

晚清第一官商

盛宣怀的正面与背面

王伟 著



晚清第一宦商

盛宣怀的正面与背面

王伟 著

新出图证(鄂)字 10 号

图书在版编目(CIP)数据

晚清第一官商：盛宣怀的正面与背面 / 王伟著. —武汉：华中师范大学出版社，2012.6

ISBN 978-7-5622-5481-2

I. ①晚… II. ①王… III. ①盛宣怀 (1844~1916) —人物研究 IV. ①K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第089143号

晚清第一官商：盛宣怀的正面与背面

王伟 著

出品人：范 军

总 策 划：段仁国

责任编辑：胡 维 陈景熙

责任校对：郑 光

编辑室：对外合作部

电 话：027-67867370

出版发行： 华中师范大学出版社

选题策划：北京快乐共享文化发展有限公司

电 话：010-63703381（发行）

社 址：湖北省武汉市珞喻路152号

邮 编：430079

电 话：027-67863040（发行）

传 真：027-67863291

网 址：<http://www.ccnu.press.com>

电子信箱：hschs@public.wh.hb.cn

经 销：全国新华书店

印 刷：北京画中画印刷有限公司

字 数：370千字

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：22

定 价：35.00元

版 次：2012年7月第1版

印 次：2012年7月第1次印刷

欢迎上网查询、购书

敬告读者：欢迎举报盗版，请拨打举报电话 027-67861321

前言

.....

盛宣怀在中国近代史上是个绝对绕不开的人物，但很多人在学历史时还是把这个人给绕开了。然而在 100 多年前，如果当时的人做一个“中国富豪榜”，盛宣怀必列前三名。据说盛宣怀死后，遗产大约有两千万两银子，而“宰相合肥天下瘦”的李鸿章，去世时也不过留下一千万两银子而已。

一个人如果仅仅是有钱，倒也罢了，可当一个人的所作所为影响到历史车轮转动时，情况就不一样了。历史是个残酷的记录者，往往喜欢记住“第一”，盛宣怀恰恰就是一个创造“第一”的人：第一个官督商办企业——轮船招商局；第一家电讯企业——天津电报局；第一家银行——中国通商银行；第一所官办大学——北洋大学……一口气创下了 11 个“第一”！

／ 文凭高低不代表读书好坏 ／

盛宣怀出生在江苏武进的一个书香门第家庭，其祖父盛隆是嘉庆庚午年（1810）举人，其父亲盛康更是在他出生的那一年（1844）中了进士。出生在这么一个家庭是很有压力的，盛宣怀不蒸馒头很争气，刻苦读书，努力向长辈学习，终于在 22 岁时考中了秀才。虽然晚了一点，但毕竟还是考上了。可接下来的日子里，盛宣怀的表现充分诠释了他不是一块考试的料，10 年里多次参加乡试都名落孙山。

盛宣怀在学习儒家经典的过程中曾得到过“颖悟洞彻，好深湛之思”的高度评价，这该如何解释呢？只能说盛宣怀不是一块考试的料，而是一块读书的料。

以前很多人容易把考试和读书这两件事弄混，现在也是。

科举考试的大门虽没有朝盛宣怀关闭，但他想通过科举之路来光耀门楣和施展自己理想的意志已被消磨殆尽。因为他不想把一辈子的赌注都押在考场上，这个风险太大，一旦输掉将没有任何翻盘的机会和时间。于是，他选择了另一条路，去充当别人的幕僚。

其实盛宣怀在最后一次乡试不第的时候，已经靠父亲的官场关系入幕李鸿章府下多年。李鸿章是个官场老手，很会看人，并没有因为盛宣怀文凭太低而冷落他。那时候李鸿章正专注洋务，需要真正有才干的人，以此增加自己在政治上的砝码。同时洋务的兴起，也成了科场失意而寄身幕僚的那些文人的新的晋身之阶。

盛宣怀赶上了好时机，也抓住了这个好时机。终于，在识才和用才的李鸿章的推动下，他敏捷地登上了历史舞台。盛宣怀知道，登上历史舞台只是第一步，自己并非科举“正途”出身，所以他倍加珍惜追随李鸿章的机会。于是历史就这么把他俩安排在一起，成了绝妙的搭档，尽管这种搭档是用权力和金钱维系起来的。

／混官场是门高深的经济学问／

虽说官场是用来混的，但要想混好则需要高深的经济学问。而盛宣怀就是这样一个人有经济头脑的人。

盛宣怀认为，当官好比做生意：首先要有个很硬的后台，否则官再大再强也是“为他人作嫁衣裳”；其次，自己不能太草包，不能让别人感觉自己没有利用价值。总结为九个字就是：手要勤，嘴要紧，心要狠。当领导对你有种“你办事，我放心”的感觉的时候，说明你的投资就要有回报了。

1870年，26岁的盛宣怀开始在陕西协助时任湖广总督的李鸿章“防剿”回民起义，担任李鸿章的秘书，办事十分勤勉，据说“盛夏炎暑日，驰骋数十百里”而不畏劳苦。领导不是瞎子，你做事勤勉自然能记住你，有了好处首先也会想到你。可是李鸿章手下像盛宣怀那样肯于跑腿的人太多了，好在他还有另一种本事——写文章。盛宣怀写文章有“立就万言”的功夫，这在文盲率极高的清朝可不是随便哪一个人都能做到的。所以说，考试不好不能否定一个人的才华，书只要用心去读，迟早会有收益的，一定要算好经济账。

不久，“天津教案”发生，列强陈兵海上威胁清廷，李鸿章及其所部淮军被从西北调往直隶拱卫海疆。盛宣怀亦步亦趋，随李氏奔赴天津。熟知军务的他很快被李鸿章任命为会办陕甘后路粮台，又在淮军后路营务处工作，往来天津、上海等地采办军需。

采办军需是个肥得流油的工作，盛宣怀从中得到多少好处我们不得而知，但李鸿章把这么重要的职位委任给他，说明他的政治资本已经不少了。只要有了政治资本，那么敲开商业财富的大门，只是时间长短的问题了。

其后，盛宣怀借助李鸿章的台阶越来越多地参与洋务企业和外交事务。在这一过程中，他充分展示出自己的商业和外交才能，李鸿章由此给他“心地忠实，才识宏通，中外交涉机宜能见其大”的评价。从此，但凡李鸿章办理外交，盛宣怀多在其侧。

自己有能力，又得到领导的赏识，盛宣怀万事俱备，连东风都不缺了。随后，他开始在大清国的官僚体系中扶摇直上，历任多个职位，最后爬到了部长级高官“尚书”的位置，而且是权势最大、油水最多的中央机关——邮传部。邮传部掌管着邮政、电信、铁路、航运等新兴垄断产业，是大清国各派政治力量PK的主战场。盛宣怀被推到了风口浪尖上，他喜欢这种感觉。此时的他踌躇满志，感觉前途光明得耀眼。

盛宣怀是个很有自知之明的人，他感到这可能是自己能力的极限了。有那么一天，新鲜劲儿一过，危险就会慢慢向他靠近。这种感觉是有道理的，好比一个七岁孩童手里捧着一块肥肉行走在暗藏饿狼的原野，肉虽肥，但随时都有可能被夺走，甚至会搭上自己的性命。这个时候最忌讳守财如命。

盛宣怀知道，官场上没有真正的朋友，只有真正的利益，如果不把朝廷这些圈养的狗喂饱了，他们就会反扑过来，包括后台李鸿章。但是自己的那点工资连养家糊口都不够，如何能填满那些饕餮之口呢？幸亏盛宣怀早有准备，因为自从踏进机关大门的第一步开始，他就一直是脚踩官场与商场两条船。与胡雪岩那种挖空心思挤入官场内寻找靠山的买卖人不同，盛宣怀下海，几乎都是由组织任命，带着红头文件和财政资金的。当然，盛宣怀也充分展露出了他出色的商业才干，在官方资源的强大支持下，无论“外战”还是“内战”，几乎无往不胜，就连商海传奇人物“财神”胡雪岩都被他彻底打趴下了。

有了钱就好办事，尽管是与狼共舞，大家也能其乐融融。所以我认为，只有

具有商业头脑的人才能真正把官做好，而能把官做好的人绝对都有自己的一套经济学问。古往今来，无人能逃离这个小圈圈。

／ 做别人的钱包不容易 ／

凡是商人都要学会当冤大头，而最忌讳的是请主管部门的官员吃饭却忘记了带钱包。一般来说，像盛宣怀这种官商两道通吃的人不用考虑这些问题，因为自己可以“挟官以凌商，挟商以蒙官”，充分利用两头的信息不对称进行忽悠，以实现自我的利益最大化。盛宣怀的成功告诉我们，别人的钱包能最大限度地保证自己钱包的安全。

然而，做别人钱包最重要的是不要让自己的钱包瘪下去。为了办到这一点，盛宣怀做了大量的铺垫工作，比如在企业的要害部门均安置上自己的七大姑八大姨，然后建立很多外围公司，承接本公司的业务，“大河”的肥水自然就流到了自家的“小河”，钱包想不鼓都不行。

可是有些人觉得吃饭有人付账虽然方便，但没有钱包在自己身上感觉踏实，比如说袁世凯。袁世凯以前也是跟李鸿章混的，和盛宣怀不一样的是他只关心政治。1901年，袁世凯在李鸿章之后继任北洋大臣，练新军，办洋务，扩张个人势力。但当大权在握的时候，袁世凯终于发现了一个重要问题——缺钱。于是他打起了盛宣怀的主意——对方手上的铁路、电报、轮船，这些都是肥缺，一旦到手，何愁无钱？

都说袁世凯是个运气极佳的赌徒，直到倒台的前一刻都一直满手好牌，此言不虚。1902年，盛宣怀的父亲盛康去世，按规矩他必须交出手上的实业回乡丁忧。袁世凯得此良机，很快派唐绍仪和梁士诒接管了铁路和电报事业。盛宣怀的钱包几乎被掏空了，手里就剩下一个汉冶萍了。

之所以没被完全掏空，并不是因为袁世凯突发慈悲，而是因为张之洞还活着，武汉是张之洞的势力范围，他肯定不愿意袁世凯染指，因此死保盛宣怀。另外，盛宣怀见事不妙，采取了一些手段。这就是1907年汉冶萍公司的改制，改革为公司制度。这时候晚清的《公司法》已经出台，一旦改制，袁世凯就不能拿他怎么样了。

狐狸毕竟是狐狸，在官场上摸爬滚打了这么多年，虽不像猫有九条命，但自我防御能力还是很强的。不过此时的盛宣怀估计也能总结出一些道理，如做别人钱包的同时注意不要过于露富。

／ 盛宣怀是位好同志 ／

现在说某位官员有多么好，一般都说他“鞠躬尽瘁，死而后已”，而盛宣怀绝对和这些褒义词扯不上关系。他虽然很有钱，但绝对不是慈善家，甚至他的贪污问题一直就是一笔算不清的糊涂账。尽管这样，还是有很多人说盛宣怀是位好同志。因为说他是好同志的人离不开他，确切地说是离不开他的钱。

从狭义的“在商言商”的角度看，盛宣怀作为一个商人，他就是一个彻底的逐利者，所以他会通过官商的身份牟利，甚至牺牲民间商人的利益。从经济发展的角度看，盛宣怀作为一个高层官员不算太失败，在当时内外交困的窘境下，他灵活利用手中的资源，同时也采取一些具有超前意义的做法，突破保守派的阻拦，引进了许多新生事物，使近代工业逐渐深入中国。在当时贪污已成常态的清朝，捞钱之余还能做点实事，盛宣怀应该算是一位好同志。

在中国，尤其是在官场和商海，当有人说你是好同志的时候，往往会有两种情况发生：一个就是你真的要被提拔了；另一个则是你该做出牺牲了。前一种情况当然要恭喜你，后一种情况你则要当冤大头了，因为既然你是好同志，就一定要起到带头作用，主动地把别人的事情往自己身上揽。不幸的是，盛宣怀属于后者。

辛亥革命爆发后一个月，盛宣怀被革职，清廷认为正是因为他在推行铁路国有政策方面，“专擅擅权隔绝上下之情”，而导致四川骚乱，进而引发武昌的“革党叛军乘机窃发”，说他“实为误国首恶”。清廷宣布，盛宣怀“即行革职，永不叙用”。

接着，戏剧化的一幕出现了，民国政府成立后虽然将盛宣怀定位为卖国贼，但却毫不掩饰地继续铁路国有化进程，继续借用外债，而其收购商股的条件远比盛宣怀的方案更为苛刻，却没有遭遇任何形式的反抗。因为你是好同志，所以你更适合当替罪羊，这大概就是中国人惯有的逻辑思维吧。1911年10月27日，

革职后的盛宣怀被扣上“卖国贼”的大帽子逃离北京。

盛宣怀走得很及时。就在他从中国大连港出发前往神户的时候，他并不知道，水天茫茫的海面上，有一艘从日本返回中国的轮船和他擦肩而过。这艘船上有一位名叫孙中山的乘客。就在盛宣怀抵达日本的当晚，他从当地的华文报纸上看到一条新闻：孙中山在南京就任中华民国临时大总统。另外一则不起眼的消息则是：民国政府宣布没收盛宣怀财产。盛宣怀依稀记得，17年前，他的挚友郑观应曾来信，向他推举过这位年少英俊的孙医士。

一个王朝的终结，意味着一个新时代的到来，无论好坏。

5年后，盛宣怀撒手人寰，是带着遗憾走的，这个遗憾与钱无关。

目录 CONTENTS



前言 / 001

第一章

龙城之望

生在非常之世

- 一、一代英才出常州 / 002
- 二、末世才人初迈步 / 009

第二章

初涉洋务

入幕李鸿章府

- 一、世交情深仕途通 / 020
- 二、将帅恩重洋务兴 / 025

第三章

举步维艰

会办轮船招商局

- 一、长江巨龙锁链横 / 040
- 二、轮船招商迷雾重 / 044
- 三、旷世奇才显锋芒 / 050

第四章

筚路蓝缕

开采湖北煤铁矿

- 一、上下通达事竟成 / 064
- 二、开矿冒进骑虎难下 / 069
- 三、办矿跟风成败难说 / 078

第五章

披荆斩棘

督办电报局

- 一、千里军情一线牵 / 082
- 二、万世基业一人开 / 089
- 三、风驰电掣效果著 / 096

第六章

卷土重来

独掌招商局大权

- 一、绿叶终于衬红花 / 102
- 二、左右开弓齐发力 / 106

第七章

洋务巨擎

糊涂世界中办实业

- 一、总管华盛纺织实力强 / 114
- 二、接管汉阳铁厂技术精 / 120
- 三、督办中国铁路总公司 / 129

第八章

金融大鳄

创办中国通商银行

- 一、汇通天下富国梦 / 140
- 二、艰难困苦玉汝成 / 146
- 三、中外银行大争胜 / 154
- 四、理念实践促金融 / 159

第九章

办学育才

创办北洋大学堂和
南洋公学

- 一、实业还需人才推 / 166
- 二、北洋南洋大学堂 / 172
- 三、南洋公学体制全 / 183

第十章

力挽狂澜

导演“东南互保”

- 一、抵制义和实业存 / 192
- 二、“东南互保”保一方 / 200
- 三、怀柔示弱一时宁 / 204

目录 CONTENTS



第十一章 英雄末路 辛亥大逃亡

- 一、铁路国有引动乱 / 214
- 二、辛亥革命压制难 / 222
- 三、流亡日本好辛苦 / 230
- 四、中日合办汉冶萍 / 235

第十二章 非常之人 与袁世凯的 恩恩怨怨

- 一、同门师谊连理枝 / 248
- 二、有分有合盛与袁 / 258
- 三、扬袁抑孙立场明 / 278

第十三章 上海豪门 枝枝蔓蔓的 盛氏家族

- 一、重帙深处贤内助 / 286
- 二、儿孙满堂各峥嵘 / 291
- 三、死去元知万事空 / 301

第十四章 中国钦商 实业巨子的 传奇一生

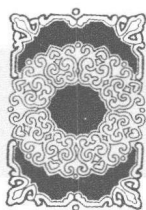
- 一、集中精力办大事 / 314
- 二、八面玲珑做高官 / 328

后 记 / 337

第一章

龙城之望

生在非常之世



时代造就英雄，应时而生，就必然会成为时代的佼佼者！在晚清王朝实际上已经处于内忧外患、风雨飘摇的局势中出生和成长的盛宣怀，特定的时代背景、特定的历史环境、特定的家庭关系又造就了他的特殊个性：颖悟、好思、奋进、求索。而这一切注定盛宣怀必然会有有一番大作为。

一 一代英才出常州

诞生于国门开启之际

1844年11月4日（道光二十四年九月二十四日），盛宣怀出生于江苏省常州府武进县的官绅家庭。此时的中国正处在外国资本主义侵略下空前急剧变化的非常之世，西方资本主义用商品、鸦片、大炮这三种特殊武器敲开了中国大门。西方列强破门而入，中华民族经历了亘古未曾有过的悲惨遭遇。可以说，盛宣怀出生的年代正是发达的封建文明古国行将就木，半殖民地半封建社会这个畸形儿即将出生的时刻。

在英帝国坚船利炮的步步紧逼下，曾经盛极一时的清王朝节节败退，最后被迫于1842年8月29日在南京下关江面的英国舰艇上签订了丧权辱国的《南京条约》，割地赔款，开埠通商。英国从中国获得的巨大利益对其他西方国家形成了巨大的诱惑，刺激了他们的侵略野心，西方列强纷至沓来。1843年，英国又强迫清廷签订了《虎门条约》和《五口通商章程》，作为《南京条约》的附件；1844年美国 and 法国接踵而至，分别将《望厦条约》和《黄埔条约》强加给了中国。广州、厦门、福州、宁波、上海等地被辟为通商口岸，外国军舰准予在长江流域自由航行，传教士可以在各口岸自由传教，中国的主权一天天变得破碎不全。从此，各国的资本家便拿着剩余的商品销于中国，拿着剩余的资本投于中国，同时大肆从中国搜刮原料，中国成了资本帝国主义者们的商场、投资地和原料出产地。

一部分先进的中国人强烈地感受到了西方列强势力的冲击，开始思索中国前进的道路。福建侯官人林则徐和湖南邵阳人魏源先后编撰了《四洲志》和《海国图志》，介绍西方的舆地、政治和经济，对西方的“长技”详加研究，呼吁国人

要“师夷长技以制夷”。中国社会处于激烈的转型期。

就在《黄埔条约》签订后的第10天，即1844年11月4日，江苏常州城周线巷盛家，一个婴儿呱呱坠地了。盛氏一家欢天喜地，举人出身的爷爷盛隆早已为孙子想好了名字——盛宣怀，并赶紧写家信把消息告诉远在京城翰林院庶常馆学习的盛康——出生孩子的父亲：

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，亦能不忘祖父取名义，立志报国，干一番轰轰烈烈的事业。

盛宣怀，字杏荪，一字幼勛，号次沂，又号补楼，别号愚斋，晚号止叟；另有恩惠斋、东海、孤山居士等字号。盛宣怀共有兄弟6人，在盛家族谱上属于“怀”字辈，他是老大。老二盛寓怀（蕉荪）是附贡生；老三盛廷怀和老四盛襄怀均不幸早夭；老五盛星怀（薇荪）是附监生，三品衔，候选知府，不幸在中日甲午战争中牺牲，朝廷恤赠其太仆寺卿的荣誉；老六盛善怀（莱荪）也是附监生。说来也奇怪，盛家兄弟除了盛宣怀之外均很不幸，夭折了两个，牺牲了一个，另外两位弟弟也不长寿，都在20岁左右就去世了。唯独老大盛宣怀一枝独秀，不仅长寿而且官运亨通，多子多孙。这对盛家来说，不知是幸还是不幸。

关于盛宣怀的出生，盛氏家谱上的记载颇为神奇。说是盛宣怀出生那年春天，其父盛康正赴京赶考，他的祖父盛隆正在吉安县令任上。一天夜里盛隆忽然



● 魏源（1794—1857），名远达，字默深，湖南邵阳人，近代中国“睁眼看世界”的首批知识分子的优秀代表。

梦回老家，见宅院当中的一棵老杏树发花如锦，醒来即听说盛康之妻已经有孕在身，于是心中窃喜，认为是个祥兆。果然这年科举发榜，儿子盛康考中了进士，到了秋天他又喜得孙子，双喜临门。盛隆念及梦中盛开的杏花，遂为他的这个孙子取名“杏荪”。1849年盛隆从浙江辞官回来，见孙儿“端凝朗秀，举止如成人”，心中大喜，曾对亲友说：“是儿必成伟器。”后来的情况，竟不出老人家所料。

常州民间还有另外一说。说是盛宣怀出生的前一天晚上，常州天宁寺的一个老和尚圆寂前，口中含着一颗青杏，嘱咐小和尚说：“明日往市中寻访，若有新生儿哭不出声音，即为其取出口中青杏，乃吾之托身也。”第二天一早，小和尚听说盛家老宅喜降一子，又听说那小儿确是哭不出声音，就按师父之说，前去为小毛头取出口中异物，细察之，果一青杏也！小和

●常州天宁寺雄踞常州东门
外，前俯举世闻名的京杭大
运河，后倚常州第一大公园
红梅公园，是常州现存规模
最大、保存最完整的千年古
刹，被誉为“东南第一丛林”。



尚急急回到寺院，老和尚已经圆寂……这个故事流传很广，甚至盛家老人也相信这一说，所以几代人都尽力行善，对天宁寺也多有捐献和维护。

据线装本《天宁寺志》有关章节的记载，清末天宁寺翻建大殿，因为超过县学的高度，遭到地方乡绅的强烈反对，弄得沸沸扬扬，最后还是盛宣怀出面调停，大殿才得以建成。

常州城里的官僚世家

常州盛氏是江淮一带的大姓，虽然在全国不算显赫，但在常州当地则名声颇著。据说他们的远祖是周文王的儿子邰叔武，至穆王时易邰为盛，于是后代就开始姓盛。后来盛氏又分为南北二宗，南宗从古梁迁至广陵，宋王朝南渡时又迁到金陵。到了明朝，有个叫盛睿的老祖宗，带了一支家眷迁居到了常州，在城西北的龙溪河畔筑屋造室，从此在常州扎下了根。久而久之，盛氏子孙枝繁叶茂，族大根深，那地方就成了盛家湾，成了盛氏家族常州一脉的大本营。

常州又称龙城，还有延陵、毗陵、丹德、武进等古称，有龙溪河傍城而过。龙溪河近通运河，远达长江、太湖、东海，兼得襟江带湖之美和鱼米舟楫之利，故有“中吴要辅、八邑名都”之誉。然而这个龙城自古并未出过什么龙子龙孙和天王老子之类，倒是文臣武将、富商巨贾出了不少。到了明清两代，此地更是商贾如云，万舸争流，物华天宝，南北瞩目，惹得康熙帝和乾隆帝各自先后六次大驾光临。现在被称作“御码头”的地方，还树立着乾隆帝题写的六块御碑，那是皇帝弃舟上岸之处。

盛氏之所以成为地方大姓，不仅是人多，还在于历朝历代出过不少知名的人物。唐朝时有个盛彦师，好读书，少任侠，唐高祖兵陈汾阳时封他为大将。史书上称他“晋城一役斩李密及王伯当，以功封葛国公，授武卫将军”，说明他是李唐政权的一员干将。唐贞元年间又有个盛云鹤，学富五车，是个大知识分子，授翰林院侍讲学士，后来当了皇帝的老师。

到了宋朝，盛家出了个盛度，是端拱二年（989）的进士，因治理西部边疆有功，当上了副宰相。宋宣和年间，盛家又出了个有名的忠臣盛俊祥，在朝廷里当御史（纪律检查官），南渡后因揭发秦桧篡权误国，被秦氏所不容，被迫告病回乡，回乡后书写了“孝弟忠信，礼义廉耻”八个大字，分授给八个儿子，教育