



招商局文库·研究丛刊

# 汉冶萍公司史

胡政一主编  
张后铨一著

THE HISTORY  
OF  
HANYEPING  
CORPORATION



社会科学文献出版社  
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

014056035

F426.31  
21

THE HISTORY OF HANYEPING CORPORATION

# 汉冶萍公司史



胡 政 / 主编  
张后铨 / 著



招商局文库 · 研究丛刊



北航

C1744064

F426.31

21

## 图书在版编目(CIP)数据

汉冶萍公司史 / 张后铨著. —北京: 社会科学文献出版社, 2014. 8

(招商局文库·研究丛刊)

ISBN 978-7-5097-6167-0

I. ①汉… II. ①张… III. ①汉冶萍煤铁厂矿公司—经济史 IV. ①F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 133684 号

招商局文库·研究丛刊

### 汉冶萍公司史

著 者 / 张后铨

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 近代史编辑室 (010) 59367256

责任编辑 / 王 雪 宋荣欣

电子信箱 / jxd@ssap.cn

责任校对 / 张文飞

项目统筹 / 宋荣欣

责任印制 / 岳 阳

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

印 装 / 三河市东方印刷有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/16

印 张 / 36.75

版 次 / 2014 年 8 月第 1 版

字 数 / 581 千字

印 次 / 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-6167-0

定 价 / 128.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究

## 《招商局文库》编辑委员会

主任委员 胡 政 谢寿光

委 员 (按姓氏笔画为序)

|     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|
| 马 敏 | 刘兰兮 | 李亚东 | 朱荫贵 |
| 杨 群 | 陈争平 | 易惠莉 | 武 力 |
| 徐秀丽 | 虞和平 | 黎志刚 |     |

## 招商局文库总序

1872年创立的中国第一家民族工商企业——轮船招商局是晚清洋务运动仅存的硕果，它发展至今天，已成为横跨金融、交通、地产等三大核心产业的企业集团。自创立以来，招商局与祖国共命运，同时代共发展，饱经沧桑，几度挫折，几度辉煌，生生不息，以它与中国近现代化进程和中国近代社会经济生活的紧密联系从一个侧面折射了中国社会一百多年来的发展历程，它在自身经营发展中的重大事件印证了中国社会发展的跌宕起伏、荣辱兴衰，也成为中国近现代史上的重要坐标。招商局史不仅属于招商局，也属于全社会。招商局的发展史，值得学术界不断地探寻和回视。因此，有些学者提出了“招商局学”概念，希望学术界努力使之成为中国近代史研究的一个分支学派。可以说，发展和繁荣招商局历史研究，是大家的共同心愿。

自20世纪早期开始，不少专家、学者潜心研究，陆续出版、发表了许多有关招商局研究的著述，新观点、新发现层出不穷。继承招商局金字招牌的招商局集团深刻认识到招商局厚重历史的社会意义，自觉肩负起社会责任，从20世纪80年代开始，积极组织、投入各方面力量，挖掘招商局百年历史，分别在1992年和2007年成功举办了招商局历史学术研讨会，在2004年成立了招商局史研究会，设立了招商局历史博物馆，在2005年开设了招商局史研究网，历年出版和赞助出版了多本招商局历史研究图书，出资拍摄了多部招商局历史题材专题片，鼓励和支持了院校普及招商局历史知识以及培养招商局历史研究人才，派员对散落在各地的招商局文献进行了调查和复制以及购买，定期公开了许多招商局馆藏招商局历史档案。我们不遗余力地做好这些工作，除了推动招商局自身的企业文化建设

外，最重要的是为社会各界研究招商局史提供力所能及的帮助，为社会研究招商局历史服务。

2010年，鉴于招商局历史研究的迫切需要和为了系统化地展示招商局历史研究的著述、文献史料，我们提出了出版“招商局文库”的设想，希望将以前历年来已出版的和今后将出版的有关招商局历史研究书籍以统一的版式集中出版。

社会科学文献出版社对我们的这一设想给予了大力支持，对如何建立“招商局文库”提出了具体的工作建议，并承担了出版任务。目前，“招商局文库”主要设有“研究丛刊”、“文献丛刊”两个系列。2012年，适逢招商局创立140周年纪念，我们将集中出版一批学术论著和历史文献，以作为“招商局文库”的开篇。今后，“招商局文库”书籍将陆续与大家见面。

希望“招商局文库”书籍能为大家提供更好的帮助，并引起更多的专家、学者和社会人士对招商局及招商局历史研究的关注、支持。

招商局集团

2012年1月

# 序

胡 政

呈现在读者眼前的，是“招商局文库·研究丛刊”系列最新收入的《汉冶萍公司史》，这是丛刊中第一次出现不以招商局为主要研究对象的学术著作，貌似突兀，却又是情理之中的事。

2012年，“丛刊”收入了一本题为《招商局与汉冶萍》的著作，作者张后铨教授在书中对汉冶萍和招商局的关系做了详细的梳理，指出招商局对汉冶萍在股权、人事、制度章程等方面的控制、参与和影响。譬如汉冶萍的前身汉阳铁厂和萍乡煤矿创办资本的95%和80%都来自招商局及其关系企业，招商局督办盛宣怀曾担任汉阳铁厂和汉冶萍公司最高负责人长达20年，等等。由于汉冶萍与招商局之间的这层“姻亲”关系，汉冶萍也就自然成为招商局史研究者视野中的一个焦点，张后铨教授的这本力著《汉冶萍公司史》正是在此关注焦点下的产物。

《汉冶萍公司史》从公司史的角度揭示了在中国近代动荡的社会环境下，一家钢铁公司从创立、发展直至消亡的完整历程。在近现代经济史研究中，专门为一家公司立传做史的很少，而以经济现象、事件、制度等方面的研究为主流，本书一方面为读者拉出了一条清晰的“史”的线索，同时在历史化的叙述中，深入剖析了汉冶萍公司的治理结构，对于它的官督商办体制、股份制结构、管理架构等，都做了梳理与深入研究。建立于大量一手资料的基础之上，这种史论结合的综合研究视角和方法，不仅努力向我们还原了历史场景，带出了对中国工业化、现代化进程的种种思考，同时也为读者带来了深入浅出、纵横捭阖的阅读体验。对于汉冶萍公司研究中的热点问题，如铁厂的选址、盛宣怀招募商股等，张教授也都提出了



自己的看法，论述充分，让人信服。

张后铨教授是中国近代航运史与招商局史的研究专家，年已古稀，仍笔耕不辍。在写作此书的过程中，为了收集资料，张教授奔波于各大图书馆、档案馆、资料馆，付出了艰辛的劳动。《汉冶萍公司史》的出版，不仅丰富了我们对于招商局历史的认识，也丰富了我们对中国近代经济史的认识，在此要对张教授的辛勤工作深表谢忱。

“招商局文库”自2012年启动以来，迄今已收入了包括本书在内的七本学术著作以及历史文献，我们将继续丰富和完善这个文库，以推动对招商局及相关问题的学术研究。我们也将一如既往地研究者提供适当的资助和必要的条件，希望能吸引到更多的有识之士加入到招商局史的研究中来。

2014年6月

（序作者为招商局集团副总裁、招商局史研究会副会长、招商局历史研究丛书编委会主任）



## 导 读

### 钢铁救国

鸦片战争之后，外国势力不断蚕食中国的矿山资源。中国有识之士逐步认识到，必须发展民族矿产业，才能抵御外国势力对中国矿产的掠夺。在中国第一轮寻找煤铁矿的热潮中，布政使衔直隶候补道、招商局会办盛宣怀率先行动，于19世纪70年代奉李鸿章之命，相继在湖北广济、兴国和荆门设局采煤，虽然这些活动均以失败告终，但有一个惊人发现：找到了特大型优质铁矿——大冶铁矿。

中国人创办钢铁业的尝试开始于19世纪80年代。首先是潘霨、潘露兄弟在贵州试办青溪铁厂，接着是张之洞在广州筹设凤凰岗炼铁厂。这些试验均无果而终，但他们作为中国钢铁业先驱者的形象已经定格在中国冶金业的镜头上。

### 路通京汉

修筑京汉铁路的首创者是和李鸿章齐名的晚清重臣张之洞。

担任湖广总督的18年（1889~1907年）是张之洞一生中最辉煌的岁月，而创办京汉铁路和汉阳铁厂则是他督鄂期间最杰出的成就。张之洞力排众议，筚路蓝缕，主持修建了中国第一条干线铁路——京汉铁路（原称卢汉铁路），后世将他誉为“铁路主办元勋”。

时任津海关道兼招商局督办的盛宣怀是一位革新型、开放型官僚，也是一位长于谋略的经商奇才，自1896年兼任铁路总公司督办后，力克时

艰，呕心沥血，为建成京汉铁路做出了极其重大的贡献，故张之洞称赞道：“卢汉铁路乃吾兄一人之功。”

铁路是近代文明的象征，也是衡量一个国家近代化程度的重要标尺。1906年京汉铁路的建成标志着中国铁路建设新纪元的到来，这对于推动京汉之间的商业贸易往来，改变中国近代经济的总体格局，带动京汉沿线特别是汉口的城市建设和促进铁路相关产业特别是冶金业的发展，都具有难以估量的作用。

京汉铁路至今仍是贯穿南北的京广铁路的重要组成部分，武汉则是连接九省乃至全国的交通枢纽。呼啸前行的客货列车诉说着这段不寻常的往事，也在告诉世人：张之洞将和这条运输大动脉一道永远矗立在人们心中。

## 金牌铁厂

汉阳铁厂是为修建卢汉铁路于1890年创办的，是中国也是亚洲第一家规模最大的钢铁厂，1894年6月建成投产，使广袤而古老的亚洲大地上第一次露出了近代钢铁文明的曙光，并宣告了中国近代钢铁工业的正式诞生，其创办人张之洞赢得了“中国钢铁之父”的美誉。创办汉阳铁厂是中国近代化进程中里程碑式的大事，在中国冶金史乃至整个近代经济史上都具有极其重大的意义和深远的影响。

汉阳铁厂的建成，开创了中国冶金业的新纪元，为建设以汉阳为中心的钢铁煤炭联合企业奠定了基础，也为中国近代铁路建设做出了特殊重大的贡献。同时，初步形成了以武汉为中心的湖北近代工业新格局，引领了湖北乃至全国对外开放的潮流，并客观上为辛亥革命的爆发准备了社会经济条件。

汉阳铁厂在确定体制、筹措资金、购买机器、聘请洋匠、选择厂址、开采铁矿、寻找煤矿、扩大销路等方面均成绩斐然。尤其是已经大规模开采的大冶铁矿，成为亚洲最大铁矿和汉阳铁厂最重要的原料基地。

汉阳铁厂一度是亚洲首屈一指的金牌钢铁厂，盛宣怀称赞道：“铁厂为中堂督鄂第一实业，十余年艰苦增拓，美溢欧美。”

但是，汉阳铁厂毕竟是一家官办企业，随着时间的推移，官办企业的弊端日益暴露，铁厂债台高筑，亏折不赀，似乎走进了一条死胡同，与此后创办的日本制铁所的差距也越拉越大。

汉阳铁厂已面临绝境，张之洞一筹莫展。

### 必经途径

汉阳铁厂要走出困境，必由之路只能是商办。

从官办到商办的过渡形式是官督商办，而其代表人物即为盛宣怀。他1896年就任铁厂督办后，委招商局帮办郑观应兼任汉阳铁厂总办。盛宣怀不仅在铁厂推行了一套行之有效的管理制度，而且带来了招商局、电报局、中国通商银行等企业的巨额投资，仅招商局一家的投资到1908年即达101.9万两。汉阳铁厂、萍乡煤矿、大冶铁矿的面貌发生了翻天覆地的变化。

盛宣怀委派总办李维格于1904年远赴欧美考察铁政，采买机器，选雇洋匠，采用西方新式技术，从1905年起对汉阳铁厂进行了彻底的改造和扩建，该厂从此被西方人士惊叹为“中国20世纪之雄厂”。

盛宣怀在中外专家对大冶铁矿反复勘测的基础上，开辟了新采区，使冶矿年开采能力达到17万~18万吨。

变化最大的莫过于萍乡煤矿，1898年3月成立萍乡煤局，次年，萍矿以招商局产业为担保，向德商借款400万马克，对萍矿进行彻底改造，并相继修建萍安、萍醴、萍株等铁路，萍乡煤矿成为中国较早采用机器采煤、洗煤、煤焦、运输煤焦的特大型煤矿之一，成为中国近代化程度最高的一座煤矿。

汉、冶、萍厂矿的规模不断扩大，20世纪初雇用工人约2万人，资产总值1908年高达4087万两，均为当时中国企业之最。

但是，官督商办之弊在汉、冶、萍厂矿越来越突出，任人唯亲、营私舞弊的现象越来越严重，相继发生林志熙贪污公款案等重大案件，对厂矿进行股份制改造已势在必行。

## 东方之光

如果说，汉冶萍从官办改为官督商办是一种无奈选择，那么，从官督商办到完全商办则是一种自觉行动。

盛宣怀1908年奏请清廷获准后，将汉、冶、萍各厂矿合组一家公司，即汉冶萍煤铁厂矿有限公司，1908~1911年共招股743万元，股本总额达到1380万元。产品销路不断扩大，迅速占领国内外两个市场，公司规模更加恢宏，在找矿方面更捷报频传。汉阳铁厂1909~1911年建成高炉3座，连续3年实现盈利。大冶铁矿1910年经总矿师赖伦勘测，总储量达1.039亿吨，为当时世界级大矿。萍矿1911年煤、焦产量分别达到创纪录的111.5万吨和16.6万吨。

汉冶萍公司是中国第一家民族冶金企业，是一家曾雄踞亚洲首位，总事务所设于上海，下辖汉阳铁厂、大冶铁矿、萍乡煤矿等厂矿，集化铁炼钢、煤铁开采、焦炭烧炼于一体，总股份达1380万元的股份制钢铁煤炭联合企业。

汉冶萍旗下企业众多，除三大厂矿外，还拥有独资或合资企业不少于40家，遍布鄂、赣、湘、皖、辽等省份及日本等外域。公司拥有一支颇具实力的专业运输船队。汉冶萍已成为国内最大企业，其资产总值约相当于另一家特大型企业——招商局的2.5倍，职工总人数在欧战爆发前后已接近3万和超过3万，这是近代中国最宏大的一支产业工人大军。

成立初期和欧战时期是汉冶萍公司的两个黄金期，钢、铁、矿石、煤、焦产销两旺，盈利大增，仅1916~1919年盈利即达1137万元。

商办初期的汉冶萍一派繁荣，光焰万丈，闻名遐迩。人们翘首企盼汉冶萍能够再攀中国冶金业的高峰。

## 风狂雨骤

正当汉冶萍健步迈进在世界钢铁舞台之时，一场狂风暴雨正在袭来。

公司受到辛亥革命风暴空前严重的冲击，财产损失高达372万两。心

怀叵测的日本人趁机推销所谓的中日合办，试图将汉冶萍纳入自己的势力范围。此举激起中国人民的极大愤慨，在一片抗议声中，这场闹剧黯然收场。

此后几年时间内，汉冶萍历经了多次惊天动地的事变。国有风波、大借款案、官商合办、“二十一条”，将本已元气大伤的汉冶萍一次又一次推入黑浪翻滚的旋涡，其始作俑者正是日本人，汉冶萍走上了一条沦为日本附庸的不归路。

汉冶萍内外纠葛和矛盾特别频繁、复杂，公司与中央政府之间、公司与鄂赣等省地方势力之间、公司内部劳资之间的矛盾相互交织，更把汉冶萍折腾得遍体鳞伤。其中居于支配地位的是汉冶萍与日本帝国主义的矛盾，日本是扼杀汉冶萍的元凶。

在汉冶萍的各种纠葛中，我们要特别关注盛宣怀及其子盛恩颐所起的作用。盛氏父子先后担任汉冶萍最高负责人长达半个多世纪（1896～1948年），而整个汉冶萍历史不足六十年（1890～1948年），招商局一度是汉冶萍改归官督商办和商办后的最大投资商。招商局与汉冶萍的关系在盛宣怀逝世后虽基本终结，但以盛宣怀名字命名的愚斋义庄仍以第一大股东的身份牢牢掌控着汉冶萍。盛宣怀在汉冶萍所起的作用相当复杂，是他创办了汉冶萍并使之发展成为中国规模最大的钢铁煤炭联合企业，又是他将汉冶萍引向了沦为日本附庸的万丈深渊。其子盛恩颐对汉冶萍无寸功可言，他在充当日本傀儡、激化劳资矛盾等方面都扮演了一个不光彩的角色。

## 跌入深渊

自盛宣怀1916年病逝、欧战1918年结束之后，汉冶萍日渐走向衰败，貌似强大的躯体在内外势力夹击之下竟轰然倒下，昔日的繁华如过眼烟云，瞬间即逝。汉、冶两厂先后熄火停炉，萍乡煤矿被江西省接管，旗下众多企业如鸟兽散，显赫一时的汉冶萍只剩下孤零零的一座大冶铁矿在苦苦支撑。

是什么原因使汉冶萍顷刻间土崩瓦解？管理方面的失误、各类人才的奇缺、国内形势不安定、公司资本构成不合理、支付的利息过高、国家无

力实行保护政策、国家无重大建设工程、盛氏家庭的操控、地方势力的争夺、公司高层无休止的盘剥、中央与公司关系未理顺、国际钢铁市场的萎缩、萍乡煤焦供应链断裂、公司执行寅吃卯粮政策……诸如此类，不胜枚举。这都是撼动汉冶萍这棵大树的力量，但都难以将它立即扳倒在地。

汉冶萍失败的主要原因是日本帝国主义对公司疯狂的经济掠夺和赤裸裸的独自占有，这是近代中国社会的主要矛盾——帝国主义与中华民族矛盾发展的必然结果。

甲午战争后创办的日本制铁所为解决铁矿石供应问题，将目光盯上大冶铁矿，开始了一系列有计划、有预谋的行动。先是前首相伊藤博文 1898 年来华作试探性“旅行”，1899 年日本与中国签订煤铁互售合同，迈出了染指冶矿的第一步。1904 年双方签订公司向日本借款 300 万元的合同，以冶矿的部分产业作担保，以向日本出售矿石的收入偿还债务，这是公司首次向日本借债。据日本官方透露，他们将通过各种手段攫取冶、萍两矿的采掘权、管理权，这是一个深谋远虑的长期侵略计划。日本在自身欠有大量外债的情况下，不断向汉冶萍贷款，截至 1930 年 5 月共贷款 32 笔，计 5060 万日元、银 396 万两、洋例银 82 万两。这些以公司全部财产作抵押、时间长达 40 年、利息又偏高的贷款，像一根根绳索将汉冶萍牢牢捆住，直至窒息而死。公司在冶矿的一切权利，包括矿山开采权、经营自主权、矿山管理权、产品定价权都被剥夺。冶矿变成了日本的单一供矿机构和经济附庸。大冶沦陷期间日本彻底抛弃最后一块遮羞布，设立日铁大冶矿业所，直接进行野蛮霸占和殖民统治。向汉冶萍贷款是日本进行资本输出的血淋淋的典型案列。

在公司走向衰亡的过程中，盛宣怀之子、汉冶萍总经理盛恩颐助纣为虐，起了特别恶劣的作用。

## 安源罢工

萍乡煤矿是汉冶萍的重要部分，路矿两局工人最多时达 1.7 万人，这是一支同先进的生产方式相联系，高度集中，特别能战斗的产业工人大军。

安源路矿工人运动是汉冶萍工人运动最精彩的一页，是汉冶萍工运史

上参与人数最多、持续时间最长、活动区域最广、斗争策略最佳、影响最为深远的一章。

安源煤矿是中国工人运动的策源地之一，这里诞生了中国共产党第一个产业工人支部，中国第一个产业工会组织——安源路矿工人俱乐部，中国工人阶级第一个经济组织——安源路矿工人消费合作社。

安源路矿工人运动同毛泽东、李立三、刘少奇等领袖人物的革命活动紧密相连，同秋收起义、井冈山创建根据地等伟大革命斗争休戚相关。

安源路矿工人运动的烈火在极其严酷的环境下熊熊燃烧了五年多，他们采用“哀而动人”、“弯弓待发”等策略，使安源路矿工人俱乐部在白色恐怖下“巍然独存”。安源工人在秋收起义中的表现“颇具声色”，被党中央赞誉为“革命的先锋队”。

安源工人运动是汉冶萍工人运动的缩影，创造了中国革命运动史上的奇迹。

## 分道扬镳

抗战爆发后，汉冶萍经历了一场大动荡、大变迁、大分化。

汉冶萍大部分员工卷入全国抗日战争洪流，开展了一场惊心动魄的厂矿大迁徙。在钢迁会组织下，一支由招商局、民生等公司 60 余艘新式轮驳和 7000 余条旧式木船组成的浩大船队，承满 5 万余吨器材设备，穿梭于长江中流和川江航线，构成了一幅壮阔恢宏的画卷！中国钢铁工人和海员船工在严酷战争环境下抒写了一组雄浑悲壮的英雄史诗。

钢迁会入川后，选址大渡口重建钢厂，在川南桐梓、綦江开采煤矿，克服千难万险，承担起生产钢铁的重任，为保证抗日战争对钢铁的需求和大西南冶金工业体系建设做出了巨大贡献。

与此形成鲜明对比的是，盛恩颐一伙 1938 年东渡日本，对日方做出具有通敌性质的表态：“通力合作，事不难为也”，后又当面接受东条英机“以后冶矿概归军部管理”的命令。汉冶萍部分职员为虎作伥，积极为日本震慑和役使华籍矿工效力。日铁战时疯狂掠运大冶矿石 500 万吨，盛恩颐同样难逃罪责。



## 落日斜阳

抗战胜利后，国民政府全面接收日铁大冶矿业所在鄂财产，同时清理和接管原汉冶萍在湖北境内的产业。整个接收和接管过程依法有序进行。

资源委员会清理汉冶萍的最终目的是将其收归国民政府所有。盛恩颐之流不甘心失去已有权力和利益，顽固地抵制和抗拒国民政府的接管，但这不过是螳臂当车而已。盛恩颐的哀号是留给这家企业的最后一首挽歌。

在接收日铁大冶矿业所产业和清理原汉冶萍资产的基础上重建一座新的钢铁厂本来是顺理成章之事。但是，由于内战爆发，经济萧条，民生凋敝，抗战胜利前夕就开始筹议的华中钢铁公司历经波折，一再缩减建设规模，最终只进行了试验性炼钢便草草收场。

抗战胜利后，随钢迁会西迁的原汉冶萍大部分设备和人员的命运也发生了重大变化。随着国民政府内战政策的失败，大渡口钢厂生产跌入低谷，基本建设停滞不前，企业的命运即将发生根本性改变。

抚今追昔，感慨万千。从武钢、重钢、汉钢、冶矿、新冶钢、萍矿身上，我们不仅可以依稀看到昔日汉冶萍的风采，也惊叹于时代的沧桑巨变，更为汉冶萍昔日最重要的盟友招商局重铸辉煌而喝彩。

# 目 录

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 导 读 .....                        | i   |
| <br><b>第一章 强国之梦</b>              |     |
| ——中国冶金业诞生的前奏 .....               | 1   |
| 第一节 中国矿产业面临的严峻形势 .....           | 1   |
| 第二节 国人创办钢铁业的两次尝试 .....           | 13  |
| <br><b>第二章 异军突起</b>              |     |
| ——江汉交汇处的巍巍大厂 (1890 ~ 1896) ..... | 20  |
| 第一节 汉阳铁厂的艰难诞生 .....              | 20  |
| 第二节 创办汉厂的重大意义与局限 .....           | 49  |
| <br><b>第三章 三足鼎立</b>              |     |
| ——厂矿新格局的初步形成 (1896 ~ 1908) ..... | 68  |
| 第一节 官督商办体制在铁厂的确立 .....           | 68  |
| 第二节 厂矿面貌脱胎换骨的变化 .....            | 91  |
| 第三节 汉阳铁厂的成就与缺陷 .....             | 119 |
| <br><b>第四章 东方巨擘</b>              |     |
| ——公司短暂的黄金时代 (1908 ~ 1911) .....  | 144 |