

实业巨擘周学熙

周 慰 曾

周学熙(1866—1947),字缉之,号定吾,60岁后又号止庵,自署卧云居士。安徽东至县人。清末历任天津道、长芦盐运使、直隶按察使,曾总办直隶工艺总局,创办滦州矿务公司、启新洋灰公司、京师自来水公司,名盛一时。民初两任北洋政府财政总长及长芦棉垦督办。后脱离仕途,专心致力实业,又创办华新纺织公司(天津、青岛、唐山、卫辉⁴



周 学 熙

厂)、中国实业银行、耀华玻璃公司等,奠定了北方实业基础。被誉为华北实业巨擘,与南通张謇齐名,群称“南张北周”,是近代民族工业创始人之一。

家 世 及 简 历

周学熙 1866 年 1 月 12 日(清同治四年十一月二十六日)生

于南京。时,父周馥 29 岁,母吴夫人 31 岁。

他的父亲周馥,字玉山,号兰溪。早年在本乡设馆教学,后入李鸿章幕任文案,为李所器重。1877 年,吏部从优议叙堵筑永定河工,署永定河道。1881 年,任津海关道,协助李鸿章在天津拓展洋务运动。凡筹建北洋海军,开办军事学堂,设立天津机器局、天津电报局、开平煤矿、唐胥铁路等等,无不参与。1888 年迁直隶按察使。1894 年中日甲午之战时,奉命总理前敌营务处,在前线调护诸将、收集散亡、转运军需。马关议和后,自请免职。1899 年,出任四川布政使。次年八国联军入侵北京,李鸿章受命任议和全权大臣,周馥被调任直隶布政使,协助李鸿章在京与外国侵略者交涉及处理教案等事宜。1901 年,李病逝贤良寺,周护理直隶总督兼北洋大臣印。当时被誉为外交上不可多得人才。次年升任山东巡抚,留京与联军交涉撤销天津都统衙门、归还津榆铁路后始赴任所,时值黄河决口,遂即组织官民筑堤防堵。在山东任内曾参与和主持了农业、工业、文教事业的建设以及与德军交涉撤走驻军,收回青岛等事宜,声誉彰著,成绩斐然。1904 年升任两江总督,1906 年调任两广总督,次年以老告归。1921 年病逝天津。他一生谨慎,在治水、理军、办学、兴商等方面的建树,对后世影响极深。他是晚清推行洋务运动重要人物之一。他的著作于逝世后由家人汇编为《周恂慎公全集》传世。

周馥有六子三女,周学熙排行第四,顺序为长兄学海、次兄学铭、三兄学涵(均为同母生),七弟学渊、九弟学燁、大妹瑞钿、二妹瑞珍、三妹瑞珠(均为异母生)。

周学熙幼时体弱多病,随母移居天津后,8 岁始入塾读书,先后从师张鉴庭、李幼龙。19 岁治举业,从父幕刘丹庭看课。20

岁娶刘温卿(父执刘含芳长女),随两兄执贄李莼客(慈铭)门下,约三年。²⁶ 岁在北京患瘟疫几殆,赖长兄以中药成方煎药服之,并用黄酒遍搓四肢,疹发遍体始愈。²⁷ 岁从笃信程朱之阮仲勉问学。²⁹ 岁应顺天乡试中第 18 名举人,不意榜发后,言官诬劾周学熙等 6 人科场作弊,清廷派专人调取录科卷与墨卷磨勘笔迹文理,经验核周学熙等 3 人文理笔迹相符后,于保和殿复试,仅周学熙一人列为一等,准予会试。次年会试虽中,仍以额满见遗。到此,周馥对周学熙从科举中谋出路,已无信心。又因有人谓当从异路功名发达,遂函亲家张翼(时任开平矿务局总办)为周学熙谋到出任开平矿务局董事兼上海分局监察之职。次年,张翼升任开平矿务局督办,北洋大臣裕禄扎委周学熙任开平矿务局总办。

1900 年庚子之乱,周学熙因拒不副签开平矿务局督办张翼与英人胡华所订之合约,遂辞去总办,与开平矿务局脱离关系,远去上海。时,周馥奉命由四川入京襄办和议,途经上海,周学熙遂随侍入京。

1902 年,周馥升任山东巡抚,周学熙适在济南候补,循例回避,因袁世凯升任直隶总督,遂改指直隶,⁶ 月来天津。周在战后天津百废待兴的环境中大展才华;“凡所规画,均研究理法,统筹利病,折衷取当,不随流俗一隅之见”;因而连续取得一个又一个的新成就。袁世凯之知人善任,周学熙之才智敏捷,使天津呈现出一个欣欣向荣的崭新局面。

与袁世凯关系

周学熙与袁世凯关系不是一般，这是众所周知的。但应划分为清末与民初两个时期来看。

1901 年，周学熙在顺直善后赈捐第一次案内报捐，分发山东试用，9 月到济南。山东巡抚袁世凯扎委^①周学熙总办山东大学堂。当时清廷庚子乱后励精图治，急需改良教育，各省省城内书院均奉命改为大学堂，其教法以四书五经纲常大义为主，以历代史鉴及中外政治艺学为辅。周学熙为大学堂‘订章程，聘教习，所有功课以中学为体，西学为用，校风甚饬。重印中学正宗，又采各家所译西文格言及科学理化之论，成为西学要领一书，以授学子，使端趋向，而重实学。’创办大学在当时是新事务，国内无前例可资参考，而周学熙以卓异才力周密计划完成建校任务，袁世凯极为赏识，他们之间关系从此逐渐走向密切。

1902 年，袁世凯升任直隶总督，周学熙因其父升任山东巡抚，循例回避，遂改指直隶。战后天津民生凋困，物价沸腾，私铸钱遍市。6 月，袁世凯扎委周学熙任银元局总办，创办造币厂，鼓铸铜元以代替制钱。周学熙利用河北大悲院劫后旧址，搜集东局子兵工厂火后残存机器及上海旧存锈蚀残缺零件，息借商款作一切经费，由粤人李祥光、津人杨秀龙等人精心构思、设法修配，日以继夜修缮改装，自 8 月开始筹备，仅三个月，机器房屋均告完工。11 月开铸成功，先铸当二十、当十、当五紫铜元，后恐民间

^①扎委不属于官制，由疆吏根据需要而创设。

零用不便，又添铸当一黄铜元，规定限额搭放，以资补助而防流弊。市面赖以融通，物价顿平，人心大定。袁世凯因向来办厂无如此快速者，对周学熙更为器重。“后天津银价较他处专恃制钱者，每两增二三百文，民间获益匪浅。所铸数目老厂每日可出三十三万枚，后添新厂出数倍之。除发行街市，并经户部奏提搭放京俸，且以其余协济山东。”¹²月，袁世凯以‘心精力果，为守兼优’考语，奏请留直隶序补。

1903年3月，周学熙奉袁世凯扎委赴日本考察工商币制，一行9人。抵日本，周历各处，备得教育普及、工商富强之状，兼访朝野名人，晤前大藏大臣松岗正义及三大银行负责人，畅聆理财之方。5月归国，以调查所得著《东游日记》，并在跋文中写出观感：“日本维新最注意者，练兵、兴学、制造三事。其练兵事专恃国家之力，固无论已，而学校工场由于民间自谋者居多，十数年间顿增十倍，不止其进步之速，为古今中外所罕见。现全国男女几无人不学，其日用所需洋货几无一非本国所仿造，近且贩运欧美，以争利权。今日中国兴学校、废科举、倡工艺、予专利，既屡奉明诏不为不切，然而学堂则捐款难、工场则集股难，岂真日本之民驯而中国之民顽耶？”⁶月即条陈袁世凯，以在日本考察所得者在国内兴办工艺，非设专局不能收效，请设工艺总局于天津，获准；即拟工艺总局办法七条上报。⁸月奉委为直隶工艺总局总办，是为全省工学界之枢纽，以创兴工艺提倡实业为宗旨。除原教养局附属之学堂工厂均归工艺总局管辖外，凡本省各属之兴办工艺，皆有提倡保护之责任。⁹月开办，局址在草厂庵，后移玉皇阁。周学熙办事效果之速，袁世凯批准之快，令人叹服。次年5月，袁世凯又以‘操守谨严、才力精敏’考语，奏请破格录用

1906年,周学熙以天津道兼督办官银号,极力筹划全市金融,以辅助各工商业发展。嗣后,如启新洋灰公司、滦州矿务公司、京师自来水公司在创办初期,均曾由官银号拨借资本,以为提倡,而资周转。袁世凯不仅赞同,且私人大量投资于上述各公司。

1907年,袁世凯檄周学熙与津海关道梁敦彦会商筹拟改革币制详细办法。在此之前,创办造币厂时,已有继鼓铸铜元之后,铸造银元以代替银两流通之议。

仅以上几例,已知两人由开始的上下级关系,演化到相得益彰的相互信赖关系。不仅在此,而在周学熙交涉开平煤矿和收回唐山细棉土厂的两大事件中,袁世凯都是支持的。

1906年冬,周学熙因交涉收回开平煤矿无结果,又因久在开平,洞知症结,向袁世凯“建议就滦州自办煤矿,以示抵制而为外交后盾”。袁世凯支持“以滦收开”建议,滦州矿务公司遂于1907年建立。

周学熙在收回开平煤矿交涉中,先交涉收回唐山细棉土厂(即启新洋灰公司前身),而“政府舌人受英人之嗾使,亦为危言耸听,谓恐引起外交。袁公为直督以问余,余谓此更无可虑。夫国人自办工商,与外人何涉,虽与开平共处,并非同业,不独制造洋灰,即其它工业皆可自办。设彼过问,只须以理析之,有何外交之足惧。因此,袁公亦极力主持”。这段话引自周学熙的自叙年谱,可以想见当时情景,两人关系岂是一般!

袁、周之间关系由密切到疏远则是从民初开始的。

1912年7月,袁世凯任中华民国总统,明令任周学熙为财政总长兼税务署督办。次年4月,向五国银行团协商善后借款订

立合同后,周学熙因病辞职,即赴青岛,9月始获准。周学熙有自述年谱中,曾回忆记叙:“善后借款所以清理积欠,而为共和国重新建设之举。所订用途本极严,尤以办理裁兵为急务,乃余卸任之后,赣宁事起,战端重开,军需浩大。裁兵之费竟以之用兵,可为浩叹!”其愤愤之情溢于言表。

1915年3月,周学熙再任财政总长兼盐务署督办。依前拟“所定财政方针,费十阅月心力整理之,收支适合,且中央威信已著,各省解款皆能如数而至。关盐两税亦集权中央,故库有余存”。7月,袁世凯由于有帝国主义撑腰和筹安会的吹捧,在取得“终身总统”地位上又想做“洪宪皇帝”。周学熙也在反对帝制之列,坚不附和,密上书劝阻,认为帝制必败。袁世凯初则否认,后即避而不谈。周学熙因之屡请辞职,不准。遂请病假,袁世凯“特遣医官来寓诊视,因乞居北海养病,得住濠濮涧,以仆自随,家人戚友概不与通,所以表明心迹。盖当局以余异议,宵人乘间造为蜚语,余心虽无他,不得不远避嫌疑以避祸也”。

时,袁世凯为了帝制,已不择手段排除异己,他与周学熙相知多年,深知其在当时上层人物中有相当声望,又恐其为反对帝制者所拉拢利用,“遣医官诊视”是探虚实,准其移居濠濮涧养病,实即予以“软禁”。而周学熙此时对袁世凯敢冒天下之大不韪称帝,感到愤恨绝望,又深知袁世凯之为人,既惧诬陷又怕黑手,不得已请居濠濮涧养病,实借以自保。次年4月,袁取消帝制。5月,袁死,始得辞职回津。至此,他们之间关系已完全决裂。

直 隶 工 艺 总 局

1903 年 8 月,周学熙奉袁世凯扎委为直隶工艺总局总办,原附属于教养局之工艺学堂及考工厂均改由直隶工艺总局管理。9 月,直隶工艺总局成立,以周家鼎为会办、刘凤镛为总稽查、胡宝楙为提调,局址先在草厂庵,后迁至玉皇阁。

直隶工艺总局之设,源自 1903 年 3 月周学熙奉袁世凯扎委赴日本考察工商币制归来,认为日本的富强是由于明治维新重视,并做到了“练兵、兴学、制造”三事,而“学校、工厂由民间自谋者为多”,中国如要富强,也必须从这三方面入手。明治维新的成功经验坚定了周学熙兴学办厂的决心。6 月,他条陈袁世凯“以考察所得于日本者,欲以施诸我国,则坐谈不如起行,空言劝导不如实行提倡。又以为教养局系收养游民,与工艺学堂及考工厂之造就人才、鼓舞商情二者不同。欲兴工艺,非设专局不能收效”。又拟兴办直隶工艺总局办法七条。迅即获准在天津设立,以倡导示范。

周学熙任直隶工艺总局总办,初任为 1903 年 8 月到 12 月,再任为 1904 年 6 月到 1907 年 7 月,共约四年半时间。在他的筹办主持下,成绩斐然。据周学熙回忆记叙,大略可归纳四大类,即创办的有高等工业学堂、教育品制造所、劝工陈列所、实习工厂、劝业铁工厂、种植园、官造纸厂、劝业会场、北京第一、第二小学、广仁堂女工厂;工厂附设的有夜课补习所、仪器讲演会、工商研究所、工商演说会、招考工业、招考仿制物品、小彩票、工业售品总分所及销售处、津益拍卖处;助办的有初等工业学堂、织染缝

绸公司、造胰公司、牙粉公司、玻璃厂 提倡的有艺徒学堂二处、织布工厂八处、木工工场二处、造胰工厂一处。在本省府厅州县工艺各局厂开设者 65 处,统由总局传习指导,深入民间。织布各县兴起,后以高阳称最。天津工商业由此为之一振,竞起成风,遂有后来之盛。

周学熙在工艺总局所创办的实业中,一直贯穿他的“兴学办厂”相结合的精神,也确实有些举措实施是针对需要,占风气之先,为一般人所不及。

直隶高等工业学堂是培养合格的高等工业人才的学堂,初名北洋工艺学堂,创办于 1903 年 2 月,原属教养局管理,校址在草厂庵。同年 9 月,改由直隶工艺局经办,始改称“直隶高等工艺学堂”,亦名“直隶高等工业学堂”。以教育培植工艺人才,注重讲授理法,继以实验,以卒业后能任教习工师发明工业为目的”。任赵元礼为庶务长,孙月藻为监学,聘日人工学士滕井恒久为教务长,英人机械师德恩为机器教习,日人中泽政太为化学教习兼实习工厂化学制造科正工师,松长忠三郎为制造速成科实验教习等。学制分正科、速成、预科(亦名预备班)。正科有化学制造科、化学科、机器学科 3 个班,三年毕业。速成科有化学专科、机械专科、图绘学科 3 个班,两年毕业。预科分甲乙两班,一年毕业,始能按成绩升入正科或速成科。

高等工业学堂派专人长驻日本调查工艺,并选派、考选学生赴日本学习。1904 年 7 月选派学生 13 人赴日本学习。1906 年 8 月,考选学生 19 人赴日本约定工厂实习一年。1907 年 10 月,累计毕业生及留学回国学生共 153 人,因学有专长均被录用,受到好评。当时被誉为培植工业人才的模范学府。

1908 年,直隶高等工业学堂因学生增多,校址不敷用,遂迁入河北黄纬路新校址。嗣后历经几十年变迁,今日之河北工业大学(红桥区丁字沽)的前身即直隶高等工业学堂,校史记载,周学熙是创办人。

北洋劝业铁工厂和图算学堂则专事培养合格的中级工业人才。在 1906 年 4 月,周学熙利用银元局内有修机、翻砂、木样等厂能自造机件,遂创办北洋劝业铁工厂于河北西窑洼,设分厂于大沽,以立工业发展基础,并“以创造机器开工业先声,挽回利权而便民为宗旨”。故其产品以民用机械为主,有织布机、轧棉子机、石印机、水泵、磅秤、车床、刨床、钻床等。厂内附设图算学堂,参考日本办法,选招聪颖子弟入学。教学方法实行“半日在堂学习图算机理并浅近化学,半日在厂练习各种机器工作”。学制三年,有绘图、算术、机械三种。对学生注重实习,严格考核、奖惩分明。优异者派赴日本大阪铁工厂实习。周学熙对图算学堂曾阐明他的看法:“为造就人才振兴工业根本,凡所筹画,均研究理法,统筹利病,折衷取当,不随流俗一隅之见”。周氏为培养合格的中级工业人才,所采取的这种半工半读教育,在当时是创举,也符合当时工业发展的需要。

实习工场的另一任务——培养初级工业人才。周学熙因直隶高等工业学堂章程中有“高等工业学堂应附设实习工场”之规定,而实习工场既可作高等工业学堂学生的实习场所,又可招收艺徒培养为合格的初级工业人才。遂于 1904 年 9 月在河北窑洼孙家花园傍建实习工场,有场房、宿舍等数百间,由各省派送官费学习工徒,也招自费学习工徒,以为各工厂培养合格的工师、匠目为目的。任赵元礼、于长藻管理开办事宜,杨鸿绶任监督,郭

春畚任管理。设有机械、彩印、染色、提花、图画、刺绣、烛皂、制燧（即火柴）、木工、窑业、劝工等科。艺徒分甲、乙两班，甲班侧重书算，乙班侧重实践，每班每日均讲习文课 1 小时，由高等工业学堂教习兼职，另聘有日本技师 5 人，除讲授主要学科外，并指导进行实地操作训练及制造产品。工厂考核有严格章则和奖罚制度。各省保送的官费生毕业后需留厂效力三年，期满方准离厂他就，自费生毕业后去向自便。成绩最优者可留厂为工师、匠目。各生毕业后回到各省兴办工艺的均能胜任工师、匠目之职，获得好评。据 1907 年统计，已毕业官费生约 600 人，自费生约 300 人，均发给毕业凭证。实习工场是天津最早的培养初级工业人才的场所。

劝工陈列所（即考工厂）之设，是周学熙振兴工商的一种新尝试。他认为当时天津工商多因循守旧；故酌采日本成规，购置外省外洋物品，招徕各商陈货寄售，标签志票，百种骈列，以资激发而备仿制”。劝工陈列所即类似今日展览销售会场，可供工商业者相互观览、借鉴以促进生产、流通。周学熙对此极为重视，“设总董联络官民，倡导鼓舞，订办事规则，看护条规，商品略则，入览章程 遴派执事分以七司，以供调度 招选学生，课以十科，以备应用。厂中规模以次大备，于是外设工商研究所、工商演说会。凡工商理由新出制造，无不演为浅说，加以试验，实行考工。凡能以汽机或人力制造特别及普通之食、用品，均于投考时，分别奖励给牌或专利，以资提倡”。任宁世福为总董，朱寿祺为管理。考工厂先在北马路，后迁河北劝业会场内，始改名劝工陈列所。

周学熙对招选之学生除要求遵守制度勤奋工作外，必须入

劝工陈列所业余补习学校学习。劝工陈列所业校原系考工厂业校,隶属教养局。1903年开办,校址在北马路同年8月,业校随考工厂改由直隶工艺总局管理。1907年5月,业校迁移到河北中州会馆北首劝业会场内,始改今名。业校学生来自劝工陈列所,每晚学习2小时,设有中文、修身、英文、书札、算数、体操、造句、习字、珠算、图画10科。除体操另聘教习外,均由劝工陈列所人员兼职。此为天津设立最早的业余补习学校。也可见周学熙重视教育,对在职人员也不例外。

周学熙在直隶工艺总局任职期间,殚心竭力地把兴学办厂两者结合起来,取得显著成绩,既推动了天津早期工商业发展,又开创发展了天津近代的各式教育,其设想和做法确实值得后代借鉴。

此外,他的业绩比较突出的还有:为了抵制洋纸而开办的官造纸厂;为了教学需用仪器而开办的教育品制造所;为了援助失学儿童而开办的半工半读的北京第一、第二小学;为了推广林业种植树木而开办的种植园;又于1905年在收容无家可归妇女的广仁堂开办女工厂,使她们学刺绣、学织布、学织毛巾、编草帽边等,各有一技之长,能够自立生活,女工包括在堂妇女及招收妇女共约300余人,周学熙夫人刘温卿偕两女去女工厂亲自提倡并教授手工,是女子职业之创举。

创办启新洋灰公司

周学熙所创办的实业大多是官办或官督商办,只有启新洋灰公司是以民营性质的股份有限公司形式出现的,启新也是他

一生所创办实业中的重点。

后新洋灰公司的前身是唐山细棉土厂，是于 1889 年经直隶总督李鸿章批准，由开平矿务局督办唐景星集资创办的。该厂原料石灰石取自唐山，而坩子土却取自广东香山，用开平运煤船运来，路远费用高，土法烧制又不得法，资本于 1893 年亏损已尽，又拖欠开平矿务局银十万两遂停业。

1900 年，周学熙任开平矿务局总办，因当时修筑炮台、桥坝、铁路均需用洋灰，遂呈准北洋大臣裕禄，由开平垫款重行试办。天津海关税务司德璀琳推荐德人昆德到细棉土厂任总技师。周学熙指示首先要解决就近找到制造洋灰主要原料——石灰石和坩子土，以降低成本费用。昆德在译员李希明陪同下，几经跋涉，在唐山附近找到石灰石和粘土，经过化验试制，终于取得成果，证明唐山附近北大城的石灰石和唐坊的粘土完全适合于制造上等洋灰之用。就近解决原料，成本显著降低，细棉土厂新生有望之际，八国联军入侵北京，周学熙因拒绝副签督办张翼与开平矿务局技师胡华勾结所订立的开平煤矿合约，遂辞去总办，与开平脱离关系，南下去沪。细棉土厂重行集资开办也告停顿，而该厂因与开平矿务局订立过垫款合办合同，也被英人同时攫夺。

1906 年，周学熙奉袁世凯之命，负责办理收回开平矿务局产权交涉。因鉴于 1903 年清政府曾派张翼去伦敦向英国法院提出控诉，迄无结果。又知开平矿务局曾与细棉土厂订立过合办合同，其中有一款即“如果一方不愿合作，可提前三个月通知对方，即可分办”。这足以证明开平矿务局与细棉土厂原是两个企业，不能合二为一。故即决定在交涉收回开平矿权时，先办理收回细棉土厂产权。但细棉土厂的原始案据要件存在开平矿务局，并未

在周学熙手中。故在进行交涉中，每提到合办合同便遇到种种刁难。开平矿务局英国经理那森感到谈判对手周学熙胸有成竹，咄咄逼人，遂先给袁世凯上书，提出各种借口拒绝还厂；又请英国律师进行讹诈恫吓；继又抬出英国驻北京公使及驻天津总领事出面干涉，但周学熙坚持收回自办，始终不肯让步。那森又找到细棉土厂经理李希明，许以高位厚利，诱他隐瞒曾有过合办合同一事。李希明未为所动断然拒绝，并及时向周学熙报告了上述情况。这时，德国技师昆德找到李希明，要求带他去见周学熙。原来在八国联军入侵时，开平煤矿挂的是英国旗，而细棉土厂则挂的是德国旗，昆德得以把细棉土厂的原始案据要件携出保存。英人曾千方百计地向他诱索，昆德均以这是中国产业坚不付与，因知周学熙在交涉收回厂权遇到困难，故将原保存的细棉土厂原始案据要件携来献给了周学熙以为交涉佐证。

周学熙遂据原约力争，几经磋商，在允付德瑾琳酬劳后，终于 1906 年 8 月从英人手中收回了细棉土厂产权。周学熙在他的自叙年谱中曾一再称颂“彼昆德者，即化验洋灰成功一节，已于启新有生成莫大之德，况又有保护之功”；昆德之功不可没”。

周学熙收回细棉土厂后，因原股本已亏尽，遂将该厂之固定资产作价偿还给股东结案。重行集资开办，并把细棉土厂改名为启新洋灰股份有限公司；因股款不能立即收齐，先由准军银钱所借 50 万元作为固定资本，由官银号借 50 万元作为流动资金，向国外订购新式窑磨及其他设备，建新厂于旧厂之东。1906 年 11 月，开始募集商股 100 万元，仅用 8 个月就收齐股款，遂即还清准军银钱所及官银号贷款。

启新最初的投资人，主要是周学熙、袁世凯、李士铭、卢木斋

四大户。他们在启新最初的资本 100 万元中约占 40 万元上下，每家约合 10 万元左右。周学熙的股份最初是由周氏家族各房所出，长房周学海出的最多，二房周学铭、四房周学熙、七房周学渊、九房周学辉都有投资。周学熙是周氏家族向启新投资的总代表。

启新洋灰注册商标为“龙马负太极图”，畅销后被用户简称为“马牌”洋灰。启新自 1907 年至 1923 年间，由一个厂逐渐扩建发展为甲、乙、丙、丁四个厂，生产能力由年产灰 25 万桶，增长到年产灰 150 万桶。设立南、北、东、西四个总批发所管理经营。南部总批发所设在上海，以扬子江流域及苏、浙、闽、粤沿海各地为营业区域；北部总批发所设



启新公司生产的洋灰
商标“龙马负太极图”

在天津，以扬子江迤北各省为营业区域；东部总批发所设在沈阳，以辽、吉、黑三省及朝鲜、蒙古边境为营业区域；西部总批发所设在汉口，以湘、鄂、皖、赣、川、贵各省及豫、陕、甘等省南部为营业区域。资本总额由原创办时的 100 万元经过几次增资上升到 1300 余万元。启新是周学熙所创办实业核心中的核心，它对周学熙的其他实业起到支柱作用。如滦州矿务公司、华新四纱厂、耀华玻璃公司、中国实业银行、江南水泥厂、久安信托公司等，启新均有大量投资。

启新之所以产销如此蒸蒸日上，一方面是清末推行新政，民初进行建设，如建筑炮台、码头、桥梁、铁路等急需洋灰；另一方

面则是启新在营销上享有各种特权：在捐税上，启新出厂洋灰只完正税一道，值百抽五，无论运至何地概不重征。在运输上，启新与各铁路局及招商局订有减收运费合同；在用煤上，启新与滦州煤矿订有互惠合同；尤其在那些曾任政府要职的启新董事的股东的推荐支持下，启新洋灰几乎销到各个部门的建筑领域。仅据 1919 年统计数字看，启新洋灰在国内市场销售量占全国总销量的 90%，这段时期是启新的黄金时代。

启新创收高额利润，股东、职工均获得红利，而董事会中董监事及总协理所得酬劳更多。因此，在启新大股东中出现了争入董事会而在董事会中则出现了争作总理现象。他们之间关系非亲即友，但在董事会中争权却互不相让。这在一方面固然是为了掌握启新洋灰公司大权，另一方面则是因为启新是周学熙所创办的其他实业的大股东，进了启新董事会，再进其他实业只是举步之劳。启新董事会主要有两个派系：一派是以周学熙为中心的安徽系。一派是先以王锡彤为中心，后以袁氏家族为中心的河南系。安徽系的主要成员除其弟周学煊、其侄周叔弢外，还有陈一甫、孙多森、孙多钰、言敦源、李伯芝、陈范有等。河南系的主要成员除袁克桓、袁克轸、袁克久、袁克安外，还有王仲刘、卢开瑗等。此外，如李颢臣、李益臣、李典臣、李希明、聂雨田、陈光远等大股东率多与两系维持均衡关系。他们之间争权尽管争权，一旦有外来力量将侵害到启新整体利益时，他们为维护启新，仍能团结起来，一致对外。看似微妙，实则是资本主义经营手法之一。

1924 年，周学熙辞去启新洋灰公司总理职务，自 1906 年担任总理以来，共 18 年。

开平——滦州——开滦

1897 年，周馥函商亲家张翼为四子周学熙谋职，时张翼任开平矿务局总办，遂派周学熙任开平矿务董事兼开平上海分局监察，往来温州、厦门、汕头、福州、澳门、广东等地察看销路。1898 年 9 月，北洋大臣裕禄扎委周学熙任开平矿务局会办，10 月又扎委任开平矿务局总办。“开平者，北洋官矿也。初，吾父（指周馥）佐李文忠（指李鸿章）创海军，军舰需燃料，故倡议就开平开采煤矿，以供南北洋军用，委唐景星观察创办。矿权为国有，而技师则用西人，并无外股。后来庚子纠纷，成为中英交涉”。周学熙这段话概括了开平煤矿的由来。

1900 年 7 月，八国联军侵略中国，天津失陷。开平矿务局督办张翼派津海关税务司德璀琳与开平矿务局技师胡华（美人，即后任美总统胡佛）商谈开平矿务局悬挂英国旗以保护矿产不受入侵联军破坏。德璀琳因与胡华合谋，拟具开平全部矿产移交给英商的契约。该约除督办张翼签署外，按例需总办周学熙副签。周因事出蹊跷，约文诡秘，拒不副签。而张翼则以保护矿产为主要问题迫就范，周遂辞去总办职务，与开平脱离关系，远去上海。张翼在威逼恫吓下，由于利欲薰心，与英方签署两约，即把“移交约”改作“卖约”的正约和增加的副约，堕入外人吞并之计，使价值千万两的开平煤矿全部财产拱手送给了英人。

1902 年 10 月，开平矿务局拒挂清龙旗，直隶总督袁世凯查询得知张翼私签两约之事，连奏三本，清廷派专员查核张翼所签的中英文本合约，又发现中英文不符。同年又发生秦皇岛码头不