

“开平”被卖：晚清的国资流失大案

这一跌宕起伏的历史中，有许多值得今人借鉴的地方

文 | 秦秀梅

始建于1878的开滦煤矿，作为国有特大型煤炭企业，创造了许多中国“第一”：中国最早开采的大型矿井、第一台蒸汽机车、第一条准轨铁路和中国最早的股份制等等，被称为中国早期工业化的起点。

2011年1月，唐山开滦国家矿山公园被批准为国家4A级旅游景区。站在矿业遗迹展示区里，回溯中国机械采煤历史的源头，会发现这段跌宕起伏的历史中，有许多值得今人借鉴的地方。

“中国不可无唐廷枢”

1892年10月7日下午，眼尖的路人发现，天津各国领事馆楼顶上，所有的国旗都降下了一半，在半空中垂头竖立。人们不禁心生疑惑：又是哪个名人故去了？

此时，海河南岸的维玻利亚路上，一顶匆匆行来的官轿直奔设在开平矿务局（开滦煤矿的前身）总部的灵堂。一位神色凝重的正一

品大员快步下轿，面对灵位顿足而泣：当今中国，可以没有我李鸿章，万不可没有唐廷枢啊！

这位前来吊唁的官员，

他主持修建的中国第一条铁路，铺设的中国第一条电报线，经营开采的中国第一座煤矿，让国人从此得享现代化的能源和交通之惠。唐廷

枢的倡导者、直隶总督李鸿章，因煤炭生产不能满足新兴工业需求，授命时任上海轮船招商局总办的唐廷枢北上天津，筹建开平煤矿。



1881年，开平矿务局修建的中国第一条准轨铁路——唐胥铁路通车后，清直隶总督李鸿章率幕僚乘车视察。

正是当时的晚清重臣李鸿章。灵堂上摆放的则是他在洋务运动中的得力干将、著名实业家唐廷枢的遗像。

唐廷枢的名字可能对现代人来说十分陌生。但由

枢一生兴办了47家企业，其中居“中国第一”的企业有6家。开平矿务局，便是其中历时最久、创办最难、成就最大的一个。

1876年11月，洋务运动

此时的唐廷枢，因将上海轮船招商局办得有声有色而在洋务派中名声大振。接到委派后，精明踏实的唐廷枢和英国雇员动身到开平一带勘察矿脉。他们往返百余里，

收集各土窑煤样20余份，分别送往北京同文馆和英国进行检测。英国矿师马立斯估计：“仅浅层之煤就有600余万吨，加之深层之煤，储量惊人。”唐廷枢收集多方材料，写出一份精辟详细的勘察报告。

1877年，李鸿章批准了唐廷枢的开矿报告。同年9月，唐廷枢等人筹备在开平设局，名曰“开平矿务局”。拟定了招股章程12条，详细规定了企业性质为官督商办，预计招股集资80万两，分作8000股，每股津平足银1100两。这份渗透着资本主义经营色彩的股份制章程，深得李鸿章的赞许。

1878年7月24日，开平矿务局在开平镇正式挂牌设局。在专制愚昧的晚清时期，朝廷上下充满权力角逐和利害纷争。就在这样的环境下，唐廷枢和他的同仁开始了中国近代煤矿、铁路工业最初的现代化进程。

洋务运动中的企业典范

招股集资在当时是件颇新鲜的事儿，很多人在好奇观望。唐廷枢利用广泛的人脉和商界的威信，在天津、上海、香港等地筹集股金。各地巨商熟知开平煤矿与北

洋集团的关系，又佩服唐的才干，一年便认购了7000股。同时，唐廷枢带领从英国雇来的几名矿师和广东

“

这些人根本不明白铁路和机车对煤炭意味着什么，对中国意味着什么，甚至询问李鸿章：“此物不饮不食，因何而能走，又因何能负重？”

”

招募来的工匠在开平一带选址打钻探煤，并购买新式采煤机器，初雇工人3000名。唐廷枢为这座矿取名为唐山矿，并创建了一整套近代企业的规章和管理制度。开平煤矿逐渐显示出近代大工业生产的一派生机。

1881年秋，唐山矿开始出煤。随着产量的日益增加，运输矛盾日益显现出来。唐廷枢深知，“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。”但在顽固派一片“奇技淫巧，万不能学”的主论调之中，李鸿章与唐廷枢的修路请求屡屡遭到驳回。唐廷枢只好暂时放弃从矿地至涧河口修一条百里铁路的计划，改由胥各庄

至芦台挑挖一条人工运煤河。后来因胥各庄至唐山矿地一带地势逐渐升高，运煤河不能直抵唐山，就

私下打着建“快车马路”旗号，于1881年6月9日秘密修建了唐山至胥各庄的一条标准轨距铁路。这是中国第一条准轨铁路。英籍雇员、总工程师金达与工人们偷偷利用开矿的废旧物料制造了我国第一台蒸汽机车，中国工人在机车两侧各刻上一条巨龙，因此称为“龙号”。1881年9月6日，龙号机车在唐胥铁路上首次运行。“运输之力，陡增十倍”。但是顽固派却吓坏了，以机车行驶“震动东陵，先王神灵不安”为由，连上奏章，极力反对修筑铁路，清政府下令禁驶机车。开平煤矿只好改用骡马拉着车皮在唐胥铁路上运煤。此情此景，徒增笑料。

为了让顽固派官员不再排斥蒸汽机车，李鸿章、唐廷枢等人竭力奔走，从北京邀请了一批官吏到开平感受

“龙号机车”。这些人根本不明白铁路和机车对煤炭意味着什么，对中国意味着什么，甚至询问李鸿章：“此物不饮不食，因何而能走，又因何能负重？”众人啼笑皆非。不过官员们终于承认了机车行驶的安全便捷，朝廷给龙号机车亮起了绿灯。

此后，质优价廉的开平煤在不到一年的时间内就在华北一带占领了市场。1885年产量更是达到24万吨，将洋煤挤出了天津市场。当时的中国工业，南有江南制造局，北有开平矿务局。开平矿务局成为洋务运动中的典型。

美国总统看中开平矿藏

1992年唐廷枢病逝

后，恭亲王的亲信张翼接手开平煤矿总办一职。此人原来只是恭亲王奕訢的侍役，对现代企业管理一窍不通。张翼接手开平矿务局后，人称“中国第一佳矿”的开平矿，逐步沦为官府“衙门”——60人便可以完成的工作却要600多人参与，工资单上的虚报名额更是高达6000人之多。开平矿务局陷入了管理混乱、冗员充斥的泥沼中。

1897年，开平矿欲建造秦皇岛码头。张翼在商界并无名气，无法筹集到扩建秦皇岛码头所需要的资金，遂将目光转向了外国洋行——此举犯了唐廷枢之大忌，此后外国人唐而皇之地介入了开平矿务局的业务和经营——他先是通过曾任海关税务司的英籍德国人德特林，以天津、上海等地的码头煤栈作抵押，向德华银行借款60万两，又向英商墨林公司借款20万英镑。张翼对西洋人的慷慨十分感激。却不知开平的优质煤层与丰厚利润，早就勾起了外国人的觊觎之心。

不久，墨林公司提出开平公司存在很多经营问题，要为开平矿务局再物色一名工程师，张翼不知是

计，欣然同意。于是，墨林公司的美籍雇员胡佛，也即后来的美国第31任总统得以进入开平任采矿工程师，同时兼任张翼的技术顾问。

胡佛幼时父母双亡，曾在斯坦福大学修读地质和土木工程。1897年，英国矿业巨头毕威克—墨林公司计划招聘一名年龄25岁以上、经验丰富的地质学家。当时23岁的胡佛虚报年龄应聘，被墨林公司看中。1899年2月，24岁的胡佛来到中国，以中文名“胡华”在墨林公司中国机矿公司任经理兼煤矿技师。胡佛广泛收搜集有关开平矿藏的情报，短短五个月就向墨林先后呈报改组开平矿务局的两个方案。并得出结论：“这项产业值得投资一百万英镑。这绝不是一项投机，而是一个盈利极高的实业企业。”

八英磅骗占清朝“央企”

就在报告完成的同时，1900年，义和团运动爆发了。各国侵略者蜂拥而来，伺机趁火打劫。

此时的张翼为避战乱，带领一家上百口躲到天津的英租界居住，整天摆弄鸽子为乐。英国人以张翼“疑与拳匪相通，饲鸽传递消息”

的借口，不由分说将其逮捕。张翼受此惊吓，又闻矿务局被沙俄军队占领，便请德特林从中斡旋，寻求英国人庇护。德特林慨然应允，但提出一个条件，要张翼委任自己为开平矿务局“总代理”，全权处理开平矿务局的权益。张翼不知其中利害，同意了德特林的条件。

胡佛和德特林见张翼已经上钩，怂恿当局将张翼释放。1900年7月30日，“总代理”德特林代表开平矿务局，胡佛代表墨林公司，签订了出售合约，价格是8英镑。根据合约，“开平矿务局所有之地产、码头、铁路、房屋、机器、货物，并所属、所受、执掌或应享有之权力、利益，一并允准、转付、移交、过割与胡佛……”胡佛把合约带回墨林公司后，得到了5000美元的奖赏。接着，墨林公司以25万英镑将开平转手卖给一个英国财团。12月28日，新组成的开平矿务有限公司在伦敦注册。

然而，“卖约”上没有张翼的签名，就等于没有得到清政府的认可。于是，胡佛等人写了一份“移交约”，要求张翼交出副本及移交“旧”公司

一切权益。

蒙在鼓里的张翼看到“移交约”，吓出一身冷汗。他意识到这不是所谓的中英合办，而是等于把开平煤矿卖给了英国人。这个责任可是太大了！遂拒绝签字。胡佛等人威胁说，如果张翼不签字，就请外国兵占领矿山，还要联合外国公使对付他，让他在政界颜面尽失。同时，他们又许诺，如果张翼好好合作，可以任用他为新公司的督办，拿到一笔重金，并拨出20万两白银作为行贿清政府上下的资金。

在“大棒加胡萝卜”面前，胆小贪财的张翼乖乖就范了。为了颜面上过得去，他要求拟定一份“副约”，写明中国人在这一交易中能得到什么。英国人爽快地同意了。在“副约”中加上了“该局改为中英合办”和仍任张翼为新公司督办两条。但这并无实际意义，只是掩人耳目。

1901年2月19日，张翼在“移交约”和新拟的“副约”中签了字。7天后，胡佛写信给英军驻北京骑兵旅，请求英军进驻矿区。1901年2月下旬，英军占领唐山及林西矿。胡佛被任命

为新公司的总办，并得到8000股股票。在写给伦敦董事会的报告中，胡华宣称：

“我们的任务完成得令人满意，留给我们后任的乃是一个前程远大的企业。”

1913年胡佛离开天津时，个人资产已达400万美元。他以此为资本步入政界，1929年当选为美国第31任总统——胡佛的发迹与开平矿务局的骗占关系如此之大，以至唐山人至今还说：

“开平矿造就了一个美国总统。”但诈骗清朝“央企”的不光彩历史，一直是胡佛政治生涯中的疮疤。政敌攻击他当年在中国以非法手段捞取了一笔不义之财，后来竞选连任时被罗斯福击败。

庸臣误国 巨资终流失

开平矿务局悄悄易主，张翼做贼心虚，隐瞒不报。但纸里包不住火，事情很快被袁世凯知道了。

1903年，袁世凯两次上奏参劾张翼，向朝廷报告开平煤矿被骗卖的事。清政府将张翼先行革职，并着袁世凯饬张翼收回。被革职后的张翼急忙与时任新公司总办的英人那森签署了一个协议。规定新公司尊重中国国家主权和地方当局的职权，

遵章纳税等等。这显然是用于搪塞朝廷的，开平矿的所有权依旧在英国人的手中。

1904年3月，袁世凯第三次参劾张翼。此时，开平煤矿被骗卖一事已闹得沸沸扬扬，清政府自觉脸上无光。但由于张翼有恭亲王撑腰，并未被深究。1904年底，清廷责成张翼远赴英伦交涉，设法将开平悉数收回。

1905年1月，张翼向英国伦敦高等法院起诉。但这位昏聩无能的官僚把清廷令

他设法将开平矿悉数收回自办的圣旨搁置一边，一不要求废除具有诈骗性质的“卖约”，二不提收回被骗占的开平矿，而是抱着一己私利，起诉要求英国人履行“副约”。因为在“副约”中英国人许诺，由张翼任驻华督办，并许给他以丰厚的收益。这样一来，就等于承认了正约，承认了英国人占据开平矿的合法性。此种起诉，实在是滑稽得很。即便如此，到英国去状告英国人，期望得到公正判

决，也只是天方夜谭。英国在几次开庭后，宣布张翼败诉，并支付一切诉讼费用。理由是，出卖矿产权的契约有法律效力，胡佛将产权转让完全符合法律手续。张翼只能灰头土脸地无功而返。开平煤矿所有权的流失成为定局。

1906年，清政府在收回开平煤矿无望的情况下，命袁世凯在同一开平煤田内筹建滦州矿务公司。滦州矿发展迅速，对开平矿造成了直接威胁。但英商开平煤矿在英政府和国际财团的支持下，以政治和经济手段挤压滦州矿，使滦州矿难以维持。1912年，滦州煤矿与开平煤矿合并，成立了开滦矿务总局。由于经营管理权掌握在英人手中，此后的近半个世纪一直被英国人掌管。所谓的联合，实质是被兼并。1952年5月，开滦煤矿由中华人民共和国政府接管。中国最富饶的一片矿区，从此重新回到中国人的手中。★



1952年，新中国接管开滦煤矿。中国最富饶的一片矿区，从此重新回到国人手中。

作者单位：中国人民大学
编辑 | 赵春凌 zhaochunling@semg.com.cn