

清末民初轮船招商局 改归商办与官商博弈^{*}

虞和平 吴鹏程

摘 要：轮船招商局在清末民初由“官督商办”转变为“完全商办”，是当时官企改制潮流中的一个重要案例，也颇受时人和后人的关注。其间，该局经历了完全商办法定权利的获取、对商办权利的自卫和完全商办的实现三个阶段，并伴随着官、商两方激烈的权利博弈，最终借助于预备立宪和辛亥革命带来的有利政治条件得以如愿以偿。此案一方面反映了绩优官企改制的艰难，另一方面也反映了这一时期政府部门对待商产和商权的政策与态度逐渐转变，体现了商政改革的实际效果。

关键词：轮船招商局 官督商办 官企改制 盛宣怀 郑观应

轮船招商局（以下简称“招商局”）是中国最早的现代性企业之一，也是近代第一家股份公司制企业、规模最大的轮船航运企业。该局自 1872 年创办到南京国民政府时期，先后实行过官督商办、完全商办（简称“商办”，亦称“民企”）、国营三种性质的企业组织制度。其中完成于清末民初的由官督商办向完全商办的转变，不仅是该局自身发展历程中第一次重大制度转轨，而且也是当时官办和官督商办企业（统称“官企”）改制潮流中的一个典型案例。但对于这一重要的经济大事，学术界尚未见及系统、完整研究的专题论文，仅有少数著作和论文涉及。^① 本文试图从清末民初官企改制趋势的大背景出发，考察其改制的全过程，并揭示其所伴随的官商博弈、内含的时代意义。

^{*} 感谢匿名外审专家提出宝贵修改意见。

^① 主要著作有夏东元：《郑观应传》，上海：华东师范大学出版社，1981 年；易惠莉：《郑观应评传》，南京：南京大学出版社，1998 年；张后铨主编：《招商局史·近代部分》，北京：中国社会科学出版社，2007 年；朱荫贵：《中国近代股份制企业研究》，上海：上海财经大学出版社，2008 年。主要论文有：陈晗：《政府行为与企业控制权配置——清末民初轮船招商局股权与控制权的演变》，硕士学位论文，浙江大学，2006 年；李世明：《博弈与嬗变：晚清轮船招商局官商关系探赜（1872—1911）》，硕士学位论文，东北师范大学，2014 年；仲继银：《轮船招商局：从官督商办到公司》，《中国新时代》2014 年第 2 期。其他涉及招商局“改制”的论文，都以论述 1907 年之前招商局官督商办时期企业内部经营管理制度为主，不涉及本文所研究的企业组织性质的法定制度。

一、研究现状和问题的提出

关于招商局的改制时间、过程和性质,已有研究有多种说法。最早对此作出论述的是夏东元先生,他说:受盛宣怀和董事会委托,“一九〇九年十一月一日(宣统元年九月十九日)郑观应赴北京到商部‘催请注册’……没有办成功而南旋”。“招商局打算于股东年会后‘再递公呈’……一九一〇年六月十二日(宣统二年五月初六日)……[郑观应]被推举再次前往北京办理商办注册等事宜……虽没有完全达得目的,却争得不少商权。”又说:“一九〇九年这一年,郑观应主要的精力放在招商局组织商办注册等事上;商办之局已成,就该着手内部的整顿了。”^①其中所说“商办之局已成”,指的是1910年6月郑观应第二次进京申请注册之后。但这些说法都没有明确的资料依据,也没有明确指出郑观应为招商局争得了哪些“商权”;“商办之局”又成于何时,是1909年的那次,还是1910年的那次。又据夏东元另一说法,招商局改制为商办的成功似乎与赴部注册无关。他说,1909年8月15日召开股东大会,选出第一任董事,“以郑观应为主拟定招商局组织商办章程四十六条。这样,轮船招商局乃成为商办之局了”。^②照这一说法,似乎是董事一经自行选出,商办章程一经自行拟定,招商局就可以成为商办公司了,又何须赴部注册和核准。

第二位对此作出论述的是张后铨,与夏东元的说法有所不同。他除了对郑观应第一次进京与夏东元持同一说法之外,还明确说郑观应1910年6月“再次赴京办理注册之事,仍无结果”。同样未见资料依据。但是,他却认定招商局在民国初年实现了完全商办,“盛宣怀的东逃,标志着官督商办体制开始动摇。清政府灭亡之后,邮传部派驻招商局的坐办等管理人员相继离局,官督商办体制解体,这就为招商局实现完全商办提供了可能性”。1912年3月31日举行的股东常会选出新一届董事,“伍廷芳被公推为董事会主席,杨士琦副之……是招商局进入完全商办时期的重要标志”。^③其言下之意,是因为招商局新一届董事及董事会中没有了盛宣怀,所以实现了完全商办,似乎是招商局体制之改变决定于盛宣怀一人之去留。但是,盛宣怀从日本回来后,董事会于1913年6月22日再行改选,盛宣怀又进了董事会,并任副会长,仍操控着招商局。对此,张后铨评论:“从此以后招商局经历了十余年完全商办时期。”^④前者以盛宣怀退出董事会而为完全商办之标志,后者又以盛宣怀重入董事会担任掌控实权的副会长为完全商办十年之开端,这种解释逻辑不免自相矛盾。盛宣怀对招商局虽然有很大影响力,在招商局体制变换中举足轻重,但不能视为其一人之关系,关键因素还是在于制度变换及其实施状况。

第三位对此作出论述的是易惠莉,所持说法又有所不同。她认为,1909年招商局申请商办,“由于邮传部的阻扰,注册事终未有结果”。其资料依据是:“宣统二年《盛宣怀致陆润庠函》(《盛档》)称:‘七月杪开会商办,公举粤董郑官应赴部注册,领到商办执照。乃邮传部以招商局奉旨归部管辖,将所呈恪遵商律之商办章程核驳甚多。’”但这则资料并没有说注册未果,而是明确地说“领到商办执照”;问题的关键在于“领到商办执照”与邮传部对“商办章程核驳”的关系。她又说,1910年郑观应“再度赴京办理招商局商办注册事”,由于这时盛宣怀已“赴邮

① 夏东元:《郑观应传》,第218、219页。

② 夏东元:《郑观应传》,第217页。

③ 张后铨主编:《招商局史·近代部分》,第244、260、261—262页。

④ 张后铨主编:《招商局史·近代部分》,第268页。

传部右侍郎本任。有了这样的背景，招商局终于商办注册成功”。^① 这就是说郑观应在第一次进京时已领到了农工商部颁给的商办公司执照，但随即因所拟定章程受到邮传部批驳而没能改制为商办；到1910年因有盛宣怀的关系而获得成功。但其所论未见资料依据。

其他相关论文也有一些类似说法。如陈晗认为，“招商局体制的变动是在辛亥革命之后开始的”。^② 其所持论据与张后铨相同。李世明的硕士论文有专节论述招商局的“商办运动”，对招商局与邮传部的权利争夺有较多陈述，着眼点在于官商关系考察，未理清招商局改归商办过程，并认为：“汪熙先生将‘唐、徐主政期间的招商局定义为商办阶段，而将盛宣怀及以后时期称之为官督商办时期’，本人对此观点表示赞同。”又说“招商局在真正意义上实现‘商办’，则要等到民国二年六月”，^③ 也就是盛宣怀重入董事会之时，与张后铨的观点相同，但没有具体论述。仲继银提到1909年招商局的商办注册之事，但其重点是论述招商局董事会的公司经营主权问题，对招商局如何改归商办及其与官方交涉的全过程，并未进行论述。^④

上述几种说法，涉及招商局改归完全商办的四次事件。一是1909年的申请商、邮两部注册，大多认为没有结果，唯有仲继银以此为招商局商办起始，但未有论证；二是1910年的再请邮传部注册，易惠莉认为注册成功，夏东元与张后铨则认为没有成功，其他论者没有提及或未有明确结论；三是1912年的董事会改选，张后铨和陈晗认为这是招商局进入完全商办时期的重要标志；四是1913年的董事会改选，张后铨和李世明认为从此招商局进入完全商办时期。其中论述较多的是前两次。那么，招商局究竟是怎样改制为完全商办的？与这四次事件究竟有怎样的关系？是否还有其他重要的事件？

二、清末民初的“官企”改制趋势

研究招商局改归商办之事，不能孤立地就事论事，而是要与相关背景相结合，以利更好地揭示其时代意义。从上述相关研究成果来看，主要从三个背景切入，即袁世凯与盛宣怀的关系、盛宣怀与郑观应的关系、政府与商界或企业的关系，都各有其用意。除此之外，还有一个重要的背景未被充分关注，这就是清末民初出现的官企改制趋势。甲午战争以后，外资获得了在华直接设厂的权利，中国朝野从挽救危亡、抗衡外资扩张出发，兴起了一股实业救国的潮流。接着，清廷在遭受八国联军沉重打击后，又进一步提出振兴工商政策，在鼓励民间兴办实业的同时，开始将一批创办于洋务运动时期的官办和官督商办的民用企业转归完全商办的企业，出现了近代中国的第一次官企^⑤改归商企（民企）的潮流。

① 易惠莉：《郑观应评传》，第684、687页。

② 陈晗：《政府行为与企业控制权配置——清末民初轮船招商局股权与控制权的演变》，硕士学位论文，浙江大学，2006年。

③ 李世明：《博弈与嬗变：晚清轮船招商局官商关系探赜（1872—1911）》，硕士学位论文，东北师范大学，2014年。此文所谓的唐廷枢、徐润时期的商办和盛宣怀及以后时期（至1911年）的官督商办，是从招商局实际经营中的商权与官权的轻重不同而言，并非指招商局法定组织制度的不同，其实在改归完全商办之前都是官督商办制度。

④ 仲继银：《轮船招商局：从官督商办到公司》，《中国新时代》2014年第2期，第79—80页。

⑤ 从控制权角度来说，官督商办企业带有严重的官方属性，在以往经济史研究中大都将这些企业列入“官僚资本”的范畴。如许涤新、吴承明主编的《中国资本主义发展史》第2卷《旧民主主义革命时期的中国资本主义》（北京：人民出版社，1990年，第610—613、1062—1063页），在叙述中将该局与官办企业一起列为“洋务派企业”；在资本估算中则列入“官僚资本”之内，甚至包括改归商办时期。笔

甲午战争后不久,一些官员开始提出改官办和官督商办企业为商办企业的主张。1895年8月,给事中褚成博上奏朝廷:“请招商承买各省船械机器等局”。对此,户部奉旨议奏,认为“中国制造机器等局不下八九处……糜帑已多,未见明效,如能仿照西例改归商办,弊少利多”。^①清廷随即接受户部的这一建议,开始推行改制、劝商、保商政策,除了动员商人集资创办新厂之外,对于旧有洋务派官僚所创办的官办和官督商办企业立意改归商办,下旨明示:“原有局厂,经营累岁,所费不貲,办理并无大效。亟应从速变计,招商承办,方不致有名无实。”^②到1903年,清廷议设商部,主管全国农、工、商、矿及铁路、行轮等事务,提出要“通商惠工”、“提倡工艺,鼓舞商情”、“扫除官习”、“保护”商务;^③1904年又奏定《商律》和《公司注册试办章程》,前者中的《公司律》规定了公司的组织形式、创办呈报程序、经营管理方式、股东权利、董事会的组成和权限等;并将公司分为合资公司、合资有限公司、股份公司、股份有限公司4种;后者规定:设立注册局,专办公司注册事宜,“无论现已设立与嗣后设立之公司及局、厂、行、号、店、铺等,均可向商部注册,以享一体保护之利益”。^④这也就是说,清廷要将振兴工商的途径从原先的以官为主转向以商为主,并允许各类企业根据具体情况界定性质、到部注册,保护商人集资创办之企业。

就洋务派创办的企业而言,由于外资企业的扩展与竞争,加之清政府财政拮据无力给予扶持,以及企业自身经营不善,大多每况愈下,亏损累累,难以为继,陆续改归商人承租经营或完全商办后,企业经营状况逐步改善。在重工业中,由张之洞于1890年起相继创办的官办汉阳铁厂、大冶铁矿和马鞍山煤矿,自开办到1896年耗费近568万两,生产不见起色,官款亦难以为继,遂将该3个厂矿改为官督商办,由盛宣怀招股200万两接办。改为官督商办后,适当改造了生产技术,经营状况有所改善,生铁年产量提高了11倍多,并开始产钢;投资500多万两开采江西萍乡煤矿,满足了炼铁厂的燃料供应。到1909年,为进一步改善经营,又将汉阳铁厂、大冶铁矿和江西萍乡煤矿3个厂矿合并改组为完全商办,名为“汉冶萍煤铁厂矿公司”。此后,企业生产规模进一步扩大,到1911年时,年产钢7万吨、铁砂50万吨、煤60万吨,成为亚洲规模最大的钢铁联合企业。

第二家改为民营的重工企业是李鸿章始建于1865年的江南机器制造总局的船坞及船厂。到1905年,江南船坞为改变经营状况,从江南机器制造总局独立出来,改为民营。此后,它的经营效益出现重大转机,产量迅速上升,1905—1911年间,共造船舰136艘,相当于此前近40年总产量的9倍。产品质量也有很大提高,1911年所造的“江华”轮,质量超过同期英商祥生船厂的轮船,被誉为长江各轮之冠。船坞的营业额和利润大增,至1907年4月,营业总额达到169万余元,盈利13万元;1911年1月至10月,盈利更高达26万余元,生产进入了良性循环的状态。

在轻工业中,一些官企纺织工厂几乎都开始向商办体制转变。如由李鸿章发起的、当时规

者认为,从资本构成和经营责任来说,官督商办企业与官办企业有所不同,但从官方主观认定和官督商办企业受官方直接控制的角度来说,可以把它与官办企业通称为官方企业,简称“官企”。

① 朱寿朋编:《光绪朝东华录》(四),北京:中华书局,1958年影印本,第3637页。

② 《德宗景皇帝实录》卷371,光绪二十一年六月下,北京:中华书局,1987年影印本,第860页。

③ 朱寿朋编:《光绪朝东华录》(五),北京:中华书局,1958年影印本,第5013—5014页。

④ 《商律·公司律》,《东方杂志》第1卷第1期,1904年3月11日,第216页;《商部奏定公司注册试办章程》,《东方杂志》第1卷第5期,1904年7月8日,第66页。

模最大的棉纺织企业华盛纺织总局，在1894年建成投产后，到1901年首先走上商办之路，其主持者盛宣怀以亏损为由奏准清廷添加商股，逐渐演变为商办企业。由上海道台龚照璠、聂缉槩先后创办的华新纺织新局，于1891年投产，1897年后陷入困境，维持到1904年出租给商人汤癸生组建的复泰公司经营，1909年又由聂家收买为完全商办企业。湖广总督张之洞在甲午战争前后创办的湖北纺纱、织布、缫丝、制麻四局，初创时均为官办或官商合办，到1902年即因经费不足、严重亏损等原因，不得不租给广东商人韦紫封（韦子封、韦应南）、邓纪常组织的应昌公司承办，企业性质转变为商办商营，并逐渐扭亏为盈，到1907年时获纯利近15万两。由张之洞任两江总督时发起建成于1896年和1897年的苏经丝厂和苏纶纱厂，初建时采用官督商办体制，到1898年就难以为继，遂招商承租，自主经营，到1908年又完全改归商办。

在清末的官企改制中，除了改归商办之外也有少数改归他途。如中国电报总局于1908年改为官办；漠河金矿在1900年被俄国强占6年，收回后交由黑龙江省接办；开平矿物局于1902年被英国人骗取，成为外资企业。这些官企都是由于特殊原因而有此下场。^①

到1912年中华民国成立以后，政府继续采取以商办为主发展工商业的政策，并扩大了官企改归民企的范围。无论是南京临时政府还是北京政府，都制定和颁布了一些保护和鼓励商办企业的政策法规，尤其在南通实业家张謇于1913—1915年出任农商总长期间，将改革官企制度作为其施政的基本政策之一。他明确提出：“凡隶属本部之官业，概行停罢，或予招商顶办”，除全国性特大公司外，“余悉听之民办”。^②如前期已由商租办的湖北纺纱、织布、缫丝、制麻四局被湖北省政府接收后，从1913年起改由湖北商人徐荣廷等组建的楚兴公司继续租办；由张之洞创办的湖北毡呢厂、增源纸厂、白沙洲造纸厂、广东制革厂等陆续改为民营。

清末民初的民用官企改制，虽未包括全部官企，所改者亦并非一律改归商办，但从总体来看，改归商办者已占多数，且效果较好，被朝野普遍认同为官企最主要、最有效的新生途径。由此，从清末到民初，以商办企业为主力，改官企为民企的做法，逐渐成为振兴工商的一种基本国策和发展趋势。这种趋势，无疑有利于官企改制的进行，但具体到单个企业，或因利益调整的程度不同，或因企业经营效益的不同，其改制的经历亦各有不同，有的比较容易，有的则颇为艰难，伴随着官商双方激烈的利益博弈。

轮船招商局就是在这样的氛围中展开改归商办之路的，而且因其规模较大、历史较长、各方关系较多、效益较好而显得尤为艰难，在激烈的官商博弈中一步步实现商办目标。

三、招商局完全商办法律权利的获得

招商局改归完全商办之事从1895年起开始酝酿。当时，身为招商局股东和帮办的郑观应，看到甲午战争后李鸿章被解除直隶总督兼北洋大臣职务，在清廷中的地位开始动摇，对招商局的保护力受到削弱，又看到“政府不知恤商战以塞漏卮，只知勒商捐以济眉急”，遂向盛宣怀提

① 清末官企改制详情，参见虞和平：《20世纪的中国——走向现代化的历程（经济卷1900—1949）》，北京：人民出版社，2010年，第61—62页；宋美云：《中国近代官督商办到商办企业经营形式的转换》，《天津社会科学》1993年第3期。

② 张謇：《向部员宣布农林工商政策的通告》，沈家五编：《张謇农商总长任期经济资料选编》，南京：南京大学出版社，1987年，第8—9页。

出：及早稟请李鸿章上奏清廷，“将招商局准归商办，免日后政府行强硬手段，使数十年维持之功隳于一旦”。^①但盛宣怀没有采纳郑观应的这一建议，而只是力图寻求其他得势大员的保护。直到1902年袁世凯接任北洋大臣，于12月将招商局奏归北洋督办，并于1903年12月奏派其亲信杨士琦总理招商局^②之后，招商局股东主张商办之议重启，郑观应随即再次提醒盛宣怀说：“现在官权日重，势必情随事迁。尝再三密陈，商局如不急将官办章程改为公司，仿西人商律办法，恐将来北洋大臣频更，终有听谣言、怀私念、换督办、夺商权……为今之计，宜亟准各股东集议于轮船、电报两局，由众股东公举商董，列名公稟商部大臣，先行注册，遵章办理。”^③但郑观应的这一建议仍未为盛宣怀采纳。

到1907年，随着官府侵夺行为更加严重，迫使招商局改归商办的行动正式启动。1906年11月6日，清廷设立邮传部，轮船、铁路、电报、邮政统归管辖，其章程中关于轮船一项规定：“掌全国船政。举内港外海各江航业，所有测量、沙线、推广埠头、建设各项公司，营辟厂坞以及审议运货保险、检查灯台、浮标各事，凡有关于船政者胥掌焉。”^④清廷此举立即引起盛宣怀及招商局股东们的警觉，预感邮传部即将接管招商局，于是盛宣怀便于1907年2月授命股东陈焕文（陈斗垣）南下，策动粤港澳股东联合发起改归商办行动，提出：“遵照商律稟请商部注册立案，永归商办，以维商业而保血本。”^⑤股东们亦相继在广州、上海集会商量改归商办之法。到9月，杨士骧接替袁世凯为北洋大臣后，对招商局干预更甚，进一步激起招商局的争取商办行动。据郑观应说：“后任北洋大臣杨委派[招商局]会办至七八人之多，不特岁糜巨款，弊窦由此丛生”，因而引发股东“群起要求取归商办”。^⑥同时，盛宣怀亦致函郑观应提出：“将轮船招商局改归商办，赴部注册，如有应稟之事，与部直接，毋庸官督。”^⑦1908年2月，招商局在上海举行股东会，就改归商办之事征求意见、筹议办法，填写公司注册呈式，起草《轮船招商局有限公司章程》。到1909年徐世昌出任邮传部尚书后，于5月奏准清廷将招商局“归邮传部管辖”；^⑧并规定：“所有该局一切事宜，自应径报本部，以凭稽核……在局总、会办以下各员司，均俟本部加札委用”。^⑨对招

① 郑观应：《致督办轮电两局盛京卿论亟宜改良书》，夏东元编：《郑观应集》下册，上海：上海人民出版社，1988年，第1024页。

② 袁世凯：《派京堂杨士琦总理招商局仍参赞电政片》，光绪二十九年十月十五日（1903年12月3日），廖一中、罗真容整理：《袁世凯奏议》（中），天津：天津古籍出版社，1987年，第850页。

③ 郑观应：《致商务大臣盛宫保论轮电两局书》，夏东元编：《郑观应集》下册，第869页。此件资料无时间，因标题中有“商务大臣盛宫保”之称，盛宣怀于1901年授“太子少保衔”，称“宫保”；于1900年12月至1903年初任会办商务大臣；又因文中提及的“商部”，正式设立于1903年9月，因此应为1903年底或1904年初。

④ 《奕劻等邮传部官制奏》，光绪三十三年六月二十三日（1907年8月1日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，上海：上海人民出版社，2002年，第845页。

⑤ 《招商局股东郑官应等启事》，光绪三十三年正月初九日（1907年2月21日）；《郑官应致盛宣怀函》光绪三十三年正月二十九日（1907年3月13日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第842、841页。

⑥ 郑观应：《复陈君可良、唐君翹卿、谭君幹臣论商务书》，夏东元编：《郑观应集》下册，第621页。

⑦ 《盛宣怀至郑观应函》，转引自易惠莉：《郑观应评传》，第666页。

⑧ 《宣统帝谕旨》，宣统元年三月十五日（1909年5月4日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第871页。

⑨ 《邮传部札招商局文》，宣统元年三月十九日（1909年5月8日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第873页。

招商局用人之权“仍肆行干预”。^①在此情景下，招商局遂于8月15日举行股东大会，选举董事，成立董事会，并“遵照《商律》公同组织章程四十六节”，“公议稟稿，及隶部商办章程”，“由董事列名”，向“邮传部、农工商部”，“分稟注册”。^②一面稟请邮传部核准“立案”、“设立董事会”和所拟商办隶部章程；一面稟请农工商部“遵照股份公司律”予以“注册”。^③

那么，这次招商局向农工商部申请完全商办注册之事，其结果究竟如何？是否如上述有关著作所说的没有成功呢？郑观应作为此次赴部申请注册的当事人，他在事后的1910年6月12日招商局第一届股东常会（或称年会）上，叙述其申请注册的经过：

去夏股东大会……举定董事，即具稟农工商部注册，候至冬月（阴历十月），未蒙给照，电复，因邮传部意见不同。董事会委某入京赴农工商部，遍谒堂官，催即注册领照返沪。某虽冬寒喘发，尚幸起居如常，遵即入京，适农工商部溥尚书与司员赴陵未回，杨侍郎谓所呈册文，无股东及创办者姓名，于例不合，嗣由董事另具合例呈文，并股东姓名及股票号数清册送部，始准给照返沪。照内填注商办轮船招商公局股份有限公司。濒行之日，邮传部徐尚书传谕必须官商融洽，方能办事。某返沪后宣布宪谕，所谓邮传部签驳章程，所有办事人员不由股东公举，显背商律，应即具呈力争，并求农工商部保护。^④

郑观应的这段话有5层意思：（1）1909年夏天，招商局在召开股东大会推举董事、成立董事会后，即向农工商部递交了注册申请，但等到冬季临近的10月下旬尚未获得执照，其原因是邮传部有不同意见；（2）10月末，郑观应，即文中所说的“某”，始受董事会委托，不顾因冬寒而发的哮喘之病，赴农工商部催促注册之事，经过多方活动，并补充材料，最终领到执照，但受到邮传部尚书徐世昌“必须官商融洽方能办事”的告诫；（3）注册的企业名称是“商办轮船招商公局股份有限公司”；（4）回到上海后，即得知邮传部对商办章程的批驳，并规定招商局所有办事人员不能由股东公举，必须由部委派；（5）认为邮传部的做法显然违背商部新颁布的商律，应该据理力争，并争取农工商部的支持。

在郑观应的这段话中，已明确表明招商局改制为商办的注册已获成功。其他的相关资料亦可以证明这一点。郑观应于九月“二十”日由天津进京，随即与农工商部侍郎杨士琦会谈，杨士琦即答应“俟股东姓名、股票、股折式样到部，立即给照”。^⑤1909年11月20日，农工商部发给“注册执照”，执照中说，招商局“与奏定公司注册章程所列各款，均属相符，应即准其注册。为此特给执照，以资信守”，名为“商办轮船招商公局股份有限公司”，与郑观应所说一致。22日，又发下批文：“此次续呈股东姓名清册及股票息折式样，暨注册呈式，内开各节核与本部

① 郑观应：《复陈君可良、唐君翹卿、谭君幹臣论商务书》，夏东元编：《郑观应集》下册，第621页。

② 《轮船招商局股东大会纪事》，《申报》1909年8月16日，第3张第2版。

③ 《轮船招商公局董事上邮传部稟》，宣统元年六月二十三日（1909年8月8日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第883—885页。（此件所标时间不是实际发送时间，应是预先拟写文件的时间，因内中述及8月8日之后的活动和股东大会的情况，且有些数据皆为空格，有待股东大会召开后据实填写，因此其实际发送时间应在8月15日召开的股东大会通过之后。另，此件名称中的“董事”二词亦有误，因文下具名的8人中，只有严子均、杨绶卿、郑陶斋3人当选为董事，但他们8人均为此召开股东大会、成立董事会和运动商办的股东发起人代表）

④ 《商办轮船招商公局第一次股东常会纪事》，宣统二年五月初六日（1910年6月12日），《[附件] 换股票事》，陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第951页。

⑤ 《郑官应致盛宣怀函》，宣统元年九月二十一日（1909年11月3日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第903页。

定章相符，自应准予先行注册，合行填给执照收单，发交该公司具领。”^①上面被易惠莉引用为注册未果依据的《盛宣怀致陆润庠函》，亦明确提到郑观应此次进京“领到商办执照”。^②

认为此次注册未果的说法，可能是对郑观应这段话的误解所致。其误解之处，一是可能将开始由局“具禀”注册未果归于郑观应进京催办注册，将两者视为一起；二是可能将郑观应进京办理注册的结果与邮传部的批驳混在一起，认为邮传部批驳招商局章程即是注册未果。其实这都是两回事，因为农工商部管辖企业注册之事，一经注册即行生效；邮传部管辖交通行政之事，其对招商局章程的批驳，不能影响农工商部核准注册和发给执照的有效性，亦未见农工商部因邮传部对章程的批驳而撤销招商局的商办注册和执照。正因为农工商部注册给照有效，郑观应才在陈述中提出“求农工商部保护”之对策。

由上可见，1909年由郑观应出面向农工商部申请的招商局商办公司注册是成功的。注册的成功标志着招商局已获得了完全商办的法律权利，从法定制度上来说已是商办企业。不过，这还不足以表明它已成为一个名副其实的商办企业，还要看它是否在实际获得了独立自主的经营管理权和财产支配权。这就关系到上述几位学者提到的其他几次举动。

四、招商局对商办权利的自卫

招商局在收到邮传部对其商办章程的批驳之后，随即于1910年展开了反批驳行动。夏东元、张后铨、易惠莉三位学者，都认为招商局的此次行动是继续争取商办注册，并仍由郑观应出面赴部申请，其实不然。实际上，此次行动是招商局在获得商办注册和执照后，针对邮传部批驳章程做法的一次依法维权行动，郑观应亦没有被举为代表再次进京申请注册。

邮传部对招商局商办章程的批驳，与农工商部的准予注册给照批文同日而下，这表明邮传部并没有干预农工商部准予注册之事，只是企图对获得商办注册后的招商局继续依据官督商办制度，实行更为强势的控制。其批驳中的关键之处有四：一是名称中要删去“公”字和“商办”二字，改为“轮船招商局股分有限公司隶部章程”。二是设立董事会之理由应改为“现在商律早经颁布，本局虽系官督商办，仍应设立董事会，以助官力之所不及”。三是对于董事会之权限，认为“董事会仅系议事机关，而局为执行机关。股东议决后，仍应会同总、副会办方合”。有关条文须改为“公司遇有紧要事件，董事局可随时召集众股东举行特别会议。此项特别会议事件议决后，由主席、副主席抄录议案，移知总、副会办，呈部候示施行”。四是对于用人之权，认为“招商局奉旨归部管辖，系官督商办性质，自应由部派员管理，以期联络上下”。有关条文须改为“总、副会办，应由部选派。如有不胜任及舞弊者，董事局查取实在事迹证据禀部，由部查办确实，批飭开除，由部另行选派”。^③邮传部的这些批驳，旨在剥夺董事会的独立用人、办事之权，架空招商局的商办实权，将其改变为部属企业，继续保持官督商办之实质。

郑观应由京回沪得悉交通部的批文后，立即与盛宣怀等“会商挽救之法”。他向盛宣怀提出“第一策”和“第二策”，抑或“将注册照批驳章程石印遍送各埠股商，并求意见书”，但此法比

① 《农工商部给发轮船招商局注册执照批文》，宣统元年十月初十日（1909年11月22日）；《[附件] 农工商部注册执照》，宣统元年十月初八日（1909年11月20日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第905、906页。

② 易惠莉：《郑观应评传》，第684页。

③ 《邮传部批禀并签驳隶部章程》，宣统元年十月初十日（1909年11月22日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第906—913页。

较激烈，可能会激怒邮传部官员；抑或“先具公呈，剴切婉言，使其动心，维持大局，勿露锋芒”，等待“转机”，但此法需要忍气吞声耐心等待。^①盛宣怀遂采取了第一策。

征求各股东意见，自然是对邮传部的批驳意见一致大加反对和痛加抨击。董事会决定在1910年6月12日召开第一次股东常会，专门商议应对邮传部之策。在会议前夕，由332名股东联合发表公启，向董事会提出应对邮传部的7点建议，并要求立即向邮传部转达，其中第二条说：“应由全体股东公请代表赴京谒见堂宪，详陈理由，‘商办’二字为本公司命脉……应遵商律及奏案力争。”第三条说：“商办则所有用人之权即由商主之。恭读上谕招商局归邮传部管辖，敬绎‘管辖’二字意义，即官督之谓也，非侵夺商权之谓也。部批将‘商办’二字删除，不特大失商情，亦且未尽遵旨。若如今日情形，用人行政全归于部，非官督商办，直是官办，竟将数十年之商业、数百万之商本，于无形之中一旦而为官有矣。”第五条则推荐由盛宣怀出任总理，由杨士琦、李国杰出任协理。^②在会议上，董事会汇集各股东意见，交付会议公议，并将各股东意见中之“言有证据、意存公正者”择要作为意见书上呈邮传部，指出：“董事等综核各股东签注意见及公议情形，要以正名、用人两大端为全体力争一成难变之宗旨，众口同声，一无异议。”要求“商办”二字“未便因隶部而令删除”，“招商局本系完全商股，必须恪遵钦定商律办理”；“准由股东在董事会之内公举会长，并由董事选派理事，仍呈请大部核准，并请遵照钦定商律第七十七条，公司总办或总司理人、司事人等均由董事局选派。如有不胜任及舞弊者，亦由董事局开除。其薪水酬劳等项，均由董事局酌定”。^③

股东们还按照公启所言，公举郑业臣（郑殿勋，广肇公所董事，与时任邮传部参议梁士诒至好）、王绳伯（王钰孙，1908年去世的大学士王文韶之孙）二人为代表，进京向邮传部呈送意见书，并当面“请愿”，^④未见有任何公举郑观应为代表的记述。董事会此举，意在借众股东之力向邮传部施压，力图争取商办之权利。这却激怒了邮传部官员，使之觉得丢失面子，邮传部尚书徐世昌明确表示，此事“顾全部面，无可再商”，^⑤部、局关系趋于紧张；加之徐润为谋恢复招商局之职进京活动，离间邮传部官员与盛宣怀的关系，给招商局争取商办权利增加不少阻力。

尽管徐世昌已经放言不予更改前批，但招商局股东们仍然坚持，股东代表仍进京斡旋。两位代表到京后，四处活动，经“再三力争，刚柔互用，唇敝舌焦”，并托人“动以私交”，^⑥解释

① 《郑官应致盛宣怀函》，宣统元年十月二十二日（1909年12月4日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第917页。

② 《商办轮船招商公局股东公启》，宣统二年五月（1910年6月），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第959、960页。

③ 《招商局董事会上邮传部呈文》，宣统二年五月（1910年6月），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第954—956页；《商办轮船招商公局董事会呈邮传部文》，《申报》1910年8月14日、15日，第2张后幅第2版。

④ 《盛宣怀致张志潜函》，宣统二年五月十五日（1910年6月21日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第951—952页；《招商局股东代表赴部请愿》，《申报》1910年7月1日，第2张后幅第1版。

⑤ 《盛宣怀致李国杰电》，宣统二年五月十六日（1910年6月22日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第952页。

⑥ 《王继善等致盛宣怀函》，宣统二年六月十八日（1910年7月24日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第969页。（此件篇名以“王继善等”领衔，但文末具名为“钰孙、殿勋”，可能是编者误解所致）

误会；同时，由供职烟台电报局的盛宣怀之侄盛文颐以私人谋求新职名义进京活动，拜谒徐世昌及左侍郎沈云沛，解释部中及徐润对盛宣怀的误解；同时董事会亦坚持“力争商办权限，三次具呈邮部”，^①才得徐世昌稍作让步，准予采取官督商办时的“三员三董”老办法，即“三员部派司监察，三董商举办事”。^②邮传部的批文说：“查招商局前隶北洋时，原系三员三董，自应仍照旧章，毋庸更改。惟嗣后员不得兼董，董不得兼员。部派之员重在监察，事关兴利除弊，准其据实禀部，随时核夺办理。商举之董，重在办事，凡涉财政出入、用人进退，略有关系者，仍须交董事会公同议决，不得率意径行。员、董性质既殊，权限自别。”^③

对邮传部的这一敷衍做法，各董事和股东均甚感不平，继续为维权而努力，郑观应是其中重要一员。他致函盛宣怀：“部执前说，由部委员三人，由股东公举三人……无异仍是官督商办。不能完全商办，未达目的，徒招人怨，殊属不值。”^④不久又致函说：“今我商办轮船招商局，业已注册，准归商办，其用人行政，应照商律办理。”邮传部何以“拘守旧例，委员驻局干预用人行政之权，诸多掣肘糜费乎？”^⑤随后，董事会即于8月呈文邮传部进行辩驳，力图减少部管之权，提出：针对袁世凯接管以来招商局中所出现的种种弊端，“整治之策”只有“确守官督成案，实行商办主义。部派之员至多以正、副坐办二人为率，均处于监察之地位，一稽核局务，一督率漕务。月支薪费照商律由董事公议其数，应较现支之三百两为优，庶敷办公。其年终向支津贴，应俟船利实有盈余再行分拨”。^⑥但此事未有结果。

一个月后，董事会对“三员三董”之说又向邮传部发出第三次呈文，坚持自己的立场。其文提出诘问：“查招商局官督商办基于北洋奏案……所派各员或本属创办，或曾投巨资，概系休戚相关，绝无丝毫凭藉。至办事董事，历来皆由商举。”而现在由部委派之正副坐办、会办及委员共有5人，由商举的办事商董仍为3人，“是名为三员三董，实已五员三董矣。”^⑦但仍然没有任何结果。

到1911年初，盛宣怀升任邮传部尚书（后改称大臣），企图利用自己执掌的权力实现招商局改归商办之事，指使郑观应出面重新启动这一事项。4月12日，盛宣怀致函郑观应：“永归商办章程，似宜早为禀定，关系甚大，万勿迟误。”^⑧到5月2日，又催促郑观应：“永归商办章程

① 《邮部批招商局董事会公呈文》，《申报》1910年10月14日，第1张第4、5版。

② 《盛宣怀致张志潜函》，宣统二年六月二十六日（1910年8月1日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第971页。

③ 《邮传部批招商局董事会公呈》，宣统二年八月十八日（1910年9月21日），转引自易惠莉：《郑观应评传》，第687页；《邮部批招商局董事会公呈文》，《申报》1910年10月14日，第1张第4、5版。

④ 《郑官应致盛宣怀函》，宣统二年六月初九日（1910年7月15日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第961页。

⑤ 《郑官应致盛宣怀函》，宣统二年七月初四日（1910年8月8日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第975页。

⑥ 《招商局董事施肇曾等上邮传部呈文》，宣统二年约七月（1910年8月），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第980页。

⑦ 《招商局董事会第三次呈邮部文——为力争商办事》，《申报》1910年10月13—14日（宣统二年九月十一日、十二日），第1张第5版；同日《时报》亦刊出《招商局董事会第三次公呈邮传部文》。（文内所署日期为宣统二年八月十一日）

⑧ 《盛宣怀致郑官应函》，宣统三年三月十四日（1911年4月12日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第1017页。

一事，亦宜趁弟在部奏定为是，望告各董事，妥为改订，从速禀办为要。”^①半个月后，郑观应答复盛宣怀：“商办公呈并章程，昨日议案催董事速发矣。”^②至此，再次呈请确认商办章程之事，在郑观应的具体操办之下方有眉目。

1911年9月15日，邮传部将郑观应等所拟订的新章程奏请清廷核准。其奏折中只提出要对招商局“设法整顿”，“以裁冗员为先”，规范“特别输送”，划清“选派员董”权限，而只字未提对朝廷和官府的“报效”之事。并称：“此次所陈各办法以及重加修改之章程，臣等再三往复，详加酌核厘定，似已周妥，应由臣部准其施行。”该章程名为《商办轮船招商局股份有限公司章程》，共30节，明确了招商局的商办性质及官任监察、商任办事的官商分工。其第一节规定：“本局完全商股，已奉农工商部注册给照，悉按《商律》股份有限公司办理”；第三节规定：“循照旧章，员归部派，只任监察，董归商举，责在办事。事关重大，悉经董事会公议后行。所举办事董暨各局分董，应由董事会缮给委任书”；第四节规定：“部派之员嗣后以二人为限，一人专司监察，一人兼办漕务”；第五节规定：新增外洋航线船只，或新辟外洋通航商埠，“均先期报部立案”；第六节规定：局产“有售变卖换等事，由董事会议定后，必须禀部核准，方能办理”；第二十四节规定：“商举办事董如不胜任，及有舞弊等情，其有部派之监察员发觉者，可据实禀揭到部，并知照董事会另举”，部派检察员如有同此情状者，“董事会亦可具文请部另行札派”。^③由此，招商局获得了明确的商办股份有限公司身份和基本权利，其与政府之关系只限于有关产业重大扩展和产权重大变更须报经邮传部核准，部派之员大幅度减少至两人，且只有监察之权无实际办事之权，如有不轨即可请部撤换。招商局董事会之前所提减少部方干涉的要求得以实现。

至此，招商局虽仍保留了两位部派之员，较其完全商办的构想有所退让，但已基本成为一个产权明晰并自主管理的商办企业。这一管理制度的改变，使招商局距离完全商办的实现又近了一步，为接下来在民国初年走完最后一步打下了重要的基础。

五、招商局完全商办的实现

辛亥革命后，招商局利用有利时机与官方展开了三次博弈，争得了完全自主用人、独立处置产权的权利，最终实现了完全商办。1911年12月13日，上海光复后，“沪军政府派委赵君家蕃到局为总长，并将部派〔之〕员取消等因。公议本局系商业性质，完全商办，应由股东公举员董办事，两方面均毋庸派员驻局，方为正当。现在董事会已先将部派各员取消，专待交待〔代〕清楚离局，并不干预局务。所有赵总长名目亦难承认，若果承认，则是以暴易暴，应请军政府转告毋庸到局，以后局务均由办理三董担其责任，另由股东公举监察董一位驻局”。^④这就是说，招商局

① 《盛宣怀致郑官应函》，宣统三年四月初四日（1911年5月2日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第1027页。

② 《郑官应致盛宣怀函》，宣统三年四月二十二日（1911年5月20日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第1029页。

③ 《邮传部奏审定商办轮船招商局股份有限公司章程并改良办法折并单》，《申报》1911年9月24日，第2张后幅第2、3版；交通部、铁道部交通史编纂委员会编：《交通史·航政编》第1卷，上海：上海民智出版社，1931年，第161—164页。

④ 《董事会议事录》，宣统三年十月二十三日（1911年12月13日），聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航空史资料》第2辑上册，北京：中国社会科学出版社，2002年，第593—594页。

乘辛亥革命之机,主动以自己已是完全商办公司为由,既拒绝了新成立的上海军政府派员接管之企图,也取消了清政府邮传部旧派之员,终于实现了完全的自主用人、自主管理。这说明,招商局这一自主权的实现,并非是革命带来的直接成果,而是与新政府博弈的结果。

此外,还有三件事情体现了招商局完全商办的实现。第一件是1912年初抵制民国南京临时政府企图借用招商局财产向日本抵押借款之事。1912年1月22日,南京临时政府大总统孙中山和陆军总长黄兴联名致电招商局称:“军需紧急,即日将该局抵押一千万两,暂借于中央政府,即由政府分年偿还本息。限四十八点钟内回复。”这虽是新政府迫于财政极度困难的无奈之举,但对招商局的保护产权来说是一次巨大挑战。董事会的答复是:“先由中央政府速觅此项银主受押,一面由董事等电招各省股东来沪,于十日之内开大会,共同议决,以表一致欢迎之诚意。”^①其言下之意在于表明招商局资产归股东所有,应由股东们自主决定,同时也表示了对新政权的好意。随后又要求“政府许有确实担保,并相当利益”,^②力图保护自己的财产不受损失。但临时政府只笼统答以:“藉该局抵借外债,原属虚抵,于该局权利略无变更”;“至于利益则贵局既能为国尽力,当有相当之酬报,自无待言。”^③面对这一情况,董事会采取两面应对的策略,一方面,由董事会表示愿意由政府抵押借款的态度,在2月1日的临时股东大会上,董事会动员说:“中央政府对于本局权利义务双方兼顾,实获一体共和之幸福。我各位股东皆同处共和之下,对于中央政府应具如何观念,如何感情,是否一致赞成,应请当场发表意见,立时解决,以便确实回复。”^④其言辞有明显的导向性,表示了对民国新政府的信任和支持。另一方面,董事会借广大股东之力予以抵制,于次日致电孙中山和黄兴:股东大会所到股东“仅得十成之一”,且“有粤澳港”许多股东“来电反对”,声称股东大会到场股东“不及过半数”,所作决议“均作无效”。^⑤董事会亦随后于2月7日“全体告辞”。不久,南北议和达成,南京临时政府即将结束,此事便不了了之。^⑥

第二件是招商局抵制袁世凯政府交通部企图收归国营之事。南京临时政府抵借日债风波结束后,为摆脱经营困局,招商局董事会于1912年4月开会讨论三项办法:一为“延雇外人代办”;二为“呈请政府专办”;三为“另组(新)公司担任”,并规定新公司需出资800万两收购招商局原有的总值为400万两的4万股股票,且不准有外资加入,讨论结果“赞成第三节”。^⑦并于6月16日股东临时大会和7月14日特别股东大会两次大会上,以多数赞同而通过。^⑧随即

① 《招商总局致孙中山、黄兴电》,1912年1月22日,陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编:《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》,第1062页。

② 《招商总局致孙中山电》,1912年1月25日,陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编:《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》,第1064页。

③ 《黄兴致陈锦涛、汤寿潜电》,1912年1月25日;《南京临时政府总统府致招商局电》,1912年1月26日,陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编:《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》,第1064、1065页。

④ 《招商局临时股东大会开会宗旨》,1912年2月1日,陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编:《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》,第1066页。

⑤ 《招商总局致孙中山、黄兴电稿》,1912年2月2日,聂宝璋、朱荫贵编:《中国近代航运史资料》第2辑上册,第606页。

⑥ 此事详情参见朱荫贵:《中国近代股份制企业研究》,第230—232页。

⑦ 《招商局董事会向股东临时大会报告节略》,1912年6月16日,陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编:《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》,第1092—1093页。

⑧ 《招商局董事会向股东临时大会报告节略》,1912年6月16日;《招商局董事温宗尧关于本局内讧报告》,1912年8月,陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编:《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》,第1093—1094、1111页。

就有旅沪粤商刘学询等组建的新公司要求接办，但因刘学询早已破产且有日本背景，被股东及社会各界怀疑其为日资所谋，群起反对，纷纷致电参议院、临时大总统袁世凯、副总统黎元洪、交通部，要求阻止出售招商局给刘学询。于是，参议院、交通部、工商部，直至袁世凯相继出面干预，加之董事会与新公司谈判在附加条件上难以达成一致，以及招商局内部各派系的矛盾冲突，出售局产之事久拖不决，到1913年8月，由工商部依据大多数股东之意见，最终宣布：“此案应已作为了结”，刘学询“勿再多渎”。^①

在招商局股东反对将局产售于刘学询所组公司的同时，袁世凯政府亦在图谋将招商局收归国有。1912年8月26日，交通部向国务院提出《维持招商局意见书》，声称该局“官督商办之性质，至今并未更改”，最好的维持办法应“仍由交通部按照官督商办成案全权办理”。^②随后，总统府特派施肇曾前往招商局磋商办法，10月，施肇曾向袁世凯提出4项建议：“甲、仿照外国邮船会社办法；乙、政府承认保息办法；丙、官商合资办法；丁、收归国有办法。”并力主丁法，认为：“国家收回商股，虽出八百万两，若以公债票六百万两、现资二百万两搭配收购，较之现资四百万两，易于筹集，即令现资两百万两犹虞其少，亦可宽留余地，增至现票之数相等，冀无不谐，一面以局产暂行押贷，权济急需……此较甲、乙、丙之办法其为便利多矣。”^③方由财政总长、总统府财政顾问而出任热河都统的熊希龄，也极力主张将招商局收归国有。他致电袁世凯：“该局不售则已，与其售与新公司，易滋国民疑虑，不如暂时售归部有，将来商民有款，仍可承购。目前该部只须筹现款四百万（两），公债四百万（两），已足济事。”^④

官方的收归国有计划，随即遭到股东反对和舆论的指责。1912年10月，张士记、杨冀如等30多户股东发起成立“股东联合会”以抵制官方干预。该会在给全体股东的通告中说：交通部已派曹汝英、施肇曾为督办、会办，“欲肆其攫夺之手段，以遂其官督商办之野心，我生命财产所系之各股东，势难坐毙，亟宜群策群力，共谋抵制之方”。^⑤《民立报》发表文章，指出政府此举的违法和危害：“不知公司改革，权在股东，苟非转售外人，即在专制时代亦不能横加干预……无论如何，非强权压力所能越俎代谋，乘机攫取。不特保护中国航权，且以保持全国商办公司股东应享之权利，万不能因一招商局，此后一切营业无人复敢投资，则中国实业前途不堪设想者矣。”^⑥

然而，为了摆脱刘学询等人的继续纠缠，董事会经过商议无奈决定与政府合作。董事会声明：接办招商局，先尽政府，以重航权。同时开出条件以保全股东利益，要求交通部必须在“四星期为限交出银八百万两，并担任借款三百五十万两”。^⑦但袁世凯政府财政窘迫，且急于解决政局问题，无力兼顾，交通部遂致电董事会，正式告知：“目前财力实难兼营航业，只有保障航权，维持国内货物运费，俾农工实业不致专为外人航运所把持，此为政府应尽之责任，并

① 《工商部批》第880号，《政府公报》第471号，（1913年）8月27日。

② 《交通部维持招商局之意见书》，《申报》1912年9月3日，第6版。

③ 《施肇曾致总统府密电》，1912年10月2日，陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第1145—1146页。

④ 《熊希龄致袁世凯电》，1912年10月25日，陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第1149页。

⑤ 《招商局股东联合会通告》，《申报》1912年11月12日，第3版；《招商局股东联合会广告》，1912年10月，聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航运史资料》第2辑上册，第641页。

⑥ 《招商局失败之真相》（致民立报记者），《民立报》1912年9月7日，第12版。

⑦ 《改组招商局之函电·交通部致董事会电》，《申报》1913年2月14日，第2张第7版。

非欲干预商业之事权。至招商局产久为外人所垂涎，凡系国民均有保守之义务。果有巨商具此伟力，聚集国内资本，起维惟一航权，但期流弊不滋，自属前途之幸。诸公熟审利害，洞澈机微，计划必已周详，政府乐观成效，尚祈及时定议，早整新规，航政幸甚。”^①交通部打消了收购招商局的意图，只负责保障航权不被外资侵食，并允许招商局自行决断处置办法，除外资问题之外不再干预此事。于是，便有董事会与新公司“赓续开议”^②售卖之事，直至1913年8月完全停止。这无疑体现了招商局对企业主权的有效行使。

第三件是招商局进行资产重组之事，也是官商之间对招商局控制权的最后一次博弈。在上述两次产权转移风波平息之后，招商局于1913年6月22日举行股东大会，选举了新一届董事会，并着手自行整顿局务，其中一项最重要举措是重组资产。新一届董事和股东们对以往官方和外资屡屡企图获取招商局的管理权和资产权之事进行了反思，认为主要是招商局的产业增值过多所致。这一时期，招商局的额定股本为400万两，但其实际资产已达到1700万两左右，谁能以原有股本获得此局，即意味着获得了高达3倍多的利润，即使按照招商局开出的800万两售价，亦仍有一倍多的利润，此乃导致官府和外商争相觊觎的根本原因，所以董事会后来与刘学询、交通部谈判售卖时，在售价800万两之外又增加了350万两的债务转承，使买家的博利空间大为缩小，成为这次产权买卖停止的主要原因之一。于是，在1914年2月16日举行的招商局股东特别大会上，决定将产业与航业分离，分为两个公司，以房地产及所持的其他企业股票另立“积余产业公司”；以招商局资产转填股票的方式，将航业公司股本增至840万两，新设积余公司额定股本440万元，其中新填的航业公司股票400万两和积余公司股票的400万元，均按比例派发给旧股东，其余作为花红分发给办事人员。这一做法，既使公司股本与实际资产基本相等，有利于“保全资产”，“杜绝私卖私借”和“局外人之妄想”，亦使投资者和经营者得到应有的利益回报。

但这一资产重组亦曾遭到政府部门的干预。先是交通部以“难保无变卖抵押辗转归与外人”为借口，稟请袁世凯对“轮船招商局变更旧股，加增新股”之事，“派人督理稽查”。袁世凯随即命令“杨士琦为督理、王存善为稽查”，^③对招商局进行调查；并作批驳：“产生于航，航倚于产，断无可分之理。”^④但是招商局并没有受制于北京政府方面的干预，照样依据商办企业的自主权利继续进行。最后交通部只好在限制招商局股票流通上做些文章，将积余公司股票与招商局航业股票捆绑在一起，“不能离开招商局正股另售”。^⑤奉命督理此事的杨士琦最后在给袁世凯的报告中建议：“为今之计，只须防止其不准将产业抵押变卖及股票卖于洋人，以杜航权落于外人之手，待时机一到，便可收回国有。”^⑥不得不承认既成事实。但是杨士琦所说的这一收回国有的“时机”，终北京政府之期一直没有到来。这意味着招商局资产自主权的实施和稳固，完成了实现完全商办的最后一步。

① 《院部复招商局董事会电》，1912年12月19日，聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航运史资料》第2辑上册，第641—642页。

② 《招商局新公司决议停止》，1913年1月19日，聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航运史资料》第2辑上册，第642页。

③ 《董事会议事录》，1914年4月22日，聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航运史资料》第2辑上册，第645页。

④ 《撤免李国杰文电汇刊》，第7页，转引自张后铨主编：《招商局史·近代部分》，第273页。

⑤ 《呈明限制招商局新式股票分别盖戳呈》，1914年5月14日，聂宝璋、朱荫贵编：《中国近代航运史资料》第2辑上册，第647页。

⑥ 《招商局电文摘要》，第103—105页，转引自张后铨主编：《招商局史·近代部分》，第273页。

结 语

综上所述，招商局实现由官督商办到完全商办的改制不是上述某一次事件单独完成的，而是一个连续进展的过程。这个过程经历了四个阶段，第一阶段是1909年11月在农工商部注册商办公司成功，获得了完全商办的法定身份，奠定了改归商办的法律基础，也是改归商办的起始年份；第二阶段是1911年初获得邮传部对商办章程的基本承认和官方干涉减少，开始了商办体制的初步执行；第三阶段是1911年末官方所派管理人员的撤销，摆脱了官方的直接干预；第四阶段是1912年初至1914年2月产权自卫和资产重组的成功，行使了对产权的独立处置权利，由此实现了完全商办，并一直延续到1927年南京国民政府的强制收归国营。

此外，招商局实现完全商办的改制过程，亦显示了下述三个要点：

第一，招商局实现改制是清末民初各官企改制中经历最为艰难、历时最为漫长的一个企业，其最主要原因在于官商利益博弈的激烈和持续。官商博弈的焦点在于利益之争，由于招商局是一个盈利颇丰的绩优企业，依据李鸿章时期制定的规则，因其得到官方运漕和垫款等实质性扶持，其利润所得，既要付给股东和管理人员丰厚的股息和红利，也要向朝廷上交两成红利的报效，4万—8万元不等的北洋军费和南、北洋公学经费等。到袁世凯接管时，招商局利润已经大减，也已无官方任何实质性扶持，但官商双方都欲保全自己的固有利益，而且官方又增派人员分取了更多的利润，妨害了招商局的经营。所以招商局除了要求根据企业的盈利和官方扶持实情减轻报效之外，更力争完全商办以改善企业经营效益，提高投资回报。如盛宣怀在争取商办之初就说：“回念从前创成此局，谈何容易，岂能听其溃败耶？然欲其持久不败，断不可归官场经理，惟有全归商办之一法。”^①把改归商办作为挽救招商局“溃败”的唯一办法。同时，为了减少不必要的官派人员，以节省开支、增加收益。官方力争督办和用人之权，是为了继续甚至更多地从企业获取财政和个人收入，从袁世凯的北洋衙门到徐世昌的邮传部均是如此。到民国南京临时政府和北京政府时，虽已无报效之制，但仍企图通过借用和接收招商局产权获取经济利益。因此，官方不愿放弃对招商局的既得利益，甚至变本加厉；招商局力图摆脱对官方的不合理负担和财产侵夺，并且坚持不懈。双方纠缠不休，协调难成，致使招商局改制经历了漫长的博弈过程。这说明，像招商局这样的绩优官企的改归商办，官商双方的利益能否妥善协调是改制能否顺利进行的关键所在。

第二，招商局在官商博弈中的胜出是大势所趋、时代使然。招商局在实现改制过程中虽然充满着激烈而持续的官方博弈，但由于清末民初时代大环境的改变，仍得以最终成功。从1895年，尤其是1902年起直到1927年是商办（民营）企业发展的黄金时期，招商局改制是这一时期官企改为民企趋势中的一个典型案例。它体现了清末新政以来政府劝商、保商政策的实际效应，使商敢于依法向官要权、与官抗衡，保护自己的权利和资产。在上述招商局争取商办的过程中可以看到，其所依据的是商部所奏定的《商律》和商办企业发展的形势。如招商局为发动争取商办而请求邮传部准予设立董事会的电文中所持理由：一是“从前未颁商律，无可遵循”，现在商律已颁理应设立，“以符商律”；二是“隶部之商办铁路概有董事会，轮船股份公司成效最先，

^① 《盛宣怀至郑观应函》，转引自易惠莉：《郑观应评传》，第665—666页。

尚未成立”，理应“援引路案”准予“设立董事会”。^①在向商、邮两部呈请注册文中又说：“近年公司律钦定颁布，各省商办实业公司先后踵起，商智渐开，轮船股东始恍然于从前放弃之非，亟亟焉欲为失隅收榆之计。”^②其依法改制、顺势而为的意图十分明显。又如盛宣怀说：“将轮船招商局改归商办……应照商律，即由各股商公举总理、协理、坐办董、议事董。”^③郑观应说：邮传部对商办招商局章程的批驳，是“显背商律”。^④股东们对邮传部的批驳，则要求“必须恪遵钦定商律办理”。^⑤另一方面，亦体现了政府经济政策的转变，官商关系的大调整，使商的地位权利得到了较大的提高和尊重。如邮传部虽竭力坚持对招商局的直接控制权，但亦不得不同意招商局依法设立董事会，且只能借口“援照北洋成案……由部监督并派员办理”，“其余悉遵商律”。^⑥民国成立以后，政府的尊商意识更强，虽亦曾有乘机借押、接收招商局的举动，但或因招商局抵制而即刻撤回，或因财力不足而随即停止，且表示出对招商局主权的尊重。如交通部在1912年11月筹谋接办招商局时，曾明确表示：“本部以局为商业，应视股东全体意向，以定解决方针。董事会依商律发生，当然有代表全局股东之法人资格。”^⑦充分认定股东的企业裁决权利和董事会的企业法人权利。正是因为有这样有利的大环境，才使得招商局的董事会和股东们能够依法与政府的侵权行为进行持续抗争，最终得以实现完全商办。

第三，招商局改制过程中的官商博弈不是某一官员和某一经营者之间的个体博弈，而是官商之间的体制性博弈。以往的相关研究，都把招商局改制过程视为主要是盛宣怀与袁世凯等官员个人对招商局控制权的争夺过程，但事实并非尽然。就官员而言，袁世凯虽是官方的代表性人物，但并没有主导官府争夺招商局的全过程，只是在他任北洋大臣和北京政府总统时主导过此事。且他以北洋大臣的身份接管招商局事出有因，一是因盛宣怀在1902年10月丁父忧而被按惯例开去本兼各职（除铁路公司督办之外），清廷准备派奕劻的亲信、曾盗卖开平煤矿的张翼为招商局督办，“为户部充实财政收入”，盛宣怀遂请求袁世凯给予“维持”，“勿令其再蹈开平覆辙”，^⑧并彼此商定“船[招商局]宜商办，电[电报局]宜归官”^⑨的基本应对办法。二是袁世凯借此机会以招商局系“前北洋大臣李鸿章经手创办”，“一切要事，悉禀承北洋大臣主持”为由，奏准清廷接管该局，仍按旧制“遵办”。^⑩前者可谓是盛宣怀无奈之下的引狼入室，后

① 《轮船招商局殷商致邮传部电》，宣统元年三月二十三日（1909年5月12日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第874页。

② 《轮船招商局董事上邮传部禀》，宣统元年六月二十三日（1909年8月8日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第883—885页。

③ 《盛宣怀至郑观应函》，转引自易惠莉：《郑观应评传》，第665—666页。

④ 《商办轮船招商局第一次股东常会纪事》，宣统二年五月初六日（1910年6月12日），《[附件] 换股票事》，陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第951页。

⑤ 《招商局董事会上邮传部呈文》，宣统二年五月（1910年6月），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第954—957页。

⑥ 《邮传部批禀并签驳隶部章程》，宣统元年十月初十日（1909年11月22日），陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第907页。

⑦ 《交通部致招商局董事、股东电》，1912年11月21日，陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编：《轮船招商局·盛宣怀档案资料选辑之八》，第1151页。

⑧ 盛宣怀：《愚斋存稿》，台北：文海出版社，1975年影印版，第1305—1306页。

⑨ 夏东元：《郑观应传》，第204页。

⑩ 袁世凯：《轮船招商总局要务由北洋经理片》，光绪二十八年十一月初九日（1902年12月8日），廖一中、罗真容整理：《袁世凯奏议》（中），第676页。

者可谓袁世凯循例接替前任职权，有职权的体制性继承之性质，且受盛宣怀所请，因此不能简单地说是袁世凯从盛宣怀手中抢占了招商局的控制权；正因为如此，袁世凯在1907年9月离开北洋大臣之任后就不再过问招商局的事了，直到担任北京政府大总统后才因职权所关而有所过问。接替袁世凯出任北洋大臣的杨士骧，又以职权关系继承并加重了对招商局的控制权。1909年，徐世昌出任邮传部尚书后，奏准清廷将招商局由北洋大臣管辖改为邮传部管辖，才使邮传部能对招商局“肆行干预”，^①而北洋大臣则不再过问。民国成立后，南京临时政府和北京政府企图占有招商局之事，更是政府性行为。可见官方控制和企图占有招商局，虽然与某一官员的主观能动性有一定的关系，但更主要是制度性和职权性关系使然。就招商局方面而言，盛宣怀虽拥有该局最大经营管理权和影响力，亦是最大的股东和最大的获利者，但从招商局争取完全商办和抵制官方侵权的全过程来看，起决定性作用的是董事会，尤其是广大股东的集体性意向、主张和行为，盛宣怀只是在其中起到了一时、一定的主导作用。因此，招商局改制过程中虽存在盛宣怀与相关政府官员的一些个人利益之争，但更多更主要的是官商之间的利益博弈。

〔作者虞和平，华中师范大学中国近代史研究所特聘教授；吴鹏程，华中师范大学中国近代史研究所博士研究生。武汉 430079〕

（责任编辑：武雪彬）

^① 郑观应：《复陈君可良、唐君翹卿、谭君幹臣论商务书》，夏东元编：《郑观应集》下册，第621页。

CONTENTS

Research Articles

Origins and Characteristics of the Idea of *Gui* (Ghost) and *Hun* (Soul) in the Pre-Qin Period

Chao Fulin(4)

As an organic part of traditional Chinese thought and culture, the concepts of *gui* (ghost) and *hun* (ethereal soul) had a strong impact on pre-Qin society, one that was closely related to ritual, sacrifices, and customs. The idea of *gui* originated in burial customs that emerged at the juncture of the Paleolithic and Neolithic ages. At the time of the *Classic of Mountains and Seas* (*Shanhaijing*), strange-looking, frightening people may have been referred to as *gui*. The “Methods of Sacrifice” chapter of the *Book of Rites* (*Liji*) reads, “The dead are called *gui*; this has not changed in the past five dynasties.” This shows that in the Tang, Yu, Xia, Shang, and Zhou dynasties, the deceased were called *gui*, indicating that the notion that a dead person becomes a *gui* or ghost appeared quite early. The earliest surviving record of *gui* occurs in an oracle bone inscription found in the Ruins of Yin. In such inscriptions, the character for *gui* is an image of the corpse used in sacrificial rituals. In the Spring and Autumn period, this practice died out, and the custom of serving the dead in their ghostly state arose. The concept of *hun* emerged much later than that of *gui*. It was only at the juncture of the Spring and Autumn and Warring States periods that the words *hunqi* (the soul’s energy) and *hunpo* (the soul) began to appear, and the concept of *hun* did not truly cast off its material shackles until late in the Warring States period.

From a Tribal Chieftain to a Huaxia Official: The Creation of the Shedigan Grotto and Tribal Memory

Wei Bin(21)

Located at the Liangshanxia (two mountain gorges) in the north of Tangxian County, Hebei Province, the Shedigan Grotto was built in memory of their successful praying for rain by Shedigan, provincial governor of Dingzhou, and the monks under his leadership, in the third year of the Wuding reign of the Eastern Wei dynasty (545 C.E.). Its inscriptions on the tablet record the motivations for the building of the grotto monastery, as well as the history of the Shedigan clan. The grotto can be associated with the description of a lost statue in Liu Shipai’s collection of essays, *Zuoanji*. Thus it can be seen that the grotto was originally called the □Water Grotto Monastery (□shuishikusi), and the master of the temple was the Buddhist monk Daoneng. Its creation can be understood in the context of the traditions of official worship and temple construction that started in the Han and Jin dynasties. Underlying this was the continuation and transformation of the political culture of local officialdom under the influence of Buddhism. The tablet inscriptions narrate a history of the Shedigan clan in which locations, chiefdom and lineage are the main elements; they contain the memory of the tribal identity of a chieftain who led his people from Huaishuo Town. The Shedigan Grotto demonstrates the multi-layered connotations of official customs, Buddhist and local folk beliefs and customs, and memories of tribal history. As such, it is an important site for the observation and understanding of continuity and change in the historical landscapes of the Han and Jin dynasties under the influence of Buddhism and the northern tribes.

The China Merchants Steamship Navigation Bureau’s Change into a Commercial Company in the Late Qing/Early Republican Period and the Game between Merchants and Officials

Yu Heping and Wu Pengcheng(39)

The China Merchants Steamship Navigation Bureau’s transformation from a “government supervised, commercially operated” body to a “fully commercial” company in the late Qing/early Republican period, was an important example of reform trends in government-run enterprises at the time. The case attracted contemporary attention and has continued to do so. In the course of its transformation, the Bureau experienced three stages: the acquisition of statutory rights as a completely commercial enterprise, the defense of those rights, and the realization of full

commercial operations. The process was accompanied by fierce gaming over rights between government and merchants. Ultimately, the favorable political conditions brought about by the Preparatory Constitution and the Revolution of 1911 enabled the full realization of the transfer. On the one hand, the case reflects the difficulty of reforming profitable government-owned enterprises; on the other, it reflects the changing policies and attitudes of government departments in dealing with commercial assets and commercial rights during this period and demonstrates the actual effect of the reform on the relationship between the government and merchants.

Wu Dingchang and the 1919 North-South Peace Talks

Lin Xuwu and Wang Xingang(56)

In the 1919 North-South peace talks, Wu Dingchang was elected the representative of the North due to the support and recognition he had gained from the Anhui Clique, the Anfu Clique, and Xu Shichang. As one of the decision-makers on the Northern delegation, Wu Dingchang assiduously cultivated the different sides, striving for compromise between them, in an attempt to advance preparations for the talks. In 1919, he tried to lobby for the North's offer of certain compromises to the South on public debt, a legislative assembly and other issues, but when this was opposed by the Anhui Clique, he took a tough stance and tried unsuccessfully to force the South to make concessions. In the end he opted for the negative step of ending the negotiations. The main reason the peace talks failed was that the many factors in their favor did not cohere into a dominant central force that could drive the negotiations. Ultimately, the talks failed because the various participants had irreconcilable differences. Not only did the 1919 North-South peace talks affect the power structure of China's old warlords; they were also an important catalyst for the transition of Chinese society from the old democratic revolution to the new democratic revolution.

Abnormal Shocks to the Silver Exchange Rate in the Early 20th Century and Their Impact on the Chinese Economy

Du Xuncheng(75)

From the 19th century on, an increasing number of countries adopted the gold standard. Since the 1970s, the long-term trend has been for gold to appreciate and silver to depreciate. China, however, had long used silver and copper for its coinage. In the Republican era, the silver exchange rate experienced two abnormal shocks, one during 1919-1921 and the other during 1930-1935. These fluctuations in the silver exchange rate arose because Western countries shifted their crises to other countries, with a profound negative effect on the Chinese economy. During these crises, the whole Chinese economy suffered interlocking losses. Faced with these crises, China was in a totally passive and weak position, lacking the financial and monetary strategies and economic policy measures required to deal with and resolve the crises in a timely manner.

The Dual Structure of Village Organizations in Medieval Western Europe

Hou Jianxin(93)

Two trends can be discerned in research on manorial and village organizations in medieval Western Europe. The complex historical phenomena of this period cannot ultimately be explained away either by ignoring the existence of rural communities or by rediscovering them and "leaving the manor behind." To reveal the true history of this period, we must focus on economic and social history as a whole over the *longue durée*, introduce the new concept of the "mixed manorial-village community," clarify the logical relationship of the two, and construct an analytical framework for the dual structure of rural organizations in Western Europe. In this concept, "manor" and "village" are two parallel and coexisting components whose combination is characterized by the term "mixed community." The feudal manor and the village community, with its long history, were never integrated but nor were they completely independent; rather, their tense relationship of collaboration and confrontation drove the development of rural organizations. That relationship was the basis of the dual structure and unique historical characteristics of the rural organizations of Western Europe. The idea of the medieval rural community had a profound impact on Europe and is a historical heritage worthy of study.