

近代企业制度和企业家精神建立之困境

——以招商局并购旗昌轮船公司为个案考察

易惠莉

轮船招商局在其实施“官督商办”体制的早期历史中，1873—1884年属商办性质相对突出的特殊时期。在此时期，李鸿章始终未对该局的“官督”性质予以职位上的落实，作为北洋官方委派的盛宣怀，在局内也从无凌驾其他管事诸人的地位。这为以拥有商本股权为背景执掌该局经营大权的唐廷枢、徐润，留下了相当大的施展才能和实现理想的空间。因此，招商局的发展演变具有两个可能的趋向，一是完全在商人主导下向近代企业演变的发展趋向，二是执掌招商局经营大权的商人向近代企业家演变的趋向。对前者的关注点，应主要落实在制度建设方面，即对招商局近代企业制度健全完善的问题上；对后者的关注点，则主要落实在人的方面，即企业经管者由传统商人向近代企业家转型的问题上。可以说，这是对中国近代企业精神形成问题的两个相辅相成的考察视角。

在中国近代企业精神形成的问题中，官商关系无疑是一个重要的方面。在传统社会，在被纳入“官督商办”体制下运营的政治经济活动中，商人以获得官方的政策和资金扶持为追求，官方则在达成社会政治经济效益的同时，亦以获取商人的报效为目的。因而，官商关系是在缺乏一定的制度制约之状态下维持着的。当近

代大型的企业活动尚不能脱离官督商办的体制制约,要造就企业精神,自然就主要落实在对官督商办体制下旧有官商关系的改造上。因此,在唐廷枢、徐润主持轮船招商局的企业活动实践中,有关完善制度——完善制约政府与企业关系的制度和完善企业自身管理制度——两方面的问题,应该成为衡量唐、徐二氏是否具有“企业精神”的重要方面。^①

“企业精神”为考察唐廷枢、徐润主持招商局时期的官商关系,提供了全新的视角。本文利用各种文献档案资料,拟以1876—1877两年为时限,追踪招商局此期的经营和发展,予招商局的商办形态及其形成的原因、背景,以尽可能具体细致且准确的述析。1876—1877年期间,招商局的商办形态经受并购美商旗昌轮船公司重大事件的考验,这是将此时期作为探寻二氏在推进招商局企业制度建设中角色地位的重要原因。另外,基于招商局此时期的商办形态的存在,很大程度上是李鸿章个人因素造成之结果,招商局的商办形态以及官商关系之具体状况,并非如其章程所简单反映。本文将立足于通过招商局并购旗昌轮船案之重大事件,讨论招商局及其主持人在此时期的“企业精神”之问题。^②也因此,唐、

① 【美】陈锦江在《中国的企业精神与西方的影响》一文中认为:企业精神“在具有不同文化背景的社会中,已有着不同的含意”。其中有以“做别人没有做过的事情,用新的方法做别人正做的事情”为表征的冒险性、开创性作为要素的评价模式;另有以“需要的组合”——“包括企业内部的合作”,“以及与行政官员、其他的同事和消费者的合作”为表征的“团体合作”性作为要素的评价模式。就中国当时的现实条件而言,取上述任一模式进行分析,近代性制度化的官商关系的建立,均将成为考虑企业精神的重要方面。陈锦江文见章开沅、朱英主编:《对外经济关系与中国近代化》,华中师范大学出版社1990年版,第121页。

② 在晚清,“治法”、“治人”何者为先成为舆论热点话题的情况下,李鸿章在极端务实的立场上认为:中国社会问题的严重性,在“有贝之财”(资金)与“无贝之才”(人才)的极端稀缺。李鸿章该观点是在中西方文明对比下产生的,其“人才”观中虽包含道德的成分,但限于近代性质的职业道德,而非传统的泛道德观。因为李鸿章作为务实、且强势的政治家,他的行政作风是倾向于“人治”,而对于“法治”则有所轻慢。

徐与李鸿章的关系、与盛宣怀的关系，自然在主要的关注范围内，其中也包括李与盛之间的关系。原因不仅在于唐廷枢、徐润与盛宣怀的竞争贯穿于唐、徐主持的招商局商办时期，亦在于官督商办体制下招商局内唐廷枢、徐润之地位，以及该局的商办形态在很大程度上，取决于李鸿章在唐、徐与盛宣怀之间的取舍，后来招商局的历史亦说明了这一点。正是 1884 年李鸿章对唐廷枢、徐润信任的丧失，导致唐、徐商办招商局的结束，以及盛宣怀“督办”招商局时期的开始。招商局商办时期的官商关系，相当大程度上可以由唐、徐——李鸿章——盛宣怀——三者之间的关系具体呈现出来。

一、“商战论”与“宏远公司”

招商局初创至改组期间，中国轮航业已经呈现竞争加剧的迹象，除英资太古轮船公司与招商局在同一年成立外，据英国驻上海领事麦华陀评论说：“这还是一个‘当苏伊士运河的开放和电报线路的建成为东方的贸易开辟了新的时代’”。交通及通讯条件的改善缩小了贸易商品产地与消费地的距离，因此而来的风险性下降，正在将中西方贸易由高风险、高利润向“一种只有最低利润的稳健商业”演变，贸易商“试图通过扩大其营业数量以补偿其利润水平的降低”，从而造成“整个贸易膨胀起来了，而谨慎经营的尺度也被超越”的局面。^①寓沪香山买办作为中国对外丝、茶贸易领域的主要从业者，自然在最能感悟并受此变革影响的中国人之列。

唐廷枢、徐润主持招商局后，以扩张经营规模作为应对轮航业

^① 《领事麦华陀 1872 年度贸易报告》，李必樟编译：《上海近代贸易经济发展概况——1854—1898 年英国驻上海领事贸易报告汇编》，上海社会科学院出版社 1993 年版，第 270 页。

竞争日趋严峻局面的举措，其中自当不乏上述国际性背景的因素。不过更重要的因素，还在唐、徐的举措获得了国内政治上的支持。如光绪元年，清政府为招商局订购将投入长江航线的“江永”、“江宽”二轮提供了 20 万两贷款，^①而包括招商局创设、改组在内等一系列重大事务，所获得的政治支持是有一定思想意识基础的。在太平军战乱平定后的同治中后期，正是社会重新理解中国在西力东渐的现实中之境遇、对策及前景问题的时期，诞生于第一次鸦片战后以“制夷”、“御外”为宗旨的“师夷长技”之洋务思想，受到来自社会及政坛的质疑，而一种将“师夷长技以制夷”的目标，扩展为包括经济功利性的与西方“争雄竞胜，絜长较短”的洋务思想悄然而兴。务实精神及功利主义在洋务思想领域的滋生发展，终于形成以“与西人争利”为号召的“商战论”。“商战论”的诞生，适应了洋务运动由军工领域向广泛民用领域扩展的时代需求，该论落实于经济功利性的目标，为此一发展提供了“师夷长技以制夷”之旧说难能达到的合法性依据。香山买办入主招商局，显然得益于“商战论”兴起的时代氛围，而唐廷枢、徐润由依附于洋行的买办，转身成为外商在华经营轮航业的最大挑战者，也因此一举成为“商战论”最具代表性的实践者。

唐廷枢、徐润借助招商局的平台，拓展其向外商在华利益提出挑战的领域，最先得以实现的是与轮航业相关的保险业。同治十三年(1873)，招商局“即行初步自办保险”，“每艘局轮除向洋商保险公司依照限额只保六成外，超过之额，由局中自行承保”。^②如果说唐、徐最初涉足自办局船保险有某种被动性，那么光绪元年 10 月由二氏牵头另行募集股本创设独立效益核算的“保险招商局”，

① 光绪三年九月《轮船招商局公议节略》称：“两江由江宁木厘、浙江由塘工项下各拨银十万两，以造江宽、江永两船”。《李文忠公全书》，译署函稿，卷七，页二十六。

② 《本局编年纪事》，《国营招商局七十五周年纪念刊》页 44。

承办招商局局船之保险业务，就已经具有完全的积极主动性了。^①唐、徐创设保险招商局，与其为招商局开拓新航线有完全不同的意义，保险招商局乃属于二氏凭借主持轮船招商局之有利地位，而获得的一项收益可观、稳定的个人投资项目。^②

光绪初年，如盛宣怀、魏纶先这样的湘、淮系出身的官宦子弟，亦先后贸然投入其完全陌生的煤矿领域创业。如此的国内环境以及东西方贸易方式变革的挑战，不能不激起香山买办对其经营的传统主业——丝、茶出口贸易——萌生新的创业梦想。这就是经营丝、茶出口贸易的“宏远公司”的创设活动。与保险招商局系香山买办完全独立创设不同，宏远公司的筹办是由时任津海关道的黎兆棠于光绪二年（1875）春自津来沪推动的。^③时任太古轮船公

① 如盛宣怀光绪元年十月《湖北煤厂应归湖北筹办并拟改归官办议》称：“近唐丞复设一保险局，另招资本，数日而集股份十五万，其故无他，信从耳。倘强令保险十五万归并轮船总帐，犹之强令煤股十万归并轮船总帐，同一难也。势有不能，其故无他，无所信从耳”。当时李鸿章有意鄂矿商办，并统归于轮船招商局之旗下。盛宣怀强烈反对此议，并以“保险招商局”为例争取鄂矿的独立地位。陈旭麓 顾廷龙 汪熙主编：盛宣怀档案选辑之二《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》，上海人民出版社 1981 年版，第 33 页。

② 招商局《第一届帐略》称：“所有自行保险费一项，现入当年总帐余利，或者提出存公，数年累积，亦可成为巨款，伏候公议”。可见唐廷枢、徐润坦承“局船自保”收益丰厚，且稳妥。不过，创设“保险招商局”亦说明二氏正视承办局船保险业务需有相应的资本准备问题。1874 年 9 月 17 日《申报》，《中国近代航运史料》第一辑，页 1004。

③ 黎兆棠（1831—1883）字召民，粤顺德人，师从广东著名学者陈澧，咸丰六年进士。同治初年以来，黎氏之仕途发展长期得助于沈葆桢。如同治十三年十月李鸿章奏请黎氏出任津海关道之举，亦从属于此间李、沈的政治结盟。同治十三年冬丁寿昌守制，光绪元年夏黎兆棠赴津海关道任后则成为唐、徐联系北洋的管道。如光绪元年十一月初五日《李鸿章致盛宣怀函》谓：“顷据召民为商局请借练钱廿万，添购江船（‘江宽’、‘江永’二轮）预漕之本，令其分年筹缴，便可允行”。又，光绪二年正月十五日《徐润致盛宣怀函》言：“（‘厚生’轮失事）爵相前已函悉黎召民观察先行转禀”。因黎兆棠在理论和实践上为推进“商战论”所作贡献，郑观应对“商战论”首倡之功归于黎氏。如光绪二年郑氏称黎氏：“创论以商夺洋人之利权”；后《盛世危言》之《纺织》篇称：“黎召民方伯曰：富强之道，不外二端：彼需于我者自行贩运，我需于彼者自行制造。诚哉是言（转下页）

司总买办的郑观应言宏远公司之缘起，道明此举首倡于唐廷枢的事实，所谓：“去春拟在外洋创设宏远公司事，发起于唐景星，得执事（黎兆棠）韪而行之”。^①从中亦可见香山买办心存此念由来已久。《申报》关于宏远公司筹议的报导信息，系代表唐廷枢等买办的愿望及设想。所谓：

华商今议开设一生意公司，以图与英国通商也。公司章程报章经已刊行，取名宏远，计资本三十万两，分三百股份，每股一千两，于二月底为定，按股先将五百两交付，至三月则开办生意焉，其设行在伦敦、香港、福州、上海四埠，而以上海为总行也。又议日后在美国之纽约亦设分行，其凑集本银一半留于中国，以便借银与众赐顾托以生意者，其余一半则存储在伦敦以壮声名。^②

《申报》所未涉及的宏远公司的具体业务内容及性质等信息，《北华捷报》的相关报道则交代得相对清晰。所谓：

资本一半汇至伦敦，剩下一半留在中国以采购往英国贩卖的丝茶。营业中心在伦敦，总号则设在上海。在香港和福州设分号。除去经营一般商业及代理生意以外，这家公司还充当中国政府在海外的代理人，因而政府需要的武器、舰只和

（接上页）也”。引文依次见陈旭麓 顾廷龙 汪熙主编：《轮船招商局》，上海人民出版社 2002 年版，第 30、34 页；夏东元编：《郑观应集》（上册），上海人民出版社 1982 年版，第 715 页；《郑观应集》（下册）上海人民出版社 1988 年版，第 570 页。

① 郑观应：《致黎召民方伯论创办伦敦宏远公司》。又，光绪二年春筹议宏远公司，时任太古轮船公司总买办的郑观应被列为该公司驻伦敦负责人选，因此得黎兆棠“车骑枉临，不耻下问”之殊荣。收入《盛世危言后编》的两件郑观应致黎兆棠函稿均出自该背景。至于该函被定在“光绪庚辰年（光绪六年）”，乃郑氏有意将其置于黎氏出任船政大臣后再倡宏远公司（后以肇兴公司命名，然仍未果）之背景下。据郑观应关于宏远公司缘起之说，可知该事起议于光绪元年春，光绪二年春则进入正式筹议阶段。另，光绪元年四月十九日李鸿章《复冯卓儒观察》谓：“召民若赴金陵月底能履任否？”冯浚光（字卓儒）时任江海关道。由此可见，光绪元年春黎兆棠已经活动于沪、宁之间。引文依次见《郑观应集》（下），第 570、571 页；《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十五，页十四。

② 《申报》1876 年 3 月 6 日。

机器，都可由他们代买。^①

而参与其事之郑观应的相关陈述，表明《北华捷报》报导的准确性。郑观应称：

此事初议以十余万金酌运华货至外洋销售；继议则欲集本百万，广揽各项，而以承办军火为大宗；有谓以三十万酌中之数随时操纵，规取远猷。说分三等。

从中可见香山买办在创办宏远公司问题上的真实意图及立场。郑观应还称宏远公司最初之设想：

集资十万，副充五万，共一十五万，在伦敦开一中华土产外洋合销之货庄，门面零售（每年约十五万生意，三分利可得四万五千——原文），而内柜交接泵贩（每年约售二十万生意，一分钱[利]可得二万——原文）。^②

其中有关营业额及毛利的估算，应纯属一厢情愿的纸上谈兵。在东西方贸易竞争日趋加剧的背景下，尝试自办丝、茶外销新的经营模式，对于投资者而言风险大于利益。因此还在筹议之中，公司的谋利方向十分自然地由自办丝、茶外销转为“以承办军火为大宗”。^③如同轮船招

① 《北华捷报》1876年5月9日，转引自汪敬虞：《唐廷枢研究》，中国社会科学出版社1983年版，第189页。

② 《再致黎召民方伯论伦敦宏远公司》。“泵贩”当指批发业务。见《郑观应集》（下册）第571页。

③ 筹建宏远公司的当年，即有香山买办从事军火交易之案例。如光绪三年正月二十二日李鸿章《复区海峰、容纯甫》函谓：“纯甫所荐黎约翰水雷，去冬经唐景星与之议定大略，本年谅必送来试验。惟各国洋人颇多訾议，或谓价值太昂，或谓并非新式利器，应俟演放后，察夺办理”。又，光绪三年九月二十八日《沈能虎致盛宣怀函》谓：“月初有以黎氏水雷来售者，每只万金须五十只起票。旁人力阻，旋经试放，所见不如所言，故即罢论。闻客【容】与唐合办之事，或谓探其实价每只仅四百元，何其狠耶”。沈能虎当时在李鸿章幕。另外，北洋淮系旧属亦早有染指军火采购之动机。如光绪元年三月初四日《沈能虎致盛宣怀函》谓：“霖翁由省（指保定）随节赴津，闻倡议于沪开设制办军火行，相（李鸿章）意难得妥人，亦无巨款，恐成虚愿，尚不知果即南旋否”。“霖翁”乃杨宗濂之三弟杨宗瀛（字凌洲、霖州，光绪五年举人）。引文依次见《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十七，页二；王尔敏 吴伦霓霞合编：《盛宣怀实业朋僚函稿》，香港中文大学1997年版，第1296、1315页。

商局创立以获得漕运的承办权为前提，宏远公司的创办亦必须以获“各省采办军装、机器”的承办权为前提。在前提条件尚不能提上政府的议事日程的情况下，筹议达成的“计资本三十万两”的招股方案也只能归于一纸空文。而后，尽管黎兆棠争取得“合肥请于各关各凑银十万两”的筹资方案，然他对地方政府的敷衍却束手无策，无奈搁置其梦想。^①

尽管宏远公司终未成现实，然其筹办过程则记录下洋务官员在政治为先的“商战论”立场下，对于经济事务的参与热情及冲动。自然，洋务官员的政治为先的考虑中包含有其仕途前程的利害关系；而买办商人方面，则记录了其投资原则首在利害关系。因为相对于宏远公司之招股，光绪元年保险招商局之招股——“原议集资十五万两，嗣以入股者多复增五万两，共成二十万两”，因保险招商局招股的顺利，光绪二年夏唐廷枢、徐润复又牵头招股二十万两另立“仁和保险公司”。^②香山买办对保险投资的热情，缘于他们对轮船招商局的掌控令其对保险的投资有确定的收益保障，而对宏远公司则远未有如此的保障性。

二、旗昌轮船并购案——徐润的见解及北洋方面的反应

“商战论”的存在，前所未有地扩大了商人在经济事务中争取官方支持及合作的机会和可能性。凭借成功主持招商局的背景，唐廷枢、徐润充分地发挥自身潜在的影响力。光绪二年春，黎兆棠自津来沪推动宏远公司之筹议，唐廷枢则在福州“与丁雨生中丞商酌，拟由中国纠集股份，设一大银行，并在东洋各埠及英京伦敦亦

^① 光绪二年十月二十八日刘坤一（粤督）《致黎召民》称：“宏远公司之设，合肥请于各关各凑银十万两。无奈此间并未存积丝毫，无从应命，且俟明年与俊榷使（粤海关监督俊星东）熟商，设法挹注”。《刘忠诚公遗集》书牍，卷六，页二十。

^② 《仁和保险公司公启》，《申报》1876年7月17日。

设分行”。^①从“拟在外洋创设宏远公司”到“拟由中国纠集股份，设一大银行”，唐廷枢等围绕“商战论”的创业蓝图在不断拓展。这些项目中，唐廷枢等寄希望于官方不但是保障专营权的政策扶持，更有直接的创办资金扶持。但洋务官员出于政治稳妥性，其弘扬“商战论”首先落实于对既有的轮船招商局的生存发展，务实主义的李鸿章尤为如此。由宏远公司之筹办终至流产的结局，可见李氏对扩大商战之范围持审慎态度。而社会上洋务人士的一般认知，更倾向于主张巩固既有的商战成果。如对创办宏远公司持消极保守态度的郑观应认为：欲大事操办宏远公司，必“如招商之有海运已有三分把握”。换言之，在招商局尚无远洋航线的情况下，宏远公司只可小规模的谨慎起步。又如两广总督刘坤一敷衍于黎兆棠筹款之请时所言：“宏远公司之事，自系为富强之计。唯是中国轮船前往外国各埠贸易，以与争此利权，即难免为洋人所忌”。显然，刘氏视宏远公司从事海外贸易与招商局实现远洋航线为同一事情。^②因此，唐、徐若欲借助“商战论”扩大官商合作之规模，最有利的突破口仍在轮船招商局一途。事实上光绪二年春这样的机会已经存在，而且为唐廷枢、徐润所及时捕获。这就是在航运业竞争日趋加剧的背景下，位居霸主地位的美商旗昌轮船公司有意退出中国市场之事。

旗昌轮船公司有意退出的信息，光绪元年(1874)初冬就开始

① 《申报》1876年3月18日。

② 光绪二年八月十六日刘坤一《致黎召民》。又，光绪六年十一月初九日刘坤一《致李中堂》谓：“至商船出洋贸易一节，召民京卿既有此议，盖欲于商局之外另树一帜，……惟第一要义，首在鸠集巨资，若集资无多，似不如合入商局，添置船只，以翼渐次扩充”。再，光绪七年正月二十一日刘坤一《复黎召民》谓：“合股出洋贸易自是宏远公司之先导，……不必另设宏远公司，另起炉灶。即可归并招商局逐渐扩充，较为稳妥。”因黎兆棠出任船政大臣后再倡宏远公司，时任两江总督的刘坤一作上述表态。诸函见《刘忠诚公遗集》书牍，卷六，页十五；卷十七，页二十一、二十三。

在沪上西人社会中流传。^①而招商局并购旗昌轮船公司的可能性，则在“(光绪二年)春间已有此议”。^②唐廷枢及时通过福建巡抚丁日昌向李鸿章表达了招商局方面的并购意向，但遭冷遇。李鸿章对并购旗昌轮船缺乏热情的原由，“以人才缺乏之故”。^③而李氏所谓的“人才”，并非是对唐、徐的经营轮航业才干缺乏信心，而是指缺乏可信托的官方对招商局监管的人才。因为一旦实施并购旗昌轮船，就意味着巨额的官款投入招商局内，北洋对招商局的监管责任因此而加大，但事实上自盛宣怀赴鄂办矿后监管之人已属空缺。因此，李鸿章“以人才缺乏之故”拒绝并购之建议是可信的。不过，更主要的原因还当在过度竞争背景下的轮航业整体性的不景气，令并购建议从根本上缺乏吸引力。其时，丁日昌通过书函转达并购之信息，大约亦只能在“商战论”上为促成此举作文章。

唐廷枢、徐润对并购旗昌轮船的兴趣，则并非主要在轮航业之经营上，而另有所属。徐润晚年在自誉有功于招商局的文字中，具体道及当年其就并购案的可行性所作旗昌轮船公司资产评估之意见，所谓：

^① 如《万国公报》刊文《三菱公司买船买生意路》称：“但本国作本国海江各口之生意理所当然，他国亦不便争竞。但招商局既在十八省中添造轮船分驶各口，必与西人行长江之洋商争拼买卖，彼此总有争竞，何不效日本买万昌公司[美商太平洋轮船公司]轮船所行之路、生意之法，亦买西商所行此路轮船……倘招商局有此意见，而行惯长江之洋商或亦无不乐从，公平卖船……想招商局必有卓见，无须他人多议论也。”文中所谓“行惯长江之洋商”，即指垄断长江轮航业多年的美商旗昌轮船公司，当时该公司在新起的英商太古轮船公司和中国轮船招商局的竞争压力下，已有退出在华轮航业之意向。旗昌洋行退出在华轮航业与美商太平洋轮船公司退出日本轮航业有完全相同的背景：一是中国轮航业的竞争加剧，二是美国南北战争结束后，本土投资的机遇遏制了海外投资。引文见 1875 年 11 月 13 日《万国公报》，台北华文书局影印本第 1697 页。

^② 《招商局第三年账略》，《申报》1877 年 4 月 25 日。

^③ 见光绪三年九月初六日李鸿章《复丁雨生中丞》称：“招商局兼并旗昌，其议发自阁下，而成于幼丹；鄙见初不谓然，亦以人才缺乏之故。”《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十七，页二十四。

旗昌全盘何止仅值二百五、六十万。除轮船不计外，即以码头、栈房而论，如金利源、金方东、金永盛，一连三处码头可泊轮船六、七艘，中栈码头一处水步最深，可靠外洋大轮。又宁波码头及相连顺泰码头，并天津栈房、码头，长江各埠码头、栈房，均系扼要之区。^①

徐润将上述评估意见又概括为“利益颇大，不重船只，而重码头”。^②招商局之所以能在此评估意见之基础上达成并购案之共识，在于其作为轮航业的后来者，它在各口岸所获码头资源非但地段不理想，且乏发展余地。招商局在对官方进行并购案之合理性的最后阐述时，有关码头问题的说法是合乎事实的。如其称：“商局码头向在虹口，已称不便。虹口以南即无隙地，虹口以北更形辽远。至如汉口、宁波等处，即费巨本，亦难得善地，此码头之不足虑也。”^③其最后一句之意在：一旦实现并购案，招商局不但在眼下竟

① 《徐愚斋自叙年谱》页十九。

② 光绪二十三年徐润《上合肥相国遵谕陈明前办商局各事节略》，《徐愚斋自叙年谱》页八十七。另外，光绪七年二月十一日北洋《查复招商局参案折》称：“现将码头船栈等项核估市价，尚属相符，可信其无加摊各值之事”。并购案后因招商局长期来年报于资产“折旧”采取逃避态度，因此年报载各项资产价值虚高，一直为社会所诟病。但自光绪五年实行资产“折旧”后，虽轮船等项下资产价值缩水，但不动产项下的资产价值则因上海地产的骤长而增值。因此，李鸿章对招商局之资产价值与股本、债务有“尚属相符”的乐观评价。如光绪九年三月《李鸿章致徐润、张鸿禄、郑官应函（盛宣怀代拟）》谓：“从前议买旗昌，志不在多购十数艘新旧参半之轮船，而在收回为彼族鸿居利于运载各埠码头之地”。时招商局将“上海虹口之宁波码头栈房列报招买，藉资周转”，盛宣怀此说在借李鸿章名义将外商排斥在拍卖外，以压低拍卖价格，利于有其利益背景的华商低价中标。盛氏称：“已有华商集齐资本，拟即承买此地”，“设立华商公码头栈房公司，专收轮船借泊及客货寄栈租息，情愿出价银三十万两，如有他人出价昂于此数者，则情愿视最高之价复加银一万两，自与招买成例相符”。可见光绪九年宁波码头栈房之价值已高出30万两了。引文见《李文忠公全书》奏稿，卷四十，页二十一；《轮船招商局》第122页。

③ 光绪二年十一月二十二日《招商局稟》，聂宝璋编：《中国近代航运史资料》第一辑，上海人民出版社1983年版，第1173页。

争中稳居优势地位，且在今后的发展问题上亦不再有码头上的后顾之忧。不过，徐润有关旗昌资产价值的评估更应从投资的角度予以理解，即徐氏真实的看法在并购案后旗昌公司之旧船固然将成为招商局资产及经营上的累赘，但其码头等优质资产的增值前景将完全足以弥补前者造成的经济损失。^①事实上，徐润之见解正是在投资的意义上对官方产生了说服力，它首先体现于得到盛宣怀的热烈响应。

并购案之合理性既建立在投资的意义上，风险自然亦在其中，即便不考虑风险因素，高达 220 万两银的并购款，其筹资之难非官方大力支持是不能成功的。因此，自始唐、徐就明了并购案之成功与否全视官方的态度，当时已基本上脱离招商局事务的盛宣怀，自始就成为唐、徐争取的首要合作对象，因为他是将徐润的见解通透地转达于李鸿章前的最适宜人选。显然，徐润的投资理念激起盛氏的冒险冲动。光绪二年(1875)七月，唐、盛、徐以及朱其诏齐集烟台，向李鸿章“稟商归并旗昌之事”，盛氏担当了主要游说之角色。^②此点，后面之情节颇具说明意义。当时盛宣怀曾就旗昌不动产中约值 50 万两银的房产问题密函李鸿章，建议由其心腹之人另立公司专事收购之。盛氏认为该公司的投资收益虽每年约 8% 左

① 近代轮航业在华发展过程中的首轮竞争，以 1866 年旗昌轮船公司并购英商宝顺洋行长江船队及其虹口、浦东码头、栈房为结局。且旗昌还同时收购了英商怡和洋行定购的计划投入长江航运的轮船，以实现其对长江轮航业的垄断。时徐润以宝顺洋行总买办的身份亲历竞争之全过程，且因旗昌以发行新股票的方式支付部分并购宝顺船队的款项，徐润一度位列旗昌轮船公司之大股东。徐润与旗昌轮船公司之关系甚深，尤其对该公司拥有的码头等优质资产的价值深有了解，加之他作为当时沪上成功的地产投资商，令其在评估码头等地产类资产的现时价值及其增值前景方面表现出自信和说服力。

② 光绪七年二月十一日李鸿章《沥陈招商局情形片》。这是李鸿章《查复招商局参案折》的附片，系幕员薛福成执笔，当时朱其诏亦在天津，因其涉入并购案事甚浅，而未提及。具体资料见《庸盦文别集》，上海古籍出版社 1985 年版，第 24 页；《洋务运动》(六)，上海书店出版社 2000 年版，第 58—59 页。

右,仅在当时一般的放贷水平,但他诱惑李鸿章说:“洋产既可收回,贻之子孙,以公司名义,亦不招摇。师如欲附股若干,乞密示。拟令招商局及小村、仲舫数人为之,候示,再唤陈犹到烟密议”。^① 盛氏醉翁之意并非每年 8% 的收益,而在该项房产此后的增值。在最终达成为 220 万两银的并购交易中,旗昌轮船公司在沪栈房、码头的估价为 76.36 万两银,可见盛氏所言约值 50 万两银之部分系其中的大部。旗昌码头、栈房之价值乃该公司历届年报的公开信息,在中外社会瞩目的大宗并购交易中欲将其中精华部分交易私密化是不切实际的幻想,即便招商局方面能说服旗昌予以配合亦难以实施。盛宣怀出此奇想,可见他在并购案中冒险冲动之程度。

烟台期间,李鸿章最后就并购案作出在政治上完全支持,资金上则有限支持的表态,所谓:“极以为应办,但以百万巨款,必赖南洋主持”。^② 李氏此一表态意味着并购案之成功与否,全凭盛宣怀能否说服南洋提供百万资助并购款,且隐含并购案一旦成功盛氏将安心承担起招商局内北洋委员职责的预期要求。而北洋对盛氏促成并购案的回报,则是李鸿章承诺次年保荐盛宣怀获“引见”。^③

① 光绪二年七月《盛宣怀致李鸿章密函》,转引自汪熙:《论晚清的官督商办》,《求索集》上海人民出版社 1999 年版,第 79 页。该函属上海图书馆盛宣怀档案藏件,未收入汪熙、陈绛编:盛宣怀档案选辑之八《轮船招商局》。笔者定该函时间为光绪二年七月,是依据函中“再唤陈犹到烟(烟台)密议”一语。“陈犹”似当系招商局内负责对西人交涉事务的“陈猷”之误。函中“小村”、“仲舫”具体所指待考。

② 见光绪七年二月初十日《盛宣怀致□□□函》称:“(光绪二年)七月在烟台即已襄商,李相极以为应办,但以百万巨款,必赖南洋主持”。《轮船招商局》第 106—107 页。

③ 光绪三年正月《盛宣怀致李鹤章函》称:“侄回念束发读书,颇铮铮不自鄙弃。乃年来屡试屡黜……严亲屡命灰心科第,引见出山……,幸值中堂为亲临上司,恩愈骨肉,舍此缓图,似亦太不自谋矣。去年在烟游行,仰蒙中堂面谕,今春先行到省,仍令办理船、矿”。尽管盛宣怀之科举经历一直延续至光绪二年秋南京乡试,然久有“灰心科第”之念。烟台期间,盛宣怀即以“引见出山”之事就商于李鸿章,所谓“先行到省,仍令办理船、矿”,即盛氏于次年春“引见”后以直隶候补道续任招商局委员及总办鄂矿,以待实官之机遇。盛函见《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第 154 页。

烟台中英交涉结束，盛宣怀、朱其诏“奉差回沪办理吴淞铁路一案，唐亦随陈荔秋（陈兰彬）星使进京，至十月方回上海”。^①其间，盛氏亦南下赴宁乡试，就并购案之可能性协商于南洋，必在其活动范围。唐廷枢随陈兰彬北上，则负有争取总署认可并购案之使命。陈、唐北上活动之结果，乃有 10 月 24 日《太常寺卿陈兰彬奏》。该奏以“商战论”为依据，呼吁清廷加大扶持招商局的政策力度，这是并购案获得总署认可的标志。^②而盛宣怀南下活动的结果，似可以 8 月 29 日北洋对招商局一笔 50 万两银的拨款为标志，因为此举完全可以视作北洋为争取南洋以百万两资助金支持并购案而作出的姿态。^③不过，北洋这笔巨额拨款的意图是多重性的，联系到三个月后并购案的完全落实，其作为向招商局提供投机旗昌股票之资金的主观意图亦是难以否认。因为，光绪六年 10 月王先谦《奏招商局关系紧要宜加整顿折》，就唐廷枢等挪用该项北洋

^① 光绪六年《盛宣怀拟：对王先谦参劾招商局唐廷枢辩驳词》，转引自夏东元编：《盛宣怀年谱长编》，上海交通大学出版社 2004 年版，第 122 页。

^② 光绪二年十月二十四日《太常寺卿陈兰彬奏》，《洋务运动》（六），第 11 页。又，光绪二年十一月二十二日《招商局稟》、光绪二年十二月初五日《江督沈葆桢奏美国旗昌公司愿并归招商局折》，均包含与陈兰彬奏互动的成分。以上稟、折见《中国近代航运史数据》第一辑，第 1170、1174 页。

^③ 见光绪二年《盛宣怀上李鸿章稟》称：“惟目前需项内有添置保大、丰顺海船两号，江宽、江永江船两号，需本将及六十万之多，一时凑股，商力恐不能及。唯有吁乞宪台，俯念添置轮船实为推广起见，不拘何项公款，先行挪发五、六十万两给领，仍照天津练饷七厘缴息，或照江浙公款八厘缴息，如须分次提用，请于三个月之前先行饬知，如期呈缴”。又，光绪二年十二月初十日《盛宣怀上南洋大臣稟》称：“时因添造轮船汇欠钱庄各款数十万之多，……本年七月赴烟台，仰蒙北洋大臣准发巨款，旧逋一清”。其时，李鸿章在北洋经费紧张、准系裁军行动已提上议事日程的情况下满足了招商局所需。此次拨款后，招商局内官款达 91.8 万两（其中北洋有 58 万两）的局面，在客观上有利于促成南洋资助并购案。后在南洋资助并购案之专款尚未到位的情况下，招商局于十一月十九日、十二月十八日向旗昌方面交付共计 40 万两的第一、二期并购款，应与此项北洋拨款支持有关。盛宣怀二稟见吴伦霓霞、王尔敏合编：《盛宣怀实业函电稿》，香港中文大学 1993 年版，第 15 页；《盛宣怀年谱长编》第 59 页。

拨款投机旗昌股票事提出以下质疑：

值旗昌洋行公司亏折，其股票每实银百两仅值五十两上下，唐廷枢等诡称商局现又赔亏，须六、七十万两可以弥补，向李鸿章多方要求。李鸿章允为拨款，集资约共五十万两……迨唐廷枢等领款后，并不归公，即以此项私自收买旗昌股票。^①王先谦此说当不乏有沪上商业社会之观感的依据。然无论其真实情况若何，因涉事人少，甚至朱其昂、其诏兄弟都被遮蔽在事外，竟至李鸿章能以“收买股票一节，虽难保其必无，恐亦难得确据”回应王先谦之质疑。^②概见李氏在该事上庇护当事诸人之一斑。事实上若王先谦之指控得以落实，则责任最重者乃盛宣怀，而非唐廷枢等。原因除盛宣怀作为官方委员的身份外，还有他在促成并购案

① 光绪六年十月二十六日王先谦《奏招商局关系紧要宜加整顿折》。另，该奏有“将所领帑银百万两作为先付半价，实即划归伊等前收股票抵作十成之银扣算入已”之说，指南洋资助并购专款 100 万两用作光绪三年正月中前分三次支付的并购款，招商局在低价位所购旗昌股票所值 20 万两即在其中得全额兑现。又，光绪二年十二月二十四日李鸿章《致唐景星、徐雨之二观察》谓：“惟奉旨饬拨各款，两江五十万自可分批给领，连湖州丝商顾（顾福昌，号春池，前旗昌轮船公司买办，时已故世）、陈（陈煦元）二姓原有股份二十万抵算，是明年正月应付六十万当无缺乏”。所谓“抵算”，即以招商局股票“抵算”顾、陈所拥有的旗昌轮船股票。因顾、陈不接受招商局股票，此 20 万两也是现银交付的。由此构成王先谦上说的误解。以上资料依次见《王先谦自定年谱》，《葵园四种》岳麓书社 1986 年版，第 706 页；《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十六，页三十七、三十八；《唐廷枢研究》第 181 页。

② 光绪六年十一月《代李伯相复刘制军书》，《庸盦文别集》第 162 页。事后，朱氏兄弟对其被遮蔽在旗昌股票投机事外大为恼怒，见光绪二年十二月初五日《朱其诏致盛宣怀函》称：“回沪后悉旗昌股份骤涨至一百三两，局中一股不买。如其隐瞒，则欺人太甚；如实不买，则呆钝异常。其生意之本领，概可想见。大有豫竟在七十左右，买到六百余股，所谓强将之下究无弱兵。唐景星所开之崇德庄，买到千余股。初一日旗昌议事，每股可分一百余两。诏因雨之吩咐，并嘱福昌不动手，以致一股不到手。虽财运之不通，实雨之之误我，气极！”“大有豫”钱庄属盛氏家族名下，朱其诏故作此说含指责盛宣怀之意，而此时盛氏在招商局事上已与朱氏兄弟多有合作了。朱函见《轮船招商局》第 38—39 页。

中的积极并出格的表现。尽管当时盛氏之行为背后潜含的风险尚不清晰，但作为引进南洋百万巨款之经办人，他对自己在其中承担的责任之重还是应当有清晰意识的。盛宣怀甘愿在促成并购案中承担起远高于唐、徐的政治责任，意味着他寄予并购案成功的期望比商人更趋复杂，除个人经济上的获益外，似还有以并购案积累“劳绩”以达成“引见”的仕途目标。

三、旗昌轮船公司并购案——来自沈葆桢的支持

光绪二年由于李鸿章对并购案热情的逐渐升温，固然亦会有诸如投机旗昌股票谋利之心，但绝不至于冲动。烟台对英交涉的成功，一定程度上挽回了李鸿章因马嘉理事件后政治上之颓势，因此他对借助并购案壮大招商局有了更积极的心态。另外值得提及的是，该年因左宗棠西征的协饷，清廷对地方财政的压力日趋严厉，在“商战论”之政治名义下将地方资金移作资助招商局并购美商旗昌轮船公司用，应是规避西征协饷的合法有效途径。这不但应视作此间 50 万两银的北洋官款拨入招商局之背景，亦是此后 100 万两银的南洋官款在资助并购案的名义下拨入招商局之背景。不过，作为南洋官款资助并购案的决策者，沈葆桢对并购案寄予的期望显然不同于李鸿章，原因在李鸿章乃那一时期极端务实主义政治家的代表，他的决策依据多落实在个人的及集团的政治或经济利益基础之上，而沈葆桢的决策则必须有宏大的政治目标为依托。因为作为林则徐的外甥兼女婿，沈葆桢从来以林的事业及思想的继承人自居，他对坚守林则徐、魏源所倡言的“师夷长技以制夷”的思想表现出非同寻常的执著。尽管自同治十三年(1873)后，沈葆桢由政治上与左宗棠结盟转向与李鸿章结盟，但在思想及行政作风上则继续保持着与左宗棠的一致性，尤其在坚守“师夷长技以制夷”的立场方面。

而伴随着中西方关系的重趋紧张，沈葆桢在政治上对抗李鸿

章亦趋于公开化,他对李鸿章从事烟台条约谈判的内容有不可遏制之愤怒,甚至于针对交涉成果中有关吴淞铁路由中国政府全价收购自办的解决方案,公开放言:“中国一经收买,即便毁废”,以示坚决抵制。^①因此,在同时进行的旗昌轮船公司并购案中,沈葆桢之资助决策的动机绝非基于南北洋合作之立场,而基于该案蕴含的政治意义,即西方势力将被逐出中国航运业之前景。据参与其事的江宁布政使梅启照称,沈氏之决策资助并购案系受“为身家辞,为国家办”之使命感所驱动。^②所谓“为国家”者,即实现“制夷攘外”的政治目标。为达此目标,沈葆桢一贯有不顾惜经济利益的政治道德激情。^③这也是李鸿章明知沈葆桢在政见上已与自己分

^① 光绪二年九月《代李伯相复冯观察书》,《庸盦文别集》第80、81页。因沈葆桢拒绝任何允诺英商继续运营吴淞铁路的妥协方案,唯有中国政府全价购回自主运营。七月二十九日李鸿章自烟台返天津,“政府必欲毁平车路”的消息见报,并称“此说相传已久”。面对沈氏的过激反应,李鸿章冷静处置,因此前致冯浚光函有如下之说:“幼帅所虑各层,均系老成持重之见……届时(指英方运营一年后购回)即可察其利弊之有无,量为定夺,若果无亏损,中国亦何妨自办”。另,八月二十七日李鸿章《复沈幼丹制军》称:“铁路如何归宿,卓儒(冯浚光)、杏荪等会商有无成议。乞公与子键中丞(苏抚吴元炳)俯徇众论,妥与转圜”。从中可见李氏对沈氏的容忍及委曲求全。引文见《火车宜照常设行》,《申报》1876年9月18日;《李文忠公全书》朋僚函稿,卷十六,页二十六。

^② 光绪七年二月十三日《梅启照致盛宣怀函》,《盛宣怀实业朋僚函稿》第1093页。除光绪二年的吴淞铁路收购案和旗昌轮船公司并购案外,光绪元年沈葆桢还以“不在价值之多寡,而在事后之不生枝节”为立场,推动闽政府以近16万元代价购回福厦及马尾电线。^④又,吴淞铁路于光绪三年十二月遭拆除后,“两江督部照会丹国公司撤去上海电报”,即终止了丹麦大北电报公司在吴淞的岸上运营活动。资料见光绪元年十月初六日《总理各国事务衙门奕欣等奏》,《洋务运动》(六)第333页;《郭嵩焘日记》第三卷,湖南人民出版社1982年版,第436、451页。

^③ 如沈葆桢主持购回的福厦及马尾电线拆除后虽有移建于台湾之设想,但事实上直至光绪二年仍处“必致废坏”的“搁置”状态。光绪三年春夏之交,沈葆桢曾与冯浚光论及即将购回的吴淞铁路拆卸后的利用可能,所谓“移至武穴转运煤斤,或留置上海制造局”,只能作废弃之理解。资料见光绪二年四月十一日《复冯卓儒观察》,《李文忠公全书》朋僚函稿,卷十六,页十三;冯浚光:《西行日记》,《清代日记汇抄》上海人民出版社1982年版,第322—323页。

道扬镳，但烟台期间他仍有并购案“极以为应办，但以百万巨款，必赖南洋主持”之设想的原故。

同年 11 月初，徐润独自在沪与旗昌轮船公司达成“共计二百二十二万两”之并购价，并“两造允可，先付定银二万五千两，另给凭证，订定先交银百万，其余分期陆续付解，商定大略”。尽管徐润以“事后追维，未免出于冒昧”，言其完成此项交涉的冒险性。^①但就招商局的经管体制而言，将并购案推进至如此程度，必得有政府的授权，尤其得有沈葆桢确有资助百万巨款之意向为前提。若该前提尚不明朗，非但徐润不敢贸然交涉，且此后落实南洋资助的工作亦绝不至于开展。关于招商局与南洋就落实资助款问题进行的交涉，各方自有陈述。招商局方面，徐润在自叙年谱题为《招商局及仁济、仁和公司缘起》文中留有以下记录：

彼时电线未通，乃专人至福州促唐景翁返沪，余即持二万五千之定单赴武穴就商杏翁，并将此事如何匆迫复述一通。承杏翁赞许大有识见，乃同回南京，适唐景翁亦至，公同商酌，梅方伯、桂芗亭、黄幼农观察均以为是，约同上辕稟见。沈文肃公初以无款拒之，继经杏翁指筹各款约近百万，措词得体，颇动宪听，然款项仍未足，须再筹商。次日杏翁复同梅方伯等稟见，又指某处有二十万金可拨，并经梅方伯等赞助，事得有成。^②

从中可见，盛、唐、徐齐集南京争取南洋支持的工作推进得十分顺利，即在迅捷获江宁布政使梅启照等两江财政高官“均以为是”的

^① 《徐愚斋自叙年谱》页十九。

^② 《徐愚斋自叙年谱》页十九。梅启照(1826—1894)字筱岩，南昌人，咸丰二年进士，时任江宁布政使；桂嵩庆，字芗亭，与湘系关系密切，同治中期以来长期任职江宁，时有道员衔，光绪五年沈葆桢病故时，桂氏以代理江宁布政使的身份主持沈氏后事；黄祖络，字幼农，江西庐陵人，监生，长期任职两江，1881 年“总办皖岸督销局二品试用道”，1894 年曾出任江海关道，1899 年刚毅整顿江南财政报告书，黄祖络列名招商局历任领导层名录，并有“黄祖络江右富家”之说。《光绪朝东华录》中华书局 1984 年版，第 4418 页。

认可后，他们共同禀见沈葆桢。关于此次禀见之情况，沈葆桢《奏美国旗昌公司愿并归招商局折》有以下说明：

臣于本月十三日接据招商局稟称：“旗昌公司甘心归并，开价二百五十余万。当于病榻传见局员盛宣怀、朱其诏、徐润等，告以中国利权所系，当极努力为之。第须諮商北洋，会筹具奏。旋据面稟：洋人以冬至后十日为岁终，中国之十一月十七日也。公司主办三年更换一次。今年适届期满，若逾十七之期，则受代人来即无从更议。失此机会，恐彼国复集巨商以倾我，则非力所能支。”臣诘以旗昌并后，尚有太古、怡和倾轧，仍复未已。据称：“太古、怡和船少，旗昌业已归并，他族势当降心相从。纵使依旧争衡，而我所得之旗昌码头栈房，已据便地……且船至二十七号，保险可归本局，是又开一利源也。”臣因饬盛宣怀等即日由轮船回沪，向该公使坚明约束。^①

尽管不得见招商局十三日之稟文，但据此可知稟文贯穿并购案将致在华轮航业中西方势力渐衰的政治高调，从而得到沈葆桢的全力支持。甚至招商局关于并购案定约在时间上的急迫性，沈氏亦作出积极响应，所谓：“臣因饬盛宣怀等即日由轮船回沪，向该公使坚明约束”。沈葆桢此说，实际上已含允诺招商局与旗昌轮船公司正式定约之意。^②

① 光绪二年十二月初五日《江督沈葆桢奏美国旗昌公司愿并归招商局折》，《中国近代航运史资料》第一辑，第 1170—1171 页。

② 结合上述徐润、沈葆桢的相关陈述以及二十二日的招商局稟，可大致清理出盛、唐、徐在宁活动情况。即十一月十三日三氏稟见沈葆桢，同日“接奉南洋大臣宪台批准职局（招商局）所稟”；“次日杏翁复同梅方伯等稟见”沈葆桢，落实了两江 50 万两资助款的出处，由是三氏“于十一月十五日回沪”。另，光绪二年十一月二十二日《招商局稟》（盛宣怀档案藏件）称：“拟请在于江南各库暂拨官本五十万两；浙江、江西、湖北、四川、山东五省各拨官本十万两，共成百万，免其缴利，分年拨本，奏明办理”。据此说可知，当时仅落实两江 50 万两资助款，因为最后 100 万两全部落实中无四川、山东两省官款。具体数据见《中国近代航运史资料》第一辑，第 1172 页；《轮船招商局》第 37 页。

11月15日盛、唐、徐自宁回沪，“于十一月十八日公商定议。即于十九日付给定银二十万两，并约于十二月十八日付银二十万两，明年正月十七日再付银六十万两，即行交盘，统归招商局经理。其余一百二十万两，分别按期归结，大致已定”。^①这意味着并购案已由交易双方之间的交涉阶段，转入实质性的实施阶段。也就在这种情况下，作为并购交易中同一方的合作者——招商局和官方——才着手解决双方在资助并购之官款定性问题上的分歧。

在南洋资助并购官款100万两银之前，招商局内已有官款近百万两银。其引进官款之理由，多以购船急需为名，且统一定性为有息借款，仅在利率上略有差异。因此招商局与南洋政府在商讨并购案之可能性时，资助官款的利率是难以回避的，尤其在盛、唐、徐南京之行具体落实资助官款出处的情况下。显然，在该问题上存在令双方均感棘手的分歧，但其时并购案箭已在弦有不得不发之势。招商局方面，除已向旗昌交付了2.5万两定银外，还有个人购入了大量旗昌股票；官方方面，则是沈葆桢此前已有诸如“中国利权所系，当极努力为之”的表态。因此，分歧只能留待并购案既成事实之后解决。

11月18日定约，盛宣怀、朱其诏、徐润“即日赴宁晋谒南洋大臣，稟商一切”。^②定约本系获准之事，且条款亦系预知，但事后汇报仍需盛、朱、徐共同赴宁，原因就在招商局方面寄希望此行一举解决资助官款的定性问题。这也是盛、朱、徐22日在宁递呈招商局请准并购案正式稟文中的首要议题，该稟将资助并购官款定性

^① 光绪二年十二月初五日《江督沈葆桢奏美国旗昌公司愿并归招商局折》，《中国近代航运史资料》第一辑，第1171页。

^② 光绪二年十一月二十二日《招商局稟》（招商局档案藏件），《中国近代航运史料》第一辑第1176页。

为期十年的免息借款，所谓：“可否仰求宪台奏明各省筹拨官本银一百万两，发交商局，免其缴利，分作十年拔本”。^①其实该稟行文间已显示出官方拒绝免息借款定性之立场是早已明朗的事实，因为稟文反复于这样一种立场的表达，即招商局主要是出于国家政治利益而主张并购案的，在轮航业竞争空前激烈的经营环境下，并购案于招商局的经营是利弊共存。为了达成这种意图，稟文甚至不惜公开招商局经营严重亏损之事实，所谓“本年除去开销，尚不敷一分官利，船旧总未按成折去，暗中不免折耗”。^②以此为基础，稟文就资助官款免息主张之正当性进行以下阐述：

说者谓公中拔助巨款而复请免利，未免过袒于商。窃查泰西各国轮船公司，其国中莫不按年津贴，多则百余万，少则数十万。即弹丸如日本创设三菱公司，其国亦按年津贴二十五万两。揣其意非必期损上而益下，实非强中而制外也。我国家经费有常，既不能岁糜数十万之津贴，而倘不能助以官本，强吾商集竭蹶以将之资，而使争胜于劲敌，是何异驱之战而不馈以饷也。或助以官本吾商担成败未定之局，而反坐收其未利，是何异劝之垦而先索其租也。且此局为洋务一大问题，公家所关系者在强弱，商民所关系者在盈亏。计盈亏者在利，论强弱者并不在利。因策自强而犹分其利已失大体，因分其利而转误自强更失大计。而又不止此也。^③

① 光绪二年十一月二十二日《招商局稟》（招商局档案藏件），《中国近代航运史料》第一辑第1175页。

② 光绪二年十一月二十二日《招商局稟》（招商局档案藏件），《中国近代航运史数据》第一辑第1174页。又，招商局第三届（光绪元年七月至二年六月）年报发表本当在光绪二年秋，但却延误至次年三月。原因除该年度效益极差外，还因唐、徐在此情况下仍坚持兑现商股“官利一分”之承诺。招商局《本局编年纪事》就该年度之经营效益，概括为：“收支结余项下，除派股息官利一分外，计亏银三万五千二百余两”。且这是尚未计入轮船折旧的统计资料。《招商局七十五周年纪念刊》第46页。

③ 光绪二年十一月二十二日《招商局稟》（招商局档案藏件），《中国近代航运史料》第一辑第1175页。这段文字为盛宣怀档案藏件中同稟所无。

稟文中所谓“倘不能助以官本，强吾商集竭蹶以将之资，而使争胜于劲敌，是何异驱之战而不餽以饷也”一说，当指政府主张并购却又不予以资助；而所谓“助以官本吾商担成败未定之局，而反坐收其未利，是何异劝之垦而先索其租也”一说，当是言政府资助并购却又将资助款定性为有息借款。此二说当均针对沈葆桢在并购案问题上“告以中国利权所系，当极努力为之”之表态而来，言明官方若不能为并购案作出相应的经济利益牺牲就将因此陷于不义之境地。招商局如此务虚不务实的作法，虽有阻止沈葆桢将资助并购官款定性为有息借款之效果，但却毫无助于问题的根本解决，因为南洋对招商局此说自有所准备。要设计出摆脱遭不义责难之对策，对沈葆桢及其幕僚并非难事，具体可见沈葆桢的《奏美国旗昌公司愿并归招商局折》。该奏在以“其乞免息银一节，臣以为难予准行”，断然拒绝招商局之免息要求后提出其主张，即将资助官款定性为政府注入招商局的资本——“官本”，而官本要与招商局吸纳的商本居于同等地位，所谓：“甘苦与同，官商一体，商得若干之利，官亦取若干之息”。沈氏甚至进而建议：“北洋大臣从前所发官帑，可否饬令并照官商一体之意”，即此前招商局内的 83 万两官款也统作官本。^①

沈葆桢之官款“官本”说，在政治道德上的正当性建立在两方面：其一，若不追究官款能否长期稳定地维持其在局内的状态，政

^① 见光绪二年十二月初五日《江督沈葆桢奏美国旗昌公司愿并归招商局折》。又，光绪二年十一月二十二日《招商局稟》（招商局档案藏件）就资助并购案官款区别于此前入局官款的特殊性，有如下强调：“商局前后需本四百万，仍应官商各半，方能持久。官本二百万，必须有一百万免缴官利，既借为商股之饵，且可以利归本，按年拨还十万，商力可纾，官本有著，无俟奉提，克期清楚，此暂存官本之不足虑也”。所谓“官本二百万”，其中一百万属于明确为有息借款的乃已经在局内的官款。因此“必须有一百万免缴官利”，是指尚未到位的资助并购案之专款。这是招商局借回应外界质疑其归还官款能力之机，表明资助并购官款无息要求的正当性。此稟文见《中国近代航运史料》第一辑第 1171、1172、1174 页。

府方面似有权要求官款作为官本，享有与商本同等权益；其二，招商局内商本之权益设计不合理，商本享有“官利一分”的固定股息分益，即股本收益与企业经营效益脱钩，这是有违股份制企业原则的制度设计。在一般舆论看来，招商局若希望剥夺官款享有之利益，它本身完全可以放弃商本官利一分的不合理之收益为代价。^①因此，沈葆桢此番设计在应对招商局主张资助官款免利的政治高调，而避免自己陷于不义之责难是相当有效的。不过事涉权益的问题，绝非仅在政治道德之层面务虚所能解决，因为如若诉诸法律，此中是非要害必归于招商局，即在推进并购案中招商局表达的究竟是有息借款，抑或是以吸纳“官本”方式筹资的意愿？招商局商办股份制企业之名分，决定在这样性质之问题上其自决权高于长官意志，除非置引发中国最大口岸城市上海的中西方商业社会的动荡而不顾，清政府难以改变如此的现实。^②沈葆桢尽管有意无视现实，但还是意识到应对李鸿章反对的难度，为此他有背常情地加快奏准之步伐，以避免李鸿章参与意见。^③招商局 11 月 22 日禀后不足半月，十二月初五日并购案获清廷批谕准行。

① 商股“官利一分”的制度设计，在当时上海中西方商业社会中是有其生存基础的，因为当时除英商太古外，其他在华外商轮航企业对其吸纳的华商股本，均有如此制度性待遇。如光绪三年九月二十九日李鸿章《论维持招商局》所称：“惟是太古系英国富商集资而来，闻其国例每年只取息四厘”。《李文忠公全书》译署函稿，卷七，页二十二。

② 尽管招商局未正式任命“督办”，但社会及官员在涉商务事方面从思想到行为上对“官督商办”体制模式的依赖却是根深蒂固的，沈葆桢在并购案决策中的轻率武断正反映了旧体制环境的存在。沈葆桢既无知于近代性的重大商务活动之利害关系，又无知于政府在此类涉商务事中拥有的权限，在沈氏看来，招商局必须认同其关于官款作为“官本”之主张。

③ 如光绪二年十二月初五日《江督沈葆桢奏美国旗昌公司愿并归招商局折》谓：“北洋大臣直隶总督臣李鸿章业经咨商，尚未接到复文，是以未经会衔谨奏”。《中国近代航运史资料》第一辑第 1172 页。

四、盛宣怀与唐廷枢、徐润对“官本”一说的不同反应

关于资助官款定性之问题，分歧自始就存在，如若正视分歧的严重性，直至 11 月 13 日招商局禀见沈葆桢时，并购案仍有就此止步的余地。显然，当事诸人沈葆桢、盛宣怀及唐廷枢、徐润均有意无视分歧的严重性，盲人瞎马地自以为事态终将按自己的意愿发展。11 月 19 日正式定约，并购案既成事实，分歧被推至必须予以解决的局面，而双方仍缺乏务实解决问题之态度，双方的摊牌势将导致分歧进一步扩大。依据“官本”说，商本若要保证其官利一分之利益，官款就要有一分的借款利率，而以往官款定性为有息借款，一般享有最高不过 8 厘的利率。唐廷枢、徐润丝毫没有为实现并购案而牺牲商本官利一分利益的思想准备，他们拒绝沈葆桢“官本”说的坚定性，还来自对招商局体制上的考虑。

身份的特殊性决定盛宣怀是促成并购案中的最大冒险者，^①而其冒险性与其归咎于无知，不如归咎于冲动，各种与个人相关利益欲求令他忽视了招商局具有股份体制的重要意义，使他对并购案后政府加大招商局事务的干预权抱有过于乐观的预想，其中包括任命“官督办”可能性之预想。并购案初成，招商局即在资助官款定性问题上与南洋政府形成激烈对抗，这不能不令盛宣怀有几分危机感，现在他必得要正视招商局具有的股份制企业性质，所谓“生意盈亏均归招商，与官无涉”，^②意识到招商局在并购交易中的主张是必须得到重视的，即招商局与政府在官款定性问题上的意见分歧，不存在政府压服招商局接受的可能性。此后招商局与

^① 见徐润称：“（旗昌轮船公司）归招商局接管，而商局根基从此巩固，皆盛杏翁之力为多也”。《徐愚斋自叙年谱》页十九。

^② 同治十一年三月《盛宣怀上李傅相轮船章程》，《盛宣怀年谱长编》第 14 页。

政府间就该问题漫长的讨价还价中，可想而知盛宣怀之处境尴尬且艰难。当年11月22日，盛宣怀自稟见沈葆桢后不久，就起摆脱被动处境之念而欲辞招商局职。尽管不宜怀疑盛氏辞职之念的真诚性，^①而他递呈南洋的“稟销商局差”的稟文，却又令其此举的动机变得扑朔迷离，稟文编织的辞职理由有以下一说：

（并购案）蒙宪台俯准，奏请拨款官商一律合办，利害共之。大局转移在此一举。然此后官本多于商本，责成愈重，报称愈难。职道兼顾未遑，厕名无益，实不敢稍存恋栈之心，重速素餐之谤。^②

盛宣怀此说道出沈葆桢“官本”说的要害处，即关涉招商局体制改变的事实。若“官本”说成立，则并购案后招商局内官本多于商本，令盛氏摄取“督办”之地位的要求变得理直气壮。“厕名无益”一句，则表达他对自己在招商局内之地位与责任不相符合状况的不满，因此稟文最后建议“是否须添派大员督办以一事权”，^③包含有他以获“督办”之任命作为其在招商局尽职之条件。不能因为该稟而断言盛宣怀蓄意借并购案摄取“督办”之权，因为他毕竟了解李鸿章在该问题上的立场，即无意招商局现有经管体制因并购案而发生任何变化，只是沈葆桢“官本”之说又挑起盛氏摄取“督办”之欲念而已。^④

① 光绪二年十二月初五日《朱其诏致盛宣怀函》称：“吾弟上稟辞去招商局差，此次奏稿吾弟毅然举首，辞更不甚妥洽，恐南洋见怪耳。家兄（朱其昂）意力劝吾弟且缓。即使坚辞，何不明年大驾到沪会晤后发稟，如何？”从中可见盛宣怀向朱氏兄弟表达的是真实退出招商局之意。朱函见《轮船招商局》第38页。

② 光绪二年十二月初十日《盛宣怀上南洋大臣稟》，转引自《盛宣怀年谱长编》第59页。尽管“官本”之说有利于委派“督办”，但从光绪三年盛宣怀多次参与唐廷枢、徐润力争官款“无息”之主张，可知盛氏未参与南洋“官本”一说的策划。

③ 光绪二年十二月初十日《盛宣怀上南洋大臣稟》，转引自《盛宣怀年谱长编》第59页。

④ 据光绪三年五月初四日《朱其诏致盛宣怀函》称，时北洋主管招商局事务的官员丁寿昌有“闻人说局事杏生有独办之意”一说。所谓“独办”，指盛宣怀以招商局“督办”独揽大权，必有致唐、徐出局的结果。该函见《轮船招商局》第44页。

事情的发展则完全出乎盛宣怀预料之外，他谋求“督办”的意愿甚至得不到沈葆桢的同情，沈氏以极严厉的措辞拒绝他辞职，所谓“即使李伯相准另派大员，亦须该道为之引翼”。^①即若李鸿章允准盛氏辞差重新委派北洋委员，但盛宣怀必须作为新委员的担保人，继续对资助并购案官款之利益承担责任。这不但泼灭了盛宣怀谋取“督办”之欲念，而且引发他对事态进一步演变的严重不安。^②

相对于盛宣怀的情况，唐廷枢、徐润则未因沈葆桢之“官本”说造成太大的困惑。12月初朱其诏向盛宣怀通报消息：“局中日来会议加增水脚，尚未定当，主政为景、雨二君”。^③所谓“会议加增水脚”，乃指与太古轮船公司交涉长江航线“齐价合同”之事。事实上，唐、徐已将此情况及时通报于盛宣怀，意在由盛氏将此情况转达于沈葆桢处。^④“齐价合同”如此敏感之举措，亦在有条不紊的推动之中，足可见唐、徐对于继续掌控招商局之信心，自然这是来自对李鸿章之招商局政策的信心。总体而言，光绪二年李鸿章对唐廷枢、徐润的赏识稳定地持续上升。前烟台条约期间，唐廷枢以译员身份参与中英谈判活动，开幕式上李鸿章致辞的英

^① 光绪三年正月初三日《沈葆桢札盛宣怀文》，《轮船招商局》第40页。

^② 光绪三年正月《盛宣怀致李鹤章函》称：“幼帅赏假两月，而退志颇决”，“曷不函请中堂，与一亲笔以挽留之，则以后之气愈交融矣”。盛氏该函作于接沈葆桢拒其辞差札文的次日，他试图影响李鸿章主动作出对沈氏友好姿态，其中包含沈葆桢札对盛氏构成的压力，以及对沈氏离江督任后其前景的不安。盛函见《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第153、154页。

^③ 光绪二年十二月初五日《朱其诏致盛宣怀函》，《轮船招商局》第39页。

^④ 光绪二年十二月十六日《盛宣怀上沈葆桢稟》称：“据沪局（徐道等）函称，拟与太古洋商会议，酌加长江水脚”。招商局有意盛宣怀向南洋报知将启动“齐价合同”之交涉，然盛氏在执行此项使命时则刻意引发沈葆桢对此举的敌意，稟文在大赞沈氏资助并购案为“强中制外、裕国保商”之举的背景下报告“齐价合同”。稟内所谓“甫经归并，即议加增，已非收拾人心之计”，并不在指责“齐价合同”有损民利，而在有损“制夷御外”之大计。盛函见《盛宣怀实业函电稿》第16页。

文稿即是“由唐当众宣读”，^①唐氏的出色表现赢得西方外交人士对他本人及招商局的赞誉之辞。^②李鸿章对唐廷枢的好感升温，以至于在烟台交涉后唐廷枢随陈兰彬北上赴京活动期间，李氏在致陈兰彬函中有所谓“景星日久未回，殊为盼念”之说。^③李鸿章急盼唐廷枢来津，乃其欲委托唐氏履勘直隶开平矿产，就开平煤矿已有勘探成果提出评估意见。^④其时直隶磁州煤矿之计划无果而终，^⑤盛宣怀所主持之湖北武穴煤矿亦呈势将无望的前景。筹议海防后扩展洋务活动领域的唯一主项——西法开采煤矿，在陷于前景黯淡的艰难局面下，李鸿章寄希望于开平计划终能有所突破。

光绪二年秋季李鸿章对唐廷枢的“殊为盼念”之心情，以及次年将主持开平矿的筹建委任于唐廷枢的信任，均发生于上述国内环境之下。在唐、徐这样买办出身的商人与盛宣怀、魏纶先这样湘、淮系僚属的子弟之间，此时李鸿章更倾向于重用前者从事具有开创性意义的洋务企业活动。12月24日，李鸿章函唐廷枢、徐润作如下之语，足可见此间李氏对唐、徐信托之重，所谓：“（招商局）全赖在事诸君子严立章程和衷协力，而两兄之肩负更巨，责成更重，

① 《字林西报》1876年9月5日，转引自《唐廷枢研究》第188页。

② 参见《唐廷枢研究》第188页。

③ 光绪二年九月十二日《复陈荔秋星使》，《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十六，页二十九。

④ 光绪三年八月初二日《李鸿章致盛宣怀函》谓：“直隶开平矿产，去岁景星履勘，煤质中等，陆运价昂”。《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第225页。又，光绪二年九月二十九日《唐廷枢稟李鸿章》称：“窃职道廷枢荷承伯中堂面谕，驰赴开平查看煤铁矿情形。当于月之十九日乘坐小轮船，由大沽而至北塘口进发”。转引自《唐廷枢研究》第189页。

⑤ 如光绪元年十二月十九日《李鸿章、沈葆桢、翁同龢会奏折》称：“其直隶磁州煤铁经臣鸿[章]派员查勘，该处距水口较远，陆运维艰，订购机器亦未运到”。《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第46页。

无惜勤劳，秉公筹划，庶克有济，弟实时刻为之惴惴也”。^①后盛宣怀关于李鸿章该函有所谓“北洋大臣宪台手谕唐道、徐道二人专责经理”一说，即李氏以此否定盛氏“稟请遴放督办，以专责成”的建议。从而光绪三年初盛宣怀携南洋官款来沪，不能不面对并购案“议单已定，银两已付，交盘之事无从过问”的尴尬局面。^②

五、盛宣怀与李鸿章的关系终至疏远

李鸿章在盛宣怀与唐、徐间的选择，应该成为理解并购案后北洋对招商局政策的重要参考之一。并购案奏准清廷的次日，即12月初六日李鸿章及时地以向盛宣怀下达指示的方式，就招商局最新重大问题的并购案资助官款之定性问题作出表态。李氏的指示内容如下：

顷奉廷旨允照沈帅所奏，由江南借拨五十万，浙、西（赣）、鄂共五十万，各当事当可陆续筹给，生息若干如何定议，官商均分，计亦须数厘也。惟商局责成愈重，诸同人益须认真经理耳。^③

李鸿章显然不支持招商局无息借款的主张，所谓“生息若干如何定

^① 光绪二年十二月二十四日《致唐景星、徐润之两观察》。李鸿章该函结尾句谓：“交盘之际，杏荪亦必到局，仍祈将详妥议办情形，随时示知，以释悬系”。另，光绪三年正月十八日《李鸿章致盛宣怀函》谓：“以后船只既多，生意仍少……维持提掣，全赖任事诸君同心断金，鄙人实有忧患危明之虑”。可见此间盛氏与唐、徐矛盾已趋公开化。二函见《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十六，页三十八；《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第157页。

^② 光绪五年《盛宣怀上【李鸿章】稟》，《轮船招商局》第97页。徐润年谱以《李文忠公致唐景星、徐润之两观察手谕》为题，收录光绪二年十二月二十四日李鸿章函。见《徐愚斋自叙年谱》页二十四。

^③ 光绪二年十二月初六日《李鸿章致盛宣怀函》，《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第145页。

议”，代表着他期待招商局与南洋政府最终能达成利率的妥协，而沈葆桢之官款作“官本”的主张，李氏表态甚谨慎，所谓“官商均分，计亦须数厘也”，即指双方若能在“商得若干之利，官亦取若干之息”的原则下达成妥协，官款“亦须数厘”利息之保障。

新增官款之利息的压力，令李鸿章对并购案后招商局的前景不敢乐观，从而有“惟商局责成愈重”的忧虑。在南北洋关系恶化的背景下，李鸿章对发生在招商局与南洋政府间的分歧的表态甚为谨慎，在资助官款之定性问题上，他不但不欲引起沈葆桢的对抗，亦无意引起唐廷枢、徐润的不满。年末李鸿章函唐、徐，言及并购款交付及款项来源问题，却毫未涉及敏感的资助官款之定性问题，唯一的解释是他无意激化在官款定性问题上的官商对抗，他有意以和缓的、且包含某种利益交换的方式，说服唐、徐认可将官款定性为有息借款。李氏之用心，将为光绪三年后北洋执行的招商局政策所证明。

李鸿章对盛宣怀辞招商局差作出回答，已是在光绪三年正月十八日。尽管盛氏先前有并购案后履行招商局内北洋委员职责的承诺，李鸿章面对盛的辞差还是表现得相当宽容，甚至以“商局买并旗昌，最足快意”之态度，表达其对盛氏在并购案中作为的赞誉，其表达拒绝之意的用语亦极尽婉曲，所谓：“执事禀销商局差未遽核批，三月初到津再行集议”。^①李鸿章的表态，出自其回复盛宣怀上年“十二月二十三日来书”，而盛氏此“来书”则显然是对李鸿章十二月初六日关于官款定性之问题指示的回复。有此背景，就不难理解正月十八日李鸿章函中文字的含义，所谓：

① 光绪三年正月十八日《李鸿章致盛宣怀函》。三月系清廷进行“引见”候补官员的时间。因此，“三月”是李鸿章就其与盛宣怀会面的可能预期大略言之。另，该函内“景星留沪自佳，应俟其来津再与商夺”一说，乃李鸿章针对盛氏建议唐廷枢回沪主持局务而来。由此可见，盛宣怀致南、北洋辞差可能非同件，且盛氏未对李鸿章直言委派“官督”的问题。李函见《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第158页。

该局章程，若如尊议，从本年为始，修船、买煤、采办漕粮及马头、栈房等事，涓滴归公，按年核结，除应将船旧折算外，即仿泰西公司之例，预将一年总帐刊刻，所余利息，尽数照本均分，则幼帅官商一律之说，自可照办。若名为分利，实则蚀本，则仍以官本取息为是。现在江西动拨仓谷银两，即不照幼帅原议，仍望会商同人，从长议一妥策为要。^①

就表面性的解读，该段文字包含着盛宣怀对招商局历届年报，尤其是对迟迟未能发表的第三届年报（光绪元年七月至二年六月）的质疑。^②但从盛氏关于年报制作及股息分配规范化的主张，最后落实在“幼帅官商一律之说”，即沈葆桢之“官本”说的议题之上，这意味着盛宣怀的“来书”向李鸿章表达了其主张“官本”说的立场。而盛宣怀关于规范年报制作及股息派送的主张，同时针对的商本和官本。

招商局经营状况的持续恶化，按规范化的股份制企业制度要求，该局近期内没有任何向股东派送股息的可能性。就盛宣怀之立场而言，他是欢迎制约招商局内商股“官利一分”不合理分配章程的任何举措的。而前引李鸿章函中“幼帅官商一律之说，自可照办”所包含的不以为然之意，则是李鸿章本人的见解。李氏务实地正视招商局难以达成规范化的现实，无论商本或官本，均不能容忍没有股息派发的结果。函中所谓“若名为分利，实则蚀本，则仍以官本取息为是”，即李鸿章认为在不能接受没有股息派发的情况下，必然造成“名为分利，实则蚀本”的年报作假，而官款作为“官本”后如此以败坏招商局而获利的前景，不若仍作为借款取息。最

^① 光绪三年正月十八日《李鸿章致盛宣怀函》，《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第157—158页。

^② 盛宣怀关于年报制作及股息分配规范化之主张，获得李鸿章“该局章程，若如尊议，从本年为始”的表态。无论其中“从本年为始”一说系来自盛或李，此时北洋认可招商局第三届年报已成定局。

后李氏以江西省政府拒绝其 20 万两银拨款作为官本的例子，^①进一步说服盛宣怀不要对“官本”之说寄以不切实际的幻想，而及早在官款为有息借款之定性基础上，“从长议一妥策为要”。

尽管在官款定性为有息借款问题上，李鸿章与唐、徐之立场亦有分歧，但双方毕竟有拒绝“官本”说的共同点。而李鸿章与盛宣怀则在两方面均存在分歧。盛宣怀作为资助并购官款之担保人，其在官款定性问题上之立场，以减轻招商局还款之难度为依据，因此他难以接受有息借款的定性，但碍于身份又不能明言反对，只能选择于其无害有益的“官本”说以对抗李鸿章的有息借款主张。如此，在官款定性之问题上，李氏协调与盛氏关系的难度，更甚于协调与唐、徐关系的难度。基于同情理解盛氏之立场，李鸿章在说服盛氏时表现了相当的耐心。

正月十八日李鸿章拟函于保定，其时正值盛宣怀将两江“拨给库款承领到沪”，协同唐、徐完成并购旗昌轮船公司案的交接盘事宜。正、二月之交，盛氏为“引见”事北上，多次往返于京、津，四月下旬南下，于赴鄂矿前在沪与徐润又有一番交涉。其间，盛宣怀与李鸿章，与唐、徐就招商局事不少发生意见交锋，当年秋他有过一个回顾，足以成为探求各方观点对抗情况之线索。其回顾如下：

正月间驰抵上海，即欲妥筹整顿，乃彼此均不能虚心采纳，且归并旗昌，一切布置均不及会商而已定矣。弟故赴津门，略将数大端条陈于爵相之前，曾奉批饬会议，而意见仍复相歧，进退维谷，焦虑再四。因思以保险之利，抵折船旧，则船耗可日除也；以应缴之息，先拔官本，则官本可日轻也。故专以此两大端面禀爵相，奉谕即行上详，^②遂于五月内拟稿呈尊

① 又，光绪三年四月《盛宣怀上南北洋大臣详》称：“江西公款银二十万两，系奉江西抚宪奏明，亦作存项八厘生息，并按年提还本银 2 万两”。《轮船招商局》第 42 页。

② “上详”即光绪三年四月《盛宣怀上南北洋大臣详》，见《轮船招商局》第 42 页。

处，辗转筹商，迄无定策。^①

值得指出，盛宣怀此番回顾言说的对象为徐润，文字间呈现其与唐、徐的对抗性，远较他与李鸿章的对抗性清晰。然真实情况若何，则不妨结合上述文字的解读，进行一番史实之探索。

所谓“归并旗昌，一切布置均不及会商已定矣”，似当主要针对正月在沪时盛宣怀未能阻止唐、徐启动“齐价合同”之交涉而言，因此举造成招商局难以继续沟通与南洋关系的局面。“欲妥筹整顿，乃彼此均不能虚心采纳”，则当以盛氏有关年报制作以及股息分配规范化的主张遭唐、徐无视为背景。而招商局与太古、怡和两家外商轮船公司和解交涉的有力推进，^②以及备受盛宣怀质难的招商局第三届年报于三月间刊布等事实，均体现出唐、徐在招商局的事务上绝对占上风。不过，三月间也有深得徐润重用信任的招商局财务主管严濂，“因朱、盛大不合意”而遭清除“出局”事情的发生，^③则又表明盛宣怀并未放弃对局务的干预。北上后，虽然盛宣怀得李鸿章推荐办理“引见”事宜尚一帆风顺，但他在招商局事务上的见解却毫无获得李鸿章支持的希望，之后他在招商局事上进退两难的严峻性，可见于沈能虎劝其慎重于招商局事之函。沈函所谓：

此次与翼翁（朱其诏）同船，谈商局事，渠亦了无把握，可
遂料此后之不振，然亦无善全之策，即不袖手，其若之何。鄙
人谓云（朱其昂）、翼与公俱刊名，公事之画行与否？总不得藉
为推诿，设使不数年后败坏不堪，当局者计将何出？而于爵相
一边亦大有关系，盖此局为创办之举，咸谓富强之要实基乎此。
此次片保又将执事倡办归并旗为[昌]一节，以重笔出之。如此

^① 光绪三年十月《盛宣怀致徐润函》，《轮船招商局》第49页。

^② 1877年3月19日《申报》刊怡和轮船公司股东会议的报道称：“今年旗昌船卖与招商局，本公司与招商局业已议定水脚价，则今年生意似可望好矣”。可见招商局同时实施了对怡和轮船公司的和解行动。

^③ 《徐愚斋年谱》页二十五。

局不能挹注，他如开矿等事，局外之浮言更易动听，主持者亦有戒心，此意中之事，非鳃鳃过虑也。昨于主人前约略谈及局务，不得不将实情凝露，主人颇为踌躇，倘此时而不变计整顿，其涸也可立而待也。翼翁洞见症结，（听其说来极有道理——原文）识力远到，公宜与为妥筹，为自全计，即为大局计也。^①

函中的朱其诏所谓“可遂料此后之不振，然亦无善全之策，即不袖手，其若之何”，可知此间盛宣怀辞退招商局实属真心实意。但又在此间，盛宣怀被李鸿章推荐“引见”之关键步骤，即李鸿章之《盛宣怀引见片》却以“去冬复建议买并美国旗昌洋行，为收回利权之计，办理日有起色”，作为保荐盛氏的最重要之条件。^②在沈能虎看来，这是盛宣怀不能拒绝对招商局事承担责任的锁链，无论为己或为李鸿章及北洋之利益，盛氏均必须正视其与招商局命运相系的事实。因此，沈函劝解盛宣怀体谅李鸿章在盛与唐、徐对峙中的立场选择。招商局之成败系于北洋洋务的整体规划，出于维持招商局的动机，李鸿章对盛氏之主张因顾虑太多而未予支持，在沈能虎看来是完全可理解的。

获“引见”后盛宣怀又曾由津赴京，“奉总理衙门堂宪面谕，招商局所领官款本项必应设法拔还”。^③沈葆桢奏准的 100 万两资助并购款中，浙、赣两省的 40 万两拨款已经明确定性为“不论盈亏按本计息”的有息借款。^④前引盛宣怀自述所谓“略将数大端条陈于爵相之前，曾奉批饬会议”，应当是四月受总署召见前后的事情。在盛氏与北洋“意见仍复相歧”的情况下，李鸿章作出定要有所结

^① 光绪三年三月二十五日《沈能虎致盛宣怀函》，《盛宣怀实业朋僚函稿》第 1300—1301 页。

^② 光绪三年二月二十四日《盛宣怀引见片》，《李文忠公全书》奏稿，卷二十九，页九。

^③ 《轮船招商局》第 51 页。

^④ 光绪三年四月《盛宣怀上南北洋大臣详》，《轮船招商局》第 42 页。招商局《第七届（光绪五年七月至六年六月）帐略》称：“沈奏明以官款作股本，旋因各省大宪未允，势迫改为存项”。因此总署作出上述表态。帐略见《申报》1880 年 9 月 26 日，转引自《中国近代航运史资料》第一辑，第 1010 页。

论的姿态，指令盛宣怀待守制满期重归北洋的丁寿昌抵津后继续会商。^①然盛氏却未遵从李氏之意旨而匆匆南下。

盛宣怀此时已经放弃附和沈葆桢之“官本”说的应对策略，其自述与北洋的分歧在他坚持如后两方面的主张，即“以保险之利，抵折船旧，则船耗可日除也；以应缴之息，先拔官本，则官本可日轻也”。解读上述分歧的真实意义，不能不以如后事实为基点，即当时政府与招商局在并购案资助官款问题上的矛盾，缘于招商局以资助官款“无息”为条件禀请并购案，而沈葆桢单方面以资助官款作“官本”说奏准该案。北洋为争取唐、徐认可政府方面“有息”借款的立场以达成消解矛盾的结果，不能不设法在其他方面对唐、徐让步，也即认可早经盛氏指出的招商局年报制作及商本股息分配的违规作法。而且为了缓和唐、徐的对抗情绪，北洋针对当时招商局经营亏损严重以及支付并购案余款的压力等不利现状，^②提出局内全部官款的本利均缓期归还，即所谓“官项先将利息归本”的设想。^③总之，李鸿章所着意者在落实官款之定性，甚至不涉具体归还之时间。北洋如此取悦于唐、徐，自然加剧盛宣怀的危机感。

^① 前天津道淮系旧人丁寿昌（字乐山），此际守制期满重返北洋，李鸿章安排他接续守制前的职责分管招商局事务。丁寿昌与盛宣怀关系不协，同治十二年招商局改组时丁氏在反对赋予盛宣怀“督办”地位的北洋要员之列。黎兆棠因其粤籍，及与沈葆桢关系渊源等原因已不宜插手招商局问题，李鸿章特意安排盛氏与丁寿昌会商，不乏借丁氏压迫盛氏认同北洋立场之动机。

^② 关于招商局并购旗昌轮船公司款，除在交接盘前缴付 100 万两，“此外一千万两，作为该公司（指旗昌）暂存商局八厘起息，分期归还。又汉口等处码头栈房价银二十二万两，准六个月内交银过户”。光绪二年十一月二十二日《招商局禀》，《中国近代航运史资料》第一辑，第 1175 页。

^③ 如光绪三年五月初四日《朱其诏致盛宣怀密函》称：“官项先将利息归本，乐翁甚以为然。诏对以俟局事议定，再行详请”。丁寿昌于四月二十七日抵津，在与朱其诏会商中丁氏不但以“旗昌并之太骤”表达对并购案的不以为然，并以“闻人说局事杳荪有独办之意”质疑盛宣怀辞差之动机，处处显示出为难盛宣怀的立场。朱函见《轮船招商局》第 43—44 页。

因为一旦李氏与唐、徐达成交易，招商局认可“官项先将利息归本”之方案，官款之债务逐年膨胀，政府认可招商局年报作假及滥发商本股息，招商局之资产必将逐年空壳化。

官款归还前景的全面恶化，身为资助并购官款担保人的盛宣怀必将首当其冲地沦为落难者。出于自保，盛氏亦唯有阻止招商局认可官款定性为有息借款的选择，他首先故作高调设计出实际上眼下完全无从实现的“以应缴之息，先拔官本”的官款归还方案；^①其次，他为北洋在“保险”、“折旧”诸问题上向唐、徐让步设置障碍，而坚持“以保险之利，抵折船旧”的正当要求。与此同时，盛宣怀亦颇为直接地作出不愿屈从于北洋的姿态，四月下旬他未及丁寿昌抵津就匆匆南下，此举势必严重影响李鸿章借助他解决并购案后遗症的信心。盛氏就这样自觉与不自觉地疏远与李鸿章的关系，他在招商局问题上的发言权及影响力因此降至前所未有的低谷。

五月后，北洋政府以丁寿昌出面加大对招商局落实“官项先将利息归本”设想的步骤，在北洋与招商局诸同人间协调关系并传递意见者，是在津的朱其诏。面对北洋的压力，盛宣怀与唐、徐一时间在抵制将官款定性为有息借款问题上有了共同立场。盛氏自述“五月内拟稿呈尊处（指徐润），辗转筹商，迄无定策”一说，即隐含有盛、徐协同为抗拒北洋设想而设计对策的情节。在此背景下，六月间徐润“创议将局中各官项改为免利五年”，并提请李鸿章认可。在津的朱其诏曾如此向在鄂的盛宣怀通报相关情况：

雨之创议将局中各官项改为免利五年，当面雨之函托了

① 关于“以应缴之息，先拔官本，则官本可日轻”的具体方案，盛宣怀曾有过如下说明：“分别按年缴息，惟求各省将所收职局息项，先行收入本项，如第一年职局能缴官利若干，即请拨收本银若干。在职局原是缴利，并非归本；在各省则预先收本，暂不计利”。如此设计在尽早将官款从招商局账务中并购案名下转移出来，以利其摆脱并购案的阴影。引文见光绪三年四月《盛宣怀上南北洋大臣详》，《轮船招商局》第42页。

[丁]乐翁(丁寿昌)、召翁(黎兆棠)转禀爵相，竟大遭申饬，以为行同骗局。而三家兄(朱其昂)自通(通州)来函，亦以为万不可行，适所以朝令暮改，惹人看不起。而爾之今日又来信，以为吾弟[兄](盛宣怀)亦谓可行，不过南洋未便反复其议，请北洋主政云云。想吾弟早有成见，未过便[便过]拂其议，姑以南洋为辞耳。弟(朱其诏自称)刻又信去，请将吾兄(盛宣怀)两稿上详为是，不必再进一层矣。丁乐翁谓或统改七厘亦可。^①

徐润此议的要害在将招商局内全部官款均纳入“免利五年”之范围，对比此前资助并购官款仅“免息”之条件，此议向政府索求更高的优惠。在遭李鸿章严斥情况下，徐润向朱其诏透露“免利五年”之议有盛氏“亦谓可行”以及南洋默认，只是“未便反复其议”的背景，以期朱氏兄弟在该问题上保持招商局统一之立场。^②然朱氏兄弟无意以此对抗李鸿章的意志，借称盛氏“亦谓可行”之表态仅是曲意附和，以明拒绝合作之立场。引文最后“弟刻又信去，请将吾兄两稿上详为是，不必再进一层矣。丁乐翁谓或统改七厘亦可”一句，则是朱其诏表明招商局同人应当在四月《盛宣怀上南北洋大臣详》中表达的主张上统一立场。而盛氏表达的主张是：“各省公款，倘碍难尽改官商一体办法，其不论盈亏，按年计息各款实至多以八厘为率，可否请将一分之款，酌量核减，以昭平允”。^③朱其诏告知

^① 光绪三年六月二十三日《朱其诏致盛宣怀函》，《盛宣怀实业朋僚函稿》第329页。

^② 光绪三年盛宣怀赴鄂，“于(四月)廿九日由沪附轮抵秣陵，谒幼帅”。又，光绪四年六月初十日《徐润致盛宣怀函》重提“免利五年”说，并称“阁下前在金陵曾建此议”。这表明盛宣怀曾以“免利五年”之方案试探南洋，并以“南洋未便反复其议，请北洋主政”，鼓励徐润向北洋声明该主张。以上资料见《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第188页；《轮船招商局》第86页。

^③ 光绪三年四月《盛宣怀上南北洋大臣详》。又，其时招商局内官款“直隶练饷钱二十万串，系按年七厘缴息”，“津海关银五万两，东海关银十万两，又承领湖北汉广轮船价银十三万八千两，系按年一分缴息”，其余均系“按年八厘缴息”。见《轮船招商局》第42、43页。

“丁乐翁谓或统改七厘亦可”，言外之意在劝说盛宣怀见好即收，勿作支持徐润“创议将局中各官项改为免利五年”的不明智之举。

暗地支持徐润“创议将局中各官项改为免利五年”，仅是此间盛宣怀与唐、徐关系的一个侧面。六月，招商局第四经营年度行将结束，盛氏与唐、徐在第四届年报制作上的分歧，远远大于双方在官款定性问题上的并不完整的共同立场。^①不过，盛氏远在湖北，即便有心干预新一届年报制作亦鞭长莫及，更重要的是他已对北洋缺乏影响力，6月22日他在鄂第二次向李鸿章提出辞招商局差。尽管此时北洋已经不指望盛氏在解决并购案后遗症中发生作用，但盛氏辞差之举若公开，则势必导致事情的复杂化，因此李鸿章对他再度辞差的反应极为冷峻，所谓：“去冬买并旗昌，若非由执事主谋，稟商幼帅，尽可如此办理”。^②李氏此说与半年前沈葆桢在同一问题上的表态同出一辙，即盛宣怀被认定为并购案的首要责任承担者。就在李鸿章严辞拒绝盛宣怀辞差后数日，丁寿昌致函盛宣怀，传达李氏关于招商局事的指示。具体如下：

① 如光绪三年六月二十二日《朱其诏致盛宣怀函》称：“尊论局事，语语中肯，非胸有成竹，不能如此畅达，皆当逐一遵办。吾弟前议章程，景翁如何改法，均未得见，故未敢悬论是非。既付空言，则亦无如何。公款请先以利为本，在津再三议过，聊为他日卸肩地步。刻雨之将尊稿寄示三家兄（朱其昂），因在通州，只好抄寄，正稿已寄还雨翁，大致悉明尊议，雨翁定能关照保险，稿亦甚妥当”。这体现了盛氏与唐、徐继续在年报制作及商股股息规范化问题上争论。该函作于朱其诏在津接盛宣怀自鄂“六月十一日手书”后，且函中告知“江广漕事”“大约月底可以告蒇”，及朱氏“拟七月初入都办理引见”等信息，表明该函时间在六月下旬。另据六月二十三日《朱其诏致盛宣怀函》有“昨奉一函，想不日邀览”一说，所谓“昨奉一函”当指本处所引朱函，因此定具体时间为二十二日。二函见《盛宣怀实业朋僚函稿》第329、331—332页。

② 光绪三年七月初八日《李鸿章致盛宣怀函》。该函是李鸿章对盛宣怀六月二十二日来函的回复。五月以来丁寿昌屡屡强调，盛宣怀“告退之说，一概不可”，“如要退出须寻出替身来或可答允”。因此，盛宣怀再度辞差已有激怒李鸿章的思想准备。引文依次见《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第212页；《轮船招商局》第43页；《盛宣怀实业朋僚函稿》第332页。

太古争衡跌价，商局长江五船滞行，若不于此定议，局事将不可问。官本停利之议，伯相已指驳不允。先拔本款一节，已蒙允准照办。至保险余利尽折船耗一议，伯相嫌未显亮，嘱另改明晰照详，并云只详南北洋即可。^①

李鸿章的指示包含三项议题，第一项乃告诫盛宣怀不要再干扰招商局与太古实现和解的努力。关于盛氏此间干扰招商局实施“齐价合同”对策的情况，可以如下情节为例。并购案后招商局继承前旗昌公司独家经营沪甬航线之局面，当年即遭遇太古轮船公司的挑战。^②面对太古以“苏州”轮投入沪甬航线，徐润拟取克制之态度，并及时就此协商于盛氏：“‘苏州’改驶宁波，以理揆之，极应跌价相拒，乃我局将结账□□，结核总数尚巴得住五厘之利，故暂恕之，俟结账后再酌量计较也。”^③据徐润此说可知，盛宣怀竭力主张招商局当以跌价竞争应对太古染指沪甬航线的挑衅行为，而徐氏则在确保自身利润的经营者立场上，主张接受太古分享该航线经营权之事实。尽管盛宣怀之主张不能影响招商局走向与太古和解的步履，但北洋方面却不想因此引发政治事端，这是丁寿昌此番告诫的用意。第三项“保险余利尽折船耗”，乃年初盛宣怀拟出招商局章程改革方案中的重要主张，丁寿昌借李鸿章“嫌未显亮，嘱另改明晰照详，并云只详南北洋即可”的表态，表明北洋对该主张不以为然的立场；尤其“只详南北洋即可”一语，含告诫盛氏勿肆意传播此说之意。至于第二项尽管就字面上的理解，李鸿章在最敏感的官款利益问题上肯定盛宣怀之主张，然仔细追究，却不难发现此乃丁寿昌有意作难盛氏。因为“官本停利之议”，即北洋“官项先将

① 光绪三年七月初十日《丁寿昌致盛宣怀函》，《轮船招商局》第87页。

② 沪甬航线长期为前旗昌轮船公司独家经营，光绪元年招商局始经营该航线。参见《本局编年纪事》，《国营招商局七十五周年纪念刊》第45页。

③ 光绪三年五月二十二日《徐润致盛宣怀函》，《轮船招商局》第44—45页。

利息归本”之主张，丁氏竟称已为李鸿章“指驳不允”；而“先拔本款”，即四月间《盛宣怀上南北洋大臣详》中“以应缴之息，先拔官本”之主张，丁氏则称“已蒙允准照办”。李鸿章否定此前北洋坚持的主张，本身即有背常情，尤其盛氏“以应缴之息，先拔官本”之主张，纯系纸上谈兵之论，李鸿章竟予以支持，这有违其一贯的务实作风。从不久后官款处置落实于“官项先将利息归本”方案的事实可以明白，丁寿昌如此传达李鸿章之表态，有告诫盛宣怀的含义，即盛氏若不能将其“先拔本款”之主张付诸实践，就不要干扰北洋实践“官本停利之议”，同时亦兼告诫盛宣怀不要再在幕后支持唐、徐“免利五年”的主张。总之，丁寿昌函的用意在对盛宣怀全面施压，要求盛氏不要干扰北洋解决此轮招商局危机的努力，这预示盛宣怀将被完全排斥在北洋解决并购案后遗症的决策之外。

六、关于招商局问题的天津会议

因广济、兴国无有可开采价值煤矿的结论早经明确，盛宣怀于光绪三年五月赴鄂时，已有进退两难之危机感。其间，盛氏曾试探北上接手开平煤矿的可能性，然为李鸿章断然拒绝，^①而他所拟“宜（宜昌）煤冶（大冶）铁规画”，则又得不到李鸿章追加资金的支持，李并以“专力开煤”嘱咐之。^②盛宣怀对进一步在鄂勘探煤矿缺乏信心，因预定的勘矿地宜昌的地理位置及交通条件，预示了即便勘得煤田其开采价值亦十分有限。这一道理李鸿章自然亦明白，他已对盛氏鄂矿创业的成功不抱期望，因为早已归唐廷枢接手的

① 如光绪三年八月初二日《李鸿章致盛宣怀函》谓：“若果鄂中无可开采，尊处所有洋师、机器并欲移办开平，即由执事自与景星函商定议可耳”。《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第226页。

② 光绪三年七月初八日《李鸿章致盛宣怀函》，《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第212页。

开平煤矿之筹建正在稳步推进，并进入招股阶段。八月，唐廷枢就开平煤矿的招股方案稟报李鸿章，就其商办之主张再作以下声明：

查此局虽系官督商办，究竟煤铁仍由商人销售，似宜仍照买卖常规，俾易遵守。所有各厂司事，必须于商股之中选充，方能有裨于事。请免添派委员，并除去文案、书差名目，以节糜费。……每年所得利息，先提官利一分，后提办事者花红二成，其余八成仍按股均分。^①

旗昌轮船并购案后招商局的经营困境，并未对唐廷枢、徐润在“官督商办”企业中坚守“商办”之主张造成任何困惑，其背景在李鸿章选择洋务人才的天平继续向唐、徐倾斜，新辟的矿业领域如此，轮船招商局的既有格局李氏自然更是无意改变。

光绪三年下半年，北洋解决招商局并购案后遗症问题的重大决策，基本上是在上述李鸿章的指导思想下作出的。七月后招商局第四届年报的制作刻不容缓，官款的定性及其利益的处置亦因此面临着必须有所结论的压力。第四届年报制作完成后的八月下旬，由李鸿章主持的招商局问题会议在津举行。天津会议对于招商局而言，是其第四届年报争取得北洋的认可；而对于北洋而言，则是其“官项先将利息归本”之主张争取得招商局的认同，即招商局接受资助并购官款必须有息的官方立场。因此，天津会议实是以李鸿章为代表的北洋与以唐、徐为代表的招商局双方，就以上问题讨价还价的艰难经历。多年后因经济风潮，徐、唐挪用招商局公款事发而被先后清除出局之时，李鸿章为表鄙视之意而“大骂轮局总办跋扈飞扬”，这很大程度上应该是其有关光绪三年秋天津会议的记忆。^②

^① 光绪三年八月二十一日《唐廷枢稟李鸿章》，转引自《唐廷枢研究》第191页。

^② 见《中国创兴纺织原始记》，虞和平编：《经元善集》华中师范大学出版社1988年版，第287页。

此间盛宣怀的境遇自然不可乐观。自光绪三年六月再度提出辞差请求后，盛氏其实仍试图对第四届年报制作参与意见，但遭徐润无视。^①直至天津会议协商局面既成，李鸿章才在复盛氏函中言及以下北洋将与招商局达成妥协之信息：

招商局本年结账核计，微有余利。雨之、景星等议请官款利息暂缓三年后，再行分年提还成本，俟成本缴清再分年缴利，俾气力稍纾。现正会商筹议，尚未定局。^②

在双方互作让步中，北洋对招商局的让步属敏感问题，此部分内容将不会公开于天津会议的文件中，因此李鸿章笔下仅以“招商局本年结账核计，微有余利”一言蔽之。相对而言，徐润在该问题上就未有太多的避讳，他于会议结束后致函盛宣怀，出于说服其接受北洋对招商局所作让步之现实目的，道及其中的细节。所谓：

本届账略以其自保局船一款充入总账，是以仍得一分官利，并将上届贴补利息垫款三万余两、^③历年各埠积欠水脚四千余两，一并开销之外，尚余一万有奇。弟与执事云山远隔，未克面商，转思事重北洋，当即函告云甫、景星两兄，贊成定议。^④

① 如光绪三年九月二十六日《徐润致盛宣怀函》称：“溯自吉旌赴宜之后，迭奉惠函，祇聆一切”。六月初盛宣怀着手赴宜昌勘矿事宜，抵达宜昌时间在八月初一日。见《轮船招商局》第45页；《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第244页。

② 光绪三年九月初十日《李鸿章致盛宣怀函》，《湖北开采煤铁总局、荆门矿务总局》第244页。

③ 此处“上届贴补利息垫款三万余两”所指，乃“(第三届年报)除付庄利、官息外，股息尚不足五厘，因恐各商解体，仍照一分垫发，俟下届如有余利，弥补提还”。《轮船招商局公议节略》，《李文忠公全书》译署函稿，卷七，页二十七。

④ 光绪三年九月二十六日《徐润致盛宣怀函》，《轮船招商局》第45页。作为天津会议的决议文件，招商局方面有《轮船招商局公议节略》，其中如此言及第四届年报：“除官款利息未付外，尚获利一分有半，内已拨补上届商股不敷之息，并照发本届股息，此乃第四年生意之情形也”；官方则有李鸿章署名的《论维持招商局》，其中仅以“历年商股均照一分付息……本年结帐，亦仍照办”言及第四届年报。引文见《李文忠公全书》译署函稿，卷七，页二十三、二十八。

针对并购案后局船规模骤然扩张的状况，光绪三年二月，有唐廷枢领衔稟请北洋允准局船自保之举。^①尽管如此，承办自保业务的保险招商局其资本独立于轮船招商局的性质，却不会因此而变。此前盛宣怀倡言“保险余利尽折船耗”虽有不切实际的空论之嫌，而徐润主持完成的第四届年报以“自保局船一款充入总账”，即继续逃避轮船折旧，由此营造出该年度经营盈利的假象，为商本“仍得一分官利”提供合法性依据，则已构成事实上的作假。

徐润告知在年报制作期间，曾以相关作法通报时在直隶的朱其昂、唐廷枢，得“赞成定议”的响应，其意在强调其相关作法自始就得北洋认可之事实。总之，第四届年报呈现了一个盛宣怀曾竭力阻止的结果，即在年报制作及商本分利之问题上北洋向唐、徐作出全面而彻底的让步。正是在这样的前提下，招商局向北洋作出相应的回报，即认可北洋关于资助官款定性为有息借款的指令。关于这方面的情况，徐润前致盛宣怀函有如下陈述：

弟于八月十八日赴津，当将帐册呈送伯相，亦以为然。遂与丁、黎、朱、唐诸公筹商维持善策，并请宪训遵行，奉谕妥为想法。嗣与诸公拟将各省公款停利三年，自第四年起，按分四年提还本银；其七年中积息若干，再自第八年起，分作三年补缴，迨至十年，本利两清。^②

所谓“筹商维持善策”，指天津会议就政府向招商局提供进一步的政策优惠达成共识，其中包括“请加拨漕粮”，“请推广华商轮船办法”。后者即允准招商局将其轮航业务推广至通商口岸外的沿海、沿江码头等一系列优惠政策。这些自然在北洋与招商局的交换筹码范围之内。此段文字的敏感性，仅在徐润向盛宣怀传达了一个

^① 光绪三年二月二十七日《唐廷枢等上李鸿章稟》，《轮船招商局》第40—41页。

^② 光绪三年九月二十六日《徐润致盛宣怀函》。徐润寄出该函之同时，将招商局第四经营年度“抄件帐略”寄盛宣怀。见《轮船招商局》第45—46、48页。

信息，即他们之间在官款定性之问题上松散的统一战线已不复存在。就徐润向盛宣怀转达天津会议的结果而表现的优越地位而言，在并购案后的多方博弈中，唐廷枢、徐润应该是获取胜券最多的一方，而盛宣怀则是失分最多的一方。

另外，仅次于盛宣怀的受打击者是沈葆桢。除两江资助并购案之官款蒙受重大经济损失外，沈葆桢个人则为招商局与政府间在资助官款定性之问题上的纠葛而蒙羞，因为他在该问题上的失误，暴露其为政作风的疏阔和轻率。就李鸿章而言，尽管事态基本上是在北洋之意图范围内演进，但李氏为此付出的政治代价亦非浅。天津会议期间，李鸿章同时承受来自唐、徐和沈葆桢两方面的压力，下述文字引自李鸿章复丁日昌函，从中不难见其受困于并购案之心情：

招商局兼并旗昌，其议发自阁下，而成于幼丹。鄙见初不谓然，亦以人才缺乏之故。现太古、怡和竭力倾挤，船多停歇，岌岌难支。幼帅早置身事外，尊论另派妥员，大为整顿。不知天下尚有何员最妥，请酌择见示。前商请叶廷眷就近会办，坚拒不出。稍妥者必不肯着手矣。^①

并购案成于沈葆桢，然而事成之后遭遇困境，他不负责任地“早置身事外”。在李鸿章独立支撑困局的情况下，又遭盛宣怀再度辞差之打击，对叶廷眷拒绝出任招商局官方委员之事而作“稍妥者必不肯着手矣”之慨叹，足可见一贯自信自傲的李鸿章，此间亦不乏极度沮丧之一面。^②

不过，事态不容李鸿章在招商局事上稍有懈怠，因为天津会议的结果还尚有待清廷政治上的认可。一则南洋沈葆桢不予配合甚至对抗的立场，增大了完成此一政治程序的难度；二则北洋对招商局年报作假之事难以一手遮天。天津会议结束当月，北京政坛即

^① 光绪三年九月初六日《复丁雨生中丞》，《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十七，页二十四。

^② 光绪三年叶氏再拒北洋入局之请后，由丁日昌九月奏调赴闽总监船政工务。

有御史董儕翰奏《轮船招商局关系紧要急须整顿疏》一幕，此乃北洋以及总署为争取天津会议之决议顺利通过政治审查，而策划的主动出击行动，此中的微妙性，不难在沈能虎向盛宣怀通报董儕翰奏之信息的文字中读到。沈函所谓：

昨有董侍御儕翰陈奏商局急须整顿之疏，谓自上年归并旗昌后成本愈重，每月亏银五、六万，一因置船过多，南洋行驶各船拦截之资不敷经费。一因用人太滥，耗费日增，务令各商总遇事和衷，不得揽权喜事，徒鹜虚声等语。并谓各省漕粮能否再予加成载运。所陈极中穷要，惟谓每遇运漕之际，各上司暨官亲幕友以及同窗故旧纷纷荐人，平时亦络绎不绝，无非为图谋薪水起见。甚至官员中有挂名应差，身居隔省，月支薪水。各商总碍于情面，意存迁就，所耗之费几于加倍云云。则言之过矣。其原疏大略如此，九月十八日枢寄令南北洋通盘筹划，于该局经费权衡出入，认真整顿。严谕该局不得以办公为名，位置私人，亦不得碍于情面，滥行收银。并饬和衷共济，能否加运漕粮，亦由南北洋体察情形妥筹办理。爵相已饬乐（丁寿昌）、召（黎兆棠）二公查询一切，令云（朱其昂）与景（唐廷枢）妥筹整顿，并令芝（署江海关道刘瑞芬）与雨（徐润）一体妥筹，须俟复到，似须会南洋复奏也。^①就沈能虎的观感而言，董儕翰奏非但未对北洋构成威胁，反而其以御史身份将招商局经营亏损之状况公开于政坛，为北洋公布天津会议之决议开启方便之门。^②尤其清廷关于董奏批示中有“和衷共

^① 光绪三年九月二十八日《沈能虎致盛宣怀函》，《盛宣怀实业朋僚函稿》第1314页。

^② 董儕翰，字庆辉，号新甫，浙江长兴县人，壬子（咸丰二年）举人，光绪三年由户部郎中补授山西道御史，四年升任湖北荆宜施道。李鸿章为赴鄂任官的董氏，曾专嘱其兄湖广总督李瀚章予以关照。见光绪四年六月初三日《李鸿章致李瀚章函》中内容：“新授荆宜道董儕翰曾充总署总办，熟悉洋务，求为先容，已到省否？”由李氏如此厚爱，不难想象光绪三年秋董氏奏及四年获荆宜施道任二事与李鸿章的关系。翁飞、董丛林编：《李鸿章家书》，黄山书社1996年版，第83页。

济，能否加运漕粮，亦由南北洋体察情形妥筹办理”一说，甚至令沈能虎有“若能加运漕粮，则不须整顿而可支也”的乐观感想。^①总之，尽管董儻翰奏引发整顿招商局之议，但其更大的效应，是在弱化政坛对天津会议之决议的压力。

作为对清廷批示董儻翰奏的响应，北洋方面李鸿章于九月二十九日向总署递呈题为《论维持招商局》的关于天津会议的报告书，力图将此次整顿定性在“维持”招商局的意义上。而南洋方面沈葆桢虽未予正面响应，但却有一个似文过饰非并致事态复杂化的有关资助并购官款问题的公开言论。见沈氏九月二十八日于《江苏饷源日竭兼筹酌剂折》中如下文字：

前者奏明提存招商局银五十万两，虽商务因而起色，而江安粮库一洗而空。江藩库、江海关俱以要款抵拨，至今无从归补，不能不悔任事之孟浪也。然此藏诸外府，俟商股充溢，尚可陆续收回，若灾赈则无公无私，罗掘殆尽，虽暂解燃眉之急要，难医剜肉之疮。苏藩库、淮运库均尽收尽放，从无存留，绝不料江南财赋之区贫瘠至于如此。^②

为抵御清廷强令拨款支持华北赈务的压力，沈葆桢有意暴露两江财政之窘况，并借此牵扯出资助并购官款的问题。此举本无不妥之处，令人讶异的是沈氏对两江资助并购案之官款“至今无从归补”之现状的态度。一方面是他的自责姿态，所谓“不能不悔任事之孟浪”；另一方面则是他在地方保护主义立场上似暗自庆幸官款为招商局占用，所谓“俟商股充溢，尚可陆续收回，若灾赈则无公无私，罗掘殆尽，虽暂解燃眉之急要，难医剜肉之疮”。其时沈葆桢多次以病请辞两江总督职，而为清廷反复慰留。正因此，沈氏以如此

^① 见光绪三年九月二十八日《沈能虎致盛宣怀函》称：“窃谓商局事无可筹，亦无可整，停官本之利，停无用之船，不过如斯而已。若能加运漕粮，则不须整顿而可支也”。《盛宣怀实业朋僚函稿》第1314页。

^② 《沈文肃公政书》卷七，页二十七。

言论发泄其遭官场非议的不满和恨意，他这一缺乏责任感的言论，加大了招商局并购案后遗症问题的解决难度。

七、天津会议后各方矛盾的发展及演变

直至十月下旬，盛宣怀才对天津会议之决议以及招商局第四届年报作出反应，他在对徐润九月下旬来函之复函中表明自己以下立场：

现既以局船保险之利，充入总帐，则船只愈久愈耗，以船旧为虑者，其疑滋甚矣！公款停利三年，自第四年起先提本银，再缴息银，则官项愈拖愈久，以官项为虑者，其说更多矣……然目前蜚语横生，实由于船耗之不除，官本之无着，江船之多停，果能对症发药，未始不治。自今为始，以局船保险之利，提开专折船旧，而以揽载、运漕所得之利，除去浇裹，每年尽数均分，无拘一分官利之虚名，则船旧之虑可释矣。公款约一百九十余万两，仍援上年原稟引伸其说，恳请奏定免利，如以为难，或暂请五年为度，五年之内，逐年缴还本银十成之一，能有余力，息项亦照商款均派，在商局缴本一成，譬缴一分之官息，在公中拔本一成，可望十年而归款，则官本之虑可释矣。^①

从盛氏重申的立场中，可以看到他与唐、徐的分歧主要集中在第四届年报制作之问题上，尤以年报未将轮船折旧纳入经营成本核算为重。“船只愈久愈耗，以船旧为虑者，其疑滋甚矣”，“无拘一分官利之虚名，则船旧之虑可释矣”，如此反复申说，潜伏着盛氏对唐、

^① 除此而外，盛宣怀还以唐廷枢之私人轮船附局运营问题向唐、徐发难。该函首先就收购案的起因，尤其他个人在其中的作用作了十分认真的回顾，兼及其辞招商局差的原委；其次他详细地回顾了光绪三年以来自己积极建言尽早归还官款，但因与唐、徐意见不协而不能不甘居局外等情节。见光绪三年十月《盛宣怀致徐润函》，《轮船招商局》第49页。

徐不作“折旧”行为质疑的深刻性，即暗示唐、徐有意在数年后以资产价值严重缩水的招商局来应对归还巨额官款的现实。不过，盛宣怀之主张主要立足于自保，而非一意与唐、徐对抗，因此在官款利益之问题上他再表与唐、徐之合作姿态。所谓“公款约一百九十余万两，仍援上年原稟引申其说，恳请奏定免利”，以及在政府“如以为难”的情况下变通方案的设计，全系对徐润来函“或可径请免利”之说的回应。^①因此总体而言，盛氏上述表态不乏在自保的立场上，尝试着维持自五月以来与唐、徐既对抗又合作之关系。因为，此时盛宣怀已得知沈葆桢关于并购案已作“不能不悔任事之孟浪”之说，明白自己已身处危境。然而，天津会议后政府方面的整顿行动，却已不再为盛宣怀与唐、徐双方维持以上暧昧关系留有空间了。

在政府的整顿行动渐次展开的十月中旬，徐润主动向盛宣怀通报以下相关信息：

董谏垣条陈及总署函询各节，沪道奉饬转查，昨经函询进
出款项，延用入材，当即逐细复陈。弟念吾侪躬亲其事，当此
菲言迭起之时，似应详章详复，以解群疑。执事见超识卓，其
应如何稟复维持之处，务祈酌议示知，以资参核为幸。^②

具体督察整顿的官员署江海关道刘瑞芬虽属准系旧人，然在沈葆桢已就并购案作出负面表态的情况下，其身处两江辖下亦不能不有公事公办的姿态。徐润函透露出其有意在相关查询问题上，与盛氏达成协调表态之立场。^③不过在前函后数日，徐氏再度主动函

^① 如光绪三年九月二十六日《徐润致盛宣怀函》称：“窃以此次购粮济赈有关奏案，苟得迅速竣事，上游庶知商局办公妥善，关系匪轻，不特停利三年之议可望允行，或可径请免利”。彼时招商局承办华北赈粮购运事宜，徐润寄希望由此博得政府更大的政策优惠。徐函见《轮船招商局》第 46 页。

^② 光绪三年十月十二日《徐润致盛宣怀函》，《轮船招商局》第 47 页。

^③ 光绪三年十一月《招商局复上海道查询各节》，该件系此次招商局整顿的成果之一。见《轮船招商局》第 60—71 页。

盛氏，却又表达了与上函迥异的意愿。所谓：

董谏垣条陈及总署函询各节，虽奉爵相另委津、沪各道详查稟复，而愚见以作何维护保护之处，不如乘此时机，各伸刍献。伟人伟识，必当有以处此者矣，无任跂祷！^①

唐廷枢、徐润之意愿骤变之原因，与其坚定了争取北洋庇护以应对整顿的选择相关，因为二氏自觉已没有虚与委蛇于南、北洋及盛宣怀之间的必要。十一月上旬，徐润以下述文字向盛宣怀表明以上意向：

沪道（刘瑞芬）查询各节，业将进出帐目明晰开送，以凭据情奉复。将来南洋如何议论，再听消息。前请停利缴[归]本之说，已奉总署允准。此赖爵相独力保护之福。吾侪从事于斯，自应感极生奋，将来立议定章，当俟景翁返沪再与商酌行之。^②此时徐润对北洋主张的官款“停利归本”之方案所持态度，不仅是认可而是欢迎了。

就在唐、徐密切与北洋关系之际，因得不到李鸿章的资金支持而欲放弃鄂矿又不能的盛宣怀，与北洋的距离则在进一步拉大。沈葆桢对并购案“不能不悔任事之孟浪”一说，却又加大了盛氏想再要取悦南洋的压力。十一月初，正准备离鄂的盛氏在武昌以接到《论维持招商局》等件的名义稟南北洋大臣。盛氏在该稟中系统地回顾了并购案后他于招商局事务的主张，最终归结在官款利益的问题上，并就其所主张的“官项按年缴利拔本”之说与已作为天津决议的“官本停利三年”之说进行了一番论辩。其中值得重视的是盛氏以下言论：

或谓官项按年缴利拔本，似尚为难。窃思承领官项，原为商本不足，暂时筹垫，故奉批俟商本充物，即行缴回。假令尽为商本，亦必按年缴利。然则利害相共，在官既肯俯恤商情，而本利兼筹；在商亦应仰筹国计。夫以运漕、揽载之利，昔所

^① 光绪三年十月十八日《徐润致盛宣怀函》，《轮船招商局》第48页。

^② 光绪三年十一月初七日《徐润致盛宣怀函》，《轮船招商局》第54页。

应偿官息者，今以偿官本，则公帑日轻一日；以保险之利昔所应给他者，今除船耗，则船价年减一年。①

盛氏虽然承认“官项按年缴利拔本，似尚为难”，但仍认为可通过对唐廷枢、徐润施压以实现之。盛稟在官款和轮船折旧等方面的言论，明显是在以天津决议对唐、徐让步过大而发难。

盛宣怀如此公然对抗北洋李鸿章，其中应有争取南洋沈葆桢支持他回招商局掌权的动因。为此目的，盛稟虽然在已得总署认可的招商局与太古、怡和交涉“齐价合同”事上保持沉默，但却不忘在尚未获总署认可的对招商局开放非通商口岸航运权问题上对天津决议作一番无谓的挑战，甚至不惜以“职局（招商局）之设，原欲与外人争已失之利，不欲与小民争未失之利”，否定自己此前有关向招商局开放长江盐运市场的主张。②盛氏该稟自然赢得沈葆桢的赞赏。时正值作为招商局整顿成果的《轮船招商局变通调剂章程（筹议八条）》（以下简称《章程筹议八条》）出台，并由署江海关道刘瑞芬稟呈南北洋大臣。③沈葆桢有意将盛宣怀稟与《章程筹议八

① 光绪三年十一月初四日《盛宣怀上沈葆桢、李鸿章稟稿》。稟中“今除船耗，则船价年减一年”，应解读为以保险收益用作局船折旧，年报才能如实反映局船价值“年减一年”之实情，招商局也无须作假而引起舆论的质疑。稟见《轮船招商局》第52页。

② 光绪三年十一月初四日《盛宣怀上沈葆桢、李鸿章稟稿》。李鸿章的《论维持招商局》在首要位置上论述招商局与太古、怡和达成“齐价合同”的必要性。至于向招商局开放非通商口岸航运权则是作为维持招商局政策之一提出的，李氏以日本经验为支持，并批驳所谓“不通商口岸既不准洋船贸易，若准华船任意揽载，恐洋商援例渎请”的担忧，认为是“未认明中国自主之权”的多虑。以后，《轮船招商局变通调剂章程（筹议八条）》第八款“局船宜不限口岸”，即坚持李鸿章《论维持招商局》中已有主张。引文依次见《轮船招商局》第52、53页；《李文忠公全书》译署函稿，卷七，页二十二、二十四。

③、光绪四年五月初十日《李鸿章札盛宣怀文》转饬盛氏的刘瑞芬稟，即光绪三年十一月初刘氏为递呈《章程筹议八条》所作稟文。又，光绪三年十月初翁同龢过沪，日记载有“朱叔彝以招商局近办章程见示”一句。可见当时《章程筹议八条》已有初稿。引文依次见《轮船招商局》第76—79页；陈义杰整理：《翁同龢日记》第三册，中华书局1993年版，第1323页。

条》及刘瑞芬稟作比较，所谓：

昨据江海关刘署道稟送拟章八条，除局船可在不通商口岸搬运一条应行缓办外，余俱明晰周妥，业经批示，并抄咨北洋大臣酌办在案。兹核所稟，以保险之利尽抵船耗及先拔官本两层，似较刘道所议更为切实。^①

就沈葆桢于刘瑞芬稟及《章程筹议八条》基本肯定的批示而言，沈氏表现出相当的通融性，毫无与北洋为难之意。^②但与此同时，沈氏私下则以盛氏“以保险之利尽抵船耗及先拔官本”之主张，贬低刘稟及《章程筹议八条》。沈葆桢此举背后似不乏鼓励盛宣怀发难北洋之招商局政策的动机。

十一月中盛宣怀自鄂经宁抵沪后，各方矛盾即升温，并出现如下戏剧性的一幕。十一月二十五日李鸿章致函沈葆桢，措辞严厉地提请沈氏重新考虑盛宣怀在招商局的去留问题。所谓：

至“办事在和尤在专”一语，名论不磨，至为钦佩。在事五人，本极一时之选，各有短长。景星初尚专壹，自雨生招令入闽后，渐涉纷繁。两年以来，局事最为纷拿。徐雨之独立撑持，艰苦万状，而粤人性愎不受谏诤，同事多与崎岖，然无雨之，则已倾覆。昨来津辞差，未敢遽允。并催令景星回南襄助。此次既奏定章程以后，无论何人坐办，只要照章清理，浮议当可渐息……挂名只盛杏荪、朱毅（翼）甫，倘再求退，可否听其自去，免致意见歧出，风浪暗生。^③

^① 光绪三年十一月初十日《沈葆桢札盛宣怀文》。另，该札文在结束句上表达了对盛稟的看重，所谓：“既据该道（指盛宣怀）并稟，应候北洋大臣批示，仍候抄批，咨请汇同刘道所稟一并酌核具奏”。《轮船招商局》第54—55页。

^② 沈葆桢关于刘瑞芬稟及《章程筹议八条》批示：“统观该道所拟，除第八条应缓办外，余皆明晰周妥，于该局利弊，实已洞见本源”。见光绪三年十一月二十八日《李鸿章札盛宣怀文》，《轮船招商局》第59页。

^③ 光绪三年十一月二十五日《复沈幼丹制军》，《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十七，页四十一、四十二。

李鸿章对盛宣怀离局早有思想准备，并持听之任之态度。不过，出于回避与南洋发生政治纠纷的考虑，李氏不会主动提出让盛氏出局。此时李鸿章向沈葆桢提出让盛氏出局，起因在所谓“（徐润）昨来津辞差”。徐润赴津辞差之姿态，以及竟致李鸿章动怒必欲清除盛宣怀出局之原委，似当以引文中“办事在和尤在专”一句为解读之枢纽。该句系沈葆桢近期致李鸿章函之语，李氏复函据此分别论及唐廷枢、徐润在招商局的实际领导作用，而对唐廷枢的评价落实于“渐涉纷鹜”，即非“专”之意义上。因此沈氏“办事在和尤在专”一句之原意，当以唐廷枢不能专心于局务而否定其对招商局的作用。据此分析沈氏该说之背景，似可落实在沈提出以盛宣怀替代唐廷枢在局内的作用及地位的建议，^①遭李鸿章以盛宣怀与徐润不能合作的否定，沈则以“办事在和尤在专”否定唐廷枢。

沈葆桢既动议以盛宣怀替代唐廷枢，自然令十一月中抵沪的盛氏与唐、徐之间关系紧张，最终导致双方矛盾激化至徐润赴津“辞差”。此间正值招商局与太古就长江及沪甬航线营运达成消除竞争的和解协议，即“齐价合同”进入最后阶段交涉，它自然成为双方矛盾不断升温的催化剂。十一月二十二日，招商局与太古在沪签定“齐价合同”，二十四日徐润就抵津“辞差”，二十五日李鸿章严肃地对沈葆桢提出盛宣怀出局的问题。^②唯一可解释者，盛宣怀秉

① 光绪三年五月初四日《朱其诏致盛宣怀函》称：“唐景翁，何制军（闽督何璟）要其留闽，沈制军（江督沈葆桢）似已答允。乐翁（丁寿昌）以为不然，并问：如放其去，杏翁能兼其任否？”由此可见，唐廷枢离局问题曾提上议事日程。见《轮船招商局》第43页。

② 见光绪三年《招商局禀稿》称：“经职道润探悉隐情，函知职道廷（枢）回沪时会商。及闻太古洋商由英内渡，亦经润报明南、北洋大臣、宪台在案。兹职道廷（枢）于初九日由津抵局，适太古行东英商施怀雅、船东贺利施两人于十四日自汉口回沪，来局晤会，职道廷（枢）、润会同接见……自十六至二十一日往（复）议论，直到二十二日始行定议，立约三年，互定章程签字”。招商局与太古的交涉始终受南北洋政府的监督，尤其最后阶段的交涉由自津回沪的唐廷枢亲自执掌，因此最后达成的和约条款必在北洋授权范围之内。盛宣怀未在对太古交涉中露面，乃其不能接受所达成的“齐价合同”（转下页）

沈葆桢之意愿干扰唐、徐签订“齐价合同”，徐润因此北上辞差，李鸿章乃向沈葆桢作清除盛宣怀出局之表态。

盛宣怀如此胆大地为李鸿章制造麻烦，原因并不全在得沈葆桢支持，最大的原因在盛氏对其“以保险之利尽抵船耗”之主张的正当性的自信。至于李鸿章作出如此强硬的应对，自然也有其依据。其实同光之间的沪上商业社会，具备向招商局的资产核算不进行“折旧”而提出质疑能力的华人，已经不在个别了。因此此度整顿招商局，“折旧”本身即属难以回避的问题。^①《招商局复上海道查询各节》在有关局船用度项下，已包含对该局历年实施折旧情况的说明，其说谓：

尚有折旧一款，刻亦生意万难，或能保全官利，尚算侥幸。
第一年帐略内扣除四万二千两，第二年帐略内扣除二万余两，
第三年以不敷官利，未及扣除，第四年适足以补三年短款，亦
未扣除。^②

此说承认招商局历年未能如实履行资产折旧的事实。尽管如此，在《章程筹议八条》中资产折旧的问题仍被无视。对此情况，刘瑞芬为递呈《章程筹议八条》所作禀文就不能不有所交待，见刘禀以下文字：

(接上页)条款。又，光绪三年十一月初七日《徐润致盛宣怀函》言：“景翁日内定可返沪”，“将来立议定章，当俟景翁返沪再与商酌行之。昨请朱叔彝兄赴江筹议矣”。这是向盛宣怀通报“齐价和约”交涉信息。“昨请朱叔彝兄赴江筹议”，指由朱叔彝将“齐价合同”条款协商于南洋。朱叔彝系朱其昂从弟，名朱其懿，字叔彝，又字彝甫，帮办招商局江苏海运事宜。引文依次见《中国近代航运史资料》第一辑，第 1210、1211 页；《轮船招商局》第 53、54 页。

^① 同治十二年招商局之经办权由朱氏兄弟转手唐、徐时，资产尤其轮船的价值核算已进行“折旧”。另外，招商局船由外商保险公司承保，保险底价也按“折旧”而逐年递减。可见“折旧”的观念在近代企业活动中无所不在，唐、徐所规避的仅是在年报资产价值的统计数据上。

^② 《轮船招商局》第 62 页。

今招商局第四年帐略船、栈等项置价四百二十余万两，其中实本仅只官帑一百九十万有奇，商股七十三万两，二共银二百六十余万两，尚短一百六十万两，系以浮存挪借抵用，计息不资，遂致左支右绌，此由局本不足之故。加以长江载货水脚，太古洋行跌价倾轧，局船揽载价亦随减，因而入不敷出。第四年帐内虽有盈余一万两，然船旧未除，若照市肆常规以九折除算，亏本较巨。董侍御原奏每月亏银五、六万两，不为无因。倘不设法维持，诚有难以久支之势。^①

刘瑞芬此说含两层意思：前者道明招商局的举债经营现状，后者道明第四届年报以规避折旧营造赢利假象的实情。^②刘氏以此种方式提及敏感的“船旧未除”之问题，其意当不在暴露招商局的违规，而在辩解违规的不得已。其中的微妙处，就在刘稟上述两层意思的表述方式上。如前者具体道明招商局之资产价值远高于资本的投入，其说含有为招商局举债经营状况辩护之意。但是，这样的辩护却被后者承认招商局违规不折旧的隐情所推翻。因为既然未切实履行折旧，第四届年报所谓“船、栈等项置价四百二十余万两”，即非招商局现存资产的真实价值，由是该局举债累累之经营状况的合理性不复存在。刘稟何以作前后说如此矛盾的陈述，其用心可作如下解释，即其意在说明《章程筹议八条》继续规避“折旧”问题的合理性，以使隐藏于资产价值缩水背后的招商局资不抵债的问题不宜暴露。

刘瑞芬稟关于“折旧”问题的立场，应该是可以代表北洋立场的。如十一月下旬李鸿章表态应清除盛宣怀出局，表明他支持招商局继续执行规避“折旧”的策略。在招商局深陷经营危机的状况

① 光绪四年五月初十日《李鸿章札盛宣怀文》，《轮船招商局》第 77 页。

② 而光绪三年十一月初四日《盛宣怀上沈葆桢、李鸿章稟稿》称：“倘将此项保险之利别作挪移挹注，恐不能再有他项利源足抵船耗巨款，无论原置船只及归并船只年旧一年，暗耗伊于胡底！此中外官商人虑及，商情襄足，物议沸腾，大率由此。”《轮船招商局》第 51 页。

下,对该局潜在的资不抵债问题,北洋唯有予以掩盖的选择,一则李氏不能不考虑公开潜在危机有引发政治风波的可能性,二则此间他不能不为安抚唐、徐作出让步,尤其在二氏已表态承认官款利益的情况下。

招商局承认官款的利益,此点在《章程筹议八条》之第一款《官帑宜缓利拔本》中得到进一步的落实,即官款的利息总额浮出水面。所谓:

缓息三年,俟第四年起将本银匀分,分五期每年缴还一期,以纾商力。统计八年官本全清,缓收息款共有九十一万五千余两,或存局作为官股,或分年陆续带缴,届时再议。^①

尽管相对天津会议之决议的“公款停利三年,自第四年起,按分四年提还本银”,还款期延缓一年。但此对官款利息的公开承认,缓解了李鸿章在该问题上的政治压力。

李鸿章对商人惟利是图的看法是根深蒂固的,他清醒地意识到并购案后陷入经营困境和官款问题双重危机的招商局随时面临着解体的危险,唐廷枢、徐润屡作辞差之姿态,事实上已包含着以招商局解体为要挟的心计。若招商局解体,政府就将面对一场公开的官商利益之争,而对这桩将发生在口岸城市上海的近代企业案,清政府对结局的控驭能力是值得怀疑的。另外,招商局若解体,非但官款之利益无从保障,还将直接危及李鸿章的政治地位。如此前景,足令李鸿章三思而行,因此他在极端务实的立场上处理当前之危机,即以维持招商局为首务,在此前提下争取官款之利益得到形式上的保障——争取得唐、徐对官款利益的承诺,以应对来

^① 《轮船招商局变通调剂章程(筹议八条)》。唐廷枢、徐润的让步还体现在如下两方面,如《章程筹议八条》之第二款“商息宜留付各半”,商股“官利一分”自第五届年报起,“以一半付给各商股收领,以一半存留局中,作为续招股本,亦按年计息,以五厘给商,五厘存局弥补缺本,俟八年后局本补足,息即全给。”而第六款“船务宜清查厘剔”,即以收买唐廷枢等名下私船为局船为途径,终止私船附局经营的状况。具体资料见《轮船招商局》第 55、57 页。

自政府方面的质疑。李氏自然理解招商局资产折旧的重要性，但为争取唐、徐在官款利益问题上的让步，以及避免来自政府方面质疑的升级，他不能不暂时搁置“折旧”的问题。

上述局面，对于沈葆桢而言自然也清楚，虽然他与李鸿章多有不同，但在避免引发政治风波的问题上，双方还是有共同的立场。因此，沈葆桢批示刘瑞芬稟及《章程筹议八条》，在有关第四届年报制作中“保险”收益的处理方案方面，表态认可其作法。所谓：“其保险银两，拟归该局统算，无须浮存付息，不必另提局用，亦极有见。”^①这点亦说明在正式表态之际，沈氏完全放弃了对盛宣怀“以保险之利尽抵船耗”主张的支持。甚至他于刘瑞芬稟及《章程筹议八条》的批示，亦表达将听任北洋处置之立场。所谓：“本大臣前与北洋大臣往返函商，因该局唐道等均在津门，已函请北洋大臣就近查询，议定办法，即行主稿掣衡会奏。”^②由是李鸿章拟稿，于11月25日以南北洋联名奏请批准刘瑞芬稟及《章程筹议八条》，且于当日复函沈葆桢告知处置情况，并格外强调维持对策中关于对招商局开放非口岸轮航权一项，“已遵示作为罢论”。^③11月28日，李氏获清廷准行批谕，招商局整顿终于告结，即天津会议之决议获得清廷认可。十二月下旬，李鸿章批准招商局请准“齐价合同”的稟文，而沈葆桢则批示该稟以“候北洋大臣批示缴”。^④

① 光绪三年十一月二十八日《李鸿章札盛宣怀文》，《轮船招商局》第59页。

② 光绪三年十一月二十八日《李鸿章札盛宣怀文》、十二月初一日《李鸿章札盛宣怀文》，《轮船招商局》第59、72页。

③ 光绪三年十一月二十五日《复沈幼丹制军》，《李文忠公全书》朋僚函稿，卷十七，页四十一。尽管盛宣怀此前曾就招商局对外商轮船公司实行“齐价合同”，有将致运费上升不利于社会民生之言论，但总体而言在传统政治体制并未对地方政府干预招商局此举提供充分的正当性的情况下，其获总署认可似可理解。至于招商局将非通商口岸纳入其经营范围，则有涉地方政府的权限，总署的表态将受到制约，而沈葆桢的表态则至关重要。

④ 光绪三年十二月二十五日《李鸿章批示文稿》、光绪三年《沈葆桢批示文稿》，《招商局档案》，转引自《中国近代航运史资料》第一辑，第1211、1212页。

八、盛宣怀《拟招商局章程八条》

获知刘瑞芬稟及《章程筹议八条》已经奏准的当天，李鸿章以札文的形式将沈葆桢关于刘稟及《章程筹议八条》的批示转饬盛宣怀。十二月初一日，李鸿章再以札文形式将奏准信息通知盛氏，^①其中李氏未表达任何意见，这两件札文冷冷地透出李氏对盛宣怀的无视。面对李鸿章的札文，盛宣怀的挫败感以及难堪之情可想而知，其时盛氏已决定放弃鄂矿创业，本有暂以招商局为栖身之所，并借助南洋之力改善其在局内地位的打算。但事情如此结果，意味着他已无法继续立足招商局，而另觅足以为其日后仕途发展提供业绩基础的栖身之所，但他知道最后的决定权还在于李鸿章。光绪三年末，盛宣怀与李鸿章关系的冰点状态，令其处境之不利相比于年初又更甚一层。正是在此背景下，十二月盛氏有《拟招商局章程八条》之作。

盛宣怀《拟招商局章程八条》，是以《章程筹议八条》为辩驳对象而完成的。沈葆桢对《章程筹议八条》的认可，陷盛宣怀为此间无事生非之人。盛氏此时有证明自己正确的必要性和迫切性，而其证明所欲说服的对象主要还是李鸿章，他似视《拟招商局章程八条》为其与李鸿章实现沟通，并予李鸿章一个重新并全面认识其价值的一次机会；他亦明白此举不足以影响眼下北洋对招商局的既定政策，但却寄希望对北洋长远的招商局政策发生作用。基于这样的目的性，盛氏在《拟招商局章程八条》的写作中，虽然尚不能摆脱自保之立场，但已较自觉地摒弃实用主义以及意气用事等非理性因素的干扰，因此他此前有关招商局问题的所有独特见解，在此状态下得到全面而细致地展现。盛氏在其与唐、徐分岐争端中观点的长处和不足，实际上反衬出唐、徐所坚持立场的合理性和正当性之

^① 光绪三年十一月二十八日《李鸿章札盛宣怀文》，《轮船招商局》第58—59页。

程度。由这种考虑出发,以下就《拟招商局章程八条》进行分析。

《拟招商局章程八条》以“官本应分别定息”为题的第一款,与《章程筹议八条》题为“官帑宜缓利拔本”的第一款有明确的针对性。官款之利益问题,本属盛宣怀对招商局主张中的软肋,他拘于自保立场,在该问题上的见解始终缺乏建设性。而此次他主张将收购案前后两部分官款作明确区分,即所谓“前经先后领存”和“此次奏拨”两类。前者在招商局原本“均系作为存项,长年七厘至一分生息不等”,盛氏认为应统一予“长年七厘,一律缴息”的存款定性,即所谓“活本”。而后者作为用作收购案的专项官款,盛氏认为“自必遵照奏案,息银不限定数,官商一体”,即予以“官本”之地位。^①盛宣怀此番表态,基本上重回其于并购案后最初的立场。

《拟招商局章程八条》之第二、三款,属盛宣怀主张中最具向唐、徐发难的部分,即所谓“以保险之利尽抵船耗”。为说明盛氏该两款主张的针对性,有必要提及《章程筹议八条》之第三款“缺本宜筹补足数”题下,徐润就招商局自办保险事宜之说。所谓:

所有保险局存本及新收局船保险银两,应并归招商局统算,无须作为浮存,照市付息,亦不必另提九五局用,别立一局,事归一起,可免彼盈此绌,甘苦不匀。^②

此说中徐润承诺将予以改变的情况,道明了第四届年报中被纳入招商局总账的所谓自办保险收益与招商局真实的关系,即“所有保险局存本及新收局船保险银两”对于招商局是“作为浮存,照市付息”的关系。^③他事实上承认了第四届年报以自办保险名目虚构了

① 《拟招商局章程八条》,《轮船招商局》第 79 页。

② 《轮船招商局变通调剂章程筹议八条》,《轮船招商局》第 56 页。

③ 此种关系具体见光绪三年十一月《招商局复上海道查询各节》所谓:“复仁和、保险股本三十五万;查此次保险局(保险招商局)二十万,仁和保险(仁和保险公司)十五万,现存招商局,按年算给一分利息。每月所收各商保险银两亦存总局,从收到之日起,仿照钱庄往来之例算息。所有辛资、纸张等费,亦在九五局用项下支销。”《轮船招商局》第 62 页。

一项收益。徐润自觉将修正第四届年报的违规做法，要将资本相互独立的“保险招商局”与招商局“事归一起，可免彼盈此绌，甘苦不匀”，即达成在年报中以保险收益弥补轮船招商局经营上亏损的目的。^①

即便“保险招商局”和“仁和公司”能够同意放弃其资金存局的利息收益，但将其资金归入招商局名下，就招商局年报制作而言仍属违规。显然盛宣怀《拟招商局章程八条》之第二款“轮船应自行保险”题下的说法，即是针对《章程筹议八条》上述说法而来。盛氏建言招商局自办保险以局船自保为范围，将招商局承运的“漕粮、客货保险”明确归属“保险招商局”和“仁和公司”办理。他如此明确细分，其意在阻止资本独立的“保险招商局”和“仁和公司”继续染指招商局局船保险的利益。但是，盛宣怀在作如此设想时完全无视了招商局自办局船保险所需独立资本准备的问题，这一严重缺陷导致《拟招商局章程八条》之第三款，即“船旧应将保险利息摊折”题下的相关论述缺乏依据。^②尽管如此，盛氏有关“折旧”之必要性的阐述还是极富有价值的。其谓：

拟将本局自保轮船所得保险利息，专备摊折船旧。查本局

^① 《章程筹议八条》在讨论保险问题时冠以“缺本宜筹补足数”之题目，表达其以保险收益弥补“缺本”的意向。

^② 同治十三年，盛宣怀曾从事招商局引进船政局官船“海镜”轮交涉之事宜。关于“海镜”轮在招商局期间的轮船保险问题，盛氏与沈葆桢达成如下决议：“（官轮）仍由闽厂派人驾驶，则并可援照兵船，一律毋庸保险，只将管驾官参处，便可说得去”。即不为船只保险，一旦事故，以参处管驾人员了事。涉于轮船所载货物保险问题，盛氏发表如下见解：“惟船既不用洋人，不经保险，而商货向由洋行保险者，恐洋行作难，威逼我客商。职道之意，局中必须自立招商保险局。凡客货装我船者，自行保险。盖客商但问彼货之能否保险，不问我船之已否保险也。”盛宣怀上述主张得到朱其昂、徐润的认同，但唐廷枢作“必不能不用洋人”的表态。光绪三年盛宣怀有关招商局保险事宜的主张，留有上述同治十三年主张的痕迹。引文见同治十三《盛宣怀上李鸿章稟》，《盛宣怀实业函电稿》第5、6页。

旧有轮船十二号，置本一百三十四万余两，归并轮船十六号，置本一百三十六万两，合计成本二百七十万两。倘有保险利息一分，每年便可折去船旧二十七万两，倘统扯仅有数厘，亦可折去船旧十余万两。逐年递折，逐年估价，通计船价如果不足，则尽数据折，及折至适如时值，则将此款另存，作为公余。^①

盛宣怀此说以“置本”称资产的原初购办价值，与刘瑞芬稊所谓“置价”同义。盛氏上说的重要性在其言及了资产现时价值的概念“时值”，并强调将局船保险收益用作局船“折旧”，以使年报资产价值项下船价虚高的状况得以“逐年递折”，而船价必须“折至适如时值”，即年报资产价值项下的船价与轮船现时价值一致时，局船保险收益方可移作他项用途。

《拟招商局章程八条》在对企业资产价值的相关概念作了相对《章程筹议八条》更深刻涉入的基础上，它转向对企业资本问题的关注。在“商股应推广招徕”为题的第四款中，盛宣怀首先强调招商局商办的性质：“职局以招商为本义，责成在商，自应多招徕商股，方可持久不敝。”他紧接着对招商局的资本现状作了以下概述：

其已有之三百六十万两，内计官帑一百八十二万余两，保险局及浮存、汇欠、庄款一百十余万两，实在仅有商股六十余万两。官重商轻，浮多实少，必应和衷共济，昭示公道，赶紧招徕商股，以拔官项，加足实本，以抵浮欠。^②

盛宣怀此说将重心落在“官重商轻”，其意似在以招商局的资本现状质疑唐、徐标榜招商局商办的正当性。盛氏之说法与刘瑞芬稊及《章程筹议八条》中相对应的说法，表达了完全不同的意向，其意

^① 光绪三年十二月《拟招商局章程八条》，《轮船招商局》第80页。按照保险原则，缴付保险费时必以“时值”为基数，而盛宣怀此说以“置本”为基数，似因考虑到从未实施“折旧”的因素。

^② 光绪三年十二月《拟招商局章程八条》，《轮船招商局》第80页。

似在呼应第一款中强调当依从沈葆桢奏准官款定性为“官本”的主张。盛氏所谓“赶紧招徕商股，以拔官项，加足实本，以抵浮欠”一句的言外之意，似在唐、徐如若不能在短时间内从根本上改变名不副实的资本状况，官方应当正视变招商局商办为官办的问题。换言之，盛宣怀对招商局与北洋达成的官款“停利”协议的合理性提出严正质疑。该协议在将官款单纯定性为借贷的同时，对本金之归还及其利息之兑现，作出超越常理的延缓时间的安排。而盛宣怀认为，即便将官款定性为有息借款，在漫长的还款（包括利息在内）期限内，官方作为债权人应享有相应的局务监管权。

《拟招商局章程八条》之第五款，在“息项应尽数均摊”题下质疑现行招商局章程的收益分配规则的文字，实际上是提请李鸿章应切实履行上述监管权。其内容谓：

职局所掣股票，原定每年一分生息。惟获利多少不均，如第二年（第二届年报）于一分外溢利五厘，固已添花于锦上；如第三年（第三届年报）于一分内亏息五厘，便是挖肉以补疮。嗣后资本愈加，盈亏更大，如年复一年，难免虚本实利之弊。查洋商公司以利息之盈绌，为资本之收缩，是息之厘数有定，而其股本则一即时值之低昂矣。^①

盛氏此说的重要处，在其揭示招商局现行章程有关商股“官利”、“溢利”之规则“难免虚本实利之弊”后，引出关于西方近代企业制度中的相应规则及其原理。所谓“洋商公司以利息之盈绌，为资本之收缩”，指经营盈亏现状直接联系企业资本价值的升降，即所谓“其股本则一即时值之低昂”。尽管盛宣怀始终未明言官款的安危问题，但在前第三款指出招商局资产的“时值”问题后，第五款继续提出“股本”，即资本的“时值”问题，实际上已经触及作为长期有息借款存在于招商局内的官款的“时值”问题了。

^① 光绪三年十二月《拟招商局章程八条》，《轮船招商局》第 81 页。

《拟招商局章程八条》之第六款，在“员董应轮流驻局经理”题下以健全招商局管理制度立论。尽管盛宣怀未明言派员“督办”的问题，但此话题却已明显表达于下述有关招商局领导层要人之职权范围的文字之中。其谓：

运漕原系朱道（朱其昂）、朱道（朱其诏）经手，揽载原系唐道、徐道经手，职道奉饬会办运漕、揽载事务，向于各有责成之中，仍寓互为综核之意。^①

盛氏关于各人职权地位的陈述，隐含对同治十一年招商局改组时他与唐、徐争权的旧事重提，其潜台词似在暗示李鸿章：若同治十一年唐、徐挟“商股”之优势阻止他获得“综理”局务之地位，那么当官款已具充分优势之际，则理所当然且有必要将他置于“综理”之职。

不过，盛氏尚未乐观到有就此实现“督办”招商局之愿望。《拟招商局章程八条》之最后一款，即第八款以“总账应由驻局各员综核盖戳”为题，其中关键所在提出了兼有官方身份的盛氏和朱氏兄弟，在唐、徐垄断的招商局账务及年报制作方面的权限问题，以“局中银钱出入关系尤重，半属官帑”，作为伸张此项权力要求的正当性依据。

并购案后招商局经营的危机导致各种矛盾激化，诱发了以招商局的年报制作为中心议题的章程改革的争论，这是一场蕴含推动招商局实践并完善近代企业制度积极动向的争论，而时处在局内无权地位的盛宣怀在有意无意中成为这一积极动向的引导者。《拟招商局章程八条》系此场争论的终结之作，且属盛宣怀有心退出该场争论的率性之作。^②尽管盛宣怀尚未能摆脱自保的立场，不过他更多地是在伸张其主张的正当性上争取获得李鸿章的同情和

① 光绪三年十二月《拟招商局章程八条》，《轮船招商局》第 81 页。

② 如光绪四年夏叶廷眷入局后继续在同一问题上与唐廷枢、徐润发生矛盾及争论，但盛宣怀再未参与其中。《拟招商局章程八条》在敏感的官款问题上的主张，既得不到李鸿章的支持，也不能得到沈葆桢的支持，令此作有明知不可为而为之的率性之特点。

理解,这也是《拟招商局章程八条》足以成为当时盛宣怀关于近代企业制度问题具有真知灼见的代表作的原因。

洋务运动时期,在企业活动由军用领域向民用领域拓展的过程中,同治十一年由李鸿章主持,按传统的“官督商办”体制,并在形式上借鉴西方近代企业股份制,中国首家近代民用企业轮船招商局开办。经由同治十二年改组,原香山籍买办商人唐廷枢、徐润分别以商总、商董的身份入局主持局务,开启了招商局早期历史中长达十余年的所谓商办时期,从而为中国近代早期企业活动的历史提供了一个商人掌控下的近代企业,传统的“官督商办”体制如何与近代的企业股份体制实现接棒的经验。这种经验对以后中国近代企业制度的形成和完善弥足珍贵,因此研究此期招商局的历史,其意义就非同一般了。

由本文关于招商局自 1876—1877 年购并美商旗昌轮船公司案前后的史实追踪,可以确信此期由于李鸿章的信任支持,唐廷枢、徐润对招商局享有稳定的控制权,即招商局此期的商办形态是以“官督商办”体制下李鸿章的威权为前提的。因近代的企业股份制度又赋予“官督商办”企业中的商人资本以“商股”的意义,唐、徐对招商局的掌控权亦因此获得正当性依据。但二氏在招商局经营的实践活动中,对近代的企业股份制度采取了为我所用的极端的实用主义立场,并未真正用心于在健全招商局股份制度的基础上巩固其对招商局的掌控权,他们更大的热情在尽可能地利用传统的“官督商办”体制中可以为我所用的部分,即如何最大限度地争取得到官方的政策扶持和资金扶持。如光绪二年得以实现的并购美商旗昌轮船公司案,就是在此动机主导下进行的。

并购案是在当事诸人各怀己心的背景下发生的。对于唐、徐而言,是出于单纯的商业冒险,除了招商局有码头地产增值的期望外,他们个人更切实的利益落实于扩大其在保险领域的获利规模,

他们将其对招商局的掌控权作为冒险并购旗昌轮船的最大赌注。因为由于并购案，巨大的官款注入招商局，而长期大量占用“官款”将冲击唐、徐凭借“商股”掌控招商局的基础，这为官方加大对局务干涉的力度，乃至委派“督办”提供了正当性依据。仅是因为李鸿章的缘故，才避免了并购案后招商局的危机向委派“督办”并致招商局商办形态终结的方向演变。就唐、徐甘愿以其对招商局之掌控权作赌注冒险而进行并购案而言，在“官督商办”体制下的商办形态，并不足以令居于掌控权地位的商人滋生出视企业为个人事业及身家性命的信念，企业始终只是商人借助“官督商办”体制谋求个人利益最大化的工具。唐、徐的价值取向决定他们无法对招商局的制度建设作出相对于盛宣怀等更独特的贡献，其个人在由商人向近代企业家转型的过程中，并未有自觉的意识及有建设性的行为。

（作者易惠莉，华东师范大学历史系教授）