



招商局文库·研究丛刊



Modern Biographies of
China Merchants

招商局 近代人物传

胡 政 / 主编 张后铨 / 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

招商局

近代人物传

MODERN BIOGRAPHIES OF CHINA MERCHANTS

胡政 / 主编
张后铨 / 著



招商局文库 · 研究丛刊



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

招商局近代人物传/张后铨著. —北京:社会科学文献出版社, 2015. 11

(招商局文库·研究丛刊)

ISBN 978-7-5097-8140-1

I. ①招… II. ①张… III. ①轮船招商局-史料-中国
②历史人物-列传-中国-近代 IV. ①F552.9②K820.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 232698 号

招商局文库·研究丛刊

招商局近代人物传

著 者 / 张后铨

出 版 人 / 谢寿光

项目统筹 / 宋荣欣

责任编辑 / 宋荣欣 陶 璇

出 版 / 社会科学文献出版社·近代史编辑室 (010) 59367256

地址: 北京市北三环中路甲 29 号院华龙大厦 邮编: 100029

网址: www.ssap.com.cn

发 行 / 市场营销中心 (010) 59367081 59367090

读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 三河市东方印刷有限公司

规 格 / 开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 26.5 字 数: 420 千字

版 次 / 2015 年 11 月第 1 版 2015 年 11 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-8140-1

定 价 / 108.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

《招商局文库》编辑委员会

主任委员 胡 政 谢寿光

委 员 (按姓氏笔画为序)

马 敏	刘兰兮	李亚东	朱荫贵
杨 群	陈争平	易惠莉	武 力
徐秀丽	虞和平	黎志刚	

招商局文库总序

1872 年创立的中国第一家民族工商企业——轮船招商局是晚清洋务运动仅存的硕果，它发展至今天，已成为横跨金融、交通、地产等三大核心产业的企业集团。自创立以来，招商局与祖国共命运，同时代共发展，饱经沧桑，几度挫折，几度辉煌，生生不息，以它与中国近代化进程和中国近代社会经济生活的紧密联系从一个侧面折射了中国社会一百多年来的发展历程，它在自身经营发展中的重大事件印证了中国社会发展的跌宕起伏、荣辱兴衰，也成为中国近现代史上的重要坐标。招商局史不仅属于招商局，也属于全社会。招商局的发展史，值得学术界不断地探寻和回视。因此，有些学者提出了“招商局学”概念，希望学术界努力使之成为中国近代史研究的一个分支学派。可以说，发展和繁荣招商局历史研究，是大家的共同心愿。

自 20 世纪早期开始，不少专家、学者潜心研究，陆续出版、发表了许多有关招商局研究的著述，新观点、新发现层出不穷。继承招商局金字招牌的招商局集团深刻认识到招商局厚重历史的社会意义，自觉肩负起社会责任，从 20 世纪 80 年代开始，积极组织、投入各方面力量，挖掘招商局百年历史，分别在 1992 年和 2007 年成功举办了招商局历史学术研讨会，在 2004 年成立了招商局史研究会，设立了招商局历史博物馆，在 2005 年开设了招商局史研究网，历年出版和赞助出版了多本招商局历史研究图书，出资拍摄了多部招商局历史题材专题片，鼓励和支持了院校普及招商局历史知识以及培养招商局历史研究人才，派员对散落在各地的招商局文献进行了调查和复制以及购买，定期公开了许多招商局馆藏招商局历史档案。我们不遗余力地做好这些工作，除了推动招商局自身的企业文化建设

外，最重要的是为社会各界研究招商局史提供力所能及的帮助，为社会研究招商局历史服务。

2010年，鉴于招商局历史研究的迫切需要和为了系统化地展示招商局历史研究的著述、文献史料，我们提出了出版“招商局文库”的设想，希望将以前历年来已出版的和今后将出版的有关招商局历史研究书籍以统一的版式集中出版。

社会科学文献出版社对我们的这一设想给予了大力支持，对如何建立“招商局文库”提出了具体的工作建议，并承担了出版任务。目前，“招商局文库”主要设有“研究丛刊”、“文献丛刊”两个系列。2012年，适逢招商局创立140周年纪念，我们将集中出版一批学术论著和历史文献，以作为“招商局文库”的开篇。今后，“招商局文库”书籍将陆续与大家见面。

希望“招商局文库”书籍能为大家提供更好的帮助，并引起更多的专家、学者和社会人士对招商局及招商局历史研究的关注、支持。

招商局集团

2012年1月

目 · 录

一 招商局创办人李鸿章	1
二 倡导新式轮运第一人容闳	30
三 首任总办朱其昂	37
四 近代著名买办唐廷枢	50
五 经商大家徐润	83
六 掌门四十余年的盛宣怀	106
七 漕运专家朱其诏	166
八 亦官亦商的叶廷眷	174
九 三进招商局的郑观应	182
十 学贯中西的会办马建忠	239
十一 在局三十五年的蔚霞	256
十二 袁世凯代理人杨士琦	264
十三 瑕瑜互见的王存善	271
十四 中国法学博士第一人伍廷芳	280
十五 沦为汉奸的傅宗耀	293
十六 盛宣怀五子盛重颐	304
十七 官僚会长孙宝琦	309
十八 李鸿章之孙李国杰	313
十九 盛宣怀四子盛恩颐	322

二十 因改革而遭刺杀的赵铁桥	326
二十一 华人船长马家骏	338
二十二 民族实业家刘鸿生	343
二十三 抗战时的总经理蔡增基	364
二十四 战时长江航运总指挥沈仲毅	370
二十五 徐锡麟长子徐学禹	389
二十六 跨越时代的胡时渊	402
后 记	415

一 招商局创办人李鸿章

创办招商局是李鸿章在经济领域的最大成就。他站在国家整体利益的战略高度，为迷惘中的中国航运业找到了一条崭新的发展之路——“轮船招商”。李鸿章是招商局的缔造者和最重要的扶助者，他创造了招商局的第一次辉煌。

内阁首揆

李鸿章是晚清第一重臣，是中国晚清最重要的政治家、军事家、外交家。

李鸿章，字少荃，晚年自号仪叟，安徽省庐州府（今合肥市）东乡唐村人，生于1823年2月15日，原本姓许，后改李姓。李氏家族世代务农，他在《家书》中称：“前吾祖父穷且困，至年终索债者如过江之鲫。”其祖父李殿华屡试不第，率子孙们留守家园，过着较为典型的耕读生活。其父李文安1838年与曾国藩同榜考中进士，成“同年之雅”。李文安虽曾任



图 1-1 招商局创办人李鸿章

刑部郎中，但李家仍从耕读为乐。^①

李鸿章的母亲也姓李，出身书香门第，为合肥名士李腾霄之女，“秉性淑慎”，教子有方。李鸿章兄弟六人，兄瀚章，弟鹤章、鹄章、凤章、昭庆，有二妹，分别适同邑张氏、费氏。李鸿章行二，自幼聪慧，“从曾国藩游，讲求经世之学”，21岁中举，24岁中进士，为安徽当年最年轻的翰林，被选派为翰林院庶吉士，1851年擢升编修。李鸿章身材高大，飘逸若仙，人皆以“仙鹤”称之，而其师曾国藩身患癩疾（牛皮癣），有人戏称其为“癩龙”。

李鸿章与福建人沈葆楨、湖南人郭嵩焘师出同门（同为孙锵鸣门下）。李氏1853年回籍办团练抵抗太平军，1859年入曾国藩幕，1861年奉命编练淮军，1862~1870年历任江苏巡抚、署两江总督、湖广总督、直隶总督兼北洋通商事务大臣等职，执掌清廷外交、军事、经济大权，成为洋务派领袖人物，1872年任武英殿大学士，继任文华殿大学士。正如清廷1870年11月20日在委派李鸿章出任北洋大臣的上谕中所称：“三口通商大臣一缺即行裁撤，所有洋务、海防各事宜，着归直隶总督经管，照南洋通洋大臣之例，颁给钦差大臣关防，以昭信守”。^②李氏身兼直督和北洋大臣两职，位高权重，“天下大势，首重畿辅”，他成了事实上的内阁首揆。刘广京先生说，李鸿章“时常被同时代的作家看成是中国的伊藤博文，甚至是东方俾斯麦……这不仅由于他在清朝外交中的作用，而且由于他通过军事建设和工业化，追求国家的强盛”。^③

毫无疑问的是，通过多年军旅和宦宦生涯，李鸿章聚集了巨额个人财富。李鸿章及其淮军将领在安徽都是拥有土地数万亩乃至数十万亩的大地主，直到20世纪30年代，李家的祭祀田每年还能收租3万余石。^④故当时

① 根据高拜石《新编古春风楼琐记（一）》（作家出版社，2003）、翁飞《李鸿章官场艺术与人际权谋》（陕西师范大学出版社，2001）、苑书义《李鸿章传》（人民出版社，1995）、宋路霞《细说李鸿章家族》（上海辞书出版社，2009）以及《清史稿·列传198·李鸿章》等著作综合。

② 《德宗实录》卷293，第8~9页；《李鸿章》，载《清史稿》卷411，列传198。

③ 刘广京著、陈绛校《儒家务实的爱国者：李鸿章事业的形成阶段（1823~1866）》，载《刘广京论招商局》，社会科学文献出版社，2012，第90页。

④ 李文治编《中国近代农业史资料》第1辑（1840~1911），生活·读书·新知三联书店，1957，第182~183页；郭汉鸣、洪瑞坚：《安徽省之土地分配与租佃制度》，正中书局，1936，第48页。转引自汪敬虞《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社，1983，第137页。



图 1-2 李鸿章在上海的房产

流传“宰相合肥天下瘦”的俗语。

但对李鸿章而言，最重要的是其政治势力的膨胀。1870年7月26日，清廷命李鸿章接替曾国藩出任直隶总督，“掀开了自强运动历史新的一页。李鸿章调到如此接近北京的地方，事实上成为一名全国性的官员”。^①

李鸿章比其他人更早地认识到时代的变化。他在1872年6月20日奏折中提出的中国正面临着“数千年来一大变局”的论断，是李鸿章这位“中国十九世纪最大的政治家”对中国政局最为深刻的判断，是李鸿章继曾国藩之后领导洋务运动的基本出发点。与此相一致，李鸿章通过天津、芝罘（烟台）、牛庄三处海关道管理北方的对外贸易，总署甚至将全国的外交、军事等事宜也交给李鸿章处理。

自1870年代以来，他（李鸿章）经常又要将注意力放在错综复杂的北京政局方面，李作为全国性的官员，肩负中国外交和战备的责任。不仅如此，他还带头提倡工业时代的经济企业。^②

李鸿章不仅拥有直隶总督、北洋通商大臣兼文华殿大学士的显赫地

① 刘广京、朱昌峻合编，陈绛译校《中国近代化的起始——李鸿章评传》，上海古籍出版社，1995，第59页。

② 刘广京、朱昌峻合编，陈绛译校《中国近代化的起始——李鸿章评传》，第13页。

位，列朝中重臣、封疆大吏之首，而且得到淮系旧属的拥戴和支持，故其在政坛的实力无人能比。

李鸿章虽大权在握，但仍面临许多难题，其中包括：

一是如何筹措兴办军工企业的资金。从19世纪60年代开始，洋务派相继创办了一批军事工业，1861~1872年兴办的军工企业计有安庆内军械所、上海洋枪局、苏州洋炮局、江南制造局、金陵制造局、福州船政局和天津、西安、福建、兰州、云南等地的机器局。这些企业均为官府所办，耗资巨大且不计成本，经济拮据的清政府已无



图1-3 李鸿章在天津

力支撑。主持全国军事、经济大政的李鸿章必须为军事工业寻找一条出路，即兴办一些民用企业，“以民养军”，这标志着洋务运动的重心开始由军事工业向民用工业转移。

二是如何面对外国势力的渗透。自两次鸦片战争之后，沿海和长江港口相继对外开放，对外贸易急剧增长。从1860年至1863年，上海港进口总值由4100万两增加到8200万两，翻了一番；出口总值由3100万两增加到3800万两，增加两成；再出口总值由1200万两增加到3600万两，增长两倍。^①

1859~1872年，外商相继在华创办了琼记、旗昌等九家轮船公司，投资总额523万余两，^②不仅吸附了大量华商资本，而且对中国旧式木船业造成巨大冲击。在外商咄咄逼人的进攻面前，是畏葸不前，还是迎难而上？这是李鸿章和中国航业界必须做出的艰难抉择。

① 唐振常主编《上海史》，上海人民出版社，1989，第262页。

② 《十九世纪华商资本附股的外国企业资本统计》，载汪敬虞著《唐廷枢研究》，第99页。

三是如何解决漕运困难。清承明制，漕粮运输主要靠运河内漕承担。自嘉庆年间黄河多次决口后，运河漕道已严重淤塞，到1855年黄河在铜瓦厢再次决口，海运最终取代河运成为漕粮运输的主要形式。

外国轮船在中国江海水域游弋，使沙船漕运业受到严重威胁和挑战。

李鸿章认为，传统的河运已不可恃，“中国明有大江大海之水可以设法济运，乃必糜数千万财力与浊河争？前人智力短绌，后人乃乐于沿讹袭谬，不思今昔时势之殊”。^①李鸿章甚至说：“天忽令黄河北徙，使数百年积弊扫而空之，此乃国家之福”。这是极言“河弊漕弊，陈陈相因，一漏卮一蠹薮也”。^②

李鸿章将话说得这样尖锐，是因为他深知：漕运业的急剧衰落，不仅事关京师皇室、百官、兵卒及全城百姓的粮食供给，更关乎国家政权的安危。

刘广京等先生指出：1872~1873年李鸿章创办轮船招商局时，他的目的不仅在于拥有轮船，将漕粮运往华北，而且还在于同外国商行的轮船进行竞争。他的政策就是向那些愿同外国企业竞争的中国商人提供政府的保护。”^③

李鸿章高瞻远瞩，独辟蹊径，为中国航运界指出了一条崭新的发展之路——轮船招商，这也是他从军工企业转向民用企业的开篇之作。

笔战宋晋

李鸿章的转变缘于一位守旧派官僚攻击福州船政局（以下简称“闽局”）的事件。

1872年初，内阁学士宋晋抨击闽局“糜费太重”，建议清廷下旨将闽局和上海制造局“暂行停止”。此事关系洋务事业的兴废和中国造船业的盛衰。李鸿章与船政大臣沈葆楨本是同声相应、同气相求的挚友，对宋晋

① 《李鸿章全集》，海南出版社，1997，第2634页。本书引用《李鸿章全集》与《李文忠公全书》时版本未求统一。

② 《李鸿章全集》，第2636页。

③ 刘广京、朱昌峻合编，陈绛译校《中国近代化的起始——李鸿章评传》，第10页。

的攻击岂会放手不管？洋务阵营的曾国藩、李鸿章、沈葆楨以及陕甘总督左宗棠等几位大员同仇敌忾，针芒所指，就是宋晋的所谓“裁撤”论。其中李鸿章持论最为激烈、谋划亦最为周到，他1872年6月20日在《筹议制造轮船未可裁撤折》中，先是纵论天下大势：

欧洲诸国，百十年来由印度而南洋，由南洋而东北，闯入中国边界腹地，凡前史所未载，亘古所未通……此三千余年一大变局也。西人专恃其枪炮、轮船之利，故能横行于中土。中国向用之弓矛、小炮、土炮，不敌彼后门进子来福枪炮；向用之篷帆舟楫、艇船、炮划，不敌彼轮机兵船，是以受制于西人。

李鸿章通过中外力量对比给人们敲响警钟，自强之道在于学习外国先进技术，要改变士大夫安于现状、忘记国耻的混沌情形：

自强之道，在乎师其所能，夺其所恃耳。况彼之有是枪炮、轮船也，亦不过创制于百数十年间，而浸被于中国已如是之速。若我果深通其法，愈学愈精，愈推愈广，安见百数十年后不能攘夷而自立耶？……士大夫囿于章句之学，而昧于数千年来一大变局；狃于目前苟安，而遂忘前二三十年之何以创巨痛深，后千百年之何以安内而制外？此停止轮船之议所由起也。

李鸿章直接反驳宋晋的“裁撤”论：

苟或停止，则前功尽弃，后效难图。而所费之项，转为虚糜。不独貽笑外人，亦且浸长寇志。由是言之，其不应裁撤也明矣。

李鸿章将制造轮船与国家的生死存亡联系在一起，得出了如下结论：

臣愚以为国家诸费皆可省，惟养兵设防、练习枪炮、制造兵轮船之费万不可省。求省费则必摒除一切，国无与立，终不得强矣。^①

① 《筹议制造轮船未可裁撤折》（1872年6月20日），载吴汝纶编录《李文忠公全书》，奏稿，卷19，光绪三十四年刊，第46页。

李鸿章、左宗棠、曾国藩、沈葆楨等人的意见引起最高当局的重视。6月22日恭亲王奕訢领衔奏称：“李鸿章、左宗棠、沈葆楨诸臣，虑事周详，任事果毅，意见既已相同，持论各有定识，且皆身在局中，力任其难，自必确有把握”。当天奉朱批：“依议。钦此”。

在以李鸿章为代表的洋务派官员的猛烈反击下，宋晋很快就偃旗息鼓，败下阵来。洋务派开始筹划一件石破天惊之事：轮船招商。

轮船招商

“轮船招商”的最早提出者是曾国藩，他于1872年2月就提出：闽厂除继续制造兵轮外，还可制造四五艘商船，“平时则租与商人装货”，并可配运漕粮，轮船招商雏形初现。3月，曾氏命有关官员具体筹划轮船招商事宜。但3月12日曾氏病故，他所有的谋划便戛然而止了。

李鸿章为曾国藩亲书挽联：

师事近三十年，薪尽火传，筑室忝为门生长；
威名震九万里，内安外攘，旷世难逢天下才。

曾国藩死后，李鸿章以曾氏继承人身份于1872年5月2日上奏《津郡建曾国藩专祠折》，着重列举了曾氏在北洋的功绩：“天津为诸河下梢，海疆要地，利益尤多，（曾）办理中外交涉事件，顾全大局，至今咸鉴其苦”，他称赞曾国藩：“凡有裨于国计民生，无不尽心经营，实力兴办，委属有功於民”。^① 在曾国藩的功绩中，包括轮船招商之事。

忙于军国要务的李鸿章是否有精力承担创办一家轮运企业的责任？李鸿章1873年8月在写给沈葆楨的一封信中这样描述自己的外貌：“蒲柳易衰，须鬓半苍，来示齿落发白，老亦至矣”。^② 这时候李鸿章刚满50岁，这段话可能有夸张成分，但至少说明，李氏因工作超负荷运转，身体状况可能不是特别好，但他仍义无反顾承担起创办中国第一家轮运企业的

^① 《李鸿章全集》，第771页。

^② 《李鸿章全集》，第2632页。

重任。

李鸿章成为曾国藩未竟事业的主持者。6月，李氏对曾国藩提出的轮船招商的构想进行了若干补充，主张“物色为殷商所深信之官，使之领袖，假以事权”，他想到的第一人选是自己的亲信幕僚盛宣怀。盛氏遵嘱在1872年夏草拟了《轮船章程》6条，但因其实力有限，所拟章程未被采纳。

李鸿章经过周密查访，终于找到了在航运界颇有影响的沙船主朱其昂。根据李的指示，朱其昂、朱其诏兄弟于8月初草拟了《轮船招商节略并各项条程》（即招商局章程）。李鸿章对此表示满意，8月15日将节略呈报总理衙门，称赞节略“所拟各条，似尚妥密”，赞同节略中有关“轮船请由商局广为招商”的主张：“俾船归实用，费不虚糜，庶可经久不废”。^①

李鸿章很快就将创办轮船招商局的构想化为行动，命朱其昂即回上海，同江海关、上海机器局有关官员认真筹商，力图早日开局。

李鸿章在设局资金上也给予了大力支持，批准仿照苏浙典商借领练饷制钱定章，于8月1日报请户部拨借练饷钱20万串，作为设局商本，官方只取官利，不负盈亏责任，这笔钱实际属于借款，期限3年，年息7厘，扣除预缴利息等款，官方实际只付18.8万串，约合银12.3万两。李鸿章化名李积善，象征性投资5万两，以示支持之意。《招商局史稿》记载：“迨年底开业，始收到北洋李氏五万两”。^②这句话打消了人们长期以来的怀疑，说明李鸿章确实在招商局投资了5万两。另外，官方文件《国民政府清查整理招商局委员会报告书》也明确无误地记载：“复在津向李氏（鸿章）领到股份银五万两”。^③经上海图书馆整理出版的《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》亦披露确有其事，马建忠1884年7月29日致盛宣怀函中透露：“七月底应缴还傅相外银钱所存银五万两”。^④

① 台北中研院近代史研究所编《海防档》，甲，购买船炮（三），编者印，1957，第910页。

② 中国第二历史档案馆藏招商局档案《招商局史稿》。

③ 《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册，第18页。

④ 《马建忠致盛宣怀函》（1884年7月29日），载汪熙、陈绛编《盛宣怀档案资料选辑之八·轮船招商局》[下简称盛档（八）]，上海人民出版社，2002，第153页。

李鸿章是抱着与洋人一争高下的心情来主持创办招商局的，他在写给同僚的信中说：“以中国内洋任人横行，独不令华商展足耶！日本尚自有轮船六七十只，我独无之，成何局面”。^①

正是基于民族大义，李鸿章催促加快设局进度。朱其昂、朱其诏和在沪富商李振玉遵嘱拟出《招商局条规》28条，规定在华商中招收股份和将漕运业务置于重要地位。在准备工作基本就绪之后，李鸿章12月23日致函总理衙门，这就是有名的《论试办轮船招商》。此函转呈了朱其昂等拟定的条规，李氏追忆六七年前曾国藩向总理衙门寄送容闳所拟的章程，“此局因循未成，实由筑室道谋，主持无人，商情惶惑”。

此函强调成立招商局的目的是承运漕粮和与洋商分利：

现届江浙海运米数日增，沙宁船只日少，得有华商轮船分运，更无缺船之虞。是一则为领用官船张本，一则为搭运漕粮起见，于国计固有裨助。又中国长江外海生意，全被洋人轮船夹板占尽。

即将成立的招商局的管理体制是官督商办：

自无庸官商合办，应仍官督商办，由官总其大纲，察其利病，而听该商董自立条议，悦服众商，冀为中土开此风气，渐收利权。^②

同一天，李鸿章向清廷上奏《试办招商轮船折》，除重申招商局实行分运漕米、兼揽客货的营运方针和拨借官款、招收商股的集资方式外，还特别指出：“庶使我内江外海之利，不致为洋人占尽，其关系于国计民生者，实非浅鲜。”字里行间无不洋溢着李鸿章的爱国之情。

短短三天后的1872年12月26日，清廷就批准了李鸿章的奏议，标志着中国第一家轮运企业的正式诞生，这家企业最初被称为轮船招商公司。

在李鸿章的支持下，招商局购买了“伊敦”“黎明”“利运”“福星”

① 《复孙竹堂观察》（1873年1月23日），载《李文忠公全书》卷12，第33~34页。

② 李鸿章：《致总署：论试办轮船招商》（1872年12月23日），载《李文忠公全书》，译署函稿，卷1，第38~40页。另见《海防档》，甲，购买船炮（三），第918~920页；《李鸿章全集》，第2930~2931页。