

# 开平矿务局经济活动试析(1878—1900)

陈 绛

1881年5月,开平矿务局正式开局(1878年7月)后三年,直隶总督李鸿章向清廷报告说:“从此中国兵商轮船及机器制造各局用煤不致远购于外洋,一旦有事,庶不为敌人所把持,亦可免利源之外泄。富强之基,此为嚆矢”<sup>①</sup>。李鸿章的报告未免张其词,因为包括创办开平矿务局在内的全部洋务活动,始终未能挽救清王朝覆灭的厄运,更谈不上使中国臻于富强。但是,在洋务派“到处创办,到处无成”的工业近代化活动中,开平矿务局却取得了例外的成功。它存在二十二年所取得的成绩和它对中国社会经济生活所起的积极作用,以及最后为外资所侵吞的教训,不能不促使我们对它的经济活动给予应有的重视,进行认真的探讨。

## (一)

开平煤矿筹建于1877年,经历了最初几年的艰难时期,1882年正式投产,当年产量为38,383吨,次年增至75,317吨,一年之间增加96.2%;1884年继续增至126,471吨,又比上年提高67.9%。此后一直稳步上升,1888—1895年的年产量平均都在250,000吨左右。1899年更高达778,240吨,比起正式出煤的1882年,十七年间增加到20.3倍。平均每年增长19.37%,不但同时期洋务派的其他煤矿很难望其项背,而且远远高过1912—1937年全国机械开采煤总产量的年平均增长率(7.48%)<sup>②</sup>。

开煤投入市场以后,很快就排挤了天津洋煤的进口。开煤正式投产前一年,天津进口洋煤高达17,445吨;但是投产当年就猛降到5,416吨,此后一再下降。到80年代末,开煤不但在天津几乎代替了洋煤,而且还远销旅顺、烟台、牛庄、香港等地。当然,就全国范围来说,洋煤不但没有在中国绝迹,其他口岸的进口量反而激增不已。例如,1885年全国进口洋煤301,932吨,1899年增为800,000吨以上。然而,这两年开煤的产量分别为187,039吨和778,240吨,相当于全国进口洋煤的61.9%和97%左右<sup>③</sup>。它在开拓国内市场、与进口洋煤争衡方面所起的作用,是显而易见的。

煤矿基本建设的经济效益,往往不是短期即可获致。开平煤矿创办多年,几经耗折,到1888年才开始按照6%发放股息;90年代以后经营林西煤矿,“年盛一年,即如二十年(1894年)分余利比之十九年(1893年)分可伸二十万有零,公款已轻三十万”。“照此做去,一年三五分利息不足为奇。”<sup>④</sup>总计1889—1899年开平利润共达4,002,200两,每年平均在363,836两以上;十一年共发放股息1,593,900两,每年平均发息144,900两。1898年利润高达904,800两,为资本总额1,500,000两的60%左右;发放股息181,900两后,结余仍有722,900两之巨<sup>⑤</sup>。

正是由于利润优厚,年有结余,开平煤矿经过二十多年的经营,“以三四百万之底

子，实系一百五十余万下本”<sup>⑤</sup>。资产净值（资产总值扣除负债总额）估计在2,700,000至3,500,000两之间，比起原有资产扩张了一至二倍<sup>⑦</sup>。

在19世纪末一片谴责洋务派经营近代企业腐败无效的舆论中，开平煤矿却博得了人们的赞扬。郑观应说：“中国风气未开，积重难返；创办一事非大力者不能有成，年来稟请开矿者颇不乏人，独数开平煤矿办有成效。”<sup>⑧</sup>马建忠更直截了当地指出：“中国有利之矿，仅开平煤矿耳。”<sup>⑨</sup>一个英国记者在中日甲午战争后评价洋务运动时期中国采煤工业的情况时说：“在煤的开采方面，唯一获得完全成功的，就是开平煤矿。”<sup>⑩</sup>这些评价都一致肯定了开平煤矿生产经营的成绩。

## (二)

开平煤矿能够维持并且不断发展它的生产规模，首先由于19世纪下半叶市场上存在着对煤炭日益增长的需求。

60年代中期以来，以江南制造局为发端，清政府建立了一系列以蒸汽机为动力的近代军事工业，70年代初创设轮船招商局，80年代末建成华北铁路，北洋海军也在此时组成。中国在工业和军事方面进行的近代化活动，对采煤这一动力工业部门不断提出新的需求。

不仅如此。60年代以后，通商口岸的增辟，苏伊士运河的通航，加速了西方对华贸易的迅猛发展和航运势力的入侵。来华船舶频繁，就地取得廉价燃料补给的要求也日益强烈。继英国海军军官戈登和美国海军军官裴理分别于1847年和1854年私自勘察基隆煤田之后，1862年又有一名英国海军军官到北京以西的斋堂察看该地产煤是否适宜作为轮船燃料，1868年修约谈判期间，英国驻华公使阿礼国以轮船需煤为理由，一再要求清政府准许外国资本家“租定各矿，任便开挖”；美国公使劳文罗斯也照会清政府，“如贵国煤窑主愿请洋人用水火取煤，可以任便。”<sup>⑪</sup>外国资本对于在中国设立近代煤矿，正在揜拳捋袖，跃跃欲试。

这些情况表明，虽然铁路机车和钢铁等近代工业部门对煤炭的大量消耗，是19世纪末、20世纪初以后才突出起来的，但是从60年代开始，尤其70年代以后，中国煤炭的主要用途已经开始从传统的家庭日常炊煮取暖发展为兼作近代工业和交通运输业的燃料。原来的土法开采，远远不能满足新的需要。开平煤矿投产以后，总的说来，“销路日见其盛”，“几有应接不暇之势”<sup>⑫</sup>。市场对煤的需求日益增长，为开平煤矿的发展提供了有利的条件。

丰富的蕴藏是煤矿发展的基础。开平煤田蕴藏在开平盆地向斜石炭纪地层中，一般有五、六个煤层，主要是厚煤层，平均厚度为十二、三米至十六、七米<sup>⑬</sup>。唐廷枢在1876年奉命前往察勘时，就看到“该处煤井乃明代开起，遍地皆有旧址，现在开挖者亦有数十处”。开平东北的古冶，正北的马家沟和西南的唐山，“三面均望[开平]低处而走，则高低均有煤块可知。”根据当地人说，“无一井能开煤至底者”，“则其底煤多更可想见”<sup>⑭</sup>。

开平煤田不但以藏贮丰富著称，而且更以煤质优良取胜。它以气煤和肥煤为主，结焦性强，特别适用于火车、轮船和工厂，久受普遍欢迎。日本釜石铁矿原来使用本国出产的煤，仅能出生铁58%，自用开煤后，就增加到68%<sup>⑮</sup>。人们评价开煤说：“日本所产煤质，尚较逊之，即中国沿江沿海，如胶州、抚顺等煤质，亦无足与相埒者。”<sup>⑯</sup>丰富的蕴藏，为开平煤矿的发展，提供了广阔的前景。

### (三)

不断增长的社会需求和丰富的蕴藏，只为煤矿的发展提供了可能，要使这种可能转化为现实，还要善于利用这些客观条件。开平煤矿与同时期其他许多煤矿相比较，在经营管理方面具有较高的资本主义化程度，这无疑它是它取得成功的一个主要的内在因素。

出现于19世纪70年代初的官督商办企业所采取“商为承办”、“官为维持”的组织形式，既是封建主义同资本主义的结合物，也是两者的矛盾体。“官”与“商”，封建主义同资本主义，这两个对立的成分共存于企业之中，但是在不同的企业，甚至在同一企业不同时期，它们所处的地位和所起的作用，并不完全相同，从而使每个企业又具有各自的差异性。官督商办企业如果能在较大的程度上采取资本主义的经营方式，以追求资本的增殖作为自己的目的，力图减少封建主义因素的伤害（完全避免是不可能的），那么，它就有较大的可能在生产经营方面作出一定的成绩。

由李鸿章札委负责开平矿务局筹建工作的唐廷枢，是洋务运动时期一个具有突出的资本主义经营才干的人物。他早年在香港马礼逊学堂接受教育，以后又在香港殖民地政府和上海海关任事。并曾长期充当怡和洋行总买办，担任过三家轮船公司和上海丝茶两业公所的董事。唐廷枢所受的教育和他的社会经历，使他对资本主义经营活动有比较深切的认识和丰富的经验。他自诩曾受“彻底英华教育”，早在60年代末就有从事近代矿业活动的兴趣<sup>①</sup>。李鸿章赞誉他“熟精洋务”<sup>②</sup>。他在1873年参加轮船招商局的工作，1877年又奉檄筹建开平矿务局。同时被李鸿章札委会同督办的是原天津道丁寿昌和津海关黎兆棠，他们在开平工作时间都不长（黎于1879年调到福州船政局，丁于1880年去世）。从1881年起，出身于买办家庭、“熟习生意，殷实明干”<sup>③</sup>的徐润和“通晓西国语言文字，于矿务、商务尤为熟习”<sup>④</sup>的吴昌昌，由李鸿章札委为会办。在1892年唐廷枢去世以前，开平矿务局就是由这样一些熟悉近代资本主义企业经营管理的人主持的。

唐廷枢努力把开平矿务局办成一个资本主义型企业，反对把它变成一个充斥官场习气的衙门。他在1876—1877年提出关于开平矿务局招商的建议与计划，全面考虑了建立一个近代企业所必须解决的资金筹集、机器设置、人员配备、原料供应、生产成本、产品销售。以及对于煤矿建设至关重要的运输问题，进行了多方面可行性的分析。虽然，开平的创办是以“接济北洋兵轮机器等项公用”为直接目的，但他更加关心的是西法采煤可能获得的利润问题。他通过对机器、器材、工资、运费和税收等项支出和产品的可能产量与市场价格的估算，肯定了开煤的经济价值。开平矿务局创办伊始，就将利润的获得作为企业经营活动的出发点<sup>⑤</sup>。

唐廷枢1877年拟定的《开平矿务局章程》，对煤矿经营方针的资本主义性质，作了十分明确的规定：“查此局虽系官督商办，究竟煤铁仍由商人销售，似宜仍照买卖常规，俾易遵守。”1879年制定的《开平矿务局开办规条》重申：“事无大小，悉照买卖常规办理”。“本局所用之人，所办之事，均须仿照生意规矩。”

《章程》有关资本招集、利润分配和财务管理等方面的规定，《规条》有关人事、经费等方面的规定，都正是这种“买卖常规”，亦即资本主义经营管理方式的具体化。例如，《章程》强调，“所有酬应等项，一概不认，以重公本”；《规条》鼓励局中员工，“极宜留心煤铁工夫，其煤斤能轻一文之成本，即用者可省一文之买价”。这些规定后来虽没

有完全付诸实践，但它们反映了企业保障商股利益、防止封建官僚干预与需索的意图和对改善经营管理、努力降低成本的注意。开平矿务局不但在生产方面引进西方先进的技术，代替原有的土法操作，而且还在经营管理方法方面，尝试向西方近代企业学习。

特别值得注意的是《章程》关于资本持有者在企业中的地位与权利的规定。把《开平矿务局章程》同它早两年拟定的《湖北煤矿试办章程》（1875年）加以比较，就可以看出，后者对于商股权利，只是规定：“夫商以资本获官利，而更有余利六成以及之，此商之利也。”<sup>②</sup>将资本持有者的权利，仅仅限于对利润的分割，而不涉及经营管理的直接干预。开平的《章程》则赋予商股人事管理权。拥有一万两股分的股东，“准派一人到局司事”，商股派出人员如因不称职而被辞退，仍由原来的商股另派。这些规定与《轮船招商局局规》近似，为保证商股对企业经营管理权力所必需，使开平矿务局具有比较浓厚的资本主义经营色彩。

在开平矿务局，实际上并非所有的商股真正拥有经营管理的权力，只有象唐廷枢这样的主要投资人才实际负责企业的经营管理。开平1878年设局时，创办资本为800,000两。唐廷枢个人投资300,000两；徐润和吴炽昌在1881年参加开平工作后，也都购得大量股份，徐润在开平的股分就有150,000两<sup>③</sup>。其余不少股分，“皆唐、徐诸公因友及友转辗邀集”<sup>④</sup>。唐廷枢、徐润、吴炽昌以双重的身分参加企业的经营管理。他们既作为投资人的代表担任领导工作，使企业具有商办的性质，同时又具有“官”的身分。唐廷枢有福建候补道的官衔，徐润“久贾而官”，会办开平时已经捐资得二品道员衔，吴炽昌的身份是广西候补知府。他们“半官半商”，“亦官亦商”，“官督”与“商办”，一身而二任焉，不但从而避免了企业内部“官”与“商”的龃龉，而且还可兼得“官”与“商”两方面的好处。这种情况一无官款，直持续到19世纪末。1900年张翼在出卖开平时说：“开办十有余年，并均系商股商办。”又说：“凡在矿务局管理矿务者，自本督办以下，多系有股之人。”<sup>⑤</sup>主要投资人与实际经营者利益的一致性，使唐廷枢等人不能不对企业的盛衰盈亏表现出更大的关心，在企业中努力贯彻以利润为中心的资本主义经营管理方针。

#### (四)

开平矿务局的经营活动，以追求利润为中心，依靠自己经营的成功吸引私人投资，因此克服了同时许多煤矿所经常遇到的资金困难。

开平矿务局创办时，许多人、特别是持有货币的中小商人，对它犹豫观望，投资热情不高。1878年2月14日《北华捷报》曾作这样的预计：“从中国人不愿承购轮船招商局的股票看来，他们大约也不愿承购同一帮人主持下的矿务局股票”。因此最初实缴资本200,000两，仅及原定资本额的25%。随着投产准备工作的进展，开平股票的市场价格挺坚。1882年开平的资本已达1,000,000两。盛宣怀在1882—1883年间收购开平股票二百五、六十股，每股价达240—250两<sup>⑥</sup>。股票价格的涨落，自然要受股票投机市场的影响。1883年秋，由于上海金融风潮，开平股票曾一度由每股260两猛跌至70两，甚至40余两，但和轮船招商局不同，开平股票不久便由疲转健，是年12月，每股已回升到150两。1889年为了开发林西煤矿并购置轮船，需要招集新股，开平煤矿很快实现了500,000两的增资目标。在70、80年代，不少中小型煤矿由于资金短绌、经费无着而不得不放弃西法开采，甚至宣告封闭，开平矿务局却通过招集商股解决营运资金的需要。《北华捷报》强调唐廷枢在1889年增资活动中的作用

说：“这充分表明唐在上海和各地富有的商人阶层中享有声誉”如果有更多象他这样的人，各种工商企业将会毫无困难得到发展。”<sup>②</sup>其实，更重要的应该说，企业生产的发展和经营的成绩，才是开平矿务局能够吸引私人源源投资的根本原因。

开平矿务局还依靠及时解决煤的运输问题，保证了生产的不断发展。

交通运输是机器采煤必须解决的迫切问题。在煤的价格构成中，运输费用占很大的比重。土煤无法与进口的洋煤竞争，使用畜力的落后手段造成运费昂贵，是一个重要原因。例如，1875年磁州产地煤价每吨为0.90—1.20美元，运到天津的售价却不低于14美元。斋堂煤在北京的售价为产地的14倍<sup>③</sup>。地区差价悬殊，是运输成本高昂所造成。先于开平的磁州煤矿创办失败，便是主要由于无法解决煤块和铁砂运往天津的问题。因此，改善运输条件，提高运输能力，是开煤降低成本、打开销路的关键。唐廷枢在1876年的建议中就强调“开煤必须筑路”的重要性，指出：“欲使开平之煤大行，以夺洋煤之利，……苟非由铁路运煤，诚恐终难振作也。”<sup>④</sup>在1878年的条陈中，他再次强调“若煤铁并运，即须自筑铁路，方可大见利益”，提出“煤铁铁路一齐开办”的建议<sup>⑤</sup>。

1881年，开平矿务局建成中国人自建的第一条铁路——从唐山至胥各庄全长9公里的所谓“快车路”，即唐胥铁路，同时从胥各庄至芦台开挖一条专为运煤之用的运河，全局费用均由矿务局自筹。1886年开平投资成立“开平铁路公司”（资本额250,000两，后改组为“中国铁路公司”），次年筑成从胥各庄到芦台北面阎庄的铁路，代替了原有的运河，接着又展筑到大沽和天津。为了开发古冶的林西矿区，1890年修筑了一条从唐山北达林西长15公里的铁路。原来华北地区煤的陆上运费每吨/英里一般为鹰洋0.10—0.25元，现在开煤的铁路运费只需0.01元左右，运往沿海口岸所需增加的运费不及0.9元<sup>⑥</sup>。西法开采，加上运费的减低，使开煤得以比较低廉价格在沿海各岸市场上同日本、英国，乃至国内其他地区（如台湾）进行竞争。

唐廷枢最初曾经主张炼铁与采煤同时并举，把开平矿务局办成一个煤铁联合企业，并且得到李鸿章的赞可。但是当他认识到铁的开采和冶炼需要巨额的投资和比采煤更为复杂的技术，购置机器又无把握，就很快放弃了这个计划。唐廷枢对于建立铁矿和铁厂采取“宁可迟迟开办，不可草草误事”的慎重态度，同汉阳铁厂创办时那种不问矿石性质与机器性能、唯凭长官意志办事的封建经营作风，恰成鲜明的对比。

建筑铁路与停办铁厂，一兴一废，都显示了唐廷枢把利润的获得放在企业经营活动首要地位的资本家性格。

## （五）

开平矿务局的发展，同它采取“官督商办”的形式关系十分密切，而企业最后为外国资本所侵吞，从企业本身分析，追根溯源，官督商办制度又不能辞其咎。

唐廷枢在1878年拟定《开平矿务招商章程》时，就明确指出它是一个官督商办的企业。1881年开平矿务局奉旨批准时，再次“声明为官督商办”。“所有开工办事章程，先由直督认可，然后施行；其尤关重要者，须经直督奏准，方能举办。”即使后来担任开平矿务局总办的张翼奉旨派为督办直隶全省及热河矿务、帮办关内外津镇铁路事宜大臣，仍是“各项新工程，非经直督核准，不能开办”。<sup>⑦</sup>在开平矿务局的经济活动中，“官督”起着重要的作用。

“官”对于开平矿务局的“扶持”，首先在于排除顽固守旧势力对开设近代煤矿的阻挠与破坏。

在中国封建社会，民间采矿长期以来不但难以得到政府的鼓励与支持，而且还常常因有碍禁山风水、民田庐墓以及“聚众扰民”等理由而被悬为厉禁。60、70年代以后，在洋务派的倡导下，采用西方先进技术开采煤铁问题，已经提到政府的议事日程上来。但是，“非惑于风水之谬谈，即惕于舆情之中阻”<sup>③</sup>，创设新式煤矿，被多数人视为畏途。甚至到1875年，李鸿章还在责怨开采煤铁遭到“官场合力阻挠”。因此，没有封建政府的支持，没有封建官僚作为奥援，排除顽固守旧势力的阻挠，建立近代化的大型煤矿，必然困难重重，建成以后维持经营，也势必步履维艰。郑观应在《盛世危言》中曾说到开矿的困难：

“全归商办，则土棍或至阻挠，兼倚官威，则吏役又多需索。”他的设想是，“必官督商办，各有责成”<sup>④</sup>，其他一些早期改良派人物也都曾对“官商相为表里”的组织形式寄予期望。这与其说是出于他们天真的幻想，毋宁说是对当时社会条件下建立近代煤矿困难的清醒估计和对实行官督商办必要性的感性认识。以强有力的封建官僚作为自己的赞助人和庇护人，通过他们去取得政府的批准与支持，往往成为当时中国建立近代大型煤矿的一个重要条件。对开平来说，这样的人首先是身负直隶总督兼北洋通商大臣重任的李鸿章。

其次，“官”在经济方面的“扶持”，主要是资金的筹集和税金的减免。

私人投资是开平矿务局资金的主要来源，但是它并不排斥官款的利用。尤其创设伊始，在一般商人对于官督商办疑信参半、踌躇不前，而基本建设初期工程需费甚殷的情况下，开平垫借官款100,000两。此后，1880年为了开挖运河，唐廷枢曾向李鸿章请求，“于机器、海防支应两局酌拨银五万两，暂资工需急用。”<sup>⑤</sup>从1878—1882年，开平共用款项2,200,000两，其中直督拨款就有240,000两<sup>⑥</sup>。1883年开平受到上海金融风潮的影响，经徐润通过李鸿章取得了政府贷款而度过了危机。1886年以后唐胥铁路展筑到大沽，曾经利用了海军衙门的经费，1890年通到林西煤矿的铁路，也是利用公款建成的。根据1900年开平矿务总局债欠单，欠直隶银钱所和海防支应局一项，共500,000两，占各项欠款2,690,000两（不包括原有股本150,000两）的18%左右<sup>⑦</sup>。官款在企业营运资金中所占比重之大，于此可见。它是开平设局以后二十多年“屡受挫折”的“扶持救急之款”<sup>⑧</sup>。

根据1858年《天津条约》签订后的新定海关税则，土煤出口比洋煤进口，每吨税金重二十倍。1875年沈葆楨奏请出口台煤税款每吨减为一钱，后来湖北广济煤矿也旨准照台煤征税。1881年春，唐廷枢向李鸿章提出，高昂的成本加上现行重税，使开煤无法与洋煤竞争，“其势必不能畅销，而关税亦鲜有实获”，由李鸿章奏请援照台湾、湖北之例，使开煤的出口税比原来减低85.1%。因税则厚薄不一而造成的“土煤壅滞难销，厚利为洋商所垄断”的状况从而得到一定程度的改善。

此外，开平矿务局在取得矿址和修筑铁路、开挖运河用地等，都由政府给予支持和方便。尤其在设局以后，更经李鸿章批准，禁止唐山林西一带数十里内民间土法开采，引起了激烈的反抗，“聚众数千人，几酿大祸”，由清政府派兵弹压<sup>⑨</sup>。这就不再是经济上的“扶持”，而是利用超经济的暴力保护营业的特权了。

## （六）

开平矿务局虽然得到“官”的“扶持”，却更加受到“官”的损害。这种来自封建主

义的危害，是官督商办制度本身所固有，既包括经营管理方面封建毒素的侵蚀，也包括封建官僚对商股利益的直接侵害。

尽管唐廷枢等人极力想把开平矿务局办成一个资本主义的企业，但是他们自己毕竟是“亦官亦商”的人物。矿务局的章程列举种种规定，强调“不可人浮于事”，不允许有“官场之受乾脩而不到局者”，企业内部却仍然没有完全清除封建官场的腐败习气。1887年6月24日，《北华捷报》曾报导，“如果一个煤矿，亦即开平，状况日佳，总办、会办和司事的三亲六戚就将蜂涌而来，丝毫不问能否胜任，都得到了职位，并且养得脑满肠肥。”《章程》规定，“每年结帐一次，刊刻分送有股之人”，实际上只是向直隶总督上报，并非所有的股东都有权过问企业的经营管理。作为一个商办的企业，开平矿务局在它的存在期间，始终没有召开过类似资本主义企业组织——公司定期召开的股东会议。

开平矿务局“这样按照中国制度设立的公司，不象我们〔指西方的公司——引者〕是一个独立的机构”，“公司的管理实际是间接操在皇帝手中”<sup>⑩</sup>。直隶总督决定督办与会办的人选，从而实际上掌握了企业的最高领导权。1892年唐廷枢去世。因奕劻汲引以补选道员资格投效北洋的张翼，由李鸿章札委为开平矿务局总办（1898年后改称督办）。这时开平虽然继承前一时期的经营余绪，生产继续提高，并且每年发放股息，但是封建主义的毒素对企业的侵害，却同时也在恶性发展。张翼原是一个唯以纳贿贪赃为能事，对近代企业经营毫无知识、也漠不关心的官僚。在他的主持下，开平矿务局经营腐败，终致负债累累，库藏日绌。到19世纪末，全矿资产值850,000镑，而负债竟达600,000镑<sup>⑪</sup>。当时人们谴责中国商务不振，“坏于官督商办；官真能保商诚善，无如今之官督，实侵占商业〔指私人资本——引者〕而为官办。”<sup>⑫</sup>官督商办“混官商而一之”，“势不至本集自商、利散于官不止”<sup>⑬</sup>。曾经赞颂“轮船招商开平矿，创自商人尽商股”的郑观应，看到开平矿务局终于成为“官”的侵吞对象，也抑制不住满腔愤慨，发出了“亦有成效俟变更，官夺商权难自主”的沉痛抗议<sup>⑭</sup>。

外国资本对于开平矿务局这样一个规模宏大、获利优厚的企业，早就虎视眈眈，蓄意吞噬。张翼为了解决企业资金困难，抛弃了原来依靠生产发展吸引私人投资的作法，把目标放在借用外债上面，为外国资本的侵入，打开了大门。根据1900年7月开平矿务总局债欠单所列，欠德华银行450,000两，欠英国商墨林公司秦皇岛借款1,400,000两，两项共占对外债欠总额2,690,000两的68.8%，占全部债欠4,190,000两（包括原有股本1,500,000两）的44%左右<sup>⑮</sup>。如将原有股本中外人持有部分计入，则外资在开平全部债欠款中的比重，更将超过这个数目<sup>⑯</sup>。在秦皇岛借款磋商过程中，美国工程师胡华（胡佛）因天津海关税务司德瑾琳的介绍，来到开平担任工程师。胡华同时担任墨林公司的代理人，使以英国为主的外国资本势力不但在经济上、而且在人事上进一步渗透到开平矿务局内部。

1900年，德瑾琳和胡华利用八国联军占据开平各厂栈局所的局面，由德瑾琳作为开平的代表，胡华作为墨林的代表，签订了开平矿务局的《卖约》（1900年7月）；半年以后，他们又威胁利诱张翼签订《移交约》（1901年2月）。这个连张翼也认为“若一旦荡然告尽，实于北洋全局大有攸关”<sup>⑰</sup>的中国近代最大的煤矿，终于在外国侵略者和中国封建官僚相互勾结下，为外国资本所掠夺。

开平《移交约》签订后第二年，代表英国资产阶级在华利益的《字林西报》宣扬，新设立的“开平矿务公司”是“外人在华已立各公司之巨擘”，也是“吾英在华之第一公司”，

如果办理有成效，则“足壮续办者之胆”，“后日可在中国内地各处开办公司，以中国各处天生之利未经取出者不知凡几，皆须以此种公司开之”<sup>⑧</sup>。这些话赤裸裸地暴露出外国财团攫取开平到手以后，胃口更大，胆子也更壮了。外国侵略者以强盗加骗子的手段吞并了开平，为他们后来肆无忌惮地夺取中国矿权的一系列活动，开了恶劣的先例。

\* \* \* \*

开平矿务局曾经和轮船招商局、天津电报局并列洋务运动三大官督商办企业，它在中国古老的土窑旧址上移植来西方工业革命创造的先进生产力，在一定程度上采纳了资本主义的经营管理方式，在社会经济生活中发挥了积极的作用。不论在洋务运动发展史上，还是在中国近代采煤工业、乃至整个近代工业的发展史上，它的经济活动都是令人瞩目的。

开平矿务局作为一个官督商办的企业，它不同于纯粹的官办或商办的企业——企业内部同时存在着“官”与“商”两种对立成分；它也不同于官商合办的企业——这两种成分不是表现为对生产资料的共同占有，而是表现为对企业经营管理的共同参预。官督商办企业的盛衰变迁，往往受“官”与“商”两种力量相互消长的严重影响。这种情况在开平矿务局的发展过程中，表现尤为典型。

在开平矿务局，“官”与“商”在经营管理方面相互渗透，同时又彼此排斥，焦点集中在由官指派的企业实际主持人身上。尽管唐廷枢和张翼都具有“官”与“商”的双重身分，两人所代表的“官”与“商”的力量毕竟并不相同。唐廷枢主持开平，力图根据商股的利益，按照资本主义方式进行经营管理（虽然他自己并未能完全做到这一点）；而张翼主持下的开平，弥漫着更为浓厚的封建衙门的官场恶习。开平矿务局的历史说明，“商”，亦即代表私人资本的力量，如果对企业的经营管理能够在较大程度上发挥它的作用，在较小程度上避免来自“官”的干扰与侵害，企业就有较大的可能向前发展；一旦代表封建势力的“官”居于主导地位，就每每扼杀企业的活泼生机，使企业遭到失败，乃至夭折。

当然，官督商办制度所实行的“官为维持”，曾经帮助企业排除了守旧顽固势力的阻挠，并且从经济上给予一定的支持。但是“官”可以出于各种原因，而不是考虑企业发展的需要，礼委企业的主持人。张翼这个招权纳贿、媚外贪利、既无近代企业管理知识、又对企业经营掉以轻心的封建官僚，由李鸿章礼委来到开平后，妄想乞求外国资本的支持，结果引狼入室，断送了企业的前途。这不但是对企业内部私人资本的直接损害，而且更是对国家民族利益的叛卖。

一个“办有成效”的中国近代最大的煤矿，终于在外国侵略者和中国封建官僚的共同勾结下被断送了。开平矿权的丧失，是“中国煤矿之一绝大痛史。”<sup>⑨</sup>在官督商办制度羽翼下腐败的封建官僚，无法逃避对这一页“绝大痛史”应负的责任，理所应当受到后人的严厉谴责。而官督商办制度终究是中国近代企业的戕害者，则在开平矿务局的历史中得到又一次的证明。

注：

① 李鸿章：《李文忠公全集》，奏稿，第40卷第42、43页，直省开办矿务折，光绪七年四月二十三日。

② 开煤产量见卡尔逊：《开平煤矿，1877—1912》（Ellsworth C. Carlson, The Kaiping Mines, 1877—1912），1957年版，第151页，附录A。年平均增长率根据该附录A计算，全国年平均增长率根据严中平等：《中国近代经济史统计资料选辑》，1955年版，第102—103页表6计算。另据胡华《开平矿务局报告》，开煤1899年产量为812,524吨。③ 卡尔逊：前引书，第25页，151页，附录A

④⑤⑥ 徐润：《徐愚斋自叙年谱》，1927年版，第76、82页，在金厂沟架金矿总局复乡间诸乡台长信。

- ⑤ 南开大学经济研究所，《开滦矿权资料》（未刊稿），光绪十五年二十五年开平矿务局帐略报告。
- ⑦ 魏子初：《帝国主义与开滦煤矿》，1954年版，导言第4页。
- ⑧ 郑观应：《盛世危言》开矿上，附录开平矿事略。 ⑨ 马建忠：《适可斋记言》卷一，富民说。
- ⑩ 盖德润：《中国今昔》（Ricard S. Gundry, China, Present, and Past）1895年第110页。
- ⑪ 《筹办夷务始末》，同治朝，第63卷第40页，英国公使节略，第78页，美国公使照会。
- ⑫ 《国闻报》，1897年11月10日。
- ⑬ 开平煤田煤质与蕴藏量，参见郭士浩：《早期开平煤田的开发》，《南开学报》，1980年第6期。
- ⑭⑯ 《开平矿务招商章程》，光绪三年版，唐廷枢：案勘开平煤铁矿务并呈条陈情形节略，光绪二年九月二十九日。 ⑰ 顾琅：《中国十大矿厂调查记》，1916年版，第7编第28页。
- ⑱ （台北）中央研究院近代史研究所：《矿务档》，1960年版，第1册第236页，外务部收大理寺卿刘若曾等呈请收回开平煤矿，宣统二年九月十四日。
- ⑲ 引自刘广京：《唐廷枢之买办时代》，（台北）《清华学报》，新2卷第2期，1961年6月。
- ⑳ 同注①，又，《开平矿务招商章程》光绪三年八月初九日李鸿章批。
- ㉑ 李鸿章：前引书，朋僚函稿，第13卷第24页，复刘仲良方伯，同治十二年十一月十三日。
- ㉒ 李鸿章：前引书，奏稿，第24卷27页，吴炽昌调办矿务片，光绪七年十月二十六日。
- ㉓ 唐廷枢建议创办开平，还考虑到使轮船招商局可以经常获得大宗从天津到上海的“回头载脚”运煤生意，这仍然是从获得利润的角度考虑。
- ㉔ 徐元基、季平子、武曦编：《湖北开采煤铁总局·荆门矿务总局》（盛宣怀档案资料选辑之二），1981年版，第25页。 ㉕ 经元善：《居易初集》，光绪二十七年版第2卷第38页，中国创兴纺织原始记。
- ㉖ 魏子初：前引书，第3页，张翼委派德琳琳札，光绪二十六年四月十九日。关于开平矿务局的性质，1901年2月《卖约·副约》云：“该局系有半官性质”。（《开平矿案切要案据》第13页。）1903年12月袁世凯第二次参张翼折云：“开平煤矿由本国公家筹拨巨款提倡创办，……虽有商股，实同官产”。（同上书，第21页）有人据此认为“开平煤矿的经营性质是属于官办性质”。（见陈真编：《中国近代工业史资料》第三辑，1961年，第521—522页。）但不论1877年李鸿章批复和《开平矿务局章程》，还是1901年《开平矿务有限公司试办章程》所述，都明确指出它的官督商办性质。
- ㉗ 经元善：前引书，第2卷第32页，致郑陶斋、杨子萱、董长卿论办女公学书。
- ㉘ 《北华捷报》，1889年9月21日。 ㉙ 引自卡尔逊：前引书，第17页。
- ㉚ 《开平矿务招商章程》，唐廷枢：开采开平煤铁矿并兴办铁路，光绪三年八月初三日。
- ㉛ 黄山农、莱特：《中国煤炭工业近代化中之技术、经济与政治，1850—1895》（Shannon R. Brown & Tim Wright, Technology, Economics, and Politics in the Modernization of china's Coal Mining Industry, 1850—1895），打印稿，1981年。 ㉜ 《矿务档》第1册第339、340页，开平矿务节略。
- ㉝ 王韬：《弢园文录外编》，卷十，代上广州府冯太守书。 ㉞ 郑观应：前引书，开矿。
- ㉟ 《开平矿务创办章程案据汇编》，唐廷枢：禀拟开河运煤并呈章程由，光绪六年九月初七日。
- ㊱ 日本东亚同文会：《支那经济全书》，第10辑，明治41年，第630页。
- ㊲⑳ 《开平矿务切要案据》，无出版年份，照译卖约·开平矿务总局债欠单。
- ㊳⑳ 周学熙原文，见《开平煤矿之过去现在与未来》（续），《工商半月刊》，第3卷第12号，1931年6月15日。 ㊴ 魏子初：前引书，第41—42页，张翼的代理律师勒威特在伦敦高等法院的控诉笔录。
- ㊵ 《开平矿务切要案据》，第9页，墨林致德琳琳函，1900年11月9日。
- ㊶ 经元善：前引书，第2卷第40页，中国创兴纺织原始记（附识）。
- ㊷ 汤震：《危言》光绪十六年版，2卷17页 ㊸ 郑观应：《罗浮待鹤山人诗草》宣统二年版，第2卷，商务版。
- ㊹ 1902年12月开平举行股东会议，出席59人中有46人是外国人。（《北华捷报》，1902年12月10日。）如果原有股本15,000股中有15%（2,250股）为外人持有，则外资已占开平全部投资一半左右。参见卡尔逊：前引书，第52页。
- ㊺ 《开平矿务切要案据》，第16页，张翼：《开平矿局加招洋股改为中外合办折》光绪二十七年五月。
- ㊻ 《政艺丛书》，1902年，艺事通纪卷一，论开平煤矿（中外日报译宇林西报）。
- ㊼ 《开滦煤矿之根史》，上海市煤业同业公会，1931年版，第67页。