

击败

胡雪岩

中国商父 盛宣怀和他的商业帝国

◆ 盛宣怀的经营方略 融合官商 能联南北 气贯中西
◆ 胡雪岩的经营方略 以官辅商 层层依靠 左右逢源

中国第一官商 中国历史上最大的商业争霸战

丁离著



当代世界出版社

击败胡雪岩

中国商父盛宣怀和他的商业帝国

丁离 著

当代世界出版社

击败 胡雪岩

中国商父盛宣怀和他的商业帝国

图书在版编目(CIP)数据

击败胡雪岩:中国商父盛宣怀和他的商业帝国/丁离著.
—北京:当代世界出版社,2001.10
ISBN 7-80115-467-3

I. 击… II. 丁… III. 盛宣怀(1844~1916) - 生平事迹 IV. K828.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 070129 号

出版发行:当代世界出版社

地 址:北京市复兴路4号(100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

发行电话:(010)83908410(传真)

(010)83908408 (010)83908409

经 销:全国新华书店

印 刷:高碑店市鑫昊印刷有限责任公司

开 本:850×1168 毫米 1/32

印 张:15.5

字 数:350 千字

版 次:2001 年 10 月第 1 版

印 次:2001 年 10 月第 1 次

印 数:1~10000 册

书 号:ISBN 7-80115-467-3/K·94

定 价:26.00 元

如发现印装质量问题,请与承印厂联系调换。

版权所有,翻印必究;未经许可,不得转载!

目 录

导言.....	(1)
---------	-------

天干卷

甲篇 红顶新贵	(15)
---------------	--------

初露锋芒,天下“文章”在幕府	(16)
----------------------	--------

大智无谋,老虎的屁股也要摸一摸	(26)
-----------------------	--------

有胆有识,胜者会创造机遇	(34)
--------------------	--------

棋逢对手,与胡雪岩第一次较量	(43)
----------------------	--------

乙篇 人气王风	(63)
---------------	--------

深谋远虑,处变不惊沉得住气	(64)
---------------------	--------

运筹帷幄,天降大任于斯人	(74)
--------------------	--------

- 成事在人,大树底下好乘凉 (80)
- 吐露天机,有打下一片江山的气魄 (87)

丙篇 深谋远虑 (95)

- 揣摩逢迎,敲开轮船招商局方便之门 (96)
- 敢为人先,银子加主义的精神 (106)
- 釜底抽薪,与胡雪岩再度交锋 (115)
- 明知有虎,偏要招“虎”入股 (125)

丁篇 初显身手 (141)

- 临危不惧,关键时刻显身手 (142)
- 股海弄潮,开操盘运作之先河 (151)
- 蛇吞大象,兼并美国旗昌进行垄断 (162)
- 忍辱负重,“打脱牙、和血吞”的英雄气概 (170)

戊篇 另起炉灶 (182)

- 矿山开采,天塌下来有柱子顶着 (183)
- 识人有术,收服人心不动声色 (191)
- 洞察秋毫,洋矿师不如土秀才 (198)
- 空手创业,筹资挥毫写下巨作 (203)

己篇 天道酬劳 (208)

- 义气情分,亲手促成一对洋鸳鸯 (209)
- 任用贤良,咬定青山不放松 (226)
- 后院失火,胡雪岩横插一腿 (232)
- 无后为大,和风细雨催苗长 (238)

庚篇 大局为重	(245)
红花绿叶,三人同心其利断金	(246)
示假隐真,大丈夫输财不输志	(253)
慧眼独具,从变化中找机缘	(266)
躬身入局,不凭幻想靠实干	(276)

地支卷

子篇 商业领袖	(285)
深宫疑云,天下最毒妇人心	(286)
祸从口出,左宗棠败走两江	(304)
兵贵神速,问鼎电报一炮打响	(312)
挤兑风潮,彻底击溃胡雪岩	(327)

丑篇 翻手为云	(338)
乘势而为,有所不为有所为之	(339)
不战而胜,一统轮船招商局	(346)
善识时务,深谋亏盈远虑冷热	(350)
反应灵活,在夹缝中求生存	(355)

寅篇 励精图治	(361)
以小搏大,明知不可为而为之	(362)
齐心协力,撞沉英船人活一口气	(372)
全力以赴,独木支撑招商局	(381)
首尾兼顾,商场官场路路通	(388)

卯篇 高瞻远瞩 (395)

自有主张,道不同不相为谋 (396)

慧眼独具,办张裕酒厂大家发财 (405)

红花绿叶,办纺织非盛宣怀莫属 (415)

大炼钢铁,接办张之洞的烂摊子 (426)

辰篇 商业帝国 (434)

变法练兵,走马推荐袁世凯 (435)

多元经营,火车用“两条腿”走路 (441)

创办银行,通国之财通国之利 (448)

八国入侵,机变权变东南各省自保 (454)

巳篇 谁与争锋 (460)

火中取栗,与袁世凯展开拉锯战 (461)

暗度陈仓,拉清代包公岑春煊下水 (467)

把握时事,为自己留好退路 (474)

鹿死谁手,永远都下不完的棋 (480)

导言

非常之人，非常之世， 必得走非常之路

办大事，做高官。

——盛宣怀

盛宣怀究竟何许人也？或许有人还比较陌生，若提及胡雪岩，提及上海交通大学、天津大学以及张裕葡萄酒公司，说盛宣怀是彻底击败胡雪岩的人，是上海交通大学、天津大学以及张裕葡萄酒公司的创办者，你也许会更熟悉一些。事实上，这些活动，对于盛宣怀的一生来讲只是微不足道的一面。他的主要功绩在于，引领并促进了中国资本主义工商业的发展，中国的轮船、矿山、电报、纺织、铁路、银行等近代资本主义的产物，无一不是在他的直接控制或参与下完成的。因此，盛宣怀在中国近代工商业发展史上占有极其重要的地位，可谓洋务商人之最。同时，他又是 19 世纪末叶中国官僚买办资产阶级的一个典型人物，直接导致“保路运动”的爆发，乃至辛亥革命的爆发。

非常之世，必得有非常之人，走着非常之路，在达到个人目的与欲望的同时，促进经济乃至社会的发展与进步。

无论盛宣怀在中国历史舞台上扮演的是何种角色,作为一个非常之人,于非常之世,所走的非常之路都是值得肯定的。关于盛宣怀对中国社会的不寻常贡献,本书也将进行客观的评价。这个非常之世指的是1840年鸦片战争后的清王朝,在外国列强的政治、军事、经济侵略下的特殊历史时期;非常之人指的是李鸿章、左宗棠、张之洞等洋务代表人物,尤其是洋务运动的身体力行者 and 集大成者盛宣怀;非常之路指的是洋务运动及后来中国最早的资本主义工商业道路。

盛宣怀生于1844年(清道光二十四年),时值鸦片战争后。字杏荪,江苏常州武进县人。他的名声和经历,被人关注了半个多世纪,直至今今天仍是人们谈论的重要对象。盛宣怀成长于一个官吏家庭。祖父盛隆是嘉庆(1810年)举人,当过浙江海宁知州;父亲盛康,道光(1844年)进士,曾以布政使衔任湖北盐法武昌道等职。盛康注重经世致用之学,辑有《皇朝经世文续编》。盛宣怀自然在接受封建教育方面有较优越的条件,同时父亲的经世致用思想也给他以影响,使他注意社会实际问题。

1860年,清朝大将和春的江南大营被太平军击溃,盛宣怀的老家一片混乱,他随祖父盛隆避居苏北盐城。那时他的父亲盛康正赴湖北接任粮道职,十七岁的盛宣怀便跟随盛隆由南通乘海船至宁波,经浙江、安徽、江西到达湖北,历时半年之久,这对盛宣怀来说,也算是经历了人生的一次磨练。

从1861年起,盛宣怀在湖北住了六年。这段时间,正是盛宣怀增见识的黄金时期,加上他天资聪慧,很早就才华横溢。盛康任粮道不久,照例改任武昌盐法道。上任伊始

就碰上了淮北同四川互争盐地的事情，盛宣怀草拟“川淮并行之议”。盛康见其言之有理，便“采其说”，成功地调解了矛盾。盛康心中窃喜，勉其致力于“有用之学”。盛宣怀不负所望，与鄂中贤士切磋时务，渐渐对八股文失去了兴趣。同治五年（1866年），回常州原籍应童子试，中了秀才，但以后三次均名落孙山，从此绝意科举，决心放弃正途登晋，另辟新径。这对于盛宣怀来说，不能说是不光彩的事情。恰恰相反，这是他与封建取士不相适应所致，同时，也是他的思想高于一个时代的反映。盛宣怀自称“读书不成去学剑”，也应该看作是褒义词，而非贬义词。

同治九年（1870年），李鸿章奉命督师入陕，进攻回民起义军，正值帐下用人之际，杨宗濂推荐盛宣怀入幕。李鸿章早年与盛康交好，对这位世侄颇为赏识。盛宣怀意识到这是他人生真正的起点。李鸿章既是一个老官僚，也是一个务实做事的人，对手下人要求非常严格。盛宣怀明白此点，事事勤快，处处尽心，不顾“盛夏炎暑，日驰骋数十里”，草拟文稿，“万言立就”。其吃苦耐劳、干练不怠的作风，众人皆“敛手推服”。李鸿章对这位世侄更是刮目相看。

盛宣怀被任命为会办陕甘后路粮台和准军后路营务，相当于胡雪岩在左宗棠幕下的角色。

这是一个重要而且流动性大的工作，虽说官阶不高，但为他来往于津沪等地提供了方便，接触到了不少新思想与新事物，为日后投身洋务事业奠定了基础。

盛宣怀正是抓住了这一次极好的人生机遇，从军逾年，即荐升知府，道员衔，获得花翎二品顶戴的荣耀。

这时，盛宣怀认识到，要使国家富强应发展以先进科学技术为引导的近代工商业，时称洋务运动。第二次鸦片战

争以来,外国轮船日益增多,揽载客货,获利甚丰。盛宣怀想自己办轮船航运,夺回权利,并在同治十一年(1872年)上书李鸿章,建议设立轮船招商局。李鸿章同意,并让他筹办此事。从此,盛宣怀开始了一生的企业经营活动。

经营轮船招商局

轮船招商局初办时,意见不一致,盛宣怀主张商办,其他人主张官办。盛宣怀的意见最后被否定,招商局也成了招商官办性质,主要是运漕粮。官办轮运一开始就暴露了局限性,很难招集商股。几个月后,就维持不下去了,只得筹议商办。于是,盛宣怀为招商局重拟章程,为商人设身处地着想,体现了“先顾商情”的原则,商股商办。

同治十二年(1873年),由于盛宣怀具有“官”、“商”两种特性,所以李鸿章想让他为总办。后来,考虑到招股集资,主要面向买办商人,而盛宣怀军务出身,集资关系在封建官吏和士绅方面,于是任命买办唐廷枢为总办,盛宣怀为会办。不过,这个会办兼管漕运和揽载,地位相当重要。

轮船招商局的主要竞争对手为美国旗昌轮船公司。该公司历史悠久,实力极强,想挤垮招商局,把运费减至一半。招商局力量虽弱,但官商协力,克服了重重困难,不但没有垮,反而稍有赢利。而旗昌公司“力争一年,暗亏已重”,百两股票跌至六七十两,损失惨重。招商局对旗昌的胜利,盛宣怀起了很大作用。他始终坚持“以我为主,振作商局”,强调团结一致,协力进取,终于反败为胜。旗昌虽有资本二百

万,招商局仅数十万两,但招商局还是将其吞并,购买了旗昌船产,这是中国企业最早的成功兼并案例。

收购旗昌是盛宣怀一手促成的。议买旗昌时,会办徐润与盛宣怀有分歧,盛宣怀请示两江总督沈葆楨,定下“购买”的前提,筹款付钱也是盛宣怀“一人之力”。兼并旗昌后,招商局主要同英商太古轮船公司和怡和轮船公司竞争。这两家公司采用旗昌的手段,降低运费,结果同样无功而返。

这一市场竞争的胜利,与盛宣怀的竞争指导思想是分不开的。盛宣怀认为洋商既为谋利而来,就不可能长期折价,而招商局有条件长期与之较量(招商局只要运三个月漕粮,收入即可维持自身将近一年的费用)。他预见到“太古争衡,势亦不久”。这种指导思想是非常难能可贵的,也是招商局竞争致胜的关键。果然,太古、怡和被迫在光绪三年(1877年)冬与招商局签订了第一次齐价合同。

这使招商局渡过了难关,步入平安的经营轨道。为了让招商局进一步发展,善于经营的盛宣怀对招商局管理不善和经营不十分理想的状况提出了整顿原则。盛宣怀的经营整改意见,大有道理,关系企业经营的长久之计,符合近代企业管理原则,多被招商局纳用,并成了局章内容。

盛宣怀以企业盈利为原则的整顿经营思想,体现了资本主义的经营原则。这以后,招商局有了明显的发展,从1878年至1881年间,招商局盈利日进。到1882年,“同收脚一千三百余万,除支用修船、官利及提存保险外,净得盈余二百余万。欠款渐轻,而轮船三十号,皆已汰旧更新……嗣后该局每年必获盈五六十万,连提存保险可得百万,公款全还清,商股争相附入。”

购买旗昌和整顿招商局,充分表明了盛宣怀具备经营近代企业的超群才干,但他毕竟具有“官”的身份,还想攫取更大的权力。招商局名为官督商办,实际上未派“督办”,盛宣怀多方活动,争取督办一职。不过,他未能如愿,光绪八年(1882年)反受弹劾而暂时离开了招商局。

❧ 首创煤铁矿业

由于军事的发展和轮船航运的兴起,国内急需原料和燃料,洋务企业首先在工业领域兴办了矿业,即煤炭、金属矿的开采和冶炼。光绪元年,盛宣怀经营湖北广济、大冶煤铁矿。一是当时各制造局和招商局轮船大量需煤,煤一度畅销,二是可“敌洋产”,减少进口煤炭。李鸿章非常支持盛宣怀办湖北煤铁开采,对此期望也很高,他想把湖北作为一个全国的办矿典型,在取得成绩后向全国推广。有李鸿章这个坚强的后盾,盛宣怀对湖北矿业也是竭尽全力。

盛宣怀用西方技术开采矿产,在当时系首创。盛宣怀到处托人为他物色矿师,并许以重金。同时,尽心尽力勘矿、开采和冶炼。盛宣怀本着“先煤后铁”、“以铁为正宗”的原则,到国外购机器,用国外的洋法开采和冶炼。光绪四年(1878年),盛宣怀到大冶勘查铁矿,证明该矿铁蕴藏丰富,很有开采价值。同年该矿炼出了铁样,其质量非常理想。

大冶铁矿的所有情况都已勘查清楚,接下来就是采矿冶炼,但发现广济煤质不好,煤层薄,不足炼铁之需。荆门当阳煤倒很合适,但所需资金将超出原定数字。湖北煤铁

击败胡雪岩——中国商父盛宣怀和他的商业帝国

开采总局开办之时，政府给拨出的款项本来不多，现已用了多一半，要办荆门当阳煤矿，靠现有资金是不够的，政府又不增拨经费，因此盛宣怀主张把官办改为商办。于是盛宣怀于光绪五年（1879年）结束了湖北开采煤铁总局，新开办了荆门矿务总局。

开办荆门矿务总局招股并不顺利，只招到了5000股，即银5万两，还差数十万两。一年以后，该矿再次招股，但是该矿运输不便，成本太高，几乎无利可图，前来认股者寥寥无几。资本的严重不足，使荆门煤矿没有得到进一步的扩充，至于大冶熔铁炉也因此未能开办，盛宣怀所预期的目的没有完成。李鸿章对此也没有了信心，只好裁撤荆门矿务总局。盛宣怀因此赔垫了一万六千余串钱。

盛宣怀并没有因此气馁，他总结经验，再次投入了办矿的热潮。各省矿产开采多与他有联系，他或率矿师勘探，或有股份，亲自创办了山东和辽宁金州等矿。他是中国近代矿业的先锋。

经营中国电报局

在中国开通电报业务，是外国长期以来对清廷的要求，但却多次遭到拒绝。到19世纪80年代，创建电报局已成为时代的要求。盛宣怀建议兴办电报局，为商务提供服务。李鸿章采纳了他的建议。

这时，盛宣怀与胡雪岩在争办电报上的矛盾开始激化，两人展开了一场权力、财力、智力的商业争霸战。一个是李

鸿章的左膀右臂，一个是左宗棠的财力后盾，两个人可以说是旗鼓相当。但盛宣怀代表的是先进的资本主义生产力，而胡雪岩代表的是落后的封建主义生产力，在盛宣怀的多方谋划下，联合各方力量，最终彻底击败了胡雪岩，奠定了他在全国的商业领袖的地位。

光绪六年，天津电报总局成立，盛宣怀任总办。盛宣怀在电报业，表现出了自己的才干。他从“必先利商务”的目标出发，制定了总体方针和措施，注意人才的培养，创办了天津电报学堂，培养了不少的专门人才。此外，盛宣怀提出电线材料免税，电报局“不得徇情滥收”，巡警保护电线，电码要有一定之规。这些都符合企业的赢利原则。

以赢利为原则办企业，肯定会和竞争者发生冲突，主要是同丹麦大北公司、英国大东公司发生冲突。盛宣怀坚决抵制这两家公司的行为，经交涉，于光绪十三年与这两家公司签订了齐价合同。收入不断增加，确实起到了“分洋商之利”的效果。

光绪八年，盛宣怀办理苏、浙、闽、粤等省陆上电线，次年办长江线；光绪十至十一年，设济南至烟台线，后添至威海、刘公岛、金线顶等地；光绪十五年，由奉天至吉林、珲春设线。另外，沙市至襄阳、西安至老河口、武昌至长沙、醴陵、萍乡等线，也是盛宣怀主持兴建的。电报曾一度达到全国商线数万里，电报分局百余处。

一统轮船招商局

1883年,招商局银根紧缺,出现了金融倒账风潮,招商局严重亏本。这时招商局由徐润代理唐廷枢执掌大权。盛宣怀趁此机会采取了很多过分的做法,借官势欺压徐润。在查账中,盛宣怀不但把徐润弄得狼狈不堪,还使其“家业荡然,生机尽矣”。徐润想“照数清结”,但盛宣怀却不允许。盛宣怀让李鸿章将查账结果上奏清廷,结果,徐润被革职处分。从盛宣怀对徐润的态度,可看出盛宣怀的手段非同一般。盛宣怀之所以对徐润下如此狠手,一方面是想挤掉徐润,一方面是通过挤垮徐润来挤垮唐廷枢。徐润不得不离局而去,但唐廷枢仍兼招商局总办之职,盛宣怀岂能善罢甘休?盛宣怀为了一统轮船招商局,联合会办马建忠共同破唐,最终迫使唐廷枢调离。

盛宣怀取得了招商局督办之职,实现了长久以来的愿望。之后,对轮船招商局全面整顿。同时,因代理天津海关道,局务交由马建忠负责。此时正逢中法战争,招商局轮船的行驶受到了影响,在盛宣怀的授意下,马建忠将轮船售与美国旗昌洋行,并期望于照常营业继续获利。光绪十二年,盛宣怀出任山东登莱青道兼烟台海关监督,把局中机构分为8个股,让他们互相制约。在局中马建忠的地位最高,但权力却仍是盛宣怀把持。一年后,盛宣怀借款三十万镑,赎回招商局的船产。盛宣怀在这一过程费了很多周折,盛宣怀能以“悉照原价收回”,非常不容易。