目　录

启新洋灰公司的初期资本
和资方的派系矛盾 ……周叔弢　李勉之（1）
周学熙以公款办实业发家的内幕……卓　言（32）
天津典当业四十年的回忆 ……王子寿（35）
汉口花旗银行的掠夺 ……董明藏（59）
军火买办雍剑秋的一生 ……雍鼎臣（68）
奥林匹克旧事 ……董守义（99）
我所知道的商务印书馆编译所 ……郑贞文（140）
辛亥以后的袁世凯 ……唐在礼遗稿（166）
民初国会生活散记 ……韩玉辰（228）

质疑·补充·订正

再论李莲英参与中俄交涉……叶恭绰（258）
关于井陉煤矿开采经过的补充……赵夏山（262）
对《曲同丰勾结日本出卖阜新矿权经过》的订正
……宋　敏（263）
关于《阎锡山家族经营的企业》
的几点意见……王尊光（265）

需要全本请访问 www.ertongbook.com

启新洋灰公司的初期资本和资方的派系矛盾①

周叔弢　　李勉之

一

启新洋灰公司是我国创设最早的一家水泥工厂，其前身是唐山细绵土厂，成立于1906年（清光绪三十二年）。

1877年（清光绪三年），直隶总督李鸿章为了给北洋海军供应燃料，指派唐廷枢（景星）创办开平矿局。唐是广东省香山（中山）县人，英商怡和洋行买办出身，因熟悉洋务而为李鸿章所赏识。二年后（1879年）因军事工程需要，唐受命筹办水泥厂。当时水泥的名称尚未流行，用译音称为“细绵土”（cement）。唐山细绵土厂资本最初定为白银六万两，后增为十万两。其中官股四万两，由海防支应局和淮军银钱所各筹一万两，开平局二万两；私股六万两，由唐向香山地主筹集。当时唐山细绵土厂所用的原料——粘土，须远从广东船运而来，而烧出的水泥，成本既高，质量又次，不久即将股本亏赔殆尽，还拖欠开平局十万余两。

1892年唐廷枢病故，张翼（燕谋）继任开平局督办，将细绵土厂停办。1896年，开平局因需用水泥，且有垫款关系，又将细绵土厂

---

① 本文有一部分材料系刘子遵、周实之、张禹民、姒南笙等供给。

开工，并由天津税务司德国人德璀琳(Gustov Detring)介绍德国人昆德(Hans Günther)为技师，产品全由开平局自用。

1900年周学熙升为开平局总办，有意重新正式开办细绵土厂，呈请北洋总督裕禄批准，由周任命李希明为经理，昆德为化验师，用款仍由开平局垫付。但同年八国联军入侵，适周学熙因事入川，张翼临时委派德璀琳代理开平局总办，而开平局与细绵土厂竟同时被张翼勾结美帝国主义分子盗卖给英国商人。

关于开平矿务局被盗卖的经过，已发表过不少史料。简单说来，就是当时开平资本不继，负债达一百二十万两，张翼借美帝国主义分子之手，将矿权出售。当时开平有一美籍青年矿师胡华（即后来做过美国第三十一任总统的胡佛），是开平雇员，同时又是英国比墨公司（Bewick，Moreing& Co.)驻津代表。张翼托德璀琳商借外债，或招资改为中外合办。德璀琳竟于1900年与胡华订立卖约，将开平局所属唐山、林西、胥各庄三矿，和承平银矿、秦皇岛码头以及细绵土厂等，一并售予胡华所代表的比墨公司，在英国注册。张翼竟在这一契约上签押，将主权断送。1903年，北洋大臣袁世凯发现张翼盗卖主权之事，三次奏参。清廷派张翼去伦敦向英国法院控诉比墨公司用欺诈手段侵占开平财产，迁延几年，毫无结果。1906年周学熙奉袁世凯之命，负责办理收回开平产权的交涉。但当时工作十分棘手，连袁亦认为一时无法收回。经过一番周折之后，细绵土厂终于收回自办。如前所述，周学熙于1900年派李希明与昆德办理细绵土厂，李、昆二人始终留驻厂内。在义和团起义期间，开平局悬挂英国旗，细绵土厂因昆德之故悬挂了德国旗。由此一端，本可看出开平局与细绵土厂原非一个单位。开平局与细绵土厂订立过合办合同，载明三个月前通知，仍可分办，就更足以

证明二者不是同一个单位。不过这个合同，知道的人不多。正当酝酿收回的时候，开平局代表英国人那森（W.S.Nathan）找到李希明，许以厚利及高位，诱他隐瞒合办合同之事。李未为所动，向周学熙汇报了情况，促周即日向袁世凯请示。那时袁的亲信唐绍仪与那森过从甚密，那森同唐打牌时，每故意输给唐一、二千元，变相行贿，目的是请他向袁世凯进言。周学熙采纳李希明的建议，向袁请示，得到支持。迨唐绍仪找袁建议不要收回细绵土厂，已是来迟一步，为袁所拒。从此，周对李希明更加信任，此后还约他一起创办滦州矿务局。

周学熙于1906年写信给德璀琳，要求他交还细绵土厂，并通知他即日结清开平局垫款，以免辗辖。德璀琳借口细绵土厂与开平矿务局煤水铁路等相连之事甚多，请宽以时日，而且提到以前开平局与细绵土厂订有合同，如不愿合办须于三个月前通知。这时周一步不放，要求开平局必须即日停止垫款关系。德璀琳复信表示愿通知开平总理那森归还细绵土厂，但借机勒索酬劳二万两。周在坚持不许开平矿局继续垫款的同时，却同意于日后满足德璀琳的无理要求。

当时开平局的总理那森是个有名的中国通，又是德璀琳的女婿，为人非常狡诈。他听说德璀琳同意还厂后，竟直接给袁世凯上书，提出种种借口，拒绝还厂。周学熙坚持只承认德璀琳为交涉对手，否认那森有直接谈判之权。那森为了继续霸占细绵土厂，先请英籍律师进行恫吓讹诈，又抬出英国驻北京公使及驻天津总领事出面干涉。这些都是帝国主义分子在旧中国惯用的手法。但是周学熙始终不肯退让，坚持收回自办，终于在1906年8月间将细绵土厂收回，1907年改名为启新洋灰有限公司。

二

细绵土厂收回之后，因旧厂原股本虽已亏蚀殆尽，但是厂房、地亩、机器、家俱等固定资产尚在，首先便用了很低的估价将老厂收购下来。机器因须淘汰，未作价；房地、家俱原值扣除折旧，作价银元七万四千余元。周当时正负责办理北洋财政，身兼天津官银号及淮军银钱所负责人等要职。细绵土厂估值后，周在淮军银钱所存洋74,803.62元，除酬劳德璀琳二万元外，即以余款按老股本十万两核计清结旧案。

启新从一开始就先由国库垫款办理，然后再招募商股分认。周另作计划，按年产水泥十八万桶计，拟定资金总额一百万元，分为坐本与行本各五十万元。所谓坐本即建厂所需的固定资本，行本即一切经营所需之流动资本。当由袁世凯批准分别由淮军银钱所及天津官银号两处各供应五十万元。其中淮军银钱所承借的是坐本五十万元，按每元库平七钱二分，折银三十六万两，后又追补四万两，合计四十万两。因建筑厂房颇费时日，初期实际只支用十五万两。其后又决定坐本与行本均由天津官银号承借，以资划一。坐本是定期放款性质，期限十年，年息五厘。前三年只付息，不还本，至十年期满，本息还清。按当时长期放款尚不多见，而且一般借款利息均为月息八厘至一分二厘。启新初期得到的放款，既无任何抵押，期限又长达十年，而利息不及一般借款利息的半数。像这样特殊又特殊、优越又优越的条件，是启新创办期间极为突出的一个特点，绝非一般企业所能办到。启新所以能够有此特权，是周学熙利用其特殊势力，借国库公帑办私人企业。后来外传启新是“白手起家”，看来是不为无因的。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

在这里还得补充几句有关淮军银钱所的情况。按该所是专司淮军官兵俸饷出纳收支的总汇机关。淮军士兵薪饷，每年分九次开发，约四十天发饷一次，即所谓"淮军九关"之制，不同于湘军每月发饷。但实际上淮军每年仅发七关半，最初是因为各省应解的军费不能及时汇解而造成欠饷，后虽款到，不但不补发欠饷，而且仍按七关半发放，遂积成巨大金额，所存银两曾多至一千余万两，概由淮军银钱所存储，可是呈报兵部及户部则诡称全额发放。李鸿章死后，袁世凯继任直隶总督，扩充新军，交结朝贵，贪污肥己，所有开支，也多取给于淮军银钱所的存款。周学熙为袁的亲信，代袁理财，为银钱所的负责人，启新由银钱所借支坐本，不过是银钱所尅扣军饷中的点滴而已。

至于天津官银号，也是由周学熙总办其事。据闻天津官银号的存款，向以长芦盐运库解交之款为大宗。后来周学熙又作了长芦盐运使，北洋实业的财源，从此遂多转而直接仰赖长芦盐运。这就更可推而想见，启新的初期资本，实际是封建官僚凭借特殊势力，挪用国库公帑而来的。

有一件事最值得注意，那就是：启新从国库借款，原订十年本息偿清，但是事实上由1906年11月至翌年7月，仅仅八个月的时间，就募足商股而将官银号的贷款全部还清。在清朝末年，私人资本主义企业还不发展的时代，在短短八个月之内，就募足一百万元这样一笔不小的资本去搞一个重工业企业，这似乎是不易理解的。关于这个问题，我们没有深入分析过，只不过就常情作一些臆测。据我们看，迅速募足股本有以下几个原因：

首先，在1906年开办启新，已不同于1900年收回细绵土厂。这时，在技术上已经初步过关。德国技师昆德在唐山附近发现了塘

坊黑土是优质原料，大可不必远从广东香山去运粘土。这个大关键一解决，不但成本显著下降，而且成品质量也有所提高。当时中国正在推行"新政"，用这种洋灰修建炮台、码头、铁路桥梁、涵洞等，自比传统的三合土灌糯米汁为坚牢，所以销路不成问题。尤其是启新凭借官方势力，得到了优先运输、减税、专利种种特权，这就使启新刚一生产，即获暴利。最明显而突出的有两项特权，对启新说来比其他特权尤为重要，一向视为命脉，一是与铁路局的购运互惠合同，二是与滦矿的煤灰互惠合同。启新刚一成立，即依仗袁世凯的势力，令饬全国所有各铁路局采购启新产品，并由交通部令饬各路局与启新订立"互惠合同"，启新获得运费按六、七折收费的特殊优待，而且合同规定其他水泥公司不得援例。另外，启新在开办之初，必须向开平矿局购煤，开平每故意抬价，影响启新的成本。1907年启新与滦州矿务局订立了一个灰煤互惠合同，约定滦矿售煤给启新时，酌减价格，不得超过开平矿局市价的70%；启新售水泥给滦矿，按照定价，除足成本外，将余利减少30%。运费与煤耗在水泥制造与销售成本中是占比重很大的两个项目。有此两个合同，启新的利润可以滚滚而来。因此最初二年，不待结账，即先发息。在此之前，德璀琳勒索二万两酬劳之时，他的"理由"之一就是"洋灰厂大获盈余"，在那以后，利润更大。既然肯定可以获得厚利，投资的风险不复存在，周学熙遂决定尽早将启新转为私人资本，坐享其成。

其次，启新成立初期之所以一帆风顺，根本原因是周学熙充分利用了封建官僚的势力，特别是利用了与袁世凯的特殊关系。当时袁世凯任直隶总督，有内调为外务部尚书之讯，一旦袁离开天津而作京官，启新前途未必不生变化。周学熙嗅觉灵敏，宁可舍弃官

银号优厚借款而将启新全部转为私人资本，亦不愿蹈日后可能因官场变化而发生的风险。

在厚利已成定局的引诱下，启新的私人资本来自以下几个方面：(一)利用袁世凯的名义进行号召，于是一批封建官僚成了启新最初的股东。除周学熙本支旁支家族及亲友大量投资外，袁氏家族也获得大量股票(这些股票以"报效"方式取得)。历任丰润等县知县的卢木斋，也是最早向启新大量投资之一人。(二)周学熙既作了长芦盐运使，自与长芦盐商取得密切关系。这批盐商，素称殷富。他们最初投资于启新时，未始不认为是"报效"或"摊派"；后来发现启新利润大有甜头，所以很多盐商转而成为工业资本家。启新与滦矿的资本家李嗣香、李颂臣、李益臣等是这部分资本的代表。(三)当时社会上的士绅看到周学熙办理直隶工艺局等实业机构有一定成效，纷纷投资。此外，还有一些与启新有业务联系的五金行、木厂、大小包工等资本家，如上海老顺记五金行铺东叶澄衷、天津申大木厂周星北等，也都认购了一定数量的启新股票。

总起来说，启新最早是利用官僚势力，挪用国库公帑创办，在初期的暴利刺激下，迅速转入以封建官僚为主的一批资本家之手的。

三

细绵土厂是以旧式立式砖窑生产水泥，产量小，质量差。启新接办后，向丹麦史密士公司购置当时新式旋式钢窑铜磨，在旧厂以东建立新厂，称为甲厂。机器价格三十八万马克，1906年9月签订合同，1907年3月安装，11月试车，1908年1月开窑。此后又陆续增建乙、丙、丁、戊各厂，年产能力逐步增为一百八十万桶（每桶一百七十公斤），十倍于甲厂单独生产时期。

为了扩充设备，扩大再生产，启新不止一次增募股本，但也有几次投资额未变而股票升值。启新正式成立后不久，盈利即远远超过一般企业，股息达到一分六厘。1912年，将原股本二百八十五万元升值一倍，即一股变两股，另作新股三十万元，赠与创办人和部分高级人员，股本遂升为六百万元。过去启新的股票一律记名，在同一年，改为40%不记名，其目的有二：一是便利外国人投资（借重外人势力，抬高公司声誉），二是"报效"官僚或拉拢高级职员。

经过几次增资和调整股本，启新的资本由初开办时的一百万元，逐步增为1944年的四千三百五十万元。其后在国民党反动派时期，1947年调整为478.5亿元，但其时资本面额已毫无意义。

启新历次增加资本，其来源不外两条途径：一是利用公积金及准备金等积存的利润再投资；一是招收新股。所谓招收新股，仍是老股东优先认股，他们以历年剥削所得的大量红利股息、高薪、津贴、酬劳等转化为新的资本。因此新老股东之间，大小股东之间，为分配这些利润而勾心斗角，你争我夺。例如在1933年的股东大会上，董事兼协理王仲刘起立发言说："几年来，我们把盈余'掖'起一些，现在拿这笔钱办了一个江南水泥厂，一个厂变成了两个，启新是爸爸，江南是启新的儿子。从此，启新的股东也就是江南的股东，大家不用出钱，白得，白得，哈哈哈。"说是"白得"，的确不假。盈余是怎样"掖"起来的呢？就是每桶水泥提折旧二角。成本账内每桶扣二角，盈余账上一年内即可得二、三十万元。此外，启新还保有"后账"，而"后账"更是包藏着无数罪恶的。

说到江南水泥公司，附带想起另一件事。1933年，既经宣布用积累的盈余办了一个新的水泥厂，当年职员应得的花红，大部分即以江南股据代替现款发放。这一手法极其狡猾，它既节约了头寸，

需要全本请访问 www.ertongbook.com

又拉拢了一部分职员。尤有甚者，当一部分职员因年终亟需现款而不愿保存江南股据时，协理王仲刘、陈范有等分别授意各自的亲信，以七扣或六五扣，后又降为五五扣，收购职员手中股据，成交甚多。一转手之间，资本家即以低价掌握了大量的江南股票。

启新的股票，后来在市场上公开买卖。少数初期的大股东，论其投资比重，不过占全部资本三分之一左右。而三分之二的资本，分散在为数众多的散股手中。这样就给少数大股东一个机会，使他们长期掌握公司的大权。这少数股东，又分为若干不同的派系，进行了各种明争暗斗。

启新股东派系明争暗斗的目标无非是利润和权力，争夺的对象是董事部和总事务所的总理、协理与权限。主要派系有两个：一是以周学熙为中心的安徽系；一是以袁世凯家族为中心的河南系。另外还有拥有实力、坐山观虎斗而后来倒向河南系的李希明一系。他们相互之间有着错综复杂的亲戚关系或其他社会关系，利害一致时就联合，利害冲突时就争吵。争吵之后又可以磕头赔礼，在表面上维持和好关系。

安徽系的中心是周学熙。这一系的主要成员：在家族方面有他九弟周实之、侄周叔弢、子周志辅及周叔迦，婿张郊野及胡光镳等；亲信同乡方面有最早的坐办、后来担任过总理的陈一甫和他的儿子陈范有、陈达有，以及初期协同创业的安徽寿县孙多森和他的弟弟孙稚筠、孙章甫和孙稚筠的妹婿李伯芝等。另外在职员中任用了不少安徽籍的人掌握重要职责，尤其重用徽州人。陈范有担任协理期间聘请来负责技术工作的他的同学王松波、赵庆杰等，为方便起见，也列入这一系。

河南系初期的首脑是王筱汀。他死后，他儿子王仲刘掌握了

实权。王仲刘的儿子王功直后来也成了董事。袁世凯家族成员是袁的儿子袁克桓(心武)、克轸(凤镳)克久(铸厚)。开办初期的董事卢木斋原不属于河南系,但是因为反对周学熙,他的儿子卢开瑗就成为河南系的主要成员。河南系当权后,几乎所有各部门都安插了亲信职员,成为一个严密的组织体系。

实力派李希明本来是周学熙的得力助手,后来因为不满于周的专断,倒向了河南系。属于这一系的,有他的儿子李勉之、李进之以及在唐山工厂的一些重要职员。股东中盐商李嗣香、李益臣、李颂臣与李希明是远房本族,也可列入这一系。

周学熙出身于安徽一个封建官僚家庭,生于1865年。父亲周馥(玉山)是李鸿章淮军中一名文职官员,后来作过山东巡抚,署两江总督,调两广总督。周馥的女儿嫁与袁世凯的八子袁克轸为妻。周学熙中举后,在京会试屡次失败,于1898年捐候补道,由北洋大臣裕禄札委会办开平矿务局,后升为总办。1900年呈请重办细绵土厂(启新前身),但不久因送母入川南下,未能回任。1901年由山东巡抚袁世凯札委创办山东高等学堂。1902年袁世凯任直隶总督,周馥继任山东巡抚,周学熙因迴避而到天津,奉袁命创办银元局。1903年,周学熙去日本考察工商业,虽只去了两个多月,但对他影响很大,从此他认为必须效法日本,走日本的道路。

周学熙自从日本考察归来,即创设了北洋工艺局,这是北洋官营实业的总机关。周后来升任长芦盐运使、直隶按察使,但是始终兼任着北洋工艺局的总办或督办,直到袁世凯调离直隶为止。在工艺局之后,他举办了实习工厂、高等工业学堂、教育制品所、劝业铁工厂、种植园、官纸厂、劝业会场、北京第一第二小学堂工场等事业单位,名为提倡民营工业,实际是官办事业,所以随着人事变迁

而相继停废。

1906年，周学熙除办启新洋灰公司外，还开办滦州矿务公司（后与开平合并为开滦矿务局）。1915年，又创办华新纺织公司。其间他还主持开办京师自来水公司，参与过滦州矿地公司、耀华玻璃公司、普育机器厂、中国实业银行、华新银行、久安信托公司等企业，成为知名的实业家，与南通张謇并称"南张北周"。民国初年，周学熙曾两度作过北洋政府的财政总长，可是他在实业方面更为知名。

周学熙的思想与李鸿章、左宗棠等大官僚初无二致。他们主张"中学为体、西学为用"，目的无非是长久维持反动的封建统治。周在晚年（1946年）自撰墓志铭，并不讳言自己两任民国财政总长是"值清室逊位，遵隆裕太后内外大小臣工照旧供职之诏"而行事的。他对已被推翻的反动封建统治者如此忠诚，对窃国大盗袁世凯也是毕恭毕敬，因而要求属下对他也要俯首贴耳、唯命是从。启新在初开办时，负责人都要捐个官，公司门口摆放黑红水火棍和虎头牌。周任总理时，并不常到公司办公，但偶来一次，号房听差总要在前喝道高喊"总理到"，霎时全体职员都要屏息肃立，完全是封建衙门气派。

在周学熙任启新总理期间，他一再强调不用周氏家族一个人，事实上启新的主要职位很多是由他的亲信或同乡担任。最初，他还在作官，不能亲自在公司主事，又不肯把经营管理大权轻易让人，就实行了"坐办"制度。1906年，以陈一甫为驻津总理处坐办，李希明为驻唐山厂经理，而人权、财权仍紧紧掌握在周自己手中。在作了总理之后，甚至连一元钱的开支也要亲自批示。他对于侄告诫说："要搞实业，首要的是抓权。"

周学熙专断独行，尤其到了晚年，用人不当，偏听偏信，对一般职员的呼声，置若罔闻，遇到挫折之后，仍不能进行改革。河南系之所以能够倒周，与周本身的弱点是分不开的。周退出启新之后，吃斋念佛，反映了失败后的苦闷空虚。

陈一甫（名惟壬）是安徽人。他的前辈是淮军官员，陈本人也是随淮军到北方的。他的特点是谨小慎微，对上司忠实，唯周学熙之命是听。周学熙为他捐了候补道，取得资历，聘他为启新"坐办"。他到启新最早，可是一直担任坐办或协理，都算是副职，直到1932年才升任总理。可是当时河南系实力过强，陈只作了一年总理就迫于情势而退让。他的儿子陈范有后升任协理，次子陈达有在解放后也进入了启新。

启新初期，周学熙为总办，另有两个会办，一是孙多森（荫庭），一是徐履祥，都是安徽人，也都是袁世凯的下属，其中孙多森对启新所起的作用更大一些。1907至1912年，周学熙作启新总理，孙多森任协理。1911年孙任劝业道，协理一职让给他的弟弟孙稚筠。前面提到的滦矿、启新煤灰互惠合同的甲、乙双方代表就是周学熙、孙多森二人，因此说孙多森对启新起了不小的作用。孙多森1916年创办中孚银行，1920年病故。他的十三弟孙章甫也是启新的大股东，后来作了协董，又升为副董事长。

启新原是在袁世凯扶植下办起来的，袁世凯也攫取了启新的大量股票。但是在他生前贵为总统、"皇帝"，他的儿子有的学文，有的学武，准备窃取军政大权，当然不屑于到启新担任职务，所以最初只派王筱汀到启新担任协理。袁死后，诸子析产，其他各支所分得之股票，卖尽押绝，独五妾一支将股票保全。五妾生有四子：克桓（行六），克轸（行八），克久（行九），克安（行十一）。前三人先后

进入启新。袁氏家族先后进启新以来，河南系势力大增，先将周学熙排挤出总理宝座，后又掌握董事部与总事务所的实权，使安徽系大受打击。

王筱汀（名锡彤）河南汲县人，是清朝拔贡，曾在河南教书，同袁世凯长子袁克定是结拜兄弟。1909年袁世凯邀王襄办实业，任北京自来水公司董事。1911年王任启新董事，1912年任协理，在职员中安插了一些亲信，逐渐形成河南系。王的女儿嫁给周学熙九弟周实之之子为媳。王的胞侄娶李希明之女为妻。周学熙对河南系之形成，不能放心，对王颇有压制。周在1924年辞职后，宁任用与启新关系不深的言仲远担任总理，也不叫王升任，王当然极为不满。1927年，董事会改选结果，五名董事是王筱汀、李希明、袁克桓、王士珍、王仲刘，几乎清一色的河南系，内部斗争更趋剧烈。

袁克桓是河南系后来的中心人物，是袁世凯宠爱的儿子，曾到英国学习陆军。他在周学熙辞职之后，于1927年当选为启新董事。他之进入启新，是借助于乃弟袁克轸之力的。本来启新创办之初，借袁世凯之力取得了很多特权，而且启新每遇困难，周学熙即求助于袁。袁既倒台，其子弟进入启新，周无法拒绝，况且袁克轸是周的妹丈，似乎更是名正言顺。不过袁克轸只是少爷公子，不如克桓权谋善变。在乃兄的策划下，袁克轸于1924年大闹股东会，当面指责周学熙，打击周的声势，引起周的辞职（后详）。袁克桓进入启新后，1930年担任协理，迅速掌握了实权，1933年升任总理。河南系的势力，随着袁克桓的当权而日益上升。1945年日本投降后，袁克桓被迫辞职。

启新早期大股东卢木斋、历任赞皇、南宫、定兴、丰润等县知县，1911年任启新董事。周学熙与卢木斋同是官僚，本来关系尚好，

但二人均自视甚高。卢常在董事会上对周指责，矛盾日深，后来卢专去经营地产，董事遗缺由安徽系孙章甫递补。

卢木斋的儿子卢开瑗从美国留学返国，最初并未附袁，但为父泄愤而与王仲刘一拍即合。王、卢二人遂联袂投袁，形成反周的阵容。股东会上倒周的闹剧中，王、卢向称有名打手。后来卢开瑗当上专董，负责办理由启新吞并的大冶湖北水泥厂事宜。有一次代表公司去南京实业部呈递公文，因文句须加修改，本应寄回天津总事务所另缮再递，而卢嫌麻烦，乃自刻关防，另缮后递上，事后始报告总事务所，可见他的胆大专擅。抗战期间，卢开瑗到国民党统治区，搞了一个少将军衔，到处招摇。他既不在天津，乃委其弟卢开明每日到公司董事部代行董事职权，实际是监视袁、王及周实之的行为。卢开瑗久欲得协理实缺，终未实现。

四

启新早期重要人物，除周学熙外当属李希明，他到启新实际比周更早，而且始终紧紧掌握唐山工厂。他在启新共二十五年，1931年逝世时，已是百万富翁，成为启新资本家中巨富之一。

李希明（名士鉴），1870年生于天津，北洋武备学堂及路矿学堂毕业，先后习德文八年。1900年，周学熙拟收回细绵土厂，委昆德为化验师，李经理其事。李陪同昆德在唐山附近探寻粘土，解决了原料供应问题。记得在1928年某次股东会上，李向股东说："想当年，遍山遍野去找原料，一天跑到晚，有你们么？那时你们在哪里呀？"又指股东说："你们拍手、鼓掌，我把唐山厂里的工人都带来，倒看看谁的巴掌拍得响！"

李希明初期驻厂期间，周学熙另派提调饶某驻厂，每日向周打

报告，周即据以给厂下指示。李不能容忍，到天津与周面争。周不得已，撤回饶某，另派会办徐纬人驻厂。徐为人温和，对李同情，得以相安。最初厂内员司也是周学熙所派遣，李的对策是从工人中收买二人为监工，一是穆和忠，一是常鸿吉。这二人成为李的亲信，权力极大，树立羽翼，压制工人。

李希明不仅初期即驻工厂，而且在作了总理之后，仍然常驻厂内而少到天津。他的子女都是在唐山成长的。他同唐山以及邻近地方官吏有比较近密的关系，其目的不外借着这种势力在采买地亩和石山的时候，可以减少一些阻力；同时在对付工人的反抗时，也要借重官厅势力。

启新对工人的残酷剥削是骇人听闻的，工人稍一反抗，资方即勾结当地军警武力镇压。1920年工人罢工，李希明一个电话调来军警，把工人绑起三十多人，把罢工镇压下去。1922年，启新工人与唐山其他工矿企业工人联合，发动一次规模巨大的罢工斗争，六千多人参加，坚持二十二天。李代表资方，请调芦台镇驻军十三混成旅旅长董政国、开平镇守使殷本浩、滦县县长王廉甫、开滦矿保安队、护路队等大批武装前来协助镇压。而其中帮助资方镇压工人最卖力气的是直隶全省巡警道杨以德（绰号"杨梆子"），因为他是李的妻兄。李自称是洋派人物，声言反对旧社会拜把一类的勾当，并以此为家教，不许子弟与人换帖。可是他为了镇压罢工，竟与董政国、殷本浩、杨以德共四人结拜成为兄弟。另外，李的儿子李进之的妻子是滦县县长王廉甫之女。董政国愿以女儿嫁与李的另一个儿子李宝昨；后来发生了轰动一时的李宝昨杀妻案，所杀即董政国之女。

李希明不仅在启新掌握实权，享有薪金、董事酬劳、花红、利润

的巨额收入，同时还是若干其他企业的董事、股东。他在启新亲自掌管矿地资金，手中游资又通过厂内亲信之手高利借出，每年获益至丰。李在唐山社会地位之高，即使是地方官吏也未敢相比，因此有"李总办"、"洋灰李"、"唐山王"等称号。

李在工厂为最高指挥者，对天津总事务所之命，认为可行则行，认为不可则不听。总事务所鞭长莫及，无可如何。周学熙屡次试图派人下厂"卧底"，除上述饶某外，还有周叔迦、胡光镳等，当然不受欢迎。唐山工厂不设厂长，行政负责人称为"管理"。因李即为驻厂经理、专董，倘再设厂长，恐生矛盾。早期周学熙派去的管理张禹民，颇得李的信任，被李延为家庭教师。张是周所创办的高等工业学堂毕业生，专攻化学，但到厂后并未管理技术工作，而只负责行政事务，厂内技术工作主要依靠外国技师。

1926年，启新实行专董制，李希明为驻厂专董，地位更加巩固。

李希明掌握工厂的特点之一是抓紧技术工作的领导权，主要方法是依靠外国技师。本来在1901年醇亲王载沣去德国为克林德公使被杀一案赔礼，李是随员之一，那次就曾借机会考察过德国实业。他对外国技师在技术上依靠，而又有一套驾驭的方法，外国技师因为自有打算，表面上也乐于为李所用。

启新的外国技师相当多，但关键性人物有两个，一个是德国人昆德，另一个是丹麦人金森，此外还有一人，技术水平不如前二人，但与李的关系也很近密，即丹麦人薛乐达。

昆德在来华以前已在德国取得化学博士学位，经德璀琳介绍到唐山细绵土厂以后，他最大的成就只是化验证明唐山附近的塘坊黑土是制造水泥的一项优良原料。自1900年起，李希明进厂，他二人之间即建立起友好关系。启新初创时，本不许外人投资，可是

需要全本请访问 www.ertongbook.com