

# 从 1885 年盛宣怀入主招商局 看晚清新式工商企业中的官商关系

朱荫贵

【摘要】近代中国是一个过渡性的社会。在这个时期中，官商关系是制约近代中国经济发展的根本性问题之一。轮船招商局是近代中国第一家由“官”“商”结合兴办、并首创“官督商办”方式进行经营管理的企业。“官督商办”方式包含了官商结合两种可能性：一种是商人出资、官为扶助，商权较大的“商事商办”；另一种是商人出资，但管理和经营权均被官或官方色彩浓厚之人控制的“商事官办”。这两种方式又可以转换：1885年前唐廷枢、徐润经管时期的招商局处于“商事商办”阶段，1885年盛宣怀入主招商局任督办则是招商局转入“商事官办”阶段的标志。而官对商的不信任是“商事商办”转为“商事官办”的根本原因，这个问题同时也是导致中国早期工业化障碍重重的根本原因之一。

【关键词】晚清时期；工商企业；官商关系

【中图分类号】K25 【文献标识码】A 【文章编号】1007-1873(2008)03-0034-09

【作者简介】朱荫贵，教授，复旦大学历史系 200433

官商关系，是影响近代中国经济发展的重要问题。一般而言，近代中国大机器工商企业出现后，决定其是否能够顺利发展的因素可分内外两方面：内部因素以企业自身诸种条件为中心，其中企业经营管理方式和效能占有核心地位；外部因素则以企业发展的外在社会环境条件为中心，其中，官商关系占有极为重要的地位。

轮船招商局是近代中国第一家由“官”“商”联合兴办、以挽回利权和追求利润为目标的新型大机器股份制民用企业，这种官商结合方式产生了被称为“官督商办”的经营管理方式。轮船招商局的兴办和这种官督商办的经管方式对此后陆续兴办的许多其它洋务企业有重要影响及表率作用，这已被众多的研究成果所证明。<sup>①</sup>但是，深层次看，这种官商结合形成的“官督商办”方式实际上只是一种模糊的制度框架，并没有明确的制度边界，因此它本身就包含了企业在兴办和经营管理中具有的两种可能性：一种是商人出资官为扶助，企业的经管权主要掌握在商人手中的“商事商办”；二是商人出资官为控制，企业经管权主要落在官员或官方色彩浓厚，以及秉承官方意志行事之人手中进行经营的“商事官办”。<sup>②</sup>更需要注意的一点是，这两种可能性在官督商办的框架中有时可以转换。

轮船招商局 1872 年成立后，1885 年曾进行过重大的人事改组，改组的结果是招商局原商总商

① 这方面的研究成果相当多，典型著作如张国辉：《洋务运动与中国近代企业》，中国社会科学出版社 1979 年版；[美]陈锦江：《清末现代企业与官商关系》，中国社会科学出版社 1997 年中文版；[美]费维恺：《中国早期工业化》，中国社会科学出版社 1990 年版。论文典型者如陈振汉：《“官督商办”制度与轮船招商局的经营》，《社会经济史学论文集》，经济科学出版社 1999 年版；汪熙：《论晚清的官督商办》，《历史学》1979 年第 1 期等。

② 这方面的研究可以参见刘广京：《从轮船招商局早期历史看官督商办的两个形态》，张寄谦编《素馨集·纪念邵循正先生学术论文集》，北京大学出版社 1993 年版；夏东元：《洋务运动史》，华东师范大学出版社 1992 年版，第 9 章等。这些研究都指出 1885 年前后招商局分属两个不同的形态，前期商办色彩浓，后期官办色彩浓。夏东元先生甚至认为唐廷枢、徐润主政招商局的时期是“完全商办”。但这些研究都没有分析唐徐离局和盛宣怀入主招商局的深层原因以及从中体现出来的官商关系。

董唐廷枢和徐润出局,官员企业家盛宣怀入主招商局任大权独揽的“督办”,这次改组,就是招商局在官督商办框架中从“商事商办”向“商事官办”的一次转换。对于这次改组和唐廷枢、徐润出局的原因,已往的研究成果大约限于资料,一般都停留在唐徐挪用局款,被盛宣怀抓住具禀南北洋大臣,因而导致唐徐出局的这个层面上进行分析,但这种分析似嫌表面;而对于曾任职招商局会办,1881年即被总理衙门奏请“不准再行干预局务”<sup>①</sup>的盛宣怀 1885年再次入主招商局任官督办的原因,已有的研究分析同样缺乏深度。

本文利用南京第二历史档案馆所藏招商局档案和近年来出版的有关盛宣怀档案,对此问题再次进行分析。笔者认为,中国早期工业化演变过程中官商关系错综复杂,特别是根深蒂固存在的官对商的不信任以及商人本身的弱点,导致中国社会中新式工商企业的发展面临种种困扰和多重制约因素,而这些困扰和制约,是中国早期工业化进程曲折往复困难重重的根本原因。

## 一 1883年盛宣怀入主招商局进行整顿折射出的官商矛盾

1883年 11月 1日,以盛宣怀、徐润、张鸿禄、郑观应为首的轮船招商局各位主管人员联衔向李鸿章呈报了一份禀文,禀文后附有一份八条的“整顿招商局大略章程”。<sup>②</sup>在盛宣怀、徐润等人所上李鸿章的这份禀文中,提到 1883年 9月 27日李鸿章电令盛宣怀“即望入局会集众商,揭开理论,分别整顿”一事。此后第二天即 29日,李鸿章又直接发给招商局批文,批文中指出电令盛宣怀入局进行整顿的原因是:“昨因上海市面过紧,各铺纷纷倒帐,商局积欠庄款尚巨,电谕盛道宣怀入局筹商维持整顿之策……”。从这两处记载来看,盛宣怀是在 1883年上海金融风潮爆发<sup>③</sup>后,由李鸿章亲自委派,承担对招商局局务进行“妥筹整顿、定立规条、认真率循、禀候核办”<sup>④</sup>的任务而来的。那么,这时的招商局发生了什么事情,需要将上述 1881年已被驱逐出招商局,“不准再行干预局务”的盛宣怀再找回来对招商局进行整顿呢?在进行分析之前,我们先来看看下表统计显示的这时的招商局运营情况:

表 1 1873—1884年轮船招商局经营状况统计表

年 度	资本 (两)	轮船 只数	轮船吨数 (吨)	净收入 (两)	折旧 (两)	扣除折旧后的 利润(两)
1873—74	6000	1	619	81608	—	81608
1874—75	476000	4	2319	156144	—	156144
1875—76	602000	6	4088	161384	—	161384
1876—77	685000	9	7834	359162	—	359162
1877—78	730200	11	11854	442418	—	442418
1878—79	751000	29	30526	782126	428581	353545
1879—80	800600	25	26916	673138	404387	268751

① “光绪七年四月十四日总理各国事务奕訢等奏”,中国史学会主编《洋务运动》第 6册,上海人民出版社、上海书店出版社 2000年版,第 68页载:“盛宣怀现在直隶当差,业经离局,应不准再行干预局务,并令李鸿章严加考察,据实具奏,毋稍回护。”

② “整顿招商局大略章程八条”全文见陈旭麓等主编,汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》上海人民出版社 2002年版,第 126—127页。

③ 关于 1883年上海金融风潮,学术界已有不少研究成果,如刘广京:《1883年上海金融风潮》收于氏著《经世思想与新兴企业》,联经出版事业公司 1990年版,全汉昇:《从徐润房地产经营看光绪 9年的经济恐慌》收于氏著《中国经济史论丛》第 2册,香港中文大学新亚书院、新亚研究所 1972年版,等等。

④ 陈旭麓等主编,汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第 124、125页。

年 度	资本 (两)	轮船 只数	轮船吨数 (吨)	净收入 (两)	折旧 (两)	扣除折旧后 的利润(两)
1880— 81	830300	25	28255	744794	451995	292799
1881— 82	1000000	26	27827	604606	256849	347757
1882— 83	1000000	26	29474	464374	156279	308095
1883— 84	2000000	26	33378	912086	757084	155002

说明：此期间轮船招商局的会计年度大体为头年的 7 月至第二年的 6 月，故年度栏目的数字均为跨年度的数字。

资料来源：1. 招商局资本、轮船数、吨位数引自《国营招商局七十五周年纪念刊》的《附录》。2. 净收入、折旧和扣除折旧后的利润三栏目引自张国辉：《洋务运动与中国近代企业》第 178 页表。

从统计表看，唐廷枢、徐润经营的 1873 至 1883 年盛宣怀承命对招商局进行整顿之时，轮船招商局在这 10 年的时期内业务和利润都有明显的增长。这从表中所列这期间招商局的各项统计数字尤其是资本数、轮船数和吨位数上可以得到有力的证明。特别是 1877 年，在唐廷枢、徐润努力经营、积极进取的指导思想下，他们经过奋争，一举击败和收购了当时中国领水中规模最大的外资美商旗昌轮船公司，规模和运力都出现了一个飞跃。使招商局的船队只吨数一年之间猛增一倍多，从头一年的轮船 11 只 11854 吨增加到 29 只 30526 吨，并使中国各通商口岸进出的轮船中外吨位对比数从 1872 年前的空白，一跃增为 36.7 比 63.3<sup>①</sup> 这件事在当时引起很大反响，如《申报》发表文章称赞此举使得“从此国家涉江浮海之火船，半皆招商局旗帜。”<sup>②</sup> 舆论也认为这是“千百年来创见之事”<sup>③</sup>。

另外，招商局除每年照付股东 10% 的官利外，从 1878 年开始，随着业务和水脚收入的增加，招商局改变了从创办以来从未抽提折旧的不正常状态，开始按年提取折旧款。1883—1884 年在有盈余的情况下甚至可提折旧 70 多万两。同时，所借官款也开始偿还，1882 年在“经济甚为宽裕”的情况下，“所欠官款本年春已还三十万两有零，计尚欠官款一百二十一万七千余两”。1883 年又“计还官款二十五万两”。<sup>④</sup> 这时引人注目的还有商人向招商局投资的增长。1877 年收购美国旗昌轮船公司时，招商局资本总计只有 751000 两，此后到 1880 年时已达百万。还出现招商局股票争购者多，“增发股票，立刻被抢购一空”的景象，1882 年招商局股票升水竟超过 100%。这使招商局有可能决定把资本翻番，从 100 万两增至 200 万两，结果不到一年便“业经收足”。<sup>⑤</sup>

从这些现象分析，这时的招商局明显是在走向顺境，也正因此，这种状况越发使得李鸿章特意调派盛宣怀前来整顿招商局一事显得不同寻常。

为了进一步理清此事，我们可以先从盛宣怀进入招商局进行整顿后向李鸿章所上整顿章程八条入手进行分析。这份以徐润口气所上实际是盛宣怀主持“公同会拟”的整顿八条章程，大体内容可分三类：一是认为商局用本太大，“将及六百万”，但“集股只有二百万，其余均属客本”，因此在“分划清楚”的基础上，准备实行的措施包括“轮船宜暂停修造”，“搁本宜力求束”（一、五、六条）。二是“董事宜酌量选举”，“利弊宜实力搜索”（四、七条）等无实质性内容的务虚条目。关键在于第三类直接涉及整顿内容的实质措施，这方面的措施主要体现在第三条“总办宜各有责成”上。

① 严中平主编《中国近代经济史统计资料选辑》科学出版社 1955 年出版，第 221 页。

② 《申报》1877 年 3 月 2 日。

③ 《洋务运动》第 6 册，第 14 页。

④ 国民政府清查整理招商局委员会编《国民政府清查整理招商局委员会报告书》（以下简称《报告书》），1927 年刊，下册，第 32、33 页“经济状况”。

⑤ 《报告书》下册，第 31、33 页。

该条指出商局现有的分工情况是：“总办系唐道及职道润，帮办系职道鸿禄、观应。唐道向来往来津沪；职道润向来驻局，银钱俱归调度；职道鸿禄专管运漕；职道官应专管揽载”。但令人奇怪的地方正在于本来分工如此明确的商局，为何随后接着提出“嗣后应如何各专责成之处，伏乞宪派定夺”。更耐人寻味的是第八条更明确提出，“查商局出入甚大，十年以来，皆归职道润一手经理。现请宪台添派总办一人，综核收支，调度盈绌，以免无事则散漫难稽，有事则临渴掘井”。<sup>①</sup>显然，这样的话不能不使人产生唐廷枢、徐润经营招商局银钱出现问题的联想。实际上，整顿招商局章程上含含糊糊的问题，在李鸿章回复该章程的批文上被明确点了出来：“轮船招商局之设，原冀收回洋商已攘之利权，立中国经久不弊之商政。该局自归并旗昌码头、船只，于南北洋、长江揽载生意，扩充不少。去年复添局股百万，本有深固不摇之势，乃唐、徐二道，因开平、承德矿务，擅自挪移局本、息款八十余万，几致掣动全局，实有应得之咎。即添造金利源码头及南洋轮船两事，用款一百二三十万之多，亦属铺张太过，毫无成算，直是锐意罔利贪得，自贻伊戚，危险之至。”<sup>②</sup>另外，对于徐润单独向李鸿章所上的对挪用局款一事的辩白，<sup>③</sup>李鸿章更给予了严厉批驳：“该道总理招商局银钱皆关公款股份，必应格外慎重，毫不涉私，以期中外共信。乃于租界广置房产，藉商局声势拖欠庄款一百七八十万之多，现虽变卖抵还，实于声名大碍，几致败坏全局，尚得辩与商务无涉耶？似此罔利贪得不顾其后，殊为可恨……”。在此批文中，李鸿章同时明确剥夺了徐润此前一人经理银钱调度的权利：“商局提纲契领调度银钱大事，已暂令盛道郑道会同该道认真筹办，俟唐道回沪后再行受酌。”<sup>④</sup>

原来，在表 1 中各项数字显示招商局逐步走入顺境的同时，1883 年发生的金融风潮集中暴露了商局发展中存在的问题：商人总办帮办唐廷枢、徐润、张鸿禄都有程度不等的挪用招商局款以作私用的事实，以致产生导致商局根基动摇，同时给负有直接领导招商局责任的李鸿章带来冲击的后果。显然，按诸一般情理，这种事实必然使得李鸿章心目中的商人形象大打折扣，这也才会出现李鸿章委派盛宣怀对商局进行整顿，盛宣怀也得以按其自称的那样，“以创始蒙谤之身，奉维持整顿之命”进入招商局。而盛宣怀进入招商局后做的第一件事，当然也就是所谓“先将帐目揭开，秉公理论。”<sup>⑤</sup>

## 二 经管方针理念的不同以及官对商的不信任

其实，早在 1883 年 9 月 27 日盛宣怀奉李鸿章命进入招商局进行整顿之前，十余年的时间里，以唐廷枢、徐润为首的商人团体，在以招商局经营管理为中心的各个领域和方面，与官方之间的隔膜、差异和矛盾已经越积越深，并由经管方面方针理念的不同逐渐加深了官对商的不信任，也预示着官商之间不可调和的冲突迟早会发生，而 1883 年上海金融风潮只不过提供了这种冲突爆发的导火索而已。

下面我们来具体分析这个问题。

在 1873 年唐廷枢、徐润进入招商局后，唐徐二人对招商局的经营管理方针十分鲜明，这就是力

① “整顿招商局大略章程八条”全文见陈旭麓等主编 汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第 126—127 页。

② “光绪九年十月初七日（1883 年 11 月 6 日）李鸿章批”，陈旭麓等主编 汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第 130 页。

③ 光绪九年十月初三日（1883 年 11 月 2 日），徐润在单独向李鸿章所上为自己挪用局款辩解的禀文中，有“职道前因上海租界房屋基地尽为洋商产业，颇思由华商择要买回，故纠合公司陆续收买多处。乃各股份见市面变迁屋地转贱，同时裹足不前，悉归职道一人承受，遂至抵押洋行拖欠庄款共有一百七八十万之多。眼前银根闭塞骤难转移，不得已尽将职道名下股份产业典当抵与各欠，变卖有余仍听收回，幸已妥帖。此系职道私事，原与局务无涉……”等语。引自南京中国第二历史档案馆藏招商局档“禀直隶爵阁督宪李”，档号 468/5721

④ 见南京中国第二历史档案馆藏招商局档“署北洋大臣李批”，档号“468/5721。

⑤ 陈旭麓等主编 汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第 125 页。

图“纯用西法经理”<sup>①</sup>的指导思想和积极扩大规模、努力进取的经营方针。唐廷枢、徐润是当时中国最熟悉西方资本主义生产方式的人，也是力图按商办原则经营招商局的人。<sup>②</sup>在1873年招商局第一次改组唐廷枢、徐润取代朱其昂、朱其诏兄弟时主持重订的“招商局局规”和“章程”中，就显现出他们力图提高商股地位，增强商董权力，按照“西法”经营招商局的意图。因而不论局规还是章程，都十分强调“应照买卖常规办理”。他们要求清政府“清（请）免添派委员”，“清（请）免造册报销”，“并拟除去文案书写听写等名目”。<sup>③</sup>为防止这种力图在一定程度上摆脱官控制的行动不可避免地遭受攻击和非议，他们在章程中预先作了一番表白，强调“商人践土食毛，为国赤子，本不敢于官商二字稍存区别，惟事属商办，似宜俯照买卖常规，庶易遵守”。<sup>④</sup>1881年唐廷枢、徐润在上李鸿章的禀文中，再一次说明了他们的这种观点：“官商本是两途，名利各有区别。轮船揽载为利非为名。生意一端，未有利不敷而能持久也……诚以体制攸关，官似未便与民争利；经营之术，商亦未便由官勾稽。是夹杂官商，实难全美”。<sup>⑤</sup>

显然，在唐廷枢、徐润眼里，他们经营的招商局是商业企业，尽管“夹杂官商，实难全美”，但仍然必须按商办原则经营，可以说，这是唐廷枢、徐润经营观念中明确的特点。

与此相应，在经营方针上，唐、徐采取的是一种积极扩大规模努力进取的策略。他们入局时提出的“预算节略”中，反映出他们经过调查分析，认为有战胜在华外商轮船公司获取利润的把握。因此他们力主扩展业务：“就大局论，亟宜多集二三百万之资，广购轮船往来各口……”。<sup>⑥</sup>仅在1882年就有美利、海晏、海琛、江通、富有等5只轮船通过改建，“改换原来面目”，“计用费二十万两有余”。“至新船则先定造致远、普济，后又添置拱北、图南两海船，江裕江轮一号”。“致远、拱北、图南均已于去冬今春先后来华，普济亦已由英开驶，江裕一船秋后方告成。此外又定造钢壳轮船二号，约明年春间可到此。两号轮船每号能装重货三百万斤，食水十八尺，轻货可装四千吨”。除此之外，在码头、栈房的扩张方面同样下大力气，在添置改装轮船都是大手笔的。1882年，招商局“上海南北两栈均添地造栈，香港新置局房共用银十八万四千两；芜湖添置铁壳趸船用银二万七千两”。<sup>⑦</sup>1883年，在招商局走上顺境之时，唐廷枢又计划将航线发展至欧美，“立志扩大招商局”。为此他于1883年3月“亲自出洋考察，先自美洲后游欧洲”，“其计划在遍访欧美商情，择其确有把握者相与商定，然后回华妥议”。<sup>⑧</sup>

唐廷枢、徐润等如此做，是他们认为，招商局能够“由一船而十，由十船而至二十、三十，不可谓不振兴”，但是，“洋行轮船既多，尚在陆续添置，本局虽经去今两年连造七船，亦无非以补通商各口之不足。”“现在各口生意既可自立，极应开拓外洋生意，又非四千吨大船不可。”因此，“筹思再三，须装快捷大船两艘，专走外洋。又浅水中等轮船二、三艘，往来天津、朝鲜、越南等处。”<sup>⑨</sup>

显然，这期间轮船招商局是由唐廷枢、徐润这些本质上是“商人”的人控制着直接的业务经营，也可以说，这期间官督商办的轮船招商局处于“商事商办”的状况之下。但是，“原系生意中人”<sup>⑩</sup>的唐廷枢和徐润的这些争商权、“生意固经奏定商办，而非亦商办不可”<sup>⑪</sup>的经营原则，开拓规模“扩大

① 《远东月报》1878年6月，转引自徐润：《徐愚斋自叙年谱》香山徐氏校订本，第117页。

② 陈绛：《唐廷枢与轮船招商局》《近代史研究》1990年第2期。

③ 交通部路部交通史编纂委员会编《交通史航政编》第1册，1931年版，第185页。

④ 《交通史航政编》第1册，第145页。

⑤ “徐润、唐廷枢、张鸿祿上李鸿章札”，光绪七年。转引自黎志刚：《轮船招商局国有问题》载台湾《中研院近代史研究所集刊》第17期上册，1988年。

⑥ 《交通史航政编》第1册，第147页。

⑦ 《报告书》下册，第31页“轮船之添置及改装”。

⑧ 《报告书》下册，第32页“唐氏出洋考察”。

⑨⑩ “光绪八年轮船招商局第九年办理情形节略”，载《字林沪报》1882年10月14日。转引自汪敬虞：《唐廷枢研究》中国社会科学出版社1983年版，第204-211页。

⑪ 《申报》1882年10月15日。

招商局”，“纯用西法经理”的做法，必然在清廷朝野中招致抨击，也必然为当时清朝政府中的顽固派所难容，特别是因招商局借有官款，又得到漕粮运输和官款缓息等朝廷给与的特权，更给批评的人提供了口实。

不夸张的说，从唐廷枢、徐润进入招商局开始到其离局为止，围绕招商局和唐徐经办方针的争议就没有停止过。这些争议大体可为两类：一是要求将招商局所借官款改为官股，以至要求将招商局收归国有。这方面典型者如 1878 年叶廷眷向李鸿章上禀建议将招商局所借官款改为官股，1881 年两江总督刘坤一再次上奏重提此事并要求将招商局收归国有。二是不断有人要求对招商局进行“彻查”、“严查”、“整顿”等。这方面以 1880 年国子监祭酒王先谦上奏请求查办招商局，1881 年刘坤一奉旨派江海关道刘瑞芬、办理江南制造局直隶候补道李兴锐严查招商局为典型。王先谦的奏折中认为借给招商局的官款，被“悉充唐廷枢等私橐”，“是徒以库帑供伊等营利肥私之用”。指出唐廷枢等“蠹帑病公，多历年所，现在乃复暗中勾串，任意妄为，若任其逍遥事外，是无国法也。”因而请求朝廷派员“据实查办”。<sup>①</sup>截至 1881 年 3 月，轮船招商局仅仅开办八年，就已经历过两次分别由刘坤一和李鸿章主持的“奉旨查办招商局事”。<sup>②</sup>在此情况下，唐廷枢、徐润等商人经办轮船招商局处境艰难的情状，就连李鸿章也有所感受：“从前议者多以商局将亏本，严加弹劾。该商等惧担重咎，故以提还公款为汲汲，未尝非急功奉上之意。乃王先谦复以为疑，殊令该商等无所适从。”<sup>③</sup>

显然，官商之间矛盾的逐渐累积，实际也预示着爆发冲突可能性的逐渐累积。1883 年上海金融风潮中，唐廷枢、徐润、张鸿祿均有挪用招商局款并因此牵动招商局大局之事的暴露，显然给此前勉强维持的脆弱官商关系增添了变数。

根据近年出版的盛宣怀档案资料集中刊载的盛宣怀上李鸿章的禀文，可以看出，这位曾担任过招商局会办职务，此时又以曾是局内人的官员身份受命对招商局进行维持整顿的盛宣怀，其向李鸿章所上禀文中的意见，对于李鸿章最终决定将唐廷枢、徐润驱逐出招商局起到了至关重要的作用，成为压垮已经越来越脆弱的官商关系这匹骆驼的最后一根稻草。

这份禀文是 1883 年 11 月，即盛宣怀受命对招商局进行整顿后不到一个月时呈给李鸿章的。文中盛宣怀首先强调自己与招商局的关系非同寻常，他说，“招商局职道数年辛苦在此，一生蒙谤在此，全家养命之资亦在此。”接着他对唐廷枢、徐润主持招商局时的状况进行了一番攻击：“不料总办之朦混糊涂至于此极也。商本二百万，乃如开平拖欠八十余万，各户往来拖欠七十余万，各局往来拖欠十余万，各局水脚拖欠三十余万，则局本已无着矣。其轮船、码头、栈房实估值本不及四百万，仅足抵老公款九十六万、新公款五十五万、保险存款一百万、客存客汇一百二三十万，人安得不望而寒心。”他进而将招商局存在这些问题的原因归咎为：“其病在以长存款四十余万不收帐，皆属自相挪移；又病在多造轮船、多得用钱，而船不能走长江、天津，名为放驶外洋各埠，实只放驶广东一埠，无船不亏本；又病在添造金利源三层楼沿河栈房，花费四五十万，而无货堆，新闻纸堆堆客货亦无济；又病在大小司事皆以贵价买开平股份，无不亏本数万两，至少亦数千两，其势不能不作弊。”对于其列举的这些现象，盛宣怀借招商局中人之口攻击唐廷枢、徐润说：“事后同局皆言：雨之（徐润）早已不管局事，终日营私；景星（唐廷枢）亦只管造轮船、挪局款，其开平用项不下二百万，自己亦并不看帐，一片糊涂，专说大话。”

在禀文中，盛宣怀除强调招商局在中国地位的重要和自己有能力对之进行整顿后，又明白的向李鸿章提出条件，指出只有将唐廷枢、徐润驱逐出招商局，自己才会留在招商局进行整顿：“职道详察招商局实是中国第一大生意，惜此辈皆开拓之才，而无守成之德。职道认理较清，居心较实，充其力量，原不难整理恢复，但景星不久回华，未知能否悔悟。筱村云，恐其外洋回来，益增魔障，则万无医药。现在轮船股份，三江已居十成六七，皆系贵价买来，痛心疾首，徒唤奈何！此次职道再入商局，扶危持颠，千百人身家性命所关系，拟先去其弊之大者，全在用人上讲究，然非旧统领暂离营盘，

①②③ 《洋务运动》第 6 册，第 39、40、64、61 页。

则壁垒何能一新！陶斋云，一事不能整顿。职道日夜焦思，只好看景星如何，再定去留……”<sup>①</sup>

明确提出要“旧统领暂离营盘”，“看景星如何，再定去留”，固然是李鸿章最终决定以盛宣怀取代唐廷枢、徐润入主招商局的重要原因，但另一个重要的因素同样不能忽视，这就是多种因素的累积使李鸿章对商人的不信任感已经益发强烈，此时的爆发无非是顺理成章的结果而已。这一点应该是唐廷枢、徐润离局的更深层次的根本性因素。

显然，唐廷枢、徐润是当时中国民间经营新式工商企业的商办代表，他们的愿望和要求在许多方面与清政府格格不入，尤其是他们力图在某种程度上摆脱官控制的做法，更是为当道所难容，实际也可以说，这种情况是官商目标不一致导致的结果，也是难以调和的矛盾。这一点可从1885年唐、徐离局后李鸿章提到此前之事时所说：“轮船招商局为中国商务大端，历年经理各员均未得法，遂致利少弊多”。又说，“从前局事曾屡饬整顿，屡议章程，乃唐、徐等阳奉阴违，往往自私自利，言之实堪痛恨”<sup>②</sup>上得到证明。唐、徐之所以对官方的整顿和章程阳奉阴违，不言而喻正是因为双方的经营方针和理念差异甚大，也正因如此，唐、徐这样的商人也难以真正得到清政府官方信任。唐、徐出局四年之后，李鸿章在提到唐廷枢、徐润经办招商局之事时仍面戒盛宣怀：“中西情形不同，未便悉仿西法。从前唐、徐屡言不要官问，究不可靠。”<sup>③</sup>就是对这种官商关系根本症结的一针见血之论。

### 三 从盛宣怀入主招商局看晚清官商关系演变的新特点

因为对唐廷枢、徐润等“原系生意中人”的不信任，加上1883年唐、徐等挪用局款被曝光成为导火线，必然引发唐、徐出局的结果。也因此，当中法冲突时，为避免遭受损失1884年被转让给美商旗昌洋行的招商局1885年被收回时，盛宣怀被李鸿章札委为招商局“督办”也就成了顺理成章之事。

唐廷枢和徐润的出局与盛宣怀入局成为督办，在招商局的发展历程中占有重要意义，它标志着招商局商办色彩的下降和官办色彩的加重，也成为官督商办框架中的招商局此时从“商事商办”转为“商事官办”的转折标志。但是，为何这时是官而又经办洋务带有商人色彩的盛宣怀能够取代唐廷枢、徐润入局而非他人，盛宣怀入局除证明官方色彩增浓以外，官商关系还反映或出现什么变化和特点，应该说，以往的研究还分析不够。

总起来看，笔者认为，唐廷枢、徐润出局从根本因素看是官对商的不信任，这一点以上已经进行了论证。这种不信任注定了以唐廷枢、徐润为代表的商人阶层在此时还不能成为晚清社会经济舞台上的主角。但西风冲击、社会发展以及晚清政府维持统治的需要，却又使得兴办机船路矿为代表的机器大工业注定将成为晚清社会中逐渐展开的事业。但是，对于中国社会中的传统官员来说，绝大多数人都缺乏承担这种事业应有的能力和条件，无法胜任。因此，本质是官而又能经办洋务之人必然成为晚清社会经济舞台上的主角，这是由晚清中国社会环境的过渡性决定的，是社会发展的必然结果。盛宣怀是官而能商的典型和代表，他在此时能成功入主招商局并在此后的晚清社会经济舞台上扮演重要角色，除社会大环境的因素外，本身具有的几个条件绝不能忽视：

其一，经商才能。盛宣怀具有经商才能这一点，无论是支持他还是反对他的人都是承认的。例如1881年盛宣怀遭到王先谦、刘坤一等人攻击时，李鸿章所上奏折中为盛宣怀剖白时说：“盛宣怀

① “光绪九年十月十九日（1883年11月）盛宣怀上李鸿章禀”，陈旭麓等主编，汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第133-134页。

② “光绪十一年六月（1885年7月）李鸿章批”，陈旭麓等主编，汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第226-228页。

③ “光绪十五年九月二十七日（1889年11月21日）盛宣怀致马建忠函”，陈旭麓等主编，汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第281页。

在臣处当差有年，廉勤干练，平日讲求吏治，熟谙洋务商情……。”<sup>①</sup>同年两江总督刘坤一在查办招商局过程中对盛宣怀的评价虽是负面，但从其“盛宣怀于揽载借款，无不躬亲，而又滥竽仕途，于招商局或隐或跃，若有若无，工于专营，巧于趋避，所谓狡兔三窟者。此等劣员有同市侩，置于监司之列实属有玷班联……。”<sup>②</sup>的话来看，刘坤一批判的是盛宣怀的品质道德，对于盛宣怀在官商两途中的能力，刘坤一同样并不怀疑。再从上文所述 1883 年上海金融风潮中招商局遭遇困难时，盛宣怀受李鸿章令进入招商局帮助维持整顿时以徐润之名而实际是盛宣怀提出的整顿八条来看，李鸿章在批文中指出：“所谓‘经久规模，不外收束局面’，‘创始必求恢廓，守成要在谨严’等语，自是确论。”又说，“查核筹议整顿章程八条，大致均妥”，<sup>③</sup>给与了相当的肯定，这种肯定，同样是对盛宣怀“熟谙洋务商情”也就是经商方面能力的肯定。

盛宣怀在查处整顿招商局的过程中自己总结出—条原则，就是“非商办不能谋其利，非官督不能防其弊”，当他 1885 年 8 月 1 日（光绪十一年六月二十一日）入主招商局时，他在自己制定的用人理财章程双十条<sup>④</sup>中，特别强调“专派大员一人认真督办，用人理财悉听调度”；“会办三、四人，应由督办查度商情，秉公保荐”。此前唐廷枢、徐润时期的“商总”一职被取消，商总的权力被官督办所取代。看来，官权力的增加和对招商局的控制，是盛宣怀入主招商局后的重大变化，也是盛宣怀得以入主招商局的重要前提条件。

其二，盛宣怀对李鸿章的忠诚。盛宣怀是在李鸿章处开始入幕走上仕途的，并很快得到李鸿章的信任成为李鸿章的心腹。盛宣怀在入主招商局之际，对李鸿章表示的忠心就证明了这一点，他说：“职道受中堂深恩，尽有万种为难，只得一身担荷。俟提清洋债，而后可告无罪。办重大难事，非寻常局差可比。如事权不移，无论在津在沪，总可督办，三年瓜代，尚无成效，愿甘参处。……职道年四十二矣，若再不斩钉截铁，如世俗模棱两可，负我即负中堂，誓不可矣。名利皆虚，而利尤甚。职道但求炼饷还清，为世留—清白身子，办二十年事，以报知己之恩，尚有奢望，再想升官发财，惟天殛之。”<sup>⑤</sup>

当盛宣怀入主商局三个月，局事已有所稳定后，他在给李鸿章的汇报信中又说：“职道既蒙宪台委任之专，不敢不始终到底，收效而后已。此局颠危，甫经风定，各股各局各船旧人居其七，新进居其三，君子小人两途，惟视—人号令为转移，如破船在大溜，持舵者稍—把持不定，无不就势而下。论职道处境，不愿—日居此局，而论商务关键，实不能—日去此局也。”他接着向李鸿章汇报自己入局后整顿的功劳：“查六月二十—日接手以后，七、八月收水脚四十万，除—切开销外，约可余银二十万两。九月收水脚二十一—万，大约亦可余银十万两。此三月并无漕运，全仗揽载。职道初虑联络商情不及粤人，诂料商情爱戴，皆谓：此为盛某助中堂收回，彼其为难，我等皆当帮助。局外欢欣，则局中闻风踊跃，如身使臂，臂使指，毫无隔阂，乃得微足其效。”他进而向李鸿章献媚道：“职道所筹局势转机，请勿明告他人，盖欲合中外诸人力以成我之力，中堂—人扶持之全力也。使天下皆知招商、电报两局，有利无弊。竭我生之精力，必当助我中堂办成铁矿、银行、邮政、织布数事，百年之后，或可以姓名附列于中堂传策之后，吾愿足矣。中堂得毋笑我言大而夸乎？职道每念及督抚姓名得传后世者有几人哉？遑念其下，是故做官不如做事多矣……。”<sup>⑥</sup>

①② 《洋务运动》第 6 册，第 58、47 页。

③ “光绪九年十月初七日（1883 年 11 月 6 日）李鸿章批”，陈旭麓等主编 汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第 130 页。

④ 《交通史航政编》第 1 册，第 156、157 页。转引自聂宝璋编《中国近代航运史资料》第 1 辑下册，中国社会科学出版社 1983 年版 第 888、889 页

⑤ “盛宣怀上李鸿章禀”，王尔敏、吴伦霓霞合编《盛宣怀实业函电稿》（上）香港中文大学中国文化研究所 1993 年版 第 42 页。

⑥ “盛宣怀上李鸿章禀”，王尔敏、吴伦霓霞合编《盛宣怀实业函电稿》（上）香港中文大学中国文化研究所 1993 年版 第 45、46 页。



对于盛宣怀的努力和对己的忠心,李鸿章也不失时机的给与鼓励:“招商、电报两局,均系执事倡始,今电局有利无弊,举国皆知,而商局绵绵一线,不绝如缕。足下往年且曾因此得谤,现当整旧重新、抽帮换底之际,所冀振刷精神,破除情面,以廉静寡欲为体,以综核名实为用,做成铁板模样,使来者确不可移,庶商务蒸蒸日上。执事既雪前耻,而鄙人维持斡旋之苦心亦可无负。”<sup>①</sup>

显然,盛宣怀和李鸿章已经结成为利益共同体,盛宣怀依靠李鸿章获取通向权力之路,李鸿章提携盛宣怀也有为自己打算的私心,但二人结合的共同点,却是建立在共同的为官的基础和立场之上的。

其三,广结人脉,善寻奥援。以盛宣怀的精明和在官场上的经验,他不会满足于只有李鸿章作为他的后台。从现有盛宣怀的档案资料中,可以看到大量他与朝野各方面势力联络交往的资料。完全可以称得上是“广结人脉,善寻奥援”。特别是对朝廷中势力强大的人物,他更是施展各种手段进行结交和亲近,这些手段和活动的结果,为他在晚清社会中活跃于官商两界奠定了广泛的人脉基础。这里仅举其入主招商局任督办后不久上醇亲王的禀文为例。在禀文中,盛宣怀先是汇报点出自己入主招商局后所做的三大工作:一是清厘唐廷枢等经手旧款;二是划清“旗昌”买还界限;三是整饬接办以后章程。接着他向醇亲王表功说:“三月以来,竭力经画。局中码头、栈房、轮船已向‘旗昌’全数收回,唐廷枢等旧帐严切提追,以庚年余利弥补,勉可结束。”“职道奉檄督办后,与各口岸商人约法笼络,已收轮船水脚六十余万,除各客栈开销外,颇见盈余。商情顿为踊跃,而本局办事之人一经激劝,莫不鼓舞。此后上蒙国家留意扶持,下与商人谨慎筹办,三年为期,必当扩积余利,还清洋债,务使天下皆知轮船电报两局有利无弊,而后开矿、铁路、银行、邮政皆可次第兴办。”说到这里,他话锋一转,在诉苦之中并寓表白之情:“盖今日之天下,做官人收名利而人尽趋之,办事人受谗谤而人尽戒之……惟道员以吴人在淮军二十年,悉当苦差,亏累颇重,频年所办账务、商务、破家捐助,不染丝毫。差能取信于中外商人者在此,而遭忌受累亦在此。”最后,他在禀文中附带一句:“兹派直隶候补知县董恩庆赴京,面呈京纹一千两,伏乞饬存,以备年赏。”<sup>②</sup>

表功、诉苦辅以贿赂,盛宣怀寻求奥援活动的手段,可以说是相当有水平。

#### 四 小结

晚清中国社会是一个变动剧烈的社会,这种变动剧烈的影响体现在社会的各个领域和各个方面,其中官商关系中出现的变化,就是传统中国社会中本质是商人的唐廷枢、徐润等人,因时势际会得有机会出任中国首家民用机器大工业企业轮船招商局的总办和会办,成为官督商办股份制企业中“商事商办”的典型,但又因其本质是商人并力图采用“纯西法经营”企业而被官方最终认为“不可靠”而被迫出局;同样,本身是官却具有经商才能并曾被认为是“形同市侩”的盛宣怀,却因其本质是官而得到清廷的信任,因其得到官方信任而在1885年重新入局担当“官督”掌管招商局,取代唐廷枢、徐润成为官督商办企业中“商事官办”的典型和代表,并在此后的岁月中活跃在官、商两界。这些现象,都体现出晚清中国社会中最重要的一个特点——过渡性:传统中国向近代中国过渡是不可逆的潮流。在此进程中,传统的观念、传统的社会价值观在过渡中不可避免的会重新受到审视、定位和发生改变。但是,这种过渡的进程显然不会一帆风顺,而是充满种种曲折、障碍、变数和困难,甚至经常出现反复。但就在这种种曲折、障碍、变数的困难中,中国的社会虽然缓慢却仍然在不断的变化和向前发展。(下转第86页)

① “光绪十一年十一月初九日(1885年12月14日)李鸿章致盛宣怀函”,陈旭麓等主编,汪熙、陈绎编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》第229页。

② “盛宣怀上醇亲王禀”,王尔敏、吴伦霓霞合编《盛宣怀实业函电稿》(上),香港中文大学中国文化研究所1993年版,第47、48页。

推翻之后,这种力量可以取重一时,为人们所看重,但决不能成为主导社会发展的力量。随着社会的发展进步,新的社会力量的壮大,这种力量必然为新的力量所取代。北洋集团就是这样的一种力量。辛亥革命前后,以孙中山为首的革命党代表了历史发展的方向,但革命党的力量还比较弱小,还不足以主导历史发展的方向,而北洋集团则为人们所普遍看中:“共和之局,既成于北洋武人,虽种因却是党人,然革命党在事实上不能立时居政治中心地位,而袁、段、冯、王诸巨头,又系前清达官,亦新亦旧之人,与当时新旧过渡时代尊官卑民之群众心理适相吻合。故北洋为世所重,民党为俗所轻。”<sup>①</sup>

北洋集团在清末新政中崛起,为中国社会的发展进步做出了一定的贡献,但北洋集团又是一个狭隘的利己集团,本身具有不可克服的新与旧的矛盾性,其在清末改革中的奋发努力,大都与其争夺权力紧密联系在一起,而不是为了民族的独立和富强。辛亥革命以后,随着北洋集团掌握了国家中央政权,其狭隘自私的一面恶性发展,最终成为中国社会发展的障碍。

总之,我认为应该称袁世凯的北洋势力为北洋集团,袁世凯以后的北洋势力发展为北洋军阀,北洋军阀是北洋集团发展的最后阶段。这样的表述也许更为科学。

(责任编辑:何方昱)

① 吴虬:《北洋派之起源及其崩溃》来新夏:《北洋军阀》一,上海人民出版社 1988年版,第 1021页。

(上接第 42页)

轮船招商局 1885年发生改组,由盛宣怀取代唐廷枢、徐润入主招商局,表面看是唐廷枢、徐润等个人的个案事件,实际上深层的看,这件事本身就表明,此时的商人阶层在社会上发挥更大作用的基础还未奠定或者说还相当脆弱,特别是在晚清社会的统治高层,还存在相当大的对商人的蔑视和成见,这一点,我们可以举 1884年清代宗室、国子监祭酒盛昱对唐廷枢和马建忠的看法为例:当盛昱听说唐廷枢和马建忠有可能被推荐“备各国使臣”时,他的看法是:“道员唐廷枢,闻携马建忠一同送部引见,该员贪鄙近利,由轮船帐房出身,不过因粗习洋人语言,为李鸿章所信任。往者招商总办,亏空甚深;近来开平煤矿侵,尤巨。当时事需才之日,奔走未秩,使贪使诈,或可取以权谋。传闻李鸿章于唐廷枢、马建忠保奏内,咸有‘堪备各国使臣’字样。夫使不辱命,圣人所难,况此细民,陋甚鄙俚,既不知立身之本末,更何识国体之重轻,兼以各国风尚。役轮船之管账,若中国之舆台……。”<sup>②</sup>

从盛昱的奏折中可以看出,此时的中国官场和社会上“官”对“商”的地位和看法仍然存在根深蒂固的蔑视和轻贱,当这种官商关系的看法仍然在社会上占据主流地位时,我们完全可以从这个侧面体会到更多唐廷枢、徐润下台的必然以及近代中国社会变革的艰难和工业化进程的复杂。

(责任编辑:唐巧天)

① 《洋务运动》第 6册,第 76页。

## Abstract

Ling Tingkan and the Theory of Dai Zhen

LU Xin-sheng

Ling Tingkan was a representative scholar in Textology in Qing Dynasty during the reign of Emperor Qianlong and Jiaqing. His academic contribution mainly lied in the Theory of Li. He put forward his own concept of learning. As a student of Dai Zhen, Ling's theory both inherited Dai's thoughts and criticized his teacher's theory to some extent. His theory was closely linked with that of Dai's.

On the Achievements of Sun Yirang in Stone Inscription

YU Wan-li

Sun Yirang, a great master of Pu Theory, was admired by the later generation with his academic achievements for a whole century while his accomplishments in stone inscriptions were ignored for that long. Mr. Sun developed an interest in stone inscription since he was 17 and maintained his efforts in it for 2 decades. By analyzing the efforts he had made and his research process, we could get a clearer picture of his enormous achievements. In other words, it was his study on the stone inscription and profound understanding of ancient characters that distinguished him from his peers.

Seeking the Origin and Tracing the Memory: A new theory on Partisan Prohibitions. QIN ZHEN. Many researches about the Disaster of Partisan Prohibitions have been done due to its special position in the Chinese cultural history. The author agrees with the former researches that explained the case from clan and cultural background, further pointing out the particular role Heng Emperor played in the case.

To Probe into the Relationship between Government and Merchants in New-style Enterprises of Late Qing Dynasty by Studying Sheng Xuanhua as the Head of China Merchants Steam Navigation Company in 1885

ZHU Yin-gui

The modern Chinese society is a transitional one. During that period, the government-merchant relation constituted one of the essential problems that restricted the economic development of modern China. As the first company that was jointly funded by government and merchants, China Merchants Steam Navigation Company established the Government-Supervised and Merchant-Run System for the first time. In 1885 when Sheng Xuanhua became its head, the company had its commercial affairs managed by government, one of the basic reasons of which was that the government did not trust the merchants.

Review on Anhui People and Japan under the views of Chinese and Japan's associate in latter Qing Dynasty

SHU Xiang-long

Since China and Japan established diplomatic relations in 1871 years, associate more and more frequent and close in people-to-people contacts, culture between China and Japan. While associating in setting-up and culture in Sino-Japanese relations, the people in Anhui are playing an important role like other provinces. Article focus on Li Hongzhang with China and Japan establish diplomatic relations, Anhui people and Japan, Anhui people of Embassy in day with go to Japan, educate, investigate, comb the thread that people and Japan of Anhui associated tentatively, and carry on a propos analysis and rational judging to roles in modern Sino-Japanese cultural exchanges of people and influence of Anhui.