

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“先将账目揭开,秉公理论”。^①

二、经营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,10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,这就是力图“纯用西法经理”^②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。^③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”。^④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

① 汪熙、陈绛主编:《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125页。

② 《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。

③ 参见陈绛:《唐廷枢与轮船招商局》,载《近代史研究》1990年第2期。

④ 《交通史航政编》第一册,第185页。

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”。^① 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”。^②

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”,但仍然必需按商办原则经营,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。”^③ 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”^④。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,

① 《交通史航政编》第一册,第145页。

② “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《“中央研究院”近代史研究所集刊》,第17期上册,1988年。

③ 《交通史航政编》第一册,第147页。

④ 《报告书》下册,第31页“轮船之添置及改装”。

然后回华妥议”。^①

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”。^②

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”^③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”^④的经营原则,开拓规模“扩大招商局”,“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予的特权,更给批评的人提供了口实。

不夸张地说,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

① 《报告书》下册,第32页“唐氏出洋考察”。

② “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。转引自汪敬虞著:《唐廷枢研究》,中国社会科学出版社1983年版,第204页。

③ “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。转引自汪敬虞著:《唐廷枢研究》,中国社会科学出版社1983年版,第211页。

④ 《申报》,1882年10月15日。

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”。^①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”。^②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。”^③

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

① 《洋务运动》第六册，第39、40页。

② 《洋务运动》第六册，第64页。

③ 《洋务运动》第六册，第61页。

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账,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,新闻纸招堆客货亦无济;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,自己亦并不看账,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,又明白地向李鸿章提出条件,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,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……”^①

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

^① “光绪九年十月十九日(1883年11月)盛宣怀上李鸿章禀”,汪熙、陈绛主编:《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133、134页。

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”^①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”^②的话,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任督办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

^① “光绪十一年六月(1885年7月)李鸿章批”,汪熙、陈绛主编:《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226、228页。

^② “光绪十五年九月二十七日(1889年19月21日)盛宣怀致马建忠函”,汪熙、陈绛主编:《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281页。