

# 开平矿务局：控制权争夺战

文/赵福帅



**在**2012年首次进入财富世界500强的中国企业中,开滦集团赫然在列,排名490位。这是开滦集团首次进入世界500强榜单。

此前,不同阶段,不同势力先后执掌着这座晚清、民国时期的“中国第一佳矿”。这家经历世纪风雨的企业,控制权数易其主,企业存亡更几度风雨飘摇。

始建于1877年的开平矿务局和后建的滦州煤矿组成了中国近代史上著名的开滦矿务局。从创立之初到如今的开滦集团,这家企业不仅承托着唐山、秦皇岛两座城市的经济繁荣,更维系着近代

中国煤矿行业主权争夺的命脉。为争夺其控制权,民间、政府、外国列强等各方股东上演过一幕幕争夺战。

## 风生水起

为解决轮船招商局、天津机器局等洋务企业日益扩大的能源自给缺口,1876年,直隶总督李鸿章派时任轮船招商局总办的唐廷枢到河北滦州开平镇一带勘探煤矿。第二年,用新式机械采煤的开平矿务局正式成立。

在唐廷枢拟定的招股章程中,开平矿务局的企业性质为“官督商办”。其实

该局原本打算“官办”,由清政府全资控股。后因清政府财政困难,拿不出那么多资金,才改为“官督商办”,由民间资金控股,商业才俊经营管理,清政府行督导扶持之责。

“官督商办”此中要义是企业与政府权限分明、各司其职,政府维护市场秩序,不能随意插手企业经营。尽管晚清国力积弱,但诸多实例表明,政府尽责,经营人员尽职,企业便能蓬勃生长;而政府一旦权欲熏心、欲壑难填,或者懈怠职责,企业便面临生存受困。

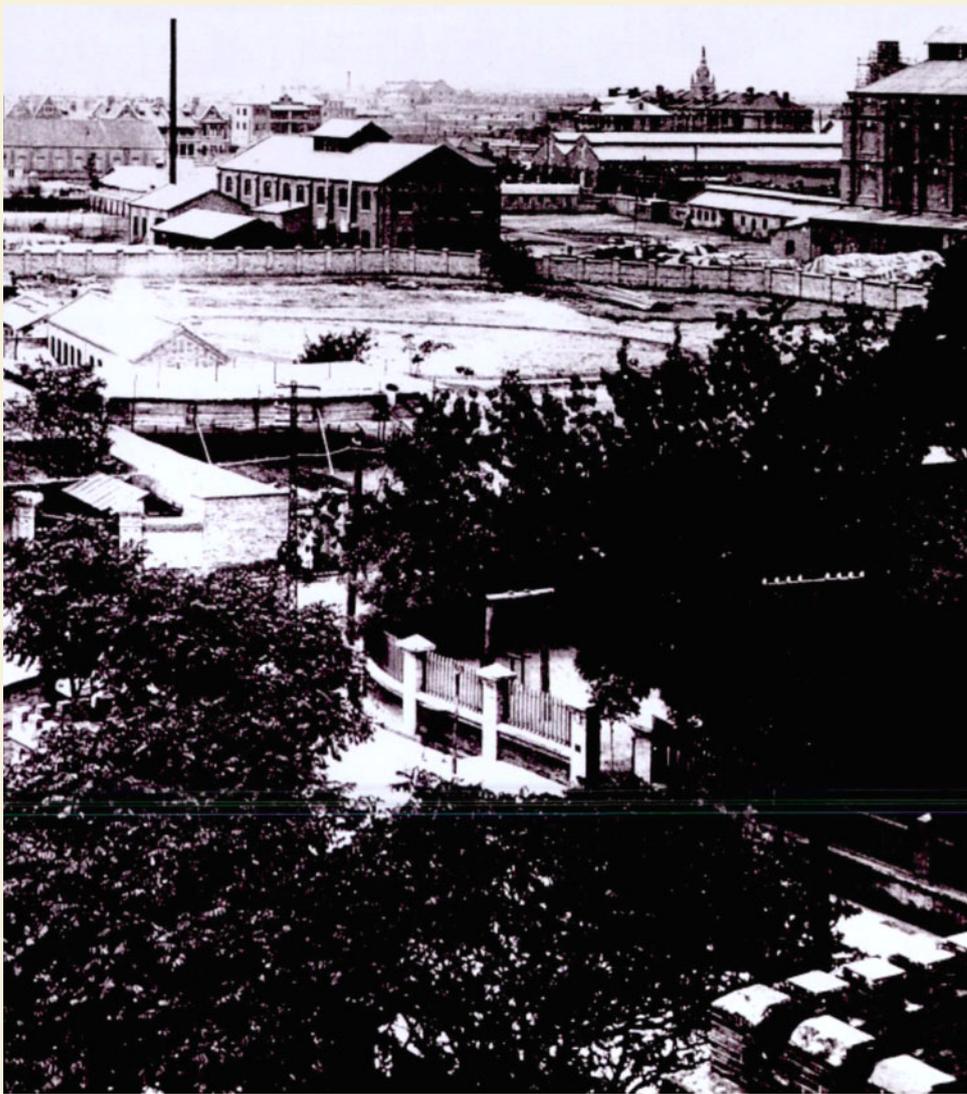
曾是太古洋行高管,又出色完成了轮船招商局的股份制改造,唐廷枢的领导力自不待言。秉承在洋行和招商局的生意经,唐廷枢利用广泛人脉和商界威信,到天津、上海、香港等地筹集股金,一年便认购了计划融资8000股中的7000股。

此时,李鸿章对“扶持之责”也是尽心尽力。守旧官僚之前反对在冀东开矿和修筑铁路,称这将“震动东陵,先王神灵不安”,逼得开平矿务局只好用骡马拉车皮在唐胥铁路上运煤。为支持开平矿务局,李鸿章与守旧派进行了几次大论战,并力邀大家到唐山现场体验蒸汽火车,终于把问题摆平。

1881年,开平煤矿开始产煤。由于官民双方配合天衣无缝,截至1899年,开平煤矿共产煤527万吨,盈利400多万两白银,几乎相当于整个开平矿务局投资(150万两白银)的3倍。质优价廉的开平煤很快将日本煤挤出天津,市场甚至远到华中的汉阳铁厂。

## 英商染指

在煤矿建设过程中,聘用的英国工程师金达不断向英国驻天津领事馆传送情报。好在企业与政府各司其职,唐廷枢与李鸿章的精诚配合使列强根本找不到





空隙染指。

但是,这种各尽其职的局面并不长久。唐廷枢病逝后,醇亲王奕訢曾经的侍役、江苏候補道张翼出任矿务局总办,后又升任直隶、热河矿务督办。这相当于集主管部门领导和企业董事长身份于一身。而此人对现代企业管理一窍不通,“中国第一佳矿”在他手中逐步沦为“衙门”:60人便可完成的工作竟有600多人参与,工资单上的虚报名额更是高达6000人。

1900年,义和团与八国联军激战京津。为躲避战乱,张翼逃到天津英租界,整天摆弄鸽子为乐。英国人借口张翼养信鸽为义和团送信,将其逮捕关押,并以处决相威胁。第二天,英籍德国人德璀琳去看望张翼,主动建议将开平矿务局置于英国旗帜保护之下。张翼想都没想

就写下字据:派德璀琳为开平煤矿公司之总办。张翼随即被释放。

7月30日,德璀琳代表开平矿务局,后来的美国第31任总统、时任张翼技术顾问的胡佛代表墨林公司,以8万英镑的白菜价私下签订“卖约”。旋即,墨林公司转手以25万英镑的价格将开平煤矿卖给英国财团“东方辛迪加”。

没有张翼签字,“卖约”难以生效。于是他们又草拟一份“移交约”,作为“卖约”附件让张翼签字。张翼看到“移交约”,吓出一身冷汗。此时的他才意识到,这并非德璀琳说的中英合办,而是出卖国有资产,所以拒绝签字。

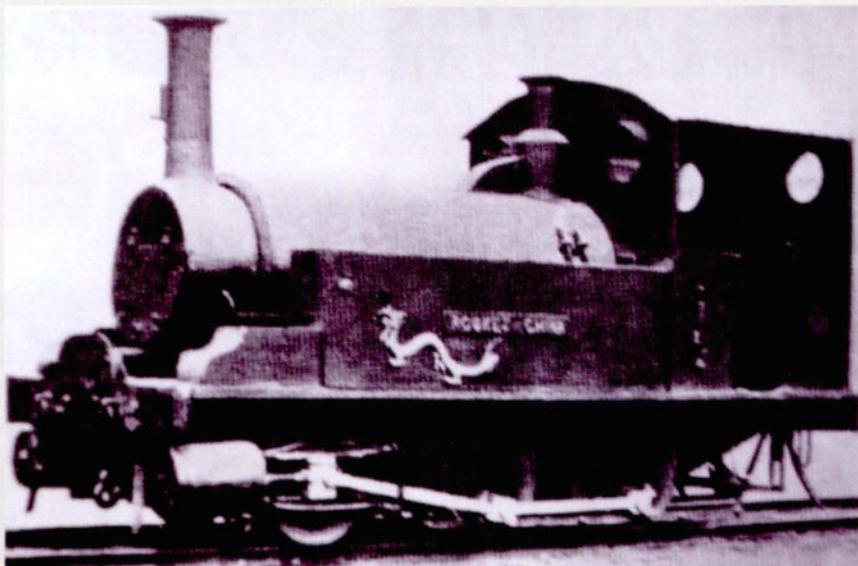
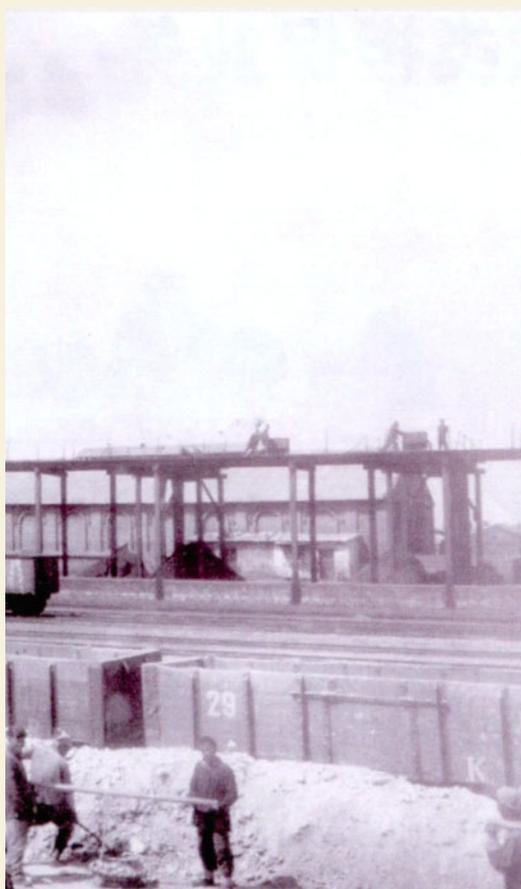
胡佛先是威逼张翼,同时又向张翼许诺,任命他为新公司的驻华督办,享受5万英镑的私人酬金。最终,张翼签字,英军随即进驻,矿区挂起了中英两国国

旗。

因代表政府督办企业的个人懦弱,在这宗企业资产纠纷中,开平矿务局得不到来自政府的支持,企业权益丧失殆尽。在被移交的产业中,仅秦皇岛就丧失了8万余亩土地。

1902年8月,英国不许中国军舰停泊秦皇岛,认为中国军队是强行闯入英国公司,并拿出“移交约”给前来交涉的直隶总督、北洋大臣袁世凯看,颇为得意地说:“开平现在是英国公司,并非中英合办,所以绝不可以悬挂龙旗。”

真相大白。愤怒的袁世凯连续三次参劾张翼。1904年底,清廷责成张翼、严复等人去英国高等法院起诉墨林公司,收回开平煤矿主权。开庭21次后,伦敦高等法院虽承认墨林公司的行为属于欺骗,但最终无法强制执行为由,推脱了



1881年开平矿务局胥各庄修车厂制造的中国第一台蒸汽机车——“龙号”机车

事。就这样，开平煤矿被英国人吃进了嘴里。

## 开、滦大战

司法途径失败后，曾做过张翼副手的周学熙向袁世凯提议，建立面积要比开平煤矿大10倍的滦州煤矿，把开平矿区团团围住，通过竞争迫使其服软，从而实现“以滦收开”。1907年滦州煤矿挂牌成立，周学熙出任总经理。

以前车为鉴，滦州煤矿特别规定不许外国人入股，一经发现全部作废；也不再聘用英国人，转而聘任德国人，进口德国设备。此时的官企双方又站到了同一阵线中，其结果是滦州煤矿产量猛增，在市场上大受欢迎。

迫于压力，开平煤矿终于就范。经过半年多的艰苦谈判，1910年双方达成

协议：英国把开平煤矿交还中国，中国支付英商178万英镑。当时开平煤矿每年可盈利三四十万英镑，再加上英商几年内的投资，所以这一价格尚算合理。但正要抑制袁世凯势力的摄政王载沣驳回了“赎开”奏折。

政府不再扶持，周学熙决心独力收回开平矿。针对开平煤矿即将开采枯竭的状况，滦州煤矿决定先挖光开平煤矿附近煤层，抢夺资源。英国商人多次对周学熙威逼利诱，又通过外交途径施压，但都无可奈何。最终，英国人孤注一掷，依托英国财团的支持，挑起价格大战，将吨煤价格从八块银元降到两元五角。周学熙随即应战。

为长久计，英国商人又改变策略，在天津、上海的报纸制造舆论，开始大肆鼓吹“开、滦合作”。同时，英国人从滦州煤矿内部拉拢股东，要他们提议放弃竞争。

谈判进行中，辛亥革命爆发。双方态势对比瞬间发生逆转。先是滦州公司的股东惶恐不安，希望依靠外国势力在战火和变局中保住自己的利益。再是政

府方面，袁世凯为了当上大总统，开始讨好英国，懈怠扶持职责，彻底将滦州公司推向了危险境地。

1912年，双方终于签订“营业联合”合同：盈利按“滦四开六”分配，经营管理权掌握在英人手中，10年后中方可赎回开平公司。

尽管根据合同规定，1922年后滦州公司有权赎回开平煤矿。但开滦煤矿此后连年获得高额利润，滦矿股东获利不菲，对“回购”越来越消极：既然英国人比中国人经营得更好，又何必收回呢？因此，合同签订后十余年，赎回事宜未见筹办。

1941年，太平洋战争爆发。日本随即对开滦煤矿实行所谓“军管理”。此后的三年零九个月里，开滦煤矿被掠走煤炭2260多万吨。直到1948年唐山解放，开滦煤矿才完全回到中国手中。