

积生淮北:关于汉冶萍厂矿体制变革的思考

张实¹

(湖北师范大学 汉冶萍研究中心, 湖北 黄石 435000)

【摘要】: 汉冶萍厂矿合并组建公司, 实质上是钢铁冶炼与矿石、焦炭供应的结合, 三者缺一不可, 有其不可忽视的内在必然性。汉冶萍厂矿的体制变革, 自官办由官督商办过渡到完全商办, 其核心问题是企业所有制的变革, 贯穿于企业体制变革的全过程。盛宣怀通过厂矿合并组建汉冶萍公司, 以股票形式实现对汉冶萍资产的占有, 并以钦派公司总理而集决策权、经营权于一身, 实现并加强了其对企业的垄断。其运作的过程和结果, 仰赖慈禧专制权力的荫庇与支持, 违背了钦定《大清公司律》和股份制公司的本质属性。这一案例, 既呈现出晚清中国的时代特色, 也打下了盛宣怀个人的独特印记。

【关键词】: 盛宣怀 汉冶萍公司 官督商办 股份制 经营权 所有制

【中图分类号】 F203 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 2096-3130 (2019) 04-0037-10

一、盛宣怀为何要合并组建股份制公司?

盛宣怀为何要将汉冶萍厂矿合并组建股份制公司, 改官督商办为商办?

盛氏作过许多表白, 似以光绪三十三年七月二十一日致张之洞函, 阐述较为全面、系统。原件分列为十条, 大体可归并为三个要点:

一是资金困难, 需要招集商股。汉厂“所用商本已七百数十万两”, 尚亏商本 240 余万两; 而商股少, 厂矿共计仅 250 万两; “自路事交代存款全提之后, 几至不支”, 沪、汉两地已借贷款 500 万两, 铁厂扩建尚需资金 200 万两。

二是主张商办, “自较官办为稳慎”。招股为第一难事, 须奏准并应注册为一完全公司, “且将来继公督楚, 必是旗族, 继任办厂, 必是部员”, “时局难测, 是用隐忧”。

三是厂矿合并有利于招股。若分别招股, 萍煤易而汉厂难。萍乡有铁矿, “若久听分办, 将来必致纷争”; “汉厂必借萍煤, 而萍矿不必定借冶铁”。目前萍矿形势大好。“现就老股二百五十万两, 先行责成凑足五百万元, 俟新炉增办, 洵昭定议, 便可续招新股五百万元, 共成一千万两, 似有把握。”^[1]

对于这一问题, 前辈经济史学家似认同盛氏的表白, 着重从经济因素考虑, 如全汉升、吴承明先生, 或认为有利于燃料的供应和降低成本; 或认为是“为了吸引社会投资, 扩大招股, 解决经费困难”。^[2]

基金项目: 湖北省教育厅哲学社会科学重大项目“汉冶萍公司与湖北地方社会研究”, 项目编号 14zd027; 湖北师范大学优秀创新团队项目“汉冶萍研究”, 项目编号 T201512

作者简介: 张实, 男, 湖北黄石人, 原黄石市委宣传部副部长, 已退休。

新世纪以来,学界对此研究有所突破,既有深入的剖析,也对盛氏所言提出异议。易惠莉提出:“政局的变动及招商局、电报局的体制变动,令盛宣怀的汉阳铁厂督办地位日趋脆弱。面对挑战盛宣怀顺势而上,主动推进汉阳铁厂的改制——合并汉、冶、萍成为一完全商办的企业——汉冶萍合并商办案。该方案以汉阳铁厂进一步技术改造募集国内资金为号召,但从盛宣怀个人利益而言,则在稳固他对企业的控制权。”盛“更关注自己对企业控制力的长期稳固性,至于企业商办、官办的区分在他看来并不重要”。^[3]

李玉勤也曾指出:“盛宣怀合并商办汉冶萍主要是出于摆脱清政府干预、加强自己控制权的政治动机,而非其一再宣称的经济动因。在这种情况下,股份制成了他达到目的的手段,构建公司法人治理结构不是为了达到分权制衡,而是为了加强自己的权力。”并着重强调:“考察公司章程所建构的公司法人治理结构、企业招股活动及公司法人治理结构的具体运作发现,其股份制背离了西方股份制的本质特征和精髓,实际上构建起盛宣怀对企业的专权。”坚持认为“外交和经济原因或不成立或不具有说服力”,“政治因素应该是左右他判断和行动的指南”。^[4]

李海涛则认为:“对于汉冶萍公司而言,迫使其组建的主要压力来自资金短绌,因此它并不是人们积极主动学习先进的结果。创建者只注重股份制的集资功能,有意无意地忽视了制度建设,忽视了权、责、利的分野,反映了早期中国股份制公司制度不完备、不成熟的地方。”^[5]

研读以上摘引为代表的当代评论,对于盛宣怀为何组建汉冶萍公司,似存在一些认识分歧,尚须我们进一步思考:汉阳铁厂与萍乡煤矿合并组建公司是否必要?组建公司的压力是主要来自资金短绌,还是盛宣称的这些“经济因素”不能成立?盛合并公司是否只是为了巩固和加强对汉冶萍的控制,是否仅仅限于“政治因素”?汉冶萍公司的制度建设是“忽视了权、责、利的分野”,“不完备、不成熟”;还是“背离了西方股份制的本质特征和精髓”?这些问题,涉及我们对这一事件的总体把握和评价,是如何深入理解盛宣怀与汉冶萍关系的一个关键,也是如何认识汉冶萍公司的必然命运、从而吸取历史教训的重要课题。

二、汉阳铁厂与萍乡煤矿合并确有必要

汉厂与萍矿合并是盛组建公司的主题之一,是上述盛致张之洞函的重要内容,也是有的学者所谓的经济因素之一。

汉冶萍厂矿合并公司,从实质上来说,是冶炼生产与矿石、焦炭供应的组合,是一厂两矿组成固定供销关系的利益联合体。从当时厂矿的实际情况来看,对于合并的必要性,可从内外两方面思考,外则是否有利招股?内则如何解决厂矿关系?

(一)合并公司有利于招股

有学者认为:“所谓‘萍乡煤矿合并到汉阳铁厂有利于招股’,完全是盛宣怀故意渲染的欺骗之举。”^[6]

窃以为,盛致张之洞函称有人“尚谓制铁不如采煤得利之速”,盛致李维格函谓“以是商情看好萍矿而看坏汉厂”,说的都是客观存在的社会现象。盛的渲染不过是对此因势利导,内容或有浮夸,但不是完全背离事实。

萍矿是不是“和汉厂一样严重亏损”?此说系受盛之影响。所谓“萍矿实收实支,亏耗亦巨”,盛是将萍矿已有的234万余两固定资产忽略不计;而张赞宸移交时截至光绪三十二年四月止,总结收支两抵,盈余湘平银35.9296万两,是将现有资产与债务相冲抵。^[7]此前萍矿上报商部时的债务,除欠驻沪总局153万外,主要是欠礼和尚未到期的本息近78万和欠各钱庄106万。钱庄的短期借款百来万,应视为企业必要的流动资金,而欠总局之款既是内部往来、实数也不无疑问。

总的看来,到了卅三年的秋天,萍矿的总平巷大槽已打通,机械化的矿山大功告成,日出生煤可望二千吨;铁路已修到洵州,运输大为改观。商情看好萍矿,不是没有原因的;盛认为合并有利于招股似在情理之中。

(二)、萍矿与汉厂合则两利, 离则两伤

回顾历史, 萍矿原是汉厂的下属单位, 但单独核算。自光绪二十五年盛决定专用萍焦以来, 常有纷争, 突出的如光绪二十五年萍焦磷多之争长达数月, 导致汉厂一度停炉; 二十八年正月因化铁炉堵塞, 厂矿互讦、严重对立; 三十一年底盛欲令焦炭减价, 张赞宸回电抗拒, “万难遵行”。厂矿之间的焦炭质量之争、价格之争, 实质是利益之争, 而且愈演愈烈, 难以调和。三十三年二月二十三日李维格致电询问盛, 不无忧虑: “萍矿并入公司, 不知局中人以为然否? 应否商定再议?” 盛当日复电, 斩钉截铁: “萍矿归并一定不移。” 看来此事盛已深思熟虑; 在上述致张之洞函中透露 “若久听分办, 将来必致纷争”, 所言非虚。如果我们从铁厂与萍矿实际存在的矛盾及其激化的可能来看, 从此事对盛曾经产生的刺激来看, 盛坚定地主张合并, 确有深刻的内在缘由。^[8]

存在矛盾, 只是铁厂和萍矿关系的一个侧面; 另一侧面则是相互依存、密不可分, 而且这才是主导的一面。在信中, 盛对张之洞说, “汉厂必借萍煤, 而萍矿不一定借汉铁”。对于前者, 张之洞当有深切的体认; 据张赞宸光绪三十年的统计: “时自二十四年起, 结至三十年十一月底, 萍矿共已运到汉阳铁厂焦炭三十二万一千余吨, 生煤十九万一千余吨。即就焦价一项计之, 每吨洋例银十一两, 较之从前购用开平焦, 每吨连运费一切开销需银十六、七两者, 实已为铁厂省银一百六、七十万; 若购用洋焦, 则更不止此数矣。” 此处张赞宸特地将萍焦与开焦的价格作比较, 是突出萍矿对铁厂的贡献, 强调在保证供应的同时, 还使汉厂大幅度降低了成本。^[9]至于后者, 盛似尚估计不足, 不仅已建的萍萍铁路、待建的涪昭铁路必须仰仗铁厂, 而萍矿焦炭的销售更必须长期仰仗铁厂。据光绪三十二年二月卢洪昶向盛报告, 每月销售焦炭 1 万吨, 其中铁厂用焦 6500 吨, 约占 65%; 另据萍矿三十一年统计: “廿四年起至本年三月底止, 收厂焦价, ……净收洋例三百八十七万一千六百十两零九钱四分七厘, 廿二、三年广泰福及鸿沧所办不在内。” 萍矿的销售收入主要来自焦炭, 而焦炭的销售对象主要是铁厂。^[10]

萍矿和汉厂本质上是供销关系, 双方既有自身的利益追求, 又以对方的存在为本身存在的必要条件, 因对方的发展而发展。在晚清中国特定的历史条件下, 在相关产业和市场发育不充分的环境中, 这种相互依存的合作关系没有选择性, 也无被取代的可能, 只能合作, 不能分离; 合则两利, 离则两伤。盛宣怀一贯强调 “汉厂、萍矿, 似二是一” “厂矿一气, 共济艰难”, 合并组建公司正是利用这种企业组织形式作为纽带, 维系和加强这种供销合作关系。

三、盛接办铁厂系利用国资存量全权经营、而无商股

认为盛宣怀合并公司是为了加强对汉冶萍厂矿的控制, 这一看法并没有人反对。但是盛对厂矿的控制力从何而来? 他的控制力为何脆弱而急需加强? 组建股份制公司就必然有利于盛对厂矿的控制吗? 盛又是如何实现了他对汉冶萍控制的加强?

思考、梳理这一系列的问题, 窃以为要抓住一个根本: 企业的体制改革, 核心问题是所有制的变更。汉阳铁厂原为官办, 投入的全系官款, 并无商股。一变而为 “官督商办”; 再变而成 “汉冶萍煤铁厂矿有限公司”。纵观其企业体制变革全过程, 经历了三个阶段, 由纯系官办而最终成为完全商办, 介于其间的 “官督商办” 实际是一个过渡阶段。

光绪廿二年五月, 张之洞上奏的《铁厂招商承办议定章程折》中, 第一条云: “湖北铁厂, 遵奉谕旨招商承办。现蒙饬委招集商股, 官督商办, 自应遵照原奏。” 其体制定性为官督商办, 系由此而来。

汉阳铁厂经此变革, 虽然被定性为官督商办, 但与中国近代第一家官督商办企业轮船招商局相比较, 虽然同是由盛宣怀出任督办, 二者却大不相同。忽视了汉阳铁厂官督商办的实际情况, 忽视了它的特点, 我们就难以深入理解盛何以要合并公司, 也难以深刻认识合并公司给盛宣怀所带来的巨大利益。

汉阳铁厂与招商局的不同, 突出地表现为:

(一) 资金来源与资产构成属性不同

简而言之，轮船招商局，是先招商股，本是商人商办，然后才由李鸿章派了盛宣怀来督办，是为官督商办。主要过程是，同治十二年六月，李鸿章任用买办商人出身的唐廷枢、徐润总理轮船招商局的局务。据唐自述：“其最初附股之人，固由廷枢招至，即后来买受者，廷枢亦大半相识。”“故尽将自己所有及邀集亲友极力附股，方将此局立成。”^[11]又据《徐润年谱》光绪八年载：“同治十二年起商局招股百万，是年招足。议再招百万，共二百万两。”至光绪九年六月止，“统共除支外实余银一百零四万二千四百五十一两”。^[12]同年十月，李鸿章札令：“其提纲挈领、调度银钱大事，暂令盛道宣怀会同郑徐二道认真秉公商办。”^[13]不久，唐、徐二人相继退出轮船招商局。由此，招商局的控制权转入盛宣怀之手。

汉阳铁厂则不然。它不是由商办转为官督商办，而是由官办转为官督商办，这有点类似于百年后的国有企业进行股份制改革。张之洞奏请将铁厂招商承办的实质，一是将原国有资产交由盛宣怀这个能手来经营管理，二是委托盛负责招商，解决资金来源。盛在《招集湖北铁厂股东公告》中昭示天下：

以后由本道一手筹集股份，商本商办，除每吨提银一两抵还官本之外，其有余利，悉以归商。一俟官本提清，全局矿山、炉座、机器、铁路俱为商人产业。……本道兼斯巨任，无非仰体时艰，断不口以大利所在，攘为己有。是以稟请大部奏明，援照公司章程，招集商股二百万两，……^[14]

说明盛充分意识到此次企业体制变革已经带来了企业资产所有权的变更，即原国有资产将来会变为出资的商人所有，特此预先申明。

循名责实，汉阳铁厂的官督商办，应是两个层次。上层官方，当以张之洞为代表，上对朝廷，下对铁厂、矿山，负有监护国有资产之责；他的合作者盛宣怀，此时只是股商的代表，本人尚未投入资金。下层官方的代表则是盛宣怀，他是张之洞札委并奏报朝廷备案的铁厂“督办”，而他所面对的招商对象，此时还是一个尚不确定的、虚拟的商人群体。虽然称为“商办”，实际却没有商股。建铁厂原来全用官款，盛宣怀又是赤手空拳进厂，所谓“现拟先招商股银一百万两”，尚是纸上谈兵；“先行提银一百万两，尽先归还急需之官本”，后来落实的则是户部拨给的铁路经费，即预支轨价。总之，包括盛宣怀本人在内，此时没有任何商人投资入股，无论从资金来源和资本的构成来说，还是从资产的所有权来说，这个“商办”都是名不符实的。^[15]

(二) 企业内部管理体制，二者同中有异，既微妙又非同小可

与上述资金及资产属性紧密联系的是，唐廷枢任商总时期实际是“商总负责制”；到盛任督办主政时，不设商总，逐步蜕变为“督办集权制”。但因商股仍然存在，而不得不保留原有的一套仿照西方股份制的制度，如董事会、股东大会、查账董事、每年公布财务等。在权力已经实际向督办转移的过程中，这些机制逐渐被削弱，有的名存而实亡，但仍有不少学者认为尚属股份制企业。

汉阳铁厂原来是官办，根本就不可能设立这一套股份公司的管理机制。按照《铁厂招商承办公议定章程折》，也还有一点股份公司的微弱影响，淡淡的写上了一笔：“督办应由有股众商公举，湖广总督奏派。总办及委员应由督办禀派。办事商董、查帐商董应由众商公举。司事应由总办及驻局商董公举。”^[16]实际上，不过是说说而已。盛宣怀这个督办当时纯系官派，后来督办了十余年，何曾经过“众商公举”？所谓“有股众商”迟迟未曾出现，实也无从公举。所谓“办事商董、查帐商董”以及“驻会商董”一概阙如，“董事会”“股东会”之类的名目在盛接办铁厂上奏章程中皆未出现，可见盛宣怀在与张之洞议定章程时根本就未打算设立。接办铁厂后，盛实行的是完整而彻底的督办集权制，各厂矿总办由督办任免，经营、人事、财务等权力高度集中于督办而不受制约、监督，实际仍然是官厂官办。要说是“官督商办”，那就是盛宣怀“自督自办”。

总之，盛是现职官员、经奏报朝廷委任的铁厂“督办”，取得了国有资产的经营权和支配权；所谓的招商承办，当时并无任何商人出资介入。今天我们回顾这一段历史，可以用一句话来概括当时汉阳铁厂招商承办的真相：官派督办利用国有资产存量全权经营而无商股。

汪熙《论晚清的官督商办》指出:官督商办企业的特点之一,是“官权侵占商利”。这一论断,对于轮船招商局的变革是符合实际的;却不符合汉阳铁厂官督商办的实际。

盛宣怀亦官亦商,经元善又称其为“空心大佬”,在接办汉阳铁厂时表现得最为典型。

四、不得不解决的致命软肋:产权属于谁?

上引《招集湖北铁厂股东公告》“以后由本道一手筹集股份,商本商办。除每吨提银一两抵还官本之外,其有余利,悉以归商。一俟官本提清,全局矿山、炉座、机器、铁路俱为商人产业”云云,表明盛宣怀已经向全社会承诺,他接办铁厂时承担了两项任务:一是招股增加商本;二是负责逐步归还官本。

从理论上来说,这一方案的实质,是在官督商办这一过渡时期中,一方面通过招集商股,增加商本的比例;一方面通过逐步归还官款,即每产生铁一吨,提银一两,减少官本的比例,渐渐从量变到质变,通过逐步改变资金和资产结构,来变革企业资产所有制,从而使企业属性由官办变革为商办。

官督商办十来年后的实际情况是,这两项任务者完成得很难令人满意,并未实现资产属性即其所有制的转变:

一是官本五百多万两,远远没有提清,仅提百万,尚余四百余万两。这一部份国有资产仍须继续赎买,官办时留下了的矿山、炉座、机器、铁路等,尚不能便视为“商人产业”。

二是直到光绪三十一年七月,铁厂的股份还只有五十余万。这年的七月七日,盛致电李维格,提出:

现拟厂股凑成三百万,本有五十余万,再以通商代赎押款三十五万,招商存款十五万,并成商股一百万,轨价一百廿万,生铁捐廿万,再请部拨六十万,并成官股二百万,一律出股票,成一官商合办之公司,拟商政府,俟借款议有规模,即入奏。宣。虞。^[17]

这封电报的史料价值在于,它证实了铁厂的商股,至此仍停留在 50 万这个数字上,实际上只是相关企业的欠账、垫款之类换了个名称。所谓“现拟厂股凑合成三百万”,当时还只是一个初步的、不成熟的、尚在酝酿中的设想;其凑成百万商股的来源也仍然是通商银行和招商局;其他两百万则是官股,新公司的性质是官商合办,而不是完全商办。这些都与后来的实际运作及其结果有很大的差距。

三是此时亦未出现其他投资入股的商人,盛宣怀仍然是我们所知的唯一的商人代表,只到光绪三十三年九月下旬与郑孝胥等新商发起人签订草约,老商代表仍然只有匹马单枪的盛宣怀。官督商办期间盛本人投入了多少资金,占有多少股份,对我们仍然是一个谜。

在此十来年间,如果盛宣怀投入了巨额资金,基本归还了官款,汉冶萍无疑是盛个人的资产;如果盛已经招集了上百万的商股,汉冶萍成为了股份制企业,也无需再组建公司。此时此际,现实情况仍然是:盛本人既未投入大量资金,国有资产的存量又占很大比例,汉冶萍厂矿的产权应该属于谁?便不无疑问。盛对汉冶萍的控制力,在很大程度上,半是建立在官派督办所赋予的经营权之上,半是建在十年开拓创业的劳绩上。但在晚清这样皇权专制的政治环境中,一纸谕令,或撤换督办,或收归国有,都可能一举摧毁盛对汉冶萍的控制。盛最致命的软肋是未能名正言顺地拥有汉冶萍厂矿的所有权。

李玉勤曾经指出,轮电之争对盛宣怀决策汉冶萍合并商办起到了重要的作用:“他希望通过将汉阳铁厂和萍乡煤矿合并改行股份制,将自己从官督商办下的官方督办改为股份制下的总理,以加固自己现有的力量,从而杜绝清政府及其他政治势力以后在‘合法’的形式下干预汉冶萍的可能。”^[18]在此,我们还可以补充具体事例。早在光绪二十八年十月二十五日北洋大臣、直隶总

督袁世凯视察铁厂前，盛已对下属提示此次接待袁要预作“交代”的打算。盛亲自给宗得福提供的清折，内列亏损 140 多万两，另有“该商股及上海垫款一百一十一万余两”。此处“该”是收或欠的意思，“上海”是盛的代名词。盛有意将商股和垫款混在一起，是一个极为模糊的说法。经袁世凯追问、宗口头回答：内有商股 50 万左右；余下 60 多万为盛“经手挪借”。这份账单经盛亲自修改，虚报了亏损 90 多万等项金额，是应对袁可能要其交出铁厂的紧急措施，也是他开出的交代条件，如果此时袁真的要盛交出铁厂，盛的要求可能是承认亏损 140 多万，再归还其 60 万垫款。至于袁认不认这个账，则又作别论。^[19]

我们从这一事件中看到，盛所需要的控制汉冶萍的权力，不仅是督办或总理所具有的经营权。面对类似袁世凯强占、侵夺的威胁，盛更需要名正言顺地获得汉冶萍资产的所有权。换言之，加强对汉冶萍的控制或许不是目的，而是手段；盛氏的终极目的应是将汉冶萍的资产及其所创造的财富，最大限度的据为己有。

五、招集商股是题中应有之义，却非盛之主要目的

盛宣怀亦官亦商，如一枚金币两面图案各有不同。毕其一生，是政治、经济因素交互为用，相辅相成。在仕途攀登中，依靠经济实力为其扩大影响、奠定基础；在发展实业中，倚仗官势为其提供特权和后盾。政治因素和经济因素对他来说，既不可分割，更是对立的。盛宣怀合并厂矿、组建公司，又是一个酝酿长达两三年、反复筹划、不断改变的过程，在某种意义上也是摸着石头过河，不是受某一个孤立事件的影响，也不是某一种因素单一起作用，而是在避开阻碍、迂回进行的过程中、诸多因素综合作用的结果。

股份公司是资本主义社会中主要的企业组织形式。公司制度既是一种先进的企业管理制度，又是一种广泛筹集社会资金的有效方式，因此而得以长盛不衰、推广到世界各地。就招集商股而言，盛宣怀合并注册公司已是在《大清公司律》颁布四五年之后，必然要以募集国内资金为号召。汉冶萍负债经营，资金困乏，需要补充资金确是实情，但盛宣怀醉翁之意不在酒，大张旗鼓组建公司，却未必主要寄希望于民间招股集资；但招股又是题中应有之义，不得不尔，事实上，盛也确实花了一番功夫，取得了若干收获，又不可一概抹煞。有关商股的情况十分复杂，似不宜绝对化，须作具体分析。限于篇幅，只能将盛有关招集商股的运作概括地作一回顾，简述于下：

（一）二百万两创始老股系后期编造

盛在光绪三十四年二月上奏注册时宣称汉阳铁厂、萍乡铁矿共原收股份银二百万两，事属可疑，有史料显示，所谓创始老股帐均系后期编造，《汉冶萍厂矿官督商办前期资金考》一文已有具体考证、辨析，不再赘述。^[20]

（二）盛宣怀实施招股有局限性，成效不佳。

盛在招股上花了一番功夫，有据可查的，主要是在光绪三十三年九月下旬与江浙资本签订《草约十五条》之后，和奉召进京奏请成立公司、注册期间，一方面命卢洪昶在汉口、王锡绶专程去扬州、镇江、南京一带自行先招优先股，一面亲笔写信给京内亲朋故旧、达官贵人推销募集。此时招股，一来是抢在沪上新股发起人之前动手，企图抢占先机，二来是时届年底，急需资金偿还债务和供应在京的特殊支销，结果却很令盛失望。据光绪三十四年八月二十九日，盛致李维格函，公司招股号称“已得八百万”，除去所谓老股、公股、息股，此前所实收的新股仅 250 万。^[21]随即光绪慈禧同时去世，政局动荡，钱庄倒闭，招股陷入停顿。总体来看，公司招股收获有限，成效不大，并未缓解资金困难，公司成立后对于外债的依赖更是变本加厉。

（三）盛宣怀招股以不影响其对汉冶萍的垄断地位为首要前提。

已往的研究，对于汉冶萍招股多沿用盛氏之说，强调因客观因素而招股困难，而对于盛氏本人的主观意愿有所忽视。概括地说，在晚清特定形势下，铁厂、萍矿早期招股，难以有人雪中送炭。而到了三十三年秋季，新炼钢炉已竣工投产，萍矿打通大煤槽指日

可待,此时盛与沪上新股发起人郑孝胥等签订《汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿合并成立汉冶萍公司议单》(简称“草约十五条”),对方担承招集新股 1500 万,在全国引起轰动效应。如此,对于汉冶萍厂矿来说,无疑是吸收民族资本的大好时机;对此,盛氏却与蒋抑卮冲突于前,又撕毁“草约十五条”于后。根本原因在于,此时盛宣怀对于汉冶萍厂矿业已形成了独家垄断的局面。虽然大张旗鼓地招股,有人来锦上添花,略作点缀则可;如果来者挟强大的资金优势,导致公司资本结构发生重大变化,进而有可能取代盛氏对厂矿的控制权,甚至入主汉冶萍,则万万不可。在签订“草约十五条”之际,盛早已为毁弃草约预伏了重重起爆点,先是要求对其提交的草约原稿“一字不改”,再以第十五条预先声明:清查账目时“如有争执不合”则全约作废;在对方提出此条列入不利招股后,盛换汤不换药,将原第十五条内容不变,改为草约附件,重重设伏,充分作好了毁约的准备。^[22]

前文我们指出,盛自行招股集中在亲朋故旧,达官贵人,一方面是他们富于资财,另一方面其中的绝大多数人都无意于或不擅于企业管理,对盛的垄断地位不至产生威胁,也是符合其招股前提的。

(四) 发行股票不公开、不规范

股份公司通过向社会发行股票来筹集资金,股票首先是一种有价证券;对于投资者来说,是投入了资金的凭证,又是一种股东权力的证书。因此,股票发行必须具有规范性和严肃性,公开发行并受到监督和制约。盛宣怀发行股票是蓄意撕毁草约、撇开新商代表,按照其个人意志操纵他的亲信径自办理,是不受监督、不公开、存在暗箱操作的私密行为,有可能徇私舞弊而缺乏公信力。史料显示存在滥发优先股、形形色色的虚股,甚至任意填写股票赠送亲友等等现象,既违背了股份均一、股权平等的原则,也必然造成股票发行总面值与公司实收股金之间存在巨大差额,导致股票市值严重贬值。清理盛氏遗产时,汉冶萍三种股票的估值均不到面额的 60%,即使如此,盛家的五房子孙仍然谁也不愿接受,全部推给了义庄作为公产。^[23]

(五) 对日借款才是盛宣怀为公司筹集资金的主渠道。

盛在筹建公司时,无论是在与江浙资本洽商期间,还是自行招集商股的同时,都不曾放松与日本方面的借款谈判。在公司注册成立前后,1907 年 5 月借大仓组日金 200 万元,12 月借正金银行 30 万元,1908 年两次借横滨正金银行 200 万元,两年共增加日债 430 万日元,大幅度超过了同时期大张旗鼓招集商股所实收的金额。^[24]史实证明:招集商股只不过是明修栈道,而大借日债却是暗度陈仓。后者才是盛筹集资金的主渠道。

六、盛宣怀何时以股票形式实现了对汉冶萍的占有

历史事实证明,盛宣怀正是通过合并组建公司,拥有了巨额股票,实现了对汉冶萍资产的占有。

据盛氏遗产清理小组 1919 年制订的财产总表,盛氏拥有的汉冶萍公司股票计有:

汉冶萍创字 34001 股, 计值 170. 0005 万元;(每股票面价值 50 元,下同)

又, 优字 62029 股, 计值 310. 245 万元;

又, 普字 37960 股, 计值 189. 8 万元;

合计 133990 股, 计值 669. 95 万元。^[25]

按照面值,这是盛宣怀生前最大的一笔财富。据盛氏宣称,宣统元年春,公司共招商股一千十余万元,按此估算,盛个人拥有的股份约占商股总数的 67%。

单就创字股而言,盛宣怀独家据有 170 万元之巨,即以确凿的事实证明了代鲁所发现的汉厂创始老股账、张赞宸提供给商部的萍矿创始股账,都是后期编造的,与事实不符;同时也证实了盛宣怀光绪三十四年二月上奏时称,创始股二百万两系轮、电、通商、纺织各华商“陆续凑入”,亦系不实之词。

如此巨额的股票,盛是何时认购的?如何交款?何人经手?是一次办理,还是分为数次?我们在已刊行的盛档中尚未发现相关的记载。在宣统元年召开公司第一次股东大会时,留下了一份五百股以上股东名单,共 71 家。股东有实名的,也多有堂号、斋号。其中打着盛家名号的计有:盛杏记、盛愚记、盛思补楼、盛五福堂、盛貽范堂、盛艾臣、盛恩记、盛昇记、盛揆臣等 10 个户头,约占总户数七分之一。虽然没有每户的具体资料,其中也可能有未打盛家旗号而有所遗漏,但也可以看出盛家是分别用各种户头化整为零地拥有这些股票的。^[26]

前述盛宣怀三十一年七月七日致李维格电具有史料价值,也体现在对拥有股票的时间认定上,成为一特殊的界碑。既然盛亲口确认了当时铁厂股份只有 50 余万,则盛所拥有 170 万元创字号股票,想必绝大部分是在此后才拥有的。为时已在接办铁厂的十来年之后,早已远远地超过了创始期。

光绪三十二年五月十九日,盛致电张赞宸,确定所谓“萍矿创始老股”的编造方案,决定将早期土矿盈利 50 万两“作为老商卅三年以前官利,业于初七补批发行”。同一天,盛还通知张,“萍欠商局款已与杨京堂商定办法”,即与杨士琦确定招商局股金、股息金额及余款归还办法,表明盛此时正在敲定厂矿的所谓“老股”并“补批发行”。^[27]

此后,有关股票的蛛丝蚂迹,在盛函电中还有:

同年八月三十日,盛致张电云:“已囑綬卿拟招股章程,十月初一填股,正月付利。”^[28]

光绪三十三年六月二十日,盛致李维格函云:“弟拟先就旧股库平二百五十万两,增足银五百万元,换给新股票”。^[29]

根据以上史料,我们推断,盛氏大量拥有汉冶萍股票,大致是起于光绪三十二年五月前后,通过对老股账的编造、“补批发行”、“填股”、“换给新股票”等等过程,逐步实现的;应在三十三年八九月间、盛与郑孝胥等新商谈判合办公司之前,其拥有的创始股、部份优先股已大体先后就绪。

盛宣怀将其所拥有的股票大规模地代替现金用于支付,较早的记载见于光绪三十三年十月,以公司股票作为张赞宸的抚恤金,其中公司项下填股票四万两,盛个人另助六千,亦填股票。^[30]

三十四年二月慈禧召见,盛面奏报效“内府公股”二百万,其中“拟将自己创始股份十万两凑入”,一并作皇家经费。此举盛不啻是以汉冶萍资产的主人正式对朝廷亮相。^[31]紧随其后,获得慈禧首肯的盛宣怀,坚持以个人作为老股代表自行注册,既是撕毁与郑孝胥等人签订合办公司的草约,似乎同时也是向官方和社会宣布,除了他盛宣怀外,汉冶萍再无其他重要的投资者。至此,已完成了他对汉冶萍独家垄断性的控制。

盛宣怀手中掌握有六百多万股票,是他占据汉冶萍公司总理位置、垄断汉冶萍决策权力的经济实力基础。即使是武昌起义后盛氏丢官罢职、流亡海外,汉冶萍公司股东大会公选赵凤昌为董事会会长,孙中山向汉冶萍借款却不得不找盛宣怀;1913 年盛卷土重来,轻易地实现了在汉冶萍公司复辟;在盛身后,汉冶萍作为重大遗产留给了盛氏子孙,盛恩颐并继承了对公司的控制。凡此种种,无可争议的皆是拜汉冶萍合并商办公司而拥有巨额股票所赐。

七、奏派总理:要害是背离公司制本质属性

近代股份公司制度,应是一种既体现经济民主和经济自由原则,又为严密的法律规范所制约,与资本主义上层建筑相适应的企业制度。盛宣怀组建公司的基本出发点,是为实现和巩固个人对汉冶萍厂矿的垄断,但公司制的本质特征及其许多具体规范却不利于其实行垄断,为此,盛在组建公司过程中必然采取实用主义的态度,扭曲、阉割其本质特征及规范,为我所用,达到其所追求的目标。盛氏组建公司的过程,实质上是扭曲这一企业制度某些本质属性的过程。

李玉勤、李海涛的论著,分别指出了汉冶萍公司制度存在的问题,或认为其“忽视了责、权、利的分野”,“不完备”“不成熟”;或认为其不符合股东大会、董事会、总经理三者分权制衡的原则等,“背离了西方股份制的本质特征和精髓”,对问题严重性的判断虽有不同,却同是主要考察了公司章程而得出的结论。这份章程屡经修改,光绪三十四年四月发布的《公司推广加股详细章程》,是其上奏和注册后加以修订的文本,反映的是他向朝廷所争取到的结果,是他刻意追求而达到的目标。

盛对股份制实质的扭曲、阉割,比较集中地反映在他对江浙资本的利用和背弃。盛对江浙资本的利用,是通过他亲自提出的《草约十五条》文本集中体现的。一是新股发起人承担了招集新股 1500 万元的任务,为公司的未来展现了一幅极其辉煌的前景,引起轰动效应,扩大了影响。二是利用《草约》有关条文移花接木,盛由官派“督办”摇身一变而成为众商推举的“总理”,借以确立其在新公司的垄断地位。三是借《草约》规定继续执行原定归还官款的办法,盛以“商情”作为挡箭牌,先后与前后两任湖广总督赵尔巽、张之洞谈判,否定了汉冶萍官商合办,并抵制了湖北地方关于官款计息、加填优先股之类的要求,仍然维持十多年前每吨生铁抽银一两的原议。

一旦盛上奏、自行注册被批准,盛与郑孝胥所代表的江浙资本必然决裂,无可挽回。郑孝胥指出:“老股独自注册、总理不公举、老股必得优先三层均与原议不符,新股必反对。”^[32]盛提交的《草约十五条》,其中第十一条为在股东会成立前,老股创始人与新股发起人公举权理董事,“专办注册、查账、招股等等事”;第十四条为“俟股东会成立……即由股东公举总理”。公举董事、公举总理,都是尊重股权、经济民主的具体体现;新老股共同查账、招股,则体现了财务公开、互相监督。白纸黑字,墨迹未乾,即被盛公然背弃。

老股独自注册与总理不公举是紧密联系在一起的,突出反映了盛排斥新商、继续垄断企业的强烈倾向,成为盛与新商矛盾的焦点。郑指出盛违背了《草约》,实际也是违背了股份公司的基本原则。如钦定《公司律》仿照西方规定:“各公司以董事局为纲领”,“由众股东公举董事数人,名为董事局。”^[33]面对郑孝胥率领的江浙资本团人多势众、财大气粗,盛宣怀既不屑于与其平等竞争,也断然不会冒股东公举可能失利的风险,盛的策略依然是视《公司律》条文如无物,运动朝廷谕旨委派其为总理。为此,盛费尽心机,现试将其运作过程剖析如下:

第一步以签订《草约》奠定基础。

盛提出的《草约》条款,其中第十条是“现在公司改照商律有限公司章程办理,前此‘督办’名目,即行奏明销去,援照各省铁路改为‘总理’。”当时各省铁路公司皆为商办,总理皆为公举,此条着意回避了商办公司总理应例行公举的法定程序,模糊了官派督办与商举总理的本质区别,将其淡化为“名目”、即称呼的改变。表面似乎说的是应办之事;暗藏的机关则是预留伏笔,为后文作跳板。

第十四条为“目前汉冶萍厂矿一切事权及银钱帐目仍由‘现在总理’主持,俟股东会成立,将‘现在总理’经手债欠全行担任后,即由股东公举‘总理’。”此处盛巧立名目,摇身一变成为了“现在总理”,已不再是“督办”。有学者认为此条说明盛作出了重大让步,同意总理公举,殊不知正是被盛的障眼法瞒过了。盛要的只是“现在总理”这个名份,此《草约》上盛首先以“现在总理盛宣怀”署名,然后再以“老股创办全体代表盛宣怀”署名,一经对方签字,盛便是对方已承认的“现在总理”。^[34]

第二步要求改铸关防、总理朝廷钦派。

盛在上奏汉冶萍厂矿合并时,附了一个奏片要求改督办为总理,并改铸关防。玩的把戏是:首先歪曲事实,谎称“现在煤矿告成,添集商股,合并公司,众股商援照各省商办铁路总理名称,拟请销去‘督办’字样,仍推臣为总理”,再一次偷梁换柱,将草约中的暂时性的“现在总理”,变成了众商公推的、法定的“总理”;其次,提出“总理”应钦派:“嗣后该厂矿总理,应由股商公举二三员,仍由湖广总督查明向来办事有效、名实兼孚,可期胜任者,择定一员,咨明农商部,奏请钦派。”查《公司律》中,并无“钦派”之说;盛以十多年前官督商办由湖广总督呈请奏派为藉口,自己量身定制了一个总理的条件,请慈禧钦定。最后,以要求改铸关防为名,实则企图构成总理钦派的事实:“至督办现经众股商请改为总理,自应将原用督办湖北铁厂关防缴销。……拟请飭部另铸铜质总理汉冶萍煤铁厂矿公司事务关防,颁发开用。”

与此同时,盛另上附片,奏委李维格为公司协理,作为奏派总理的陪衬。^[35]

第三步,修改公司章程。

经过一番幕后操作,盛宣怀上奏招股合并、请铸关防、委李维格任协理等得到朝廷批准:“著责成盛宣怀加招华股,认真经理,以广成效。余依议。”盛宣怀藉此修改了公司章程中的相关条文。光绪卅四年三月制定的《公司推广加股详细章程》载明:“本公司现在奏明,督办改为总理,并添派两协理,不另派董事长。”

如此,完成了奏请朝廷钦派盛宣怀任汉冶萍公司总理的曲折历程,显示了股份公司在晚清中国的特色。^[36]宣统元年三月汉冶萍公司召开第一次股东大会,便只选举了查账董事和权理董事,而未选举董事长;权理董事有王子展、顾咏铨等九人当选,盛作为奏派总理,是钦定的董事会领导人,而不参加董事选举。^[37]

奏派总理的要害在于:将总理作为朝廷命官,用封建专制王朝的权力强加给股份公司,剥夺了《公司律》赋予商办企业的自主权和股东的选举权,无视股东大会和董事会作为公司最高权力机构、决策机构应有的权力;同时不设董事长,企业的决策权和经营权高度集中于盛宣怀一身,继续巩固并加强了其对企业的控制,具有强烈的封建性和垄断性,而在公司制度建设上也是典型的倒行逆施。

八、皇权专制、官僚垄断与公司制的异化

光绪三十四年十二月十四日,盛致杨学沂电云:“厂矿商办,官款不计息,折片不交议,费尽心力,居然做到。”所谓“折片不交议”,是指由其面奏时已获得慈禧同意,而不将奏折中的内容发交军机处及商部、邮传部、户部等有关机构议复,避开了不同意见的阻碍、干涉。奏折中的内容,不止是钦派总理、自行招股、注册等,还包括汉冶萍所用商本、已有创始老股、及其外债金额等基本财务状况,一经向朝廷奏报,即是公开而合法化了。盛宣怀如愿以偿,踌躇满志,溢于言表。

回顾盛宣怀组建汉冶萍公司的全过程,他的基本策略是:抓住向慈禧面奏的机会,仰赖晚清王朝封建专制权力,获得批准,造成钦派其为汉冶萍公司总理,老股自行注册的既成事实;并通过修改章程、不设董事长,将决策权与经营支配权高度集中于一身;从而背弃与郑孝胥等江浙商人签订的《草约》,将新商及其商股拒之于门外;同时已通过自行招股、暗箱操作,占有绝大多数股份、成为公司最主要的资产所有者。其实质是借助最高统治者的专制权力,借公司商办之机,实现所有制的转换,却阉割了公司制资本联合的基本功能,背弃所有权、决策权与经营权分离、相互制衡等公司制组织的基本原则,在内部治理上继续变相地延续督办集权制,实现并加强其对企业的全面垄断。

此时钦定《公司律》奏准颁行已整整五年。学者普遍认为此时中国近代公司制已由特许时期进入了准则时期,即成立公司按律而行即可。但实际上许多新建的公司仍然仰赖皇恩,经过奏请朝廷批准,汉冶萍公司只是其中的一个典型例子。慈禧操纵的朝廷,成立商部、颁布《公司律》,不过是迫于民族危机日益加深,仿照西方照葫芦画瓢而已。即使如李鸿章、张之洞这些倡导者,看重的或主要是公司的集资合力作用,未必认识到公司具有独立的法人属性,更不可能深刻理解公司制所蕴含的经济自由和经济

民主的本质。至于慈禧本人，虽是一位权术大师，深谙封建专制统治术，却未必懂得资本主义经济的基本法规。从她晚年曾询问盛宣怀“何谓学堂”来看，对于企业制度、经营运作的立法，大概未必了然；和那些执掌陆军部的新贵一样，思维尚停留在铁厂“官办应避开沿江、沿海”的层次，很容易就被盛宣怀糊弄过去，愚昧而昏庸。按照慈禧的逻辑，准如所请，就是极大的“恩典”了；如果我们还要老佛爷依《公司律》办事，尊重法律，岂不是问道于盲，南辕北辙？

盛宣怀在组建过程中，经过了周密的筹划，可谓将朝廷、江浙资本团全都玩弄于股掌之上。盛是一个实用主义者，从来是“在什么山头唱什么歌”，以自己的利益最大化为转移。一般来说，他作为企业的督办，对朝廷、对督抚大宪，惯以商人的代表自居，要求对企业减少干预，要求“放权”；而在企业内部，他又是朝廷、官方的化身，强调集权，对企业进行垄断。如为争取汉冶萍公司的官款不计息、不作为股份，他对赵尔巽、张之洞，口口声声强调“每吨仍令缴银一两，以免商人指为失信”，强调新增官股必须交付现银，“股份实为分利之权舆，非得现银，断难折服商人之心。”挟商之名以抗官方；而为压制新商对其背约的不满，则口口声声：“厂矿廿二年奉旨招商承办，本是股份公司”“实未便尽翻成案”，“根据旧案免生波折”，强词夺理，以十多年前朝廷的旧旨意压制商情。^[38]

盛宣怀进入官场的门坎很高。少年时在他父亲盛康的粮道衙门里就参与公事；一出道就是李鸿章的亲信幕僚，参与对外交涉，后来专司与列强修订商约谈判；曾经在甲午之战时谋划中日外交及作战方案、八国联军入侵时积极炮制东南互保协议；为朝廷正式提供过练兵、筹饷、改革币制等建议。经过大阵势，见过大世面，擅长于制订、修改游戏规则，却对游戏规则缺乏敬畏和虔诚。他沾染了李鸿章那类封疆大吏的专横、武断，却又不乏刀笔老吏的机巧与精细。在盛看来，所谓的游戏规则不过是强者意志的体现，是对既得利益的必然捍卫，是欲望的尽可能扩张，也是利益筹码的相互交换，实则往往为修订者的利益倾向所左右。这些独特的经历，便造就了盛宣怀这类官僚对法律、法规和政府的法令条文，多俯视而非仰视、也少平视，实则根据利益需要来选择所持的基本态度，或支持，或反对，或扭曲篡改。总的来说，是玩法的能量有余，而罕见恪守法规的诚意。

从引进西方的公司体制来看，轮船招商局被认为是中国近代第一家引进股份制的企业，而盛宣怀是以此为起点开创了“督办”生涯，他在这里挤走了商股的代表唐廷枢、徐润，将商股商办改组为官督商办、“商总”负责制变更为“督办集权制”，以北洋大臣委派的现职官员实现了对企业的全面控制，与股份公司的实质已渐行渐远。此后，盛一手捞十六颗夜明珠，仍是在经管的各企业实行督办集权制。其接办汉阳铁厂，官本犹存而长期未招商股，实际是官本官办。成立汉冶萍公司，醉翁之意不在酒，不过是藉此丢掉“官督”的帽子，实现个人对资产的占有和加强对企业的控制。其在资金上早已确定了以资源换日资的方针，排斥民族资本而吸收少量官僚私人资金作点缀；在内部治理上，削弱董事会，削弱股权，以最大股东而奏派总理，集股权、决策权、经营权于一身，可以看作是督办集权制适应商律颁布后的新发展。纵观盛氏的企业治理，总的倾向是从不积极吸收商股到排斥社会资金以削弱股权，依赖奏派以回避公举，高度集权以实现个人垄断。

盛宣怀外貌文弱，行事却有一股霸气。毕生游走于官府与实业之间，一旦官场得意，则竭力扩张本部门的官权，对企业和行业实行垄断。如由督办卢汉铁路扩张至督办包括沪宁、粤汉等干路和支路的铁路总公司；主政邮传部而强制推行铁路国有，图谋排斥民族资本、依赖外资贷款、实现对全国铁路的垄断，结果却是以最后一束稻草，压倒了晚清王朝这只摇摇欲坠的骆驼。

朝廷里有对资本主义生产方式及企业治理完全无知的慈禧，官场中有盛宣怀这样擅于弄权的政商强人谋求营私垄断，画出了晚清经济近代化的一道特殊的风景，极其形象地展示了在封建专制政体下，晚清中国公司制建设所处的政治环境。近代公司制在晚清不能健康发展，内在因素很多，最根本的，还是封建专制的政体、小农经济基础上的官本主义社会，使资本主义生产方式长期积累的一些有生命力的制度基因，被官僚集团弄权谋私而抑制或阉割。汉冶萍公司虽然也还是股份有限公司，如同生长在淮北的枳，内在的基因却已经发生了质变。

注释：

1 陈旭麓等. 汉冶萍公司. (二), 上海: 上海人民出版社, 1986, 616-618.

-
- 2 全汉升. 汉冶萍公司史略, 台北:文海出版社, 1971, 123-125; 吴承明. 中国资本主义发展史(二), 北京:人民出版社, 2003, 604-605.
 - 3 易惠莉. 清末新政时期上海官绅商结合的实业活动. 《思想与文化》第四辑, 97.
 - 4 李玉勤. 试析清末汉冶萍公司股份制的建构和运作. 《许昌学院学报》, 2009(4).
 - 5 李海涛. 清末民初汉冶萍公司制度初探. 河南理工大学学报. 2006(1).
 - 6 李玉勤. 晚清汉冶萍公司体制变迁研究. 北京:中国社会科学出版社, 2009, 153.
 - 7 孟震. 萍矿过去谈. 近代史资料. (102期), 107-111.
 - 8 《汉冶萍公司》二, 109, 179, 268, 1113, 1116, 1258.
 - 9 湖北省档案馆. 汉冶萍公司档案史料选编(上), 北京:中国社会科学出版社, 1992, 207.
 - 10 《汉冶萍公司》二, 549, 1092.
 - 11 汪敬虞. 唐廷枢研究. 北京:中国社会科学出版社, 1983, 178、211.
 - 12 徐愚斋自叙年谱. 中国史学会主编《洋务运动》(八), 上海:上海人民出版社, 2000, 121、131.
 - 13 中国史学会. 洋务运动(六), 上海:上海人民出版社, 2000, 118.
 - 14 湖北省档案馆. 汉冶萍公司档案史料选编(上), 131.
 - 15 湖北省档案馆. 张之洞奏铁厂招商承办议定章程折[A]. 汉冶萍公司档案史料选编(上)[C]. 132-135.
 - 16 湖北省档案馆. 汉冶萍公司档案史料选编(上), 135.
 - 17 《汉冶萍公司》二, 1075.
 - 18 李玉勤. “蝴蝶效应:析盛宣怀袁世凯输电之争及对汉阳铁厂的影响[J], 理论界 2009(8).
 - 19 汉冶萍公司(二), 944, 298-299.
 - 20 张实. 汉冶萍厂矿官督商办前期资金考[J]. 湖北师范大学学报(哲学社会科学版)》2018(1).
 - 21 陈旭麓等. 汉冶萍公司(三), 上海:上海人民出版社, 2004, 25.
 - 22 《汉冶萍公司》二, 642-643.

-
- 23 云妍盛宣怀家产及其结构-基于 1920 年盛氏遗产结果的分析[J]. 近代史研究. 2014(4), 144.
- 24 代鲁. 汉冶萍公司所借日债表[A]. 汉冶萍公司史研究[C]. 武汉:武汉大学出版社 2013, 14-15.
- 25 丁士华. 盛宣怀遗产分析史料[J]. 近代史资料(总 111), 176.
- 26 汉冶萍公司(三), 89-91.
- 27 汉冶萍公司(二), 1156, 1155.
- 28 汉冶萍公司(二), 1192.
- 29 汉冶萍公司(二), 601-602.
- 30 汉冶萍公司(二), 1334.
- 31 邵循正. 盛宣怀未刊信稿[M]. 北京:中华书局, 1960, 91-92.
- 32 汉冶萍公司(二), 1359.
- 33 朱荫贵. 清钦定商律[A]. 《中国近代股份制企业研究》附录[C]. 上海:上海财经大学出版社, 2008, 313.
- 34 汉冶萍公司(二), 643.
- 35 汉冶萍公司档案史料选编(上), 232-233.
- 36 汉冶萍公司档案史料选编(上), 238.
- 37 汉冶萍公司档案史料选编(上), 253.
- 38 《汉冶萍公司》二, 652, 1355, 1359.