

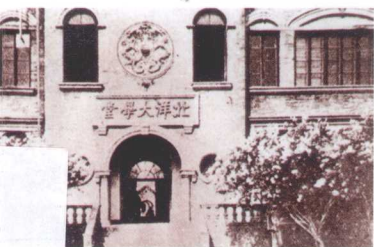


政 商 奇 才

盛宣怀

胡泽◎著

对外，他与洋人鏖战，吞并美国旗昌公司，为国争利；对内，他热心洋务，创办北洋大学堂，力战红顶商人胡雪岩，导演东南互保运动，勘定大清纷争乱世……实现自己“办大事、做高官、聚巨才”的人生目标。



处非常之世，走非常之路，做非常之事的非常之人

坚韧创造第一

商务印书馆国际有限公司

政 商 奇 才
盛宣怀

胡 泽◎著

商务印书馆国际有限公司

图书在版编目 (CIP) 数据

政商奇才盛宣怀 / 胡 泽 著. — 北京 : 商务印书馆
国际有限公司, 2015.9

ISBN 978-7-5176-0177-7

I . ①政… II . ①胡… III . ①盛宣怀, (1844 ~
1916) — 传记 IV . ① K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 202968 号

政商奇才盛宣怀

作 者 胡 泽

项目统筹 王志标

出版发行 商务印书馆国际有限公司

(地址 北京市东城区史家胡同甲 24 号 邮编 100010)

(总编室电话 010-65592876 市场营销部电话 010-65598498)

网 址 www.cpi1993.com

经 销 全国新华书店

印 刷 三河市紫恒印装有限公司

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 19.5

字 数 255 千字

版 次 2015 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5176-0177-7

定 价 35.00 元

版权所有 • 侵权必究

如有印刷质量问题, 请与我公司联系调换。

序 言

清末民初的历史少不了盛宣怀，他可是那个时代不可不谈的政商奇才，慈禧太后就曾说过他为“不可少之人”。他凭借自己的精明和实干，即高智商和高情商，纵横捭阖于波谲云诡的政坛和商界之中，他的一些重大举动牵扯着时代大变局，仅他创造的“十一个第一”就常常为世人津津乐道，这就足以让他名垂青史。

可是，这位创造诸多第一，又是政坛商界翻云覆雨的时代大人物，却由于种种原因，似乎离我们很遥远，他的许多曲折又富于挑战的传奇经历，他的成功经验和家国情怀，实在是精彩绝伦、扣人心弦，其光辉很难被历史的尘埃掩盖！为了让世人更多地了解并喜欢这位独一无二又引人关注的风云人物，于是，便有了撰写这本书的初衷。

盛宣怀出生于江苏常州的富户之家，他出生的那一年（1844年）正值晚清遭遇“三千年未有之变局”。那一年，他爸盛康考中进士并开始步入仕途，在这样的家国背景下，这位呱呱坠地的盛家少爷，似乎在冥冥之中就注定会担负起振兴家国的重任。盛康不仅自己做了官，而且还结交了与盛宣怀一生都有着莫大关系的晚清重臣李鸿章。

18岁那一年，盛宣怀初露峥嵘：盛康任湖北盐法道时，淮、蜀两地都想争夺湖北市场，盛宣怀建议其父“川、淮并行之议”。这建议被其父赞赏、采纳，

之后便勉励他要从事“有用之学”。初尝甜头的盛宣怀，加紧学习备考。尽管他的平台已经很不错了，但科场这一关又不得不过。23岁的他应童子试，考中秀才。在后来的岁月里，他的考运一直不顺畅，不过，这并没阻挡他成为政商巨子的坚定脚步。盛宣怀除了读一些经世致用之书外，还跟着父亲及李鸿章一再实干历练，或是到陕州粮台出力，或是到湖北考察煤铁矿，或是协助其父设义庄、建义塾（私塾），或是帮助李鸿章处理“天津教案”，他也曾独当一面地筹资购粮、赈济灾民。

29岁的盛宣怀办成他人人生中的第一件大事也是整个中国的一件大事：拟定筹办轮船招商局。随着在政坛商界的影响渐增，盛宣怀便开始协助李鸿章、左宗棠、张之洞、刘坤一等人办理洋务，与列强洋人在商场折冲樽俎，将强劲对手胡雪岩、唐廷枢、马建忠一一挑落下马；在甲午海战中，他积极筹划协助海军，但维新变法时又嫌康梁诸人操之过急过猛；他一手创办北洋大学堂（今天津大学）和南洋公学（今上海交通大学）。他曾保荐袁世凯操练新建陆军、支持袁世凯继任直隶总督，但后来又与他迅速交恶；孙中山筹建新中央政府时拟让其出任内政委员；在1900年的“庚子变乱”中他导演了著名的“东南互保运动”；辛亥革命后南京临时政府为解决财政危机求他帮忙；1913年汉冶萍公司选他复任总理；在1915年的“二十一条”事件中他坚持汉冶萍“中日合办”……

斯人已逝，然而他的传奇一生会一直流传下去，他的个性、风采、胆魄、才干和雄心、壮志、慈爱、情怀总是那么引人入胜却总被人不经意间忘怀。因此，笔者期望尽可能以轻松愉快又风趣幽默的文笔，多方位、全面客观地勾画出一位鲜活饱满、能给人留下深刻印象的政商奇才，让这样的奇才走进人心，让这样的奇才再次牵引我们去感受那个时代的脉搏，体悟他们这一代仁人志士在追求国富民强的道路上，是以怎样的大智大勇、大仁大德在大风大浪中大开大合、大步迈进的。

目录

1	序言
	第一章
001	科场失意：锦绣前程长路漫漫
	第二章
013	结交贵人：日后助力成功人生
	第三章
025	巧解争端：悄然转向务实人生
	第四章
037	慧眼识矿：蓄势立志大展鸿图
	第五章
049	海禁大开：风云际会畅谈未来
	第六章
061	初入幕府：献言献策终得重用

	第七章
073	首次交锋：一败于商圣胡雪岩
	第八章
085	洋务发家：筹办轮船招商公局
	第九章
097	明争暗斗：招商局里大争总办
	第十章
109	以退为进：再败于商圣胡雪岩
	第十一章
121	精心设局：吞并美国旗昌公司
	第十二章
133	办理矿务：机缘巧合觅得良才
	第十三章
145	办电报局：南北消息畅通无阻
	第十四章
157	商场鏖战：斗智斗勇为国争利
	第十五章
169	独揽大局：一心挤走国内劲敌
	第十六章
181	巅峰对决：一举击败红顶商人
	第十七章
193	汉阳铁厂：人生事业攀登巅峰

	第十八章
207	创办银行：掌握国家经济命脉
	第十九章
219	维新变法：维护清朝封建统治
	第二十章
231	创建大学：成为全国效仿标本
	第二十一章
243	东南互保：安定大清纷争乱世
	第二十二章
255	恩怨情仇：与袁世凯争夺二局
	第二十三章
267	亚洲之最：总理汉冶萍总公司
	第二十四章
279	铁路国有：意外引爆辛亥革命
	第二十五章
291	爱国之心：永世闪烁熠熠光辉
	附 录：
300	1. 煊赫的盛氏家族
300	2. 盛宣怀大事年表



第一章

科场失意：锦绣前程长路漫漫

榜样的力量是无穷的，从小就受到父亲的耳濡目染，现如今又在心理上得到极大满足，宣怀暗自下决心：日后自己要做高官、做大事，定要青出于蓝而胜于蓝。

东南富庶地，江浙人文薮。说到这物华天宝、人杰地灵的江浙之地，让好多人都向往不已，因为这里不光物质条件好，让人住起来舒服得好比待在天堂；而且人文环境也是倍儿棒，很适合修炼品性、陶冶情操。就在这样的地理、人文大背景下，长江以南、太湖之滨的江苏常州城内，孕育着一个风云传奇式的人物，一切故事都将从此说起。

1844年11月4日（清道光二十四年九月二十四日），盛府大少奶奶生了个白胖小子，府中上下欢天喜地，忙着庆祝，不过孩子他爸因赴京赶考，没能在家看着儿子出生。孩子他爷爷盛隆（听名字就很牛，曾担任过宁波府知州，当地望族，光他的府第就有九排房屋，共一百来间房子）呢，高兴得胡子乱颤，他立马给儿子写信报喜，还说早就给孙儿想好名字了，有窥私癖的人可要注意了，信是这么写的（现在被公开了）：

孙儿降世，按族谱“怀”字辈排行，取名“宣怀”。岳武穆《满江红》词：“抬望眼，仰天长啸，壮怀激烈。”整首《满江红》都是岳武穆述怀之作；这个“怀”，便是立志报国也。今为孙儿取名“宣怀”，望他长大成人之后，亦不能忘祖父取名之义，立志报国，干一番轰轰烈烈的事业。

远在北京的盛康收到老爸的来信，心中狂喜不已，儿子一出生他就望子成龙。别说中国做父母的累，做儿女的也不容易啊，因为一出生就被寄予沉甸甸的厚望。盛康兴奋豪迈地说道：宣怀啊，宣怀！但愿你这小子将来不要辜负你爸爸我和你爷爷的期望，果真有一天能顶天立地，为国家干一番惊天动地的大事业来！本来

就中了进士，理应“秋”风得意马蹄疾，一日看尽长安花，再加上喜得贵子，这不是喜上加喜，喜气冲天了吗。

富贵不归故乡，如锦衣夜行，意思是就算再怎么风风光光，如果不让故乡的熟人知道，这又有什么意思呢。这句话是霸气无敌的西楚霸王项羽说的，有人说这人过于恋家，没有政治远见，但项羽的确道出了几千年来士人游子的心声，特别是那些怀着冷却了的心窝漂泊远方，但又从未放弃心中的理想，到后来又功成名就之人的心声，而且这心声好像带着魔力似的，一代一代地传承下去。盛康也是“着魔”之人，他要荣归故里，让父老乡亲都知道，本人出息了，然后再告慰宗祠，列祖列宗在上，小子我光宗耀祖啦！再说了，他既当爹啦，算是完成了传宗接代的一件大事，急切着想要回家抱儿子。

从京城南下常州，既有陆路，又有水陆，一路上舟车劳顿，但仍然归心似箭，一见妻子于夫人抱着儿子在盛府大门外等候，好一副温馨动人又幸福美满的场景，盛康欣喜若狂，先是用力吻了吻妻子的额头，然后抱着白白净净的大胖小子使劲亲了又亲，还让这个八个月不曾见到过父亲的儿子叫爹，在他看来，这小子真是福星转世，是他带来喜气，助自己中了进士。于夫人告诉盛康，儿子叫宣怀，字杏荪，乳名杏官。盛康就“官官、官官”地叫唤着，逗了好半天才肯停歇。当天，盛府老太爷盛隆大开祠堂祭祖，上香磕头，祭告祖上：我们盛家又出人才了。

欢乐的日子过得特别快，又到时间讲拜拜了。临走前，盛老太爷含泪相送，凭借自己多年的政坛经验



常州盛宣怀故居

（混得不算太好，但也有些不太成功的经验教训），一再告诫儿子：务必要好好准备朝考，进了翰林院才会有坦荡的仕途，不然只能分配到六部九卿衙门当个六品的主事小官，或是发到各省去担任县官。要是考到翰林院进修几年，就可以升迁为五品监察御史，运气要是再好一些，还能升至二品内阁学士。不过，当了御史，就是外放知府也比当知县强得多，将来很有可能升为道台（介于省与府之间的官职，正四品）。日后若进了翰林院，当上大官，务必做些利国利民的好事来，一展抱负，留名青史，也不枉费读这么多年圣贤书了。

对于父亲大人的家训，盛康当作金玉良言，铭记在心，这也成了他日后对儿子宣怀的谆谆教导。这次携带妻儿回到北京，自然少不了到恩师李文安府中拜访。李府上下尤其是李老太太特别喜欢清秀俊朗又机灵活泼的杏官，为了讨个吉利，特意送给他一副亮灿灿的吉祥如意银锁片，一柄翡翠玉制小如意。这杏官从小就会来事儿，他用一双看什么都很新奇的眼睛打量着这个世界，环顾着屋子里的众人，最后将目光聚焦在李老太爷身上，晃动着身子让老太爷抱。可能出生后，盛隆抱杏官多一些，所以这小子喜欢有着长胡子的人，他摸着李老太爷的胡子，逗得老人家笑得合不拢嘴，让李家众人对这个白胖小子开心果更是疼爱得不得了。

转眼间，就是杏官周岁，盛康夫妇准备好好为儿子庆生。李府收到请柬，李老太太和在家读书备考的李鸿章痛痛快快地答应一定要去凑凑热闹，沾沾喜气。京城内的一些同乡、同榜也都来助兴，按理说也该风风光光、欢欢喜喜、热热闹闹的，可于夫人并没有理所当然地那么开心，而是秀眉紧蹙。

原来，于夫人替儿子前程着想，请算命先生给杏官算了算生辰八字，那先生说小少爷将来定是大富大贵之命，大红顶子，一品前程，那可是说得天花乱坠，就差说成是真命天子了。世间哪里有这么平坦顺利的大好人生，经于夫人一再追问，算命先生才说小少爷虽然是大富大贵的好命，但一生要渡过不少难关险关，需要靠贵人扶助才能过关斩将，逢凶化吉，平步青云。

女人嘛，就是感性，于夫人很快就将算命先生的话转告给盛康，可盛康听了之后，竟一点都不配合，哪怕只是在表情方面做出一副很在意的样子也好啊，可他却爽朗地大笑起来。不管发生什么事，女人得多哄哄啊，多安慰啊，他说算命先生的话都是那一套，别太当回事了，再说了，杏官才一岁，现在到哪里去找什么贵人，等个一二十年杏官都长大了，那贵人的高官厚禄还会在吗，做好当下的事吧，何必杞人忧天呢，还是先为杏官办好周岁宴吧。于夫人的心结还没打开，不过听夫君这么一说，觉得也合乎情理，心情这才好些，于是着手去筹办周岁宴。说归说，但帮儿子物色一个可在未来扶持他、帮助他的贵人，盛康在心里还是有数的。

抓周，这一古老而又神秘的庆典仪式，在魏晋南北朝就兴盛起来了，向来都是周岁宴中的重要一环。轮到杏官抓周时，客厅中的长案上摆放着一本书，一支龙凤彩笔，一把彩绘小剑，一颗木质小官印和一把小算盘；这五样东西，分别寓意着未来会是读书人，大文豪，大将军，当官的，生意人，对号入座，抓到哪样未来就很可能干哪样，这并不一定会实现，但很多人都只是为了讨个好彩头吧。

抓周的司仪由李鸿章担任，仪式开始后，全场聚精会神，都想看看新科进士的儿子将来究竟会成什么气候。当然，他们都知道这不一定应验，但就当图个新奇，图个乐子，图个吉利呗。事先，鸿章将官印和书笔放在最近处，杏官一下子就先抓起彩笔，众人赞道：妙笔生花，将来一定得意于科场！不过，这小子似乎看惯了他爹的笔，觉得毫无新意，很快就将彩笔扔一旁，又去抓别的东西。这时，有好心人将书移到杏官跟前，这小子却毫不在意就把书给扔了，盛康夫妇一脸沮丧。幸好杏官又抓起官印，博得一阵喝彩，众人都说做官比读书来得更实惠，读好了书还不是为了将来做官。

鸿章见好就收，正准备宣布小寿星抓周典礼告成，杏官却把官印甩了，拿着宝剑玩了玩，觉得不爽又丢一旁，最后抓住的是那黄灿灿又能发出噼里啪啦响声

的小算盘，这可把小家伙逗乐了，他还像展示战利品一般，笑盈盈地举着小算盘向众人示意。可孩子他妈于夫人的脸色就难看了，她还小声念叨着：官官，快把算盘放下，拿起官印来啊！作为司仪兼主人好友，鸿章在一旁看着也着急啊，他悄悄将官印朝杏官的小脚一推，然后一个劲地用眼神示意，这机灵小鬼心领神会，又将官印捡起来。鸿章见机行事，急忙高声宣布：抓周典礼告成，盛家小少爷，一手抓官印，一手抓算盘，亦官亦商，左右逢源，前程不可限量！众人大笑着喝彩，向盛康夫妇道喜。抓个周还闹得个一波三折，杏官这家伙可没把他爸妈给急死，不过最后的结果倒是皆大欢喜。

1850年（道光三十年），盛康朝考成绩为一等，留在翰林院担任编修，不久就如他爸所说，奉旨升迁为五品监察御史；1851年，新主登基后，是为咸丰元年，盛康又被外放到湖北襄阳府出任四品知府，平步青云，好不得意。就职前，盛康一家人同鸿章及其父母依依惜别，虽然盛、李二人志趣相投，盛家与李家关系又特好，但天底下再好的宴席也有散的时候。临别时，对宣怀一直疼爱有加的鸿章，抱起六七岁小子，言简意赅地说了一句话：“以后要听你父亲的话，好好读书，将来做一番大事业。”小孩子的感情单纯可靠得多，宣怀知道叔叔疼他，使劲点点头说：“李叔叔，我一定会记住你说的话。”

可到襄阳赴任时，盛康就遇到大麻烦了，当时正值国家多事之秋，太平军（俗称“长毛”）在广西揭竿起义了，自封为王的草莽英雄率着潮水般的士兵，汹涌澎湃，一路向湖北扑杀过来。声势浩大的太平军，还硬是将猝不及防的省城武昌给拿下了，湖北巡抚常大淳及属下大员全部殉难。

当省城沦陷、文武大员全部死难的消息传到襄阳时，新官上任还没来得及烧上三把火的盛康吓得目瞪口呆，大厦一倾，覆巢之下，岂有完卵。更何况他这个襄阳府只有由一名副将统辖的一千多名绿营兵，如何抵挡得住风头正劲的太平

军呢。惊吓归惊吓，可事情在眼前，总得要人来摆平啊，盛康赶紧召集幕僚商议，最后的办法就是学习为无数后人称赞并效仿的晚清中兴第一名臣曾国藩：筹集粮饷，组建团练乡勇。

于夫人听到省城那边的消息后，更是吓得心惊肉跳，不得安生。良久，她才抱着小宣怀，嘴里振振有词地念叨着：算命先生当年就说你命中有种种险关，现在看来是被说中了，长毛要是打到襄阳来，我们一家人就完了，可怜你和你弟弟都还这么小。

小宣怀明澈有神的眼珠转动了一会儿，随即用他那稚嫩的小手去帮妈妈擦拭泪水，还好生劝慰道：“老师说过，耳听为虚，眼见为实，长毛不会一直都那么厉害的，一时半会儿也打不到这里来啊。”宣怀这么一说，于夫人觉得危难关头更应该镇静啊，儿子都能这样乐观，更何况是当妈妈的，于是她破涕为笑，连连夸儿子真懂事。

盛康商议好御敌大计，就回来对夫人讲：“现在吉凶难料，再怎么也要做最坏的打算。”原本希望夫人带着孩子到乡间去避一避，但在这人心惶惶之际，知府的公子都先走了，谁还会安心守城。于夫人懂得夫君的意思，她抽泣道：“即便大难临头，也决不会离开夫君半步。”还是让府中的老人家带孩子走吧，这样也不会引人注目。

宣怀听了父母对话，放声哭道：“爸妈不走，我也不走，忧我父母，我心伤悲，爸妈都没有了，我也就不活了。”寓怀见哥哥哭了，自己也张嘴大哭起来。于夫人连忙安抚两个儿子，说：“我千不该万不该提起长毛，那些长毛还在好远的地方哩，还打不到这里来，你们哥俩每天到书房好好读书就行了。”对于小小年纪的宣怀居然能引用《诗经》里的句子，着实让惊惶之中的盛康夫妇惊喜了一会儿，都认为这小子准是读书的料。

过了咸丰三年元旦，襄阳城内凄风苦雨的日子算是过去了，艳阳依旧高照。

因为长毛丢掉武昌，离了湖北，顺江而下，去了富饶的东南，让盛康一家人虚惊一场。又过了六年，盛康升任为湖北粮道道台，进驻武昌。在离开襄阳时，因为为官声望特好，城内士绅及许多百姓赠来万民伞、仁政匾，还夹道相送。直到汉水之滨的官船码头，盛康一家人才与前来送行的父老乡亲依依惜别，场面壮观又令人感动。与受万人敬仰的父亲一道，宣怀觉得沾了不少光，心里还在想：出仕几年，为官一方，能够如此受到百姓爱戴与敬重，也不枉在官场走这么一回。榜样的力量是无穷的，从小就受到父亲的耳濡目染，现如今又在心理上得到极大满足，宣怀暗自下决心：日后自己要做高官、做大事，定要青出于蓝而胜于蓝。

顺着汉江到了武昌，八年知府生涯转眼过去，此后又将进入一番新天地。盛康叮嘱准备回乡应童子试（清朝科举也有合理的地方，为了避嫌，父亲在当地做官，儿子不能在当地参加科考，其他亲人也一样）的宣怀：“这可是读书人的第一试，这都考不上，就没法去考举人、进士。你们这些年轻人，往往志大才疏，切忌不能掉以轻心，大意不得，不然终究会吃大亏。”

宣怀漫不经心地笑道：“儿子明白了，老爸也别太担心，多大点事儿，难不成儿子准备了这么多年，连个秀才都会考不上吗？”

盛康就看不惯儿子这种趾高气扬的心态，马上严厉地训斥道：“我们常州也是江浙人文之地，有清一代就出过四个状元，六个榜眼，四个探花，一百多个进士，他们都是苦学出身，勤奋实干，才会取得好成绩，像你这种目空一切的傲气，准会栽跟斗，要是这回考不上秀才，不要再来见我。”

宣怀见父亲脸色不对，这时才低头不语。接下来，盛康讲一句，宣怀就应一句；于夫人也在一旁叮嘱儿子回乡应试，见到亲戚该怎么称呼，怎样登门拜访……宣怀都嫌爸妈念叨得太啰唆了，只好颇不耐烦地连连称是。

道台公子回乡咯，盛隆老太爷见孙子回来，倍觉喜从天降，又知儿子升任道

台，更是喜不自胜，好不得意，还喃喃自语道：“真是做梦也想不到，真是做梦也想不到啊，老夫先前所预料的全都如愿以偿了。”邻里亲友听闻盛府长孙回来，都要来看看这位自幼离家的长公子，见面后都称赞道台公子一表人才，在大庭广众间周旋应酬也从容文雅，听说读书写字也非常用功，还向老太爷夸耀说：“长公子雏凤清于老凤声，青出于蓝而胜于蓝，日后前程不可限量，功业当在乃祖乃父之上。”老太爷乐得大笑起来，连忙拱手道谢。作为众星捧月的男一号，宣怀不甘落后，也站出来拱手相拜，还说：“借重众父老乡亲的吉言，多谢啦，多谢啦！”

应试当天结束之后，盛府管家萧成让人抬着轿子去接盛大少爷，还问他考得如何。宣怀脖子一扬，年少气盛地回答：“那还用说，只不过一场文字游戏罢了。”说着，宣怀就大摇大摆地钻进轿子，但在轿子上，他很快就听到了路旁考生们的闲言碎语：

考生甲：“这公子哥只几步路还乘轿，就算家里富贵，也用不着到考试院门前来摆阔吧！这种纨绔子弟到底有没有真功底，还真令人怀疑。”

考生乙：“那可是周线巷盛老太爷的孙儿，刚从湖北回来没多久，他爸是道台，他是道台公子哥哩！”

考生丙：“道台公子又咋地，官二代嘛，从小娇生惯养，不知勤学苦练，哪里能同穷人家的孩子相比，寒门子弟寒窗苦读好多年，实打实的读书人。我敢打赌，这回放榜，榜首的多半是寒门子弟，至于这位道台公子嘛，榜尾都捞不到。”

.....

宣怀胸中的无名怒火往头顶上冲着，都快要冲破轿子了，他很想来一句：这群人简直就是吃不到葡萄说葡萄酸，富贵人家怎么啦，就不能安心好好读书了嘛，你们这些人简直就是赤裸裸的羡慕嫉妒恨。打道回府后，见宣怀脸色不好看，盛老太爷还以为考试时出了状况，便焦急地问他是怎么回事，宣怀把刚才的事和一