑观应集》下册，第800页。

盛宣怀 1892 年 7 月致电其堂弟盛宙怀（荔荪），要他立即恳请郑观应赴烟台，与之“商议轮船三公司和局一事”。郑即于八、九月间启程赴烟。因盛氏时已改任天津道，郑又赶赴天津，与盛“晤谈数日”，盛对郑入局寄予厚望：“陶斋进去可能稍用奇兵”<sup>1</sup>，以战胜太古。

9 月 7 日，李鸿章对盛宣怀的汇报作出批示，委任郑观应为帮办，管理上述 4 股。郑观应发表声明称：此次就职以一年为期。

未久，北洋通商大臣兼直隶总督王文韶和招商局督办盛宣怀札委顾肇熙和郑观应为会办，接替已经就任直隶通永道的沈能虎。

郑观应在第二任期内主要政绩为：一是西巡、南巡，发现弊端，解决问题；二是进行了一系列制度建设，为招商局的长远发展打下基础。

郑观应第二次入局遇到了一些阻力，“昨阅沪上来书，知忌者不愿弟入局，继则要弟缓往”<sup>2</sup>。但更多股东持相反态度。对郑观应二进招商局，1.1 万余股股东致函董事会表示欢迎，并对他一进招商局作出了客观、公正的评价：

前招商局盛督办禀北洋大臣李爵相札委复入局，再与怡和、太古调和，重订合同，水脚日多，股票价又大涨，每股加派公积股票一张，虽非尽郑君之功，然其劳绩亦未可没。且平时事事认真，与同事和衷共济，不辞劳怨，赴各埠考察航业，添置码头、栈房。旋经盛督办邀赴汉阳铁厂，总办年余，任劳任怨，开除洋匠，整顿一切，颇费心力，致染喉症，汤药不进数日，几濒于危。

<sup>1</sup> 《盛宣怀致盛宙怀函》（1892 年 7 月），载盛档（八）招商局，第 428 页。

<sup>2</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1892 年 11 月 8 日），载盛档（八）招商局，第 441 页。



喉症痊而痰喘起，不特不受薪水，夫马费及医药之资亦其自备，缘该厂亏耗颇重，当整顿之时，既有招商局薪水可敷开销，不敢受也。又为招商局稽查各分局，两赴重庆，上滩触石，舟破入水，险遭灭顶……<sup>1</sup>。

郑观应二进招商局时，年已半百，且体弱多病，他不辞辛劳，亲赴各埠考察航业。在调查研究中发现问题。据郑观应说，从1892年至1902年，“此十年中获利最多，一股变两股，每股沽银一百四十两”<sup>2</sup>。成绩的取得是与郑氏的深入调查研究分不开的。

郑观应1892年9月16日从烟台、天津回到香港，实地勘察招商局香港分局的码头和栈房情况。9月17日至12月初，郑又赴广州、汕头等地查看了新建的码头。12月6日，郑回到上海，即日进局视事，这是郑观应二进招商局之始。

郑在上海停留了两个多月，其间一则向盛宣怀提出《整顿招商局十条》，陈述招商局如何趋利避害、开源节流，二则此时正值严冬，郑观应患有严重的肺疾和哮喘病，不宜远行。

1893年3月，严冬已逝，暖春将临，郑观应即将开始一次艰难而漫长的长江西行。“爰定今春二月先出游长江各埠，諏谘商贾，博采土风，溯流而上，过三峡，上三巴，直抵重庆而止”<sup>3</sup>。郑观应此次西行，随行者“本局文案吴君瀚涛，文笔敏捷，品诣端方，间与商榷洋务，亦多中肯”<sup>4</sup>。从此，郑观应与吴瀚涛结下20年的忘年之谊。

---

<sup>1</sup> 《郑观应集》下册，第926页。

<sup>2</sup> 《郑观应集》下册，第951页。

<sup>3</sup> 《致张蔼卿观察书》，载《郑观应集》下册，第820页。

<sup>4</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1893年1月22日），载盛档（八）招商局，第455页。

这次西行，困难重重，“此行初历危滩，遇险三次，舟沉釜破”，“始知蜀道之难古人不我欺也”<sup>1</sup>。

1893年3月30日，郑观应乘“江裕”轮溯江西上，稽查招商局长江各分局利弊，他在《长江日记》中记载：“癸巳春二月，将出游长江各口，因川河之水暮春必涨，似先溯江直达重庆。复折而东下，为枝节历览之计”<sup>2</sup>，这次西巡，途经镇江、芜湖、九江、汉口、宜昌、万县等埠，均作停留，于5月6日抵达山城重庆。

西行长江结束后，郑观应开始沿海之行。“于七月杪自籍启程，由粤之闽，由闽之浙，节次巡迓，周谘博访，遍历东南、北沿海各埠，迄于天津，随地考询，录有日记一册”<sup>3</sup>。这次郑观应在吴瀚涛陪同下巡查了香港、汕头、厦门、福州、温州、宁波等埠，然后回到上海。郑观应在《致招商局盛督办书》中，根据江海之行所见所闻，全面披露了招商局的种种弊端。

郑观应不仅披露矛盾，而且努力找出解决问题的办法。他在《致督办招商局盛京卿论补救商局偏弊书》中，就解决栈房、轮船存在的弊窦提出了10条解决方案<sup>4</sup>。

郑观应西巡途中多次写信给盛宣怀，直言官督商办之弊，提出“讲究人材”、“添造新轮”、“除大车外均可用华人”<sup>5</sup>等对策。

郑观应草就《拟设招商局驾驶管轮练船章程》，共8条，其内容主要包括：

---

<sup>1</sup> 《致张藹卿观察书》，载《郑观应集》，下册，第820页。

<sup>2</sup> 盛档：《长江日记》，光绪十九年二月十三日，转引自《郑观应传》，第103页。

<sup>3</sup> 《禀北洋大臣李傅相》，载《郑观应集》，下册，第825页。

<sup>4</sup> 《郑观应集》下册，第849-851页。

<sup>5</sup> 《致招商局盛督办书》，载《郑观应集》下册，第818-819页。

拟设练船一艘，延请驾驶洋教习一员，轮机教习一员。凡驾驶管轮各学生，即在船上学习，无须另设学堂，以省经费。惟船上帆索、桅具等件，宜添足齐备，方能远涉重洋，藉资历练；

拟于各西学堂内招选聪颖子弟，晓畅英、法语言文字学生三十名，又于各轮机厂内挑选曾经学习轮机工艺三十名，均以年十八至二十二为率；

.....

各学生在练船学习除随时赴中国南北各海口外，再赴新加坡、小吕宋、安南、日本、朝鲜等处，俾亲历其境，熟识海图、天文、地势、风涛、沙线各节，复有教习随时指示，将来以所学施之所行，可以操纵自如<sup>1</sup>。

1895年5月8日，郑观应草拟了《招商局稽查客货条规八条》，内容包括委派华洋人员稽查客货、核对货单等，第2天又将条规从八条增至十条<sup>2</sup>。

郑观应身为爱国实业家，经常在思考一个问题：为什么中国在航运方面“反不如日本”？“原因虽甚复杂，而其要可一言以蔽之，曰，政治不良而已”。郑观应痛心指出：

盖各国进口货税重，出口货税轻；我国反是。又外国船驾驶人无论船主、大副、管轮、机器司，皆用本国人；中国至今商船仍用外国人。日本客货无论水脚高低，皆由本国船装运；而华商惟视水脚之低，不论本外国也。

<sup>1</sup> 《郑观应集》下册，第836-837页。

<sup>2</sup> [附件]《郑观应拟招商局稽查客货条规八条》（1895年5月8日）、《郑观应拟招商局稽查客货条规十条》（1895年5月9日），载盛档（八）招商局，第610-613页。

郑观应又一针见血地分析道：

外国凡往来各港口内河船，皆本地人专利；而中国各港口内河，各国轮船均可往来，并多于中国船。且海关税务司皆用外国人，华商报关反不如洋商报关之易，以致出口货日少，入口货日多。华侨又为外人驱逐，我国如秦越人之视肥瘠罔不相关。种种失败，皆由于执政诸大臣不知爱国，各怀私利<sup>1</sup>。

为了尽快改变中国航业的落后面貌，郑观应提出了许多令人耳目一新的建议，如创设中国邮船公司、强制推行西医检役制度等。

但是，最令郑观应担心的还是日本人毫不掩饰的对华侵略野心。

日本对中国航运覬觐已久。甲午战争期间，郑观应特致函盛宣怀揭露日本人种种丑行并提出应对措施：

- （一）日本奸细甚多，沿海要地无处不有。混迹市廛或作小生意，或充剪发匠，或改华装作衙门当差、公馆家人……如有拿获日本细作，不必送交领事馆，由中国衙门监禁，候战事毕日酌断放还；
- （二）各埠局船不准装载日本货物；
- （三）一切有关军务之处均须严查进出；
- （四）通谕行商、市贾，内地小艇不得暗中私济日本军食；
- （五）应请在吴淞口外不时游弋梭巡；
- （六）运军火粮饷船宜买旧船，雇请不怕打仗之洋人管驾；
- （七）开仗后换旗（日船）尽可扣留；
- （八）本局之船不宜停驶，宜换洋旗<sup>2</sup>。

郑观应曾向盛宣怀建议：“倭人铁舰多于我国。既外人肯借款，

<sup>1</sup> 《拟轮船招商局增定章程咨商督办盛观察》光绪二十五年（1899年），载《郑观应集》下册，第844页。

<sup>2</sup> 《致招商局盛督办书》，载《郑观应集》下册，第810-812页。

似宜多购铁舰、水雷、铁网、鱼雷炮、枪炮”<sup>1</sup>。这虽不是什么锦囊妙计，但也反映了他的拳拳爱国之心和对日本的高度警觉。

郑观应致函盛宣怀，汇报局轮换旗行驶之事。除“江天”已归太古代理外，郑主张“江裕”拟由禅臣洋行代理，“除怡和、太古三公司外，或再分船托怡、太或禅臣（代理）”<sup>2</sup>。

在中日甲午战争和八国联军进犯北京之役中，招商局都根据国际惯例，将部分商轮改挂外国旗帜行驶。在几次售产换旗中，郑观应都是积极参与者，功莫大焉，诚如盛宣怀所言：“甲午、庚子之变，（郑观应）保全轮船产地，厥功甚伟”；郑观应自己也对此引以为傲：“甲午、庚子之变，各船产均由官应经手签名，曾换洋旗保护，现均已换回龙旗，股商并无摇撼，票价加涨……”<sup>3</sup>。

郑观应任职招商局期间，于1896年5月14日至1897年7月21日兼任汉阳铁厂总办，这是督办盛宣怀对郑氏的特殊信任和期待。盛1896年6月致鄂督办张之洞函中称：“该道为商局必不可少之员，仍当往来鄂沪，彼此兼顾”。郑氏致盛宣怀函中则表示：“第上海招商总局职道经手要件颇多，自应遵照盛道详奉批准原案，仍往来鄂沪，彼此兼顾”。张之洞作出批示：“俟铁厂诸事筹画已定，仍即随时往来鄂沪，彼此兼顾”。北洋大臣王文韶亦批示：“该道经手事件较繁，可随时往来照料，以免顾此失彼”。除局内、外兼顾外，郑观应还兼充粤汉铁路总公司总董<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894年8月14日），载盛档（八）招商局，第553页。

<sup>2</sup> 《致招商局盛督办书》，载《郑观应集》下册，第812-814页。

<sup>3</sup> 《致督办招商局盛杏荪官保书》，载《郑观应集》下册，第870-871页。

<sup>4</sup> 《郑观应集》下册，第1036-1038页。

郑观应担任铁厂总办期间承担了招商局大量工作，仅据《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》一书统计，其间郑观应写给盛宣怀的事涉招商局的公函 22 封，占同期该书所载招商局全部公函的 2/3，由此不难看出郑氏所肩负的招商局局务的繁重。

郑观应以多病之躯同时为招商局、汉阳铁厂、粤汉铁路三家企业效力，力任劳怨，使三家企业都取得了不俗成绩。

在第二次入局之后，郑观应长期任帮办之职，位居会办之后。1897 年 3 月 22 日，郑观应致函盛宣怀，要求提升他为招商局会办。6 月，盛宣怀决定郑观应由帮办改称“会同办理”，以示与会办有别，实际履行会办的职权。这套虚假把戏对郑观应的打击是不言而喻的，郑的内心也是不平静的。1903 年 12 月郑写信给盛宣怀，建议招商局将盛聘为头等顾问，他自己“亦应聘为顾问”<sup>1(2)</sup>。这种天真想法毫无实现可能。

此后数年，郑观应一直忙于国政大事和家庭私事，且居住澳门，极少与闻招商局事务。

## （七）三进商局

郑观应第三次进入招商局是以改革者的形象出现的，是应广大股东的要求为实现招商局完全商办而出山的。

郑观应此次入局，肩负着一项特殊使命：批判官督商办，实现完全商办。

---

<sup>1</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1903 年 12 月 19 日），载盛档（八）招商局，第 835 页。

郑氏在招商局历任总办、会办、帮办等职，自称对官督商办的内幕非常了解：

（官应）经营商务垂数十年，颇知其故。查中国之所谓大公司者，惟电报局、轮船招商局、开平矿务局，表面观之，畴不谓成效大著差强人意；设纯粹归商办理而非官督商办，其所收效果宁有涯涘！盖官督商办者，既有委员监督，而用人之权操自督办，股东不能顾问。

（股东）多是官场中人，官气难除，且于商务卒皆瞶瞶，所委用者又不问其材之能否胜任，大抵瞻徇情面，非其亲戚即其私人，甚至挂名局内，乾领修金不知凡几，结党营私毫无顾忌，而局务遂日归腐败矣<sup>1</sup>。

北洋通商大臣札委会办五人、坐办二人、提调二人、稽查二人、正董事三人、副董事三人、漕务商董二人、帮办一人，其挂名文案领干修者颇多，……该局用人理财之权均操自督办、总办，其会办、总董惟命是听。股东畏事，敢怒而不敢言<sup>2</sup>。

招商局股东要求实现商办由来已久。早在 1907 年 2 月，韦文圃等股东发表启事：“稟请商部注册立案，永归商办，以维商业而保血本”<sup>3</sup>。郑观应向盛宣怀和法部侍郎伍廷芳递呈《论招商局拟仿照泰西有限公司商办章程节略》，共 16 条，其主要内容包括：

公司股董由股商公举，总理、副理由股董公举，定后将姓名爵里具稟北洋大臣存案；由股东公举股董七人，如有告退或不遵

<sup>1</sup> 《复陈君可良、唐君翘脚、谭君干臣论商务书》，载《郑观应集》下册，第 621 页。

<sup>2</sup> 《郑观应集》下册，第 874-875 页。

<sup>3</sup> 《招商局股东韦文圃等启事》（1907 年 2 月 19 日），载盛档（八）招商局，第 840 页。

兼顾者公举补足；公举查账目员二人；公司有大事由总理邀各董事会议商定，或集股商公定，均听总理共同各董酌定；公司宜设总理一人，副理一人……<sup>1</sup>

在郑观应心目中，招商局应当按照较为规范的公司制进行改组和运作。郑观应指出：

商局如不急将官办章程改为公司，仿西人商律办法，恐将来北洋大臣频更，终有听谣言、怀私念、换督办、夺商权，以不知为知者……为今之计，宜亟准各股东集议于轮船、电报两局，由众股东公举商董，列名公禀商部大臣，先行注册，遵章办理<sup>2</sup>。

此时，招商局正面临一次重大变局。1908年光绪、慈禧先后病死，袁世凯被政敌赶回老家河南项城“养疴”，但袁的亲信徐世昌被任命为邮传部尚书，且“港多徐党”，徐世昌试图利用这股力量来夺取招商局。袁、盛之争表面上变成了徐、盛之争。

1909年，徐世昌等欲将招商局收归国有，而盛宣怀则力主招商局改归商办，拟呈请农工商部立案注册。为此，盛1909年3月27日致函住在澳门的郑观应时称：

吾兄为商务耆旧，既尚有心扶持大局，应请择同志同股（与其同股而非同志，不及同志而非同股者。因股份之有无，甚活动也）愿列名公呈者，

多则十余人，少则五六人，剋日密寄敝处，以便凑集四五十人，

<sup>1</sup> 《致招商局盛督办、法部大臣伍侍郎论招商局拟仿照泰西有限公司商办章程节略》，载《郑观应集》下册，第868-869页。

<sup>2</sup> 《致商务大臣盛宫保论轮电两局书》，载《郑观应集》下册，第869页。



即可办理。到京谒见商部，须有体面熟悉商务大员前往”<sup>1</sup>。

郑观应经过多年磨炼和思考，政治上较过去更加成熟，对官督商办的认识也更加深刻，他俨然成了号召招商局股商争取实现商办的一杆旗帜，或者说，是众多股商利益的代言人。

1909年5月4日，郑观应按照盛宣怀的要求，乘坐花旗公司的“西北利亚”轮赴沪，向盛宣怀“面陈一切”。这是自20世纪初郑观应离开招商局之后再次回局，第三次也是最后一次为招商局工作。

5月16日，郑观应向盛宣怀“献议五条”，主要内容包括：

（一）择定招商局股东挂号处，暂出名组织商办，诸同志或每日或隔日一会；

（二）挂号处应照广东办法，举定股东数人……最好江浙皖广闽均有人，非同志兼有嫌疑者不取；

（三）拟告白登诸日报，各股东或亲到或函来挂号，列明股名、号数、股数于挂号册内；

（四）挂号处须请一接待员兼司挂号册；

（五）调查招商局派息册借抄一份，俾知各股东住处，以便随时函询<sup>2</sup>。

郑观应的建议为盛宣怀所采纳。设于上海四马路五号洋楼内的挂号处发表公告称：

请本埠外埠各股东每日早九点钟起，下午四点钟止，亲携股票或息折来处将户名、号头、通信住址，一一登记坐簿，以两

<sup>1</sup> 盛宣怀：《致郑陶斋函》（1909年3月27日），载《盛宣怀未刊信稿》，第160-161页。

<sup>2</sup> 《郑观应献议五条》（1909年5月16日，上海），载盛档（八）招商局，第875-876页。

月为限。挂号逾全股之半，

即开股东大会，遵照部电，按照商律，组织商办隶部管辖章程，立案注册，以垂久远。事关奉准部复，幸勿放弃迟延。至各股东来此挂号，概不收费<sup>1</sup>。

郑观应本不富裕，此次来沪差旅费、广告费、复印费、电信费等共达数百金，全部自掏腰包，郑称：

弟虽窘乏，仍兢兢自守以全晚节。或讥弟近于好名，或疑弟有所希冀，皆不与辩，只竭其微力，冀尽义务，以图公益而已。弟之坚辞董事，欲清白乃心耳<sup>2</sup>。

郑观应致函股东挂号处同人，提议就公司是否按商律办理、董事如何产生等 14 个议题展开讨论。

在《致广州、香港、澳门招商局股东挂号处诸公书》中，郑观应直指招商局有八大不合商律者，包括政府抽提余利过多、安排局员太滥、领取薪水花红过高等，表示希望“我股东亟宜及早挽救，勿避嫌怨”。郑观应称：“弟等此行一切经费胥由自出，不需股东分文”<sup>3</sup>，再次表现了他舍私从公的风范。

在郑观应精神感召下，来挂号处登记的股东越来越多，著名股东包括：

旅沪股商：严义彬、杨学沂、庄策、席裕成、周晋镛、虞和德、王西锐、邵廷松、席裕康、王荣卢、金鉴、唐寿江、邵恒、张鸿禄、严廷楨、张湘；

<sup>1</sup> 《轮船招商局股东挂号处广告》，载《郑观应集》下册，第 879 页。

<sup>2</sup> 《郑观应集》下册，第 880 页。

<sup>3</sup> 《致广州、香港、澳门招商局股东挂号处诸公书》，载《郑观应集》下册，第 876-877 页。

旅粤、港、澳股商：郑观应、林羲年、潘飞声、招文鸿、徐恩成、叶舜琴、萧登、叶成珍、叶芝荪、叶辉石、许国荣、许明轩、许乔松、许义、郑秉峻、郑炳劭等<sup>1</sup>。

招商局股东除在上海设立挂号处外，又在广州、香港、澳门、福州、汉口、天津等六埠分设挂号处<sup>2</sup>。其影响不断扩大。

邮传部态度之所以游移甚至暧昧，有其难言之隐。据日本人称：1909年农历二月中旬，都御史陈侃“曾奏参陈璧、袁世凯等吞没招商局和京汉铁路的银两，谕令度支部、邮传部查复”。为避嫌疑，“度支部既不能说它应归度支部掌管，邮传部因不当此任，亦未便奏明撤销其管理之权。其后该局归北洋大臣掌管”<sup>3</sup>。这当然是邮传部不愿看到的局面，故有人尖锐地指出：“招商局则最高机关不在董事局，亦不在股东总会，而在邮传部”，他把这样一个不伦不类的公司称为“官商合办之股份公司”，他又说：“官督商办之股份公司，既非共同营业之性质，又不居股东平等之地位，原非仅商律所能支配，故谓之特别股份公司”<sup>4</sup>。

这种所谓的“特别股份公司”是郑观应等人决不可能接受的，他们的要求是将招商局办成真正意义上的股份有限公司，为此郑观应致函盛宣怀和法律大臣伍廷芳，递呈《招商局拟仿照泰西有限公司商办章程节略》，共16款，其中1至5条事涉成立有限公司：

（一）公司股董由股商公举；总理、副理由股董公举，定后将

---

<sup>1</sup> 《时报》，1909年5月22日。

<sup>2</sup> 《时报》，1909年5月31日。

<sup>3</sup> 《支那经济报告书》，第26号，1909年5月，第37页。

<sup>4</sup> 张元通：《招商局整理之法理衡论》，载《交通官报》，宣统二年（1910年），第9期，第3页。

姓名爵里具禀北洋大臣存案。

(二) 由股东公举股董七人，如有告退或不遑兼顾者公举补足。

(三) 公举查账目员二人，如有告退或通同作弊者另举补换。

(四) 公司有大事由总理邀各董事会议商定，或集股商公定，均听总理共同各董酌定。

(五) 公司宜设总理一人、副理一人。

其余 6 条至 16 条的内容包括添造船只、录用人才、选用坐舱等<sup>1</sup>。由此看来，郑观应拟订的这份节略还不够成熟，还不是完全意义上的股份公司章程。郑观应此时的目标是协助盛宣怀从尚书徐世昌手中夺回招商局，为此他连续致函盛宣怀，强调将官办之局改为商局。

在袁盛对招商局的争夺战中，郑观应力挺盛宣怀，批评袁世凯继任者徐世昌“以招商局为北洋外府，调剂私人”，“今北洋大臣札委坐办、会办、副办共计八人，另挂名司事。凡有重大事件均由北洋大臣主持，毋须股东会议，而客货水脚短报，私弊颇多，督办不问。年结虽亏仍须报效银十四万两，尚得谓之保商乎？”

郑观应感叹：“上谕日言保商、兴商，而邮传部与北洋大臣仍然剥夺商权，动施压力。无异为丛驱爵，为渊驱鱼，殊深太息”<sup>2</sup>。

邮传部仍坚持招商局实行官督商办：“援照北洋成案，所有本局用人用事由部监督，并派员办理外，其余悉遵商律。本局虽系官督商

<sup>1</sup> 《郑观应集》下册，第 868-869 页。

<sup>2</sup> 《致盛杏荪官保书》，载《郑观应集》下册，第 871-872 页。

办，仍应设立董事会，以助官力之不足”<sup>1</sup>。

郑观应对邮传部旧官僚保持警惕，他告诫招商局股东挂号处各同仁：

招商局向系官督商办，今求归商办，理律俱合，但须底定风潮，冀日有起色，方不致为当道所诘责。虑再藉端干预，故选举董事必须慎重。求诸股东之有才品资格者，宜先请股东酌定，如何方为合格<sup>2</sup>。

在郑观应等人的努力下，来挂号处登记的股东越来越多，截至1909年7月11日，来登记的股权已达23144股<sup>3</sup>，召开股东大会的时机已趋成熟。

盛宣怀本拟退出董事会，由长子盛昌颐接班，此议得到股东们的赞同，不料昌颐于8月15日因病身故，严义彬、杨学沂、郑观应等股东于8月29日致电农工商部、邮传部：“请仍以首选之盛宫保入会，以符商律而安众心”<sup>4</sup>。此议为邮传部所批准，该部尚书徐世昌致电盛宣怀：“公为众望所归，票居多数，仍请入会”<sup>5</sup>。

1909年9月15日，招商局第一届股东大会在上海张园召开。与会股东732人，代表股权31164股。大会选举盛宣怀、施省之、郑观应等9人为董事，另选2名查账员，组成招商局首届董事会。郑观应在股东大会上发表了长篇演说，除向股东报告艰难创业、中外竞争等情况外，坚辞董事职务，但未获股东同意<sup>6</sup>。

<sup>1</sup> 《交通官报》，宣统元年（1910年），第5期，第28-33页。

<sup>2</sup> 《致上海轮船招商局股东挂号处公函》，载《郑观应集》下册，第873页。

<sup>3</sup> 《招商局股东挂号处致各外埠代理处函》，载盛档（八）招商局，第881页。

<sup>4</sup> 《招商局董事严义彬等致农工商部、邮传部电》（1909年8月29日），载盛档（八）招商局，第897页。

<sup>5</sup> 《徐世昌、江大燮致盛宣怀电》（1909年9月2日），载盛档（八）招商局，第898页。

<sup>6</sup> 《轮船招商局股东大会演说》，载《郑观应集》下册，第882-884页。

这届股东会背后有一个巨大的阴影在徘徊。袁世凯自 1908 年被皇室成员赶回老家河南项城“养痾”后，其党羽仍布满朝廷。1909 年 2 月，袁氏亲信徐世昌任邮传部尚书，正在紧锣密鼓地进行部署，准备将招商局置于自己的控制之下，美其名曰：“收归国有”。

招商局董事会刚刚成立几天，便于 8 月 24 日接到清廷旨意：“嗣后归邮传部管辖”。9 月 2 日，邮传部通知招商局，委派钟文耀为正坐办，总理一切；沈能虎为副坐办，专办漕务。委唐德熙、陈猷、王存善为会办，分别负责揽载、翻译和稽核。随之邮传部派员正式接管了招商局。

盛宣怀立即展开了一场大反击。9 月 21 日，招商局召开第一次董事会会议，盛宣怀被推举为董事会主席。施省之为副主席，组成招商局首届董事会，郑观应等仍为董事<sup>1</sup>。

此时招商局出现了部委坐办与商选董事会并存的畸型局面，招商局进入了所谓商办隶部时期。

在此形势下，股东一方与邮传部的争论也更加激烈。1909 年 9 月，招商局董事、查账员拟呈《轮船招商局股份有限公司隶部章程》，计 8 章 52 节，包括总则、隶部、股份、股东会、董事会议等。该章程承认股东大会有权决定局中大事，董事会拥有相当一部分职权，这当然是一大进步，但章程也表示：招商局将“随时随事禀部请示”。

即使这样一个要求极低的章程，邮传部也不赞同，10 月，该部划掉了章程中股份有限公司字样，改为《招商局商办隶部章程》。并

---

<sup>1</sup> 中国第二历史档案馆藏：招商局档案《董事会第一次会议议事录》（1909 年 9 月 21 日），四六八（2）/293。

对章程内容作了删改，然后将修改过的章程交招商局执行。这实质是对股东利益的一次剥夺，是招商局管理体制上的一次倒退，此举激起了股东们的极大愤怒，他们逐条批驳了经邮传部修改过的隶部章程，共拟出意见书 46 节，并铅印成册，广为散发，以示抗议<sup>1</sup>。

邮传部对招商局股东代表郑观应等人表示：“旧贯不可轻议更张，局务不患终无起色”，甚至公然指责：“凡股商实行商办，公推总协理，率目为乖谬绝伦”，郑观应等对邮传部此番谬论极表愤慨。招商局董事会呈文交通部：“钧部悻悻，诚拒人于千里之外，倘使各股东于数十年缔造之艰，四百万血汗之本，悉可听其湮灭沦丧”，对该部的种种主张，郑观应等进行了全面批驳<sup>2</sup>。

盛宣怀对郑观应寄予莫大期望。1910 年春，盛邀请郑务必赶到上海参加股东年会，他说：“开会之期，可无我，不能无公也”<sup>3</sup>。说的是客气话，但大抵是事实，未久，盛宣怀再次盛赞郑观应：“阁下热心公益，为本局第一救星”<sup>4</sup>。

另一方面，郑观应等股东加紧了公司注册工作，但效果却不尽如人意。1909 年 11 月 1 日，郑观应衔命赶赴北京，催请商部注册。途经天津时，郑在《大公报》上发表招商局组织商办并注册立案的消息。但邮传部态度暧昧，只作含糊其辞表态。1910 年 6 月，经招商局股东年会议决，郑观应再次赴京办理注册之事，但仍一无所获。

事实说明，盛宣怀炮制所谓“商办隶部”，是把招商局这家老牌

---

<sup>1</sup> 《商办轮船招商公局股东签注部批隶部章程》，附意见书。

<sup>2</sup> 《轮船招商局董事会致交通部呈文》，载《郑观应集》下册，第 911-914 页。

<sup>3</sup> 转引自《郑观应传》，第 218 页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致郑观应函》（1910 年 10 月 22 日），载盛档（八）招商局，第 983 页。

企业换上一块盛记招牌，盛氏凭借“备员邮部而归商选”的特殊身份，将招商局继续置于自己的管辖之下，“以官督商办为宗旨”，“诸承旧贯，毫无变更”，商办隶部与官督商办不过换汤不换药而已。

1910年6月12日，招商局召开第一次股东年会，推选盛宣怀为总理，杨士琦、李国杰为协理。由于社会各界反对声不绝于耳，盛宣怀等三人均辞不就职。邮传部只好于8月1日收回成命，经奏准招商局“确守成规，仍照旧用三员三董，实行官督商办”，盛宣怀改称董事会会长。

在商办隶部时期，商选董事会与官委坐办长期并存，招商局管理更加腐败。1910年9月，郑观应等9名董事与2名查账员联名向邮传部详呈招商局在购船、栈房、载客、揽货、用煤、薪水、花红及任用洋员等方面存在的弊端，邮传部虽承认招商局“至今腐败如前”，但坐办钟文耀等人却对郑观应等董事大肆攻击，招商局内部矛盾进一步激化。

1911年1月，盛宣怀就任邮传部尚书，名义上不再担任招商局董事会会长，但对局务的控制毫未放松。2月13日，盛宣怀因钟文耀“病后体弱”，请求辞职，遂委任郑观应为会办<sup>1</sup>。

1911年3月26日，招商局召开第二次股东年会，选举杨学沂、伍廷芳等9人为董事，郑观应未参加选举。这届董事会陷入一派混乱之中，竟然无法选举一名主管人员，只好由杨学沂等9人轮流坐桩，实行多头执政，这在中外任何一家企业中都是难以想象的<sup>2</sup>。1911年

---

<sup>1</sup> 《郑观应集》下册，第910。

<sup>2</sup> 《招商局史》（近代部分），第245页。



8月，邮传部批准招商局在农工商部注册，并颁发《商办轮船招商局股份有限公司章程》，承认招商局为“完全商股”，但同时规定招商局“沿袭官督成案”，“循照旧章，员归部派”<sup>1</sup>，这样的商办与原先的官督商办没有任何质的区别。

郑观应落选后，被邮传部委派为监察员，根据“员不兼董”的定例，他不能兼任招商局办事董，更没有用人之权，处在较闲散的状态。

## （八）二次西行

郑观应1909年被选为招商局董事后，为商局注册做了大量工作，且无固定薪水，1909-1910年不足两年便自费花去了7000两，结果反遭来许多忌恨和攻击。郑1911年1月7日致信盛宣怀时表示：“事上不以炎凉改辙，交友不以贫富变心，办事不以私而害公”，虽“清贫如故”而无怨，虽忌者威胁而不惧<sup>2</sup>。正因为如此，郑观应未参加招商局第二届董事会的选举。盛宣怀1911年1月任邮传部尚书后，札委郑观应为会办，专司招商局监察事宜，于是有了郑观应第二次稽查沿江各埠分局之举。

盛宣怀对郑氏第二次长江之行非常赞同，他说：“执事自告奋勇，拟即溯江而上，考察各埠商业情形，再图善策，洵属正办”<sup>3</sup>。

郑观应此次西行的目的性非常明显。1911年夏，盛宣怀来函称：

各埠局栈，应请阁下亲往查察如何整顿之法。祈归后一面函

---

<sup>1</sup> 《交通史 航政编》，第一册，第161-163页。

<sup>2</sup> 转引自《郑观应传》，第223页。

<sup>3</sup> 盛档，转引自《郑观应传》，第224页。

详，一面与董事会商改良。所以不由部檄者，以免后来援例干预<sup>1</sup>。

1911年9月4日，郑观应乘“江宽”轮西上，沿途考察南京、芜湖、九江、汉口、宜昌、重庆等埠商务情况，1912年1月12日回到上海，历时4个多月。郑观应写了一本《西行日记》，详细记述西行的见闻和心得体会。

在《西行日记》自序中，郑观应主要写了四件事：

一是探讨中国航运事业落后的原因。

列强国内往来各埠之船，均归本国商民利益，不许别国人侵夺。我国贫弱，航海之利，独与各国商人共之。昔时未设华商轮船，不惟漏卮，且附洋商轮船者多受外人欺侮。

二是寻找中国航运与日本的差距。

自有轮船招商局以来，洋商不敢居奇，非但稍塞漏卮，而各同胞已阴受其益不浅矣。然终不及日本航业之盛，十年间从二十万吨增至一百六十万吨者，由于国家无补助金，且反勒诸般报效，办理章程不善也。

三是必须努力发展中国航海事业。

何乃堂堂中国作主人翁者，任人长驱，不知往报，岂非我国官商之耻耶？今共和时代，既欲富强，窃谓航海之利，急当起筹，较农工尤为目前要着。

四是介绍《西行日记》的内容及其意义：

---

<sup>1</sup> 《西行日记》，载《郑观应集》上册，第1017页。

仆《西行日记》既述辛苦，于近日航路情形、中西商战，不无所见，当局或有所采，非无补也<sup>1</sup>。

郑观应这次西行，先乘坐轮船于9月16日安抵宜昌，但因“蜀通”轮搁浅，只得由宜昌分局代雇麻阳子船（木帆船的一种）赴渝，船价钱158两，另雇红船护送，给其伙食费24元，“滩上纤夫酒钱及到埠赏钱随意酌给”。17日由宜昌分局码头下船，开始了漫长的川江之旅。

因乘坐木船在川江航行，故风险大增。1911年9月22日“风顺张帆”，经过崆岭等十余处浅滩，“虽离泄滩数里，犹闻滩声砰訇不绝”。第二天，“至大八斗滩，陡然断缆，退落二十余里，同舟皆骇，幸未撞沉，只撞石穿孔”<sup>2</sup>。

郑观应乘木船西行，虽险情迭起，且郑本人“感受风寒，是晚大喘，坐卧不适”，但他仍经常吟诗自娱。或读他人之诗：“寒江无月水云昏，山县凄凉只似村。仙犬不鸣镫火静，行舟今夜泊桃源”，描写的是酆都附近桃源村的景色；或步他人原韵，口占一绝：“扁舟桅折客心寒，水满头舱泊岸难。瞬息顺流三十里，红船奔救始呼欢”<sup>3</sup>，描写的是木船在观音滩一带遇险的情形。

郑观应西巡长江，决不是一次游山玩水、寻奇探险的旅行，而是一次认真细致的商务考察活动，但他的这次考察期间正值武昌首义炮声响起。从他的《西行日记》及其附录中至少有四点值得关注：

一是郑观应在辛亥革命大潮中的态度。

<sup>1</sup> 《西行日记》自序，载《郑观应集》上册，第1016页。

<sup>2</sup> 《西行日记》，载《郑观应集》上册，第1021页。

<sup>3</sup> 《西行日记》，载《郑观应集》上册，第1024、1025页。

郑观应作为招商局股商的代表和盛宣怀的坚定盟友，对辛亥革命持怀疑和抵触情绪。如郑观应在《西行日记》中写道：

今烽烟四起，米珠薪桂，（百姓）不死于水旱荒灾，而死于兵戈盗劫；……处处风潮隔塞，不能销售……金融既复阻滞，货物又已停搁，商帮困难，至于此极！由此推之，各省各埠损失不可数计<sup>1</sup>。

郑观应对招商局的前途甚为担忧：

本望商局薪水以清欠款，忽撤局委，欲返里而未能，目睹商局危急存亡之秋，不忍袖手。董事均已纷纷告退，而营私更无忌惮……自顾力绵，又为众矢之的，未知究竟如何？<sup>2</sup>

即使在这种极端复杂的环境下，郑观应仍然高度关注招商局的经营和发展。

二是郑观应主张加强营运管理。

郑观应西行是一种经济行为而不是政治行为。他写道：

请仿照太古公司月造三公司船出口货比较表，寄沪以备查考。查出口船所装各货，海关均有刊报，如不知，可向海关造册处每星期购一份，饬翻译分别译登，按月一结便知矣<sup>3</sup>。

三是郑观应主张增加运力和整治航道。

传说日本将有船来，我国政府早应设法招商筹办，毋为外人捷足先登也。

拟添造一船，马力千余匹，船身加大，不须拖船可以装货，

<sup>1</sup> 《西行日记》，载《郑观应集》上册，第1028页。

<sup>2</sup> 《郑官应致盛宣怀函》（1912年2月27日），载盛档（八）招商局，第1067页。

<sup>3</sup> 《西行日记》，载《郑观应集》上册，第1018页。

不用绞缆可以过滩。若海关委员测量沿江险要水道深浅绘图示人，并将三大滩江中之石择其有大碍者尽行炸平，或有小险亦无大险，虽冬、腊两月亦可行驶<sup>1</sup>。

四是郑观应主张添建货仓码头设施。

若是往来每埠耽延三四天，则每月两次虚耗十天，计每年虚耗百二十天，而所耗甚巨。是以必有货仓码头，方能与太古争衡，尽人皆知<sup>2</sup>。

## （九）助盛内幕

袁世凯、盛宣怀在政治上、经济上的争斗十分激烈，他们都是晚清威镇政坛的人物，对招商局的争夺尤其引人注目。

郑观应是盛宣怀的下属兼朋友，又是招商局实际利益的相关方，故在这场争夺战中坚定地站在盛宣怀一边。

早在 1898 年郑观应就提醒盛宣怀，当心他人谋夺轮船、电报二局，“宜早设法……以顾大局”<sup>3</sup>。他因偏居澳门，故以沉默表示对袁世凯的不满，1908 年 1 月 20 日致函盛宣怀时表示：“袁宫保署北洋大臣以来，党同伐异。职道固穷守节，安命待时，不献一策，不发一言”，他批评袁世凯和时任邮传部尚书陈璧“翻云覆雨，不顾交谊”。1908 年 3 月 16 日郑又致函盛宣怀，指责“今政府不念当年办事者煞费苦心，两局皆系商股，竟视为北洋公产，准直督任用私人，不准商

---

<sup>1</sup> 《西行日记》，载《郑观应集》上册，第 1026、1027 页。

<sup>2</sup> 《节录广州、香港、厦门、天津、营口、九江、汉口、重庆等处分局条陈于后》，载《郑观应集》上册，第 1034 页。

<sup>3</sup> 盛宣怀档案，转引自《郑观应传》，第 208 页。

股注册”，结果造成“虚糜局费，用非所长”，使招商局更加腐败，其结论自然是：轮、电两局不应由北洋掌控，而应由盛宣怀督办。

郑观应这些话是有感而发的。自 1902 年盛宣怀因其父盛康病故照例辞去本兼各职后，袁世凯趁机将轮、电两局奏归北洋督办，袁、盛对招商局展开了第一轮争夺。面对现实，郑观应积极支持盛宣怀的商办主张。1908 年，邮传部准备将北洋大臣已掌控 6 年的轮、电两局收归国有，遭到身在澳门的郑观应的坚决反对，6 月 20 日致函新任邮传部右侍郎盛宣怀，批评“今邮传部又欲将轮船、电报两局均归国有，非但各埠商民不服，尤恐在外华侨欲集股返国开矿垦荒者亦因此寒心，以为前车可鉴也”。郑观应请盛宣怀对轮、电、开平三局收归国有之事“从长计议缓办”，郑称：自己是“创办招股之一分子，不忍目睹数十年已成之商局隳于一旦”<sup>1</sup>。郑支持商办、反对国有的态度非常鲜明。

袁、盛对招商局的新一轮争夺发生在逃亡日本的盛宣怀 1912 年 10 月中旬末获准回国之后，在这场争夺战中，郑观应的态度虽无大的变化，但他考虑的问题比上次争夺战时要复杂得多。

在盛宣怀尚未回国的 1912 年 6 月 2 日，郑观应等人致信盛氏称，杨士琦（袁世凯亲信，招商局董事会副主席）等人的意见，“总不外乎交政府管理，以遂其谋为督办之私愿。但官督商办之弊，无奇不出，稍有识见者，莫不以完全商办为宜”<sup>2</sup>。对招商局的出路出现了对外出租、政府管理、出卖产业几种意见。粤商刘学洵趁机提出，愿出价

---

<sup>1</sup> 盛宣怀档案，转引自《郑观应传》，第 210 页。

<sup>2</sup> 盛档：转引自《郑观应传》，第 240 页。

600 万两承买，而招商局主管人员则索价 800 万两。事实上，刘学洵不过是在进行买空卖空的商业投机而已。郑观应首先看透了刘学洵的把戏，同时他也反对公司国有，他 1912 年 11 月 19 日写给盛宣怀的信中称：“如归国有，仍须每股给还现银二百两”。这显然是袁世凯政府无力做到的事情。

此时，风传招商局将成立新公司，股价应声猛涨，突然又盛传新公司不能成立，股价又随之下跌。盛宣怀告诉郑观应要趁机多买股票，因为多占股票意味着多占选票，增加在新董事会上选举的胜算。长于谋略的郑观应经过仔细观察和分析，得出了新公司难以成立的结论，他告诉盛宣怀：“如两星（期？）不成，请未雨绸缪”。郑氏还写信斥责董事会不遵循股东会决议的行径：“既然董事会声明是华商所买，不准转卖洋人，违则全数充公，何尚谣啄不已？可见别有深意，真令股东寒心，而商务愈坏矣”<sup>1</sup>。

不出郑氏所料，新公司最终未能成立，招商局决定 1913 年 6 月召开股东常会，选举新董事会。盛宣怀开始为郑观应能够入选董事会而积极活动，他 1913 年 5 月 11 日致函郑观应：“鄙见诸事且看常会如何？阁下系创始伟人，能仍入董会，方于大局有益。因董事非正大光明热心熟手，难期收效”。郑观应当然懂得这一点，他告诉盛宣怀，“须有二千六七百权方足举一董事之数”，郑看到自己只有 1570 权，估计“尚缺千权”，请盛帮忙。盛在接到郑信的当天晚上，“特嘱经手送上四百三十权”，终于为郑观应凑足了参选董事所需的股权数。

---

<sup>1</sup> 上海图书馆未刊资料：《郑观应等致××函》，1912 年 12 月下旬，底稿。转引自《郑观应传》，第 243 页。

在盛宣怀资助下，郑观应在 1913 年 6 月 22 日的招商局股东常会上当选为董事，这也算是对郑观应不遗余力地主张商办和倾力支持盛宣怀的一点回报。

郑观应如此卖力地支持招商局商办，有他急公好义的一面，也与他的个人及家庭利益紧密相关。郑观应晚年得子，1884 年 9 月郑氏 42 岁时其妾赵氏生长子润林，字雨生，郑观应自然疼爱有加。袁盛相争期间，郑润林与其叔（郑观应弟弟）郑保之正在承包厦门分局，当然关心郑观应在招商局的地位。1914 年有人试图夺走郑家在闽局之权，7 月 19 日郑润林致函其父求救：“如大人能即赴闽相机办理，则此功仍归我郑姓，不致被人夺去也”。他显然是将闽局视为郑家势力范围。

郑观应的另一个弟弟郑官桂长期以来担任九江分局总办，当听到招商局相关传闻后，于 1912 年 12 月 16 日致函郑观应打听消息：“闻新公司成立，款已交足，未知何人总理，各分局未知能否蝉联为盼”。其急切的心情不难想象。

郑观应本人在汉口分局之事上的表现更有说服力。

武昌首义之时，招商局汉口分局惨遭兵祸，汉帮及其他商帮直接间接损失约达 160 万两。总办施紫卿弃职东逃，屡函辞职，盛宣怀、唐翘卿、谭干臣、陈舜臣、陈舜卿等多数股东保荐郑观应接办汉局董事，此议经 1912 年 7 月 31 日招商局董事会议通过。“各商闻之，欢声如雷，盖郑君久于航业，素为中外人（士）所钦仰”。晋源长、永昌元、祥发源、谦慎安等 30 户商家函电总局，“请郑君迅速来汉办理”。



川帮揽载行、怡和渝、招商渝、西茶帮“均已去函欢迎”<sup>1</sup>。

郑观应乐于接任汉局总办之职，“既承不弃，弟亦股东一分子，自当勉竭驽骀，力图整顿”，但他又以“年老病多”为由，请求将其子、厦门分局商董郑润林调来汉口分局任帮办。招商局董事会以“厦局亦系重要，难以更换生手，仍须郑董在厦办理，未便令其远赴汉口，致有兼顾不遑之叹”，拒绝了郑观应的要求，更迟迟未给郑观应颁发委任书<sup>2</sup>。副会长杨士琦对郑观应说：“我已告假，不便签名，公资格甚深，不必候委任书亦可前往接办”，郑氏回答：“资格深，更应守法，若无董事会公函，旧人何肯交卸”？他还说：“弟凡事听其自然，不愿勉强，失我气节”<sup>3</sup>。话说得很感人，但实际上另有隐情。

有些袒护施紫卿的董事称：“汉帮追赔之事未了，不宜即往接办，恐施君卸责”，但施紫卿“暗中仍乞其亲友向总局挽留，欲以其弟接办。闻其弟在董事会极力运动，已有董事为彼袒护”。这些董事中应当包括盛宣怀，因为盛与施紫卿是姻亲。这件事的处理结果是：总局代赔汉帮损失 36 万两，“不委我公（指郑观应），竟委其弟（指施子英）接办，所有腐败之人如旧办理”。一些同情郑观应的董事发出感叹：“奈何各私其党，而不问学识之有无；各昵其亲，而不计才具之优劣。近复有省界之分，赏罚不明，举错不公，朋比为奸，弊端丛出”<sup>4</sup>。

以郑观应和才能和资历而言，总办一职“得之不足为喜，失之不足为忧”<sup>5</sup>。对失去汉局总办，郑观应苦恼过，抗争过，但仍然采取

<sup>1</sup> 《郑观应集》下册，第 916-917 页。

<sup>2</sup> 《招商局董事会来函》，载《郑观应集》下册，第 916 页。

<sup>3</sup> 《郑观应集》下册，第 918、926 页。

<sup>4</sup> 《何闾樵茂才来书》，载《郑观应集》下册，第 918-919 页。

<sup>5</sup> [附录]《何闾樵茂才来书》，载《郑观应集》下册，第 918 页。

较为超然的态度：“闻有大力者为旧人运动，然会长已许，各董亦赞成，若与理论，则势成骑虎，欲罢不能，皆不雅观，故不抗议，免其为难耳”<sup>1</sup>。这种超凡脱俗之举不是常人所能仿效的。

1. 1 万余股股东上书董事会，谓郑氏“历任总、会、帮办十数年，家贫如素，显见公而忘私，令人钦敬”，请求在郑告退之后“准给俸银以酬劳绩”<sup>2</sup>。董事会以“时势艰难，全赖老成人支持其间”为由，未接受股东的请求。

郑观应向盛宣怀求情：“仍委汉局总办，私愿足矣”。盛 1915 年回复：“拟以阁下为公司副会长或为汉口总办，令郎调闽局”<sup>3</sup>。以盛郑数十年交情看，盛的表态可能是认真的，但他已病入膏肓，第二年便撒手西去，郑氏当汉口总办一事便烟消云散了。

此事传出，一片哗然，郑的同事、朋友、下司、晚辈或表义愤，或致同情，语言激烈，不胜枚举。最可怜的是郑观应长子郑雨生“在厦局办理甚好，水脚较前任加两倍，已升闽局长”，但因他人作弊被免职，“竟不复任，因此抑爵吐血而死”<sup>4</sup>。这对晚年的郑观应无疑是致命一击。

## （十）重视教育

郑观应主张兴办航海教育，早在 19 世纪末 20 世纪初，郑观应就提出了兴办航政学堂：

---

<sup>1</sup> 《复吴剑华道友书》，载《郑观应集》下册，第 928 页。

<sup>2</sup> [附录]《招商局壹万壹千余股股东均盖印致董事会书》，载《郑观应集》下册，第 927 页。

<sup>3</sup> 《复招商局会长盛杏荪先生书》、[附录]《盛督办乙卯年来书》，载《郑观应集》下册，第 922-923 页。

<sup>4</sup> [附录]《吴剑华致宗荫侄书》，载《郑观应集》下册，第 931 页。

商战须从学问上讲求。既需船械要精制造，既精制造要识驾驶。所谓有人材而后可与争胜也。

今中国尚无工艺、商务、船政各学堂，本局轮船日增，驾驶皆用西人，吃亏极大，亦为我国之羞。

郑氏因陋就简，提议利用不适合商用的“泰安”舰作为练习船，以培养本局驾驶人材，他还主张临时以英国商部编订的船长执照考试章程 30 条为本局所用，并拟订了《泰安练船规条大略》<sup>1</sup>。

郑观应致函安徽巡抚王之春，希望“我国广开大小学校、水陆军学堂、制造军械船厂，俾我于二十年内休息教养，人材日出，器械日精”<sup>2</sup>。

郑观应致函盛宣怀，提出设立驾驶学堂的建议，并附《驾驶学堂总教习合同》，对总教习的地位、资格、报酬、职责、管理等作出具体规定<sup>3</sup>。

1902 年，郑观应向盛宣怀再次提出：“上年所论驾驶学堂岂可缓哉”！针对局中无钱无法建校育才的议论，郑提出“借才他塾”的主张，他说：“如北洋所开水师学堂驾驶学生一百二十名，管轮学生一百二十名重兴之，借才他塾，或本局亦可用也”<sup>4</sup>。

郑观应提出《拟设招商局驾驶管轮练船章程》，其内容十分详尽，包括学生素质要求、延聘绳索教习、风帆练习、学员考试录用乃至船

<sup>1</sup> 《致招商局盛督办书》，载《郑观应集》下册，第 845-849 页。

<sup>2</sup> 《致皖抚王爵堂中丞书》，载《郑观应集》下册，第 977 页。

<sup>3</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894 年 3 月 5 日）[附件]《驾驶学堂总教习合同》，载盛档（八）招商局，第 491-494 页。

<sup>4</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1902 年 4 月 23 日），载盛档（八）招商局，第 820 页。

上各类人员的薪水均作出了规定<sup>1</sup>。

外国船长璧德生写信给郑观应，愿意担任此项工作：“璧德生自当奋勉，亲自督率各生勤谨认真学习，以期速有成效。所有船堂一切事宜，由璧德生一人经理”。他还表示：“璧德生虽老，然精神尚爽，躯体如常，亟思尽力以报中华养育之恩”<sup>2</sup>。不过，因客观条件不备，这些设想都未实现。

郑观应二次入局之后，颁布的规章很多，包括大的方面，如《新增轮船招商局轮船坐舱规条》、《新增招商局轮船船主大副规条》等，也有小的方面，如《泰西练船学生应学驾驶诸法》、《拟定泰安练船规条大略》等，这些规条都十分具体、详尽。

辛亥革命后，招商局给股东赠发股票，郑观应收到 200 份，他表示“平素守道固穷”，遂向盛宣怀提议将这笔钱拿出来创设幼稚学校（幼儿园），请盛夫人为督办，伍廷芳、李经方、朱葆三等大员富商的夫人为董事，“计可集数万金，岁有息银数千，则该学校可以成立”<sup>3(3)</sup>。不论此事成功与否，都反映了郑观应对教育、特别是对幼儿教育的重视。

郑观就对教育的最大贡献是参与创办招商公学（又称招商局公学）。

招商公学的创办缘于对花红的分配，郑观应认为：

招商局花红一事，局中办事人既多数不取，愿将所得创设学

---

<sup>1</sup> 《郑观应集》下册，第 836-839 页。

<sup>2</sup> 《船主璧德生来函》，载《郑观应集》下册，第 841-842 页。

<sup>3</sup> 《复招商局会长盛杏荪先生书》，载《郑观应集》下册，第 922 页。

校。俾局中办事人子弟尽得教育，义属善举<sup>1</sup>。

1918年9月11日，招商公学正式开学，拟招学生200人，实际招生156人，首任校长丁赓尧。郑观应任驻校董事（又称住校董事），“职属闲曹，乃当义务，并无薪水，不虑尚有人排挤耳”。“校中所用教员、监学、舍监、庶务员，皆权归校长”。郑观应之所以愿任驻校董事，“冀局船不须借材异域，弟甚盼其速得成立，于商局甚有关系，故不敢因私而害公，不论薪水有无耳”<sup>2</sup>。

郑观应后来追忆说：

我局各船由船主以至大伙、大车等职多用洋员，借材异域，实非久计。弟屡经建议，设商船驾驶学校，选择中学毕业已通中西文之少年入校学习，毕业后派往局船，并嘱该船主教授，实地练习，如日后有人当船主者，给予奖励。由三副以至船主以次递升，机司亦然……嗣适我局开办公学，弟被公推为住校董事<sup>3</sup>。

郑观应这位住校董事既无实权，又无薪水，但他对教学工作却是尽职尽责的。他在招商公学一次致辞说：“航业者国家之命脉也，航学者航业之津梁也”。他又指出：

兹我公学设立之旨，首在造就航务人材暨职业教育，逐渐次第举行，非独为我局根本之图，更足为国家富强之助。他日人材辈出，乘长风破万里浪，与欧舶美舰并驱争先，为我航业放一异彩<sup>4</sup>。

在招商公学开学之际，郑观应对校长丁赓尧的开学训词“一曰定

<sup>1</sup> 《复吴剑华道友书》，载《郑观应集》下册，第928页。

<sup>2</sup> 《复吴剑华道友书》，载《郑观应集》下册，第928-929页。

<sup>3</sup> 《致陈君翊周书》，载《郑观应集》下册，第935页。

<sup>4</sup> 《招商局公学住校董事公宴校长诸君颂辞》，载《郑观应集》下册，第260-261页。

宗旨，二曰守纪律，三曰勤学问”作了具体阐述<sup>1</sup>。

后来，郑观应在《开学训词》中再次劝勉学生：“一曰立志，二曰勤学，三曰端品”<sup>2</sup>。

郑观应全身心地履行住校董事的职责，直到1921年6月14日病逝于上海提篮桥招商局公学的宿舍内，他真正做到了鞠躬尽瘁，死而后已。

## （十一）一清如水

郑观应终其一生，以廉洁奉公为准绳。文案吴广霁为郑观应60岁小像题词称：“刚方正直，不合时宜。志在救世，公尔忘私。勇于为善，劳怨弗辞。清廉自矢，中外咸知。卓哉此公，知音其谁”。

郑氏同事庄箴1911年腊月于《西行日记》序中提到，郑观应西行之前，局中尚存公积、保险、备记、漕运余项共约270余万两，“闻后任有提大花红，并将历届漕运余项甚巨分给办事人等者，而观察（指郑观应）独未尝沾润。两袖清风，不无感慨焉”<sup>3</sup>。

郑的另一同事唐国泰1912年正月于《西行日记》序中也称：“老友郑陶斋先生历办电报、开平矿务、汉阳铁厂有年，皆洁己从公，为中外所钦佩”。他还列举一例：郑氏1909年被举为招商局董事，因感于郑观应的“好义急公，变产支持”的行动，局方决定月助旅费百两，

---

<sup>1</sup> 《招商局公学开学训词》，载《郑观应集》下册，第261-263页。

<sup>2</sup> 《招商局公学开学训词》，载《郑观应集》下册，第273页。

<sup>3</sup> 《郑观应集》上册，第1014页。

郑“力辞不受”<sup>1</sup>。

郑观应廉洁自矢，并非故作姿态。1910年招商局分配花红，郑适在病中，未参加花红分配，后公司改花红为公费，郑表示反对：

官应素性廉介，非义之财不敢苟得，在局多年，两袖萧然，一贫如洗。今垂老多病之日何敢与诸公争论花红，但为公司大局计，似不能不妥议公平分派办法。

郑提出：“将分派历任督、总、会办花红一事重付磋商”，为会长盛宣怀所采纳<sup>2</sup>。

郑观应接受盛宣怀有关会办招商局事务的札委，于1910年3月20日赴任。郑观应深感责任重大：“招商局事务殷繁，权限责任各有所专，利弊兴革必求其实”，他表示：“兼营于彼转恐徒拥虚名”，经再三考虑，他恳求盛宣怀“准予销去前派随办商约、厂矿、银行等差使并停支薪水，俾得专供招商局差”。此举充分表现了郑氏不图虚名、不计报酬的崇高精神。

郑观应虽难以完全做到淡泊名利，但也不将名利看得太重。1911年1月6日，盛宣怀升任邮传部尚书，随即下札文：

本部堂奉命办理商约及汉冶萍厂矿、通商银行、红十字会等事均关重要，需员差遣，查有二品衔候选道郑官应历随办理各省义赈、电报、轮船以及汉阳铁厂，一清如水，刚健不阿，于洋务商务均能悉心研究，堪以派

<sup>1</sup> 《郑观应集》上册，第1015页。

<sup>2</sup> 《致招商局局长、董事会公函》（庚戌后稿丁巳补刊），载《郑观应集》下册，第921页。

令随同办理。每月由汉冶萍公司给发薪水银一百两，以资办公。

郑观应的回答非常干脆：

昨奉札委会办轮船招商局总稽查之职，自应遵照办理。请即开去商约及汉冶萍厂矿、银行、红十字会等差，免拥虚名<sup>1</sup>。

招商局文案吴剑华（广霈或瀚涛）与郑观应“相交数十载……并同游各埠，稽查各分局营业，乘柏木船入川，遇礁几乎灭顶，亦患难交也”。吴剑华为郑观应“公正无私”的精神所感动：

或为总理，或为会办，或为董事，或系义务，或薄受薪水，从无要求半点。且云公司买煤及船用物料理应当众开票公定。其在招商局办事不避劳怨，公正无私，两袖清风，人所共悉，与盛会长公谊私情可告无愧矣<sup>2</sup>。

郑观应辛亥革命后写给盛宣怀的信中说：自己“三次入局，皆当局务危急之秋，追随有年，亦有微劳，各同事多成富翁，自顾年老，仍家贫如故”<sup>3</sup>。

对郑观应在严以律己、宽以待人、廉洁自持、公正严明方面的六件往事，被吴剑华称之为“六不解”，吴在写给郑的晚辈的信中说：

鄙人与令伯在招商局同事十余年，朝夕对案办公，素知令伯忠为人谋，办事磊落光明，不贪意外之财。忆招商局于甲午、庚子年，中外不和，两次换旗，契据保全局产，皆令伯经手署名，无事则不见其功，有事则责任甚重<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 《郑观应集》下册，第 986 页。

<sup>2</sup> [附录]《吴君剑华致宗荫侄书》，载《郑观应集》下册，第 929 页。

<sup>3</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1912 年 8 月 7 日），载盛档（八）招商局，第 1103 页。

<sup>4</sup> 《吴君剑华致宗荫侄书》，载《郑观应集》下册，第 929-933 页。



这里也要指出，郑观应虽比一般高官富商廉洁，但也不是一贫如洗。1914年郑氏在其“嘱书”中列举了自己与他人的金钱往来等情况。郑拥有一批动产和不动产：在粤汉铁路公司、汉冶萍公司、江浦植种公司、招商局、中美轮船公司、通商银行、大有榨油公司、吉林三姓金矿等多家企业拥有数额不等的股份；在澳门、广州、上海、天津等地拥有多处房地产，仅郑观应为其本人与妻妾等人购置的墓地至少有19处。他妻妾众多，发妻去世后，娶继室叶夫人，后又娶妾赵氏和二、三、四、五、六共6位小妾<sup>1</sup>。这虽是当时社会的一种陋习，但也需要足够的财力来支撑。有人根据《嘱书》统计，郑观应年收入为房租、股票利息4088两，岁支澳门、上海家眷的费用3800元，郑自己的伙食、舟车、应酬、仆役等费1200两<sup>2</sup>。郑观应当然只能算是实业经营家，完全无法跟富甲天下的盛宣怀等人相比。

## （十二）力扫靡词

郑观应不是专门寻章摘句的诗人，他的诗具有浓烈的时代气息和超凡脱俗的风骨，正如他在诗词自序中所说：

幼而失学，何敢言诗。心有所感，信笔赋之。华彝交涉，陵谷迁移。疾风过后，新月来时。若逢佳士，畅叙襟期。频频驿使，传达遐思。一腔热血，三寸毛锥。聊抒闻见，贤于奕棋。不计工拙，力扫靡词……

<sup>1</sup> 《香山郑慎余堂侍鹤老人嘱书》（1914年），载《郑观应集》下册，第1483-1503页。

<sup>2</sup> 《郑观应集》下册，第1483-1503页；参看《郑观应志》，第90页。

这篇自序，均为口语。郑观应写诗的思绪与神志已跃然纸上。

盛宣怀是郑观应的上司兼挚友，“宣怀从事轮、电、路、矿垂数十年，与陶斋共事最久，相知亦最深”。盛自称：“宣怀虽不能诗，未尝不心好之也。陶斋诗不立崖岸，不尚修饰，随事隶词，称情而言”。这是只有知己才能说出的话。

与盛宣怀序言同出一辙，《待鹤山人诗集自序》中也称：“余本不能文，何敢言诗。惟于家国之事伤心惨目，有闻自外人论我国利弊关系大局，往往梦寐不安，为之行愁坐叹，虽已上书当道，而人微言轻，置若罔闻，未由展布。故自忘鄙俚，复随手写录，几不成为韵语……自知不足以登大雅之堂，但救国苦心妇孺皆知”。郑观应谦称自己的诗是“拙诗藏拙”，但客观地说，郑观应的诗是最朴实无华的街头诗，是最能打动人们的心弦的时事诗，是为国家兴衰存亡而奔走呼号的政治诗。不过，郑观应诗集中也有不少求仙问道之类的消极内容。

现将郑观应几首与招商局相关的诗抄录并略加解读如下：

#### 挽唐景星观察

绝人才识济时心，新法旁参用意深。万里风云腾骥足，一时声誉满鸡林。闽疆独挫天骄气，象译全通海国音。商务肇兴功不泯，凄凉身后费沉吟。

唐廷枢与郑观应是同乡、同事兼挚友。这首挽诗正面讴歌了唐氏的才华与贡献：才识超群，济时之心；旁参新法，声誉鹤起；闽建电报，海国传音；功勋不泯，商务肇兴。同时诗人又发出感叹：唐氏身后凄凉，他不禁深深思索，独自沉吟。这首挽诗写得情感真挚，叙事

具体，朴实无华，发人深思。

### 上盛杏荪太常

匡济宏敷举世推，殊荣特沛拜容台。洛阳贾傅频陈策，江左夷吾重理财。鸚荐不忘知己感，鸿鹄深赖救时才。集思广益扶危局，会见英豪起草莱。

盛宣怀是郑观应多年的顶头上司兼知己。郑氏对盛的感情是复杂的。郑多次批判官督商办体制，又对盛氏怀有深切的感激之情。这首诗是祝贺盛当上太常寺卿的应时之作，歌功颂德，阿谀奉承，并无多少积极意义，但也反映了当时的社会风气和郑氏诗作中消极的一面。

### 赠徐雨之观察

治产居时习计然，地连阡陌屋添廛。交情金石敦三世，往事沧桑耐十年。谊切同舟抒远略，术工采矿握经权。羨君晚境尤亨豫，感慨炎凉倦著鞭。

### 赠徐雨之观察

治产居时习计然，地连阡陌屋添廛。三番共事将卅载，两代相交近百年。世事沧桑应有数，珠江失地恨无权<sup>1</sup>。虽遭风浪犹丰豫，不必重于意外钱。

郑观应与徐润（雨之）也是老乡、同事兼挚友。这两首诗意思相近，且部分诗句相同，疑为同一首诗的定稿与初稿。这首诗有四层意思，一是称颂徐家的富有，“地连阡陌屋添廛”；二是畅叙两家的友谊，

---

<sup>1</sup> 原注：“开平矿局招股合购广州城南地百六十亩，久不完粮，违例充公，公为会办，恨权我操”。

“交情金石敦三世”或“两代相交近百年”；三是解释彼此的误会，“珠江失地恨无权”；四是同情徐润的遭迫，“虽遭风浪犹丰豫，不必重干意外钱”。这首诗写得平白如话，像是两位朋友在促膝交谈。

#### 赠伍秩庸唐少村（川？）两星使

刚柔互用伏戎羌，泽被梯航政益彰。宪法新编维地轴，英文极品破天荒。欲存国体争交涉，为忆家居论古狂。漫说长生惟茹素，要参佛偈读仙章。

伍廷芳（号秩庸）、唐绍仪（字少川），清末两位名人，均为广东人，辛亥革命时分别充任南、北方代表在上海谈判议和。伍廷芳和郑观应为招商局同事，唐绍仪则系郑的同乡、晚辈。该诗前四句称赞二人的政治理念和外交能力，第五六句则评价二人谈判的主旨。最后两句以调侃或规劝的口吻要二人放弃争论，养生悟道。这实际上是一首政治诗，或者是一篇政治评论。

#### 答陈蔼庭观察论税员

海关税务司，各国皆获用。惟吾中华人，学优选不中。托词作弊工，实因非同种。公理已沦亡，欺侮何偏重。太阿成倒持，言之有余痛。

陈蔼庭似为陈辉庭兄弟。陈猷，字辉庭，又作辉廷，1891年后历任招商局商董、总董、会办等职。陈蔼庭与郑观应当为熟人或朋友关系。郑氏这首诗猛烈抨击海关税务司种种排华、仇华现象。前两句写税务司任意选用外国人的情况，与第三至第六句税务司排斥、轻视华人的行径形成鲜明对照。最后四句写诗人的感受，能强烈触动读者的

情感，引起共鸣。

郑观应的一生波澜壮阔，他的诗同样包罗万象。仅举一例，1884年郑观应奉命南游，足迹遍及西贡、新加坡、曼谷、槟榔屿、金边等地，历时2个多月。可以说，郑观应奔波南海，算得上书生从戎；行程两万，刺探军情；蹈波踏浪，历尽艰辛。其《南游日记》记载招商局之事虽甚少，且多为日记体，但仍值得一读。由于该书没有郑观应自己的诗作，现谨录二序，以窥郑南游之一斑。

#### 彭玉麟识

远涉沧溟万里舟，一腔热血耿中流。洪涛百丈凭夷险，壮志千寻足智谋。拔剑有歌悲易水，击锥无地劈秦沟。归帆满载艰辛重，惆怅英雄愿未酬。

#### 龚易图识（四首选一）

不计功猷不计名，仗持忠信压潮生。片帆虎穴经营苦，只手蛟宫出入轻。玉节绣衣宣壮略，金戈铁马动军声。何如舍却兵家事，回首天边月正庚。

读到“远涉沧溟万里舟，一腔热血耿中流”；“玉节绣衣宣壮略，金戈铁马动军声”。这仿佛是一幅幅惨烈的南海图，一首首悲壮的边塞曲。郑观应诸葛亮式的谋士形象不就跃然纸上了吗？

诗如其人。郑观应的人格是非常复杂的。既有心系民瘼、直面人生的一面，又有求仙学道、消极遁世的一面。请看《狂吟》诗：

#### 狂吟

不愿封侯愿学仙，周游世界历三千。龙沙大会期先赴，麟阁

勋名振后贤。能止气球抛炸弹，全凭法剑靖烽烟。五洲震慑干戈息，行满功圆入洞天。

这简直是诗人的一幅自画像。这位求仙的道士周游世界，仰慕功名；法术无边，功德圆满。这个形象本身是自相矛盾的，难道不正是现实生活中郑观应自相矛盾的艺术再现么？

1921年6月14日，郑观应病逝于上海提篮桥招商局公学宿舍，次年迁葬于香山前山，漂泊一生的实业家、思想家、教育家、慈善家、诗人郑观应总算实现了落叶归根的夙愿。

# 十、学贯中西的会办马建忠

马建忠是招商局领导班子中的第一位留法博士，在语言学上有很高地位，同时又是一位商人，曾任招商局会办，在主持战时招商局换旗时立下功劳，但在收回局产时又险些铸成大错。

## （一）学贯中西

马建忠，别名马乾，学名马斯才，字眉叔，原籍江苏丹阳，寄籍镇江府丹徒县，故里为马家村，1845年2月9日出生于一个天主教家庭。

马建忠是清末洋务派的重要代表人物、维新主义思想家、外交家、语言学家。马建忠在考察西方主要资本主义国家社会发展状况的同时，根据中国国情，颇具胆识地提出了“治国以富强为本，而求强以致富为先”的重商富民思想。

马建忠的思想来源于两种截然不同的文化：儒家传统文化和西方基督教文化。两种不同文化在马建忠身上奇妙地交织在一起，使他对民族对国家怀有强烈的责任感和使命感，同时又使他能够冲破儒家封建思想的网罗，较早地接触和认同西学。马建忠对世界的认识显然要比同时代的许多学者、名流高出一筹，他“虽然生活在洋务派的圈子里，思想却达到了维新派的高度”<sup>1</sup>。

马氏家庭是世代书香之家。马建忠家学渊源深厚，其20世祖马

---

<sup>1</sup> 薛玉琴：《近代思想先驱者的悲剧角色：马建忠》，中国社会科学出版社2006年9月版。

端临（约 1254-1323 年）所撰《文献通考》共 348 卷，记载自上古至宋宁宗时典章制度的沿革，是元代最重要的典籍之一。其父马岳熊，又名松岩，通医学，开药铺，后改营米布店，娶同县沈氏。马建忠排行居末，长兄马建勋，颇受曾国藩器重，后入李鸿章幕。次兄马建常，又名马良，字相伯，著名外交家、教育家，先后创办上海震旦大学、复旦大学和北京辅仁大学，1936 年因参与营救爱国七君子而名噪一时。外甥朱志尧是上海著名商人，1902 年创办的求新船厂是长江中下游民营船厂中最具代表性、实力最强的一家，1923 年主持创办的大通仁记公司成为长江下游一家重要航运企业。

马建忠从小习学中国传统经史，1853 年太平军攻占南京，马家徙居上海。马建忠与马相伯就读于中西学并重的教会学校依纳爵公学（后更名为徐汇公学），学习法文、拉丁文等外国语言和万国史事、舆图、政教、历算、度数、水、光、声、电、昆虫、草木、金石之学及理性格致之书。

第二次鸦片战争爆发后，马建忠目睹外患日重，遂开始研究西学，搜寻各种新学译著，后进入耶苏会在上海设立的初学院当修士，除继续学习法文、拉丁文外，又努力攻读英语、希腊语等外语。

经过 10 余年努力，马建忠被人誉为“善古文辞，尤精欧文，英、法现行文字以至希腊、拉丁古文，无不兼通”，成为一名学贯中西的社会活动家、外交家、学者。马相伯、马建忠兄弟是中国近现代史上的传奇人物。马建忠曾代表清廷出使朝鲜、日本、印度等国，并先后至香港、西贡、新加坡、加尔各答、孟买等地，“由于他对西方具有



无与匹敌的知识，迅速成为李鸿章最器重的外交顾问”。与此同时，马建忠亦关注时局，潜心著述。1890年发表《富民说》，主张发展对外贸易、扶持民间工商业以富民强国。1896年出版《适可斋记言记行》，系一部时事评论汇编，梁启超为之序，曰：“每发一论，动为数十年谈洋务者所不能言；每建一义，皆为数十年以后治中国者所不能易。嗟夫！使向者而用其言，宁有今日，使今日而用其言，宁有将来”<sup>1</sup>。马建忠最重要的代表作是1898年出版的《马氏文通》，这是中国第一部用近代语言学理论研究汉语语法的专著，是奠定汉语语法基础的扛鼎之作，“书出，学者皆称其精，推为古今独创之作”，全书分10卷，马氏参照拉丁语法体系，同时根据汉语的语法规律，经过长期的收集、整理而构建的汉语语法体系，在汉语语法史上具有划时代意义。不过，也有人对此持有异议，认为《马氏文通》系其兄马相伯所撰<sup>2</sup>。也有人称该书为马相伯、马建忠合著<sup>3</sup>。

## （二）入幕李府

经长兄马建勋引荐，马建忠1870年成为李鸿章幕僚，随办洋务。1876年以郎中身份被李鸿章派往法国学习国际法，同时兼任驻法公使郭嵩焘的翻译。马建忠在1877年至1880年留法期间，先就读于巴黎私立政治学院（亦译为政治学校），而后通过中学毕业会考正式进

---

<sup>1</sup> 梁启超：《适可斋记言记行序》，马建忠著，张岂之、刘厚祜校点：《适可斋记言》，北京中华书局1960年第1版，第8页。

<sup>2</sup> 盛巽昌：《马氏文通的作者是马建忠吗？》，载《文化网》，2010年11月15日。

<sup>3</sup> 桑咸之：《晚清政治与文化》，载百度快照。

入巴黎法科大学学习，1879 年经过学位论文审查而获得巴黎法科大学的法学学位<sup>1</sup>。第二年（1880 年）马建忠经过刻苦努力，获得博士学位<sup>2</sup>。

在法国留学期间，马建忠先后游历英、法、德、奥、瑞、比、意等国，参观了工厂、学校、军营，访问了许多法国的学者、政要和他的家庭，开阔了眼界，增长了见识，特别是在将东、西方文化进行比较中看到了中国的差距，“历上书言借款、造船、创设海军、通商、开矿、兴学、储才”等事，这为马建忠彻底向洋务派转变铺平了道路<sup>3</sup>。

1880 年 9 月马建忠学成回国，被李鸿章再次函聘入幕，成为李氏办理外交和洋务的得力助手。此后，马建忠 1881 年被李鸿章差遣赴印度同英国人商谈鸦片专售事宜，同年受命前往辽东，为北洋水师船坞选址，结果选中著名的旅顺大坞；1882 年受清廷委派，带兵前往朝鲜平乱；同年 10 月 18 日奉李鸿章之命赴天津与法国公使宝海达成越事草案三条；1882 年建议朝鲜政府采用中国传统的太极八卦旗作为国旗，以便赴日交涉；1884 年 2 月任招商局会办，曾一度实际主持局务；1885 年向李鸿章提出多项兴办洋务的建议，并曾任上海机器织布局总办；1890 年赋闲上海，著书立说，但仍为李鸿章幕府要人，曾建议设立翻译书院，并任该院洋文教习。

盛宣怀选择马建忠担任招商局会办，是经进一番缜密考虑的。他在上李鸿章禀中说：

---

<sup>1</sup> 根据（日）坂野正高：《中国近代化与马建忠》，东京大学出版会 1985 年 2 月初版；蒋文野：《马建忠编年事辑》，河北教育出版社 1988 年版；权赫秀：《颇有遗憾的第一部马建忠传记——评薛玉琴著〈近代思想先驱者的悲剧角色——马建忠研究〉》；百度搜索 马建忠等资料综合。

<sup>2</sup> 搜狗百科。

<sup>3</sup> 权赫秀：《马建忠留法史实辨误二则》，载《江苏社会科学》2004 年第 1 期。

及回数月，始知其绝顶聪明，诸事要好，非唐、徐可比。其病只在轻率二字。近日深切规劝，属其专学沉细，以救前失。我始终以诚信待之，间有意见不合处，亦必反复辩论，似督会办向无如此和衷也<sup>1</sup>。

由于李鸿章、盛宣怀的信任，马建忠实际上集总、会办于一身，“马道台居会同督办之名，而实兼商总”<sup>2</sup>。“作为督办盛宣怀不常驻局，常驻局中的会办而实为总办的马建忠，实际上集商总与官总于一身，且一定程度兼领督办之权”<sup>3</sup>。这固然说明马建忠拥有极大实权，但也为日后盛、马发生矛盾直至将马驱逐出招商局埋下了种子。

马建忠的事业不断壮大，1890年任上海机器织布局总办，兼揽宁海金矿，且势力有进一步扩充之势，这就引起了招商局督办盛宣怀的忌恨，盛、马二人于是反目为仇，展开了多年角逐，1891年马建忠奉调离开招商局。1893年上海机器织布局失慎被焚，马建忠被迫离开李鸿章幕府，回到上海潜心于著译。1895年，随李鸿章赴日谈判签订马关条约事宜；1900年随李鸿章赴上海行辕，襄理机要。

### （三）主持换旗

中法战争爆发于1883年12月11日。法国海军中将孤拔率领侵略军6000人，分水陆两路，进攻驻扎在越南的清军和刘永福的黑旗军，中法战争爆发。

法军扬言，他们将“遇船劫夺”<sup>4</sup>，招商局船队面临被法舰抢夺

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀上李鸿章禀》，载《盛宣怀实业函电稿》（上），第52-53页。

<sup>2</sup> 盛档：《谢家福致盛宣怀函》，光绪十七年八月二十五日，转引自《盛宣怀传》，第73页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀传》，第104页。

<sup>4</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷50，第45页。

或摧毁的危险。如何保护中国唯一的航运力量，成为摆在招商局领导层面前的一个重大课题。

清廷有关官员通过不同途径与法国紧急磋商。1884年7月18日，总理衙门致电苏淞太道邵友濂与法国新任驻华公使巴德诺，协商放宽最后通牒期限，毫无结果。7月19日，清廷授命江总督曾国荃为全权大臣，负责与巴德诺进行谈判，亦无任何结果。保护招商局船舶及其它资产的重任落到了该局主管人员身上。

此时主持局务的只有马建忠一人。

马建忠入局后，局员纷纷离局。1884年2月，徐润因“病”请假。3月，郑观应奉彭玉麟之命调赴粤东，盛宣怀亦回到天津海关道任所。5月初，唐廷枢奉命北上，专主开平煤矿。6月，张鸿祿又因丁忧离局。“故（农历）五六月间，局务系马（建忠）观察一力支持。继因海氛吃紧，马观察□请北洋商宪立将全局轮船产业，一律归并旗昌洋行，于六月初十日换旗过户”。“旗昌交涉一切事务，俱马观察一人经理”<sup>1</sup>。“现在局内无人，第一人经理，责成甚重”<sup>2</sup>。

在各种谈判道路都被堵死后，局船只能回港暂避，“所有局中长江轮船，均已驶赴宜昌，南洋船驶赴香港，北洋轮船均已驶来天津暂避（避？）”<sup>3</sup>。

但各船久停绝非良策，据马建忠称：“昨午‘海晏’由台湾回来，眼见洋面法舰游行不定，闽洋法舰集泊，□恐测不及备”<sup>4</sup>。马建忠

---

<sup>1</sup> 《字林沪报》，1885年12月2日。

<sup>2</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年7月21日），载盛档（八）招商局，第153页。

<sup>3</sup> 《唐廷枢致盛宣怀函》（1884年7月16日），载盛档（八）招商局，第150页。

<sup>4</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年7月20日），载盛档（八）招商局，第151页。

当机立断，决定换旗行驶，将局轮明售暗托给美商旗昌洋行。英国律师担文也认为：“应换美旗为妥”<sup>1</sup>。

李鸿章7月27日致电马建忠，要求“先立简约，电商换旗”。

马建忠7月28日复电李鸿章：“中法骑虎，三日后如果决裂，局船局产或为强占，挽救晚矣。且与其华旗被攫，有伤国威，莫若暂用他旗往来……此举必招物议，但责在保全局本，遑恤人言，惟自问无私有负委任，他日事平，仍将局产归赵，方弛负担”<sup>2</sup>。李鸿章虽同意换旗，但他最担心的是美国公使杨约翰所言“交盘不宜有暗约”。美国公使担心的是泄密，李氏担心的则是局产的安全，7月3日致电马建忠：“尊电换旗收回，先于领事处押卖契（约），所重尤在他日事平收回一节确有把握。弟须独担责成……务望妥办，勿贻后悔”<sup>3</sup>。

旗昌洋行闻知此事后，主动出价525万两收买招商局全部产业及股票，并许诺，将来招商局可按原价收回全部产业，担文也竭力居间担保。马建忠将此事电告李鸿章，认为“此法换旗不论限，皆权自我操”。李鸿章当即表示赞成，电饬马建忠：“必与立详确密约，乃可定议”<sup>4</sup>。

旗昌洋行趁机抬高要价，不肯与招商局正式签订协议，以此“逼索加价”。经过招商局多方努力，担文从中力保，美国驻华公使杨约翰也努力斡旋，双方1884年7月29日终于达成了售产换旗的协议，7月31日签订《招商局将局产售与旗昌洋行契》，马建忠和旗昌洋行

---

<sup>1</sup> 《李文忠公全书》，电稿，卷3，第6-7页；奏稿，卷50，第46页。

<sup>2</sup> 《李鸿章全集》，第3508页。

<sup>3</sup> 《李鸿章全集》，第3509页。

<sup>4</sup> 《李文忠公全书》，电稿，卷3，第4-5页。

会办文生·史美士（兼代表旗昌洋行会办惠林·福孛史、亨烈·福孛史、庄恩·福孛史）及中证人担文、鲍赖在协议上签字。招商局全部产业计值规银 525 万两，除去该局所欠各债 215 万两，实售规银 310 万两。旗昌付给招商局定金 2.5 万两。协议主要内容还有：

将大小轮船、趸船、驳船、栈房、住房等处所有一应存料、装折、家具、机器等物，与轮船、栈（房）、码头、栈房生理及应用各物全行售与得主。

嗣后本局各股友及此等人员于二十五年内不与别家公司入股购买轮船……

各产出售后二年内，如遇他国军兵拆毁劫掠……凡属得主价买之产，应照劫去之数由本局赔偿。

招商局出售给旗昌的财产包括：

招商局在沪、津、汉、镇、浔、甬、港及通州、烟台、宜昌、芜湖、温州、福州、汕头、马高、海方、许燕各埠的码头、栈房、住房、家具、（宅）基地及其他各项产业，

各类船只，包括丰顺、保大、海晏等江海轮船 26 艘，天津小轮驳 6 艘，烟台铁驳 2 艘，长江各埠趸船 10 艘<sup>1</sup>。

8 月 1 日，双方正式换旗过户，各船栈暂交旗昌代为经营，有关契据、银行期票与收据均交担文律师代为保管，这是招商局历史上第一次售产换旗。

1884 年 8 月 13 日，美国驻沪副领事薛德穆在上述协议上签字。

---

<sup>1</sup> 《译招商局将局产售与旗昌洋行契》（1884 年 7 月 31 日），载盛档（八）招商局，第 153-162 页。

可能是因为久在西方留学，因而对外国人特别信任，马建忠在出卖局产这样重大问题上，竟然只与美方签订一纸协议，而未签订规定双方责任和义务的合同。他对盛宣怀说：“各种纸据翻出无用，既费笔墨，又滋口舌，盖此事全恃信为本耳！事平二三月后，即可集议更换矣”<sup>1</sup>。这种盲目相信西方人的做法险些给招商局带来巨大损失。

事实上，马建忠对将局产明售给旗昌之事的危险十分清楚，他致函盛宣怀称：“商局售诸旗昌，外间谣啄，不足深信，所恃他日收回，则彰信天下。但收回既不能立约，傅相与执事不能不为担心”。马氏认为这是无可奈何的选择：“旗昌从未提及，弟见战端已兆，将来兵连祸结，不知伊于胡底！中法事一日未平，则收回之议，未能明言”<sup>2</sup>。

这次售产在极端秘密的情况下进行，法军怀疑招商局轮船并非真正出售给美商，派人四处侦探，“乘间攫拿俾为军用”。为了免遭不测，中美双方约定：“相与隐讳，竭力保护”<sup>3</sup>。他们秘而不宣，对商人进行了隐瞒，李鸿章也未禀报朝廷，因而招来了一场不大不小的纠纷。

清廷 8 月中旬严词指责李鸿章出售招商局“未经具奏，殊属非是”，命他“随时酌夺情形，设法收回”，李鸿章竭力辩解，并把责任完全推给了担文和马建忠<sup>4</sup>。

普通股东对出售局产之事更一无所知，他们获知消息后，齐赴招商局询问实情，马建忠隐匿未见，股东们于是在上海报纸上刊登公启，对马建忠擅自出售局产提出了严厉批评<sup>5</sup>。实际上，招商局售产换旗

---

<sup>1</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884 年 8 月 1 日），载盛档（八）招商局，第 163 页。

<sup>2</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884 年 8 月 20 日），载盛档（八）招商局，第 167 页。

<sup>3</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 52，第 46 页。

<sup>4</sup> 《李文忠公全书》，奏稿，卷 52，第 45-46 页。

<sup>5</sup> 《申报》，1884 年 8 月 4 日；《字林沪报》，1884 年 8 月 23 日。

是在战争期间按照国际惯例采取的保护性措施，为防止敌舰劫夺船只而对售产之事严加保密也是可以理解的。

马建忠一再声明：“换旗一事，弟独担责成”<sup>1</sup>，他为保护局产立下了功勋。

但是，在售产换旗之事上马建忠也有过错。早在 1883 年，招商局向怡和、天祥两家洋行借款 74 万余两。1884 年，又将局产作价 525 万两明售暗托给旗昌洋行。1885 年上述借款必须归还，“而局款一空如洗”，只好向汇丰银行押借 30 万镑。在磋商借款条件时，汇丰银行貌似公允，它要招商局选择：如果举借白银或金镑，分别以 9 厘和 7 厘计息。马建忠致函盛宣怀称：“来教谓金日贵而银日贱，此天所以予我华民一绝大生机也。深明中外五大洲商务盈虚消长之理，莫公若然”<sup>2</sup>。盛、马商量后，决定举借金镑。但借款合同签订未久，金银比价便发生了激烈变动，银价猛跌，这就给只能以白银折算金镑还债的招商局带来十分惨重的损失，到 1893 年，招商局补贴汇丰银行镑亏 20 余万两。马建忠这里犯了主观主义之错，他似乎不清楚招商局并无足够的金镑来还债，只能以白银折算，吃亏在所难免。

事实上，各届人士对换旗之事多有非议。一位名叫盛昱的人写了一篇《论马建忠奏》，咒骂马氏“身习邪教，党结夷人。李鸿章信任袒私，洋务事宜，屡堕奸计，人言鼎沸”。此文提出将马建忠“即行革职”。“如竟不能收赎（招商局），即将该员正法，如该员逃匿，即

---

<sup>1</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884 年 9 月 26 日），载盛档（八）招商局，第 178 页。

<sup>2</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（无日期），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（中），第二册，第 1082 页。



将李鸿章正法；使外国人闻之，知小臣贤奸皆难逃圣明洞鉴”<sup>1</sup>。这篇杀气腾腾的文章，折射出一部分国人对售产换旗的气愤程度。对此我们应作客观、冷静的分析。

#### （四）收回局产

清廷对招商局出售局产之事始终疑窦丛丛。中法战争结束之前，清廷一再下旨：“将招商局轮迅速收回”。李鸿章于是札饬盛宣怀同旗昌补订密约，按原价收回全部产业。美国官方也有尽快了结此事的意图。美国公使马约翰趁马建忠来京之机，要求清廷令其即回上海与旗昌办理相关手续<sup>2</sup>。

此时马建忠对西方人士有一种浓浓的依恋和信任情结。他向盛宣怀建议：“似应稟请（德国人）德璀琳暂行（招商局）会办。洋人与洋人声气相通，弟为指引，可臻妥善”<sup>3</sup>。他盛赞德璀琳“大有血性，饮水思源，视中国如己国，胜于两赤（指赫德）多矣，且待人亦有诚心，弟故不以异类目之”<sup>4</sup>。而对于旗昌行东斯米德，马建忠更赞不绝口：“士米斯人颇公正，亦和易，诚彼族中之近情者”<sup>5</sup>。

就是这位被马氏赞为“公正”的斯米德，1884年11月13日在天津同盛宣怀会商时，居然提出非份要求：旗昌洋行应得酬劳2.5万两，斯米德本人担任招商局总办，并在外国为招商局经理商务；旗昌

<sup>1</sup> 盛昱：《论马建忠奏》（1884年12月13日），载《意国文略》，卷2，第13页上，转引自《洋务运动》（六），第75页。

<sup>2</sup> 招档：《稟复美商士美德各节》（1885年），四六八（2）/107；《清季外交史料》，卷49，第22页。

<sup>3</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年9月30日），载盛档（八）招商局，第179页。

<sup>4</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年10月5日），载盛档（八）招商局，第181页。

<sup>5</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年10月27日），载盛档（八）招商局，第184页。

洋行代中堂（李鸿章）在外洋各国采办船只军火等件。对斯米德这种谋夺招商局局务和外采权的行径，局方表示坚决反对：“旗昌洋行作为总办经理一事，中国不能照约办理”<sup>1</sup>。

马建忠对待斯米德的态度与局方大相径庭，他说：“士米斯谓，彼接受商局，惟取经费，将来原璧归赵，出入较然，并无影射情迹，且为商局整顿，如此似已有德于华，华必有以报我”。“至士美土所拟章程，似亦甚善”。马氏还力主斯米德在外国采买，将其“派往西洋各国，以中国为名，彼不过暗地承办，冀得少分经费之微利，亦非欲垄断中国一切事务”<sup>2</sup>。

盛宣怀并不赞同马建忠的主张，5月他同斯米德有过一段充满火药味的谈话，因事涉马建忠，故摘录如下：

[士：即斯米德]尔同马当面我讲过的，说办一年之后，我代尔代事，尔与用钱与我。

[盛]我未有说过请你办并与五分用钱与尔的话。或者马建忠与尔讲的罢。

[士]不必根究这许多，总之尔说有事派我……

[盛]不是这样，要是我请尔办，不如我招商局不收回来<sup>3</sup>。

盛宣怀的话掷地有声，打掉了斯米德的野心，也撕碎了马建忠的幻想。

旗昌洋行又在漕运之事上做手脚，“招商局正议收回，旗昌刁难

<sup>1</sup> 招档：《禀复美商士美德各节》（1885年），四六八（2）/107。

<sup>2</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1885年3月12日），载盛档（八）招商局，第203-204页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀同士米德谈话记录》（1885年5月），载盛档（八）招意局，第212页。

未定，现运漕水脚必交旗昌，商局无可垫办”<sup>1</sup>。旗昌这一诡计亦告破产。

盛宣怀遂与旗昌洋行会办文生·史美士在 1885 年 7 月 15 日面订合同，8 月 1 日签署《招商局向旗昌洋行购回局产契》，双方签字人大同小异，中方增加了盛宣怀，美方人员未变，中证人担文、亨端。该契约规定，招商局以规银 3045725 两，赎回原售与旗昌的“大小轮船、趸船、驳船、码头、栈房、住房等处一应存料、装折、家具、机器等物，与轮船、栈（房）码头、栈房生理及应用各物，全行售与本局”。契约特别提出，“本局各股友及本局在官在私人员之有裨局务者，于二十五年内不与别家公司入股购买轮船”的规定，“自今立契之后，概免置议”<sup>2</sup>。这一条，显然是针对马建忠上一年与美商旗昌洋行签订的售产契约中的有关规定而作出的，或者说，在某种程度上是对马建忠的批评。

1885 年 7-8 月，招商局拟与旗昌洋行续订局产换旗过户合约，合约草稿规定：“西历本年 8 月 1 日，在上海各船换旗，其余船只随到随换。去上海远不调回者，即在别埠换旗”；“招商局自 1885 年 8 月 1 日至 1888 年 8 月 1 日止，此三年之内，延请旗昌行东作为招商局总查董事，每年送给薪水银 5000 两”<sup>3</sup>。这份合约草稿是否正式签署虽不详，但招商局收回旗昌产业的行动都是按照这一合约执行的。

截至 1885 年 8 月 10 日，招商局将“轮船、栈房、码头各项产业

---

<sup>1</sup> 《李鸿章全集》，第 3602 页。

<sup>2</sup> 《译招商局向旗昌洋行购回局产契》（1885 年 8 月 1 日），载盛档（八）招商局，第 213-227 页。

<sup>3</sup> 《轮船招商局与旗昌续订局产换旗过户合约草稿》（1885 年 7-8 月），载盛档（八）招商局，第 222-223 页。

悉照原盘收回”，双方将各项契据相互交还销毁<sup>1</sup>。而旗昌行东利用移交产业之机“多方需索”，除得到酬劳 2.5 万两外，又再三纠缠，强使招商局聘他为总查董事，3 年共得酬银 1.5 万两，另预索采买用银 8.5 万两，合计共得报酬 12.5 万余两。斯米德还想得到招商局采买一职，只因他毫无信用，名声太坏，招商局认为：“无庸再专派采买差使”，斯米德的企图才未得逞<sup>2</sup>。

斯米德的表现与马建忠称赞的斯米德“人颇公正”之类的评价形成了太大反差。

## （五）几面受敌

也许是他久居国外，不谙国情？也许是他才高八斗，睥睨四傲？也许是他追逐名利，漠视友情？不管什么原因，马建忠在招商局四处树敌，处境艰难。他自称“孤居局中”<sup>3</sup>。实际情况也的确如此。

马建忠入局的具体时间未详，从现在已知他写给盛宣怀第一封信的时间是 1884 年 4 月 8 日，此信攻击徐润非常严厉：“雨翁在局挪用局款至十五万之多，差可与监守自盗者比”<sup>4</sup>。

马建忠一开始便将唐廷枢、徐润视为仇敌，可能是他最早将唐廷枢、徐润隐称为三藏、城北。马氏 1884 年 5 月 17 日写给盛宣怀的信中称：“城北欠款，其所以调理之道，皆三藏一人主之”<sup>5</sup>。这是迄今所知的马建忠第一次将唐、徐隐指为三藏、城北。

<sup>1</sup> 《李文忠全书》，奏稿，卷 54，第 2 页。

<sup>2</sup> 招档：《盛宣怀禀李鸿章文》（1888 年 9 月 18 日），四六八（2）/107。

<sup>3</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884 年 7 月 15 日），载盛档（八）招商局，第 149 页。

<sup>4</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884 年 4 月 8 日），载盛档（八）招商局，第 138 页。

<sup>5</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884 年 5 月 17 日），载盛档（八）招商局，第 140 页。

此后，马建忠一直未忘攻击唐、徐。略举几例。

“唐、郑、徐诸人，皆该商素所蔑视之买办，一旦与之抗礼，犹挟主奴之见，所以售地、租埠以及引用总船主，犹有主奴之见存也”<sup>1</sup>。

“三藏今日接读公函并相批一件，已束之高阁，恐又成具文矣……城北之款彼若居中，断难了结”<sup>2</sup>。

“三藏知叔和丁忧，恐有拉城北与乃兄入局会办之说，乞设法阻止”<sup>3</sup>。

“三藏心常郁郁，所有押欠之款，毫无所入，此时四面受挤，故到处煽惑，与弟为难……三藏已到处扬言，且谓长江员办，皆弟与执事之私人，以激其粤人之怒，呵呵”<sup>4</sup>。

马氏连篇累牍攻击唐、徐，捕风捉影之处诸多，且有挑拨离间之嫌。反观唐、徐、郑等人在其著作或言论中，极少提及马建忠，即便提及，也绝无声色俱厉之词。孰是孰非，人们不难得出自己的结论。

马建忠与会办沈能虎长期失和，连盛宣怀也知道：“马、沈意见不洽”<sup>5</sup>。

马建忠在招商局几乎没有一个志同道合的朋友。

马建忠不仅与唐、徐、郑、沈关系恶劣，与督办盛宣怀的关系也越来越紧张。

最初，盛宣怀对马建忠高度信任，默许或支持他肆意诋毁唐廷枢、徐润。盛宣怀甚至将马建忠称作贤者：“弟自甘退让，欲使贤者专事

---

<sup>1</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年5月31日），载盛档（八）招商局，第145页。

<sup>2</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年6月5日），载盛档（八）招商局，第145-146页。

<sup>3</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年7月15日），载盛档（八）招商局，第149页。

<sup>4</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1884年10月14日），载盛档（八）招商局，第182页。

<sup>5</sup> 《盛宣怀上李鸿章密禀》（1886年12月4日），载盛档（八）招商局，第239页。

权”，盛深知：“公事事行权，弟事事守经。自来守经者吃亏，行权者便宜”。他之所以愿意吃亏，是由于对马建忠寄予厚望，“吾兄精心力果，相期为中国千百年创商务之奇，胜于封侯拜相”。与此同时，盛氏也劝勉马建忠要善于纳才：“况办天下事，岂可不广罗天下人才乎？果爱其人，与薪水，不问事，最妙”<sup>1</sup>。

但是盛宣怀从马建忠入局之初就对其怀有强烈的嫉妒心。马本是李鸿章的亲信幕僚，与李接触较多，盛宣怀便怀疑李氏一些“檄文仍令马道会同”，“似已不放心敝处”。连李鸿章多批自己一些酬劳，盛也疑为“怜念我债台十级”，盛自己贬道：“若论劳绩，不及眉叔与诸公远矣”。他酸溜溜地对会办沈能虎说：“眉叔宪眷，日好一日，局务意在责成一人。弟亦将若赘瘤”。他还对沈大发牢骚：“昨以三年期满禀辞，请另派督办矣”<sup>2</sup>。马建忠似乎成了要挤掉他督办位子的对手。

盛宣怀是一个自视甚高的人，但 1891 年盛致马一封信中，不惜抬马贬己：“弟因才力太薄，心中只能存一二件未了事，多则不能。兄才大力大，然乎？否乎”<sup>3</sup>？不过，这句话有一点调侃的味道。

此后，随着马建忠缺点的逐渐暴露，盛宣怀对马建忠的批评越来越严厉，他甚至也给马氏起了个“扶风”的隐语<sup>4</sup>。汉马融，扶风人，隐指马建忠。此后，盛宣怀又以季常、伏波来指马氏<sup>5</sup>。三国时马良，字季常；汉马援封伏波将军，均隐指马建忠。

1891 年 10 月，李鸿章、盛宣怀以亏挪公款为由，撤销了马建忠

<sup>1</sup> 《盛宣怀致马建忠函》（1890 年 9 月 24 日），载盛档（八）招商局，第 315 页。

<sup>2</sup> 盛档：《盛宣怀致沈子梅函》，光绪十四年四月十三日，转引自《盛宣怀传》，第 105 页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致马建忠函》（1891 年 2 月 10 日），载盛档（八）招商局，第 329 页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致沈能虎、陈猷函》（1891 年 10 月 3 日），载盛档（八）招商局，第 354 页。

<sup>5</sup> 分别见盛档（八）招商局，第 357、362 页。

在招商局的职务。

在此前后，盛宣怀对马建忠的批评甚至诘责十分严厉。略举几例：

眉叔与旗昌朋比，假局之名，收人之款，利则归己，害则归公，较唐、徐亏挪弊病更甚<sup>1</sup>。

船、险两局所存产据、股票、汇票，值数百万，皆在马手，伊心毒、胆大、手快，倘有不测，宣咎难辞，委员收管，皆非敌手<sup>2</sup>。

马已自危，心固难测，同党布满二十余船，皆知不久，每日侵蚀何止千金，且恐有意外之事”<sup>3</sup>。

招商局一败于徐，再败于马，○○（宣怀）厕其中始终持一颠扑不破之道<sup>4</sup>。

眉叔屡言兄与诸君不能商筹公事……眉叔驻局时亦不过能与数人和衷共济<sup>5</sup>。

马道作事荒唐，今已败露<sup>6</sup>。

盛宣怀此类言论甚多，他甚至把马建忠同徐润相提并论，在致李鸿章电中称：“马、徐皆力求回局，百般托人，岂视为利藪耶？宣利权亦不敢久操，仍望早求代替”<sup>7</sup>。盛对马痛恨已极，摆出一副即使辞职也要将马逐出招商局的架式。

马建忠的可悲之处在于：他逐出招商局后竟无任何人（包括上司与同事）表示同情。一些被迫离局者（如唐廷枢、徐润、郑观应等），

---

<sup>1</sup> 载盛档（八）招商局，第1258页。

<sup>2</sup> 载盛档（八）招商局，第1269页。

<sup>3</sup> 载盛档（八）招商局，第1271页。

<sup>4</sup> 盛档：《盛宣怀复吴清帅》，光绪十七年九月二十一日，《东海亲笔信稿》，转引自《盛宣怀传》，第107页。

<sup>5</sup> 盛档：《盛宣怀致沈能虎函》，光绪十七年八月十九日，转引自《盛宣怀传》，第107页。

<sup>6</sup> 载盛档（八）招商局，第1344页。

<sup>7</sup> 载盛档（八）招商局，第1280页。

不少人给予同情或出面为之求情，唯独马建忠是个例外。这大概与马建忠较差的人事关系有关。

连马建忠的顶头上司李鸿章也严厉批评他：“各船买办等近多不守规矩，任意舞弊，汝不能整顿，当赖各分局为耳目，互相查察，乃偏听谗毁，架词卸过，足令任事者寒心，无怪人言籍籍，谓买办皆由贿托来也”<sup>1</sup>。对马的批评不可谓不尖锐。

当然，李鸿章最终还是会保护和重用马建忠，李氏同其他批评者在对待马建忠的态度上还是有所区别。

马建忠开始为自己寻找退路：“弟为日后计，共有四策：随从主人为参谋，不出头，不做官，上策也；随从康节公（即指台湾巡抚邵友濂）到台当差，次策也；向主人筹借款自为营运，中策也；乞怜回局，下策也；别求局差为无策”<sup>2</sup>。马建忠最后选择的是上策。

## （六）固陵事件

马建忠在局7年零8个月（1884年2月-1891年10月），除中法战争期间主持售产换旗和战后收回局产外，他还干了一件较有意义的工作——处理“固陵”事件。

“固陵”是一艘载重仅几百吨的小轮<sup>3</sup>。1887年英国商人立德（Archibald Little）订造“固陵”轮，1888年驶抵宜昌，在英国政府及英驻华公使支持下，立德准备冒险闯入川江。

此时川江尚未对外商开放。立德的举动不仅激起四川绅商民众的强烈反对，李鸿章等清廷大员也极力劝阻。中英双方经过反复交涉，

<sup>1</sup> 《李鸿章致马建忠函》（1890年），载盛档（八）招商局，第328页。

<sup>2</sup> 《马建忠致盛宣怀函》（1891年9月7日），载盛档（八）招商局，第336页。

<sup>3</sup> 《邮传部第一次统计表》，光绪三十三年（1907年）。



终于在总税务司赫德的调停下，1888年初决定将该轮以12万两的高价卖给中国海关，其交换条件是立德10年内不在川江行轮。

“固陵”轮长17丈，宽2.7丈，空船吃水3尺，船身铁皮包钉，因“船身过宽，船壳过轻”，不宜在川江行走。赫德认为“闲搁可惜”，主张将该轮转卖给招商局。主持局务的马建忠托人核算，该轮原值37450两，扣除折旧后实值32108两，而上海税务司估计该轮只值2.5万两<sup>1</sup>。招商局不同意出价12万两，据理力争，要求将该轮直接拨交招商局使用。后经北洋大臣和总理衙门商定，由上海海关将“固陵”拨交招商局，该局每年向江海关缴银1万两，以4年为限，共缴银4万两<sup>2</sup>。

马建忠作为主持局务的会办，参与了“固陵”轮事件的全过程。从下述马氏与盛宣怀函电内容看，马氏在这一事件中并无失误之处。

1888年3月23日，李鸿章致电招商局：“总署面商所购固陵小轮船，赫德无用处，闲搁可惜，请令商局收买，酌量驶用。如以购价过昂，可查明时值若干及原估价分期缴呈，望速妥商电复”。马建忠次日（24日）电复李鸿章：“固陵船不便商，然闲搁损公，局应竭绵力……（该船）实值三万二千零八两，然估价尚不足三万，即请钧夺，电拨局用。其价自重立合同后，每年分缴还一万，并请免息”。26日，马建忠又提出建议：“沪税司令（今）估该船只值二万五千，如以此价，与售（购）进之价悬殊，不若仿汉广、康济之例，交局行驶，暂

---

<sup>1</sup> 招档：《马建忠电复李鸿章》（1888年3月24日）；《马建忠电复李鸿章》（1888年3月26日）。

<sup>2</sup> 招档：《盛宣怀咨招商局》（1890年4月10日）

节养费”<sup>1</sup>。

李鸿章当然知道“固陵”轮不值 12 万两，但为了暂时阻止英轮上驶川江，他仍于 1884 年 3 月 31 日致电招商局：“仍应由局每年缴银一万，移交沪道，归还出使经费，计四年共缴四万两为度。商局虽稍吃亏，义当急公，希速照办”<sup>2</sup>。马建忠只好按照李鸿章的要求办理，当天复电李氏：“局虽稍亏，理应急公照办。请商饬赫总司转电沪税司，将固陵即交局驶用”。马氏还于当月与招商局会办沈能虎联名致函上海海关道龚照瑗，除通报“固陵”事件始末外，“希即转致贵关税务司将该船即日点交过局”<sup>3</sup>。到 1911 年农历正月，“固陵”轮只值规银 2000 两<sup>4</sup>。招商局吃了大亏。

事情到此已告一段落。自 1891 年 1 月离局后，马建忠虽主持过上海机器织布局，或闭门著述，但伺候李鸿章的时间居多。1900 年 8 月 14 日，马建忠因赶译长篇急电而溘然长逝，终年 55 岁。

---

<sup>1</sup> 见《招商局档案》复印件，转引自聂宝璋编：《中国近代航运史资料》第一辑，下册，第 961-962 页。

<sup>2</sup> 见《招商局档案》复印件，转引自聂宝璋编：《中国近代航运史资料》第一辑，下册，第 962 页。

<sup>3</sup> 《招商局档案》复印件，转引自《中国近代航运史资料》第一辑，下册，第 962 页。

<sup>4</sup> 【附件】《招商局各船现价数目单》，载盛档（八）招商局，第 990 页。

# 十一、在局三十五年的蔚霞

蔚霞是招商局任职时间最长的外籍总船长，他履行职责，克勤厥务，做了一些工作，但局内外对他的评价却迥然有异。

## （一）荣获宝星

蔚霞，英籍船长，约生于 1846 年，1876 年受聘入局，担任大铁（轮机长），“管理本局所设之同茂铁厂及局船应用之机器各件，克勤厥务”。1885 年暂补总船长之职，1887 年任总大车兼署总船长，同年正式升任总船长，在局时间长达 35 年。

蔚霞胞兄在一家英国船厂工作，招商局购买船舶或其配件，大多托其兄在英国承办。例如，招商局的“新丰”轮就是通过蔚霞之兄在英国船厂建造的<sup>1</sup>。

蔚霞总揽招商局船务，各船船长都由他任用、黜陟，拥有极大权力，担任总船长长达 24 年（1887-1911 年），从未更换过，是招商局历史上任职时间最长的一位总船长。

1910 年底，蔚霞因年老辞职回国，盛宣怀称赞他“出力甚多”，建议清廷授予蔚霞“宝星”<sup>2</sup>。邮传部也认为，蔚霞“在局办公三十五年，竭尽忠诚，著有成绩……任事最久，出力较多，不无微劳”<sup>3</sup>。

<sup>1</sup> 《陈猷致盛宣怀函》（1890 年 11 月 12 日），载盛档（八）招商局，第 321 页。

<sup>2</sup> 招档：《奏奖总船长蔚霞宝星》（1910 年），四六八（2）/240。

<sup>3</sup> 招档：邮传部批文《奏奖总船长蔚霞宝星》（1911 年 1 月 19 日），四六八（2）/240。

经北洋大臣袁世凯批复奏准，邮传部 1911 年 4 月 24 日授予蔚霞三等宝星一座<sup>1</sup>。招商局也特地为他购买礼物，“以尽多年宾主之谊”<sup>2</sup>。蔚霞在招商局可以说是功成名就，以 65 岁高龄荣归故里，在该局聘请外籍技术人员方面也算是较为成功的一例。

蔚霞回到故乡，在一“颇饶清幽”之处觅得房屋一所，“屋当克拉特河之口，面水背陆，风景绝佳，推窗四望，惟见轮舟络绎往来于克拉特河之各埠”。蔚霞在安度晚年之际，不能忘情在招商局度过的岁月，特致函盛宣怀：“蒙为请得高贵宝星，感恩无既。仆极不能忘情于贵国及贵国之招商局。回忆仆在局效力之初，仅一小小结构，继而日益昌盛，遂成今日规模。仆躬与其事，荣幸何如”<sup>3</sup>。

这也算得上是招商局礼遇外国高级船员的一段佳话。

## （二）权大责重

总船长权大责重，举凡船长的调配、新船的购买、旧船的修理、海事的处理等，都在总船长的职责范围之内。“所有本局建造新船，绘图选料，与外洋著名各厂规定合同，皆系蔚霞经理，凡旧船续长船身及改换新式机器锅炉等件，亦皆其一手承办。年久资深，劳绩称最”<sup>4</sup>。

督办盛宣怀对蔚霞始终给予信任，他在 1887 年就说过：“蔚霞于修船事尚熟悉，可与约明，以后凡遇局船有须更动、大修事件，请其

---

<sup>1</sup> 招档：邮传部批饬《奏奖总船长蔚霞宝星》（1911 年 4 月 24 日），四六八（2）/240。

<sup>2</sup> 招档：《董事会第 60 次会议议事录》（1910 年 12 月 28 日），四六八（2）/240。

<sup>3</sup> 《蔚霞致盛宣怀函》（1911 年 5 月 26 日），载盛档（八）招商局，1030 页。

<sup>4</sup> 招档：《招商局稟部文稿》（节录，911 年），四六八（2）/240。

会议考究修法，以期集思广益，如所议修法实属有益，每次可酌量其裨益之大小，定酬劳之多寡”<sup>1</sup>。就是说，船舶大修等事宜由蔚霞参加的会议决定，并按其贡献的大小给予报酬。

蔚霞参与了一些重大海事的处理。1887年7月20日，“保大”在山东荣成县成山头遇雾触礁失事<sup>2</sup>。蔚霞奉命于7月27日乘“拱北”轮抵烟台，28日前往成山，“蔚霞即刻率同木匠、铁匠及铁柜小工、游水人等上船，取出铜钱、洋药，做至晚上才止。保大上洋人水手及物件等均过至拱北轮船”<sup>3</sup>。至7月30日，忽起大风，该轮抢救工作停止。

1893年7月，蔚霞又参与了搁浅轮船“海昌”号的善后事宜。蔚霞认为：“该船行用已四十年有奇，且船身过小，不敷辰下商局之用”，“费斯巨款修一不值修费过巨之旧船，殊觉未善”<sup>4</sup>。局方接受了他的建议，1895年将“海昌”轮改作趸船。

蔚霞也参与对一些船员渎职事件的处理。1888年8月，“普济”轮船主法利从烟台驶往上海途中，“钦酒过醉，此等过犯，理应即行革退”。蔚霞在处理此事时，综合考虑了法利平时的表现等情况，经与总办马建忠等议定，将法利的职务暂降为大副<sup>5</sup>。又如，“拱北”轮在营救“保大”后平安回沪，只因该轮船主“发电致总局时不能详细禀报”，蔚霞给“该船主罚四个月减半给薪”<sup>6</sup>。其处罚不能谓不严。

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀、马建忠会议轮船招商局节略》（1887年1月11日），载盛档（八）招商局，第249页。

<sup>2</sup> 《毕德生上盛宣怀禀》（1887年7月22日），载盛档（八）招商局，第254-256页。

<sup>3</sup> [附件一]《蔚霞报告打捞“保大”情形》（1887年7月31日），载盛档（八）招商局，第257-258页。

<sup>4</sup> 《蔚霞致盛宣怀函》（1893年7月22日），载盛档（八）招商局，第474页。

<sup>5</sup> 《蔚霞致盛宣怀函》（1888年8月19日），载盛档（八）招商局，第271页。

<sup>6</sup> 《蔚霞致盛宣怀函》（1888年12月2日），载盛档（八）招商局，第273页。

蔚霞在主持修理船只时颇能为局方着想，当他“曾往验看‘芜湖’趸船，该船可以无庸入坞，就近修理”<sup>1</sup>。这就为局方节省了一笔修船费用。

蔚霞有时还能主持正义，为一些学有专长、并无过错的外国技术人员说话，当马建忠误听“新裕”船主之言，“将管机器人克兰木司革除时，蔚曾经面劝马大人切勿革退有用之人。且克兰木司在局多年，颇能办事，熟悉各项情形。在马大人无非欲船主欢喜，然此船声名从此更坏，实由船主所致也。换一生手，致有错误，深为可惜”<sup>2</sup>。蔚霞为局方留住有用之才不遗余力。

蔚霞的又一职责是协助海关和局方检查各轮是否走私军火。盛宣怀致沈能虎函中指出：“轮船严查私运军火，其实全在各关。弟昨已函致蔚霞通飭各船主严密查察。阁下望再面喻蔚霞遵照”<sup>3</sup>。

在 1894 年和 1900 年招商局两次换旗中，蔚霞都“出力较多”。如 1894 年换旗时，“由蔚霞名下具领轮船四五艘，出名保护，往来行驶，悉获安全。事后论思，于局事实有功绩可记。其时该总船主亲赴天津帮同料理，调派轮船，运输大宗军械，前往韩境，接济前敌华兵，几于躬预行间，为我国效用”<sup>4</sup>。

### （三）不同评价

蔚霞是个极具争议的人物。盛宣怀、郑观应对蔚霞的评价截然不

---

<sup>1</sup> 《蔚霞致盛宣怀函》（1889 年 5 月 28 日），载盛档（八）招商局，第 279 页。

<sup>2</sup> 《蔚霞致盛宣怀函》（1890 年 3 月 17 日），载盛档（八）招商局，第 299 页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致沈能虎函》（1891 年 9 月 21 日），载盛档（八）招商局，第 343 页。

<sup>4</sup> 招档：《招商局稟部文稿》（节录，约 1911 年），四六八（2）/240。

同。

盛宣怀对蔚霞给予充分信任。1887年，盛委派蔚霞任总大车兼署总船主，他说：“总大车验修各船机器，较总船主更要紧。现用之总大车系罗贝一党，由‘江裕’升来，毫无本领”<sup>1</sup>。改换蔚霞后，盛宣怀与之订明先凭条月领薪水，其中商局300两，保险局100两，但不立合同，将此作为正式聘用的过渡阶段，盛要求蔚霞“饬将各船逐号查验，并将各船洋人逐名考核呈报”<sup>2</sup>。

尽管外界对蔚霞质疑声不断，但盛宣怀仍对蔚霞信任有加。他对马建忠说：“蔚霞长于修船，似不致说谎”。盛是有感而发的。当招商局“江表”轮对外出售时，蔚霞说：“当以一万（两）为度，如在一万两内，切不必卖”<sup>3</sup>。就是说，蔚霞努力保证招商局利益不受损失。

盛宣怀强调：在使用洋人方面招商局拥有自主权，规定蔚霞“以后调换船主及大修，须商督办，调换船主以下及小修，与局会办商定”，盛还“通饬各国洋人不准饮酒，查出酒醉即辞歇”<sup>4</sup>。

没有盛宣怀的信任和督察，很难想像蔚霞能在招商局顺利工作35年之久。在招商局高级船员紧缺的环境下，盛宣怀利用这种怀柔政策是十分必要的。

与盛宣怀截然相反，郑观应等人始终用怀疑的眼光注视着蔚霞。与同时代大多数知识份子一样，郑观应对外国来华人员始终保持警惕和戒备心态。对蔚霞当然也不例外。

---

<sup>1</sup> 上图未刊，盛宣怀《致李鸿章电》，光绪十三年六月十五日申刻到，《李鸿章未刊电稿三》，转引自夏东元《盛宣怀传》，第78页。

<sup>2</sup> 见《盛宣怀传》，第78页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致马建忠函》（1890年9月7日），载盛档（八）招商局，第312页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀传》，第78页。

郑观应认为：“蔚霞是机器司出身，不晓驾驶诸法，不知各船主优劣，用为总船长，不独各船主不服，亦为各国人所笑”<sup>1</sup>。郑观应特别憎恶蔚霞营私舞弊，他与总管车记列文是姻亲，“蔚霞以亲戚之故，遇事袒庇，表里为奸，所以蔚霞告假返英，其事有应交副总船主龠德所管者，蔚霞亦交记列文管理，盖恐外人知其内事私弊也”<sup>2</sup>。

郑观应的职务仅为帮办，虽明知蔚霞有错，“职道虽与争论，奈人微言轻，不我惧也”<sup>3</sup>。

郑观应对蔚霞深表怀疑：“蔚霞修船等事均不我商，岂畏我知其弊窳，故把持耶？”郑观应说：“蔚霞与花厘皆由大车出身，不晓船主之事，凡有船主与大车争执来请公断者，蔚霞往往重大车而轻船主，所以船主多不舒服。然一船之重皆系于船主，岂可偏重大车乎？”<sup>4</sup>郑观应还特别提醒盛宣怀：“因凤（指招商局商董唐凤墀）、霞（蔚霞）有心蒙蔽，种种情形，诚恐督办未能远照，故不嫌琐屑，上渎清听耳”<sup>5</sup>。

郑观应怀疑蔚霞财富来路不正，“总船主月薪已有七百余两之多，乃本局在外国所造之船、在沪所修之船、并水脚回头一切九五扣，皆不归局，故总船主富。虽已有数十万，尚为洋商看轻，想亦因其不公正欤？”<sup>6</sup>

郑观应信不过蔚霞。1894年4月，出使英法意比大臣龚照瑗赴英，郑观应将蔚霞经手定造的新船资料托人交给龚公使，请他在“该

---

<sup>1</sup> 《致招商局盛督办书》，载《郑观应集》下册，第860页。

<sup>2</sup> 《致盛督办续论总船主欺朦书》，载《郑观应集》下册，第862页。

<sup>3</sup> 《郑观应集》下册，第862页。

<sup>4</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1893年1月22日），载盛档（八）招商局，第454页。

<sup>5</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1893年2月4日），载盛档（八）招商局，第457页。

<sup>6</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1892-1893年），载盛档（八）招商局，第489页。



船下水时前往一看，以后添船由其亲手开标定造，自应较蔚霞经手便宜”。郑观应之所以怀疑蔚霞，“因见怡和、太古所造之船，总较本局便宜故也”<sup>1</sup>。据郑观应报告：“公平”标价 3.1 万镑，“价已不廉。迩来别船厂照其样式减价数千磅（镑），亦可承接。蔚霞犹以为可欺，谓必不能减也。其偏护乃兄可知矣”<sup>2</sup>。英国人芬治是英国 12 家船厂、机器厂在华代理人，“细阅其来单，较蔚霞经手者便宜”，“其船样胜蔚霞者，有挤水仓”<sup>3</sup>。

蔚霞为了自己及其兄利益，竟以总局名义越权行事，郑观应“月前托蔚霞查问太古所装西江船长阔快慢、吃水深浅如何，詎知即嘱乃兄，不容商量，不问太古船样，自行绘图，假总局之名函致乃兄订造”。

“所致外国信既出总局名，而不由总局签名……皆跋扈擅专，如督办不责，恐肆无忌惮矣”<sup>4</sup>。

郑观应又披露：“总船主蔚霞胞兄在英开有造船厂，凡本局所造之船，所买轮船材料、机器、锅炉等物，无不购自其兄之厂，从无照顾。别家或所用材料所无者，由其兄转购，所开价值其价虽昂，从无一驳，何怪洋商视蔚霞如招商局督办”<sup>5</sup>。

郑观应看不起蔚霞，“蔚霞非驾驶出身，不能上堂理论，亦一憾事也”<sup>6</sup>。

郑观应最不满意的是蔚霞在提升船主时，不管能力高低，而看是

---

<sup>1</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894 年 4 月 11 日），载盛档（八）招商局，第 497 页。

<sup>2</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894 年 7 月 14 日），载盛档（八）招商局，第 540 页。

<sup>3</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894 年 9 月 22 日），载盛档（八）招商局，第 570 页。

<sup>4</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1898 年 1 月 19 日），载盛档（八）招商局，第 725 页。

<sup>5</sup> 《致招商局盛督办书》，载《郑观应集》下册，第 816 页。

<sup>6</sup> 《致招商局盛督办书》，载《郑观应集》下册，第 827 页。

否受其钤制。“拱北”轮船主、瑞典人不立克山打（或译为庇哩山打）“人甚稳妥”，“已在局十年，因绘图私寄督办，以斥船厂浮开价值，以致招蔚霞所忌，故借端革退已二年。去春曾由辉庭拟请复用，蔚霞不允”，因此，郑观应认为：“蔚霞所升船主，不重其才之优劣，而先视其人之能受其钤制与否”<sup>1</sup>。很快，盛宣怀也看到：“庇哩山打由大伙推升，在局船供职十年，驾驶甚好，且有超等执照”，但为了照顾蔚霞面子，仍“暂时酌减其薪水，派一中等轮船之船主……稍缓再复其厚薪，使蔚霞亦过得去”<sup>2</sup>。

蔚霞欲以其亲戚记列文替代华厘任总大车。“华厘在局多年，人颇诚实，曾代理总船主数次，并无过失，无法开除。今记列文自外国监造新船返沪，蔚霞将入坞之船嘱记列文监修，华厘以为僭侵其权，又值其女病歿，遂得病入病房养病”<sup>3</sup>。蔚霞之所以要这样做，是因为自己是“机器司出身，不晓驾驶诸法，不知各船主优劣，用为总船主，不独各船主不服，亦为各国人所笑，今查其所用，以资格尚浅之记列文为总管车，非但因系姻亲之故，且可互相庇护”<sup>4</sup>。

郑观应对蔚霞的工作态度也提出批评：“闻蔚霞富将百万，近年办事更不认真，去年所修之船应三个礼拜方可完工，今只两个礼拜苟且了事”<sup>5</sup>。

特别严重的是，蔚霞视局产为儿戏，为发泄个人不满情绪，竟敢

---

<sup>1</sup> 《郑观应致盛宣怀函》（1894年5月2日）、《郑观应、唐德熙致盛宣怀函》（1894年5月7日），载盛档（八）招商局，第508、511页；另见《郑观应集》下册，第828页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致郑观应、唐德熙函》（1894年5月15日），载盛档（八）招商局，第514页。

<sup>3</sup> 载《郑观应集》下册，第851、856页。

<sup>4</sup> 《致招商局盛督办书》，载《郑观应集》下册，第860页。

<sup>5</sup> 《致盛督办续论总船主欺朦书》，载《郑观应集》下册，第862页。

雇请匠人凿破“新丰”轮锅炉。董事们虽屡次要求将他辞退，董事会还专门开会讨论此事，指责蔚霞“心怀不测”、“似此险恶”，建议“应即将该船主遣撤，以示惩戒”，但局方迟迟未允<sup>1</sup>。郑观应更是对授予蔚霞宝星极为愤懑，称蔚霞“功不抵过”，“若授予宝星，必貽笑中外”<sup>2</sup>。这些批评声始终未起作用。

蔚霞还反对招商局自设驾驶学堂。清末，有人主张招商局仿照日本章程办法，速开商船驾驶学堂，最后“未克施行”，而“总船长蔚霞所阻”<sup>3</sup>是其主要原因之一。

蔚霞的言行越来越引起招商局管理层的反感。坐办钟文耀、会办唐德熙等“佥称其心叵测，不遵命令”，董事会于1911年3月26日通过决议：蔚霞“应即遣撤”<sup>4</sup>。董事会的决议以一种扭曲形式得到落实，于是便有了本节开头邮传部授予蔚霞宝星、招商局购买礼物、礼送蔚霞回国的一幕。

蔚霞离开招商局已100多年，一些琐事已很难厘清。何况一个人本来就有长处与短处，见仁见智，他人对其看法有差异，甚至截然相反也就不足为奇了。

---

<sup>1</sup> 《轮船招商局董事会致交通部呈文》，载《郑观应集》下册，第912页；招档：《董事会第26次会议议事录》（1910年4月13日），四六八（2）/293。

<sup>2</sup> 盛档：《郑观应致盛宣怀函》（1910年9月14日），载《历史学》，1979年第1期，第105页。

<sup>3</sup> 《辛酉年春致轮船招商局董事会书》，载《郑观应集》下册，第951页。

<sup>4</sup> 盛档（八）招商局，第1000页。

## 十二、袁世凯的代理人杨士琦

杨士琦在招商局 15 年，其中担任总理、董事会会长共约 8 年，在局并无大的作为，甚至长驻京城，对局务遥控指挥。但作为袁世凯的代理人却是尽职尽责、忠心耿耿。

### （一）官场老手

杨士琦（1862-1918 年），字杏城，江苏泗州招贤乡（今盱眙县鲍集乡梁集村）人。杨士琦出身官宦之家，祖父杨殿帮（1773-1859 年），字翰屏，号叠云，嘉庆十九年（1815 年）进士，“天资聪慧，喜书画，工诗词古文，精武术骑射”，堪称文武全才，历任监察御史、贵州按察史、山西布政史、内阁学士兼礼部侍郎，1844 年任漕运总督，清廉自矢，《清史稿》对其多有记载。杨士琦之父杨鸿弼，曾任江苏知府。其兄杨士骧官至直隶总督。

杨士琦在其兄弟中排行第五，系李鸿章、袁世凯两代红人。他 1882 年中举，报捐道员。1885 年捐指直隶试用。10 余年一直总办关内外铁路事宜，1899 年，杨士琦与其兄杨士骧得到两广总督李鸿章重用。1900 年李鸿章复北洋大臣职，杨氏兄弟随迁北京。其间与庆亲王奕劻、山东巡抚袁世凯过从甚密，上书袁氏请求派兵镇压义和团运动，并担任李鸿章与八国联军议和的联络人，极尽觊颜卖国之能事。1901 年李鸿章病故后转投袁世凯，任洋务总文案，深得袁氏信任，十余年

间被袁视作心腹，为袁氏谋取邮传部尚书和铲除异己不遗余力。1903年，任驻上海帮办邮政大臣，1911年11月1日任袁世凯内阁邮传大臣。

杨士琦参与擘画并实施了“运动亲贵，掌握政权”、“附会伪造，倾陷政敌”、“先发制人，杀人灭口”、“巧饰掩蔽，推波助澜”诸计谋，为袁世凯登上最高权力机构顶峰立下了汗马功劳，但同时暴露了自己阴险狡诈、助纣为虐的本性<sup>1</sup>。因此，曲意迎奉的杨士琦落下个实在不佳的名声。杨士琦被台湾学者黄远生称作是“有哲学思想的官僚”<sup>2</sup>。这句客气话中包含了太多内涵，实在不是什么正面的评价。不过，杨士琦颇有智慧和才华，且文笔生动，措辞得体，才智为一时之冠。

辛亥革命后，杨士琦见风使舵，力劝袁世凯逼迫清帝退位，自甘为议和专使唐绍仪的随员。1916年1月拥戴袁世凯称帝，代表立法院发表变更国体宣言，从而大受袁氏宠信，成为袁氏幸臣，官至政事堂左丞，权力竟凌驾于国务卿徐世昌之上，又任熊希龄内阁的交通总长。袁死后，杨寓居上海租界，1918年被其妾毒死。

在晚清和民初官场上，杨士琦虽身居高位，但一般充当谋士、智囊之类的角色，并无什么作为。但杨在教育事业上有所建树。1904年，清政府商部接收南洋公学，改校名为高等实业学堂，杨士琦任监督。杨氏上任后改革教学体制，废除总理、提调职务，设教务、斋务、庶务三长，分工负责学校教务行政管理，并重新制定《商部高等实业学堂章程》，明确提出“本学堂讲求实业，以能见诸实用为要旨，为

<sup>1</sup> 李忠萍：《泗洲杨士琦政治计谋述评》，载《宿州学院学报》，卷23第2期，2008年4月，第32-34页。

<sup>2</sup> 黄远生：《电影中之交通总长》，《黄远生遗著》，卷4，近代中国史料丛刊三编二十一辑，台北文海出版社出版。

振兴中国商业造就人才”。1907年农历八月，杨士琦辞职离校。

## （二）无功总理

担任招商局董事会会长不仅是杨士琦个人的一项事业，也是他代表袁世凯完成控制招商局的一项使命。

杨士琦虽是招商局股东，但仅有股份区区 100 股，在局中并无多少发言权。为了提升杨氏政治地位，经袁世凯保荐，杨士琦 1903 年从候补道升任候补四品京堂。

1903 年 3 月 23 日，袁世凯咨盛宣怀文：“札委杨道士琦常川驻沪参赞轮船招商事宜”<sup>1</sup>。4 月 13 日，杨士琦正式到局视事<sup>2</sup>。袁世凯特别给杨士琦加封了一个招商局“参赞”的官衔。杨士琦在局中处事较为草率，上任约一个月，便有人向盛宣怀状告杨士琦：“杨参赞不加细察，于传见时，手接报单，即拍案詈骂，越日骤有谕下：记大过二次”<sup>3</sup>。这种不分是非曲直的简单粗暴的处理不会收到什么好的效果。

杨士琦在招商局仅“参赞”七八个月，袁世凯便于 1903 年 12 月 3 日上奏清廷：“查四、五品京堂杨士琦，前经臣派委赴沪佐理轮、电两局，整理经营，深资得力”，奏片称：“应即饬知该京堂迅速回沪总理轮船招商事宜，仍参赞电政”<sup>4</sup>。杨士琦由招商局参赞晋升为该局总理。12 月 5 日，袁氏咨文盛宣怀，告之杨士琦总理招商局之事，

---

<sup>1</sup> 《袁世凯咨盛宣怀文》（1903 年 3 月 23 日），载盛档（八）招商局，第 831 页。

<sup>2</sup> 《杨士琦致盛宣怀申报文》（1903 年 4 月 23 日），载盛档（八）招商局，第 831 页。

<sup>3</sup> 【附件】《孙章稟》（1903 年农历五月），载盛档（八）招商局，第 832 页。

<sup>4</sup> 【附件】《抄片稿》，载盛档（八）招商局，第 835 页。

12月8日，袁世凯保荐杨士琦任招商局总理的奏片获清廷批准。

杨士琦担任招商局总理后，拟定《章程十条》，吹捧“官督商办，已著成效”，强调北洋大臣袁世凯在商局拥有最高权力，并公然承认“所用洋人总船主、副总船主、总铁柜有调度用人之权”，规定“仿照太古办法即以收支之多寡”来确定各船买办的报酬<sup>1</sup>。这是一个封建性、买办性色彩十分浓厚的章程，不仅保证了袁世凯对招商局的直接控制，而且保证了外国人继续在船务、技术方面居于支配地位。洋人在局中任职者包括总船主英国人蔚霞，帮总船主美国人鼐德，总大车英国人克立门，中栈、北栈、东栈、杨家渡栈主管英国人密尔登<sup>2</sup>。正如郑观应所言：“各船主、大副、二副、大车、二车皆洋人，薪水日增”<sup>3</sup>。

杨士琦任总理期间，招商局机关变成了庞大的封建衙门，其间共有“会办五人，坐办二人，提调二人，稽查二人，正董事二人，副董事三人，漕务商董三人，帮办一人，其挂名文案领干修者颇多”<sup>4</sup>。郑观应批评道：

昔年招商局只有会办二人，今北洋大臣札委坐办、会办、副办共计八人，另挂名司事。凡有重大事件均由北洋大臣主持，毋须股东会议，而客货水脚短报，私弊颇多，督办不问。年结虽亏仍须报效银十四万两，尚得谓之保商乎？<sup>5</sup>。

不仅如此，杨士琦担任总理期间，还禀承袁世凯旨意，在招商局

<sup>1</sup> 招档：《杨士琦拟章程十条》，四六八/5721。

<sup>2</sup> 《北洋公牍类纂》，北京益森公司校对，光绪丁未年九月（1907年10月）版，卷21，商务2，第31页。

<sup>3</sup> 《上北洋大臣李傅相禀陈招商局情形并整顿条陈》，载《郑观应集》下册，第808页。

<sup>4</sup> 《复上海招商局股东庄君得之拟集股东会议注册准归商办书》，载《郑观应集》下册，第874页。

<sup>5</sup> 《致盛杏荪官保书》，载《郑观应集》下册，第871页。

发行直隶公债券，对该局进行变相剥夺<sup>1</sup>。

辛亥革命后，随着盛宣怀在招商局势力的削弱，杨士琦开始对该局兴趣大增，1912年3月31日在上海召开的招商局第二次股东常会上，杨氏被选为董事会副主席。

此时局务管理非常混乱，舞弊之风盛行。这给杨士琦及其上司袁世凯提供了一次极其难得的夺取招商局实权的机会。杨士琦等人仍按袁世凯当年控制招商局的老办法，主张由政府对该局进行接收和管理，再次实行官督商办。此举遭到郑观应为代表的招商局股东的反对。郑氏等人提醒盛宣怀：杨士琦等人之意，“总不外乎交政府管理，以遂其谋为督办之私愿。但官督商办之弊，无奇不出，稍有识见者，莫不以完全商办为宜”<sup>2</sup>。杨士琦等人拟发起召开股东大会，提议将招商局交由政府管理，此议因遭到多数股东的反对而未果。

招商局对外出租和改归政府管理都行不通，似乎只有出卖一条路了。1912年7月17日，董事会议决：“召人承任另组织新公司”。粤商刘学洵乘隙出面，愿出价600万承办，而招商局主管人员则索价800万两，双方尚未就此事商妥成交，但已在社会上引起巨大轰动，这就给袁世凯提供了一次直接插手招商局的机会，他攻击新公司发起人“愚弄股东，盗卖航权”，准备“派员彻底清查”<sup>3</sup>。前来彻查招商局的人正是袁氏的亲信杨士琦。交通部为此致函招商局：“大总统特派杨君士琦查明一切，诸公与杨君同处局中，休戚与共，必能会同

---

<sup>1</sup> 招档：《袁世凯札饬招商局》（1905年2月10日），四六八（2）/210。

<sup>2</sup> 盛档：《郑观应、陈可扬、庄得之致盛宣怀函》（1912年6月2日），转引自《郑观应传》，第240页。

<sup>3</sup> 《申报》，1912年7月31日、8月1日、8月3日、8月6日。



切实筹商”<sup>1</sup>。

招商局董事会坚决反对杨士琦的彻查，他们致函北洋政府国务院，要求：

于四星期内交付现银八百万两，担任商局旧债三百余万，与新公司价值相同，股商情愿先尽政府组织。如政府以筹现款为难，不愿自组，请从速见复，惟有仍向新公司商办<sup>2</sup>。

这就将了北洋政府一军。交通部只好向杨士琦和招商局董事会作出下列回复：

中央财源万分涸竭，目前救济，纯恃借款，用途百出，竭蹶已极，千万巨款，不惟四星期内无从筹集，即宽以时日，欲令国库担此巨资，亦无把握。目前财力，实难兼营航业<sup>3</sup>。

北洋政府因财政困难，在致杨士琦等电中接受了招商局董事会提出的另组新公司的方案：

果有巨商具此伟力，聚集国内资本起维惟一航权，但期流弊不滋，自属前途之幸……政府乐观成效<sup>4</sup>。

由袁世凯幕后操纵、杨士琦出面演出的这一幕闹剧匆匆宣告收场。

杨士琦身为招商局总理，除了替袁世凯在招商局推销官督商办和插手商局改组外，并无任何作为，他替袁氏干的上述几件事都给招商局带来不良后果。因此，我们客观地将杨士琦称为招商局的无功总理。

---

<sup>1</sup> 《交通部致招商局董事、股东电》（1912年11月21日），载盛档（八）招商局，第1152页。

<sup>2</sup> 《招商局董事会致国务院电》（1912年12月4日），载盛档（八）招商局，第1152-1153页。

<sup>3</sup> 《交通部致杨士琦暨招商局董事会电》（1912年12月5日到），载盛档（八）招商局，第1153页。

<sup>4</sup> 《交通部致杨士琦暨招商局董事会电》（1912年12月5日到），载盛档（八）招商局，第1153页。

### （三）遥控会长

1912年11月30日，亡命日本的盛宣怀回到上海，未久即与袁世凯展开了一场对招商局的争夺战，而代表袁氏阵营出马的即为杨士琦。

招商局决定在1913年6月重选董事会，袁、盛双方为夺取选举胜利而不遗余力。杨士琦虽受袁世凯器重，但在招商局毫无根基。袁世凯看到杨士琦势单力薄，决定采取以退为进的策略，让杨长住北京，虽经招商局多次电催仍不让杨回沪参加选举。盛宣怀等人担心选举流产，被迫作出让步<sup>1</sup>。

1913年6月22日，招商局股东常会在上海张园召开。会上，袁、盛之争达到高潮，并上演极具戏剧性的一幕：有一陌生人自称股东，上台演说，肆口谩骂，激起众股东的不满。双方正在激烈辩论之时，忽有一穿西装者一跃登台，一言未发，便将议桌推翻，将票筒推落台下。因股东常会在租界内召开，招商局便请西捕将闹事者带出会场，才恢复了正常选举秩序<sup>2</sup>。

事后，招商局将这位名叫王芝轩的闹事者告上了法庭<sup>3</sup>。

这场闹剧说明选举时竞争的激烈，经过反复讨价还价，股东常会推选杨士琦、王存善、盛宣怀等9人为董事，组成董事会，其中杨士琦得票22530权，在三位留任董事中排名倒数第一<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 招档：《董事会议事录：发北京电报二件电稿》（1913年6月），四六八（2）/300。

<sup>2</sup> 《招商局董事会致大总统等公电》（1913年6月24日），载盛档（八）招商局，第1169页。

<sup>3</sup> 见盛档（八）招商局，第1170-1171页。

<sup>4</sup> 招档：《董事会议事录》（1913年6月），四六八（2）/300；《轮船招商局致股东公函》（1913年6月22日），载盛档（八）招商局，第1168页。

袁世凯见杨士琦虽勉强当选，但毕竟实力有限，便采取以退为进的策略，在接见杨士琦时说：

我愿盛为正会长，又不愿你住沪，必须遥领，又须举定正会长正式电部<sup>1</sup>。

招商局董事会自然明白袁氏用意，准备6月30日开会敲定此事。杨士琦同袁世凯一步一趋，在致盛宣怀电中与袁氏共唱一调：

卅开会，恐赶不及，请公主持，愿附骥尾<sup>2</sup>。

董事会只好再作让步，不仅缺席选举杨士琦为会长，还电请他“迅速莅沪，一切仗公主持”。盛宣怀被推选董事会副会长。双方实现了暂时妥协。盛宣怀已经年迈，且将主要精力放在汉冶萍公司，故在招商局较少作为，“惟以培养本原为徐图恢复之计”<sup>3 (3)</sup>。大部分实权掌握在杨士琦手中，但杨氏根据袁氏“不愿你住沪，必须遥领”的指示，并不常川驻沪，全仗遥控指挥。杨士琦当了5年招商局董事会会长（1913-1918年），其间极少来沪，直得1918年死于非命。故称杨士琦为遥控会长，还是恰如其分的。

---

<sup>1</sup> 《杨士琦致王存善电》（1913年6月26日），载盛档（八）招商局，第1171页。

<sup>2</sup> 《杨士琦致盛宣怀电》（1913年6月28日到），见盛档（八）招商局，第1171页。

<sup>3</sup> 《行述》，载《愚斋存稿》卷首。

## 十三、瑕瑜互见的王存善

王存善在招商局 15 年，其中任招商局总理约一年，他在局中表现瑕瑜互见，人们对他的评价也大相径庭。

### （一）一身三任

王存善（1849-1916 年），清末民初著名藏书家、外交家、实业家，字子展，浙江杭州人。其祖父王兆杏，道光年间任浙江德清教谕，喜藏书。王家建有藏书楼知悔斋，王存善编有《知悔斋总目》，编纂有《昌化县志》20 卷，1911 年又编书目《知悔斋存书总目》。辛亥革命后，出资购得多部流散的图书，包括殿本、明本、抄校本数百种，知悔斋藏书共达 20 余万卷，其中包括大量古本精华。仅据王存善在致其友人盛宣怀的信中披露，一位名叫裴景福的道员欲向他出售下列珍品：

纯庙御题落水兰亭真本，宋元明题者数十家，翁覃溪有十七跋。纯道御题赵子昂十札真迹，题跋具存不下十余家，纯庙御藏王羲之千文，即三希堂所刻墨迹。纯庙御题钟太傅荐季直表墨迹，亦三希堂所刻。明真赏斋亦刻东坡墨竹真迹，南海孔氏藏本，题跋甚多。宋徽宗明皇训子图真迹。其余所见不下百数十件，惟此六种为海内有一无二之物<sup>1 (1)</sup>。

---

<sup>1</sup> 《王存善致盛宣怀函》（两封）及其附件，载《盛宣怀实业朋僚函稿》（下），第一册，第 1601 页，中央研究院近代史研究所史料丛刊（35）。

上列书画均系传世珍品，此次交易最终虽未成功，但仍不难看出王存善鉴赏水平及其在书画收藏界的地位之高。王存善被誉为晚清最著名的藏书家之一。

辛亥革命前后，王存善藏书有所散失。1914年编有《知悔斋检书续目》，著录图书20余万卷，其中精善本和碑版甚丰，尤多宋拓。

王存善之子王克敏曾任北洋政府总长，从1917年起继续藏书，并购进大量新书，可惜王克敏不善于经营管理图书，后投靠汪精卫，充当伪职。抗战胜利后，一部分藏书被充公。其中在杭州所藏部分图书拨交给浙江图书馆，共432箱，计50615册。

王存善亦喜校书，编有《南朝史精语》、《辑雅堂诗话》等。辑刊《寄青霞馆奕选》和《续编》各8卷，又编印清初藏书家徐乾学、徐秉义的书目，称作《二徐书目合刻》。

王存善又是一位外交家。1898年6月9日，中英两国政府签订《展拓香港界址专条》，规定内地与香港的边界线为沙头角至深圳湾最短距离的直线。1899年3月11日，中英双方分别任命新界北部定界委员，中方委员是广东补用道王存善，英方委员为洛克，港督卜力有时也参加谈判。3月19日，王存善与洛克在香港签订《香港英新租界合同》。中英界碑是100多年前英国割占新界的历史见证，至今仍然是深港两地的分界标志。王存善是深港这段历史的台前主持人和参与者。

王存善又是一名企业家，曾任中法实业银行买办，后担任招商局总理，又在中国通商银行、汉冶萍公司等企业担任过经理或董事会会

长等职务。1904年10月16日，王存善受盛宣怀委派，与李钟珏一起任中国通商银行驻行总董，拥有节制总行华、洋大班和各分行大班与分董的权力。1909年5月16日，王存善在汉冶萍公司第一次股东大会上被推选为董事，1913年2月21日任该公司董事会会长。

王存善拥有广泛人脉关系，特别是与盛宣怀私交深厚。

王存善在官场上名声欠佳。时任两广总督张之洞“所信任者多才士，浙江王存善、四川王秉恩久司文案，粤人谓之二王”，王存善后被人弹劾褫夺其职<sup>1</sup>。王存善1898年任广东广雅书院提调，1899年先后被游智开、许振、俞廉三、岑春煊、陈庆桂等多名官员弹劾或奏参，御史陈庆桂奏称：“王存善貌似有才，居心贪险。前办补抽厘金，声名狼藉。在粤广置房屋，皆捏名嘉兴马寓招租。去年六月五十（岁）生日文武奔走其门，道路喧扬，气焰熏赫。尤可骇者，其子王克诚强奸仆妇马二姑之媳，酿命贿合暗为消弭……父子同恶相济，官绅无不侧目”<sup>2</sup>。

王存善贪腐案惊动了清廷。据《京报》1899年11月9日报道：1899年7月10日奉上谕：“有人奏广东候补知府王存善，盘踞厘局，包饷欠饷（？），中饱甚巨，其收受陋规，勒罚商民，均有确据”<sup>3</sup>。

不过，这些清查案大都并无结论。

## （二）商局之旅

王存善1907年至1908年任招商局总理，为该局最高负责人。

---

<sup>1</sup> 张佩纶：《润于日记、闾骈馆日记》，丰润漳于草堂石影，第3页。

<sup>2</sup> 《中外日报》，1899年12月11日。

<sup>3</sup> 《中外日报》，1899年12月18日。

王存善是在袁世凯及其亲信与盛宣怀争夺招商局的高潮中出任总理的。王存善是一个袁、盛都能接受的人物。有的报纸发表评论称：“招商局总办王道存善，与新任袁督系属同乡，夙有交谊”<sup>1</sup>。除了说袁、王是同乡系误解外，其它看法还是大抵正确的。

王存善在招商局的表现瑕瑜互见，他足智多谋，但个人品行欠佳，为招商局办成的事也不多。

王存善招商局总理一职，由袁世凯亲自任命，故盛宣怀称：“王钟二道（按：即王存善、钟文耀）同为慰帅（指袁世凯）遴选，王实驻局，尤为出力，并非挂名，亦无过失”<sup>2</sup>。对王存善多有赞美之词。有人说，盛宣怀“心腹爪牙之魁王存善，感其多年卵翼之德，拼死力以报之”<sup>3</sup>。话说得尖刻了点，但从中不难看出盛宣怀与其关系之深。

1906年4月5日，袁世凯札饬招商局，任命王存善为会办<sup>4</sup>。1907年，袁世凯重申：王存善接任招商局会办之职<sup>5</sup>。直到1916年2月，王存善一直呆在局中，任职时间长达10年以上，继1907-1908年任总理后，1911年又被盛宣怀任命为监查<sup>6</sup>。直到1911年，人们仍将王存善称为总办<sup>7</sup>。王曾与副坐办陈瀚声、董事郑观应联名向盛宣怀汇报工作。王也常与顾润章（招商局董事、盛宣怀外甥）等联名致电盛宣怀反映问题<sup>8</sup>。从上述情况看，王存善先后任过招商局总理、监查等职，单独或与他人联手处理过若干局务，特别是在1907年招商局

---

<sup>1</sup> 《中外日报》，1909年7月27日。

<sup>2</sup> 《愚斋存稿》，卷74，电报51，第26页。

<sup>3</sup> 《时报》，1912年9月11日。

<sup>4</sup> 招档：《袁世凯札饬招商局》（1906年4月5日），四六八（2）/224。

<sup>5</sup> 招档：《袁世凯札饬招商局》（1907年），四六八（2）/224。

<sup>6</sup> 《王存善致盛宣怀函》（1911年4月3日），载盛档（八）招商局，第1005页。

<sup>7</sup> 《陈英越致盛宣怀函》（1911年6月2日），载盛档（八）招商局，第1034页。

<sup>8</sup> 盛档（八）招商局，第1035页，又见该书第1037、1039、1041、1044、1050页。

争取商办活动中，王存善是个较为活跃的人物。

1907年2月28日，招商局股东集议于上海愚园，王存善亦与会，会议提出注册章程6条，包括商董商办、公司名称为轮船招商股份有限公司、向农工商部注册等，王存善与盛宣怀、虞洽卿等5人被选为注册员<sup>1</sup>。

这些注册员多为江浙人士，这就引起了广东籍股东的不满，“粤商则不以此数员为然”，于是便有了徐润、张弼士、伍廷芳等股东集会于杏花楼之举，“此乃香港股东集议之原因也”<sup>2</sup>。此举险些造成股东的分裂，但也反过来推动了招商局争取商办的进程。

1909年8月24日，直隶总督端方札饬：招商局奉旨归邮传部管辖，此札除任命钟文耀、沈能虎充任正副坐办，唐德熙、陈猷充任会办兼总董外，再次任命王存善为会办<sup>3</sup>。

### （三）幕后推手

辛亥革命后，王存善仍在招商局工作了多年。

在1912年1月南京临时政府以招商局抵押借款事件中，王存善扮演了一个不光彩的角色。据日本驻沪总领事有吉1月6日致外务大臣田中电中称：“今日该局总办王子展特来访问，因革命军不断强迫该局捐献，致使王氏无法应付。甚至感到身边危险，因而特来要求我方予以保护”。有吉趁机抛出诱饵：“本职遂略进劝言谓：为与日本方

---

<sup>1</sup> 《中外日报》，1907年3月1日。

<sup>2</sup> 《中外日报》，1907年3月11日。

<sup>3</sup> 招档：《直隶总督部堂端为札饬事》（1909年8月24日），四六八（2）/224。



面事先结成关系，可否先以低价向日本方面借取资金？”面对日本的诱惑，王存善非但没有拒绝，反而作出这样的回应：“当以专函详陈当地现状，与盛宣怀磋商后再作定夺”<sup>1</sup>。

王存善对自己在这场借款案中的表现自我感觉良好：

轮局为董事赞成借款，又赞成抵押，如非存善与泗州（杨士琦，泗州人）密商，公电项城（袁世凯，河南项城人），又由泗面托唐（绍仪）加电项，许孙（中山）、黄（兴）以七百万，劝其勿坏实业，则轮局已休矣<sup>2</sup>。

王存善将自己描写成拯救招商局的英雄，但由于抵押借款很快被取消，王氏计划并未实现。

临时政府因军需国用孔亟，向招商局等企业押借巨款，招商局被迫借给沪军都督府 50 万两。王存善一方面攻击沪军都督府“直视招商局为账房”，另一方面又鼓动盛宣怀“或就近与日邮船公司熟商办法”<sup>3</sup>，其两面派面目暴露无遗。

王存善在招商局组织新公司之事上的表现同样拙劣。

1912 年 7 月 14 日，招商局股东发起组织新公司，这本来是股东维护招商局商办性质的具有积极意义的行动。但广东商人刘学洵出面搅局，王存善又在幕后活动，使组织新公司变得异常复杂。

新公司名义上的发起人是宋教仁、于右任、曹锡圭、张鸿祜等 15 名股东，但幕后操盘手正是王存善，“发起另组公司之议者，非他

---

<sup>1</sup> 《有吉驻上海总领事致内田外务大臣电》（1912 年 1 月 6 日），转引自《中国近代航运史资料》第二辑，上册，第 616-617 页。

<sup>2</sup> 《王存善致盛宣怀函》（1912 年 2 月 14 日），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（下），第一册，第 1610 页。

<sup>3</sup> 《王存善致盛宣怀函》（1912 年 11 月 19 日），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（下），第一册，第 1612-1613 页。

人，乃王存善乎”<sup>1</sup>。围绕新公司的组建，各派势力激烈争夺，以致1912年8月发生内讧：董事唐德熙、陈辉庭、施子英等数人强行瓜分公积金，“预伏百数十人，均着短衣，闭门迫胁，势且将以武力加辱。（温）宗尧据理驳诘，竟敢蜂拥攒击，致被殴伤，遂将各董事禁锢，串通办事人兼充书记之丁仲鸿拟一伪议案，逼各董事签名承认”<sup>2</sup>。据说，这次内讧的幕后指使者正是王存善：“别有一人阴谋毒计，为虎作伥，杀人而不见血者，则董事王存善是也”<sup>3</sup>。温宗尧1912年8月发表《本局内讧报告》，全面披露了王存善在这场内讧中的种种丑行。

王存善与时任招商局董事会副会长（1913年任会长）杨士琦的矛盾也不断加剧。在1912年7月17日的董事会会议上，杨士琦书面提出了组建新公司的条件三款：现款交易；收回票价；以速为妙。杨士琦“附此三款者，为抵制盛宣怀及其代表王存善之计也”<sup>4</sup>。

王存善在组建新公司之事上与粤商刘学洵的矛盾也更加激化，“观于是日（7月31日）之会议，可见王存善与刘学洵竞争之烈”<sup>5</sup>。据报载：“闻姓总商刘学洵，从前辗转夤缘，得拜李筱帅门下，继复结纳筱帅署中诸权要，竭力逢迎，于是倚势横行，无恶不作。人之受其鱼肉者，皆畏其凶焰，敢怒而不敢言”<sup>6</sup>。

与这样一个流氓商人打交道，王存善不可能占到便宜。

王存善竟在私寓草拟了全体董事辞职书稿，将9名董事全部列

---

<sup>1</sup> 《时报》，1912年9月11日。

<sup>2</sup> 《招商局董事温宗尧关于本局内讧报告》（1912年8月），载盛档（八）招商局，第1121页；《时报》，1912年9月17日；《申报》，1912年8月8日、8月9日。

<sup>3</sup> 盛档（八）招商局，第1109页。

<sup>4</sup> 盛档（八）招商局，第1113页。

<sup>5</sup> 盛档（八）招商局，第1117页。

<sup>6</sup> 《申报》，1895年7月6日。

入，并在书后注明：“如愿附名者，请于本人姓名之下书一允字。不愿附名者，则请出一知字”<sup>1(6)</sup>。多数董事对此举极为不满，会长伍廷芳8月初更愤而自拟辞职书刊登于各报。9日再在各报刊登辞职书<sup>2</sup>。

王存善既劝伍廷芳辞职，又劝李经滇、张志潜等董事辞职，“而自己到底不提辞职一字，司马氏之心路人见之矣”<sup>3</sup>。

王存善这样做，显然有自己的目的。董事温宗尧认为：“王存善用意，乃劝全董事辞职后，彼乃自行复入招商局，或充总理，或举一傀儡总理，而自为协理，以代董事会，恢复昔日未设董事以前之旧样而已”<sup>4</sup>。王氏更大目的是让流亡日本的盛宣怀重新夺回招商局，“王存善另组公司之倡议既行，于是毅然进而为盛宣怀攘夺招商局矣”<sup>5</sup>。

王存善面对温宗尧的强大攻势，毫不退让，8月复函温氏，从11个方面批驳了温宗尧的指责<sup>6</sup>。

王存善对招商局新公司之事的影响力越来越小。1912年10月15日，股东们第一次发布的《组织轮船招商局新公司启事》中认为：“新公司刘(学洵)代表系全体同仁公举……今为局内办事人等毁谤名誉，损碍全体，理应赔偿，由贵董事会担负完全责任”<sup>7</sup>，其矛头直指王存善。同年10月21日，股东再发启事，赫然列举发起人和赞成人共35人，其中不少系招商局知名股东，如宋教仁、曹锡圭、于右任、

---

<sup>1</sup> 盛档(八)招商局，第1122页。

<sup>2</sup> 盛档(八)招商局，第1122-1125页。

<sup>3</sup> 盛档(八)招商局，第1126页。

<sup>4</sup> 盛档(八)招商局，第1122页。

<sup>5</sup> 盛档(八)招商局，第1111页。

<sup>6</sup> 《王存善复温宗尧函》(1912年8月)，载盛档(八)招商局，第1128-1130页。

<sup>7</sup> 《组织轮船招商局新公司启事》(1912年10月15日)，载盛档(八)招商局，第1146-1148页。

张鸿禄、王正廷、凌潜夫等，却找不到王存善的姓名<sup>1</sup>。看来，股东们已将王存善列入了自己的对立面。

自 1913 年 6 月招商局成立新董事会后，新公司自行停止了活动。王存善在此事上的表演也告一段落。

#### （四）驻京代表

遵盛宣怀之嘱，王存善 1914 年 4 月开始驻局办事，盛宣怀称：“承示泗州（杨士琦，泗州人）来电，欲请大驾赴京妥商局事，尊意无论官收与否，总须在沪商办，但到京见总统及泗州，可得政府宗旨”<sup>2</sup>。王存善的任务之一是配合农商部清查招商局债务，董事会致电王存善称：“阁下在局最久，现代表会长驻局专办此事，现已公推阁下督同会计所与部员接洽一切，检齐账册，以备审查”<sup>3</sup>。

王存善驻京的另一任务是代表招商局为积余产业公司与农商部交涉。积余公司是 1914 年成立的招商局直属房地产企业，王存善在该公司成立过程中扮演了重要角色<sup>4</sup>。但北洋政府对此持强烈反对态度，注册多次受阻。王存善知注册之事不易办成，“其中利害，须先声明，庶决裂之后，股东不能怨存善之办理不善”。他托商部专管此事的佥事关文彬在商部为积余公司注册，关虽是他的门生，但也感为

---

<sup>1</sup> 《组织轮船招商局新公司启事》（1912 年 10 月 21 日），载盛档（八）招商局，第 1148 页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致王存善函》（1914 年 4 月 2 日），载盛档（八）招商局，第 1203 页。

<sup>3</sup> 《招商局董事会致王存善函》（1914 年 4 月 30 日），载盛档（八）招商局，第 1213 页。

<sup>4</sup> 招档：《轮船招商局第 41 届账略》，第 4 页；《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册，第 74-75 页。

难：“现在既已闹开，梁某等势力甚大，门生不敢惹他，求老师见谅”<sup>1</sup>。

事情已陷入僵局。王存善建议在产业股票存根上加盖印戳，以证明积余公司确系招商局附属企业，盛宣怀接受了这一建议，并指出：“此项股票将已发完，只能在联票根上加盖此戳”<sup>2</sup>。

王存善又提出新主意：“将少数未曾换去股票多加一戳”，此议遭到盛宣怀批评，6月2日致函王存善称：“或加或不加，股东彼此比较，必有诘责董事会，何能担此不是。若再刊发传单，亦恐惹出是非，断非安静办法”<sup>3</sup>。第2天（6月3日），盛再次致函王存善，“再读尊函，忽欲于未领之少数股票独加一戳”，“万一多数股东登报痛驳”，后果将很严重<sup>4</sup>。连发两函表明了盛宣怀坚决反对王存善建议，这件事也就很快收场了。

王存善和盛宣怀均死于1916年。据说，王存善之子王伯言当上了“缺分最优之江华（一说江孚）坐舱”<sup>5</sup>。

---

<sup>1</sup> 《王存善致盛宣怀函》（1914年5月2日），载盛档（八）招商局，第1215-1216页。

<sup>2</sup> 《盛宣怀致王存善函》（1914年5月26日），载盛档（八）招商局，第1217页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致王存善函》（1914年6月2日），载盛档（八）招商局，第1220页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致王存善函》（1914年6月3日），载盛档（八）招商局，第1222页。

<sup>5</sup> 朱佩珍录：《检查招商局报告书》，抄件，第40-41页，经济研究所藏，转引自聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航运史资料》第二辑，上册，第701页。

## 十四、中国法学博士第一人：伍廷芳

招商局成立后，相当一段时间没有设立董事会，往往以股东、督办、总办（总经理）、会办（副总经理）代替。直至 1912 年 3 月在上海张园召开的股东会上才第一次选出了董事会，伍廷芳担任了轮船招商局首届董事会主席，在任职一年多时间内，伍氏锐意改革，大胆创新，充当了招商局股东组织新公司的倡导者和决策人，为推动招商局实现完全商办作出了极其重大的贡献。

### （一）一代英才

伍廷芳 1842 年 7 月 30 日出生于马来亚马六甲州都亚南，系清末民初杰出的政治家、外交法、法学家。他的一生始终和中国近代史相伴相随。

伍廷芳出生在一个小有家费的华商之家。据《岭南伍氏总谱》记载，其父伍荣彰是春秋时期楚国上大夫伍参的第 71 代孙，原籍广东新会来桥（黄家楼尾），后迁往新加坡，娶一位笃信基督教的广东客家女余娜为妻。伍荣彰夫妇给新出生的男婴取名叙，语出《周礼·小宰》的郑玄注：“叙，秩次也”。伍叙，又名才，字文爵，号秩庸，笔名观渡庐，后更名为廷芳。

伍廷芳 4 岁时随父回国，定居广州市郊芳村。伍廷芳遵父命在私塾接受启蒙教育，13 岁时遭土匪绑架，拘于山洞达一月之久，后在

同时被拐的同乡帮助下机智地脱险。家中忧其安全，遂中断其私塾学业，将他送往村旁的福音堂，拜牧师晏惠林为师，专习英语半年。晏惠林见其聪敏、勤勉，便与其父商量，送伍廷芳至香港圣保罗书院求学。1862年伍廷芳从该书院毕业，经过政府考试，进入香港臬署（即今高等法院）当了一名英文翻译<sup>1</sup>。

1860年，时年18岁的伍廷芳协助著名报人黄胜创办《中外新报》，这是中国人创办的第一份中文报纸，也是中国人办报以来出现的第一份日报。1864年他又协助陈蔼宁创办了《香港华字日报》。

伍廷芳1864年与香港名媛、何福堂牧师之女何妙龄结婚，1870年从香港高等法院译员调任香港巡理厅首席译员。

伍廷芳1874年“奋发走英伦”，入林肯律师学院，“开游学之先河”，成为中国近代自费留学第一人<sup>2</sup>。经3年的潜心攻读，伍廷芳1877年1月毕业，获得林肯律师学院法学博士学位和英国大律师资格，是中国近代第一位法学博士。1877年2月返港，获准在香港开业，他是港岛第一位华人律师，也是英国海外殖民地第一位华人律师。1878年12月16日被港英当局委任为掌法绅士（后译为太平绅士），为首任华人太平绅士。1880年2月19日伍廷芳成为香港自开埠以来第一位立法局华人议员。

伍廷芳的非凡阅历和卓越才能引起洋务派的高度关注。早在1877年10月6日，天津海关道黎兆棠便向李鸿章推荐伍廷芳，得到李的赞许。10月7日，李鸿章发表《请用伍廷芳》，文中称：“久闻

---

<sup>1</sup> 张富强著：《近代法制改革者：伍廷芳》，广东人民出版社2008版，第2-7页。

<sup>2</sup> 《近代法制改革者：伍廷芳》，第15页。

其人熟习西洋律例”，在香港“岁可得万余金”，李许诺给伍氏年付报酬六千金<sup>1</sup>。

1882年10月，伍廷芳入李鸿章幕，任法律顾问，先后参与中法谈判、中日马关谈判等外交谈判，1896年10月23日被清政府任命为中国驻美国、西班牙、秘鲁公使，在任期间签订了中国历史上第一个平等条约《中墨通商条约》。

伍廷芳任李鸿章幕僚长达14年，其子伍朝枢回忆道：其父伍廷芳一直被李鸿章“倚为左右手，凡有新建议，必咨而后行。北洋新政，如津沽铁路、北洋大学、北洋武备学堂、电报局等，皆合肥一手经始，而先严襄赞之力为多”<sup>2</sup>。伍廷芳作为李鸿章的智囊，为洋务事业出谋划策，对推动中国近代化进程作出了重大贡献。

伍廷芳1902年奉诏回国，授四品候补京堂衔，先后任修订法律大臣、会办商务大臣、外务部右侍郎、刑部左侍郎等，与另一大臣沈家本共同主持修订法律，拟订了民刑律草案<sup>3</sup>，提出了包括删除酷刑、实行联审和律师制度、改良狱政等在内的一系列先进的法制主张。

伍廷芳居港20余年，其妻何妙龄1906年捐巨款建成何妙龄医院。1907年伍廷芳再次出任驻美国、墨西哥、秘鲁、古巴公使，两年后回国。辛亥革命爆发后，伍廷芳在上海宣布赞成共和，并致函庆亲王奕劻，劝告清帝退位。上海光复后，与陈其美、张謇等组织共和统一会，被光复各省推为临时外交总长，负责与各国交涉事宜。旋任南方民军

---

<sup>1</sup> 《李鸿章全集》，第3085页。

<sup>2</sup> 《伍秩庸博士哀思录 附伍朝枢“谏文”》，第1页，华东师范大学图书馆馆藏未刊稿，转引自张礼恒著：《伍廷芳的外交生涯》，团结出版社2008年版，第57页。

<sup>3</sup> 郑则民：《伍廷芳》，载《民国人物传》，中华书局1978年版，第101-102页。



全权代表，与袁派出的北方代表唐绍仪举行南北议和谈判，达成以清室退位换取袁世凯承认共和的协议。南、北代表伍廷芳、唐绍仪均系粤人，被国人一时传为佳话。

南京临时政府成立后，伍廷芳出任司法总长。临时政府北迁后，伍廷芳退居上海，反对袁世凯称帝和张勋复辟。1916年出任段祺瑞内阁外交总长，次年代总理，旋因拒绝副署解散国会令被解职。1917年随孙中山赴广州参加护法运动，任护法军政府外交总长。1921年任广州军政府外长兼财政总长。北伐战争期间曾代行总统职权<sup>1</sup>。

1922年4月，孙中山撤销陈炯明广东省长职务，由伍廷芳兼任。陈炯明叛变，已经80高龄的伍廷芳因劳累过度，惊悸成疾，于6月23日病逝于广州一家医院，弥留之际“无一语及家事”，这充分体现了伍廷芳崇高的信念和操守。

伍廷芳遗著有《伍廷芳集》、《中华民国图治刍议》、《美国视察记》、《伍秩庸先生公牒》等。

伍廷芳无论在政界、法学界还是外交界都是一颗璀璨的明星，而1911年作为南方代表参加南北和谈是他生命历程中最精彩的一次演出。其时年近7旬的伍廷芳在中国政治、外交舞台上活跃了30年，周旋于各派政治势力之间，而最终义无反顾地选择了共和这一政治体制，选择了与孙中山站在同一战壕之中。历史已经证明，伍廷芳是顺应时代演进潮流的智者，堪称一代英才。

---

<sup>1</sup> 郑则民：《伍廷芳》，载《民国人物传》，第103-104页。

## （二）锐意改革

在伍廷芳波澜壮阔的一生中，出任招商局董事会主席只是一段小小的插曲，但伍廷芳同样演绎得有生有色，动人心弦。

伍廷芳辛亥革命爆发前就在招商局拥有股份，1907年在股东争取完全商办的斗争中，伍廷芳是一名相当活跃的人物。当徐润、张弼士等人在香港杏花楼集会时，伍廷芳发表了演说，会议议定三条，其中包括：“按照中国公司商律，将招商局在商部注册作为有限公司”<sup>1</sup>。

1911年3月26日，招商局在上海召开第二次股东年会，伍廷芳被选为董事，为第二届董事会9名董事之一。这次股东年会及之后召开的董事会竟未产生主管人员，被人戏称为多头执政，伍廷芳实际上充当了这届董事会召集人或牵头人的角色。1911年4月8日，以伍廷芳为首共10名董事（其名单与第二届董事会董事名单略有差异）致函盛宣怀，函称：“廷芳亦在被选议董之列”，“本月初七日（按：阳历1911年4月5日）第70次会议，廷芳即先发言，仍应公推宫保为正主席”，杨学沂等9名董事签名对伍廷芳的提议表示支持<sup>2</sup>。虽然盛宣怀继续坚持“不欲以邮长干预商务”，并未同意出任董事会主席，但这件事仍彰显了伍廷芳在招商局董事会的地位。

伍廷芳与盛宣怀并无特殊关系，既非拥盛派，也非反盛派。伍氏主要从事情本身的是非曲直来表明自己的态度。伍廷芳认真承担起董事职责。据说，“1911年伍廷芳博士被任命为业务经理，重新整顿业

---

<sup>1</sup> 《中外日报》，1907年3月11日。

<sup>2</sup> 《轮船招商局董事会致盛宣怀函》（1911年4月8日），载盛档（八）招商局，第1016-1017页。

务”<sup>1</sup>。

辛亥革命后，伍廷芳出任南京临时政府司法总长。1912年1月，伍氏因“民国事务纷繁”，提出辞去在招商局所兼董事职务，后应股商们的多次恳请继续留任。

此时，招商局面临的形势异常严峻。在革命浪潮冲击下，董事会分崩离析，该局真正掌权者盛宣怀东逃日本，各董事先后登报辞职，董事会发表通告宣布解散。一些股东痛心疾首，发出紧急呼吁：组织股东维持会以维持局面，并期望股东年会能尽早召开。在客观形势推动下，招商局作出了召开股东常会的决定<sup>2</sup>。

招商局第二次股东常会1912年3月31日在上海张园召开。伍廷芳主持了会议。常会的中心议题是选举董事会主管人员，围绕这一议题伍廷芳等人与盛宣怀在国内的势力展开了激烈辩论。盛宣怀的姻亲庄得之及傅宗耀等人主张仍按第一次股东大会的做法，从董事中推举总、协理，再由董事会聘请。这一提案遭到多数代表反对，“群起鼓噪”，“会场秩序大乱”<sup>3</sup>。经过辩论，常会否决了庄得之等人的提议，公推伍廷芳担任董事会主席。

以伍廷芳为主席的新董事会的成立，是招商局进入完全商办时期的重要标志，招商局改称“商办招商局轮船公司”，后又称“商办招商轮船有限公司”<sup>4</sup>。

伍廷芳主持董事会后，锐意改革，在管理制度和经济制度方面进

---

<sup>1</sup> 见聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航运史资料》第二辑，上册，第643页。

<sup>2</sup> 《申报》，1912年2月27日、3月1日。

<sup>3</sup> 《申报》，1912年4月2日。

<sup>4</sup> 《申报》，1912年7月24日、1926年12月8日。

行了一些大胆的探索和尝试。

（一）加强董事会对企业的领导，抵制外来势力的干预。伍廷芳等认为，必须“予新董事会以全权”，使之真正成为招商局决策机构，新董事会应采取措施，设法避免政府对于招商局“办事员之掣肘”，并“建议（政府）执行各机关（对招商局）不至有所牵制”<sup>1</sup>。这样就能保证企业拥有较多自主权利，能够独立开展营业活动。

（二）进行业务经营方面的改革。新董事会成立未久，曾有人建议实行包局、包船、包栈、包码头的包办制。伍廷芳为首的董事会对此态度慎重，认为不能操之过急，决定先从包船开始试办，每船在比原有运费总额有所提高的基础上实行包干，同时规定轮船坐舱必须具备下列条件：办过航务，富有经验；能缴纳现款数千元，作为“押柜”；有殷实商号担保；须遵照局规谨慎办理。此外，伍廷芳还打算以每年15万两的租金将栈房码头交人包办<sup>2</sup>。由于客观条件尚不具备，栈房码头的包办未能实行。

（三）积极整理局务。董事会成立之前，局务已极度混乱，股东们疾呼：“无船、无钱、无货，开门坐食，有形之剥夺，无形之亏耗，以最完全之商业，败坏至此，凡为股东，孰不痛心！”<sup>3</sup>。伍廷芳任主席的新董事会顺应股东要求，拟于1912年6月16日在上海张园召开股东特别大会，专门研究“整顿局务”事宜<sup>4</sup>。是日，股东临时大会如期在上海召开，董事会向大会提交的报告指出：“以上年招商局结

---

<sup>1</sup> 招档：《轮船招商局第38届账略》，第9页。

<sup>2</sup> 招档：《轮船招商局第38届账略》，第7页；《申报》，1912年5月11日。

<sup>3</sup> 《申报》，1912年2月27日。

<sup>4</sup> 《轮船招商局董事会致各省各埠股东公启》（1912年5月29日），载盛档（八）招商局，第1085页。

账亏损而论，实为甲申、甲午以后未有之险象，非大加整顿不足以保持，仅言保持不足以争胜，然则非改良组织不为功”。如何改良组织呢？董事会提出了三策，延雇外人代办、呈请政府专办、另组公司担任。董事会认为：前两种办法“不适用”、“不敢赞成”，同时指出：“惟此项另行组织，订明纯属之中国人，凡非中国人不得附股，并不得引入外资，以免牵入交涉，以保我固有之权利，此为另组之大纲，尚无流弊，同人等所为赞成第三节办法者，其理盖于此”<sup>1</sup>。董事会虽表示将“集思广益”，但赞同另组公司的倾向是十分鲜明的。

伍廷芳主持董事会后，招商局实现了完全商办，股东不仅拥有较多发言权，而且在一定程度上取得了对企业的支配权。招商局管理机构在较长时期保持相对稳定，这是该局实现商办后内部矛盾趋向和缓的表现，也为招商局航运事业的发展奠定了基础。

在招商局走向商办的过程中，伍廷芳是最重要的奠基者之一。

### （三）另组公司

伍廷芳是招商局股东组织新公司一个绕不开的角色。他虽不是新公司的发起人，却是组织新公司的倡导者和新公司最后命运的决策人。

早在 1912 年 6 月 16 日，以伍廷芳为首的董事会就表示：

集合资本，另为新公司之组织，即为旧公司之替代。此项集资先尽旧股东，如旧股东不愿附股者，另招新股，其愿将旧股本

---

<sup>1</sup> 《招商局董事会向股东临时大会报告节略》（1912 年 6 月 16 日），载盛档（八）招商局，第 1093 页。

抽回者，按照票面银数酌增若干高（？）率，由新公司给价收回。其在新股东招集以前，如有大资本家独资或合资出为担任者，尤为欢迎。凡合资及集股中已得数之过半者，假定为新公司已经成立，一切手续办法皆属新公司权限内事<sup>1 (2)</sup>。

这就是说，伍廷芳为首的董事会已经给新公司开了绿灯，并为新公司的组建提出了详细建议。此时，局内外有人对伍廷芳的地位和言行提出批评与挑战，某人化名“淡云居士”致函盛宣怀称：“论之选举权数，泗洲（按：杨士琦，泗州人）居首，伍（廷芳）乃第七，而伍乃傲然以首席自命，目今时势使然也”，他还指责道：“董事会乃议事机关，立法者也，不能干预琐事”<sup>2</sup>。在淡云居士看来，伍廷芳无资格当董事会主席，董事会也无权干预局务。

在伍廷芳主持下，招商局全体股东在张园举行了特别大会，经投票表决，多数股东赞成组织新公司。7月17日，董事会议决“召人承任另组织新公司”<sup>3</sup>。但公司内部的争斗却愈演愈烈，“昨（8月7日）办事董与董事会大冲突，伍君辞职，杨（士琦）君赴杭未返，王（存善）君欲解散董事会”<sup>4</sup>。伍廷芳提出辞职，说明冲突已经到了相当严重的程度。与此同时，伍廷芳在董事会内部也遇到极大阻力，据伍氏称，董事“九人有八人阿附盛杏荪”，他“所发议论终无效力”<sup>5</sup>。

1912年8月，招商局发生了一起轰动一时的内讧。董事唐德熙等反对另组新公司，要求趁公司改组之机，私分商局公积90余万两。

---

<sup>1</sup> 《招商局董事会向股东临时大会报告节略》（1912年6月16日），载盛档（八）招商局，第1091-1094页。

<sup>2</sup> 《淡云居士致盛宣怀函》（1912年6月18日），载盛档（八）招商局，第1094-1098页。

<sup>3</sup> 《申报》，1912年7月24日、8月4日。

<sup>4</sup> 《郑官应致盛宣怀函》（1912年8月8日），载盛档（八）招商局，第1104页。

<sup>5</sup> 《申报》，1912年8月9日。

当此要求遭到董事温宗尧等拒绝时，他们唆使打手将温宗尧等“禁锢一室”，并将温打伤，直到巡捕赶到现场，事态才逐渐平息。

这次内讧将伍廷芳也卷了进来。唐德熙等采取威逼手段，胁迫伍氏在他们拟好的文件上签字。事后，伍廷芳领衔电呈北洋政府，说明另组新公司的缘由与原则，接着，伍廷芳在上海各界人士召开的挽救航权会上再次说明组织新公司的起因与经过，并通过报界报道少数人强行瓜分公积金的实情，终于使真相大白于天下<sup>1</sup>。

这次事件的当事人温宗尧 1912 年 8 月写了长达约 1.7 万字的《关于本局内讧报告》，重点说明内讧的起因与经过，他在谈到伍廷芳在事件中所起作用及所负责任时有许多独到见解。他认为：“自内讧之起，局外之袒办事人者，则归咎于伍君廷芳。谅伍君者，又集矢于办事人，而不知伍君之是非固有铁证，不待自辩”<sup>2</sup>。也就是说，铁的事实证明了伍廷芳的正确性。

温宗尧强调伍廷芳在整顿局务方面的贡献：“伍君复提议：‘租与殷实华商包办，每年取租银 40 万两，系保股东一分官利。假包办者之手，以清积弊，除则生意必旺，生意既旺，包办期满，包办者必愿出赁与我合办，即可扩充资本，推广外洋航路，可谓一举数例’云云”<sup>3</sup>。

1912 年 7 月 24 日、7 月 31 日，招商局第 127 次、第 128 次董事会议专门研究组建新公司事宜，伍廷芳主持了董事会议。7 月 31 日，伍廷芳，张志潜、王存善作为董事代表，在伍宅举行小范围会议，伍廷芳提出办法 6 条：

---

<sup>1</sup> 《申报》，1912 年 8 月 8 日、8 月 9 日。

<sup>2</sup> 《招商局董事温宗尧关于本局内讧报告》（1912 年 8 月），载盛档（八）招商局，第 1109 页。

<sup>3</sup> 盛档（八）招商局，第 1110 页。

(一) 新公司承任旧公司；(二) 愿交 800 万两，交与旧股东。如旧股东仍欲做股，应与新公司商议；(三) 所有旧公司欠款由新公司担任；(四) 所有欠旧公司各款由新公司收取；(五) 俟议定后，由新公司交定银 80 万两，并将 720 万两全数存银行。验实之后，即可会同办理；(六) 订明新公司系华人资本，并无洋股。如日后查出洋人资本，即将定银充公，合同取消<sup>1</sup>。

8 月 1 日，上述三人与粤商刘学洵在伍宅举行第一次会议。

刘学洵，字问刍，“号慎初，系进士出身，现捐知府”，候选郎中<sup>2</sup>。此人商业信誉很差，有报纸评论称：“刘本一著名赌棍，不名一钱，八百万两由何而来”<sup>3</sup>。刘学洵招摇撞骗不是第一次。例如，刘氏 1896 年自称集有股份千万两，愿意承办汉阳铁厂，鄂督张之洞对此表示怀疑：“试想粤商四起，各称集股千万，岂华商具此大力耶？”<sup>4</sup>。事实证明张之洞预见的正确性。清末民初政坛要人孙宝琦致函盛宣怀称：“许（应镗）、吕（庆麟）、方（培垚）、刘（学洵），海市蜃楼，意图影射。幸南北两帅深烛其奸，不为所惑”<sup>5</sup>。刘学洵等人承包汉阳铁厂的闹剧就此收场。由此不难看出刘学洵缺乏经商的起码诚信。

在第一次会谈中，伍廷芳与刘学洵达成购买新公司的议案：

(一) 备还股本，必须 800 万两；(二) 欠款按上年账略今年账簿滚算。除花红一款另议外，至交代之日如有若干，

<sup>1</sup> 见盛档（八）招商局，第 1117 页。

<sup>2</sup> 《钟天纬致盛宣怀函》（1893 年 6 月 6 日），载陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《盛宣怀档案资料选辑之四 汉冶萍公司》（一），上海人民出版社 1984 年版，第 55 页；《郑官应致盛宣怀函》（1892 年 11 月 27 日），载盛档（八）招商局，第 442 页。

<sup>3</sup> 《时报》，1912 年 11 月 5 日。

<sup>4</sup> 《致天津王制台》（1896 年 5 月 10 日），载赵德馨主编：《张之洞全集》，武汉出版社 2008 年版，第九册，电牍，第 118 页。

<sup>5</sup> 《孙宝琦致盛宣怀函》（□□年六月十九日），载《盛宣怀实业朋僚函稿》（下），第一册，第 1432 页。



即由新公司担任。

8月2日，伍廷芳、张志潜、王存善、李经滇、陈维楨五位董事与刘学洵继续在伍宅举行会谈，围绕新公司价格、花红分配、债务结算等事宜进行讨价还价。

8月3日，各董事在伍宅继续开会。温宗尧当面诘问刘学洵：

阁下究竟代表何人？若代表华侨，华侨散居各国，然其财力足担任组织新公司者，惟香港、南洋及美洲三处华侨而已。此三处华侨，宗尧颇多知者，本届又在董事之列，何以卒无一人致缄于我以言其事者。阁下若不将新股东姓名宣布，不特局外之人疑阁下代洋人出面，宗尧先有所疑矣。

刘学洵顿作瞠目结舌状：“我为华商代表，非为华侨代表”，云云<sup>1</sup>。

由于董事会的内讧和刘学洵的搅局，一时谣言四起，咸称伍廷芳欲将航权卖与洋人。王存善8月6日晚见到伍廷芳时，“力言全体董事当即辞职，另举总、协理各一人代管局务”。伍廷芳驳之曰：“有公司一日，即应有董事一日。解散董事会，无异解散公司，不合商律，不能从命”。伍廷芳当天发表谈话：

此次另组公司，乃股东大会多数取决，董事会特奉股东之命以行，乃被办事人诬为售卖航权与外人，以惑众听。办事人把持不愿改革。我若不辞，受谤事小，局务将无整顿之日。因此我欲辞职，不过我自具辞职书，而将王存善所拟之全体辞职书送其收还耳<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 《招商局董事温宗尧关于本局内讧报告》（1912年8月），载盛档（八）招商局，第1118页。

<sup>2</sup> 载盛档（八）招商局，第1122-1123页。

伍廷芳即自拟辞职书刊登于各报，现摘录如下：

廷芳不才，忝受招商局股东之托，举为董事会九人之一。受事之始，彻查局务，夔乱腐败，骇人听闻……

廷芳睹此情形，知非大加整顿，则我国唯一之航业将致一败涂地，不可收拾。于是建议办法三策，质之全体股东。七月十四日张园大会，多数取决组织新公司之策。董事会既受股东之命，正在招人集资组织商议办法，而外间谣言纷起，众议沸腾，谓廷芳等以八百万售招商局于外人…

虽谣言之所起，或由于一二不肖之徒，不愿招商局之改良整顿，然舆论偏信，附和既多，廷芳力薄才疏，不孚众望，已向股东诸君敬谢不敏，宣告辞职<sup>1</sup>。

与此同时，伍廷芳、温宗尧、陈维桢将招商局内讧情况刊登于各报，以正视听<sup>2</sup>。

8月9日，伍廷芳在各报再刊辞职启事：

廷芳……自愧不胜董事之任，谨登报辞退……至组织新公司一事，合同固未签定，条款亦无成议，日后如有续议，廷芳自辞退日起，不复与闻，不负责任<sup>3</sup>。

伍廷芳倡议组织新公司，完全是为了维护招商局的整体利益。伍氏以一位刚正无私的长者形象出现在招商局，诚如时人所评：“伍君廷芳者，锐意整顿局务之贤也”<sup>4</sup>。但这样一位贤者却为王存善、刘学洵之流所忌恨，最终不得不含恨辞职，这不能不说是招商局的悲哀。

伍廷芳在组建新公司之事上的一大教训是找错了合作对象。高调

<sup>1</sup> 载盛档（八）招商局，第1122-1123页。

<sup>2</sup> 载盛档（八）招商局，第1123-1124页。

<sup>3</sup> 载盛档（八）招商局，第1124-1125页。

<sup>4</sup> 《招商局董事温宗尧关于本局内讧报告》（1912年8月），载盛档（八）招商局，第1110页。

宣布购买新公司的刘学洵是一个典型的江湖骗子，根本就没有购买新公司的财力。江苏都督程德全等认为：“刘学洵名誉平常，本为股东、董事所深恶”，他们还指出：“刘学洵人品卑污，信用堕落，所亏公私款项债负累累，迄未清偿，实无代表新公司之资格”<sup>1</sup>。北洋政府国务院也提醒程德全：“招商局事关系航权，万不可任其影射让渡……以免如刘学洵等觊觎勾串”<sup>2</sup>。

伍廷芳的辞职书虽未被董事会接受，但改组新公司渐成强弩之末，招商局股东发表意见书称：“所有与刘问刍（按：即刘学洵）改组新公司之议，应即从此消失，毋庸再生妄议”<sup>3</sup>。伍廷芳、杨士琦等九名董事遂于1913年1月20日致电袁世凯，表示“现在新旧公司迭次会议，改组事件正在磋商结束”<sup>4</sup>。

1913年6月22日，招商局在上海张园召开股东常会，选举新一届董事会，杨士琦、盛宣怀、王存善、郑观应、傅宗耀等9人当选为董事，伍廷芳等落选<sup>5</sup>。排除伍廷芳之后，袁、盛等各派势力达成了新的平衡。新公司自行停止了活动。

伍廷芳从此离开招商局，开始了新的人生旅程。

---

<sup>1</sup> 《程德全、陈貽范致袁世凯等电》（1912年9月18日），载盛档（八）招商局，第1143页。

<sup>2</sup> 《国务院致程德全电》（1912年9月21日），载盛档（八）招商局，第1144页。

<sup>3</sup> 《招商局股东意见书》（1912年），载盛档（八）招商局，第1155页。

<sup>4</sup> 《招商局董事伍廷芳等致袁世凯等电》（1913年1月20日），载盛档（八）招商局，第1164页。

<sup>5</sup> 招档：《董事会议事录》（1913年6月），四六八（2）/300。

## 十五、沦为汉奸的傅宗耀

傅宗耀从 1913 年起任招商局董事兼内河局、积余公司经理，在局权势熏天。他肆意贪腐，争权恶斗，是造成局务混乱的重要推手，后因充当汉奸而被人杀死。

### （一）乱世投机

傅宗耀，1872 年 12 月 30 日出生于浙江镇海小港镇，字筱庵。1892 年由其父傅晓春托人介绍，进上海英商耶松船厂做工，公余入夜校补习英文。因善于逢迎，又熟悉英语，傅被该厂英籍大班潘斯特提升为冷作间拿摩温（工头）。傅氏后结识上海富商严信厚，代表严氏兼管房地产的租赁业务，双方往来越来越频繁，傅与严家上下都非常熟悉，并拜严信厚之妾杨氏为干娘。傅氏经严信厚之子严子均介绍，认识了虞洽卿、朱葆三等殷商巨贾。傅宗耀常随干娘杨氏到盛宣怀家，与盛氏正妻庄德华（按：当时人称盛庄氏）、其五子盛重颐等人逐渐熟悉。傅氏被盛庄氏收为义子，成为盛家的心腹。1909 年，傅经严子均介绍，任招商局属下的华兴水火保险公司副经理，未久原经理因病逝世，傅宗耀升任经理，成为盛宣怀财团的骨干份子<sup>1</sup>。

辛亥革命前夕，傅宗耀被长利洋行聘为买办，专门负责各项房地产押款、买卖股票、代收房租等业务<sup>2</sup>。他与盛家的关系也更加密切。时值邮传大臣盛宣怀宣布铁路国有政策，激起四川等地商民的强烈反

<sup>1</sup> 《传记文学》（台北），卷 74，第 4 期，第 147 页。

<sup>2</sup> 《时报》，1911 年 6 月 12 日。

对。汉冶萍公司股东和四川旅沪同乡假四川路青年会开会，傅宗耀陪同盛重颐到会，与会者群情激愤，要求盛家财产充公赔偿，傅宗耀竟当场跪地哀求。在一片吵嚷声中，盛重颐趁机逃走，从此傅氏更为盛家所宠信。武昌首义后，盛宣怀被清廷革职，逃往日本，盛家委托傅宗耀代管其在沪产业。1911年11月7日，上海军政府成立，傅氏经军政府财政长朱葆三推荐，奉委任沪军都督府财政部总参议、上海海关清理处长，从此涉入政坛，具有亦商亦官的双重身份。

傅氏1912年任招商局查账员，1913年任招商局董事兼内河招商局监察，1914年兼积余产业公司经理，并兼中国通商银行董事，同时任上海总商会第一届议董，负责对外交涉事宜。1916年盛宣怀逝世后，傅宗耀在招商局的势力进一步膨胀，同时任招商局董事兼积余公司经理、内河招商局经理兼主船科长，局内人士评论称：傅宗耀“以董事而兼积余产业、内河轮船、通商银行、汉冶萍公司，势倾一局”<sup>1</sup>。

1916年，傅宗耀与严子均、虞洽卿、朱葆三等人集资在上海百老汇路（今东大名路）创办祥大源五金号，傅任总经理，包揽招商局等企业的五金进货业务，又先后充当专营五金等洋货进口的美商美兴洋行和英商长利洋行的买办，从此独霸了上海的五金进口贸易。招商局所需五金材料，全部由祥大源五金号采购，其数额庞大，该号也由此获得巨额利润<sup>2</sup>。

傅宗耀本是势利之徒，随着自身财富的增加，他与盛家关系越来越

---

<sup>1</sup> 孙慎钦：《招商局史稿》第9页。

<sup>2</sup> （日）北京支那研究会：《最新支那官绅录》，第264页。

越疏远，而与各类政客、军阀、富商的交往则越来越紧密。傅宗耀不仅在招商局权势熏天，在整个上海滩也成为颇具实力的头面人物，先后担任财政部高等顾问，财政部驻沪特派员，中国银行监理官，上海造币厂监督，全国烟酒公卖局监督，中国通商银行行长，汉冶萍公司股东联合会会长，上海总商会商事公断处处员，中华商业储蓄银行、中法银公司、泰来面粉公司、龙章造纸公司、上海内地自来水公司等企业的董事，四明银行董事兼总经理，华洋义赈会会计董事，宁波旅沪同乡会副会长，上海总商会会长等职务<sup>1</sup>。

北伐战争期间，傅宗耀投靠自称浙苏闽皖赣五省联军总公司的孙传芳，强行征调招商局轮船 9 艘，协助孙传芳抗拒以蒋介石为总司令的国民革命军，因而被国民政府下令通缉，傅匆忙逃亡大连，加紧与日军的勾结。“九·一八”事变前夕，由于虞洽卿、杜月笙等人的斡旋，傅宗耀的通缉令被国民政府撤销，他又回到上海<sup>2</sup>。

## （二）权倾商局

傅宗耀是一个政、商两栖的人物，他在商界经营或主持的企业多如过江之鲫，这固然说明傅氏长袖善舞，也反映了他财力的雄厚。招商局仅仅是傅氏染指的企业之一，但他在该局同样劣迹斑斑。

傅宗耀本来是盛宣怀举荐入局的，从 1912 年担任查账员起步，其地位逐步提升，财力更加雄厚，手段也愈加纵横捭阖。

1913 年 6 月 22 日，招商局股东常会在上海张家花园召开，傅宗

---

<sup>1</sup> 《银行周报》，1925 年 2 月 24 日，卷 9，第 6 号，第 17 页；《传记文学》（台北），卷 74，第 4 期，第 148 页。

<sup>2</sup> 北京支那研究会：《最新支那官绅录》，第 264 页；《传记文学》（台北），卷 74，第 4 期，第 148 页。

耀以拥有股份 150 股的股东代表在常会上被选为董事，得票 3482 权，在 6 名当选董事中所获股权数位居第四<sup>1</sup>。在选举过程中，发生了一段小插曲：“正在投票之际，忽有不识姓名之人，自称股东，上台演说，肆口谩骂，全场大哗，皆言选举系自主权，如有反对，尽可不举，何得以空言狂詈，大犯众怒，齐声诘问。正在争辩，突有西装之人，一跃登台，一言不发，将议桌推翻，票筒推落台下，意在搅乱会场。西捕因在租界内开会，理应保护，进而干涉，将其人带出会场，秩序仍复”<sup>2</sup>。

后经查明，此人名叫王芝轩。未久，股东王徵五、孙铁舟等三人聘请律师罗理士，将王芝轩告上了法庭<sup>3</sup>。

就在一片吵吵闹闹中，傅宗耀当上了招商局董事，其势力不断扩张，先后兼任内河招商局（下简称内河局）经理、积余产业公司经理和招商局主船科长。

傅宗耀染指内河局是从 1913 年开始的。11 月总局发现内河局账册混乱，亏损 3.5 万余两，除改派张恩铭接收内河局外，另由傅宗耀负责监察。1914 年积余产业公司成立后，内河局股份转归积余公司产业部，内河局财权、营业权悉数落入傅宗耀之手。傅氏试图将内河局做大，便以内河局作为“保人”，傅氏自己出面向银行钱庄借款，以逐步清还内外债务，其不足部分由傅氏向自己担任买办的长利洋行挪借。

---

<sup>1</sup> 《轮船招商局一百股以上股东名单》（1913 年 6 月 22 日）、《轮船招商局致股东公函》（1913 年 6 月 22 日），载盛档（八）招商局，第 1167-1168 页。

<sup>2</sup> 《招商局董事会致大总统等公电》（1913 年 6 月 24 日），载盛档（八）招商局，第 1169 页。

<sup>3</sup> 见盛档（八）招商局，第 1170-1171 页。

傅宗耀主持下的内河局，航线虽有所扩展，运力也有所增长，但公司经济效益很差。据招商总局 1927 年 3 月稽核决算，规模不大的内河招商局 1912 年-1926 年实际亏损竟达 359662 两。造成内河局亏损的原因很多，其中最重要的一条是经理傅宗耀等人玩忽职守，坐地分赃。傅宗耀把内河局视为肥缺，每年以所谓“酒拆”的名义瓜分固定花红 6000 元，并以兼职身份在内河局支领高额报酬，傅氏月薪达 150 两<sup>1</sup>。此外，傅宗耀还巧立名目来瓜分局产，每年从购煤款中非法支出大量资金作为经理的“办公费”而不列入账目，钱入了傅的腰包，而内河局却加大了运输成本。

招商总局有意无意地纵容傅宗耀的贪腐行为。总局虽在傅氏就任内河局经理的第一年即 1913 年就发现该局账目混乱，不仅不进行认真查处，反而源源不断地拨付资金填补其财务缺口，仅 1925 年 9 月一次就拨付现银 10 万两。截至 1926 年 7 月，内河局账面亏损 183890 两，但同时结欠总局 18.5 万余两<sup>2</sup>。就是说，总局的接济能弥补内河局的赤字而略有所余。

有了总局作为靠山，傅宗耀在内河局也就更加肆无忌惮，为所欲为了。

傅宗耀盘踞的另一地盘是积余产业公司。

招商局除港航设施外，还拥有大量房地产，截至 1914 年，实有资本已达一千六七百万两，而所发股票仅 400 万两。招商局董事会决定，“另刊两种新股票，将关系航业者填制航业股票，无关航业者填

---

<sup>1</sup> 《招商局总管理处汇报》第 18、141 页。

<sup>2</sup> 《招商局总管理处汇报》第 141 页。



制产业股票”<sup>1</sup>。从1914年起，招商局“别设积余公司，以之经营非航产部分业务”<sup>2</sup>。从创设伊始，傅宗耀即兼任积余公司经理，月薪300两<sup>3</sup>。

积余公司是招商局属下的一家房地产公司，其收入主要为地产租金和股息，从1914年到1926年，共收入257万余两，支出63.4万余两，盈余193.6万两，其中分发股息178.2余两，花红2.5万余两，两项合计180.7万余两，占全部盈余额的93.4%，而转入积累的仅12.8万，只占全部盈余的6.6%<sup>4</sup>，就是说，积余公93.4%的利润被傅宗耀一伙以股息、花红等名义瓜分掉了。傅宗耀身为经理，是分得积余公司股息、花红最多的人。

### （三）争权恶斗

身兼招商局董事、主船科长及内河招商局和积余产业经理的傅宗耀的实力不断膨胀，终于与控制招商局最大股权的实权人物、愚斋义庄庄正盛庄氏发生激烈的对抗。

傅宗耀本是庄氏义子，但在利益面前却反目为仇。1921年前后，傅氏联合李国杰，对盛庄氏公开叫板。盛庄氏也对傅、李二人从盛氏家族中拉出非自己所生的盛重颐之事大为不满。双方的较量在1921年5月28日召开的第47届股东大会上达到高潮，这次大会与会人数

---

<sup>1</sup> 《董事会议事录》（1914年1月17日），四六八（2）/300。

<sup>2</sup> 蔡增基：《招商局最近三年来之革新》，第35页。

<sup>3</sup> 招档：《董事会特别会议事录》（1918年11月2日），四六八（2）/303；另见《招商局三大案》，第156页。

<sup>4</sup> 招档：招商局第41-53届账略；《招商局三大案》，第173-173页；《招商局总管理处汇报》，第165-166页。



达到 800 多人，会场上火药味极浓。愚斋义庄代表孙铁舟指责招商局“种种腐败已达极点”，矛头显然指向李国杰、傅宗耀等人。会前有人散发《改组局章之说略》等四种宣传品，提出“董事不宜兼充办事人”、“积余总理应由总经理兼任”等主张，针芒所指，就是傅宗耀等人。会场上还出现了与 8 年前（1913 年 6 月）极为相近的一幕：有人跑过来抢夺票箱，会场秩序大乱，直到外国巡捕赶来弹压，事态才逐渐平息<sup>1</sup>。傅宗耀在这次股东大会上落选，铩羽而归。上海总商会则于 5 月 29 日致函招商局，对局方某些当权者雇请外国巡捕强行干涉企业内部事务的行为表示不满<sup>2</sup>。

傅宗耀不甘心权力旁落，力图推翻这次选举结果。他唆使股东陈永霖等出面，延请律师，向外国租界内的公共会审公廨提起诉讼，指控此次选举非法，请求禁止新董事会成立并不准履行其各项议决案。傅宗耀此时仍兼任长利洋行买办，故在外国租界有一定影响。5 月 30 日，经驻沪公共租界副领事费洛判准，公共会审公廨通知招商局：“该局（股东）会议通过及选举各件不准履行，暂仍由老董事担任职务”<sup>3</sup>。

招商局股东对傅宗耀借助外国势力推翻股东大会选举结果的行为极为不满，认为此举“实与中外商律不合，尤于国家主权有碍”<sup>4</sup>。盛庄氏也自感斗不赢外国人，新董事会终于宣告夭折，仍由老董事会履行职责。招商局在京股东不服，赴交通部具控。交通部委派航务司司长胡初泰到沪处理，结果不了了之。傅宗耀得寸进尺，又向英法租

<sup>1</sup> 尤质君：《我在招商局的见闻》，载《政协文史资料》，1965 年 6 月，第 224 页；《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册，第 91 页。

<sup>2</sup> 上海海运局藏招商局档案：《上海总商会致轮船招商局总局函》（1921 年 5 月 29 日），卷 043。

<sup>3</sup> 上海海运局藏招商局档案：《上海公共租界会审公廨》（1921 年 5 月 30 日），卷 043。

<sup>4</sup> 上海海运局藏招商局档案：《公廨干涉董事会选举》（1921 年 5 月 31 日），卷 43。

界公廨指控愚斋义庄代表孙铁舟等毁坏名誉，要求赔偿损失。股东张云搏等对傅氏的起诉大惑不解，遂发起组织股东联合会，收集有关证据后电告各官厅，驳斥傅氏的起诉。双方争吵不休，各不相让。北方股东代表施省之等南下调停，最后达成妥协，傅宗耀以保留董事一职作为交换条件，撤回在英法租界公廨提出的诉讼。傅宗耀利用外国势力，终于保住了自己在招商局的职位，争权纠纷暂告平息。

傅宗耀仍不满足，一再要求撤销孙铁舟“江华”轮坐舱的职务，董事会只好再次退让，另派愚斋义庄总账房李朴诚接替孙氏职务，傅宗耀才算大体满意。

傅宗耀的飞扬跋扈激起股东们的极大愤慨。1922 年秋，股东张士记等在上海散发宣传品，指控傅宗耀等“草菅人命，败坏航政，舞弊营私，侵占公产”等七大罪状。交通部 11 月向各省巡阅使、检阅使、督军、督理省长、护军使、都统镇守使、招商局各股东、各省商会、各报馆发出寄日通电，指控傅宗耀为“该局办事劣董，又难免不畏罪情虚，造谣煽惑，冀图永久把持，致四十年重大黑幕，多少牵掣，不能彻底查清……各股东务应竭力赞助，以辅官力之不逮”<sup>1</sup>。

应各股东迭次请求，经大总统批准，11 月 14 日，北洋政府王宠惠内阁下令：将傅宗耀等“拿交法庭办理”。11 月 16 日，北洋政府派员来沪彻查傅宗耀案，并与上海护军使及外国领事紧急磋商调查的具体步骤与方法。傅宗耀不甘心束手就擒，唆使一部分股东发起成立股东维持会，并以该会名义致函董事会，要求拒绝部派人员来局查办。

---

<sup>1</sup> 《交通公报》，1922 年 11 月 22 日，第 65 期，第 19-20 页。

傅宗耀还发挥自己的社会影响力，鼓动上海地方军政当局、工商团体及社会名流一致反对北洋政府查办招商局，这就使查办傅耀案变得异常复杂。

1922年11月18日，以傅宗耀为后台的招商局股东维持会正式成立，傅宗耀的老朋友、上海富商朱葆三任主席，后由富商谢蘅牕接任。12月15日，股东维持会分别致电函给北洋政府和全国商界，再次表示拒绝北洋政府派员彻查。傅宗耀等人操纵股东维持会，借口反对官督商办来谋取私利和掌控局中大权。1923年元月上旬，北京政局变动，王宠惠内阁总辞职，张绍曾组阁，吴毓麟继任交通总长，宣布取消彻查招商局案。

彻查案取消了，但傅宗耀控制下的股东维持会却更加活跃，他们组织了查账委员会，后更名为检查委员会，由朱葆三、盛昇颐等七人任委员，自1923年1月8日起行使职权，自行彻查招商局账目。在傅宗耀操纵下，股东维持会竟然取代股东大会，变成招商局的咨询和监督机构。检查委员会在审查账目后，发表了长达1.7万余字的报告书，极力为傅宗耀洗刷辩护。股东维持会及其属下的检查委员会完全成为傅宗耀谋夺个人权力、利益的御用工具。

从1923年至1925年，傅宗耀与盛庄氏围绕章程修订问题展开新一轮角逐，其焦点就在于股权问题。盛庄氏坚持一权一股，傅宗耀则利用股东维持会的力量与盛庄氏较量，最终否决盛庄氏一股一权的方案，采用了一个大家可以接受的折中方案。1924年11月1日，招商局股东大会在上海宁波旅沪同乡会召开，大会对招商局管理体制进行

了重大调整，取消经理制，改设董事制，即以股东会为议事组织，董事会为办事机构。傅宗耀可以说在这次大会上大获全胜，他的“盟友”李国杰被推为董事会会长，傅氏再次被选为董事，并兼积余产业公司经理与主船科长。后人事变动，傅宗耀不再兼任主船科长，改兼办事董事，仍然执掌主船科事宜。傅氏在招商局地位得到进一步巩固。

此后，傅宗耀的职务有所变动。1926年1月20日董事会特别会议因愚斋义庄的竭力坚持，决定恢复三科长旧制，傅宗耀再次兼任主船科长，但这对傅氏实际权力并无影响。

#### （四）豪赌狂输

傅宗耀一辈子都在进行豪赌，甚至不惜押上身家性命。

号称五省联军总司令的孙传芳一时在江南一带气焰熏天。傅宗耀“之初意，以为孙军必胜，希望孙得胜班师之后，请孙助该局官股五百万元，以免外债之逼迫”<sup>1</sup>。傅宗耀将宝完全押在孙传芳身上。

1927年3月下旬，以蒋介石为总司令的北伐军兵临上海城下。蒋氏成立国民政府清查整理招商局委员会，准备染指招商局，此举激化了同该局部分当权者之间的矛盾。李国杰、傅宗耀拼命抵抗国民政府派员清查整理，李国杰声称，此事系“启官厅干涉商权之渐，不独股东现职人员惊惶失措，即上海其他商办公司亦为之疑虑不安，似与全部治安有关”<sup>2</sup>。傅宗耀则主动投靠孙传芳，“不待董事会之会议，

<sup>1</sup> 《银行月刊》卷7，第5号，第2-3页，1927年5月25日。

<sup>2</sup> 招档：《李国杰破坏整理招商局及把持营私之供状》（无日期）。

便擅专派往，不惜牺牲全部营业，以助联军之运输”<sup>1</sup>。

蒋介石权衡利弊，决定先除掉势力较为单薄的傅宗耀。4月27日，政治会议上海临时分会宣布上海总商会（会长傅宗耀）为非法组织，委派钱永铭等7人前往接收，改选会长。国民政府一纸令下，指控傅宗耀“挟会营私”、“非法选举”、“供给敌饷”、“阻挠义师”、“阴谋反动”等等，下令将傅宗耀迅予缉拿。东路军前敌总指挥白崇禧所属部队及淞沪警察厅加紧通缉。上海公共租界临时法庭也奉命缉拿。傅宗耀困兽犹斗，指使上海县商会出面呈文，竭力为盛氏辩护，遭到上海政治分会的严词训斥。傅宗耀见大势已去，被迫离沪逃往大连，并称病辞去在招商局所任的董事、主船科长及积余产业公司经理等职，为董事会所批准<sup>2</sup>。

临时法院来文调查傅宗耀名下的招商局股份。但该局股票向用堂名，并未填写真实姓名，董事会使用傅氏1924年当选董事时登记的太原氏等户共200股作为傅宗耀的股份回复临时法院<sup>3</sup>。临时法院将这200股改作财政部官股<sup>4</sup>。傅宗耀在招商局的势力已土崩瓦解。

傅宗耀遁居不到4年时间，1931年2月，傅宗耀在其同乡、宁波旅沪同乡会委员长虞洽卿的积极活动下重出江湖，他被查扣的招商局股份200股也被退还。不过，他这次并未在招商局任职，而是当上了汉冶萍公司董事会副会长。汉冶萍自原会长孙宝琦同年2月3日病逝后再未推选会长，傅宗耀成为掌握汉冶萍实权的人物。

---

<sup>1</sup> 《银行月刊》卷7，第5号，第2-3页，1927年5月25日。

<sup>2</sup> 招档：《董事会特别会议议事录》（1927年5月4日），四六八（2）/307。

<sup>3</sup> 招档：《董事会特别会议议事录》（1927年6月10日），四六八（2）/308。

<sup>4</sup> 招档：《董事会特别会议议事录》（1927年12月5日），四六八（2）/308。

## （五）刀下之鬼

日本发动全面侵华战争后，傅宗耀公开投敌当了汉奸，1938年10月16日任汪伪上海特别市市长，将市长官邸设于今上海祥德路26弄2号。傅宗耀特别痛恨曾通缉他的蒋介石，恶狠狠地说：“我的身价5000万元，但我要把每一元都花在反蒋上”。

傅宗耀当上伪上海市市长后，在工商界罗织了一批人，前后陆续成立了洋商业、电车业、纺织业、成衣业、橡胶业等54个行业工会。1940年3月30日，上海特别市改隶汪伪国民政府。在傅氏授意下，上述行业工会于1940年8月21日召开会议，宣布成立上海特别市总工会。这是一个日伪卵翼下的御用组织，该会以“增进全市工人福利、奠定东亚和平运动”为宗旨，以“调查并制止反动及共产主义分子之活动”为首要任务。傅记上海特别市总工会以80万上海工人的名义上书汪精卫，吁请汪氏“遴派专员莅沪实地视察，主持调整工运争端”，实际上是要实现上海工会在汪记旗帜下的统一。

远在重庆的蒋介石不会听任傅宗耀的活动，国民政府派往上海的地下组织策反了傅家两代老厨朱升源（朱开），朱于1940年10月11日凌晨手持菜刀潜入傅宗耀卧室，将傅劈死，结束了傅罪恶的一生。朱升源随即逃走。也有人说傅宗耀之死缘于他与杜月笙的矛盾，是杜在香港遥控指挥，花钱买通了一名女特务，女特务用美色加上5万奖金诱惑傅宗耀的“饭司务”，此人后半夜用菜刀砍死了傅宗耀。对傅



宗耀之死还有一说，是蒋介石通过戴笠命陈恭澍执行的，陈游说傅的厨师朱开，1940年10月12日夜将傅用乱刀砍死。

不管实际情况如何，大汉奸傅宗耀之死都是轰动上海滩的大新闻。

## 十六、盛宣怀五子：盛重颐

1916年，主持招商局40余年的盛宣怀病故，其董事遗缺由其第五子盛重颐递补，未久盛重颐兼任经理。盛重颐依仗其父盛宣怀余威当上了招商局（总）经理，但并无作为，故被人视为傀儡。

### （一）生平略述

盛重颐，字泮臣，生于1893年，为盛宣怀侧室刘氏所生，娶妻妾彭氏、陆氏、“新太太”。

盛重颐是盛宣怀第五子，在其兄弟中是较为持重的一个，早期还想学习其父注重实业的家风，专心办自己的事业，与官场少有瓜葛，抗战前他的生意一直兴旺，即使在抗战期间，他的房地产生意也不断壮大。他不但守住了自己分得的那份家业，还在上海外滩的台湾银行大楼上开设了“溢中银公司”，从事于金融业。上海静安寺西侧鸣玉坊也是他的产业，原称愚斋坊，后来便以他女儿的名字命名，改为鸣玉坊，可鸣玉小姐并不长寿，年仅21岁便病逝了。

盛重颐在上海、苏州等地广置房宅，例如，1933年1月，段祺瑞一行抵沪，住进了盛重颐在上海淮海中路1517号的豪宅，这是盛家档次最高的建筑，建筑面积1775平方米，三层楼，砖木结构，内部结构富丽堂皇，美伦美奂，别墅周围的花园广植奇花异草，雕塑假山一应俱全。此住宅建于1900年，原为一位德国商人所造，后由一

位英国商人买下，在当时上海的花园住宅中堪称上品。二战期间日本人打进上海后，英国商人急于回国，临行前赶紧将房子处理掉。此时盛重颐在外滩开有银公司，又做地产生意，手中有钱，于是斥资买下。抗战胜利后，国民政府接收大员将这幢洋房没收。盛重颐愤愤不平，被迫央求自己的妹妹、曾当过宋霭龄学生的盛关颐为之求情，才要回自己的房子，20世纪40年代末以100万美元卖给了荣家公子荣鸿三。新中国成立后荣家人出国，房子由国家管理，曾作为上海市高教局和上海市妇联的办公用房，到20世纪70年代中后期又成为日本驻沪总领事馆，后日本总领事馆迁住虹桥开发区，这里成为日驻沪总领事的官邸。

盛重颐夫妇用卖房子的100万美元到香港办了一家股票交易所，委托他人打理，结果被骗，几乎赔尽了所有财产，只能靠房屋租金维持生活。20世纪50年代，他曾委托妻子回沪处理房产，因当时国内物价稳定，房价很便宜，结果只卖了30万元人民币，这笔钱他们也很快花光了。盛重颐的最终结局未详。

## **（二）傀儡经理**

盛重颐当上招商局经理是盛宣怀逝世后其诸子对盛家产业重新分配的结果。

盛宣怀子嗣甚多，共有子8人，除盛泰颐、盛钧颐早夭外，还有盛昌颐、盛和颐、盛同颐、盛恩颐、盛重颐、盛昇颐六个儿子。盛宣

怀逝世后，盛家当家人庄德华（盛庄氏）除对盛家财产进行分割外，对盛家产业的管理也进行了安排。其中盛恩颐担任汉冶萍公司副经理、总经理，后兼招商局董事会副会长，盛重颐则担任招商局经理，时间长达8年（1916-1924年）。

股东们对盛家推行世袭制非常不满。1917年，股东马其祖等指责盛家“妙想天开，倡父传子及子之论”，他们特别反感盛家推出盛重颐任经理，认为这不过是“权作傀儡，使其舞弊营私，假手其间”，有的股东干脆提出：“经理应由股东投票公举”<sup>1</sup>。矛头直接对准盛重颐。

将盛重颐说成是傀儡并不过份，他在招商局没有什么作为，有时还会被别人当枪使。当李国杰、傅宗耀结成短暂联盟以便从盛庄氏手中夺走招商局大权时，非庄氏所出的盛重颐心甘情愿地充当李、傅二人的工具，公开站在盛庄氏和招商局董事长孙宝琦的对立面，使招商局高层之间的矛盾更加激化。1921年5月召开的第47届股东大会上，李国杰、傅宗耀同盛庄氏的争斗达到白热化，以致发生抢夺票箱的闹剧和外国巡捕弹压的事件<sup>2</sup>。但此时的盛重颐却躲在一旁，一声不哼。他虽未被选为董事，但保住了自己的经理位置，并改称总经理。

### （三）中美公司

盛重颐继续担任总经理期间，仍无大的作为。中美合办轮船公司

---

<sup>1</sup> 上海海运局藏招商局档案：《股东马其祖、林竹邻等函》、《股东志和堂等七人公启》、《股东德记等八人谨告》、《股东谷筱记等八人谨告》，1917年，三类043。

<sup>2</sup> 上海海运局藏招商局档案：《上海总商会致轮船招商局总局函》（1921年5月29日），卷043。

可能是少有的一例。

第一次世界大战之后，英、日等国加紧了对川江航运的争夺，“怡太两公司均造有驶行重庆、宜昌浅水轮船，获利甚厚”<sup>1</sup>。在此刺激下，招商局 1920 年建造了行驶宜渝线的“江庆”轮，但此时川江一带社会动荡，“萑苻不靖，并无政府之可言。轮船行驶仅恃国旗，万分危险，似应与洋商妥酌挂旗以资保护”。会议公推傅宗耀“与英、法、美三国领事妥慎筹商”<sup>2</sup>。

在董事会 1921 年 2 月 26 日的特别会议上，傅宗耀提议：“挂旗办法以美国为宜。惟须别组一公司，中美董事或三人至七人，美籍董事须居多数”。经董事会议决：“此公司定名为中美轮船股份有限公司，股本三十万两。董事定为五人”。华董二人由盛重颐、傅宗耀充任<sup>3</sup>。同年 3 月 10 日董事会议公议：由中美轮船公司承购招商局“江庆”轮，船本作价 30 万两，其中美股 15.2 万两，华股 14.8 万两，业务“必须归招商总局完全代理，其总办事机关将来亦应附设总局内”<sup>4</sup>。

然而，即使这样一个美籍董事居多数、行船时悬挂美国旗的中美合资公司，注册时仍困难重重，只好被迫改组为华法公司，委托法国律师拟定章程，轮船改挂法旗。招商局董事会推举李国杰、盛重颐、郑观应、傅宗耀、邵子愉与法国人、美国人各一人为发起人<sup>5</sup>。

然而，风云突变，美国领事署接美政府来电称：“中美轮船公司已经核准，应将法国注册一层注销”。招商局董事会议决：仍照前议

---

<sup>1</sup> 招档：《董事会第 146 次会议议事录》（1919 年 9 月 19 日），四六八（2）/303。

<sup>2</sup> 招档：《董事会第 161 次会议议事录》（1920 年 12 月 10 日），四六八（2）/304。

<sup>3</sup> 招档：《董事会特别会议议事录》（1921 年 2 月 26 日），四六八（2）/304。

<sup>4</sup> 招档：《董事会第 164 次会议议事录》（1921 年 3 月 10 日），四六八（2）/304。

<sup>5</sup> 招档：《董事会第 166 次会议议事录》（1921 年 4 月 14 日），四六八（2）/304。

组织中美公司，“准借黄浦滩 6 号美国钞票公司为办公处，所有一切事权仍由总局主持”<sup>1</sup>。

“江庆”轮命运多舛。美国方面又起变化，招商局董事会只好再次议决：“美国注册辗转稽延，刻因江庆急于上驶，不如仍组华法公司较为简捷”。董事会公推李国杰、盛重颐等五人，加上法籍二人为公司发起人<sup>2</sup>。

华法公司之事也是一波三折。由于股东反对，华法公司只好暂缓成立。招商局后又与怡和、太古合组在香港注册的“联公司”，将“江庆”轮附入，悬挂英旗<sup>3</sup>。不过，此事最终无果。

历经曲折的华法公司于 1921 年 7 月 4 日终告成立，李国杰、盛重颐、傅宗耀、邵子愉、美国人加来、法国人逊百克·麦依为董事，李国杰任董事长，麦依兼任经理。麦依出具证书，将经理职权转托盛重颐代为执行。据说，“表面设立华法公司名称，内部一切事权，实归该局主持”。盛重颐作为法华公司代经理，主要负责“江庆”轮悬挂法旗事宜，“此事仅止挂旗保护手续，较普通挂旗略烦，保护亦可略资得力”<sup>4</sup>。盛重颐责既不重，事亦不繁。

盛重颐在招商局混混沌沌又过了好几年。到 1924 年 11 月 1 日股东大会重开之际，各派势力在经过多次较量之后实现了新的妥协。管理体制也进行了重大调整，经理制作废，代之以董事制。盛重颐的总

---

<sup>1</sup> 招档：《董事会特别会议议事录》（1921 年 4 月 17 日），四六八（2）/304。

<sup>2</sup> 招档：《董事会特别会议议事录》（1921 年 4 月 30 日），四六八（2）/304。

<sup>3</sup> 朱佩珍、方椒伯等 11 人：《检查招商局报告书》，1923 年，抄件，转引自《中国近代航运史资料》第二辑，上册，第 664 页。

<sup>4</sup> 李佩珍、方椒伯等 11 人：《检查招商局报告书》，1923 年，抄件，转引自《中国近代航运史资料》第二辑，上册，第 664-665 页。

经理职务被取消并被排挤出招商局，代表盛家利益的人物换成了董事会副会长盛恩颐 and 稽核处处长盛昇颐。

傀儡经理盛重颐从此远离了招商局。

## 十七、官僚孙宝琦

孙宝琦任招商局董事会会长4年，因局内争斗激烈，故不到局视事，徒拥会长虚名。

### （一）褒贬不一

孙宝琦（1867-1931年），字慕韩，晚年署孟晋老人。浙江杭州人。孙1867年4月22日出生于官宦之家，其父孙诒经曾任光绪帝老师。童年时的孙宝琦好经世之学，对英、法文兴趣浓厚，不喜八股文章，两次科举考试均以落第告终。后靠其父的活动，得以二品荫生被授刑部主事，后又捐资改授直隶候补道，从此踏上仕途。此后主持开办了铜元局、北洋育才学堂、开平武备学堂等，并担任军机处官报局局长等职。

1902-1905年，孙宝琦出任驻法公使，后兼任驻西班牙公使。在欧期间，孙认真考察列国政情，参观兵工厂、机器厂，思想日趋维新。1904年，孙宝琦上书清廷，倡言立宪，是清朝大臣中第一个提出立宪的人，且思想开始倾向进步，其间尤以保护孙中山免遭迫害而名噪一时。

1905年底孙宝琦回国，即署理顺天府尹。1907年任驻德公使。其时德国正欲交好中美，孙宝琦即奏请清廷趁机收回青岛主权，后因收回青岛无望，遂于1908年辞职回国。1909年10月因姻亲庆亲王奕劻力荐，任山东巡抚。上任之后，孙在山东推行立宪主张，并收回



了德国据有的部分铁路路权，为时人所称颂。

辛亥革命爆发后。孙宝琦顺应潮流，于1911年11月13日宣布山东独立，自任总督。11天后，在袁世凯高压下宣布取消独立。孙氏自己宣布独立和取消独立，视国事为儿戏，国人对其嗤之以鼻。经此大变，孙宝琦身心交瘁，以病辞职。1912年冬，受袁世凯委派任考察日本实业专使，以示对日友善。1913年，袁又委任孙宝琦为外交总长，取代陆征祥处理中俄外蒙问题。1913年11月5日，中俄两国签署《声明文件》，为外蒙古脱离中国埋下了种子。

1914年，孙宝琦连任徐世昌内阁外交总长，兼代国务总理。同年夏，第一次世界大战爆发，日本趁机提出企图灭亡中国的二十一条，孙以辞职以示反对。1916年孙出任审计局长，其后历任财政总长兼盐署督办、经济调查局总裁、税务督办等职，在官场上人脉广泛。一战结束后，孙宝琦联合各界人士，发起取消不平等条约和收回租界运动。1923年曹锟贿选为总统。在其授意下，1924年1月12日，孙宝琦任国务总理兼外交委员会委员长，任内与苏联建立外交关系，并向德国索赔成功。孙任总理期间的最大行动是提出“奉行宪法”、“和平统一”的施政方针，决定出巡各省，打算先到江浙，消弭齐、卢之争，然后到南方，规劝孙中山与各省“联治派”赞成和平统一，这个计划被时人戏称为“游方总理的旅行统一计划”，因遭曹锟强烈反对而流产。孙宝琦与曹锟的亲信、财政总长王克敏不和，于7月1日突然请辞，避居北京城郊。次日请辞获准。孙宝琦任国务总理前后不到半年时间。

1925年8月，北京政府任命孙宝琦为中国驻苏联首任特命全权大使，成为民国外交史上第一位驻外大使。后因经费问题得不到解决及中苏政局发生动荡，孙宝琦于1927年3月辞职，正式退出政坛。同年赴天津静养，并从事慈善、文教等活动。1928年定居于上海。孙晚年乐善好施，但因举债投资失败，生活渐入困境。

孙宝琦是清末民初人们褒贬不一的人物。

孙宝琦有一妻四妾，8个儿子，16个女儿，其中4个女儿分别嫁给庆亲王奕劻、盛宣怀、袁世凯、张佩纶的儿子。孙为人老成练达，其亲家盛宣怀称赞道：“公交涉老手，为大总统所信任，于地方、商务、外交三者，均能融洽”<sup>1</sup>。

孙宝琦的身份主要是官僚，但他在实业界和教育界也留下身影，曾任汉冶萍公司董事长、招商局董事长、中法大学董事长。

1931年2月3日，孙宝琦因胃病发作，经医治无效在上海病逝，享年64岁。

## （二）挂名会长

孙宝琦担任招商局董事会会长长达4年之久（1919-1923年），但在该局并无任何作为。一则孙氏在官场上十分活跃，无暇顾及招商局；二则招商局此时实际掌权者李国杰、傅宗耀对孙宝琦来局任职并不欢迎，更不配合，孙氏于是愤而不理局务。

---

<sup>1</sup> 《盛宣怀致孙宝琦函》（1912年9月18日），载陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《盛宣怀档案资料选辑之四 汉冶萍公司（三）》，上海人民出版社2004年版，第345页。

孙宝琦是通过其亲家、愚斋义庄正盛庄氏引荐于 1919 年进入招商局担任董事会会长之职的。孙宝琦的长女孙用慧嫁给盛宣怀的四子盛恩颐，孙、盛两家关系密切，招商局又是国内知名企业，故孙宝琦乐于接受招商局会长一职。但该局董事会副会长李国杰、董事傅宗耀都是野心膨胀之人，他们不甘心招商局变成盛氏家族的一统天下，更不愿孙宝琦来局充任会长。李、傅两人从盛氏家族中拉出了盛宣怀侧室刘氏所生的盛重颐，以壮大自己的声势。孙宝琦准备在招商局安插私人，为李国杰、盛重颐所阻止，盛庄氏要求在局内安插亲信，盛重颐也未照办。孙宝琦十分恼怒，从此“徒拥虚名，不办一事”<sup>1</sup>，变成不折不扣的挂名会长。

孙宝琦极少处理招商局事务。香港中文大学整理出版的《盛宣怀实业朋僚函稿》刊登了孙宝琦写给盛宣怀的信函 68 封，是这本书中选登信函较多的一位。孙宝琦在信函中大量涉及政局、财税、币制、外事以及荐举亲朋乃至儿女婚姻等事，也谈及汉冶萍、通商银行等企业，但绝少提及招商局，即便提到，也仅限于举荐私人入局办事<sup>2</sup>。这恐怕也是孙宝琦“徒拥虚名，不办一事”的佐证。

孙宝琦是招商局唯一一位任职长达数年却极少留下痕迹的董事会会长，这与当时局内各派势力（主要是李国杰、傅宗耀与盛庄氏）激烈争斗的混乱局面密切相关。

---

<sup>1</sup> 《民国日报》，1921 年 5 月 5 日。

<sup>2</sup> 《盛宣怀实业朋僚函稿》（下），第一册，第 1431-1519 页。

## 十八、李鸿章之孙：李国杰

李国杰系李鸿章之孙，曾任招商局董事会会长等要职，与局中实权人物盛庄氏、傅宗耀等恶斗不止，直至指使他人暗杀总办赵铁桥。后当汉奸被人枪杀。

### （一）初试不利

李国杰，字伟侯，安徽合肥人，生于 1881 年，系晚清重臣李鸿章的长孙，1901 年李鸿章歿后，承袭一等肃毅侯，赏加头品顶戴，委充散秩大臣，领带内廷侍卫。一年后调任农工商部左侍郎，1910 年被委派赴布鲁塞尔，任中国驻比利时公使。1913 年回到国内，1914 年 5 月被袁世凯聘为参议院参政，1915 年授少卿。1916 年 6 月袁世凯死后，参议院也被撤销，年仅 35 岁的李国杰便宣布退休，在上海当起了寓公<sup>1</sup>。据时人称，李国杰“在皖省为首富”<sup>2</sup>。

李氏家族同招商局渊源很深，招商局本来是在李鸿章的一手扶持下发展起来的。1901 年李鸿章逝世后，清廷建李公祠以纪念之，招商局每年向该祠馈送祭祀银 1000 两，直到民国初年。

李国杰正式与招商局挂钩是在 1910 年 6 月 12 日招商局第一次股东常会上，常会“公举盛宣怀为总理，杨（士琦）侍郎、李袭侯（即李国杰）为协理，全体赞成，以多数举手为表决”。盛宣怀力辞，但

---

<sup>1</sup> 北京支那研究会：《最新支那官绅录》，第 151 页；密勒氏评论报社：《中国名人录》（英文），第 3 版，上海，1925 年，第 465-466 页，载《中国近代航运史资料》第二辑，上册，第 688-689 页。

<sup>2</sup> 长江航运管理局档案处藏招商局汉口分局档案：《国营招商局密训令：令芜湖分局》，1936 年 11 月 9 日，卷 177。

又说：“姑电询杨侍郎、李侯爷，如允公举，则可为商局庆得人”。这次常会还公决总协理任期三年<sup>1</sup>。6月，股东332人发出公启：“拟请盛宣怀为总理，杨侍郎、李袭侯为协理”，“先行电达邮部，暨援商办公司之例，并电商部立案”<sup>2</sup>。

由于招商局面临的局势非常复杂，邮传部竟然删掉商办隶部中的商办二字，李国杰辞不就职。盛宣怀感叹道：“伟翁既辞，杨杏翁亦尚未复允，鄙人孤立无助，且年老岂能久支”<sup>3</sup>。他又致函李国杰，表示“不必定要总理之名，而要总理之实”<sup>4</sup>。老谋深算的盛宣怀采取的是以退为进的战略，以不当总理来迫使邮传部作出让步。8月1日，邮传部收回成命，经奏准招商局“确守成规，仍照旧用三员三董，实行官督商办”，盛宣怀改称董事会会长<sup>5</sup>，李国杰则重新回去当寓公。

李国杰在招商局谋夺权力的第一次尝试以失败告终。

## （二）爬上颠峰

事隔6年之后，李国杰再度出山。1916年，盛宣怀、王存善先后病故，所遗董事之缺由李国杰和盛宣怀第五子盛重颐递补。凭借祖父李鸿章的荫庇，李国杰步步高升，1919年任招商局董事会副会长，1924年任会长兼仁济和保险公司董事长，逐步掌握了招商局的最高

---

<sup>1</sup> 《商办轮船招商公局第一次股东常会纪事》（1910年6月12日），载盛档（八）招商局，第949-950页。

<sup>2</sup> 《商办轮船招商公局股东公启》（1912年6月），载盛档（八）招商局，第960页。

<sup>3</sup> 《盛宣怀致张志潜函》（1910年6月21日），载盛档（八）招商局，第952页。

<sup>4</sup> 《盛宣怀致李国杰电》（1910年6月22日），载盛档（八）招商局，第953页。

<sup>5</sup> 《交通史 航政编》第一册，第188页。

权力<sup>1</sup>。

李家与盛家是世交，关系非同一般，但在争夺局务大权中逐渐分道扬镳，甚至势不两立。李国杰与局中另一实权人物傅宗耀结成了短暂的联盟，共同对付盛家核心人物、愚斋义庄庄正、盛宣怀遗孀庄德华（盛庄氏）。

盛庄氏绝非等闲之辈。在愚斋义庄荐引下，北洋政府原总理兼外交总长孙宝琦 1919 年入局，任董事会会长。孙宝琦与盛宣怀是姻亲，他的入局当然有助于加强盛家在局中的实力。李国杰、傅宗耀不甘心招商局变成盛氏的一统天下，设法将非盛庄氏所出的盛重颐纳入自己的阵营。孙宝琦想在招商局安插亲信，为李国杰、盛重颐所婉拒。盛庄氏要求安插私人，盛重颐等也未照办。孙宝琦从此不再过问局务，盛庄氏十分恼怒，大兴问罪之师，李国杰成为盛家问罪的主要对象。

在一派肃杀气氛中，招商局第 47 届股东大会 1921 年 5 月 28 日在上海总商会召开，双方较量达到白热化程度，愚斋义庄代表孙铁舟指责招商局“种种腐败已达极点”，含沙射影，针芒直指李国杰等人。会前还有人散布《改组局章说略》等 4 种宣传品，提出“董事不宜兼充办事人”等主张，显然也是针对李国杰等人的。选举过程中还发生了有人抢夺票箱的闹剧，直到外国巡捕赶来弹压，事态才逐渐平息<sup>2</sup>。上演了与前几年情节相似的又一场闹剧，而这些外国巡捕则是招商局预先派人雇请的。由于外国人的介入，招商局选举出了新的董事会，李国杰留任，而傅宗耀落选。傅不甘心失败，利用外国租界势力推翻

<sup>1</sup> 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册，第 66、79、88、103 页。

<sup>2</sup> 尤质君：《我在招商局的见闻》，载《政协文史资料》，1965 年 6 月，第 224 页。

股东大会的选举结果，保住了自己的董事职务。

李国杰透过这件事看到了盛家势力的强大，他为了保全自己的地位，与盛庄氏达成妥协，在一些事件上与盛家密切配合。1922年秋，北洋政府以傅宗耀案为由，派员彻查招商局，遭到股东的强烈反对，1922年11月18日成立股东维持会，拒绝政府彻查。李国杰等趁机操纵股东维持会，借反对恢复官督商办的名义来谋取私利，招商局各派力量在同北洋政府的抗衡中实现了暂时妥协。李国杰是这场权力争夺战的赢家之一，他在1924年11月1日的股东大会上被选为董事会会长，并兼任仁济和保险公司董事长，后又兼任积余产业公司经理，李国杰在招商局的权力达到顶峰。

### （三）一败涂地

“四·一二”政变后，国民党当局力图将招商局纳入自己的势力范围，1927年4月底正式组成国民政府清查整理招商局委员会。此举激化了同招商局主持者李国杰、傅宗耀等人的矛盾。

李国杰强调：招商局是商办企业，国民党派人清查整理是“启官厅干涉商权之渐，不独股东现职人员惊惶失措，即上海其他商办公司亦为之疑虑不安，似与全部治安有关”<sup>1</sup>。国民党当局暂时没有惊动李国杰，而是宣布傅宗耀许多罪名，下令缉拿，傅宗耀被迫逃往大连，并称病辞去在招商局所任职务。李国杰见势不妙，被迫宣布辞职，被董事会竭力挽留<sup>2</sup>。

---

<sup>1</sup> 招档：《李国杰破坏整理招商局及把持营私之供状》（无日期）。

<sup>2</sup> 招档：《董事会特别会议议事录》（1927年5月4日），四六八（2）/307。

5月20日清查整理委员会10名委员来到招商局，准备清查该局账目，董事会会长李国杰故作姿态，对清查整理委员会的到来表示“欢迎”。此后，李与该委员会的举动一步一趋。1927年11月国民政府设立招商局监督办公处，交通部部长王伯群兼任监督，赵铁桥任总办。监督处命股东重新登记股份以确定股权，绝大多数股东拒绝登记，只有李国杰一人前往登记，以示与监督处的“合作”态度。不过，以李国杰为会长的招商局董事会对监督处的做法仍存异议，董事会会议指出：“监督章程与本局股东董事职权冲突甚多，本会应将窒碍难行之处具呈政府及交通部请求解释，以保商办主义而免股东责难”<sup>1</sup>。

李国杰为了保住李家在招商局的权利和利益，不惜背叛众多股东，公开投靠王伯群。他还向监督处提出改组董事会的建议，为王伯群所采纳。1928年1月，监督处发布命令，将董事会全体董事“停职查办”，同时令招商局改设总管理处，赵铁桥任总管理处总办，令李国杰代行董事会职权，与总办共同负责处理局务。但王伯群并不信任李国杰，李的职权已被剥夺，变为徒具虚名的傀儡会长。李国杰只好称病不出。

李国杰越来越成为一些人的陪衬。1928年1月全国交通会议召开，赵铁桥、李国杰出席了会议。但在会上发言的只有赵铁桥，李国杰要么一声不哼，要么作一些毫无实质内容的表态。

赵铁桥在招商局雷厉风行地推行改革和航业国有政策，终于激化了与李国杰等人的矛盾。赵铁桥说：“现在最要紧是把招商局大资本

---

<sup>1</sup> 招档：《董事会特别会议议事录》（1927年12月5日），四六八（2）/307。



家打倒”<sup>1</sup>。这里所说的大资本家，就是指李国杰等人。

李国杰不会坐以待毙，他一改已往的驯服姿态，对王伯群、赵铁桥等人虚与同旋，暗中较劲。他在外国势力的庇护下，活动非常积极：登报、发电报、散发文件，煽动各董事和股东抵制监督处。李国杰还采取挑拨离间的手段，自称愿意接受国民革命军东路总指挥白崇禧的指挥调遣，试图挑起国民政府的内部矛盾。这些活动都没有成功，李国杰便以借款相威胁，声称招商局须归还汇丰、花旗等银行及钱庄的欠款本息数额巨大，因此“非四百万现款不能入局”<sup>2</sup>。

李国杰盘踞的主要阵地是积余产业公司，他身为经理，对公司各种弊端不闻不问，“依然故辙重寻（循）”，从1928年至1929年，积余公司收入仅微有增长，但开支却较前几年增加了3倍至30倍<sup>3</sup>。

李国杰将积余公司视为可以任意处置的祖业，职员随意任用，租金概不上缴，各项预算月报及开支也概不报总局核准。两年中，积余公司未向总局上缴分文，大量盈余都被李国杰巧立名目瓜分殆尽。总管理处委派总会计师徐永祚前往积余公司查账，发现疑点甚多。赵铁桥于是列举李国杰的罪状，指控李氏“种种舞弊、情迹显然”，“李把持跋邑，日甚一日”，“反抗法令，诋毁政府”，“指摘监督，污蔑总处”，“损害公司”，“贻祸党国”，赵氏认为：“必撤李以除奸”。在呈报蒋介石批准后，赵铁桥以代行专员名义，罢免了李国杰的积余产业公司经理职务，余缺由副经理符矩代理<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 《招商局半月刊》，1928年5月15日、6月15日。

<sup>2</sup> 《李国杰破坏整理招商局及把持营私之供状》。

<sup>3</sup> 李孤凡：《招商局三大案》，上海现代书局1933年印行，第182页。

<sup>4</sup> 中国社会科学院经济所藏《撤免李国杰文电汇刊》，第3、21-24、33-37页。

李国杰悍然抗命，否认积余公司与招商局的隶属关系，公然提出“所谓积余公司与招商局完全两事及整理招商局并不涉及积余公司之言”，“抑李又欲朦指公司与局分立，故通电中有曩年该公司股东委托招商局董事会代理，系一种委托行为，并非招商局所有之说”<sup>1</sup>。

赵铁桥力斥李国杰上述言论：

监督处旋即颁布招商局暂行规则二十六条，内第二节第十四条规定，总管处设左列各部分掌理应办事务，内第八项附属机关下积余产业公司赫然列居第二，是改组后该公司是否属于总管理处，可谓铁证具在，且此项规则草拟实出李手，颁布行及二年，李氏迭次文电及上次佳电，均曾援引规则条文，岂尚未之前睹，或利于彼者则取之，碍于彼者则毁之，法令效力依其好恶而存灭耶？

又查李国杰手订积余公司暂行规则第二条积余公司经理、副经理由监督委派、总办加聘，并受招商局总管理处节制<sup>2</sup>。

赵铁桥诘问：

所谓“积余公司与招商局完全两事”及整理招商局并不涉及积余公司之言，究何所根据而断耶<sup>3</sup>。

对李国杰鼓吹的所谓积余公司受股东委托而成立而非招商局所拥有等言论，赵铁桥都给予了有力驳斥。

赵铁桥根据股东提供的铁证及招商局、积余公司历史，认为撤免李国杰证据确凿、理由充分：

---

<sup>1</sup> 《撤免李国杰文电汇刊》，第 37-40 页。

<sup>2</sup> 《撤免李国杰文电汇刊》，第 39 页。

<sup>3</sup> 《撤免李国杰文电汇刊》，第 43 页。

李氏任该经理二年将届，所经营财产千余万，出纳款项数百万，竟无片纸只字之报告，溺职玩忽，咎无可恕，是以将其经理停职，而命原由监督总办任用之积余副经理接管<sup>1</sup>。

李国杰不服，越级致国民党中央党部和国民政府电中表示：“不敢妄受乱命”，他辩驳称：“积余公司系属产业公司，经工商部注册给照有案，与招商局完全两事，所有产业与招商局毫无关系”<sup>2</sup>。赵铁桥对此给予痛斥。1930年2月，赵铁桥提出积余公司为招商局附属企业，应归总局管辖，不宜另立门户。李国杰不服，遂提出诉讼。赵铁桥果断应诉，并指控李国杰犯有侵占罪、妨害公务罪和损坏信用罪。这场官司以赵铁桥胜讼告终，经工商、交通两部会衔呈报行政院，取消积余公司名义<sup>3</sup>。

李国杰像个赌红了眼的赌徒，他和与赵铁桥时有龃龉的招商局监督王伯群虽未合谋，但都对赵铁桥起了杀机。1930年7月24日赵氏遇刺身亡，李国杰是嫌疑人之一。但因无确凿证据，李国杰并未因此事受到任何惩罚。

#### （四）枪下之鬼

李国杰不甘心就此罢手，他拜会国民党元老黄居素，托黄大力荐举和进行幕后交易<sup>4</sup>。李国杰终于如愿以偿。1932年3月初，交通部

---

<sup>1</sup> 《撤免李国杰文电汇刊》，第43页。

<sup>2</sup> 招档：李国杰《致南京中央党部等电》，1929年（原电无月、日）。

<sup>3</sup> 《招商局总管理处控告招商局董事长兼积余公司经理李国杰刊事诉状》、《工商交通两部会呈行院文》，载《招商局三大案》附录四，第205-208页；附录五，第209-211页。

<sup>4</sup> 《文史资料选辑》第17辑，第139页；第52辑，第254页。

命重设招商局监督处，次长陈孚木兼任监督，简命李国杰担任董事会会长兼总经理，接管总管理处<sup>1</sup>。

李国杰重掌招商局大权后，立刻变换策略，加紧同监督陈孚木的勾结，其实力迅速崛起。李国杰雄心勃勃，提出了一整套所谓整理计划，其中包括向美商中国营业公司、大来轮船公司等美国公司赊购新船、码头借款、建筑借款等内容。美商中国营业公司资金雄厚，总经理萨得理在沪多年，热心向招商局借款。李国杰与陈孚木商议后，派王允章出面接洽。李国杰的打算是：向大来轮船公司购买 30 艘新船；以 1000 万两的价格将招商局中、北、华三栈租给中国营业公司再转租给大来轮船公司经营，议定每年租金 30 万两，租期 20 年；向中国营业公司押借规银 1000 万两，除用于归还花旗、汇丰银行借款外，其余主要用于营造外滩高层建筑。美商早就想得到招商局上海码头的使用权，萨得理对此表现得非常热心，双方很快就签订了借款草约，借款总额 2000 万两，作八五折实收，年息高达 9 厘，美方收取 2.5% 的贷款佣金和 5% 的经租佣金，赊购的船只必须兼挂美国国旗，雇用美籍船员，各船账目必须由美方推荐所谓的“合格人员”进行监理，招商局的营业计划和整顿方略必须采纳美方的主张，连李国杰自己也承认其借款条件最苛<sup>2</sup>。

李国杰竟敢在这样一个辱局丧权的合同上签字，他自己说是给招商局开了一副“起死回生之妙药”，可以借助美商力量来为自己“恢

---

<sup>1</sup> 《招商局奉命改组》，载《四海半月刊》，1932 年 4 月 1 日，卷 3，第 1 期，第 61 页。

<sup>2</sup> 招档：李国杰《起死回生之招商局》，第 1、4-5、7、41-44 页。

复元气，补充实力”<sup>1</sup>。在与美商的这笔交易中，李国杰和陈孚木得到回扣 70 万两，各自入了私囊。未久，国民政府侦知此事，大为震怒，蒋介石命财政部长宋子文会同新任交通部长朱家骅、上海市市长吴铁成等紧急行动，由交通部下令撤销李国杰所任职务，上海警备司令部将李国杰逮捕，交上海地方法院审理，陈孚木闻讯后弃职逃亡，李氏家族在招商局延袭 60 年之久的统治宣告终结。

招商局事后采取了一些补救措施，派人与中国营业公司交涉，取消了李国杰所订合同，陈、李收取的 70 万两佣金由招商局负责分批偿还。

陈孚木、李国杰受贿案是轰动全国的贪污大案。案发之后，原任交通部长陈铭枢辞职，去欧洲暂避。李国杰一口咬定：这笔贿赂款系陈铭枢、陈孚木所索，但人们普遍认为陈铭枢与此案无关。李国杰为此致函新任交通部长朱家骅，除百般为自己辩解和洗刷外，就是将受贿罪行全部归咎于陈铭枢、陈孚木：

陈真如（铭枢字）部长、陈孚木监督，种种阻碍进行，国杰处此权力压迫之下，不得已于签订条约时，向营业公司商取规银 70 万两。当经密告营业大班萨得利（即萨得理），以此款系陈真如、陈孚木所索，如不照付，即不能成立契约，经萨谅解，惟令国杰出具招商局收据，此款即交陈孚木，其支票系汇丰、花旗两家，日期九月中旬<sup>2</sup>。

这封信尽管漏洞百出，拙劣不堪，但也暴露了国民政府相关人员在这一案件中的无耻行径。

---

<sup>1</sup> 招档：《起死回生之招商局》，第 19-20 页。

<sup>2</sup> 李国杰《李国杰致朱家骅函》（1933 年 11 月 13 日），转引自王健民：《中国共产党史稿》，第二篇，第 20 章。

李国杰虽被逮捕法办，但毕竟是名门之后，故并未呆在监狱，而是住进医院，“备极优待”，两年中仅出庭几次。未久，政坛闻人段祺瑞自天津南来，向蒋介石说情，李国杰得以获释，轰动一时的李国杰受贿案，也就不了了之了<sup>1</sup>。

李国杰的最终下场可耻又可悲。抗战爆发后，这位名门之后竟认贼作父，当了汉奸。1939年2月19日（农历大年初一）上午，李国杰在上海寓所附近的新闻路沁园邨弄堂口被军统人员枪杀，成为轰动一时的大新闻。

---

<sup>1</sup> 《文史资料选辑》，第52辑，第253-256页。

## 十九、盛宣怀四子：盛恩颐

盛恩颐系盛宣怀之子，其招商局董事会副会长之职是盛氏势力犹存的象征。

### （一）花花公子

盛恩颐，字泽臣或泽承，又名希曾、我纶，生于 1891 年，系盛宣怀第四子，为盛氏正妻庄德华所出。盛恩颐是盛宣怀最宠爱的儿子，岳父孙宝琦曾任国民政府总理，他的名字为当年慈禧太后所起。盛宣怀还把盛家产业苏州留园给了他。如今留园已是全国重点文物保护单位，这里每天游人如织。盛恩颐在杭州西湖还有一栋豪华洋楼——澄庐，是 1928 年建成的西式别墅，建筑面积 900 平方米，大小房间 36 间，极度豪华考究，民国时期收归国有。这里是 1937 年周恩来与蒋介石举行第二次国共合作联合抗日正式会谈的场所，也是蒋介石与宋美龄来杭州共度蜜月的爱巢。此外，盛恩颐在上海、苏州、杭州等地还有大量房产，仅苏州天库巷就有 99 间房子。

盛恩颐嗜食鸦片，喜欢豪赌，曾一夜之间将上海北京路黄河路一带有 100 多幢房子的弄堂输给了浙江总督卢永祥的儿子卢小嘉。他娶孙宝琦的长女孙用慧为妻，又讨了七八个小老婆，如贾翠华、贾凤藻、奚仪贞、金钰清、余德贞、殷四珍等，至于临时性的女朋友更难以计数。他给每个姨太太都配了一幢花园洋房和一部进口轿车，外加一群男女仆人。他喜欢赛马，更爱养马，在跑马场养了 75 匹马。从小娇

生惯养的盛恩颐长大成人后成了挥霍无度的花花公子。他出手阔绰，“名”震上海滩，上海第一辆进口奔驰轿车就是盛恩颐买的，他还把这部车的车把换成银的，上面刻上自己的名字。因为在家排行老四，所以他的汽车租赁牌照号为 4444，华界牌照号为 4，只要一看到车的牌照号，人们就知道盛家老四盛恩颐来了。

盛恩颐曾留学英国伦敦大学、美国哥伦比亚大学，回国后历任津浦铁路局局长、汉冶萍公司总经理、丰盛实业公司总经理和董事长、三新纱厂和中国通商银行经理<sup>1</sup>。

## （二）象征人物

盛恩颐当上招商局董事会副会长是内部权力斗争的结果。1924 年下半年，傅宗耀操纵下的股东会立逼招商局总经理、盛宣怀第五子盛重颐下台。11 月 1 日，招商局在上海宁波旅沪同乡会召开股东大会，对管理体制进行重大调整，取消经理制，改为董事制，即以股东会为议事组织，董事会为办事机构。11 月 3 日，新董事会选举盛恩颐为董事会副会长。

盛恩颐之所以能登上招商局董事会副会长的宝座，一是他的父亲盛宣怀在招商局余威仍在，二是其岳父孙宝琦是招商局董事会原会长，任职时间长达 4 年（1919-1923 年），在局中有相当影响；三是其生母盛庄氏是招商局最大股东愚斋义庄的庄正，是一个能在招商局

---

<sup>1</sup> 根据中国征信所：《上海工商人名录》，1936 年 10 月版，第 136 页以其他相关资料综合。



呼风唤雨的人物。盛恩颐完全是靠他们的荫庇才在招商局混了个不低的职位。

盛恩颐在招商局任职三年（1924-1927年），参与处理过一些局务。例如，1926年11月，身为汉冶萍公司总经理的盛恩颐正在日本协商向日借款事宜，突然于12月1日被召启程回国。此举原来与招商局船只被扣事件有关。招商局因大量船只被军阀所扣无法正常营运，正酝酿全线停航，身兼招商局董事会副会长的盛恩颐被召回上海研究对策。不过，盛恩颐是个花花公子，每天抽鸦片，玩女人，没有什么时间和精力处理局务，且此时他已在汉冶萍公司担任要职，更难兼顾招商局局务了。盛恩颐在招商局是个象征性人物。

上海沦陷期间，盛恩颐在上海继续担任汉冶萍公司总经理，为侵华日军效劳。他还在沪设立宏济善堂，替日本人运销鸦片，并任日本人经营的伪华中矿业公司发起人兼监察人，同时任伪华中水电公司常务董事。

抗战胜利后盛恩颐穷困潦倒，约1958年农历七月死在曾是自己私宅的留园门房。

## 二十、改革家赵铁桥

赵铁桥是招商局改革力量最杰出的代表，他所推行的波澜壮阔的改革为招商局改归国营铺平了道路。赵铁桥更是招商局员工献身精神最优秀的典型，他用一腔热血浇灌了招商局企业文明的靓丽鲜花。

### （一）同盟会员

赵铁桥（1886-1930年），原名猷，一名璧，四川叙永（今兴文县）人。早年就读于泸州经纬学堂（川南师范学院前身），参与成立输新社，其宗旨是：唤起群众，推翻帝制，救国救民，振兴中华。清官方发现后，赵铁桥等学生被开除。1903，赵铁桥东渡日本，留学早稻田大学，1907年经其姐夫黄方等介绍加入同盟会，为四川反清起义和反袁斗争首领之一。

1906年8月，同盟会会员熊克武在永宁（今叙永）制造炸弹，引起爆炸，惊动清朝官方。赵铁桥1907年相助熊克武、黄方、杨维等到成都，欲趁慈禧诞辰之日，以炸弹聚歼清吏。至隆昌知事败，黄方等六君子被捕入狱。因川督下令“搜捕余党”，赵乃暂避于自流井树人学堂。翌年不顾个人安危，到成都探望六君子。永宁事败后，赵铁桥又被推为江安起义指挥，从犍为启程挟炸弹数枚赴江安举事，因事泄又未成，乃潜回家中。未久黄方等人在成都举事，事败被捕，赵氏辗转赴蓉，以重金贿赂狱吏，使黄等得以与监外党人密通信息，筹

议再举。赵旋因创办《游艺报》，鼓吹革命，为敌侦悉，几遭辑拿，遂逃往北京。又与张煌、罗伟章等组织京津同盟会，以统一革命力量。后又同汪精卫、吴稚晖等合办《国光新闻》与天津《民意报》，既主持筹划，又兼办发行。袁世凯多次示意收买《民意报》，均遭赵拒绝。赵氏旋又与谢持、黄复生等组织“侠团”，欲掘地道炸毁天津督署，举兵讨袁。事败，袁发布告示，宣称赵氏为“匪首”，《民意报》亦遭查封。赵遂经上海逃回四川。1915年，孙中山任命赵为中华革命党四川支部长，兼领北方讨袁军事，1916年袁氏病死。1917年，赵再次由京返川，为熊克武北伐参谋军事。1918年任靖国军总司令部财务处处长，1919年任四川浚川源官银行总经理<sup>1</sup>。如他人所言，赵氏办理川中银号，“名满川中”<sup>2</sup>。

国民政府定都南京时，任命赵铁桥为建设委员。1927年11月，国民政府设立招商局监督办公处，在招商局总局左邻上海四马路挂牌办公。监督处隶属于交通部，设监督与总办各一人，监督由交通部长王伯群兼任，调交通部参事赵铁桥为总办。11月26日，监督与总办同时宣誓就职。

赵铁桥中等身材，两目炯炯有神，穿着笔挺的西装，梳着大背头，气宇轩昂，一看就知道是个沉着坚毅、精明强干之人。

赵铁桥将开始他一生最为波澜壮阔、又最为错综复杂的改革，这场改革使他留名青史，也把他送上了一条喋血石阶的不归之路。

---

<sup>1</sup> 百度百科：《赵铁桥》；维基百科：《赵铁桥》。

<sup>2</sup> 《招商局半月刊》，1928年12月15日。

## （二）改革先锋

赵铁桥在招商局进行了史无前例的改革。他既同国民党元老有较深关系，有强硬后台；赵氏本人又较有胆略，较少官场腐败作风，敢于任事，敢作敢为。赵铁桥的改革进行得轰轰烈烈，涉及面极宽。

### （一）改革管理体制

一是调整总局机构。赵铁桥压缩重叠机构和冗杂人员，免去 210 人职务，约占在职职员总数 426 人的 50%<sup>1</sup>。他大刀阔斧地精简机构，只在总管理处下分设总务、营业、会计、出纳、船务、栈务共 6 个科；裁撤沪局并入营业科；将华法公司联益轮船代理处并入船务科；成立总稽核处，下设核算、调查、统计 3 科，后撤销总稽核处，分别委派得力人员担任复核主任、统计调查主任和赴外稽核<sup>2</sup>。在赵铁桥担任总办期间，总局机构十分精干、高效。

二是公布暂行规则。1928 年 3 月 6 日，赵铁桥以总办名义颁布《商办轮船招商局暂行规则》，明文规定了董事会与总管理处的职责权限：“董事会为议事机关”，与总稽核处及设计委员会等职能机关居同等地位，大大降低了董会的职能和权力；“规则”同时规定：“总管理处为执行机关，办理全局一切事务”，负责管理 6 个职能科室、各分局和附属企业等<sup>3</sup>。《暂行规则》确定了总管理处作为招商局最高权力机关的地位，董事会则降为与一般处、会相类似的总管理处下属机构。这使赵铁桥在招商局推行改革少了一份掣肘。

<sup>1</sup> 《招商局总管理处汇报》，第 326 页。

<sup>2</sup> 《招商局改组后大事目录》，载《招商局总管理处汇报》，第 51-52 页。

<sup>3</sup> 招档：《商办轮船招商局暂行规则》，1928 年 3 月 6 日，四六八（2）/264。

此外，总管理处还陆续公布了《薪级章程》、《职员服务规则》、《船员任免章程》等一系具体办事章程或规则。

三是调整附属企业和分局机构。赵铁桥派人彻查内河招商局账目，发现该局结亏 35.9 万余两，于是从 3 月 7 日重新委派正、副经理，认真整理，甄别冗员，将职员人数从 66 人减为 36 人，同时改革会计制度。次年即初见成效，盈余 4100 余元。赵铁桥 3 月 13 日又对积余产业公司进行整理，委李国杰为经理。4 月 18 日，又由李国杰呈准对仁济和保险公司实行改组。

赵铁桥将重点放在调整分局机构上。2 月 23 日，总管理处召开第一次总务会议，决定裁撤沪局，归并于营业科，以免尾大不掉，后因业务需要，7 月 3 日重设上海分局，与各分局地位完全平等，从而避免了许多弊端。7 月中旬又详细规定各分局等级并颁发《分局长帮办薪级表》<sup>1</sup>。

## （二）改革会计制度

赵铁桥颁布《会计规程》并公布总分局会计科目簿记、组织簿记、程式簿记等相关规定。他列举旧式会计制度的九大缺点，包括账目不全、手续简陋、银洋不符等，规定新会计法以防弊、精密、准确、迅速为基本原则。赵铁桥 6 月 15 日设立了会计员养成所，以尽快培养新式会计人才<sup>2</sup>。

加强稽核制度是推行新会计制度的重要一环。4 月 11 日，总管理任命李孤凡为赴外稽核。轰动一时的招商局三大案——汉口分局施

<sup>1</sup> 《招商局半月刊》，1928 年 7 月 15 日。

<sup>2</sup> 《招商局半月刊》，1928 年 6 月 15 日、7 月 1 日、7 月 15 日。

氏父子舞弊案、天津分局麦氏父子舞弊案、积余公司李国杰舞弊案，是李孤凡亲临稽核，经过调查核实才得以披露和处理的。相关人员承担了相应的法律责任<sup>1</sup>。

### （三）设立各种专业委员会

为了改进业务，加强管理，赵铁桥除设立会计委员会外，又于1928年8月6日设立业务改进委员会，8月14日设立燃料研究委员会，10月18日设立工程委员会。其中尤以工程委员会地位重要，该会分船体、轮机、土木三部，承担所有船栈的修理改造工程，其他委员会也是重要的咨询和研究机关<sup>2</sup>。

### （四）培养本国航海人才

赵铁桥改组设于1918年的招商局公学，1928年在该校增开航海专科，10月3日开学，7月16日成立航务员养成所，培养了一批驾驶和轮机人才<sup>3</sup>。赵铁桥任命了一批中国籍江海轮船船长。1928年1月，招商局中国籍船长还只有5人，8月便增至9人，大副、二副、轮机长、二管轮、三管理轮等高级船员职务也大都由中国人担任<sup>4</sup>。经过调整，中国人已占招商局高级船员的63%，外国人长期把持控制中国航海技术岗位的历史宣告终结。

### （五）加强武装护航

当时江海各埠的社会秩序非常混乱。赵铁桥的改革也受到了多方抵制，宁波、汉口等分局公开抗命，拒绝办理移交手续<sup>5</sup>。为了维持

---

<sup>1</sup> 李孤凡：《招商局三大案》，上海现代书局1933年印行，第194-204页。

<sup>2</sup> 《招商局半月刊》，1928年8月1日、9月15日、10月1日、11月15日。

<sup>3</sup> 《招商局半月刊》，1928年7月15日、8月1日、11月1日。

<sup>4</sup> 《招商局半月刊》，1928年10月5日。

<sup>5</sup> 《招商局半月刊》，1928年6月15日、8月11日。

正常的航行秩序，赵铁桥多次请求军事机关协助，并成立了一支准军事武装。1928年3月，赵铁桥呈报交通部批准，在各轮上派驻宪兵2名担任稽查<sup>1</sup>。5月，招商局请求上海公安局派警察检查旅客行李。9月，又请求江苏省政府令飭水上公安队继续保护申湖等航线<sup>2</sup>。1929年6月，赵铁桥成立航警队，由上海兵工厂直接提供枪械弹药<sup>3</sup>。

有了这样一支准军事力量，实行武装护航，这在混乱的社会背景下是十分必要的举措，对保证航行秩序起了不小的作用。

#### （六）改革航运体制

赵铁桥主持局务期间，对航运管理体制进行了一些改革与调整，轮运业务逐步得到恢复并有所发展。

赵铁桥对营业网点进行了重新调整。1928年6月，招商局在长沙复设办事处。1929年6月，将长沙办事处升格为分局。招商局在沿海也新设了一些营业点，1928年8月在海州、大连、青岛等地设立了办事处或代理处。招商局还准备恢复远洋航线，并于1928年10月成立了开拓海外航线筹备委员会，但因客观条件所限，恢复远洋航线的计划未能实现。

#### （七）安装无线电台

赵铁桥主政期间船舶上最显著的变化是江海各轮先后安装了无线电设备，极大改善了航行通讯条件。

招商局自诞生之日起，轮船上从未安装过无线电装置。1928年3月初，该局在海轮上试装无线电台。4月，“新铭”、“图南”、“新康”

<sup>1</sup> 《交通公报》卷1，第13期，1928年4月1日。

<sup>2</sup> 《招商局半月刊》，1928年6月1日、9月15日。

<sup>3</sup> 《交通公报》第50号，第23页，1929年6月26日。

首批安装了无线电台。10月，招商局决定江海各轮全部安装无线电台，先装海轮，后装江轮。各轮船先后改修了电报房，配备了长短波收发报机。到1929年初，海轮已全部安装了无线电台，“新江天”、“峨嵋”等江轮也安装了无线电台。5月18日，招商局建成了长短波兼用的无线电总台。无线电通讯网络的建成，使总局与各轮之间能够保持密切的业务联系，这对于加速船期周转、提高营运效率都发挥了重要作用，同时对于加强气象研究工作也具有重要意义<sup>1</sup>。

尽管在此期间招商局亏损依然严重，1928年为85.4万两，1929年猛增至162.6万两，1930年149.7万两<sup>2</sup>，但扭亏为盈有一个过程，并且是多种因素共同作用的结果。客观地说，赵铁桥的改革还是有成效的，但成效不是十分明显。

### （三）力主国有

赵铁桥大刀阔步的改革，是国民政府在招商局推行航运业国有政策的前奏。1929年5月28日，赵铁桥在一次演说时直截了当地主张招商局“收归国有”，而正式收归国有之前可“采用商办官督的制度，或者官商合办的制度”，这都是前人讲过的老话，听起来似乎没有多少新意。未久，赵铁桥把话说得更加明显，他希望仿照日本邮船社的做法，将招商局“改为中国邮船公司”<sup>3</sup>。8月，赵氏再次鼓吹，招商局收归国有“最为正常”，“最为直截了当”，“而能行与否，当视

---

<sup>1</sup> 《招商局总管理处汇报》，第126-128页。

<sup>2</sup> 《招商局1928-1930年损益计算书》。

<sup>3</sup> 《招商局半月刊》，1928年5月15日、6月1日。



财政情形为断，就财政现况论，似时机未熟也”<sup>1</sup>。赵铁桥如此卖力地实行改革，就是要为国民政府在招商局全面推行航运业国有政策铺平道路。1928年8月11日，历时8天的全国交通会议在南京召开，就招商局体制进行了激烈辩论。赵铁桥在会上作了长篇发言。8月18日，会议通过决议：招商局以收归国有为原则，而以官商合办为过渡<sup>2</sup>。

赵铁桥在招商局推行国有政策遇到极大阻力。1929年2月初，有人控告赵铁桥“整理无方，违法失职”。2月4日，交通部、工商部、监察院联合组成彻查招商局委员会，派人来沪清查，历时一月有余，一无所获，3月14日，彻查委员会宣告解散。赵铁桥深为不满，致函蒋介石，称自己“披肝沥胆，为图革新旧习”，指责招商局职员“相互勾结，狼狈为奸”，赵借机提出辞职要求<sup>3</sup>，但未被接受。

为了直接掌控招商局，国民党二中全会6月17日作出决议：招商局脱离交通部直隶于国民政府，政府将特派专员整理局务，并组织整理委员会负责监督指导。赵铁桥数次呈请政府遴派专员接办<sup>4</sup>，实际上他自己想把总办改为专员，直属行政院，以便摆脱交通部的羁绊。国民政府考虑此事尚未酝酿成熟，于是发布训令，在整理委员会设立之前，由王伯群、赵铁桥分别代行整理委员会和专员职权。

赵铁桥性格急躁，他又向国民党中央提出建议，认为招商局虽直属行政院，但“国商界限尚未划清，致使葛藤潜长”，他献上三策：

---

<sup>1</sup> 《招商局半月刊》，1928年8月15日。

<sup>2</sup> 《民国日报》，1928年8月19日。

<sup>3</sup> 《民国日报》，1929年9月3日。

<sup>4</sup> 《民国日报》，1929年8月17日。

“上策收归国营，中策国家代管，下策官商合办”，并对招商局收归国营后的具体事宜提出了建议<sup>1</sup>。这些建议暂时均未被政府采纳，招商局名义上仍为商办，但实际上已经由国民政府代管，赵铁桥设想的国有目标正一步步变为现实，但他面临的杀身之祸也一步步临近。

#### （四）被杀经过

赵铁桥被杀是震动上海滩乃至全国的大事，这件事之所以发生有内外两个原因。

外部原因是派系势力的仇恨。1930年3月，方振武、余立奎、石友三三路大军密谋讨蒋起义，交际甚广的赵铁桥探得这一消息，密报给蒋介石，蒋提前动手剿灭这三路人马，三路大军举事未成即被扼杀。另外，正在策划中原大战的蒋介石得到赵铁桥在军事运输上的竭力相助<sup>2</sup>。这类事遭来蒋氏政敌的忌恨。

内部原因是招商局董事长李国杰、监督王伯群都对赵铁桥充满怨恨。赵铁桥宣称：“现在最要紧是把招商局大资本家打倒”<sup>3</sup>，矛头直指李国杰。赵铁桥还将清查重点放在李国杰控制的积余产业公司身上，他历数李国杰罪状，以代行专员名义，罢免了李国杰积余公司经理职务<sup>4</sup>。李国杰悍然抗命，拒绝承认积余公司是招商局下属企业，赵铁桥于是决定将积余公司收归总局管理。李国杰不服，以致涉讼法

---

<sup>1</sup> 《银行周报》，卷14，第10期，第11-20页，1930年。

<sup>2</sup> 百度百科《赵铁桥》

<sup>3</sup> 《招商局半月刊》，1928年5月15日、6月15日。

<sup>4</sup> 《撤免李国杰文电汇刊》，第3、21-24、33-37页。

庭，结果赵铁桥胜诉。积余产业名义被取消<sup>1</sup>。李国杰与赵铁桥积怨已深，遂生杀机。

赵铁桥不仅与李国杰矛盾日深，与监督王伯群也相互仇视。王伯群本想借担任监督之机从招商局捞取好处，对整顿一事并不热心。而赵铁桥并不理睬王伯群的意图，王氏遂怀恨在心，想撤免赵铁桥又苦无良机。赵铁桥对王伯群的意图终于有所觉察，除小心防范外，又直接沟通与蒋介石的关系。王伯群、李国杰都有对赵铁桥恨之入骨，起了杀机。但究竟谁是暗杀赵铁桥的幕后黑手？笔者认为应当是李国杰。

李国杰通过李次山、关芸农与闻名上海滩的神秘杀手王亚樵联系上了，给了王亚樵 1000 元大洋的报酬和一张赵铁桥的照片。王亚樵并没有自己出面，而是命王近善（王干庭）、夏少恩执行这一暗杀任务。

1930 年 7 月 24 日清晨约 8 点 50 分，一辆牌号为 4347 的“纳喜牌”汽车缓缓停在上海外滩福州路的招商局总局门口。赵铁桥偕妻子黄女士抵达总局。黄女士要外出购物，因此搭了赵铁桥的便车<sup>2</sup>。

赵铁桥走下汽车，快步迈上通往招商局大楼的台阶。就在他抬脚的瞬间，突然传来“啪啪”两声闷响，随之从纳喜汽车里伸出一男一女两个人头向四处张望，他们听到了赵铁桥痛苦的叫声：“我给人暗杀，我给人暗杀了”。赵铁桥一边喊叫一边艰难登上几级台阶，走到

---

<sup>1</sup> 《招商局三大案》附录四，第 205-208 页；附录五，第 209-221 页。

<sup>2</sup> 《赵铁桥遇刺身亡震惊上海滩》，载《现代快报》，2011 年 7 月 25 日。

整个台阶的一半，“凶手见弹中，即高呼向外滩遁去”<sup>1</sup>。纳喜车里的两人吃惊地看到，赵铁桥用双手紧紧捂住腰部和胸口，鲜血正从这两个部位不断流出来，很快就染红了地面。原来，赵铁桥是被勃郎宁手子弹击中了。赵在夫人搀扶下进入办公室便跌身倒地。

赵铁桥此时神志还很清醒。他吩咐聚集过来的警察，叫他迅速向外滩方向追捕行凶者。一开始，赵铁桥命车夫将自己送往宝隆医院救治，这所医院是德国人宝隆 1899 年创办的，设备和技术均堪称一流，且这所医院离招商局大楼只有 2.7 公里，对生命垂危的赵铁桥来说，送宝隆医院救治无疑是最佳选择。

但是，这时赵铁桥“忽忆及范争波枪伤，系红十字会医院治愈”。范争波系民国政坛名人，1929 年在上海霞飞路遭遇暗杀，连中三枪，但经过红十字医院救治，竟奇迹生还。在赵铁桥要求下，局中汽车将他送往海格路的红十会医院，医院派出一位叫白良格的白人医生和一位名叫纪长庚的中国名医，为赵铁桥会诊。上午 11 点，医生打开了赵铁桥的腹腔，发现子弹从右侧腰部射进，前胸穿出。

由于子弹穿透肝脏，导致流血不止，伤者的脉搏奇快，达到每分钟 162 次。医生当即决定给赵铁桥输血，经初步判断，如果赵能挺过 72 小时，生还几率极大。

当晚 7 时许，当 5 位输血者聚齐之后，医生给赵铁桥输了血。然而，当晚 9 时，赵铁桥还是死了，连夜被送往胶州路万国殡仪馆。

赵铁桥死后第二天、第三天、第四天，即 1930 年 7 月 25 日、26

---

<sup>1</sup> 《申报》，1930 年 7 月 24 日晚。

日、27日，《中央日报》、《申报》等多家媒体竞相报道此事。

## （五）歿后余音

赵铁桥逝世后的第二天，他的亲属收到数不清的唁电，发电人中有国民政府主席蒋介石，其唁电表示将“设法严缉凶手”<sup>1</sup>。发来唁电的还有国民政府要员如考试院院长戴传贤、浙江省主席张人杰、外交部部长王正廷等重量级人物。

赵氏被暗杀后，蒋介石责令宋子文火速查明。其主谋之一李国杰被民国政府以经济犯罪为由羁押了一段时间，后被释放。另一主谋王亚樵更逍遥法外。直到1933年，在招商局总经理刘鸿生敦促之下，上海公安部门才将两名凶手王近善、夏少恩抓获归案，后经江苏法院判为无期徒刑，但幕后指使者李国杰仍逃脱了法网<sup>2</sup>。王亚樵直到1936年10月20日因在广西梧州组织反蒋活动，才被戴笠手下的特务刺杀身亡。

1939年2月19日（大年初一）上午，当了汉奸的李国杰在其寓所附近被军统人员枪杀，在一定意义上也算是对赵铁桥被杀案的一个交待。

---

<sup>1</sup> 招档：《招商局总管理处电报》，1930年8月6日，四六八/5543。

<sup>2</sup> 张后铨著：《招商史话》，中国文史出版社1992年版，第103页。

## 二十一、华人船长马家骏

马家骏是招商局第一位华人海轮船长和总船长，勇敢坚毅，技术精湛，创造了中国航海史上的多个奇迹。马家骏具有浩然民族正气和追求光明的精神，是中国海员的楷模。

### （一）航海耆宿

马家骏（1892-1970），字健行，上海青浦县观音堂聚龙桥村人，世代务农，家境贫寒。马家骏不甘清贫，发奋攻读，20岁时以优异成绩从松江中学毕业。其祖父认为：读完了中学能够识字记账就行了，再也不肯拿钱供孙子上大学。马家骏没有气馁，他在寻找求学机会。一次，他听说邮传部高等实业学校航海科分立吴淞商船专科学校并开始招生，设有航海、轮机专业，特别是该校免收学费吸引了他。通过考试，马家骏被吴淞商船学校录取，入航海专业学习。他刻苦努力的精神受到该校校长、海军宿将萨镇冰的赞扬。有一次萨镇冰骑马，特意让马家骏等学生牵马<sup>1</sup>，以示师生之间亲密无间。

1914年马家骏从吴淞商船专科学校毕业，为该校第二期毕业生。当时，中国江海船长的位置大多为洋人所占据，海轮更无一名华人船长。马家骏无法充任高级船员，只能担任水手、生火、服务员之类的低级船员职务。他内心十分痛苦，只好挑着书担回家吃闲船，招致家人的白眼，他常对儿子说：“吴淞商船学校毕业后三年是他一生中最高兴的时期。”

---

<sup>1</sup> 马涤凡：《回忆先父马家骏船长》，载《航海》1984年第4期，第18页。

难忍的日子”<sup>1</sup>。马家骏 1917 年在上海英商太古轮船公司的“武昌”轮代理二副，欧战结束后，马家骏被无理解雇。又赴哈尔滨戊通轮船公司，奉派调查松花江、黑龙江航务，后任“海城”轮大副。1921 年回上海，在肇兴轮船公司的“华利”、“肇兴”、“和兴”等轮船担任二副、大副多年。

马家骏 1928 年初进招商局，这是他人生的一次重大转折。时值该局总办赵铁桥大刀阔斧进行改革，其中一项重要内容就是大力培养民族航海技术人才，以结束外国人把持中国航海高级船员的局面。1928 年，招商局已有包括“图南”轮船长马家骏在内的 9 名中国船长<sup>2</sup>，其中，时年 36 岁的马家骏是 1928 年 7 月由大副递升的中国第一位海轮船长，并被评为甲级船长。这是一件具有重大意义的事情。此时招商局的高级船员中，中国人已占 63%。由于船上关键的技术职务大多由中国人担任，那种外国人把持控制中国航海技术的所谓“借材异域”的历史宣告终结。马家骏是这一转变过程中的一位标志性人物。

马家骏船长果断坚毅，技术娴熟，是一位敢于在大海大洋中闯荡的勇敢者。1929 年 3 月，他接任“新昌”轮船长，派驶从厦门到菲律宾马尼拉的南洋航线，为中国第一位行驶国际航线的船长。1930 年 1 月，“新昌”轮满载客货驶离汕头，驶经东海鱼山列岛海面时遇上八级左右大风，突然一声巨响，意外发生了：地轴断裂，螺旋桨掉进了大海，船上顿时一片混乱。马家骏沉着镇定，冷静指挥，“新昌”

---

<sup>1</sup> 马涤凡：《回忆先父马家骏船长》，载《航海》1984 年第 4 期，第 18 页。

<sup>2</sup> 《招商局半月刊》，1928 年 10 月 15 日。

轮顶住风浪七天七夜的袭击，终于盼来了救援船。马家骏面对灾难的英勇表现，“一时成为美谈”<sup>1</sup>。

另一次海上通险发生在 1933 年秋天。时任“新铭”轮船长的马家骏驾船从威海卫驶往上海途中遇上了强台风，肆虐的狂风刮断了铁锚链，卷走了甲板上的设备和货物，甚至折断了电报机上的电线。“新铭”轮失去了与岸上的通讯联络，很快被吹到基隆洋面。马家骏冷静组织和指挥船员与台风搏斗，24 小时之后，船终于驶离了危险区域。记者撰写的《新铭轮遇险记》发表后引起强烈反响，这篇文章还被编入小学课本，成为对学生进行职业道德教育的好教材<sup>2</sup>。

1934 年，招商局用英国退还的庚子赔款订造了“海元”、“海亨”、“海利”、“海贞”4 艘海轮，马家骏被派任“海亨”轮船长，驾轮行驶于上海、汕头、香港、广州之间。当“海亨”轮初抵香港时，港英当局竟以该轮船长是中国人为由，不准其在香港出售客票，经过马家骏的严正交涉，问题才得到解决。“海亨”轮是第一艘可以在香港出售客票的由中国人担任船长的中国轮船。1937 年 3 月，招商局恢复厦门至菲律宾国际航线，27 日马家骏驾驶“海亨”轮直航马尼拉<sup>3</sup>。

到抗战爆发前夕，中国第一位海轮船长马家骏，已先后驾驶“图南”、“新昌”、“海晏”、“新铭”、“海亨”等轮航行于中国沿海和国外航线，时间已达 7 年，而他走上航海岗位已届 20 年，经历了一次次风险，创造了一个个奇迹，他被称为航海耆宿当之无愧。

---

<sup>1</sup> 《回忆先父马家骏船长》，载《航海》1984 年第 4 期，第 19 页。

<sup>2</sup> 《中国航海耆宿——马家骏总船长》，载《百度文库·专业资料·航海》，第 56-57 页。

<sup>3</sup> 胡政主编，李耀斌、李亚东编著：《招商局与上海》，上海社会科学院出版社 2007 年版，第 92 页及招商局相关档案资料。



## （二）民族气节

抗战爆发前，马家骏船长就对日本的侵华野心保持高度警惕。从“九·一八事变”到“一·二八事变”期间，马家骏驾驶“新铭”轮赴日本撤走中国侨民。日本港口检查员挑衅地问：“你喜欢日本吗？”马家骏不卑不亢地用英语回答：“我虽然很喜欢日本的深川高山，但我更喜欢中国！”日方的嚣张态度不得不有所收敛。

抗战爆发后，马家骏办理了停薪留职。汪伪开办的中华轮船公司准备开辟沪甬航线，聘请马家骏担任船长，马船长以“耳聋眼花”为由，拒绝为汪伪势力效劳。他住在上海南昌路（旧环龙路），他每天到复兴公园（旧法国公园）去打拳、散步，在闲坐中结识了陈叔通等爱国人士。

马家骏的民族气节还表现在另外一件小事上。抗战期间，他坚决不去外滩，如果有要事要到外滩办理，他总是绕道而行。别人问他所为何因？他说：不愿意看见黄浦江上的船，见了心里难受。从这件小事不难看出这位老船长的浩然民族正气和高风亮节。

## （三）顺应潮流

抗战胜利后，马家骏重回招商局工作，担任总船长之职。

在上海，中国商船驾驶员总会发起收回铜沙引水权的斗争。马家骏同金月石、秦铮如、黄慕宗、李云衢、郑鼎锡、翁纪清、腾士标等

18 位著名船长一起呼吁组织上海铜沙区引水公会，要求收回国家引水主权，不许外国引水员任意出入我国港口。经过航海界同仁的奋力疾呼，上海铜沙区引水公会终于诞生。1947 年 10 月 2 日，马家骏引领中国油轮公司的万吨级油轮“永洪”号出海开往伊朗。当时上海各报竞相报道此事。《新闻报》用的标题是：“国人引水第一声，永洪轮昨放铜沙，马家骏船长首开纪录”<sup>1</sup>。

1949 年初，国民党当局败退台湾，他们胁迫和引诱马家骏船长离开大陆，都被马家骏托词拒绝了，5 月 19 日，徐学禹致电胡时渊，要求马家骏赴台主持船舶调度事宜<sup>2</sup>，仍未得逞。据时任总经理胡时渊回忆，1949 年 5 月 22 日，马家骏还与黄慕宗处长一起，设法将“江新”轮留在了大陆，为保存局产作出了贡献<sup>3</sup>。

国民党当局采取更严厉的手段，将马家骏软禁起来，并派武装人员看守。马家骏千方百计想办法，借口上厕所，摆脱了特务的监视，从招商局大楼后门出走，躲避在船长陈干青家中。不久上海解放，马家骏终于获得了自由。

新中国成立后，马家骏船长得到共产党和政府的信任，先后任上海海运局总船长、海监室副主任、船务部第二副经理、顾问室顾问、中央交通部海事委员等职，并被选为上海市政协第二、三、四届委员，1970 年 11 月 21 日病逝，享年 78 岁。

综观一生，马家骏船长不愧为中国海员的优秀代表，他多重色彩的一生书写了中国海员的传奇。

---

<sup>1</sup> 《回忆先父马家骏船长》，载《航海》1984 年第 4 期，第 20 页。

<sup>2</sup> 招档：《徐学禹致胡时渊电》（两次），1949 年 5 月 19 日，四六八/3833。

<sup>3</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》（未刊稿），第 17-18 页。

马家骏船长与夫人程企莲育有一子马涤凡、一女马涤梅。

## 二十二、实业家刘鸿生

著名实业家刘鸿生担任招商局改归国营后的首任总经理期间，在组织架构、规章制度、人才选用、财务核算、运力调整、营运方式、局产管理等方面进行了空前广泛的改革并初获成效。刘鸿生的改革虽以失败告终，但他的改革雄心和献身精神值得人们敬佩。

### （一）企业大王

刘鸿生，字克定，祖籍浙江定海城关，1888年4月15日出生于上海。祖父刘维忠12岁时独闯上海滩，在上海宝善街（今广东路）开了一家丹桂茶园，供人看戏饮茶，表面上是家茶馆，实际上是一家戏院，这在上海是第一家。其父刘贤喜，号崧珊，系招商局沪甬线客轮上的总账房（买办），月薪约白银100两，并可利用轮船往来各地的有利条件夹带私货（俗称黄鱼），刘家开始过上衣物无忧的富裕生活。刘氏父子两代人都在招商局留下活动的踪迹。

刘贤喜29岁时得子鸿生。到1894年，甲午之战中国战败，刘贤喜悲极而逝，刘鸿生时年仅6岁多。尽管哥哥继任了父亲的轮船账房职务，但他的收入却比不上父亲。祖父刘维忠已经年迈，无力经营茶园，生意每况愈下，全家十几口的生活已十分拮据，但母亲不愿聪明好学的刘鸿生失学，想方设法让他继续读书。刘鸿生6岁时入梅溪书院，这是上海1878年创办的第一所新式儿童启蒙教育机构，设有经

史、时务、格致、数学、诗歌、外文、体育等课程，时人称之为洋学堂。刘氏 13 岁时进圣约翰中学（又称圣约翰书院预科），1906 年就读于圣约翰大学。按照学校惯例，刘鸿生给自己取了个英文名字 O·S·Lieu。他珍惜来之不易的机会，刻苦攻读，各门功课成绩均名列前茅。

圣约翰大学是美国基督教圣公会于 1879 年创建的第一所在华大学，学生英语水平居国内各校之冠，在上海知名度很高。

刘鸿生读大学二年级时，该校校长卜舫济和主教郭斐济决定送他到美国学习神学，学成回校后担任牧师兼授英文，月薪 150 元，另有花园洋房一幢，一切待遇均照外籍教师办理。但刘鸿生因不愿当牧师拒绝校长的安排而被开除。

1906 年刘鸿生辍学离开圣约翰大学时，只有未婚妻叶素贞为他送行。刘鸿生凭着一口流利的英语，到一所职业学校任教，后入上海公共租界工部局老闸巡捕房任教师，月薪 65 元，约半年后，转入意籍律师穆安素事务所工作。1909 年入英商开平矿务局，任该局上海办事处推销员。1911 年升任开平矿务局（1912 年后改称开滦矿务局）买办，设立账房，收取佣金。

充当买办是刘鸿生一生中的一次重大转折，是他快速积累财富的重要一步。曾任上海总商会会长的方椒伯称：

在 1902 年我到上海后，目睹洋行买办的盛况，应酬场中、交际社会，大家捧买办，巴结买办，起初有点不懂，后来渐渐了解买办之所以为买办，因为上海是全国商业集中之区，土产出口

和洋货进口达全国 50%以上，进出数量之大，佣金收入自然可以发财致富，行栈字号依靠买办为生，多要趋奉买办，金融业也要拉拢买办，增加信用。因此买办阶级成为上海社会上的红人，何况法庭不能逮捕买办，因为买办受“条约”的保护，非洋行大班签字不能逮捕。那时一当买办，便可招摇摆阔，气焰之大甚于道台，所以买办是有财有势，人人争以做买办为荣<sup>1</sup>。

刘鸿生决定与上海最大煤号义泰兴煤号经理杜家坤合作，利用义泰兴的营销网络推销开滦煤，经销纯盈余义泰兴得七成，刘鸿生得三成。第一次世界大战期间，他自租船只，从秦皇岛装载开滦煤炭运往上海销售，约 3 年时间便赚了 100 余万两。1918 年，年仅 30 岁的刘鸿生便登上煤炭大王的宝座，他在上海法租界霞飞路西段盖了占地 30 亩的四层大花园洋房。

为了经营煤炭，必须拥有足够的码头、堆栈，刘鸿生将原有的简易木码头抵押给银行，委托英商壳件洋行作中间商，购买了英商裕丰码头，创建了义泰兴董家渡码头北栈；然后又以北栈作抵押，贷款买进怡和洋行浦东沿浦江空地以及亚细亚火油公司沿浦江空地，共 118 亩，建起了义泰兴董家渡码头南栈。不久，刘鸿生又先后买进周家渡沿江土地 250 亩，租下浦东白莲泾北首沿浦原属公记码头土地 105 亩，建成周家渡水泥专用码头和义泰兴白莲泾栈。此外，刘鸿生还成立了上海煤业公栈股份有限公司，具备了经营航运的一定实力。

1927 年，刘鸿生发起成立中华码头股份有限公司，不仅拥有能

---

<sup>1</sup> 何况：《火柴大王刘鸿生》，解放军出版社 1995 年版，第 58 页。

够靠泊万吨巨轮的深水码头，而且建有总面积约达 4 万平方米的堆栈 10 余座，在华商码头中仅于招商局的码头，刘鸿生任中华码头公司董事长。该公司挂英商牌子，请英商壳件洋行充当业务代理，聘该洋行合股人霍金斯为码头经理。以洋商的名义出现，虽然使外商得到不少好处，但给刘鸿生经销煤炭和开展航运业务带来极大便利，短短 3 年时间，中华码头便给他带来不少于 100 万两的利润。

欧战期间及五四运动爆发之后，中国民族工业得到一定发展。1920 年 1 月刘鸿生在苏州与人合伙开设华商鸿生火柴公司，资本 12 万元，刘占股 3/4。又在上海和全国各地兴办大中华等火柴公司。1929 年 11 月 22 日到 30 日，全国 52 家火柴厂聚集上海，成立全国火柴同业联合会，公推刘鸿生为会长（又称主席）。1930 年联合荧昌、中华两公司，组成大中华火柴股份有限公司，先后吞并九江裕生、汉口燮昌、扬州耀扬、芜湖大昌、杭州光华等火柴厂，并在同外商火柴厂的激烈竞争中获胜。到 1935 年，刘鸿生旗下企业年产火柴 15 万箱，约占全国火柴年产量的 1/5<sup>1</sup>。

刘鸿生不断延伸自己的经济触角，与人合资成立华商上海水泥公司、中华煤球公司、大华保险公司、华丰搪瓷公司、章华毛绒纺织公司、中华工业公司、华东煤矿公司、中国企业银行等企业。

1930 年夏秋之际，刘鸿生在今上海四川路 6 号建起 1 幢宏伟的 8 层大楼，这就是声名远播上海滩的刘氏企业大楼。大楼的地皮和地上旧屋是他花费 16 万两白银买下的，兴建新大楼又耗银 86 万两。就是

---

<sup>1</sup> 《维基百科·刘鸿生》；《刘鸿生：从洋行买办到实业大亨》，载《南方人物周刊》（广州）

说，刘氏大楼共耗银 100 余万两。刘鸿生将他所经营的各主要企业的事务所都集中在这栋楼中，以便加强对这些企业的管理和控制<sup>1</sup>。刘氏企业大楼的落成是刘氏企业集团形成的标志，是刘鸿生将其属下企业合并改组成一个大的托拉斯组织的象征。

刘氏企业集团在中国近代民营企业中居于举足轻重的地位，截至 1931 年底，刘鸿章对企业（包括公司股票、合资股份和船舶码头三项）的投资已达 745 万余元，被称为中国的煤炭大王、火柴大王、毛织大王、水泥大王和码头大王，或统称为企业大王。

1932 年 11 月，刘鸿生出任国营招商局总经理。

抗战爆发后，刘氏在敌占区的企业受到损失。1938 年刘出走香港，旋转赴内地。在内地、香港再与国营企业或私营企业合资设立华业和记火柴公司、中国火柴原料公司、中国毛纺织公司、西北毛纺织公司等企业，并担任国民政府火柴专卖公司总经理、全国专卖总局局长。

抗战胜利后，刘鸿生于 1945 年 10 月回到上海，任国民政府行政院善后救济总署执行长兼上海分署署长、经济部计划委员会委员、上海市政府咨议委员。1946 年春，刘氏收回在沦陷区的全部产业。但因政局影响，刘氏企业除火柴和码头暂有发展外，其余均陷入困境。1948 年 8 月，因国民政府推行“金圆券政策”，刘氏企业全部陷入瘫痪状态。上海解放前夕，刘鸿生一度赴港。中华人民共和国成立后，刘氏回到北京，受到周恩来总理的亲切接见，使他大受鼓舞，此后历

---

<sup>1</sup> 刘光永：《企业大王刘鸿生》，中国社会科学出版社 2011 年版，第 156 页。



任上海市人民政府委员、华东军政委员会委员、中国人民政治协商会议全国委员会委员、全国人民代表大会代表、全国工商业联合会常务委员、中国民主建国会中央常委等职。

1956年，总资产2000余万元的刘氏企业全部实现公私合营。是年10月1日，刘鸿生在上海病逝，享年68岁。

刘鸿生逝世后，原人大常委会副委员长胡厥文撰写四言诗以纪念之：

明察秋毫，恢恢大度。创业惟新，不封故步。

细大不涓，勤政所务。爱国心长，义无反顾<sup>1</sup>。

刘鸿生家庭生活幸福、美满，他与妻子叶素贞是自由恋爱结合的，夫妻一生感情甚笃，共育有12个孩子，除一个早夭外，还有8个儿子，3个女儿，刘鸿生给8个儿子依次取名为念仁、念义、念礼、念智、念孝、念悌、念忠、念信。根据当时社会风气，刘鸿生后又娶了两位如夫人，各为他生了一个儿子。刘鸿生把子女分别送往美国、英国、日本等国留学。他们也大都事业有成，成为国家的有用之材。

## （二）入局任职

正当刘鸿生的私人事业发展得如火如荼之时，他却阴差阳错当上了官办招商局的总经理。

早在1928年，全国交通会议已经确定了招商局收归国营的原则，

---

<sup>1</sup> 胡厥文序，载刘念智：《实业家刘鸿生传略》，文史资料出版社1982年版。

该局专员李仲公特意上呈行政院：“请其从速确定国营抑或民营之性质”<sup>1</sup>。

答案显然只能是国营，当局开始把目光盯上了善于经营企业的刘鸿生。

刘鸿生很快就敏锐地察觉到这一点。1929年9月6日，刘鸿生在写给三子刘念礼的信中说：

近来当局以招商局积弊太深，欲加整顿。总办一席，颇属意于余。惟此事颇不易办。余虽愿抱牺牲之精神以从事整顿，第恐人不相谅，滋为怨府，故尚在审慎考虑之中。然如蒋主席必欲强余出任斯职者，则以自身利害关系，亦无法推辞也<sup>2</sup>。

后因时局变动，招商局收回国营之事被一度推迟。到1930年8月2日，国民党要员孔祥熙致函刘鸿生旧事重提：

自赵铁桥逝世后，蒋介石主席给我来电，再度邀请台端俯就，并希即速答复，以便借重人才，明令发表。至请惠予考虑。

刘鸿生与孔祥熙相互交往的媒介是宋子文。宋子文与刘鸿生是圣约翰大学的校友，宋比刘入学早。国民政府1927年在南京成立后，宋、刘之间常有往来。刘鸿生通过宋子文、宋子良的介绍，认识了孔祥熙，彼此的交往也越来越频繁，接到孔祥熙来函后，刘鸿生辗转反侧，思前想后，最后还是于1930年8月7日回函婉谢了孔祥熙要他出任招商局总经理的要求：

正如前次当面晤谈时我所说的，自从您最初提出这一职务的

---

<sup>1</sup> 付荣恩：《招商局改为国营之后整理与设施》，见《时事月报》卷3，第2期，1930年7月20日。

<sup>2</sup> 见《企业大王刘鸿生》，第187页。

要求以后，我已经答应担任、并且实际上已经担任了上海工部局的五名华董之一。此外，我最近把我的火柴企业同其他公司合并，合并之后，我担任了这个扩大的大中华火柴公司的总经理。所以这些新增加的工作，每日都需要我付出很大部分的时间和精力，很难接受另外的工作。事务如此纷繁，因此特函陈明，我无法就任招商局总经理的职务，虽然这有失蒋主席和您的期望。

但是，国民党当局已将招商局改归国营作为既写方针。1930年10月23日，国民党中央常务会议议决：“招商局应收归国营，关于股权债务之处理，由该局整理委员会妥拟办法，呈请国民政府核定施行”<sup>1</sup>。10月28日，行政院明令将招商局收归国营<sup>2</sup>。

转眼到了1932年深秋。一方面，国民政府将招商局收归国营的步子越来越紧。10月，财政部长宋子文、交通部长朱家骅会衔呈报行政院：“拟将招商局作为国营企业”<sup>3</sup>。11月8日，行政院召开第75次会议，通过了宋子文、朱家骅的呈文，报请国民党中央核定<sup>4</sup>。国民党中央政治会议第331次会议批准了行政院的决议。11月15日，国民政府正式公布招商局收归国营令<sup>5</sup>。

另一方面，刘鸿生所办企业大多陷入危机，企业资金出现前所未有的困难。刘鸿生出山的时机似乎出现了。

此时，宋子文委托叶琢堂出面游说。叶是国民党要员，又是实业

---

<sup>1</sup> 《中常会议议决招商局收归国营》，见《工商半月刊》卷2，第21期，第8页，1930年11月1日。

<sup>2</sup> 《银行周报》卷14，第42期，第3页，1930年；《民国日报》，1930年10月29日；张心澂：《中国现代交通史》，良友图书印刷公司1931年8月版。

<sup>3</sup> 《招商局国营宋朱提案文》，《招商局收归国营案文件汇录》，见《四海》卷3，第15期，附录，第87-88页。

<sup>4</sup> 《行政院决议招商局收归国营》，见《工商半月刊》卷4，第23期，第34-35页，1932年12月1日。

<sup>5</sup> 《招商局国营国府命令》，《招商局收归国营案文件汇录》，见《四海》卷3，第15期，附录，第88页。

家，比刘鸿生年长 10 多岁，一向为刘所敬重。叶氏温言相劝了一番，刘鸿生只好说出内心想法：“叶老前来重托，鸿生感佩不已。但叶老想必知道，目前的刘氏企业危机四伏，困难重重，为求告借贷，鸿生已焦头烂额，再也无法分心分身了”。叶琢堂说：“此事倒也无妨。对于你的经济困难，T. V.（指宋子文）已经拍了胸膛，一定替你解决。你要知道，T. V. 可是我国数一数二的大老板，只要他一出面，你的那点困难，解决起来还不易如反掌吗？”见刘鸿生还有些迟疑，叶琢堂加重语气说：“鸿生，我劝你还是以接受此职为上策。你知道，T. V. 这个人得罪不得的。你要好好考虑，不要敬酒不吃吃罚酒啊！”<sup>1</sup>

刘鸿生思前想后，终于答应了宋子文的要求，于 1932 年 11 月 11 日正式走马上任。招商局历史翻开了新的一页。他写给在英国留学的儿子们的信中说：

我现在要尽力以一肩扛起开滦矿务局的责任，另一肩扛起招商局的任务。由于我们的政府的支持和我的能干的朋友们的帮助，我希望达到成功<sup>2</sup>。

尽管刘鸿生对招商局的情况多少有些了解，但他走进位于上海外滩 9 号的招商局总局大楼时，还是倒吃了一口冷气。对招商局有关人员营私舞弊、贪污腐败他早有耳闻，最使他吃惊的是：局内派系林立，人际关系复杂。这里既有宋子文的势力，孔祥熙的势力，也有蒋介石的表兄、国民党要员俞飞鹏的势力，还有地方上的恶霸、流氓、地

---

<sup>1</sup> 《企业大王刘鸿生》，第 188 页。

<sup>2</sup> 《企业大王刘鸿生》，第 189 页。

痞，更有青帮头子杜月笙、黄金荣、张啸林的高足、门徒<sup>1</sup>。他们各据一方，外人很难插足。

长于谋略的刘鸿生面对这一局面，想到了两张可以用的牌，一是找宋子文做靠山。他故意找叶琢堂诉苦，流露出不想干的情绪，叶马上报告给宋子文，宋传下话来：告诉他不要畏缩不前。招商局是个烂摊子，情况人尽皆知。他只管大刀阔斧干，有问题我负责，上面的关系我来疏通<sup>2</sup>。二是拿杜月笙做盾牌。在上海青帮中，以杜月笙居首，人们评论称：“黄金荣贪财，张啸林善打，杜月笙会做人”。刘鸿生邀请杜月笙、黄金荣、张啸林到刘公馆，当面给杜月笙许以招商局理事会副理事长的职位，杜月笙高兴地接受了<sup>3</sup>。

在阻力基本排除之后，刘鸿生半推半就地走马上任了。

### （三）全面改革

刘鸿生上任后，“彻底整理，通盘筹划”，他“义务任职，不支薪金”，舆论界对他的“牺牲精神”深表赞赏<sup>4</sup>。他主持局务期间，大胆进行了一系列卓有成效的改革：

#### （一）精简机构，选用人才

在刘鸿生建议下，招商局理事会进行了改组，理事长朱家骅，副理事长杜月笙、叶琢堂，常务理事：刘鸿生、张寿镛、张嘉璈、史量

---

<sup>1</sup> 何况：《火柴大王刘鸿生》，第 182 页。

<sup>2</sup> 《火柴大王刘鸿生》，第 183 页。

<sup>3</sup> 《企业大王刘鸿生》，第 190 页；《火柴大王刘鸿生》，第 183-184 页。

<sup>4</sup> 《国营招商局现状》，见《中行月刊》卷 7，第 5 期，第 135 页，1933 年 11 月。

才（史遇刺身亡后，杨英继任），另有理事胡笔江等 8 人。监事会则由卢学溥任监事长，胡福泰任秘书，监事还有虞洽卿、黄金荣等 7 人。这些人要么是政府高官，要么是社会名流。此后，刘鸿生重新拟定了《修正国营招商局理事会组织及议事规程草案》，对理事会的职责权限作出了更为具体的规定，缩小了该会的职权范围，理事会理事由 15 至 19 人减为 5 至 9 人，理事会议由每星期举行一次改为每月举行一次<sup>1</sup>。

刘鸿生把建立精干的管理机构和选用各种专业人才视为办好企业的关键。他将重叠臃肿的机关一一撤并，总经理之下只设 3 名秘书与总务、业务、会计、船舶共 4 个职能科室<sup>2</sup>。同时根据需要设立债务整理委员会和购料委员会。附属企业只保留了与航运密切相关的内河机器厂。刘鸿生对总局机关和分支机构均实行裁员减政，将各项开支压缩到最低限度<sup>3</sup>。

刘鸿生在各业务科室试行聘用制，他入局时只带了几名具有业务专长和办事经验的秘书，其他人员大部设法延揽有航运、造船或经营管理经验的专家充任。一些归国留学生或已辞去洋行买办职务的人员都被他委以重任，如任命伍大名为总工程师，何墨林为业务科主任，韦焕章为视察员，周凤图为联运专员，魏文翁为法律顾问，这些人都是归国留学生<sup>4</sup>。对外籍专家，刘鸿生分别根据实际情况进行聘请或予以辞退，他聘请英籍专家 Capt Acurr 任顾问，1933 年允准总船

---

<sup>1</sup> 招档：《修正国营招商局理事会组织及议事规程草案》（鸿生另拟本），1933 年，四六八（2）/396。

<sup>2</sup> 招档：《呈部核定之各项名单》，1933 年 9 月 7 日，四六八（2）/599。

<sup>3</sup> 《招商局裁员减政》，见《交通杂志》卷 2，第 7 期，第 121 页，1934 年 5 月。

<sup>4</sup> 刘念智：《实业家刘鸿生传略》，第 42 页。

长麦肯纳辞职，所遗职务由沈际云代理<sup>1</sup>。刘鸿生量才器使，郑重进退，重才干而轻情面，初步改变了过去那种任人唯亲的风气。

## （二）废除买办制，建立船长负责制

买办俗称坐舱，又称账房或总账房，名义上充当外籍船长的联络人，实际上包揽了船上除驾驶、轮机以外的一切业务。招商局对买办实行承包，他们包办船上的客票收支，只按定额上缴，定额以外的收入一律落入买办荷包。他们还夹带捎包，私收运费，并向茶房征收押柜，索取贿赂；茶房又私卖铺位，夹带私货（俗称黄鱼），向客人勒索财物。买办的职务还可以世袭，“种种弊端，不一而足”，因采用买办制度招商局每年损失约达五六十万两<sup>2</sup>，一名买办每年额外收入竟以万计，“凡是做过局长、栈长、坐舱的人，发财致富，不知凡几”<sup>3</sup>。

在宋子文支持下，刘鸿生经过一年多的努力，终于废除了买办制，建立了船长负责制。他责令将所有买办一律解职，由船长负责处理全船一切业务，并将船上茶房改称服务生，由局方正式雇用，发给工资，禁止私卖铺位、私带客货，同时取消买办操纵的卖票权，在各码头设柜（窗户）售票，凭票上船。实行这套办法，旅客称便，客运一年可增加收入约百万元<sup>4</sup>。

## （三）严格财会制度，加强经营管理

刘鸿生 1933 年 2 月主持制订《改进局务办法五条》，其主要内容是：厉行会计规程，整理积压账目，实行预算决算，清理资产负债，

<sup>1</sup> 招档：《理事会第 52 次会议记录》，1933 年 12 月 7 日，四六八（2）/316。

<sup>2</sup> 刘念智：《实业家刘鸿生传略》，第 43 页。

<sup>3</sup> 尤质君：《我在招商局的见闻》，载《政协文史资料》，1956 年 6 月，第 220-222 页。

<sup>4</sup> 胡祥麟、陈世才编：《船政论，三：非常之交通》，第 78 页；刘念智：《实业家刘鸿生传略》，第 43 页；何况：《火柴大王刘鸿生》，第 185 页；刘光永：《企业大王刘鸿生》，第 191 页。

取缔挂名职务。3 月份局方制订了《整理分局七项原则》，依照营业额的多寡和事务的繁简来分别决定最低与优等两级分局的的开支数目与人员编制，将用人权集中于总局<sup>1</sup>。刘鸿生还具体拟订了招商局整理计划，这些计划既具有规范性，又有一定灵活性，如《征收捎包水脚暂订办法》，在承认捎包合法性的同时，规定了较多限制：捎包必须补缴运费，由船长签字，并发给总局统一制订的临时收据；船上配备专人对捎包进行检查，所有捎包运费收入一律转会计科入账，并调换统一收据；凡捎包未订明运价的，按估值的 1%收费。试行这套办法后，夹带私货之风顿时大减<sup>2</sup>。

此外，刘鸿生取消了实行多年的比额回佣制，在各轮普遍试行实报实销制，将各轮的“业务生财”分别作价 2000-5000 元收归总局所有<sup>3</sup>。

刘鸿生采取这些措施和做法，革除了一些积弊，招商局经营管理状况有了较大改善。

#### （四）添置四大海轮，扩大营运范围

刘鸿生上任之初，局轮状况很差，且要承担军差，添置船只已成当务之急。

1933 年 5 月，国民党中央政治会议议决，将英国退还的庚子赔款中水利工程应得的部分，除部分用于导淮外，其余所有长期不动款 36 万英镑，允准暂时借作改进航业之用<sup>4</sup>。刘鸿生经与交通部长朱家

---

<sup>1</sup> 《本局编年纪事》，载《国营招商局成立 75 周年纪念刊》，第 79 页。

<sup>2</sup> 招档：《征收捎包水脚暂订办法》，1933 年，四六八（2）/601。

<sup>3</sup> 招档：《理事会第 111 次会议记录》，1935 年 8 月 1 日，四六八（2）/604。

<sup>4</sup> 《交通部训令第 311 号》，见《交通公报》，第 466 号，1933 年 6 月 14 日。



骅会商后提议，从这一款项中拨借 700 万元用于归还旧债和添购新船，由朱家骅提交管理中英庚款董事会审议。该董事会 6 月 5 日第 10 次会议通过决议，36 万英镑全部借拨给招商局作为购船之用。

刘鸿生经与中英庚款董事会相关人员再度接洽，同年 8 月签订了借款草约，规定所借庚款全部用于在英国订造新船或在英国购买造船材料。这宗借款年息 5 厘，从签约之日起两年后开始偿还，以半年为一期，分作 20 期，限 10 年还清，以所购或所造的新船投入营运后的全部收入作为担保。刘鸿生根据招商局营运实际，对购船计划几经修改，最后决定购置海轮 4 艘和江轮 3 艘，准备分别行驶沪、港、粤线和沪、汉、宜线，将 4 艘海轮委托英国船厂制造，3 艘江轮准备购买英厂材料在国内自行监造<sup>1</sup>。

刘鸿生委派总工程师伍大名和技术顾问 Capt Acurr 等人前往英国，就造船的具体技术问题同管理中英庚款董事会及伦敦中英庚款购料委员会反复磋商，决定由购料委员会出面在伦敦招标，参加投标的共有 27 家船厂，结果格兰斯哥与新堡的两家船厂中标，各承造 2 艘海轮，标价分别为 177330 英镑与 179470 英镑，合计 35.68 万英镑<sup>2</sup>。

刘鸿生根据《易经·乾卦第一》：“乾元亨，利贞”的说法，给 4 条海轮分别命名为“海元”、“海亨”、“海利”、“海贞”，由伍大名驻英负责监造。由于海轮造价大大超过预算，所借庚款已经花完，购买江轮材料之事只好作罢。这几条船在英国建造速度很快。1934 年 9 月 30 日，新造的“海元”轮抵沪，11 月 11 日正式举行接收仪式。

<sup>1</sup> 招档：《英庚款新造海轮开标结果请讨论案》，1933 年，四六八（2）/316；《国营招商局现状》，见《中行月刊》卷 7，第 5 期，第 135 页，1933 年 11 月。

<sup>2</sup> 招档：《理委会记录附录：伦敦购料委员会致英庚款董事会电》，1933 年，四六八（2）/316。

未久，“海亨”、“海利”、“海贞”也相继抵沪。这4条姊妹船均为钢质结构，船宽、船深、吃水、航速、功率等技术指标也基本一致，惟船舶吨位略有差异，分别为3364吨、3415吨、3395吨和3407吨<sup>1</sup>。

之后，刘鸿生于1935年又从英国购进了“达飞”轮，改名“海云”，船价加整理费合计24万元。该轮长99.1米，宽14.3米，载重5600吨，速率每小时9海里，被派驶上海—海州线<sup>2</sup>。同年，刘鸿生又购进了“海源”轮。元、亨、利、贞四大海轮抵沪后，招商局运力有所加强，但运力不足的矛盾并未根本解决。刘鸿生采取措施，或承租海军船只，或代理其它公司的业务，或者委托外商代理招商局业务，以进一步增加运力，扩大营运范围。

1935年10月，刘鸿生经与上海华商轮船公司经理叶传芳协商，代理该公司“海翊”轮业务，将该轮派驶上海至青岛、汕头、厦门、香港、广州、北海、海口、海防等各埠，该轮悬挂招商局旗帜，一切业务均由招商局负责，招商局除收取客佣、管理费、代理费外，该轮货运净收入如超过1万元由两家平分，不足1万元由上海华商轮船公司独得，如有亏损归该公司负责，船上各项开支及码头租金亦归该公司承担<sup>3</sup>。

刘鸿生为解决运力不足的难题，想方设法借用海军舰船。经与海军部反复函商后决定，招商局租用海军“普安”舰，开辟沪普青定期航线，“普安”舰从上海经普陀山再走青岛旅游航线。“普安”舰营业盈余六成归招商局，四成归海军，双方定明租期5年。这一旅游专线

<sup>1</sup> 《中国经济年鉴》1935年，第149页。

<sup>2</sup> 《中国经济年鉴》1935年，第148页。

<sup>3</sup> 招档：《华商轮船公司海翊轮船由本局代理行驶南北洋航线案》，1935年，四六八（2）/604。

的开辟，进一步拓宽了招商局的营业范围。

刘鸿生还试图恢复外洋航运业务。刘鸿生上任之初，宋子文曾向他许诺，将来如有棉花小麦从海外雇船运输回国，招商局有权同国民政府驻美代表共同办理租船揽货事宜。由于在国内租船困难，刘鸿生遂于 1933 年与美国福来洋行订立了国内外各口岸揽货租船合同，委托该行负责包定舱位或租赁外国（或外埠）船只承揽出口货物。所得佣金由招商局与该行平分<sup>1</sup>。

刘鸿生也准备恢复南洋国际航线，委托侨商源泰琳号代理招商局在海防的各项业务。

在刘鸿生主持下，招商局改归国营初期轮运业务呈现良好发展势头。

#### （五）实行水陆联运，加强外部合作

招商局实行水陆联运为时已久，但辛亥革命后逐渐废弛。刘鸿生履新未久，即于 1933 年奉命派员参加铁道部第 15 次联运会议，共同商定水陆联运大纲 12 条。9 月，刘鸿生又派员参加第 16 次联运会议，会议通过了招商局与国有铁路联运办法 21 条。1934 年 5 月，招商局同铁道部联运处订立水陆联运合同。

刘鸿生将上述办法、合同付诸实施。1933 年 11 月，招商局与陇海铁路订立水陆联运细则，以连云港为接运地点，以陇海铁路沿线各站为联运站，以上海、广州、天津、青岛为联运口岸。双方实行联运后，业务较为顺利。招商局指派专轮 4 艘定期航行于上海、连云港之

---

<sup>1</sup> 招档：《与美商福来洋行订立租船合同》，1933 年，四六八（2）/599。

间，当轮船不敷装运时，还租用了“鲲兴”、“昌安”等轮，这条联运线效益显著，1933年陇海路收入约155万元，招商局收入约47万元<sup>1</sup>。

1934年4月，招商局与胶济铁路局就联运事宜达成一致意见<sup>2</sup>。从9月1日起，路航两方正式实行联运，以青岛为接运地点，该路沿线各站为联运年站，以上海、汕头、香港、广州为联运口岸。这条联运线经济效益一般。1935年1月1日和2月5日，刘鸿生主政的招商局又先后与平汉铁路和江南铁路实行联运。平汉铁路联运以汉口大智门为接运地点，沿线各站为联运站，沪、浔、安庆、芜湖、宁、穗、厦为联运口岸。江南铁路以芜湖为接运地点，沿线各站为转运站，汉、浔、大通、安庆、镇、烟、威海卫、津、甬、汕、穗为转运口岸。

刘鸿生主持局务的1934年至1936年初，招商局还先后与京沪杭甬铁路、北宁铁路、津浦铁路、南浔铁路、湘鄂铁路、平绥铁路、同蒲铁路实行了水陆联运。这一时期是我国近代水陆联运发展的高峰期，是国内水陆联运网初步形成的时期，无论在中国近代航运史上和中国铁路史上都写下了弥足珍贵的一页。

刘鸿生主持下的招商局十分重视同其他航运企业的合作，民生公司即为一例。1934年6月，民生公司总经理卢作孚来沪，经与刘鸿生反复磋商，于7月12日拟定了合同原则18条，其内容主要有两点：

互相提供帮助：民生公司在宜、万、渝三埠以最低报酬代理招商局各项业务，包括提供廉价煤炭和以极低租金租给趸船；招商局在宜昌以下各埠以最低报酬为民生公司代理各项业务并以廉价出租趸船

---

<sup>1</sup> 《中国经济年鉴》，1935年，第151页。

<sup>2</sup> 招档：《胶济铁路管理局、轮船招商局水陆货物联运合同修正条文》，1934年，四六八（2）/601。

与码头。

规定营业范围：规定民生公司不在申汉线和湘江线开展营运活动，招商局除现有船只外，不再扩充在宜汉、宜渝线的营运业务。双方在上述不从事营运活动各埠的转口货物由对方轮船转运<sup>1</sup>。

这一合同草案经招商局理事会 7 月 17 日会议审议并经监事会 7 月 19 日会议核准，正式签字生效。这是中国国营航运企业与民营航运企业签订的第一个规定双方营运范围和相互提供帮助的经济合同。这一合同既有积极的一面，又有消极的一面。1935 年 9 月，双方又商定，联运运费实行平均分配，使这一合同保持了相对稳定<sup>2</sup>。

刘鸿生敢作敢为，勇于革除陈规旧习。他联合中资企业三北轮船公司、宁绍轮船公司，与外资在华企业怡和、太古、日清三家公司进行反复较量，迫使外资企业同意与中资企业在较为合理的条件下重订“长江公摊货物运费合同”<sup>3</sup>，使中外航运企业数量之比由以往 1：2 或 1：3 的孤立之势变为 3：3 的均衡态势，这对于包括招商局在内的中国民族航运企业显然是有利的。

刘鸿生有气魄的行动还包括收回扬子码头和内河招商局等局产。

扬子码头本属招商局所有，但因产权过户等原因，竟先后变成了与德国、日本有涉外纠纷的产业。交涉时间长达 30 余年，在日本的威胁纠缠下，问题迟迟未获解决。刘鸿生上任后，于 1933 年春呈请交通部，“查照原案，清算欠租，补缴估价，径予发还”，经核算，招

---

<sup>1</sup> 招档：《招商局与民生公司货载联运合同原则》，1934 年 7 月 12 日，四六八（2）/601。

<sup>2</sup> 长江航务管理局藏：民生实业股份有限公司档案《招商局与民生公司联运水脚平均分配》，1935 年 9 月 24 日。

<sup>3</sup> 招档：《沪汉线中外航业公司订立公摊货物运费合同》，1935 年，四六八（2）/603。

招商局应向交通部补缴 22.6 万余元，此款转拨给商船学校，每年 2.8 万元，从 1933 年起分 10 年付清，另付给该校维修费 1.7 万元。从 1933 年起，扬子码头由招商局正式收回。

内河招商局是 1930 年 6 月 16 日出租给浙江省建设厅的，租期 5 年，浙江建设厅又将内河局转租给商人张景佩，再由张景佩分租给各航商。辗转分租，不仅给船岸设施造成损害，而且给内河局产权关系带来不利影响。1935 年 6 月，内河局 5 年租期已满，刘鸿生派人将内河局船只、码头、货栈全部收回。

此外，刘鸿生对上海外滩土地进行升科（即升级改造），对外埠码头栈房进行修整，使局产升值 750 万余元。

#### **（四）改革成效**

刘鸿生大刀阔斧的改革收到了一定成效。

一是船舶总吨位快速增长。其间添置了元、亨、利、贞四大海轮和购买了“海云”、“海源”两轮，因遭日船撞沉、被海盗劫持和对外标卖计减少“图南”、“嘉禾”、“广利”三轮，但船舶的技术构成情况有较大改善，船舶总吨位也有较快增长。刘鸿生上任之初的 1933 年仅有船舶 25 艘，计 56700 总吨，到 1935 年便增至 28 艘、71177 总吨，两年内总吨位增长了 25.5%，这在招商局历史上是不多见的。

二是固定资产总值有所增加。随着轮运业务的不断发展，招商局固定资产（包括房地产和船舶）总值也有较大增长。1933 年 6 月，

房地产值、船舶值、固定资产总值分别为 4207.9 万元（法币，下同）、441.5 万元和 4649.4 万元，刘鸿生掌权 3 年后的 1936 年 6 月，三者分别增长为 4857.4 万元、968.4 万元和 5825.8 万元，均有大幅增长。特别是船舶价值 3 年期间增长了 119.3%，即翻了一倍多。

但是，由于受多种因素的制约，刘鸿生的改革成果还是非常有限的，营业状况并未得到根本改善。国民政府此时与各军阀势力争斗不休，自顾不暇，根本无力对招商局施以援手。招商局始终在困境中挣扎，积年旧债无力清还，巨额债务本息难以支付，频繁的军公运输使招商局穷于应付，一筹莫展。

刘鸿生 1933 年 3 月在理事会议上提出《整理招商局计划意见书》，指出该局 3 项“最大病根”，其第一项即为负债过多，截至 1932 年底，招商局负债达 1700 余万两，折银元 2500 余万元，每年利息 200 余万元，已面临破产边缘。为了清还历年旧债及其它急需开支，招商局需款 3000 万元（法币，下同）以上<sup>1</sup>。刘鸿生为此拟出整理招商局大纲 6 条，其中第一条即请政府拨款 3000 万元作为该局国营的开办基金。交通部将此大纲转呈全国经济委员会，该会第三次常务办公会议对此进行了专题讨论，但未作出任何决议。刘鸿生只好提请政府先拨 1500 万元“以应燃眉之急”<sup>2</sup>。国民政府因囊中羞涩，未能拿出分文，反而要求招商局继续向各银行筹借，并将原来押在各银行、钱庄的抵押品再次转押<sup>3</sup>。到 1934 年 9 月，等米下锅的刘鸿生被迫再次呈请政府

---

<sup>1</sup> 招档：《理事会第 15 次会议记录附件 整理招商局计划意见书》（刘鸿生提），1933 年 3 月 2 日，四六八（2）/597。

<sup>2</sup> 招档：《理事会第 51 次会议记录附件》，1933 年 11 月 23 日，四六八（2）/599。

<sup>3</sup> 《招商局新借款》，见《交通杂志》卷 2，第 1 期，1933 年。

拨借 1500 万元，并拟出了以此款偿还旧债的具体办法，但政府苦无良方，无力拨款<sup>1</sup>。

政府既无法出手相救，借债又必须偿还，到 1933 年底，招商局仅积欠汇丰银行的利息等款已高达 390 余万元，刘鸿生只好重走借款还债的老路。从 1933 年 11 月到 1934 年 10 月不到 1 年时间内，招商局先后向邮政储金汇业总局、中国银行、中央银行、中孚银行等银行借债<sup>2</sup>。

除银行外，刘鸿生也向私人钱庄借钱，这些钱庄见招商局旧债未清，又借新债，惟恐有借无还，他们平时与刘鸿生又多有交往，干脆做个顺水人情。如信康钱庄见招商局无力偿还本息，便向刘鸿生表示：愿意放弃利息，只将本金 4 万两以对折收回。永丰、鼎大、宝昶等钱庄也纷纷表示：“愿意对折收款，免除全部利息”。尽管钱庄老板对刘鸿生表示了善意，但钱庄的借款犹如杯水车薪，对改善招商局的财务状况起不了多大作用。

截至 1934 年 1 月，招商局会计科公布的负债总额高达 3502.3 万元<sup>3</sup>。该局各项借款在资本总额中一直占有相当大的比例，1933 年 6 月为 52.77%，1934 年 6 月为 59.10%，1935 年 6 月为 67.84%，1936 年 6 月更达 68.09%<sup>4</sup>。这既是招商局营业状况进一步恶化的一大原因，也是其经济实力进一步衰败的重要表现。

---

<sup>1</sup> 招档：《刘鸿生拟具整理债务具体办法》，1934 年 9 月 26 日，四六八（2）/316。

<sup>2</sup> 招档：《与邮政储金汇业总局订立往来透支借款草合同》，1934 年 6 月，四六八（2）/316；招档《国营招商局、邮政储金汇业总局借款合同》，1934 年 11 月 14 日，四六八（2）/316；《汇业局抵押借款展期案》、《理事会第 88 次常会记录》，1934 年 11 月 15 日，四六八（2）/318；另见《本局编年纪事》，载《招商局成立 75 周年纪念刊》，第 83 页。

<sup>3</sup> 《交通年鉴 航政编》，1935 年 9 月，第 73 页。

<sup>4</sup> 招档：《招商局资产负债表》（1933 年 6 月至 1936 年 6 月）。



招商局不仅未能摆脱债务上的重压，还要承受国民政府的各种额外负担。

蒋介石 1934 年初电令：凡该年度 2 月份以前积欠各部队、各机关的各种经费一律停止拨付，另案清理，政府所欠招商局轮船应差租金 50 余万元便杳无下文了。

招商局必须为政府义务承担各种公差。1933 年，交通部训令招商局免费为中央银行及豫、鄂、皖、赣四省农民银行运送现金。1935 年，交通部又训令招商局免费为中国银行运送现银与本钞。同年，交通部又训令招商局免费为中国国货银行从南昌、北平、天津、南京、苏州、汉口各分行运送杂银<sup>1</sup>。

军公运输是招商局另一沉重负担。刘鸿生试图降低局轮因应公差造成的经济损失，曾于 1932 年 12 月 8 日作出决定，取消散兵津贴，并恢复各轮比额（额定营业额），虽然所定的比额比 1928 年原定比额降低了一成半，但仍然难以执行，军公运输毫未减轻，各航线普遍萧条，尤以长江航线为最，“长江流域，遍地哀鸿，满月疮痍，农村破产，市廛萧条，经济少复兴之策，商旅无活跃之能”。1933 年，“江顺”等 7 艘江轮的业务主任呈请总经理刘鸿生减少比额原令<sup>2</sup>。理事会同意从 9 月起出口各轮继续减比半成。1934 年、1935 年的情况也毫无改观。

长江客货运输的衰减、公差运输的加重，使招商局营业收入锐减，

---

<sup>1</sup> 招档：《理事会记录附件：交通部训令第 5203 号》，1933 年，四六八（2）/313；《理事会第 106 次常会记录 附交通部训令航字第 2807 号》，1935 年，四六八（2）/604；《理事会第 112 次会议记录》，1935 年 8 月 15 日，四六八（2）/604。

<sup>2</sup> 招档：《江轮业务主任原呈》，1933 年，四六八（2）/599。

巨额的债务本息又使开支激增，从 1933 年 1 月 1 日至 1936 年 6 月 30 日，招商局年年结亏，共亏损 768.3 万元，其中 1933 年上半年亏损 68.6 万元，1933-1934 年度亏损 194.6 万元，1934-1935 年度亏损 232.1 万元，1935-1936 年度更高达 273.0 万元<sup>1</sup>。亏损一年比一年更严重，创招商局开局以来营业亏损的新纪录。

政局的混乱、债务的沉重、公差的频繁，都使刘鸿生焦头烂额，难于应付。从营业连年亏损的情况看，刘鸿生在招商局的改革并不成功，虽然责任并不在刘氏身上。

## （五）面对危局

刘鸿生面对招商局错综复杂的乱局，只能采取既斗争、又妥协的策略。他勇敢打击了一批劣迹昭彰的贪污分子，但面对强大的黑暗势力，也被迫作出了一些让步。

有一点需要指出，刘鸿生出任招商局总经理后，对其属下的企业并未放任不管或委托他人经营，他仍然事必躬亲，处理了属下企业的大量事务，这一点他与长期领导招商局的另一位著名实业家盛宣怀有几分相似。例如，1933 年，刘鸿生提出火柴统制，亲自拟订了《全国火柴统制大纲》和《火柴联合营业大纲》。1934 年刘鸿生参加全国经济委员会第一次全体委员会议，提交了“请实施火柴统制案”。1935 年，刘鸿生牵头成立华中地区国产火柴

---

<sup>1</sup> 招档：《招商局损益计算书》（或损益表），1933 年 1 月至 1936 年 6 月。

同业联合办事处，向蒋介石递呈《请求政府救济实业请愿书》。

1936年他又牵头成立了中华全国火柴产销联营社。

尤其值得注意的是，刘鸿生担任招商局总经理使他在开滦矿务局的利益受到一些影响。1934年12月24日，开滦矿务局总经理那森致函刘鸿生，以国民政府要他担任招商局总经理为由，提出取消组合公司合同。信函称：

招商局的业务及你所参加的其他各项事务，占用了你的更多时间和精力，因此，当此煤炭市场竞争剧烈的时期中，使你无法顾及到我们的业务。无可否认，你为掌握我们的营业，在上海和长江一带所建立的一套组织机构，是支应浩繁的，我们在当前剧烈的市场竞争和削价竞销中，无法予以有力的支持。为了节约起见，我们不得不对推销方面以及生产和分配等方面的机构，考虑减少其开支的每一个可能的方法。经过缜密考虑之后，我们一致认为，清理合同的时刻已经到来，并应尽快实行<sup>1</sup>。

开滦矿务局又派出该局在上海的代理人诺斯为代表，同刘鸿生进行谈判。但刘鸿生仍然拒绝解除合组公司合同的要求。

此后，开滦矿务局又多次与刘鸿生纠缠，耗去了刘氏大量的时间和精力。

笔者曾查阅过中国第二历史档案馆珍藏的招商局档案，深感刘鸿生主政时期的案卷特别浩繁，深深为他不倦的工作精神和过人精力所感动。

---

<sup>1</sup> 转引自《企业大王刘鸿生》，第192页。

刘鸿生的确称得上一名工作狂。

尽管如此，国民政府基于政治、经济方面的多种考虑，曾对刘鸿生在招商局的改革给予过一定程度的支持，但逐步转变为阻碍和掣肘，尽量限制和缩小刘鸿生的管理权限。1933年8月8日和1935年6月11日，交通部相继颁发《国营招商局组织章程》和《增订国营招商局组织章程》，在体制、人事和财政等各方面给刘鸿生设置障碍，既缩小他的职权范围，又给他增加牵制力量<sup>1</sup>。

招商局收归国营后，成为社会政治舞台的一角，各种集团、派系的势力纷纷插手招商局，局中形势更加诡谲动荡。刘鸿生穷于应付，多次受到国民党军政要员的责难。蒋介石的表兄俞飞鹏是炙手可热的国民党要员，其小舅子在招商局轮船上当买办，属于被裁之列。俞飞鹏连发三封信给刘鸿生，要他手下留情，刘鸿生复信称：“事关全局，难以应命，请多原谅！”俞飞鹏顿时雷霆大怒，对人说：“‘事关全局’是刘鸿生的一支暗箭，我要给他一点颜色看看！”刘鸿生除了苦笑，毫无办法<sup>2</sup>。

有的流氓恶棍使用更加卑劣的手段。刘鸿生的改革触动了一些人的既得利益，得罪了不少人，他们便寄来子弹相威胁<sup>3</sup>。

以上两则传闻虽无铁的事实可以佐证，但笔者认为大体是可信的。一是以上传闻与刘鸿生实际处境高度吻合；二是上述传闻与事实的发展逻辑完全一致。

---

<sup>1</sup> 《国营招商局组织章程》，1933年8月8日交通部公布，见《交通杂志》，卷1，第11期，第144-150页；《中国经济年鉴》，1935年，第145-146页。

<sup>2</sup> 《火柴大王刘鸿生》，第185-186页；《企业大王刘鸿生》，第191页；《实业家刘鸿生传略》，第44-45页。

<sup>3</sup> 《火柴大王刘鸿生》，第185页。

1936年春，交通部改组，朱家骅辞职，曾扬言给刘鸿生“一点颜色看看”的俞飞鹏代理交通部长，他上台后，立即发布一纸命令：招商局应取消理、监事会，重新恢复经理制，直隶交通部。刘鸿生知来者不善，遂与全体理、监事联名辞职。2月4日，行政院通过决议，允准刘鸿生等辞职，任命蔡增基为总经理。

刘鸿生在招商局国营初期进行的既波澜壮阔又跌宕起伏的改革终于落下了帷幕。

## 二十三、抗战时的总经理蔡增基

蔡增基在抗战爆发前后任招商局总经理，任职之初有所作为，1941年发生涉案金额30万港元的经济大案，蔡氏的嫌疑难以洗刷。

### （一）美国背景

蔡增基，广东香山（今中山市）人，约1892年生于美国，1911年19岁时离开美国檀香山回国，1916年任两广护国军都督司令部外交局委员<sup>1</sup>，1921年任广州市财政局长，1925年任中国考察欧美各国与日本政治经济全权专使团英文秘书，1926年-1927年任广州市土地局局长，1928年任财政部金融管理局局长，兼任沪宁铁路局局长，1930年7-10月任杭州市市长，1931年4月1日任上海市政府财政局局长，1936年到1943年任招商局总经理<sup>2</sup>。

蔡增基在国民党内有广泛人脉，但他在政治上并不十分老练，尤其是他轻率地卷入国民党内的派系斗争，几乎惹来杀人之祸。例如，他战后参加了第三势力之一的中国民主社会党。1946年8月，中国国家社会党与民主宪政党合并，改称中国民主社会党，中国共产党领导人周恩来、董必武、李维汉等人应邀参加了合并典礼。同年7月28日，张君勱主持召开中国民主社会党第一次全国代表大会，蔡增基等30人被选为海外监察委员。此党1949年随蒋介石迁台，没有什

---

<sup>1</sup> 《广东民国史》，广东人民出版社2004年版，第161页。

<sup>2</sup> 根据《蔡增基回忆录》等资料整理。

么大的作为。

蔡增基抗战胜利之前滞居美国，结局未详。遗著有《十年来的中国航运》、《招商局最近三年来之革新》、《蔡增基回忆录》等。

## （二）大权独揽

招商局收归国营之初，总经理刘鸿生进行的改革同国民政府的航业政策时有牴牾，且受多方掣肘，故收效不大。

1936年春，交通部改组，朱家骅辞职，俞飞鹏代理部长职务后，提出招商局应取消理、监事会，重新恢复经理制，直隶交通部，刘鸿生知来者不善，遂与全体理、监事联名辞职。2月4日，行政院通过决议，允准刘鸿生等辞职，委蔡增基为总经理。

交通部于1936年初拟定《修正国营招商局章程》，呈请行政院核准，于2月8日颁布实行。该章程规定裁撤理事会、监事会，由总经理一人主持局务<sup>1</sup>。总经理蔡增基从此在招商局大权独揽。

蔡增基是国民政府航业政策的忠实执行者，他说：“自国民政府成立至今，不过十年，此十年间，民营企业之组织，约计二十五家”，他称赞道：“已远胜前数十年矣”<sup>2</sup>。蔡增基试图让招商局继续国民政府成立10年间的辉煌。为此，蔡增基对招商局进行了全面整理，于1936年8月发表《整理报告》<sup>3</sup>，其内容如下：

---

<sup>1</sup> 《申报年鉴》，1936年，第44页。

<sup>2</sup> 蔡增基：《十年来的中国航运》。

<sup>3</sup> 《招商局发表整理报告》，见《天津益世报》，1936年8月7日，第3版；另见《申报年鉴》，1936年，第44页。

（一）甄别考试，裁减局员。蔡增基积极主张实行甄别考试，通过考试以裁撤冗员。交通部接受了建议，委派技监韦以黼、航政司长陆翰芹等组设考试委员会。总局机关在举行甄别考试后，按照组织章程规定的职员最高限额决定去留，各分局、办事处的甄别考试由总局派人前往主持，或转请当地航政机关就近主持。

通过甄别考试，裁减了冗员，精简了机构，蔡增基在招商局的地位也得到了巩固和加强。

（二）训练航警，整饬秩序。蔡增基严令执行行政院长蒋介石与交通部代理部长俞飞鹏联名颁布的《整饬乘务布告》3条，此布告规定乘客不得无票乘船，茶房不得勒索酒资，船员不得私带捎包等，凡有违抗者，则依法严惩<sup>1</sup>。

（三）整理业务，加强管理。蔡增基为了减少中间环节，便于直接管理，于1936年4月1日废除各轮业务主任制度，取缔包缴比额制，各船业务主任一律改称事务长，取消买办控制的卖票权，改在码头上设柜售票，旅客凭票上船，以防客运收入的外漏。蔡增基要求各船栈设法开源节流，以充实总局的经济实力。从1936年开始，各轮均实行定期开船制度，以便招徕货主，同时，蔡增基还规定各轮紧缩开支18%-20%<sup>2</sup>。蔡增基同时对码头栈房下力进行整理，各栈房、码头一律公开招标承办，取消各分局局长、栈长、工头、小工层层承包的扛力包办制度，另派理货员监督货物装卸，逐一清理客户所欠运费。对业务萎缩的分支机构（如重庆办事处和北海代理处）裁撤合并，对

---

<sup>1</sup> 招档：《整饬乘务布告》，1936年2月，四六八/5548。

<sup>2</sup> 《交通杂志》卷4，第1-2期，第307页，1936年2月；卷4，第3期，第140页，1936年3月。



“营业不甚发达，亏损颇巨”的内河招商局，呈准交通部从 1937 年 1 月 15 日起停航<sup>1</sup>。

通过整理，总经理蔡增基“事权益形专一”<sup>2</sup>，在局中的地位更加牢固。从蔡氏就任招商局总经理到 1937 年“七·七事变”前一年多时间内，轮运活动得到一定加强。蔡增基对长江航线予以特别关注。1936 年 11 月，总局先行恢复停航已久的沪宜线，向益祥轮船局租借“大通”轮，从上海直驶宜昌，沿途停靠汉口沙市等埠<sup>3</sup>。1937 年 2 月 15 日，蔡增基主持召开沿江各分局（办事处）经理（或主任）联席会议，提出各种议案 46 件，对长江各埠揽货载客事宜作了具体筹划<sup>4</sup>。这对抗战爆发后保证长江航运的畅通发挥了一定作用。

招商局也试图恢复南洋国际航线。1937 年 3 月 27 日，应菲律宾华侨商会之请，“海亨”轮从厦门首航菲律宾岛。

为了增加运力，蔡增基经呈交通部批准，1937 年先后向江南造船厂订造长江客轮“巴江”、“岷江”号和货轮“大运”、“大载”、“大业”号。

在蔡增基主持局务期间，招商局营业收入稳步增长，仅 1936 年 10 月即达 89.6 万余元，较上年同期增长 42%，其余月份也有不同程度增长<sup>5</sup>。招商局在中外航运业营运收入中所占比例也在增加，1936 年招商局长江上水营业额在六大公司中占第一位，下水营业额占第三

---

<sup>1</sup> 《国营招商局业务之整顿》，见《交通杂志》卷 4，第 1-2 期，第 307 页，1936 年 2 月；另见《交通政闻》，载《交通杂志》卷 5，第 2 期，第 137 页，1937 年 2 月。

<sup>2</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《国营招商局简史》，1946 年，廿（2）/928。

<sup>3</sup> 《航业月刊》卷 4，第 4 期，第 4 页，1936 年 11 月 15 日。

<sup>4</sup> 长航局藏：招商局汉口分局档案《沿江各分局办事处经理主任联席会议记录》，1937 年 2 月 15 日。

<sup>5</sup> 《交通政闻》，见《交通杂志》卷 5，第 2 期，第 137 页，1937 年 2 月。

位<sup>1</sup>。

在此期间，招商局轮运活动呈现稳步发展之势，蔡增基为此作出了努力。

### （三）涉嫌贪腐

“八·一三事变”爆发之后，总经理蔡增基随带招商局最好的海轮“海元”、“海亨”、“海利”、“海贞”、“海云”及部分人员撤退到香港，暂避日军锋芒。1938年，蔡增基将随迁来港的“海元”、“海亨”、“海利”、“海贞”四大海轮出售给英商怡和洋行，索价34万英镑，比四轮出厂时售价35.68万英镑稍低。“海云”轮也同时在香港出售。这在战时是不得已的行动，对此无可厚非。蔡增基令人将卖船、营业及其他经济收入存入汇丰、广东等银行。

1941年12月8日，日本发动太平洋战争，不久，香港沦陷，蔡增基暂居澳门躲避，存放在香港的招商局档案、账册、财产契据等全部散失。据蔡氏事后称，他在香港沦陷前提出港币34万元，除少量花销外，“余存港币30万元，收藏在跑马地蓝塘道职寓，不料12月12日突被日军侵入，洗劫一空”<sup>2</sup>。

这是战时一起大案，涉案金额高达30万港元。案发后，交通部多次电催蔡增基回渝办理交代手续。蔡氏一再“藉词拒绝，拒不来渝”，并于1943年3月1日辞去招商局总经理之职。但此案仍不脛而走，

<sup>1</sup> 《长江六公司之航运概况》，见《申报年鉴》，1936年，第45页。

<sup>2</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《蔡增基纠举案 范争波纠举蔡增基侵吞公款》，廿（2）/1100。

在局内外引起巨大轰动。在 1943 年 4 月 16 日招商局新组建的理事会上，蔡氏虽被选为理事长，但实权已被剥夺。

1943 年 9 月，参政员黄炎培收到同乡秦永吉的信件，披露蔡增基在香港侵吞公款一事，称蔡氏在澳门“买地造屋，生活豪富，绝不像一个难民”，要求对此案进行“彻查”<sup>1</sup>。在黄炎培建议下，监察委员范争波向监察院递交纠举书，指控蔡增基侵吞公款，要求“切实查究法办”，并要求限令蔡增基尽快交出赃款<sup>2</sup>。蔡增基不服，除自我辩解外，又通过国民政府的某些当权人物来为自己辩护。蔡增基作为被告，始终未出庭受审。交通部委托中统局派员赴香港秘密调查案发情况，毫无所获。蔡增基见此案追查风声越来越紧，惶惶不可终日，便以所谓“调查工作”的名义，远赴美国，以逃避法律责任，避开牢狱之灾。

直至抗战结束，蔡增基涉嫌侵吞公款案仍未了结，朝野人士纷纷要求尽快查处此案。1945 年底至 1946 年初，交通部与招商局多次电令蔡增基立即回国办理交代手续。而蔡氏因青少年时期即生活在美国，在美有一定的社会关系，且他又熟谙美国法律，懂得如何规避法律风险。因此，蔡氏断然拒绝回国接受审查。此时，一些国民党要员又纷纷出面为蔡增基求情，查处蔡增基案很有点雷声大、雨点小的味道。

但舆论毕竟给蔡增基很大压力，1946 年 8 月，蔡氏终于派代表梁维四回国办理交代手续。交通部接受了这一要求，委派技正宋希尚

---

<sup>1</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《蔡增基纠举案 秦永吉致黄炎培函》，1943 年 9 月 13 日，廿（2）/1100。

<sup>2</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《蔡增基纠举案 范争波纠举蔡增基侵吞公款》，廿（2）/1100。

进行监交<sup>1</sup>。经过 8 个月的漫长交涉，梁维四与徐学禹终于在 1947 年 4 月办理了移交手续，签署了《人欠款项表》等文件，将无法挽回的 517 万元作为所谓“呆账准备”或“什项准备”予以“转销”<sup>2</sup>。招商局损失约 30 万港元只字未提，蔡增基更未承担任何法律责任，未赔偿分文经济损失。喧闹一时的蔡增基案终于以这种令人无法理喻的方式宣告结案。

此后，蔡增基隐姓埋名，潜居美国，不知所终。

---

<sup>1</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《蔡增基纠举案 交通部命令》，1946 年 9 月 25 日，廿（2）/1100。

<sup>2</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《蔡增基纠举案 徐学禹呈各部部长、次长文》，1947 年 4 月 14 日，廿（2）/1100。

## 二十四、长江航运战时总指挥：沈仲毅

沈仲毅在民族存亡之秋以招商局副总经理身份兼任招商局长江业务管理处处长和长江航业联合办事处主任之职，他不畏千难万险，协调安排多家公司的船舶承载人员物资撤往长江腹地，成为称职的长江航运战时总指挥，为保留民族工业、文化、教育、科研有生力量和夺取抗日战争最后胜利作出了极其巨大的贡献。

### （一）初露头角

沈仲毅，浙江吴兴（今湖州市）人，生卒年不详。沈氏是在赵铁桥改革的高潮中进入招商局的。1928年2月，赵铁桥主持召开总管处第一次总务会议，决定裁撤沪局，以免尾大不掉。后因营业需要，于7月3日重设上海分局，交通部委派沈仲毅担任局长，此系沈氏入局之始。此时的上海分局与招商局其他分局地位完全平等<sup>1</sup>。1928年7月—1937年1月，沈仲毅在赵铁桥、李国杰、刘鸿生、蔡增基先后主持局务期间，一直担任上海分局局长，时间长达8年半。

沈仲毅这一时期参与了上海市轮船业同业公会的活动。该组织的前身是1927年成立的上海航业公会，1931年11月根据国民政府颁布的“工商同业公会法”进行改组，将名称更改为上海市航业同业公会。沈仲毅1934年6月12日被选为该会执行委员。1935年1月11

---

<sup>1</sup> 《招商局半月刊》，1928年7月15日。

日，因“航业”二字与现代轮船业名实不符，经批准更名为上海市轮船业同业公会。1936年6月24日，沈仲毅被选为该公会主席。抗战军兴后，该公会停止活动<sup>1</sup>。

抗战之前沈仲毅就能担任上海市轮船业同业公会主席，说明他已在航运界初步崭露头角，被公认为航业界的领导者之一。

沈仲毅在招商局的地位也有所上升。1937年1月，原副总经理谭伯英辞职，交通部委派沈仲毅接任。从此，沈仲毅担任招商局副总经理直到抗战胜利几年后的1949年，长达10余年。

## （二）火线指挥

### （一）江阴沉船

抗战爆发后，特别是八·一三沪战爆发之前，国民政府采取了多项应变措施。7月13日，军事委员会密令交通部长兼军委会后勤部长俞飞鹏核办具报应变计划，其中包括在战时如何控制船舶等事宜。俞飞鹏据此拟订了《船舶战时控制计划》，规定外海船舶必要时撤入长江或粤海各埠。

1937年11月上旬，交通部命招商局副总经理沈仲毅到南京，密授机宜，命招商局与各民营航运企业各自准备一两千吨级的旧海轮，从供军政当局沉船塞江之需。沈仲毅回沪后，即与总经理蔡增基密商应变之策，决定将不堪远航的“广利”、“海晏”两轮略加修理，使其

---

<sup>1</sup> 《上海沿海运输志》，第十一章：党派团体，第三节，群众团体；《上海通志》，卷28：《交通运输（上）》第三章《长江运输》第一节《航运企业》。

能驶往江阴，作塞江之用。沈仲毅又以上海市轮船业同业公会主席的名义，召集各航商秘密开会，动员各航商将船体较为陈旧且不宜行驶内河的海轮用以阻塞江阴水道。各航商深明大义，积极响应沈仲毅的号召。此次征用船舶包括招商局“新铭”、“同华”等轮 7 艘，三北、宁绍等公司的轮船 18 艘，另有海军舰艇 8 艘<sup>1</sup>。

1937 年 8 月 11 日，交通部密令各轮船公司，迅速将航行途中的海轮驶往长江、香港及其他安全地带，以免资敌<sup>2</sup>。由于总经理蔡增基准备撤往香港，招商局负责实施这一计划的是副总经理沈仲毅。

执行上述计划而进入长江的 200 吨以上江海轮船共计 72 艘，加上之后俘获的日轮 2 艘，共 74 艘，其中招商局 15 艘，三北、大达大通联营处等公司也有部分江海轮船撤入了长江<sup>3</sup>。而据当事者记载：遵照交通部命令麇集汉口江面的轮船 1937 年为 450 艘，42681 总吨，1938 年 2 月增至 645 艘，143790 总吨<sup>4</sup>。溯江西迁中，暂退宜昌者 208 艘，退长沙者 66 艘，退常德者 16 艘，后由宜昌继续退入川江者约 200 艘<sup>5</sup>。不过，当事者是将大小船舶（包括 200 吨以下小船）算在一起的，与前者所称 200 吨以上轮船不是一回事，不能混为一谈。

与交通部发出密令的同一天（8 月 11 日），国民政府军政部、海军司令部联合召开紧急军事会议，部署在沪宁之间的布防事宜。沈仲毅奉俞飞鹏之命，代表招商局从上海赶赴南京。不料所乘火车在无锡

---

<sup>1</sup> 《抗战期中为中国牺牲的船舶》，载《海建月刊》卷 1，第 3 期；《海军战史》（1937.07-1941.10），载《中华民国海军史料》，海洋出版社 1987 年版，第 311 页。

<sup>2</sup> 《长江航运百年探索》，武汉出版社 2009 年版，第 259 页。

<sup>3</sup> 黄振亚：《长江大撤退》，湖北人民出版社 2006 年版，第 12 页；黄振亚：《长江大撤退全景实录》，广东人民出版社 2013 年版，第 9 页。

<sup>4</sup> 龚学遂：《中国战时交通史》，商务印书馆 1947 年版，第 206-207 页。

<sup>5</sup> 王洸：《中华水运史》，台湾商务印书馆 1982 年版，第 245 页；长江航务管理局藏：王洸：《交通行政水运方面讲稿》，1943 年 7 月 15 日。

临时改作军用，所有乘客都必须下车。沈仲毅只好以重金租雇汽车赴宁，列席了这次会议<sup>1</sup>。他以上海市轮船业同业公会名义报告了商轮聚集江阴的情况。会议迅速作出决定，征用各类船只沉于港口要塞，同时布下水雷，阴止日军沿江西进，由海军司令部负责指挥沉船塞江。

招商局的沉船事宜由沈仲毅负责。8月12日，招商局沉于江阴的船只计有“新铭”、“同华”等共7艘，13706吨，约占江阴沉船总吨位的1/3<sup>2</sup>。塞江任务完成后，沈仲毅于13日晨乘车赶回上海，下午抵达上海郊区的真如车站时，“八·一三”战事已经爆发，他已听到不远处传来的枪炮声，“沿途逃难民众均云不可前进，本人以责任所在，仍冒险抵达闸北，其时通租界之桥梁均已封闭，乃要求保安队代雇一船渡过苏州河，回局与蔡总经理密商应变办法”<sup>3</sup>，蔡增基决定派沈仲毅前往南京负责管理驶入长江的江海各轮，办理军公运输事宜。

## （二）西迁运输

江阴沉船仅仅1个月后的9月12日，招商局在南京成立长江业务管理处，沈仲毅兼任处长，代表总局指挥沿江各分局和江海各轮向长江腹地后撤，并负责办理军公、商货运输事宜。撤入后方的江海轮船包括“江安”、“海洋”等大轮13艘，“恒吉”等小轮8艘，另有俘获的日轮2艘。

由于长江航运在抗战中的特殊作用，交通部于1937年8月24日

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《国营招商局75周年纪念刊》（下简称《纪念刊》），1947年，第120页。

<sup>2</sup> 招档：《国营招商局战时船舶损失一览表》，1946年，四六八（2）/579；龚学遂：《中国战时交通史》，商务印书馆1947年版，第207页。

<sup>3</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第121页。



令招商、民生、三北公司等在南京成立长江航业联合办事处（下简称长联处），交通部委派科长伍极中任主任，招商局仍派沈仲毅参与其活动。

西迁运输是在交通部领导下由长联处具体组织实施的。

自江阴封江之后，沪镇之间的运输已十分困难，交通部遂令长联处筹备成立沪镇联运处。长联处于1937年10月23日召开商讨成立沪镇联运处的第一次会议，沈仲毅任主席。会议推选出沪镇联运处和上海联运处的负责人，提出了联运处经费与盈亏的公摊办法等。长联处将拟定的联运处组织简章及上述会议的议决事项呈准交通部后，即向上海、镇江的有关公司发出了公函、简章和议决事项。

长联处沈仲毅等人态度积极，而上海各家公司则持有不同意见，沪镇联运处直至11月8日才在上海正式成立。各家公司参加联运的态度也大相径庭。招商局参加联运的船只有“河宽”、“恒通”、“恒吉”等7艘，三北公司3艘，江苏船舶大队征租8艘，并租了一批帆船以备拖带<sup>1</sup>。由于各公司行动过于迟缓，11月8日联运处才成立，12日上海已经沦陷，联运处对西迁运输几乎未发挥作用。沈仲毅就此事感叹道：“距时未久，我军自动退出上海，时间短促，未能充分运输达成使命，为遗憾耳”<sup>2</sup>。

随着战事向长江以西推进，撤往后方的军公器村和军政人员日益增多，长联处也发挥了更为重要的作用。

1938年初，国民政府改组所属机构，将铁道部合并于交通部，

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《战时长江部分之招商局》，载《交通月刊》1卷2期，1940年5月1日，第157页。

<sup>2</sup> 转引自黄振亚：《长江大撤退》，第185页。

张嘉璈任部长，卢作孚任常务次长，并成立军委会水道运输管理处（下简称水运处），这是一个拥有调动、指挥船舶货物运输的实权机构。水运处成立后，长联处停止了活动。5月1日，在汉15家航商代表经研究后认为，在军公运输日益繁重的情况下，实有另行成立一航业机关之必要，遂决定恢复长联处活动，推举招商局为主任委员单位<sup>1</sup>。

沈仲毅根据会议精神，5月3日致函交通部，要求修改长联处简章，所定委员应由4人增为7至9人，并主张“由交通部指定一人为主主任委员，其余由国营招商局及民营公司推举，由交通部委任之”。交通部委任沈仲毅为长联处主任委员。沈仲毅认为，长联处在汉口办公，原汉口分处应予取消，另于宜昌组织分处，俾易衔接。沈仲毅将长联处职掌修改为：（一）各段航线船舶之支配，（二）各段航线航班之规定，（三）军运船舶之供应，（四）公物及燃料之承运，（五）运输上、技术上之合作与联络<sup>2</sup>。之后，长联处又制订了更为详尽的《办事细则》。

此时，由汉口运往宜昌的军公器材共达8万吨，包括钢铁厂迁建委员会（下简称钢迁会）交运的5万吨和兵工署直属厂矿的3万吨，原由长联处与军政部船舶运输司令部分别负责承运，沈仲毅综合考虑各航段相关公司的运输能力，提出宜渝段8万吨全部由民生公司承运，汉宜线8万吨由长联处承运。5月16日，长联处致函军政部交通司，要求将汉宜线“8万吨统交商轮承运”，不久，交通司批准长联

---

<sup>1</sup> 长航档，民生，业1477，转引自《长江大撤退》，第65页。

<sup>2</sup> 长航档，民生，《沈仲毅致交通部函》，1938年5月3日（武汉大学经济系抄件），转引自《长江大撤退》，第65页。

处上述建议<sup>1</sup>。此后，船舶运输司令部不再参与汉宜线军公器材的运输任务。

沈仲毅提出上述建议是经过深思熟虑和反复试验的。沈仲毅在战时采取果断措施，决定派大轮航行汉宜线，事先派人对这一航线进行了 20 余天的调查，在经过必要准备后，1937 年 12 月 22 日派毛吨位各 4327 吨的“江顺”、“江安”两轮从汉口出发上航，并派大拖轮“利济”随行，以备不测。12 月 27 日，两轮安全抵达宜昌，开创了 4000 吨以上级船舶枯水季节航行宜昌的新纪录。此后各轮纷纷仿效，相继派大轮行驶汉宜线。“此次试航成功，实为以后运输大量物资入川之肇端”<sup>2</sup>。

长联处在沿江各埠相继设立分处。1938 年 5 月 20 日，长联处宜昌分处成立，民生公司宜昌分公司经理李肇基兼任主任。根据民生公司总经理卢作孚的指示，民生宜昌分公司从 6 月 28 日起，将宜昌各华轮客货运输均移交长联处支配。沈仲毅从此承担起更加繁重的指挥江海轮船后撤和抢运军公物资入川的责任。

长联处承运的大宗物资是钢迁会从汉阳铁厂、大冶铁厂和上海钢铁厂迁运入川的机器和装备，负责此项运输的是钢迁会运输股股长黄显淇。从 1938 年 5 月起，长联处安排三北等公司的“英平”、“新顺和”、“龙兴”、“鸿贞”、“三兴”、“鸿利”、“伏龙”、“新浦”、“风浦”等船舶抢运钢迁会器材。沈仲毅每天都在长联处与各轮船公司代表碰头，具体研究解决运输中存在的问题。此时宜昌港尚无码头设备，沈

---

<sup>1</sup> 长航档，民生，《军政部交通司复长联处代电》（无日期），转引自《长江大撤退》，第 66 页。

<sup>2</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第 121 页。

仲毅当机立断，于9月伊始派“江安”等轮将汉口分局一、二、三号码头船拖往宜昌，在宜昌下铁路坝等处建成设备完善的码头3座，使器材等军公物资能在宜昌起卸转运。沈仲毅颇为感慨地说：“当时华商各航业公司，在供应军差之外，无不在本局领导之下，集中全力，转运器材”<sup>1</sup>。

以沈仲毅为主任的长联处，1938年5月5日同兵工署签订运输合同，从5月20日开始，沈仲毅每天在航联处“根据各公司到船之性能、物件之大小分配装运”<sup>2</sup>。

西迁运输从1938年5月24日钢迁会器材在汉口装运开始，到1939年10月22日，由汉阳、汉口、谏家矶、大冶、岳州、监利、长沙、香港等处共迁运器材56819吨<sup>3</sup>。这些器材绝大部分是由沈仲毅为主任的长联处组织各航商抢运的。

长联处除组织抢运钢迁会及其他企业的军公器材外，也抢运了上海、大冶、武汉等埠的大量民用企业的机器设备，这些货物的配运由招商局科长施乃征组织实施。

沈仲毅在担任长联处主任约1年7个月（1938年5月-1939年12月）时间内，与各航商、各货主单位建立了良好的合作关系。据最大货主单位代表、钢迁会负责西迁运输的黄显淇股长回忆：兵工署与长联处、民生实业公司虽订有运输合同，“因时间仓卒，未能臻于完善，致后来颇有窒碍难行之处，所幸长联处沈仲毅、郑鲁齐诸君，

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第124页。

<sup>2</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第124页。

<sup>3</sup> 黄显淇：《迁建会运输工作回忆录》（1938年4月至1939年12月），载《汉冶萍公司档案史料选编》（下），中国社会科学出版社1994年版，第743页，参阅《长江大撤退》有关章节。

遇事开诚，并能尊重署、会两方之意见，听从本股调度，自始至终，浹洽无间。汉宜运输虽困难重重，终能迎刃而解”<sup>1</sup>。

西迁运输采取分段运输的形式，汉宜段运输由长联处主任兼招商局长江业务管理处处长沈仲毅负责指挥，参加此段运输的有招商局、三北等公司的江海轮船。而宜渝段运输则主要由民生公司轮船承担。最终抢运到重庆的兵工器材达 8 万吨以上。这不仅为大西南后方提供了宝贵的器材设备，内迁的许多工厂也成为后方战时的经济基础，西迁运输的前提则是各航运企业的通力合作。沈仲毅在西迁运输特别是在汉宜段运输中贡献良多，功不可没。

### （三）兼任处长

沈仲毅在担任长联处主任的同时，兼任招商局长江业务管理处处长，在指挥招商局江海轮船后撤、抢运军公物资、运输客货入川等方面建有奇功。

在沈仲毅组织、指挥下，招商局为西迁运输增辟多条航线，计有：九江南昌线、汉口常德线、汉口衡阳线、英德广州线、长沙沅陵线、长沙宜昌线、重庆宜宾线、重庆广元线等，总长 3000 余里，“各线创办艰难得未曾有，对于当时军事运输及后方交通则颇有裨益”。

#### （一）小轮派驶衡阳

衡阳是战时交通枢纽。沈仲毅决定开辟汉口衡阳线。行驶该航线

---

<sup>1</sup> 黄显淇：《迁建会运输工作回忆录》（1938 年 4 月至 1939 年 12 月），载《汉冶萍公司档案史料选编》（下），第 742 页。按：署，指兵工署，会，指钢迁会。

需用浅水小轮，而当时流亡在汉口的小轮甚多。招商局先租用柴油浅水小轮 20 余艘，加上该局原有的小轮，编成 10 队，每队有小轮三四艘，均拖木驳，装载出口货物驶入湘江，经过半个月试航，汉湘线渐渐畅通，从此汉口江面的轮船逐渐疏散，货物也逐渐疏通，招商局于是在衡阳增设办事处（后改为分局）。抗战期间，衡阳成为连接东南各省的运输枢纽达 6 年之久，之后的川湘、川陕联运即赖此而发展，这一局面一直维持到衡阳失陷。

## （二）抢运南浔路轨

自 1938 年 6 月 12 日安庆失守后，日军溯江西上，九江岌岌可危。

南浔铁路是连接九江与南昌的运输动脉。我军事当局为了阻止日军利用南浔铁路快速进入江西腹地，于是下令从 6 月 15 日起拆毁南浔铁路，并令招商局将路轨运到长沙，交给湘黔铁路局，利用这批路轨建筑衡阳至贵州的铁路，以利后方交通。

在拆运南浔路轨过程中，沈仲毅充任总指挥的角色。他奉命在南浔铁路拆轨之前派出轮船航行于南浔之间，使该航线运输不致中断。沈仲毅 3 天之内在南昌、吴城两地成立办事处，租赁码头，调集船只，6 月 13 日按期开航，加入营运的船只有“镇昌”、“三星”、“江魁”、“升大”、“新升隆”等 5 艘，另有客驳拖船随轮行驶，每天早上从南、浔两地对开一轮，当天到达，旅客称便。这一航线的开辟，使南浔一带的伤兵难民能循水路退入安全地带，赣、浙、苏、皖 4 省的货物也借以大量运入后方<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第 122 页。

南浔铁路拆卸下来的路轨须移交湘黔铁路局接收，沈仲毅又奉命组织抢运这些铁轨。1938年6月，海轮“海祥”号参加到抢运行列，招商局还租用外国船只“华强”、“华兴”协运。6月30日，注册吨位1852吨的“海祥”轮满载2200吨钢轨离浔抵汉。当时木驳拖轮极缺，日机空袭频繁，“海祥”不宜长久在汉待运。7月，该轮奉命直航长沙。湘江航线浅窄弯曲，涨水季节一般也只能行驶五六百吨的小船。“海祥”轮打破常规，谨慎驾驶，安全抵达长沙，开创了海轮满载行驶长江支流的新记录<sup>1</sup>。

### （三）开辟湘宜航线

武汉失守前夕，沈仲毅乘坐局中小轮进入湘江，调查湘、川之间的通航情况。湖南长沙、常德到宜昌分别为605千米和369千米。从湖南经洞庭湖入长江可经3条航路：或由湖南南县经藕池口入江，或经湖南安乡出太平口入江，或由津市向西北航行出松滋入江。沈仲毅看到，第一航线入江的藕池口距离已沦陷的岳阳较近，无船可走，第二条线也不理想，第三条线的出口松滋离宜昌最近，但水道相对较浅，只要航商们齐心协力，加上指挥得当，这条航线能够打通。

武汉失守后，长江中游航线全部被切断，沈仲毅着手开辟长沙至宜昌和常德至宜昌两条航线（合称湘宜线）。沈仲毅认为，如能打通这一航路，使川、湘、赣、粤、桂连成一片，对坚持持久抗战意义重大，于是决定立即组织试航。1938年11月，沈仲毅指挥的招商局小轮穿过湘境内浅水航道经松滋进入长江，开始向宜昌驶去。这次试航

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第123页。

取得了成功。

由于日军大举入侵华南，衡阳、桂林等地积压的器材全靠湘宜航线转运进川，湖南人民食用的川盐也通过该航线运入。由于湘宜线日益重要，招商局在沿线的衡阳、涑口、长沙、茶陵、益阳、湘潭、常德、安乡、宜昌等埠设立办事机构，同时添租大量浅水轮船，以供承载。

此时，湘宜航线的湖南段水位较枯，枯水期有三段共 50 多华里航道水深仅一至两尺，小轮无法通行。

此时湘鄂之间需要运输的物资数量不小，自汉、穗沦陷后，招商局以水铁联运方式承运在衡阳、涑口、长沙一带的货物多达几千吨，招商局遂呈准交通部，将这批货物以及湘东南各地对大后方有用之物通过湘宜线转运重庆。

1939 年 2 月，上述航线水位开始上涨，沈仲毅等组织了“平江”、“新利”、“江利”等 13 艘浅水小轮和一批浅水木驳航行在这条航线上，将滞留在衡阳一带的货物经湘江进入洞庭湖出松滋运往宜昌，湘宜线自 1939 年 2 月开航，共运输各类物资 1.8 万余吨，包括抢运在衡阳、涑口的棉纱、五金、茶叶等后方所需之物数千吨。

1939 年 11 月，日军进攻南宁，湘桂各地的军公器材加紧经宜抢运，湘宜线运输顿形紧张。沈仲毅“自知责任重大，一面充实组织，指派人员”，“一面添租大批浅水轮驳，以供需应”<sup>1</sup>。时值初冬，水位下降，拖轮船队难以通过。沈仲毅决定采取关轮接驳的办法，按照

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第 123 页。



航道不同水深，分别用浅水轮船、木船、较大轮船承运。沈仲毅组织湘、鄂两省船工，奋力拼搏，经历无数的艰辛和险阻，将一批批滞留湘桂的兵工器材运进宜昌，再由民生公司的轮船或租雇木船运往重庆。1940年3月，江水上涨，沈仲毅再次组织船队抢运军工器材和厂矿器材。1940年6月宜昌失陷前夕，湘宜线被迫停运<sup>1</sup>。

湘宜线的开通具有重大意义，此举不仅使大量后方急需的物资及时抢运入川，而且使大量工厂得以安全西迁。至1939年冬，已经迁往湘西的多家工厂，包括汉阳兵工厂、巩县兵工厂以及一批民营工厂奉命再次迁往重庆，行驶的就是湘宜线。

#### （四）办理水陆联运

武汉会战期间，南北洋与长江下游各口岸均已陷敌或自行封锁，外贸进出口岸只剩广州一埠。粤汉、广九两条铁路承担了大量运输任务，惟军运频繁，无法兼顾货运，而长沙、衡阳两地回空车辆甚多，沈仲毅于是提出“以货待车之议”，得到交通部次长卢作孚的赞同。招商局遂与粤汉铁路局实行三段联运，将出口桐油、茶叶等货物由武汉装船运往湖南长沙、涪口或衡阳，车运至曲江或英德，所有水运事宜概由招商局负责办理，合计运输货物10560余吨，诚如沈仲毅所言：“上述数字虽不为巨，但在军运倥偬及运输极度困难中有此收获，实属匪易也”<sup>2</sup>。

#### （五）六大江轮入川

武汉失守后，江海轮船集中宜昌，再度成为日军空袭的重要目标。

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第123-124页。

<sup>2</sup> 龚学遂：《中国战时交通史》，第227-228页；沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第125页。

招商局的大型江轮除驶入川江外，别无出路。沈仲毅说，他“于九江危急时即早经咨询及调查川江航道以谋各轮退路，已有成算”<sup>1</sup>。1938年，招商局奉命与其他航商共同组织“试航长江上游委员会”，沈仲毅兼主任委员。

沈仲毅筹划大轮入川，引起民生公司的关注。在1938年4月民生公司召开的一次座谈会上，对此事出现了两种不意见。多数船长、领江赞同招商局轮船入川。船长周海清说：“江顺、江新、江华一类船都可航行川江。江顺、江安两轮105转车头时，在中、下段上水可行9海里”，“宜昌24英尺水航行毫无困难”。“江新船较短，12英尺，速力较大，可先试航”。杨裕、朱玉廷、徐大海、莫家玉等领江都愿把大江轮引进川江，以保存民族航业实力。而公司领导层则担心江轮入川会带来竞争压力。民生高层职员郑璧成写给卢作孚的信中说：“如成功，可增大运输量，也可为未来造船作重要参考。此增加竞争一点可虑耳”。卢作孚在给交通部部长张嘉璈的信中亦称：“各华商江海轮船较大，无法驶入川江者已到最后关头，似宜由部电商俞（大维）部长或请示军委会，在保证不为敌用之条件下，准予转籍或另谋保存方法，免遭毁灭，为敌掳获”<sup>2</sup>。卢作孚的弦外之音是招商局江轮不入川，停在泄滩以下。同行竞争的复杂性使卢作孚对招商局江轮入川有所疑虑并不难理解。

沈仲毅对招商局大轮入川之事既果敢，又谨慎。

沈仲毅早在开辟湘宜航路的同时，就对大轮入川有所谋划，他派

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第126页。

<sup>2</sup> 黄振亚：《长江大撤退全景实录》，第179-180页。

人对川江航道和各船技术性能进行了全面调查，肯定了川江行轮的可行性，并拟出了大轮入川的计划。他在湘宜线航行途中电呈交通部，请求批准大轮入川。当他的船队驶经常德时，接到交通部批准招商局大轮入川的电报，并要求他“慎选领江，设法入川”<sup>1</sup>。沈仲毅到达宜昌后，立刻着手办理大轮入川事宜。

川江自古被称为天险，航道狭窄，滩多流急，礁石林立，全航程共有险滩 35 个。大轮在此航行必须是具有相当技术水平者方可胜任，雇请领江是当时最大难题。招商局恳请民生公司支援，民生公司立即伸出援手，派出领江一组，由重庆飞抵宜昌，招商局自雇二组，使领江问题得到妥善解决。

对轮船驶抵地点也有争议，沈仲毅说：“当时颇有反对者，故上行目的地只能以庙河为上”（按：庙河在泄滩以下）<sup>2</sup>。沈仲毅认为：“盖万一失事阻碍水道，有妨他船航行，有谓船只结构性能恐不能冲过急流漩涡。本局处此环境，几至动摇信心。幸筹备已久，广咨博访，自有其上行把握，遂毅然进行”<sup>3</sup>。沈仲毅力排众议，果断作出了大轮入川的决定。

此时积存宜昌的公物甚多，各货主单位闻有大轮上驶，争相装载。招商局为了保证航行安全，认为各轮装载的货物必须以适当水尺为度，沈仲毅经与各方多次协商，终于使意见趋于统一，各轮开始依次上驶<sup>4</sup>。

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第 126 页。

<sup>2</sup> 《本局编年纪事》，载《纪念刊》，第 87 页。

<sup>3</sup> 沈仲毅：《抗战期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第 126 页。

<sup>4</sup> 重庆档案馆藏：沈仲毅撰《川江中之招商局》。

招商局上溯川江的有六大江轮：“江安”、“江顺”，毛吨位各 4327 吨，居入江六大江轮之首，“江华”、“江汉”、“江新”、“建国”（后更名“江建”）毛吨位分别为 3693 吨、3322 吨、3373 吨、2770 吨，随六大江轮一起入川的还有“江大”（毛吨位 1682 吨）等轮。

1938 年 11 月 13 日清晨，第一艘上驶川江的“江顺”从宜昌起航，途中航行 4 小时，上午 10 时 50 分驶抵庙河。接着，“江安”、“江新”、“江华”三轮在 3 天之内陆续上驶，“江汉”（原“岳阳丸”）也接踵而至。“海瑞”、“海洋”两艘海轮则在距宜昌 19 千米的平善坝暂泊。

上述 5 艘江轮停泊庙河，目标颇大，易遭空袭，领江谈光福建议江轮继续上驶，沈仲毅等经慎密研究，也认为庙河以上可以行使大轮，遂向民生公司再次商借经验丰富的船长、领江，命各轮继续上驶。

1938 年 12 月间，“江顺”、“江安”两轮上驶到泄滩时，绞滩站此时只有人力绞滩设备，因滩上水流过激，竟一连绞断了 3 根 3 寸粗的钢丝绳，两船无法上驶，反被激流冲下，险些发生碰撞。

在沈仲毅的建议和帮助下，军事当局与交通部门在宜昌成立了绞滩委员会。借助绞滩工具之力，“江新”轮于 1939 年 1 月 11 日清晨通过泄滩，当天安抵巴东<sup>1</sup>。接着，“江华”、“江汉”也相继抵达。

3 轮停泊巴东，极易遭致日机空袭，甚至祸及巴东城区。巴东县政府催促 3 轮继续上驶，沈仲毅只得同意，命 3 轮继续上航。“江新”、“江汉”分别于 2 月 5 日、6 日靠泊奉节、巫山，沈仲毅等认为，这

---

<sup>1</sup> 重庆《时事新报》特写：《艰巨的航程，江新轮驶渝经过》，转引自《纪念刊》，第 130 页。

两个小港“水势较佳，可资暂泊矣”<sup>1</sup>。截至 1939 年 10 月，除“江建”暂泊台子湾外，其余 5 艘江轮全部完全抵达重庆<sup>2</sup>。

在沈仲毅兼任处长的招商局长江业务管理处的直接指挥下，六大江轮的全体船员和其他相关人员，不畏艰难险阻，以一往无前的英雄气概和娴熟练达的航行技术，穿越三峡天险，创造了数千吨级巨型江轮航行川江的奇迹。此举不仅保存了民族航业的有生力量，也为战时后方提供了必不可少的的运载工具。这批船只成为战后复员运输极其宝贵的运力。

综上所述，西迁运输开始未久，沈仲毅便兼任招商局长江业务管理处处长，同时担任长江航业联合处主任，直接调度招商局、三北等公司的数十艘江海轮船，成为名符其实的长江航运战时总指挥。沈仲毅在较短时间内，组织江海轮船将 8 万吨兵工器材从武汉抢运到宜昌，并将长江中下游后撤的工厂迁运到湘西和四川。武汉失守后，沈仲毅亲率局中人员开辟湘宜航线，使汉阳兵工厂、巩县兵工厂等一批工厂再度从湘西迁运入川，并成功组织六大江轮入川，创造了川江航运史上的奇迹。

沈仲毅能在极端困难复杂的环境下成功组织波澜壮阔的西迁运输，与他独特的个人魅力密不可分。他为人谦和、坦诚，是大家公认的厚道人，但他又极具组织协调能力。其地位并不显赫，但他能妥善处理与各公司之间、与政府之间、特别是与军方之间的关系，圆熟老练，游刃有余。沈仲毅拥有超强的领导艺术，他脚踏实地，亲历亲为，

---

<sup>1</sup> 沈仲毅：《抗战时期中本局对于国家之贡献》，载《纪念刊》，第 127 页。

<sup>2</sup> 重庆档案馆藏：沈仲毅《川江中之招商局》。

慎密调查，通盘筹划，因此赢得了招商局同仁、各航运企业以及军政当局的拥戴和支持，从而保证了西迁运输的顺利进行。例如，西迁民营工厂中规模最大的工厂武汉裕华纱厂（含黄石利华煤矿）由宜昌转运重庆的器材多达 7000 余吨，得到长联处的多方帮助，该厂宜昌办事处向公司董事长苏汰余报告：沈仲毅“态度极为谦和诚恳。据彼云，远东运输公司有顺华铁驳两只可租与，招商局在近日内亦可腾出两尺，现在民生、豫丰争租甚厉，裕华与招商局交谊深，当尽我方等云”。这是西迁民营工厂对沈仲毅客观的评价。

这次西迁的民营厂矿甚多，据当局统计：“总计迁出厂矿 448 家，物资 12 万吨，技工 1.2 万人，其中上海与长江三角洲的工厂占 60% 以上。这些工厂迁入四川的达 254 家，湖南 121 家，陕西 27 家，广西 25 家，其他各省 16 家。此外，加上一些自动拆迁的工厂，整个抗日战争时期迁入后方的工厂，共计 600 余家”<sup>1</sup>。对西迁民营工厂的数量，《民族工业大迁徙》也有统计，与上述统计略有出入<sup>2</sup>。而《林继庸先生访问记录》、《民营厂矿内迁纪略》则将西迁民营工厂分别统计为 445 家与 452 家<sup>3</sup>。

不管各家统计结果如何，西迁工厂都是一个不小的数字。沈仲毅付出了太多的时间和精力。

大批工厂、学校、科研机构安全西迁，使我国的工业基础能在西南地区得以保存，我国的部分文化、教育、科研机构免遭日军摧残，

---

<sup>1</sup> 忻平：《1937 深重的灾难与历史的转折》，上海人民出版社 1999 年版，第 541 页。

<sup>2</sup> 孙果达：《民族工业大迁徙—抗日战争时期民营工厂的内迁》，中国文史出版社 1991 年版，第 197-253 页。

<sup>3</sup> 参阅《林继庸先生访问记录》，台北中央研究院近代史研究所 1984 年版、林继庸：《民营厂矿内迁纪略》，中国经济研究所 1946 年版相关章节。

这对于稳定后方经济生活、支持长期抗战都发挥了无法估量的作用。时任汉口航政局局长王洸指出：“第一次上海迁厂，第二次国府西迁，第三次抢运汉口物资，第四次抢运宜昌器材，都是靠这长江一线的水道，才能把我们的人力物力逐步西移，我们的抗战国策才能维持到底。这点可说是水运对于国家的贡献留下了不可磨灭的功绩”<sup>1</sup>。

沈仲毅是为西迁运输作出重大贡献的代表性人物之一。

长江业务管理处代表总局管理招商局内河航运业务约5年半。自1943年4月招商总局“恢复办公以来，所有业务（虽）渐次由该管理处移交本局接管”<sup>2</sup>。至此，以沈仲毅为主任的长江业务管理处完成了自己的历史使命。

对沈仲毅为主任的长联处的工作，招商局曾作过下述评价：

八一三事变该局撤退香港，内河业务则另组长江业务管理处指挥监督，在南京汉口撤退之际，抢运军公物质（资？），疏散人口，颇具劳绩<sup>3</sup>。

#### （四）总局效力

西迁运输结束之后，沈仲毅返回重庆工作。

招商局总局在重庆恢复办公前的1943年4月10日，交通部再次任命沈仲毅为副总经理，另一位副总理由交通部参事潘光

---

<sup>1</sup> 长江航务管理局档案：航政（总）311卷，2册，王洸：《现阶段的水运》（约1941-1944年）。

<sup>2</sup> 《国营招商局业务概况》（1943年7月），载胡政主编，关书敏、唐昌伦副主编：《招商局与重庆 1943-1949年档案史料汇编》（下简称《招商局与重庆》），重庆出版社2007年版，第85页。

<sup>3</sup> 《国营招商局概况》（1943年11月），载《招商局与重庆》，第3页。

迥兼任<sup>1</sup>，在一定意义上可将沈仲毅视为招商局常务副总经理。4月26日，招商局在重庆正式恢复办公。4月30日招商局致中国银行关于总经理任职并启用关防、官章之函就是由徐学禹、沈仲毅两人联署的<sup>2</sup>。5月4日，招商局成立购料委员会，沈仲毅兼任委员。1945年8月15日，招商局福利委员会改组，沈仲毅再次兼任主任委员。

沈仲毅回重庆之后，履行职责，努力工作。例如，1942年3月沈仲毅等4人以个人名义向中国内河航运公司每人投资5万股，计20万元，占该公司股本总额的10%<sup>3</sup>。这不过是沈仲毅所干工作的一例罢了。

为了适应战后复员运输形势，沈仲毅1945年5月25日主持召开招商局复员计划谈话会，沈任主席，与会者包括胡时渊、黄慕宗等共7人。讨论事项包括：（一）应先行联络本局在沪船员及职员，如船员马家骏、职员盛沛淞等；（二）调查本局在上海财产现状；（三）敌人撤退时如何保管财产；（四）房产应如何临时整理，俾免损失，以便随时使用；（五）本局未迁回以前宜如何组织临时机构<sup>4</sup>。

这是招商局在抗战胜利前夕召开的一次非常重要的会议，对战后各项事宜作了具体安排和详细筹划。

---

<sup>1</sup> 《交通部关于潘光迥、沈仲毅任职的训令》（1943年4月10日），载《招商局与重庆》，第32页。

<sup>2</sup> 《国营招商局关于总经理任职并启用关防、官章致中国银行函》（1943年4月30日），载《招商局与重庆》，第31页。

<sup>3</sup> 招档：《中国内河航运公司创设营运及改组经过情形》，1943年5月19日，四六八/1198。

<sup>4</sup> 《国营招商局复员计划谈话记录》（1945年5月25日），载《招商局与重庆》，第28页。



## （五）战后贡献

抗战胜利后，招商局奉命复员返沪。总经理徐学禹、副总经理沈仲毅先率部分人员赴上海，成立航业接收委员会，暂借上海市航运业公会旧址黄浦路5号（原广东路20号，今广东路93号）办公，同时成立国营招商局上海临时办公处，9月14日，交通部令沈仲毅兼任上海临时办公处主任<sup>1</sup>。10月1日，该处正式成立，并对外发布了公告<sup>2</sup>。10月，招商局领导机关改组，徐学禹任总经理，沈仲毅为三位副总经理之一，排名第一。

沈仲毅是个性格沉稳之人，不喜抛头露面，但极具组织协调能力，处理“江亚”轮事件便是其中一例。

1948年12月3日，“江亚”轮在吴淞口外爆炸沉没，死难旅客与船员1483人，为特大型海难事故。由于交通部与招商局主管者借口“并未判明责任”，拒绝足额付给赔偿费，以致酿成1949年2月招商局海员及家属500余人包围总公司的事件，理事长刘鸿生、总经理徐学禹被迫暂避他处，只好由沈仲毅出来收拾局面。

沈仲毅分析了旅客构成情况，想好了对策。

由于“江亚”轮所载的大多为宁波、舟山籍旅客。惨案发生后，招商局当即与上海宁波同乡会、舟山同乡会商定，在四明公所内成立“江亚轮善后办事处”，共同处理死难旅客的善后事宜。

沈仲毅同胡时渊一起，于1949年3月与上海宁波同乡会代表黄

---

<sup>1</sup> 长航局藏招商局汉口分局档案：《徐学禹致各分局函》，1945年9月16日，卷6；《国营招商局成立上海临时办公处公告》（1945年9月），载《招商局与重庆》，第30页。

<sup>2</sup> 招档：《国营招商局公告》，1945年10月1日。

廷芳、俞佐廷、上海舟山同乡会代表黄振世就“江亚”轮善后结束事宜达成如下协议：

（一）关于“江亚”轮沉船事件已经支付的一切费用全部由招商局承担之；

（二）关于宁波籍死者存在问题的处理、解决，统由上海宁波同乡负责处理之。招商局一次性赔偿宁波籍死难旅客抚恤费共 18 亿元（金圆券，下同）；

（三）关于舟山籍死者存在问题的处理、解决，统由上海舟山同乡会处理之。招商局一次性赔偿舟山籍死难旅客抚恤费 4 亿元。

达成上述协议后，招商局当即拨付了抚恤金，随后，招商局派“江建”轮分别将 949 具和 48 具棺柩送往宁波和舟山，至此，“江亚”轮善后事宜全部结束<sup>1</sup>。

沈仲毅出面收拾残局的另一件事是在徐学禹撤台后处理招商局未了事宜。1949 年 4 月 30 日，招商局董事会决定在台湾成立总管理处，上海总局改称上海分公司，沈仲毅兼任分公司经理，这显然是要沈为招商局最后收拾残局。

沈仲毅最后去向不详。

不管沈仲毅最后结局如何，我们都对这位为招商局忠诚服务 20 余年，不图名、不图利，心怀民族大义，关键时刻勇于承担责任的长者表示由衷敬意！

---

<sup>1</sup> 《北京晚报》，2012 年 5 月 5 日。

## 二十五、徐锡麟长子徐学禹

徐学禹历任招商局总经理、董事长约 8 年，经历了抗日战争、国共内战和退守台湾三个时期。徐氏是国民政府航业政策的忠实执行者。

### （一）抗战时期

徐学禹（1903-1984），浙江省绍兴东浦人，著名革命党人徐锡麟长子，蒋介石文胆陈布雷的外甥。毕业于德国柏林工业大学电机科，历任德国西门子电机厂工程师、国民政府文通部技正兼上海电话局局长、浙江省公路局局长等职。

抗战爆发后，徐学禹留在后方，担任多项职务。1938 年，经时任福建省主席陈仪力荐，徐学禹担任福建省委员、福建省建设厅厅长，兼福建省贸易、企业、运输三家公司的董事长，福建省银行董事长。抗战最困难的 1943 年，又经陈仪推荐出任招商局总经理。

徐学禹是在抗日战争的紧急关头出任招商局总经理一职的。1941 年 12 月，香港被日军占领，该局总经理蔡增基逃往澳门避难，总局无法继续行使其职权。到 1943 年 3 月，抗战处于相持阶段，交通部以军运频繁、局务不宜中断为由，令招商局在重庆恢复总局，交通部长曾养甫任命徐学禹代理总经理<sup>1</sup>。未久正式任命徐学禹为总经理，4 月 16 日成立招商局理事会，在重庆五四路真原堂巷租得新建房屋一

---

<sup>1</sup> 《交通部任命徐学禹代理国营招商局总经理令》（1943 年 3 月），载《招商局与重庆》，第 32 页。

所作为总局办公场所<sup>1</sup>，徐学禹被推选为理事。长江业务管理处奉命撤销。4月26日，招商局在重庆正式恢复办公<sup>2</sup>，4月30日，招商局就徐学禹担任总经理及启用关防、官章函告中国银行。

从1943年6月8日召开的招商局第一次常务理事会议开始，到1944年6月15日第六次常务理事会议召开为止，每次会议都由总经理徐学禹作报告，各常务理事对报告进行审核。报告内容涉及机构变动、人事安排、江轮修理、水空联运、局址迁移、制度颁发、财务状况等，这一制度只实行了一年时间<sup>3</sup>。从1943年5月12日招商局召开第一次局务会议开始，到1945年10月9日，共召开局务会议58次，其中徐学禹主持42次，沈仲毅主持9次，胡时渊主持4次，主持人不详者3次。会议主要研究更为具体的业务、财务、人事等事宜<sup>4</sup>。

徐学禹就任总经理后，即着手整理管理机构，紧缩编制，修订章程，使局务管理渐趋正常。徐学禹将精简机构视为整理招商局的重要举措，总经理之下设总务、业务、船务、会计、财务5处及人事室、购料委员会等室、会。总局改组重建后，总局及分支机构人员由1369人减为1112人，实际减少257人<sup>5</sup>。1943年6月17日，《国营招商局理事会组织规则》又经部令修正公布，并于1944年颁布了《国营招商局组织规程》，理事会下设总经理1人，副总经理2人<sup>6</sup>。

---

<sup>1</sup> 《国营招商局第一次常务理事会议记录》（1943年6月8日），载《招商局与重庆》，第110页。

<sup>2</sup> 招档：《招商局复员后与战前之沿革》，四六八（2）/410。

<sup>3</sup> 招商局第1次至第6次常务理事会议（1943年6月8日-1944年6月15日）记录见《招商局与重庆》，第109-133页。

<sup>4</sup> 招商局第1次至第58次局务会议（1943年5月12日-1945年10月9日）记录（中间缺第30、31、32次会议记录），见《招商局与重庆》，第133-200页。

<sup>5</sup> 招档：《招商局及各分支机构状况一览表》（1943年11月20日），四六八（2）/861；《国营招商局恢复办公一周年工作检讨》（1944年），载《招商局与重庆》，第94页。

<sup>6</sup> 《国营招商局理事会组织规则》（1943年6月17日部令公布）、《国营招商局组织规程》（1944年），载《招商局与重庆》，第24、18页；上海海运局藏招商局档案：《招商局第八次局务会议记录》（1943年9月1日），

徐学禹执掌招商局已临近抗战后期，国民政府要求招商局积极进行复员准备，同时按照军事和交通的迫切需要，拨出巨款赶修招商局各大江轮。1943年徐学禹上任之后，招商局呈准修理“江新”、“江汉”、“江安”、“江顺”、“江华”、“江建”六大江轮及“江大”等中小船只。当局拨出专款法币1亿元作为1944年度的修船经费。为了争取抢修时间，徐学禹等1943年9月以招商局修船专款为抵押，向中央银行借款5000万元<sup>1</sup>。

9月10日，徐学禹呈文交通部部长曾养甫，就局轮川江夜航之事提出建议，认为合乎下列条件者或可试航：（一）需要夜航者为万县至三斗坪间，应分段航行；（二）择月色皎洁之夜，遴选经验充分之引水人；（三）绞滩站须加强绞滩工具及装置光度强亮号灯；（四）夜航仅限上水船，下水船不得轻于尝试……<sup>2</sup>。上述要求一共10条，徐学禹在此问题上的态度非常谨慎。由于客观条件所限，川江夜航虽未安全实现，但招商局仍于1944年5月30日要求：“日间空袭公害甚大，各航船应尽量利用黄昏拂晓及月夜航行”<sup>3</sup>。

徐学禹主持局务后，努力拓展水空联运，以迎接境外盟国更多援华物资。1943年，徐学禹遵交通部之命，承办丁（丁江）叙（叙府）渝（重庆）之间水空联运水运段的接转事宜。6月中旬，招商局设立宜宾分局。6月28日，徐学禹任命施乃征为宜宾分局经理<sup>4</sup>。1944年，

---

008号。

<sup>1</sup> 上海海运局藏招商局档案：《招商局三十二年度营业报告》，1943年，三类005号。

<sup>2</sup> 《国营招商局为研究川江夜航事上交通部呈》（1943年9月10日），载《招商局与重庆》，第206页。

<sup>3</sup> 《国营招商局为奉军政部代电实施坪万段航运减免空袭损害办法的代电》（1944年5月30日），载《招商局与重庆》，第211页。

<sup>4</sup> 《国营招商局关于委派施乃征为宜宾分局经理的令》（1943年6月28日），载《招商局与重庆》，第33页。

宜昌分局经理汤传箴致函徐学禹，就能否使用木船运输和可否借用复兴公司空置仓库等事向徐请示<sup>1</sup>。

从 1944 年开始，国际形势开始朝着有利于同盟国的方向发展。招商局顺应形势，将“准备航业复员工作”列为 1944 年度普通政务计划的三大“要旨”之一，以徐学禹为总经理的招商局提出《政务计划》，包括加强原有航线的运输力量、做好收复失地后恢复航运的准备、准备航运业复员工作等<sup>2</sup>。招商局积极修建、增购或租用船只，特别是继续积极修理各大江轮，国民政府为此拨给招商局特别建设费 1.24 余亿元<sup>3</sup>。但实际核定修理七大江轮（含“江大”轮）经费核减为 9700 万元，另核定“飞龙”等小轮修理费 400 万元<sup>4</sup>。1945 年抗战已接近胜利，国民政府给招商局追加修船专款 6.2 亿元，限令招商局在 4 至 6 个月内将“江新”、“江安”等六大江轮全部修好<sup>5</sup>。

招商局不仅雇人日夜赶修，抢在抗战胜利前夕将六大江轮全部修好，而且抓住时机招募流散国外的中国海员，加紧培训工作，为战后复员运输储备驾驶、轮机人才。徐学禹身为总经理，在上述复员准备工作中是有贡献的。

## （二）内战时期

抗战结束后，国内开始进入解放战争时期，或海峡两岸都认可的

---

<sup>1</sup> 《国营招商局宜昌分局经理汤传箴关于物资运输致总局徐学禹总经理函》（1944 年），载《招商局与重庆》，第 234 页。

<sup>2</sup> 上海海运局藏招商局档案：《国营招商局 1944 年普通政务计划》，1944 年，卷号 019；该文件亦见《招商局与重庆》，第 90-91 页。

<sup>3</sup> 上海海运局藏招商局档案：《交通部 46 号代电》，1944 年 1 月 15 日。

<sup>4</sup> 《招商局与重庆》，第 14-15 页。

<sup>5</sup> 上海海运局藏招商局档案：《招商局六大江轮修理工程记录》，1945 年 5 月 18 日，卷号 008。

说法——国共内战时期。

徐学禹作为中国近代最大航运企业招商局的总经理，忠实地执行国民政府的既定路线，切实地履行国有航运企业的职责，这是不难理解的，对此不应过多指责。招商局被国民政府绑上战车，充当国民党当局的内战工具，徐学禹当然要负上自己的责任，即负上实际执行者的责任。

抗战胜利后，招商局奉命复员返沪。1945年9月，徐学禹与副总经理沈仲毅先行率领部分人员回沪，在沪成立航业接收委员会，暂借上海市航运业公会旧址（广东路93号）办公，徐学禹宣布成立国营招商局上海临时办公处，10月1日临时办公处正式成立，对外发布公告<sup>1</sup>。10月23日，招商局部分留渝人员返沪，总局正式恢复办公，同一天徐学禹撤销上海临时办公处<sup>2</sup>。

招商局领导机构也有变动。1945年11月，交通部命招商局改组理事会，原聘各理事一律改聘，另聘刘鸿生、徐学禹等7人为理事，刘鸿生任理事长。12月2日，理事会召开第一次会议，刘鸿生、徐学禹等分别就移交事宜、招商局改组经过等事项作了报告<sup>3(3)</sup>。1946年10月，招商局再次改组，总局仍设理事会，理事改为5至9人，刘鸿生仍任理事长。理事会下设总经理1人，副总经理3人，徐学禹继续担任总经理。这一组织构架一直维持到1949年3月。

---

<sup>1</sup> 招档：《国营招商局公告》，1945年10月1日；《国营招商局成立上海临时办公处公告》（1945年9月），载《招商局与重庆》，第30页。

<sup>2</sup> 《国营招商局关于取消上海临时办公处给交通部的代电》（1945年10月），载《招商局与重庆》，第30页；《招商局史》（近代部分），第451页。

<sup>3</sup> 招档：《国营招商局理事会公函》，理字158号，1945年12月3日，四六八（2）/396；《国营招商局理事会第一次会议记录》：1945年12月2日，四六八（2）/396。

1945年12月1日，交通部成立全国船舶调配委员会，刘鸿生、民生实业公司总经理卢作孚分任正、副主任委员，徐学禹任秘书长，主要负责统一调配全国国营和私营船舶，办理复员运输与接收敌伪船舶等事宜，具体业务由招商局承担。国民政府对招商局委以接收敌伪航产的重任，命有关省、市、县的各级地方政府和派驻各地的军事机关，将接收的敌伪产业物资移交苏浙皖敌伪产业管理局与中信局汇集，然后交招商局接管，海军总司令部所接收的敌伪船舶也移交招商局支配。国民政府同时以苏浙皖敌伪产业管理局的名义在宁、杭、苏、锡、常等地设立专员办事处，实际业务由招商局主持<sup>1</sup>。天津一带船只由华北航政接收委员会接收，然后交招商局管理使用<sup>2</sup>。招商局在江海其余各埠分局也设立了相应的接收机构。招商局实际上成为接收日资侵华航运企业和汪伪航运企业航产的最大、最主要的机构。据交通部1946年8月委派会计师结算，招商局经手接收的敌伪船舶占国民政府接收敌伪船舶总数的82.3%<sup>3</sup>。接收敌伪航产的总负责人即为徐学禹。

招商局接收香港敌伪航产是非常特殊的一例。抗日战争结束后，港英当局代粤桂闽敌伪产业处理接收了部分敌船并交给在港各轮船公司承租，国民政府派出的军事代表团也在香港接收了部分敌船。徐学禹派理事余仕荣出任接收委员，前往香港，将所有接收的敌伪船只转归招商局接收，然后由招商局分配给各轮船公司代为管理与经营。

---

<sup>1</sup> 招商局汉口分局藏招商局档案：《国营招商局通函》，1946年1月28日，卷20；招档：《交通部长俞飞鹏令招商局》，1946年1月5日，四六八（2）/345。

<sup>2</sup> 招档：《津局徐芳田致徐学禹电》，1946年8月31日，四六八/3846。

<sup>3</sup> 招档：《招商局接收敌伪船舶报告书》，1946年8月，四六八/5292。



徐学禹呈请行政院长宋子文批准，规定接收的敌伪在港船只均须开赴广州，向当航政局报请注册，领取轮船执照<sup>1</sup>。

在徐学禹及其同仁的努力下，招商局接收敌伪船舶取得不俗成绩，截至 1946 年底，累计接收敌伪船舶 2358 艘，24.4 万总吨，这些船舶分别采取留局使用、发还原主、拨交其他机关使用、标卖、租予其他公司营运等方式处理。招商局留用船舶艘数和总吨位约占接收敌伪船舶艘数与总吨位的 1/6 与 1/4。除船舶外，招商还接收或收回了一批码头、仓库、地产和造船厂等航运相关资产。

除接收敌伪航产外，从美国、加拿大购买剩余船舶是招商局战后迅速扩充运力的又一主要途径。从 1946 年 1 月起，招商局陆续从国外购买了一批船舶。截至 1948 年 6 月，招商局购买外国各类船只 144 艘，30.2 万总吨。接收敌伪船舶和购买外国船舶，使招商局船舶总吨位迅速增长，截至 1948 年 6 月，招商局拥有大小船舶 490 艘，40.9 万总吨，其中江海大轮 108 艘，31.5 万总吨，达到开局以来船舶拥有量的最高水平。虽然这是战后国民政府极力扶持国有航运企业的政策所赐，而身为总经理的徐学禹也对此作了贡献。

战后招商局航运业务迅猛发展，江海及远洋航线不断开辟，客货运输畸形增长。在一定意义上可以说，这是招商局又一个短暂的黄金时代。徐学禹在其中也起了一定作用。1946 年 12 月，招商局与上海其它航运企业合组济运联营处，徐学禹兼该处总经理。这在一定程度上加强了与其他航运企业的联系和合作。

---

<sup>1</sup> 招档：《徐学禹致宋子文函》，1946 年 1 月 2 日；《香港分局报告》，1946 年 2 月 16 日；《香港分局经理赵延珍致总局船务处函》，1946 年 12 月，四六八/3827。

徐学禹主政期间，招商局面临的最大问题是承担军运任务。国民政府 1946 年 6 月调派军队向解放区发起进攻，内战全面爆发。中国最大的民用航运企业—招商局变成了国民政府的主要运输工具。早在 1946 年春，国民政府设立上海港口司令部，委派副司令刘耀汉率军运管理员 5 人进驻招商局，在局内成立军运小组。从 1945 年抗战结束到 1948 年 9 月的 3 年时间内，招商局为国民政府运兵 258.6 万余次，军需品 121.1 万余吨<sup>1</sup>。另据有人统计，从 1949 年 9 月到 1949 年 5 月，招商局共运兵 342.4 万人次，军事物资 154.2 万吨<sup>2</sup>。

招商局最大限度地抽调运力以满足军运需要，是服从国民政府及军方命令的迫不得已的行为，他们也时有怨言，徐学禹指出，招商局的业务“以军公运输为主，所有航行船只，几乎十之八九调充军运<sup>3</sup>。发牢骚的意味非常浓厚。事实上，招商局承担军运损失惨重，军运量在客运总量中所占比例 1946 年高达 67.09%，1947 年和 1948 年上半年军运量在客运总量中所占比例亦达 56.96%和 60.76%，而军用客运收入在总收入中所占比例 1947 年、1948 年上半年分别仅为 1.2%、1.17%<sup>4</sup>。招商局在不足 3 年时间内，军运共损失 18168.9 亿元（法币）<sup>5</sup>。而军运给客货运输造成的损失更难以统计。请看招商局当事人在历年营业决算书中的叙述：

（1946 年）军运实占重要地位，尤其在客运方面，部队运量占全部客运量 2/3 以上。

---

<sup>1</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《复员以来军运损失运量表》（1945 年 9 月-1948 年 9 月）。

<sup>2</sup> 金立成：《招商局史料》，载《学术月刊》1962 年第 8 期，第 22 页。

<sup>3</sup> 徐学禹：《国营招商局工作及计划报告书》，1947 年，第 6 页。

<sup>4</sup> 招档：《招商局营业决算》（1946 年、1947 年、1948 年上半年度）。

<sup>5</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《复员以来军运损失运量表》（1945 年 9 月-1948 年 6 月）。

（1947年）军士运量超过全部旅客人数。

（1948年上半年）军运仍占重要地位，其客运方面，部队运量占全部客运量 3/5 以上，即因军运负担过于繁重，旅客运输之拥挤情况，无力加以改善<sup>1</sup>。

军运是招商局不愿承担又不得不承担的额外任务。徐学禹在致联合勤总司令部的电稿中私下抱怨，军运使他“深感左右为难”<sup>2</sup>。

我们应当历史地、理性地看待招商局承担军事运输任务之事，不能苛求招商局及其总经理徐学禹。

此时，招商局在中国江海航运界的地位达到前所未有的高度，1946年10月获准与台湾方面合资成立台湾航业公司，1947年1月1日正式成立，徐学禹任董事长。1947年2月1日与中国石油公司合资成立中国油轮公司，1948年1月26日与中兴、益祥、中国航运等轮运企业联合组建海外联营处，徐学禹虽未在这两家企业或企业联合体中出任要职，但其影响力仍不可小觑。1948年10月1日，国营招商局改组为招商局轮船股份有限公司，刘鸿生任董事长，徐学禹任总经理。公司经营规模日渐扩大，在国内外设立分公司、办事处、代理处共43个，拥有大小船舶466艘，40.4万总吨，各地码头68座，资产总值1.5亿美元，员工15665人。

招商局发行股票的“景象颇为凄惨”，1948年9月11日到11月8日只发行545股，共5.4万元（金圆券），但这并不影响公司在中国航运业的垄断地位，其实力居各航运公司之冠。徐学禹受到国民政府和交通部的器重，蒋介石及其他民国要人亲自接见他。1947年全

---

<sup>1</sup> 三段文句分别见招商局1946年—1948年上半年营业决算。

<sup>2</sup> 招档：《徐学禹致南京联合勤务总司令部电稿》，1946年9月，四六八/2118。

国航政会议期间徐学禹被安排在大会讲话，与会代表合影时也被安排在前排居中的位置<sup>1</sup>。此时的徐学禹可说是风光无限。

在此期间，徐学禹发表或签署了大量讲话、文稿，这是他在履行自己的职责，旨在贯彻和落实国民政府的航业政策，并无多少新意，因此，我们并未大量引用。

### （三）组织撤台

从 1948 年开始，国内形势急剧变动，国民政府败局已定，已开始筹划迁台事宜。

7 月间徐学禹从南京回局，匆忙召开处级以上人员会议，传达交通部部长俞大维的指示，要求招商局拟订向台湾、广州两地撤退的计划。会议进行了讨论，由秘书唐心一整理，拟订了一份撤往台湾计划，其主要内容：

（一）将原来在长江行驶的大型江轮以及可以出海的拖轮、铁驳、修理船、仓库船等全部撤往台湾。

（二）海轮全部照常在海外航驶，必要时全部集中去台湾，接受台湾的调配。

（三）浦东修船厂的全部机器设备、工具、材物料连同全体职工都撤往台湾，与台湾造船厂合并。

（四）建造中的 5000 吨级“伯先号”客货轮船在完工后开往台湾，如届时尚未竣工，用拖轮将其拖往台湾。

（五）各处、部、室的卷宗、档案、账册整理装箱准备运往台湾<sup>2</sup>。

---

（1）胡政主编：《招商局画史》，上海社会科学院出版社 2007 年版，第 125 页。

（2）胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》（未刊稿），第 12 页。

---

<sup>1</sup> 胡政主编：《招商局画史》，上海社会科学院出版社 2007 年版，第 125 页。

<sup>2</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》（未刊稿），第 12 页。

此外，徐学禹还采取了其他一些所谓应变措施。1948年10月，徐学禹特准天津、秦皇岛、青岛各分公司及烟台、连云港办事处向职工预支一个月的工资<sup>1</sup>。12月，徐学禹下令停扣员工储蓄金<sup>2</sup>。

为了适应国民政府全面溃败和招商局迁台的需要，招商局领导机构再度改组，董事长刘鸿生于1949年3月辞职，交通部改聘徐学禹为董事长。3月12日，交通部发布第19号令，任命胡时渊为总经理，徐学禹任董事长<sup>3</sup>。

此后两个多月，徐学禹的主要工作是配合军政当局对招商局实行军管和办理迁台事宜。1949年3月26日，以汤恩伯为司令的京沪警备总司令部奉命对招商局实行军管。是日，徐学禹拿来京沪警备总司令部的两张布告，急匆匆地召集各部门主管人员到三楼办公室，当众宣布说：“从今天起，招商局奉命实行军管，但大家仍旧安心工作，不必惊慌”。徐学禹还嘱咐胡时渊，今后各种船只调度一律听从上海港口司令部指挥。次日，上海港口司令杨政民率员进驻招商局，对该局实行军管<sup>4</sup>。

3月下旬，徐学禹、胡时渊参加了京沪警备总司令部专题研究迁台事宜的会议，汤恩伯在会上说：“我代表蒋总裁向各位训话，要你们认真做好各人的本职工作，维持地方治安，稳定金融市场，保证交通运输的畅通，对于撤退的准备工作，必须认真进行”。随后上海市警察总局局长毛森也起立，要求“保证撤退工具的提供和各人的安全”。

---

<sup>1</sup> 招档：《徐学禹特急密电》，1948年10月24日，四六八/3748。

<sup>2</sup> 招商局汉口分公司藏招商局档案：《徐学禹通函》，1948年12月14日，卷164。

<sup>3</sup> 招档：《胡总经理就职》，1949年3月16日，四六八/2436。

<sup>4</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》，第14页。

会后，徐学禹又被汤恩伯召到楼上谈话。据胡时渊称：“汤恩伯下令中国纺织公司运一万吨绵纱、棉布去台湾，作为收缩台湾通货膨胀之用”<sup>1</sup>。

从总体上看，徐学禹较为忠实地执行了汤恩伯有关迁台的指示。徐学禹还参与抢运中央银行国库黄金和故宫文物等贵重物资赴台湾。

4月29日，徐学禹、胡时渊致电交通部长端木杰，提出招商局在台湾先行成立总管理处，暂调少数人员前往，徐学禹以董事长身份暂为主持，上海方面则由胡时渊主持。30日，招商局董事会正式决定在台湾成立总管理处，并制定了《成立总管理处后本公司业务处理暂行办法》，其要点有：（一）5月5日在台北成立总管理处，从同日起，上海方面改称上海分公司；（二）总管理处由总经理负责，总经理不在时，暂由董事长主持；（三）在总经理仍能行使总经理职权时，总公司一切有关事宜仍旧上海分公司办理，在总经理不能行使总经理职权时，由董事长以总管理处名义代行总经理职权<sup>2</sup>。显然，这一“办法”是为了适应形势变化而采取的过渡性措施，直到1949年6月1日，总管理处才在台北正式成立。

跟随着国民政府迁台的步伐，徐学禹频繁往来于上海、香港、台湾之间，具体布置招商局迁台事宜。5月12日，徐学禹从上海飞往台湾，这是他最后一次飞离祖国大陆。但他并未停止动员、挟持相关人员赴台的活动。5月初，徐学禹请汤恩伯将招商局原董事长刘鸿生、原副总理魏文翰挟持到香港。5月20日，徐学禹通过台湾招商局电

---

<sup>1</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》，第15页。

<sup>2</sup> 招档：《成立总管理处后本公司业务处理暂行办法》，1949年4月30日，四六八/2439。

台给汤恩伯发电报，请求将胡时渊弄往台湾。这份电报由上海招商局电台收转，因被人发现而未得逞<sup>1</sup>。

在迁台问题上徐学禹与国民党军政当局保持了一致步调。

#### （四）默许起义

徐学禹在香港招商局起义之事的態度要曖昧得多。一則此事在招商局高层本来就存在不同意見，二則赴台后徐学禹失去了国民党最高當局的信任，因此徐对香港招商局起义持暗中支持的态度。

中华人民共和国成立后，香港招商局和聚集在香港的招商局 13 艘海輪酝酿发起一场震惊世界的起义。招商局董事长徐学禹经常往来于台湾、香港之间，此时他犹豫不决，当他看到革命形势迅猛发展时，一度也产生过协助香港招商局起义的念头，又不愿得罪台湾 国民党当局，于是夹在二者之间彷徨徘徊，但在一定程度上做了一些有利于香港招商局起义的工作。

徐学禹对香港招商局副经理汤传箎、陈天骏十分器重，曾私下对香港招商局经理陈冠澄说：“我愿把招商局的船全交给人民政府”。陈冠澄是国民党要员陈诚的弟弟，掌握香港招商局实权，成为香港招商局起义的一大障碍。徐学禹于是说服陈冠澄辞职，改做顾问，未久又安排陈冠澄回台湾，这就使香港招商局起义的阻力大为减轻。1949 年 9 月，徐学禹交给汤传箎 20 万港元，嘱其经营好香港招商局。10

---

<sup>1</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》，第 15-16 页

月 14 日，台湾招商局总管理处以招商局总公司名义任命汤传篔为香港招商局代经理兼业务组主任，陈天骏任副经理。10 月 20 日，陈冠澄与汤传篔办理了移交手续，从此香港招商局实权为汤传篔所掌握，这对该局之后的起义非常有利。

由于香港孤悬海外，香港招商局的许多行动须由招商局华南办事处批准。在徐学禹安排下，招商局华南办事处主任曹省之、副主任俞大纲、李平山相继调离香港，华南办事处已名存实亡，从而极大增强了香港招商局的独立性，这就为汤传篔、陈天骏等人参与组织、领导香港招商局起义发挥了极其重要的作用<sup>1</sup>。

我们迄今未见到徐学禹直接支持香港招商局起义和国民党当局对其处罚的任何资料。但其后徐学禹的命运发生了巨大变化。尤其是徐学禹与其恩公陈仪的关系值得关注。陈仪担任台湾行政长官期间，徐学禹任台湾省行政长官公署交通处处长、中国航联保险公司董事长兼总经理等职，1947 年当选制宪国大代表。陈仪在大陆解放前夕被蒋介石亲令军统局特务押解至台湾枪决，徐学禹受到牵连，自 1951 年 1 月被解除招商局董事长职务后，一直未得到重用。直到 20 世纪 70 年代末，年已 70 有余的徐学禹才获准离开台湾，先在新加坡小住一段时间，最后定居美国，1984 年病故于美国纽约。

---

<sup>1</sup> 招商局集团有限公司：《国家在港重要经济窗口招商局纪念起义 60 周年》，2010 年 1 月 15 日；樊勇：《香港招商局起义》，载《深圳文史》，第五辑。



## 二十六、跨越时代的胡时渊

1944年胡时渊入招商局，1949年3月任招商局总经理，是招商局在大陆的最后一任总经理。在时代风云变幻的大转折时刻，胡时渊追求光明与进步，顺应时代潮流。特别在护产迎接解放、推动香港招商局起义中做出了重要的历史贡献。

### （一）运输生涯

胡时渊，江苏无锡人，生于1904年，1924年7月毕业于天津秋轮中学商科，长期从事交通运输工作，上世纪20年代供职于中国旅行社。

胡时渊进招商局同徐学禹密切相关，胡的族兄胡瑞祥1926年后在杭州担任浙江省电话局局长，与徐学禹是同行好友。徐在德国柏林工业大学毕业后赴美国考察实习，不久即回国在上海德商西门子电机厂当工程师并将去内地考察电话通讯设备。经胡瑞祥牵线，胡时渊与徐学禹得以相识，胡时渊向徐学禹热情介绍各地中国旅行社与上海商业储蓄银行的关系，并对他这次旅行提供良好的服务。嗣后，凡西门子公司运往各地的电器设备大都由中国旅行社代为办理，使徐学禹及西门子公司非常满意。此后，徐、胡二人的关系越来越密切。

徐学禹后任上海电报局局长，经胡瑞祥推荐，胡时渊兼办该局营业股事宜，为期3个月。胡时渊尽力为徐学禹开创新局面，设法为徐

解决了向当地军警部门收取电话费的难题，并对用户采取委托银行代收电话费的新办法，使业务呈现一派新气象，胡时渊进一步博得了徐学禹的信任。

1937年4月，徐学禹调任浙江省公路局局长，胡时渊随之调任公路局业务处处长。“八·一三”沪战爆发，杭州沦陷，徐学禹避走香港，胡时渊则应甘肃省西北公路局局长谭伯英等之邀，在该局任车务科科长兼商务科长，主要负责办理苏联援华军事物资的接运。1938年夏，经在福建省建设厅任职的徐学禹等推荐，胡时渊转任福建省公路处处长。胡时渊奉命将省公路局和其他7个商办汽车公司合并，筹建省营性质的福建省运输公司。1942年胡赴桂林筹办化工厂。1943年，又经族兄胡瑞祥举荐，胡时渊赴贵阳接任交通部材料运输处处长，负责整修该处120辆货运卡车，以维持西南后方的物资材料运输。后因复杂的人事纠纷，1944年12月交通部部长俞飞鹏下令撤销设在贵阳的材料运输处，将其并入西南公路局。胡时渊的汽车运输生涯就此结束<sup>1</sup>。

早在上一年的1943年4月26日，招商局在重庆恢复办公，徐学禹任总经理<sup>2</sup>。1944年，胡瑞祥再向交通部部长俞飞鹏推荐胡时渊，他说：胡时渊是交通部的属员，在贵阳材料运输处主持工作的时候是有过贡献的，应该给他工作做<sup>3</sup>。他还推荐胡时渊到招商局工作，未久，胡时渊即任招商局业务处处长，1945年1月任招商局财产清理

---

<sup>1</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》（1984年，未刊稿），第1-4页。

<sup>2</sup> 招档：《招商局复员后与战前之沿革》，四六八（2）/410。

<sup>3</sup> 《我在招商局从事航运事业的回忆》，第4页。

委员会委员<sup>1</sup>。大约在此期间，胡时渊担任招商局副总经理，但具体时期未详<sup>2</sup>。据《招商局与重庆》一书披露，胡时渊 1945 年 5 月 14 日首次出席招商局第 45 次局务会议<sup>3</sup>。

胡时渊从此开始了自己的航运事业生涯。抗战后期，胡时渊遵照俞飞鹏的指示，一是必须搞好与民生实业公司的关系，二是要尽可能发展业务以增加收入。胡时渊发挥自己的聪明才智，活动卢作孚的亲信李若兰、邓华益，让他们对卢作孚说：“通货膨胀，物价上涨，民生公司随时要向政府申请调整运价，这个工作可以由徐学禹出面向交通部提请批准，面子归徐，实益归卢”。在胡时渊等人撮合下，徐、卢两人见面了，并邀集双方处级人员聚餐，此后每周举行一次这样的聚餐会，双方轮流作东，紧张关系大为缓和。

国民政府迁都重庆后，盟国援华物资主要从缅甸（后改为印度加尔各答或丁江）空运至中国的昆明（后延伸至宜宾）。1945 年，当局又将空运终点延伸至泸县（今泸州）。国民政府在泸州修建飞机场，重庆至泸州之间的大批建筑材料的运输由民生公司、招商局共同承担。沿江的港口、码头设施，以及招商局提供“江建”轮作趸船之用等所花的一切费用共约 300 余万元，胡时渊向徐学禹建议，由民生公司出面向交通部领款。卢作孚觉得大有面子，因此徐、卢间的关系进一步融洽了<sup>4</sup>。胡时渊还亲自出席水空联运的相关会议，如 1945 年 3 月 30 日他出席了一般只有普通干部参加的“丁渝水空联运水运部分

<sup>1</sup> 陈长河：《1927-1948 年招商局组织概况》，载《历史档案》1983 年第五期，第 126 页。

<sup>2</sup> 据胡时渊称：“1945 年 1 月我进招商局当了副总经理兼业务处长”（见《我在招商局从事航运事业的回忆》，第 4 页），但招商局档案中未见此记载。

<sup>3</sup> 《国营招商局第 45 次局务会议记录》（1945 年 4 月 14 日），载《招商局与重庆》，第 187 页。

<sup>4</sup> 《国营招商局 75 周年纪念刊》，第 91-93 页；《我在招商局从事航运事业的回忆》，第 5 页。

小组会议第九次会议”并担任主席，会议就如何调整运价以弥补水运公司亏损等问题达成了协议<sup>1</sup>。

胡时渊为完成交通部交办的增加业务收入的任务也尽了很大努力。他安排“江新”轮行驶万县运输石油，年可增收三四万元；又准备开办川江客货班轮业务，派大型江轮两三艘行驶，但因抗战的胜利结束而未实现。

## （二）战后局务

抗战胜利后，招商局按照国民政府的部署，人员分批返回上海。1945年9月，总经理徐学禹、副总经理沈仲毅率领部分人员先行返沪，重庆总局事务由副总经理胡时渊暂行代理。胡时渊在办理“江安”、“江新”等六大江轮的离渝返沪事宜后，10月率领全部留渝工作人员抵沪，招商局于10月23日正式迁沪办公<sup>2</sup>。

招商局为适应为务发展的需要，于1946年10月重设理事会，下设总经理一人，副总经理三人，胡时渊继续担任副总经理。他除了协助总经理工作外，主要承担了下述两项工作：

一是筹组内河轮船管理处。沦陷期间，主要经营江浙两省内河航运的日商上海内河轮船公司拥有一批船舶和其他航产。日本投降后，由招商局理事长刘鸿生任主任委员的京沪区航业整理委员会将该公司船舶等航产，移交给招商局接收。1945年10月，招商局委派胡时

---

<sup>1</sup> 《丁渝水空联运部分小组会议第九次会议记录》（1945年3月30日），载《招商局与重庆》，第285-286页。

<sup>2</sup> 《国营招商局关于取消上海临时办公处给交通部的代电》（1945年10月），载《招商局与重庆》，第30页；《招商局史》（近代部分），第450-451页。

渊会同南京分局经理施复昌筹组内河轮船管理处，以便使用这批船舶和其他航产，统筹管理内河轮运并负责经营江浙两省内河航运业务<sup>1</sup>。徐学禹后奉交通部长俞飞鹏之命：“招商局现在拥有江海船舶三十余万吨，欲发挥优势，致力于海洋和长江的航运，内河小轮业务一向是赔本交易，招商局吃过亏，不能再搞”。俞飞鹏还要求招商局放弃内河小轮经营，交给民营企业去办<sup>2</sup>。在徐学禹的默许或公开支持下大达公司、大通公司的有关人员与杜月笙的亲信、亲属一起组织江浙内河轮船联营公司，承租经营了招商局从敌伪航业手中接收过来的 33 艘内河小拖轮和少量木驳，后来，江浙公司向敌伪产业处理局申请折价购进了这批船只。胡时渊领衔成立的内河轮船管理处并未发挥太大作用。

二是主持成立海外联营处。1947 年，中央信托局卖给驻日美军总部矿砂 20 万吨，自海南岛榆林港运往日本。这批货由美军总部代日本人买进，由美军总部和中央信托局订立合同，每吨矿砂价格为 7 美元。自榆林港运往日本的矿砂，由中央信托局委托香港的一家英商轮船公司承运。

听到这个消息后，凡有爱国热诚者无不感到气愤，在这种情况下，招商局出面邀集中兴、中国航运、益祥等三家较有实力的民营轮船公司讨论对策，大家一致认为应由本国轮船全部承运，当即分头进行交涉。胡时渊等向中央信托局局长刘攻芸及运输处长何墨林提出要求，这批矿砂应交国轮承运。香港轮船公司的英商经理此时正在上海，住

---

<sup>1</sup> 长航局藏招商局汉口分局档案：《业务处致各分局函》，1945 年 11 月 3 日，卷 5。

<sup>2</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》，第 7 页。

在华懋饭店（今和平饭店），胡时渊与中国航运公司总经理董浩云去见这位英国经理，向他表示反对英商派轮运输这批矿砂，胡时渊又和全国轮船业联合会秘书长李云良一同去南京面见交通部部长俞大维和航政司司长李景潞，就此事陈述了意见和要求，当时俞、李两人问胡时渊和李云良：“你们吃得消这笔运输吗？”回答是：“完全有能力承担”，俞、李又说：“榆林港是我国海军驻地范围，你们去找海军部进一步了解（情况），听取他们的意见”。这样，胡时渊等就到海军部，见到陈绍宽部长和副官长，据答复：“榆林港是军港，不允许外轮停靠”。由于胡时渊等多方面奔走交涉，向有关方面陈述利害关系，因此，当香港英商轮船公司去交通部、海军部活动时，均遭到拒绝，中央信托局也不得不放弃由外轮来承运矿砂的打算。

招商局和中兴、中国航运、益祥等三家民营轮船公司 1948 年 1 月 28 日成立海外联营外，胡时渊任主任，招商局业务处副处长施乃征、中兴公司副经理王敬琛、中国航运公司副总经理龚耀显、益祥轮船公司襄理钱汝霖分任副主任，承运这批榆林到日本的 20 万吨矿砂，运费由美军总部支付，每吨 32 港元，招商局特为此在榆林港设立了电台，并派人去榆林港安排国轮装运。到日本后的交货工作，由招商局派业务处副处长郑自荣驻日本专门办理，第一批 20 万吨矿砂提前完成，以后又继续订约承运第二批、第三批，各为 20 万吨，但第三批尚未运完，即因全国解放而停运<sup>1</sup>。

---

<sup>1</sup> 《我在招商局从事航运事业的回忆》，第 10-11 页；《招商局史》（近代部分），第 501-502 页。

### （三）风云变幻

1948年，国内政治、军事形势发生了根本性转变，南京国民政府准备撤往台湾。7月，招商局总经理徐学禹召开处级以上人员会议，拟定了一份撤往台湾的计划。

胡时渊此时的心情起伏不定。1948年10月下旬，他为了向香港英商轮船公司结算收取海南岛至日本矿砂运输的延滞费而来港，住在思豪酒店，这时更是思绪万千，他想：“看到香港这个社会，骄奢淫佚、尔虞我诈，不是我所宜居住和工作的地方，至于台湾，它是一个孤岛，国民党已是穷途末路，所以也不是去处，那么到哪里去呢？看来还是留在上海比较妥当，但心存观望，主意还没有完全打定”<sup>1</sup>。

此时，招商局客运部经理俞大纲也因公赴港，他是交通部长俞大维的同父异母兄弟，又是建国后曾任天津市市长黄敬的叔父。俞大纲对胡时渊说：“我想介绍一位进步人士、现任香港《文汇报》常务董事兼总经理张稚琴同你见面，你可否跟他谈谈招商局的情况”。胡时渊对此表示欢迎，俞大纲说：“张先生现在香港《文汇报》社工作，让他以新闻记者名义来看你，如遇到友人可以以记者身份介绍，就可以省了很多麻烦”。

11月24日下午，张稚琴来到思豪酒店，双方进行了长时间交谈，胡时渊称：“招商局总经理徐学禹已经在香港拨配给我一套三间房的公寓，要我把家属先搬到这里来住；台湾招商局也给我在台北租好了三间房屋，准备我到台湾居住；有人劝我来香港或去新加坡经商，我

---

<sup>1</sup> 《我在招商局从事航运事业的回忆》，第12页。

都尚未决定”。

张稚琴恳切地向胡时渊表示：“你不要去台湾，也不要是在香港或新加坡经商，我诚恳地劝你留在上海，做好国营招商局护产反撤退工作”。经过张稚琴的启发，胡时渊对形势有了较为清醒的认识<sup>1</sup>。但此时他尚未作出去留的最终决定。

为了适应国民党政权全面溃败的形势和招商局迁往台湾的需要，国民政府着手改组招商局管理机构。1949年3月，董事长刘鸿生辞职，交通部改聘徐学禹为董事长。3月12日，交通部发布第19号令，任命胡时渊为招商局轮船股份有限公司总经理，徐学禹就任董事长<sup>2</sup>。3月15日，新旧总经理办理移交手续，交接的清册包括历年档案、账册以及综核部的地产文契时<sup>3</sup>。3月16日，总经理胡明渊正式就职，他是招商局在中国大陆的最后一任总经理<sup>4</sup>。

胡时渊主持局务只有2个多月时间。此时，国民政府不仅军事上已全面溃败，经济也已完全崩溃，整个国统区社会经济一片混乱。招商局同样陷入重重困境之中，军运更加频繁，收入完全失控。为了将招商局直接绑上战车，3月26日京沪警备总司令部奉命对招商局实行军管，各类船只一律听从上海港口司令部指挥调度。3月27日，上海港口司令杨政民偕同秘书吴铎、办事人员五六人及武装士兵10余人进驻招商局大楼，实行军管，杨政民对胡时渊说：“招商局的日常业务，仍由你们照常办理，如有重要事项，随时向我们报告请示，

---

<sup>1</sup> 《我在招商局从事航运事业的回忆》，第12-13页。

<sup>2</sup> 招档：《胡总经理就职》，1949年3月16日，四六八/2436。

<sup>3</sup> 上海海运局藏招商局档案：《综核部移交清册》，1949年3月15日，卷077。

<sup>4</sup> 胡时渊任总经理时间为1949年3月12日，上海市军管会接管招商局为5月28日，中是相隔约2个半月，且上海解放后胡又当了9个月的总经理，因此应将他视为招商局在中国大陆的最后一任总经理。



每日船舶动态表送一份给我们备查”。实际上，港口司令部掌握了招商局的一切大权，特别是船舶调度权。

1949年3月下旬至4月初，胡时渊先后代表招商局参加警备总司令部会议、上海市政府紧急传达会议等会议，并接到行政院关于紧急疏散存储在上海的军公物资到台湾和广州去的命令。一道道命令急于星火，一个个行动风声鹤唳。随着人民解放军4月23日占领南京，招商局总公司开始随国民党军队、机关一同撤往台湾。

4月29日，徐学禹、胡时渊联名致电正在广州的交通部长端木杰，提出招商局在台湾先行成立总管理处，暂调少数人员前往工作，徐学禹以董事长身份暂为主持，上海方面改称分公司，仍由胡时渊以总经理身份负责主持<sup>1</sup>。30日，董事会正式决定在台湾成立总管理处，并制定了《成立总管理处后本公司业务处理暂行办法》，其要点包括：

（一）5月5日在台北成立总管理处，从同日起，上海方面改称上海分公司；（二）总管理处由总经理负责，总经理不在时，暂由董事长主持，上海分公司暂由总经理主持；（三）在总经理仍能行使总经理职权时，总公司一切有关事宜仍归上海分公司办理，在总经理不能行使总经理职权时，由董事长以管理处名义代行总经理职权<sup>2</sup>。同时，又派沈仲毅兼任上海分公司经理。显然，这是一个为了做好两手准备而拼凑的过渡班子。

在招商局总公司迁台过程中，胡时渊一直在去留之间徘徊不定，1949年5月13日，胡时渊在上海主持召开最后一次业务会议，对迁

---

<sup>1</sup> 招档：《徐学禹、胡时渊致交通部端木部长密电》，1949年4月29日，四六八/414。

<sup>2</sup> 招档：《成立总管理处后本公司业务处理暂行办法》，1949年4月30日，四六八/2439。

台各项事宜再次作出具体安排<sup>1</sup>。

徐学禹等在台湾继续对胡时渊等人施加压力。5月19日，徐学禹两次致电胡时渊，要求把“伯先”拖往台湾，把几艘江轮驶往台湾作为宿舍使用<sup>2</sup>。5月20日，徐学禹通过上海招商局电台致电汤恩伯，要求把胡时渊弄到台湾。招商局主任秘书陈仲瑜在批阅公文时发现了这个电报，就交给胡时渊，问要不要转汤恩伯？胡时渊将电报放进口袋，对陈仲瑜说：“不必转去，也不要告诉任何人”<sup>3</sup>。这样，徐学禹想将胡时渊弄到台湾的计划未能实现。5月24日，徐学禹再次致电胡时渊，要求将各种统计资料与照片资料运往台湾<sup>4</sup>。由于形势发展极快，胡时渊等人对徐学禹的要求软拖硬抗，徐学禹的撤退计划未能全部实现。

#### （四）周旋护产

据胡时渊回忆，他的护产行动是从1948年11月份以后开始的。

胡时渊考虑保留下来的船只主要为江轮。1948年底至1949年初，“江安”、“江泰”两艘江轮停靠在上海十六铺，准备整修。“江顺”轮也将安排修理。胡时渊打算将三艘江轮都开到长江中游去，以修理为名，将其掩护下来，等待时机。“江顺”轮船长黄友士向胡时渊吐露过，他不想把船开往台湾，愿意留在汉口，胡时渊趁机将自己的设

---

<sup>1</sup> 长江航务管理局藏招商局汉口分公司档案：《招商局轮船股份有限公司第19次业务会议记录》，1949年5月13日，卷194。

<sup>2</sup> 招档：《徐学禹致胡时渊电》（两次），1949年5月19日，四六八/3883。

<sup>3</sup> 《我在招商局从事航运事业的回忆》，第16页。

<sup>4</sup> 招档：《徐学禹致胡时渊电》，1949年5月24日，四六八/3833。

想和黄友士谈了，并通过他找“江安”轮李船长和“江泰”轮陈船长商量，三位船长同意后，由他们去对船务处说：让船员自己动手修理三只江轮，既省时又省钱，至于为什么要停泊长江中游修理呢？一则汉口比上海安全，二则可以照顾船上不需要的工作人员暂时回汉口及上海家中休息。船务处同意这个做法。这样，三条船就开往长江中游停泊整修。

招商局高层似乎已发现胡时渊和船长们的计划，3月，招商局汉口分公司经理李荪芳用长途电话向徐学禹报告称：“海员工会主席李雨田已为此事向他提出质问，招商局把三条大江轮抛泊在长江中游，有什么企图？”又说：“李雨田已将此事向联勤总司令告发，要求派员前来彻查”。同一天，徐学禹又接到交通部航政司司长李景潞的电话，询问三艘江轮停泊中游的事情，并说有人已向联勤总司令部检举揭发，要交通部查明答复。在这种情况下，徐学禹下令将三艘江轮先开回上海，再行继续整修。

3月17日，三轮不得不起锚驶回上海，但船上存煤不够开往上海的用量，于是将“江安”轮上的存煤全部拨给“江顺”、“江泰”两轮，让两船先开走。“江安”则停在汉口等煤。但“江顺”、“江泰”两轮开到九江时，煤已快烧完，要补给每船煤炭100吨，才能驶抵上海，而九江分公司则无煤供应，在九江零星购煤，价格要高出一倍，胡时渊告诉公司供应处，叫南京分公司运3000吨煤去。另一方面，胡时渊打了电话给南京分公司经理寅毅，说：“供应处要你们送燃煤去九江，煤是要送去的。不过，三条江轮没有运输任务，你们不必着

急，等有剩余的煤再送去好了”。他这样做的目的，是想拖延时间，等候长江方面的战争形势可能出现新的变化<sup>1</sup>。

1949年3月，人民解放军已在长江北岸集结，20日攻占安徽华洋镇，长江下游的水上交通已经中断，申汉班轮只能开到芜湖为止。

“江安”、“江泰”、“江顺”三艘江轮已无法驶回上海，终于留在了大陆。包括胡时渊在内的招商局上层人员看到革命形势急剧变化，开始接受中国共产党的教育，准备以实际行动做好护产工作。1949年3月，设于河南新乡的中国共产党所办的人民广播电台午夜广播说：“中国纺织公司总经理顾毓琇、招商局总经理胡时渊，你们要坚守岗位，迎接解放……”。这给了胡时渊极大鼓舞<sup>2</sup>。中共地下党航运总支也开展政治攻势，派人到招商局等航运企业做工作，要求上海航运界资本家不要为国民党当局装运物资，而要为国家民族利益着想，及时站出来组织拒运。在形势感召下，胡时渊、黄慕宗、马家骏等招商局高层人物决心留在上海，做好护产工作，以实际行动迎接招商局的新生。他们除保留“江安”、“江泰”、“江顺”三艘江轮外，又设法保留了“江渝”、“江建”、“江华”、“江平”、“江新”、“江陵”六艘江轮，为新政权下的长江航运事业保留了一支有生力量。

胡时渊另一护产行动是设法保全了中国油轮公司6艘1000吨级油轮。中国油轮公司是招商局和中国石油公司合资于1947年2月1日在上海成立的，专司石油产品运输，招商局占股40%（后改为33%），

---

<sup>1</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》，第16-17页。

<sup>2</sup> 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》，第13页。

胡时渊为该公司董事之一<sup>1</sup>。1949年5月初之前，该公司除6艘油轮撤往台湾外，还有6艘留在上海，由协理王炳南、顾久宽负责经营管理。5月18日，上海警察局派员拘押顾久宽，强迫油轮开往台湾，并须由招商局或中国油轮公司出具油轮驶台的书面保证书，才允释放顾久宽，胡时渊遂与王炳南商量，将保证书写好送警察局，顾久宽才得以获释。他们还商定，与其将油轮开往台湾，不若就将其在黄浦江沉没。于是，顾久宽率船员前往太古码头（今延安东路外滩），将各油轮的“海底凡而”打开，引水进舱，船就在原地沉没了。人民解放军占领上海后，招商局派人将6条油轮打捞起来，经过修整，重新参加了石油运输。

据胡时渊回忆，他还设法拒运了4000吨铜元和1万吨棉纱<sup>2</sup>。应该说，胡时渊为护产反撤退做出了较大贡献。

## （五）追求光明

1949年5月27日，上海解放。中国人民解放军上海市军事管制委员会主任陈毅、副主任粟裕5月28日签署军事接管招商局轮船股份有限公司的接财字第2号令：

兹任命于眉为本会驻该企业代表，在军事管制时期，代表本会在该企业执行军事监督及办理一切接管事宜，仰该企业所有人员照旧供职，安心工作，切实服从领导，遵守革命法纪，保护资

---

<sup>1</sup> 中国第二历史档案馆藏旧交通部档案：《翁文灏、徐学禹签呈》，1946年9月23日，廿（2）/112；《业务通讯》，第46号，1947年3月1日，第2页。

<sup>2</sup> 《我在招商局从事航运事业的回忆》，第18-20页。

材、机器、图书、仪器、账册、档案、车辆、用具等，并应由该企业负责人员造具详细清册，确实报告，听候清点接管。凡保护有功者奖，怠工破坏阴谋捣乱者依法严惩不贷。除分令外，仰即切实遵照毋违为要。

此令。

主任 陈毅

副主任 粟裕

同一天，上海军管会财经接管委员会委派航运处正副处长于眉和邓寅冬以正副军事总代表的名义，于 28 日率领接管人员进驻招商局上海总公司。他们在地下党组织和胡时渊等人的配合下，接管工作进展顺利<sup>1</sup>。同一天，胡时渊以总经理名义向招商局所属部门、码头企业转发了军管会的命令<sup>2</sup>。6 月 5 日，军管会举行接管仪式，由总经理胡时渊办理总移交，正式接管招商局上海总公司。

从 1949 年 5 月起，招商局香港分公司（简称香港招商局）工人、职员在中共香港地下党组织的教育和引导下，正在酝酿起义。胡时渊等积极配合上海市军管会财经接管委员会，做好香港招商局上层人士，包括经理汤传篪、副经理陈天骏等人的工作。1949 年 9 月间，招商局上海总公司陈邦达船长衔命到达香港招商局，分别向汤传篪、陈天骏面交总经理胡时渊和副总经理黄慕宗的亲笔信。

胡时渊、黄慕宗在 8 月份写给汤传篪的信中说：

弟等及眷属在沪一切，均甚安好；工作进行，因各人均原

<sup>1</sup> 《招商局史》（现代部分），人民交通出版社 1995 年版，第 2 页。

<sup>2</sup> 招商局（蛇口）档案馆藏：《总经理（胡时渊）通知》，1949 年 5 月 28 日。

职原薪级，亦颇顺利。……此次特请邦达兄代表 弟等来港，一面详告此间情形，一面事先与兄商洽，如何能使优秀船只多多留在香港港内。待在广州解放时，港公司即受上海方面领导指挥，使船早日返沪，参加运输……其最重要者，如何事前劝说徐（学禹）、俞（大纲）、陈（冠澄）早日离开香港，免生工作阻力。如冠去，拟由天骏兄任港经理，兄副之（广州解放次日，上海当有电到港加委）……将来港方经济、船员开支，均由此间接济，在港拨付，决不使兄等为难，万请放心。此事一切进行，务请妥密，万勿打草惊蛇。希望兄等发挥最高正义，克服任何困难，办妥此事。

胡时渊和黄慕宗 8 月 21 日联名写给陈天骏的信中亦谈到：

岁月如矢，时易势迁，弟等生活焕然一新，由纷乱而常轨，由乏味而愉快。兄虽处异地，谅能知其底蕴。举首望明月，低头思故乡，谅必时萦于怀。兄一生言行，为国为民，劳怨不辞，数十年如一日。深祈发挥既往之合作精神，继续合作，瞻望进展之浩大前程，共图进展。兹请邦达兄面倾一切<sup>1</sup>。

这两封信，均写得情感真切，催人觉醒，对推动香港招商局起义发挥了积极作用。

未久，招商局上海总公司军事总代表于眉、总经理胡时渊联名给汤传篪、陈天骏发去“酉巧”电，略称：“可以率船起义”，发出了香港招商局和留港 13 艘海轮起义的动员令。

---

<sup>1</sup> 上述两封信转引自《招商局史》（现代部分），第 6-7 页。

在招商局上海总公司军代表、香港中共地下党组织的直接领导和推动下，汤传箎、陈天骏率领香港招商局和留港招商局 13 艘海轮于 1950 年 1 月 15 日宣告起义，揭开了招商局历史新的一页。胡时渊在起义过程中发挥了积极的协调配合作用，他的贡献也记入了招商局史册。

招商局上海总公司军事总代表于眉、总经理胡时渊，于 1 月 18 日联名致电香港招商局及留港船舶的全体员工，表示慰问和嘉奖：

顷阅报载，欣悉你们已经遵奉周总理命令，光荣起义，各守岗位，听候接管。你们能够这样当机立断，毅然摆脱蒋匪劫持，站到人民方面来，参加新中国建设事业，是值得我们嘉佩的。……我们希望你们：谨守岗位，负责保护人民的财产，切实防止匪特盗卖与破坏，及其他任何损失，以待政府派员接管，并努力学习，自我改造，以期携手共进！<sup>1</sup>。

胡时渊完成了协助军代表和香港地下党领导和组织香港招商局起义的任务，于 1950 年 2 月辞去招商局总经理职务，后出任公私合营长江轮船公司筹备处主任、长江航务管理局上海分局顾问、江苏省交通厅驻沪办事处顾问、长江航运管理局上海分局顾问等职。1955 年加入中国国民党革命委员会，后任上海市第五、第六届政协委员，1981 年 1 月任上海海运局顾问，1985 年 8 月离职休养，1994 年 3 月 26 日在上海病逝，享年 90 岁。

---

<sup>1</sup> 于眉、胡时渊慰问电见《招商局史》（现代部分），第 30-31 页。



# 后 记

我从事招商局史的研究和撰述已 30 余年，招商局人物在我脑海中萦怀已久，但始终没有机会让这些人物鲜活地呈现在人们的视野之中。

2012 年 10 月，招商局集团、招商局史研究会领导嘱我撰写《招商局近代人物传》，我乐于接受这一任务。但真正动起笔来感到难度不小。一是不少人物已为人们所熟知，如何寻找新的切入点？二是一些人物史料奇缺，如何在资料上寻找新突破？三是招商局人物众多，究竟要那寻找些人物入传？

经过反复思考和实践，我有以下几点肤浅认识：

一是要将唯物史观和市场经济理论贯穿于写作过程之中。招商局是一家商办公司，其英文释名为“中国商人”（China Merchant's Steam Navigation Company），在商言商，我们只有从商业角度才能对招商局人物作出恰如其分的评价。当然，我们更应重视人物的道德情操，重视他们在国家、民族生死存亡危急关头的表现。

二是要千方百计扩大资料的收集范围。包括重新整理自己原已收集的资料；到长航局档案处重查原已上交归档的资料；到相关单位（如招商局档案馆、上海图书馆、湖北省图书馆等）补充收集资料；在网上收集一些冷门资料；在网上购买一些急需的资料；从友人处寻找某

些资料等。

三是在招商局众多人物中挑选宜于入史的人物。主要包括：在局中居重要地位且发挥积极作用的人物；提出某种重要构想或建议的人物；长期在局效力且作出贡献的人物；勇于改革或敢于承担民族大义的人物等。作为陪衬，我们也选择了一些次要甚至反面人物入传，这样才能较好地反映招商局历史的全貌。

四是要重点突出人物在招商局的活动。一些人物活动面甚广，足迹遍及政治、经济、文化、外交、军事各种领域，甚至远涉欧美和亚洲各国。即便在经济领域，他们也往往参与多家企业的活动。我们要将人物的活动主要放在招商局这座舞台上，他们在其他方面的活动点到即可，不能喧宾夺主，不能偏离主题。

对在写作过程中给予指导和帮助的领导、专家和友人，我谨表衷心感谢！

由于本书涉及人物较多，深感资料欠缺，我的研究还相当肤浅，欢迎读者批评指正。

撰稿人 2014年12月

