

中华商圣系列

姜正成◎主编

实业之父 盛宣怀

一手官印，一手算盘，玩转官商两道
亦官亦商，亦中亦洋，解密商父霸业



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

中华商圣系列

实业之父 盛宣怀

姜正成◎主编



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

实业之父盛宣怀/姜正成主编. —北京: 中国财富出版社, 2015.2
(中华商圣系列)

ISBN 978-7-5047-5480-6

I. ①实… II. ①姜… III. ①盛宣怀 (1844 ~ 1916) - 传记
IV. ①K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 275253 号

策划编辑 王秋萍

责任印制 方朋远

责任编辑 张彩霞

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5480-6 / K·0167

开 本 640mm×960mm 1/16 版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 张 15.5 印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

字 数 221 千字 定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



QIAN YAN

盛宣怀（1844—1916年），字杏荪，又字幼勛、荇生、杏行，号次沂，又号补楼，别署愚斋，晚年自号止叟、思惠斋等。江苏武进（今常州市）人。

父盛康，道光二十四年（1844年）进士，注重经世致用，做过湖北武昌盐法道。盛宣怀于同治五年（1866年），考中秀才，那年，他已经22岁了，之后，他三次参加乡试，去考举人，但都名落孙山。盛宣怀虽未从科举仕途晋身，但他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，后来官至二品大员，这在封建社会中是极为罕见的。

1870年，盛宣怀被李鸿章招入其幕僚，受到李鸿章的赏识，经手洋务。他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。1885年盛宣怀出任招商局督办。

盛宣怀从参与创办招商局后，开始了他的实业家的生涯。1875年，他主



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，他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年他创办山东内河小火轮航运公司。1893年，他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。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，1895年在天津创办北洋大学堂（今天津大学前身），1896年在上海创办南洋公学（今上海交通大学前身），1909年在南洋公学增设航政科，1912年独立成为吴淞商船学院（今大连海事大学，上海海事大学前身）。另外，他还创办了中国红十字会，创建了中国第一家公共图书馆。

正是因为盛宣怀基本上控制了所有的重要的洋务民用工业企业，经济上成为支持清王朝的柱石和对外关系上的有力帮手，在清政府的官职步步高升：从海关道、太常寺少卿和专折奏事权，到大理寺少卿、会办商务大臣、太子少保、工部左侍郎，又被授予邮传部右侍郎，荣膺邮传部尚书，成为晚清炙手可热的大员。慈禧太后曾说：“今日看来，盛宣怀为不可少之人。”可见，盛宣怀对清政府的重要性。

我们编写此书的目的，是希望读者通过阅读本书，对盛宣怀这位身兼官商的实业之父有个全面的认识，并从盛宣怀的创业中学习他积极进取、独立创新的精神；感受他渴望变革、勇于突破、善于发现机会的品质。

由于编写时间仓促，篇幅有限，我们不可能穷尽盛宣怀的点点滴滴。书中也难免存在不足之处，恳请广大读者在阅读过程中不吝赐教，我们将不胜感激。



MU LU

第一章 非常之世：时势塑造的英雄

在特定的历史背景、地域民风的影响下，英雄人物便会应运而生。所谓“非常之世，必定有非常之人，走非常之道”，盛宣怀就是出生在这非常之世的非常之人，他的成长历程必然也是一条非常之道。

新事物与旧制度的碰撞	002
孕育奇人的巷子	009
神秘的降生传说	013
十年寒窗苦读	016
辗转各地避战乱	020
初步认识洋务思潮	023

第二章 初涉商海：实业之路的开启

在“经世致用”“中体西用”以及洋务之风的影响下，盛宣怀的思想也随之转变。原本欲以科举进入仕途的他，走上一条与天下士人不同的道路，而正是这条通向实业的道路让盛宣怀在清



末迅速崛起。

经世致用的积淀	030
开阔眼界尝试新路	034
得到李鸿章的青睐	038
锋芒微露才初现	041
成为李鸿章的左右手	046
迈出洋务运动第一步	050
居举足轻重之位	053

第三章 屡经波折：饱经风霜的历练

在盛宣怀的事业刚刚起步之时，他便感受到了商海的残酷：争取总办失利，被迫从奋斗八年的招商局出走；踌躇满志欲办煤矿，竟三年毫无起色。盛宣怀吸取十年来的失败教训，转而投向了在中国大陆上新兴的电讯业。

招商局存在的问题	060
八年努力付之一炬	064
点燃埋藏心中的愿望	069
狼狈不堪的结局	075
进军新兴领域	081
中国电讯业的鼻祖	086

第四章 大权独揽：全面掌控洋务企业

盛宣怀卷土重来，取得了在轮船招商局的绝对地位，并以此为基地，建立起自己雄厚的经济实力。洋务企业的四大支柱产业：轮船、电报、煤铁矿务以及纺织业，都逐渐归于盛宣怀的掌控之中。

掌舵中国轮船局	092
惩前毖后的举措	095
再次战胜洋商	102
昔日旧交一朝反目	105
寻找执掌布局的时机	112
四大产业尽收囊中	116

第五章 步入巅峰：人生理念的实现

1885年以后，盛宣怀身兼官商的特点日益显现：为官，他成功治理了山东的水灾，疏导了小清河，发展了中国的内河航运业；为商，他热衷铁路，创办银行，让自己的财富更上一层楼，他的“做大官”“办大事”的理念可谓业已实现。

在其位谋其政	122
失之交臂的遗憾	127
兴办铁路之争	132
出任铁路督办	137
冲突与妥协	143
千呼万唤始出来的银行业	147

第六章 乱世徘徊：风口浪尖的尝试

八国联军侵华，《辛丑条约》签订，中国彻底沦为半殖民地半封建社会。动荡不安的时局变化预示着更大浪潮的到来。盛宣怀似乎没有看到这些，他仍然力图挽救大厦将倾的清王朝。

伪钞案失利	154
培养大批人才	160
义和团运动与东南互保	165
奔走于议和与筹款之间	170
推行币制改革	175

第七章 风雨飘摇：令人欷歔的晚年

盛宣怀没有料到他的“知己”袁世凯会背叛他，将他苦心经营数十年的实业大权夺走。他更没有想到自己在须发皆白的晚年被汹涌的革命浪潮所吞噬。曾经在晚清商政两坛呼风唤雨的盛宣怀竟落魄如此，真让人欷歔不已。

互为知己的背后	180
---------------	-----



陷入进退维谷的境地	184
铁路引发的风波	189
成了朝廷替罪羊	194
最后的战斗	198
落寞的晚年	202

第八章 斯人已去：实业之父的背后

一代实业之父盛宣怀，已离世近百年了，这一个世纪中，对于盛宣怀的评价褒贬不一。我们应对盛宣怀的历史功绩予以肯定，无论是实业还是教育，他都作出了巨大的贡献，中国的近代化可以说是在盛宣怀的时代开始的。

对维新变法的态度	208
盛宣怀的为官之道	213
盛宣怀遗产谜云	219
盛氏八子：潦倒终生	223
盛氏八女：命比纸薄	228
参考文献	235
后记	237

非常之世： 时势塑造的英雄



在特定的历史背景、地域民风的影响下，英雄人物便会应运而生。所谓“非常之世，必定有非常之人，走非常之道”，盛宣怀就是出生在这非常之世的非常之人，他的成长历程必然也是一条非常之道。

新事物与旧制度的碰撞

从 19 世纪 70 年代开始，由于世界资本主义向垄断资本主义的过渡，西方各国在全世界范围内展开经济掠夺。中国统治者和决策者也试图振兴工业以求发展。由于官员们开始创办“求富”的工业企业，他们试图把有钱或有专门知识的商人吸收到现代工业中来。结果，被招募者大多来自买办。虽然这些买办与洋商的直接接触并没有使他们成为工业管理方面的内行，然而他们在接触外国事物后，却更乐意进入这些新式企业。第一批新成员是买办唐景星（唐廷枢）和徐润，他们在 1873 年辞去了洋行的职务，接受了李鸿章总督的邀请，经办那一年早些时候创立的轮船招商局。他们以及其他买办因此为自己的企业家角色增添了一些新的因素。并且当他们从航运发展到纺织和采矿时，他们不再是私人的、“非生产性”的商人了，而成为半官方的制造业实业家，这一个新的变化就这样被带进中国商界。

当这些商人呈现出某种程度上的官方身份时，其他具有官方背景的人开始渗入商人阶层。

19 世纪后期，许多在职官员及其表现出理财才能的子嗣们开始公开表示他们在私人 and 政府兴办的企业中活动的兴趣。从 19 世纪 70 年代起，当转变为工业经营成为可能时，这种表示便特别真切。某些人虽保留着其官方任职，但却把他们的大部分精力专用于监督官办和私人企业，有的人则正式退出官场以便全力投入企业。

下面的人物就是这样一些人中的代表人物。

严信厚（1838—1907年），字筱舫，浙江慈溪人。严信厚约于19世纪50年代在上海开始其商人生涯。他首次与官场的联系是通过左宗棠，左宗棠要求他为军队筹备食品供应。在19世纪60年代早期，胡光墉（字雪岩）把他推荐给了李鸿章。胡雪岩对严信厚的文学成就和气质印象深刻，他感到这在一个“市侩”身上是难能可贵的。这样，虽然当他入李鸿章幕府时据称有贡生功名，但这可能是捐来的头衔。

严信厚的早期经历在某些方面与盛宣怀和胡雪岩有相同之处。他与盛宣怀具有类似的幕府经历和管理财政事务的经历。与胡雪岩一样，他经由类似途径而具有半官方身份。严信厚与左宗棠的关系大概很像胡雪岩早期与布政使王有龄的关系。不过，严信厚后来发展成为一个与盛宣怀、胡雪岩都迥然不同的企业家。19世纪70年代，当他已从其经营政府财政的官职上取得大量财富时，他不再为李鸿章服务而转移到私人工业和金融业。他最初搞纺织业，然后是面粉厂、榨油厂、铁路、内河运输和钱庄。从1896年起，严信厚成为盛宣怀在中国第一家现代银行——中国通商银行的合伙人。虽然严从未重新开始其宦途，但他买了一个候补道台身份并继续保持与官方联系。1890年—1903年间，几乎每年他都在筹集赈款、国债或在军需方面委得官差。1901年—1903年间，他与盛合作在上海筹备商人团体，后来成为中国第一家商会。1904年当商会在上海创立时，严信厚成为其首任总理。严信厚在宁波的行会和若干在上海的慈善堂也很活跃。与盛宣怀不同，盛宣怀被认为是参与了企业活动的一个官僚；严信厚被其上海的商界同行认为是一个具有官绅身份的企业家。他是所谓“绅商”的一个很好的代表。

张謇（1853—1926年）的家庭多代以来一直是农民。其父是他家族的第一个读书人。他成为文人纯粹靠个人的力量，因为张謇的祖父本来更想让他把全部时间用于帮助自己务农。张謇的父亲还没有达到参加科举考试的资格。



作为一个有本领和足智多谋的人，他设法找钱来偿还家里欠的债务，然后，逐渐成为一个有一定财产的、在村里受人尊敬的调解人。后来，他拥有一片小商店来补充收入。最初，他送张謇及其兄张謇一块上学；后来，正是经济拮据迫使他停止了张謇的学业，让他料理家务和照顾生意。

他们家早期与一位姓吴的瓷器工匠兼买卖人往来密切。张謇的祖父娶了家境稍好的吴的独女并同意把自己的一个孩子过继给岳父家。但不清楚是哪个儿子被过继出去，大概张謇的父亲，后来是张謇本人也被指定要过继出去。张謇的父亲被送过去后，经常与那工匠兼买卖人的外祖父住在一起，而张謇本人也曾被冠以吴姓，直到 10 岁。

当张謇后来转向工业时，不知道这些商人和手工工人的先辈们对张謇有何影响。

1868 年张謇通过了他的第一轮科举考试，这时他才 15 岁。从这时起，他一直受到考场晦运的折磨。直到 1885 年，他作第六次尝试时才成为一个举人，随着而来的又是四次考进士的失败。当他于 1894 年终于成功时，在那一年同科士子中，他荣膺状元。那时，他已 41 岁了。

与此同时，在参加各次科举考试期间，张謇作为受人尊重的幕友和学者也有长期的、成功的经历。从 19 世纪 80 年代中期起，他作为士绅领袖在家乡南通（靠近上海）参与一些诸如税务改革、编练民团、水灾救济以及促进蚕丝业等地方事务。

1894 年，因其科举的胜利，张謇被授以翰林院修撰。但就在这一年他便因其父过世而回家守孝两年，这次硬性的离职给予他反思宦途的机会。虽然他长期是个幕友型的“非正式”官员（他曾谢绝官方的数次推荐来获得一个正式的职位，因为他执拗地要取得进士功名并做个正途官员），他做官不到一年，已经感到十分厌倦：官僚政治体系的僵化，升迁很难，还有纯粹是咨询与学术性质的翰林院职位。直到后来他才声明，他走进工业界的最主要原因

便是其强烈的冲动，也就是要证明像自己这样的学者并不是人们眼里的书呆子。还有一个原因就是朝廷官员令他极为反感的奴性。1894年张謇在北京亲眼目睹的一个事件，据说也是促使他放弃仕途的一个重要因素。张謇非常震惊地看到朝廷官员们，无论男女老少，无论官职高低，全部按照朝廷隆重的礼仪必须屈膝跪在倾盆暴雨后泥泞的道路上，只是为了迎候慈禧太后返回京城。让张謇非常哀痛的是，这位孤傲、目中无人的老妇人甚至都没有侧一下头来感谢一下这封建效忠式的展示。

另一个影响他的因素便是受到1894年中国战败和条约规定的震动，新的条约允许外国人在中国建工厂。1896—1898年间，张謇历尽艰辛开办了其第一家工业企业“大生纱厂”，这里要说的是，其纱厂的最后成功归因于受到两江总督兼南洋商务大臣刘坤一的支持。从棉纺开始，张謇把他的企业才能运用于其他工业，然后又用于土地垦殖、河道管理、渔业。在这些活动中，张謇得到他哥哥张簪的帮助，他通过张謇的关系已经当上了知县。张謇后来放弃宦途，并显然把自己转变为一个能干的工业经营者。他俩的长期联合也保证了稳定的经营领导，这在当时的中国是少有的。它无疑有助于张謇的许多冒险事业的赢利能力。

像张謇和严信厚那样的人员，不仅放弃了官职，而且基本上成了企业家。但是他们没有因此丧失其官绅身份。他们从其官方关系中得到举足轻重的支持。的确，正是这类支持使他们取得了最大限度的成功。张謇的儿子、传记作者张孝若这样写道：“在中国的社会，要做事就和官脱离不了关系；他能够帮助你，也能够破坏你；如果民间做事，能得官力帮助，那自然就事半功倍了。”

聂缉槩及其儿子聂其杰代表了另一类官员，或者更准确地说，代表了进入商人阶层的官员家族。

聂缉槩（1855—1911年），虽然他出身于湖南一个士绅世家，却未能获得



举人功名。不过，通过其妻曾纪芬是曾国藩女儿这个有利条件，1882年李瀚章（李鸿章的兄长）给了他一个小官。不久，通过类似途径，逐渐引起左宗棠的注意。1884年，他出任上海的江南制造局总办。1890年升任苏松太道，这次提升也归因于其妻的叔父总督曾国荃，曾专门为他向朝廷上奏，使他越过九个候选人而得任此职。聂通过地方等级制度迅速崛起，相继任江苏（1900年）、安徽（1901年）和浙江（1903年）巡抚。1905年，他因滥用和挪用官款而被御史弹劾，此后，其宦途便陡然终结。

苏松太道给他带来了取得财富和影响的绝好机会。在此以前，即使是在江南制造局供职期间，他都没有经手过大笔官款。因为其家庭不过是小康，人们可以推测，即使他长期住在激励他投资的上海，聂并没作任何实质性的生意投资。1890年，在他就任新职和改善了经济境遇的情况下，聂和另一个道台与若干商人一起在沪创办华新纺织新局。1893年，他投资于由盛宣怀主持的另一家工厂——华盛纺织总厂。后来大约在1904年，当他任浙江巡抚时，取得对衰退中的华新局的控制并任命其大儿子聂其杰为经理。新的管理使工厂转而赢利，第一年就获纯利10万多两白银。1908年，聂以32万两白银将该厂全部买下。

时值聂其杰和一个弟弟都才20多岁，便负责管理这个已被改组为“恒丰”的工厂。聂其杰小时候向约翰·弗赖尔夫人学过英语，这出于如同他母亲所记的原因：“余感于外国语文与科学之重要。”两兄弟都接受了工程技术培养，因为他们家已明确地判定：现代教育和现代技术会提供令人尊敬的职业。两兄弟都一直留在棉纺工业，并在20世纪20年代成为上海的主要实业家。1920—1922年间，聂其杰被选为上海总商会的会长。

对于聂氏来说，由官向商的转化发生在三代人以上。聂缉槩的先祖已是正式官员，而他的岳父曾国藩是最重要的同治中兴领袖。按人们的想象，他们与“商人”是风马牛不相及。不过，聂自己在没有基本的举人功名的情况

下开始了他的宦海生涯。通过他妻子的家庭关系，聂靠非正常途径进入官场。许多后来成为要员的同代人也以类似的方法开始了其宦海生涯，其中包括袁世凯。聂具有一切“合适”的官员背景；他自己也具备了进入官场的条件，他取得了成功，他一生的行动和思想都像个官员。因此，虽然他很快地把他的官员义务与工业投资和管理结合起来，但不能肯定那个时候他是怎样公开地承认参与了那些经济活动。他妻子在 1932 年写了他的年谱，虽然对于他通过私人关系得到官职非常坦率，对于他的事业却很隐讳。她漠视聂初期参与的事实。聂也曾反对这样的提议，因为他“当以居官不便自营商业谢却之”。至于聂在 1904 年左右接管棉纺厂的控制权，她为之辩护道，聂只是在总办的反复恳求后才勉强同意接管的。最后，至于聂在 1908 年彻底买下工厂，她归之于她两个儿子的要求。在她老年的时候，由于她欲把其已故的丈夫描绘为正直典范的愿望，她努力为他掩盖的比他实际上为自己掩盖的还多，这是很可能的。

当把这些人与那些出身于商人家庭环境的人，以及通过各种方法获得官方或半官方身份同时又继续作为商人的人，也就是像胡雪岩、孟洛川、徐润和唐廷枢等各有所不同的人，放在一起考察的时候，人们会毫不犹豫地承认新成分已悄悄渗入商人阶层。

千百年来，官和绅早已一致地把他们的多余收入投入土地。田产不仅稳定，还能出租。不过，即使在 50% 的庄稼收获量能被不打折扣地征收之时，土地也不能确保高额利润率，因为田地和稻米的价钱是易变的。根据张仲礼的研究，整个 19 世纪，稻米价钱相对于土地价钱而较慢地上涨导致土地投资者利润增长的衰减。后来，在 19 世纪 80 年代，因为土地价钱又上涨了 3 倍，利润率在完税后进一步滑落到 2% 以下。

这样一种不断减少的利润水平本来应使土地投资无吸引力。不过，即使扣除人口相对于可耕地面积更快的增长所应打的折扣，猛涨的土地价钱（一



个世纪内约 1500%) 只能意味着对土地的需求比以前更为强烈。

众所周知，太平天国后的几十年，在商界最为活跃的长江下游流域，可以看到离乡地主的增多。这种情况已被学者们对“租栈”的研究所证明。借助于这些租栈，许多城市商人能够付一笔代办费招募农村能人代其收租。中国城市商人独有的与故乡的坚固纽带和强烈认同，使这些地主的租栈成功地成为商人和农村名流间的一种习以为常的环节。

尽管有国家准予的只有绅士地主才能享有的免税和其他优惠，但绅士作为一个整体并不是大土地所有者，这是显而易见的。

另一个影响大量的官和绅经商的因素是 19 世纪和 20 世纪初绅士阶层内的社会压力。由于人口增长，功名拥有者的定额和官职的定额不能平衡，书生精英为了功名和官职的竞争就更为激烈。另一方面，因官僚政治的商品化和腐败混乱而正在贬值的官衔肯定促使了更多文人的不满，他们把其职业追求从官场改变到企业界。张謇便是一个恰当的例子。只是经过顽强的坚持他才在科举考试中成功。但几乎在刚一成功后，他便选定抛弃其来之不易的宦途，以便开始从事实业事业。

商人与士绅的融合是 19 世纪中国几个社会变化的必然结果：工商业活动因为外来影响而发展；由于人口压力而使士绅供过于求；由于内部叛乱与外部影响而导致国家管理与专门技术方面的专家极为短缺。眼前的情况让士绅在意识形态上发生了观念式的改变，他们认为民族要想振兴，就必须依赖于他们创办现代企业的能力。既然绅商是唯一具备科学的管理技能来经营新式企业的一类人，自然也可以给他们提供个人获利的机会。因此，为了共同的利益，他们为自己创办了经济现代化的基本体系，并且变成其忠诚的追随者。