

# 盛宣懷與中國實業利權之維護

王爾敏

## 摘要

鴉片戰爭後，已有少數國人有時代醒覺，且見及西方工商立國之優長。第二次鴉片戰爭後，更多國人看到英國商人在中國口岸及長江內河之橫行無阻，因而覺悟到中國利權之喪失，以及英國在華商貿特權之擴張。自 1860 年代起，中國先知先覺之士開始有維護國家利權的觀念，其中尤以李鴻章、鄭觀應、王韜以及盛宣懷等人為先驅者。盛宣懷於光緒二年(1876)因收回上海吳淞鐵路，首先提出「收回自主之權」一義，當是主權思想先驅者中最重要之一人。

盛宣懷經營輪船公司，與怡和、太古競爭；經營電報公司，與大東、大北競爭，與洋商公司爭奪利權的經驗豐富。但凡盛氏出面競爭，即使洋商已在中國境內佔盡地利，亦不可能再有更大擴張。

盛宣懷與洋商爭奪利權，最成功的手法是他以商人身分勇於任事。他認為凡攸關中國工商利權之事，均應推給盛宣懷，由其在商言商逕與外國銀行企業公司談判；清廷不可接受外國公使的談判要求。盛宣懷另一特別手法是，與外國公司談判路礦等合同，必定限於技術器材範圍；凡有借洋款，均不用於購地，購地全由中國自備股本支付，以免洋人藉口侵地；且凡立合資合同，俱劃明界限，即造路不兼開礦，開礦只限礦砂，不兼設煉鐵廠。且凡訂約，鐵路必畫定一線，不及他線，礦權則指一地一縣，決不漫指某省礦權。以此種種限制洋人擴張利權。

盛宣懷頗重視與洋商對等利益之商業合作，與怡和、太古、大東、大北，均能做到彼此互利，避免惡性競爭。此亦在商言商手法，決非對外屈膝以從。

# **Sheng Xuanhuai and the Defense of China's Commercial Rights**

**Wang Erh-min**

## **Abstract**

The Opium War awakened a small number of people in China to the reality of the Western nations' superiority in industry and business. After the Second Opium War, British merchants could sail to designated treaty-ports and along the Yangtze River. Far many more people began to realize how much the British merchants had gained in privileges and how much China had lost in their economic rights. Famous people like Li Hongzhang, Zheng Guanying, Wang Tao and Sheng Xuanhuai began to plead for the defense of China's sovereignty. Sheng was the most important pioneer; early in 1876, he already proposed to "take back our sovereignty" in handling the purchase of the foreign-built Wusong Railroad.

Sheng set up China's first shipping company and almost beat his British and American competitors; he also set up China's first telegraph company and thereafter forced both Danish and British businessmen into cooperation on his own terms. Though unable to gain a monopoly, Sheng was at least able to contain the expansion of his business competitors despite the latter's enjoyment of initial privileges.

Sheng urged the government to decline any dealings with Western diplomats on business adventures and to allow him to negotiate as a private merchant with foreign banks and enterprises. Moreover, when negotiating foreign contracts, he was able to limit their influence to technology and equipment only. Whenever

negotiating a foreign debt, he would limit the use of the borrowed sum to anything but the purchase of land; and whenever negotiating a joint contract, he would limit the concession to one kind of enterprise and thereby preempt foreigners' encroachment on other rights. Sheng also sought to reach agreements with Western companies in order to avoid cut-throat competition. We should therefore treat Sheng as a hero in defending China's national interests rather than a corrupted official interested only in personal gains.

# 盛宣懷與中國實業利權之維護

王爾敏\*

- 一、引言
- 二、航權之維護
- 三、電權之維護
- 四、路權之維護
- 五、銀行利權之維護
- 六、結論

## 一、引言

當世海外學者注意近代中國之商業經營及紳商組織已有三十餘年。而以劉廣京、郝延平、余英時三位院士開風氣之先。劉廣京先生論文：〈近世制度與商人〉最能引人入勝，可以頓然產生諸多聯想，並深悟商人史領域之開闊而興緻無盡。全面研究相類之買辦商人者，則有郝延平綜括一代探討之專著。<sup>1</sup>我個人研究近代史，受到長於買辦研究的劉廣京、郝延平兩位先生的吸引，也留心商人問題。從商貿思想問題著手，迄今此類研究已作了不下四個專題。<sup>2</sup>

---

\* 中央研究院近代史研究所研究員

1 劉廣京著，《經世思想與新興企業》（台北：聯經出版公司，民國 79 年印），頁 297-400，〈近世制度與商人〉，頁 419-521，〈唐廷樞之買辦時代〉；鄭觀應，《易言》，頁 1-22，〈代序〉，頁 595-620，〈代跋〉。又，郝延平著，李榮昌等譯，《十九世紀的中國買辦：東西間橋樑》（上海社會科學院，1988 年 9 月印）。

2 王爾敏著，〈商戰觀念與重商思想〉，《中國近代思想史論》（台北：商務印書館，民國 84 年 2 月印），頁 233-381。又，王爾敏撰，〈中國近代之工商致富論與商貿體制之

大陸史學界從 1949 年至 1979 年，構成近代史研究一個段落。此期間史學論點統一：中國是半封建半殖民地，所有新興工商業及其開創者，一概視之為買辦階級與剝削階級。1979 年以後，由於政治風氣改變，史學界在近代工商業史領域，無論資料論題，完全擺脫前期理論上固定格局；學者有不同研究理趣之開展，頗能展現就事論事就人論人之種種觀點；於過去打為牛鬼蛇神、洋奴買辦、剝削階級之人物，亦回頭加以肯定。所見如夏東元之《鄭觀應傳》、《盛宣懷傳》，汪敬虞之《唐廷樞研究》，以及近代企業家陳啓源、張謇、周學熙、張振勳、朱志堯、薛南溟、薛壽萱、榮宗敬、榮德生、陳蝶仙、項松茂、郭樂、劉鴻生、劉國鈞、方液仙、樂汝成、竺梅先、金潤庠、余芝卿、盧作孚、周祥生、吳百亨、胡西園、滕虎忱、宋則久、張嘉璈、陳光甫、周作民、楊希仲、楊燦三、夏瑞芳、陸費逵、胡政之等傳記，可謂洋洋大觀，亦形成風氣。<sup>3</sup>

1980 年代以來，海外華籍學者，群趨於明清兩代全面之商業工藝與商人研究，遽使此一領域成為熱門學問。

我早在三、四十年前即已研究自強運動。當時先驅同道，李國祁治鐵路，呂實強治輪船航運，黃嘉謨治電報，李恩涵、王璽治礦務，鄧汝言、張玉法治福州造船廠。而我獨研治兵工業，是在營利企業之外。日後擴大領域，研究近代西化之工商業，（詳見註 1）已有數篇論文。今作盛宣懷研究，係順此舊章，沿我故智。仍與劉廣京、郝延平、李國祁、呂實強、李恩涵、黃嘉

---

西化），《國際漢學會議論文集》（第一次）（台北：中央研究院，民國 70 年 10 月刊）。又，王爾敏撰，〈鄭觀應之實業救國思想〉，《香港中文大學中國文化研究所學報》（香港中文大學，1984 年印），卷 15，頁 21-46。又，王爾敏撰，〈張謇之實業經濟思想〉，《香港中文大學中國文化研究所學報》（香港，1985 年印），卷 16，頁 5-30。

<sup>3</sup> 夏東元著，〈鄭觀應傳〉（上海：華東師範大學出版社，1981 年 11 月印）。又，夏東元著，〈盛宣懷傳〉（成都：四川人民出版社，1988 年 4 月印）。又，汪敬虞著，《唐廷樞研究》（北京：中國社會科學出版社，1983 年 7 月印）。又，魏明康、姚海明等編，《中國近代企業家傳略》（上海人民出版社，1989 年 3 月印）。又，張國輝著，《洋務運動與中國近代企業》（北京：中國社會科學出版社，1979 年 12 月印）。又，阮芳紀等編，《洋務運動史論文選》（北京：人民出版社，1985 年 2 月印）。又，凡關自強運動以來，中國開新之種種企業資料，亦在近十餘年中大量刊印，在此不及備舉。（即無法一一開註）。

謨、王璽、鄧汝言、張玉法在同一風氣思潮之下，盡一分力量。<sup>4</sup>

晚清新興企業，前無軌轍可循，完全取法於西洋，在中國之工商結構言，自是重大轉變，又是完全開新摸索。此固造生若干困難，且與舊有定局故智，有相類者：如輪船與沙船，電線與驛站，彼此衝突消長，產生種種拒抗阻滯，消耗人力財力，不知使主持者耗損多少心血智力。更嚴重者，西方列強，挾持工商優越動力，以外交武力為後盾，取得在華種種特權。中國新興企業，在萌生草創之際，面對外力風浪摧挫，謀求自立，豈易事哉？凡晚清一代之投身於中國新興企業者，無論其背景如何？地位如何？動機如何？俱為與西方企業周旋之英雄。二十年前，著文及此，曾有語謂：「十大豪商勝於十大元帥。」半生任教，無不發明此義。

遍覽盛宣懷傳記、行狀、神道碑、墓誌銘，可謂載述備細。惟多在官場活動，仍不能有助於考究其經營現代企業。<sup>5</sup>盛宣懷雖有才具可恃，然功名之途艱，未嘗科考獲雋。入世仍須以門蔭為橋樑。其父盛康字旭人，道光甲辰進士，曾官至武昌鹽法道，宦場中自有廣闊交誼。而家道殷富，又廣為經營典當錢莊，受同官好友之託，存銀生息，其中財務關係最深厚者即為王文韶。盛宣懷師事王氏，恃為朝廷內援，有其家庭背景，非單純個人際遇。<sup>6</sup>

盛宣懷出道於同治九年(1870)四月，因同鄉楊宗濂的引薦而進入淮軍幕府，任行營文案。適遇天津教案發生，朝旨有命，令李鴻章移淮軍於津沽，以防備法國開戰。淮軍時在陝豫交界，諭令立即東返。李鴻章亦聲言：「馬首誓不復西。」立意於保衛海疆，援護京師。惟盛氏則仍留陝西軍營，直迄同治十一年。李氏東返後不久，即接替曾國藩任直隸總督。旋兼長蘆鹽政及北洋通商大臣。盛宣懷在此時期脫穎而出，由淮軍軍幕轉入北洋大臣之洋務幕府，直接參與近代洋務事業。<sup>7</sup>

4 本文所列學者研究重點，多有論著問世，並多由中央研究院近代史研究所出版，三十年來早為學界熟見。無須一一引列於此。（近代史所有專刊集刊論文目錄可以參閱）

5 盛宣懷著，《愚齋存稿》，卷首。盛氏思補樓刊訂，民國 28 年印，全書一百卷，另附卷首。

6 盛康父子經營典當錢莊，及其與當世官紳金錢來往，俱見香港中文大學中國文化研究所所藏盛宣懷書牘文獻。

7 盛宣懷著，《愚齋存稿》，卷首，盛氏行述。又夏東元著，《盛宣懷傳》，頁 459-460。

晚清工商企業家，俱在惡劣環境中，洋人侵陵下，創造生機，奮力求活。彼輩百川競流，各自奔趨。而其中經營領域最廣，而才識最超卓者，當推盛宣懷，允為晚清企業界一代領袖。盛氏畢生貢獻甚多，自無從一一交代。本文惟僅就其肆應外國對手，周旋於外商競逐之場，為中國新興企業爭取立足之地，亦即維護中國商業利權方面，作一研探考究，用以考見盛氏作為，或足以改正鄙薄盛氏之俗見。

## 二、航權之維護

首先須作明確而痛切的歷史結論性宣示：中國自鴉片戰爭後，開放五口通商，第一步即進入中外商戰時代。中國固有的龐大航運業，在長江以南首先迅速潰敗，大量海運商船歇業，船隻停用朽廢。影響所及，水手繙夫紛紛失業，有十數萬人淪為海盜或走私鴉片的煙梟，其餘則流浪於五口口岸，作馬頭運夫，形成勞力工人幫派，小刀會即其中之一。第二次鴉片戰爭後，北方開放三口，原長江以北之沙船航運業亦遭受洋船傾擠，大量水手失業。外國商船不用鎗砲，便於短短十數年之間使中國沿海航運澈底潰敗。<sup>8</sup>

第二次鴉片戰爭後，長江開放通商，北方開放三口，外洋輪船已遍布沿江沿海，中國航運無以抗拒。在野紳商，應變醒覺，被動引進以輪船航運為主之新時代。中國船商為謀求自救，一者，以寄生方式自購輪船，寄名於洋商輪船公司，掛英美國家旗幟，冒洋輪之名，行駛沿海載運客貨。二者，以合夥資金組織華人輪船公司，在中國沿海參與對洋輪公司之競爭。前者委曲求全，仰人鼻息，終無發展機會。後者則財力不敵洋船雄厚，往往遭致挫敗。在沿海航運線上中國船商無從自立。<sup>9</sup>

在第二次鴉片戰後十年，洋船已盡佔中國江海航利，中國沿海沙船的惟

<sup>8</sup> 王爾敏撰，〈「官督商辦」觀念之形成及其意義〉，《中國文化研究所學報》（香港：中文大學中國文化研究所，1982年印），卷13，頁19-43。又，王爾敏撰，〈五口通商初期上海地區暴亂事件所反映秘密會社之生機及適存環境〉，《中國文化研究所學報》（香港：中文大學中國文化研究所，1981年印），卷12，頁65-90。又，聶寶璋編，《中國近代航運史資料》（上海人民出版社，1983年11月印），上冊，頁69-137。

<sup>9</sup> 呂實強著，《中國早期的輪船經營》（台北：中央研究院近代史研究所，民國51年6月初版），頁121-224。又，聶寶璋主編，《中國近代航運史資料》，上冊，頁138-320。

一生業，是靠裝運江南漕糧和北方豆產。但數千號沙船日見朽壞而難以爲繼。此一問題，關係天庾正供，引起總理衙門與曾國藩李鴻章的注意，苦思解決之道。當時福州船政局與江南製造局已能製造輪船。惟各省水師防營故步自封，拒絕接受。而朝廷顛頑無知之官吏，亦以福州江南兩局浪費國帑，去之而後快，主張停造輪船，特別是同治十年(1871)在朝廷上形成全面罷停輪船之朝議。曾國藩、李鴻章、左宗棠、沈葆楨等爲使輪船有一出路，並同時解決沙船問題，主張成立「輪船招商局」。同治十一年(1872)輪船招商局成立，中國開始有一個真正能與洋輪競爭的航運組織了。<sup>10</sup>

曾國藩於同治十一年二月去世，輪船招商局之創立，實李鴻章所一手促成。李鴻章則委派盛宣懷、朱其昂爲主要策畫者；盛氏以其理財招商能力獲用，朱氏則熟悉漕運船務。而盛宣懷鑑於商局起步，必須與洋船在中國海域競爭，又引進兩位洋行買辦唐廷樞及徐潤參與其事。此創業四紳，即是中國航運事業之啓步先驅，盛宣懷更是核心領袖。本文無暇多論輪船招商局之籌辦，惟就盛氏如何與英美航商怡和(Jardine, Matheson & Co.)、太古(Butterfield, Swire & Co.)、旗昌(Russell & Co.—Shanghai Steam Navigation Company)周旋進行討論。盛氏維護中國航權之才識即見於此。<sup>11</sup>

盛宣懷等商董，開辦輪船招商局後，盡全心灌注於對洋商在中國沿江沿海之競爭，或削價競爭與平價合約，縱橫捭闔於商戰之中，歷盡艱苦。盛氏於光緒二十五年(1899)七月奏陳經營經過，可略明其梗概：

船局始於同治十一年，其時洋商旗昌、怡和、太古各公司輪船，已久  
在長江及閩粵津滬海面載貨搭客，往來如織。臣請於直隸督臣李鴻章，  
號召熟悉商務之粵紳唐廷樞徐潤等爲商局總董。倡招華商，起乘其後。  
力薄勢微，洋船復大跌水腳，併力傾我。至光緒二年華商股本折閱殆  
盡，岌岌不可終日。旗昌挾盛氣侮我，一言輕發，爲臣所持。遂有招

<sup>10</sup> 呂實強著，《中國早期的輪船經營》，頁 225-271。又，張後銓編，《招商局史》（北京：人民交通出版社，1988年9月印），頁 1-40。又，聶寶璋編，《中國近代航運史資料》，下冊，頁 731-795。又，王爾敏撰，《官督商辦觀念之形成及其意義》，《中國文化研究所學報》，頁 19-43。

<sup>11</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》（香港：香港中文大學中國文化研究所，1993年6月印），上冊，〈緒言〉。



商局買併旗昌之議。臣謀之李鴻章兩江督臣沈葆楨暫假官款一百萬兩，臣督同華商籌借商款一百二十餘萬兩，乃將旗昌船棧各產全數收受，於是招商局得有各口岸泊船碼頭，氣勢漸振，駸駸與怡和太古頡頏矣。光緒十年法越釁起，道員馬建忠總辦船局，海上騷然，一夕數警。倉猝定議，復將船局碼頭輪船全盤售與旗昌。臣在津海關道署任內，李鴻章派令督辦，屬以收回。臣不亮度掬水覆地之餘，探食虎狼之口。倖而獲濟，乃有今日。然其時官商均不能出資相助，幾致束手。臣一身擔負抵借匯豐三十萬鎊，分作十年歸還。此十年內，與各商董堅明約束。慘淡經營，還清洋債。<sup>12</sup>

盛宣懷親手經營中國近代輪船航運，又立即與洋商展開競爭，直接與洋商對陣交手，盛氏飽諳航權維護之要領，深悟應付洋商之棘手。惟艱鉅重任，故以之磨練才識，冀獲寶貴經驗。即如其光緒二年(1876)收購旗昌全部輪船碼頭，雖明知購價浮於實值，但為保持航權計，仍決然行之。盛氏此舉，非出於衝動，實係料定有大益，謀定而後動，一舉驅逐旗昌之航運勢力。事後曾向李鴻章詳陳其謀畫經過如次：

竊職道於光緒二年，建議收買旗昌洋行輪船、船塢、躉船等項，及滬、鎮、潯、漢、津、甬六埠碼頭棧房，共計銀二百二十二萬兩。維時明知以銀二百萬兩，購入新舊輪船十八號，價浮於實。然思洋人於各口通商以來，「旗昌」先踞形勝，「怡和」、「太古」相繼而起，盡佔我江海舟楫之利。比及憲臺力阻浮議，創立商局，而各埠碼頭未佔要害，與洋商角鬥，勢力不敵。自以二十萬金併買「旗昌」各埠，則要地不終為外族鳩居，局船運載便易，方足與其他洋商公司爭勝，所以維商務大局在此，培商局根本亦在此。乃買入各埠碼頭，未及十稔，就上海一埠而論，棧地已浮於原價十倍，計可售銀二百萬矣，此固職道初料所不及也。<sup>13</sup>

<sup>12</sup> 盛宣懷著，《愚齋存稿》，卷3，頁7-8。又，聶寶璋編，《中國近代航運史資料》，下冊，頁1164-1197。

<sup>13</sup> 王爾敏、吳倫覽霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，上冊，頁17，〈上李鴻章稟〉。又，張後銓編，《招商局史》，頁99-110。

道光五年(1825)運河淤積多變，漕糧不能暢運，改以海運以濟運河之窮。及至輪船招商局成立，為濟沙船運量之不足，以輪船分運部分漕糧。凡此所畫策略，一則維持天庾正供之源源北運。二則以國家財力維護中國北方沿海之航權。一開放北方三口之時，總理衙門限定洋船不得運載營口、天津所南運之豆石、豆餅，用以維持沙船回航南下，有貨可載。惟至光緒十年(1884)中法戰爭啓釁，沿海受到騷擾，民船經常遭致劫奪。當時輪船招商局總辦馬建忠為免法艦轟擊商船，將招商局輪船產業全部售予美商旗昌洋行。旗昌亦順勢取得漕糧載運權，光緒十一年(1885)，盛宣懷買回商船並收回洋商搶走之漕糧載運權，必須大費周折。盛氏曾詳敘經過於上戶部尚書閻敬銘稟中：

海運為招商局與沙甯船之命根：招商局無漕米不足養船也，沙甯船無漕米不能謀生也。李傅相去年原議，華船難行，仍責招商局沙甯船自雇洋船代運，庶事平仍可歸原，洋商不能覬覦。旋有盤記袁天錫等賄通局員，與洋行「怡和」、「太古」、「旗昌」立一合同，假稱能保兵險，而糧米屯聚蒸變，率未能運米一石。巴德諾來津，當與熟商，及時起運。惟能運與否，洋船與華船終無區別，盤記前訂合同，徒使洋船開運漕之漸。二月間，招商局華商稟求傅相，轉請總署撤銷盤記合同，仍歸華船承運。傅相以漕務係江浙主政，而江浙不甚以華洋界限為重，若由北洋徑具公函，究嫌越俎。至此中關係商務甚鉅，去秋已縷陳尊右。今後華商能否保護，不為洋商侵佔，全賴鈞處主持。惟姪更有請者，馬道建忠將招商局碼頭船棧售與「旗昌」，原約載明凡招商局應得之利，皆准「旗昌」所得，係暗指漕米而言，蓋洋商覬覦運漕久矣。曾文正峻拒之，獨漕米、淮鹽兩項，不准洋船裝運，實為華民留生計耳。倘准洋船運漕，揣其慣技，初或稍跌價以傾軋華船。逮華船擠倒，又必增價以居奇。通十年計之，仍有增無減也。且姪九月間奉密札向「旗昌」買回招商局。即告以法事平定，洋商決不能裝漕，不如原價倒賣與我，「旗昌」信此言而立倒賣密約。若竟准洋行運漕，恐復視為奇貨，他日收回時或另有要求。<sup>14</sup>

<sup>14</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，頁 27-28。又，同前引書，頁 29-30，盛宣懷為收回招商局及沙船載運漕糧之主權，並代李鴻章草擬奏稿，用以上達太后皇

盛宣懷受命買回招商局產業時，身分是署理天津海關道，對於在海關洋務司及洋員特加利用與防範。旗昌買得輪船招商局後，立即改用洋人管理總局分局；盛氏收回招商局後，也立即將洋員二十餘人一律辭退，眼明手快。盛氏任事敏決，辭退洋局員，頗利用海關洋員德瑾琳(G. Detring)和公司洋員馬士(H. B. Morse)代為疏通。使此一種繁難交割手續順利完成，亦做得乾淨俐落，不稍留存後患，盛氏胸有成竹而手腕靈活可見一斑。此事盛氏曾稟告李鴻章，茲舉其稟陳，以為參證：

馬士、德瑾琳密議與眉叔（馬建忠）意見不合。實因商局要事不敢不獨力主持，卻無事不與（原刪：眉叔）熟商，彼此均無私見。惟於旗昌交卸之事，眉叔只能做好人，宣懷不能不做惡人，事事不放鬆。馬士甚袒洋商，故免得太嚴緊，蓋馬士可任使，而語言不可令其懂聽。公司不得移交洋夥。二十餘人退而不用，帳目逐筆不□□，亦小心錢銀。<sup>15</sup>

盛宣懷經營輪船招商局，在中國海域與長江內河與英商怡和、太古兩公司競爭。兩公司用削價競爭，幾至傾覆招商局，應付之道惟在爭攬客貨技術之改進。本來怡和、太古、旗昌等公司，已立足二三十年，早已佔盡優良的江海碼頭。招商局後起，受其傾擠，實難自保。為求扭轉頹勢，乃買併旗昌輪船公司，遂得增加招商局之競爭力，於光緒三年(1877)與太古公司行東施懷雅(John Samuel Swire)商定兩公司齊價合同，放棄惡性競爭，以謀共存共利。其辦法是由三公司議訂客貨票價，再將各口岸載運客貨總量定為一百分，照各公司船載能力及在該口已具有之營業額度合理分配之。所謂合理分配並非平均分派，而是照各公司營業固有業績（包括運載量與常行走埠船隻數），以定某公司應得比成數字。譬如當時第一次齊價合同規定，長江運量招商局佔百分之五十五，太古佔百分之四十五。寧波運量，招商局獨佔一百。餘類推。<sup>16</sup>

---

帝。正可見出盛氏用心之積極。此奏稿即載於頁 29-30，內容與其上閩敬銘稟大致相同。

<sup>15</sup> 同前引書，頁 52。〈上李鴻章稟〉。又，聶寶璋編，《中國近代航運史資料》，下冊，頁 1198-1200。又，張後銓編，《招商局史》，頁 116-120。

<sup>16</sup> 聶寶璋編，《中國近代航運史資料》，下冊，頁 1210-1211。招商局總辦唐廷樞徐潤上李鴻章稟：

齊價合同創議於英商施懷雅，稟准於唐廷樞、徐潤。而盛宣懷則是始終支持，一直持續至清末。<sup>17</sup>自 1960 年代以來若干學者，藉此攻訐盛宣懷等人與帝國主義勾結，斥為洋奴買辦。直是不明當日中國所處環境，不識在商言商道理，殊屬不公。

比較同一時代人物，對於中外商戰世局之敏覺而能展示因應智術者，雖有鄭觀應、王韜、薛福成諸人，然俱表現於思想層次，獨有盛宣懷在思想層次外，更有實際事功，遠為同時代官紳所不及。光緒十一年(1885)盛氏受命赴滬自旗昌買回招商局全部局產之後，有上李鴻章稟，最足透露盛氏籌謀因應當日外力侵損下之商權與利權：

仗中堂之福，天時人事，不再變遷，用人理財，勿使紛亂。所請扶持各節，凡可行者均邀允准。則職道所擬三年贖續，摠想提存匯豐百二十萬兩以清洋債。屆時成本仍可復至四百萬，自可招足商股，立於不敗之地。「怡和」能否歸併，再當度德量力而為之。如果再修條約，宜援各國例，力爭內江、內海不准洋輪駛入，則利權穩矣。總之，此時凡有利於招商局之事，必不可吝而不予。職道所籌局勢轉機，請勿明告他人，蓋欲合中外諸人力以成我之力，中堂一人扶持之全力也。

---

惟今年生意平穩，結呈帳略時，曾已聲明，只長江因太古爭持，不無吃虧，而太古亦自受累甚重，是以欲與職局轉圜。經職道潤探悉隱情，函知職道廷（樞）回滬時會商。及聞太古洋商由英內渡，亦經職道潤報明南、北洋大臣憲台在案。茲職道廷（樞）于初九日由津抵局，適太古行東英商施懷雅、船東賀利施兩人于十四日自漢口回滬，來局晤會，職道廷（樞）潤會同接見，施懷雅等亦以搶裝跌價，虧折太多，深知職局有各省大憲保護，爭衡無益，必得終歸和好，兩有所裨。廷（樞）等只欲收回中國利權，與存壟斷之心有間，原可置諸不理，聽其自然。但念公款攸關，成本吃重，不得不量為通變，藉示牢籠。因與酌商，水腳有應增者則增，應減者則減，未便因兩相和議，一味長價，使商賈興嗟，殊乖招徠之道。自十六至二十一日往（復）議論，直到二十二日始行定議，立約三年，互訂章程簽字。職局長江六船，太古四船，彼初意謂四船船價艙位可抵六船，欲相平等，繼姑允議，無論商局船之多寡，其水腳總以商局得五五之數，太古得四五之數。寧波口岸，彼欲分走未允，繼始議定，第一年由職局專走，第二年准太古分走，其水腳仍照長江局得五五、彼得四五之例。并訂明將來職局若派船行走廣東省河，彼當一體聯絡。即以外國之正月初一日起，即中國之十一月二十八日為始，另將簽字議約譯呈鈞鑒。

<sup>17</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，上冊，頁 147-158，〈招商、怡和、太古三公司齊價協議〉。又，張後銓編，《招商局史》，頁 110-115。

使天下皆知招商、電報兩局，有利無弊。竭我生之精力，必當助我中堂辦成鐵礦、銀行、郵政、織布數事，百年之後，或可以姓名附列於中堂傳策之後，吾願足矣。中堂得毋笑我言大而誇乎？職道每念督撫姓名得傳後世者有幾人哉？遑論其下，是故做官不及做事多矣。<sup>18</sup>

以近代經營西方體制工商企業而言，其中商人自為民間新興實力，其源本流雜，或在海外或在江海口岸，為數可觀，自足代表中國對外實力。惟其人多出身低下，與中國官方十分隔膜。李鴻章大力推動自強工商業，由於實際需要，在洋務幕府中造就一批能通於工商企業之官僚，為數亦甚可觀，彼輩實於官商之間開啓交流通道。其中惟有盛宣懷能就國家全局，評估並推動各項洋務事業。盛氏此次稟帖，有幾點值得注意：

第一、提出全面工業化構想，除其正擔負之輪船和電報經營外，亦建議承擔鐵路、銀行、郵政、紡織等事業，敢預估其能成功，亦深信其可垂久遠。

第二、對西方列強，無理侵入中國內河航權，主張在修約時機，各據萬國公例，限令洋船不准駛入內河。

第三、自此稟文所見，盛氏已澈悟到做官不及做事。計將全力投身於所有現代新興企業。盛氏用心與志節，於此可見。<sup>19</sup>

### 三、電權之維護

關於通訊事業，中國官家自有一套古老驛傳制度。可以上推至紀元前八世紀。清代全國建置驛傳四五千所，再加邊疆台站不下千所，構成全國性通信網；官方驛傳，傳達軍報奏章之外，兼具逆旅功能。其全部體制名號、驛傳方式、官職品位，俱屬國家功令，列入《大清會典》。職司俱屬兵部，各省歸按察使管轄，沿途驛官人員馬匹船車，俱有定額，費用出於國家藩庫，體制完備，而運用靈活。<sup>20</sup>

<sup>18</sup> 王爾敏、吳倫覽霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，上冊，頁46，〈上李鴻章稟〉。

<sup>19</sup> 同前引書，頁47，〈上醇親王稟〉。亦陳於輪船、電報外，興辦開礦、鐵路、銀行及郵政。自可見盛氏推動全面工業化之智略雄心。

<sup>20</sup> 馬楚堅著，《明清邊政與治亂》（天津人民出版社，1994年8月印），頁278-465。

中國雖早有完備的郵傳制度，然與近代西方發明之電報相比，仍遠遠落後。惟使清廷放棄驛傳改用電線，則是經過許多周折。民間則較政府醒覺迅速，因應亦快。中國工業化現代化之延誤，其咎多在官家朝廷，受其重累者則為庶民百姓。

咸豐元年(1851)中國人開始閱讀到介紹電報的中文書。咸豐十一年(1861)俄國駐華公使要求架設京津電線，為總理衙門所拒絕。中國官員中最早主張架設電線者有李鴻章(1865)、沈葆楨(1870)與曾國藩(1871)，但均未能真正施行。同治十三年(1874)日軍侵台，警訊自閩台海關傳至各地方，北京猶無所悉。受此刺激，清廷王大臣幡然猛省，認定電報傳信確實迅捷，於是從福州架設電線至海口，以傳達台灣警訊。不過中日和議後電線即被拆解，改送台灣，由中國電報學生架設，時當光緒三年(1877)。<sup>21</sup>無論同治十三年(1874)或光緒三年(1877)，俱可視為中國創設電報之先河。

中國開創電報事業，自與李鴻章的提倡推動有關。光緒六年(1880)八月李鴻章奏明朝廷，請旨創設中國電報局，分別官線商線，委派盛宣懷總攬其事，以劉含芳、唐廷樞、朱格仁、鄭觀應、經元善、謝家福、王榮和等人為電局商董。總局開設於天津紫竹林。於光緒七年(1881)三月開辦，五月開工，自天津起，首先架成天津、上海電線，中經大沽、濟寧、清江、鎮江、蘇州、以至上海。十月竣工，十一月初八日(1881.12.28)正式通報營業。<sup>22</sup>

盛宣懷得李鴻章識拔，出而總辦電報局，其經營分對內對外兩方向維護商權。其時已有丹商大北公司(Great Northern Telegraph Company)以及英商大東公司(Eastern Extension Australasia and China Telegraph Company)在中國外

---

21 王爾敏撰，〈盛宣懷與中國電報事業之經營〉，《清季自強運動討論會論文集》（台北：中央研究院近代史研究所，民國 77 年印），頁 755-789。又，《海防檔》（台北：中央研究院近代史研究所，民國 46 年印），電線，第一冊，頁 8，同治四年(1865)二月，江蘇巡撫李鴻章致總理衙門大臣函。此函重要，代表國人創設電線最早之主張。雖其表面回答，按總署指令嚴拒外國在上海架設電線。且信誓旦旦，令上海道派員巡查，以絕洋人在滬設線之覬覦。然其回函之後半則主張可任由華商試辦，以其必有益於商務也。其原文已引證於前揭拙文：〈盛宣懷與中國電報事業之經營〉，不須再引。

22 王爾敏撰，〈盛宣懷與中國電報事業之經營〉，《清季自強運動討論會論文集》，頁 755-789。又，中國史學會編，《洋務運動》（全八冊，上海人民出版社，1961 年 4 月初版，1962 年 1 月第 2 次印刷），冊 6，頁 334-335。又，《海防檔》，電線，冊 2，頁 267-335。

海設線，並一再謀求在中國境內架設電線聯接。英、俄兩國公使自同治初年至光緒初年，凡十餘年，亦一再向總理衙門交涉，希圖在中國境內設線通報，英國外交官尤其致力最頻。<sup>23</sup>

盛宣懷的經營電報，在其所有事業中最得要領，亦最為成功，其人心思細密，用心深遠，其所研製的四字電碼，明本密本，以及韻母代日，一直為國人沿用達百年之久。盛宣懷經營中國電報，對電學電報毫無知識經驗，出任艱鉅後，須與大北、大東兩個外部強敵周旋，一面慎防英商大東公司侵權，一面則聯絡丹商大北公司，向丹國訂購銅線鉤碗，並僱用丹國洋匠、洋教習。在正式開創電報局之前一年，盛氏即在天津開辦電報學堂，訓練人才。嗣後一連數年間，更在上海、蘇州、江寧、廣州、蘭州等地開辦電報學堂。所延攬洋員洋師均簽立年限合同，不使久佔地位。遇有一兩位得力者，則一再續約挽留。雖然大北公司有海線與中國合作，惟難佔中國太多便宜。然就技術引進而言，盛氏設計最為成功。自光緒七年至清末，全國大小都邑遍有電線，大小長短粗計達八十餘條。長三萬四千五百餘里，合併二線、三線、四線、五線共計，實達六萬四千餘里。<sup>24</sup>

盛宣懷經營電報局，自光緒七年一開始即已抱定保持自主之權。以此核心，即重在技術轉移，培訓中國電學生拓展電報，於光緒七年上李鴻章稟提出其所設計。其中開首可見『保我自主之權』一詞：

職道在津稟商，本擬將設線洋匠上下手八名全雇，以節外洋另雇用資。嗣到蘇、滬，親見優學生本領與下手洋匠無殊。蓋此項洋匠以測量巡查桿線何處損壞為第一本領，又安置江河水線為第二本領，霍、博二匠能之，其餘不能也。蘇、清、濟三局無洋報，無水線，似以優學生代洋匠為宜。少用一洋匠，可省銀二千四百兩，既求保我自主之權，尤冀節我常年之費。逆知該公司甚慮中國另雇洋匠，斷無決裂之理；

<sup>23</sup> 中國史學會編，《洋務運動》，冊6，頁325-461。

又，《海防檔》，電線，冊1及冊2。

<sup>24</sup> 王爾敏撰，〈盛宣懷與中國電報事業之經營〉，《清季自強運動討論會論文集》。又，《海防檔》，電線，冊2，頁334。又，王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，上冊，頁199-201，〈光緒七年上李鴻章稟〉；頁424，〈光緒二十八年致外務部、袁世凱、張之洞函〉。

特不能不稍立崖岸，以戢其貪狡之心。<sup>25</sup>

光緒七年，中國電報局甫建，盛氏即已重視電報打傳技術之掌握，並立意自闢蹊徑。當時仿照駐德公使李鳳苞（字丹崖）所用密碼本，設計中國自有的四字電碼制度。惟西洋各國通用三字碼，為節省公費，電報局仍用三碼傳發對外洋之官電。由是最初是三字碼四字碼發報方法並存，三字發國外、四字發國內。<sup>26</sup>

盛宣懷維護電報權之苦心，亦可就其主持之中英中俄接線交涉觀之。此時已光緒八、九年，電報局初上軌道，上有李鴻章及總理衙門支持，下有鄭觀應為助手，盛宣懷則身當交涉折衝第一線。

光緒七年十一月中國電報方開始發報，未及一年，在光緒八年九月十三日(1882.10.24)即有法、英、美、德四國公使，向總理衙門要求在丹麥大北公司海線之外，再架設一條海線，由上海通至香港，共成立海線公司，並允許華商入股。其事明顯出於英國主動。英國駐天津領事璧利南(Byron Brenan)更攜帶公使格維納(T. G. Grosvenor)公函，面見李鴻章交涉，被李鴻章駁斥拒絕，不准四國所請。李氏另一方面則指示盛宣懷、鄭觀應，與大北公司合組海線公司，稱為「華丹電線公司」，另設一條海線。李鴻章以所持立場明白告知總署，堅持主權，甚為明確，可參見其給總署節略：

當中國初設津滬電報時，上海只有大北公司一家。中國因即飭其襄助，

---

25 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，上冊，頁202，光緒七年九月二十七日，〈上李鴻章稟〉。

26 同前引書，頁203-204，光緒八年正月，〈上李鴻章稟〉云：但期學生實力講求測量遠近，試驗電力，修理機器，修理水線各項功夫，庶可一年之後，漸撤洋匠，以節經費。應由電報學堂選擇聰穎大學生八名，責成洋教習專教測驗之法，並由機器局（天津機器局）選撥聰穎大學生三名，移送職局交與大北公司，學習修理電報機器之法，另由職局選派聰穎學生數名，交與大北公司，學習修理水線之法。務使一年之後，群才畢集。倘學生僅知打報之法，恐洋匠永遠難以裁撤，仍負憲臺造就人才之原意。所訂售報章程一節，因查萬國公例，均用三碼，如中國電報用四碼、五碼，寄至外洋，均須按碼加價。是以職道仿照出使德國大臣李（鳳苞）所訂密本，以英母錯綜編就三碼，計單字、成句一萬七千餘號，以備官報往來外洋之用；仍以數目編成四碼、五碼，以備中國通電之用。惟傳打三碼之法，學生均未熟悉，莫不趨易畏難。應由電報學堂教習打報之時，兼令學習此項電報。俟學生手眼一熟，較打四碼、五碼更速，則官報遞寄外洋，可省報資不少也。



大北公司於中國設立電報一事，既為認真出力，且中國來往官報，亦情殷報效，不取報資。故准其於中國海邊設立電報。此情理之常。非獨厚於大北公司也。乃美使央吉爾(James B. Angell)並英德公使以中國為可欺。上年竟往總署說云。李中堂此事辦錯了。總署泐函告我，我答之云：中華為自主之國，設立電線，可以任意許人辦理。他國不得過問。各使如再談此事，竟可置之不理。<sup>27</sup>

事情發展果不出李鴻章所料，自光緒八年以至九年，中國須與英、美、德三國就海線電報進行繁複交涉。李鴻章原判斷美國架設海底電線，將到日本，以為三國交涉動力出於美使主謀，而事情發生後立即發現英使主動交涉最頻，要求亦最迫切。李鴻章幕僚呈報電報說帖，從國際公法立論。當時英商大東公司已將海線由新加坡展至香港，並加速在中國沿海架設至上海之電線。李鴻章因應之道：其一由李鴻章通函粵、閩、江、浙各省大吏，囑其阻止英方設線。其二，由總署致函總稅務司通令海關否決英線進口。並因赫德(Robert Hart)建議，致函上海英領事，不准英商電線接上陸地。其三，由中方駁詰英方對策，堅持同治九年(1870)與前英使之協議，中國陸地不准英商設線，但可將水線放在停靠在中國海岸的船上。其四，要求使用大北公司所設上海至吳淞口一段陸線；為免英人按最惠國條款，要求同享大北公司利權，由盛宣懷以中國電報局名義將大北吳淞電線買斷，成為中國自有，以杜英人藉口。<sup>28</sup>隨後總理衙門及李鴻章即以此為商務事件，中止與英使辯論，主張由電報局主管盛宣懷與大東公司直接談判，使商務問題復歸商務，擺脫外交糾葛。光緒九年正月，盛宣懷與電報局同僚鄭觀應，並南洋負責電務的王之春，會同上海道邵友濂，展開談判。

<sup>27</sup> 《海防檔》，電線，冊 2，頁 366。

又，同前書，頁 367，李鴻章致盛宣懷、鄭觀應函：鄙意此次四國公使所請在中國海面公設電線，准華商入股，以維商務為名，題目尚正。即此次所請不遂，日後必多饒舌。然使允准各該國商人添設海線，人恐該商隱有所挾，終多牽掣。不能如丹國小國商人之恭順。似莫若由大北公司和同津滬電局於原有海線外，另置一道。由上海、甯波、溫州、福州、廈門、汕頭以達香港。以後新舊二海線所得之利，兩家按股均分，可改稱為華丹電線公司。中國商人在中國海面與他人合股設立電線，則以後他國商人不得藉口排擠。而大北公司所享利權，又豈僅二十年之限，即津滬電局亦可藉分餘潤，以期自立。

<sup>28</sup> 《海防檔》，電線，冊 2，頁 399-445；冊 3，頁 463-540。

光緒九年二月二十三日(1883.3.31)與英商大東公司總辦滕恩議定上海香港電線合同十六條。同年四月初一日(1883.5.7)又續訂香港上海電線合同六條。<sup>29</sup>

由中英兩電局談判純商務問題，對中國之維護商權實甚重要，合同首條，表現英方遵守同治九年英國海線不准上岸的決定。在此原則下，架設香港至上海之海底電線，線端必須置於靠近口岸海邊之船上。有此共識條件，中國願意讓步，答應英國水線架至上海之長江口外之小島羊子角上。而中國電報局則自行架設由上海至羊子角之一段旱線，以之聯接英商海線，以便彼此共用。羊子角上中國電報局設報房機房，與英商海線相接，由兩公司合用，但各掛公司招牌；而報費則旱線歸華商電局，佔百分之五，水路歸英商電局，佔百分之九十五。除此以外，合同亦載明中方要求由廣州架設旱線可以過海接至香港，其辦法與由香港設海線至上海者一律。此合同之有效期限為二十年。由以上規定可見，中英電務權宜達於平等互惠；英商固然達到願望，卻未能逾越同治九年中國所定界限。至於接著在四月初一日所訂續約，則照原合同補充細節，主要內容是英方要求在香港上海之間，其水線亦能接至福州或汕頭（兩地選定一點）。另一則是中方架設吳淞至羊子角雙線之規定，大致亦未侵損中國商利。<sup>30</sup>

至於盛宣懷等向丹商大北公司購回上海吳淞旱線，盛氏亦於四月十五日(1883.5.21)與大北公司簽訂購回上海吳淞旱線合同十四條。由此俱見盛氏熟悉西方商權合約之價值功用；有此經驗，盛氏日後因應中外商戰益為得心應手。<sup>31</sup>

由於中國電報局純以陸上旱線為主，藉此完全排除外國在中國境內設陸線。惟自與丹商英商海線接頭，不能不借助其長，以使電訊暢通，在商言商，必須分計水陸電價，取得英丹電商合作，盛宣懷於是與之會訂水陸電線分費合同。光緒九年以後，又比照輪船招商局經營模式，細密估算電價，與大北大東兩公司合訂電費並定下三公司利益分配比例之合同。至光緒十三年

<sup>29</sup> 《海防檔》，電線，冊3，頁564-567、583-585、600-605。

<sup>30</sup> 同前引書，頁670-674。

<sup>31</sup> 同前引書，頁626-633。

(1887)，三公司合作合同已上軌道。由此進而走上聯合定價，並簽訂三公司齊價合同。直迄光緒二十六年(1900)八國聯軍在津沽強佔電線外，中國電報主權始終未受侵損。<sup>32</sup>

盛宣懷維護中國電權，在起步落於外國之後，又須利用丹商英商之海線通電報至海外，始終其事，殫精竭慮，不僅一手締造中國電報業，亦為中國的電報業在對外競爭中保有生機。光緒二十五年(1899)七月盛氏上奏朝廷，扼要申述其經過：

同治九年，英使威妥瑪請總理衙門奏准英海線由香港至廣州，循通商各口以達天津。逾十年，徑援前案引線達上海。且已在香港對岸設陸線至新安縣。丹國水線亦先已由吳淞上岸，設陸線至上海。勢將延入內地。光緒六年，臣請於李鴻章亟招集商股，奏設津滬陸線。通南北兩洋之氣，遏洋線進內之機先。約丹國拆去造至上海陸線，歸還中國。其水線之端，與英線皆止許至吳淞為止。並與香港英總督再三理論，亦得設中國電報局於香港。而拆其已造新安之陸線。脣舌幾敝，始克立定年限，會訂水線相接合同。自時厥後，於鎮南關、東興、蒙自、思茅，接法國旱線。於騰越邊界紅蚌河，接英國旱線。於琿春、黑河屯、伊犁，接俄國旱線。皆訂立條款至詳。且慎中外之界，尺寸勿踰。此電局艱難之大者。<sup>33</sup>

#### 四、路權之維護

盛宣懷以創辦輪電兩大企業而聲名洋溢朝野，惟盛氏亦曾試圖以西法探礦採礦，其事始於光緒元年(1875)開採湖北省鐵礦煤礦。盛宣懷之接觸鐵路事業，原自光緒二年(1876)承李鴻章任命到上海向英商收購回吳淞鐵路，以二十八萬五千兩銀，購回吳淞鐵路全部產業。其時即向李鴻章陳述：「保我自主之權」。此點足以代表中國主權觀念先驅。<sup>34</sup>

32 《海防檔》，電線，冊4，頁1403-1455；冊5，頁1663-1689、1765-1771；冊6，頁2056-2060。

33 盛宣懷著，《愚齋存稿》，卷3，頁9。

34 王爾敏、吳倫覓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁775-776，〈方大湜致呂益

晚清列強眈眈虎視，垂涎於中國路權礦權。中國若欲開發礦務，勢不能不與外洋爭奪礦權；當時礦務首在煤鐵，故與外洋爭奪礦權以煤鐵最為複雜繁重。早在三十年前同仁已有專書問世，足備學界參考。<sup>35</sup>至於鐵路之經營與路權之維護，亦早有學者留意，並有多量著作問世，足供人見其輪廓。<sup>36</sup>

盛宣懷在光緒初年私人經營湖北煤礦，營業區域未嘗有外裔競爭，故無處理礦權糾紛問題。當時重要煤礦，如北方之開平，俱非由盛氏主辦。即令其間發生礦權糾紛，盛氏亦無從介入。另有山西、河南煤礦，因盛宣懷購買福公司道清鐵路案有所關涉。可參見李恩涵之《晚清的收回礦權運動》。<sup>37</sup>

然盛宣懷於中國鐵路之建設，有超越儕輩之貢獻。在此方面，其才智之發揮，可謂淋漓盡致，其成就之足以傲人，亦彰彰可考。光緒二年盛氏已在上海經手英商吳淞鐵路之收購，二十年後，亦即光緒二十二年(1896)，因張之洞、王文韶之薦，成立鐵路總公司，負責興辦盧漢鐵路。此時李鴻章失勢，湖廣總督張之洞已重用盛宣懷辦理漢陽鐵廠，故順勢推薦盛氏，由其以「鐵路總公司」總辦名義向比利時借款修築鐵路。<sup>38</sup>

甲午戰前中國雖已有台灣、直隸等鐵路，但里程極短，不起經濟作用。甲午戰後因俄國西伯利亞鐵路修入中國東北，清廷始急起直追。盧漢路雖非

---

大函)：頁 467-469，〈上李鴻章稟〉。又，《湖北開採煤鐵總局、荊門礦務總局》(上海人民出版社，1981年3月1版)，其中主要文獻為「湖北開採煤鐵總局」來往函牘批札及合約章程，計凡三百八十五件。其次則「荊門礦務局」來往函稟批札，僅共三十五件。資料來源俱出於上海所存盛宣懷文獻。

- 35 李恩涵著，《晚清的收回礦權運動》(台北：中央研究院近代史研究所，民國 52 年 5 月印)。其中於英國福公司之攫奪山西、河南煤礦有精深之分析。又，王璽著，《中英開平礦權交涉》(台北：中央研究院近代史研究所，民國 51 年 10 月印)。又，黃嘉謨著，《甲午戰前台灣之煤務》(台北：中央研究院近代史研究所，民國 50 年 5 月印)。
- 36 李國祁著，《中國早期的鐵路經營》(台北：中央研究院近代史研究所，民國 50 年 5 月印)。又，何漢威著，《京漢鐵路初期史略》(香港中文大學出版社，1979 年印)。又，張瑞德著，《平漢鐵路與華北的經濟發展》(台北：中央研究院近代史研究所，民國 76 年 7 月印)。又，張瑞德著，《中國近代鐵路事業管理的研究》(台北：中央研究院近代史研究所，民國 80 年 2 月印)。又，全漢昇著，《中國經濟史論叢》(香港中文大學新亞書院印)，二冊。
- 37 夏東元著，《盛宣懷傳》，頁 48-71。
- 38 盛宣懷著，《愚齋存稿》，奏稿，卷 1，頁 18-20，光緒二十二年，〈鐵路總公司請領官款開辦摺〉；頁 23-41，光緒二十三年，〈籌建鐵路奏摺六件〉。

當時修建的第一條鐵路，但對中國實業建設而言，是最重要之一條鐵路，其籌建代表中國真正進入鐵路建設時代。盛氏知中國無龐大財力自建鐵路，因而於光緒二十三、四年仿電局故智，與小國合作，與張之洞、王文韶共同決定借比利時資金。比國要求中國在負責擔保之外，自出部分用款；中國承擔購地建基地廠房之資金，而比國借款則用於築鐵路技術鐵軌號誌。盛氏一開始借款，即受到本國外國兩方面的傾擠。外國方面，英、法雖不再搶盧漢路權，但極力競爭粵漢，盛宣懷為防英、法在兩廣伸張勢力，遂在美商主動之下，藉機與美國議訂粵漢借款合同。盛氏同時主持盧漢、粵漢兩路借款談判，比方因清廷無法提供有效擔保，猶疑不肯簽約，盛宣懷則想出「借賓定主」之計，先與美訂粵漢借約，並暗示比國若繼續遷延，則改與美訂盧漢約。比國害怕合約為美所奪，遂反託李鴻章要求，同意正式簽署盧漢借款合同。惟其間反復進行，此事時進時退，時反時覆，迂曲委婉，惟賴盛宣懷耐心因應，終得成功。<sup>39</sup>

至於中國內部之干擾，主要是京官陳熾招華商修建蘇滬鐵路，私下揚言盧漢無利可圖，官款發不出，洋債借不到。盛氏察知背後主謀為陳季同、洪熙二人，迅速消弭流言。其次是容閔憑藉洋商財力，向京中總署游說，修築津鎮鐵路，並聲言向清廷報效一百萬兩，已獲首肯。比國以為同時興建兩條南北幹線，將不利於盧漢營運，有意拒絕簽訂借款合同。盛氏為挽回大局，危言聳聽，謂津鎮屬德國背景，目的在伸張德國勢力至北方各省。後來比國借款成功，盛氏心頭壓力方解。談判中盛氏一度萌生引退之意。其光緒二十三年三月二十九日致張之洞函謂：

傅相勸電呈覽。茲事艱鉅，既有要人掣肘，復有牟利之徒百計傾陷，即賴有兩帥護持，而一人之精力無幾，拚此心血與異族對付，尚嫌不足，豈再能以全副精神抵當掣肘傾陷諸人耶？事未數月，鬚髮已斑，深恐全局難挽，致負委任，可否仰乞密商仁和（王文韶）請即另簡賢能接替，放歸田里，藉免隕越。<sup>40</sup>

盛宣懷面對德、英、美、法交相圖謀中國路權之際，表現機警冷靜，並

<sup>39</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁469-481。

<sup>40</sup> 《盛宣懷未刊信稿》（北京：新華書店，1960年4月初版），頁5。

掌握種種間隙，以謀化解外國競逐，保障中國路權。

盛宣懷借款造路，為不能不爾之舉，惟事前已詳細估算，確信鐵路築成必能付清借款，而借款期間無損國家利益。盛氏之公忠體國，清白自守，必須肯定。光緒二十三年三月二十日盛氏函請王文韶，由國家擔保，商借比款，即詳陳理由：

惟在國家於公司事體，維持保護，使其一氣貫注，事無旁撓，根基牢固，展步裕如，斷無中輟賠累之理。是以前奏請合南北鐵路為一局，蘇粵不可另設公司，職此之故。但望朝廷堅持原議，不為浮言搖惑，俾公司通籌緩急，酌劑盈絀，一面分成集股，一面提取路利。核計此款，照現議：前十年還息二十萬鎊，後二十年通扯還本及利二十九萬五千鎊。是攤還之數，僅由一百數十萬兩至二百萬兩，綜計雖多，分年則少。公司全力，此數必能借辦。斷不致誤此每年一二百萬之還款，而棄此數千萬金之鉅路，自無俟國家代償也。<sup>41</sup>

盛宣懷利用鐵路總公司總辦名義，與美公司訂約建造粵漢，用「借賓定主」之計，促使比國亦同商借款，建造盧漢鐵路，在清廷不作擔保情況下，盛氏同時取得美比合約，其廟算可見其光緒二十四年三月七日上王文韶、張之洞函：

前電盧漢、粵漢均歸美辦，自係一氣呵成勝算。乃法國照會總署條款內言，比款有法銀行款在內。法使及領事均直言如不與比辦，應與法辦。是又未便決裂。比國總慮盧漢路為東路分奪，難還比債，藉詞觀望。兩月以來，遲回不決。故非造粵漢，不能保盧漢。因電伍使（伍廷芳），先與美議粵路，須令迅速畫押，不使英、法預聞。粵路一定，如比再游移，便可頃刻准美照樣併辦。<sup>42</sup>

在此同一函中，盛氏除詳具伍廷芳與美商所訂借款造路合同之外，特向清廷提示列強攘奪中國路權之壓力，勸其早為定計：

事機日偪，南北幹路，各國虎視，速定路猶為我有，若一遲疑，稍縱即逝。如蒙俞允，應請鈞署電令伍使，先畫草約。俟美公司派人到華，

<sup>41</sup> 王爾敏、吳倫覽霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁 531。

<sup>42</sup> 同前引書，頁 611。

再由總公司與彼詳定正約。再，粵路英、法皆覬覦，難保不援德國山東路。不許美國代造，則粵路棘手，漢路亦難辦。今各國皆以鐵路為佔地之資，實非空言所能抵制。美國此舉，務求迅速，暫不洩漏，俟美約一定，比國亦不致藉詞觀望矣。<sup>43</sup>

除盧漢、粵漢兩路外，盛宣懷也與英商怡和洋行(Jardine, Matheson & Co.)議訂滬寧鐵路借款合同，建造上海至南京、平行長江的陸上幹道。此路各方一致看好，認為未來營利必豐，英商以不苛虐的條件捷足先登。盛氏宗旨，則藉之以激發華商入股興趣，並增加鐵路總公司信譽，俾便吸引更多外商合作。盛氏在此交涉過程中，充分把握中國自主權。光緒二十四年六月初十日，盛氏曾將維護路權之成功函告友人浙江布政使惲祖翼云：

現今各國來華爭造鐵路，如俄於東三省，法與粵西，德於山東，皆與總署立約，歸入交涉，中國不能自主矣。如比於盧漢，美於粵漢，英於滬寧，皆與總公司立約，歸入商務，不過借款代造，悉歸中國自主，實有上下床之別。弟逆知國勢弱，難與抵制，故立總公司，歸入商民身上，尚可自持。穀帥（廖壽豐字穀似）洞悉此中艱鉅，並不以弟為門外，奏請浙路歸入總公司，此（總）署與英使問答之所由來也。<sup>44</sup>盛氏做事細心。凡怡和借款，只用之於鐵軌誌標並洋工師技術，而凡華商股款，則用於鐵路購地，以杜土地糾葛。同時評估贏利前景，預料股價必將大漲百倍。乃於六月十一日函告伍廷芳：

總公司現與怡和所訂章程，別項皆用借款，惟買地悉用華商資本，因路地是根本也。蘇杭、紹寧地價想必無多，且此項股本利息必優，一因地價久必昂貴，何止十倍，一因鐵路餘利百分華股應得八分，則洋商借款千萬僅得二十分，華商股本百萬轉可得八十分，其利何止十倍。況數十年還清洋債，則鐵路全歸公司，其利又何止百倍。竊料此項股票，智者必願變產而為之也。報效國家自不可少，擬俟章程大定，奏明餘利，提出若干，繳充練兵經費，屆時當與各省大府熟籌而後定。

<sup>43</sup> 同前引書，頁 612。

<sup>44</sup> 《盛宣懷未刊信稿》，頁 85-86。

盛宣懷爲維護中國實業利權，又爲借洋債，勢不能不與外商周旋；折衝尊俎之際，以弱國當強勢富厚之洋商，豈能不受傾擠？所謂借賓定主之計，亦不過是以夷制夷之法。光緒二十四年四月二十七日，盛氏以其維護利權之設想與苦況函告軍機大臣翁同龢：

時局自膠鬲之後，愈不可爲。比債變卦，由於權利太薄，屢詆責其失信，乃云中俄密約尙如此，況借款耶？不得已爲借賓定主之謀，粵漢借美債，滬寧借英債，雖優給權利，尙可自主。比知美約專條可併造盧漢，復挽傅相願刪除數款，請再開議。美與西班牙戰事未已，只得將計就計，允與續議。大約權利必須與怡和相同。所索股票抵完釐稅，已切實拒駁。然洋人看盧漢不及粵蘇繁庶，加以容閱爭造鎮津，南北祇此貨客，兩道並行，路利斷不敷還洋債。天下事豈有明示以不能歸還而可以借債者？比自稱小國，無力踞我鐵路，但求本利有著而已。聞容閱不過騙得俞旨，將此路歸於洋股設造，成否雖未可定，而盧漢因此波折。<sup>46</sup>

同年六月十四日，盛氏復將列強之強取豪奪與貪謀路權函告北洋大臣榮祿：鐵路爲自強大端，俄辦東三省路，德辦山東路，法辦廣西路，均由總署定議，係歸交涉。比辦盧漢路，美辦粵漢路，英辦滬寧路，均由總公司定議，係歸商務。雖公司所訂章程，較去年比國原約增加不少，然歸入商務，較之歸入交涉尙易操縱。但求中國氣勢不再壞，趕緊練兵開礦，能於十年後陸續歸還洋債，爲朝廷創成萬里軌路，收無窮利益，則此時艱難百折，尙不致空費心機也。<sup>47</sup>

惟滬寧鐵路借款合同並不順利。當時德俄爭奪路權積極，分別在山東、黑龍江得手，英國注重長江心臟利權，亦欲藉鐵路而謀求擴張，不滿原訂借款合同之條件。原訂合同之怡和及匯豐銀行(Hong Kong and Shanghai Banking Corporation)均提出廢約請求，怡和並聲言英商有自行建造滬寧鐵路之權。盛

<sup>45</sup> 同前引書，頁 87。

<sup>46</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁 476。

<sup>47</sup> 《盛宣懷未刊信稿》，頁 88-89。



宣懷雖不能力爭，但苦思對策，主張中國主動與他國合作修造鐵路，以破英國獨攬長江利權之野心。由於茲事體大，必將引致英使向北京交涉，故特於光緒二十五年三月二十三日上稟慶親王，爭取支持：

總公司與比銀行議定，十年以後，總公司無論何時，可將借款還清，一經全還，所有合同即時作廢也。又慮時局多故，路利薄弱，三十年限期之內借本不能還清，故總公司與比銀行議定，屆期如未還清，自有展限之權，以展至借款清訖為度也。至於造路行車雖歸比工程司經理，必先由督辦大臣核准；製造材料雖歸比公司承辦，而必先儘漢陽各廠造購。蓋所訂滬寧草約，皆本於盧漢比約不甚懸殊，大約今之時局，借款造路合同亦不能再加乎其上了。現在英商「怡和」、「匯豐」請廢草約，欲自造滬寧鐵路，總公司設在倫敦，其意視長江一帶之利權本應為英國所獨控，若照所擬條款，直欲效尤俄之造東三省鐵路，德之造膠州鐵路。查閱洋報，英俄新訂密約，於中國利權，各分疆界，彼此不相礙，難保不因此變計；至所云山海關借款，不過藉口而已。如果准其所請，粵漢、盧漢勢必相率廢約改章，殊於大局有礙。當即面告「怡和」：來函既棄舊議，自應照草約二十三款，總公司可另與別人商議。<sup>48</sup>

於此可見盛宣懷因應列強之才識謀斷，嗣後不但借款修建滬寧鐵路成功，同時更又建造淞滬鐵路、蘇杭甬鐵路。盛氏更與香港方面議建廣九鐵路，澳門方面議建廣澳鐵路，中國北方亦收購英方運煤小鐵路改建之澤道鐵路，以及山西正太鐵路。盛氏在清季所建成之鐵路總計有盧漢、滬寧、津榆、淞滬、昭洙、道清、正太諸鐵路，以修造鐵路長度言，冠絕同儕，真是所謂開路先鋒。可惜由於推行鐵路國有政策，與川、湘、粵三省商民敵對，招致反清革命運動。盛氏受盡民怨，而清廷更加以革職永不錄用。

## 五、銀行利權之維護

晚清官紳中，最早提倡開辦銀行者，為盛宣懷、鄭觀應、李鴻章諸人。

<sup>48</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁 483-484。

盛宣懷不僅積極從事，而尤能洞悉窾要，維護中國利權。資料顯示，光緒八年(1882)盛氏已向李鴻章提出開設銀行計畫，主張由新創之電報局兼辦銀行業務。盛氏且具體指陳各省官銀之存息匯兌辦法，可引據以備參證：

因思銀行之議久未圖成，與其另開局面，不及就題發揮，庶幾立可成功。現擬湊集商股二百萬兩，先收一半，實銀一百萬兩，即在電報局內附設電報匯銀局，如保險局之附於招商局也。凡官商匯兌銀兩，莫不求其迅速。向來票號匯銀，必待匯票寄到而後發銀。本局則一電即可照兌，故逆知人情之必樂於電匯也。將來言信行果，近悅遠來，商股愈摺愈多，必為民財所薈萃，官商之情漸通，則上下之源不竭。朝廷一旦下一鐵路招商之令，各省銀局與海內富人皆息息相通，不難一呼而就。從此可無借洋債之事，更無華商假託洋商以貸於官之事。明知財之所聚必怨之所歸，且利益在官者大，在商者小，而在辦事者不能不一秉至公，斷無利益於身家。然事在必行，機不可失，早一年成，早一年效。如蒙許可，當與同志會訂章程，稟請批准備案。此舉固無藉乎官本，惟大局所關，充其力量鑄中國之銀餅，以抑外國之洋圓，皆權輿於此，自亦不可不循官督商辦之例。<sup>49</sup>

光緒十一年(1885)盛宣懷奉命向旗昌洋行買回輪船招商局產業，不但順利達成任務，抑且加以大力整頓。一年之間，贏利頗豐。盛氏更加自信，隨後即提出開辦銀行之議：

屆時如果立足牢穩，即可提出保險存款及各省存款一百數十萬，附以華商股分，做一小小銀行，不必仰鼻息於戶部，仍由商人做起，譬如「匯豐」亦無戶部往來，而公積餘利如此厚實，真堪豔羨。聞憲臺去秋與大司農面議未果，第一，此等事必先從商家辦起，徐徐善誘，方能上下貫通；若竟從國家度支說起（原刪：和盤託出），天下有幾人識（原刪：洞達）時務哉！第二，招商局辦得聲名狼籍，其弊千人皆見。不將招商局翻過臉來，破壞因噎廢食之見，闇者必謂商務中國獨不可為，明者必謂中堂用人不當。一之為甚，其可再乎？職道電稟樞

<sup>49</sup> 同前引書，上冊，頁 214，〈上李鴻章說帖〉。

老，謂必須將已成之船、電兩事辦好，方能擴充商務，以致富強，似顛撲不破。鐵路，他日必成之事，目前官力既全注海軍，諒難兼顧；借洋債不特違眾議，併不甚穩。莫妙於試造臨陶或津沽短小鐵路，以開風氣。一面開辦鐵礦銀行，使銀可集諸華商，鐵可取諸華土，人人知鐵路之利，而難言其漏卮，則舉重若輕矣。<sup>50</sup>

盛宣懷及其父盛康以經營典當錢莊致富，積有兩代實驗，嫻熟資金運用之道，故而於開辦銀行，極具興趣，且富自信。惟屢次建議開設，俱未獲致當局首肯。直迄甲午戰爭中國戰敗，清廷因賠款而向外國銀行舉債，痛感其種種要索之侵權無道，覺悟開設銀行之重要。盛宣懷乘此朝野覺悟之機，於光緒二十二年九月二十六日(1896.11.1)上奏，剴切奏陳對抗外國銀行之剝削而謀求自立之法，請求開創銀行。盛氏從維護銀行商利立論：

銀行昉於泰西，其大旨在流通一國之貨財，以應上下之求給。立法既善於中國之票號錢莊，而國家任保護，權利無旁撓，故能維持不敝。各國通商以來，華人不知務此。英法德俄日本之銀行，乃推行來華，攘我大利。近年中外士大夫灼見本末，亦多建開設銀行之議。商務樞機所繫，現又舉辦鐵路，造端宏大，非急設中國銀行，無以通華商之氣脈，杜洋商之挾持。<sup>51</sup>

盛氏在同一奏章中亦詳論經辦銀行，入手之方式以及預期之功效。他計劃與上海銀號嚴信厚合作，以求商界之共信：

臣前在上海，與開設粵、閩、浙、滬、江漢各海關官銀號之紳商候選道嚴信厚議及銀行之事。嚴信厚顧全大局，情願以其獨開之銀號歸併公家之銀行，使其氣局寬展。並照匯豐銀行規制，以精紙用機器印造銀票，與現銀相輔而行。按存銀之數為印票之數，以備隨時兌現。各省官司向銀行借貸，應照西例，由總行稟明戶部批准，以何款抵還，方能議訂合同。歐洲國債數千百萬，皆由銀行籌辦，印發借券。應收年息，歸行取付。大信不渝，集事自易。嗣後京外撥解之款，可交匯以省解費。公中備用之款，可暫存以取子息。官造銀元尚不能通行盡

<sup>50</sup> 同前引書，頁 50-51，〈上李鴻章稟〉。

<sup>51</sup> 盛宣懷著，《愚齋存稿》，卷 1，頁 14，〈盛宣懷奏疏〉。

利者，可由銀行轉輸上下，官得坐收平色之利。銀行用人辦事，悉以匯豐章程為準。則合天下之商力以辦天下之銀行，但使華行多獲一分之利，即從洋行收回一分之權。<sup>52</sup>

光緒二十二年，中國始有朝臣奏請開創銀行，戶部未能承命，故遲而不決。未幾盛宣懷奉旨召對，痛陳銀行之必需，並繼以九月之上奏。朝旨遂於同年十月初八日(1896.11.12)責成盛宣懷招商興辦銀行，使其為中國新銀行事業之先驅。<sup>53</sup>

甲午戰後，盛氏已奉命興辦鐵路，何以此際又要創辦銀行，豈不知貪多必失之說？其實創辦銀行與籌集鐵路資本有關。當時辦鐵路，嘗試招募商股，商民以為投資巨，風險大，不肯響應。盛氏認為銀行利潤豐厚，商民投資容易回收，一定會競相認股。光緒二十二年六月二十日，盛氏致張之洞電，即解釋此一道理：

鐵路奉旨招商，逾年無效。推原其故，華商無銀行，商民之財無所依附，散而難聚。現與熟悉商務員紳籌議，鐵路收利遠而薄，銀行收利近而厚，若使銀行權屬洋人，則鐵路欲招華股更無辦法。國家本有開銀行之議，鈞電鐵路既以集華股、歸商辦為主，銀行似亦應一氣呵成，交相附麗。集華股則利不外溢，歸商辦則弊不中生。如鈞意許可，當再酌議章程具奏。<sup>54</sup>

盛氏此電意在取得張之洞之支持，不料張之洞堅決反對。盛氏必須說服朝廷介入，始能扭轉不利形勢。

光緒二十二年十月，盛宣懷奉旨招商，開辦銀行。十二月猶在籌畫銀行章程時，即於十二月初八日(1897.1.10)致函戶部尚書翁同龢，明言籌建本國鐵路，應由開辦銀行入手：

管見招華股總須先開銀行，而蘇、粵斷不可另開局面，致分盧漢商力；借洋債總須先借官債千萬，造成軌道一段，再向洋商貸借一款，本為

<sup>52</sup> 同前引書，卷1，頁14-15，〈盛宣懷奏疏〉。

<sup>53</sup> 《中國第一家銀行》（北京：中國社會科學出版社，1982年9月初版），頁61-74，〈開辦銀行之函電上諭資料選錄〉。

<sup>54</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁505-506。

說帖所預籌；惟原議欲先與洋商訂立合同。以目前看來，急求必多要挾，不如稍緩，先行自造，示以必成。得一段路，即以抵借，亦不患半途中止也。年內為日無多，擬將銀行章程議妥，淞滬鐵路商定，再赴湖北一行。摩賡(William Pritchard Morgan)開礦，原議悉用洋款，必致太阿倒持。果能華洋合股，事權仍在中國，但許其附股，用其礦師，歐亞皆有如此辦法。所惜官商俱無此魄力，亦難與商議。然礦務若不就此時認真開辦，將來邊界各礦難保不為他人捷足。<sup>55</sup>

盛宣懷受命招商創辦銀行，即在上海積極活動，招請重要華商聚議。光緒二十三年(1897)正月盛氏籌足股本，成立銀行董事會，上海商界菁英幾全被網羅：其時創始董事，除盛氏外尚有嚴信厚(字筱舫)、葉成忠(字澄衷)、張振勳(字弼士)、楊文駿(字彝卿)、劉學詢(字慎初)、嚴滌(字芝湄)、陳猷(字輝庭)、楊廷杲(字子萱)、施則敬(字子英)、朱佩珍(字寶珊)。董事會旋即修訂並宣布銀行章程。<sup>56</sup>

此現代銀行定名為「中國通商銀行」，光緒二十三年四月二十六日(1897.5.27)在上海正式開幕。一年後盛氏上奏再陳創辦銀行之初衷，明言在於「擴充中土之商力，收回自有之利權」：

中國銀行，大路椎輪，規模草創，故裨補於商務，收效於桑榆者，必須由漸而來。蓋由倣辦於各國銀行在華開設之後，如匯豐之設，已三十餘年。氣勢既盛，根柢已深。不特洋商款項往來網羅都盡，中行決不能分其杯羹。即華商大宗貿易，亦與西行相交日久，信之素深。中國銀行新造之局，勢力未充，非可粉飾鋪張，驟與西人爭勝。故臣原議以慎始圖終，積小成大為宗旨。今者□辦一年，始基已立，自此擴充中土之商力，收回自有之利權。其樞機必視京外撥解官款是否皆歸通商銀行為旋轉。若各省關存解官款，仍循舊轍，專交私家之銀號，絕不與奉旨設立之銀行相涉，則商政之體全失。西人騰笑，華人增疑。

<sup>55</sup> 同前引書，頁 470-471。

<sup>56</sup> 王爾敏撰，〈中國近代之工商致富論與商貿體制之西化〉，《中央研究院國際漢學會議論文集》(台北，民國 70 年 10 月刊)，頁 1215-1262。

海內商情孰肯信嚮，所關於商務大局非小也。<sup>57</sup>

由此可知，盛氏辦理銀行，無論創始起議，或是首建基業，其啓念動力，無不與挽回淪喪之商業利權有關。盛宣懷估計，英商匯豐銀行，吸收中國民間存款在六千萬銀元以上。中國坐失利源，必須設法收回，而收回之道端在開辦銀行。中國通商銀行開幕後不久，盛氏於同年五月初八日致函兵部尙書榮祿，陳述開創銀行宗旨：

惟銀行深中匯豐及京都四恆之忌，其實此行係爲保守中國利權起見，免致盡爲俄英各行一網打盡而已。於匯豐固有損，於四恆不特無損且有益也。宣回滬後當再督率各總董參酌中國商情，泰西商律，重訂詳細章程，總期慎密無疵，可垂久遠。俟規模粗定，即當奏復，悉交總董自行經理，宣無庸過問。<sup>58</sup>

盛宣懷大力推動中國通商銀行之創設，不僅早在光緒八年已有構想，而其長期留心銀行之功能與運用，其著眼點在中國商業利權之遭列強侵損，認爲必須由中國商人自組銀行，謀求民間財富之凝聚，抵抗列強銀行之競相蠶食鯨吞。盛氏不私心自利，自創設銀行後即立意權歸商董全體，亦隨時作交卸準備。盛氏爲商權謀久遠，爲實業盡血誠，豈容輕易否定？

---

<sup>57</sup> 盛宣懷著，《愚齋存稿》，卷2，頁30-31，光緒二十四年四月奏。又，《中國第一家銀行》，頁1-31。又，張郁蘭著，《中國銀行業發展史》（上海人民出版社，1957年11月初版），頁4-39。又，《盛宣懷未刊信稿》，頁12，光緒二十三年五月初五日致湖南巡撫陳寶箴函，說明銀行開幕，並致送章程，以便開設長沙分行。其信中述明開辦日期云：「銀行悉照匯豐章法，但洋行重在外國通貨幣，我行重在內地通貨幣。上海總行，四月廿六已開辦，漢口亦須續辦。長沙省會，熊太史（希齡）已集股數萬，自可照章分設，以通往來，仍乞大府護持，俾免隕越。先呈大略章程一冊，詳細章程刊成續寄。」

<sup>58</sup> 《盛宣懷未刊信稿》，頁13。又，同前引書，頁15，光緒二十三年五月二十四日致陳寶箴函：「銀行爲商務樞紐，英法倡於前，俄德踵其後，自己若不早設，利權必盡爲一網打盡。湘行公一言之下已得股銀六萬，只須再添足十萬，便可開設分行。此任非朱禹翁不足以樹人望，只要管事得人，條理不紊，總董只須就近稽查，並不甚忙，若繁瑣事豈敢累及朱公耶。秉三請照章招股，多者爲董。渠開來朱、蔣、陳三君，故早辦合一照會。他處亦有二三人者，然少穆已不在湘，陳亦不相識，似以責成朱一人以免牽輟爲是。宣不敢臆斷，謹呈照會兩件，敬求代爲酌度而行，其不用之一件便中寄還可也。回滬即與諸總董商訂分行詳細條款，寄請轉發。匯豐收我華民存款六千餘萬，載往印度。俄又來矣。」

## 六、結 論

盛宣懷畢生經營實業，以輪船、電報、鐵路、銀行為最重要，四者俱為中國近代工業化之權輿，前無因襲，必須無中生有，其中諸多艱難，後世已多隔膜而無所考見。盛氏首創各大實業，為後代中國企業奠下基礎，其開創之格局，少有後世人物逾越。盛氏之為一代偉人，無可置疑。

盛宣懷自李鴻章幕府起家，以至清末宣統三年(1911)在郵傳部尚書任上革職永不敘用。其所經手之現代實業，不止前述四種，更有開礦、煉鐵、紡織、郵政等等。惟多非由其一手開創，而往往係中間承替，其重要性雖大，但略有所不及。茲在此稍加論列。

前節提及之湖北煤礦，盛宣懷開辦時，聘僱西洋礦師，採用西洋開採方法，在同時代重要實業家中僅居於唐廷樞、李金鏞之後。惟其對維護中國礦權之重視，無人可相比擬。早在光緒二十四年(1898)盛氏即提出保障中國礦權杜絕洋人侵佔之議：

竊思湘、粵礦甚多，英、法皆覬覦，與其用英、法而礙大局，尚不及用美款。（原刪：可免為英法奪佔）但管見中國財產莫大於礦，目前雖不得不借資洋力，將來學堂人材輩出，不難自辦，轉貧弱為富強，實有關係。若照山西、四川一紙合同，即以全省六十年無限地利悉歸外人，名曰華股，實皆洋股，且恐藉開礦而漸及派兵保護，佔利竟致佔地，恐貽後悔。擬請嗣後洋款辦礦，不得擅指全省，止可就礦言礦。譬如辦開平煤礦，只就開平而言，推及一郡一縣已多矣。至路礦勿兼，自係杜洋人索路併索礦也。若中國自造路，自開礦，想不在禁例。如美議路約，必欲請借款開礦，擬由總公司另舉華商就近路處所指明若干處，酌照山西章程，嚴定界限，所收礦利，悉歸路礦總局。倘路利不足還路債，可將礦利補湊，免累公中，似亦有益無損。<sup>59</sup>

盛宣懷保障中國礦權之法，亦如其保障路權，認為民間之實業，非關外交，拒絕與外交官交涉，若有交涉之處，直接與洋商公司交涉，不容列強外交官越俎代庖。此外他更援條約所定，不准洋商擴大經營，只許造路者不許

<sup>59</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁624，〈致總理衙門電〉。

開礦，只許開礦者不許煉鐵。光緒二十八年(1902)英國商約專使來華談判，想把路礦權列入商約，為盛宣懷以中國自主之利權不容外人過問為由，予以堅拒。當時山西省已胡塗喪失礦權，盛氏代為籌謀，思所以迎拒之道。其光緒二十九年九月六日致外務部函有云：

竊思晉豫合同，平空給以無數礦利，已大失算，（原刪：現為國家索其紅股）茲因其求我國家出予澤道鐵路借票，援照正太辦法。告其正太非為俄、法運礦而設，今澤道專為英國運礦而辦，索我借票，俾騰出福公司資本，全力開礦，是中國國家任代造運礦鐵路之鉅款，英國公司獨受開礦無窮之大利。彼既欲因礦而及路，我即欲因路而及礦。一曰此路運礦車價須比他項客貨酌加兩倍，以備修養及票債本利；一曰國家應得紅股若干，分沾礦利；一曰只准開礦，不准製鐵，以符條約始終未准洋商在內地設廠之義。查馬凱(James Mackay)議商約，於內地製造爭之甚力，宣秉承部示，堅拒得免。今哲（哲美森）已明言運料製鐵，何能從此開端？不僅奪鄂廠鐵利也。自應堅執條約，內外合拒，以絕其萌。晉豫開礦合同，非國家之合同，況條款內並無開設爐廠鍊冶之語，其合同題目雖有「製鐵」二字，當時晉豫被其矇混，彼若持此二字相爭，擬准其運鐵至通商口岸設廠鑄鍊，以符約章，比較立年限（原刪：更有）理似足。晉鐵雖佳，加以運費，華廠尚可竭力抵制。<sup>60</sup>

中國近代維護礦權，交涉最為繁重複雜，已有李恩涵、王璽兩位專家之重要論著，本文自毋須多所引述。<sup>61</sup>

關於近代煉鋼工業，漢陽鋼鐵廠原創於張之洞之手，由於資金難籌而又經營不善，方由盛宣懷於光緒二十二年出任總辦，接管鐵廠全局。盛氏接管後，增加生產，並購置新爐，製造路軌，使鐵廠欣欣向榮。不料，光緒末年借英、美之力興造錦愛鐵路，用以牽制俄、日，並竟然有人主張以漢冶萍公

<sup>60</sup> 同前引書，頁 740-741。

<sup>61</sup> 李恩涵著，《晚清的收回礦權運動》（台北：中央研究院近代史研究所，民國 52 年 5 月印）。又，王璽，《中英開平礦權交涉》（台北：中央研究院近代史研究所，民國 51 年 10 月印）。



司爲借款抵押之議。盛宣懷致電鐵廠總辦李維格，痛陳此議之非：

漢冶萍只此精華，久爲外人垂涎，國弱民貧，一入交涉，廠礦必落外人之手，四不可行；電爲國有，輪爲官辦，開平爲英奪，華商至今談虎色變，漢冶萍人方疑難爲永久商業，吾二人正欲保全爲天下倡，乃萌芽纔發，即斬根株，從此中國實業休矣。<sup>62</sup>

至盛宣懷經營漢陽鐵廠，其用心良苦，亦曾於光緒三十二年八月上奏披露：前年奏派候選郎中李維格出洋，考察各國鍊冶之法，日新月異。不得不添造機爐，改建新廠，逐一改良推廣，爲及時挽救之圖，實無異重爲創始。統計添爐、改廠、僱匠、購機，及其成功，約需經費三百餘萬兩。是於舊虧之外又增新本。皆屬多方商借，心力俱窮。臣等毅然爲之者，以鐵政關繫強富之本，一息尚存，不容退避。原冀出貨多而且精，以待各省路軌之取求，兼擴東方商場之銷路。庶幾轉敗爲勝，官本可陸續收回，商本亦不致化爲烏有。<sup>63</sup>

有關盛宣懷之經營漢冶萍公司，已有近代經濟史學者全漢昇之專書問世，在此毋須詳論。<sup>64</sup>

盛宣懷經辦之各項實業中，以紡織業規模較小，且係步武鄭觀應、彭汝琮、戴恆等人之後，開辦上海華盛、大純等紗廠，購買外洋紡織機器，以紡造洋紗洋布。雖因爲洋商競爭，虧損不小，但未引致任何列強交涉，勿需多費筆墨。

在此七項實業之外，盛宣懷亦涉足郵政。郵政先爲海關附屬，同光以來即爲海關稅務司兼管，稱之爲「海關撥駟達」(Post Office)。光緒二十二年獨立經營；然郵政局總辦，仍爲赫德遴派之海關稅務司帛黎(A. Théophile Piry)。盛宣懷於宣統二年出任郵傳部尙書，決定收回郵政總局，置於本部之下。爲免外國爭相推薦郵政局總辦人選，決定留用帛黎。盛氏兩度奏陳申明收回郵政經過。<sup>65</sup>不料法國駐華公使馬士禮(Bruno F. M. P. Jacquin de Margerie)竟然

<sup>62</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁 884。

<sup>63</sup> 盛宣懷著，《愚齋存稿》，卷 13，奏疏。

<sup>64</sup> 全漢昇著，《漢冶萍公司史略》（香港中文大學，1972 年初版）。

<sup>65</sup> 盛宣懷著，《愚齋存稿》，卷 17，頁 13-15，宣統三年四月奏；卷 19，頁 10-11，宣統二年九月奏。

照會郵傳部，要求若帛黎退休卸任，另以法人繼任。法國恃強蔑理，盛氏深表不滿，於宣統二年六月十八日致函郵部侍郎李經方、吳郁生，囑其詳慎照覆法使，可同意郵政總局總辦不用他國人接替，但聲明此局非稅務司可比，中國有權晉用本國人。盛氏反復申論其維護主權之立場：

弟細想，法使從前不過姑作此想。地球上安有此事。今法使不爭於我收回之前，而爭於我已收回之後，且專與丞參計論，其自知理屈，已可想見。目下若再與一重案據，貽禍將來，不堪設想。尊意因陳君一再面商，必欲提起前議二字，不謀而合。四字雖於郵部因人而用之意略有關係，然試想將來帛黎去後，我部不能再用法人，須用本國人，尙恐相礙。凡與外人辦事，只在字面上磋磨，已屬下乘。鄙見莫若與法使開誠說明，郵政非比稅務，尙有押借鉅款，自難驟改舊章。若欲強我不許用別國人則可，斷難不許用本國人。故帛黎之後，我可允不用別國人接替，決不能不用本國人接替。弟想此係公理，法使不能不允。<sup>66</sup>

我人於歷史事件與人物，若能憑恃文獻證據，實事求是，自能取信於後世。否則圖快一時，雖能形成流行說法，終必為後之識者所推翻，既枉費精力，復貽誤大眾。今之論盛宣懷者，類多想像誣蔑之辭。或歸類為官僚資本家，評其官商勾結、甚至與洋人勾結，視中華為利藪，「五鬼搬運」；或視其為奔競豪貴，貪污腐化之權貴。清末小說《二十年目睹之怪現狀》及《九尾龜》均網羅道聽塗說，將其描寫為貪色好貨之徒。盛氏貪色好貨當符實情，而兩書故事，則全出虛構。小說家言毫不足引入史據。盛氏四十年來大陸學者更判定盛氏是買辦階級，邵循正於 1960 年 3 月宣稱：「盛宣懷是清末買辦官僚的頭子」。即總結盛宣懷之一生謂：

從盛宣懷這個大買辦官僚的歷史，不但可看出清朝末葉統治集團已腐朽到了如何驚人程度，也可清楚的看出帝國主義通過內奸統治中國的實際情況。<sup>67</sup>

---

66 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業朋僚函稿》（香港中文大學，1997年6月印），中冊，頁862-863。

67 《盛宣懷未刊信稿》，1990年3月，邵循正之出版說明。

邵循正這種鑿空的立論，禁不起史家檢證，乃政治宣傳。

在晚清人物中，盛宣懷亦非尋常之輩，乃自強新政的首要推動者。盛氏追隨李鴻章，從早期之輪船、電報，以至後期之鐵路、銀行，均參與或主持企業之開創。所開創實業，有朝旨授命，宗旨嚴肅正大，係為中國國家開創新局。當時李鴻章之實業政策為「官督商辦」，亦即官為提倡，商人經營。此一政策旨在鼓勵商人投資合作，有其時代背景，不可以後世眼光妄議雌黃。我有專文討論，不再贅言。<sup>68</sup>

就近代史觀之，實業建設乃中國工業化之推動實踐，有劃時代的重大意義，無論研究自強運動、工商業現代化或近代西式之教育，盛宣懷均為不容忽視的要角，不但有開創之功，而且實績最多，其歷史地位不容一味抹殺。邵循正乃中共學界領袖，等而下之者，儘可任其著作自然淘汰可也。

本人肯定盛宣懷之地位與貢獻，非自今日始，早有論文持此立場。盛宣懷影響如此廣闊，必須與其同時代人物比論高下，並評估其一代中之貢獻。盛宣懷從光緒二年提出維護中國自主權之主張後，<sup>69</sup>其一生經營實業，即抱此一信念，形諸文字者，不下數十次，而訴諸行動之實例更不勝枚舉。憑何理由誣指其賣國，誣指其勾結帝國主義？

光緒十八年(1892)盛宣懷擔任天津海關道，為保護中國輪船及民間沙船，規定由其包運米穀。案清朝定制，凡籌賑災民米糧，視為國家漕米，由指定中國商船包運。盛氏惟恐洋商洋船運米出口，乃致函江海關道聶緝渠，不得享受免稅優待：

弟初三到任，查津關免照已咨發，倘英商難免爭執，惟有請貴關函致稅司，以江南糧價不平，除專案奉文採辦濟賑外，出口米麥仍應照章完稅。則不裝局船之別商，既不能領照，必赴商局分領津照，充平糶

---

68 王爾敏撰，〈「官督商辦」觀念之形成及其意義〉，《香港中文大學中國文化研究所學報》，卷13，1982年刊。又，Albert Feuerwerker: *China's Early Industrialization: Sheng Hsuan-huai and Mandarin Enterprise* (Harvard University Press, 1958). 本書係研究官督商辦觀念的先驅著作。

69 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁469，光緒二年上李鴻章稟云：「伏思彼族惟利是圖，今既絕其擴充持久之奢望，又復刪其將及十萬之浮帳，我以鉅資買回不急之物，而彼尚快快不平。但求一年期內無罅可乘，收回後妥商辦法，庶可保我自主之權。」

商人；而商局奉文自辦之米麥，不裝洋船，盡裝局裝（船），洋商斷無藉口，華商亦無向隅者。弟商之熟悉洋務約章諸君，均以中國自主之權，可以保護中國商人，在此一端。<sup>70</sup>

盛宣懷之外交手腕，自承辦輪船招商局及電報局以來獲得精進，有其一定之基本方法，而運用恰當，甚少讓外國在企業交涉和外交談判上佔到便宜。光緒九年盛氏在與英商談判電報海線後不久，致函李鴻章，說明其外交手法如下：

職道與彼族議事，無不先立個主腦到底，與他磋磨，決不朝三暮四。且閩線之事，上游似肯放鬆；職道因要保全東、北兩司合同，是以不避艱難，寧可目前多費唇舌，免得後來愈趨愈進。<sup>71</sup>

盛宣懷經營輪船、電報，督辦鐵路總公司，以至於談判商約，其所持一貫立場，是以商對商，避免與外人作外交交涉。易言之，凡與外人交涉，均置於實業經營者層次，而避免達於國家層次，尤其避免列強外交公使之干預。如其光緒二十四年九月十五日電告劉坤一，提議避免德使向總理衙門要求商談津鎮鐵路合同：

惟聞德使所議津鎮合同，係由總理衙門內之路礦總局代中國國家與德華銀行及匯豐共議者，是其屬意欲離開商務為日後勒佔地步。中國近日情形，交涉已無關攔，商務尚存公例。故遇有華商出面之事，國家尚可推諉斡旋，彼亦礙於公例，未便任情要挾。津鎮既撇開公司，甯滬、粵漢正約未定，其勢恐將援案效尤，即已定之盧漢，亦慮反覆，從此中國欲託商務公例為躲避之地，亦不可得矣。今英、德兩使明言不願與總公司商辦，莫若由路礦總局另立公司，出名與該銀行訂辦。總以銷去總署、總局代中國國家字樣，但使不能撇開商務，則將來勒佔之患可免，各路效尤之患亦可免。<sup>72</sup>

盛宣懷未嘗任外交官，但其畢生無時不與列國外交人員交涉。最值稱道者為晚清談判商約，可惜尚未施行，而清祚已完。其次則推鐵路交涉，盛氏

70 同前引書，上冊，頁 82-83。

71 同前引書，頁 217。

72 同前引書，下冊，頁 711-712。

對此最用心力，亦多得到實利之進展。盛氏曾在其光緒二十五年(1899)上慶親王稟中如此分析：

竊嘗統籌利弊：鐵路歷年久則利厚，枝路多則利廣，初創之時能敷開銷，未必能敷交息，故總公司與比銀行第四款議定，造路時可在存款中提付利息也。越數年，能敷交息，未必能敷還本，故總公司與比銀行議定，第十年起分開二十年攤還本款也。逮鐵路年久，得利必重，聲名必極好，學堂人材輩出，足以自強，不難另借輕利之款，提早還清，悉歸華人自行管理。<sup>73</sup>

光緒末年（約三十三年）盛氏再次上書慶親王，亦曾詳述其承辦鐵路之艱苦歷程，從中可見當日做官任事之為難。甚值後世深思：

宣懷奉命以來，時深戰懼。盧漢原派直、鄂兩督合辦，鄂帥為主，借比國款，宣懷遂赴武昌，即在督署訂立合同。嗣因英、法覬覦粵漢鐵路，直、鄂兩督慮南端有失路權，（原刪：聯名）會疏借美國款，乃由駐美伍大臣選招合興美公司訂立原約，美國派人勘路後訂立續約。嗣又奉飭與「怡和」訂立「滬甯」合同，「道勝」訂立「正太」合同，而汴河清道支路，皆緣盧漢而起。凡訂一條款，無不內請部示，外商疆吏。自知智識庸愚，斷難與外人抵制，然莫不竭力與爭，各國使臣時至大部曉舌，此尤引以為愧憾也。在宣懷之愚，所以忍辱含垢不敢遽退者，因盧漢合同十年可先贖還，計自光緒二十四年售票起算，三十四年即可備款收回。原擬併粵漢、滬甯所入之車價一氣先還比款，初不料中外局勢有變（指庚子拳變），兩路之遲成也。<sup>74</sup>

學者不察前人處境，不識其志節心懷，才識能力。逞筆墨之快，議論短長，可惜不切實際太甚。

光緒二十二、三年，國際情勢已十分危殆，今人略知其概，但仍不知其嚴重程度。當時惟盛宣懷先知先覺，處此列強包圍之惡劣環境，欲興辦鐵路，既無人又無款，且乏技術人才，盛氏自需忍辱負重，艱忍不拔。光緒二十四年正月二十四日盛氏即將當日劣勢明白電告王文韶、劉坤一、張之洞、陳寶

<sup>73</sup> 同前引書，頁 483。

<sup>74</sup> 同前引書，頁 502。

箴。茲引以爲據：

「西國幹路，恆數道並行，非必有礙盧漢，何至因此停辦？容謂與德商必受脅制，美商亦爲難，欲即中止。執事請改換，豈有術制德耶？來電當軸均不謂然，仍照舊籌辦爲要。」云。濰縣及博山、淄川各縣煤礦、銀礦，沂屬金礦，甚美且富，近鐵路處皆可造支路以就礦。聞德將立膠東總督，照香港免稅，則煙臺關稅無矣。大連灣必照辦，則天津、營口關稅無矣。悉畢(Siberia)路通，恐南洋稅亦必減。是(原刪：貧弱之機)全局敗壞，均肇於膠事矣。豈特鐵路一事已哉？言之痛心！鄙見各國竊保護之名，分佔邊疆海口，漸入腹地。一國起爭，數國效尤。牽制之法，不足破其陰謀，通商之利，不足抵其奢欲。處今日而欲散其瓜分之局，惟有照土耳其請各國共同保護，凡天下險要精華之地，皆爲各國通商碼頭，特立鐵路礦務衙門，統招中國及各國股分。聘請總鐵路司、總礦務司，職分權力，悉如總稅務司。似此悉畢路成，英、德不患俄獨吞，緬滇路成，俄、法亦不患英獨噬。……否則如今日俄之滿洲路，法之粵西路，德之山東路，名雖華官合辦，實則彼權獨操。竊慮各國鐵路所到之處，貨利屬彼，軍權亦屬彼。路利在人，路害在我。凡創辦鐵路者，皆吾中國之罪人，轉不如拘迂舊習，猶得執民不願造路之說以拒之矣。<sup>75</sup>

列強環伺，虎視眈眈，任事者實已難得，國人復不諒其處境，傾陷排擠。然而官場之中，盛氏亦不免明槍暗箭，有置身荆棘之感。

若注意現代中國官僚政治，當可親見今日政壇上明爭暗鬥，充滿人事恩怨，因而更能同情盛宣懷當日之處境。正因爲是立足不易，故盛氏生平智慮多耗於應付層層上官。盛氏得李鴻章之識賞重用，自同治九年後，凡於開創新工業建設，乃至資金籌措，特別是災民賑務，均受委託，依畀之專，不作第二人想。盛氏亦實心任事，謹慎小心。在李鴻章屬下，從同治九年後，先後任登萊青道，天津海關道，兼掌輪船電報事業，至甲午戰後李鴻章失勢，前後不下二十五年，是其宦途比較順利的時代。

---

<sup>75</sup> 同前引書，頁 704-705。

世人但見盛宣懷在光緒二十二年以後由監司大員晉升至朝廷高官階位，如宗人府宗丞、大理寺少卿、工部侍郎、太子少保等，而且升轉甚速，遂以為其十分得意。實則不然，所謂高官，盡皆朝廷閒曹，並無實際權力，而朝中鉅宦，無能而有權，儘管盛氏有兩代舊交的王文韶支持，但仍須極力結好翁同龢，能使之不從中掣肘，已是大幸。庚子後盛氏亦奔走於軍機大臣瞿鴻禨之門，瞿陽示歡好，背後實深為忌刻。盛氏致岑春煊函云：

善化相國（瞿鴻禨）為胞弟入學座師，在京時常見面，極蒙青睞。乃出京即聞北洋談及則反是，（原刪：弟所以不服闕不復見用者，皆善化阻之）大人先生愛憎不現於面，誠亦難於臆料。<sup>76</sup>

地方封疆大吏，在李鴻章失勢後，惟南洋大臣劉坤一、湖廣總督張之洞為朝廷所敬畏，可以一言九鼎。其中張之洞因漢陽鐵廠虧累難以為繼，不得已始由盛宣懷接手，非真重用之意。張氏每事亦多自作主張，盛氏每必遷就。劉坤一則不喜盛宣懷，對盛每每不假辭色。盛宣懷與英商怡和訂合同，建築滬寧鐵路，涉及劉坤一轄區，深觸劉氏之忌，劉氏頗加阻撓。盛氏函告李鴻章其中糾結：

乃辦妥後，峴帥（劉坤一）來電竟謂盡失東南精華，將來莫保半壁疆土。語甚隔膜。又吳淞造路，須用官灘地百餘畝，並宣光緒二年買回怡和舊路若干畝。委員許寶書索價數十萬兩，公司無款，迄未交割。因此二事，聞峴帥不懌。謠傳已奏英商議辦滬甯路，係遵鈞署電諭而行，任事之難如此！<sup>77</sup>

盛宣懷開創中國通商銀行，頗得翁同龢支持，而張之洞以為其事不自己出，乃多方挑剔，一則認為銀行為不急之圖，一則一意挑剔章程，要另行制訂，盛氏亦曾致函翁同龢，說明委曲：

上海銀行四月廿六開辦，華商歡忻鼓舞，氣象頗好。惟天津商股二十萬及官場股分，因有管奏，觀望不繳，商務之難如此。昔年招商局每逢被參一次，必受擠一次。人生祇此精力，聚精會神，專辦公司，尚恐不足，而中朝任事之難，層波疊浪，必使志士灰心同歸於因循畏蕙

<sup>76</sup> 同前引書，頁 790。

<sup>77</sup> 同前引書，頁 664。

而後已。此件本當早復，南皮（張之洞）不厭求詳，因其端不自鄂發，頗想改頭換面。<sup>78</sup>

銀行剛成立一月，盛宣懷即因四方壓力而萌退志，於同年五月二十四日函告湖南巡撫陳寶箴云：

任事之難，均在洞鑒之中，惟有日日預備交卸，稍免瞻顧。人生五十後，祇此精神，全力用於公事，尚恐不足，豈能紛心於對付之地耶。

79

盛宣懷原來家道殷富，其父子以典當業起家。凡大賑災賑務，多大量捐貲，因是以富厚仁心而聲聞朝野，從而為清廷所拔擢。盛氏一身而兼為官商，為紳商所側目，亦眾官所傾忌。盛氏致岑春煊函有所陳敘：

惟某家素有富名，實不自今日始。同治丁卯(1867)，李文忠督兩江，即命故父招股開張公典三十餘家，以便劫後窮民。癸酉初輪船，庚辰初電報，即替出典當首先入股。又蒙聖恩，關樞十年。故鄉田園，浙廣別業，多屬舊物，斑斑可考。今為漢廠萍礦又集鉅資，不得不招搖過市，以取眾商之信。蓋官一面須為窮人，商一面須為富人，一俟廠礦功成，可無須挪借，便現出廬山真面目矣。<sup>80</sup>

盛宣懷一人而經辦七種現代實業，未得當世稱揚讚譽，反受後代學者醜化攻伐。實亦不能見出盛氏處境之困難。一般只見盛氏總攬官私各項實業，以為一定事事稱心應手。或只見其迭向清廷報效，以保祿位。遂不免極意攻訛，視為貪瀆官僚。<sup>81</sup>殊不知光緒二十八年袁世凱受任直隸總督北洋大臣後，野心勃勃，欲將盛氏所營國家事業，盡數直接掌控手下。案清朝體制，北洋大臣本有監督洋務之權，因是乃極力傾擠，非完全奪取輪、電、路、礦等經

78 《盛宣懷未刊信稿》，頁7。

79 《盛宣懷未刊信稿》，頁15。

80 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁792。

81 夏東元撰，〈論盛宣懷與洋務企業〉，收載章鳴九、左步青、阮芳紀編，《洋務運動史論文選》（北京：人民出版社，1985年2月刊），頁524-546。又，夏東元撰，〈論盛宣懷〉，收載《辛亥革命史討論會論文集》，1982年刊，頁1645-1681。又，謝世佳著，《盛宣懷與他所創辦的企業》（台北，民國60年印）。謝書早於夏東元之論文十年，其入手方法，探討宗旨及所抒觀點，完全不同。立論以濟經史為宗尚，著眼於全面工商業大格局之利弊成敗，而於盛氏個人未作深入探討，與拙論完全不同。



營管理權不可。盛宣懷難當其勢，節節退敗，至光緒末年，彈劾、查帳紛至沓來，盛氏窮於應付。曾另函粵督岑春煊申述其一生苦況：

某三十年經辦實業，皆屬開闢，似商非商，過往經手數千萬，手筆極闊大而應酬極偏窄，耿耿虎視，重為聲名之累，不自今始。所報交卸輪電，正在苦塊之中，北洋（指袁世凱）平空派人到局，帳冊具在，悉聽報查。（原刪：竟無毛病）鐵路則乘某大病在床，欽派大員查帳，纖髮畢露。實皆有總辦、華洋總辦專司出納，某僅簽准駁，絕不經手銀錢也。滬甯交卸後，傳聞譯員朱寶奎、陳善言與怡和買辦唐傑臣得有酬勞十萬兩，而唐、陳已故，朱已擢去，某正交卸，若據奏參，實無憑據，徒使人言朱為北洋奏調，因忌興波。故請李伯行（經方）往詢怡和。該洋東並不承認，遂面託後任唐少川密查。據唐面答，怡和買辦唐傑臣是其堂兄，其眷尚須津貼；陳善言是其同鄉，身後只有七千金，皆未必得賄；朱雖善於應酬，亦難查實據等語。<sup>82</sup>

我人所當肯定盛宣懷之點，在其於中國毫無經驗毫無前例情況下，大膽開創各類西式企業，苦心經營，其膽識毅力，明敏幹練，俱當予以肯定。同時必須面對洋商競爭，防備列強吞噬國家權益。盛氏尤掬盡心血，傾盡智慮，務求中國工商自立自主。光緒十一年，盛氏在上總理衙門節略中，已披露其個人智慧眼光，才識毅力：

夫中國之富商大賈，莫不私營田宅，自保身家；而該局商人肯出私囊以成公舉，皆義商也。如國家聽其挫折而不思所以保護之，恐以後有類乎招商局之舉，人必避之惟恐不早，而權利有不為洋商所獨擅者幾希矣。士大夫終日言自強，而論事之人多，任事之人少，必欲造就後起之秀，必當考核已成之局。凡成事者優予拔擢，債事者嚴予懲處，則人才何難興起？權利何難盡收？<sup>83</sup>

我人論述至此，不能不鄭重提醒世人，官家企業與私人企業不同，前者之維持首在人事之穩定。李鴻章決定大政方針，開創現代實業，由官提倡，由商辦理；盛宣懷投注畢生心血，實際為中國開創新興企業，卓有成效。不

<sup>82</sup> 王爾敏、吳倫霓霞合編，《盛宣懷實業函電稿》，下冊，頁 791。

<sup>83</sup> 同前引書，上冊，頁 36。

幸，清代以來，官場上人事變動不居，主政者思想風品不一。凡經一次官吏更換，即難免一次多餘之更張。其凡由官家提倡、投資、經辦之企業，必須時時與外商競爭，即使一時興盛，亦因人事更迭而難持久。試一覆按百年來史乘。當年盛氏主辦招商局，其同代競爭對手之怡和洋行、太古洋行，而今仍營業鼎盛，久踞香港企業領袖地位。盛氏筆下之交手對象，如怡和總董「老愷錫」、「克錫格」，即今日怡和主人 Keswick 家族之祖輩。太古總董之「施威亞」、「施維亞」，即今日太古行東 Swire 家族之祖輩。而盛氏七項實業，卻早已脫手七八十年，有何實業續存至今？留存之招商局今亦奄奄一息。至於電報事業之競爭對手，英商大東公司，今日仍蒸蒸日上，營業鼎盛。百年來中外實業之盛衰，呈此對比，能不深思其中原因？

觀史論世，應就其人當時處境詳加估斷，亦應就其人言行舉止見其志節。由此入手，有一說一，不知者勿論，庶幾稍免錯誤評斷，貽誤後世。盛宣懷何如人？可謂有廣面成就、有深遠影響者也。了解匪易，本文僅就其人維護中國利權一點立論。至於全面認識，仍有待後之來者致力焉。

## 附 記

我自追隨郭量宇師從事研究工作，一開始入手即受命作自強運動領域之探討。當時研究兵工業，後來拓展至於同一領域中之實業範疇，本屬自然之事。在香港中文大學承校方之命評估盛宣懷家傳文獻，亦屬自然之事。接著，自 1984 年以來迄今，我選編盛宣懷資料六種，合共十八本之多。有五種已早問世，尚有一種正在排校。為此投注十二年心血，亦屬自然之事。並無強求，但自嚐甘苦，一概欣然從事。故可在此大膽正言，我今撰寫有關盛宣懷之論著，係累積多年反復閱讀資料之結果，非一日即興而為，亦非趕一時潮流風氣。盛氏文獻，史料價值之高，當無庸議，尚可選編至少五種，但望有人願繼續貢獻心力。

中華民國八十五年十一月三十日草成  
於擲泥揮雨軒