

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

爱国主义教育丛书

怀宣盛



盛宣怀，字杏荪，号次沂、止叟，江苏省常州府武进县（今常州市）人。他生于 1844 年 11 月 4 日，正是鸦片战争后《中英江宁条约》、《中美望厦条约》、《中法黄埔条约》等不平等条约签订，中国社会正经历着急剧的变化之时。他死在 1916 年 4 月 27 日，终年 73 岁。这时民国成立，清朝已被推翻。他的一生十分矛盾：一方面是清朝腐败封建统治的支持和维护者，反对革命，曾做到邮传部尚书；另一方面，他又积极主张保护和发展资本主义的工商业，成为我国早期民族工商业的开创者之一。

一、出身封建官僚家庭

盛宣怀生长于一个封建官僚的家庭。他的祖父叫盛隆，出身举人，当过浙江海宁州知州。他的父亲叫盛康，中过进士，曾以市政使衔当过湖北盐法武昌道。盛康虽然出身进士，却很重视经世致用之学，编撰过《皇朝经世文续编》一书。他在思想上还比较开明，比较注重研究和观察中国社会中的实际问题，这对于盛宣怀的童年有很大的影响。

盛宣怀的父亲主要在湖北做官，所以盛宣怀在童年时，或随父母在湖北，或随祖父母在常州家乡读书。太平天国革命进军江苏的时候，17岁的盛宣怀正在家乡，先随祖父母避居苏北盐城的亲戚家，后来他父亲派人辗转将他们接到湖北。

盛宣怀到了湖北后，他父亲正由湖北粮道改任武昌盐法道。湖北地处淮北与四川两大产盐地之间，他父亲上任后，淮北与四川争夺湖北的市场激烈，相持不下。盛宣怀从其父亲那里听到这个情况后，就私下草拟了一个将川、淮盐业在湖北的销售统一的建议，交给了他父亲，得到他父亲的采纳，并按他的建议报请上级批准后，很好地协调了川、淮两大产盐地在湖北销售的矛盾。这说明盛宣怀从年轻时候就开始注意研究现实问题，显示了自己的才干。他随父亲在湖北的五六年时间里，虽然也按中国传统的知识分子学习的方法，系统地读了很多孔孟之道的书，作了应付科举考试的准备，但更重要的是他通过武汉这一当时南北交通和经济文化交汇的重镇，接触到很多在家乡根本接触不到的人和事，更加全面地了解了中国的实情和官场中的现象，为他以后的事业奠定了思想和实践的基础。

盛宣怀虽然注重经世致用之学，他的父亲也支持他在这方面的研究和考察，但作为一个正统的封建官僚知识分子家庭出身的子弟，他今后要在社会上有所作为和发展，还离不开科举这一条道路。因为这是当时为官和出人头地的一条正途。盛宣怀虽然对科举没有什么兴趣，他还是得走这条路。所以1866年，盛宣怀22岁的时候，他不得不回常州原籍，参加了童子试，中了个秀才。22岁才中了个秀才，这在当时的封建知识分子中，已属于大龄了。此后，他又在1867年、1873年和1876年，三次去参加乡试，希望能中个举人，但都名落孙山。从他的才华来看，只要下点苦功夫，中个举人不会有问题。他屡试未中，说明他并没有将主要精力放在应付科举考试上。他所以三次去应考，完全是迫于社会和家庭的压力。既然应付科举考试过不了关，而考不中举人，就没有资格去考进士，所以第三次应试失败后，盛宣怀就下决心不再去应考，而改走其他的道路。

二、科举不第而转办洋务

1870年，李鸿章任湖广总督并受命去陕西镇压回民起义，盛宣怀的父亲盛康与李鸿章为故交，就推荐自己的儿子入了李鸿章的幕府，让科举考试失败的盛宣怀跟随当时最大的洋务派首领李鸿章学洋务，以便从另一条道路取得发展。

李鸿章对这位世侄的才华早已有所闻，所以一开始就很器重他，委派他为行营文案兼做营务处会办，以机要秘书的身份随侍李鸿章左右。盛宣怀也很重视这一发展自己的机会，他对李鸿章的托付都尽力去作好，卖力去工作，因而很快就得到李鸿章的赏识和信任。他以一个秀才出身，出任李鸿章的幕僚不到一年，就被破格提升为知府、道员衔，并获得赏赐花翎二品顶戴的荣誉。

李鸿章入陕西镇压回民起义不久，天津发生教案，列强陈兵海上威胁，清政府急将善办洋务的李鸿章调往直隶（今河北省），处理天津教案。这时盛宣怀亦随从李鸿章到了天津，被任命为会办陕甘后路粮台和在淮军后路营务处工作。这是专为军队采购供应军需品的差事。他为此经常往来于天津、上海等地，更多地接触到洋务，也对外部世界有了初步的认识，对于他以后长期跟随李鸿章，经办以发展近代资本主义工商业为中心的洋务事业，奠定了思想和业务基础。

盛宣怀独当一面担任政府官职，始于1879年河间兵备道（道是府、州级官员），后来在1884年还兼任过4个月的天津海关道。但此二职均为临时代理，任期时间都很短，所以没有什么明显的政绩。实际授任官职并有所作为的，开始于1886年任山东登莱青道兼烟台海关监督。盛宣怀在山东烟台任职期间，政绩还是比较好的。当地有一条小清河，终年泛滥成灾，为了根除水患，他经过科学勘察和计算，决定加以疏浚。他用以工代赈的办法，用了3年的功夫，疏通河道400里，终于解决了沿河9个县的水患问题。他还利用自己在招商局对交通运输重要性的认识，在山东开办了内河小火轮航运，方便了当地的客货运输。他见当地盛产葡萄，就建立了张裕公司，按照西法用葡萄酿酒，也取得了成功。

盛宣怀在山东任职6年后，就被李鸿章调到天津正式担任了海关道。他在天津任职的4年期间，正是甲午战争前后外国侵华战争不断，天津这一战略要地首当其冲的时期。他充分利用自己的方便地位，为李鸿章提供情报，出谋献策，充当了重要的耳目和参谋。

天津海关道的地位虽然十分重要，但毕竟还是一个地方官，并没有满足盛宣怀做大官的愿望，但却为他做大官奠定了基础。所以到1896年被委任为铁路总公司的督办后，很快就被授为太常寺少卿，次年又被授为大理寺少卿。

这些职务虽然都属于荣誉头衔，并无实权，但却表明他已进入中央的官位，有权参与中央的事务了。在他被授予太常寺少卿的同时，也给予了专折奏事的权利，就证明了这一点。随后，他就利用这一特权，向皇帝呈上了名为《条陈自强大计折》的第一个奏折，详细地从练兵、理财和育才三个方面，陈述了自己办洋务的主张。

盛宣怀做到的最高官职是邮传部尚书。这时已经到了清朝即将被推翻的时候了。在这之前，他还做过会办商务大臣、商税大臣、商约大臣，也当过工部左侍郎、邮传部右侍郎。一个秀才出身的人，能依赖办洋务做到这样的

高官，也算不容易了。

盛宣怀所以能长期成为李鸿章办洋务的左右手，除了他办事的才干和认真负责的精神受到李鸿章的推崇外，更重要的是他与李鸿章在兴办洋务的认识上，观点比较一致，看法比较相同。他们都从维护清朝统治的根本利益出发，认为国家要想强盛，必须引进国外的先进技术，兴办以近代的工商业为中心的洋务。而洋务的发展，又要依靠清政府的支持，依赖洋务派官僚的权力。所以要办大事，搞洋务，必须兼做高官。没有权力的支持和维护，洋务是搞不成的。这是李鸿章办洋务走的路，也是盛宣怀办洋务要走的路。

三、参与创办轮船招商局

盛宣怀办洋务的活动，开始于 1872 年参与轮船局的创办。

第二次鸦片战争以后，一些外国商人看中了中国沿海和内河航运之利，因而纷纷购船经营。他们不但经营一般的客货业务，还代理清朝政府运送漕粮，所以获利甚丰。一些中国的有识之士，想自己办航运夺回厚利，但由于力量单薄，竞争不过外商，所以一再失利。鉴于此，盛宣怀想借助洋务派的实力，创办轮船局，以便从外商手中夺回大利。他的意见得到了李鸿章的支持，李鸿章授权他草拟办轮船局的章程。

盛宣怀在草拟的章程中，提出了要照顾商人利益，集商股办企业的进步主张。但是参与筹办轮船局的朱其昂不同意盛宣怀的意见，他认为要将招来的商股归并官局，不能商办而要官办。而朱其昂的主张又得到了李鸿章的另两位代表陈钦和丁寿昌的支持，所以盛宣怀的意见被否决，而采用了朱其昂的主张。最后朱其昂借领官款 26 万两，回上海创办了招商官办性质的轮船招商公局。

这种官办的轮船局一开始就将官场的恶习带了进来。开办没有几个月就难以维持下去，因而盛宣怀又第二次接受李鸿章要他修订章程的命令，对轮船局进行改组和整顿。盛宣怀在新修订的章程中，再次强调了要照顾商情的精神，提出了一些办资本主义式企业的原则。他的意见这次得到了李鸿章的支持，并派买办出身的唐廷枢为轮船局总商办。唐廷枢在盛宣怀草订章程的基础上加以修订，肯定了盛宣怀商本商办的原意，而且还进一步提出商人在企业中应居主导地位的看法。盛宣怀则以又代表官方也有商人地位的身份，被任命为会办（总办的副职），主管漕运和揽载两项工作。

轮船招商局成立后，不到两年就发展到有轮船 16 艘，成为当时独霸中国航运的美国旗昌轮船公司的主要竞争对手。旗昌公司开办于 1862 年，历史久，实力强，为了与招商局竞争，将运费降低一半以上，企图压倒新成立的招商局。但招商局官商协力，上下一心，克服了重重的困难，不但未被挤垮，反而有所赢利和发展；而旗昌公司一年后却亏损严重，因而不得不主动提出与招商局合并。

招商局在与旗昌的竞争中，盛宣怀一直认为他们是客人，自己是主人，主人一定能胜客人。在旗昌与招商局合并时，其资产估计只有数十万两，而他们却开价二百万两。盛宣怀积极主张按其开价购买，以减少一个竞争对手。所以购买兼并旗昌公司的事，在两江总督沈葆楨的支持下，很快就实现了。这在招商局的发展史上，是一件值得重视的大事。

招商局兼并旗昌后，剩下的竞争对手主要是英商太古和怡和两家轮船公司。他们为了挤垮招商局，仍然用的是削价的办法。但盛宣怀等人认为，由于招商局垄断了漕粮的运输，而且中国商人运货愿找中国的公司，招商局的运输成本又相对比外国人低，所以竞争的结果，获利的是中国商人，而不是洋商。果然，1877 年太古、怡和终于顶不住竞争，而主动与招商局签订了第一次“齐价合同”，互相不再压价竞争。但期满后，互相又开始了压价竞争，随后又有第二、第三次齐价合同的签订。招商局正是在这种与外商的激烈竞争中，得到发展壮大。

招商局成立的时候名为官督商办，但总办是买办出身的商人唐廷枢，而官府一直没有任命“督办”，盛宣怀只是一个会办。招商局是当时官督商办

的最大也是最重要的一个企业，在洋务界举足轻重。所以盛宣怀一直利用自己在官场的身份和地位，想争取当督办。正在他积极活动当督办的时候，却发生了王先谦等人弹劾招商局营私舞弊案。其中弹劾盛宣怀的，主要是两点：一为兼并购卖旗昌公司时从中贪污；另一点是从中拿了回扣。清政府派人调查的结果，是购买旗昌画押的时候，盛宣怀已回到湖北而不在上海，而付款是在画押之后，所以盛宣怀根本没有机会染指，而且付款是双方面对面成交的，根本没有中介人，所以也就谈不上有回扣。由于这个弹劾案件，1882年盛宣怀虽然暂时离开了招商局，但他却因祸得福，因调查的结果反而更提高了他在洋务派中的威望和地位。

招商局的总办唐廷枢，主要精力一直在直隶经营开平煤矿（今河北开滦煤矿），招商局的日常事务实际上由另一个也是商人出身的会办徐润主持其事。1883年世界资本主义经济危机波及上海，出现金融倒帐风潮，徐润因亏欠巨款而濒临破产。这给盛宣怀再次打回招商局创造了机会。李鸿章派熟悉招商局事务的盛宣怀去查办徐润的问题，盛宣怀借机以徐润亏欠招商局十六万二千余两为名，上奏清朝政府，将其革职。盛宣怀也因查办有功，终于得到了多年希望得到的招商局督办的职位。

盛宣怀当了招商局的督办后，总办唐廷枢也离开了招商局。盛宣怀借机对招商局的领导班子进行了整顿。为了把权力集中在督办一人手中，他取消了总办这一职务，而提拔自己的亲信马建忠和沈能虎为会办。这时盛宣怀调任天津海关道，所以招商局实际上是马建忠总负其责。

马建忠虽然是盛宣怀提拔到招商局当会办的亲信，但他并不甘心永远屈居在盛宣怀之下，而是另有抱负。所以马建忠借盛宣怀不能常在招商局直接管事的机会，独揽大权，发展自己的势力。他知道李鸿章是盛宣怀的后台，要想挤走盛宣怀，必须取得李鸿章的支持，所以就常常不通过盛宣怀，越权向李鸿章报告请示工作，李鸿章有时也直接向他发号施令。这当然引起了盛宣怀的警惕。马建忠除任招商局会办外，还兼织布局总办，又兼揽宁海金矿，这都是盛宣怀自认的势力范围，他的扩充势力，当然也会威胁到盛宣怀。所以盛宣怀就秘密让自己的另一个亲信，也是招商局的会办沈能虎，随时向他密报马建忠的动静，以找到打击马建忠的借口和机会。

机会果然很快找到了。马建忠曾将江苏漕运的费用5万两存于旗昌洋行，在存单上写明是“收到马建忠”个人的字样。后来旗昌洋行倒闭，马建忠怕露了马脚，偷偷让招商局中的翻译葛仕去旗昌，将字头改为“收到轮船招商局”。此事被沈能虎发现后，盛宣怀就让他直接上禀李鸿章，揭发马建忠图谋贪污公款之事，又指使招商局的一部分人也上书李鸿章，配合沈能虎的揭发，因而迫使马建忠离开了招商局，接着还将马建忠的一批亲信也清理出了招商局，从而进一步巩固了盛宣怀在招商局中的地位。

马建忠是离职而不是革职，所以他还有再返回招商局与盛宣怀一决雌雄的可能。盛宣怀为了堵住马建忠重返招商局的大门，就必须在经营效果上超过马建忠，以证明马建忠的无能。可是在马建忠离开招商局时，正是与怡和、太古竞争激烈，彼此竞相削价时。马建忠看清了这一形势，他等待着盛宣怀在竞争中如果失利，自己也好重回招商局收拾残局。可他毕竟斗不过盛宣怀，盛宣怀在困难的条件下，又争取与怡和、太古签订了齐价合同，使招商局的收入超过了马建忠时期，从而巩固了自己在招商局的地位。

轮船招商局是我国第一个官督商办的具有现代资本主义性质的大型企

业，盛宣怀从参与创办到最后完全控制在自己手里，对招商局的发展起了积极的作用，因而在我国现代工业的发展史上具有重要的意义。

四、经营电报局

架设电线办电报事业，是近代工业发展的一个重要方面。早在 19 世纪 60 年代初，外国资本主义国家就想在中国开办此业务，但清朝政府认为这有损于中国的政治权利，都一概坚决予以拒绝了。后来上海的利富洋行私下在浦东架设了电线杆二百多根，清朝地方官知道后，也密令人们将其拔去。但后来清政府迫于政治和军事上的考虑，觉得由于没有电线电报，信息不灵，屡次在军事和政治上吃亏，所以开始改变了态度，而提出了自己设线中外使用的主张。具体筹办这一事务的，基本上是盛宣怀一手包办。

盛宣怀创办中国的电报业务，始于 1880 年在津沪之间架设电线。在他草拟的《电报局招商章程》中，认为电报的创办，虽然是为了方便洋务和军务，但出发点必须先利商务，有了商业利润，才能持久办下去。所以从创办开始，他就非常注意摆好官股与商股的关系。自天津架设至上海的三千里电线，开始的股本是官方垫支 20 万两，招集商股 10 万两，官股 10 年内不提利，利息全部归商股，以支持商人投资者的利益。考虑到电报业的发展，中国还缺少这方面的人才，所以在开始架设津沪电线的同时，他即在天津成立了电报学堂，自己来培养人才。

盛宣怀创办的电报局成立之初，因为得到了李鸿章等洋务派首脑人物的大力支持，所以在内部的阻力还不大，但却引起了外商的激烈竞争和压力。在盛宣怀创办电报局前，清政府就被迫同意了英国人自广州经上海至天津架设海底电线，但又规定不得将线端牵引上岸，以便将旱线留给自己经营。可是外国商人并没有遵守这一规定，他们不但在海底架线，也在陆上架线，主要是丹麦人办的大北和英国人办的大东两家公司。

盛宣怀办的电报局成立后，就根据清政府的有关规定，要求这两家外国公司拆除牵引上岸的电线，以保护中国的权益。这时英国大东公司正在铺设上海至香港的海底电线，他们要求在上海和福州牵引上岸，但遭到盛宣怀的拒绝。他只允许大东的海线至上海吴淞而止，如要上岸，只能与中国的旱线相接，从而维护了中国电线自主的权利。对于大北公司违反规定在上海吴淞和福建厦门架设的旱线，虽然丹麦商人一再找理由拒绝拆除，但在盛宣怀一方面据理力争，另一方面又允许其在有关地方设立趸（音 d n）船以引线其上的情况下，也得到了完满的解决。

在维护了主权，纠正了大东、大北两家公司违约将海线牵引上岸的问题后，为了减少在商业竞争中的损失，1887 年又与这两家公司签订了齐价合同。这个合同对双方来说，基本上是平等互利的，电报局每年可收入 200 多万元，除了一切开支和利息外，还有相当的赢利，从而为电报局的发展奠定了经济基础。

盛宣怀创办的电报局在 1881 年架设成功津沪电线后，业务也得到了不断的发展，几乎垄断了全国的电报业务。1882 年，又接办了江苏、浙江、福建、广东等省内的电话线，1883 年开办了长江线，1884 年架设了济南至烟台及威海、刘公岛、金线顶等线，1887 年因黄河决口而架设了山东济宁至开封线，1888 年将广东南雄线与江西九江、赣州线相接，1889 年为适应东北三省边防需要，将奉天线展至吉林、珲春，1890 年从湖北沙市设线至襄阳又延伸至老河口，1895 年又由西安起线至老河口。此外，1896 年架设了武昌至长沙，1898 年又从长沙延伸至湘潭、醴陵、萍乡，1901 年架设了陕西潼关至河北正定的

线路。可见在短短的十来年中，电报局在国内各主要城市之间，已经架设了不少的电线，这固然在政治和军事上对巩固清朝的统治起了作用，但同时对维护国家的主权，沟通商业，促进近代工业和经济的发展，也起了积极的作用，具有进步的意义。

当时架设电线，主要还是发有线电报，电话尚未传入中国。1887年，美国传声公司商人米建威等向李鸿章提出，在中国设立电话电线以传声的要求。电话与电报密切相关，盛宣怀当然怕美国商人借机侵夺电报之利，他约米建威面谈，摸清了其真实意图后，即向李鸿章写了详细的报告，说明既然不能完全拒绝美国商人来中国办电话，就应予以严格限制，以防止其与电报局争利。后来在盛宣怀与米建威所订的合同中，只允许其在通商口岸内设立电话线，不能与埠外通话，也不得侵犯电报局的权利。到了1899年，盛宣怀又争取清政府批准，电话业务全部归电报局办理，因而阻止了外国商人插手我国的电话业务。

五、督办铁路总公司

1891年张之洞在湖北筹建铁厂。虽然盛宣怀曾在湖北办过煤铁厂，对在湖北办铁厂一直很有兴趣，但因张之洞主张官办，而盛宣怀则主张官督商办，在办厂的方法上意见不一，所以盛宣怀未参与铁厂的筹办。到了1896年，张之洞官办铁厂亏损很大，难以为计，才想到请盛宣怀出面，改为商办。盛宣怀一直比较重视钢铁的生产，他早就等待着这一天，所以当清政府决定交盛宣怀接办时，1896年他就成为当时号称东亚第一的包括采煤采铁和冶炼的汉阳铁厂的主人。

盛宣怀接办铁厂后，首先看到了铁厂不景气的原因是煤炭短缺，所以不断派人到江西、湖南等地寻觅可炼焦的煤矿。另外一个问题是市场销售的问题。汉阳铁厂的主要产品是铁路用钢轨，而当时中国造铁路主要买外国造的钢轨，盛宣怀认识到如果不把钢轨市场争夺过来，汉阳铁厂的产品销路就会成问题，铁厂的发展前景也就不可乐观。

甲午战争之后，列强对在中国修筑铁路竞争激烈。清政府中的一些有识之士，也认识到了修建铁路的重要，但由于资金和人才的困难，修建铁路并非易事。所以在清朝政府中几经酝酿讨论后，才决定首先修筑卢汉铁路（从北京卢沟桥到湖北汉口）。

由谁来负责修建这条铁路呢？张之洞认为盛宣怀是最合适的人选，因为他既能作官，又通商务和洋务，在招商局和电报局的工作已证明了他在这方面的才干。盛宣怀刚接办汉阳铁厂，正发愁产品的销路，如果他能负责修筑铁路，就可以产销结合起来，一举两得，所以他也积极活动铁路总公司督办的人选。在双方都迫切要求的情况下，清政府于1896年正式任命盛宣怀为新成立的铁路总公司的督办。

盛宣怀成为铁路总公司的督办后，即请示张之洞等人，以上海为商业总汇为名，将总公司设在上海，另在天津和汉口设两个分局，并在1897年正式开张办公了。

铁路总公司开办后，立即遇到了与外商的激烈竞争。修建铁路需要巨资，资金从哪里来？当时华商的资金都有限，用招募华商入股的办法是筹不到足够资金的。外资的力量雄厚，都愿意投资，但这又涉及到铁路公司以后控制在谁手里的问题。盛宣怀考虑再三，觉得既然必须依赖外资，用借款的方法要比入股为好。因为借款虽然条件苛刻，但公司的大权还是掌握在自己手里，如果入股，洋人的股份多了，公司的控制权就可能落入洋人之手。所以从维护铁路主权入手，他选择了借款修路的办法。

但是外商并不甘心自己失去对修筑中国铁路的控制权。就在盛宣怀正在研究如何筹集资金修路的时候，竟然有广东籍道员许应锵等四个人，先后向盛宣怀表示，他们都已集股金数千万元，表示愿意负责承办修筑卢汉铁路。这四个人都是没有什么名望的人，盛宣怀很怀疑他们有什么办法，一下子能集到那么多资金？他怀疑有外商在幕后支持和操纵，派人经过调查之后，果然证实其中三人背后的支持者为洋商，另一个人为漫天胡说，并无资金。

盛宣怀在筹办修筑卢汉路时，买办商人容闳（音 Hóng）向清政府提出，由他负责修一条由天津至江苏镇江的铁路。容闳的后台是洋人，他提出的条件对清政府也很有诱感力，就是愿意为修此路而报效清政府百万巨款，以解救清政府的财政危机。容闳的建议，对盛宣怀当然是一大威胁。因为在当时

商品流通量不大的情况下，如果同时修建两条南北的铁路干线，卢汉路的效益肯定会大受影响，所以盛宣怀取得张之洞等人的支持后，坚决反对。但是容闳的建议却得到李鸿章的支持。因为修筑卢汉路是张之洞的主张，而李鸿章从军事角度考虑，一直倾向于修津镇线。所以张之洞、盛宣怀等反对修筑津镇线，虽然使其修筑延缓了几年，但因为得到了李鸿章的支持，而清朝政府又贪图百万元的报效，所以最后还是容闳得胜了。

西方列强一直把侵占中国铁路的修筑和经营权，作为控制中国的一把利刃，而清政府迫于西方的压力，又一再出让主权，这就使盛宣怀想通过铁路总公司控制中国铁路的企图，一再受挫，节节败退。后来盛宣怀不得不退而采取只保“中权于路”，即抓住卢汉路不放，然后再向南北东西延伸的方针。

沙俄于 1891 年开始筹建西伯利亚铁路后，进展很快，想假道吉林和黑龙江，直达海参崴。沙俄铁路伸入东北后，下一步就可能乘机入关，威胁到盛宣怀的主要干线，因而引起了盛宣怀的不安。为了抵制俄国，他建议采用主动进击的姿态，先将关内的铁路延伸至关外，以占领有利的地势，抵制俄国修路。德国占领山东半岛后，他感到修路的形势更加危急，因而主张加快铁路建设，卢汉与粤汉南北同时动工，以尽快把贯通南北的铁路控制在自己手中。清政府也很快批准了他修筑粤汉路的要求，这使他得到卢汉路的修筑权后，又将卢汉路向南延伸，从而取得了横贯南北的铁路大动脉的控制权，即现在的京广线。

盛宣怀虽然一直想把铁路主要干线的修筑权控制在中国人手中，但是由于列强对中国的进一步瓜分，中国半殖民化的加强，再加上他本身的脆弱，这一目的是很难实现的。首先修筑铁路的大笔款项，就得向外国人借。他虽然尽量把借款国错开，避免形成一国的控制，如卢汉路的借款甚至找了比利时这样的小国，但总摆不脱外国财团的控制。而且德国占据了山东半岛后，很快取得了胶济、胶沂的筑路权，并在向津镇线延伸；沙俄在东北取得了中东路的修筑权，并向旅大和关内延伸；法国在广西、云南也在修筑铁路。这些都使盛宣怀想控制中国主要铁路修筑权的愿望落了空。

其实，清政府和盛宣怀都是将修筑铁路当成一块肥肉对待的，因为修筑铁路要巨款，这里边当然自有好处。当清朝政府见盛宣怀的铁路总公司，向外商借了一笔笔的巨款，而清政府想借巨款解决财政危机，却一再遭到外商的刁难时，清政府与盛宣怀之间的矛盾就突出了。清政府为了把铁路的修筑权收归政府，就于 1905 年在北京设立了铁路总局，派买办唐绍仪为督办，并同时撤销上海铁路总公司，盛宣怀被迫将铁路事宜全部移交给唐绍仪办理。盛宣怀亲自筹办起来的铁路总公司，10 年之后终于完成了自己的使命。当然，具体管铁路的人，这时虽然唐绍仪代替了盛宣怀，但是铁路总局的一班人马，仍然是盛宣怀培养和提拔起来的，而且盛宣怀这时又升为专管铁路和邮电事务的邮传部右侍郎，所以铁路的实权实际上仍掌握在盛宣怀手中。

六、创办中国通商银行

甲午战争之后，清政府被迫签订了屈辱的《马关条约》，要赔款二万万两。这对本已财政十分困难的清朝政府，无疑是雪上加霜。今后清政府要想生存下去，从哪儿筹集这笔巨额赔款，又从哪儿筹集兵饷呢？为此清政府问计于一向自命懂洋务，又善于理财的盛宣怀。盛宣怀的回答是，除了裁减兵员，尽量减少政府的开支外，就要马上自己开办银行。他认为只要办起洋行，就可以铸银币，发行钞票，用不了一年，就会见成效。

怎么办银行？他在随后的《开银行意见》的条陈中，认为应走招商局的办法，走官助商办的道路，不同意完全官办。而且在同时，他已利用自己的关系暗中活动，联系了数十位富商大贾，集资 300 余万。

盛宣怀将铁路与铁厂掌握在自己手中后，对办银行的考虑，在思想认识上有了进一步的发展，就是办银行不仅是为了解决清政府的赔款和筹饷，而且也是发展近代工业所需。盛宣怀认识到，银行是商品流通的必然产物，中国要发展现代工业，必须借助银行这一金融手段。但是当时外国银行进入中国，已经控制了中国的金融市场，如英国的汇丰银行，就吸收了中国人的存款多达六千万两，所以从与外国银行竞争，收回一部分国家的权利来说，也应该自己开办银行。

盛宣怀经过积极的活动，在办银行上终于取得清政府中的一些要人的支持。直隶总督王文韶和湖北总督张之洞，就向清政府推荐，由盛宣怀出面筹办银行。于是清政府就在 1896 年，责成盛宣怀招商集股，创办华商自己的银行。

盛宣怀经过一段时间的积极筹备，终于在 1897 年 5 月 27 日，正式在上海宣布开办了名为中国通商银行的华人银行。这是中国自己办的第一家商业性银行，它对中国近代新兴工业的发展，具有重要的意义。

银行的董事会，盛宣怀聘请了 8 个人，对于这 8 个人组成的董事会，盛宣怀是颇费了一番心机的。叶成忠、施则敬、朱佩珍和严信厚是民族资本家，严澂（音 Yíng）、陈猷为轮船招商局会办，杨廷果是电报局总办，而张振勋则是华侨大资本家。这些人当时都是很有经济实力的代表人物，把他们拉入董事会，对筹集银行资金会带来极大的方便。如招商局的严澂、陈猷马上就认股 80 万两。

中国通商银行开办后，很快就得到了发展。不到一年的时间，就先后在天津、汉口、广州、汕头、烟台、镇江和北京等地开设了分行，方便了工商，达到了官商两利。据 1899 年的统计，银行每半年结一次帐，除了一切开销外，还可发给股东红利 40 万两，上缴户部税利 10 万两。

当然，银行的开办并不是一帆风顺的，遇到很多干预和阻力。阻力主要来自两个方面，一是帝国主义侵华势力的干扰，另一方面是清朝统治者的干预。

在银行筹办的时候，当时控制中国海关的洋人赫德，也想依赖海关的经济实力，在华创办中英银行，受到了盛宣怀的坚决反对和抵制。在华筹建中俄道胜银行的俄国董事四达，竟因为盛宣怀要创办华人的银行而兴师问罪公开反对盛宣怀开办银行，要他全力支持道胜银行，当然遭到盛宣怀的拒绝。这说明当时的外国银行，想垄断和控制中国的金融业，所以极力反对盛宣怀开办银行。

在盛宣怀筹办银行之初，清朝政府中就有一些人攻击他独揽轮、电、银行等大权，为的是谋取个人的私利。当银行办得很有成效时，袁世凯继李鸿章后为直隶总督兼北洋大臣。袁世凯为了发展自己的实力，就先后从盛宣怀手中将招商局和电报局夺走，又准备筹建国家银行。这时盛宣怀的通商银行业务受到限制，处境困难，甚至有停办的打算。后来虽未停办，但在袁世凯的排挤下，发展也遇到了很大困难。

七、总理汉冶萍公司

盛宣怀曾在 1875 年经营过湖北省的广济、大冶煤铁矿。盛宣怀一直主张企业要走官督商办的路，但由于当时如果官督商办，则有人主张把煤铁厂合并到招商局，而招商局当时盛宣怀还没有控制在自己手中，所以最后不得不走官办的路。

盛宣怀办矿走的是先煤后铁的思路。煤矿先勘察的是兴济，但发现煤质不好，煤层也薄，无开采价值。随后在荆当发现了煤质好又易开采的白煤。接着又勘铁矿，结果在大冶发现了有开采价值的富铁矿。用大冶之铁矿石和荆当之煤，终于在 1878 年炼出了铁样，初步获得成功。

但是荆当的煤，要开采出来并修铁路运至大冶，开矿加铁路的修筑费用共需 50 万两以上。而当时的湖北煤铁开采总局，所领官本还不到 20 万两，而且在勘探过程中已花去一半，所以资金成为一大问题。办法一个是增加官本，另一个是招商集股。当时官府经济很困难，增加官本不可能，因而只得改走招商集资之路。

盛宣怀按照李鸿章的意思，于 1879 年结束官办的湖北开采煤铁总局，另开办了官督商办的荆门矿务总局，进行招商集股。但是由于商人对其发展前途心存疑虑，所以招商并不顺利，只集到资金 5 万两，与所需款数相差甚巨，于是只能小规模用土法采煤，洋法炼铁。但因运输困难，成本昂贵，再加上经营管理不善，结果荆门煤矿未能扩充开采，大冶铁矿亦未能开办，已经负债累累，因而不得不被迫停办。这对盛宣怀办洋务无疑是一大打击。

盛宣怀在湖北办煤铁矿的尝试虽然失败了，但却积累了经验，而且也以后湖北发展煤铁矿打下了基础。以后张之洞正是在这个基础上，创办了采煤采铁和冶炼的汉阳钢铁联合企业，这就为以后在 1896 年，盛宣怀接办汉阳铁厂，发展我国的钢铁生产创造了条件。

当袁世凯从盛宣怀手上夺走了招商局、电报局后，在盛宣怀手中只剩下汉阳铁厂这个大企业了。过去，资金不足时，还可以在几个大企业之间互相通融拆借，现在汉阳铁厂为了发展而需要大笔资金时，就只有走借款一条路了。

江西萍乡煤矿是为了从根本上解决汉阳铁厂的炼焦煤而开办的。为了扩大汉阳铁厂的炼铁能力，从 1898 年开始盛宣怀集中力量建设萍乡煤矿，共投资 300 多万两，其中借德国礼和洋行 100 多万两。到 1904 年萍乡煤矿及运煤的铁路建成，才基本上解决了汉阳铁厂的用煤问题。

汉阳铁厂产的钢材，一直因含磷量太高，技术上又难以解决，而影响了产品的质量。为了解决这个问题，他派懂炼钢技术的汉阳铁厂总办李维格赴欧洲考察，才知道大冶的铁矿石含磷高，而原来购买的炼钢炉采用的是酸法，不能除去磷的杂质，而要解决这个问题，就必须废弃原来的设备，改用马丁碱法之炉炼钢，这一改换炼钢炉，前后用了五年时间才完成。这期间虽然走了不少弯路，但由于炼钢质量问题解决了，从而彻底解决了市场的销路问题。

汉阳铁厂最棘手的两个问题，即焦炭和钢材质量问题解决后，正赶上各省兴建铁路的高潮，而盛宣怀又用邮传部权力下发公文，要各省一律购用汉阳铁厂的钢轨和有关部件，因而也打开了销路。为了降低成本，增加竞争实力，盛宣怀又呈请批准再减免十年税厘，为汉阳铁厂的发展创造有利条件。

盛宣怀一直有煤铁合为一家的设想，但是过去因为煤矿和铁厂在经营中

各有困难，分头各自克服和解决困难，条件还好一点，合起来解决就难上加难。现在煤矿的开采和运输问题解决了，铁厂的质量问题也根除了，所以形势有利于煤铁的合并。盛宣怀随即准备成立合并的汉冶萍煤铁厂矿公司。

1908年各种工作准备齐全后，盛宣怀正式上奏清朝政府，要求成立汉冶萍公司。理由是除了保证煤铁生产的协调外，还要归还借款和扩充炼铁能力，以增加竞争的實力。清朝政府批准了汉冶萍公司的成立，将督办改为总理，盛宣怀被任命为第一任总理，汉阳铁厂的总办李维格任命为协理。从此汉冶萍公司走上了正规的发展道路。据统计，到辛亥革命前夕，公司的生铁产量达到10万吨，钢产量达到6万吨；萍乡煤矿的产量也达到600万吨。这在当时的世界钢铁企业中，也算是规模比较大的厂子了。

对于这样大的企业，外商早就企图达到控制它的目的。盛宣怀虽然一直对其有所警惕，但由于资金一直短缺，最后也逃不脱外商的控制之手。

汉阳铁厂在建厂之初，因为找不到合适的炼焦煤而影响了发展。日本的八幡制铁所这时看准了大冶矿山的富铁矿，就通过外交途径向张之洞和盛宣怀提出，日本用焦煤向中国交换铁矿石。开始的时候，日本提出在大冶租山自挖，被盛宣怀拒绝了。后来经过谈判，双方签订了《煤铁互售合同》，中国每年卖给日本铁矿石五万吨，日本卖给中国焦煤三、四万吨。从表面上看起来，这个合同是平等互利的，但一些附加条件，却使中国丧失了主权。一个条件是日本派人常驻铁矿山，监督铁矿石的生产，这为日本向铁矿山渗透创造了条件；另一个条件是日本派轮船直接到大冶装运矿石，丧失了内河航运的主权。

盛宣怀在接办汉阳铁厂时，曾向德国礼和洋行借款100多万两，因而工厂的技术人员也都聘用德国人。这些技术人员多专横跋扈，不听中国人的指挥，所以盛宣怀对此很有意见。正好这时曾任清政府实业顾问的日本人西泽公雄，改任大冶的技师，他就利用这个矛盾，逐步扩大日本人在大冶的势力，以排挤德国人。

由于缺乏资金，盛宣怀向德国的第一笔贷款用完后，又准备以矿山为抵押，向德国借第二笔500万两的贷款。西泽公雄听到这个消息后，认为这是日本进一步插手大冶的极好机会，因而立即报告日本政府，要日本抢先贷款，以达到控制大冶的目的。果然，日本先行一步，于1904年签订了向汉冶萍公司贷款300万元的协议，此后日本人就逐步将德国势力排挤出了汉冶萍公司。

当然，日本将德国势力从汉冶萍排挤出去，还不等于就完全控制了汉冶萍公司。日本人是一步一步地达到控制汉冶萍的目的的。1904年日本贷款300万元，是通过日本兴业银行进行的。在贷款的谈判中，日本提出以大冶铁矿及其附属物和机器为抵押，在借款还清之前，不得再向其它人出卖或抵押。这等于是将全部矿山抵押掉，以后如再需借款时，就没有什么东西可以作押了。盛宣怀开始时对此坚决不同意，但在日方的不断威胁和利诱下，最终还是答应了日方提出的以30年为期限，拿矿山及其附属物件作抵押，聘用日本技师等要求，从此日本的势力开始控制了大冶铁矿。随后，1906年又向三井洋行借款100万元，以汉阳铁厂的动产和所产钢铁为抵押；1907年再向正金银行贷款200万元，以萍乡煤矿的财物作抵押。这样，日本通过贷款的手段，就将大冶铁矿、汉阳铁厂和萍乡煤矿全部控制在自己手中了。所以从表面上看，汉冶萍公司的成立，是经营扩大和发展的产物，为我国钢铁业的发展创

造了条件；但从实质上看，它在成立和发展的过程中，已经蕴藏了日本势力的侵略和控制，盛宣怀也就逐步变成了日本侵华势力的代理人。

盛宣怀入了日本人的圈套，成为日本人在汉冶萍公司的事实代理人，是经过一个过程的。盛宣怀在与外国侵略者打交道的过程中，对外方设置各种陷阱、诱骗，还是有所警惕和认识的。但是随着盛宣怀官作得越来越大，洋务办得越来越大时，他为了扩展自己的势力，实现更多更大的野心，也就明知有陷阱，而却自愿坠入其中了。

汉冶萍公司成立之初，据盛宣怀的估计，汉阳铁厂的股本银 1200 万余两，萍乡煤矿的股本银 700 多万两，加外债商欠 1000 万两。当时借日本贷款不足 500 万两，其所占的资本比重不大，还不致落入外商之手。可是后来盛宣怀为了扩充汉冶萍公司的实力，又频频向日本借款，到辛亥革命前夕，短短的三年间竟向日本借款达 1200 万日元，为公司成立前的二倍以上。所以汉冶萍公司逐步落入日本人之手，盛宣怀当然要承担主要的责任。

盛宣怀怎么落入日本人的圈套？主要是日本人利用中日两国同文同种的说教，借盛宣怀对欧美列强侵华的警惕，拉拢盛宣怀，使盛宣怀自觉不自觉地上了日本人的船，成了日本人侵华政策的俘虏。这在盛宣怀 1908 年赴日本就医时，日本八幡制铁所长官中林雄次郎在与盛宣怀的说话中，双方都认为两家钢铁公司名誉远播，因而引起欧美同行的抵御，从这两家要联合起来加以对付的看法中可以得到印证。后来汉冶萍公司与美国的大来公司，曾商谈美商购买大冶铁矿石和生铁的合同，被日本发现后，立即兴师问罪，认为大冶铁矿为日本专用，绝不允许汉冶萍公司卖给他人。日本人已经飞扬跋扈地把大冶看成是自己的地盘，绝不许其他国家染指了。

当然，日本人对盛宣怀也是有拉有打的。他们一方面用各种办法压盛宣怀就范，为日本人服务；另一方面他们又不能逼盛宣怀太急，还要为他保个面子，留点出路，以便于更进一步利用盛宣怀。如 1911 年盛宣怀正与日本正金银行谈判 1200 万元的借款时，正是盛宣怀因川汉、粤汉铁路借款事受到朝野攻击之时，而且汉冶萍公司又有几名董事不是盛宣怀的心腹，他们可能在董事会讨论时加以反对，日本人就很理解盛宣怀的处境，从多方面给以谅解和保护，以免造成盛宣怀的垮台。

其实，盛宣怀在汉冶萍公司的问题上，一再向日本人让步，也一步步受到日本人的控制，还有他个人的原因。盛宣怀是清朝末年借办洋务成长起来的一个封建官僚资本家。他除了在政治上依靠李鸿章的提拔推荐，一步步爬上了大官的地位外，还借办洋务积累了相当的个人资产。在袁世凯将招商与电报局收走后，盛宣怀就将个人的资产大部投入了汉冶萍公司中。但因政治的风浪动荡不定，盛宣怀很担心万一一天有不测风云，政治局势发生了变化，他在汉冶萍的投资会全部化为泡影。所以盛宣怀急于想从借外债中谋取手续费，通过大量借外债的抵补，设法将自己投入的资本抽回，所以他就一而再、再而三地向日本人低头，将主权出卖给日本人。到辛亥革命时，日本人以在大冶保护筑路矿产为名，驻有日本军队，已经以主人自居。汉冶萍名为中国人办的公司，实际上已变成日本人所有了。

八、办北洋大学堂和南洋公学

从 19 世纪 70 年代初到 90 年代中后期，经过近 30 年的开创和经营，盛宣怀全部或部分控制了中国近代工业中的轮船、电报、钢铁、铁路、矿产、纺织、银行等 16 家比较大型的企业，成为中国近代办工业的先行者之一。但是当时中国的教育还是科举制度，学的是八股文章之学，根本不可能培养出懂近代科学技术和企业管理的人才。所以盛宣怀办企业之初，最感缺乏的是人才。怎么解决人才？在当时只有两条路：一是聘用外国人才，这在当时不但费用高，而且这些人都比较傲慢，难以与中国官员合作；另一个就是自己培养人才。

自己怎么样培养人才呢？在早期，他曾派人跟随聘用的洋技师学习，但学技术要有科学基础知识，如果对近代科学技术知识一无所知，跟随洋人也只能学个皮毛，根本学不到真正的技术。盛宣怀也曾派人出国留学，这当然是一个途径，但学成回国总要花几年时间，有时远水也解不了近渴。盛宣怀也根据不同的需要，办过短训班，这只能培养技术工人，还解决不了需要的专家级人才的问题。所以最后盛宣怀决定仿照外国的模式，在中国创办永久性的大学。

1895 年盛宣怀在任天津海关道三年之后，在他的权力和经济实力允许的范围内，得到直隶总督王文韶的支持和批准，在天津创办了北洋大学堂，即现在天津大学的前身。

北洋大学堂创办之初，设立了大学本科四个班，大学预科四个班，每班 30 名学生，共有学生 240 人。学生除学外文外，主要学习理工方面的基础知识，如算术、地理、逻辑、物理、化学、机器制造和采矿等。这些基础课学完后，选择其中的 30 名优秀者，分为律例、矿务和制造三个专科，再分类学习，以培养专门的人才。1897 年北洋铁路学堂合并于北洋大学堂，于是又增加了铁路一个专科。从上述北洋大学堂所学的课程和划分的专科看，它是中国近代的第一所工科大学，也是中国第一所近代的大学，因为它比京师大学堂，即现在北京大学的前身，开办的还早了两年多。当然，从今天的标准看，这所大学还是很不完备的，但是在当时，它确实是中国第一所系统传授和培养科学技术知识的新型大学，所以很值得纪念。

北洋大学堂的建立，对发展中国近代的高等教育影响深远，成为以后各地创办大学的范例。两江总督刘坤一要办大学，就是向盛宣怀索取北洋大学堂的全部章程，然后在此基础上加以修订的。

盛宣怀在办北洋大学堂时，制订了两条规则：一是学习必须循序渐进，由浅入深地学完所有课程，不得中途退学，也不允许学无次序，浅尝辄止。这是接受过去一些学习西方科学技术的学生，在学习过程中知难而退，结果没有学到什么东西而订的。二是学习外国语言文字只是一种工具，重点要放在学习专门的科学技术知识上。这也是接受过去清政府设立同文馆，学生只学习外国语言文字，不懂科学知识，因而用途不广的教训。所以当继任他为天津海关道的李少东，准备将 60 名学生，分别改学法、德、日等三国文字，而不再专门学习科学技术时，盛宣怀坚决予以反对。他认为，这是李少东根本不懂专门教育造成的。因为按各专科培养人才，每年的各科毕业生也只有数人，根本满足不了需要。现在一下都让学外语，必将使人才断档，造成不可弥补的损失。

北洋大学堂创办后，盛宣怀即卸任天津海关道，而长驻上海的铁路总公司，因而他对北洋大学堂过问的较少，而主要关注的是他随后在 1896 年于上海创办的南洋公学，它是现在上海交通大学的前身。

南洋公学创办的时候，其培养学生的方向就与北洋大学堂不同。北洋大学堂是工科为主，而南洋公学则设置了内政、外交和理财三科，是以文科为主。北洋大学堂的经费来源主要是公家拨款，而南洋公学则主要是商捐，即由招商局和电报局捐助，这样办学受政府的干预相对就小一些。

盛宣怀想把南洋公学办成以培养内政和外交等政治家为主的政治类型的大学，面向全国招生，毕业后使用也不拘于一省一地，这和盛宣怀当时在政治上正青云直上，从而想为自己培养一批得心应手的下属官吏是相一致的。

南洋公学最早开设的是师范院，它是在 1897 年考选比较优秀的 40 名学生的基础上开学的。这是我国近代史上第一所正规的师范学校，后来南洋公学的教师多来源此院。为了建立一所从小学、中学到大学的系统的完整教育体系，也为了给师范院的学生提供教学实习基地，盛宣怀在办师范院的同时，仿照日本师范学校有附属小学的办法，招收了 120 名 10 岁左右的儿童，另设一外院学堂，即小学校，由师范院学生分班教习。接着，又于 1898 年开办二等学堂，即中学。这样学生入校后，可以由小学、中学再升入大学，从而构成了一个完整的教育体制。这在中国近代教育史上，也属于首创。

这种从小学、中学到大学的培养体制，虽然比较系统和完善，培养的时间却相对较长。一个学生从入学到大学毕业，要花费十几年时间，当然不能满足盛宣怀当时迫切的人才需要。为了迅速培养自己的政治僚属，盛宣怀在筹建南洋公学的同时，还同时筹建达成馆，即速成培训班。他计划招收已有基础的成材之士，集中学习外语、法律、公法、政治和通商等课程，三年以后即可毕业，先到政府的有关机构中任事，经过一段实际锻炼，其成绩突出者，即可备选出使大臣、总署大臣等。他原来计划在北京和上海各设达成馆一所，均未能按期建成。到了 1899 年，才在上海开办了特班，也就是原来设想的达成馆。

盛宣怀筹办南洋公学的积极性很高，对之寄托的希望也很大。在徐家汇购地建校的地皮，是他慷慨解囊捐助的。常年经费是由他经营的招商局和电报局，每年捐 10 万两支持的。其它房舍、仪器、图书等设备的购置，乃至派遣学员出国留学的经费，他都一一过问，预先准备好钱，以不影响学堂的进展。南洋公学后来的发展及培养了一大批有用的人才，都和盛宣怀的积极关心和支持分不开。

南洋公学除设有师范院、外院（小学）、中院（中学）、上院（大学）和特班（速成班）外，还附设有译书院、东文学堂、商务学堂等。

译书院是公学的翻译出版机构。盛宣怀认为过去北京同文馆和上海制造局等处翻译的书，多为科学技术书，政治类的书籍较少。结合南洋公学主要是培养政治法律类人才的特点，把译书院翻译的重点，放在能反映西方新理新法的政治类图书上。他聘任当时的名学者张元济主持其事，广购日本和西方新出版的图书，还聘了一批外国人当翻译或顾问，在国内招聘了一批懂外文的留学回国人员为译员，开始进行有系统的翻译出版工作。此外，还向院外的翻译人员约稿，如严复所译的《原富》这部名著，就是向他约稿，由南洋公学译书院印刷出版的。译书院是 1898 年成立的，到 1901 年 8 月，译成之书已排印 13 种，译成尚未排印有 15 种。其中多数为军事方面的书，少数

是关于政法、理财、商务、学校方面的书。这和盛宣怀的强兵求富思想有关，也与当时接二连三地遭到外国的军事侵略有关。1901年后，清朝被迫搞维新和立宪，译书院的翻译重点也转移到维新和立宪方面，翻译了不少日本、德国的有关政治和法律方面的书。但是这时袁世凯代李鸿章为直隶总督、北洋大臣。袁世凯于1903年迫使南洋公学改隶北洋大臣，因而造成译书院经费困难，不得不在当年停办。张元济将停办的译书院与沈瑞芳主办的商务印书局合并，成立了商务印书馆，将译书院的一些工作继续坚持了下来。译书院从成立到停办，仅四年多时间，就翻译出版了图书共13种40余部，不少书曾风行一时，对当时的政治和学术思想影响很大，对资产阶级民主思想的传播起了一定的作用。

为了培养翻译人才，盛宣怀于1901年创办了附属于南洋公学的东文学堂。首次招收了40名学生，专门学习日语。学堂聘张元济兼任主任，译书院翻译细田谦藏、稻新六为教员，可见它主要是为译书院培养翻译人才。它本来制定的学制为二年一期，但与译书院一样，改隶北洋大臣后，也因经费无着落，一年后即停办。

商务学堂1903年开办，以培养工商业方面的管理人才为主。这一方面是由于当时工商业发展的需要，另一方面也有抵制封建束缚和外国侵略的意向。盛宣怀在正式办商务学堂前，由于他很重视这一举措，已经做了一些准备工作。他与南洋公学掌管教务的提调刘树屏商量，计划先将尚未开班的上院先改为商务学堂，并对未来的毕业生出路，作了优先安排和保证。为了学习外国培养商务人才的经验，他还派南洋公学的监院福开森，赴欧美七国考察经验，甚至包括造屋的图样。为了事先准备好教材，他还请出国考察的大臣，为他注意收集和购买有关商学和商律方面的图书。后来因为南洋公学的校长劳乃宣，建议先缓办商务学堂，而将准备入学的学生派往海外留学，才暂时没有办成。到了1903年，在正式创办商务学堂时，为了说明它属于高等教育，盛宣怀建议在前面加上了“高等”二字。到了1904年，正式将南洋公学改为高等商务学堂，后来因改为隶属商部，又将校名改为南洋高等实业学堂。从此，它成为我国南方成立最早的一所工科大学。

盛宣怀办教育，除了北洋大学堂和南洋公学外，还办了不少其它的学堂。如1905年，因修卢汉铁路，需用法文人才，他曾创办了铁路法文速成学堂。1911年在上海吴淞又创办了商船学校，以后在宁波又办了分校。

在办学的过程中，盛宣怀为了培养高等的专业人才，他很重视从南洋公学的学生中，选其优秀者，送出国外留学。据统计，从1898到1906年期间，他主持派遣到美、英、德、日、比五国的留学生共有58人，这其中包括后来成为政治上风云人物的章宗祥、王宠惠、雷奋等人。他对派出的留学生要求很严，一定要他们学成归国服务，不准中途退学。如1903年广东总督岑春煊想调留学国外的陈锦涛，提前回国主持办学，盛宣怀以陈锦涛正在美国耶鲁大学读博士学位，一定要拿到学位后才能归国为由，拒绝了岑春煊的要求。

九、八国联军入侵时导演“东南互保”

盛宣怀办的洋务企业，虽然采取的多为官督商办的形式，但由于盛宣怀的身份既代表“官”，又代表“商”，所以这种企业对封建统治者有很大的依赖性；如果盛宣怀没爬到那么高的位置，没有李鸿章这样的大官支持，他的企业是一天也维持不下去的。而且盛宣怀所处的时代，又是列强侵略和瓜分中国的时期，盛宣怀在开始办企业时，虽然也有争夺主权、抵御外国侵略势力的意图，但随着中国半殖民地化的增强，外国侵略势力对中国政治和经济控制的强化，他的企业如果不与外国侵略势力妥协，甚至让一部分利益给外国侵略势力，他也难以维持下去。所以当1900年义和团运动兴起和八国联军入侵中国的时候，他就在政治上采取了坚决反对义和团的态度，而对外国侵略者则妥协退让，以求得保住自己既得的经济利益和政治地位。

义和团运动爆发后，因为对一切洋务都采取了全面反对的态度，所以盛宣怀办的铁路和架的电线，都受到了冲击和破坏。义和团运动直接涉及到他的切身利益，所以他一再向清政府建议，要进行血腥的镇压，而镇压的目的是保护外国侵略者的在华利益。

盛宣怀的洋务企业主要集中在长江流域。当八国联军进攻北京，眼看北方的清政府已无力抵抗的时候，盛宣怀借助他与东南督抚李鸿章、刘坤一、张之洞等人的密切关系，与他们酝酿，要进行“东南互保”。所谓“东南互保”，就是以东南的三个主要督抚李鸿章、刘坤一、张之洞为首，明确向西方列强宣布，他们不支持清朝政府反对八国联军的斗争，而愿与列强合作，共同保护东南一带的局势，不受战火的影响。这无疑是在外国侵略者面前表示不抵抗，不反对侵略的一种投降妥协的作法。

“东南互保”的方案是盛宣怀支持上海道余联沅出面提出的，很快得到了江督刘坤一、苏抚鹿传霖、粤督李鸿章、鄂督张之洞、闽督许应骙等实力派人物的支持。以后，山东巡抚袁世凯、川督奎俊等人，也表示了参加“东南互保”的意愿，所以实际上“互保”的范围已从东南发展到中南乃至西南了。

盛宣怀为了稳定“东南互保”的局面，他一方面要求各督抚对境内的义和团，要尽力镇压，以保护外国商民及其财产，以免引发外国人出兵的口舌；另一方面对外国侵略者的侵扰和挑衅，步步退让妥协，以免扩大事端。由于“东南互保”保护了外国的在华利益，所以得到了外国侵略者的支持，最终果然达到了“东南互保”的目的。

在“东南互保”的目的实现后，盛宣怀又以“东南”为基地，力促清政府与八国联军谈判，达到和约的签订。盛宣怀借他掌握着电报局这一通讯中枢的有利条件，通过与各方势力的协调，向清朝政府推荐由李鸿章出面负责与八国联军的和谈。清朝政府这时已感危机四伏，无计可施，因而也就接受了盛宣怀等人的建议，任命李鸿章为直隶总督，以全权大臣资格与列强进行和谈。

盛宣怀主张由李鸿章出面议和的目的达到后，接着他又建议，用严惩祸首的办法，以达到和议的速成。但是谁是祸首呢？主要的祸首是慈禧太后，这当然不能惩办。要找下边的替死鬼，又因各督抚中的利害关系，也有矛盾，最后集中在首先利用义和团的前山东巡抚毓贤、率军围攻使馆的董福祥和军机大臣刚毅等人的头上。杀毓贤容易，可董福祥因有兵权在手，杀之恐引起

兵变，最后只给了个革职留任的处分。清朝政府在协调处理这些问题的过程中，很多是先与盛宣怀商量，然后再由盛出面协调督抚们意见的，所以盛宣怀当时实际上处于一个十分重要而又微妙的地位。

在戊戌变法的时候，盛宣怀是康有为和梁启超的坚决反对者。但时隔两年，到了八国联军入侵中国的时候，他一下子又来了个 180 度的大转弯，积极主张变法了。因为这时盛宣怀认为，变法能迎合列强的胃口和利益，有利于促进停战的谈判。至于怎么样变法，他认为不能全变，也不能急变，所以只能进行一些如改官制、变科举等枝节的小变，这既不会动摇清朝统治者的根本利益，又有利于像盛宣怀这样人士进入政界掌握实权，他完全是从少数洋务派的利益为出发点考虑的。清政府 1901 年进行的所谓“变法”，正是在盛宣怀这样的指导思想下进行的，能变到什么程度也就可想而知了。

在李鸿章与八国联军谈判签订了屈辱的《辛丑条约》后，总算把清朝政府的统治暂时稳定下来，但摆在清朝面前最棘手的问题，是如何筹措 4.5 亿两的巨额赔款了。清朝政府的一些大臣们，都对从哪儿搞到这笔赔款一筹莫展，而唯独盛宣怀认为，这笔赔款数额并不很大，有办法筹措。从哪里筹措呢？无非是不顾人民的死活，加重民众的负担，在田赋、盐课、印花、土货等上边加税等。于是盛宣怀就被清朝政府任命会办商务大臣，专门负责赔款和商约谈判了。

所谓商约谈判，就是《辛丑条约》签订后，要根据条约的原则对某些具体条例进行谈判签约，如内河行船、商务等。签订商约的首席谈判代表是当时的商务大臣吕海寰，但直接具体进行谈判的负责人却是商务副大臣盛宣怀。

《辛丑条约》有 11 个签约国，首先进行商约谈判的是英国。谈判的焦点集中在加税免厘上。厘金是商品流通税，中国的商品在流通中一直上这种税。口岸开放后外国货大举进入，进口商品要上关税，交了关税后是否还要上厘金，这是当时双方争议的焦点。盛宣怀主张税厘并征，就是上了关税还要征厘金，但外国人一直主张，只上关税，不征厘金，商品上了关税后就可以在中国市场上流通，不应再征其它的税。这个问题当然涉及到国家税收主权的问题，但在西方的压力下，盛宣怀被迫退让妥协，最后答应外国商品进入中国，只征关税 12.5% 后，免征厘金。在谈判中的另一个焦点，是关于内河航行权的问题。过去盛宣怀创办内河轮船公司，一直主张内河航运要由中国独占，不许外人插手。在不平等条约的压力下，盛宣怀也不得不出卖内河航运主权，允许外国轮船不但可以在内河航行，而且可以租用河道两岸的栈房和码头。对于这种出卖主权的作法，他还在向清政府报告中自我安慰说，租期只有 25 年，并可随时更改，而且招商局还准备购置新船以与外轮竞争。这完全是一派自欺欺人之辞了。

盛宣怀 1902 年与英国谈判签订这个出卖国家主权的商约和内河航行的章程后，按照这一出卖主权的原则，随后于 1903 年与美、日，1904 年与葡萄牙也签订了类似的商约。这三个商约虽然在内容上不尽相同，但在加税免厘和出卖内河航行权上，都与英国签订的商约一样，并不像盛宣怀所说的，没有侵犯我主权。

十、与袁世凯的矛盾斗争

盛宣怀和袁世凯都是李鸿章提拔起来的亲信，但是因为盛宣怀长期在李鸿章身边工作，所以盛宣怀与李鸿章的关系，要比袁世凯更为亲近。

盛宣怀和袁世凯没有在一起共过事，但由于他们都自认为是李鸿章的门生，而且在对时局的一些认识和评价上，又往往意见相同，因而在当时复杂的斗争和人际关系中，彼此互认为知己，在一些问题上常常互相支持，彼此声援，从而达到共同的目的。比如在甲午战争后，改革军制、筹练新兵成为一时朝野的共同呼声。袁世凯和盛宣怀都是上述主张的积极支持者。后来袁世凯获准在天津小站训练新军，盛宣怀给予热情支持，并且在皇帝面前十分推崇袁世凯的作为。他认为袁世凯在小站所练的新兵太少，应该予以增加。这当然正合袁世凯的愿望。再如对于戊戌变法，他们都持反对的态度。他们俩人也主张变法，但变的只是工商之法，对政治上的变革都是反对的。所以在变法过程中，盛宣怀持不合作的态度，而袁世凯则表面上支持，背后却出卖了维新派。

1901年李鸿章病故。谁来接替李鸿章的直隶总督和北洋大臣的重要空缺，成为当时朝野关注的大事。盛宣怀在李鸿章去世之前，就曾对袁世凯说过，李鸿章老了，以后他的大业只有袁世凯可继任。李鸿章死后，盛宣怀马上公开推荐袁世凯出任北洋大臣。但袁世凯另有他的打算。天津是清朝重臣荣禄的地盘，他不愿离开自己经营多年的山东巡抚的职位，而去就一个空头的北洋大臣之任。所以袁世凯提出，要他去当直隶总督和北洋大臣，必须仍保留其山东巡抚的职位，他才能够去接任新职，否则他怕一离开山东，在当地引发混乱。这在当时是没有先例的，显然是一种要挟。但盛宣怀却胸有成竹地向袁保证，他一定向清朝政府游说为袁争取到不解任山东巡抚的调任。盛宣怀对荣禄做工作后，果然完满地达到了袁世凯的愿望和要求。

盛宣怀极力推荐和支持袁世凯为李鸿章的继任人，其目的很明显，是希望袁世凯权力到手后，利用其政治的地位和军事的实力，保护和支撑盛宣怀在经济领域的发展和地位。但是盛宣怀的这一如意算盘打错了，他万万没有想到，袁世凯在政治上达到自己的目的后，为进一步发展势力而充实财源，首先开刀的是盛宣怀所经营和控制的洋务企业，特别是赢利丰厚的招商局和电报局。

1902年盛宣怀的父亲盛康病故。按照当时的规定，父母故后，要在家守孝三年，照例应免去原来的各种官职。盛宣怀一守孝，清政府即派张翼（此人为出卖开平煤矿给英国的罪魁）为招商、电报二局的督办，企图将此二局的收入划归户部筹饷。盛宣怀对此当然坚决反对，但又不好说自己不解职，因而只得求援于袁世凯，希望他出面主持公论。

袁世凯早已垂涎招商、电报二局的收益。盛宣怀来求他，正好可以将计就计，将此二局吞并在自己手里。他一方面支持盛宣怀反对张翼督办二局的主张，另一方面又以二局原来就归北洋大臣所管为理由，希望维持现状。后来反对张翼督办的目的虽然达到了，招商、电报二局却也落入了袁世凯之手。袁世凯派自己的亲信杨士琦代替盛宣怀当了招商局的督办，电报局由商办改为官办的企图，虽然在盛宣怀的全力反对下一时没有得逞，但也被袁世凯派原直隶布政使吴重喜为驻沪会办大臣，接受了电报局，最终将二局控制在自己的手中。

电报局虽已掌握在袁世凯手中，但仍属商本而官办，盛宣怀一再坚持，如要改为官本官办，一定要发还商本，这对清政府虽然有利，却因拿不出还商本之款，所以一直未能施行。1908年盛宣怀升任邮传部右侍郎，这时邮传部决定收购电报局的商股，仍要官本官办时，因为盛宣怀正好分管邮电，如果电报局收归官办，等于又归了自己控制，因而一改原来的主张，不再坚持商办了。这时官方与股商争论的焦点变成股价问题，政府希望以每股170元收购，而实际股值是290元，盛宣怀想以200元折中的办法解决，清政府不同意，最后才决定以每股180元的价格收购。盛宣怀自己掌握着900股，收购的价格高一点当然对他有利。但当他看到再抬价会招致清朝统治者对自己的不满时，就带头接受了这个价格，从而进一步取得了清政府的信任。所以盛宣怀在电报局的得失上，虽然经济有所失，而政治上并无所失，还有所得。

对于招商局被袁世凯拿走，盛宣怀当然也不甘心，他一直在等待收回的机会。1908年，光绪和慈禧太后先后死去，靠逢迎慈禧发迹的袁世凯，被赶回老家养病，盛宣怀看准时机，积极开始了收回招商局的活动。这时的招商局已遍布袁世凯的亲信，而管招商局的邮传部尚书徐世昌更是袁的骨干，由于徐世昌与港商的关系密切，而港商在招商局又占有相当的股份，所以盛宣怀很担心徐世昌依赖这部分股东稳定其对招商局的控制。为了争取招商局中股东的支持，盛宣怀抓住广东商股中的领袖人物郑观应，要他私下拉拢和争取广东的股东，大力争取招商局的商办事宜。郑观应和盛宣怀的意见一致，都主张招商局应归商办，所以他积极支持盛宣怀的活动，很快争取到股东中十分之六的支持。条件成熟后，1909年在上海召开了招商局的股东大会，会上选盛宣怀、郑观应等九人为董事，盛宣怀任董事会主席，这样盛宣怀就以招商局完全商办的名义，又从袁世凯手中将招商局的大权夺了回来。

在招商局和电报局的问题上，袁世凯倾向官办，而盛宣怀则主张商办，在很大程度上其矛盾虽然是从个人的私利出发的，但从客观上来说，商办总比官办好。因为一官办，就难免会将官场的一些腐败习气带入企业，不利于企业的发展，而商办却有利于民族工业的复兴。所以盛宣怀与袁世凯的斗争，盛宣怀还是站在进步的方面，因而应予以一定的肯定。

十一、成为辛亥革命的打击对象

1906年，清政府批准川汉和粤汉铁路集股商办。盛宣怀是铁路商办的主要支持者。他认为，铁路归商办，如果外国想造铁路，就可以不以国家外交的交涉范围为理由加以拒绝，而由商办铁路公司来与之谈判，谈判的标准是对我是否有利，因而可以达到保护国家主权的目的。从盛宣怀个人来说，铁路公司归商办，权力归公司，而他正是铁路公司的督办，所以等于归自己。

清政府于1911年不顾商人的利益，突然宣布铁路干线收归国有，并派端方为接受川汉、粤汉铁路的督办大臣。为了维护商人的权益，各地掀起了保路运动。盛宣怀这时新任邮传部大臣，他刚向英、法、德、美四国借款，签订了《英法德美川汉、粤汉铁路借款合同》，以出卖部分铁路权为条件，向四国借得了巨款。因为盛宣怀这时的地位不同，他已是邮传部大臣，收归国有，等于收归邮传部所有，即铁路大权仍掌握在盛宣怀手中，因而他的立场又变了，从主张商办变为支持国有。为了贯彻清政府铁路干线收归国有的决定，他当然非常敌视各地的保路运动，支持对之采取坚决的镇压态度。因而他也就成了保路运动的主要攻击目标之一。

由保路风潮开始，直接导致了辛亥革命的爆发。这时清政府为了在表面上搞点改革，以欺骗群众，由各省派议员组成了资政院，作为表面上的民议机构。资政院当然是维护和支持清朝统治的，但是他们为了表示自己代表民意，就要找个目标进行攻击，以从另一个角度达到维护清朝统治的目的。这时保路运动的攻击目标是盛宣怀，而盛宣怀又是新组成的“皇族内阁”的成员，因而盛宣怀也就成为资政院成立后攻击的主要目标。他们认为，所以发生保路运动，爆发辛亥革命，都是盛宣怀处理事务不当，激怒民变造成的，所以应该杀盛宣怀以谢天下。他们想把盛宣怀作为清政府的替罪羊，以达到杀盛宣怀保清朝统治的目的。

盛宣怀不但反对保路运动，也反对辛亥革命。他与资政院的立场是一致的。所以他对资政院的攻击，一方面进行解释，力求取得他们的谅解；另一方面对辛亥革命却积极参与策划镇压。他凭借自己掌握的铁路、轮船、电报等交通运输的优越条件，和他多年经营的企业、银行等经济实力，竭尽全力来支持清政府镇压辛亥革命。

盛宣怀虽然与袁世凯有矛盾，但在革命爆发的情况下，盛宣怀主动缓和了这个矛盾。他认为当时只有袁世凯有实力也有能力起来维护清朝统治，将辛亥革命镇压下去，所以极力向清朝政府推荐重用袁世凯。这时袁世凯正因与清朝权贵的矛盾，而借机在家养病。他对清政府让他出山镇压辛亥革命，当然要提条件，拿架子了。这时盛宣怀就成为中间劝架说合的主要人物。但是就在他从中说合，清政府答应了袁世凯的全部出山条件，袁世凯赴武汉前线镇压革命的几天之后，盛宣怀没有料到自己竟成了替罪羊被清朝政府下令革职，永不再用了。

盛宣怀被革职后，迫于压力，马上逃离北京，从青岛转大连逃亡日本。他在日本，仍然借助自己在经济上的实力，从事反对辛亥革命的活动。

1912年南京中华民国临时政府成立后，财政遇到了极大的困难。为了支持新成立的临时政府，只得向外借款。可借款要有东西做抵押，用什么东西来抵押呢？孙中山想到了轮船招商局和汉冶萍公司。日本早对汉冶萍公司存有鲸吞之心，这时日本三井物产株式会社提出与中华民国政府合办汉冶萍公

司，日本出资 1500 万日元，其中 500 万日元借给南京政府，用于购买军火和支付军饷，而南京政府则担保不收中国出口铁块之出口税，并尊重日本在汉冶萍公司中所享有的特权。这种中日合办企业，由于日本的条件过于苛刻，因而受到国民政府中一些人的坚决反对，所以最后还是没有合办成。但是在合办过程中，因为牵涉到盛宣怀这位汉冶萍公司总经理的切身利益，他虽在日本逃亡，仍用尽了各种手腕，以达到反对南京政府的目的。刚开始的时候，盛宣怀想借此机会达到他早就想与日本进行合办的目的，不过他想将此责任推到南京政府的头上，因而坚持先南京政府核准后再再签押的程序。后来国内人士坚决反对中日合办的呼声高涨，他就顺势推脱责任说，他本来反对中日合办，只是由于南京政府的逼迫，他才违反自己的本意，不得不同意合办的。从而把自己打扮成为反对中日合办的英雄，以此抬高自己的身价。其实，盛宣怀只是主张由他来与日本合办，这一主张在辛亥革命前他已在一步步实行，他反对的只是南京政府插手罢了。在招商局问题上，当南京政府准备以之为抵押，向日本借款 1000 万元时，盛宣怀又坚决反对，企图在财政上困死南京政府。

后来在代表封建保守势力的袁世凯与代表革命势力的孙中山的斗争中，孙中山被迫将大总统的位子让给袁世凯时，盛宣怀也是坚决支持袁世凯的。袁世凯是 1912 年 3 月 10 日在北京就任临时大总统时，盛宣怀见袁世凯已夺走辛亥革命的成果，就以支持袁世凯办实业为名，于 1912 年 10 月间从逃亡的日本回到上海。不久，1913 年 3 月间，发生了袁世凯刺杀革命党人宋教仁案，于是就爆发了所谓“二次革命”。盛宣怀在“二次革命”中，从保护他的经济实业出发，是坚决支持袁世凯镇压革命党人的。他积极向袁世凯的反动军队提供军饷，出谋献策，送情报，希望袁世凯的军队能尽快控制住上海。他本来与袁世凯有很深的矛盾，这时却一再吹捧袁世凯，说他是一世的英雄，论才干谁也不能与他匹敌，将他比之为汉高祖、宋太祖，认为只要袁世凯能一统天下，就可以再造天下。所以他寄希望于袁世凯的成功。

孙中山对盛宣怀办实业是很赏识的。在 1900 年 10 月间，孙中山策划成立中央政府的时候，曾推荐盛宣怀主持内政。辛亥革命时盛宣怀虽然逃亡在日本，孙中山还派人与之联系，希望争取他支持革命。但盛宣怀从其顽固的政治立场出发，对孙中山一直采取反对和不支持不合作的态度。他认为孙中山只有理想而无经验，所以不足与谋。从他对孙中山和袁世凯两种不同的评价和态度中，可以看出盛宣怀对革命与反革命，爱憎是分明的，态度是明朗和坚决的。所以辛亥革命开始后，一些革命党人将他看成是革命的对象，并不是没有根据。正是盛宣怀自己，将位置摆在了革命的对立面。

十二、走了一条矛盾曲折的道路

盛宣怀生活在中国的最后一个封建王朝没落衰败直至最后被推翻的复杂时代，当时有封建统治者的垂死挣扎；也有外国侵略者的频繁入侵；又有革命者为反对上述两种势力的反抗斗争。在这种复杂多变的矛盾斗争中，盛宣怀度过了自己的一生。

从政治上来说，盛宣怀从青年时代开始，就对那种古老落后的科举制度不满，但为了政治上的出路和前途，他又不得不频频去应试，虽然走这条路他失败了，连个举人也没有中上，但他对整个封建统治制度并没有失去信心，还是极力去支持它，维护它，希望通过自己的努力，让它能延续下来。所以他一直追求“高官”，想爬进统治集团的上层。这是他的保守和落后性，也是他一生的悲剧所在。

在那个时代，没有科举出身，要爬到统治集团的上层是很困难的。盛宣怀选择了投靠当时洋务派的首脑人物李鸿章，寄希望于通过搞洋务，挤进统治集团。他选择的这条路成功了。正是借助李鸿章等一批洋务运动人物的提拔和推荐，他的地位逐步上升了，最后变成了洋务派中的重要人物。

搞洋务要有两个基础，一个是办实业，另一个是善与洋人打交道。办实业，就要引进资本主义的一些技术和管理方法，从本质上说，这是与封建主义的政治制度矛盾，水火不相容的。洋务派办实业的目的，是想将两种矛盾的东西硬捏合在一起，所以才有盛宣怀一直主张的那种“官督商办”企业的出现，有一会儿要官办，一会儿又要商办的矛盾和斗争。要与洋人打交道，在当时列强虎视眈眈的情况下，清朝政府又腐败无能，所以办洋务要想站稳脚跟，只有在外国侵略者面前步步退让，事事妥协，最后变成代表洋人利益的买办。盛宣怀一生办了不少实业，也和洋人打了不少交道，开始也还想争取主权，发展民族企业，但最后也不得不走上买办的道路。这不仅仅是盛宣怀个人的脆弱，而是整个时代的产物。

从盛宣怀个人来说，他最终达到了“做高官”的目的，爬到了“皇族内阁”成员、邮传部大臣的地位；他要“办大事”的目的也达到了，一手控制了轮船、电报、铁路、银行、钢铁等企业，成为在经济上十分显赫的人物。但是就在他个人事业最成功的时候，也是他终结的时刻。当辛亥革命的暴风雨摧垮了清朝统治后，盛宣怀的“高官”一下子没有了，不得不逃亡到日本；他辛勤经营的企业大厦也倒塌了一半，个人的财产被革命政府没收。由于辛亥革命的不彻底，盛宣怀虽然没有完全垮台，但他毕竟受到了很大的挫折和打击，此后再也未能恢复过去的辉煌。

辛亥革命后，盛宣怀利用自己和袁世凯与孙中山过去的老关系，从中周旋，力图保持自己在招商局和汉冶萍公司的实力，但因失去政治后台，已不尽如意，所以在心情上一直闷闷不乐。到了1915年已患病在身，年底卧床不起，1916年4月27日，病逝于上海，享年73岁，走完了他矛盾复杂的一生道路。遗有《愚斋存稿》，反映了他一生的思想和活动。

