档案背后

早年开滦一项战略决策的重大改变

■ 郝宝山

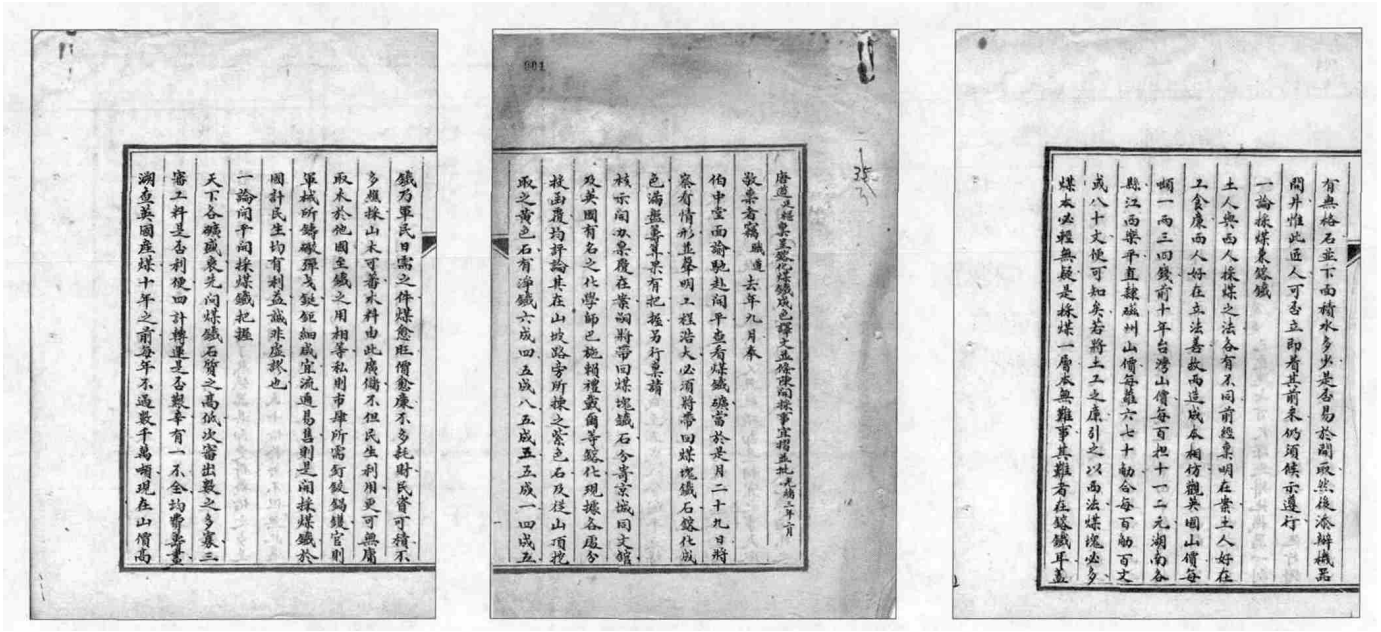
130 多年前成立的开平矿务局，是为了出产煤和铁，其战略决策是煤铁并重，但是后来只挖煤，基本不再提钢铁的生产。特别是为抵开、收开而成立的滦州煤矿，从始至终都没有主动提出生产钢铁的动议。清政府到底要开滦做什么，开滦自己应该怎样做，这个问题的前后变化，是有其复杂的历史原因的，其中蕴含着迫不得已的无奈，也有着开滦人随机应变的灵活，还有从实际出发稳扎稳打的睿智。

开滦早期煤铁并重的战略决策的制定，是与清代中国人初尝落后挨打滋味有关联的。鸦片战争中，英国人用铁船钢炮打开了清王朝封闭的国门，迫使清政府签订了中国历史上第一个不平等条约，第一次向外国割地赔款，这一切都严重地刺痛了朝野上下的国人。痛定思痛，总结教训，跟英国侵略者相比较，最直观的差距就是英国人有铁船钢炮，而中国极少。钢铁从哪里来？钢铁的冶炼离不开煤，而煤也是轮船必需的动力源，但中国那时的煤炭也少得可怜。中国要富国强兵，必须得有煤和铁，这两样东西决不能再是“岁出巨款”向外国购买。于是，在洋务运动中，“煤铁”二字成了一个独特的新词组。李鸿章给唐廷枢的批示、给皇帝的奏折，以及唐廷枢给李鸿章的各种报告和信件中，最关键的频繁出现的字就是“煤铁”，这在开滦早期历史档案里比比皆是。

《开滦煤矿志·第一卷》343 页显示，唐廷枢于光绪二年九月二十九日（1876 年 11 月 14 日）向李鸿章禀报勘察开平煤铁情形的报告中说：“荷承伯中堂面谕，驰赴开平查看煤铁情形……将煤窑铁石细看，似有把握。除将煤块铁石采回倾试成色……”，接着还说，“查风（疑为“凤”）山至古冶而东连绵约五十里……其铁石即在此山根之中。”这里李鸿章对唐廷枢交代的任务是“驰赴开平查看煤铁情形”，唐廷枢在执行任务的过程中也是“将煤窑铁石细看”，而且采集化验的样品是煤块还有铁石。

光绪三年八月初三日（1877 年 9 月 9 日），唐廷枢向李鸿章详细汇报了京城同文馆和英国化学师对开平煤铁样品的化验结果，其中对铁元素化验的项目之多以及重视程度，均超过了对煤质的化验。随后，唐廷枢撰写了“论煤铁乃富强根基，亟宜开采”、“论开平开采煤铁把握”、“论采煤兼熔铁”等论述内容，指出“煤铁乃军民日需之件”，同时勾画了“开办铁工，连带造炉厂，及附近安排小铁路”的蓝图。仅仅 18 天之后即二十一日，唐廷枢就会同他人制定出了《直隶开平矿务局章程》12 条，其中第 1 条写道：“拟于直隶开平设局，名曰‘开平矿务局’，专为开采开平一带煤铁等矿，并就地熔化等事，余外生意概不搀越，以专经营。”第 3 条中写道，“拟先开一煤井，建生铁炉两座、熟铁炉二三十个，

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net



开滦档案馆电子历史档案 1 号卷部分页面，均有“煤铁”字样

并锤铁拉铁机器备全”。6 天之后的二十七日，李鸿章对这个章程作了具体批示，同意并提出了注意事项。他特别强调，生产出的煤铁以后要“按照市价先尽机器、招商两局取用”，而且“机器制造局所用煤铁系属因公，准免厘税”。这里所说的“机器、招商两局”是指机器制造局和轮船招商局。机器制造局是军工企业，可以制造枪炮等军用器械；轮船招商局主要是以航运业务抵制外国货轮。李鸿章不仅要求有了煤和铁后优先供给这两个单位使用，还特别要求免税供给机器制造局，别的使用煤铁的机构或个人（包括轮船招商局）均不得免税，“不得与机器制造局比例（即攀比的意思）”。从这里可窥见清政府迫切需要的钢铁，主要是用来发展军工，其次是扶持船运。

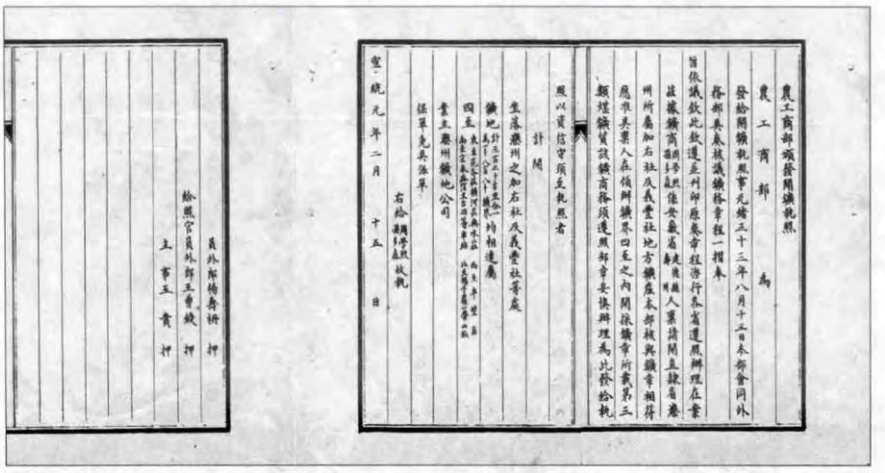
需要弄明白的是，既然钢铁对清政府如此重要，既然清政府要求它扶持开办的开平煤矿，必须要煤和铁一起出产，但为什么后来又不提让开平煤矿建铁炉熔铁和炼钢的话题了呢？为什么开平煤矿在被骗占之前十几年里（不包括开办初几年），以及后来建立的滦州煤矿，都没有实施炼钢铁的最初计划，甚至在以后的档案资料里连“煤铁”的字眼都难得一见了？这个现象实际上是开滦早已改变了煤铁并重的初衷，而根据主次难易，充分利用已有条件，毅然放弃了炼铁，并且得到了清政府的默许，从而集中全力采煤，甩掉了“成龙配套”生产煤铁的笨重包袱。说白了这也是那个时代企业的“转型发展”，是开滦早期战略重大的变革。这个变革是迫不得已的，并不是清政府不需要钢铁，而是钢铁工业在那个时代实在难以发展。研究这个问题，这要先从磁州煤矿失败的教训谈起。

磁州煤矿也是李鸿章试办的，该矿的试办早于开平煤矿一年有余，跟对开平煤矿的生产要求毫厘不差，也是煤铁并重。光绪元年（1875）四月间，李鸿章领旨试办磁州煤矿，随后朝廷“屡次委员（委派官员）往查磁州煤铁”。磁州煤矿作为中国第一批用机械开采的“试点”，李鸿章洋务派的主张是在那里搞“成龙配套”的“大而全”煤铁企业，煤炭挖出来以后便“就地设机，铸生铁、冶熟铁，并压铁成片，引铁成丝，以备制造之用”。所以，磁州煤矿当时还有另一个名称——“磁州煤铁矿”，多了一个“铁”字。

按原定的筹办计划，开办磁州煤矿总共需银 30 万两，用其中 13 万两购买挖煤机器和熔铁机器。他们托英国人海德逊（开滦历史档案里译为菴特生）回国购买机器，谁知海德逊到英国后写信说金额不够，光是熔铁一种机器就得 110 万

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

两。英商报出的这个数字与磁州煤矿预算的两种机器 13 万两“ 两相悬殊 ”，几经谈判，李鸿章等人坚持不再加价。此时正赶上“ 磁州民情哗变，因当地人民对于地方官府占用民地大为不满 ”，产生了利益纠纷，又考虑到磁州运煤铁至港口“ 运道艰远 ”，多种原因导致李鸿章放弃了磁州煤矿的开办。“ 旋闻（即不久听说）滦州所属之开平镇煤铁矿产颇旺 ”，李鸿章便开始把注意力放在了开平地区。



清朝农工商部在宣统元年二月十五日（1909.3.10）颁发的开滦开矿执照抄件

光绪七年（1881），李鸿章在追忆磁州煤矿的情形时说：“ 磁州煤铁运道艰远，又订购英商熔铁机器不全，未能成交，因而中止。 ”这是李鸿章总结的磁州煤矿失败的教训，但是现代一些史学家认为李鸿章的这个总结并不全面，因为“ 运道艰远 ”只是其中一个方面，否则开矿伊始就会把“ 运道艰远 ”当个事儿。至于“ 订购英商熔铁机器不全 ”，这一条也不能说服人，因为如果机器不全，那英国人的钢铁是怎样炼出来的呢？说到底，资金不足才是磁州煤矿失败的主要问题，同时磁州煤矿本身煤铁并进的方针不能不说也是个重大失误。李鸿章简单地认为只要兴办了矿山，有了自己的铁石原料和燃料煤，那么赶超西方便指日可待，他考虑到了在煤矿就地炼铁可以节约原料、燃料互运的运费消耗，但忽视了资金不足、技术缺乏等一系列实际问题。同时，对煤、铁二者之间存在着相互争资金的矛盾，也没有引起足够的重视。这些认识上的局限，导致李鸿章制定的煤铁共进计划带有很大的盲目性。

李鸿章还认为炼铁机器那么高的报价，可能是交易环节中出了猫腻，至少是委托采购的洋人海德逊办事不力。光绪四年八月二十七日（1878.9.23），他在给《开平矿务设局招商章程》的批示里，一开头就对唐廷枢聘用洋人作了具体的指示，他说只要找对了讲诚信的洋商人和有本领的洋矿师，煤铁事业“ 诸事皆可从容 ”。他说“ 至订购机器，须查明矿产地势何式可以合用，采访结实可靠洋商与之交易，勿蹈菴特生故辙！ ”李鸿章提到的负责给磁州煤矿购买机器的庵特生（即海德逊），本是英国设在天津的广隆洋行的洋老板，英国人为了给远洋船舰提供燃料而觊觎中国煤炭，海德逊便做了勘察我国煤田的马前卒，并写出了一些中国煤田包括开平早期的调查资料，他还充当了磁州煤矿进口机器的中间人。海德逊是否故意提高价格而从中渔利，这个无实据可查，但他提供的熔铁机器价格大大超出了洋务派 13 万两（包括挖煤机器）的估价，以至于李鸿章耿耿于怀，觉得他不是那么“ 结实可靠 ”，所以两年以后李鸿章还告诫唐廷枢别再找海德逊这样的人。从开滦历史档案里唐廷枢等人提到的开办铁厂造价等内容，我们可以知道，熔铁机器当时确实是很昂贵的，其实就算是不找海德逊而另换一个中间商，报出的价格李鸿章们也未必接受得了。

处在那个年代，深受无煤铁之苦的洋务派，不可能像今天的史学家冷静地分析和总结磁州煤矿失败的原因，也许明知道煤铁一起上成功的难度太大，但还是不能轻易改变不太现实的煤铁并进计划，因为国家实在是太需要钢铁了。直到磁州煤矿失败一年后，他们创办开平煤矿的最初思路依然是煤铁并重。所以，唐廷枢到开平勘察的使命仍然如本文前面说的“ 荷承伯中堂面谕，驰赴开平查看煤铁情形 ”，而且在以后很长一段时间里，也没有放

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

弃出煤炼铁同时进行的计划。

开平矿务局创办时，“拟集资80万两”，唐廷枢估算说在开平“开办铁工”大约需要50万两以上，就是说炼铁比挖煤的开销要大得多。熔铁机器价格高，煤机铁机一齐购进更加资金不足，顾铁必失煤，而煤为先导，不可失，只得先出煤。总之缺钱是后来开平矿务局放弃炼铁的第一个原因。

第二个原因是技术难度大，寻找懂西洋炼铁技术的人不易。这一点，唐廷枢在给李鸿章禀报熔化煤铁成色及开采事宜的报告中就说了，“是采煤一层本无难事，其难者在熔铁耳。盖铁炉铁锅拉铁机器等件，款式最多，大小不齐，应用何款何式，马力多少，须审明地势、石质、煤力等件，方不致徒劳费力，虚费煤工。……苟非精于铁工者，恐有东洋开办时机器不合用之弊（指日本办铁厂机器不合用的教训）。”那时候中国人对西洋炼铁技术最一般的问题都不了解，同时面临着找不到好技师的难题。唐廷枢向李鸿章报告说，“究竟铁石入地深浅必须精明地学方能分晓。现已向英国请定精于地学及透学煤铁务者一人，每年薪金一千磅……”唐廷枢要求从英国“请定”的这个人必须懂得地质、采煤、炼铁，而且必须是“透学”专家，能知道煤在哪里并能够挖出来，挖出来后还得精通冶炼技术用煤把钢铁炼出来，这样的涉及到地质、采矿、冶炼等学科的跨行业的天才，就是在教育事业发达的今天，也难以找到，这也是唐廷枢、李鸿章认知的历史局限。正像唐廷枢说的，煤好挖，铁难炼，炼铁需要更复杂的技术。事实上唐廷枢想花一千磅雇用一个外国人来，挖煤炼铁“一锅烩”，这肯定是不可能的。

第三个原因，是开平矿务局的决策者高瞻远瞩而考虑周全，担心煤铁并进全面开花会压住资金。他们知道，如果贪大求全导致资金周转不灵，接下来的烂摊子将不好收拾。唐廷枢对李鸿章说：“况熔铁机厂成本最巨，大者动以百万，小者亦需三五十万，多置固搁重资，少置又恐停工待具。”唐廷枢怕昂贵的炼铁机器买多了压住资金，买少了铁厂开不了工。根据当时筹资80万两的计划，这些钱也只能勉强够操持煤矿，对于一投资就得三五十万到上百万的炼铁厂，只得忍痛割爱了。况且就算是想着炼铁，那也得先挖出煤来才能炼，无奈只能先挖煤。用唐廷枢的说法，就是为了防止压住资金等一列问题的发生，这炼铁厂“宁可迟迟开办，不可草草误事”。

第四个原因，不开办炼铁厂与铁矿石赋存量不足有关，那时并没有发现可供西洋技术炼铁厂所需的足够的铁矿石。其根据是：唐廷枢对乔屯一带进行了钻探，当初报告煤的赋存量很大，但从没有说过铁矿石赋存量大，只是说铁的含量高而硫的成分低；唐廷枢后来接手和入股了银矿、金矿，但一直没有下大力气开铁矿，这与他没有发现可开采的大规模铁矿不无关系。

上世纪二三十年代，开平矿务局的英人总经理曾经狂热地要开办铁厂，但后来的探测和论证结果是唐山某山铁石储量不足以开矿。你可能要说，唐山铁矿赋存不足，那古冶的名字是怎么来的？古冶可是早在古代就冶炼铁的呀。事实上，古代的古冶，那里只是小作坊小铁炉，其矿石来源不足以撑起李鸿章、唐廷枢理想中的大规模炼铁厂。至于解放以后乃至今天对唐山铁矿石资源的发现及估量之多，与开滦当时放弃炼铁无关，因为那个时代并没有确证唐山铁矿石储量很多，至少在李鸿章死后的很多年的开滦历史档案里，笔者没有发现所谓唐山“铁矿石丰富”之类的确切报告。

早期的开平矿务局在今滦县九百户开过一个小铁矿，但由于上述几种原因，该小铁矿几乎没有一点影响，笔者在开滦历史档案里仅发现只言片语，几乎要怀疑这个小铁矿的存在了。这也从侧面说明这个小铁矿没有创造效益，或者是已经列入被抛弃之列。由于唐廷枢放弃了炼铁，他对这个小铁矿的投资力度和重视程度大概可以忽略不计。

尽管英人骗占开平矿务局后，其总经理那森曾有过开铁矿的企图；尽管后来日本人军管开滦时，为了战争的需要建立了开滦炼铁所（唐山钢铁厂前身），但是，这在那些特殊年代，都不是开滦人或者说中国人的本意。

(C)1994-2020 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net