

## 国运 1909：清帝国的改革突围

1909年，大清国终于听到了久违的雄鸡报晓声。

一个叶赫那拉（慈禧太后）走了，另一个叶赫那拉（隆裕太后）来了，新的牝鸡继续司晨，但毕竟还有个摄政王，属于“叔嫂共和”，公鸡算是回到了久违的岗位上。

鸡公、鸡婆一起报晓，尽管有点怪异，却成为大清国末世的一大基本国情。“牝鸡司晨，惟家之索”，这对可怜的母鸡来说实在太苛责了。她要在下蛋、孵蛋的本职外，还挑起本不是她做的报晓任务，既当妈又当爹，却因此成为千夫所指的罪魁；任劳之外还得任怨，似乎家国的所有不幸都源于她的越位，而非公鸡的缺位或无能。

其实，但凡有点姿色的“牝鸡”，往往被历史当作推卸责任的借口，所谓一笑倾城，再笑倾国，男人们倒成了受害者。五代十国时的川妹子花蕊夫人对这样的混账逻辑很是愤然，留下一首麻辣诗篇：“君王城头竖降旗，妾在深宫哪得知？十四万人齐解甲，宁无一人是男儿！”骂尽天下儿郎，痛快淋漓！

大清国两代叶赫那拉太后垂帘听政都受苛责：慈禧精干，被责专擅；隆裕无能，又被责窝囊。这仿佛说，她们如果中庸一些，大清就不至于倾覆。江山社稷都承载到了女人的肩膀上，似乎也忒脆弱了点，一国的大老爷们似乎也只留下些指责女人的勇气了。

如果海选历史上的女性反面人物，慈禧太后应该是能进入前三甲的，甚至超过武则天。有关她的私生活不堪入目的八卦都被当作了信史，其实不少是中外抹黑宣传家们的创作，将武则天的小说故事安到了慈禧身上。而在政绩方面，慈禧太后与则天女皇无法相提并论。大清国但凡内政外交的失败，多被归咎到这个深宫里的寡妇身上，仿佛只要她不是那么昏庸、残暴、愚昧，大清国就还一定能屹立在世界的东方。

这样的逻辑是荒谬的。且不说一个能从“清风不识字，何故乱翻书”的无病呻吟中就能看出阶级斗争新动向的王朝怎么可能容忍一个淫乱、腐败的女人母仪天下、继而葬送帝国，即使慈禧太后果真如此五毒俱全，那些自以为是忠臣孝子的人又都做了些什么呢？

中国的政治运动最为娴熟的手腕之一，就是创造一个妖魔，以便能将所有的责任都承担起来，大多数人就可以安心地以为自己是好人了，可以轻装跑步进入灿烂的新时代。更何况，将前朝的一切妖魔化，不仅有利于完善自己的合法性，更有利于建立自己的伟大形象。武则天与慈禧太后的一个很大的不同就在于：前者的孙子更争气，整出了一个开元盛世的好局面，连带着那颇有争议的奶奶也大为争光；而慈禧的孙子却把江山“一会儿就完了”（溥仪登基大典上载沣哄儿子时急不择言的话，被当作亡国的征兆），自身尚且不保，老奶奶的历史评价就更顾不上了，最后连老奶奶的坟墓和遗体都被蹂躏和侮辱。

针对慈禧太后形象的大规模妖魔化运动，是在戊戌政变之后流亡海外的康梁们挑起来的。历史考证已经发现，康圣人有关自己在改革中的地位是经过注水和拔高的。在真正的改革主导者们（所谓“军机四卿”，均被拉到菜市口砍头）死无对证，官方又对内情讳莫如深的信息不对称情况下，康有为将自己成功地塑造成皇帝的忠诚战士和改革的第一旗手。光绪皇帝被无限神化的同时，慈禧太后也被无限妖魔化，营造出以帝后为代表的两条政治路线斗争。康梁将武则天的野史安到慈禧身上，塑造了一个“政治上反动、生活上淫荡”的妖后，迎合了西方大众无论在上半身还是下半身对中国的简单想象。

西方的耳目已经闭塞了。日本从甲午战争中获得的巨额红利令整个世界艳羡。英、法、德、意等国纷纷改变了自己的中国政策，将老资格、温和的“中国通”们调离驻北京公使的岗位，换上了清一色的非洲事务专家——他们最擅长的就是在地图上用直尺瓜分土地。大清总税务司、英

国人赫德在评价英国新任驻华公使、原驻开罗总领事窦纳乐时，就感慨道，“此人对东方一无所知，其工作方法就是基于对付非洲黑人的经验”，这将破坏“我们多年来将中国人视为有文化和文明的民族的努力”。

当时最著名的驻华新闻记者，如《泰晤士报》的莫里循、濮兰德等，甚至根本就不熟悉中文，而主要依仗品德上大有问题的英国人巴克斯提供扭曲的报道。莫里循本人所保留的一大批日记（现多收藏于澳大利亚悉尼），与其报道的内容完全不同。而濮兰德与巴克斯合作出版的畅销书《慈禧外传》（直译为“太后治下的中国”）及《清室外记》（直译为“北京宫廷的编年史和研究报告”），几乎完全基于想象与伪造，却被海内外史学界一致当作信史引用了数十年。巴克斯甚至绘声绘色地描写了他和慈禧太后之间奇异的性交往，居然都没有引起史学界的任何怀疑。

被史学界普遍接受了一个荒唐故事，是所谓慈禧太后与光绪皇帝的母子对立。太后毕竟不是女皇，可以随时撤换太子；太后的权力是儿子做皇帝派生出来的，皮之不存，毛将焉附？最充满猫腻的戊戌政变中，至今也没有任何直接证据证明慈禧太后是反改革的。改革是利益的大调整，但正如八年后大清决定推进宪政改革前所分析的——改革利国、利君、利民，就是不利于官——这就需要相当的技巧和策略。甲午战争后积累起来的改革共识，被冒进的维新派们轻率地挥霍滥用，变法成为操切的大跃进，令最需要支持者的改革事业到处无谓树敌，成为孤家寡人。既得利益者的反弹力度之大，甚至威胁到了皇位。太后出面喊停，实际上是母子分工、红脸白脸，将随时能爆炸的局面缓和下来。而六君子便如当年的商鞅，借其脑袋当刹车使了。戊戌政变后，除了政治体制改革被喊停外，其他的改革措施基本都得到了继续推行。无论历时 30 年的洋务运动，还是此后更为深刻的宪政改革，慈禧太后都是以舵手的身份出现在政治舞台上，这是难以用“被迫”、“伪装”等词汇进行解释的。

只要我们不带偏见，就能发现：如果没有以慈禧太后为核心的决策层的明晰和远见，清王朝就不可能从咸丰年那样深度的内忧外患中恢复过来，就不可能驾驭那些文武全才、个个堪为人杰的曾、左、李等能臣，就不可能有“同光中兴”，就不可能在甲午战争后国际国内的复杂局面中继续挺过 17 年的艰难岁月。

爱新觉罗家是幸运的，当自家的男人萎靡凋亡时，那个被他们剿灭的叶赫部落的女人，却在一个“女人被当作痰盂一样对待的帝国里”顶起了大半边的天空。那无法考证的叶赫部咒语自然是无稽之谈：自同治开始，爱新觉罗家的皇帝都流淌着叶赫家的血液，早已是肝胆相照、荣辱与共了。

不管公鸡母鸡，能司晨的都是好鸡。问题是，大清国实在是睡得太久、太沉了，到了非风雨雷电无法唤醒的地步。鸡公鸡婆那微弱的报晓声，只是令大清国的拂晓更显得昏暗苍白，如同黄昏……

站在 1909 年的朗朗晴天下，大清国的掌舵人爱新觉罗·载沣被灿烂的阳光照耀着，他的身后拖出了长长的阴影。

这位“嘴上没毛”（照片为证）的“80 后”（生于 1883 年），同乃兄光绪皇帝一样，“相貌清秀，眼睛明亮，嘴唇坚毅，腰板笔挺，虽不及中等身材，但浑身透露着高贵”（美国医生记载）。

能在接班人的内部“海选”中脱颖而出，能被掌国 40 多年的老佛爷钦定为接班人，小沣哥无疑是有几把刷子的。但吊诡的是，在亲朋、敌手乃至后世史家们眼中，年轻的摄政王却被公认为“优柔寡断”、“懦弱无能”。史家一般认为，载沣的“出线”凭借的是裙带关系：他虽是庶出，却自幼被嫡母叶赫那拉氏（即光绪生母、慈禧亲妹）抚养，进而和老佛爷走得很近；而其婚姻也由“组织”一手安排——慈禧太后亲自指婚，老丈人就是太后亲信、手握枪杆子的荣禄荣中堂。

大家其实都忽视了，正是在这个“窝囊王爷”手中，下岗了的满清皇族却成功地实现软着陆，全身而退，创造了帝王行业中的奇迹。古今中外，皇帝这个金领职业莫不伴随着巨大风险，下岗皇帝的命运一般只有一个默认选项：斩草除根。在高喊进步、自由的共和狂飙中，包括法兰西、英格兰等国的君主，其曾经高贵的头颅都被以人民的名义切下；俄罗斯的罗曼诺夫家族，则更是在红色恐怖中被灭门焚尸、挫骨扬灰。“最恨生在帝王家”的感慨，超越了种族和国界。而爱新觉罗家族成了一个例外。

早在庚子年逃亡途中，慈禧太后就已经为光绪皇帝预备了接班人，方式则非常独特——为载沣指婚。这一年的农历十一月（1902年1月），流亡在外的慈禧太后和光绪皇帝回銮到了保定，慈禧太后突然下旨：将荣禄的女儿瓜尔佳氏许配给18岁的载沣。

荣禄是慈禧太后的亲信，野史中有不少他与慈禧的风流故事，但多是康梁等人与西方记者合谋的政治抹黑宣传。从慈禧太后掌权以来，荣禄一直是她最可靠的枪杆子；庚子事变后，荣禄带兵保护着流亡中的慈禧太后与光绪皇帝，还积极支持张之洞、刘坤一提出的改革主张，成为“辛丑变法”的主要倡导人之一。荣禄的女儿瓜尔佳氏，据说模样相当不错，在家里十分受宠，被慈禧太后收为义女——慈禧曾说过“这姑娘连我也不怕”，关系非同寻常。瓜尔佳氏特别能花钱，据说婚后载沣想过很多办法限制她的开支，都不见效。载沣用过摔家伙的办法，比如拿起条几上的瓶瓶罐罐摔在地上，以示忿怒和决心。因为总摔东西，未免舍不得，后来专门准备了一些摔不碎的铜壶铅罐之类的东西，响声大，损失小，但也没有效果。

慈禧这次指婚，当然首先是为了酬功。载沣当时已经袭了醇亲王的爵位，瓜尔佳氏一过门就是现成的一个王爷福晋，这对荣禄来说是一种特殊的报答。但这一决定遭到了载沣生母、老醇亲王侧福晋刘佳氏的反对。原来，在母亲的主持下，载沣此时已经与希元之女订婚，还放了“大定”，就差圆房了，按习俗便已算是夫妻，此时退婚便等于休妻。希元早已过世，之前曾任过吉林将军。希元的曾祖父就是乾隆年间赫赫有名的蒙古族将领德楞泰。据说刘佳氏向慈禧多方求情，但太后意志坚定，毫无转圜余地。希元之女不愧为将门出身，个性刚烈，退婚之后便自杀身亡。

荣禄之女瓜尔佳氏也是将门之后，性子十分刚烈。清王朝覆亡后，她还经常与那些太妃们变卖首饰等暗中支持复辟运动。因端康太妃（即光绪皇帝的瑾妃）对溥仪管束过严，甚至派太监监视——按照溥仪的说法，“就和西太后对待光绪一样”——在老师们的鼓动下，15岁的溥仪进行了激烈的反抗。端康太妃气急败坏，把瓜尔佳氏叫去痛责，瓜尔佳氏一怒之下就吞了鸦片烟自尽身亡。

如果仅仅是为了酬功，慈禧大可以将荣禄之女指配给其他宗室；但是作为一名老练的政治家，慈禧太后或许想得更为长远。光绪皇帝既然是性无能者，早日解决他的接班人问题就更能维持政权的安定。显然，即使由光绪自己选择，也必然首先从自己亲兄弟的儿子们中选择。载沣虽然只是庶出，却自幼由嫡母、慈禧太后之妹叶赫那拉氏所抚养，进而和老佛爷走得很近。作为醇亲王家中实际上的长子，载沣无疑将是光绪皇帝今后最可信赖倚靠的手足。为载沣择偶，从某种意义上来说就是为今后的皇帝择母。

而荣禄经营大半辈子，在政界、军界建立了广泛的人脉网络，是当时最有权势的官员，与其结亲，不仅将为载沣及日后的小皇帝增添强大助力，也将令荣禄更为忠心和尽心。实际上，载沣后来能安坐在摄政王的位置上，来自荣禄一系、包括荣禄旧部袁世凯的效忠是基本的条件。当然，载沣的脱颖而出，也是他自己挣出来的。18岁这年（1901年），一个艰巨的任务落在他头上——出使德国，为庚子年德国公使克林德被杀事件向德国皇帝赔礼道歉。

克林德之死被西方史学界普遍认定为导致八国联军入侵的导火线。克林德是出生在德国波茨坦

的贵族，在 1881 年进入外交部门并被派往中国之前一直是个军人。来华后，他曾任驻广州和天津等地领事，1889 年回国；之后在美国和墨西哥任职，并娶了美国妻子。1899 年 4 月他回到中国，升任驻华公使。此人性格粗暴，自以为是。当时，义和团运动席卷华北，北京城的局势已经相当紧张，而克林德不顾其他国家公使的劝阻，坚持孤身前往总理衙门交涉，在路上与清军发生冲突而被杀。德国皇帝威廉二世为克林德事件大为震怒，在为派往中国的大军送行时要求士兵们毫不留情地教训中国人。德国军队抵达中国时战争早已结束，北京已经在联军的占领之下，但德军依然对北京及周边地区进行了残酷的扫荡。在八国联军逼迫下签订的《辛丑条约》，第一款就是清廷派醇亲王载沣赴德国道歉，并在克林德被杀地点修建一座品级相当的石碑坊，为德国人“涤垢雪侮”。

德国人之所以选中了载沣，一是因为其级别高，贵为亲王，二是因为他是光绪皇帝的亲兄弟。最令大清帝国难堪的是，载沣到达柏林后，被要求在觐见德国皇帝时使用跪拜礼。这并非欧洲的常规礼节，显然德国是要有意羞辱大清国。跪拜是典型的中国特色，自乾隆年间以来就成为中外外交纷争的一个焦点。首批来华的英国特使马戛尔尼坚持认为双膝下跪是一种奇耻大辱，宁可无功而返，也不愿意屈膝。身在柏林的载沣自然不愿意向德皇跪拜，事涉国家形象，北京也坚拒这样的礼仪安排，双方来回拉锯，总算免除了这一要求。

这显然是一个吃力不讨好的差事：硬不起，软不得，搞得不好还会被人骂为汉奸。作为大清国第一个出访西洋的亲王，18 岁的载沣却展现了与其年龄不相符的成熟，有理、有利、有节，令本想侮辱中国的德皇对他也称赞有加。德国人认为他“慎重外交，不辱君命”。载沣还主动谢绝了国内各级官员所预备的高规格迎送礼仪，其简朴作风赢得在华西方外交官和国际舆论的一片赞赏。

载沣把一次谢罪之行转变成了 18 岁年轻人的游学考察，所到之处，无论军校、军火企业、博物馆、电机厂、造船厂，“举凡外洋风土人情，随地随时留心考察”。在王公不得轻易离京的清朝体制下，载沣得以大开眼界，同时也不可避免地大开眼“戒”——在日后掌舵中，他表现出了祖先们无法想象的宽容和豁达。

可以说，德国之行不辱使命，令载沣得到了慈禧太后心目中更大的信任和期望。作为青年干部，载沣得到了迅猛提拔：20 岁，升任随扈大臣；23 岁，执掌首都警卫部队健锐营，并升任正红旗满洲都统，成为一品大员；24 岁，受命在军机大臣上学习行走，成为候补国家领导人。在一个变革的年代里，大清国什么最可宝贵？人才，尤其是这种根正苗红而且年轻化、知识化、专业化的“自己人”。老太后正在加快推进对载沣的栽培，“扶上马、送一程”。

除了血统、能力方面的考量，载沣本人能被各种政治力量所接受也是关键所在。当时朝中政争旗鼓相当的是两派力量：一方以庆亲王与袁世凯为首的一方，核心是袁世凯，另一方则是瞿鸿禨。而只有载沣能被他们双方所接受。载沣在相当多的问题上不轻易表态，这一贯被人理解为他的能力比较弱，“不能”表态，但也可以理解为他“不愿”表态，以保持一种超然姿态。

如果载沣不是这么“软弱”、这么温情，而是对待敌人像严冬般冷酷，不择手段，誓死捍卫，那清王朝莫非还真能再度雄起不至覆灭吗？这位年轻的王爷绝不比名满天下（也谤满天下）的李鸿章逊色，他们都是这间破屋的裱糊匠，区别在于：李鸿章轰轰烈烈，载沣却不动声色；李鸿章在尽力维持着屋子不倒下来，载沣却还要费尽心机地考虑不得不倒下来时如何减少断瓦残砖造成的巨大伤害。

历史已经证明，选择载沣实在是当国半个多世纪的慈禧太后的远见。载沣这位“80 后”能屈能伸：在锐意改革数年而终不成后，他毕竟为皇族赢得了中国历史上唯一的体面而又安全的集体“下岗转制”。

民国年间，孙中山曾拜访载沣。一个是表面风光、其实内心相当失意的革命元勋，一个是内心惶恐、却努力在表面上显得知足常乐的旧朝王爷，正史野史都说两人相谈甚欢。孙送给载沣的签名照，被载沣敬奉到终，被一厢情愿地解释成其对革命元勋的景仰，其实这更像是他在新时代请的一张护身符。载沣下岗后自号“书痞”，撰联道：“有书有富贵，无事小神仙。”刘阿斗当年也告诉过司马昭：“此间乐，不思蜀。”然则，果真不思蜀哉？

载沣的胞弟载涛曾如此评价乃兄：“做一个承平时代的王爵尚可，若仰仗他来主持国政，应付事变，则绝难胜任。”此话绝不可当真，如不是谬见，就是违心之论，甚至是哥俩串通好了在新时代装傻自保的烟幕弹。

1906～1911年六年政治体制改革，尤其是1909～1911年的三年宣统新政，只要我们不持偏见，就能发现：如果不是载沣的柔软身段，宪政改革将不可能达到如此深度和广度；亚洲的第一个共和国（即使只是表面上的）将不可能以如此微小的代价得以建立；被革命者当作异族政权的清王朝将不可能获得如此宁静的“安乐死”；同样，被革命者当作“鞑虏”要予以驱除的爱新觉罗家族，将更不可能赢得“软着陆”的善终奇遇。

载沣的个性，或许正是解读1909年乃至整个宣统朝的密钥之一。

袁世凯冬眠了，在1909年乍暖还寒的春天。

这成了震撼世界的大新闻，其风头远盖过了此前光绪皇帝、慈禧太后离奇的集中去世。袁世凯被解职后两小时，美国、德国、英国等国驻华大使在英国使馆紧急商议采取统一行动；次日，八国大使再次在美国使馆开会。德国外交部干脆宣布，鉴于局势不明朗，德国将推迟从中国撤回远征军的计划。

《纽约时报》(New York Times)报道说，袁世凯因“风湿”而被解职的消息，“雷倒”(thunderstruck)了国际外交界，中国将发生更多的“革命暴动”；《泰晤士报》(The Times)指出，清廷有关解职的公告冷淡无情，没有对袁世凯的政绩作出任何评价；《芝加哥每日论坛报》(Chicago Daily Tribune)认为，袁被解职标志着中国的改革将因此而停滞；《华盛顿邮报》(The Washington Post)认为，这是满洲人的夺权阴谋，估计将会激起更强烈的反满情绪；《洛杉矶时报》(Los Angeles Times)则用粗体字转载美联社报道《天朝动荡：列强发出北京局势警报》……

欧美报刊注意到，日本是唯一一个提前得到该消息的国家，事后也只有日本表态说此事将不会影响到中日关系。而袁世凯正是大清朝廷中最坚定且有着丰富实战经验的抗日派。

如同所有自动或被迫选择冬眠的物种一样，袁世凯此次的政治冬眠，既是势禁形格，为了躲避凶险，也是韬光养晦，为了积蓄力量。

充斥中国近代史的诸多谎言之一，宣称袁世凯与摄政王载沣是不共戴天的仇人，因为袁在戊戌年出卖了光绪、背叛了改革。袁的这一“滔天罪行”源于康梁流亡海外后的宣传。康有为此人的政治品格相当“三鹿”，其所捏造的衣带诏之类的神话成为他在海外敛财渔色的道具；所谓慈禧与光绪的母子不谐，很大程度上也来自康圣人为了自抬身份而将帝后母子分别“神化”与“妖魔化”的伎俩，美国有学者就将康直呼为“野狐禅”(Wild Fox)。

如果袁世凯果因戊戌年间的事而与光绪、载沣兄弟结下深仇，光绪果如野史所说的天天在瀛台画乌龟作箭靶，当做袁世凯替身射箭解恨，那精明强悍如慈禧太后者岂能不知这矛头其实是针

对她老人家吗？岂还会认为载沣能做到“你办事、我放心”而让溥仪入承大统？毕竟，在近支亲贵中能慈禧太后娘家沾上血缘关系并有资格成为接班人的，并非载沣一支，更非溥仪一人。

袁世凯所面临的凶险与任何一个权臣一样，实际上来自于高处不胜寒的权力和地位。所谓“匹夫无罪，怀璧其罪”，在大清国老一辈领导人相继凋零后，在能力与地位、思路与出路基本不成正比的大清官场，袁世凯这一“有作为就会有地位”的另类，固然能成为时代的一面旗帜，也必然会成为同僚的一面靶子，而且旗帜扬得越高，招来的攻击也会越凶猛。

1906年开始的政治体制改革，袁世凯是最早的倡议者和最坚定的执行者。此前为期30年的经济体制改革（“洋务运动”），既得利益者凭借权力资本，在国有民营（“官督商办”）等进行各种折腾。那一时期的反对者，多是出于真诚的意识形态顾虑，想保卫大清国社会制度和政治制度。而在新一轮改革中，既得利益者成为改革的主要对象，袁世凯虽有功于社稷，却开罪于当朝，如今靠山已倒、幼主即位，正是对老袁修理整顿的好时机。而年轻的载沣要巩固自己及儿子的地位，就不得不寻求既得利益者们更广泛的支持。何况，老袁这么大的一棵萝卜，占了这么大的一个坑，即使他不因改革而得罪人，把他挪开后也有相当的空间可以安置好几棵新萝卜，团结一大批新老干部。

其实，袁世凯自己又何尝不该选择急流勇退呢？从商鞅开始，功成而身败几乎是历史上改革者的宿命。改革虽然不像革命那样要靠枪杆子为手段，但毕竟也“不是请客吃饭，不是做文章，不是绘画绣花”，智慧、思路之外，更需要实力、魄力。因此，改革者真要“不唯上，不唯书，只唯实”，个人便难免“跋扈”（或“有魄力”），有点戾劲，不怕得罪人。

改革者所承受的风险是巨大的。改革失败，他就是乱政的罪魁，祸国殃民，反对者自然拍手称快，而昔日的支持者也会翻脸，嫌你把事情办坏了；而一旦改革成功，伴随着改革必然产生的副作用，同样会可能被“请君入瓮”——既然你为改革可以牺牲一切，朕现在就借你的脑袋用用，化解矛盾，推进和谐。改革者要避免这种囚徒困境，唯一的办法就是尽可能地攫取权力用以自卫——先是韬光养晦、和光同尘，夹紧尾巴、多装孙子。问题是，在这个大费周章地攫取权力的过程中，改革者本人也容易被同化——改革或被放弃，或被异化成了权争的幌子。

袁世凯在大清的浑浊河水里摸了好多年的石头，甘苦自知。如今来了些“看人挑担不吃力”的纨绔，正好洗脚上岸，让他们来摸摸石头，趟趟旋涡。一个愿打，一个愿挨，袁世凯和载沣你情我愿，洋人们的担心真是自作多情。堂堂上谕所公布的理由为“足疾”，这样缺乏技术含量的借口常常被后世嘲讽，其实这或许正是载沣的政治智慧所在，他要向袁世凯以及全世界传递一个信号：老袁下台，我亦无奈！

1909年，宣统新朝，大批出身亲贵的年轻人被提拔到了国家领导岗位。一位老人则被虔诚地供奉在“改革开放”的神龛上，充当着小一辈的护身符、挡箭牌。

大清国的“改革开放”大致可以分成三个阶段：从1860年代到甲午战争前的洋务运动，侧重于经济和国防现代化；随后是思想、政治和社会的“十年动乱”，对民族危亡及出路的不同认知，加上全民的急躁与盲动，酿成了戊戌年与庚子年尖锐的流血冲突和社会动荡；而从1905年开始，朝野上下又基本达成了共识，开始进入深层面的政治体制改革。

到了1909年，托福于如刀岁月，曾经作为改革旗手的老干部们只剩下人称香帅的张之洞（字香涛），被当作吉祥物供奉起来，为各种各样的改革或折腾背书。

在大清国的政治股市中，张之洞是绝无仅有的坚挺蓝筹股，熊市、牛市通吃。与张之

洞那条持续走高的阳线相比，李鸿章则走出了一条阴阳不定的曲线，在甲午战争之后更是景气凋零，行情下探谷底，俨然垃圾股。八国联军进北京，李鸿章奉命“维和”，在大清国的很多人看来，无非是 ST 的一次重组，无论成败，都可以毫不吝惜地作为垫脚石而始乱终弃。李鸿章的老对手翁同龢则遭遇彻底崩盘，陡峭的阴线甚至击穿了底部，颗粒无收，不得善终。其他同一量级的大佬中，曾国藩则因为强烈的自虐（或自我保护意识），在行情未到顶峰的时候就强行自我平仓。唯一能勉强和张之洞相媲美的，只有一个左宗棠。

改革是一种艰难的利益调整，而作为改革的旗手之一，张之洞居然能做到左右逢源，在危机处处的官场中毫发无损，这是他个人卓越的运作能力。但是，这样一个灿烂光鲜得滑不溜手的“琉璃蛋”，对更需要锋芒和棱角乃至牺牲的大清改革来说，未必就是福分。

张之洞本是北京城的“名记”，以撰写抨击显要的“内参”而闻名，成为清流派的“青牛角”（“青牛”是“清流”的谐音），挡者披靡。张之洞就靠着这支“万人敌”的笔杆子，一篇文章一个脚印，成长为封疆大吏。张之洞是个聪明人，更是个“积极要求进步”的人，因此他的笔是长眼睛、有分寸的，有所为也有所不为。

光绪五年，同治皇帝下葬，有些不长眼睛的笔杆子出来聒噪，提出了今后光绪的子嗣究竟是光绪还是同治承嗣的大难题，令慈禧太后相当尴尬。在这“大是大非”的关键时刻，张之洞旗帜鲜明地站出来，“援引经旨，侃侃谔谔”，证明慈禧太后选择光绪是如何的英明。以张的眼光，自然明白哪条大腿最粗且值得紧紧拥抱，何况慈禧太后于他的确还有知遇之恩。1863 年张之洞参加“高考”，本是二甲第一名，但慈禧太后将他改为一甲第三名。钦点“探花”，那比状元和榜眼都还要风光，张之洞从此也只能誓死捍卫太后。何况，秉公而言，对于一个已经运行了 5 年、甚至把绪统的难言之隐直接写在了年号上的体制，任何的质疑都只能导致无谓的纷争，于和谐大局有害无利。张以“青牛角”为慈禧太后站台压阵，客观上也的确起到了稳定大局的作用。能在关键时候发出关键的声音，且公私兼顾、浑然天成，这就是张之洞的政治智慧。

戊戌年，张之洞曾经力挺康梁等人，出钱出力出关系，但也敏锐地看到维新派的外强中干和急功近利。在变法主旋律响彻朝野时，张之洞逆市操盘，“不识时务”地抛出了著名的《劝学篇》，呼吁“激发忠爱，讲求富强，尊朝廷，卫社稷”，将维护三纲五常作为改革的首要目的，以此巧妙地将自己与康梁切割开来。

在戊戌年持续的政治大地震中，《劝学篇》为张之洞搭建了一座风雨不侵的防震棚。先是光绪皇帝“详加披览”，认为“于学术人心大有裨益”，传旨总理衙门排印 300 册，作为维新教科书，甚至要求各省督抚人手一册认真学习领会。戊戌政变，“六君子”喋血菜市口，其中有张的门生杨锐，张之洞却“以先著《劝学篇》得免议”。《劝学篇》继续成为官方力挺的畅销书，据说前后发行量高达 200 万册。

一面高调地呆在风口浪尖，做出弄潮儿冲浪的姿态，另一方面却总是穿着或明或暗的救生衣，避免任何可能的溺水，这就是张之洞金枪不倒的秘诀。这当然需要眼光、魄力和手段。张之洞能将复杂的改革目标简洁地归结为一句政治口号“保名教”，身兼改革者与卫道士两个身份，其一生的改革功业莫不带有浓厚的舞台剧色彩，改革成为展示他个人才艺的“星光大道”。张之洞以“屠财”著称，与袁世凯“屠民”、岑春煊“屠官”并列清末“三屠”。《清史稿》说张香帅“莅官所至，必有兴作，务宏大，不问费多寡”。张的改革项目多是形象工程、面子工程，耗费巨大而收获甚微。著名的汉阳铁厂，从选址、引进设备到技术工艺，几乎步步出错，轰轰烈烈大炼钢铁，造就了一大堆劣质产品。整个项目实际上成为豆腐渣工程，最后自然是财政买单了账。

总是和钞票过不去的张之洞，有一点品质相当过硬——廉政——仅此一俊，便可遮尽百丑。在

他的清廉外表下，那些危害绝不亚于贪污受贿的面子工程，得到时人和后人的一概谅解，就当作“交学费”了嘛。甚至在他那些因管理缺位而贪污盛行的改革事业中，小鬼们的腐败也被阎王的清廉彻底漂白，无人问津。同时代的刘鹗在其《老残游记》里痛责这类“清官”：“赃官可恨，人人知之，清官尤可恨，人多不知。赃官自知有病，不敢公然为非；清官则以为不要钱，何所不可？刚愎自用，小则杀人，大则误国，吾人亲眼所见，不知凡几矣。”

张之洞的改革，表面看炉火烧得通红，内里其实冷静如冰。改革是道具和手段而已。张之洞能做到金枪不倒、举而弥坚，就是常年修炼此类冰火两重天的成果。张之洞晚年取越王勾践“冬常抱冰，夏还握火”自勉，自号为“抱冰”，却不选择“握火”，其趋避之精明亦可见一斑。如果说李鸿章“勇于”任事，张之洞就是“善于”任事。勇于任事者，很多时候明知不可为而为之，有相当的棱角，甚至要有“我不入地狱谁入地狱”的牺牲精神；而善于任事者，则凡事趋利避害，见风使舵。

张之洞是改革的出色票友，调门高，余音可绕梁，当岁月将他推上了改革神龛的崇高地位时，也为大清改革添加了更为浓厚的戏剧化色彩。口号取代行动，炒作替换实干，1909年乃至整个宣统朝，改革就是一场色彩灿烂的文艺汇演，剧终人散后空留下白茫茫一片大地。

1909年10月，张之洞人生谢幕。令他在九泉之下郁闷的是，西方媒体对他的逝世似乎并不感兴趣，《纽约时报》连电头日期在内仅作了17个单词的简短报道，惜字如金，与李鸿章去世时的连篇累牍成天壤之别。

一个以戏子心态捭阖政坛的强人，最后的谢幕无人喝彩。这也暗示了大清国的改革在粉墨登场、自得其乐时，四下里却响起了“下课”和“退票”的呐喊……

1909年的宣统新朝，留任而有实权的老干部，只有一个年过七旬的庆亲王奕劻（1838～1917）了，掌管着各部之首的外务部。这与被仅仅当作图腾而供奉起来的张之洞自然大不相同。作为四朝元老及少数参与了大清国“改革开放”全过程的老干部，奕劻在国际和国内都享有极大的知名度。举凡大清国的历次重大事件，他都是前台的活跃角色。遍查当时的西方报纸，Prince Ching（当时“庆亲王”的普遍翻译）的曝光度仅次于李鸿章、袁世凯和慈禧太后。

除了“国务活动者”的头衔外，奕劻还以贪腐闻名全球。时人说他家是“细大不捐，门庭如市”，“异常挥霍尚能积蓄巨款”。著名的《泰晤士报》《纽约时报》等也提到他家就是中国官场“集市”（market），连门房都设了“收费站”（toll）。后世有人称他为大清“首富”，虽未必尽然，但可以肯定的是，他仅在汇丰银行就有超过200万两白银的存款。而他的宅第正是当年和珅的老宅，如此巧合，更容易让人想入非非。

奕劻并非大清国的近支皇亲，他在政治上的崛起得益于慈禧太后与恭亲王奕訢的政争。1884年，奕訢再度被慈禧太后踢开后，奕劻因缘际会取代了奕訢在总理衙门中的位置，并晋位为庆郡王。从此，他的官运一路亨通，权力横跨外交、内务、财政和军队，远超光绪皇帝的本生父醇亲王奕譞。按照清制，爵秩例降递一等承袭，即亲王子只能袭郡王，郡王子只能袭贝勒。亲王如果得到世袭罔替，就是所谓的“铁帽子王”。咸丰年之后，只有恭亲王奕訢和醇亲王奕譞得到“铁帽子”，而他俩是咸丰的亲弟弟，奕劻以远房宗室成为“铁帽子王”开创了政坛奇迹。

一个腐败到令全地球人都知道的贪官，为什么会在风云诡谲的晚清政坛中从边缘进入核心，并始终屹立在潮头？这自然不是“纨绔”二字能解释的。尤为难得的是，无论是甲午战争、戊戌变法及政变、义和团运动及八国联军入侵，乃至随后轰轰烈烈的宪政改革，奕劻都表现出了丝毫不亚于恭亲王奕訢的开明姿态和灵活身段，并以其特殊地位为李鸿章和袁世凯等人保驾护航，成为致力于实践和探索的“浊流”们（与崇尚空谈的“清流”相对）的幕后支撑者。英国公



使奕訢甚至认为他是“推动中国政府（进步）的一个杠杆”。

奕劻的政治本色和品格，在庚子事变的狂风暴雨中展露无疑。作为朝廷中熟悉国际国内情况的少数明白人，奕劻坚决主张及早防止事态失控，以避免外交乃至军事上的巨大麻烦。他的“右倾”言论遭到以端郡王载漪为首的“不明外事，专祖义和团”的“极左派”的不满。英国外交官在发给伦敦的报告中认为，“在北京的主要政治家之间，庆亲王和大学士荣禄似乎已成为对端王或董福祥提督起牵制作用的仅有的人物”。

载漪等把奕劻看成是必须清除的政敌，义和团们则将他描绘成了大汉奸，攻击奕劻的大字报贴满北京街头，已经失控的民间暴力清晰地将矛头指向了这位王爷。在此后讨论局势的高层会议上，奕劻一概装聋作哑，但从未改变自己的观点。

在八国联军的刺刀下，奕劻和李鸿章“如一囚徒”或“受到礼遇的俘虏”，为明知不可争的城下之盟而勉强一争，其间酸苦唯其自知。史家比较公认的是，因为这一功劳，慈禧太后终其一生对奕劻和李鸿章都是优容有加。

从1906年开始的政治体制改革，是大清乃至中国历史上范围最广、难度最大、力度最强的改革。这一改革的主力袁世凯自然成为众矢之的，如果没有奕劻各种手段的保驾护航，小袁或许早就成为改革的烈士了。后人多将奕劻与袁世凯的交往看成是利益输送，而忽视了在大清国的特殊国情下，无论忠臣还是奸臣，其实都是孤掌难鸣的。“君子”果真“不党”，没有统一战线，则无论好事坏事都将一事无成。

奕劻的双手，在推动改革的同时也毫不掩饰地往自己兜里大把捞钱，高调地成为大清国的“首富”之一。晚清两次以反腐败的名义出现的台谏风潮，矛头都直指奕劻。

第一次是1907年的一起权色交易。奕劻的儿子、商部尚书载振出差路过天津，看中了名歌姬杨翠喜，候补道段芝贵随即用重金为美人赎身，献给载部长。如果到此为止，无非是一段风流佳话。但不久，段芝贵便被破格提拔，一跃成了黑龙江巡抚。御史赵启霖立即上奏弹劾，认定之前是“性贿赂”。朝廷派了载沣等人去查，结果“查无实据”，赵启霖反被革职，激发了御史们公愤。最后，赵御史复职，段巡抚被免职，载部长主动辞职。

第二次是三年后（1910年），另一御史江春霖又向奕劻发难，弹章的题目就是《劾庆亲王老奸窃位多引匪人疏》，火药味很浓，震动朝野。江春霖被责为“沽名钓誉”、“莠言乱政”，但处分仅是“回原衙门行走”，换个工作岗位；结果他干脆辞职，炒了朝廷的鱿鱼，一下子名动四海。御史们群起效仿，“不让江氏一人独为君子，访查中外大臣劣迹，联名入奏，以尽职责”（《论晚清预备立宪期间御史谏议的作用》），掀起了舆论监督的大高潮，逼得奕劻只好请假躲避。

其实，两次反腐斗争的背后都有复杂的政治背景。前一案，正值东北“龙兴之地”改制设省，成为北洋（奕劻父子多被视为北洋的保护人和代言人）权力扩张的良机，即使没有这起风流案，北洋也会想方设法将段芝贵等“自己人”顶上关键岗位。结果因小失大，留下破绽。后一案则更是御史们的“自卫”之战。在新的干部体制改革中，1909年成立了资政院后，都察院的弹劾监督权被吸纳，对其裁撤势在必行，御史们只好冒险一搏，为了保饭碗而绝地反击，拿庆亲王开刀。载沣曾告诫江春霖等“不可乱聪明”（《试论宣统二年江春霖参劾奕劻案》）。此话很值得玩味：高唱着慷慨主旋律的悲情歌手，其潸然泪下未必真是为了天下之忧！

最为吊诡的是，政治经验显然极为丰富的奕劻，似乎并不想收敛和掩饰自己的贪腐形象，而且他还照样圣眷不衰，不仅得到了“铁帽子”，而且其妻妾中还可封六位福晋，超出了清制规定的亲王只能封五位福晋的限额。

其实，到了奕劻这种已经“不胜寒”的地位，唯一要做的只剩下如何展示自己胸无大志。一个道德形象与工作能力都完美得无可挑剔的下属，对大多数的领导人来说，并非是件可以高枕无忧的好事。高调地展示自己对醇酒美人的低级趣味，是历史上韬光养晦的不二法则，也是“可持续发展”的关键：既减少政治风险，又畅快地享受人生，何乐而不为呢？从这个角度看，奕劻的“首富”非当不可的。

一场包括以建立高效廉洁政府为使命的改革，却不得不倚重一位享有国际知名度的大贪官；而这位巨贪之所以贪得如此高调，却在某种程度上是在以自污而获得政治上的安全感，这种看似荒谬的故事，却正是1909年乃至整个宣统朝改革的胎毒，渗透在血液之中，难以自行摆脱。1917年，奕劻去世，宣统皇帝赐谥曰“密”，意思是追补前过，隐责其应对大清国的灭亡负责——仿佛多出几个清官，就可以继续“一统江山万年清”。这无疑表明，丢掉了江山却侥幸留得性命的天潢贵胄，并没有真正明白黄龙旗为什么不能继续飘扬了……

1909年6月28日，中央政府任命端方出任直隶总督，接替两天前突然去世的杨士骧。

这样一名省部级官员的任命，却引起了万里之遥的美国的强烈关注。美国各大报纷纷在次日进行了报道。著名的《华盛顿邮报》(The Washington Post) 题目就是《塔夫脱(总统)观察中国，从端方的任命看到伟大的商贸开放》，同时透露，总统任命了西弗吉尼亚州前州长 Dawson 出任驻华商务总监，国务院也表示将迅速加强在华外交机构的服务功能。

48岁的端方此前担任两江总督。大清国的总督，上马掌军，下马治民，权力很大。其中尤以直隶与两江为重，分别兼任北洋大臣和南洋大臣，参与外交与财政。

端方是根正苗红的旗人，又出身于科举正道，名列“旗下三才子”，所谓“大荣(荣庆，曾因建议先反腐败再政改而被后世列入“保守派”)、小那(那桐，著名的腐败分子，与庆亲王合称为“庆那公司”)、端老四(端方)”，是上级着力培养的青年干部。自1882年出道之后，端方进步神速，只用了十多年的时间就从一名普通的机关干部成长为国家高级领导人，历任直隶霸昌道、陕西布政使、河南布政使、湖北巡抚、闽浙总督、两江总督、直隶总督等职。

戊戌变法时，还只是厅局级干部(道员)的端方被赏加三品卿衔，主持新设立的农工商总局的工作。戊戌政变后，端方继续受到重用，担任了陕西布政使，并代理巡抚。义和团运动期间，端方表现出了难得的政治清醒，在他的强力维持下，陕西境内民教和谐、中外相安，没有出现大规模的动乱——这也是八国联军入侵后，慈禧太后和光绪皇帝选择逃难到西安的基本因素。

端方在湖北巡抚任上，与湖广总督张之洞并不十分和谐，端方的改革步骤、力度远超出张之洞，甚至在政治上表现得十分自由化，包括顶着张的压力资助湖北的留日学生办报。当然，因为他的旗人身份，没人会质疑他的政治动机。他在两江担任总督时，“设学堂，办警察，造兵舰，练陆军，定长江巡缉章程，声闻益著”(《清史稿》)。

端方在朝野的口碑都不错，“尤有政治才，在满人中亦不多见”(邵镜人语)，“为近时之贤督抚”(严复语)。当时的留学生，包括那些倾向于排满革命的人士，也与他保持着相当不错的私交。在他的幕府中，人才荟萃，既包括刘师培这样的无政府主义者，也包括蔡锷这样的革命党人。

端方1905~1906年与戴鸿慈、载泽等带团出访欧美十国，历时8个月，考察政治。回国之后，端方等总结考察成果，上《请定国是以安大计折》，力主推行政治体制改革。他们编纂的《欧美政治要义》，成为中国立宪运动的奠基之作。早在出国考察前，端方就是少数坚定地要求进行政治体制改革的旗籍官员。尤其是1905年的日俄战争，“立宪”日本战胜“专制”俄国后，在中俄这两个世界上最大的专制国家内同时爆发出了政治体制改革的呼声。据说，端方在拜见慈禧时，太后说：“新政都在施行，朝廷该办的都办了吧？”端方立即回答道：“还有一事，尚未立宪。”慈禧问：“立宪又能如何？”端方说：“朝廷如行立宪，则皇上可世袭罔替！”这令慈禧动容沉思良久。

正当国内外都对端方出任直隶总督而给予热望时，端方却在半年内因严重违纪而被“双开”。

1909年11月20日，李鸿章之孙、农工商部左丞李国杰弹劾端方，称其在慈禧太后葬礼上“大不敬”，证据有三：葬礼中沿途派人照相；迁奠礼上焚化冠服时，端方的大轿从侧旁“横冲神路”；于风水墙内借行树为电杆(其实是为了照明)。根据曹汝霖的回忆，李国杰参加典礼后与农工商部郎中冒广生谈及，冒广生说：“此属大不敬，你为御前大臣，敢弹劾吗？”李国杰经他一激，即说：“为何不敢？”遂由冒广生草奏，由李国杰参劾。奏折一上，摄政王批示交部严议，三天后以“恣意任性，不知大体”为由革除端方职务，另调湖广总督陈夔龙出任直隶总督。

曹汝霖记载：“伟侯(李国杰)公子好出风头，鹤亭(冒广生)名士喜弄笔墨，而摄政王对于

大行皇帝之事特别严重，二人或有揣摹迎合之意亦未可知。余与二人均系熟友，一日我问伟侯，君与午桥(端方)是否有过节。彼笑答，因鹤亭激而出此，想不到午桥竟受到这样的处分。言时有悔意，可见上奏权不应滥用也。”

端方是满汉平等的首倡者，他的女儿就嫁给了袁世凯的儿子，有人认为端方的下台是载沣为了清除政治上的异己。其实，作为大清“董事长”的载沣与有可能作为“总经理”的袁世凯本无根本冲突，与袁矛盾很深的其实是铁良等另一些地位相仿的满洲亲贵。载沣当国时年仅 26 岁，凭借的只是慈禧太后那“你办事，我放心”的政治遗嘱，因此，他只能也必须推行两个“凡是”——“凡是老太后作出的决策，我们都坚决维护；凡是老太后的指示，我们都始终不渝地遵循”。而对于端方的“大不敬”，一旦有人举报了还不处理，载沣就很容易引火烧身。野史表明，真正动怒的其实是当时的隆裕太后，西方的媒体报道也认为端方毁在她的手里。后世有人因此感慨：“清有长城如此，而顾以微瑕黜之，此清之所以亡哉！”

墙倒众人推。不久，御史胡思敬弹劾端方在两江总督任上“贪横”的十条罪状，内阁发交张人骏调查，结论是“尚无罔利行私实情，惟束身不检，用人太滥，难辞疏忽之咎。现在业已革职，即著毋庸置议”。

1911 年，端方再度被启用，受命督办川汉、粤汉铁路。此时正值中央大力推行铁路国有化，要整顿铁路建设的混乱局面。民营的四川铁路公司趁机要求政府承担其公司高管挪用公款在上海炒股造成的数百万巨额亏损，遭到政府严拒，该公司随即以爱国口号为包装，指责铁路国有化是为了引进西方资本的“卖国”行为，革命党乘势鼓动，四川局势迅速转厄。

在这危难之际，端方受命带湖北新军入川，造成湖北空虚，武昌随即暴动。消息传到驻扎于四川资州的端方军营，军心动摇。该部本是端方在湖北巡抚任上的旧部，且端方待下宽厚，在官兵中很有人缘。但此时“革命意志”战胜了个人情感，哗变士兵用砍刀残忍地处决了端方及其五弟、曾在日本学习铁路建设的端锦。改革者的脑袋被装在盒子里，浸满煤油以防腐，呈送给了武昌的革命者作为“投名状”。

根据不被民国官史认可的资料，当时端方已决定带兵返回武汉，但因他从成都银行商借的 4 万两军饷未到，士兵们拒绝开拔，并怀疑端方欺骗他们。在端方兄弟被处决后的第二天，成都来的饷银就到了资州。上海《字林西报》、美国《纽约时报》等英文媒体纷纷报道端方之死，感慨于一代改革者死于贪财的军士之手。一年后，王国维写下《蜀道难》的长篇悼诗，内有“朝趋武帐呼元戎，暮叩辕门诟索虏”，为叵测的人心而叹息。

辛亥革命中罕有清廷高官被杀，包括“瑞澂辈误国殃民，罪魁祸首，竟逃显戮”，一个个平安着陆。时人感慨：“独端方不保首领，岂天之欲成其名耶！”其实，革命党早欲除去端方，就因其突出的能力与号召力，如“使其久督畿辅，则革命事业不得成矣”（《清代野记》）。在“壮烈”的革命恐怖行动之中，被列入暗杀对象的都非贪腐而民愤极大者，却是有能力乃至有操守的官员。根据“革命”的逻辑，桀纣是同盟者，而尧舜则是敌人，一切都以是否能帮助自己登堂入室、猎取政权为标准。

被强行“扫进历史垃圾堆”的端方，曾经深刻地认为：立宪与专制有优劣之分，而君主与共和则只有形式之分。如果宪法受到尊重，君、官、民都只是同一规则下的游戏参与者；而如果宪法就是垃圾，任何人都可能成为国家的破坏者。他指出：“设立政府所以谋公共利益，保全国民之治安兴盛利乐，非为一人一家或一种人之幸福尊荣私利也。”在共和的新装下，“一人一家”或许已无能将政权视为私产，但纵观民国史，“一种人”的小团体却在自我神化之后堂皇地提出“一个国家、一个主义、一个政党”，党同伐异，成王败寇，赢者通吃。一个惯用他人脑袋作为投名状的新时代开始了，秀才娘子的大床与小尼姑的光头，成为阿 Q 们的革命动力。身处如此“不端”与“不方”的时代，又“端”又“方”的端方，除了悲剧之外，还可能有的结局吗？

1909 年元旦，大清矿务铁路总局局长梁士诒、京汉铁路监督郑清濂，正式从比利时人手里收回了京汉铁路管理权。就在三天前，大清国驻比利时公使李盛铎在巴黎将高达两亿多法郎的赎款

移交给了比利时方面，成为这个西欧小国有史以来收到的最丰厚的圣诞大礼。

西方报纸显然没有意识到这一事件对中国乃至世界的巨大意义，几乎没有进行任何报道。两个月前（1908年10月8日）的美国《华尔街日报》仅对中国为筹集赎款而从英法贷款500万英镑获批一事发了寥寥数字的简短新闻。所有的人都没有注意到：一个幽灵、一个经济民族主义的幽灵，正在大清徘徊，并最终敲响了这个东方帝国的丧钟。

京汉铁路的收回，是继1905年从美国手中重金赎回粤汉铁路（即京广铁路武汉-广州段）的建设权后，大清国又一次震动国际金融界和实业界的重金出击。而与尚在建设中的粤汉铁路不同，京汉铁路已经运行多年，并从1907年开始赢利。如今，将坐收20%红利的比利时人清理出局，似乎该被歌颂为一场胜利。

重金砸出去，掌声似乎并不热烈，质疑的声音却十分响亮。激进的民意普遍认为，借外债赎回铁路，利权依然损失，是另一种形式的卖国！作为主事者之一的梁士诒，日后也承认这一借新债换旧债的举措在经济上绝不合算，如果用新债再修一条新铁路必将更为利国利民。

但在1909年前后，“利权”二字已经成为大清国上下代表着政治正确的关键词，经济账显然要让位于政治账。高喊爱国的大清愤青们两袖清风，“俯从”民意、高喊利权的大清财政也是囊中如洗，要实现收回利权的爱国义举，除了举借外债这一“卖国”行为，似乎别无他法。在收回路矿利权的初始阶段，曾经出现过“枢臣倡之，疆吏和之，国民大声疾呼以赞成之”的和谐局面，如今，试图利用“经济民族主义”情绪的清政府尴尬地发现：自己点燃的火焰，正蔓延到自己的脚下。

大清政府在铁路问题上一开始就赋予了过多的政治期待，急切地想将稚嫩的民族资本推上前台

1898年11月，刚刚成立的矿务铁路总局就在《矿务铁路章程》中宣布：“矿路分三种办法，官办、商办、官商合办，而总不如商办。除未设局以前，业经开办者不计外，此后多得商办为主，官为设法招徕，尽力保护，仍不准干预该公司事权。”如此旗帜鲜明地为民营资本保驾护航，不仅是空前的，似乎也是绝后的。

对于那些独立资本在50万两以上的路矿，如果其中民营资本过半，则“应照劝捐之例予以优奖”，也就是说，够条件的老板们会被授予一定级别的官衔，享受相应的政治待遇。

1903年，商部取代矿务铁路总局统筹全国铁路建设，政府更是明确宣布对民营铁路公司“不另派监督、总办等员，以防弊窦”，同时还颁布《铁路简明章程》，在立法上将保护措施落实下来，自律极严。

1906年，在全面的干部人事制度改革（“官制改革”）中，航运、铁路、电报、邮政统归邮传部专管，重点就是铁路建设。民营铁路如沐春风，到1910年全国成立了17家商办铁路公司，俨然欣欣向荣……

大清政府在铁路问题上，苦口婆心地重申不与民争利，这一方面是有鉴于30年洋务运动中国有企业暴露的巨大问题，另一方面也是国库背负着《马关条约》和《辛丑条约》的巨大债务，实在空虚。

但民营资本在过度的期待下被神化了。张之洞看得很明白：华商“趋利也，近则明，远则谄”，“见小、欲速、势散、力微”，而且“资本难集，心志不齐”，因此他主张“官为商倡，先行筹款垫办”，“唯有先筹官款垫支开办”。也就是说，尽管国资和民资都穷得叮当响，还是要由国资先作为种子，起引导和示范作用。国资哪里来？只有借外债或增税负，显然，外债成为最优选择。“一穷二白”的大清国，在和国际资本的较量中并没有多少砝码，面对国际资本的狮子大开口选择余地很小：要么抱残守缺，寸土不让，除了啧啧爱国口水外什么都不能做；要么咬紧牙关，忍辱负重。虽然在外资的帮助下，大清国的铁路建设大大提速，京汉（1906年）、沪宁（1908年）、汴洛（1909年）等都迅速建成，并顺利地进入了营利期，但对外资攫取利权的痛恨也成为大清上下的心结。

面对铁路这一资金、技术、管理“饥渴型”行业，民营资本不仅先天疲软，而且其腐败与内讧，

因比国有企业缺少监督和制约而变本加厉。17 家民营铁路公司，家家都是乌烟瘴气、丑闻迭出，爱国主义成为恶棍们做无本生意的最好工具。梁启超对这种靠爱国口号支撑起来的民营企业大不以为然：“人人以附股为爱国之义务，于是妇女拔簪珥，儿童节羔枣，相率投之若恐后，然此种现象，果遂为国家之福乎？夫附股者，一种之企业行为也，苟附股之动机而非发自企业心，则一国生计之基础，必有受其弊着。盖多数之股东，视其股本有同义捐，而怠于监督之义务，则公司之精神，自兹腐矣。”

更为严峻的是，民营铁路成为地方保护主义的新战场，以邻为壑，“不与他路联”的“死路”和“不通江海”的“僻路”大量出现，本就有限的社会资源在民营铁路的大跃进浪潮中被大量浪费。政府最后痛苦地发现，商办铁路“奏办多年，多无起色，坐失大利，尤碍交通”。无奈之下，政府只好在 1908 年年中高举起治理整顿的大板子，限期无法竣工的商办铁路一律由政府接管，并注销该公司。几经折腾，铁路国有化再度成为主流政策。政府财政依然一贫如洗，铁路国有所需的巨额资金便依然只能依靠引进外资。尴尬的是，当年付出重金从美国手中赎回粤汉铁路建设权，现在又不得不从美国再借钱来维持其建设。

面对“一放就乱，一收就死”的僵局，清政府的治理整顿从行政角度来说完全合情合理。但是，在多年的放任之后，地方上已经形成了相当强大的利益集团，为了维护既得利益，他们还将利益之战披裹上更为迷人的“种族革命”和“民主革命”的外衣，保路运动居然成了共和革命的先锋，到武昌城头一声炮响，连革命党们也大吃一惊、措手不及。

大清国居然亡于本身绝非恶政的铁路国有化，这是个至今无解的难题。其中一个原因，或许正是清政府不当地给经济问题涂抹上意识形态的色彩，折腾过度。治大国本应如烹小鲜，小鱼却在频繁的颠锅中支离破碎。承载了过重政治负荷的大清列车，在小小的弯道上出轨颠覆了。

1912 年，新鲜出炉的民国政府毫不掩饰地继续扛起了大清国的铁路国有化大旗，其赎买民营铁路公司的条件更苛刻，却波澜不惊。那些躲在紫禁城或天津租界内的遗老遗少们，至此不知是何感受？

1909 年 11 月，54 岁的湖广总督陈夔龙调任直隶总督兼北洋大臣。这位出身贵州贫家的新科疆臣领袖，虽在奕劻、李鸿章手下从事多年洋务，却是个著名的“极左”保守派。无论能力与魄力，陈夔龙均难以与小他 4 岁的前任袁世凯比肩，但此人忠心听话，总是与中央保持高度一致，并且在朝野上下以改革为时髦玩意儿的大环境下依然特立独行，奉行三不主义——“一不联络新学家，二不敷衍留学生，三不延纳假名士”，倒也不失为一个不善投机、不识时务、不做“风派”的汉子。

陈夔龙上任后，接了一个烫手的山芋：协调开平与滦州两大煤矿的矛盾。

围绕着开、滦两大煤矿，中英两国已经展开了多年的争斗，上演了激烈的矿井“地道战”。为了挤垮英国人，在前任总督袁世凯的协调下，大清国于 1907 年成立了滦州煤矿。在这种刺刀见红的关键时刻，大清国体现出了集中力量办大事的体制优势：一纸批文，滦州煤矿就成了一家特大型国有企业（后来为官督商办），矿区面积广达 330 平方公里，将开平煤矿团团包围起来。但滦州煤矿占地过大，超出了《矿业法》规定的 11 倍。此时的大清国毕竟已是法治国家，为了不给英国人找到法律上的借口，官方便设法“遇见红灯绕着走”，另组一家滦州矿地公司，专门持有这些土地，然后与滦州煤矿签订协议，一家出土地，一家出技术，算是合作开发，规避了法律限制；并且明确声明滦州煤矿专为北洋军需服务，以后他矿不得援以为例。

滦州煤矿的主要任务就是盯死开平煤矿，不惜自残，猛拼价格战。大清政府如此破釜沉舟，原因是英国人实在做得太过分：开平煤矿本来也是大清国企业，却被英国人巧取豪夺，这深深地伤害了大清人民的感情。

庚子年间，义和团与八国联军轮番折腾，当时开平煤矿的第一把手（“总办”）张翼便躲回了在天津英租界的家里。大清官员们那时已经相当具有国际视野了，尤其是那些国企老总，多在租界内安家，一方面可以在大清特色的体制内继续成为先富起来的一批人，另一方面不必漂洋过海就能得到外国国旗保护。张总的豪宅比较轩敞，还收留了京津两地前往避难的官员及其家属，

有好几百人。张总办企业不怎么样，养鸽却是位好手，鸽群飞进飞出，蔚为壮观，结果引来了守卫租界的英军荷枪实弹地把张家搜了个底朝天，罪名是“疑与拳匪相通”，证据一是“人口众多，迹近埋伏”，二是“信鸽传递消息”。张翼当即被捕，关在英军驻地，英国人威胁说要处决他。这时，张翼的“哥们”、天津税务司德瑾琳（德籍英国人）为他多方奔走，终于捡回了一条命。张翼对德瑾琳感恩戴德，作为回报，他在牢中写下字据，任命德瑾琳“为开平煤矿公司经纪产业、综理事宜之总办，并予以便宜行事之权”，“听凭用其所筹最善之法，以保全矿产股东利益”。同时被任命为总办的还有开平煤矿的美国籍技术顾问兼英国墨林公司的驻华代表胡华——此胡华正是日后堂堂的美利坚合众国第 31 任总统胡佛。

在张翼看来，德瑾琳劝说他将矿山挂靠到英国名下，只是避免矿山被义和团和八国联军侵占或破坏的一次“护矿行动”。其实，这是英国人精心导演的一出双簧，军方唱红脸，德瑾琳和胡佛唱白脸，目的就是谋夺矿山。

张翼出狱后，又给德瑾琳正式下了两份札书，提出广招洋股，要把开平矿务局与墨林公司联办，由德瑾琳全权处理。一周之后，德瑾琳代表开平矿务局，胡佛代表英商墨林公司，在塘沽签订了股份转让协议。墨林公司其实是家买空卖空的皮包公司，拿到股权后，又转手卖给了国际投资公司“东方辛迪加”，于 1900 年底组成了开平矿务有限公司，并且在英国进行了注册，承接了开平矿务局的全部产权。至此，大清国的一家大型国有企业神不知鬼不觉地成了“走向世界的跨国公司”，而北京的衮衮诸公们还蒙在鼓里。

但合约上毕竟只有德瑾琳的签名，英国律师担心这个法律上的瑕疵有可能演变为大问题，因此建议“东方辛迪加”及墨林公司要拿到张翼的直接签名。为补这个漏洞，英国方面又起草了“移交约”，照旧由德瑾琳去逼请张翼签字画押。英国方面将价值 110 多万英镑的矿山净资产折合为 16.5 万英镑，再折合为 37.5 万英镑的股票，而新公司设定的股本金为 100 万英镑，这样英方便取得了 62.5% 的控股权，而其并未投入任何实际资本。此时开平煤矿光地皮就有 10 多万亩，还包括大量的已经建成的铁路。张翼担心上面追查责任，不如隐瞒下去，又看到英国人给他提供了“终身为华部督办”的个人好处，架不住英国人的威胁利诱，半推半就地在“移交约”上签了字。英国人如愿拿到了开平煤矿。

这一空手套白狼，毕竟不是光彩的事情，连作为中间人的胡佛也不敢声张，日后在竞选美国总统时成为政敌攻击他品德有问题的主要依据。

稀里糊涂丢失了巨额国有资产的张翼，欺上瞒下，打报告说是为保矿才将开平煤矿置于英国旗帜保护之下，已经加招外国商股，实行中英合办，中外职员都享有平等权利，一切成规和租税都没改变，矿区还悬挂中英两国旗帜。总之，是要朝廷放心，国有资产很安全。

英国人拿到控股权后，立即派兵进入矿山；站稳脚跟后，却将大清的黄龙旗扯下，只升英国旗。1902 年 11 月 16 日，滦州地方官带兵前往开平煤矿缉私，吃惊地发现龙旗已不在井架上飘扬，立即上报，并与开平煤矿的顾问德瑾琳交涉。次日，清军专门护送龙旗赶往煤矿举行了升旗仪式。英国领事随即向直隶总督袁世凯提出抗议，袁世凯看到英国人拿出完整的合同，才发现这家国有企业居然早已成了外资企业。

清廷震怒，立即将张翼“双开”，但仍命他负责追讨。一场洋官司便在遥远的伦敦轰轰烈烈地上演，而当初将张翼推入陷阱的德瑾琳，此时又成了他追讨股份的顾问，继续赚取顾问费。英国法院几经审理，最后仍是不了了之。袁世凯见收回无望，便决心建立滦州煤矿，“以滦制开”，从此开始了开、滦两家的“地道战”——滦州煤矿先将靠近开平煤矿的煤层进行开挖，断绝了开平向外扩张的任何可能。

到了陈夔龙上任之时，开平煤矿的储量即将开采完毕，英国人便提出将开平煤矿交还给中国，索价 178 万英镑。与当年的“巧取”相比，这一要价又成了“豪夺”，被摄政王载沣否决。

英国人转而大造舆论，动用报刊鼓吹“开滦合作”，但中方不为所动，步步紧逼，英国人基本上已经走投无路。但就在这时，辛亥革命爆发，皇纲解纽，社会动荡，滦州煤矿已经改为商办，众股东为在乱世中求生，便接受了英国人建议，合并开滦，成立中英合资企业。英国人于是咸

鱼翻身。

开、滦“地道战”历时十年，中方表现并不逊色，但在关键时刻仍然输给那面足以提供安全与稳定的大英国旗。英国人两度巧取开、滦，直接原因或许不仅在于他们的贪婪，也不仅在于大清的颓顶，而恰恰是因为大清国始终难以提供资本所最为需要的核心要素——和谐与稳定。

1909年，对于企业家张謇来说，实在是日理万机，不过大多忙的不是企业的事，而是“国事”——组织各种请愿活动，要求速开国会，立即行宪——基本不务正业。

其实，经营管理从来就不是大清企业家的正业。要在大清国做一个成功的企业家，可以不懂经营、不懂管理，但绝对不可以不讲政治、不可以不懂大局。一个优秀企业家的最重要素质就是要紧跟风向，与时俱进，不断调整自己随风摇曳的方向、姿态和力度。

大清国的创业气候属于典型的“政治-经济学”，权力是最核心的生产力，也是最基本的生产要素，掌控着经济的生杀予夺。讲政治、懂权力，就是最基本的生意经。一代又一代的企业家都在殚精竭虑地进修官场权术，其中最为著名的就是被称为“红顶商人”的胡雪岩，他与官场的互动成为经典的官商合作案例——既将他本人捧上云端，也在他进入云里雾里时突然抽手，冷眼看着他“飞流直下三千尺”，摔得粉身碎骨。

在1909年宣统新朝可劲儿忙乎的张謇，毕竟是状元下海，层次不同，他所忙乎的立宪政治，版本新，技术含量高。大多数企业家当然到不了如此票友的地步，无非停留在讲政治的初级阶段——多交几个“大盖帽”（大清的官帽是最为古典的大盖帽）朋友，自己也去弄顶大盖帽，无非是花点赞助银子，以免今后见着“大盖帽”心里就发怵，甚或也有机会在那些没大盖帽的平头百姓面前压人家一头，虽不至于玩把“两头翘”，吃了原告吃被告，但至少也可以提高嗓门吆喝两声，过过干瘾。

有学者做过统计，在1885-1894年间创办民营企业的55人中，有布政使衔的2人，候补道、候选道5人，候补知府、候补知县6人，其他佐贰杂职7人。大清企业家的从政热似乎随着“改革开放”的深入而不断升温。甲午战争后，1895-1900年新办的64家民营企业，其创办人中有卿、寺、布政使衔的有5人，候补道9人，候补候选知府、知州、知县17人，其他佐贰杂职28人。这是从“条”看的，从“块”来看也是如此：对1878-1907年的10家民营毛纺厂统计，创始人中的半数都有捐官的身份。如同读书人讲求学而优则仕，买卖人也同样保持了对官场的极度热爱，稍有点经济能力就要买个机关干部的身份，写在名片上，挂在房梁上，刻在墓碑上。

大清企业家怎么会成为如此可爱、乖巧的人呢？

中国的传统中，商人等于是全社会的盲肠，地位很低，多被忽略，且时时有被阉割去除的危险。尽管国家为了敛财的需要，早从秦汉时期就开始和商人做起了“大盖帽”的买卖：一手交钱，一手交“帽”，但这种捐纳的官职多是荣誉头衔，商人获得的无非是些基本待遇，比如上了公堂不至于扯了裤子打屁股，见了官员不至于扑通就下跪磕头。当皇家需要的时候，商人可以成为“爱国商人”，捐粮捐款；当皇家翻脸的时候，商人便随时可以被作为专政的对象，抄家罚没，乃至问斩。

在商人向权力主动投怀送抱的段子中，最为经典的就是明初的沈万山，向新政权效忠的幅度有点过度，马屁拍到马腿上，犯了朱大皇帝的忌讳，弄得倾家荡产，差点人头落地。正是因为商人在权力面前的“二奶”角色，更刺激了商人前赴后继地向权力靠拢，争取扶正。很少有商人希望子孙后代继续从事自己的职业，他们所积累的财富多数被作为资助子孙后代远离商场、进入官场正道的台阶；这与妓女从良十分相似，总是想法跳槽，然后漂白自己的历史。研究商业史的学者，发现除了更为西化的买办们愿意将自己的职业当作传家宝，中国商人中的绝大多数还是将经商看作旁门左道。

随着大清国“改革开放”的不断深化与发展，商人的队伍不断壮大，商人的社会形象也在逐渐改变。尤其是连年来天灾人祸不断，国家财政捉襟见肘，以商人作为主要消费群的卖官鬻爵（捐纳）成为国家的支柱产业和新的经济增长点，捐纳的收入甚至高达财政收入的1/3强，形成了供销



两旺、交投活跃的红火局面。

大清国但凡有点余财的商人莫不捐了官职在身，略大些的城邑，一片落叶随风飘落，能砸到好几个这样的“官员”。到了年节上，大家都把官袍披挂出来，满大街都是“大盖帽”，蔚为壮观。捐官的动机，当然不只是为了响应国家号召以支援政府建设。最朴素的想法是一种自我保护。大清国施行“仁政”，从康熙大帝后就一直高举着“永不加赋”的大旗。但是，日益膨胀的官僚机器和公费吃喝、公务消费，加上不断地对外赔款，造成了支出增长呈刚性上升。大清国在1909年之前也没有实行先进的财政预算管理，甚至没有印刷纸币，无法玩财政赤字。一边是嗷嗷待哺的财政，一边是永不加赋的祖训，结果当然是“遇见红灯绕着走”——加强勒索、摊派，赋虽不加，但换个别的名称即可。

晚清的财政可以说基本上就是摊派的财政，中央向地方摊派，大官向小官摊派，官员向乡绅摊派，乡绅再向农民摊派。这种实际上的摊派体制，与“仁政”的大旗相互矛盾，说一套，做一套，说的不敢改口，做的不敢声张，演变为全社会心照不宣的集体黑箱操作，给各级官吏提供了极大的寻租空间。摊派是个高难度的工作，自然是专拣软柿子捏。商人捐官，基本目的就是增加自己作为柿子的硬度，多少减轻被捏的力度、频度。

商人捐官再高一个层次的追求就是便于与官方沟通。有个级别在手，可以与官员们平等交往，便于交朋友，寻门路。成了圈内人士后，衙门或许不再“门难进、脸难看、事难办”，还不时能得到第一手的资讯，抢占商业先机，更有机会享受官方推出的优惠政策，比如税收减免等等。大清国的几轮经济改革，在向民营企业开放一些产业的同时，几乎都有政府“看得见的手”在调控操持，给予那些被选中的民营企业以相当年限的垄断经营权。这些当然是官商勾兑的成果。一个最有大清国特色的现象是，相当多的商人、尤其是那些国营企业（后来多数改制为官督商办）的管理者，其实是带着公务员身份救生圈下海的官员，他们在资金、设备等方面的资源调动能力十分强大。玩“大政治”的张謇，起步时除了一项中看不中用的状元桂冠作为无形资产，身无分文，还背着一屁股的债，难以募集到足够的资本，最后还是动用自己最拿手的官场资源，盯上了张之洞当年大办纺织时留在上海的一批美国产纺织机，与盛宣怀一人一半给瓜分了，作价25万以官股投入，令自己的皮包公司成了货真价实的工厂。

晚清几乎所有的大企业都有着浓烈的官方背景，许多商人被吸纳到这些企业去，成了中国第一批职业经理人，而一个基本前提就是他们必须有官员身份。到了1909年，大清国的能人们个个横跨官商两界，红门、黄门一起捞；或者是家族内部分工，有的当官，有的经商，相互帮助，共同提高。

企业家的头衔上加上“爱国”二字，这种极具中国特色的现象，既反映了资本与权力的不同地位，也体现了资本向权力主动靠拢、寻求和谐。官商的不断结合，虽然继续拉大了贫富悬殊，激化了阶级矛盾，破坏了社会的公平，但在另一方面，权力不再是资本的绊脚石，而日益成为同谋者，在让一部分人先“富”起来的同时，也让一部分人先“贵”起来。这在一定程度上奠定了大清国实行高难度的政治体制改革（宪政）的基础。或许，这还可以算是一种进步？