

内 容 提 要

本书作者以近代中国绅士资本家盛宣怀创办的轮船招商局、中国电报局、华盛纺织厂、中国通商银行四家官督商办企业为主线，大量使用中文、日文和西文的可靠资料，详细阐述了中国早期工业化的经济成就和问题、人事和政策、社会和制度诸问题，并将中国的经验与日本和西方的经验进行了富有启发性的比较研究，提出了一系列值得令人深刻反思的问题。本书所涉及到的经济发展中内在的尚未解决的某些政策问题，为当今工业的现代化计划提供了有益的借鉴。

《中国近代史研究译丛》

编辑说明

建国以来，中国近代史的研究取得了很大成绩。为了更好地适应于时代，更有益于社会，中国近代史研究需要继续前进，获得新的发展。了解和借鉴国外的研究成果，是发展、提高我国近代史研究工作的途径之一。因此，在中国社会科学出版社的支持下，我们编辑这套《中国近代史研究译丛》。

《中国近代史研究译丛》选择外国学者有影响的学术著作，侧重于在研究领域、研究方法等方面有参考借鉴意义的专著。

外国学者研究中国历史的指导思想，大多与中国学者不同。我们选译出版某书，并不意味着同意它的观点。书中的优点、缺点和错误，相信读者自能鉴别。

我们缺少编辑这类译丛的经验，所知所见又有限，希望史学界同行给予关心、支持，提出批评建议，并且推荐选题。

《中国近代史研究译丛》编委会

1987年3月

《中国近代史研究译丛》编辑委员会

主 编

王庆成

成 员

马汝珩	马晓光	王庆成	叶凤美
刘存宽	陈宝辉	张振鹞	张寄谦
龚书铎	谢亮生	虞和平	

前 言

《中国早期工业化——盛宣怀与官督商办企业》一书，是通过分析盛宣怀控制下的官督商办企业的经历来研究中国的早期工业化的。这对中国同行来说，是既熟悉而又颇为生疏的。所谓熟悉，是说对盛宣怀与官督商办洋务企业早已不乏研究；所谓生疏，是说费维恺教授从新的角度——工业化——对问题进行研究，而这是中国学者较少尝试的。费维恺教授运用了历史研究中的“近代化”理论，把工业化看作是近代化的一个中心内容。他对中国的早期工业化（1914年之前）作了综合研究，同时把官督商办洋务企业的兴衰过程放到中国经济近代化的历史进程中加以考察；不是一般地借用近代化理论的模式，而是把这一理论渗透于对官督商办企业的历史背景、自身特点和兴衰原因的分析之中。作者通过这样的研究，分析盛宣怀控制下的四个官督商办企业的兴衰过程，论证了中国经济近代化的种种阻力，同时也指出了洋务运动在中国近代化进程中的历史作用。洋务运动、洋务企业的研究在我国的研究正在逐步深入。我们有不少优秀的个案研究成果，也有一些整体性的考察，但较少从工业化——近代化的角度把综合研究与具体历史进程结合起来的著作。《中国早期工业化》一书对于开阔我们的研究视野是极有教益的。

费维恺教授把自己的研究领域规定在“经济史和社会史

的范围之内”。《中国早期工业化》在前三章中分析了官督商办企业存在时期的社会环境和盛宣怀的个人素质，并在后三章中把这些社会情况和人员的因素与官督商办企业的兴衰过程结合起来，提出了不少独到的见解。如从传统价值观、官商关系、地方权力等方面分析了官督商办企业发展的阻力；从儒家精神、家族纽带、地方主义等方面分析了盛宣怀发挥“企业家功能”的困难，所以《中国早期工业化》不仅研究了经济史和社会史，而且体现了经济史和社会史研究的结合。这无论对于我国的经济史学者或社会史学者也都是有启发意义的。

《中国早期工业化》把中国的近代化与日本的近代化作了有意义的比较研究。通过对中日近代化的成果、动力、历史基础、国内市场、技术引进、政府态度、制度改革、人员素质、管理水平、西方压力、传统价值观等方面的比较，使读者得以从日本近代工业化的成功过程中和中国近代工业化的艰难过程中看到中国早期工业化的致败之因。这也是本书的特色之一。

《中国早期工业化》利用了不少国内学者不易得到的外文资料。如《马士通信集》就是研究洋务企业所不可多得的宝贵资料。马士曾在中国海关工作，又在轮船招商局任职多年，他与德璀琳和中国洋务派官僚李鸿章、盛宣怀关系密切，在与这些人物的通信中披露了招商局许多经营管理的弊病，也表示了他作为一个外国雇员对这些弊病的看法。当然，由于《中国早期工业化》出版于1958年，不可能利用中国学者近三十年来发掘整理的档案资料，这在费维恺教授为中译本写的序言中已经提到了。

近些年来，国内有些学者以为近代中国的历史主题是近

代化。也有学者不同意这种看法，认为近代中国的根本问题是推翻帝国主义和封建主义统治的革命。我觉得，在充分重视近代中国这一根本问题的同时，适当采用“近代化”的概念和方法，对中国近代史研究是有益的；这两种看法并不一定需要互相排斥，它们可以互相补充。“近代化”的概念可以使我们明确中国传统社会向近代社会转变的艰难过程的历史内容；而它之所以不能顺利实现，概括说来也正是由于外国侵略和国内封建势力的障碍。费维恺教授把中国近代化不能顺利成功的原因，归结为两个主要方面，一是中国的传统社会不能“适应现代世界的要求”，“对西方冲击的全面反应的不足”；二是中国固有的“制度上和思想上以及社会其他方面的障碍”。他的分析，有一些是与中国学者的看法实际上是一致的，但的确也有不同。“西方的冲击”是美国学者在研究19~20世纪中国和外国关系时常用的概念。但这种关系的基本方面应是外国对中国的侵略。“西方的冲击”对中国的近代化固然有刺激的作用，但外国侵略对中国近代化的障碍，恐怕更是明显的事实。当然，费维恺教授也没有完全忽视这些事实。

费维恺教授长期在美国密执安大学任教。曾任该校中国研究中心主任、历史系主任。新近当选为美国亚洲协会会长。他是美国著名的中国近代史专家，尤长于研究中国近代经济史。他的著作甚丰，除了《中国早期工业化》之外，主要的著作还有：《中共对中国近代史的研究》（1961年版）、《19世纪中国的工业化，汉冶萍公司的实例》（1964年版）、《共产党中国的史学》（1968年版）、《中国经济史，1870~1949》（上、下册，1968、1969年版）、《19世纪中国的叛乱》（1975年版）、《中华民国的经济趋势，1912~1949》（1977年版）、《20世纪初期外

国在华企业》(1976年版)。现在，他又在进行“城市建筑与中国近代化”的专题研究。我接触费维恺教授的著作，首先是在1979年拜读他的《19世纪中国的叛乱》，这本书对太平天国和同时期其他造反的分析比较，使我受到教益。但迟至1983年我去美国访问、研究才有机会认识他。费维恺教授是促进中美学术交流的先驱者，早在1972年就访问中国，周恩来总理曾会见他和夫人梅仪慈教授。以后又多次来中国访问、研究。我相信，《中国早期工业化》中译本的出版，将有益于中国史学界，有助于中美两国史学界的互相了解和交流。

王庆成

中文版序言

当《中国早期工业化》在1958年首次出版之时，现在已可供学者利用的许多有关盛宣怀生活和经历的原始资料尚未开放。我特指选自上海图书馆所藏的盛宣怀档案，并由陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编的《盛宣怀档案资料选辑》这一宏大的文献卷帙。此外，我也注意到了1960年出版的《盛宣怀未刊信稿》和1987年由香港中文大学出版的《近代名人手札真迹》——晚清百位名人致盛宣怀函的九卷漂亮的影印本。除了这些已出版的资料之外，如第一历史档案馆所收藏的档案资料，现在也已经以前所未有的程度对学术研究开放。

至于我的著作，主要依靠了《愚斋存稿》中的盛宣怀的已刊文件、李鸿章和张之洞的已刊文件，以及当时的西文和日文资料。

毫无疑问，这些丰富资料的获得，必然会大大地增加我们对盛宣怀的生活及其企业活动的详细了解。现在我似乎觉得能够更严密地探索如下一些论题和问题：

1. 盛宣怀对其某些企业的“实际参与”关系。我有一种这样的印象，与更为典型的晚清官僚相对照，在某些场合盛宣怀是一位真正富有革新精神的经营者，这与其企业的业务成就至为相关。他的才智和随时别出心裁地注意细节——他在1899—1910年对商约谈判的处理就是如此——或许使他未能获得应有的信任。在当时的普遍困难的环境中，他的行动

常常是与众不同的。

2. 盛宣怀的合作者的地位。这是由于，这种值得称誉的履历可以在盛宣怀与之合作开办企业的人们的非凡才能中找到，诸如郑观应、马建忠、严信厚，等等。

3. 上述意在说明，“中国早期工业化”的“失败”也许并非如我在30年前所结论的那样完全或明显。当一件事情从零开始时，它需要充分的时间使复利——积累的增长——的动力变得显而易见。当然，晚清政治缺乏上下联系仍然是盛宣怀的工业冒险的直接成果较小的一个主要原因。就像现在一样，官僚政治、经营管理和经济效率的问题都是重要的变项。但是与同时代的其他企业相比，这些因素在盛氏企业中的消极作用要比在其他企业中少一些。例如，儒家精神对他们的经济行为的影响，现在看来可能比我们曾已简单作出的许多结论更为模糊得多。

盛宣怀的经历及其毕生所从事的为数众多的设在上海的工业、金融、教育和公用企业，仍然是现代中国史学家值得考虑的重要课题。现在，资料的便利使这一课题的研究可能会较大地超越《中国早期工业化》中所力图作出的“基本”评价。

费维恺

1988年10月17日于密执安大学

序

本书是《哈佛东亚研究》丛刊的第一册，它在若干方面体现了该丛刊的总目的。首先，它大量使用了中文、日文和西文的可靠资料。其次，它把近代社会科学的适当观念运用于这些关于东亚的资料。此外，费维恺先生还把中国的经验与日本和西方的经验进行了富有启发性的比较。我们认为，这一切给今后多种语言和多种学科的比较研究指出了方向，而又不丧失传统的缜密的专题历史研究的优点。

本书也接触到经济发展中内在的尚未解决的某些政策问题。费维恺先生对中国早期发展工业的努力、其困难的性质和进展的迟缓所作的分析，给现在的北京政府所领导的工业化提供了一个很重要的借鉴。

自大的中国人在与条件优越的西方人的接触中受到了侮辱，他们的民族主义精神最终总会激起一个不惜以任何代价的巨大的中国工业化计划，这是不可避免的。如果他们在工业发展的早期努力中取得了更大的成功，那么可以想象，我们现在所看到的大陆中国的工业化计划或许就不那么急进了。还有日本的例子，它的工业化过程是如此明显的成功，而给政治和军事方面带来的是如此的灾难，这表明中国在其经济现代化过程中的实际经历，事实上是不容易选择的。

本书关于中国早期工业化的经济成就和问题、人事和政

策、社会和制度的研究，构成了一个最初近似物，一条基线，
并由此绘制出中国长期停滞和革命推进的模式。

哈佛大学东亚研究中心

鸣 谢

我要特别感谢哈佛大学的费正清和杨联陞教授，他们几年来给了我许多指导，并仔细地审阅了本书的打印稿。

亚历山大·埃克斯坦博士审阅了本书的打印稿，对我所论述的一些经济问题提出了宝贵的意见，使我从中得到教益。我也感谢刘广京博士友好地允许我参考他的著作——《外国在华造船工业的发展》。卷首的照片复制自阿诺德·赖特 (Arnold Wright) 编辑的《20世纪中国商埠志》(1908年版)第525页。

我所引用的材料，大部分是从哈佛大学“哈佛-燕京学社”的“中国-日本图书馆”中找来的。任何一位曾经认真利用过朱 (A. K. Chiu) 博士藏书的人，都会向他表示衷心的感谢——不仅因为他的直接帮助，而且因为他搜集这些大量研究资料的精力和技巧。我还得感谢哥伦比亚大学东亚图书馆管理员沃华德·林顿 (Howard Linton) 先生；感谢查理·萨克来·加德纳 (Charles S. Gardner) 博士，他慨然应允我使用他所珍藏的清代资料。

我感谢王培娣 (Betty Wang) 女士为本书制定书目提要 and 专用词汇表，读者看后定会感谢她那比我高明的手法。

最后，我衷心感谢“哈佛-燕京学社”的支持，在本书写作过程中得到了该学社的资助；同时对福特基金会“外国研究计划”拨给追加补助金也深表谢意。

费维恺

目 录

第一章 官督商办体制：“官为保护，商为经营”	(1)
第一节 中国工业化的障碍	(1)
第二节 “官督商办”的由来和内容	(11)
第三节 工业化的成果与地方权力	(15)
第四节 来自通商口岸的商人资本	(22)
第五节 官僚主义的经营管理	(30)
第六节 官僚的勒索	(36)
第七节 有限的专利权	(39)
第二章 清末的经济状况	(42)
第一节 经济思想	(42)
第二节 政府财政	(54)
第三节 贸易和商业	(66)
第三章 官僚企业家盛宣怀(1844—1916)	(79)
第一节 生平	(80)
第二节 家世	(116)
第三节 江苏绅士中的一员	(121)
第四节 官僚的角色	(124)
第四章 轮船招商局：商人经营	(133)
第一节 轮船招商局的起源	(134)
第二节 公司所经历的四个年代：1873—1913	(138)
第三节 公司的业务	(142)
第四节 经营管理者	(148)

第五节	轮船招商局的财务	(168)
第六节	官僚主义的经营管理	(188)
第七节	舞弊问题	(199)
第五章	轮船招商局:官方监督	(205)
第一节	官方监督(1872—1895)	(205)
第二节	官方监督(1895—1908)	(218)
第三节	董事会对邮传部(1909—1911)	(221)
第四节	漕粮的运输和免税特权	(228)
第五节	官方勒索	(234)
第六节	轮船招商局是一个成功的商办企业吗	(240)
第六章	三家官督商办企业	(256)
第一节	盛宣怀的“帝国”	(256)
第二节	中国电报总局	(257)
第三节	华盛纺织厂	(284)
第四节	中国通商银行	(310)
第七章	结论:走向“官僚资本主义”	(332)
引证外文书目		(343)
译名对照表		(361)

第一章

官督商办体制： “官为保护，商为经营”

第一节 中国工业化的障碍

在第一次世界大战前的几十年中，中国尚未像日本那样由一个农业国转变成一个工业国，不过也有了一些工业化的成果，但规模有限，大约相当于日本发生巨变的明治维新时代。

中国的近代工业是从武器的近代化开始的^①。在“同治中兴”的十几年中（即1860年《北京条约》签订后的十几年中），要求引进西方军事技术成了一个主要的课题。如曾国藩作为一个战胜太平天国的首领并企图借助儒教挽救清朝没落命运的象征，也首先打算用西方的办法来加强国防力量。早在1855年，曾国藩就在江西设立了小规模兵工厂，到1861年又在他的总指挥部所在地安徽省的安庆设立了一所兵工厂和船坞。曾国藩建立的主要工业项目是他和当时署两江总督李鸿章于1865年在上海设立的江南制造局。这个工厂后来生产

^① 关于中国近代工业的概况参见龚骏：《中国新工业发展史大纲》；邓嗣禹、费正清：《中国对西方的反响，1839—1923年文献概览》，第61—131页。

了一些小型的装甲快艇，也制造了一些诸如步枪、火炮、火药和子弹之类的武器。

中国从制造外国军火开始，进而学习外国科学和技术，这是一个自然的过程，但遇到顽固派的强烈反对，因而又是一个艰难的过程。“同文馆”（1861年在北京建立）从1867年起增设了天文、算学、化学、物理、生物、冶金、机械、医学生理、政治经济学和万国公法等课程，并将这些学科集中起来设立一个称为“数学馆”的新部门。在1872到1881年之间，先后派遣120名学生到美国留学，同时也有一些人到法国和英国去接受技术训练。无论如何，其目的是为了发展像曾国藩、李鸿章那样的官僚们所发起的“自强”运动的成果而去掌握西方技术的秘密。

显然，国防的需要不仅仅是武器。用作现代运输和通讯设备的轮船公司和有线电报也开办了。必然的结果是，为了供应新建兵工厂和轮船公司的燃料，1877年在直隶（今天的河北）开办了一个煤矿；为了把煤从矿井口运到适当的港口导致了中国的第一条铁路的建筑。李鸿章为了给自己的洋务计划筹措资金，于1887年在满洲阿穆尔河地区开办了一个金矿。李鸿章和湖广总督张之洞，为了给他们的部队供应服装，给他们的其他洋务项目提供资金，两人都开办了纺织厂。张之洞为了给他的兵工厂提供原材料，给京汉铁路提供钢轨，在中国的中部汉阳建立了一个钢铁厂。与此同时，有一些面粉厂、棉纺织厂、缫丝厂和其他消费品制造厂，也在沿海省份的一些主要城市中逐步地开办起来。

随着上一世纪的过去，各种工业已经开始发生许多变化，这或者是由于中国工业发起者的促进，或者是由于受通商口岸内的外国工业刺激的缘故吧。但是与同时代的日本相

比，它的发展显得缓慢而不平衡；与19世纪的英国、德国或美国的工业发展速度相比，就显得更缓慢。由于缺乏准确的统计资料，要衡量1911年前的中国工业化程度是困难的。但是，无论如何，这些资料表明了发展的总趋势，可以作为我们考察中国早期工业化性质的第一步。

一组有关清末工商业的数据是特别重要的，这就是农工商部的统计表^①。到1908年底，已有227个股份公司按照1904年1月颁布的《公司律》在农工商部注册^②。这些公司的业务类型和资本大小如表（见表一）。

充其量而言，许多合股公司仅能在形式上被看作新式企业。如果完全按照新法律规定的商务条例来分类，那么它们的经营范围是没法确定的。农工商部完全有可能让一些当铺、旧银号、小商店和其他从事于农业、渔业和垦殖业之类的公司注册，但是他们继续保持着注册前的经营方式。更明显的是这227个企业，只是就其从传统的手工生产中分化出来而采用机器生产这一点来讲算是近代化了。但是正如我们所见的那样，它们还不能完全地脱离传统的生产方式。这些企业，包括在农工商部登记的各种主要的私营商铺，试图从新颁《公司律》中找到可能利用的条文，以此作为抵制官方干

① 这里所编列的资料来自《农工商部统计表》，第一次和第二次。下列二手著作中的资料，在不同程度上与本节中所出现的资料相符合，其最终来源可能也是经过复杂考证的农工商部的这些出版物。它们是：手塚正夫：《支那重工业发展史》第98页，表35；龚骏：前揭书第69—71页，表6；杨铨：《50年来中国之工业》第5—6页，表2；游部久藏：《中国近代工业的发展》第178—179页，表2。

② 《公司律》原文载《大清光绪新法令》第16卷第2—11页；它已由卫里译成英文，编入《最近中国关于商业、铁路和采矿企业的立法》一书的第10—45页。

表一：

1904—1908年农工商部注册企业分类统计表

企业种类	资本金额(两)					合计
	10万 以下	10— 50万	50— 100万	100— 200万	200万 以上	
棉纺织	9	7	2	3	0	21
缫丝	4	4	0	0	0	8
染色	4	0	0	0	0	4
铁路	0	0	0	1	3	4
轮船	6	1	1	0	0	8
电气和公用事业	4	4	0	0	0	8
陶器和玻璃	8	2	1	0	0	11
肥皂和蜡烛	8	0	0	0	0	8
矿冶*	7	3	0	1	1*	12
火柴	1	1	0	0	0	2
皮革	0	1	0	0	0	1
水泥	0	0	1	0	0	1
纸张	0	1	0	0	0	1
机器	0	1	0	0	0	1
综合制造业	8	0	0	0	0	8
面粉和碾米	9	5	1	0	0	15
烟叶和卷烟	9	1	0	0	0	10
榨油和豆腐	4	4	0	0	0	8

(续表)

其他食品	6	0	0	0	0	6
银 行	0	2	2	2	1	7
银 号	4	2	0	0	0	6
保 险	0	1	2	0	0	3
当 铺	18	0	0	0	0	18
批发和另售商	25	3	0	0	0	28
农业和渔业	10	1	0	0	0	11
农垦和水利	1	3	0	0	0	4
建 筑	4	2	0	0	0	6
出版书店和文具	6	0	1	0	0	7
合 计	155	49	11	7	5	227

- 这里包括作为一个单位的汉冶萍煤铁公司，它拥有三个企业，资本总额 2 千万元。

涉和苛捐杂税的防护物。这可以从实业家张謇所经历的事实来说明。他是一位商办企业倡议者的首领，已将其最大的企业“大生纺织厂”(投资 113 万两)在部注册，另外由他联合发起的其他 12 个公司也已在部注册^①。

表中所列的企业，大多数使用外国机器，但规模都很小。这也可以从其他的资料中得到证实。例如 1917 年镇江周围地区至少有 12 个小型面粉厂使用外国机器，但是这些工厂

^① 《农工商部统计表·第一次》第 5 卷第 4—6 页。关于张謇(1853—1926)参见邓嗣禹和费正清前揭书第 215、216、219 页。“tael”这个字(重量单位，马来语“tahi”的一个葡萄牙语的变音字)是中国字“两”的通常译音，当后者表示一种货币意思时，通常译作“ounce”。(转见下页)

常常不能一年干到头，收入也是不稳定的^①。如果我们以10万两资本为界线，那么在227个已注册的企业中，仅仅只有72个企业的投资超过这个数额。它们包括13个棉纺织厂、4个煤矿、1个钢铁厂、6个面粉厂、7个银行、3个保险公司、3个陶器玻璃厂、6个榨油厂和2个轮船公司。227个企业的投资总额约为9600万两。其中48%即4700万两，为只占注册企业总数10%的资本在50万两以上的22个最大的公司所有。从这些数字可以得出一个这样的结论：清末中国新式工业的结构特征是，少数的大企业很突出（如汉冶萍煤铁公司或大生纱厂），而背后是很小规模地使用西方技术的大多数公司。工业的成长始终不像当时的日本那样，由经济结构的改变而激起；信用和通讯事业管理结构的发展也不能与明治时期的政治寡头们在日本工业化中所建立的同类事业相比拟^②。中国工业化的结果可以用这样的话来总结：它只是个别的事例，而不是普遍的工业化。

这个观点也可以用其他的资料来证明。例如，据已有的统计，1912年中国已有20749个“工厂”，这个“工厂”的概念是模糊的，但当我们注意到只有363家企业使用机器生产，

除了另作说明的以外，本书中所用的“两”，系指上海通货的标准记帐单位，即相当于524.93谷（1谷等于64.8毫克——译者）纯银的“上海两”。在19世纪晚期，除了一些诸如在上海流通的这种地方两以外，还有三种带有或多或少的全国性范围的通货银两。1872年，“海关”两（略与上海两不同）的美元价值为1.60元，此后持续下跌至1902年的0.63元。其中每间隔五年的等值如下：1877年1.47元；1882年1.38元；1887年1.20元；1892年1.07元；1897年0.72元（马士：《中朝制度考》第119—169页；雷麦：《中国的外贸》第250页）。

① 《香港和上海的主要华洋工业企业表（截止1917年12月31日）》第22页。

② 参见洛克伍德：《日本的经济的发展：成长和结构的变化，1868—1938》第499—549页。

其他所有剩下的20 386家企业只是依靠人力和畜力操作的时候，那么它的涵义也就清楚了^①。这个统计数中所用的“工厂”一词，只能表示各种作坊的意思，它包括从相当于家庭手工业到雇用几千工人的棉纺织厂。1912年，这些工厂的工人平均数为32人，其分布情况如表所示^②（见表二）。这一年，分布在各类工业中的工人平均数是：棉纺织厂1 122人、缫丝厂286人、火柴和火药厂131人、陶器和玻璃厂31人、面粉和碾米厂20人、肥皂和蜡烛厂19人、造纸厂14人^③。必须指出，这些统计数字的作用仅仅在于表示一个大致的关系——说明在整个社会经济中对中国自己新式工业的投资很少，同时注意到在这些少量的新式企业部门中，棉纺织业处于领先地位。

表二：

1912年中国工人分布表

工人数	工厂数	百分比	工人数	工厂数	百分比
7—29	18212	88.0	100—499	514	2.4
30—49	990	4.8	500—999	181	0.9
50—99	798	3.7	1000—	54	0.2
合 计	工厂数	20 749	百分比	100.0	

以上仅仅论述了华资商办企业。为了给晚清中国工业化

① 刘大全：《中国之工业和金融业》第91页，表6、7。

② 何廉、方显廷：《中国工业化的程度和效果》第12页，表12。

③ 何廉、方显廷前揭书第11页，表11。

的特点和程度作更完全的说明，必须注意那些没有在农工商部注册的重要新式企业。除了那些不愿意到农工商部注册的公司外，最明显地遗漏的当然是在中国通商口岸的外资工厂。这些企业在棉纺织业、船舶修造业和机器制造业、公用事业和银行业等领域中显得尤其重要^①。例如1913年上海8家外国棉纺厂所有的锭子数占全国总数的40%，占上海总数的69%^②。

要测定外人在华直接投资总额是困难的(据估计1914年总额为十亿八千四百万美元^③)，这可由我们所论及的通商口岸的新式工商业加以说明。根据一种估计，1914年英国在造船、公用事业、采矿和制造业方面的投资总额为一亿七千五百万美元^④。仅次于英国的最大投资集团是日本，按1914年的估计，他们在华投资总额已达98 926 000日元(相当于5 000万美元)，包括公用事业、采矿业、制造业和银行金融等企业^⑤。总之，这些统计数字清楚地反映出，中华民国前的中国近代经济成份中外资企业占了很大部分，特别是1895年签订《马关条约》容许外国在通商口岸直接开办工厂以后。

对官办企业也必须加以说明。这类企业包括兵工厂、几乎全部的中国铁路，以及1902年以后的有线电报。1902年官督商办电报局已有41 417里(相当于13 806英里)的电报线，清政府共投资了396万元(约等于285万两银)，属于各省的电报线大约有59 211里(相当于19 737英里)，都于1911年收归国

① 参见《香港和上海的主要华洋工业企业表》。

② 严中平：《中国棉业之发展》第111、129页。

③ 雷麦：《外国在华投资》第359—360页。

④⑤ 雷麦：《外国在华投资》第69、429—431页。

有，由政府以相当的或稍高的价格收买^①。至于铁路，除了俄国控制的中东铁路以外，1894到1914年已建筑了7 339英里^②。如果我们以京汉铁路平均每英里55 000两的造价作为标准，那么中国在第一次世界大战前筑成的铁路大约共投资了406 645 000两，这是靠大量地借外债筹集的^③。

在未登记企业中，有许多新式公司（如资产超过1千万两的轮船招商局），它们直到清末才以“官督商办”企业的形式正式组成。这些企业也包括半官办的新式银行，如中国通商银行、户部银行（后来改组为大清银行）和交通银行，这三个银行的资本总额约计2千万两^④。

上述试图对新式企业构筑一个大致的资本总额，只不过是一个小问题。毋须论证，这些统计数字并不表示发生了一次根本改变中国经济基础的“工业革命”。但从这里所显示的新式企业的分布数中，清楚而突出地表示了新式企业集中在通商口岸和沿海省份——尤其在上海和江苏——这些与外国有联系的地区，及其走向集中的道路（见表三）^⑤。

在论述这时期的中国新式工业和金融机构时，不应使用使人误解的统计资料。从中文资料中找来的大量材料缺少时间顺序，这当然是令人遗憾的。但是，无论如何，主要应使用定性材料，这有助于说明和解释中国人在清末10年中所取

① 张心澂：《中国现代交通史》，第436—441页。

② 王勤培：《近百年来之中国铁路事业》，第73—78页。

③ 每英里55 000两的估计，出自盛宣怀的京汉铁路财政报告，见《愿斋存稿》第11卷第29—33页，光绪三十一年七月十三日（1905年8月13日）的奏稿。

④ 参见德永清行：《支那中央银行论》第14—50页。

⑤ 资料来源于《农工商部统计表》第一次、第二次。

表三：

1904—1903年注册企业分布表

地 名	公司数	百分比	地 名	公司数	百分比
江 苏 (不含上海)	69	30.4	湖 南	7	3.0
上 海	30	13.2	江 西	4	1.7
直 隶	25	11.0	满 洲	3	1.3
广 东	22	9.7	四 川	2	0.9
浙 江	15	6.6	山 西	2	0.9
河 南	11	4.8	新加坡	2	0.9
安 徽	10	4.4	香 港	1	0.4
福 建	8	3.5	云 南	1	0.4
山 东	7	3.0	广 西	1	0.4
湖 北	7	3.0	合 计	227	100.0

得的经济成果。本书的一个主要设想是：如果中国的传统社会能适应现代世界的要求，那么从广义上说，工业化应该按所希望的标准发展，但是由于中国对西方冲击的全面反应的不足，使这个决定性领域内的变革缓慢。同时，制度上和思想上以及社会其他部分的障碍，也导致中国在完成其向工业化社会过渡中的无能为力。

众所周知，通商口岸和其他港口中的大量外国企业也包括在清代的新式工业中。在上海和其他与欧美有联系的地区引进了许多技术和设备，这是中国工业家们所可能作出的成果。但是，关键问题并不是那些在外国特权保护下建立起来的工业获得成功或遭到失败，而是19世纪最后10年中中国人

自己着手建立的新式工业的命运如何。能否发生根本的经济变革，主要依赖于这些企业的生产力。如果它们想要发展，想形成足够的力量去冲破那种传统的农业经济中所固有的屏障，那么它们就势必带动社会的其他部分与自己一起进入现代化的世界。但是，如果这种制度上的屏障不能摧毁的话，那么工业化势必要被延搁。以中国商人和企业家所经营和开办的新式工商企业的典型考察为根据，这一方面将有助于理解其延搁的原因，另一方面也将有助于理解进行变革的因素。

本书旨在考察一些关键企业所显露出来的特征。这些企业共同构成一个“官督商办”体制，不同程度地尽力走向经济的现代化。

第二节 “官督商办”的由来和内容

有关这一题目的许多论者，费尽心机地想给中国工业化的历史设计一个时期化的体系（即划分几个不同体制的历史时期）^①。这可能是企图对那种或许在其他方面是一种稀疏的叙述增加份量或密度的产物。例如，有这样一本著作^②，它把1862—1911年这段时期分为4个小时期：（1）1862—1877年的“军事工业”时期。在1860年英法联军占领北京，以及西式武器在反对太平天国中显示出作用以后，像曾国藩、李鸿章、左宗棠这样的领导者，开始设立兵工厂和船坞生产武器，支持他们的“自强”政策，以防备想象中的来自西方的威胁。（2）

① 刘大全在《上海的发展和工业化》第17—19页中，提出了一个关于中国新式工业发展的本身时期化的七种不同意见的图表，并附加了他自己的七阶段分类法。

② 龚骏前揭书，第13—14、49—50、65—69页。

1878—1894年的“官督商办”工业时期。这个时期的特点是，企业由官方主办，特别是棉纺织业和采矿业。尽管也采用了其他的组织形式，然而“官督商办”形式是最普遍的。(3) 1895—1902年的外国工业在通商口岸牢固建立的时期。这是以《马关条约》中授予日本——以及“最惠国”条约规定的其他列强——在通商口岸开办工厂的特权为基础的。为了应付外资的威胁，清政府也在口头上鼓励工业。另外它还鼓励投资于士大夫们开办的工商企业，从而在表面上清除其反对工业化运动的最后痕迹^①。(4) 1903—1911年的在华外国经济激烈竞争；清政府赞助新式工业，以及市民的大响应时期。随着商办企业的兴起，出现了一个必然的结果，在工业经营中官僚的作用减少了，并使得“官督商办”企业黯然失色。

这种按年月次序分期的方法，有把从外表看来是连续的事件清楚地区别分类的优点，但是如果把它当作暗示这四个时期中创立新式企业的特征有根本改变的话，那是会犯错误的。严格地说来，像这样已按“官督商办”制度开办的，并已被批准的大型企业仅有12个。最重要的“官督商办”企业是：(按它们建立的时间顺序) 轮船招商局(1872年)、开平煤矿(1877年)、上海机器织布局(最初建于1878年，后改为华盛纺织总厂)、国家电报局(1881年)、漠河金矿(1887年)、汉阳铁厂(1896年)、大冶铁矿(1898年)^②。但是官督商办形式的

(^F) 《东华续录·光绪朝》第139卷第6—7页，光绪二十三年二月二十三日(1897年3月25日)的总理衙门奏稿。

(^②) 卡尔森在他的《开平煤矿(1877—1912)》一书中研究了开平煤矿。关于汉冶萍联合企业，参见全汉升：《清末汉阳铁厂》。关于招商局的早期历史，参见刘广京：《在华的两家轮船公司，1862—1877》第3章。漠河金矿于1887年以集资2000股200 000两正式建立。但是到1888年实际上只招集了6—7万两股本，当时李鸿章已实际负责该矿并从天津商人那

基本成份，实际上已存在于清朝灭亡之前的每一个华商企业中。诚然在盛宣怀的轮船招商局、张謇的江苏南通纺织厂和其他企业，以及国有的京汉铁路之中，存在着明显的形式上的不同。但是这些企业和本章第一节中记述的许多其他新式企业，毫无疑问地可以认为是同类的。

无论如何，首先必须强调“官督商办”体制不是一个法定的制度及其有限的法律性。本书倒是把一系列无联系的事件和被当时人们公认的企业团体看作具有某种共性的。在事后认识的历史学家看来，确实存在一个“体制”，只不过它是一个由那些紧密相关的企业所组成的特别实体。如果“官督商办”轮船招商局的章程是漠河金矿和汉阳铁厂等企业的范例，那么这不仅是因为它们遵从了一个已完全形成的应该怎样建立这种企业的先前概念，而且更重要的是因为它们充分满足了当时的需要。不过，共性是存在的和突出的，这足以证明有理由把那些独立的企业作为一个潜在体制的例子。

那么“官督商办”企业有的一些什么特点呢？它的直接来源似乎是19世纪后半期出现的政府盐务垄断权。盐务署的记录中，充满着诸如“官督商销”、“官运商销”之类近似于“官督商办”的名称^①。要概括这种传统的在一定地段内拥有盐务垄断权的各种商行，恐怕是一项困难的任务^②。然而，这里讨

里筹得100 000两。另外的15 000两是由漠河地区的满洲军官筹集的。1888年底开始投产，到1891年已出产62 000盎司金粉，这些准备支付公司的债务和股息。后来漠河金矿落入俄人之手。1910年中国政府重新买回该矿，但是生产从此不太景气。在其高峰时期，公司雇用了大约1000—1500名工人（龚骏前揭书第36页；《海关十年报告·1882—1891》第21页）。

① 参见《清史稿·食货志》第4卷，第1、19和20页等有关各处。

② 关于盐务税的复杂概念，可以从帝国海关的出版物：《盐：生产和税收·上海，1906》中获得。

论的对象是关于政府派员监督，以及盐的生产、运输和各种包税机关的特点。在19世纪后半期，盐务虽是由地区或省的政府在中央户部的名义下管理的，但实际控制权却日益掌握在总督和地方政府的手中。

盐税给官僚和商人以可乘之机，他们用种种方法来分享其利。在每一个产地，分销区和商店，商人要向专利权垄断者纳税，当然这些垄断者已在第一个关口缴过税了。生产者与盐商的执照通常是世袭的。19世纪后期，北京政府的盐税收入每年可达600万两，这很可能已把北京政府的厘金（亦称为运输税）的收入加在里面了。但这仅仅只是法定的产量，各省留下的和隐瞒的数量要高于这个数额。以榨取高价作为盐务署内各种肥缺的交换条件^①，以“进贡”的名义不断地向盐商勒索（通常是在报效或“努力报答皇恩”的名义下进行的）。这相当明显地表明盐务署是一个财政机构，它的做法显然是为中央和地方政府的财政收入提供一个稳定的来源。反常的是，这个机构的一些主要特征被带入“自强论者”创办的新式企业中去了，这些“自强论者”试图用西式武器和工业技术努力支持朝廷去防备国内外的危机。

像他们的前辈一样，官督商办企业也是官商合办的。然而它们已不再是原来那种的财政机构，也不是西式工业的简单的进口货和复制品。它们所保留的旧有的官僚主义的管理、垄断者的束缚，以及官僚的勒索，这些都表现了盐务署的特征。这些特征被诸如因皇权的削弱而成长起来的省级权力、

① 例如，湖南的盐区由两江总督委任的督办管理，任期一年，有时可延至二年或三年。可以肯定，这个时间对这一官员在把职位卖给另一投标者之前谋取他的财产是足够了（《盐：生产和税收》第65页）。

在通商口岸出现的新的资本来源之类的19世纪的新事物所结合。这种结合的产物——官督商办体制——缺乏与西方的新式工业发展相联系的合理化的组织、专门化的机能和不具人格的纪律。由于非新式经济成份对社会资金的竞争，由于家族和地方观念，由于外国竞争者对中国市场的压力，使按照官督商办方式组成的企业更加重了负担。

这些企业的股本明显地来自通商口岸的商人、士大夫和创办者的亲友。这些公司在省级地方官的保护下组成，对官方资本必须付给像以前旧式高利贷一样的利息。管理人的职责模糊不清，通常带有官衔——或者买来，或者由更高的官员推荐。同时，他既是股东的代理人，又是其中最大的股东之一。因此，管理者和企业从总体上都可以说是一种半官方的状态。因为这些企业依赖于官员，所以在这一时期的清朝文件中，经常提到一些主要的官督商办企业，尤其是在它们的保护人的奏折和官员之间的书信中。除少数例外的公司，它们自己的档案是不适用的，只有那大量的官方文件才可供我们研究。

第三节 工业化的成果与地方权力

我在一封信件中找到了最早用来表示“官督商办”与新式企业相联系的材料，这是1872年12月23日李鸿章给总理衙门的关于建立中国轮船招商局的报告，报告中说：

此事现属试办（指原先由朱其昂组织的公司——著者），如有未尽妥洽之处，当随时督令察酌改定。

目下既无官造商船在内，自无庸官商合办，应仍官督商办，由官总其大纲，察其利病，而听该商董等自立

条议，悦服众商。^①

这封信指出了“官督商办”工业的一个显著的特征，即它们的所在地也是省级地方权力强大的地方，这种地方权力是在19世纪后半期发展起来的。在官督商办形式中，官（或叫监督官员）的作用是象征性的，他不由北京的中央政府派员担任。直隶总督李鸿章^②是轮船招商局、上海机器织布局、漠河金矿及其他企业的创办者。紧接着，湖广总督张之洞^③也建立了汉阳铁厂、大冶铁矿和萍乡煤矿。

虽然清朝政府在1894—1895年的失败以后，转向支持

① 《李文忠公全集·译署函稿》第1卷第39—40页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23日）。总理衙门（全名为“总理各国事务衙门”，从字义上讲即为“外国事务总负责机关”）于1861年作为军机处下属的一个特别机构而设立。直至1901年增设外务部为止，它参与中国与西方列强之间关系的全部事务，包括引进西式工业企业之事。

② 关于李鸿章（1823—1901），参见恒慕义：《清代名人传》第1卷第464—471页。在19世纪中，中国的18个省的管理机构完全是按下列方法组成的：除了直隶和四川之外，每省均有其总负责一省事务的巡抚。直隶省和四川省的省城的行政机构，由于它们的特别重要的地位，各由一位总督挂帅。除山东、河南和山西三省之外，其余省份被分组置于总督管辖之下，如下表所示（其中总督头衔使用了拉丁文Wade-Giles的意思，而标准的官职则因省名而形成）：

江苏	} 两江总督	湖北	} 湖广总督	陕西	} 陕甘总督
安徽		湖南		甘肃	
江西		福建		云南	} 云贵总督
广西	} 两广总督	浙江	贵州		
广东					

总督对他们管辖之下的省份和巡抚拥有全面的统治权。但是这两个官员显然都被设置了，以便互相牵制，因为要求他们对重要的事情联合行动和上奏。

③ 关于张之洞（1837—1909），参见恒慕义前揭书，第1卷第27—32页。

努力引进新式工业，但它的贡献大量还是口头上的。省的“商务局”——南京就设有这样的商务局，将在后面关于张謇和大生纱厂的建立过程中提到——被批准设立。士大夫投资于工商企业得到了国家的正式批准。一个奖励创办企业成功者的制度——专利权式官衔——建立起来了。1903年商部成立，先后制定了《公司法》和《破产法》。颁布了更多的关于奖赏发明创造，以及农、工、商企业创办手续的规章制度^①。

但是所有这些，发挥的作用是很小的。清政府是一个财政破产的政府，它没有资金投入。由于它政治上的软弱，所以没有能力减轻这些新式企业所烦恼的厘金和商业税，因为这些税收大量地是在省政权的控制之下。事实上北京政府自己也想对中国的机制品征收10%的货物税^②。在通商口岸，“不平等条约”使华人企业很难得到比外人企业更好的待遇。皇权和财富的衰落剥夺了任何有中心的和有方向的近代化运动。这些成果(如被引进的新式企业)，是因有权威的省级领导者的创始而产生的，总督李鸿章是他们的突出榜样。

李鸿章的地位，首先是基于他所带领的镇压太平天国起

① 《东华续录·光绪朝》第131卷第11—13页，光绪二十一年十二月二十四日(1896年2月7日)；第139卷第6—7页，光绪二十三年十一月二十三日(1897年3月25日)；第145卷第23—25页，光绪二十四年五月二十三日(1898年7月11日)；第161卷第14页，光绪二十九年七月十六日(1903年9月7日)；第185卷第1页，光绪二十九年十二月五日(1904年1月21日)；第200卷第1页，光绪三十二年四月二日(1906年4月25日)；第202卷第9—10页，光绪三十二年八月二十日(1906年10月7日)；第208卷第12—13页，光绪三十三年七月二十三日(1907年8月31日)。

② 《北华捷报》，1896年8月28日，第368页；《东华续录·光绪朝》第134卷第10—12页，光绪二十二年六月五日(1896年7月15日)。

义的淮军。他从1870年起被牢固地树立在直隶这个重要的省份，直至由于1894—1895年中日战争的失败而倒台。虽然这个职守随时有可能使他成为一个清廷的囚犯，但是李鸿章保持了淮军的指挥权，以及部分地控制了富裕的长江下游各省的财政，并通过颇策略地按插像丁日昌这样的部属作为代理人^①，以便他能在直隶扩大自己的力量。在清朝帝国的北半部，他几乎独掌外交、控制海关税收、垄断武器生产和完全控制武装力量达25年之久。李鸿章通过进一步地发展军事力量、筹建海军、按插自己的部下到关键的部门和省份任职，以及如上所述的创办工业企业，并建立了他的地方“官僚政权机器”，它在许多方面有效地取得了清朝政府的实权^②。

这些工业成果具有一个显著的地区特征，这可以用1888—1889年著名的铁路问题的争论为例来加以说明。1885年，李鸿章组织了一个从事于延伸开平煤矿铁路的公司^③，1887年改组为官督商办的“中国铁路公司”。至1888年这条从矿山（直隶唐山）到天津的大约90英里长的铁路建成了。总督李鸿章又按照中国铁路公司股东们的建议，计划把唐山—天津铁路西延至通州（北京附近）。提出这个新项目的主要理由，是有

① 关于丁日昌(1823—1882)，参见恒慕义前揭书第2卷第721—723页。丁在负责江南制造局后，于1865年9月升任两淮盐运使，又于1866年初任江苏布政使，然后于1867年升任江苏巡抚。他的迅速升迁，在很大程度上是由于李鸿章的支持。

② 参见斯佩克脱：《李鸿章和淮军》中一项关于李鸿章地方权力的军事基础的详细研究。

③ 中国的第一条成功的铁路是1882年建成的13英里长的从唐山至胥各庄的铁路，它供从开平煤矿到最近码头的运煤之用（曾鲲化：《中国铁路史》，第31—33页）。从上海到吴淞的一条未经许可的早期铁路，由怡和洋行于1876年建成，同年由中国政府买回拆除（同上书，第26—31页）。

便于军队和给养的输送，能加强京畿防卫，然而李鸿章的实际打算是想把唐山铁路最后北伸至山海关。虽然这条铁路对商业运输的作用较小，但它将加强李鸿章在北方的军事地位，并使满洲处于他的控制之下。他所以支持津通铁路，是鉴于它将会提供经济收入而有用于山海关方向的延长部分。

铁路伸入京畿的威胁引起了激烈的反对。北京充满着来自李鸿章的政敌和守旧派官僚们的抗议，他们反对在任何地方建筑铁路。这是关于铁路建筑法规的一场最大的争论。自麦克唐纳·斯蒂芬森的关于1863—1864年的计划提出以来，这个问题已被朝廷和官僚们争论过了。使这场大争论平静下去的是当时的两广总督张之洞的奏折，它被作为李鸿章与他的对手之间的一个妥协方案。张建议修筑一条从芦沟桥（北京郊区的马可波罗桥）到汉口的铁路，为了主持这条铁路的建筑，张之洞被调任湖广总督。户部受命为芦汉铁路拨款200万两，但是由于李鸿章及其拥护者们的连续而强烈的反对，致使这一项目归档停办，直至中日战争爆发也未能复兴。与此同时，1891年4月11日的敕令批准了李鸿章的要求，把原拨给芦汉铁路的200万两转移到他所控制的正在进行的延长唐山铁路到山海关，并超越山海关进入满州的项目上去。当1895年李鸿章被贬职的时候，这条超越山海关的铁路（后来成为北京—沈阳铁路）已取得了一些进展^①。

像其他的事情一样，在这一事例中李鸿章深知工业项目对于扩大自己的地方权力的潜在价值。我们可以从上面这些情况中推断出李鸿章在北京有足够的权力，使这个增强其地

^① 参见吴铎：《津通铁路的争议》。

位的议案获得朝廷的批准。这种官督商办企业以他为庇护人，同时符合他所传播的“自强”思想，而且在李鸿章的管辖范围内存在着许多陋规，如服役（例如为他的军队运输）、报效（合法的和非法的）和领干薪的闲职人员。

新式工业与地方集权的相互关系，使新式工业能按照官督商办的规章不受限制地正式筹办。这可以在有关张謇的事例中得以证实，他作为一个商办企业的提倡者已在上面的章节中被提到过。张謇虽是一个私营实业家，但在建立他的大生纱厂过程中仍依靠了张之洞和刘坤一的援助^①。

1895年中日战争结束时，张之洞在南京署理两江总督，为了抵制外国商品的大量输入，他试图在江苏设立棉纺织厂，他担心随着《马关条约》的签订即将有外国商品的侵入。张謇被任命去筹建这个纱厂，并接受了这一任务^②。当张之洞回到他在武昌的湖广总督的旧任时，张謇受继任总督刘坤一的委任，在南通开办这个纱厂。可是在筹集资金这一决定性的事情中，刘坤一的援助是很小的，而且张謇在南通和上海的商界旧友也没有能力提供足够的资金为这个工厂购买机器^③。因此张謇被迫放弃其维持企业完全掌握在私人手中的原有打算。他与南京商务局的首脑订了一个合同，要商务局承认相当于50万两价值的纺织机器——由张之洞在中日战争前购买，原准备用于筹办武昌纱厂——作为这一新工厂中

① 关于刘坤一，参见恒慕义前揭书，第1卷第523—524页。

② 《张文襄公全集·奏稿》，第42卷第11—13页，光绪二十一年十二月二十八日（1896年2月11日）。

③ 这些投资者是否是通商口岸的商人或绅士或他们两者没有清楚地说明。参见张孝若：《南通张季直先生传记》第69页。如果我们从支持张謇的第二个纺织厂的三个人持的态度来判断，那么绅士的影响似乎发挥了主要的作用。参见严中平前揭书，第122页。

的官方资本。于是这个纱厂在官商合办的形式下开始筹办。但是张謇的这个最主要的支持者在1896年晚期的一次关于官股利息问题的争论以后退出了，使这项合同成为泡影。

接着，张謇又去求助于盛宣怀。盛除了作为上海最大的中国棉纺织厂的首脑之外，还是一个相当重要的，与张之洞在两湖的政治权力紧密相联的官僚（详见第三章）。1897年春，盛宣怀同意接受价值50万两的纺织机器款额的一半，张謇接受另一半。如果不吓走潜在的商人投资者（从他们身上张謇本希望为建立他的纱厂再筹款25万两），那么这个公司完全商办是有可能的，尽管其中含有官僚的机器投资。盛宣怀还答应帮助张謇筹集流动资金，如同南京商务局首脑桂嵩庆道台所允诺的那样，可是这些诺言没有一个产生任何结果，因此在此后的两年中张謇屡次地向张之洞和刘坤一请求帮助并略有所获。1899年5月当大生纱厂最后开办的时候，张謇已筹得了稍少于25万两的款项。自这个纱厂幸运地呈现出事业的成功以后，张謇能够筹集更多的来自非官方的资本了。1902年收到了至此为止最大的一笔投资，刘坤一把价值25万两的曾在1897年由盛宣怀订购但没有使用的机器转投于大生纱厂。^①

这个短短的叙述，远远不足以说明纺织实业家张謇的全部经历，但它足以论证，张謇试图建立完全私营的企业仅仅只能在现有的政治机构下进行，即必须取得支配着19世纪后期中国的那些强大的省级官僚的批准和帮助。虽然大生纱厂的官方权限渐渐地消失了，但在它的开办之初能坚持有利可

^① 张孝若前揭书，第68—75页；严中平前揭书，第82—85页；另参见刘坤一在光绪二十六年二月（1900年8月）的关于南通纱厂的奏折，载《光绪政要》第26卷第5—6页。

获，则是因为它在总督张之洞和刘坤一政权所控制的范围之内。

我所简单叙述的关于张謇商办工业的经过，也适合于像中国铁路那样完全由政府开办(官办)的企业。关于这一点不准备在这里细说，因为这是清楚的。例如，中国中部的京汉和粤汉铁路都是在张之洞的统治占优势地位的主要省份之内。另外，对新式银行来说，这一点也是明显的，如1904年成立的户部银行原先是直隶总督袁世凯的一个金融机构，这个机构与由盛宣怀以张之洞及其地方权力为背景在上海设立的中国通商银行处于相应的地位。

第四节 来自通商口岸的商人资本

在鸦片战争前绅商经营的企业中，资本的绝大多数基本来自上地，或是政府的税收和贡金，或是地主、高利贷者的地租和利息。1842年《南京条约》签订后，通商口岸商业的发展使买办资本有了一个生长的地方和机会。所谓买办资本就是中国商人在外贸及外贸机构中供职而积累起来的资金，这些买办首先是作为洋行的附属物，然后才有他们自己的利益^①。官督商办体制的第二个特征是企图挖掘买办这个新的资本来源。

在新企业的筹资和开办中，商人的参与是一个关键的因素，纵然这些华商既不想也不能支持一个全面的工业化运动。在晚清的文件中，经常很不确切地使用“商人”这一专用词汇，其内容包括从事于任何商业（例如：进出口贸易、批发

^① 参见根岸信：《买办制度的研究》第34—75页，该书提供了中国买办史的概况。

和零售商业等)、金融业(例如:开办银行和经纪业务),或工业(例如:制造业)事务的人。因而,像旧式山西票号那样的货币汇兑者是一种“商人”,另外像怡和洋行之类的大洋行的买办、茶叶出口商、盐商,以及西式机器纺织厂的创办者等,也都是“商人”。李鸿章和盛宣怀要求商人投资于他们的企业。但是,如上所述的各类商人,对传统的经济及其社会准则有着强烈的依赖性(这些在下一章《贸易和商业》中讨论),不能成为一个可靠的资金来源。可能只有这种在通商口岸的,已与外国人、外国产品和外国生产方法有了广泛联系的商人——买办阶级——才会把创立西式工业作为他们自己的迫切需要。例如郑观应就是其中之一,他是英商宝顺洋行和太古洋行的买办,曾投资于许多新式企业(这将在后面叙述)。郑的著作《盛世危言》中有许多关于必须进行经济改革的重要论述,这本书在1862—1900年间被屡次再版^①。

另外,在新式工商企业中,商人的投资与绅士、地主和官僚的投资有所不同,后者的流动资金是被这些企业的利润吸引进去的。这些落后的经济成分与推进工业化没有关系;他们对自己的资金期望着得到高额利润,所以他们往往投资于土地、钱庄和当铺。有时,这些新工厂也能付给优厚的红利,如:1893年上海机器织布局宣布分红25%^②;1905—1907年大生纱厂付给其股东们的红利达80—90%^③。因此,士大夫们的资金才能被更多地从传统投资引诱到纺织厂、造船业、或采矿业中来。但当这些工业企业不是很能赚钱的时候,他

① 1900年出版的8卷本中,卷4论述财政问题,卷5论述商务,卷8论述工业。该书现藏哥伦比亚大学东亚图书馆。

② 《海关十年报告,1892—1901》,第1卷第513页。

③ 严中平前揭书,第123页。

们的投资就不能较长久地保持下去，则有收回的可能^①。

由于这些指望工厂一定能获利的商人的稳定投资不能满足工厂对资本的需要，“官督商办”企业只得另谋他法，这往往从反面影响企业成功的机会。这些做法包括短期高利贷款、不顾公司的收入而保证股息的支付(官利)、不适当的股票跌价津贴和保险金。短期贷款可以用裕晋纱厂的情况举例说明。该厂作为官督商办华盛纺织总厂的一个附属厂由盛宣怀于1895年创办，1897年改组为协隆纺织公司，其厂房和机器总值达736 000两，但是认股的资本只有571 600两，为了弥补这个差额，公司被迫设法借款。其结局由当时的一位目击者记录如下：

总之，无论在中国还是在别的地方，没有一家比它(裕晋——译者)设备更好的纺织厂。它的曲折的经历与它同时降生。为什么呢？很大的原因是资本不足……不仅使工厂开工没有足够的周转资本，而且为了借到必需的周转资金要付出高达8—9%的利息。四年中公司已付出利息108 000两……这笔帐目表示了一个相当的利润……哎呀！这就是被鲸吞的利息啊！^②

裕晋纱厂于1897年改组，到1901年12月完全破产，被日商占有^③。张之洞创办的湖北织布官局步其后尘，向山西

① 严中平前揭书，第120—130页；这是棉纺织工业投资问题的一个总的讨论，对此，现存的帐目是部分的根据。

② 《北华捷报》，1902年1月8日，第10页。

③ 《海关十年报告，1892—1901》，第1卷第515页；《愚斋存稿》，第5卷第41—42页，光绪二十八年八月二十一日(1902年9月22日)的奏

票号以9%的利率借款20万两，以致于在6年中付出了138 000两的利息①。

受保证的股息(官利)是在损益帐起草制定之前先从总收入中扣除的，事实上公司的开办费有一部分是随着这个引诱商人资本的策略而筹得的。如果企业的利润不丰或亏损了，那么官利就从股金或别的借款中提取，股息常常在8—10%。如南通大生纱厂初创时，为了招徕投资，规定每年保证付给8%的利息，因此在1895—1899年的筹建期中，已从它的股本中支付了17 000两的官利②。当张謇的计划终于成功的时候，其他许多企业却在这种困难中失败了。

由于不扣除足够的固定资本折旧，公司在帐面上会显出一个虚假的余额。如下面汉冶萍煤铁公司所报告的：

此类财产，照外国厂矿通例，除地价外，均应逐年折旧，递减其值。而该公司则十余年前设备之旧物，尚照原价开列……故虽通国皆知其亏累不堪，股票市价不及额面之半，而就其帐略，通收支存三项计之，往往有盈无绌。③

用这个“盈余额”，公司能付官利给股东，付红利给管理人员。但是它的注册资本却没有得到充分的认购。由于这些实际情况致使汉冶萍变得愈益依赖于日本资本④。

稿。正确的日期应是光绪二十七年八月二十一日(1901年10月3日)，因为卷5中在它前后的其他奏疏都是光绪二十七年。

①② 严中平前揭书，第79页；124页。

③ 吴敬超：《汉冶萍公司的覆辙》第28页，这段话出自1918年的公司年会的政府代表。

④ 姜森：《八幡、汉冶萍和二十一条》。

这些买办出身的参与轮船招商局、华盛纺织总厂、中国通商银行和国家电报局的商人（这些人物将在论述有关官督商办企业的章节中详细讨论），是资本和管理人员的来源，他们用“官督商办”的方式把商人组织起来。这些人中间的某些个别人物明显地具有相当大的管理技能。当被李鸿章选拔出来作为轮船招商局首任总办的原怡和洋行买办唐景星（唐廷枢）调离这个公司时，马士（1886—1887年汇丰银行驻轮船招商局代表）曾为此而叹惜：

我总认为这是一件令人遗憾的事情……那样我们就不能把唐景星与公司联系起来，以便利用其业务才能。他曾提出不要专制政权的控制，坚持举行两周一次的董事会。^①

使人遗憾的是任何才能都不是万能的，因此马士可以责备唐的同事徐润在建造上海金利源码头栈房中——一幢不起作用的三层楼房——浪费钱财的过错^②。

有力的投资者为数很少，即使通商口岸的商人以前对中国工业企业不是侧面而向的话，那么他们的资本来源是否能够支持一个真正的工业化运动，这还是值得怀疑的。这些情况可以从盛宣怀的奏折中反映出来，据这些奏折所述，投资于轮船招商局和国家电报局的大部分商人，后来都自觉地投

① “马士致德璀琳”，《马士通信集》，1886年10月19日。唐景星（1832—1892）的简历将在关于轮船招商局的第4章中作更为详细的考察。

② “马士致德璀琳”，《马士通信集》，1886年4月16日。无论如何，必须注意到总的来说徐润不是一个真正的商人。他的简历放在第4章中讨论。

资于华盛纺织总厂、汉阳铁厂、萍乡煤矿及盛宣怀兼管的其他企业^①。他们对后面这几个企业的支持——按照盛宣怀的意图，是想通过北京政府对轮船招商局和国家电报局征收新的特别税移作其他企业的资本^②——是鉴于轮船和电报两局的不断赢利。

在组织商办新式企业中，叶澄衷、虞和德、荣宗敬的表现是突出的，他们可以作为通商口岸商人的典型^③。叶澄衷发迹于1861年上海的一家船具五金杂货店，他的业务发展迅速，以至于在通商各埠都建立了分号。在国内，他的名字变成了洋油的同义语。他把从这些商店得来的利润又投资于缫丝厂和火柴厂^④。这个三人小组的第二个人，常以虞洽卿闻名，当1903年荷兰银行在中国开办分行的时候，他成了这一银行的买办。在此之前，他已在上海受雇于外国商行近10年。1908年他与其他9个宁波人以150万两的资本建立了四明商业银行，这个银行与1907年开办的浙江兴业银行是中国最早的商办新式银行。虞还偕同两江总督端方筹办过南洋劝业银行——处于官商合办企业的状况——这项计划已被证实是失败的。在辛亥革命之前，虞在组织上海至宁波的轮船公

① 《愚斋存稿》，第4卷第22页，光绪二十六年二月（1900年3月）的奏稿；同上，第25页，光绪二十六年二月十九日（1900年3月19日）的奏疏中，盛宣怀声称：“铁厂招集之股商即轮电两公司之股商，惟恃两公司稍有盈余以辅铁厂之不足。”

② 同上书，第3卷第10页，光绪二十五年七月二十七日（1899年9月1日）的奏稿。

③ 许多别的名字能够在《农工商部统计表》第一次和第二次中的“农工商部股份公司注册表”中找到，这对说明这个问题也许有所裨益。

④ 关于叶澄衷（1840—1899），参见《北华捷报》1900年1月3日，第22页；又见辛鸿铭（汉滨读易者）：《叶君传》。

司中扮演了一个主要的角色；但他在航运业中的重要成果是在民国时期^①。这个三人小组的最后一位成员荣宗敬，原是无锡的一个钱庄主，他从1898年建立第一个面粉厂起，逐步地发展成一个拥有12个面粉厂和6个棉纺厂的企业集团^②。

但是像轮船招商局和其他官督商办企业的情况一样，已有的商办企业中商人投资的发展是缓慢的。这已被严中平在他的中国棉纺织工业研究中所论证。严经过深入的研究，发现有19个工厂是在1911年以前成立的，其中14个是由士大夫分子创办的，只有3个是由商人或买办创办的^③。在强调他所称之为“官僚资本”的士大夫阶级的投资重要性中，他无疑是正确的。但是表示投资于这些企业的资本性质和来源的通常都是些综合材料，因此严的结论很可能低估1911年前这一时期的商人投资的作用。且不说企业中还常有一些其他的投资者，由于他们的头衔可能会错误地以此作为他们实际身份和行动的标志。

在严中平所列举的企业中，最大的是宁波通久源纱厂，该厂由严信厚与周晋龢等人在1895年创建。据严中平的记载，严信厚是一个候补道员，当过李鸿章的幕僚，又有三品头衔。因此严中平断定通久源公司的资本来自士大夫。但是对于严

① 关于虞和德(1867—1946)，参见方腾：《虞洽卿论》，另见根岸信：《中国社会的领导阶级：长老绅士的研究》，第156—164页；根岸信：《买办制度的研究》，第303—306页。虞洽卿也经常作为蒋介石的早期资助人而被提到。

② 关于荣宗敬的早期经历，参见《无锡荣氏企业家族及其起家的面粉业》，第19—21页；另见《茂新福新申新卅周年纪念册》。

③ 严中平前揭书第121—122页；对于1916—1922年间，严发现了他能够找到资料的在这一时期建立的32家棉纺织厂创办者中的21位商人或工业家(第157—159页)。

信厚来说，比他的官衔更为重要的——尽管这必然要影响到严中孚的观点——是他与当时许多新式工业的业务联系。严信厚是1883年天津至塘沽铁路的发起者之一^①。他在好几个通商口岸办有海关官银号，当中国通商银行于1896年成立时，便把他的银号资本投入进去，并担任了该行的董事和上海分行总理。他也是轮船招商局的股东，到1909年又成了该局的董事。他还是我们已提到过的与虞和德有关的四明商业银行的创办者之一。他与张謇一起创办了江西瓷业公司；与著名买办商人徐润合办了上海华兴保险公司，提供资本100万两。他还在江苏和宁波组织面粉厂，并与张謇等联合在江苏建立了一个榨油厂（资本30万两）^②。

这个关于严信厚创办工业企业的充分记录也适合于他的同乡周晋镛，周也是通久源公司的创办者之一^③。这两人都是浙江宁波人。虽然他们都有官衔，但从他们在通商口岸长期潜心于工商业的事实来看，官衔就是次要的东西了。例如，他们都是1902年组成的上海商务公所的高级委员^④。他们投

① 莱特：《20世纪香港、上海和中国其他商埠志》，第540—544页。

② 《北华捷报》，1897年3月12日，第460—461页；《愚斋存稿》，第5卷第4页，光绪二十六年九月十五日（1900年11月6日）的奏稿；第1卷第14—15页，光绪二十二年九月二十六日（1896年11月1日）的奏稿；《农工商部统计表·第二次》，第5卷第11页、第6页；《农工商部统计表·第一次》，第5卷第28页、第2卷第27页、第5卷第9页、第18页。

③ 关于周晋镛（1855年生？），参见日本外务省情报部编：《现代支那人名鉴》，1928年版，第887页；关于周的企业，参见《农工商部统计表·第一次》，第5卷第3页、19页、28页；《农工商部统计表·第二次》，第4卷第22页。

④ 《愚斋存稿》，第7卷第35—37页，光绪二十八年九月（1902年10月）的奏稿。

资于通久源纱厂的最初资本很可能来自传统的源泉；严信厚毕竟在一个旧式的海关银号里呆过一段时间。但是在关于他们两人创办工业的记录中所引证的材料恰恰不是支持这个推断（即严和周是纯粹的“士大夫”），至于是否是士大夫是要以资金经常地被投资于土地和高利贷来进行推测的。相反地，他们似乎在通商口岸周围地区已在某种程度上（不管其程度如何）被改造成实业家了。

第五节 官僚主义的经营管理

除了通商口岸的商人、士大夫、创办者的亲友的股本之外，官方也可能投资于“官督商办”企业，特别在企业创设之始（它可采取任何形式）尤其如此。例如，1872年李鸿章把13500两银子“息存”于新组成的轮船招商局，这笔款项原是直隶省的练饷，现在被总督像旧式存款似地借给了这一新式企业^①；国家电报局架设第一条电线时，有一部分是政府资本，这些政府资本以后用官方电报费扣还^②；1896年户部提供给中国通商银行创办资本100万两^③；还有盛宣怀在1896年接办汉阳铁厂时所保证偿还的官方投资，他用该厂以后每产铁1吨征银1两的办法来实现其诺言^④。

① 《李文忠公全集·奏稿》，第20卷第32—33页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23日）。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第44卷第22—24页，光绪八年八月十六日（1882年9月27日）。

③ 《愚斋存稿》，第5卷第7页，光绪二十六年九月十五日（1900年11月6日）的奏稿。

④ 《张文襄公全集·奏稿》，第44卷第4页，光绪二十二年五月十六日（1896年6月26日）。

甚至在完全商办的企业中也存在着不少官股，这已从上
述张謇及其大生纱厂的创办过程中可见一斑。

尽管这些官方投资的例子还不足以表示“官督商办”工业的特点，但事实上是它们官僚主义经营管理的表现。如下章关于“政府财政”中所表明的，清政府已没有能力为工业提供广泛的或持续的财政支持。这些已有的资金反映了省级领导者的才能，他们提取军队的津贴去支持那些以他们为保护人的企业。但是，关于官方投资于工业，不像日本明治维新时期那样有一个统一的政策^①。李鸿章、张之洞、刘坤一以庇护人的身份履行他们的“官为保护”的职责，这是“官督商办”的形式所要求的。但是，他们的尽职只是使企业走向实际开办的一个步骤，这一步骤是委托低级官员在名义上与股东代表协力进行的。

正是由于官僚主义的这种管理水平，所以“官督商办”企业所受到的限制是很明显的。由官方任命的管理人员，除了传统的政府衙门外，对于经营任何工商企业一般说来都是不合格的。而且中国官僚衙门的作风和实际行动是与新式工商业的需要相矛盾的，这包括与其说是“普救主义的”，倒不如说是“排他主义的”社会价值的支配，结果想在这些企业管理中谋得一席位时，使得诸如亲属或同乡之类的人事关系当作与能力和经验一样的重要因素。

同时还存在着臭名昭著的官员受贿或“榨取”的坏倾向。一般官员的法定薪水是不多的，因此由于他们所要供养的不仅是他们自己和他的家庭，而且还有半官方人员、干事及其衙门中必不可少的一部分侍从，在职官员能够榨取一大笔钱。

^① 参见史密斯：《日本的政治变革和工业发展：1868—1880年的官办企业》。

来弥补其超支部分，这即使不是正式批准的也是被默认了的。这种倾向是因官员为获得肥缺要花费很多礼物和小费的事实（虽然这通常是被严格地禁止的）所助长起来的。只要他们不陷入极端的地步，这些行为决不会被认为是“不诚实”的。中国始终存在的官方经营商务的事实表示了典型的不合理的传统做法，这对于全部活动都要求合理化的新式企业是不适宜的。

官僚衙门也以缺乏主观积极性而显示其特点，这与西方的要求公司总经理的开拓性经营是一个鲜明的对照。这种特性可能要上溯到儒教的潜在价值或生活方式，但这已不是本书研究范围的任务。其直接根源，至少在某种程度上是在于职责的教条性，这种现象充满于中国的法律和政府结构中。从皇帝直到最低层的地方办事员，每个官员只是对他的权限范围内的事件负责。最高统治者的职责是在一系列的《罪己诏》中表现出来的，通过这些《罪己诏》，中国的统治者公开承认自己不仅对人类的动乱，而且对饥荒、水灾、瘟疫和其他自然灾害都负有责任^①。地方行政长官也同样对他的地区内的每个动乱负有责任。例如一次起义，不管其起因如何，他都对此负有责任，直至把起义镇压下去，或是把起义者驱逐到邻近地区置于自己的职责范围之外。在这种情况下，自然会产生这样的倾向，随时都可能隐瞒向自己的上级报告任何不利的事件；如已不能隐瞒，那就在自己的政敌上诉之前，按照自己的观点把这一事实写入官方报告中，这样稍有利于其脸上的光彩。这就使大多数官僚产生了一种谨小慎微的态度，唯恐自己进行偏离传统的和不能清楚地预见成果的任何

^① 参见卜德：《中国古代的权和法》，第49—50页，特别是第50页注8，该注翻译了1862年同治皇帝的一个罪己诏。

行动，或创办任何项目。这种保守主义一旦被带入企业和新式金融机构的管理中去，那么这些企业在创办或乐于冒险之前则处于一种极为不利的地位，而这种冒险(如下章所述)在日本明治时期的工业化进程中是如此的显著。

让我们来分析一下轮船招商局吧。马士曾为该局的管理而恼怒，这表现在他于1886—1887年受雇于该局时所写的一封信的某些段落中：

马(建忠，李鸿章的一个门徒，同是盛宣怀在这个公司中的助手)能为总公司充分发挥其总办的作用，我并不相信他的权势大到能足以使他去督办和指导官方的商务；但也仅仅只他一人有一些商务经验，并真正懂得一个轮船公司是不能认真地按照中国官僚的路线去经营的。^①

在1894—1895年爆发的中日战争之前的10年，是这个公司的兴盛期，这时盛宣怀已被李鸿章委任为轮船招商局的督办，盛同时兼任“官督商办”国家电报局的督办，又先后在芝罘和天津任海关道道台(有相对独立性)。在上海主管日常业务的是变换不定的会办，但是这些会办一律地都有官衔，并都是由李鸿章按照盛的推荐任命的。甚至1891年增添的表面上代表股东的三个商董也是由李鸿章指定的。直至1910年该局的管理部名义上还由“三个官员和三个商人”组成，但是实际上这六个人中仅仅只有一个不是官方任命者。

当时的论者吴佐清抨击了官僚分子在许多商办企业中的

① “马士致德璀琳”，《马士通信集》，1886年10月19日。

统治，他说：

中国之纺纱织布局，若云官办，则实招商局，若云商办，则有总办、帮办、提调名目。……商民虽经入股，不啻途人，即岁终分红，亦无非仰他人鼻息，而局费之当裁与否，司事之当用与否，皆不得过问。虽年终议事，亦仿泰西之例，而商股与总办分隔云泥。①

断定有效力的商人成员必定已经采用了比实际上控制着他们的半官僚更进步的方法开办了轮船招商局和下一章所考察的其他企业，这肯定是错误的。其实他们是一丘之貉，这可由第三章中关于盛宣怀的经历加以说明。可能仅仅在旧式官僚的情况下，这种缺点更为显著一点。

很少有企业能像轮船招商局那样处于顺利的境地，它不管营业的亏损，照样不间断地支付红利。在新建立的企业中失败率很高，而大多数是官办工厂，这一事实被一个作者引用来作为论证官僚管理的腐化和无能的论据②。张之洞在武昌和汉阳的官办民用企业的失败，与李鸿章发起的官督商办企业相应的成功形成了一个明显的对照。1903年张被迫将织布局、纺纱局、缫丝局和麻纺局（这些是湖北纺织官局的主要部门）“出租”给以閻紫正为首的商办公司③。閻是一位在汉

① 转引自严中平前揭书，第96页，注118。

② 参见严中平前揭书，第88—89页。

③ 《华北捷报》，1902年6月4日，第1120页；1902年7月9日，第84页；1892年9月10日，第535页；1902年11月19日，第1074页。应该把这些在1898年开办的工厂与上面已提及的由张之洞在几年前设立的湖北织布官局区别开来。

口做生意的广东茶叶商。在这以前，1896年张之洞在筹集更多的官方资本的努力失败之后，已把汉阳铁厂移交与以盛宣怀为首的商人集团了^①。总的说来，李鸿章的企业是比较幸运的，尽管作为华盛纺织厂子公司的裕晋纱厂在1901年失败了，并为外国人所接收；另外，1889年建成的漠河金矿，开办没几年亦于1901年被清政府出卖给俄国而遭失败^②。这些例子虽然可能表明在开平煤矿、华盛纺织厂、电报局和招商局的商人职员中能够找到少数值得羡慕的宝贵人才，但是必须记住，无论如何，成功与失败之间的界限是狭窄的，从而表示了这些已办企业中的经济和政治关系。

例如：1896—1901年间，在上海建立的外国纺织厂起初赚不到钱，其原因被解说为由于“生棉大涨价”^③。不管怎样，这可能是当时所有中外企业所共同面临的不利于业务的实际情况——可能是通商口岸生活的有害影响的产物。《北华捷报》（上海最主要的英文报纸）的报道中，经常能看到抱怨“东方的公司管理方法”的信件。例如怡和轮船公司（由怡和洋行开办）的董事们，从1900年的利润中提取7万元设立了一个“综合储备基金会”，由于其外交用途含糊不清而受到了谴责^④。耶松船厂，也因为它的帐簿中发现了用机器设备折旧（折旧是一项固定的工作费用，它是不断地发生的，如果你不规定一定的折旧，那你的成本就会算错）来抵消地基涨价的事情而受到攻击（这是想象上的地基涨价，不是现实的）^⑤。

① 全汉升前揭书，第19—20页。

② 吴承洛：《今世中国实业通志》，第1卷第155页。

③ 《海关十年报告，1892—1901》，第1卷第514页。

④ 《北华捷报》，1902年8月12日，第488—489页。

⑤ 同上，1910年7月15日，第149页。

第六节 官僚的勒索

官督商办企业为部分官僚索取资金开了方便之门。各种勒索构成一个沉重的负担——无论如何这也是中国新经济的一部分，这与给工业以官方津贴这一日本明治维新时期经济政策的主要特征形成明显的对照。朝廷指望摘取由新工业产生的任何成果。例如1899年，身份不低于一个最重要大臣的刚毅，南下上海视察招商局和电报局的帐目，探视有什么积累起来的公积金或储备金，竭力为朝廷索取财源（见第二章）。这些被勒索的款项，常常在报效或“努力报答皇恩”的旧成规下支付，这一名称早已被用于盐商的进贡物上。

税收也使省或地方官员得到利益。1894年建立的“纺织稽查所”可以作为一个例证。这个公所是李鸿章和盛宣怀控制的一个机构，它多年来“连续地对各厂纺织品征收每包一两的产品税，对所有纺织厂实行或多或少的控制，如原料和产品运输的关税，以及与政府或官僚不断进行有关它们全部业务的谈判”^①。棉布和棉纱制造的专利权已在10年前设立和推行。李鸿章的上海机器织布局在它于1893年9月被毁于火灾之前（见第六章）已被授与这种专利权。地方苛捐杂税可以用大冶县政府不断地要求大冶铁矿捐款的事例来说明，起初以地方自治经费为理由，后来知县又以办地方警察为借口，每年大约索取4000两银子^②。

由于没有任何工商法，股东们不能依据法律反对这些苛捐杂税。他们仅有的保护者是有权力的官僚或官僚集团，这

① 《海关十年报告，1892—1901》，第1卷第513—514页。

② 吴敬超前揭书，第30—31页。

些官僚因在公司中能得到特殊的利益而反对局外人的索取。下述招商局总办唐景星的陈述，不能从表面意思而认为他暗示要针对官僚衙门的不称职及“压榨”等积弊提出一个纯粹商务活动的明确概念：

轮船归商办理，请免添派委员，除去文案、书写、听差等繁文名目，免其造册报销，各事均照买卖常规。^①

恰恰相反，这对所有申请入股的人是一个警告：这个公司在李鸿章的监督之下。而且李鸿章也在各种场合屡次表示这一警告。在答复京官对他的企业的弹劾中，唐的那种“公司之盈亏纯属商人之事，与政府无涉”^②的辩护，也明显地含有这种意思。

在这些情况下，“官督商办”企业的职员们，与其留下赃物给伺机而动的掠夺者，不如自己分享其利，这是不言而喻的。我们由此可得出一个这样的怪论：公司经常处于经济困难之中并向官方呼吁援助，而它们的经理们的私人财富却在不断地增加。

对官方苛捐杂税的负担，完全商办的企业大概要比这种政府能够名正言顺地索取的企业要轻一些。不过对机制品征税10%的方案已经通过，由总理衙门在1896年7月提出，准

① 此话由唐景星在轮船招商局第九届帐略中所说，见《北华捷报》，1882年10月18日，第419页。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第36卷第35页，光绪六年三月二十七日（1880年5月5日）；第20卷第33页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23日）。

备向中国的全部机制品（不管是中国人制造的还是外国人制造的）征收产地税，然后这些机制品可免税运销别处^①。这一规定明显地是一项增加国家税收的措施，并企图以此弥补因外国工业在通商口岸开办而造成日益下降的进口税。《北华捷报》对这种税收的评论是有启发性的：

这10%的产地税，对我们大多数人来说似乎是一个很大的误会。棉纺织厂和其他工业的扩展对中国必然会产生很大的好处，如雇用它的过剩人口和增加它的社会财富，这对我们来说是显而易见的，但是要使中国的官僚们认识到这一点则是困难的……他们的眼光只盯在扩大工业税收这一点上；如果在上海制造棉纱1000包，那么就会因印度和日本的进口纱减少1000包而失去税收。^②

就上海和其他相关地区内的外国工业而言，在未经列强同意修改商约之前，那征收10%的产地税是不能生效的，然而他们并没能改约^③。但是中国的机制品（它们已过早地

① 《东华续录·光绪朝》，第134卷第10—12页，光绪二十二年六月五日（1896年7月15日）的总理衙门奏折：“即准装运出口”；另参见《北华捷报》，1896年8月28日，第368页。

② 《北华捷报》，1902年9月3日，第461—462页。

③ 洋货名义上缴纳5%的进口税（实际少得多，因为税单中不反映发生在19世纪最后二十几年的金银比价的上升），但它们被运入后再在名义上缴纳2.5%作为运输税。《马关条约》规定：洋人在通商口岸制造的商品应与输入品同等对待，享有减免运输税的特权，只缴纳正规进口税的一半（即所谓子口税）。虽然地方官员不管洋货利用免税特权而常常习惯于向洋货征收厘金，但是这一在1858年天津条约中所获得的特许权确实给洋货提供了压倒华货的竞争优势。

被免除了除出口税和 5 % 的子口税之外的其他税项)^①，被指令缴纳产地税。我相信，这一命令至少是在名义上实施了，这是从张之洞^②与盛宣怀^③ 1896 年的奏折，以及盛宣怀在 1901 年^④和 1906 年^⑤两次请求免除汉阳铁厂 10 % 的产地税的奏折中，自然地得出的结论，盛的理由是炼铁不同于消费品的制造，而且铁厂是一个有政府自身利益的“官督商办”企业。

第七节 有限的专利权

关于李鸿章对这些矿山、纺织厂、轮船公司和其他企业的所有权的真实性是毋庸置疑的，他发起这些企业的目的是打算抵抗不断增长的外国进口商品，和事实上由外商垄断的航运业。他提出的抵制外国经济压迫的最有效的办法是由华商组织公司，这些公司由官方保护，并授与专利权，以保证其成功。这都明显地表现在他的 1872 年关于造船辩论的著名奏折中^⑥。招商局被批准享有运输漕粮的特权，其他每个早

① 例如：参见《李文忠公全集·奏稿》，第 43 卷第 44 页，光绪八年三月六日（1882 年 4 月 23 日）。在这一奏折中，李鸿章要求中国棉制品如在通商口岸出售则准免税，如运入内地只缴 5 % 子口税而不再征收其他税项。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第 44 卷第 29—31 页，光绪二十二年九月二十三日（1896 年 10 月 29 日）。

③ 《愚斋存稿》，第 25 卷第 18—19 页，光绪二十二年十月二十五日（1896 年 11 月 29 日），盛致户部尚书翁同龢（1830—1904）电。

④ 同上书，第 5 卷第 44—46 页，光绪二十七年九月三十日（1901 年 11 月 10 日）的奏稿。

⑤ 同上书，第 13 卷第 8—6 页，光绪三十二年八月十四日（1906 年 10 月 1 日）的奏稿。

⑥ 参见《愚斋存稿》，第 13 卷第 97—98 页。

期的“官督商办”企业也均多少享有一些类似的专利权或垄断权，以此抵抗外国企业的竞争而保护自己的地位。诸如上海机器织布局被授予棉布和棉纱生产的10年专利权^①；国家电报局控制着国外电报的收发，在上海和云南及满洲边境地区与外国海底电缆相连接^②；汉阳铁厂有制造京汉和粤汉铁路钢轨的垄断权^③。

可是，专利权的用意不仅仅在于作为一种手段，以支持华人企业与其所面临的外商企业展开剧烈的竞争，这些外商企业从治外法权的特权和人为降低的关税税率中获得利益。这种专利权也如“官督商办”的其他特征一样——如已提及过的官利的支付——是吸引私人资金入股必不可少的诱饵。困难的是，这种用以帮助华人企业发展的地区性的专利权，会逐步地变成一个这样的特权：主要是保护由大官僚主办的新式企业投资者的利益。归根到底，这种专利权是为“官督商办”企业中的“官股”作担保，而不是促进经济的发展。这种情况由于1894—1895年中国败于日本之手而从两个方面减弱了：一方面，外国企业在通商口岸的出现削弱了像华盛纺织总厂之类的华人企业的垄断基础；另一方面，1895年以后，由于清政府支持工业发展的结果（尽管是有限的和有约束的纸面法令），使这种早已支配着它们各自生产领域的许多行号在“官督商办”企业的外围建立起来了。垄断和半垄断地位对于轮

① 《李文忠公全集·奏稿》，第43卷第44页，光绪八年三月六日（1882年4月23日）。

② 张心之前揭书，第443—447页。

③ 《张文襄公全集·奏稿》，第44卷第5—6页，第9—10页，光绪二十二年五月十六日（1896年6月26日）；麦仲华：《皇朝经世文新编》，第13卷上，第3页，总理衙门奏折；《愚斋存稿》，第2卷第13页，光绪二十四年三月二十六日（1898年4月16日）的奏稿。

船招商局和华盛纺织总厂的重要性，将特别在后几章中作详细的考察。

总而言之，清末40年中的中国工业化没有得到一个改变国家经济基础的结果。关于其失败原因的某些见解，可以从这些已经确立的新式企业的组成和经营方法的研究中得到，特别是这一时期的实业家们所努力创办的“官督商办”企业的典型特点中得到。在对晚清中国的主要工业家的经历和与之相关的企业进行详细考察之前，已经讨论了“官督商办”体制的五个方面：

1. “官督商办”企业与太平天国以后发展起来的地方集权的紧密关系。

2. 这些企业的资本和管理人员在一定程度上依赖于通商口岸的商人。

3. 企业经营管理中的官员及其传统的官僚主义方法的作用，以及由此而来的缺乏合理化的业务管理活动。

4. 中国经济新成份中的弱点与官方勒索的关系。

5. 有官僚保护的专利权的重要性。

在对盛宣怀及其企业进行研究之前，先分析一下在19世纪后期中国经济形势下的“官督商办”企业的这些特点，似乎是适当的。第二章将讨论政府与商人对经济近代化的挑战都不能积极响应的若干原因，尽管这些解释是很不详尽的。

第二章

清末的经济状况

第一节 经济思想

这是一个尚未充分研究的课题。最近的精湛的中文专著——《晚清50年经济思想史》^①，更准确地说，可称为晚清50年经济改革思想史。作者赵丰田把相当同情现代化和改革思想的官绅的奏疏和文章的详细摘要摆到了我们的面前。尤其是他们的经济内容与伦理和政治的公式是相对一致的。这些文章的内容是《周礼》、《管子》和其他古典著作的传统程式同从西方译著、与在华外人接触和对欧美的个人观察中汲取的思想的混合物^②。

可惜，赵的著作没有对统治着中国的更保守的大城市和省级官僚机构的官僚们的经济思想作实质性的说明^③。主要

① 赵丰田：《晚清50年经济思想史》；另见夏炎德：《中国近百年经济思想》，第13—100页；苏宽怀：《西方的影响和中国戊戌变法运动》，第183—191页。

② 赵丰田前揭书，第305—314页；唐庆增：《清代泰西输入我国之经济思想》。

③ 张延举：《戊戌变法时期顽固派之经济思想》，与这一论题略有不同的是陈璧：《戊戌变法时反变法人物之政治思想》。清末出版的几集《经世文编》所收集的关于经济问题的大量资料基本上都是改良派作家的文章汇编，参见百瀚弘：《论清末的经世文编》。

的保守观点与改良派观点^①的分歧的核心，在于保守派既对古典著作的解释互相矛盾，又对西方的经验相对无知。西方的经济学家也没有按照他们的更严密的理论对各种各样的中国经济思想作过研究^②。

因此，下述也只能限于改良派的方案及其半经济计划。然而，这些方案和计划都是有益的，这不仅仅是因为它们易于理解。如果这些人的思想是当时最先进的，那么可以确信它包括那些开始模仿西方创办企业的人的见解。因此，无论是直觉的还是朴素的见解——它们显然能启发这种进步思潮——都成为官督商办工业得以推广的因素。

那些改良派理论家，尽管对传统术语的主旨和见解的意义尚未充分理解，但是他们能够指向中国经济改革将赖以成功的最重要的因素。没有一位论者能够将所有这些观点结合到一个相关的方案中去，也没有任何系统的理论化的轨迹。但是他们实际建议的要点是明显的，那就是中国人同样具有

① 本文所用的“改良派”不仅仅限于康有为和梁启超的信徒。那些被赵丰田所引用的著作的作者都是我所提及的这一派别中的很好的典型。只有张之洞(1837—1909)一人是一个对政府政策有一些影响的大官僚。薛福成(1838—1894)是一个中级官僚和外交家。至少有张謇(1853—1926)、马建忠(1844—1900)、郑观应(闻名于1880—1910)三位都经营过新式工业。康有为(1858—1927)和梁启超(1873—1929)是戊戌变法的领导者。冯桂芬(1809—1874)、黄遵宪(1848—1905)、严复(1853—1921)、汪康年(1860—1911)四人都是没有实际政治和经济力量的小官员、学者和作家。汤寿潜(闻名于1905—1916)是浙江绅商的领袖，后来又是袁世凯内阁的一名成员。陈炽(闻名于1898)、何启(闻名于1898)、胡礼垣(闻名于1898)都是广泛传播的改良派著作的汇编者。

② 唐庆增未终著作：《中国经济思想史》，1936年出版的第一卷只写到了战国时期。陈光灿写的关于传统经济思想的著名著作：《孔子的经济原则及其学派》，是一个自认为是康有为的信徒的著作，并反映了康氏对改良主义的解译。

智力的燃料，虽然他们可能还没能点燃它。日本人就是以此把他们自己从农业社会推向工业社会的。

1. 懂得充足动力的重要性

薛福成^①——曾于1890—1894年担任中国驻英法公使——在下面他的一段关于中国股份公司成果甚微的讨论中，在他的词汇和思想范围内的确接触到了动力的关键问题。薛在欧洲的时候曾写道：

述者中外通商，颇仿西洋纠股之法。其经理获效者，则有轮船招商局、有水陆电报局、有开平煤矿局、有漠河金矿局，然较外洋公司之大者，不过什百之一耳……夫外洋公司所以无不举者，众志成城、章程密、禁约严、筹划精也；中国公司之所以无一举者，众志成城、章程舛、禁约弛、筹划疏也。四公司俱不如人，由于风气之不开……是故风气不变，则公司不举，公司不举，则工商之业无一能振。工商之业不振，则中国终不可以富，不可以强。^②

“风气不开”这句传统的话，被屡次地用来说明人民群众对一些新方法响应不足。虽则这句话常常无所说明，但在适当的场合下它接近于问题的核心。

① 关于薛福成的情况，参见邓嗣禹、费正清：《中国对西方的反响：文献研究1839—1923》，第117—118、140—146页，另见恒慕义前揭书，第1卷第331—332页。

② 薛福成：《海外文编》1897年版，第3卷第38—39页（见赵丰田上引书，第93—94页）。

这是因为适当的风气是渺茫的，对此，日本明治时期的经验与晚清大不相同。最近日本的经济史综合研究断定：“真正的动力和契机，很大程度上存在于民族的政治抱负和国家机能之外”，它已被发现于“个人的首创精神和企业家功能在日益普及的风气中的运用，并不仅仅限于上层”^①。在下一章的某些细目中，将研究盛宣怀的家族、地方和官僚作用对其商务作用的不利和限制性的影响。这些作用的每一方面都是一种强大的束缚力，使他依附于传统的价值观念，并限制了他进行新事业或用新方法处理旧问题的动力和能力。薛福成和其他论者尚未能够解释儒家官僚与通商口岸买办——他们为新式工商业引入中国的成果负责——相结合中的“企业家精神”的相对缺乏，不久，他们已觉得这是一个遗漏。我认为这是上引薛福成这段话的最重要的意思。

对动力重要性的同样见解，可以在买办理论家郑观应^②——他虽然用不同的途径处理问题——的著作的传统术语中找到，即问题的根本在于“无人耳”。郑写道：

夫以日本之小，且交受其益，以中国之大，乃重受其害者何哉？病在讲求商务之无人耳。推原其故，上在官而下在商。

官不能护商，而反能病商，其视商人之羸绌也，如秦人视越人之肥瘠……私橐虽充，利源已塞。此弊之在上者也。

① 洛克伍德：《日本经济的发展：成长和结构的变化，1868—1938》，第574、575页。

② 关于郑观应，见邓嗣禹、费正清前揭书，第1卷第113—115页；另见本书第4章。

至于商则愚者多，而智者寡；虚者多，而实者寡；分者多，而合者寡；因者多，而创者寡；欺诈者多，而信义者寡；贪小利者多，而顾全大局者寡……故合股份而股本亏，集公司而公司倒。此弊之在下者也。^①

郑的这一段论述是有事实依据的。首先，作为英商太古轮船公司的买办、中国第一个棉纺织厂的发起者、轮船招商局的帮办和汉阳铁厂的总办，他深刻地懂得无论是儒家官僚还是传统的商人阶级，都不能适应于敢于冒险、善于判断、富于创新的企业家的活动，而这种企业家的活动正是日本和西欧经济发展的基本动力。换言之，他是在评述缺乏要求根本的经济变革的充足动力或愿望。

2. 需要发展传统的经济基础

因为中国与日本明治维新之前已呈现出显著的对照，在第一次世界大战之前的40年中，日本大工业的基础已相当可观。洛克伍德说：“但是，这是日本的基础经济——建筑在传统基础之上的农业和小工业——的扩张物，这说明了当时国家的生产力和收入的很大增长。”^②特别需要强调的是，与日本正相反，从“自强”时期直到前不久，中国的农业状况却无所改变。在某种程度上，改良派理论家已认识到作为工商业发展基础之一的农业改革的重要性。可是，正如即将指出的那样，他们在这一点上的见解是相当有限的。

① 郑观应：《盛世危言》1900年版8卷本，第5卷第11页，（见赵丰田上引书第99—100页，引自1895年版14卷本，“商务三”第8卷第8页）。

② 洛克伍德前揭书，第25页。

例如，梁启超^①曾写道，即使在欧洲，农业的经济地位也比商业更为重要。中国的问题是，就技术和生产力而言，中国的农业绝对地落后于欧洲，甚至更落后于美国。商业依赖于出口品，而这转过来又要求农业的发展。所以梁极力主张新土地的开发和耕种；努力提高现有耕地的产量，并强调农业科学和教育，他总结说：

故中国患不务农耳，果能务农，岂忧贫哉？今之谈治国者，多言强而寡言富，即言富国者，亦多言商而寡言农，舍本而图末，无惑乎日即于贫日即于弱也。^②

在梁的论据中特别强调农业的唯一重要性有很大程度的夸张倾向，但是他提出的方案——开垦新土地、改进农业技术，以及诸如租借权、租税、信贷或销售等问题——是其他改良派作者理论的代表^③。

这可能是一种巧合：改良派的农业计划，只是在语调上和在他们的其他领域的计划的上下文中，才不同于那些保守派的奏议。那些保守派藐视工商业，并主张法“先王之法”振兴农桑和水利。下引御史华辉的1896年10月的一个奏折中的一段话，或许可以作为保守派观点的代表：

夫国用何出？出于民。民财何出？出于地。地利何

① 关于梁启超，见邓嗣禹、费正清前揭书，第153—154页及有关各处；飡文森：《梁启超和近代中国的思想》。

② 梁启超：《饮冰室合集·文集》之一，第129、130—131页（见赵丰田前揭书，第29—31页）。

③ 见赵丰田前揭书，第19—41页。

出？出于物。工作之成，成此也；商务之通，通此也；轮舟铁路之运，运此也……否则，虽有工作，其如无物可制何？虽有轮舟铁路，其如无货可运何？……（应请）将种植、水利两端……认真兴办……渐次扩充……实政及民。①

改良派能有远见地认识到官僚是像寄生于长期发展的传统经济那样寄生于新式经济成份的。例如，他们指出：由于各种衙门索“费”之故，使新垦土地的实际价格三倍于本价②。但是改良派不能突破这种评论而去提倡切除这种“封建疽痈”，这种农业改良的古老障碍是由事实上的包税人、高利贷者和范围狭窄的地方市场所造成的。

梁启超及其同派理论家的农业方案的主要局限性，在于他们主要关心技术问题而忽略将最终决定中国出路的政治和经济问题。要使中国的农业服务于工业化事业，只有像日本那样，政府有足够的权力运用税收杠杆去调动剩余农产品。此外，剩余农产品数量的增加，必须要有一个更适合于资本主义向农业扩展的结构来代替传统的信贷和市场结构。

3. 必须夺回国内市场

本书所考察的这些改良派理论家，一致把中国经济的薄弱归咎于在协定税率下发展起来的外国贸易的恶果，又归咎于在《马关条约》中允许外国人在通商口岸开办机器工业的特权。拥有这些优势的欧洲人和后来加入的日本人已逐渐控制

① 见《东华续录·光绪朝》，第135卷第24—26页，光绪二十二年八月三十日（1896年10月6日）。

② 张謇：《张季子九录·实业录》，第3卷第17页，（见赵丰田前揭书，第40页）。

了中国国内的机制品市场，并有力地削弱了传统的手工业。他们一致认为，回到1842年之前的状况是不可能的和不能想象的。改良主义鼓吹者陈炽在1897年曾说：“能禁民之（不）用洋货乎？曰不能。然则奈何，曰劝工而已矣。”^①唯一的办法是振兴工业，或更明白地说是商务——一个概括采矿业、机器工业、贸易和运输业的词汇，以此为中国的产品夺回国内市场。

但另一方面，外国机制进口商品对中国传统手工业生产的冲击的真实程度和途径还有待于研究，外国贸易对中日两国影响的表面上的强烈对照，已由洛克伍德的关于日本经验的总结作了说明：“从整体来看……进口的外国机制品的破坏性冲击，既不很确切，也不很普遍。这与后几年由日本自身发展工厂工业所造成的损害相比是微不足道的。”^②日本消费品工业的能力——尽管整个明治时代缺乏关税的保护——对外国商品赢得了——一个竞争者的地位，这是日本经济发展赖以成功的一个支柱。

毋庸置疑，这些改良主义者关心夺回中国国内市场，在某种程度上反映了对建立可行性机器工业和开始改革中国经济的措施的重要性的一种认识。薛福成明确指出：中国必须以日本为榜样。没有机器生产，中国的产品无论在质量上还是在价格上都不能与西方产品竞争。手工业将会彻底破产，全部利权将入外人之手。近年日本人已从西方人手中夺取了某些中国市场，难道中国就不能吗？^③有一位改良派论者对

① 陈炽：《续富国策》，第8卷第10页，1897年版（见赵丰田前揭书，第39页）。

② 洛克伍德前揭书，第325页。

③ 见薛福成前揭书，第3卷第21—22页（见赵丰田前揭书，第59—61页）。

中国产品的前途充满信心地说，中国的产品必能赶上外国制品，且更为便宜，他透过夺回国内市场而问道：“我之不能禁吾民之用洋货，彼独能禁其民之用华货乎？”^①

4. 技术的重要性

贯穿于改良派经济主张的一个永恒的主题是强调学习，特别是学习西方的农业、采矿业、工业和商业的技术。他们的任何一项创举均以教育、学校、翻译开其端。例如，康有为^②在1897年写道：

故今日欲开地中之矿，宜先开心中之矿、眼底之矿。心中之矿、眼底之矿者何？开矿学、译矿书是也。不然，则欲其入而闭之门也。^③

学习西方技术是补救中国经济落后状况的最好方法。1898年有一论者提出了一个克服缺乏训练有素的技术人员的宏大计划：在10年内派送2 000名学生出国——40个主要学科各派40至50名。“此二千人学成召归，则又募二千人以继之，如是者三，积三十岁之久而得精诸艺者六千人”^④虽然问题的解决不能如此容易，但是注意到学习西方技术的重要性是对的。

① 见陈炽前揭书，第3卷第15页（见赵丰田前揭书，第72页）。

② 关于康有为，见邓嗣禹、费正清前揭书，第147—149页及有关各处。

③ 康有为：《日本书目志》，1897年版，第2卷第11页（见赵丰田前揭书，第55页）。

④ 邵作舟：《邵氏危言·习艺》下，第7—9页，1898年版（见赵丰田前揭书，第63页）。

再者，关于日本在其工业化过程中——西方商品和机器、由日本人出国考察和学习、技术教育和外国顾问的催化作用的经验是一个众所周知的历史。“对日本来说，这是一个幸运的时代，机器和技术已被一些先进的工业国自由地利用……因此日本人能够选择最先进的西方技术，无论如何都能满足其需要。在他们的偿付能力限度之内，他们能够以任何他们认为合适的合作方式输入资本、生产资料和技术服务。”^①西方技术对中国也是有用的，但是必定与其冲击的数量相对，也很可能与其成果的质量相关，这一点与日本相对照是明显的。

在某种程度上，中国人的成果较差，这应归因于传统主义的强大控制，即便是那些改良派理论家，他们也通常是在悲叹古典“工艺”衰落的情景下而想到新式技术的引进^②。更大的责任应归因于旧制度，它使为数不多的已在西方或日本得到技术训练的人员难以找到一席之地。没有一个初步的全体一致的工业化目标，只是提倡技术是无济于事的。

5. 政府和官员的作用

关于在进行所向往的经济改革时，国家应发挥怎样的作用的问题，这在改良派的著作中始终处于一种明显的矛盾状态。在郑观应的《盛世危言》中，这种状态尤其突出。一方面，郑是工商企业管理中官僚角色的剧烈批评者：

且历观商务由官专办者，终鲜获利……上海纺纱

① 洛克伍德前揭书，第330、331页。

② 见赵丰田前揭书，第57、64页所引黄遵宪和陈炽的话。

局^①获利甚厚，而湖北织布局^②仍虞折阅，其故何哉？窃恐各委员不免仍拘官场积习，非但不知商务利弊，不通权变而已也。^③

官方经营者的贪污和勒索使华人企业在他们的外国竞争者面前处于极为不利的地位：

我国创一厂，设一局，动称官办，既有督，又有总，更有会办提调诸名目，岁用正款以数百万计。其中浮支冒领挥霍者不少，肥私橐者尤多。所以制成一物，价比外洋昂率过半，而又苦于无机器，以致窳劣不精，难于销售。由是而论通商之利，宜其独让西人也。^④

另一方面，郑得出了这样的结论：政府对华人工商企业的直接援助和支持是一种维持企业生命的必需品。他明确表示自己的立场，提倡：“用官权以助商力所不逮”。郑是希望政府设立技术学校、聘请外国专家、授与专利权、降低出口税、增加进口税、建立地方商务局，而不是官方干预私人企业。但是最重要的是他强调政府支持机器工业发展的必要性。丝茶和其他土产的生产和出口不足以作为中国经济

① 郑认为上海织布局是一个纯粹商办的企业。参见本书第六章：严中平：《中国棉业之发展》，第73—76页。

② 张之洞以完全官办企业的方式于1889年筹办湖北织布局，直至1892年实际筹办工作尚未开始，其利润在张之洞为汉阳铁厂提供资本的打算中而消失。见严中平前揭书，第77—79页；龚骏：《中国新工业发展史大纲》，第33—34页。

③ 郑观应前揭书（见赵丰田前揭书，第102页）。

④ 同上（见赵丰田前揭书，第102页注24）。

发展的基础。政府通过借官款给新式企业、减少厘金和其他税收的负担，以促进棉纱、棉布、纸、烟、糖、酒、煤油、火柴、陶瓷的国内机器工业。为了给这些消费品工业提供一个基础，应该鼓励诸如煤矿、铜矿和铁矿之类的重工业^①。

与郑观应持类似观点的是张謇^②，他表示需要政府积极支持新土地的垦植。这种支持就是采取长期免税、造林和教育的方式。但是实际项目是由商办股份公司和农会——在张的建议下成立的——来实现的^③。

郑、张及其他改良派理论家可以求助于政府干预经济的旧传统。我们甚至找到使用术语至少上溯到唐朝(618—907)的两个作者，他们建议政府把矿地授与老百姓作为永业或“世业田”^④。他们也有在他们之前的日本经验可以借鉴，明治寡头政治的统治者有能力实现如郑观应所建议的那些方案^⑤。但是在这些著作中，他们至少掩饰了清朝国家政权的衰败，结果使他们对19世纪末的中国政府所抱希望的估计，实际上是被过分夸大了。

上述对清末10年间的改良派经济思想核心的简短评述，可以总结为：如果中国的商人和官员在事实上受到了与他们的日本伙伴同样的动力的鼓舞；如果农业已有了剩余产品，并能为工业化的宗旨而稳定地生产；如果中国的家庭手工业已有能力夺回机制消费品的国内市场从而获得一个进一步成

① 郑观应前揭书(见赵丰田前揭书,第106—108页)。

② 关于张謇,见邓嗣禹、费正清前揭书,第215、216、219页。

③ 张謇前揭书(见赵丰田前揭书,第35—40页)。

④ 何启、胡礼垣:《新政真诠》,第2卷第29—32页,1901年版(见赵丰田前揭书,第53页)。万国鼎:《北朝隋唐之均田制度》。

⑤ 见史密斯:《日本的政治变革与工业发展:1868—1880年的官办企业》,另见诺曼:《近代国家日本的出现》,第104—135页。

长的可靠基础；如果西方的技术和组织形式已被与日本相应的规模和速度而采纳；最后，如果清政府已有能力在实现前述方案方面起到积极的作用——如果改良派的上述五点建议已被实行，那么毫无疑问，中国经济的发展可以设想就会与本书所叙述的有很大的不同。

这种属于改良派的见解，在一些决定性的方面是不够充分的。最明显的是，作为一个派别，这些理论家没有地位和权力使他们的建议变为实际成果。其次，当他们在不同程度上认识到上述讨论的每一个关键问题的时候，他们的认识被传统的术语和朴素的想象弄得模糊不清。他们毕竟不是对照中国工业为何不得发展的问题来考虑的。集合他们的几个见解成为一个比他们各自的见解更有条理的整体，可能比全然的历史背景更有启发性。第三，在他们的著作中有大量的遗漏和误解，例如：（1）没有指出他们所理解的传统经济的结构和传统价值观的影响，因为这些致使他们所提出的新冒险事业没有充分的资金支持。（2）最不充分的是在农业对工业化关系的关键问题上，表现出对用力挽救农业作为工业初步成长的基础没有必要的认识。（3）他们对政治条件的理解——即至少起自太平天国起义的清政府机构的逐步衰退——明显地被条件的狭窄性限制住了，因为他们把执行他们的方案的主要角色归之于国家。

第二节 政府财政

据估计1868至1881年之间，明治政府从当时农业税收中将3400多万日元转化为工业投资。这仅占这一时期正常税收的5.5%。但是从这个事实中显示出了一个更为重要的概念，

即3400万元已达到政府经费——不计及结束德川政权的固定代价——的13%；也等于陆海军经费总额的1/3多^①。而且，“有意义的是，1878年首次公开发行政府公债，为新工业企业筹措资金”^②。我认为，洛克伍德的关于日本经济发展的研究已经在改正公众的看法——改造日本成为一个工业强国完全是明治政府的事情——中起到了作用。这种公众的看法仍有其正确之处，特别在早期，那就是政府的努力和援助是极其重要的因素。

此外，即使在正统的政府参与建立工业企业的最初阶段过去之后，明治政府还捐赠了一大笔资金用于建设交通和信贷机构，这些机构是日本工商业赖以发展的基础。本节的内容是关于清政府在财政上没有能力仿效日本，并给中国的经济近代化提供直接或间接的资助的问题。

那些考察了晚清财政状况的学者们倾向于持这样的观点：虽然从光绪朝（1875年）开始中央政府的财政状态可能已经恶化，但只是1894—1895年的中日战争才造成了巨额的财政亏空，使政府完全不能有财政积蓄。1895年后，缴付赔款、支付外债利息和军费开支这三方面的压力一齐破坏了收支的基本平衡，这种收支不平衡的状态被一直保持下去^③。1895年后，中国国库确实难以增加，但是不足以强调它会导致下述如此荒唐的事情：

中日战争以前，中国的财政是日趋于稳定的，所负的外债不过数十万两，同时关税的增加、厘金的畅旺、

① 史密斯前揭书，69ff。

② 洛克伍德前揭书，第326页。

③ 见罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第189、215页。

每年政府的财政足以维持平衡有余。海军的建设、铁路的修筑、船厂的设立、电报电话的敷设都是在这时期财政状况改良的基础上出现的新事业。^①

事实上，如罗玉东所指出的^②，户部的年度结余报告^③很可能是骗人的。在1874—1894年间，户部为了应付接连不断的危机——中俄伊犁之争、中法战争、灾荒、中日战争，进行了一系列很不成功的筹资活动。由于诸如左宗棠西征和复兴西北之类的突然事件，政府被迫依赖外债^④。1894年前已借外债九笔总计4000万两，绝大多数出于防御和应急之需。这些借款来自通商口岸的外国行号，不来自外国政府^⑤。无论如何，这些借款已在中日战争之前归还了3300万两，这也是事实^⑥。这表明外债不完全是整个中国财源不足的真正问题。在很大程度上，北京政府使自己处于财政窘迫的境地的真正原因，是国家财政制度的衰败，依靠这个财

① 汤象龙：《民国以前的赔款是如何偿付的》，第281页。

② 见罗玉东前揭书，第189—215页。

③ 根据这些年度报告，户部主事刘岳云编制了1885—1894（光绪十一至二十年）中央及各省收支明细表，名曰《光绪会计表》。另一本类似的著作是刑部主事李希圣的《光绪会计录》，该书将1883年（光绪九年）的数据与前一年作了对照。两本汇编资料均相当详细，但是它们的类目都是含糊的和多变的；它们的数字都只是巨大的实际概数的大约指数。庄延龄的关于中国官方帐目的评论是恰当的：“尽管如此普遍的说误（在税款的征收和豁免中），但帐目保持得很整齐，分数常常算到万分之一两……1886年我曾遇到过‘北京义赈总会’的帐目，它将每一项的分数算至亿分之一两。”（《中国的财政能力》，第88页）。

④ 参见斯坦利，《胡光墉和中国的早期外债》。

⑤ 罗玉东前揭书，第212、213页，表五；汤象龙：《民国以前关税担保之外债》，第35—36页，表一。

⑥ 刘岳云前揭书，第1卷第8—5页。

政制度清政府就能像运用皇权一样地行使其财权力。

为了镇压太平天国起义(1851—1864)，北京政府被迫将大量的权力授与诸如曾国藩、李鸿章之类的官绅集团的首领，他们组成了唯一能与起义军相抗衡的中国的武装力量。直至19世纪末，这些新式军队的首领总是把持着总督和巡抚的关键职位，这标志着不仅是省的权力由满人向汉人转移，而且是作为北京帝国政府对立面的省的总督和巡抚的权力和影响的扩大^①。这些地方首领们热衷于占据“地盘”，结成“派系”——建立在他们所组成的反太平天国的军事力量的基础之上，能与北京政府拼命讨价还价。这种发展的最显著实例就是李鸿章，他用他的淮军控制了华东和华北近达1/4世纪，直到他的陆军和海军在1894年惨败于日本为止^②。

太平天国起义是清朝财政和政治的一个转折点。曾代表户部在各省征收赋税的官员布政使的黯然失色，是这种变化的象征。由省的领导者最初开辟的，用于支持同太平军作战的新税源，均在总督和巡抚的直接控制之下，唯有传统的田赋和杂税仍由布政使掌管^③。最重要的新税源是厘金，它首先于1853年作为米粮通过大运河的内地运输税在江苏实行。到1862年征及百货，并被除了云南、黑龙江和台湾以外的各省仿效。有时，厘金不仅在运输沿线征收，而且作为一种产品税在产地征收，还作为一种销售税在指定地点征收。税率五花八门，从1%到20%(按价计算)。省里送缴北京的

① 参见迈克尔：《太平军起义期间的中国军事组织和权力结构》；沈乃正：《清末之督抚集权、中央集权与“同署办公”》。

② 参见斯佩克脱：《李鸿章和淮军》。

③ 参见彭雨新：《清末中央与各省财政关系》；吴愈姆斯：《太平军起义对满清财政制度的冲击》；斯坦利：《1852—1908年的中国财政》。

这些新收入部分只占年收入量的少数，约计 20%^①。

在 19 世纪最后 20 年中的典型年份中，北京的来自各方面的收入大致如表四的估计所示：

表四：

北京政府岁入估计报告(两)

田赋	25 088 000
漕粮	6 552 000
盐税(包括大约 7 500 000 两的盐厘)	13 659 000
厘金	12 952 000
海关税(1893)	21 989 000
常关税	1 000 000
磨粟税及厘金	2 229 000
杂税、捐输、“报效”等	5 500 000
总计	88 979 000

这个总数不代表各省上缴给京城的确切税收，只是各省每年上报给户部的总数(分两期缴付)，它当时以金钱或实物存储于各省金库以待户部支配。最后，这个所报总数的一部分由省里以补偿下一期地方经费的名义留用；另一部分上缴北京(或户部所指定的另一个地方)；有时还有一部分被作为协饷运往他省。

至于厘金的数额，据已有纪录，给北京的年度收入报告像清帝国税收总额一样，与事实相去甚远。这种推测数额，由于下述太平天国起义的发展，尤其是与帝国制度和京城官僚机构相对的省高级官员的权力的增长，变成了更为明目张胆的虚构。无论如何，国家的潜在财源，即中央政府控制下

^① 罗玉东：《中国厘金史》，第 1 册第 22 页，表 5；第 224—225 页及有关各处。

的一份财源大体上没有变动。应收的赋税和漕粮的定额，自乾隆(1736—1796)以来就固定了。厘金和常关税，事实上在总督和巡抚的控制之下，他们经常能够以北京不了解省里财政状况为借口，抵制户部提出增加上交数额的要求^①。进口税率受国际条约规定，仅有盐税和杂税在某种程度上能够由中央政府控制。例如马士在其1908年出版的一书中提出：“纳税者所交的推测数额”总计约为284 154 000两^②。罗玉东注释说，根据各省财政说明书，即1909年依旨设立的各省财政清理局说明书，1908年(光绪三十四年)岁入总额达2亿多两——两倍于上报北京的数额^③。马士推测的总额和罗玉东说明的总额与上报中央政府的实际岁入总额之间的差额，表明帝国的部分财政收入是被地方和省府留用了，或出于正当的需要，或作为普遍“勒索”的一部分——这是全部财政业务的特点。实际征收的田赋和厘金的省留数额比这个差额还要大，可能只有20—25%的岁入在这些项目下向京城报告^④。

为了对照起见，应该把1873年日本的赋税改革作简短的介绍。明治时期的政治寡头们在关心固定的财政收入时，了

① 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第198—202、219、236—239、244—245、251—252页。

② 马士：《中朝制度考》，第118页；马士在该书中的“收入和支出”一章仍是有关这一问题的论著中阐述最为明白的。

③ 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第260页；关于财政说明书，见费正清、刘广京：《近代中国：1898—1937年的中文著作目录指南》，第333—337页。

④ 关于厘金，见罗玉东：《中国厘金史》；马士估计由各省上报的只有“实际征收额102 000 000两”的26 000 000两(马士前揭书，第94页)。关于田赋征收超过北京法定数额问题的一本很好的著作，则是王毓途的《清末田赋与农民》，该文曾以英文出版并被列入西方著作的目录之中。

解到他们必须用一个不随收成多少而波动的产量来制定一个统一的税收体制。其基本方案是，将幕府和藩政权按惯例或恣意征收的各种各样的税收改变为在新中央政府直接控制下的统一的货币税。这种货币税被固定为地价的3%的同一税率，同时又将地价定为平均年产量的8.5倍。这样，其征税额即相当于年产粮食价格的25—30%。最初，新田赋提供了政府岁入的94%，差不多直至19世纪末它仍占50%以上^①。田赋改革在明治维新成功中的关键作用，由诺曼总结如下：

田赋改革不是一种仓促的临时手段，而是一次改革，它在很长时期内占居了政府的最重要目标……由于规定了一个固定的岁入来源，他们就有可能建立起一个近代的财政预算制度。在一个没有活力的农业和缺乏税率自主的国家里，巨大的军费负担和模范厂场的经费，以及一个庞大的官僚集团的扶养，都要依赖于田赋，这是自然的；而国家岁入不能波动，也就是重要的了。^②

这表明了明治政府尽最大可能地使用有效财源的能力，与我们已经略述的清政府的困难成了鲜明的对比。

如果1895年之前，清政府的财政能力已经受到损害，那么为何还要认为这是中日战争和义和团起义的结果？为了归还俄法和英德借款——规定用于中国偿还日本的230 000 000两战争赔款，户部被要求每年收入20 000 000两左右，这个数额超过了战前的支出。从1902年起应支付的

^① 诺曼前揭书，第138—44页；洛克伍德前揭书，第98页。

^② 诺曼前揭书，第140、142页。

债务本息——包括庚子赔款——每年需要 42 000 000 两以上的款项^①。

这笔资金从何而来呢？就 1895 年的俄、法借款和 1896 年的英、德借款而言，还款出自海关收入。1898 年的英、德追加借款也正式地用海关税收担保。可是，为了如期偿还每年 5 000 000 两的赔款，户部也不得不拿盐税和厘金收入作抵押，在海关税务司的监督下于长江流域设立了六个厘金局^②。这只是事情的开端。重要的问题则是测定户部能够从什么途径筹集资金，来弥补因海关税和厘金收入挪作外债利息而造成的经常收入的亏空。

部分的答案是，由于中国外贸的稳定增加使关税和厘金收入得到增加。在 1871—1885 年间，平均每年进出口总值是 144 000 000 两；1885—1892 年，这一平均值增加了 76%，达 254 000 000 两；1899—1913 年，这一年平均值又增加到 657 000 000 两^③。不过，由于它们与外债的支付有关，这些数字必须用这样的说明加以限制，即在同一时期银价的下降意味着增加的海关税收的某些部分是必须被每一金法郎或金镑所要多付的银两数（镑亏——译者）抵消的^④。至于其他，罗玉东详细叙述了户部增加传统财政收入的许多尝试，但是他们所取得的成果似乎是很不可靠的。各省相对地上涨盐价、减少薪俸、征收高额罂粟税、加强对鸦片商的中央控

① 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第 241 页；汤象龙：《民国以前的赔款是如何偿付的》，第 271 页。

② 马士：《中华帝国的国际关系》，第 3 卷第 53—54 页；汤象龙：《民国以前关税担保之外债》，第 29 页，列举了七项作担保的厘金收入，但未提及盐厘。

③ 雷麦：《中国的外贸》，第 76、125 页。

④ 见吴承禧：《百年来银价变动之回顾》。

制，其结果是北京在这些方面的收益既微小且不稳定^①。

饶有兴趣的是户部于1898年初企图发行国内公债。一亿两的“昭信股票”在北京和各省出售。这些股票每年偿还5%，20年还清^②。这种新式的理财尝试，没有能够逃脱被清朝财政的传统做法同化的命运。1899年1月的一个诏书声称：

因各省办理昭信股票，苛派扰民，当经降旨，除京外各官仍准随时请领，并官民业经认定之款，照数收缴，其绅商士民人等一概停止劝办。各直省谅已遵照办理。著各将军督抚再行详晰查明。除准商及京外各官原认股票业经集有成数外，其余绅民零星认定之款，如有无力措缴者，即著一律停收……将此通谕知之。^③

已出卖的股票大约不超过10 000 000两^④。

表五：

	海关税	各省摊派	户部	总计
两数	33 000 000	164 000 000	27 000 00	225 000 000
百分比	16	72	12	100

此外，为了交纳庚子赔款和后面将要讨论的另一件非常

① 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第215—241页。

② 《东华续录·光绪朝》，第142卷第13—15页，光绪二十四年一月十四日（1898年2月4日）。

③ 《京报译录》，1899年1月11日，第3—4页。

④ 《光绪政要》，第24卷第40页，光绪二十四年七月（1898年8月17日至9月15日）的户部奏折。

不同的事情，北京政府迫使各省上缴超过通常比额很大的款项。表五提供了一个1902年—1910年9年间的庚子赔款资金来源的明细帐^①。其中取自海关收入的33 000 000两的大约2/3，可归因于1902年修改海关税率以后增加的收入；其余的大多数来自每一通商口岸50里之内的常关收入，这些常关按照《辛丑条约》的规定都在海关税务司的控制之下^②。户部所出的每年3 000 000两（9年共计27 000 000两）取自停止对某些旧军队的供给，和“暂时”结束对满汉官员和八旗贵族的漕米供应^③。但是真正突出的事实是北京能够每年从各省提取18 000 000两（9年共计164 000 000两）。

这是怎么回事？我们知道，各省强烈反对户部给他们制定的交款计划表。5位总督和11位巡抚联名通电北京，恳请“圣恩……准将各省赔款减免三成”^④，但是，由于庆亲王（奕劻）——他曾与李鸿章一起主持了庚子议和，接着又主管与外国列强的联络——的支持，朝廷坚持初衷，并命令全数照纳^⑤。庆亲王的干涉支持了这样的结论，即如果庚子赔款不能支付，那么就可能有外国干涉的严重威胁，这一威胁由朝廷用以迫使各省同意交纳它所要求的款项。以前，朝廷要求各省交纳款项多是采取商议的态度，地方当局也能抵制，并取得一些成功，而这一回，中央政府只能采取更加坚定的立场。各省的交款必须按月储存于上海，并没有商讨款额之余

① 汤象龙：《民国以前的赔款是如何偿付的》，第280页，表6。

② 同上书，第277页。

③ 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第243—244页。

④ 《光绪政要》，第27卷第71—73页，光绪二十七年十一月（1901年12月11日—1902年1月9日）的电报。

⑤ 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第245—246页。

地^①。除一小部分外，各省都按规定如数交纳^②。

各省上缴的资金来自何处——每年限定金额从江苏和四川的各 2 500 000 两到贵州的 200 000 两？主要的来源是田赋、盐斤加价和厘金。这些就是各省除了如表四所示的他们的通常定额外，被要求汇寄的款项^③。这些款项的上交完成到何等程度是不清楚的，其完成的途径，与其说是依靠对人民征收重税，不如说是每年实际收入 18 000 000 两的一种转移，这些实际收入早已不在北京政府的控制之内了^④。

能够征集如此大量金额的事实——纵然在八国联军占领华北的非常情况下，也足以与 1873 年日本田赋改革所取得的令人满意的成果相比拟。在某种意义上，除了各省每年向北京上报的常规赋税之外，他们定期交付的 164 000 000 两与明治政府在改革和统一田赋之后所能得到的新增财源相类似。当然，区别还是很大的。在中国，这种布置只是传统财政结构的权宜之计和同化物；在日本，中央政府的新收入是自觉的政策活动的结果，这一政策已“在很长一段时期内成为政府最为注意的事情”。在直接意义上的区别那就更大，这些财政收入的用途是不同的：日本用于新式军队和新式工业的初创；中国则完全用于非生产性的对外赔款。对这一情况，用最悲观的话来说，由于这些支出对中国的总收入是一种纯粹的损失，所以论及的 164 000 000 两的作用实际上是消

① 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第243页。

② 汤象龙：《民国以前的赔款是如何偿付的》，第278—279页，表10。

③ 汤象龙：《民国以前的赔款是如何偿付的》，第283—284页，“各省的支付总额”。

④ 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第246—248页，认为为了支付巨额外债而向人民增加了税务负担。

极的。

这个比较并非意指 19 世纪的中国经济有可能为迅速而广泛的经济变化提供资本和技术。但是在已有的客观条件下的力所能及的限度内，必须提出这样的一个问题：如果清政府能够施行足够的压力迫使各省汇寄庚子赔款所需要的大笔款项；那么为何不能采取同样的方法为实行军事改革和开拓工业化的规划去筹集资金？其妨碍因素之一是中央政府的实际权力的衰落，这一点已经论及。但是这毕竟是与帝国制度的生存至为相关的。筹资成功的第二个事例，使这种妨碍因素显得更为清楚。这就是钦差大臣刚毅的“使命”。

据《北华捷报》北京访员的报道，1899 年 6 月，刚毅——不久因支持义和团而名声狼藉——带着筹资 2 000 000 两“以助填补国库”^①的目的离京南下各省巡视。这位钦差大臣首先受命的是要留意于厘金、盐税、上海轮船招商局和中国电报局。在他把注意力转向广东之前，已从江苏省提取了约计 1 200 000 两^②。在广东，他的有名无实的厘金清理，为太后的金库每年增添了 1 600 000 两银子^③。

同时，就刚毅使命的含意而论，通商口岸的舆论是模糊不清的。他那成功的来自各省的巨额索取是否使慈禧和满清守旧派终于相信“改良”是必要的？是否可以因此寻求中国财政的统一管理以便努力弥补北京每年 20 000 000 两的赤字？

① 《北华捷报》，1899 年 6 月 19 日，第 1103—1104 页；并见 1899 年 6 月 5 日，第 1012—1013 页；1899 年 6 月 12 日，第 1060 页。

② 《东华续录·光绪朝》，第 154 卷第 23—24 页，光绪二十五年六月二十三日（1899 年 7 月 30 日）；《北华捷报》，1899 年 8 月 7 日，第 387 页列有一个刚在江苏所集款项的明细表。

③ 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第 229—230 页。

或是否是太后及其同党为他们的私人目的和加强反对改良派的力量而寻求资金^①？当我们考虑到刚毅筹资之行的主要牺牲者是轮船招商局和中国电报局的时候，这个疑问就解决了。这些企业和其他少数作为例子的企业，无论如何是中国经济中的一个新式成份，与中国官方加给它的沉重的负担相反，这些新式经济成份正是明治政府的领导者在日本所竭力助长的。纵使盛宣怀警告朝廷，他所主管的汉阳钢铁厂、萍乡煤矿、华盛纺织厂要依赖于招商局和电报局，刚毅还是迫使盛宣怀保证从这两个公司提取至少 100 000 两，作为对国库的“报效”^②。几乎同时，另一个钦差大臣徐桐提议，招商局、电报局、开萍煤矿的流动资金中有朝廷拨款，因此他们的盈余应该用于“朝廷之利益”^③。

这样，即使中央政府已经能够改善自己的财政地位，但是能够支持大规模的经济近代化的规划的空论未必能够成为现实。这种诸如那些刚毅使命的牺牲者的企业被政治权贵们设想为一种较大的资金来源，类似于增设厘局和盐斤加价。与其说它们是新的和追求的经济制度的典型，不如说是对官方勒索永远开放的财政单位。与东京相比，北京完全缺乏实现一次社会的基本变化的必要洞察力。

第三节 贸易和商业

中日经验之间的大量对照的许多讨论，都集中到已提出

① 见《北华捷报》，1899年8月14日第309—310页载“中国的财政改革”。

② 盛宣怀：《愚斋存稿初刻》，第3卷第5—11页，光绪二十五年七月二十七日（1899年9月1日）奏稿。

③ 盛宣怀：《愚斋存稿初刻》，第3卷第5页。

过的两国商人作用中的战略差异。例如，中国的相对“开放”的阶级结构，与日本的“封闭”的阶级结构形成对照。前者允许富商及其儿子通过田产和官阶的购买或文官考试的竞争，上升为绅士阶级。在日本，商人被迫保持其商人的身份，并像1789年的法国资产阶级那样日益渴望推翻德川封建王朝^①。但是，事实上清代中国和德川日本的传统商人阶级的一个基本特点，是它的与农业经济和间接地与守旧的政治结构的紧密乃至寄生的关系。

在日本，随着德川时代货币经济的成长，大名和武士变得日益依靠商人阶级将他们的封建粮米收入兑换成货币，这是确实无疑的。在武士和粮米经纪人阶级（即札差）之间发展起来的商业关系中，和藏元（即大名在江户和大阪的财政代理人）的不断增长的重要性中，可以看到这些情况^②。至于较富裕的商人由于婚姻和雇用而同武士家庭结成关系的事例是很多的。但是由于现下的讨论，需要指出的重要事实是：这些商人的财富和影响不断增长的地点，正好是武士和大名同德川封建制度结成一体的地点。只是在明治政府之后，粮米的实物租税才被统一的货币租税所取代；大名和武士的俸禄才实行强制兑换，货币取代粮米收入由此开始；这就为经济向着工业化方向发展开辟了道路。这些措施在事实上必定对已成为封建阶级的商业代理人和债权人的 *chonin*（这个词通常应用于德川时代的商人阶级）产生不利的影响。

按照日本在其经济变化中的实际成就，这些考察资料至少暂时可以表明这样的结论：在日本德川幕府晚期，重要的不仅是商人阶级所占有的地位，而且是已有的经济商品化的

① 见小利维：《中日近代化的反差因素》。

② 见本庄荣治郎：《日本社会经济史》，第125—222页。

实际程度。这一课题尚有待于充分的比较研究。尽管日本的商人地位软弱而不稳固，但是否存在这样的情况，即由于市场方向的前期发展大大地超过了晚清的中国，使得明治时期的工业化进程容易进行^①？

在传统中国，商人是受贬低的人，同时又是被需要的人。商人活动的低微评价是农业社会中商业作用的部分反映，在这个社会中最有价值的是那些儒家官绅。在本质上，这个社会缺少市场的发展——农民生产者没有能力在较大的区域内交换他们的产品——这就使商人能获得巨大的利益。商人乘市场价格地区差异之便，在价格便宜之地收购粮米，然后去缺粮地区高价出售，由此从农民身上剥夺了超过最低生存所需的全部剩余物。与此同时，商人还要与地主、绅士和整个官僚机构争夺那种剩余物，整个官僚机构受到了租税和对全部农产品的各种通常勒索的最大支持。按照正统观念推断，商人基本上是寄生于传统的士农工商等级中地位最高的两个阶级的。

另一方面，即使在经济落后地区，也已有基本的公开或私下的交易活动，因此商人是必不可少的。例如，纵使商业企业的声望很低，又禁止官员参与其事，但是商人与官员之间的秘密商业关系，以及商人参与海外贸易和粮米运输之类

① 史密斯：《日本现代化中的地主和农业资本家》，该文包含了许多关于德川时代农村资本主义经济发展程度的有意义的资料。中国大陆的学者现在正把相当大的注意力集中于中国资本主义的上古史。其总路线是：早在18世纪末和19世纪初就已经期望的，从“封建主义的”时代到“资本主义的”时代的转变，受到了外来的西方帝国主义的阻碍。参阅《中国资本主义萌芽问题讨论集》，和费维恺：《近期大陆中国史学论著中的从“封建主义”到“资本主义”》。

的事情，似乎已是长久的活动了^①。而且，流行的金融制度当然是取决于经纪人的仲裁。我们还可以认为传统商人——除已经提及的那些商业事务外——又是类似于赋税的一个庞大的分散承包制度的组成部分，这表示了早期近代中国财政结构的特点。这种制度普遍到何等程度已被最近的牙行制度的研究显示出来了，遍及全国的由地方官员特许的牙行在中国的数百个市场中心征收商业和市场税^②。

政府官员和商业企业的联系在盐政中表现得最为清楚，盐务可能是清代中国的最大单一企业。例如，在扬子江下游各省（两淮盐区，这是18世纪中国的第11个最重要的盐区），盐的生产由大约30位场商支配，他们经过政府的认可而获得职位，分配和销售承包给同样数目的运商，他们有能力预先交纳盐税，然后在指定的地区获得专卖权。这些大商人和数以百计的小商人都煞费苦心承包田赋，为他们自己谋取厚利，也为朝廷、京城和省里的官僚提供收入和“勒索”。两淮盐区的场商和运商的每年获利总数，估计约在6 000 000—7 000 000两（至少相当于同等数目的美元）^③。虽然这一大笔资金包括盐的生产、储存和已经实现的实际利润在内，但是盐商发展了与资产阶级没有什么不同的意识，这将使他们从传统的社会结构中分离出来。他们肯定分享了旧秩序的统治价值观，即使在官方勒索的沉重负担下也不例外，这种官方勒索在1738—1804年总计有近40 000 000两银子进入国库。从有成就的商人由于他们将利润投资于土地、购买官衔和举

① 参见全汉升：《宋代官吏之私营商业》。

② 见上坂西三：《中国交易机构的研究》。

③ 关于两淮盐商参见何炳棣：《扬州盐商：18世纪中国的商业资本主义研究》。

办文化艺术事业而上升为士绅阶级的努力中，明显表现出他们对儒家价值观的追求——包括从属于纯粹经济动机的家族和身份的考虑。

帮助本家族的幸运较少的成员的义务和长子继承制的缺乏，是造成消散已积累起来的商业资本的经济意识的进一步原因^①。首先，垄断利润的存在依赖于清朝传统的财政制度的延续，而这种财政制度的延续又依赖于守旧制度的整个综合体，在这个综合体中，资金难以驾驭只是一方面的情况。传统的商人——其中盐政垄断者是一个主要的例子——像大多数官员一样没有能力在发展中国的经济中扮演一个积极的角色。作为最后考虑的一个问题，可能已经注意到，只有按照一种农业经济的标准而言，他们的资本积累才算是大的。从盐税中得到的资金还不能解决新式工业和交通业的需要，即使盐税是专为那些目标而征收的。

如果传统华商是如此的无力，那么新的商人阶级——买办——他们是《南京条约》后通商口岸商业发展的产物——又怎么样呢？或更明白地说，如果中国的国内商业和贸易不可避免地要与旧秩序连接起来，能更寄希望于外国商业吗？关于这一点，洛克伍德已根据日本所取得的这样一种卓越成果作了评论：

日本的外国商业已被证明是打开经济机会之门的钥匙。最初，它为日本的经济生活的新欲望和新技术实现大改革开辟了一条大道。后来，它使日本能够逐渐利用世界的工业资源以补助自己基础之不足。结果使它依赖

^① 何炳棣前揭书，第154—168页列举了两淮盐商的财富和资本冲淡的例子。

世界经济的程度超过了近代的一些其他国家。^①

如我已在第一章中所述，在某种程度上，官督商办体制打算开发“买办资本”，这是由中国商人从通商口岸的外贸及其所属企业中积累起来的资金，他们先充当西方商行的雇员，然后由他们自负盈亏。一些过去当过买办的人，包括唐景星、徐润、郑观应在内，在最早的工业企业中起了主要的作用，他们参与同盛宣怀关系最密切的一些企业的情况，将在下一章中考察。纵然他们参与外贸、居住在通商口岸、与外国人交往，但是他们从来没有从旧时代中完全摆脱出来。首先，他们已被传统的官僚体制所同化，拥有官阶，通常有候补道台的头衔。例如，当徐润在1884年因盗用招商局资金而被撤差时，他仍拥有“二品衔”和“浙江候补道”^②。徐非常关心重新得到李鸿章的重用，最后于1890年在他如数归还其所盗用的款项之后，李就奏请给徐赏戴“三眼花翎”，并恢复了候补道台的职位^③。唐景星和郑观应当然也都是候补道。

其次，甚至那些已经参与新式工业和金融企业的通商口岸的商人，也并没有专门从事这种企业的工作。徐润在担任招商局会办兼大股东和开平煤矿会办的时候，已在房地产和

^① 洛克伍德前揭书，第306页。

^② 徐润：《徐愚斋自叙年谱》第39页；《京报译录》，1885年10月24日第155—156页，李鸿章奏折。在晚清政府中，道台占有一省巡抚与一个地区行政长官之间的中间位子。其管辖范围大约包括几个县或“区”。有时（例如天津、上海的海关道台）这种行政长官与其说负有一种模糊的地方管辖权，不如说负有一种特殊使命。参见上引书第64—66页，把盛宣怀作为一个天津海关道台叙述。

^③ 《京报译录》，1890年8月11日，第34页，李鸿章奏折。

茶叶贸易、更多的传统项目投资和投机中发财致富^①。当中国通商银行在1897年开办之时，它的第一届董事们都是上海的主要商人，包括浙江人、候补道严信厚。严在广州、福州、上海、汉口和其他通商口岸开办了海关官银号^②，他同意以这些海关官银号加入盛宣怀创办的这一新式银行^③。这家新银行的首任华人经理是谢纶辉，他在上海^④开办了一个旧式钱庄^⑤。尽管严信厚在后来的10年中成为宁波和江苏几个工业企业的创办者（见第一章），但通商银行的经营要避免其董事们的传统经验的影响几乎是不可能的。情况就是这样，即使银行的规则是模仿英国汇丰银行的，但如果像严信厚和谢纶辉那样愿意支持一个新式银行的人，他们自己都离不开旧式钱庄，那么更多的人就会完全拒绝新式银行的挑战。在这一点上，胡光墉是一个很好的例子。他是一个丝商和海关银号主，他促成了中国最早的外债^⑥。他拒绝了李鸿章在1873年要他参加轮船招商局的筹资和管理工作的邀请，当时该局正处在筹办时期^⑦。

此外，对那些已从丝茶出口、洋货销售、海关银号业务中积累了资金的商人，和喜欢把他们的财富投入纺织厂、轮

① 徐润前揭书，第34—36页、36—40页及有关各处。

② 关于海关银号，见杨联升：《中国的货币和信用简史》，第87—88页。

③ 盛宣怀：《愚斋存稿初刻》，第1卷第14—15页，光绪二十二年九月二十六日（1896年11月1日）奏稿。

④ 宫下忠雄：《近代中国银行的兴起》，第81页。

⑤ 见杨联陞前揭书，第84—85页，关于钱庄部分。

⑥ 见斯坦利：《胡光墉和中国的早期外债》，第65—84页。

⑦ 李鸿章：《李文忠公全集·朋僚函稿》，第13卷第2—3页，同治十二年二月十八日（1873年3月16日）；第13卷第12—14页，同治十二年闰六月六日（1873年7月29日）。

船业和采矿业的商人，很少诱导。一方面，他们被占有土地的声望(官方勒索也较少)所吸引。商人购买土地和与地方绅士相结合的倾向，时常见于19世纪末的公文中谈及“绅商”的地方^①。或许在商会中——如盛宣怀在上海设立的那样^②，本地的商人和绅士可能有一个会议之处。另一方面，投资于高利贷、钱庄和当铺能赚得高额利润。招商局和华盛棉纺织厂的股份官利看似高达8%或10%，但是即便这个数目也不能与传统投资所能获得的每年20—50%的利润相竞争^③。

就外国商业的影响而言，经过更深入的思考，需要讨论的可能是：它们在中国沿海通商口岸所产生的效果，在性质上和能量上与在日本所产生的效果有何不同？事实上，在中日战争之前，这两个国家之间的新式经济发展程度的差别还不很明显。以机器进口这个特定事件为例，在1889—1893年中，日本的机器、工具和车辆进口总值约计6 000 000日元^④；在这5年中，中国的机器进口价值达3 181 000两^⑤，如果我们将当时的1两算作2日元，那么与日本的进口总值大致相等。绕过被这些总值所隐藏了的人均价值大不相同的重大问题，它对于以下的讨论足以说明：直至将近19世纪末为止，

① 例如《愚斋存稿》，第4卷第24页，光绪二十六年二月十九日（1900年3月19日）奏稿。关于中国买办与绅士和官员融合的趋势，见根岸佑：《买办制度的研究》，第272—284页。

② 《愚斋存稿初刻》，第7卷第35—37页，光绪二十八年九月（1902年10月）奏稿。

③ 20—50%的估计是指张謇的企业而言，引自严中平前揭书，第123页。杨联陞前揭书，第98—103页，估计高利贷年利率为30—50%，当铺和钱庄的利率为15—25%。

④ 洛克伍德前揭书，第325页。

⑤ 手塚正夫：《中国重工业发展史》，第85页，表34。

在解释中国和日本之间经历的区别中，进口商品总值是次要的原因。

说句丑话，中国的情况犹如把马牵到了水边而又不让它喝水。按照日本的情况，外国商业是近代科学、机器技术和西方商业组织方式引进的一条大道；在通商口岸和外国租界内的富有创业精神的中国商人或官员已经充分地接近了西方的经验^①。除了那些特殊的情况，当马饮水时它显然是以某种姿势去饮水的。曾于1896—1897年游历过中国的布拉克本商会的商业代表团的报告说，他们所访问过的一些华人所有的棉纺织厂的设备，“在每一方面都像我们英国最新式的工厂一样，并且在购买最新设计的机器和工具时都被免除了费用”^②。中国人用张之洞从欧洲买来的新式设备在汉阳生产钢铁，比日本政府于1896年在八幡开始生产钢铁早两年——这是一个张之洞和盛宣怀不难自夸的事实^③。这些实例至少是可以获得新式技术的证据，然而引用的人很少。

虽然外国人的特权地位和协定税率在日本直至1899年前尚未被废除，但并没有出现任何重要的变异因素。尽管历史趋势朝着限制和减少外国作用的方向前进，但是据估计，即使在1887年近90%的日本外贸也是由外商操纵的，到1890年降至80%，到1900年仍在60%以上^④。而19世纪晚期中国的同类统计数字则表明外国人处于更大而不受限制

① 见艾伦、唐纳松：《远东经济发展中的西方企业》，第13—81页。

② 布拉克本商会：《布拉克本商会访华团报告，1896—1897》，芮维尔和贝尔的章节，第229页。

③ 张之洞：《张文襄公全集·奏议》，第44卷第3页，光绪二十二年五月十六日（1896年6月26日）；盛宣怀：《愚斋存稿初刻》，第4卷第24页，光绪二十六年二月十九日（1900年3月19日）奏稿。

④ 《日本年鉴》1933年，第391页。

的地位，1895年之前，区别尚不如此突出。

外国商业对中国和日本的影响的基本性质的区别，正如洛克伍德所指出的，即日本的外国贸易是一种“变革的催化剂”^①。也就是除了为从先进的工业国输入技术提供资金外，还给新式投资提供了一种动机或推动。日本出口商品的国外市场的发展，通过尽可能大规模的生产及其相随的只有一个有限的原始国内市场的经济，促进了工业的生长。为什么这对日本是可能的而对中国则不可能？为了解释这一问题，我们又转向这一模糊但有决定性的动机问题，然后再转向无限的神话般的中国市场。日本人民在外国贸易中的进取、机智和日本政府所扮演的积极角色，由一位曾于1896年在华的英国兰开郡人作了这样的描述：

说明这种商业活动的最好例子，是日本在长江边上的一个在《马关条约》中开放为通商口岸的城市——沙市的活动。日本人在这里弄到了一些房子作为商品陈列所，里面陈列着适合华人需要的物品，特别是棉纺织品。所有的展品都分门别类，使参观者可以有准备地开价订货。这个商品陈列所受日本政府的保护，并直接由他们的领事管辖，已在以领事馆的名义要来的房子内设立。

与此对照显明的，是与此同时英国已向这一口岸派遣一位领事，但尚未得到驻地，我们的“领事馆”只不过是一艘系缆于该市江岸的中国大楼船！^②

① 洛克伍德前揭书，第319页。

② 《布拉克本商会访华团报告》，芮维尔和贝尔的章节，第195—196页。

这些都是明治维新以后的近代化动力和运动发展的表现。只有在政府和商人阶级已准备为共同的民族目的而主动地利用外国商业的状况下，外国商业才能起到一种“变革催化剂”的作用。就中国的情况来说，如果国际贸易主要地是列强用以对中国起作用的一种方法，而不是“开明的”统治阶级手中的一种有意识的工具，那么国际贸易就不可能大大地有利于近代化。这些评论对1899年之前的时期有特别的关系，当时中国和日本都仍然有国际条约强加的5%的协定税率的麻烦，这或许可以由两国土产出口商品的命运加以说明。

虽然在1900年时，棉纱、棉布和丝织品约占日本出口商品的22%，表明工业化已开始取得相当的进展，但是到19世纪末，土产出口商品仍在日本和中国的出口品中占据首位。就中国的茶丝出口品而言，1871年占总数的92%，1880年降至大约80%，到1898年约占50%^①。在日本，1868—1893年间，生丝绝对占出口总数的2/3。甚至在1908年生丝出口额还将近两倍于机制纱丝出口品的价值^②。当时生丝是一种主要商品，它的广泛销售提供了中国和日本外贸的一大部分。但是日本作为一个丝的供应国迅速地超过了中国：1905年两国各提供世界供应量的1/3，到1913年日本以44.3%对中国的31.1%而遥遥领先^③。中国作为一个丝的供应国失去了它的主导地位，是由于传统的小农生产者和经营机构的巨大的守旧性。国际贸易要求质量较好的和符合标准的产品，这只有采用农民经济之外的大规模集中的组织来监督蚕茧的生产和缫丝才能实现。在日本，这种组织已被政府和类似三

① 雷麦前揭书，第46、81页。

② 《日本年鉴》1933年，第394、395页。

③ 雷麦前揭书，第141页。

井物产会社这样的大商行，通过蚕卵供应者的特许、蚕茧培育方法的改进、新式缫丝厂的开办和蚕丝的大规模销售而采用^①。但是在中国，既没有一个主动地关心促进社会经济近代化的政府，也没有具有彻底改革生产和销售习俗的愿望和能力的商人。很少有那种我们已提到的日本人在沙市的强烈能动性，显然缺少对付日本人竞争挑战的动力。

使中国人自身机能不全日益恶化的是外国列强对中国的大于日本的政治和经济压迫。我认为，这很大程度上是神话般的中国市场的一种作用。日本经济的发展在很大程度上应归功于日本机制品的有利的出口机会的存在。这些机制品的主要市场是中国和东南亚。而中国则只能完全依靠其国内市场的需求去接纳其新兴工业的产品。但是包括日本在内的外国列强，他们非常关心中国国内市场的潜力。这是一个起自1793年马戛尔尼伯爵所负的使命，经过19世纪而直至今日的主题。“四万万消费者”的诱饵是一个强有力的诱惑力，无论怎样的虚幻，它终究是事实^②。使得日本能从不平等条约中摆脱出来，并保护其主权和经济不受外国侵犯的一个因素，可能是欧洲列强相对地忽视那种与中国贸易的预料成果相比显得油水很小的日本。正如后来于1897年以下面这种热烈的语词所描述的那样：

中国的贸易前景是无量的。少用和缺乏外国商品是

① 艾伦·唐纳松前揭书，第60—68、202、242--243页。 ②

② 皮尔克维茨：《古老的中国手工艺和外国公司》一书指出：当中国是一个无懈的市场这一信条强烈地存在于通商口岸的英国商人之中时，外交部根据一次商务会议的关于中国市场不值得努力的决定，勉强地谢绝支持商人完全实行将中国变为第二个印度的实际政策。

未来扩张的充分保证，如果能够采用展现整个国家自由通商优势的政策……。^①

结合在通商口岸设厂的特权——雇用相当廉价的中国劳动力和没有从欧洲或日本运输原料的费用——狂热的外国人努力把他们的工业产品的销售推向中国内地，加深侵入有限的中国国内市场。因手工业破产而留下的缝隙，本来应该是中国自己新兴工业生产的基地，已大部被欧洲工厂的产品所填充。

这样，中国从政治上和心理上使它的传统的小农经济适应国际贸易需要的无能为力，是与欧洲列强的经济压迫使中国所取得的实际商业效果大大少于日本的情况连在一起的。

官督商办体制是从这些环境中发展起来的。它的同时代人的经济观点、北京政府的财政空虚、中国贸易和商业的结构，共同构成了官督商办工业倡导者盛宣怀所开办的企业的内部环境。同即将考察的盛的个人生活和社会经历一起，这些因素有助于测定下面几章中所讨论的那些企业的组织形式和经营方式。

^① 《布拉克本商会访华团报告》，芮维尔和贝尔的章节，第357页。对这一点也感兴趣的是里昂商会的报告——《里昂商务考察团在中国，1895—1897》，该报告极其关心云南和四川的商业前途。比利时人对中国市场的兴趣表现在《杜克茨商业使团的报告》一书中。至于美国，参见统计局(财政部)：《1899年的商业中国》。

第三章

官僚企业家盛宣怀

(1844—1916)

已故的约瑟夫·舒姆皮特教授曾用“企业家功能”这个词来概括被他描述为西欧经济发展之基本动力的冒险、果断和革新活动^①。分析起来，个人、社团、国家或者是以上这些的任何联合体，都可实现这种企业家功能。企业家的特点是：“做新的事，或者是做那些已用新方法做的事”^②。大量事实证明：靠新式的白手起家的人，靠在国家重商法颁布之后的16世纪以来已处于稳固地位的商业资本家，欧洲完成了工业革命^③。在日本，对西方入侵和明治维新的内部变革的“主动响应”是许多武士、小工业主或商人和农民的经济活动的特点。这种响应，通过主要由明治政府建立的交通和信用机构而导致了日本经济的真正成长^④。尤其是没落的武士阶级在日本早期工业化中的主要作用得到了充分的证明^⑤。就

① 参见舒姆皮特：《经济史的启发性反应》和《商业循环：资本运营过程的理论、历史和计量分析》。

② 舒姆皮特前揭书。

③ 参见皮雷芮：《资本主义社会的历史诸阶段》。

④ 参见洛克伍德：《日本的经济的发展：成长和结构的变化，1868—1938》，第574、575页，及有关各处。

⑤ 史密斯：《日本的政治变革和工业发展，1868—1880年的官办企业》。

曾尝试过而言，把西方式的经济企业引进19世纪中国的工作，使儒家官僚和通商口岸的商人结合起来，产生了一个带有各自特点的混合物。

在前两章中已多次谈到，对经济变革的不充足的动力或愿望，是官督商办工业成功的主要制止因素。这一章将详细考察盛宣怀这个人的经历，他既是一个官僚，又是第一章所提及的在建立和经营一些最重要的企业中起了显著作用的一个工业家。研究盛宣怀的一生，至少能部分地有助于说明那些领导晚清中国工业化的人们相对缺乏企业家的精神。

第一节 生平

关于盛氏生平的主要资料是他的儿孙们以传统的方式写成并印在盛氏选集卷首的一个传记^①。由于盛活到了1916

^① 盛同颐等：《行述》，载盛宣怀：《愚斋存稿》卷首。该集共计51册，原计划作为盛氏全集的第一部分，由盛的幕僚吕景端编辑，以分送给盛氏家族和好友的有限版本于1939年出版。1942年由修绠堂书店在北京再版。内容包括盛的奏稿（20卷）、电奏（3卷）和电函（77卷）。头23卷奏稿编成于盛在世之时，近于完全；但是已编入的6053件电报只占可得到的草稿的30—40%。打算包括朋僚信函的盛集第二版尚未出版。编入第一版的所有文献均写于1896—1911年；有关盛在中日战争之前的活动情况的文献——当时他在官僚班次中尚未上升到能够向皇帝直接上奏的地位——将编入第二版中。参见陈其田：《评1939年版〈愚斋存稿〉》，载《燕京学报》，第3卷第2期（1941年8月），第242—247页；另见介绍1942年重版的《盛愚斋存稿》，载《图书季刊》，重庆版，第4卷第3—4期（1943年）第105页，又载《国立华北编译馆馆刊》，北京版，第1卷第3期（1942年12月1日）。近代中国研究委员会出版了一本盛宣怀和袁世凯的奏议目录表：《盛宣怀袁世凯奏议目录》。

关于盛宣怀行述的评论文章有：《东洋历史大词典》，第5册第145页及有关各处；蔡冠洛编：《清代七百名人传》，第3册第1522—

年，所以恒慕义的《清代名人传》中没有他的传记，因为该书不收所有活到清朝以后的人。无论如何，《行述》由于是盛氏的子孙们编写的，在使用时必须要注意几点：首先，他的后代子孙们常常倾向于夸大他们的祖先在他所经历的事件中所起的作用。例如，盛宣怀在创办轮船招商局中的作用，行述中的记录似乎超过了他的真实地位。

这种家族传记的第二个或更重要的缺陷是，它几乎没有关于盛的私人财务和经营活动的资料。虽然有很多详述关于他在1902年负责修改税率谈判的事情，却没有谈到华盛棉纺织厂的事务，或汉冶萍煤铁公司与日本的财务关系。这种忽略的原因不难找到：只要说一下，在传统形式的传记中这种事情没有它的地位，即使是一个小官，它的威望也远远超过任何工商业活动，不管这种工商业活动如何广大。我所以强调这一点，是因为它集中体现了任何有可能成为工业创办者的人都面临着取得社会承认的困难，即使在清末也是如此。

至于盛在1895年之前的工业活动，可以在李鸿章的集子中有关他的许多参考资料中找到^①。从1896年到清末，盛自己的奏稿、电报和张之洞^②的奏稿、电报都是主要的资料，

1524页；桥川时雄编：《中国文化界人物总鉴》，第512页；冈田一龟编，黄惠泉、刁英华译：《分省新中国人物志》，第150—151，153；日本外务省情报部：《现代支那人名鉴》1928年版，第934页；贾尔斯：《中国人名词典》，第1703页；《远东名人录，1906—1907》，第289页；《清史稿》，第477卷第1—3页；费维恺：《盛宣怀传稿：官僚和企业家（1841—1916）》。

总之，以下在引用“行述”的资料时不再作注；其他资料仍如前注释。

① 《李文忠公全集》，100册，南京1905年版；1921年由上海商务印书馆影印再版。

② 《张文襄公全集》，120册，北京1928年版。

并可用当时其他官方或非官方的材料作为补充。

1. 早期生活和入幕李府

盛宣怀于1844年11月4日出生于江苏省常州府武进县——约与上海相距150英里。他出生的那一年，他的父亲盛康(1814—1902)考取了进士^①。盛康在四兄弟中排行老二，几个兄弟都是本省小吏。他们的父亲盛隆(死于1867年)是1810年举人，曾任浙江的一个知州^②。因此，盛宣怀出身于一个官绅家庭，这个家庭虽然在全国不算显赫，但是在常州当地则名声颇著。

盛康^③积极地参加了反对太平天国起义的战争。他参加了为时四年的不成功的围攻太平天国首都南京的战争，在总督向荣^④的江南大营中任幕僚。然后于1856年回常州，在曾国藩及其湘军^⑤的鼓舞下，像其他绅士首领那样地组织民团。1858年，盛康进入曾国藩的主要助手胡林翼^⑥的幕府，并获得湖北“牙厘总局”的肥缺，该局是征集新设的厘金(即运输税)的代理机构，为胡的军队镇压太平军筹措军费。胡林翼死于安庆被俘之后的1861年9月，接替胡担任湖北巡抚

① 《武进阳湖志》，1879年版，第19卷第20页。

② 同上书，第19卷，第37页。

③ 下面关于盛康的叙述绝大部分依据他的儿子所写的传记：盛宣怀、盛善怀：《盛康行述》。这是一种珍本书籍，它的一个副本被收集在一个多达200册的名为《传记、行述汇集》的集子中，该集藏哥伦比亚大学东亚图书馆。

④ 关于向荣(死于1856年)，参见恒慕义：《清代名人传》，第1册第292—294页。

⑤ 见黑尔：《曾国藩与太平军叛乱》中的曾国藩晚年略传。

⑥ 关于胡林翼(1812—1861)，参见恒慕义前揭书，第1卷第333—335页。

的严树森^①委派盛康为湖北盐法道，在这个职位上他取得了赚钱的两淮盐区的湖北地区的掌管权^②。

盛康于1867年为尽守父丧之义务而退職之后，未曾获得实质性职位。但是为了表彰他在1871年直隶水灾救济中的贡献，通过总督李鸿章的推荐，他取得了一个布政使的名誉头衔。他在晚年得以增添荣誉，显然是盛宣怀与李鸿章紧密合作的结果。例如，1881年盛康得到了皇帝的召见，获得一个浙江“尽先补用道”的职位^③。当盛宣怀于1886年成为实职烟台道的时候，盛康才完全退休而从事学术活动。他死于1902年，享年89岁。

盛宣怀是盛康六个儿子中的长子，他们中有四个成年。这四人之中仅有他一人在清末最后10年中起到了重要的官僚作用。除了据说他有一个聪明的少年时代；听说他像他父亲和祖父在他之前所做的那样接受过传统的教育，为科举考试作准备外，很少有关他早年生活的资料。1866年，盛宣怀和他的弟弟盛嵩怀在他们的江苏家乡通过了秀才等级的第一次考试，1867年，盛宣怀参加了举人等级的省试，但是没有考中；这是三次不成功的尝试中的第一次^④。1873年，他又一次失败了；1876年9月参加了第三次考试，当时他已经走向

① 关于严树森(死于1876年)，见恒慕义前揭书，第1册第335页。

② 见中华帝国海关：《盐：生产和税收，1906》，关于湖北盐务管理的部分。

③ 尽先补用道即“第一位待机受任的道台”，因此，这有一种尊敬的意义，而不含有真正认为盛康得到了一个实际任命的意义。

④ 小利维、施国恒：《近代中国商人阶级的兴起》，第30—34页等处。有关盛宣怀的简历有许多事实上错误，其中之一是说盛宣怀获得了举人的头衔。这些错误在有关的研究中重复出现，例如谢尔顿的《从旧式航运贸易看中日近代化显著差异的某些经济原因》。

成为一个重要人物的道路。在这最后一次尝试之后，盛放弃了科举士途，但是没能考中省试是他终身最为遗憾之事。

像袁世凯和清末的某些其他重要人物一样，盛宣怀作为李鸿章的一个随员参加了公共活动。1870年5月，当时在武昌担任总督的李鸿章受命北上处理回民起义。因李鸿章的谋士杨宗濂的邀请，盛进入了总督统帅部并于1870年7月随李去西安。根据《行述》记载，盛很快就得到了李的好评^①。这标志着他们紧密合作的开始，这种合作一直延续到1901年李鸿章死去。

当李鸿章及其军队调往直隶，并在1870年6月21日的“天津惨案”以后代替曾国藩出任直隶总督的时候，盛宣怀一直与淮军在一起。在这一年多的时间中，盛与淮军相联系，担任秘书和军需供应的职务。1871年，他为首次从事于直隶水灾的救济工作而离开了军务，由此使他在后来获得很多的荣誉^②。

2. 李鸿章的幕僚(1871—1895)

直至1894—1895年的中日战争，盛宣怀的职务可以说是李鸿章的经济事业的代理人。在某种意义上，他的经历与袁世凯是相同的，例如，袁自1882年至1894年期间是李鸿章在

① 《行述》，第4页。

② 1874年盛宣怀得到了一个布政使的荣誉头衔作为对他直隶赈灾工作的奖励。1878年他积极参加了为直隶和山东灾民的募捐活动。例如，李提摩太提到他与盛合作于1878年在山东放赈之事（《在华四十五年》142页）。此后几年，盛经常地从事赈灾活动。例如，见《愚斋存稿》，第8卷第23—30页、第15卷第8—16页、第16卷第28—37页、第17卷第20—25页、第18卷第1—18页、第21卷第26—28页及其他各处。

朝鲜的军事和外交事务的代理人^①。盛在招商局、电报局中的作用，他的采矿和纺织事业，他先后在烟台和天津把持道台的重要职位——这些都是李鸿章在华北发展起来的地方权力结构的重要资产。

盛宣怀一生中，始终是中国首家轮船公司——轮船招商局的股东和经理。这种双重身份从1872年该局建立起就开始。李鸿章和福州船政局总办沈葆楨^②曾上奏反对一些官员主张放弃在福州造船，并建议船政局既造军舰又造商船^③。据盛宣怀的《行述》中的记载，他一听到这一消息就向李鸿章请愿：由政府组织一个官商合办公司来管理一支船队，与当时已控制中国沿海运输业的外国公司进行竞争。为了资助这一新的冒险事业，应特许该轮船公司从长江三角洲到天津运输供应北京的政府漕粮^④。

虽然《行述》把盛作为这次请愿的唯一发起者，和向李鸿章建议组织招商局的主要负责人，但在李鸿章报告该局开办的奏折中，说这次请愿是朱其昂和其他人发起的^⑤。三年后，到1875年，李鸿章又把招商局创办的主要责任交给了朱其昂^⑥。虽然盛宣怀看起来好像参与了总的规划，但是朱其昂兄弟由于他们与航运业的关系，才真正起到了开办轮船招商

① 见恒安石：《清朝官员袁世凯》。

② 有关沈葆楨(1820—1879)见恒慕义前揭书，第2册第642—644页。

③ 《李文忠公全集·奏稿》，第19卷第44—50页，同治十一年五月十五日(1872年6月20日)。

④ 《行述》，第5页，关于请愿问题。

⑤ 《李文忠公全集·奏稿》，第20卷第32页，同治十一年十一月二十三日(1872年12月23日)。

⑥ 同上书，第25卷第4—5页，光绪元年二月二十七日(1875年5月8日)。

局的主要作用^①。

当唐景星在1873年代替朱其昂担任该局总办的时候，盛宣怀成为一个会办。在1875年受委负责湖北煤铁勘察事项之前，盛宣怀把他的主要注意力集中于轮船招商局。1876年底，他协助说服两江总督沈葆楨借给轮船招商局官款100万两，由此筹得了购买美商旗昌轮船公司的船只和其他财产的基本款项，从而使轮船招商局的船只扩大到原来的两倍以上。

李鸿章高度赞扬了盛在收买旗昌轮船公司中的作用。他还称赞盛在与英国驻上海领事梅辉立的谈判中所发挥的作用。谈判的结果于1876年10月24日签订了一项协定，据此中国政府得以用28.5万两银子赎回了由怡和洋行和其他外国人于1876年私自筑成的长10英里的淞沪铁路^②。李鸿章请求皇上召见已名列直隶候补道前茅的盛宣怀。1879年十月间（11月14日—12月12日），盛宣怀得到了奖赏，被委任为天津河间署理兵备道，这是他的第一个正式行政职位。如果我们能够从李鸿章赞扬盛宣怀募集数十万两赈款、设立慈善机构和戒烟局——号称数千人在此戒掉了鸦片——而给皇上的奏折来判断，那么盛宣怀显然是以可嘉的方式执行了其传统的职责^③。

可是，这个职位只是盛宣怀在中法战争前几年的主要活动的附带工作。他主要负责电报线的筹建和官督商办电报局

① 刘广京：《在华的两家轮船公司，1862—1877》，第3章。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第29卷第9页，光绪三年二月二十四日（1877年4月7日）。关于中国第一条铁路淞沪铁路，参见郑林：《中国铁路史概述》，1935年版，第2—8页。这条铁路被中国赎回后拆除，并将钢轨运往台湾任其锈蚀。据行述记载，盛宣怀私下懊悔拆除这条铁路。

③ 同上书，第49卷第45页，光绪十年四月十六日（1884年5月10日）；第43卷37页，光绪八年三月六日（1882年4月23日）。

的组织工作^①直至1879—1880年的中俄伊犁危机时，严重暴露出了由于缺乏北京与上海（联接欧洲的外国电缆至此为止）之间的电报联系而造成谈判的不便，这种情况使中国人竭力要架设电报线^②。按照《行述》所记，1880年春，盛要求李鸿章按轮船招商局的样子，用公开招股的方式筹集资金，用以架设天津至上海的电报线^③。李鸿章向朝廷提议架设这条电线的奏折没有为这一建议而称赞盛宣怀，但却派盛为代表与丹麦大北电报公司谈判架线之事^④。同时，他着手向中国商人筹集资金，以便代替初期架线中的预垫官款^⑤。当1881年12月津—沪电线完工的时候，一个以盛宣怀为督办的电报公司——英文名称为帝国电报局——在天津成立。1882年4月，在盛宣怀筹集商人资金归还了政府的垫款之后，这一公司正式改组为官督商办企业。在盛的管理下——他直至1902年同时兼有督办和大股东的双重身份——电报局筹资架设了其他电报线、与丹麦和英国的电报公司进行了广泛的谈判，准备中国电报线在云南和广东边界与法国电线相接；在满洲边界与俄国电线相接。尤其重要的是，作为这许多谈判的一种结果，盛同西方人士发生了各种频繁的接触^⑥。

① 参见本书第六章：官督商办电报局。

② 马士：《中华帝国对外关系史》，第8册，第336—337页。

③ 《行述》，第9页。

④ 《李文忠公全集·奏稿》，第38卷第16—17页，光绪六年八月十二日（1880年9月16日）。

⑤ 同上书，第44卷第22—24页，光绪八年八月十六日（1882年9月27日）。

⑥ 关于这些谈判的绝大多数文件——略有内在的现实意义——可以通过《清季外交史料索引》收集到。王亮，《清季外交史料索引》北京1933年版，12册。除了因电报谈判而与外人接触之外，盛还是李鸿章在关于中国的属国高丽和安南问题的谈判中的参谋。1883年冬，他又奉命去与英国进行关于暴徒焚烧沙面外国楼房事件的谈判（《行述》第10—12页）。

1883年夏与法国占领越南纠纷的恶化，使李鸿章派盛宣怀去协助招商局的经理工作，直至唐景星——他于同年4月离华去欧洲——回国为止。盛迫使会办徐润在金融投机的指控下离开该局。唐景星和他的弟弟唐廷庚，因为他们的帐目上出现了“严重的亏空”而不久自动离去。在中法战争中，轮船招商局的经营权遂大部落入李鸿章的门徒马建忠之手。战争结束后，李鸿章在1885年命令招商局完全改组，并委任盛宣怀为督办。从1885年秋直至1902年底，盛完全控制了轮船招商局。他是它的总经理，又是它的最大的股东。轮船和电报这两个公司被中外人士公认为犹如盛的个人产业，仅仅服从于李鸿章这一北洋大臣职位的权力。

在兼职这两个官督商办企业的同时，盛宣怀仍在正规的省级统治集团中谋取职位。1886年7月，他得到了一个实职兵备道和芝罘海关监督的职位。他在芝罘留任六年，再一次高效地执行了他的传统的职责。因此，到1891年，他通过他的上司山东巡抚张曜的推荐，被授予“一品顶戴”，以此作为他募集50多万两赈银的奖赏^①。盛宣怀也从事过几项水患治理项目，其中最重要的一项是疏浚小清河；这项工程始于1891年，其资金来源主要是盛宣怀从地方绅士中募集的70万两银子。作为一个省级官员的盛宣怀的功绩，还应该考虑到当时通商口岸的那种“全国乃至全球皆知的贪污中饱”的评论^②。伴随着盛宣怀作为一个工业创办者的经历的那种肆无忌惮的贪污行为——这将在后面讨论——是不无基础的。但是他是

① 《京报译录》，1891年7月23日，第100页，张曜（1832—1891）奏稿。

② 濮兰德：《李鸿章》，第121页。

在各种关系中工作，在这些关系中“勒索”和个人权力都是普遍公认的经营业务的手段。无论如何可叹，比他的贪污更有意味的，可能是盛成功地以一个传统的中国人而同时担任道台和一批西式工业企业——轮船招商局和电报局是其中最早设立的两家——的经理的突出能力。这些企业中的传统价值观和方法的危害性已在前几章中讨论过了，并将继续讨论。至于盛宣怀自己，甚至上述议论他的贪污中饱劣迹的作者也承认：“他的能力是中外人士所公认的——他是眼下了解欧洲金融内部情况的少数中国官员中的一个。”^①

1892年6月，盛宣怀在李鸿章支持下被任命为天津海关道，达到了他的行政金字塔的顶点^②。他曾在1884年夏短期署理过这一职务，而现在他的任命是一个实授道台。天津海关道的衙门是应李鸿章的要求于1870年增设的新机构。李鸿章促成取消了北洋大臣的独立职位，并使之成为一个由直隶总督兼任的职位，以此巩固他自己的势力。为了协助责任加重的总督，因此增设了一个新衙门，这个机构只担负特定的责任，而不负责地方的全权。天津海关道负责“洋务”、防务和关税征收。通过盛的机构，直隶总督控制了供应首都地区所需的主要口岸的商务和收入。这对朝廷是一次重大挫折，却为李鸿章重操在江苏时的故伎以截取直隶岁入开了方便之门^③。

现在盛宣怀是李鸿章辖地内最高的财政官员。此外，还

① 濮兰得：《中国的现实问题和政策》，第248页。1889年在芝罘海关任职的保罗·金称赞地报道盛宣怀（《在中国海关中工作》，第94页）。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第74卷第30—31页，光绪十八年五月二十四日（1892年6月18日）。

③ 斯佩克脱：《李鸿章和淮军》，第310—320页。

控制着天津海关、招商局、电报局，并于1893年10月开始重建已被完全焚毁了的李鸿章的上海机器织布局。由于政府不愿意增拨资金，盛宣怀与上海海关道聂缉槩一起从中国民间招集了资本，加上所剩的旧公司资产又组成了一个新的官督商办企业，称之为华盛棉纺织厂^①。作为中国第一个成功的新式棉纺织厂、轮船和电报公司的首脑，盛宣怀已成为中华帝国的工业家领袖。

甚至在他还是李鸿章部属的时候，盛宣怀就已经在稳步培植自己的势力。除了他所控制的几个工业企业的收入之外，天津海关使他每年能赚得20万两左右的私人收入^②。有了手中的这些财富，盛就不是完全依赖于李的了。早在1890年，盛宣怀所控制的李鸿章地方“机器”内的经济下层结构，就已与对抗的湖广总督张之洞的地方势力发生了关系。在那一年，张之洞为了给规划的汉阳铁厂供应矿石和燃料，从盛宣怀处购买了湖北省大冶县的煤铁矿^③。总督李鸿章、刘坤一和李瀚章任命盛负责在扬子江流域开发煤铁矿事务，于是他在1875年后不久就获得了这一矿石产地的控制权。大冶铁矿的质量受到了盛在1877年所雇用的英国地质专家的特别注意。

1894—1895年间北洋陆海军的崩溃和随之而来的李鸿章的垮台，这对于曾严重依赖于李鸿章的盛宣怀来说，必定是一次真正的危机。尽管如此，他还是能够成功地渡过了风险。一个极端的观点——出自美国驻天津领事里德——把盛说成是李鸿章垮台的祸首。里德在电报中断言：曾为李鸿章的军

① 见本书第6章。

② 20万两的估计出自美国驻天津领事里德；见斯佩克脱前揭书，第602—604页。

③ 全汉升：《清末汉阳铁厂》，第5页。

队购买军火的盛宣怀，同他曾向其订购军火的德国代理商曼德尔、天津海关税务司和李鸿章的老朋友德璀琳、李鸿章聘请的德国军事顾问汉纳根、俄国公使喀希呢一起，曾说服李鸿章拒绝日本关于高丽的要求，从而引起了1894年的战争。战争对于曼德尔来说意味着大量军火的购买；对汉纳根来说意味着德国军事影响的发展；对喀希呢来说意味着俄国在北京的外交影响的加深和英国受到损害；同时，德璀琳则企图通过李鸿章的重用而取代他的上司赫德的地位。至于盛宣怀，他得到了来自所有这些先生们的感谢。里德认为这一群人希望利用这次战争作为在中国获得最大影响的一种手段，通过这种势力最终获得经营公共事业、建筑铁路等等的权利^①。

作为中日战争起源的一种解释，里德的说法还有待于研究^②。可是，这位美国领事的断言却反映了盛宣怀的名声已经很坏，也反映了李鸿章也自知的犹豫不决使他自己的军队丧失了战斗力。即使从《行述》中也可清楚地看到一些事情是不恰当的。盛的行述说，当1894年6月中日战争爆发的时候，他因病离职。然后回天津任“办理东征转运”，负责李鸿章部队的供给和迁运。在担任这一职务期间，盛和袁世凯被指控贪污守卫京畿军队的粮饷。像在其他事件中一样，总督李鸿章出来保护他的下级，这一指控被撤销了^③。

对盛宣怀来说，1894—1895年大变动的重要结果，是李

① 斯佩克脱前揭书，第602—604页，引自《天津领事信函》（国家档案馆藏），1894年9月17日和1895年7月21日。

② 兰格概括他的关于战争原由的叙述说，“回避这一当时已普遍认为的，日本突然发动战争是由于国内需要的结论，几乎是不可能的。”（《帝国主义的外交手段》，第173页）。

③ 《行述》，第21页。

鸿章的直隶集团分解为各个组成部分。云贵总督王文韶暂时成为李的政治地位的继承人，当上了直隶总督和北洋大臣。袁世凯奉命在天津建立一支新的军队。而盛的那些在李鸿章的保护下创办起来的工商企业则逐步地转移到张之洞的羽翼下。直到1901年李鸿章临死之时，为他的官督商办企业找到一个新的保护人的过程尚未完成；就在此时，盛宣怀的个人势力得到了迅速而重大的发展。

3. 盛宣怀与张之洞(1896—1908)

王文韶似乎从未想到过会成为李鸿章势力的全盘继承人^①。王文韶可能没有像李鸿章在被日本打败之前那样的军事力量，也没能像李那样地达到对满清朝廷半独立的地位。王掌握直隶总督的职权始于1895年8月，至1898年6月止。在此期间，盛宣怀和他的工业企业（它们曾被李鸿章严密地监督过）实际上都已从王的控制下分离出去了，虽然王凭借他的北洋大臣的职位，在名义上还继续负责着这些企业。到王的继任者荣禄和裕禄在任期间，直隶总督的经济权力甚至受到更多的剥夺^②。当1899年盛宣怀因将轮船招商局的仓库和地产抵押给德国礼和洋行而受到弹劾的时候，与这事有牵连的是湖广总督张之洞，而不是裕禄^③。

在盛宣怀与张之洞建立密切联系的十年中，他的个人权

① 恒慕义的《清代名人传》中没有王文韶(1825—1908)的传记；关于他的简历，参见《北华捷报》1907年7月19日，第143—144页；1908年12月19日，第721页；《清史稿》，第443卷第2—3页。

② 但是荣禄(1836—1903)握有极大的军权，见恒慕义前揭书，第1卷第405—409页。

③ 《张文襄公全集·奏议》，第50卷第3—8页，光绪二十五年六月十七日(1899年7月24日)。借款用于萍乡煤矿。

力和势力的增加主要地是基于他的铁路事务的管理权，和汉阳铁厂及其附属之矿山的控制权。盛宣怀的新地位受到了他继续掌握的那些在中日战争之前以他为首的企业的支持，并通过其创办诸如第一家中国新式银行、西式学校和商会等一系列的新事业而增加。

由张之洞首先作为官办企业而于1889年开办的汉阳铁厂，在1896年5月23日被转让给盛宣怀，并改为官督商办企业。同年10月20日，盛受到皇帝召见，并被授予“四品京堂”和委任为刚刚成立的“铁路总公司”的督办^①。这两个新的工业职责是紧密相关的。据一则报导说^②，盛宣怀只是勉强同意从张之洞手中接收汉阳铁厂，以张保护盛防备贪污和出卖的控告为条件。这个铁厂急需建造新炉和开发煤源的资金，并且没有足够的市场可供其计划产品的销售。根据他所承担责任的这种状况，他要求张之洞提名他负责中日战争后开始的铁路建筑规划。张答应了盛的这一要求。依靠张之洞和王文韶——他于1895年冬已受命督促建筑京—汉铁路（或芦—汉铁路，即北方终点北京附近芦沟桥和南方终点汉口的缩

① 盛作为铁路督办，承担了全部官办铁路的责任，除了华北的国家铁路——即京—奉铁路及其支线之外。京—奉铁路由胡燏棻（1906年死）负责，他也有督办或总办的头衔。胡原籍安徽，1874年进士，盛宣怀的重要竞争者，从1902年1月起成为直隶总督袁世凯的亲密同僚（《北华捷报》1906年12月7日第550页，“胡燏棻讣告”）。

② 李剑农：《中国近百年政治史》，第1册第296页，所引用的一个身份不明者的报导。许同莘的比较可信的《张文襄公年谱》，没有支持这种张之洞把汉阳铁厂的沉重负担卸到盛宣怀而不愿承担在自己肩膀上的报导。但是本书特别提到，除非汉阳铁厂产品的市场以铁路购买的方式得到保证，盛宣怀不一定会接收汉阳铁厂；除非潜在的更为有利的广东—汉口的铁路也置于他的管辖之下，他是不愿承担芦~~汉~~汉铁路的职务的（许同莘：《张文襄公年谱》，第103、105页）。

写)——的推荐,盛成了铁路督办^①。作为铁路总公司的首脑,他设法预付给汉阳铁厂190万两银子,用以购买建筑铁路所需的钢轨和其他材料^②。在张和王的支持下,他能够替汉阳铁厂弄到一份命令所有官办铁路和兵工厂只能向汉阳购买钢铁的敕令^③。

汉阳铁厂、大冶铁矿和萍乡煤矿作为盛宣怀控制下的官督商办企业的历史,笔者准备分别加以研究。简言之,由于盛对供应铁厂矿石的大冶铁矿具有控制权,他从一开始就已对张之洞的铁厂感兴趣。张求助于盛是自然而然的,当官资耗尽迫使他将汉阳铁厂移交“商办”之时,盛已经成功地在轮船、电报、纺织领域内进行了冒险。在盛的管理下,江西萍乡煤矿被发展成为汉阳铁厂的一个焦炭产地,一部分资金借自盛的其他企业,另一部分的借款来自德国瑞记洋行。用于平炉和炼钢设备和增添高炉设施的大多数借款得自日本。日本金融界根据条约规定和该公司没有能力从中国人身上获得资本,从而对铁厂的兴趣迅速增长。1908年,盛宣怀取得朝廷的批准,将汉阳铁厂、大冶铁矿和萍乡煤矿合并组成汉冶萍煤铁厂矿有限公司。这个股份有限公司以一个完全商办的企业在商部注册,从此结束了它的官督商办企业的状态。盛仍留任汉冶萍公司的首脑,该公司也继续依赖于横滨正金银行

① 《张文襄公全集·奏议》，第44卷第19—27页，光绪二十二年七月二十五日（1896年9月2日），及所附的皇帝敕令。

② 《愚斋存稿》，第21卷第12—13页，光绪二十四年五月十一日（1898年6月29日）报告铁路资金开支情况的电奏。

③ 《张文襄公全集·奏稿》，第44卷第5—6页、第9—10页，光绪二十二年五月十六日（1896年6月26日）；麦仲华：《皇朝经世文新编》，第13卷上，第3页，总理衙门奏折；《愚斋存稿》，第2卷第13页，光绪二十四年三月二十六日（1898年4月19日）的奏稿。

和其他日本行号的借款。日本影响的力量最终导致1915年在“二十一条要求”中提出管理这一公司的结局。

盛宣怀担任铁路总公司督办直至1905年底^①。在他的管理下，铁路总公司准备向欧洲列强贷款近3亿元建筑近3000英里的铁路。其中最重要的是特许一家比利时辛迪加建筑从北京到汉口的铁路^②；与美华合兴公司签订了一个建筑从广东到汉口铁路的条约（该条约后来被取消）^③；又给中英银公司建筑上海—南京和苏州—杭州—宁波铁路的特许权^④。当铁路总公司在1906年解散的时候，京汉路干线已经完成，沪宁铁路也在顺利地进行之中。领导铁路总公司的十年，对盛来说是一个广泛接触洋人的时期，在此期间，形式上在张之洞和相继的几位直隶总督的监督下，由他完成了中国铁路体系的基础。

在担任铁路督办的同时，盛向朝廷呈递了一份建立一家新式银行的建议。规定500万两股本全由华人认购，有铸造和发行货币的权利^⑤。虽然他曾打算这一银行能在外贸业务中发挥重要作用——按照它的“中国通商银行”的中文名字，确是一个“中国外贸银行”——盛也看到了这个企业有助于他已稳固地建立起来的工业王国。这一为西方人士所周知的中国通商银行，以350万两的资产于1897年在上海开办。其资本总额中，100万两借自户部，其余由中国的工业投资者和诸如

① 见曾鲲化：《中国铁路史》，第72—78页；《交通史·路政编》，第1册·第74—84页。

② 见布雷斯特德：《美国政府与美华公司》。

③ 见佛罗奇斯：《比利时和中国：外交和经济关系（1839—1909）》。

④ 孙任以都：《中国的铁路和英国的利益，1898—1911》，有关各处。

⑤ 《愚斋存稿》，第1卷第14—15页，光绪二十二年九月二十六日（1896年11月1日）的奏稿。

盛宣怀所控制的招商局之类的企业认购。这是盛宣怀管辖下的，以西方的方式组成的，以官督商办的形式开办的第一家华人自主的银行^①。

盛宣怀对轮船招商局和电报局盈余资金的利用，不仅仅限于对他的新办银行的支持。出自这些企业的捐助也用来资助两个重要的西式教育机构。第一个筹建于1895年，当时盛还在天津任职。他向直隶总督王文韶请求设立一所教授西洋课程的学校，称之为天津中西学堂^②。王的附有盛宣怀建议的奏折得到了朝廷的认可，一个设有预科部和大学部的学校办起来了^③。轮船招商局每年要捐献2万两作为对该校的资助，电报局的资助略少于此数。美国人C. D. 丁家立^④担任了该校的第一任校长，该校后来成为北洋大学。

盛宣怀在上海设立了铁路总公司之后，于1896年冬在上海也建立了一所学校^⑤。该校最初命名为南洋公学。每年由盛的轮船和电报公司各资助5万两。该校——建成于1899年——最初设有预科和商学部，也是中国的第一所新式师范学校。直至1902年，由盛的密友和顾问约翰·C. 福开森博士^⑥

① 中国通商银行将在第6章中作进一步的讨论。

② 盛宣怀关于天津中西学堂规划的原文，被收录在舒新城编：《近代中国教育史料》的第1册第23—35页。

③ 《东华续录·光绪朝》，第129卷第4—6页，光绪二十一年八月十二日（1895年9月30日）。

④ 见福开森：《C. D. 丁家立博士》，第5—6页。

⑤ 《愚斋存稿》，第1卷，第11—13页，光绪二十二年九月（1896年10月）的奏稿；第2卷第18—26页，光绪二十四年五月十九日（1898年7月7日）的奏稿，详细叙述了该校的组织、课程和资金状况。

⑥ 福开森，著名的汉学家，与盛有密切的联系，直至盛于1916年死去；1897—1902年担任南洋公学校长；1903—1905年任中国铁路总公司总干事；1903—1904年任修约委员会成员；1911年任交通部外文秘书；

任该校校长，此后完全由中国人管理，虽然还雇用一些外国教师。1905年，该校改为商部下属的一个技术学校，1907年又改成邮传部下属的一所特等工艺学校^①。与该校相联合的是一个翻译机构，它最初只翻译教科书，但是从1902年起也翻译较先进的政治和技术著作^②。将优秀的毕业生送到国外继续深造^③。

上海的那所以后称为南洋大学的学校，和天津的那所发展成为优秀技术学校的学校，培养了许多工程师和诸如王宠

又是盛的私人朋友和顾问，见盛死后收集出版的《愚斋存稿》卷首。关于福开森首次与盛相遇和设立南洋公学的记述。也可参见下列著作：格里克：《福开森博士75周年寿辰纪念》，《在华外国名人录（1927）》——一本由卡罗尔·伦特编辑和出版的《人物字典》第77—78页。据福开森的女儿说，福开森的仍然完整无损地保存在他的不准进入的北京故居的个人信所，应该是一个有关20世纪最初10年中国的内部消息的宝库。

- ① 关于南洋公学的后期历史，参见盛宣怀的其他奏稿：《愚斋存稿》，第1卷第21—22页，光绪二十二年十二月十二日（1897年1月14日）的奏稿，关于达成馆——即成年学生的特别班——的总教习蔡元培（1867—1904）的部分；第6卷第20—22页，光绪二十七年十二月二十七日（1902年2月5日）的奏稿，及第9卷第5—8页，光绪二十九年八月二十日（1903年10月10日）的奏稿，关于南洋公学的商业教育部分；第8卷第31—34页，光绪二十八年九月二十九日（1902年10月30日）的奏稿，关于毕业生的官阶和授职问题；第11卷第1—8页，光绪三十一年三月七日（1905年4月11日）的奏稿，关于该校移交商部管辖的部分。另参见《上海县续志》，第11卷第4—5页；森泽磊五郎：《上海的教育》，第320页。
- ② 《愚斋存稿》，第2卷第27—28页，光绪二十四年五月十九日（1898年6月7日）的奏稿；第5卷第33—35页、36—37页、38—39页，光绪二十七年七月十二日（1901年8月25日）的奏稿；第6卷第15—19页，光绪二十七年十二月二十七日（1902年2月5日）的奏稿。
- ③ 同上书，第8卷第35—36页，光绪二十八年九月二十九日（1902年10月30日）的奏稿。

惠、陈立夫这样的政治领袖^①。至于盛资助这些学校的动机，据说他已向钦差大臣刚毅（他在1899年曾企图让盛放弃对学校的资助而将资金移交给皇太后的金库）作了说明：

中国若要摆脱洋人的支配，只有通过技术教育才能实现。如果学生们学会了洋人的技术，那么洋人的佣金就能省掉。培养自己的电学家、工程师和造船家要比继续依赖洋人好得多。中国应当培养它自己的工程师和造船家。中国将不再雇用洋人，这不就是你们自己的愿望吗？实现这一愿望的最好办法是鼓励这种自己的学校^②。

这段准备诉诸顽固派刚毅的陈述的重点是技术教育，但是盛宣怀对这两个学校的功能的想法不限于这一点，这已由他的教学大纲表现出来^③。在某种程度上，他是在寻求推进西方教育的更为广大的设想。不管是否意识到他的意图就是如此，但通过建立和资助天津和上海的学校，盛对西方知识和思想的传播作出了显著的贡献，这种传播在逐渐地削弱着封建制度的基础。

① 邓嗣禹、费正清：《中国对西方的反响》，第213页。

② 《北华捷报》1899年12月18日，第1211页；但未注明出处。《北华捷报》评论盛的教育规划说：看到聪明的官员盛道台为他的能力和财富找到如此无害的出路——作为一个大学校的丰富的基金，令人振奋。我们衷心地希望阁下将日益把热情和注意力集中于此类工作。目前慈善事业可能还暂时甚需他的注意；商务和国务已给他的长期的教育捐款运动赋予大量的军费负担。他的新的活动受到了我们最好的祝愿和庆祝。（1895年11月1日，第724页）。

③ 参见舒新城：《近代中国教育史料》，第1册第23—35页；《愚斋存稿》，第1卷第11—13页、第2卷第18—26页。

另一个在他的指引下面创立的机构或可以证明盛宣怀是非常尽责的，虽然这是后几年发生的事情。这就是中国的“商会”，其第一个商会于1902年在上海开办。1902年10月，已担任修改商约大臣的盛宣怀，就中国的商务问题向朝廷上奏：

窃维中国商业之不振，大率由于商学不讲、商律不谙、商会不举，而三者之中尤以创设商会为入手要端。^①

当时盛宣怀已注意到西方私立商业团体和日本最近在主要城市和港口设立的商业团体的作用。1898年“百日维新”期间设立的商务局实质上是一个半官方机构。“它们任用候补官员，不任用商董”。当洋商在首要贸易城市上海设立总商会之时，华商只有他们的旧式行会，每一行会限于一个贸易行业。他们还没有组成一个整体去对付洋商的竞争。

为了改善他在修约谈判中已敏锐地意识到的这种不利状况，盛宣怀授命上海海关道和中国通商银行经理严信厚召集上海领袖商人组织一个华商总会。严筹集资金，租赁房屋设立了上海商业会议公所，严信厚任总理，周晋龛任协理。盛还与张之洞等其他省的高级官员商讨这种团体向其他各省和城市的推广问题^②。到1908年，这种通称为商务会的团体已有31个设立在中国的重要地点，有13个设立在华侨集居地，有

① 《愚斋存稿》，第7卷第35—37页，光绪二十八年九月（1902年10月）的奏稿。

② 同上。

135个以上设立在较小的城镇^①。虽然商会并没有取代旧式行会，但他们试图将这些行会联合在一起，进行赞助和保护中国商业的合作活动。

在这些年中，由于他的工商业活动的兴旺，盛宣怀的官职和品位稳步上升，标志着他的权力和财富的增加。1896年11月，盛被委为太常寺少卿^②，1897年12月他又被委为大理寺少卿^③——包括在闲职的范围内，但带有一个高级品位。然后在1900年12月，盛成了宗人府府丞，并达到上三品^④。1901年1月，自行流亡西安的皇太后任命他为会办商务大臣，9月又被提升为商务大臣^⑤。为了奖赏他在调解义和团起义期间确保华南安定的“东南互保”中的作用，盛在1901年12月得到了太子少保的职位^⑥。由于这一职位，他在西方资料中经常被称为盛宫保。然后在1902年2月，他被授予工部左侍郎的职位和上二品^⑦。

盛宣怀在义和团起义和随后的与西方列强的修改商约谈判期间的活动反映在这些职位中。1899年11月，由于条约规

① 《农工商部统计表(第一次)》，第4册第1—46页。

② 《愚斋存稿》，第1卷第16—17页，光绪二十二年十一月一日(1896年12月5日)的奏稿。

③ 《愚斋存稿》，第2卷第1—2页，光绪二十四年一月七日(1898年2月28日)的奏稿。

④ 《愚斋存稿》，第5卷第19页，光绪二十六年十二月二日(1901年1月21日)的奏稿。

⑤ 《愚斋存稿》，第5卷第20—21页，光绪二十六年十二月十三日(1901年2月1日)的奏稿。

⑥ 《愚斋存稿》，第6卷第13—14页，光绪二十七年十二月一日(1902年1月10日)的奏稿。

⑦ 《愚斋存稿》，第6卷第24—25页，光绪二十八年二月(1902年3月10日—4月7日)的奏稿。

定的5%的协定税率即将重新协商，盛宣怀和上海海关道聂缉璵被委派为代表与中国海关总税务司赫德磋商，并起草一个修改税率的方案。盛提出了一个准备对外国进口货裁撤厘金增加一倍税率的计划^①。可是，在这个建议将要被交与西方列强讨论之前，介入了义和团大破坏。

1900年6月20日，当盛宣怀在上海指导上海港海关事务调查的时候，清廷为了对八国联军占领大沽炮台作出反响，向西方列强发出了宣战书。长江流域和沿海各省接到了抵抗洋人的命令。盛宣怀与直隶和山西之外的，包括广东的李鸿章在内的绝大多数官员一起，根据实际情况置宣战书于不顾。他把皇命当作假圣旨处理，并怂恿南方各省的首脑不与朝廷通讯。当排外的暴动将要危及沿江各省的时候，盛促成了这种中立于北方事件而忠于满清朝廷的二元对策的制定，这一对策被总督张之洞和刘坤一所采纳。盛起草了6月27日在上海与外国领事团缔结的条约的条款，保证由两位总督保护沿江地区的外人生命和财产。这就是所谓的“东南互保”。在7月3日给中国驻各国首都的外交使节的通电中，张和刘宣布只要外国军队不登陆就对他们所管辖的地区内的外人实施生命和财产保护，从而使这一条约正式生效。其他南方各省当局相继仿效，结果使北方的战争和破坏确实没能延入中国南方^②。

① 《愚斋存稿》，第4卷第27—36页，光绪二十六年二月二十四日（1900年3月24日）的奏稿。

② 关于义和团起义期间维持中国南方安定的条约的文献，包括有关盛宣怀的作用的重要材料，已被收入葛伯赞等编：《义和团》，第8册第321—362、517—539页。在盛宣怀集子中的17卷电报中有16卷完全有关义和团那一年，另外还有许多奏稿。见谭春霖：《拳乱》，（转见下页）

1901年9月签订的《辛丑条约》规定了对进口货增加实质5%的从量海关税，以使用海关收入保证赔款的支付（第6条）。国际税率修改委员会从1902年5月至8月集会，同时商定商约修改由列强各国分头进行，首先由英国开始^①。盛和前驻德公使吕海寰被任命为参加这些谈判的全权大臣^②。虽然关于实质5%税率的条约顺利地达成了^③，但是修约谈判拖延不决。1902年9月与英国签订了《马凯条约》，内中包含着一个以相当于常税1倍半的特别附加税作为交换的裁撤厘金的综合方案。实质上这是盛宣怀早于1899年就已提出了的计划。以英国协定为模式的美国和日本的条约接着于10月签订。然后，开始与德国和意大利谈判，但是当全部谈判中止并不能恢复的时候，中国人发现19个条约国中的每一个国家都企图对赞同总条约索取特别代价。因此，英国、美国和日本条约中关于裁厘的规定仍然无效，因为这一规定必须得到条约各国的一致同意。

可是，盛宣怀在谈判期间已达到了他的权力的顶峰，并

第77、80—81、85页及有关各处；另见《英国蓝皮书·中国》，1900年第3册，总第128期。

《行述》(37—38页)声称，虽然盛在上海与外国领事团缔结条约中的作用是众所周知的，但是一般都不知道在北京被围期间他曾秘密致电柴禄，并使之认识到允许被围外交官用电报与外界联系的必要。随后公使康格致华盛顿的电报使全球皆知使馆区是安全的。施达格(《中国与西方》，第234页)把通讯的恢复归因于伍廷芳的努力结果。

① 关于这些谈判的详细叙述——这在中国方面是相当丰富的，参见魏尔特：《中国关税自主沿革史，1843—1938》，第353—391页。另见《愚斋存稿》，第6—9卷及有关各处。

② 关于吕海寰(1840—1927)，见《现代支那人名鉴》，1928年版，第14页。

③ 《愚斋存稿》，第7卷第21—23页，光绪二十八年七月十七日(1902年8月20日)的奏稿。

得到了其外国对手对他的赞赏。上海的主要英国报刊《北华捷报》高度赞扬了盛的能力，有一篇社论声称：“很难能再选得出比中国委派的调停新税率的修约大臣更好的人了，盛督办只在天津受过低劣的教育，但是他完全理解那些他将要面临的经济问题。”^①正当这个时候，1902年10月24日恰逢其80多岁的父亲盛康去世，放下了一系列的事情，这使他被免去了官职、免去了轮船招商局和电报局的督办、最后还免去了铁路事务的管理权。

盛宣怀地位的暴跌被改写成一则简短的新闻，由《北华捷报》在“多么巨大的下跌”的大字标题下刊出。其内容是：

最后，纪念盛官保的父亲——已故的盛旭人(Hsio-jen的译音)的一系列葬礼，于昨天在静安寺路的盛公馆举行，前来出席的人不足参加吊唁人数的一半，那时还不知道死者的儿子盛官保会受到北京政权如此的处理。^②

按照官方的礼节，盛请求放弃他的全部职务，以便为他的父亲居丧27个月。他随即辞去了他的两个最高的职务——商务大臣和工部左侍郎。按照惯例，皇帝的圣旨应该随之而来，对盛康的死表示哀悼，并宣布鉴于盛宣怀的功绩和才能，因此不能马上找到适宜的接替人选，皇太后希望他继续“署理”这两个职务^③。但相反，朝廷对盛父之死毫无表示，当10月26日公布的上谕突然将这两个职位令人不解地分别授予伍廷

① 《北华捷报》1901年11月6日，第874页。

② 《北华捷报》1903年1月14日，第73页。

③ 《北华捷报》1902年11月5日，第962页。

芳和唐景崇的时候，甚至没有提到盛宣怀^①。上海方面推测，这种不速之举——尚未立即解除盛的轮船招商局和电报局督办的职务——意欲向他表示他的职位不稳固了，或许还带有希望盛宣怀能理解用金钱的手法“平息事态”的暗示^②。只是到了10月30日才给盛送去一道知道其父死亡的上谕^③。

尽管费了很大的力气，盛宣怀还是没能保住轮船和电报公司的管理权。1902年11月底，袁世凯以去上海慰问盛宣怀的名义出台了，并使这两个企业将从盛宣怀的手中夺走的事情明朗化^④。1903年1月15日的圣旨将电报局收归“国有”，并将它置于袁世凯的管辖之下。可是轮船招商局仍然作为官督商办企业。虽然，袁的代理人杨士琦和徐润是主要经理者，但是盛宣怀仍是一个大股东，同时许多他所委任的人仍留在公司中。依靠这种基础，他才能在后来收回轮船招商局的管理权。但是电报局的股票基本都由政府收买，盛对公司也完全失去了管理权。

当我们注意到盛宣怀任凭其政敌作祟仍能保持其多种职位和企业的时候，那种威胁到他从1870年以来所建立的“帝国”——大企业的斗争的性质就略为明显了。盛保持了他的汉阳铁厂及其附属之铁矿和煤矿的管理权；通商银行和华盛纺织总厂的管理权也都没有受到威胁。除了他的那些因失去官督商办特性而逐渐摆脱官方限制的纺织行业之外，在所有这些企业中，盛宣怀在某种程度上依赖于张之洞的湖广总

① 《东华续录·光绪朝》，第176卷第9页，光绪二十八年九月二十五日（1902年10月26日）。

②③ 《北华捷报》1902年11月5日，第963页。

④ 《东华续录·光绪朝》，第177卷第15页，光绪二十八年十二月十七日（1903年1月15日）。

督的职位。其实，盛依靠张的支持和帮助而已经从事的每一件事情，与李鸿章任直隶总督和北洋大臣时所创办的轮船招商局和电报局的方法非常相似。而且，通过张之洞的调解，盛宣怀能够保持其铁路督办的职位，即便他被迫放弃了轮船和电报公司的控制权^①。因此，在总督张之洞的中国中部和长江流域的强大“机器”的保护下，盛宣怀已经开办和控制的那些企业仍然稳固地掌握在他的手中，而盛宣怀从李鸿章的直隶“机器”的崩溃中继承过来的那些公司现在都已被李的后继者从盛的手里夺走。

显然，袁世凯是盛宣怀在其父去世后受挫的首要煽动者。如上所述，当李鸿章的直隶势力于1895年垮台的时候，它的各个组成部分被以下这些人瓜分了：王文韶继李鸿章担任直隶总督；盛宣怀接收了李鸿章所创办的工商企业；袁世凯在天津负责建立一支新军。袁保持了他在武卫右军的指挥权，同时获得了荣禄和皇太后的赞赏，他经山直隶按察使、山东巡抚迅速提升到直隶总督和北洋大臣这一华北的关键职位^②。现在他的手中掌握着李鸿章曾一度掌握过的军政大权，袁也想要控制那些曾属李鸿章势力的经济成分。因此，他准备利用盛康之死和其他方面的对盛宣怀的非难，以便乘机让他自己的人担任盛所控制的职位^③。

① 《愚斋存稿》，第59卷，第28—29页，张之洞致总理衙门电，光绪二十八年十二月二十八日（1903年1月26日）。

② 关于袁世凯军权的发展，见鲍威尔：《中国军事力量的兴起，1895—1912》，第129页等。

③ 盛袁之间的长期竞争，可以追溯到他们都是李鸿章部属的时候，这由东京《日日新闻》驻北京10多年的记者松岛宗卫在一本轶事录中作了描述，见《清朝没落秘史》，第211—217页。

在此后直至1909年袁世凯免职的6年期间，盛宣怀的地位可以比作一个乘滑行铁道之人。当他用他的巨大财富的帮助和在北京的袁的政敌的支持争取恢复他的权力时，出现了一系列的明显的提升和下降。一种谬论认为，盛和袁都是清末官僚集团中欢迎西方的经济和政治方法及教育方式传入的人。总而言之，他们都是“改良派”，虽然盛已有了一个精于买卖和适度地同情戊戌维新的好名声，而袁是一个被康有为和梁启超的追随者所诅咒的人，因为他被指称为他们的事业的告密者^①。然而，每人都很快与对方的“反动的”政敌相结合，以便利用他的竞争对手。因此，盛首先与皇太后的太监头子李莲英联合起来反对袁^②；以后，他又和铁良及担心权力集中到袁的手中的满清顽固派打成一片^③。至于袁世凯，他能够充分利用盛的屡遭谴责的活动（尤其是反对盛的铁路谈判而攻击他盗用资金、出卖利权），以便推举他自己的党羽唐绍仪取代盛的重要的铁路职务^④。

盛宣怀在这些年中反复几次的受挫和恢复的细节的本身并不是很有意思。但是有一件事实或许可用来说明斗争进行的状况。1903年3月，盛北上京都，表面上是为了亲自安排慈

① 见《行述》，第31页；李剑农前揭书，第1册第182—187页。

② 《北华捷报》1903年3月26日，第600页；沈祖宪、吴闿生：《容庵弟子记》，第4、5页。

③ 李剑农前揭书，第1册第257—261页；劳顿、霍布顿：《袁世凯的垮台》，第420—434页。

④ 见其他奏折中引用的这些上谕：《东华续录·光绪朝》，第188卷第15—16页，光绪三十年八月二十七日（1904年10月6日）；第190卷第20页，光绪三十年十二月十八日（1905年1月23日）；第193卷第5页，光绪三十一年四月十一日（1905年5月14日）；第200卷第10—11页，光绪三十二年四月二十八日（1906年5月21日）；第200卷第18—19页，光绪三十二年闰四月十三日（1906年6月14日）。

禧乘火车谒西陵的事情。但是此行的直接用意，正如当时的《北华捷报》之报导所言：“恰恰是决心夺回他刚刚被朝廷借助于总督袁世凯（可能带有苛刻的条件）如此突然而冷酷地剥夺了的权力和声誉。”^①借助李莲英的援助（“个人利益、妒忌、害怕和嫉恨使他倾向于反对总督袁世凯，因为袁是使盛倒台的祸首，也许有一天也使这位太监自己倒霉”^②）和向权力机构赠送厚礼，盛获得了明显的成功。他重得朝廷的青睐是公开地表现出来的，因为盛与一大群官员一起在保定车站迎接由北京去西陵的皇室专列：

皇太后警觉地用她那尖锐的目光扫视着跪着恭候她下车的一长列官员，很快就看到了盛宣怀，他比刚刚被允许起立的六部侍郎更为谦恭。或许她受到了车厢内站在她身边的领班太监的怂恿；总之她的行动是特别的果断。陛下立即命令盛宣怀站在六部侍郎班次的前头；虽然在场的其他许多人，按职务而言比他的级别高好多……这对官界是一个信号：盛以往的过失已被赦免了，他重新获得原来的甚至更高的职位只不过是一个时间问题了。^③

盛还受到了皇太后的传旨嘉奖，宣称对送她去西陵的皇室专列非常满意，并表示她打算奖赏负责之官员^④。就在此后不

① 《北华捷报》1903年3月26日，第600页。

② 《北华捷报》1903年3月23日，第786页。

③ 《北华捷报》1903年5月23日，第1047页。

④ 《东华续录·光绪朝》，第179卷第4—5页，光绪二十九年三月二十三日（1903年4月17日）。

久，一道圣旨使他大吃一惊，这道圣旨只任命他随同袁世凯、张之洞、吕海寰和伍廷芳一起与列强进行商约谈判，他认为这是一大耻辱^①。

处于这种尴尬的局面，盛只能依靠本身不喜欢袁世凯的张之洞。1903年5月，因为盛在上述事件之后离开京城，所以张和盛在北京郊外的一节车厢进行了商议^②。张曾奉命调查过攻击盛的关于他在管理运京漕粮时的贪污和贿赂的控告，完全免除了盛的已经断定的营私舞弊罪^③。张成功地维持盛的铁路职位已经提及。然而，到1905年底，盛终于被剥夺了铁路督办的职务，被袁世凯的部属唐绍仪所取代，这看起来似乎是由于总督张撤消了他的支持。这种变化肯定是1904—1905年处理粤汉铁路特权的争执的结果，因为在这次争论中张和“湖南派”成功地反对盛的延续美国特权的政策^④。

认识到自己的地位已很微弱的盛宣怀，事实上早在1905年5月当他在居丧结束受到召见的时候就想放弃其铁路职务^⑤。1905年，他在北京度过了春天和夏天，企图推荐他自己的京汉铁路和沪宁铁路督办的继承人^⑥，但是他的努力没

① 《行述》，第41页；《东华续录·光绪朝》，第179卷第4页，光绪二十九年三月十日（1903年4月7日）。

② 许同莘前揭书，第172—173页；《北华捷报》1903年5月21日，第1019页。

③ 《张文襄公全集·奏议》，第60卷第15—22页，光绪二十九年二月十九日（1903年3月17日）。

④ 见孙任以都前揭书，第74—80页，该书考察了盛张之间的争执。

⑤ 《行述》，第43页；《愚斋存稿》，第12卷第18页，光绪三十二年二月二十七日（1906年3月21日）的奏稿。

⑥ 《愚斋存稿》，第12卷第1—3页、7页，光绪三十一年八月九日（1905年9月7日）的奏稿。

有成功，于10月返回上海^①。可是，在7月皇太后授予他“紫禁城骑马”的高贵荣誉^②。当年秋季盛宣怀尚未放弃为他的铁路职务安排后继者的企图，但是时间已经不许可了^③。各省反对盛的铁路政策已达到高潮，同时面临的还有来自商部的控告，使他的金融交易名声狼藉已无立足之地。1905年11月，在他代表中国政府视察并接收已完成的京汉铁路后不久，盛被撤销了沪宁铁路局的职务，由唐绍仪取代为督办^④。铁路总公司亦于1906年取消，已成或正在建筑的铁路均移交商部管理^⑤。1906年10月盛递交了他的最后一份路局财务报告^⑥，至此他的手中失去了铁路事务的管理权。有些他所任命的人——如曾任盛的法语翻译和京汉铁路北段负责人的柯鸿年^⑦——被商部从他们的职位上调离，与此同时，盛宣怀的铁路政策（特别是关于沪杭甬铁路借款）的控告书不断地送向皇上。

从1905年底开始盛集全力于他自己的工业企业和广泛的赈济活动^⑧。最大的一次中断是他在1907年被召回北京，协

① 《北华捷报》1905年10月6日，第24页。

② 《愚斋存稿》，光绪三十一年六月二十六日（1905年7月28日）的奏稿。

③ 《北华捷报》1905年11月7日，第371页；11月24日，第428页。

④ 《北华捷报》1905年11月24日。甘博士：《中国的铁路事业》，第134页，印有一则报道，说盛的儿子已经从事于沪宁铁路沿线用地的土地投机，收买预定路线的基地，然后再以高额利润出售给政府。

⑤ 《愚斋存稿》，第12卷第17—19页，光绪三十二年二月二十七日（1906年3月21日）的奏稿。

⑥ 《愚斋存稿》，第13卷第7—12页，光绪三十二年九月七日（1906年10月24日）的奏稿。

⑦ 《北华捷报》1906年10月5日，第55页。

⑧ 见《愚斋存稿》，第8卷第23—30页、第15卷第8—16页、第16卷第28—37页、第17卷第20—25页、第18卷第1—18页、第21卷第26—28页等。

助与中英公司关于沪杭甬铁路的谈判^①。经常使盛在浙江绅商与英国公司之间处于尴尬地位的谈判之后，当1908年3月终于达成了一项协议的时候，他得到了邮传部右侍郎一职的奖励^②。但是他还没有来得及承担这一新职务，3月11日——他被任命的两天之后——盛被派往上海负责商务谈判^③。邮传部侍郎的职务实质上被该部暗地里免掉了。在沈云霈署理邮传部右侍郎的时候，盛保留了名义职务，只是到了1910年盛才第一次真正占居了这一职位。

1907年一整年中，在京的满族守旧派，特别是陆军部大臣铁良，企图削弱袁世凯的军权。9月，袁突然被召回北京担任军机大臣兼外务部尚书。与此同时，张之洞也被调离武昌而任命为军机大臣。这样由这两位汉人省级领导者训练出来的武装力量被移交给以铁良和另外两位满人为首的陆军部^④。这样盛的主要竞争者和保护者都由于被调离其本省的据点而实际中立化了。当盛在清朝最后几年再次恢复官职的时候，他的政治权力和工业企业都独立于后继的省政权，对他们来说，这些企业早就已经是次要的了。

4. 盛宣怀与清朝的灭亡。

1907年春，由于袁世凯的权力因与铁良和商部尚书载振的斗争而稍有削弱，盛才能迫使其主要政敌和袁的部属徐润

① 孙任以都前揭书，第62页等处。

② 《愚斋存稿》，第14卷第9—10页，光绪三十四年二月八日（1908年3月10日）的奏稿。

③ 《愚斋存稿》，第14卷第11页，光绪三十四年二月十一日（1908年3月13日）的奏稿；《东华续录·光绪朝》，第214卷第14页，光绪三十四年三月九日（1908年3月11日）。

④ 恒慕义前揭书，第2册第951—952页。

离开轮船招商局的管理职务^①。随着他努力恢复轮船公司管理权的成功，盛开始通过组织联合公司来巩固其对汉阳铁厂及其煤铁矿的控制权。经朝廷认可，他于1908年3月21日将汉冶萍煤铁公司作为商办企业在农工商部注册^②。盛的结束该公司的官督商办状态的决心，恰好相合于（或许是受促动于）张之洞离开湖广总督的职位，张在这一职位期间曾是该公司的保护者。

在1908年3月被任命为商约谈判大臣之后，盛很快就被批准请假，去日本求医和参观日本的工业和银行^③。他于9月抵达日本，在此后的几个星期中，与日本政府的高级官员（包括伊藤博文、松方正义和桂太郎）和金融界、实业界的领袖人物（包括横滨正金银行和日本银行总裁、三井公司首脑和八幡制铁所董事）会谈。盛特别被日本的银行和货币体制所触动。他对日本的考察，是他于1909年4月提出的冗长而详细的统一中国币制和设立中央银行计划的基础^④。在日本期间，盛还与八幡制铁所的长官中村雄次郎，就日本购买汉冶萍铁矿和生铁问题进行了会谈。显然地，其条件是由横

① 徐澍：《徐愚斋自叙年谱》，第125—132页；见本书第4章。

② 《愚斋存稿》，第14卷第13—17页，光绪三十四年二月十一日（1908年3月13日）的奏稿；《农工商部统计表，第二次》，第5册第4页。

③ 盛的游日日记，以“考察日本报告”的标题，作为最后的一卷附于他的逸集《愚斋存稿》中。邓嗣禹和费正清前揭书第213页上说：“为了避免国内的尖锐批评，他以治疗肺病为借口于1908年去日本游历”，这是缺乏根据的。盛的病情是真实的，或许是严重的气喘病，他在日本用很多的时间求医。例如，1902年的苛刻的攻击已不可避免地耽误了当时的商约谈判（见魏尔特前揭书，第362页）。

④ 《愚斋存稿》，第14卷第31—76页，宣统元年闰二月十二日（1909年4月2日）的奏稿；这一提案由福开森译为《中国的中央银行和币制改革：邮传部侍郎盛宣怀的一个奏稿》，1909年上海版，第24页。

滨正金银行和其他日本财阀给盛的煤铁公司提供长期贷款^①。

盛宣怀到日本仅有两个月，就接到了催他回国的皇太后和光绪皇帝在11月中旬死去的通知。在1909年休养期间，他主要关心经过改组的招商局和汉冶萍公司的业务。但是他也 very 注意币制改革的事情，并起草上面已提到的冗长的奏折。1910年初，据报道，军机处和邮传部联合请求摄政王——醇亲王（载沣）——召盛宣怀来京以便执行其邮传部侍郎的职务^②。盛于1910年8月14日接受召见，并指示他除了恢复他在邮传部的职位外，还将协助度支部筹划币制改革事项^③。

邮传部于1906年阴历九月（10月18日—11月15日）遵旨设立。从商部移交过来的政府铁路司成为该部的四个主要组成部分之一，其他几个部门分别与船政、电政和邮政制度有关。盛曾经是引进新式交通工具的一个最重要的人物，他曾指导或监督过这些企业。因此，他在邮传部的职责是继续管理那些曾由他亲自发展起来的企业。

1910年，邮传部的尚书是唐绍仪，在1905年和1906年被袁世凯安插到盛的职位中的正是这个唐绍仪。对盛来说，唐是一位不胜任的青年，当盛已成为李鸿章军队中的一位重要人物的时候，唐只不过是一位哈特福德、康涅狄格的留学生。这两人在个性、思想和策略方面很不相同。不能指望他们能在同一个部中合作，更不必说盛能情愿地处于唐的管辖之下。

① 见姜森：《八幡、汉冶萍和二十一条》，第37页。

② 《北华捷报》1910年1月14日，第84页。

③ 《愚斋存稿》，第15卷第17—18页，宣统二年七月十四日（1910年8月18日）的奏稿。

事实上盛甚至几个月不去就职^①。

在各部之中只有邮传部有一个固定的岁入；这一收入大量地来自国有铁路的利润，并时时被用作至多几十万两的小额借款的担保。当时，海军部正在寻求一笔500万两的贷款用于军舰的制造，并建议用邮传部铁道局的收入作为担保。摄政王予以批准，并通知了邮传部。但是铁路局的首脑梁士诒——一个袁世凯的追随者——表示反对，而且他在拒绝时还得到了唐的支持。在海军部利用唐与盛之间的不和推行其计划并攻击唐的时候，摄政王被激怒了。结果唐绍仪被免职，而盛宣怀则在1911年1月6日成为邮传部尚书^②。梁士诒没有坚持多久；1911年2月22日，盛上奏列举梁的帐目问题，并以他自己的支持者李鸿章的侄子和养子李经芳取代了梁的铁路局和1908年组成的交通银行首脑的职位^③。这或许可以被认为是盛对袁世凯的最后报复，袁自己已在1909年被摄政王免职而剥夺了他的权力，又在他的河南老家等待时机。但是当1911年底盛被撤职而袁又回到京城的时候，袁和他的信徒们发出了最后的笑声，唐被委任为邮传部尚书、梁恢复交通银行的控制权。

① 松岛宗卫前揭书，第214—215页。

② 松岛宗卫前揭书，第216页；《愚斋存稿》，第16卷第11—12页，宣统二年十二月七日（1911年1月7日）的奏稿。

③ 《愚斋存稿》，第16卷第22—24页，宣统三年一月（1911年2月）的奏稿；见梁士诒的传记，凤冈：《三水梁燕孙先生年谱》，第1卷第91—92、100、120页。该书关于盛对铁路发展的贡献有它自己的观点：

吾国铁路创始于李鸿章、刘铭传，主其事者则以唐景星、伍廷芳等为先进；盛为后起，逢迎李意，掠美揽权，坐厚资。自设立铁路总公司后，内容尤深秘不可言（第51页）。

又见邓之诚：《评凤冈的〈三水梁燕孙先生年谱〉》，第297—298页，关于盛梁关系的论述。

在借款制造军舰的争论被用作一种借口的时候，唐绍仪免职的主要理由是他反对前10年由各省绅商发起的铁路国有。至少自1907年以来，国有铁路制度的明确计划已是北京所考虑的政策。各省反对这种集中化的政策反映了一个复杂的混合动机：充分注意到由促进铁路建筑所造成的利益——可能产生的结果无论怎样小——的地方绅士的贪婪；被朝廷给与外国人的经济和政治特权所激化的日益增长的排满情绪；孙中山和同盟会的革命思想，这种革命思想已经波及许多往返于日本并打入下层绅士和低级官僚之中的学生。

盛宣怀不仅首当其冲地受到举借外债出卖中国权利的 attack，而且他还是铁路国有的主要倡导者和这一已被采纳付诸实施的计划的写作者。1911年4月，盛和度支部大臣载泽与四国银行团缔结了一笔准备用于币制改革的1000万镑借款；5月，作为邮传部尚书的盛宣怀又签署了一项向四国银行团借款600万镑以上的协定，这笔借款打算用于粤汉和川汉铁路的建筑。在进行那些谈判期间，盛受到了各省咨议局和资政院的舆论攻击，以及为了他个人在长江流域的经济利益而出卖中国和大借外债的控告^①。

然后在1911年5月，盛宣怀上奏建议将已由各省绅商资本建筑但没有能力完工的铁路收归国有。已经指出的关于粤汉和川汉铁路的延误和贪污问题，特别有害于满清的改良计划和国防。这些主要干线将由政府接收和完成，然而支线可能继续由私人资本建筑^②。根据盛的计划，对各省铁路公司的

① 见孙任以都前揭书，第112—119页；曾鲲化前揭书，第107—121页；李约翰：《清帝的逊位与列强，1908—1912》有关各处。

② 《愚斋存稿》，第17卷第1—3页，宣统三年四月十一日（1911年5月9日）的奏稿。

股票，北京政府将用部分现金支付，其余部分准备付给无息债券（例如，就广东铁路公司而言，这两部分各占60%和40%）^①。

清政府的币制和铁路借款与铁路国有政策的密切联系激起了各省反抗的新高潮。经过1911年的夏天，抗议集会、鼓动和暴乱增加了。对铁路政策的极度不满与排满情绪结合在一起，导致了四川的严重暴动。最后在1911年10月10日，清朝军队在武昌的起义开始了贯穿中国南方的独立运动，并带来了满清皇朝的崩溃。

盛受到了资政院的弹劾，而于10月27日被撤职。满清皇族还在为保持他们的统治地位作最后的努力，接着资政院又作出了将他处决的决议。他躲到了使馆区，并由此潜往天津再次去日本^②。盛于1911年到达日本，遂在神户住了一年左右，直至1912年10月中华民国成立和袁世凯取代孙中山当上了临时总统之后才返回上海。

虽然他的政治权力结束了，革命也给他带来很大的经济损失，但是盛收回了他的轮船招商局、汉冶萍（担任分分公司的董事长）、纺织厂（他已将该厂于1911年在香港政府注册，以便取得保护）和银行的控制权。不过，为了将那些被没收的资产弄到手，据说他以给民国国库500万两的贡献才买到了豁免^③。

① 《愚斋存稿》，第17卷第31—33页，宣统三年五月二十一日（1911年6月17日）的奏稿。

② 大不列颠：《蓝皮书：中国》，第1号（1912年）和第59号，提供了弹劾盛宣怀的奏折原文和公使朱尔典评论盛的政策和行为的原文；甘博士：《满人的消逝》，第110页等处。

③ 甘博士：《满人的消逝》，第292—293页。

1913年以后，盛的活动受到疾病和年老的限制，尽管他仍有智力上的活力。在长时期的患病之后，他于1916年4月27日在上海逝世，终年71岁。

这一盛宣怀的传记介绍了他的主要事迹，由此可以对决定其企业家活动的影响进行分析。特别是下述三节关于盛宣怀在家庭中的共存作用，作为一个绅士阶级的首领以及作为一个官僚，究竟有助于还是妨碍了他的企业家角色。

第二节 家 世

忠于家族的纽带和义务一旦被否定，它就不再是企业家活动的一个障碍，盛的早期家庭环境必定也是如此，这种环境使他离开传统价值观而献身于商业和工业活动。

这位两淮盐政区的重要官员湖北盐政道的儿子，对19世纪中叶的中国所遇到的经济和财政事件自然有很多了解——尽管这些经济和财政事件均属传统性质。盛宣怀的儿子们声称：他们的父亲在19岁的时候就协助他们的爷爷处理公务。他们又说，盛曾起草了一个调和四川和两淮盐区之间冲突的他自己的行政计划，当这一计划由盛康提出来的时候便获得了上司的认可^①。

此外，如已经提及的，盛的父亲曾在曾国藩的亲密助手和各省“自强”运动发起者之一的胡林翼的幕府中度过了好几年。盛自己回忆说，在他还年青的时候，他的父亲经常吹捧胡林翼及其在湖北的功绩^②。盛的儿子们也写道，他受胡的

① 《行述》，第3页。

② 《盛康行述》，第10页。

影响很大^①。或许这种影响比起他的大多数同胞的特性来，是在于更现实地懂得西方的力量及其手段的功效方面。

盛康这位父亲在另一方面也值得注意，即他是1897年出版的《皇朝经世文续编》的编者^②。该书是前几个年代发表的“改良派”和“自强派”的奏稿和时论的选集。例如康有为的著作成为书中惹人注目的部分。盛宣怀和他的长子盛昌颐（1863年生）协助盛康编辑这一选集^③。因此这些题材必然已在盛的家庭中流传，他们显然是当时中国舞台上最先进的要籍的一部分。

当盛宣怀于1870年进入李鸿章幕府开始他长期的“洋务”生涯的时候，上述这些都是作用于盛的一些有利的影响。在盛的整个洋务生涯中，他对其家庭所承担的义务对他的商人角色也有过不利的和限制的作用。传统中国社会中的杰出的家属关系倾向，对盛的充分参加那种已被我们解释为实业家特有的行为方式设置了难以克服的障碍。

40多年来，盛与轮船招商局联在一起，该局为后来者努力在中国成立西式股份制企业树立了第一个榜样和模范。如上所述，盛是该公司的创建者之一；从1885年到1903年他完全控制了这一企业；在后来的几年中他领导了它的董事会。他始终是一个最大的股东，他占有该局已发出的40 000份股

① 《行述》，第3页。

② 盛康的著作120卷是三种用同一题目著作中的一种（其他两种分别出版于1882年和1888年），作为贺长龄（1785—1848）的《皇朝经世文编》（1827年出版）的续编出版。20世纪最初几年，至少有5本包括改良派的奏稿、时论和西方译著的续编问世。见百瀚弘：《评清末的经世文编》。

③ 《盛康行述》，第21页。

票的11 000到13 000股^①。在这整个时期中，盛能够负起轮船招商局的主要政策和发展的责任，这是一个可靠的假设。

虽然招商局是一个生利的企业，但事实是，到它的第一个十年结束时，该公司在运行船舶的数目和吨位及其航线方面才大约达到了它的最大规模。这与迅速而持续发展的日本最大的轮船公司“日本邮船会社”的对照是明显的。对这一差异状况的解释，不仅仅在于作为发展航运业的自觉的政府政策的要素而对日本轮船公司给予巨额的官方津贴，同样重要的是日本的大量工业利润再投资的方式和中国最早新式工业收益的浪费(就经济意义而言)之间的对照。三菱企业的创导者岩崎弥太郎动员了他的全部财源与对手协同运输公司竞争而导致合并，从而组成了日本邮船会社^②。招商局的董事和最大股东盛宣怀，把他的来自股息和非法索取公司公积金的利润的绝大部分用传统的方法投资于当铺、不动产和土地。他的榜样被他的同伙股东们所仿效。

除了在常州、苏州和杭州的土地外，盛还在上海租界内拥有价值1000—2000万两的不动产；还在江苏省的多达10家的当铺里拥有大量的资金。这种求助于土地的安全、威望和高利贷的利益，甚至超过了诸如轮船招商局中的330万两和汉冶萍厂矿中的100万元的巨额投资^③。

① 11 000股，据刘声木：《袁楚斋随笔》，第5卷第9—10页的记载；13 000股，据《北华捷报》1914年8月28日，第897页的记载，该记载说，盛宣怀“由于他自己拥有13 000股和那些他的家族所拥有的股份，是实际上能控制该公司事务的人”。

② 《日本邮船会社昌盛五十年史，1885—1935》，第9—11、41—42页。

③ 刘声木前揭书，第5卷第9—10页，将盛宣怀财产的帐目提供如下：

其家资究竟实数，据己巳年（1929）报告，犹为未尽，然已十得六七，因记之于此：

宁愿从事安全的传统投资而不愿用自己的全部财产去干不确定的工业冒险事业的动机是清楚的：盛的公认的对中国的工商业发展的真正关心，总是要与一个同样强烈的发展和保持其家庭财富的愿望作斗争。他的一位同龄人写道：

秦始皇自为皇帝，欲世世子孙皆为皇帝，尚书（盛宣怀）窃师其意，自为财主，亦欲世世子孙皆为财主。他人每笑其愚，不知尚书另有深意，岸然不顾也。^①

盛的主要方法是用他在世期间的财产建立了作为一种家庭的永久的产业基础的“愚斋义庄”。盛计划把他的40%的财富用于慈善事业，60%分给他的子孙们。义庄建立后所增加的财产也按同样的方法分配；它所积累的利润被加入资本^②。

尚书继妻庄氏颐养费母财70万两，其孳息涨价及藏书楼之全部图书尚不在内。常州城内周线巷住宅15进，房屋240余间。拙园义庄田产3000余亩，济丰典股本、乾丰木行四处、无锡典当三盘、江阴典当三盘、仪征典当一盘，每典确数资本未查明。苏州、杭州两处地产及嘉定济平典当、常熟大正典（均在江苏）。

又有财政部卷烟库券70万元。招商局老股11000股，即新股22000股，每股银200两。积余公司股份11000股，每股（无确数，可能为100元）。

还有汉冶萍股份20267股，每股洋50元。仁济和股份4800股，每股（无确数，可能为100元）。上海租界内地皮产业大约亦1000—2000万两，无确数。

合计盛氏家产数千万两。

① 刘声木前揭书，第5卷。

② 刘声木前揭书，第5卷。一般认为，宋代人范仲淹创办了第一个义庄。范购置土地，以其所入援助族内因婚丧、应试需钱之人。显然，这种土地被看作宗族的共有财产。其方法为后人所仿效。然而，愚斋义庄似乎首先是作为保持盛家财富的一种方法，其次才作为为盛氏宗族贫穷人家谋利的公共财产。

任凭盛的努力，在他死后家庭财产却经协商而被分散了，同时它的积累资金向着非工业消费的转移也成为他的实业家活动的一个障碍。根据日本的情况，家族的忠心不受更高的对其领主直至皇帝的忠心的限制，是既不利于全国一致的工业化目标的建立，也不利于对新的经济活动（和以后的冒险活动）的不断追求。当然，其他因素也会妨碍经济的发展。盛的企业没有发展到真正更大的规模和更多的利益，这是他的忠于家族的思想与对诸如包含新冒险事业的真正大风险的顾虑、对诸如前两章所讨论的对企业的过分多的和臭名昭著的勒索的忧虑相结合的产物。

还需要略作说明的是，盛的家庭纽带可能反作用于他的企业经营的其他两个方面。首先，他的企业难以逃脱遍布于公共和私人机构中的裙带关系。遗憾的是得不到充分的资料。众所周知，盛的叔叔，即盛康的弟弟，是华盛纺织厂的股东，“许多年来”，他经营过轮船招商局和宁波电报局^①。盛的弟弟盛星怀（死于1903年）也管理过广州电报局，当他死的时候还是华盛纺织厂的经理^②。当然，不能由此推断这两个人被聘用仅仅因为他们是盛宣怀的亲属，也不能由此推断他们是不胜任的管理者。不过，更可能的是有更多的盛宣怀的亲属被他的这一个或另一个企业聘用，而这些企业只要求聘用他们的老板的亲戚。

其次，为一个亲属尽仪式的居丧义务可能为一个重要官员从他掌握多年的唯一有资格担任的职位上被撤换下来提供了借口，这可能是家属关系重要性的另一方面的例证，甚至在经济活动的合理追求的可能需要的化费方面也不例外。

^① 《北华捷报》1900年11月14日，第1045页。

^② 《北华捷报》1903年8月14日，第340页。

1902年盛康死后的事实已经讨论过了。盛宣怀被免除了好几个职务，特别是轮船招商局和电报局的职务，使这些企业对他的政敌的贪心和阴谋处于开放的状态。对这些公司控制权的争夺必然会对他们的商办企业产生不利的影响。

在盛宣怀自己的直系家庭中新旧的混合物——对工商业矛盾心理的象征性设想——可从他的儿子们身上看到。长子盛昌颐在1891年获得举人功名，完成了其父亲在传统科举体制中所未能完成的事业^①。另一方面，四子盛恩颐（生于1892年）曾受过北京“高等工业学校”、伦敦大学和哥伦比亚大学的教育。他继承了他父亲的工业企业，在20世纪20年代领导着汉冶萍煤铁公司、三新（原华盛）纱厂和中国商业银行（原通商银行）^②。

第三节 江苏绅士中的一员

盛宣怀的家庭在江苏绅士中占有突出的地位。他在已提及的江苏绅商的募集赈款活动中的领导作用表明他在同人中的地位。盛的绅士角色对他的企业家活动的影响是什么？

盛对他的家乡常州的情感，可能被展现在他于1898年汇编和出版的该地名流著作的64卷大选集——《常州先哲遗书》中。我们可以立即以此作为忠于自己的家乡这种华人的显著特点的证据，也可以作为受过教育的绅士参加这种学术性编辑活动的最典型的证据。作为一个企业家，盛的绅士角色及其对地方的忠心如家庭关系似的分担，对他的成功有一定的贡献。可是，总的来说，中国政治生活中缺乏民族的中心和

^① 《盛康行述》，第29页。

^② 《中国名人录》，1926年第3版，第661页。

方向(这是中国分裂成为冲突的地方中心的必然结果),是经济近代化的一个最明显的障碍。

就积极的一面而言,是盛的谋取本省绅士和上海商人的支持,为他的企业提供资金的能力。他是轮船招商局内,与以盛的对手徐润为首的广州香港地区的股东处于对立地位的江苏浙江股东的公认的首领。因此,当由袁世凯安插为公司首脑的徐润于1907年在澳门恢复健康的同时,盛召开了一个江浙股东的会议,他们作出了试图将该公司在农工商部注册的决议。在新公司法的指导下,该公司将从袁世凯和徐润的控制中移交出来。徐立即召集他在香港的支持者,企图阻止北方股东的行动。盛派出站在他一边的副手,在南方颇有影响的郑观应——他曾于1905—1906年担任广州商会协理——去香港争取南方股东的支持^①。虽然这一次盛没有完全成功,但是这件事情说明控制像招商局之类的新式企业中的地方集团的重要性。

这种地方的忠心的效用在中國通商銀行的建立过程中是非常清楚的,容闳在他的自传^②中写道,他曾计划在户部的支持下组织一个“中国银行”。根据容闳的理由,户部尚书翁同龢正要奏请皇上批准的时候,接到了盛宣怀请求在他来京之前暂缓上奏的电报。翁同意了,因为他和盛是朋友兼同乡^③。盛“带着作为向两三个王爷和其他位高势大的官员送礼

① 徐润前揭书,第125—132页;《北华捷报》1907年3月28日,第679页。

② 容闳(1828—1912;恒慕义前揭书,第1册第402—405页);《我在中国和美国的生活》,第234—236页;另见本书第6章关于容闳该书的注释。

③ 引自翁同龢日记,金梁《近世人物志》,第233—234页。翁与盛的关系甚密。关于翁(1830—1904),见恒慕义前揭书,第2册第860—861页。

的300 000两银子到达北京，而带着决定他的计划的组建银行拨款10 000 000两离开北京”，容闳的这一陈述是一个不准确的表面判断，其实户部只拨给盛的银行100万两。但是盛在他的同乡翁同龢的支持下得到了皇帝的批准，得以组织第一家中国的新式银行。

就消极的一面而言，是盛的“在他的掌权时期内——决不是官僚集团中唯一的例子——把所有赚钱的职位都授予他的亲戚、门徒和常州同乡的习惯”。据说这引起了“北方极权官僚的反感”^①，不仅仅只是袁世凯一人。可以例举的几个被委任的盛的武进县同乡有：候补道员、萍乡煤矿经理张赞宸^②；盛的秘书、南洋公学监督（任此职直至1901年死去为止）何嗣焜^③；京汉铁路高级司员、轮船招商局董事陶湘^④。如果就裙带关系来说，任用这些人的限度主要是因为他们是一企业领导者的同乡还不为人知。无论如何，这是一个广泛公认的委任准则，并势必暗中破坏更为普遍的训练和经验准则。

虽然盛宣怀本人在他的公开政策中——即使无关其私人企业——已逐渐能够完全看到本省或当地以外的需要所考虑的事情，他的建立工业发展所必需的统一交通体制的努力受到了地方利益力量的阻挠。盛的铁路国有化政策的支柱是他作为一个铁路督办、中国铁路借款的主要谈判者和邮传部尚

① 《北华捷报》1908年8月13日，第620—621页。

② 《愚斋存稿》，第14卷第24—28页，光绪三十四年四月十九日（1908年5月18日）奏稿。

③ 《愚斋存稿》，第6卷第1—5页，光绪二十七年十一月（1901年12月）的奏稿。

④ 《现代支那人名鉴》，1928年版，第95—96页；《愚斋存稿》，第14卷第36—37页，光绪三十一年一月六日（1905年2月9日）的奏稿。

书的广博阅历的结果。但是，对江浙绅商、四川和其他各省已组织铁路公司的绅商来说，铁路国有化带来了一个满清复活和增加依赖外国债权人的副作用。最后，盛的铁路国有化规划加速了清朝的垮台。

第四节 官僚的角色

什么作用使盛的终身官僚角色扮演为一个工业的发起者？毋庸置疑，盛本身首先想做一个官僚。他的儿子们在他临死之前说：他们的父亲告诉他们，他的一生有三件遗憾之事：首先，他没能像他的父亲和祖父那样通过举人等级的省级考试；其次，他从未当过县官，但是他的一生在涉及“外务”的半技术性职务中度过；第三，他虽然与外国人打过许多交道，也有许多外国朋友，但是从未去过欧洲和美国^①。虽然他的儿子们可能没有一个向往青年价值的老人的开始衰老的情绪。这三件憾事中的前两件表示了盛对传统社会的潜在倾向性，在这种社会中官绅的意念是占统治地位的。这最后一件憾事或许可以表明，虽然他可能有2/3的传统，但是他仍然能够对接受西方工商业技术的有用之处起到很有利的作用，并用他的官僚地位促进这些西方技术在中国的运用。

另外，根据我们已经看到的有关他的家庭和绅士作用，盛的官僚品位对他作为一位企业家的角色同时存在着有利的和有碍的作用。或许应该首先提到出自他的官僚角色的较为明显的影响。

就积极的一面而言，在李鸿章垮台之前的时期内，盛掌

^① 《行述》，第60页。

握着李鸿章地方“机器”的工商业部分。在他督办招商局、电报局和华盛纱厂的时候，他站在最高地方官僚与这几个企业的股东和全体司员的中间。例如，在必要的时候，盛能够请求李鸿章给予运送漕粮的特权、电报线路的津贴和纺织厂的免税权^①。李充当了盛抵挡许多弹劾的保护人，这些递交给皇帝的弹劾控告他勒索、徇私、受贿和其他的不法行为^②。尽管这些控告可能有某些基础，但李鸿章总是为他的部下开脱，尤其在这种私人与政府资产界限模糊不清的官督商办制度的含意之内。以此作为盛的企业对李及其同僚所提供的服务、收入和干薪的报答。1895年后，总督张之洞对于这些企业充当了几乎同样的角色。盛本人有能力在地方官僚与他所督办的几个工业企业的商董之间扮演中间人的角色。随着1896年之后盛自己政治权力的增长和他在京官集团中的显著上升，他取得官方支持和保护其企业的力量自然地提高了。

就其他的方面而言，在新工业的成功开办需要政府支持——至少在税收方面的让步——的时候，盛卷入了关于指责他的能力和阻止他的企业开办的官方派系斗争。时起时伏的争夺李鸿章的直隶地区的经济成分控制权的斗争已经叙述过了。主要的新式经济机构——轮船、铁路、电报——都已被争夺过了，所有的党派把这些企业看作私人收入和权力的源泉甚于它们的推动经济发展的可能贡献方面。因此，一个

① 《李文忠公全书·奏稿》，第30卷第33页，光绪三年十一月二十五日（1877年12月29日）；第59卷第28—29页，光绪十三年二月九日（1887年3月3日）；第78卷第11页，光绪二十年三月二十八日（1894年5月9日）。

② 《李文忠公全书·奏稿》，第40卷第20—26页，光绪七年二月十一日（1881年3月10日）的奏稿是一个很好的例子；另见金梁前揭书第203页中，翁同龢转李鸿章答复盛宣怀的弹劾的信。

适当通讯网的需求——许多其他企业都要依赖它，在中国这样的一个大国中尤为重要——受到了阻碍。

一个更大的不利影响，是把官僚衙门——也可用“官场”这一轻蔑的词汇来描写——作风放到新式企业的经营上去的倾向。在芝罘当海关道台的同时，哪怕是上海招商局经营的最细小的事情，盛也坚持过问^①。他的监督比这些官督商办企业的现场经营者更糟，他往往没有能力去管理一个与旧式官局无甚不同的号称为新式的企业。

与盛的官僚角色的直接结果同样重要的是，在他寻求实现做官愿望的总规划中被他的企业家活动所占之处所产生的成果。1894—1895年中国败于日本，引起了许多关于改良不适当的清朝财政的建议。罗玉东在他的光绪朝财政状况的研究中注意到这些建议中重点的变化离开了唯一的经济考虑（节流）。对发展岁入方法的新主意出自直率地承认国内经济的极其困难。这种观点受到了解欧洲财政方法的影响。罗指出，盛宣怀可以作为那些当时提出较为实际的建议的官僚的最好代表^②。许同莘的《张文襄公年谱》也称赞盛公开讨论议案，这些议案成为后来义和团年间的满清的改革方案^③。他的各种建议共同构成了一个某种实质性的计划，因此评论他的建议是有益的。

1901年1月，在他被委派去进行商约修正谈判后不久，盛起草了一个征得总督张之洞和刘坤一签名的奏折。其中一句关键的话是：“倘能于和局大定之后，即行宣示整顿内政切实办法，使各国咸知我有发愤自强之望，力除积弊之心。则

① “马士致德璀琳”，《马士通信集》，1886年10月19日。

② 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第222页。

③ 许同莘前揭书，第143页。

筹议修约时，尚可容我置词，不致一味听人指挥，受人侵略。”^①虽然为对付西方而“自强”这句话已成为众所周知的陈词滥调，但是仍然是盛所提出的改良方案的基调。这可见之于他所继续提出的许多专门建议中。

盛的名为“自强大计”的主要方案，已由他在1896年10月提出，当时他应召去京担任刚刚设立的铁路总公司的职务^②。这一大计被分为三个主要的部分：练兵、理财、育才。在第一部分中，盛要求建立一支新式的雇佣军去代替“绿营”，他详细地叙述了绿营的缺点和陋习。他毫无疑问地承认西方军队的组织是优良的。“近年东西诸国兵制，皆由募兵而复为征兵。世变所趋，中国岂能独异？”

无论如何，这第一部分是从属于盛的建议中最为重要的理财部分的。其理财部分的主题是：“挽外溢”。为了实现这一目的，盛建议利用外国人不喜欢厘金便利，以裁撤厘金作为增加进口税率的代价。来自税率提高的大量收入，加上即将开征的印花税，加在一起就足以补偿因内地运输税的取消而带来的减收部分。土产品出口的增加则是更好的成果，那时这些土产品将被免除绝大多数内地税收，而外国进口品将在较高的进口税面前而大大减少。其次，盛还注意到外国人通过银行为商业目的汇集他们的土地财富。中国也应当这样做，不能继续依靠外国银行。最终的目标是成立中国的银行——正在树立他们的声誉，并取得商人和人民的信任——从事国内贷款取代外国借款，这些外国借款不仅利率高而且

① 《愚斋存稿》，第21卷第28—29页，光绪二十六年十一月二十八日（1901年1月18日）的电奏。

② 《愚斋存稿》，第1卷第3—10页，光绪二十二年九月二十六日（1896年11月1日）的奏稿。

在兑换中由于银对金的比价跌落而带来损失。盛的第三项经济主张是币制改革。他要求设立一个以九成的京平银为基准的铸币制度，他的银元和辅币将代替那些充斥于通商口岸的外国银元。在北京设立中央造币厂，在广州、汉口、天津和上海设立分厂；以这种标准的国家硬币交税，并除了国库收支之外禁止块银作为货币流通，在这种情况下兑换率将极其有利于户部。最后，他建议委任一位引人注目的高级官员去提倡商务。

在关于培育人才的第三部分中，盛寄希望于在西方留学的许多有才能的人和他们的有用的知识。相反地，中国的教育虽然从前可能符合现实的需要，但现在已变得没有价值。因此，他极力主张建立设有西式课程的省级学校，这将使中国在课程设置上与当代世界相一致。无论如何，应该注意到同文馆（1861年设立）的课程和其他早期企图引进西式教育的尝试^①，少数优等生由于分享科举制度——仅仅提供了一个平安的前途——而引起了注意。当时（1896年）科举制度不能全取消，但是必须另外开辟一条能让“新学生”成功通过的道路。

盛希望实现他在其“自强大计”中提出的规划似乎是天真的。不过，他自己已经意识到这种难以对付的困难。盛以表示对其三个主要观点的忧虑结束他的奏折——他所描述的三点没有超过“足食足兵”的古代策略，虽然这也是欧美致强致富之道——因为旧制度，特别是地方官绅的阻碍，他的建议将不会被采纳。假若如此，那么由中国的软弱而引来的外国人将一年又一年地扩大侵略。

^① 关于同文馆，参见邓嗣禹、费正清前揭书，第73—79页。

除了在1899年底的一个奏折中提出了建立预算收支的“一年会计”的建议之外，已经讨论过的商会计划、铁路国有计划、“自强大计”至少包含了关于财政改革和提倡商务的所有主要项目的大纲，这些都是盛在1896年和1911年之间担任高官的时候提出来的。后来的奏折对这些项目几乎都作了发挥。例如，上面已经提及的盛的实现税率修正和币制改革的努力，1897年通商银行的开办标志着盛的中央银行的计划开始实现的第一步。他在天津和上海所建立的学校是打算用来实现其在“大计”中所要求的培育人才计划的。同样，他在1911年签订的币制借款是为了改革清代的货币制度，成立像松方正义组织的日本银行一样的大清银行，作为一个中央政府的银行。

当它们被提出来考察的时候，可以断定盛在15年中——经历了1898年的“百日维新”、义和团起义及其影响、清政府的新政——力求实现的措施基本上都是保守的。“大计”包括了绝大多数的主要项目，后来容纳了张之洞和刘坤一在1901年7月提出的著名的改良奏折，并普遍地被用作义和团后的清朝改良运动的方案^①。更为重要的是，盛的建议中包含了一些不属于支撑清朝的保守成份的部分。即使他的经济建议只限于财政手段，这只能间接地影响潜在的经济。币制改革、中央银行、废除厘金、年度预算制度都将有助于整理混乱的清朝财政。但是在盛的建议中没有明显的背离，例如与日本的田赋改革和征集——任何其他方法都不能比这更能保证明治政府的财政能力——相比较。在这一点上，值得注意的是：政治问题——起码是立宪政府与主要地方政府的关系在清末

^① 邓嗣禹、费正清前揭书，第195页等处，很好地概括和翻译了这些奏折。

几年中颇引人注目——几乎都不包括在他的奏折中。而且，他完全没能及时抓住诸如排满的民族主义、腐朽的官僚制度和要求农业改良等问题。

尽管盛注意工商业事务，但他仍不是一个“商人”，这是根据他自己的奏折和其他同时代的作品中所使用的这一词汇而言的。他是一个官僚，尤其从1896年以来更是一位朝廷中经常参与财政事务的官员。他的工业企业——不如其家庭财富的一个来源重要——基本上都是他在北京政治舞台中力求使用的权力的基础。赏识、名声、地位、权力都只有通过一条主要的渠道，通过在传统的政府机构中获得和运用一个突出的职位才能够得到。这在盛的传记中是清楚的，并从中可得到一个印象：他在1902、1903、1905和1908年失去政治地位所受到的干扰，比直接攻击他的几个工业企业使他受到的干扰还要多^①。单纯地做一个工业巨头，即使达到了控制着数千万两资产的程度，在中国的社会中也不会给他一个与高级官员相等的地位。至于在“士农工商”的传统阶级秩序中给商人指定了更低的地位，这当然是一个大倒退。盛挂念他的科举道路上的失败，后悔没能当一名地方父母官，都反映在他的力求实行的改良规划中——一个通过使清政府具有更大的经济能力以适应于支持旧政治秩序的规划。

与他的注意保护家庭财产的结果并行，盛专心于政治地位的结果，可以说必然使他的工业企业的开办变成随时可变的事物。他从事提倡“商务”的努力，虽然包括了一些具体的建议，如商业教育、商业法规、商会、促进出口等等，这些无疑都是精彩而中肯的，然而我相信，这些都伴随着一种

^① 《行述》，第41、43页。

对于希望得到中国商人和人民响应的微妙的悲观情绪。1889年他评论一个关于工业学校将在10年内见成效的建议说：“人民是痴呆的，10年是很快的。”^①他曾多次刻画过中国商人的性格。例如，在关于为京汉铁路筹措资金的计划中，盛写道：

总公司原以招集商股为归宿，但华商须待工成利见而后来。臣经办轮船、电报，前事不忘。近如昭信股票，以明诏之剴切，官吏之劝谕，所得者自服官之人及官力可及之盐当各商外，商民买票寂乎罕闻。尤可与乐成，难与图始之明验。^②

他又在1899年提出的关于“商务”的一个奏稿中评论说：

有资财者(商人)皆好图一人一家之私利，即所谓别充者不过数人合开一店而已。如泰西之股份公司，总不能畅行于中土，而权利极大之举不得不让外国人为之，甚可慨也。^③

在这些奏稿中，盛老练地把中国商人的观望不前的许多责任归咎于北京政府要求的“报效”和下属衙门的勒索。然而，根据他自己的经验，他必定意识到中国经济的发展，尤其工业

① 《北华捷报》1889年11月15日，第594—595页。

② 《愚斋存稿》，第2卷第34—35页，光绪二十四年六月十日(1898年7月28日)的奏稿。

③ 《愚斋存稿》，第2卷第63页，光绪二十五年十月十六日(1899年11月18日)的奏稿。

的成长面临着甚至比官方勒索更大的真正障碍。错他认为，对这种局面略作改良是指日可待的事情，他的工业企业在竞争的市场经济中作为纯粹商办企业的重要性在他的视野中减少了。相应地，这些作为能够提供直接收入——或许以它们的未来活力为代价——的企业的重要性却增加了。

盛作为一个企业家和经营者的角色将在考察与他相关的主要官督商办企业的下面几章中加以阐明。在每一事例中，他的能动性总要受到他的几重角色——家庭、绅士、官僚——的责任心的影响。总的说来，它们都有力地结合在一起把他束缚于传统的价值观之中，并限制了他干新事业或用新方法处理旧问题的动力和能力。

第四章

轮船招商局：商人经营

在新式——构成盛宣怀经济帝国的西式企业——和旧式的所有官督商办企业中，开其首的是轮船招商局，这也是中国最早的轮船公司^①。这个公司在中国舞台上的重要性已被事实所证明，到我们所考察时期的结尾1914年时，它已拥有中国轮船吨位总数约75艘计89237毛吨中的30艘计54367毛吨。它的两个最接近的中国竞争者可能各自只有5艘轮船计4808吨和3艘轮船计3097吨。可是，这个公司在中国公司的杰出地位，没能在竞相投资于中国水运贸易的12个几乎全是外商开办的轮船公司中扩展它的地位。没有一项海外贸易是由中国货船运输的，只有13%的沿海和内河贸易由中国货船运输。1912年中国轮船进入五个主要港口的平

① 据我所知，有关轮船招商局的内容丰富的西文或日文出版资料还没有。刘广京先生的哲学博士论文《中国的两个轮船公司，1862—1877》（现正在扩充，准备出版）关于该公司的早期几年有很大的价值。在中文方面，王澆的《中国航业论》第35—56页，张心激的《中国现代交通史》第265—271页。均有简短的叙述。重印了许多文件的主要资料是《交通史·航政编》，第1卷第139—319页；本书所出现的该公司的译名为“China Merchants' Steam Navigation Company”，确切地说是仿效该公司信笺上所印的名称的样子，这些信笺已被马士编入《中国行帐单和票据等》，藏哈佛大学图书馆。

均货船比例只有 10.9%，这五个港口是天津(占 15.2%)、上海(占 16.26%)、汉口(占 10.8%)、汕头(占 1.8%)、广州(占 10.7%)^①。因此，虽然轮船招商局可以作为研究中国人努力引进新式工业的主要例子，但是它也证明了中国人努力的有限成果。

轮船招商局的成立，是为了努力与以英国为主的已逐渐控制中国水运贸易的外国轮船公司进行有力的竞争。它的成就必须用这个中国公司成功地取代它的竞争对手的程度来衡量，也要用它报答它的发起者的利益的大小来衡量。可是，轮船招商局的经营不是一个独立的变项。必须承认英国（包括后来的日本）商业活动的得以扩张和如 1858—1860 年所规定的条约体系的存在，中国要挽回被外国轮船商所控制的运输业的可能性是有限的。因此，本章和下章所针对的主要问题是，这个中国公司在外国轮船公司的显然不能再缩小的最低数量与该公司所参加的逐渐发展的沿海贸易之间的差额范围内所取得的成就。像这样一个官督商办企业的组织和经营，是怎样帮助或阻碍轮船招商局在这个差额范围内——在此，有益的经营和发展是可能的——取得成功的？

第一节 轮船招商局的起源

首批留美华人之一并毕业于耶鲁大学的容闳，在他的自传中记载道：1867 年，按照他的朋友江苏巡抚丁日昌的建议，他起草了一系列的改革方案。其中突出的是一个关于组织一个股份制轮船公司的计划。“公司不准洋人入股，是一个

^① 《北华捷报》1914年 5 月 2 日，第 349—351 页。

纯粹的华资公司，全部由华人自行管理和工作”。而且，为了保证它的稳定和成功，政府以特许其从上海到天津运输指定比例的漕粮的方式给公司年度津贴^①。容闳的计划递交给了总理衙门，并得到了认可，但是没有采取任何行动。不过，作为这种首创精神的一个成果和响应总税务司赫德的劝说，那些中国商人被允许拥有和运用洋式船只，中国自主轮船的临时操作规则也于1867年起草颁发^②。

曾作过李鸿章秘书的冯桂芬也起草了成立一个轮船公司的建议^③。但是轮船招商局成立的直接理由，是总督李鸿章对保守派官僚向总理衙门施加压力企图停止福州船政局造船的强有力的反响。1872年初，钦差大臣宋晋上奏指责船政局没有完成其原定的计划。宋指控原定在5年内以300万两的价格造出16艘军舰，但只完成了6艘，而费用已超过了早先的预算。这件事情涉及了李鸿章，因为他在1872年6月29日的奏折中打算保护造船。李的主要理由是请求军事自强；他说：

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，则必屏除一切，国无与

① 容闳：《我在中国和美国的生活》，第171—172页。

② 《李文忠公全书·译署函稿》，第1卷第38页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23日）；魏尔特：《中国的关税自主沿革史》，第336—337页；关于1867年规则的原文，见《北华捷报》1867年9月14日，第253页；另见《中国人向外国人购买汽船、帆船和其他军舰的规则》，《北华捷报》1873年8月23日，第158—159页。

③ 冯桂芬：《显志堂稿》，第10卷第14—15页，“论外国军舰之制造”一文建议中国人开办轮船公司，其部分的译文，见邓嗣禹、费正清：《中国对西方的反响》，第52—54页。

立，终不得强矣。^①

同时，他极力主张福州船政局像曾国藩曾打算在（上海）江南制造局所做的那样制造商用船只，以此与已经控制中国沿海贸易的外国运输公司进行竞争。但是，李继续说：

臣前与曾国藩筹议，中国殷商每不愿与官交涉；且在口岸轮船生意已被洋商占尽，华商领官船另树一帜，洋人势必挟重资以倾夺。则须华商自立公司、自建行栈、自筹保险。

本巨用繁，初办恐无利可图……非有熟悉商情、公廉明干、为众商所深信之员，为之领袖担当，则商人必多顾虑……必准其兼运漕粮，方有专门生意，不至为洋商排挤。^②

轮船招商局作为一个官督商办企业的基本成份由李鸿章的奏折作了这样的说明：“华商集资组建轮船公司，由一官派经理指导之，并授与漕运专利以保公司利润”^③。所有这一切，都是在总督李鸿章以其北洋大臣的身份的监督下而实行的。虽

① 《李文忠公全书·奏稿》，第19卷第45页，同治十一年五月十五日（1872年6月29日）；邓嗣禹、费正清前揭书，第108—110页，部分地翻译了该奏折，他们所使用的词句略有改动。

② 《李文忠公全书·奏稿》，第19卷第49页。

③ 李鸿章也将这个公司的体制向总理衙门作了如下的说明（《李文忠公全书·译署函稿》，第1卷第40页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23日））：

应仍官督商办。由官总其大纲，察其利病。而听该商董等自立条议，悦服众商。

然这个公司的基本体制在细节上有许多修改，但是它没有改动，一直保持到民国时期。

总督李鸿章很快发觉福州所造之船不适用于运输贸易。必须采取购买外轮的方法^①。但是福州事件有利于指导他考虑商轮计划的潜在可能性。1872年8月，他指派浙江海运委员朱其昂和盛宣怀为这个计划的公司起草章程^②。朱和盛在调查了沿海水域的轮船之后，向李报告说：虽然上海华商已有大量资本投资于沿海贸易，但是全部投入了外国公司。正如他们所提到的，在上海旗昌洋行的金利源码头中，华人资本占投资总额的一半以上。对于这样的事情“有司不能过问”。要纠正这种状况，只能“由官设局招徕，俾华商原附洋股逐渐移于官局。实足以张国体而弥隐患。”^③根据上海和天津海关道的更确实的报告，李命令朱去上海，朱与他的弟弟朱其诤一起于1872年10月成立了一个事务所。

朱其昂企图通过接近像胡光墉——一个海关银号主和茶叶商，后面提到了他在筹划中国第一笔外债中的作用——之

① 刘广京前揭书，第147—148页指出：“1874年，福州制造的一艘海晴号轮船（409吨）隶属于李规划的交付基地，但是它因吃水太深而不能进大沽港”；它于1874年10月左右被退还给政府。

② 《李文忠公全书·奏稿》，第20卷第32页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23日），只提到了朱其昂的名字。盛的行述声称他和朱起草了这一试办章程；见盛同颐等编：《（盛宣怀）行述》，第5页；另见本书第3章第61—62页（原版）。

③ 译自《行述》第5页所提供的献议书原文，虽然《行述》把这一献议书说成是盛一人所写，并把它置于李委任“朱其昂和其他人员”之前。李所引用的版本（《李文忠公全书·奏稿》，第20卷第32页，同治十一年十一月二十三日〔1872年12月23日〕），显然是《行述》中较详尽的原文的压缩；但是，由于它与所陈述的事件是同时发生的，下述李鸿章奏折中所讲的事实胜过了《行述》。

类的著名人物，在上海的商人团体中筹集资金，但是他的成果很少^①。到1873年4月只在商人中筹集了1万两现款；而这笔现款全部来自上海商人团体的一个成员郁熙绳，他“可能是著名沙船主郁家的一个成员”^②。虽然其他商人已认股10万两以上，但是这些认股的支付是很难实现的。为了使公司得以进行，李鸿章把他的私人资金5万两委托给朱。更为重要的是，他允许公司以7%的利息借用直隶练饷13.5万两^③。1873年1月4日，轮船招商局凭在上海和天津的3艘轮船、仓库和码头，以及一项运输20万石由总督李鸿章从江浙两省征得的漕粮的诺言而正式开始营业^④。

第二节 公司所经历的四个年代： 1873—1913

在1873年和1913年之间，轮船招商局被改组了六次。这些改组主要由经理人员的变动而构成。一般来说，公司的业务经营连续不断。无论如何，他们不会因受到机构变化的影响而失败，在这个机构的内部他们都是被领导者。

公司的首任总办朱其昂于1873年6月被调换。从那时起直至1885年，轮船招商局在买办出身的唐景星(唐廷枢)和徐润的领导之下，他们把它作为一个法定的商办企业来经营。虽然这一公司一直在直隶总督、北洋大臣李鸿章的直接监督之下，但是从1885年至1902年它被盛宣怀所控制。这

① 见斯坦利：《胡光墉和中国的早期外债》。

② 刘广京前揭书，第110页。

③ 《交通史·航政编》，第1卷第140页。

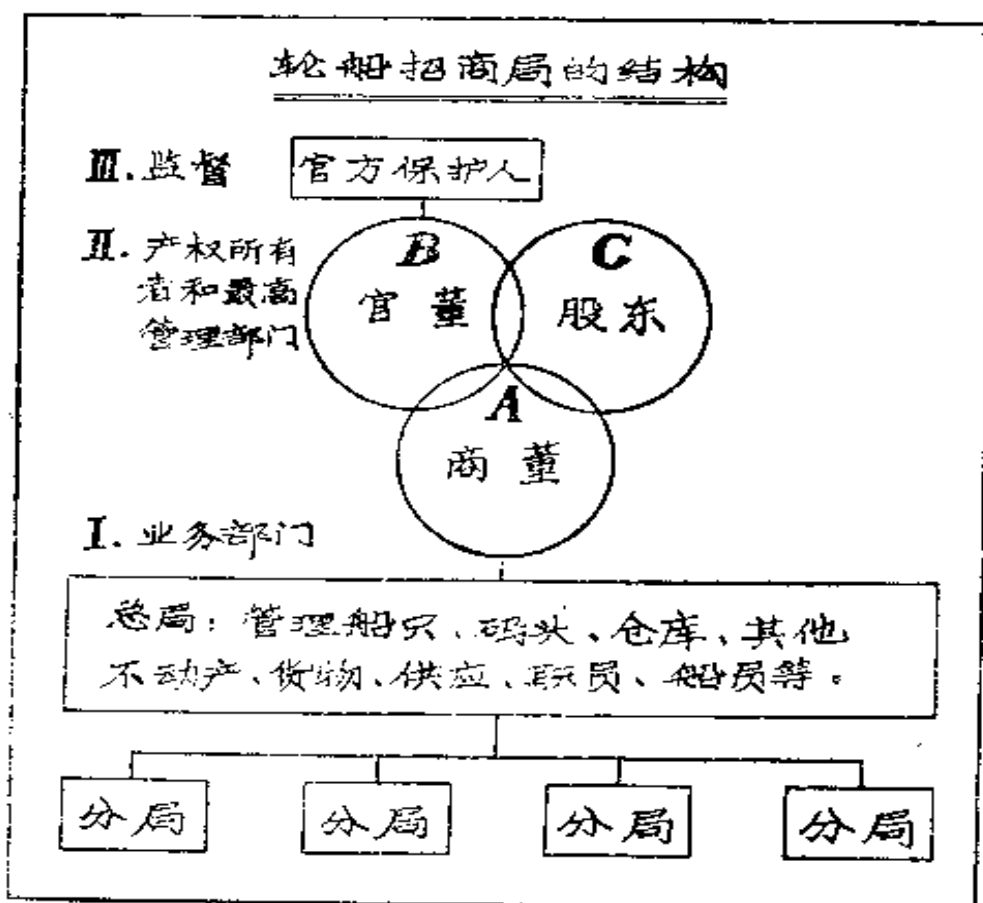
④ 一石相当于133又1/3磅。

是作为官督商办企业的轮船招商局的鼎盛时期。李鸿章在1895年的垮台，一度导致北洋大臣控制的明显减弱。1902年，已在前几年成为直隶总督和北洋大臣的袁世凯，有能力再坚持将这一职位的权力加于公司之上，并以自己的部属取代了公司的总办盛宣怀。公司的官督商办体制基本保持不变。当1907年袁世凯的政治地位开始被削弱的时候，盛宣怀又把公司的支配权从袁的追随者手中夺回来。然后在1909年，将轮船招商局的法定管辖权——自1872年以来一直属于北洋大臣——移交给邮传部，作为北京试图实行交通集中管理的一个方面。这次移交产生了把盛及其支持者变成纯粹商办企业的拥护者的一个似是而非的结果，并由此引起了一连串的争议。随着清王朝的覆没，轮船招商局才正式地摆脱了任何官僚的控制。然而，各届政府的无规律的干涉是没完没了的，直到它被改组由国民党政权接收（一个延续于1927—1933年的长期过程），公司才成为一个私人的商业公司。

轮船招商局管理人员的这些接连不断的改变，大部分是政治变迁的副产品，因为公司是在这种政治环境中经营的。他们可能与李鸿章、盛宣怀和袁世凯命运的变化相关。尤其是，他们反映了每一个官督商办企业所兼有的双重特点的一半。轮船招商局是一个实业家的冒险事业，一个从事于轮船业务的股份制企业。同时，它占据了一个官僚机构的位子、一个较小的但不可忽视的晚清官僚结构的碎片。公司的存在和成功同时受到市场突发事件和官府衙门内部壁垒的影响。

在刚刚叙述过的这些人事变迁的背后，公司的结构仍然异常稳固。当然，轮船招商局的核心是它作为一个商业公司而存在。它所拥有和操纵的轮船、码头、仓库都从事于旅客、货物和漕粮的运输。它的经营需要许多指挥和驾驶船只

的海员、修理轮船的工人。为轮船或仓库装卸货物的码头装卸工都是通过包工头雇来的。受雇的许多职员把公司的各分局和上海总局的各项工作保持在最佳状态。轮船招商局作为一个经商单位的概况，可以用下面关于公司结构的其他各方面的图表(图中 I)来表示。



运输和管理货物及旅客的业务由公司的上海总局指挥。考虑到职责的精确划分和机构的命名是经过 40 年的多次变动而逐渐形成的，有代表性的管理人员被分成了三个部门：航运部负责货物的揽载和公司船只的调配；财会部掌管公司的帐目和收支，它由总会计师领导，后几年由股东年会选出的“查帐员”监督；第三个部门处理日常文书工作和总务，这

是公司的分散经营所必须的，它也负责把提货单、船期表、信函等根据情况的需要译成中文和英文，依靠这种工作，公司的业务得以实现。这三个部门的负责人，加上公司设在上海和其他港口分局的管理人员，一起组成招商局的商董（有时叫商总，下面将要解释）。他们就是图表所标示的Ⅱ中的A。

政策性的事情由公司的官董掌握（图表Ⅱ中的B）。在本书所考察中的大部分时期，官董通常是3名，1名总办（或督办）和2名会办。在公司的商董和官董之间的人员兼职并不少见，不过这种情况通常只限于会办。

公司归它的股东所有（图表Ⅱ中的C）。从1909年由股东选举的董事会成立之时起，政策性的事情也按照法律规定由董事会掌握。在1909年之前，股东只能极少量地参与公司事务的管理，即使在1909年之后，他们与官董的关系仅是部分的规定。根据可以得到的事实，公司管理者（包括商董和官董）和股票持有者之间的个人交搭是存在的。这三个部属的人员组合在一起成为图表中所标示的轮船招商局的产权所有者和最高管理部门。

公司结构的最上层是连续的高级官僚，从李鸿章到袁世凯，然后是邮传部——由它的主办者或保护人代理（图表Ⅲ）。作为一个商业公司的轮船招商局，与保护和支撑公司使之成为一个赚钱的冒险事业的管辖集团之间的联络，由官董处理。在公司的保护人眼里，这种官督商办企业被看成一种较小的官局，并作相应的处理。

官董所占的位子是最不明确的，他处于上面的高级官僚和下面的股董及职员之间。这些人员——尤其是朱其昂、唐景星、徐润和盛宣怀——同时参与企业的“官督”和“商办”。

他们的地位的不明确与他们所扮演的角色的重要性相称。也就是说，轮船招商局从1873年至1913年的历史大都是他们的活动的记录。为了便于对招商局的历史中商人一方面和官僚一方面作分别的探讨，第五章主要涉及了轮船招商局与保护它继续存在的官僚的关系。这一章的下述部分专门用于对作为一个商办企业的公司及其管理者的考察。

第三节 公司的业务

考察公司的任何典型年份的帐目，将给我们一个很好的有关它的业务经营的特点和规模的启示。下引资料绝大部分选录自轮船招商局的第20届即1893年的年度报告，也就是盛宣怀控制这一企业的顶峰时期^①。表六表示公司1893年的营业帐目；本表和下表的标题是按照我所信赖的资料的已有译文而采用的。表七表示公司的轮船在1884—1887三年中的营业帐目；有关1893年的详细资料都是不合适的。在表八中我详列了公司1893年资产负债表中的“码头、栈桥、仓库、地产的价值”项目，以便指出它的固定财产在几个港口中是怎样公布的。

1893年，轮船招商局运用了26艘轮船，总计24584净吨。

^① 表六和表八的资料来源是轮船招商局的第20届帐略，《北华捷报》1894年4月13日，第569—570页。表七录自马士制作的并封入1887年7月13日马士致德雅琳信中的图表。直至1885年止，轮船招商局的财政年度始于阴历七月初一日终于次年六月三十日，从1886年起，财政年度调整为始于阴历一月一日终于十二月三十日，从而使它与西历年度基本一致。例如，本书中所提到的公司帐目“1879年”所指的财政年度为1879年8月18日至1880年8月5日之间；“1893年”的财政年度则为1893年2月17日至1894年2月5日之间。

表六：

1893年轮船招商局盈亏帐目表

(上海河)

贷 方		借 方	
1. 水脚盈利	200 061	9. 上海地租	28 166
2. 漕运盈利	37 705	10. 各种维修费	32 723
3. 运粮货船出租费	15 380	11. 杂务开支	114 227
4. 上海北栈盈利	49 245	12. 各种利息	23 763
5. 上海关栈盈利	55 018	13. 6%股息	120 000
6. 各港租金收入	57 141	14. 4%股东红利	30 000
7. 存货出售费	320	15. 船产折旧	313 528
8. 总 计	1 018 533	16. 职员红利 (盈利306 210的10%)	30 621
		17. 公积金结余	275 589
		18. 总 计	1 018 533

这些是这支船队的大致数目和吨位，在本书所考察的绝大部分时期内它继续保持着这一规模。有关这些船只在1893年所从事的航线的资料是不能令人满意的，但也未必如前一个十年的明细表——这是不适用的——所表示的有那么严重的变动。1880年，公司有5艘轮船航行于长江的上海与汉口之间，有1艘航行于宜昌以上的流域。有1艘轮船定期地运营于广州至澳门的内河。在沿海运输方面，开辟了下面几条航线：上海至宁波，1艘轮船；上海至温州，1艘；上海至福州，1艘；上海至汕头，1艘；上海至广州，2艘。有5艘船只定期航行于上海和天津之间，漕粮也由这条航线运输。

表七：

1884—1886年轮船营业帐目表

(上海两)

收 入	1884	1885	1886
	1 923 700 ^a	1 773 978	1 868 833
保险费	269 055	173 194	260 100
日常修理费	145 318	63 741	119 064
煤耗	379 845	267 788	264 947
工资	405 418	321 208	345 353
装卸费	165 034	{482 803	186 974
杂务费	178 509		134 355
总计支出	1 543 082	1 308 736	1 310 615
盈利	380 617	465 235	558 017
支出占收入的百分比	80.2%	73.8%	70.1%
大修费(不包括在支出中)	95 500	90 500	35 000

a. 所有收入均计算在内。

另有4艘船只夏季往天津运粮，秋季和冬季则往香港、汕头和广州送粮。有1艘轮船的航线连接着香港、汕头、厦门和台湾；另外，至少有其他4艘轮船从事于杂务①。

从表八中可以看到公司的仓库及其他不动产集中于上海的程度。招商局所有的码头、栈桥、仓库和地产在1893年的总值，如表所示为207.5万两。从某些后来的资料来看②，这个总值肯定被明显地低估了。无论如何，总值的3/4被记

① 《第七届帐略》，《北华捷报》1880年9月30日，第301—302页。

② 《交通史·航政编》，第1卷第218—220页。

表八：

1893年轮船招商局码头、栈桥、仓库、地产价值表

地 区	值 价(上海两)
上海东栈	20 000
上海北栈	280 000
上海中栈	135 000
上海南栈	800 000
上海十六浦地产	14 000
上海华栈	55 000
上海华产	100 000
上海财产总值	1 404 000
天 津	168 000
通 州	5 000
烟 台	2 000
宜 昌	4 000
汉 口	180 000
九 江	70 000
芜 湖	20 000
镇 江	50 000
宁 波	18 000
温 州	6 000
福 州	24 000
汕 头	30 000
澳 门	5 000
香 港	84 000
广 州	5 000
各省财产总值	671 000
合 计	2 075 000

在上海财产的名下。其次的最大数额分别为汉口和天津所有。这些数字准确地反映了上海港在全中国水运贸易中的中心地位，也反映了汉口作为公司长江航线终点的重要性，和天津作为漕运目的港的重要地位。

1893年，公司轮船来往于这些港口运送客货的毛收入为2 161 354两^①。这些轮船的船员和营业费用从这笔毛收入中开支。减去这笔费用之后，航运营业总净利达到203 664两（表六第一行）。这一年，营业费占毛收入的62.9%。从表七的诸如工资、保险、煤耗等主要项目中的费用分布中或许可以得到一个启示。该表及所引的数字表示出在1884—1893年10年中公司的航运营业显示了一个赢利的实力；费用比例从毛收入的80.2%降至62.9%就是突出的一例。

每年春季，公司的轮船从上海往天津运输漕粮，这些漕粮已在前数月中从长江流域各省征集并储存于上海仓库。漕粮经营部门报告的利润总额为53 145两（表六第2—3行），也显然是净利。1893年以每石0.38两的运费运输米粮50万石，这一项的毛收入约计略少于20万两^②。仓库和地产的收入（表六第4—6行）是否确是净数还不能肯定，它们总计达161 404两，但是推测起来应该减去“上海地租，28 083两”（表六第9行）这一项。该年中这三项收入互相之间的比率大致为16：1：3。在较早一段时期中，漕粮运输所发挥的作用要大好几倍；但是早在1893年之前普通货物的运输已成为公司的主要收入来源。

为了得到这些货物，公司设立了像外国轮船公司已经采

① 《愚斋存稿》，第3卷第20—30页，轮船招商局的帐目附于光绪二十五年七月二十七日（1899年9月1日）的奏稿中。

② 见本书第五章有关漕粮的部分。

用了的揽货佣金制度。慷慨的佣金和回扣的提供，使轮船招商局能够招致大量的通商口岸商人的光顾。在这方面，唐景星与有力的“广东帮”的影响是很重要的^①。公司也着手经营从其他船主处租来的轮船，其方法是付给毛收入5%的佣金^②。无论如何，它主要还是依靠设立于各主要港口的分局的网络努力为它的轮船提供货物。

分局首先在天津、汉口、香港和汕头设立；上海还有一个不同于总局的轮船管理机构^③。后来增设了通州、芝罘、宜昌、九江、芜湖、镇江、宁波、温州、福州、澳门和广州分局。负责这些分局的代办通常都是招商局的股东，而且许多人原是买办。他们均由公司首脑任命，并由他们自己雇用的职员和码头工人^④。直到1878年，每年分局和总局都可拨出毛收入的5%作为“局内经费”补贴工资和营业费^⑤。从1879年起，虽然总局的营业费仍然由毛收入开支（表六第11行），但是对分局采用了一项新的制度。各局除按月收到一笔经费外，并允许其扣用出口水脚的4%和进口水脚的1%。在这种措施下，分局的管理者实质上成了佣金的代理人^⑥。这一制度在经营发展中的弊病将在下面关于轮船招商局的腐败问题中讨

① 刘广京：《19世纪中国的轮船航运业：论创办者的某些问题》，第29页。

② 轮船招商局1873年局规，《交通史·航政编》，第1卷第143—144页，第10条；其译文刊于《北华捷报》1877年4月21日，第400—401页。

③ 轮船招商局1873年章程，《交通史·航政编》，第1卷第145—146页，第1条；译文同上。

④ 轮船招商局1885年章程，《交通史·航政编》，第1卷第165页，第4、5、6条。

⑤ 轮船招商局1873年章程，第9条。

⑥ 《第六届帐略》，《北华捷报》1879年10月8日，第331页；《第七届帐略》，《北华捷报》1880年9月30日，第301—302页；《交通史·航政编》，第1卷第182页。

论。

第四节 经营管理者

公司的业务经营由上海总局的总会办控制。据公司的《第八届帐略》说：这些人“是最大的股东”和“大多数股东是这些总、会办的朋友和亲属”^①。而且，管理人员因其职位而与监督公司的官僚联合在一起。至于连任的几届官董，如朱其昂、唐景星、盛宣怀和徐润都由北洋大臣李鸿章和袁世凯任命。商董则由官董推荐在他们的手下任职。如我们将要看到的，这两种人在有些情况下是交搭的。下表(表九)考察了这些人物中最重要的几位的简历；这些人的简历可以与第三章已叙述过的盛宣怀的简历作很好的比较。逐次地讨论轮船招商局六个历史阶段——这在本章的前面已划分清楚了——的管理体制似乎是很方便的。

1. 1872—1873年。轮船招商局的首任总办是朱其昂，他于1872年10月被李鸿章派往上海设立一个事务所，并劝诱商人投资于这一新组成的企业。朱是上海人，他在那里已是一位地方社团的领袖和沙船主。虽然他出身于一个商人家庭，也没有科举功名，但是他捐有官衔，并在浙江担任同知的实职。当总督李鸿章选拔他去负责轮船招商局的时候，朱已是一位候选知府和海运委员——这一职务负责由浙江至天津的沙船运输漕粮事务。后来，他被保荐为候补道，除了他在轮船招商局的职责之外，还因在直隶、山西、江西的赈灾中

^① 《第八届帐略》，《北华捷报》1881年9月21日，第320—322页。

表九：

1872—1911年轮船招商局的管理人员

姓名	在局年份	职 务	社会地位
朱其昂	1872—1878	总办、漕运委员	地方官员、候补道 ^a
朱其诏	1872—1879	漕运委员	候补(1879)和实职官员
盛宣怀	1873—1878; 1884— 1902; 1907—1916	会办、总办、董 事长	绅士出身、实职官员
唐景星	1873—1884	总办	买办、候补道
徐 润	1873—1884 1903—1907	会办、代理总办	买办、候补道
朱其莼	1873—(?)	上海分局总办	可能捐有官衔
唐延庚	(1873?)—1884		
叶廷眷	1878—1879	漕运委员	候补道
郑观应	1882—1884; 1892— 1902; 1907—(1921?)	会办、董事	买办、候补道
张鸿祿	1882—1884	会办	
马建忠	1884—1891	会办	绅士出身、道员
谢家福	1885—1891	会办	绅士出身、知县
沈能虎	(1886?)—1897; 1902—1909	会办	绅士出身
唐德熙	(1891前)—1918	会办、董事	
陈 猷	(1891前)—(?)	会办、董事	
严 滢	(1891前)—1903	查帐员	
顾肇熙	1897—1903	会办	
杨士琦	1903—1906 1912—(?)	总办、董事	绅士出身、实职官员
徐 杰	1903—1906	会办	
施亦爵	1903—1914	查帐员、董事	
钟文耀	1906—(1911?)	会办、驻局总办	候补道
王存善	1907—1916	会办、董事	候补道
郑运盛	1909—(1911?)	驻局会办	

^a。“候补”道一般指捐得的官阶或官衔。

扮演了一个主角而受到褒奖^①。

朱的经历代表着一种榜样，它程度不同地为公司的其他几位经营者的生涯所再现。他原是一位商人，1872年，李鸿章向北京报告：“朱守自家即有沙船，其亲友更多。”^②虽然在担任职务和占有官衔的意义上，他已获得了绅士的地位。或许他可以被描写成一个绅商，或一个类似于官僚的商人。他不是像唐景星、徐润等人一样的买办；朱的商人职业是一种传统的职业。面临着轮船在中国沿海水域中不可逆转的出现，至少有些沙船运输商——例如朱及其亲属——愿意支持一个轮船公司。这使朱能够为这一新企业从上海商人那里筹集到他们所需要的资本和其他任何资金。

由于他与沙船业和漕粮运输的密切关系，朱被看作经营轮船公司的最理想的人员。但是由于他对轮船的无知，他为他所购买的轮船付出的代价总是不符合它们的价值。而且，朱在发展与漕粮运输并行的商业运输方面成效甚少。盛宣怀后来声称：李鸿章根据他的建议，委任“熟悉商务之粤绅”唐景星和徐润接任朱的经营职务^③。总理衙门的一个官员孙竹堂，似乎也有助于说服总督李鸿章相信上海的广东买办商人——尤其是唐景星——最适合于管理这一轮船公司。朱其昂同意将船队和码头移交给唐管理，但他仍负责这一被改组了

① 《李文忠公全书·奏稿》，第31卷第38页，光绪四年五月十四日（1878年6月14日）；第25卷第4—5页，光绪元年二月二十七日（1875年3月8日）；《清史稿·列传》，第239卷第8页。

② 《李文忠公全书·朋僚函稿》，第12卷第29页，同治十一年十月十日（1872年11月10日）。

③ 《愚斋存稿》，第3卷第8页，光绪二十五年七月二十七日（1899年9月1日）的奏稿。这种说法再现于（盛宣怀）《行述》，但刘广京（《两个轮船公司》第111—112页）把主要的作用归于孙竹堂。

的公司内的漕粮的征集和运输事务。据徐润的记载，朱由这项工作可以得到漕运总收入5%的佣金——每年的收入足足超过1万两^①。由于他除了保留公司的漕粮业务的控制权之外放弃了公司的整个航运业务的管理权，所以可以说他只是回到了他从前的作为一个半官方津贴获得者的地位。

在朱的管理之下，这个公司已是一个以朱为官方总办的法定的官办企业。它取名曰“轮船招商官局”。在它被改组的时候，取消了“官”字，直称“轮船招商局”^②。无论如何，这种名义上的变化，并没有改变这一作为一个官督商办企业的公司的基本结构。在朱的继任如朱一般的经营下，轮船招商局被弄得像一个特别喜欢与它的官方保护人保持密切关系的商办公司那样。

2. 1873—1884年。唐景星于1873年7月担任了轮船招商局的管理职务。这里所使用的名字是为其西方同龄人所通晓的名字。唐King Sing是他的名和号——唐景星的广东音。他真实的名字，用北方音读是唐廷枢。唐于1832年出生在广东澳门附近的香山县。儿童时期，他就学于由香港的罗伯特·马礼逊教育会在中国开办的一所最早的教会学校。容闳是他在马礼逊学校的同学之一。在1851—1857年之间，唐受雇于香港殖民政府作为一个翻译。1857—1861年，在上海海关当翻译和首席秘书。在这些年中，他因投资于当铺而开始了他的商人生涯。1861年唐辞去了他在海关的职务，而进入了上海的一家主要英国商行怡和洋行，充当一名该行在天津条

① 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，第36页。

② 张心澂前揭书，第265—267页；王澐前揭书，第41—42页，也以“商办时期”（1873—1884）和“官督商办时期”（1885—1907）为题讨论了轮船招商局。

约所新开辟的长江口岸的进口商品推销员。1863年，他接替他的朋友林钦作为上海怡和洋行的买办，直至担任轮船招商局的总办为止^①。在怡和洋行，除了一般的买办职责之外，唐还帮助这一洋行为它附属的轮船业务向中国货主揽货。他也投资于几个与怡和无关的轮船企业，并成为“粤籍股东团体的发言人和领袖”，他们推举他充当两个公司的董事（1867年由倬信洋行建立的公正轮船公司，和1868年由倬裕洋行建立的北清轮船公司）^②。于是在进入轮船招商局之前，唐已经有了许多关于股份制轮船企业活动的经历。

在经营轮船的同时，为运输漕粮到天津的轮船弄到有利回货的愿望，以及对开发廉价的国内煤炭资源的兴趣，使唐在1877年开平煤矿的建立过程中发挥了重要的作用。从1885年直至他于1892年去世，他把他的全部时间用于开平的经营。

作为1873—1884年轮船招商局的首脑，唐担任了总办的职务。这意味着他作为一位公司官董的地位^③。虽然他出身于商人，但是唐像朱其昂一样捐有官衔。他在1873年是一位候选同知，后来升为候补道。他通常被称作公司的“商总”、“总董”或“办事商董”^④。这些职务都以他的买办出身及

① 卡尔森：《开平煤矿（1877—1912）》，第4—7页，评论了关于唐的最有名的传记资料。在徐润前揭书，第57—58页中，有一个译自来历不明的西文材料的唐景星生活概历；另见《李文忠公全书·奏稿》，第41卷第20页，光绪七年六月九日（1881年7月4日）；第42卷第27页，光绪七年十月二十六日（1881年12月17日）；“唐景星先生之死”，《北华捷报》1892年10月14日；刘广京：《两个轮船公司》，第113—117、159—160页。

② 刘广京：《两个轮船公司》，第114—115页。

③ 徐润前揭书，第18页。

④ 1873年《局规》第3条；《章程》第1条；《李文忠公全集·奏稿》，第30卷第29页，光绪三年十一月二十五日（1877年12月29日）；第36卷第32

其在上海和其他口岸粤籍商人中的影响为基础，他为轮船招商局获得了这些粤籍商人的支持。但是在他管理期间的轮船招商局与其绅士后继者盛宣怀统治下的招商局相比，还不是一个完整的商办企业。无论如何，唐在公司的日常业务经营中发挥了比盛更为积极的个人作用。而且，他未曾达到盛的高位，也从未当过实职官员。从这些方面来说，他的管理也许可以说成具有更多的“商办性”。除了他作为一个官员和一个业务经营者的角色之外，唐也是公司的大股东。

李鸿章在讲到该局官董的其他三个人时，把唐放在第二位。总督李鸿章在1874年1月1日给江西巡抚刘坤一的信中谈到了他的委任人员：

（我已）委员四人。朱道其昂、盛道宣怀管理招商、运米各事。唐丞廷枢、徐郎中润管理轮船、揽载各事，皆熟谙生意，殷实明干。^①

朱、盛、徐各为会办。朱留任漕运直至他于1878年死去。在1873年12月受命的盛，因在1875年被派去负责湖北煤铁矿的开发工作而减少了与该局的联系；他完全离开该局则是在1878年署理天津道台的时候。徐润曾代理唐的总办职务直至他们两人均于1884年离开轮船招商局为止。

徐润于1838年出生于他的朋友唐景星的另一地区——广

页，光绪六年三月二十七日（1880年5月6日）；《李文忠公全集·朋僚函稿》，第13卷第13页，同治十二年闰六月六日（1873年7月29日）提到唐担任公司商总一事。

① 《李文忠公全集·朋僚函稿》，第13卷第24页，同治十二年十一月十三日（1874年1月1日）。

东省香山县。他出身于一个买办家庭，自己也是一个买办。他在15岁时来到上海投靠于在宝顺洋行——怡和洋行的主要竞争对手——当买办的一位叔叔。徐最后成为该行合股者韦布先生的助手，并在韦布的劝告下全力收买了上海租界内外的大量房地产。在1883—1884年他的生意失败之前，他在上海拥有的房地产总值达222.3万两。另外，徐还在长江一带开办了许多茶行，特别是其中两家经营大量的向俄国出口的生意。

徐所参与的工业企业不限于轮船招商局一家。从1881年起，他也是开平煤矿的会办；1882年，李鸿章又委派他负责安徽的贵池煤矿——在该矿中，轮船招商局约投资了20万两。后来，徐在广东银矿、热河建平金矿和直隶永平金矿的经营中均扮演了重要的角色。他在工商业中的一系列影响的更多迹象，是他参加了上海华兴水火保险公司的创建，和他在1904—1905年担任上海商务总会协理员的职位。

1884年，徐润被撤销了轮船招商局的职务。1903年，当袁世凯一度取得了该局的控制权的时候，徐又恢复了他的管理权，但是盛宣怀在1907年促成了徐的又一次被免职。关于他这一阶段的经历将在下面详述。徐于1911年在其上海公共租界静安寺路的住宅死去；顺便提一下，他的主要竞争对手盛宣怀也住在这条路上。徐的几个儿子和孙子都在国外读书——在牛津和美国^①。

① 关于徐润，见他的自传：《徐愚斋自叙年谱》，尤其是第8、14、16、18—19、34—37、53、55、58—73、75—77、86—89、113—114页。另见《北华捷报》1883年10月24日，第471页；莱特：《20世纪中国商业史》，第566页；《农工商部统计表》，第一次第4卷第3页，第二次第5卷第23页。

除了他的会办职务之外，徐还担任负责公司的上海分局的商董。朱其昂的弟弟、州同朱其纯作为他这项工作的助手。（这是对企业内部裙带关系的一个测量器。朱其昂的三弟朱其诏也参加了轮船招商局的漕粮部，直至他于1879年因获官位而离去为止。此外，唐景星的弟弟唐廷庚代理过广东分局的商董^①。）徐润和唐景星一样，参加轮船招商局作为商董和股东，这表示了买办资本进入这一企业的特征。但是，徐也和唐一样捐有官衔。1862年，当他还是一个24岁的青年买办的时候，就开始首次捐官；1873年，他是一位兵部郎中；后来升候补道员^②，因此在某种程度上，他的商人观点已因长期与官僚联系而减弱。

另有三人也在唐景星指导下在该局的经营中扮演过重要的角色。郑观应已在关于盛宣怀管理轮船招商局的部分中作了充分的讨论。叶廷眷，广东人，江苏候补道员，1878年受委来局接替朱其昂的职位。叶以前曾在上海县衙门供职。像他的前任一样，他负责公司的漕运业务，但是他只在轮船招商局任职一年^③。1882年春，唐和徐要求李鸿章委任张鸿祿作为他们的助手。张一直担任会办到1884年，因盗用局款与徐润一起被免职。不过，他至少在1908年之前仍是该局的一位股东；在这一年，他与其他30名股东一起发出了一个通电，要求邮传部批准轮船招商局设立董事会^④。

3. 1884—1903年。由于1883和1884年法国占领安南的威

① 《交通史·航政编》，第1卷第142—170页。

② 徐润前揭书，第9、16页。

③ 《李文忠公全集·奏稿》，第30卷第20页，光绪四年七月二十三日（1878年8月21日）。

④ 《交通史·航政编》，第1卷第185、201页。

胁而引起的一连串事件导致了轮船招商局的第二次改组，并成为盛宣怀长期统治该局的起点。印度支那的不祥局势的结果，使上海的十八九家钱庄在1883夏秋倒闭。徐润曾借轮船招商局资金用于他私人的商业投机。这些钱庄的倒闭，使已“借”给上海宝源祥地产公司的162 256两款项不能收回。徐尽力偿还了他所短缺款项的88 230两，并要求鉴于他对招商局的杰出贡献而免去剩余的欠帐。但是盛宣怀已经向该局的监护人李鸿章递交了控告徐润的金融犯规行为的诉状。这些亏空一经公开，徐除了继续努力归还余欠外别无他路；最后他把地契和其他债券抵押给了招商局。唐景星于1884年1月回到上海后——他在1883年4月离国去欧洲——和盛进行了“清理旧帐”，同时徐润已为保全面子而以病辞职^①。

在李鸿章给北京的有关此事的报告中，徐润被当作主犯。但是唐景星及其弟弟唐廷庚和该局的第三个官员张鸿禄，也负有“大胆盗用公司资金而逐渐化公为私”的责任。唐氏兄弟的股份被没收抵消他们的亏空，但是其人仍保留各自的官阶和职务。可是，徐和张被李鸿章撤职，据说是因为他们未能及时退赔所挪用的款项^②。1884年唐景星离开该局专事开平煤矿。由于他的离职和盛宣怀的回津，结果使轮船招商局的管理权落入马建忠之手，马曾于1884年早期被李鸿章委任

① 徐润前揭书，第36—40页、86—89页；《交通史·航政编》，第1卷第153、185页。关于这一时期的中法关系，参见马士，《中华帝国对外关系史》，第2卷第340—367页。

② 《京报译录》，1885年10月24日，第155—156页；李鸿章的这一奏折没有被编入吴汝纶所辑的李鸿章文集。徐润在其年谱中承认自己受到控告和撤职，但是他否认自己的金融投机有任何损害招商局之处。为了支持他的这一观点，他提出了一个表示自他经管招商局10年来积余100多万两的非常可疑的财务说明书（徐润前揭书，第39—40、33页）。

为会办。

1884年夏，马建忠准备将招商局的轮船卖给美国旗昌洋行——一次非真实的交易，以此保护招商局的船只免遭法国舰队炮击和劫掠（法国舰队已在1884年8月23日击沉了中国军舰，击毁了福州船政局）。轮船招商局在战后收回自己财产的权利由一个秘密协定保证，但是这对上海的通商团体保密^①。可是，轮船的收回是在经过许多争论之后才实现的。李鸿章将这些谈判事项委托给了盛宣怀，从此盛在马建忠的协助下独掌了轮船招商局的管理权。1885年6月6日，盛、马与旗昌行东士米德签订了一个协定，规定“以原(售)价”收回轮船。售船合同和密约均交还轮船招商局，并于8月1日销毁。至于士米德，则由招商局以5000两的年薪雇用为总查董事三年^②。

在唐景星已同时担任总办和商总的时候，盛宣怀只具有招商局的督办头衔。与唐不同，盛出身于绅士家庭，而且本身就是一位高级官员；他不是商人。然而，管理者名称和出身的不同，并非暗示在他们各自的任期内轮船招商局的性质有任何根本的改变。唐、盛和与之相联的会办们扮演了官员的角色——虽不一定是全部的，通过他们的代理作用，李鸿章的“官督”得以实行，这将在下章中论述。他们是京城、省会和地方官僚之间的联系环节；通过他们，一方面传达总督李鸿章的命令，另一方面在该局需要之时申请援助。当主要的管理者像盛宣怀那样在别处获得实际官职的时候，指挥

① 参见马建忠与李鸿章之间的频繁的电报往来，《李文忠公全集·电稿》，第8卷第4页等有关各处。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第54卷第1—2页，光绪十一年六月八日（1885年7月19日）。

的环节就由天津的总督衙门^①通过在芝罘的盛宣怀传达到上海招商局总部的会办。唐担任该局首脑与盛担任该局首脑的首要区别，在于创办者个人专心处理管理和人事方面日常问题的能力。唐既能担任该局的商总，又能担任该局的总办。由于其出身和其他职责的压力，盛觉得必须把严密的业务管理委托给他的助手（虽然他不可避免地坚持要永远过问全部主要的决议）。只有采用这种方法，他才能在其海关道台、中国电报局督办和华盛纺织厂督办诸职位中同时发挥作用。但是，从李鸿章和直隶权贵们的观点来看，盛和唐在关于轮船招商局方面所扮演的角色几乎是完全一样的。

在1885—1902年的盛宣怀任职期间，该局的主要责任依赖于他手下的会办和商董。在理论上，会办由督办根据公司股东连续三年的推荐而选择^②。在事实上，他们由盛个人指定，并由总督李鸿章授予职务。在总局，管理工作被分于八个部门：运输、船只、漕粮、财会、保险、修理、煤炭和给养、翻译和秘书^③。从1891年起，这些部门均由商董负责。

唐和徐离职之后，买办继续支持轮船招商局，这可以从郑观应的经历中得到证明^④。郑观应于1882年春首次进入招商

① 虽然距天津内地 100 英里的保定府是直隶省的官方首府，李鸿章却把天津作为他的家和北洋大臣商务活动的主要地区。当纯粹的省内商务需要之时，他才去保定府。这样注重于天津——它作为一个主要的通商口岸是一种向西方打开的“窗户”——可能象征着李鸿章专注于防务和“洋务”的程度。见威尔逊：《中国，在这一“中占王国”的旅行和考察》，第105—106页。

②③ 1885年章程，第2条，第3条。

④ 有关郑观应的简历，见邓嗣禹、费正清前揭书，第112—113页；另见《交通史·航政编》，第1卷第187、198页和有关各处；徐润前揭书，第132页；严中平：《中国棉业之发展》，第73—76页；严中平：《中国棉纺织史稿》，第101页；《李文忠公全集·奏稿》，第45卷第32页，光绪八

局，担任上海分局的一位商董。他一直担任该局会办直到1884年离开招商局去担任抗法清军统领彭玉麟的顾问为止。1892年盛重新被委任为会办，郑观应又继续担任会办职务直至1902年盛失去该局的控制权为止。1907年盛再次恢复他的职位之后，郑被选入第一届董事会。他与轮船招商局的关系一直延续到20世纪20年代早期——我发现最后一次提到他是记载他在1921年5月当选为董事。在他参与招商局的长时期中，郑——不管其广东原籍——是江浙股东中的一位领袖人物。这个帮派由盛宣怀领头，与徐润领导下的广东帮处于对立的状态。

饶有趣味的是，郑与唐景星、徐润一样出生于靠近澳门的广东香山县这同一地区。他出身微贱。在青年时代他曾做过名儒的学生，但是1860年后他辍学从商。他在上海的英国洋行宝顺洋行和太古洋行担任买办达30年左右。郑观应首次引起李鸿章的注意，是由于他在1878—1879年为山西义赈进行募捐的活动。李为郑安排了一个觐见慈禧太后的机会，并委派郑负责他力图在上海建立的纺织厂。从郑在筹建这第一家中国纺织厂中的作用，可以推测他自己可能已是一位外国棉纺织品的输入者。

除了他在轮船招商局和上海织布局中的作用之外，郑还参加了许多官督商办企业的筹建和开办事宜。在盛宣怀控制中国电报局期间，郑是该局的一位商董。1896年，当盛将汉

年十二月八日（1883年1月16日）；《愚斋存稿》，第25卷第1—2页，光绪二十二年五月十三日（1896年6月23日）的电稿；第16卷第36—37页，光绪三十一年一月六日（1905年2月9日）的奏稿；《北华捷报》1906年5月4日，第252页；《农工商部统计表》第一次，第4卷第9—10页；第二次，第4卷第4页；彭玉麟的序言（1884年），《盛世危言》8卷本，1930年版（哥伦比亚大学东亚图书馆藏）。

阳铁厂接收过来并把它改组为官督商办企业的时候，郑又是该厂的一位商董。1908年，郑与盛一起将汉阳铁厂、大冶铁矿和萍乡煤矿合并成为汉冶萍煤铁公司。1904年末，他已是粤汉铁路广东段的总理；1906年，他又被该路粤籍股东推选为他们的五代表董事之一。

所有这一切表明了郑与盛的密切关系，事实上郑也是盛经营后来的工业帝国中的主要助手。通过郑的南方关系，盛才能获得广东投资者对其企业规划的支持。例如，从1905年7月到1906年11月，又从1907年11月到1908年11月，郑据有广州商务总会协理的位置。

郑观应这位“学者买办”是《盛世危言》这本直言不讳的著作的作者，这本著作在19世纪末的“洋务派”中广为流传。它第一次出版于1860年，后来又多次再版。在该书中，郑以综合的方法通论了中国的弊病，并提出了他的改良建议。虽然他的著作是在传统的标题下编写的，它的范围包括了从女子教育到国际商战的每一样事情。例如，关于轮船招商局，他写道：

更有说者，轮船招商一局，实为中国振兴商务之权舆。查泰西各国，轮船通商，只准径到一埠，其余沿海沿江各处，乃该国民船自有之利，外人不得侵夺。今各国轮船，无处不到，获利厚甚，喧宾夺主，害不胜言^①。

郑指出这种不良状况是为了进一步取得政府的支持和官方的津贴，以便使中国商人能够迫使外国商人因其冒险事业

^① 《盛世危言》，1898年《图书集成》16卷本，据翦伯赞等编：《戊戌变法》，第1册第82页所载。

赚不到钱而撤退。

像其同事唐、徐那样，郑也捐有官衔。1869年时他成为员外郎，1870年升为郎中，1878年又捐得候补道员。

1884年初，李鸿章委派其门徒马建忠担任轮船招商局会办，以弥补徐润离局而留下的空缺。马于1844年出生于江苏的一个绅士家庭。他在太平天国期间在上海的经历使他转变为一位“洋务”的拥护者。马引起了李鸿章的注意，李颇受这位年青人感动，担保他获得道台的任命。他在1870年由李鸿章派往法国求学多年，以便学得直接的洋务知识。留学结束后，马担任了巴黎中国公使馆的秘书。1881年，他被派作一位“非官方的调查员，带着总督李鸿章介绍信”去印度。他的使命是与印度政府协商逐渐废除鸦片贸易的问题。1882年李鸿章派马去朝鲜，在那里马与袁世凯、海军提督丁汝昌合作拘留了称为大院君的朝鲜国王的父亲，此人领导着反对亲华党掌权的起义。

由于唐景星离开轮船招商局，如我们所见，该局的事务全落入了马建忠之手。他导演了在中法战争期间将局产转移给旗昌洋行的事件，又和盛宣怀合作筹划于1885年收回局产。当盛被任命为督办之时，马继续担任会办，在轮船招商局一直留任至1891年。1896年，他作为李鸿章的一名随从去莫斯科参加尼古拉二世的加冕典礼^①。

在1900年死去的前几年，他全部从事于修订中国第一部汉语语法书——《马氏文通》，该书于1898年完成。马的改良主

^① 《清史稿·列传》，第233卷第6—7页；邓嗣禹、费正清前揭书，第88、95—97页；恒慕义前揭书，第2册第950页；夏炎德：《中国近百年经济思想》，第48—52页；魏尔特《赫德与中国海关》，第561页；马士：《中华帝国对外关系史》，第2册第102页。

义的作品部分地纳入了他的《适可斋记言》和几本他所遗留下来的旅行日记中^①。

即使是他的这一生活简历也已表明马建忠在他的出身、经历和文学爱好方面与买办唐景星和徐润有明显的区别，他接替了他们在轮船招商局的管理职务。马是一位颇似盛宣怀之类的人物，他从1885年到1891年在盛的手下效力，虽然他既没有增加盛的政治权力也没有增加盛的财富。

遗憾的是关于1885—1902年间管理轮船招商局的其他会办很少有适用的资料。谢家福从1885年到1891年因病离局一直是一名会办。他是江苏人——与他的上司盛同乡——他通过了秀才级的乡试。在进入轮船招商局之前，谢已在盛控制下的电报局供职五年，虽然谢是当盛取代唐的招商局首脑职位的时候被随带过来的。谢也与另一个官督商办企业上海织布局有联系，李鸿章与盛宣怀是因这个织布局而结合起来的。李鸿章已在1885年奏荐谢担任知县；谢最后握有知州的官衔。在谢于1896年死亡前的几年中，由于他致力于义赈募捐活动而颇具名气^②。

沈能虎继谢家福之后于1891年担任会办，但是他与该局的关系显然早就已经开始了，这可用马士在1886—1887年所写的信件中屡次提到他为证据，当时马士正在轮船招商局工作。除了马士对沈的严厉批评之外——这将在后面讨论，我未曾发现除他受雇于该局的日期之外的其他资料。沈担任会办直至1897年；1902年当盛宣怀一度将该局的控制权交给袁

① 《适可斋记言》，《西政丛书》第27册，1897年《序》。

② 冈尔昌等编：《碑传集补》，第55卷第19—23页；《李文忠公全集·奏稿》，第45卷第32页，光绪八年十二月八日（1883年1月16日）；《京报译录》，1882年10月15日，第152页。

世凯的时候，袁重新委任沈接替盛的支持者郑观应的位子。沈于1909年离开招商局^①。

出乎意料的是顾肇熙在1897年取代沈能虎为招商局会办，到1903年他自己又被人取代，我曾尽力，但没有发现关于他的资料^②。

在盛宣怀管理的绝大多数时期和延伸到后一个年代的期间内，占据轮船招商局总部商董职位的有三个人。他们是唐德熙、陈猷和严澹。在1891年前，这三人担任了驻局办事的职务，从字义上来说也就是“常务经理”。1891年，在一次要求在企业管理中增加股东代表的公开动议中，他们三人被授与商董的头衔，从字义上来说即“商人董事”。有代表性的是总督李鸿章委任唐、陈、严三人为股东代表。

唐德熙在该局一直留任到1918年因病退職。在这期间他负责航运部。在1909和1910年，他也曾一度担任会办；1913年又被选为该局董事^③。

陈猷，江苏人，负责该局的翻译和职工部。与唐德熙一样，他也在1909和1910年担任该局会办，也于1913年被选为董事。除了参加轮船招商局之外，陈还是盛宣怀于1896年成立的官督商办中国通商银行的一位董事。与徐润和严信厚一起，陈也是华兴水火保险公司的一位创建者，该公司在上海设有事务所^④。

严澹代理招商局的总会计直至他于1903年死去。他也参

①② 《交通史·航政编》，第1卷第186页。

③ 同上书，第1卷第186、187、191页。

④ 《交通史·航政编》，第1卷第186、187、191页；《农工商部统计表·第二次》，第5卷第28页；《北华捷报》1897年3月12日，第459—461页。

加了其他几个官督商办企业。当盛在改组李鸿章的上海织布局之后于1894年建立华盛纺织总厂之时，严是该厂的一位董事，1897年他又成为盛的中国通商银行的董事会成员之一^①。

如果对这一时期的招商局管理的特点与唐景星时期的管理相比较而作一全面评价的话，那么或许可以说会办中的大部分人员出身于绅士。郑观应代表了不断参与管理的上海通商口岸商人；另一方面，谢家福和马建忠是绅士出身的官员。如果这有什么区别的话，那么其不同之处在于这不仅象征着该局结构的基本变化，而且更象征着重点的改变。如我们已经提到的，著名买办徐润和唐景星都把他们自己比作官方要员。

4. 1903—1907年。轮船招商局第三次改组的情况已在第三章的关于随盛宣怀之父于1902年死亡而来的影响中论述过了。袁世凯能够利用传统的27个月居丧制度，指望由于盛父的死亡从盛那里取得轮船招商局和中国电报局的控制权。随着袁世凯担任李鸿章在1895年前所曾占据的角色，及其所委派的杨士琦和徐润取代盛宣怀在该局的首脑地位，电报局被收归“国有”，招商局则仍保持官督商办。

作为招商局官董的杨士琦担任了总理的头衔。杨士琦，安徽人，出身于一个官僚家庭；例如，他的哥哥杨士骥（1860—1909）在1907—1909年当过直隶总督。杨本人是一个举人。他担任轮船招商局和兼任中国电报局的首脑职位直至1906年，当时他被调任邮传部右侍郎。1912年，杨被选为招商局董事和董事会副会长。1914年，当他被任命为袁世凯手

^① 《北华捷报》1897年3月12日，第460—461页；严中平：《中国棉业之发展》，第76页。

下的交通部长时，他是中日实业公司的会长^①。像盛宣怀一样，杨主要是一个官僚，他的地位和活动都明显地不同于那些处理日常局务的唐德熙、陈猷和严澂之类的人。

杨士琦在官方管理中的主要助手是徐润。在袁世凯所实施的其他变动人员中，沈能虎被召回会办的职务，由徐杰代替盛宣怀所任命的顾肇熙的职位^②。徐杰连续担任会办，直至1906年由候补道员钟文耀代替他的职务为止。沈最后于1909年离开该局。

在杨士琦统治招商局期间，商董中的主要变化是总会计严澂于1903年死亡，并由施亦爵接任其职。施留任该局直至1914年他因病调任为止。1913年，他被选为董事会成员^③。自1891年后称为商董的，自1904年起都称为总董。

1906年底，当该局官董杨士琦被任命为新成立的邮传部官员之时，袁世凯指定徐润代理官董职务^④。该局的第四次改组始于1907年，当时盛宣怀因他们之间20多年前的旧僚而迫使徐润出局。

5. 1907—1909年。盛的成功是由于北京方面反对和支持袁世凯的力量对比开始转变，正如第三章中已提及的那样。1906年11月20日，袁被批准“依他自己的要求”辞去他的所有兼任的职务，虽然他仍留任直隶总督。这是一次以他可以

① 《现代支那人名鉴》，第497页；恒基义前揭书，第2册第872页；《愚斋存稿》，第69卷第29页，光绪三十二年十月二十日（1906年12月5日）；《北华捷报》，1904年2月12日，第290页；1906年4月12日，第82页；1906年9月14日，第634页；1906年11月30日，第491页。

② 《交通史·航政编》，第1卷第186页。

③ 同上。

④ 徐润前揭书，第118页收录了光绪三十二年十二月二十六日（1907年2月8日）袁世凯命令的原文。

保留他在直隶组成的六镇新式军队中的四个镇的指挥权为交换条件的妥协^①。显然袁不能抵制盛撤销徐润在招商局的职务而恢复他自己的控制权的尝试。徐自己在后来记录道：“盛杏荪……知袁官保势力稍差，志在攻击余也。”^②

对徐的职务的第一次攻击——企图将该局作为一个商办企业在农工商部注册，并由此把它从官僚的控制中夺取过来——以无效而告终^③。但是袁世凯被迫与盛在北京的有力的支持者谋求妥协，以便以后收回轮船招商局的控制权，使其所面临的损失尽可能地少些^④。因此在1907年6月，总督袁世凯迅速抓住徐在其提交的报告中的失算之处——袁宣称此事造成了股东的大损失——作为指令徐辞职的一个借口。徐的错误被象征性地归咎于他近来的疾病：“该道(徐)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。”^⑤在向各方面保持某些面子的同时，盛宣怀事实上再次取得了轮船招商局的控制权。

直至1909年4月，招商局由盛的拥护者候补道员王存善

① 《大清列朝实录·光绪朝》，第565卷第5页，光绪三十二年十月五日(1906年11月20日)；鲍威尔：《中国军事力量的兴起，1895—1912》，第215—219页；《北华捷报》1907年1月18日，第107—108页。

② 徐润前揭书，第117页。

③ 徐润前揭书，第125—132页；《北华捷报》1907年3月1日，第473页。

④ 这被反映在《北华捷报》(1907年3月28日，第679页)的北京访员的一件快讯中。

据悉，由于轮船招商局现任管理的敌对分子最近派代表赴京，那些目前掌握着该局控制权的人们中正在酝酿着激烈的措施，因为已期待了6个月左右的改组措施至今尚未得到实行。

⑤ 徐的提议和袁的答复的原件，分别见徐润前揭书，第128—130页和130—131页。

领导。王是广东人，早期在铁路总公司负责统计局，在那里他已与盛密切合作。当招商局于1909年改由邮传部管辖时，他便成了一员会办。1912年，王被选入董事会，并担任该职直至他于1916年死去^①。

6. 1909—1916年。1909年4月，轮船招商局进行了第五次改组，当时清廷指令将它由北洋大臣的管辖转移到邮传部的管辖范围之内^②。从1909年4月到1911年底清朝覆没为止，该局的官方管理权掌握在由部委任的总办和会办的手中，同时商业事务由新成立的董事会的法定代表总董负责，但实际上是由官僚分子统治着。已经提到过的于1906年进入该局的道员钟文耀由邮传部委任为正坐办。他的副坐办是取代沈能虎的陈遁声。关于这两个人，我没能找到更多的资料。

在这两位部派代表之下，很快又填满了其他6个管理职位：3位会办和3位总董。唐德熙和陈猷已在该局担任了几十年的商董，现在也都被委任为会办。第三个会办的职位被在1907—1909年任该局管理人员的道员王存善占据。只有3位总董之一的总会计施亦爵没有被官僚地位所同化。这显然是代表邮传部控制该局的一次尝试；它未能为股东所接受。政府与该局董事会之间斗争的必然原因将在下一章中略述。

由辛亥革命所带来的动乱，使轮船招商局摆脱了邮传部的统治。控制该局管理人员的权力由它的董事会掌握。董事们在他们的成员中选举该局董事会的会长和副会长；他们也从他们自己中间指定3名科长负责主要的营业部门。原有人

① 《愚斋存稿》，第10卷第36—37页，光绪三十一年一月六日（1905年2月9日）的奏稿；《交通史·航政编》，第1卷第187页。

② 关于1909—1916年的招商局的管理，见《交通史·航政编》，第1卷第187—196、201—205页。

员唐德熙、陈猷和施亦爵，现在成了该局的董事，并被称为新制度下的第一任科长，这并不奇怪；盛宣怀担任该局董事会会长直至他于1916年死去，这也不是意料之外的事情。

这种在招商局管理中的整个商人和官僚的混合物，表现了官督商办企业中两种成份关系的特点。朱氏兄弟、唐景星及其弟弟、徐润、郑观应，从表面上看至少还有张鸿禄、唐德熙、陈猷、严滢和施亦爵都是与商人环境有关系的人。然而，在事实上他们的商人特性被染上了浓厚的官僚作风的色彩。尤其是上述人员中至少有12名都明确地被记录为带有官衔的人，虽然除盛宣怀本人之外只有3人——谢家福、杨士琦，可能还有马建忠——是“标准的”官员。拥有一个官衔，除了带来声望之外，至少为经营招商局业务打下了基础。当该局的管理人员获得相当于或接近于在职官员的地位时，就便于与各种级别的地方官僚接触——有关类似漕粮和其他官方货物的运输、关税和内地税、官客等事项。毋庸置疑，这就是上述几个实例中，李鸿章为那些已被派去管理招商局的人员保荐或提升官阶的原因。

无论如何，这种混合物的一个结果，似乎是官督商办公式中的商办有可能倾向于官办——一种贬低的说法。在事实上，“官场”习气往往是占优势的，而对合理的经济活动事业的要求则是退缩的。这一问题将在考察了招商局的资本来源之后再作进一步的讨论。这里也必须论述官僚和商人双方对企业的贡献。

第五节 轮船招商局的财务

如前所述，新成立的轮船招商局的创办资本，由向上海

商人筹集的11万两、李鸿章个人投资的5万两和总督李鸿章从直隶练饷借来的13.5万两凑成。到开办第一年年终的时候，实交股本已增至47.6万两。资本总额逐年缓慢增长，直至第八年的1880年，该局的核准资本总额已达到100万两。1882年它的核准资本增至200万两，到1897年之前一直停留在这一水平上，1897年再次增资到400万两。1914年，经过财务整理——这将在下面讨论——之后，实交股本固定在840万两。与股本增加相应的是从各方面借来的资金也稳固地增长，使得李鸿章的第一笔借款很快相形见绌。表十表示轮船招商局最初10年期间及其以后间或年份的资本帐目中的债务专栏的状况^①。这些资金来源的分析将阐明商人投资于招商局的情况。

实交股本：就己能确定的股本而言，招商局的所有股本均来自私人——通常是商人——投资，尽管可能包括官僚伪装的私人资本。李鸿章的最初投资或许可作为后一种情况的例子。没有一个官方机构握有该局的一份股票。

1873年7月，轮船招商局的改组——它摆脱了朱氏兄弟的控制而置于唐景星的管理之下——也提供了由票面价值为1000两的1000份股票构成的核准资本（这种股份很快改变为10000股，每股价值100两）。接着又提出每股500两，并有952股被认购，到第一年年终该局已实招股本47.5万两^②。

最早的股东都是些什么人？轮船招商局的1873年章程规定（第一条）：将股份较大之人公举入局作为商董，在主要港

^① 表十根据《交通史·航政编》，第1卷第287—290、292—294的资料制成。

^② 这个数字在476000和475000之间略有出入，是由于形成这一总额的资料来源问题，并非其他问题。

表十：

1873—1914年輪船招商局資本帳目(負債)表 (上海兩)

年 份	實 招 股 本 數	借 款 數 額
1873—1874	476 000	193 909
1874—1875	602 400	747 623
1875—1876	635 100	1 502 936
1876—1877	730 200	4 032 401
1877—1878	751 000	4 112 887
1878—1879	800 600	3 511 627
1879—1880	830 300	3 323 101
1880—1881	1 000 000	2 755 278
1881—1882	1 000 000	3 924 580
1882—1883	2 000 000	3 664 627
1887	2 000 000	3 145 039
1892	2 000 000	2 972 331
1897	4 000 000	2 860 001
1902	4 000 000	5 008 930
1907	4 000 000	6 052 210
1912	4 000 000	6 065 812
1914	8 400 000	7 095 498

口协助商总经营业务。最初，在上海设有2名商董，在天津、汉口、香港和汕头各设1名商董，“以后如另有别口贸易，或遇附入股份较大者，再行酌量选充。”^①。徐润和朱其昂的弟弟朱其莼被委派在上海。股东宋缙、刘绍宗、陈树堂和范世尧分别被委任为天津、汉口、香港和汕头的商董^②。据局规规定(第三条)：“每百股举一商董，于众董之中推一总董。”^③这6个人和商总唐景星一起必须至少占有该局实收资本的700股(或35万两)。

由于徐和唐都是著名的买办，他们和他们的投资于招商局的亲朋多半出身于通商口岸的贸易和商业职务。其余5人中，2人可以明确被认为买办，即刘绍宗和陈树堂^④。沙船业主朱氏的商人家庭环境早已提及。至于剩下的2位，根据局规(第四条)的规定大意，商董各管理一个分局，由总局给予任职证书，所以他们2位也是商人。然而还有一些小问题，1873年改组以后投入轮船招商局的大部分资本是由通商口岸的商人认购。

如表十所示，后几年中该局实收资本的增长是极其缓慢的。1877年1月，当时为了购买旗昌轮船公司急需筹款220万两，轮船招商局除了要求政府借给100万两初付款项之外，别无筹款之路。不得不向两江总督沈葆楨求援^⑤。与此同时，向沈担保借与招商局官款的盛宣怀向该局的保护人李鸿章提出了一个方案，依靠那个可能增加的商人资本去交付旗昌公

① 《交通史·航政编》，第1卷第145—146页。

② 同上书，第1卷第145页。

③ 同上书，第1卷第143—144页。

④ 见刘广京：《两个轮船公司》，第123页。

⑤ 关于沈葆楨(1820—1879)，见恒慕义前揭书，第1册第612—614页。

司的欠款。盛建议：除了已由华商挂号认购的投入旗昌轮船公司的20万两股本可望转向轮船招商局之外，应该命令两淮盐区的长官向其所辖的运商出售招商局的股票^①。如果每购买盐票一引投资招商局一两，那么其总额就有79.2万两。此外，各省藩司和海关道台要求其辖区内的富商设法购买股票^②。轮船招商局计划发行面额100两的追加股票15000张，企图筹集必需资本122万两和30万两，即便如此，它仍不足于它的100万两的名义投资^③。

可是，在该局开办的第四年中，只招集了45100两的新的商人资本，资本总额达到730200两^④。盛精心制作的向两淮盐商出售股票的计划也成为泡影。至于“少数对旧公司（指美商旗昌轮船公司）感兴趣”而被“要求加入新公司（指轮船招商局）的华商”，盛期望他们将给招商局带来的20万两也没有实现^④。然而，华商投资于旗昌公司的精确数目是不知道的，刘广京曾提出了认购旗昌股票的9位华商的名单，这是

① 盛给李的请求书，引自《李文忠公全集·奏稿》，第40卷第23页，光绪七年二月十一日（1881年8月10日）。

② 《第三届帐略》，《北华捷报》1877年4月12日，第373页。

③ 《第四届帐略》，《北华捷报》1877年11月1日，第400页；《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第28页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

④ 《北华捷报》以这样的观点解释了响应者的缺乏（1877年4月5日，第344—345页）：

它（招商局）在一个像中国那样官僚统治的国家中的地位，能够强制地要求各种官员去强迫传统商人支持它……在实现了购买旗昌轮船公司的计划之后，它似乎很想保持商业的特色，但是华商没有任何欣然前往的表现。因此，对旧公司感兴趣的华商只有少数因要求而加入招商局……幸亏上海的居民经历了救济山东灾民的工作；所以参加轮船招商局的荣誉下降了，但是拒绝是伴随着各种相应数目的有利于受灾难民的需求。即使是一个官僚也不能拒绝承认此类礼物。

在旗昌公司刚刚组成的时候^①，在一些旗昌公司全体会议的记录中还提到了其他6个人^②。这15个人中似乎没有一人被包括在我所编制的83个人的名单中，他们都是在1872—1911年间与招商局有关的股东或商董。众所周知，由于用几种不同的方言发音的名字的拉丁化所造成的困难留下了一些不太清楚的问题。

在第五年中增加了21 000两股本，第六年中又增加了49 600多两，使资本总额达到800 600两。在后一笔增加数的记载把它作为“追加”资本——可能出自股东的记录——的时候，没有提到特殊的来源。该局的年度报告对1879—1880年财政年度内增加的29 783两有不同的说法：“其暹罗、檀香山、旧金山华商所入之股尚多”。这是我所找到的关于华侨投资于轮船招商局的仅有记载^③。然而，在1877年1月购买旗昌轮船公司后的四年中，投入招商局的新的商人资本总共只有14.5万两。

可是，大约从1880年起，不愿把自己的资本投入轮船招商局的华商界出人意料地要求大量购买招商局股票。如商董向股东提出的关于1881—1882年度的帐略中所言：“所以前

① 刘广京：《旗昌轮船公司的资本来源，1861—1862》，第169—170页。刘的名单中有4个人曾是旗昌洋行的买办。他估计旗昌轮船公司的100万两资本中的30—40万两由除了旗昌洋行成员之外的在上海的外国公众认购；而旗昌洋行的成员和华商投资者拥有大多数股份，约计60—70万两。也有人认为华商所有的股份数大于旗昌洋行自己的成员所有的股份。

② 旗昌轮船公司，《一次全体股东会议的会议记录》和《董事会向全体股东的报告》，1868年2月21日；1870年3月5日；1871年3月4日；1877年1月15日。

③ 《第六届帐略》，《北华捷报》1879年10月3日，第331—332页；《第七届帐略》，《北华捷报》1880年9月30日，第301—302页。

年股本本只有80万，而去年不但收足百万，争附股者，又不知几何。”^① 该局股票市场价格的升水已超过100%，商董们计划通过发行股票把资本增至200万两（用于购船）。老股东可尽先以每股80两的现金购买面值100两的新股，当年付给旧股10%的利润，另加新股10%的利润^②。新增发的股票立刻被抢购一空，从1882年到1883年，该局的股本稳定在200万两。

这次扩展引起了两个问题：说明因吸收商人资金而引起的局产性质的变化；精确地鉴定1880—1885年间实现的大量增加资本的来源。英人开办的《北华捷报》1881年10月4日的社论证明了轮船招商局扩展财务的状况，它祝贺招商局在前几年中资本大增，并加了这样的按语：

我们相信，这是由于最近出现的华商对这一企业的信任。这一谨慎的阶级曾长期与控制局务的官僚分子保持距离，但是现在那些道员们和其他官员们被撤销了总会办的职务而成了股东。^③

这个解释可能涉及唐景星和徐润因盛宣怀及其他人员调任其他官职——这妨碍他们参与局务——而得以完全控制招商局。如第三章所述，盛宣怀于1878年底被委任为河间兵备道，朱其昂于1878年死亡，朱其诏于1879年离局去署理永定道；由李鸿章指定接替朱其昂的叶廷眷只在该局留任了一小段时

① 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第417—420页。

② 同上。

③ 《北华捷报》1881年10月4日，第346页。

间^①。这很可能是因为买办徐和唐能够比其他人更引起华商界的信心，但是这种说法不能延伸到使人忽视这一个事实：唐和徐也都依赖和密切联系于官僚。

显然，在增加了旗昌公司的船只和码头之后的几年中，轮船招商局业务的成功，是由于有了从通商口岸商人处引收新资本的决定性因素。如局董们在他们的《第九届帐略》中所说：

所以第六届不但息款减轻10余万，而除派一分官利之外，尚能折抵船旧42万余两之多。至第七、第八两届，不但欠款日少，利息日轻，除每年折抵船旧40余万两之外，尚能依期提还官款70万两有零。其蒸蒸日上之势早在诸君鉴中。^②

尽管来自太古轮船公司和怡和轮船公司所开辟的航线的竞争日益激烈，轮船招商局以其扩大的船队和码头设备及官方的支持还是能够争得大部分的沿海贸易^③。例如，该局的轮船运输盈利（不包租金和其他收入），从1875—1876年的13.7万两增加到1876—1877年的42.5万两，到1880—1881年达到了618 377两^④。

根据合适的资料逐一地鉴别中法战争前几年增加的该局

① 《交通史·航政编》，第1卷第170页。

② 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第419页。

③ 与太古轮船公司、怡和轮船公司的剧烈的价格战一直延续到收买旗昌轮船公司。它于1877—1878年的冬季通过签订齐价合同而解决。

④ 《第三届帐略》，《北华捷报》1877年4月12日，第374页；《第四届帐略》，《北华捷报》1877年11月1日，第400页；《第八届帐略》，《北华捷报》1881年9月27日，第322页。

资本 100 万两的来源是不可能的。不过，大致的分析或许是可以尝试的。局董的年度报告不止一次地用这种方法对该局的攻讦者提出反驳：

盖实未知局员皆有巨资倡为商股，即各董事亦系有股之人所充，孰不望局务蒸蒸日上……而有股众商，大半局员之亲友商人，耳目较近，岂肯受其欺蒙？是不待官查，早为众商所不容矣。^①

由于允许对局董否认固有的渎职行为的转移和夸张的观点进行批评，他们的主张还值得相信一些。在这种情况下管理 19 世纪 80 年代初期局务的“局董”是唐景星、徐润、张鸿祿和郑观应 4 人。投入轮船招商局的大多数新资本来自买办出身的这 4 人及他们的“亲朋”。

关于他们每人给这一轮船企业带来的新资本数，我们只有关于徐润的详细资料。该局 1882 年实收资本 200 万两中，徐自称他自己认购了 4800 股计 48 万两，从他的亲友处筹集了 50 多万两^②。他已成为最大的股票持有者，这可以用发生于 1884 的这一事件得到证明：为了归还因其他企业的失败而挪用局款所造成的对招商局的欠款，徐润交出了价值 88 300 两的 843 份股票^③。有一资料指出，由于徐润离局，许多身份不明的其他投资者纷纷退股，结果李鸿章不得不拨款 36 万两维持该局^④。李鸿章所提供的这笔款项，与这些支持徐润的

① 《第八届帐略》，《北华捷报》1881 年 9 月 27 日，第 322 页。

② 徐润前揭书，第 86 页。

③ 徐润前揭书，第 37 页；《京报译录》1890 年 8 月 11 日，第 34 页——一篇我未曾从李集中找到的李鸿章奏稿。

④ 《交通史·航政编》，第 1 卷第 153 页。

港粵地区的商人投资者所收回的资本数额大约相等。唐景星和他的弟弟唐廷庚所掌握的股票也在1884年被充公而抵消他们的亏帐，但是其所包括的股票数量和价值没有详细说明^①。至于张鸿祿——他也被卷入这些欠债之中——众所周知，他交出了价值23500两的股票，以归还这笔欠帐中由他所拖欠的部分^②。郑观应也是一位股东，但是很遗憾，他所拥有的股票数额没有记载。

虽然这些公认的不完全的数目说明了该局实收股本的一个重要部分，但是不幸的是以此为基础而推测一个准确的数量是很不可靠的。例如，由徐润的支持者从该局撤回资金的实际股本或短期贷款数目，这很可能出自他们的随便回忆。无论如何，可以肯定是以唐、徐、张、郑为代表的买办资本，在轮船招商局的此次筹资中起到了重要的作用。

在测定招商局实收资本的来源中，另一组数字是重要的。这些数字关系到盛宣怀所握有的股份。1897年，轮船招商局筹集了400万两实收资本，并向它的记名股东增发了股票，至于其原因将在第五章讨论官方勒索时提出。这次增资是通过把该局的保险公司的公积金——这是从利润中积累起来的——转入它的资本项下而筹得的。在这次新股发行之后，盛宣怀至少从已公开发行的4万股中认购了11000份^③。众所周知，盛大规模地购买招商局的股票始于1881年。如果他在1897年之前已握有近似于这一比例的股票——即总数的1/4以上，那么他的50万两或更多的股票早就被归于徐润和其

①② 《京报译录》，1885年10月24日，第155—156页——一篇我未曾从李集中找到的李鸿章奏稿。

③ 《交通史·航政编》，第1卷第158页；刘声木：《长楚斋随笔》，第5卷第9—10页；《北华捷报》1914年3月28日，第897页。

他人所详细叙述的该局在1883—1897年间所拥有的200万两实收资本之中去了^①。

与已经讨论过的其他投资者对比，盛的投资不能被算作“买办资本”。盛从未与洋行发生过联系，与唐和徐相对比，他对绅士地位的追求是以其实际参加科举制度和占据实质官职为基础的。如果盛在与李鸿章保护下的轮船招商局和其他官督商办企业发生联系之前就已拥有任何大量的资金，那么它们的来源可以在其家庭遗产中找到，或许在土地中，或许在当铺中^②。如前所述，在后一个时期中，他的大部分财产被用于一些传统的投资。作为一员突出的江苏绅士，盛也有能力从他的亲友中为他的企业保证资金。因此，《北华捷报》记述道：盛宣怀“以其自己和其家族所拥有的13000份股票，能够在实质上控制招商局的事务”^③。在他参与筹建和管理大规模的西式工商企业之后，他的财富（和他能够一个接一个地投资于这些企业的资金）的主要来源是与其所控制的这

① 宫崎市定：《招商局简史：中国所有的轮船公司》，第63—69页。

② 根据最近关于中国绅士研究中所提出的定义（张仲礼：《中国绅士》第3页），盛是一位“标准”的绅士，因为他通过科举制度和实职官位的任命追求他的绅士地位（见上面第8章）。同样也享有官衔的唐景星和徐润是“非标准的绅士”，因为他们作为一个候补官员的地位是买来的，或通过李鸿章的庇护而得到的。虽然这种区别阐明了盛与其在轮船招商局的早期同事的地位之间的不同，但是张博士在给绅士下定义时完全依赖科举地位或官衔是有问题的。这导致绅士收入的来源不全部来自土地、高利贷，或商业事务的假象，和绅士地位本身提供了收入的可能性的假设（张仲礼上引书第216—219页）。可能没有在张所提及的许多绅士的经历之间进行对照，只拿一般的“财富数量”和有关诸如土地和商办企业的私人收入来源的少量资料，用所拥有的土地和其传统的财富来源和那些由传记的作者特别记录的许多平凡的事情，来作更为简单的解释。

③ 《北华捷报》1914年8月28日，第897页。

些企业相关的津贴和正常的股息。然而，盛的参加轮船招商局，是一个接触洋务的开明绅士为他的能力和资本寻找一条新的和挑战的出路。

招商局于1882—1883年间实现的实收资本200万两，显然只限于由商人和绅士投资者直接投入该局的保险资本。1897—1913年资本的进一步增加，是由于积余利润——这已被储存起来——转入资本项下，或该局的大量房地产股票——这原先没有被入帐——资本化的结果。

关于把1897年新增股票分配给股东的情况已经提及。民国初年的一次失败的改组尝试产生了这样的事实：它的注册数额为950万两（其中400万两代表其已发股票的票面价值）的资产的实际价值已超过1700万两。其中大约有1367万两是船舶、码头、栈房，以及在上海和其他港口的地产；380万两代表完全与轮船业务无关的不动产。该局资产的注册价值与市场实际价值之间的巨额差别可部分地归因于通商口岸房地产价格的暴涨。但是这也是故意隐瞒资产的结果。

1913年初曾有传闻说，袁世凯——现已复权为中华民国大总统、盛宣怀的老对手——已对招商局的资产心怀叵测。当招商局通过发行代替积余资金的新股票以保护其资产的时候，形势尤如李鸿章刚刚垮台之时。当时的情况是，除了在招商局内部向记名股东发放面值100两的新股44000份之外，那些与轮船业无关的局产转入新成立的集资为440万元的积余公司，约计相当于3188406两^①。招商局的股东每持有一张招商局旧发股票即送给积余公司的面值100元的股票一

^① 1913年的近似当量为：1两=1.38银元=0.73美元。

张^①。例如，盛宣怀持有招商局旧股票11 000张，现在他则拥有22 000张招商局股票和11 000张积余公司股票^②。

借款：看一下表十就马上可以发现借款在该局资本帐目中所占的地位何等重要，其数量相当于该局当时的债券和短期借款之和。尤其在头十年中，在该局的实收资本达到100万两之前，招商局几乎完全依靠借款。举一个最严重的例子，1877—1878年的借款接近于该局实收资本的6倍。即使在以后的年份中，当股本首次增到200万两，然后又成功地达到400万两和840万两的时候，该局的负债总额是相等或大于它的实收资本。造成这种状况的主要原因是中国经济中缺少冒险资本，和诸如土地或高利贷之类的传统投资活动对有用资金的激烈竞争。获得借款的三个主要来源——政府、外国贷款者和各种私人储户——可以分别给予考察。

政府借款：招商局向政府借款只限于其存在的头十年。共达成了四笔主要借款：1872年由李鸿章从直隶练饷中提取的招商局开办费13.5万两^③；1876年由李鸿章从直隶、江苏、浙江和天津海关调拨来的，援助该局应付因八月风潮和接着发生的国际危机而带来的业务损失的45万两^④；1876年由李鸿章借给的用于购买江轮的20万两左右^⑤；1877年由沈葆楨

① 李孤帆：《招商局三大案》，第151—155页，《交通史·航政编》，第1卷第218—220页。

② 刘声木：《长楚斋随笔》，第5卷第9—10页。

③ 《李文忠公全集·朋僚函稿》，第12卷第23页，同治十一年十月十日（1872年11月10日）；《李文忠公全集·奏稿》，第20卷第33页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23日）；《交通史·航政编》，第1卷第140页。

④ 《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第21—22页，光绪二年九月二十九日（1877年11月4日）。

⑤ 《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第26页。

担保援助购买旗昌轮船公司的100万两^①。到1877年，招商局对政府的负债总额达到192.8万两。此后没有再从官方贷款者得到更多的资金；到1891年所有192.8万两已如数归还。

应该指出，无论北京政府还是任何一省政府都从未占有招商局的股票。所有官款都是借与该局，或更直率地说是息存于该局的。发起者自称，一旦招商局用官方资助正式成立，私人投资的稳定源流将随之而来，按照这种理论，这些政府存款应该尽快归还。同时，储存的资金要提取利息。李鸿章的第一笔借款13.5万两保证付给7%的利息，第一年的利息甚至在这笔资金转入招商局之前就已被扣除了。1876年的20万两借款付给8%的利息，而同年借的45万两则以与商人投资同等待遇的名义付给10%的利息。购买旗昌公司的借款也以10%的利息借来。虽然对一种主要打算用于“补偿商人投资之不足”的借款来说，10%或8%可能似乎是一个过高的利率，但是这些利率比那些钱庄所提出的利率要低得多，为了获得营业资本，招商局无论如何也得向那些钱庄借款。1876年以10%的利息借来的45万两借款是为了避免招商局必须向钱庄借更多的债而被迫举借的，招商局已向钱庄借了613 200两，为此在1875—1876财政年度期间付出了91 496两的利息，大致有15%的利率^②。

招商局用漕运收入归还其官方债务的情况将在第五章中考察。还债所用的时间比李鸿章在1877年12月自信地预言的

① 徐海前揭书，第18—19页；《交通史·航政编》，第1卷第148—149页。

② 《第三届帐略》，《北华捷报》1877年4月12日，第374页；《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第22页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

时间长得多，当时李鸿章对该局的应还债款提出了一个三年归还期，结果该局的192.8万两官债的了结用了5年的时间，每年归还385600两^①。延期的原因，主要可归于李鸿章的建议建筑在不现实的期望之上，他希望每年以每石0.531两的运价运输66万石漕粮赚到35万两的运费。到归还期结束之时，只向几个海关归还了127820两，当李的计划在1880年生效时还留1800180两余额^②。表十一表示招商局债务逐渐减少的过程^③。超过李鸿章所提出的三年期限的原因是两个其他意外的情况。首先是1884—1885年的中法战争，它引起了轮船招商局“出卖”给美国的旗昌洋行，然后在战争结束之后为着使该局恢复独立不得不向外国贷款者扩大借款。仅有的困难是，即使在户部要求立即归还旧欠官款的情况下，李鸿章也能为该局宽限时间^④。李鸿章在1886年提出的将官债的了结一直推迟到招商局清偿了外债之后的建议被驳回，但是该局被允许将官债的归还期扩展到五年^⑤。到1891年才还清了债务。

外债：如果我们把1877年已经付出的第一笔购买旗昌公司的款项之后仍须付给旗昌公司的120万两计算在内，那么

① 《李文忠公全集·奏稿》，第30卷第31页，光绪三年十一月十五日（1877年12月19日）。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第36卷第33页，光绪六年三月二十七日（1880年5月5日）。

③ 表十一根据《北华捷报》所刊之《轮船招商局年度报告》制成。

④ 马士致德璋琳的信说：“我料想你已知户部强迫招商局立即归还债款的企图；那会完全搞垮该局。”《马士通信集》，1886年6月19日。

⑤ 《李文忠公全集·奏稿》，第56卷第8页，光绪十二年一月二十一日（1886年2月24日）；《北华捷报》1887年3月9日，第269—271页，户部奏稿译文。

表十一： 1878—1881年轮船招商局的官债 (上海两)

年 份	数 额	年 份	数 额
1878	1 928 000	1885	832 274
1879	1 928 000	1886	832 274
1880	1 800 180	1887	1 065 253 ^a
1881	1 518 000	1888	793 711
1882	1 217 000	1889	688 240
1883	964 291	1890	90 240
1884	823 274	1891	无

a. 该局帐目中的 1887 年一项用标签标明：“额外的政府借款”。鉴于当时没有获得新的借款，这个项目可能表示按照李鸿章的要求自 1877 年以来所延期的旧债的利息。

轮船招商局在 1872 年至 1911 年间所缔结的外债总值约计达到了 4 623 328 两。这些外债如表十二所示。向通商口岸的外国贷款者借债而带来的主要缺点是金银比率的变化无常。贷款通常以金镑结算——英国商业优势的一种反映——而以银两归还。如下表所示，这常常给招商局造成很大的损失。

表十二： 1877—1911年轮船招商局的外债 (上海两)

年 份	来 源	数 额
1877	旗昌洋行	1 200 000
1883	天祥洋行	743 000
	怡和洋行	
1885	汇丰银行	11 803 28 ^a
1911	汇丰银行	1 500 000
	总 计	4 623 328

a. 这笔贷款为 30 万镑；这里所列的是按照 1885 年兑换率换算的银两。

对旗昌洋行的欠款余额于1881年还清。由于这一时期新增资本数量较小，还款大部分出自该局的日常收入^①。1883年，由于与法国的关系因安南的局势问题而变化莫测，许多存有招商局大笔款项的上海钱庄倒闭。为了应付必需的营业资本，招商局向一些上海洋行寻求短期贷款，从天祥洋行和怡和洋行以其地产和栈房担保借得743 000两。这些贷款在中法战争结束后的1885年到期。由于没有合适的资金归还这笔贷款——招商局在其船队和其他财产归旗昌洋行掌管期间没有实现利润——只得另求外债。

盛宣怀向李鸿章提出了一个计划，用除了轮船之外的局产作担保向汇丰银行借款30万镑。基于短期贷款，这笔新贷款以10年为期，利息7%^②。当这笔贷款定义的时候，轮船招商局有接受以9%计息的银两贷款或以7%计息的金镑贷款的选择权。显然，没有一人能预见金价会如此之快地上升（或银价会如此之快地跌落），因此局董们决定接受利率较低的金镑贷款。在交付贷款之时候，每两5先令6便士的合理兑换似乎是固定的。按照这兑换率，该局所借金镑的银两总额如下：

本金	300 000 镑	1 180 328 两
利息	122 570 镑	482 243 两
总计	422 570 镑	1 662 571 两

但是到1886年1月，银价跌至每两4先令8便士，造成轮船

① 《第四届帐略》，《北华捷报》1877年11月1日，第399—400页；《第五届帐略》，《北华捷报》1878年10月17日，第376页；《第六届帐略》，《北华捷报》1879年10月3日，第331—332页；《第七届帐略》，《北华捷报》1880年9月30日，第301—302页。

② 《交通史·航政编》，第1卷第157、271—273页。

招商局148 443两的损失。到1886年8月银价更跌至每两4先令2点5便士,损失也增至345 683两,并达到了意料中的更高损失450 279两^①。此外,招商局还欠天祥洋行5万镑,如包括利息则为56 250镑。按每两5先令1便士计算合银223 279两;按4先令算合银283 753两。轮船招商局对天祥洋行的结欠金额的损失为60 471两——但是不仅仅是60 471两,因为该局为归还天祥的借款向汇丰银行借款而付出了金镑的巨大升水。

不过,轮船招商局虽略有困难,但仍有能力偿还这些外债——其财政状况的进一步象征,这将在下面与它的没有充分发展成长为一个商业公司的状况相对照。1886年向天祥洋行还款25 000镑,到1887年全部还清了这笔债务^②。1887年被迫还给汇丰银行两笔款项,仍留下本金余额433 458两^③。1888年由于银价下跌,尽管还款更多,但是余额仍停留在511 393两^④。到1892年,该局只欠321 111两,次年所欠余额又减至237 455两^⑤。到1895年,欠汇丰银行的债务本息全部还清。

在清朝灭亡之前,有一笔更大的外债在酝酿着。1911年

① “银价变动影响轮船招商局的节略”,“马士致德理琳”,《马士通信集》1886年8月8日。马士写道:我们可以举一年的数字来说明轮船招商局财源不断外流的情况。1888年该局必须付给银行的本息总额为47 889镑,按每两5先令1便士算应需银188 415两;按每两4先令算应需银239 444两;在这一年中该局损失了51 029两。

② 《第十三届帐略》,《北华捷报》1887年3月30日,第360—361页;《第十四届帐略》,《北华捷报》1888年4月13日,第421页。

③ 《第十四届帐略》,《北华捷报》1888年4月13日,第421页。

④ 《第十五届帐略》,《北华捷报》1889年4月5日,第405—406页。

⑤ 《第十九届帐略》,《北华捷报》1893年4月28日,第605—606页;《第二十八届帐略》,《北华捷报》1894年4月13日,第569—570页。

9月，招商局以其房地产为担保从汇丰银行借得150万两。这笔贷款在15年中每年按6%的利率付息。不过，该局须将借款总额的1/3贡献给新成立的南京革命政府^①。

表十三： 1875—1912年的招商局存款 (上海两)

年份	仁济和公司 ^a	钱庄		私人	总额
1875—1876	200 000	613 238		336 198	
1876—1878	350 000	593 238		530 800	
1877—1878	418 000		1 459 526 ^b		
1878—1879	582 632		624 087 ^b		
1879—1880	619 848		533 028 ^b		
1880—1881					1 101 662 ^c
1881—1882					2 319 545 ^c
1882—1883					2 370 345 ^c
1884—1886	600 000		338 682 ^b		
1886—1887	600 000		559 735 ^b		
1887	500 000		488 057 ^b		
1888	300 000		546 402 ^b		
1889	300 000		492 491 ^b		
1890	300 000		582 795 ^b		
1891	200 000		707 202 ^b		
1892	200 000		693 956 ^b		
1893	?		569 882 ^b		
1906					2 340 000 ^c
1912	550 000		1 369 257 ^b		

- a. 存于招商局的仁济和公司股本。
 b. 钱庄和私人存于招商局的资金总额。
 c. 各种存款的总额；各别数字不能得到。

① 《北华捷报》1912年2月8日，第306—307页。

应该指出，与汉冶萍煤铁公司相比，轮船招商局在财政上并没有完全依赖于外债。举借外债通常是为应急之需，并且没有丝毫有损于该局独立自主的还债条件。

储存资金：轮船招商局运营资本的第三个来源是在不同时期息存于该局的个人资金或从钱庄借得的现金。仁济和保险公司的资金完全存于招商局则是一件特殊的事情，它实质上是招商局的一个子公司^①。表十三表示1875—1912年的招商局存款状况^②。

以过高的和变化莫测的利率求助于短期贷款的必然性，是这种与高利润的传统投资相联的中国资本短缺的产物。虽然来自土地所有权的收入——指地租率——可能不高于7%^③，但是地主既可由此带来显赫的地位，又可对官方勒索比较多流动资产的拥有者少负一些义务。作为新式工业企业的一种资本竞争者，比土地更为严重的是年息为30—50%的高利贷、年息为15—25%的典当和钱庄^④。因此，特别在绅士和官僚集团中有一种倾向——但是也存在于未受统治思想影响的通商口岸的买办之中——不愿通过购买股票投资于招商局和上海织布局。由于缺少一个发达的供证券交易的金融结

① 仁和水火保险公司于1875年由徐润和唐景星负责筹建，其发起资本为25万两。据徐润的记录：“试办一年得利颇厚，继又添招25万，共计50万。”这些资金都息存于招商局。1878年，徐和唐又创办了济和水火保险公司，它的资本也息存于招商局。它们两家实质上都是招商局的子公司。1888年，这两家合并为仁济和保险公司，发行股票1万张，每股50两。参见徐润前揭书，第18—19页；《交通史·航政编》，第1卷第217页；沈雷春等编：《中国保险年鉴》，1937年版，B—53页。

② 表十三资料来源于轮船招商局年度报告；徐润前揭书第119页；《交通史·航政编》第1卷第292—294页。

③ 杨联陞：《中国的货币和信用》，第102页。

④ 杨联陞：《中国的货币和信用》，第98—101页。

构，使股票的持有者成为流通的牺牲品，这是他们所不愿意干的。不过，只要他们能够得到相当于或多于其传统投资所能得到的收入，这些投资者可能愿意投资于轮船招商局。因此，把这些资金以存款的方式——当利息低落或政局恶化的时候可以取回——留在该局更为方便。总之，风险资本的短缺与可用资金拥有者不愿加入股份制企业的结合，使招商局在运营资本方面要依靠钱庄的短期、高息贷款。

第六节 官僚主义的经营管理

从著名的反映中国对外关系史的马士——从1885年8月至1887年8月曾任轮船招商局顾问——的信函中，可以看到在盛宣怀早年控制期间该局的管理方式^①。马士由于他的客观态度，被公认为是一位旁观者，可以有把握地认为他所报告的“官僚主义管理”的缺点，准确地反映了当时10年中招商局作为一个官督商办企业的经营状况。不过，应该看到，除了其报告的可信之处以外，马士并不是完全没有注意到通商口岸批评官场习气的典型傲慢的口气。

马士已由中国海关批准离职，以便他可以由李鸿章委派去协助招商局，同时把他的资产从旗昌公司转入招商局。这完成于1886年春，此后，马士按照李鸿章的命令“暂时留在该局，协助总会办处理外务，包括该局的外籍雇员和与该局有联系的洋行”^②。显然，他的职责是非常广泛的——有些

① 《马士通信集》由他在中国海关任职时的半官方信函合成，藏于哈佛大学的Houghton图书馆。下面注释中提及的所有马士信函均出自该通信集。

② “马士致李鸿章，1886年12月1日”；在信封上用红笔批有“取消，不送”。

像“常务会办”的职责，在事实上已超越了外交事务。他的直接上司是时任芝罘海关道的盛宣怀，如我们将要见到的，在招商局上海总局任职时，他首先与马建忠密切合作，后来与沈能虎的合作不太融洽。

马士特别批评那种公司总办在 500 英里之外担任官职的现象。他抱怨说盛难于接近，即使在后来来到上海的时候也是如此：“我很难接近盛，他被那么多人围着同他们进行长时间的谈话；我的建议在向他们提出之前不得不浓缩。”^①至于远距离地与盛打交道的这样和那样的困难——即要求马士每两三个月去芝罘见盛的事^②，或许可以表明盛同时担任海关道和电报局督办限制了他对轮船招商局应有的现场关心。然而，即使是该局营业中的一些细节问题，盛也要求别人与他商量，如下列由马士提请他注意的各种大小事项：改进码头和购买载货起重机、漕粮储存、马士的薪水、与太古公司交换汉口的财产、派一个考察队去镇江调查在该市开办轮船业务的可行性、船只修理问题和马士向公司辞职的问题^③。马士在给德璀琳的一封信中总结这种状况说：

盛坚决主张由他控制，由我传递；如果他只控制非常重要的事情，那么他可以这样做；但是他声称要控制细节，他将永久留在上海；即使他能迅速决定并传达他的决心，他的缺席也会导致延误和麻烦；由于他既不这

① “马士致德璀琳”，1886年4月16日。

② “马士致德璀琳”，1886年10月19日。

③ “马士致德璀琳”，1886年4月16日；1886年7月1日；1886年10月19日；1886年11月8日，1887年1月6日；“马士致盛宣怀”，1887年8月8日。

样做也不那样做，我预测他的缺席将造成混乱。^①

虽然马士没有对此进行分析，但是他在这里所描写的是传统中国的有全权的官僚。围绕着这根主轴而组成的轮船招商局(和其他类似的企业)，与其说是一项成果不如说是一个职责。不断而合理的追求政治和经济的目标——例如，为了维护中国的主权和实现私人投资的适当利润，在沿海贸易中与外国轮船公司展开了有力的竞争——从属于把企业当作个人所有物的观念，为此它的总办对他的上级官僚承担着责任。实际情况与第一章中描述的县官相同，在理论上他在他的辖区内拥有全权，在另一方面，他要对其辖区内所发生的事件负全部责任。盛宣怀——部分地转变职责的中级官员的典型——对李鸿章，乃至直接对北京担负着其所督办的企业的经营和成功的全部责任。他的那种如马士所说的实行完全控制的要求是这种职责的一种自然伴随物。盛的形象可能不仅仅是一个决策的失败者或一个权欲狂；在管理19世纪晚期中国的那种以他为首的企业中的一成不变的方法更为世所公认。这种惯例做法的进一步发展，实际上是给那些在其管辖区内拥有全权的官僚们提供了个人大捞一把的机会。权力、职责和奖赏(虽然我们可能不认为这是唯一完全合理的)都合并在一起，像我们希望他们成为一个完整的社会制度那样。

虽然马士批评盛坚持控制经营细节，但是他也完全懂得没有盛的介入该局就不能运转。他写信给德璀琳道：

马(建忠)将成为招商局总部最好的商董。我怀疑他

^① “马士致德璀琳”，1886年10月19日。

的影响是否大到足以使他能够督办和处理官方业务；但是他是仅有的一位略有商务经验，并懂得轮船公司决不能按官僚方式经营的人。^①

当时盛的职责是“督办和处理官方业务”；为此他已拥有对高级官员，即对李鸿章和在京占有适当地位的官员们有足够的影晌。盛的“影响”的产生、性质和发展已在第三章中论述过了。

在马士还没有感到马建忠有足够的权力去取代盛的职位的时候，他认为马比谢家福、沈能虎更有资格负责上海总局业务的实际经营工作。在马士称赞马建忠的全文中，虽然有时有如下的保留之处：

就我所见，马建忠所以不能带着一位好同僚留任会办是有一些理由的；他自身不够强大，让事情放任自流的倾向太多；但他以美好的愿望和美好的打算起草了一份美好的政策。^②

当马建忠因与沈能虎冲突而打算辞职的时候，马士写道：“如果那样，我也辞职。”^③马士也认为总会计严澂不错，“他是一位能力大影响广的人”^④。但是他嫌恶沈能虎：

新会办沈能虎，不待学到其过去的经历所不能给予

① “马士致德璀琳”，1886年10月19日。

② “马士致德璀琳”，1886年5月8日。

③ “马士致德璀琳”，1886年11月8日。

④ “马士致德璀琳”，1886年5月8日。

的知识，就开始在各种方面进行不妥当的改革，这将给公司造成大损害。如果他停止眼下的事件（与一个外国轮船主罗伯特的冲突），那就不会改变他，并且会在将来继续造成损害；我希望公开记录我的信念：他对局务的控制，将在信用、营业和金钱方面比前任会办在过去所做的任何事情给公司造成更大的损害。①

由于沈的第一道指令是“所有提货单和船期表”应配备英汉两种文字，因此马士特别受重视。这样做则“必须要有双倍的职员（约30人）。沈进而命令：“接到的所有信件在决定写回信之前都要译成中文，同样回信在发出之前也要译成中文……翻译所有这些信件，至少需要5名优秀的翻译人员，或许需要10名。”②当沈的要求将公司文件译成中文——它毕竟是一家中国的公司——的愿望与马士不一致的时候，“这位新总办”显然会受到其他方面的谴责：

沈所命令的更重要的事情是所有帐单贴现今后将允许有5%的折扣。这是致命的。我从一开始就坚持每件帐单均以其纯净的现金价格为基础……如果我们砍去5%必然允许他们（公司的债权人）增加5%，并将使他们得到更多增加的机会……我可以说，由于有一个官定的折扣他们会要求切断所有代理的机会，他们将会失去作用；代理事项要付给完全同样的代价，或许更多。③

① “马士致德璀琳”，1886年11月8日。

② “马士致德璀琳”，1886年10月19日。

③ 同上。

有意思的是，在刻画了“这位不承认自己没有经验的能人”之后，马士立即又继续告诉德璀琳说，他“总认为没能与唐景星（唐廷枢）一起经营招商局——以便利用他的业务才能——是一件憾事；他不需要有绝对的控制权；一周两次的董事会会议会保证他的控制权。马士会作为一位得力助手。”^①

由于与沈的不断摩擦——直接争端是沈在关于船舶修理方针的一次争执之后所采取的一项谴责船舶主管人罗伯茨的命令——马士于1886年12月准备提出辞职。他甚至给李鸿章写了一封正式的书信，在信中他提出不仅不满于沈能虎，而且不满于盛宣怀。马士带去值得李注意的三个“威胁”：（1）“督办久离上海总局是不明智的。”事事去芝罘请求裁决会导致错误和延缓；（2）“会办设置太多是公司的一个危险的根源。”有两人就足够了：“一位督办负责裁决重要事务，他应该主要负责官方事务；一位总办，他应该在总局办公，并管理所有具体事务”；（3）特别是关于沈能虎，马士警告道：“任命任何一位没有处理商务经验的总、会办都是危险的；管理局事务的总、会办必须绝对具有这种经验，还必须能讲和阅读英语、东方商业外语。”^②

但是，这次马士没有递呈他的辞职书。他写信给德璀琳说，虽然他已经“写好了自己的辞职书……事态发展到如此之多，以至于使我想到沈肯定受到了一个严重的暗示；自此之后，我能够纠正他在细节问题上所造成的一两个不正确的做法，并让他知道我所纠正的事情。”^③至于不递交辞呈的

① “马士致德璀琳”，1886年10月19日。

② “马士致李鸿章”，1886年12月1日，上批“取消，不送。另见“马士致德璀琳”，1886年11月3日。

③ “马士致德璀琳”，1886年12月2日。

第二个原因，马士指出：“汇丰银行的卡梅伦先生已提出了一个强烈抗议，他说，如果必要，他将把这一抗议带给总督；我不希望把李中堂(李鸿章)推入任何与汇丰银行为难的境地，还是与之让步或抵触的境地。”^①

这种近于辞职及其背景完全揭露了轮船招商局在这几年中的有关状况。这显然是：首先，李鸿章掌握着该局的绝对控制权。马士与天津海关税务司、李鸿章的密友德瑞琳^②的通信，旨在开辟一条与总督直接联系的道路。如果事情不能通过经常的渠道解决，那么他们就可以通过私人媒介带讯给李鸿章。其次，由于盛远在距上海 500 英里的芝罘；在上海的马建忠、沈能虎和谢家福每人都在没有清楚地明确分派的职责和权力下进行工作；该局的某些领导人员缺乏经营一个新式轮船公司所必需的知识和经验，使该局的管理工作造成损害。传统封建官僚主义的拖累和迟钝的特点——这是分开的官职与复合的公务相结合的互相牵制和平衡的产物——不可能在轮船招商局中完全避免。第三，马士所提及的汇丰银行代表的抗议书描绘了我所发现的公司的行动受其外国债权人影响的个别例子。

除了描写招商局的组织结构及其经营者的素质和能力之外，马士的通信还揭露了该局在处理日常事务中的某些事情。最重要的是他的信中所提示的家族和人员纽带的力量在中国的传统经济活动中——甚至在新式企业中——是如此之

① “马士致赫德”，1886年12月2日。

② 天津海关税务司德瑞琳被赫德先生的传记描写为“强人李鸿章的忠实伙伴……李一福协定的唆使者……天津许多官办企业的促进者，他是李选准的赫德的后继者(魏尔特：《赫德与中国海关》，第537页)；另见庆丕：《在中国海关，47年的亲身经历》，第73—75、190—191页。

重要。马士不加任何特别评论地写信给德璀琳说：“在马（建忠）不在时事务进展平稳；他的哥哥代他签署。”^①这位名曰马相伯的兄长^②，当时已参与了发展台北经济的计划，同时正推行一项在广东珠江开设轮船公司的计划^③。显然，马相伯有能力代替其弟弟在招商局的经营工作——虽然马建忠只自己一人有会办的职务——但没有受到马士的任何评论，他常常能很快地恢复任何偏离业务的行为。我相信这是明显的：在该局的经营中对他们来说被叫作问题的乃至需要特别注意的那种特别需要考察的事情是太普遍了。

在招商局经营中流行传统的中国方法的另一方面由马士所担忧的金利源码头和栈房的不善管理作了清楚的说明。那三个栈房是上海最好的；当徐润向李鸿章提出他为招商局所作出的成绩单时，他的一项主要的要求就是继续进行这些栈房的建筑^④。但是马士持不同意见：虽然“货栈有许多在上海可称第一流的设备；实际上在他们建造该码头过程中有许多钱财被徐雨之（徐润）罪恶地浪费了……如第三层就是浪费，它不会有什么用处。”^⑤他的关于货栈时状的描述提供了该局处理经营细节问题方式的明显例子：

金利源不需要为它花钱，而只需要好的管理；很遗憾，这就立即要有一位洋经理……我可以举一个例子：

① “马士致德璀琳”，1886年8月16日。

② “马士致德璀琳”，1886年5月20日；我没有找到他的全名。

③ “马士致德璀琳”，1886年5月20日；“马士致贺璧理，1886年6月5日”。

④ 徐润前揭书，第87—88页。

⑤ “马士致德璀琳”，1886年4月16日。

他们抱怨漕粮充塞货栈，不能再放其他货物。我觉得这很奇怪，他们的宽畅的货栈内只放了不足30万袋的货物，而比这小得多的虹口码头货栈也存放了23万袋货物；因此我要求米德尔顿去那里以其有经验的眼睛观察情况，并将问题报告于我。他报告说，他们还能够在堆放漕粮的地方再堆放8万多袋货物，问题在于没有把货物整齐地堆放起来。现在苦力头在白天雇用苦力时，每进出仓或装卸一包货物就可得到不少报酬；如果他能把粮食放成堆，他就能使他的苦力多搬货包；一个严格的经理能使他把货物堆放整齐，而一个马虎的经理可以允许他把货物扔成一堆。这种栈房的浪费，毋庸置疑是一种因经理自己允许乱堆货物而造成的十足犯罪行为。^①

显然马士与沈能虎的纠纷主要出自他试图排除诸如此类的做法。尽管“招商局甚至公认为我只要还在公司工作就要反对他们的意见”^②，马士仍批评沈缺乏业务经验和可信的方法和政策——马士感到这将使公司难以办成一个商务企业。

例如，该局航运业务的许多管理者之一的罗伯茨，他的成就得到了马士的赞扬^③，但是他的关于修理公司船只的方针却遇到了沈的抵制。沈从盛宣怀那里得到了一个谴责罗伯茨的命令^④；最后，由于“马(建忠)没有宣布他已将‘江天’的调度权委任给罗伯茨，也没有宣布已将基本的职责推给了罗

① “马士致德瑞琳”，1886年4月16日。

② “马士致德瑞琳”，1886年5月8日。

③ “马士致李鸿章”，1886年12月1日，上批“取消，不送”。

④ “马士致德瑞琳”，1886年11月13日。

伯茨，而罗是根据其职责而提出和坚持这一修船方针的”，从而使沈能够让李鸿章另委一华人陈猷“与罗伯茨‘会董’！”这引起了马士的义愤：

不出事情的较好办法是我不知道。如果这一安排付之实现，那么就会出问题，我们也将退回到旧公司的所在地。然后博尔顿负责修理事项，即代理总领班，在一些大的问题中也只能运用商议的口气；他企图控制职员，但是作为一个只能直接向唐景星或徐雨之请示的人，其所得到的指示与航运业务主管者所提的意见无关，后者谨慎小心，不顾由于那种可能使他不得人心的指示连累自己；他也不企图核对已开出的帐单，致使许多无主的货品仍能得到或付给代价。所有这些，我都是从中立的消息提供者处获悉的。①

马士对“旧公司所在地”的描绘，旨在证明在唐景星和徐润领导下，轮船招商局的管理与盛宣怀及其同僚领导下所干的许多非合理化、非新式的做法是一样的。

马士与公司中类似于沈能虎这样的封建分子的冲突，最终导致了马士的辞职。这种情形的发生是对任何想努力把轮船招商局办成一个新式商务企业持反对态度的一个进一步的证明。概括起来，事情很简单：马士忘了将任命船长彼得森代替原定船长兰克斯特——他因健康问题被公司的医生命令停航——指挥保大轮。保大轮不久便失事了。而马士自己又自相矛盾地坚持船长的任命必须征得总、会办的同意：

① “马上致德唯琳”，1887年1月6日；1886年11月3日。

最近两年所任命的大约25名船长，仅有一人未曾征得督办的同意；最初，航务处企图更换他人，但是我坚决反对这种做法并把它归于总办的事务。此事由我造成，我不得不自食其果。^①

当然，其原因在于马士与沈能虎的长久不息的冲突。“重要的是这个问题真正是我与沈能虎之间的分歧之处。权利（以我为代表）已在6个月之前获得；现在他乘我不备又在我的队伍中建立了一个微弱的据点。”^②马士在这一事件中所丧失的面子使他不得不辞去轮船招商局的职务，这也使他失去了一个待遇优厚的工作，并再次显示了该局经营中的非凡人员的重要作用。

马士致函盛宣怀向盛报告他辞职时说：“我希望你不要公开我的辞职原因，因为这会使本局成为外国舆论的一个笑料，他们不能理解这种责任。”^③在这种情况下人事关系的力量加强了，但是还应该注意那种普遍存在的既得利益、个人利益等等也在争论之中，犹如马士已清楚地体会到的：

我迟早会离局的必然性在逐月增加。改革总会触及一些人的口袋；众多的“一些人”加上他们的朋友组成了一个集团。我的地位可能已非常舒服，我是否已满足于领取俸禄、执行命令；但是那位总督（指李鸿章——译

① “马士致德瑞琳”，1887年8月2日；“马士致李鸿章”，1887年8月2日。

② “马士致德瑞琳”，1887年8月8日。

③ “马士致盛宣怀”，1887年8月8日。

者)的指令一开始就不允许我那样,而我也尽力按改革的路子开展工作。每一步都会引起与被触动了口袋的一些人员的不和,并增加怀有敌意的批评的强度。只是在昨天,我贯彻了一项我已经据此工作了几个月的措施,从而把出自其中一位人员——原来一直是一位支持者,现在可能是一位反对者——口袋中的每年2600两(以最后一年的数字为基础)放入公司的口袋之中。我欣慰地感到我已尽了我的职责,我也为了却了所有的心事而感到非常高兴。①

第七节 舞弊问题

由于“官僚主义的管理”,使轮船招商局内不知不觉地逐渐产生了相应的“舞弊”问题。对于该局和其他类似的官督商办企业的研究者来说,困难在于确定两种行为之间的分界线。一方面是中国商人和官吏的传统的、制度化的行为方式。虽则按当今的西方观察家的标准,这些可能不是新式的、合理化的或有效的行为,但是不能把他们描写为舞弊行为。如一位时事评论员在1877年的《北华捷报》中发表的关于轮船招商局的经营者的文章所写的,谴责他们“违背了最先进的政治经济学学校所提倡的原则”②,这是不应该的。在曼彻斯特“自由贸易”论不再受到如此重视之时,更不用说这些出自用凯恩斯和泰勒理论武装起来的现代评论家们的评论了。

例如:像任人唯亲之类的习惯,这表现了该局及其他企业中所固有地方病,可能有限地妨碍着公司的最合理化经营。

① “马士致葛德立(中国海关总理文案税务司)”,1887年8月25日。

② 《北华捷报》1887年8月4日,第113页。

朱其昂与其进入轮船招商局的弟弟的合作、唐景星的弟弟担任广州分局的商董、马氏兄弟的替换、盛宣怀和李鸿章的亲属加入该局均已被提及，或将在第五章中提及。作为一个更典型的任人唯亲的例子，我们可以引用汉口分局商董相继的事实，他们的渎职行为将被安排在下面详述。从1893年盛宣怀委派施紫卿负责汉口分局起，施家的5个成员轮流执掌这一职位，同时还有一位施家成员担任该局的一名会办^①。但是，介绍某个人的亲戚进入一个与这个人相关的商业或政府机构是可以被接受的，甚至是意料中的行为。另一方面，舞弊出于谋利机会的诱惑，这种机会出于这样的一种状况：权力和责任的界线趋于散乱；共同的图谋使亲戚或同乡之间能够经常包庇违法的行为。

在中国像在其他地方一样，盗用资金者一旦被发现，在理论上是被作为一件严肃的事情来处理的，尤其是侵及公款的时候。但是在财政窘迫的政府勒索经常严重威胁公司积累的公积金的状况下——这将在第五章中叙述，每个人就会自然地希望公司的管理者与其把公积金留给他人攫取，不如在他们自己之间亲自瓜分。这种公司积累逐渐流入其主要官员的口袋的事情，必然很难得到文献资料的实证。例如，盛宣怀的资产部分地来自他分享许多家企业的这种收益分配。在收购和运输漕粮中的“合法勒索”已由刘广京对该局的早期情况作了文献论证^②。此外，我们已经提到1883—1884年的上海金融风潮中显露了唐景星和徐润如何使用受他们控制的私人投资的公司资金。但是还缺乏进一步的直接证据。

公司职员的官方联系使他们卷巨款潜逃成为可能，这也

^① 李孤帆：《招商局三大案》，第52—53页。

^② 刘广京：《两个轮船公司》，第132—137、143—145、182—183页。

许是偶然巧合。例如，我们可以引征由总理衙门在1895年，为查复一个关于轮船招商局内的舞弊行为的诉状而提交的一份奏折。这个奏折开头先勉强承认那些以吮吸的方式把公司收入的大部分装入少数人私人口袋的违法行为。鉴于朝廷以提供漕粮运输和豁免部分关税维持该局，要是没有这种连续不断的外流，该局的积余应该更多。可是，总理衙门不能太强烈地谴责该局，也不会同意御史王鹏运所提出的严厉的控制措施。最后，轮船招商局归还了它所借的全部官款，它的船只全年交纳了300万两左右的关税，这数百万的货运利益是它竭尽全力从外商手中争夺过来的。“若无局船，则此利尽属洋商。是该局收回利权实明效大验。”^①

然而，开头部分的关于上海总局的舞弊状况很难用文献证明，幸好有一个作为1927年国民政府派遣的调查团的结果而起草的改组轮船招商局的计划，内中关于该局分公司的违法行为的详细描述可资利用^②。在该局的天津、汉口分局和积余公司中发现了涉及1911年以后时期的贪污和受贿的数额，但是我们假设这些情况在民国之前已经存在无疑也是恰当的。例如，刚刚引证的总理衙门的奏折提出了关于该局长江航线上的轮船买办的诚实问题。另外，邮传部也在1910年报告了同样的非法行为，包括买煤太多、油漆浮支、栈房用人糜费、轮船客脚侵蚀等^③。

1873年的章程和细则规定：从主要股东中选拔的商董，应负责天津、汉口、香港、汕头等分局。这些分局的商董均

① 《清朝续文献通考》，第11046—11047页。

② 《招商局三大案》的作者李孤帆是这个调查团的成员之一，此书是以这一发现为基础的。

③ 《交通史·航政编》，第1卷第190页。

可自选其职员，这些职员都要向他提供可靠的担保。各分局商董都要按规定的时间向上海送有关他们的收支和现金余额的报告^①。如上面已经提到的（见第三节），从1879年起，除了按月领取经费之外，每个分局被允许留取其出口水脚收入的4%和进口或转运水脚收入的1%。于此，我们可以看到一个分散的管理机构的初期形态，其中分局商董比他们雇员更像是该局的承包者或粮食采购员。在1885年盛宣怀制订的新章程中，禁止大股东担任分局商董。除非他们是能力和财力都有保证的人。犹如前述他们选择和聘用他们自己的职员那样。在理论上，总局要用盛宣怀制定的一式四份记录的累赘制度对分局的资金运营保持严密的监督。另外，盛还命令公司的官员和雇员，包括各分局的商董，都不准接受除薪俸和红利外的其他报酬；禁止为私人目的借用公司资金；而且在他任职轮船招商局期间内一个人也不能接受别的雇佣^②。尽管有这些字面上防备规定和其他的规章制度，分局商董还是获得了很大的自治权，加上贪污的复杂网络和档案的弄虚作假，明显地造成了股东们每年收入的大量损失。已提出盗用公款实情，该局所有的主要商董尚未察觉到这些盗用公款者并使自己失去切身利益，这是不可能的。

首先，上述提到的调查揭露了汉口分局保存了两套帐册：一套是根据它向总局编制报表的，另一套则是供分局商董私下使用的。许多手段被用来骗取总局的资金。例如，利用1911和1925年之间，货币的串换算成两的官方兑换率停留在0.68，而汉口当地的兑换率在0.3585和0.55之间波动的事实，汉口分局通过按照官方兑换率向总局报告其全部业务

① 《交通史·航政编》，第1卷第143—146页印有原件。

② 《交通史·航政编》，第1卷第156—157页。

的手段，赚到了 21 万两左右的银子^①。我们立即可以看出，作为处在金融业务主体地位的一位古老而体面的成员玩弄这种兑换术，是由于中国没有一种统一的通货所引起的。

为公司轮船购煤是汉口分局的一项主要开支。根据每年的主要成份，大部分的煤购自大煤矿公司；1914年初之前，购自江西的萍乡煤矿（由盛宣怀控制）；至1918年中，购自保丰煤矿公司；然后到1924年，购自协丰煤矿公司。另外有少量购自当地的汉口煤行。在该分局的帐册上，在1918—1924年期间所付的煤价徘徊于每吨 3 至 4 两之间，高于同时期的汉口平均市价。估计该分局商董在这 7 年之中的获利达到了 489 641 两的程度^②。不仅是所付煤价超过了市场价格，而且记在汉口分局帐册上的所购煤的数量也比实际情况多 1/10。这又给该分局的商董在 1911—1926 年之间带来了 332 541 两。又通过把装卸价格由每吨煤 0.1 两抬高到 0.25 两而净赚了 56 103 两^③。

在国民政府调查所包含的时期中，根据调查组批准的标准，该局的各分局已作了一些细节上的改变，但是基本体制仍是 1879 年建立的那一套。汉口分局和其他各分局一样，按月从总局领取经费；另外还允许分局商董留用水脚收入超额部分的 5%。可是，这个定额的最低限度从 1912 年到 1925 年一直没变，尽管水脚收入持续增加。1925 年这个收入额终于从 37.5 万两上升到 50 万两。在 1913 至 1925 年之间，汉口分局的商董从这种安排中获得了 18.2 万两的佣金^④。

① 李孤帆前揭书，第 7—12 页。

② 同上书，第 17—18 页。

③ 同上书，第 13—19 页。

④ 同上书，第 20—22 页。

对汉口分局来说，一个更大的利益来源是它所管理的以货栈为主的不动产。在汉口的轮船招商局的不动产，一半用于自己的业务经营，另一半出租。这第二类约计相当于102万两的价值。当时汉口的利润通常为10%，每年应该有大约10万两的收入。可是汉口分局所报告的年赢利数在1913年的最低额9756两和1925年的最高额17736两之间波动。估计在1913—1927的十几年中轮船招商局的损失可能要超过130万两，那么30多年的损失就要有数百万两^①。

显然，这些出现于在招商局占第一位的汉口分局的行为，已在天津和其他地方重演^②。1927年调查小组的一位成员说：“此种重大弊案，若非总局要员与汉局局长合作，实无法得总局之许可，可以断言”。^③至此我们似乎对公司的利益如何由它的官员实行“逐渐流出”的问题有了一个答案。这种推测在总局和分局人员之间通过他们之手把公司的大部分资金互相转让的安排，似乎只是自然的现象。当选用分局商董的基准被恢复的时候，它的概率被提高了。在这种情况下，族阀主义和特殊的忠诚可能已充分成长为毫不隐讳的舞弊。

① 李孤帆前揭书，第45—51页。

② 同上书，第83—149页。

③ 同上书，第17—18页。

第五章

轮船招商局：官方监督

第一节 官方监督(1872—1895)

一般说来，官督商办企业的建立不是帝国政府倡导的结果。北京既没有提供物质支持，也没有实行监督。相反，诸如已取得的引进新式工业的成就是有力的省级官员的努力而引起的。在这一点上，我们可以回忆“洋务”的发起人、杰出的官僚李鸿章的活动，这已在第一章中讨论过。唯一影响到轮船招商局20多年历史的是李所占据的北洋大臣的职位。这个自1870年以来由直隶总督兼管的衙门，是轮船招商局从创办直至1909年转归邮传部管辖为止的官方监督中心。

总督李鸿章在创建轮船招商局中的作用已经叙述过了。诸如筹集资金、获得漕粮运输专利权、争取免税、任命经营人员，以及保护公司及其经营者免受敌对派系官僚的攻击等事，似乎是李作为1872—1895年的该局的保护人的最大功绩。作为这些工作的报酬，李和他的地区政治机构可以从控制轮船招商局中得到一些实质性的利益。他的有关招商局的活动范围将说明新式企业的官方监督的内容。

李鸿章对轮船招商局的援助 李鸿章控制招商局的最直接的方法是把任免该局经营人员的权力保留在自己的手中。

正如他在1872年最初委派朱其昂和朱其诏为代理职务，他又在1873年委任了盛宣怀、唐景星和徐润；在1878年委任叶廷眷；1881年委任张鸿禄；1882年委任郑观应；1884年委任马建忠和1885年再次委任盛宣怀。即使在李所信赖的工商事务的代理人盛宣怀负责招商局的年代内，盛的同事（马建忠、谢家福、沈能虎和郑观应）至少是名义上由李委任的。在1891年李又亲自委任严滢、唐德熙和陈猷为商董，表面上是为了让商股代表参与公司的经营^①。毋庸置疑，唐景星、徐润和继他们之后的盛宣怀在选用他们的主要部属方面有一些参与权——李的行动可能会因他们的请求而作。但是存在的基本事实是，这些人——即使是那些代表股东的人——都是通过李的权力而被授予职务的。当唐和徐企图通过股东来坚持他们的选举构想的时候，事实上李仍在任免人员^②。

这或许可以用已提及的李在1884年因唐和徐受到“大胆盗用局款”^③的控告而撤去他俩局董职务的事实来说明。由一个高级地方官僚任命它的关键人员的主要后果，必然使轮船招商局不可否认地成为一个半官方的企业，尽管它有许多

① 《李文忠公全集·奏稿》，第20卷第32—33页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23日）；第31卷第38—39页，光绪四年五月十四日（1878年6月14日）；第32卷第20页，光绪四年七月二十三（1878年8月21日）；《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第25页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）；《愚斋存稿》，第8卷第7—8页，光绪二十五年七月二十七日（1899年9月1日）的奏稿；徐润，《徐愚斋自叙年谱》，第18—19页；《交通史·航政编》，第1卷第185—186页。

② 1882年，他们因为经营活动受到非难而提出辞去公司的职务，声称：“如蒙有股诸君俯鉴下情，按照定章公举几人接办，则枢等当自行禀请销差矣。在下面署名者有唐景星、徐润、郑观应和张鸿禄。”（《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第420页。）

③ 《京报译录》，1885年10月24日，第155—156页。

买办出身的经营者或有许多出于商业的资本。

总督李鸿章给予该局的试图保证充足的资本和流动资金的援助，意味着他的官方监督已扩展到第二个主要领域。在唐景星经营下的该局第一个营业年度结束和它成立后一年半的1874年6月，总帐的借方显示出一笔47.6万两的已交资本加193 909两的借款^①。1874年该局借款的绝大部分是由李鸿章为了使招商局开办，于1872年以7%的利息借贷的20万串（合13.5万两）的直隶练饷^②。虽然，由李自己从直隶藩库提供给招商局的这笔贷款事实上不算大，但是他的援助来得及时；而且他能够从其他途径几次为公司弄到资金援助。例如，在1876年的春季，在因英国领事官马嘉理在云南被杀而引起的动乱的国际局势中，李还能给公司弄来援助。外国轮船公司正利用这一战争威胁作为明显地减少他们的运费的机会，企图赢得可能踌躇于中国轮船公司的顾客。为了补偿轮船招商局的损失，李安排了出自直隶海防和练军资金的35万两和出自天津海关的10万两的贷款；这些资金以8%的利息寄存于招商局，并使其以重利从钱庄借来的资金能够归还^③。

在1877年为收买旗昌轮船公司的船只和财产而向两江总督沈葆楨借得资金的事情中，李的影响可能也是有作用的。当沈还在担任福州船政局总办的时候，就与李一起创建了轮

① 《北华捷报》1874年9月19日，第293页；《交通史·航政编》，第1卷第287—290页。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第20卷第33页，同治十一年十一月二十三日（1872年12月23）：“请照户部核准练饷制钱借给苏浙典商章程，准该商等借领20万串，以作设局商本而示信于众商。仍豫缴息钱助贖。”20万串制钱约相当于银13.5万两。

③ 《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第21—22页、27页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

船招商局，并答应由船政局制造商船以增加招商局的船只。根据徐润的说明，在给盛宣怀太多的贷款方面可能不会犯错误，盛是代表李去与沈接洽的，为了筹措给开办旗昌轮船公司的美商旗昌洋行的第一笔付款而要求借款100万两^①。沈起初不同意，但是“继经杏翁指筹各款约近百万。措词得体，颇动宪听，然款项仍未足，须再筹商。次日，杏翁复同梅方伯等稟见，又指某处有20万金可拨……沈文肃公乃一面出奏，一面拨款协助……而商局根基从此巩固，皆盛杏翁之力为多也。”^②

李鸿章的援助对招商局来说，在与获得资金密切相关的第三件事情是极为重要的。他好几次插手援助该局归还所负的巨额官债。这些官款以7—10%的利率寄存于招商局。把累计的利息算在一起，该局对政府的债额——严格地说是欠某些省库的——到1877年年中已达总数192.8万两。同时，它的实收股本总额只有730 200两。除了官债之外，还有总额为2 104 401两的其他债务，包括钱庄贷款、私人存款、仁和保险公司寄存资产、未付股息和流通帐单。1877年该局的流动资金总额达4 762 601两，其中只有730 200两即1/6是实收股本^③。

考虑到偿付债息的沉重负担和吸引私商资本入局的利率太低，李鸿章代表招商局与总理衙门作了协商。他的1877年11月4日的信，以这样的主张结束道：“诚如钧谕，此局关系商务，不可半途而废，致为外人耻笑，并堕其得专中国利

① 邓嗣禹、费正清：《中国对西方的反响》第112页上指出：“盛代表李鸿章要求两江总督从官款中调拨100万两。”

② 徐润前揭书，第18—19页；《交通史·航政编》，第1卷第148—149页。

③ 《第四届帐略》，《北华捷报》1877年11月1日，第399—400页。

权之计。必应官商合力，设法维持。”^①然后他起草了一个准备延迟归还官款的方案。在得到总理衙门的默认之后，李在12月19日的奏折中以略作改动的方式递交给皇帝。这位总督非常谨慎地指出：一旦商人投资增加了它的资本，轮船招商局就归还所借之官款。但是私人投资并没有像预期的那样快速地增长。因此李建议道，到期的192.8万两本息的支付成为问题，应该延期3年。从1880年起——当时利息仍延期支付——该局将在5个年度内每期支付381000两归还本金。这样，需要8年才能还清官债；延期的利息或可以转变为局中官股，或可以分期归还^②。

为了实现从1880年开始每年按期支付38.1万两的巨款，李认为必须用两个另外的方法帮助轮船招商局：给它增加漕粮运输份额；获取惠及招商局其他运输业务的免税权。依靠其作为一个官督商办企业身份的力量而授与该局的这些措施和其他垄断或半垄断权利的重要性，将在本章的后面作较详细的研究。眼下，只要记录李鸿章要求命令各省将他们的漕粮的40—50%交由轮船招商局装运，并将各省所有其他官方物资的海运作为一项专利授与该局就足够了^③。另外，李还建议现有的对轮船招商局运漕粮到天津的船只豁免20%关税的政策，也要扩大到该局从广州到天津运铜币的船只^④。

① 《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第22页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第30卷第31页，光绪三年十一月十五日（1877年12月19日）。

③ 《李文忠公全集·奏稿》，第30卷第33页，光绪三年十一月二十五日（1877年12月29日）；《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第23页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

④ 《京报译录》，1877年9月1日，第122—123页。

虽然，这些措施得到了帝国的认可，因为在延迟归还官债的3年期限终了的1880年5月，李向皇帝报告道：招商局已经归还了它欠某些海关的126 500两，并已交付了第一笔分期归还的356 300两，尚欠1 781 500两。以后5年的漕运收入是为这一目的而部署的^①。北京对该局以漕运收入归还其官债的请求的认可，被李在1880年7月9日的另一个奏折所确认，在这个奏折中，李声称出自这些收入的准备归还几省藩库的资金大概不是这些省份所急需的。他所以请求并得到朝廷的批准，挪用头3年应付的债款100万两为北洋舰队在英国购买军舰^②。

李鸿章在如上所述的这类事情中的努力，常常——虽不能说总是——是成功的。但是至少应该引用一个关于他努力帮助轮船招商局进入有效经营的主要例子，以证明他的权力的范围。与此同时，这个例子还将表明李所积极发挥的第四个作用，在名义上是作为一个使招商局免受京城和各省官僚机构的敌对派攻击的保护者。在盛宣怀接办招商局数月后的1886年，李曾企图通过请求朝廷批准延期归还轮船招商局尚欠几省藩库的77万两债款来援助该局（它在最近的中法战争中遭到了巨大的损失，当时它的轮船都“卖”给了旗昌洋行）。当该局的外债（主要是一笔汇丰银行的30万镑贷款）还清之时，分期还款就可恢复。为了加速还款，这位总督要求提高付给招商局的漕粮运费率^③。他的奏折被转到了户部。该部

① 《李文忠公全集·奏稿》，第36卷第32—34页，光绪六年三月二十七日（1880年5月5日）。

② 《李文公忠全集·奏稿》，第37卷第33页，光绪六年六月三日（1880年7月9日），第40卷第56页，光绪七年四月二十七日（1881年5月24日）。

③ 《李文忠公全集·奏稿》，第56卷第1—4页，光绪十二年一月二十一日（1886年2月24日）。

立即采纳了两个较小的建议，其中包括李的建议：给运漕来津的船只回航时免除20%的关税；给由招商局船只从湖北到天津运输粗质茶叶减税。但是该部坚决反对增加漕粮运费率和延期归还官款。此外，户部还乘此机会攻击招商局，并间接地攻击李鸿章本人。该部声明：

臣等稽之案牍，证之人言，知所谓“利权”，上不在国，下不在商，尽归于中饱之员绅。如唐廷枢、朱其昂之被参于前，徐润、张鸿祿之败露于后，皆其明证^①。

为了补救已被提出而尚未证实的违法行为，招商局被迫向户部提交了有关其财产、收支、人员及他们的薪水的报告。

这次交易的最后结果是漕粮运费率没有增加，而该局的官债则按照户部所列的清单归还^②。其意义在于首次表明通常以充分的法律根据抨击轮船招商局经营的一个源泉可能要出现。李鸿章则不断地忙于保护他的部属，从而给该局和它的经营——即使不是有效而可靠的经营——帮了很大的忙。

可以列举直接反对招商局的连续不断的一连串控告。在

① 译自《申报》(1887年3月1日)的户部奏折，见《北华捷报》1887年3月9日，第269—271页；对作者的原话略作变动。

② 1885年每石运费规定为0.38两，到1902年降至0.3381两之前一直保持在这一水平(《愚斋存稿》第7卷第32—33页，光绪二十八年九月〔1902年10月〕的奏稿)。1890年后，招商局的年度报告中不再开列官款，于是完成了户部的在5年内分期还款的指令(第十五、十六、十七、十八、十九、二十届帐略，《北华捷报》1889年4月5日，第405—406页；1890年5月16日，第609—610页；1891年4月24日，第506页；1892年4月14日，第502—503页；1893年4月28日，第605—606页；1894年4月13日，第569—570页)。

一般情况下，这些控告——经常出自诸如王先谦^①之类的有影响的京城监察御史——都与御批一起转交李鸿章查核。如果朝廷对这些控告采取任何措施，那么就会引来李的劝告。1877年轮船招商局收买旗昌轮船公司一事，是一个特别令御史弹劾的目标。因此，御史董俊翰于1878年指控说：由于购买旗昌公司，使招商局拥有的轮船大大超过实际运输的需要，结果由于不必要的高额日常费用造成每月5—6万两的损失。他接着又说：这些损失又因随便雇员和财务不清而加重。不出所料，这是御史的弹劾书中一个常见的控诉内容。李有力地保护了该局抵制御史的弹劾，但是同意以后要指令上海和天津海关道在各自的管辖范围内定期审查该局的帐目^②。

1880年底，招商局，尤其是盛宣怀，受到了御史王先谦许多弹劾。朝旨责令李鸿章负责严格调查和分别惩处他所发现的全部渎职和盗用官款的事情。李在这种情况下的行动是他处理他的企业所受弹劾的典型方法。他将事情分别转交给他的下属——上海和天津海关道的刘瑞芬和郑藻如，而他们都与由两江总督刘坤一任命的道员李兴锐合作。这些官员调查了王的弹劾后向李鸿章报告。他从这些下属那里得来的诉状就是李提交给皇帝的奏折的基本内容。像在其他事情中一样，他就这样有力地否定了监察官的弹劾。该局的第一批轮船由朱其昂以一个不高的价格购得；盛宣怀和唐景星绝对没有用局款私自购买旗昌轮船公司的股票而后再将股票以高价

① 王先谦(1842—1918)，据记载他是选录清代历朝诏书的《东华录》的编者之一。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第30卷第29—31页，光绪三年十一月十五日(1877年12月19日)；《交通史·航政编》，第1卷第149页。

由招商局购买；唐和盛没有侵吞公司可以申请损耗的流动资产；总之，与王的断言相反，官方的监督并非如此松弛，以致唐和其他商人能够用官款去谋取他们的私利^①。

引用总督李鸿章支持招商局(和他保护下的其他企业)反对这种关于舞弊行为的弹劾，决不是说这些控告都没有根据。相反的是，即使就这些事例而言，事情往往是明摆着的。我们已经提到过，朱给该局的第一批轮船付出了过高的价格。唐、徐和其他人都在实际上用官款(招商局的资金中确有大量官款)进行他们的私人商业投机活动；正是因为这些活动使他后来被迫脱离该局的管理。但是李在京的权力和势力常常足以阻挡京城官僚对在他保护下的企业的任何反对行动。

处于习惯的“勒索”制度中间的轮船招商局当然是一个好目标。为了挡开反对招商局的控告，也是为了保护他自己的集中于直隶的权力，李所采取方法的一个方面是他对招商局的控制。对李的攻击来自两个方面：妒忌其权力的其他督抚；称为“清议派(或清流派)”的保守集团的追随者，他们甚至反对少有的朝廷趋向“洋务”的倾向^②。在反对监察官对他的工业企业弹劾的辩护中，李灵巧地利用了官督商办企业的双重身份。能够这样做的时候，他就求助于那些半捏造的谎话：“盈亏全归商认，与官无涉。”^③且：“轮船商务牵涉洋务，更不便由

^① 《李文忠公全集·奏稿》，第40卷第20—26页，光绪七年二月十一日(1881年3月10日)。

^② 见黄大受：《中国近代史》，第2卷第448—449页；范文澜：《中国近代史》，上册第257页；陈恭禄：《中国近代史》“序言”第6—7页；恒慕义：《清代名人传》，第2卷第611页(在保定条下)。

^③ 《李文忠公全集·奏稿》，第36卷第35页，光绪六年三月二十七日(1880年5月5日)。

官任之也。与他项设立官局，开支公款者，迥不相同。”^①不过，李可能已勉强承认了政府对招商局不负责任；他需要为其自己的明显的责任辩护。因此他马上又补充说：“惟因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。”^②至于具体的舞弊控告，李可以用这种方法处理：

局中股本，亦系该二员（唐景星和徐润）经手招集。每年开帐后，分晰开列清册，悉听入股各商阅看稽查。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。^③

鉴于李鸿章给予招商局的帮助，难怪能够从局董向股东的报告中找到这样的话：“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。”^④

李鸿章从轮船招商局得到的利益 当然，李的努力不是博爱行为。轮船招商局的继续存在和成功直接有益于他在华北的政治地位。

对李鸿章的政治权力有重要影响的是漕粮海运的部分控制权，这是通过他对于招商局的权力来实现的。这种漕粮具有一种远远超出它的经济价值的重要性，其功效在于供京城防卫部队、皇室和宫廷、京城内外的八旗贵族和官员的消费^⑤。虽则最初都以实物交付，但从嘉庆朝（1796—1820年）以来，各

①②③ 《李文忠公全集·奏稿》，第36卷第35页，光绪六年三月二十七日（1880年5月5日）。

④ 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第419页。

⑤ 参见欣顿：《清代的漕运制度》。

省应交的粮食除山东、安徽、江苏和浙江外均折算成银两交付，到清末只有江苏和浙江仍然以实物交付^①。在早期，大部分漕粮是经由大运河运输的。但是大约到1902—1905年左右，江苏、浙江，安徽和山东各省每年由运河输送的粮食只有40万石，而由上海到天津海运的粮食每年平均为162.6万石^②。清末，分别由江苏和浙江以实物交付的60万和40万石绝大部分由海路运送。在满人统治的最后几年里，不仅运河不再作为运粮的路线，而且轮船——外国的和中国的——也不断地迫使沙船失去运输业务。如上海方志所记：

同治十二年(1873年)奏准江浙海运漕粮由招商轮船分装。初定沙八轮二，旋改沙六轮四。复因沙船日少，轮运日增，至光绪二十六年(1900年)冬起漕全归轮运。其时，沙船已不满50只。^③

首都北京依赖漕运竟然到了这种程度，以至于控制招商局有可能成为指挥京城政治舞台的一根有用的指挥棒。

况且，对李和他的同伙来说，漕粮的征集和运输可能是他们私人利益的一个重要源泉。在招商局进入这个领域之前，普遍的做法是把政府所拨粮款的10%“正式地扣留下来作为监督沙船租赁和调遣的官员们的临时津贴”^④。毋庸置疑，李和朱其昂——后者本身就是一位负责漕运的官员兼沙船主——在他们组织招商局的时候就完全知道这笔生意的赚钱

① 吴兆莘：《中国税制史》，第2册第36—37页。

② 马士：《中朝制度考》，第95页。

③ 《上海县续志》，第7卷第15页。

④ 刘广京：《在华的两个轮船公司，1862—1877》，第104、149页。

潜力。

轮船招商局的财力被更直接地利用于李鸿章对军事力量的援助。例如我们已提及的，1880年7月，皇上批准李挪用招商局预期从漕运中赚得的100万两，去支付李将从英国为他的北洋舰队购置的军舰的款项。招商局的轮船为李的淮军免费运输军队，例如：1882年运送六“标”军队从通州去汉城；1894年因与日本的危机加重而运载军队去朝鲜^①。而且，对该局的经营特点来说很重要的一点是：其中的职位打算作为给李周围的资历较浅的官员的奖励或闲职；马建忠——他在该局的经历已经提到过了——的情况或许可引为一个例子。

遇有必要时，招商局的资产被用来为李鸿章的其他工业或政治事业提供资金——在初期以后，当然，在此时它自己在资金上还要依赖于政府。在1882年10月1日与“朝鲜外务部”订立的条约下，招商局同意借给朝鲜政府50万两，其中20万两是实质贷款^②。这是李鸿章亲自安排的，作为他增强中国在朝鲜的影响的一部分部署^③。这笔贷款在该局的帐册上被作为一笔资产，到中日战争时在1891年期间已被记作一个减至12.3万两的数字；可是没有明确说明这表示了一部分的还款^④。

1878年，李鸿章着手在直隶创办一个新式煤矿，即闻名

① 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第417页。

② 马士：《通信集》，“朝鲜贷款节略”，1887年3月26日。

③ 参见马士：《中华帝国对外关系史》，第3卷，第10页。

④ 《第十八届帐略》，《北华捷报》1892年4月14日，第502—503页。即使晚至朝鲜早就脱离中国的1906年，徐润还在他的公司帐目改写本中包括了“朝鲜本息欠款20.9万两”的项目（徐润前揭书，第119页）。

的开平煤矿，它后来被并入开滦矿务局^①。1882年，招商局握有开平股票约21万两，这是李鸿章作为该两家企业的创办者的一个自然的产物，事实上从1873至1884年一直负责轮船招商局的唐景星也是开平煤矿的背后原动力^②。导致开平煤矿开办的一个原因是希望为招商局轮船获得经常而廉价的煤炭供应。出于同样的理由，招商局的60 966两资金被投入由李鸿章和两江总督、湖广总督联合提议的试图在安徽境内开发煤矿的计划^③。

1891年，该局的资金又被用来支持李鸿章在上海建立一个新式棉纺织厂的尝试。1891年招商局的商董在向他的股东的报告中说：“奉北洋大臣李飭，在备记项下提银10万两附入织布机器局股分，掣票分给各股商收执。”^④还应该指出，在1895年前的一段时间中，于1883年有一笔1.5万两的创办资本——1892年增至5万两——投入了由马建忠兄弟开办的“台湾轮船公司”^⑤。

利用招商局的资金去支持其他企业，无论如何不可在李鸿章从他的企业保护者身份中得到了利益的名目下而草草了结。诸如开平煤矿、上海机器织布局（还应该说包括轮船招商局本身）等企业是真正试图利用西方的技术和工艺来增强中国对西方侵略威胁的抵抗力量。与此同时，这些技术对李鸿章的地方力量的最大直接利益，仅仅是他作为居于使用这

① 关于开平煤矿参见卡尔森：《开平煤矿（1877—1912）》。

② 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第420页。

③ 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第417—420页。

④ 《第十八届帐略》，《北华捷报》1892年4月14日，第502—503页。

⑤ “马士致德琳琳”，《通信集》1886年5月20日；《第十五届帐略》，《北华捷报》1889年4月15日，第405—406页；《第十九届帐略》，《北华捷报》1893年4月28日，第605—606页。

些技术的职位和对“洋务”的价值有所了解的少数人员之一的一个必然的结果。

第二节 官方监督(1895—1908)

以直隶总督为主要职务的北洋大臣的职位，在李鸿章于1895年调离到袁世凯于1907年提升军机大臣之间，有5位官员先后继任此职：1895年8月—1898年6月由王文韶担任、1898年6月—1898年9月由荣禄担任、1898年9月—1900年7月由裕禄担任、义和团起义期间又由李鸿章担任，然后从1901年11月李鸿章死去之时起由袁世凯担任^①。

荣禄的任命主要是皇太后反对改良派的一项措施，显然对招商局没有影响。也没有任何资料证明裕禄在该局的事务中表现出任何特殊的兴趣，他是一位由于联军从天津北上去为北京公使馆解围而于1900年8月畏罪自杀的亲义和团官员。像他的继任者王文韶一样，裕禄与湖广总督张之洞一起在名义上控制盛宣怀所从事的各种项目，如铁路督办等。但是裕禄是一个顽固的满族守旧分子，除了他可能从它们那里得到勒索之外，对洋务项目很少感兴趣^②。

王文韶则有所不同^③。他显然是一位比较进步的官员，并在他担任直隶总督期间给予了盛宣怀的经济活动以政治上的支持。1896年他与张之洞一起向皇上推举盛担任铁路督办

① 《清史稿》，第206卷第30—35页(督抚表)。

② 关于荣禄(1836—1903)参见恒慕义前揭书，第1卷第405—409页；关于裕禄(死于1900年)见同书第1卷第407页。

③ 见《清史稿》，第443卷第2—3页；《北华捷报》1907年7月19日，第143—144页。

的职位，同年他又赞成盛的控制汉阳铁厂的设计。但是王似乎从未干涉过轮船招商局。

与李鸿章所起的作用相反，裕禄和王文韶的不干涉政策给人以这种印象：在李垮台后的时期内，招商局相对地独立于继承其职位的省级统治集团的首领。如第三章中所表现的那样，从1895年起在盛与张之洞之间的关系渐趋密切的同时，盛的个人权力也在迅速地增长。由于他背后的张的势力和他在京城政治领域内的发迹，使盛自己能够承担许多李在1895年前对企业所实行的“官方监督”的职务，其次也需要这种李所提供的略有减少的财政支持。当该记得，在1895年轮船招商局已完全清偿了它的外债，同时它欠各省藩库的债也早在1891年已经还清。

但是，袁世凯突然完全改变了这种独立的趋向。袁的续任直隶总督职务，伴随着一种恢复该衙门对轮船招商局、电报局和其他在李鸿章保护下已开办的企业的控制权的企图。袁作为总督，对于他对待“洋务”的态度无疑是一个进步的官员^①。然而，他与盛为轮船招商局的控制权和附带的局内人员的更换和分配方面的竞争，显然很少是他担心该局作为一种商业活动的成功的公开表示，更多的是他希望通过他自己的同伙把该局办成有益于他在直隶的政治权力的产物。

相反地，由于盛宣怀所拥有的官权在中日战争后几年中的增长，作为1885—1902年轮船招商局督办的盛日益成为商办招商局的支持者。在1902至1907年期间，这种态度是用来反对袁世凯及其追随者的一种手段。上面已经提到，盛企图将招商局作为一个商办企业在农工商部注册。在1907年2月

^① 参见鲍威尔：《中国军事力量的兴起，1895—1912》，第139页及有关各处。

袁任命徐润为代理总办后不久，徐在他前去求医的澳门接到了一个使之为难的电报。上海招商总局通知他，盛宣怀于2月28日举行了一个招商局江浙股东大会，大会已决定请求农工商部根据新公司法规定将招商局作为一个商办企业注册^①。这显然是以盛为首的北方股东从官方控制中夺取招商局的一次尝试，也就是企图从北洋大臣袁世凯手中夺取最后的官督商办企业的管辖权。

来自北方和中部各省的198名股东——代表已发股份总额的半数略多一点——在盛宣怀的上海静安寺路公馆出席了会议。他们选举了一个由盛的亲信们组成的委员会，由它直接执行注册之事^②。一接到盛采取行动的报告，徐立即赶赴香港与南派股东首领相会。3月20日，由于盛的突然行动，南方股东全体会议勉强同意参加公司注册活动。但是响应徐润对盛的背信弃义的谴责，他们向农工商部请愿，要求由现任总办即由徐润实行注册；他们还致电袁世凯劝告他不要委任其他官员^③。最后，没有采取改变轮船招商局状态的行动，但是如我们所见，这一事件是盛收回企业控制权的一个序幕。这种通过道员王存善行使的控制权因袁于1907年9月离开直隶总督的职位而得到保证。

只要盛是招商局的督办或能够控制现任该职者，他就更希望在官督商办的基础上组织该局，这似乎是必然之事。这种形式最适应于这位经济大王的需要，他正在为财政收入创造和提供最次的机会。这可能就是他为何不将招商局作为一个商办企业注册的原因，即使在徐已被撤职和袁已被“晋升”

① 徐润前揭书，第125页。

② 《北华捷报》1907年3月1日。

③ 徐润前揭书，第125—132页。

为军机大臣之后。不过，当他不能通过它的管理者直接控制招商局的时候，如上所述，盛就会成为一个完全商办的支持者。他确信，作为该局的最大股东，他可以毫不费劲地操纵这一商办公司的董事会，并通过他们来操纵这一商办公司的经营。

从1907年中直至1909年4月轮船招商局转归邮传部管辖为止，盛虽然不再是它的官方首脑，但仍然充当着企业与官僚集团之间的调解人。不过，当北京的政敌和私仇阻止他利用在1908年3月被授予的邮传部右侍郎职位的时候，他的地位已被削弱了。当朝廷指令将轮船招商局转交邮传部管辖的时候，盛就失去了自1907年以来继续保留的控制该局的地位。因此，不顾其在邮传部的正当职位，盛将援助他的同伙股东以协力一致的努力去极力减少由邮传部实行的官方监督，这就不足为怪了。

第三节 董事会对邮传部(1909—1911)

招商局的股东们立即反抗将该局置于邮传部监督之下的命令。来自南北两方面的31位领袖股东联合致电邮传部，要求设立一个选举产生的董事会。会议在上海总局举行，声明该董事会应处于管理招商局的地位，以合乎邮传部理当知道的公司律的有关条款^①。该部被迫同意，或许有盛宣怀的背后帮助。以盛的老助手郑观应和严义彬为首的股东委员会进行登记已发股票，为全体股东大会作准备。1909年8月15日，代表31164张股票的732位股东选出了一个9人董事会，它的

^① 《北华捷报》1909年5月15日，第410页；参见1904年1月21日颁布的“公司律”，载《农工商部现行章程》。

成员绝大多数忠于盛宣怀。盛自己以得票4769张列于首位，相比之下，第二位只得票1686张，第九位只有983票，他被选为董事会会长^①。

这次股东大会也为公司起草了新章程，以代替自1885年以来该局一直作为经营依据的旧章程。被邮传部接受的章程，对“商办”是一个重大的让步，其中规定由股东选举董事会。但是由于章程第二章留给邮传部的权利，“官督”还继续保持着。在第一章中，除了总则之外，还规定轮船招商局在新公司律下作为一个股份有限公司来经营。第二章规定招商局为“商办隶部”。邮传部保留委派官员担任正总办、副总办和会办的权力。另外，指定公司以禀文形式向邮传部汇报重要事情^②。

总之，该局的半官方状态与其说已仅仅是形式上的，不如说已由政府接受这些章程而结束了。盛、郑等人可以不再像他们在1885—1902年和1907—1909年所做的那样，单单依靠他们的官僚地位来控制该局的经营。因此，他们企图利用他们作为领袖股东的角色，以便反对代表邮传部领导该局的总、会办们。他们的代理人是他们所控制的董事会。但是究竟是股东还是邮传部能够最终控制轮船招商局的经营的争论，在当时尚未解决。它在一直继续到1911年清朝垮台为

① 《交通史·航政编》，第1卷第187、201页。

② 关于1909年章程，参见《交通史·航政编》，第1卷第159—160页，内中有原件的摘要。《公司律》规定：无论官办、商办、官商合办等各项公司及各局，均应一体遵守商部定例办理（第30条）。它明确地宣布：每一公司均得遵守商律；各公司以董事局为纲领，无论大小应办应商各事宜总办或总司理人悉宜秉承于董事局（第67、79、95条）。最重要的是，公司总办或总司理人、司事人等，均由董事局选派（第78条，应为第77条）。不用说，邮传部是不愿意将这些条例运用于招商局的。

止的一连串小冲突中争出了结果。这些冲突的利益所系，首先是盛宣怀所扮演的角色，新近又恢复了职位，先担任邮传部的侍郎，然后又担任尚书。盛以这样的一种方法利用了他的官僚特权；如促进轮船招商局的实际控制权向股东转移，并助长那些与他自己紧密相关的利益。至少在1911年初以前，这种模糊不清的状态可以用盛的官位继续不巩固来加以说明。自那以后，这种过程被大大推进了，盛的注意力也已转向其他事情。其次，这是商人团体内在发展的一个信号，股东能如此有效地维护他们自己以至于达到了控制招商局的目的，由此可见，他们给“商办”这一无生气的词语注入了某些元气。

这一争论是在第一届股东大会上由邮传部引起的。如上所述，盛宣怀列于董事会名单之首，并被董事们推为董事会会长。从1908年3月起，盛在名义上已是邮传部右侍郎，但他实际上从未上任。的确，他在任命后的第三天，为了以副大臣的身份参加商约谈判而被派往上海，可以说是一种实质的免职。尽管有股东的行为，盛仍然通知股东会议说，他谢绝了他当选为董事和董事会会长，其理由是他担任公司的这种职务与他同时在邮传部的职务相矛盾^①。曾领导发起设立董事会的郑观应和严义彬起初也谢绝选他们进董事会^②，这决不是一次偶然的巧合。这可能是邮传部不愿意让它的控制招商局的最强竞争者去领导该局董事会，从而向盛和其他

① 盛同颐等：《行述》，第51页；在一封给王子展的电报中，盛重申这一理由，但是他显然是很不情愿放弃和自傲于获得的4796票，而被选入董事会的其他人只有1500—1600票。见《愚斋存稿》，第74卷第29—30页。宣统元年六月三十日（1909年8月15日）。

② 《交通史·航政编》，第1卷第201页。

人员施加了压力？

据此看来，股东的反应表明，确实是在反对某些事情。由曾参与盛的铁路规划并充当通商银行官员的沈敦和^①领头的301名股东，联合签署了一份要求盛回到招商局来的请愿书，内中把盛描写为“众人瞩目的人物”。他们诉诸于1904年的公司律，该律规定无论哪一级的官员都应该无所区别地作为一个一般股东对待（第44条），征诸事实，盛的儿子盛昌颐也已被选为董事本可以继承他的父亲，但已在当选后不久死去。最后，邮传部屈服于这些抗议而电告盛接受他在招商局的首脑职位^②。

第二次冲突出自邮传部派员监督轮船招商局经营之事。在1909年8月15日股东大会前不久，盛以明显的不友好的语气打电报给邮传部左侍郎杨士琦，通知他说，股东中颇有骚动，因为据说贵部打算更换现任总办^③。这些人是王存善和钟文耀，他们自盛被迫于1907年免去徐润之后一直领导着招商局。众股东要求，此事由他们在即将召开的股东大会上作出决定。实际上，他们是在要求不受邮传部干扰，按照公司律选举公司管理者的权利。然而，杨倒是愿意维持这种真正由商律监督招商局的设想的，他通知盛说：“派（由邮传部委派）在开会（股东大会）之前，与商律亦无不合。”^④结果证明，

① 关于沈敦和(1857—?)，参见《交通史·航政编》，第1卷第236页。

② 《交通史·航政编》，第1卷第187页；盛与邮传部之间就此事而来往的电报是非常正规的。见《愚斋存稿》，第74卷第30、32—33页的宣统元年七月三、十八、十九、二十（1909年8月18日、9月2、3、4日）的电报。

③ 《愚斋存稿》，第74卷第26—27页，“盛宣怀致杨士琦”，宣统元年六月六日（1909年7月22日）。

④ 同上书，第74卷第29页，“杨士琦致盛宣怀”，宣统元年六月二十九日（1909年8月14日）。

盛的介入对确保钟和王的职位是适当的，但是作为邮传部的官方委员，而不作为招商局董事会的代表。

1910年6月12日在上海举行的第二届股东年会强调了第三个争端。会议的主题是由通商银行董事、招商局股东施紫卿提出的一项议案，该议案提出由会议选举一位总理和两位协理来执掌公司事务的领导权^①。施的议案被证实是一个求助于被股东们认为早就已经被破坏了的官督商办的模式。特别是，据说李鸿章曾在1891年规定该局必须由“三员（官员）三董（商董）”联合管理；但是这一规定早已被忽略了。在公司中占居高位的6个人中有5位是官方委任者，而他们所负担的总共八项职责中有五项是官方职位。仅有一位“商董”参与管理。出席会议的500名股东以压倒的多数选举盛宣怀为总理，选举公司前首脑邮传部左侍郎杨士琦和李鸿章的孙子李国杰为两位协理^②。盛致电杨和李说，他感到接受给予他的这一职位是义不容辞的，因为轮船招商局需要有坚强的领导，而现任管理者不能给予。盛最后说，但是必须取得邮传部的同意；杨有信心办成此事吗^③？可是，邮传部拒不批准，并指责董事会以其自己的行为违犯了公司的章程。它断然宣

① 《交通史·航政编》，第1卷第202、188页。除了担任中国通商银行的一位董事外，施还在1907年与严信厚、徐润联合创办了华兴水火保险公司（集资100万两）（《北华捷报》1897年3月12日，第460—461页；《农工商部统计表·第一次》，第5卷第28页）。

② 《交通史·航政编》，第1卷第128页上说，杨和李鸿章的侄子李经羲当选为协理。但是《愚斋存稿》中盛的电报是发给杨和李鸿章的孙子李国杰（1881—1939）的，我采用后一则资料是正确的，因为在恒慕义的《清代名人传》第1卷第471页中也提到了李国杰与轮船招商局的关系。

③ 《愚斋存稿》，第76卷第1—2页，“盛宣怀致杨士琦和李国杰”，宣统二年五月九日（1910年6月15日）。

称，将轮船招商局置于邮传部管辖之下的上谕，已经规定不准改变其原先在北洋大臣管辖之下的组织机构^①。面临如此坚决的拒绝，盛、杨和李被迫辞职，从而使围攻邮传部控制招商局的运动暂时受到阻碍。

邮传部尽管对轮船招商局股东的这一举动作了坚决的答复，但显然急于就因招商局的控制权问题而不断进行的冲突达成一项妥协。其身份不清对公司的业务经营不断地产生着不利的影响^②。在背地里正在赶紧让盛宣怀回到邮传部右侍郎的实际职位上去，这是发生于1910年8月14日的事。因此，当轮船招商局的董事们于1910年8月再次向邮传部请愿，抱怨官方委任在公司管理中占优势和这种状况造成管理失误的时候，他们要求改组的意见受到了更同情的注意^③。邮传部的复文批准，“三员三董”的模式，并同意取消两名会办的局员地位，“以符本部此次批准董事会公呈所谓，员不兼董，董不兼员之意”^④。

第三届股东年会于1911年3月26日在上海举行，有代表28917份股权的1753位股东参加，更进一步地注意到了减少邮传部驾于招商局之上的权力的方法^⑤。当选举新董事会的时候，起初盛宣怀不在其中。到1911年1月6日，盛已被提升为邮传部尚书，并被深深地卷入铁路借款谈判和铁路国有化之中，这两件事情成了1911年10月共和革命的

① 《交通史·航政编》，第1卷第188页，邮传部答复的原文。

② 《愚斋存稿》，第76卷第4—5页，“盛宣怀致李国杰”，宣统二年六月六日（1910年7月12日）。

③ 《交通史·航政编》，第1卷第188—189页，请愿书原文。

④ 同上书，第1卷第189页，邮传部答复原文。

⑤ 同上书，第1卷第90、202页。

导火线。

按照一种使人回忆传统的“正名”理论的方法，股东们着手给几个管理人员的团体安上新名称。9人董事会被称为“议事董事”；公司的船舶、运输和财务部门的三个头头被称为“办事董事”；由股东推选的两为审计员被称为“查帐董事”。这些名字的变化意在表示董事会的权势高于该局的官方经营者。在最初的一段时间内，由邮传部委任的总办、副总办和会办继续负责公司的经营，根据在股东会议后不久颁布的修正章程，虽然他们正与那些由邮传部控制的总、会办们处在若即若离的过程中。虽然盛在清朝最后几个月的轮船招商局事务中没有再用别的方法扮演主角，但他的支持在取得这些章程中特权的正式化中无疑是重要的。

轮船招商局目前已被作为一个私人的商办企业在农工商部注册(第1条)^①。但是该部可以委任两名官员(一名“专司监察”和一名兼办漕务)，所有董事、办事董事和职员最终都要由股东选举产生，所有关于公司经营的决议都由董事会作出(第3、4、19条)。如果邮传部监察员发现任何一位办事董事是不胜任的或不诚实的，那么就可知照董事会撤换之。董事会也可自行免除不合适的办事董事，并可以要求邮传部撤换他们认为不胜任或不诚实的监察员(第24条)。公司的船只和航线都要在部注册，像以前一样每年向部递交一份财务报告(第6、29条)。

显而易见，除了受北京政府的几乎是形式上的控制之外，这些规定的实行将会使轮船招商局发生某些变动。无论如何，如已经实现的那样，使他们有了一点取得某些成果的机会，

^① 《交通史·航政编》，第1卷第161—164页，修正章程原文。

这也是他们所孜孜以求的。他们颁布的章程在两个月后就因革命的爆发和清朝的垮台而被表现为多余的了。由邮传部委任的官员随十月起义而离开了招商局，全部的管理权由董事会执掌。

确实，整个管理权已落入董事会之手，但是在民国初期，公司的组织形式和管理机构的结构仍有待于解决。由于引起革命的铁路国有和外债政策而遭到弹劾和免职的盛宣怀，被迫于1911年10月亡命日本。不过，他仍然是公司的最大股东，他的支持者仍处于有影响的地位。从1911年直至1913年盛宣怀从日本回来重掌公司的实际控制权为止，担任招商局董事会主席的是南方股东的名义领袖广东人伍廷芳。盛一回来就提出，按照该局的日本对手日本邮船会社的模式改建轮船招商局的管理机构。除了这个计划之外，还提出由股东选出的董事会通过向三个主要的职能部门各派一董事会成员负责，以执掌招商局的实际经营权，这实质上就是将公司的管理权集中于董事会，并完成向“商办”的演变^①。

第四节 漕粮的运输和免税特权

关于轮船招商局官督的一个方面，就应对公司成就中官方援助的重要性的光明面进行更精密的考察。这就是半垄断性的运漕特权的作用，这种特权是公司一开始就获得的。其重要性比运漕特权小一些的是至少到1877—1899年使公司受益的免税特权，这也是官方支持的结果。在1880和1891年之间，轮船招商局能够以扣除政府所欠的漕粮运费的方法，

^① 《北华捷报》1913年6月28日，第944—945页。

清偿了它借自各省藩库的总额将近 200 万两的债务。1885 年之后，归还官款与清偿所欠的大量外债同时举行。因此，我们必须想到，该局的官方保护人开出一个漕粮运输的垄断价格——作为应付普通客货运输收入可能不多的一笔储蓄——的能力，在该局的成功中是一个重要的因素。事实上，这是对招商局的一项官方津贴，它的竞争对手也是这样认为的^①。

关于轮船招商局运输漕粮的完整数字可惜是不适用的。每年从上海运出粮食的总石数可以从海关贸易报告^②中推测出来，哈罗德·欣顿博士也编制了一个有用的表格：“轮船招商局运输的漕粮”（1873—1893 年）^③。可是，贸易报告没有指明轮船和沙船各运输了总数的多少比例，也没有指明轮运货物的哪一部分是属于轮船招商局的。至于欣顿的统计数字，则大多数是以《北华捷报》中的上谕和奏稿的译文为基础的，它们显然是不完整的。不过，对中日战争之前的时期来说，这两个资料的互相对照证明了这样一个结论：招商局的轮船运输了至少平均每年 50 万石的漕粮。

我们注意到这一时期中所得到的这项运输的运费率是不

① 例如，《北华捷报》在 1874 年 8 月 8 日对轮船招商局表示了下述看法：众所周知，全部事务是由直隶总督和两三位多少与总理衙门有关系的官员直接管理的……同样众所周知的是，为政府运漕粮去天津还不算过分的恩惠，关键之处是除了给大量的津贴以别的名目之外，该局还可以在有重大损失时不营业……加在主要沙船主头上的压力导致他们提出在土著旗帜下航行，把他们的货物送上在外国注册下航行的轮船。

② 在 1873 年和 1911 年之间，从上海起运的粮食总数为 37 704 386 石。每年的数额在 244 734 石（1873）的最低额和 1 758 570 石（1909）的最高额之间波动。如 1873—1895 年间的每年平均运输额大致为 80 万石；1896—1911 年间为 130 万石（中国通商口岸《海关贸易报告》，1873—1911）。

③ 欣顿，《中国的漕粮税制（1845—1911）》，第 86—87 卷，表 D。

稳定的，基本上处于一种日益衰落的趋向。第一年，轮船招商局所得到的漕运收入相当于每石 0.562 两。超过沙船运费率 0.031 两。1880 年这两种运费率同处于 0.531 两。在外国轮船公司提出低达每石 0.35 两运费率的压迫下，在 1885 年付给沙船的漕运费降至每石 0.431 两。按理付给招商局的运费率也应如此，但是实际上自 1885 年后直至 1902 年通行的净率是每石 0.38 两（如果包括津贴损耗和赔偿在内，则为 0.3881 两）。按照最后一个运费率，50 万石粮食就能产生大约 19.5 万两的年收入^①。在 1880—1891 年的 12 年期间内还清了官债，每年 50 万石，以每石运费 0.38 两计算，就应该得到约计 234 万两的漕运总收入。这个数目足以供归还官债之用，并且每年还能从漕粮运输中留下余利，如表十四所示。

表十四：

1886—1893 年的漕运盈利（上海两）

年 份	扣除各种费用后的净余利润	扣除借款后的漕运盈利 ^a
1886	131 960	29 689
1887	194 617	59 948
1888	209 500	39 156
1889	167 916	33 226
1890	21 336	10 071
1891	17 395	79 765
1892	44 641	66 998
1893	275 589	53 145

a. 包括每年作为补贴费和驳运费收入的 16 000—17 000 两。

① 《李文忠公全集·奏稿》，第 36 卷第 33 页，光绪六年三月二十七日（1880 年 5 月 5 日）；第 56 卷第 2—3 页，光绪十二年一月二十一日（1886 年 2 月 24 日）；《北华捷报》1887 年 3 月 9 日，第 269—271 页。

漕运特权对该局除了归还其债款以外的总体利益的某些重要的数量象征，或许可以从表十四中获得。它表明轮船招商局在扣除了官债还款之后的漕运盈利已成为其净余利润的一个重要部分（净余：毛收入减去所有经营费、工资、债息、股息、红利和折旧），这些净余利润每年被加入公积金中。在有些年份中，例如1891和1892年，漕运盈利在该局的积累中提供了一些或高或低的垫头^①。

在轮船招商局的初期，它的保护人影响所付粮运价格的能力的重要性已在后来被证明（这时他们已不再在舞台上了）。1902年，窘迫的北京政府能够迫使该局接受较低的运费率，作为继续其专利权的一个条件^②。作为1902年从每石0.3881两减少到0.3381两的一个结果，在以下的13年中，该局的粮食专运收入，若与继续实行旧运费率相比，则减少近百万两^③。

还必须指出，在招商局的早期，漕粮再也没有与作为该局收入主要来源的普通货客运输发生过严重的对抗。转入本世纪之后，它仍是一项受欢迎的额外津贴，但是不再是决定性的必需之物，这已在上面的还债过程中讨论过。

由该局的免税特权而来的利益更是难以作定量说明。李鸿章曾在1887年上奏请求给从广州到天津运铜的轮船豁免

① 表十四所汇集的资料来自轮船招商局的年度报告：《北华捷报》1889年4月15日，第405—406页；1890年5月16日，第609—610页；1891年4月24日，第506页；1892年4月14日，第502—503页；1893年4月28日，第605—606页；1894年4月13日，第569—570页。

② 《愚斋存稿》，第7卷第32—34页，光绪二十八年九月（1902年10月）的奏稿。

③ 《交通史·航政编》，第1卷第265页。

20%的关税和厘金。他觉得这是允许轮船招商局由上海往天津运漕轮船的这种免税规则的一个延伸^①。表面上，招商局所享受的特权首先是限于在天津免税登陆的特权，其他船货也可免税相当于所运漕粮市价20%登陆。例如，一艘运载价值10 000两漕粮的轮船也允许免税卸下价值2 000两的棉花。我们发现李鸿章在1886年2月再次上奏，要求对运漕回航的轮船再免除一个20%的出口税。也就是说，如果一艘轮船从上海运来1 000石粮食，那么就允许它从天津免税运出相当于200石粮价的诸如大豆之类的农产品^②。户部批准了这种部分免除出口税的特权；而且它被有效地一直保留到1899年盛宣怀明白地同意废除这两种免税特权为止，这也许是盛作为刚被委任负责即将来临的与列强进行修改1858年协定关税谈判的显赫地位的报酬^③。1886年，李又为该局获得了一个对用招商局轮船运至天津转而出口满洲和蒙古的粗质茶叶的减税特权。自1873年以来，由中国轮船运往天津的茶叶已经被免除了厘金税，并被运送到张家口以供应蒙古和俄国的市场。由于这两项措施，使轮船招商局开始装载大量的茶叶运往天津。

据估计，1886年给运漕轮船免除20%的天津出口税，加上茶税的减少，就给轮船招商局每年节省了大约2万两。可是，我所能找到的，只提到了该局的这些免税特权的价值，没有提到茶税，并将1886年5月—1887年4月期间给予招商

① 《京报译录》1877年9月1日，第122—123页。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第56卷第1—2页，光绪十二年一月二十一日（1886年2月24日）。

③ 《愚斋存稿》，第2卷第31页，光绪二十五年七月二十七日（1899年8月1日）的奏稿。

局轮船在天津所免的关税记作4781两，这个数字大概包括了进口和出口两项免税额^①。

虽然招商局由运粮和免税中得到的利益不能在数量上作更准确的说明令人可惜，但是详细说明这些措施的性质上的意义也是同样重要的。招商局依靠其是一个官督商办企业的优势已经在事实上获得了垄断或半垄断权。这种权利的必要性隐含在招商局和其他已开办的官督商办企业的范围之内。这些企业的创办，起初都是为了排斥外国人所控制的沿海航运、棉纺织业、银行业——即那些领域的经济，这代表了中国内部的一个新成份发展的开始。正如李鸿章向总理衙门指出的：“轮船招商局之设，原期收回中国利权，徐图自强之计。”^② 这些企业无一是一种能够从一个正常成长的国内市场寻求支持的土生土长的发展体。至少在创办之初，这些企业均是移植物，它的存在，面临着来自外国对手依靠由类似于轮船招商局漕运特权的半垄断权而来的特别援助（他们自己享受了治外法权和“不平等条约”的异常优势）的剧烈竞争。

如果仅仅是为了冒犯一下外国列强的话，那么不准对华商使用外国船只的一道普通禁令会被认为是不能实行的。而且，外国轮船公司的较强的金融地位使它们能够以低于轮船招商局所开的运价揽载华货^③。例如，由富裕的英商公司怡和洋行和太古洋行分别开办的怡和轮船公司和太古轮船公司就是这样做的。这使华商有希望利用各种机会以较低的价格

① 《京报译录》，1877年6月6日，第83页，“李鸿章奏稿”。

② 《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第21页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

③ 参见《交通史·航政编》，第1卷第257—258页，关于轮船招商局与外国轮船公司之际的运费斗争的报告。

运送他们的货物。虽然李鸿章肯定夸大了这一情况，但是当他向总理衙门申诉，外国轮船公司在4%的利润下才愿开办——这是他按照英国的习惯描写的，而中国的轮船公司至少需要达到每年8%以便吸引资本和归还它的大笔债务^①——的时候，他是有可靠的理由的。外国轮船公司不能拒绝运输商业货物，但是李鸿章能够得到一个命令，让各省送往天津的所有官方物资和一大部分漕运均交由轮船招商局的货船运输^②。因此，在1886年，湖北巡抚被迫上书解释他把由云南派送北京的一批铜交由德商美最时洋行的轮船运送的错误，当时“按照章程这笔货物应该交由轮船招商局的轮船运输”^③。

但是，除了援助招商局面临外国的剧烈竞争和一个不发展的国内市场之外，这种给予招商局的垄断权可以被视作具有一个更长远的目标。该局所享受的这种特权不仅仅是企图把外国运输业者从某些种类商品的运输中排挤出去，而且也阻止了任何潜在的中国竞争者进入这一市场。因此“收回利权”是与保护官督商办企业的官僚的和半官僚的创办者的投资紧密相联的。

第五节 官方勒索

轮船招商局所得到的官方援助必须与官方的资金勒索相

① 《李文忠公全集·译署函稿》第7卷第27页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第30卷第33页，光绪三年十一月二十五日（1877年12月29日）。

③ 《京报译录》，1886年8月24日，第116页。

平衡，这是该局始终都遭到的事。如我们已经指出的，这种援助大部分是由于该局的有力的地方保护者——特别是李鸿章——的努力的结果。相反，北京政府认为它有权利分享这巨大的利益，这是造成危害企业的勒索的原因。在1895年李鸿章垮台之后，朝廷尤其想“压榨”那些由他保护的工业企业。但是，即使在总督李的势力还没有被减少的时候，轮船招商局也不能完全逃脱对国库必须提供的“报效”。

可以举几个轮船招商局还是李鸿章地方政治权力组成部分时的几个勒索的例子。例如，在1891年，该局的管理者告诉股东说：“官款业已还清，故本年由北洋大臣李奏准，在公积内提出官款免利报效银10万两，指定作为预备赈济之用。”^①当然，这10万两究竟有多少被实质用作救济费是有待讨论的。1894年发生了另一件事情——慈禧太后的60寿辰。乘机机会，“朝贺费”涨高到由招商局进贡5万两，由它的“商董”进贡5万多两^②。最后，在中日战争期间，户部又向招商局息“借”了37.5万两。如果41000两的利息据说是交付了的话，那么本金是否归还还是值得怀疑的^③。这些报效无疑是以轮船招商局和其他官督商办企业为代表的中国经济新成份的一种负担。但是由于缺乏一种发达的商业伦理学和即将被具体化的经济法规，股东们没有法律上的要求。

李鸿章垮台以后，这些常常被记在“报效”项下的支出占了很大的一部分，并被置于更加正规的基础之上。构成朝廷要求上缴报效原因的清政府的财政问题已在第二章中详细叙

① 《第十八届帐略》，《北华捷报》1892年4月14日，第502—503页。

② 《京报译录》1894年2月11日，第47页；1894年3月7日，第59页，“李鸿章奏报”。

③ 《交通史·航政编》，第1卷第274、158页。

述过了。除了为了赔偿战胜的日本而负了大量的外债之外，北京还在义和团起义前的5年中为建筑铁路而缔结了范围广泛的借款协定。将这些负担加之于中央政府的固定收入之上，必然会增加资金的需求，以便给袁世凯正在训练的新军通融资金。根据户部的估计，它在1900年的亏空将近1700万两，一位著名的研究清代财政的学者提出这个赤字不会少于2500万两^①。这种状况导致了从各省筹集额外资金的无数而大量的不成功的尝试，寻求增加北京政府的传统收入来源的份额的绝大部分不包括陆路税，即厘金、盐税、罌粟税和各种商业税。改革财政制度的建议完全是枉费心机^②，但是，从诸如第二章已描述的，在大学士刚毅于1899年南下巡视之类的非凡手段中，也得到了一些额外的收入。

轮船招商局和其他官督商办企业自然是朝廷征收员的猎取对象。北京对待该局的一些事例，被包含在大学士徐桐于1899年7月上交给皇帝的一份奏折及其相应的一份上谕中^③。徐指责说：虽然招商局、电报局和开平煤矿“有收回利权之名，并无裨益公家之实。”因此，皇上应该动手占用这些企业的所有余利。皇帝的反应是一道1899年7月11日的谕旨，它命令盛宣怀起草一个关于轮船招商局和电报局财务状况的报告书，并限3个月内连同这些企业的盈余按期上缴北京政府的计划一并上交。由刚毅带给盛个人的第二道谕旨接踵而至，公布了一件关于轮船招商局假公济私的弹劾书。它指示刚毅

① 罗玉东：《光绪朝补救财政之方策》，第215—217页。

② 同上书，第228—233页。

③ 《愚斋存稿》，第3卷第5页，光绪二十五年七月二十七日（1899年9月1日）的奏稿，内中附录了上谕和徐桐的奏折。和刚毅一样，徐也是一个排义和团者（参见恒慕义前揭书，第1卷第407页，荣禄条）。

检查招商局和电报局的帐册，并会同盛宣怀提出一个关于盈余资金的报告。这些盈余资金都要移交给国库^①。

面临这种来自北京的协力一致的压力，盛宣怀按照要求起草了一个报告，虽然他声称：“两局前获之盈余皆陆续扩充为资本，并无现银可以提用。”尽管如此，他还是同意今后两公司将把他们每年盈余（盈余：除去经营费、亏损费、股息、利息、红利、折旧之外的净余利润）的20%送交政府作为报效。其具体数额——这与其说是刚毅所提出的要求，不如说是佣金——招商局每年应上缴6万两，电报局每年上缴4万两，以作报效。除了这一贡献之外，这两个官督商办企业为支持盛在天津和上海创办的学校而已经支付的资金也被认为是一种报效。如果轮船招商局的余利（余利：除去经营费、亏损费、股息和利息之外的净余利润）在任何一年内将超过70万两，或电报局超过47万两，那么还应再上缴一份报效。相应地，如果在任何一年内的收入低得以至于不能支付正常的股息，那么该年的报效可以延期，并分作以后几年上缴。其他任何种类的贡献没有是不被索取的^②。

如下面将要表明的，这些贡献只能作为轮船招商局像一个合理化的商业企业一样的经营费开支来处理，这也是北京政府的需要。

除了表十五中所记录的一些较小的项目之外，1899年确定的报效总数的协定限额似乎是被保持了。1900年2月，当一位监察官指责轮船招商局和电报局获得了过多的利润所以应该增缴报效的时候，盛能够阻止这种威胁。他在回奏中详细地陈列了汉阳铁厂和萍乡煤矿要依靠招商局和电报局的股

① 《愚斋存稿》，第3卷第5—6页。

② 《愚斋存稿》，第3卷第6—7页。

表十五：

1891—1909年的轮船招商局报效金 (上海两)

年 份	学 校	盈余的20%	其 它
1891			100 000 ^a
1894			100 000 ^b
1896	80 000 ^c		
1897	80 000		
1898	80 000		
1899	80 000	60 000	
1900	80 000	60 000	
1901	80 000	60 000	
1902	80 000	60 000	
1903	20 000 ^d	60 000	
1904	20 000	60 000	5 000 ^e
1905	20 000	60 000	5 500
1906	20 000	60 000	5 500
1907	20 000	60 000	5 500
1908	20 000	60 000	5 500
1909	20 000	f	5 400
总 计	700 000	600 000	232 400

a. “救灾”捐款。

b. 慈禧生日。

c. 据《交通史·航政编》，第1卷第274页记载，每年捐给北洋公学2万两，捐给南洋公学6万两；据《恩斋存稿》，第1卷第21页记载，给南洋公学的捐款为5—6万两；这里采用了较高的数字。

d. 给南洋公学的捐款被袁世凯阻止了。

e. 每年上缴给由袁世凯创立的商部。

f. 轮船招商局没有资金；也没纳贡。

东们所实现的利润。更多地要求报效会危及所有四个官督商办企业的前途。他还指出：不到一年之前，皇上批准了他的要求；除了与刚毅联合确定数额之外不要再对他的企业征收额外报效。盛的解释被采纳了，报效数额也没有增加^①。

轮船招商局贡献给盛于1896年在上海建立的南洋公学和由他于1895年在天津建立的北洋公学的资金，当然不能说是勒索。但是由于盛在报效的标题下考虑它们，它们还是被包括在附表中^②。

轮船招商局从哪里弄来资金去应付它的报效义务？从我们所掌握的一些资料来看，一大部分取自该局的折旧帐目。例如，在1899—1903年5年约计64万两的报效总额中，大约有38万两是由折旧帐付出的；在1906—1909年4年的28.2万两的报效总额中，有21万两来自同一源泉^③。事实上，折旧费积累只是可利用的财源，它能够受“压榨”给帝国政府生产资金。在中日战争和李鸿章失宠之前该局已保持了一大笔保险金和公积金，各有100万两左右。在李鸿章的保护还可依靠的时候，就已经有些担心北京政府会觊觎这些资金。然而，如已经提到的，通过把200万两的保险金和公积金转填为另外的股票发给旧股东，从而使自1882年以来一直停留在200万两的公司股本增加了一倍。虽然关于这种令人激动的股票红利的原由并没有明白地及时说明，但是可以从上述的报效贡献的讨论中推测出来，其主要的动机是希望防止该局的资

① 《愚斋存稿》，第4卷第18—23页，光绪二十六年二月十九日（1900年3月19日）的奏稿；第4卷第24—26页，同一天的补充奏折。

② 资料来自：《愚斋存稿》，第1卷第21页及有关之处；《交通史·航政编》，第1卷第274—276页；轮船招商局的历届年度报告。

③ 《交通史·航政编》，第1卷第275—276页。

金落入他的竞争对手和政敌之手，这些对手一直等待着李鸿章的垮台以便一尝这一李鸿章为自己建立的财富王国的甜头。

因此，当徐桐和刚毅为充实皇太后的金库而把他们的注意力对准轮船招商局的时候，盛能否认公司存有任何盈余。慈禧及其怂恿者们的愚蠢行为的另一个根据是，听说这两笔积累资金中没有一笔已成为在任何情况下都有用的现金。当然，它们可以由公司的财务报告书的资产栏目来平衡。毋庸置疑，由于向封建官僚解释复式簿记的困难，精明的做法是更改帐目以便将引人注目的大笔“自保资金”或“盈余”转作“上缴资金”。

用其他资金保证的报效金，当它们不能从规定的年度盈余中提取的时候，就由折旧帐中支付。这些勒索的最后结果，必然使招商局难以尽快更换其损坏的船只、建筑和码头，保持其竞争能力，以便抵抗没有这种勒索的外国轮船公司^①。

第六节 轮船招商局是一个成功的商办企业吗

最后，把有关招商局成败问题的资料集中于此，可能是有好处的。其实，这个问题有两个方面，且对这两方面不能给予同样的回答。首先，这些年中该局的创办者、管理者和股东是怎么干的？其次，该局在控制全中国的沿海航运业方

^① 例如日本邮船会社出售其陈旧的船只以保持其充分的折旧津贴（参见《日本邮船会社50年史1885—1935》，第16页）。

面有些什么样的成绩?①

股息

毋庸置疑，轮船招商局的股票持有者他们都是好自为他的（见表十六）②。在早期收益较少的年份中，为了吸引资本，给予投资者的投资金额以每年10%的官利。这是该局的一项固定的负担，不管该局该年之盈亏。只有1875—1876的一年，该局的盈利不足以支付10%的官利③。但是尽管如此，这笔官利还是由流动资金支付了。在下一个财政年度的1876—1877年中，该局的水脚收入足以补足上年的亏空④。可是，在其他营业亏损比招商局更为常见的企业中，用资本或借款支付官利已是不足为奇的事情⑤。在1874—1875年度中，在保证10%官利的基础上，又向股东发放了5%的余利⑥。总之，招商局的头十年对它的股东来说是一个很好的企业。1882年，该局的经营者能够作如此的报告：“以股本百两，所收九年利息已抵足此数。现在每股价200余两，通扯已合二分多。”⑦

在招商局的产权归旗昌洋行掌管期间，它在1884年没有发放股息，1885年也只发了3%。当盛宣怀在1885年取

① 可能还有第三点：纯粹经济的评判标准也应考虑，也就是说，假设该局在既没有政府援助也没有官方勒索的情况能有多少盈利？很遗憾，有用的资料不允许对这个问题作确实的回答。

② 表十六的资料来源：《交通史·航政编》，第1卷第271—272页。

③ 《第三届帐略》、《北华捷报》1877年4月12日，第370—371页。

④ 《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第27—28页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

⑤ 严中平：《中国棉业之发展》，第124页。

⑥ 《李文忠公全集·译署函稿》，第7卷第26页，光绪三年九月二十九日（1877年11月4日）。

⑦ 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第419页。

表十六：

1873—1913年招商局的股息率

年 度	官利%	余利%	年 度	官利%	余利%
1873—1874	10	—	1894	— ^e	—
1874—1875	10	5	1895	6	14
1875—1876	10	—	1896	6	14
1876—1877	10	—	1897	6	14
1877—1878	10	—	1898	6 ^f	6
1878—1879	10	—	1899	10	3.75
1879—1880	10	—	1900	10	3
1880—1881	10 ^a	—	1901	10	1.25
1881—1882	10 ^b	—	1902	10	—
1882—1883	10	—	1903	10	1.75
1883—1884	— ^c	—	1904	10	4
1885	3 ^d	—	1905	10	3.5
1886	6	—	1906	10	2
1887	6	1	1907	10	2.5
1888	6	4	1908	10	2.5
1889	6	4	1909	10	—
1890	6	4	1910	15	—
1891	6	4	1911	10	—
1892	6	4	1912	10	—
1893	6	4	1913	10	—

a. 实收资本：100万两。

b. 实收资本：200万两。

c. 无官利：招商局售于旗昌。

d. 财政年度改为相应的阴历年。

e. 无官利：中日战争。

f. 实收资本：400万两

得控制权的时候，他发布了新的财务规则，规定今后的官利至少为6%^①。此后直至中日战争，轮船招商局按其实收资本额支付6%的官利，另加一个余利：1886和1887年为1%，1888—1893年的六年为每年4%^②。1894年，因中日战争而停发股息。但是在1895—1897三年的每一年中，公司除了发放规定的6%官利之外，还增发了14%的余利^③。在1886—1897的几年中，该局实收资本的平均利润是12%。

1895—1897年间的大量余利或许被认为是将要在1897年向该局股东分配另外股票——这已在上面讨论过了——的前兆。无独有偶，由于害怕北京政府（或李鸿章的后继者）的索取，股息被移作诱人的积余而在公司的帐簿上继续下去。例如，这笔款项如下面1893年的第二十届帐略所显示的：“股息增加216 877两”、“公司自有船只保险金1 186 718两”、“积余金876 588两”^④。通过自己分发股票，股东们原有的每张股票分得了两张100两的股票，这是公司的保险金和积余金转化为资本的结果。甚至与已经从该局在1895—1897年期间所付的20%利率中实得的数额相比，1897年以后还有一笔确实增加的股息。1898年，轮船招商局发放了6%的规定股息给新股（与原先的200万两相比，现在是400万两），又发给了6%的余利。这就相当于旧资本额的24%。从1899年到1913年，该局按它的400万两实收资本每年支付了10%的官利，并在1908年之前（除去1902年）还支付了

① 《交通史·航政编》，第1卷第157页摘录了原文。

② 据《北华捷报》等所刊登的招商局各年度报告。

③ 《交通史·航政编》，第1卷第271—273页。

④ 《第二十届帐略》，《北华捷报》1894年4月13日，第569—570页。

1.25—4%的余利^①。

1910年，支付了15%的官利，但是只有5%兑现，其他的10%以盛宣怀创办的通商银行的股票发给。又在1911年，把规定的10%的官利用该局自1896年以来所收集的通商银行股票支付。在这两年中，该局把其所有的总共80万两银行股票清理了，并分发给它的股东个人。1912和1913年，又把招商局所掌握的汉冶萍煤铁公司的股票同样地分发了。7.5%的股息以现金发给，3—4%以上以汉冶萍股票发给^②。

招商局的第二次分配额外的股票已经提及。1913年，它的资本从400万两增加到840万两，反映了该局资产价值的一个更准确的估计。在把追加股票发给股东的同时，每一新股附发一张100银元的招商局地产公司的股票，这个公司刚刚组织起来经营该局的大量不动产。

上述的帐目会发生一个意外的问题：招商局的股票持有者都发财了。如果有一位投资者在1873年买了100张股票（票面价值共计1万两），然后又在1882年乘尽先选购之便购得100股，到1914年不需任何另外的代价他就可以拥有轮船招商局的股票800张（总计面值为8万两），和招商局地产公司的股票400张（总计面值为4万元）。这大致相当5倍于资本的利润。此外，他已得到了总额约为116300两的股息，相当于他的实际投资2万两的15%的年息。

红利

对担任该局的管理人员、领袖股东的人还有其他直接的金钱利益，根据1880年起草的章程，每年按公司赢利的

^① 《交通史·航政编》，第1卷第271—273页。

^② 同上。

一定比例付出一笔红利给它的管理人员。在1887和1903年之间，共计分发红利456200两^①。然而，支付这些红利的方法是不清楚的，似乎最大的一份归属了公司的商董^②。官董（总、会办）也有较大的利害关系。

投资其他企业

特别是对盛宣怀来说，轮船招商局的积余利润对他所感兴趣的其他官督商办企业意味着一个现成的资本来源。盛的前任唐景星也不反对把招商局的资金投入他在李鸿章保护下所组成的开平煤矿。这种投资不同于那种导致徐润和唐景星在1880年初被撤销招商局职务的私自挪用局款进行房地产和交易投机。但是，它们都是招商局的总体利益如何直接有利于它的官董的实际例子。这里似乎应该综合评述招商局在与其管理者有关的其他企业中的投资的程度^③。

在轮船招商局建立后几年，总督李鸿章和唐景星在直隶开办了一个新式煤矿，即开平煤矿。1881—1882年度的招商局第九届帐略表示，它已拥有21万两左右的开平股票。到1889年，这个轮船公司所掌握的开平股票已增加到25.2万两，但是自此之后直至1902年，他们很快地作了清理，开平股票所占有的价值只剩下了16000两。在1893年的招商局第二十届帐略中它们没有被全部表示出来^④。很可能，这种清理会被认为是盛逐渐消除唐在招商局的影响而采取的方法。

① 《交通史·航政编》，第1卷第271—273页。

② 《北华捷报》1912年8月17日，第457页‘陈猷所言’。

③ 除了由招商局从其积余中筹措这些投资之外，盛当然还用他自己从招商局赚来的资金去支持他的其他企业。

④ 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第420页；《第十六届帐略》，《北华捷报》1890年5月16日，第609—610页；《第二十届帐略》，《北华捷报》1894年4月13日，第569—570页。

法。

招商局的第二种主要投资是在1891年把其10万两金额的积余转向李鸿章在上海创办的机器织布局。到1894年盛自己控制了这个企业的管理并将它改组为华盛纺织厂的时候，轮船招商局的投资总额已增加到30万两^①。

盛于1896年被委任为铁路督办之后，这标志着他的独立的政治和经济权力的提高，我们可以看到盛的其他企业更加依赖招商局作为一个资本的来源。因此，盛在1896年所创立的中国通商银行的开创资本80万两，就是从轮船招商局的结余资金和自保资金中提取的。更有甚者，在1898年，招商局投资10万两于江西的萍乡煤矿，盛和张之洞试图把该局发展成为一个供应汉阳铁厂的焦炭产地。到1901年时，轮船招商局所掌握的萍乡股票已增至16.4万两，到1906年又进一步增至381400两^②。

就铁厂本身而言，到1901年，在它的股份中轮船招商局已投资了27.4万两；到1907年，这笔数目又增长到46万两^③。当汉阳铁厂、大冶铁矿和萍乡煤矿于1908年联合组成汉冶萍煤铁厂矿有限公司的时候，招商局已握有这一联合公司的额定股本2000万元（约等于1400万两）股票中的101.9万两^④。

1908年，轮船招商局清理了它所拥有的中国通商银行的股票；辛亥革命之后，同样的命运降临于汉冶萍的投资。但是直至1914年，招商局控股公司仍在它的帐册上记着

① 参见本书第6章。

② 《交通史·航政编》，第1卷第315—316页；徐润前揭书，第119页。

③ 同上。

④ 《交通史·航政编》，第1卷第315—316、290—292页。

51.6万两的汉冶萍股份^①。

盛宣怀以各种方式租用招商局的财产来支持汉冶萍公司。1898年，他拿位于上海法租界外滩的招商局的货栈和其他岸边房产作担保向德商礼和洋行借款400万马克。这笔借款的用途是为萍乡煤矿购买采煤机械和铺设铁路^②。而且，招商局能够多次给汉冶萍延期短期贷款。1906年，汉阳铁厂欠有166500两短期贷款，萍乡煤矿也欠了25万多两。到1913年的时候，汉冶萍欠招商局的短期贷款总额已达到29.2万两^③。

虽然上述资料明显地是残缺不全的，但是它们可以给我们一个一定程度的启示：盛宣怀作为轮船招商局的一位官董，它能够在他的其他官督商办企业的经营中使用招商局的利润。对他自己来说，从这些其他企业中所获得的利益是相当大的。

保护者的合法佣金和利润，已被作为招商局管理者们所经常期待的临时收入之一而顺便提到过了。有用的资料可惜不能对此提供数量上的处理。但是把丰厚的股息、大量的红利、在其他企业中使用的招商局资金、佣金和保护者所提供的好处都加在一起，应该说招商局的发起者、管理者和股东就他们的金钱和努力已得到了一个很满意报酬。

相对的停滞

当我们转向本节标题所示问题的第二部分的时候，记载

① 《交通史·航政编》，第1卷第218页。

② 《张文襄公全集·奏稿》，第50卷第3—8页，光绪二十五年六月十七日（1899年7月24日）；《北华捷报》1899年11月27日，第1086—1087页。

③ 徐润前揭书，第119页；《交通史·航政编》，第1卷第290—292页。

就不那么充分了。在刚刚描述过的丰厚的股息与该局在轮船数量、吨位和装运货物数量方面的相对停滞之间，可以看到一个尖锐的对照。

在1874年，轮船招商局只开动了4艘轮船(2435净吨)，但是到1876年时，它的船队已发展到17艘轮船(11706净吨)^①。次年，招商局收买了旗昌轮船公司的资产，从而使它的船只增加到33艘，总计23967净吨。由于它的规模翻了一番，使招商局成为中国轮船航运领域中最大的经营者。但是这是它的船队在我们所考察的这一时期内的最后一次重大的发展。正如1887年1月1日，招商局投入运营的船只只有28艘(24039净吨)；甚至在27年后的1914年，该局也只有30艘轮船^②。

为了对比起见，可以考察一下日本邮船会社的经历，它的早期历史在许多方面与轮船招商局是相应的^③。日本邮船会社是高知藩的岩崎弥太郎(1834—1885)于1870年创立的一个轮船公司的分支。最初，他的三菱轮船公司只有3艘轮船，但是到1875年日本政府把另外的13艘轮船无偿地托付给它了。1882年，日本政府也发起创办了一个与之相匹的协同运输公司；在两家公司之间经过剧烈竞争之后，他们于1885年联合组成了日本邮船会社。在实现合并中起主导作

① 刘广京：《19世纪中国的轮船航运业：论创办者的一些问题》，第13页。

② “马士致德益”，《通信集》，1886年12月31日，其附件的标题为：《挂中国国旗并属于轮船招商局的欧式轮船的数量及吨位》；《北华捷报》1914年5月2日，第349—351页。

③ 《日本邮船会社50年史(1885—1935)》，第1—18页。

用的政府对新公司的1100万(日元)资本担保了8%的年息,并“挑选”了一位萨摩家族的武士森冈昌纯作为它的首任社长。日本邮船会社的章程也是按照政府的命令拟订的。

在当时,我们可能会认为日本邮船会社原来也是一种官督商办的企业。它的章程规定,在它成立后的15年内,由政府保证利息、任命社长、副社长和理事,“帐目完全由农商务省检查”,公司的业务通常受官方的监督。可是,到1893年,它改变成一个完全的商业公司,并在新颁的商业法下注册。

日本邮船会社的快速发展(如表十七所示)和招商局的相对停滞之际的对照是显著的^①。而且,在日本邮船会社于1885年以轮船招商局同样的方式仍然独自地运行于沿海水域的时候,已于1885年和1891年之间开始了远洋试航,到中日战争后的年份里已发展为定期航行于欧洲、美国和澳大利亚^②。轮船招商局也作了尝试以至于在1880和1881年派出两艘轮船去火奴鲁鲁和旧金山。其中一艘美富号也装载着茶叶于1881年10月抵达伦敦。但是这显然是最后的努力^③。股东们在下一届的帐略中得知:

① 《日本邮船会社50年史(1885—1935)》,第135页。英国在华轮船公司显示了类似于日本邮船会社的持续发展。怡和轮船公司在1883和1894年之间它的船队从13艘12571总净吨增加到22艘23953吨。太古轮船公司发展更快。在1874至1894年中,招商局的船队从6艘(10618净吨)增加到29艘34543净吨(刘广京,《19世纪中国的轮船航运业》,第31—33页)。

② 《日本邮船会社50年史》,第14, 26—35页。

③ 《第八届帐略》,《北华捷报》1881年9月27日,第320—322页;《北华捷报》,1881年10月4日,第358页。

前年拟放船走檀香山及美国之金山，因洋船极力抗拒，去年经已停行。去年9月(阴历8月)放美富一船装运茶箱前往英国，今年3月(阴历2月)始行回华；因洋商颇存妒心，遂至无利。^①

不能从以英国为首的外国竞争者手中收回中国的沿海水域交通权，招商局很难希望成功地进行远洋航行的竞争。

表十七：

1886—1915年日本邮船会社的船舶数量和吨位

年份	艘数	净 吨	年份	艘 数	净 吨
1886	51	39 280	1905	73	156 539
1890	46	42 675	1910	69	175 102
1895	57	63 624	1915	93	266 293
1900	67	127 340			

日中轮船公司之间的一个更显著的对照是利息。即使在1886年，日本邮船会社轮船的业务也是由大量的日本私人提供的。63名船长中，37名是日本人，26名是外国人；海员人数是141位日本人对55位外国人；甚至在轮机师之中，日本人员也比外国人多104—78名^②。但是，在1885年被列为轮船招商局船队职员中的144名船长、大副和轮机师中没有一个是中国人。从名字上推测，他们绝大多数是英国人或美国人^③。只是在迟至1893年的时候，盛宣怀才制定了一个计划，打算

① 《第九届帐略》，《北华捷报》1882年10月18日，第417—420页。

② 《日本邮船会社50年史》，第163—167页。

③ 《中国、朝鲜、日本年鉴，1885年》，第396—398页。

训练中国人以补充招商局船只上的“船长和轮机长”的职位，但是我们可惜没有看到关于盛的计划已达到成功的迹象^①。这种在轮船的驾驶上对洋人的完全依赖，必然地象征着轮船招商局难以发展成为一个向沿海贸易的外国垄断权提出严肃挑战的企业。

不仅该局的船队规模、航行路线和依赖洋员依然仍旧，而且这些轮船的运输费收入在 1886 和 1911 年之间也几乎没有变化(见表十八)^②。

经过对照，日本邮船会社运货吨数显示出一个持续向上的趋势(毛收入的数字是无效的)^③：1886年 86.7 万吨，1891年 129 万吨；1896年 170.4 万吨；1901年 227.9 万吨；1906年 255.3 万吨；1911年 326 万吨。这里需要强调的是，在中国外贸增加了 6 倍(据中国海关的统计)的这一时期内招商局全无扩展。1885 年中国外贸值总计为 15 320 万海关两；到 1913 年上升到 97 350 万海关两^④。即使沿海贸易不按中国的国际贸易的同样速度增长，也肯定有所发展。由于单纯坚持 1880 年所获得的垄断地位，事实上使轮船招商局作为一个轮船企业的重要性受到了相对的减少。在清朝的最后 10 年中，大多数航运业务都被英国，特别是日本的轮船公司所赢得，它们的持续发展状况上面已经提及。

可能还可以查考一些关于相对停滞的其他指标，但是已

① 《北华捷报》1893年 7 月 7 日，第 11—12 页。

② 《愚斋存稿》，第 3 卷第 20—30 页，光绪二十五年七月二十七日(1899 年 9 月 1 日)的奏稿所附的招商局帐目；《交通史·航政编》，第 1 卷第 277—278 页。

③ 《日本邮船会社 50 年史》，第 133 页。

④ 雷麦：《中国的外贸》，第 76、125 页。

表十八：

1886—1911年轮船招商局水脚毛收入

年 份	收入(上海两)	年 份	收入(上海两)
1886	1 897 454	1899	3 117 900
1887	2 057 485	1900	2 912 400
1888	2 139 226	1901	2 783 800
1889	2 182 445	1902	2 741 000
1890	1 859 355	1903	3 168 000
1891	1 984 560	1904	3 234 000
1892	2 021 665	1905	3 171 000
1893	2 161 354	1906	2 817 000
1894	a	1907	2 478 000
1895	a	1908	2 715 100
1896	2 180 000	1909	2 727 200
1897	2 612 000	1910	2 280 700
1898	3 001 000	1911	2 100 000

a. 资料不适合。

经所列举的指标足以作出毫不犹豫的结论：虽然它把丰厚的利润给了那些对公司感兴趣的人们，但是招商局在挽回中国沿海和内河航运控制权方面是不成功的。

“采矿式的经营”

因此，我们发现，一方面资本和积累持续增加，并将丰厚的股息和津贴分给管理人员和股东；另一方面在有关该局的船队规模和水脚毛收入方面相对停滞。如何解释这种前后矛盾的情况呢？至少有一部分答案可以在公司收入的归宿中找到。显然招商局能够按照其在 1877 年之后所保持的经营规模和能力而生产利润，却不将这些盈利再投资于公司主

要业务的扩大，它的管理者只关心为他们自己及其股东们获得大量的、即时的利润。例如，在1897年和1913年，以企业追加股票的形式把公司的积余资金分发给它的股东，并伴随着已用少量资本支付的高额股息率，这明显地产生了增加创办者和投资者所得股息的实际规模的结果。这两次公司实交股本的翻番，实际上并非积累利润的生产性再投资；它只是一次纸上交易，与公司船队的任何确凿的增长是不相称的。

这也就是说，招商局所采用的这种方法可以与一个煤矿或铜矿所实行的采矿的方法相比较。矿工总是适应于从地中取得财富；他自己投入矿中的只是少量支撑木料、抽水设备和其他有利于采矿的必备之物。矿藏开尽，采掘也就自然停止。与这种方法相同，经营轮船招商局的人们所想到的首先是尽快尽多地为他们自己谋取利益。但是，即使是保持一个稳定的利润水平，也需要有一些资本补充。因此招商局在1877和1893年之间增加了16艘新船^①。在保持经营人员和股东所期待的利润率的同时，平衡该局24艘轮船因失事、拆毁和出售而带来的损失显然是完全必要的。但是，由于不适当的折旧折扣，已造成该局的“开采物”几乎濒于极点。到1896年之时，其船队的财产价值已落到103万两。在接下来的一个时期内，也许是考虑到轮船损耗补贴是必不可免的，在进入1911年再度跌落到257.5万两的衰退时期之前，1906年船队的价值缓慢地增加到338.5万两^②。依据这些资料，不得不得出一个这样的结论：招商局的轮船资产被维持在与它的经营者的追求的高额利润相一致的最低维护水平上。按

① 轮船招商局历届帐略。1877—1893年。

② 《交通史·航政编》，第1卷第287—292页。

照官督商办的型式，把企业内部的统治职位给予它的官董，他们能够以他们认为合适的方法分配公司的盈利。只要一位有力的官方保护者或督办自身势力的政治背景能够保住，只要股东的优厚利润能够保证，那么就不会出现对立於他们政策的势力。

但是，即使证明了它的收益的逐渐耗竭和它的船队的停滞状态，有关记录表明招商局的资产总额仍在持续增加（参见表十）。在1887年时，它们固定在5 145 039两；到1907年，已上升到10 052 210两；到1914年，又创造了15 495 498两的记录。这种矛盾现象的答案将从这样的一个事实中找到：当它的船队还不引人注目的时候，招商局就在上海和其他港口拥有非常广泛的不动产（大多数与它的航运业务无关）。像它的管理者一样——例如，第三章中已详细地叙述了盛宣怀把他的大部分收入用于传统的方面——轮船招商局把它的盈利的大部分投入于传统和安全的方面：土地、建筑和其他海岸地产。1914年经营这些财产的招商局地产公司的成立突出了这种现象。

事实上，公司的收入转为它的经营者的数量、短期的利润和公司自己使用它的积余购买不动产两方面，而这些都植根于传统的中国社会所特有的传统模式。

由于缺乏财产的法律保证，招商局和其他官督商办企业总是容易遭受上述的那种勒索。像盐商那样的更具传统性质的企业似乎都易受这种勒索。但是工业企业，由于他的相对新奇而益发突出，尤其会引起急于充实皇太后和他们自己的金库的大学士徐桐之类的人们的注意。这种情况增强了盛宣怀及其同伙所已有的固有倾向。他们极其关心他们的家庭和家族的兴隆；盛宣怀作为保存其财富的一种方法的家庭

财团的建立可以作为一个例子。事实上，他们的资金被投资于一个新式的企业，它虽然能生产丰厚的利润，但总是难免受到官僚的勒索，他自然就会努力采摘刚刚成熟的企业成果，并尽快地把他们储藏于安全之处。立即把利润投资于土地、房产和当铺——这带来过声望和安全——似乎是一个比企业的长期扩大和发展更为可靠的赌注，因为企业的非常规模和突出只会引来不受欢迎的注意。即使是看起来对中国工业的前途已有坚定信念并将其部分收入再投资于新的冒险事业的盛宣怀，也认为分散他的投资比集中发展任何一个企业更为安全。

这种由传统政治和经济结构内的一个新式经济企业的异常状态引起的行为方式被另一事实增强了，那就是招商局历史的每十年中有增无减的外国竞争的压力。由于清政府没有能力为自己的民族保护国内市场，所以在外国人已占有像治外法权那样的资本和技术优势的轮船航运业领域内再去努力建立一个企业真是一种冒险的事业。官督商办结构给予轮船招商局以垄断的地位——其他中国企业将大量地受到排斥和限制——和政府的支持，以便使它与外商成功地竞争。但是这种垄断权也会变为一种习惯的作用，即首先保护那些已经冒险投资于企业的商人、绅士和官员投资者。北京政府越来越变得无能，英国和日本轮船公司的竞争日益变得激烈，这正是轮船招商局发展中所经受的遭遇。在更良好的国际环境中，一种力量的源泉和扩展的助力也可能倒变成成为一种进一步发展的障碍。

第六章

三家官督商办企业

第一节 盛宣怀的“帝国”

在前章中，轮船招商局的经营被描写为“采矿”。它的经营者——他们也是最大的股东——宁愿为私人的富裕“采掘”公司的收入和积余，而不愿将这些资金再投资于轮船招商局业务的发展，特别是船队的规模没能利用中国贸易增长所提供的机会而扩大。当然并非公司的相对有利的业务的收入全部都被移作那种类似于土地或高利贷的传统投资。更确切地说，我的意思是这个公司未能得到充分的发展在一定程度上是由于传统投资项目的巨大吸引力。值得注意的是，已经出现了想在其他公司中——不是在轮船招商局自身中——进行西式股份公司的利润再投资的情况。如我们已提出的，害怕由于规模过大（与同一环境中的其他公司相比）而引起太多的注意（和官僚的贪心），或许是一种像公认的受到外国公司激烈竞争一样重要的阻碍发展的因素。无论如何，在维持其发展的范围内，招商局的有利可图的业务却是一连串的官督商办企业——每一家企业开辟它自己的领域——得以建立的基础。

在盛宣怀控制的其他官督商办企业的投资中，招商局的

股东和招商局本身提供了巨大的资本额。1900年3月，盛奏陈皇上道：“臣兼管之上海纺织总厂、汉阳铁厂、萍乡煤矿、通商银行所集商股，即是船电两局之华商揭彼注兹，盈虚酌剂。”^①在这些企业的董事职务中有一种值得注意的人员重叠的现象；如已被揭示的那样，招商局经常给其他公司提供短期金融援助。1896年以后，当盛宣怀自己成为一位京城的政治人物的时候，可以说有了一个以他为首的经济“帝国”，这个“帝国”是建立在他对招商局和电报局（在较少程度上）的控制的基础之上的。

本章将依次分析构成盛的“帝国”的四个官督商办项目（包括轮船招商局）中的三个：中国电报总局、华盛纺织厂和中国通商银行。我准备在一本单独的著作中论述汉冶萍煤铁公司的历史。虽然这些企业中的每一家都应该值得像第四和第五章中所给予招商局的那样的详细论述，但是很遗憾，资料的可用性——除了汉冶萍之外——是不充分的。下面几节旨在进一步证明第一章中所提出的观点，并按轮船招商局的事例作详细的讨论。

第二节 中国电报总局

电报局像轮船招商局一样，其特点是性质的含糊不清。局外人，尤其是通商口岸的外籍居民是把它看作一个官方的还是私人的企业呢？有一事例能证明这种已在官督商办企业中发现的官商融合的特性。

在1898年的“百日维新”和扼杀维新的政变的余波中，慈

^① 《愿斋存稿》，第4卷第22页，光绪二十六年二月十九日（1900年3月19日）的奏稿。

慈禧太后急于确保光绪皇帝将不再对她的统治提出挑战。1900年1月的御前会议决定指定慈禧的亲信和满族顽固派首领端郡王(载漪)的儿子为皇储。但是这一废黜光绪的阴谋由于在京的外国公使团和各省的高级官员都不赞成而终成画饼^①。地方反对派的最惊人之举，是由中国电报局上海分局总办经元善和其他“各省旅沪官员绅商”1230人联合署名发出的一个电报，该电报坚决反对给光绪立储^②。为此，经被迫亡命澳门。在那里，他以李鸿章所提出的席卷中国电报局资金3.7万元潜逃的罪名于3月被捕——这些罪名很可能是捏造的，以便使经的引渡成为可能^③。

盛宣怀作为电报局的督办，他是经元善的官方上司，因让经逃跑而立即受到监察官的弹劾。朝廷亲自将捉拿引渡逃犯的责任交给了盛^④。其间，北京的保守分子都沸腾起来了，因为电报局“以一个商业公司”而接收了经的电报；他们都“非常地急于得到电局的控制权”^⑤。在澳门，经的英国律师——一位香港的英国王室法律顾问J·J·弗朗西斯——立即指出中国政府努力引渡他的委托人是反常的现象：

① 李剑农：《中国近百年政治史》，第2册第201—202页。

② 《北华捷报》1900年2月7日，第237页。

③ 《北华捷报》1900年3月7日，第422—423页。电报局的帐目以洋元为单位，也就是墨西哥银元，它在中国的通商口岸内大量流通。虽然这种元和两之间的兑换率随时随地都有变化，但在我们所讨论的这一时期中的市场平均兑换率应是1两相当于1.33元（参见安立德：《中国商务指南》，第1册第265—266页；第2册第167、180、187页）。

④ 《愚斋存稿》，第4卷第15—17页，光绪二十六年一月十二日（1900年2月11日）的奏稿。

⑤ 《北华捷报》1903年1月21日，第123页。

(1)关于控告被告有亏欠电报局款项之嫌，严格地说来该局是一个商业企业，首先应该向上海会审公廨起诉，该被告系上海居民。(2)原告是中国政府，鉴于这是一件商业事件，控告书应该以上述电报局股东的名义起诉。^①

盛接到了逮捕经元善的上谕，因为作为负责电报局的官员，他对这一官督商办企业中所发生的一切都负有责任。作为一个商业公司，只要人家付款，电报局必须接受所有的电报。但是它不属于它的商人股东的，而是属于那些提出关于所谓经元善罪行控诉的官僚监督者。这一系列的反驳手段可能就是由于电报局的含糊不清的性质所致。

电报局的建立

像轮船招商局一样，中国电报总局也是在李鸿章长期担任直隶总督时期内在他的保护下成立起来的。《北华捷报》写道：

在家里阅知帝国陆军、海军和中国电报局的人们，像西方人一样，有一个自然的想法，认为这些都是政府的事业。实际上，它们都是地方的机构、各位总督的财产，中国电报局也是李鸿章阁下所控制和指导的一个公司。^②

① 《北华捷报》1900年5月30日，第988页；另参见1900年3月11日，第475页；1900年3月21日，第524页；1900年12月12日，第1258页。

② 《北华捷报》1887年9月24日，第335—336页。

“中国电报总局”通常在通商口岸设局，它首先于1881年12月在天津开办，然后在中国和满洲架设和开办了电报干线。主要负责该局的建立和在中国开展电报业务的是盛宣怀^①。

经过英国公使威妥玛施加巨大的压力之后，大东公司在1870年获得了从香港向北沿海岸铺设一条海底电缆至上海在一艘停泊于吴淞的大船上登陆的许可权。1871年，丹麦的大北公司开辟了一条海底电缆，由海参崴至上海又东向日本。但是中国自己的电报通讯开展缓慢。早些时候曾有过电报建设的提倡者：例如，沈葆楨在1874年日本远征台湾的时候曾有获朝廷批准的一个电报项目，不过没有实现。也有一条短途电报线由李鸿章为了军事的目的于1879年在天津和大沽之间架起来了，李借用了政府的资金和丹麦的工程师^②。但是，只有在1879—1880年的伊犁危机已证实了没有北京和上海之间的电报通讯而带来的极大不便之后，才认真地尽一切努力去铺设连接中国各大城市的电报线^③。

根据盛宣怀的行述，是盛在1880年春使李鸿章确信架设天津至上海电报线的必要性^④。李鸿章在9月上奏要求朝廷批准铺设该线，并以直隶军饷提供资金。他设想：

① 关于中国的电报事业没有有价值的任何西文著作。有两种中文历史著作可以利用：张心澂《中国现代交通史》和谢彬《中国邮电航空史》，第204—238页。最有价值的调查资料是《交通史·电政编》，它重印了许多原始文件。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第38卷第16页，光绪六年八月十二日（1880年9月16日）。

③ 马士：《中华帝国对外关系史》，第3卷第336—337页。依据李鸿章，公使曾纪泽由莫斯科打电报到上海只一日，但是由上海至京城，由轮船附寄尚需六七日，由官驿传递需十日。《李文忠公全集·奏稿》，第38卷第16页，光绪六年八月十二日（1880年9月16日）。

④ 盛宣怀：《行述》，第9页。

俟办成后，(电报局)仿照轮船招商章程，译公王商董招股集资，俾令分年缴还本银。嗣后即由官督商办，听其自取信资以充经费^①。

当朝廷批准李的要求之后，他就派盛去与大北公司协商购买设备和雇用丹麦工程师的事项。1881年12月24日，第一封电报通过以178 700两的代价建成的新开电报线从天津发往上海^②。盛被委任为为开辟新线而设立的电报总局的总办。他开始吸引商人投资，1882年4月18日电报局被移交给盛及其同伙股东作为一个官督商办企业经营，而由该局交付应归还给李鸿章所花费的官款178 700两的第一期还款6万两^③。

由盛宣怀起草经李改定后于1882年颁布的新局章程，一开头就对存在于这一官督商办企业中的政府与股东之间的关系有一个满怀希望的设想^④。他们声称：“中国兴造电线，以通军报为第一要务；便商民次之。”同招商局的情况一样，它清楚地表明军事上的自强仍是洋务运动的主要理由。章程接着又说：“倘非官为扶持无以创始；若非商为经营无以持久。”官督商办约定：“使商受其利，而官操其权。”这样，由电报局(和其他官督商办企业)要挽回的被外国人所侵占的利权确实

① 《李文忠公全集·奏稿》，第38卷第17页，光绪六年八月十二日(1880年9月16日)。

② 《交通史·电政编》，第1卷第6—7页。

③ 盛宣怀的请愿书，参见：《李文忠公全集·奏稿》，第44卷第22页，光绪八年八月十六日(1882年9月27日)。

④ 原文参见《李文忠公全集·奏稿》，第45卷第35—36页，光绪八年十二月八日(1883年1月16日)；《交通史·电政编》，第1卷第3—10页。

构成了非常美好的段落^①。

资金的筹备(章程第1—3条)由盛和他的担任电报局职务的同事们以非常类似于招商局的方法解决。在1882年4月23日交付了第一期还款6万两之后,“商”便可在五年还款延缓期中获利,同时电报局也得以站稳脚跟。从1887年起,他们将分四年无息归还2万两。余下的9万多两官款将从发送一等官报报费中扣还^②。另外,在第一个五年中,政府将承担民团费的偿付责任,并提供所需之护线费——约每年11000两。

也像轮船招商局一样,中国电报局被授予了一个经营商用电报线的特权。筹集商人资本铺设别的电报线将被置于该局的指导之下;不允许设立其他的电报公司。又在某种程度上保证该线将保持商办状态。盛在章程中声明:

商人出资承办,意在急公。凡属西法创举,必应历年久远,以数十年为通筹。庶可冀后日之益以补今日之绌。现在众商出资报效,自应准其永远承办,推广施行。是商人之利亦国家之福也。

此事后来在政府打算把官督商办的电报局收归国有的时候成为一个争论的问题。

与特权相对应的一面是政府所期待的分享企业成功的报效费。因此1882年的章程规定:即使在李鸿章所预支的资金清偿之后,一等官报将继续免费以作报效(“努力报答皇

① “利权”这个词可以译作“authority”、“interests”和“right”。

② 一等官报包括军机处、总理衙门、总督和巡抚,以及驻外公使有关军务和洋务的通报。

恩”）。

官办电报局

这是该局在1882年开办之初的情况。根据盛控制下的接连两个十年的历史，显然有大量的官员对控制电报局确实比对控制轮船招商局更感兴趣——与纯粹的获取电局利润相对照而言。这种区别的明显原因是已经逐渐建成的电报网的至少某些部分的战略重要性^①。例如，在总局的监督之下设有“官”局和“商”局。1889年8月，《北华捷报》对这两部分作了如下的描写：

供商用或私用的电线从北京经过天津到达上海，并沿海东下直达广州，然后由此到达香港；从镇江沿长江而上宣达成都；从开封经过济宁到达芝罘；在满洲，由吉林到盛京。所有向西沿着安南和缅甸的边界的延伸电线，和由此通向重庆附近的泸州的电线都是官办的；此外，满洲至朝鲜的电线和台湾的海陆线也均为官线。^②

可以引证一个该局与其监督下的官线的管理关系的例子。在面临与法作战的1884年，李鸿章急于用电报与旅顺和山海关取得联系，这是一条不会有商业利益的线路。他奏称：“以此路皆系军报，商股不能招徕。”估计所需之10万两费

① 这在命令电报局收归国有的御旨中表示得很明白（《北华捷报》1902年12月17日，第1286页）：

各国电务多归官办，凡遇国家要政，传递最称灵捷。中国创自商办，诸多窒碍，亟应收回，以昭郑重。

② 《北华捷报》1889年8月17日，第202页。

用必须从其他的途径解决。李建议和要求朝廷批准挪用寄存于浙江典当的 23 100 两，加上先前用于购粮运京的剩余款额 79 300 两（这与李奏原文有出入。原文为：“查有追提浙江典当原领练饷制钱成本 20.5 万串，除归还上年借垫顺属赈需不敷银 23 100 余两，尚可合银 10 万两有奇。前经奏准提银 10 万两购粮运京平糶，已动用银 20 690 余两……尚有余银 79 300 余两……仰恳天恩俯准，将前项银 79 300 余两尽数拨作安设电线之用。”——译者）。这样，这条战略电报线完全由官款提供了资金。但是官督商办电报局的督办盛宣怀受命考察这条线路、雇用所需之洋技师、购买设备和监督建造^①。可能电报局也管理在上述情况下建成的线路；就通往朝鲜的一条电报线来说也的确是这样处理的，该线于 1885 年用上海海关的资金建成^②。

不仅是津—沪电线，而其他部分也都是以官线开始的，然后由电报总局要求作为商线经营。例如，用地方资金建成的南京至镇江的电线在 1885 年 5 月 14 日起被改为“总局的商用分局”。12 000 两的官方开销准备用前总督左宗棠允诺的每年 3 000 两的津贴抵消。随着津沪电线的开业，每年所开支的巡护费将与官报应缴之费保持平衡。不过，由于海防上的重要性，通向南京总督衙门和吴淞的支线仍保留在官方手中^③。

① 《李文忠公全集·奏稿》，第 51 卷第 26—27 页，光绪十年八月一日（1884 年 9 月 19 日）。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第 53 卷第 50—52 页，光绪十一年五月十日（1885 年 6 月 20 日）。关于其他官线参见：同集第 55 卷第 5—6 页，光绪十一年九月五日（1885 年 10 月 12 日）；第 55 卷第 49 页，光绪十一年十二月二十日（1886 年 1 月 24 日）。

③ 《京报译录》，1885 年 8 月 18 日，第 116—117 页；1886 年 11 月 16 日，第 165 页。

另一个事例是，河南巡抚衙门铺设了一条从济宁到开封的电线。当它在1888年完工的时候，河南巡抚上奏道：虽然他已作为一个官办项目开创了这条电线（“所经之地……无商业巨埠……商报无多”），但是河南财政因为非凡的修筑河堤和救灾将很难再保持它作为一条官线。因此，他计算与电局督办盛宣怀协商，由盛来安排这条线路——整个企业的经营“应该委托给商人。”官方垫款2万两被当作给电报局的一笔贷款。但是依据已在其他省份实施的章程，该局可以在五年内免息使用这笔资金，过了这个时间之后要分年归还这笔资金。“今后历年开支均由商负担，盈亏与官无涉。”^①

李鸿章与电报局

与轮船招商局不同，电报总局在其作为一个官督商办企业经营的整个时期内，一直在盛宣怀一人的控制之下。该局和盛宣怀在与李鸿章及其华北地方权力的关系中占有像轮船招商局一样的地位——这种状况已使官方对铺设和控制电报线产生了更大的兴趣。例如，应该指出，由于李鸿章才使朝廷从总体上了解电报的状况，而不只注意保护已开始铺设的个别线路；也是由于李鸿章才使盛宣怀请求朝廷奖赏在建立电报网中成绩卓著人员的请愿书得以转呈^②。

即使在电报局着手用完全从商人中筹集的资金铺设一条

① 《京报译录》，1888年12月30日，第137页；另一个例子是由汉口径四川到云南的电线，同前，1886年2月11—12日，第23页。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第54卷第50—51页，光绪十一年八月十五日（1885年9月23日）；第53卷第21—23页，光绪十一年三月三日（1885年4月17日）。

电线时,李的保护及其争取朝廷批准的奏折都是必要的条件。在天津至北京的第一段线路完工之后,准备铺设的最重要的电线是东南沿海地带。该线联结了江苏、浙江、福建和广东等繁荣的商业中心,并于1884年夏通报。建筑费(约40万两)是通过向私人投资者出售股票筹集的——有少数投资者怀疑将从这条贯穿苏州、杭州、宁波、福州和广州的电线获得预期的利润。但是李鸿章答应每年提供护线津贴2万两,并选派200名士兵参加护线。这些官方开支将作为发送一等官报的报费抵消,无论如何这种官报会作为商人报效的象征而继续免费发送下去的,即使是在官款清偿之后。为了进一步援助该局,李为它争得了所用建筑材料进口税和厘金的豁免权①。

当云贵总督岑毓英请求建筑连结云南的电报线的时候,朝廷命令李鸿章去负责此项工程;而李又将此事转交给盛宣怀和电报总局。李从湖北和四川两省给电报局筹集了一笔15万两的贷款,它将用于建筑和开办由湖北经四川到达云南边界这一段的商线。这笔贷款准备以津沪线官方贷款的同样方式分数年归还。至于从云川边界到处于印度支那边界的蒙自一段将作为一条官线开办,李从上海海关收入中弄到了16万两的专款。该线在盛的监督下建筑并于1887年初完工②。

上述事例表明李鸿章为电报总局所经营的各电报线对北京所负的总责任,和他以保证官方贷款和给予护线津贴对该

① 《李文忠公全集·奏稿》，第45卷第32—36页，光绪八年十二月八日（1883年1月16日），内中附有盛提出的新线章程的原文。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第55卷第5—6页，光绪十一年九月五日（1885年10月12日），内中附有盛提出的请愿书；《交通史·电政编》，第1卷第19页。

局的援助，他最后还非常关心电线所经过地区的许多地方上的反对意见。另外，在电报局的管理中盛及其部下都是由李委任的，他也委派官员去管理像通往朝鲜的那种电报网中的官线部分^①。就招商局而言，经营者自己都是股东和大部分投资者与官僚之间的中间人。李在电报局实行官方监督也包括保护电报局及其经营者的同样任务。1884年夏，当盛因挪用南满的金州矿务局10万两左右资金而受到弹劾时，李（和两江总督曾国荃）充当了盛的辩护士并表扬了他对电报发展的贡献。据说资金问题已被暂时地移交电报局以便资助上海至广州的沿海电线。由于盛同时负责这两个企业，据说股东们未曾反对这种挪用^②。最后，除了已经提及的资金援助之外，李还为该局的收入作出了一大贡献，他在1887年取得北京的批准对一等官报的状况作了一次变动。从此以后要付50%的报费而不再免费传送^③。

李鸿章从其创办电报局中得到的利益类似于就轮船招商局所讨论过的那些利益。他对电报通讯对他的淮军、海防和在安南抗击法国军队的中国军队的军事效用有所了解^④。在1884年把电报线引入京城、引入总理衙门，无疑有利于增加

① 《李文忠公全集·奏稿》，第54卷第53页，光绪十一年八月十五日（1885年9月23日）。

② 盛同颐：《行述》，第13—14页。

③ 《李文忠公全集·奏稿》，第60卷第24—26页，光绪十三年七月十日（1887年8月28日）；《愚斋存稿》，第4卷第19页，光绪二十六年二月（1900年3月）的奏稿。

④ 《李文忠公全集·奏稿》，第46卷第39页，光绪九年六月十四日（1883年7月17日）；第55卷第49页，光绪十一年十二月二十日（1886年1月24日）。

李在北京的影响^①，也扩大了实施保护的机会。但是，如为“自强”而建筑电报线中所列举的事例一样，这些考虑无一能够消除李鸿章对有限洋务的价值的信心。

到电报局被收归国有之时——一个延续于1902—1908年的过程——一个连结中国大多数商业和战略中心的广泛的电报网已经建成。大约有41 417里（约相当于1.4万英里）的电报线——绝大部分是干线——已由官督商办电报总局经营。另外，用官款建成的59 211里（2万英里）的地方电线由各省政府经营^②。电报学校已在上海、南京和其他许多地方建立起来了。而且，中国的干线已在上海与丹麦和英国海线相接，与法国电线在印度支那边界相接（1888年）^③，然后又与俄国电线在蒙古边界相接（1892年）^④。

在1895年李鸿章被贬黜之后，盛宣怀更成了该一阵容的主人。在他所控制的轮船招商局和电报总局的基础上，他已成为第三章中所描写过的工业和政治的杰出人物。我们能够指出如盛所建筑的连接他的矿产和商业中心（在他的萍乡煤矿与长沙之间100英里的距离，和从九江到他的火冶铁矿再到武昌的130英里）的电报支线，对他的工业王国具有直接的

① 《李文忠公全集·译署函稿》，第15卷第36页，光绪十年五月二十五日（1884年6月18日）；第15卷第39—40页，光绪十年闰五月十一日（1884年7月3日）。

② 张心澂前揭书，第436—438页。

③ 《李文忠公全集·奏稿》，第43卷第39—44页，光绪十四年十一月十二日（1888年12月14日）。内中记录时任两广总督的张之洞与李鸿章相反，强烈反对中国的电线与法国的电线相接。（见《张文襄公全集·奏稿》，第25卷第3—6页，光绪十四年十二月二十日（1889年1月21日））。

④ 《李文忠公全集·奏稿》，第75卷第5—6页，光绪十八年七月十八日（1892年9月9日）。

利益^①。但对他相当有价值的是他与外国外交人员和商人就有关轮船和电报事务的广泛的谈判。那些都是他从1896年开始进行的更为重要的铁路谈判的自然准备^②。但是1902年底他的父亲的去世，像在轮船招商局的情况一样，导致盛丧失了对电报局的控制权。在这种情况下，变化已是不可挽回之事，此后官督商办电报局完全从私人的手中失去而最终落入北京政府之手。

电报局国有化之争

袁世凯是首先要对电报局的国有化及其离开盛的指导负责的。在盛康去世之时，袁便向湖广总督张之洞提出并获得张的赞同——很可能提出了统一各省开办之电报这种令其称心如意之事。然后袁前往上海向盛吊唁，并告诉他关于张的状况。虽然盛是勉强同意的，但是他知道他的对手的力量，因此他决定要尽其所能保持铁路督办的职位。无论如何，盛仍然在寻求对袁世凯的计划实施设置某些障碍。为了使收归国有更加困难，他把电报局的商人投资价值定在250万两的高数额。袁返回都城，在1902年12月12日促发了一道受命他自己和张之洞负责电报总局改归官方管辖的上谕。这两位总督奉命估价电局财产，并设法筹集资金偿还私人投资^③。在1903年1月15日，袁被委任为督办大臣，委任直隶藩司吴重熹作为袁的副职实际控制上海总局^④。

① 《交通史·电政编》，第1卷第21页。

② 参见第三章。

③ 许同莘：《张文襄公年谱》，第166页；《北华捷报》1902年12月17日，第1236页，上谕原文。

④ 《北华捷报》1903年1月21日，第123页，1月15日的上谕译文。

可是，还不到1908年，“官有化”——《北华捷报》的说法——的过程就完成了。没有立即筹集相应的资金买回股东的股票。直至1906年成立邮传部之时，电报局才在理论上实现了“直接在政府管辖之下”^①。实际上，它像同期的轮船招商局的处境一样，只是袁的一个私有猎场^②。因此当吴重熹于1906年被另委他职的时候，当时作为袁的一名委任者正在管理招商局的杨士琦又被委去继任吴在电报总局的职务^③。

把电报局收归国有的谕旨引起了股东中的极大不安。因为无钱可付给他们，北京已经规定：“原有商股不愿领回者，均准照旧合股。”^④但是股东们担心他们的股票遭到全部或部分的没收已很难幸免。由于华人投资者急于把他们的股票转换成外国名字，迫使他们向通商口岸的外国人靠拢^⑤。但是商人投资者暂时仍能得到他们已习以为常的大量股息，政府也没有采取赎回已发股票的明确行动。

然后在1906年11月，如已详述的那样，由于与保守的满族官僚的冲突的增加，袁世凯虽仍留任直隶总督，但已被迫辞去了他的所有兼职。电报总局的控制权被转交于新近设立的邮传部，该部由1907年4月正式受理。该部委任前福建臬司道员杨文骏继任杨士琦在电报总局的职务^⑥。随着袁的登

① 《北华捷报》1903年1月21日，第123页；参见《交通史·电政编》，第1卷第45—46页，1903年4月发布的电报局新章程原文。

② 《北华捷报》1908年6月6日，第643页。据上海的传闻，吴重熹的首要任务之一是调查盛宣怀与电报总局的财政关系（《北华捷报》1903年3月12日，第491页）。这可能仅仅是为袁世凯的利益打算的。

③ 《北华捷报》1906年4月12日，第82页；4月20日，第159页；9月14日，第634页。

④ 《北华捷报》1903年1月21日，第123页，上谕译文。

⑤ 《北华捷报》1903年2月4日，第230页。

⑥ 《北华捷报》1907年4月12日，第91页。

场而被迫转入幕后的盛宣怀当即发现他在北京的影响再度成长。例如，他能够阻止杨文骏和邮传部试图减低报费以图增加业务的一次动议^①。但是如果盛有任何重新控制该局的计划——如他能在轮船招商局中成功地进行的那样——那么它们就会像邮传部着手结束“国有化”的电报局给私人股东付厚息的反常现象一样，毫无结果。与轮船招商局不同，一个有战斗力的董事会已由投资者选出，它使政府的控制徒有其名而不得实行。邮传部反而提议收买“商人”所拥有的全部股票。

在开始于1908年春的商股兑现过程中，盛宣怀发现自己在股东（他是其中的一个最大的股东）和政府（他在1908年3月9日被委任为邮传部右侍郎）之间处于一种尴尬的地位^②。虽然他被阻止实际就任他的官职直至1910年，但是盛被期待着去援助该部实行一项政策，而这一政策是他借口“将失去华商及他人之信任，并将因此有碍于作为中国新式企业发展的工商业公司的建立”而反对的^③。无疑盛的个人地位也决定于他为自己和别的投资者所预期的财政的成败^④。来自股东方面的反对采取了于1908年6月4日和20日在上海举行的抗议集会的方式（后一次集会有500多人参加）。无论如何，

① 《北华捷报》1907年7月5日，第28页。

② 《北华捷报》北京访员报道（1908年7月18日，第195页）：盛宣怀阁下处于一个非常尴尬的地位，因为一方面他是独立的邮传部右侍郎，虽然此职目下暂由沈云霏代理，同时另一方面他是30年前的电报总局的奠基者，而且目前的大多数股东均系经他劝告而购买股票的他的亲属或朋友。

③ 《北华捷报》1908年4月10日，第92页。

④ 《北华捷报》1908年6月6日，第643页。

最终他们除了履行邮传部的决定之外没有别的举动^①。

这次争论归结为付给已发股票的价格和付款的方法。一笔票面价值为 220 万元的投资被分为 22 000 股，股东们能按期每年获得每张 100 元股票的 20 元和额外的股息。由于股票的市场价格在 200 元上下波动，股东们不愿意接受政府给予的每股 170 元或后来增加的 180 元。他们要求至少 240 元^②。投资者也担心他们可能会遇到股票难于兑现的麻烦，因为邮传部可以利用的 400 万元也被指定用于电报局的扩展和改组^③。

许多电报来往于盛宣怀与邮传部之间。邮传部迫切希望盛带头按规定价格出售他自己的股票，并要他保证其他股东的服从。这对此事完全反感的盛来说，他会试图让邮传部任命一些其他官员来与股东们协商，但最终毫无结果^④。1908 年 6 月 17 日，邮传部尚书陈璧正式上奏陈述赎回股票的理由和方法，并请求皇上批准^⑤。当这一请求被接受之时，规定了一个期限：在 1908 年 8 月 26 日那天或以前归还的股票以每股 180 元赎回，过了这一期限每股只付给 170 元。除了他们的强烈抗议之外，最后绝大多数的投资者都服从了。22 000 张股票

① 《愚斋存稿》，第 73 卷第 17—18 页，盛致邮传部电，光绪三十四年五月八日（1908 年 6 月 6 日）；《北华捷报》1908 年 6 月 27 日，第 816 页。

② 《愚斋存稿》，第 23 卷第 26 页，电奏，光绪三十四年七月一日（1908 年 7 月 28 日）；《交通史·电政编》，第 1 卷，第 51 页。

③ 《北华捷报》1908 年 6 月 13 日，第 664—665 页。

④ 参见《愚斋存稿》，第 73 卷第 17—18，光绪三十四年五月八日（1908 年 6 月 6 日）；第 73 卷第 18 页，光绪三十四年五月十一日（1908 年 6 月 9 日）；第 73 卷第 18—19 页，光绪三十四年五月十二日（1908 年 6 月 10 日）；第 73 卷第 19 页，光绪三十四年五月十三日（1908 年 6 月 11 日）；第 73 卷第 20 页，光绪三十四年五月十六日（1908 年 6 月 14 日）等。

⑤ 《交通史·电政编》，第 1 卷第 49—51 页，陈璧原奏。

中约有21 400股在期限之前被上缴。到光绪三十四年底(1909年1月21日), 21 567股已用3 862 060元(约相当于2 884 741两)的总代价赎回, 其中包括31 238两左右的实行赎买的补贴费^①。中国电报总局不再存在了, 官督商办电报局变成了一个完全归政府所有和经营的企业。

资本和股东

如我们所见, 在电报总局被收归国有的时候, 它的实收资本总额为220万元, 分成22 000股, 每股100元^②。可惜缺乏有用的资料去详细追溯这笔资本的增长, 但是仍然可以大致推测这一过程。在1882年电报局移交商办的时候由盛宣怀筹集商人资本6万两, 加上后来增招的2万两, 合起来相当于电报局的计量单位——墨西哥银元——11万元^③。其次, 盛建议招收私人投资80万元用作上海至广州电线的资本。根据李鸿章的记载, 已实际招得50万元; 另一种第二手资料记载招得50万两(相当于67.5万元)^④。我们假定这最后一个数字——它处于其他两个数字之间——是正确的。第三, 盛向皇上奏报: 1882和1899年期间的积余80万元已转作资本项目和股票发给了股东^⑤。盛还声明: 该局在努力筹集的

① 《交通史·电政编》，第1卷第52页；《北华捷报》1908年8月29日，第543页。

② 参见上面有关“洋元”的注释，本节中的“元”均指墨西哥银元。

③ 《交通史·电政编》，第1卷第11页。

④ 《李文忠公全集·奏稿》，第53卷第21页，光绪十一年三月三日（1885年4月17日）；《交通史·电政编》，第1卷第13、16页。

⑤ 《愚斋存稿》，第3卷第6页，奏稿，光绪二十五年七月二十七日（1899年9月1日）；盛的附于这一奏折中的（第3卷第12—19页）关于光绪八年到光绪二十三年的电报局帐目的抄件，列于这一项目下的只有400 000元，其余部分可能是在光绪二十四年或二十五年转移的。

铺设在恰克图与俄国相接的电线所需资金 50 万两中尚短少 21 万两，也就是说已由华“商”投资了 29 万两（相当于 38.7 万元）^①。这四笔资本的总额为 197.2 万元（见表十九）。然而这一总额仍与公布的 220 万元相差 22.8 万元，不难推测这个余额代表了 20 年来私人投资的一个逐渐增长数。在上述国有化过程之前，电报总局的股票从未为政府掌握过。

表十九：

1902 年电报局实收资本

来 源	数 额 (罾 银)
商股，津沪线	110 000 元
商股，沪粤线	675 000
积余资金转作资本	800 000
商股，通往俄境线	387 000
未入帐数	228 000
总计	2 200 000

鉴别这些股东是一个困难的问题。从 1908 年 6 月 20 日举行的抗议集会的报告来判断，在这次会议上有 500 多名投资者出席，这似乎表明股票是被分散地掌握的^②。不过，大约 20 名大股东有决定权^③。盛宣怀就是其中之一。他是“电报总局的奠基者……而且目前的大多数股东均系经他劝告而

① 《愚斋存稿》，第 3 卷第 18—19 页。

② 《北华捷报》1908 年 6 月 27 日，第 816 页。

③ 《愚斋存稿》，第 73 卷第 17—18 页，“盛宣怀致邮传部”，光绪三十四年五月八日（1908 年 6 月 6 日）。

购买股票的他的亲属或朋友”^①。令人遗憾的是，盛及其亲朋所拥有的股票数目不得而知。1908年6月，当邮传部要求盛按照部定的180元的价格出售他的股票为其他股东树立一个榜样的时候，他答应了。但是，他继续强调：“上年(1907)汉冶萍添股时，戚属都已出售，改入厂矿(汉冶萍)。现查尚有900股未售，自必遵章领价。”^②可以肯定，盛已根据内部消息在赎股命令公布之前就至少高于官定价格20元的价格处理了他的电报局股票。如果他“仍然”留下了900股，那么言外之意就是他卖掉的要比留下的多，但是究竟出卖了多少无从查明。从轮船招商局的事例来判断，其他大股东可能还包括了下面将要提到的电报局的许多官员。

政府贷款和津贴

电报总局从官方贷款和津贴中得益颇多，虽然政府从未占有过股票。在几个地方提供的有关这些官方贷款数量的数字中存在着许多矛盾。1899年，盛奏报皇上说：自1882年以来，该局已归还官私贷款约62万两(82.7万元)。不过，他所附录的帐目在“归还各省电报建筑借款”^③栏目下只有448 656元。或许其剩余部分是在1898—1899年归还的，没有包括在这一帐目中，但是没有对此加以明白的说明。无论如何，他

① 《北华捷报》1908年7月18日，第195页。盛在几处地方声称股东包括他的亲朋；参见《愚斋存稿》，第73卷第20页，“盛致邮传部”，光绪三十四年五月十六日(1908年6月14日)。

② 《愚斋存稿》，第73卷第19页，“邮传部致盛宣怀”，光绪三十四年五月十三日(1908年6月11日)；第73卷第20页，“盛致邮传部”，光绪三十四年五月十六日(1908年6月14日)。

③ 《愚斋存稿》，第3卷第6、12—19页，奏稿，光绪二十五年七月二十七日(1899年9月1日)。

所报告的已归还官款占总额的多少比例也是不清楚的。如果我们总计其他资料中所提及的各别贷款的数额（1882年借淮军练饷178 700两，1885年从四川借得10万两，从湖北借得5万两，1888年从河南借得2万两^①），那么我们可以得到一个348 700两（464 900元）的总额与盛的62万两相对照。可能盛所引用的数字中包括了该局在开办最初5年中所得到的官方津贴的某些部分，这个问题立即就要加以讨论。总之，政府援助的数量是大的，并证明对电报局总是有益的，以致它能毫无困难地归还全部贷款。

虽然其他各省也给予了以民团护线为方式的津贴^②，但是电报局所享受的绝大部分的官方津贴则是由李鸿章给予的。1882年章程规定：李要在5年内为保护津沪线的费用提供每年11 000两；从第六年起该局要自行承担这笔费用。另外，北洋大臣应承担创立和开办一所训练报务员和职员的主要费用^③。这些资金不需要由电报局还给政府。就沪粤线而言，李同意在5年内每年拨护线费2万两；不过，这笔支出得由发送一等官报报费抵消。他的衙门还得承担上海电报学堂的经费^④。自1882—1888年的几年中，在这几个项目下，由李鸿章从直隶练饷中拨作电报局津贴的总额约达23.4

① 《李文忠公全集·奏稿》，第44卷第22—24页，光绪八年八月十六日（1882年9月27日）；第55卷第5—6页，光绪十一年九月五日（1885年10月12日）；《京报译录》，1886年2月11—12日，第23页，1886年12月30日，第187页。

② 例如，由两江总督提供的津贴；参见《京报译录》，1885年8月13日，第116—117页。

③ 章程原文参见：《交通史·电政编》，第1卷第8—12页。

④ 《交通史·电政编》，第1卷第12—14页；《李文忠公全集·奏稿》，第45卷第35—36页，光绪八年十二月八日（1883年1月16日）。

万两(31.2万元)^①。在这一总额中,大约86 500两(115 333元)被用于沪粤电报的保护,并在理论上规定以扣除发送李的电报的报费归还。总督李鸿章给予援助的重要性的某种象征或许可以从这种事实中得到:312 000元的津贴约相当于电报总局在1882—1888年的七年中的平均每年的报费收入^②。这笔相当于整整一年毛收入的津贴,是该局由于作为李鸿章保护下的一个官督商办企业而获得的一种利益。

官方勒索

但是上述这种利益过多地被官僚机构的其他部门向电报局索取的贡献或勒索抵消了。这些贡献和勒索常常被分列在我们已经讨论过的报效项目下;它们可被看作坚持忠于朝廷而取得作为一个垄断企业经营的特权(见表二十)。到光绪十年初(1884年1月28日),电报局准备通过扣除一等官报报费来归还的淮军练饷98 700两已全数还清。然而,按照1882年达成的协议,一等报费继续免费至1887年底,“作为商人报效的证据”^③。作最低的估计,在这四年期间报效贡献共计达

① 《李文忠公全集·奏稿》，第52卷第25—28页，光绪十年十一月二十一日(1885年1月6日)；第59卷第28—29页，光绪十三年二月九日(1887年3月3日)；第62卷第5—6页，光绪十四年一月二十二日(1888年3月4日)；第62卷第32—33页，光绪十四年四月二十七日(1888年6月6日)；第67卷第11—12页，光绪十六年二月六日(1890年2月24日)。我估计了1882和1887年的数额，它们没有和李集中表现出来，是从临近年份推算的。

② 《愚斋存稿》，第3卷12—19页，光绪二十五年七月二十七日(1899年9月1日)奏稿内附录的帐目。

③ 《李文忠公全集·奏稿》，第53卷第21页，光绪十一年三月三日(1885年5月17日)；《交通史·电政编》，第1卷第11页。

表二十：

1884—1902年电报局报效费估计 (墨银元)

年 份	一等官报免费	一等官报半价	报效 ^a
1884	17 250—66 666 ^b		
1885	17 250—66 666		
1886	17 250—66 666		
1887	17 250—66 666	63 200	
1888		63 200	
1889		63 200	
1890		63 200	
1891		63 220	
1892		63 200	
1893		63 200	
1894		63 200	
1895		63 200	
1896		63 200	
1897		63 200	
1898		63 200	
1899		63 200	53 333
1900		63 200	53 333
1901		63 200	53 333
1902		63 200	53 333
总 计	69 000—266 664	948 000	21 3332

a. 刚毅南巡的一项成果；不包括对天津和上海学堂的资助费。

b. 所列的是最小和最大的估计数字。

5.2万两(6.9万元);也可能高达20万两(266 664元)^①。从1888年直至1902年,一等官报付半价。例如,在1899年由半价官报所得的收入如下^②:总理衙门 36 700 两;南洋大臣 9 200 两;北洋大臣2000两。总计 47 900 两,约相当于 63 200 元。假定1899年是一个平均年度,那么在1888—1905年的15年中,该局就以官报折扣的方式贡献了约 718 500 两(948 000元)。

一种更为直接的贡献方式是作为大学士刚毅筹款旅行一项成果的向电报局每年强行派款,这已在上面与轮船招商局相关之处讨论过了。从1899年开始,电报局每年要上缴4万两作为报效^③。到1902年这项报效费总额就达16万两(相当于213 332元)。此后的状况就不太清楚了,尽管有一些材料证明这种支付一直延续到1908年^④。

1884—1902年中官方勒索的总额至少达到124万元,也

① 李鸿章报告说,1888年的6559两是由直隶资金付出补偿半价报费的(《李文忠公全集·奏稿》,第67卷第11—12页,光绪十六年二月六日〔1890年2月24日〕)。大约历年都承担同等于这一数目的报费——1884—1885年由于与法作战报费较常年为多——从1884至1887年所免费的官报应为总额5.2万两(8×6559)左右。无论如何,这个数目显然只包括李以北洋大臣的名义所发电报报费,而不包括那些由总理衙门和南洋大臣所发电报报费。根据下引1899年的数字判断,1884—1887年由该三个衙门免费发出电报的总值,作一个保守的估计也至少每年5万两,这也只有1899年实际记录的近10万两官报业务的一半。

② 《愚斋存稿》,第4卷第20页,奏稿,光绪二十六年二月(1900年3月)。

③ 《愚斋存稿》,第4卷19页,奏稿,光绪二十六年二月(1900年3月);第3卷第6页,奏稿,光绪二十五年七月二十七日(1899年9月1日)。

④ 1908年盛声称在以前的五年中股东们已上缴了20多万两作为报效(《愚斋存稿》,第23卷第27页,电奏,光绪三十四年七月一日〔1908年7月28日〕)。

可能高达143.8万元^①。就轮船招商局而言，如这笔巨款已投入更新和扩展企业的工厂和设备，电报线路也就不会处于那种邮传部在1903年所发现的失修状态。

管理人员

管理电报局的人员均由盛宣怀选定而经李鸿章的批准。盛亲自把他的电报局督办的职位归于由李鸿章任命，李以其北洋大臣的身份监督该局。虽然盛通常不亲自主持总局（地点一开始在天津，1884年起在上海），但是他以他在轮船招商局所采取的同样的方法和原则控制了电报局。郑观应和谢家福——他们的简历已在第四章中讨论过——也都列于盛的管理电报局的主要副职之中。到1900年为止，上海电报局的总办是本节开首提及的逃往澳门的经元善。经握有主事官衔；早先他曾联合郑观应企图建立上海织布局^②。经的后继者是道员朱宝奎。朱曾经作为“中国留美学生团”的一员在美国学习过。他与盛的联系长达20余年，包括沪宁铁路和电报局的管理。后来到外务部供职，到1907年被委任为邮传部侍

① 盛和其他人员的报效项目下也包括由电报局给两个新式学校所作的贡献（天津的北洋公学和上海的南洋公学），该两校由盛分别于1895和1896年建立。不过，这些支出不能算作官方的勒索。在1895和1902年之间，它们合计约给北洋公学90750两（12.1万元）和南洋公学24万两（32万元）。1903年袁世凯停止了给南洋公学的付款；显然给北洋公学的付款又继续了几年（每年14000两，即2万元）。参见《愚斋存稿》第2卷第18—26页，奏稿，光绪二十四年五月十九日（1898年7月7日）、第4卷第19页，光绪二十六年二月（1900年3月），及有关各处；另见舒新城：《近代中国教育史料》，第1册第23—40页。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第45卷第33页，光绪八年十二月八日（1883年1月16日）；严中平：《中国棉业之发展》，第73页。

郎^①。

要在电报局的早期管理人员中找出一位“商人”，只有一个实例。新设官督商办电报局的商董之一王荣和（与郑观应、谢家福及其他人员一起），可能是在上海定居并兴隆起来的广东商人“黄顺兴”的儿子“黄叔平”。黄叔平在受雇进入上海太古洋行之前，从1881年到1884年与电报局有联系。他的兄弟也是太古洋行的一位买办^②。其余的几位，虽然他们可能都有商人的出身，但是根据有效的资料，他们只是用一些附加的鉴定报告被委任为“候补道”；例如，候补道李必昌（他负责云南分局并监督与法接线）^③、郭道直^④、石超欽（Shi Chao-Yuan 的译音）^⑤、余昌宇（北方电线的管理人员）^⑥和前江西按察使何其坦（他负责铺设从北京到蒙古的电线）^⑦。

① 《愚斋存稿》，第10卷第36—37页，奏稿，光绪三十一年一月六日（1905年2月9日）；第12卷第28页，光绪三十二年三月（1906年3月25—4月23日）；《北华捷报》1904年2月12日，第200页、1905年6月2日，第466页、1907年4月23日，第198—199页；《交通史·电政编》，第11卷第3105—3107页。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第45卷第33页，光绪八年十二月八日（1883年1月16日）；莱特：《二十世纪商埠志》，第552页。

③ 《京报译录》，1887年4月24日，第58页；1890年4月18日，第61页；1891年12月20日，第180—181页。

④ 《京报译录》，1885年8月18日，第116—117页。

⑤ 同上。

⑥ 《李文忠公全集·奏稿》，第55卷（应为65卷）第31页，光绪十五年四月二十二日（1889年5月21日）；第74卷第17—18页，光绪十八年三月十一日（1892年4月7日）。

⑦ 《愚斋存稿》，第4卷第13—14页，奏稿，光绪二十五年十二月（1900年1月）；第5卷第47—48页，光绪二十七年九月（1901年10月12—11月10日）；第8卷第43—45页，光绪二十八年九月十八日（1902年10月19日）。

盛宣怀的叔叔和兄弟也长期与电报局有关系。盛康的小弟弟盛庚（死于1910年10月19日）多年担任电报局和招商局的宁波分局的管理者^①。候补知府盛星怀管理着广州电报分局^②。

即使1908年记载的500名或更多的股东包含着许多上海地区的商人，但是管理权（像轮船招商局的情况一样）仍然由官僚化了的人——不管他们原来是什么出身——决定。《北华捷报》的北京访员可能是正确的，他在1908年的时候就预言：电报局的改组将是困难的，即使邮传部成功地收买了股东并得到了全部的控制权。事实上存在着一个这样的主要障碍：所有的总办和会办“都是普通的官员，对电报一无所知”^③。可惜，我们缺少一个进入电报局经营内部的详细考察——诸如马士通信集所提供的第四章中已经引用的关于招商局的情况那样——以此说明那种必定已遍及该局的“官僚主义的管理”。

相对的停滞

像轮船招商局一样，电报局的经营结果，在它的管理人员和股东所得到的利润报酬的一方面，与给中国造成一个现代通讯网的相对不足的另一面之间，表现出一种强烈的对照。

① 《北华捷报》1900年11月14日，第1045页。

② 盛宣怀：《盛康行述》，第28—29页；《北华捷报》1903年8月14日，第340页。拉法尔格（《中国的首批百名留学生》，第90—92、174—176页）写道：可能以“中国留学生团”的名义在美国学习的20位青年都间接与电报局有联系。由于他的这本引用广东式名字（所引用的是名还是号？）的著作缺少鉴别，使他的名单不可能与我从其他资料中找到的名字相一致。

③ 《北华捷报》1908年6月20日，第750页。

如果盛宣怀的解释是真的^①，在早期由于电报局的利润很少，它难以吸引商人投资，那么这种状况到进入本世纪的时候已经完全改变了。到1908年，一张100元的股票的市场价格高达200元。在20世纪的头10年中，电报局每年付出的股息是40万元，其利润相当于实收资本的20%和电报局股票市场价格的10%^②。对投资者来说，这确实是一种丰收，然而当想到220万元实收资本中至少有80万元是通过把该局营业的利润积累转入资本帐目而得来时，就更是一种丰收了。假设有一位股东，他在1882年投资了1万元，到1908年就在名义上拥有价值为16666元的股票，同时它们的市场价格就已上升到3.3万元。我们还可能推测，虽然也不能被证实，对盛及其管理中的同伙来说，除了刚刚叙述过的那些之外，还有略少于公开收入的大量不定期收入。

这种情景必定与1908年赎回商股时的电报局的状况形成对比。邮传部尚书陈璧提出了三个主要理由，说明继续实行赎买的重要性，赎买后将使邮传部能完全控制电报局的政策^③。首先，他概述了需要在满洲、蒙古、西藏等地——也就是在那些不可能产生高额商业利益的地区内——铺设新线。官督商办电报局是不会愿意去进行这种扩展的。更重要的是，需要对现有线路作广泛的维修，商办电报局未曾进行过此项工作。要使现存线路处于良好的状态估计至少需要100万元^④。最后，商人拒绝同意利润的任何削减。邮传部的主要

① 《愚斋存稿》，第23卷第26—28页，光绪三十四年七月一日（1908年7月28日）的电奏。

② 《愚斋存稿》，第23卷第26—28页，光绪三十四年七月一日（1908年7月28日）的电奏；《交通史·电政编》，第1卷第51页。

③ 陈璧奏折的原文见：《交通史·电政编》，第1卷第49—51页。

④ 《北华捷报》1908年6月13日，第664—665页。

企求是：费用不必要这么高，削减一些就可以增加电报投资从而增加收入^①。一个更远的想法是，拒绝1908年在里斯本举行的国际电报会议对中国关于日本在满洲设立电报局侵犯它的主权的申诉引起任何注意，直至中国降低费用、改进服务为止^②。

从这份未充分修改、过分谴责和不愿提供服务的报告中不能不得出这样的结论：官督商办电报局像轮船招商局一样已被它的管理者“采掘”完了。在上面所引的极高的利润和陈璧所描述的亏空之间有一种直接的相互关系。这种特意扶植中国的新式工商企业去与通商口岸的外商企业进行竞争的官督商办模式，倾向于被改变成一种保护在官僚的庇护下建立的企业投资和收入的体制——忽略了“挽回利权”的理论目标。投资者的官利、管理者（他们也是股东）的佣金、政府的报效——这就是切割馅饼的方法。但是电报（还有在1900年归盛管辖的电话^③）的发展，像轮船和铁路一样，在开办和发展的一个初级阶段之后已表现出一种渐趋停滞状态的特征。

第三节 华盛纺织厂

盛宣怀的纺织事业的历史表明垄断地位对官督商办企业的重要性。华盛纺织厂及其前身的坎坷经历，是同时代的任何致力于将新式工业引入19世纪晚期中国的成果所面临的困

① 《北华捷报》1907年7月5日，第28页。

② 《北华捷报》1908年6月20日，第750页。

③ 《愚斋存稿》，光绪二十五年十月（1899年11月）的奏稿。

难的一个启发性事例^①。

上海机器织布局的设立

直至1890年，中国还没有机制棉纱和棉布。但是，建立一个中国自己的工厂以生产棉制品去与来自兰开夏和美洲的大肆泛滥的进口品竞争的首次尝试，则至少可回溯到1878年。那一年的10月，有一位姓彭的候补道向直隶总督李鸿章和两江总督沈葆楨递交了一份请愿书，请求这两位官员代他转奏皇上允许在上海建立一个“纺织工厂”^②。彭宣称：“50万两资金可以采用像轮船招商局筹集资本同样的招股的方法筹集。”但是创办一个这样的工厂，没有朝廷批准和官方监督就不足以保负责者之管辖和权威。因此，必须要“奏明皇上，报告设厂，授与一个官位。”必须对股票的购买者保证他们的投资有每年9.6%的利息，并分享余利。该厂将使用本国棉花，所产之布还交纳与洋布进口税相等的关税。但是，棉布运入内地应免厘金^③。

彭的请愿书没有确切用“官督商办”一词，但是上述内容表明这一计划好了的棉纺织厂的组织是类似于官督商办的。

① 关于中国棉纺织工业的最优秀的著作是严中平：《中国棉业之发展》，该书于1943年出第一版。其修订本《中国棉纺织史稿》1955年在北京出版，书内附录了一些资料。

② 彭的请愿书及附录的章程和财政预算、李和沈的回文、彭的第二次请愿书与李的复文的译文，均刊载于《北华捷报》1879年2月21日，第168—171页。这些文件只提到了彭姓，没有指明名或号。中文原件没有找到。

③ 彭致李函及附件（1878年10月5日），《北华捷报》1879年2月21日，第168—170页。

总督李鸿章对彭的请愿的答复是表示真诚支持这一项目^①。更有甚于彭者，他主张官方的支持和监督是必须的，以便防止违法行为和避免来自其他官僚部门的干扰^②。李写道：“在创办所有的股份公司时，商和官应该联合。”不过，他加了一个适当的警告：“公司不应浸染官僚习气。”彭提请李批准由他挑选出来开办该厂的管理人员的名单。他还将股东的省籍告诉总督以便能够查明他们是否拥有充足的资金。

在接到李的答复之后，彭前往天津亲自递出他的建议。在回上海之前，他再次向李鸿章提出请愿，这是他对这位总督的关于官方监督和筹集资本的指示的正式回答。彭实际上已经同意按照官督商办基准来建立纺织厂：

现在我敬请中堂委派一名官员来兼任一名总办（与我自己）和三名会办。我已在本请愿书的单独附件中开列了他们的姓名和籍贯。^③

更多的职位将向李提出，因为它们已成为必要之事。

令人遗憾的是，彭所选择的三位会办的姓名不得而知。但是李委派去与彭共同管理的官员是候补道员郑观应，他已在本书前述部分中屡次出现过。应该还记得（参见第四章），

① 李致彭函（1878年10月21日），《北华捷报》1879年2月21日第170页。沈葆楨也作了肯定的答复：沈致彭函（1878年11月14日），《北华捷报》1879年2月21日，第170—171页。

② 李提出了工业发起者的下述作用：近来……那种制造假预算存心欺诈的行为被蔓延，到处断言股本已达多少多少并开始营业。一旦资金来源断绝，就会使事情中止，从而造成重大损失。

③ 彭致李函（无日期，显然是写于天津），《北华捷报》1879年2月21日，第171页。

郑是一位进入官僚集团的前买办，因此被李鸿章毫不犹豫地认为非常适合于这项工作。李向彭的介绍如下：

郑观应和其他三位你断言有资格担任会办的绅士，将及时地接到委任。鉴于他是一个中外商人中久享信赖之人，你要每事与他妥善协商，将来给我的关于该公司业务的建议应由你们联合签署……在你们购得机器建成厂房之时，我和沈(葆楨)将使你们避免来自任何方面的干扰。^①

作这样的结论似乎是公正的：总督李鸿章委任郑观应是谋求保证他自己控制这一他已同意作为保护人的公司。鉴于他所发起的其他新式企业的状况，李的动机是希望减少中国对进口机制品的依赖和期望这一纺织厂将有利于他的直隶和华北的地方官僚机构。最后，他已从他所派去调查这一项目的官员那里得知可能会有高达20—30%的利润^②。

但是在1879年初，仅仅在彭第一次接近李鸿章后的6个月，就已经产生了公司创办者之间分裂的传闻。“广东籍绅商对公司的兴趣”据说是“退股，然后以3.2万两购买黄浦江岸边的被称为道四(Dow's)码头的房地产，打算开办他们自己的棉纺织厂”^③。这种倾轧的说法不符事实，但是除了省别竞争之外，它可能是关于最佳筹资方法的意见冲突的结果。我

① 李致彭函(无日期)，《北华捷报》1879年2月21日，第171页。

② 李致彭函(1878年10月21日)，《北华捷报》1879年2月21日，第170页。

③ 《北华捷报》1879年4月4日，第319页。

们知道郑是广东人，也可能领导着上引报道中提到的南方投资者。彭的籍贯不明，但是在给李鸿章的一份请愿书中他声称：该厂股份“已经在湖南、广东、直隶和上海招集，有些在浙江和江苏招得，少量在安徽和湖北招得”^①。因此，他自己可能出生于湖南、直隶或上海。鉴于在这一段时间以后在任何资料中没有出现过有关彭道的进一步记载^②，或许可以推测他在这次分裂以后带领着非广东人的其他部分人员退出了这一项目。

彭的关于这一新企业的财政说明书事实上明显地不同于他曾声称要仿效的轮船招商局的做法。他所要寻求的50万两，与其说是股份公司式的股票投资，不如说是由股东借给公司的贷款。这可以从彭的说明中看到：“年年付息没有困难，困难在于本金之归还。”他的计划是：头3年归还捐款者1万两或略少一些。他预定在第三、第四和第五年中分3年归还2—5万两。投资者的5万两或更多的款项将在第三至第七年中分5年收回他们的资金^③。这一个计划提出了不及一个股份公司的某些事情，并可能已引起了与郑的争吵。当然这是与当时筹集风险资本相关的困难症状。

由于最初的发起者能取得少量的进展，李鸿章立即更积极地插手于这一公司的组织。1882年春，他正式奏请皇上将上海机器织布局的建立置于他的保护之下，并向未来的股东们保证，他给予该局制造棉纱和棉布的10年专利。他的奏折将进口外国棉纺织品的稳步增长与土产棉制品出口的衰落作了比较。对此，他认为是由于外国机制品的价廉物美。李继

① 彭致李函，《北华捷报》1879年2月21日，第171页。

② 严中平：《中国棉纺织史稿》，第102页。

③ 彭致李函，《北华捷报》1879年2月21日，第171页。

续指出：

查进口洋货以洋布为大宗，近年各口销数至二千二三百万余两。洋布为日用所必需，其价又较土布为廉，民间争相购用，而中国银钱耗入外洋者实已不少。臣拟遴派绅商，在上海购买机器设局，仿造布疋，冀稍分洋商之利。^①

然后，这位总督继续论述他为织布局所谋求的专利权：

查泰西通例，凡新创一业，为本国未有者，例得界以若干年限。该局用机器织布，事属创举，自应酌定十年以内，只准华商附股搭办，不准另行设局。

其应完税厘一书，该局甫经倡办，销路能否畅旺尚难预计，自应酌轻成本，俾得踊跃试行，免被洋商排挤。拟俟布疋织成后，如在上海本地另星销售，应照中西通例免完税厘；如由上海径运内地，及分运通商他口转入内地，应照洋布花色，均在上海新关完一正税，概免内地沿途税厘，以示体恤。

十年专利和免税是打算给予该局的优于外国进口棉制品的特权，外国棉制品在上海上岸时缴纳5%的关税，然后在运往内地时再缴2.5%的子口税代替更多的厘金。这些劝诱显然是成功的，据说到1881年底资本已全部认定，开办只是一个

^① 《李文忠公全集·奏稿》，第43卷第43—44页，光绪八年三月六日（1882年4月23日）。

时间问题^①。

李鸿章委任候补道员郑观应——他自该局开始筹办以来一直参与这一项目——和龚寿图负责布局。郑可能是因为他的买办出身，负责上海的局务和所有商务。龚负责所有的官务。至于其他带有各种官衔的人们也参与布局的管理。他们是翰林院编修戴恒、郎中蔡鸿仪、知事经元善（他与电报总局也有联系）和道员李培松^②。这些头衔不一定意味着他们的实际官职，他们也是布局的主要股东，掌握着布局的实际职位；这些头衔多半是买来的（郑观应的情况就是如此）。但是他们的财产是与官僚密切接触的必备条件，这也是任何新式企业的成功所需要的^③。

郑观应和织布局

郑观应作为布局商务的首脑面临着两项主要任务。首先，他必须筹集足够的资本，最初打算出售数额为40万两的股票；后来增至50万两。5000张100两的股票向预期的购买者发售。到1881年底，已收到实际投资35.2万两，相当于每张面值100两股票的70两^④。依照所认购股票的票面价值接受股东一部

① 《北华捷报》1881年12月6日，第596页。应该指出的是，李的1882年4月的奏折汇报了既成事实以求得朝廷的批准。显然，他在向北京上奏之前已经采取了奏折中所提出的行动。另见《北华捷报》1883年9月23日，第366页：“这一建立在沿河往下数英里之地的棉纺织厂……属于与官有联系的中国人并必然极为有利于他们，听说已经以充足的资本开办了”。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第43卷第43—44页，光绪八年三月六日（1882年4月23日）。

③ 严中平：《中国棉纺织史稿》，第101、103页。

④ 《曾忠襄公奏议》，第31卷第13页，光绪十五年十月二日（1889年10月25日）。曾国荃（1824—1890，参见恒慕义前揭书，第2卷第749—751页）——

分交款的策略的使用，应该被解释为一位为一个新式企业寻求资本的企业家所面临的巨大困难的象征。其次，郑必须继续进行布局的物质设备、购买机器和保证足够的原棉来源的工作。他写信给当时在美国任中国留学生监督的容闳^①，请求容闳聘请一位美国专家来协助这些工作。关于中国棉花的短纤维是否适合于机器织布的问题产生了一些怀疑。因此，美国工程师丹科在到达上海后不久，就带着中国原棉的样品返回美国。在美国用丹科带去的华棉织出的布被幸运地发现在质量上可与美国的布相比，因此郑决定按计划进行下去^②。

丹科忙于指挥工厂的建设和机器的挑选和安装^③。地基、仓库和纺织机器以出自己招股本的20.9万两购得。郑雇用了外国技师来安装机器和教中国工人如何操作纺纱机和织布机^④。可是，对工厂的建筑除了初步的地基挖掘之外没有进展，虽然已在英国和美国订造的机器于1883年已开始到货。按照他的同事龚寿图的意思，由于布局的全部权力都集中于郑观应的手中，布局的失败已露端倪^⑤。据说郑把公司的资金——他已主要负责筹集股本352800两——当作如同他自

曾国藩的弟弟——于1889年奉命以其两江总督的身份调查和汇报了上海机器织布局的状况。这个奏折(以下引作“曾1889年报告”)代表了这次调查的结论。盛宣怀在调查布局被毁事件之后于1893年12月向李鸿章报告“至于旧股票，第一期每股70两已经交齐”(盛宣怀给李鸿章的请愿书，译载于《北华捷报》1893年12月29日，第1031—1032页；下引作“盛1893年报告”)。

① 参见恒慕义前揭书，第1卷第404页。

② 严中平：《中国棉纺织史稿》，第102页。

③ 《海关十年报告，1892—1901》，第1册第513页。

④ “曾1889年报告”，第13页。

⑤ “曾1889年报告”，第13页；严中平：《中国棉纺织史稿》，第104页·注5。

己的钱一样。他已挪用大量的资金作为私人贷款，或投资于当铺等，把利润装入自己的腰包^①。郑的金融投机的具体细节和他与龚寿图之间的推测的争吵都不清楚^②。但是在1884年10月(11月18日——12月16日)，郑被檄调回粤作为兵部尚书彭玉麟的幕僚。龚请求李鸿章弹劾郑的有嫌疑的违法行为，但是郑——大概是由于彭玉麟的支持——没有回上海来参加清帐^③。

留下来负责织布局工作的龚寿图不愿意(和不够格，如果我们从他已同意将全部商务归诸前买办郑观应的这一事实来判断的话)由他自己来执行开业投产的任务。龚在郑离职后的直接反应是去接近盛宣怀，这大概是相信盛有经营轮船招商局和电报局的商业经验，使他也具有组织一个纺织厂的资格。然而盛出于其他职责的压力而谢绝了。在过渡期间，布局会办经元善和上海道台试图收集股东认购而尚未兑现的那部分股金。一些不想再支持织布局的股东缴回了大约449张股。不管怎样，在清理了所有债务之后，据说只剩下了800两现金。1887年，他们两人把布局这些现金和帐册移交给龚寿图的弟弟龚彝图。机器已经运到，外国雇员仍在支薪，但是织布局徒有其名，没有资金支付它的费用^④。

竭尽10年的努力之后，织布局仍然没有达到生产棉纱和棉布这一可以预见的事实。一个办事处已在上海开设。买办

① “曾1889年报告”，第13页。

② 早在1883年2月，龚寿图就要求派他的兄弟龚彝图接替郑在布局的职务(“曾1889年报告”，第13页)。

③ “曾1889年报告”，第13页；关于彭玉麟(1816—1890)参见恒慕义前著书，第2卷第671—620页。

④ “曾1889年报告”，第13—14页。

官员郑观应已筹集了预定股本50万两中的352800两。地址已经选定,机器已经订购,外国专家已经聘请,而且织布局可望得到强有力的总督李鸿章的保护,他保证布局10年内绝不允许任何同行公司竞争的存在。从表面上看,成功开业的必要因素全部具备了。在寻找失败原因的时候,遇到的一个问题是布局发起者和管理者的不称职(不提贪婪)。不但这些人的背景——即使是像郑观应这样的买办——没有经营大规模机器生产公司的任何经验,而且地方的和私人的竞争使他们用不上仅有的一点知识。更有甚者,即使有经验和纯朴的诚实,一个棉纺织厂是否能以352800两这么少的资本开办起来也是可疑的。据当时估计,建一个织布厂至少需要40万两资本,建一个纺纱厂至少需要30万两资本^①。按这一标准,上海机器织布局在1880年代初只达到了这一必需资金的一半。

1887年的改组

要实现投产的目的,就必须供给一笔非常可观的资本。织布局的官僚创办人总督李鸿章原先没有打算冒险投资织布局。资本完全由私人(如果可能还有商人)投资,而官方的作用只限于监督和提供与此相关的津贴。但是,当弄清楚半官僚和买办创办者不能提供必需的资金时,李就更为积极地介入进来。除了诸如布局失败可能会损害他的威望之类的顾虑之外,这位总督在很大程度上是被迫作出这种决定的,因为外国公司日益迫切地要求在上海地区开办棉纺织厂^②。

① 严中平:《中国棉业之发展》,第91页,注9引证的一本1897年出版的著作。

② 见《北华捷报》1883年8月4日,第139—140页,24日,第225页;直接的原因可能是一家英国的祥生船厂要求开办一个机器纺纱厂的尝试。

在1887年，李鸿章的第一步行动是委派盛宣怀去接受和审查由那些可能愿意贷款开办棉纺织厂的外国和中国资本家向中国政府提出的建议。可是，这种方法毫无结果，主要是因为李在任何情况下拒绝批准外国人开办纺织厂，也不允许外国人在任何一个华人公司中作为一名实际成员^①。

由于没有来自国外的贷款，进一步的努力就是去吸引中国商人的资金。织布局于1887年7月进行了改组，公布了新的章程。李鸿章委派龚彝图——龚寿图的弟弟、郎中头衔（可能是买的）——去负责管理。为了筹集资金，决定对仍未清理的2900张旧股票催收另外的30两，然后换成票面价值100两的新股票。到1888年7月9日，旧股东已交付了4.8两万左右；到1893年，由新旧绅商投资者个人认购的股本实收总额已达到334900两^②。但是新股本的绝大部分不来自私人投资者。一旦盛宣怀对上海机器织布局的事业产生了兴趣——如我们已提及的那样，1884年他委派为会办、1887年李曾委托他办理寻求外国资本的事情——那么轮船招商局就自然被视为一个资金的来源。到1893年，轮船招商局及其附属的仁济和保险公司已投资于上海机器织布局的股票达22万两^③。此外，仁济和保险公司还将8万两资金息存于织布局^④。这些资金被用于织布局主要是因为李鸿章与布局督办盛宣怀之间的政

① 马士：“法国工业代表团在天津”，《通信集》，1887年3月28日、31日、4月26日。

② 严中平：《中国棉纺织史稿》，第104页；“曾1889年报告”，第13—14页；“盛1893年报告”。

③ “盛1893年报告”。

④ 同上。

治和私人关系，这似乎是清楚的。轮船招商局的1891年度报告说：“按照官员的命令”，资金被“从公积金中提取出来投资于上海机器织布局的股票”^①。就布局的贫穷状况而论，它在1891年前未曾付过股息^②，因此仅仅是商业利益一项就能吸引轮船招商局的投资是不能置信的。

但是私人投资总额(包括官督商办招商局的投资)，加之短期的公私贷款总计为17万两，对李鸿章和发起者们所规划的布局规模仍然是不充足的投资。像他已在招商局和电报局中所做的那样，总督李鸿章即刻着手从直隶的资金中拨出一大笔款项借给织布局。到1893年，官方贷款总额达205 390两^③。上海机器织布局的资本来源——到1893年总计达1 090 290两——被总结于表二十一之中。

手中有了这些资金，就开始建造主厂房，厂房设计为3层高、500英尺长和80英尺宽。到1891年尚未建成，但是3.5万纱锭和350台布机的一部分已在1890年投产。开办后不久，一位略为惊叹中国人能开办这样的工厂的外国观察者，把织布局描写为“上海的最大工业企业”^④。1892年布局生产了400万码“种类繁多和质量精美”的棉布和100万磅棉纱^⑤。

① 《第十八届帐略》，《北华捷报》1892年4月14日，第502—503页。该帐略特别强调“投入织布局的资金1891年为100 000两。在后来的年度帐略中没有另外的数目出现过，但盛的1893年数字是肯定准确的。

② “盛1893年报告”。

③ 同上。

④ 《北华捷报》1891年4月10日，第443—444页，对布局的厂房和营业有一个详细的描写。

⑤ G.J.莫里森：“上海的工业”，《北华捷报》1893年11月24日，第816—817页。

表二十一：

1893年上海机器织布局股本数 (上海两)

负	债	
绅商认购的实收股本	334 900	
轮船招商局握有的股本	220 000	
直隶贷款	265 390	554 900
		265 390
仁济和保险公司息存款项	80 000	
前天津海关道刘某息存款项	20 000	
		100 000
通常债务	170 000	
总 计		1 090 290

该局雇用了4000名工人，在丹科的指导下工作^①。一旦投入生产，织布局就立即成为一个成功者，以致于在1893年它能够对它的股本公布一个25%的股息^②。为了发展工厂，李鸿章在1893年7月打电报给伦敦的中国公使薛福成让他订购另外的机器^③。

面临着价廉物美的外国棉布的进口使得棉布的手工生产衰落了，且保证遇不到中国的竞争者，因此织布局的成功并

① 《十年报告，1891—1902》，第1册第513页；《北华捷报》1893年10月20日，第628页。

② 《十年报告，1891—1902》，第1册第513页。

③ 《李文忠公全集·电稿》，第14卷第42页，光绪十九年五月二十五日（1893年7月8日）。

不奇怪^①。织布局的垄断地位使别人不能挤入这一刚刚出现的赚钱领域，这引起了一家上海的华文报纸《申报》的愤懑。《申报》在1892年12月7日的一篇社论中痛惜“今岁市中以印度孟买所出棉纱为进口货中之巨擘，既已进口即分往各内地，售与织布之人家。而出口之大宗则首推中国所产棉花，其运至东洋者，舳舻衔尾于途，其数几难俛指以计。”^②“我独不解中国何爱于口人而必以上等之货付之，何仇于己国之民而必令买印度之纱以织布……中国果何乐而为之而甘将美利让诸他国哉？”其下文对这一官方主办的官督商办企业排斥其他公司的政策的控诉是值得详细引用的。不过应该注意，虽然《申报》的社论方面由华人掌握，但是该报是由英国股东创办和掌握的^③。

日本人购中国棉花以去，出口有税、进口有税，加以水脚运力……印度棉纱……保险、水脚亦悉付诸他国之人，中国果何乐而为之而甘将美利让诸他国哉？我盖静言以思而深知其故矣。中国于一切制造之事，往往官场中大权独揽，不肯任商民之自为。商民受制于官，虽有资财亦不能大兴贸易，即如纺纱一事，官既集资以设局，即不准商人仿行。

① 严格地说来，机器织布局没有绝对的垄断权。1891年，上海道台唐松岩组织了华新纺织新局，作为一个官商合办企业。其起源不明，后来与盛宣怀的纺织财产合并。华新局在1891年投产7008锭；不管它的名字，直到盛接收它为止只是一个纺纱厂而不织布（《十年报告，1891—1902》，第1册第513页；严中平：《中国棉纺织史稿》，第342页）。

② 该社论的译文载于《北华捷报》1893年1月13日，第53—54页。

③ 见白瑞华：《中国的报纸，1800—1912》，第6章“申报和上海的其他报纸”。

然窃以为官固不应压制夫商人，且其职当保护商人，使民富而国亦因之以富。乃官明知纺纱之可以获利，而偏不许商人分其利，其心唯图一己中饱，独不顾利之流至外洋。

如我们将见到的，无论如何，直至中日战争的影响改变了中国通商口岸内的整个工业情景之前，李鸿章、盛宣怀和他们的同事们始终没有放弃其垄断地位的利益。

焚毁和改组

在布局寻求购买新机器之前，上海机器织布局被1893年10月19日早晨的一场大火全部焚毁。火焰起燃于地板上的清花机之中，然后迅速蔓延。据一位目击者报告说：

在几分钟内(上午9:20火灾发生后)火焰已升到了在楼角的当作楼梯用的一个塔上，又在5分钟内烧到了塔顶，从杨树浦车站就能看到火焰。^①

布局因这场大火所造成的损失至少有它的100万两以上财产(包括建筑、机器、原棉和布匹)中的80万两。据奉李鸿章之

① 《北华捷报》1893年10月20日，第628页。上海洋人团体对织布局的态度反映在上海义勇消防队拒绝去救火的事情上。在维护这种态度的争论中——由于上海的主要英文报纸《北华捷报》不同意——实质上因为该局处于公共租界之外。但是主要的原因是如下所述的消防队的怠工(《北华捷报》1893年10月20日，第609页)：

该局属于李鸿章和他的朋友们，又因为他已经和仍然尽一切可能阻止允许外国人进口轧花、纺纱和织布的机器，要外国人去拯救他正竭力垄断和严重干扰外国贸易的织布局当然是不合理的。

命去调查这场火灾的盛宣怀的报告：“所剩惟有地基、工匠住房、机器、锅炉和被火毁坏之残剩钢铁。”^①令人难以置信的是，织布局在当时未保火险^②。随着它的主楼的损毁，上海机器织布局也在1893年10月19日消失了。

国内的棉纱和棉布机器制造业已表明它是一种有利可获的冒险事业。尽管1903年公布的股息规模显然是以不顾其他领域的经济状况为基础的，但其有利可获则是事实。不履行织布局生产工厂的保险就是一个最显著的例子；但是从其他官督商办企业的经历来判断，可能会产生一个疑问，它的历年帐目中是否扣除了足够的折旧。鉴于它的赚钱的业务，李鸿章刻不容缓地急于改组织布局、重建厂房。他在火灾后立即派盛宣怀——当时已任天津海关道和李的主要财政和工业事务顾问——去上海，抵沪后，盛“会查所剩基地局房，估价摊派”，并“商明前办绅商，将前局妥为结束，截清界限，分筹资本，一面规复旧局，一面设法扩充。”根据这一使命，他要与上海道台曾国藩的女婿聂缉槩联合行动^③。

盛宣怀劝告总督李鸿章应做的最重要的事情可能是补偿在工厂被焚中损失了资金的股东们。这实质上是“为了继续获得必需资金”以供新厂，也为了“阻止目前不利于新厂的绅商中的流言。”从盛的报告中可以清楚地看到，股东们害怕政府会立即收回曾由李鸿章借与机器织布局的官款 265 390两。

① “盛1893年报告”。

② 《北华捷报》以独特的方法报道说：该厂未作保险是因为“主管官员推断保险是浪费钱财，以至于在旧章程期满的时候，他仍没作修改，结果当他发现起火的时候，几欲纵人火中”（1893年10月20日，第528页）。

③ 《李文忠公全集·奏稿》，第77卷第38页，光绪十九年十月二十六日（1893年12月3日）；“盛1893年报告”。

这样就完全消除了私人投资者的剩余股份。如盛所称：“按照中国自古以来的习惯，如果一家盐号或当铺发生了任何致命的事情，首先应做之事是在清理其他债务之前先归还政府的存款。”假若如此，李和盛的决定至少是受了他们考虑到华人自办纺织厂的长期潜力的影响。他们同意“那些所谓商人和绅士为响应政府的号召而认购的股票是不可与当铺相提并论的，当铺借政府的钱是为了他们自己的利益。”因此，机器织布局的剩余财产将按照股东投资的比例付给他们，并以盛正在组织的新公司股票的形式付给“以便旧股东有可能从新厂赚得的钱中得到利益。”至于官债的归还，“贷方将待至新厂投产，届时每产纱一包应征收一两之款，并将所征之款付与政府逐渐清偿债款”^①。这是以盛继续设立一个新的纺织企业为基础的。

1894年2月初，盛致电李鸿章：他已筹款100万两并组成了一个新的官督商办公司^②。股东们选举了7名董事，以盛宣怀的弟弟知府盛星怀为首^③。盛星怀早就是广州电报分局的高董。其余6名董事中的两位也与盛的其他企业相关。严澂——他作为一个招商局的官员我们早已经遇到过了——负

① “盛1893年报告”及附录的“李鸿章回文”（1893年12月4日），李完全同意。

② “盛致李电”，《李文忠公全集·电稿》，第15卷第14页。光绪十九年十二月三十日（1894年2月5日）。

③ 在这一载于《李文忠公全集》的刚刚引用的电报中，盛宣怀弟弟的名字是以盛宙怀出现的。《十年报告，1892—1901》，第1册第513页也提供了同样的名字。可是由盛宣怀和盛善怀编写的私人出版的《盛康行述》，称盛康的第五个儿子——唯一的带有知府头衔者——为盛星怀（《盛康行述》，第28—29页）。有鉴于此，这则材料应该更为准确，我所以引它为证。

责采购原棉和出售棉布。董事杨廷呆后来成为盛宣怀在1896年创立的中国通商银行首届董事会的一位成员。该纺织厂的其余4位董事是作为查帐董事的严作霖、担任工作董事的褚成炜、沈廷栋和许春荣^①。

严澐和杨廷呆几乎就是上海商人，但是可惜其余董事的背景尚不清楚。他们的首脑盛星怀——直至他于1903年死去为止还是新厂的总管^②——当然是一个突出的江苏绅士家庭的一员。从它仍掌握在商人和绅士的私人手中这一意义上来说，它似乎没有受到摒绝类似商办工厂的管理特征的危险。这也反映在新厂所取的名字上。盛宣怀从上海致电李鸿章总督说，这个城市的商人有虑于投资：“股商远虑，他日办好恐为官夺。”^③为了消除这种现象，盛建议并得到李的同意，公司的名称应该表示其作为一个商办企业的特点。有暗示官方之意的“局”字应该取消，代之以“厂”字，以便强调经营权由私人掌握而不由官方掌握。因此，公司的名称——原为上海机器织布局——改成了“华盛纺织总厂”。

商办是批准了，但这并不意味着华盛纺织总厂的官督在当时就有明显的减少。李鸿章仍把它描写成一个官督商办企业，而别人可能未必不同意他的这种系统表述^④。华盛厂内部存在的官僚结构实际上是一个综合体。如前所述，说到底该厂还是在总督李鸿章的保护之下。无论如何，实际上已被

① 《李文忠公全集·电稿》，第15卷第14页，光绪十九年十二月三十日（1894年2月5日）。

② 《北华捷报》1903年8月14日，第349页。

③ 《李文忠公全集·电稿》，第15卷第14页，光绪十九年十二月三十日（1894年2月5日）。

④ 《李文忠公全集·奏稿》，第78卷第10页，光绪二十年三月二十八日（1894年5月3日）。

李鸿章授予督办头衔的盛宣怀控制着该厂，并处理该厂与官僚的关系^①。盛的地位既然如此，那么与他在轮船招商局和电报总局的地位是相类似的。工厂的实际业务活动由私人方面负责。但是通过他的弟弟盛星怀，加之他自己是一个大股东，盛宣怀就能够既对这些实际业务施加影响，又可以对工厂的总政策——这通常属于他的督办权限之内——施加影响。

盛和李把华盛纺织总厂设想为一个巨大的纺织联合企业的中心单位，在宁波、镇江和上海等地还设立工厂。李鸿章在1894年5月呈递给皇上的计划，除了规划有7万枚纱锭和1500台布机的华盛总厂之外，还打算设立各有2—4万枚纱锭和200—500台布机的分厂10个。其总数将达到大约32万枚纱锭和4000台布机，包括张之洞开办的湖北织布局所拥有的设备在内将分别增至40万枚和5000台。这些工厂将能够年产价值1800万两的棉纱和价值750万两的棉布。李总结说，这几乎足以代替近年来总值约为2700万两的进口洋纱和洋布，从而使中国金钱的外流势头得到遏止，人民的生计将受到保护。他警告说：“若不乘时赶紧筹款购机，自行纺织，此后虚耗民财恐尚不止往年之数。”^②

为了控制这个联合企业，李和盛组织了一个纺织稽查公所（或纺织督销公所）。它被授予原先给予被毁了的上海机器织布局的10年专利权。没有另外的纺织厂——无论是商办的还是官办的——被允许存在于李所规划的这11个工厂之外。至少到1896年为止，该公所成为监督这些纺织工业的官僚机

① 《李文忠公全集·奏稿》，第78卷第11页，光绪二十年三月二十八日（1894年5月8日）。

② 《李文忠公全集·奏稿》，第78卷第10—11页，光绪二十年三月二十八日（1894年5月8日）。

构。它执行这种向各厂产品征收每包1两(如盛在1893年所提出的,为了归还官方借给上海机器织布局的资金)的特别税的功能。它也“对各厂的所有通过海关的原材料实行或多或少控制,并负责与政府或官员协商关于它们的全部经营问题”^①。该公所的华洋头目分别由盛宣怀和丹科担任,他们同时又是华盛纺织总厂的管理者。从这些事实中可以看到,这个新的机构主要是盛宣怀藉以图谋控制中国纺织工业的一种手段。

虽然华盛纺织总厂在1894年部分地开业了,但是盛和李的宏伟计划的其余部分一直没有完全实现。筹集一笔足以设立他们所设想的那个数目的工厂的中国资本的问题没有得到解决。另一方面,如我们将要见到的,甚至在他们已有机会作一次最大的努力之前,惨败于日本和《马关条约》的条款已完全改变了中国通商口岸的状况。

自上海机器织布局筹办以来就有联系的丹科被委以新设的华盛纺织总厂的建厂的技术职责,购买机器和组织生产。1894年该厂以有限的规模开始营业。在完全建成的时候,与旧上海机器织布局3.5万枚纱锭和530台布机比起来,华盛厂配备了64556枚纱锭和750台布机。在1894年和1895年,有4个纺织分厂置于盛宣怀和华盛总厂的控制之下^②。其中第一家华新纺织厂由上海道台唐松岩以官商合办企业的形式于1891年组成;其中主要股东是聂缉璵。它似乎从开办起就在李

① 《李文忠公全集·电稿》,第15卷第14—15页,盛致李和李的回文,光绪十九年十二月三十日(1894年2月5日);《十年报告,1892—1901》,第1卷第513页。

② 《愚斋存稿》,第34卷第11—13页,两江总督刘坤一和盛宣怀之间的来往电报,光绪二十五年三月十七日(1899年4月26日)。

鸿章的势力之下，因此易于和盛的财产合并。1894年2月，李命令由（候补）道员朱鸿度及其儿子朱幼鸿创办的裕源纱厂作为盛的华盛纺织厂的一个分厂^①。其余的裕晋和大纯二厂似乎是盛自己用绅商投资者的资金在上海组成的^②。

在1895年4月的《马关条约》之前，这五家工厂加上张之洞的湖北织布官局构成了中国境内全部的棉纺织工业（不包括手工生产）。表二十二显示了1895年开业的纺织工厂的建厂日期、地点和设备^③。它们的174564枚纱锭和1800台布机，分别代表了作为李鸿章在其1894年奏折中所提出的目标的总容量的43%和36%。其中盛的五家工厂以它们的133972枚纱锭而支配着棉纱的生产，但是它们只占有1800台织布机中的800台。

这133972枚纱锭的生产能力约计为日产棉纱335包^④。假设这些工厂每年至少工作300天，那么盛宣怀的纺织联合企业就能够至少年产10万包。按照每包1两，则意味着半官方的纺织稽查公所有一个每年10万两的潜在收入。由这5个官督商办企业实际交付的这种特别税的数额可惜不能确定。但是无论如何，盛所指望的长期报答则从未实现过。随着中日战争破坏了盛和李鸿章所建立的垄断权，两种新生事物接踵而致，并导致了纺织稽查公所的消失和那些建成于1894和1895年的几个分厂的失败。

① 《李文忠公全集·电稿》，第15卷第14—15页，光绪十九年十二月三十日（1894年2月5日）。

② 参见严中平：《中国棉纺织史稿》，第153、342—344页。

③ 表二十二资料来源：严中平上引书第114页。

④ 1894年，李鸿章对其计划的400000枚纱锭的日生产能力估计为1000包，现下的估计是以此为基础的（《李文忠公全集·奏稿》，第78卷，第10页，光绪二十年三月二十八日（1894年5月3日））。

表二十二：

1895年的中国棉纺织厂

开办日期	地 点	厂 名	纱 锭 数	布 机 数
1891	上 海	华新纺织新局	9 021 ^a	50 ^b
1892	武 昌	湖北织布局	40 392 ^c	1 000
1894	上 海	华盛纺织总厂	64 556	750
1894	上 海	裕源纱厂	25 000	
1895	上 海	裕晋纱厂	15 000	
1895	上 海	大纯纱厂	20 392	
		总 计	174 564	1 800

a. 开办时为7 008枚，1892年又增加了2 016枚。

b. 50台织布机购于1894年。

c. 开办时为30 440枚，1895年又增加了10 152枚。

盛宣怀垄断权的衰落

首先，李鸿章的垮台使其他的华人工厂较易于在盛宣怀和李鸿章的控制之外建立。在1896和1910年之间，有16家完全华资的纺织厂和3家中外合资工厂凭借初步的设备开始生产，他们总计有319 656枚纱锭和516台布机^①显而易见，它们偏重于纺纱——这是盛宣怀的企业已明显占居了的领域，而现在它们在这一领域中的地位已显得相形见绌了。第二，《马关条约》(第四部分第六条)首次准许外国机器生产企业在中国的土地上设立。盛的工厂尽管遭受了官方特别税的征收还是取得了高额利润，在它的引诱下，《马关条约》签订以后

① 严中平：《中国棉纺织史稿》，第139页。

“一股外国资本的急流”被引入棉纺织工业^①。1897年，上海已有外厂纱锭160 548枚；到1913年时已增加到338 960枚，占全中国华洋纺织厂纱锭总数的41.2%^②。

这两种新生事物对盛宣怀企业的影响是严重的。当外国纺织厂开办的时候，它们的产品上市当然不用交纳那种纺织稽查公所向中国纺织厂所征收的棉纱派款。它们绝不承认它的权力。不在盛控制之下的中国纺织厂起而仿效。最后，纺织稽查公所本身也“简单地消失了——转为休眠”^③。比这一机构的让位更为严重的是那些支持着它的纺织厂在战后所面临的困难。它们无力解决它们所需要的资本，原棉价格的急剧上涨而引起了成本的增加，缺乏训练有素的劳动力伴随着激烈的竞争，因此既降低了它们的效率而又提高了他们的工资开支。让我们首先考察一下华盛纺织总厂的状况。

1894年2月，盛宣怀曾致电李鸿章报告他已在上海筹资100万两并正在继续进行华盛厂的组织工作。可是，似乎盛在当时对他将努力筹集的这笔资金是过于乐观了。于是在1897年9月，在我刚刚叙述过的那两种新生事物迅速产生之后，盛着急地就该厂的前景问题与李鸿章联系，当时该厂正承受着每月数千两的亏损。他认为这是华盛厂面临着上海外资纺织厂的激烈竞争而商人资本——他现在声称只有80万两——不足所致^④。但是他的把华盛厂出租给外商3年以租

① 《十年报告，1891—1902》，第1册第514页。

② 严中平：《中国棉纺织史稿》，第151页。

③ 《十年报告，1891—1902》，第1册第514页。

④ 盛致李，《愚斋存稿》，第28卷，第11—12页，光绪二十三年八月六日（1897年9月8日）。

金增加该厂之必需资本的申请当时未获批准^①，而盛宣怀的困难也仍未能解决。原有的厂房和设备已经花费了208万两。为了应付这笔费用和80万两实收资本的差额，厂方已借了大量的资金，光利息一项就在1894—1900年的7年中支付了16万两以上。无论如何，它已经没有能力筹集更多的资金去归还这些贷款的本金。如盛所总结的：“商董竭蹶筹款，力已难支，而洋商……急起直追来与我角。”^②

除了从这种“导致需要大量利息开支的灾难性透支”^③的投资不足而产生的负担之外，盛还诉苦说：“花价因争买而益涨，工价因争雇而益昂。”^④在1890和1895年之间，上海的华棉价格在每担12—14两之间波动；到1895和1896年一下子跳到了每担14—19两。这主要是中国和外国的新设纺织厂对棉花需求量的增加而造成的^⑤。在1895年后的第一年中至少劳动效率对华盛和其他纺织厂来说是一个严重的问题。但是在进入本世纪以后，这种亏损有了一定程度的克服。因此1904年出版的一个报告宣称：“现下，这些工厂付给工人一天22或23到30分的工资，而一个工人所完成的工作要比这些工厂在前些日子中所付的20分工资多做将近一半。”^⑥

① 李致盛，《愚斋存稿》，第28卷第12页，光绪二十三年八月七日（1897年9月4日）。

② 《愚斋存稿》，第5卷第5页（应为42页），光绪二十七年八月二十一日
的奏稿——《愚斋存稿》中实际所印的日期是光绪二十八年，但是在它前后的奏稿日期都是光绪二十七年，二十八年可能是一个疏忽，因为盛的文集通常是严格地按照年月顺序编排的——（1901年10月3日）。

③ 《十年报告，1891—1902》，第1册第517页。

④ 《愚斋存稿》，第5卷第4页（应为41页），光绪二十七年八月二十一日
（1901年10月3日）。

⑤ 《十年报告，1891—1902》，第1册第516页。

⑥ 《十年报告，1891—1902》，第1册第517页。

官督商办状态的结束

华盛纺织总厂随着其垄断地位的丧失而面临的困难，给曾作为督办而监督它的盛宣怀提供了一个完全接收该厂的控制权以及把它转变为完全商办的企业和结束其官督商办状态的机会。1901年，在李鸿章和刘坤一的支持下，盛准备将华盛厂出卖给一个称为集成公司的商人团体。他的这一举动的理由是华盛的商人股东不愿意提供迫切需要的追加资本^①——如我所述。只有当这一企业的官督解除之时，新的投资者才同意完成这笔交易。在事实上，似乎集成公司是一个虚设的团体，它是盛及其家族和亲友们为了接办华盛纺织厂和将它从官方的监督下移走而设立的。他们在旧厂中就是最大的股东，在新厂中依然如此，新厂命名为集成纺织厂。从这时开始直至1931年把该厂卖与汇丰银行并成为申新纺织公司的一部分为止，集成纺织厂作为一家私人公司完全控制在盛氏家族的手中^②。

四个分厂的处境并不比总厂好。华新纺织厂完全倒闭，并被以聂缉爨为领袖之一的一家新企业改组。裕原纱厂遭受了重大亏损，最终倒闭而于1918年落入日本人之手。1897年，裕晋纱厂被改组为协隆纺织公司；1901年破产并被再次

① 《愚斋存稿》，第5卷第5页（应为42页），光绪二十七年八月二十一日（1901年10月3日）。

② 严中平：《中国棉业之发展》，第89页中说：“但我们确知，所谓招商顶替，实是盛宣怀想把官厂变为私产的诡计，股票始终还是握在盛家手里的。”又见严著：《中国棉纺织史稿》，第343页，为该厂的后期历史作了概括。在1913年以后的时期中，该厂称作三新纺织公司，以盛宣怀的儿子盛恩颐（生于1892年，《中国人名字典》1926年第8版，第661页）为首。

改组；1902年出卖给三井财团。最后，日本商人在1905年租借了奄奄一息的大纯纱厂，然后于第二年完全收买了该厂^①。

官督商办组织形式的主要代表者居然成为把他的一家企业完全从官方的监督下移走这一阴谋的主要策划者，这似乎是一种反常的现象。这牵涉到官督商办体制的基本特征。一方面，官督商办模式被当作在特别无望的环境中振兴中国自主和自营企业的一种方法；另一方面，它意欲保证在这种环境中创立工业企业的发起者的利益。这种模式的一个主要成分是在强大的地方官员保护下的垄断制度，而那种地方官员可能与这些企业有财政关系。或是垄断权的衰退，或是官方保护人的降职和垮台，就会削弱创办者的地位。面对着他们的潜在竞争者或企图利用垮台的保护者的失败以便夺取企业的官僚机构部门，他们将失去其利益。就轮船招商局的情况而言，盛目睹了袁世凯随着李鸿章的失宠而迅速上升，因此有充足的理由去图谋保证把招商局控制在他的手中而不让它落入那些潜在的政敌之手。现在，李的垮台已产生了同样的影响。此外，这种华盛纺织总厂曾享受过的垄断权的结束，可能有利于盛想比官方监督下更为自由的行动。考虑到他个人的金融利益，就使他确信从无垄断权的政府监督上得到的利益是很少的。这些私人利益甚至可能使盛想到把华盛厂适当地处理给外国买主——他曾在1905年作过尝试，当时他打算把该厂出租给日本财团^②。1911年，盛朝这一方向又前进

① 严中平：《中国棉纺织史稿》，第342—344页；《北华捷报》1902年1月8日，第10页。

② 《愚斋存稿》，第28卷第11—12页，光绪二十三年八月六日（1867年9月2日）。

了一步，那时他把原华盛纺织厂在香港注册为一家英国企业，以便避免被南京革命政府和继承它的袁世凯没收^①。在某种程度上，政府通过振兴工业正式从事的“挽回利权”是不容易被抵消的。由于盛的“帝国”的必要条件已经发展到不再需要它曾在其中建立起来的那种制度结构，他试图把官督商办的华盛纺织厂转变为一个私人企业，以便在新的环境中能更好地满足他的需要。

第四节 中国通商银行

轮船招商局既是第一家中国自主的轮船公司，也是官督商办企业的一个最早的样板。上海机器织布局（及其后继者华盛纺织总厂）是中国人控制下的第一家新式纺织厂。同样，由盛宣怀在1896年末建立的以西方形形式组织的官督商办银行则是中国的第一家银行。在它的人员、资本和起源方面，中国通商银行与盛宣怀的其他企业密切相关^②。

① 严中平：《中国棉业之发展》，第89页。

② 这一银行的书面译文应是“中国外贸银行 (Chinese Foreign Trade Bank)”；我认为“通商”首先含有对外贸易的意思。但是在1911年之前，该行对外国人来说普遍地被认为是“中华帝国银行 (Imperial Bank of China)”，大概是因为它是在朝廷的赞助下组成的，而且在1905年户部银行成立之前它是唯一的新式国家银行。在其他资料中出现过的该行译名有：“中华帝国银行”（宫下忠雄：《早期中国银行业的兴起》，第83页；《北华捷报》1897年8月12日，第460页；韦文炳：《中国的货币问题》，第53页）、“帝国国际商业银行 (Imperial Bank of International Commerce)”（韦文炳上引文）、“中华帝国国际商业银行 (Imperial Chinese Bank of International Commerce)”（瓦格尔：《中国的通货和银行》，第76—80页；《北华捷报》1897年3月12日，第460页）、“中国商业银行 (Commercial Bank of China)”（民国时期）（宫下忠雄前引文；德永清行：《支那中央银行论》，第22页）。

在1897年之前，中国通商口岸内把持着外汇业务的西式银行都是外国银行——特别是英国银行——的分支机构。从1848年丽如银行在上海设立分行开始，英国在中国享受了40年的新式银行的实际垄断权。他们的统治地位主要是由两家银行保持的，它们是：于1857年设立第一个中国分行的麦加利银行和从1865年开始在华营业的汇丰银行^①。

中国的旧式银行有好几种不同的类型。最有名的是所谓的山西票号，它主要通过发行汇票经营省与省之间的资金汇兑。在大城市中也有独立于省及全国的山西票号网之外的土著银行（在北京和天津称为银号，在上海和汉口称为钱庄）。到19世纪后期，在几个通商口岸设立了许多半官方的海关官银号，替中国海关“收集、保存和转交”中国商人应交的款项^②。但是外国的新式银行给它的经营活动提供了一个样板，盛的中国通商银行的人员和资本均来源于这些海关官银号。

中国通商银行的建立

可以肯定，盛建议设立一个新式银行与他在1896年被委任为负责建筑京汉铁路的铁路督办的职位密切相关。他于1896年9月22日在北京递交给总理衙门的说帖，概述了至少向私人投资者筹集这条铁路预计总造价4000万两中的700万两的计划^③。像西方国家一样，这必须要借助一家银行来掌

① 杨联陞：《中国的货币和信用》，第88—89页。

② 杨联陞：《中国的货币和信用》，第80—87页；福开森：《论上海中国银行制》，第55—82页。

③ 盛的说帖原文参见：麦仲华编《皇朝经世文新编》，第13卷上第3—6页。

握^①。盛接着在两个奏折中提出了建立一个新式银行的问题，皇上于1896年11月1日审阅了这两个奏折。在其中的第一个奏折——即已在第三章中讨论过的“自强大计”——中，他叙述了建立银行的方针，他认为外国人利用银行为商业集中他们的国家财富。盛建议中国也应这样做，并同时结束其依赖于通商口岸外国银行的状态。中国自主的新式银行一旦建立就会赢得中国商人和全体人民的信任，然后它们就有能力以低于外国银行的利率为政府发行国内公债，也不会有因不适宜的金银兑换率而造成的额外负担^②。

在盛的第二个奏折中，他较详细地概述了将如何组织这一计划中银行的设想^③。他抵制了一个完全由户部提供的官款投资和由大臣管理的机构。他指出：“执官府之制度，运贸易之经纶，恐窒碍滋多，流弊斯集。”盛的主张是：

银行者，商家之事。商不信则力不合，力不合则事不成，欲慎始而图终，必积小以成大。拟请简派大臣，遴选各省公正殷实之绅商举为总董，号召华商，招集股本银500万两，先在京都、上海设立中国银行，其各省会、各口岸以次添设分行，照泰西商例，悉由商董自行经理。

① 许同莘前揭书，第105页；《愚斋存稿》，第1卷第14页，光绪二十二年九月二十六日（1896年11月1日）的奏稿：

现又举办铁路，造端宏大，非急设中国银行，无以通华商之气脉，杜洋商之挟持。

② 《愚斋存稿》，第1卷第6页，光绪二十二年九月二十六日（1896年11月1日）的奏稿。

③ 《愚斋存稿》，第1卷第14—15页，光绪二十二年九月二十六日的奏稿；邓嗣禹、费正清，《中国对西方的反响》，第213—215页中作了部分的翻译，我略作改变地仿效了他们的措词。

当然，盛所考虑从事这一项目的大臣就是他自己。他反对设立一个纯粹官办银行，也显然是由于相信官督商办的组织形式将能更好地为京汉铁路筹集私人资本，也能更易于配合他的其他工商企业^①。军机处、总理衙门或户部都没有立即答复他，盛的建议被交付评议。但是在1896年11月12日，皇上已下旨责令盛继续挑选董事，征求商股，筹建银行^②。应该强调的是，在听取主要政府机构的意见之前——直至12

① 据容闳（《我在中国和美国的生活》，第234--246页）说：盛对容闳于1896年向户部提出的设立一个“中国国家银行（National Bank of China）”计划的失败是负有责任的。容闳声称户部尚书翁同龢正要起奏争取为这一项目拨款1000万两。但是盛夙闻此事并设法使翁拖延。“翁和盛除了是同胞（较准确地说是同乡，两人都是江苏人）之外，还是亲密的朋友。其次，容闳还提到盛的“贿赂系统已通过受宠爱的太监——臭名昭著的李莲英——而到达皇太后”，这使得盛获得了为他自己阴谋策划一个新式银行的控制权。众所周知，事实上容闳在1896年已提出设立一个国家银行的建议（见《皇朝经世文新编》，第10卷下，第39—45页（应为24—28页），容闳为这一银行起草的章程原文：《北华捷报》1896年7月24日，第143页、8月28日，第355页，关于他的计划失败的报道）。盛和容后来也在铁路发展事件上发生了冲突，盛认为容闳未获朝廷批准的这条起自山东由北向南的铁路会损及他所掌握的芦汉铁路规划（《愚斋存稿》，第30卷等有关各处，包括盛宣怀、张之洞、王文韶和其他担心容闳建议的威胁的人们之间在1898年初的许多往来电报；另见许同莘前揭书，第112页）。况且盛还得到了太监李莲英的帮助。但是根据可靠的证据，容闳硬说盛“把用于建立银行的1000万两拨款拿来用于他所控制的项目”是不正确的。如将从下面见到的，在这一情况下盛从北京得来的全部收获是户部给他的银行的100万两贷款。

② 《大清历朝实录·光绪朝》，第395卷第16页，光绪二十二年九月二十六日（1896年11月1日）；第396卷第9—10页，光绪二十二年十月八日（1896年11月12日）。

月6日为止他们未得到过皇帝的召见^①——皇帝就同意批准如此规模的项目，这是一种反常的举动。很可能，11月12日的圣旨是由于盛宣怀的支持者王文韶或许还有张之洞的努力而得到的，他感觉到这一银行的批准稍一迟缓就会给它的反对派的活动提供一个机会。1897年5月27日，该行首先在上海开业，下一个月又在天津、汉口、广州、汕头、芝罘和镇江开业。到1898年初，北京也开办了一个分行^②。

无论如何，在中国通商银行开始营业之前，必须克服两个重要的障碍。第一，盛宣怀发现必须与总理衙门就银行资格、组织、营业的细节问题作详细的协商。第二，设立一家官督商办银行的整个事件由于一个监察官的控告而成为问题，使得皇帝重新考虑他已于1896年12月给予的批准。比较精密地考察这两个过程可以看到中国通商银行的特性和它的营业环境。

与总理衙门的冲突

1897年2月2日，盛宣怀将其所起草的银行章程22条电告北京总理衙门^③。总的来说，它模仿了汇丰银行的章程。章程明确地指出：该行系“奉特旨开设”，因此亦系“官为护持”（第1条），并“奏明用人办事”（第3条）。该银行获得了

① 《大清历朝实录·光绪朝》，第397卷第1—2页，光绪二十二年十一月二日（1896年12月6日）。

② 《愚斋存稿》，第2卷第30页，光绪二十四年五月二十日（1898年7月8日）。

③ 盛所起草的章程原文见：《皇朝经世文新编》，第10卷下第45—48页（应为28—29页）；《北华捷报》1897年3月12日，第460—461页中，刊登了时有歪曲的英译章程。

相当全面的特权：发行纸币、铸造银元、储存户部款项、输送各省税款进京。为了报答朝廷的保护和所授的这些特权，政府将每年从该行得到其余利——扣除官利、经理和职员分红和额定的公积金留成之后的剩余利润——的20%作为报效，即作为报答皇恩的特别款项(第9条)。另一方面，该行应不顾官方束缚，能够完全像一个商业企业那样地营业(第3条)；因此：

本行奏明，用人办事悉以汇丰(银行)为准而参酌之。不用委员而用董事；不刻关防而用“图记”。剔除官场习气，“俱遵商务规矩”，绝不徇情，毫无私意。总期权归总董，利归股商。

其他条文规定了该行的资本、管理和业务范围。盛的章程规定：总行设于上海，额定资本为500万两。不过，盛打算先以实交资本250万两开始营业。其中由轮船招商局和电报局认股100万两。盛和银行的其他董事个人负担100万两以上；其余的50万两向中国投资者公开招股(第6、7条)。按照这些股票，投资者将获得每年8%的官利，外加一份扣除了股息、红利和公积金之后的余利(第9条)。为了供给银行充分的流动资本，户部先预付了100万两，这笔款项将留存行中(第8条)。

董事会由“公正厚实、声望素著、招集巨股、为股商信服”的12位人员组成。银行营业的最终权力应属于董事会，它的成员必须是中国人。应选出3位总董作为办事总董和实际负责总行(第10、12条)。在他们的监督下，上海总行可由以前曾在汇丰银行供职的英国人美得伦来经理，由曾在上海

从事过钱庄业并担任该行大班的陈笙郊协助之^①。银行之洋人职员由美得伦选用，华人职员由陈笙郊选用(第15条)。几个分行亦照此办理，均设有洋经理和作为协理的华人大班。洋经理和华人大班都应由董事会聘请(第11、14条)。

盛的章程的第16—22条规定了银行的利息率和贴现率、纸币发行、铸币、贷款和资产负债表。应该注意这么几点。首先，铸币之事明确规定完全由盛掌握(第19条)。他的1896年11月提出的“自强大计”已提出银元的铸造和流通以京平两计量和九成银质。1896年12月皇上核准铸造一两银元10万枚并在南方各省试用。(如我们已经详述过的那样，盛直至清朝垮台为止非常关心币制改革之事。)第17条讲到了银行货币的发行，即纸通货；银行所能发行的纸币数量不得超过它的资本价值^②。最后，这似乎是为了防止可能敌对的各省权贵们对该行的苛求而采取的一项措施，章程规定任何一省需先经户部批准方可向银行借款(第18条)。

1897年3月14日，盛宣怀接到总理衙门的复文，该复文对草拟的章程条文列举了九条异议^③。其中的五条表示了直接影响盛所陈述的该银行性质的实质性观点。首先，总理衙门反对把总行设在上海。鉴于该行是一个负责政府资金收支

① 宫下忠雄前揭书，第31页。其中说与美得伦共事的华人大班是一位以前曾在上海开办承裕钱庄的谢纶辉。显然谢是陈笙郊的继任者；根据该行光绪三十二年下半年(1906年8月20日—1907年2月12日)报告，谢的职名签作“华经理”(东亚同文会：《支那经济全书》，第6册第704—709页)。

② 原文为“不逾实存银两之数”，《北华捷报》译作“决不超过银行所存现金之数。”此话出自1897年7月16日的张之洞奏折——这将在下面讨论，无论如何，所谓“实存银两”当然是银行的实际已收资本。

③ 总理衙门的批评原文见：《皇朝经世文新编》，第10卷下第18—49页(应为29—30页)。

倚靠官方机构，应宜于上海和北京均设总行，同时在其他各地设立分行。我认为这主要可以理解为总理衙门的部分官员对该行设立于他们的势力范围之外的一种反对态度。盛原本打算把该行作为一种为他的其他项目从上海的商业界，尤其是从渊源于国际贸易的“买办资本”中筹集资金的一种手段。设总行于北京就意味着要受到比他所希望的更为严格的政府财政的束缚。盛给总理衙门的回文强调了在上海设总行的必要性，因为上海是外贸的中心和银行股东的所在地。他用有趣的证据总结道，山西票号的总部在山西而不在北京；汇丰银行在香港设立了它的总行而在英国首都伦敦只维持着一家分行^①。

其次，总理衙门不满意于盛约定以余利的20%送交政府作为报效。他们要求有50%的余利和50%的铸币利润。盛以西方银行为例反驳了这种要求，他说西方银行虽然银行股息的个人所得者要纳税，但是银行本身不用向他们的政府交纳派款。他又辩解说，商人投资者是非常勉强地把他们的资金作如此之冒险的，增加税收就会把他们全都吓走。盛打算让出一些银行的铸币利润，但是银行的权利和它的股东不应向官方的派款开放。

银行发行纸币的问题也被提出来了。总理衙门声称，第19条中关于银行纸币发行量不得超过银行实收资本价值的规定是不适当的。他们要求应有一笔相当于银行纸币价值一定比例的现银储存于北京或某一藩库。盛同意保持相当于纸币发行量1/3的现银，但是他坚持这笔银两应只准留存于中国通商银行。他反对把银行的现银托付给官方掌握，而自己掌

^① 盛给总理衙门的回文，见《皇朝经世文新编》，第10卷下，第49—52页（应为30—32页）。

握可能更为可靠。

显然总理衙门也怀疑到了盛宣怀企图利用银行资金的目的。他们要求章程应有条款规定：

银行资本不得移作各项工业及一切买卖生理(利)，亦不得收买各项房地地基。其借与一公司或一商家之款项，不得过股本百分之十。

为了防止银行资产的利用超过这种极限，总理衙门要求所有10万两以上(含10万两)的交易要立即报告。这种资料往往是无效的，甚至是半年度的资产负债表中的资料。同意这两项措施，盛宣怀利用该行作为一种为他的其他企业筹集资本的工具的意图就会被直接地否定。他立即予以反驳。该行将根据它自己的有关规则借贷它的资金。至于汇报大笔交易，首先是这种规模的交易为数太多。更重要的是，银行的顾客不愿意让政府知道他们的金融事项；服从这种要求就会失去生意。

虽然盛宣怀只接受了总理衙门在他的章程草案中所提出的改动中的少数细节问题，他终究得到了该衙门同意继续设立银行——但是保留“其有未尽事宜，仍随时声复本衙门可也。”^①。本质上，上述的讨价还价是在缺乏类似于李鸿章曾扮演过的强有力的地方保护者的情况下，按照轮船招商局和电报局的方式建立一个官督商办企业会更为困难的一个证明。总理衙门的这些要求主要是作为保证北京的官僚得以控制该银行的措施。当1895年以前李鸿章的权力处于顶点的时

^① 总理衙门致盛宣怀函的原文，见《皇朝经世文新编》，第10卷下，第52页(应为31—32页)。

候，他早就成功地使这一企业在自己的控制下实行官方的监督了；都城和地方的其他官僚机构只能扮演配角。1896年以后，盛宣怀刚刚获得的京城政治地位，这样他除了自己的角色以外几乎还能充当李的原任角色。但是他很快就失去了总督张之洞和王文韶这样有势力的地方大员的支持。

监察官的控告

虽然不一定，但是很可能发生于1897年4月的对官督商办新式银行主张的攻击是同盛宣怀与总理衙门之间交易遗留下来的“未尽事宜”有关。4月30日发布了一道上谕，它附有监察御史管廷献的关于该行的地位和组织的一份引人注目的最新诉状。虽然皇上仍赞同设立银行，但是是否将它交由商人经理的信心开始动摇了。王文韶和张之洞奉旨议处该御史对盛的弹劾并奏复他们对该行组织的意见^①。虽然对这道上谕的回奏是以张和王的名义递交的，但是它实际是由盛起草的。起初没有安排张之洞的签署，只是在王文韶的多次催促之后张才改变了主意。王打算推荐盛负责铁路总公司，张和王不得不在与铁路事务相关的银行事件上支持盛^②。因此，他们的奏折充当了官督商办银行主张的一个强大的辩护者^③。

张之洞和王文韶各自分担了御史管廷献对该行的主要非难。为了回答管的异议利用了银行名称中的“中国”一词，他们回答说，中国通商银行与其他银行不同，因为它收存库款，

① 《大清历朝实录·光绪朝》，第403卷第10—11页，光绪二十三年三月二十九日（1897年4月30日）。

② 许同莘前揭书，第109页。

③ 《张文襄公全集·奏稿》，第46卷第3—9页，光绪二十三年六月十七日（1897年7月16日）。

而且在对外关系上代表中国。管担心万一该行被迫停止支付，它就会以其名称所包含的是一个官方机构为借口谋取政府资金。这两位总督指出，这是决不会发生的：不存在该行将不能履行债务的危险，而且在任何情况下它不会求助于政府。在这两条理由中，这位御史实际上是表示反对中国通商银行的半官方地位。他把该行描写为一家“官设银行”，言外之意就是银行的经理也委托于官员。

管也怀疑银行的股份制组织形式。他的要求中还包括户部100万两存款的安全归还要由殷实商人个人担保。也就是说，银行的共同担保被认为不可胜任。对此，张和王答道：“各总董皆海内殷商”，* 他们已投资了他们自己的资本数百万两。他们能够接受保护官款的委托，在任何情况下，一俟收齐第二期商股就可归还这笔官款。

与上述观点相关的每一件事情——银行的名称、户部的存款，可以说都已经是既成事实。但是这位御史对保证官方税金委托该行以现金转运北京的热情不能如此随便地漠视。我们将可见到，因为这一问题未能达成圆满解决，实际已取消了该行已计算在内的一项专利权，即章程第9条所规定的从各省往北京转运税金。当然，这一争端涉及到了这笔产生于地方银两换算成京城银两和额外的“火耗”和手续费的为数不少的利润问题^①。这笔额外收入的地方管辖者不会无偿出让。当时，张和王的奏折避开了这一争端，声明：“章程仅言拨借之款可以汇兑，若不交实银，部库何肯兑收。”**

总之，张和王有力地支持了一个官督商办下的银行：“应

* 此系张、王奏折中引用盛宣怀的话。——译者

** 此系张、王奏折中引用盛的话。——译者

① 参见马士：《中朝制度考》，第5章。

令仍照轮船招商局章程，俱归商办，而官为扶持保护……盈亏利钝皆归商股承认。”不过，他们还是承认银行的纸币发行量应受较为严格的限制。纸币的最大发行量定为实收资本的90%；现银储备量必须相当于流通纸币价值的1/3^①。结果，事实证明这是一项无意义的让步，因为该行的纸币从未达到这一最大数额。王和张也同意在他们各自的北洋大臣和南洋大臣的权力范围内，他们将检查银行的半年度帐略以保证现银的保持和银行其他义务的履行。

资本和经营

这两位有力的官员的调解足以使天平向着有利盛宣怀的一边倾斜，作为一个官督商办企业的中国通商银行被迅速地建立起来。盛领导着有12位成员的董事会，他们也是银行的主要股东。除了盛的个人投资之外，银行资本的100万两来自他所管理的两个其他官督商办企业。同时，盛主要负责银行的官务及其与政府的联系。盛本人作为一个高级官员，他有向皇帝上奏的权利，也有与都城和地方官僚机构中有势力的人物进行社会交往的可能。通过这些手段，他竭力为银行争取更多的政府支持。盛作为银行的官方首脑的努力将在下述讨论中作进一步的研究。

出自轮船招商局余利的20万两和已在招商局帐册上作为“自保资金”处理的60万两，已被投资于1896年底刚刚组成的中国通商银行的股票^①，盛又从电报局的余利中挪用了20万两，这样由这两个企业提供了他在银行章程中所规定的100

^① 《交通史·航政编》，第1卷第315页；徐润：《徐愚斋自叙年谱》，第119页。

万两^①。包括盛宣怀在内的12位董事——可能还有他们的亲戚和朋友——分担了银行股票的100万余两。很幸运，这些人的名字(有时还附有资料)均可查知。不出意料，他们绝大多数是在上海或其他通商口岸经商的商人。除了盛宣怀本人之外，11位董事中的5位都曾经与盛的一个或几个其他企业相联系。

严信厚(严义彬*)这位出生于宁波的候补道员的简历已在第一章中讨论过了。严是一位海关官银号主，他以其在各通商口岸的银号加入这一新银行。他是轮船招商局的股东，并于1909年被选入该局董事会。在盛的指导之下，他在上海组织了第一个中国商会，并担任总理。他的后半生从事于宁波和他有实际投资的其他地方的许多工商企业^②。

严濬，作为一位轮船招商局和华盛纺织总厂的高级职员，我们已经遇到过了。银行董事杨廷果也是华盛纺织总厂的董事，后来在1904年又是电报局的一名高级职员^③。施紫卿作为轮船招商局的一位商董和上海的两个保险公司的发起者已被提到过。盛在中国通商银行第一届董事会的5位同事中的最后一位是张振勋。张是一个广东人，他曾在1895—1896年

• 严义彬系严信厚之子。——译者

① 《愚斋存稿》，第3卷第12—19页，光绪二十五年七月二十七日(1899年9月1日)的奏稿所附的一份帐单。

② 关于严信厚，参见：《愚斋存稿》，第5卷第4—8页、第7卷第35—37页，1900年和1902年的奏稿；《农工商部统计表·第一次》，第2卷第27页、第4卷第3页，第5卷第3、9、18、28页和《第二次》，第5卷第6、11页；《北华捷报》1897年3月12日，第460—461页；严中平：《中国棉业之发展》，第122页；《中国棉纺织史稿》，第153页；莱特：《中国商埠志》，第540—544页。

③ 《北华捷报》1904年2月12日，第290页。

担任过中国驻新加坡领事。在任此职期间，他曾试图向华侨社团出售京汉铁路的股票。后来，他作为粤汉铁路的广东总理而成为盛的幕僚。他曾在广东做农产品生意，到1905年在山东芝罘成立了一个公司，用西法酿酒。在1907—1909年，张是广东商会的会董^①。

剩余董事中有两位是著名的通商口岸商人。在第一章中我已详细叙述了叶成衷的简历。另一位浙江人朱佩珍是一位候补道员，他是许多工业企业的创办者，其中有：江苏的一个陶瓷厂（资本40万元）、一个榨油厂（资本30万两）；上海的四明商业银行（资本150万两）和华兴水火保险公司（资本50万两）。他在这些企业中的同事包括了严信厚和张謇。朱还在上海建立了一家缫丝厂（资本40万两）；他与沈敦和、施紫卿一起创办了中国第一家的华安人寿保险公司^②。在1905—1906年，朱担任了上海商务总会的协理。

另一位董事，道员杨文骏，已在本章的前面当他于1907年作为杨士琦的后继者担任电报局首脑时提到过。至于董事会的其余三位成员，除了他们的名字之外没有合适的资料，他们是：王惟^③、刘学询和陈淦^④。

① 关于张振勋，参见：《愚斋存稿》，第10卷第36—37页，光绪三十一年一月六日（1905年2月9日）的奏稿；曾鲲化：《中国铁路史》，第73页；《北华捷报》1897年3月12日，第460—461页；《农工商部统计表·第一次》，第2卷第35、36页，第4卷第10页，《第二次》第4卷第24页。

② 关于朱佩珍，参见《农工商部统计表·第一次》，第4卷第3页，第3卷第16、18、28页，《第二次》第5卷第8、10、11页；《北华捷报》1897年3月12日，第460—461页。

③ 宫下忠雄前揭书，第81页，将王描写为该行的副总董，盛为总董。

④ 这些人的名字出现于宫下忠雄前揭书，第81页；《北华捷报》1897年3月12日，第460—461页。

关于第一届董事会的组成有两点尚需指出。第一，盛宣怀肯定控制着董事会，这既因为他个人对建立这一银行的贡献，又因为董事会中至少有5位其他成员已知是他的支持者。第二，值得注意的是，像招商局、电报局和华盛纺织厂的情况一样，“商”董和经营人员中包含着一定比例的带有官衔的人和少数有时有实际官职的人。因此，除了盛宣怀之外，至少严信厚和朱佩珍是候补道员。张振勋（被描写为一个“革员”）在成为该行董事之前曾担任过外交职务。

虽然该行董事会的结构在后来的几年中不甚了解，但是有适当的资料证明上述两种状况至少一直延续到1905年户部银行的建立。应该还记得，通商银行的章程规定这12位董事中的3位是担任办事董事的，由他们实际负责银行的营业。另外还有一位保证帐目的查帐董事^①。作为办事董事在银行的光绪三十二年下半年（1906年8月20日—1907年2月13日）的报告上签字的3个人是：沈敦和、王存善和顾润章。查帐董事的签字是王阁臣^②。这4个人全部与盛的其他企业曾经有过联系，其中至少有两人带有官衔。

沈敦和担任中国通商银行的办事董事至少始于1905年。他可能代替过因兼职过多而不能继续亲自过问银行的盛宣怀。沈于1857年出生于宁波的一个茶商家庭。他在英国留学一年，回国后担任过许多较小的官职。在1902—1903年，他是矿务铁路总局的会办，直到1905年他作为沪宁铁路两个总理之一而成为盛的谋士。沈带有道员官阶。他与朱佩珍、施

① 盛在回复总理衙门对其章程草案的批评时答应另设一员独立于办事董事之外的查帐董事；参见《皇朝经世文新编》，第10卷下，第49—50页（应为30—31页）。

② 东亚同文会：《支那经济全书》，第6册第704—709页。

紫卿一起创立了中国的第一个人寿保险公司——华安人寿保险公司^①。

应当还记得，王存善是一位候补道员，他于1907年接替了徐润在轮船招商局的领导职位，并经理盛宣怀财产中的这一公司直至它转为邮传部的控制之下为止。

顾润章除了担任轮船招商局的查帐员之外，也是好几家工业企业的创办者。这些企业有：上海的一家卷烟厂（资本10万两）、汉口的一家扬子机器制造厂（资本17.5万两），在这个工厂中有盛宣怀的汉阳铁厂的一份财产^②。至于被列为该行1906—1907年查帐董事的王阁臣，也已知他曾是汉阳铁厂的一位高级职员。他在汉阳铁厂的商务总管的职称也许最好翻译成“商务经理(business manager)”^③。

于是中国通商银行被这样的一些人所掌握——绝大部分是商人，但也包括一些带有官衔的人——这与盛宣怀所开办的已讨论过的其他企业的特性非常相似。较之轮船招商局更为可疑的是，“刘除官场习气，俱遵商务规矩。”不过，没有直接证明银行遭受其官僚主义管理的严重危害^④。从轮船招商局的经验来判断，可以推断官僚主义的管理是与外国银行竞争的一个障碍。但是盛的企业项目没能达到其预定的目标的主

① 关于沈敦和，参见：《愚斋存稿》，第10卷第36—37页，光绪三十一年一月六日（1905年2月9日）的奏稿；莱特：《中国商埠志》，第527—530页；《交通史·路政编》，第11卷第3105—3107页；《农工商部统计表·第二次》，第5卷第10页。

② 关于顾润章，参见：《交通史·航政编》，第1卷第191页；《农工商部统计表·第一次》，第8卷第64页，第5卷第9页。

③ 盛宣怀：《考察日本报告》，第18页。

④ 一位同时代的日本人的报告书断言，对华人董事和职员的处理有失当之处，参见东亚同文书院：《支那政治地理志》，第2册第510页。

要原因应从别的方面去寻找。

争作中央银行的失败

在1896年，盛宣怀曾打算把通商银行作为为建筑京汉铁路筹集私人中国资本的一个机构。但是筹集盛所期待于私人投资者的700万两的努力结果是无效的^①。他(和张之洞、王文韶)很快体会到，除了由北京提供一笔创办费之外，这条铁路的完成将依靠外国贷款。犹如盛在1898年奏陈皇上的那样：“(铁路)总公司原以招集商股为归宿，但华商须待工成利见而后来……商民买票寂乎罕闻，尤可与乐成，难想图始。”^②他所期望于这一新设银行的主要作用之一就被如此地排除了。为了保护它的商业地位，盛带着把中国通商银行改组为其名称中已经包含的——中央银行的企图求助于北京。

盛宣怀所特别追求的是把银行作为各省与北京之间的资金转送代理人的假设特权变成现实。1898年夏，他起奏皇上详细说明银行的成功对面临着外国经济侵略的中国经济的发展的巨大重要性^③。中国通商银行敌不过它的在通商口岸的外国竞争者，因此需要政府支持。“自此，扩充中土之商力，收回自有之利权，其枢机必视京外拨解官款是否皆归通商银行为旋转。”如果这些拨解官款仍如以前那样由旧式票号和钱庄掌握：

① 参见曾鲲化前揭书，第73—76页。

② 《愚斋存稿》，第2卷第34—35页，光绪二十四年六月十日（1898年7月28日）的奏稿。

③ 《愚斋存稿》，第2卷第30—32页，光绪二十四年五月二十日（1898年7月8日）的奏稿。

则(中国)商政之体全失，西人腾笑，华人增疑……所关于商务大局非小也……查银行于国家有无形之利，有有形之利。气脉流通，商民交便，利在无形。余利愈厚，归公愈多，利在有形。

盛请求皇上敕令户部通知各省，以后所有官款均应经由中国通商银行汇解。这一请求及其目的与李鸿章为轮船招商局获得运漕特权而提出的同类要求相比，就不是太强词夺理了。各自所转送的税收是：漕粮形式的实物税、现金形式的货币税。正如漕运专利曾被当作给予轮船招商局的大量津贴，盛希望通商银行将从汇解各省向北京交纳的现金中得到利益。

盛的奏折被移交与户部，该部提出了它的笼统的赞成意见，其理由是：“公家所开之银行，公家先不相信，又安望商民之共信？”不过，此事应根据每一具体项目的有利之处来处理。应该命令各省官员，凡该行汇费较票号钱庄为低，利息较票号钱庄为高之时，各省官款均应由该行汇兑和储存^①。1898年7月13日发出的一道上谕确认了这一见解，并谕示户部：“咨行各省将军、督抚、各关监督，凡有通商银行之处，汇兑官款协饷，如查明汇费轻减，即酌交通商银行妥慎承办，以重商务。”^②

但是大约在一年多以后的1899年11月，盛仍向皇上申诉上谕未被遵行。通商银行的10个分行的帐目表明只有极少数

^① 光绪二十四年五月的户部奏折原文，见沈桐生编：《光绪政要》，第24卷第21—22页。

^② 《大清历朝实录·光绪朝》，第420卷第13页，光绪二十四年五月二十五日(1898年7月13日)。

的官款是经由他们的机构汇解的。而且各省的官员拒绝按照7月13日上谕的指令与盛签订协议。他说，他很不理解中国人不支持这一中国人的银行，而外国政府全都与他们各国的银行做买卖^①。显然，各省出让这一与资金转送相关的额外收入的阻力已大得使盛难以克服。它所涉及的利害关系比被轮船和轮船招商局所取代的沙船主和他们的官方监督有大得多的影响。不仅是盛宣怀没有能力把他的中国通商银行改组为一个负责政府收支的真正的中央银行，而且是，如我们将可看到的，一个由政府设立的国家银行已经即将降临。

官督商办中国通商银行争取它所寻求的垄断权的失败，决不意味着该银行财政的崩溃。毫无疑问，它的作为一种投资的吸引力——没有这笔从控制地方税金转送而带来的非正式的但却是赚钱的额外收入——对类似盛宣怀的人来说是减少了。虽然银行暂时无力支付其8%的官利，但是从未少于6%；它的商务营业额也在稳步增加，虽然很缓慢。有关该行在四个半年一期的财政年度中所支付的净利和股息是可以利用的，它们已被表现在表二十三之中^②。同期的该行资产负债表亦被显示在表二十四中。应该注意的是，户部于1897年寄存的100万两已逐步还清，到1906年底只剩下了20万两。另一方面，商业存款在同一时期内出现了大量的增长，在1906和1913年之间甚至出现了巨大的跳跃。这两项发展与

① 《愚斋存稿》，第2卷（应为第3卷）第66—68页，光绪二十五年十月十六日（1899年11月18日）的奏稿。

② 表二十三和二十四的资料来源见：《北华捷报》1899年3月6日，第392页，5月29日，第969页；东亚同文会：《支那经济全书》第6册第704—709页；东亚同文书院：《支那政治地理志》，第2册第511—512页。

一会儿就要讨论的其他几项发展相结合，可以作为通商银行地位的一次重大变化的标志。

表二十三：

1898—1913年中国通商银行所付净利和股息 (上海两)

时 期	净 利	股息率%	股 息
光绪二十四年一至六月 (1898. 2. 22—1898. 8. 16)	130 370	8	100 000
光绪二十四年七至十二月 (1898. 8. 17—1899. 2. 9)	111 048	8	100 000
光绪三十二年七至十二月 1906. 8. 20—1907. 2. 12)	108 009	6	75 000
1913. 7. 1—1913. 12. 31	121 289	8 ^a	100 000

*. 这据说是许多年中的第一次以8%付息。

早在1903年的秋天，盛宣怀就获悉户部正在商讨一个国家银行的组织方案。这一消息使中国通商银行的股东中间出现了把他们的资本移作他用的主张。虽然盛争取获得汇解地方资金的特许权的努力已经失败，但是他显然还不准备放弃这一银行。他企图为他的银行，在周转可能随着国家银行的设立而产生的新的、统一的通货中，寻求一个重要的角色^①。无论如何，由于通商银行中的户部存款已经退出，它与政府的联系减少了；盛自己也在1905年后的一段相当长的时期内失去了这一职务。而且，1905年户部银行的设立并未推出如盛所期待的统一的国家货币。总之，中国通商银行的官方地位衰落了。由于第二家国家银行——交通银行于1908年开办，户部银行也于同年以1000万两的资本改组为大清银行，从而

① 《愚斋存稿》，第61卷第20页，盛宣怀致外务部的电报，光绪二十九年八月十四日(1903年10月4日)。

使通商银行的这种衰落过程得到了援助^①。虽然中国通商银行作为一个私立商业银行继续存在着，但是盛的兴趣则随着表二十四：

1898—1913年中国通商银行资产负债表 (上海两^a)

负债项目	光绪二十四年一至六月	光绪二十四年七至十二月	光绪三十二年七至十二月	1913年7至12月
1. 实收资本	2 500 000	2 500 000	2 500 000	2 500 000
2. 户部存款	1 000 000	100 000	200 000	—
3. 其他存款	974 867	1 671 032	1 742 788	3 898 031
4. 应付票据	76 686	172 077	402 447	217 101
5. 流通纸币	—	287 306	1 705 238	1 250 650
6. 公积金	181 071	192 119	401 293	1 057 889
7. 总分行差额	38 197	—	—	—
总计	4 743 804 ^b	5 822 536	6 951 767	8 923 672
资产项目				
1. 现银	53 316	387 630	286 505	2 128 001
2. 贷款	4 486 288	3 953 373	5 990 778	5 388 903
3. 应支票据	156 297	1 255 881	123 626	396 942
4. 银行房产	28 621	42 467	13 798	10 748
5. 家具和不动产	14 280	40 550	24 965	3 000
6. 总分行差额	—	142 631	512 093	996 076
总计	4 743 804 ^b	5 822 536	6 951 767	8 923 672

a. 小数的两从略；因此纵行之和可能与表中所显示的总额会有一个少量的差额。

b. 光绪二十四年一至六月的数字(我在这里所提供的数字完全来自《北华捷报》1899年3月6日，第392页)显然是被任意窜改了的，负债项目之和应为4 770 803；资产项目之和应为4 738 803。负债栏下的第7项应该像其他年份那样置于资产栏下。

① 参见李培恩：《近百年来中国之银行业》；霍尔：《中国的国家银行始末》，附录。

该行的官督商办地位的衰落而消失了。1910年，轮船招商局通过分发通商银行的股票代替它自己的股息将其在该行中的80万两股份的一半处理掉了。余下的40万两也在1911年以同样的方法作了清理。大约在同一时期，盛可能也出售了他个人的银行股票^①。

中国通商银行在20世纪30年代早期依然存在着，那时已通称为中国商业银行。在1933年，它的注册资本为250万两，总行地点如前一样仍在上海；分行分布于宁波、南京、汉口和定海。但是它的主要职员名单中已没有盛氏家族的成员。这个曾被盛宣怀视作一个巨大的工商业王国之基石，并试图使它成为中国的第一家中央银行的第一家新式中国银行，被降低到二流私立公司的地位，使之相形见绌于控制着国民党中国的银行业的官方四大银行^②。

上述三家企业的历史非常相似：首先，它们都是盛宣怀经济帝国中的一部分。而且，它们的经历表示了官督商办体制的同样的基本特征。对它们中的每一家来说，一位强有力的官方保护人所发挥的作用，在它的早期是决定性的。它们全都依赖于通商口岸或买办的资本，其次依赖于来自绅商投资者的资金；来自官方的财政援助则是有限的短期贷款。就各自的情况而言，企业的管理权掌握在官员或买办官员之手。它们在不同程度上都负担着官方的勒索。最后，这三家官督商办企业中的每一家均寻求获得其同类企业的垄断权。只要保持了它们的垄断权，他们的发起者和投资者就能获得优厚的利润。通常地，它们的垄断地位一旦结束，就会去寻求一种脱离它们所赖以建立的官督商办模式的行动。

^① 《交通史·航政编》，第1卷第271—273页。

^② 郭孝先：《上海的外国银行》，第441、490页。

第七章

结论：走向“官僚资本主义”

尽管官督商办企业作为19世纪晚期中国对西方反响的标志对于历史学家具有重要性，但它们在自已的环境中仍然是边缘企业。它们的设立和开办，并不体现与传统的农业经济及其所反映的保守的经济观念的根本决裂。中国在开始协力一致地和不屈不挠地致力于工业化之前，还要经过三次革命、外国入侵和内战。

官督商办体制实质上是对传统的制度和行为方式的一种妥协。它提供了一种媒介，使帝国的政治制度和儒家思想意识——其基础是一个建立在前科学的集约农业之上的社会——的压倒优势的惰性，可借以适应于不得不需要的新式工业和交通工具。但是，中国在清朝晚期开始的新式工业未能发展成为一个真正的“工业革命”。从这次挫折中，可以汲取的最重要的教训可能是：一种制度的突破，仅仅是建立在传统社会及其价值体系的结构之内的一打纺织厂或轮船公司的价值。

有三个例子可以用来表明整个问题。按照它对经济变革、对改变商人在传统的中国社会中所处的低下地位的基本贡献，其成就比开发一个煤矿要大得多。同样，改变政府对经

济活动(除了维持自古以来的农业经济之外)的消极或被动态度,比建立两三个或更多的汉阳铁厂具有更大的意义。换句话说,就是,所需要的是用需要、也有可能增加经济馅饼——农业利润——的规模的认识,来代替在地主、商人和官员中间分配一个固定的经济馅饼的中国人的传统成见。还有一个例子是,以管理能力和商业成就的全面而明确的标准取代那种像亲属关系一样的散乱而细致的理由,并废弃对家族和小集团的义务,这比起建成一条铁路干线来,对中国经济的发展将产生更为巨大的影响。

可能有争议的是,这种二分法是一种不正确的方法,因为制度的突破和新企业的建立实际上是一个互相依赖的过程。从一种长期的历史观点来看,这种异议是有理由的。盛宣怀所组成的工业代表了离开制度壁垒的一个裂口,从而为后来的突破并建立先决条件作出了贡献。本书只能限制在经济史和社会史的范围之内,但是从未认为只有以这一优越的观点才能说明中国对西方反响的整个历程。当然,最近评价近代中国知识分子历史的成果——特别是勒文森的著作——已经论证到了这样的程度,即从前曾经是旧社会的一个主要部分的根深蒂固的信念和传统的态度,已逐渐削弱^①。而且其中所叙述的工业化成果,对于传统的封建秩序的破坏起了重要的作用。然而,从一种评价中国在1911年以前的工业化成果的较短期的观点来看,这种官督商办企业的妥协方案并没有相当地削弱那些制度的壁垒。他们达成了妥协,显然因为只有引进本书所讨论的那种类型的企业才能取得任何

^① 勒文森:《梁启超与近代中国的思想》;《一种中国哲学思想的衰落:19世纪的‘体用’观》;《及时的思想再释:中国的经典和历史》;《‘历史’和‘价值’:近代中国知识分子选择的压力》。

的进步。在或长或短的最初成功阶段之后，这些企业最后都被传统的做法、官僚主义的动机和官方勒索压倒了。

按照官督商办本身的词义，我们可以看到官与商之间反映出来的一种二分法，它显示了在一个饱和的农业社会中对商业企业的潜在的消极态度。官（或政府）怀疑商是与地主和官僚争夺农业利润的一位竞争者。归根到底，虽然商也要依靠这种传统的经济收入生活，但是他们的出现可能会打破已在下列三种利益之间达成的均势：（1）少量的归还给农民，以维持扩大生产（和再生产！）；（2）地主绅士的高额地租和利息；（3）以征税或很少合法的“榨取”为形式的官僚的额外收入。因此，商的活动被控制在由官维持现状的利益范围之内，官的存在极大地直接依赖于这种均势的继续运行。那种至少始于汉代建元年间的盐铁等主要日用品的官卖制度可以证实这一见解。通过官，商得到许可并把其活动保持在安全的范围之内，同时与官一起分享商业利润。

19世纪晚期的官督商办工业继续保持着这种官商关系的同样模式。统而言之，即商办受官督的指导。而且还有两种指导方法，其中官保持着统治作用而商则完全是受压制的。首先，已取得成就的通商口岸商人准备被官方的官僚主义同化。他们能够也已经用他们的金钱买来官衔，由此不仅获得了头衔，而且必然也带来了官僚的看法。因此，买办无论其与西方人员和西方方式接触到怎样的程度，都会把他自己与传统的秩序打成一片，并以他的贡献去支持这种秩序。其次，通商口岸商人的地位从未得到过保证。像总是依赖于官的恩赐和支持的盐商一样，他总是应该承担对他的个人财富或他的企业资产的官方勒索。

但是与此同时，官企图在商的能力和规模方面规定商的

活动并把它保持在安全的范围之内，他不愿意亲自从商业中获得利益。征税和“榨取”则有益于国库和私人钱包。此外，这种封建官僚又会不顾法律的禁止而在某些商人同谋者的掩护下亲自秘密地参加商业活动。不过，寻求个人利益并不意味着等于商业活动的合法化，也不意味着承认商人作为一个阶级的相应地位。

19世纪后半期出现了官僚卷入商业事务的新动机。由于镇压太平天国起义，产生了若干以其军队打败太平天国的官绅为首的政治和军事势力的地方中心。虽然他们没有公开与北京争夺霸权，但是李鸿章和张之洞已特殊地分别成为华北和华中的实职总督。这些地方领袖们自1870年直至该世纪结束为止的努力，与清廷的被动和软弱形成了明显的对照。这就是李鸿章和张之洞按照他们所形成的“自强”思想的基调去对付西方的挑战或威胁。作为他们的自强规划的一部分，这些官僚在他们所统治的地区内创办了兵工厂，然后又创办了营业性的机器生产企业。但是这样建立起来的官督商办企业，并不表示它们的保护者注意传统社会的重要基础的一种努力。这些采矿公司、棉纺织厂等等，都立刻增强了李和张的地方势力，而同时坚持反对西方而又努力加强中国的传统基础。按照再三提到的二分法，这些企业都是“用”，以此作为手段，维护传统的、封建的、农业的中国的“体”。

在晚清的工业化努力是如此没有计划地去破坏旧秩序的同时，官督商办企业已经产生了必须设法克服摆在即使是一个有限规模的新式工业的发展道路上的障碍。这些障碍物（也是最近几十年中所一直面临的）可以便利地概括为五个方面：外国的竞争、政府的软弱、资本的不足、技术的落后和动力的缺乏。

本书只粗略地考察了外国对中国的经济压迫问题。关于欧洲机制进口品、金融机构和轮船公司对19世纪中国经济的冲击的一幅完整的图画还有待于绘制。毋庸置疑，那种曾经是农民收入的一个重要补充的手工棉纺织业遭到了进口的兰开夏棉制品的破坏。在沿海的运输贸易中，沙船不可能与轮船竞争。从1895年起，在上海和其他通商口岸内设立的外国机器工业也与中国的企业争夺国内市场。享受着一种不自然的低税率和治外法权，还能够依靠本国高度发达的工业经济，外国商人和制造家们占有优势的地位。而且，在1895年之后，把大量的赔款和贷款交付给外国债权人意味着对中国的全部微量资本积余的一种有效部分的吮吸。这些发展的总和就是帝国主义对中国经济的近代成分的统治；结果——总的来说，也考虑到了当时帝国主义的政治方面——可能是阻碍了中国内部的经济展。

官督商办企业试图以获得在官方保护下已开办的工业的垄断权与外国的经济统治相抗衡。这在实质上是中国企业至少要保证政府有可能左右的一部分市场。轮船招商局的漕运专利，或汉冶萍为京汉铁路供应钢轨的特权可引以为例。除了它的垄断地位之外，官督商办企业在其早年有时还可以得到短期的政府贷款以渡过难关，直至它从私人投资者那里筹得充足的资本为止。但是不管是清廷还是这些企业的地方的保护者，都没有能力去改变西方工商业在华地位的基本事实。李鸿章置种种压力于不顾，能够在1895年之前阻止外国棉纺织厂进入上海；但是在惨败于日本之后，即使这道最后的防线也被攻破了。只是到1928年中华民国政府才恢复了关税自主权；只是在现在的毛泽东的政权下才把《马关条约》的条款真正地废除了。

许多研究者已注意到清廷在清朝最后几十年中的日趋衰弱。这种变迁，一部分可以归因于它的日益增加的财政困难；一部分可以归因于在三次战争中接连失败的耻辱和一个几乎要成功的农民革命的影响；当然还有一部分可以归因于满汉矛盾因朝廷衰弱而恶化。即便是一个有限的有关自强和近代化的规划和指导，清政府也无力承担。如果1898年的“百日维新”取得了一个更为可观的成果，那么情况可能已经基本改观。但是接着的“满清新政”只是为了维持这个朝代而精心设计的措施。在这种情况下，官督商办模式允许把某种程度的“洋务”领导权授与诸如总督李鸿章那样的强有力的地方大员和类似于盛宣怀那样的绅士，他们已经看到了经济自强的重要性。盛由于他的家庭、地位和阶级忠诚，造成了他作为一个工业企业家的弱点，这使他所取得的成就受到了限制。同样，像李鸿章所掌握的那种地方权力也不能代替类似统治日本的明治寡头政治集团的强健的、全国性的指挥权。

中国政治的软弱和分裂作为经济发展的主要障碍一直继续到进入民国时代。即使在国民党霸权主义时期也从未免除过这种国内的冲突和国外的侵略，从而使国民党政府能够立志从事和支持一个全面的工业化规划。至于共产党政权，把中国改造为一个工业强国已成为这一无所不能的强大的国家机器的首要目标。

当然，不充足的资本积累是中国的环流经济所特有的，而且，这种以安全和威望为理由的似真似假的储蓄，通过购买另外的土地或以高利贷款给农民的方式把资金回投资于农业。为了给他们的企业筹措资本，李鸿章和盛宣怀求助于那些自中国“开放”以来在上海及其他地方从对外贸易的利润中发了财的通商口岸的买办。可是，买办资本在数量上是确实

有限的。中国的外贸、通商口岸的银行业和中外之间航运业的利润，即使全都成了中国的结余资本也不足以作为一个大规模工业化运动的基础。而且，还有强大的压力使这些资金不投于近代工业，而投于房地产和当铺。盛自己投资于他所管理的官督商办企业说明，在某种程度上这些企业也能引来乡绅阶级的资本，特别是因为给投资以一个相当可观的官利是官督商办模式的一种基本要素。像明治时期的日本那样利用农业税收入去开办某些关键工业项目的道路，已被19世纪的中国政治环境阻断了。盛的企业有时最多也只能通过它们的地方保护人的调解而争得一些短期的政府贷款。总而言之，经济的农业部分的潜在蓄积很难达到完全作为工业资本的一种可能来源。

民国时期的中国政府仍像它的清代前任者一样，完全脱离了对地租的控制状态。现在的政权则依靠强制的农业积累和使用农村中的剩余劳力进行基本建设项目——这两种政策由于政治控制的程度而成为可能——正在为克服资本的不足而作一次不屈不挠的努力。

这第四个问题，即官督商办体制不得不适应的，也就是一种具有极度技术落后特点的环境。既没有受过训练的富有经营工业项目经验的人员，也没有训练他们的设施。这种状况在雇用那些他们的资本为这些新企业所追求的买办时，已经部分地遇到了。一些像唐景星那样的人已经非常熟悉那些雇用他们或接收他们投资的外国企业的营业。因此，他们比普通的低级官员较能胜任管理轮船招商局和其他企业的繁杂业务。但是这种胜任人员的数量从来就不多，而且无论如何，通商口岸的商人患有相当严重的无能病。除了他的商务经验之外，他没有受过技术训练；公司事务中的更多的技术问题

必须交由外国雇员负责。因此，电报局雇用了丹麦的工程师；轮船招商局有马士和航务主管罗伯茨的帮助；丹科监督过华盛纺织厂；美得伦管理过中国通商银行。盛宣怀设立和支持的上海和天津的新式学堂是解决提供中国技术人员担任他的企业职员问题的有限尝试。

而且，买办即使已捐有官衔，仍没有足够的势力去处理官督商办企业被不断卷入的复杂的官方事务。这种职责则由像盛宣怀这样的，在企业中有其一份利益的官董来承担；也由像张謇这样的人来为其他公司承担。由于专门从事这种新式企业事务的监督，这些人正在稍微地背离在理论上有权的封建官僚的模式。盛以很大部分的官僚生涯致力于管理这些企业和指导同外国人的谈判。他由此获得了作为一个总经理的能力，这已为他的外国伙伴所熟知。尽管他们的专业化，官督商办企业的官董仍保持着官僚身份；这是因为他们在封建官僚机构中的地位能够为处理他们所领导的企业的官方业务发挥必要的作用。

在民国时期，大量的中国人出国留学，中国本身的新式教育体制也有了进一步的发展。但是按照潜在的需要来说——如果准备进行根本的经济变革的话——所提供的受过训练的人员的数量还是很少的。而且这些人的绝大多数都被吸收进了政府的官僚机构。对于共产党政权的工业化规划来说，称职的技术人员和经理人员的供给仍然是一个重大的问题。即使有苏联专家的援助和教育系统的扩大，这个问题距离解决仍有一段很长的路程。

动力的问题已在本书中屡次提到过。这个词内含着一种精神意识障碍，它在上述的各个领域中起着阻挠解决问题的作用。作为晚清官督商办企业设立之底衬的“自强”思想，证

明是一种太浅短的鼓舞源泉。它的失败可归因于没有伴随着制度的变革，这种制度变革可能引导在其背后的广大群众的支持。只有这种变革，才能至少在重要的领域内克服家族和地方纽带的影响力、低下的工商业价值观和官商之间的传统关系的缺点。这就在认识和响应上保留了阻力，即使是那些与贸易和工业有着最直接联系的人也是这样。显然，单纯的民族主义并不是一种比自强更好的动力，虽然这种评价可能需要用国民党政府在1931年以后所处的完全不利的国际环境来加以限定。现在的政权寻求把民族主义与马克思列宁主义相结合作为一种变革的发生器——其结果如何，也只能拭目以待。

面临着这些障碍的官督商办企业都是正在开辟的冒险事业。它们的创办者从事的工业项目是在中国没有先例的事业。由于他们是在刚刚叙述过的那种没有希望的环境中开办的，天平上的重量就有些偏于使这些企业无法发展成为一个更为广泛的工业革命。如前几章中叙述的那样，这些企业的记录的一个显著特点是三番五次地出现同样的人名和同样的一小群人，他们的资金和事业心使轮船招商局、电报局、华盛纺织厂、汉冶萍公司、中国通商银行和其他类似的企业得以创办。这种现象的必然结果是，同样的数量有限的风险资本在这些企业中来回传送。这种情况当然是资本和训练有素的人员短缺的一种反映，这一问题已经叙述过了。他们也强调官督商办企业的发展方向：一些少数人从事的是在传统社会的边缘上建立起终将对旧秩序的瓦解作出贡献的机构。

尽管它们的创办特点和它们的为数稀少，盛宣怀所控制的官督商办企业总的说来还是表现了显著的系列性和多样

性。重工业(煤铁矿和钢铁厂)、轻工业(棉纺织厂)、交通业(一个轮船公司、一个电报局和铁路)、金融业(一家新式银行)全都代表了。对一个人来说,开辟了这么多领域,确实是一个巨大的成就,特别是在晚清这种不利的环境之中。更加值得注意的是,盛在从事和管理这些企业的同时,还在北京积极地开展政治活动。尽管总是给他的同时代人的根深蒂固的信仰以应有的信任,以致盛的不少财产是从舞弊和精明的交易中得到的,他的大部分的政治影响也是买来的,不过还是留下了使他成为一位卓越人物的成就的一笔遗产。

盛和他的同事们从他们所指导的企业中获得了丰厚的利润。即使当他们的合法利润平均达到他们投资的8—10%的时候,那些也得到大量无记录的额外收入的人当然懂得他们的冒险事业得到了充分的报酬。不过,创办者和股东所分享的丰硕成果并不是他们企业发展的反映。只要上面所说的那种壁垒不破除,这些企业的发展潜力就会受到一定的限制。因为它们没有能力突破旧秩序的体制,就不得不建立起对传统社会及其价值观的适应性。在这些已被论及的企业中,这种适应性总是采取了这些企业已接受的以垄断专利权为特点的形式。外国的经济压迫、官方的除了公开掠夺之外的冷淡、资本和人员的短缺,以及官督商办企业所处的价值观的总体结构,约束了企业扩展的可能性。不过,它们的垄断地位对维持利润和额外收入以及保护创办者的资本投资,还是可以依赖的。总之,在发展和扩大的初期阶段之后,盛宣怀所建立的新式企业就走向了转变为官僚资本的保护机构。

官督商办工业没能最终成为中国经济改造的基础,然而它们都不幸地预示了一种工业组织的模式,这种模式将在中国继续下去,直至20世纪的中叶为止。盛宣怀可以看作是站

在“自强论者”与诸如所谓“交通系”的梁士诒、叶恭绰和国民党的宋子文、孔祥熙之类的较近期的后继者之间的过渡性人物。虽然李鸿章从他所担保的企业中谋取个人的利益毫不迟疑，但是他对新式工业的支持，在很大程度上显然是对^于外交、国防和发展他的地方势力的关心。对于盛来说，从他的新式工商企业获得一大笔财产，在很大程度上仍然是达到取得政治权力和官职这种传统中国社会的最高目标的一种手段。至于梁、叶、宋、孔这些原本只有中等私人资产的人，所以自始至终地直接利用他们在官僚统治机构中的高级职位，则是为了谋取他们私人的经济利益，或者是为他们的政治集团的后台老板谋取好处。从这里，我们可以看到在官督商办体制（这是19世纪晚期工业化的有限成果）与最近几十年的“官僚资本主义”（这妨碍了中国在民主体制范围内现代化的努力）之间的联系。

引证外文书目

Allen, G. C. and Audrer G. Donnithorne. *Western Enterprise in Far Eastern Economic Development*. 292 pp.; London, 1954.

艾伦、唐纳松：《远东经济发展中的西方企业》。

Arnold, Julian, et al. *Commercial Handbook of China* (Department of Commerce, Bureau of Foreign and Domestic Commerce, Miscellaneous Series, No. 84). 2 vols., 630 + 470 pp.; Washington, 1919-1920.

安立德等：《中国商务指南》(商务部、国外和国内商务局：混合丛书第84辑)。

Blackburn Chamber of Commerce. *Report of the Mission to China of the Blackburn Chamber of Commerce, 1895-1897*. 2 vols., xii + 152 + vii + 386 pp.; Blackburn, 1898.

布莱克本商会：《布莱克本商会访华团报告，1896—1897》。

Bland, J. O. P. *Li Hung-Chang (Makers of the Nineteenth Century, edited by Basil Williams)*. viii + 327 pp.; London, 1917.

濮兰德：《李鸿章》。

----- *Recent Events and Present Policies in China*. xi + 481 pp.; London, 1912.

同上：《中国最近的事变和现在的政策》。

Bodde, Derk. "Authority and Law in Ancient China", in *Authority and Law in the Ancient Orient* (Supplement to Jour-

nal of the American Oriental Society, No. 17, July-September 1954), pp. 46-55.

卜德：“中国古代的权和法”，载《古代东方的权和法》。

Braisted, William R. “The United States and the American China Development Co.,” *Far Eastern Quarterly*, 11, 2, 147-165 (February 1952).

布雷斯特德：“美国与中美发展公司”，载《远东季刊》。

Britton Rosswell S. *The Chinese Periodical Press, 1800-1912*. 151 pp.; Shanghai, 1933.

白瑞华：《中国的报纸，1800—1912》。

Carlson, Ellsworth. *The Kaiping Mines (1877-1912)*. Harvard University, Chinese Economic and Political Studies, Special Series. vii+174 pp.; Cambridge, Mass., 1957.

卡尔森：《开平煤矿，1877—1912》。

Chang Chung-li. *The Chinese Gentry, Studies on Their Role in Nineteenth-Century Chinese Society*. xxi+250 pp.; Seattle, 1955.

张仲礼：《中国的绅士：在19世纪中国所起的作用》。

Ch'en, Gideon (Ch'en Ch'i-t'ien). Review of 1939 edition of *Yu-chai ts'un-kao*, *The Yenching Journal of Social Studies*, 3, 2, 242-247 (August 1941).

陈其田：“评1939年版《愚斋存稿》”，载《燕京学报》。

----- Tso Tsung-t'ang, *Pioneer Promoter of the Modern Dockyard and the Woolen Mill in China*. 91 pp.; Peiping, 1938.

同上：《左宗棠：中国新式造船厂和毛织厂的发起者》。

Ch'en Huan-chang. *The Economic Principles of Confucius and His School (Studies in History, Economics and Public Law, vols. XLIV, XLV)*. 2 vols., xv+756 pp., New York, 1911.

陈焕璋：“孔夫子及其学派的经济原则”，载《历史、经济和公共

法研究》。

Cheng Lin. *The Chinese Railways, An Historical Survey*. 214 PP.; Shanghai, 1935.

郑林：《中国铁路史概述》。

China, *Imperial Maritime Customs, Decennial Reports on the Trade, Navigation, Industries, etc., of the Ports Open to Foreign Commerce in China and on the Conditions and Development of the Treaty Port Provinces, 1882-1891* (xii + 694 + lxxiv pp.; 1893); 1892-1901 (2 vols., xi + 568 + xii + 601 + lxxiv pp; 1904-1906); *General of Customs, Shanghai*.

中华帝国海关：《关于中国对外通商口岸的贸易、航运、工业等和通商口岸各地的状况及发展的海关十年报告》（简称《海关十年报告》）。

----- *Returns of Trade at the Treaty Ports of China, Shanghai, 1870—1912 annually*.

同上：《中国通商口岸的贸易利润》（上海，1870—1912年）。

----- *Salt, Production and Taxation* (V. Office Series, Customs Papers No. 81). viii + 349 pp.; Shanghai, Statistical Department of the Inspectorate General of Customs, 1960.

同上：《盐：生产和税收》。

The China Who's Who (Foreign); A Biographical Dictionary. Compiled and published by Carol Lunt; Shanghai, 1927.

《在华外国名人录》；卡罗尔·伦特编辑出版的一本《人物词典》。

The Chronicle and Directory for China, Corea, Japan, ... for the Year 1885. Hongkong; The Daily Press, 1885.

《中国、朝鲜、日本年鉴，1885年》

Duckerts, Jules. *La Chine en 1889, rapport de la mission commerciale de Jules Duckerts, Consul Général, Chargé d'affaires de Belgique*. vi + 269 pp.; 2nd edition, Verviers, 1901.

杜克茨：《1889年的中国：杜克茨商业使团的报告》。

Fairbank, John K. and Liu Kwang-Ching. *Modern China, A Bibliographical Guide to Chinese Works, 1898-1937*. xviii + 608 pp.; Cambridge, Mass., 1950.

费正清、刘广京：《近代中国：1898—1937年的中文著作目录指南》。

Ferguson, John C. "Dr. Charles D. Tenney", *The China Journal*, 13.1: 5-6 (July 1930).

福开森：“C·D·丁家立博士”，载《中国季刊》。

----- "Notes on the Chinese Banking System in Shanghai," *Journal of the North China Branch of Royal Asiatic Society*, 37:55-82(1906).

同上：“论上海的中国银行制度”，载《皇家亚洲文会北华分会会刊》。

Feuerwerker, Albert. "A Draft Biography of Sheng Hsuan-huai, Official and Industrialist (1844-1916)", *Papers on China, Committee on International and Regional Studies, Harvard University*, 8:1-37 (February 1954).

费维恺：“盛宣怀传稿：官僚和企业家(1844—1916)”。

----- "From 'Feudalism' to 'Capitalism' in Recent Historical Writing from Mainland China," *The Journal of Asian Studies*, 18.1: 107-116 (November 1958).

同上：“近期大陆中国史学论著中的从‘封建主义’到‘资本主义’”，载《亚洲研究杂志》。

Forke, A. "Das Chinesische Finanz- und Steuerwesen," *Mitteilungen des Seminars für Orientalische Sprachen*, 3:165-191 (1900); 4:1-75 (1901).

佛尔克：“中国的财政和税收制度”，载《东语学院学报》。

Frochisse, J. -M. *La Belgique et la Chine: relations diplomatiques*.

- ques et économiques(1839-1903). 459 pp.; Bruxelles, 1936.
 佛罗奇斯:《比利时和中国:外交和经济关系(1839—1909)》。
- Great Britain, Parliamentary Papers, China: NO. 3 (1900), Correspondence Respecting the Insurrectionary Movement in China.
 大不列颠:《蓝皮书:中国第3号(1900年),关于中国造反运动的信函》。
- Parliamentary Papers, China: No. 1 (1912), Correspondence Respecting Affairs in China.
 同上:《蓝皮书:中国第1号(1912年),关于中国事务的信函》。
- Gulik, R. H. van, "Dr. John C. Ferguson's 75th Anniversary," Monumenta Serica, 6:340-356 (1941).
 格里克:“福开森博士75周年寿辰纪念”。
- Hail, William James, Tseng Kuo-fan and the Taiping Rebellion, with a Short Sketch of his Later Career, 400 pp.; New Haven, 1927.
 黑尔:《曾国藩与太平军叛乱》。
- Hall, Ray Ovid, The Chinese National Banks from Their Founding to the Moratorium, 291 pp.; Berlin, 1921.
 霍尔:《中国的国家银行始末》。
- Hinton, Harold C, "The Grain Transport System of the Ch'ing Dynasty," Far Eastern Quarterly, 11, 3:339-354 (May 1952).
 欣顿:《清代的漕运制度》。
- The Grain Tribute System of China (1845-1911). vii-163 pp.; Cambridge, Mass., 1956.
 同上:《中国的漕粮税制(1845—1911)》。
- Ho, Franklin L. and Fong Hsien Ding, Extent and Effects of Industrialization in China (data paper, Biennial Conference of the Institute of Pacific Relations), 34 pp.; Tientsin, 1929.

- 何廉、方显廷：《中国工业化的程度和效果》。
- Ho Ping-ti, "The Salt Merchants of Yang-chou: A Study of Commercial Capitalism in Eighteenth-century China," *Harvard Journal of Asiatic Studies*, 17, 1-2 : 130-168 (June 1954).
- 何炳棣：“扬州盐商：18世纪中国的商业资本主义研究”，载《哈佛亚洲研究杂志》。
- Honjō Eijirō, *The Social and Economic History of Japan*, xii + 410 pp.; Kyoto, 1935.
- 庄本荣治郎：《日本社会经济史》。
- Hummel, Arthur W., editor, *Eminent Chinese of the Ch'ing Period*, 2 vols., xi + 1130 pp.; Washington, 1943, 1944.
- 恒慕义：《清代名人传》。
- Hummel, Arthur William, Jr., "Yuan Shih-k'ai as an Official under the Manchus," ii + 179 pp.; unpubl. M. A. thesis (University of Chicago), 1949.
- 恒安石：《清朝官僚袁世凯》。
- Jamieson, George, *Report on the Revenue and Expenditure of the Chinese Empire* (British Parliamentary Papers, Diplomatic and Consular Reports, Miscellaneous Series, No. 415), 62 pp.; London, 1897.
- 哲美森：《关于中华帝国岁入岁出的报告(英国蓝皮书：外交部和领事馆的报告，混合丛书第415号)》。
- Jansen, Marius B. "Yawata, Hanyehping and the Twenty-one Demands," *Pacific Historical Review*, 23, 1:31-48 (February 1954).
- 姜森：“八幡、汉治萍和二十一条”，载《太平洋历史评论》。
- Japan Year Book 1933. Tokyo, The Foreign Affairs Association of Japan.

《日本年鉴，1933年》。

Kent, Percy Horace. *The Passing of the Manchus*. xi+404 pp.; London, 1912.

甘博士：《满人的消逝》。

----- *Railway Enterprise in China*. ix+304 pp.; London, 1907.

同上：《中国的铁路事业》。

King, Paul. *In the Chinese Customs Service, a Personal Record of Forty-seven Years*. London, 1924 (rev. ed., 1933).

庆丕：《在中国海关：47年的亲身经历》。

LaFargue, Thomas E. *China's First Hundred*. xiv+176 pp.; Pullman, Wash., 1942.

拉法尔格：《中国的首批百名留学生》。

Langer, William L. *The Diplomacy of Imperialism 1890—1902*. xxiv+797+xxii pp.; 2nd edition, New York, 1951.

兰格：《1890—1902年帝国主义的外交手段》。

Lawton, Lancelot F. and H. Hobden. "The Fall of Yuan Shih-k'ai", *Fortnightly Review*, old series, 93:420-434 (March 1910).

劳顿、霍布顿：“袁世凯的垮台”，载《双周评论》。

Levenson, Joseph R. *Liang Ch'i-ch'ao and the Mind of Modern China* (Harvard Historical Monographs, 26). xii+256 pp.; Cambridge, Mass., 1953.

勒文森：《梁启超和近代中国的思想》。

----- "‘History’ and ‘Value’; the Tensions of Intellectual Choice in Modern China" in *Studies in Chinese Thought*, edited by Arthur F. Wright, pp. 146—194; Chicago, 1952.

勒文森：“‘历史’和‘价值’：近代中国知识分子选择的压力”，载芮沃寿编：《中国思想研究》。

-----“Redefinition of Ideas in Time, The Classics and Chinese History”, *Far Eastern Quarterly*, 15, 3:399—404 (May 1956).

同上：“及时的思想再释：中国的经典和历史”，载《远东季刊》。

-----“The Attenuation of a Chinese Philosophical Concept, ‘T’i-yung’ in the Nineteenth Century,” *Asiatische Studien*, 1, 4:95—102 (1955).

同上：“一种中国哲学思想的衰落：19世纪的‘体用’观”，载《亚洲研究》。

Levy, Marion J. “Contrasting Factors in the Modernization of China and Japan”, *Economic Development and Cultural Change*, 2, 3:161-197 (October 1953).

小利维：“中日近代化的反差因素”，载《经济发展和文化变迁》。

Levy, Marion J. and Shih Kuo-heng. *The Rise of the Modern Chinese Business Class, Two Introductory Essays*. viii + 64 pp.; New York, 1949.

小利维、施国恒：《近代中国商人阶级的兴起》。

Lieu, D. K. (Liu Ta-chün). *China's Industries and Finance*. xiv + 238 pp.; Peking and Shanghai, 1927.

刘大全：《中国之工业和金融业》。

----- *The Growth and Industrialization of Shanghai*. ix + 473 pp.; Shanghai, 1936.

同上：《上海的发展和工业化》。

List of Principal Foreign and Chinese Industrial Enterprises in China and Hong Kong (Revised to December 31, 1917). Compiled by H. M. Commercial Attaché with the assistance of H. M. Consuls in China, 60 pp.; Shanghai, 1918

《香港和上海的主要华洋工业企业表（截止1917年12月31日）》

Liu Kwang-ching. “Administering a Steam-Navigation Company

in China, 1862-1867", *The Business History Review*, 29, 2: 157-188 (June 1955).

刘广京：[※]“一个在华轮船公司的管理，1862—1867”，载《商业史评论》。

----- "Financing a Steam-Navigation Company in China, 1861-1862," *ibid.*, 28, 2:154-181 (June 1954).

同上：“一个在华轮船公司的资金来源，1861—1862”，载《商业史评论》。

----- "The Steamship Business in Nineteenth-century China, An Essay on Some Problems of Entrepreneurship." MS. 48pp.; August 1956.

同上：《19世纪中国的轮船航运业：论创办者的某些问题》，稿本。

----- "Two Steamship Companies in China, 1862-1877." Unpubl. diss. (Harvard University), 1956.

同上：《在华的两家轮船公司，1862—1877》，未刊。

Lockwood, William W. *The Economic Development of Japan, Growth and Structural Change, 1868-1938.* xv + 603 pp.; Princeton, 1954.

洛克伍德：《日本的经济发展：成长和结构的变化，1868—1938》。

Lyon, Chambre de commerce. *La mission lyonnaise d'exploration commerciale en Chine, 1895-97.* xxxvi + 473 pp.; Lyon, 1898. 里昂商会：《里昂商务考察团在中国，1895—1897》。

Michael, Franz. "Military Organization and the Power Structure of China During the Taiping Rebellion", *Pacific Historical Review*, 18, 4:469-483 (November 1949).

迈克尔：“太平军起义时期的中国军事组织和权力结构”，载《太平洋历史评论》。

Morse, Hosea Ballou. *Chinese Bills, Notes, etc. Collected by*

Hosea Ballou Morse, Samples presented to the Harvard University Library, September 1886.

马士：《中国的票据、纸币等》（由马士收藏，现陈列在哈佛大学图书馆）。

-----The International Relations of the Chinese Empire, 3 vols., xxxix + 727 + xlv + 479 + xvii + 530pp.; London, 1910—1918.

同上：《中华帝国对外关系史》。

-----“Letter-books of H. B. Morse Containing Copies of his Correspondence While Commissioner with the Chinese Maritime Customs, 1886—1907.” 5 vols., MS., Houghton Library, Harvard University.

同上：《马士任中国海关税务司时的通信集》（简称《马士通信集》）。

-----The Trade and Administration of the Chinese Empire, xi + 451 pp.; London, 1908.

同上：《中朝制度考》。

Nippon Yusen Kaisha, Golden Jubilee History of Nippon Yusen Kaisha, 1885—1935, vii + 175 pp.; Tokyo, 1935.

日本邮船会社：《日本邮船会社50年史，1885—1935》。

Norman, E. Herbert, Japan's Emergence as a Modern State, Political and Economic Problems of the Meiji Period, xvi + 254 pp.; New York, 1940.

诺曼：《近代国家日本的出现：明治时期的政治和经济问题》。

North-China Herald and Supreme Court and Consular Gazette (Shanghai, weekly edition of the North-China Daily News). File for 1872—1916 consulted.

《北华捷报、最高法庭和领事公报（上海《字林西报》周刊）》。

Parker, Edward Harper, China, past and Present, viii + 424 pp.; New York, 1903.

- 庄廷龄：《愿尔中兴——中国的过去和现在》。
- “The Chinese Revenue”, *Journal of the China Branch of the Royal Asiatic Society*, new series, 30:102—141 (1895—1896).
- 同上：“中国的岁入”，载《皇家亚洲文会北华分会会刊》。
- “The Financial Capacity of China”, *ibid.*, 7—101.
- 同上：“中国的财政能力”，载《皇家亚洲文会北华分会会刊》。
- Pelcovits, Nathan A. *Old China Hands and the Foreign Office* xi + 349 pp.; New York, 1948.
- 佩尔科维茨：《中国通和外交部》。
- Pirenne, Henri. *Les périodes de l'histoire sociale du capitalisme*. 44 pp.; Bruxelles, 1914.
- 皮雷芮：《资本主义社会的历史诸阶段》。
- Powell, Ralph L. *The Rise of Chinese Military Power, 1895—1912*. x + 383 pp.; Princeton, 1955.
- 鲍威尔：《中国军事力量的兴起，1895—1912》。
- Reid, John Gilbert. *The Manchu Abdication and the Powers, 1908—1912*. 497 pp.; Berkeley, 1935.
- 李约翰：《清帝的逊位与列强，1908—1912》
- Remer, C. F. *Foreign Investments in China*. xxi + 708 pp.; New York, 1933.
- 雷麦：《外国在华投资》。
- The Foreign Trade of China*. 258 pp.; Shanghai 1926.
- 同上：《中国的外贸》。
- Richard, Timothy. *Forty-five Years in China*. 384 pp.; New York, 1916.
- 李提摩太：《留华四十五年记》。
- Schumpeter, Joseph A. *Business Cycles; A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist process*.

2 vols., New York and London, 1939.

舒姆皮特：《商业循环：资本运营过程的理论、历史和计量分析》。

-----“The Creative Response in Economic History”, *Journal of Economic History*, 8:149-159 (November 1947).

同上：“经济史的启发性反应”，载《经济史学报》。

Shanghai Steam Navigation Co. Minutes of a General Meeting of the Shareholders, and Report of the Board of Directors to the General Meeting: February 21, 1868, March 5, 1870, March 4, 1871, January 15, 1877. Widener Library, Harvard University.

旗昌轮船公司：《股东大会记录和董事会向股东大会的报告：1868年2月21日、1870年3月5日、1871年3月4日、1877年1月15日》。

Sheldon, Charles D. “Some Economic Reasons for the Marked Contrast in Japanese and Chinese Modernization as Seen in Examples of ‘Premodern’ Shipping and Trading by Water”, *Kyoto University Economic Review*, 23. 2:30-60 (October 1953).

谢尔顿：“从旧式航运贸易看中日近代化显著差异的某些经济原因”。

Sheng Hsuan-huai, *China's National Bank and Currency Reform, A Memorial by Sheng Hsuan-huai, Junior Vice-President of the Board of Posts and Communications. Translated by John C. Ferguson, Ph. D., 24 pp.; Shanghai, 1909.*

盛宣怀：《中国的国家银行和币制改革：邮传部右侍郎盛宣怀的一个奏折》（福开森译）。

Smith, Thomas C, *Political Change and Industrial Development in Japan: Government Enterprise, 1868-1880* (Stanford University Publications, History, Economics, and Political Sci-

ence, vol. X). viii + 126 pp.; Stanford, 1955.

史密斯：《日本的政治变革和工业发展，1868—1880年的官办企业》。

-----“Landlords and Rural Capitalists in the Modernization of Japan,” *Journal of Economic History*, 16.2: 165-181 (June 1956).

同上：“日本现代化中的地主和农业资本家”，载《经济史学报》。

So Kwan-wai, “Western Influence and the Chinese Reform Movement of 1898,” Unpubl. diss. (University of Wisconsin), 1950.

苏宽怀：“西方的影响和中国的戊戌变法运动”。

Spector, Stanley, “Li Hung-chang and the Huai-chün,” x + xi + 641 pp.; unpubl. diss. (University of Washington), 1953.

斯佩克脱：“李鸿章和淮军”。

Stanley, Charles J. “Chinese Finance from 1852 to 1908,” *Papers on China*, Committee on International and Regional Studies, Harvard University, 3:1-23(1949).

斯坦利：“1852—1908年的中国财政”，载《国际和区域研究委员会中国问题论文集》。

-----“Hu Kuang-yung and China's Early Foreign Loans,” Unpubl. diss. (Harvard University), 1951.

同上：“胡光墉和中国的早期外债”。

Steiger, G. Nye, *China and the Occident; the Origins and Development of the Boxer Movement*, xix + 349 pp.; New Haven, 1927.

施达格：《中国与西方：义和团运动的起源和发展》。

Sun Zen E-tu, *Chinese Railways and British Interests, 1898—1911*, x + 230 pp.; New York, 1954.

孙任以都：《中国的铁路与英国的利益，1898—1911》。

Tan, Chester C. *The Boxer Catastrophe* (Columbia Studies in the Social Sciences, No. 583), ix + 276 pp.; New York, 1935.

谭春霖：《拳乱》。

Teng Ssu-yü and John K. Fairbank, *China's Response to the West: A Documentary Survey, 1839-1923*, x + 296 pp.; Cambridge, Mass., 1954.

邓嗣禹、费正清：《中国对西方的反响：1839—1923年文献概览》。

Translations of the Peking Gazette (reprinted annually from the *North China Herald*), Shanghai, 1873-1900.

《京报译录(北华捷报每年抽印本)》。

U. S. Bureau of Statistics (Treasury Department), *Commercial China in 1899...* (From the Summary of Commerce and Finance for March 1899), iv + 150 pp.; Washington, 1900?

美国统计局：《1899年的商业中国(1899年3月的商业和金融概览)》。

Wagel, Srinivas Ram, *Chinese Currency and Banking*, 457 pp., Shanghai, 1915.

瓦格尔：《中国的通货和银行》。

----- *Finance in China*, 503 pp.; Shanghai, 1914.

同上：《中国的财政》。

Wang Yu-ch'uan, "The Rise of Land Tax and the Fall of Dynasties in Chinese History," *Pacific Affairs*, 9, 2: 201-202 (June 1936).

王誉权：“中国历史上的田赋征收和更朝换代”，载《太平洋事务》。

Wei Wen Pin, *The Currency Problem in China*, 157 pp.; New York, 1914.

魏文炳：《中国的通货问题》。

Who's Who in China, 3rd edition, Shanghai, 1926, and supplement, 1928, published by The China Weekly Review.

《中国名人录》

Who's Who in the Far East, 1906-1907. Hong Kong, 1906. Published by the China Mail.

《远东名人录》

Williams, Edward Thomas, translator. Recent Chinese Legislation Relating to Commercial, Railway, and Mining Enterprises. Shanghai, 1904.

且理(译):《最近中国关于商业、铁路和采矿企业的立法》。

Wilson, James Harrison. China, Travels and Investigations in the "Middle Kingdom." xxiv + 376 pp.; 2nd edition, New York, 1894.

威尔逊:《中国:在这一“中古王国”的旅行和考察》。

Wright, Arnold, editor. Twentieth Century Impressions of Hong-kong, Shanghai, and other Treaty Ports of China, Their History, People, Commerce, Industries, and Resources. 248 pp.; London, 1908.

莱特:《20世纪香港、上海和中国其他商埠志:它们的历史、人口、商业、工业和资源》(简称:《20世纪中国商埠志》)。

Wright, Stanley F. China's Struggle for Tariff Autonomy, 1843-1938. xi + 775 pp.; Shanghai, 1938.

魏尔特:《中国关税自主沿革史, 1843—1938》。

-----Hart and the Chinese Customs. xvi + 949 pp.; Belfast, 1950.

同上:《赫德与中国海关》。

Wu, James T. K. "The Impact of the Taiping Rebellion upon the Manchu Fiscal System," Pacific Historical Review, 19, 3:265-275 (August 1950).

吴詹姆斯:“太平军起义对满清财政制度的冲击”,载《太平洋历

史评论》。

Yang Lien-sheng, *Money and Credit in China, A Short History* (Harvard Yenching Institute Monograph Series, No. 12), 143 pp.; Cambridge, Mass., 1952.

杨联陞：《中国的货币和信用简史》。

Yung Wing (Jung Hung), *My Life in China and America*, vi + 286 pp.; New York, 1909.

容闳：《我在中国和美国的生活》。

Asohe Kyuzō, "Chūgoku kindai kōgyō no hatten", in Niida Noboru ed.: *Kindai Chūgoku no shakai to keizai*, pp. 167-203, Tokyo, 1951.

遊部久藏：“中国近代工业の发展”，载仁井田陞编：《近代中国の社会と经济》第167—203页，东京，1951年版。

Gendai Shina jimmei kan, Compiled by Gaimushō jōhōbu, Tokyo, 1928 edition.

外务省情报部：《现代支那人名鉴》，东京，1928年版。

Hashikawa Tokio, compiler, *Chūgoku bunkakakai jimbutsu sōkan*, peiping, 1940.

桥川时雄：《中国文化界人物总鉴》，北平，1940年版。

Kindai Chūgoku kenkyū iin-kai, Sei Sen-kai En Sei-gai sōgi mokuroku, 2 + 90 pp.; Tokyo, 1955.

近代中国研究委员会：《盛宣怀袁世凯奏议目录》，东京，1955年版。

Kōsaka Torizō, *Chūgoku kōeki kikō no kenkyū*, 356 + 5 pp., Waseda University, 1949.

上坂西三：《中国交易机构の研究》，Waseda大学，1949年版。

Matsushima Shūe, *Shinchō matsuro hishi*, 6 + 271 pp., Tokyo, 1925.

松岛宗卫：《清朝末路秘史》，东京，1925年版。

Miyashita Tadao, "Rōgoki Shina ginkōgyō no bokkō", *Shina kenkyū*, 47:63—93 (July 1938)

宮下忠雄：“萌芽期支那銀行業の勃興”，載《支那研究》第17卷第63—93頁（1938年7月）。

Miyazaki Ichisada, "Shōshōkyoku no ryakushi, Chūgoku no dokusenteiki kisen kaisha", *Tōyōshi kenkyū*, 11, 2:63—69 (March 1951).

宮崎市定：“招商局の略史，中国の独占的汽船会社”，載《東洋史研究》，第11卷第2期第63—69頁（1951年3月）。

Momose Hiromu, *Shimmatsu no Keisei bumpen ni tsuite*, in *Ikeuchi hakushi kanreki kinen Tōyōshi ronsō*, pp. 877—892, Tokyo, 1940.

百瀬弘：“清末の経世文編に就いて”，載《池内博士还历纪念 東洋史论丛》，第877—892頁，東京，1940年版。

Morisawa Rakugoro, "Shanghai ni okeru Ryōiku", *Shina kenkyū*, 18:293—364 (December 1928).

森澤磊五郎：“上海に於ける教育”，載《支那研究》，第18卷第293—364頁（1928年12月）。

Negishi Tadashi, *Baiben seido no Kenkyū*, 392 pp., Tokyo, 1948.

根岸信：《买办制度の研究》，東京，1948年版。

Chūgoku shakai ni okeru shidōsō, Rirō shinshi no Renkyō, 2 + 278 pp., Tokyo, 1947.

《中国社会に於ける指導層，耆老紳士の研究》，東京，1947年版。

Sonoda Kazuki, Compiler; Huang Hui-ch'uan and Tiao Ying-hua, Translators from the Japanese, *Fen-sheng hsün Chung-kuo jen-wu-chih*, 518 pp., Shanghai, 1930.

園田一龟編，黃惠泉、刁英華译：《分省新中国人物志》，上海，1930年版。

Tezuka Masao, Shina jukogyō hattatsu shi, 548 + 14 pp., Tokyo, 1944.

手塚正夫：《支那重工业发展史》，东京，1944年版。

Toa Dōbun Shoin, Shina seiji chiri shi, Compiled by Ōmura Kin'ichi, 2 vols., 1025 + 21 pp., Tokyo, 1913—1915.

东亚同文书院：《支那政治地理志》，大村欣一编，东京，1913—1915年版。

Toa Dōbun'kai, Shina keizai zensho, 12 vols, Osaka and Tokyo, 1907—1908.

东亚同文会：《支那经济全书》，大阪和东京，1907—1908年版。

Tokunaga Kiyoyuki, Shina chūō ginkō ron, 609 + 41 + 15 pp., Tokyo, 1942.

德永清行：《支那中央银行论》，东京，1942年版。

Tōyō rekishi daijiten, 9 vols., Tokyo, 1937—1939.

《东洋历史大词典》，东京，1937—1939年版。

(中文书目从略)

译名对照表

丁家立	Tennacy, Charles D.
八幡	Yawata
三井物产会社	Mitsui Bussan Kaisha
三菱轮船公司	Mitsubishi Shipping Company
士	samurai
士密德	Smith C. V.
大东电报公司	Eastern Extension Australasia and China Telegraph Company
大北电报公司	Great North Telegraph Company
大名	daimyo
大阪	Ōsaka
大院君	Tai Wŏn Kun
马礼逊教科会	Robert Morrison Society
马凯	Mackay
马嘉理	Margary A. R.
天祥洋行	Adamson Bell and Company
韦布	Webb, E.
太古洋行	Butterfield and Swire
日日新闻	Nich-nichi shimbun
日本邮船会社	Nippon Yusen Kaisha
中英银公司	British and Chinese Corporation
公正轮船公司	Union Steam Navigation Company

丹科 Danforth A. W.
札差 fudasashi
北清轮船公司 North-China Steamer Company
兰克斯特 Lancaster
汇丰银行 Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
汉纳根 Hanneken, C. Von
礼和洋行 Carlowitz and Company
协同运输公司 Kyōdō Un'yu Kaisha
江戸 Edo
伊藤博文 Itō Hirobumi
麦加利银行 Chartered Bank of India, Australia and China
丽如银行 Oriental Banking Corporation
里德 Read, S. P.
耶松船厂 Shanghai Dock and Engineering Company
林钦 Acum
松方正义 Matsukata Masayoshi
怡和轮船公司 Indo-China Steam Navigation Company
怡和洋行 Jardine, Matheson and Company
岩崎弥太郎 Iwasaki Yatarō
罗伯茨 Roberts, J. P.
威妥玛 Wade, Sir Thomas
宝顺洋行 Dent and Company
美华合兴公司 American China Development Company
美得伦 Maitland, A. M.
美最时洋行 Melchers and Company
贺璧理 Hippisley
荷兰银行 Nederlandsche Handel-Maatschappij
高知 Tosa
祥生船厂 Boyd and Company

诺曼 Norman, E. Herbert
梅辉立 Mayers, W. F.
悼信洋行 Glover and Company
悼裕洋行 Trautmann and Company
曼德尔 Mandl
康格 Congor
斯蒂文森 Stephenson, Sir MacDonald
葛德立 Cartwright, William
博尔顿 Bolton
森冈昌纯 Morioka Masazumi
喀希呢 Cassini
幕府 Bakufu
福开森 Ferguson, John C.
福祿诺 Fournier
静安寺路 Bubbling Well Road
赫德 Hart, Robert
旗昌轮船公司 Shanghai Steam Navigation Company
旗昌洋行 Russell and Company
横滨正金银行 Yokohama Specie Bank
萨摩 Satsuma
德川 Tokugawa
德益 Daae, I. M.
德瑾琳 Detring, Gustav
藏元 kuramoto