

威宣懷

君聖人與人同其新秋之序正初潮酒昨席

惠書備細

獎師云代中子保殿七種

無收深慰懷忱欣程

津弟此麻

貴體連和七占由素憂念之注子愛更同防歲之一日

貴體連和七占由素憂念之注子愛更同防歲之一日

貴體連和七占由素憂念之注子愛更同防歲之一日

貴體連和七占由素憂念之注子愛更同防歲之一日

貴體連和七占由素憂念之注子愛更同防歲之一日

貴體連和七占由素憂念之注子愛更同防歲之一日

轉國強以自整軍一後武備

雖亦先遠近惟石耳一置

廣西甚好亦於左席如期將

何須四位亦未北路果推博

台安 惠弟威宣懷

君聖人與人同其新秋之序正初潮酒昨席

惠書備細

獎師云代中子保殿七種

津弟此麻

無收深慰懷忱欣程

貴體連和七占由素憂念之注子愛更同防歲之一日

貴體連和七占由素憂念之注子愛更同防歲之一日

江苏文史资料第77辑
常州名人传记第2辑

中国第一代实业家盛宣怀

易惠莉著

江苏省政协文史资料委员会
常州市政协文史资料委员会合编

编 审：吴振祥
 吴志明
 陈吉龙
责任编辑：陈吉龙（兼）
 刘晓宁

《江苏文史资料》第 77 辑
《常州名人传记》第 2 辑

《江苏文史资料》编辑部出版发行
(南京长江路 292 号, 邮编 210018)
常州电脑印务中心照排
江苏省地质测绘院印刷厂印刷 (1994 年 10 月)
开本 850×1168 毫米 1/32 印张 4.125 字数 93000
印数 1—2500

ISSN1003—9473 CN32—1287/K

定价：5.00 元

序

盛宣怀(1844—1916年),字杏荪,又字幼勛,号愚斋、次沂、补楼,晚号止叟、思惠斋等。江苏武进(今常州市)人。父盛康,道光甲辰(1844年)进士,注重经世致用,做过湖北武昌盐法道。宣怀于1866年中式秀才,后因不屑于八股时文,未从科举仕途进身,而注重实用致力于中国当时最迫切需要的资本主义工商业的创办和发展。1870年入李鸿章幕府,很快建议李鸿章创办中国第一个民用航运企业轮船招商局,并受命于1872年春拟订第一个轮船招商章程。“章程”强调商本商办原则。这在当时保守势力占绝对统治条件下未被接受而坚持官办,但不久于1873年夏即基本上按他的意见经营,使企业增强了竞争能力得到顺利发展,在1885年任该局第一任督办。宣怀从参与创办招商局后,开始了他的实业家的生涯。1875主持创办湖北煤铁开采总局,经营大冶、广济煤铁矿务,并自己买下了大冶得道湾矿山,接着又经营湖北荆门煤矿;1882年创办山东平度和辽宁金州等地金矿。与此同时,1880年他创办天津电报总局经营电线电报业,在架设津沪电线之后,全国苏、浙、闽、粤、湘、鄂、赣、鲁、东北、西北、西南等二十余省区的电线,基本上都是盛宣怀主持下架设的。1886年他任山东登莱青道后,创办山东内河小火轮航运公司。1893年接办失火后的上海机器织布局,成立华盛纺织总厂。1896年,接办张之洞无力再继续办下去的汉阳铁厂,改官办为商办。同年,督办全国铁路总公司抓紧南北主要干线卢汉铁路的修筑。1897年,创办中国通商银行,以适应和促进近代工商业的发展。1902年设立全国勘矿总公司,勘查全国各地主要矿藏,以便择要开发保利权。1908年将汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿合并,组成汉冶萍煤铁厂矿公司。此外,盛宣怀还在山

东烟台利用当地原料倡办张裕葡萄酒厂和缫丝厂等企业。为了适应实业的发展需要，盛宣怀一贯重视教育培养新型人才，1895年在天津创办的北洋大学堂（今天津大学前身）和1896年在上海创办的南洋公学（今上海交通大学前身），是其中的代表。

上述盛宣怀创办的无论是实业还是教育，可以说大多数都是中国从古未有之“第一”。轮船招商局，是中国第一家航运企业；1872年春所拟《轮船招商章程》是中国第一个集商资商办企业的章程；电报局，是中国第一家电讯企业；山东内河小火轮航运公司，是中国第一家内河小火轮航运公司；通商银行，是中国第一家近代银行；汉冶萍煤铁厂矿公司是中国真正称得上第一家钢铁联合企业；主持修建的卢汉铁路，是中国第一条南北干线铁路；北洋大学堂是中国第一所工科大学；南洋公学开办伊始首先于1897年春办了一个师范班，是中国第一个正规的师范学堂，等等。当然，还有其它一些“第一”，如1904年倡办中国红十字会并任第一个会长，第一个私人办“上海图书馆”等。这些中国历史上的“第一”，都是当时中国社会所非常需要的新事业，为中国近代化起到奠基的作用。

盛宣怀之所以能办成这些事业，第一是强烈的“与洋商争利”思想作指导。他认识到西国富强莫不由于兴办工商，也认识到洋人侵我利权日盛的形势，于是他树立了挽回利权加强竞争能力的决心，以与洋人在市场上角胜。第二是坚定的“商本商办”观点。他认为要在市场上取胜必须要那些将盈亏“视为身家性命”的商人来投资创办和经营。历史证明他的主张是正确的。他虽做过山东登莱青道、天津道、商务大臣直至邮传部尚书等高官，但他一直是官对企业经营“不过问”的主张者。故能在用他自己的话说“人皆视为畏途”的异常艰辛道路上取得成功。

由此可见，盛宣怀，诚如吴相湘教授将他与李鸿章、张之洞作比较，说他“所从事建设各端，对于国家关系之大，尤远非李、张辈所能及。”《中国近代企业的开拓者·盛宣怀》作者易惠莉博士所说

“终其身不失为一个爱国的实业家”。我在《盛宣怀传》曾结论性地说是处于“非常之世”的“非常之人走着非常之路”“顺应历史发展趋势的佼佼者”。易惠莉博士所写《中国第一代实业家盛宣怀》，鲜明地表述和体现了上面这些观点。

这里所谓“第一代”，是指中国资本主义发生和初步有所发展的十九世纪六、七十年代到同世纪末而言。在这段时间里，虽然也有如唐廷枢、徐润、郑观应等近代企业的主办者，但这些人大多为买办出身转而经营中国某一企业的实业经营家；而周学熙和号称有着“舍身喂虎”精神并取得巨大成就的张謇，其事业起步和扩展均在二十世纪应是中国第二代实业家。至于曾国藩、左宗棠、李鸿章等最早创办的军事工业，那都是官僚们为了政治需要而主持其事而已，不能称作实业家。张之洞于九十年代在湖北创办煤铁矿、汉阳铁厂和纺织等工业，官办官本多不成功，铁厂且因处于困境，而招商承办其身份主导面也是官僚。盛宣怀真是在所谓“一官二白”条件下，从拟订章程、招集资本到新型人才培养；从生产过程到流通过程的科学管理，按经济规律办企业，并涉及国民经济各个重要领域，堪称当之无愧的第一代实业家者，盛宣怀一人而已。这就无怪孙中山在1900年组织中央政府时，将清政府中唯一的一位官员盛宣怀拉过来做新政府掌管内政的委员；在中华民国成立孙中山辞去总统职务后，要与盛宣怀合作办实业，尤其是要实现他修筑二十万里铁路的宏愿。

在建国后一路“左”风中盛宣怀被冠以“大买办”而加以否定，其实对其言行并无研究，写作者往往断章取义地摘了他们需要的盛氏言论并加以他们所需要的解释，以达到自己目的。为正视听，易惠莉博士在不少地方，引用原文比较多而全一些，以便窥见全貌。这是必要的。

夏东元 1994年4月序于沪上临渊斋

目 录

序	夏东元
第一章 优越与忧患的青少年时代	1
第二章 不失时机投身洋务实业活动	5
一、初入李鸿章幕府	
二、参与创办轮船招商局	
三、在招商局发展中的作为	
四、雄心勃勃而经验不足的湖北煤铁开采活动	
五、主持创办、发展中国电报总局	
第三章 亦商亦官的中年生涯	25
一、李鸿章的赏识和提携	
二、督办轮船招商局	
三、登莱青道任上	
四、正任天津道时期	
第四章 实业活动的顶峰	44
一、招商承办汉阳铁厂	
二、中国铁路总公司督办	
三、创办中国通商银行	
四、设立全国勘矿总公司	
第五章 教育与实业并进	74
一、创办北洋大学堂	
二、创办南洋公学	
三、改南洋公学为南洋高等商务学堂和实业学堂	
第六章 亦官亦商的晚年	87
一、中年以后愈益受到清政府的倚靠	

二、策划“东南互保”

三、商税大臣任上

四、反对袁世凯将轮、电二局夺归北洋

五、总理汉、冶、萍煤铁厂矿公司

第七章 以实业家身份走完人生之路 114

一、重又主持轮、电二局

二、辛亥革命中成了清政府的替罪羊

三、盛宣怀与孙中山

第一章

优越与忧患的青少年时代

1844年11月4日(道光二十四年九月二十四日)盛宣怀出生于常州府武进县(今常州市)。这一年春天,他的父亲盛康恰好考中科举功名最高级别的进士,它是封建时代士子们为光宗耀祖、建功立勋而孜孜以求但又非常难得的桂冠,加上长子盛宣怀的诞生,双喜临门,不仅令盛康欣喜倍至,盛氏全家均为之欢欣。嘉庆庚午(1810年)中举远在浙江做官的盛宣怀的祖父盛隆高兴地为之取字杏荪。据说,在盛宣怀的母亲怀上他时,盛隆梦见故乡庭院中的一株老杏树花开似锦,这就是在他出生后盛家在欣喜之余为之取字杏荪的由来^①。这件事表明盛氏家族对宣怀期望之高。因为,荪是一种为人喜爱的香草,杏荪——既代表了盛家两代对他的祝福,也代表了他们对他的期待:如杏花之似锦,期待他前程光辉灿烂;如荪之芳香,期待他能得到人们的拥戴和喜爱。不言而喻,盛家两代希望盛宣怀走一条科举功名、高官厚禄的人生之路。这也就是两千多年来封建传统知识分子一直追求的最高理想的人生之路。

盛宣怀的家庭生活是很优越的,父亲盛康后来官至湖北盐法武昌道,祖父盛隆官至浙江海宁州知州,他出生时祖父仍在官任上,不几年,他的一个伯父也官任浙江归安令。盛氏一家都有功名官职,家里的经济生活当然很宽裕,加之他是父亲的长子,全家对他宠爱有加,一到读书的年龄家里就为他请了教师。据说盛宣怀从小就“颖悟洞澈,好深湛之思”,常常向老师“质疑问难”,竟然有时

^① 参见盛同颐《盛宣怀行述》。

还将老师问得无以对答，祖父看到聪明的孙子，喜得告诉家人：“是儿必为伟器。”如果不是时势的变迁，盛宣怀将如封建社会许多官宦之家的子弟一样，安宁地渡过青少年时代，然后走祖父辈为他设计的“人生理想之路”。然而出生于中英第一次鸦片战争之后的盛宣怀不可能再有那种宁静的生活，也不可能再走那样一条理想的人生之路了。

1844年，盛宣怀出生的那一年，继英国利用炮舰政策逼迫中国签订《江宁条约》之后，美国、法国又用同样的手段逼迫中国签订了《望厦条约》、《黄埔条约》，欧美资本主义侵略势力逐步进入中国，根据不平等条约的条款，广州、福州、厦门、宁波、上海等开放为对外贸易的通商口岸，其结果，上海依据它的优势的地理位置，凭借富饶的长江三角洲腹地发达的商品经济，很快就成为五个通商口岸中最繁荣的城市，各国的外交官、商人、传教士等活跃在上海，使上海很快从传统城市的模式中脱拔出来，染上了近代城市的重重色彩。作为离上海不远的常州，肯定会时时感受到上海传来的气息，这种气息慢慢地熏育着青少年的盛宣怀。不过，那个时候，打破盛宣怀宁静的官宦子弟生活的还不是上海的气息，而是席卷大半个中国，震撼了清朝统治政权的太平天国农民起义。太平军在江南的活动，使盛宣怀从小就经历了乱离转徙的生活，体验过亲人去世的哀痛。

少年时代，盛宣怀时而生活在父亲的任所，时而随祖父母生活在常州家乡。1850年冬，父亲做官安徽和州，盛宣怀和祖父母同住和州，两年后太平军进逼和州，他又和祖父母同返常州。1856年，伯父官浙江归安，接祖父母去归安生活，但不到一年，浙西受到太平军的威胁，祖父母仍回常州。1860年，太平军破杭州，伯父死于战火。不久，太平军进逼常州，盛宣怀伴祖父母转避于江阴，盐城等地，时盛康官湖北粮道，派人接父母，儿子去鄂，盛宣怀又和祖父母由南通航海至宁波，经浙江、安徽、江西等省，转辗半年达于鄂。这

半年，“崎岖险阻”，“水陆数千程”，盛宣怀和堂兄柏荪一路照料着祖父母，“至纤至悉，将护维谨，使老人不知有乱离转徙之苦”。^①这一年，盛宣怀十七岁。他为避战乱，转辗于几地的生活的经历中，肯定已经注意到了下层社会的艰难生活，这种艰难生活并给他留下深刻的印象，这可从成年后的盛宣怀终生最关注的实业和赈济两件事得到说明。对于艰难生活说，实业与赈济两件事，一件是治里，一件是治表。儿子同颐在追念其去世的父亲一生的经历时也说过，“府君……历四十余载，劳苦忧患百折不移，平生最致力者，实业而外唯振灾一事”。^②

在父亲任所生活的几年，盛宣怀的生活中有几件事值得提及。

1862年，父亲为他娶妻，第二年，19岁的他已经有了一个儿子，为人父了，以后又于1867、1868两年，连续添了两个儿子。1866年，盛宣怀和弟弟宙怀同回常州家乡参加童子试，兄弟二人同中秀才，不过，他的功名就到此为止了，因为他虽然又于1867、1873、1876年三次参加乡试，均榜上无名。他遂绝念于科举。事实上，他三次应乡试时，尤其是1873、1876年两次，已全力经营近代实业了，看他“匆匆应秋试”的态度，可知盛宣怀并不把正途功名看得很重。

1867年，祖父母相继去世，1868年，母亲又去世，父亲在两年不到的时间内连失三位至亲，盛宣怀也因失去了疼爱他的祖父母和母亲而非常悲痛，但为了安慰“哀瘁若不自胜”的父亲，他“遂茹悲制痛”帮助父亲，而自己则避开父亲“每恸几绝，枕衾间泪渍常斑斑”。^③因为连丧父母，盛康奉讳家居，盛宣怀也随父亲返回常州家乡生活。然而，盛宣怀在湖北父亲任所几年的生活，却奠定了盛宣

① 《盛宣怀行述》中国近代史资料丛刊《洋务运动》第八册，第42页

② 同①，第81页。

③ 《洋务运动》第八册，第43页。

怀一生为人为事的基础。首先是父亲的言传身教。父亲盛康受常州学风的影响,注重“经世致用”,后来还编有《皇朝经世文续编》一书,目睹父亲的作为,盛宣怀也很注重解决社会实际问题。盛同颐记述盛宣怀在湖北祖父任所生活时发生的一件事。那时盛康由粮道改任武昌盐法道,正值两大产盐区淮北与四川在湖北争引地,长期相持不决,盛宣怀从父亲那里了解了此事,私下草拟了“川淮并行之议”,盛康采用了儿子的意见,解决了川、淮引地长期争持的问题。本来就对长子寄与厚望的盛康,欣赏儿子的才能,“益勉以有用之学”。在父亲的鼓励下,盛宣怀开始走出了家庭,与湖北的能人学士相交往。那时的湖北,在与曾国藩齐名的胡林翼及由胡林翼推荐的事事效法胡林翼的严树森的治理下,“军务吏治,严明整饬,冠于各行省”。这种社会环境自然对青年的盛宣怀的思想成熟有很大的激励作用,因此他“事事研求”、“慨然以匡时济世自期”,同颐也评论父亲,“生平事功,基于此矣”。^①

这样,虽然是生活在几代官宦之家,但由于时势的变迁,几度乱离转徙及痛爱自己的几位至亲的去世,使盛宣怀的青少年时代的生活既是优越的,也是忧患的,由于受父亲的影响以及湖北特殊的社会环境的耳目濡染,随父亲回到常州家乡的盛宣怀已经成长为一个讲求实际,关注社会发展变化的成熟的青年了。

① 《洋务运动》第八册,第42页。

第二章

不失时机投身洋务实业活动

一、初入李鸿章幕府

盛康自家居以后，专意于为宗族“设义庄，增祭田，建义学，修宗谱”等事，盛宣怀在读诗书之余，也参与父亲的事情。家居的两年，盛宣怀也象传统的官宦子弟一样，虽然已经娶妻生子，然而并无职业，仍守着父亲的家当过活，直到 1870 年年中，父亲的朋友已在李鸿章幕府的江苏无锡人杨宗濂来函召其入李鸿章幕，才改变了盛宣怀的这种生活。或许注重实际的父亲早就委托朋友替儿子找事做。

此时的李鸿章正以湖广总督受命赴陕西镇压农民起义，“帷幄需才”，盛宣怀入李鸿章幕，“派委行营内文案兼充营务处会办”，随侍李鸿章左右。当时正值“盛夏炎暑”，军营中的盛宣怀常“日驰骑数十百里”，作为文案，他草拟文稿“顷刻千言”，同事对他的才能“皆敛手推服”。不久，天津教案事起，西方列强群相威胁中国，作为防备对策清政府调李鸿章的淮军由陕西进驻直隶京畿，一路上，“涉函关，登太行，尽揽山川阨塞形胜”，除日侍李鸿章左右之外，盛宣怀还得机会与李鸿章的手下名将郭松林、周盛传等“讨论兵谋”。这些经历使盛宣怀“历练日深，声誉亦日起”。本来，与盛康早就“雅故”的李鸿章，当盛宣怀初入幕就“一见器赏”，在盛宣怀初露锋芒之后，李鸿章就奏调他会办陕甘后路粮台、淮军后路营务处。在入幕之前，盛宣怀已通过纳资获得主事、直隶州知州的官衔，现在入

幕一年，他的官衔再升至知府、道员，并获得赏花翎二品顶戴的荣誉。从此时起，直到李鸿章由于主持甲午战争失败以及签订《马关条约》被清政府作为替罪羊而在朝廷失势的二十五年间，盛宣怀始终受到李鸿章的扶掖。自然，这种扶掖是以盛宣怀的才能为基础，反过来，这种扶掖又给予了盛宣怀展示才能的机会。

1871年，天津大水灾，家居的盛康捐了许多的棉衣和大米，并命盛宣怀赴淮南淮北劝募，集资购粮，再由沪送到天津发放给灾民。这是盛宣怀第一次办理赈务，以后终盛宣怀的一生，他几乎参与了中国各地所有的灾后赈济，《清史稿》说他“自咸丰季叶畿辅被水灾，嗣是而晋边，而淮、徐、海、而浙，而鄂，而江、皖，皆起募款，筹赈抚”。

二、参与创办轮船招商局

李鸿章对盛宣怀的最有力的扶掖，并使他的一生发生了根本性的改变的，是于1873年中札委盛宣怀为轮船招商局的会办，兼管招商局的运漕揽载事务，使盛宣怀走上举办中国近代第一批重要实业的主要主持人的生涯。

中国政府办轮船航运业，有一个特殊的背景。

第二次鸦片战争英、法、美等列强强迫清政府签订了《天津条约》、《北京条约》，继五口开放之后，清政府又将琼州、潮州、牛庄、天津及长江沿岸的城市汉口、九江、镇江、南京等辟为通商口岸，并允许这些国家的商船出入长江各通商口岸，这样，长江以及长江中下游重要的城市向西方列强开放了。长江中下游地区是封建时代后期中国物产最富饶的地区，也是中国商品经济最活跃发达的地区，长江及长江中下游重要城市的开放，意味着整个长江都向列强开放，列强可以凭借长江航运，将长江沿岸丰富的物产运到沿海通商口岸出口，牟取高额利润。因此第二次鸦片战争之后即六十年代

初，西方列强竞相在沿海通商口岸开办了轮船运输业务，尤其是在长江入海口的上海，在 1862—1863 年间，就有二十家洋行开办轮船运输，有许多家洋行都在酝酿成立专业的轮运公司。和中国过去的帆船相比，外国的蒸汽轮船既快速又安全，对于那些急于要想把在长江中下游地区收购来的物品运到通商口岸出售的中外商人来说，轮船运输是他们首选的交通工具，经营轮船航运业当然就能获取高额利润。据中国当时著名的买办徐润说，他所在的英商宝顺洋行以便宜的价格在香港买了一艘旧船“总督”号，经修理后由上海到汉口，再由汉口回上海，往返运输一次，所得的运输费就赚回了该船的成本。当时的费用由上海至汉口，每位乘客票价为银 75 两，每吨货价为银 25 两，单是货价，船主每吨就可获利润银 15 两。再由上海至香港，每张票价为银 90 两，由上海至天津，票价为银 70 两。上海的美国旗昌洋行估算，根据香港到广州的航运的经验，由上海到汉口的航运，经营一年的纯利可获三十四万二千美元。丰厚的轮船航运业的利润，不仅刺激了外商对它的投资，还刺激了中国商人对它的投资，但是，由于中国商人的投资得不到清政府的保护，而外商的投资却得到不平等条约的保护，因此，中国商人就往往将资金投向外商轮运公司。如 60 年代在上海最享盛名的美商旗昌轮船公司，中国商人是最大的股东，他们的投资估计占资本总额的一半以上。

丰厚的轮船航运业的利润也刺激了中国政府官员及社会有识之士，引起了他们对轮运业的关注，不过他们的关注比起外商和华商单纯由于利润的刺激而引起的关注来说要复杂得多。首先，是从政治利益考虑。外商能在中国沿海和长江开办轮运业，是根据不平等条约的条款，受到不平等条约的保护，对中国来说是一种耻辱。另外，他们认为根据国际公法，属于内河的长江轮船航运的专利应只属中国人自己，如果中国政府实在是由于国力软弱而不能依赖国际公法抵制列强的侵权，那么，中国政府也应开办自己的轮船航

运业，与外商分享长江航运的利权。曾国藩、李鸿章、丁日昌等政府官员，容闳、郑观应、王韬、薛福成等社会有识之士都持这种看法。其次，从洋务运动本身的发展需要来考虑，即从经济利益方面来考虑。60年代初在上海的李鸿章就亲自了解了西方轮运业在中国获取了高额利润的事实，因此他说，中国“欲自强，必先裕饷；欲濬饷源，莫如振兴商务”。希望通过发展工商业来为洋务运动筹措经费，举办能够获取高额利润的轮运业自然是李鸿章等洋务官员考虑之事。先是1868年，两江总督曾国藩、江苏巡抚丁日昌采纳道员许道身、同知容闳的建议，劝谕华商置造轮船、分运漕米兼揽客货，但由于提建议者和采纳建议者均未有坚强的决心及深刻清醒的认识，此事未果。但是中国自办轮运业之事却被关注社会变化发展、讲求实际的年轻人盛宣怀所认定，他以为轮运“大利不可不兴”，因此“每欲有所陈说”。盛宣怀自觉地对中国的轮运业的关注，导致了他以后终其一生都与中国第一家近代轮运业——中国轮船招商局的命运连在一起。

自1867年后在常州生活的盛宣怀，自然能感受到常州附近的通商口岸南京、镇江尤其是上海发生的变化，又自他入李鸿章幕担任会办陕甘后路粮台和淮军后路营务处工作以来，得职务之便常往来于津、沪等地，采办军需物品，这种津、沪之地的往来，又使他亲自目睹了津、沪尤其是上海在西方资本主义刺激下不断出现的新生事物以及巨大的变化，这些新生事物和巨大的变化必使得从小就“好深湛之思”的他去思考一些问题。这样，当一有中国自办轮运业之议起，他便有了比较成熟的考虑，而“每欲有所陈说”。此事大约传到李鸿章那里，或许李鸿章已经与他共同讨论过此事，终于1872年4月，他“遵奉李傅相面谕，拟上轮船章程”。在章程的序言中，他表达自己对中国的自办轮运业的看法说：“伏思火轮船自入中国以来，天下商民称便，以是知火轮船为中国必不能废之物。与其听中国之利权全让外人，不如藩篱自固。……今人于古人尚不甘相

让,何夷狄之智足多哉!”^①只几句话,就把轮船航运业必然要发展和与洋商争利的思想主张表述得十分清楚。如何办好中国自己的轮运业?盛宣怀又提出了自己的看法:“中国官商久不联络,在官莫顾商情,在商莫筹国计。夫筹国计必先顾商情。倘不能自立,一蹶不可复振。试办之初,必先为商人设身处地,知其实有把握,不致废弛半途,办通之后,则兵艘商船并造,采商之租,偿兵之费。息息相通,生生不已。务使利不外散,兵可自强”。^②中国自办轮运业既然是为了从洋商手中收回利权,就必须使其经营成功,要经营成功,就必须改变过去那种官商互不联络、互相隔阂、互不照顾的情况,国家是倡导者,而商人是具体的经办人,国家必须首先照顾到商人的利益,商人才有信心办好轮运业。轮运业办得成功,国家就会收取到可观的税收,这个税收也就成为国家自强之费的来源。总而言之,盛宣怀认为,中国自办轮运业的关键在于国家看重商人的利益。在“筹国计必先顾商情”的原则指导下,他拟订了轮船章程六条。

第一条、委任宜专。政府应选派有道、府头衔的“公正精明、殷实可靠”者组织成立轮船招商局,使之“创成规矩,联络官商,而后官有责成,商亦有凭藉”。

第二条、商本宜充。一旦轮船招商局利用政府租给的轮船正式运作起来之后,就应由总办刊发章程。该章程规定集商股银五十万两,并仿照外商洋行“以一百两为一股,给票一张,认票不认人”,“以收银日为始,按年一分支息,一年一小结,总帐公阅,三年一大结,盈余公派”。

第三条、公司宜立。轮船招商局需在上海设立总局,而在天津、

① 上海图书馆藏盛宣怀档案资料(下简称盛档),盛宣怀拟《上李傅相轮船章程·序言》,同治十一年。

② 盛档,盛宣怀拟《上李傅相轮船章程·序言》,同治十一年。