

湖北文史资料

总第三十九辑

中国人民政治协商会议湖北省委员会

湖北文史资料

汉冶萍与黄石史料专辑



一九九二年第二辑(总第三十九辑)

中国人民政治协商会议湖北省委员会
文史资料委员会编

湖北文史资料

一九九二年第二辑

汉冶萍与黄石史料专辑

· (总第三十九辑)

湖北省政协文史资料委员会
黄石市政协文史资料委员会
黄石市《汉冶萍与黄石史料专辑》编写组

合编

EP07/12

湖 北 文 史 资 料

(季刊 1980 年创刊)

1992 年第 2 辑 总第 39 辑 1992 年 12 月出版

编辑者:《湖北文史资料》编辑部

出版者:中国人民政治协商会议湖北省

委员会文史资料委员会

印刷者:湖北省人民政府办公厅印刷厂

发行者:《湖北文史资料》发行部

开 本:850×1168 1/32 印张:8.62

字 数:200 千字 印 数:6000 册

国内统一刊号:CN42—1067

定价:2.20 元

目 录

从汉冶萍到黄石	孙岱远(1)
汉冶萍公司始末	马景源(5)
中国煤铁创业纪略	李林之(26)
关于汉冶萍公司末期历史的回忆	刘 刚(32)
大冶钢铁厂兴建始末	胡 晖(37)
江夏马鞍山煤矿简况	金 锋(49)
为开矿服务的下陆机厂	马景源(52)
大冶厂矿设备西迁经过	庄志文(54)
华中钢铁公司筹建经过	刘 刚(60)
我在华中钢铁公司的经历	张松龄(67)
华钢关于《黄石市市政建筑计划纲要》设想	彭汉云(73)
日本对汉冶萍厂矿的掠夺	柳 林(80)
汉冶萍与大冶金属矿藏的开发	丁 一(92)
汉冶萍与黄石煤矿	梅志文(99)
汉冶萍与湖北水泥厂	杨爱民(106)
黄石电力工业的创建	胡国卿(111)
湖北第一条铁路述闻	叶道山(118)
石灰窑江岸码头及卸矿机	弋 珧(121)
冶矿江岸码头见闻	易清泉(129)
旧中国的黄石市场	操 兴(132)

张之洞与大冶铁矿的早期开采·····	马 源(139)
张之洞三到大冶铁山·····	古冶峰(148)
先祖张之洞轶事·····	张厚棠(151)
张之洞石像今昔·····	古 城(153)
盛宣怀与大冶·····	吉广文(156)
盛恩颐到铁山·····	盛国兴(162)
李维格与大冶钢铁厂·····	盛 铁(164)
父亲李寿铨在萍乡煤矿的一些活动·····	李为扬(166)
费敏士谈汉冶萍对日关系·····	李为扬(180)
石灰窑“西泽公馆”旧闻·····	秦 敏(188)
辛亥革命期间汉冶萍公司上层人物活动片断 ·····	吴少华 贺 锋(192)
黎元洪对大冶铁矿一次流产的接管·····	吴少华 贺 锋(197)
陶述曾与黄石地区煤矿业·····	潘大华(199)
刘少奇与汉冶萍工人运动·····	金 沙(206)
汉冶萍工人运动与黄石地区党组织的建立和发展 ·····	张昌满(213)
大冶钢铁厂的衰落与 1927 的工人斗争 ·····	铁 流(219)
上海救亡演剧二队在利华煤矿的追忆·····	肖家俊(223)
汉冶萍与黄石风俗·····	李子刚(226)
大冶铁矿开办与铁山民俗的变化·····	刘伯华(230)
快活岭旧事·····	吴少华(235)
附 录	
汉冶萍大事记·····	(242)

从 汉 冶 萍 到 黄 石

—— 代 序 言

孙 岱 远 *

黄石市地处长江中游南岸，西靠武汉，东临九江，下辖四区一县，人口 133.5 万，面积 1850 平方公里，资源丰富，遍地宝藏，襟江带湖，风光绮丽，被誉为长江中游南岸一颗美丽的明珠。

黄石市历史悠久，古为吴楚重地，名胜古迹颇多。早在 2000 多年前的西周时期，我们祖先曾在距市中心 30 多公里的铜绿山以浩大的规模、精良的技术和令人瞠目的方式从事着有色金属的采掘和冶炼，为我们留下了举世罕见的古矿遗址。著名历史人物黄巢、李自成、李白、刘禹锡、苏轼、陆游、毛泽东、周恩来、董必武、彭德怀、陈毅、贺龙、冼星海、吴运铎等都在这块美丽富饶的土地上留下了脍炙人口的诗篇、动人的传说和不可磨灭的事迹。

在中国近代史上，清末湖广总督张之洞极力主张学习西方“船坚炮利”，以图富国强兵。他不惜代价，力排众议，成功引用世界上的先进技术和设备，曾在黄石这块神奇的土地上采矿，筹建湖北炼铁厂，创办了我国历史上第一家用新式机械设备进行大规模生产的钢铁联合企业——汉（阳）（大）冶萍（乡）煤铁厂矿股份有限公司，作为该公司的重要组成部分大冶铁矿和以后建立的大冶钢厂都在黄石市。由于汉冶萍公司的建立和发展，铁山至

* 作者系黄石市政协主席。

上窑码头的铁路和运矿码头应运而生，商业繁荣，工人增多。石灰窑的煤炭、水泥、电力、采矿业和市镇建设也随之发展，城市鱼型逐渐形成。近代历史上和国民党统治时期，一些有作为的实业家如盛宣怀、徐源泉、陶述曾、黄师让等都注意到了黄石优越的地理位置和丰富的矿产资源优势，都乐意来黄石投资办厂和开矿，并一再向当时的政府建议要把黄石港、石灰窑联成一片，建成美国的匹茨堡，使两镇尽快建成长江流域重要的原材料基地和港口城市。由于当时社会制度黑暗和战乱频仍，尽管张之洞、盛宣怀等人经过种种努力，但他们美好的愿望始终不能实现。

在古代文明的沃野上，建起一座现代化的矿冶之城，在新中国成立以后，在中国共产党的领导下才真正变成了现实。1950年8月21日黄石建市以后，它以得天独厚的条件获得国家的重视和支持，被列为全国重点开放建设城市之一，国家投入大量资金，调集大批建设人才，进行了大规模的工业建设。先后扩建改建和新建了大冶钢厂、下陆钢铁厂、大冶有色金属公司、华新水泥厂、红旗水泥厂、大冶铁矿、黄石电厂、鸡冠嘴金矿等一批大中型原材料工业骨干企业，奠定了黄石原材料工业的基础。以后，又相继建成了纺织、服装、轻工、食品、化工、医药、电子等工业企业，形成了以采掘、冶金、建材等门类比较齐全的工业体系。其中，轴承钢、弹簧钢、水泥、大理石、T恤衫、雄鹰长球鞋、松花皮蛋、芝麻怡、杜仲补腰精以及美尔雅公司的优质西服等一批名优产品荣获国家金银牌和省部级奖励，深受客户欢迎，饮誉海内外。

中共十一届三中全会以来，黄石根据自身的特点，积极探索，大胆实践，走出了一条以经济体制改革为主体，科技、机构等多项改革相配套的改革新路子，先后被列为全国五个科技体制改革的试点城市之一，全国四个服务社会化试点城市之一，全国机构改革试点城市之一。改革开放不仅极大地促进了经济的发展，而且有力地促进了城市的繁荣和发展。科技事业在实施“科技兴

市”发展战略和服务经济中不断发展壮大，形成了“一体两翼、双向放活”具有黄石特色的科技体制新格局；教育事业“坚持两条腿走路”的办学原则，在以国家为主的同时，充分发挥社会力量筹资办学，形成了幼儿教育、基础教育、职业技术教育、成人教育和高等教育相互配套的教育体系；文化设施遍布城乡，门类比较齐全；新闻事业形成了以报纸、广播、电视为主的多层次、多类型、多功能的传播网；卫生事业已形成了医疗、预防、妇幼保健、中医、教学及医药品检验相配套的卫生体系；经过几年努力，国家乒乓球训练基地等体育设施的建立，促进了群众性体育活动的开展，运动水平不断提高，国家级运动员不断涌现。黄石水陆交通十分便利，沿武黄一级公路 50 分钟可抵达武汉市，铁路东至九江与浙赣路接轨，西联武汉通京广线，北至北京，南达广州；水路可抵达长江沿岸各重要港口，常年可通万吨级货轮，进行江海联运；正在兴建的长江公路大桥将横跨天堑，把黄石与辽阔的中原腹地紧密地联系起来。市区城市道路、供排水等基础设施建设速度不断加快，邮电通讯网络、公用事业、城市住宅、环境治理和园林绿化都得到了相应的发展。

进入 1992 年，通过学习贯彻邓小平同志南巡重要谈话，黄石进一步加快了改革开放步伐。制订了加快经济发展扩大开放开发的 16 条规定，大力引进资金、设备、技术、人才，加快三资企业发展，全市继美尔雅服饰有限公司之后，三资企业总数已达 80 家，吸收外资绝对数居全省第二位。根据全国、全省改革开放的态势，市委、市政府提出了深化改革，扩大开放，加速工业城市向工贸城市转变的发展战略，即在发展第一、第二产业，特别是原材料支柱产业的同时，大力发展第三产业，力争“八五”期末第三产业在国民经济生产总值中的比例由现在的 31.8% 提高到 40% 以上；到“九五”期末力争达到 50% 左右，进而实现“八五”计划提前两年完成，十年规划五年实现的总体奋斗目标。我们将进一

步加快改革开放步伐，在加快改革方面：全面转换企业经营机制，转变政府职能，建立社会保障体系，培育和发展市场体系。在扩大开放方面，将以大中型企业为主体，以国际、国内两个市场为导向，以兴办嫁接“三资”企业为重点，外引内联并举，城城、城乡通开，新区老区结合，走出一条全方位、多层次的开放路子，形成“三区一港”（团城山开发区、磁湖高新技术产业开发区、花湖开发区、黄石港口）的开放格局，进而促进黄石经济的全面振兴，推动城市建设的全面发展，如期实现中等城市向大城市的过渡，使黄石这颗长江中游南岸的明珠大放光彩。

按照中共黄石市委、市政府改革开放的思路和目标，市政协在过去工作的基础上将进一步组织和动员全市各级政协组织，各位政协委员、各民主党派和各界爱国人士，认真学习贯彻党的第十四次全国代表大会精神，在党的十四大精神指引下，进一步解放思想，转变观念，充分发挥自己联系面广和智力库优势，积极投身社会主义市场经济的主战场，真抓实干，积极为经济建设办实事，为把黄石市建设得更加美好，为黄石市提前实现小康和下世纪中叶实现第三步战略目标而作出新的更大的贡献。

汉冶萍公司始末

马景源

汉冶萍公司由汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿组成，全称“汉冶萍煤铁厂矿有限公司”，公司董事会及办事机构经理处设上海。汉冶萍公司是中国，也是亚洲最早最大的钢铁煤联营企业。它从1890年（光绪十六年）诞生至1948年（民国37年）结束，在中国近代史上共存在了58年。从创建、发展到没落，历尽沧桑，最终伴随半封建半殖民地社会制度的崩溃而消亡。它给后代留下了宝贵的经验和深刻的教训。

一、缘起

十九世纪中叶，清王朝朝政腐败，外侮日亟。朝野有识之士、力主“师夷上技”寻求改革，兴起了洋务运动。最初，清廷洋务派“自强新政”的重点是军事工业。到七十年代则由发展军工业转到发展民用工业方面，钢铁需求量增大。1886（光绪12年）全国各省进口铁条、铁板、铁片、铁丝、生铁、熟铁、钢料等类共110余万担，铁针180余万密力（每一密力为一千针），合计铁价、针价约值银240余万两。1888年（光绪十四年）进口洋铁、洋铁针值银280余万两，造成白银大量外流。引进西方先进技术与设备开发煤铁已成为当务之急。

1874年（同治十三年），李鸿章拟开采河北磁州铁矿，并向英国购买炼铁机器，后因“煤铁运道艰远”，又计购英国熔铁机器不

全、未能成交，因而终止。同年冬，李鸿章密谕幕僚盛宣怀调查中国地面产煤铁之区，盛宣怀到湖北访知广济阳城山有煤，兴国州（今阳新）有银、铁、铜等矿产，经过一段时间的筹划，于1876年1月（光绪元年十二月）在广济盘塘成立湖北开采煤铁总局，1877年（光绪三年）聘请英国矿师郭师敦到广济总局查勘湖北铁煤，准备在湖北创办近代钢铁工业。

1877年（光绪三年）7月，英矿师郭师敦查勘兴国后回广济总局向盛宣怀面禀，说兴国龙港地方的铁苗皆从大冶而来，要求到大冶县境查验矿脉。盛宣怀遂查阅《大冶县志》，得知大冶县北的铁山、白雉山皆产铁，自唐以来屡经开采，宋代曾在大冶设磁湖铁务、明代在大冶设立过“安田炉”，附近有圣水、荻湖、龙兴、樊源、安乐、大云等六铁场。即呈文湖北巡抚翁同龢，请求到大冶勘查。经翁批准后，郭师敦及副手潭克、派克等人即乘船到大冶，对铁山、白雉山一带进行查勘，发现铁山遍山皆铁，山前古炉渣累累。郭师敦等人采取矿样，高兴而归。

1878年（光绪四年）初，郭师敦在武昌写出了第一篇勘查报告，称大冶铁矿为上等佳铁，可与英美各国所产上等铁矿相提并论。

盛宣怀一面督率矿师郭师敦及其助手履勘兴建炼厂厂址和矿石运厂水道，一面派湖北开采煤铁总局提调浙江候補知县周锐到大冶联系购买矿山事宜。

周锐到大冶，与知县林佑密商，乘潘姓结讼之机，从潘姓中房手中购得铁山、铁门坎矿山。盛宣怀和英矿师郭师敦，选中了大冶黄石港东首吴王庙作铁厂厂址，于是向李鸿章禀报要在大冶兴建中国近代第一家引进西方设备与西方技术的新式钢铁厂。要求李鸿章在直隶和湖北筹措资金250万串作为建厂经费，遭到李鸿章的拒绝。没有钱，在大冶兴建铁厂之事只好搁置。

1885年（光绪十年）贵州巡抚潘霨奏准清廷开办矿业，并经

清廷同意，委潘霭（潘霭胞弟，曾任江南制造总局会办）督办贵州机器矿务局，潘霭集资 30 万两，到英国米德尔斯伯勒的谛塞德公司购买机炉，在贵州青溪县小江口办起了青溪铁厂，1890 年（光绪十六年）出铁，因缺乏燃料、资金不足等原因，仅生产一个半月就停产。

两家钢铁厂虽未办成，但给张之洞留下了深刻的印象。张之洞早在山西巡抚任内，就有过开矿山、办钢铁厂的想法。调任两广总督后，看到洋铁大量进口，白银外流，就在广东兴办了“铸铁局”“制铁厂”等官办小型企业。这些小型铁厂系用土法生产，成本高、产品质量低劣，竞争不过洋铁。张之洞意识到，要摆脱中国自产铁制品经营上的困境，要塞漏卮、开利源、富民强国，只有引进西方先进技术与设备、自行仿造。遂委托驻英公使刘瑞芬购买谛塞德公司日产生铁 100 吨的高炉两座，以及炼熟铁、炼钢、压板、抽条等机炉，共费银 85500 英镑，先付定金 27833 英镑，拟在广州城外珠江南岸的凤凰岗建设新式铁厂。

二、创 建

1889 年（光绪十五年）清廷就修铁路问题发生大争吵，张之洞提出的修筑卢汉铁路（卢沟桥至汉口）的建议得到醇亲王奕譞的支持。是年 8 月清廷调张之洞任湖广总督，督办卢汉铁路南段。张之洞上奏言明，铁路修造应尽量用中国材料与中国资本，故需大规模开采矿山、设立炼铁厂。这时，张之洞聘请勘查铁矿的外籍矿师已经到达广东勘矿，准备兴建铁厂，在英国购置的机炉已装箱待运。接任两广总督的李瀚章，以广东铁矿资源不足、建设铁厂财政困难等原因，建议把铁厂移到湖北或直隶（今河北省）兴建。经清廷批准，张之洞决定把铁厂移到湖北，由户部拨库平银 200 万两作建厂经费。时值盛宣怀以事谒张，言及炼铁之事，张之洞提到尚无铁矿，盛宣怀说他曾在大冶购置了部分铁矿山，可以

交张开采。张之洞查阅史书，得知大冶产铁，遂从广州致电湖北巡抚奎斌、要奎斌详询大冶、兴国一带州县调查大冶铁矿的情况。同年11月，张之洞从广州赴汉途中经过上海时，特邀盛宣怀商谈兴办铁厂事宜。盛宣怀提出了四条建议：一是要派大员督办；二是选择离铁矿近便之处开办一煤矿；三是要有经费来源；四是生产的钢货要考虑销路。购置机器要有目的。经商谈，由张之洞组织外籍矿师扩大对大冶铁矿的勘探。

1890年（光绪十六年）张之洞先后组织十五批30人次到湖北、湖南、陕西、四川等省寻找煤矿，并于同年6月3日（光绪十六年四月六日）在武昌成立湖北铁政局，委汉黄德道江汉关监督蔡锡勇为总办，督率购机、设厂、采铁、开煤四大端，并把在广东聘雇的外国工匠陆续调到湖北。6月底在大冶铁山铺成立大冶矿务局，开始购山购地、建设矿山。关于铁厂厂址，李鸿章主张选择接近产煤的地方，盛宣怀要建设在大冶黄石港东首。经过对黄石港、黄冈、武昌（今鄂州）及省城各门外和沌口、金山、青山、金沙洲、沙口一带的勘察，均无理想之处。黄石港地势低洼，有被水淹之虞。后觅得汉阳大别山（龟山）一狭小平地，张之洞认为其地“南枕大别山、东临大江、北滨汉水、东与省城相对、北与汉口相对、气局宏阔、运载适宜”。设厂有六便：其一，荆湘等煤，皆在上游，若下运大冶，虽只三百余里，上水回船，既无生意，运脚必贵，今设汉阳，懋迁繁盛，商贩争趋，货多值贱；其二，钢铁炼成，亦须上运汉口销售，并须运至枪炮厂制造，今炼成发售，如取如携，省重运之费；其三，人才难得，通达洋务、谙习机器者尤不易觐，鄂省铁、布、枪炮三厂并开，断无如许多精通得力委员、分设经理。今铁厂、枪炮厂并设一处，矿学、化学各学堂俱附设其中，布厂亦在对江皆可通融任使；其四，司员虚浮、匠役懒惰，为中国向有之积习，不可不防。厂距省远，料物短数，煤斤搀杂，百人仅得八十八人之用，一日仅作半日之工，出

铁不多不精，成本即赔，今设在对江，督察甚易；其五，官本二百余万，常年经费、货价出入亦百余万两。厂在省外，实缺大员无一到厂者，岁糜巨款，易动浮言，今则督抚司道等皆可亲往察看，百闻不如一见；其六，矿渣、煤渣，每年约出3万余吨，除填筑本厂基地外，兼可运往汉口后湖，填筑湖身，汉口城垣可免盛涨冲灌，沿湖居民可免淹浸。决定将铁厂建在汉阳大别山下。

1890年（光绪十六年）底，汉阳铁厂破土填基，大冶铁矿、王三石煤矿、江夏马鞍山煤矿亦次第开工基建。全部工程雇请洋匠数十人，华工、民夫数千人。其冶炼机炉及开采、运输设备购自英、比、德等国。

汉阳铁厂全部工程包括填厂基1.2丈，约9万立方米，安设炼铁、炼钢、轧钢机炉及造钢货等设施。大冶铁矿基建工程包括矿山工程，运矿铁路兴建、江岸码头建筑。大冶王三石、江夏马鞍山煤矿基建工程包括采煤设施、洗煤设施及炼焦炉。

1893年（光绪十九年）10月，汉阳铁厂建成，全厂包括10个厂，即生铁厂（设日产100吨高炉2座）、炼贝塞麦钢厂（即转炉炼钢厂，设5.5吨酸性转炉2座）、炼西门子钢厂（即平炉炼钢厂，设10吨平炉一座），造钢轨厂（设800毫米轨钢机）、造铁货厂、炼熟厂6个大厂，机器厂、铸铁厂、打铁厂、造鱼片钩钉厂（制铁轨接合处用的鱼尾片和钩头钉）4个小厂。大冶铁矿于同年完成自铁山至石灰窑江岸码头长堤一道，铺设铁路30余公里，沿路修桥梁50余座，建机车修理厂1所（即下陆机厂），江岸装卸码头1座，车站4个，在采场铺设小铁路4公里，建装矿码头一座，打铁厂1所，在石灰窑江堤边修建局屋1座（包括收支所、公馆、营房、电报房）局屋附近设堆机器厂、李士墩煤矿炭厂。8月投入生产，年生产矿石能力约30000万吨。江夏马鞍山煤矿、大冶王三石煤矿、李士墩煤矿及兴国锰矿亦先后建成投产。在长江开辟汉冶航线，建立由楚富、楚强组成的运矿船队。中国历史上第一家

钢铁联合企业在扬子江畔诞生了。

这家钢铁联合企业从它呱呱堕地的时候，就遇到了极大的困难。一是无可供炼焦之煤。随着铁厂兴建而开办的王三石煤矿，本来认为煤层很厚，那知开采两年，煤层突然脱节中断，并冒出大水，淹没矿井，只得放弃。江夏马鞍山煤矿煤质磷多灰多，不宜炼焦。这两座煤矿虽费巨资经营，却不能从中得到大量焦炭来炼铁。结果还得以昂贵的价格从德国威士伐利亚进口焦炭与国产碎焦（土焦）掺合勉强使用。二是产品质量低劣，成本高，销售困难。张之洞在两广总督任内，打算设铁厂于广州城外凤凰岗，并未设想到铁厂将来用那个铁矿作为原料基地，当英国厂家提出要将铁石、煤焦寄厂化验时，只得对在英国购置机炉的刘瑞芬、薛福成说：“中国之大，何处无煤铁佳矿，但照英国所用者购办一份可也。”英国机器厂既然不知道中国的铁矿的性质，遂“照英国所用酸法配成大炼钢炉即贝塞麦（贝塞麦，英国人，首创酸性底吹转炉炼钢法的人）炉2座，每座容量5.5吨，另以碱法制一小马丁炉（容积10吨）”。贝塞麦炉虽然能大量炼出廉价的钢（当时国外每炼一炉钢只需20分钟），但不能去磷。汉阳铁厂以大冶铁矿为原料基地，而大冶铁矿的矿石含磷在0.1%左右，制成生铁含磷为0.25%左右。张之洞创办汉阳铁厂，主要为了生产修建铁路所用的钢轨。用来制造铁路钢轨的钢，其含磷量须在0.08%以下，否则容易发生脆裂。汉阳铁厂制炼的钢轨，因含磷过多，容易脆裂，销售不出去。当时主持修筑关东铁路（自营口至珲春）的李鸿章就不要汉阳铁厂生产的钢轨，而去购买洋轨。汉阳铁厂刚刚建立，是无法与外国的钢铁厂竞争的。盛宣怀后来说：“各国之钢铁厂资本皆以数千万计，化铁炉、炼钢炉皆以数十座计。鄂厂化铁仅有两炉……货出愈少，则合价愈贵”。三是耗资甚巨，经费无着。张之洞创办汉冶厂矿时，原指望以供应钢轨为名义，从清政府修筑卢汉铁路的经费中获取一大部分资金。户部最初拨给张之洞创办

铁厂的经费 200 万两，就是建造铁路的资金。张之洞到达湖北后，清廷以东三省边事日亟，根据总理海军事务衙门和直隶总督李鸿章的建议，移卢汉铁路款，先办关东铁路，而关东铁路是在李鸿章的控制下修筑的。张之洞想用预订钢轨的方式通过李鸿章挪用铁路经费，但没成功。铁厂投产后，由于钢材质量不佳，不能大量制成合格的钢轨。张之洞原希望向铁路销售钢轨的计划也落空了。尽管铁厂把一部分产品运至上海，耶松洋厂及义昌成洋行试销。因质量不如外国的好，销售不多，所得甚少。铁厂在开一座炼铁炉的条件下，每月开支约 7 万余两。从 1894 年（光绪二十年）铁厂投产之日算起，至 1896 年（光绪二十二年）4 月止，开支约达 160 余万两，售货收入仅 24825 两，收支两抵，不敷约达 157 万两。张之洞只得东挪西凑，用各种地方官款来垫付。到 1896 年（光绪二十二年）这家东亚最早的钢铁联合企业，共耗费了官款 560 余万两，清政府再也无力筹措解救铁厂危机的资本。张之洞已心力交瘁，官办终于失败。

解决铁厂的困境，必须将 2 座高炉齐开，添购各项机器，将来推广，必须另开大煤矿 1 处，并就大冶添造高炉数座，方能大举获利。这需要再来一次巨额投资，没有资金是不成的。1894 年（光绪二十年）中国对日作战（甲午战争）失败，翌年，与日本签订马关条约，赔款 2 亿两银，政府财政连年入不敷出。财政大臣翁同龢竭力主张节用，根本没有能力筹措巨款来解决铁厂困境。为避免铁厂关门计，张之洞决定招商承办。早在 1893 年（光绪十八年）初，铁厂即将竣工的时候，盛宣怀就致函张之洞说：“现在厂工渐次告竣，创造之费，已可敷用，而常年经久之计，尚须续筹巨款。泰西各矿，皆归商办，岂诸大国虑少官本哉，良以运造出货之本，固无穷期，非商办不能权交易，不能通有无。况中国官府识解嗜好不同，诚如夔虑福建船政，若为商局，则商轮亦可修造，何至尽糜公帑。招商船局若为官办，则洋行屡次倾轧，恐已

受亏中止，此前车之鉴也。”那时张之洞却认为：“若归商办，将来造轨制械，则须向商购铁。虽塞洋铁之漏卮，究非自强之本计。”直到了山穷水尽的地步，张之洞的“国防工业须由官办的主张”才有所改变。

铁厂改归商办之议已定，由谁主持其事呢？适逢盛宣怀因津海道任内事，为御史参劾，奉旨交张查办，张随为洗刷。用大冶铁矿是盛宣怀勘得的，就鄂设厂炼铁造轨之议，又发端于盛宣怀，而盛宣怀早就主张铁厂商办。于是，张之洞要盛宣怀接办铁厂及大冶、江夏、兴国等矿山，并奏准清廷，要其仿照电报、轮船两局成例，招集商股，官督商办。

1896年（光绪二十二年）5月盛宣怀到鄂，即到大冶视察铁山，又由大冶石灰窑赴江夏马鞍山视察，接着将汉阳铁厂内外各种炉座、机器、房屋、地基、存储煤、铁料物各件，以及凡关涉铁厂之铁矿、煤矿、运道、码头、轮驳各船一律接收，对于在此前政府对铁厂的投资560余万两，铁厂于商办后变为政府的债务人，故由政府委派盛宣怀为该厂的督办。规定每炼铁1吨，抽银1两，以归还官本。官本还清之后，仍永远按吨照抽，以为鄂省创始之报效。嗣后需用厂本，无论多少，概由商筹。“用人理财，筹划布置，机炉应否添设，款项如何筹措，委员司事华洋工匠人等如何撤留，及应办一切事宜，悉照轮船、电报各公司章程，遵照湖广总督札饰，均由督办一手经理。”

盛宣怀接办汉冶厂矿后，改称汉阳铁厂为总厂，设总办1人驻厂办事，下设银钱、制造、收发3股，每股设员董2人。大冶铁矿、马鞍山煤矿均以一员一董分任其事，互相铃制，并隶属于总厂。又在厂中设总稽核处，并设办事处于上海，由督办遥领。

盛宣怀从轮船招商局、电报局及银行、纺织公司等商办公司先后集股200万两作为铁厂资金。为解决燃料问题，先是从国外进口焦炭，后觉国外焦炭价格昂贵，改用开平煤矿的焦，而铁厂