

纪念招商局创立 140 周年

招商局与汉冶萍

胡 政 主编 张后铨 著



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS(CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

招商局与汉冶萍 / 张后铨著. —北京: 社会科学文献出版社, 2012. 9

(招商局文库·研究丛刊)

ISBN 978-7-5097-3517-6

I. ①招… II. ①张… III. ①轮船招商局-史料-研究-中国 ②汉冶萍煤铁厂矿公司-史料-研究-中国 IV. ①F552.9 ②F429.63

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 137667 号

招商局文库·研究丛刊

招商局与汉冶萍

著 者 / 张后铨

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 近代史编辑室 (010) 59367256

责任编辑 / 李建军

电子信箱 / jxd@ssap.cn

责任校对 / 杨俊芳

项目统筹 / 徐思彦

责任印制 / 岳 阳

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 北京鹏润伟业印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 21.5

版 次 / 2012 年 9 月第 1 版

字 数 / 339 千字

印 次 / 2012 年 9 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-3517-6

定 价 / 59.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

有两家企业在近代中国家喻户晓。

它们像是沉沉夜空中的两颗明星，又像是茫茫大海中的两座灯塔。

这两家企业，一个叫轮船招商局，一个叫汉冶萍公司。

招商局，中国近代第一家民族工交企业，跨越三个世纪的风云变幻，舒展出绚丽多姿的历史画卷，书写了撼天动地的壮丽篇章。

汉冶萍公司，中国近代首家民族冶金企业，建立起雄踞三省一市的钢铁煤炭联合集团，铸就了高大巍峨的历史丰碑。

招商局与汉冶萍，是休戚与共的合作伙伴和亲密无间的战略盟友，相依相伴，俱荣俱衰。

这是两家发展轨迹大体趋同的企业。

这是两家具具有超强生命活力的企业。

是怎样的机缘使两家企业风云际会？

又是怎样的缘由使它们分道扬镳？

携手同行的两个近代企业巨人（代序）

胡 政

招商局和汉冶萍是晚清洋务运动乃至近代中国企业中两颗最耀眼的明星。创立于 1872 年的招商局是中国第一家公司、第一家轮船运输企业，是中国近代修造船、保险、煤矿、钢铁、纺织、铁路、电报、银行、关栈等产业的开创者，被赞誉为中国民族工商企业的先驱。创立于 1908 年的汉冶萍公司是近代中国第一家钢铁煤炭联营企业，也是当时中国资产规模最大的企业。在鼎盛时期，汉冶萍公司一度发展成为亚洲最大的钢铁煤炭联合企业，在全球范围内也仅次于德国费尔克林钢铁厂而居亚军。汉冶萍公司旗下核心企业汉阳铁厂是近代中国第一家钢铁厂，曾经是亚洲首屈一指的金牌钢铁联合企业。汉阳铁厂属下的大冶铁矿是当时亚洲开采的最大的铁矿。汉阳铁厂不仅为中国近代铁路网的初步形成做出了重大贡献，而且其钢铁产品还远销欧美、日本等地，为中国钢铁产品走向国际市场进行了有益的探索。汉冶萍公司旗下的萍乡煤矿是中国较早使用机器采煤、洗煤、炼焦、运输煤焦的特大型煤矿之一，是当时中国现代化程度最高的一座煤矿。孙中山、毛泽东、刘少奇等曾对汉阳铁厂、汉冶萍公司赞誉有加。

汉冶萍是招商局创立之初对外投资最大的企业。招商局是汉冶萍最大的投资商和最大的战略盟友，是汉冶萍辉煌的创造者，在汉冶萍诞生和发展过程中发挥了极其重要的作用。1898 年后，招商局开始投资汉阳铁厂和后来的汉冶萍公司。1908 年，汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿合并组成汉冶萍厂矿有限公司。截至 1908 年，招商局在汉冶萍累计投资 101.9 万余两，汉阳铁厂、萍乡煤矿创办资本的 95% 和 80% 来自招商局及其关系企业。招商局督办盛宣怀担任汉阳铁厂与汉冶萍公司最高负责人长达 20 年。

平实的叙述之外，本书留给读者许多有关民族企业生存与发展问题的思考。

本书作者张后铨先生是招商局史研究会的特邀顾问兼特约研究员，对研究招商局的历史做出了重要贡献，本书是他继《招商局史》（近代部分，主编）、《招商史话》、《招商局史》（现代部分，参与）、《招商局》（主笔，小说）、《招商局与深圳》之后又一有关招商局历史研究的力作。

2012年是招商局创立140周年，本书的出版是很好的纪念。期待着更多的专家、学者和各界朋友关注并支持招商局及招商局历史的研究。

2011年7月

（序作者为招商局集团副总裁、招商局史研究会副会长、招商局历史研究丛书编委会主任。）

目 · 录

第一章 荆棘满途

——广兴寻煤纪实	1
一 初识湖北煤铁矿	1
二 在广济小试牛刀	5
三 盘塘煤局的建立	9
四 广兴采煤的结束	23

第二章 踏遍楚山

——荆局兴衰沉浮	26
一 荆门矿局的设立	26
二 采煤业务的收缩	31

第三章 惊鸿一瞥

——冶矿发现录实	37
一 大冶铁矿的发现	37
二 炼铁的暂时落幕	42

第四章 双雄际会

——接办汉阳铁厂	48
一 亚洲的金牌铁厂	48

二 汉阳铁厂陷困境	53
三 盛宣怀入主铁厂	63
四 最大股东招商局	72
五 郑观应从严治厂	76
六 厂矿规模的扩大	91
七 盛宣怀功过浅议	111

第五章 东方巨擘

——汉冶萍成长记	128
一 组建汉冶萍公司	128
二 短暂的黄金时期	140
三 产品销路的扩大	155
四 公司规模의膨胀	159

第六章 恶魔在侧

——合办之梦破灭	183
一 汉冶萍举借日债	183
二 招商局逃过一劫	201
三 合办案黯然收场	209

第七章 风云变幻

——汉冶萍历险记	228
一 国有风波的真相	228
二 大借款出笼前后	240
三 官商合办变死胎	257
四 “二十一条”成魔障	266

第八章 劫后余波

——盛氏家族功过	288
一 盛宣怀以铁兴国	288
二 汉冶萍陷入深渊	303

第九章 尾声

324

附录 图片来源

329

编后语

331

《招商局文库》编辑委员会

主任委员 胡 政 谢寿光

委 员 （按姓氏笔画为序）

马 敏 刘兰兮 李亚东 朱荫贵

杨 群 陈争平 易惠莉 武 力

徐秀丽 虞和平 黎志刚

第一章 荆棘满途

——广兴寻煤纪实

招商局是涉足近代冶金煤炭业的中国第一家企业。设局未久的 1874 年，会办盛宣怀根据李鸿章密谕，查勘中国蕴藏煤铁之区，跋山涉水，胼手胝足，终于在湖北广济县、兴国州（时称广兴）等地发现了煤、银、铁、铜等矿产资源，并于 1876 年 1 月在广济盘塘成立了湖北开采煤铁总局。

盛宣怀经营的广济兴国煤矿同台湾基隆煤矿、直隶磁州煤矿一道并称为晚清西式三大煤矿。

招商局特别是盛宣怀开创了中国近代冶金煤炭业发展的新纪元，为未来大冶铁矿的发现和汉冶萍公司的成立做了必要的准备。

一 初识湖北煤铁矿

历史的年轮推进到 19 世纪 70 年代初。

1872 年 12 月 26 日，直隶总督兼北洋大臣李鸿章奏准创办轮船招商局。1873 年 1 月 17 日，招商局正式开局营业。

1874 年，招商局成立尚不足两年，轮运事业才刚刚起步，虽然已先后派轮行驶镇江、九江、汉口等长江各埠和汕头、香港、天津等南北洋各口，并已开辟至神户、长崎等近海航线，但燃料短缺的问题却日益凸显，李鸿章早在招商局开局前就指出：“非铁不成，非煤不



图 1-1 李鸿章画像

济”，主张“遴派委员，招觅商人，购买机器”，^①采用近代办法开采深层优质煤炭。招商局开局前拟订的“章程节略”中也提出：“轮船所用煤斤，拟请由官招商开采贩卖，以免购用洋煤。”^②

自两次鸦片战争之后，中国一步一步滑入半殖民地深渊，外轮横行，洋货充斥，煤炭市场更为外国洋行所垄断。

据统计，19世纪60年代中期，行驶长江航线的旗昌轮船公司每年耗煤20万~30万吨，行驶沿海航线的外国轮船每年约耗煤40万吨，这些煤大都从英国、澳大利亚、日本输入。从19世纪50年代中期到70年代初，每年从外国输入中国的煤炭，仅上海一埠即从3万吨增至16万吨，^③在此期间，不断有外国军人、煤矿老板、矿师、各类商人、地质学家甚至外交官来到中国勘测和考察中国煤矿资源。对外国势力的步步进逼，清政府多次予以抵制和反对。^④

19世纪70年代初，英国发生煤荒，煤价在1872年猛涨60%~100%，这就使依赖洋煤的中国企业大感紧张，因此，中国人使用近代技术开采煤矿已势在必行。从1875年到1891年，一批近代煤矿纷纷创办（详见表1-1）。

表 1-1 甲午战前中国近代煤矿简况（1875~1891）

开办年	煤矿名	经营性质	创办人	备 注
1875	直隶磁州	官 办	李鸿章	不久停办。
1875	湖北广济、兴国煤矿	官 办	盛宣怀	不久停办。
1876	台湾基隆煤矿	官 办	沈葆楨	1875年沈葆楨奏准开办，1879年正式投产，日产能力约300吨，中法战争期间矿井设备严重受损。1892年停办。甲午战争后落入日本人之手。
1877	安徽池州煤矿	官督商办	杨德、孙振铨	初创资本10万两，1891年因亏折停办。

① 李鸿章：《李文忠公全书》，光绪三十一、三十四年刊，奏稿，卷19，第49页。
② 台北中研院近代史研究所编《海防档》（四），1957，第911~915页。
③ 严中平主编《中国近代经济史》（1840~1894），下册，人民出版社，2001，第1239页。
④ 袁为鹏：《聚集与扩散：中国近代工业布局》，上海财经大学出版社，2007，第15~16页。

续表

开办年	煤矿名	经营性质	创办人	备 注
1877	直隶开平煤矿	官督商办	李鸿章、唐廷枢	1881 年投产，日产能力最高达 2000 吨。
1879	湖北荆门煤矿	官督商办	盛宣怀	1882 年停办。
1880	山东峰县煤矿	官督商办	戴华藻	初创时集资 25000 余两，1882 年增收股金至 5 万余两。由于财力有限，机器设备简陋。
1880	广西富川、贺县煤矿	官督商办	叶正邦	1886 年闭歇。
1882	直隶临城煤矿	官督商办	纽秉臣	主要靠“土法开采，本小利微”。
1882	江苏徐州利国驿煤矿	官督商办	胡恩燮、胡碧澄	1887 年由李鸿章、盛宣怀接手，但未正式办理。
1882	奉天金州骆马山煤矿	官督商办	盛宣怀	仅对矿山作勘测活动，未开采，1884 年停闭。
1883	安徽贵池煤矿	官督商办	徐润	1883 年因徐润破产，煤矿改由商人徐秉诗接办，规模很小。
1884	北京西山煤矿	官督商办	吴炽昌	矿局与醇亲王、李鸿章有联系，1886 年称月产 10 余万斤。
1887	山东淄川煤矿	官 办	张曜	1888 年开始作少量机器开采，到 1891 年张曜去世，停办。
1891	湖北大冶王三石煤矿	官 办	张之洞	为供应汉阳铁厂而设，耗资近 50 万两，1893 年因积水过多，被迫停采。
1891	湖北江夏马鞍山煤矿	官 办	张之洞	为供应汉阳铁厂而设，1894 年出煤，因煤质不合炼焦之用，经费支绌，暂用土法。

资料来源：张国辉：《洋务运动与中国近代企业》，中国社会科学出版社，1979，第 185～187 页；袁为鹏：《聚集与扩散：中国近代工业布局》，上海财经大学出版社，2007，第 17～18 页。

在上述 16 座煤矿中，至少有 6 座是招商局独资、合资或派人参与创办的，它们是磁州、广济兴国、开平、荆门、金州、贵池煤矿。而广济、兴国煤矿是一家与招商局直接关联的煤矿。

作为中国近代第一家民用交通企业，招商局是用煤大户。该局轮船航

行江海和外洋，使用的燃料全部是煤炭。

此时的中国尚无一家近代煤矿，洋煤又价格奇昂，非招商局之力所能购买。为解燃煤之急，李鸿章在 1874 年冬密谕招商局会办盛宣怀：“中国地面多有产煤产铁之区，飭即密禀查复。”^①

1876 年洋务派奏准创办开平煤矿，李鸿章委派招商局总办唐廷枢勘察开平镇煤铁矿，1878 年正式设立开平矿务局。^② 这是招商局首次涉足煤炭行业。

19 世纪 70 年代初，湖北广济、兴国一带发现了煤铁矿。李鸿章慧眼识人，把开发湖北煤铁矿的重任交给了招商局会办盛宣怀。

盛宣怀（1844～1916），字杏荪，号愚斋，江苏武进人。1861～1862 年间，其父盛康担任湖北粮道，盛宣怀随父入鄂。未久，盛康由湖北粮道改任武昌盐法道。盛宣怀随父居鄂五六年，遵循父训，专注于“有用之学”，逐步熟悉了湖北的地理环境和矿藏分布情况。在协助其父处理淮、蜀盐商为引地相争事件时，盛宣怀初试锋芒，表现出过人胆识和务实作风。

盛宣怀特别关注湖北煤铁矿藏情况。他在父亲案头看到过“广济县禀禁开挖武穴煤山”的文件，知道这一带煤矿蕴藏极丰。1867 年，23 岁的盛宣怀亲赴广济考察，“乃知其地滨江”，煤炭运输较为便捷；他查阅了地方志，“始知该山属官”。开发此地煤矿的念头在心中萌动，“怦怦于中将十年矣”。^③

旅鄂经历为盛宣怀开发湖北煤、铁矿作了初步准备，1873 年 10 月盛宣



图 1-2 盛宣怀铜像

① 夏东元编著《盛宣怀年谱长编》（上），上海交通大学出版社，2004，第 28 页。

② 孙毓棠编《中国近代工业史资料》（第一辑），下册，科学出版社，1957，第 668 页；张后铨主编《招商局史》（近代部分），中国社会科学出版社，2007，第 79 页。

③ 《湖北煤厂应归湖北筹办并拟改官办议》（1875 年 11 月中旬），载陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编《盛宣怀档案资料选辑之二：湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局》（下简称《盛档》（二），上海人民出版社，1981，第 31～32 页。

怀被李鸿章委任为招商局会办后，开始把开发广济煤矿的设计付诸行动。

二 在广济小试牛刀

盛宣怀开采湖北煤矿始于1875年初。1月，由李鸿章、沈葆楨（时任两江总督兼南洋通商大臣）、翁同爵（时任湖北巡抚）联名上奏，盛宣怀被朝廷委派办理湖北矿务。

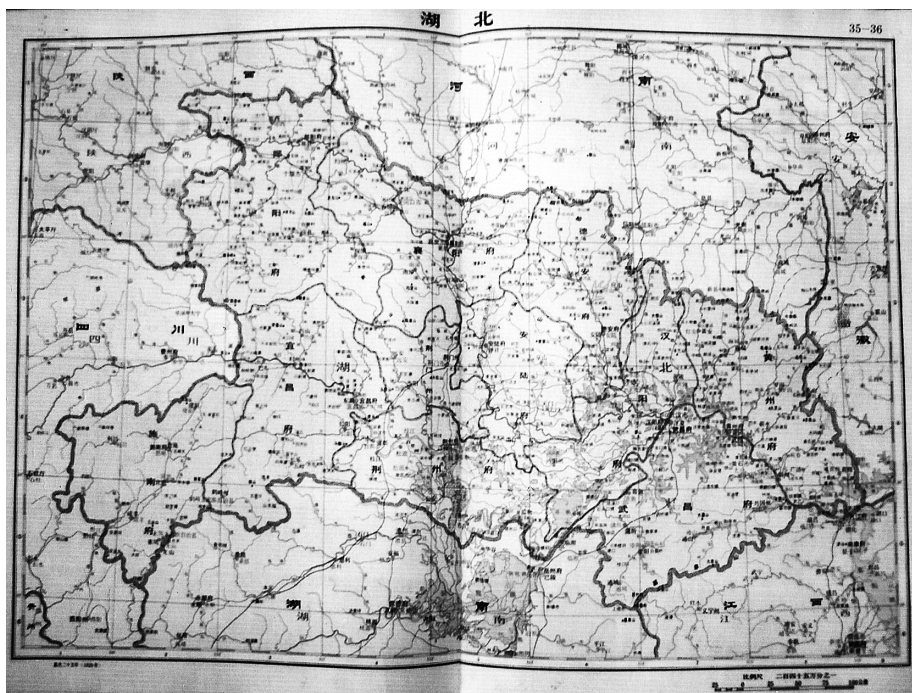


图1-3 晚清湖北省行政区划图

李鸿章等将此重任托付给盛宣怀，是出于对湖北矿务地位的重视和对盛宣怀的殷切希望。李鸿章说：“鄂省矿务，中外具瞻，成败利钝，动关大局”，他勉励盛宣怀：“鄂省则阁下立足之地，自应在鄂得手，方为办理有效”。^① 这正与盛宣怀的想法不谋而合：“近日洋人指称广济之

^① 转引自夏东元《盛宣怀传》，上海交通大学出版社，2007，第37页。

阳城山产煤甚旺，请由彼国开挖。中堂（指李鸿章）谓与其利归外夷，不如使利还中国。且中国正苦煤绌，何为舍自有之利而转向洋人购买。”^①

盛宣怀湖北采矿的第一个行动是在广济开采煤矿。湖北省广济县（今武穴市）濒临长江中游，境内煤矿密布，具有潜在开发价值和运输优势。对盛宣怀波澜壮阔的洋务事业而言，广济采煤不过是小试牛刀，但毕竟为他演出一幕较具生色的活剧提供了一个小小的舞台。

现在我们所知盛宣怀办理湖北矿务的第一份文件是1875年5月3日发出的《密札张斯桂文》，这是一份十分重要的文件，摘录如下：

照得制造局、招商局所用煤铁甚巨。近年虽有江西之乐平、福建之鸡笼等处开煤济用，而大半仍借购自外国。上年奉直隶爵阁督部堂李密谕：中国地面多有产煤产铁之区，飭即密禀查复等因。查直隶之磁州兼产煤铁，业经制造局购办机器，预备开采。兹访得湖北省武穴、蟠塘及田家村一带山内旧有煤洞，所产煤质既好，滨江水口尤便。闻该处煤洞仍已封闭，大约因恐民间争利之故，自系慎重地方起见。惟不知该处煤洞之深浅，煤质之高低，无从禀复。因思该令前在台湾等处所议开煤章程，甚属简便妥当，合即密飭该令轻装速赴该处察看：山势是否深远？左近有煤之处是否广阔？从前民力如何开采情形？现存煤洞几处？竟（究）竟如何封闭？现在如果由官备本，制办器具，雇用民工，该处绅民能否乐从？均须密与地方官及本处绅民细细商酌，并须设法开取煤样，携带回沪，以便呈送李爵相看验，再行酌议章程，通禀飭办。此举关于富强大局……借用关防。^②

张斯桂，字鲁生，浙江四明人，长期跟随沈葆楨在台湾等地兴办洋务，时任同知衔候选知县，是一位富有探矿、采矿经验的知识分子型官员。盛宣怀通过沈葆楨聘请张斯桂协助办理湖北矿务。

^① 吴伦霓霞、王尔敏合编《盛宣怀实业函电稿》（下），香港中文大学，1993，第775页。

^② 见《盛档》（二），第3页。

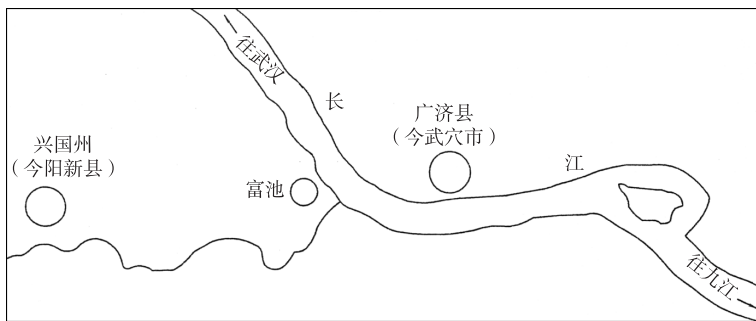


图 1-4 广济、兴国地理位置示意图

通过这封札文，我们可以获取如下信息：

1. 开采广济煤矿是为了解决招商局等企业的用煤难题。“制造局、招商局所用煤铁甚巨。近年虽有江西之乐平、福建之鸡笼等处开煤济用，而大半仍借购自外国”。解决问题的出路只能是自行探矿采煤。

2. 开采广济煤矿与招商局有着非同寻常的关系。此札原稿采用招商局公文用笺，札文所说“借用关防”系指借用“轮船招商局关防”。盛宣怀当时兼任布政使直隶题补道，他不用该道关防、用笺而用招商局关防、用笺，是故意凸显招商局在开采广济煤矿中的特殊作用。

札文还对在湖北广济所属的武穴、蟠塘（即盘塘）、田家村一带开采煤矿的便利之处作了具体说明，要求张斯桂对这一带煤矿进行详细考察，与当地官、绅细细商酌，设法开取煤样，携带回沪，送呈李鸿章看验，札文强调：“此举关于富强大局”。

张斯桂接到盛宣怀札文，于同年6月12日起程赴广济，经与知府衙署广济县知县史醇妥商后，遍查阳城山、仙姑山、蟠塘、田家镇、郭家村等处，获知当地“凿石烧灰，历年已久”，他在当地人私挖之处采获零星煤块，经过试验，知系松白煤之类，于是得出结论，此煤于“制造局火炉、招商局轮船皆属合用”。他随带煤样六七斤来沪呈缴盛宣怀。^①

盛宣怀广济探煤的消息不胫而走，引起当地官吏绅士的强烈反应。州同衔吴邦杰等39名地方官员和年长绅民于同年6月中旬具禀广济县知县史醇，以所谓“回禄之灾”（火灾）为由，请求严禁开采。这些人明知“招

^① 《张斯桂呈盛宣怀禀》（1875年6月），载《盛档》（二），第4页。

商局委员奉札来开此山以预国计，地方何敢抗拒”，但仍以“数日火已叠烧三次”为借口，反对开山采煤，并且危言耸听，“若日后大兴土木，则武穴并沙地一带房屋居民靡有孑遗矣”。^①



图 1-5 李瀚章、翁同爵札盛宣怀文（1875 年 7 月 7 日）

史醇为此致函盛宣怀，认为“此事既攸关楚省地势天险，又关民间庐墓所在”，“大人必不致不计而行”，言下之意，当然是要盛宣怀停止在广济开矿采煤。

在这关键时刻，李鸿章给了盛宣怀有力支持。听到广济有煤的消息后，李鸿章非常高兴，于6月29日从天津两次致函盛宣怀，认为广济“绅士已有以风鉴为言者，积习误人”，要求盛宣怀前往广济对官绅“详切开导，议令利益同沾，或无阻扰”。其具体办法是“先集股本，酌议章程”，并请汉黄德道李明墀“会同筹办”。^②

李明墀，字玉阶，江西德化人，时任湖北汉黄德道兼江汉关监督，被李鸿章誉为“才识俱优，洵为出色之员”，后成为盛宣怀广济采煤的重要盟友。

地方封疆大吏也给予盛宣怀有力支持。7月初，盛宣怀抵达武昌。7月7日，湖广总督李瀚章、湖北巡抚翁同爵会札盛宣怀，指出“中国设厂制造轮船，需煤甚多，与其购自外洋，不若采自内地”，命令盛宣怀同李明墀等前往广济阳城山一带查勘。^③

① 《吴邦杰等上广济县禀》（1875年6月上旬），载《盛档》（二），第4~5页。

② 《李鸿章致盛宣怀函》（1875年6月29日），载《盛档》（二），第6~7页。

③ 《盛档》（二），第8~9页。

为了防范私挖现象的出现，李明墀、盛宣怀根据李瀚章、翁同爵的要求，将当地绅士吕益大等“充作首士，就近在阳城山、盘塘山一带严查密访”，发现私挖煤者，“均准捆送，从严重办，其查获私挖煤炭，着即一概充公”。与此同时，盛宣怀、李明墀也采取了一些怀柔措施，许诺未来出售煤炭时，每百吨准提钱24文以充堤工、书院经费，并给吕益大等首士“酌提薪水，以资办公”。^① 据当地人称，吕益大“品望为一县宗仰，宣上德而通下情”。^② 通过当地著名绅士，盛宣怀逐渐缓和了与当地土著居民的矛盾。

广济探矿采煤进展较为顺利，沙坑龙口试挖不到半个月共得煤1000余担，且“地方安静，民无闲言”。煤炭质量优良，据盛宣怀的下司李振新报告：“煤苗愈挖愈佳，质既坚实，色亦灿然有光。”湖广总督李瀚章也赞扬：“阳城山煤苗既畅，并有铁可采，天地美利所在，业经勘估确实。”^③

根据李鸿章“赶紧招商集资，妥为试办”的批示，盛宣怀广济采煤从试采正式进入开挖阶段。

三 盘塘煤局的建立

（一）盘塘煤局的设立

盘塘山和阳城山是广济县境内的两座荒山，“阳城山袤延四十余里，原系官山，并无坟墓”，“阳城山及盘塘山一带煤苗尚旺”。

经湖广总督、湖北巡抚批准，李明墀、盛宣怀于1875年7月24日札饬广济县令史醇，宣布从即日起设厂雇工开挖阳城山、盘塘山一带煤矿，湖北开采煤铁总局（下简称盘塘煤矿或煤矿）准备在广济盘塘开局。

盛宣怀采取多种措施来保证煤炭开采业务的顺利进行。

一是派遣兵勇守护煤矿。在阮家山等已经出煤的矿山，“仍令勇丁梭巡以杜偷漏”，炮船勇丁额定24人，同时嘱乡间首士“常川照料，地方相安”。

^① 《李明墀、盛宣怀谕吕益大等》（1875年2月24日），载《盛档》（二），第8~9页。

^② 《盛宣怀实业函电稿》（下），第775页。

^③ 《李瀚章致盛宣怀函》（1875年8月17日到），载《盛档》（二），第10页。

二是尊重当地的风俗习惯。乡民均知开龙不碍庐墓，“所开莲家山龙口有坟百十冢，立即停工，绅民悦服，始无闲言”。

三是因地制宜，注重实效。根据当地地形特点和自身实力，煤局负责人指出：“细绎开煤要法，亦须人力开井，且开井欲多灼知煤旺，始用机器。”同时认为“铁路小车似可缓办”。

四是开源节流，爱惜物力。煤局造屋设局时，“宜用武汉匠作包工，万勿自办物料，费无底止”。对役工实行包干制，论担给价，“所有饭食、工价、锄斧、灯油、竹木、芦席一概在内，则供给可免，而工役勤奋，物力亦知爱惜矣”。

五是爱护人才，注重学习。开局后，“各处荐人者纷纷”，煤局广纳人才，“兴国、广济人兼用，亦甚悦服”。盛宣怀和煤局员工十分注重学习近代科学知识，盛宣怀以身作则，嘱部下购买《英华正音》，未成，转购《英华注解》。员工也热爱学习，1875年10月员工高某在致盛宣怀函中请求代购的图书就包括上海制造局发行的地学浅识8本，金石识别6本，冶金录2本，美华书馆发行的地球说略和地理问答各1本。

六是亲临现场，靠前指挥。此时，盛宣怀已官居道台，虽谈不上富甲天下，但也是有名的富人，而当时的交通尚不发达，盘塘总局又地处深山，盛宣怀不辞辛苦，多次亲临武穴。1875年7月13日，盛宣怀从武昌赴武穴“履勘山势”，盘桓一月有余，直到8月31日才返回上海。1876年1月13日和12月9日，盛宣怀两次来到盘塘。此后盛宣怀又多次前往广济了解煤情，处理矿务。盛宣怀对开发盘塘煤局是尽职尽责的。

正是在盛宣怀的直接领导下，盘塘煤务开始走上正轨。

（二）开采章程的拟订

煤局开采章程是由盛宣怀及其部属张福锷多次拟订并逐步完善的。

张福锷，字筱秋，又作小秋，时由盛宣怀委任在广济办理煤务，后任湖北开采煤铁总局监工委员，是盛宣怀经营盘塘煤局的得力助手。1875年8月29日到10月27日，张福锷8次致函盛宣怀，就煤局经营管理提出建议。10月下旬，张福锷起草《广济官煤厂章程》，送呈盛宣怀审核，章程

内容包括：监工所章程、收发所章程和银钱所章程各4条。

10月下旬至11月初，《湖北煤厂试办章程八条》完成，这是试办章程初稿，内容包括地势宜审、利权宜共、用人宜专、资金宜充、税则宜定、贩运宜速、界址宜定、销售宜广等8条，^①这和1872年夏盛宣怀草拟的《轮船章程》中提出的委任宜专、商本宜充、公司宜立、轮船宜先后分领、租价宜酬定、海运宜分与装运等6条纲领，有许多相同或相近之处。^②笔者推断，煤厂章程初稿即出自盛宣怀之手。

尤其重要的是，这份章程初稿多处提及煤局与招商局的特殊关系。略举数例。

1. 两家都实行官督商办体制。章程初稿指出：“惟有援照轮船招商局官督商办之一法，商集其费，民鸠其工，官总其或。”其具体方案是：“职道宣怀自应亲总纲领，常川驻厂，往来江广，禀商筹办。并拟遴派综理局务坐办一员，专管支放工价一员，专管收发煤斤一员，专管器具车路一员，监工开挖二员，均各驻厂会办，期于各有责成之中，仍收和衷共济之效。”这和10年后的1885年盛宣怀在招商局推行的官督商办体制的形式和内容如出一辙。

2. 两家都以招商形式筹集资本。招商局设局之初就强调在华商中招收股份，截至1875年已招股68.51万两。而煤局章程初稿提出：“援照轮船局招商集资开采”，“即如轮船招商与保险招商同一事也”；并强调指出：“不准洋人入股”。章程初稿称：“业已集成商本银十万两，分作二百股，每股银五百两。”这和招商局的招股情形何其相似乃尔。

3. 采煤是为了满足招商局等企业的需要。章程初稿指出：“中国之所以亟须开采煤窑者，原以制造、轮船需用日繁，长借洋煤接济。”“现议开自己之煤，供自己之用，尤必令自己运煤成本轻于外洋运煤成本，而后可冀畅销。”煤局的设局宗旨非常明确：抵制洋煤倾销，满足轮运需要。

4. 煤局以招商局等企业为煤炭主要销售对象。章程初稿认为：“官开

① 《湖北煤厂试办章程八条》（1875年10月下旬至11月初），载《盛档》（二），第24～27页。

② 《盛宣怀档案》：《盛宣怀上李鸿章章程》（同治十一年夏），转引自夏东元《论盛宣怀与洋务企业》，《学术月刊》1982年第10期，第30页。

煤斤自应先尽制造、招商公局购用。”盘塘煤局在煤炭销售上实行对招商局等企业优先的方针，鉴于“制造局、招商局用煤浩繁……是以广济本厂煤出应尽该两局先行定购”。

5. 两家都应按市场游戏规则办事。诚如章程初稿所言：“无论官局官轮船仍应市价交易。或谓官煤必应照市减价，其实官煤畅销，其煤价不减而自减。就如招商局之轮船畅行，不必有意减收水脚，而水脚不减而自减。”

同为盛宣怀起草的《轮船章程》，和《湖北煤厂试办章程八条》的基本思路一脉相承，故招商局和盘塘煤局的管理体制和经营方针也高度趋同。



图 1-6 盛宣怀手稿（1875 年 11 月中旬）

盛宣怀对开采章程的拟订持慎重态度，1875 年 11 月 1 日，协办煤务的张福锁在盘塘连续撰写《论广济开煤》和《再论广济开煤》，为盛世宣怀出谋划策。在集思广益的基础上，盛宣怀反复修改同年 11 月中旬拟订的《湖北煤厂应归湖北筹办并拟改归官办议》（下简称“议”），送呈李鸿章审阅，这是又一份与招商局密切关联的文件，试剖析之。

1. 招商局与煤局的创办动机是一致的。该“议”指出：“轮船招商局之原起，中堂（指李鸿章，下同）鉴于中国官商不能如外国官商相联一气，是以创官督商办之局”，“煤铁乃收天地自然之利，较之轮船仅收商人流通之利有更形重大者”。话说得很明确：李鸿章创造官督商办之局——

招商局，是为了收取“商人流通之利”；而盛宣怀创设同一体制的煤局，则是为了收取更广泛的“天地自然之利”。

2. 煤局是李鸿章批准创办的另一个相似的“招商局”。据该“议”称，盘塘煤局系李鸿章“批令仿照轮船局招商办理，明乎另开一招商局面矣”。该“议”还以招商局、保险招商局为例，说明招商集资的可行性，“轮船招商局因利权尽归一手，是以接替之初，助股踊跃。近唐丞（指唐廷枢）复设一保险局，另招资本，数日而集股份十五万”。由此足见仿照招商局招集股本是盘塘煤局筹集资金的一条有效途径。

鉴于两家企业在性质、体制、集资等方面如此接近，李鸿章等一度主张将煤局归并于招商局。盛宣怀对此不赞成，他明知“若以湖北已成之煤厂改而归并轮船，出自宪意，谁敢不遵！”但实在不愿将煤务大权拱手相让，认为此举“欲令轮船局商人多沾余利，而使（煤局）创办者失信于人”。这当然是他不愿看到的局面。盛宣怀进一步指出，如与招商局合为一家，煤局更易遭到社会各界的批评：“轮船局揽江广之漕米，而局外者尚以一局揽数省之利，物议及之，而况（煤局）欲尽天下之利权而揽之耶？”这种批评显然对盛宣怀十分不利。在此情况下，李鸿章改变了自己的想法。

为了扭转不利局面，盛宣怀认为：“保全此局，推广各省……惟有改归官办一法。”对此，盛宣怀提出一个与招商局初创时期筹拨官款差不多一模一样的筹款方案：“拟请中堂给发直隶练饷钱二十万串，请湖北给发公款钱十万串，仿照制造局责成在官，由中堂会同湖北奏明遴派大员督办。”为了打动李鸿章，盛宣怀提出，煤局利息除地方捐输、局用五厘之外，一概归公。这样可“使（煤局）与制造、轮船两局相维相系，而免偏重轮船招商之弊”。

盛宣怀强调，此“议”是他调查研究的结果，“忆自本年三月饬张令斯桂赴鄂，至今半年矣，局内局外知之甚详”。盛认为，他的一些看法和建议是有充分事实根据的。^①

1875年12月24日，盛宣怀经南京再度来到广济，对阳城山一带详加

^① 见《盛档》（二），第31~33页。

考察。1875年是盛宣怀兴办煤铁起步之年，这次广济之行，算是盛氏对自己煤铁生涯的一次小结和对未来的一次谋划。此行确定在盘塘设立总局。

1876年1月13日，李明墀、盛宣怀上书北洋大臣李鸿章、南洋大臣沈葆楨、湖广总督李瀚章、署理湖广总督兼湖北巡抚翁同爵，递呈《湖北开采煤铁总局试办开采章程六条》（原称《光绪元年十二月通详试办开采章程六条》）并于同日正式颁布，主要包括：

1. 地势宜择要审定。广济阳城山煤苗随处可见，而“盘塘为众山适中之地”，拟在此购地盖造总局及煤栈、码头，并请刊发“湖北开采煤铁总局”木质关防一顆，以昭铃信。

2. 开采宜逐渐扩充。此时，煤局“雇募土人专用人力开取搬运”，“现拟先延熟悉矿务、谙习化学之西匠，并已购定起重、汲水、测量机器，以助人力”。

3. 用人宜各专其责。盛宣怀亲总纲领，常川驻局，李明墀会同筹商。拟稟请添派提调局务一员，并由煤局遴用总监工一员，总收发一员，其余各员均由煤局随时酌派，“总期一人有一人之实济，各专责成”。同时请拨派炮船两只，准勇数十名。

4. 官本宜核定支用。所需开采资本已奏定由直隶拨给制钱20万串，湖北拨给制钱10万串，并声明用竣之后，续筹接济；责成盛宣怀驻局亲自勾稽。购办机器、雇用洋匠、起造局栈码头等各项开支均在前项拨款内核实支用，造册开报。

此外，该章程还规定：“售款宜缴还资本”、“官煤宜广开销路”。^①

同一天（1月13日），李明墀、盛宣怀“上李鸿章详”，稟报了试办阳城山煤矿情形，转述了相关大员对此事的批示。

翁同爵批：“自应照轮船局办法，招商集资开采，以收利源。”

李瀚章批：“在盘塘试挖煤矿，煤苗畅旺，煤质坚致，能合制造局、轮船局之用……自应招商集资接续兴办。”

李鸿章批：“所拟援照轮船局办法招商集资，就现雇民工试办，尚属

^① 《湖北开采煤铁总局试办开采章程六条》（1876年1月31日），载《盛档》（二），第41～43页。

轻简易行。”

南洋通商大臣刘坤一也就此作出了批示。^①

相关大员已就盘塘试挖煤矿取得了共识。

1月15日，李鸿章、沈葆楨、翁同龢联名上奏清廷，拟即派委盛宣怀前往盘塘设局，先行开采煤斤，所需开采资本由直隶练饷和湖北公款项下分别拨给制钱20万串和10万串，核实支用。这份奏折内容丰富，台北出版的《矿务档》刊载了李鸿章等三人会奏折的正式文本，与“盛宣怀档案”所记奏折略有差异。



图 1-7 李鸿章札转清廷批准开采湖北煤铁矿（1876 年 2 月 6 日）

2月4日，李鸿章对上述《湖北开采煤铁总局试办开采章程六条》一一照准。1876年2月6日，李鸿章札转清廷批准开采湖北煤铁：

李〔鸿章〕等奏鄂省试办开采煤铁一折，据称湖北广济县所属阳城山产煤甚旺，兴国州所属山地兼产铁矿，两处均可开采。现由李〔鸿章〕、翁〔同龢〕等拨资本制钱共三十万串，拟即派员设局试办等语。此事为该省创办，必须详细筹画，以期悉臻妥协。翁〔同龢〕即飭令道员盛宣怀妥为经理，并飭道员李明墀会同筹办，督飭地方文武认真稽查弹压，毋任滋生事端。仍著李〔鸿章〕、沈〔葆楨〕随时督筹查察，以防流弊。至煤铁所售价银，即著照所拟，提还湖北、直隶资本，俟提清后即以此项余利作为江海筹防经费。该督等务当督飭各员将支发各项核实动用，毋稍虚糜。将此由四百里各谕令知之，钦此。

^① 见《盛档》（二），第45~47页。

如此长篇圣旨，足以表明清廷对湖北开采煤铁的重视。

至此，清廷及其主管大臣正式批准盛宣怀在盘塘设局采煤。

广济、兴国采煤均已进入正式实施阶段。5月13日，吴念椿奉盛宣怀谕，起草《兴国开矿条款》6条，内容包括打签给费、租地付息、选用当地绅士照料等。^①

（三）煤务活动的开展

盛宣怀设局采煤主要开展了下述工作。

1. 委任提调。李明墀因职守攸羁，只能遥为督办。盛宣怀虽常川驻局，亲总大纲，但煤务繁杂，难以兼顾，“非有公正廉能之员居中提调，尚不足以臻周密”。所谓提调，大约相当于秘书长或办公室主任，盛宣怀选中了自己的堂兄盛宇怀。

盛宇怀，字柏荪，号次佛，江苏武进人，虽为浙江候补知县，但系隔省人员。经盛宣怀奔走努力，迭经兵部侍郎兼湖北巡抚翁同爵、浙江巡抚杨昌浚和户部同意，最后由湖广总督李瀚章上奏清廷，1876年4月29日李明墀、盛宣怀批准，盛宇怀调任湖北开采煤铁总局提调兼办稽查上海运销事宜。6月4日，盛宇怀抵盘塘正式就职。

2. 聘用洋匠。1875年12月，洋矿师翻译徐黼升致函盛宣怀，推荐洋人马立师任煤局洋匠。

马立师（Samuel John Morris），又译作马利师，自取华名毛利顺。据徐黼升介绍：“询诸在沪洋人，皆知马立师本领，向专办开矿事宜，经历二十年，可称熟手，人亦安稳可靠。”^②而马立师自称：他于1855年考取技艺门，到1863年曾经办理数处机器事宜，在英吉利等多处开挖铜矿，1863年至1867年在印度开造地方铁车路，因水土不服，有病告退。后在日本长崎开挖煤矿多年。1875年来到中国上海、九江。1876年1月15日，李明墀、盛宣怀命候选通判徐黼升护送马立师来局与之晤谈。2月19日，在汉口英国领事馆签订《英矿师马立师雇用合同》^③，这是煤局首份雇用洋匠合

① 《吴念椿拟兴国开矿条款》（1876年5月13日到），载《盛档》（二），第78~79页。

② 《徐黼升致盛宣怀函》（1875年12月21日），载《盛档》（二），第33~34页。

③ 《英矿师马立师雇用合同》（1876年2月19日），载《盛档》（二），第55~57页。

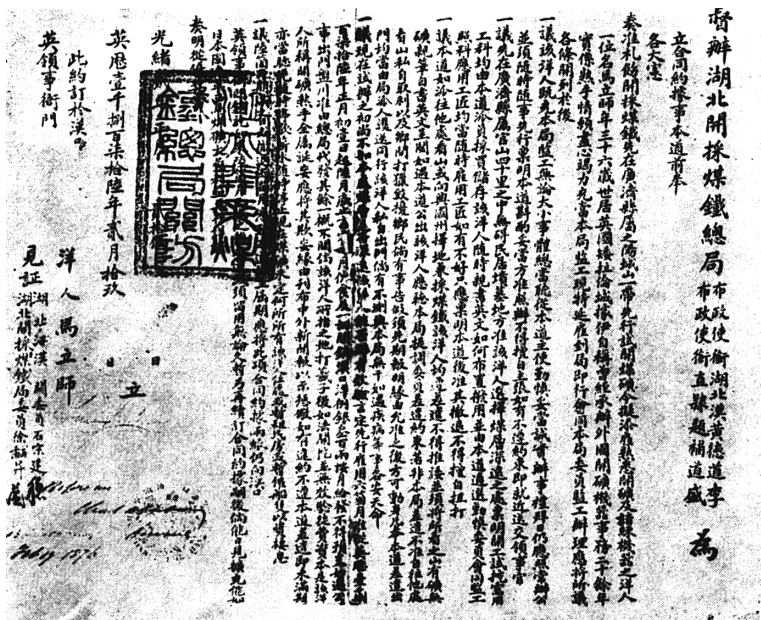


图 1-8 雇用马立师合同（1876 年 2 月 19 日）

同，具有如下两大特点：

一是主客关系鲜明。“该洋人既充本局监工，无论大小事体总当听从本道主使”，“随时随事先行禀明本道”，“不得擅自主张，如有不遵约束，即就近送交领事官”，“如遇本道公出，该洋人应听本局提调委员差遣约束”。洋匠的被雇佣者身份是十分清楚的。

二是实行试用制度。合同规定：“先行雇用六个月”，从 1876 年正月初一起到六月底止，“言定每月伙食及一切开销汉口洋例银三百两”，“六个月期满之日，或撤退，或留用，悉听本道做主”。这些规定，既保证了中方在煤务活动中的领导权，又给洋匠搞好业务工作预留了足够空间。正如李鸿章在致盛宣怀函中所说：“能用洋人，而不为洋人所用，方免流弊。”^① 洋匠也愿为煤局效力，马立师到任后两个月时间内已有 4 名洋匠到局工作。

雇用洋匠的目的是为了实现机器采煤，诚如李鸿章 1876 年 2 月 3 日致

^① 《李鸿章致盛宣怀函》（1876 年 3 月 27 日），载《盛档》（二），第 57 页。

盛宣怀函中所言：“据称（盘塘煤局）半年仅出煤不及廿吨，是用土法不及洋法远甚”；必须采用英国采煤方法，“非此不足以获利也”。

3. 征用土地。煤局所用土地需向当地人征用。双方签订卖田或卖山契约。此类契约在煤局档案中保存多件。以广济余元朗的卖田契约作为示例：

卖田契约

光绪元年十二月二十二日——盘塘

立杜卖田契人余元朗等，今因以业易业，合口商议，情愿将自置水田一丘，计种一斗二升，土名坝脚下，东至柯人田，西至柯人田，南至坝脚，北至张人地为界，该载民米六升，凭中立契约，出卖与煤铁总局为业，比即卖得时值价九七大钱四拾串文整，入手领讫。其业未卖之先，并无瞒昧尊卑长幼包套重行等情。自卖之后，听从买主即提管业，竖造印契，收米完粮，卖者日后无得生端异说，恐口无凭，立此为据。

上年老契未缴，日后寻出不得照用。

米在灵西六图七甲余元朗柱推。

契明价足。

凭中 田开云 郭鹤楼 叶恒华 张惟桂
光緒元年十二月二十二日立杜卖田契人余元朗。^①

从字面上看，签订卖田（山）契约是一种市场行为，其中是否有官方的强力干预便不得而知了。

4. 规定薪水。煤局根据司事人员的职务发给

光緒元年十二月二十二日
盤塘
立契人余元朗等
憑中 田開雲 郭鶴樓 葉恒華 張惟桂
光緒元年十二月二十二日立杜賣田契人余元朗

其領契人余元朗等本年五月間將自置水田一丘計種一斗二升土名巴脚下東至柯人田西至柯人田南至巴脚北至張人地為界該載民米六升比即賣得時值價九七大錢四拾串文整入手領讫其業未賣之先並無瞞昧尊卑長幼包套重行等情自賣之後聽從買主即提管業豎造印契收米完糧賣者日後無得生端異說恐口無憑立此為據

图 1-9 出地卖与煤局
领结（1876 年
9 月 16 日）

^① 《卖田契约》（1876 年 1 月 18 日），载《盛档》（二），第 50 页。

薪水（详见表 1-2）。

表 1-2 煤局 1876 年高级员工薪水表

单位：串

姓名	盛宇怀	万中培	胡寿昌	徐黼升	张福锁 叶思忠	赵成德 高应辛	李振新	董恩庆
职务	提调局务	帮办提 调局务	专办文案	专办翻译	专办监工	帮办监工	专办收发	帮办收发
月薪	80	60	40	40	30	24	30	20

资料来源：《李明墀、盛宣怀札局员文》（1876 年 4 月 29 日），载《盛档》（二），第 73 页。

总的来说，煤局员工的收入差距控制在一个较为合理的范围内，且员工的收入与煤局的经济效益挂钩，司事薪水呈下降趋势，1876 年 3 月煤局有委员 9 人，每月薪水 358 串文；1877 年 2 月委员减至 6 人，薪水陡降为 280 串文；3 月又裁减委员 1 人，留委员 5 人，薪水又减为 240 串文。

5. 设立煤局。张福锁、李振新奉李明墀、盛宣怀 1876 年 2 月 17 日札文，着手在盘塘盖造总局房屋。5 月建成，盘塘煤局初具规模。7 月 21 日，总局在兴国半壁山设立分局。翌年 1 月 17 日，兴国富池口分局正式设立，总局委派万中培往来兴国、广济两地经理，黄辰奉命就近照料，一总局辖两县煤局的局面从而形成。

（四）洋匠优劣的区分

煤局创办之初，盛宣怀委托时在福建的张鸿禄代为寻觅斯米德翻译的《五金矿论》，当他得到这本书的第一卷时，不禁喜出望外，于是萌生了一个想法：请总税务司赫德和中国驻外驻节代觅优秀矿师。

盛宣怀在雇用洋匠马立师的合同中明文规定，洋矿师“无论大小事体总当听从本道（指李明墀、盛宣怀）主使，勘慎妥当，诚实办事”，“本道如派往他处看山，或向兴国州择地兼办煤铁，该洋人均遵差遣，不得推诿”。

李明墀、盛宣怀一度对马立师寄予厚望，曾荐举其为总理机器师，命其“寻觅省内之煤山”，马立师对此甚是满意。不过，盛宣怀还是注重考察马立师的表现，他在 3 月 15 日写给李鸿章的信中说：“渠（指马立师）

初欲议包办章程，不领薪水，职道再四思维，须预防彼族覬觐，故宁优给薪水，试用六个月以观成效，再议蝉联。”

马立师在煤局的表现不尽如人意，为人十分刁横，常因小事与人发生齟齬，多次与盛宣怀纠缠，或以辞职相威胁，或用停产磨洋工。

李鸿章凭借多年与外国人打交道的经验，马立师入局仅4个多月便对他有过入木三分的分析，在1876年7月13日致盛宣怀函中李鸿章指出：“洋法成败利钝全在所用洋人之本领。马立师在日本开矿未见功效，今观其看山主意游移，决非煤师之上选。”李鸿章鉴于煤局准备在兴国州、大冶开采铁矿，特别提醒盛宣怀：“惟马利师于铁事未经办过，则煤铁兼谙之洋人亟应雇觅，以便比较本领，分优绌而定去留。”^①

盛宣怀对此也有同感，他在同年8月中旬所撰写的《论矿事书》中指出：“是以开矿不难在筹资本而难在得洋师。”“矿事之成败利钝，实以洋师之得人不得人为定，而其本领又不难在开矿而在认矿也。”他在与马立师签订合同时，“仅定半年之约，限满后力言奏功旦夕，乃许展缓两月”。这时，盛宣怀便有了辞退马立师、另觅洋匠的想法，9月3日，盛宣怀嘱局员李振新、张福镛备鱼翅席为马立师返沪送行，不知趣的马立师仍未自动辞职。

盛宣怀为觅得力洋匠颇费心力，于1876年9月初致函同乡好友、著名科学家徐寿，嘱其“雇觅探煤老手”。徐寿于9月7日回函盛宣怀，转附自己致洋人蒲而捺的信函，认为马立师“不能通晓地学与化学，心中既无成章，虽未见煤亦不敢再钻”。他在函中请求蒲而捺“觅得通晓地学兼明化学之人，此人必系专精探煤而已探过数矿者”。^②但其事无果。

盛宣怀对马立师可谓仁至义尽，尽管马立师日久无功，盛宣怀仍给马立师以机会，“准其展限再探”，只是将月薪降为200两，以示警戒。“惟马立师人非良善，性尤多疑，恐未必知感。”^③

在此情况下，盛宣怀又于同年9月在烟台请求总税务司赫德“代觅煤

① 《李鸿章致盛宣怀函》（1876年7月13日），载《盛档》（二），第93页。

② 《徐寿致盛宣怀函》（1876年9月7日），同日附件《徐寿致蒲而捺函稿》，载《盛档》（二），第111~112页。

③ 《胡寿昌致盛宣怀函》（1876年9月下旬），载《盛档》（二），第113页。

师”，其事暂无效果。

盛宣怀为这位洋匠大伤脑筋，1877年1月6日在致李鸿章函中说：“职道因其（指马立师）历来之语太自轩轻，且访闻利师实为开矿之机器洋匠，并不谙于地学化学，是以决计辞退。”^①李鸿章回函时也认为：“洋匠马利斯不谙地学、化学，遂致旷时糜费。”^②

煤局终于辞退了马立师，从此事中是可以吸取一些经验教训的。盛宣怀对此保持较为清醒的认识，认为自己对此应当承担 responsibility。他在1月6日致李鸿章函中承认：“职道访求不当，以致旷时糜费，咎无可辞。”他还说：“惟职道于矿学，譬诸盲人觅径，轨辙难穷，黑夜叩门，枢机莫辨。”这是自谦，也是实情。

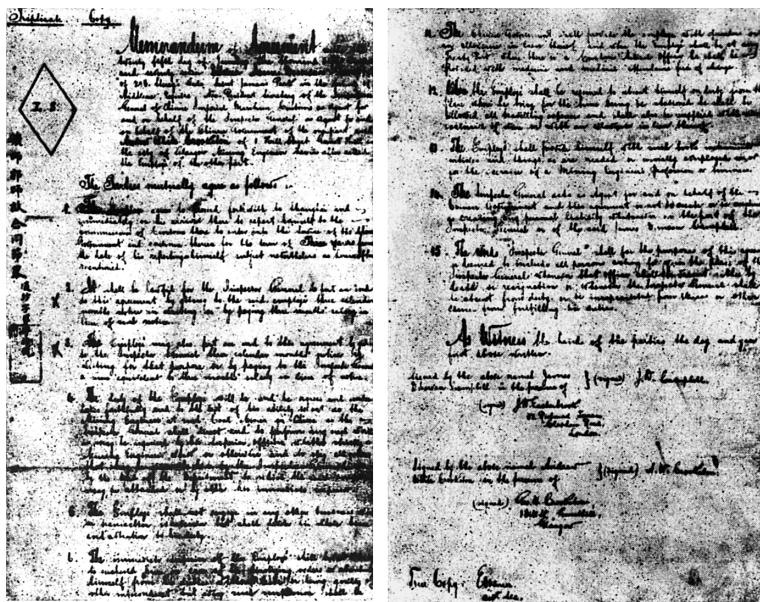


图 1-10 雇佣郭师敦合同英文副本（1877年1月25日）

客观地说，用西式方法探寻和开采煤矿在中国是一项前无古人的新鲜事物，交点学费、付出点代价是难免的，也是可以理解的，诚如李鸿章

① 《盛宣怀致李鸿章函》（1877年1月6日），载《盛档》（二），第138页。

② 《李鸿章致盛宣怀函》（1877年1月19日），载《盛档》（二），第144页。

1877年3月2日致盛宣怀函中所言：“中国初次开办，九折臂而成医，小费更所不惜。”^①

辞退马立师后，广济各矿继续用土法采煤，这当然不是长久之策。李鸿章指出：“洋法开煤，应从访请洋师为开宗明义第一章。”经过盛宣怀的努力和赫德的推荐，终于在英国找到了矿师郭师敦。

郭师敦（Andrew White Crookston），英国人，矿艺业师。据他的老师罗伯生1875年1月16日书面介绍，郭师敦1867年入校，学习矿学5年，“举止端方，洵堪嘉尚，且能致志专心，习练矿务”，毕业后，“各处争相延置”，1871年赴美国煤铁公司襄理矿务，1874年获该公司董事长施周华好评：“郭君师敦，尔雅温文，精通矿艺。”1875年取得督办煤务人员执照。经赫德穿针引线，1877年1月25日，中国海关总税务司驻英代表金登干与郭师敦签订雇用合同，两人分别在伦敦、格拉斯哥签字，9月1日盛宣怀与郭师敦在宜昌再次签字盖章。合同主要内容为：

1. 从报到之日起，该矿师“归中国任用三年”。
2. 总税务司、该矿师均“可以将合同随时废销”，惟应在三个月之前行文知会对方查照。
3. “若该矿师有违谕令，或擅离职守，或行为不端，应准由该管官将其暂行撤任”，并“即行报明总税务司查核”。
4. 该矿师薪水第1年3336两（关平银，下同），第2年3660两，第3年3900两。
5. 该矿师在所在矿区“监管其事，于承办各事务须尽力举办”。这份合同还对该矿师来华路费、回国川资以及住房、医药、因公出差等费用作出了具体规定。

1877年3月16日，郭师敦启程来华，5月6日同机器匠谭克和派克抵达盘塘总局，从次日起即由局方人员陪同“至各山看视，分别煤层有无，测量山势”，先后查看了阮家山、阳城山、沙坑、杨关渡、田家镇、六爷庙港口、兰山、寅山、凤凰山、马口港。从4月29日起又至兴国州之江家山、富池口、鲤鱼山，历时3天，后又先后在广济县、兴国州、黄石港各

^① 《李鸿章致盛宣怀函》（1877年3月2日），载《盛档》（二），第156页。

地巡查，直到7月28日才由黄石港返回盘塘。郭师敦这次查山共费时两个月零12天，他发现，这些地方“多处煤层不厚，碎煤多而整块少”。郭师敦“至铁山，登高取石。其山前明开采，所遗铁屎甚多”。这是一次极重要的发现，为他日后协助盛宣怀开采大冶铁矿进行了一次有益的探路。

1877年6月28日，郭师敦向盛宣怀汇报在兴国州龙港一带查看情形：“近处所有可进入窿口及已停之窿，皆已察看。”他得出的结论是：“此处不产多煤，并所出之煤又不合机器以及大宗烧用。”次日，盛宣怀又嘱郭师敦“赴辛潭铺一带探寻数日”。

郭师敦奔波劳碌，力任劳怨，在局内外赢得广泛好评。煤局职员张福锁在致盛宣怀函中称赞：“洋人郭师敦文秀谦抑，实心办事，与谭克、派克交相引重，两月以来毫无急言遽色，且皆不吃酒，尤为难得。”^①

郭师敦在矿业界口碑极好。据云：“近于傅兰雅、马高崕、林乐之、金楷里、伟烈亚烈各博物处谈及中国看矿情形，皆言我局之郭矿师真有本领，且于五金矿类甚属精晓，并云人极正派；又言中国能以此人用之得当者，必有一处大可成效，立主富强等语。”^② 雇用郭师敦是湖北开采煤铁总局聘请外国技术人员的一次成功范例。

有了郭师敦鼎力相助，盛宣怀如虎添翼，更加雄心勃勃，准备把触角伸进开采铜矿等矿业领域。1877年2月5日，盛宣怀呈请李鸿章，由煤铁总局兼采施南、宜昌铜矿。2月中旬，盛宣怀又致函李鹤章，请其与李瀚章密商，准拨总局资本开采施宜铜矿。但终因财力所限，盛宣怀开采铜矿的计划未能实现。

四 广兴采煤的结束

盛宣怀为广济、兴国采煤倾注了大量的心血。他常川驻局，指挥调度，事必躬亲，樽节办事。李鸿章特致函称赞：“阁下薪水、盘费、家人辛工均不开支，足见刻意节省。”^③

① 《张福锁致盛宣怀函》（1877年7月1日），载《盛档》（二），第199~200页。

② 《赵宏致盛宣怀函》（1877年9月22日），载《盛档》（二），第231~232页。

③ 《李鸿章致盛宣怀函》（1877年3月2日），载《盛档》（二），第156页。

但是，广济采煤进展却不尽如人意。1876年7月2日盛宣怀致函盛康说：“土法所开各十余处，每日出煤一、二百担者有几处，余俱出煤不多。”在兴国州采煤也未见实效。据不完全统计，湖北开采煤铁总局从1875年8月至1877年6月累计开采、收购煤炭总量为341976石。郭师敦多次巡山后也认为，这一带“不产多煤”，“惟低煤而已”。

经过长时间的实地巡查和科学试验，郭师敦于1877年8月17日和18日分别提交有关广济县和兴国州的勘矿报告，对广济县的阳关渡、阳城山、沙坑、李家山、阮家山、兰山、寅山、凤凰山和兴国州的新潭铺、箬田沟、老鼠窠、普门寺、小洞、贵胜潭、风火尖、地平梅、鸡笼尖、夹节湖、江家山等各矿煤质进行了化学分析，详细标明各矿煤炭中所含水质、炭气、炭质、硫磺、炭灰所占百分比，并分别与日本达格、台湾鸡笼煤质进行比较，最后得出自己的结论：“上述各矿煤无佳质，层不整齐，既不合汽炉熔铁等用，又无阔大矿形以供采择。机器开挖，均无庸议。”

李鸿章对此深感失望，于同年9月8日致函盛宣怀：“若果鄂中无可开采，尊处所有洋师、机器并欲移办开平，即由执事自与景星（唐廷枢）函商定义可耳。”李鸿章准备让广济、兴国各处煤矿关门大吉，迁往北方与开平煤矿合并。李鸿章之所以作出这样的选择，是由于开平利于采煤而湖北利于炼铁，在一时无法平衡兼顾的情况下，李鸿章采取弃南保北的方针是不难理解的。

在盛宣怀坚持下，李鸿章鄂矿北迁的计划并未实现。但广济采煤也未取得实效，主要原因是这一带矿点虽多，但并无密集的富矿。盛宣怀开始收缩采煤业务。2月1日，广济、兴国结束挖煤。从同年2月起，盘塘煤局虽仍然保留，但其主要业务从探煤、采煤转为煤炭转运。

1879年7月18日，湖北开采煤铁总局正式结束，实际动用直隶练饷10万串，湖北官本5.8万串，结亏官本15.8万串。

1880年11月，盛宣怀准“将蟠塘局屋基地概捐入文明书院”，声势较为浩大的广济、兴国采煤终于落下了帷幕。

但是，盛宣怀个人并未逃脱责任。截至1884年，盛宣怀因经办湖北煤铁累计亏损直隶练饷、湖北矿本20万串，遭到户部的严词斥责：“是何居心？”“尤为巧诈”，“更难保无移此就彼、掩饰腾挪之弊”。盛宣怀极力为

自己辩护，同时表示几年内将本利 20 万串全行归还。^① 户部态度强硬，盛转而向军机大臣兼户部尚书阎敬铭求援，自谓“奏调不足十四年，差缺赔累，祖遗田产变卖将罄，众皆知之。今再被此查累，恐欲求吃饭而不能。父年古稀，无田可归。从此出为负欠官债之员，人为不肖毁家之子”。未久他又致函阎敬铭：“破家何足惜，贻老亲忧，何以为子！”^② 言辞如此凄惨，当然是为了博得李鸿章、阎敬铭等人的同情，终于，在李鸿章等人的斡旋下，户部态度有所缓和，1885 年 2 月 4 日上奏，准令盛宣怀于每年年底将所剩本息钱直接解交部库，未久即获清廷批准。2 月 8 日，李鸿章就此札饬盛宣怀。采煤亏欠公款之事总算有了一个结论，盛宣怀这笔亏欠在 1896 年就任汉阳铁厂督办后逐步得到了补偿。

广济、兴国采煤虽成效不明显，累计只产煤数万吨，盘塘煤局实力也不雄厚，至业务结束时总局只有“正屋上房、厨房共计三重”。^③ 但是，盘塘煤局却在中国矿业史上写下了弥足珍贵的一页，煤局创办者特别是招商局先辈们筚路蓝缕、百折不挠、勇于开拓、大胆创新的精神已成为一笔宝贵的财富，在中国企业文化史上留下了永恒的印痕。

① 《盛宣怀上李鸿章详》（1884 年 7 月上旬），载《盛档》（二），第 399~402 页。

② 《盛宣怀上阎敬铭稟》（1884 年 7 月上旬、下旬），载《盛档》（二），第 403~405 页。

③ [附件]《文明书院董事领单》（1880 年 11 月 7 日），载《盛档》（二），第 395 页。

第二章 踏遍楚山

——荆局兴衰沉浮

盛宣怀广济、兴国探矿找煤遭受挫折后并未气馁，而是把目标投向了更广阔的目标。他在湖北所属的大冶、武昌（今鄂州市）、鄂州（今武汉市江夏区）、宜昌、恩施、荆门等地寻找煤铁的过程中，有收获也有失败，有喜悦也有失落。

荆门矿局的创办是盛宣怀长期努力的结果，也与招商局的支持密不可分。荆门矿局最后虽以失败告终，但招商局对中国近代煤炭业的贡献却是不可磨灭的。

一 荆门矿局的设立

盛宣怀鄂西探矿是英国矿师郭师敦到局之后的事情。1877年7月，在湖北布政使潘霨陪同下，郭师敦前往宜昌、恩施一带探矿。宜昌知府瞿廷韶1877年向湖广总督李瀚章报告：“宜昌七属环绕皆山，地瘠民贫，楚省称最。其间有煤可采之处，小民无不赖以为生。他邑皆僻处深山，惟巴东、归州（今秭归）两属产煤较旺，地临滨江，贫民多借此为生活。”据这位知府称，如果盛宣怀带同矿师、机匠人等深入山乡，可能出现“聚观哄闹之事”。“若再有奸徒从中煽惑，则其弊更有难以预料者”。^①这显然是为了吓阻盛宣怀。

但这当然拦不住盛宣怀，他在1877年8月5日致函湖北巡抚翁同爵

^① 《李瀚章札盛宣怀文》（1877年8月5日），载《盛档》（二），第208~209页。

称：“查洋法熔铁，另需一种好煤去烟存质，名为焦炭。本着觅得此煤，免向远处采办，尤为合算，故仍以煤为铁之先筹。”他特别强调：“宜昌煤质仍属可靠。”

根据盛宣怀的报告，李鸿章对鄂西采煤寄予希望，同年9月8日他致函盛宣怀称：“荆、宜、施所属矿产极富，若由矿师查勘明确，耐心在彼开采，当不致又无把握。”

9月7日，盛宣怀率郭师敦等抵达宜昌。9月16日至10月1日，郭师敦对秭归、巴东、当阳、长阳煤铁矿进行查勘，发现这一带的煤矿蕴藏情况并不理想。在矿师笔下，多数煤矿“有煤亦难保其厚也”；“若有煤出亦无功力，不足供机器之用”，“煤炭虽有，非能长久，无煤层，不能定其远近”。而荆门州当阳县是个例外，郭师敦9月24日写成的煤质报告中指出：“当阳煤质乃上等白煤，甚合熔炉之用，质内炭灰尚少，硫磺全无”，其中炭质和炭气分别达到81.38%和3.96%，但清江河、北乡、小麻溪、崖口、张家隆、百崖窝等矿煤质大都为下等。^①

从同年10月5日起，郭师敦又对秭归所属的新滩、香溪等处进行勘察，“途中两岸皆山，水流如沸，挽舟逆上……矶石回流，危险万状”。郭师敦不畏艰险，相继对秭归的王子沟、梅子坡、麻叶荒、殷家坡、花树崖、杨麻子和兴山的游家河、俞思岩、潘家湾、林家山等矿进行勘查，得出的结论是：归、兴两县所属煤山均无开采价值，“机器开采，仍毋庸议”。^②

在此情况下，盛宣怀准备开采当阳煤矿。1877年10月下旬，盛宣怀札委湖北候补巡检史镛赴荆门州所属当阳县境内的观音寺筹备设局，采买煤炭，“从供轮船、制造等用”。局名为当阳采运局（又称观音寺局，或称荆门矿务总局，简称荆门矿局或荆局），继续沿用湖北开采煤铁总局关防。荆门矿局既开采煤炭也收购转运煤炭，同年11月开始收煤。11月12日，总局起运第一号煤船赴镇江，此后继续往沿江各埠装运大批煤炭。直至1879年8月18日，荆门矿务总局才正式开局，诸事总体上按照湖北开采煤铁总局旧章办理。

① 《郭师敦化见煤质报告》（1877年9月24日），载《盛档》（二），第234~237页。

② 《郭师敦勘矿报告》（1877年11月7日），载《盛档》（二），第254~259页。

为了找到大批量的好煤，盛宣怀总是不惮险阻，亲临一线，亲历亲为，率先示范。1877年10月23日，盛宣怀一行离开宜昌，26日抵沙市，11月11日亲率矿师郭师敦“乘舟溯沙江，入漳河”，17日驶抵当阳观音寺，在此察看地形，考察这里煤层是否适合机器开采。

郭师敦在观音寺一带进行了为期半个月的勘探，于11月30日提交勘矿报告。他认为，观音寺以北的煤矿以窝子沟所产为最优，“验诸化质，知其烟力太薄，不甚合轮船、汽炉之需，而火气升腾，适足供化铁熔炉之用”。其所含成分为：炭质和炭气分别占83.56%、4.12%，水质、炭灰不多，无硫磺。郭师敦认为，在机器掘煤之前，必须在640英亩范围内进行探验，先打第一杆测定煤层走向，再打第二杆，“以次探去”。郭师敦预测，此矿6年内每天约出煤130吨，可满足未来大冶两座熔铁炉每天耗煤120~130吨的需求，他向盛宣怀汇报：“窝子沟矿内煤色甚佳，煤层较厚，可以开采。”

此外，郭师敦还对荆门州所属的马家河、凤坡岭、金米观、韩家湾和当阳县所属的唐家湾等煤矿进行了勘察，发现各矿“煤既不佳，层亦太薄”，没有开采价值。即使是窝子沟煤矿，“煤层仅厚十六寸……且转运艰难，脚费较巨”，开采难度极大。

12月14日，盛宣怀禀呈李鸿章，拟令郭师敦开签试探窝子沟煤矿。29日，李鸿章批示同意。这样，经过湖广总督、湖北巡抚、南洋大臣先后批复，窝子沟煤矿拟于次年春正式开采。

盛宣怀此次设局采煤仍然遭到一些困难和阻力。一是观音寺一带交通不便。虽有小河可通，但每年涨水期仅三四个月，完全靠中小型木船承运，当冬季河水涸竭时，煤炭出口只能靠约600匹牲口驮运，难以满足“轮船制造之用”；二是此举遭到当地人的反对。清政府本就对开采土煤课以重税，“咸丰年间所定税则，土煤每百斤税银四分，以吨数计，每吨税银六钱七分二厘，较洋煤重五十数倍”。^①盛宣怀派外籍矿师到荆门设局采煤，引起当地人的警惕。据提调周锐称，盛宣怀“在观音寺设局时，土人谓夺民间之利，诡说局内代洋人买煤，遍贴匿名揭帖，势甚汹汹”。盛宣

^① 孙毓棠编《中国近代工业史资料》第一辑下册，科学出版社，1957，第573页。

怀只好以“笼络人心为主”^①，尽量做好安抚和解释工作。此后当地人“渐知洋人系中国雇用，并非代外国渔利，人心较安”。^②

更大的困难在于，观音寺僻处山中，难以进行机器开采。据提调周锐1878年8月29日致盛宣怀函称：“年前所购开煤机器……恐不能合用。”如大炉重一千七八百斤，探杆架木四株，重两三百斤，每株需抬夫8人，“此木既不甚重，长而不阔，且转运如此吃力，况火炉尺寸既大，份两（分量）又重，转运恐属万难”。

尽管如此，观音寺煤矿的勘探仍在加紧进行。郭师敦1879年1月28日致盛宣怀函称：第一杆于13日开工复探。第二杆8日探至138.6英尺得见煤苗，“乃窝子沟一脉，质坚而佳”。第三杆已探至268英尺左右，第四杆10日探至95.5英尺，“得见窝子沟一脉煤层”。第五杆在三里冈于1月4日探至134.3英尺“得见煤层”，其煤质较第三杆所得煤样更佳。第六杆已探至145英尺。第七杆于10日开工。

郭师敦在此函中建议：“窝子沟现开成窿，尽可将该窿先行试探，一面开挖小浅煤井，俟井见煤，即将现开旧窿封闭，停止开采。如此办理，则今年夏季定可出煤无算。”^③与郭师敦乐观态度形成强烈反差的是，煤矿开采经费严重不足。湖北煤铁矿所需经费由直隶、湖北两省拨给制钱30万串，核实支用。截至1879年，开采广济煤矿已用去大半，仅存官本14.2万串，开采荆门煤矿、大冶铁矿已不敷支用。

为了改变局面，盛宣怀采取了下列措施：1879年2月委派李金镛为荆局总办；专开煤矿，暂缓冶铁；请求李鸿章为荆门、大冶两矿每年各拨1.5万两。

由于当时各项“支用浩繁”，李鸿章同年5月27日作出批示，拒绝盛宣怀的拨款要求，明确指出：“应照所拟招商开办之一法，较为便捷。所有前领官本，必须一律截止，以清界限而免缪轲”，^④就是要停拨官款，煤局完全商办。

① 《周锐致盛康函》（1878年6月22日），载《盛档》（二），第299页。

② 《周锐致盛康函》（1878年8月16日），载《盛档》（二），第319~320页。

③ 《郭师敦致盛宣怀函》（1879年1月28日），载《盛档》（二），第363~364页。

④ 《李鸿章批》（1879年5月27日），载《盛档》（二），第384页。

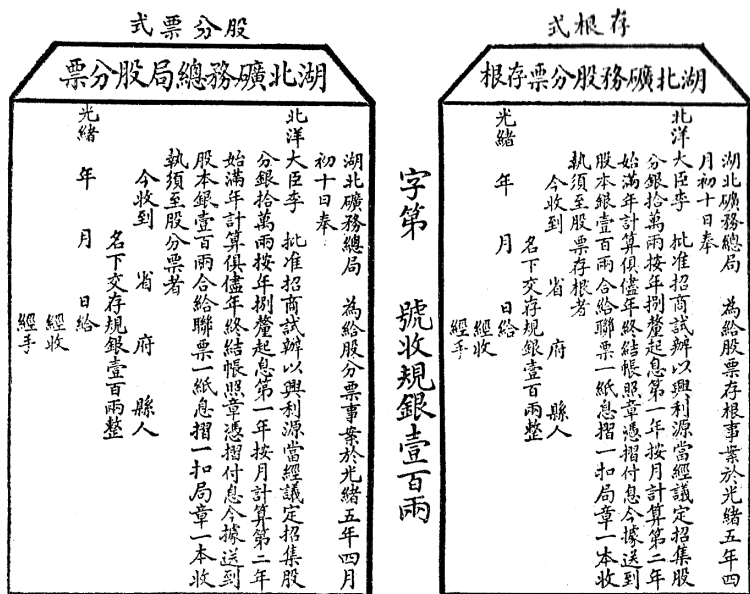


图 2-1 湖北矿务总局股份票式与存根（1879 年 6 月上中旬）

根据李鸿章的批示，盛宣怀于同年 6 月上中旬颁布《湖北荆门矿务招商章程》，共 16 条，有关招股的内容包括：

招集股份先以 10 万（两）为率，无论官绅商富均准搭入，每股规银 100 两，至少一股，至多百股为限；

满足百股之商，准其派一亲信人驻局监察；

试办一年之后，如有盈余，各商情愿添股扩充，先尽本股商人添足，然后再入新股；

如果盈余扩充，须遵宪批，将官中扞探开挖机器归商，分年认缴钱二万千文；

上条所得余利，作 1200 股开派；

当阳设一总局，专主开采发运，需用总账一人。沙市、汉口、镇江、上海各租一栈房，以备堆储煤吨。^①

从字面看，这一章程与候补同知容闳 1867 年提出的《联设新轮船公司章程》及朱其昂兄弟、李振玉在 1872 年拟订的《招商局条规》没有多

^① 《湖北荆门矿务招商章程》（1879 年 6 月上中旬），载《盛档》（二），第 415~418 页。

大差异。^①

二 采煤业务的收缩

拟订《招商章程》时，荆门矿局的业务已开始走下坡路，故在章程中特别规定：“先就土法开窿，暂时不用机器，不延洋人，以节经费。”

荆门矿局自招商开办后，招股并不顺利，荆局原计划招股10万两，先集5万两，但截至1880年底，只招得1.92万两，不敷转运所需，于是12月公布续行招股启事，但效果仍不尽如人意，迄今我们尚未见到荆局招足10万两的记录。

对章程中规定的“不用机器，不延洋人”，荆局倒是做得相当彻底。郭师敦是一名很有学识、很有见地而又勤奋努力的外籍探矿工程师，对荆局的发展不无微劳。但盛宣怀竟以节省经费为由，“撤退洋匠”，1879年6月30日禀呈李瀚章：“现办荆门煤矿，地方绅民均已驾轻就熟，毫无为难，且暂时不用洋匠，更无虑掣肘。”^②同一天，荆局辞退郭师敦及其他三名洋匠，薪金付至当日止，所订雇佣合同撤销。应当说，辞退郭师敦对荆局是一重大损失。

用土法采煤对荆局来说却是不得已而为之。

据盛宣怀、李金镛1879年8月25日呈李瀚章报告称，荆门矿局年可产煤1.6万吨，最多不超过2万吨，但漳水观音寺至筲箕洼段长为三四百里，水浅道远，转运维艰。李鸿章9月26日就此作出批示：“先用土法开采，作浅试深尝之计，尚属稳慎办法。”^③

荆门煤矿的开采与国家形势特别是军事需要密切相关，1880年12月，荆门矿务总局发布《续行招股启事》，指出：“方今海疆多事，白煤为军国要需，现幸荆门矿产质地最佳，前已运赴津门五百吨试用，甚合兵轮之需，亟应广筹开采，隐寓自强之机于万一。”^④为了招徕股份，该章程还作

① 张后铨主编《招商局史》（近代部分），第19~20、28~30页。

② 《盛宣怀上李瀚章禀》（1879年6月30日），载《盛档》（二），第420~421页。

③ [附件]《李鸿章批》（1879年9月26日），载《盛档》（二），第424页。

④ 《荆门矿务总局续行招股启事》（1880年12月），载《盛档》（二），第428~437页。

出了扩大产量、降低成本、减轻税负、扩大销路、核算成本等一系列承诺。

尽管荆门矿局作出了巨大努力，但局面并无根本好转。李金镛 1879 年接办荆矿后，经营颇为困难，他多次向荆州府知府蒋铭勋报告：“此局无可扩充，无所利益，欲以弥补亏项，势有所难。”^①翌年，又由金德鸿接任总办，他上任后做了一些错事，“收买民煤堆存沙市，商煤至则减价争售，商煤尽复抬价居奇，以致商民皆病”。1881 年 8 月上旬，李瀚章致函李鸿章，批评“该局名为开采，实则收买民煤转售牟利”。^②8 月 21 日，李鸿章就此致函盛宣怀，态度极为严厉：“（此事）实属办理荒谬，亟应赶紧查明，先行停止买运，以苏民困。荆煤既无可采，应即将该局截撤，免再靡费。”^③李鸿章向盛宣怀发出了截撤荆门矿局的明确信号。

盛宣怀深感震惊，同年 9 月 2 日两次致函李鸿章，约达 5000 字，这在晚清官场上极为罕见。两函除进行一些自我辩解外，承诺不再在沙市等地分销官煤，同时就生产和销售提出若干建议，主要为：“集商股，遣矿师，定一土法开煤、洋法炼铁之策。”“拟请直省准销三成之二，鄂省准销三成之一，均在另款内开支，拨还工款。”^④

对盛宣怀提出的建议，李鸿章不仅没有采纳，反而在 9 月 19 日的批示中对盛提出少有的严厉批评：“该道前办武穴煤矿迄无成效，反亏官本，本系自不谨慎。”李鸿章同时又严肃批评金德鸿任矿局总办期间的表现：“金董德鸿经办已及两年，实效未睹，流弊滋多，不遵定章，辄请在沙市售卖。该董办事本未精慎，又不常川在局照料，一任司事含混贻误，遂致物议沸腾。”李鸿章严词驳斥盛宣怀替金德鸿的辩护：“该道等尚谓办理不谬，于事有益，人言冤诬，何其昧昧若此！”^⑤

李鸿章特别将招商局与荆局进行比较：“招商局以旧船四号运漕试办，虽局面日渐扩充，利权未能全收，亦非荆局所能比例。何其好为大言

① 《蒋铭勋上李瀚章函》（1881 年 8 月上中旬），载《盛档》（二），第 444～446 页。

② 《李瀚章致李鸿章函》（1881 年 8 月上中旬），载《盛档》（二），第 446 页。

③ 《李鸿章札盛宣怀文》（1881 年 8 月 21 日），载《盛档》（二），第 448～449 页。

④ 《盛宣怀上李鸿章禀》（1881 年 9 月 2 日），载《盛档》（二），第 450～454 页。

⑤ [附件]《李鸿章批》（1881 年 9 月 19 日），载《盛档》（二），第 456～457 页。

也。”^①一褒一贬的态度何其鲜明。

金德鸿对李鸿章及外界的批评不服，于9月3日致函盛宣怀，“必先将沙市冤诬辩明”。^②9月上旬又上书李鸿章，洋洋3000言，全盘为自己辩解。9月19日，李鸿章对此严加斥责：“成效未睹，流弊滋多，无怪人言啧啧。该董才力不及，不肯认过，辄复长篇累牍，哓哓置辩，实负委任。”李鸿章命令：“早日撤局为是，未便再事函商。”^③李瀚章也于9月26日批示：“将该局即行裁撤。”^④

9月下旬，金德鸿向李鸿章提出延至第二年七、八月间撤局的请求，并请准兼运湘煤，以期尽快弥补前亏官本。但这一请求遭到李鸿章的坚决拒绝，李鸿章1881年10月28日札盛宣怀文中态度果断：“赶速妥办，早撤一日即少一日费用，勿得借词宕缓，徒使商股吃亏。”^⑤在此严令下，荆门矿局于同年煤运完毕后立即撤销了关防。荆局矿局的大幕黯然落下。

盛宣怀为承办湖北煤铁账面垫赔1.6万余串，而实际赔累可能远超此数，他于1890年夏电告张之洞，称“徒抱苦心十五年，空赔公款十五万，致宣怀以此败家”。^⑥这笔赔款直至1896年盛宣怀接办汉阳铁厂后才逐渐得到补偿。

由于对外累欠太多，盛宣怀做了一些善后工作，如1881年12月缴还了总税务司赫德垫付的找煤用款5915.68两。又如1882年11月8日与绅商沈善登、许仲韬两人签订《议办荆门窝子沟、大云堡煤矿合同议单》，招商局股东经元善、郑观应、赵慎卿、谢家福当场签字作证。

合同规定，这两家煤矿均由盛宣怀任督办，沈、许分任两矿总办，“两处招股、用人、运煤、售销各自经理”。^⑦不过这已是强弩之末、荆局的回光返照罢了。

① [附件]《李鸿章批》(1881年9月19日)，载《盛档》(二)，第456~457页。

② 《金德鸿致盛宣怀函》(1881年9月19日)，载《盛档》(二)，第457页。

③ [附件]《李鸿章批》(1881年9月19日)，载《盛档》(二)，第461页。

④ 《李瀚章批》(1881年9月26日)，载《盛档》(二)，第461页。

⑤ 《李鸿章札盛宣怀文》(1881年10月28日)，载《盛档》(二)，第463页。

⑥ 《盛宣怀致张之洞电》(1890年5月25日)，载孙毓棠编《中国近代工业史资料》第一辑下册，第757~758页。

⑦ 《议办荆门窝子沟、大云堡煤矿合同议单》(1882年11月8日)，载《盛档》(二)，第464~465页。

该局光绪三年十月至光绪四年五月收购的煤斤数量见表 2-1。

表 2-1 荆门矿局煤炭收购概况表

单位：石

时间	光绪三年十月	十一月	十二月	光绪四年正月	二月	三月	四月	五月	合计
煤斤收购量	13653	13404	12327	10570	11234	7804	5177	3528	77697

资料来源：《煤斤收支数量》（光绪三年十月～四年五月），载《盛档》（二），第 486～487 页。

荆门煤局上述 8 个月共收煤 77697 石，数量虽不大，却占同期湖北开采煤铁总局在广济、兴国、荆门收购煤炭总量的 81.3%。这就表明，荆门矿局在盛宣怀早期煤铁开发总格局中占有相当重要的地位。

荆门煤矿在社会上也产生了巨大影响，如《申报》报道，煤矿公司“如长乐、鹤峰、池州、金州、荆门、承德、徐州等处，一经禀准招商集股，无不争先恐后，数十万巨款，一旦可齐”。

尤其引人注目的是，荆门矿局虽不是招商局旗下企业，但与招商局保持着非同寻常的关系。

一是盛宣怀身兼招商局会办和荆门矿局督办。盛宣怀虽难以做到常川驻局，但他身兼两职之事正是两家企业关系密切的重要标志。

二是矿局之煤主要供应招商局等企业。煤局 1877 年 10 月下旬《札荆门州文》中再次重申，“当阳县境内矿煤，以供轮船、制造等用”。^① 1878 年，郭师敦在上海会晤招商局同茂铁厂总管机器洋匠汇挨时商定，由轮船将窝子沟煤炭 20 吨照时价售与招商局属下的同茂铁厂。这些举措扩大了招商局及其旗下企业的燃料来源，对正在与太古、怡和等外国轮船公司鏖战中的招商局的作用是不言而喻的。

三是招商局尽力为矿局提供帮助。以矿师郭师敦为例，他经常往来于汉口、沙市、宜昌与当阳之间，几乎每次都住在招商局各埠的分局（办事处），“房租之费无须再补”。郭师敦从汉口到沙市，也多次搭乘招商局

^① 《湖北开采煤铁总局札荆门州文》（1877 年 10 月下旬），载《盛档》（二），第 253 页。

“江通”等轮。^①

四是在运输工具上互通有无。当阳运到长江的煤炭，大都由招商局轮船运至沿江各埠。矿局的一些船只也常由招商局代管。例如，1879年矿局拨借的“平波”轮因年久失修，难以在水浅河窄的漳河行驶，盛宣怀经与招商局会办徐润协商并经李鸿章批准，“将船交付招商局暂时收管，所需薪工一切均由商局支发”。^②招商局与荆门煤矿的关系由此可见一斑。

特别重要的是，1882年招商局向荆门煤矿投资6.09万余两，同年亦向开平矿务局投资21万两。^③这是招商局首次对外投资，足以反映荆门矿局在招商局局外关系企业中所居的位置。不过，招商局向荆门煤矿投资的一些细节目前尚未完全披露。

令人费解的是，就在这次投资的前一年即1881年10月，荆门矿局已在李鸿章严令下关闭。当时荆局只招到股份区区1.92万两，且亏损严重。据笔者推断，督办盛宣怀是以投资的名义挪借招商局资金来填补荆局的账面亏空，不过，更为翔实的材料还有待发掘。

① 《盛档》（二），第327、329、346页。

② 《盛宣怀上李鸿章详》（1879年10月30日）；[附件]《李鸿章批》（1879年11月3日），载《盛档》（二），第390~391页。

③ 招商局档案：《轮船招商局第九届账略》，第4页；《国民政府清查整理招商局委员会报告书》下册，1928，第32页；张后铨主编《招商局史》（近代部分），第79页。

第三章 惊鸿一瞥

——冶矿发现录实

湖北探矿最重大的成就是首次发现了当时举世罕见的特大型铁矿——大冶铁矿（简称冶矿），此举拉开了盛宣怀大规模开采煤铁矿的序幕，为盛宣怀日后经营管理大型钢铁煤炭联合企业积累了宝贵的经验。

盛宣怀是中国启用外国矿师协助探矿的第一人。大冶铁矿的发现凝聚着盛宣怀与英国矿师郭师敦的心血和汗水。这一铁矿将成为汉阳铁厂及此后汉冶萍公司最重要的矿石来源地。

一 大冶铁矿的发现

大冶铁矿是盛宣怀委派外籍矿师郭师敦在寻找煤矿的过程中发现的。此举差不多和盛宣怀开发广济、兴国、荆门煤矿同步进行。

1877年7月17日，郭师敦一行结束勘矿从兴国回到广济盘塘总局。他向盛宣怀汇报，龙港一带“五金较为可靠”，“其铁苗皆从大冶而来”。盛宣怀查阅了地方志，得知大冶县的铁山、白雉山皆产铁，而李鸿章也在此之前告诉盛宣怀：“宋代兴国军有蕲湖冶，鄂州有圣水、荻洲、龙兴、樊源、安乐、大云等六铁场，皆前人采铁故处，以洋法炼铁，必无矿水之患。”^①

大冶铁矿的开采，始于三国（吴）黄武五年（公元226年）。梁人陶弘景所纂《古今刀剑录》记述：“吴王孙权以黄武五年，采武昌铜铁，作

^① 《盛宣怀致翁同爵函》（1877年7月18日），载《盛档》（二），第203~204页。

千口剑，万口刀，各长三尺九寸，刀方头，皆是南铜越炭作之。”当时的武昌包括现在的大冶与鄂州市一带的矿山。《方輿纪要》云：“大冶县铁山，县北四十里有铁矿，唐、宋时于此置炉，烧炼金铁。”北宋设磁湖铁务于铁山。南宋时期，名将岳飞于绍兴四年（公元1134年）屯兵于鄂，在铁山冶炼了“大冶之剑”，用于抗击金兵。淳熙七年（公元1180年），南宋政权在铁山设置铁山寨。明洪武九年（公元1376年），朝廷置兴国州，铁山作为该州官铁的主要产地，年产铁在100万斤以上。明洪武十八年（公元1385年），明政府因各地存铁过多，下令停办官铁冶炼，铁山官铁采炼遂告停止。^①

寻找铁矿开始摆上盛宣怀的议事日程。1877年7月，盛宣怀函告湖北布政使潘霨：矿师郭师敦将“赴宜采探煤铁”。在潘霨陪同下，“矿师深入宜、施一带，遍处采探”。^②但是这次探矿一无所获。

郭师敦重新把寻找铁矿的目标放在大冶一带。同年8月2日，湖北巡抚翁同爵批示：“查验兴、冶两邑矿苗能在六成以上，足供洋法采取。”^③8月初，郭师敦从大冶回到盘塘总局，“据称所看县北四十里之铁山，铁层平厚，毋庸打签（扞），可决其足供数十年采炼，且邻境俱属富有铁矿，机器熔炼必无矿少之患。”^④这是一次伟大的发现，中国近代冶金史上甚至中国近代化历史上都会镌刻上这样一个非同凡响的名字——大冶铁矿。

李鸿章得此消息后特于8月16日致函盛宣怀，询问“大冶之铁，黄石港之煤，履勘是否畅旺？”他认为：“鄂省矿务中外具瞻，成败利钝动关大局。”李鸿章鼓励盛宣怀：“兴、济虽不必株守，鄂省则阁下立足之地，自应在鄂得手。”不过，鉴于其时盘塘已亏损3万两，李鸿章认为：“目下煤铁势难兼营，似应收窄局面，专力开煤。”^⑤仍然把采煤放在优先位置。

① 《汉冶萍公司志》，第42~43页，个别时间和地名根据史料做了订正。

② 《潘霨致盛宣怀函》（1877年7月25日），载《盛档》（二），第207页。

③ 《翁同爵批》（1877年8月2日），载《盛档》（二），第208页。

④ 《盛宣怀致翁同爵函》（1877年8月5日），载《盛档》（二），第210页。

⑤ 《李鸿章致盛宣怀函》（1877年8月16日），载《盛档》（二），第212页。

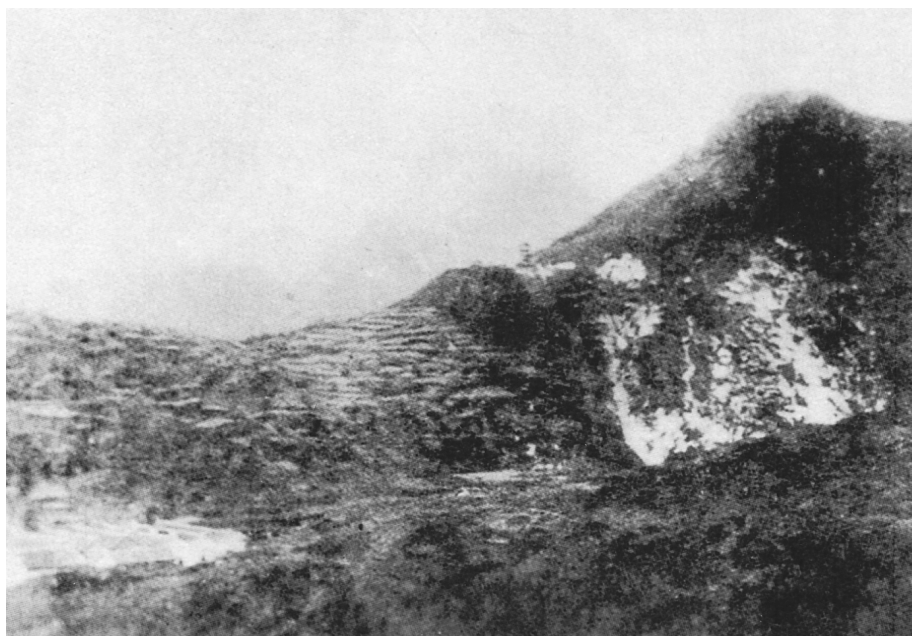


图 3-1 早期的大冶铁矿

但盛宣怀和其矿师郭师敦却把寻找煤、铁矿放在同等重要的位置。郭师敦 9 月 27 日在宜昌拟订《化验矿质报告》，化验样品既有当阳煤矿，也有铁山铁矿、兴国锰铁矿。结果显示，铁山矿含铁 86.6%，铁淡 1.62%，此外是少量水和杂质，不含硫磺。郭师敦盛赞：“矿之佳者推此为最，以熔生铁，洵称上等。”^① 他在铁矿周围还发现了几千吨铁渣，“足征前人在彼业经开采多年”，经化验，这些铁渣含铁竟高达 54%。

郭师敦在兴国州北门外 5 英里处还发现了一处上等锰铁矿，经化验含锰铁 37.08%，含铁 19.6%， “质相较惟锰最多，其质之佳甲于欧美各国所产之铁。此等锰铁洵为世所罕觐，不惟矿形极大，取之无尽，抑且甚合市销，价值亦昂”。郭师敦预言，如将兴国锰矿“与大冶县铁山所产之矿两质合熔生铁，再炼熟铁及钢，足供中国各厂一切需铁之用，所冀外挖不

^① 《郭师敦化验矿质报告》（1877 年 9 月 27 日），载《盛档》（二），第 235～237 页。

完”，^① 描绘了一幅令人神往的中国钢铁业的发展蓝图。

为了尽早将这幅蓝图化为现实，郭师敦于同年10月2日拟订了《核算生铁厂成本报告》。据称，建造一座生铁炉及其附属设备共需规银12万两，年生产能力1.2万吨，约计每吨成本12两，较市场价每吨22两减少约10两，该炉全年可营利约10万两。若再添一炉，每吨成本仅10.5两，与欧洲各国生铁成本大致相同。^②

盛宣怀将郭师敦的建议及时上报给了李鸿章，李于10月16日批复：“目前商股既未能招集，练饷亦无可添拨，只可暂作缓图。”^③ 开发铁山之事被再次搁置。

郭师敦深知：“观音寺及大冶县属拟造熔铁厂所，水陆各路转运较难，不得不因地制宜，妥为酌办。”但他在同年11月30日的勘矿报告中仍然为未来的大冶铁厂出谋划策，“大冶拟设生铁熔炉二座”，每天约需煤120吨至130吨。^④

由于在前矿师探矿问题上吃过亏，盛宣怀十分小心。虽然郭师敦一再表示：“大冶、兴国所产铁矿……铁质颇佳，矿形极大，似可开采。”但盛宣怀“不敢遂尔深信”。12月14日，盛禀呈李鸿章：“现在职道拟乘此时即行亲督矿师，先往大冶县，将该山详细复查”，“以期确有把握，再行禀请开办。”根据大冶县令呈送的铁山详图，盛宣怀向李鸿章提出了几套建厂方案：“设厂总在滨江之处，或在大冶县属之黄石港，或在武昌县属之樊口，或在兴国州属之浯源口，均须详细勘准。”^⑤ 李鸿章仍然态度谨慎：“如果贸然举办，仍蹈前辙，该道不可不益加审慎，免滋后悔。即大冶、兴国铁矿，亦当恪遵前批，督饬矿师复加查勘，不厌精详。”^⑥

在盛宣怀及其矿师郭师敦的努力下，大冶一带的探矿工作渐有进展。1878年1月14日，郭师敦在武昌再次写成《勘矿报告》，着重分析铁山一

① 《郭师敦化验矿质报告》（1877年9月27日），载《盛档》（二），第235~237页。

② 《郭师敦核算生铁厂成本报告》（1877年10月2日），载《盛档》（二），第237~240页。

③ 《李鸿章致盛宣怀函》（1877年10月16日），载《盛档》（二），第244页。

④ 《郭师敦勘矿报告》（1877年11月30日），载《盛档》（二），第262~267页。

⑤ 《盛宣怀上李鸿章禀》（1877年12月14日），载《盛档》（二），第270~271页。

⑥ [附件]《李鸿章批》（1877年12月29日），载《盛档》（二），第271~272页。

带的铁矿化学成分与开采前景，同时提出未来熔铁炉的选址方案。郭师敦指出，这一带铁矿，“惟铁山及铁门槛二山为最”，且大都为露天铁矿，“矿石显露，足征遍山皆铁”。据郭师敦估计，铁山总储量 500 多万吨，“若以两座熔炉化之，足供一百余年之用”。矿石含铁量 60% ~ 68%，平均约 63%，且无硫磺杂质，“洵称上等佳铁，足与英、美各国所产上等铁矿相提并论”。郭师敦还建议，将化铁炉选在“黄石港东首半英里外基地”。这里原系坚石，地近江滨，基址颇高，附近又有炼铁必须使用的石灰石，且运输条件好，“无不皆便”。

郭师敦还发现，武昌（今鄂州市）樊口铁矿含铁 47.68% ~ 53.76%，虽矽石酸含量达 26.6%，但此处地近长江，“转运便捷”，仍具开采价值。^①

盛宣怀再次向李鸿章、李瀚章提出勘察、开采大冶铁矿的请求。1877 年 12 月 11 日，盘塘总局收到湖广总督李瀚章的批文，批准盛宣怀率领矿师郭师敦前往大冶复查铁矿，招募当地居民试挖，并详勘沿江转运道路，择地设厂。12 月 15 日，盛宣怀从省城武昌起程，17 日抵大冶黄石港，会同大冶知县林佐同郭师敦一起勘察铁矿。铁山矿苗甚旺，“遍山皆铁”，龙洞、和尚帽、铁门槛、潘姓山等处，“铁苗到处显露”。郭师敦称：“矿石皆显明可指，业已确有把握，无须探签（扞）丈量。”

盛宣怀旋率林佐、郭师敦等详细察看了周边水陆运道。铁山至换绦桥（今还地桥）15 里，至古塘堤 12 里，“皆可达水口”。由三山湖经长港水道出樊口入长江，据当地人讲：春夏水涨时，载重二三百石的船只“可畅行无阻”。

盛宣怀等对安炉基地也进行了考察，郭师敦认为，炉址“必须滨江，方便转运”，盛宣怀遂于 27 日返回黄石港，亲自督率林林佐、郭师敦“周历大冶县属之沿江一带”，未能发现十分理想的设炉之地。1878 年 1 月 2 日，盛宣怀督率林佐、郭师敦，会同武昌县令和黄冈县令等前往樊口，履勘两县所属长江南北两岸，行程百余里，仍未找到合适的安炉之地。但盛

^① 《郭师敦勘矿报告》（1878 年 1 月 14 日），载《盛档》（二），第 278 ~ 280 页。

宣怀等再次看到，武昌滨江的“西山、樊山等处皆孕铁石”。此处矿石虽逊于铁山，“而与铁山矿石掺和熔化颇称合宜”。

1月21日，盛宣怀向李鸿章禀报履勘大冶、武昌两县铁矿和筹划安炉基地情况，“拟于日内率矿师赴上海”，筹议订购铁炉机器，以便试炼大冶、武昌所产铁矿，同时委派盛宇怀、周锐前往武昌、大冶，会同当地官员，“筹议租买民山民田章程，以便来春设局开办”。^①2月10日，李鸿章批复盛宣怀，认为安炉炼铁应“次第举办，勿多购熔炉机器，徒糜巨款”。他还告诫盛宣怀：“该道此次在鄂经营矿务，本非缘木求鱼，苟能事事脚踏实地，不急近功，务期实效，或可如愿以偿，勉之慎之！”^②

二 炼铁的暂时落幕

从此，大冶铁山一带探矿、采矿、设炉炼铁逐渐步入正轨。1878年2月初，周锐、林佐等密商购买潘姓铁山基地，惹起一场官司，最后“由县批准立案”，酌赏钱350千，包括山价、树木在内，但炼铁炉基地并未最终确定，黄石港吴王庙旁边的基地不宜设炉，打算在武昌等处另觅基地。

是年2月，盛宣怀在经过周密调查和做好当地村民工作的基础上，以湖北开采煤铁总局的名义买下了大冶铁矿。^③

为了做到万无一失，1878年3月盛宣怀命盛宇怀和郭师敦将武昌、大冶铁矿石送往招商局同茂铁厂，用砂罐进行试炼。然后盛宣怀同郭师敦前往天津面见李鸿章，郭师敦说：“武、冶铁质之佳，矿产之旺，确有把握，请先开生铁炉一座，逐渐推广。”^④

此时，李鸿章对开采大冶铁矿不再持反对态度。事实上，将北方最大的开平煤矿与大冶铁矿、荆门煤矿相比较，在矿产储量、距离远近、市场条件、使用资金等方面各有优劣（详见表3-1）。

① 《盛宣怀上李鸿章禀》（1878年1月21日），载《盛档》（二），第280~283页。

② [附件]《李鸿章批》（1878年2月10日），载《盛档》（二），第283页。

③ 夏东元编著《盛宣怀年谱长编》，上册，第78页。

④ 《盛宣怀上李鸿章禀》（1878年5月中旬），载《盛档》（二），第293~294页。

表 3-1 直隶开平、湖北大冶、荆门煤铁矿比较

	直隶开平一带	湖北大冶铁矿、荆门煤矿
矿产资源	煤层厚，适合汽炉、轮船之用。 铁质中等，亦堪冶炼。 煤铁相距近。	煤层较薄，适于冶炼，不甚合汽炉、轮船之用。 铁质之佳，储量之大，世所罕见。 煤铁相距较远。
交通运输条件	陆路转运艰难，需修铁路，挖运河方可获利；冬季冰期，无法外运。煤炭从津运往沪、宁等地，可利用招商局运漕回空轮船。	煤矿运道艰难，若开采煤仅供销售，需修铁路，若煤、铁并举，出煤较少，只需修理河道。煤炭主要依靠民船运往上海等地；往来汉口、沙市船只颇少，需到下游沪、宁地区雇民船。雇船常受地方势力的阻挠。
社会环境	靠近京城，社会阻力大，开矿、筑路在京均有人反对，光绪八年奉上海停止开采铁矿。李鸿章初尚犹豫，后来极力支持。	虽在地方也有官绅及民众反对，但社会阻力仍相对较小。起初也得到了地方督、抚的支持。
市场条件	煤炭可就近供应天津各机器局、兵商轮船，并可用轮船运销沪、宁等地。	沙市、汉口煤炭销量极少，需运沪、宁、津等地；生铁恐无销路。
税收	在天津需按土煤出口征税，极重（光绪七年后李鸿章奏准援例减税）。	在汉口经沈葆楨奏请援台湾例征税，较轻（光绪六年后反而加重）。
资金	光绪六年九月，只招股本 30 万两；七年二月，共用银 70 余万两，年底在上海集股 100 万两；十三年，用及 200 万（自直隶总督衙门借款 24 万两）。	初拨官费 30 万串，光绪五年五月止用款 15.8 万串，定议煤铁并举需银 25 万两，岁需常年经费银 6 万两。若用小铁炉炼，只需招集商股 3 万~5 万两。

资料来源：袁为鹏：《聚集与扩散：中国近代工业布局》，第 60~61 页。

盛宣怀于是逐渐将矿务重点由煤转向铁，1878 年 4 月下旬稟李鸿章文称：“湖北矿务当以铁为正宗，而采煤不能不一以贯之。”他给李鸿章算了一笔细账：“开办铁矿，获利更厚，需本愈多，既拟先办生铁大炉一座，应购机器、汽炉等件，以及安炉造厂各费，据矿师稟明约需本银十二万两，购地填基尚不在内”，“而铁石、灰石、煤斤均须预办，多多积储，约

需备银八万两”。这总共 20 万两的开办经费从何而来呢？盛宣怀请求李鸿章批准，将直隶所存苏典生息 14.5 万串，再于应缴息款内拨钱 5000 串，凑足 15 万串，改拨湖北铁厂；另请湖广总督、湖北巡抚批准将湖北所存生息 10 万串改拨湖北铁厂，以备购办机器、买地造厂之需。其不敷之款，由盛宣怀续筹济用。盛宣怀还请求免息两年，自光绪六年四月（1880 年 5 月）起，仍照存典章程，按年缴息，待“铁厂一有余利，即当陆续分缴两省，归还原本”。^① 对这一禀文李鸿章是否作了批复，现尚未知。

铁山探矿炼铁诸事仍在有条不紊地进行。1878 年 5 月 4 日，郭师敦致函盛宣怀，请求正在直隶献县督办河间赈务的盛宣怀回鄂处理矿务，如不能先行回楚，则尽早在天津面商一切。5 月 10 日，盛宣怀回函称，他一时不能脱身赴楚，已禀明李鸿章，所有矿务即令提调盛宇怀、周锐代办。15 日，郭师敦再次致函盛宣怀，禀报了英、美两家工厂对生铁炉的报价，“仍拟禀请宪台亲自赴鄂”。

此时，盛宣怀仍在直隶献县，无法返鄂，但他十分关注武昌、大冶铁矿及当阳煤矿筹办情形。5 月中旬，盛宣怀禀报李鸿章，他已于正月将准备购置的生铁熔炉所需各件，“绘图寄往英国铁厂，核实估价”。^② 8 月 21 日，郭师敦致信盛宣怀，称已接到英国方面的回信，数月前寄往伦敦的大冶、武昌铁矿样品，经著名化学家李雷化验，“当以大冶铁矿为最佳”。现将两矿化验结果附后（见表 3-2）。

表 3-2 大冶、武昌铁矿化验结果

单位：%													
矿名	矽	矾	锰	吸铁	铁养	铁淡	石灰石	磷酸	硫磺	水质	湿质	合计	净铁质
大冶铁矿	4.18	1.30	32	1.21	75.04	17.67	无	无	4	32	19	100.27	66.28
武昌铁矿	36.65	1.94	无	无	60.28	无	62	无	无	25	14	99.86	42.18

注：表中个别数据可能有误。
资料来源：《郭师敦致盛宣怀函》（1878 年 8 月 21 日），载《盛档》（二），第 323~325 页。

① 《盛宣怀上李鸿章禀》（1878 年 4 月下旬），载《盛档》（二），第 286~287 页。
② 《盛宣怀上李鸿章禀》（1878 年 5 月中旬），载《盛档》（二），第 293 页。

李雷的化验结果与郭师敦原先的化验结果十分接近。李雷称：“以大冶所产者为上等佳矿。”未久郭师敦又接到英国管理铁钢各政院董医士辛生史的信函，称“曾见大冶铁矿，铁质甚佳，将来堪以熔炼上等佳钢”：“二人所述甚详，且极为称羨”。^①

盛宣怀力图尽早实现开炉化铁，特致函江南制造局会办李兴锐、郑藻如，请求承办铁厂，李、郑于1878年8月31日复函盛宣怀，以该局财力拮据、相距产铁产煤之地太远和沪上地土松浮不能承受机器之重为由，予以婉拒：“敝局不能承办。”^②

盛宣怀并未气馁，他于同年9月上旬致函李鸿章：“现在大冶铁山均已买成，安炉基址亦已勘定，铁样既经熔出，成本亦曾约核，应购熔炉机器并已绘图寄赴英厂。”万事均已具备。盛宣怀请示李鸿章，拟任命同衔补用同知李金镛为总办，知州用浙江候补知县周锐为会办，著名科学家徐寿第三子、候选通判徐华封为监工，派令精于绘算诸学的监生金德鸿“赴场估计工料及开浚河道等事”。^③李鸿章9月9日札饬盛宣怀，正式批准上述任命，并称：“盛道需次直省，时有别项差委，未能常川驻局专顾矿务。”李于同日任命盛宣怀为督办，“随时会督各员，妥筹商办，以专责成”。盛宣怀收到这一札文后，即录报南洋大臣、湖广督宪、湖北抚宪，又录咨湖北藩台、臬台、汉黄德道、荆宜施道、安襄郢荆道，并照会总办湖北矿务李丞、会办湖北矿务周令，又札荆门州、大冶县、蟠塘煤局委员李巡检振新、镇江销煤委员吴銓。盛宣怀这样做，当然是为了争取各级官员对他兴办大冶矿的支持。^④同年，盛宣怀多次致函李鸿章，建议在大治安炉冶铁，但始终未获批准。

财政困难一直困扰着盛宣怀。李鸿章1879年2月14日致函盛宣怀，对兴办煤铁不无忧虑：“煤铁相去过远，水脚成本既重，未必获利，将来或专办煤矿，或兼办铁冶，或煤铁均难如愿。”^⑤为了解除李鸿章的疑虑，

① 《郭师敦致盛宣怀函》（1878年8月21日），载《盛档》（二），第323~324页。

② 《李兴锐、郑藻如致盛宣怀函》（1878年8月31日），载《盛档》（二），第336~337页。

③ 《盛宣怀上李鸿章禀》（1878年9月上旬），载《盛档》（二），第339~341页。

④ 《李鸿章札盛宣怀文》（1878年9月9日），载《盛档》（二），第341页。

⑤ 《李鸿章致盛宣怀函》（1879年2月14日），载《盛档》（二），第367~368页。

盛宣怀在与李金镛通盘商榷后于5月上旬致函李瀚章，提出两策，其中有关炼铁的建议是：“如仍归官办，拟请在制造、海防项下每年拨款，以煤熔铁，以铁供制造，联为一气。而以前首五年用款，援照制造局奏销。”^①这里，兴办钢铁煤炭联合企业的思路已初露端倪。

对盛宣怀的拨款请求，李鸿章未予应允，他5月27日批示：“荆门煤矿、大冶铁矿足资开采，自应遵照奏案办理。”此时，湖北开采煤铁总局的官拨制钱30万串已支用过半，仅存官本14.2万串，“所请每年各拨一万五千两，均毋庸议”。李鸿章又说：“今既勘定荆门、兴国（按应为大冶）煤铁两矿确有把握，若因经费不继，中道而辍，未免可惜，应照所拟招商开办之一法，较为便捷。”^②

在此情况下，一方面，盛宣怀请赫德的助手、英国人金登干在伦敦了解铁炉及各种机器的市场行情。6月2日他致函金登干：“烦阁下即将前图照单查询实价，逐款开单，共需英银若干磅（镑）数，如要定购，多少月份可以由英国起程，想制造各厂价目必有等次，能有货高而价廉者最妙。”^③

另一方面，盛宣怀又为开办资金短缺而绞尽脑汁，李鸿章命其“招商开采”，但迄今我们未见到盛宣怀招商开办冶矿的任何记录。而外国人却在为插手冶矿跃跃欲试，略举两例。一例：“郭师敦云，如中国人不办冶矿，伊即招洋股开办，立即可招百万之多”；又一例：“倘辞退（郭）师敦后，总税务司（赫德）等欲招洋股开兴、冶之矿”。对此，盛宣怀深怀戒备之心。6月14日周锐致盛宣怀函中也表示，对外国人的非分之想“万不可答应”，其应对方法是：“设法多招商股，一俟集有成数即行开办大冶铁矿，以免他人覬觐。”^④

招股非一日之功，办矿却迫在眉睫。1879年5月29日盛宣怀上署理南洋通商大臣兼署两江总督、江苏巡抚吴元炳副详，再次请求官方为开发冶矿拨款。6月15日，吴元炳作出批示：“至招商办理一节，如有殷商愿

① 《盛宣怀致李瀚章函》（1879年5月上旬），载《盛档》（二），第383~384页。

② 《李鸿章批》（1879年5月27日），载《盛档》（二），第384页。

③ 《盛宣怀致金登干函》（1879年6月2日），载《盛档》（二），第385页。

④ 《周锐致盛宣怀函》（1879年6月14日），载《盛档》（二），第385~386页。

来承办，所有机器等件令其缴价领用……官但照章收其税厘。”^① 这样的批示对盛宣怀筹集开办资金并无实际作用。

1879年11月，盛宣怀经李鸿章奏准署理天津河间兵备道，成为实权在握的地方大官，同时受李鸿章委托，开始筹办电报事业，主持架设津沽电线，但他并没有因此放弃湖北煤铁事业。

盛宣怀为大冶炼铁再作最后一次努力。1881年6月2日，盛宣怀与天津制造局总办王德均商议，准备筹银三五万两，开采大冶铁矿熔炼生铁。他们还联名致函中国驻德国参赞、徐寿之子徐建寅，询问德国煽风机器的价格。这次努力同样无果而终。

不仅如此，盛宣怀还要为这次找矿活动赔钱。1881年12月24日，盛宣怀收到总税务司赫德寄来的收据，归还赫德1880年和1881年两次垫付的湖北寻找煤铁款5915.68两。

探寻大冶铁矿是以湖北开采煤铁总局的名义，并使用直隶、湖北两省官款进行的，是从19世纪70年代初开始到80年代初结束的盛宣怀在湖北探矿活动的组成部分。由于多种因素的制约，大冶铁矿同盘塘煤局、荆门煤局一样草草收场。大冶探铁、炼铁从此归于沉寂。但招商局会办兼大冶铁矿督办盛宣怀发现大冶铁矿的功绩将彪炳史册，招商局也从此在中国冶金史上打上自己的印记。

^① 《吴元炳批》（1879年6月15日），载《盛档》（二），第387页。

第四章 双雄际会

——接办汉阳铁厂

晚清洋务派领袖、湖广总督张之洞创办的近代中国真正意义上的第一家钢铁厂——汉阳铁厂，同中国近代最大民用航运企业招商局有着特殊的渊源关系。汉阳铁厂投产两年后步履维艰，改归商办，1896年张之洞委派招商局督办盛宣怀兼任铁厂督办，招商局帮办郑观应兼任铁厂总办，两家企业成为事实上的战略盟友。

盛宣怀大力整顿汉阳铁厂，招商局先后投资或增资开发萍乡煤矿和大冶铁矿，三厂（矿）鼎足而立的局面逐步形成。

汉阳铁厂发展成为亚洲首屈一指的金牌钢铁联合企业。

一 亚洲的金牌铁厂

汉阳铁厂（下简称铁厂）是洋务运动中后期诞生的一家民用企业。

从19世纪60年代起，清政府中一部分官僚开始从事以“自强求富”为宗旨的洋务运动，先后创办了一批近代军事工业、民用工业及文化教育机构。

中国近代军事工业的开端以曾国藩1861年设立安庆内军械所为标志，此后10多年时间内，曾国藩、李鸿章、左宗棠等洋务派官僚先后创办了江南制造局、福州船政局、金陵机器局、天津机器局、山东机器局、兰州机器局等10余家官办军事企业，共耗银约7200万两。

如此毫无经济效益的巨额投资是财政拮据的清政府难以承受的。李鸿章指出：“欲自强，必先裕饷；欲浚饷源，莫如振兴商务。”1872年，轮船招商

局由清政府批准成立，正是洋务运动由求强到求富转变的一座里程碑。此后，洋务派又相继创办了中国电报局、上海纺织局、磁州煤铁矿、开平矿务局、基隆煤矿、广兴煤局、荆门煤局、云南铜矿、平泉铜矿、淄川铅矿、漠河金矿、青谿铁厂等 20 多家近代民用企业，共耗银约 1700 万两。

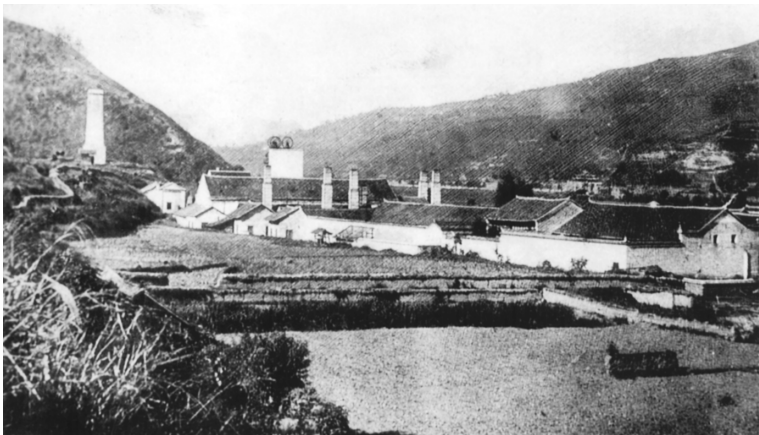


图 4-1 贵州青谿铁厂全景

尤其值得一提的是青谿铁厂的创办。1885 年，贵州巡抚潘霨奏准清廷在贵州开办矿业，委其弟、江南制造局前任会办潘露督办贵州机器矿务局。潘露集资 30 万两，派人赴英国蒂塞德公司购买炉机，在青谿县小江口设立铁厂，共有高炉一座、一吨转炉和冲天炉各两座及其他附属设施。1889 年 9 月 14 日，青谿铁厂正式出铁，一时引起巨大轰动。但是，由于诸种因素的制约，青谿铁厂命运多舛，试产一个半月后便宣告停产，由于“矿山未探，机器先成，任用非人”，加上资金短缺、燃料匮乏、运输不便，铁厂处境艰难，虽三易总办，仍无成效，潘露也因积劳成疾，以身殉职。中国第一家铁厂就这样销声匿迹了。^①昙花一现的青谿铁厂实际上是中国近代钢铁业的前驱。

中国近代第一家真正意义上的钢铁企业是晚清洋务派领军人物张之洞筹议并创办的汉阳铁厂。

^① 全汉昇：《汉冶萍公司史略》，台北文海出版社，1982，第 11～12 页；刘明汉主编、马景源副主编《汉冶萍公司志》，华中理工大学出版社，1990，第 1～2 页。



图 4-2 张之洞画像
(齐白石绘)

张之洞（1837～1909 年），字孝达，又字香涛，号壶公、香崖居士。祖籍山西洪洞县，后辗转迁至天津府南皮县（今河北南皮）。系出身书香门第、官宦世家。据《清史稿》记载，张之洞“短身巨髯，风仪峻整”。1863 年入都会试，中进士。1867 年秋简放湖北学政，为期 3 年多，始与鄂省结缘。1881 年底补授山西巡抚，进入封疆大吏行列。从 1883 年起，在山西兴办铁绢局等洋务企业，开始从清流派转向洋务派。1884 年就任两广总督后，更成为洋务运动旗手。1887 年 6 月，改设广东办理洋务处，举办洋

务多项，包括创设枪弹厂、筹建枪炮厂、试造浅水轮船、筹建粤洋水师、筹设炼铁厂等，其中铁厂耗资 8.55 万英镑，从英国购买高炉两座及其他附属设施，拟在广州珠江南岸的凤凰岗设厂。^①

19 世纪末到 20 世纪初，欧美国家掀起了兴修铁路的热潮，从而极大地推动了煤铁开采业及其他行业的发展。美国 19 世纪末建成总长约 25 万英里的铁路网，从 1897 年后 10 年内生产的煤比美国有史以来所开采的煤的总和还多；而 1890 年至 1910 年的 20 年间，开采的铁砂约为有史以来至 1890 年开采铁砂总和的 3 倍。^② 而俄国从 1860 年至 1900 年的 40 年间，共建成铁路 5 万公里，其中 2 万多公里是在 1890 年至 1900 年的 10 年时间内铺设的。铁路的兴建促进了工业的发展。例如，俄国煤炭的开采量从 1860 年的 1800 万普特（1 普特 = 16.38 公斤）增加到 1890 年的 36700 万普特。^③ 德法等国的铁路建设也有力地促进了本国经济的发展。

中国开始修建铁路的时间比欧美国家要晚一些。1862 年至 1863 年间，

① 冯天瑜：《张之洞传》，载赵德馨主编《张之洞全集》（下简称《张集》）第十二册，武汉出版社，2008，第 519～538 页。

② 全汉昇：《汉冶萍公司史略》，第 22 页。

③ 周一良、吴于廑主编《世界通史》（近代部分，下册），人民出版社，1962，第 97～98 页。

英、法、美等国商人先后向清政府申请修建广东至江西、北京附近以及上海至苏州的铁路，均遭当局拒绝。1865年，英国商人杜兰德在北京宣武门外铺设一条小铁路，结果被步兵统领衙门拆毁。1874年，英商怡和洋行兴修从上海闸北至吴淞口的铁路，1876年2月14日通车，为外国人在中国修建铁路之始。但通车未及两月，火车便因撞倒一名中国兵士而最终导致铁轨被拆除。以上短命的铁路都是由外国人主持修建的。

中国人修建的第一条铁路是唐胥铁路。1881年，招商局总办兼开平矿务局总办唐廷枢为便于煤炭运输，禀请李鸿章奏准清廷，聘请英国工程师金达主持兴修从唐山至胥各庄的铁路，全长20华里。这是中国人自修铁路之肇端，1881年6月9日建成通车，采用每米15公斤的轻型钢轨，火车头则是中国自己制造的“龙号”蒸汽机车。^①

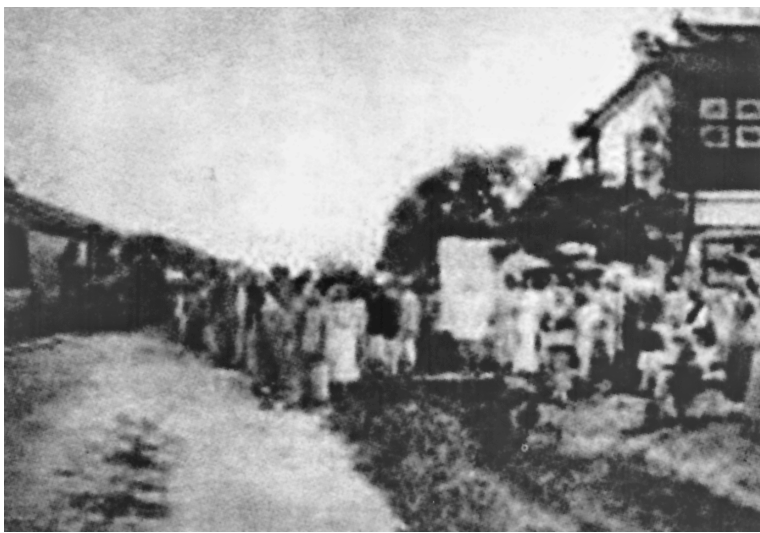


图4-3 1876年吴淞铁路通车

为了打通中国南北交通的大动脉，19世纪80年代，两广总督张之洞力主修建芦汉铁路，获醇亲王奕譞支持，遂有1889年改任湖广总督之

^① 全汉昇：《汉冶萍公司史略》，第23页；张后铨主编《招商局史》（近代部分），第79页；宋路霞：《百年家族盛宣怀》，河北教育出版社、广东教育出版社，2002，第81页。

举。^①与此同时，张之洞以铁路需要钢轨为由，奏请将原拟建于广东的钢铁厂设备迁往湖北，1890年获海军衙门批准，遂将户部所筹铁路经费200万两，拨归湖北经营铁厂。同时张之洞决定将广州闾姓富商预缴饷银140万元作为铁厂开办经费，由上海汇丰银行暂借给铁厂。在此前后，张之洞相继派人用机器或人力开采大冶铁矿，选用德国机器设备和矿师。同时在大冶王三石、江夏马鞍山开矿采煤，并派员在江西萍乡、湖南湘潭及开平等地采购焦炭，在江夏马鞍山建成炼焦炉，并建成从大冶铁山至石炭窑的运矿铁路专线。到1891年，大冶铁矿年可采矿约4万吨。

1890年6月3日，张之洞在武昌正式设立湖北铁政局，委湖北补用道蔡锡勇为总办。为便于管理和实施监督，张之洞将厂址定于汉阳府北、龟山之麓。1891年1月，铁厂基建工程动工，由英国人约翰逊设计。1893年相继建成炼生铁厂、炼贝色麻钢厂、炼熟铁厂、炼马丁钢厂、造铁货厂、造钢轨厂和鱼片钩钉、机器、铸铁、打铁等附属小厂。至此，汉阳铁厂的六大厂、四小厂相继完工，延绵3华里，厂区面积10万平方米，共耗时2年零10个月，全厂职工约3000人。1894年6月28日，汉阳铁厂为1号高炉升火开炼举行试产典礼，30日高炉正式出铁，日出铁50余吨。是日，上海各西报对此纷纷进行报道。7月3日，张之洞视察铁厂。



图4-4 湖北铁政局
总办蔡锡勇

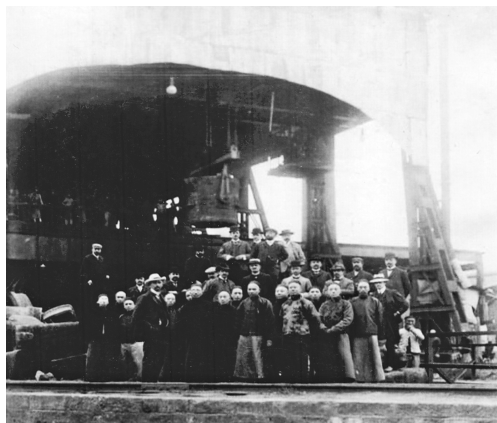


图4-5 1894年中外官员、职员观看
汉阳铁厂出铁

^① 马东玉：《张之洞大传》，辽宁人民出版社，1989，第199页。

汉阳铁厂的建成在中外引起巨大轰动，西方人士将此视为“中国觉醒的标志”，惊呼“黄祸”将至。铁厂创办人张之洞则踌躇满志：“鄂省奉旨设厂炼铁，实为中国创办之举。”的确，汉阳铁厂不仅为中国创举，是中国第一家采用西式机械设备进行近代化经营和管理的钢铁煤炭联合企业，而且先于日本八幡制铁所开办7年，是亚洲第一家，也一度是最大一家钢铁煤炭联合企业。诚如张之洞1896年6月26日上奏清廷折中所言：“湖北铁厂兼采矿、炼铁、开煤三大端，创地球东半面未有之局，为中国造轨制械永杜漏卮之根。”并称：“今厂工早已次第告成，各种铁炉、钢炉、冶炼钢铁、制造轨械，均能精美合用，以致铁山、煤井一切机器运道皆已灿然大备。”^①

汉阳铁厂的大旗在中国和亚洲上空高高飘扬。汉阳铁厂开炉炼铁，标志着中国近代钢铁工业的正式诞生，张之洞因此被史家誉为“中国钢铁之父”。

二 汉阳铁厂陷困境

学者赵德馨等在评价汉阳铁厂的成就时，表述过如下观点：“第一，铁厂的设备、技术距世界先进水平不过10年左右。在1894年开工生产时，在亚洲是最先进的。第二，铁厂的规模，在中国是最大的企业，在亚洲也是最大的企业。第三，从1890年6月3日清政府批准成立湖北铁政局，开始筹划，到1894年6月30日出铁，前后4年时间。这样的工程在欧洲也需3年。考虑到当时中国基础设施、工业技术水平以及此厂的规模、技术要求，建设速度是够快的。”^② 这些观点是完全正确的。

张之洞对引进外国科技人才持开放态度。据武汉大学吴剑杰教授统计，张之洞督鄂期间引进国外人才总共221人，其中有姓名可稽者93人。引进人才数量之多，层次之高，无人可比，涉及铁路、矿冶、钢铁、机

① 《张之洞奏铁厂招商承办议定章程折》（1896年6月26日），载湖北省档案馆编《汉冶萍公司档案史料选编》（下简称鄂档：《汉冶萍公司》（上册），中国社会科学出版社，1994，第132页；参阅《张之洞传》，载《张集》第十二册，第525~526页。

② 赵德馨、周秀鸾：《张之洞与湖北经济的崛起》，载《张之洞与中国近代化》，中华书局，1999，第239~240页。



图 4-6 张之洞在总督署内办公

械、兵工等众多领域。^①另据涂文学在《湖北新政与武汉的崛起》一文中称：“张之洞督鄂期间，被其廷聘入幕的中国人有 400 多人，外国人有 250 多人。”外籍人士有英国人贺伯生、摩里斯、丁韪良，比利时人白乃富，荷兰人吕柏，德国人法勒根汉、景次、何福汉、斯忒老，美国人白雷耳，日本人美代清彦等，其中不少人在汉阳铁厂任职。

张之洞鼓励人才出国深造。1894 年甲午战争后，我国开始出现留学热，湖北更“几为天下先”。到 1906 年，留学日本的学生总数“达一万三千至二万之谱”，其中湖北人 1360 人，为全国各省之冠。^②其中应当有涉及钢铁、煤炭、机械等行业的人才。

现实往往不像人们想象的那么完美。汉阳铁厂作为中国第一家钢铁企业，开工不久就遇到了人们难以预料的困难。由于焦炭供应不足等原因，原来设计的两座化铁炉同时开工的计划变成只有一座化铁炉投入生产。从 1894 年 6 月 30 日出铁开始，这座化铁炉日夜出铁 8 次，日出铁 50 余吨，

① 转引自王玉良、刑家训《张之洞推动了中国近代科学技术的发展》，载《张之洞与中国近代化国际学术研讨会论文集》（2009，武汉），第 24 页。

② 皮明庥：《张之洞在武汉的兴教新政》，载《张之洞与中国近代化国际学术研讨会论文集》（2009，武汉），第 68～69 页。

个别时候达到日产 67 吨。到了 10 月份，终因焦炭及经费等困扰，化铁炉暂行停炼。到 1895 年 5 月，依靠开平焦炭与马鞍山焦炭掺和使用，化铁炉终于重新开炼，但仅维持了几个月，终因平焦接济不上，化铁炉于 12 月 5 日重新封炉。由于化铁炉开开停停，使生产大受影响。从 1894 年 5 月至 1895 年 12 月的一年多时间内，铁厂仅生产生铁 5660 吨，熟铁 110 吨，贝色麻钢 940 余吨，马丁钢 550 余吨，钢板、钢条 1700 余吨。^①

汉阳铁厂出师不利，前进道路上更是荆棘满途，险象环生，其突出问题有：一是官款支绌，债务缠身；二是技术落后，选错设备；三是焦炭短缺，停炉频繁；四是选址不当，投资大增。对上述问题，特别是对选择厂址问题，学术界存在不同看法，我们只能进行一些初步探讨。

根据香港学者全汉昇先生的研究，张之洞创办汉阳铁厂的资金构成情况如表 4-1 所示。

表 4-1 汉阳铁厂各项经费来源在总额中的比重

单位：两，%

项 目	款 项	百分比
户部款	2000000	32.80
借湖北、江南、枪炮厂、织布局及商款	3112819	51.05
湖北省款及厂款	324825	5.33
江南广东闾姓商人捐款（注）	281670	4.62
海署及江南款	378551	6.20
合 计	6097865	100

注：闾姓商人是当年利用科举考试来操纵赌博的广东商人。他们在乡会试或岁科考试举行之前，让参赌者出钱来预测“中榜者”的姓氏。到发榜时看猜中与否来决定输赢。闾姓商人经营赌博，当局抽捐四成充饷。

资料来源：全汉昇：《汉冶萍公司史略》，（台湾）文海出版社，1982，第 43 页。

比较而言，汉阳铁厂投资不算少。1895 ~ 1913 年，外国人在华设立的 136 家工业企业中，平均每家创办资本为 75.8 万元；而华资开办的 246 家规模较大的工业企业，平均每家投资 43.2 万两。汉阳铁厂官办时期的投资

^① 《论汉冶萍公司的创建、发展和历史结局》，载《张国辉集》，中国社会科学出版社，2002，第 249 页；参阅《张集》、《汉冶萍公司志》相关章节。

达 609.78 万两，应该算是相当大的一笔资金。

尽管如此，汉阳铁厂作为一家近代钢铁企业，所需要的资金额十分庞大。相对而言，官方对汉阳铁厂的投资仍是十分有限的。最大一笔投资来自户部的拨款共 200 万两。1890 年 4 月 27 日，张之洞致电海军衙门（下简称海署）和李鸿章，请求拨款 200 万两作为铁厂开办经费，以后铁厂用款将设法自筹。4 月，海署决定以光绪十年户部所筹铁路经费 200 万两拨归湖北铁厂，以后不再拨款。这区区 200 万两，相比稍后创办的日本八幡制铁所数千万日元的官方投资实在是不可同日而语。

铁厂的庞大投资和铁厂建成之后的炼铁费用大都靠张之洞奔走张罗，四处借贷。1898 年 5 月 3 日张之洞向清廷报告，铁厂共用款 5687614 两，^①而据全汉昇推算，则为 6097865 两。这 600 余万元的用款中，借款额达 3112819 两，占用款总额的 51% 以上。^②借债是要还钱的，归还巨额债务本息使汉阳铁厂不堪重负。

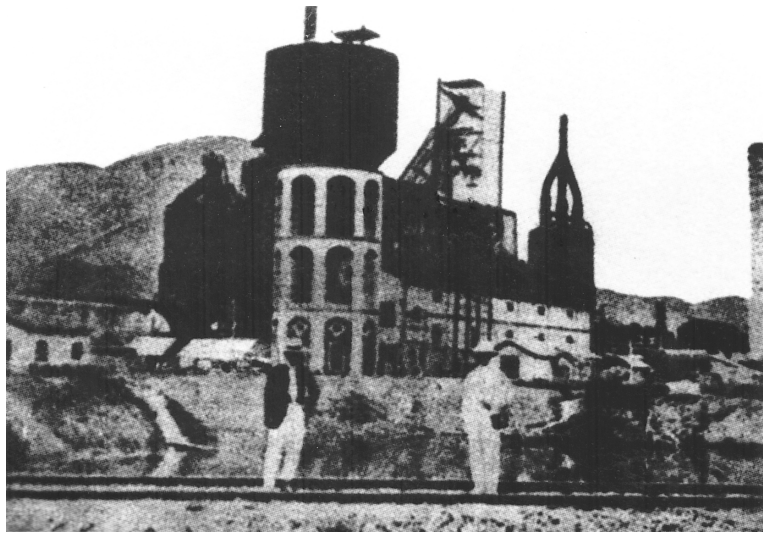


图 4-7 1891 年的大冶铁矿

① 《张之洞奏查明炼铁建厂各项用款折》（1898 年 5 月 3 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 137~138 页；张之洞：《查明炼铁厂用款咨部立案折》（1898 年 5 月 3 日），载《张集》第三册，奏议，第 478~479 页。

② 《汉冶萍公司史略》，第 38、43 页。

张之洞和总办蔡锡勇在管理铁厂上的一项重大失误是选错了炼钢方法，进而选错了设备。19 世纪中叶以来，西方冶金界通常采用的炼钢法主要分贝色麻法（转炉炼钢法）和马丁法（平炉炼钢法）。前者直接用生铁炼钢，使炼钢时间大为缩短，从而使钢产量剧增，成本大降，其缺点是不能除掉铁砂中所含的磷，因此只能选择含磷较少的铁砂作原料。而马丁法则使用碱性炼钢炉，可将铁砂中的磷在冶炼过程中除掉，从而炼出优质钢。^①

张之洞虽是饱学之士，但对西方先进科学技术却缺乏了解。张之洞在广州筹办铁厂时，委托中国驻英公使代购机炉设备，他未听从英方梯赛特厂技术人员的相关建议，购买了一套与该厂正在使用的同一样式的贝色麻炼钢炉运回汉阳铁厂，另购了一座小型马丁炉。但是，大冶铁矿矿砂却含磷过高，制成的生铁含磷量达 0.25%，经过贝色麻炉钢法冶炼后，含磷量仍为 0.2%。但铁路钢轨却要求含磷量低于 0.08%，汉阳铁厂炼出的钢因无法脱磷故而易碎不宜制轨。这种钢在市场上销路不畅，价格也远低于外国产品，不仅无法满足芦汉铁路之所需，而且近在咫尺的汉阳枪炮厂也拒绝使用铁厂的产品。1894 年 6 月至 1895 年 8 月铁厂产品销售情况见表 4-2。

表 4-2 1894 年 6 月~1895 年 8 月汉阳铁厂产品销售概况表

单位：吨，%

产 品	产 量	外销或外处所用量	外销或外用量约占
生 铁	5600	1100	19.6
贝色麻钢料	940	18	1.9
马 丁 钢 料	450	40	8.9
钢 条 板	1700	340	20

资料来源：夏以溶主编，吴兆清著《中国近代史话》第四卷“自强求富”，云南人民出版社，2001，第 299 页。

就是说，铁厂产品销售量最高只占产量的 20%，最低不足 2%。从铁厂投产到 1895 年，钢铁销售收入 24825 两，仅占铁厂投产后两年开支 160 万两的 1.55%。这种局面是难以长久维持的。

^① 《张国辉集》，第 248~249 页；参阅《汉冶萍公司志》，第 13 页；《汉冶萍公司史略》，第 55~56 页。

焦炭不足也是汉阳铁厂面临的一个棘手问题。炼铁需要大量焦炭，张之洞力主在国内采煤炼焦。他一度派员四处探矿，奖励民间开采煤矿，但民间土法开采效率低下，且矿坑深处易积水，从而造成煤矿的荒废。张之洞只好改换方式，派员随同外国矿师和矿学堂学生，从1889年至1893年在长江中下游沿岸勘察煤矿，遍查四川、贵州、湖北、湖南、江西、安徽、山东、陕西等地，先后在湖南的衡州、宝庆，湖北的荆门州当阳县、归州、兴山，四川的奉节、巫山及江西的萍乡等地发现煤矿。其中萍乡煤矿储量最丰、煤质最优，但萍乡距离汉阳较远，运输不便。

1890年，勘矿人员又在大冶县发现王三石煤矿，于是购买机器，准备大规模开采，但两年后煤层深处突然冒出大水，开采计划被迫中断。

1891年，勘矿人员又在江夏县（今武汉市江夏区）马鞍山发现煤矿。张之洞虽投放了大量资金，但此处煤炭产量不高，且多磺多灰，无法用此煤炼成焦炭，只能混合湘煤或开平焦炭才能用来炼铁。张之洞找煤的计划宣告失败。而平焦不仅价昂，而且路途遥远，铁厂难以依赖。张之洞转而购买东洋焦和洋焦。但外国焦炭价格奇昂，且来华数量有限。汉阳铁厂面临停炉的危险。



图4-8 大冶王三石煤矿

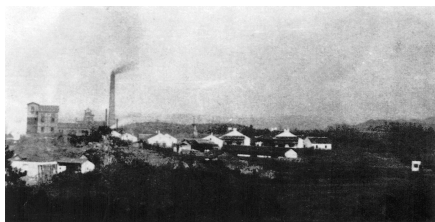


图4-9 江夏马鞍山煤矿

在张之洞等人的努力下，铁厂勉强维持了一个化铁炉的运转，但到1894年，这唯一开工的化铁炉也不得不停炉待焦。但停炉之后，不仅要设法筹措每月8万~9万两的经常性费用，而且要偿还巨额债务，张之洞不得不于1895年重新开炉炼铁。焦炭短缺对困境中的汉阳铁厂无异于雪上加霜。

张之洞在办理汉阳铁厂问题上的最大失误是选错了厂址。

盛宣怀及其英国籍矿师郭师敦主张将铁厂设于大冶。虽然李鸿章更早就有“以铁就煤”的主张，但未提出具体的规划。1877年7~8月，郭师敦在今大冶、武昌（今鄂州）一带发现大型铁矿，在兴国州（今阳新）发现优质锰铁矿。12月14日，盛宣怀向李鸿章提出三套建厂方案：“或在大冶县属之黄厂港，或在武昌县属之樊口，或在兴国州属之浯源口。”^① 1878年1月14日，郭师敦进一步提出具体设厂方案，将炼铁炉设于“黄石港东首半英里外基地”。^② 但这些方案均被束之高阁。此后，比利时籍矿师白乃富、湖北铁政局总办蔡锡勇等各自提出不同的选址方案，亦被否决。

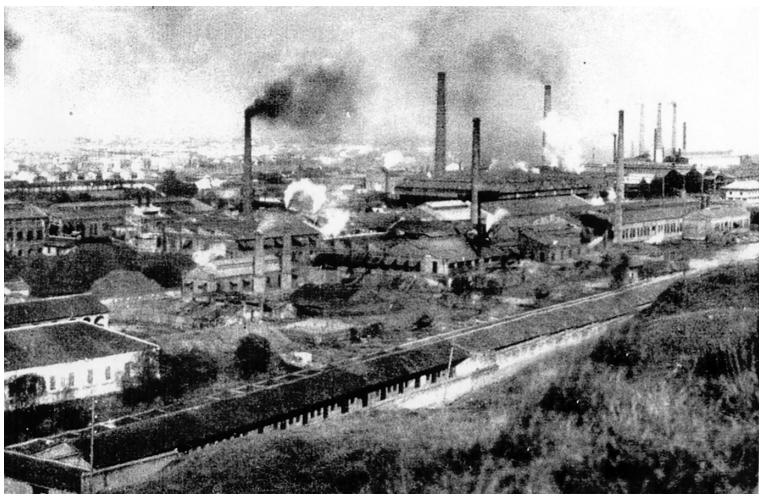


图4-10 1894年的汉阳铁厂

张之洞决定将铁厂设于汉阳大别山（今龟山）脚下，他在1890年12月17日上清廷《勘定炼铁厂基筹办厂工暨开采煤铁事宜折》中列举了建厂汉阳的六点理由，其中第四、五条理由才是问题的关键。这两条理由分别是：“员司虚浮，匠役懒惰，为中国向有之积习，不可不防……今设于对江，督察甚易，其便四也。”“官本二百余万两，常年经费，货价出入亦

① 《盛宣怀上李鸿章禀》（1877年12月14日），载盛档（二）第270~271页。

② 《郭师敦勘矿报告》（1878年1月14日），载盛档（二），第278~280页。

百万两……今则督抚司道等皆可亲往察看，百闻不如一见，其便五也。”^①这就道出了问题的关键：张之洞坚持在汉阳建厂，主要是方便自己和僚属就近对铁厂进行监督和考察。

但是，铁厂却为此付出了沉重代价。汉阳地势低洼，铁厂厂基原是月湖，建厂必须填湖筑堤，为此铁厂共填了9万余立方土，据说耗资30余万两，仅有账可稽的内外堤工和填厂房地基使用掉8.8万两。^②更为重要的是，汉阳附近并无铁、锰、白石和煤矿，这些原料都要从大冶等地辗转运来，这就大大加重了生产成本。

著名经济学家陈振汉先生早年就指出，汉阳铁厂“区位不当，运费巨大，是使汉冶萍钢铁成本高的一个原因”。^③

著名经济学家张国辉对此也持类似观点，他认为：“汉阳大别山下地势低洼，作为钢铁厂址并不相宜。”张国辉指出：张之洞选址汉阳虽遭到外国技师贺柏生（Hobson, H.）、盛宣怀、李鸿章的质疑，但“却未能改变张之洞的决定”。^④

近年来，不断有学者对上述较为传统的观点提出挑战，其中的代表人物主要有武汉大学代鲁教授、中国社会科学院经济研究所袁为鹏博士等。

代鲁先生认为，张之洞将汉阳铁厂设于大别山下并不盲目，是“较为审慎而绝非草率从事的”，张之洞所列举的选址理由是站得住脚的。^⑤张之洞自己也说：“汉阳大别山下有地一区，长六百丈，广百丈，宽绰有余，南枕山，北滨汉，西临大江，运载极便，气局宏阔，亦无庐墓。与省城对岸，可以时常亲往督察。又近汉口，将来运销钢铁货亦便。惟须填筑地基九尺，则盛涨不淹，沿汉亦须增堤数尺耳。筑地虽贵，较之他处筑闸开河

① 张之洞：《勘定炼铁厂基筹办厂工暨开采煤铁事宜折》（1890年12月17日），载《张集》第二册“奏议”，第386~388页；《张之洞奏勘定炼铁厂基暨开采煤铁事宜折》（1890年12月17日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第102~104页。

② 《汉冶萍公司志》，第10页。

③ 陈振汉：《战前工业区位的评价——工业建设的问题之二》，载《新经济》第5卷第9期，1941年，转见陈振汉《中国社会经济史论文集》，经济科学出版社，1999，第1108页。

④ 《张国辉集》，第246~247页。

⑤ 代鲁：《张之洞创办汉阳铁厂的是非得失评议》，载《中国社会经济史研究》1992年第3期。

所省尚多。外洋各工师金以为宜，洞亦亲阅可用。”^①看来，张之洞决定设厂于汉阳是经过亲自调查研究并认真听取了外国工程师意见的。

对张之洞办厂的几条指摘，代鲁教授进行了辨析。代先生认为：“当年选址于汉阳龟山，尽管花用一笔填充地基和筑堤之费，恐亦绝非无此必要。”代先生根据盛档所记，指出张之洞向英国购置的机器设备，包括5吨贝色麻钢炉（转炉）两座，10吨小马丁炉（平炉）一座，就是说酸性炉和碱性炉各为10吨，难分大小，又据铁厂总管欧文·吕柏所回忆，铁厂装有两台5.5吨的贝色麻炉，一台12吨的马丁炉。就是说，碱性炉化铁量要多于酸性炉。对涉及张之洞办厂的诸多问题，代鲁先生都进行了辨析。^②

对张之洞选址汉阳之事，袁为鹏博士也提出了自己的观点。他认为，张之洞设址汉阳，并不是大冶无建厂之地，不是设厂汉阳比设大冶节省运费，也不是为了方便督察，更不是人才匮乏所造成的。对另外一些看法或揣测，如张之洞是受洋矿师白乃富（E. Braive）或盛宣怀门生钟天纬的影响才作出设厂汉阳的决定，袁博士也进行了辩驳。他还详细分析了张之洞定址汉阳的过程及其原因，其最后结论是：

张氏的行为实深受当时历史地理环境的制约。综观汉阳铁厂从最初定议兴办于湖北到最终定址于汉阳大别山下，这一从宏观到微观的决策过程，我们与其说是张之洞本人的抉择，毋宁说是当时特定的政治形势、社会文化氛围、经济技术条件以及自然地理环境等人文—自然因素综合作用的结果。湖北地区重要的地理位置及其煤、铁资源，汉阳大别山下相对有利的地形、地貌条件，武昌城内士绅、民众对近代大工业的排拒，晚清交通运输以水运为主，大型工厂不得不靠近大江大河布局等一系列自然地理条件、社会文化环境以及社会经济因素，均对铁厂最终布局于汉阳产生了不容忽视的影响。然而，相比较而言，传统政治因素的影响则显得更为突出。^③

① 张之洞：《致海署》（1890年9月5日），载《张集》第八册，电牍，第72页。

② 代鲁：《对张之洞办铁厂几条指摘的辨析》，载《张之洞与中国近代化》，中华书局，1999，第266~275页。

③ 袁为鹏：《聚集与扩散：中国近代工业布局》，第83~96页。

对于铁厂应当选址何处，汉阳铁厂内部是有不同意见的，袁为鹏将其归纳为如下六种意见（详见表4-3）。

表 4-3 汉阳铁厂内部有关厂址调整问题意见

人物	意 见	时 间	出 处
布卢特	萍乡实堪以开设一大铁厂也。	1903 年 2 月 11 日	《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 310 页
宗得福	就厂添炉。	3 月 7 日	《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 312 页
章 达	新造化铁处，冶不如厂，厂不如萍。	3 月 12 日	《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 317 页
张赞宸	萍有佳旺铁矿，又有好净锰矿，在大冶、兴国之上，宜速以铁就煤，在萍筹设铁厂，煤铁毗连，中外难得。	4 月 7 日	《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 955 页
赖 伦	是汉厂必须加添铁炉，或在萍乡设炉……在萍设炉需款必少。且上珠岭矿砂质含有六成之铁，此伦所以力劝宫保添设化铁炉于萍乡也。	5 月 11 日	《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 959 页
赖 伦	以大冶设厂为是。	6 月 16 日	《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 331 页

资料来源：袁为鹏：《聚集与扩散：中国近代工业布局》，第 102 页。个别地方根据盛档做了订正，并将表中农历改成了公历。

汉阳铁厂选址不仅当年是一个重大问题，即使在今天也是学术界讨论的一个焦点。鉴于这一问题与本书的主题关联不大，故不拟作深入探讨。

不管张之洞将铁厂设于何处，也不论他在借用官款、选购设备、寻找焦炭、选择厂址四大问题上有无过错，此时的张之洞都在为铁厂的生存苦苦挣扎。要继续经营，必须花费巨资使汉厂两座化铁炉齐开，“炼铁仅开一炉，每年仅出铁一万五千余吨，亏折甚巨；欲添开一炉，则须增银五六十万两，无从筹措。加以所聘洋员一再更易，良工难得”。^①除汉厂两炉必须齐开外还要在大冶建造新的炼铁炉，这样才能扩大生产规模、降低成

^① 张继熙：《张文襄公治鄂记》，湖北通志馆，民国 36 年，第 30 页。

本。张之洞向清政府请求援助，而财政拮据的清廷却无能为力，特别是1894年甲午战争中国战败后，须向日本支付巨额赔款。捉襟见肘的清廷就更加无力顾及汉阳铁厂了。

当时，英法两国商人极愿对汉阳铁厂实行中外合办。张之洞开始也有与洋人合办的意愿，他1895年12月12日致函铁厂总办蔡锡勇时称：“铁厂仍以外洋厂包办为宜。”^① 洋商早就觊觎汉阳铁厂，自1895年秋季之后，英商陶秘深、柯第仁、贺士当，法商戴马陀等外国钢铁商人先后来鄂，愿以银500万两附股合办。外国驻华公使、领事也为本国商人张目，“坚欲承揽”。^②

但是，对甲午战败之痛中国人并未忘怀，他们岂能让外国人不战而夺走中国唯一钢铁厂。“包与洋人”的消息不胫而走，举国哗然。总办蔡锡勇致函张之洞，认为“似包于洋人不如包与华人为宜”。^③ 湖南巡抚陈宝箴对此也持有异议，于1896年1月30日致函张之洞：“忽闻铁政将与洋商合办，极用怅然……必至喧宾夺主，甚为中国惜之。”^④ 为减轻内外压力，张之洞尝试过由华商承办铁厂，此时，也有一些华商愿意招商承办，如许、韦诸商、广东商人刘学洵及清末文人刘鹗等纷纷提出此类要求。但张之洞以“恐多是洋商影射，终恐难成”^⑤ 为由，拒绝了众多华商的要求。

张之洞开始把目光投向中国最大的民族企业招商局，投向在工商界有着很大影响的招商局督办盛宣怀。

招商局同汉阳铁厂开始了一次意义重大的战略合作。

三 盛宣怀入主铁厂

1896年前后，招商局正在经历着一场重大而深刻的变化。自1885年出任招商局督办后，盛宣怀全面掌控了该局船务、财务、人事大权。这也

① 《张之洞致蔡锡勇电》（1895年12月12日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第124页。

② 参阅《张国辉集》，第251页。

③ 《蔡锡勇致张之洞电》（1895年12月14日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第124页。

④ 《陈宝箴致张之洞电》（1895年1月30日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第125页。

⑤ 《张之洞致硯斋中堂函》（1896年2月），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第127页。

是中国企业中首次出现督办。

此时的招商局，航行路线和船舶吨位虽无大的变化，但轮船实际价值却在快速增长。据英国验船师估算，1897年招商局轮船成本135万两，而轮船实值却达到192.2万余两，第二年轮船成本147万两，轮船实值则高达257.6万两。轮运活动的范围逐步向珠江腹地和长江干支流航线扩展，同时创设了多条江海水路联运线。特别重要的是，招商局对外投资的规模进一步扩大。继独资或合资创办仁济和保险公司、开平矿务局、上海关栈、天津电报局、上海机器局等一大批关系国计民生的重要企业之后，招商局1896年之后又投资开办了中国通商银行、南洋公学、吴淞商船学校等企业或学校，向金融、教育等领域大举进军，而最大的投资对象就是汉阳铁厂及后来的汉冶萍公司。^①



图4-11 招商局督办兼汉阳铁厂督办盛宣怀

兴办煤铁矿对盛宣怀的意义，一位台湾学者作过这样的评价：“综其一生所办的交通矿冶事业，可说以招商局起家，以铁路致富，以办电报而得享大名，以投资矿冶事业而得以交结权要。如此这般地交相为用，多财善贾而长袖善舞，终于使他由一名不第秀才逐渐升迁为主管全国交通行政的邮传大臣，他的财富，也远超于李鸿章之上。”^②

有不少史料证实，时任天津海关道的盛宣怀之所以接办汉阳铁厂，与一起沸沸扬扬的经济案件有关。1895年，直督总督王文韶奉旨查核盛氏受贿案，旨称：“前有奏津海关道盛宣怀招权纳贿，任意妄为各节，当交（山东巡抚）李秉衡确切查明……着王文韶将各局现在情形详细确查。”^③有人控告盛宣怀“总办电报，害则归公，利则归己，复克扣军饷，搜罗股票，平日居官，亦多攀援依附，并请撤去该道电报局总办”。王文韶经调

① 张后铨主编《招商局史》（近代部分），第74~82、158~165、232~236页。

② 苏同炳著《中国近代史上的关键人物》（下），百花文艺出版社，2000，第819页。

③ 王彦威辑，王亮编《清季外交史料》第119卷，外交史料编纂处，第6页。

查后认为：盛宣怀举办电报等事业有功劳，盛“具兼人之才，而于商务洋务，则苦心研究，历试诸艰者已逾二十年”，认为应当起用盛宣怀。^①另据《清史纪事本末》记载：“宣怀时任津海道，以事得罪，着解任，交南北洋查办。朝旨严厉，咎且不测，宣怀乞缓颊于北洋大臣王文韶，许之。复乞援于南洋大臣张之洞，之洞任鄂督时办铁厂，糜费六百万，而无成效，部责甚急，宣怀为出资弥缝之，之洞喜，复疏为宣怀洗刷前案，并保荐宣怀路才。”^②

正是在王文韶、张之洞两位最有权势的总督支持下，盛宣怀才从这起经济案件中脱身，开始了他一生中最为辉煌的事业——接办汉阳铁厂。

盛宣怀政治、经济势力的崛起同招商局庞大的局内外投资紧密相连。1896年从张之洞手中接办汉阳铁厂，正是盛宣怀经济实力急剧膨胀的重要标志。

张之洞与盛宣怀相互函电往来大约始于1888年底。是年12月19日，李鸿章就连接国际电报事宜致电两广总督张之洞和东海关道盛宣怀。^③自1889年4月2日张之洞奏请修筑芦汉铁路，特别是同年7月受命担任湖广总督后，与盛宣怀的联系日渐频繁。

9月13日，盛宣怀致电张之洞，提出芦汉铁路和湖北铁厂“不借洋债，不买洋铁，八年亦可一气呵成”^④的主张。10月24日，盛宣怀电告张之洞：已派外籍矿师白乃富前往大冶复勘铁矿。10月27日，张之洞在一封电报中谈及盛宣怀与湖北煤铁的关系：

大冶矿姑令盛（宣怀）处矿师一看，有益无损。湘黔铁能炼更好。总之，铁路事关久大，不能欲速，先须筹款，次须炼铁，必从容规画完备，方能开办。洞到鄂自当详筹熟察。^⑤

① 王文韶：《查复盛宣怀参案折》（1896年1月上旬），见《盛宣怀年谱长编》下册，第503～504页。

② 黄鸿寿：《清史纪事本末》第63卷，台北三民书局，1959，第459页。

③ 夏东元编著《盛宣怀年谱长编》上册，第304～305页。

④ 《盛道致调鄂督张》（1889年9月13日），见《盛宣怀年谱长编》上册，第314页。

⑤ 《盛宣怀年谱长编》上册，第315页。

11月13日，张之洞致电盛宣怀，询问湖北煤铁事宜：

北洋电：大冶无煤，炼铁须由当阳运煤，如此岂不费事？请询矿师，当阳运煤合算否？又闻木炭炼铁胜于用煤，楚木多而贱，是否相宜？并希速询复。^①

15日，盛宣怀对张氏询问作出详尽答复。其要点为：当阳运煤是一种合适选择。

开矿难，开煤熔铁尤难。当阳远，虽费事，但系白煤，省做焦炭工本，可抵运费。曾请英国头等矿师郭师敦勘估，两年须造小铁路数十里，似有把握。

……

因奉邸谕开鄂矿办汉路较便，复派白矿师赴兴国一带勘煤，并勘沿江煤铁，约年内勘完，拟比较地质，选定一处。

主张专注于一矿：

宣愚以为中国用洋铁少，集商本难，目前只可专注一矿，与其纷驰急就，百不得一，不如谋定后动，一可胜百。

应当以煤炼铁：

木炭炼铁最佳而价贵，且木炭必有时而穷，炼炉一日难停，仍用煤炼为是。^②

很显然，盛宣怀说的都是很有见地的内行话。同一天（1889年11月15日），张之洞赴鄂上任途经上海时，特致电盛宣怀：“阁下能来沪面商铁事，甚好……缘海署来电，注重先办大冶。”11月21日，张之洞

① 《盛宣怀年谱长编》上册，第315页。

② 《盛宣怀致张之洞电》（1889年11月15日），见《盛宣怀年谱长编》上册，第315～316页。

致电海署和李鸿章，请代为转奏，请盛宣怀到沪一晤，“询商大冶铁矿开煤设厂一切事宜”。11月27日，张之洞正式向盛宣怀发出赴沪面商的邀请电。

盛宣怀为这次会面做了充分准备，委派当地官员带同比利时籍矿师白乃富赴湖北大冶黄石、兴国富池口等地查勘煤铁矿，白乃富的薪水、川资由招商局代为垫付。12月7日盛宣怀奉命到沪，与张之洞连日晤谈，“详加考究”。张之洞与盛宣怀对这次见面都十分重视，张于12月15日致电海署、李鸿章，盛于21日致电李鸿章、张之洞和山东巡抚张曜，各自谈了对开采湖北煤铁矿的见解，其中盛宣怀的《筹拟铁矿情形禀》，总结了与张之洞谈话的主要内容，是一篇值得一读的文章，现摘录如下。

查欧洲英、德各国多以开矿致富，而开煤、铁尤能致强。然矿务为洋务商务中最无把握之事，自应将应办数端先行核定，方可循序以进，期其必成。

一曰责成。兹事重大而条理细密，非有大员督办，不能提挈纲领。拟请先行奏派一人督筹铁矿，以后用人立法，均由该员随时禀商宪台定夺。

一曰择地。熔铁必需白煤，或用上好烟煤烧成焦炭。英矿师郭师敦前所勘得之大冶铁矿，质佳产旺，近在江边。比矿师白乃富复勘，亦盛称之。惟大冶近处无好煤，如取当阳白煤，运费较贵。又比矿师勘得利国铁矿，化质与大冶仿佛，地面孕铁之多亦如大冶，距铁矿数十里有土法所开煤矿，其二层煤可制焦炭。

拟请先行奏明，将湖北大冶、武昌铁矿，当阳煤矿，江苏徐州利国铁矿、煤矿均归该局开办。

一曰筹本，如用商本商办与轮船、电报及开平煤矿同，应先招集商股，不足则官助之。商股系正本，盈亏皆归于商股。拟请奏明责成督办铁矿大员筹议章程，招集华商股银八十万两作为正本。并请户部借拨银八十万两作为活本。查海军衙门原奏，海防捐输全归铁路，今铁矿即为铁路根本，自应即在此项内拨借。

一曰储料。造铁路如定十年之限，则铁轨每年应造一千里，以六

年计之，可得六千里。芦汉双轨悉可取资于此。所有机器应先购置制轨者为正用，如有余力方可制生熟铁出售。

正如盛宣怀在此禀最后所指出的：“以上四大端，系铁矿谋始之要领。”^① 盛宣怀提出的大员督办、选开煤矿、招集商股、扩大销路的主张，正是他此后经营汉阳铁厂的主要思路，亦可称之为他的冶厂纲领。这同盛宣怀在参与创办招商局之初提出的观点是大体一致的。

1890年5月18日，张之洞致电盛宣怀，表彰他发现归州（今秭归）、兴国煤矿和大冶铁矿的功绩：“此矿前经阁下远募良师访得，实为首功，拟每年酌提余利若干，以为酬劳，尊意拟如何处理？”^② 盛宣怀不便贸然接受如此厚赏，在5月23日回函中说了一些客套话，如“天以资大人开非常之功，宣怀不获随侍供驱策”；“如此恩谊，恨不沥肝以报”；云云。但这是一个难得的弥补1879年开采湖北煤铁亏空的机会，盛宣怀向张之洞提出建议：“可于荆煤按吨提银一钱，冶铁按吨提银三钱，代为弥补垫赔官本”；同时表示，“俟弥补完毕，存鄂以济各省灾赈”。^③ 张之洞对这一建议大体表示赞成：“拟按每年炼成总数，或钢或铁每吨提银二钱，以为弥补奖励创办矿务官商经费。”他还表示，这笔钱将“立案永远照办，不拘年限，即由尊处立案，年年具领，勿庸存鄂拨作他用”。^④ 这实际上解决了盛宣怀以煤铁矿产作为铁厂投资回报的问题。

事实上，张之洞对盛宣怀并非完全信任。宦海沉浮几十年、政治经验十分丰富的张之洞，最初对盛宣怀印象并不好，他在1896年2月的一封信中称：“盛为人极巧滑，去冬因渠事方急，其愿承铁厂意甚坚，近因风波已平，语意又多推宕……盛之为人，海内皆知之。”但是，铁厂严峻的经济形势又迫使他不得不有求于盛宣怀，在此信中，张之洞称：“铁厂一事，户部必不发款，至于今日，罗掘已穷，再无生机，故不得已而与盛议之，

① 盛宣怀：《筹拟铁矿情形禀》（1889年12月21日），载陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编《盛宣怀档案资料选辑之四·汉冶萍公司》（一）。以下简称《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），上海人民出版社，1984，第6~8页。

② 《张之洞致盛宣怀电》（1890年5月18日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第84页。

③ 《盛宣怀致张之洞电》（1890年5月25日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第84页。

④ 《张之洞致盛宣怀电》（1890年5月27日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第84~85页。

非此无从得解脱之法，种种苦衷，谅蒙垂鉴。”^①

一个为填补创办煤铁矿亏空而愿承办铁厂，一个正在为罗掘俱穷的铁厂寻找生路，二者一拍即合，各种条件渐趋成熟。1896年4月，应张之洞之邀，盛宣怀再次来到湖北，开始对汉阳铁厂及相关厂矿进行考察。4月30日，盛宣怀在总办蔡锡勇陪同下视察汉阳铁厂的生铁、熟铁、炼钢各分厂；5月1日视察大冶铁厂，“周履山巅，铁苗极旺”；5月4日视察马鞍山煤矿，并接见德培等洋匠。^②盛宣怀这次在鄂活动的高潮是5月7日与张之洞商谈承办铁厂事宜，并“连日与议芦汉铁路事，极为透彻”。5月8日，张之洞致电直隶总督兼北洋大臣王文韶，认为若令盛宣怀“随同我两人总理此局，可联南北，可联中外，可联官商”。^③

在张之洞“殷殷垂询”下，盛宣怀于同年5月拟订《招商章程八条》，强调铁厂应当享有钢轨专销权，芦汉铁路“必得用本厂钢轨”，“有此销路，犹之当日招商局之承运漕粮，先得应有之利益，然后徐图开拓”。为此，盛宣怀提出了八条主张，略为：

1. 请官为保护。铁政局系已成之局，应请通飭地方文武，照旧保护。接办后，即须派洋矿师亲赴各山采访煤矿，地方营汛应尽力保护，视商办与官办无异。

2. 请招集商股。兹蒙督宪招商承办，拟请先集资本一百万，每股百两，计一万股，周年官利口厘，以招满百万为度。

3. 请开采煤矿。商办后，必须延请矿师，四路寻采，本省诸山，及上至湖南，下沿豫皖江南沿江一带诸山，应请奏明准其开采。

4. 请筹定销路。当此朝廷创设芦汉干路，无论官办商办，应请奏明专用汉阳铁厂所出之钢轨。至铁轨价值亦当责成商厂，核计成本，格外克己。

5. 请核计成本。查铁厂自购地建厂，并全厂生熟铁钢各炉机器，以及

① 《张之洞致硃中堂函》（1896年2月），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第127页；另见汪敬虞编《中国近代工业史资料》第二辑上册，第470~471页。

② 《汉冶萍公司志》，第214页；参阅《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一）有关史料。

③ 《张之洞致王文韶电》（1896年5月8日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第127~128页。

大冶火车、铁道、机器厂，又马鞍山厂屋、挂线路、焦炭炉，又本厂所置拖轮各驳船、江船、码头、铁路，皆系官局成本，应请飭局查照原购价值，分别门类，开具详细清册。

6. 请酌予年限。应请奏明，如果商办获利，十年以内不得改章，以免观望。

7. 请悉照商章。兹蒙改招商办，所有全厂各执事，均由商人选任朴实耐劳之人。如招商、电报各局，虽动与官场交涉，有督办、总办、提调诸名色，而局中章程，一皆商号排场，绝无官气，更无挂名干俸等事。

8. 请明定税章。应请奏明所有汉阳铁厂运出之钢铁，即于江汉关报完正税，运至上海。如再转口，再完子税，沿途无论何省，厘金一概豁免，即由本厂刊发运照，呈验放行。

在这份章程中，盛宣怀提出了铁厂下设 12 所，即总银钱所、支应所、煤炭所、钢铁所、翻译所、监工所、材料所、案牍所、转运所、矿石所、工程所、巡查所的方案，并对各所职责范围作出了具体规定。^①

当张之洞要求盛宣怀接办汉阳铁厂时，盛表态鲜明：“宣系创始得矿之人，颇愿为之区画。”^②

盛宣怀同张之洞的想法不谋而合。

但是，盛宣怀接办汉阳铁厂还是颇费周折。据盛宣怀自述：“铁政不得法，徒糜费，几为洋人得。右铭（陈宝箴）、松云讽阻，乃属意宣，督飭华商接办，重整旗鼓。”^③ 盛宣怀冲破洋人和顽固派官僚设置的重重阻力，决定接办汉阳铁厂。

1896 年 5 月 14 日，张之洞札委盛宣怀为汉阳铁厂督办，札文称：

兹查有总办招商局直隶津海关道盛道，才猷宏达，综核精详，于中国商务工程制造各事宜均极熟习，经理商局多年，著有成效。现经

① 盛宣怀：《招商章程八条》（1896 年 5 月），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 128 ~ 129 页；《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第 66 ~ 69 页。

② 盛宣怀：《寄直隶王夔帅》（1896 年 4 月 27 日），载《愚斋存稿》第 24 卷，民国 28 年刊，第 19 页。

③ 盛宣怀：《寄翁张弢甫》（1896 年 5 月 15 日），载《愚斋存稿》第 24 卷电报 1，第 28 页。

电调来鄂面商，并亲往铁厂铁山运道等处详细查勘，议定湖北铁厂即归该道招集商股，官督商办。应即飭委该道督办湖北铁厂事务……督飭商董，酌量妥办。但随时择要禀报本部堂查考。^①

1896年5月24日，盛宣怀以督办身份正式接管汉阳铁厂及大冶铁矿、马鞍山煤矿等相关企业，并向北洋大臣和湖广总督推荐自己的挚友兼下司、招商局帮办郑观应为汉阳铁厂总办。

郑观应（1842～1922年），又名官应，字正翔，号陶斋，广东香山（今中山市）人，我国著名实业经营家、启蒙主义理论家、改良主义思想家、爱国诗人，他撰写的《盛世危言》等一批著作曾风靡一时，对孙中山、毛泽东等产生过重大影响。郑观应一生经营过多种实业，先后担任过招商局一些局外关系企业的主要负责人，如1880年任上海



图4-12 招商局帮办兼汉阳铁厂总办郑观应

机器织布局商总办，1881年任上海电报局总办。1882年3月25日被李鸿章札委为招商局帮办，3月30日正式到职，成为盛宣怀经营实业的重要助手。^② 1896年6月1日，郑观应奉北洋大臣和湖广总督札委，担任汉阳铁厂总办。根据盛宣怀的安排，郑观应“暂驻汉阳，仍须兼顾商局”，“往来鄂沪，彼此兼顾”。^③

至此，一个与招商局有着特殊关系的汉阳铁厂领导班子宣告组成。招商局督办盛宣怀兼任汉阳铁厂督办，招商局帮办郑观应兼任汉阳铁厂总办。汉阳铁厂从此成为招商局最重要的关系企业之一。

① 《张之洞委盛宣怀督办汉阳铁厂札》（1896年5月14日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第129页。

② 张后铨主编《招商局史》（近代部分），第45页。

③ 夏东元：《郑观应传》，华东师范大学出版社，1981，第139页。

四 最大股东招商局

督办盛宣怀是在铁厂负债累累的情况下走马上任的。他面临最重要的任务是招集商股，扩充资本。

1896年5月23日，盛宣怀呈《接办汉阳铁厂禀》，这是汉阳铁厂一份极其重要的文件。此禀涉及内容广泛，而核心是要招集商股100万两。^①6月11日，盛宣怀以督办湖北铁厂头品顶戴正任津海关道的官衔正式发行《招集湖北铁厂股东公告》，公告最后说：

本督办不惜十年心血，弃海关道而不为，承此艰巨，无非上为朝廷立富强之本，下为华商开利益之源，将天下之利公之天下，不肯为外人所攘，亦不为私家所专。凡我中国仕官商贾，如有以本督办之言为不虚者，即将股银限一月内送至各省招商局、电报局代收。惟股份仅收一万股，每股先收一百两。各省函来愿附者纷纷，本督办只能收足一万股即行截止，迟到者必致向隅。^②

鄂督张之洞给盛宣怀强有力支持，6月24日札盛宣怀《添定铁厂招商章程文》，此札在历数开办铁厂的艰辛后指出：“自不得不藉商力，以期众擎易举。”他正式向盛宣怀说明“每出生铁一吨，提银一两”的政策，并表示铁厂可在“大冶添造生铁炉数座”。他拟奏请清廷准许铁厂在湘、赣、皖、苏四省“开采相宜之矿”，并“（钢轨、钢料、煤矿）免税十年”。^③

6月26日，张之洞向清廷呈送《铁厂招商承办议定章程折》，洋洋近6000言。其序言指出，大冶铁矿系盛宣怀督率英国矿师所勘得，就鄂设厂、炼铁造轨之议又发自盛宣怀。此折称赞盛宣怀“才猷宏达，综核精

① 《盛宣怀接办汉阳铁厂禀》（1896年5月23日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第129～130页。

② 盛宣怀：《招集湖北铁厂股东公告》（1896年6月11日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第131页。

③ 《张之洞札盛宣怀：添定铁厂招商章程文》（1896年6月24日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第131～132页。

详，于中国商务、工程、制造各事宜均极熟习；经理招商局多年，著有成效，久为华商所信服”。此折指出：“嗣后需用厂本，无论多少，悉归商筹。从前用去官本数百万，概由商局承认，陆续分年抽还。”同时重申了“每出生铁一吨，提银一两”和钢铁产品免税 10 年等政策。

此章程共 15 条，其主要内容为：

1. 湖北铁厂，遵奉谕旨招商承办。现蒙飭委招集商股，官督商办。官局用款及各项欠款，截至商局承接之日，以前用款及各项欠款，均归官局清理报销；以后收支各款，均归商局筹办。

2. 汉阳铁厂、大冶铁矿、锰矿，兴国锰矿，李士墩、马鞍山煤矿，以及厂内厂外凡关涉铁厂之（各项财产）皆系官局成本，均于承接之日，由官局交付商局，逐项接收，造册呈报。

3. 现拟先招商股银一百万两，仍以一百两为一股。自入本之日起，第一年至第四年按年提息八厘，第五年起提息一分。此为本厂老商，必须永远格外优待。

4. 拟自路局购办钢轨之日为始，所出生铁售出，每吨提银一两，按年核计，其煤与熟铁钢件，应免再提。俟官用还清之后，每吨仍提捐银一两，以伸报效。地税均纳在内，并无另外捐款。

5. 拟请札飭路局铁厂，在于预付轨价之内，分作两次先行提银一百万两，尽先归还急需之官本，此一百万两即在造轨之后应提每吨银一两内扣抵。

6. 本省枪炮厂、各省制造厂所需钢铁，自应悉向鄂厂订购；现今议造各省铁路，所需钢轨及应用钢铁料件，拟请奏明无论官办商办，必要专向湖北铁厂随时订购。

7. 如湖北本省无相宜之煤矿，准在湖南、江西、安徽、江苏四省沿江沿河之处，随时禀明派员勘寻开采。

8. 必须另开大煤矿一处，并就大冶添造生铁炉数座，现在公款难筹，自应续招商股二三百万两。

9. 铁厂用人理财……应办一切事宜，悉照轮船、电报各公司章程，均由督办一手经理，酌量妥办；但随时择要禀报湖广总督查考。

10. 汉阳总厂拟派总办一员，并派总董三员，一司银钱，一司制造，

一司收发；大冶铁矿、马鞍山煤矿各派一员一董，互相铃制。

11. 铁厂收支银钱、采炼钢铁、出售货物，查照轮船商局章程，按月由驻局总办将清账送与督办复核，转送湖广总督查核；并刊详细账略，布告众商。

12. 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、查账商董应由众商公举。司事应由总办及驻局商董公举。

章程的其余三项分别为襄河（汉水）堤工维护、各处厂矿须派营勇弹压及铁厂财产不参加保险等。^① 1896 年 12 月 15 日，清廷批准汉阳铁厂免税 5 年。

尽管鄂督张之洞上奏清廷并获得批准，督办盛宣怀也发布了招股公告，但招股情况却很不理想，入股者寥寥无几，截至 1907 年只招到股本银 250 万两。汉阳铁厂和萍乡煤矿创办资本的主要来源只有一个——那就是其最大股东招商局。

招商局对汉阳铁厂的投资始于 1898 年。铁厂初期资本 95% 来自招商局及其关系企业，如电报局、中国通商银行、萍乡煤矿、钢铁学堂、南洋公学；5% 来自盛宣怀家庭及盛所创办的慈善事业（详见表 4-3）。

表 4-3 汉阳铁厂初期资本构成

投资者	数额（库平银，两）	占总额比例（%）
招商局	250000	25.00
电报局	220000	22.00
中国通商银行	328500	32.85
萍乡煤矿	100000	10.00
钢铁学堂	39000	3.90
南洋公学	6000	0.60
古陵记	36500	3.65
上海广仁堂	20000	2.00
总计	1000000	100.00

原编者注：古陵记是盛宣怀家庭化名；广仁堂是盛以办慈善为名的单位。

资料来源：武汉大学经济系：《汉冶萍公司史》（油印本），转引自《张国辉集》，中国社会科学出版社，2002，第 255 页。

^① 《张之洞奏铁厂招商承办议定章程折》（1896 年 6 月 26 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 132~135 页。

诚如盛宣怀 1907 年 8 月 26 日致总办李维格函中所言：“汉厂股份以招商局附搭最早，电报局、通商银行次之。”正是在招商局及其关系企业入股的推动下，汉阳铁厂 1907 年 8 月已招集商股 250 万两，股份总额虽不算太大，但毕竟提供了一定的资金支持，对困境中的汉阳铁厂无异于雪中送炭。

为解决铁厂的煤和焦炭供应问题，盛宣怀派人在安徽、湖南进行了近两年的调查，最终确定在江西萍乡采煤炼焦。1898 年 3 月，张之洞、盛宣怀会奏清廷，开采萍乡煤矿。3 月 22 日，“萍乡等处煤矿总局”正式成立，其投资的 80% 来自招商局及其关系企业——汉阳铁厂、铁路总公司、电报局（详见表 4-4）。

表 4-4 萍乡煤矿创办资本构成

投资者	数额（库平银，两）			
	首次入股	二次入股	小计	占总额（%）
汉阳铁厂	200000		200000	20
招商局	150000	80000	230000	23
铁路总公司	150000		150000	15
电报局		220000	220000	22
香记等商户	100000	100000	200000	20
总 计	600000	400000	1000000	100

资料来源：陈真编《中国近代工业史资料》第三辑，第 441 页。

1908 年，招商局向大冶铁矿投资 178120 两。

应当指出，这里所说的初期投资或创办资本是指改归商办后其他企业或个人向汉阳铁厂、萍乡煤矿、大冶铁厂的直接投资。官方原先的巨额投资此时已转化为这些企业的沉重债务，故未包括在铁厂和其他厂矿的创办资本之内。

到 1908 年汉冶萍公司成立时，招商局在该公司投资达 101.9 万余两。现将历年投资情况列表 4-5 示之。

表 4-5 招商局 1898 ~ 1908 年在汉冶萍投资概况表

单位：两

年 份	投资对象	投资累计金额
1898	汉阳铁厂	100000
1899	萍乡煤矿	100000
	汉阳铁厂	100000
1901	汉阳铁厂	274000
	萍乡煤矿	164400
1903	萍乡煤矿	234400
	汉阳铁厂	274000
1905	萍乡煤矿	164400
	汉阳铁厂	274000
1907	萍乡煤矿	381408
	汉阳铁厂	274000
1908	汉阳铁厂	460320
	萍乡煤矿	381408
	大冶铁矿	178120
	汉冶萍公司	1019080

资料来源：招商局第 25 ~ 36 届账略；邮传部第一至三次统计表（光绪三十三年一宣统元年）；《交通史·航政编》第一册，第 315 ~ 316 页；张后铨主编《招商局史》（近代部分），第 234 页。

招商局对汉阳铁厂、萍乡煤矿和大冶铁矿的巨额投资为三家企业的各自发展发挥了特殊重要的作用，为三家企业合并组成特大型钢铁煤炭联合企业——汉冶萍厂矿公司奠定了雄厚的基础，从而为招商局、汉冶萍深化战略联盟关系铺平了道路。

五 郑观应从严治厂

（一）郑观应治厂的四大特点

盛宣怀、郑观应接办汉阳铁厂后，工作千头万绪，诸如确定目标、寻找矿山、建设新厂、购置煤炭、推销产品、任命僚属、颁布制度、培养人才、管理洋匠、呈请免税、人员交往等等。办铁厂在中国是一项前无古人

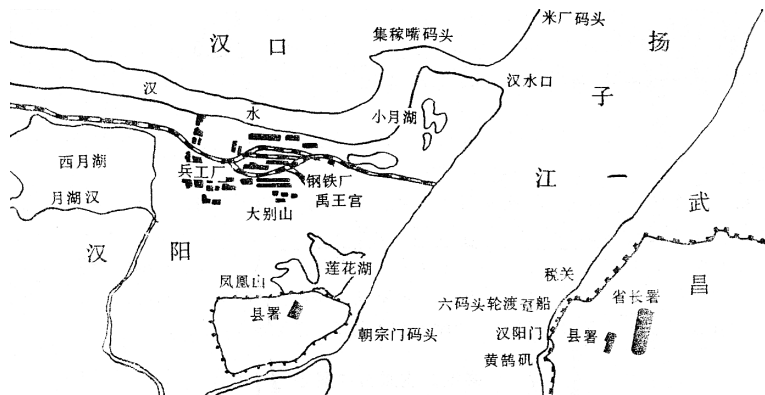


图 4-13 汉阳铁厂示意图

资料来源：《汉冶萍公司志》。

的事业，无先例可循。盛宣怀和驻厂总办郑观应事必躬亲，为办好铁厂倾注了大量心血。

盛宣怀离开了生活舒适的上海，到当时尚称荒僻之地的汉阳，除任铁厂督办外，1896年10月31日又奉清廷之命担任铁路总公司督办，兼办芦汉、粤汉、苏沪三条铁路事宜，可谓日理万机，殚精竭虑。这里，特别值得一提的是铁厂总办郑观应。

郑观应是盛宣怀多年的下司兼挚友，郑之所以就任汉阳铁厂总办一职，除了碍于盛宣怀的情面外，还在于他已认识到：“煤铁于今世界用途最大。”^①

郑观应从当学徒干起，在上海等地打拼几十年，已经有了不错的职位，享有较高的政治、经济待遇，此时，郑观应患有较为严重的肺结核、便血、遗精等疾病，盛宣怀劝其就任铁厂总办时，郑非常犹豫，在就职前的1896年5月23日致函盛宣怀称：“弟性戇才疏，体弱多病，未敢肩此重任。”经不住张之洞、盛宣怀等人的多次劝说，才“遵示暂行驻厂”，但表示“不奉札，不受薪水”，只要求盛宣怀半年后“许其回局”。^②

郑观应是个十分注重学习西方先进管理经验和技术的企业经营家，他

① 郑观应：《致督办湖北铁厂盛京书》，载《盛世危言后编》第13卷，第26页。

② 《郑观应致盛宣怀函》（1896年5月23日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第69~70页。

早年就指出，西方国家“以商立国”，“是以泰西各国商务日振，国势日强，民生日富”。^① 因此，郑观应上任之初，便向北洋大臣和湖广总督提出了三条解决如下问题的建议：一是解决焦炭来源问题；二是解决产品销路问题；三是解决人才问题。^②

郑观应上任后，面临的工作特别繁杂，仅6月20日至29日几天时间内便6次致函盛宣怀，20日和29日，每天分别发出两函，其中一封函中涉及工作八九项，包括各地煤炭价格的比较、热铁厂须停工、马丁炉须用贝色麻钢、与洋匠签订聘用合同、各办公场所停用油灯改用电灯、吹风机运费、细棉土的中文译名等等，^③ 工作的繁重可见一斑。

为了整顿厂规，郑观应于1896年8月14日拟订《处理公文章则六条》，8月16日制订《汉阳铁厂厂规》共30条。9月4日又拟订《铁厂次第筹办张本六十条》，洋洋洒洒共9000余字，涉及铁厂诸多事务性工作。

1897年3月7日，郑观应向盛宣怀提议：“仿招商局定章”，明确规定提调、文案在处理往来文件、信函方面的职责。

郑观应在铁厂的工作表现有如下特点：

一是注重操守，十分廉洁。初到铁厂时，盛宣怀赠他办公费百两，郑1896年6月29日致函表示：“不敢领。各处人来谋事者，弟送其旅费返棹，皆出自行匣，不用厂中糜费。”^④ 到1897年1月11日，郑观应经再三辞职不获批准之后，再次致函盛宣怀，答应“勉力帮忙半年，照旧不领厂薪”。^⑤ 一个并无多少私产、主要靠工薪生活的人，在一年多时间内不领工资，义务尽职，还要



图4-14 汉阳铁厂界碑

① 《商务三》，载夏东元编《郑观应集》上册，上海人民出版社，1982，第615页。

② 参看夏东元《郑观应传》，第139~140页。

③ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第81~88页。

④ 《郑观应致盛宣怀函》（1896年6月29日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第88页。

⑤ 《郑观应致盛宣怀函》（1897年1月11日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第344页。

倒贴往来人员的差旅等费，这是何等可贵的献身精神。诚如郑5月8日致盛宣怀函中所言：“官应在汉在沪，目有所见，心有所思，无不代筹，情难自禁，视公事如家事，平生之受病在此。虽千万人相劝，亦不能止。”^①不仅不领工资，疾病缠身的郑观应连医药费还自掏腰包：“因公受病者医药之资，虽可出公账。惟应不在其列。”5月9日在致盛宣怀函中又表示：“至医资一款，彼此皆不在此。官应此来不图名利，不论如何吃亏，均出自情愿，以报知己，令天下人亦知我公手下尚有不图名利之人，于官应幸，则于公幸也。”^②这是何等宽阔的胸怀。

二是大胆开拓，锐意进取。郑观应1896年11月12日向盛宣怀提出：“本厂大纲，惟在觅焦煤、选人才两端。”^③将此视为冶厂方略，特别是将购买、烧炼焦炭作为“本厂急务”，千方百计派人从开平购买焦炭。他选拔卢洪担任运销局坐办，对缓解铁厂焦炭短缺问题发挥了一定作用。

为彻底解决焦炭难题，盛宣怀、郑观应委派中外矿师遍查湖北及周边各省煤田，最终勘定了江西萍乡煤矿。后经张之洞、盛宣怀奏准，汉阳铁厂对萍乡煤矿进行了大规模开发，所炼焦炭价格比进口焦炭低1/3，使铁厂成本大大降低。

三是勤于厂务，身体力行。上任不久就亲往大冶等地考察，于7月3日向盛宣怀呈递《查勘大冶矿务节略》，其主要内容包括设法议购铁山附近的象鼻山、狮子山、下陆铁子垱、戴道湾、金山店等处的锰矿、磁铁矿；定造新化铁炉于大冶；派员带同矿师分往沿江沿海访寻可炼焦炭的上等无磺煤矿等。^④这都是铁厂亟待解决的难题。

四是志怀高远，脚踏实地。郑观应是满怀爱国热情走上铁厂总办岗位的，在1年零2个月任期内铁厂共生产生铁10432吨，超过官办时期产量，

① 《郑观应致盛宣怀函》（1897年5月8日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第501页。

② 《郑观应致盛宣怀函》（1897年5月9日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第504页。

③ 《郑观应致盛宣怀函》（1896年11月12日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第252页。

④ 《郑观应：查勘大冶矿务节略》（1896年7月3日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第89~90页。

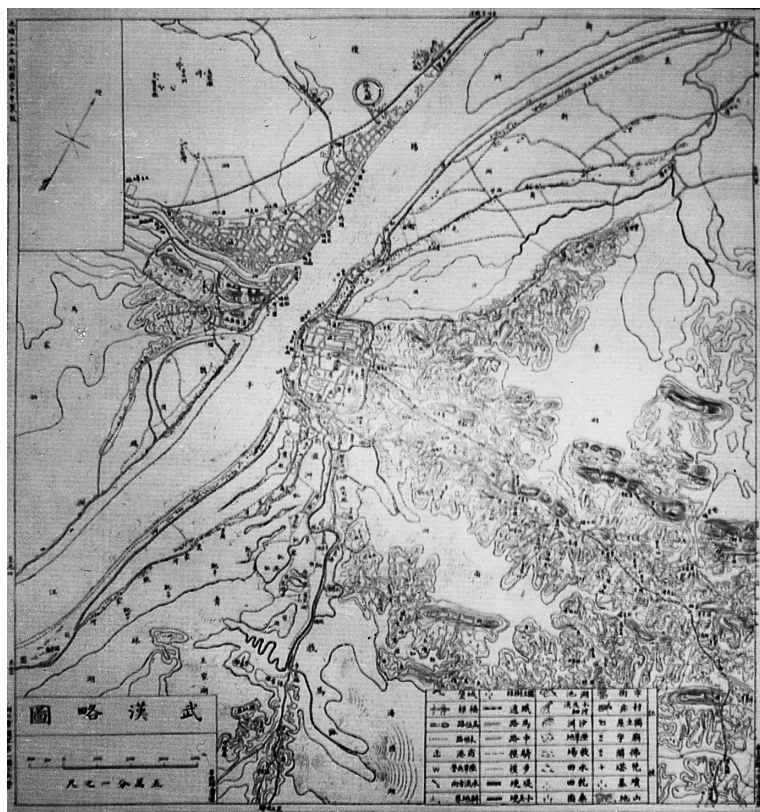


图 4-15 1899 年武汉略图

贝色麻钢厂、马丁钢厂、轧轨厂等主体工厂投入了生产，大冶铁矿、萍乡煤矿、大冶铁厂建设出现了新局面，郑观应在《盛世危言》一书中回顾上述成就之后写道：“选上等工（程）师，制各种机器、枪炮、轮船、铁轨材料，精益求精，虽不及德之克虏伯，英之奄士当郎规模之大，可供亚洲各国之用，必然获利无穷。再设工艺学，以教授华人，何虑中国不能富强。”

（二）郑观应如何管理洋匠

尤为可贵的是，郑观应在管理外国专家、工匠方面始终坚持原则，区别对待。汉阳铁厂是聘请外国专家最多的一家中国企业，如何管理、使用好这批外国专家是一个全新的课题。鸦片战争之后特别是 19 世纪末，外国人在中国往往以“胜利者”自居，颐指气使，专横跋扈。一些外国专家自

恃有一技之长，鄙视中方管理人员。“洋人说了算”在中国企业中是一种很常见的现象。但在郑观应担任总办期间，汉阳铁厂却是另一种现象，形成了一道独特风景。其中的奥秘值得人们去研究。

在郑观应担任铁厂总办之前，盛宣怀就说过：“此厂用洋人三十六名，不务实，可见其整顿之难，更难于当年之招商局。”^① 郑观应担任总办后，裁减了部分洋匠，但直到 1897 年初，汉阳铁厂仍有洋工程师、洋医生 25 名。具体情况如表 4-6 所示：

表 4-6 1897 年汉阳铁厂洋员概况表

姓名	工种	任职届满时间	姓名	工种	任职届满时间
都板	铁货厂轧匠	1896. 12. 26	马克德	洋文案	1898. 9. 15
查化尼	熟铁匠	1896. 12. 26	威德	机器匠目	1896. 12. 15
化淡梅	熟铁匠	1896. 12. 26	司毛	化学匠	1897. 1. 1
简特持	熟铁匠	1896. 12. 26	阿林柏路	熟铁匠目	1897. 4. 12
吕柏	化铁工师	1897. 2. 1	卜聂	钢厂工师	1897. 5. 1
雷考习奇	化学匠	1897. 2. 1	林毛纳	贝厂匠	1897. 5. 1
波津	轧轨匠	1897. 3. 15	门司大	贝厂化铁匠	1897. 5. 1
卫根	轧轨匠	1897. 3. 15	马太	贝厂匠	1897. 5. 1
连斯	化铁匠目	1897. 4. 1	哀敷郎子	化铁匠目	1897. 7. 1
嘉兰德治	铁货厂轧匠	1897. 4. 1	蒲尼	熟铁匠目	1897. 9. 1
查美伦	马丁匠	1897. 4. 1	古巴司	医生	1897. 9. 26
拉夫	马丁匠目	1898. 5. 1	德培	洋总监工	1898. 3
格耳昔纳司	马丁匠	1898. 5. 1			

注：为了行文简洁，下文将洋匠、洋匠目统称为洋匠。

资料来源：[附件]《汉厂洋工师、洋匠名单》，载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第 362~363 页；《汉厂洋工师、洋匠名单》，载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 157~158 页。

郑观应曾为宝顺洋行、太古洋行服务多年，学贯中西，深谙商务，精通英语，熟悉外情，与中国一般企业旧式经营者根本不同，甚至和盛宣怀这样的知名实业家也有很大差别。他能够按照当时通行的国际惯例和商业游戏规则办事。一方面，郑观应十分尊重外国专家的人格，和他们建立起深厚的异国情愫，注重发挥他们的业务专长，为铁厂的正常经营和长远发

^① 《愚斋存稿》第 89 卷，补遗 66，第 14 页。

展尽心尽力。另一方面，郑观应坚决维护国家主权和铁厂利益，对某些国家的个别外国人的欺骗行为和非分要求坚决予以披露和拒绝。

郑观应上任不到一个月内处理的两件事便很有代表性。一件事是6月29日郑观应在铁厂宴请洋匠头德培、马克斯、吕柏、卜聂和洋医生、洋文案，铁厂各总董委员作陪，郑将此宴称为“大餐”，场面较为壮观。洋人受到这样的礼遇和尊重会心存感激。另一件事是6月24日郑观应致函盛宣怀，批评洋人李希德与他人“通同舞弊，今复要挟重立合同，加给薪水……似此刁难，反复无常，听其自去可耳，不为彼所挟制也”。^①坚持有奖有罚，奖罚分明，这就是郑观应处理厂务的原则，他在铁厂任职期间一直是这样做的。

当时铁厂总监工（总工程师）是德国人德培，他将自己视为与总办郑观应平起平坐的特殊人物。1896年6月18日，德培擅自“代盛督办押”（即以盛宣怀名义）颁布《办事条规》，其主要内容有：

盛大人接办汉阳官铁钢厂，于此承认湖广总督与德培原订合同内一切条款及后开新增发明各条：

1. 德培遵守与湖广总督所订合同总监工程；
2. 在厂惟盛大人及盛大人替人为伊上司，所谓制造股总董二人，为郑道台帮手，不得在厂号令；
3. 所雇洋人及华匠归总监工调度考察，惟去留洋人须总办与总监商定。在厂华洋人之已经开饬者，非总监工许可，不能再用；
4. 无论何事凡关于厂者，皆归总监工经营……^②

从这一“条规”的内容和行文口吻看，德培在铁厂无疑是以殖民者或者太上皇自居的。

虽然拥有的权力很大，但郑观应发现德培对工作“不见十分用心”，郑观应向其询问铁厂情况，如每月开销若干、出钢铁多少、盈亏如何，德培“竟不能答”，并说铁厂“非小铺可比，许大事业，我计不出”，还振振

^① 《郑观应致盛宣怀函》（1896年6月24日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第84页。

^② 《德培办事条规》（1896年6月18日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第80页。

有词地说：“我非总办。”实际上这些都是总工程师职责范围内的事，此举令郑观应十分失望：“可见德（培）之本领未曾当过总管矣。”^①

德培与其他外国专家的关系也未处理好。6月29日，郑观应邀请德培、吕柏（化铁工程师）吃饭，“谈起旧事，各存意见，愤愤不平”。第二天，吕柏指责“德培乃说我闲话”。德培则攻击“卢柏不以其为上司”。^②此后，这类闹剧在铁厂不断上演。7月13日，郑观应再次批评：“德培日来与卢柏不大对，互相攻讦。”^③德培还来函坚决要求辞掉吕柏。

德培与吕柏在技术问题上更是争执不休。1896年7月，因焦炭一时接济不及，炼铁炉面临停炉局面。吕柏强调“不宜熄火封炉”，“待炭足而后开”。德培则主张：“莫如暂熄火铁炉之火。”在经过反复调查之后，郑观应最终采纳了吕柏不停炉的意见。盛宣怀于7月24日表示：“总监工德培竟无本领，毫无筹画，与生铁炉洋人大相龃龉，请撤吕柏（总司生铁者）、请停生铁炉，目下钢厂未能开工。若再停生铁炉则坐食矣。总监工不得其人，全厂为之受累。”^④

连一些外国专家对德培也有非议，洋匠科纳说：“汉阳之焦炭炉其式更老，出炭必不多，询知前总监工徇私外行之故。”这里所说的“徇私外行”的前总监工就是德培。

一些中国人，如徐、冯两位包工头也与德培关系紧张。

四处树敌、气焰嚣张的德培仍继续肆意妄为。7月10日，铁厂化铁炉的水柜发生炸裂，这本来是一桩很普通的小事故，在场的吕柏是在缺人的情况下义务代班，但德培却借此攻击吕柏“不即报闻”，“蔑视上司”等等，要求撤销吕柏职务。^⑤在郑观应的干预下，德培的图谋才未得逞。

① 《郑观应致盛宣怀函》（1896年7月5日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第96~97页。

② 《郑观应致盛宣怀函》（1896年7月8日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第103页。

③ 《郑观应致盛宣怀函》（1896年7月13日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第112页。

④ 《盛宣怀致王之春函》（1896年7月24日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第139页。

⑤ 《郑观应致盛宣怀函》（1896年8月7日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第167页。

德培个人品质不好。7月15日，在汉阳东码头无故将铁厂一华人董事推入长江，造成足伤，还扬言：“以后见有人在此，我必掀之入江。”在受到郑观应严厉批评后，竟辩解：“我想不到渠系一读书人，尤想不到竟系董事，此人我从未见过。”^①

德培与督办盛宣怀的关系也越来越僵，“情如水火”，但对经常批评自己的总办郑观应却颇为敬重。郑虽懂英语又精于业务，与洋人易于交流，不过与德培打交道也很费力，致盛宣怀函称：与其关系“亦如冰炭，弟为调停，甚费唇舌。幸德培于弟交情尚好，遇事还可说也”。^②

郑观应准备撤掉德培，9月中旬致函盛宣怀：“德培因私怨欲去吕柏，岂能听之。”郑断言：“总监工不换人，必不能好。”德培经常就一些具体厂务如裁减华匠、增加工食等与郑观应发生争吵，“德培不悦，必须照办”，态度骄横偏执，对总翻译李维格更是“声色俱厉”，“暴躁刚愎”，扬言如不革除吕柏，“尚能望其竭尽心力乎！”^③

洋匠之间的矛盾越来越深，郑观应评论说：“吕柏虽属认真，亦桀骜不驯，动辄恃气，且与德培不对，不顾公事。德培性情暴躁，器量偏浅，时与吕柏为难，绝不为厂用心。卜聂尤为阴险小人，唆扰德、吕不时龃龉。”^④面对如此纷繁复杂的局面，郑观应表现出高超的领导艺术和卓越的指挥才能。一方面逐步疏远德培，待其合同期满后离职返国；一方面与吕柏开始接近，随时对其进行考察；同时在更大范围内使用其他洋匠，如卜聂、马克斯、坎尔特、林毛纳、马太、门司大、赖伦等，并最终选中了堪纳第。

督办盛宣怀下决心撤换德培，12月21日致函郑观应：“总监工毫无调度，心不向我，贻误无穷。鄙见只可另请总管。”^⑤德培开始消极怠工。按

① 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第123页。

② 《郑观应致盛宣怀函》（1896年9月15日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第207~208页。

③ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第222~224页。

④ 《郑观应致盛宣怀函》（1896年11月12日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第252页。

⑤ 《盛宣怀致郑观应函》（1896年12月21日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第312页。

正常进度，铁厂一天可炼4炉钢，但德培竟“以洋匠目止有一人”为辞，不肯多炼，给厂方造成重大损失。1897年1月20日，时任铁厂提调的张赞宸在致盛宣怀、郑观应函中对此提出严厉批评：“德培挟私任意，卑职本素鄙之。”2月3日，张赞宸称：“德培宜速去。”12日又说：“德培于厂事竟属茫然，绝不关心，此种总监工要他何用？”^①

在无法混下去的情况下，德培2月23日向厂方递交了一份辞职报告，借机要求厂方支付他尚未期满的薪水、房租、医药费、每个月的加薪、归国途中的津贴等共计6035两，另需支付所谓“回国川资”65镑。^②厂方拒绝了他的无理要求，“德培抗顽无理，决计来沪饶舌”。盛宣怀准备“咨请德领事商办”，郑观应深恐德国人节外生枝，将此事交给了华、洋律师何启与哈华托，全托律师酌办。

盛宣怀3月28日致函郑观应称：“德培来信云，我用堪纳第将他辞去，应给全薪。此人可谓无耻已极。”铁厂聘请的律师认为：“照合同应归公断，彼自己辞差，断无给全薪之理。”德国驻沪总领事也私下告诉哈华托：“此人似是为德国所逐出者。”^③一个被自己国家驱逐出境的无赖竟然跑到亚洲最大一家铁厂当了总工程师，这既是历史给中国开的一次玩笑，更是一幕发人深省的悲剧。盛宣怀对此作出了这样的结论：“德培丧心误公，在厂共愤。”盛回厂后，“德培来见，拟屏之”。^④德培似乎成了一条无处可归的丧家犬。直到4月上旬，盛宣怀致函德国克虏伯厂，指出：“德培现仍住厂内，其意拟索照合同期满之薪工，否则将各厂公事勒住不交，殊觉诸事掣肘。”^⑤

最后，盛宣怀在郑观应催促下撤销了德培的职务，任命威德为总监工。此后，德培的身影才逐渐从铁厂员工的视线中消逝。

① 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第360~361、371、385页。

② [附件]《德培致张赞宸函》（1897年2月23日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第401~402页。

③ 《盛宣怀致郑观应函》（1897年3月28日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第465页。

④ 《盛宣怀致郑观应函》（1897年4月6日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第472~473页。

⑤ 《盛宣怀致克虏伯厂函》（1897年4月上旬），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第475页。

通过德培事件，郑观应总结出了两条经验。

一是“不必用总监工，各厂请一工师”。这些工程师必须是“上等有名”的炼钢炼铁好手。“各工师不愿有洋总管，中外同情”，不设总监工实为无奈之举。郑观应5月21日致盛宣怀函中认为：“本厂能得一好总监工，品行端方，尽心竭力，代为整顿，原是首策；既总监工要挟，太无情理，只好用各工师，是第二策。”^①

二是裁减洋匠数目，大力培养华人技术骨干。1897年1月在厂洋匠为25人，3月减至15人，4月份又略增至20人。洋人留下的空缺由华人顶替。5月29日郑观应致函盛宣怀：“查许启邦系书院出身，晓算学，能绘图，可称为工师”，而洋人“威德不是机器书院出身，不得称为工师，与匠目无异”。郑提出：“拟派许启邦会同威德管理各厂机器事务，三个月后代威德。”^②第二天（5月30日），郑观应再次致函盛宣怀：“凡修理及安置机器，皆可用华匠如许启邦者，至各厂粗工洋匠，拟一年后均要陆续尽以华匠替代，惟留各工师及每厂一匠目（做夜工加一人），二三年后各厂匠目亦尽换华匠，只留工师一人。”^③约6~7月（农历五月）又致函盛宣怀：“用许启邦会同威德总管各机器厂及吊车、火车、轮驳事务”，并强调：“如有熟识管驾之华人，工价廉，仍用华人。”^④

为了加快培养民族冶金人才，郑观应准备在铁厂“设一大学堂”，招收学生40名，“上午读书，下午入厂学习机器”。每月经费不过千两，“数年间所取人材，不可胜用”。他盛赞这是“东半球未有之大学，真非常不朽之功业也”，“其关系于中国大局，洵非浅鲜”。^⑤1897年2月19日，郑观应致函盛宣怀，再次提出筹办学堂之事，列举了铁厂办学的几点优势：

① 《郑观应致盛宣怀函》（1897年5月21日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第518页。

② 《郑观应致盛宣怀函》（1897年5月29日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第530页。

③ 《郑观应致盛宣怀函》（1897年5月30日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第532页。

④ 《郑观应致盛宣怀条陈》（1897年6~7月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第572页。

⑤ 《郑观应致盛宣怀函》（1896年11月12日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第253~254页；参阅夏东元《郑观应传》，第147页。

“今汉厂机器较东局规模更为全备，洋教习又不必请，学堂经费较南北洋中西学堂更能节省，不过八分之一。”他说：“如蒙准行，将来汉厂不必借材异域。”^①当天，盛宣怀回函作答：“汉厂学堂自系正大文章……俟弟到

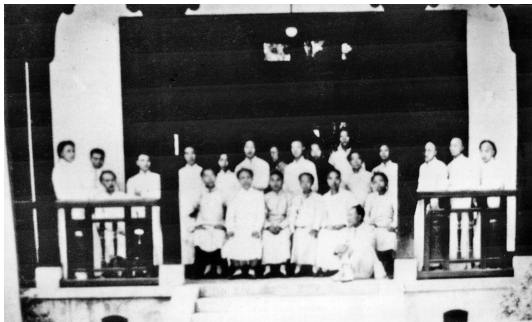


图 4-16 铁厂学堂师生留影

厂，再商筹款之法。”^②由于经费困难，铁厂学堂直至李维格 1905 年担任铁厂总办之后才开办。

郑观应也力主选派有实践经验的华人工匠赴外国机器学校深造：“宜选已通洋文之华匠往外国机器书院入厂学习机器及矿师。”^③就是说，郑观应在办学问题上主张两条腿走路的。

郑观应办学的立足点是培养民族技术人才，改变铁厂借才异域的局面。

正是基于这种爱国热忱，他十分痛恨多次侵略中国的日本政府，对贪婪成性的日本商人也心怀戒备。

时值甲午战争后，郑观应认为日本商人不讲诚信，他在 7 月制订的《铁厂筹备事宜十八条》中指出，日本焦炭样品“惟质松，尚非上品。且恐倭人不重信义，大批到时与原样不能符合”。7 月 13 日，郑再次提醒慎用日煤，“日人无信，往往货不对样，还宜留意”。7 月 15 日又谈及：“日本煤贩不重信义，来煤每多掺杂。”下旬，当铁厂准备从日本进口一批焦炭时，郑观应指出：“倭人从无信义，我辈与之交易，须事事订明，以免后论。”^④

正是由于郑观应从严治厂，在处理涉外关系时既维护铁厂权益，又充分发挥外国专家的技术专长，在其担任总办期间出现了众多洋匠争相出谋

① 《郑观应致盛宣怀函》（1897 年 2 月 19 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第 397 页。

② 《盛宣怀致郑观应函》（1897 年 2 月 19 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第 398 页。

③ 郑观应：《整顿汉阳铁厂条陈（四十八条）》，载《盛世危言后编》第 13 卷，第 4 页；参阅《郑观应传》，第 147～148 页。

④ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第 106、112、116、147 页。

划策、主动争揽工作的局面。

（三）以多病之躯为三家企业效力

需要指出的是，郑观应在汉阳铁厂任职期间，仍担任招商局帮办。诚如他1897年1月5日致盛宣怀条陈中所言：“官应在沪年久，熟识商人，凡督办创始之事关系大局者，皆采听商情，参以愚见，知无不言，言无不尽，非但顾招商局事，年来商局同人鲜不情投意合。”^①3月22日，郑观应要求盛宣怀将他提升为招商局会办，6月，郑由帮办改为“会同办理”，虽与会办有别，但实际履行会办职权。^②郑观应在招商局同样承担了大量实质性、事务性工作。

盛宣怀1896年10月31日就任铁路总公司督办后，为了加强铁厂与铁路的联系，特别是为了扩大钢轨的销售，于1897年2月15日委任郑观应为粤汉铁路总董，郑当天致函力辞：“铁路工程浩大，条绪繁多，有招股、购地、购料、监造工程等事，似宜分别办理。自顾年老多病，精神才力大不如前，凡用心则便血或遗精。诚恐误公获咎，故昨陈情乞免委铁厂总办、铁路总董差事。”^③3月13日，郑观应再次致函盛宣怀，“推辞铁路总董”。15日，盛回函仍予以拒绝，并称“将来（招商局）总公司汉口分局亦即借倚长材兼办，幸勿固辞”。^④

郑观应以多病之躯同时为招商局、汉阳铁厂、粤汉铁路三家企业服务，力任劳怨，贡献良多，博得社会各界的广泛赞誉。1896年11月21日，士绅袁遂向盛宣怀“密陈五事”，特别指出：郑观应“血诚忠信，视厂事如家事，诚为近世难得之人”。^⑤

繁忙工作之余，郑观应有时也写诗言志，抒发情怀。略举几例：

① 《郑观应致盛宣怀条陈》（1897年1月5日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第335页。

② 夏东元：《郑观应传》，第297~298页。

③ 《郑观应致盛宣怀函》（1897年2月15日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第392页。

④ 《盛宣怀致郑观应函》（1897年3月15日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第420页。

⑤ 《袁遂致盛宣怀函》（1896年11月21日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第265~266页。

汉阳感怀两首

(1896 年 7 月下旬)

西粤甫归装，电催赴汉阳；漫云船务急，铁厂待参详。
天下本无事，用人违所长；自顾非素学，如何敢滥觞。
误赏危言论，残棋未易商；南皮呼力竭，政府亦张皇。
粤绅皆却步，左右计荒唐；西人思合办，折亏二兆强。
更防招物议，不符创办章。大哉推盛老，感慨勉臣襄。
杞忧辞不获，力疾为公忙。相订黄花约，瓜期幸勿忘。

石灰窑过马鞍山，宝矿名山历几回。
有铁无煤休速炼，近城远水诟宜开。
往观糜费因洋匠，尤昧知人任菲才。
漫说汉阳兼四利，厂基毕竟贵平厓。

总的来说，这两首感怀诗的格调是积极向上的。“杞忧辞不获，力疾为公忙”正是郑观应铁厂生涯的生动写照。到了翌年 5 月，郑观应的诗绪发生了微妙变化。

郑观应致盛宣怀五绝两首

(1897 年 5 月 9 日)

昨蒙面谕豪侠之气宜去，涵养之气宜纯，诚为官应对症良药。官应亦知所病，尝诵五绝以自勉云：

多难因豪侠，奇穷见性情。好名犹有我，无我亦无名。

戒其豪侠也。又云：

恩重翻成仇，齿刚易损折。智圆行欲方，自此毋操切。

郑观应虽然吟诗自勉，但繁重的工作压力、艰苦的工作条件和沉重的心理负担仍然使他身心俱惫，难以承受。

早在上任一个多月后的7月13日，郑观应就致函盛宣怀，提出了辞职要求：“贱恙于汉水不宜，恐难久居。”希望盛“克践前约”，让他回沪，但表示：“仍当尽心竭力，断不肯稍存代理之心。”^①盛宣怀虽然考虑过亲自驻鄂，他在一封信中说：“记得招商局糜烂之时，弟亲驻上海一年，方有起色。铁事实非弟亲临调度难期改观。”^②但这在当时已是一件难以做到的事情，于是致电时任湖北布政使王之春对郑进行劝留：“陶斋（郑观应号）似不愿久于鄂，乞公劝留之。”^③1897年1月3日，郑观应向盛宣怀提出不宜在铁厂任事的四条理由，其中就包括“到汉以来，旧病时发，且痰咳嗽日以增重。”“有此四不宜，故敢决意求退。”^④

由于操劳过度，从1897年初开始，郑观应旧疾未除，又添新病。4月13日致函盛宣怀：“连夕梦遗，头晕眼涩，手指足指皆寒，坐卧不宁。”5月8日函：“今早喉有些肿，便血未止。”19日致盛宣怀函中称：“官应昨日腹泻数次，昨夜遗精，今早虚火上升，面赤手冷，此日来用心之过（故）。”^⑤

为了能让自己从铁厂抽身，郑观应5月26日同时致函盛宣怀和铁厂提调张赞宸，在致盛宣怀信中说：“官应既不能在厂久住，提调常住厂中，凡厂中进退人材应办事宜，即由提调主裁咨照总办，使其呼应灵，责无旁贷，是体恤官应多病，并预防返沪起见。”在写给张赞宸的信中也强调：“弟来厂原拟襄助数月，即行回沪。且承督办详准，一俟诸事大定，即可往来汉、沪。惟阁下常川住厂，其用人事应归主裁，此去冬与督办言之者也。”^⑥

事实上，郑观应坚辞铁厂总办之职，与他对盛宣怀某些做法不满密切相关。他说：“前总理汉阳铁厂，当时声明系当义务，不领薪水，不过欲

① 《郑观应致盛宣怀函》（1896年7月13日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第113页。

② 夏东元：《盛宣怀传》，第135页。

③ 《盛宣怀致王之春函》（1896年7月24日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第139页。

④ 《郑观应致盛宣怀函》（1897年1月3日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第333~334页。

⑤ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第476、501、517页。

⑥ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第525~526页。

为整顿，以救危局而慰知己耳。诂意所用大小司事，多是湖北候补人员，而为督办所派又多系督办同乡或有交谊。且督办以所用之提调充当总稽查，不谙工程，不晓英语，已属不合；而又每恃与督办有师生之谊，频与洋总监工冲突，以致工程迟滞，常有停工待料之叹。然其大奸似忠，督办以为贤，虽有言其过失，亦不责问，彼辈益无忌惮。甚至弟所与各友函件，据信差云，亦须由提调拆阅而后送也。马鞍山总卖煤斤，因是提调好友，多方袒护，朋比为奸。凡事多被掣肘，任意排挤，盖欲我告退而已。”“弟实事求是，不合时宜，每为各怀私利党同伐异者所忌。与其受人排挤，不如洁身自退。此辞汉阳铁厂之故也。”^①

经再三劝留郑观应无效之后，盛宣怀7月21日札委自己的堂侄盛春颐代理汉阳铁厂总办。当天，盛春颐收到郑观应信函，除移交关防和交代善后事宜外，郑特别叮嘱：“一切厂务全赖大才展布，以副督办厚望，俾厂事日有起色，鄙人亦与有幸焉。”^②

7月23日，郑观应在回沪乘坐的“江宽”轮上致盛宣怀条陈共16条，事无巨细，逐一交代，拳拳赤子之心跃然纸上。^③此后，郑观应仍不断致函盛宣怀，一方面表示“官应亟宜引退”，“呈乞开去厂差”，另一方面又不断对厂务发表看法，提出建议。这类信函的往来一直持续到汉阳铁厂改归商办之后，充分表现出郑观应这位爱国实业经营家的高度责任感和良知。

六 厂矿规模的扩大

（一）汉阳铁厂的扩建

盛宣怀督办汉阳铁厂期间的最大功绩是主持创办了萍乡煤矿局和改善铁厂产品质量。总办郑观应、李维格等也为此作出了重大贡献。

郑观应坚辞总办后，盛宣怀让自己的堂侄盛春颐继任。盛春颐，号观

^① 《郑观应集》下册，上海人民出版社，1988，第760页。

^② 《郑观应致盛春颐函》（1897年7月23日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第598页。

^③ 《郑观应致盛宣怀条陈》（1897年7月23日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第599~601页。



图 4-17 汉阳铁厂总办
李维格

曾、我彭，江苏武进人，湖北候补道，曾任当阳县知县。1890 年 3 月奉张之洞之命赴当阳、京山、巴东等地复勘煤矿资源，1894 年任湖北纺织局北厂总办。自先代理后正式升任总办，盛春颐在铁厂工作 8 年之久（1897~1905 年），并无多少建树。由于焦炭短缺等原因，铁厂只维持了一座高炉运转，惨淡经营，难以为继。1905 年春，盛宣怀委任李维格为汉阳铁厂总办。

李维格，字一琴，江苏吴县人，幼年就读于上海，后求学于英、美、日诸国，著名改良主义者。曾在湖北、湖南任教授，戊戌变法后回上海，先后任江南制造局提调兼南洋公学教授，1896 年在《时务报》馆兼职，同年任汉阳铁厂总翻译，1901 年升任铁厂总稽核，实际居会办地位。

为解决铁厂产品质量问题，盛宣怀 1902 年奏准清廷，委派李维格出国考察炼铁新法，并从户部领到的 100 万两中，拨出 50 万两作为李维格出国购买炼铁机器的费用。1902 年 10 月，李维格带领彭脱、赖伦等外籍专家启程，先往日本八幡制铁所考察，发现“该厂规模、人才远过于我”，“且机器炉座之精之量，远在汉厂之上，实东方劲敌”。不过，该所也有弱点：“铁矿须远求于大冶、高丽、九州三处，我之可望立脚在此一着耳。”李维格顿生紧迫感，他向盛宣怀建议：“我及早整顿，纵使不能运销日本，中国市面非彼所能喧夺也。”^①

正当李维格准备离开日本前往美国时，突然接到盛宣怀的一纸命令，只得“暂即回厂”。^②

到 1904 年初，盛宣怀向日本兴业银行借款 300 万元合同签订后，随即派李维格再度出洋考察铁政，采买机器，选雇洋匠。1904 年 3 月 24 日，

① 《李维格致盛宣怀函》（1902 年 11 月 3 日，神户），载陈旭麓、顾廷龙、汪颐主编《盛宣怀档案资料选辑之四：汉冶萍公司》（二），下简称《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），上海人民出版社，1986，第 295 页。

② 《李维格致盛宣怀函》（1902 年 12 月 30 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 303 页。

李维格一行启程，经过美国，转赴欧洲。他们将随带的大冶铁矿石和石灰石、萍乡焦炭、汉阳铁厂的钢铁样品，通过英伦钢铁会的介绍，请英国化学家史戴德（Soad, L. E）代为化验，结果证实大冶矿石和萍乡煤焦皆为“无上佳品”，而铁厂贝色麻炉炼出的钢轨则含磷过多，易于脆裂，这是由于大冶铁砂含磷太高而贝色麻炉转炉不能去磷所致。只有采用碱性马丁炉（即平炉）才能炼出优质钢材。

李维格一行出国考察历时8个多月，同年11月27日回国。他们向盛宣怀提出购置马丁炉、改造铁厂、重新聘定工程师的建议。

1905年李维格接任总办后，又派员赴欧洲订购炉机，在英、德、法等国的10多家工厂招标，结果分别择优在上述三国的9家工厂购置了机炉及其附件，耗资共163146英镑。^①

李维格在追记1904年考察过程时说：“在洋考察，既有把握，于是绘图贴说，广招英、美、德专门名厂投标，并与同行之萍乡总矿师赖伦及新雇之工师等，一再讨论，剔破疑团，然后分别订定。”^②



图4-18 总工程师、卢森堡人
吕柏在汉阳铁厂

李维格动用日本预付的矿石价300万日元，从1905年起改建扩充汉阳铁厂，聘吕柏为总监工（总工程师）。整个工程十分浩大：拆除原有的贝色麻炼钢炉和容积10吨的小马丁炉，安装容积30吨的碱性马丁炼钢炉4座，150吨的混铁炉1座，同时建设轧钢厂、钢轨厂、钢板厂、轧辊厂、装货厂，扩建机器修理厂、电机厂，1907年工程基本竣工。1908年又拆除两座小型废旧化铁炉，兴建250吨化铁炉1座和马丁炼钢炉2座，整个工程全部竣工，共耗资300余万两。

① 《汉冶萍公司史略》，第55~56页；《汉冶萍公司志》，第216页；参阅《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二）相关章节。

② 见宋路霞《百年家族——盛宣怀》，河北教育出版社、广东教育出版社，2002，第52页。



图 4-19 汉阳铁厂改扩建工程
3 号高炉现场

某国驻汉口领事曾这样描述铁厂新貌：

登高下瞻，使人胆裂，
斯奚翅美国制造之乡耶。烟
囱凸起，插入云霄，层脊纵
横，盖于平野。化铁炉之雄
杰，辗轨机之森严，汽声隆
隆，锤声丁丁，触于眼帘，
轰于耳鼓者，是为中国二十

世纪之雄厂耶。观于斯厂，即知研究西学之华人，经营布置，才略不下西人也。设厂之地，旧为洼区，潮涨之所浸，荆榛之所丛也，立厂以来，建筑巩固，变昔日之洼泽芜莽，为中国生利之名场，曾几何时，江山顿改，地灵人杰，岂虚语欤。^①

1907 年，一位外国记者这样报道汉厂的生产设备和已经达到的生产能力：

汉阳铁厂能够供给造船、建筑及桥梁工程所需的各种结构钢材，还有铁轨和铁钉。该厂新的机器设备，包括三座高炉（一座尚在兴建），每日能熔生铁大约 450 吨到 500 吨；三座平炉，每炉熔铁 30 吨；一座熔铁 10 吨的旧炉；一座金属搅合机，生产能力为 130 吨；一座刮轧齿轮机、一座孔及角型轧钢机、一座轧钢轨机、一座轧钢板机以及为钢锭加热而设的煤气清尘机。这些设备每天能轧制于英国标准部件的精整产品 1000 吨……估计大冶铁矿，仅露天开采，每年就能供应铁砂 100 万吨；而萍乡煤矿年产上等焦煤也在 100 万吨。^②

① 《万国商业月报》，转引自《汉冶萍公司志》，第 14 页；《中国十大矿厂记》，转引自冯天瑜、何晓明著《张之洞评传》，南京大学出版社，1991，第 114 页。

② A. Wright, *Twentieth Century Impressions of Hongkong, Shanghai and other Treaty Ports of China*, 1908, pp. 707-708, 转引自《张国辉集》，第 268~269 页。

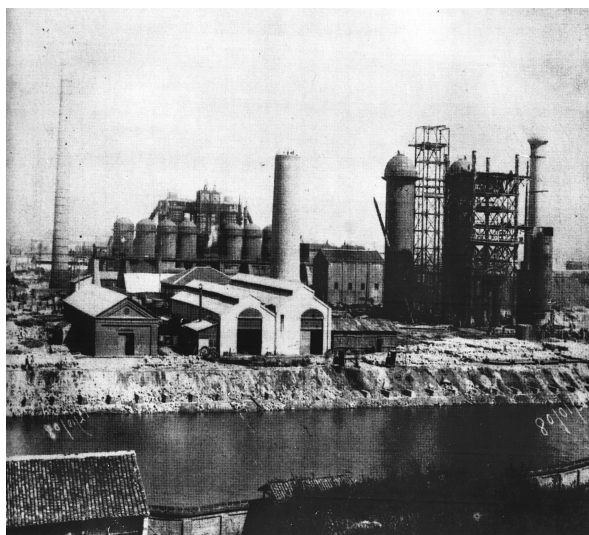


图 4-20 汉阳铁厂
改扩建工程

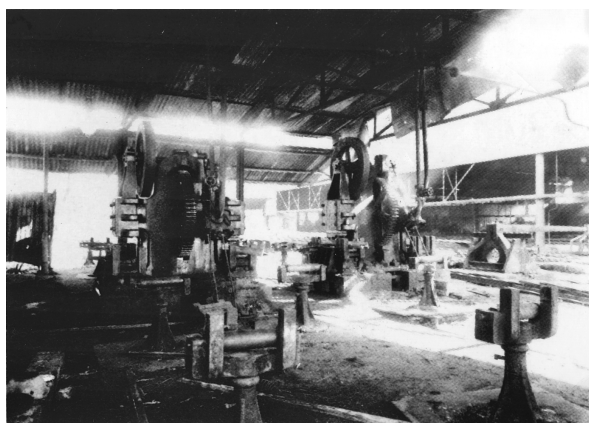


图 4-21 汉阳铁厂
钢轨压直机

图 4-22
铁厂早期厂徽
(左) 和迁往四川
后的厂徽
(右)



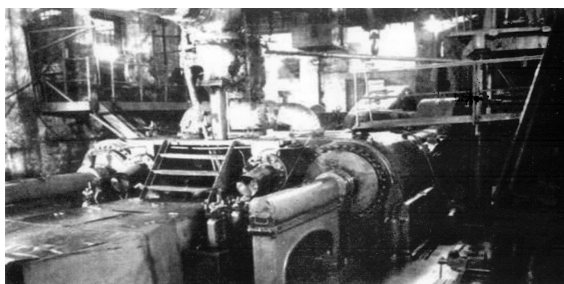


图 4-23 英国 1905 年造 8000 马力蒸汽机

图 4-24 汉阳铁厂的外籍工程师和洋匠

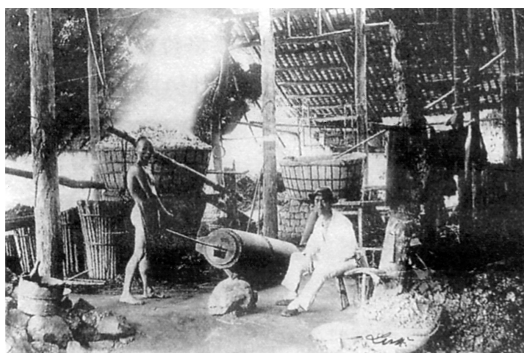


图 4-25 汉阳铁厂工人工作时的情形

图 4-26 李维格(右)陪同洋人参观铁厂



美国驻汉口领事查尔德称：

这企业是迄今日为止，中国以制造武器、钢轨、机器为目的的最进步的运动，因为这个工厂是完善无疵的，而且规模宏大，所以就是走马看花地参观一下，也要几个钟头。^①

盛宣怀任督办后的4年时间内，汉阳铁厂新建炼钢炉及开工、竣工时间见表4-7。

表 4-7 官商督办时期汉阳铁厂新建炼钢炉概况表

名 称	建造年份	竣工年份	生产能力（吨）
混铁炉	1905	1908 年 9 月	150
1 号马丁炉	1905	1907 年 10 月	30
2 号马丁炉	1905	1907 年 12 月	30
3 号马丁炉	1907	1909 年 2 月	30

注：混铁炉不常使用，马丁炉已建3座，加上汉冶萍公司成立初期建设的4座，共7座。其中6座轮流生产，可留1座专供检修之用。

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》。

从1894年到1908年，汉阳铁厂的钢铁产量呈逐年递增之势，1894年仅5316吨，1896年升至12291吨，1908年达到89036吨，相当于1896年的7倍多，即比接办时增长6倍多（详见表4-8）。

表 4-8 汉阳铁厂官办及官督商办时期钢铁产量统计表

单位：吨，%

年份	生铁	钢	钢铁合计	全国钢铁产量	汉厂所占比例
1894	4636	680	5316	5316	100
1895	4360	680	5040	5040	100
1896	11055	1236	12291	12291	100
1897	24022	8418	32440	32440	100
1898	20490.5	22506	42996.5	42996.5	100

① 中国史学会编《洋务运动》（八），上海人民出版社，1961，第462页。

续表

年份	生铁	钢	钢铁合计	全国钢铁产量	汉厂所占
1899	25483	20257	45740	45740	100
1900	25892	22134	48026	48026	100
1901	28805	12451	41256	41256	100
1902	15825	22906	38731	38731	100
1903	38875		38875	38875	100
1904	38771		38771	38771	100
1905	32314		32314	32314	100
1906	50622		50622	50622	100
1907	62148	8538	70686	70686	100

资料来源：根据《汉冶萍公司志》第 26 页有关数据改编，对个别数据的错误做了订正；参阅《1900～1931 年国内生铁产量》、《汉阳铁厂铁矿、生铁、钢产量》（1896～1911），载全汉昇《汉冶萍公司史略》，第 4～5、108～109 页；《张国辉集》，第 268、309 页。

汉阳铁厂投产后的 10 余年时间内，钢产量始终占全国的 100%，可谓一枝独秀。汉阳铁厂是中国钢铁行业的一道独特风景。

面对汉阳铁厂产量的迅速增长，一些西方记者发出这样的感叹：“汉阳铁厂之崛起于中国，大有振衣千仞一览众山之势。”“中华铁市，将不胫而走各洋面，必与英美两邦角胜于世界之商场。”“呜呼，中国醒矣。”^①

（二）冶矿开辟新采区

汉阳铁厂的原料来源地为大冶铁矿。大冶铁矿原系盛宣怀出资购买，后盛氏捐给铁厂并由铁厂投资开发，所产矿石主要供给汉阳铁厂，故大冶铁矿被视为汉阳铁厂的组成部分。

盛宣怀就任铁厂督办后，派员对大冶铁矿进行了重新勘测。1905 年，上海矿务局所派外籍矿师乐路氏对大冶铁矿所属各矿区——铁门坎、纱帽翅、龙洞、狮子山及大石门、野鸡坪诸矿进行勘测，填制详图。结果显示，大冶铁矿储量露天可开采者达 1791 万吨。

1910 年，汉冶萍公司总矿师赖伦勘测大冶铁矿储量，其结果见表 4-9。

^① 《东方杂志》1901 年 7 月，第 66 页。

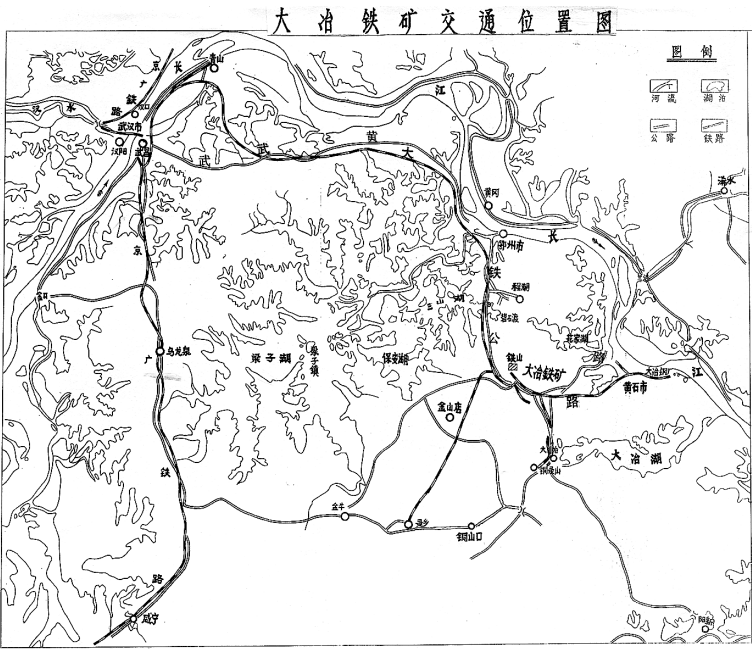


图 4-27 大冶铁矿交通位置图

资料来源：《大冶铁矿志》。

表 4-9 赖伦勘测大冶铁矿储量表

单位：米，吨

矿 区	长	宽	高	水平以上矿量	水平以下矿量
铁山	700	50	75	6562500	6125000
纱帽翅及龙洞	700	50	180	15750000	6125000
象鼻山	425	50	150	7968750	3718750
狮子山	850	50	160	17000000	7437500
大石门及野鸡坪	675	50	195	16453125	5906250
管山	300	50	85	3187500	2625000
下陆	350	50	46	2012500	3062500
共 计	4000			68934375	35000000
总 数				103934375	

资料来源：丁格兰著《中国铁矿志》，转见《汉冶萍公司志》，第 40 页。

赖伦勘测大冶铁矿储藏量竟达 1 亿余吨，引起了人们的质疑，北洋政府农商部技师丁格兰博士发表评论称：“惟渠之所计，除象鼻山官矿外，

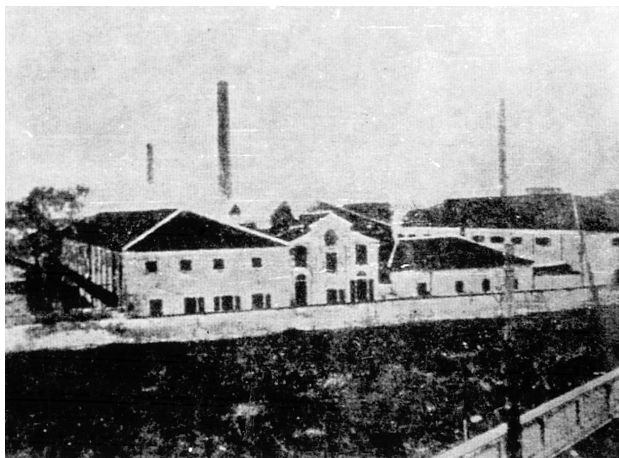


图 4-28 位于石灰窑的
大冶铁矿矿局



图 4-29 大冶铁矿得道湾
矿山采区



图 4-30 大冶铁矿装矿图

均言过其实。盖赖氏之矿图，颇为潦草，故矿床面积俱较实在者为大，且其假定可以露天开采之深度，亦过于低下，以铁矿之比重为五，似亦过高……此数之不足信，不待言矣。”^①

1915 年，丁格兰以乐路氏的勘测图为依据，对大冶铁矿再次进行勘测，结果可资利用的矿量为 1926.2 万吨。此后，汉冶萍公司、中央大学、国民政府实业部及一些专家学者多次对大冶铁矿进行勘测，结果预测储量最多者为 2660 万吨，最少者为 1723 万吨。

盛宣怀在中外专家对大冶铁矿进行反复勘测的基础上，开辟了新采区，使其年开采能力增至 17 万 ~ 18 万吨。1896 年 8 月 22 日，汉阳铁厂接到张之洞批示：大冶县属铁矿一律归汉阳铁厂开采。^② 此后，大冶铁矿石产量更年有增长，1907 年达 174630 吨，为 1896 年产量 15933 吨的 10 倍多（详见表 4-10）。

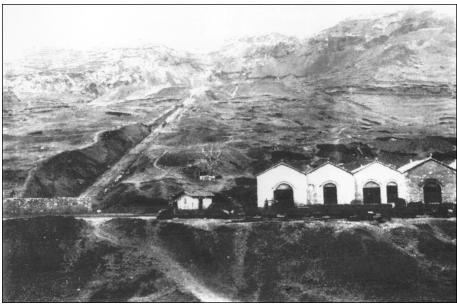


图 4-31 大冶露天矿山

表 4-10 大冶铁矿官办及官督商办时期铁矿石产销表

单位：吨

年份	产 量	运销汉阳铁厂	运销日本
1893	3000		
1894	10000		
1895	10000		
1896	15933	16100	
1897	20545	32800	
1898	36558	30820	
1899	24765	30280	
1900	57201	39389	15476
1901	109215	36354	70189

① 转见《汉冶萍公司志》，第 40 ~ 41 页。
② 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第 181 页。

续表

年份	产 量	运销汉阳铁厂	运销日本
1902	84036	25843	48169
1903	107794	55935	51268
1904	106378	55033	59990
1905	151168	50194	72000
1906	185610	69868	105800
1907	174630	85195	100000

注：1891 年、1892 年大冶铁矿已开办，未出矿砂。

资料来源：《汉冶萍公司志》，第 50 页；《张国辉集》，第 309 页。

（三）萍乡煤矿大变迁

这一时期厂矿中变化最大的莫过于萍乡煤炭。萍乡煤矿位于江西省萍乡县安源镇。萍乡是个人口 60 余万的大县，煤炭地点为天磁山支脉安源山，矿区占地约 504 平方里，与湖南省攸县、浏阳、醴陵等县相邻。其境内多山，萍乡附近有芦溪、萍河等小河，可经其他河流辗转通达南昌、九江、汉阳等埠。

萍乡煤层的发现和利用始于汉代。煤炭开采兴盛于唐宋，到明清时已

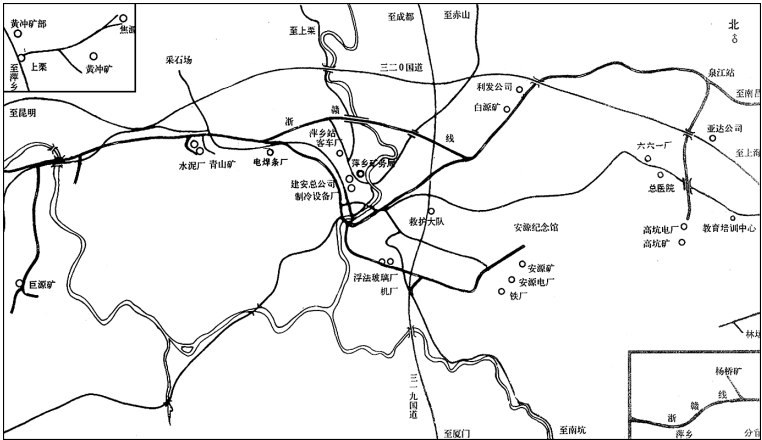


图 4-32 萍乡矿务局分布示意图

资料来源：《萍乡矿务局志》。

发展为集产、供、销于一体的规模较大的产业，清康熙年间人们已懂得将煤炼成焦炭。光绪年间土井多达 260 口，最深斜井长 390 余尺，有的直井达 240 余尺。当地煤商为便于煤炭经营，或单独设立商号，或数家联合成一个商号。

萍乡煤矿虽在官办时期已被发现，但由于该地离汉阳铁厂较远，故暂未进行大规模开采。

1896 年 5 月盛宣怀任汉阳铁厂督办后，为解决煤焦难题，委派江苏候补巡检文廷钧、候补县丞许寅辉赴萍乡督促萍煤采运事宜。铁厂对萍煤的依赖程度越来越高，1896 年下半年便有了“萍七马三”之说——炼焦时需七分萍乡煤、三分马鞍山煤，有时则为萍煤 2/3、马煤 1/3。8 月下旬盛宣怀在致萍乡知县许寅辉的信中说：“煤炭为铁厂急需，各处所采之煤，尤以萍煤为大宗。”^① 铁厂对萍煤的大量需求，终于与著名煤商广泰福号店主、当地闻人文廷式发生了纠葛。

文廷式（1856～1904 年），江西萍乡人，字道希，号芸阁、纯常子。光绪年间进士，珍妃老师。1894 年任翰林院侍读学士。为赞助光绪帝亲政、支持变法维新而发起组织强学会，因此受到慈禧太后的嫉恨而被贬回乡。文廷式回萍后，以文氏家族为主组织广泰福商号，专事煤炭营运，他个人拥有煤窿 50 余个。文廷式主张汉厂所需的萍煤由广泰福承办，就地设炉炼焦，并议定每月运焦的数额。1896 年 7 月 10 日，郑观应向盛宣怀呈交《铁厂筹备事宜十八条》，规定“萍乡月交（焦炭）千吨”，并建议派遣德国“马克斯、赖伦两矿师赴萍乡详勘”。^② 9 月 28 日，文廷式致函卢洪昶，以窿户名义提出官办煤矿煤炭加价的要求，遭到盛的断然拒绝。广泰福于是采取拖延战术，“以月收之数不敷运鄂”为由，不惜耗费巨资购买土地，广招同乡入股，多造炼焦土炉，共建安源、王家源、锡坑、高坑等大小炼焦炉 8 座，是年农历冬月已具有运出焦炭 2000 余吨的能力。但“萍煤转运至艰，途中走漏掺杂，弊端至多”，文廷式以此为由，遂于 11

① 《盛宣怀致许寅辉函》（1896 年 8 月下旬），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第 168 页。

② 《郑观应致盛宣怀函》（1896 年 7 月 10 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第 104～108 页。

月14日致函郑观应，要求将焦炭月供应量改为1000吨。^①汉阳铁厂本因焦炭短缺从10月19日起暂行停炉两个月，广泰福减少焦炭输汉数量，对铁厂来说无异于雪上加霜。



图4-33 萍乡煤矿全景

在此情况下，盛宣怀等加快了萍乡找煤的步伐。是年7月30日，根据郑观应的安排，铁厂委员恽积勋先期抵达南昌。9月，马克斯、赖伦等也先后到达南昌。10月1日，两位洋矿师同恽积勋从袁州至萍乡，勘察了安源天磁山、紫家冲、高坑、黄家源、

大屏山、胡家坑和青山、马岭等地。他们于同年11月呈报了这次勘察结果，认为这一带煤炭储量丰富，煤质优良，距离县城萍河较近，是理想的建矿之地。后来，不少外国矿师对萍乡进行过勘探，对矿区煤炭储量进行过估算，各家估算结果不一。马克斯和日本矿师估计为2亿吨或2亿吨以上，赖伦则估计为5亿吨。

后江西萍乡安源煤矿经调查证实，安源煤层厚度为348~1616米，煤质为中级烟煤，适于炼焦，其中以高坑最好，安源次之；而安源则以三夹槽煤质最好，大槽次之。

在安源煤矿大规模开发前，铁厂所需焦炭仍大都由文家供应，但“广泰福办理不得其法”，“文家所包焦炭，未能如数解厂”。盛宣怀于是接受郑观应的建议，委派莫吟舫、卢洪昶等在萍乡设立官局——铁厂驻萍煤务局，大量收购民间煤、焦。卢洪昶等于1896年11月23日在汉阳与广泰福号经手人王振夫签订合同，内容包括：公定煤价，彼此不能私增；焦炉除已造就者，不得毗连再添；煤船水脚订定议单后，彼此不能加价，必须挨

^① [附件]《文廷式致郑观应函》（1896年11月14日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第259页。

号分装；照银数所定之煤，彼此不能争购。

合同的核心是煤务局与广泰福分办萍焦业务。后经协商，盛宣怀批准广泰福每月向铁厂“改煤添炭”2000吨，但从1896年冬至1897年2月，广泰福运至铁厂的焦炭只有1400余吨，且“苦

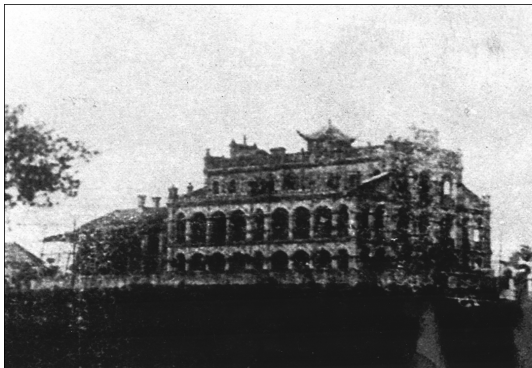


图4-34 萍乡煤矿矿局

磷太重，须与开焦各用其半”。这实际上反映了官办焦炭之弊。1897年6月19日，盛宣怀札饬汉阳铁厂提调兼总稽核张赞宸：“萍煤极好，必须民挖官收，按法自炼。”^①6月21日，盛派张赞宸赴萍查办煤务，结果发现，卢洪昶虽忠勇勤奋，但“性情稚鲁，大言不惭……尽听小人之言，以至公款浪费”；“只能听人使用，断不能独当一面”。^②

卢洪昶与广泰福的矛盾也愈演愈烈，“经手侵渔之弊因此而起”。两家争衡，“各厂户遂视为利藪。官商两局又各不相下，争付厂本。为收买焦炭地步，日积月累集成巨款”。1897年夏秋间，广泰福终于在竞争中败下阵来，于是将各处煤窿、焦厂、轮驳等所有财产全部归并于铁厂驻萍煤务局，所有欠款由煤务局认还。至此，煤务局最终取得了对萍乡煤矿的控制权。

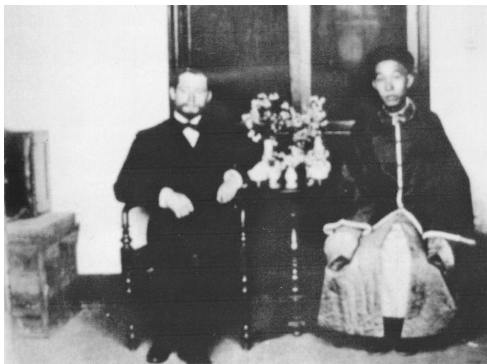


图4-35 萍矿总办张赞宸与总矿师赖伦

1898年3月22日，“萍乡等处煤矿总局”（下简称萍乡煤局）成立，张赞宸任总办。4月16日，张之洞、盛宣怀奏准开办萍乡煤矿并筑造一条

① 《盛宣怀札张赞宸文》（1897年6月19日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第559页。

② 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第561、609、615、616、622、649页。

运煤铁路。萍乡煤局聘赖伦为总矿师，与之订立为期三年的合同，聘德籍工师史密特等协助赖伦，并请文廷式等以地方首绅地位协同照料。同一天（4月16日），张之洞、盛宣怀联名会奏《开办萍乡煤矿禁止另立公司片》，指出：“现筹大举开办，运用机器、延订矿师以及筑路设线，工役繁难，目前需费约百万有余”。因此，“拟请嗣后萍乡县境援照开平，不准另立煤矿公司”。^① 7月6日，清廷批准这一会奏，萍乡煤矿基础工程渐次展开。1899年1月，萍乡煤局开工修建一条从萍乡宋家坊到安源的铁路。11月，全长7公里的萍安铁路竣工通车。

兴办新式煤矿需要巨额投资，钱从何来？关键时刻，招商局又伸出了援手。1899年4月8日，盛宣怀以招商局在上海洋泾浜一带的产业作为担保，派卢洪昶向德国华泰银行（Wavschauer）代理商礼和洋行（Carlowitz & Co.）借款400万马克（约合银132.9万余两），为期10年，年利息7厘，德方现交100万马克，其余300万马克暂存礼和洋行，以备萍乡煤矿购置各类建筑施工材料之需。^② 这是汉冶萍厂矿首次举借外债。

为归还礼和洋行借款的本息，招商局于1901年10月发布招股启事，添招股银290万两，其中招商局认搭100万两。“招股启”全文如下：

轮船招商局经办萍乡煤矿有限公司招股启

光绪二十七年九月

（1901年10月）

江西萍乡煤矿叠经泰西名矿师赖伦、克利马等详切履勘，质佳苗旺，数百年采之不尽。光绪二十一年盛大臣会同张督宪专奏，奉旨开采，两年有余，已见成效。其煤炼制焦炭，足供湖北铁厂之用，煤质之佳尤胜开平，轮船、铁路最为合用。初仅零招商股一百十万两，嗣

① 《张之洞、盛宣怀会奏开办萍乡煤矿禁止另立公司片》（1898年4月16），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第200~201页。

② 《汉冶萍公司志》，第63页；《汉冶萍公司史略》，第81页；《张国辉集》，第281页。

因购置机炉，需款不贲，又向礼和洋行订借马克四百万，约合规银一百十余万两，分年归还。兹因添设铁路九十里，庶能畅通运道，总计成本以及归还礼和借款，共需规银四百万两，除前已招商股一百一十万两外，拟添招股本规银二百九十万两。除已允江西绅商附搭五十万两，轮船招商局认搭一百万两外，净应添招商股规银一百四十万两，每股规银一百两，即在萍乡煤矿总公司以及各通商口岸招商局挂号，每股先收规银十两，出给收条，俟挂号截止，填给股票息折，每股找收规银九十两。本公司专招华人股本，凡入股者须请填写明姓字籍贯，以注明根册。所有招股章程，另有刊本，请向各口招商局取阅可也。谨启。^①

在招商局全力支持下，萍乡矿局先后购得宋家山、桐梓坡、大冲尾、蟹形嘴、罗家坡、栎树下等处 1700 余亩山田。1898 年 8 月萍乡知事顾家相发布的告示规定：在矿区范围内“不准另开商井，已开商井全部封闭”。矿局对矿区范围内的商井、商厂优价收买，共收购土井

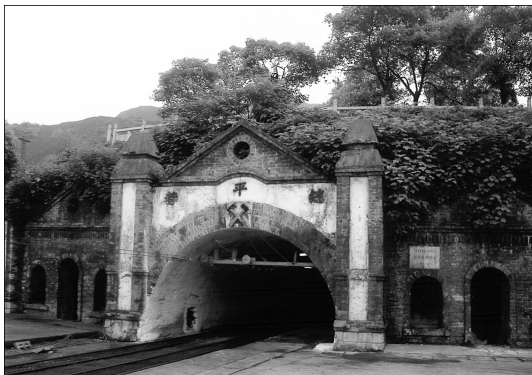


图 4-36 萍矿总平巷

276 口。与此同时，盛宣怀派德籍职员福克驻德采买机器材料，以供基建工程之需。基建工程分地下、地面两大部分，其中地下工程包括大煤槽、直井、平巷。整个工程十分浩大。矿区占地长 20 华里，宽 10 华里。煤局所购买的土井厂房占地 1300 亩。矿区内设有机矿平巷 3 条，直井一口，安装有装矿轨、煤车、电车、钢缆、起重机、鼓风机、抽水机、钻机等各类机械。竖井最深可达 800 米，横井内的双轨铁路长 3000 米。地面工程包括局屋、动力设备、机修设备及大小洗煤机、西式炼焦炉、造砖机及电灯、

^① 《轮船招商局经办萍乡煤矿有限公司招股启》（1901 年 10 月）载鄂档《汉冶萍公司》（上册），第 201 页。

电话设备。同时建有栈房、码头、轮驳等设施；并建成医院、宿舍等生活服务设施。与此同时，萍矿还设有汉阳运销局、岳州转运局、长沙分销局、株洲转运局、湘潭转运局等煤炭中转、分销机构。萍乡煤矿规模的宏大，由此不难窥见。



图 4-37 萍矿总平巷内景

此外，萍乡矿局在天磁山、紫家冲、小冲（坑）、龙家冲、黄家源、铁炉冲、善竹岭、张公塘、高坑、锡坑、南木坑、坝善坑、五坡下、太平山一带开土窿 14 个。

1903 年，萍乡各矿窿道渐次告成，近代炼焦炉也大体完工。

1907 年，萍乡煤矿基建工程竣工。矿山工程、轮驳购置共耗银 6767866 两。

萍乡煤矿矿区范围除上述各处外，还包括湘赣两省的小花石煤矿、上株岭铁矿、白茅锰矿、盆头岭锑矿、白竺铝矿等附属矿山。

萍乡煤矿建成后，直井日出煤 300 多吨，上、东、西三条平巷日出煤 300~400 吨。近代炼焦炉日产焦 650 多吨。土炼焦炉月产焦 1 万多吨。

为了便于煤炭运输，萍乡煤矿继 1899 年修建萍安铁路之后，又分别于 1902 年和 1905 年建成萍乡至醴陵段铁路（萍醴铁路）和醴陵至株洲段铁路，聘德籍总工程师李治、副工程师马克和中国副工程师罗国瑞等负责勘测设计。萍乡至株洲铁路总长 90 公里，被命名为萍株铁路，由萍乡煤矿兼管。^① 此时粤汉铁路尚未完工，株洲以下可以利用轮驳和民船，取道湘江运往汉阳。从此，萍矿煤炭外运能力大增。1907 年，萍乡煤矿产煤 40.2 万吨，焦炭 11.9 万吨，分别为 1898 年的 40 多倍和 4 倍多（详见表 4-11）。

^① 凌鸿勋：《中国铁路志》，世界书局，1963，第 238 页；参看《汉冶萍公司史略》，第 30 页；《汉冶萍公司志》，第 63 页。

表 4-11 萍乡煤矿官督商办时期煤、焦产量表

单位：吨

年 份	煤炭产量	焦炭产量
1898	10000	29000
1899	18000	32000
1900	25000	43000
1901	31000	63000
1902	56000	82000
1903	122000	93000
1904	154000	107000
1905	194000	114000
1906	347000	82000
1907	402000	119000
合 计	1359000	764000

资料来源：侯德封编《第五次中国矿业纪要》，第 483 ~484 页，转引自《张国辉集》，第 261 页；参阅《汉冶萍公司志》，第 75 页；《汉冶萍公司史略》，第 137 页。

至此，萍乡煤矿已成为中国较早使用机器采煤、洗煤、炼焦、运输煤焦的特大型煤矿之一，是当时中国近代化程度最高的一座煤矿，是中国近代最大钢铁企业——汉阳铁厂的煤、焦主要供应商。

（四）厂矿的宏大规模

铁厂、铁矿、煤矿等主体厂矿规模不断扩大，三厂矿共雇用工人约 2 万人，^① 人数为当时中国企业之最。与此同时，交通运输等配套设施也日臻完善。1905 年，盛宣怀投资 983532 元为汉阳铁厂创办专业运输船队，拥有轮驳、拖船 23 艘，总计 14737 吨，这是中国近代企业中最大一支专业船队。^② 而招商局轮船更成为汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿的重要运输工具。据不完全统计，这一时期参与煤铁运输的招商局江海轮船有“安平”、“江裕”、“公平”、“江永”、“江孚”、“永清”、“利运”、“爱仁”、

① 转引自《张国辉集》，第 267 页。
② 黄强、唐冠军主编，张后铨（执笔），胡利民副主编《长江航运百年探索》，武汉出版社，2009，第 128 页。

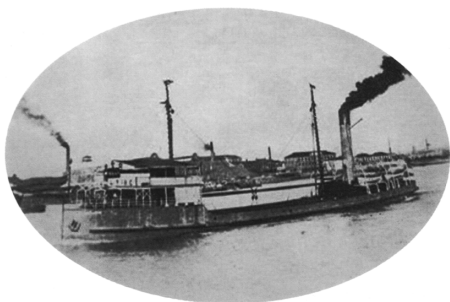


图 4-38 1000 吨级“汉平”号货轮

图 4-39 汉阳铁厂船队的“江平”号运矿船

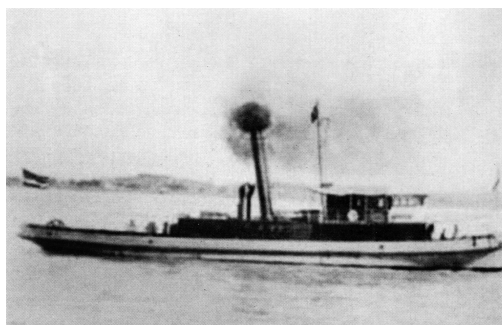
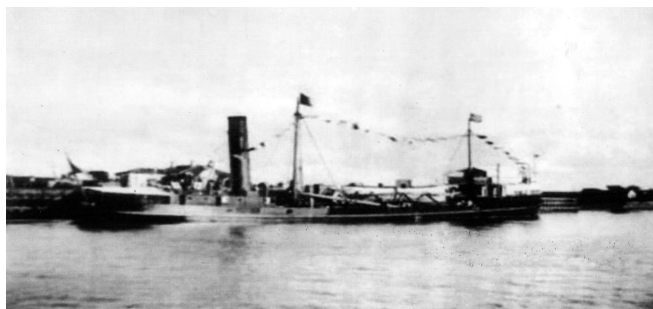
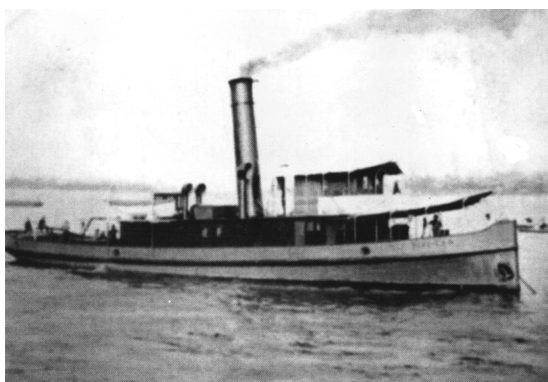


图 4-40 “萍通”轮

图 4-41 “萍达”轮



“海定”、“图南”、“江宽”、“丰顺”、“鸿安”、“江顺”、“海晏”、“富平”、“江泰”、“爱仁”、“美富”、“新济”等共约30艘。当自身船只不敷调配时，招商局还从别的公司借来船只，如“益利”、“宝华”、“麦边”、“富平”、“长安”、“德兴”、“宝坤”等轮参与协运。^①招商局船舶是这支运输大军的主干力量，从大冶、萍乡运往汉阳的铁矿、煤焦，从汉阳运销上海及沿江各埠的钢材、生铁，特别是从开平购进的焦炭，“全赖局轮转运”。招商局船队在钢铁、煤炭生产体系中占有较为重要的地位。

汉、冶、萍各厂矿及码头、轮驳等配套设施、扬子江公司股份1908年共估值4087万两（详见表4-12）。

表 4-12 1908 年汉、冶、萍各厂矿及附属企业资产估值表
单位：万两

名 称	款 项
汉阳铁厂	1227
大冶铁矿	1130
萍乡煤矿	1550
码头、轮驳	175
扬子江公司股份	5
总 计	4087

资料来源：《东方杂志》1917 年第 8 期，第 23 页。

七 盛宣怀功过浅议

（一）盛宣怀的历史功绩

官督商办时期的汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿及其他附属企业和后来的汉冶萍公司最高决策人和领导者都是盛宣怀。对上述企业，盛宣怀既立下奇功，也有重大过失。

在汉、冶、萍三厂中，汉阳铁厂矿居于核心地位。大冶铁矿和萍乡煤

① 据《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一）第405~729页有关资料综合。

矿是汉阳铁厂的原（燃）料供应基地，三厂终极产品是钢铁，而钢铁产品的主要市场在国内。

张之洞将铁厂由官办改为官督商办时向清廷呈交的奏折中提出：芦汉铁路及其他铁路所需的钢轨必须向汉阳铁厂购买，一些官办企业所需的钢铁也必须向铁厂订购。

最初，铁厂面向国内市场的产品以钢轨为主。芦汉铁路自 1895 年开工后除北京至保定一段外，其余 2000 多里钢轨及其配件，全部由汉阳铁厂提供。淞沪、沪宁、沪杭甬、津浦、正太、南浔铁路中的一段（九江至涂家埠）等铁路都购买了铁厂生产的钢轨。据统计，1894~1908 年，铁厂共供应京汉铁路钢轨 8 万吨，鱼尾板、钩钉等约 6000 吨，总价 400 余万两。1905 年供给正太铁路钢轨 3000 吨，1906 年供给国内各铁路的钢轨、鱼尾板等产品共 2224 吨。整个官督商办时期（1896~1907 年），汉阳铁厂出售生铁共值洋例银 333.2 万两，钢轨及配件洋例银 587.2 万两，钢料洋例银 176.9 万两，售销总收入超过洋例银 1000 万两。^①

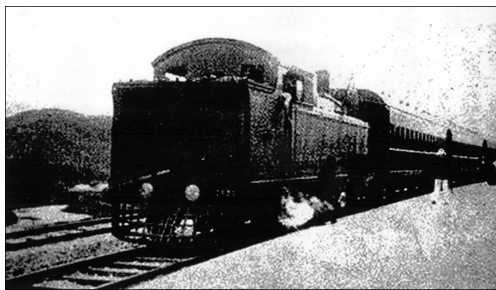


图 4-42 1906 年 4 月 1 日，京汉铁路正式通车

最值得一提的是芦汉铁路的修建，这条铁路 1897 年动工，到 1905 年 9 月南北两段建成，1906 年 4 月 1 日全线通车，改称京汉铁路，全长 1214.49 公里，另有 6 条支线共 96.6 公里。京汉铁路当时是一项伟大壮举，至今仍然是我国南北交通的大动脉。

盛宣怀兼任铁路总公司总办长达 10 年（1896~1906 年），除兴建芦汉铁路外，还主持修建了淞沪（吴淞至上海）、正太（正定至太原）、广三（广州至三水）、株萍（株洲至萍乡）、道清（道口至清北）、沪宁（上海至南京）、汴洛（开封至洛阳）等铁路。这些铁路的钢轨绝大部分由汉阳铁厂供应。

据汉口海关统计，截至 1908 年，汉阳铁厂供给浙江、江苏、福建、广

^① 《汉冶萍公司志》，第 30~31 页；参看《汉冶萍公司史略》，第 111 页。

九、南浔、津浦、粤汉（湖南段）、京汉等路的钢轨约6万吨，按每吨50两计算，共可收入约300万两。^①

另据汉冶萍公司商务长王阁臣1909年2月底报告：“本年尚应赶造浙路、苏路、闽路、九广、南浔、京汉六大路钢轨、零件三万二千一百零五吨。二月以后，又揽定粤汉路钢轨八千吨，津浦铁路钢轨、零件一万八千四百零四吨。综计揽定之货五万八千五百零九吨，每吨通扯五十万，可得货价银三百万两。”^②

汉口海关记录与汉冶萍公司的统计结果十分接近。

汉阳铁厂不仅为我国近代铁路网的初步形成作出了重大贡献，而且铁厂自身也取得了可观的经济效益，督办盛宣怀功不可没。

盛宣怀将“轨归厂造”作为铁厂的基本营销方针。他于1896年7月致函直隶总督王文韶，表示他承办铁厂，“当以得煤为体，造轨为用。尤冀各制造局关怀自强之政，均购用自家之铁，此实赖大府严切嘱托，各局员或可共体时艰，以塞漏卮”。盛宣怀强调，要防止出现“外人逼到极处仍入外人之手而不止”^③的局面。

汉阳铁厂在抵制外国资本对中国铁路权益的攘夺方面发挥了特殊重要的作用。甲午战争后，列强纷纷在中国划分势力范围，攫取势力范围内的铁路建筑权，进而控制铁路沿线的矿产资源及其他权益。例如，英国将长江流域划为势力范围，获取了天津（天津至镇江）、豫晋两省至长江、广九、苏杭、浦口至信阳等铁路的建筑权。德国强借胶州湾，取得了胶济铁路的建筑权。法国将西南各省作为势力范围，攫取了滇越等铁路的建筑权和经营权。日俄对中国东北铁路权益的争夺异常激烈。1905年日俄战争前，东清铁路及其他铁路建筑权为俄国所控制。俄国战败后，日本取得了南满铁路和安奉

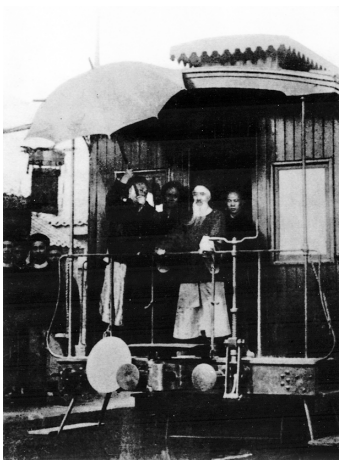


图4-43 张之洞出席京汉铁路通车典礼

① 汪敬虞编《中国近代工业史资料》第二辑，科学出版社，1957，第482页。

② 《东方杂志》1917年第8期，第16~17页。

③ 《盛宣怀上直督王文韶禀》（1896年7月），转见夏东元《盛宣怀传》，第134页。

铁路的建筑权。仅 1895 ~ 1898 年列强在中国便获得 6420 英里的铁路建筑权益。清末列强在中国修建铁路概况如表 4 - 12 所示。

表 4 - 12 清朝末年列强在中国修筑铁路概况表

单位：英里

国别	铁路名称	起始地点	长度	总长
英国	关内外铁路	北京、天津、营口间	613	4092
	津镇铁路	(南段) 山东交界、镇江间	300	
	矿山铁路	浦口、泽州间，道口、襄阳间	919	
	沪宁铁路	吴淞、上海、南京间	204	
	苏杭甬铁路	苏州、杭州、宁波间	250	
	浦信铁路	浦口、信阳间	333	
	南京汉口线		380	
	滇缅铁路	中缅边界经云南至四川泸州	1000	
	广九铁路		93	
俄国	东清铁路	中俄边界至哈尔滨、大连间	1682	3830
	京汉铁路		725	
	开洛铁路	开封洛阳间	136	
	正定西安线	正定、太原、西安间	475	
	吉长铁路		32	
	蒙古线	张家口、恰克图间	780	
法国	滇越铁路	老开 (?)、云南间	255	571
	广西铁路	谅山 (?)、龙州、北海、南宁、广州湾间	316	
德国	山东铁路	济南、青岛、沂州间	435	955
	津镇铁路	(北段) 天津、山东、江苏交界间	300	
	济汴铁路	济南、开封间	220	
美国	粤汉铁路	武昌、广州间	838	838
日本	杭州、广东沿海线	浙、闽、粤沿海	1115	4638
	杭甬铁路	杭州、南昌、九江间	470	
	浙闽线		2603	
	南满铁路	宽城子至旅顺	450	
总计	14924			

资料来源：刘秉麟：《近代中国外债史稿》，三联书店，1962，第 57 ~ 59 页；《汉冶萍公司史略》，第 112 页。

面对列强对中国铁路权益咄咄逼人的侵犯，汉阳铁厂为铺设铁路及时制造出大量钢轨，挽回了一些铁路利权。据清末统计，中国共有铁路 5796 英里，其中华资（包括官办资本和民办资本）在中国铁路总里程中所占比例约为 59%（详见表 4-13）。

表 4-13 清末各类资本在铁路总里程中所占比例表

单位：英里，%

资本类别	铁路长度	百分比
官 办	3018	52.07
民 办	401	6.92
外 资	2377	41.01
合 计	5796	100.00

资料来源：全汉昇：《汉冶萍公司史略》，第 114 页。

此外，汉阳铁厂的钢铁产品还远销日本、美国旧金山等地，虽然数量有限，却是中国钢铁产品走向国际市场的一次大胆尝试。

盛宣怀督办汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿的功绩为世所瞩目，时人将盛称为“伟人”，盛氏自己也颇为自得，他在写给时任邮传部尚书岑春煊的信中谈及自己创办轮、电两局和厂矿公司时说：“后人未能比我增胜，中外颇有公论。”^①



图 4-44 粤汉铁路鄂境股票

（二）盛宣怀的重大过错

长期以来，海内外学者对盛宣怀督办铁厂、铁矿和萍矿的历史功绩持有不同观点，有的持基本否定的态度，台湾学者苏同炳先生如下一段论述

^① 《盛宣怀实业函电稿》（下），第 789 页。

具有一定代表性：

盛宣怀之热心造路，其真正动机并不纯正——不在福国利民，但求营私自肥。这里面的关系，可以从他谋求铁路总公司督办大臣所使用的手法看出其中之端倪。

要知道盛宣怀用何种手法谋得铁路总公司的督办一职，可以先看胡思敏《国闻备乘》一书中的记述。《国闻备乘》卷一，《盛杏荪办洋务》一条说：盛宣怀办洋务三十余年，电报、轮船、矿利、银行皆归掌握，揽东南利权，奔走效用者遍天下，官至尚书，资产过千万，亦可谓长袖善舞矣。其始起推挽，由李鸿章。鸿章内召，王文韶继为北洋大臣，倚之如左右手。北洋京畿左辅，为洋务总汇之地，湖广总督张之洞忌之。是时芦汉铁路议成，南端由之洞主政，北端由文韶。文韶欲保用宣怀，恐之洞不从，遣宣怀诣武昌探其意旨。之洞办武昌铁政，亏空过百万，方窘迫莫知为计。宣怀至，许为接办，任弥补。之洞大喜，遂与文韶合疏保荐宣怀为督办芦汉铁路大臣。^①

我们认为，对历史人物，特别是盛宣怀这样复杂的历史人物，既要看到他促进社会经济发展的积极作用，又要看到他阻碍社会经济发展的负面影响。简单否定或全面肯定的观点都是值得商榷的。

我们充分肯定盛宣怀督办汉阳铁厂等厂矿的巨大贡献，同时也要指出，掌控汉阳铁厂等企业正是盛宣怀经济实力急剧扩张的重要标志，也是他政治地位迅速上升的重要台阶。接办汉阳铁厂5个月后的1896年10月30日，盛宣怀被清廷授予太常寺少卿衔，其下司郑观应对此表示祝贺：“愿公为鄂帅，接南皮之手，毕芦汉、江粤非常之功，然后为北洋大臣。”^②这当然是盛宣怀非常渴望并力求实现之事。1903年4月7日，盛宣怀受光绪帝召见，心情激动地函告军机处：“所炼精钢，甚旺甚佳，不特足供中国造路、造船、造枪炮之用，并可溢销日本、美洲，成效已见。”^③从此，

① 苏同炳：《中国近代史上的关键人物》（下），第841页。

② 《郑观应致盛宣怀函》（1896年12月1日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（一），第274页；《郑观应传》，第150页。

③ 《盛宣怀实业函电稿》（下），第815页。

盛宣怀仕途更一帆风顺，同年被清廷赏加尚书衔。

汉阳铁厂和它的战略盟友招商局一样，都实行同一体制——官督商办，只是时间略短一点：招商局为 1885 ~ 1911 年，汉阳铁厂为 1896 ~ 1908 年。两家企业的督办都是盛宣怀。

对督办盛宣怀在招商局推行官督商办之弊，拙著《招商局史》（近代部分）进行过详细披露。^① 盛宣怀凭借清廷授予的官督特权，完全掌控了招商局、汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿、铁路总公司（兼管芦汉、粤汉、苏沪三条铁路）、中国通商银行、华盛纺织总厂等一大批关系国计民生的中国近代企业，建立起一个显赫一时的庞大财团。当时就有人批评说，盛宣怀“独揽轮船、银行、铁政、铁路、煤矿、纺织诸大政，所谓一只手捞十六颗夜明珠”。^② 这种批评虽有失偏颇，但掌管当时中国一大批最具实力的大企业的确是盛宣怀成为中国第一代官僚大财阀最基本的原因。在这 16 颗“夜明珠”中，招商局和汉冶萍公司是两颗最耀眼的明珠，也是盛宣怀的重要财源。

盛宣怀富甲天下，对其资产总额曾多次有人进行过估计和推算，目前所知至少有八九种说法，有的估算为 1000 余万元，有的学者推算为 1726 万两，盛的亲属称实有 3000 万两，有的估计更高：或 6000 万两，或数千万两，或 1.4 亿元，等等。^③ 盛宣怀逝世后，以李鸿章长子李经方为首的“盛氏财产清理处”经过两年半的努力，于 1920 年 1 月认定盛氏财产总额 13493868.855 两，其中汉冶萍公司股份 20267 股，共 100.01 万余元。^④

不论盛宣怀个人财产究竟有多少，他在全国都堪称首富。不过，盛宣怀自己对此持有不同看法：“某家（自称）素有富名……故乡田园，浙广别业，多属旧物，班班可考。”^⑤ 盛宣怀说，他的事业不断发展，“谤亦随之”。他对别人的批评似乎看得较为平淡。

盛宣怀是个非常重视血亲关系、注重私人感情的人。他在汉阳铁厂及

① 《招商局史》（近代部分），第 184 ~ 187、219 ~ 223、239 ~ 241、245 页。

② 转引自《社会科学战线》1981 年第 4 期，第 57 页。

③ 《招商局史》（近代部分），第 238 页。

④ 宋路霞：《百年家族盛宣怀》，河北教育出版社、广东教育出版社，2002，第 231 ~ 232、234 ~ 235 页。

⑤ 《盛宣怀实业函电稿》（下），第 791 ~ 792 页。

后来的汉冶萍公司任职期间，基本执行了一条任人唯亲的用人路线。早在担任湖北开采煤铁总局督办期间，盛宣怀就任命自己的堂兄盛宇怀担任该局提调（秘书长）。此后，盛宣怀在主持汉阳铁厂和汉冶萍公司期间，又相继大量提拔亲朋故旧担任总办或其他重要职务，仅盛宣怀家族中的子侄辈就有盛春颐、盛恩颐、盛重颐、盛昇颐、盛渤颐、盛慕颐等在公司担任要职，^①而盛宣怀与其子盛恩颐、盛昇颐、盛重颐、其孙盛毓卹等人都是占股 500 股以上的大股东。^②

盛宣怀在评价自己兴办实业的功过是非时曾说过：“某三十年经营实业，皆属开辟，似商非商，过往经手数千万，手笔极阔大而应酬极逼窄，耿耿虎视，重为声名之累，不自今始。”^③而盛氏最为人所诟病的当属汉阳铁厂及后来的汉冶萍公司向日本借款案。

汉阳铁厂和萍乡煤矿虽然规模大，但经济效益并不理想，截至 1899 年，两家企业已分别亏损 180 余万两和 100 余万两。要维持厂矿的正常运转并扩大其再生产能力，除了向外借贷之外似无更好的选择。

应当承认，盛宣怀向外国借债实属无奈之举。钢铁业是典型的资金密集型产业，建设汉阳铁厂、萍乡煤矿及专线铁路——萍（乡）株（洲）铁路的费用达到惊人的程度。据萍株铁路 1905 年竣工时统计，这条仅长 90 公里的铁路就用去官款 4218308 元；而截至 1907 年，萍乡煤矿已累计投资 500 余万两，与汉阳铁厂的创办费用大致相同。巨额资金的来源，除招商局等企业和个人投资外，就是以较高的利息向钱庄、外国银行和洋行借款，1899 年向礼和洋行押借 400 万马克仅是其中一例。这一借款从 1900 年初至 1910 年底分 23 批摊还。截至 1905 年 12 月 20 日，已偿还本息 11 批，余下 12 批尚未偿还的借款共值规元银 854092.507 两，折库平银 779281.484 两。^④这是汉冶萍公司第一次举借外债。

汉阳铁厂的最大债主是日本。而汉阳铁厂向日本借款，又与日本对大冶铁矿石的巨大需求交织在一起。

① 鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 604 页；该书（下册），第 28 页。

② 《汉冶萍公司志》，第 122 ~ 123 页。

③ 《盛宣怀致岑春煊函》，载《盛宣怀实业函电稿》（下），第 791 页。

④ 《汉冶萍公司志》，第 126 ~ 127 页。

甲午战争后，日本挟战胜国之余威，1896年在九州福冈县八幡创办制铁所，时称若松制铁所或八幡制铁所（下简称制铁所）。创办人和田维四郎侯爵（1835～1915年）是日本著名的推进现代工业化的先锋，和日本首相伊藤博文系至交。在日本政府支持下，截至1908年，制铁所投资达6000万日元。1905年日俄战争后，日本各界特别是军队对钢铁的需求急剧增长。日本虽有储量丰富的筑丰煤矿，却是个铁矿资源极度贫乏的国家，铁矿石产量只能满足国内需求量的1/10。于是他们把目光投向国外。一衣带水而铁矿资源丰饶的近邻中国特别是湖北大冶便成为日本的首选目标。



图4-45 日本明治天皇

根据曾任清政府实业顾问、后来改任日本专驻大冶铁矿代表西泽公雄的调查，大冶铁矿矿石蕴藏丰富、品质优良，是一座“很有希望的矿山”，于是日本政府开始了一场有计划的行动。

1898年10月，日本前首相伊藤博文侯爵携日本国藏相松方之子来华。湖广总督张之洞对伊藤此行极为重视，特派武昌武备学堂提调姚锡光专程去上海迎接，沿途“百般照料”。10月14日，伊藤等乘坐招商局“江永”轮从上海抵达汉口。当他乘坐湖广总督衙门的炮舰“楚材”号从汉口抵达武昌时，炮舰鸣礼炮19响，对他“表示最热烈欢迎”。16日午后，张之洞在黄鹤楼宴请伊藤，出席者包括英、德、美、法等国驻汉口领事和当地文武官员。此后，张之洞又数次会晤伊藤博文。11月4日，伊藤向张之洞致函感谢：“荷蒙款待，篆感莫名。”^①

日本人称这次伊藤博文中国之行为“旅游”，从表面看，他与张之洞会晤弥漫着“热烈”氛围，伊藤在写给张之洞的感谢信中并未谈及煤铁互售之事，但据盛宣怀事后《呈总理各国事务衙门》文中透露：“上年侯爵

^① 武汉大学经济学系编《旧中国汉冶萍公司与日本关系史料选辑》（下简称《汉冶萍与日本关系史料》），上海人民出版社，1986，第1～3页。



图 4-46 日本前首相伊藤博文

伊藤博文来华游历，曾与湖广张督部堂及本大臣面商，以彼煤炭易我铁厂，极以重敦交谊，互相利济为说，并欲请在大冶指一铁山划与日本派人自来开发。”^① 而日本《铁与钢》杂志则说得更直截了当：“伊藤公爵于赴中国游历之际，晤张之洞，得到张之洞之赞同，决定以日本煤焦，交换大冶铁矿之矿石。自是最初所谓中国和日本之煤铁互易问题，便得到实现。对八幡制铁所来说，此即所谓得到中国大冶铁矿石之开端。”^②

在正常情况下，煤铁互易是国际市场上常见的以物易物交换方式之一。但实际上，日本是想通过煤铁交易来达到控制大冶铁矿的目的。伊藤博文到武昌会晤张之洞是策划已久的行动。日本人早就觊觎中国大冶铁矿，伊藤中国之行更激发了日本染指直至独霸大冶铁矿的野心。伊藤回国不久，日本外务大臣青木周藏 11 月 30 日致电上海总领事小田切万寿之助：“现欲确定，在此情况下购买现属中国人所有之大冶铁山某一特定区域内之全部矿石及商议在上述区域内之矿石由日人单独开采是否可能。”据日方称：“盛同意出售大冶某些区域全部矿石”，“拒绝该矿石由日人单独开采，但同意聘请日本工程师担任开采工作”。^③

实际上，盛宣怀对日本人的意图还是有所戒备的。据他后来回忆：“戊戌（1898）年，伊藤来华，商请购我铁山，（日驻沪总领事）小田切即承上又屡见

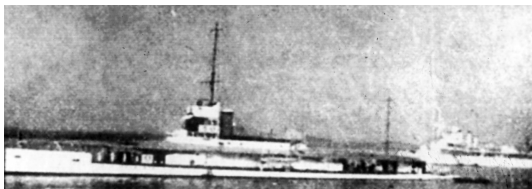


图 4-47 游弋在长江上的日本军舰

① 《盛宣怀呈总理衙门文》（1899 年 11 月 22 日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第 14～15 页。

② 日本《钢与铁》杂志第 16 卷第 6 号，1924 年 6 月 25 日发行，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 4 页。

③ 日本外务省编纂，昭和三十一年三月二十一日发行《日本外交文书》（下简称《日本外交文书》）第 31 卷，文件号 539，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 5 页。

之，弟坚持不允。尤虑其借端要挟，方始援照湖南由我自挖矿石，只按吨售与矿石，于人工之外，稍沾其利，以息其要求矿山之念。”^①从事情发展的过程和结局看，盛宣怀的想法不过是一相情愿而已。

不管实际情况如何，盛宣怀最终还是同意日本购买大冶铁矿石。而盛宣怀的认可，为中日两国的煤铁互售开了绿灯。经过反反复复的讨价还价，盛宣怀与八幡制铁所长官和田维四郎于1899年4月7日签订《煤铁互售合同》，其要点为：

1. 日本制铁所预购大冶铁矿，第一年为5万吨，第二年以后所需数由日本议院批准后议订，至少亦以5万吨为度。汉阳铁厂、招商局等企业须由制铁所经手，每年向日本购煤3万~4万吨。
2. 日本制铁所因订购在先，大冶铁矿石必须先尽日方购买，每年最少5万吨，如日本要加买矿石，亦必照办。
3. 日本制铁所委派委员二三名常驻石炭窑、铁山两处，以便处理购买矿石等一切事宜，所住房屋由汉阳铁厂免费提供。
4. 本合同以15年为期，期满后可展续15年。



图4-48 1899年盛宣怀与日本制铁所签订煤铁互售合同

这份合同附有“购办大冶铁矿矿石定准成色清单”，对磁铁矿石中铁、锰、磷、硫磺、铜等化学物质所占百分比、褐色铁矿中锰的含量、磁铁矿石的价格等均作出了极其严格的规定。其中磁铁矿含铁量65%，不得少于50%；含锰量0.5%；含磷量0.05%，不得超过0.08%；含硫量0.1%，不得超过0.5%；含铜量不得超过0.4%；并视各种成分的实际含量增减价格。合同规定，磁铁矿价格从合同签订之日至光绪二十七年（1901）十一月止，每吨定价2.4日元，合同期满后另行商议。^②

① 《盛宣怀致吕海寰函》（1907年8月28日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第615页。

② 《煤铁互售合同》（1899年4月7日），载《汉冶萍公司史略》，第95~96页；另见《汉冶萍与日本关系史料》，第9~13页；另见《矿务档》第四册，第2322~2324页。

由于矿石价格过低和质量要求过于苛刻，盛宣怀经与日本制铁所长官和田、驻沪代理总领事小田切多次商谈，分别于1900年6月21日和8月29日签订第一次续订条款和第二次续订条款，将头等矿石价格提高到3元，含铁量改为62%以上，同时对磷、硫、铜的含量作了相应变动。^①

签订《煤铁互售合同》后，日本人采取了一些具体行动。1900年初，日本制铁所委派原清政府经济顾问西泽公雄为大冶铁矿驻在员（又称驻在官），负责办理矿石输日事宜。同年8月，日本“饱浦丸”等船只首次从大冶石灰窑运走铁矿石1600吨。此后，日本“嵯峨号”、“浦风号”、“小鹰号”、“安宅号”、“神风号”、“岛羽号”、“天龙号”、“满洲号”、“千早号”等军舰经常在石灰窑江面游弋。

日本人得寸进尺，伺机染指汉阳铁厂、大冶铁厂和萍乡煤矿。正当盛宣怀急于为上述三家厂矿筹措开发经费时，日本认为抓到了机会。日驻沪代理总领事小田切1898年12月18日致密函给日本外务部次官都筑：“我相信此际由我国提供此项资金，将铁政局和大冶铁矿管理权，掌握在我国手中，实属极为必要之事。”小田切认为，由日本向汉阳铁厂等厂矿提供资金，“除营业上一般利益外，还得获得下列利益：第一，有运出我国焦煤而回运生铁矿石之利；第二，有在中国扶植我国势力之利；第三，有东方制铁事业由我国一手掌握之利”。^②他们终于炮制了一个露骨的通过借款培植亲日势力进而蚕食汉阳铁厂等厂矿的计划。

客观地说，盛宣怀深知举借洋债的严重后果：“历年与洋商磋议借款，不止一次，厂矿担保外，并须侵我办事之权，因是屡议无成。”^③面对铁厂等米下锅的困境，盛宣怀除向洋商借债外似乎又无计可施：“不借款，则煤不能运，炉机不能添，日炼钢铁数十吨，售

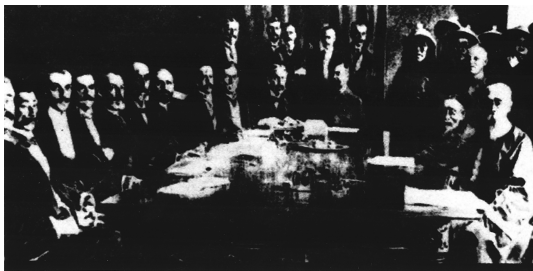


图4-49 1901年《辛丑条约》签订的情形

① 《日本外交文书》，转见《汉冶萍与日本关系史料》，第21~28页。

② 《日本外交文书》第31卷，文件号544，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第28~29页。

③ 盛宣怀：《愚斋存稿》第62卷，电报39，（台湾）文海出版社，1963，第6页。

价不敷炼本，接济已断，人情势利，挪借俱穷。”^①

虎视眈眈的日本趁火打劫，落井下石，以贷款为诱饵，将汉阳铁厂、大冶铁矿和后来的汉冶萍公司一步一步拖入万劫不复的深渊。

由于建设萍乡煤矿和改造汉阳铁厂需要大量资金，盛宣怀于1902年向日本兴业银行提出借款200万日元的要求。日本外务大臣小村寿太郎立即指示日本驻沪总领事小田切，指出“（日本以外的）外国人对此（指大冶铁矿）也有觊觎之意”。为了将大冶铁矿变成日本永久性的供矿基地，小村提出：贷款期限定为30年；铁矿之外，其附属铁道、建筑物及机器等一切物件作为借款担保；大冶铁矿聘用日本技师。小村还说：“不使大冶铁矿将矿石卖给我制铁所以外之制铁所，乃最紧要之事。”^② 当日本驻沪总领事小田切将上述条款告诉盛宣怀而盛表示困惑时，小田切致小村机密函中称：“甚望我国驻京公使监视盛之行动，并见机同盛氏和外务部进行交涉。”^③ 此时，比利时、英国、德国都有插手汉阳铁厂的迹象。湖广总督张之洞和外务部对此事极为关注，盛宣怀遂于1903年12月24日分别致电外务部和张之洞，声称：“数年以来，焦头烂额，日夜思维，始得此无中生有一线之生机，实属转败为胜百年之要策。”^④ 日本政府为促成借款合同的正式签订积极活动，日驻华公使内田康哉致电张之洞：“务望贵宫保鼎力赞成。”^⑤ 因为“张之洞对盛不同其商量即达成协议之武断行径，颇为不满”。^⑥ 经日驻华公使内田、驻沪总领事小田切及盛宣怀等人游说，张之洞的不满情绪有所缓和，表示“录示附件稿，语甚活动，且言明临时商办，似无流弊”。^⑦ 双方签订正式合同的时机已臻成熟。

① 《愚斋存稿》第59卷，电报36，第27页。

② 《日外务大臣小村致驻沪总领事小田切机密函》（1903年3月10日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第44~46页。

③ 《日驻沪总领事小田切复外务大臣小村机密函》（1903年3月27日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第48页。

④ 盛宣怀：《愚斋存稿》第62卷，电报39，第6~7页。

⑤ 《日驻华公使内田致张之洞函》（1903年12月1日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第94页。

⑥ 《日驻华公使内田致外务大臣小村电》（1903年12月3日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第95页。

⑦ 《盛宣怀咨外务部文，附合同一件，附件三件》（1904年8月3日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第112~116页。

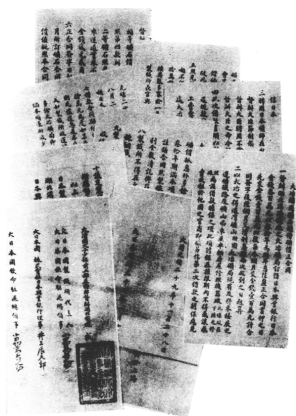


图 4-50 汉阳铁厂与日本兴业银行签订《大冶购运矿石预借矿价正合同》

1904 年 1 月 15 日，中日签订《大冶购运矿石预借矿价正合同》，合同规定：

1. 大冶铁矿向日本兴业银行借款 300 万日元，以 30 年为期，年息 6 厘；

2. 以大冶得道湾矿山、铁路、矿山吊车并车辆房屋及修理机器厂为担保，在借款限期内，上述担保“不得或让或租与他国之官商”；

3. 聘用日本矿师；

4. 日本购买大冶铁矿头等矿石 7 万 ~ 10 万吨，头等矿石每吨 3 日元，二等矿石每吨 2.2 日元。

盛宣怀、小田切万寿之助和兴业银行理事井上辰九郎在合同上签字。^①其中小田切作为日本制铁所代表和驻沪总领事的双重身份两次在合同上签字，反映了日本政府和日本钢铁企业利益的高度一致性。而日本政府对贷款的总方针，又集中反映在日本农商务、外务、大藏三省的大臣 1905 年 8 月 21 日致内阁总理大臣的“请议案”上。三位大臣认为：“帝国政府对此如不确定将来之方针，而徒然随着问题发生进行小额贷款，则仅流于一时之姑息，恐有不能达到最终目的之虞。为此，希望阁议称决定附记甲号之方针作为原则；然后再由外务大臣根据乙号之旨意训令汉口领事。”三位大臣在“附记甲号”中提出下列方针：

1. 为确实扶植帝国在汉口方面之利权，并对中国将来之形势有所准备起见，特采取下列手段：（1）大冶铁矿及萍乡煤矿之采掘权，将来应看准时机，使其全归于我国；（2）上述两矿之经营……必须以聘用日本技师负责业务为条件，提供资金，其管理权亦须归于我国。

2. 上述手段之实行，以表面作为商业关系较为便利。因此，应通过制铁所长官着手进行，逐渐扩大其权利。

^① 《日本外交文书》第二册第 38 卷，文件号 1117，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 124 ~ 126 页。

3. 与本件历来有关系之日本兴业银行、三井物产会社及大仓组，将来亦须适当利用之。

4. 为此目的，贷款及其他必须使用之资金，约在日金 500 万元之内。

5. 应避免与英国之冲突，与德国之冲突亦务须避免。

三位大臣还提出了“附记乙号”，其主要内容是：

关于汉阳铁政局及萍乡煤矿借款案：借款金额要大，利息减低，并延长大冶铁矿采掘权之年限；再加之铁政局及萍乡煤矿作抵押，聘用日本人为技师负责业务；等等。^①

次日（8 月 22 日）内阁总理大臣桂太郎签署内阁第七号批示：“关于汉阳铁政局及萍乡煤矿借款案，决定帝国将来方针之件及有关该案之致汉口领事训令之件，照请议案办理。”^②

这一重要史实的披露，使人们更加看清了日本的对华（主要是汉冶萍公司）贷款完全是按照日本政府设计的总方针行事的，是不折不扣的有计划、有预谋的活动；人们也就不难理解，日本在自身欠有大量外债的情况下，为何对汉冶萍公司的借款要求从不拒绝。日本的具体实施方案是：打着“商业关系”的旗号，由日本兴业银行、三井物产会社及大仓组出面，通过增大贷款金额，降低利息、延长大冶铁矿采掘权的年限、以汉阳铁厂和萍乡煤矿作抵押、聘用日本人为技师等手段，最终将大冶铁矿、萍乡煤矿的采掘权、管理权归于日本。这是一个深谋远虑、令人不寒而栗的长期侵略计划。

可怕的是，汉冶萍公司主要负责人盛宣怀对日本这个侵略计划竟毫无觉察，或者视而不见，多次代表公司向日本借款。1906 年 2 月 28 日，向三井物产会社借款 100 万日元；1907 年 5 月 1 日向大仓组借款 200 万日元；同年 12 月 13 日向汉口正金银行借款 30 万日元。1908 年汉冶萍公司成立后向日本借款的次数更频繁。盛宣怀将公司一步一步带入了日本人早就设计好的陷阱。

盛宣怀举借日本债务于是形成了这样一种悖论，走进了这样一个怪圈：

① 《日本外交文书》第二册第 38 卷，文件号 1117，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 124 ~ 126 页。

② 《日本外交文书》第二册第 38 卷，文件号 1117，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 124 ~ 126 页。

厂矿维持生存和发展需要投入（公司缺钱）——向日本借钱——偿还巨额债务（公司更缺钱）——再向日本借更多的钱……“走”出怪圈似乎只有一条路：将铁矿、煤矿的采掘权、经营权、管理权等一切权力统统交给日本，而铁厂最终只好停炉歇业。盛宣怀及其继承者一直在这个怪圈里打转转。



图 4-51 晚年张之洞

此时，张之洞虽已升任中枢大臣，但对盛宣怀出卖矿石和向日本借款之事极为关注。一开始，张之洞态度较为犹豫。早在 1903 年，张之洞对盛宣怀和小田切的多次磋商表示全力支持。虽然他对草约中规定以矿山作保一款，曾指示盛设法取消，但遭日方强烈反对：“商家三五万款项尚需的保，况什百倍蓰于此……断难遵删”，而且“词意决绝”。^①张之洞无可奈何地说：“三十年后本利全清，虽指山作保，似亦无妨。”^②

张之洞毕竟是谋国老臣，对出卖大冶矿石和向日大量借款越来越感到忧虑。1907 年 9 月 10 日他致函盛宣怀，指出：“大冶得道湾矿山蕴铁虽富，然浮面铁石采取已多，深挖大费工本。”强调：“至石灰窑以上日本文武官商，常有借词游历赴矿履勘官山，尤属可虑，务请严切杜绝，以顾中国权利，尤为至要。”他重提旧事：“以二十七年（即 1901 年）本阁部堂咨会贵大臣，有铁厂如果扩充，即由官照原价售与铁厂，惟不得将矿售与外人等语，本阁部堂查前咨，既声明不得售与外人，则铁厂自应坚守此义。”张之洞用罕见的语气批评盛宣怀：“贵大臣于二十五年、二十六年两次订立日本合同售矿外，又于二十九年与日本再续合同，每年售矿十万吨之多。取价既廉，为期又须三十年之久……何以贵大臣引证二十七年之案而于三十年之案置之不问耶？”^③

① 盛宣怀：《寄外务部张宫保、鄂端午帅》（1903 年 12 月 14 日），载《愚斋存稿初刊》第 62 卷，第 9 页。

② 《张宫保来电》（1903 年 12 月 17 日），载《愚斋存稿初刊》第 62 卷，第 11 页。

③ 《张之洞咨复盛宣怀文》（1907 年 9 月 10 日到），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 629～631 页。

此时张之洞刚刚升任军机大臣，但已人到暮年，即使看着凝聚自己多年心血的大冶铁矿落入日本人之手，也已经回天乏术了。何况盛宣怀已羽翼丰满，张之洞再也无法对盛加以控制了。

盛宣怀在向日本借款问题上犯有严重过错甚至罪行。对此我们将另作详细叙述和剖析。



图 4-52 张之洞与家人在一起

第五章 东方巨擘

——汉冶萍成长记

为解决资金不足和体制不顺等问题，盛宣怀于 1908 年奏准将汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿合并组成汉冶萍煤铁厂矿有限公司。招商局在汉冶萍诞生和发展过程中发挥了极其重要的作用。

招商局是汉冶萍最大投资商。汉阳铁厂、萍乡煤矿创办资本的 95% 和 80% 来自招商局及其关系企业。招商局成为汉冶萍最大的战略盟友。盛宣怀担任汉阳铁厂与汉冶萍公司最高负责人长达 20 年，招商局的管理体制和经营模式也常为汉冶萍所借鉴。

在招商局的助推和企业自身努力下，汉冶萍公司一度发展成亚洲规模最大的钢铁煤炭联合企业，据称在全球范围也仅次于德国费尔克林根钢铁厂。

招商局和汉冶萍公司成为中国近代企业界两颗最耀眼的明星。

一 组建汉冶萍公司

组建汉冶萍公司的直接动因是解决汉阳铁厂、萍乡煤矿的资金短缺和体制不顺问题。

汉阳铁厂自实行官督商办后，招股情况不尽如人意，截至 1907 年 8 月，只陆续招到 250 万两。由于炼铁所用的开平焦炭价格过昂，加上雇用洋匠的大笔开销，铁厂出现了巨额亏损，截至 1907 年已累计结亏 240 万余两。萍乡煤矿最初的经营情况也不理想，由于增扩建工程和修筑株萍铁路等耗资巨大，致使萍乡煤矿债台高筑，截至 1904 年 11 月，萍矿积欠各钱

庄库平银 1064999.942 两，欠招商局 203218.92 两，欠德商礼和洋行 779281.484 两，总共欠债 2047500.346 两。为解决资金不足问题，萍矿从 1899 年开始对外招股，截至 1904 年共招股 100 万两。1899 年至 1904 年间支付各钱庄、礼和洋行及老商股的股息共 150 余万两。^①

此时，铁厂与萍矿的关系也未理顺。两家企业虽都以盛宣怀为督办，且萍矿主要为铁厂提供煤和焦炭，但各为独立企业，互不隶属。尽管铁厂“外欠累累，险象立见”，而“萍矿负债累累，自顾不遑”，^② 两家企业已很难联手合作，发挥各自优势，同克时艰，共渡难关。相反，两家企业很可能为了各自经济利益而相互竞争，对督办盛宣怀形成尾大不掉之势。^③

盛宣怀开始思考一个严肃的问题：如何把汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿进行合并，组成一家大的商办股份公司，赴农工商部注册，使之对投资者具有更大吸引力。

此时，汉、冶、萍合并不仅具有必要性，而且具有可能性。此时的汉阳铁厂由于采用了马丁炉炼钢法，扩建了炼钢炉及其他设施，六大厂四小厂的宏大局面已经形成，钢材质量足可媲美于英国或德国的第一流钢材，钢轨及其他钢铁产品具有广阔的市场空间。与此同时，萍乡煤矿开辟了大量新煤井，近代炼焦炉日炼焦能力达 650 余吨，土法炼焦月达 1 万余吨，且已建成萍潭铁路，煤焦外运能力达到新的水平，煤矿的赢利能力也有大幅度增长。大冶铁厂开辟了新采区，1906 年铁矿石产量达到 18.56 万吨。汉、冶、萍三家厂矿的各自发展，大大增强了投资者的信心，三厂矿的合并已水到渠成。

汉、冶、萍三厂矿的功绩得到社会的普遍认可，1907 年 8 月 2 日（光绪三十三年六月二十四日）清廷颁旨嘉奖：“凡有能办农工商矿，或独立经营或集合公司，其确有成效者，即从优奖励，果是一厂一局所用资本数逾千万，所用人工至数千名者，尤当破格优奖，即爵赏亦所不惜各等因，

① 陈真编《中国近代工业史资料》第三辑，三联书店，1961，第 441～443 页。

② 盛宣怀：《愚斋存稿》，台北，文海出版社，1963 年重印，卷 63，第 25 页；卷 72，第 6 页。

③ 参阅全汉昇《汉冶萍公司史略》，第 125 页。

钦此。”^①

得到最高当局的嘉奖，盛宣怀进一步加快了将汉、冶、萍合并成一家公司的步伐。



图 5-1 招商局董事会主席兼汉冶萍公司总理盛宣怀（摄于 1907 年）

经过长时间的酝酿和磋商，驻于上海跑马厅斜桥的汉阳制铁厂、萍乡煤矿、大冶铁矿总公司于 1907 年 8 月 9 日发布《公启》，首次提出三家合作的问题：“现值制铁新厂工竣，萍煤石隔打通，幸赖众擎，渐有成效，集众公议汉冶萍制铁采煤公司，本属一气呵成，亟待扩充商股，通力合作，以恢实业。”据目前所知，这是汉冶萍公司的名字首次见诸公众。这份公启要求：“拼足五百万元，一律作为优先股，每股五十元，合作十万股，以便赴部注册。”^②

盛宣怀为这家商办大公司的正式成立奔走呼吁，1907 年 8 月 28 日致函农工商部大臣吕海寰：“好在汉厂、冶矿、萍煤，本系奏明招商办理，弟系督办，现已著有成效，但必须添招股份，将萍乡有利之煤矿并入汉阳亏本之铁厂，方可多招商股。……乞公于谒邸座时一抒公道。”^③

次日（29 日），盛宣怀又致函时已升任协办大学士、体仁阁大学士兼湖广总督的张之洞。这是一封较为重要的信函，其主要内容如下：

1. 铁、煤两家必须合并注册成为一家商办公司。

本厂实在商股只有一百万两，萍乡商股亦只有一百五十万两……其余皆属重重借贷之款。既定商办，必应注册成一完全公司，庶可使人信从，

① 《盛宣怀奏折》（1907 年 9 月 3 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 621 页。

② 《汉阳制铁厂萍乡大冶煤矿总公司公启》（1907 年 8 月 9 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 609～610 页。

③ 《盛宣怀致吕海寰函》（1907 年 8 月 28 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 615～616 页。

添招商股。

2. 铁厂、煤矿不能分开招股。

若将铁厂、煤矿分招，则萍煤招足甚易，汉厂人皆震惊于旧亏太巨，成本过重，虽老股亦不肯加本，新股更裹足不前，是以十年之久，屡招屡辍，竟致无从提起。

3. 对汉厂萍矿合并前景看好。

汉厂必借萍煤，而萍矿不必定借冶铁……须趁此湘岳铁道未通，萍煤尚难畅运，力劝归附汉厂。萍矿既允归附汉厂，该矿石桶今春已经打通，预计每日可出上等块煤约五百吨，株昭铁路一通，轮驳全备，每日可运煤焦两千吨，声名大好。即就老股二百五十万两，先行责成凑足五百万元……续招新股五百万元，共成一千万元，似有把握。

盛宣怀在此信中特别强调：“招股万不能缓。若不将萍矿归入铁矿，商情仍复迟疑，故归并之举刻不容缓。”^①

在经过充分准备之后，盛宣怀于1907年9月3日上奏清廷并附两份奏片，这在当时是十分罕见的做法，表明了盛氏对于三家厂矿合并之事的极度重视和热烈企盼。奏折称：“现在旧炉尽改，新厂扩充，规模稍有头绪。此后重炼碱法马丁钢，比较从前酸法所制之贝色麻钢，提炼更净。经农工商部、邮传部先后通行各省，铁路均宜购用中国自造之轨桥各料，苏、浙、皖、闽、粤均已陆续商订，以塞漏卮。生铁一项，远至美国旧金山，近如日本各埠，亦经派人前往试销。如能筹款推广，似尚可望转机。”“（萍乡煤矿）专为炼铁而设，地质之富，按照总矿司估算，以每年出煤二百万吨计，可供一百五十年之采掘，制成焦炭，携往欧西化验，与英国上等焦炭相埒。该矿机器齐备，悉照西法开凿。”

盛宣怀提出：

凑足银元五百万作为老股……拟将汉冶萍三局厂归并一大公司，续招商股五百万元，共成一千万元，其余仍作活本……会议公司章程投筒公举董事，设立股东正式会，遵照钦定商律赴部注册，实行商办宗旨，永为华商实业。

^① 《盛宣怀致张之洞函》（1907年8月29日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第616~618页。

奏折最后请求朝廷：“飭下农工商部准予注册立案，并参酌商律定其名曰汉冶萍制铁采矿股份公司。”

同日的一封奏片主要有两项内容：一是保荐若干高层管理人员：总公司由道员、候选知府杨学沂驻沪办理；铁厂由李维格驻鄂办理；铁矿派王锡绶驻冶办理；萍乡煤矿原由张赞宸所办，因张病故，派林志熙接办，另选举董事7人。二是由于“厂在汉阳，矿在萍乡、大冶，地属湖北江西两省”，业务繁杂，联系广泛，拟刊刻“总理制铁事务”木质关防一枚，同时提出：“制铁为自强之本，久大之图，可否请旨飭部专铸铜质关防一颗，颁发铃用。”

另一封奏片的内容是请求刊刻“总理制铁厂兼萍冶等煤铁矿务”木质关防一枚。^①

同一天（9月3日），盛宣怀咨张之洞文，通报同日奏折及奏片的主要内容。同日，盛宣怀致函奕劻、载沣、世续、鹿传霖等皇室成员和朝中重臣（这些人后为汉冶萍公司大股东），盛请求他们“鼎力维持，批准所请，飭部注册，避免功败垂成”。^② 同日，盛宣怀致函军机大臣、外务部尚书袁世凯，信中说：“幸值我公在京，尚乞于宫枢前加意维护，免使商业中隳，是所跂祷！”^③

筹办汉、冶、萍公司的大剧正式拉开了帷幕。

是年8~9月颁布《汉阳铁厂、萍乡煤矿、大冶铁矿筹议合并招股章程》，主要内容为：

1. 三家合并可减少矛盾，使之融洽一气。

“煤焦钢铁四项相依为命，若何分作两公司，久而久之，难免畛域之见，致有掣肘之虞，公议归并一公司，以期融洽一气，永无扞格。”

2. 股商资本太少，集股应达到1000万元。

“汉阳铁厂及大冶铁矿，已用商本七百余万两，萍乡煤矿及炼焦炉已

① 《盛宣怀奏折》、《盛宣怀奏片》、《盛宣怀奏片》（1907年9月3日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第619~622页。

② 《盛宣怀咨张之洞文》（1907年9月3日）及同日致奕劻、载沣、世续、鹿传霖函，载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第623~624页。

③ 《盛宣怀致袁世凯函》（1907年9月3日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第624页。

用商本五百余万两，共一千二百余万两……股商资本仅有二百五十万两。若大公司活本数倍于成本，实非持久之计……集股应以银元为准，作为十万股，合成银元一千万元。”

3. 将旧股 250 万两折成商股 500 万两。

“所有厂矿两公司旧股票合库平银二百五十万两，并作商股五百万元，一律换给股票。”

此外，这一章程对于老股的优待、新股的入股办法、利息的计算等均作了具体规定。^①

在招股章程颁发的同时，《汉冶萍钢铁煤焦股份有限公司章程》也酝酿出台。其主要内容包括：

公司名称定为：“汉冶萍钢铁煤焦股份公司”；

改督办为总理，并添举协理一人；

公司董事按商律举用 13 人；

公司总办及总司理均由董事局选派；

老商原股 250 万两，加足 500 万元，添招新股 500 万元。^②

此时，这家公司名称虽未最后确定，时人亦将其称之为汉冶萍制铁采矿公司，但其雏形已定。9 月 29 日，汉冶萍制铁采矿公司发布公启，称“大冶之铁、萍乡之煤均足供数百年采取不竭，此因天富吾华，地不爱宝”；“厂矿本属唇齿，亟应联合团体并成一大公司”。为了扩大公司影响，这份公启“敦请海内外达官巨商、通人志士为本公司名誉会员”。^③一些社会名流，如杨学沂、张元济等纷纷复函，同意担任公司名誉会员。^④

但是，合并组成大的煤铁公司却在汉阳铁厂内部遇到了阻力。10 月，一些老股商致函盛宣怀，要求：（1）汉厂股息 29.5 余两，照年息 9 厘计

① 《汉阳铁厂、萍乡煤矿、大冶铁矿筹议合并招股章程》（1907 年 8~9 月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 626~628 页。

② 《汉冶萍钢铁煤焦股份有限公司章程》（1907 年 8~9 月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 628~629 页。

③ 《汉冶萍制铁采矿公司公启》（1907 年 9 月 29 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 633 页。

④ 《杨学沂致盛宣怀函》（1907 年 9 月 28 日）、《张元济致盛宣怀函》（1907 年 10 月 2 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 632~634 页。

算，尚短若干应请补足；（2）老股商必须永远优待，老股商拼足老股 500 万元，一律作为优先股；（3）奏定推广加股，必先尽老股商承认。他们特别声明：“无论若何条款，商等既未与闻，断不敢承命。”^①

为了消除老股商的疑虑和增强对新股商的吸引力，《公议汉冶萍制铁采矿合并公司扩充办法条款》于 10 月公布。其主要内容包括：

1. 1894 年张之洞创办汉阳铁厂、大冶铁矿时先集商股 100 万两，1896 年盛宣怀担任督办后又集商股 100 万两，均作为优先股票，年息 8 厘，截至 1907 年，铁厂煤矿股息共 795830 两。

2. 汉冶萍归并为一大公司后，共计优先老股 200 万两，改算为银元 300 万元。另外每股加付银元 50 元，共计 100 万元，两项合计 400 万元，一律换为新股票，是为老股。

3. 股息 79.5 万余两，改算为银元 110 余万元，应换给新股票。

4. 拟认招新股 600 万元，另招各省散股 400 万元，加上原有老股并股息换发的新股票，共计股份 1500 万元。

5. 公司定名为“汉冶萍煤铁厂矿有限公司”。改督办为总理，由湖广总督任命。先行公举权理董事 7 人，查账董事 2 人，候“新股招足后再行投筒公举”。

6. 继续执行张之洞奏准的“每出生铁一吨提银一两”的政策，“地稅均纳在内，并无另外捐款”。

该条款最后说：“煤铁为宏大之实业，厂矿为久远之良图。”“凡我国人皆有振兴国步之思想……必能群策群力，融结团体为中国办成第一昌盛之公司，以冀媲美外厂。”^②

与此同时，《汉冶萍煤铁有限公司大概章程草议》于同月公布。其主要内容为：

公司资本：银元 2000 万元，旧股 500 万元，新股 1500 万元，分作 200 万股，每股银元 10 元。

① 《汉阳铁厂老商致盛宣怀公函》（1907 年 10 月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 634～635 页。

② 《公议汉冶萍制铁采矿合并公司扩充办法条款》（1907 年 10 月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 635～638 页。

利益分配：官利年息 6 厘；余利分 40 成分配，股东得 24 成，报效国家、公积、折旧各 2 成，其余分配给首创人、招集旧股和新股人、办事人。

董事会：董事局董事共 7 人，选举主席、副主席各一人，董事任期 3 年，任期结束再选。董事局推举管理银钱、查账各一人。

这份章程草拟对公司的业务范围也作了说明。^①

此时，直接主管汉冶萍事务的湖广总督已经易人，张之洞于 1907 年 9 月补授军机大臣，同月入京，进入朝廷中枢。赵尔巽接任湖广总督。盛宣怀于 10 月 12 日致函赵尔巽：“特飭卢道洪昶趋前谒迓，并嘱汉厂总办李郎中维格晋见，以备恭侍钧驾莅厂临视。”^② 盛宣怀如此隆重接待赵尔巽，当然是为了博得赵尔巽对汉冶萍的重视和支持。

11 月 4 日，盛宣怀再次致函赵尔巽，称“铁厂、煤矿只有官办、商办两法。十年以来，孤苦困难，呼天不应，宣怀惟有拼此老命，一身肩之”。在此信中，盛对赵尔巽“不欲收回官办”的意见表示赞许：“旨甚深也。”他在信中附草议 15 条，“面求指教”。^③

同日（11 月 4 日），总理盛宣怀及汤寿潜（抑卮代表）、郑孝胥、李维格、蒋鸿林、宋炜臣、苏德鏞（炜臣代表）、金鼎、金邦平、沈铭清、胡焕、汪希、叶东川、王子坊、周命之（代表人东川）、蒋汝藻（苏堪代）、刘歆生、刘恒（苏堪代）、万昭度、朱文学、史致容共 21 人代表老股创办人和新股发起人召开会议，通过“议单”共 15 条，对 10 月份颁布的《汉冶萍煤铁有限公司大概章程草拟》进行了若干修改和调整，保留该“章程草拟”中有关老股、新股和招股总额的规定，修改之处主要有：将权理董事由 7 人增至 9 人；“除官息外，所有盈余先提公积十分之一，余作若干成分派，俟股东会决议。”^④

① 《汉冶萍煤铁有限公司大概章程草拟》（1907 年 10 月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 638～640 页。

② 《盛宣怀致赵尔巽函》（1907 年 10 月 12 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 640 页。

③ 《盛宣怀致赵尔巽函》（1907 年 11 月 4 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 641 页。

④ 《汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿合并成立汉冶萍煤铁有限股份公司议单》（1907 年 11 月 4 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 642～643 页。

11月6日，该章程草拟改称《汉冶萍公司组织章程》，内容基本不动，文字和发起人排名顺序略有差异。^①

拟议中的汉冶萍公司新股1500万元准备由汉商和沪商各认600万元，余皆散股，由于预计年收益率高达20%，故商界趋之若鹜。盛宣怀自认招足旧股500万元。为了争取农工商部的支持，盛于11月17日致函吕海寰：“如此好股份，不敢不致意阁下。”并告诉吕海寰：“如相好之中，有人愿附股者，敬祈费神，代为招徕。如能招足十万元，余利可提花红一分，数目亦属不少。”同时许诺，让吕的大儿子出任公司董事。^②

为了取得在汉冶萍煤铁公司拥有较多股份且为汉阳铁厂、大冶铁矿所在地湖北省的支持，盛宣怀11月20日致函湖广总督赵尔巽，劝说鄂省设法凑齐官股500万元，年利息可得二分，“此系百年永远之进款，即可举以办百年永远之善政，利莫大焉，而于商情亦无不顺”。盛宣怀特别强调，股份中虽“有官股，悉照商例，不为局而为公司；不用委员而用董事；不称督办而称总理，所掣股票不分官商，共认盈亏，所立董事会、股东会悉照商律办事，招股出力之人应分花红悉照公司例议给”。^③

次日，赵尔巽回复盛宣怀：“官中现无此力。”赵表示：“公（指盛宣怀）既顾念官本之创始于前，又愿官本之入股于后，皆出公之筹画大公。”因此，赵尔巽认为：“就大局而论，以为归商办为宜。”^④

商办的过程不可能一帆风顺，一些商人“似皆觊觎重利而来，一味贪狠”。但盛宣怀表态坚定：“但知保吾中国实业，无论官办商办、人办我办。”^⑤11月30日，他再致张之洞密函，在介绍汉阳铁厂、萍乡煤矿所取得的成就后说：“大冶、萍乡煤铁皆无上之品，无尽之藏。”盛宣怀豪情满

① 《汉冶萍公司组织章程》（1907年11月6日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第231页。

② 《盛宣怀致吕海寰函》（1907年11月17日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第644~645页。

③ 《盛宣怀致赵尔巽节略》（1907年11月20日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第645~647页。

④ 《赵尔巽复盛宣怀函》（1907年11月21日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第647~648页。

⑤ 《盛宣怀致张之洞密函》（1907年11月24日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第649页。

怀：“三年内日可出钢铁一千吨，十年内可与克虏伯新钢厂（按：当时世界上最大钢铁厂）相颉颃。”他说：“目下冶萍厂矿已用商资何止千万两，工人何止一万名，养民善政，强国要图，确为实业中第一实业。”盛宣怀在此信的附言中希望：“先尽鄂省入官股五百万元。”^①言下之意，是希望张之洞发挥其影响力，劝勉鄂省入股。1908年1月13日，盛宣怀又致函直隶总督杨士骧，声称尚有40万商股，“无论官款私款，均可一律附入”。许诺“大新炉工竣，便有二分利息”，恳请直隶在汉冶萍附股，“北洋地大物博，如有类乎此等之公款，可否恳祈酌拨？”^②盛宣怀为招集股本可谓不遗余力。

为了减少内外阻力，特别是尽可能消除某些实权人物的掣肘，盛宣怀约于1907年11月下旬至12月初再次致函袁世凯，通报汉冶萍三厂矿取得的成就和即将合并成一大公司等情况，表示：“倘吾公不以为谬，玉成此事，俾合全国商民之力，以兴此实业中之第一实业，则不仅杜塞漏卮，尚欲溢出外洋，与欧美钢铁争胜。”他特别以德国为例，说明钢铁业对于富国强兵的重要作用：“今日德国钢铁林立，水陆师称雄，卑斯麦之远识所种也。”^③

为了清除股东疑虑，扩大汉冶萍合并之社会影响，从1907年12月15日到1908年1月4日约20天内，盛宣怀连续以所谓“退圃老人”的名义致函自己，并复函“退圃老人”作答；同时以湖北铁厂、铁山煤（铁？）矿公司股商名义和汉冶铁厂、萍乡煤矿股商名义分别致盛宣怀“公启”，自导自演，煞有介事，所涉及的问题都是新老股东关心之事，如优待老股、股东权利、股票年息、余利分配，等等。^④

在盛宣怀、招商局同人及众多股东共同努力下，汉冶萍招股工作开始步入正轨。据盛宣怀1908年1月22日致函招商局总理、汉冶萍公司股东王存善称：“商律必开股东会方能成就董事局。公启所列八十人，招商局领衔，

① 《盛宣怀致张之洞密函》（1907年11月30日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第649~651页。

② 《盛宣怀致杨士骧函》（1908年1月13日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第665页。

③ 《盛宣怀致袁世凯函》（1907年11月下旬至12月初），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第658~659页。

④ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第660~664页。

包括甚众，计股本数十万元，凡有局股者皆属汉冶萍股商也。”^① 这里凸显了两个重要事实：一是股东会由招商局领衔，二是凡持有招商局在汉冶萍股份者皆属汉冶萍股商。这是招商局与汉冶萍特殊关系的又一例证。

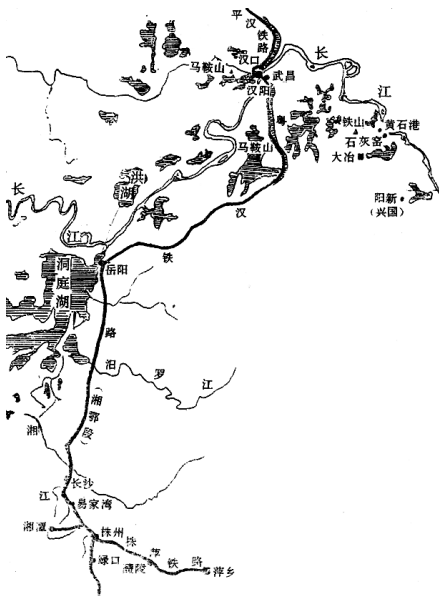


图 5-2 汉、冶、萍间交通图

资料来源：《汉冶萍公司志》。

此后，汉冶萍公司注册等工作便紧锣密鼓地进行。

经清廷 3 月 12 日议准，盛宣怀、李维格等拟定公司章程共 88 节，赴农工商部注册。^②

3 月 13 日，盛宣怀会同湖广总督赵尔巽向清廷上奏《汉冶萍厂矿现筹合并扩充办法折》，这份奏折历数了公司创业的艰辛，取得的成就，招股的规模及归还官款办法等。奏折称，合并成大公司的目的是为了“示信于商，藏富于民，内塞漏卮，外杜觊觎”。清廷当天发布圣旨：“著责成盛宣怀加招华股，认真经理，以广成效。余依议。”^③

同一天（3 月 13 日），盛宣怀奏请《改督办为总理并改铸关防片》，内称：“总理一席，自应遵照张之洞原奏，有股众商推举，湖广总督奏派。”公司总理只能是原督办盛宣怀。该奏片“拟请飭部另铸铜质总理汉冶萍煤铁厂矿公司事务关防”。当天奉旨：“依议。钦此。”^④

同一天，盛宣怀奏《委李维格为公司协理片》，内称：“郎中李维格本属创办总董，现充铁厂总办，新钢厂布置井井，皆该郎中一人之力”，“以

① 《盛宣怀致王存善函》（1908 年 1 月 22 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 666 页。

② 《汉冶萍公司志》，第 217 页。

③ 《盛宣怀奏汉冶萍厂矿现筹合并扩充办法折》（1908 年 3 月 13 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 231～232 页。

④ 《盛宣怀奏请改督办为总理并改铸关防片》（1908 年 3 月 13 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 232～233 页。

之充当汉冶萍厂矿公司协理，必能胜任”。当天奉旨：“依议。钦此。”^①

3月15日，盛宣怀咨农工商部文，其主要内容有：

1. 商办汉冶萍公司添招新股1500万元，遵照商律，由公司创办人具呈注册，候续招股份齐全，老商新商另举董事，另行咨部立案。
2. 公司创办人为盛宣怀、李维格、杨学沂、林志熙、王锡绶、张赞墀、卢洪昶、王勋、顾润章、金忠赞等。
3. 遵章呈缴注册费300两，合库平银216两。^②

是年3月，汉冶萍公司呈《农工商部注册文》，这是汉冶萍公司呈送农工商部的正式注册文本。其内容略为：

1. 公司正式名称：汉冶萍煤铁厂矿有限股份公司。
2. 业务范围：采矿、炼铁、开煤三大端，系开采铁矿、煤矿及化铁炼钢所需各矿质，如锰、镁、矽、铅等类；烧炼焦炭、火砖、细棉土；化铁炼钢、制造钢铁各项机器；轮驳、短铁路为转运煤焦钢铁之用。
3. 机构设置：总公司设在汉口、上海。码头、栈房设在汉口、武昌、大冶、萍乡、株洲、昭山、长沙、岳州，上海、镇江、江宁、芜湖、九江等处均有分销处所。
4. 股份总额：老股500万元已招足，新股1500万元尚未开招，拟共招足2000万元。

这份文件还对每股银数、招股办法、公司创办人（同前）、查察人员（邱瑞麟、沈哲孙）等作了详细说明。^③

3月16日，农工商部发给汉冶萍煤铁厂矿有限公司（下简称汉冶萍公司、汉冶萍或公司）登记执照。

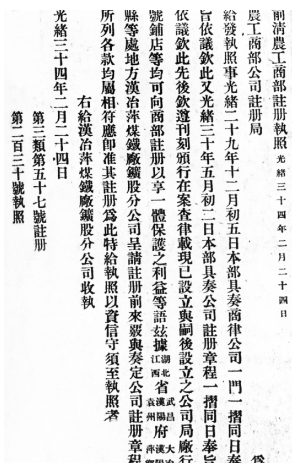


图5-3 汉冶萍公司注册执照

① 《盛宣怀奏委李维格为公司协理片》（1908年3月13日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第233页。

② 《盛宣怀咨农工商部文》（1908年3月15日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第672页。

③ 《汉冶萍公司呈农工商部注册文》（1908年3月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第674~676页。

至此，一个雄踞亚洲首位，总事务所设于上海，下辖汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿等厂矿，集化铁炼钢、煤铁开采、焦炭烧炼于一体，企业遍布鄂、赣、湘、皖、苏、冀、辽等省，配套设施齐全，规模宏大的钢铁煤炭联合企业出现在亚洲东方。

清廷批准盛宣怀奏折、奏片9天之后（即3月22日），盛宣怀再咨文农工商部，除通报招股数量、清廷御批和发起人姓名等情况外，又呈缴注册费库平银216两，另附《公司呈农工商部注册局文》，内容与3月15日《咨农工商部文》大致相同。^①

3天后（3月26日），农工商部咨文称：“汉阳、大冶、萍乡煤铁厂矿办理多年，此次合并设立公司，系经奏准在案，所送呈式、公费核与定章相符，自应飭局注册。”^②

同日，农工商部注册局以（注）字第77文给汉冶萍公司颁发执照，执照号为第三类第57号注册、第230号执照。^③

至此，成立汉冶萍公司的所有法律手续均已齐备。

一个按照近代企业制度建立和运转、企业法人主体明确、管理较为规范、完全意义上的股份制企业——汉冶萍煤铁厂矿有限公司宣告诞生。

二 短暂的黄金时期

（一）管理机构的加强

汉冶萍公司实现商办后，进入了一个短暂的繁荣时期，其表现为：一是公司管理机构更加完善；二是招股工作进展顺利；三是企业经济效益良好；四是公司规模更加宏大。

充实和完善管理机构是企业发展的重要前提。汉冶萍公司基本的管理制度包括：股东大会推举董事制度；总理、协理负责制；总公司分设汉

① 《盛宣怀咨农工商部注册文》及附件（1908年3月22日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第233~234页。

② 《农工商部咨文》（1908年3月26日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第234~235页。

③ 《农工商部注册局颁发执照》（1908年3月26日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第235页。

口、上海两地的制度等。

首次股东大会的召开经过了一年多时间的酝酿和筹备。早在1908年4月,《商办汉冶萍煤铁厂矿有限公司推广加股详细章程》颁布,共分宗旨、股本、股东会、名誉员、董事、查账人、总协理、办事员、预算、会计

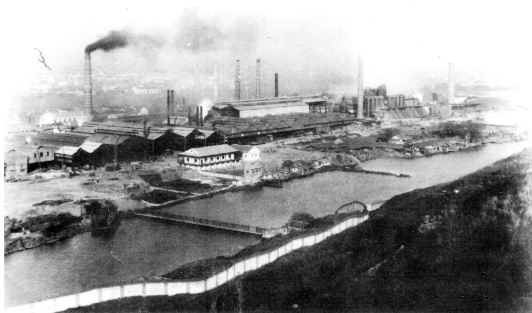


图5-4 汉冶萍公司汉阳铁厂

及附则10大章88节。这份章程的篇幅之长、涉及面之宽、规定之严密,都是前所未有的。除公司名称、营业范围、官款偿还、招收股本等未作大的变动外,这一章程还有以下内容:

1. 公司于汉口、上海设总公司;
2. 公司专集华股自办,不收外国人股份;
3. 股东定期大会一年一次,同时发布账略。

章程对股东会的组成、职责、权利、义务等均作了详细规定。^①

经过较长时间的筹备,汉冶萍公司第一次股东大会于1909年5月16日在上海召开,出席代表近500人,会议洋溢着一派祥和、欢乐、热烈的气氛。会议由汉冶萍公司创办人之一杨学沂主持,他赞扬公司“总理、协理艰难困苦,不仅将全身精神贯注在厂矿之中,直以性命与煤铁相搏,是真所谓商战”;公司真正做到了“出货多,成本轻,销路广”,“成就一中国独一无二之实业,使西国钢铁托辣司知东方骤然出一个劲敌”。^②

盛宣怀抱病在股会大会上作了简短报告,他说:“现在大冶的铁,萍乡的煤,都是顶好的,尽我取用,几百年用不完。尤其在炼的钢是第一等

① 《商办汉冶萍煤铁厂矿有限公司推广加股详细章程》,载鄂档:《汉冶萍公司》(上册),第236~239页。

② 《杨学沂在汉冶萍公司第一次股东大会上的讲话》(1909年5月16日),载陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编《盛宣怀档案资料选辑之四·汉冶萍公司(三)》(下简称《盛档》(四)之《汉冶萍公司》(三)),上海人民出版社,2004,第79页。

货色，不但可以供中国自己用，并且可以运出洋去。”盛宣怀预言，到第二年“光汉冶萍股票至少票价总在十倍”，“只要添足资本，我可保两三年之内便要做到八个炉子，十倍其利”。^①

在股东大会上，公司发起人林志熙、王锡绶分别代表萍乡煤矿股东和大冶铁矿股东发言，这些发言都十分精彩，充分表现了股东们对汉冶萍前途的信心。现摘要如下：

林：“萍煤以小坑、紫花冲、黄家源、龙家冲、高坑等处为最佳，周围九十余里，包含五百兆吨煤田……西人谓欧美各矿所不能及，此则尤为萍矿之特色。”

王：“冶矿浮面有铁一百兆吨，地面以下约有五百兆吨之多……西人称嘉南奇为钢铁大王，安见我国前途不再有钢铁大王继起乎？天生美利，助我富强。”^②

股东代表、前沪宁铁路总办沈敦和略举两例说明汉冶萍产品质量之优、数量之大。例一：“以前中国铁路所用，西人每挑剔汉厂之钢。其后用弥封法，将外国各厂之钢及汉厂之钢暗立记号，寄往外洋，请专家考验，既而汉厂之钢褒然称首，众乃大快。”

例二：“德国博士迭吐芬尝言，中国煤铁之富为五洲之冠……即推汉冶萍为首。惟其如此，故余可立合同包销三十年，订明价值，余且成为世上独一无二之富人也。”^③

此外，李维格也就汉阳铁厂历年成就作了专题发言。

这次股东大会公布了拥有 100 股以上、可被选为查账董事的股东 302 人，拥有 500 股以上、可被选为权理董事的股东 71 人，拥有 500 股以上“合格”股东（即董事候选人）28 人。大会选举盛宣怀、李维格等 9 人为权理董事，施禄生、顾润章为查账董事（查账人），盛宣怀任总理，李维格为协理。汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿各设总办一人，均由董事会任命。

① 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 79～80 页。

② 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 81～83 页。

③ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 78 页。



图 5-5 1909 年汉阳地图

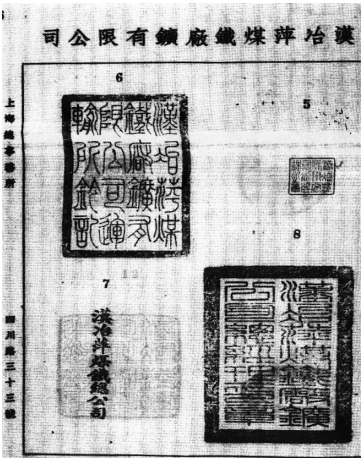


图 5-6 汉冶萍公司印章之一

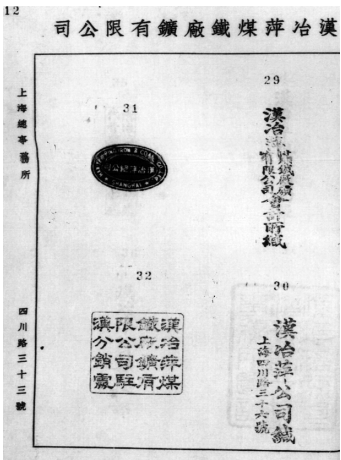


图 5-7 汉冶萍公司印章之二



图 5-8 汉冶萍公司总工程师吕柏

漢冶萍
總公司
董會通過會計所暫行試辦規則
辦事規則大綱十二條

第一章 定名

一 本公司收支所主管事項甚繁以收支狹義命名殊與事實未能完備現改名爲會計所

二 本公司會計所設立稽核款項統計文書等四股并於廠礦及運銷局內酌設稽核款項統計等處

第二章 宗旨

三 本公司所有出入款項均由會計所款項股經收經付

四 本公司所有出入款項及各種華洋簿記表冊單據均須會計所稽核股審查稽核

图 5-9 汉冶萍公司各类规章制度



图 5-10 会计所暂行试办章程

至此，一个以盛宣怀为总理、李维格为协理的商办汉冶萍公司领导机构正式组建，为公司的顺利发展提供了组织保证。

（二）招股的顺利进行

汉冶萍公司系当时中国最大的股份制企业。为了招足股份，盛宣怀不遗余力。

此时，汉冶萍公司的经济实力已经十分雄厚，据 1909 年第一次股东大会公布的公司第一届账略估算，1908 年公司资产总值已超过 4000 万两，而 1890 年至 1908 年的各项开支累计也超过 2246 万两（详见表 5-1、5-2）。

表 5-1 1908 年汉冶萍公司产业估算表

单位：两

名 称	款 项
汉阳铁厂	12270000
大冶铁矿	11300000
萍乡煤矿	15500000
码头、轮驳	1690000
扬子江公司股份银	50000
共 计	40810000

资料来源：《汉冶萍公司第一届账略》，载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 557～564 页。

表 5-2 1890～1908 年汉冶萍厂矿累计支出表

单位：两

名 称	款 项
产业正本	16748400
煤、铁、货物、材料往来及转账活本	5712000
共 计	22460400

资料来源：同上表。此表数尾保留至百位，而第一届账略所列支出累计为 22460538 两。

盛宣怀对汉冶萍公司招股较有信心，他在回答股商的疑问时说：“现在股份甚为踊跃。即如电报商人，皆愿卖去电票买此汉冶萍股票，目下尚未开始，而纷纷投股，已经收足八百万元。”^①

在具体操作上，盛宣怀主要通过三条途径来招足股份。

一方面是千方百计动员个人入股。1908 年 4 月 13 日，盛宣怀致函陆安清、孙多森，将他们原存在大纯、华盛纺织总厂的 41018 两改为汉冶萍

^① 《盛宣怀致温佐才再启》（1908 年 5 月），载《盛宣怀未刊信稿》，中华书局，1960，第 105 页。

新股份 5 万元，此股折银 36750 两，余款 4268 两退还陆、孙。^①

另一方面是将与汉冶萍相关的官款改为公股。4 月 14 日，盛宣怀奏请《将原存公款改作公股折》，其中公款共三项：

1. 盛宣怀承办京汉铁路时奏准农工商部拨款 1300 万两，几经变动，剩存 91.653 万两，留为汉厂预支轨款；
2. 开办萍乡煤矿时附入铁路公司股份 15 万两，又附入尾款 3897 两；
3. 铁路公司入股萍乡后应得息股 9 万余两。

以上共计 116 万两，核作银元 174 万元。盛宣怀奏请将此“存款尽数充作公股”。当天，清廷下旨：“着照所请，股息及利息均交农工商部。”^②

再一方面是动员官方入股。盛宣怀特致函湖北巡抚柯逢时，指出在股东中“湖北籍贯独居少数。弟想铁矿属武昌，钢铁厂属汉阳，何以甘将非常之利多让他省？”他认为自己“三世于鄂有感情”，劝导柯逢时：“敬乞我公传话诸君子，多则一二百万，少则一二十万。若是鄂省籍贯无论多寡，皆当让给优先股，俾得多分红利，但未便再事迟延。”^③

为招徕更多股份，盛宣怀、李维格 5 月发出《致汉冶萍公司股东函》，提出“无论有股无股、局中局外，皆当知钢铁为当今急务，群策群力，互相保持，以成就一完全商办公司”。他们相信：“不论老商新商，大股小股，皆可如期收缴。”^④

盛宣怀、李维格为招股紧锣密鼓地筹划，从 6 月 23 日至 9 月 28 日，3 个多月相互通信 10 封，其中盛致李函 9 封，主要研究部署招股事宜，有些意见还是很值得玩味的。

1. 较多地考虑股东和办事人利益。如“四成内酌量提存……必须办事人尽得之，不应再分与创办及发起人”；又如“酬劳创办人及新商招股人，

① 《盛宣怀致陆安清、孙多森函》（1908 年 4 月 13 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 6 页。

② 《盛宣怀奏请将原存公款改作公股折》（1908 年 4 月 14 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 235 页。

③ 《盛宣怀致柯逢时函》（1910 年 7 月 18 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 147～148 页。

④ 《盛宣怀、李维格致汉冶萍公司股东函》（1908 年 5 月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 11 页。

弟固未便自要酬劳……故不如除去，较为干净”；等等。^①

2. 招股是为了减少对外债的依赖。如“譬如借汇外款，利息更大，挖肉补疮，从前轮、电局初办之时亦曾受此病也”。^②

3. 对股东一定要讲信用。“就汉冶萍附股最多之股东三人公同经理生息……以昭信实一面。”^③

4. 要有孜孜不倦的奋斗精神。“吾辈任劳任怨担任此举，本属愚人。……弟老矣，不过欲候新炉告成，全局厘定，即为我休息之期。”^④

5. 警惕日本人混入股份。汉冶萍历次章程中都有“不收外国人股份”的规定，盛宣怀再次强调：“少川此行，专主联络美国，为抵制东日之计，其人贪侈无厌，阴狠无比。”^⑤

9月，汉冶萍公司发布《汉冶萍公司招股章程启》，对公司历史、煤铁矿蕴藏量、汉冶萍三厂（矿）产品质量及价格、产品销路、余利预算、招股数目、利益分派等作了全面详细的介绍。这份启事着重分析了公司招股的动力，一是要还债：“至今日用款几及二千万，大半押借而来……今事已办成，自应招股还债并再扩充”；二是要集中天下人力财力：“成立为真正股份有限公司，其董事查账人均由股东选举，集天下之才能财力而共保之”。^⑥

为了给招股造势，10月25日，李维格在汉口商会发表长篇演讲，开宗明义称“汉阳铁厂为东亚空前之伟业”。他说：“以往钢铁之用，亦犹菽粟水火不可一日缺也。苟我国以全力助举湖北之铁政，不但东方销路入我掌握，并可广销于美国西滨太平洋各省。”李维格强烈呼吁：“凡我国人，尚其眷顾大局，集腋成裘，千钧之系一发，勿任危悬九仞之山一簣，请君

① 《盛宣怀致李维格函》（1908年7月23日、8月29日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第17~18页。

② 《盛宣怀致李维格函》（1908年8月9日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第18页。

③ 《盛宣怀致李维格函》（1908年8月21日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第21页。

④ 《盛宣怀致李维格函》（1908年8月23日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第23页。

⑤ 《盛宣怀致李维格函》（1908年9月28日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第26页。

⑥ 《汉冶萍公司招股章程启》（1908年9月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第27~31页。

助力翻东半球闾茸之旧局，作西半球灿烂之奇观。群策群力，齐向煤铁世界展动地惊天之事业。”^① 这次演讲，博得盛宣怀好评：“读汉上演说，一腔热血发为宏论，佩服之至。”盛预言，“必须（然）先掀动其上中社会”。^②

盛宣怀努力在海外华侨中招收股份，旅日爱国侨胞吴作模认购优先股10万元，盛宣怀在上海三次接见吴作模，吴则表示：“身虽在外，而对于祖国实未尝一刻相忘。”^③ 12月24日，盛宣怀致函吴作模表示感谢：“届时必将大名上达天听也。”^④

盛宣怀十分重视在港澳商人中招股。澳门名人何东认股10万元，盛宣怀即于1909年1月8日致函感谢。^⑤

此外，盛宣怀还致函谢志镛等“远处绅商有志实业之人”，“特留空额四十万以待同志”。他表示：“深信此项利益将来必在轮电之上。”^⑥

因旅日华人、港澳人士的影响和激励，英国籍华人何晓生来信愿入股1000股（5万元），盛宣怀表示：“凡寄籍外国之华人，仍准搭股。”^⑦

由于盛宣怀等人的努力和广大华商的积极参与，到1909年3月初，汉冶萍公司1000万元股份已招足。^⑧ 到7月底，连历年息股共得股份1105万余元。^⑨

根据汉冶萍公司的统计，500股以上股东为孙慕韩、盛泽承、孙景扬、

① 《李维格：在汉口商会演说词》（1908年10月25日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第33~37页。

② 《盛宣怀致李维格函》（1908年11月22日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第44页。

③ 《吴作模致盛宣怀函》（1908年12月16日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第46页。

④ 《盛宣怀致吴作模函》（1908年12月24日）、《盛宣怀致陈猷函》（1909年5月24日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第48、95页。

⑤ 《盛宣怀致何东函》（1909年1月8日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第49页。

⑥ 《盛宣怀致谢志镛函》（1909年1月16日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第50页。

⑦ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第94~95页。

⑧ 《盛宣怀致李维格函》（1908年3月5日）、《盛宣怀致李维格、邱瑞麟函》（1909年3月28日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第60、68~69页。

⑨ 李维格：《汉阳铁厂节略》，载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第105页。

刘襄孙、陶兰泉、李载之、张仲昭、徐冠南、靳翼青、郑陶斋、左子翼、屈文六、陶子石、鲁嘉林、邢冕之、沈仲礼、周金箴、邵月如、王篆生、施子英、王心贯、李敬纪、洪念祖、沈联芳、丁问槎、陈辉庭、吴锦堂、杨绶卿、盛绳祖、夏棣三、盛杏荪、厉树雄、徐季荪、盛蕡臣、贺得霖、林子英、盛毓卹、李经羲、邵子愉、盛泮澄、张知笙、傅筱庵、潘馨航、王颂坚、王星北、吕镜宇、李伯行、林薇阁、任筱珊。100 股以上股东为朱葆三、庄仲咸、姚慕莲、宋德宜、李朴臣、庄得之、李桐荪、汪作之、盛玉鹿、汪幼安、李树农、庄迪先、钱亢夫、徐季凤、林伯翀、陈思明、傅品圭、叶琢堂、孙莲荪、谢子楠、包荃孙、傅子汉、蔡伯良、周厚坤、陆储干、方叔远、金韵清、林邛叔、刘润树、施禄生、卞倬成、秦待时、陶惺存、谢衡窗、袁履登、林降秋。

商办初期的 1908 ~ 1911 年，汉冶萍公司招股数有所变动（详见表 5-3）。

表 5-3 汉冶萍公司新招股本统计（1908 ~ 1911 年）

单位：银元

年 份	新招股本	湖南公股	股息拨作股本	合 计
1908	1631583	724800	627754	1631583
1909	3135836			3135836
1910	1226835			1226835
1911	89552			1442106
合 计				7436360

资料来源：《汉冶萍商办调查历史》，第 28 ~ 29 页。

随着经济效益的提高，汉冶萍“股票看涨”，“近日纷纷投股，转瞬即完”。盛宣怀为此特向原总办郑观应发出感叹：“公是创始人，惜无股也。”^① 盛宣怀还与李国杰（字伟侯，李鸿章之孙，后任招商局董事会会长）打赌：“公不深信，请勿下重注，试买千计五万元，如不涨价，可以罚我。”盛还罕见地说：“近有粤人卖出招商股，买进汉冶萍。”^② 须知，盛

① 《盛宣怀致郑观应函》（1910 年 4 月 3 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 134 页。

② 《盛宣怀致李伟侯函》（1910 年 4 月 7 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 134 页。

創始老股資本		漢陽鐵廠		債始老股資本	
招商局	拾萬兩	天記等	四十萬兩	招商局	拾萬兩
共計股本	六拾萬兩	應發老股	六十萬兩	共計股本	六拾萬兩
招商局	拾萬兩	香記等	五十萬兩	共計股本	六拾萬兩
共計股本	四拾萬兩	應發老股	六十萬兩	共計股本	六拾萬兩

图 5-11 招商局仍是汉冶萍公司重要股东



图 5-12 头等优先股票

图 5-13 二等优先股票



图 5-14 普通股票



图 5-15 权利证券





图 5-16 汉冶萍公司
总事务所

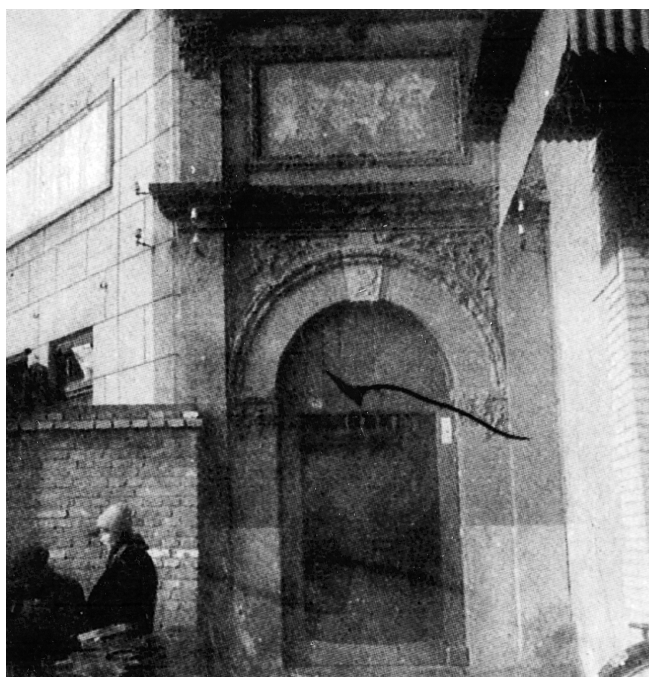


图 5-17 公司驻京
办事处

图 5-18 汉阳晴川
矿砂码头



图 5-19 公司产品
外销搬运

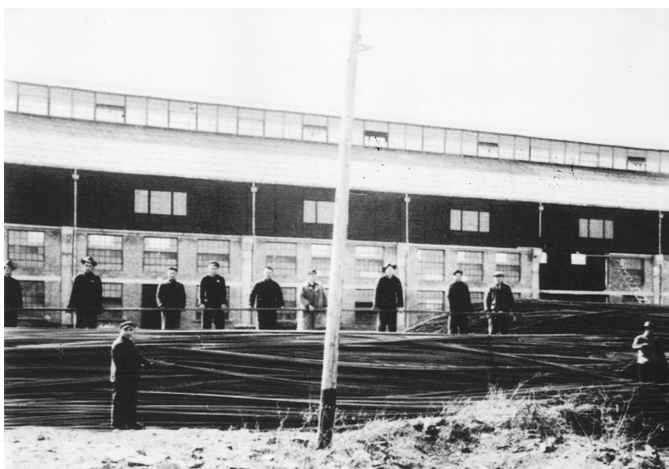
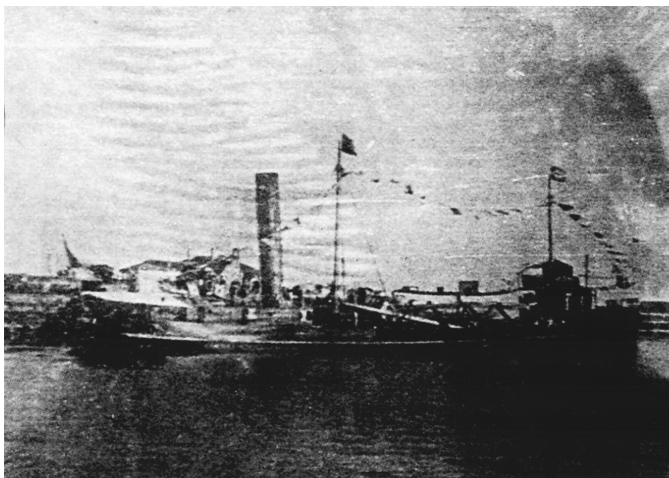


图 5-20 汉冶萍公
司停泊在
上海码头
上的轮船



宣怀此时正兼任招商局董事会会长之职，他的比较应该还是比较客观的。之后盛宣怀更直截了当地说：“汉冶萍比轮、电更好。”^①他又说：“煤焦多运，则钢铁可多出，来年发达必在轮、电之上多多矣（原注：股价加三倍不甚远）。”^②

盛宣怀也将汉冶萍同其他公司作比较，认为将来汉冶萍“获利奚啻十倍，似必在银行、自来水各公司之上也”。^③

根据1910年2月（宣统二年正月）评估，汉冶萍产业已达4081万两，合5000余万元，而所招股份只1200余万元，为了“固商本，副众望，符奏案，均不能不加股扩充”。为此，汉冶萍公司发布《优先零股说略》，准备另招优先零股1000万元，分200万股，每股5元。票分甲、乙、丙三种，年息一律8%。^④至此，汉冶萍招股已至鼎盛期。

据统计，1908年至1911年汉冶萍公司共招股7436360元，历年招股情况见表5-4。

表5-4 1908~1911年汉冶萍公司招股概况表

单位：元

年份	1908	1909	1910	1911	湖南入股（注）	合计
股份	1631583	3135836	1226835	89552	1352554	7436360

注：修建萍株铁路时湖南省加入公股724800元，股息拨作股份627754元，合计1352554元。

资料来源：《汉冶萍公司志》第120~121页，对湖南入股数根据相关资料做了订正；另见《汉冶萍商办调查历史》（1913年编），第28~29页。

4年招收的股份连同1908年之前的股本，汉冶萍公司股份总额达到13804777.5元。

汉冶萍公司实现商办后，一举扭转多年亏损局面，1908年盈余61883.5元，1909年盈余154000.53元，1910年盈余64151.71元。

汉冶萍公司成立之初，所发的股息也逐年递增（详见表5-5）。

① 《盛宣怀致杨文鼎函》（1910年4月7日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第136页。

② 《致北京杨侍郎函》（1909年7月26日），载《盛宣怀未刊信稿》，第177页。

③ 《致吏部尚书陆再启》（1909年5月22日），载《盛宣怀未刊信稿》，第168页。

④ 《优先零股说略》（1910年5月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第144~145页。

表 5-5 汉冶萍公司初期发放股息表（1908~1911 年）

单位：两，元

年份	洋例银	折合银元
1908	398469.036	557856.65
1909	600440.993	840617.39
1910	684371.406	958119.96
1911	445705.361	623987.50

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》，载鄂楠《汉冶公司》（上册），第 41 页；另见《汉冶萍公司志》，第 123 页。

三 产品销路的扩大

进入商办后，汉冶萍公司面对市场，更加注重产品质量，逐步赢得了国内外市场的主动权。

以汉阳铁厂所产钢材（下简称汉钢）与德国钢材相比较。德钢向以质优价廉著称，而盛宣怀在写给邮传部尚书徐世昌的信称：此时汉厂所产的“马丁钢为最优”，“各国之上等铁路用轨均指名要马丁钢”，故在国际市场上汉钢价格高于德钢，“德厂向用多麻钢，其货次故其价廉”。^①

由于质量精良，汉钢在国内外市场上大受欢迎。1908 年 5 月 16 日，汉阳铁厂与川汉铁路总公司签订《订轨合同》，其主要内容有两点：一是确保质量。这有点类似于当今的“三包制度”。合同规定：“钢轨汉阳铁厂担保五年，如此五年内如有断裂，即以新轨易换。”二是先付款，后交货。合同规定：川路公司允于本年（指 1908 年）4、5、6 三个月内先付轨价，计汉口洋例银 100 万两。



图 5-21 川汉铁路总公司股票

^① 《盛宣怀致徐世昌、沈云沛函》（未具日期，约 1909 年 11 月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 111~112 页。

汉冶萍公司总理盛宣怀、协理李维格和川汉铁路总公司总理费道纯代表双方在合同上签字。与此同时，双方签订了《购轨预付轨价附合同》，规定川汉铁路总公司的预付款按年息 9 厘起息，比常年利息 7 厘高出 2 厘，“此系彼此允予特别之利益，他公司不得援以为例”。^①

自与川汉铁路总公司签订预订合同后，其他铁路公司接踵而至。1909 年 12 月，临城至枣庄铁路支线及利国驿车站向汉厂订购钢轨、搭板、螺钉等件共重 6300 余吨。^② 1910 年 1 月，锦州至瑗珲铁路准备动工兴建，由于“汉厂现炼钢货为最上品，各省铁路均已购用，洋工程司（师）亦皆赞美”，双方于是在 1 月 25 日签订草合同。皇族成员锡良次日（26 日）致电盛宣怀表示：“先尽购用中国合宜材料……将来如该路开工，自应极力主持，以免利权外溢。”^③

1911 年，邮传部筹备兴建张绥铁路和南浔铁路，钢轨等建筑材料均由汉阳铁厂供应。后由于时局的变化，这一计划被暂时搁置。

除国内市场外，汉冶萍公司同时把目光投向国际市场。1909 年，该公司销往美国、日本、澳大利亚、西贡（今胡志明市）、香港等国家和地区的钢铁产品销售额 113 万余两，1910 年海外销售收入增至 142.8 万余两，均比 1908 年有较大幅度增长，汉阳铁厂至欧战爆发前历年外销钢铁数量见表 5-6。

表 5-6 汉阳铁厂历年销售国外钢铁数量表

单位：吨

年 份	生铁（含马丁铁）		钢 货		全国钢铁出口量
	国家或地区	数量	国家或地区	数量	
1894 ~ 1895	?	2965	?	52	
1896 ~ 1897	—	—	—	—	
1898 ~ 1899	日本	4250	—	—	
1899 ~ 1960（?）	日本	2500	—	—	

① 《汉阳铁厂与川汉铁路总公司订轨合同》（1908 年 5 月 16 日）及附件，载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 9 ~ 10 页。

② 《盛宣怀致李维格函》（1909 年 12 月 21 日）；《朱启铃致盛宣怀函》（1909 年 12 月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 115 页。

③ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 115 ~ 119 页。

续表

年 份	生铁（含马丁铁）		钢 货		全国钢铁出口量
	国家或地区	数量	国家或地区	数量	
1901 ~ 1902	—	—	—	—	
1903	日本	138			138
1904	日本	12334			12334
1905	日本	25130			25130
1906	日本	34326			34326
1907	日本	33326			33326
1908	日本	30890			30890
1909	日本	38713			38713
1910	日本	65362			65362
1911	日本	70875			70875
1911	美国	19164			
1912	日本	15752			15752
1913	日本	14800			65054

资料来源：汉口海关年报，转引自《汉冶萍公司志》，第 33 页；参阅《张国辉集》，第 307 ~ 308 页。

汉冶萍公司在国际市场上最大一笔买卖当推该公司与美国西雅图西方炼钢公司（下简称钢厂）的生铁、铁矿石贸易。

1910 年 3 月 22 日，汉冶萍公司总理、协理与西方炼钢公司总理 Westers Steel Corp. Hubert E. Law, Pres. 在上海议订《生铁及铁矿合同》，双方商定，公司原卖给钢厂生铁每吨价 13 美元，矿石每吨价 1.5 美元。双方约定，在合同允许的范围内，每吨生铁只收现金 12.5 美元，每吨矿石只收现金 1.25 美元，不足之数作为公司付给钢厂年息 6% 的价款。同一天，钢厂、美商大来洋行签订购买汉冶萍公司生铁合同。合同主要内容包括：

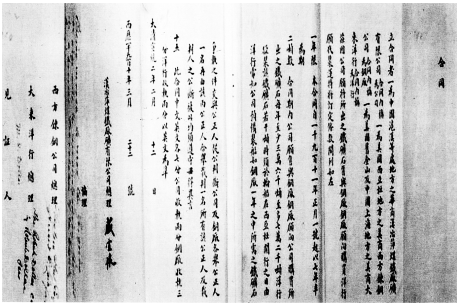


图 5-22 汉冶萍公司与美国西方炼钢公司签订的合同

年限：从 1911 年 1 月 1 日起，为期 7.5 年。

吨数：公司售与钢厂之西门士马丁炉炼钢生铁每年最少 3.6 万吨，最多 7.2 万吨。

价目：每吨 13 美元。

转运：每年扬子江涨水期准备轮船装满 3.6 万吨，由汉阳直达美国埃烟第尔，以免转载。

续展期限：本合同 7.5 年期满，钢厂可以续展 7.5 年。

双方签字人：汉冶萍煤铁厂矿有限公司总理盛宣怀

协理李维格

西方炼钢公司总理 Westers Steel Corp.

Hubert E. Law, Pres.

大来洋行总理 The Robert Dollar Co.

By Robert Dollar, Pres.

见证人 M. S. Dollar

同一天（3 月 22），签订《汉冶萍公司、美国西雅图西方炼钢公司租用大来洋行船只合同》，规定从 1911 年 1 月 1 日起，为期 7.5 年，大来洋行每年代运生铁、矿石各 3.6 万吨，每吨运费 2.5 美元。^①

这里，我们要对与汉冶萍公司多次发生关系的大来洋行总理罗伯特·大来（Robert Dollar）作一简单介绍。大来 1844 年生于苏格兰，1858 年举家迁到加拿大，从事木材生意。1882 年迁往美国，继续经营木材厂和林业。从 1893 年起兼营航运，逐步成为美国大木材商、大船主。1903 年起创立大来洋行，后在上海设事务所，从此不断与汉冶萍公司接触。^②在这次汉冶萍与西方炼钢公司签订《生铁及铁矿合同》的过程中，大来穿针引线，发挥了重要作用。大来在购买汉冶萍生铁及承运输往美国的生铁、矿石交易中，获得了可观的经济利益。

汉冶萍公司与西方炼钢公司商定，在合同期内每年运生铁 4 批至上海，每批约 6000 吨，从上海转运至美国西雅图的埃烟第尔；规定从

① 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 123～131 页。

② 《汉冶萍与日本关系史料》，第 156～157 页。

1910年起，汉阳铁厂将运往美国的生铁、铁矿石每年最多增至各10万吨，付给大来洋行的运费由西方炼钢公司支付，每吨增加0.5美元。^①

由于国内外市场的不断扩大，铁厂的经济效益也有所改善。铁厂自投产至1907年，由于煤焦价格过昂和管理不善，连年亏损。自实现商办后，1908年至1910年均实现扭亏为盈。

盛宣怀看好汉冶萍经济发展的前景，他在1910年3月表示，出售给美国的马丁铁“余利约在五分之一”，^②即出口生铁利润率将达50%以上。1911年8月，钢轨出口量达8180吨。李维格致盛宣怀函称：“目前不愁出钢不多，而苦生铁不敷肆应。美国又有一炼钢公司来订生铁合同，苦无以应。三井生铁年增一年。澳大利亚亦用惯我铁，现每月应酬千吨之谱而难填欲壑。”^③1911年，汉冶萍出口美国的马丁铁达19164吨。

汉冶萍公司的发展前景似乎一片光明。

四 公司规模的膨胀

进入商办之后，汉冶萍公司规模更加恢弘。外籍矿师赖伦称，该公司除拥有汉阳钢铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿外，在武昌县（今鄂州市）有上等贝色麻铁矿一处，含铁60%~65%；在九江附近有铁矿一处，含铁约50%；在萍乡附近的上洙岭有血石铁矿一处，含铁约60%；在萍乡所辖的白茅与衡州两地均有锰矿，含锰约45%~55%；在湘潭、衡州之间，还有小花石煤矿一处。^④

汉冶萍公司拥有的锰、白石等矿产资源也非常丰富，锰是炼铁炼钢的基本原料之一。汉冶萍公司拥有的兴国锰矿颇负盛名，以致当地绅、学界

① 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第130~132页。

② 《盛宣怀致李经羲函》（1910年3月23日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第133页。

③ 《李维格致盛宣怀函》（1911年9月25日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第192~193页。

④ 赖伦：《有关汉冶萍煤铁厂矿公司情形报告》（1909年3月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第60~61页。

为争抢锰矿而大打出手，盛宣怀不得不在1910年1月底两次向湖北巡抚杨文鼎求助。^①湖南常德、耒阳拥有的锰矿也很可观。汉冶萍协理李维格经多次奔走，以极低的价格购得两地锰矿山多座，从1909年3月至1910年1月共开采锰矿7600余吨，每吨3元多，“成本尚不为重，且现在更有起色，日形发达之机”。^②

白石也是烧炼钢铁的必备原料。1910年春，汉冶萍公司派人在广济县所辖的大黄荆林勘得白石矿，经检验为甲类矿质，其质量胜过大冶白矿，遂通过广济县衙将此山买下。^③

此后，汉冶萍公司相继在兴国富池口找到储量1000多万吨的煤矿，在南京、九江找到含量60%左右的铁矿，在山东峰县找到可以炼焦的煤矿，在南京找到含磷量极低的赤墨德（生铁）矿……^④该公司在找矿方面捷报频传，硕果累累。

钢铁、煤炭都是粗笨货物，运输量极大。1911年3月28日，汉阳铁厂与位于上海浦东的公记码头公司在汉阳签订合同，将公记码头改称汉阳钢铁厂公记码头，铁厂的煤船可在公记码头靠泊装卸，铁厂每月付给公记码头公司代理费350元，另加规元20两。该合同从1911年4月1日起执行，有效期3年。^⑤

有了健全的管理体制和雄厚的物质基础，汉冶萍公司各项事业呈现蓬勃向上之势。

汉阳铁厂钢铁产量在商办时期迅速增长，1910年达169509吨，为1907年产量（70686吨）的2.4倍，仍占至国钢铁产量的100%（详见表5-7）。

① 《盛宣怀致杨文鼎函》（1910年1月28日、29日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第120~121页。

② 《陶德光致盛宣怀函》（1910年1月31日到），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第122页。

③ 《李维格致盛宣怀函》（1910年4月13日、5月9日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第137、143~144页。

④ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第181、184~186页。

⑤ 《汉阳铁厂与公记码头合同》（1911年3月28日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第170~172页。

表 5-7 汉阳铁厂商办初期钢铁产量统计表

单位：吨，%

年份	汉阳铁厂钢铁产量			全国钢铁产量	汉阳铁厂所占比例
	生铁	钢	合计		
1908	66410	22626	89036	89036	100
1909	74406	39000	113406	113406	100
1910	119396	50113	169509	169509	100
1911	93336	38640	131976	131976	100

资料来源：《汉冶萍公司志》，第 26 页；《张国辉集》，第 309 页。

商办初期，汉阳铁厂炼钢炉又有所增加（详见表 5-8）。

表 5-8 商办初期汉阳铁厂新建炼钢炉概况表

单位：吨

名 称	开工时间	竣工时间	生产能力
4 号马丁炉	1909 年	1909 年 11 月	30
5 号马丁炉	1909 年	1910 年 9 月	30
6 号马丁炉	1910 年	1911 年 4 月	30

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》。

截至 1911 年，汉阳铁厂已建成高炉 3 座，其中容积 477 立方米的 3 号高炉日产铁约 250 吨；30 吨的平炉（马丁炉）6 座，年产钢 38640 吨。铁厂连续 3 年赢利，一举扭转了多年的亏损局面。

汉阳铁厂的铁矿石主要来自大冶铁矿，商办初期冶矿的产量同样呈飞速增长之势，1911 年矿石产量达 359467 吨，为 1907 年产量 174630 吨的 2.06 倍（详见表 5-9）。

表 5-9 大冶铁矿商办初期铁矿石产销表

单位：吨

年 份	产 量	运销汉阳铁厂	运销日本
1908	171934	100159	127000
1909	309399	142142	95600
1910	343097	244359	96210
1911	359467	189465	121000

资料来源：《汉冶萍公司》，第 50 页；《张国辉集》，第 308 页。

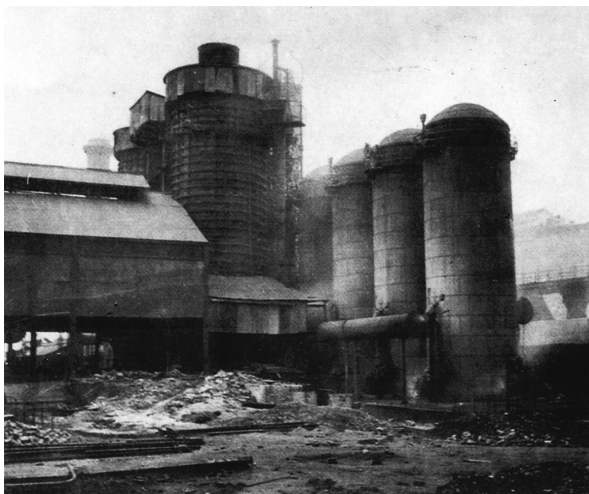


图 5-23 汉阳铁厂高炉

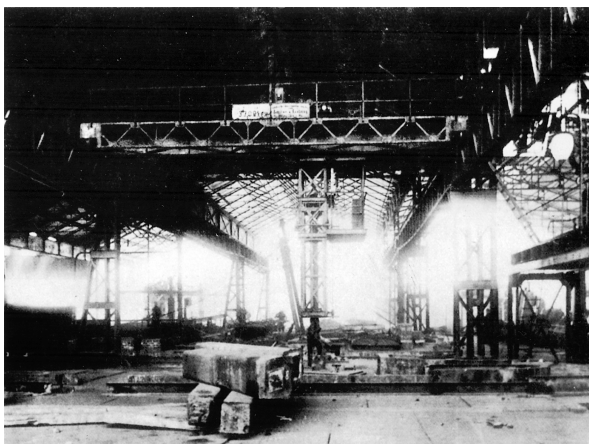


图 5-24 汉阳铁厂轧钢厂

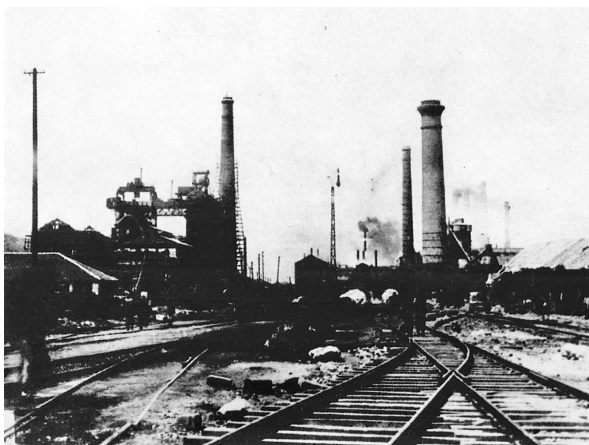


图 5-25 汉阳铁厂厂内铁路

图 5-26 汉阳铁厂
马丁钢厂



图 5-27 汉阳铁
厂码头



图 5-28 汉阳铁厂
蓄水池





图 5-29 清兵在汉阳铁厂杀害革命党人

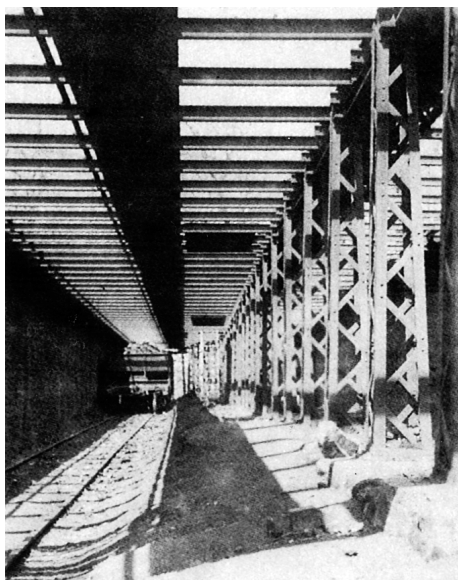


图 5-31 大冶象鼻山铁矿装车配给站

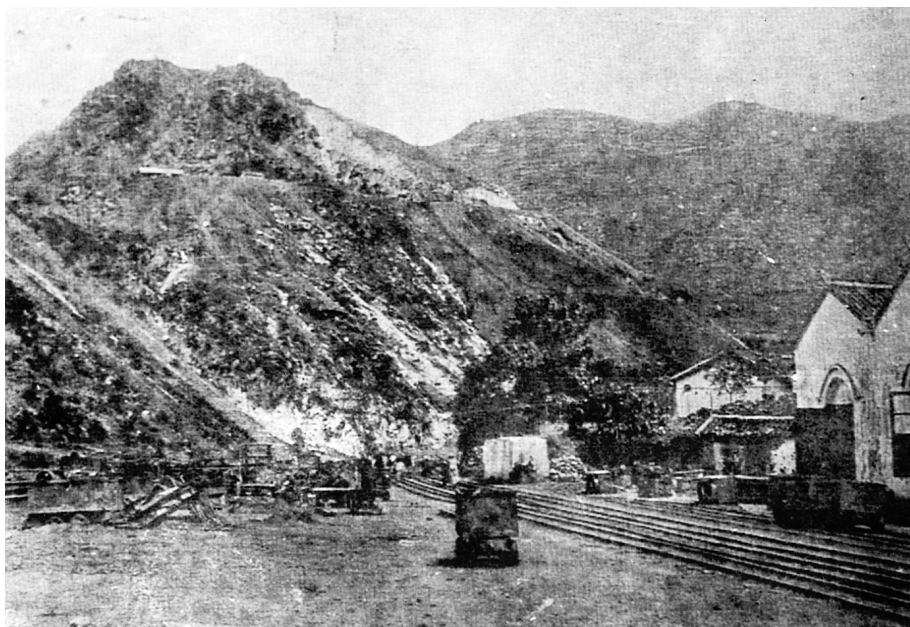


图 5-30 大冶铁矿矿区一角

图 5-32 大冶铁矿得道湾矿区全景

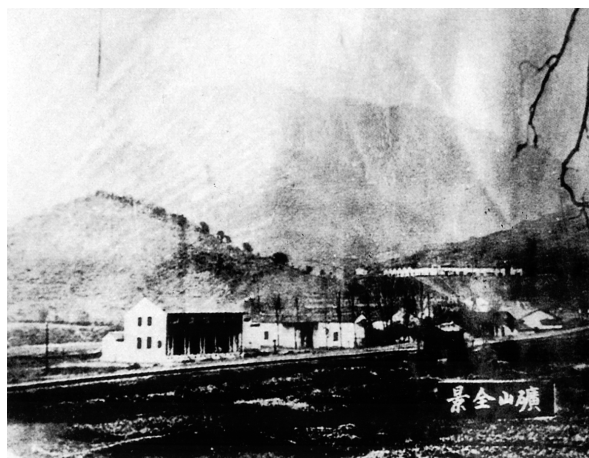


图5-33 大冶窿道采矿



图 5-34 大冶装运矿石情景

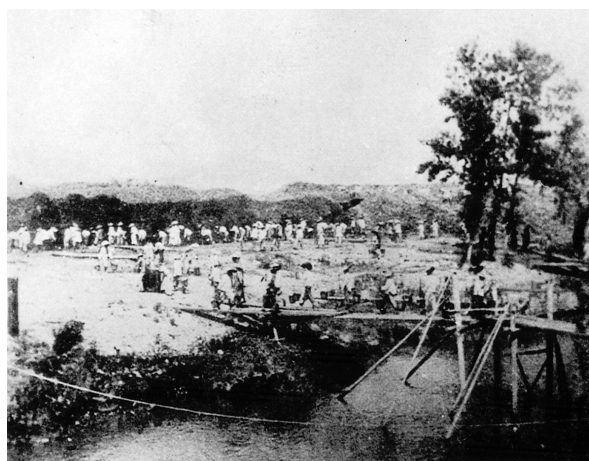




图 5-35 大冶运矿铁路的
起点站——铁山
车站



图 5-36 大冶铁矿江岸码头



图 5-37 大冶铁矿“泰安”
号差船

图 5-38 萍乡煤矿
直井井口

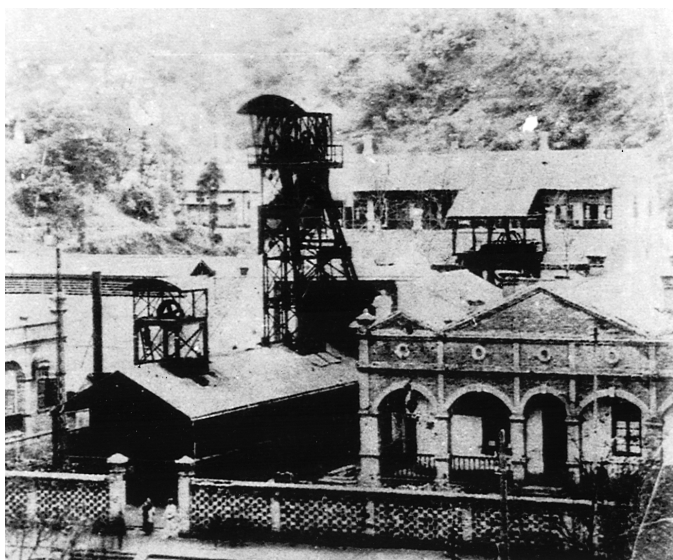
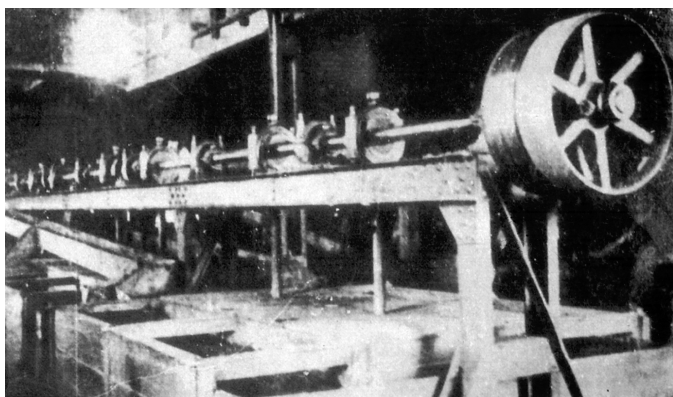


图 5-39 萍乡煤矿
炼焦炉



图 5-40 萍乡煤矿
洗煤机



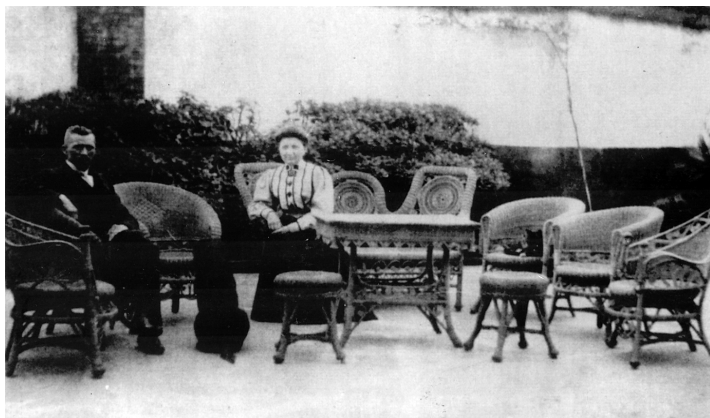


图 5-41
卢森堡籍总工程师
吕柏与夫人



图 5-42
1911 年卢森堡
籍专家与铁厂
管理人员合影

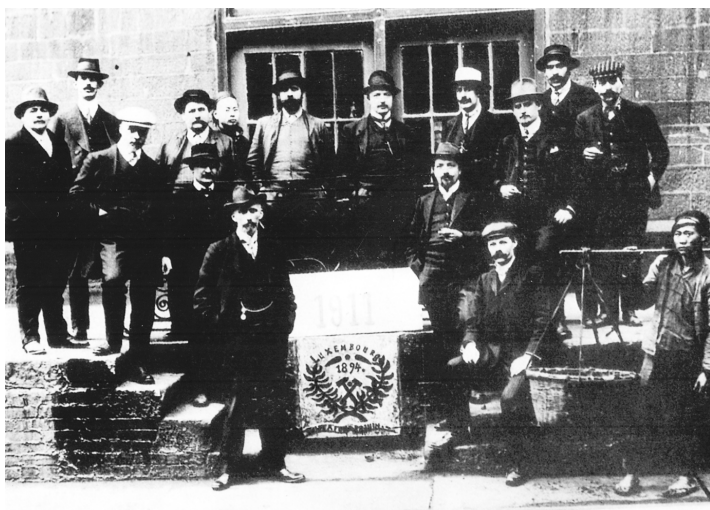


图 5-43
1911 年卢森堡
籍工匠合影



图 5 - 44 汉阳铁厂外籍专家住宅

汉阳铁厂所用之煤、焦大都来自萍乡煤矿，商办初期的 1911 年，萍乡煤矿煤炭产量达到创纪录的 1115614 吨，焦炭产量为 166062 吨，分别为 1907 年煤（402000 吨）、焦（119000 吨）产量的 2.78 倍和 1.40 倍（详见表 5 - 10）。

表 5 - 10 萍乡煤矿商办初期煤、焦产量表

单位：吨

年 份	煤炭产量	焦炭产量
1908	702447	105281
1909	1017843	118134
1910	332914	215765
1911	1115614	166062

资料来源：《汉冶萍公司志》，第 75 页；《张国辉集》，第 309 页。

此时的汉冶萍公司除拥有汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿三大厂矿外，还拥有众多附属厂矿和合资企业（详见表 5 - 11）。

表 5 - 11 汉冶萍公司附属厂矿一览表

厂矿名称	坐落地区	开办时间	经营性质	备 注
马鞍山煤矿	湖北江夏	1891 年	自办	
兴国锰矿	湖北阳新	1890 年	自办	
常未锰矿	湖南常宁、耒阳	1908 年	自办	
龙山铁矿	安徽当涂	1921 年	自办	
海城镁矿	辽宁海城	1919 年 1 月	自办	
汉阳红砖厂	湖北汉阳	1909 年	自办	
幕阜山煤矿	江苏南京		自办	
武昌铁矿	湖北鄂州		自办	
王三石煤矿	湖北大冶	1891 年	自办	隶大冶运道矿务总局（后改称大冶铁矿）
李士墩煤矿	湖北大冶	1891 年	自办	
道士袱煤矿	湖北大冶		自办	
白杨林锰矿	湖北大冶		自办	隶大冶运道矿务总局
永和煤矿	江西萍乡	1921 年 7 月	自办	
福宁门煤矿	江苏江宁	1920 年 6 月	自办	
小花石煤矿	湖南湘潭		自办	隶萍乡煤矿
上沭铁矿	江西萍乡	1901 年购置		隶萍乡煤矿
白茅锰矿	江西萍乡			隶萍乡煤矿
白竺铝矿	江西萍乡			隶萍乡煤矿
盆头岭锑矿	江西萍乡			隶萍乡煤矿
金山店铁矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
株树下煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
飞鹅尾煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
华兴煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
康中煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
五福荫煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
明家湾煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
马头煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
中山窑煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
白峰尖煤矿	湖北大冶	未开采		隶大冶铁矿
陈家湾锰矿	湖北大冶			隶大冶铁矿
九州制钢所	日本九州	1915 年	合资	

续表

厂矿名称	坐落地区	开办时间	经营性质	备 注
鄱乐煤矿	江西鄱阳	1919 年	合资	
龙烟铁矿	河北龙烟	1919 年	合资	
扬子机器制造公司	湖北汉口	1907 年	合资	
振冶铁矿	安徽当涂	1914 年	租采	
城门山铁矿	江西德化	1919 年	合资	

资料来源：汉冶萍公司档案，转见《汉冶萍公司志》，第 97 页。

在上述厂矿中，以马鞍山煤矿、兴国锰矿、常未锰矿、龙山铁矿、海城镁矿和汉阳红砖厂规模较大。幕阜山煤矿、武昌铁矿、永和煤矿等矿山大都未开始生产即停办。合资企业情况各异，有的经营情况良好，如龙烟铁矿公司；有的历经变迁，演变成新公司延续至今，如扬子机器制造公司逐渐演变为重庆钢铁公司的组成部分；对有的企业汉冶萍公司最终选择了退出，如日本九州制钢厂、鄱乐煤矿有限公司；有的生产时断时续，最终汉冶萍结束其租采业务；有的则从未生产过，如城门山铁厂。^① 总的来说，附属企业增强了汉冶萍公司的经济实力，也扩大了公司在全国的影响。

汉冶萍公司颇具实力的专业运输船队在生产过程中发挥了重要作用。“楚强”、“楚富”、“汉顺”、“汉兴”、“汉通”、“汉利”，“汉发”等 7 艘拖轮将矿石从大冶运至汉阳晴川阁码头下卸，然后由火车运进汉阳铁厂冶炼。公司在武汉、长沙、株洲、湘潭、上栗等地设有转运局或分销处，在武昌设有轮船修理处。这一切构成了规模庞大的煤铁开采冶炼的保障体系。

汉冶萍公司资产规模此时已跃升中国企业之冠。据外籍总工程师吕柏、总矿师赖伦 1909 年结算，汉冶萍公司总值 4087 万两，其中铁厂总值 1227 万两、冶矿 1130 万两、萍矿 1550 万两，码头、轮驳 175 万两，扬子江公司股份 5 万两，而“所存活本各物料尚在其外，约计所值之数实倍

^① 《汉冶萍公司志》，第 97 ~ 102 页。

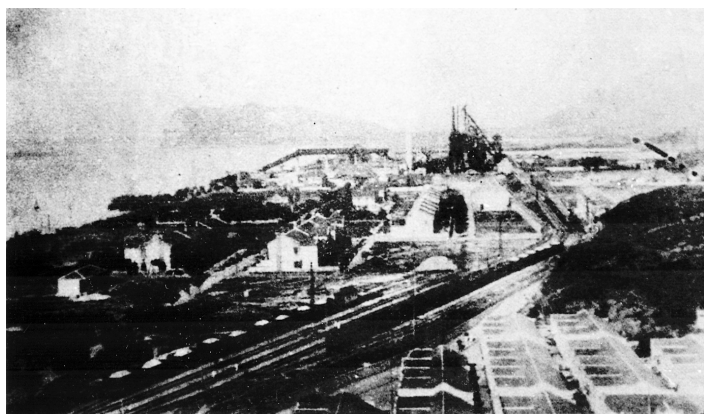


图 5-45
1915 年增建的
大冶铁厂全貌

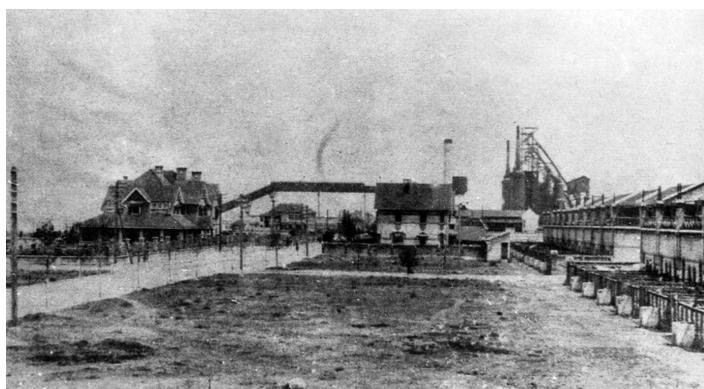


图 5-46
大冶铁厂
厂前街景

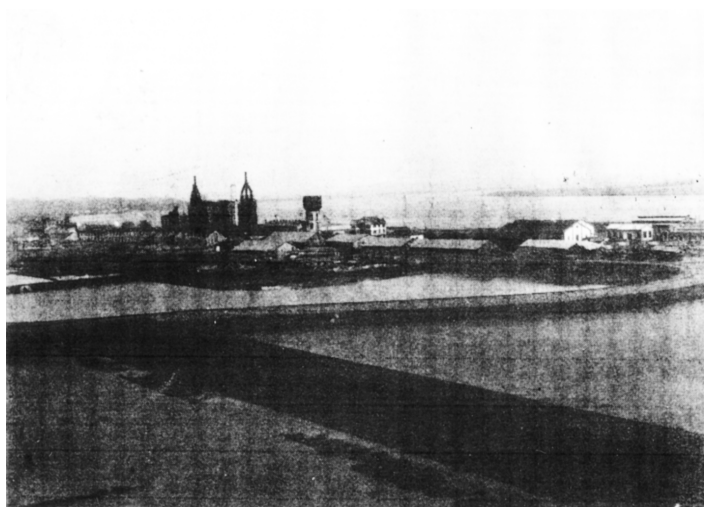


图 5-47
大冶铁厂全景

图 5-48 大冶铁厂厂内水塔

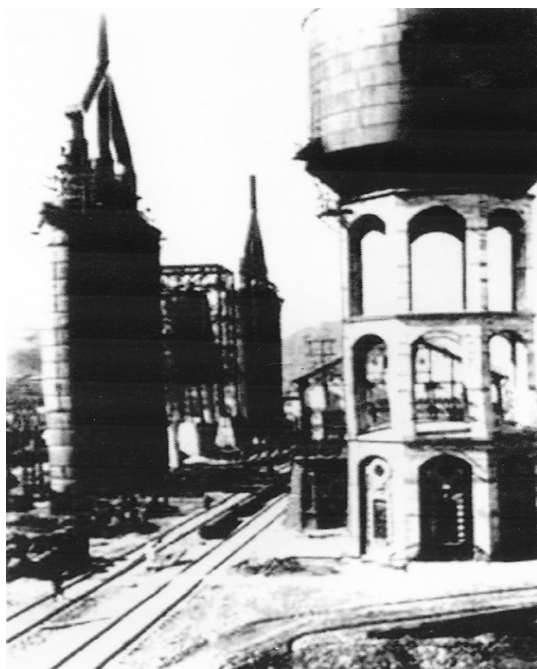
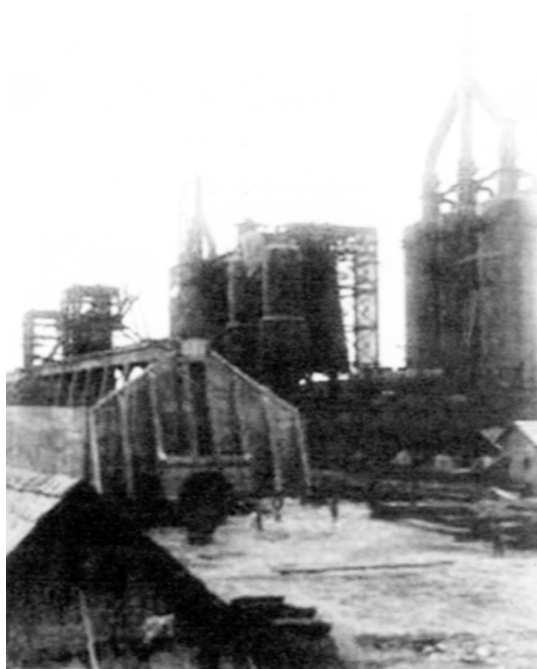


图 5-49 大冶铁厂矿仓和
1 号化铁炉



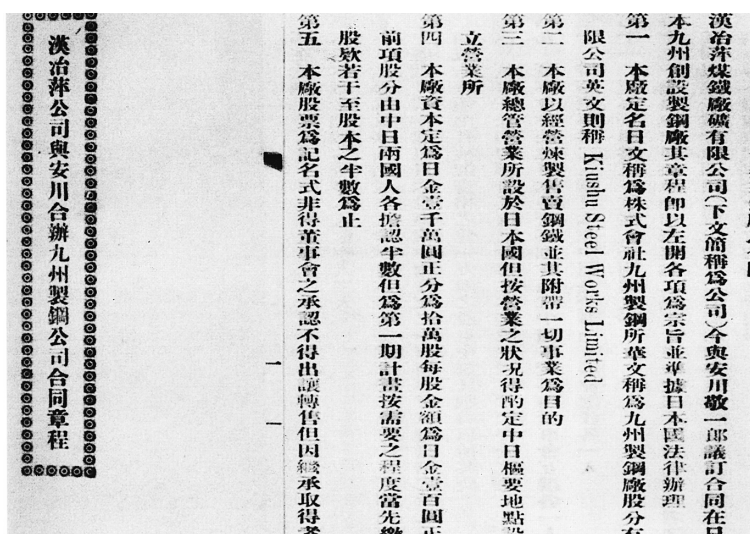


图 5-50 汉冶萍公司与安川敬一郎合办九州制钢公司合同章程

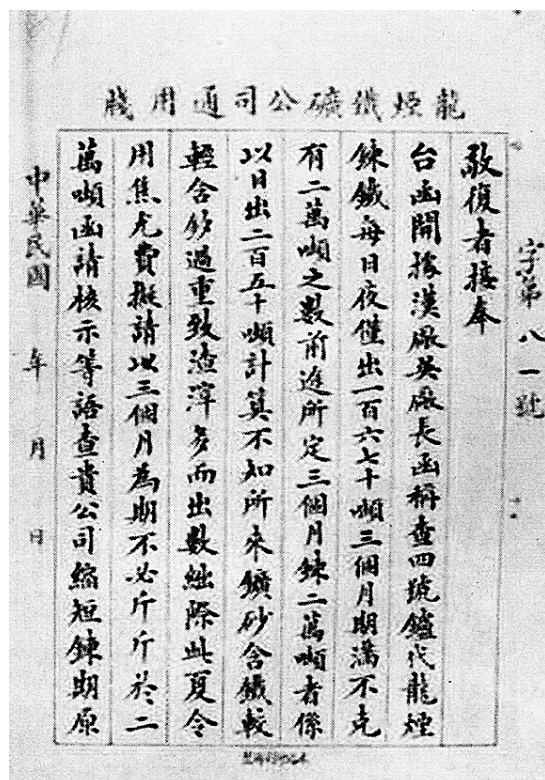


图 5-51 汉冶萍公司与龙烟铁矿公司的往来函件

图 5-52 1921 年鄱乐煤矿公司
将营业权卖给汉冶萍公司



图 5-53 大冶铁厂的
华式住宅

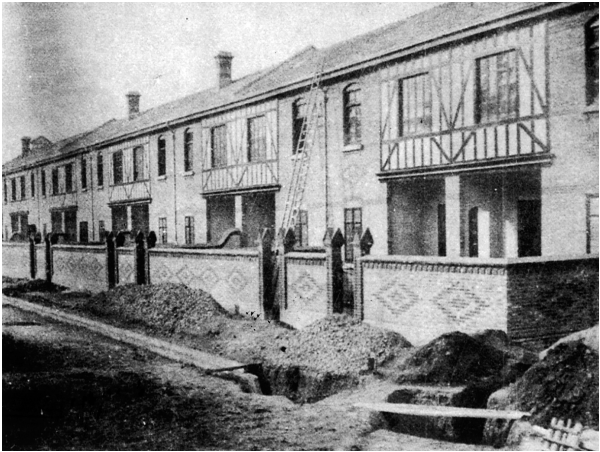


图 5-54 大冶铁厂医院和
住所





图 5-55
大冶铁厂医生给儿
童接种牛痘

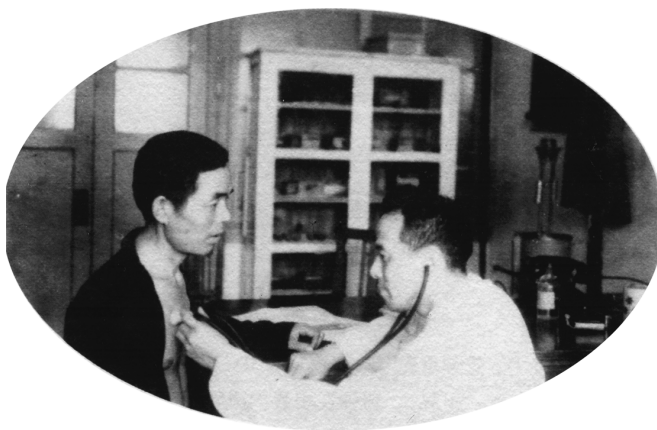


图 5-56
大冶铁厂医生接诊
病人



图 5-57
大冶厂矿袁家湖
小学

于所用之数”。^①而同期（1909年）中国另一家大企业招商局轮船成本为261万两，轮船实值为450.92万两。^②此时招商局尚未对地产值进行估算。直到1913年，根据外国验船师的估算，招商局轮船实值390.34万两，地产实值1274.08万两，资产实际总值1664.42万两。^③也就是说，1913年招商局资产总值只有汉冶萍公司1909年资产总值的40%。

面对汉冶萍如此辉煌成就，总理盛宣怀踌躇满志：“鄙人自得此铁矿以来，三十五年矣。肖肖白发，滚滚红炉，当竭吾生之心血，挽成六合之交通。”盛宣怀说，汉冶萍公司的发展，“不独塞外来之漏卮，年留数千万金于国中，尚可运销外洋，以取诸于地者易彼金钱，富强之基实在于此”。^④

这里要顺便指出一点，招商局虽然对汉冶萍公司的发展一度发挥过极其重要的作用，但从汉冶萍得到的回报并不多。截至1908年，招商局在汉冶萍累计投资101.9万余两，此后由于汉冶萍实力的壮大和招商局经济上的困难，在账面上再未见到招商局投资汉冶萍的记载。这区区100万两的投资，即使按年息8%计算，招商局每年也只能得到8万两的投资收益。对于招商局这样一家大型企业来说，这点钱实在是微不足道的，何况这些股息又全部转成了汉冶萍公司股份，招商局未从汉冶萍公司得到一分钱。汉冶萍庞大收益的分配，除了大股东盛宣怀等人的大量红利和对政府“吨铁一两”的报效外，相当一部分是偿还日本债务的巨额本息。

面对汉冶萍公司取得的如此辉煌成就，外国人的心态是复杂的，或覬覦，或诅咒，或羡慕，或赞许。下面只略举几例。

“英国煤铁报章视汉厂为黄祸西渐。”^⑤

“新钢厂所出之钢，外国工程试验无不赞美称扬，叹为精品。”^⑥

① 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第93页。

② 张后铨主编《招商局史》（近代部分），第206页。

③ 《招商局史》（近代部分），第295页。

④ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第94、106页。

⑤ 《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第24页。

⑥ 《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第29页。

“以我黑铁换彼黄金，外人指为黄祸，且以‘东方钢铁大王’相期许。”^①

据1910年2月10日《字林西报》报道，英属加拿大工部大臣说：“我曾亲至汉厂考查，见其办理之善深为惊异。自问曰：西人均谓中国酣睡，我今见此厂则知中国之大有人在，我可禁止华工，但我不能禁止华铁之竞争，此非真实黄祸而何？”^②

一位德国工程师在验收汉厂产品时，“自言德厂无此好轨”。^③

另据《东方杂志》报道，西方报纸咸称：“中国地大物博，无一缺乏……中华户籍之富，冠于全球，矿产殷饶，何地蔑有？……工、煤之价值既低，矿质又出类拔萃，成本轻而市价自廉。持此与欧、美争雄，能不令人辟易乎？呜呼！中国醒矣。此种之黄祸，较为强兵劲敌，蹂躏老羸之军队，尤可虑也。”^④

此时的汉冶萍公司如日中天。在中国人的期盼和外国人的赞许声中，汉冶萍正大步迈进在世界钢铁舞台上。随着厂矿规模的扩大，职工人数逐年递增，1914年公司职工近3万人，欧战时期超过3万人，是近代中国最宏大的一支产业工人大军。

1914年，第一次世界大战爆发。钢铁作为一种重要军用物资，各交战国对此需求量激增。汉阳铁厂为适应这一形势需要，于1915年11月呈报公司，要求公司准予推广工字钢、角钢、钢板等。1916年1月，暂停钢轨生产，日夜加工赶制工字钢、槽钢和角钢等产品，以应国内外市场的需求。钢轨由1914年占销售比重的35.3%，下降到1918年的5.9%，而钢铁器件却由1914年占销售比重的3.4%，增加到1918年的21.8%（详见表5-12）。^⑤

此时，汉阳铁厂产品的国际市场主要是日本，1918年后销往日本的钢材5万吨，为1914年（1.5万吨）的333.3%（详见表5-13）。

① 《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第146页。

② 《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第150页。

③ 《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第188页。

④ 上海《万国商业月报》译西方报纸《汉阳铁厂装运钢铁出口将为欧美三洲实在之中国黄祸》，载《东方杂志》1918年第7期，第66页。

⑤ 见《汉冶萍公司志》，第31页。

表 5-12 1908 年至 1918 年汉阳铁厂主要产品销售比例对照表

单位：%

年份	汉阳铁厂销售额	钢轨销售比重	生铁销售比重	钢料销售比重	其他销售比重
1908	100	37.5	43.2	3.8	15.5
1909	100	49.5	37.7	4.7	8.1
1910	100	51.5	36.1	3.0	9.4
1911	100	35.0	52.0	0.2	12.8
1912	100	11.3	24.0	10.2	54.5
1913	100	20.2	51.5	5.3	23.0
1914	100	35.3	41.0	3.4	20.3
1915	100	27.3	41.4	9.4	21.9
1916	100	20.7	41.3	26.4	11.6
1917	100	15.5	42.3	31.9	10.3
1918	100	5.9	66.0	21.8	6.3

资料来源：汉冶萍公司历届账略，转见《汉冶萍公司志》，第 31 页。

表 5-13 欧战时期汉阳铁厂销往日本钢铁数量表

单位：吨

年 份	国 籍	数 量	全国钢铁出口量
1914	日 本	15000	62487
1915	日 本	50936	100186
1916	日 本	40950	155914
1917	日 本	49684	164516
1918	日 本	50000	190514

资料来源：《汉冶萍公司志》，第 33 页；《张国辉集》，第 308 页。

虽然出口日本的钢铁产品数量剧增，但整个欧战期间，汉冶萍公司的生产较为平衡，未见重大突破（详见表 5-14）。

而根据《汉冶萍公司志》一书所记，汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿的各类产品产量略低于上述数字。这是因为汉冶萍公司除上述三厂（矿）外，还拥有一些规模较小的厂矿，故其统计数字不尽相同（详见表 5-15）。

表 5-14 汉冶萍公司主要产品产量统计表（1914~1918）

单位：吨

年份	生 铁	钢 铁	铁矿石	煤	焦 炭
1914	130000	55850	505140	694764	194414
1915	136531	48367	544554	927463	249165
1916	149929	45043	557703	950000	266419
1917	149664	42651	541699	946080	239798
1918	139152	26994	628878	694433	216014

资料来源：《张国辉集》，第 280 页。

表 5-15 汉、冶、萍欧战时期三厂矿主要产品产量统计表

单位：吨

年份	汉阳铁厂			大冶铁矿	萍乡煤矿	
	生铁	钢	合计		煤炭	焦炭
1914	130846	51252	182098	488258	687956	194413
1915	136531	48369	184900	546789	927463	249164
1916	146624	45045	191669	550810	992494	266418
1917	149929	42653	192582	542519	946080	239797
1918	139152	26996	166148	629089	694433	216012

资料来源：《汉冶萍公司志》，第 26、51、75 页；《张国辉集》，第 308~309 页。

欧战开始两年之后，汉冶萍公司结束了自民国初年以来长达 5 年的亏损局面，从 1916 年起实现盈余。欧战时期汉冶萍盈亏情况见表 5-16。

表 5-16 欧战时期汉冶萍公司盈亏情况表（1914~1918 年）

单位：元

年份	盈	亏
1914	—	100967.97
1915	—	388105.93
1916	1878496.83	—
1917	2801872.20	—
1918	3797904.47	—

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》、《汉冶萍商办调查历史》、《汉冶萍公司档案》，转见《汉冶萍公司志》，第 125 页；《张国辉集》，第 307 页。

欧战时期汉冶萍公司的主要产品中，生铁和煤产量基本维持不变，钢和焦炭的产量逐年下降，只有铁矿石产量逐年上升。其主要原因是日本以借款为手段，大肆掠夺汉冶萍公司的铁矿资源所致。

这里，我们要梳理一下招商局与汉冶萍公司的关系，盛宣怀根据自己的阅历，得出了如下结论：

宣怀一生心血，以航业始，以铁业终。轮船招商局，只须步伍日本邮船会社，以旧作新，不劳而理。汉冶萍钢铁，成败得失，数十倍于航业，成则钢舰、钢械、钢轨、钢货皆足自办，而输出外洋，数必浮于丝茶，不难与美、德争胜，英、法瞠乎其后已。^①

这番话，说得意味深长，给人一种“烈士暮年，壮心不已”的感觉。特别是“以航业始，以铁业终”，既高度概括了盛宣怀自己波澜壮阔的一生，也是招商局与汉冶萍公司独特关系的真实写照。

不过，在盛宣怀引以为自豪的汉冶萍公司黄金时代的背后，仍然拖着一条长长的债务阴影。截至1911年，汉冶萍招收的股份总额累计1380.4万余元，但仍未达到盛宣怀预先设定的招股2000万元的目标。汉冶萍财务状况非常紧张，不得不依赖举借外债来维持公司的正常运转和扩大厂矿生产规模。

此时盛宣怀雄心万丈，日本驻大冶铁矿监督西泽称：“邮传部尚书盛宫保（宣怀）希望在五六年以内组织一个大的托拉斯，大规模地开展中日两国的冶铁工业”，盛氏“极力主张日本人利用中国人的商业才能，在中国的广大市场上和他们合作”。^②

盛宣怀要实现自己的远大目标，除向外国银行借钱外似乎没有更好的选择。1908年至1910年，公司举借外债多达11次，债主有麦加利银行、东方汇理银行、德华银行、礼和银行、捷成银行、华俄道胜银行、义品洋行（六合公司）、汇丰银行等。贷款数目最小者为1908年向捷成洋行借款8.2万两，最大者为1910年向华俄道胜银行、东方汇理洋行举借洋例银

^① 《盛宣怀致袁世凯函》，载《盛宣怀实业函电稿》（下），第796页。

^② 1911年10月14日《北华捷报》，第106页。

100 万两。^①

截至 1911 年，汉冶萍公司共欠内外债务 2200 余万两，其中内债包括预收邮传部钢轨价款 200 万两，川汉铁路总公司预售款 100 万两以及向沪、汉各钱庄的借款等，外债则指预收日本购买生铁价款 600 余万元和矿石价款 200 余万元，以及汉冶萍公司向横滨正金、华俄道胜、汇丰各洋行的借款、三井洋行的纱厂押款等。其中向日本借款共达 1200 余万元，且都附有苛刻条件。

在上述债务中，对汉冶萍公司危害最大的当属日本横滨正金银行在购买大冶铁矿石而预付的款项。日本正是利用这些借款，一步一步向汉冶萍公司渗透。在武昌起义爆发前 10 天的 1911 年 10 月 1 日，日本内相原敬听取日本驻大冶铁矿监督西泽公雄的汇报后，在日记中写道：“不管怎样，不妨把大冶地方视为我之势力范围。”^② 汉冶萍面对的是日本人贪婪的目光和无穷的欲望。

需要指出的是，如此巨额债务本息使汉冶萍如牛负重，步履艰难。据统计，从官督商办之初到民国初年，汉冶萍公司支付给各银行、商号的利息以及分配给股东的股息共达 1000 余万两，约占汉冶萍同期总支出的 1/3。^③ 在此情况下，汉冶萍公司难以进行资本积累和扩大再生产，故在革命风暴来临之时，庞大的汉冶萍公司竟不堪一击，立即陷入重重危机之中。

① 徐义生编《中国近代外债史统计资料》（1853～1927 年），中华书局，1962，第 42～50 页；全汉昇：《汉冶萍公司史略》，第 133 页。

② 〔日〕升味准之辅：《日本政治史》第二册，商务印书馆，1997，第 429 页。

③ 全汉昇：《汉冶萍公司史略》，第 131 页。

第六章 恶魔在侧

——合办之梦破灭

招商局、汉冶萍走过的道路都十分坎坷，1912年南京临时政府成立后，因财政困难被迫将招商局和汉冶萍公司向日本押借巨款。野心勃勃的日本正在窥视和试图染指招商局与汉冶萍公司，直至把两家企业变为日本的附庸。历史进程常常有惊人的相似之处，但历史的结局往往迥然有异。招商局最终跳出了日本人的陷阱，汉冶萍公司虽曾拒绝中日合办要求，但依然未能摆脱日本人的魔爪。

一 汉冶萍举借日债

汉冶萍公司向日本借债是中国近现代史上一个重要研究课题。近年来，一大批重要史料和研究成果相继问世。笔者这里就有关问题作一些简单叙述。

我们前面已经提到，日本借钱给汉冶萍公司的目的是要把这家公司最终变成自己的附庸。1899年签订的“煤铁互售合同”，规定了日方每年向汉冶萍订售5万吨铁石，“决无缺少，如日本要加买矿石，亦必照办”。^① 这就是使汉冶萍公



图 6-1 日本明信片中的民国初年的汉阳铁厂

^① 《煤铁互售合同》（1899年4月7日），载公司《杂卷》7号。转引自武汉大学经济学系编《旧中国汉冶萍公司与日本关系史料选辑》（下简称《汉冶萍与日本关系史料》），上海人民出版社，1986，第10~11页。

司开始丧失自主决定铁矿石出口的权利。

1899年和1900年，日方又与汉冶萍公司两次续订条款。据日本驻上海代理总领事小田切万寿之助（以下简称小田切）1900年8月30日致日本外务大臣青木周藏（以下简称青木）公函称：“利用当前形势（指八国联军入侵北京）极力说服盛氏，终于使其单独负责，缔结了本合同。”^①这两份续订条款对大冶矿输日的数量、质量等作出了更为严格的规定。^②

日方向汉冶萍公司的第一次贷款是1904年签订的预售矿石借款。这桩贷款由日本驻沪总领事小田切直接出面联系、洽谈。早在1899年3月14日，日外务大臣青木在致小田切密函中称：“政府命正金银行负责贷款谈判，此项资金实际上是由政府贷出。”他还说：“大冶铁矿无论如何有将其作为抵押品之必要。”^③由于各种因素的影响，此次贷款谈判被搁置。

从1902年起，日本以兴业银行名义向汉冶萍公司提供300万日元，用于预售矿石的活动开始秘密进行。这次活动仍由小田切出面联络。实际上，这次日方借贷是由日本内阁会议通过并由内阁总理大臣作出的最终决定。包括向汉冶萍公司贷出的300万日元在内，日本对华贷款的绝大部分资金来自日本大藏省储金司，兴业银行不过是名义上的经手人罢了。^④

在协议正式签订前的1903年2月6日，小田切致电日本外务大臣小村寿太郎（以下简称小村），提出与盛宣怀谈判的三项条件：1. 铁矿不得出让或抵押与其他外国；2. 铁矿石价格在合同规定年限第一期期末妥善商定；3. 借款由铁矿石价偿还。^⑤日本人的意图非常清楚，长期控制大冶铁矿，为日本的新兴钢铁工业——八幡制铁所提供可靠的原料供应。小村在同年3月10日致小田切密电称：“我国对大冶铁矿方针，在使其与我制铁所关系更加巩固，并成为永久性者；同时，又须防止该铁矿落入其他外国

① 日本外务省编纂，昭和三十一年三月三十一日发行《日本外交文书》（下简称《日本外交文书》）第31卷，文件号539。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第23页。

② 见《汉冶萍与日本关系史料》，第21~23、26~27页。

③ 《日本外交文书》，卷32，文件号393。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第33~35页。

④ 代鲁：《汉冶萍公司所借日债补论》，《历史研究》1984年第3期；《张国辉集》，第282页。

⑤ 《日本外交文书》第36卷第二册，文件号1013。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第44页。

人之手。此乃我制铁所将来发展之必要条件。因此，借款期限亦当以尽可能长期为得策，故特定为三十年。”小村再三强调，“防止（铁矿石）落入（其他）外国人之手，此事极为重要”。^①

日本两位重要外交人士的密电，使人们清楚地看到：把大冶铁矿变成专一向日本提供铁矿石的基地，已成为日本政府的一项既定方针。这种借贷并不是什么单纯的经济行为，而是以掠夺他国矿产资源为目的的政治行为。

中日双方反复磋商，盛宣怀还于1903年5月赴京与日本驻华公使内田康哉进行谈判，双方的分歧仍未完全消除。日本外务大臣小村于8月7日致小田切密电：“使用高价原料，无论如何不可能。加之在三十年限内，把价格固定下来，实在非常危险。”^②这就表明了日方的态度：通过谈判签订合同使从铁山长期进口低价铁矿石成为一种有约束力的法定行为。

日驻沪总领事小田切复外务大臣密电称，他“曾寻求机会不露痕迹地与盛宣怀进行商谈”，^③而盛氏在谈判中对日方的低价格持有异议，对此小村表示：“万一盛宣怀方面对上述价格不同意，以致本件不能成立时，可以略微提高一点矿石价格”。^④

但是，盛宣怀同驻大冶德国技师及铁厂某人商谈之后，情况为之一变。^⑤这就为双方最终签订合同扫除了障碍。对第一次、第二次协议合同草案进行讨论时，双方仍有某些分歧，^⑥但盛宣怀急于就合同条款达成一致：“目前官本无可拨，商股无可加，洋债无何抵，数年以来，焦头烂额，日夜思维，始得此无中生有一线之生机，实属转败为胜、百年之要策。”^⑦他说得如此冠冕堂皇，实际上是面临诱饵饥不择食的一种托词而已。

① 《日本外交文书》第36卷第二册，文件号1016。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第44~45页。

② 《日本外交文书》第36卷第二期，文件号1025。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第55页。

③ 《日本外交文书》第36卷第二册，文件号1017。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第47页。

④ 《日本外交文书》第36卷第二册，文件号1025。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第57页。

⑤ 《日本外交文书》第36卷第二册，文件号1031。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第59页。

⑥ 见《汉冶萍与日本关系史料》，第59~92页。

⑦ 《愚斋存稿》第62卷，电报39，第7页。

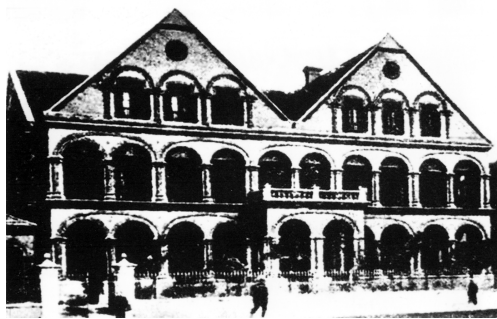


图 6-2 日本横滨正金银行汉口分行

尽管如此，盛宣怀与日方之间仍然有一些讨价还价的空间。据日驻沪总领事小田切 1903 年 10 月 5 日致外务大臣小村密函称：“对方又提出，本金清偿后，矿石买卖合同应同时宣告作废。因此，经过多方推敲后才制定此项条款。总之，双方希望尽可能地长期使用低

利资金，而私付制铁所之用意，又在于尽可能长期保持密切关系。”^① 本来，以盛宣怀为代表的中方提出的“本金清偿后合同作废”的议案是合情合理的，但日方却在“长期保持密切关系”的华丽辞藻下，“长期”占有中国的大冶铁矿。

由于张之洞等朝中重臣虽总体上赞成签订中日矿石合同，但对某些条款仍心存疑虑，故合同的正式签订被一再延宕。

在日本外务大臣小村、驻华公使内田等人的积极活动下，《大冶购运矿石预借矿价正合同》于 1904 年 1 月 15 日在上海签订，汉阳铁厂督办盛宣怀和日本兴业银行理事井上辰九郎等在合同上签字。使人特别“奇怪”的是，小田切万寿之助既作为日本制铁所代表，又作为日本驻沪总领事，两次在同一份合同上签字。^② 合同的主要内容前面已作介绍。

日本签订此份合同的用意，就是要把大冶铁矿牢牢掌控在自己手中，既不准其他国家染指，也不让大冶铁矿逃出牢笼，从而实现对这一矿山的长期独霸。盛宣怀在这一丧矿失权的合同上签字，当然要负上不可推卸的历史责任。

据学者研究，包括 1903 年汉阳铁厂向日本大仓组借期一年的 20 万洋例银在内，汉阳铁厂及后来的汉冶萍公司 1903 年至 1911 年期间向日方借债多达 13 笔（详见表 6-1）。

① 《日本外交文书》第 36 卷第二册，文件号 1044。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 78 页。

② 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（二），第 387~388 页；《汉冶萍与日本关系史料》，第 113~115 页；《汉冶萍公司志》，第 272~273 页。

表 6-1 汉冶萍公司所借长期、不定期日债表

编 号	借 款 日 期	债 权 人	借 款 数 额	抵 押 和 担 保	利 率				还本办法	截至 1948 年 9 月结欠额	备 注
					原定 利率	1917 年 9 月	1925 年 1 月	1930 年 6 月			
1	1903 年 12 月 14 日	大仓组 (注)	洋 例 银 20 万 两	汉厂栈存钢轨 6000 吨 作抵, 汉厂作保	7.2 厘				1 年为期		合同定为 月息 6 厘
2	1904 年 1 月 15 日	兴业银行	日金 300 万 元	大冶得道湾矿山、铁 路、矿山吊车并车辆 房屋及修理机器厂作 担保	6 厘			5.5 厘	30 年为期, 1924 年 9 月修 改原约, 改为自 1927 年 3 月间停止还本, 仅付利息, 以后 25 年间摊还	日 金 2051551.8 元	
3	1906 年 2 月 28 日	三井物产 会社	日金 100 万 元	汉厂动产及所产钢铁和 栈存煤焦材料作抵押	7.5 厘				3 年为期, 后展至 1914 年 6 月 30 日到期		
4	1907 年 12 月 13 日	大仓组	日金 200 万 元	萍乡煤矿所有生利之 财产物件作抵	7.5 厘				7 年为期, 前 3 年只付息, 后 4 年分 4 期还本		内 有 1905 年 6 月所借 30 万 元 转 入, 此 次 实 借 只 有 170 万 元
5	1907 年 12 月 13 日	汉口正金 银行	日金 30 万 元	与前编号 2 兴业银行 借款相同	7 厘				5 年为期		

续表

编 号	借款日期	债权人	借款数额	抵押和担保	利 率				还本办法	截至 1948 年 9 月结欠额	备 注
					原定 利率	1917 年 9 月	1925 年 1 月	1930 年 6 月			
6	1908 年 6 月 13 日	横滨正金银行（第一批）	日 金 150 万 元	汉冶萍公司原有矿 ^① 山及其他财产和九江大城门铁矿 ^② 山作抵押	7.5 厘	7 厘	6 厘	5.5 厘	10 年为期，前 3 年付息，第 4 年起分 7 年还债。1913 年 3 月修改原约，改为 1915 年起，分 8 年归还；1925 年 1 月又改为 1924 年至 1927 年 3 年间停止还本，仅付利息，以后 25 年间本利均等摊还	日 金 150 万 元	
7	1908 年 11 月 14 日	横滨正金银行（第二批）	日 金 50 万 元	汉冶萍公司原有矿 ^① 山及其他财产和九江大城门铁矿 ^② 山作抵押	7.5 厘	7 厘	6 厘	5.5 厘	10 年为期，前 3 年付息，第 4 年起分 7 年还债。1913 年 3 月修改原约，改为 1915 年起，分 8 年归还；1925 年 1 月又改为 1924 年至 1927 年 3 年间停止还本，仅付利息，以后 25 年间本利均等摊还	日 金 50 万 元	
8	1909 年 3 月 21 日	汉口正金银行	洋 例 银 50 万两	公司汉口地契一、二、三、五、六号共 25 张作抵，盛宣怀作保	8 厘				1909 年 4 月 19 日起分两年半还清		
9	1910 年 9 月 10 日	横滨正金银行（第三批）	日 金 100 万 元	与前编号 6 正金银行借款相同	7 厘	6.5 厘			原定两年为期，后改为 1911 年起分 3 年归还		

续表

编号	借款日期	债权人	借款数额	抵押和担保	利率				还本办法	截至1948年9月结欠额	备注
					原定利率	1917年9月	1925年1月	1930年6月			
10	1910年11月17日	横滨正金银行（第四批）	日金612730元	与前编号6正金银行借款相同	7厘	6.5厘	6厘	5.5厘	1915年起分5年归还。1925年1月修改原约，改为1924年至1927年3年间停止还本，仅付利息，以后25年间本利均等摊还	日金612730元	原为规银100万两借款，后分拆成两笔
11	1910年11月17日	横滨正金银行（第五批）	日金614395元	与前编号6正金银行借款相同	7厘	6.5厘	6厘	5.5厘	1915年起分5年归还。1925年1月修改原约，改为1924年至1927年3年间停止还本，仅付利息，以后25年间本利均等摊还	日金614395元	
12	1910年12月28日	三井物产会社	日金100万元	向六合公司转借集成纱厂契据					1年为期，于1911年10月又展期1年，加息1厘，1912年12月28日到期		
13	1911年3月31日	横滨正金银行（第六批）	日金600万元	合同中未提抵押担保事	6厘			5.5厘	15年为期，自1915年起分11年还本，1925年1月修改原约，改为1924年至1927年3年停止还本，仅付利息，以后25年间本利均等摊还	日金600万元	

注：大仓组是日本的一家金融企业组织，时任总经理大仓喜八郎。
资料来源：（1）《汉冶萍与日本关系史料》，第1112~1116页；（2）鄂档：《汉冶萍商办历史调查》；（3）《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三）；（4）鄂档：《汉冶萍公司》（下册），第592~601页。

据张国辉先生统计，1903年至1911年日本向汉冶萍公司提供的贷款达1200余万日元。^①正如张先生指出的那样，通过借款“多年来日本梦寐以求控制大冶铁矿作为八幡制铁所原料基地的图谋终于全部实现”。^②上述借款的“本息均以大冶矿石作为偿还手段，从而使汉冶萍公司长期无法摆脱日本势力的控制。而日本政府利用在表面上是‘商业关系’的贷款，逐步取得萍乡煤矿、大冶铁矿的采掘权，进而‘使企业管理权归于本邦之手’”。^③

日本官方人士在互致密函时，对从掌控大冶铁矿、萍乡煤矿的采掘权入手进而吞噬这两座矿山的野心是毫不掩饰的，相互交换看法时也是直言不讳的。1905年8月2日，日临时兼任外务大臣桂太郎在致大藏大臣曾祢的密函附件中称：

1. 大冶铁矿及萍乡煤矿之采掘权，将来应看准时机，使其全归于我国。

2. 上述两矿之经营及汉阳铁政局（指汉阳铁厂）和兵工局之经营，必须以聘用日本技师负责业务为条件，提供资金，其管理权亦须归于我国。^④

由于盛宣怀对日方的某些条款持保留态度，故日方有时也故作姿态，假惺惺地说些自己也难以相信的谎话。1905年10月26日，日驻沪总领事永泂致外务大臣小村密函中称，盛宣怀对一些条款“再三表示困难，并谓此实系‘政治借款’云云。本总领事当即详加解释……此次借款与日本政府并无关系，本总领事居中斡旋，只是由于私交关系，毫无政治色彩”。^⑤真有点此地无银三百两的味道。

日本人为达到占有冶矿、萍矿及整个汉冶萍公司的目的是不择手段

① 按汪敬虞《中国近代工业史资料》第二辑第120页插页所列数字计算，转引自《张国辉集》，第127页。

② 张国辉：《论外国资本对洋务企业的贷款》，载《张国辉集》，第127页。

③ 《日本农商务大臣、外务大臣、大藏大臣致内阁总理大臣请求阁议案》（1905年8月21日），载《日本外交文书》第38卷第二册，第207页。转引自《张国辉集》，第127页。

④ 《日本外交文书》第38卷第二册，文件号1117。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第125页。

⑤ 《日本外交文书》第38卷第二册，文件号1129。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第139页。

的。第一种手段是恫吓：“10月28日制铁所来省（按指外务省），发出如下电报：认为与其回答对方随便提出之意见，不如暂行中断交涉为宜。”^①第二种手段是欺骗。日本有时也要作出“勉强”的姿态，日驻沪总领事永泷1905年10月26日在致外务大臣小村的密函中称，如果日方的方案“仍难得到对方同意，我方只能表现出并不愿意贷款姿态，以静待对方之再度申请”。^②第三种手段是阻挠，即排斥第三方的介入。日本对第三国特别是德国介入汉冶萍借款案深怀戒备。永泷1905年11月5日致临时兼任外务大臣桂太郎电报上称，如果借款案“无成立之望，反而会使对方倾向于依靠德国商人”。^③第四种手段是威逼。据盛宣怀称：“小田切来寓，立逼画押，不容更改。”^④这虽属稍后之事，但日本对汉冶萍公司及其主管人员态度的狠毒、专横却是始终如一的。

客观地说，盛宣怀对向日本借款的危害还是有所认识的。永泷1907年5月2日致日外务大臣林董密函中称：“盛宣怀唯恐重蹈前数年大冶借款覆辙，故希望此次萍乡煤矿局和汉阳铁政局借款，仅限于商业上关系，不欲本领事或银行介入其间。”^⑤萍乡煤矿有关负责人的态度与盛宣怀大体一致，“煤矿局似乎不愿意我国（指日本）领事介入其间，所以永泷总领事只是内部予以帮助，促其成立，在合同签字时并未列席”。^⑥永泷这样做，当然是不希望日本的图谋过早公开暴露，中国有句成语“欲盖弥彰”也许可以形象地描述永泷的这一举动。

在1907年萍乡煤矿向日本借款200万日元商谈的过程中，盛宣怀可能怀着某些个人目的，据永泷5月2日致林董的密函中透漏：“此项借款金

① 《日本外交文书》第38卷第二册，文件号1130。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第141页。

② 《日本外交文书》第38卷第二册，文件号1129。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第139页。

③ 《日本外交文书》第38卷第二册，文件号1131。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第141页。

④ 《盛宣怀致孙宝琦函》，载《盛宣怀实业函电稿》（下），第794页。

⑤ 《日本外交文书》第40卷第二册，文件号1452。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第151页。

⑥ 《日本外交文书》第40卷第二册，文件号1454。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第155页。

额，虽有一部分系充萍乡矿局费用，但另一部分似将供盛氏自己私用。”^①这也许能解释，为什么当借款合同中一些条款严重地损害大冶铁矿、萍乡煤矿乃至整个汉冶萍公司利益时，盛宣怀仍敢冒天下之大不韪，在这些合同上签字画押。不过，没有证据证明其中一部分借款被盛宣怀“私用”了。

1908年9月2日，盛宣怀启程赴日本就医，兼考察日本钢铁厂矿。盛宣怀说，在东方只有“日本制铁所与我并峙，彼之总理曾已亲来汉考察，我亦宜往一行，藉资互证”。他称东洋之行“一面考察厂矿，一面就医”。^②

盛宣怀在日逗留期间，与日本首相桂太郎、外相小村寿太郎、新任日本驻华公使伊集院彦吉、日本银行调查局局长片山贞次郎、日本陆军中将兼制铁所所长官中村雄次郎、日本前首相伊藤博文等进行了广泛接触。^③

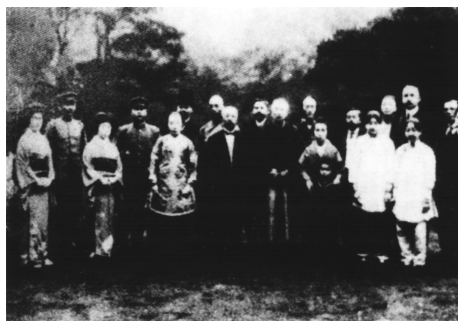


图6-3 1908年盛宣怀赴日治病时留影
(前排左起第五人为盛宣怀)

在与日本朝野人士的多次会见中，盛宣怀同日本首相、外相、驻华公使、制铁所所长官的会见都十分引人注目。盛对日公使伊集院说：“中日同种同文，兄弟之国，讲求亲睦之道，须在实际不可徒托空言，即从商务而论，铁为日本所至急，而出数甚少，汉厂不惜大冶矿石公道售济，此其一端。总之，有无相通，患难与共，相依如唇齿，

相顾而辅车，方不愧兄弟二字。”^④这种亲日言论，虽是一种外交语言，却也部分道出了盛宣怀向日本出售大冶铁矿石的真实意图。

盛宣怀在与制铁所所长官中村雄次郎见面时，马上把他对伊集院表示过的“有无相通，患难与共”的诺言变成了行动，盛向中村表示：买钢筒一

① 《日本外交文书》第40卷第二册，文件号1452。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第152页。

② 《愚斋存稿》第23卷，第29页。

③ 夏东元编著《盛宣怀年谱长编》（下册），第887~890页；盛宣怀：《愚斋东游日记》，第47~53页。

④ 《愚斋东游日记》，第18~19页。

万吨，售生铁、萍焦各一万吨，“中村允俟回所商量，握送而别”。^① 这桩私下的交易尚未正式签署合同。

盛宣怀同日本首相桂太郎、外相小村寿太郎的会谈更值得重视，因为这两次会谈首次提到所谓“中日合办”汉冶萍公司之事。桂太郎在同盛氏会谈时直截了当：“鄙见最好两国合办，贵国富原料，敝国精制造，资本各半，利益均分。”他还具体建议：“贵大臣此次到制铁所应详细阅看，或可商量一合办之法。”而小村在同盛宣怀会晤时，互相谈了一些十分热情的话，小村云：“吾兄弟两国相亲相依，永固吾圉。”盛氏则引用伊藤博文的话“顾全大局，不争小事”来做回应。在一派“友好”声中，小村特别强调：“方今最良之法，莫如合营商业。”^② 合资的对象，首先是汉冶萍公司。虽然日本“合办”汉冶萍公司的野心此时尚未实现，却给民国初年的“合办”埋下了种子。

盛宣怀在日本逗留期间，未停止与日方进行借款谈判。1908年11月14日，汉冶萍公司以矿山作抵押，与横滨正金银行签订借款50万日元的合同。此时因光绪帝、慈禧太后先后逝世，盛宣怀提前回国奔丧，于11月25日返抵上海。

盛宣怀回国之后，又与日方签订了多份借款合同。1909年3月21日，与汉口正金银行签订举借洋例银50万两的合同。9月24日，小田切从日本来到上海，转述日本高层的意见，邀请盛宣怀“速赴东洋面商铁事”。

尽管盛宣怀在1911年10月之前再未赴日，但中日借款谈判仍在紧张进行。从1910年9月到辛亥革命爆发前的1911年3月，汉冶萍公司向日本横滨正金银行及三井物产会社连续借款5次，总额927.712万日元。^③ 这些借款有一重要背景是汉冶萍公司向美国大来洋行出售生铁案。

我们在前面已经介绍过，在美国人大来的撮合下，1910年3月22日，汉冶萍公司分别与美国西方钢铁公司、大来洋行签订合同，汉冶萍每年向

① 《愚斋存稿》第23卷，第39~40页。

② 《盛宣怀年谱长编》下册，第889页；《愚斋东游日记》，第47~53页。

③ 根据《汉冶萍与日本关系史料》第1114~1116页中有关数据推算，参阅《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第151~155、159~160页；鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第592~596页。

西方炼钢公司出售马丁炉炼钢生铁最少 3.6 万吨，最多 7.2 万吨，由大来洋行负责运往美国。为此大来本人在 1909 年至 1910 年间三次到大冶和武汉考察。

1909 年，汉阳铁厂已向“美国钢铁公司交付生铁 2 万吨，据闻，在美国西海岸，汉阳生铁之声誉甚佳，十分引人注目”。^①虽然西方钢铁公司很快就陷入财政困难，未能完全履行上述合同规定的权利与义务，但此事却引起了日本政府的关注。1910 年 3 月 26 日下午，日本驻沪总领事有吉奉外务大臣小村之命访问盛宣怀，盛坦然相告：“订合同乃通常之买卖，毫无保密之必要。”盛还说：“大来公司原属太平洋轮船公司之代理店，该轮船公司……乃常运汉阳生铁至美国出售，获得意外好成就。”“至于代价，则照历来随时卖价计算，汉阳交货，每吨订为十三美元，七年半期满后，更可续订七年半，价格照旧。数量每年至少三万五千吨，至多七万吨。”当有吉探询大来为何要到萍乡煤矿视察时，盛答曰：“大来本系太平洋轮船公司之代理，当然有视察之必要。”这使有吉十分怀疑，在向小村报告时竟猜测：“就其前后情况和证据来看，可以察觉，当还有其他某种策划。”^②

同年 3 月至 4 月，日本大藏省、外务省、日驻华总领事相互频致密电，了解事态的最新进展。日本驻大冶铁矿监督西泽 4 月 14 日、17 日两次致函制铁所长官中村，他获悉“美国人除购买生铁以外，还将购入大冶铁矿”。西泽向中村汇报：他于 4 月 11 日夜紧急会见盛宣怀和大冶铁矿总办王锡绶，并发表声明称：“美国购买大冶矿石，不仅出于政略上企图将来在长江流域掌握利权”，而且“是因为美国最优质之铁矿逐渐濒于缺乏，结果不得不乘机插手东亚”。这对于日本是“绝对不能容许之事”。西泽肆无忌惮扬言中国事先不知照日本，“不能不说是有损于中日两国之邦交”。他危言耸听：“像现在这样，把作为担保品的狮子山之矿石供应汉阳（铁厂），则将来二十多年间我国制铁所用之原料，将有陷于枯竭之虞。”西泽

① 《日本外交文书》第 43 卷第二册，文件号 653。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 168 页。

② 《日驻沪总领事有吉致外务大臣小村机密函》（1910 年 3 月 28 日），载《日本外交文书》第 43 卷第二册，文件号 647。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 159 ~ 160 页。

又称：“作为我国担保矿山之狮子山铁矿，决不能出卖给外国人，特预先提请注意。并恳切说明，该矿山之铁矿，将来二十余年内仍供给我国需要，连现在该山供应汉阳铁政局之矿石，亦将要求停止，我国对狮子山铁矿之既得利权必须尊重等等。”一个日本技师竟以主子的口吻与盛宣怀这样的重要级人物交涉，不仅横蛮地要求狮子山铁矿停止对汉阳铁厂的矿石供应，而且出言不逊，直接要求“盛宣怀必须尊重（日本）既得利权”。显然，这位日本技师完全以殖民者自居。西泽还特别提醒若松制铁所长官中村：“今见美国之入侵，知列强对扬子江野心之大，我国人之警觉，更亟需提高。”在日本的巨大压力面前，汉冶萍公司负责人表现得异常软弱，协理李维格4月23日复函西泽时做可怜状：“弟向来办事，于公理之外，最喜参以情意，故非万不得已，不愿即据理直争。况尊处与敝处交谊更非恒泛可比。”^①

西泽的颐使气指和李维格的唯命是从形成鲜明的对照，说明日本向汉冶萍公司所谓“预购矿石”，完全不能反映平等的资金借贷关系，日本人对中国人像腰缠万贯的富翁对待沿街乞讨的流浪汉那样鄙视。

此时盛宣怀虽然对与日本签订借款合同非常热心，但对日本的某些做法还保持一点戒备。1909年6月17日，盛宣怀致驻沪总领事永泂久吉的信中，对日本人蓄意刊登有关大冶铁矿的不实消息，“谅系制铁所所登，殊为诧异”。他请求永泂“设法阻止”，“将该段抽出”。^②

尽管日本方面已多次表示反对汉冶萍公司向美国出售生铁，但1910年5月27日第一批生铁还是在汉阳铁厂装载上船，准备运往美国。当日本再次就此进行交涉时，盛宣怀作出的解释是，1904年1月15日签订的合同“只说不得卖与中国地方有洋股之铁厂，并未订明外国地方全系外人资本之铁厂亦不另卖”。^③对此日方则强辩：“即使同我国所订合同中无明文规

① 《日本外交文书》第43卷第二册，文件号649、651。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第160~165页。

② 《盛宣怀致永泂久吉函》（1909年6月17日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第98页。

③ 《日本外交文书》第43卷第二册，文件号651。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第165页。

定，亦应先同我国磋商，从道义上讲，乃系当然之理。”^① 日方所称的“道义”，不过是入侵者对被害者常用的一块遮羞布罢了。

此时，日本八幡制铁所正在快速发展，但仍未能满足国内经济发展和对外扩张的需要。1901年至1905年，日本国内对生铁的年均需求量约12万吨，钢约25万吨；1906年至1910年，二者年均需用量分别增加为26万吨和46万吨，但日本国内生铁和钢的自给率分别只有60%和40%。为此，日本加紧了对八幡制铁所的扩充增建。1906年至1909年间，该所完成了年产18万吨钢的第一期扩建工程。接着又制订了以年产30万吨钢为目标的第二期扩建计划。^② 为了更好地解决炼铁所需的原料供应问题，日本政府于1910年1月委派制铁所所长官中村雄次郎来华与盛宣怀进行密商。^③

为了尽快从中国获得铁矿石、生铁等原料，日方终于扯下了所谓“道义”这块遮羞布，赤裸裸地提出自己的要求。1910年9月10日汉冶萍公司向日本横滨正金银行借款100万日元的合同中明文规定，在合同期内，汉冶萍“公司以装运出口至美国Seattle（西雅图）之生铁、矿石发票所开之半价带根汇票抵还此次借款”；“银行将带根汇票在美国收到贷款后，即于本日电汇横滨，其汇价照本日于（汉冶萍）公司最便宜之价核算”。^④ 好一个“半价”、“最便宜之价”，这不是变相盘剥又是什么？其目的就是要阻止汉冶萍公司向美国出口生铁。

不仅如此，日方还向汉冶萍公司提出全部买断该公司生铁、矿石的要求。是年11月7日，制铁所所长官中村雄次郎致函汉冶萍公司，公司“如再有多余生铁、矿石……当先尽问敝所愿否购买。如不愿再购，贵公司即售与他人”。^⑤ 对中村这样的非分要求，盛宣怀、李维格在回函时并未直接进行反驳，而是表现得异常软弱，说了一些“愿借巨款相助，至纫交谊”之

① 《日本外交文书》第43卷第二册，文件号652。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第167页。

② 参见代鲁《从汉冶萍公司与日本的经济交往看国家近代化的政治前提》，《中国经济史研究》1988年第4期。

③ 《日外务大臣小村致驻华公使伊集院机密函》，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第169页。

④ 鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第592页。

⑤ 《中村雄次郎致汉冶萍公司函》（1910年11月7日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第157页。

类的客气话，并表示：公司的“扩充等费约需银二三千万两”。^①

盛宣怀之所以急于同日方签订数额高达几百万乃至1000多万日元的借款合同，无疑有他自己的打算。当汉冶萍公司向横滨正金银行借款100万日元的合同在1910年11月17日签订以后，横滨正金银行北京支店支配人（即经理）实相寺贞彦当即致函汉冶萍公司，强调“不但他股东之股票归盛宣怀个人之担保，且盛宣怀之股票亦自应归盛宣怀个人之担保”。^②这里所说的担保股票，是指当天签订的合同中规定的担保品——150万元的汉冶萍公司股票。很显然，日方是把这次借款视为盛宣怀的个人行为。

在很多日本人看来，盛宣怀是只肥羊。据三菱洋行和日本媒体估计，盛氏财产达到惊人的4087万元，其中汉阳铁厂1227万元，大冶铁矿1130万元，萍乡煤矿1550万元，轮船及码头175万元，扬子机器公司5万元。^③不论这种估计是否准确，日本人要盛宣怀个人对借款作担保，可以达到一箭三雕的目的：既可以保证贷出之款的绝对安全，又可以伺机向汉冶萍公司渗透，再就是如果汉冶萍公司无法按期还款，日方可以随意处理盛宣怀的巨额个人财产。

这里有一个非常值得深思的问题。当年盛宣怀在与外国商人斗智斗勇时，态度还是可圈可点的，如今却判若两人。他为何换了一张面孔呢？这里有多种原因，此时盛宣怀已升任邮传部右侍郎，官当大了，考虑问题就复杂了。但关键还是“私”字、“利”字在作怪，由于汉冶萍公司利润丰厚，据说盛宣怀把自己的私产几乎都投了进去。有一种说法是：当盛氏年纪渐老、身体又有病时，急于将自己投进的资金收回来，他只能靠外债来填补资金缺口，于是他在主要债主——日本人面前表现出奴颜婢膝的样子也就不足为奇了。请看与他交往甚多的日本人小田切的一番话。

日本正金银行驻北京董事小田切 1911 年 2 月 15 日致总行代理总经理

① 《盛宣怀、李维格致中村雄次郎函》（1910年11月7日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第157页。

② 《实相寺贞彦致汉冶萍公司函》（1910年1月17日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第160~161页。

③ N. C. H, 1912年2月10日，第361页。转引自聂宝璋、朱荫贵编《中国近代航运史资料》第二辑（1895~1927）上册，中国社会科学出版社，2002，第596~597页。

山川勇木的信中是这样介绍盛宣怀与汉冶萍债务之间的关系：

主要债主为盛宣怀，盛氏几乎把自己全部财产充作制铁事业之资金，由于铁厂已逐步得到整顿，而盛氏亦已渐入老境，拟于此时，募集的三千万元的公司债，一方面用以偿还盛氏通融之款项，另一方面用充事业扩张之资金。

鉴于日本与盛宣怀之关系既久且深，采取如此措施，不仅鄙人大喜过望，即我国当局想亦有同感。

日本亦当毫不踌躇地尽可能援助阁下之事业。

这种场合，对我国说来，正是可乘之机。^①

这段话最清楚不过地说明了盛宣怀在日本人面前步步退让的原因。日本人也很好地把握住了这个“可乘之机”，逐步全面控制了汉冶萍公司。

日本人在控制汉冶萍公司方面是寸步不让的。本来，“盛宣怀为了偿还汉冶萍公司对他所欠债款和筹措事业扩张资金，拟由日本和英、德、法、美四国募集债券各五百万元一案”，由于日方的坚决反对，“已决定作罢”。^②

其时中国正值辛亥革命前夜，盛宣怀已处于四面楚歌之中，不仅报纸上时有对盛氏的批评，而且“军机大臣、陆军部方面攻击盛宣怀假公济私。如二千万借款和萍乡担保借款成立，盛氏地位必发生危险”。^③在此情形下，盛宣怀向小田切提出了暂停汉冶萍公司对日借款谈判。^④

日方当然不愿意放弃即将到手的利益，他们以所谓“难保其（指盛宣怀）在此期间内不采取某种形式从他国借款”为由，要求盛宣怀确保日本“在汉阳、大冶取得优先权”。盛宣怀虽在口头上表示，“公司今后如以汉阳、大冶作担保进行借款，就必须尽先与日本洽商”，但日方仍要盛氏作

① 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号565，附件。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第189~190页。

② 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号566。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第191页。

③ 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号571。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第195页。

④ 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号573。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第197页。

出“书面保证”。^①

日本这样做的目的很清楚，就是要确保在汉冶萍的既得利益。日驻华公使伊集院 1911 年 4 月 26 日致外务大臣小村的信中说：“如本案终不能成功，则对将来恐别无保障之途，而且从前经过种种苦心与策划所逐渐赢得的我方对汉冶萍公司的特殊地位，亦将难免毁于一旦。”伊集院特别担心：“由于盛宣怀的健康关系以及周围的情势，很难预料他在何时死去或者垮台，万一发生上述情况，则关于本件借款之商谈将较前更为困难。”^②

有鉴于此，日方加快了谈判速度。

1911 年 5 月 1 日，《预借生铁价值续合同》签订，其主要内容为：汉冶萍公司向日本横滨正金银行订借 1200 万日元，期限 15 年，年息 6 厘。日本制铁所长官中村雄次郎、汉冶萍总理盛宣怀、协理李维格、横滨正金银行董事小田切分别代表双方在“续合同”上签字。为了减少中国国内的反对声浪，“续合同”第五款规定：“此借款并无抵押，但公司亦不将公司所有汉阳、大冶两处现在及将来一切产业抵押他国借款，如将来欲将此汉、冶两处产业抵押借款，须先尽银行。”在这次合同及此后的合同中均载明一条：“本合同字句如有疑义，以日文为准。”这当然是一种强者为王的逻辑。尽管日方的基本要求一点也没有改变，但日方驻华公使伊集院仍为此向日本外务省报告，表明他们“作了如下保留，即不经双方董事会承认和制铁所长官认可，本合同即为无效”。^③

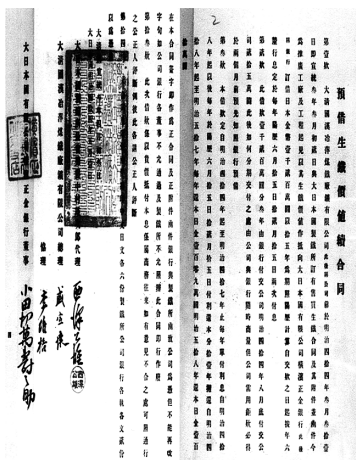


图 6-4 1911 年 5 月盛宣怀与小田切等签订“预借生铁价值续合同”

① 《日本外交文书》第 44 卷第二册，文件号 574。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 197 页。

② 《日本外交文书》第 44 卷第二册，文件号 575。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 198 页。

③ 《日本外交文书》第 44 卷第二册，文件号 582，附件。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 203 ~ 204 页。

此事关乎日方重要利益，而中国国内反对声仍不绝于耳，因此，小田切特别向正金银行总经理高桥叮嘱，“有严守秘密之必要”。^①此时，汉冶萍公司董事会内部对此事也持有不同意见。据盛宣怀称：“今日将合同提交董事会求得通过，实则极为困难，而且反有误事之虞。”盛的打算是等待“董事会改选后，将总管处设在汉阳”，他的心腹董事将在总管理处担任要职，由总管处代替董事会，“然后履行本合同”。日方小田切认为，对此时的盛宣怀应采取两面手法，一方面“大感不快，对此采取强硬主张并非难事”；另一方面，“除非万不得已，不能粗暴从事……对他不严格追究，灵活使用他”。^②

协理李维格最初主张此事要通过董事会，但经过盛宣怀的劝说，李不再坚持前议，同意“总管理处及总收支得代表董事签字”。^③这样，通过合同的最后一点障碍也被清除。

此时，汉冶萍正酝酿在芜湖建设新的铁厂，小田切认为：“新铁厂告成，估计至少需要五年。在此期间，可观察公司状况和外国动静，随机应变，乘机有可能使我国势力渗入汉阳、萍乡之利。”^④

日本虎视眈眈，只要日方董事会和汉冶萍公司总管理处通过1911年5月的“续合同”，日方就可以大张旗鼓地“渗入”汉冶萍公司各厂矿。1911年9月26日，日本政务局长分别向外务省石井次官、大藏省桥本次官、正金银行小田切董事、日本银行高桥总裁发出函件，准备9月28日“假外务省召开汉冶萍煤铁厂借款案协商会议”。^⑤这是一次决定汉冶萍公司生死存亡的高端会议，出席者包括日本技师西泽，却没有任何一名中方人员。

正当日本准备大规模“渗入”汉冶萍公司的时候，一场发生在湖北武

① 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号588。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第211页。

② 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号590。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第212~213页。

③ 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号592~594。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第218页。

④ 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号595。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第225页。

⑤ 《日本外交文书》第44卷第二册，文件号598。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第236页。

昌的革命打乱了日本的部署，却又为日本提供了鲸吞汉冶萍公司的良机。

二 招商局逃过一劫

1911年10月10日武昌首义，揭开了中国历史崭新的一页。

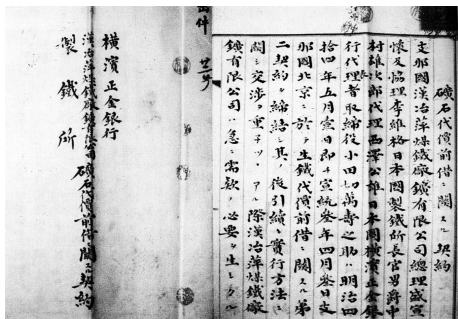


图6-5 “续合同”日文本

在革命大潮中，招商局和汉冶萍公司各自经历了一起从起因、过程到结局都颇为相似的抵押借款事件。有所不同的是，汉冶萍借款案打上了所谓“合办”的标签。

招商局和汉冶萍公司在辛亥革命之初都受到了巨大的冲击。两家公司的实际最高掌权者盛宣怀成为这场革命的直接打击对象。时任邮传部尚书的盛宣怀因鼓吹“铁路国有”政策在四川等地激起保路风潮，成为武昌起义的导火线。为了平息民众愤怒，清政府于1911年10月26日下令将盛宣怀革职，“永不叙用”。川汉铁路国有是个非常复杂的史学研究课题，本书暂不作讨论。

据学者研究，盛宣怀在“仓皇中于1911年10月12日藏于正金银行北京支店长寓邸，旋于年底在日本势力庇护下（经青岛）避居大连，逃亡日本”。^①而盛宣怀部下许恒1911年11月25日来信称，盛氏此次“避居青岛，仓皇戎马”。^②这里我们要注意两点，一是两者都用“仓皇”二字来描述盛氏此次逃亡生涯的狼狈；二是盛氏出逃前在北京的藏匿地正是他的债主——日本正金银行北京支店长寓邸。盛宣怀势力顷刻之间土崩瓦解，他的家乡江苏谣传盛在邮传部尚书任内与各国商订借款时收取回扣数百万两，故苏州都督程德全将盛在苏州的私产“发封充公”。^③这对盛宣怀无疑

① 《张国辉集》，第292页。

② 《许恒致盛宣怀函》，（1911年11月25日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第196页。

③ 《盛宣怀致大日本国伊集院函》（1911年12月），载《盛宣怀未刊信稿》，第244～245页。

是一次沉重打击。

1912年1月1日，以孙中山为临时大总统的南京临时政府宣告成立，但新成立的临时政府财政极度困难。



图6-6 临时大总统孙中山

搞革命本来就需要经费，据史学家估算，武昌起义前的10次起义，孙中山等接受各方捐款约62万元港币。^①临时政府成立后，更需要金钱来维持政权的运转。据著名实业家张謇预算，临时政府一年的军费开支约5000万两，中央行政与外交至少需要3000万两，加上其他支出，一年的财政支出约1.2亿两，而岁入仅有海关税和两淮盐税共4000万两，每年的财政赤字最少8000万两。^②

临时政府已处于万难支撑的境地。1912年1月2日，以孙中山、黄兴为首的临时政府召开第一次内阁会议时，通过了以招商局局产向日本押借1000万两的决议。^③

消息传出，舆论大哗，参议院议员为此质询政府，一时闹得满城风雨。

孙中山之所以急于向日本借款，除临时政府财政困难外，也与孙中山此时对日本的错误判断有关。孙中山长期在日本从事革命活动，得到日本民间人士和一些政要的支持，使他在一定程度上对日本产生了好感。孙中山身边的日本顾问如宫崎寅藏、山田纯三郎及日本名人头山满、犬养毅等人的活动，都使孙中山产生了错觉，认为日本政府在暗

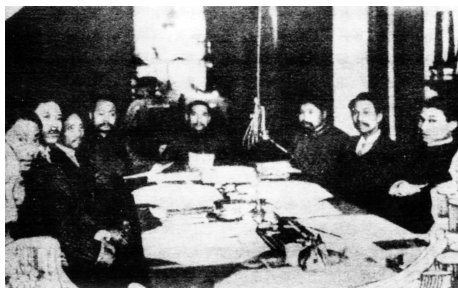


图6-7 孙中山（中）主持召开南京临时政府第一次内阁会议

① 唐德刚：《晚清七十年》，岳麓书社，2000，第577页。

② 范福潮：《清末民初人物丛谈》，湖北长江出版集团、湖北人民出版社，2009，第32页。

③ 1912年1月25日《申报》。

中支持他。1912年1月6日孙中山在答《大陆报》记者问时公开表示：“日本政府与我颇有友谊。”^①从表面看，在对日借款问题上孙中山与日本政府大体保持了一致步调。

但临时政府押借巨款在招商局遇到了很大麻烦。招商局本身在辛亥革命炮火中遭受到重大损失。与武昌仅一江之隔的汉口分局被炮火击沉了两艘趸船，分局总办施紫卿畏惧战火，弃职潜逃，各栈的管理人员也作鸟兽散，分局和栈房总共只留下7人值守。^②偷盗者进入栈房如入无人之境，货物被盜十分严重，加上栈房被焚，码头遭毁，汉口分局直接间接经济损失高达160万两。



图6-8 孙中山与其日本友人在一起

招商局董事会已基本停止正常运转，从1911年11月底至次年1月初，董事会一次例会也未能正常召开。多数股东对这场革命既不理解，也不支持，他们或牢骚满腹，或弃职潜逃，或公开抗命，或消极怠工。^③招商局已完全处于失控状态。

另一方面，招商局本身的财务状况也极度紧张。借款案发生前的1911年10月28日，招商局董事会召开特别会议通过决议，以该局在上海和浦东的产业作抵，向汇丰银行押借100万~150万两，期限15年，年息7厘。^④不过，这桩借款



图6-9 招商局1912年2月1日在上海张园召开临时股东大会

① 1912年1月8日《申报》。

② 第二历史档案馆藏招商局档案：《董事会第95次会议议事录》（1911年10月25日），档案号：四六八②/295。

③ 张后铨主编《招商局史》（近代部分），第254~255页。

④ 招商局档案：《董事会议事录》（1911年10月28日特别会议），档案号：四六八②/295。

案最终并未实现。

面对临时政府抵押借款的要求，招商局股东态度游移不定。当2月1日招商局在上海张园召开临时股东大会讨论此事时，会场掌声雷动，似乎股东们都表示赞成，但实际情况并非如此，“多处股东均来电反对此事，并致电孙总统，声明不能承认之理由”。^①

招商总局2月2日致电孙中山、黄兴，说明2月1日股东会实到股东仅占股东总数的1/10，并用赞同的口气转述未到会旅沪股东的意见，2月1日股东会通过的“决议均作无效”。^②

孙中山明知大多数股东不赞成借款案，仍于2月2日致电招商总局：“知贵局昨在张园开设股东大会，各股东全体承认，无一反对者，洵属热心爱国，深明大义，钦佩之至。”孙中山要求招商局“迅即派员来宁与政府接洽一切”。^③孙中山是想造成既成事实，强使股东接受。

众股东获此消息，“闻之不胜骇异”。他们指责招商总局“有意献媚民军”，表示如果董事会“擅自定义”，他们“当以洋枪、炸弹对待，不共戴天”，^④众股东对借款一事的愤怒已达极点。

轮船招商总局2月6日往各报送登启事，说明该局无法接受抵押借款的理由：“本局董事会诸公，均已先后投函告退，敝处无议决之机关即无执行之地步。”启事也表明了总局对此事的态度：“前项事体重大，股东权力攸关。虽叠接各埠股东来函，不肯承认，然出中央政府命令，事关军需重要，非在局办事之人所敢依违，应请各省埠大股东速公举代表数位，克期来沪会议，随即前赴南京与政府接洽，以昭郑重。”^⑤

在此紧要关头，孙中山2月6日亲自致函招商局，说明临时政府极度困难，亟须巨款，此次“提出以招商局局产抵押借款之议，实于贵局之权力利益毫无所损。前日贵局董事股东开会通过，而其间尚有不及周知情形

① 1912年2月2日、3日《申报》。

② 《招商总局致孙中山、黄兴电稿》（1912年2月2日）。转引自《历史档案》1983年第3期。

③ 《孙中山致招商总局电》（1912年2月2日）。转引自《历史档案》1983年第3期。

④ 《轮船招商总局致孙中山、黄兴函稿》（1912年2月3日），另有《计附呈各纸》。转引自《历史档案》1983年第3期。

⑤ 招商局档案：《轮船招商总局各董公鉴》（2月6日送登各报），档案号：四六八②/250。

不免误会者，兹已委任专员与贵局接洽妥商，更将债约草案及政府对于招商局之报酬办法大略条件呈达。”^①

尽管孙中山态度诚恳，但股东们的怒气并未消退。2月6日，招商总局办事董梁庆榴致函沪军都督府都督孙其美，转附顺直股东宋树声等78户来函3件，指责“以局产擅自抵押外款”，批评“民军起义以来，阳言共和，暗图专制，较为满奴时代有加无已”。他们宣布：“无论局中何人经手卖局，即为全体股东公敌。”股东们表示：“我等合家生计全恃此区区股本，一朝失去，定作饿殍，势不能不铤而走险。”^②

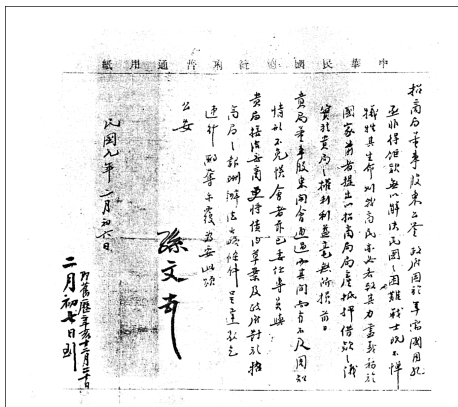


图6-10 1912年2月6日为抵押借款
孙中山致函招商局

面对股东的强烈对立情绪，孙中山采取了积极疏导和适度让步的方针。2月10日，临时政府委派陈其美、汪精卫参加招商局董事会特别会议，公布了政府对招商局承认借款的三项优待条件：1. 借款本利俱由中华民国政府担任偿还，不使招商局受丝毫之损害；2. 招商局如承认此次借款，中华民国当承认招商局为民国国家邮船公司；3. 扩张其外洋航线，予以适当之补助津贴。^③

董事们对上述优待条件“似无庸疑虑”，“一致承诺”了政府的借款要求。2月11日招商局在报纸上公布磋商结果，“以慰群情”。^④

这桩借款案虽曾喧闹一时，但英、美等国基于自身利益考虑而表示反对，而临时政府副总统黎元洪也来电阻止，略云：侧闻中央政府有以招商局财产为抵取外债之事，本人深不敢以为然……尤以招商局为国家之重要

① 招商局档案：《临时大总统孙文致招商局董事股东函》（1912年2月6日），档案号：四六八②/250。

② 有关电文见聂宝璋、朱荫贵编《中国近代航运史资料》第二辑（1895～1927）上册，第611～613页。

③ 招商局档案：《董事会特别会议议事录》，1912年2月10日，档案号：四六八②/250。

④ 1912年2月11日《申报》。

交通机构，若以该局抵押让与外人，则扬子江流域交通事业将悉归于外人掌握之中，故望权衡利害轻重，再加考虑，另行设法，为国家之前途，实深盼祷之至。^①



图 6-11 临时政府副总统黎元洪



图 6-12 陆军总长黄兴

由于各方面的反对过于强烈，招商局抵押借款案最终成了泡影，但仍借给沪军都督府 50 万两。^②

这样的结果对招商局未尝不是一件好事。此举使招商局最终逃脱了被日本吞并的厄运，走上了一条虽不平坦但毕竟还算宽阔的商办之路。

我们再看看日本人在这场借款案中的表现，是很发人深省的。

早在 1911 年 12 月 7 日，日本外务大臣内田在致驻沪总领事有吉电中，谈到日本大仓洋行上海支店在日本邮船和日清两家公司支持下，“正与招商局以该局所有财产为抵押进行四百万元之借款交涉”。内田敦促有吉：“尽量予以协助，促其实现。”^③

有吉 12 月 8 日在复内田的密函中说：“招商局本身此时并无资金需要，

① 《松村驻汉口总领事致内田外务大臣函》（1912 年 2 月 6 日），《日本外交文书》（第 20 号）机密。

② 《招商局史》（近代部分），第 259 页。

③ 《内田外务大臣致有吉驻上海总领事电》（1911 年 12 月 7 日），日本外交文书第 132 号。转引自《中国近代航运史资料》第二辑上册，第 613～614 页。以下 12 条均转引自该书，不再一一注明。

只是革命军为筹措资金而强迫该局以其所有产业充当抵押借取外债，故交涉颇难望其成立。”有吉分析了所谓黄兴一派、伍廷芳一派和盛宣怀一派对此事的不同态度，并专门汇报了“招商局总办王子展”（按：即王存善，1907~1908年曾任招商局总理，1909~1910年任会办兼总稽核，时无具体职务）对时局的看法，并据此写了一份“关于招商局内部情况的报告”，此报告最后的结论是：“对于此次借款，看来该局方面全无承诺之意。”^①

日本准备对招商局最高掌权者盛宣怀“密行劝诱”。1912年1月6日，有吉致内田电中说，王存善“特来访问，因革命军不断强迫该局捐献……因而特来要求我方予以保护”。有吉向王存善建议：“为与日本方面事先结成关系，可否先以低利向日本方面借取资金？”有吉还为内田出谋划策：“就近盛宣怀密行劝诱。”^②这“劝诱”二字，最明白不过地表露了日本人的意图。

王存善等准备将局产卖给日本，据有吉1月9日致内田密函中报告，王存善向他透露：“倘能决议变卖，必立即恳托贵总领事从中斡旋……由贵国承购，将来如欲赎回，亦较便利。”有吉再请内田“以妥善办法向盛宣怀进行劝诱”。^③



图6-13 临时政府司法总长、招商局董事会主席伍廷芳

当临时政府第一次内阁会议通过以招商局产业向日本押借1000万两的决议后，日本有关方面“正在抓紧时机，由邮船和日清汽船等公司向孙逸仙、黄兴等人发出通告，言明我方业已备妥现款一千万两，极力争取孙、黄等人许下借款时必与日本商谈之诺言”。有吉1月25日致内田电中称：“本职认为此举颇合机宜，希即敦促我国财团速下决心，发出声明，筹备

① 《有吉驻上海总领事致内田外务大臣函》（1911年12月18日），《日本外交文书》（第116号）机密。

② 《有吉驻上海总领事致内田外务大臣电》（1912年1月6日），《日本外交文书》（第9号）。

③ 《有吉驻上海总领事致内田外务大臣函》（1912年1月9日发，同月17日收到），《日本外交文书》（第4号）机密。

款项。”^①

由于有吉的做法过于露骨，内田1月27日致电告诫有吉：“避免露出我国公然向革命军提供军费之形迹”，同时要求有吉严守秘密：“此中内情，希我总领事一人知悉。”^②

当2月1日招商局临时股东大会通过赞成借款案后，有吉对股东们的态度进行了分析，得出了“此项借款事实上将不可能实现”^③的结论。

日本人这样描述招商局股东大会通过借款案：“日邮和日清公司自告奋勇出面作贷款人，答应借给一千万两，以该中国公司的船队作抵押。这笔借款实际上未经过讨论就于2月1日在革命分子控制下的一次招商局股东会议上通过了。”日本某些人这样热心，当然是别有图谋的，他们觊觎的是招商局那支船队。他们承认“200名股东中的大多数显然都反对借款”。^④在此情况下，股东会议所谓“通过”借款案是没有实际意义的。

此时，英国也开始插手招商局借款案。英国驻日大使到日本外务省访问，表示南京临时政府如将招商局、汉冶萍公司抵押借款，“无疑将提供革命军作为军费使用，希望贵国政府加以制止”。^⑤

在英国的强大压力下，日本政府作出妥协，日外务大臣内田2月28日表示：“对于上述行动，日本国政府已决定不予鼓励。”^⑥但日本政府玩弄两面手法，内田2月22日致有吉电称：“关于此事之进行，我国政府及官员表面上并不予以支持”，但“从背后给予必要之援助，以期诸事顺利进展，万勿疏露”。^⑦

即使对英国这样的老牌帝国日本政府也玩弄两面手法。在决定不鼓励

① 《有吉驻上海总领事致内田外务大臣电》（1912年1月25日），《日本外交文书》（第43号）。

② 《内田外务大臣复有吉驻上海总领事电》（1912年1月27日），《日本外交文书》（第12号）。

③ 《有吉驻上海总领事致内田外务大臣函》（1912年2月2日），《日本外交文书》（第11号）机密。

④ 《三菱与日邮 1870~1914》，第396页。

⑤ 《内田外务大臣致伊集院驻清公使（第26号）电、致山座驻英临时代理大使（第36号）电》（1912年2月8日）。

⑥ 《内田外务大臣致伊集院驻清公使、山座驻英临时代理大使电》（1912年2月8日）。

⑦ 《内田外务大臣致有吉驻上海总领事电》（1912年2月22日），《日本外交文书》（第26号）。

招商局抵押借款的同时，日本外务大臣内田 2 月 28 日致电驻华公使伊集院：“我政府希望在可能范围内使英国公使正在秘密进行之借款交涉一时陷入停顿，以使我资本家在上海进行之交涉得以顺利进行。”^①

但是，此时中国国内形势发生了重大变化。袁世凯即将上台，孙中山准备隐退，中国国内错综复杂的矛盾使招商局抵押借款案再陷僵局。日本驻沪总领事有吉 2 月 28 日致日本外务大臣内田电文中称：“我方已借款终必无法实现，不如尽早放弃为宜。若再进一步策划活动，不独有伤于北方袁世凯之感情，且必惹起南方伍廷芳及其他进步党人士之反感，且与对英关系亦将产生不良后果，徒劳无益，不如尽早放弃为佳。”^②

在权衡利弊之后，日本最终作出了放弃借款的决定。3 月 2 日，外务大臣内田复驻华公使伊集院电称：“以招商局作抵押之借款交涉似已成为罢论。”但日本绝不会就此罢休，内田称，如果“招商局财产为抵押之借款终于成立……我国即必须设法加入”。^③

由于内外因素的影响和制约，临时政府以招商局财产抵押借款的计划并未实现，但日本人对此事的热心，充分暴露了他们通过借款控制招商局的图谋。日本外务大臣和驻沪总领事所玩弄的两面手法正是他们做贼心虚的反映。

三 合办案黯然收场

相形之下，汉冶萍公司的命运要坎坷得多。

在将招商局押借巨款的同时，临时政府也准备将汉冶萍公司抵押借款。孙中山回国的当天，通过陪同他到上海的日本人宫崎寅藏和山田纯三郎向三井物产提出了借款要求。三井物产上海支店长藤濑政次郎答应以中日合营汉冶萍公司为条件为中方提供贷款 500 万日元，孙中山接受了这一

① 《内田外务大臣致伊集院驻华公使电》（1912 年 2 月 28 日），《日本外交文书》（第 54 号）。

② 《有吉驻上海总领事致内田外务大臣电》（1912 年 2 月 28 日），《日本外交文书》（第 95 号）。

③ 《内田外务大臣复伊集院驻华公使电》（1912 年 3 月 2 日），《日本外交文书》（第 60 号）。

条件。^① 孙中山、黄兴等对外宣称，汉冶萍公司已集股 3000 万元，中日各半，合股经营，公司转借 500 万元给临时政府。^② 1911 年 12 月 31 日，应孙中山之约，宫崎寅藏找到藤瀬政次郎，交涉借款事宜。三井物产常务董事山本条太郎在八幡制铁所所长官中村雄次郎及日本外相内田、首相西园寺的支持下，决定向中方贷款。

武昌首义对汉冶萍造成巨大冲击。汉阳铁厂与武昌仅一江之隔，在炮火中其厂房、机器设备受到严重损毁。铁厂的三座化铁炉因值班人员逃离战火而被迫熄火停炉，致使炉膛中的铁水凝结成块，事后要用炸药才能炸开。与此同时，化铁炉用的火砖需从欧洲进口，因受战争影响这些砖迟迟未能运到。直到 1911 年 11、12 月和 1912 年 4 月，三座化铁炉才先后修复。其间，萍乡煤矿也因战争影响而不能维持正常生产。据统计，汉冶萍公司因这场战争所受损失 372.48 万规元两（详见表 6-1）。

表 6-1 汉冶萍公司辛亥军兴损失表

单元：规元两

1	汉阳铁厂	641820.914	12	株洲运销局	5017.542
2	大冶铁厂	9632.484	13	长沙分销处	5450.135
3	萍乡煤矿	148061.792	14	城陵矶分销处	1225.16
4	武昌铁矿	1030	15	应城分销处	2603.219
5	常未锰矿	2060	16	南京分销处	12485.4
6	幕阜山煤矿	14420	17	镇江分销处	522.498
7	兴国锰矿	61800	18	九江分销处	10745.666
8	马鞍山煤矿	18540	19	轮驳处	69446.84
9	汉阳砖厂	10300	20	总事务所	2566298.68
10	武汉运销局	97308.83	合 计		3724804.345
11	武昌分销处	46030.185			

资料来源：《汉冶萍公司辛亥军兴损失总细数目册》（1914 年 6 月），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 315 页。

① 〔日〕升味准之辅：《日本政治史》（第二册），商务印书馆，1997，第 429 页。

② 范福潮：《清末民初人物丛谈》，湖北人民出版社，2009，第 32 页。



图 6-14 辛亥革命后的盛宣怀



图 6-15 辛亥革命后的李维格

公司生产出现萎缩或陷入停顿。1912 年，汉阳铁厂只产铁 7989 吨，钢 3321 吨，大冶铁矿运往汉阳铁厂的铁矿石只有 13435 吨，而同年萍乡煤矿产煤和焦炭分别为 243923 吨和 29834 吨。这些数字只分别相当于武昌起义前一年（1910 年）相应数字的 6.6%、6.6%、5.4%、73.2% 和 13.8%，降幅达到惊人的程度。1912 年公司亏损高达 2872075 元。

汉冶萍总理盛宣怀本人受到这场革命的冲击最大。自 1911 年 10 月被革职后，盛宣怀“恐遭刺客暗杀或官场倾轧，已逃往天津”。协理李维格也准备乘坐日本“满洲号”军舰从武汉逃往上海。不料这次出逃却为他们与日本的合作提供了机会。

早在 1908 年盛宣怀东渡日本期间，“在两国当事人之间便起中日合办之念”。^① 而大冶铁矿监督西泽公雄 11 月 14 日致日本制铁所长官中村雄次郎的一封信中透露，李维格离汉前与他谈话时曾表示：“武汉地区将来大有兵连祸结之虞，不适于大规模工业发展”，他准备在一两年内“将汉阳铁厂所有一切机械设备全部迁往上海，与日本合资，共同经营”。^② 这可能是中日合办汉冶萍公司最早的雏形。

① 日本参谋本部：《湖北省金属矿物》，日文本（非卖品），第 30 页；陈真编《中国近代工业史资料》第三辑，三联书店，1961，第 488～489 页。

② 《西泽致中村函》（1911 年 11 月 14 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 321 页。

盛宣怀等人之所以主张中日合办，是害怕汉冶萍公司被临时政府没收，想凭借日本势力来保护自己在公司里的巨大利益，并表示愿意出面代临时政府向日方借款 500 万日元，作为政府允许公司改为中日合办的条件。

1912 年 1 月 14 日，盛宣怀致函日本正金银行驻北京董事小田切：“现汉冶萍公司急需巨款，拟以公司产业向贵行担保，借用日币五百万元。”^①但此举遭到日方拒绝，1 月 17 日，小田切复函盛宣怀：“贵公司能否开工，实无把握，前欠尚无着落，断难再行添借。”^②

正当盛宣怀感到绝望之时，传来了对自己有利的消息。由于临时政府财政困难，孙中山准备通过盛宣怀这一渠道向日本借钱，临时政府代表何天炯 1 月 21 日致函汉冶萍公司：“刻接南京政府来电，须将该公司改为华日合办，因筹巨款以接济军费，兹请贵公司即日照行。”^③事情如此紧急，黄兴于次日（22 日）致函盛宣怀：“特请三井洋行与尊处接洽，商订条约。”^④这正是盛宣怀求之不得的事情，即于 23 日致函小田切：“务祈设法玉成，以济要需。”^⑤

临时政府将汉冶萍公司向日本押借巨款，给了盛宣怀实现中日合办的绝佳机会。当临时政府代表何天炯持孙中山电文找盛宣怀商谈借款事宜时，盛宣怀的回答是：“义不容辞，但目前即以产业加借押款，无人肯借。或如来电所云，华日合办，或可筹措，或……由政府与日合办，股东只要股款、欠款皆有着落，必允。否则，或由公司与日商合办，均可。”^⑥很明显，盛宣怀的意图就是通过借款实现他图谋已久的“中日合办”的计划。

在得到盛宣怀传递的“日代表在此专候”进行“华日合办”谈判的消息后，以黄兴为代表的中方在当天（24 日）相应提出了自己的方案。该方案最值得注意的是其第二款规定：“新公司在中国农工商部注册，除公司

① 《盛宣怀致小田切函》（1912 年 1 月 14 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 322 页。

② 《小田切致盛宣怀函》（1912 年 1 月 17 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 322 页。

③ 《何天炯致汉冶萍公司函》（1912 年 1 月 21 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 323 页。

④ 《黄兴致盛宣怀函》（1912 年 1 月 22 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 323 页。

⑤ 《盛宣怀致小田切函》（1912 年 1 月 23 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 323 页。

⑥ 陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编《辛亥革命前后·盛宣怀档案资料选辑之一》（以下简称《盛档》）（一）《辛亥革命前后》，上海人民出版社，1979，第 230～231 页。

所有特别权利外，一切须遵守中国商律、矿律，总公司设在中国之上海。”另外还有第四款：“新公司满30年后，如华股东欲将日股、外国股全数十成收回或收回数成，只须6个月前备照即可备价收回。”^①这说明，黄兴等虽极想举借日债，但仍有强烈的民族自尊心，他们并不愿将汉冶萍拱手让给日本人。

穷凶极恶的小田切立逼盛宣怀画押。盛事后回忆，“1月29日，小田切来神户，当面交出东京所议合同，立逼画押。其末条云：‘以上所开新公司华日合办，已由中华民国政府电准汉冶萍公司’字样。盛告以公司当以股东会命令为主，况我亦并未奉到政府命令，不允签字。小田切拂然而去，语多不逊，几致决裂”。^②与其他相关史料相印证，盛宣怀的回忆除日期可能有误外，大体还是准确的。

孙中山也打算通过盛宣怀的渠道向日本借款，他故意放出空气说：“民国于盛无恶感情，若肯借款，自是有功。”但孙中山一开始也对中日合办持怀疑态度：“所拟中日合办，恐有流弊。”孙中山的打算是：“不若公司自借巨款，由政府担保，先将各欠款清偿，留一二百万作重新开办费，再多借数百万转借与民国。”为此孙中山作出了重大让步：盛宣怀的“不动产可承认发还”，并对他回国提供“保护”。^③

老谋深算的盛宣怀不肯轻易就范，1月21日致函汉冶萍公司协理李维格，逐条驳斥孙中山的上述主张，甚至调侃道：“合办恐有流弊，吾亦云然……抑孙与他人谋，不欲担此坏名耶？”^④

临时政府用款孔亟，被迫再作让步，临时政府代表何天炯1月21日致函汉冶萍：

汉冶萍公司大鉴：刻接南京政府来电，须将该公司改为华日合办，因筹巨款以接济军费，兹请贵公司即日照行，所有后事新政府能一力保护，断勿迟疑可也。即问鸿安。何天炯顿首。中华民国第1年

① 《汉冶萍与日本关系史料》，第300~301页。

② 盛宣怀：《日本售铁缘起》（1915年2月19日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第907页。

③ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第231~232页。

④ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第232~233页。

1月21日。^①

第二天（22日），陆军总长黄兴致电盛宣怀，对汉冶萍押借500万元表示赞许：“见义勇为，无任钦佩。兹特请三井洋行与尊处接洽，商订条约，即日签押交银。”^②

由于临时政府已准备将汉冶萍公司实行中日合办，窥伺已久的日本正金银行驻北京董事小田切1月24日致函盛宣怀：“敝行因贵公司无货可抵，按照敝行章程断难再行通融。惟闻三井曾有华日合办之说，弟一再筹思，除此亦别无办法。”^③当天，小田切拿出了自己的合办方案。

1. 新公司股本定为4000万元，内银2000万元为华币，1600万元为日币，400万为其他外国承担。

2. 新公司营业期间定为30年，期限届满后，中国可收买日本股及外国股。

3. 新公司董事定为11名，总理华人1名，协理日人1名，其余董事9名内，华人5名，日人4名。

4. 会计课长2名，日华各1名，会计检查员2名，日华各1名。^④

此时出现了中日两国政府都有求于盛宣怀的现象。

此时的盛宣怀竟然踢起了皮球，24日复电黄兴称：“顷日商小田切面称，不愿担借，要求合办。何君天炯来函，华日合办政府已许可，而贵电无‘合办’字样……究竟民政府主意如何？日代表在此专候，请速核夺电复。”^⑤

盛宣怀的态度激起了黄兴的愤怒，黄于26日致电盛：

前电谅悉。至今未得确切回答，必执事不诚心赞助民国。兹已电授全权于三井洋行直接与执事交涉，请勿观望，即日将借款办妥，庶

① 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第233页。

② 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第233~234页。

③ 《小田切致盛宣怀函》（1912年1月24日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第323~324页。

④ 《日本外交文书》第44、45卷别册，文件号273。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第299页。

⑤ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第234页。

公私两益，否则民国政府对于执事之财产将发没收命令也。^①

日本各界虽然对中国政局的评判不尽相同，但其基本态度和做法却是一致的：在支持临时政府的幌子下，伺机插手汉冶萍事务。据称，三井物产上海支店长藤濑政次郎、三井洋行上海分行职员森格等都“积极地进行着援助革命党的活动”。三井常务董事山本条太郎更是“下定援助南京临时政府的决心”。在他们看来，这“对于日本的将来着想却是极为有利的”。^②

但是，狡猾的日本政客并不愿公开表明自己的态度。日本外务大臣内田 1 月 26 日告诫日本驻南京领事铃木荣作：“表面上尽力避免我政府有承认革命军政府权力之迹象，仅云此为我国资本家方面之要求，对合办问题查明军政府之意向。”^③

1 月 26 日，中日再次进行会谈，日本提出了对自己更为有利的方案：

一是将大冶以外之铁矿山，即武昌县之银头山、马婆山及兴国州之鸡笼山，包括于公司财产中。

二是将新公司股份构成从 5 : 4 : 1 变为华股、日股各五成，即日股由原 40% 增至 50%。

三是改变 30 年后华商可收回外国股份的原议，变成“应照矿律再展二十年”。

四是增加了一名日人总会计师。^④

经过谈判，中华民国政府、汉冶萍公司（下简称公司）和三井洋行当天（1 月 26 日）签订了《汉冶萍公司中日合办草约》（南京），其主要内容包括：公司股本为 3000 万日元并由中日合资办理，股本中日各半，公司除原已借入的 1000 万日元外，续借 500 万日元，共 1500 万日元作为日方

① 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第 235 页；另见《黄兴致盛宣怀函》（1912 年 1 月 26 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 324 页。

② 见《汉冶萍与日本关系史料》，第 291 ~ 292 页。

③ 《日本外交文书》第 45 卷第二册，文件号 620。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 303 页。

④ 《日本外交文书》第 44、45 卷别册，文件号 280。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 304 ~ 305 页。

投入的股本；公司借入的 500 万日元交付现金若干给政府，“其余作为政府向三井购买军装之需”，“政府担保不收中国出口铁块之出口税”。中日合办草合同中附有《借款合同要点》，其中一条对中国包括汉冶萍公司危害最大：“中华民国政府若对外国出让中国矿山、铁路、电气等权利时，应在同等条件下优先让予三井。”^①

盛宣怀对合同的某些条款尚在犹豫，日方便敦促南京政府向盛宣怀施加压力，迫使盛就范。山本条太郎 1 月 27 日致函孙中山，为孙出谋划策：“如本月底各项条件未能为盛所接受，谈判即作破裂论，政府即可对汉冶萍及盛氏产业采取必要步骤。请阁下将此点电盛、何。”孙中山接受了山本的建议，将上述强硬立场电告盛宣怀。盛氏态度软化，派他的私人秘书于 27 日下午致电山本：“一、二日内可签草约，请转告南京（政府）。 ”^②

同一天（1 月 27 日），盛宣怀致函森格，委托森格赴南京将三件事代呈民国政府：一是接受借款条件。“汉冶萍公司借款给民政府一事，我已允认……弟因咯血卧病，已派协理李维格与彼交涉”。二是表示感谢。盛氏对孙中山承认发还其不动产，“闻之，无不感激涕零……竭力筹款报效，以答高厚之德”。三是自我辩解。“此次汉冶萍公司与日合办……上海《民立报》二十六日已经指名：‘盛贼将汉冶萍与日本’，私议痛骂不堪，将来报端难免不再有议论，不得不格外慎重，并非推诿”。^③

至此，南京临时政府、三井洋行与盛宣怀在中日合办汉冶萍公司问题上勉强达成了一致。盛宣怀签发委任状，授予李维格可在日方所拟草合同上“先行签押”之权。孙中山虽赞成中日合办，但“不甚愿用盛宣怀之名义”，各方于是达成妥协，准备将实业总长张謇推上主持中日谈判的第一线。^④

在中日合办汉冶萍公司的过程中，日本驻沪总领事小田切发挥了关键

① 《汉冶萍公司中日“合办”草约》（南京）（1912 年 1 月 26 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 324 页。

② 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第 237 页。

③ 《盛宣怀致森格函》（1912 年 1 月 27 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 325 页。

④ 《日本外交文书》第 45 卷第二册，文件号 623。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 306 页。

作用。他利用盛宣怀逃亡日本之机，为日本所谓合办汉冶萍公司向盛氏施加压力，他说：“惟闻三井（洋行）曾有华日合办（汉冶萍公司）之说，第一再筹思，除此实亦别无办法。”小田切和盛宣怀均认为汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿“这一项贵重资源应由一日中合办机构来管理、经营”。^①

盛宣怀抢先行动，于1月29日与所谓“日商”签订华日合办煤铁厂矿有限公司草合同。其大纲条款规定：“改汉冶萍煤铁厂矿有限公司之组织为华日合办有限公司”。在这份草合同上签字的有盛宣怀、李维格和所谓“日商代表”小田切万寿之助。这是一份彻底改变汉冶萍公司性质、名称的合同。2月27日，双方换文对草合同“决定予以实行”，在这份换文上签字的除盛宣怀、李维格外，还有以所谓“日本资本家代表”身份出现的小田切万寿之助。^②日本正金银行驻北京董事竟笼统地以所谓“日商代表”或“日本资本家代表”的身份亮相，其中的奥妙是很值得人们玩味的。这份草合同和换文不仅没有南京临时政府的参与，而且只字未提借款给临时政府之事。

日方在借款问题上充当了急先锋，他们甚至越俎代庖，主动草拟了会谈所需的文件。2月1日，山本条太郎致函孙中山：“我已草拟了为目前借款所必需的文件，由敝处森格君呈请阁下批准。该项文件请由阁下与陆军部长黄兴先生签字。”^③

经过紧锣密鼓的筹备，南京临时政府、三井洋行、汉冶萍公司于2月2日签订“草合同”及“中华民国政府之认证”。草合同主要内容有：

第一条 公司资本额为三千万日元，为中国、日本两国人共同经营之事业。

第二条 中国人、日本人持有之股数相等，各股之权利相同。

第三条 公司除现已由日本借入一千万日元外，再向日本借入五百万日元（以上借入资金总额一千五百万日元，抵作日本人之股份）。

① 1912年2月10日《北华捷报》，第361页。

② 见《汉冶萍与日本关系史料》，第314~316页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第326页。

③ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第244~245页。

第四条 上列五百万日元借款，由公司借与中华民国政府（下略）。^①

对汉冶萍公司来说，这一合同的最大危害是公司在实际并未得到分文借款的情况下，丧失了公司一半权利，使公司成为所谓“中日合办”的企业。

与此同时，南京临时政府与三井物产株式会社缔结“权利合同”与“认证书”，其中最重要的内容各有一条：

中华民国政府同意将来对中国之矿山、铁路、电气及其他事业让于外国人时，如条件相同，则让给三井物产株式会社。

中华民国政府承认采取适当措施，与汉冶萍事业经营所在地之湖北、湖南和江西各省官宪交涉，不得因其他地方事故而妨碍公司业务。^②

也就是说，三井洋行在所谓“相同条件”下取得了对中国矿山、铁路、电气及其他事业的占有权，同时取得了在鄂、湘、赣三省以汉冶萍公司名义从事经营活动的被保护权。

同一天（2月2日），临时政府与三井洋行签订借款续合同，以“中日合办汉冶萍公司”为条件，向三井洋行借款250万日元。^③由于国内反对声音很大，盛宣怀又从中作梗，临时政府遂于2月9日致电山本与李维格：“今日不签定，前之所议全行取消。”山本与李维格在强大压力之下，急电在东京的盛宣怀：“事急矣，委任状请先签字。”^④所谓委任状就是今日常见的授权书。

次日（2月10日），盛宣怀致函李维格：“今夜签定委任状，明日交高木带回。”委任状中说：“不违背条款之宗旨，可以酌量更改。”他对临时政府与三井2月2日签订的合同仍有所保留。盛最关心的是借款，而山本则认为“借款条款不吃重”，这当然不合盛氏的心意，故要求李维格“在未签字之前与小田切商酌”。^⑤

① 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号633，附件一。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第310~311页。

② 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号633，附件二。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第312~313页。

③ 中国第二历史档案馆编《中华民国史资料汇编》第二辑，江苏人民出版社，1981，第339页。

④ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第246页。

⑤ 《盛宣怀致李维格函》（1912年2月10日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第209~210页。

同一天，盛宣怀（李维格代）、中村雄次郎、小田切万寿之助分别代表汉冶萍公司、横滨正金银行和若松制铁所签署《预借矿石价值合同》，汉冶萍向银行借款 300 万日元，年息 7 厘，以大冶县辖区内的“矿山、铁路暨其余在大冶地方一切产业作为第二次抵押”；而武昌县银山头马婆山、兴国州富池口、鸡笼山开采的矿石也作为“所开借款付还本利之抵押”。合同规定：“本年起三十年内，每年应向制铁所另售矿石，至多以十万吨为限。”合同还规定，一旦公司遇到经营困难等情况，“即请制铁所、银行暂作公司之代理人，代办汉阳铁厂制造生铁”。^①这就最清楚不过地表明了日方利用借款长期掠夺汉冶萍矿山资源直至最后吞并汉冶萍公司的野心。

为了表明此次签订合同的真实目的，同一天，横滨正金银行与汉冶萍公司订立《特别合同》，强调借款的目的是为了“中日合办煤铁厂矿有限公司之件藉有所益”。^②换言之，借钱给汉冶萍是为了实现“中日合办”。

此事是在高度保密的情况下进行的，因为一旦泄露，不但会激起国人的愤怒和抗议，而且会使借款案流产，因此，汉冶萍公司与若松制铁所、横滨正金银行在相互致函时都强调：“彼此均须严守秘密。”^③

参加秘密谈判的是汉冶萍公司的真正债主横滨正金银行，而公开露面的却是三井洋行。

事实已经证明，日方以三井洋行出面与中方谈判是经过精心策划的。2月24日，日外务大臣内田致日驻华公使伊集院密函称：“如实行合办，则细目之协商尚须时日，而对方（指盛宣怀等人）屈于革命军方面之压迫，又希望尽速作若干通融。”故“先行交付三百万日元”。内田说：“我方真意，当然在于希望实行合办。”他特别叮嘱：“严守秘密为要。”据学者研究，以三井名义贷出的 300 万日元，实际上是横滨正金银行的资金。^④日本政府、三井洋行和横滨正金银行为实现日华合办完全是串通一气的。

但是，日方却力图对此进行掩盖。小田切在致盛宣怀的信中竟说：

① 《横滨正金银行、汉冶萍公司、若松制铁所订立预借矿石价值合同》（1912年2月10日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第211~214页。

② 《横滨正金银行、汉冶萍煤铁厂矿有限公司订立特别合同》（1912年2月10日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第214~215页。

③ 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第215~217页。

④ 见《汉冶萍与日本关系史料》，第322~324页。

“按照草合同第十条告知日商情愿合作，并无勉强一定要成之意。”^① 这实在有点欲盖弥彰的意味。

中日合办汉冶萍似乎即将变成现实，藤濑政次郎按照原拟的借款条件，“与孙文直接地商谈，以先交纳汉冶萍钹铁的代价为名义，签订了五百万元借款的契约”。^② 这再次表明，日本出资 500 万日元的目的，当然是要实现所谓“中日合办”。

盛宣怀是这样追忆“中日合办”汉冶萍事件的：

本年正月，汉冶萍厂矿忽有华日合办之议，孙总统代表何天炯先有公函请公司允办，继以黄兴来电强迫，竟授全权与三井洋行立迫成议。三井遂持南京政府草合同，敦促公司照办。若使含糊遵照临时政府合同签印，便成铁案，无可挽回，乃不得已授权李维格另议公司草合同第十款，声明：俟由民国政府核准，再开股东大会，决议过半赞成，方能彼此议订正合同。^③

盛宣怀说的过程大体符合实际，但他刻意回避了一个重要事实：盛氏及其代表李维格已经就中日合办之事与日方进行了长时间的谈判。南京临时政府与盛宣怀虽然出发点不一样，但通过所谓“中日合办”向日本借款的基本想法没有多少差别。盛宣怀把责任完全推给临时政府毫无道理。江苏都督痛斥盛宣怀“祸国殃民，罪大恶极”，其罪行是难以洗刷的。

中日合办图谋一经暴露，立即激起了全国人民的极大愤怒。社会团体、政府内部一些人士和汉冶萍股东纷纷发表措辞严厉的声明或函件等，谴责盛宣怀等人的行径。民社、湘赣川豫四省的共和协会或联合分会、国民协会、中华民国联合会共 7 个团体在《申报》上发表《汉冶萍合资公揭》，斥责盛宣怀“倒行逆施，言不顾行”，“阴柔奸诈，才足济奸”，强

① 《李维格致盛宣怀函》（1912 年 2 月 27 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 218 页。

② 彭泽周：《近代中日关系研究论集》，台湾艺文印书馆，1978，第 392 页。

③ 《盛宣怀致吕景端函》（1912 年 7 月 11 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 296 页。

烈要求将“盛宣怀所有私产概行充公”，“凡属盛氏家族一律逐出民国之外”，“汉冶萍公司股东应立即反对盛宣怀合办之举”。^①《申报》2月28日又发表《湖北省共和促进会致南京临时政府孙总统、各部总长及参议院各团体通电》，指出盛宣怀“辱国丧权，莫此为甚”，表示“倘用以抵押借款，鄂人誓不承认”。^②留日学生徐光炜也写信给孙中山，认为国家在极端困难的情况下举借外债，原是一件无可厚非之事，但切不可因袭清末中外合办的故事，准许汉冶萍公司与日本人合办，因为日本对中国素来抱有极大的野心，汉冶萍公司要是与日本合办，将来一定会被日本吞并，丧权辱国，贻害无穷。他希望凡是“中国国民一分子者，群起力争，务求废约而后已，无遗噬脐之悔也”。^③

临时政府内部也是一片反对声。总统府枢密顾问、著名爱国人士章太炎强烈反对日本借机染指汉冶萍。孙中山2月13日致函章太炎，对此事进行解释：“非弟不知利权有外溢之处，其不敢爱惜声明（名）冒不韪而为之者，犹之寒天解衣付质，疗饥为急。”他在谈到临时政府财政困难时说：“无论和战如何，军人无术使之枵腹。前敌之士，犹时有哗溃之势。”面对危局，被迫借款，故“祈达人之我谅”。^④此信写得真切感人，但反对借款之声并未止歇。



图 6-16 总统府枢密顾问章太炎

实业总长张謇也对借款案提出质疑，他在致孙中山、黄兴函中说：“汉冶萍之历史，鄙人知之最详。综要言之，凡他商业，皆可与外人合资，唯铁厂则不可；铁厂容或可与他国合资，唯日人则万不可。日人处心积虑以谋我，非一日矣。”张氏预言：“我国铁业发

① 1912年2月25日《申报》。

② 1912年2月28日《申报》。

③ 《经世文编》，实业三，第69~71页。

④ 北京图书馆藏：《近代史信札》，第109函。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第307页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第331页。



图6-17 临时政府实业总长、
汉冶萍总经理张謇

达之日，即日本人降伏于我国旗之下之日。”

张謇指出：“中日合办之说，则万不可行。”^①

孙中山复函称：“度支困极，而民军待哺，日有哗溃之虞。”他对中日合办作出这样的解释：“于众多矿中，分一矿利于日本，未见大害，否则以一大资本家如盛氏者专之，其为弊亦大。”孙中山希望张謇发挥影响力：“令政府迫于救患之苦衷，权宜之政策，免为众矢之的，不胜厚望。”^②看来，此时孙中山尚未改变通过中日合办来实现借款的初衷。

临时政府副总统黎元洪也来电阻止，于2月13日《致南京临时政府暨参议院》函中指出，汉冶萍公司“如定为中日合办，为累恐非浅鲜”。其“产业关系民国前途，最为重大，只以盛宣怀于满清时代营私舞弊，致丧失一切权利，几于不可收拾……刻下民国新建，事事须确求正当方法，万不可再蹈满清覆辙，致以机会均等均沾之说，启外人干预之渐，此间议会全体及各部处职员，均不敢承认此举。如果有合资开办情事希迅即设法取消”。^③

2月13日，孙中山复函黎元洪，对合办之事进行解释：“汉冶萍款原急不择荫……前此借款，因清廷与民国互相抵制破坏，故难成就。”^④孙中山开始有了取消此次借款的打算。

更为严重的是，参议院认为此举违法，参议员刘成禺等递交提案，认为“临时政府押借外债及发行军用钞票，未交院中议决，有背临时组织大

① 《张季子九录》第二册第4卷，第5~6页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第332页。

② 张孝若：《南通张季直先生传记》，中华书局，1930，第176页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第332页。

③ 《黎大总统书牍汇编》，1914，第36~37页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第332页；易国乾等编《黎副总统政书》第6卷，台北文星书店，1962，第23~24页。

④ 《孙中山全集》第二卷，中华书局，1982，第88页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第331页。

纲”，提案“警告政府，另议善法”。^①

按照法律程序，孙中山派遣专员前往参议院对此进行解释和道歉，并于2月18日与23日两次咨文参议院，第一次咨文认为：“汉冶萍借款并无违法。”第二次咨文则承认：“本总统以与外人合股，不无流弊，而其交款又极濡滞，不能践期，是以取消前令。”^②中日合办案有可能胎死腹中。

盛宣怀等不甘心失败，但又无可奈何。2月20日，李维格致电盛宣怀，转告董事王勋（字阁臣）意见：“反对合办将成大风潮，影响共和大局”，并称赵凤昌（字竹君，后任汉冶萍董事长）等都认为“非请盛速设法取消合办合同，无可解救”。^③

盛宣怀仍作最后抵抗，2月21日致函李维格称：“鄙见请阁下实告山本，如欲合办，须趁早取其核准实据。”^④同时，盛宣怀玩弄两面手法，2月23日致电王勋转告孙中山：“弟当立即知照董事开股东会，会集时，定将孙总统欲废去该约之意告知各股东。如此重要实业终能安全保存，实为中华民国幸福。”^⑤2月24日，盛宣怀又致电杨学沂：“论汉冶萍生意，合办必好，日本用钢铁最多，可不买欧铁，余利必厚，于中国实业必有进步。但舆论必不以为然，我故不肯起此念。”^⑥

此时的盛宣怀似乎方寸已乱，言谈远不及以往缜密，且多次相互抵牾。一会儿“欢迎”废约，一会儿又说“合办必好”，这种矛盾心态正是所谓“中日合办”即将失败的前兆。

汉冶萍公司股东对所谓“中日合办”更是极度愤慨。股东何景葵在致股东聂云台、何范文的电文中斥责：“今汉冶萍引日资合办，是不啻举全国钢铁业拱手授诸外人，危险何堪设想。”他认为：“有此美产，不能自保，授权东邻，于民国借债前途大有妨碍。”^⑦

① 1912年1月12日《时报》；《参议员议案》，载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第331页。

② 《孙中山全集》第二卷，第106、123~124页；1912年2月28日《申报》；参看鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第332~333、334页。

③ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第250~251页。

④ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第251页。

⑤ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第252页。

⑥ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第255页。

⑦ 1912年2月28日《申报》。

股东龙馘瑞等 10 人在致盛宣怀的公电中，言辞更为激烈，他们说：“阁下拟以汉冶萍厂矿与日人合办，殊深骇异。”他们指责盛氏“以私人资格，擅与外人订约，不独国权所系，又我等血本所关，断难承认”。^①

公司董事会见股东反对甚烈，遂于 2 月 26 日致信盛宣怀，指出“未经会议，此合（约）并无效力”。此信指出：“各股东来函，均以此事有损国权、商业，极不赞成，应请照合同第十条取消。”^②

鉴于股东们反对声甚为高涨，汉冶萍公司 2 月份发表致各股东公函，提出进行“股东公决”，“并附议可、议否印票”。^③

3 月 22 日，决定汉冶萍公司命运的临时股东大会召开，与会代表 440 人。董事王存善、湖南代表熊希龄以及黄云鹏、葛伯诚等发言，其言辞犀利，锋芒直指中日合办方案及盛宣怀本人。会议经过投票表决，“全体反对，其计四百四十票”，^④即反对票高达 100%，当天，临时股东大会致电盛宣怀、袁世凯、孙中山，告之“全场一律反对合办”的消息，指出：“草合同自无效，请即取消。”^⑤

次日（3 月 23 日），盛宣怀将汉冶萍公司临时股东大会否决中日合办的消息电告日本横滨正金银行驻北京董事小田切。4 月，盛宣怀从日本神户分别呈文袁世凯、孙中山、唐绍仪及外务部长、工商部长，告之“此次股东大会既不赞成（中日合办），数逾公司全股十分之八，该草合同自应取消。”^⑥

至此，喧闹一时的“中日合办”风潮终告结束，日本政府试图通过合办方式吞并汉冶萍公司的图谋暂告失败。

此时，中国政局正在发生重大变化。自 1912 年 2 月 12 日清帝退位后，孙中山依照南北议和的条件，于 13 日提出辞职请求，15 日又召开临时参

① 1912 年 2 月 25 日《申报》。

② 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第 255 页。

③ 《日本外交文书》第 45 卷第二册，文件号 633，附件。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 335～336 页。

④ 湖北省档案馆藏：《汉冶萍有限公司商办历史》（公司内部刊印本）第一册，第 57～61 页。

⑤ 湖北省档案馆藏：《汉冶萍有限公司商办历史》（公司内部刊印本）第一册，第 61 页。

⑥ 《盛档》（一）《辛亥革命前后》，第 261～262 页。

议院会议，选举袁世凯为临时大总统，直至临时政府4月5日被迫迁都北京。

从1912年2月中旬至4月初，中国南北势力处于胶着状态。孙中山已提出辞职请求但尚未下野，袁世凯已被举为临时大总统而尚未走马上任。

这给日本吞并汉冶萍提供了一次良机，善于窥测风向的日本绝不会放过这个机会。2月24日，小田切在致日本外务大臣内田的信中说：“应先占一最有利之地位，以免为敌所乘。”^①3月12日，小田切在致内田的信中提出了一个狠毒的计划：将（中日合办）“保留于半死状态，以俟否极泰来。此种手段，不外为当局迅速与南京政府交涉，将此案全部移交民国政府（按指北洋政府）接办。”小田切认为，要“暗中图谋局面之逐步发展，以待时机成熟，坚决实行合办”。他还说：“必须使南京政府令暂停开股东大会。”^②

在这方面，日本外务大臣内田要比小田切高明。3月14日，内田在致日驻宁领事铃木的密电中，提出了更具诱惑力的计划：“我方决不坚持提出如何处理办法，只是务必取得股东大会通过之保证，或使股东大会停止开会。”内田还具体要求铃木与汉冶萍协理李维格及汉冶萍商务代表高木陆郎（日本人）“妥为商量”。^③

根据内田的指示，铃木进行了一系列活动，他认为：“此际应使孙、黄二人明白，使该案在大会通过或者延期并非良策。因目前反对合办，均为股东以外收回利权主义者之狂妄叫嚣。俟时机一变，再根据前述合同，使合办复活当无大难。”^④铃木一方面咒骂中国收回利权主义者的正当呼吁为“狂妄叫嚣”，同时也期盼着所谓“合办”复活。这就活生生地表露出

① 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号631。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第344~345页。

② 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号637。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第346~347页。

③ 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号638。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第347~348页。

④ 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号640。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第348页。

这位殖民主义者的两面派嘴脸。

技高一筹的内田3月20日再次致电铃木，提出了一个极为阴险的计划：“唯有将确保本案实行之重大责任推之于孙黄”，他希望铃木“非正式地会晤孙、黄两氏”，“等候好时机再尽力使合办案得以成立”。^①

铃木身在南京，他更深切地感到：“中国朝野之反对，异常激烈”，在3月22日致内田密电中，“认为在此不能采取使合办案通过或中止股东大会开会的办法”。铃木最后的结论是：“暂时观察形势，以待时机较为得策。”^②用人们更易读懂的语言说就是静观待变。

果然，日本人很快就付诸行动。铃木奉内田之命于3月23日拜访孙中山，“要求孙氏确保将合办案移交给新政府（即指北洋政府）接办，并尽力促使其实行”。就是说，要孙中山促使北洋政府接受和实行中日合办的方案。对此孙中山使用了一些外交辞令与之周旋，“他相信今后中国合办事业，将会不断出现”。^③

事实上，忙于政权移交和其他重要事务的孙中山，并没有将中日合办汉冶萍之事告诉北洋政府总理唐绍仪。在日方再三催促下，孙中山4月3日离开南京前往广州时才对此事作出回应：“目前商议的某事（指中日合办汉冶萍公司），我们不便赞成，目前因解职匆匆，公私多忙，无暇详述。”日驻宁领事铃木大为光火，指责孙中山“企图推卸对合办事业之重大责任”，“故以退任为名，将此葬送在不明不白之中，此乃孙氏一流最为得意的手法”，铃木要求日外相内田命令日驻广州总领事在孙中山抵穗后对其问责。^④

内田知道中日合办已成明日黄花，4月24日致密函给铃木：“本大臣

① 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号641。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第349页。

② 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号642。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第349~351页。

③ 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号645。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第351~352页。

④ 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号646。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第353~354页。

认为此际追究孙文前言的责任，毫无益处。”^①

中日合办宣告彻底破产，喧闹一时的“合办案”在国人的一派反对声中黯然收场，但“合办”的暗流仍在地下涌动，日本政府绝不会放弃吞掉汉冶萍的梦想，一场新的阴谋正在酝酿之中。

^① 《日本外交文书》第45卷第二册，文件号646。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第354页。

第七章 风云变幻

——汉冶萍历险记

从辛亥革命到盛宣怀逝世不足5年时间内，招商局与汉冶萍公司都经历了惊天动地的变化。招商局抵制住了北洋政府的“国有”阴谋，保持住了自身的商办性质。而汉冶萍公司在历经国有、大借款、官商合办、“二十一条”等多次风浪后，元气大伤，最后走上了一条沦为日本附庸的不归路。

一 国有风波的真相

（一）招商局抵制国有

1912年至1913年间，招商局和汉冶萍公司又各自经历了一场所谓的“国有”风波。



图7-1 雄心勃勃的袁世凯

袁世凯篡夺革命果实后，中国进入了北洋政府统治的黑暗年代。袁世凯为巩固北洋政权，把目光投向了当时中国最具实力的两家企业——招商局与汉冶萍公司，但其做法大有差异。北洋政府欲将招商局收归国有而遭到该局股东的强烈抵制，而汉冶萍公司自请改归国有却被北洋政府所婉拒，其中有复杂的政治、经济原因，特别是日本的介入所带来的影响。“国有”闹剧在两家企业都以失败告终，但失败的过程和原因却大相径庭。

为了把招商局变为北洋军阀旗下的“国有”企业，壮大其统治的经济基础，北洋政府将招商局作为重要攫夺目标。袁世凯1912年3月让亲信杨士琦出任招商局董事会副主席，为将招商局收归北洋政府所有作准备。杨士琦的活动激起郑观应等股东的强烈反对。^①

北洋政府准备在招商局全面恢复官督商办体制，实际将该局收归国有。1912年8月，袁世凯以所谓“招商局股东内斗，群情惶惑”为借口，以所谓“注重航权”为由，命交通部“特派专员实行监督”。^②10月，交通部委派曹汝英为督办，施肇曾为会办，将招商局官督商办计划付诸实施。北洋政府的倒行逆施，激起招商局股东的强烈愤慨，10月27日之后，张士记等多名股东在《申报》、《时报》等报纸上发表檄文，披露北洋政府在招商局重建官督商办体制的企图。^③

北洋政府仍一意孤行，11月，曹汝英、施肇曾奉交通部之命，以“审查员”身份到上海推行官督商办政策。交通部令曹汝英等“密查该局旧股实情，筹商维持现状办法，禀部核办”。^④

交通部此次“密查”行动激起招商局股商的强烈抗议，股东郑崇礼等谴责“此种举动，较之满清的铁路国有政策尤为专制”。郑宗礼等联合各省股东，在上海召开“招商局救亡大会”，上海报纸也发表评论，抨击政府的航业国有政策。^⑤袁世凯知众怒难犯，只好将这一闹剧暂时收场。

1912年7月，招商局多数股东酝酿组织新公司，这在相当程度上是对北洋政府航业国有政策的一次抗争。由于招商局内部对此认识不一，少数人伺机谋利，广东商人刘学洵又趁机搅局，使问题变得较为复杂。袁世凯见有机可乘，从10月份开始，先后指派国务院、参议院、江苏都督、南京都督和上海交涉使对招商局进行“彻查”，准备以强权干预局务，最后将

① 盛宣怀档案：《郑观应、陈可扬、庄得之致盛宣怀函》（1912年6月2日），见夏东元《郑观应传》，第240页。

② 1912年8月17日《申报》。

③ 1912年10月27日《申报》；1912年10月30日《时报》。

④ 《招商局改组办法悬请派员查办呈》，1912年11月20日，载《交通部呈文类编》，航政，第1页。

⑤ 1912年11月21日《申报》。

招商局收归北洋政府所有。^①

对一次次彻查，招商局内部意见并不一致。股东虞洽卿主张收归国有：“请政府鼎力维持，将该局收归国有。如无现款，可发公债证券八百万偿还股东。”^②但大多数股东心怀戒备，联名发表致参议院请愿书，反对将招商局收归国有，表示：“如归国有，仍须每股给现银二百两。”^③北洋政府无力支付这笔巨款，招商局“国有”之事被再度搁置。

招商局股东经过多次辩论和协商，终于在1912年12月年由宋教仁、于右任、曹锡奎、张鸿祜等正式发起组织新公司，这是股东们为维护招商局商办性质、反对北洋政府的航业国有政策而采取的正义行动，是一次具有积极意义的事件。^④

由于北洋政府的干扰，新公司虽经交通部批准成立，但并无任何实权，新公司领导成员“均无行政官资格”，^⑤这样的新公司形同虚设。

新公司维持半年之后，“曹锡圭等自请停止”，^⑥新公司自行停止了活动。新一届董事会1913年6月22日成立后，招商局较长时间保持了商办性质。袁世凯的航业国有政策在招商局终成画饼。

（二）汉冶萍国有风云

与招商局不同，汉冶萍公司实行国有是由副总统黎元洪首倡并得到公司部分人士支持的一次体制变革，但因日本政府的强行干预，汉冶萍公司的国有也草草收场。

对汉冶萍实行国有是黎元洪率先提出的，他在1912年3月26日《上大总统》一文中说：

盛氏信用久失，国内所谓之殷实股份毫无着落，外商合资复召危

① 张后铨主编《招商局史》（近代部分），第264~265页。

② 1913年1月27日《时报》。

③ 盛宣怀档案：《郑观应致盛宣怀函》，1912年11月19日，见《郑观应传》，第241页。

④ 《招商局史》（近代部分），第265~266页。

⑤ 招商局档案：《董事会第148次会议议事录》，1912年12月18日，档案号：四六八②/297；1912年12月19日《时报》。

⑥ 1913年6月29日《申报》。

险，语其流弊，不可胜言，众议纷乘，亦无足怪。窃闻欧美各国煤铁事业，多归国有，即使民办，取缔亦严，国家命脉所关，断无许外人插足者。汉冶萍公司充其实力，足雄世界……及今改良，或者外权不溢，国力可充。且一归国有，即可立时开办，三万工人均全生计，消弭隐患，莫此为尤，其利一；且停工日久，机械锈蚀，矿穴淹没，洋工程师日事闻散，坐糜薪资。若一经兴办，即不至再度损失，其利二。

黎元洪给汉冶萍国有提出了一套设计方案：

设开办之后，再筹得大宗借款二千五百万两，偿还零债之余，作为扩充之费，假以二十五年，所有债务皆可清偿，则公司发达，自可操诸左券矣。^①

对黎元洪这个方案，未见总统袁世凯作出任何反应。

其时，汉冶萍公司财务已陷入绝境，营业收入渠道几乎全被堵塞，每月还需支付借款利息等共20余万元，另有原借外债2400余万两，汉冶萍公司债务缠身，难以自保。公司必须寻找生路。

在汉冶萍公司董事会1912年8月12日召开的常会上，董事中出现了两种截然相反的意见，一种主张（甲说）收归国有，另一种主张（乙说）继续维持商办。常会决定，在全体股东中“一体投票公决”。^②

盛宣怀力挺国有，他说：“如此大事业动须数省呵成一气，断非国有不办，股东下此十年苦工，不能无奢望……让还国有，此上策也。”^③盛宣怀力主国有，显然是为了让国家背起汉冶萍这一沉重包袱，归还自己的巨额投资，他说：“汉冶萍足以扰我心胸，如焚如捣，深悔半生心血如陆沉海……无论国有、商办，必须办之胜算。”^④按盛宣怀的估计，赞成国有说

① 黎元洪：《上大总统》（民国元年3月26日），载《黎副总统政书》第8卷，第20～21页。

② 《汉冶萍公司董事会常会记录》（1912年8月11日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第306～308页。

③ 《盛宣怀致李维格函》（1912年8月3日，东京），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第309页。

④ 《盛宣怀致李维格函》（1912年8月3日，东京），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第310页。

的股东一定占多数：“华商眼光如豆，招商局且愿出售，矧无利之公司，赞成甲说者必多矣。”^①

经理叶景葵认为公司应当收归国有的理由有六条：只有凭借官力才能圈购大冶铁矿、萍乡煤矿和敷设萍昭铁路；公司负有官债；只有凭借官力才能制止鄂、湘、赣三省对公司的觊觎与争夺；公司主要产品钢轨的制造厂应由国家经营；等等。^② 8月上旬，徐冠南等15名股东发表“意见书”，认为“收回国有，继续商办，甲乙两说均有切实见地，而要以国家保护为紧要机关”。^③ 看来，主张国有的股东已占上风。

果然，在8月12日的汉冶萍公司特别大会上，经过投筒检验，甲说（国有说）86985权，乙说（商办说）5179权。^④ 就是说，赞成国有的股东占股东总数的94.4%。

公司董事会据此于8月20日呈文北洋政府大总统、国务院、工商部，公举董事袁思亮、查账员杨廷栋、经理叶景葵作为股东代表“进京陈请办理”。^⑤ 虽未明言，但呈请国有的意思还是清楚的。

北洋政府虽极想将汉冶萍收归国有，但又不敢接这个烫手的山芋，工商部于9月17日作了一个模棱两可的批示：“无论国有商办，本部力予维持。现已派员分途调查，仰候查明后再行核办可也。”^⑥

工商部派员调查后认为：

汉冶萍地连数省，易启纷争，债多股少，运掉不灵，事大人众，督察不易，员司丛弊，整饬无方，外债纠葛，关系主权，请发布命令收归国有……

① 《盛宣怀致李维格函》（1912年8月10日，东京），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第311页。

② 《经世文编》实业三，第59~60页。

③ 《汉冶萍公司股东徐冠南等意见书》（1912年8月上旬，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第313页。

④ 《汉冶萍公司特别股东大会记录》（1912年8月12日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第315页。

⑤ 汉冶萍公司《董事卷》，23号。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第365页。

⑥ 汉冶萍公司《董事卷》，23号。转引自《汉冶萍公司与日本关系史料》，第366页；另见《汉冶萍公司董事会常会记录》（1912年9月28日，上海），载盛档（四）之《汉冶萍公司》（三），第352页。

在此情况下，北洋政府仍未作出将汉冶萍收归国有的决策。

公司董事会为申请国有奔走呼号，“国有商办未决，善后尚无办法”，“若无救济之法，只有宣告破产”，他们请求北洋政府“拨济二百万两”。^①经再三呼吁，财政上十分拮据的北洋政府于10月10日同意“由政府拨发公债票五百万元”。^②同时附加了“准押不准售、利息由公司担任”等四个条件。^③

汉冶萍公司经理叶景葵提出了更为具体的公司改归国有的政府筹资方案，其操作过程可分四个步骤：一是将历届政府在汉冶萍公司的投资作为国家已出的股份，在若干年内不用公司归还本利，同时承认盛宣怀等股东的股份、公司历年所欠债务及公司和日美两国签订的售买生铁合同；二是国家发行8000万元的“中国国家振兴钢铁业五厘债票”，准日本认购一半；三是由国家特派总裁组织公司，将汉阳铁厂改为钢轨及附属零件专厂，另在大冶、江苏利国驿、山东峰县及江苏辖区内的津浦铁路附近另设新厂和铁、煤矿；四是公司日后发行新股票可售与外国人。^④

在当时北洋政府财政极度困难和民众对公债非常反感的背景下，叶景葵的计划只能是纸上谈兵。

尽管汉冶萍公司董事会为呈请国有作出很大努力，甚至在1913年1月9日呈北京政府大总统、国务院、工商部电文中称：“自代表递呈以来，已五阅月，国有商办，迄尚未定。股东惶惑万分，危难纷乘，办事异常棘手。”他们要求北洋政府“迅速宣布”。^⑤

北洋政府不仅没有正面回答公司董事会的要求，反而对汉冶萍公司董事会严加训斥。1913年1月23日，工商部指令称：“本部筹议国有，不过欲

① 《公司董事长赵凤昌等呈北洋政府大总统、国务院支电》（1912年12月4日），汉冶萍公司《董事卷》（10号）。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第366~367页；另见《汉冶萍公司董事会常会记录》（1912年10月4日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第357页。

② 《汉冶萍公司董事会常会记录》（1912年10月12日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第359页。

③ 《工商部致王季点函》（1912年11月9日），《汉冶萍公司董事会常会记录》（1912年11月14日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第367~368页。

④ 《经世文编》，实业三，第60~61页。

⑤ 《公司董事卷》，23号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第373页；另见《汉冶萍公司董事会常会记录》（1913年1月8日、18日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第400~401页。二者文字略有差异。

为国家复垂败之业，即使早日宣布，该董事、经理等岂能遽置不问？仰仍督率厂矿各员维持现状。”^① 1月27日，工商部又发出指令：“公司呈请国有，关系既巨，决策自难，仰仍静候。”^②

此时，盛宣怀坚持让汉冶萍改归国有，他在3月初表示：“铁矿为利最薄，关系甚巨，无论如何总宜中国人自办，决不可以此种权利让与外人。”盛主张：“必须筹有办法，预先开示，公同讨论。”^③ 但北洋政府仍未作出同意汉冶萍公司实行国有的承诺。

汉冶萍国有问题已陷入僵局，北洋政府财政部次长向叔予3月8日在天津会见汉冶萍公司经理叶景葵时公开表示，汉冶萍公司“国有问题一时尚难解决”。^④ 财政部对汉冶萍的国有申请提出许多质疑，如是否全体股东之决议，是否已得三省都督之同意，等等。

在经过长达数月的疲劳战后，汉冶萍公司终于放弃了让北洋政府收归国有的幻想。经理李维格、叶景葵3月20日在一份报告中指出：“收归国有，发还股本，自是第一上策。惟国有问题迄未解决，万一政府财政困难不能兼顾，则不得已只有仍归商办。”^⑤

3月中旬，股东们再次就汉冶萍公司国有问题展开讨论，股东王达记意见具有一定代表性：

政府果欲将汉冶萍商股收归国有，必须以现款给还商股本息；政府断无现款之可筹，则所议汉冶萍收归国有可决定其为空言欺骗，各商股股东绝对不能承认；国有既不承认，则商办手续务宜急速进行。^⑥

① 《汉冶萍公司董事会临时会议记录》（1913年1月27日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第405页；另见《汉冶萍与日本关系史料》，第373页。

② 《李维格、叶景葵致公司董事会函》（1913年2月中旬，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第408页。

③ 《汉冶萍公司董事会常会记录》（1913年3月8日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第420页。

④ 《汉冶萍公司董事会常会记录》（1913年3月8日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第421页。

⑤ 《李维格、叶景葵报告》（1913年3月20日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第427页。

⑥ 《股东王达记意见书》（1913年3月中旬，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第429页。

立本记、庆云堂、树德堂、养云记、张子庄、陈雪斋等众多股东分别发表公启、驳议书、意见书，其看法大同小异：如不能实现国有，就回归商办。^①

1913年3月29日在上海召开的汉冶萍公司股东特别大会全体一致通过了汪幼安、孙铁舟、章佩乙提出的议案：“取消国有，主张完全商办及另举总理。”^②

至此，汉冶萍公司收归国有案终于落下了帷幕。

问题在于，为什么北洋政府千方百计诱惑和强迫招商局改归国有而不能如愿，而汉冶萍公司要求实现国有屡遭北洋政府婉拒？说到底，这是北洋政府在打经济算盘。招商局虽然资产总额少于汉冶萍，但辛亥革命后股本仍占资产总额的70%左右，除个别年份外，每年都有数额不等的盈余，且每年都要分配大量股息和花红。而汉冶萍公司却债台高筑，辛亥革命后的几年间每年都大量亏损，虽然每年也有股息可发，却是一种剜肉医疮之举。这就不难理解北洋政府为什么在国有问题上要对招商局与汉冶萍实行截然相反的政策。

汉冶萍公司收归国之事之所以跌宕起伏，惨淡收场，除北洋政府确实拿不出如此巨款来收购汉冶萍股份外，还有一个极重要的因素是日本势力对此事的干预。

日本某些人一开始便对汉冶萍公司国有之事给予高度关注。1912年7月22日，大冶铁矿驻日商务代表、日本人高木陆郎从上海写信给若松制铁所长官中村雄次郎，认为“只有请政府自行经营，即改为国有”，其前提条件之一是“继承与日本订立各项合同中提交生铁矿石之义务”，高木为中村出谋划策，提出了一个十分狠毒的计划：“如日本仍愿意与公司保持关系而不喜国有”，则应“策动停止营业机关”、“李维格以下技师职员声明去职”、“以矿石不能如约运送，再向北京政府提出严重抗议”。^③

① 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第429~437页。

② 《汉冶萍公司全体股东特别大会记录》（1913年3月29日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第439页；另见《汉冶萍与日本关系史料》，第374~375页。

③ 《高木自上海致制铁所长官中村雄次郎函》（1912年7月21日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第375~377页。

正当汉冶萍公司股东以压倒性多数通过申请公司改归国有时，日本正金银行上海分行 1912 年 8 月 13 日致函横滨总行，认为“日本应乘此机会，迫令履行合同规定供给之生铁及其它”，并感叹：“高木氏等之希望多少落空矣。”此函还特别建议：“日本若有非国有之意，则可以在代表们赴北京之时，制造种种难题，强烈破坏国有问题，似亦并非难事。”^① 请注意，“制造难题”、“强烈破坏”，就是日本应付汉冶萍收归国有的基本对策。

汉冶萍公司是否收归国有，这本纯属中国内政，但日本外务大臣内田 8 月 15 日致电日驻华公使伊集院时竟称：“中国方面对本案向上提出陈请，不预先咨询我方意见，即决定如上之组织变更，毫无道理。”^②

日本正金银行副总经理井上对汉冶萍公司国有计划的评价非常差，什么“非常空洞，真相难以捉摸”，等等。^③ 实际上，他们是怕收归国有对日本在汉冶萍的利益带来影响。

实际上，在汉冶萍是否实行国有问题上日本人并不是铁板一块的。高木陆郎从总体上赞成汉冶萍收归国有，希望制铁所长官“玉成其事”，他还提出了一套日本人如何应对汉冶萍实行国有的方案：“如在收归国有、移交于政府以前，尽速签订一千二百万元之借款合同，将草合同规定之十五年延长到三十年左右，尽量使合同效力长期延续。”“签订此项一千二百万元借款合同，将对日本非常有利，乃因在收归国有以前，大都可以依照日本之意图决定。”^④ 很明显，高木的方案是通过借款，使汉冶萍公司在收归国有前后长达 30 年时间里按照日本的意图行事。

即使是这样一个“对日本非常有利”的方案同样遭到日本政府、金融

① 《日正金银行上海分行致横滨总行函》（1912 年 8 月 13 日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第 379～380 页。

② 《日外务大臣内田致驻中国公使伊集院电》（1912 年 8 月 15 日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第 381～382 页。

③ 《日正金银行副总经理井上致驻北京董事小田切电》（1912 年 8 月 15 日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第 382 页。

④ 《高木自上海致制铁所长官中村函》（1912 年 8 月 16 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 383～384 页。

界和驻汉冶萍日籍人士的激烈批评和反驳。日本驻大冶铁矿技师西泽提出了一个与高木完全不同的所谓“国有”方案：万一北京政府满足革命派之希望而承认收归国有，则我国随着过去借款所取得之既得权利，使其与从前同样原封不动地受到尊重，乃为我国立国之基础，确信无论如何必坚决采取强硬之外交。^①

西泽主张日本采取强硬外交手段，即使汉冶萍收归国有日本仍能享有其既得权利。西泽对高木的主张持否定态度，认为“此人似有无视顺序，谈论轻率，无前后之考虑”。^② 正金银行总行也对高木的主张予以批驳：“国有或官督商办之组织变更，日本方面必须加以充分考虑，不能轻易同意。”^③

事实说明，日本方面正在改变从旁关注或者观望的政策，准备对汉冶萍改归国有之事进行直接干预和表示反对。日本外务大臣内田 8 月 20 日致驻华公使伊集院函中称：“国有后以中国政府为对手，毕竟不便之处甚多……与其说担心此事对我无益，勿宁说更加讨厌，即不愿国有及其他中国政府增加干涉之倾向。”^④

根据内田的指示，伊集院次日（21 日）复密电称：“如认为中国官方采纳公司之请愿，其结果可能给我既得权利带来不利时，即提出抗议。”^⑤ 这已经清楚地反映了日方反对汉冶萍国有的立场。

到了 9 月份，“小田切董事已向北京政府声明反对该公司国有”。^⑥ 日外务大臣内田致电驻华公使伊集院：“为了保护我国权利，不得不采

① 《日驻大冶技师西泽致正金银行驻北京董事小田切函》（1912 年 8 月 17 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 385～387 页。

② 《日驻大冶技师西泽致正金银行驻北京董事小田切函》（1912 年 8 月 19 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 388 页。

③ 《日正金银行总行致上海分行传达发给高木训令》（1912 年 8 月 19 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 389 页。

④ 《日外务大臣内田致驻中国公使伊集院电》（1912 年 8 月 20 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 389 页。

⑤ 《日驻中国公使伊集院致外务大臣内田密电》（1912 年 8 月 21 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 391 页。

⑥ 《正金银行上海分行经理儿玉谦次致行副总理井上准之助电》（1912 年 9 月 4 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 392 页。

取充分之保障措施。我方旨意……不愿国有及增加官厅干涉之关系。”^① 日方还对汉冶萍公司名誉总理张謇说：“公司国有问题，终究无成功之望。”^② 日方的强烈反对，正是汉冶萍收归国有案无果而终的直接原因。

（三）盛宣怀无能为力

汉冶萍公司感受到了来自日本的巨大压力。盛宣怀已到垂暮之年，极想通过“国有”追还自己的巨额投资。虽然人在日本，但对公司国有一事还是颇为关心；加上民国初立，时局混乱，鄂赣两省对冶矿、萍矿均起强



行占有之意，盛宣怀更是忧心忡忡，他后来在给北洋政府工商部总长刘揆一、次长向瑞琨的信中称：“汉冶萍国有之议倡始于宣怀。”^③ 应当说，这是一个较为符合客观实际的说法。

不过，盛宣怀极力推行国有主张的主要阻力还是来自日本的阻挠和反对。1912年9月上旬，盛的亲信向他密报：“国有事京电云：部中尚无成见，惟小田切阻挠太甚。”^④ 此时盛宣怀身居异国，寄人篱下，又已进入人生暮年，既无力又不敢反抗。1912年9月18日他

在日本东京致孙宝琦的信中描述了自己的这种心态：“昨上海接代表密电，有小田切甚为阻挠之说。”他写道，当见到“制铁所长官中村雄次郎，彼已知汉冶萍请归国有，力劝中止”。盛宣怀解释了要求国有的缘由，“彼方语塞”，而盛宣怀与枝光（盛注为：即日本制

图 7-2 垂暮之年的盛宣怀

① 《日外务大臣内田致驻中国公使伊集院电》（1912年9月7日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第393页。

② 《日正金银行驻北京董事小田切致行副总经理井上函》（1912年10月8日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第396页。

③ 《盛宣怀致向瑞琨函》（1913年4月中旬，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第472页。

④ 《关于鄂赣两省接管汉冶萍厂矿和汉冶萍国有事密电四件的主要内容》（1912年9月上旬），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第338页。

铁所地名，中村所督办者）的一问一答更有意思：

枝光：系国有还想改商办，况贵国现无政府模样，岂能有此建议？如果随便派无智识之人督办，岂非前功尽弃？

盛：足下为我惋惜，诚足感谢。若为枝光买铁则一也。

枝光：政府办事，总恐不同。

盛：如果国有，大总统必选派有阅历者，厂矿熟手亦必留用。

这一段对话反映了盛宣怀对公司国有的企盼和枝光对国有政策的质疑。据盛事后了解：“彼人心甚叵测，利于我公司破产，无铁可交无款可还，违背合同，必将责问，责问不已，诡波谲浪，伺隙而生。”看来，盛宣怀对日方的险恶用心还是十分清楚的，他把实现国有的希望寄托在大总统袁世凯身上，并希望孙宝琦出面奔走，主持此事。^①

盛氏9月18日又为孙宝琦出谋划策：“顷有人自京来，大约国有无疑义。惟运动斯席者不一其人，公不在左右，恐落孙山。鄙见股商方以归国有为请求，政府似宜先派有资望阅历者，查明内容，逐条妥议，再行核定。似此题目，总统可以做主，总统亦无疑惑，然切不可露出敝处之意。公宜亲往毛遂自荐，先言公事如何沉重，再言无智识人不可托……公能否得此一行？速电示。”^②

次日（19日），盛再次致函孙宝琦：“顷晤井上馨（元老之一），财政老斫手，见面即称：‘汉冶萍，日本投资已多，若归国有，用人不当，不特股东资本无着，恐外债亦费周折，意甚快快。’盛还说：“公试想，其何以愿商办，不愿国有？盖深知我国商力薄弱，商情散淡。鄙人已辞职，余皆玩之于股掌之上。彼已派一日人跬步不离李经理矣。一经国有，大借款不久必成，何难划还彼债。”^③

① 《盛宣怀致孙宝琦函》（1912年9月18日，东京），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第344~346页。

② 《盛宣怀致孙宝琦函》（1912年9月18日，东京），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第344~346页，再鉴。

③ 《盛宣怀致孙宝琦函》（1912年9月19日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第347页。

这段话，可能有盛宣怀猜测的成分。井上馨是日本政坛元老，不至于听到汉冶萍申请改归国有的消息就“意甚快快”，但毕竟将日本人反对汉冶萍国有的心态写得较为清楚，特别是“彼已派一日人跬步不离李经理”，是不是指日本人对汉冶萍国有之事已心存疑虑而跟踪李维格呢？

9月20日，盛宣怀又将与上述内容相似的信件寄给了汉冶萍经理叶景葵。

落花有意，流水无情。尽管盛宣怀再三表示希望汉冶萍实现国有，尽管盛氏多次表白他与日本“交情敦厚”，但面对利益的巨大诱惑和盛氏的声声哀求，一些日本人还是毫不迟疑地选择了利益而把盛氏的诉求抛在一边，最后汉冶萍的所谓国有也就变成了水中月、镜中花。

这就是号称“经济野兽”的日本某些政客和企业家的性格。

这就是一度亡命东邻的亿万富翁盛宣怀的悲哀。

二 大借款出笼前后

1912年至1913年，汉冶萍公司管理层进行了重大改组。鉴于盛宣怀流亡日本，无法正常履行职责，汉冶萍公司于1912年4月13日召开股东常会，批准盛宣怀辞职，选举赵凤昌为董事长，张謇为总经理，李维格、叶景葵为经理；决定实行董事会负责制，将上海总公司改为总事务所，将各厂矿的总办改称坐办。

张謇（1853~1926年），字季直，江苏南通人，1894年考中状元，我国近代著名实业家。他担任汉冶萍公司总经理未久，即被北洋政府任命为农林、工商总长兼全国水利局总裁，故未到汉冶萍公司实际任职，但仍为维护公司利益做了大量工作。

叶景葵（1874~1949年），字揆初，浙江杭州人。22岁时为山西巡抚赵尔巽幕僚，以代赵起草《条陈十策》而名噪一时。从1905年起为浙江兴业银行效力。1907年辞官就商，走上了实业救国的道路。

1912年10月中旬末，盛宣怀离开日本，悄然回到上海。由于盛氏在汉冶萍公司仍拥有相当实力，故在1913年3月29日股东特别大会上，盛



图 7-3 总经理张謇



图 7-4 经理李维格、叶景葵与日本制铁所长官中村雄次郎签订的生铁加价合同

宣怀再度重选为公司总理。^①在这次大会上，与会股东一致议决：公司撤销收归国有申请，仍然维持商办。盛宣怀以年老多病为由，“一力坚辞”总理职务，董事会接受了盛的辞职要求，并在3月31日董事会议上将盛推选为会长，公司继续实行董事会负责制，“盛一人负完全责任”，盛宣怀重新执掌了公司大权。张謇、李维格、叶景葵辞职，盛宣怀任命王勋和于煊年代理经理职务。

公司面临的经济形势极为严峻。1913年5月20日，公司假上海青年会召开股东常会，与会股东917人。盛宣怀任主席，常会研究讨论的重大问题是筹借款项：“查厂矿进行，非款不可。现定办法，汉厂全行炼钢，大冶另设铁炉。筹借轻息大宗款项，圆活金融机关。另有刊件详细说明。请公决。”

盛宣怀提议：“借款问题用起立法表决。全场一致起立。”^②

借款议案通过后，盛宣怀便成为借款第一责任人，正如他自己所言：“这是大借款，弟在股东常会通过，一肩担任，责无旁贷。”^③

借款需要偿还和抵押品。汉冶萍公司拥有的最大财富是大冶的优质铁矿石，要借款只能重走向日本预收矿石款以大冶铁矿石偿还的老路。汉冶萍公司的战后重建是一个浩大工程，盛宣怀认为：“现在公司以借款为第一要义。”^④盛氏在1913年6月21日分别致函日本正金银行驻北董事小田切万寿之助和正金银行副总裁井上绳之助，向该行新借款750万日元，修改旧借款900万日元，准备用于汉厂、冶厂兴建高炉，使未来几年内高炉达到七八座，“目前必有巨款接济，始足以如法通行，务乞鼎力维持，代为筹措”。^⑤后来，盛宣怀对借款计划作了更具体的说明：“一息尚存，若

① 《汉冶萍公司全体股东特别大会记录》（1913年3月29日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第433~434页。

② 《汉冶萍股东大会常会记录》（1913年5月20日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第516页；另见《公司常会决议借款》（1913年5月20日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第397~398页。

③ 《盛宣怀致高木陆郎函》（1913年8月22日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第617页。

④ 《盛宣怀致高木陆郎函》（1913年5月31日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第538页。

⑤ 《盛宣怀致小田切万寿之助函》、《盛宣怀致井上绳之助函》（1913年6月21日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第548~549页。

北京國務院、工商部、武昌黎副總統、長沙譚都督、南昌李都督、南京程都督、應民政長、鈞鑒。昨日漢冶萍公司股東大會，商眾議決舉盛宣懷為總理，旋往盛正堅辭經理，並言今係股東公舉之董事，尚可勉就，一再來函，不就總理，當由董事公議，請盛到會為董事，眾皆贊成。並印授股票，舉權勉就。股票公舉盛為會長，理合電陳，伏乞鑒察。漢冶萍公司董事王存善、朱

图 7-5 董事会公举盛宣怀为会长

張謇先生暨董事諸君公鑒。走承眾議承乏總理，條忽經年，初意以為公司值兵革之後，內患外交，危變莫測，苟可挽救，百一雖集，怨叢謗亦不敢惜，是以勉允暫任，而遠不能親臨，各廠有所視察，近不能常駐公司，有所規畫，徒擁虛名，內疚久矣，今幸公司得諸君子理，結解紛漸可由險而夷矣，忝竊奚為，且走於通海實業終歲奔走，漸益衰於精力，日力亦寶，苦不給，特具書辭職，幸賜鑒許，無任翹企，即請公安。

張謇 四月廿日

图 7-6 张謇辞去总经理职务

能赶成化铁炉八座，每日出钢铁二千吨，不特转败为胜，且可为输出熟货一大宗，则死无余憾矣。”^①

借款 1000 余万元是件大事。7 月 18 日，汉冶萍公司董事盛宣怀、王存善等 8 人联名签发授权书，“证明会长盛宣怀先生有承结该合同及签押之权”。^② 同一天，公司董事会委派正金银行上海分行的高木陆郎赴日接洽借款事宜，借款总额 2000 万日元，其中 900 万日元为预借生铁价值借款，另 1100 万日元称作善后借款，分订两个合同；善后借款中的 900 万日元“充大冶添设新炉二座及改良汉厂、萍冶两矿之用”，年息 6 厘；公司将全部产业作为抵押；公司必须选用日本工程师、会计师各 1 人作为顾问；除已订合同外，公司须加卖矿石 5 万吨给制铁所。^③ 当天，盛宣怀致函高木，“特寄上所有委任书两件”。^④

其时，北洋政府正以汉冶萍公司名义向正金银行上海分行借款 250 万日元，此事虽与汉冶萍无直接关系，但毕竟利用了汉冶萍公司的名义。7 月 24 日，当高木陆郎会晤正金银行副总裁井上绳之助时，对方称：“该银行以大借款尚在商议间，不便允照尊请，恐与大借款有所抵触也。”井上绳建议汉冶萍向正金银行上海分行透支，而“以南京临时政府之借款为偿还透支之保据”。^⑤ 从表面看，此举婉拒了汉冶萍的巨额借款要求，但实际上是在吊汉冶萍公司的胃口。高木 1913 年 8 月 12 日从日本横滨给盛宣怀寄出一函，附上若松制铁所所长官中村雄次郎关于该所扩建后的成就介绍，盛赞该所“进步极速。1905 年出货 16 万吨，净余日金 5 万元；1911 年出货 18 万吨，净余日金 150 万元；1912 年出货 20 万吨，净余日金 400 万

① 《盛宣怀致孙宝琦函》（1913 年 9 月 8 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 629 页。

② 《公司董事联名授权盛怀承办借款合同》（1913 年 7 月 18 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 398 页。

③ 《公司董事会委任高木赴日接洽借款函》（1913 年 7 月 18 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 398~400 页；参阅《汉冶萍公司董事会会议事秘录》（1918 年 7 月 18 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 572~573 页；《汉冶萍公司董事会致高木陆郎函》（1913 年 7 月 18 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 574~575 页。

④ 《盛宣怀致高木陆郎函》（1913 年 7 月 18 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 572 页。

⑤ 《高木陆郎致李维格函》（1913 年 7 月 24 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 583 页。

元”。^① 这使盛宣怀羡慕不已。他在 1913 年 8 月 22 日致函高木陆郎时称：“阅之深为中村男爵贺，亦足为贵国贺。”^②

为了免蹈历次向日借款广招批评和质疑的覆辙，盛宣怀向高木提出了一个向多国银行借款的所谓妙策：“这项大借款内抽九百万元拟欲专向正金银行筹借，再将七百五十万元须由正金银行与日法银行合借一案，外面上欧洲之一国亦在其内者，可以避外间议论，最为妙策。”但高木对向多国借款不作正面回答，他认为，此次借款除“以收益确实”的大冶铁矿作为抵押外，还有许多其他条件。^③ 盛宣怀的“妙策”终成画饼。

盛宣怀终于参透了正金银行的计谋：“正金愿垫急款，而不愿另借，非不信中央，乃逼我公司速成大借款耳。”^④ 但盛仍对日本心存幻想，他在谈到向若松制铁厂长官中村商借技术人员时说：“（中日）既有唇齿相依之雅，我既诚心相托，谅不致见拒也。”^⑤

高木又提出，借款总额为 1625 万日元，其中 900 万日元为新添工程费，725 万日元用作偿还旧债，借款年限 40 年，年息 7 厘，汉冶萍应供应制铁所生铁 20 万吨，铁矿石 40 万吨。^⑥

未久，高木又转述了日方新的要求：合同要在日本签字，签字者除高木代表盛宣怀外，还要有一名中国人连签。^⑦ 不过，这一要求究竟是正金银行的意见，还是高木本人的避嫌之举，现尚不得而知。

8 月 29 日、30 日，盛宣怀连复两函，对高木来信给予回答，盛的意见

① 《高木陆郎致盛宣怀函》（1913 年 8 月 12 日，横滨），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 597 页。

② 《盛宣怀致高木陆郎函》（1913 年 8 月 22 日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 615 页。

③ 《高木陆郎致盛宣怀函》（1913 年 8 月 14 日，东京），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 599 页；另见《高木自东京致盛宣怀、李维格函》（1913 年 8 月 14 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 400~401 页。

④ 《盛宣怀致李维格函》（1913 年 8 月 17 日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 605 页。

⑤ 《盛宣怀复高木陆郎函》（1913 年 8 月 21 日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 612 页。

⑥ 《高木陆郎自东京致盛宣怀、李维格函》（1913 年 8 月 22 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 404 页。

⑦ 《高木陆郎致盛宣怀函》（1913 年 8 月 28 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 621 页。

是：为了减少反对声，将期限定为20年，年息6厘。对其他要求，盛宣怀要么回避，要么请高木澄清。^①

对于此次借款，中日双方的分歧逐步集中在两个问题上。一是期限，盛宣怀主张20年，正金银行主张40年；二是利率，盛宣怀主张“利息头五年付息不还，本期内周年利息七厘，第六年起六厘息”；“如交半金半银，即付利息六厘半”等。日方则坚持年息7厘，并称：“例如放款利息，虽对于有信用者概出九厘以上；存款如透支往来，亦称六厘以上。”^②

经过多次讨价还价，汉冶萍公司和日本制铁所、横滨正金银行在借款问题上取得了某些进展，但日方企业和银行的一切决定都是根据日本政府的意图作出的。

应当说，当时的日本并不是一个资金富余的国家，它本身也负有外债，1896年欠外债467000余日元，1904年增至4.2余亿日元，1905年更增至14亿余日元，直到1911年，日本外债长期在15亿日元上下徘徊。^③显然，日本不是一个资金过剩的国家。它之所以拼命要给汉冶萍公司贷款，是想利用甲午战争后的时机，尽力打入中国冶金市场，直至把汉冶萍公司变成日本钢铁业的原料供应地。

早在1913年8月12日，正金银行驻北京董事小田切便致函日本驻中国公使山座圆次郎，送呈《关于汉冶萍公司新计划及旧债整理所需借款金额条件案》，内容包括：借款总额1600万元，包括续借款900万元，整理借款700万元，均分3年支付，年利息6厘；续借款以生铁售价尽先偿还，40年还清，整理借款以生铁和钢轨售价尽先偿还；以汉冶萍全部财产作为抵押。^④

10月14日，日本内阁会议作出关于此次借款的四条决定，其内容与小田切送呈的上述议案大致相同，但增加了第四条：“日本政府推荐日本

① 《盛宣怀致高木陆郎函》（1913年8月29日、30日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第622~624页；另见《盛宣怀复高木函》（1913年8月30日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第405~406页。

② 《高木陆郎致盛宣怀函》（1913年10月5日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第651页。

③ 张国辉：《论外国资本对洋务企业的贷款》，载《张国辉集》，中国社会科学出版社，2002，第123页。

④ 《小田切致驻中国公使山座圆次郎函》（1913年8月12日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第407~408页。

人为采矿技术顾问（一名）及会计顾问（一名），由公司聘请，以监督公司事业及会计事务。”22日，日外务大臣牧野伸显致驻华公使山座极密电，传达了日本内阁的上述决定，同时指出：“采取进一步加深该公司与我国关系之方针。”^①事实充分说明了日本政府通过借款全面控制汉冶萍公司的战略意图。

这次大借款最终正是按照日方提出的条件签署合同的。10月28日，正金银行总经理井上致函高木，列出甲、乙两号合同，这两号合同与稍后签订的正式合同文本如出一辙。^②

日本正金银行对签署借款合同的每个细节都经过精心谋划，总经理井上次日致函上海分行，对此事进行了全面部署，现撮其要点分列如下：

1. 银行方面参与商谈时使用密码电报。
2. 对方提出对案时，须避免个别提出，应对全部合同有异议之件汇集起来，同时提出。
3. 我方以日文合同作为正文签字，其他如中文及英文，仅作为本合同之翻译，以说明日文合同者。
4. 利率定为七厘，并不过高，自无让步之余地……^③

从上述内容不难看出，正金银行总经理井上的态度是何等骄横：以密码相互通报，当然是因为有许多不能让中方知道的内幕；中方不能对个别条款提出质疑；正式文本只能使用日文；对利息7厘没有让步的余地。这样的条款，与其说是合同，不如说是城下之盟，或者说是受降书。

汉冶萍公司对日方的所谓“合同草案”提出了所谓“对案”，尽管篇幅冗长，但囿于当时的局势，汉冶萍方面对日方草案并没有提出任何实质性的异议。^④

在这次大借款中，高木陆郎扮演了一个十分独特的角色。他是日本

① 《日外务大臣牧野伸显致驻中国公使山座极密电》（1913年10月22日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第408页。

② 《日正金银行总经理井上致公司代表高木函》（1913年10月28日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第408~415页。

③ 《正金银行总经理井上致上海分行函》（1913年10月29日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第415~419页。

④ 《公司对案全文》，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第420~426页。

人，日本三井洋行原北京支店长，从1910年10月起，盛宣怀以年薪7000日元聘其为汉冶萍公司驻日本商务代表，期限5年，这次又被委以代表汉冶萍参与谈判借款的重任。那么，高木究竟是代表中方还是代表日方呢？从总体看，高木只能遵循日本政府的既定对华政策，但在一定范围内还是帮汉冶萍公司说了几句话，他和后来那些所谓日本顾问有一点区别。例如，11月9日高木致正金银行总经理井上函中认为：不能将萍株铁路等动产与不动产全部作为押抵品；不能将“各矿区、铁道、码头、工厂、地皮和房屋等”在合同中一一列出，因为这是“一种使公司颇难堪之事”，“因此拟加删除”；关于“最高顾问工程师一事，议论颇多，难于同意，工程师可以发表意见……最后决定之权全在公司。顾问工程师对于工厂及矿山，不能直接发出命令”；等等。^① 不管对高木的个人行为如何判断，派一个日本人任公司驻日商务代表并委以参与借款谈判的重任，是中国这个半殖民地社会的一种畸形现象，也是当时中国最大企业汉冶萍公司的耻辱和悲哀。

日本正金银行和汉冶萍公司经高木穿针引线，对借款文本进行了多次讨论，但大都是些细枝末节的文字修饰。11月22日，正金银行总经理井上准之助委派上海分行副经理水津弥吉担任正金银行代理人，负责签订借款合同。^② 其时，北洋政府对这次借款仍存疑虑，汉冶萍公司湖南股东也强烈反对向日借款，高木恐夜长梦多，催促正金银行“急为处理”。北洋政府派出的代表叶景葵于本月中下旬抵达上海，对大借款案进行调查和阻止。11月28日，北洋政府召回叶景葵。盛宣怀和日方担心北洋政府干预，于是加快了合同谈判签字的步伐，并由正金银行驻北京董事小田切面见北洋政府秘书长梁士诒、工商总长张謇等，进行威胁：如果政府干预，将引起外交问题。^③ 北洋政府被迫退让。

在这关键时刻，盛宣怀与日方围绕合同文本应用何种文字问题又展开

① 《高木自上海致正金银行总经理井上函》（1913年11月9日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第426~434页。

② 《日正金银行总经理井上致上海分行副经理水津函》（1913年11月22日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第436页。

③ 《汉冶萍公司志》，第141~142页

激烈争论。盛宣怀认为，以前借款谈判，“均系使用日中两种文字……此次则仅限用日文，殊难承认”。^①应当说，盛宣怀多少坚持了一点民族尊严，但日方居然对此“深感意外”，仍然认为“合同中之日文合同须先签字，中文合同则须待译成，再行签字”。^②虽然日方表面上作出让步，同意合同用中、日两种文字书写，但合同签字后的第二天（12月3日），正金银行总经理仍发出强硬训示：“合同正文为日文，中英文文件仅为译件，须向对方说明。”^③由此可见，这位金融家的民族狂热到了何等嚣张的程度。

签订国际合同应同时使用本国文字和对方国文字，这是一种国际惯例，也是对对方国家的起码尊重，日方却坚持单方面用日文书写合同，是其霸权意识的又一表现。

经过反复谈判，汉冶萍公司与日本制铁所、横滨正金银行于1913年12月2日在日本驻沪领事馆签订预借生铁矿石价甲合同、乙合同和别合同。

甲合同称：“大冶地方新设熔炉二座，且扩充改良湖北省汉阳铁厂、大冶铁路、电厂、并江西省萍乡煤矿电厂、洗煤所等项。”因此续借日方1911年借款余额900万日元，期限40年，利息从签订合同之日算起，6年内年息7厘，从第7年至债务还清为止，年息6厘，以公司现有全部财产及本借款新添之一切财产作为抵押。“本合同及附件缮写中文、日文各六份，制铁所、公司、银行各执文二份以为凭据。”在甲合同上签字的有汉冶萍公司董事会会长盛宣怀、制铁所长官的

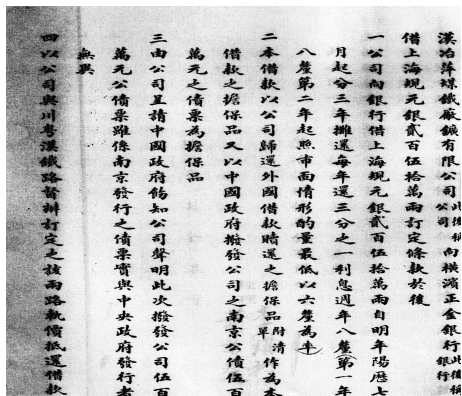


图7-7 汉冶萍公司向日本横滨正金银行借款条款

① 《正金银行上海分行转高木致正金总行电》（1913年12月2日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第437页。

② 参阅《汉冶萍与日本关系史料》，第451页。

③ 《日正金银行复上海分行电》（1913年12月2日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第438页。

代理藤瀬政次郎、正金银行头取（行长）井上准支助、正金银行上海分行副经理水津弥吉，“立会人”日本驻沪总领事馆西田畊一，右认证人日本驻沪总领事有吉明。^①

此项借款的乙合同规定，汉冶萍公司向正金银行借款 600 万日元，“以公司售与日本国制铁所矿石、生铁价值作抵”，年限 40 年，其余内容，如财产抵押、借款利息及合同所用文字签字人等与甲合同相同。^②

三方于同日签订的别合同除规定汉冶萍公司在 40 年内售与制铁所头等铁矿石 1500 万吨、生铁 800 万吨外，最值得关注的是合同的第三款至第六款：

第三款，公司应聘日本工程师为最高顾问工程师，唯公司愿托制铁所代为选择前项顾问工程师。

第四款，公司于一切营作、改良、修理工程及购办机器等事，应允与前款所载最高顾问工程师协议而实行。至于日行工程事宜，顾问工程师可随时发表意见，关照一切。

第五款，公司应聘日本人一名为会计顾问。唯公司愿托银行代为选择前项会计顾问。

第六款，公司一切出入款项，应允与会计顾问协议而实行。^③

这三份合同到 12 月 10 日才签字完毕，但日期伪记为 12 月 2 日。在 12 月 10 日合同签署后的宴席上，盛宣怀祝酒称：取得此种成果，确使十数年来具有密切关系之汉冶萍公司同日本制铁所和贵行交谊进一步加深。^④ 事实果真如此吗？

日方签署这几份合同是经过深思熟虑的。总额高达 1500 万元、长达 40 年的大借款，将把汉冶萍公司牢牢掌握在日本人手中，其后续作用将慢

① 《汉冶萍公司与日本制铁所、横滨正金银行订立预借生铁矿石价甲合同》（1913 年 12 月 2 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 686～688 页；另见《汉冶萍与日本关系史料》，第 439～442 页。

② 乙合同见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 690～692 页；另见《汉冶萍与日本关系史料》，第 443～446 页。

③ 别合同见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 693～695 页；另见《汉冶萍与日本关系史料》，第 446～448 页。

④ 《高木致正金银行总经理井上密函》（1913 年 12 月 11 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 452 页。

慢显现。而且通过所谓“别合同”，日本人得以充任汉冶萍公司的最高顾问工程师和会计顾问，实质上掌握公司工程技术和财务全权，从而揭开了汉冶萍公司沦为日本军国主义附庸的沉重一页。

以盛宣怀丰富的政治经验和为人的绝顶聪明，不可能对日本的阴谋毫无觉察，但面对汉冶萍公司的沉重债务和尽快摆脱困境的迫切企盼，盛宣怀除了饮鸩止渴，别无选择。

日方催促尽快落实几份合同特别是“别合同”。12月9日，中村和井上致函盛宣怀，要求对顾问“务须充分信赖，凡公司一切事项，多与顾问商讨”。^①在日方催促下，汉冶萍公司12月15日聘用日本工科大学教授兼若松制铁所“嘱托”工学博士大岛道太郎为最高顾问工程师，盛宣怀、大岛及“立会人”日驻沪总领事馆西田畊一在聘用合同上签字。同日颁布《汉冶萍公司顾问工程师职务规程》，其要点有：

1. 最高顾问工程师专关于技术上事件，为公司董事会会长及总经理（或代理总经理）之顾问，受其协议而非自任执行及直接号令各业务。

2. 公司于一切营作改良修理工程之筹计及购办机器等事，应先与最高顾问工程师协议而实行。至于日行工程事宜，该顾问工程师可随时提出意见关照一切。

3. 最高顾问以为需要时，关于其技术上事项致其最善之法提出意见。

4. 最高顾问工程师以为必要时，可得聘用日本襄办人一名，所用一切经费由公司担任。

.....

7. 最高顾问工程师为执行其职务起见，随时可得调查公司工程进行及其他事业之情形，并得要求关于此类事件以为需要之计表，或可发为质问。

8. 公司每年应兴事业之计划，应先与最高顾问工程师协议而作成决定。

9. 公司应将其工程师、帮办工程师之变动，并其他增减俸金等事，报

^① 《日制铁所所长官中村雄次郎、正金银行总经理井上准之助致盛宣怀函》（1913年12月9日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第455~456页。

告最高顾问工程师。

.....

最高顾问工程师年薪不超过 2 万日元。

盛宣怀、藤濑政次郎、井上准之助（代理）、水津弥吉和“立会人”西田畊一在规程上签字。^①

从上述规程不难看出，最高顾问工程师职权大约相当于总工程师，在技术、工程方面的地位和权力仅次于董事会会长及总经理，而从日本角度看，最高顾问工程师地位和作用远大于总工程师。

同一天，汉冶萍公司与日本法学士池田茂幸订立合同，聘池田为会计顾问，年薪 1.5 万日元；同时颁布《汉冶萍公司会计顾问职务规程》，要点如下：

.....

2. 关于公司所有收入、支出之事，应与会计顾问协议而实行。

3. 会计顾问以为需要时，关于公司财政致其最善之法提出意见。

4. 会计顾问以为必要时可得聘用日本襄办人一名，所用一切经费由公司担任。

.....

7. 会计顾问为执行其职务起见，随时可得查看公司所有财产、文件、证券暨营业报告等，并要求关于此类事项以为需要之计表，或可发为质问。

8. 公司关于其新起之借款偿还债务，或更改现有债务之条件，无论巨细，应先与会计顾问协议。

9. 公司如欲订与其财产有影响之议时，应先与会计顾问协议。

10. 公司将其与最高顾问工程师所协定工厂、铁路、码头并矿山等新设及修理工程估计书，交与会计顾问。

11. 公司与会计顾问应商而决定者如左：

（1）每年收支预算。

^① 《汉冶萍公司顾问工程师职务规程》（1913 年 12 月 15 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 704 ~ 706 页。

(2) 每年盈亏并其所有财产及债款一切所记载之营业报告。

(3) 公司财产全部或其一部之处分，暨其资本之增减。

12. 公司应将其与最高顾问工程师所协定工厂及矿山每月经费预算，交与会计顾问作为报告。

13. 公司应将其工程师、帮办工程师及办事员之变动，并其他增减俸金等事报告会计顾问。

14. 公司关于厘定其所有办事房、工厂、铁路暨矿山管银员出纳现款章程，应先与会计顾问协议。^①

从上述规定中不难看出，会计顾问的职权大约相当于企业的总会计师，其职责涵盖公司财务管理的方方面面。从日本角度看，会计顾问的地位和作用远大于总会计师。

盛宣怀12月19日致函中村和井上，对他们为汉冶萍“聘请技术顾问、会计顾问”，表示“感激二公今日推荐之诚心，不特益表我公司双方亲密之意，且于我两国交际之感情更臻美满矣”。^②

日方派出的最高顾问工程师和会计顾问长期未得到中国当局的承认。北洋政府农工商部指示：“该合同内有公司应聘日人为最高顾问工程师及会计顾问等条，与公司权限有重大之关系。所有该董事等已签定之合同，本部不能视为有效，应即暂缓实行，静候本部会商财政部酌定办法，再行飭遵。”^③

但盛宣怀却认为高木陆郎对促成汉冶萍向日借款立有大功，于1914年1月22日致函公司董事会：“查高木于公司数年来办事颇为出力，每值公司财政困难之时，无不悉心筹画。又如商请旧债展期，生铁加价，及此次大借款办成，均赖其斡旋之力，洵于公司商务上及因其力公司得有大利。”其结果当然是给高木一定的“川资、酬应等费及酬劳”。^④

① 《汉冶萍公司会计顾问职务规程》（1913年12月15日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第708~709页；另见《汉冶萍与日本关系史料》，第465~467页。

② 《盛宣怀复日本制铁所中村和正金银行井上函》（1913年12月19日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第457页。

③ 《汉冶萍公司董事会呈农商部文》（1914年3月14日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第807页。

④ 《盛宣怀致汉冶萍公司董事会函》（1914年1月22日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第769页。

与盛宣怀的评价正好相反，社会各界对这次大借款普遍持反对态度。北洋政府和汉冶萍公司股东对借款均不赞成。“工商部来电云：闻关于矿石与生铁价值之其它条件中，均有对中国不利之处，希速电呈合同条件，再者，股东中亦有对盛宣怀威胁者，以是盛宣怀忧虑丛生。”^①

辛亥革命元老孙武致函盛宣怀，对这次大借款深表愤慨：“即如最近发生之风谣云：公司已借日款一千五百万，条约失败，利权断送，名为公司扩充之资，实则私己固守之计。说客聚讼于弟庭，疑情传播及首座。”^②

此次大借款在汉冶萍公司内部的支持者主要是盛宣怀 1913 年 6 月 7 日成立的股东联合会，会长傅宗耀此时兼任招商局董事，是一位长袖善舞的人物，据当时人评价，傅宗耀“以（招商局）董事而兼积余产业、内河轮船、通商银行、汉冶萍公司，势倾一局”。^③此时，傅宗耀主持的股东联合会是盛宣怀的有力支持者，在向日借款合同签字之前，“盛对于此次借款内容，多少向股东联合会评议员透露一下，可获得同意。至于联合会中之反对者，仅求有利可图，并非真正欲代表其他股东之权利”。^④由于股东联合会的股权占整个公司股权半数以上，因此，盛宣怀对这次借款也就有恃无恐他在致王勋函中说：“本无须开股东大会之必要。”^⑤这一点得到日本人的认可：“股东联合会得工商部及三省之承认，确有凭据。此次借款……自无召开股东大会之必要。”^⑥实际上日本人非常清楚，股东大会很难通过这样几份严重损害汉冶萍利益的借款合同，正如日本正金银行总行所承认的那样，“今日召开股东大会，颇为困难”。^⑦虽然内外压力过大，

① 《日正金银行上海分行代发高木陆郎致总行电》（1913 年 12 月 17 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 456 页。

② 《孙武致盛宣怀函》（1913 年 12 月 25 日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 723 页；参阅《汉冶萍与日本关系史料》，第 472 页。

③ 招商局档案：孙慎钦《招商局史稿》，第 9 页。

④ 《高木自上海致正金银行总经理井上函》（1913 年 11 月 9 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 433 页。

⑤ 《盛宣怀致王勋函》（1913 年 12 月 27 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 469 页。

⑥ 《日正金银行上海分行致横滨总行函》（1913 年 12 月 27 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 469 页。

⑦ 《日正金银行致驻北京董事小田切电》（1913 年 12 月 28 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 469 页。

汉冶萍公司股东大会仍于1914年3月7日在上海召开，代表盛宣怀主持大会的王存善很善言辞，他说：“借日金九百万元，实系履行旧约，并非另借款债”，“其六百万一款，系借轻息还重息，借长期还短期，于公司债额并无出入”，“商产、商押、商借、商还……纯系营业行为”。在王存善鼓动下，大会用“起立法”一致通过了此次借款合同。^① 汉冶萍公司共有股份263540股，到会股东占188288股，就是说赞成借款的股东占71.4%。

北洋政府对借款之事的反对程度似乎超过了汉冶萍股东。合同签订之前，众议院议员、矿务局局长杨廷栋奉总理熊希龄、工商总长张謇、秘书长梁士诒之密令来到上海，“直接来与盛宣怀交涉”。杨廷栋转述袁世凯等人意见：北京政府不愿意汉冶萍公司向日本借债，今后公司可以向日本以外的欧洲资本家借款。盛宣怀强硬回答：“此次向日借款交涉，全由我自身担当……且从欧洲借款，到底不如向日本借款有较多有利条件。”他还信心满满地说：“就矿石和生铁贩卖一点而论，乃公司利益，此只不过黑铁同黄金交换而已。”^②

由于日本政府对杨廷栋等南下之事向北洋政府提出警言，北洋政府态度开始变软，称杨“并非政府派遣者”。^③

但北洋政府并未停止对此事的干预。1914年1月10日，农商部（由前工商部改称）致电汉冶萍公司：“此项借款无论是否预付铁砂或生铁价目，抑系单纯借款，必须先呈本部核准方准签字，否则无效。”^④

汉冶萍公司1月23日对农商部的指责进行了反驳：“因汉冶萍奏明纯属商办性质，历来合同借票皆系公司签字，商借商还，故所订合同，部未过问，公司亦未报部。”并称合同已正式签字，借款已如数交收。农商部2月17日批文认为这是“持论强辩，无当法理……所有该董事等已签订之合

① 《汉冶萍有限公司商办历史》（内部刊用本），第二，第20页。

② 《高木致正金银行总经理井上函》（1913年11月11日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第479~482页。

③ 《日正金银行驻北京董事小田切致上海分行电》（1912年12月2日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第485页。

④ 《北京政府农商部致公司电》（1914年1月10日），汉冶萍公司《董事卷》76号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第485页。

同，本部不能视为有效，应即暂缓实行”。^① 汉冶萍公司3月26日根据日本人高木提供的论据，从公司历史到现实困难又一次作了长篇强硬答辩。^②

正当北洋政府与汉冶萍公司为借款争辩得火热之时，日本人趁机强行介入，使问题变得极为复杂而敏感。1914年2月21日，日驻华公使山座公然向北洋政府代理国务总理兼外交总长孙宝琦发出所谓“警告书”，批责中方“关于正金银行前与汉冶萍公司所订借款合同，妄加不适当之评论”。^③

2月23日，山座会见农商总长张謇，毫不掩饰地指责“中国各地反对攻击该合同之声渐炽，着实使人难以理解”。山座声称：“合同现已成立，现在若加以废弃，于理断不允许，若擅自强行，必致酿成国际纠纷。”山座高调表示：“此等借款合同，亦不失为最好榜样。”张謇据理力争，双方经过一番唇枪舌剑的辩论，“张謇终于坦白表示愿采取适当办法以维持此次之借款合同”。^④ 张謇如此表态，实属无奈之举，未久他就表示了辞职之意。

对北洋政府农商部发出反对汉冶萍借款的指令，日正金银行上海分行经理竟向总行总经理提出“可请帝国公使直接向袁世凯提出抗议，解决本案，或许较为容易”。^⑤

在获知北洋政府反对汉冶萍公司向日本借款的消息后，日本的态度不仅没有收敛，反面更加嚣张。针对2月26日发表的北洋政府公报中“该借款合同不能有效，应暂缓实行”的主张，日外务大臣牧野竟于28日发出密电，指示驻华公使山座向中国当局“提出警告，不得轻举妄动，以免累及邦交”。^⑥

① 《公司复北洋政府农商部文》（1913年1月23日）、《北洋政府农商部对公司呈复批文》（1914年2月17日），汉冶萍公司《董事卷》76号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第485~487页。

② 《汉冶萍公司对农商部批文的复文》（1914年3月26日），汉冶萍公司《董事卷》76号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第487~490页。

③ 《日驻华公使山座致北洋政府代理国务总理兼外交总长孙宝琦警告书》（1914年2月21日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第491页。

④ 《日驻华公使山座致日外务大臣牧野机密函》（1914年2月24日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第492~495页。

⑤ 《日正金银行上海分行经理致总行总经理及驻北京董事小田切电》（1914年2月27日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第495页。

⑥ 《日外务大臣牧野致驻华公使山座密电》（1914年2月28日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第497页。

在日本高压下，北洋政府的态度开始软化。3月3日，山座会见孙宝琦，据孙宝琦称：政府无意主张废弃合同，不过以矿山抵借款，事前须得中央政府许可。山座则向孙警告：倘中国政府出以意外之措施，则必发生极大纠纷。在山座歇斯底里的淫威下，“孙则默思片刻不作任何回答，然后顾我而言他”。^①

在此之后，北洋政府停止了对借款事件的干预。汉冶萍公司开始沿着日本人设想的方向，一步一步滑向日本军国主义经济附庸的深渊。

三 官商合办变死胎

（一）官商合办的申请

继中日合办、改归国有先后失败之后，盛宣怀面对汉冶萍债台高筑的危局，开始策划新的办厂模式：官商合办。

此事的起因又与日本有关。1913年下半年，“日本金融甚紧”，日本人高木陆郎向盛宣怀建议，将新旧债款3500万元“以公司名义向外国卖票”，实质上就是出卖公司股权。盛宣怀较为犹豫，9月7日致函李维格：“倘能办到官商合办，则可将官股一千五百万元随时还脱新债，如办不到，只可听其到各国卖票。”^②这是盛宣怀较早提出官商合办，不过此时的官商合办还是代替出卖股权的一种设想。

未久，日正金银行驻北京董事小田切会见农商部总长张謇，以所谓公司要“收归国有”为由，提出“日本为需用铁砂、生铁，故前后肯借出如此巨款，且有契约”。当张謇进行正面解释后，小田切反以强硬态度相威胁：“日本铁厂系政府所办，若有妨碍以前契约之处，深恐商业往来变成交涉。”张謇担心出了内奸：“此事非有人通风报信，正金何由得知此等情

① 《日驻华公使山座致上海总领事有吉明密电》（1914年3月4日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第497~498页。

② 《盛宣怀致李维格函》（1913年9月7日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第629页。

形，令人有无穷之感触。”^①

此时，公司经济已到崩溃边缘，一方面公司要筹集巨款来修复遭武昌首义炮火破坏的机器和厂房；另一方面要偿还各项借款本息，其中包括六合公司的300万两借款。此时，公司拟借用制币局存于通商银行的90万元铜价银，因被革命军扣留而不能动用，致使公司财务状况更加窘迫。1914年1月23日，汉冶萍公司董事会呈农商部文，列举了公司积欠的各种债务：“汉冶萍商办以来，股少债多，目下股份不过一千万两，债项二千七百余万两。除国内预借轨价三百二十万两，国家银行、官钱局及各钱庄、各存款三百四十余万两外，其余外债，道胜、汇理、汇丰、保安、义昌、东方三百十五万两，正金、兴业、三井四百八十五万余两，又日金一千五百二十八万元，约合银一千二百万两。”鉴于“厂矿经费无所出，第四新炉不能成，到期债票不能转，银行钱铺丝毫不能挪借，信用屡失，破产即在目前。经理李维格亦再三辞职”。盛宣怀面托施肇曾、杨廷栋向北洋政府求借1000万两，请政府在6个月支付，“施、杨皆云缓或可商，急则做不到”。^②实际上，北洋政府根本无力向汉冶萍施以援手，这也意味着汉冶萍收归国有之路已走进死胡同。

此后，盛宣怀开始探寻实现官商合办之路。盛宣怀在北京会见农商部次长刘厚生，详细介绍自己对汉冶萍官商合办的构想。与此同时，矿务局长杨廷栋在上海调查后返回北京，向农商部总长张謇作了汇报。张謇对官商合办“极力赞成”，并传达了国务总理熊希龄等的意见：“钢铁关系大局，非官力维持不能扩张。惟官商股份各人1500万恐做不到，因工商部已有110万在旧股之内。”^③

盛宣怀与杨廷栋在上海接谈三次，1月29日向杨递交了一份《汉冶萍公司官商合办六条》（又称“汉冶萍公司简明节略”），请杨转呈农商部。其大略为：

① 《张謇致杨廷栋函》（1913年11月30日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第304～305页。

② 《汉冶萍公司董事会呈农商部文》（1914年1月23日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第770页。

③ 《盛宣怀致汉冶萍公司董事会函》（1914年1月29日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第772页。

1. 官商资本各 1300 万元。农商部 170 万元作为官股，湖南六七十万元作为商股；

2. 大冶新炉两座限两年半成功。除向日本借款 900 万元外，所少活本 1000 万两，拟请政府设法暂为借用；

3. 公司董事会、股东会章程应修改完善，再由农商部核定施行；

4. 董事会拟定若干人，官商各半；

5. 经理拟定两人，官一商一；

6. 湖北、江西两省厂矿应请中央政府保护维持。^①

1914 年 1 月 31 日，公司董事会在上海召开临时会议，会长盛宣怀来函介绍官商合办一事进展情况，矿务局局长杨廷栋与会报告头一年在京活动游说情形。临时会议公议：“先电致国务院农商部，陈请官商合办。”^②

事仅隔两天（即 2 月 2 日），汉冶萍公司董事会盛宣怀、王存善等 8 名董事电呈北洋政府国务院及农商部：“汉冶萍铁业，关系军国要需，自非官商合力维持，不足以图扩充而薪发达。屡经董事会协议，请将公司官商合办。”^③ 2 月 5 日，国务院复电盛宣怀等董事：“官商合办一节，于全体股东均有密切关系，应由该公司即开股东大会议决，用正式公文呈请，再行接办。”^④

根据国务院的要求，汉冶萍公司股东大会 3 月 7 日假上海青年会召开，与会股东 1253 人，拥有股份共 214099 权，经投票，赞成官商合办者 116710 权，反对者仅 110 权。^⑤ 当天，会长盛宣怀将表决结果电呈国务院、农商部，请他们“派员来沪与公司妥商办法”。^⑥

① 盛宣怀：《汉冶萍公司官商合办六条》（1914 年 1 月 29 日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 773 页；参阅《汉冶萍与日本关系史料》，第 499～500 页。

② 《汉冶萍公司董事会临时会议议案》（1914 年 1 月 31 日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 773 页。

③ 《公司董事会盛宣怀等呈北洋政府国务院、农商部电》（1914 年 2 月 2 日），汉冶萍公司《董事卷》79 号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 499 页。

④ 《北洋政府国务院复公司董事会盛宣怀等电》（1914 年 2 月 5 日），汉冶萍公司《董事卷》79 号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 500 页。

⑤ 《汉冶萍公司股东大会纪事》（1914 年 3 月 7 日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 794～795 页。

⑥ 《公司董事会盛宣怀等呈北洋政府国务院及农商部电》（1914 年 3 月 7 日），汉冶萍公司《董事卷》79 号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 500 页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第 309 页。

社会上仍存在反对汉冶萍实行官商合办的力量。以众议院议长汤化龙为会长的中国实业研究会函呈袁世凯，表明反对官商合办的立场。^① 为了消除疑虑，盛宣怀等董事4月13日呈文北洋政府国务院与农商部，对汉冶萍公司面临的困难及发展前景作了全面回顾，表示“此后官商平权，通力合作，成为官商合办，公司巩固，不难蔚成伟业”。呈文再次恳请国务院“派员来沪，与公司妥商办法，再行呈请核定”。^② 27日，农商部批复汉冶萍公司呈文，称该部已与财政部会商，并派员赴沪调查，“俟该调查员旋京报告，再行核办”。^③

盛宣怀认为，汉冶萍的出路“不外三端”：商家自办，收回国有，官商合办。他虽然力主官商合办，但真正希望看到的局面仍是汉冶萍收归国有。当有人问他是否愿意国有时，盛宣怀的回答非常耐人寻味：“若为民国大局计，合办亦不过敷衍。目前，弟所处之地，若言商办，则似把持，言官办，则以（似？）哄骗，故只可答复商办。”因为“国有须还商股”，这当然是盛宣怀求之不得的事情，用盛自己的话说：“倘使鄙人设身处地，必喜国有”。但政府无此力量，自然就只能官商合办了。^④ 这实际上与农商部关于“力持国有之说，而以合办为过渡”^⑤ 的观点是较为吻合的。

袁世凯此时直接介入此事。5月6日，袁训令北洋政府肃政史曾述桢：“从速前往，俟调查清楚，再订办法。”^⑥ 5月20日，农商部致电汉冶萍公司，通报国务院已派曾述桢等南下调查之事。^⑦

① 《高木陆郎致盛宣怀函》（1914年3月28日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第835~836页。

② 《公司董事会盛宣怀等呈北洋政府国务院及农商部电》（1914年4月13日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第500~502页；又见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第309~310页。

③ 《北洋政府农商部批复公司呈文》（1914年4月27日），汉冶萍公司《董事卷》79号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第502页；又见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第310页。

④ 《盛宣怀致李维格函》（1914年6月5日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第843页。

⑤ 《于焄年致盛宣怀函》（1914年8月23日，北京），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第859页。

⑥ 中国社会科学院近代史研究所藏《北洋政府档案》（抄件）：《曾述桢上袁世凯报告书》（1914年7月20日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第502~504页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第317页。

⑦ 《农商部致公司董事会电》（1914年5月20日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第310页。

曾述桢谒见外交、财政、交通等各部总长后，于5月23日偕同农商部参事王治昌前往上海，向盛宣怀及董事李经方（李鸿章之子）、王存善等“详述中央意旨”，并与前经理李维格、会计员于煊年、查账员孙慎钦等“悉心讨论”，“令其检齐账册，藉次核据，逐日钩稽。瞬逾月余之久，始悉该厂矿自开办以来，事事失败，原因复杂，沿袭至今，大有不可收拾之势”。这次调查共抄录历年收入股本、历年支出利息、历年收支总结、借日款600万用途、债款总细数等共11册，“汇订成帙”，送呈袁世凯审阅。^①5月26日，盛宣怀分别致函董事会和王勋等人，要求他们面对调查，“均可和盘托出，决无丝毫掩饰”，“凡有所询度，皆应开诚布公”。^②

盛宣怀要求董事、经理将公司历年账略分列门类，共分“接办铁捐”、“汉厂地价”、“冶矿地价”、“萍矿地价”、“因乱损失”、“历年商务盈亏”等20大类，“不特可使部员容易调查研究，并可布告股东，一目了然”。^③公司董事会据此致函曾述桢、王治昌，指出公司自辛亥军兴后“直接间接所受损失至巨”，共计3724800余两，“此项损失巨款，自应报告”。^④

公司董事会对曾、王提出的有关商家自办、收回国有、官商合办等三大问题分21个子题作了十分详尽的回答。^⑤

曾述桢等经过一个多月的调查，收集到11本调查材料，但并未拿出切实可行之策。公司董事会于8月2日再次致函交通部、农商部、财政部：“此事根本解决，仍在先定政策”，“国有、合办，悉唯君命”。^⑥

农商部总长张謇在详阅袁世凯下发的曾述桢调查时所收各册后，于8月5呈袁世凯文，认为收归国有可使“公司免破产之危，国家获无穷之

① 《曾述桢上袁世凯报告书》（1914年7月20日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第317~318页。

② 《盛宣怀致公司董事会函》（1914年5月26日）、《盛宣怀致王勋等函》（1914年5月26日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第310~311页。

③ 《盛宣怀致公司董事、经理函》（1914年6月1日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第311页。

④ 《公司董事会致曾述桢、王治昌函》（1914年6月24日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第311页。

⑤ 《公司董事会答复曾述桢、王治昌条件》（1914年6月），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第312~314页。

⑥ 《公司董事会详交通部、农商部、财政部文》（1914年8月2日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第318页。

利，此策之上者也”。但此时由于种种原因，一时难以实行国有，张謇提出：“惟有以国有政策定他日之方针，以官商合办为此时过渡之方法。”他就如何实行官商合办提出诸多建议。^①

张謇努力推动汉冶萍公司实现官商合办。8月25日，张謇又呈袁世凯文，主要讲述汉冶萍公司如何才能实现官商合办并使之收到实效。^② 1915年2月4日，农商部再次呈大总统文，重申官商合办之策，“其一则拟使股本与外债之数相持；其二则拟使官股多于商股。而欲达此两主义，则非筹备一千万两不为功”。根据农商部的计算，假定股本为2000万元，除已有股款1050万两，前邮传部轨价200万两，加上各类欠款201万两，三项统计将近1500万两，“政府若认筹五百万两，分期交付，即可凑足二千万两之数，正其名曰官商合办”。^③ 应当说，这是农商部设计的汉冶萍实行官商合办的方案之一。2月28日，张謇再向袁世凯提出又一方案，大致相适于2月4日的方案，只是他推荐了一个可充当顾问的人选：“前经理李维格于公司计划甚精，乃中国可谓唯一之炼铁有经验人”，荐举李“来京以备顾问”。^④

官商合办虽喧闹一时，但因政府无力支付现款，特别是外来势力的粗暴干涉，官商合办只能是纸上谈兵。北洋政府走马灯般派员来公司调查，肃政史曾述桢、参事王治昌、江海关监督施炳燮先后奉命南下，紧锣密鼓地展开调查，去后都杳无音讯，官商合办问题始终未获解决。1915年5月27日，公司假上海青年会召开股东大会，与会股东1224人，拥股144569权。正如盛宣怀5月下旬在董事会所作的报告中所言：“叠次呈请政府速定方针，或收归国有，或官商合办，时会所迫，迄无圆满之结果。”^⑤ 盛宣怀在这里所说的“时会所迫”又有何指呢？

① 《张謇呈大总统文》（1914年8月5日），载《张季子九录》第四册第4卷，第10~12页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第318页。

② 《张謇呈大总统文》（1914年8月25日），载《张季子九录》第四册第9卷，第13~15页。

③ 《农商部呈大总统文》（1915年2月4日），载北京大学图书馆藏《汉冶萍公司档案》（抄件），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第507~508页。

④ 《张謇呈大总统文》（1915年2月28日），载《张季子九录》第四册第9卷，第12~13页。

⑤ 《盛宣怀在汉冶萍公司董事会的报告》（1915年5月下旬），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第936页。

(二) 日本政府的干涉

当汉冶萍公司实行官商合办尚在酝酿之中、盛宣怀向北洋政府递呈“官商合办六条”不到一个月、汉冶萍公司股东大会即将召开之际，嗅觉异常灵敏的日本人便伺机直接插手其间。1914年2月14日，日本正金银行上海分行副经理水津弥吉致函盛宣怀：“敬祈即将预备在该会提出之条件，详为示悉。”^①日本人如此热衷于刺探汉冶萍公司实行官商合办的情报，此时连起码的外交礼仪和对对方商业机密最低限度的尊重都不顾了。2月16日，正金银行上海分行致北京分行电：“汉冶萍公司3月7日临时股东大会已登广告。重要议案有：第一，借款合同报告；第二，宣布债务一律调换中国政府名义之股票，而改为官商合办。”^②

此后，正金银行相关分支机构之间及与总行之间的联系更加频繁，内容全部涉及汉冶萍公司官商合办之事，11天时间内（2月16~27日）正金银行有关汉冶萍官商合办的各类函电约10件（见表7-1）。

表 7-1 正金银行电文往来情况表（1914 年 2 月 16~27 日）

时间	电文往来对象	主要内容
2 月 16 日	上海分行致北京分行电	通报汉冶萍公司临时股东大会议案
2 月 17 日	北京分行致上海分行电	汉冶萍公司与农商部、财政部协商官商合办事
2 月 18 日	上海分行致北京分行电	公司与政府为设总经理往返交涉电文的抄件
2 月 20 日	上海分行经理致横滨总行总经理函	正金银行北京分行正副经理访问盛宣怀笔录（注）
2 月 21 日	总行总经理致北京分行经理电	政府和公司均难赞成合办方案，可听李维格意见
2 月 23 日	上海分行经理致横滨总行总经理函	盛宣怀病中短暂会见记者；李维格谈地方势力与公司的冲突
2 月 25 日	上海分行经理儿玉致盛宣怀函	股东与盛氏分歧较大，盛为实现官商合办煞费苦心

① 《日正金银行上海分行副经理水津弥吉致盛宣怀函》（1914年2月14日），载汉冶萍公司《董事卷》76号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第510页。

② 《日正金银行上海分行致北京分行电》（1914年2月16日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第511页。

续表

时间	电文往来对象	主要内容
2月26日	上海分行经理致横滨总行总经理函	日方全力支持盛，盛称对官商合办有腹案
	盛宣怀复上海正金银行副经理函	随函附董事会致股东联合会函抄件，为3月7日股东大会作准备
2月27日	上海分行致总行电	希望汉冶萍公司照旧商办

注：盛宣怀在此函中谈到：“官商合办虽是我多年之宿愿，但因时期未到，未便发表。现大借款已经成立，相信此实际为最好之时机（盖盛氏由于这次大借款，得以安全确保自己之财产与公司财产分开）。 ”

资料来源：据《汉冶萍与日本关系史料》、《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三）、鄂档：《汉冶萍公司》（下册）有关资料改编。

从上表不难看出，日本对汉冶萍公司官商合办之事关注到了何等程度。他们对此事的反对态度已逐渐暴露无遗。1914年2月26日，日正金银行上海分行儿玉谦次在写给盛宣怀的信中称：“阁下面谕敝人之尊意，即交付政府以若干股份为一大股东，而政府可自应选任董事或经理。如果有此事，则结果即在改变公司作为官商合并、所有债权债务关系，并更改公司经营事业之方法，不得谓并非变更公司之性质，又不得谓单纯添加股份。即为将来与公司利害有极大关系之重要事件，然则自应与敝国关系人协同商议”，“此次计划只添加政府持有之股份，或恐未能通达其目的”。^①3月6日，儿玉谦次再次致信盛宣怀，直截了当地指出：“尊处呈请华政府官商合办一事，仆前经向尊处面陈中村男爵及井上君反对此策之意”，“兹接到敝总理训令，嘱向尊处声明，日本一方面之意见仍系与前告尊处一式，绝端反对”。^②

在日本人的一片反对声中，决定汉冶萍公司命运的股东大会1914年3月7日在上海召开，日本正金银行竟然派员与会。出席大会的股东拥有214099股，经表决，赞成官商合办者共116770权，反对者仅110权，公司当天就将表决结果电告了北洋政府。

为了加强与日本的沟通，会后第二天（8日）晚盛宣怀派王勋前往正

① 《儿玉谦次致盛宣怀函》（1914年2月26日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第788页。

② 《儿玉谦次致盛宣怀函》（1914年3月6日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第794页。

金银行上海分行，以盛宣怀代表的身份与之“商议有关官商合办一案”。日本对官商合办继续持强烈反对态度，儿玉在致横滨总行总经理井上的信中称，他们“迭次提出严重警告，并将我方反对合办详细理由通告，但公司依然以不理睬之态度，擅自进行。时至今日，鄙人认为决无任何商谈之余地，我方主张绝对反对合办，除此之外，别无可说”。但儿玉还是给盛宣怀留了一点面子：“公司方面对于官商合办既受日本方面之反对，对于借款方面又不得北京之承认，苦恼实甚。因此，极望日本方面与盛宣怀协作，得以安然渡过此难关。”^①

日本人又对盛宣怀进行挑拨离间。盛宣怀说：“前日有人自东京来作说客，当面劝我：‘汉冶萍大好事业，中政府不为维持，各部多方排挤，地方官处处掣肘，会长一人独立难支，公司恐吃不住，与彼国定购生铁矿石抵借巨款有所损碍，故非中日合办不能保护。近闻尊处竭力反对，恐将来必貽后悔，特来奉劝，万勿迟疑。’”

幸好盛宣怀还保持了较为清醒的头脑，他告诉这位来自东京的说客：“政府并不与公司为难”。^② 日本人的图谋虽暂未得逞，但已使汉冶萍公司处境更加恶劣。

公司的种种困难已达极点，“公司负担日重，进行之心亦日益急切。而厂矿地方掣肘之困难，近更因借款风潮而加甚。公司呼吁无门，心余力绌，不得已赓续旧说，重申官商合办之议，冀得官力，以事进行”。^③

确如交通、财政、农商三部 1914 年 12 月 26 日呈大总统文中所言：“近年以来，有议收归国有者，有主官商合办者，众论喧腾，迄未解决。嗣经财政部与交通部会商，以该公司无论如何办法，理应国家维持。”^④ 汉冶萍管理体制未能理顺是阻碍其发展的重要原因。

公司领导层已一片混乱，会长盛宣怀因病不能视事，他自感已走到生

① 《日正金银行上海分行经理致横滨总行总经理函》（1914 年 3 月 9 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 527 ~ 529 页。

② 见《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 794 页。

③ 《日正金银行上海分行经理儿玉谦次致横滨总行总经理井上函》（1914 年 3 月 13 日）附件第三号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 532 页。

④ 《施炳燮咨汉冶萍公司文》（1914 年 12 月 26 日）（附件）《交通、财政、农商部呈大总统袁世凯文》，载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第 897 ~ 899 页。

命尽头，便于1915年5月下旬提出了辞职要求：“邇来肺病日深，起床日少，艰危之局势，难以孱弱撑拄其间，谨奉书辞谢。务祈各股东另举声望卓越、经验宏富者接办会务，以匡不逮，幸勿再举。”^①虽然辞职书未被众股东接受，但老病交加的盛宣怀确实再也无力处理重大事务了。公司另一位实权人物李维格以病为由辞去经理职务，“其他董事及代理经理等，均由于业务不熟悉，不按程序办事，致生误解和差错，惶恐之至”。^②公司领导层已无力处理任何涉及公司命运的大事，对官商合办这样一个事涉公司前途和股民切身利益的大事，公司没有人能够拍板定案，加上不久又发生了更为严重的“二十一条”事件，汉冶萍官商合办也就胎死腹中了。

需要指出的是，日本人的粗暴干涉是汉冶萍公司未能实现官商合办最直接的原因。日本政坛元老井上馨1915年5月下旬再弹中日合办老调，就是要用所谓的中日合办来代替官商合办，他在致盛宣怀信中说：“若期事业之发展稳固，即以中日合办为最妥方法，虽议有草合同，而时机不佳，未能如愿。敝国资本家无挟持私心。”井上馨如此欲盖弥彰表白后，又信誓旦旦地表示：“如议中日合办时，贵国政府可即允准，并求保证贵公司根本地位不致变更，亦不强制施行合办。”^③

尽管井上馨如此振振有词，但最终是日本人打了自己的嘴巴。所谓“公司根本地位不致变更，不强制施行合办”，是日本政客们自己也不相信的鬼话。

四 “二十一条”成魔障

（一）袁世凯出卖公司

辛亥革命后，袁世凯篡夺革命果实，迫使革命派和清政府把政权移交

① 《盛宣怀致汉冶萍公司股东函》（1915年5月下旬），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第934页。

② 《盛宣怀致杨士琦函》（1915年3月23日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第911页；《高木陆郎致正金银行总行密函》（1914年4月1日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第533页。

③ 《井上馨致盛宣怀函》（1915年5月下旬），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第943页。

给他。袁世凯破坏临时约法和国会，扩大专制独裁的权力。1913年10月，袁指使便衣军警和流氓，胁迫参议院选举自己为正式总统。随后他解散国会和所谓“第一流人才内阁”。1914年5月，袁世凯召开约法会议，炮制出《中华民国约法》，完全废弃《临时约法》，规定总统拥有与专制皇帝差不多相同的权力。袁世凯希望登上皇帝的宝座，以便高度集中独裁专制的权力，外国列强也希望袁世凯加强在国内的统治，使袁世凯成为列强在华利益的忠实代表。1914年前后，德、英、美等先后怂恿袁世凯称帝，日本也以支持袁世凯称帝为条件，趁机攫取大量权益。

1914年8月，第一次世界大战爆发。欧洲各国忙于在战场上厮杀，日本阴谋趁机独占中国。日本宣布参加英、法、俄等国组成的协约国集团，正式对德宣战。1915年1月，日本向袁世凯提出臭名昭著的“二十一条”，这是日本妄图独吞中国的侵略条约。它是如何与汉冶萍公司扯上关系的呢？

诚如知情人、北洋外交次长曹汝霖所言：“时日本总理大隈重信、外相加藤高明都是对中国有野心之人。”^①把汉冶萍公司变成日本的附庸是日本政府的既定国策。1914年11月12日，日驻华公使日置益奉召回国，秘密参与策划更为凶狠的对华侵略计划。12月3日，日外务大臣加藤高明致日置益的训令中明确提出：“帝国政府为图时局之善后，且巩固帝国将来之地位”，准备同中国政府缔结别纸第1号至第5号条约及协定。这就是日本人所称的“二十一条”觉书，也就是中国人熟悉的“二十一条”。

为了使大家对“二十一条”有较为全面的了解，史学家将其主要内容分为五大项：

1. 承认日本占有德国在山东全部特权，并加以扩大，也就是把山东变为日本的势力范围。
2. 承认日本在“南满”和“东部内蒙古”的“优越地位”及特殊权利（包括“任意居住往来”，经营农工商业，开矿、筑铁路，聘顾问等等），并延长旅顺、大连的租借期及南满、安奉铁路期限至99年。

^① 九十老人曹汝霖著《一生之回忆》，香港春秋杂志社，1966，第115~117页。

3. 将汉冶萍公司作为中日合办，附近矿山不准公司以外的人开采。

4. 中国沿海港湾及岛屿，不得让与或租与他国。

5. “在中国中央政府须聘用有力之日本人充为政治、财政、军事等顾问”，中国的警察机关和兵工厂由中日合办，日本有在武昌与九江、南昌间及南昌与杭州、南昌与潮州间铁路的建造权，在福建筑铁路、开矿、筑海港船厂的优先权等等。^①

这是一纸妄图灭亡中国、变中国为日本附属国的条约，是近代对中国危害最大的条约之一。其中别纸第三号“为顾及我方对汉冶萍公司之关系，拟为该公司将来讲求最善方案者”，这个所谓“最善方案”主要内容有：

第一款：两缔约国互相约定，俟将来相当机会，将汉冶萍公司作为两国合办事业；并允：如未经日本国政府之同意，所有属于该公司一切权利、产业，中国政府不得自行处分，亦不得使该公司任意处分。

第二款：中国政府允准：所有属于汉冶萍公司各矿之附近矿山，如未经该公司同意，一概不准该公司以外之人开采，并允此外凡欲措办无论直接或间接对该公司恐有影响之举，必须先经公司同意。^②

当天（12月3日），日益置致函日外务大臣加藤，狂妄地叫嚣：“帝国政府最近由于青岛陷落，我军事行动粗告終了，帝国威力新压服海外，同时欧战尚酣，无暇东顾，今日诚为对华提出要求之好时机。”日益置认为，“此者对于中国，其成功如何，不仅关系我国运之污隆消长与我国力之伸缩盛衰，且关系帝国于世界之威信与名誉”。日置益穷凶极恶地表示：“对中国应不遗余力尽量采取威吓、劝诱及其他计策；同时对中国以外之各国有用使用充分外交手段之必要。”^③

① 翦伯赞主编《中国近代史纲要》第四册，人民出版社，1964，1985年5月北京第5次印刷，第144~145页。

② 《日外务大臣加藤高明致驻华公使日置益训令及对中国二十一条要求》（1914年12月2日），载日本东亚同文会编《对华回忆录》，胡锡年译，商务印书馆，1959，第171~173页，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第534~537页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第367页。

③ 《日驻华公使日置益致外相加藤函》（1914年12月3日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第537页。

未等日置益正式回任，日外务大臣加藤于12月13日致电代理公使小幡西吉，要他按照12月3日机密件的要求，“即将准备情况，连同办理要求会见袁世凯之手续电知”。^①

12月15日，日置益携“二十一条”觉书回到驻华公使任上。12月17日，加藤致函日置益，附上《关于汉冶萍公司之调查》和《汉冶萍公司日华合办大纲案》，前者包括日本对公司之贷款、重要股东、日华合办所需资金等；后者则主要是日华合办大纲。内容如下：

1. 中国政府收买汉冶萍煤铁厂矿有限公司，即变更其组织，成为中日合办股份公司。

2. 新公司资本，定为日金3000万元。中国政府股份五成，即日金1500万元；日本资本家股份五成，即日金1500万元（此项股款及将来分派利益，均以日金计算）。中国政府股份，不得买卖让与；日本资本家股份，仅限于日本人间买卖让与。

3. 新公司之董事定为11名，其中6名由中国政府委任，5名由日本资本家选日本人担任。

董事互选中国人1名为董事长，日本人1名为副董事长，又中、日人各1名为常务董事。监事定为4名，2名由中国政府委任，2名由日本资本家选日本人担任。

4. 任用日本人1名为会计科长，由董事会选任，受常务董事指挥处理事务；但将来再添置1名会计科长，得任用中国人。

5. 汉冶萍煤铁厂矿有限公司原来所负一切债务和责任而有确实凭证者，一切由新公司继承。

6. 汉冶萍煤铁厂矿有限公司所有一切财产、物品及权利，兼既得之特别利益，均归新公司继承。

7. 在新公司设立前，中国政府所委任之代表与日本资本家之代表共同掌握事务；关于定款及其他，应由以上代表协定。

8. 中国政府为收买汉冶萍公司所需之资金，以银1000万两为限，由

^① 《日外务大臣加藤致驻华代理公使小幡西吉电》（1914年12月13日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第540页。

日本资本家贷与之。

9. 新公司之事业因属于中日合办，中国对之应给予充分方便与保护。

加藤认为，盛宣怀不但与袁世凯互不相容，“且尚有不少政敌”，盛“宿疾已入膏肓，现不能亲视公司事务，此时使之脱离公司，实为使公司摆脱困境之捷径”。加藤鼓吹：“当此欧洲列强正互以国运作赌注抗争、无暇兼顾东亚之际……正可利用中国政府目前财政极端困难，以实行本计划，实为最好之时机。此计划如成功，即可将从来一切纠纷悉数扫除，而更形巩固我国在中国之地位。”^①

据曹汝霖回忆：1月18日，日置益被袁世凯接见，袁表示：中日两国亲善，为我之夙愿，但关于交涉事宜，应由外交部主管办理。日使辞出后，袁世凯将觉书留下，“容我细阅”。第二天，袁世凯召集外长孙宝琦、秘书长梁士诒、政事堂左丞杨士琦及曹汝霖四人到府，指出：“日本这次提出的觉书，意义很深，他们趁欧战方酣，各国无暇东顾，见我国是已定，隐怀疑忌，故提出觉书，意在控制我国，不可轻视。”袁对日本的“二十一条”“已逐条细阅批示”。其中对第三条款袁世凯作出批示：“此为商办性质，按民国法律，该公司有保有财产营业之权，政府不得违法干涉”；“此件应召集股东会讨论”；等等。如此看来，袁世凯是不完全赞同“二十一条”中有关汉冶萍公司内容的。

1月下旬，中日两国代表在北京开会，与会者有中方外交总长陆徵祥，次长曹汝霖，秘书施履本；日方公使日置益，一等书记小幡酉吉，通译官高尾亨。双方争论非常激烈，“对于汉冶萍合办问题，我方答以此系民间商营公司，政府不能越俎代谋，应与该公司自行商议，日使请为介绍亦未允”。据曹汝霖称：“日本所提之二十一条，议结者不满十条，而第五项辱国条件，终于拒绝撤回。”^②

日本断不会就此住手。2月3日，日外务大臣对中国驻日公使说：“关于汉冶萍公司之件，因为该公司向来最费神之纷扰相继发生，鉴于巨额之

① 《日外务大臣加藤致驻华公使日置益函》（1914年12月17日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第540~545页；另见鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第367~369页。

② 九十老人曹汝霖著《一生之回忆》，第115~127页。

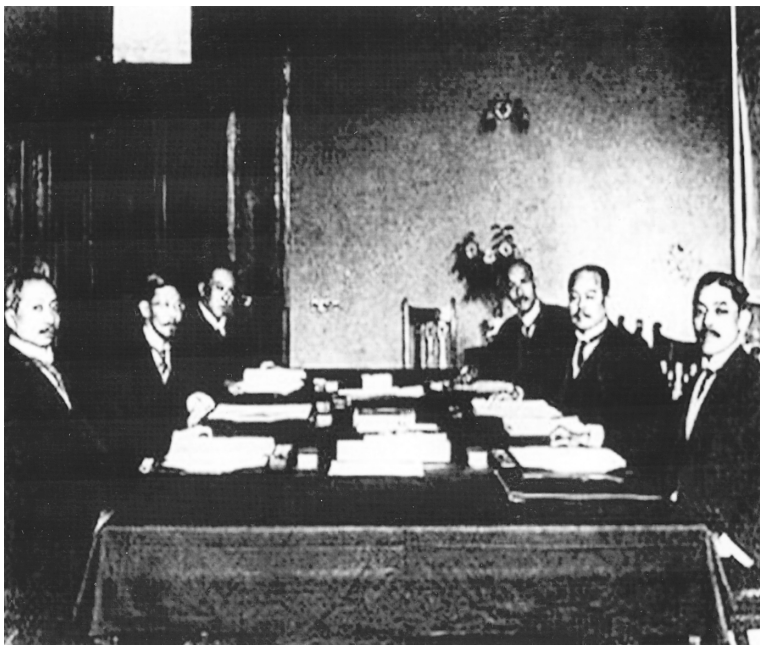


图 7-8 1915 年 1 月下旬，中日代表磋商“二十一条”。左起：中方外交次长曹汝霖、外交总长陆徵祥、秘书施履本；日方参赞小幡西吉、驻华公使日置益、书记官参赞高尾亨

日本资本进入该公司关系，因而欲使该公司更加巩固。”^①

袁世凯的幕僚及外国顾问积极为袁谋划，曹汝霖及外交部参事顾维钧、伍朝枢、章祖申和袁的日本顾问有贺长雄、美国顾问古德诺等向袁世凯递呈说帖，其大略为：

汉冶萍公司乃私人产业，中国政府碍于约法，何能以为两国合办事业。……日人之借巨资于汉冶萍公司，尽人皆知，然债权人对于债务者，各国法律如债务者能按期还本付利，履行契约，当然无干涉权。今该公司履行契约，未闻有阙，而日人每年以贱价得铁石铕铁（矿石），获利亦不可谓不厚，今复思变其债权为所有权，足见其贪心无厌矣。

^① 《中国驻日公使到日外务省会谈要点》（1915 年 2 月 3 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 548 页。

所谓汉冶萍附近各矿，漫无标准。若从广义解释，则南中数省之矿山，尽为日人所有矣。至所谓直接间接对汉冶萍公司恐有影响之举动，更茫无限制。所谓直接者，如开矿、筑路、借款、航行；间接者，如任免地方官吏，皆先得该公司之同意矣。^①

2月5日，中日外交官员第二次会议召开，双方出席人员与第一次会议相同。双方在汉冶萍问题上分歧依然严重。现撮要介绍之。

总长云：第三号汉冶萍公司事，该公司系商业之性质，外国政府对于商业公司均思设法保护，今中国政府不惟不保护之，而反以之与外国订约，殊觉为难。且现即定与贵国订约，日后商民若反对，反无以对贵国政府，此节应请贵公使体察之。

日置云：贵总长所云系第三号之全部乎？

总长云：系全部。

日置云：如贵国政府提出修正案？

总长云：碍难商议。本国政府对于汉冶萍公司，已有种种为难情形，且该公司已借有日本之款，无订约之必要。

日置云：如商人乐于举办，贵国政府于合办之主义不反对乎？

总长云：第一款中有云，如未经日本政府之同意，所有属于该公司一切权利产业不得任意处分，是与普通之公司性质不同。

日置云：中国政府所谓困难者，系指实行而言，于主义不反对乎？

次长云：商人是否愿意，不能断定。

小幡云：绝对无磋商之余地乎？

总长云：政府与政府之间订此约，殊不甚妥。

日置云：将来商人与商人之间如果愿意合办，贵国政府当不至不许。

总长云：将来如果有此事实，但与普通公司性质不相违背，政府不至不许，不过政府不能预定耳。

^① 王芸生：《六十年来中国与日本》第6卷，第80～81页。

日置云：贵国政府于主义上应无反对。

次长云：此为商人之产业，政府不能预定。^①

北洋政府同日方约定2月9日提出第一次“对案”，但日方对中国的对案不满意，经数次交涉，直到12日日本驻华公使才收下下述“对案”：

查汉冶萍公司系中国商办公司，按照中国法律，原有保全财产营业管理之权，政府未与该公司商定，不便径自代为处置。惟该公司将来如遇有机会，就现有事业，愿与日本国商人商定合意之办法，与本国法律不相违背，中国政府届时自可允准。^②

日外相加藤鉴于“中国方面之态度执拗到底”，于是将原案修改为：“日本对汉冶萍公司向投有巨额资金，该公司与日本国之关系极为密切。两缔约国竭力促成该公司及其有关方面实现日华合办。又如约定防止中国政府不得日本之同意，即改变该公司之现状。”

但对中国方面所提对案中有“公司所属各矿山附近之矿山”，加藤认为“失之过广”，容易产生不同意见，“两国不妨派员实地查勘后决定”。^③而一个多月前，加藤对这句话的解释是：“系指象鼻山、龙角山等接近该公司所有之大冶萍（灵？）乡矿山，因而其采掘处于大冶萍（灵？）乡等竞争之地位。”^④这至少说明，日本在这个问题上还举棋未定。

日方为了最大限度地发挥舆论作用，从3月25日起在其所办的北京《顺天时报》上连续刊载《论汉冶萍公司中日合办之必要》一文，以配合日方的行动。4月26日，日本政府将所谓修正案交给北洋政府，其主要内容为：日本国与汉冶萍公司之关系极为密切，如将来该公司关系人与日本

① 王芸生：《六十年来中国与日本》第6卷，第96~104页；另见《中日外交官员第二次会谈纪要》（1915年2月5日），载鄂档：《汉冶萍公司》（上册），第370页。

② 《六十年来中国与日本》第6卷，第110页。

③ 《日外务大臣加藤致驻华公使日置益电》（1915年3月26日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第552页。

④ 《日外务大臣加藤致驻华公使日置益电》（1915年2月17日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第551页。

资本家商定合办，中国应即允准。又，中国政府允诺，如未经日本资本家同意，将该公司不归为国有，又不充公，又不准使该公司借用日本国以外之外国资本。^①

次日（27日），日外相加藤致驻华公司日置益，提出所谓最后修正案，主要内容如下：日本国与汉冶萍公司之关系极为密切，他日该公司关系人与日本资本家之间合办之议达成时，中国政府应承认之。又，中国政府不得没收该公司。再者，不经日本资本家之同意，不得作为国有。而且不得自日本国以外将资本引进该公司。

加藤认为：日关于汉冶萍之最后修正案，全系采纳中国方面所言，于今中国方面理应不再有何异议。^②

日方开始玩弄文字游戏，一会儿说：“撤回第三号第二条”即“所有属于汉冶萍公司各矿之附近矿山”之事；一会儿又说“去电第190号系去电237号之误”。日置益对此感到不满，于4月28日致电日外相加藤：“值中国方面反对之际，以让步之形式修改第237号之案，作为让步之极点而提出，实不顺利。”^③加藤赶紧于当天回电日置益：“希贵官急对中国政府申述由电报搞错所发生之错误，按本件最后改正处理可也。”^④

经与日方反复磋商，北洋政府于5月1日交给日方最后修正对案：日本国与汉冶萍公司之关系极为密切，如将来该公司与日本资本家商定合办，中国政府应即允准。又，中国政府声明该公司不归为国有，又不充公，又不准使该公司借用日本国以外之外国资本。

1915年5月4日，日本政府起草《关于汉冶萍公司案》，其内容主要如下：

1. 鉴于日本国资本家与该公司之密切关系，约定于适当机会将该公司

① 王芸生：《六十年来中国与日本》第6卷，第224页。

② 《日外务大臣加藤致驻华公使日置益电》（1915年4月27日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第553~554页。

③ 《日驻华公使日置益致外相加藤电》（1915年4月28日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第554页。

④ 《日外相加藤致驻华公使日置益电》（1915年4月28日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第555页。

作为日华合办与中国政府不得帝国政府之同意，不得擅自处理属于公司之一切权利、财产及处理公司。

2. 约定在保护日本资本家方面债权之必要上，关于属于该公司各矿山附近之矿山，未经公司同意，中国政府不允许公司以外者采掘，并在执行其他直接或间接对公司有影响之虞的措施时，须先经公司同意。

3. 关于汉冶萍公司，中国政府（甲）他日该公司与日本资本家间合办之议达成时，应承认之；（乙）不得没收该公司；（丙）没有有关日本资本家之同意，不得将该公司作为国有；（丁）要求中国政府约定不从日本以外将外资引进该公司。

后经日本元老会议讨论，结果改为最后通牒，5月4日起草的对案成为废案。^①

为了达到发出最后通牒的目的，日外相加藤5月6日致函驻华公使日置益，要求“对各事项可以口头或必要之书面上，使对方彻底明确我方之主要旨意，以免有微小之误解”。5月7日，日本政府正式向北洋政府发出通后通牒，同时向外交总长陆徵祥递交有关“觉书”。最后通牒称：中国政府亦应谅帝国政府之谊……（对日方）提出之修正案所记载者，不加以何等之更改，速行应诺。帝国政府兹再重行劝告，期望中国政府至五月九日午后六时为止，为满足之答复。如到期不受到满足之答复，则帝国政府将执行认为必要之手段。^②

日本政府虽未解释将执行何种必要手段，但明眼人一眼便可看出，这里面包含有经济、外交、军事等各种可能使用的手段。

慑于日本政府的巨大压力，北洋政府外交部于5月9日（亦有称5月8日者）复文应诺，公然承认这一最严重侵犯中国主权的所谓“最后通牒”和有关“觉书”。5月25日，外交总长陆徵祥和日驻华公使日置益代表各自政府就汉冶萍之事换文，中文文件的主要内容为：

① 《日本政府“废案”》（1915年5月4日起草），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第555～556页。

② 《日本政府交北洋政府“最后通牒”及有关“觉书”》（1915年5月7日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第557页。

为照会事，中国政府因日本国资本家与汉冶萍公司有密接之关系，如将来该公司与日本资本家商定合办时可即允准；又，不将该公司充公；又，无日本国资本家之同意不将该公司归为国有；又，不使该公司借用日本国以外之外国资本。相应照会，即希查照，须至照会者。^①

与之相比，这次换文的日文文件只有微小的差异，其要害是完全剥夺了汉冶萍公司作为一家中国企业所拥有的一切法人权利，变成了日本军国主义的原料供应基地和经济附庸。袁世凯政府应诺这一卖国条约的罪行，立即激起了全国人民的强烈愤慨，各地掀起了大规模的爱国抗日活动。各校学生和留日学生首先罢课，或走上街头演讲，或散布抗日传单；工人罢工，游行示威；城市居民普遍开展抵制日货运动。尽管袁世凯下令严禁抵制日货，诬称爱国民众为“乱党”、“乱徒”，但群众自发的爱国抗日活动的烈火却愈烧愈旺。

慑于中国人民的爱国声势，在1921年至1922年的华盛顿会议上，日本政府声明放弃了一部分侵华权益。1923年3月，北洋政权的国会通过决议并由驻日代理公使廖思寿向日本政府提出全部废约的要求，遭到日本政府拒绝。故此时中日关于汉冶萍之事的换文，尚在存续期间。

日本政府再次先发制人，于1915年5月发表《要求汉冶萍公司中日合办缘因》（节略），文中列举大量所谓“事实”，力图证明“北京政府不但始终不允公司所请，并且迫害公司日甚一日。倘再任意延搁，究竟公司要遭运（遇）破产之命运，延而日本资本家受绝大损害之危险”。根据日本政府的说法，“既与日本政府商议保全资本之方法，日本政府认识公司之利害与日本资本家之利害互相一致。如欲公司事业之发达昌荣……将公司作成中日合办组织为最良方策”。至于此事事先并未与汉冶萍公司当事人商量，日本政府的解释是：“日本政府确信公司办事人并公司股东，必无何等异议。如中国政府之态度一决，则彼等亦必衷心赞成无

^① 《汉冶萍事项之换文》（1915年5月25日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第557～558页。

异矣。”^①

这实在是一种自欺欺人的强盗逻辑。

5月13日，盛宣怀致函日本元老井上馨，回忆当年伊藤博文来华时与他商议煤铁互售之事，“至合办一节，如只中、日一家，原无深虑。无如中华情势，一国开端，必致各国效尤……于日商无益而有损”。盛宣怀表示：“贵国迭次订借巨款，赖以扩充，公司固应感佩不忘，而欲藉以改为合办，分公司之利，众股东岂能甘心。”“鄙人虽衰老无能，必当勉竭智能，尽心筹画。凡公司从前种种之障碍困难，现正力求政府俯予主持保护，总期达成目的，并无负贵国借款襄助之盛意。鄙人为日商计，似不必负其虚名，要在谋其实利，彼此统筹。总以铁矿足供所求为第一要义，借款公司利源稳妥为第二要义。弟并非专为中国一面解说，实为两国通盘计画。”^②看来，盛宣怀虽然用了许多外交辞令，但反对中日合办汉冶萍公司的态度还是较为鲜明的。

5月下旬，井上馨致函盛宣怀，居然说：“敝国资本家亦无以借款改为合办之意。此种误会，局外好事者欲毁两国感情，有意造此谣言，甚至指敝国野心，藉此问题扶植领土根蒂于长江一带者。鄙人窃为愤恨。”

在同一封信中，井上馨突然换了一副面孔，说什么：“合办一节，贵公司得以安固利源、节省经费、减少成本、增收利益，各股东得以增受较前原利，于公司及各股东有种种便益，无丝毫损耗。而此时各股东之特别利益，自可有所设法保证，诚可谓有百利而无一害之最良方策。”

井上馨最后的结论是：“日前中日条约（即‘二十一条’）成立，鄙人逆料藉此可得增进两国之亲善……鄙人意见，仍宜坚持合办为第一要义。”^③

① 《日本政府要求汉冶萍公司中日合办缘因》（节略）（1915年5月），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第945~946页。

② 《盛宣怀致井上馨函》（1915年5月13日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第929页。

③ 《井上馨致盛宣怀函》（1915年5月下旬，东京），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第944页。

ノ權利財産ヲ自ラ處分シ又ハ同公司ヲ
 レテ處分
 第二條 漢冶萍公司ハ漢冶萍公司ニ屬
 スル諸鑛山附近ニ於ケル鑛山ニ付テハ
 同公司ノ承諾ナクシテハ之ヲ採掘シ同公
 司以外ノモノニ許可セサルヘキコト並
 其他直接間接同公司ニ影響ヲ及ホ
 スヘキ虞ナル措置ヲ執ラントスル場合
 ニハ先ツ同公司ノ同意ヲ經ヘキコトヲ
 約ス

图 7-9 “二十一条”中有关汉冶萍公司的内容 1 (日文)

第三條 日本國政府及支那國政府ハ日本
 資本家ト漢冶萍公司トノ間ニ存ス
 ル密接ナル關係ニ顧ミ且兩國共通
 ノ利益ヲ増進セシカ爲メ左ノ條款ヲ
 締約セリ
 第一款 兩國締約國ハ將來適當ノ時
 機ニ於テ漢冶萍公司ヲ兩國ノ合
 辦トナス事ヲ支那國政府ハ日本國
 政府ノ同意ナクシテ同公司ニ屬スル一切

图 7-10 “二十一条”中有关汉冶萍公司的内容 2 (日文)

不得使該公司任意處分
 第二款 中國政府允准、所有屬於漢冶
 萍公司各鑛之附近鑛山、如未經該
 公司同意、一概不准該公司以外之人
 開採、並允以外凡欲增辦、無論直接間接
 對該公司必有影響之舉、必須先經
 該公司同意、

图 7-11 “二十一条”中有关汉冶萍公司的内容 1 (译文)

第三款 譯漢文
 日本國政府及中國政府、顧于日本
 國資本家與漢冶萍公司現有密接
 關係、且願兩國共通利益、茲議定條款
 如左、
 第一款 兩國締約國互相約定、俟將來
 相當機會將漢冶萍公司作為兩國
 合辦事業、並允如未經日本國政府
 之同意、所有屬於該公司一切權利
 產業、中國政府不得自行處分、亦

图 7-12 “二十一条”中有关汉冶萍公司的内容 2 (译文)

图 7-13
袁世凯批准
“二十一条”



图 7-14 日舰在大冶石灰窑江面上横行



图 7-15 汉冶萍公司董事长兼
招商局董事长孙宝琦

很显然，井上馨当了一回日本政府的说客，但他的表演实在算不上高明。不过，在日本的压力和诱惑下，盛宣怀的态度很快发生了微妙变化。6月1日，盛宣怀致函孙宝琦：“中日合办，股东赞成者甚多，只以迫于社会上之反对，未敢公然发为问题。鄙人有鉴于是，以此次开会一切事宜抱定‘密、速’二字。”^①

盛宣怀的笔下，“密、速”的意思是在高度保密（即瞒着股东）和快速决定（即不召开股东大会讨论）的前提下将中日合办汉冶萍公司之事尽早了结。

（二）日本同英美等国的洽谈

日本在密谋策划“二十一条”的早期，便和英、俄、法、美等国保持了密切联系。

1915年1月11日，日外相加藤致电驻英大使井上，指出：“所谓于将来适当时机，并非指向中国提出问题之时期，而系指将汉冶萍作为日华合办之时期。”加藤命井上“将一切秘密告之英国外务大臣”，加藤还将井上来电转给驻俄、法、美大使。^②

日本各驻外国使节纷纷在各所在国解释和推销日本的对华政策。日驻美大使珍田致外相加藤电称：“汉冶萍公司情况如何，本使加以说明，（美国国务）长官对此表示谅解。”^③

美国驻日大使应日本外务大臣之邀来到日本外务省，双方就各自对华政策通报了情况，其中关于汉冶萍公司谈话内容如下：

大使：汉冶萍公司之事关系如何？

大臣：汉冶萍公司原来尽管纯属私人事业，由于日本资本大量投入之关系，是以提出此提案。

① 《盛宣怀致孙宝琦函》（1915年6月1日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第947页。

② 《日外相加藤致驻英大使井上电》（1915年1月11日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第558~559页。

③ 《日驻美大使珍田致外相加藤电》（1915年2月9日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第559页。

大使：了解。于美国之利益，关系如何？

大臣：就余所知，对美国利益无何等关系。

大使：详细情形当报告本国政府。^①

日本力图独占大冶乃至整个长江流域的矿山采掘权，故特别畏惧其他大国染指。2月19日，日外相加藤致电驻英大使井上，对上述说法矢口否认，并称：“按上述仅指接近该公司所属矿山之二三矿山，不外为维系全公司利益之手段而已。”加藤要求井上秘密访问《泰晤士报》主编，说明日本所要求的基本内容。^②

美、英两国对日本独占汉冶萍的企图似乎特别关注。4月5日，美驻日大使再次来到日外务省，与日外相再次就汉冶萍之事进行了会谈：

大使：前者拜访承告以贵国对中国所提出之希望条款中，有关于汉冶萍公司所属矿山近旁之矿山，他人不得采掘之意。最近奉国务卿训令，对以上各种夸大之报道，或云湖北省全部矿山均包括在内；或云为长江流域全部矿山，说服力甚微，固不足道，然囑首先就阁下明确其真相。

大臣：夫按照文字所云系汉冶萍附近（neighborhood）之矿山，而非云湖北省全部抑或长江流域全部之矿山问题，究云何处各个矿山，实为今日难以确言之当前问题。中国方面对此问题由日中两国设委员以决定其场所。眼下尚不能具体决定称为何山。

大使：敬承见示，适才所谈情况，与余前此所问及所料者相同。又从而与报告本国政府者相同，当将现在访问电闻，予以确认之。^③

英驻日大使接踵而至，4月15日到外务省与日外相举行了会谈。日本外相说：关于汉冶萍公司问题，只因中国方面，考虑国内之物议，此时不

① 《美驻日大使到日外务省会谈要点》（1915年2月9日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第559~560页。

② 《日外相加藤致驻英大使井上电》（1915年2月19日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第560~561页。

③ 《美驻日大使到日外省会谈要点（其一）》（1915年4月5日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第561~562页。

同意作确切之预定。迺来该公司关系人与日本资本家合办之议成，中国政府应承认之。该政府虽有过没收该公司之语，但中国方面仍在利用该公司。再者，亦无作为国有之意。而且约定今后不自日本以外之国家将外资引入该公司，对此似无异议，只是尚未作最后之确定。^①

日外相加藤4月25日致电驻英大使井上，他已决定对“日华交涉未决条项”的“最后让步程度”，井上转述了驻华公使日置益的电文：“限日要求中国回答，万一不答应时，则采用武力，出以强迫之措施。”并称此事“由日置公使向中国方面提出。今径将其意电知贵官，贵官于会见英国外务大臣时，务以极秘密方式向该大臣敷演陈述：日本当竭尽全力切望彻底和平解决之意图，以及如上述电令驻华公使之意。再对于各条项，加以如下之说明，即自我最后让步案之任何点观之，无若何无理之处，以此给予英国外务大臣脑中以充分之印象（唯有不应密告出使之国家者，例如关于汉冶萍公司第二条）……设不贯彻前电第104号之所有事项，则将失去此次交涉之重点，进而使日本丧失在中国之威信，结果削弱确立东洋永久和平之必要的日本地位。……日本国民将此次对华交涉，当作左右国家将来命运之事，极为重视。因此，前电最后之让步程度一节，日本国不得甘冒任何之困难以贯彻之。”加藤要求井上“即希参考别电，同时急转电驻欧美各大使”。^②

加藤又于4月30日致电驻俄大使本野，承认日方“关于汉冶萍公司一项，根据对日置公使电示解释上之错误，向中国方面所提出之案文中载有‘两缔约国怱怱公司及关系者竭力于日华合办之实现；又如约定防止中国政府不得日本之同意不得变更该公司之现状。’我方当立刻将以上一项如给驻英大使去电……电示日置公使，四月二十八日订正完毕，已有回电”。加藤反咬一口：“以上虽单纯为电报解释上之错误，在中国方面却有操纵报纸等利用之之虞。以上已转电驻英、法大使，并令驻英大使转电驻美大使。”^③

① 《英驻日大使到日外务省会谈要点》（1915年4月15日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第562页。

② 《日外相加藤致驻英大使井上电》（1915年4月25日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第562~563页。

③ 《日外相加藤致驻俄大使本野电》（1915年4月30日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第563~564页。

日外大臣要求法国驻日大使来外务省，“出示我对华要求最后修正案，详细说明帝国政府之让步”。法国大使慷他人之慨，竟然作出这样的回答：“以上修正可谓为极宽大之让步，显示帝国政府之贤明方针，相信中国必能同意。”^①

日驻美大使珍田也积极开展外交活动。4月29日，珍田应邀访问美国国务院，美国态度似乎较英、法有所区别，他在四个方面对日本提出了批评：第一，他提醒说，日本将多数军队留驻中国，不会伤害中国国民之感情、对时局招致不良之结果吗？第二，他指摘帝国政府对美国政府所作关于要求条款与希望条款区别之说明，中国方面似乎并不十分理解；第三，他说，关于汉冶萍公司之要求，亦与中国之主权相抵触，而且对附近矿山采掘似亦有损各国之权利；第四，他表明，美国关于日华交涉之态度，行政部门如再长期保持沉默，则徒然加深美国公众之疑虑，且不能为了调和日中两国给中国方面以劝告，因此，希望共商在某种程度上解除严守秘密之责云云。

珍田为日本在汉冶萍问题上的立场进行了辩解，他在解释日本军队为何留驻中国时竟诬称：“由于中国民心易于趁机煽动，无缘无故激昂，何时何地爆发骚扰，不能预计，将换防士兵仍旧留驻以防患于未然，故军队撤离，尚非其时。”据珍田称：美国“长官谅解本使之意，在接到我方前记秘密相告后，撤回了公函”。^②

第二天，日驻美大使再次来到美国国务院，与美国务长官进行会谈：关于顾问，听起来似乎有这样感觉，即在必要场合（in care of necessity）应排除其他地方聘用日本人为顾问，却显得更强硬……他说，不许汉冶萍公司作为国有，这点反而有伤中国之最高所有权云云。本使对上述各点均说明了其所以不然之理由及日本要求万不得已之实情，长官表示关于本使之秘密告知，当从速转陈大总统。

对于美国的批评，日本政府准备了一份“说明纲领”，极力为自己对

① 《法驻日大使到日外务省会谈要点》（1915年4月30日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第564页。

② 《日驻美大使珍田致外相加藤电》（1915年5月2日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第564~565页。

汉冶萍的侵略行径进行辩解，但日本政府称，对美国的批评“不作任何回答，仅记录以供日后参考”，故这份说明纲领，并未发出。^①

日本在美、英、法、俄等国游说活动收到了预期效果，大大减少了它在中国推行“二十一条”的阻力。

（三）盛宣怀的积极活动

就在外国势力围绕汉冶萍中日合办问题相互妥协退让或提出不同意见之时，汉冶萍内部也对此极为关注。

盛宣怀在日本推行“二十一条”的过程中是一个不可或缺的角色。盛对“二十一条”中规定汉冶萍公司实行中日合办之事从反对、质疑到全力支持，经历了一段较为复杂的转变过程。

1915年冬，由于日本提出的“二十一条”涉及汉冶萍公司，盛宣怀遂令萍矿运销局坐办卢洪昶到他的病榻前，“面授机宜”，命卢洪昶到北京，“驻京三月，折冲樽俎”，使当局也能知道汉冶萍公司事略。^②

在汉冶萍与日本关系中充当重要角色的日本正金银行驻北京董事小田切万寿之助获得日方提出“二十一条”的消息后，于1915年3月6日致盛宣怀密电，认为汉冶萍中日合办，“事成公司股东均沾其利，而公（指盛氏）所享之益尤大”，“不料风闻公对此问题反对甚力，谅非公之本意”。小田切对盛进行挑拨和威胁：“京中诸公动辄反对公之事业，妨害进行，于公与公司前途有碍，一旦合办成立，非独公司藉得基础安固，尤与公有益。万一交涉不成，诚恐大局或致决裂，我公与公司均受其累。”^③3月28日，盛宣怀复小田切密电，认为“合办一节，股东势必始终反对，非第一人所能独断。弟为贵国设想，一国合办，必致各国效尤……恐日商有损无益，公宜为日商计较实在利益，幸勿徒骛虚名。弟老且病，将不久于人

① 参阅《汉冶萍与日本关系史料》，第565~566页。

② 《萍矿运销局坐办卢洪昶致董事会函附“意见书”中所见》，载汉冶萍公司《董事卷》152号，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第567页。

③ 《正金银行驻北京董事小田切致盛宣怀函电》（1915年3月6日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第567~568页；另见鄂档《汉冶萍公司》（上册），第370页。

世，有生之日，决不肯改变成约”。^①

盛宣怀态度好像十分坚定，至死不渝，但他未能看清或有意模糊一个基本事实：日本的最后目的是要独占汉冶萍公司，哪管什么“各国效尤”。

盛宣怀的亲信卢洪昶3月27日来函称：“兹得中日合办消息，已议三日，始则多方指摘，谓办理不善，投资甚险，致出合办之议；继经政府一再驳诘，昨始提出要求，否认国有及不得再借他国之款。”

据卢洪昶预计：“我政府当时虽未认可，然待此案将结之时，亦必承认之也。”^② 卢洪昶将复杂的中日关系看得非常简单，他在3月29日致盛宣怀函中称：“其对外方法，今日商自与股东直接商量，愿否合办，悉听股东之便。则外交问题不销而自灭矣。”他甚至向盛宣怀祝贺：“此次交涉，我公司可为圆满良果。公之二十年惨淡经营，与一琴之六七载竭力整顿，皆显于今日而垂诸不朽，不仅贺公脱累已也。”^③

富有政治斗争经验的盛宣怀当然不会犯这种低级错误。

为了应对中日在汉冶萍问题上的紧张局面，3月28日在上海斜桥路盛宅召开股东谈话会，与会者有王存善、施子英、李维格、赵凤昌、顾咏铨诸人。盛宣怀“主张先举代表去京，晋谒当道，陈述股东意见及沥陈该公司与日本借款之内容”。王存善则认为此事复杂而重要，“拟请盛氏自去京以昭郑重”。^④

此事一时闹得沸沸扬扬，满城风雨。有报纸评论说：“汉冶萍公司为日人覬觐之目的物……日本即提出于二十一条要求之中，而汉冶萍公司乃无日不风雨飘摇，霜露零落。”^⑤

如同幽灵般如影随形，高木陆郎又出现了。他于4月27日致函日正金银行上海分行经理儿玉谦次密函中谈道：当李维格、王阁臣问及日本为何

① 《盛宣怀复小田切密电》（1915年3月28日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第568页；另见鄂档《汉冶萍公司》（上册），第370~371页。

② 《卢洪昶致盛宣怀函》（1915年3月27日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第914~915页。

③ 《卢洪昶致盛宣怀函》（1915年3月29日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第915页。

④ 1915年4月15日《申报》。

⑤ 1915年4月16日《申报》。

“竟至于要求本公司日中合办?”对此高木的回答是:“事先没有同公司当局就此进行交涉,是由于考虑到,从事情的性质来说,这样做,反而有害而无益,此乃为不致产生所谓公司当局串通日本,使中国政府为难等等之谣言和疑虑。”据高木称,待他解释之后“盛氏亦感到意外高兴”。高本说:“袁氏(袁世凯)认为此次日中合办要求,乃盛氏前在日本时约定之事,因而才有此次要求,怀疑盛氏同日本勾通,故提出质问。对此,我方已声明,决无其事,决没有作出过任何应受拘束之约束。袁氏认为,日本之真意果真如此,那就是大好事,因而一直希望盛氏到北京,只是盛氏表示因病重不能去,因此,前两天袁氏以孙宝琦与盛有亲戚关系,乃派孙氏来上海与盛商谈。据说袁氏命孙向盛详述来意,并力陈日中合办,事虽不得已,而对公司当局和公司股东亦均有利。”高木认为:“从日本资本家立场来看,要求日中合办,并非无理;作为公司当局而又是大股东之盛氏,事前经过鄙人之手提出疏通,亦属有理。”据高木透露,盛宣怀“有意将来将汉冶萍公司(董事会)会长让与孙氏”;“而孙氏亦已内心允诺,袁氏心中似亦同意。为公司计,如孙氏接任,当然很合适。日本方面亦会认为无何不可”。^①

面对国内外的险恶形势,年老多病的盛宣怀萌生了退意。1915年,盛宣怀与杨士琦商量,内定孙宝琦为下届董事会会长,希望通过孙的活动,争取袁世凯维持汉冶萍公司财政。袁世凯答应再拨付陇海铁路钢轨价款30万两,以支持汉冶萍公司解决财政困难。显然,孙宝琦能在汉冶萍崭露头角,与盛宣怀的举荐不无关系。

孙宝琦(1867~1931年),字慕韩,盛宣怀姻亲(儿女亲家)。1913年至1914年任北洋政府外交总长,一度兼任国务总理,从1914年起历任北洋政府税务处督办、审计院院长、财政总长兼盐务署督办、经济调查局总裁等职,是北洋政府经济方面的实权人物。

1915年5月下旬,盛宣怀发表《致汉冶萍公司股东函》,正式提出辞职:

^① 《高木陆郎致儿玉谦次密函》(1915年4月27日),转引自《汉冶萍与日本关系史料》,第570~572页。

入会以后，载阅寒暑，大端虽略有措施，内部迄未尽整理，心羸心绌，歉疚万分。迨来肺病日深，起床日少，艰危之局势，难以孱躯撑柱（拄？）其间，谨奉收辞谢。务祈各股东另举声望卓越，经验宏富者接办会务，以匡不逮，幸勿再举。鄙人感祷无极。^①

万事俱备，新戏出演。1915年5月27日，汉冶萍公司召开股东大会，孙宝琦当选为董事。6月24日召开董事会，孙当选为董事会会长，盛宣怀为副会长。汉冶萍公司的盛宣怀时代大体结束，但盛氏的影响并未完结。

同年7~8月，孙宝琦以审计院长的名义出巡，到上海和盛宣怀交换意见，并视察大冶铁矿和汉阳铁厂。盛宣怀拟就一份说帖，就汉冶萍公司生产经营方面的问题，向北洋政府提出12项要求，请孙宝琦转交袁世凯。

日本方面急于了解汉冶萍公司新任董事长孙宝琦的对日态度，孙氏上台刚刚两个月的8月24日，日驻华公使日置益便拜访了他。孙此时对中日合办之事尚缺乏了解，只模棱两可地表示：“合同等应处理之事项当然理应遵守，丝毫不必担心。要之，股东方面均希望合办之实行。”日置益对孙宝琦的评价是：“孙氏于事业无经验，不过仅凭记忆而作之谈话片段而已。”^②

汉冶萍公司从此走上了更加曲折和艰难的道路。

① 《盛宣怀致汉冶萍公司股东函》（1915年5月下旬），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第934页。

② 《日驻华公使日置益致日外相大隈机密函》（1915年8月25日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第573页。

第八章 劫后余波

——盛氏家族功过

1916年盛宣怀逝世，标志着一个时代的结束。盛宣怀组建汉冶萍公司并使之一度发展为亚洲规模最大的钢铁煤炭联合企业，同时，也是盛宣怀将汉冶萍引上了一条沦为日本附庸的不归路。之后，招商局与汉冶萍的关系也开始发生一定程度的变化。

盛宣怀之子盛恩颐能力远逊于乃父，自担任总经理后，汉冶萍公司经营管理更加混乱和腐败，而日本在经济、技术上的双重控制，使汉冶萍变为日本制铁所的单一供矿单位。

抗战军兴后，公司部分人员、设备迁往四川另建新厂，而大冶铁矿则沦为日军的铁矿石供应基地。1948年国民政府资源委员会接管了已组建58年的汉冶萍公司及其分支机构。同年，国营招商局改组为股份有限公司，走上了一条与汉冶萍截然相反的道路。

一 盛宣怀以铁兴国

1916年4月27日，盛宣怀在上海病逝，享年73岁。

一代巨星陨落了。盛宣怀波澜壮阔的一生落下了帷幕。

盛氏去世之后，各界送挽联者甚多，与其共事数十年的下司兼挚友郑观应所送挽联算得上是对盛宣怀生平的高度概括：

忆昔同办义赈，创设电报、织布、缫丝、采矿公司，共事轮船、铁厂、铁路阅四十余年，自顾两袖清风，无惭知己；

记公历任关道，升授宗丞、太理、侍郎、尚书官职，迭建善堂、医院、禅院于二三名郡，此是一生伟业，可对苍穹。

这副挽联对仗工整，语言朴实，叙事简洁，对比鲜明，但对盛宣怀是非功过的直接评价并不多。

不要说对盛宣怀一生的政治、经济、文化、教育、外交等各项事业进行历史的、科学的、客观的评价是何等艰难，就是对盛氏在汉冶萍公司发展进程中的作用进行评价也是一件相当困难的事情。这不仅因为总资产达数千万两的汉冶萍公司仅仅是盛宣怀宏大事业的一部分，而且盛宣怀作为最高负责人在汉冶萍公司活动时间长达20年（1896~1916年），活动的范围涉及日本及国内沪、鄂、赣、湘等多个省份和上海市，盛宣怀在汉冶萍所起的作用又相当复杂。是盛宣怀组建了汉冶萍公司并使之一度登上了亚洲最大钢铁煤炭联合企业的广阔舞台，同样是盛宣怀又将这样一家曾经生机勃勃的企业引入了一条沦为日本军国主义附庸的不归路。盛宣怀之所以选择这样一条让自己落下千古骂名的道路，原因也相当复杂，有当时国内外形势的逼迫，也有他自己的私心在作祟，个中原因绝非三言两语所能说清。

应当指出，盛宣怀是一位爱国之心尚未泯灭的实业家，是中国近代工业体系的奠基者，是在中国近代工业史、金融史、教育史、文化史乃至政治史、外交史、军事史上开创无数个第一的先行者和拓荒人，也是一位长于谋略的经商奇才；与此同时，他又是晚清一位拥资数千万两的大财阀，是辛亥革命后从大官僚转变而来的民族资本家上层人物，是一位人们毁誉不一的近代名流。

这里，我们只能对盛宣怀在接办汉阳铁厂并组建汉冶萍公司的功过是非进行一些评述。

张之洞创办汉阳铁厂，开创了中国冶金业的新纪元。盛宣怀将三大厂矿组合成汉冶萍公司，更是谱写了远东组建钢铁、煤炭联合企业的新篇章。

中国近现代的一些伟人都对张之洞创办汉阳铁厂和盛宣怀组建汉冶萍公司赞誉有加。孙中山曾说：中国需要几百个像汉阳铁厂这样的工厂。



图 8-1 毛泽东说：讲到重工业
不能忘记张之洞



图 8-2 毛泽东又说：讲到轻纺织
业不能忘记张謇



图 8-3 毛泽东（左）、刘少奇（中）、李立三（右）
领导震惊中外的安源路矿工人大罢工

1912年4月他亲临汉阳铁厂视察。毛泽东1958年夏季在武昌一次讲话时指出：“湖北的工业基础，如汉阳铁厂、纺织厂、兵工厂、京汉铁路，都是张之洞带头办的。”他又说：“讲到重工业不能忘记张之洞，讲到轻纺织业不能忘记张謇。”毛泽东讲到



图8-4 毛泽东1958年9月15日视察大冶铁矿

的两个“不能忘记”的人物张之洞和张謇，前者是汉阳铁厂的创始人，后者在民国初年担任过汉冶萍公司总经理，为公司的发展作出过贡献。毛泽东的嘉奖在一定意义上是对汉冶萍公司历史地位的肯定。毛泽东和刘少奇、李立三等老一辈革命家曾在萍乡煤矿（安源煤矿）领导安源路矿工人举行震惊中外的大罢工并取得伟大胜利。新中国成立后毛泽东又先后亲临重庆钢铁公司、武汉钢铁公司和大冶铁矿视察，实现了他“骑着毛驴也要去看一看”大冶铁矿的夙愿。

对汉阳铁厂和张之洞的历史地位，一些伟人和学者从多方面进行过论述。刘少奇在1924年6月撰写的《救救汉冶萍公司》一文中指出：“汉冶萍在东亚，她的存在比平常产业有更深几层的重要，她不独在国民经济上占了极重要之地位，且为发展东方物质文明之根据。”美国著名学者费正清在《中国：传统与变革》一书中认为，张之洞“比李鸿章迟20年成为独霸一方的重臣。虽然他不如李那么博学多才，但他更为清廉刚正，急切地希望为现代化创立哲学基础，从而在理论上使之符合中国的古老传统”。武汉大学石泉教授说得更为具体：“民族工业方面，张之洞此时久任湖广总督，曾大力予以兴建和扶植。1890年至1911年间，官办和官督商办的工厂共17个，投资额达1300余万两白银，其中规模最大的汉阳铁厂、大冶铁矿与江西萍乡煤矿为核心的钢铁联合企业，规模在当时居远东第一。”^①

① 以上领袖人物和专家学者的论述大都引自政协武汉市委员会文史委、政协武汉市汉阳区委员会主编《中外名人学者论张之洞》。

武汉大学代鲁教授指出：“张之洞已深深认识到创办近代钢铁工业对富国强国的重要性和紧迫性，及至为筹筑芦汉铁路调任两湖，为创办汉阳铁厂更是不遗余力。”代鲁先生将此概括为“钢铁立国”论。

张之洞创办汉阳铁厂，功莫大焉。他的钢铁事业的继承者就是盛宣怀。如果说，张之洞是“钢铁立国”的倡导者，那么，盛宣怀就是“钢铁兴国”的实践者。

应当指出，盛宣怀是怀着一颗爱国之心来从事钢铁事业的，愈到晚年，他的爱国之情愈炽烈。盛宣怀在一封信中写道：

总之，此事关系国防主权。矿产商业，外人耿耿注视，或思攘夺己有，或思另帜树敌。民国不思富强则已，舍此别无入手之策也；民国不欲振兴实业则已，非此无以为凡百工厂之母也。宣怀老病侵寻，来日有几？眷眷爱国，寤寐难忘，至于执手披沥言之。^①

盛宣怀写这封信时已年届七旬，开始进入人生暮年。人之将死，其言也善。此时的盛宣怀已远离官场，不需要任何华丽辞藻来粉饰自己，他说的是心里话。“眷眷爱国，寤寐难忘”，正是盛宣怀披肝沥胆的自我表白。第二年，盛宣怀给杨士琦写了一封同样感人的信：

宣怀老矣，于世复何所求？但冀披肝沥血，度（渡）此三数年之难关，俟六炉齐全，安然贡诸政府，使后之谈中国铁业者，不以宣怀为戒，则叨赐多矣。^②

盛宣怀对钢铁业的重要地位和政府、商民合办钢铁有这样一段论述：

钢铁关系自强，需本甚巨，华商心有余而力不足，恐非政府与华商合办不能从速恢张，以与欧美抗衡也。^③

① 《盛宣怀致向瑞琨函》（1913年4月上旬，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第473页。

② 《盛宣怀致杨士琦函》（1914年8月4日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第857页。

③ 盛档：《盛宣怀致孙中山函》（1912年3月30日），转引自夏东元《盛宣怀传》，第299页。

实际上，盛宣怀接办铁厂之初就有了“以铁兴国”的想法。据盛宣怀多年后回忆：1898年伊藤博文来华时提出对大冶铁矿一两座矿山的开采权，他说：“在京与总理衙门商量，请让大冶铁山一两座任彼开采。总署以此事须与尊处商量，如尊处可允，政府一面仍可由我往议。”盛宣怀察觉到日本的侵略野心，便同鄂督张之洞密商：日本全国无铁，而中国各省产铁处极多，彼若乘机向政府要求，听其开采，更难抵制。不如公司售铁与彼，可以绝其开采之权，中国添一大宗出口货物，公司出铁亦多一销路，以免后患。^①

张之洞和总理衙门都赞同盛宣怀的主张。盛宣怀以出售矿石、生铁“绝其（日本）开采之权”的想法是两害相权取其轻，其出发点是维护中国对境内矿山的开采权。这一点是毋庸置疑的，也为汉冶萍公司诸多史实所证明。

盛宣怀钢铁兴国的学习对象是欧美国家和日本。他在给杨士琦一封信中这样写道：

惟念钢铁一门，关系最大。美国岁出约三千万吨，英德岁出各约一千万吨，以是称雄，我国正可赖此兴邦。尤幸日本不产铁，其每年进口铁价需五千万左右，我正可藉此一项抵制其进口货。^②



图8-5 萍乡煤矿盛公祠

日本是中国的近邻。完全依赖进口中国大冶铁矿石的若松制铁所发展迅速，1912年净余日金为1905年的80倍。盛宣怀为此致函高木陆郎称：

① 盛宣怀：《日本售铁缘起》（1915年2月19日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第907页，此文同一天分别寄给徐世昌、杨士琦。

② 《盛宣怀致孙宝琦函》（1914年3月22日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第820页。

倘亦能步其后尘，使我两厂屹然同立于东方，则幸甚矣。^①

这虽是一种不切实际的幻想，但表达了盛宣怀欲使汉冶萍与世界钢铁大厂并驾齐驱的强烈愿望，从中透露出盛宣怀的爱国情怀。

即便盛宣怀在与日本签订借款协议时作出了许多让步，但他坚持了一条底线：合同文本一定要用中日两国文字。例如1913年12月签订借款协议时，日方正金银行总经理等人坚持单一使用日文，盛宣怀维护了民族尊严，他说，以前借款谈判，“均系使用日中两种方字……此次则仅限用日文，殊难承认”。^②最后迫使日本作出了某种程度的让步。实事求是地说，盛宣怀对向日本借款的负面作用还是有所了解的。例如，1907年向日本借款时，日本驻沪总领事永泷久吉就指出：“盛宣怀唯恐重蹈前数年大冶借款覆辙……不欲本领事或银行介入其间。”^③盛宣怀唯恐日本官方插手使问题变得更加复杂和敏感。

盛宣怀向日本借债多数情况下实属无奈之举。我们前面已分析过，汉冶萍公司始终面临资金短缺的问题。特别是辛亥军兴后，汉冶萍各项损失高达372万规元两，生产萎缩，业务停顿。公司要维持生存，似乎唯有走借债之路。盛宣怀说：“厂矿自经革命损失至数百万两，修理需费，开炉需费，采挖原料、冶炼生货又无一不需巨费。所恃为续命汤者，只此按月收集之货价挪后作前，移东补西，大有得则生，不得则死之概。”^④他说的大抵是实情。

盛宣怀举借外债多数情况下确实是迫不得已的行动，他说：“公司穷到极点，只有在有利条件下新举一笔债，此外就毫无办法。”^⑤

① 《盛宣怀致高木陆郎函》（1913年8月22日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第615页。

② 《正金银行上海分行转高木致正金总行电》（1913年12月2日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第437页。

③ 《日本外文书》第40卷第二册，文件号1452，转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第151页。

④ 《盛宣怀致杨士琦函》（1914年8月4日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第857页。

⑤ 《高木自上海致正金银行总经理井上函》（1913年11月11日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第481页。

盛宣怀的重要支持力量股东联合会也意识到公司面临形势的严峻，他们发表的《告全体股东书》称：内则厂矿日用无着，外则各债昼夜追逼，破产即在目前。向日往来之银行，丝毫不肯通融，意在逼我破产，尤属危险万分。股东利息久已无着，不能再助资本。^①

盛宣怀对日本之所以愿以预售矿石价款的方式为汉冶萍借款也有着较为清醒的认识。1915年他在一封信中写道：

日本预付铁价，非有爱于汉冶萍也；彼为制铁计，非冶售铁石不能成，若已自有铁石，岂肯为我再留余地？^②

盛宣怀对日本包括侵占汉冶萍在内的侵华野心有所了解，他说：

近来日本于我中原似有雄心，彼国无铁，极想办一中国铁厂，无如汉冶萍合同载明：不准他来开铁，只能由我公司供彼用铁。^③

从辛亥革命之后的1912年到1913年，汉冶萍公司共向日本借款11笔，具体情况如表8-1所示。

这些借款，除具有一般借款利息高等特点外，其主要特点是借期长，并由汉冶萍公司的全部或主要财产（如矿山、铁路、房产等）作抵押。日本债主的用意是静候汉冶萍生产经营难以为继或公司破产，以便坐收渔翁之利。这些债务完全靠公司向日本出售矿石和生铁来偿还，日本乘机将价格定得很低，特别是独占矿石定价权，使公司丧失了最后一点权利。

从1900年大冶铁矿向日本出售矿石到盛宣怀逝世，多数年份运销日本的铁矿石远多于运销汉阳铁厂的铁矿石（详见表8-2）。

特别严重的是，欧战期间世界钢铁价格暴涨，日本钢铁业获利达到惊人的数额，而汉冶萍公司则蒙受了重大损失。

① 《汉冶萍公司股东联合会告全体股东书》（1914年2月下旬，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第791页。

② 《盛宣怀致周子沂、金伯屏函》（1915年5月15日），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第929页。

③ 《盛宣怀致孙宝琦函》（1915年5月28日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第939页。

表 8-1 民国初年汉冶萍公司向日本借债表

借款日期	债权人	借款数额	利 率				截至 1948 年 9 月 结欠额	备 注
			原定 利率	1917 年 9 月	1925 年 1 日	1930 年 6 月		
1912 年 2 月 10 日	横滨正金银行（第七批）	300 万日元	第一年 7 厘， 后再 商定	6 厘			日金 2976059.95 元	此笔借款中有 250 万 元由公司转借给南京 临时政府
1912 年 2 月 8 日	横滨正金银行（第八批）	洋例银 12 万两	8 厘	7 厘				
1912 年 6 月 13 日	横滨正金银行（第九批）	50 万日元	7 厘	6.5 厘	6 厘	5.5 厘	日金 50 万元	此笔借款在正金银行账 上折为日金 2924456 元
1912 年 12 月 7 日	上海正金银行（第十批）	250 万规元两	8 厘	6 厘	6 厘	5.5 厘	规元银 250 万两	
1912 ~ 1913 年陆续 借用	上海正金银行	120 万规元两	8 厘					
1913 年 4 月 10 日	三井物产会社	10 万规元两	8.5 厘					
1913 年 4 月 11 日	三井物产会社	5 万规元两	8.5 厘					
1913 年 5 月 19 日	三井物产会社	5 万规元两	8.5 厘					
1913 年 11 月 30 日	三井物产会社	50 万日元两	8.5 厘					
1913 年 12 月 12 日	横滨正金银行（第十一批）	600 万日元	7 厘	6.5 厘	6 厘	5.5 厘	日金 600 万元	
1913 年 12 月 2 日	横滨正金银行（第十二批）	900 万日元	7 厘		6 厘	5.5 厘	日金 900 万元	

资料来源：武汉大学经济系编《旧中国汉冶萍公司与日本关系史料选辑》，第 1116 ~ 1118 页。

表 8-2 大冶铁矿历年铁矿石产销表

单位：吨

年 份	产 量	运销日本	运销汉阳铁厂
1900	57201	15476	39389
1901	109215	70189	36354
1902	84036	48169	25843
1903	107794	51268	55935
1904	106378	59990	55033
1905	151168	72000	50194
1906	185610	105800	69868
1907	174630	100000	85195
1908	171934	127000	100159
1909	309399	95600	142142
1910	343097	96210	244359
1911	359467	121000	189465
1912	268685	192980	13435
1913	416342	273900	164025
1914	488258	292400	220095
1915	546789	298350	229658
1916	550810	284500	252195

资料来源：《汉冶萍公司志》，第 50 ~ 51 页；参阅丁格兰著《中国铁矿志》下册，第 209 页；《张国辉集》，第 307 ~ 308 页。

欧战时期是世界钢铁业的黄金时期，钢铁价格大幅飙升。国内生铁价格战前每吨约为 20 两，战争爆发后的 1916 年涨至每吨 40 两，1918 年 8 月更达到每吨 190 余两。而在东京市场上生铁价格 1914 年上半年每吨 46 日元，1918 年 7 ~ 9 月达到每吨 480 日元。汉冶萍公司运往日本的矿石和生铁，由于受历次借款合同的束缚，价格不能随行就市，长期维持在头等矿石每吨 3 日元，生铁每吨 36 日元的水平上。对欧战期间汉冶萍公司输往日本的生铁、铁矿石数量及其在价格上所受损失，学术界的看法并不完全一致。据中华矿学研究会估计，欧战期间汉冶萍公司售与日本生铁约 30 万吨，矿石约 100 万吨，这些矿石可炼生铁 60 万吨。若按战时生铁市价每吨 160 元计算，卖给日本的生铁与矿石可售银 1.4 亿余元，除去成本 4000 余

万元，尚有利润约1亿元。但是，矿石和生铁的定价权掌握在日本人手中，公司虽曾与日本交涉，争取到一部分生铁的加价，卖给日本的生铁每吨可达92日元，或120日元，但此时东京市场生铁每吨已高达480日元，就是说，公司卖给日本的生铁价格只有东京市场价的1/5至1/4。因此，学者侯厚培指出：“欧战期中，公司售与日本生铁约计三十万吨……公司损失三千万元。若与铁砂合计，公司于欧战期间所贡献于日本者，约合华银11550万元。”^① 陈真先生认为：“欧战期中，公司售与日人生铁约计30万吨，每吨华银30元，铁砂约100万吨，每吨华银1.5元，而当时生铁时价最低为每吨160元，铁砂100万吨可炼生铁60万吨，每吨炼费最高30元；公司贡献于日本者约华银11000余万元，日金每元换华银5角，约合日金23000万余元。”^②

吴景超先生的看法与侯厚培先生大体相同，也认为欧战时期公司输日矿石折成生铁加上输日生铁共有生铁90万吨，“彼时生铁市场价，最高约国币200余元，最低亦需160元，即以每吨160元计算，此60万吨生铁，可售国币一万四千余万元，其中除去成本4000余万元，尚有1万万之利，约合当时日金2万万”^③。

三位学者对此的看法虽有差异，但大体接近，即公司输日矿石、生铁欧战期间少赚华银1亿~1.1亿元。公司若享有价格自主权，能赚到这1亿多元钱，再以其中3000万元归还日本的债务，还剩八九千万元用来发展公司业务，公司也就可以摆脱日本人的约束而自由发展了。但是，历史没有假设。汉冶萍由于受多份债务合同的束缚，只能坐以待毙，错失良机。

欧战爆发最初几年，汉冶萍公司继续亏损。1914年亏损100967.97元，1915年388105.93元，直到1916年才扭亏为盈，但盛宣怀未能看到公司实现赢利的局面。

盛宣怀在举借日债多次吃亏之后得出这样的结论：“此策（指官商合

① 侯厚培：《中国近代经济发展史》，上海大东书局，1929，第129~130页；参阅全汉昇《汉冶萍公司史略》，第194页。

② 陈真：《汉冶萍煤铁厂矿大事年表》，载《中国近代工业史资料》第三辑，第517页。

③ 吴景超：《汉冶萍公司的覆辙》，载《新经济半月刊》第1卷第4期，1939年1月。

办) 定后断不能再借丝毫外债。”^① 这是痛定思痛后的反思, 是汉冶萍举借日债血的教训。

在日本向袁世凯推销“二十一条”甚嚣尘上之时, 盛宣怀虽对中日合办之事逐步从质疑、反对变成赞同, 但仍想设一期限限制日本: “所谓合办期限, 至多亦只好四十年, 犹冀中华有强盛之一日, 返本归源, 留一几希之望。”在这样艰难的环境中, 盛宣怀“犹冀中华有强盛之一日”, 这种爱国主义精神, 还是值得肯定的。

对日本安插在身边的高木陆郎之类的人物, 盛宣怀越到晚年越感到厌恶, 他在这封信中曾作出这样的批示: “购买便宜钢料, 断不能行, 勿上高木之当。”^②

盛宣怀直到生命最后一刻仍在为汉冶萍公司之事操劳。在逝世十几天前的4月8日, 盛宣怀致函汉冶萍公司查账员孙慎钦, 就汉冶萍公司许多善后事宜作了安排。这可能是盛宣怀同汉冶萍相关的绝笔, 从这封不是遗嘱的“遗嘱”中, 我们至少可以看到盛宣怀对汉冶萍公司的如下叮嘱:

一是确定公司的“根本自卫之策”。这就是: “莫如出铁足供外销, 免为东邻藉口, 欲增出数, 全恃新炉。”

二是对新厂建设作出具体安排。“大冶设厂, 派员赴美购机, 已定新厂地点, 勘定冶属袁家湖一带, 亟须分别等次, 圈购民地, 筑就地脚, 方好安置; 稍一停滞, 必致搁机待地。铁厂绝续关键, 胥系于此。”

三是对日本仍持半糊涂半清醒的认识。盛宣怀说: “购地波折, 由于军署误信日本索权管理, 谓此次助我购地, 不啻助日, 因是不允即行。实则我造炉快, 出铁多, 其逐年应购之货, 无一吨爽约。无论如何蛮横, 终不能衿臂夺食。”

① 《盛宣怀致孙宝琦函》(1915年11月29日, 上海), 载《盛档》(四)之《汉冶萍公司》(三), 第983页。

② 《金忠赞、赵兴昌致盛宣怀函》(1916年2月9日), 载《盛档》(四)之《汉冶萍公司》(三), 第1002页。

四是希望政府保护汉冶萍事业。盛宣怀说：“军府保护商业，不遗余力，务恳维持到底，俾有藉手，感盼德音，有逾饥渴。”^①

盛宣怀是个自视甚高的人，对自己一生创办的事业踌躇满志，他在辛亥革命之前写道：“创轮船与各洋商争航路”，“恢张汉冶萍以收钢铁权利”。这是他一生中最引以为自豪的两件事。他又反问道：“他人坐享海关道大俸大禄貽之子孙，我则首先入股冒奇险而成兹数事。私乎公乎？”他最精彩的一段话是：

试问天下有十个盛杏荪，实业便有数十件。可惜天下人莫不鉴其吃亏，苦太甚，俱各援以为戒，竟无一人肯步其后尘。^②

此言豪气冲天，但人们丝毫感觉不到盛宣怀是在夸夸其谈，他一生创办的轮船、电报、铁路、铁厂、煤矿、纺织、银行、大学等实业蔚为壮观，盛宣怀在其中所起的作用是不言而喻的。

对晚年倾注财力和心血最多的钢铁煤炭联合企业——汉冶萍公司，盛宣怀情有独钟，也颇为自负，他在晚年写道：“弟病既难久支，然此事华人中经验确无过于鄙人者。今日所求之帮手，即他日之替人也”。^③ 病榻上的盛宣怀仍然气冲霄汉。

盛宣怀一生最大的过错是对日本债款的过分依赖。人们不禁要问：盛宣怀明知向日本借债是一杯毒酒，那他为什么要一而再再而三喝下呢？这里除公司面临的巨大债务无法归还和日本人的威逼利诱外，还有几种说法。

一是私用说。

例如，1907年日本驻沪总领事永泷认为萍乡煤矿向日借款的“另一部分似将供盛氏自己私用”。^④ 这句话本身是用一种怀疑口气写的，似乎不能

① 《盛宣怀致孙德全函》（1916年4月8日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第1009页。

② 盛档：《盛宣怀寄孙中丞函》（1910年5月8日），转引自夏东元《盛宣怀传》，第302页。

③ 《盛宣怀致杨士琦函》（1915年3月23日，上海），载《盛档》（四）之《汉冶萍公司》（三），第912页。

④ 《日本外交文书》第40卷第二册，文件号1452。转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第152页。

作为盛宣怀将借债挪作私用的证据。

二是调换说。

例如，日本外务大臣加藤 1912 年 12 月 17 日致函驻华公使日置益时称：“其（盛宣怀）私产之大半均投在公司”，现在“因六百万日元旧债调换借款成立，已收回其全部”。^①

那么，盛宣怀在汉冶萍公司究竟投资了多少？这些钱是否全部调换出来了呢？

据加藤的说法，汉冶萍公司当时股本约 1533 万日元，重要股东如下：

中国政府	285 万日元
盛宣怀	475 万日元
招商局与电报局	约 200 万日元
其他一般股东	约 550 万日元 ^②

应当说，加藤的说法大体是准确的，盛宣怀是汉冶萍公司不折不扣的第一大股东，占股约 30.98%，说他“私产之大半均投在公司”，虽有点夸大，但大抵是事实。

这些钱是否通过向日本借债全部调换出来了？我们细查了汉冶萍公司第六届（1913 年）、第七届（1914 年）账略，只查到“（1913 年）借款押款利息暨预备本届股息填换股票，共银 160.3 万余两”和“本届（1914 年）股息备换股票暨各项债息 644620 余两”这样的文字，^③ 根本看不到这几年该公司的借、还款记录，更无盛宣怀用日债抵还私人投资的记载。这里可能有两种解释：一是盛宣怀根本没有用日债调换私人投资，二是盛宣怀在账面上做了手脚，借、还款及相关项目均不入账。第二种可能性不能说没有。加藤作为当事人是了解内情的。盛宣怀作为当事人兼公司当权者，有权力也有机会这样做。因为这样做，既满足了盛宣从汉冶萍抽回投资的需要，其他股东不会也不可能如法炮制。

① 《日外务大臣加藤致驻华公使日置益函》（1914 年 12 月 17 日），转引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 544 页；另见鄂档《汉冶萍公司》（上册），第 369 页。

② 《汉冶萍与日本关系史料》，第 541 页；另见鄂档《汉冶萍公司》（上册），第 368 页。

③ 《汉冶萍第六届、第七届账略》，载鄂档《汉冶萍公司》（上册），第 583 ~ 591 页。

但根据有关资料记载：1928 年上海租界法院关于盛氏家族愚斋义庄所持有汉冶萍公司的股份为 133990 股，以每股 50 元计，共为 6699500 元，约占当时股本的 25.4%。而根据现已查到的 1914 年日元兑换银元的比率 100 日元总换 83.38 银元计算，1912 年盛家的股份 475 万日元约折合 396 万元（银元），也就是说，1928 年与 1912 年相比，盛氏家族在汉冶萍公司持有的股份不仅没有减少，反而大量增加。这里面有一部分是历年股息转化为股份的结果。汉冶萍公司自成立至盛宣怀逝世期间历年发放股息如表 8-3 所示：

表 8-3 汉冶萍公司成立后历年发放股息表（1908~1916）

单位：两，元

年 份	洋例银	折合银元
1908	398469.036	557856.65
1909	600440.993	840617.39
1910	684371.406	958119.96
1911	445705.361	623987.50
1912	274495.834	384294.16
1913	806215.189	1128701.26
1914	883641.181	1237097.65
1915	940006.424	1316008.99
1916	739469.027	1035256.63

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》，载鄂档《汉冶萍公司》（上册），第 41 页；又见《汉冶萍公司志》，第 123 页。

我们现在尚未全部查清盛氏家族在汉冶萍公司历年占股的比例，如按 1912 年占股 30.98% 和 1928 年占股 25.4% 平均计算，年均占股约 28.2%，1908~1916 年，盛家共从汉冶萍公司分得股息约 230 万元。这些股息按常例将全部换算为股份，加上原有股份，盛家在公司共有股份约 630 万元，与 1928 年上海租界法院认定的愚斋义庄在汉冶萍公司的股份 669.95 万元相差无几。

而据《汉冶萍公司志》一书的统计，1908~1916 年公司由股息拨作股本共计 4876426 元，约占 28.6%。按照这一比例，盛氏家族 1928 年

669.95 万元股本中有 191.6 万元是由股息转化而来。这一数字虽小于盛氏家庭所得的实际股息，但相差不远。由此看来，盛家在公司的股份从未减少过，因此我们得出结论：1912 年 12 月日本外务大臣加藤关于盛宣怀通过举借日债收回全部投资的说法是缺乏根据的。

综上所述，盛宣怀举借日债，不是挪作私用，也不是换回自己在汉冶萍公司的巨额投资。他借日债的主要原因应该是：

一是汉冶萍公司经济极度困难，除向外国借债外似乎别无出路；

二是日本人的诱感和威逼；

三是盛宣怀虽在一些问题上与日本存在分歧，但总体上对日本心怀好感，故在有事时逃往日本避乱，借钱时想到的第一个债主也是日本。

盛宣怀的许多想法与日本人的权谋在特定背景下不谋而合。

盛宣怀确实在对日关系的处理上铸下大错，那人们对他的一生特别是晚年应当作何评价呢？

终其一生，盖棺论定。辛亥革命后的盛宣怀到底是什么身份？著名学者、洋务运动专家夏东元先生认为：“作为资本人格化的盛宣怀仍不失为有民族性的资本家。”^① 笔者大体赞同夏先生的观点。辛亥革命后盛宣怀无任何官衔，又主要在被世人公认的民族股份制企业——汉冶萍公司任职，从事钢铁生产的经营和管理。以盛宣怀这样的地位、职务和工作，人们只能将他视为民族资本家的上层人物。人的阶级地位是可以转化的，盛宣怀这样的历史人物也是如此。

盛宣怀死了，以盛宣怀为纽带的招商局同汉冶萍公司的关系画上了一个逗号，招商局同汉冶萍公司的战略联盟期结束了，但二者的相互关系仍将存续并继续向前艰难地推进。

二 汉冶萍陷入深渊

盛宣怀死后，招商局与汉冶萍公司的关系值得注意的有两点：一是招商局仍是汉冶萍公司的重要股东，但其地位大大下降了；二是盛宣怀病逝

^① 夏东元：《盛宣怀传》，第 301 页。

后，其第四子盛恩颐在汉冶萍公司担任总经理等要职，继续盛氏家族在汉冶萍公司的统治，他于1924~1926年兼任招商局董事会副会长。另有不少盛宣怀的亲朋故旧在两家公司交叉任职，盛的亲家孙宝琦担任汉冶萍公司董事会会长兼招商局董事会会长，盛的亲信傅宗耀担任汉冶萍公司董事会副会长兼招商局董事、积余公司经理。两家企业继续保持较为密切的人事联系。

但是，两家企业的关系已经今非昔比了。

从经济角度看，盛宣怀逝世后，招商局在汉冶萍公司的影响每况愈下。

迄今为止，我们在招商局账略和汉冶萍公司账略上都未查到招商局在汉冶萍公司历年占股情况和应分股息的记载。但每年从汉冶萍账略中可以查到该年度支付的“股息和借押各款利息”，其中应该包括招商局所分得的股息。这些股息大都会按常例转换成汉冶萍公司股份，故在招商局历年账略中难以看到该局在汉冶萍公司股息变动的记载。

就目前所知，汉冶萍公司第一大股东是以盛宣怀的名字命名的盛氏家族财团——愚斋义庄，第二大股东是国民政府——包括北洋政府和之后的南京国民政府。招商局在汉冶萍公司未取得控股权，因此说话的分量就略显不足，所起的作用也较为有限。

从人事方面看，盛宣怀死后盛氏势力在招商局的代表人物是盛宣怀第五子盛重颐（泮臣），他在7年间（1916~1923年）分别担任招商局董事兼经理或董事会会长兼经理，不过，盛重颐在招商局并没有什么大的作为。盛氏家庭在汉冶萍公司的代表人物就是盛恩颐。

盛恩颐，字泽臣、泽承，又名希曾、我纶，生于1891年，卒年不详。曾留学英国，1916年5月任汉冶萍公司董事，同年9月任公司副总经理，1924年12月升任公司总经理。

盛宣怀在汉冶萍公司余威仍在。1918年12月29日，在汉冶萍公司股东常会上，以傅宗耀为会长的股东联合会，以盛宣怀“主持厂矿二十年，从未支送薪费”为由，提出给盛宣怀家庭补发“酬洋四十万元”，股东常会批准了这一议案，决定从第11届账略（1918年）起，在余利项下陆续

提出；同时在上海设立盛公祠，“铸像竖碑，春秋祭祀”。^①此后，公司又在大冶铁矿和萍乡煤矿修缮盛公祠，这些费用全部由汉冶萍公司支付，仅修建盛公祠就花了 40 万元。

汉冶萍公司的盛宣怀时代毕竟已经结束了。但他所推行的政策——特别是大量向日本借款的严重影响正日益显现。

我们前面已分析过，欧战时期钢铁价格在国际市场上大幅攀升，但由于受历次向日借款合同的约束，汉冶萍公司运往日本的铁矿石和生铁仍然只能以低价销售，公司损失约 1 亿元。欧战最初两年（1914～1915 年），公司还出现了营业亏损。到 1916 年，公司扭亏为盈，1916 年战争结束后的 1919 年累计盈余 11378735 元，具体情况见表 8-4。

表 8-4 汉冶萍公司欧战时期盈亏统计表

单位：两，元

年 别	盈		亏	
	洋例银	合银元	洋例银	合银元
1913		—	1092256. 772	1538389. 82
1914		—	71687. 261	100967. 97
1915		—	275555. 213	388105. 93
1916		1878496. 83	—	—
1917		2801872. 20	—	—
1918		3779904. 47	—	—
1919		2918463. 63	—	—

资料来源：《第二次中国矿业纪要》，第 126～127 页；《张国辉集》，第 307 页；《汉冶萍公司志》，第 125 页。

这 1100 多万元对汉冶萍公司来说绝不是一个小数目。如果使用得好，将使公司直接受益。可惜的是，公司的当权者以填发股息、发放现金股息、办事人员酬劳和奖金、修盛公祠及报销以往亏损等名义分配掉了 2940 万余两，远远超过了公司欧战时期的实际盈余，这实在是个令人不解的“怪”现象（详见表 8-5）。

^① 《公司股东常会议案》（1918 年 12 月 29 日），载鄂档：《汉冶萍公司》（下册），第 9 页。

表 8-5 汉冶萍公司在第一次世界大战期间赢利分配表

单位：元，%

总 额	29406408. 51	100
分配		
1. 报销以往亏损	6653467. 88	22. 6
2. 填发股息	1906541. 40	—
3. 发放现金股息	7296283. 20	36. 3
4. 发办事人员酬劳及奖金	1055582. 31	—
5. 修盛公祠（后改为汉冶萍俱乐部）	400000. 00	—
6. 公积金提存	7838028. 14	26. 7
7. 盈余滚入下届	4256505. 58	14. 4
其中滚入下届拨作扩充经费为	4224000. 00	—

资料来源：《汉冶萍公司档案》，转见《汉冶萍公司志》，第 126 页。

欧战结束后，钢铁价格暴跌。在东京市场，汉阳一号生铁 1918 年市价高达每吨 435 日元，1919 年降为 170 日元，1920 年跌至 119 日元，1921 年降至 74 日元，1923 年更跌至 64 日元（详见表 8-6）。

表 8-6 欧战后东京生铁市价

单位：日元/每吨

生铁类别	1918 年	1919 年	1920 年	1921 年	1922 年	1923 年
汉阳一号	435	170	119	74	65	64
汉阳二号	—	—	—	70	—	—
汉阳三号	—	—	—	—	59	—
鞍山一号	—	152	—	62	62	62
鞍山二号	—	—	—	60	59	60
鞍山三号	—	—	—	58	58	—
本溪湖一号	—	148	119	70	63	—
本溪湖二号	—	—	—	62	—	—

资料来源：谢家荣：《第二次中国矿业纪要》，地质研究所，1926，第 134 页。

在中国国内市场，钢铁价格更一落千丈，1920 ~ 1921 年，生铁每吨约 40 元，钢每吨 80 ~ 110 元，1924 年头号生铁降至 31 ~ 36 元，竹节钢降至 55 ~ 62 元。^① 汉冶萍公司的战时繁荣已如过眼烟云，消散得一

^① 谢家荣：《第二次矿业纪要》，地质调查所，1926，第 127、134 页。

干二净。

欧战结束后的汉冶萍公司完全是一派衰败景象。

到 1924 年，汉阳铁厂的高炉、平炉全部停产。新建的大冶铁厂两座高炉虽在 1923 年 4 月和 1925 年 5 月相继投产，但都未能维持一年便于 1924 年和 1925 年先后熄火停炉。到 1927 年，萍乡

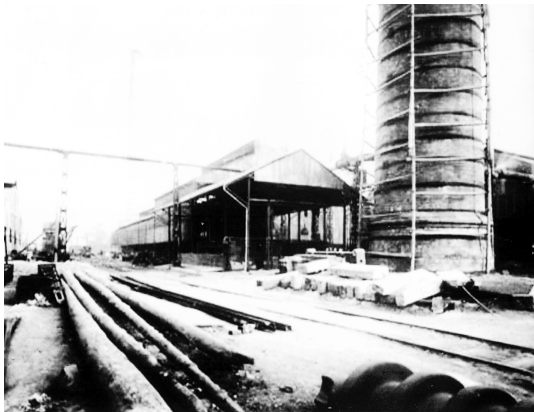


图 8-6 欧战后汉阳铁厂设备闲置

煤矿陷入半瘫痪状态，公司只剩下大冶铁矿为供应日本所需铁矿而维持生产。由于厂矿停产等原因，公司 1920 ~ 1927 年合计亏损达 2151 万余元。到 1928 年，萍乡煤矿被江西省政府接管，脱离汉冶萍公司，公司机构减少，开支相应降低，1932 ~ 1936 年又出现赢利。^① 总的来说，公司亏损数额巨大，而盈余数额偏小，1920 ~ 1937 年公司盈亏情况如表 8-7 所示。

表 8-7 1920 ~ 1937 年汉冶萍公司盈亏情况表

单位：元

年 份	赢 利	亏 损
1920	—	1279588. 44
1921	—	511835. 03
1922	—	3666876. 36
1923	—	2952609. 86
1924	—	4034736. 00
1925	—	3181301. 00
1926	—	2901092. 00
1927	—	2985606. 00
1928	1204. 000	—
1929	—	1593818. 00
1930	—	415142. 00

① 谢家荣：《第二次矿业纪要》，第 126 页；侯德封：《第三次矿业纪要》，第 142 页；《张国辉集》，第 303 页；《汉冶萍公司志》，第 125 页。

续表

年 份	赢 利	亏 损
1931	—	1723192.00
1932	69.571	—
1933	153.126	—
1934	7.859	—
1935	219.961	—
1936	100.842	—
1937	—	17358700

资料来源：《汉冶萍公司事业纪要》；《汉冶萍公司志》，第125页；《张国辉集》，第308页。

汉冶萍公司铁矿石和煤炭产量在全国的排名急剧下降。辽宁鞍山1927~1931年铁矿石产量已跃居全国首位，把大冶铁矿远远抛在后面（详见表8-8）。

表 8-8 1927~1931 年鞍山、大冶等铁矿产量比较表

单位：吨，%

矿 山	5 年总产量	百分比
辽 宁 鞍 山	3424766	41
辽宁本溪湖	642267	7
湖 北 大 冶	1942345	23
湖北象鼻山	662617	8

资料来源：《汉冶萍公司史略》。

而萍乡煤矿在全国十大煤矿中的排名只居末位（详见表8-9）。

表 8-9 欧战后中国各大煤矿生产能力及设备比较表

单位：万吨

公司名称	年生产 能力	设 备
抚顺煤矿	1100	电机多台，运煤机100台，可运煤1.6万吨；风扇13台；电动机总功率13万余瓦；配有铲煤机等。
开滦煤矿	750	直井15口，洗煤机2台，电力运煤，电动机总功率22500瓦。

续表

公司名称	年生产能力	设 备
中兴煤矿	150	大直井 3 口，使用电力的下坡绞车 10 台，电力运煤，电动机总功率 4620 瓦。
焦作中福公司	114	直井 6 口，筛煤机 1 台，400 马力大电泵 1 台，电动机总功率 2775 瓦。
井陉矿务局	100	大直井 5 口，锅炉 24 座，配有抽风机、洗煤机等设备，附设大小炼焦炉 30 座。
鲁大公司	100	直井 3 口，风扇 1 台，发电能力 3000 瓦。
门头沟煤矿	80	大井 2 口，电泵 8 台，电力选煤机 1 台，电动机总功率 1500 瓦。
六和沟煤矿	75	电力卷扬机 6 辆。
本溪湖煤矿	68	斜坑 4 道，直井 1 口，电风扇 4 台，运煤机 2 台，电动机总功率 8000 瓦。
萍乡煤矿	30	直井 2 口，120 马力风机 1 台，主要坑道用电车，洗煤机 2 台，大小锅炉 40 台，设备破旧。

资料来源：中国工程师学会主编《三十年来之中国工程》，台北华文出版社 1967 年重印，第 4~5 页。

汉阳铁厂所产钢铁在全国钢铁总产量中所占的比例随着公司的衰败和国内其他钢铁厂的兴办而不断下降，1911 年之前为 100%，1912 年陡降为 6.2%，此后，所占比例长期徘徊并呈下降趋势，1923 年降至 19.8%，1924 年之后，汉冶萍公司属下的钢铁厂全部停产，汉阳铁厂在全国钢铁业一枝独秀的局面一去不复返了（详见表 8-10）。

表 8-10 汉阳铁厂钢铁产量在全国钢铁业所占比例表

年份	全国钢铁产量 (吨)	汉厂钢铁产量 (吨)	汉厂钢铁产量在全国钢铁 总产量中所占比例 (%)
1912	180510	11310	6.2
1913	310150	110149	35.5
1914	355850	182098	51.1
1915	385016	184900	48.0
1916	414858	191669	46.2
1917	400966	192582	48.0

续表

年份	全国钢铁产量 (吨)	汉厂钢铁产量 (吨)	汉厂钢铁产量在全国钢铁 总产量中所占比例 (%)
1918	385794	166148	43.0
1919	442594	170947	38.6
1920	497808	163707	32.8
1921	476213	170660	35.8
1922	431844	148710	34.4
1923	371487	73752	19.8
1924		61268	—

资料来源：根据《汉冶萍公司志》第 26 页、《张国辉集》第 309 ~ 310 页有关统计表改编，二者数字有出入。

尽管如此，为了满足八幡制铁所的进口需要，大冶的铁矿石仍基本维持在年产几十万吨的水平。早在 1901 年，运销日本的铁矿石就达 70189 吨，约为运往汉阳铁厂的铁矿石 36354 吨的 2 倍。此后，运销日本的铁矿石远远多于汉阳铁厂及后来的大冶铁厂的铁矿石。1924 年和 1926 年，大冶铁矿先后停止了对汉阳铁厂和大冶铁厂的铁矿石供应，几乎成了日本的单一矿石供应基地。从盛宣怀逝世后到 1938 年大冶铁矿历年矿石产、销量如表 8 - 11 所示。

表 8 - 11 大冶铁矿 1917 ~ 1938 年铁矿石产销情况表

单位：吨

年 份	产 量	销往日本量	销往汉厂量	销往冶厂量
1917	542519	323495	251749	—
1918	629089	321100	234066	—
1919	696935	356730	279389	—
1920	824490	385950	210172	—
1921	384286	249900	209185	—
1922	345631	294144	249790	2000
1923	486631	303650	123970	173000
1924	448921	246139	—	235360

续表

年 份	产 量	销往日本量	销往汉厂量	销往冶厂量
1925	315410	244249		106964
1926	85732	105215		—
1927	243632	153719		—
1928	419950	399410		—
1929	350623	391140		—
1930	379712	391380		—
1931	314359	254515		—
1932	382002	330000		—
1933	388757	368170		—
1934	453640	468420		—
1935	545120	536690		—
1936	604843	533300		—
1937	376093	277720		—
1938	240000	—		—

资料来源：《汉冶萍公司》第 50 ~ 51 页；《张国辉集》，第 307 ~ 308 页。二者数字有出入。

根据武汉大学经济学系 1985 年出版的《汉冶萍与日本关系史料》一书所列统计表，1890 ~ 1937 年日本从大冶铁矿掠运矿石 9470032 吨，其中包括象鼻山矿石 231164 吨。^① 而据《汉冶萍公司志》一书所记，从 1893 年大冶铁矿投产到 1938 年日军占领大冶铁厂，该矿累计生产铁矿石 1400 万余吨，其中运往日本 923.9 万余吨，占大冶铁矿历年总产量的 65.9%，就是说，大冶铁矿约 2/3 的铁矿石运往了日本。两书所记基本一致。

完全依赖大冶铁矿石维持生存的日本八幡制铁所的发展同汉冶萍公司的衰败形成了强烈反差。1900 年制铁所生铁产量仅 876 吨，而汉冶萍公司已达 25890 吨，已占压倒性优势。1904 年，煤铁互售合同签订后，拥有质优价廉铁矿石来源的八幡制铁所开始飞速发展，1906 年生铁产量 100570 吨，首次突破 10 万吨，1911 年更达到 147668 吨。而汉冶萍公司的生铁产

^① 《运交日本制铁所铁矿石数量表》（1900 ~ 1937 年），载《汉冶萍与日本关系史料》，第 1122 页。



图8-7 迅猛发展的日本制铁所（1914年写真帖）

量一直上升缓慢，直到1910年才达到119396吨。此后10年，两家企业的差距越拉越大，1916年制铁所生铁产量为302058吨，同年汉阳铁

厂产量149929吨，只有制铁

所生铁产量的49.6%。而钢产量1907年汉冶萍公司仅8538吨，制铁所则为141877吨。此后，汉冶萍公司钢产量一直远远落在制铁所后面，到1914年欧战爆发后，钢产量仍只有55850吨，而制铁所钢产量已达333795吨，为公司钢产量的5.97倍。到欧战结束的1918年，制铁所钢产量突破40万吨，达453824吨，而公司钢产量反降至26994吨，前者已是后者的16.8倍。^①像日本这样一个铁矿石资源极其匮乏的国家，如果不是通过“借款”等方式从中国大冶、汉阳大量输入质优价廉的铁矿石和生铁，日本钢铁业的发展是不可想象的。更为可怕的是，八幡制铁所的重要竞争对手汉阳铁厂1924年之后完全被挤出了钢铁业的竞争舞台。

特别令人感到忧虑和恐怖的是，心怀叵测的日本人设下一下陷阱：根据1913年中日签订的借款合同的规定，日本内阁会议10月14日决定：借给汉冶萍公司1500万日元，“本利还清，主要以铁矿及生铁充当，约40年还清”。^②就是说，公司在40年内要输送日本铁矿石、生铁两项共计折合铁矿石3000万吨，著名地质学家翁文灏就此评论说：“其中大冶铁矿为汉冶萍公司所有的实际不过2000万吨，所以他们把大冶铁矿整个的卖尽了，还要倒欠日本铁矿1000万吨。”^③这倒欠日本的1000万铁矿石只能靠中国其他矿山的铁矿石来弥补，中国钢铁业永远也摆脱不了日本人的桎梏。

更加令人担忧的是，盛宣怀死后日本人继续给汉冶萍公司贷款。1917

① 张国辉：《论汉冶萍公司的创办、发展和历史结局》，见《张国辉集》，第299~300页。

② 《日外务大臣牧野伸显致驻华公使山座密电》（1913年10月22日），载《汉冶萍与日本关系史料》，第408页。

③ 翁文灏：《日本人如何取得铁矿砂的供给》，载《独立评论》第一号，1932年5月22日，第13页。

年至1930年，汉冶萍公司向日本横滨正金银行、安川敬一郎、兴业银行共借债9次（其中含公司应领的九州制钢公司股票和两次息款）。截至1930年5月，汉冶萍共向日本借款50601800.84日元、规银390万两、洋例银82万两。^①如此巨额的债务负担，像无数根粗大的绳索把汉冶萍公司紧紧捆绑住，公司生存已极度困难。

在向日本借款过程中，总经理盛恩颐扮演了重要角色。仅以1917年为例，为抵还债务，盛恩颐东渡日本，6月13日至7月5日与八幡制铁所长官押川则吉经过6轮会谈并签订合同，规定从1920年和1921年起，40年内公司分别向制铁所交足1500万吨矿石和800万吨生铁，价格要低于国际市场价格。^②这仅仅是捆绑在汉冶萍公司身上无数根绳索中的一根而已。

不仅如此，汉冶萍公司还经历了国内外多次政治、经济风暴，如1915年的通惠借款案，1916~1918年中日关于生铁、矿石交运量、价格的交涉案，1917~1920年日本对大冶象鼻山、灵乡矿的争夺案，1926~1930年日本对公司内部管理权的争夺，1927~1929年日本反对国民政府对汉冶萍公司的整理等等。经过历次风暴，汉冶萍公司本已元气大伤的躯体终于轰然倒下。20世纪20~30年代，公司已沦为单一为日本开采铁矿石的机构。^③

1937年，日本发动侵华战争。1938年1月1日，日军飞机轰炸汉阳铁厂。3月初，国民政府军政部兵工署和资源委员会在汉阳联合成立钢铁厂迁建委员会，负责拆迁汉阳铁厂、大冶厂矿和六河沟公司扬子铁厂及上海炼钢厂的冶炼设备，迁往四川大渡口另建新厂（现重庆钢铁集团公司前身）。3月开始拆卸，6月开始起运，至1939年迁运结束。

此时，以盛恩颐为总经理的汉冶萍公司高层仍与日本军事当局合作，继续开采大冶铁矿矿石，堆置江边，准备运往日本，日军也继续汇款接济。军政当局获此消息后大为震惊，国民政府经济部经与湖北省政府商定，于3月勒令大冶铁矿停止开采矿石。

① 《公司所借日债表》，载《汉冶萍与日本关系史料》，第1112~1120页。

② 见《汉冶萍与日本关系史料》，第698~703页。

③ 参阅《汉冶萍与日本关系史料》，第576~1078有关内容；《汉冶萍公司史略》，第219~224页有关内容；《汉冶萍公司志》，第143~145页有关内容。

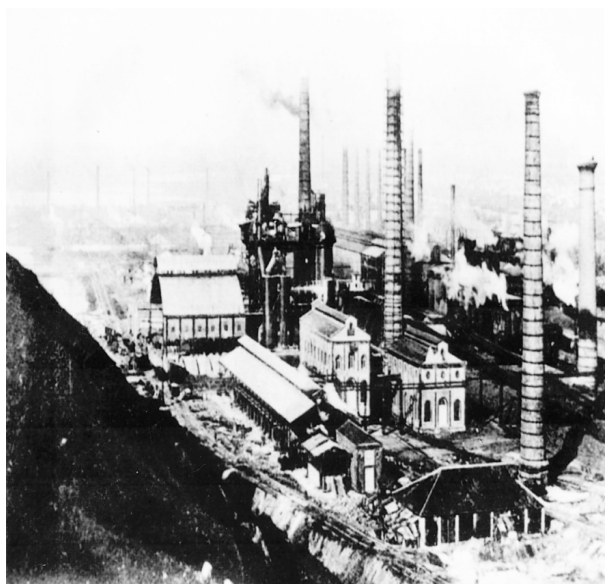


图 8-8 遭受重创的
汉阳铁厂



图 8-9 1940 年迁建会在
大渡口建成后方
最大钢铁厂



图 8-10 抢运入川的汉阳
铁厂 8000 (HP)
马力蒸汽机

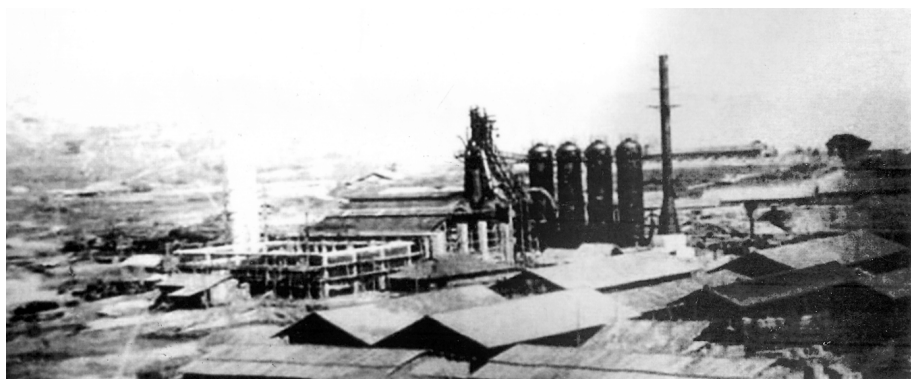


图 8-11 钢迁会（大渡口钢铁厂）100 吨高炉、10 吨平炉及 800 毫米好木轧钢机



图 8-12 大渡口钢铁厂工人搬运矿石

中華民國政府軍事委員會快郵代電									
中華民國三十八年七月廿一日	發	字 第 3697 共 字	由 編	逕啟者查	難而後方	妙及則	軍需之用		
				鑒查當凡	又甚	察得	中正		
				批	當要	希	號		
				我	漢	加	育		
				期	冶	維	待		
				同	洋	工	奉		
				五	公	人	鄂		
				全	司	植			
				利	內	拉			
				料	之	拆			
來	化	除							
源	鐵	運							
因	鈹	往							
	鈹	後							
	打	方							
	風	以							
		保							

图 8-13 1938 年 7 月 20 日，
蒋介石电令汉冶萍
公司设备拆除西迁

中華民國政府軍事委員會快郵代電									
中華民國三十八年七月廿八日	發	字 第 3845 共 字	由 編	漢陽鐵廠	告志	備煤			
				遷建	漢冶	破			
				小	萍公	為			
				務主	司大	中			
				任	冶化	正			
				委員	鐵	倫			
				點	爐	干			
				鑒	等	待			
				七	既	奉			
				月	不	鄂			
廿	便								
五	拆								
日	除								
	惡								
	患								
	早								

图 8-14 7 月 28 日，蒋介石
电令炸毀大冶化铁炉

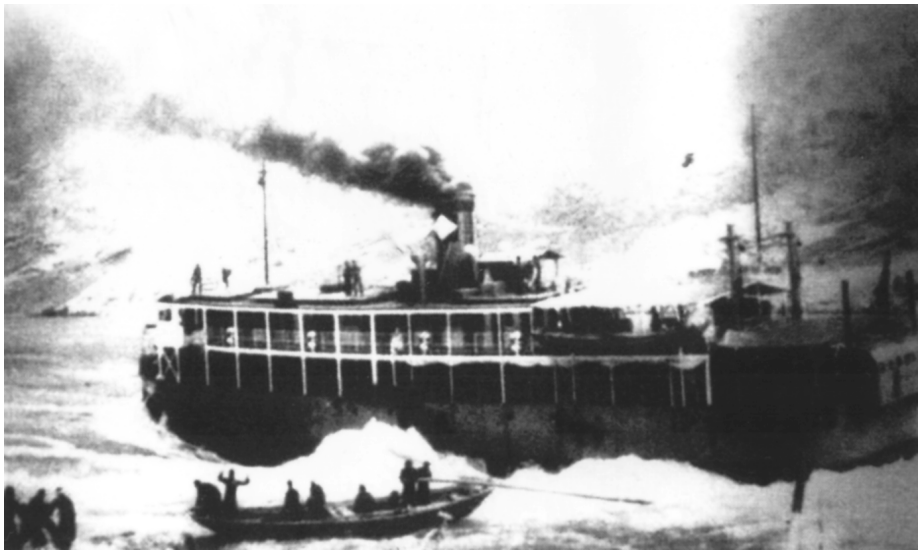


图 8-15 民生公司轮船抢运汉阳铁厂等厂矿物资

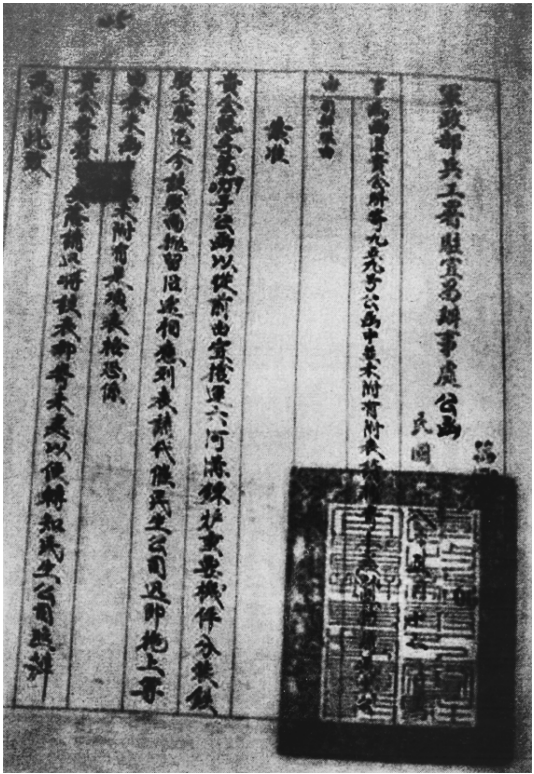


图 8-16 兵工署驻宜昌办事处催促民生公司抢运汉冶萍公司设备



图 8-17 1938年10月24日
汉阳铁厂被炸

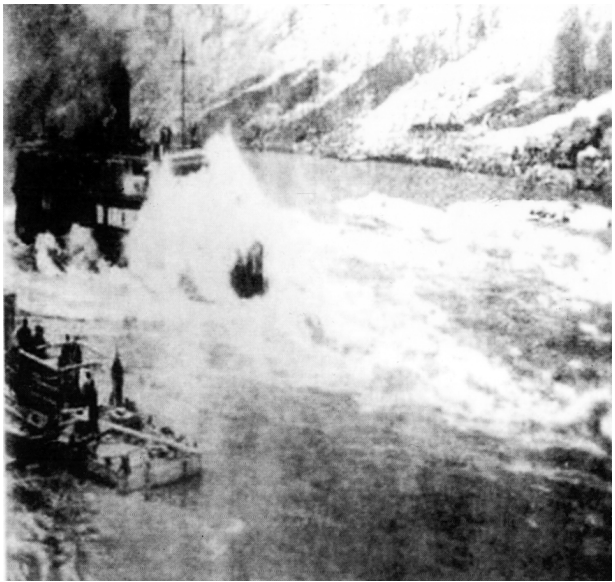


图 8-18
1938 年 11 月，日本飞机
连续空袭宜昌，炸毁迁
运的汉冶萍公司设备物
料 149 吨

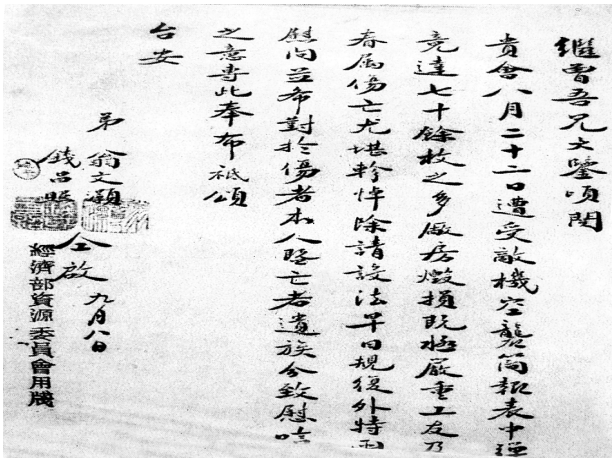


图 8-19
翁文灏、钱昌照向杨继曾
通报迁建会被日军空袭
情况

图 8-20 日军刺刀下的汉阳铁厂



图 8-21 “日铁”
大冶矿业所石灰窑江
岸卸矿机

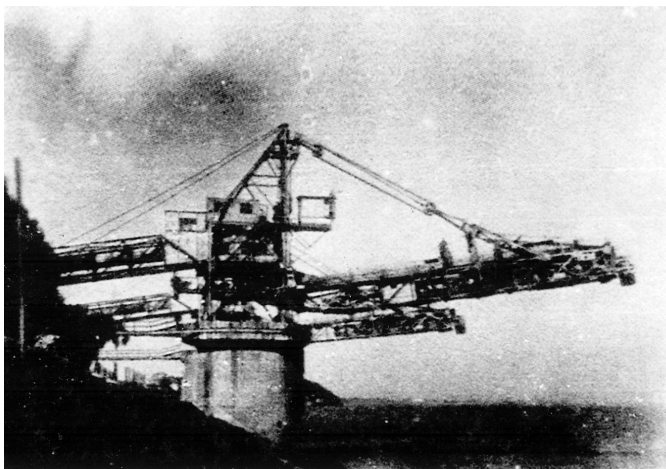
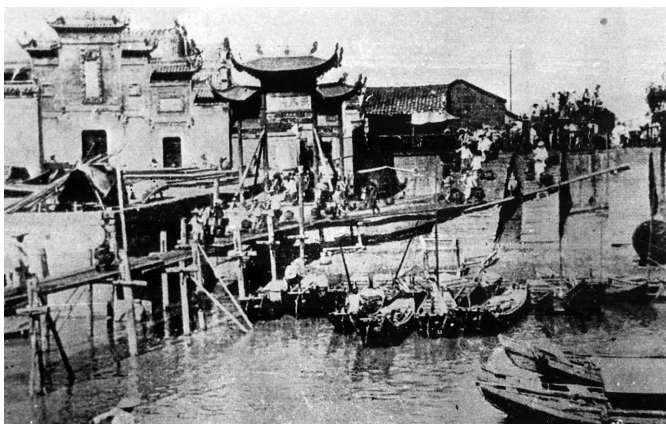


图 8-22 大冶矿石
运往日本的泊船场



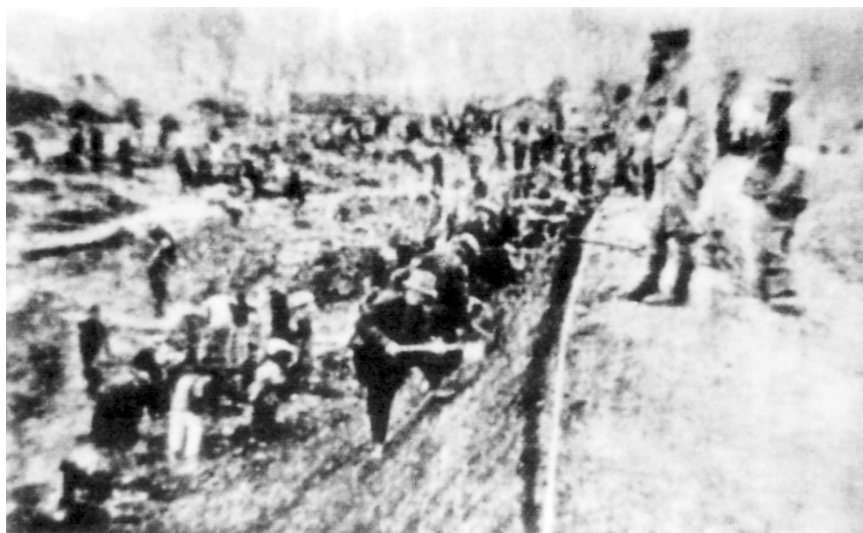


图 8-23 日军强迫中国劳工修复被中国军队炸毁的冶矿铁路路基

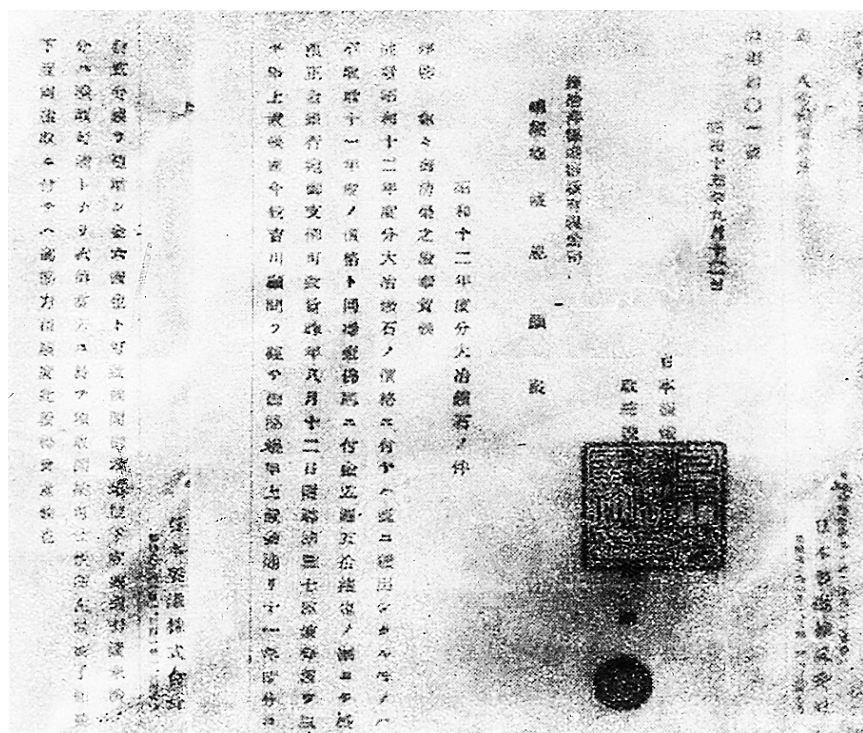


图 8-24 抗战期间日铁与盛恩颐的往来函件



图 8-25 抗战胜利后的 1948 年，国民政府资源委员会接收日铁大冶矿业所，成立华中钢铁有限公司。图为该公司全景



图 8-26 华中钢铁公司炼钢厂

战火纷飞，军运倥偬。1938年7月20日，国民政府军事委员会委员长蒋介石电令迁建委员会：“抗战期间，五金材料来源困难而后方又甚需要，汉冶萍公司内之化铁炉、打风炉及挂架等，希加雇工人积极拆除，运往后方，以供军需之用。”28日，蒋介石电告钢铁厂迁建委员会主任委员杨继曾：“大冶化铁炉等既不便拆除，应准备爆破为要。”8月，汉口卫戍司令部命爆破队100多名士兵将大冶铁厂的重要设备炸毁。^①至此，大冶铁矿（厂）应对日本侵略的拆迁和爆炸工作已全部完成。截至10月25日武汉沦陷前，迁建委员会共运出汉阳铁厂、大冶厂矿、六河沟铁厂、上海炼钢厂等厂矿的机器设备共56819吨。24日晚，武汉卫戍司令部和警察局炸毁了汉阳铁厂，以免资敌。

武汉沦陷之前，日本飞机对汉冶萍公司所属厂矿及船只进行狂轰滥炸，造成公司人员、设备、器材的重大损失。

在民族存亡的危急关头，汉冶萍公司总经理盛恩颐于1938年8月16日跑到东京，和制铁会社社长中井、常务董事中松等举行了会谈。

所谓制铁会社是1934年2月日本政府以日本制铁所为中心，合并三井、三菱等公司直接投资的钢铁企业，所组成的日本制铁株式会社的简称，亦称“日铁”。从此时起，日本制铁所与汉冶萍公司的关系，全部由日铁继承。

在盛恩颐与日方的会谈中，双方达成协议：“（一）此际由日铁、正金、汉冶萍三方面协议，根据约款，委由日铁代行，实为最良之法；（二）至于将来应如何办理，则一有机会，即作中日合办亦可。”日方要求：“大冶占领后，愿立即运出存矿，开工采掘，务请彼时与我方以充分援助。”盛恩颐的回答是：“通力合作，事不难为也。”^②

日军很快就将上述协议付诸实施。11月，日本军部决定，把大冶铁矿委托日铁经营，为此成立了大冶铁业所，斋腾任所长，正式接管汉冶萍公司和湖北省建设厅分别下属的大冶铁矿和象鼻山铁矿。

① 《汉冶萍公司志》，第227~228页；吴绪成主编《百年汉冶萍》，湖北人民出版社，2009，第74页。

② 《国民政府工商部、资源委员会呈行政院院长文》（1948年9月17日），载国民政府汉冶萍公司资产清理委员会《清理卷》，第2002号。

大冶沦陷期间日本掠走铁矿石 500 万吨（详见表 8－13）。

表 8－13 大冶沦陷期间日本运走铁矿石数量表（1938～1945 年）

单位：吨

年份	1938	1939	1940	1941	1942	1943	1944	1945	总计
数量	15597	189970	297660	920459	1413054	979775	461145	722340	5000000

资料来源：国民政府《华中钢铁公司档案》，引自《汉冶萍与日本关系史料》，第 1123 页。

这 500 万吨矿石大约可炼成 300 万吨钢铁，对于在侵略战争中深感战
略物资匮乏的日军来说无疑是雪中送炭。

抗战胜利后，国民政府资源委员会和经济部于 1947 年 4 月组成汉冶萍
公司资产清理委员会，准备接收该公司。此举多次遭到盛恩颐的拒绝和抵
制。直到 1948 年 2 月 16 日，在上海市警察局协助下，盛恩颐才向清理委
员会办理移交手续。同一天，在汉冶萍公司总事务所原址设立了清理委员
会上海临时办事处，开始对汉冶萍公司财产的清理工作。

至此，在中国近现代史上一度赫赫有名的汉冶萍公司正式退出了历史
舞台，给人留下无尽的感慨和思索。

第九章 尾声

正当汉冶萍公司在泥潭中苦苦挣扎，最后陷入灭顶之灾时，招商局在前进的道路虽然历尽艰辛和挫折，但仍一路高歌，一往无前。

招商局自 1912 年实行商办、1932 年改归国营后，经过全体员工的艰苦努力，到 1937 年抗战爆发前夕，已经建成一支蔚为壮观的商业船队，拥有大小轮船 84 艘 86381 总吨，其中江海大轮 29 艘 69635 总吨。招商局的发展，打破了外国航运企业对中国江海航线的垄断，奠定了中国航运业的基础。包括招商局在内的中国航运企业在江海航线上与外国航运企业相比已占明显优势，共拥有船只 362 艘 479290 总吨，分别占中外船只总艘数、总吨位的 64% 和 52.6%。外国人在中国水域耀武扬威的时代虽未完全终结，但其嚣张气焰不得不有所收敛。

招商局的实力雄居中国众多航运企业之首，招商局凭借自身实力和以国家政权作为后盾，成为与入侵中国的外国航运企业相抗衡的中坚力量，成为中国航运业全面振兴的希望所在。

日本侵华战争全面爆发后，日军的狂轰滥炸和肆意掠夺使招商局蒙受重大损失，计损失大小船只 73 艘 88952 总吨，其中包括已经竣工尚未投入使用的“巴江”等 5 艘江轮，被日军摧毁和自沉御敌的船只吨位占招商局船只总吨位的 2/3 以上。船岸设施也被日军侵占或破坏，仓栈遭焚，码头被炸，营运被迫停止，招商局苦心经营几十年的地面建筑被毁于一旦，据统计，招商局在抗战时期的财产损失和营业损失共达 3 亿多美元。更有 69 名员工在日军轰炸下惨遭身亡，为国家、为民族流尽最后一滴血。

在民族存亡的关键时刻，招商局愤然而起，踊跃参战。在江阴、马

当、上海、镇海口、田家镇等要塞多次沉船御敌，所沉船舶 34520 吨，占招商局船舶总吨位的 40%。包括招商局在内的中国航商深明大义，慷慨献船，演出了抗日战争中极其悲壮的一幕。

长江等内河成为战时运输大通道，招商局和民生公司等中国航运企业一道，相继开展了上海大拆迁、武汉大撤退和宜昌大抢运，创造出中国战时交通的一个又一个奇迹。许多工厂、学校、科研机构安全西迁，为中国建立稳固的战略后方奠定了较为雄厚的物质基础。

退居川江的招商局克服种种困难，努力开辟新航线，开展形式多样的联运协作，为沟通后方物资交流和承担军公运输贡献了自己的力量。

招商局在这场民族战争中书写了企业的辉煌篇章，同汉冶萍公司盛恩颐等人在战时的所作所为形成鲜明对照。

抗战结束后，招商局虽曾被国民政府绑上战车，充当内战工具，但仍在当局扶持下得到快速发展。就在汉冶萍公司消亡的 1948 年 10 月，招商局被改组为股份有限公司，在国内外拥有分支机构 43 个，大小船舶 466 艘 404144 总吨，各地码头 68 座及其他大量港航设施，总资产 1.5 亿美元，员工 15665 人，相继开辟了朝鲜、日本、南洋和南北美洲国际航线。招商局实力雄居中国航业之首，已成为全国江海运输和水空联运的中心，与汉冶萍公司的衰败形成强烈反差。

由于国民党当局推行的政治、经济、军事政策全面失败，国民政府面临全面崩溃，招商局部分海轮和船岸人员迁往台湾，留在大陆的总公司和江海分局被人民解放军接管。而香港招商局和招商局 13 艘海轮毅然高举义旗，回到祖国怀抱，招商局历史翻开了崭新一页。

改革开放大潮汹涌，招商局再续新篇。2002 年，朱镕基总理为招商局成立 130 周年题词称：“百年民族企业，喜看硕果仅存。”这是对招商局 100 多年历史内涵的高度概括和准确定位。

招商局的事业如日中天，旗下企业群星璀璨。蛇口工业区、招商国际、招商银行、招商地产、招商物流、中集集团、南油集团、科技集团……这些企业如百凤朝阳、众星拱月，把招商局这面大旗映衬得分外夺目。



图 9-1 中国武钢博物馆



图 9-2 汉阳钢厂复建的张之洞雕像暨汉阳铁厂门楼

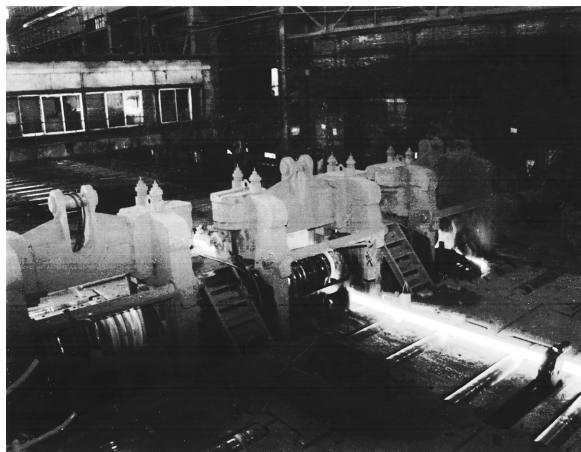


图 9-3 重钢已使用 100 余年的轧钢机

图 9-4 大冶铁矿遗址

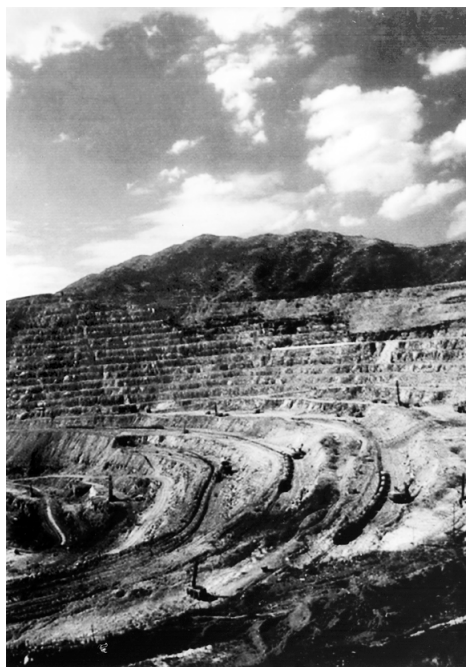


图 9-5 安源路矿工人运动纪念馆

汉冶萍公司虽早已消亡，但与之有传承关系或其他渊源关系的企业众多，如武钢集团、重钢集团、汉阳钢厂、湖北新冶钢、大冶铁矿、萍乡矿业集团……这些企业在各自行业中仍占有一席之地。他们都以作为汉冶萍公司的继承者而骄傲。

招商局、汉冶萍，天穹双座，熠熠生辉。

招商局、汉冶萍，突兀二山，巍巍矗立。

两家都创造过无与伦比的业绩，

却留下了令人感叹的不同结局。

如今的招商局再攀高峰，阅尽人间春色。

汉冶萍公司却辉煌不再，使人扼腕叹息。

附录 图片来源

- 一、吴绪成主编《百年汉冶萍》（图集），湖北人民出版社，2009。
- 二、武汉工业百年编委会编《武汉工业百年》，2009，内部准印。
- 三、湖北省档案馆编《汉冶萍公司档案史料选编》（上、下册），中国社会科学出版社，1992。
- 四、陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编《盛宣怀档案资料选辑之二：湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局》，上海人民出版社，1981。
- 五、刘明汉主编、马景源副主编《汉冶萍公司志》，华中理工大学出版社，1990。
- 六、政协武汉市委员会文史委、政协武汉市汉阳区委员会主编《中外名人学者论张之洞》，2009，内部准印。
- 七、重钢档案处编《百年重钢》，四川科学技术出版社，2002。
- 八、武汉历史地图集编委会编辑《武汉历史地图集》，中国地图出版社，1998。
- 九、谭其骧主编《中国历史地图集》第八册，中国地图出版社，1982。
- 十、中国第一历史档案馆藏：汉冶萍公司照片。
- 十一、吴绪成主编《历史珍档——湖北省档案馆特藏档案集粹》，湖北教育出版社，2009。
- 十二、武汉大学经济学系编《旧中国汉冶萍公司与日本关系史料选辑》，上海人民出版社，1985。
- 十三、武钢大冶铁矿矿志办编《大冶铁矿百年照片集》（1890~2000年）。
- 十四、重庆钢铁（集团）公司档案馆提供的照片。

十五、安源煤矿党委工作部提供的照片。

十六、中国武钢博物馆提供的照片。

十七、《中国—卢森堡——卓有成效之百年合作纪念展（1994. 3. 15 ~ 24 日）说明书》

十八、胡政主编《招商局画史》，上海社会科学院出版社，2007。

编后语

《招商局与汉冶萍》一书是按照招商局史研究会的统一部署，在招商局集团领导和集团办公厅的大力支持下编写的。

本书在编写过程中，得到武汉钢铁（集团）公司党委工作部、中国武钢博物馆、张之洞与汉阳铁厂博物馆、重庆钢铁（集团）公司档案馆、大冶铁矿、安源煤矿、湖北省图书馆、湖北省档案馆、重庆市档案馆、安源路矿工人运动纪念馆、澳门博物馆、武汉大学经济学院等单位的大力支持，特别是代鲁、马景源、黄振亚、丁秀英、顾必阶、谢恩、唐克洪、孙正风、黄飧、马志立、晏端林、丁霞、陈丽莲、张炜、黄洋、王素兰、曹艺琳、张兵、熊自衡等专家、学者和工作人员给予了热情帮助，谨此一并致谢。

对于本书的疏漏和差错之处，敬希读者不吝教正。

编 者

