



# 汉冶萍公司的发展历史与现实启示



黄 伪

(江西安源路矿工人运动纪念馆)

光绪十六年(1890年),湖广总督张之洞在汉阳创建炼铁厂,继而在大冶兴办铁矿。1893年,这座标志着中国近代钢铁企业诞生的铁厂竣工投产。1898年接办汉阳铁厂的盛宣怀,在江西萍乡开设煤矿。光绪三十四年(1908年),经清廷农工商部注册,成立汉冶萍煤铁厂矿有限公司(简称汉冶萍公司)。自此,中国历史上首次出现以股份制方式组建的使用新式机械设备进行大规模生产的钢铁煤联合企业。汉冶萍公司是当时中国最早最大,也是亚洲最早最大的钢铁煤联合企业。它集勘探、冶炼、销售于一身,“兼采矿、炼铁、开煤三大端,创地球东半面未有之局。”“大冶之铁,既为世界不可觐之产,而萍矿又可与地球还上著名煤矿等量齐观,是汉冶萍不独为中国大观,实世界之巨擘也”。

汉冶萍公司的历史,基本上反映了近代中国钢铁工业和近代中国产业的历史,从创建到1948年为国民党政府资源委员会接收,经清末、北洋、民国三个历史时期,历官办、官督商办、商办三个阶段,长达半个世纪。汉冶萍公司虽然早已消亡,但它原有辖属的企业如大冶铁矿、萍乡煤矿、大冶铁厂、汉阳铁厂1938年搬迁至重庆的重庆钢铁集团公司等至今仍然存在,而且发展壮大。因此,深入研究汉冶萍公司由创建到发展,直至衰亡的历史进程和内在规律,尤其是企业文化层面上的精神积淀,对于当今中国工业的发展,特别是我国的工业经济和工业企业如何有效地应对国际金融危机及由此带来的负面效应,保持工业企业又好又快的发展,仍然具有十分必要的现实借鉴和现实启示意义。

## 一、汉冶萍厂矿的创建历程

1840年鸦片战争爆发后,清朝政府迫于西方列强的坚船利炮,门户大开,西方的商品和资本随之倾泻而入,导致国力急剧下降,日趋衰微。1867年后清朝一方面被迫被动地应对,另一方有关官吏人士也在一定范围、一定限度和一些产业中,进行实业救国,推进效法西方的洋务运动,试图挽狂澜于既倒。一时间,国内近代工业在沿长江中下游一带地区兴建起来了。

1889年,清廷海军衙门奏请朝廷修筑京通铁路,旋即在国内引发了一场修筑铁路的大争论。御史余联沅等力陈铁路之害,反对修筑铁路;大臣翁同龢等主张修筑边境铁

路,便于用兵。徐会澧请修山东德州至济宁的铁路,以利于漕运。顿时满朝议论纷纷,莫衷一是。时任两广总督的张之洞力陈修筑一条自卢沟桥起,经河南以达汉口的铁路,并力陈七利。他的主张得到清廷醇亲王奕环赞同,于是清廷调张之洞任湖广总督,督修卢汉铁路。张之洞上奏言明:修筑铁路必须使用中国自己制造的材料和自己的资本,要开采煤铁,兴建新式钢铁厂,轧制铁轨及其他铁路器材。经清廷批准后,以当时世界第一大钢铁厂德国的克虏伯钢铁厂为蓝本,在湖北汉阳兴建汉阳铁厂,继而开办大冶铁矿作为汉阳铁厂的原料基地,开办大冶王三石煤矿和江夏马鞍山煤矿为铁厂提供燃煤,建设起集开铁矿、采煤炭、炼钢铁为一体的大型钢铁联合企业。厂矿兴建之初的全部经费为官款,主要是从湖广上交清廷税赋中节用部分,户部和海军衙门下拨的银款,由湖广总督统一管理,成为官办企业。

汉阳铁厂投产后,因湖北境内的煤炭含硫量过高,不宜使用,煤矿开采失败,铁厂无冶炼之煤焦,只得购买国外价格昂贵的焦炭,加上铁厂产品质量不佳,销售不畅,企业亏损严重。1895年甲午战争后,清朝被迫向日本赔款2亿多两白银,此时清政府已库空如洗,张之洞再也无法筹集集官款维持厂矿的生产,企业官办的方式难以为继。1896年张之洞不拘陈形,随时力转,将汉阳铁厂、大冶铁矿及江夏马鞍山煤矿交由时任津海关道的盛宣怀。他灵活筹款,招商承办,适时将官办企业改为官督商办企业,使企业变成政府的债务人,逐步开始自主经营、自主融资、自主管理,脱离官办体制。

盛宣怀接办汉冶萍厂矿后,改汉阳铁厂为总厂,大冶矿隶属总厂。先后从轮船招商局、电报局及中国通商银行、纺织公司等商办公司集股200万两白银作为厂矿生产的周转资金。还把轮船招商局会办郑观应调任汉阳铁厂总办,令郑观应觅焦炭、选人才,建立近代企业管理制度,实行企业改制。郑观应派员勘得江西萍乡煤矿后,采取解雇一批态度骄横,缺乏能力的外国工程师,订立铁厂厂规等一系列管理制度的措施,使企业有了很大的改观。面对国内融资极为困难的窘境,1898年盛宣怀大胆向德国礼和银行借400万马克外债开办萍乡煤矿,因而从根本上解决了铁厂的煤焦问题。接着又举借日债改造并扩建了汉阳铁厂,在短时间内迅速扩大了大冶铁矿的生产规模(大冶铁矿原产

铁矿石能力仅为3万吨,开采矿山仅铁门槛一处)。1908年初,厂矿改造扩建工程基本完工,汉阳铁厂已将原建的贝塞麦炼钢炉(酸性转炉),改马丁炉(碱性平炉),年产铁能力提高到6万余吨,年产钢能力达4万吨。大冶铁矿还开辟了得道湾狮子山采区,年产铁矿石能达30多万吨。萍乡煤矿年产原煤最高产量达到111万多吨,年产焦炭能力达到10余万吨。经过改造扩建后的汉阳铁厂,钢铁产品质量优良,被称为东亚第一雄厂。清朝银行家、藏书家叶景葵撰文写道:“全球驰名之马丁钢出现,西报腾布,诧为黄祸,预定之券,纷至沓来。”西方国家为此担心失去钢铁市场的垄断地位,哀叹:“中华铁市,将不胥而走各洋面,必与英美两邦角胜于世界之商场……呜呼,中国醒矣!”由此可见汉冶萍厂矿改制后的迅速崛起,不但大大推进和增强了中国近代工业化发展的进程和势力,加快了中国近代钢铁业的迅速发展,而且由此大大提升了中国在世界某些产业内的地位。逐渐发展壮大之中的汉冶萍厂矿给出了一个令西方惊异的信号。

## 二. 汉冶萍公司的发展与消亡

盛宣怀通过举债筹款,改选扩建,逐步走向官督商办,汉冶萍厂矿出现了一定的生机和转机,但自鸦片战争后中国被迫签订了《南京条约》,丧失了关税自主权,不能通过增加进口税抬高外国钢铁产品在国内市场的价格,而外国钢铁产品由于生产技术先进,质量高,成本低,又享有关税豁免权,可以在中国压低价格销售。而汉阳铁厂销售生产的钢铁产品却只能按照外国同样货物的市价出售,不能因成本高而自行提高市价,致使铁厂产品盈利微薄,缺乏竞争力,入不敷出,债台渐高。据统计,盛宣怀自1896年接办汉阳铁厂、大冶铁矿招商承办起,至1907年8月止,“铁厂已用商本银1200余万两,煤矿、轮驳已用商本银740余万两。其中老商股票由200万两加股共成500万元,合银350余万两,商息填给股票79.5万两,公债银50万两,预支矿价、铁价、轨价约合银300余万两,其余外债、商欠将及1000万两,抵押居多,息重期促,转辗换票,时有尾大不掉之虞。而厂矿员董估计扩充工程,尚须续添资本数百万,方能尽力猛进,广收外利。”因而他面临着如何筹措数百万资本,以全面完成扩充工程的巨大难题。

此时,清政府为了鼓励商办公司,颁布了《奖励公司章程》、《奖励劝商章程》、《华商办理实业爵赏章程》等奖励商办实业的规章和办法。经过痛苦而冷静的思考,盛宣怀认为改变汉冶萍厂矿的唯一出路只有将企业彻底改成商办公司,广招商股,吸纳社会民间资金,扩大再生产。于是,他决定将官督商办的汉冶萍厂矿改为完全的商办公司。1908年3月初,他向清廷上《汉冶萍厂矿现筹合并扩充办法折》,折中写道:“此次所拟厂矿并筹,优待老商,联合新股,使海内外有志之士,晓然于股份公司。创造之初,虽属共担其险,收效以后,尚能同享其成……并仿照各国,广设各种制造商厂,养民善政,强国要图,莫先于此。”3月13

日光绪谕旨:“著责成盛宣怀加招华股,认真经理,以广成效。余依议,欽此。”

盛宣怀遵照清朝商律股份有限公司成例,呈请清政府农工商部注册,3月26日农工商部发给230号执照,准许汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿成立“汉冶萍钢铁厂矿有限公司”。公司成立后进行了一系列改革,将公司经理处(总事务所)设在上海,“改办事处为总公司,设置总办事员,取消董分任制,使冶、萍两处与汉厂鼎峙而三,以符名实”。并在上海、汉口设商务、银钱专员。定股本银2000万元,分作4万股,每股50元,拟招新股1500万元,连同老股500万元,合成2000万元。到1911年实际招股本1300多万元。1908年4月公司订立了《商办汉冶萍钢铁厂矿有限公司推广加股详细章程》,实行全新的管理运行机制。章程共分十章,对公司宗旨、股本、股东金、董事、查账人、预算、会计等作了明确规定,建章立制,约法规范。

汉冶萍公司成立的第二年,厂矿生产出现新的飞跃和新的景象,1909年汉阳铁厂生产生铁7.44万吨,钢3.9万吨;大冶铁矿生产铁矿石30.9万吨;萍乡煤矿生产原煤102万吨,生产焦炭11.8万吨,公司遂即开始盈利。

由于汉阳铁厂的炼钢设备大于炼铁设备,加上铁厂生产的生铁畅销日本、美国及太平洋各国,盛宣怀决定趁势而上,扩大规模,除在汉阳铁厂兴建4号高炉,还在大冶江边兴建一座新铁厂,专炼生铁。1913年盛宣怀以汉冶萍公司的全部财产作抵押,向日本财团借款1500万日元建设大冶新铁厂。由于许多民族资本的入股融资,加之举债负债,一时间解决了公司资本不足的问题,公司开始步入一个全盛发展时期。

大冶新铁厂于1916年成立了全新的管理机构,1917年又在石灰窑下一公里处的袁家湖动工兴建,全厂共建设800立方米(日产生铁450吨)高炉两座,为当时中国最大的两座高炉。1922年1号高炉投产,1923年2号高炉开炼。到20世纪20年代初,汉冶萍公司除拥有汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿三大主体厂矿外,还有大冶铁厂及众多的合资、附属厂矿。其汉阳运输所拥有拖轮25艘、驳驳31艘,在长江开辟了汉申、汉冶、汉湘三条航线。在日本的东京、大阪、英国的伦敦设有办事处。至此,汉冶萍公司不但成为国内主要的钢铁生产基地,也成为中国近代为数不多的向国外出售产品的企业。

但因国内连年军阀混战,历届政府贫弱无能,不能给公司以有力的扶持,加上日本力图通过不平等贷款协议对公司进行控制和压榨。因而,到1925年汉阳铁厂和新建的大冶铁厂均停止生产,1928年江西省国民政府接管了萍乡煤矿。此时汉冶萍公司只剩下大冶铁矿一家,生产铁矿石以偿还日债。1938年日本侵略军占领大冶后,在石灰窑成立“日铁大冶矿业所”,直接掠夺大冶铁矿的铁矿资源。1945年8月日本投降,国民政府经济部接管“日铁大冶矿业所”,准备利用汉冶萍公司大冶厂矿(铁厂、铁矿)基地兴建年产100吨钢的新钢铁厂,1948年7月成立“华中钢

铁有限公司”同年,国民政府资源委员会接管汉冶萍公司上海总事务所,宣布汉冶萍公司破产倒闭,从此汉冶萍公司名称正式在中国历史上消亡。

### 三、汉冶萍公司历史的现实启示与文化价值

汉冶萍公司的成立,标志着中国民族工业开始进入近代化发展的轨道,形成了相关产业链大联合的格局,回顾和总结它的创建、发展与消亡的58年历史,其间既充满了坎坷、曲折与艰辛,也留下了许多我们如何进一步推进民族产业发展的独特启示,尤其是它产生和形成的独有的企业精神与企业文化,至今仍对现代工业、企业的发展,有着非同一般的启示作用。

启示之一:不拘一格,顺应时局,力主改革,才能做活企业。汉冶萍公司从创建之日起,就在不断自觉地改变和调整企业性质和机制,以适应形势的发展变化。当官办难以为继时,及时改为官督商办。当官督商办仍不能解决企业的深层问题时,就顺时改为商办公司。官办时期厂矿用委员不用司事,委员人浮于事,效率低下。据档案记载:“盖此间全用官场办法,习气太重,百弊丛生,不可穷诘。”且非生产性开支甚大。官督商办时期对此进行了一定的改进,督办由总督奏派,在总厂设总办,并派总董3人,各司其职,后又增设稽核处、提调等,环节和人员大为减少。大冶铁矿、江夏马鞍山煤矿还设一员一董分任其事,较之官办时期有所进步,但问题仍然很多。对此郑观应感叹道:“惟一国三公,呼应不灵……虽有管乐之才,亦无所施其技也。”公司成立后按照近代企业管理办法设立董事会,定期召开股东大会,选举董事及查账人,推举董事长。董事会下设经理处,经理由董事会聘请,厂矿总办由董事会公举,公司发展计划要由股东大会通过,厂矿总办原来由官僚担任,后改称厂长、矿长,由专家担任。还订立适合近代企业发展规律的厂规,及工人、工程技术人员和职员级别及工资标准,公司的管理水平比官督商办时期大大提高。为适应企业发展的需要,公司还多次对章程进行修改,完善各项管理制度。企业从官办企业转到商办公司,深蕴其间的开拓意识和创新精神,是汉冶萍公司发展并持续半个世纪之久的强大内驱力。

启示之二:抓住时机,内外拓展,规模化发展,才能顺势做强企业。汉阳萍公司抓住1914年第一次世界大战爆发,世界钢铁市场因战争刺激而急骤繁荣的有利时机,一方面大力进行内部扩建,另一方面积极对外扩张,全面加快发展步伐。汉冶萍公司总事务所设在上海,其企业除向国内各省扩展外,还适时向国外发展。三大主体厂矿分布于湖北、江西,随着公司经营情况的改善,还审时度势地兼并合办了国内许多工矿企业。1912年,其附属厂矿遍及全国7省,或独资经营或合营或租采10多处铁矿、煤矿、镁矿和铁厂。如安徽的振冶铁矿、龙山铁矿,辽宁的海城镁矿,湖南的常来锰矿,江苏福宁门煤矿,南京的幕阜山煤矿等。国内合资企业有江西鄱乐煤矿,河北龙烟铁矿,湖北汉

口扬子机器制造公司等。1917年与国外合办的合资企业有日本九州制钢公司,曾与美国西雅图钢铁公司、香港大采洋行发生贸易关系,在日本的东京和大阪、英国的伦敦设立了事务所。汉冶萍公司成为中国近代唯一一家生产经营具有跨省、跨国、跨行业规模雏形的大型公司。

启示之三:恢宏开阔的气度,灵活得当的运作,才能实现企业间产业、资源、资本和人才的大整合。汉冶萍公司创建之初,效仿德国克虏伯钢铁厂,克虏伯厂是当时世界第一大钢铁厂,集钢铁、机械制造于一体的企业,不仅生产钢铁,还制造军舰、飞机、坦克、大炮等。汉冶萍公司同样集采铁、开煤、炼焦、冶炼钢铁于一体,还经营铁路和水上航运事业,把上海、汉阳、大冶、萍乡等地联成一体。1899年开始修筑并经营株萍(株洲至萍乡)铁路及大冶铁山石灰窑铁路,掌握和经营着一支庞大的长江航运船队和湘江航运船队。汉冶萍公司不受产业界限的制约,投资机器制造厂,向机械业发展,打破地区、行业壁垒及自然壁垒,在多数省地实现资本、资源、产业、人才的大整合,形成一个全新的产业有机体。刘少奇曾说:“汉冶萍在东亚,他的存在比平常产业要有更深几层的重要。他不独在国民经济上占有了极重要之地位;且为发展东方‘物质文明’之根据,在大冶、萍乡各厂矿之下直接倚为生活的工人有四万人,联同此四万人之家属,不下十余万人,再依各外厂间接生活之商民各业人等亦数十万人,联株萍、粤汉铁路、湘江长江至上海、日本一带之直接或间接有联带的人民,亦不下数十万。”因此,汉冶萍公司不仅仅是一家钢铁煤联合企业,还承担着重大的社会责任,它的经营状况关系着百余万人民之生计,公司通过数地产业间的多元整合既有力地推动了当地经济社会发展,也有效地解决了当地的民生大计。

汉冶萍公司沉淀深厚的企业文化,生成发展于特定的历史文化时空之内,变迁成形于众多各异的地域文化和对西方文化的吸纳与融合之中,形成了以创造、兼容、多元为鲜明特色的汉冶萍公司企业文化。

一是创新求生存。汉冶萍公司从创建之日起,国家就没有投入足够的资金,民间也没有注入大量的资金,全靠创办人和企业自身筹措,因而步履艰难,生存艰辛。德国克虏伯钢铁厂的创办人弗里德里希·克虏伯就因无资金开办而自杀,才得到德国政府大批资金投入后才救活工厂。但中国当时没有这种优厚的条件,只有靠企业自身孤力奋进,勇立潮头,树立敢为天下先的创新意识,从张之洞到盛宣怀莫不如此。创新是汉冶萍公司起死回生的血髓。

二是兼容促发展。汉冶萍厂矿创建之初,严重缺乏设备、技术、专业人才等,要成就大事,只能从外国引进设备、技术、人才,洋为中用,公司对此持消化、磨合、吸纳、融合的正面态度和积极方式。如汉阳铁厂的总工程师为卢森堡人吕柏,大冶铁矿、萍乡煤矿的总矿师为德国人赖伦,还有一批来自比利时、德国的工匠。他们在带来了专业技术的同时,也带来了当时先进的思想观念和管理模式,深深影

(下转第186页)



天地大戏台,戏台小天地。乐平古戏台承载着 400 余年历史之深邃与厚重,其产生、演变,并形成如此规模宏大的群落,以至能顽强地遗存于现今,成为底层民众的精神依托,还于继续中有所创新与发展,并与整个社会生活血肉相融,实属一种不可多见的文化景观,作为中华民族民间传统建筑中的一朵奇葩,我辈当倍加珍惜与呵护。

注释:

① 本文将乐平戏台定位“乐平乡土戏台”,意在区别“乐平古戏台”、“乐平传统戏台”、“乐平仿古戏台”说。“乐平古戏台”,“古”以何画线,众说不一。“乐平传统戏台”,文革时期将许多老祠堂戏台改建为礼堂式戏台,断无传统可言。“乐平仿古戏台”,此义一是窄,二是歧义多。

② 最初出现在 1991 年 11 月《乐平报》上,以后便传开了。

③ 冯骥才,喻学才:《中国戏台之最》,《古风——中国古代建筑艺术·老戏台》,第 207 页,人民美术出版社,2003 年。

④、⑤ 为网上宣传报道文章,搜索“乐平古戏台”可查到。网址 <http://baik.baidu.com/view/267338.htm>。

⑥ 蒙该稿调查、撰写人王新强、徐少豪、陈熠三位好友之厚爱,笔者得以目睹原稿资料。该资料已部分收入景德镇市文化局戏曲编纂委员会编。《景德镇戏曲志》2003 年(内部资料)。

⑦ 俞伟超《考古学研究中探索精神领域活动的问题》,《文物研究》1989 年第 5 期,黄山书社。

⑧ 姚邦藻主编:《徽州学概论》,第 50 页,中国社会科学出版社,2000 年。笔者:古之乐平与休宁两县曾一度有过相邻历史,乐平北乡是山区,南乡是鄱阳湖盆地,反映在建筑文化上其民居风貌就存有明显的差异,以古戏台来说,北乡、东乡要多于南乡、西乡,尤其是祠堂戏台。

⑨ 陈琪、张小平、章望南:《徽州古戏台》,辽宁人民出版社,2002 年。其中坐落在婺源阳春戏台,原本属乐平管辖时建造。

赵鑫珊:《建筑是首哲理诗——对世界艺术的哲学

思考》第 349 页说道,明、清中国民居建筑艺术和瓷器,足以同十八世纪的海顿和莫扎特音乐比肩。笔者:乐平古戏台与景德镇瓷器是饶州文明的两个特有物种,一个能用土与火烧造出天下美名的“饶玉”陶瓷艺术的地方,同样也能用土与木创造出世界一流的“饶派”建筑艺术的神奇,也许这就是古饶州大文化背景下的历史之必然。

⑪、⑫、⑬、⑭ 车溪村:《安庆朱氏宗谱》,民国廿二年修。

⑮ 正堂地面用石灰、桐油、糯米等材料调和铺就。此工艺在乐平 17、18 世纪的一些天井式民居中还能见到,以后就不见了。

⑯ 黄浩、邵永杰、李廷荣、雍恒:《乐平传统戏台》1994 年 5 月油印本。

⑰ 中国戏曲志江西卷编纂委员会:《中国戏曲志·江西卷》,第 646 页,中国 ISBN 中心,1998 年。

⑱ 罗德胤:《中国古戏台建筑研究》第 8 页,清华大学博士学位论文,2003 年。

⑲ 横路村:《梅林叶氏宗谱》,1997 年重修。

⑳ 谢涌寿:《古戏台·值得珍惜的戏曲建筑遗产》,《中国文物报》,2006 年 10 月 23 日。

㉑ (清)同治:《乐平县志》,卷之三,食货户口。

㉒、㉓ 车文明:《江西东部宗祠剧场举隅》,《中华戏曲》(第 29 辑),文化艺术出版社 2003 年。

㉔ 陈新民:《文博丛谈》,第 145 页,香港天马图书有限公司出版,2001 年。

㉕ 乐平县博物馆:《乐平县文物志》,1989 年 3 月,油印本。

㉖ 刘乃和主编:《洪皓马端临与传统文化》,中国青年出版社,1997 年。

㉗ 景德镇市文化(文物)局《景德镇市戏曲志》,内部资料,2003 年。

(责任编辑:刘慧中)

(上接第 189 页)

响着公司的员工,并培养了一大批本土专业人才,推动企业的发展。这种海纳百川,全方位地与世界接轨的开放意识和兼容并蓄的开放文化,成为汉冶萍公司当时摆脱困境,走上振兴发展之路的重要内因。

三是多元方兴旺。汉冶萍公司的企业遍布全国 7 省,所在地域不同,融汇了各地不同的文化内涵,公司以上海总部与汉阳铁厂为主,加大各企业间人员的交流力度,如将汉阳铁厂的员工调往大冶铁厂,将河北籍员工调到大冶铁厂,使员工队伍在交流中融通相存,形成了一种和谐共容的新的员工群体。许多自上海、湖北、湖南、江西等地的员工,都能精诚合作,取长补短、优劣相补,共谋发展。在共同的生产生活之中,各地员工的多元文化渐渐融入公司企业文化一体的发展之中。正如叶景葵所说:“汉、冶、萍三字

合并为一名词,正如千里来龙,结为一穴。”这种和谐共处的多元文化,构成了汉冶萍公司的内在精神力量 and 外在文化景观。

参考文献:

① 《张文襄公奏稿》第 28 卷。

② 《汉冶萍公司过去及将来》,《东方杂志》第 15 卷,第 10 号。

③、④、⑤、⑥ 《汉冶萍公司档案史料选编》(上)第 232 页,第 17 页,北京中国社会科学出版社,1992 年。

⑦ 《安源路矿工人运动》(上)第 237 页,北京中共党史资料出版社,1990 年。

(责任编辑:刘慧中)