

盛宣怀执掌轮船招商局始末(1883—1885)

秦文平

(陕西师范大学 历史文化学院 陕西 西安 710119)

摘要: 轮船招商局是晚清洋务运动的重要组成部分,是中国第一家自办的民用轮运企业,也是第一个采用“官督商办”组织形式设立的民用企业。一八七三年成立伊始,李鸿章即主张实行官督商办的组织形式。然而,这一形式的正式确立却迟滞到盛宣怀就任督办的一八八五年。盛宣怀是招商局创办的发起者、参与者,也是招商局内“亦官亦商”的特殊人物。从一八八三到一八八五年盛宣怀采取了一系列的措施和手段,最终促成了“官督商办”体制在招商局的正式确立,他本人也作为“官方代表”执掌了招商局。

关键词: 盛宣怀; 官督商办; 民用企业

中图分类号: G633.53 文献标识码: A 文章编号: 1674-1730(2017)06-0076-04

收稿日期: 2017-03-06

作者简介: 秦文平(1991—),男,山西吕梁人,硕士,主要从事晚清史、北洋军阀史研究。

盛宣怀(1844—1916),字杏荪,号次沂,别号愚斋,江苏省常州府武进县人^[1]。盛宣怀出生在名门显贵的知识分子和封建官僚家庭。盛出生的是年,盛宣怀的父亲盛隆,以庚午举人考中进士^[2]。盛隆先后任湖北粮道、盐法道。盛宣怀与中国传统的知识分子一样立志于通过科举考取功名。盛宣怀于1866年中秀才,但在此后的1867年、1873年和1876年三次乡试都以失败告终,在科举的路上遂“绝意”。受庇于家庭的地位和传统,盛宣怀在科举失败后决定令辟其他途径。由于其父与直隶总督、北洋大臣李鸿章“雅故”,1870年盛宣怀随李鸿章处理回民起义,其精于世故的品性和兢兢业业的办事能力,为李鸿章所看重。后在李鸿章主持的洋务运动中盛被委以重任。盛宣怀凭借自己的卓越能力,在洋务运动中脱颖而出,其参与创立的轮船招商局、中国电报局、中国通商银行等近代工业企业更是中华数千年来所未有之新事物。他本人更是凭借这些企业,在晚清政治舞台上如鱼得水、风生水起。李鸿章曾评价他“盛杏荪机敏智达,其条陈固欲办大事,兼做高官。”^[3]“欲办大事,兼做高官”,这可以说是对盛宣怀一生最为准确的评价。

近年来,学术界关于盛宣怀与轮船招商局之间渊源的研究成果层出不穷。赵晓雷在《盛宣怀与轮船招商局》一文中对盛宣怀参与和组织招商局的过程以及其领导招商局经营活动等方面进行了广泛的探讨。潘淑贞于《从轮船招商局的管理制度议领导

风格》中更是集中地探讨了盛宣怀作为“官方代表”,盛个人的领导方式对招商局的深刻影响。此外,美国著名学者费维恺在《中国早期工业化——盛宣怀与官督商办企业》一书中,把盛宣怀领导的轮船招商局等近代企业置身于中国早期工业化的大环境下进行了细致入微的考察。众所周知,盛宣怀对招商局的重大影响始于其就职招商局督办之后,但是学界对于盛宣怀于一八八三到一八八五年执掌招商局的复杂的过程没有深入的讨论,也没有对其就任督办后的举措与就任督办前的举措进行分析比较。鉴于此,拙文试图对盛宣怀就任督办前的措施和就任督办后的措施进行研究,以及对其就职督办前后举措之间的微妙关系予以探讨。

一、1883年金融风波引发的官商矛盾

轮船招商局自1872年成立后,名义上实行“官督商办”的组织形式,但是招商局的管理权却落在了商人唐廷枢、徐润的手中^[1]。1883年中法战争爆发后,帝国主义在加强对我国边疆侵略的同时,也加深了经济的侵略。帝国主义依靠不平等条约的规定,在我国各通商口岸的外籍船只迅速地增加,中外贸易的总趋势发生了重大的变化,中国超严重,严重影响了中国经济^[4]。晚清政府在这种恶化的经济面前谋求加强对民用企业的控制,作为摆脱贸易与财政危机的出路。轮船招商局作为当时最大的民营轮运企业自然成为政府的控制对象。1883年,上海爆发

金融危机,根根吃紧,金融倒账风潮随之而来。此时的轮船招商局负责人是名为会办实为总办的徐润,总办唐廷枢已经离局,官方代表兼会办的盛宣怀也因为1882年的腐败问题而被弹劾离局。金融风波的爆发使得徐润亏欠了巨款,李鸿章遂派已升任天津海关道的盛宣怀“到局维持一切”^[4]。盛宣怀在查处和重振招商局的过程中,使得“官”与“商”之间的矛盾急剧上升,最终导致了徐润、唐廷枢的离局。

(一) 逼走徐润

盛宣怀一八八二年离开招商局在一定程度上是受徐润、唐廷枢的排挤。而徐润作为招商局的直接操控者,更是对盛进处处掣肘。以至于盛宣怀曾经满怀抱怨地说“从前去差,皆雨之去我”^[5],如今盛宣怀受李鸿章委托查处局务,这正是“去徐”的最佳机会。所以盛宣怀指责徐润支持下的招商局“根本不固、弊窦丛生、几难收拾”^[6]。对于盛宣怀“弊窦丛生”的调查结果,徐润曾恳求盛宣怀“代为陈情”,但是盛心中“雨之去我”的切齿之恨岂会为之“陈情”?1884年,在盛宣怀将调查结果告知直隶总督兼北洋大臣李鸿章后,李鸿章上奏清廷,控告徐等“假公营私,驯致亏欠局款,实属瞻玩”^[7],徐润由此被革职查办。

“官”与“商”的矛盾至此已经达到了白热化的地步,盛宣怀“利用官势以凌商”的做法,导致了“商”在轮船招商局的势力收到了严重削弱。

(二) 挤垮唐廷枢

徐润离局后,盛宣怀并没有因此而放松对“商”的打击。轮船招商局的监督为官方的保护人(李鸿章),而产权所有者和管理部门则由官董、商董、股东三方构成^[8]。自1873年招商局改组后,官董即由唐廷枢、徐润任职。盛宣怀虽为官董之一,但是实权掌握在总办唐廷枢之手。唐廷枢虽然名义上作为官方的代表,但是他在官方没有实质的地位,他的商人身份却异常明显,以至于1873年后他控制的招商局实质上处于“商督商办”的游离于官方的状态。徐润虽然垮台了,唐廷枢作为总办依然具有重大的影响力,所以盛宣怀为了全面操控招商局必须击垮唐廷枢。

唐廷枢由于经营开平煤矿,已于此前离职。盛宣怀则就任于天津海关道,自然无法直接经营招商局。徐润去职后,招商局的另一会办受到了李鸿章的信任,以会办之名任总办之实。马建忠于1876年留学法国,学成回国为李鸿章办外交,颇得李的信任,后被委任为轮船招商局会办。马建忠此时主持招商局,颇有“名不正言不顺”之感,因为招商局的总办仍为唐廷枢。这就导致了马建忠极力联合盛宣怀来打击唐廷枢,这一做法也与盛“去唐”的意愿“暗

合”。马建忠函告盛宣怀说“欲使三藏(唐廷枢一引者注)离局,必如德君(赫德一引者注)之法,面告所以”,否则一定马上追其“十三万欠款,彼方知有不得不去之势”^[9]。在此,马、盛对付唐廷枢的办法就是借“追其十三万欠款”之机,让唐有“知有不得不去之势”。很快唐廷枢在马建忠和盛宣怀的打击之下,退出了招商局的管理层。

在1873年唐廷枢、徐润进入招商局后,唐、徐二人力图以“纯用西法经理”的指导思想来经营招商局^[10]。但是,唐、徐“用西法经理”的管理理念必然会与官方的代表盛宣怀“官督商办”的管理理念发生权利争执,这也是盛最终排挤唐、徐的深层次原因。

1885年,在逼走徐润、挤垮唐廷枢后李鸿章札委盛宣怀为督办,于是“招商局遂为官督商办之局”^[11]。

二、盛宣怀整顿招商局

盛宣怀就任督办后,为了扭转招商局的亏损,也为了稳固已经到手的权利,开始对招商局进行大力的整顿。

(一) 厉行“官督商办”体制

为了改变过去招商局游离于官方控制的局面,盛宣怀在查处局务时即坚决主张实行“官督商办”体制。盛宣怀认为要办好招商局,“非商办不能谋其利,非官督不能防其弊”^[1]。而盛的这种主张也与李鸿章在招商局创办前所规定的“由官总其大纲、察其利弊”^[12]的指导思想吻合。1885年盛宣怀被任命为轮船招商局督办后,随即提出用人理财各十条,在《用人十条》中就主张:

“轮船招商局,一商局创局也,非商办不能谋其利,非官督不能防其弊。从前奏明官督商办,颠扑不破,惟官多隔膜,商多自私……难免为洋商市侩所欺……此次若不改题换面,力任劳怨,恐数年之后,船只全旧,洋债难还。”^[13]

盛在用人十条中所述“非商办不能谋其利,非官督不能防其弊”正是其主张“官督商办”的真实写照,他认为过去即主张“官督商办”,只是因为“难免为洋商市侩所欺”(指徐润、唐廷枢等商人),所以必须“改题换面”,盛所谓的“改题换面”就是变“商督商办”为“官督商办”。

在盛宣怀看来实行官督商办,必须由盛这个督办来全权处置局内事务。即使盛在1886年出任山东登莱青道后,不能久居局中,他也仍然严格过问局中事务。1885年盛宣怀任督办后就加强对招商局的控制,使得招商局“总其成于一人”。我们可以从1885年轮船招商局改组后的组织架构就可以看出盛

的深刻用意,见图1。他规定“提调填写联票,马道核对联票签字,沈道核对流水账签字,谢牧核对月总签字,仍将流水、月总每月寄交盛道复核。”^[14]由此可见,盛宣怀是坚决按照“官督商办”的原则(盛是这一组织架构中的实际决策者)来整顿招商局的。

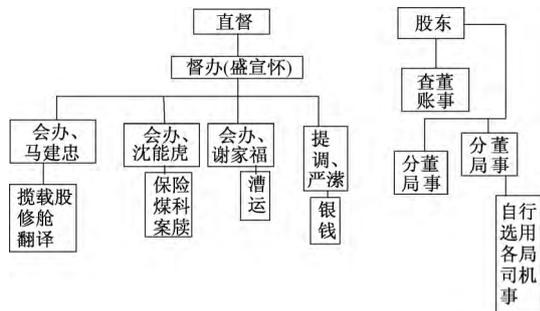


图1 1885年轮船招商局改组后的组织架构图
资料来源《交通史·航政编》，
第1册，第156—157页。

(二) 提升商局经营水平

“欲办大事,兼做高官”是李鸿章对盛宣怀一针见血的评价。如今盛已经身居招商局督办的高位,俨然“高官”,那么接下来就必须“办大事”了。所谓“办大事”就是要繁荣招商局的商务,为此,盛宣怀兢兢业业地处理商局的大小事务。

1. 赎回船产

1884年正值中法战争紧张进行之时,招商局为避免法军破坏局产,遂采取变通的办法,将全部局产作价525万两明售暗托给美国旗昌洋行^[4]。盛宣怀就任督办后,中法战争已经接近尾声,此时招商局的船只数量锐减严重影响了商局的营业,为改变这种不利的状况,盛决定赎回船产。然而在金融风波和唐、徐事件后,现实是“需款孔急,而局款一空如洗,官商无可筹挪”^[6]。盛宣怀于是禀明李鸿章,决定向汇丰银行贷款30万镑,以全局从上海到厦门的15处基地、码头^[4]为抵押。此次贷款年息7厘,订明十年还清^[6]^[37]。1885年8月,招商局向旗昌洋行赎回了所抵船产,暂解了燃眉之急,招商局也凭借这批船产得以正常营业。

2. 获取政治保护

晚清社会是中国“数千年未有之变局”,所以“变局”中产生的一切事物都只能是“非中非西”。轮船招商局本来是作为近代的民用工业企业,理应与西方的早期工业企业一样由“商人自办”。但是,在晚清那个“尊官卑商”的环境中,官方是绝不可能让未业(商业)兴盛,即使兴盛也必须要处在官方的控制之下。因而本身就是官僚出身的盛宣怀,本能地就意识到轮船招商局的发展必然要寻求官方的政治保护。这个政治保护无疑就是在招商局成立、发展中

始终处于“裁决”地位的直隶总督兼北洋大臣李鸿章。

李鸿章一手推动了轮船招商局的成立,不夸张地讲,如果没有李鸿章,商局是不可能创办的,毋庸谈其发展。盛宣怀1885年任督办后,招商局的经营极为不善。盛宣怀就极力寻求官方支持,由于盛本身出生官僚,所以这种努力自然比徐润、唐廷枢更加有效。加之,盛与李鸿章关系匪浅,早期就曾是李鸿章幕僚,中法战争中更是“参预机宜,靡间听夕”^[15]。为挽救危局,李鸿章对此表态“当此局势岌岌之际,必须官为维持,乃可日就起色”^[16]。所以,招商局在盛宣怀的主持下仍然可以正常运行,即使面临困境,也有“官为维持”。

3. 羁縻洋人

轮船招商局的成立在一定程度上受到外商在航运业中获得丰厚利润的刺激,是国人为“争洋利”而进行的商业活动。所以,招商局成立之后就与“怡和”“太古”等洋行进行了激烈的竞争。盛宣怀任督办后,怡和、太古争相跌价企图击垮招商局^[1]。盛并没有退缩,而是对怡和、太古积极进攻。盛宣怀凭借漕粮运输、降价揽客等手段与洋行争利。可贵的是,盛宣怀这个官绅竟然懂得利用市场规律经营商局,曾联合怡和逼迫太古妥协。待生意扭转,又与怡和争利,可谓尽显“羁縻”手段。

同时,盛宣怀对任职招商局的洋员也大加整顿。盛严格坚决裁撤不称职和舞弊的洋员。1885年向汇丰银行贷款时,汇丰银行要求派遣驻局代表以核算商局局产,保证其所借之款项。实际上,汇丰此举意在控制招商局。1886年原在江海关任职的马士受汇丰银行委托,担任驻局代表。马士对局务处处插手,与会办沈能虎发生摩擦。盛宣怀坚决支持沈能虎,马士遂被迫辞去招商局职务^[8]。而对于真正学有专才的洋员盛宣怀则委以重任、唯才是举。1887年他任命尉霞为总大车兼总船主,当其他会办要求替换尉霞时,盛却说“鄙见另派总船主不特靡费,且恐各有私心,更不妥当。”^[2]其赏罚分明的用人原则,也使得招商局得以健康发展。

三、结语

轮船招商局是晚清民用企业的典型代表,它创立伊始即力主“官督商办”体制,然由于错综复杂的环境,使得其在一八七三年后的十多年里贯彻了“商督商办”原则。盛宣怀自一八八三年金融风波后,“入局主持一切”^[4],始变“商督商办”为“官督商办”。盛“利用官势以凌商”,逼走徐润,挤垮唐廷枢,得以位居“督办”高位。盛宣怀就职“督办”后,他严

格执行“官督商办”的体制以整顿招商局。同时,他通过赎回船产、获取政治保护、羁縻洋人等手段提升了商局营业水平,使得招商局在金融风波后得以立足。

纵观 1883—1885 年盛宣怀整顿招商局的全过程,他始终在“官”与“商”之间徘徊。盛宣怀利用“官”的身份逼走徐、唐诸人,借此确立官督商办的组织模式。在就职督办后,又利用“商”的身份积极整顿商务,使得招商局得以稳定发展。我们可以看出,他利用“官”来控制“商”,“商”的进一步发展又促进了“官”的进一步高升,他始终纵横于官商之间,使自己处于永远的“不败之地”!

【参考文献】

- [1] 夏东元. 盛宣怀传 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2007: 3, 12-15, 72-78.
- [2] 夏东元. 盛宣怀年谱长编 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2004: 1, 368.
- [3] 李鸿章. 致潘鼎新函 [A]. 光绪三年五月十九日// 年子敏. 李鸿章致潘鼎新书札 [G]. 北京: 中华书局, 1960: 102.
- [4] 张后铨编. 招商局史(近代部分) [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2007: 141-142, 174-175.
- [5] 盛档. 盛宣怀致谢绥之函(光绪十七年) [Z]. 上海图书馆馆藏.
- [6] 报告书(下册) [R], 1931: 37.
- [7] 李鸿章. 革徐润、张鸿祿片 [A]. 光绪十年// 夏东元著. 盛宣怀年谱长编 [M]. 上海: 上海交通大学出版社, 2004: 225.
- [8] 费维恺. 中国早期工业化—盛宣怀与官督商办企业 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1990: 129, 184-185.
- [9] 盛档. 马建忠致盛宣怀函(光绪十年六月十二日) [Z]. 上海图书馆馆藏.
- [10] 朱荫贵. 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 [J]. 史林, 2008(3): 37-38.
- [11] 铁道部交通史编纂委员会. 交通史·航政编 [Z]. 南京: 铁道部交通史编纂委员会出版, 1931: 157.
- [12] 王学. 李鸿章全集(七) 译署函稿 [M]. 长春: 时代文艺出版社, 1998: 4079.
- [13] 招档. 盛宣怀用人十条原文 [Z]. 光绪十一年(1885 年).
- [14] 招商局史研究会编. 招商局与近代中国研究 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2005: 307-308.
- [15] 盛宣怀. 愚斋存稿(卷首) [A]. // 沈云龙. 近代中国史料丛刊. 第 2 编. 第 13 辑 [Z]. 台北: 台湾文海出版社, 1989.
- [16] 周殿龙. 李鸿章全集(四) 奏稿 [M]. 长春: 时代文艺出版社, 1998: 2118.

【责任编辑 朱世广】

Sheng Xuan-Huai's Control over China Merchants Steamship Navigation Company (1883 - 1885)

QIN Wen-ping

(College of History and Culture, Shaanxi Normal University, Xi'an 710119, Shaanxi)

Abstract: The steamship merchants Bureau was an important part of the Westernization Movement in late Qing Dynasty, China's first civilian shipping enterprises, and the first one to adopt "Government-supervised and Merchant-managed" form of civilian enterprise which was advocated since its establishment in 1873 by Li Hongzhang. However, it formalized hysteresis Sheng XuanHuai's assumption of the supervision of 1885. Sheng was merchant sponsor, participant, and China Merchant "official and business" in particular. From 1883 - 1885 sheng had taken a series of measures and means, which ultimately led to the establishment of "Government-supervised and Merchant-managed" and he himself controlled the Bureau as its "official representative".

Key words: Sheng Xuanhuai; Government-supervised and Merchant-managed; Civil Enterprise