

启新洋灰公司史料

天津大学出版社
著者：李家浩

www.duxiu.com

启新洋灰公司史料

南开大学經濟研究所編
南开大学經濟系

*

生活·讀書·新知三聯书店出版

(北京朝陽門大街 220 号)

北京市书刊出版业营业许可证出字第 56 号

中国工业出版社三厂印刷 新华书店发行

*

开本 850×1168 毫米 $\frac{1}{32}$ · 印张 14 $\frac{1}{2}$ · 插页 3 · 字数 311,000

1963 年 2 月第 1 版

1963 年 2 月北京第 1 次印刷

印数 0 901—1,200 定价(七)1.90 元

统一书号 4002·194

北京瑞蚨祥

中国科学院经济研究所 资本主义经济改造研究室 编写
中央工商行政管理局

生活·读书·新知三联书店出版

统一书号 4002·194
定 价 1.00 元

目 次

編輯說明	1
序言	3
第一章 創辦經過	17
第一节 启新洋灰公司的前身——唐山細綿土厂的創辦經過和 資本來源	19
第二节 启新公司的成立	26
(一)启新公司創辦經過概況	26
(二)周學熙重办唐山細綿土厂与代管开平矿务局	27
(三)收回經過	27
(四)启新公司的成立	35
第三节 資本來源	38
(一)挪用國庫公款	38
(二)官僚土紳占有絕大部分股票	41
第二章 启新与帝国主义、封建勢力和官僚資本的关系	44
第一节 启新与帝国主义的关系	44
(一)启新对帝国主义的依賴	41
(二)启新与帝国主义的矛盾	47
第二节 启新与封建勢力的关系	88
(一)启新与封建勢力的联系	88
(二)启新与封建勢力的矛盾	104
第三节 启新与官僚資本的关系	114
(一)政学系的官僚資本勢力开始打入启新	114
(二)官僚資本执行的內戰政策、通貨膨脹政策以及工业独占政策 对启新的打击	115

第三章 工厂位置和生产技术装备	132
第一节 厂址的选择	132
第二节 生产技术装备	134
(一)制造程序	134
(二)生产设备	135
第四章 生产和销售	153
第一节 历年产销状况	153
第二节 启新水泥在全国总产销量中所占比重	157
第三节 产品质量	159
(一)启新出产的水泥质量	159
(二)启新的水泥质量与国内外水泥厂比较	159
(三)启新的水泥质量与日本水泥厂比较	161
(四)启新对产品质量的改进	163
第四节 销售对象	164
(一)第一次世界大战以前(1906—1913年)	164
(二)第一次世界大战(1914—1936年)、抗日战争时期 (1937—1945年)	165
(三)抗战胜利以后(1946—1948年)	167
第五章 管理组织机构	169
第一节 常设管理机构	169
(一)股东会	169
(二)董事会和总事务所	170
第二节 销售机构的变动	176
(一)销售机构的逐步建立	176
(二)销售机构的裁减与合并	178
第三节 实业总汇处与实业协会的成立和停办	179
(一)实业总汇处	179
(二)实业协会	182
第四节 董事部及专董制度的建立	186
(一)成立经过	186
(二)董事部职权	188
(三)专董职权	189

第五节 日本占领时期启新组织机构的变动	190
(一)“推进机关”的设置	190
(二)唐山工厂管理部与技术部的统一	192
(三)产销协议会改组为业务计划委员会	193
第六章 垄断与竞争	195
第一节 启新对水泥生产的垄断活动	195
(一)购置矿石产地,防止他人设厂	195
(二)破坏他人筹建新厂	196
(三)吞并湖北水泥厂	198
第二节 启新与华商水泥公司的竞争与联营	205
(一)1924年启新、中国、华商三公司竞争概况	205
(二)协商联营经过	207
(三)启新、华商联营后的活动	215
(四)启新与华商在联营中的竞争	218
(五)启新对两公司联合营业的估价	218
(六)联营结束	219
第三节 启新、华商、中国三公司协商联营及其失败	222
(一)三公司第一次协商联营及其失败	222
(二)三公司第二次协商联营及其失败	237
(三)三公司第三次协商联营及其失败	246
第四节 启新、中国、江南三公司联营始末	250
(一)中国与启新酝酿两公司联营	250
(二)营业合作契约的签订	251
(三)联营后的共同活动	254
(四)联营的结束	255
第七章 资本积累	256
第一节 历次股本的增加	256
(一)历次股本增加的情况	256
(二)历次股本增加的分析	257
第二节 追加资本的来源	260
第三节 剩余价值量及其分配	262
(一)启新公司历年的剩余价值量及其分配	262

(二)启新公司历年的剩余价值率	263
(三)启新公司的历年利润量及其分配	264
第八章 职工生活状况和工人运动	274
第一节 工人来源、人数与构成	274
(一)工人来源	274
(二)工人人数	275
(三)工人构成	276
第二节 工人生活贫困状况	277
(一)工人劳动条件极端恶劣	277
(二)工资制度混乱	279
(三)工资水平日趋下降	289
(四)所谓“工人福利设施”	293
(五)工人生活极端贫困	296
(六)工人经常遭受失业威胁	297
第三节 职员生活状况	300
(一)职员的工资	301
(二)职员福利设施	311
(三)低级职员过着与工人一样的困苦生活	314
第四节 工人运动	314
(一)1921年以前工人自发性的罢工运动	315
(二)1922—1948年的工人运动	316
第九章 解放后启新公司的社会主义改造	340
第一节 解放初期党对启新的大力扶植和民主改革	340
(一)解放初期的军事监管	340
(二)党对启新的大力扶植和困难的克服	341
(三)民主改革运动	345
第二节 党对启新进行社会主义改造的两个阶段	351
(一)低级形式——统购包销	351
(二)高级形式——公私合营	353
(三)改造过程中限制与反限制的斗争——“五反”运动的开展	370
第三节 经营管理的改革	389
(一)劳资协商会议的成立	389

(二)組織机构的变动	391
(三)规章制度的改革	394
第四节 生产的飞跃发展	397
(一)社会主义劳动竞赛和技术革新运动的开展	397
(二)生产设备的扩充	404
(三)产量和生产总值的提高	407
(四)职工人数的增长和劳动生产率的提高	408
(五)产品质量的提高和成本降低	409
(六)历年盈余及其分配情况	411
第五节 职工生活状况的改善	412
(一)工资制度的改革和职工生活的改善	412
(二)劳动条件的改善	417
(三)职工福利设施	419
(四)对职工的培养和提拔	429
(五)工人对生活改善的体会	432
第六节 整风运动和生产大跃进	434
(一)整风运动	434
(二)企业管理制度的重大变革	437
(三)生产大跃进	445

編 輯 說 明

为了响应党的关于开展科学的研究的号召，1956年秋，我們開始了启新洋灰公司史料的編纂工作。当时正值我国資本主义工商业社会主义改造高潮之后，总结党对中国民族資本主义企业社会主义改造的經驗，不論在國內和在国际上都是一件非常有意义的工作。但是，要了解中国民族資本的今天，必須了解中國民族資本的昨天，因此，我們決定从史的角度，对中国大型民族工业企业进行典型調查，想通过這項工作，对中国民族資本的性质和特点以及其发生、发展和变化的过程給予进一步的說明。这就是我們从事这一工作的緣起。至于我們所以选择启新洋灰公司，是因为：(1) 启新公司是大型的民族工业企业，历史較久，它的发展变化大体能反映民族工业的发展演变过程；(2) 考慮到启新公司在旧中国水泥业中的地位，想通过启新的調查，为中国水泥业提供一些史料；(3) 启新是一个財团的中心，对启新的了解，可为今后了解整个启新財团奠定良好的基础。

這部史料的編纂工作，我們得到了启新洋灰公司的支持与合作。我們翻閱了启新董事会的全部档案和大部分启新工厂的档案，并对启新的工人和資本家以及其他有关方面人士进行了訪問和調查。總計选录了原档案材料約在250万字左右。但后因整風运动开始，工作一度中辍，直到1958年9月又将此項工作接續下来，經過对資料进一步的加工和整理，成为此篇。

在体例方面，为了便于讀者閱讀和利用起見，我們尽量保存了資料的原来面貌。但一方面考慮到解放前的資料絕大部分是启新公司資本家的記錄，內容不尽翔实，观点难免謬誤；另一方面考慮到如全部事情演变過程均用原資料表达，則篇幅过长，因此我們采取了重点选录的办法，为了避免斷續不衔接的弊病，我們在章节間，加了一些必要的按語和注解，供讀者参考。

另外在原資料中，有很多簡称、錯字或別字，語义晦澀之处也很多，我們也尽可能的做了一些必要的校勘或注釋。

由于我們經驗及水平的限制，本書的錯誤和缺点必定不少，我們誠懇地希望各方面提出批評和指正。

在工作中，承启新公司党委、經理办公室、董事部、唐山市总工会、中央建筑工程部档案室等有关方面大力协助，于此一并志謝。

本書是在滕維藻同志的倡导和拟議下进行的，參加編輯的同志主要有：郭士浩、閻光华、孙兆录、朱秀琴。

南开大学經濟研究所

南开大学經濟系

1962年10月

序　　言

启新洋灰公司是中国創設最早的一家水泥厂，它不只在旧中国的水泥业中占有重要的地位，而且在中国近代民族工业的发生发展上也具有很大的代表性。

中国近代工业的产生和其他国家比較起来，显然经历了不同的道路。与一般的情况相反，中国最早的机器工业，不产生于私人資本經營的民用品的商品生产，而产生于封建官办的非商品性的軍用品的生产。十九世紀六十年代以后，洋务派官僚所創办的官办軍事工业，虽然采用了現代化的机器設備，却显然不是一般的資本主义企业。近代軍事工业是不能孤立地存在的，它們需要其他部門作为基础，因此軍事工业的出現，也刺激了与軍事工业相联系的其他工业部門的发展。随着投資範圍的扩大，投資人的範圍也相应的扩大，这样一步一步地由官僚、买办、地主，而引导到普通的商人資本，使各种在封建社会中已經形成起来的貨币財富开始向产业資本轉化。这是中国資本主义近代工业产生的主要途徑之一。启新洋灰公司的創立，完全說明了上述这样一种过程。

启新洋灰公司的前身是光緒 15 年 (1889 年) 建立的唐山細綿土厂。当时正值洋务运动的后期，官办工业已經由單純的軍事工业逐步扩大到与軍事工业相联系的其他企业，随着这些工矿企业的开办以及軍事工程的修筑，洋灰的需要量日益增加，当时督办开平的买办唐廷樞，見到水泥工业有利可图，遂奏請設立。資金是由軍械所各局、开平矿务局和香山地主 (唐廷樞原籍地主) 各出資 2

万两组成。可见此厂是官商合办的企业。其创办的目的，据其奏文中所载：“至其功用，则于修筑炮台楼房等项为必需之物，至于桥梁闸堰河工海塘各项工程，更属合宜”；在开办章程中亦规定：“造成之灰应尽军械所官用，提取其盈余再发售民间销用”，可见仍带有军事的性质。正因为这个企业是官商合办的企业，带有封建性，因此它也和洋务运动中所创设的其他企业一样，不但经营不善，而且因为封建包袱太重，于1893年即归失败。

翌年，中日甲午战争爆发。甲午战争中国的失败，给中国人民以极大的刺激，雪耻救亡的呼声日益高涨，而外国在华设厂权的攫取，更引起中国一部分“士紳”（当时的资产阶级）设厂自救的呼吁。清政府在民情激愤之下，被迫放松了一些对新工业的控制，并表示了“提倡”和“奖励”之意。因此在甲午战争以后，中国开始出现了“设厂运动”的浪潮。在“设厂运动”中，天津道周学熙于1900年（光緒26年）着手筹备恢复唐山鋼綿土厂。但工作甫經开始，义和团运动爆发，洋灰厂因有开平垫款关系，被張翼将該厂和开平一起盜卖给英人。事后，袁世凱因与張翼的私人摩擦，并为了培植自己的实力，遂以北洋大臣身份，飭令周学熙收回洋灰厂。几經交涉，最后始于1906年将洋灰厂收回重办，改名为启新洋灰公司。

从以上情况可以看出，这个历史悠久、规模最大的水泥工厂从一开始就是在封建势力的直接支持下建立起来的，除清朝的北洋大臣、民国初年的大总统袁世凯以外，历届主持启新事务的，如创办人周学熙和继任的龔仙舟、顏惠庆等人，无一不是当时炙手可热的大官僚。如果我們翻閱一下启新的股东名册，就可以发现在大股东中几乎都是清朝的花翎顶戴，民国初年的总长、次长、議員等等。启新凭借着这种封建关系，自然很容易地取得了許多便利和特权。

从启新最初的經營資金来看，是借用了北洋淮軍銀錢所和天津官銀號的國家公款從事生產的。當获利之後，始招集股本，清償公款，并以极少的代價收買了唐山細綿土廠的全部資產。實際上這是借國家的“公帑”開辦私人的企業，顯然不是一般人所能辦到的。啟新洋灰公司成立以後，在直隸、東北以及長江流域取得了優先設立分廠的特權。入民國後，此啟新所謂“專辦成案”的約束力雖然逐漸松弛，但啟新仍可通過私人關係函托當局“遇有請設灰廠之案，據以飭嚴”。在銷售上，清朝的農工商部和民國初年的交通部均曾飭令京奉、京張、京漢、正太、津浦、道清、滬寧等路局專用啟新水泥。啟新并與京奉、津浦、南潯、隴海、京漢等路局訂有水泥專用合同，並且規定其他公司不得援以為例。在稅捐上，清政府批准啟新之水泥及其他制品“無論運至何處，只完正稅一道，值百抽五，沿途概免重征”，入民國後此案仍然有效。在運費上，啟新與各鐵路局及招商局均訂有減收運費合同，一般按七、八折收費。在用煤上，啟新與瀋州煤矿訂有互惠合同，規定瀋州對啟新購煤“應酌減價值，不得超過開平市價十分之七”。

我們知道，製造水泥的原料比較簡單，除少量粘土、石膏等外，主要是石料，價格甚廉，因此在成本中比重最大的是燃料費用和運輸費用，啟新在這些方面既然都具有特權，其他廠家自然難于和它競爭，即使市場上對水泥尚有需要，一般投資者看到這種情況也只好知難而退了。因此總觀這時的中國水泥業，除啟新之外，只有廣州土敏土廠及湖北大冶水泥廠兩家。廣州土敏土廠偏居南方，設備落後，而且經營不善，一再易手，產額不大；大冶水泥廠雖據優越的地勢，但因資金不濟，困難重重。而啟新自投入生產以後，則逐年获利，增資添機，不斷發展。自開辦至民國紀元前短短五年間，股本額由最初的100萬元增至285萬元，并由原來的甲廠擴充為甲、乙二廠，生產能力由每日700桶增至每日1,200桶（每桶170公

斤)。民国元年(1912年)启新乘大冶水泥厂“資本不濟，負債甚重”的机会，企图收买兼并該厂。在洽商的过程中，启新凭借政治上的势力，对大冶厂施加了种种压力，一面由启新总理周学熙給吉林度支使徐錫臣去信，要他追索湖北水泥厂欠吉林官錢局的大宗債款；同时由启新股东卢靖出面致电湖广总督，要求查究湖北水泥厂向日本借債的責任。民国3年(1914年)，大冶水泥厂因对日債无力償付，厂产遭日本查封，且欲拍卖該厂。启新聞訊后，深恐如該厂被夺，必在内地大规模制造傾銷，这样启新将无以立足，因此急速筹资将該厂贖回。至此湖北水泥厂遂变成启新洋灰公司之一分屬机构，形成了启新独占中国水泥市場的局面。

由以上情况我們可以看到，启新的发展实与封建势力的联系是密不可分的。当然，启新也曾遭到各种封建势力勒索，不过这只是由于封建派系的变化而偶加于启新的。总的說来，启新从封建势力所得到的好处远大于封建势力所加于它身上的一些盘剥。至于創办初期的封建报效，对启新來說，更无異于获取特权的一种投資。中国封建势力原是压抑近代工业发展的一种力量，但是这并不排斥个别的与封建势力联系較深的企业，却可凭借这种封建势力获得单独的发展。在这里我們看到，甲午战争以后清政府所謂“振兴工艺”的措施，实际上受惠的只是少数与封建官僚联系較多的資本家的上层人物，他們利用經濟上以及政治上的特殊地位，享受特殊待遇，并由此形成封建式的壟斷，排斥一般資本家的竞争，其对中国民族工业的发展是不利的。启新洋灰公司早期发展的历史就完全說明了这一点。之后，这种封建壟断特权虽然逐渐松弛或者消失，但是启新的經濟力量已經借助于这种封建关系而巩固发展起来了。

封建壟断的存在是中国资本主义发展不充分的象征，它說明与资本主义相对立的封建关系沒有被否定，这是中国资本主义不

发展的原因，但同时也是中国资本主义不发展的結果。因此当阻碍中国资本主义发展的另一因素——帝国主义的压力一旦減輕、中国资本主义获得了显著发展的时候，这种封建式的壟斷就不能再繼續維持下去了。第一次世界大战以后，上海华商水泥公司、南京中国水泥公司和无锡太湖水泥公司都先后成立，1927年太湖水泥公司为中国水泥公司所收买，于是启新、华商、中国三大洋灰厂遂成鼎足之势。

但是我們知道，第一次世界大战期間帝国主义的压力只是相對地減輕了，而并沒有完全解除，代替过去英、德的是日、美帝国主义的勢力，所以中国民族工业即使在所謂“黃金時代”，其发展也有很大的局限性，因此水泥市場的容納量是有限的，在此有限的市場上驟然增加两大水泥厂的产品，这就不能不引起剧烈的竞争。尤其因为中国沒有重工业的基础，一切机器設備都需要购自外国，而当时战事正酣，海上运输受到阻碍，因此延緩了設厂的时间，所以中国民族工业的发展，实际上多在战争的末期，甚至在战争停止以后。水泥业属于重工业，建厂的时间較长，在这方面表現的就更为突出，所以这时中国新水泥厂的設立，全部是在战后开始的，华商水泥公司和中国水泥公司都是直到1923年才建成，开始投入生产，但此时帝国主义的勢力已經卷土重来，民族工业所謂的“黃金時代”已經一去不复返了。由于帝国主义和封建势力对中国的压榨和掠夺，国民經濟的雕敝，市場的容納量原已极为有限，在此有限的市場上再加上帝国主义商品的压力，就使得銷售市場更形緊張，于是在民族工业間遂引起了剧烈的竞争。

华商、中国公司自1923年相继出貨以后，立即跌价与启新竟銷。此时启新对华商自度无力兼并，遂开始与华商洽商联合营业。惟双方条件未协，不果。为了应付华商的跌价，启新不得不以塔灰（湖北华記灰）应战。此时华商因見到日本报載彼国水泥同业，以

供过于求，已組合公卖，聞其協議，以余額之貨，推銷海外，恐上海首當其冲，在帝國主義商品傾銷的威脅下，華商遂降低條件與启新商洽聯營，結果于1925年7月雙方簽訂了聯業合同，為期五年。

启新、華商聯業的目的，一方面是为了抵制日本的傾銷，另一方面是为了排擠當時規模較小的中國水泥公司。中國水泥公司處于兩大廠之間，為了免受排擠，只有急謀擴充。1927年中國公司收購了太湖水泥廠的全部設備，產量由每日500桶一跃而為2,500桶，超過了華商。

這時對中國公司自然不可忽視了。中國公司的由小變大，直接感到威脅的是華商，因此這次是由華商發動，建議啟新、華商與中國公司共同組織三家聯業。啟新對中國的擴充雖然極不贊成，認為中國“在我減制期間，不問國內需要如何，貿然添購新機”是挑畔的舉動，但是考慮到如果和中國公司決戰，就要降低售價，“每年先損失一百萬元”，而且“我兩廠一戰再戰，恐將疲于奔走”，因而同意了華商的意見。啟新對中國公司的擴充之所以如此擔心，是因為華中一帶水泥的容納量已經達到飽和程度，中國公司一旦增產，其勢必將北侵。因此啟新提出的條件是，確保啟新北方的根據地，只以西、南兩區作為聯合經營區；而中國公司則堅持要“全國公賣”。在交涉過程中雙方都展示了自己的實力，經几度交涉，乃協定“聯合經營大綱”十條。

一切議妥，正在組織聯合經營所時，“時適馬灰脫貨”，中國公司認為是銷貨的好时机，乃變卦提出異議。啟新、華商認為中國公司沒有誠意，“即使勉予遷就，亦恐難得進步”，遂決定“先與中國一戰”。在競爭中，啟新、華商先以袋灰減價專門向中國公司訂價最高、交易最多的訂戶兜售，“以擣動龍潭（中國公司設于南京龍潭）最優之交易”，繼而更趁中國公司在旧历年关銀根緊急時，降低一般市價，給中國公司以嚴重警告。1929年7月，啟新並再次發

动攻势。以袋貨为先鋒，將馬、象二牌灰价同跌。中国公司亦以袋貨应战。启新、华商見中国既已表示交手，就步步加紧，追踪跟蹤，以示再接再厉之决心。如此双方一再跌价者四，馬、象二牌一直跌到每两袋（相当一桶）2两1錢5分，与跌价前相差約一两，相当跌价前价格的30%以上。由此可見竞争是十分激烈的。

竞争的結果是兩敗俱伤，于是联业之声又起。1930年各方开始酝酿，1931年6月三家在天津开会协商，訂立了联合营业草約，为期一年。

1932年7月期滿后，三家曾协商繼續联业，但未成功。这时华商、中国公司都极力想爭夺江浙一帶的市場。中国公司所出多系袋灰，在江浙袋灰之銷售中所占之比額甚大，此时华商則声明上海一帶是其生命綫，要求江浙两省袋貨銷數應三家平均分配。中国公司因将直接受到影响，自然不肯相让，这时双方都声称，其袋灰在任何情况下都要比对方低落一錢，各具决心。先是华商首先跌价，中国公司随即跟跌，一場激烈的竞争于是又开始了。

战端既起，立即牽动了全局，启新虽不願战，但也很快就被卷进漩渦。如果說前次当启新、华商联业期間其与中国公司的竞争还只是两方面，情况还比較簡單，此次则是三家各为一方，三方面陷于混战状态，联业之声也就越来越微了。

直至1935年，在华商的建議下三家始又續議联营。但是因为启新与华商在銷額的分配比例上意見未能一致，會議流产。之后，中国公司乃建議启新与彼先行联合，以应付华商。結果于1936年2月簽訂了启新、中国、江南三公司共同联业合同，一直繼續到“七七”事变。

上述激烈竞争的情况，一方面說明在大战期間中国民族工业获得了較为显著的发展，过去封建式的壟斷的局面被打破了，这是一种好現象。而伴隨新水泥厂的設立，必然要引起竞争，因为竞争

本来是资本主义的絕對規律。从这里看，上述情形并不是什么奇怪的現象。为了竞争就不能不逐渐扩大規模，启新在此期間由甲、乙两厂扩大为甲、乙、丙、丁、戊五厂，日产量由前期之1,200桶增至5,500桶；中国水泥公司亦收买了太湖水泥公司，产量由每日500桶增至2,500桶。如果在沒有阻碍的情况下，我們可以将这种竞争当作是刺激生产发展的因素来看待的。但是，以上的竞争并不完全是这种情形，而更主要的是反映了帝国主义对中国民族工业的压力，以及由于国民经济的雕敝所造成的市場容納量的限制。水泥厂的規模不可能太小，新厂建成，帝国主义在大战期間給我国民族工业所留出来的空隙又重新被它填滿，这个矛盾激化了中国民族工业之間的关系，而为了竞争，按照資本主义本身的发展規律，就不得不扩大規模，而規模的扩大又进一步增强了它与市場的矛盾。上述現象正是在这种矛盾当中产生的。所以表面上看来这是中国民族工业之間的矛盾，但实质上它所反映的則毋宁說是民族工业与帝国主义之間的矛盾。

作为民族工业，启新与帝国主义是有矛盾的，这种矛盾，随着政治形势的变化，在“七七”事变前有所发展。日本帝国主义自“九·一八”强占我国东北以后，对关內即进行了一系列的猛烈进攻，而自丧权辱国的“塘沽协定”簽訂以后，华北、特別是冀东实际上已完全处于日軍監視和控制之下。东北淪亡后民族工业的遭遇，使启新深感“迁地为良”。1933年启新在南京栖霞山开始筹建江南水泥公司。而“七七”事变猝起，华北及东南諸省相继淪陷，启新、江南同为日軍占領，只有大冶厂得以輾轉迁往内地。淪陷后日軍不但将江南拆迁，而且一直蓄意吞并启新，所以淪陷后立即派来日本顧問，一切生产、銷售、人事等大权全归其掌握，并曾以启新所产水泥不能滿足軍用为借口，要求投資合作，企图通过这种办法达到吞并启新的目的。但是一方面启新既然实际上已經处于日本完

全控制之下，为日本軍用物資生产服务，另方面日本尙想籠絡一批亲日的大資本家，裝飾所謂“中日合作”的門面，所以对启新未立即吞并。启新資本家遂得苟安幸存，为了眼前利益，竟然丧失了民族气节，与日寇合作，为日寇提供修筑铁路、港灣、飞机场和碉堡等用的水泥，用以压榨和屠杀中国人民。其在第 29 届（1940 年）股东会上对当时的产銷和购机增产的反映是这样：“所幸华北区域各铁路以及各主要市区、港区之需要灰量并皆增加……造成华北銷数未有之記錄……更进而新购机器，保障旧业，現机件陆续运来，安装完成有日，从此产量增加，供足应求，则本公司营业前途之兴荣蓬勃，可以操諸左券”。自得之状，溢于言表。所以胜利后启新在給国民党政府的呈文中所說：1941 年之扩充設備，完全系出于对日本“表明自主自办，戢其野心”的話，是不完全真实的。启新的产銷量自 1942 年以后确实直綫下降，但这主要是由于长年战争所造成的原材料供应的困难，以及机器破損无法补充所致，而不是像启新所說，“又暗中設法減低产量，以为消极抵抗之計”。至于所謂：其所以未将工厂停歇，是由于想維持职工的就业，以及免于被敌利用并大事扩充等等（見启新洋灰公司近十二年經過之概要，第 1702 号卷），只是害怕国民党借口沒收，竭力为这段不光彩的罪恶历史文非飾过的自我洗刷之詞罢了。

积极反共、消极抗日的国民党政府，对启新这种“資敌”活动当然不甚介意，他們只是因为这件事可以被用来达到并吞启新的目的，才給予重視。但是启新在民族工业中究竟有一定的地位，其在抗战期間在内地設立的湖南辰溪水泥厂和昆明水泥厂已經和官僚資本发生联系，故对启新不好遽而兼并，于是胜利后首先来一个“接收”，使启新慑于官僚資本的威势，继而再将厂子发还給启新，从而得到启新的“感激”，而官僚資本也就乘机而入了——政學系的势力开始打进了启新。启新对此一方面是无法抗拒，另方面根据

它过去与北洋军阀关系的經驗，也想借此机会拉拢官僚資本，企图从中得些好处，遂主动撥出一部分股份，使政学系官僚資本的代表姬南笙坐到启新副总經理的高位上。这一方面是压服和控制，另一方面是依附和投靠。在这里我們看到，在旧中国大型的民族資本較一般中小型民族資本具有更多的封建性和买办性。但是后来在国民党竭澤而漁的掠夺下，国民經濟已临破产，启新多年失修的机器設備，由于缺乏外汇（在国民党的壟斷和統制之下，一般工商业者完全購购不到外汇），得不到修理和补充，甚至連包装材料也极端缺乏，生产遂益形萎縮；而国民党的內战政策所造成的經濟破坏，交通梗阻，特別是国民党卖国政府，为了取媚美帝国主义并获取买办利潤，在國內水泥已經过剩的情况下，却通过善后救济总署，大肆采购美国剩余水泥，并免稅入口，启新虽通过中华水泥工业联合会对此一再呼吁，而国民党完全置若罔聞，最后不得已，甚至委曲求全地哀求国民党，先将美灰“全数购下，逐步銷售”，以免一举而被压毙，亦不获允，美灰仍旧源源流入，从而挤掉了启新以及整个民族水泥工业的銷路；复加以恶性的通貨膨脹，金融上的混乱，启新經營資金已經枯竭，解放前夕，启新几乎向所有可能通融資金的地方都告过貸了，有如行将溺毙之人，見草亦抓。最后終于完全支撑不住，以“山穷水尽”之詞在报上刊出了停工启事。这就是在启新身上所反映的中国民族工业在旧中国的最后的命运。

1948年12月唐山解放了，继而除台灣外全国各地也相继解放，在党的领导下，祖国的建設事业蓬勃地发展起来，启新也由于政府的支持和帮助，通过加工訂貨、統购包銷等方式，不但恢复了生产，并且得到了空前未有的发展，1953年的年产量增加到1949年的430%；1954年9月启新正式改为公私合营的企业，从此走上了社会主义改造的正确发展的道路。如今摆在启新面前的道路是非常寬广的，但是这条道路已不是启新本身狭隘的道路，而是新中

国工业的偉大的前程了。

以上我們簡單地叙述了启新洋灰公司的創立、发展、沒落和解放后改造的过程，在叙述中我們同时說明了启新与帝国主义、封建势力和官僚资本的关系以及民族資本与民族資本之間的关系，但是这只是問題的一方面，問題的另一方面，从企业的内部看，这里是資本家对工人阶级的剥削关系。启新是生长在半殖民地、半封建国家中的一个民族企业，同样受着三大敌人的压迫，經历了不少的困难和波折，但是在长期中其所以得以維持下来，并且还得到了发展，根本原因則在于对工人的残酷剥削。

启新工人的工資一向是很低的。启新工人分为里工和外工两种，里工是公司直接雇佣的工人，依工作性质之不同，分屬於九牌。一般技术工人每日工資只有四、五角，至于普通工人工資則只有2角2分，工作满一年后，如果工头认为成績良好，日工資可以增加2分，但以增至3角2分为限。启新資本家为了尽量榨取剩余价值，还大量采用了童工，搬石块、裝車等工作是重体力劳动，但因不需要什么技术，则多由童工担任，十二、三岁的儿童，做这样笨重的体力劳动，每日至少要工作11小时，而工資则只有1角5分。此外，对学徒工的学习年限、待遇等更无明确、合理的規定，有的已經作了三年学徒，而且实际上已經担任了技术工的工作，但却享受不到技术工的待遇，有的甚至作学徒已达八年之久，但却长期得不到升迁的机会。至于外工，在解放前厂方根本不承认是启新的工人，启新把工作包給封建大把头（包工大柜），封建大把头再将工作分包給封建小把头，外工的工資即完全由包工头子任意决定。在解放前启新这样的封建把头共有五、六处之多，最大的是北大城福善大柜的大把头董子勋和北大坑懋善大柜的大把头許獻忠。在日本侵占和国民党統治时期，他們勾結敌伪势力，对工人进行了殘暴的統治和残酷的剥削。如他們由資方那里以4車石头为一工包來，

再以4.2車為一工包給坑內小把頭，小把頭又以6車或7車高的定額包給工人。他們並強制工人把每車石头裝的超過資方標準（每車600公斤），否則不給記數，如此每月約有1,000多車裝石头的工錢被他們剝削去了。這裡就不止是資本主義的剝削，而且是前資本主義的剝削了。

在日本侵佔時期和國民黨統治時期，由於惡性的通貨膨脹，工人工資過低，實在無法維持生活，在工人堅決的鬥爭下，啟新資本家也為了減少工人的流動性，保證勞動人手，遂採取了一些調整補貼的辦法，但實際上啟新資本家從中欺騙蒙混，效果極小。如在國民黨統治時期實行的按物價調整工資的辦法，原規定是按月調整，但啟新資本家根本沒有遵守規定，不是按月調整，而是每四個月調整一次；另外還採取了月初調整工資，月中或月末發放工資的辦法，這在國民黨統治時期物價一日數漲的情況下，是完全無補于事的；何況其對物價的計算更遠非在市場上所能購到的真實的市場價格呢？所以啟新工人的真实工資是不斷下降的，如果以1913年的工資作為基數，到1937年的真实工資已降低了約50%，而1947年7月的真实工資又降低到只及1937年的10%（均參見“職工生活狀況”章），換句話說，如果皆換成1913年作為基數，則1947年7月的真实工資只相當於1913年的5%！于此，我們可以想像工人生活不斷惡化的情況了。

啟新工人不但工資少，而且工時長，解放前採取昼夜兩班輪換制，每班連續工作12小時，普通工有一小時的吃飯時間，管理機器的工人則連中間吃飯的時間都沒有，更不用說休息的時間了。星期日照常工作，此外也沒有其他特殊的休假日規定。在勞動條件上也是非常惡劣的，燒成車間是高溫車間，夏季並無降溫設備；車間亦無吸塵設備，工人極易感染肺病；不論是高壓電纜或是機器輪帶，都不裝設安全網，以致時常發生工傷事故。民國25年工人王

振林被窑磨絞成肉泥，資方放了一挂鞭，崩崩凶，就开磨，經一再申請，才发給了一口薄材，撫恤費一文也沒有給，死人抬出去时，还不許走大門，开了一个墙口抬出去。

即使在这样低的工資待遇，这样恶劣的劳动条件下，工人的工作也絲毫得不到保障，厂方动輒以裁工、开除相威胁。1930年启新“工友管理規則”中对此作了詳細的規定（參見“职工生活状况”章），据此厂方可以有一切借口任意裁減工人，因此工人有了病都不敢說，惟恐因此而遭到解雇。1925年大裁工时，一次就裁減了47%强，甚至把反动的保安队长也請來，以武力遣散工人。在这里我們看到，启新与封建勢力是互相勾結利用的，因此我們不能把启新平时对封建軍警的报效，完全当作是封建勒索，这实际上也是启新勾結封建勢力、鎮压工人运动的一种手段。

在工人饥寒交迫的悲慘生活中，启新資本家却莫不腰纏累累，成了富翁，从1927年到1946年，除了淪陷后期和胜利初期的特殊情况以外，启新的剩余价值率一般均在700%以上，最高的达到1600%（參見“資本积累”章）。从这里也可以看出启新資本家对工人残酷剥削的程度了。从启新开办时至1947年，启新每百元的投资，其历年所得的股息、紅利，按实值（除去通貨貶值的因素）累計起来已达到549.29元，相当于原值的五倍半。这正是启新資本家在三大敌人普遍压榨下所分潤的剥削工人的价值。

由于以上种种情况，这就不能不引起工人坚决的反抗和斗争。在1921年中国共产党成立以前，启新工人已經进行了自发的要求增加工資的斗争，但是由于缺乏党的領導和斗争經驗，在資本家的武力残酷鎮压之下，多數遭到失敗。1921年中国共产党成立以后，启新的工人运动，由于有了党的領導，得到了蓬勃的发展，并且成为党所领导的全国工人运动的一部分。尽管启新資本家用尽了分化、破坏工人运动的卑鄙手段（如收买工賊，組織黃色工会等），

并勾結了反动派以武装力量来鎮压工人罢工，但是所有这些伎俩，在党領導下的已經有了觉悟的启新工人面前，都不能得逞，多数斗争是以工人的胜利結束。启新的工人就是这样坚持不懈地一直斗争到解放。

解放以后，工人阶级成了国家的主人，在党的領導下，启新进行了民主改革运动，推翻了包工大柜，改組了旧工会，成立了劳資协商會議，使工人得以監督和参加企业的生产管理工作。通过这些活动，工人的工作、生活条件都得到了根本的改善，旧有的两班十二小时工作制改变为三班八小时工作制，并且实行了星期輪休制度，普遍增設了安全卫生設備，实行了劳动保險，提高了工人工資，启新生产工人的平均工資，由 1949 年的 751.65 元提高到 1957 年的 864.36 元，更重要的是，在解放前工人根本不敢向往的生活福利，解放后是大大地增长了，諸如工人住宅的修建，学校、食堂、托儿所的成立，医药卫生的照顾，对生育、婚喪、休养等照发工資，假期的增长等等，所有这些都表明工人实际工資的显著增长。这样就大大提高了工人生产的积极性，启新生产工人的劳动生产率，根据产值計算，由 1949 年的 100%，提高到 1957 年的 419.69%。这就充分說明了生产关系的改变对生产力的极大的促进作用，以及对资本主义工业进行社会主义改造的必要性。

郭士浩

第一章

創 办 經 過

編者按：中国从十九世紀六十年代起，以曾國藩、左宗棠、李鴻章等为首的封建官僚，为了巩固封建統治和以血腥的手段鎮压人民的革命运动，兴起了“洋务运动”。洋务运动最初只創办了一些軍事工业，以后才由單純的軍事工业逐漸扩大到与軍事工业有关系的其他工业部門。

启新洋灰公司的前身是 1889 年(清光緒 15 年)建立的唐山細綿土厂。該厂是洋务派官僚李鴻章指示当时督办开平的买办唐廷樞創办的，其創办的目的，据开办章程中所載：“造成之土，应先供軍械所官用，提取其盈余，再行发售民間銷用”，可見仍帶有軍事的性质。

唐山細綿土厂的股本为 6 万两銀子，系由軍械所各局(官方)、开平矿务局和香山地主各出資 2 万两組成。該厂股本提集后，即行开工生产，但不久因“燒造洋灰，成本既巨，而所出之灰，尚不如土产石灰”，致无人过問，将股本亏賠淨尽，又欠开平矿务局銀 10 万余兩，遂報停歇。

1900年(清光緒 26 年)周学熙見經營水泥工业有利可图，遂稟呈清政府重办唐山細綿土厂。但周学熙奉札后，适值八国联軍侵入天津，因此周学熙除委派李士鑑為总理，昆德為技师外，并未能进行其他工作。这时津海关稅務司德人德璀琳与开平矿务局英籍

人員串通，乘帝国主义列強聯合入侵之际，將开平煤矿盜卖給英人。英人除盜取开平煤矿外，并将唐山細綿土厂一同吞并，他們利用对该厂的垫款关系，掌握了該厂的經營管理权。

1906年袁世凱任北洋大臣时，因积极想扩充自己的經濟实力，飭令周学熙收回洋灰厂。周学熙凭借着封建統治的勢力，采用了收买德璀璨的办法，再三交涉，終將洋灰厂收回自办，另行組織启新洋灰公司。

启新洋灰公司成立以后，周学熙首先即利用了当时封建政权的种种便利，借用了北洋淮軍銀錢所和天津官銀号的官款，进行开工生产。在开工生产并获得了盈利后，方才招集股本。启新公司的最初股本为 100 万元。我們从原檔案中可以看到，这些股本绝大部分是被袁世凱、周学熙以及和他們有着密切关系的封建官僚所占有。股本招齐后，除用去一部分清偿其借用的官款外，并用极少数的錢收买了唐山細綿土厂的全部資产。这样，唐山細綿土厂遂落到了周学熙的手里。从此，周家开始控制了这个企业。

启新公司既然是在袁世凱的直接支持和参与下創办起来的，因此，該公司成立后，就极为便利地取得了种种經營管理上的特权。这些封建特权就为这些封建官僚們获取更多的利潤創造了极为良好的条件。

根据上述情况我們看到，启新洋灰公司最初的垫支資本是完全由封建官僚資本轉化来的，这就是启新洋灰公司較一般的民族工业具有更浓厚的封建性的原因所在。

第一节 启新洋灰公司的前身——唐山細綿土厂的創辦經過和資本來源

李鴻章叫唐廷樞訪查洋灰原料

据旅順船塢工程局劄道稟稱：“窺查職道九月在津奉宪台札：據金陵机器局徐守建寅稟寄無錫土樣一箱，可做塞門土料者，發交職道帶回旅順化驗等因，奉此。職道遵將土樣箱帶回旅順；囑洋人吉利丰與委員王福昌以化學藥水試化，以爐試燒。現據稟報：此土非能做塞門土之料，开具洋文清單，交委員王福昌譯成華文；職道查此種土質北地土山亦有，誠非做塞門土之料。近聞廣東澳門用本地所產之土，設廠廣做塞門土，今春丁軍門帶回兩桶，交局試用，作錠秤拉，其力之堅不亞英國希敦數字號佳土；擬請宪台札行開平礦務局唐道廷樞，遇家報之便，將澳門現做塞門土廠工本、器、料情形，仿其底蘊，酌帶塞門土樣北來，交軍械总局張道，再為試用，并詢其廠價、運腳、保險之費。當此外洋較廉，日需購用，亦更近便，此廠所辦，近在內地，有徑可循，無須旁求捉摸。謹將吉利丰呈洋文原單、華文清折，一并呈請宪台鑒核，是否有當，理合處請訓示飭遵。”等情，到本閣爵大臣。据此，除批：“據稟：徐守建寅前寄無錫土樣，交洋人吉利丰試燒化驗，此種土質北地亦有，非做塞門土之料，惟廣東澳門用本地所產之土，設廠廣做塞門土，前經丁提督帶回兩桶試用，尙與英國希敦數字號佳土相埒。應飭開平礦局唐道，將該處制做工本器料情形，妥為訪察，酌帶土樣來津，交軍械局張道試用。該道仍錄稟折，移徐守知照。單折存，此繳。”挂發外，合行札飭：札到該道即便遵照辦理。

（光緒 15 年 11 月初 2 日北洋大臣李鴻章給開平
礦務局唐廷樞的札飭，見啟新公司第 1 号卷）

唐廷樞向李鴻章報告尋找原料的情況

敬稟者：……查細綿土一種，歐洲各國及美國向來皆有，現在日本亦曉制用，然均不如英國所制之佳。考其底質，系屬灰混合煉而成。惟灰泥之中，有灰，有砂，有鐵，有鹽，有礦各種類，而此各種本質各有高低，又必須均得合宜，方成佳土。若灰泥之中，前項各種不齊，固難煉成，即各種中何者應多，何者應少，稍有遷就，亦難合煉。是凡物料不齊或多少不如法之灰泥，每致制煉不能凝結，或凝結不能堅實，亦不能受重 300 磅之力。其實驗之法：則將該土作錠，以秤拉之不斷為准。英國定制，此土每方寸須受 300 磅重力，不断者始能應用。職道前于开办开平矿务时，初到唐山，即悉唐山所产之灰石可做細綿土用。嗣于光緒 12 年冬間，請假回粵，路經澳門，知有余姓友人合資 10 萬元，开办細綿土厂，詢其所用料物，系用澳門之泥，英德县之灰石合煉，及細驗其灰石，却逊于唐山所产者，而其泥亦不如香山县里河之坦泥，職道因即函托已故陳道樹棠，取來香山之坦泥，托交澳門細綿土厂制煉成錠，拉試其力，計以英德之灰石与澳門泥合煉者，能受重 300 磅；以英德之灰石与香山泥合煉者，却能受重 360 磅。旋將唐山之灰石寄至澳門厂，与香山之泥合煉成錠，拉試其力，竟有 400 磅之多。是知唐山之灰石，配合香山之泥，制作細綿土較比澳門厂所做者差勝。職首仍不敢確信，復于去年春間，將唐山英德兩处之灰石及澳門、香山兩处之泥，分別寄往英國研煉，互相配合，制煉試驗，仍以唐山灰石合香山之泥者為最佳。并據英國細綿土化師施礼达云：唐山之灰石与香山之泥合煉可稱頭號細綿土，不亞于英國卜倫各厂所制云云。計前後經英國化師施礼达煉驗三次，考究頗為詳細：初于去年六月間，將唐山灰石香山泥寄往研煉，晾風一日，浸水六日，煉成三錠試驗，一能受重 355 磅，一能受重 375 磅，一能受重 340 磅。又于本年六月間，將前項石泥寄往研煉，晾風一日，浸水六日，制錠三號試驗。

第一号，初次火受重 164 磅，二次火受重 220 磅，三次火受重 300 磅；第二号，初次火受重 150 磅，二次火受重 250 磅，三次火受重 330 磅；第三号，初次火受重 170 磅，二次火受重 240 磅，三次火受重 305 磅。又据該化师施礼达云，此項石泥不難炼至四百余磅等語。又于本年 7 月間，將前項石泥寄往研炼合制三錠試驗：其晾風浸水經十四日者，一能受重 375 磅，一能受重 364 磅，一能受重 380 磅；其晾風浸水經二十日者，一能受重 420 磅，一能受重 415 磅，一能受重 435 磅。是唐山灰石与香山之泥合炼制造細綿土为极佳，已无疑义。前与去年秋間，职道因知澳門土厂制炼有成，曾购其炼成之土二桶，到唐山亲試三次：初次入水七日，第二次入水十四日，第三次入水三十八日，考其土入水之后，虽然凝結不能如卜倫所制者之速，然亦不过較慢两点钟工夫，但凝結之后，細驗小孔甚多，隨将所結之块露晾一夜，取而压之即碎。彼时职道已料澳門細綿土厂恐难收效，遂于本年春間开平矿师坚达請假回国时，囑其亲到卜倫各厂，詳为考究制造之法，与該化师施礼达当面討論，將唐山之灰石与香山之泥，同研炼試驗，委与前次試驗之情形无異。是以职道于唐山拟造細綿土之心，搜求討論，十載于茲，几經研試，确有把握，直至今秋，始无犹疑。第念建造厂地、购办机器及雇用洋匠等項，竭力撙节，总需銀五、六万两，当此开平矿务虽有起色，尙未大見贏余，似不得不格外謹慎，以防竭蹶。查所用香山里河之泥地，田主聞系制造細綿土用，曾有附股之意，如与該田主合股兴办，则所需經費，即可各出五成，亦不过二三万金，似尙易于筹措。职道此番回粵，亦曾与該田主商有眉目，正在拟将合股制造細綿土一事詳稟宪察，适奉前因，除将职局去年购存澳門厂所制細綿土一桶徑送天津軍械局試用外，至其厂价一节，多寡須以灰泥之来源为定，如卜倫各厂所用之料，均系就土出产，且煤价亦廉，故百斤成本銀四錢有余，以每桶 300 斤計之，亦不过一两三錢之譜，今运至中国

卖价四两之多者，实由每木桶需銀五六錢，又每桶水脚銀一两七八錢，再加之保險行用，即合四两之数。如澳門厂所用之灰石，系自英德运来，每百斤尚須运费約銀一錢。再查澳門土厂，資本十万元久已用罄，其厂現已停工，現聞香港有人復行招股接办，至将来所制之土如比去年所制加好，职道自当购送天津軍械局，再行試用。如仍如去年所制之土，纵南省可以使用，而于北省風霜之地，亦断难合宜。所有遵札寄送澳門細綿土样，并厂运各費情形，及职道拟就唐山所产灰石合股制造細綿土各緣由，理合稟請中堂察核，肃此具稟，敬叩勤祺，伏維垂鑒。职道廷樞謹稟。

（光緒 15 年 11 月初 5 日唐廷樞給李鴻章的稟貼，見启新公司第 1 号卷）

李鴻章指派唐廷樞籌辦唐山細綿土厂

光緒 15 年 11 月初 10 日奉批：前将唐山所产灰石与香山里河坦泥配合炼成，經英國著名化驗师并卜倫各厂迭次試驗，推为头等細綿土，受拉之力竟有四百磅之多，果如所言，詢为最上之品。此項塞門土系制造工程必需之物，若能自造合用，較之购之外洋，运费大省。現估建厂屋、购办机器、雇用洋匠等項，需銀五六万两，既称香山泥地田主願附股份，如出五成，则不过二三万金，似尚易于筹措，該道曾与該田主筹商，已否定議？此間官工需用此土頗多，各局當可湊搭股一二万两，即由該道迅速妥議章程，克期开办，以資应用。澳厂現已停工，香港接办之土既于北地不宜，自可暫緩购办。至上年购存澳厂之土，仍由軍械所張道試驗，能否合用，具复飭遵；候分行天津、旅順各軍械局查照。繳。

（光緒 15 年 11 月初 10 日李鴻章給唐廷樞的批示，見启新公司第 1 号卷）

唐廷樞向李鴻章報告籌辦情況

敬稟者：……除將職局购存澳門土厂制造細綿土一桶寄送天

津軍械局張道試用外，所有擬議合資开办唐山製造細綿土厂工本需費章程，理合开具清折，稟請中堂查核批示立案，實為恩便。……
職道廷樞謹稟。

附：清 拆

一、擬設厂唐山，名曰唐山細綿土厂，耑為制煉細綿土，不作別項經營。

一、拟合資开办，計軍械所各局出資 2 万两，开平矿務局出資 2 万两，香山堂出資 2 万两，共銀 6 万两，專為製造細綿土之用。其土制成，售出所得盈余，按各出資本核算分沾；如有亏本，亦按本分认。

一、拟合資 6 万两，每七日可造土 200 吨，将来銷路暢通，所制不敷官民各項銷用，應再議增本，以資推广。

一、議所用之石，由本厂在唐山买地雇人开采，或招人包办，均由總理隨時體查情形定夺；所用之泥，由香山田主雇人挖取，造成盤式，晒干運至澳門堆存，候船裝運；所用之焦炭，即由矿局撥取，可省另立爐灶。所有石、泥、焦炭價值，均按成本實報實銷，以輕造土成本。

一、每年應用香山坦泥二千余吨，即由某堂雇船裝赴天津轉運，若值一時無船可雇，或水腳過昂，應由矿務局派船裝煤赴香港，順便至澳門，將泥帶運北來，其船腳當從廉核算，以照維持。

一、土厂一切事宜，請由矿務局總辦會同矿師委商辦理，可毋庸另派人員，以節糜費；其應用細綿土化學師一名，炼土匠、工头一名，須從英國細綿土厂選雇來華；其余司事工匠，均歸矿局總辦由矿局選擇撥用，俾資合手。

一、开平矿務局總辦既受矿局薪水，某堂又系土厂合資之人，均不应支領薪水；其余司事工匠辛工，均按生意常規，从廉訂給，固

不可事无兼攝，亦不可无专責成，总期量事任材，余无虛費。其銀錢經手者，須覓殷实保人，如本人有亏空情事，即着落該保人賠償。

一、造成之土，应先尽軍械所官用，提取其盈余，再行发售民間銷用。此土以軍械所所用为多，应照本厂发行之价，按九折核算。

一、細綿土原屬粗賤之料，惟制炼頗費工夫，并易消磨机器，其成本除石、泥、焦炭、薪工核實報銷外，應計周息一分，机器損耗一分。

一、土厂进出各款，应照生意办法，日清日結，年終汇总。除一切开銷外，如有盈余，先提官利一分，机器伤耗一分，再按十股分派，八股归出资股东，两股酬劳各项办事之人。

(光緒15年11月15日唐廷樞給李鴻章的稟貼，見启新公司第1号卷)

資本来源

据稟并章程均悉。制造細綿土即塞門德土，拟在唐山設厂专制此土，不作別項經營。所需建厂、购机、雇工等費，共約佔銀63,000兩，拟以6万两整数为合資成本，由北洋官局及开平矿局（开平矿局系官僚資本，讀者可參看魏子初編輯的“帝国主义与开灤煤矿”导言，第3頁。——編者）暨香山泥地田主某堂三处公认。将来制土售出，盈亏亦按三处均摊。应准照办。查此土海防及淮练軍各項工程需用甚多，所議官款2万两，应令海防支应局、淮軍銀錢所，各筹款1万两，听候陸續稟撥。所拟章程各条均尚周妥。……該厂本为官工需土始行設立，且成本亦有官款在內，造成之土自应先尽北洋官中采用，价值按民买九折算付，以昭公道，而伸报效；候飭各局遵照。仰即将开办事宜妥晰部署辦理，隨時稟核。繳。

(光緒15年11月18日李鴻章給唐廷樞的批示，見启新公司第1号卷)

唐廷樞報告唐山細綿土廠提集股本的情況

敬稟者：窩職局前于去年 11 月間，稟蒙恩准，在唐山地方建立廠地，與北洋局、香山泥田地主三處，合資製造細綿土（即塞門德土），以備各項官工之用。嗣經酌擬章程，先在合資三處各提資本銀一萬兩，作各訂購機器等件及香山泥田筑廠等項費用，亦于 12 月間稟蒙批准；轉行天津海防支應局、淮軍銀錢所，先各撥銀 5,000 两，發交職局辦理，各在案。現查訂購機器製造刻已將齊，約在秋初即能運到，所請洋人，業經抵沪，全國圖式，亦已寄來唐山，其應筑廠地、起蓋機器房、洗石池、磨廠、煉土爐、晾土裝土等機，需款甚巨，自應將三處合辦資本提齊，以資趕辦，俾無耽延。所有北洋官局，尚有應出資本銀 1 萬兩，理合稟請中堂察核，俯賜分飭天津海防支應局、淮軍銀錢所，將合辦唐山細綿土廠應找資本津行平化寶銀 5,000 两，克日發交職局，以便湊集趕辦，實為恩便。除由職道知照開平矿局，并函致香山泥田地主五中堂分別提齊外，肅此具稟，恭叩爵綏，伏乞垂鑒。職道廷樞謹稟。

（光緒 16 年 4 月 19 日唐廷樞給李鴻章的稟貼，見啟新公司第 1 号卷）

李鴻章指示開工生產

4 月 25 日奉批：“據稟：製造細綿土機器秋間可到，所雇洋人，業已抵沪，全國圖式，亦經寄來，現應筑造廠地、起蓋房棧，需款甚巨，候飭海防支應局、行營銀錢所，各將應找資本銀各 5,000 两，如數發給，仰即領回，妥速興辦，一俟機器運到，即行開廠製造，免曠時糜費。仍在開平矿局及香山泥田地主五中堂將合辦資本提齊備用；同續辦情形，隨時具報查核。此繳。”

（光緒 16 年 4 月 25 日李鴻章給唐廷樞的批示，見啟新公司第 1 号卷）

第二节 启新公司的成立

(一) 启新公司創办經過概況

唐山細綿土厂，系唐景星（即唐廷樞。——編者）為開平矿務總辦時所創辦，其時公家建築，购用外來洋灰，每桶價至20元之巨，遂承李文忠公之意，集合官商股本10萬兩，設厂試造，內官股僅2萬兩。其時由廣東運石至唐山，燒造洋灰，成本既巨，而所出之灰，尚不如土產石灰，无人過問，將股本10萬元亏賠淨盡，又欠開平矿局十万余兩，嗣張燕謀接開平，見唐山細綿土厂亏賠情形，遂報停歇。迨鄙人為開平會辦，詢問稅務司德璀璨，我國能否製造洋灰，德璀璨荐德人昆德，伊驗得唐山石質，可制洋灰。其時鄙人已升開平總辦，遂稟明北洋大臣，再行集款試辦，延李希明君經理其事，并延昆德為化驗師。旋因庚子之亂，遂與開平矿局同為英人所占。雖昆德與李希明君照常留廠，而廠費由開平墊給，大權操諸外人。事隔三年，鄙人因迴避，由山東調回直隸。其時袁項城為北洋大臣，對於開平矿局，已與英人迭次交涉，迄未解決。項城深慨開平矿務局與細綿土厂收回之不易，鄙人謂細綿土厂與開平煤矿情形不同，李希明君曾與立約聲明，兩個月前知照可以收回自辦，細綿土厂第二次重行試辦，系鄙人名字稟請北洋批准有案，若以北洋大臣名义與一札文，責成鄙人收回，自可成功。項城因以見委，鄙人遂先與昆德訂明不得更受開平節制，此后廠中需費即由鄙人擔任。開平英人出面反對，一再交涉，鄙人一意堅持，幸獲收回，將官商旧股籌還，另行組織新公司。而其時風氣未開，既有前次之失敗，集股談何容易。北洋大臣乃特予以專辦優先等權，借以号召，股款始集，

此启新公司成立之情形。

(周学熙：“启新公司創办經過”，見
启新公司第一屆股東常會卷)

(二) 周学熙重办唐山細綿土厂 与代管开平矿务局

裕祿委派周学熙重办細綿土厂

为札委事：照得細綿土厂，原系唐道廷樞稟經前北洋大臣李批准发給官款，并附以商股，創办数年，迄未得法；嗣經張道翼，查明亏賠情形，稟報停歇在案。茲據周道學熙稟：拟訂募洋員，就出工重行試办，暫由开平矿局垫款，俟办有把握，再行另添股本等情，事屬可行。除批示外，合函札委，札到，該道即便遵照，督飭華洋員司，认真讲求，务收实效，毋蹈复轍，致負委任，切切此札。

(光緒26年4月裕祿給周学熙的札文，
見启新公司第1號卷)

(三) 收回經過

(1) 周学熙与德璀琳的交涉

周学熙要求德璀琳交还唐山細綿土厂

敬啟者：唐山洋灰公司(按即唐山細綿土厂。——編者)本系另一公司，并有北洋官本在內，不与开平矿局相干，其第二次开办，系本道具名稟奉北洋大臣批准，并經本道委派李士鑑為總理。嗣經拳匪之亂(指義和團運動。——編者)，本道未及籌款接濟，經閣下

注：据开平給袁世凱的稟中所說(見(三)节“收回經過”)，启新曾与德璀琳立有合同，委托开平代管，“凡該公司一切出产，須由礮局专卖，所有收付各款及一切事宜，亦均由礮局督同管理”，惟該合同現已不見。

与英公司商訂暫時墊款应付。現袁宮保決意將該公司仍由本道主持辦理，所有閣下前與英公司訂立暫行墊款之事，應請知照，即日截止結數清算，以免謬誤。除飭李士鑑，將第二次开办以來历年用款據實報查外，相應函達台端，請煩查照辦理，并見復是幸。尙此順頌台祉。

(光緒32年4月11日周學熙給津海關稅務司
德璀琳的第一封信，見啟新公司第1號卷)

德璀琳拖延交還

敬復者：前准來函，以唐山洋灰公司請知照截止結數清算見復等因，查洋灰公司與開平礦局相連之事甚多，如煤、水、鐵路等項，一時頗不易辦，最好稍遲一兩月，開平礦局之事辦理就緒，再為分算。且以前洋灰局與礦局訂立合同時，載明不願合辦時，須三個月以前彼此知照等語，今特奉聞，如貴道現在既定分辦，尙希示復，以便告知那森查明辦理為荷。此頌升祺。

(光緒32年4月20日德璀琳給周學熙的
第一封復信，見啟新公司第1號卷)

周學熙再次要求交還

敬啟者：昨奉復函，以洋灰公司與礦局相連之事甚多，欲從緩一兩月再議分辦等因。本道查洋灰公司本不與開平相干，至閣下與彼所訂合同，當日並未奉案北洋大臣，不能承認。現在袁宮保已決計分辦，務祈閣下速告那森，即日停止墊款，以清謬轉為荷。此頌台祉。

(光緒32年4月22日周學熙給德璀琳
的第二封信，見啟新公司第1號卷)

德璀琳借機敲詐

敬復者：接准來函，以洋灰公司分辦，祈速告那森，即日停止墊款等因，當已與那森言明查照。從前原訂合同，三個月前通知分辦，現定于西曆5月25日為始，俟三個月屆期，即行交還，相應函致

查照。惟查洋灰公司，前因辦理不善，賠累甚巨，經琳多方面設法籌款改良，并聘僱精制洋灰之工師，歷八年之久，苦心孤詣，始得大獲盈余，自應量予酬勞 2 万两，或核发股票，或發現款，即希貴道見復為荷。此頗升祺。

(光緒 32 年閏 4 月初 1 日德璫琳給周學熙的第二封回信，見啟新公司第 1 號卷)

周學熙接受了德璫琳的無理要求

敬復者：昨准來函，以洋灰公司已定于西曆 5 月 25 日為始，俟三個月，屆期即行分辦；並謂近年洋灰大獲盈余，擬請酬勞 2 万兩等因；本道當經轉稟北洋大臣察核。茲奉諭：開平墊款合同，從前稟報北洋大臣衙門立案，現既經閣下與那森言明于西曆 5 月 25 日為始，應即以此為閣下與那森彼此結算帳目之期，准以三個月為限。惟自西曆 5 月 25 日以後，該洋灰公司華洋員司一切人等，應聽北洋大臣所派之總辦，即本道命令指揮節制。再自西曆 5 月 25 日以後，洋灰公司一切用款，必須由李士鑒、昆德稟明本道查核，視為合宜應支之款，方可動用，否則無論何人垫發，概不承認。以上各節系奉北洋大臣諭飭，除徑函李士鑒、昆德遵照外，並希閣下查照。至酬勞一節，閣下為中國宣力有年，本道久已深知，至為佩仰，將來俟洋灰公司帳目算清，如果近年余利實在有着，自當代乞北洋大臣恩施，以酬勞勳。唯所酬數目，應俟核明余利，方可酌量，此時頗難預定耳。^①特此奉復，敬頤台祉。

(光緒 32 年閏 4 月初 6 日周學熙給德璫琳的第三封信，見啟新公司第 1 號卷)

(2) 那森拒不交還唐山細綿土厂

謹稟：官保大人閣下敬稟者：唐山創設窯廠製造洋灰，諒必已

^① 德璫琳敲詐銀 2 万兩，在洋灰廠收回后的宣統 2 年和 3 年分兩次如數付給。

邀宪閱。今謹具节略一扣，历陈創办該厂情形，恭呈宪閱。該厂經敝局經營扶持，业由敗坏而变为昌盛，茲据德璀琳宣称：現由天津道周觀察稟奉宪台批飭，將該厂收回等語。窃思自敝局創設該厂，几經勤勉筹划，既于铁路諸大端大有利益，且亦开工人等筹生之路，以鄙意度之，周道辦理此舉，未必于事有补，誠以該厂如不賴敝局維持之力，恐不免貽誤，該厂不仅于铁路工厂良多利益，且于大商汇处，均有代理之家，售灰与售煤并行，其利益并非淺鮮，如不賴此臂助，恐未有今日之效果，如欲收回独办，不但开办之資本及清付敝局之垫款，措办維艰，即欲使所得之項能敷用費，能足利息，亦恐不易。今請宪台俯閱敝局附呈該厂节略，即知該厂系集股而成，其股有官股2万两，卑局2万两，其余众股东6万两，共計股銀10万两。以股本而論，众股东較官股与敝局关系切要，敢請宪台察之。如周道不俟众股东会商，遽欲將該厂收回，不知有合公理否？敝局拟請于周道未举办之先，約集股东會議，并請周道臨期赴約，作为官股代表，其应如何辦理之处，即不难于就緒，較周道自办，殊多裨益，以期上副宪台振兴商务之至意，下慰众股东希望之鄙誠，是否有当，尙祈批示祇遵；并叩崇安，伏乞垂鑒。总理开平矿务局有限公司那森謹稟。

附呈节略一扣

謹将唐山洋灰公司历办各情繕具节略，恭呈宪鑒：

計開

查唐山洋灰公司創办之初，原为招股合办，蒙前北洋大臣李，入官款2万两，敝局入股銀2万两，众股东入股6万两，共招股本銀10万两。自光緒12年，由前总办敝局唐廷樞开办，购买机器、盖造厂屋，未及三年，将股本銀10万两尽已用罄，其一切繳費，无款支持，当經唐道稟奉前北洋大臣李，挪用敝局款項，得以接續辦理。至光緒十四、五年間，張翼派为会办，其时因洋灰事宜由唐道辦理，

張道亦不願干預，故唐道于光緒19年間病故，張道即將洋灰公司停歇。嗣于光緒22年，始用根薩，復行开办，所需各款，由卑局籌墊，制出洋灰均为敵局自用，是以除唐山外，他處仍無寄賣者。及至光緒27年，該公司代表人根薩與敵局代表人杜根互相磋商，以該公司所用机器、煤斤、焦炭等項，由敵局供應，而該公司即以洋灰一半作抵，其餘一半，再以現款繳付，并派敵局經理發賣，將所卖款項抽提二分，作為敵局得用。惟該公司亦可自行發賣。由是兩相議妥，即行照此辦理。旋以眾股東會商，又復作為罷議。至于會議日期刻已難于查考。厥后，又經面議，將所出洋灰定一准價，均为敵局發售，并將盈余之款存在敵局，俾可預籌開銷。迨據威英報稱，以所定價值過小，即將所制之灰，均由敵局售出，仍然不敷開銷。但此事既與敵局有關，故仍助以款項，以之接濟。因此威英與德璀璨立有合同，凡該公司一切出產，須由敵局專賣，所有收付各款及一切事宜，亦均由敵局督同管理。此合同現仍照行，若該公司欲注銷，須于兩個月前通知，并須將敵局款項清還，當可照銷，須至節略者。

(光緒32年閏4月21日开平矿务有限公司
上袁宮保稟，見自新公司第1分卷)

編者按：那森在节略中所述之“理由”，实不值一駁，首先开平矿局之入于英人之手就是彻头彻尾的詐騙行為；而光緒27年以前对洋灰厂之垫款，是发生在英人霸占开平之前，当时之开平更完全是中国人之产业，也就是說，垫款是发生在中国厂与中国厂之間，这在当时官办工业中是习見的事情，不足为奇，根本与外人无关；至于光緒27年以后英人之垫款，实包含有更大的阴谋，何况垫款还是为了攫取廉价洋灰、独占洋灰厂产品的发卖权。因此，那森声述之所謂“理由”，实是阴谋侵夺中国产业之最明显的“招供”。

周學熙的对策

查洋灰公司事，德璀琳自认一力承担，那森无如之何，乃連日四处托人說情，職道皆拒絕之。昨復徑遞官保一稟，察閱稟內所述，皆系遁詞，不足計較。其隱衷无非想避德璀琳，而徑与中国官直接交涉，可肆要挾，此时若与彼接議，适中其計，惟有仍由職道將該稟發交德璀琳，囑其傳諭那森知悉，則計无所施矣！謹拟致德璀琳函稿录呈完竣，是否可行，伏乞批示只遵。

（批）“甚善，即照办”。

（周学熙給袁世凱的報告，見啟新公司第1號卷）

周学熙要求德璀琳轉致那森立即交還細綿土厂

敬啟者：現奉北洋大臣袁宮保发下开平公司那森稟函节略等件，命本道轉致閣下傳諭那森知悉：洋灰公司本不与开平矿务相干，自第二次开办，即系本道名字稟請北洋大臣批准立案，是以袁宮保只认本道一人为洋灰公司之总办；至开平公司垫款一节，从前系閣下与彼訂議，并未稟案，此时又业經閣下照原議自5月25号起限期收回，是那森只可与閣下清結垫款一事；此外不能干預，亦毋庸徑上北洋大臣稟瀆。茲將那森原稟呈交閣下察閱，即祈轉致那森遵照可也。此布敬頌台祉。

（光緒32年閏4月23日周学熙給德璀琳的信，見啟新公司第1號卷）

（3）唆使开平英籍律师进行恫吓

开平矿务局无理恫吓

敬复者：昨日接奉来函，敬聆种切，閣下为代理唐山洋灰工厂之事，余不能承认，其督轄之专权，仍在敝公司掌握。閣下为該厂代表人，擅自专主之权，余暫緩阻拦。余查洋灰工厂之产业本大有关系于敝公司，現在既經被夺，受损匪輕，如敝公司一时起以阻拦之举，则該厂之利益較損矣。故而将此事暫行停緩，一俟上宪判定

后，再行理論。昨日来示，囑将所有公文相关洋灰工厂者，应寄总理处云云，敝公司曾已照函唐山員司矣。专此敬請勘安。

(7月12日矿务局副总理××来信，
见启新公司第1号卷)

开平矿务局律师进行恫吓

孙观察大人鈞鑒：現由开平矿务局将本月七号唐山洋灰公司所书一函，轉交职等函复。职等当查矿局自西历8月25号以后，所訂各单系以唐山洋灰公司之出产轉售，而貴公司堅以不允照办，甚为惋惜。再三筹思，按照两造情形根究，貴公司实屬是非不分。此事关系重大，以之抗拒，应由閣下是間。据云：矿局代理之責，尚在无缺，无论何时可召上宪对质。倘屬是实，則所有損失之后果，应由閣下与執事人等担任。查此举不但于公司有損，而于閣下与執事人等，亦无益可获。故而当道者，理应将公司之利益竭力保护，閣下当将前情再三酌斟，勿以此举为是。前信所附料单，照原寄奉，仍請照办。以上所陈之言，无非告以将来效果当如何对付，勿以此信为劝戒之意。倘貴公司仍照前轍辦理，則矿局損亏多寡，應責閣下諸公執事人等分而担任，而諄諄告之，即希查照。据云：矿局将来购訂洋灰，尚須增价，此事实屬不公。蓋貴公司所需之水，以及他項料件，概由矿局資助，故而增价一举，当于未定之先，由两公司共同商訂妥后，方可施行。茲以矿局总办既已不认他人暫理之权，此种謬轍，暫时不便与閣下計較。現当将更动之大局，挽回利权之要題辯論，一俟上宪定夺后，再行理論。

(7月25日开平律师孟堪师、甘博士的来信，见启新公司第1号卷)

周学熙严詞拒絕

本公司系中国官厂，自遵本国官长示行。本总会办奉北洋大臣袁宮保之命令辦理一切，有独立完全无缺之主权，无论何人不能干預。尔如有不明晰之处，可向与尔原訂垫款合同之德璀琳申說，

本总会办不再与尔通信矣。此复。

(7月27日周学熙给开平律师的复信，
见启新公司第1号卷)

(4) 英国驻京公使及天津总领事出面干涉

敬启者：本月初五日接准英国霍总领事官函称：“奉驻京大臣来札，因唐山洋灰公司之事，约于日内到署晤商。”等语，故今日往见。据称：那森业已稟请驻京大臣相助为理。据云：按照李中堂原札，开平矿务局总办应行兼理洋灰公司事宜。照伊之意，应以原札为重，不允贵道与鄙人划分总办办法。并据领事官称言：“转奉驻京大臣谕飭，此系天津地方之事，必须由领事官設法办結。現在此案究与何人商办？”当答言：“开平矿务局与洋灰公司无干，早經袁宫保作主声明，无论如何，若按愚意，宫保决不变更初意。开平矿务有限公司除李中堂原札外，并无他项堪以管理洋灰公司之据。敝处前与該公司訂立合同，亦只系暫行經理卖灰，并收支銀两等項事宜。李中堂原札，派委矿务局总办兼理洋灰公司，亦不过为撙节經費起見。此系拳乱以前办法，及至乱时，正值張燕謀充当督办，伊正有权将矿务局与洋灰公司划开办理，是以派君达总理其事，約有德兵数名，在彼守护該公司物料，因此毫未損失，并未悬用英國旗保护。与該有限公司訂立合同，保卫开平矿务局等項时，亦未将洋灰公司划入，只系載明有該有限公司股份而已。若謂未曾划开，何以合同內并未載入？如此按中西公理，宮保定不能改革本来宗旨。”等语。领事官云：“且不必論曲直如何，駐京大臣既派本領事官辦理，此案究竟宮保特派何人专办，目下本領事官極欲明晰，以便在京向其商办。”当經鄙人允将以上情形，函知貴道，稟請宮保核办，俟接有尊处复函，再行知会。現聞那森約出华人設法勸助，所以刻下极为紧要，早将一切情形上陈为妙。并告知領事官：“此案

最好俟宮保回津再办。”伊言：“回京与否，尚在不定，那森催駐京大臣速办，故本領事官須早稟復，領事官并請敝處开送洋灰公司原节略，泐此奉达，順頤台祺。”

（8月初7日德璀琳給周學熙的信，見启新公司第1号卷）

唐山細綿土厂的收回

袁批：“稟悉。查洋灰公司原名唐山細綿土厂，当日本为北洋官家用土而設，且系撥发官本創办，北洋大臣有直接統轄委派总办之全权。現本大臣特派周道學熙总办該厂事宜。該道原系光緒26年第二次稟請試办之人，此乃合宜至当之舉，断不容他人有所阻撓。至于开平新公司案內有何舛誤謬轍之事，应責成張道翼同德璀琳兩人与彼辯論，倘稍有損失，惟該兩人是問。仰即遵照，移知迅速辦理具報。繳。”

（光緒32年8月16日袁世凱給周學熙的批示，見启新公司第1号卷）

（四）启新公司的成立

敬稟者：……光緒32年4月，本司奉宪台諭飭收回，自行招股扩充办理。當經本司屬德稅司知照开平英人，照原議三个月期限，扣至7月初7日即行收回。比因老厂机器腐旧，极須扩充新厂，而股份一时未齐，稟明先由借款办理；一面招集商股，再行詳咨立案。現在新厂工程，大致报竣，所集商股，亦陸續收齐，极应查明原議，拟具公司章程，稟請咨部立案，以維久远。計股額定为2万股，每股洋50元，共計100万元。其入股在先之1万股，按十分之一，另給优先股，計1,000股，以示提倡，均做为新公司股份。其唐道当日原集老厂旧股，早經亏賠淨尽，所有一切旧欠，均不与新公司相

干。惟老厂旧机，目前虽未遽停，然业經腐敗，毋庸計价，其房屋地亩，即照原置价值，除历年折旧，从实估計，均由新公司撥款，付还淮軍銀錢所妥存，轉給旧股东，以清繆轄。至公司內办事人，現在股份虽齐，而股东會議尚未举行，拟仍由創办人本司職道等，暫為總理，俟奉部復准后，再开股东會議，舉定總協理，另行稟請委充，以符商律。至此項另創新厂，既已新招股本，自應改訂公司名稱，并請另頒關防，以資信守。所有旧關防，應俟新關防領到后，再行繳銷。理應繕具章程清折，稟請光台鑒核，俯賜咨請农工商部察核立案，實為公便。肅修寸稟，恭請鈞安，伏乞慈鑒。

附：洋灰公司創辦章程（光緒 33 年 7 月）

第一条 定名 本公司定名为启新洋灰有限公司，一切均照有限公司定例辦理。

第二条 宗旨 本公司意在采取灤州丰潤之馬家沟、唐山、胥各庄一带地方土石，用机器制造洋灰，运銷中外，以挽利权，而垂永久。

第三条 商标 本公司商标，以太极图为記。

第四条 地址 本公司總理處設在天津，工厂設在直隸灤州之唐山地方，在旧洋灰厂东偏，就本厂附近胥各庄及馬家沟等处，购定地亩，采取原料。

第五条 資本 本公司資本，以 100 万元为額，凡系本国人民，均可附股，无论官、紳、商、庶入股者均一律享股东之权利。

第六条 圖記 本公司圖記，文曰启新洋灰有限公司。此記為調度銀錢、发行貨物一切函单之用，凡对于官長有文牘往来，另稟請北洋大臣頒发木质關防，以昭信守。

第七条 股票 本公司正股數定为 2 万股，每股龍洋 50 元。其先入之 1 万股，每 10 股另給优先股一股，以示提倡。

第八条 营业 本公司創办新厂，制造洋灰及洋灰附子土之磚瓦等件，并将唐山旧洋灰厂所有机器、房屋、地亩等項，稟定作价，由本公司承受管業。

第九条 厘稅 本公司制造各貨，前已詳請咨部復准，按照湖北織布局等厂成案，无论运銷何处，只完值百抽五正稅一道，沿途概免重征，并豁免出口稅項，嗣后自應仍遵原案辦理。

第十条 选举 本公司选任总理、协理、董事、查帳人，均照部定章程辦理。

第十一条 會議 本公司會議，分尋常、特別两种。每年以正月七日由各股东在天津總理處開會議一次，是謂尋常會議；其有重大事件，則由總協理會同董事，隨時召集各股东會議，是謂特別會議。

第十二条 帳目 本公司帳式，用中西合參之法，造時流月分款，月結年結等簿，每月六日一小結，腊月一大結，以备查核。

第十三条 分息 本公司股息，优先股正股，均給官利長年8厘。除官利及兩提公積外，按照十四成分派。以一成報效北洋興辦實業，以二成作在事人員花紅，以二成為總協理及各董事酬勞，以二成提存機器厂房折舊，以七成為股東均分。

第十四条 宣告 本公司會議事件，應秘密者，毋庸宣告，其尋常事件，年會時布告股東，並擇要登報，以便周知。

第十五条 訂章 本公司詳細辦事等章，俟開股東會議後，再行逐條擬訂。

總辦唐山洋灰公司 候補道 孫多森

總辦唐山洋灰公司 長芦鹽運使 周學熙

會辦唐山洋灰公司 候選道 徐履祥

(光緒33年7月18日周學熙給袁世凱的
報告，見啟新公司官廳往來專卷)

敬稟者：窃查职公司于光緒 32 年 7 月收回自办，旋即招股經理，估計老厂房屋、家俱及地亩等价值，分別扣除，將余款撥存淮軍銀錢所，备給各旧股东，以清轉帳，于上年 1 月开具清折，詳蒙宪台批准：“如詳立案，折存。”等因，在案。茲疊據各旧股东紛持票折領款前來。查职公司前存淮軍銀錢所洋 74,803.62 元內，除德瑞琳酬勞一款約計 2 万元應仍照原議俟开平案結再行酌給外，淨余 54,803.62 元。按老厂旧股东 10 万两，核計均摊每百两應給洋 54.80362 元，拟由职公司隨時將旧股东所繳股票、息折轉送銀錢所，一律照股數核發，以清旧案。除移知銀錢所查照辦理外，所有职公司前經撥存淮軍銀錢所老厂房屋、家俱及地亩价款，拟由旧股东呈繳旧票折，轉送銀錢所，照股核發，以清旧案緣由，理合稟請宪台察核，俯賜批示只遵，實為公便。肅此具稟，恭請鈞安。

(光緒 33 年周學熙、孫多森給袁世凱關於清理老水泥厂旧股的稟帖，見啟新公司第 43 号卷)

第三节 資本来源

(一) 挪用國庫公款

窃查職道等奉委收回唐山洋灰公司自办，以挽利權，曾將迭次擬辦情形，稟蒙宪察在案；本月初 6 日，即屆西曆 8 月 25 号之期，應即于日收回。現拟一面就老厂逐日照常出灰，一面购地訂機，另建新厂。按扩充增至 18 万桶，預估房屋、机器各項約需坐本洋銀 50 万元。該款即照前議，在銀錢所提撥，至所需行本，拟由天津銀號，隨時息借应用。謹將新厂估單呈請鈞覽，可否照辦，伏候宪

台批示只遵。(批) 即照办。

(光緒 32 年 7 月周學熙、孫多森給袁世凱的報告，見啟新公司第 1 號卷)

北洋淮軍銀錢所為移會事：案奉北洋大臣袁札：“據署天津周道具稟：‘唐山洋灰公司已于閏 4 月初 3 日收回，派令李直牧士鑒、洋工師昆德管理。惟所需款項，因股份一時難集，請飭所籌款備墊，并請派孫道多森會同辦理’等情，除批：‘據稟并折均悉。唐山洋灰公司現在收回接辦，事務殷繁，應准添派孫道多森會同該道辦理，并由銀錢所籌備墊款，以資接辦，仰候分飭遵照。此繳。’挂發外，札所遵辦具報。”等因，奉此。除遵照籌備款項聽候領用外，相應各文移會，為此合移貴道，請煩查照施行，須至移者。

右移總理唐山洋灰公司署天津道周候補道孫。

(光緒 32 年 7 月 1 日北洋淮軍銀錢所給周學熙的信，見啟新公司第 4 號卷)

為詳請事：窺查唐山洋灰公司，于本年 7 月初 7 日收回自辦，稟請擴充新廠，原估添蓋房屋、所購機器各項，約共需新廠坐本銀洋 50 萬元，按每元 7 錢 2 分，合銀 36 萬兩，當經職道學熙开具手折，請在職所通惠商款項下提撥，並蒙批准，並先後領過 15 萬兩，疊經申報在案。現查職所遵照計章，將通惠商款，改歸職號經理，所有前項洋灰新廠坐本，原請 36 萬兩，擬再寬籌資本銀 4 萬兩，共合銀 40 萬兩，均改為職號承借，以歸划一，並俟職號借款合同訂立後，即將原領所銀 15 萬兩如數划還，以清界限。其公司借職號銀兩，公同商議，擬按長年五厘行息，前三年按年付息，暫不還本，第四年以後，每年付息一次，兼還本銀 6 萬兩，递年息隨本減扣，至第十年本息全清。除公司與職號訂立合同，另文呈請備案外，理合先行詳請完台察核批示只遵，實為公便，為此各函具呈，伏乞照詳施行。

为湖詳事：窃照洋灰公司新厂坐本，拟改向銀号承借，并将原借銀錢所銀 15 万两，如数划还以清界限。合辭詳請批示緣由，除將全詳備录书册不復重叙外，理合具文会詳究台查核批示只遵，实為公便。为此备由具呈，伏乞照詳施行。

(光緒 32 年 10 月 19 日周學熙向袁世凱
報告啟新公司改向銀錢所借 款 事，見
啟新公司第 4 号卷)

欽差大臣太子少保直隸總督部堂袁批：“據詳：唐山洋灰公司新厂坐本原估需銀 36 万两，現在寬籌銀 4 万两，此款拟即照數改由天津官銀號借撥，并將原借銀錢所之已撥銀 15 万兩划還歸款，事屬可行，仰仍將訂立合同錄呈備案。繳。”

附：公司新厂坐本向銀號借用合同

天津銀號
唐山洋灰公司今因唐山收回自办，扩充新厂，需用坐本銀兩，
業經会同詳蒙督憲批准，改向天津銀號承借应用。茲將議訂條款
開列于左：

計開

一、公司所借新厂坐本銀，以四十萬兩為度，拟自用銀之日起，長年五厘行息，每屆年終結算，次年正月照數撥付。

二、公司所借之銀兩，前三年按年付息，暫不還本。

三、公司所借本銀，應自第四年以後，每年付息一次，兼還本銀六萬兩，递年息隨本減扣，至第十年本息全清。

四、公司所借本銀，統以行平化寶計算。

五、此合同繕立一樣兩紙，各執一紙為據，并錄合同，會詳督憲立案。

六、合同期限期滿，本息歸清，即行聲請注銷。

光緒 32 年 11 月初 7 日

為詳報事：查光緒 32 年 11 月間職員公司會同天津官銀號具移解詳：洋灰公司新厂坐本銀 40 萬兩，擬向銀號借用，訂立合同，按常年 5 厘行息，递年息隨本減扣，至十年本息全清，开具合同清折，呈蒙^{憲台}批示立案。嗣准^{官銀}貴號，准前項坐本銀兩，于上年 11 月 16 日撥發批解在案。茲因^{職員}公司創建新厂，所招股本洋 100 萬元，業已陸續收齊，曾經另案酌拟章程，詳蒙^{憲台}批准咨部立案。惟^{職員}公司股本既已招齊，自應將前借新厂坐本行平化銀 40 萬兩，并自上年 11 月 16 日起截至本年 7 月底止，共應交常年 5 厘利息銀 14,166 两 6 錢 7 分，一并如數撥還移解，以清款項；並應將前立合同兩紙，各自注銷。除照數備具文批移解官銀號核收歸款報查外，理合具詳報文詳報督憲核查批示銷案外，相應備具文批，移解憲台查核，俯賜批示銷案，轉飭歸款，實為公便。為此備文貴銀號，請煩查照，如數兌收歸款，印掣迴照備案。並請由具呈，伏乞將前立合同注銷，即希轉報見復施行。（批：照詳施行。）光緒 33 年。

（光緒 32 年 11 月初 5 日啟新公司向袁世凱報告償還官銀號借款的呈文，見啟新公司第 4 号卷）

（二）官僚士紳占有絕大部分股票

編者按：啟新公司既然轉入袁世凱、周學熙等封建官僚之手，因而他們募集股本的對象，當然也都是屬於同一階級的所謂“北洋袍澤”。其中歷任藩台、臬台、部員、府縣等官員無所不有，紅頂花翎，比比皆是。到民國成立後，這些人又成為總理、總長、次長、議員、省長、廳長、督办、銀行總裁和礦務經理等。他們占有啟新公司

绝大部分的股票。

将实注本身姓名有被举为董事之资格股东記名股數开列于后：

卢木斋	8,490股	楊毓璇	2,710股
李頤臣	7,290股	孙犁錫	2,280股
李希明	4,860股	張芷庵	2,160股
周实行	3,252股	傅潤源	2,100股
張邵堃	3,060股	孙蔭庭	1,800股
李贊臣	3,000股	楊溥庵	1,738股
詹春誠	3,000股	許汲候	1,724股
董雨南	1,600股	沈穆涵	1,700股
李伯芝	3,000股		

(民国8年3月，見启新公司第7屆股东常会卷)

茲將現任董事、協理董事及曾充董事合被举为总协理之資格者开列于左：

卢木斋	8,490股	陈一甫	4,044股
李希明	4,864股	王筱汀	3,300股
周緝之	4,800股	李伯芝	3,000股

(民国9年，見启新公司第8屆股东常会卷)

周学熙君：安徽秋浦县人，前清举人，工部郎中，开平矿务局总办，直隶补用道。历任直隶通永道，天津河间府兵备道，长芦盐运使，直隶按察使，花翎，头品頂戴。再任財政总长，一等嘉禾章，矿业联合会正理事。現职：督办整理全国棉业筹备处，兼領长芦棉垦局事宜，京师自来水公司、中国实业銀行总理。

李士鉴君：字希明，直隶天津县人，前清武备学堂铁路学堂毕业生。前充开平煤矿、建平、永平金矿、承平銀矿帮矿师，南京路矿

學堂總教員，唐山洋灰公司總理員，帮同周繼之總理由開平局收回唐山洋灰公司，改組并擴充启新洋灰公司，創辦灤矿抵制開平局，即充启新洋灰公司董事兼經理。灤州官矿公司矿师兼協理，游學歐洲考察實業二次。二品銜，山東補用道，現充启新洋灰公司董事兼工廠經理，開灤总局議董，華新紡織公司唐厂董事，直隸州矿地公司主任和丰基植公司主任，永平鐵礦公司董事，斋堂煤矿公司總經理。

陳一甫君：名惟壬，安徽石埭县人，前清附廕生，花翎，三品頂戴。江蘇候補道，农工商部議員，游歷日本考察工藝制造事宜。歷充北洋電報學堂稽查員，開平矿務局駐沪員，北洋銀元局提調，北洋勸業鐵工廠坐办，直隸灤州矿地公司坐办，天津廣人堂名譽董事，矿业聯合會籌議員，京師自來水公司查帳員，四等嘉禾章，現充新华棉業公司、華新紡織公司津唐兩厂董事，大同銀號總董，灤州矿務公司副主任董事，本公司經理兼董事。

王筱汀君：名錫彤，河南汲县人，前清丁酉拔貢，安徽振捐案內蒙獎，以郎中双月選用，仍保三品銜，分部盡先補用郎中，二品頂戴，分省補用道。曾任公府政治諮詢，參政院參政，三等嘉禾章，歷充河南清政學堂監督，實業學堂監督，北京豫學堂教務長，京師自來水公司協理，華新紡織公司董事，兼唐厂專務董事，通惠實業公司董事，天津造臘公司董事，本公司協理。

(以上系民國10年5月的材料，見启新公司第200号卷)

孫多森 協理，启新洋灰公司，农工部商務議員，直隸候補道。

徐履祥 監事，駐厂督工候選。

傅增湘 董事，翰林院編修。

周學輝 查帳員，前湖北候補道。

劉誠 查帳員，留直補用知縣。

周謙 查帳員，浙江候補知縣。

(見启新公司官廳交往專卷)

第二章

启新与帝国主义、封建势力和 官僚資本的关系

第一节 启新与帝国主义的关系

(一) 启新对帝国主义的依賴

(1) 向国外购买器材設備

所有全厂需用原料及器材，除国内能解决之外，共需要国外輸入之外汇額，分类开列于左：

甲、制造水泥机器及发电机、需添置及保养之配件，每年約共需 20 万美元。

乙、試驗仪器之补充及添置以及添购各国标准砂子等，每年約共需 35,000 美元。

丙、制造 24 万吨水泥及制磁用石膏，因國內供应不足，須每年向国外輸入 9,600 吨，以每吨价 25 美元計，需 24 万美元。

丁、制造采石黑火药之硝石，每年需 60 吨，約計 51,000 美元。

戊、包装水泥材料：

子、85 公斤麻袋因國內供应不足，每年須国外輸入 216 万条，每条以美金 5 角計，需 108 万美元。

丑、50 公斤紙袋每年需 120 万个，每个以美金 1 角 5 分

計，需18万美元。

上开包装材料系照年产水泥24万吨核計，将来铁桶、木桶能輸入时，则麻袋、紙袋用量比例减少，其外汇額仍為126万美元。

已、机器潤滑油每年需15万磅，以每磅美金1角5分計，需22,500美元。

以上共計1,808,500美元。

已項潤滑油現向美孚、德士古、亞細亞三公司购用，倘該三公司能常川供給，其貨价22,500美元不直接需要外汇，則每年需用外汇总额应為1,786,000美元。

(民国36年5月22日启新公司复中华全国工业协会天津分会函，見启新公司第1764号卷)

(2) 聘用外国技术人员

編者按：启新會长期任用外国技术人员，不只技师，甚至在开办初期連技工亦是外人，这些技师实际上是外国机器的推销員，任用哪一国技师，即购用哪一国机器，他們从中支取佣金。

光緒34年启新成立后，立即聘用德人昆德为技师，双方訂立合同，期滿后，并曾一再繼續聘用。后来，又聘用丹麦人金森为技师。

聘用德人昆德为技师

一、启新洋灰有限公司工厂續聘化学司昆德汉思三年，自西历1911年12月1号起至14年11月底止。

二、合同內所列各項条款，仍皆按照光緒34年4月初7日簽字之合同辦理。惟昆德薪水每月行平銀500两改为650两。

(摘自宣統3年启新洋灰有限公司工厂續聘昆德合同，見启新公司第23号卷)

聘用丹麦人金森为技师

公司总技师金森，原系向丹国思密士工厂借用，以五年为期，

截至本年 2 月期滿。

(民国 22 年 7 月，見启新公司第 21 届股东常会卷)

(3) 依靠帝国主义勢力进行各种活动

利用英國勢力維护启新財产

民国 21 年 5 月开灤局因本公司旧欠該局煤款 475,000 元，除原以該局租用本公司馬家沟之磚窑为保证外，來函請求增加押品，彼时亦因特殊原因（編者按：据启新人談系指防止外来勢力侵入，着重点系編者加的）。于是年 5 月 26 日經董监事会議決，公推周叔弢、卢开綏两君代表公司与該局商議办法，是年即 1932 年 8 月 10 日，双方訂立合同，将本公司在唐山之地產，連同指定之机器及有关之房屋，作为增加抵押品，以三年为期，此項合同連同所附洋单并曾在英領館注册。

(民国 25 年 5 月 14 日，見启新公司第 284 号卷)

利用外人投資增加股票价值并避免風險

本公司数年以来，派利皆 1 分 6 厘，而股票价值、外間行市，每股仍仅 75 元左右，并未继长增高，按股票价值即股东利益。今春常会时，會議決以全股十分之四为不記名票，当时用意，系因本公司股票定章，不能轉售外人，一經变通，则股票价值自然逐渐增长。

(宣統 2 年周緝之在股东特別会上的发言，
見启新公司特別会卷)

为保存公司基业起見，如南方面粉公司被搶之事，因无洋股致生危險，是以我公司四成股票不記名，改章續議加股办法，皆本此意。

(宣統 3 年李希明在股东特別会上的发言，
見启新公司股东特別会卷)

雇佣洋查帳員博取对外信用

按本公司向系华帳，只有中国查帳員鈎稽核定，无外国查帳人签字，是以股票不能向外国銀行押款，前經董事會議定改用洋曆結帳，并繕華英文合璧簡明帳冊。以后刊布华洋帳略，延外国著名查帳人，查核簽字，以昭信用。

(宣統 3 年周紹之在股东特別会上的報告，
見启新公司股东特別会卷)

按照修正旧公司立案章程，应再延外洋專門查帳一人，会同华查帳察核簽字，方昭股实。經董事會議決，于上年 8 月延訂洋查帳一人，名施迪文，系英國籍，現在天津英國工部局司總帳并兼福公司及前開平局等處查帳，素精簿記學，于華商界中極有聲譽。

(摘自民國 2 年启新公司第一屆股東會報告，
見启新公司董字第 71 号卷)

利用外人勢力豁免洋灰特捐

关于洋灰特捐事：日昨金森與劉振邦軍長會晤，談及公司困難情形，懇其轉向褚督辦請求豁免，得劉軍長慨諾，代為情說。今早劉軍長派吳副官來回復，據謂此項特捐已得褚督辦允許免收，日內即當有公文通告云云，先祈查照。

(民國 17 年 9 月 2 日敬字第 68 號來函，
見启新公司第 499 号卷)

(二) 启新与帝国主义的矛盾

編者按：启新与帝国主义的矛盾，从一开始就存在，启新厂本身的收回（詳第一章），以及启新与帝国主义爭奪湖北水泥厂的情形（參見本書第 6 章第 1 节），都是明显的說明。此外，启新与帝国主义的矛盾还表現在以下几个方面：

(1) 外貨在國內市場的競爭

編者按：水泥也和其他商品一样，是各資本主义国家输出的主要商品。

从下表中可以清楚地看出，长期以来日本帝国主义是向我国輸入水泥的主要国家。这一方面是因为日本已經发展成为帝国主义国家，工业比較发达；另一方面是因为日本距离我国最近，运输較其他帝国主义国家方便，在商品竞售上容易取得优势。虽然表中某些年份日本水泥在我国进口水泥数目中并未占第一位，但正如中华水泥联合会在致傾銷貨物审查委員会的信中所說，日貨水泥是由几个地方直接和間接輸运我国的，这些水泥合并計算，在进口水泥中确占第一位。因此启新說：“此項競爭已日漸加烈，嗣后方有增无已，其与敝公司竞售者，厥为日本厂家。”（启新致津海关稅務司函譯文，見启新公司第 154 号卷）

1945 年日本投降后，美国帝国主义完全代替了日本在中国的地位，大量抛售剩余物資，其中水泥也不例外，因此在水泥市場上，启新与美帝国主义的斗争就成为主要的了。

(甲) 日本水泥在华的竞争

(A) 日本水泥在华竞争能力的分析

运输便利

日本灰厂建筑地点均近水道，因是对于外銷費用既廉，运输尤臻便捷。

（启新致津海关付稅務司函譯文，見启新公司第 154 号卷）

“現在最可畏者即系日灰，彼运灰来华日易，与吾灰运往南方者相同，……”

（民国 9 年 3 月王筱汀协理在第八届股东常会上的发言，
見启新公司第八届股东常会卷）

1904—1947年水泥进口数量统计表

单位：1933年以前为担
1934年以后为公担

年 份	同 处								进 口 日
	日 本	香 港	安 南	澳 門	朝 鮸	比 国	英 国	美 国	
1904	19,511	214,438							553,581
1905	40,024	450,203							553,581
1906	41,490	574,175							913,309
1907	105,062	576,362							1,592,147
1908	305,036	632,448							1,411,194
1909	362,638	867,412							1,855,232
1910	669,998	675,926							1,973,548
1911	272,638	370,029							779,531
1912	134,003	226,472							489,156
1913	305,177	137,596	76,314	25,715					618,019
1914	337,994	314,104	88,951	40,956					901,263
1915	190,393	327,594	29,434	92,871					701,119
1916	374,126	199,963	14,423	152,403					826,878
1917	306,060	254,412	33,683	51,561					705,734
1918	591,114	117,637	11,060	98,380	5,255				862,320
1919	1,056,255	150,883	109,665	151,152	5,021				1,515,189
1920	684,356	252,569	322,527	248,358	220,958				1,751,845
1921	972,468	470,176	422,387	344,969	269,517				2,533,918
1922	1,162,574	685,153	627,463	291,183	81,318				3,178,796
1923	844,405	817,768	447,729	219,878	40,876				2,654,868
1924	371,036	799,370	163,766	191,772	104,482				1,787,484

(續)

年 份	何 处									进 口
	日 本	香 港	安 南	澳 门	朝 鮸	比 国	英 国	美 国	洲 洲	
1925	642,191	591,938	212,410	117,386	182,391					1,761,099
1926	1,597,690	231,115	364,471	28,260	162,914					2,415,948
1927	873,728	754,122	81,353	84,787	88,395					1,915,533
1928	543,565	1,141,884	202,126	223,035	72,173					2,980,509
1929	755,155	1,335,113	212,344	224,322	227,378					2,832,857
1930	942,314	1,561,757	170,503	247,068	87,287					3,044,839
1931										3,288,773
1932										3,670,201
1933										3,978,701
1934	279,530	103,901	321,542							788,064
1935	346,689	17,328	288,856							683,207
1936	260,072	4,905	75,166							349,498
1937	101,634	42,314	34,578							254,158
1938	463,383	20,006	97,936	22,541						626,599
1939	494,420	21,490	98,716	49,790						674,436
1940	278,766	58,803	90,012	3,500						443,790
1941		16,729								459,196
1947		13,527								141,147

資料來源：根據历年海关贸易统计资料整理。

說明：1. 本表“从何处进口”栏系各该年份主要进口地区，其余进口地区因水泥进口量甚小，未列。

2. 1941至1945年因无数据資料故略。

3. 日本进口水泥包括台湾（当时我国的台湾省在日本的统治之下。——编者）。

成本日趋降低

历年日本洋灰厂用煤、人工、工资、出货及成本数之比较

年 份	每吨洋灰 用 煤	每吨洋灰 用 人 工	每名工人 工 资 价 格	出灰成 本 价 格	出灰成本(假定由1907年起所有工料均未加价而言)
1907	100	100	100	100	100
1908	91	72	112	99	100
1909	96	84	113	89	92
1910	95	80	118	78	79
1911	96	88	117	78	75
1912	99	83	118	86	76
1913	99	96	124	93	77
1914	87	59	137	86	83
1915	78	50	132	69	71
1916	70	52	140	67	59
1917	83	51	150	88	57
1918	86	48	170	140	64
1919	84	44	192	162	63
1920	88	49	403	200	77
1921	81	50	382	152	71
1922	76	49	376	139	65
1923	67	38	377	137	63
1924	62	37	373	122	54
1925	59	28	383	106	46
1926	57	23	386	97	49
1927	59	25	380	96	51
1928	60	27	373	94	—

(摘自 1929 年金森調查，見启新公司第 596 分卷)

日本水泥运华費用之計算

(以运至上海为准)

項	別	每桶 規 銀 數
由 厂	上 輪 运	0.10
水	脚	0.775
保	險	0.005
进 口	稅(費金.72合)	1.00
納	稅(銀元.60合)	0.40
进 機 力 及 機 租		0.10
佣	金	0.10
共 計		2.50

原注：表內水脚系根据日本邮船会社所开数目以每桶日金 1.20 元按九折計算，每桶实計日金 1.08 元，再按本年 11 月汇价平均率 0.7175 折合規銀 0.795 两。
若在大連运至上海，则每桶水泥之水脚应为日金 0.5 元，計合規銀 0.359 两。

(摘自民国 21 年日本水泥傾銷最近实况，見启新公司第 790 号卷)

价格廉

日貨在日与在华售价之比較

(以規銀兩為單位)

类 别	在 售 价	加 运 費 用	在 华 应 售 价 格	在 华 現 售 价 格	实 差 额	平 差 额
淺野紙袋水泥	2.89	2.50	5.39	2.90	2.49	
小野田紙袋水泥	3.05	2.50	5.55	3.10	2.45	2.47

日貨在华售价与國貨售价之比較

(以現銀兩為單位)

口 貨 在 华 售 价	固 貨 平 均 售 价	实 在 差 额
类 别 价 格	平 均 价 格	
淺 野 2.90	3.00	4.62
小 野 田 3.10		1.62

原注：表內國貨平均售价以袋裝水泥錢房交貨為准，桶貨水泥尚須增加銀四錢。

(摘自民国 21 年日本水泥傾銷最近实况，見启新公司第 790 号卷)

联合倾銷

“日本向中国出口之水門汀（即水泥。——編者），为数漸次增加，昨年中之出口總額約达 27 万桶，各水門汀公司間競爭亦相当激烈，故日本水門汀出口业者，于 10 月中曾組織協調会。茲为保在中国水門汀贩卖者協調計，特組織水門汀出口联合会，明日当可有正式之决定，聞該联合会将所有日本水門汀生产者殆全部网罗在内，于中日間已完全成立諒解云。”

（民国 17 年 12 月 13 日上海时事新报，
見启新公司第 297 号卷）

（B）日本水泥在华競爭的情况

編者按：民国 4 年（1915 年）以前，日貨虽年有进口，但一方面因为日泥进口数量尚不甚多，同时启新年产有限，市場容納量較大，因而矛盾并不突出。

民国 4 年以后，日泥向华进口較多，启新銷場逐漸被侵，因此矛盾开始激化。

第一次世界大战期間日灰在华競爭情况

稟为保全华商营业，減价競爭，恳請按照时值估价，通行查照立案事；窃本公司用机器制造洋灰，以振兴实业、杜塞漏卮为宗旨，所幸出貨成色，足以抗衡洋制，举凡修路、造桥、筑堤、建屋各工程，咸乐购用。开办以来，迭次添机扩充，慘淡經營，不遺余力，冀于华商場中，独树一帜，以資观感；无如近年来洋制杂牌輸入吾国者，至多且巨，減价競爭，比比皆是。溯本公司开办迄今，各历艰辛，近数年来始以革命，继以欧战，影响所及，困难已达极点；又值此商战競爭剧烈时代，支持危局，自不得不減价抵制，保全华商之营业……。

（民国 4 年 1 月 30 日启新上稅務處稟稿，
見启新公司第 13 号卷）

营业預計：……在此期間，輪船运输除无德船行駛外，英、法及

中立国船只，多数已各调回自用，我所恃者，仅招商局轮船尚可商运大批，而日灰猛求拓销，尤以大连之乌如大灰厂为最。盖大连系不冻港，海程两昼夜达沪，轮运既便，水脚亦廉，且日轮必先装运日灰，又得本国政府及船行之辅助，遂乃承势雍人，抑价竞售。本公司设法抵制，所经困难，毛难罄述。……

(摘自民国5年3月经理王筱汀在股东会上的报告，见启新公司第四届股东常会卷)

1929年爆发资本主义世界经济危机以来日灰大量向华倾销

日本淺野水泥公司之董事长淺野氏，現正計劃将日本积存水泥向国外市場倾銷。盖自濱口內閣执政以来，一切国用力主撙节，因之公私建筑多告延滞，国内水泥需要大受影响，故不得不采取是項政策，以資补救。

本年8月底之水泥存货，据調查所得，已超出預料數目50万桶，如不采取此項政策，則各厂产額将有減少40%之必要。

日本水泥厂公会，将于8月13日招集大会，届时淺野氏拟提議将各該公会各厂所存水泥悉予收集，以为运銷国外之用，淺野氏謂：改善日本国际帳务一举，实为該国目前最切要之間題，推广日本水泥国外銷路，即为解决此項問題之一着，故虽稍受损失，亦所不計。

根据一般推測，淺野氏之提議，諒能得到会各厂的同意，而願受每桶10仙至12仙之牺牲，俾淺野水泥得以額外存貨实行屯并(dump'ing，倾銷。——編者)政策于国外市場也。

……照淺野氏估計，日本各厂现有产力，若不加以限制，每年余額当在800万桶之数，而每年因倾銷所得之收入，約为2,240万日金云。

(摘自1929年8月13日大阪每日新聞及东京江戸新聞，见启新公司第442号卷)

日灰在上海的傾銷

……关于日本者，日貨水泥傾銷情形，前已撮要陳明。茲復就日貨过去与最近售价之变迁，縷述如次，以資證明。查民国 12 年以前，日貨售与上海工部局投标价格每桶均在 3 两 9 錢以上，当时进口稅計每担征关平銀 0.054，國貨馬牌售价最低为 4 两 2 錢，最高曾售至 7 两 5 錢（民国 3 年）；华商及中国二公司开办时，全国建筑所用馬牌水泥，其价格均为 4 两 2 錢至 4 两 4 錢；迨华商、中国二公司成立后，本国三公司自相競爭，同时因抵制日貨及海防之江龙牌，市价降至每桶 2 两 8 錢半，袋貨每二袋跌至 2 两 6 錢。本国各公司历年競爭，亏負不資，至前年（民国 20 年）始陸續恢复旧价，計桶貨 4 两 6 錢半，袋貨 4 两 2 錢半。民国 21 年度工部局标购水泥，日貨所投价格遂跃至每桶 4 两 4 錢半，結果为启新以每桶 4 两 1 錢得标。至 22 年度，該局标购水泥，中国各公司以当时国人抵制日貨观念已較薄弱，如为日人得标，則日貨水泥散置通衢，足以引起国人改用日貨之心，遂由三公司决定不惜牺牲，联合投标，所开标价仅为 3 两 2 錢半，而彼时进口稅已自每担关平銀 0.081 增至关金 0.24，詎結果竟为日人以 3 两 1 錢 3 分得标。本年 5 月增改关税后，日商三井、三菱要求工部局增加关税差額，重行招标时，国产水泥市价为 4 两 2 錢半，合国币 5.94 元，外加統稅 6 角，送力 2 角 5 分，共計 6.79 元。迨工部局重行招标，每桶減至 6 元，初以为按照日貨售价，益以关税差額关金 0.26，（每担原征关金 0.24，新稅則改为 0.50，計差 0.26，以水泥每桶作 2.8125 担，以关金每元合国币 1.881 元，再加附稅及碼头捐，共合国币 1.568 元），則日商重投标当在每桶 6 元以上，不料三井、三菱联合所投之价，連同关税、統稅、水脚、送力等一應在內，仅有 5.75 元，故結果仍为日商得标，若除去关税、統稅計之，其每桶水泥及水脚、送力、保險、棧租等只有国币 2.1 元左右耳。由此以觀，可知关税纵已增加，尙未足以遏止其傾銷。华商各厂处斯环境之下，亟待我政府之賜予維护，于此

尤可证明。……

(摘自民国 22 年 7 月 5 日中华水泥厂联合会呈请政府规定倾销税的呈文，见启新公司第 790 号卷)

日灰在广东的竞争

敬启者：承接油分銷函称：“本市日商昭和洋行联发号，先后运到日灰帆船疊紙包灰共 8,000 包，事前未向营业处領允許证，至进口时，复未向营业处領許可证，是以海关囑向营业处領許可证，然后完稅，而該商以为外貨进口只知照納关税，其余任何捐稅均不肯照納，而海关受营业处之托，将貨扣留，惟关章对貨品进口不能扣留过 24 小时，嗣由日領事出面交涉，而海关亦因扣留期限已过，只得照收稅餉將灰放行；乃由該商委各地日籍商民銷售，每桶开价 8 元 5 角，并九八發現，而营业分处苦乏应付办法，經一方电省总处請示，一方与市府分发布告，宣布該灰系未經化驗，禁毋购用，然彼輩蔭于日領勢力之下，置若罔聞，且代客包运至各工場、工厂，并給予担保，一切发生事端或損失均由該商及日領負完全責任，但此事虽由营业分处电省請示办法，然迄未接复，刻省总处已改組，且事涉外交問題，恐非短时期所能解决。查該商資本甚雄厚，股东系日領亲戚，遇事均由日領出面交涉；又聞对內地各处拟委日籍民遍設分銷經售，志在不小，我灰遇斯打击，实屬不幸。”等情前来。……

(摘自民国 23 年 4 月 25 日通安公司致启新公司的來函第 7 号，見启新公司第 901 号卷)

日灰侵占威海卫市場

敬启者：威海卫新通販卖日灰等情，业經函報在案。茲再將該灰推銷狀況及我灰抗售損失經過分項列后：

一、新通販运日灰到威計 4,000 包，定价每包售洋 1.35 元。查其重量似无甚懸殊，而成色或少逊于尊灰，然购者多以价廉不計也，故其所銷狀況足为威海卫經售勁敵，若不予以重大打击，威海

銷路当必不堪設想。

二、尊灰每包原价 1.45 元，以前虽蒙准予削減 6 分，但是只感尚有使費，如加上碼头費 2 分、駁力 5 分、打力 2 分等，共合每包价洋 1.48 元，此次开价 1.4 元，除将所得佣整个津貼，尙牺牲血本洋 5 分，所謂委曲求全，而尤比日灰差高 5 分，然尙不足抵抗，即并駕齐驅亦不可能，意欲再減，而又为數過巨，不克負擔，为此只得按实函報，懇請察核，准再予以相當削減，俾與日灰可以竟售，以免敝處徒被損失，實為至盼。……

(摘自民国 24 年 6 月 10 日威海卫分銷所來函，見启新公司第 1020 號卷)

(C) 启新的对策

編者按：日灰大量輸入我国，引起了启新資本家的反抗。启新資本家为了保持自身的利益，采取了种种对策，如借減低本企业灰价或提高日灰价格以增強本身競爭能力，或与中国、华商两公司聯合，共同与日競爭等等；但是由于半殖民地社会下的我国民族資产阶级的軟弱性，启新的这种反抗不可能是坚决的，在一定的条件下就屈从了日本帝国主义的勢力，企图走与日商联合的道路，共同提高洋灰售价，从中分取一部分利潤，把一切損失轉嫁到中国消費者身上。这次联合最后虽然沒有成功，但是在里我們可以明显地看到中国民族資产阶级和帝国主义矛盾的性质以及中国民族資产阶级的两面性；这对启新在呼吁书上一再所說的“以杜漏卮”的話，是一个很大的諷刺。

申請減稅增加競爭能力

稟為保全华商营业、減价競爭，懇請按照时值估价通行查照立案事，……溯本公司开办迄今，备历艰辛，近数年来，始以革命，继以战争，影响所及，困难已达极点，又值此商战競爭剧烈时代，支持危局，自不得不減价抵制，保全华商之营业，屢經通盤籌計，力求擇

节，設法減輕成本，虽厂价較廉，而近来售价不及往年估价十成之七，現在情形实已迥非昔比。竊查稅率，本从估价而定，今时值既大低落，自应按照現时厂价另行核实估定，減輕稅率，俾与外貨爭衡，不致处于失敗地位，用特懇請鈞處，体察商艰，俯准本公司制造洋灰，每桶从前价 2 两 2 錢 5 分，今改为 1 两 5 錢 5 分；每包从前估价 1 两，今改为 7 錢，仍照原案完納，值百抽五，正稅一道，沿途概免重征，則本公司营业前途，不致为外貨所傾軋矣。……此次本公司減輕估价，实为近年售价低落，不得不力求抵制外貨，挽回漏卮起見，敢乞鈞處体恤商情，俯賜允准，通行各省关、卡、局、所一体查照辦理，公司幸甚，大局幸甚。所有減輕估价，保全商业各原由，理合稟請察核分行，并乞批示只遵，实为公便。謹稟。

（民国 4 年 1 月 30 日启新土税务处稟稿，
见启新公司第 13 号卷）

申請施行傾銷貨物稅、統稅、进口稅，提高日灰價格以利競爭

关于运銷南滿铁路一带附屬各地洋灰，承示詢問可否按照未施行統稅办法，只完机制稅一节，詢据周科長答称：“此事須先探明辽宁是否实行統稅，如未实行，或可設法只完机制稅一道”（但据周私答謂：“本年 1 月間，辽宁曾來一公文云：‘彼處亦隨同征收統稅，取消雜稅，以示一律’，于是統稅署凡有章程条例已寄去，迄今未有一紙答复，究是否实行，不得而知云。”），虽周早已為我公司慮及此事，因上次刘襄理曾向其陈述大連进口日灰，未征統稅，殊于国产水泥，銷路妨碍，周云：“大連為日本勢力範圍，我國當然不能設統稅局征收統稅，但現正設法，拟托中國大連海關稅務司代理征收統稅，磋商結果如何，現不能定，将来如能办到，日灰亦須在大連海關完納統稅，借此可以維持国产，抵制日灰，云云。”关于辽宁統稅是否实行，尊處如能調查，尙祈查明示及，以凭轉告。

（民国 21 年 3 月 23 日沪京 23 号信，
见启新公司第 684 号卷）

呈为呈請迅將“傾銷貨物稅法”施行細則制定公布，并克日施行，以維国产事；窺查“傾銷貨物稅法”早蒙国民政府制定公布，以同法施行細則未見頒行，以致迄未能实行。上年9月間，曾由屬会呈請鈞部（实业部）咨商財政部（鈞部）迅予規定，所奉批示商字第7727号內开：“呈悉。查‘傾銷貨物稅法’事屬創舉，該項施行細則之厘訂，自應審慎周詳，方符实用，本部正在會商財政部着手規定，俟手續完毕后，即行公布施行，據呈前情，仰即知照，此批。”等因。嗣見鈞部20年之10、11、12三个月行政計劃綱要第4款第4項內开：“此項細則之關於制定稅率，征收手續及審查計算各事項，業經慎密規定，俟商財政部同意后，即行公布。”等因。屬会同业，受日貨傾銷之痛苦至深，奉讀之下，感奮莫名，咸謂施行新稅以后，国产銷路必有轉机，不意瞬又一載，实施犹未有期，屬會會員各公司，利害攸关，云寬望切，不得不再謁盡悃誠，瀆呈鈞聽。查国产水泥生产能力每年約共367万桶，响以日貨傾銷，仅及产量 $\frac{5}{10}$ ，自“九一八”事变以后，全国抗日空氣突見緊張，国产銷額因以激增，全年銷至280万桶之譜，虽与生产力尙难相侔，而銷數之多，已为从来所未有，同业各厂，正幸国产水泥營業自茲差可維持，乃自沪戰停止，日貨又形活動，源源輸入，跌价竟銷，較其本国售價，每桶約減去銀2兩以上。屬會曠觀趨勢，深覺日貨傾銷即有显著之事实，非請政府迅予收傾銷稅，則国产水泥前途实有不堪設想者，用敢具文瀝陳，敬祈鈞部迅將“傾銷貨物稅法”施行細則早日咨商財政部（实业部）制定公布，并即規定稅率，克日征收，以維国产，实深公感，謹呈

具呈人中华水泥厂联合会

民国21年

（中华水泥联合会呈实业、財政两部，
見启新公司第790号卷）

呈為請求提高日貨水泥進口稅率，以杜傾銷，而維国产事；窺

屬會前以日貨水泥傾銷我國，國人經營各廠倍受打击，非賴政府垂念實業民生，賜予救濟，則國貨水泥銷路必為日貨攘奪以盡，爰經疊呈鈞部暨財政部，請求克日施行“傾銷稅法”，並將日貨傾銷實況及傾銷证据據臚陳鑒核，所有國貨水泥業之艱難困苦情形，早在鈞長洞鑒之中。現在“傾銷法施行細則”已奉明令頒行，則此后對於日貨水泥之如何防止傾銷，當必有以慰國人之望。惟是征收傾銷稅猶屬治標辦法，欲治其本，端在增加進口稅。日本貨前以中日关税協定關係，對於進口稅率諸多牽制，茲幸該項協定瞬將滿期，為維護本國實業計，為增加國庫收益計，且為表示長期抵抗之決心計，期滿廢止協定，同時籌增日貨進口稅，實為最近全國人士一致之要求。水泥一項雖不在互惠條約之內，顧以屬會同業受日貨傾銷之痛苦，至深且烈，當此籌議變更稅制之時，用敢略貢芻見，惟垂察焉。查我國建築事業，比來日見發達，水泥之需要，遂亦年有增加，但就全國國產水泥廠而論，全年產量至少可達360萬桶，而全年銷數則以民國20年之最高額計之，亦僅278萬桶，其余之100萬桶左右，因受外貨傾銷，遂致生產过剩；復因生產过剩之故，使銷售成本無形提高，而各廠之發展，遂直接受其影響。如果不于关税方面嚴定保護政策，則國貨前途之危機，勢將益無底止。再查海關貿易冊，外貨進口水泥一項，17年度值關平銀二百七十余萬兩；18年增為三百四十余萬兩；19年度又增為三百八十余萬兩，如此突飛猛進，漏卮之巨，豈所忍言。設謂國貨供不應求，固有可說，而實際則產過剩，有如前述，為丛驅雀，尤可痛心。又查進口水泥之中，以日貨為大宗，其自日本本國及台灣（當時我國台灣曾在日本統治之下。——編者）、朝鮮等處輸入我國者，19年度已占關平銀一百二十余萬兩；其自香港等處轉口輸入、暨由大連製造轉運我國各地者，因海關貿易冊未經詳晰劃分，雖難確切計算，但證之日本小野田水泥會社所編“創業五十年史”一書，則其所列之19年日本輸出水泥總數共為

3,979,770 桶，其中倾銷我国者，約占总额四分之一至五分之二，則其19年度实际輸入我国者，至少当在 100 万桶左右，以每桶合关平銀 3 两計，占該年度全年輸入外貨总值七分之六，是可斷言。准是以观，則增加水泥进口稅后，对于其他各国关系殊微，而日貨方面不无影响，或可轉为发展本国水泥业之助，此則屬会同人所深致跂望者。又查 19 年“进口稅稅則”第 15 类第 587 号，水泥每担征关金 0.24，計三担合一桶，应征关金 0.72，約合規銀 1 两，而日貨在华售價，連一切运费水脚、保險、棧租、关税、統稅等在內，每桶仅售銀 2 两 9 錢至 3 两 1 錢，較其在日售價，每桶平均減少銀 2 两 4 錢 7 分，較之國貨售價，每桶較低至銀 1 两 6 錢 2 分，此項差額在屬会同人之意，非請政府增加其关税，以資調劑，实不足以杜傾銷而維国产，用敢据实具呈，伏乞鈞部咨商財政部、实业部，于中日关税協定期滿之后，将水泥进口稅援照去年 7 月 30 日立法院通过之增加进口稅成案，重訂稅率，即予增加，以維实业，临呈不勝迫切待命之至，謹呈。

具呈人中华水泥厂联合会

民国 22 年 2 月 7 日

(中华水泥联合会上实业、財政兩部呈文，
見启新公司第 790 号卷)

敬啟者：敝會前以日貨水泥运华傾銷，曾經一再呈請財政、实业兩部举办傾銷稅以維国产，自貴會成立后，关于本案文件，計已由部轉送貴會。查日貨水泥除由日本、台灣(当时我国台灣曾在日本統治之下。——編者)、朝鮮直接运华外，其由香港轉运者，每年为数甚巨，历年海关貿易冊內，对于香港进口水泥列入第一位，而以日本輸入者列入第二位，而按之事实，則香港进口水泥中，除前有英國青州牌水泥以少數运至我国广东外，其余大多数均系日貨，至日貨水泥之由大連制成、运入我国各省者，海关貿易冊內亦未与日本、台灣(当时我国台灣曾在日本統治之下。——編者)、朝鮮等处

进口者并入計算，故日泥之在我国进口水泥中确占第一位，实无疑义。关于此点，业經敝会于本月 7 日，呈請財政部提高日貨水泥进口税率案內縷晰，呈明有案。茲見 2 月 18 日各报載有 17 日路透电，以香港青州水泥公司因日本水泥傾銷之結果，已被迫閉門云云；即日人主办之“上海每日新聞”，对于此項消息亦照登不諱，是香港一埠，实为日貨水泥竟銷或轉送之市場，于此益可征信，夫以青州牌水泥厂資本之雄厚，基础之穩固，尚不免因日貨之压迫至于停业，回顧國內各厂，方在幼稚时代，苟非政府及早維护，詎能幸存，此尤敝會會員各公司深为危惧，而同时切盼貴會加以扶持者。茲仅檢呈“上海每日新聞”剪報一頁，敬祈賜察為幸。此上傾銷貨物審查委員會

民国 22 年 2 月 25 日

(中华水泥联合会致傾銷貨物審查委員會函，
見启新公司第 790 号卷)

与日商联合

徑啟者：水泥营业比因种种关系成本日重，只以日貨輸华傾銷，不能提高售价，所受痛苦，非可言宣，吾經同业吁請政府設法保障或举办屯并（傾銷）稅，而嘵口瘡音，曾无寸效。現幸新訂稅則，日貨課稅較高，足使日厂受一打击，似可乘此时机与謀聯絡，并協訂售价产銷諸問題。敝公司等认为此事与华厂营业前途极有关系，前經商得貴公司商所同意，后与三井洋行福島君一度洽商，亦表贊同，并称願乘回国之便集中各厂意見后，再行協議，茲見 1 月 16、17、20 等三日日文報紙上海日日新聞載，彼方业在預備具体方案，我方亦应及早集商一致方針，俾便应付，事关国际同业协定，且为本业前途利害着想，务請貴公司速派全权代表一人，到沪集議，以便决定具体方案，于中日協定會議正式开会时提出討論，是否可行，鵠候裁復，譯報附呈台察，此致启新洋灰公司。

中国水泥股份有限公司 同謹啓
华商上海水泥有限公司

民国 20 年 1 月 20 日

譯上海日日新聞 民國 21 年 1 月

(1月16日)日华水泥會議在大阪开会。

东京 15 日发联合电报：中国水泥同业者最近密向日本水泥同业者提議国际协定，日方已决定召集日华水泥會議，小野田(Onada)、淺野(Asano)及其他重要会社之代表者并已决定日内在大阪会合，商榷一切，其开会日期当在一月之中，至于內容則如下列：

- 一、日本輸出数量之协定。
- 二、中国制产数量之协定。
- 三、价格及期間之协定。

(1月17日)中日洋灰会本日开始，因出厂稅之征收关系，协定加价。中国洋灰同业曾向日本洋灰同业提議国际协定，已志前報，此項协定之預備會議，当于本日由淺野、小野田及其他重要公司代表在大阪举行，本埠三井洋行支店長福島氏、三菱洋行支店長近藤氏亦当与会，双方对于此事虽未提出具体方案，顾中国方面因出厂稅之征收，日本方面因进口稅之增加，其协定焦点当在加价；此外更当連帶协定日本方面之輸入額与中国方面之生产額，但出厂稅迄未决定，此問題之进展如何，目前尚难臆測。

(1月20日)因中国水泥业提議欲与日本水泥业协定，故日本有力之水泥业者于大阪开会商量。

(1月21日)中日水泥會議順利进行。

关于中日水泥国际协定，邦人于大阪开会既如昨報，今据該地三井洋行之来电，會議順利进行而散，現俟日本代表者之来沪，再开中日會議，协定項目以价值及从日本之輸入工者为限。

(1月21日文上海日報)中日洋灰协定，日方預備会在大阪

举行。三井洋行福島、三菱洋行近藤两氏出席。目的在于上海市价之增漲。

旧历 12 月 28 日，中国洋灰同业者向上海之日本洋灰批发商提議中日洋灰协定，三井洋行福島氏适因归国之便，出席于本国洋灰业者关于此項提議之預备会，其后三菱洋行支店副長近藤氏亦为此事于本月 15 日乘輪返国，日方之預备會議系由淺野、小野田及其他重要公司代表組織而成，其結果虽未詳知，但頗順調，至于中国方面，提議协定之理由安在，则据所聞如下：

因国定稅則之实施，洋灰进口稅改为 0.24 海关单位，約合旧稅之一倍，而在华設立之洋灰工厂，尚須征收出厂稅；此外更因銀价之暴落，日本洋灰业者甚为不利，至于华方厂家除生产成本中之煤炭及其他原料不待外国輸入者之外，亦感銀价暴落之痛苦，即中日双方之同业在現在状况之下，均屬不利，故趁此时机，作增价之协定云云。

关于协定之內容，当以下列各項为主题：（一）限制日本輸入額；（二）限制中国生产額；（三）协定卖价；（四）協定期間。但以上諸項中之第二項恐不成問題，即第一項之限制日本輸入額，因据过去數年之統計，假定每年輸入額为 20 万桶，三井、三菱两洋行各占半数，若将供給英法两工部局及其他之年度契約計算在內，則其結果必影响于他項交易，故限制日本輸入額能否办到，亦屬疑問；由是观之，目下进行之中日洋灰协定，其实际目的仍在市价之增加。总之，目前在大阪举行預备会之結果，当由日方特派代表或委托三井、三菱两支店在沪与华方协商，則已无疑义，21 日两报所載，于封发本函时始見，故一并譯录之。

（华商、中国两公司致启新公司函，见启新公司第 692 号卷）

关于三公司与日商会議中国全境銷灰事：今接华商、中国两公司来函，請我公司速派全权代表到沪集議，以便决定具体方案，

于中日协定会議正式开会时提出討論等語，并附抄上海日日新聞前來。查华、中两公司銷路多在上海一带，且日灰沪埠銷路远不如东三省、魯省等处为多，故华、中两公司专注重沪埠，而我公司东北两方銷路关系甚大，又有日灰竟銷，自应特別注意，故頃电达“华日灰业會議应格外注意东省、魯省，請轉汪主任”，該电諒先台洽。

（民国 20 年 1 月启新公司給上海办事处的津密
第 7 号信，見启新公司第 692 号卷）

徑复者：接奉台函并附来譯文日报一份，敬悉。承示水泥营业前以日貨輸华傾銷，不能提高售价，同业所受痛苦，莫可言宣，現拟乘此新稅实行，日貨課稅較高之际，与謀聯絡，协定售价产销諸問題，驥聆偉論，深佩卓識，慨自欧战以还，我国工业感受外貨压迫，几乎无以自存，茲幸政府修訂稅則，外貨課稅較高，实行关税保護政策，凡我同业方庆前途稍有一綫曙光，企业差可徐图进展，乃統稅实行，又須每桶繳納 6 角之新稅，負担加增，提高成本，勢須抬高售价，以資調劑；日商方面因稅率之增加，感觉同一痛苦，其亦欲抬高售价，自在吾人意料之中，細繹 1 月 21 日上海日文报所載，其实際目的仍在市价之增加一語，不难窺見一斑。惟茲事体重大，敝处远在华北，“見聞較狹”，有鉴于以往敵灰在东北一带与日灰竟銷之种种关系，亟欲先与貴两公司作一縝密之討論，茲乘敝公司营业部副主任汪君仲尝赴沪之便，特囑其趨謁台端，面聆教言，貴公司當局智珠在握，于中日聯業一事，必已考慮精詳，以备周旋，坛坫尙乞費神指示一切，俾可从容規画定計，至誠公誼，此致

华商中国水泥公司

謹启 民國 20 年 1 月 31 日

（启新复华商、中国水泥公司的信，
見启新公司第 692 号卷）

关于中日协定事，汪副主任已于今晨到此所，旋赴华商开会磋商，并经草议协调办法九项，惟各关系不同，原因复杂，一时遽难成约，现拟俟必要时再行召集协议。

协调草约：

一、本协调会员之范围暂以左列各公司为限：

中国方面：上海、中国、启新三公司。

日本方面：小野田、淺野二公司。

如有同业之他公司运货进口时应有协调之必要；在日本方面如同业中有其他公司，可由小野田、淺野二公司出与接洽。

二、征诸日本同业中过去30年来之实迹，并外国方面之书籍记载，如仅止售价之协定，非但大都无结果，并且增多会员各公司之疑虑，反致协调不成，故本协定宜先协调中日两方出货之数额，然后再行协定价格可也。

三、倘协调成立后复解散时，则价格必大低落，而发生大困难，此种不能持久之协调非常危险，此点应请确实考虑为要。

四、应协调出货于市场之区域，暂以“上海”一处（已改全国）为限，将来于必要时再以推广。

上海之区域为市政府管辖之区域及法租界与公共租界，在该处所有日本各公司及启新公司之出货数额，查海关进口报告册便知，至于上海及中国两公司之出货数额如何查核，应另考虑适当方法。

五、协定价格以上海规银计算，但汇水如有大变动时，当随时协议，将定价更改。

六、关税过重足使两国工业之亲善关系发生阻碍，如民国关税税率将来有变更时，本协定即失其效力，当重新协定之。

如有名目虽异而实在与加重关税同一性质，或新设及增加各项捐税及政府制定之法令，致使进口为难之时，本协定即当失其效

力，与前项同。

七、为谋确保本协定起见，会员各公司应按照其出货数额，积存保证金，该项保证金之保管及处分，于本协定满期之时应如何分配，有协定方法之必要。

八、本协定之期限一年或二年，应协定其相当之年限。

九、如遇罢工、闭厂、抵制及其他天灾不可抗力之时，可免除本协定之义务。

(民国 20 年 2 月启新公司上海办事处给启新总事务所的沪密 17 号信，见启新公司第 692 号卷)

(乙)美国水泥在华的竞争

编者按：本节前按语中已经指出，日本投降以后，由于美帝国主义大量抛售剩余水泥，故在国内水泥市场上，造成了启新与美帝国主义的尖锐矛盾。

启新为了本身利益，曾一再向伪国民政府呼吁，停止美灰进口；呈请改订水泥进口税率；要求将美灰“全数购下、逐步销售”，以避免一举被压黯的厄运；要求伪中央银行停止供给水泥进口外汇等等，以限制美灰进口或使用。但是由于蒋介石反动集团对外采取投靠帝国主义，特别是美帝国主义，对内实行工业独占的政策，启新这些要求都不能实现，美灰仍旧源源流入，从而阻滞了启新以及整个民族水泥工业的销路，使它们遭受了严重的打击。从这里我们可以充分地看出中国民族工业在蒋介石反动集团统治下的悲惨命运。

启新向伪经济部、善后经济总署、善后救济总署财务厅呼吁停运美灰

呈为国产水泥足供目前善后需要，恳求停运外货，以维工业事；裕商公司为华北最大之国人自营水泥工业，抗战胜利后，蒙钧部整理发还，致力生产，体政府增产建国之意，供善后复兴之需，唐

山商工厂内积存制品已达数万吨之巨，徒以交通未复，运销多阻，頃据上海报告鈞署新由美輪运到水泥 1,000 吨，聞系专供各路局修复之用，并聞尚有 3,000 吨續来云云。查水泥經运，最易結块，商公司創办最早，其馬牌洋灰，品质之良，久已馳誉全国，战前銷路远至閩粵与东北各省。目前修复各路，商公司存货尚足供需要。用敢望請察核，既可奖掖国家工业，又可利用該項宝贵船位载运其他必需品来华，实为一举两得之計，除分呈經濟部外，理合呈請鑒核，俯賜轉咨辦理，并批示只遵，实为商便。謹呈。

民国 35 年 3 月 26 日

(启新公司給伪經濟部、善后救济总署、善后救济总署财务厅的呈文，見启新公司第 1965 号卷)

启新通过中华水泥工业联合会再次向伪救济总署呼吁停运美灰

頃奉大电：“函悉。前因外灰进口，妨碍国产工业，曾备文呈請行总财务厅，請为停运，奉沪財字 0794 函复，并无大量輸进水泥之計劃，运来少数是备急用，絕不妨碍国产等語。目下我灰已陸續运沪，足敷各方需要，菲灰若大量流入市面，影响公司生存，请代表向财务厅交涉停运，以維国产，启”。敬悉，敝处近鑒于此間各数量不久亦可絡繹抵沪，其影响于国产灰銷路自非淺鮮，又救济总署劉鴻生氏为向南洋一带采购洋灰事，前往菲律宾，其总数为 40 万包，每包 42.6 公斤(合 10 万桶)，价仅美金 5 角之譖(前聞每 50 公斤美金 9 角 5 分之說，系屬不確)，且可免稅进口，此貨万一流入市面，尤足于我国水泥以致命打击，为此即經召集中国、华商两公司开紧急會議，共謀应付之策，現适奉到尊处上項電報，因与此事有关，徑于會議中一并討論，会商結果，除用水泥联合会名义，一面函請江海关，对于商人販运之外灰，进口时所完之进口稅 40%，应按此間洋灰市价核征，以維国产外，一面备文呈請救济总署，詢其所运之外

貨是否仅限于救济上所用，抑亦流通市面，同时并請其勿再向国外运进，尽量采用国产，俾資救濟。此兩項文稿已推定華商撰拟，容再抄閱。又尊電所示：奉該署函復謂，并无大量輸进水泥之計劃一节，茲據調查所得，此次該署派劉氏前往南洋，所购外灰其数量之巨，有如上述，則其函復尊處所称各节，自非該署由衷之語。現在事既由水泥联合会分向有关方面进行，当較我方单独出面交涉更为有力，至此事以后如何发展，容再随时奉告，先此奉达，統祈察照为荷。

（民国 35 年 3 月 22 日中华水泥工业联合会給
启新公司的信，見启新公司第 1695 号卷）

启新再次向伪經濟部呼吁停运美灰

呈為呈請轉懸停運國外大量水泥來華並盡量改用國貨，以維
民營工業生存，仰祈鑒核施行事：窺商公司前以據報善后救濟總署
由美輸運到上海水泥 1,000 噸，且聞有 3,000 噸續來，當于 2 月 28
日具呈善后救濟總署，陳明國產水泥足供目前善后需要，懇求停運
外貨，採用國貨，以維工業，並分呈鈞部，請予咨行在案。奉善后救
濟總署財務廳財字第 794 號批示，節開：“查本署并無大量輸進水
泥之計劃，前由聯合國運來少數水泥，系留備華中華南緊急工程之
用，絕不致妨礙國產工業”等因，近據報載行政院宋院長在二中全
會報告，有已向國外訂購水泥 30 萬噸之語。當日寇潰降之初，政
府于淪陷區國人自營之工業，無從知其狀況，因之向國外購大量水
泥，以供復興需要，其加緊建設之用心，宜為國人所共諒。頃據聞
善后救濟總署上海分署劉署長鴻生，以菲律賓積存水泥甚多，亲往
訂運來華，每次船載有 6,000 噸之數，為救濟善后建築之需，免稅
進口。伏查目下收復區中，扰攘不寧，工貴料缺，運費奇昂，較之國
外水泥，其製造成本既輕重懸殊，故其售價亦因此相差倍蓰，倘在
今日而使國外水泥大量流入市面，足以自促劫后僅存之民間工業

生命，引起停工失业問題，影响所及，不止商公司一家，若苟不幸而有因此折闊倒閉者，政府即予扶植，俾得复工，已事倍功半，所損实多。窃以为与其焦头烂額，毋宁曲突徙薪，实慮趨勢之難免，非敢××危言以聾聽。复查商公司积存水泥，已多方設法运往上海，其上海当地及附近各厂，亦且有水泥产品上市，倘建設所需太多，亦請先行用足國貨，然后再添用外貨，伏懇鈞部垂念收復區中工业为环境所限，竭蹶支撑，图存不易，准予轉求行政院設法停运国外水泥大量來华，并尽量改用國貨，俾民營工业得以生存，理合呈請俯賜核办，批示只遵，實為商便，謹呈經濟部。

（民國 35 年 3 月 23 日启新給偽經濟部的呈文，見启新公司第 1695 號卷）

启新通过中华水泥工业联合会呈請偽国民政府改訂水泥进口稅率阻止美灰进口

……惟自今春海运重开以来，大批歐美貨物，相率來華傾銷，其中影响最深、关系最巨者 50 亿元，六月份統計数字虽尚未經發表，惟聞數額之巨，竟在前數月總值以上。單就上海新聞報載 6 月 7 日美輪洛磯史山號運來者而言，為數已达 10 萬包，計合 5 萬公擔，照此推算，本年上半年水泥進口，總數當在 50 萬包左右。考美貨水泥進口成本，連同水腳雜費在內，每包約合國币 4,000 元，加征关税 40%，在沪售價僅約五千余元。返顧國產水泥，因煤斤短缺，运输困难，工資昂貴，資金枯竭等種種關係，各廠最高成本，每包計需九千余元，但為應付傾銷，挽回利權，每包現僅售六千余元。長此以往，必致無法維持，迫至停業。不寧唯是，目前外貨輸入尚在開始階段，一俟英美諸國生產力恢復常态，則其傾銷之力量與範圍，更將遠逾于今，茲處斯境地，原可自給之水泥工業，安有幸存之理。窃維民族工業，應予合理保護，使能逐漸成長，不受摧殘，曾經六中全會郑重決議，昭告全國在案。茲者，水泥廠商，危如累卵，破

产之期，翹足可待，若非我政府洞烛艰危，迅賜救濟，則此國內稍具成效之工业，必将首遭劫运，事机急迫，不容緘默，为敢不辭瑣瀆，縷晰上陈，仰祈鑒核，……轉請国民政府飭令财政部迅将水泥进口税率即予增改，克日施行，并停止供給訂购水泥外汇，以杜漏卮，而维实业，曷为公感。……謹呈国民政府，經濟部长王，財政部长俞，立法院院长孙，行政院院长宋，国民参政会。

（摘自民国 35 年 7 月中华水泥工业联合会給伪国民政府的呈文，見启新公司第 1724 号卷）

續請偽財政部增改水泥進口稅率阻止美灰進口

案奉鈞部关字第 139 号批示：內开“呈悉。查現行进口稅率，对于水泥一項，經訂明从价稅率 40%，外国水泥照此稅率繳納进口稅，已不为低。据情增改水泥进口稅率及停止供給水泥外汇各节，事关变更稅則及管理外汇办法，已分別交由国定稅則委員會，並函中央銀行留备参考，統筹辦理，仰知照”等因，奉此。……但考关税之厘訂，应以整个国民經濟之利害着想，若仅執一以繩，作片面之比較，于事决难有济。或虞我国提高水泥进口稅率后，难免引起盟邦之誤会；惟上海各報近載美國副国务卿談話称：“中国政府为欲复兴經濟，对外汇及貿易方面采取严格統制，以目前情形而論，国务院对此主張并不认为不合理”云云。可知我国对于改訂进口稅率，誠能內审国民經濟之需要，外顧国际环境之趋势，悉心考求，慎重將事，必可邀致友邦各国之諒解与同情。綜上而观，水泥进口稅率之增改，行之既无窒碍，为搶救此已瀕絕境之工业計，实有当机立断，即付实施之必要。理合不辭瑣瀆，續申請，仰祈俯准照办，以挽危局。再查政府机关购用外貨水泥，例有免稅进口办法，以粵汉铁路一处情形为例，免稅进口之水泥，年来已达五千包之多，非特正常稅收蒙受損失，而极其流弊，尤是以鼓励洋貨之輸入，增益國家之漏卮，为害之烈，何堪設想！为敢一并呈請鈞部鑒核，将是

項办法明令廢止，以維稅政，而培國本，實感德便，謹呈財政部。

(中华水泥工业联合会給偽財政部的呈文，
見启新公司第 1720 号卷)

启新与上海各洋灰厂家联合要求将进口美灰“全数购下，逐步銷售”

敬啟者：聞此次政府簽訂之剩餘物資 250 萬噸中，有水泥數十萬桶存于沖繩島。倘将来由該島運沪，實為水泥業之一大危機，因其免稅進口，將來售價跌至三四千元一包，殊屬可能，我水泥業似應速籌對策，聯合向政府要求，向物資供應局接洽，由水泥同業投資，全數購下，分配各家，逐步銷售，方可維持灰市不致慘跌。舍此而外，恐無妥善挽救辦法。現此間各同業對此正在協商中，特先奉告，即祈察洽是荷，此請大安。

(民国35年9月9日劉滋生給启新副理沙泳滄的信，見启新公司第 1724 号卷)

(一)查現在水泥銷路範圍本極狹小，倘再加以此項大量水泥，原有各水泥工廠之銷路必受巨大影響而致停工，誠亦非政府所樂為；如政府對於水泥工業危機未有補救辦法之前，則唯有呈請該項水泥在最後一批物資中起運來華，庶免現時威脅，而可研究如何措施補救，是為要緊。

(二)查政府救濟工商貸款為數不多，且不能普沾實惠，而工礦自向各銀行貸款，不獨利息過高，借款手續又復繁縝，往往所借款項幸得成功，而物價陡漲，已不能運用自如，政府貼補政策既一時不易辦到，而上項剩餘物資又必須運華，似宜將是項水泥由全國各水泥同業分別認購，按我政府清償剩餘物資年限償還政府，在政府既不需現款而已收貼補之效，在水泥業則雖有外灰進口，而銷路上並不受其影響，實為一舉兩得。查美國處理剩餘物資之原則中，有製造廠商有優先將其產品收回重銷之權，即國家不願以剩餘物

資之傾銷而滯碍工商銷路之意，我政府對上項建議必樂採用也。

以上兩項提案，統祈查照辦理，結果如何，尙祈函復為盼，此致上海辦事處。

(民國 35 年 9 月 21 日啟新給上海辦事處的信，
總津總第 43 號函，見啟新公司第 1724 號卷)

偽國民政府物資供應局以提高售價、現款出貨的手段拒絕了“全數購下，逐步銷售”的要求

敬啟者：奉津總第 42 號至 44 號大函并附件均敬收悉。……關於此次政府新簽訂之剩餘物資中，有巨量水泥存於沖繩島，行將運華，承示提案兩項，囑向水泥聯合會提出一節，此事經于本月 1 日該聯合會召開理事會時，由敝處孫副理代表出席，將上項提案提出討論，結果因該項存於沖繩島之貨，現已有一部分返沪，計 137,500 紙包；聞續有六万余包不日起運，曾經中國、華商及我方派員會同前往此間物資供應局接洽，並察看該貨，該局對於將該貨配售與國產水泥同業一節，表示同意，但其賣價過高，每紙包 42.5 公斤為 7,500 元，且必須現款出貨，尤為各同業所難辦到。基於上述情形，據各同業意見，認為只可另謀對策，合先陳報，即祈察照是荷，此上總事務所。

(民國 35 年 10 月 3 日上海辦事處給啟新總事務所的信，見啟新公司第 1724 號卷)

啟新通過中華水泥工業聯合會呈請偽中央銀行停止供給水泥進口外匯阻止美灰進口

謹啟者：案查敝會前以外貨水泥運華傾銷，國產廠商危機迫切，經于 7 月 20 日分別具呈有關各當局，吁請增改水泥進口稅率，並停止供給訂購水泥外匯，以資挽救在案。誠以我國水泥工業，已具相當規模，歷年來，各廠在生產技術各方面，无不刻意經營，力求精進，不獨出品精良，足以凌駕歐美先進國家標準之上，而產量之

多，尤可自給自足，无待外求。乃自今春以还，洋貨水泥大量輸入，售价低廉，充斥市場，而我国产貨品虽将售价貶至生产成本以下，犹不足与之竞争，影响所及，各厂固不堪内外之煎迫，均感无法維持。最近两閏月來，敝会同業奔走呼号，盖已声嘶力竭，而所获結果，洋泥之源源进口如故，国人申請結汇續向外洋訂购也亦如故，长此以往，不仅我會員各厂必将陷溺愈深，生机益蹙，极其弊害，此國內素具成效之水泥工业，非至彻底破产不止，心所謂危，用亟專函奉陳，至祈貴行俯賜察核，对于訂购水泥申請之外汇，即日起一律停止供給，以維实业，并請見复，易胜盼感，此上中央銀行。

（民国 35 年 10 月 14 日中华水泥工业联合会給偽中央銀行的信，函会(35)字第 211 号，見启新公司第 1724 号卷）

启新通过中华水泥工业联合会向偽輸入临时管理委員會申請要求禁止水泥进口

徑啟者：……茲查行政院修正之“进口貿易暫行办法”規定水泥之輸入適用限額制度，……万一輸入限額一經訂定，則轉瞬之間，外貨水泥又將大量涌到，各厂历劫深重，何堪再遭摧殘，事机急迫，不容緩默，如敢縷晰上陳，敬乞鈞會俯鑒国产水泥已可自給自足，对于洋泥輸入絕對予以禁止，俾維实业，而固國本。此上輸入临时管理委員會。

（民国 35 年 12 月 14 日中华水泥工业联合会給偽輸入临时管理委員會的信，函会(35)字第 221 号，見启新公司第 1724 号卷）

启新通过中华水泥工业联合会申請国民党反动政府下令全国各机关一律采用国产水泥

南京行政院院长宋鈞鑒：局會前因歐美水泥大量輸入，若干机关竟多摒棄国产采用洋貨，經于 7 月 23 日具文，痛陈事实，恳祈通令所屬尽先采用国貨水泥，以維实业在案。数閏月來，敝会同業奔

走呼号，盖已声嘶力竭，而所获结果，洋泥之源源进口也如故，各机关之购用外货也亦如故。即以粤汉铁路一处为例，最近该路购用洋泥数达两千公吨，计合四万包之多，且竟免税进口。极其流弊，足以鼓励洋货之输入，增益国家之漏卮，为害之烈，何堪设想。眼下全国各厂，除上海龙华厂以无法苟延早已停工外，均因洋货独占市场，出品供过于求，处境艰危，奄奄待毙，若非迫请我政府曲予爱护，则此国内素具成效之水泥工业，必将完全破产。用亟电恳钧院查明前呈，迅赐通令全国各机关，嗣后对于建设所需水泥，应一律改用国产，敬候电复，实为公便。

(民国 35 年 12 月 18 日中华水泥工业联合会给伪行政院长宋子文的信，见启新公司第 1724 号卷)

(2) 抗日战争时期日本对启新的控制

编者按：水泥系军事工程的主要物资，故日寇侵占我华北后，通过三井洋行的包销，垄断了启新水泥绝大部分的销路。由于日寇对我国的疯狂侵略，引起了中国人民的愤怒和反抗，启新的工人对日寇采取了消极怠工的方法，于是产量大减。日寇为了获取足够的水泥，用以修筑碉堡等军事设施，来屠杀中国人民，并达到逐步吞并启新的野心，遂以启新所产水泥不能满足日本军用为借口，要求投资合作（从日本输入机器）。对此启新资本家的对策是：一方面扩充机器设备，增加水泥产量，尽量满足日军需要，以消除日本的借口；另一方面则利用日本海、陆军派系间的矛盾，拖延其被吞噬的期限。而日寇因启新既答应了增加水泥产量，同时日本也想笼络一批亲日的大资本家为其服务，因而延缓了对启新的吞并。这样，启新的资本家就完全丧失了民族气节，而在日寇控制下苟且偷生了。（该部分材料已被焚毁，因此启新当时与兴亚院如何勾结，如何利用日军派系间的矛盾，以及启新如何为敌效劳，

增加洋灰产量，支援日本的侵略战争等問題，現均无档案材料可查。)

启新在扩充机器设备后，由于机器设备不能陆续添配补充、原材料供应不足、运输困难、工人的反抗等原因，致使水泥产量仍不能满足日寇的要求。随着抗日战争形势的发展，日寇愈来愈陷于不利的境地，日本帝国主义为了挽救其垂死的命运，遂对启新进行全面控制，启新遂沦为名为私营而实系军管的企业了。我們从以下材料可以看出日寇对启新全面控制的詳細情况。

产量的控制

徑复者：接本月 13 日启京資卅三灰价一之十七号大函，以大使館管后，經濟部长要求本厂增产，全年产量加至 29 万吨，希望于一星期內由本公司負責人正式答复等由，当即由总理函嘱工厂正副管理、总技师，会同切实計劃，限三日内負責答复。……

本年度如洋灰进价調整，工資提高，与夫食粮及一切所需資材均能受到充分分配給，并无意外事故发生，年产 25 万吨尚有把握。至于全年增产至 29 万吨未始不可能，惟必須依另表所列增产应用之鋼材及机械全部到手（此表上月已送北京办事处，并附加說明計照上月所送原表加原料磨一具），安置运用后方能办到。再本厂窑磨主体机器及其附屬之馬达均已陈旧，現在一律未敢开足馬力，以防发生重大损坏，致无法修理。如果增产，勢須将馬力开足，其主要之机件不幸而因此有所毀損，誠恐无法修复，終致一部分不能运转，是未收增产之实效，反受減低之损失，本公司不敢負此重大責任，此亦应郑重声明者云云。……

（摘自民国 33 年 4 月 18 日启新总事务所給北京办事处的信，津管資卅三第 71 号，見启新公司第 1553 号卷）

大使館增产會議記錄

日期 33年8月5日下午2时

地点 大使館商工課

出席人員 大使館 技師 荒木君

商工課 森本君

山西洋灰 原君

我方 第二課長 王幼呈

副技師 劉良棉

會議要點

荒木技師問：启新每年預定產灰若干噸？（即公噸，日本作“噸”。——編者）

答：如能確保勞工、資材配給充分，則機器全能力可達年產28萬噸。

問：灰塊年產若干噸？

答：灰塊磨灰時混合石膏及鐵石約4%。

問：關於水溼洋灰（系質量較次的洋灰。——編者）之製造每年可增加若干噸？

答：依照計劃約增48,000噸。

問：如製造水溼洋灰則年產可達300,000噸否？

答：有充分資材補充及勞工，并機器運轉均無意外，則年產300,000噸，可稱理想產量，但機器陳舊為无可補救之事。

問：增產水溼洋灰時電力是否發生問題？

答：如全體鍋爐發動時，電力足敷增產達28萬噸之用，惟洗刷及修理鍋爐時，則暫感不足。具有廢熱鍋爐之窑，如有損壞或石料不足，則該鍋爐不能發電，減少1,000 KW 電力時，亦須補充。若欲增產達30萬

施，即发电至全能力亦感不敷。

至此对我方談話即告終了，其余对山西洋灰公司代表談話，令我方退席。

(見启新公司第 1596 号卷)

唐山工廠為鼓勵增產規定各項獎金辦法如下：

(一) 采石獎金

(1) 普通獎金

福善^①標準車額，每日平均 1,000 車，超出一車獎給 4 角。

懋善標準車額，每日平均 500 車，超出一車獎給 4 角。

(2) 特別獎金

福善每連續 15 日，平均出數 1,000 車，每車獎給 1 元；1,100 車，每車獎給 1.5 元；1,200 車以上，每車獎給 2 元，均從零車起算。

懋善每連續 15 日，平均出數 500 車，每車獎給 1 元；550 車，每車獎給 1.5 元；600 車以上，每車獎給 2 元，亦從零車起算。

立興每連續 15 日，平均出數 80 車，每車獎給 1 元；100 車，每車獎給 1.5 元；120 車以上，每車獎給 2 元，亦從零車起算。

(3) 增產補助金

福善每日平均 1,000 車以上，懋善每日平均 500 車以上，立興每日平均 80 車以上，其超出之數，每車給補助金 2 元，作為人工打眼貼補費用。

(二) 小火車頭運料獎勵

日班從北山運下棉石黃土，以 800 車為標準；夜班以 500 車為標準；老坑以不積壓大塊石渣為標準；所有開車、燒火、挂鉤各獎給

^① 本資料中所列福善、懋善、立興均系包工大組名稱。

1元，每多運100車，多獎1元，零車不計。

(三)入礮車數獎金

如每月每日入礮車數平均達1,000車時，每車給獎2分3厘。

(四)挖土烤土獎金

(1)挖土 如每月每日之平均數達200車，每車給獎3角。

(2)烤土 如每月每日之平均數達150車，每車給獎3角。

(五)推石渣獎金

每天推足1,000車，每車給獎2角。

每天推足1,200車，每車給獎3角。

每天推足1,400車，每車給獎4角。

每天推足1,600車，每車給獎5角。

(六)推灰塊獎金

(1)在窯房內推熱灰塊，在磨房內推冷灰塊，每人每天給獎2元。

(2)在稿車上推熱灰塊，每人每天給獎1元。

(七)灰塊散灰出數獎金

每人每日獎工數	5	8	12	17	22	28	34
每月每日平均灰 塊加散灰出數	1,200噸	1,300噸	1,400噸	1,500噸	1,600噸	1,700噸	1,800噸

此項出數獎金，限于每工人每月做滿25天者方能得此獎金。

(八)里工臨時不脫班獎金

在一個月內未脫班者，獎給60元。

在一個月內僅脫班1次者，獎給50元。

在一個月內僅脫班2次者，獎給40元。

在一個月內僅脫班3次者，獎給30元。

在一個月內僅脫班4次者，獎給20元。

在一个月內仅脱班 5 次者，奖給 10 元。

在一个月內脱班逾 5 次者，不給。

(九) 加燒小鍋炉奖金

每日每工給獎 6 角。

(民国 33 年 10 月，見启新公司第 1524 号卷)

原材料的控制

敬啟者：上開事項，大使館方面鑑于我方生產不振，并為實地考察增產關係必須資材，以便對我方屢次所提出之資材案作最後查定起見，由經濟部長特派蘿岡計劃課長偕同商工課油谷書記官、渡邊書記生會同日本制鐵會社香山技師潮龍雄橋本等君一行，准于明后日(22、23 日)由京啟程赴唐，約有一宵勾留。查重要資材之配給，必須經使館計劃課之裁定，迭經陳明在案。……此行于我公司重要資材之獲得，關係至為重要，除昨晚由沙處長用電話報告鈞所外，特再詳明蘿岡課長一行去唐原委，敬乞鈞所迅行電知唐厂，對我方屢次所提資材各案與生產低落原因以及增產之必要條件，向蘿岡氏詳為解說，使其洞明真相，俾得從早收得配給資材之实效，是為切盼，此上總事務所。

(民国 33 年 4 月 21 日北京辦事處給啟新總事務所
關於日本使館蘿岡計劃課長一行赴唐考察生產
及必須資材請電廠妥為招待的信，見京資三十三
生產--之三十，見啟新公司第 1491 号卷)

价格的控制

緣起：自事變勃發以來，我公司傾注全力從事華北之建設事業，其間因國際情勢緊急變遷，适有民國 30 年 7 月之對英美發動資金凍結令，繼之則有同年 12 月大東亞戰事發生，至民國 32 年 1 月又有國民政府對英美之宣戰，值茲一貫的歷史推移之際，華北乃發動統治經濟之強化，配給機構之調整與夫低物价政策之強行等重

要施策。凡可以导入决战体制之經濟机构已逐一举办，然而华北之物价虽有种种之紧急对策，实因客观的世界情势之轉变与华北現地情形之特殊，早已成为复杂多歧的現象，因之我公司贩卖价格乃显著的与社会一般經濟情勢相游离，致公司經營上遭逢空前未有之困难。幸而民国 32 年 4 月实施每袋 2 元 5 角之补偿金制度，借以度过当前之难关。其后每遇华北物价之推移，中日双方虽有各种施策之拟議，而物价之騰势不但未見衰退，反而益行銳化。茲为糾正制造成本起見，惟有于現行贩卖价格予以根本的調整，方能使业务运营上得有强力的推进，庶可达成我公司所負重大的使命。

（摘自民国33年2月启新給日本大使館关于要求調整
洋灰贩卖价格的信，見启新公司第1524号卷）

一、方針：茲鉴于洋灰增产之紧急性，以及最近生产諸种資材及劳工确保用物資價格昂騰之状况，对于启新洋灰工厂昭和 19 年度(注：1944年)下半年出产洋灰之价格，承认別紙查定之生产原价，其贩卖价格，經考慮該工厂之特殊性，并与軍方面之关系及其他諸种情勢，特按左記要領調整之。

二、要領：

(一)启新洋灰工厂之生产原价，下学期預定生产 12 万吨，每吨应行作价 944.31 元，但考慮該工厂十月之实績及其他情形，特查定每吨为 950 元。

(二)对于同工厂之需要者之供出价格，考慮同工厂之特殊性以及与軍方面之关系，特按左記各項实施之。

1. 特需方面：目前仍由該工場直接交納之，內 4 万吨每吨作价 400 元，余者(7,000 吨)每吨作价 950 元。該工厂对于此項 4 万吨作价款所生之亏损，由北支那开发株式会社內之华北洋灰需給協議会补偿調整之。

2. 重点产业及其他一般之供给：由該工厂經由三井物产株式会社代理之，对于三井物产之供出价格，原則上每吨为 950 元，但考慮該工厂之特殊性，特施行左記鼓励增产办法：

- (1)一月内生产数量 18,000 吨，每吨 950 元
- (2)一月内生产数量 18,000—19,000 吨，每吨 1,100 元
- (3)一月内生产数量 19,000—20,000 吨，每吨 1,300 元
- (4)一月内生产数量 20,000 吨以上，每吨 1,500 元
(其超出額)

(三)三井物产株式会社对重点产业等之贩卖价格，就各需要者之供出量，內 70% 启新洋灰工厂車上交貨，每吨作价 800 元；余 30%，每吨作价 1,450 元，該会社之手續費每吨暫定为 20 元，但右項贩卖价格与包含三井物产手續費之价格之差額，应由三井物产撥入华北淨灰需給協議会之洋灰价格調整特別会計內。

(四)启新洋灰工厂对于特需四万吨所生之亏损，由华北洋灰需給協議会之洋灰价格調整特別会計，經北京大使館之承认后，直接补偿之，此項財源由滿洲、朝鮮輸入之洋灰价格調整資金等补充之。

备考：

(一)承认下半期以 100 吨作为启新洋灰工場自用以及善邻工作之使用，其他一切生产洋灰均須供給使館統制範圍內，除 100 吨外該工場不得自由发放。

(二)朝鮮、滿洲輸入之洋灰以及致敬洋灰工場、华北洋灰工場等之洋灰贩卖价格，均与启新洋灰工場之洋灰同，对

于各需要者之供出量 70% 于在記交貨地点每吨价 800 元，余 30% 每吨价 1,450 元，其与原价之差額，皆由华北洋灰需給協議会調整之，因之朝鮮滿洲輸入洋灰所生之余利，亦皆撥交华北洋灰需給協議会，又經營此項洋灰之商店之手續費，現地品与启新洋灰手續同，輸入品每吨暫定 30 元。

(1) 朝鮮洋灰 70% 到貨之港口及車站上交貨，每吨 800 元。30% 到貨之港口及車站上交貨每吨 1,450 元。破袋倒袋等所要容器需要者自备。

(2) 滿洲洋灰 70% 山海关車站車上交貨每吨 800 元，30% 山海关車站車上交貨每吨 1,450 元。

(3) 华北洋灰、致敬洋灰 70% 工場貨車上交貨每吨 800 元，30% 工場貨車上交貨，每吨 1,450 元。

(三) 本件(启新洋灰)及朝鮮、滿洲輸入洋灰，由本年 10 月 1 日之生产及輸入日起适用之。

对于 10 月 1 日之庫存品承认其特別情形，亦得适用前項供出价格。

(民国 33 年 11 月 21 日北京日本大使館关于
启新洋灰工厂昭和 19 年下半期洋灰价格等
决定书，見启新公司第 1524 号卷)

派遣顧問

查本公司产品自去年 8 月完全由大使館管下洋灰需給協議會統制支配。年余以来，唐山工厂因劳工不足及資材缺乏种种原因，以致产量短絀，距离大使館期望之生产量，仅有八折之譜，迭經館方派員調查，复受特方之詰問，当以劳工不足原因不外因治安关系，壯丁日少，唐地新兴之大工业多处，吸收工人甚众，生活程度之猛漲，决非調整劳工之待遇所能追及；又邻矿如开灤、矾土皆有較优物质配給，以致我厂相形見絀。至于資材之取得，以前全賴本厂旧存之

材料維持，事变至今，七年之久，所得配給材料为数无多，初尚可借黑市补充(即自购)，現时如鋼铁材料，虽黑市亦无法购进，以上情況，決非本厂能力所能解决，分別答复前途。本年春間，大使館曾拟选派技师来厂协助，五月間，唐山聯絡部堤大佐表示，奉大使館命令來商派人任工厂顧問，皆經設法打銷。最近時間日益紧迫，于上月 27 日由大使館商工課長川上招集談話，本公司出席者為總經理、總技師、北京办事处楊副處長，由川上提出推薦大使館囑托一人，兼為本公司囑托，專為聯絡取得資材配給問題，要求當時表示同意。當由總經理將民國 29 年啟新添置机器，請予保障獨立經營，取得前興亞院森岡長官 4 月 4 日承认之回文提出，請其尊重公司之自主權，並表示如对股东失信，本人只有辞职，川上謂該囑托決不許干涉公司內部行政，对于君等本人極為信賴，惟于領取寶貴資材，其他各統制機關皆以國籍關係，雖公司十二分努力，效果極微，以往成績可以證明，故本人系對此而發，完全善意，請勿誤會。最後經其认可，須由本公司董事會決定，答复时期為 8 月 15 日以前而散。查自事变以來，為時七年之久，本公司經遇困難極多，幸均苦撐，应付渡過，最近之事，由於产量不足，涉及資材配給聯絡問題，恐非辭令所能解决，事關重大，應如何答复应付之處，理合詳達原委，提請董事監察諸公決議施行。

公議：大使館推薦囑托既專為聯絡取得資材起見，似難推諉，惟須保持本公司民國 29 年 4 月間取得前興亞院承认本公司之獨立經營、厂产安全為要，此議。

(民國 33 年 8 月 5 日启新董監會議第 228 次議案，
關於提議大使館推薦囑托一人兼為本公司囑托，
專為聯絡取得資材配給問題，要求表示同意應如何
应付事，見启新公司第 378 号卷)

查大使館推薦囑托一人，專為聯絡取得資材配給，經本月 5 日第 228 次董監聯席會議決，須保持本公司民國 29 年 4 月間取得前

兴亚院承认本公司之独立經營、厂产安全在案。嗣由袁心武總經理、俞翹梧董事、李益臣董事在京与大使館川上課長交涉，在本月8日上午9時同北京辦事處楊副處長出席大使館，代表本月5日本公司董事會議答复7月7日川上課長之提案。首先建議，既由大使館派遣囑托，本公司當无干涉及反對之理由，本公司似乎无再加以聘任为启新囑托之必要，川上課長頗為不以为然，謂如照貴公司建議，則大使館隨時可派，何必再与启新商量，最后將本公司董事會所交之函稿提出，經双方討論，本公司出席者坚持非有书面保障不可，結果双方同意，將函稿加以修正，大使館允為照办，此为交涉經過之情形也。現在大使館已將修正函交來，所荐囑托潮龍雄亦于本月14日至工厂，在总技师办公室对面另室办公。理合檢具大使館原函及譯文，報告董事監察諸公鑒察。

(民国33年8月23日启新董監會議第229次，
報告交涉大使館推薦囑托經過情形事，見启新
公司第378号卷)

附：譯文(北大經商普通第1516号)

增强洋灰生产及謀資材需給圓滑，派遣囑托員件。

徑啟者：关于上述事項，邇來鑒于貴工厂之生产状态漸次低落，推其原因虽有种种，但其主要者知系劳力及資材之不足所致，經本館严密調查，檢查貴厂之結果，特設对策，茲派遣本館囑托潮龍雄君任貴工厂囑托，使其对于調整資材及确保劳工等与各方面聯絡，且使其以对貴工厂建議关于增强生产事項为其任务，即希察照为荷。茲詳述其任务范围如下：

一、对于昭和15年4月4日兴亚院北連經第682号森岡長官承认貴公司提出关于启新添置机器，准予保障厂产安全及独立經營权之回文，絕對尊重之。

二、規定囑托对公司用人及行政权一切不得干涉。

三、囑托为图謀启新洋灰公司运营圓滑起見，对该公司工場、运营上必要事項，得以建議，同时使該公司与軍大使館及其他关系方面之緊密聯絡为其本格任务。对该公司之經營上，須严格避免濫加干涉。

四、鉴于派遣囑托之目的，将来启新若得充实材料，且洋灰生产能达到大使館現在所希望之数量，年产 28 万噸时，当解除囑托之派遣。

民国 33 年 8 月 15 日

貴公司对本館派遣囑托潮龙雄及中平常松兩名之待遇，茲决定如左，相应函达，即希察照為荷。

一、任务：

(一) 潮职员主要掌管事項如下：

甲、对于生产及增产洋灰上必要之物資之获得、运用：公司方面一般市場中购进資材时，向潮职员報告之，俾以能把握在全体公司內所有之物資綜合运用实情，以期能使潮职员得發揮有效闊达之手腕，而获得物动資材。

乙、生必物資之获得运用：为吸收劳工上必須获得之生必物資計，在公司方面得将算出生必物資数量，基础之劳工移動状态，不斷向潮职员報告，以期运用生必物資，而吸收劳工之政策不致付諸等閑。

丙、主要原料之获得：对潮职员不断將煤、石膏、火药、紙袋之保有数量以及洋灰之应出情形加以報告，俾以防止由于原料不足或存貨之累积而使洋灰生产低下。

(二) 中平职员主要掌管事項如下：

甲、关于警备計劃以及警备上之一切指導訓練：訓練工厂警备員，务使其能作战或战斗，尤以对中国警备队的指

导訓練，俾以在将来日系警备队撤退后，亦能作独立警备或战斗。

乙、指导或計劃与警备附帶之有关諸工作：在警备以外需要特殊工作时，向总理建議，以图肃清工厂內之不良工人。

丙、建議警备队之人事給与以及关系福利事項：关于警备队长以下警备員之人事給与以及福利事項，經考慮其他公司及本公司其他部署之关系，得向总理建議之。

丁、協議与警备附帶有关諸工作費之支出：关于与警备附帶有关諸工作費，应由公司方面責任者保管之，但每逢对于特殊工作必須支出必要之費用时，应先与中平職員協議后，經取得地方軍光之同意以行立。

二、公司方面待遇：

(一)名称：潮職員为关于資材方面之資材顧問。中平職員为关于警备方面之警备顧問。

(二)待遇：不給報酬，但旅費、交际費、車馬費則由公司支付之。对于請求旅費、交际費时，得按公司規定填付收据細目书。在公司方面当体会在現时局下，日方深感人力不足时，而本館有鑑于貴公司維持平調生产上，在資材以及警备方面时有障碍发生，故特派遣囑托，以謀資材警备万全之意义，故对所派遣之囑托，不論对內、对外，当視之为大使館囑托，并为使其遂行业务期以无憾起見，应予以公司最高職員同样待遇。

(三)囑托期限：茲鑑于派遣囑托之目的，故在貴公司方面資材大致已告充实，警备亦臻强化，洋灰生产数量亦能維持每月 2 万噸之平調生产数量，且能在相当期間仍繼續維持該平調生产数量时，得解除派遣之囑托。

(民国33年12月日本大使館商工課給启新公司總經理
袁心武的备忘录，見启新公司第 387 号卷)

第二节 启新与封建势力的关系

(一) 启新与封建势力的联系

(1) 启新与封建势力的勾结

编者按：在半封建社会中，早期创办工矿企业的企业主，很多都是官僚出身，启新的创办人则全部是所谓“北洋袍泽”（详见第一章）。既然创办人都是封建官僚，在营业上自能获得一些特殊便利，何况启新公司又是一直在袁世凯的卵翼之下创办起来的，其地位更加特殊，获得的特殊便利也更多。启新为了扩大和维系这些特权与便利，多年来一直采用了附加官股、拉拢权贵等办法与封建势力相勾结。

(甲) 附加官股

稟呈院部公司扩充新机，添招股本 150 万元，酌加官股及拟定箇章，请核咨立案。

……因思职公司銷場以铁路为主，端賴各部宪提倡及各铁路公司合力維持，益形稳固。此項扩充新股 150 万元，拟以一半尽归股东分认，其余一半拟請鈞部及邮傳部酌附官股，并請分行外省紳办各铁路公司一体认付，俾得官商一氣，共保利源，而杜外輸。……

(宣統 2 年正月启新稟呈院部扩充新机，增招股本 150 万元，酌加官股及拟定箇章，请核咨立案，见启新公司官厅往来专卷)

本公司此次預收股本洋 300 万元，尽归股东分认三成之二，其余三成之一，稟請交通部酌附官股，并請分行各省商办各铁路一体认付，俾固基础，共保权利。

(民国 3 年启新洋灰公司扩充营业招股簡章
第 3 条, 見启新公司董字第 23 号卷)

(乙) 拉 擧 权 責

推荐总理

……公司总理一席, 按今日时势, 以对外联络接洽为要义, 且以与军阀派系有感情而又不偏倚者为宜, 仲远先生在北洋中資望最著, 若推为代任总理, 于公司前途裨益匪淺……。

(摘自民国 14 年周学熙辞总理职函,
見启新公司第 13 届股东全会卷)

推荐董事

敬启者: ……茲有請者, 启新公司貨物全以行銷铁路为大宗, 且各路多有附股, 似含有連帶性质。瞬届选举董事之期, 本照向章本有額定人數, 倘或遇有更換, 特別选一著名路界者以承其乏, 既可力任維持, 且能推广銷路, 實于营业前途不无裨益, 但其人亦甚不易易也。我公如以为然, 据佑所知, 現在交通部考工司司长沈慕韓兄庶乎其可, 且与貴公司李希明君同學旧交, 深相契合, 倘荷垂詢, 必能詳其底蘊, 我公热心毅力, 同人所欽, 用敢奉瀆聰聽, 可否之处, 出自卓裁, 区区悃忱, 并祈察亮为幸, 肃布恭頤崇綏。

(民国 5 年詹天佑給周学熙的信, 見
启新公司第 4 届股东常会卷)

……承示沈君, 其品学弟所診悉, 此举于敝公司营业前途实有莫大之裨益, 濡荷关爱, 感激无涯, 惜乎大函今日始到, 时机已过。查此次选举已于本月 2 日股东常委会毕事矣, 只得俟諸来春, 选举时将弟所有票权悉数投举, 当能得选, 以报仰副雅怀也, 专此布后, 只願台祺。

(民国 5 年 4 月 9 日周学熙給詹天佑的复信,
見启新公司第 4 届股东常会卷)

聘請顧問

……沈慕韓先生拟聘为顧問，並致函代达盛意，敬頤台安。

(民国 7 年 4 月 20 日吳希曾給嘯秋的信，
見启新公司第 6 屆股東常会卷)

(2) 依恃封建勢力所取得的种种特权

建厂特权

伏查职公司宗旨，原为抵御外輸，借挽利益，用是不惜經費，专派西洋化學師同華員等赴各省考察土質，苦心經划，靡款延時，始勘定馬家沟地方土質，合造灰料。……惟輒有慮者，中國營業往往不肯力爭先着，迨前者創辦甫成，而后者踵起傾軋，墮功失業，可為寒心。職公司开办此項北分廠，先立机器磚窑以為基礎，與前次稟派化學師考察土質、推設分廠、蒙前督憲楊咨部立案，系屬一事，擬請嗣后直隸境內如再查有此項相同之土質，應仍歸職公司推廣添設，以杜外人覬覦，而免另立公司，致啟爭端，坐亏血本。

农工商部批：“……查該公司系為維持實業起見，應即准如所請。”

(宣統元年 7 月启新給北洋大臣、直隸總督那的稟帖，見启新公司第 4 号卷)

本公司經前清光緒 34 年及宣統元年先后在前农工商部立案，于東北各省及揚子江流域有优先設立分廠特權。……

(摘自启新洋灰公司扩充营业招股簡章第 1 条，
見启新公司董字第 23 号卷)

銷售特權与便利

宮保大人閣下敬稟者：……茲查唐山洋灰，曾經洋工師考驗動力，較之外洋所制尤勝，現既收回自办，并經電購新式机器，扩充新廠，将来新旧兩廠合作，出灰必多，自應預筹銷路，以挽利权。查津榆、京張、京漢、正太、沪寧各鐵路工段綿長，需用洋灰，為數甚伙，

拟請宪台轉咨胡、唐侍郎檄飭各路局急办，遵照购用，以免利源外溢，而暢銷路。除分移查明购运外，所有唐山洋灰公司扩充新厂，将来出灰較多，預筹銷路，拟懇咨飭各路购用緣由，是否有当，理合稟請宮保大人察核，俯賜咨飭遵办，实为公便，为此备由肃稟，恭叩勦安。

批：据稟已悉。該公司現在收回老厂自行經營，并扩充新厂，将来新旧两厂出灰較多，自应預筹銷路。候飭關內外、京張、京漢、正太、汴洛、道清、沪宁各铁路局查照购用，以挽利权，并咨胡、唐大臣一体飭遵。繳。^①

(光緒 32 年 8 月 21 日启新給袁世凱關於唐山洋灰公司
扩充新厂，将来出次轉多，預筹銷路，拟懇檄飭各铁路
局购用的信，見启新公司第 8 号卷)

大帥大人閣下敬稟者：……稟蒙前升宪袁批准，咨全路矿大臣，并札飭各铁路查明购用在案。……查近年来風氣开通，各省铁路次第兴筑，日增月盛，需用洋灰之处，亦以铁路为多，然調查情形，类皆未能一律购諸本国。伏維職公司仿制洋灰，原为抵制外貨，自保利权，用是添购德国最新式之机器，殫竭經營，力求精美，以仰副宪台振兴实业之至意。現值出灰既多且精，价格复廉，拟請宪台再行轉咨郵傳部，檄飭各省官办商办各路局遵照购用，以保利权，而維实业。除分移查照购运外，所有职公司新厂办理成效，出灰增多，广筹銷路，拟懇咨部并飭各路局购用緣由，是否有当，理合尊請大帥大人察核，俯賜咨飭遵办，实为公便，为此备由肃稟，恭叩勦安，伏乞垂鑑。

批：稟悉。該公司新厂工程告竣，洋灰出數較多，自應广筹銷路，藉維商业。候咨郵傳部轉飭各省官办商办各路局一体遵照购

① 启新利用銷售特權與便利，分別與京奉、同蒲、南潯、隴海、京漢等鐵路所簽訂的長年用灰合同參見第 4 章。

用，以保利权。纊。

(光緒 32 年周學熙、孫多森給袁世凱關於新厂辦理成效，出灰較多，廣銷銷路，擬懇請轉訪各鐵路局購用的信，見啟新公司第 10 號卷)

……弟經營實業，綱短汲深。啟新洋灰，貨美價廉，早邀鑒賞。上年扩充新机告竣，出貨倍增，經化學師考驗，各種成色，更有進步，與原出之灰均臻妥善，其精美實為中國冠。我公綜理粵漢，道綫延長，需灰繁巨，值斯建設時代，開工計劃不遠。按從前京張、張綏需灰，均系執事主持訂用，現在粵漢工程所需，或請先訂一長年合同，當飭啟公司將在粵交貨價值格外核減，開報以後，遵照需灰時日先期發運照交，以應工需，而盡交誼。公維持華貨，夙抱熱心，所請必蒙俯允辦理也。即祈卓裁示復，俾便遵办，无任感禱。

(宣統 3 年 6 月 4 日周學熙給詹天佑的信，見啟新公司第 70 號卷)

秋舫仁兄總長大鑒：……茲悉者：啟新洋灰公司與各路局訂立合同，交換利益，互相維持，所訂廉價之灰，遠駕運費所減之數，國家所獲利益甚大。近年物料漲價，成本愈重，而各路应付貨款又多未能如期付給，統計積欠，遂成巨亏。公司厚利借墊，以充造本，負累不資。只為顧全國家公益不敢不勉力擔負。現在製造洋灰之新公司紛紛繼起，出貨日多，將來商場競爭，勢所不免，惟有懇請貴部俯念啟新公司與各路訂約以來，竭盡義務，十有余年，非各該新公司所得相比，准予通飭各路局，所有前與啟新公司訂立之互換利益合同，他公司不得援以為例，倘嗣后于各該新公司之運費有所減讓，啟新公司得按數遞減，以示區別，而恤前勞。除備正式公文，遞呈大部外，夙仰我公維持實業，遐邇同欽，敬祈格外關拂，俯賜批示，早予通行，不勝禱幸。专泐奉悉，敬請助安。

(民國 12 年 9 月 5 日周學熙給交通部總長吳秋舫的信，見啟新公司第 271 號卷)

緝之仁兄总長閣下：……启新洋灰公司运费合同事，既承台囑，已飭路政司查照前案核办矣。专复，敬請勘安。

（民国 12 年 9 月 13 日吳秋齡給周學熙的信，見启新公司第 271 号卷）

緝之姻叔大人閣下：……启新与各路交易有年，原定合同，既屬互換利益，他公司自未便援以为例。前承台囑，已飭司科特別注意及之，并囑赶为办理矣。……专复，只頤台綏。

（民国 12 年 10 月 19 日孙多鈞給周學熙的信，見启新公司第 271 号卷）

賦稅特权

為詳請事：……伏惟此次接收以后，重行整理，出貨日多，必須設法推廣銷路，所有之机器制造之洋灰、缸磚、花磚、研子土等件，将来运售各埠，行銷外洋，若稅厘过重，即无以抵制洋貨，收回利权，可否援照湖北織布厂、火柴厂、北洋烟草公司、鎮江筆鉛公司、徐州耀徐玻璃公司各处历办成案，懇請咨明税务大臣、外務部、农工商部，准分照納正稅一道，沿途概免重征，并豁免出口稅項，通行各省洋灰，照常关及厘卡等处，一体知照，以保商业而挽利权，是否有当，理合具文詳請究台查核示遵，俯准分咨立案定商，實為公便，为此备由具呈，伏乞照詳施行。

（光緒 32 年 9 月 27 日启新給袁世凱的关于完納正稅一道、值百抽五的呈文，見启新公司第 13 号卷）

“查机器制造各貨，如湖北織布厂、火柴厂、鎮江筆鉛公司、徐州耀徐玻璃公司等处所成貨物，无论运銷何处，只完正稅一道，值百抽五，沿途概免重征，先后經總理衙門、外務部核准有案。今唐山洋灰公司用机器制造洋灰、缸磚、花磚、研子土等件，核與湖北織布厂等处情事相同，應准援照成案，无论运銷何处，只令完納正稅一道，值百抽五，沿途關卡驗明放行，免于重征，俾得推廣銷路。惟

此系現在办法，将来中英新約第 8 款施行，仍应照第 9 节完一出關稅章程辦理，以归一律。除分咨外，相应復貴大臣查照，并希轉飭所屬各关卡遵办可也”。等因，到本大臣，准此。除飭各关局遵办外，合行札飭，札到，該道等即遵照，此札。

(光緒 32 年 10 月 20 日袁世凱的札飭，
見启新公司第 13 号卷)

运输特权与便利

今因奉宮保督憲袁諭令，洋灰公司收回，归北洋官办，以挽利權，商明招商总局，以后洋灰公司由天津塘沽附招商輪船，运貨至沪，或至沿江、沿海各埠，均酌減運脚，以維公益，茲將議訂各款條列如左：

計開

一、招商輪船載運洋灰公司貨物，凡在沿江、沿海，無論由何埠至何埠，均援照運漢陽鋼鐵例，按怡和、太古各行運價再減七折核收。自立合同后，隨時查明行價，彼此知照辦理，其比例如下：

甲、洋灰：現在怡和、礼和、美最時各行由津運沪腳價，每大桶為一噸，每桶收銀 3 錢 5 分，按九扣實收銀 3 錢 1 分 5 厘，招商局運按 7 折，每桶實收銀 2 錢 2 分零 5 毫，如裝包，應照章兩包作為一桶核收。

乙、缸磚：現在怡和、太古、礼和各行由津運沪腳價，每千塊收銀 15 两，按 9 扣實收銀 13 两 5 錢，招商局應按 7 折，每千塊實收銀 9 两 4 錢 5 分。

丙、洋灰公司之別種貨物，如花磚、方磚等件，凡各行有價格者，均照價折算；其無價格者，凡磚類應比照缸磚噸數折算；凡土類應比照洋灰斤重折算。

二、以上所列比例，凡他埠或他物由此類推，凡洋灰公司貨物運往各埠，以洋灰公司發單為憑，招商局見單，隨即裝運，不得遲

模。

三、洋灰公司貨物，凡由此埠至彼埠，其由棧上船及由船入棧，所有脚力，照怡和、太古各行向章，統包在水脚之內，不另索費。倘遇水涉，輪船不能棧碼頭，須過駁船，其駁費也照向章歸招商局自理。

四、洋灰公司報裝各貨，招商局應給紅提單保險，倘有遺失損壞，照章賠償。

五、運腳每月凭各埠收單核算一次，由天津洋灰公司總理處如數划付招商津局核收。

六、此項合同經招商津局代上海招商總局與唐山洋灰公司議訂，彼此簽字蓋用關防，永遠遵守。

七、此項合同，一樣兩紙，各執一紙為據，并抄粘合同，會詳宮保立案。

（光緒 32 年 8 月 31 日启新与招商总局簽訂的運輸合同，見启新公司第 12 号卷）

京漢鐵路管理局（下稱路局）與啟新洋灰有限公司（下稱公司）因公司常年供給鐵路局應用洋灰，及路局隨時運送公司產出，均願特別規定價格，以期互相優待，茲訂立共守合同條例如左：^①

一、公司洋灰售與路局，須運至豐台，即在車上照單交貨，每桶洋灰規定淨重 375 磅，連灰桶共價銀 4 元 4 角 6 分。每袋灰規定淨重 187.5 磅，連灰袋共價銀 1 元 9 角 8 分，裝運各費均在此內。惟在豐台卸車或轉車費，均歸路局自理。供運桶灰抑或袋灰，則聽路局之便，按此知照。

二、路局所購洋灰，如自行派車赴唐起運，由駐津轉運所給與起運憑票，仍由公司按第一條裝運至豐台交貨，其公司應付京奉路

① 啓新尚與京奉、瀋海等鐵路管理局訂有互惠合同，水泥運價一般也按六、七折收費。

局七折运费，则由公司于开送帳单时，将此項車費扣除。

三、路局需用洋灰若干，随时知照公司，即行照发。如一次在1,500桶或3,000袋以上，应于二星期前知照，以便于期内运到。但因公急用，得商明提前赶发。

四、公司所交洋灰，如路局查驗数量不足，或夹有潮湿块結杂质损坏及桶袋破裂情事，应剔出另行补換，或酌扣价款，其退換运费等項，均由公司担任。

五、路局需用洋灰，均向公司按定价购买，如不能如期交貨，路局即另行訂购。倘遇意外事变，以致不能出貨，公司应即函知路局，以免有誤路工。

六、路局已用洋灰空袋，仍由公司购运使用，每袋作价大洋1角5分，得以扣抵灰价，如有破坏，即于点交时剔出。

七、公司自行运銷产品，如洋灰、缸磚、瓦管及花磚等項，如經由路局所屬路綫，得开具凭单，按每法里1分1厘，以七折計收运费。

八、路局应交灰价，公司应交运费，其付款办法均按月清結一次。

九、路局所发运灰车辆，公司不得截留装运他商所訂洋灰，如經查出有上开事項，按照延車費十倍付款。

十、本合同簽訂同式二份，路局公司各执一份。

(民国8年10月1日启新与京汉铁路管理局
所簽訂的合同，見启新公司第126号卷)

购煤的便利

为会詳立案事：窃照天津銀号，前經詳奉升任北洋大臣督宪袁批准，在灤州开采煤矿等因。伏查洋灰公司归并唐山旧厂，购置地亩，創建新厂，拟訂章程，历经詳报升任北洋大臣督宪袁查核咨部核准各在案。惟是洋灰公司扩充工厂，添設机器，出貨日增，需煤

尤巨。曩以前津海关税务司德璀琳，与开平英公司商订借款，并未稟案，本司学叠經磋商，始于上年七月間，与开平英公司划清界限，收回自办。該英公司每遇洋灰公司需购煤斤，故意抬价居奇。窃思洋灰公司燒制磚灰，全恃煤为命脉，若煤价过高，成本过重，实非挽回利权，維持商业之本意，是以本司学前經呈奉升任督宪袁面諭，将灤州煤矿，定为北洋官矿，虽集商股开办，而宗旨以接济中国官商制造及就业輸路等事之需为主。現在灤矿业經开办，将来需用洋灰等項亦广，本司道等公同商酌，为彼此保全利益起見，特先議定合同，互相輔助，以維久远。除由天津銀号与洋灰公司議立合同，盖用关防，分执存照外，所有天津銀号与洋灰公司訂立合同緣由，理合照录清折，具文会詳究台查核，俯賜批示立案，实为公便。为此各函具呈，伏乞照詳施行。

(光緒 33 年，見启新公司第 25 號卷)

今因天津銀号詳請升任北洋大臣督宪袁批准在灤州开办煤矿，洋灰公司所需煤斤，灤州煤矿所需洋灰，为彼此利益起見，訂立互相輔助办法。茲將所議各款，条列如左：

計开

一、洋灰公司原拟自开煤矿，現因銀号既已开办灤州煤矿，特願聯約，自立此合同之日起，洋灰公司应允不另开煤矿，而灤矿亦应允不在北洋地方另开洋灰相类之工厂。

二、此項所立合同，倘将来有所齷齪，不能执行，应仍准洋灰公司自行另开煤矿，或另予以特別之利益。

三、銀号允俟灤州官矿出煤后，所有洋灰公司常年需用煤斤，由灤矿随时供給，不得稍有延迟缺乏。

四、灤矿售煤与洋灰公司，应酌減价值，不得过于开平市价十分之七。

五、灤矿常年需用洋灰，应由洋灰公司随时供給，不得稍有迟

延缺乏。

六、洋灰公司售灰与煤矿，亦应予以利益，按照定价，除扣足成本外，将余利减去十分之三。

七、此項合同，照立一样两紙，由彼此总协理签字，盖用关防，各存一紙为据，并粘抄合同，会詳北洋大臣督宪立案。

八、此次議定合同，系为保全彼此利益起見，以后彼此股东均应承认，永远遵守，倘有实在意外不便之处，应仍由彼此会商，意見允協，方可会詳更改。^①

(光緒 33 年 8 月 20 日启新与天津銀号簽訂启新与开灤煤矿的互助合同，見启新公司第 25 号卷)

(3) 依勢強購土地

大人閣下敬稟者：竊卑職等于 7 月 13 日奉劉憲台札開：現奉督憲諭飭，唐山洋灰公司本系官厂，應即收回自行辦理，并擇地擴充新厂，以挽利權。等因。于 7 月初 7 日全數收回，并擇地唐山城子庄以南，東至鐵路，西至山坡，南至民房。該處地方，堪以建造新厂，應即委派卑職葆泰会同卑職守恩、卑職士鑑，速將該地丈量，飭傳地產呈驗契據，酌中定价，上地 30 两，中地 25 两，下地 20 两，限文到十日辦竣，并復核办。等因，蒙此。卑職葆泰道即前來，會同卑職守恩、卑職士鑑，先將憲札擇定地亩四至，并同洋工師簽桩為記，隨即丈量，東西均寬 145 弓，南北均長 510 弓，約地 300 亩之譜，并于是在日出示曉諭，飭差協同地甲傳諭各地戶呈驗契據。旋據稟稱：四至內地戶二十余家，在家者固多，亦有外出者，且鄉民以地契相依為命，今奉官府飭取，惟恐收入不給地價，是以不肯呈送。愚無知，亦難深怪，並稱無契之地亦屬不少，尤復求加上地價錢

^① 此項合同，以後曾屢次續訂。

等語。伏思宪札定限綦严，似此情形，一时殊难办结，若多延时日，又恐售与外人，轉形棘手，是以飭差将各地戶傳到，經卑職葆泰面諭，現在添益新厂乃为公家挽回利权，抵制外國，以免財源外溢起見，事出因公，不得抗拒。

(光緒32年7月20日李士鑑(山东候补直隸州)、陳葆泰(直隸試用知縣)、耿守恩(直隸灤州知州)給袁世凱的稟貼，見启新公司第3号卷)

呈為勒置民地，私买公山，霸道立厂，巧組公司，同愚准予遴委賢員，彻查究懲，以懲貪汚而維民生事：竊于滿清光緒年間，一般貪官污吏李希明等，勾結財閥周學熙，在本埠村北組立启新洋灰公司，所需地亩，竟持官威，胥用高压手段以每亩150元之地，擅定官价70元，隨意圈用，況有买地委員劉鳳鏞，率役督催；復有城子庄土豪劉輔周之指領各戶，表里為奸，于是橋頭屯與城子庄之地不下數十余頃，盡入該公司之範圍矣。當勒買之時，民眾之中多以仰事俯養，咸賴是地以資生活，又以該公司純為營利性質，似不宜出此強迫行為，壟斷民生，據向理論，即加以違抗罪名，而受差傳之累，遠遂他鄉者有之，更有拘至縣府，陷身監獄者有之，直至完全將地亩強賣之後，方能脫此囹圄，因而傾家敗產流為游民者，何止百數十人。代表劉粹峰之父劉珍曾，因有地148頃，不遂其強置勒買，竟以抗令致罪，身受禁錮之苦，終以氣忿而罹疾逝世，大冤迄今未能昭雪，案卷俱在，不難復按。迨后周學熙以該劉鳳鏞有功可賞，而代為營得灤州知州，劉輔周以得從該公司按月支薪，是以小民之生命財產，而為彼等貪污升官發財之具矣。該公司自得劉鳳鏞署理灤州，猶如彪虎生翼，所有行為益加強橫，乃將百數余年南北通行之古道，竟任意壟斷，圈為廠院，無敢過問者，而該李希明等犹以為未足，更利欲熏心，暗與劉瑞祥二三小人勾謀，將五村公山私立契，村眾畏其勢威，莫敢誰何。緣村中良田既為該公司持強定价勒

买，如公山存在，尚可开采山石以度生活，不期貪汚等輩罔顧一切，竟将公山私相授受，其中黑幕显然可知。并将怀山寺之香火地，肆意圈占，均有碑碣可证。且唐山附近村庄凡屬矿界內者，时有塌陷情形，而开礦矿局則按亩赔偿 60 元，原业主并不失所有权。然此中底蘊，民众概未聞知，乃該李希明等以为有机可乘，巧立矿地公司，利用弱点，蒙蔽民众，暗加 10 元专买矿界之地，而其对外宣言则曰，每亩作价 70 元，如不願絕卖者，则日后塌陷概不管办，乡愚无知，只得忍痛出售而已。是該公司以 10 元錢而得肥地一亩，其計之巧、心之毒，莫过于此。况該公司更用投井下石之計，将收买之地遍栽外国槐，不數年間，濃叶从隆，遮蔽天日，与树为邻之地，所种五谷自难生产。弱小农民只可自动售与該公司，而該公司置得此地后，仍前栽树，是种树买地輒轉循环不已，而小民有限之地，无形之中尽被該公司独霸。又况每届夏秋之际，該树林內盜匪潛藏，劫搶之案屢見疊出，其中杀伤人命之事，尤屬不鮮。是該公司前此既不顾民生，复遺地方无穷之隐患矣。历观該李希明等勒置民地，私买公山，圈占古道，巧組公司的行为，或用强取，或以計奪，关系民生至大且巨。迄今該公司既以利市万倍，而該李希明亦居然巨富，揆厂由来，何莫非因害民有以致之。幸南北統一，訓政肇始，正宜扶助弱小民族，何能容此貪汚丑类剝削民脂，久陷村民于水深火热之中。緣集唐山五村受害之民众，开会議決，公举粹峰等为代表，希望解除民众深重之苦，恢复豪夺智取固有之产业，俾受害小民早度来苏，为是不揣冒昧，同懇貴省政府准予遴委賢員，彻查追还，依法究懲，以懲貪汚，而維民生，实为公便。

（民国 18 年 4 月 8 日唐山五村代表刘粹峰等控告
启新勒购民地、見启新公司第 568 号卷）

唐山五村代表刘粹峰、王順在省呈控我公司勒置民地各节，已詳敬字八号敕函。日前河北省工商厅委員吳拱启、建設厅委員房

延石兩君到唐，11日來厂調查，當由李專董與之詳談經過情形，并將契紙檢閱，由吳、房二君將人名地址抄去，結果甚屬融洽，昨聞由公安局招集五庄經事人問話，似亦皆無異議，此事似已不成問題，敝處恐其呈復時或有遺漏，將所控各節分別解說，繕录兩紙交其帶去，并各送程仪 300 元，共 600 元，以資酬勞，而聯感情。茲將錄底兩份原呈一份附上，祈察照。

（摘自民國 18 年 4 月 13 日启新唐山工厂給总事务所的信，敬字第 11 號函，見启新公司第 568 號卷）

唐山启新洋灰公司自开办以来，迄今愈有余載，素恃其資本家之权勢，对于地方民众多施高压手段，民众冤塞胸吭，寒蟬仗馬，莫敢申訴。茲有唐山附近村庄七十余村代表劉純全、郭鴻業等，以該公司管理杭星垣斷絕古道，橫阻河流，妨害交通，荼毒地方等情，于日昨八日首途聯翩去省請願，并携有呈文一件，措詞詳尽，語極沉痛，謹录原文于下：

呈為唐山启新洋灰公司管理杭星垣斷絕古道，橫阻河流，妨害交通，荼毒地方，合詞吁懸准予遴員彻查，依法惩办，以維民命，而解倒悬事：窃唐山启新公司开办以来，迄今二十余載，素恃其大資本家之权威，結納地方官府，欺压民众，如杭星垣者，曩在总務科長任內，氣焰逼人，不可响邇，恣意橫行，欺凌弱小，种种惡劣行為，不堪枚舉。民众冤塞胸吭，憤激万狀，數十年來呻吟于非法暴力之下而無敢申訴者，乃積威約之漸也。代表等受良心之驅使，負民众之委托，爰將其荼毒地方之肇肇大端，謹為鉤座披瀝陳之：

（一）斷絕古道，妨害交通也。查唐山原有大道两条，皆寬約數丈。其東一條，可由唐山直达北口，向來商賈絡繹，車轂击磨，叮咚喧闐，踵趾相接，城北面各村鎮往來唐山必經之要道也。詎該杭星垣等，只为一二人之獻媚，不顾公共之交通，近年以來，逐漸擴展該厂圍牆，侵占古道，始則猶留一車之徑，往來尚可通行，繼則安設棚

門，限制大車過境，終則完全阻斷，禁絕行旅，影響地方繁榮，莫此為甚。其西一條，系由本市各村直达市北之興國寺以及西北各村鎮之大道。昔日每屆廟會之期，該處萬頭攢集，車馬往來，游人如織，其道路之寬廣已可梗見。邇來雖已沉寂，而裝運石料之大車約不下數百輛，終日熙攘頻繁，莫不以該大道之運輸恃為生活之要素。乃該杭星垣竟以斷絕東道之故技，又將此西道悍然阻塞，此不僅石商及數百車戶之生机日蹙，且致西北各村民衆于唐山之往來咸感山難越之苦。此其斷絕古道，妨害交通，其罪一也。

(二)橫筑壩埝，阻斷河流也。查唐山市迤東有南北陡河一道，每于夏秋之際，商民多利用船只裝運貨物，尤以本市土產，東西缸窑之陶器及市北一帶之石灰、石料等貨，為運銷下游各處之大宗。是地方土產運銷胥有賴于水利者良非淺鮮。不意該杭星垣為該公司便於汲水之計，竟在該河之紅橋迤北，橫築壩埝一道，几至斷絕水源，旱則下流各村咸感涸轍之苦，雨則上游兩岸動遭河伯之災，即如今夏沿岸各村之禾稼悉被水淹沒者，尤資證明。是該公司既害商運，復毀農田，摧殘民眾，將無底止。此其橫築壩埝，阻斷河流，其罪之二也。

(三)侵占民地，掠奪公產地也。查該公司近年建築，擴大場地，凡遇民地與該公司毗連者，則任意圈占。設地主交涉得法，尚可按照公司定章領予官價，倘手續稍有不合，即官價亦無領得希望。如橋頭屯村北劉氏祖塋一處，坟墓參差，碑碣宛然，該公司並未得所有人許可，竟悍然築于圍牆之內，劉氏當以祖塋不肯出賣，雖几經交涉，迄無效果。現該公司廠內劉氏坟塋尚在，不難調查。复查唐山市北有興國寺山場數百畝，系橋頭屯等五村所共有，附近村民多時開采山石以為生活之資。乃該公司垂涎該山場之石質優良，不惜施弄種種手段以圖占據。民國13年間，突然挖掘道沟，冀達采石目的。嗣經民眾抗拒，險遭其購買之軍警所击杀，此情此景，至

今思之，犹为战栗。自是以还，寒蝉仗马，莫敢誰何。而該杭星垣，近更变本加厉，暗在兴国寺山場內逼栽界石，居然据为己有，壟断山場利源，劫夺千百貧民生計。于民国 18 年正月間，有五村代表刘粹峰等，以該公司侵占公山，斷絕古道事情，控訴于河北省政府，有案可稽。此其侵占公地，掠夺公产，其罪三也。

(四)强栽电杆，压迫民众也。查該公司以极微之价目租用开灤矿务局之电力，成立唐山电灯公司，再加数十倍之价額，租与市內零星燃戶，輾轉之間，即获以巨万之大利，該公司可謂企业大家，巧手牟利者也。然当其安設电杆之际，只为其工程設施之便利，罔恤人民之損害，到处强栽电杆，莫問产权誰屬，纜路經過，肆穿屋頂，不顾公共安危。彼时曾有地主以妨碍自己之建筑出为理阻者，而該杭星垣竟嗾使駐防之淮軍队，橫加毆辱。民众皆畏其暴戾，无敢与較，是以該公司安設电灯，栽杆拉纜，一意孤行，无敢阻撓，因而妨害民众以及电毙人命情事，时有所聞。查电气事业条例內載：“电气事业人于必要時，得經土地所有人之許可，在其房屋上之空間或无建筑物之土地上設施纜路”，此为电气业条例第九条之明文規定也。乃該杭星垣，竟假軍人勢力，罔顧一切。此其强栽电杆，压迫民众，其罪四也。

綜此以上四端，皆該杭星垣違法主張，武斷乡曲之事实，民众起借亡之志，地方申共討之忱，用特合詞吁懇，伏乞鑒核，准予彻查法办，以維民命，而解倒悬，实为德便，謹呈。

(民国 23 年 10 月 12 日唐山附近七十余村
代表刘純全請願省府，控告启新侵占古道
的呈文，見启新公司第 969 号卷)

(4) 利用封建势力鎮压工人及工人运动

詳見本书第八章第四节工人运动部分。

(二) 启新与封建势力的矛盾

編者按：启新虽然依靠封建势力获得了不少的便利和特权，但是封建关系是以当时掌权者为转移，当李鸿章、袁世凯为北洋大臣时，省政当局是一切便利的来源，一旦变为另一派系，启新则又立刻变为被压榨敲诈的对象。袁世凯死后，启新即失去后援，于是报效問題、捐稅問題等等，便接踵而来，而启新也就不得不通过贿赂、“馈贈”、“特別應酬費”等等手段来应付。原檔案中此部分材料很多，今摘其一部分示例如下。

(1) 苛捐杂稅和軍政勒索

編者按：从启新的历年檔案中可以看出，当时自中央政府到地方軍閥以及省县地方当局，对启新強制征收的苛捐杂稅，各种摊派

启新历年来各种苛捐杂稅与軍政勒索名称統計①

类 别	名 称
属于中央賦稅性质的	正稅、内地稅、所得稅、戰時利得稅等
属于厘金性质的	附加稅、机制洋式貨物临时稅等
属于軍事摊派的	奉天的四方商軍增估價款，西北軍軍需借款，广东附加軍費，广东大學經費，廣西餉捐，軍事特捐，华北水泥公司綏靖臨時費，城防公款等
属于地方摊派的	救濟特捐，守河县各乡公所的乡公費，自卫队費，征兵安家补助費，塘大宵警火食糧津貼、服裝費，塘沽軍民合作摊款，塘大区冬赈捐款，旧历年塘沽各机关节礼，塘沽鎮公所补助費，塘大区端午中秋勞軍費，慈善捐等等

資料來源：根据启新历年档案整理而得。

① 本統計表中苛捐杂稅与軍政勒索名称仅摘其較大者列入，因名目繁多，未逐一列入。

勒索以及毫无收回希望的公債等等，为数极多。至于所摊份额，亦漫无标准，由各主管当局随意指派，按規定年月照數摊繳。下面的材料是我們根据启新历年檔案整理而得。

天津市政公債募款 300 万元。天津县公署函請我公司购买市政公債票 10 万元。以本公司近年以来营业日綱，因战事影响，所受损失迄未恢复。运输停頓已有停工待运之势，困苦情形莫可名状。惟念此項公債，关系市政，应认购 1 万元……財政厅再請略为增加，又增购 2,000 元。而天津县公署一再来函追令再认巨款，并逐日派員前来，有同坐索，唇焦舌敝，应付維艰。嗣因局势变迁，此事始漸停頓，营业为难如此，外界之不諒又如此，其中苦痛，盖有莫可告語者……

（民国 15 年在第十四届股东常会上关于启新应募天津市政公債并請追认的报告，見启新公司第十四届股东会卷）

敬复者：按准 12 月 23 日貴局公函內开：“案奉軍团部訓令：‘洋灰一項向来按价收稅，惟从前所估价目甚低，近来洋灰銷路日广，价格日高，自未便再仍其旧，合函令仰遵照，嗣后征收洋灰稅，按照現在市价另外估价，酌予加增，以加稅源。’等因。今按市价規定洋灰每桶按 3 两 2 錢、每包按 1 两 5 錢征收稅銀，函达查照辦理。”等因前來。查敝公司洋灰系于民国 4 年 4 月由津海关税务司一再派員实地調查，重行估定每桶估关平銀 2 两，每包估关平銀 8 錢，彼时市价尙較現在为昂，而除去关税运费計之，即已超过厂价，是以敝公司于是年六月函达津海关監督，声明照此核計亏耗不資，将来遇有改定估价时，仍恳再行核減，以維商业等因各在案。蓋洋灰系用各原料混合制造而成，所有原料以及桶皮、麻袋等或购自他埠，或来自外洋，均已納过捐稅，及至造成出厂之后，又有稅捐运输及种种杂費，負担奇重，按照現在市場除去出厂后各項費用，实在之数比較估价早已不免亏賠，本应查照成案声請減估，以維商业，

只因估定已久，未敢率請变更。茲軍團部以洋灰銷路日廣，價格日高，令飭另行估計，酌予加增等因，詳譯令意，則如銷路日減，價格日低，似在可邀核減之列。近年外來洋灰充斥各埠，北方則有日本進口之灰，又有由大連到廠轉口之灰，東三省除日本灰外，并有俄國陸運進口之灰，南方則有英國香港附近之青洲灰，又有法國安南運來之灰，即國內製造洋灰亦不止本公司一家，上海則有華商水泥公司，龍潭則有中國水泥公司，皆已出貨有年，紛紛運銷各埠。上述各灰銷數逐年遞增，即敝公司之洋灰銷額逐年遞減。以最近五年銷數比較，民國 13、14 兩年，已僅及 12 年份銷額三分之二，15 年份則僅及三分之一，此有貴关税冊可查，確凿有據，此銷路之日減也。日、俄、英、法各灰均由國家特予保護，成本極為低廉，即上海龍潭兩公司其負擔亦較敝公司為輕，近數年來紛紛減價攬銷，奪我銷路，历年市價一再跌落，現在售價比較民國 12 年份之價已減至一、二元不等。敝公司處此商業競爭之下，欲維持旧價無法銷售，壓本過巨，周轉維艱，限于趨勢，只得隨之而減。負擔既重，賠累不堪，不得已，惟有減少制額，為消極維持之計。上年一再停工，本年停辦大冶分廠即其明證。所有逐年行市，昭然在人耳目，且有各埠報紙可證明，此價格之日低也。按照上述情形，則敝公司洋灰實尚未屬銷路日廣、價格日高之時期，應請俯准仍照舊定估價收稅，以恤商艰，而符令意。抑尤有遺者，外來進口洋灰所納之稅，純為海關稅，屬稅務司保管，敝公司內地銷售洋灰所納之稅，則屬滯关税，為應解軍團部之款，敝公司洋灰本為抵制外灰而設，年來負擔太重，無力抵制，是以外灰多銷一桶，敝公司即少銷一桶，而軍團部亦少收一桶之稅，如為發展前源起見，亟應將敝公司負擔力籌減輕，使敝公司銷數日增，則軍團部之收入亦即因之日旺，是軍團部對於敝公司洋灰現狀下估價宜減不宜增，事實昭然，无待再計。為此函請貴局轉呈軍團部免予增估，以保稅源，實為公德兩便。

(民国 16 年 12 月 27 日启新公司給津海关
唐山工常关税局关于洋灰价格增估的复
信, 見启新公司第 500 号卷)

敬启者: 送准貴局长面商, 以現在軍需緊急, 請敝公司在應繳
稅款項下預繳稅金 5 万元, 以應要需等因。敝公司近來營業蕭条,
加以金融緊急之際, 本屬无力措繳, 惟既承貴局长一再面商, 不敢
不勉为其难。茲由敝公司竭力騰挪, 設法預繳稅款大洋 5 万元, 以
副雅命, 以后在敝公司應繳稅款項下陸續分期扣還, 以清案款, 特
達查照, 此致津海关唐山工常关税局。

(民国 17 年 4 月 12 日启新給津海关唐山工常关税局关
于預繳稅款洋 5 万元的信, 見启新公司第 500 号卷)

報告北寧路局取消整理費, 本公司勉助餉需提請追认事: 查北
寧路局本年 1 月 5 日布告, 自 18 年 1 月 1 日起, 凡運貨車輛于核
收現行運價外, 分等加收臨時附加整理費, 并附辦法三条等。計本
公司洋灰按照該局布告辦法每噸除運費外, 須另加整理費 1.5 元,
值此營業困難之際, 驟加此奇重之負擔, 万難承认。迭向該局交
涉, 舍敝脣焦, 迄難邀允, 并查此整理費各商家均已忍痛按等如數
照繳, 即開灤礦務局以國際抗議之力, 亦歸無效, 其結果只不用整
理名稱, 另以助餉名義繳納, 已屬几費周折。本公司與該路一再
交涉之下, 現據該局布告, 自本月 16 日起已將該費取消。惟自 1
月 1 日起至取消之前一日止, 本公司所運洋灰仍照該局辦法, 應納
之費約有 12 万元之譜, 立迫照繳, 自本月 9 日起并經停車十余日,
以相要挾。凡經竭力磋商, 始允仿照開灤礦務局辦法, 以補助餉需
名義, 繳付現洋 4 万元, 又工程用料洋灰 16,000 桶, 作為完全結
束。此實為意外开支, 出于万不得已。

(民国 18 年在第十七屆股東常會上關於北寧路局取消整理費, 启新
勉助餉需提請認可的報告, 見启新公司第十七屆股東常會卷)

华丰兴业社受押交由本公司管理之湖北水泥厂，于民国 15 年突被封管，經前管理周吉如及西所前監理陈庆云与财政部議定，由公司呈部大洋 20 万元，除代还前湖北水泥厂旧欠官錢局銀 104,000 两外，余款作为报效。乃 19 年 4 月間，湖北省政府清理官錢局资产负债委员会催債通告，又列有湖北水泥厂欠款，謂除将财政部撥列之款收帳外，尙欠息銀 14 万余两等語。一再据案声明无效。上年十一月由专董王仲刘君因赴厂視查之便，具呈財政部，轉咨湖北省政府，爭持經年，未能解决，上届股东会业經報告在案。此事緣起盖由 16 年財政部还厂产之时，部批对于官錢局未注明清訖字样，經手人又未将借据押品領出，遂致遺禍于后。17 年管理湖北官錢局产业委员会，特函治厂，声称呈部措还旧欠，尙欠平銀 1,380 两，系指部措銀色不足而言，所希冀者尙不甚奢，乃治厂并未報告总所，徑由厂函复該会，严詞拒絕，乃糾紛益甚。所有經過情形，除上届已詳述外，20 年 2 月湖北省府來函声称此案关系省債問題，令迅速清結債款。5 月，財政厅又函催限文到十日內往理，逾期即派員提取各項押品等語。其事日見紧迫，当由专董王仲刘君再次南下，由京沪轉鄂，分头疏通，經過无数波折，历时 3 个月，乃得以承购湖北善后公債两万元了結。上年 8 月奉到湖北財政厅指令，准將前公司所欠官錢局旧欠完全核銷，并发下押据各件，作为清訖，并收回押据十件、声明注销二紙，多年宿案于此始告完全了結。

(民国 21 年在第二十届股东常会上关于代偿治厂旧欠糾葛完全了結的报告，見启新公司第二十届股东常会卷)

旧中国軍政对启新公司之勒索

日期	勒索者	說明	款數
15年 9 月	直隶全省警务处	摊派公債筹餉	10,120 元
16年 4 月	唐山西区警官	摊派公債（直隶善后短期公債） （向陈专董劝募）	360 元

(續)

日 期	勒 索 者	說 明	款 数
16年5月		直隶第六次公債 (即善后短期公債)	55,550元
16年5月	天津总商会摊派	"	2,790元
17年10月13日	第四集團軍前敵總指揮部	借款發餉	30,000元(后由平奉路局運費扣還)
17年10月22日	革命軍第四集團第十二軍	借款	5,000元
17年	灤縣公署	摊派或借款發餉	700元(未歸還)
17年7月	二、七方面軍團部	摊派或借款發餉	20,000元(未歸還)
17年7月	直隸省辦公署	摊派或借款發餉	20,000元(未歸還)
17年7月	唐山紳商辦事處臨時支應	直魯軍盤據時供應支出摊派	5,000元(未歸還)
17年8月	褚玉璞	征收軍事募捐	40,000元
18年2月26日	第四集團軍第八師	借款發餉	3,000元(3月20日歸還)
18年2月	第四集團軍第八師23旅部董副官長	私人借款	200元
18年11月	唐山紳商辦事處臨時支應摊派	支應直魯軍摊派	1,000元
20年2月	唐山商會摊派	支應前駐唐部隊	300元

資料來源：根據启新公司第437、557號卷整理。

启新繳唐山巡警總局每月津貼經費

光緒32年7月——光緒34年12月	每月銀50兩	1,500兩
宣統元年1月——宣統3年12月(包括閏月)	每月銀50兩	1,900兩
民國元年2月(改用陽曆)，自2月18日至2月底		20兩
民國元年3月——民國14年10月	每月銀50兩	8,200兩
民國14年11月(增50%)		75兩
民國14年12月——民國17年7月 (最後一次交納在4月份，其中包括預支三個月)	每月銀50兩	1,600兩
民國17年4月——民國30年8月	每月銀100兩	16,100兩

(内因局长调换重征 4 个月)	
民国 30 年 9 月——民国 34 年 9 月	每月銀 150 两 7,350 两
	總計 36,745 两

資料来源：根据启新公司第 2 号卷整理。

启新缴唐山巡警总局临时摊款

民国 16 年 6 月，巡警局商借，未还	100 两
民国 17 年 9 月，公安局商借，未还	2,700 元
民国 17 年冬，军警联合稽查处成立摊款	300 元
民国 18 年 8 月，复组织军警联合稽查处摊款	70 元
民国 19 年 5 月，军警联合会侦缉处开办费摊款	20 元
民国 17 年 9 月，唐山公安局节关发饷商借，未还	900 元
民国 19 年 11 月，警察冬季服装费	200 两
編組騎巡队警餉	50 两
民国 20 年 4 月，編組騎巡队警餉	100 两
清乡局临时費	
民国 20 年 9 月，公安局摊兑东三省钞票亏损	300 元
民国 20 年 12 月，摊公安局东钞损失	150 元
民国 20 年 5 月，警局购枪借款，未还	1,000 元
民国 21 年 3 月，摊清乡经费	49.3 元
	總計 5,489.30 元 450 两

資料来源：根据启新公司第 2 号卷整理。

經濶警局轉推各項費用

民国 15 年 2 月，摊派西北軍軍餉	1,777.78 元
民国 17 年 5 月，灤县长奉正四方面軍團部令向灤澦商民 借洋元万元，启新摊得	700 元
民国 18 年 12 月，唐山市党部經費商借，未还	900 元
日期未詳，警察局筹給国民軍到唐給养費	8,000 元
日期未詳，二七方面軍團部商借	20,000 元
日期未詳，直隶督办公署	20,000 元

日期未詳，唐山紳商臨時支應費	5,000 元
	總計 56,377.78 元

資料來源：根據启新公司第 2 號卷整理。

(2) 北洋報效案

編者按：就启新本身說，北洋報效实為启新对北洋軍閥之賄賂，以酬答北洋軍閥对启新之照顧。周緝之（學熙）在第七屆股東常會上說：“……從前有此報效，系因袁前大總統在北洋大臣任內，對於本公司向外人手中收回停廢舊廠時甚為出力，自后亦事事特別維持，……本公司仰答厚意，故有此興辦實業之報效。”袁世凱死后，各封建軍閥借此對启新進行敲詐，启新交涉經年，始將此項報效撤消。

查本公司在前清時代，因享有專办优先等权，是以有提成報效之举。民國以來，專办优先之权根本取消，則報效一項當然隨之消失，歷經股東大會議決停解，并于章程內將報效一條刪除，呈奉農商部核准在案。上年直隸省公署令催補解，當以事關公司負擔，特于本年 1 月 8 日提出股東大會討論，僉謂報效之名本無根據，議決之案未便更張，仍責成董事部查照原議執行，并經各股東分別提出意見，議論均歸一致，當經撮舉大要，函復省公署實業廳。去后，旋于三月間，省公署復據財政廳呈文、省議會咨文，先后令行省公司仍飭照解，并于實業、財政兩廳會同派員持函來公司催提。查本公司報效不能照解緣由，前函詳細陳明，原期省廳各署虛衷容納，俾商業有來蘇之望，公家無額外之求。今細繹財政廳呈文，似本公司之获存于今日，全出公家之賜，不知從前唐山紳紡土工廠官股仅占十分之二，該廠因虧損報停，旋為外人所占，光緒 32 年始由本公司招集商股收回自辦。前之官股商股均已照案撥還。本公司創辦

之始，虽經天津官銀号一度垫借款项，亦早經本利偿付清訖。本公司純粹商业，与官家无涉，財政厅此次呈复省公署之文，于事实既未加詳市，对法理尤絕少推求。至順直省議会咨文，謂本公司系半官式性质，又享有专卖特权，始終誤认为报效为捐稅之一，此由官厅未能詳考事实，厘定名称，以致議会有此誤会。本公司完全商办，并非半官式性质，而专办优先等特权又已取消，则揆諸省議会提議本意，报效一款亦即不应再解。現上海已成立启新股东联合会，当将省厅来文抄寄，征求意见，已得大多数股东复列意見书，当經据情函复，以期官厅之觉悟，究竟結果如何，刻下仍无把握。

（民国 12 年启新第十一屆股東常会報告省公署
催解报效款和根据股東意見书进行答复的經
过情形，見启新公司第十一屆股東常会卷）

查直隶省公署催解本公司报效一案，历经股東特別常会将經過情形报告在案。上年 8 月又接省公署令开：“准直隶水災救济会函請将启新公司每年应繳本省报效之款移作賑濟之用，令催速解。”等因。当經轉由股东联合会复称：“去年为直隶省公署令本公司补繳早經取消之报效款项，疊經詳晰解釋，呈明否认。此次直隶水灾賑款理應設法另行筹集，岂能强牵一久經廢止之案，相提并論。”等因。由联合会阮代表答复，去后 10 月間又接直隶財政厅函开：“奉直魯豫巡閱使吳面諭，以启新公司应繳直省报效款项，积欠数达 200 余万元，迅催克日清繳，請即日先筹現款四五十万元，交厅轉解，如果不承鑒允，恐不免有严厉办法”等語。所称积欠 200 余万元，如此巨数不知如何計算。况原案本系兴办实业，乃一則移作賑款，再則补助軍用，与原案亦不相符。惟值軍兴之际，立候答复，事机益迫，历经董事会邀集股东联合会，代表公司核議，惟有預垫移項之一法，一再交涉，不得已，筹措現款 5 万元，又兴业銀行空期支票 5 万元，一并交厅，并具函声明，先請发給借款印收一面，咨明

津海关製給稅单，其移单未发以前，即作为財政厅借用本公司之款，旋因事勢变更，除空期支票 5 万元函知兴业銀行停付作廢外，所解現款 5 万元，海关稅单，屢經催索，迄未交到。本年 2 月間始由財政厅呈奉省長指令，將五次公債票 5 万元，發交具領，作為完案。此上年軍興之際交涉之情形也。而報效一案仍為懸案。本年 1 月又准省公署令催迅繳，迭經接洽磋商之下，復以勉措 10 万元，以資結束。旋據函稱：“貴公司刪除報效一項，業經改革呈部核准在先，現在報效名義雖可刪除，而对于本省亦不得不勉盡急公之義，嗣后自 14 年起，每年仍應籌繳慈善捐 5 千元，所有此次解繳之款，應再加 10 万元，始可結束懸案”等語。計共須解洋 20 万元。復經董事會邀集股東代表公議，以省公署既經承认部准原案刪除報效，結束懸案，惟有照允具函致復，以免再生枝節。隨函向省公署聲明每年认交慈善之款，如同業公司並不一体繳納，本公司一律停繳，以輕擔負。并檢同本公司章程，函請省公署分別咨行各機關一體查照備案。此報效一案結束之情形也。彼時事機異常急迫，不及召集股東特別會議，當荷共諒。溯自此案發生，爭持三年之久，各代表往返磋商，幸告結束。茲屆常會，理合提請股東諸君追認施行。

王協理起立曰：“鄙人有一言附告，所謂 5 万元之公債，至今並未收到，然財政廳却曾經認付，截至昨日尚有消息可付，但至今未付耳。”

股東無異議全體通過

(民國 14 年王協理在第十三屆股東常會上關於省公署催解報效一案的經過情況及結束办法的報告，見啟新公司第十三屆股東常會卷)

本公司報效一案，爭持三載，上年一月間始准直隸省公署公函，承认部准原案刪除報效，令撥解 20 万元作為結束，業于上屆股東常會提請追認在案。此項撥解之款，既經股東大會通過，亟應如數歸結，以清帳款。查本公司章程規定，每年派分余利應先提

存公积金，原以厚增基本兼为弥补意外损失之需，所有撥解省公署 20 万元，实为本公司重大损失，提經董事會議決，即在提存公积金項下如數撥抵。

(民国15年在第十四屆股東常會上关于报效案內撥解省公署 20 万元，并在提存公积金項下撥抵的报告，見启新公司第十四屆股東常会卷)

(3) 侵占土地报效案

徑啓者：前准貴公司代表人商拟具体办法前来，此經据情轉呈省長核示准予銷案在案。茲奉省長第 1717 号指示內开：“呈悉。既据查明启新洋灰公司并无侵占官地情形，惟因餉糈困难，該公司願尽商民义务，承购省公債 5 万元，并預繳十年报效款項 5 万元，其見該公司深明大义，应准如拟，迅将此案解决。除分令財政厅暨公債局遵照辦理外，仰即知照此令。”等因，奉此。相应函达，請煩貴公司迅速查照辦理，以資結束為荷。此致启新洋灰公司。

(民国 6 年 2 月 18 日特派查办大臣李福源、孙逸尘給启新洋灰公司的信，公函第 13 号，見启新公司第 436 冊卷)

第三节 启新与官僚资本的关系

(一) 政学系的官僚资本势力开始打入启新

編者按：抗战胜利后，我国大部分地区重新落入蒋介石反动集团手中，隨着“蒋介石的武力到了那里，四大家族的独占勢力也就到了哪里。”这时政学系的官僚资本勢力，見到启新有利可图，翁文灏遂派遣姻南笙打入启新。

抗战胜利后，启新资本家自度“启新在敌伪时期卖灰给日本人，难免被人誤解”，为了消除被国民党借口沒收的危險，深觉“人事方面必須改組”。于是启新资本家遂主动向国民党官僚資本投靠，請翁文灝代为介紹總經理。翁遂派姪南笙打入启新。在翁批示了启新“改革机构，健全人事”的方案以后，启新过去的主持人及高級職員都相继被“劝說”而“自动辞职”了。

（据启新公司“五反”运动专卷轉述）

（二）官僚資本执行的內戰政策、通貨膨脹政策 以及工业独占政策对启新的打击

編者按：以四大家族为代表的官僚資本，为了发财致富，从一开始便执行着內戰政策、通貨膨脹政策和工业独占政策。抗日戰爭胜利后，官僚資本更变本加厉地执行了这种政策。它们首先在全国范围内挑起了內戰，使一切經濟恢复和建設工作无法进行；继之使通貨膨脹進入了恶性膨脹的阶段，金融已面临破产，使工业生产亦无法进行；此外，官僚資本更无孔不入地壟斷和控制了一切工业部門，因此，民族资本主义工业在此时无不遭受到致命的打击。启新也正是在这种严重打击下，经历着生产上的种种困难并迅速地走向崩溃。

（1）生 产 萎 缩

产品堆积如山，部分机器被迫停工

胜利后國內政局未能安定，建設性工程甚少，形成洋灰供过于求局面。現启新工厂积存之制成品及半成品已达 11 万吨苦无銷路，洋灰窑磨一部分已被迫減产或停工。……

(摘自 1946 年启新洋灰运销困难情形,
厂自新公司第 1724 号文)

……由于在国民党反动统治的摧残与绞杀下，加以资本家对工厂发展前途关心与重视的不够，将工人阶级劳动中所创造出来的剩余价值未能很好的用来修建厂房与修补机器，长期处于吃机器的半生产状态，窑磨因失修出故障时常停用，1947年旋窑工作时间占全年的 42.8%，修理时间占全年 47.1%，1948年旋窑工作时间占全年的 37.9%，修理时间占全年的 41.7%……

(摘自 1949 年解放前的启新洋灰公司，
见唐山市总工会第 2 号案卷)

产量日趋下降

	1947年生产数量	1948年生产数量	增减	百分比
灰块	155,532,250吨	131,350,000吨	-24,182,250吨	15.6%
散灰	159,681,200吨	132,012,600吨	-27,668,600吨	17.3%

(摘自启新洋灰公司总事务所民国 37 年工作
营业报告，见启新公司第 427 号卷)

(2) 原材物料供应困难

燃煤不敷应用

为电请依照集議結果对于水泥工厂配煤迅賜飭知主管当局应与公用交通事业視同一律优先配給由：南京工商部部长陈鈞鉴：密查我同业燒制水泥之旋窑，向均燃用煤斤，平均每产水泥三吨約需燃煤一吨，以各厂生产能力之龐大，每月所耗煤在数千百吨以上，用量之巨，实非普通一般工业仅賴以发动鍋炉者所可同日而語。此种事实不独社会各界皆所共見，而目下配煤主管当局，知之尤稔，只以政府施行管制，同业所需煤斤，不独无从自由购致，申請配給，亦多难邀核准。举例以明：去年度屬会某会员因燃煤不获配购，万

不得已經向国外采办 8 千余吨，何图运到以后，仍为政府悉数征收，不克自供应用，結果竟至被迫停工，言之实堪痛心。最近屬会同業，鑒于水泥制造，攸关国家复兴大計，原有单位，固在艱勉奋发，力复旧观，而新設各厂，尤皆罔辞艰困，积极从事开工之准备。如果燃煤問題，再不彻底解决，推其前途，必陷进退維谷之絕境。本月 20 日鈞部召开水泥工业危机挽救會議，屬会即曾就此情形提出报告，辱蒙俯察敝业重要性不在公用交通事业之下，而其需用燃煤确非普通工厂配煤办法所能解决，自应与公用交通事业視同一律优予配給，远瞩高瞻，良用敬佩，理合电懇鈞座，俯賜查明，迅行轉飭有关机关，克即照办，不胜翹企待命之至。中华民国水泥工业同業公会理事长顏惠庆叩。

(民国37年7月28日顏惠庆給伪工商部的呈文，见启新公司第1702号卷)

洋灰紙袋供应日趋减少

为彻底解决紙袋問題拟向加國借款訂购 3 个月用量，将来即以出口水泥所得全部外汇偿还本息，双方協議原則四項，函恳察核，咨商中央銀行并即轉呈行政院专案核准由：窺查紙袋为裝置水泥最經濟而切合实用之材料，只因國內无法自制，所有全国同業包装所需，向均仰給舶來，近以政府外汇支绌，每月奉准訂购数量尚不逮实际需要二十分之一，局势至为严重，轉瞬江南、华新等新厂陸續开工，更将益陷恐慌，此中詳細情形，歷經向鈞会具文陈报在卷。最近香港、东菲、星島、南韓等地，函电交馳，紛請我国供应大批水泥，各厂以包装紙袋无法取給，类皆不敢承接，敝会鑒于长此因循不将包装問題彻底解决，则非独同業生产即将无以維持，影响国防建設固至深巨，而原屬垂手可得之海外市场，若因此而全告丧失，对于整个国家經濟为害尤烈。茲在不增加政府外汇負担原則之下，拟向加拿大 Sinocan Forwarders Ltd of Mantseal 借款訂购

紙袋 900 万至 1,000 万只，以供全国同业 3 个月生产之需，将来即在規定期內，以水泥出口項下所得全部外汇加利归償，上項办法已与該公司代表 Olmstead 君一再磋商，……所有敵會拟向加國借款購袋各項協議原則，理合具函陳請鈞會，俯賜察核，咨商中央銀行，并克即轉呈行政院专案核准辦理，仍候示復，實報公感。

(民国37年7月30日中华民国水泥工业同业公会給偽輸出入管理委員會的呈文，見启新公司第1702号卷)

机器配件缺乏

為函呈請將全國水泥工廠急需生產配件列入美援物資範圍之內檢具詳表敬祈察核。見復由：窺查我國水泥工廠全國共有 18 單位，其中多數以創建日久，機械設備漸嫌竄旧，戰前因向國外訂購机器配件可以不受限制，各廠整修养护工作，尙能悉力進行，生產效率，賴以維持。抗戰期間，渝陥區各廠多被敵強占，經其八年之濫用，機器損壞，至為慘重。迨戰事末期，甚有遭受盟機轟炸以致面目全非者。至如后方各廠當時為適應抗戰建國之環境起見，不僅設備方面大都因陋就簡，勉供生產之需，且全部機器期能達成限定之產量，于時間不能不長期開動，遂使本身之檢查與修理，皆苦無法辦到。再如其他幸免戰事損失之各廠，亦以機器逾齡，消磨過甚，百孔千疮，筆難盡述。抗戰勝利後，我同業各廠咸以貢獻建設為前提，雖在艱苦危難之中，仍復不辭困厄，力謀規復。惟兩年來所深感痛苦者，厥為各種外來器材以及修理配件，格于外匯上過嚴之統制，無法按照需要逐一配置，長此以往，則原有機械必致消磨愈甚，損害愈速，開動愈勤，能力愈減，結果非至完全崩潰無可修復不止，此屬敵會暨全體工商所引為栗栗危惧者也。上項問題，除經提出本月 20 日鈞部召集之本業危機挽救會議討論外，理合再行檢具全國水泥工廠急需器材配件詳表，備文呈悉。鈞部

关系国家复兴建設，所有各厂未能在普通方式下获得供应之补充配件，迅賜轉行美援运用委員會，准在美援物資項下全部列入，以維生产，仍候核示只遵。

(民国 37 年 8 月 10 日中华民国水泥工业同业公会給伪美援运用委員會的呈文，見启新公司第 1702 号卷)

石膏来源日見縮小

敬啟者，查石膏為制造水泥之主要原料，敝公司向來取給于山西。勝利後，交通阻絕，山西石膏絲毫不能運出。湖北應城石膏公司，近因虧蝕，停止開采，所用職工已在遣散，復業無期。湖南湘潭石膏，又因运输不便，難期供應。致敝公司所用石膏几全仰給于外洋，總計敝工厂現存及已訂未到者，只敷五六個月之用，現時遇有大批訂購水泥，已不敢貿然接受，急待在國外購運，源源接濟。近見報載輸出入管理委員會擬將石膏列入禁止輸入貨品，聞之萬分驚惶。本同業所用石膏，亦均仰給于外洋，其處境與敝公司相同，如真禁止輸入，則全國水泥工業勢將悉數閉歇，事出存亡，急同燃眉，敬求貴會迅速分呈主管部會力爭，准予照舊輸入，除已令敝公司上海辦事處向貴會陳懸外，特再函請查照辦理見復，其交涉經過情形，并祈隨時知照該辦事處為荷。

(民国 37 年 8 月 28 日启新給中华民国水泥工业同业公会
關於申請照舊輸入石膏的信，見启新公司第 1702 号卷)

(3) 銷 售 困 難

美灰傾銷造成了推銷的危機

關於銷路方面者：

水泥工業所遇之危機，由來雖多，但其影響之深，為害之烈，實以外貨傾銷為最。根據可靠統計，本年 1—8 月份，洋貨水泥之陸

續运华者，为数共达 100 万包。民国三十五、六年間，我全国水泥需用量，每年共为 500 万桶（每桶合三、四包），現因政局动荡，凡百建設，均未开始，民間建筑，亦以各項工料需費浩巨，未能大規模興建，以致水泥需用數量，远非战前可比，而用戶方面，更以外貨水泥价格較廉，率多摒棄国产，乐用洋貨。最近物資供應局復免稅輸入大批水泥，售價低廉，充斥市場，因此国产水泥之銷路，几全為洋貨所攘奪。8 月份南北各厂水泥銷數，總計不过 6 万桶，仅合战前八分之一。日下启新洋灰公司积存之制成品及半成品，已达 11 万吨，其它各厂，亦因出品供过于求，营业毫无希望，或已減产，或瀕停頓，处境困难，达于极点。为此，拟恳鉤部，續請財政部，退賜增改水泥进口税率，并轉呈行政院，奖励各机关尽先采购国产水泥，以挽艰危。……

（民国 35 年 6 月 24 日启新給偽經濟部的复信，見启新公司第 1699 号函）

运銷区域急剧縮小

启新洋灰运銷区域，事变前遍及全国，現因交通多阻，运銷区域仅如左列所示：

- 一、北宁全綫（北平迄沈阳）。
- 二、平汉綫北段（石家庄以北）。
- 三、青島市。
- 四、京沪杭三角地帶。

（民国 35 年，見启新公司第 1724 号函）

（4）交通梗阻，运費高漲

运输不便

……年来交通仍未恢复，各铁路干綫均遭破坏，沿海船运亦以船只过少，……

(民国 35 年，见启新公司第 1724 号卷)

航运費用飞漲

运沪洋灰每吨水力比战前增 10,866,667 倍，与其他一般所需之物資增加倍数相較，似覺增高甚多。茲將船業所需之物資增加倍数，分別列表比較：

水力与其他所需一般物資增加倍数比較

摘要	战前 (26年上半年)	現在 (37年7月17日)	所得倍数	附注
每吨洋灰水力	1.80 元 (优待价)	19,560,000 元 (二等貨价)	10,866,667 倍	如以战前每吨水力 2.40 元計則增加 8,150,000 倍
战前水力占中灰价%	5.56 %	17.73 %	2.19 倍	
船用煤每吨价	10.80 元	27,440,000 元	2,540,740 倍	開灘供給双程足量
上海工人生活費指数	1 元	1,380,000 元 (7月上半月)	1,380,000 倍	
上海外汇买价	3.33 元	3,600,000 元 (央行售價加倍汇証)	1,081,081 倍	
上海一般物价	1 元	2,950,000 元 (7月第一周)	2,950,000 倍	
煤油	9.5 元	24,530,000 元 (7月10日津价)	2,582,105 倍	柴油資料缺乏，姑以煤油价暫代

(民国 37 年 7 月 22 日，见启新公司第 1890 号卷)

启新恳求減低航运費用

敬啟者：……最近輸運水力，經天津市輪船商業同業公會議定，將原訂貨品等級取消，一律作為一等貨。敝公司洋灰原系三等貨，今改為一等貨，致水力越級增加，而已經取銷之冬令費，為正常水力 20%。現值春暖，無須撞凌，不意亦予恢復。此外更加理貨費每吨 15,000 元，又由塘沽起運出大沽口者，不論曾否使用駁船，一律加收駁費每吨 18,000 元，合計運沪水力每吨達 131,400 元之巨，較諸原运价，每吨約激增 8 万元。雖經口头通知將一等运率及冬令費按八折实收，計每吨仍增 6 万元之譖。……除此緊急經濟措

施严格执行之时，航业增加水力固有其不得已之苦衷，但费率骤增倍余，似乎政府稳定物价及公用事业不准加价之旨趣，不无背驰，且航业、工业两界本休戚相关，华北运南产品，远少于上海北运者，是敝公司多一出口销路，即为天津航业保持一种货源，若被迫放棄华中南市场，于航业亦为不可补救之重大损失，务望贵局商令该会，对敝公司洋灰水力尽量减低，俾得源源运输，用收相辅相成之效，……①

(民国 36 年 4 月 20 日启新给交通部天津航政局的信，见启新公司第 1780 号卷)

铁路运费成倍增加

敬启者：茲查贵局新订加快整车搬运办法，自 3 月 15 日起实行，其中规定：“凡三、四、五等整车货物，为請求提前搬运者，准托运加快整车，照普通整车货物运费之三倍核收。”复据敝唐山工厂报称：据唐山车站主管人面告，此后托运货物，如不改按加快整车运输办法，而仍照普通运费托运，则得车甚难云云。查敝公司于上年 12 月间曾因货车缺乏，函请贵局搬给平车，以利货运。数月以来，承贵局俯念灰运重要，尽量搬付，誠以此项平车并非普通货主所需要，是以贵局以不列入一般托运，尽先付給敝公司应用。現值华南各水泥厂紛紛开工，敝公司产品运銷成本正患过高，不足以資竟銷，若照旧訂运价再增兩倍，委实不胜负担，影响敝灰南区銷路，至为深巨。用敢函懇貴局，俯念敝公司裝運洋灰利用平車特殊情形，仍照普通运价，不按加快收費，以輕負担，而維生存，实綱公道。

(民国 36 年 3 月 26 日启新给天津区铁路管理局的信，见启新公司第 1736 号卷)

运输设备极感缺乏

① 启新的恳求不仅沒有被批准，而且随着通貨膨胀的加剧，在以后一年左右时间（自 1947 年 11 月至 1948 年 12 月唐山解放时止），海路运费又曾先后增加 9 次，这就更加加重了启新洋灰运输上的困难。

敬启者：敝公司产品自复业以来，历承貴局陆续撥給車輛运往各地銷售，曷胜感歎。惟近一月来，唐站撥給車輛为數驟減，9月份內只运出1,175吨，較本年4月間运出吨數仅占14%，揆厥原因，当系近来軍運過繁，車輛不敷分配，以及唐站方面限于通常托运規則，未便将敝公司产品尽量优先运送之故。查敝公司所产洋灰，原为国家复兴建設上必需資材，近承浙贛、隴海、平汉、津浦各路局先后在津沪大批訂购，以备搶修及兴筑桥工等之用，亟待分批交貨，其它如航空、公路、工矿、学校等兴修工程，需灰尤多。东北各省正在修复之际，迭承錦州、中长两路局，沈阳市政府以及东北物資調節委員會等，向敝公司大批訂购，时近冬令，待用頗亟。以上需灰，或为恢复交通所必需，或为地方复兴以及教育、公用事業之所关，而均以一时无灰供应，难免停頓。函电催促，敝公司苦難应付。再就敝公司本身言，目下积存成品已达12万吨之巨，若不从速疏浚，运銷市場，不独資金积压过多，周轉为难，抑且厂中囤儲将无隙地，生产停滞，影响尤巨。以上迫切情形，用敢备函，仰乞鑒察，拟請貴局頤念洋灰运输为国家复兴建設所关，且每批需要，动輒数千百吨，决非为普通商品按照托运手續所能济事，令飭貴唐站，嗣后遇敝公司索取車輛，按照开灤办法，予以特別待遇，优先大量撥付。……

（民国35年10月4日启新給平津区铁路管理局的信，見启新公司第1736号卷）

（5）苛捐杂稅

編者按：由于国民党反动派瘋狂地进行内戰，財政收支較前更加不能相抵，它除了以通貨膨脹、濫发公債进行弥补外，就从稅收上打主意，因此，在国民党反动統治时期，苛捐杂稅項目之多、数额之巨，实为空前。現擇其數事以見一般。

摊派城防工事費

启新洋灰公司公鑒：查本會經辦修筑本市城防工程，並已根據軍方計劃全部完竣，經于本月 2 日召開會議，決定本會工作立即結束，另組復驗及監察兩委員會，進行工程驗收及調查審核工作在案。根據工程委員會報告，本市城防第一期工程實需工款 260 億元；第二期工程實需工款 65 億 8 千 8 百 97 万 720 元，全部工程共需款 325 億 8 千 8 百 79 万 720 元，而本會籌得工款，除中央核准國庫擔 80 億元，處理經濟漢奸謝呂西逆產變價得款 91 億元，共為 171 億元外，尚應籌措工款 154 億余元……。其餘不足之數，由市政府商同市參議會准向市區公私營業機關商洽攤認，作正开支。等因。遵經本會拟具本市公私營業機關 160 億元城防工事費攤款分配草案，提經本月 2 日大會議決，照原案通過。查根據該項分配草案，貴公司應攤工事費 2 億 4 千萬元。惟前在城防借款案內已繳借款，應予扣除。其不足部分，仍請補繳，如有超繳，當俟全部攤款收齊後，再行結算攤還，相應檢同會議記錄及攤款分配表各一份，電請查照，敬希于 9 月 15 日前，將應繳攤款送存市民銀行本會財務委員會城防專款專戶，另將送金回單交由本會洽收轉帳為荷。……

（民國 36 年 9 月 6 日天津市城防建築委員會
給启新的公文，見启新公司第 814 号卷）

天津市城防建築委員會公鑒：又秘參字第 12861 号申養代電奉悉。查此次修筑津市城防，原為保衛全市治安及市民生命財產之安全，凡屬市民允宜踴躍輸將，尤如民營工廠，業務蕭條，多瀕危境，以視國營事業，處境優越，本已望尘莫及，何況近來各界捐款及變相攤派紛至沓來，均以工礦業者為攤派對象，實感應付維艱，委無余力再負重荷。且厂址原不設在津市，並已在各當地攤付巨款，各工廠前次垫付本市城防工款，已屬双重負擔，似尤應特示寬恤，不再責令增攤，至本市四行、兩局及國營各厂均屬政府機構，規

模較大，力量較厚，并均在本市城防保卫范围之内，理应率先从丰捐献，以示倡导，如有超繳，不宜退还。又处理局处理物資，均系敌偽榨取市民膏血，以其标售价款用为保卫市民，誰曰不宜？該局摊額亦应酌事增加，俾使权益义务两得均衡，不宜使厂址不在津市，或业务雕敝之民營工厂如公司等独荷重負，致失偏枯。奉电前因，謹再电請鑒核，务恳俯察公司等实际困难情形，賜予核減，即均以已經垫繳款額为限，不再增摊，至感德便。启新洋灰公司、唐山华新紡織公司、耀华玻璃公司、永利化学公司、久大盐业公司、东亚企业公司、仁立实业公司、誠孚企业公司管理北洋紡織厂、恒源紡織公司、寿丰面粉公司、福星面粉公司同叩。西印。

（民国 36 年 10 月启新等 11 厂家給天津市城防建築委員會的信，見启新公司第 1814 號卷）

事由：准电請核減城防摊款以垫繳款額为限等由請查照由
启新洋灰股份有限公司并轉唐山华新紡織公司、耀华玻璃公司、永利化学公司、久大盐业公司、东亚企业公司、仁立实业公司、誠孚企业公司、北洋紡織厂、恒源紡織公司、寿丰面粉公司、福星面粉公司均鑒：西真代电誦悉。查国营事業机关及处理局應批款項，前已电請行政院准予核撥在案。現在城防工事已經完成，摊款系按实际需用款額計算，目前应付未付数字頗大，如少收一文，将来无处开支，本会更无法結束，所請核減之处，歉難照办，希即体会本会經筑城防工程筹款之困难，仍請維持原議，迅予籌繳，以应急需，幸勿再事推延为荷。

（民国 36 年 10 月 21 日天津市城防建築委員會
給启新公司的信，見启新公司第 1814 號卷）

事由：准函送城防工程尾款 1 亿 4 千万元等由希查照由
启新洋灰公司鑒：准貴公司廩協理元月 19 日函，送城防摊款
尾數 1 亿 4 千万元，囑轉交等由，准此相应掣同收据一紙，电請查

照为荷。天津市城防建筑委员会于襄秘三印。附收据一纸。

(民国 37 年 1 月 26 日天津市城防建筑委员会
给启新的信，见启新公司第 1814 号卷)

查本市奉华北剿匪总部电令修筑城防工事，由警备司令部会同市政府及地方各界组织城防构筑委员会，下设财务委员会，办理城防费之征集事项，业经制定城防费征集办法，分送剿总及市参议会通过在案。茲依該办法直接征集项内，核定貴公司应納城防费 7,023 (?) 元，用特通知查照，务于 10 日内径向财政局第一稽征处代理市庫收款室照数繳納，相应函达，即希查照办理为荷。

(民国 37 年 10 月 8 日天津市城防工事构筑委员会财务委员会
給启新的通知函，城财字字第 67 号，见启新公司第 1814 号卷)

摊派救济特捐

徑启者：……为安定后方，配合戡乱，举办救济特捐，发动各界人士踊跃捐輸，共济大难。……用是本会會議，已于捐款人名单内列入台銜，用特专函奉达，至希慨认捐款，早日賜复(复函希于 6 月 5 日以前寄天津市政府内本会)，至捐款范围，本会酌量希于 30 亿元至 60 亿元内认定，无任公感。

(民国 37 年 5 月伪天津市市政府給启新的信，见启新公司第 1975 号卷)

摊派“綏靖”費

启密唐新 108 号函悉，綏靖費事已再呈省府請免，副本即寄厂，在交涉未有最后結果前，碍难照繳，本厂赔累甚重，且苦欲停工而不能，稽征处拟派警禁运，极表欢迎。

(民国 37 年 8 月 31 日启新总事务所給唐山工厂的信，见启新公司第 1882 号卷)

摊派洋灰

敬启者：戡乱方殷，城防至重，艰危共济，諸賴支持。关于材料，上月 31 日在本府西花厅开会决定，請貴公司捐洋灰 500 吨，以便兴修而固城防，現此項材料需用孔亟，祈于最近期內措齐，俾早

完工，至誠公誼。

（民国 38 年 8 月 4 日伪北京市市长刘瑞章給
启新沙泳齋的信，見启新公司第 1814 号卷）

（6）財務的困難

編者按：由於物价飞漲，运价高昂，苛捐杂稅不断摊派，致使水泥成本日增，但价格却远不及其他物价增长的倍数，特別在“八一九”币制改革以后（由法币改为金元券），国民党強制实行限价，情形更趋严重，再加上銷售上的种种困难，入不敷出的現象日甚，資金愈形枯竭，启新遂不得不四出借款，求度难关。此有 40 余年历史的大型民族工业，在反动势力的压榨下，終于不能逃脫其最后死亡的命运。

启新洋灰公司运转資金困难情形及水力上漲事實縷列如下：

一、本公司每月产量以現在 12,000 噸計（50 公斤紙袋裝及 85 公斤麻袋裝，各 6,000 噸），月需資金約 13,326 亿元（假定 12,000 噸全數運往上海，銷售所需之運費 4,133 亿元尚未計入）。（附成本構成表）。

二、本公司旧存原材料暫不支用現金，而每月必需者，如工資、燃料、貨物稅、包裝、材料、水力等項，則達 13,613 亿元。倘物价再上漲時，則再生產之資金當不止此數（附每月必需資金用途明細表）。

三、旧存原材料应予陸續补充，每月所需約 2,000 亿至 5,000 亿元之多，仍未計入經常开支內。

四、我公司之营运周轉金每月約需 17,000 余亿元，在銷售成交之先，必需設法先垫，左支右綃，實感勞于应付，即希政府能尽力扶持，則我公司之营运尙能好轉。

.....

成 本 构 成 表 (月产 12,000 吨为标准)

摘要	金 额	构成 %	附注
散灰成本	9,239.44 亿元	52.9	内每月必需之经常开支約 5,383 亿元(购买材料之现金每月两千至五千亿元計入)。
管理及营业費	321.12 亿元	1.8	必須現金
财务費	861.48 亿元	4.9	必須現金
运銷費	4,132.80 亿元	23.7	必須現金
貨物稅	312.00 亿元	1.8	必須現金
紙袋	720.00 亿元	4.1	以 6,000 噸計
麻袋	1,872.00 亿元	10.8	以 6,000 噸計

每 月 必 需 資 金 明 細 表

摘要	金 额	构 成 %	附注
燃料	2,451 亿元	18	每月用煤 10,800 噸, 7 月 24 日 每吨价 22,690,000 元計
工資	596 亿元	4.4	工人 3,260 人, 每人每月平均以 18,290,000 元計
食糧	2,347 亿元	17.3	工人 3,260 人, 每人每日 4 斤, 7 月 23 日每斤 60 万元, 每人每月 72,000,000 元
管理費	321 亿元	2.4	
财务費	861 亿元	6.3	
貨物稅	312 亿元	2.3	
麻袋	1,872 亿元	13.8	以 6 千噸計, 每噸 12 枚 (每枚按結汇价計約合 2,600,000 元)
紙袋	720 亿元	5.3	以 6 千噸計, 每噸 20 枚 (每枚按結汇价計約合 600,000 元)
运銷費	4,133 亿元	30.2	由唐运塘裝卸碼等費 674 亿元 由唐至沪裝卸碼等費 2,659 亿元 其它保險殘損等費 800 亿元
合 計	13,613 亿元	100	

(摘自民国 37 年 7 月 22 日启新洋灰公司周轉
資金困难情形, 見启新公司第 1890 号卷)

民国 37 年, 适当华北全面解放前夕, 战乱日深, 市場日蹙, 物价畸形上升, 一切均失常軌, 我公司际此危局, 唯有艰苦撑持, 然以大环境所限, 逐月亏累无已, 售货所入, 經常不敷开支, 再生产成本

在势更难顾及，盖以伪军政机关先后强迫征用，及战争损失尤属重大。综观全年过程，八月以前尙能保持稳局，“八一九”币制改革，强制实行限价，工商业备受摧残。我公司在限价期内，除物物交换者不计外，共售出洋灰 14,907.48 吨。迨至 11 月初，限价开放，华北局势已入最严重状态，华中、南海运亦陷停顿，业务实际上无从开展，迫不得已，乃于 12 月初召集工厂厂长暨工会委员来津协议减产或停工办法……茲謹将一年来制造、销售、金融各方面营运情形，简括說明如后，敬祈鉴察。

(一) 4 至 8 月各月收付相抵后不足款数，总计法币 388,687,597,574.08 元。又 9 至 12 月不足款数，总计金圆券数 60,759,935.52 圆，賴下列周轉方式而弥补之。

(1) 以洋灰交换方式，偿还款达 1,400 余亿元。

三十七年度各月資金周轉情況

月 份	收 款	付 款	差 额
1	38,666,147,650	63,770,867,134.88	-25,104,719,484.88
2	101,486,541,050	80,815,482,314.78	20,671,058,735.22
3	134,948,157,405	95,362,762,889.71	39,585,394,515.29
4	55,525,429,800	143,563,459,281.17	-88,038,029,481.17
5	132,832,766,550	182,343,708,256.76	-49,510,941,706.76
6	298,506,372,073	343,164,870,363.87	-44,658,498,290.87
7	568,662,379,890	774,951,280,685.91	-206,288,900,795.91
8	983,358,662,000	1,018,701,623,065.00	-35,342,961,065.00
	G.Y. 853,706.49	G.Y. 290,844.29	G.Y. 62,862.20
9	387,491.37	701,827.15	-314,335.78
10	785,084.41	737,625.23	47,409.18
11	1,297,437.00	2,767,317.12	-1,469,880.12
12	1,324,841.30	60,410,832.30	-59,085,981.00
共 計	2,313,986,456,418.00	2,702,674,058,992.08	-388,687,597,574.08
	G.Y. 4,148,510.57	G.Y. 64,908,446.09	- G.Y. 60,759,935.52

- (2) 让售麻袋偿款达 2,400 余亿元。
- (3) 以美汇交存央行得金圆券 120 万圆。
- (4) 发给职工洋灰券及布匹达金圆券 5,900 余万圆。

(二) 民国 37 年一年中，物价逐月跳荡，开支浩大，各月资金除二三月外，周转极感困难，故经常利用下列方法以资周转，因而利息之担负甚重。

- (1) 各月向银行作短期借款。
- (2) 将运沪、港、穗等地洋灰先行抵押，作押汇借款。

(三) 民国 37 年度经营结果。

甲、收入项下：

1. 货价收入	金圆 9,472,261.69
2. 杂项收入	527,535.03 金圆 9,999,796.72

乙、开支项下：

1. 销售成本	金圆 15,090,236.37
2. 营业费	34,192,841.18
3. 事务费	4,827,158.95
4. 财务费	194,265.34 54,304,501.84
丙、亏损	金圆 44,304,705.12

经营亏损重要原因列下：

(一) 受货币贬值影响：三十七年一年中，货币恶性膨胀达于极点，虽经 8 月 19 日由法币改用金圆券，币值仍不能维持，因而无法控制生产营运各项成本，加以 8 月 19 日后，因限价关系，洋灰售价未能作合理调整，同时制造所需原材料，难以限价补进，工资中应发之实物复多，按黑市价支付，益感入不敷出。

(二) 津塘解放前，当局为防卫工事，征用洋灰 3,000 余吨，按当时售价折合，即损失金圆券 250 万圆。

(三) 十月以后，战事紧急，销路停顿，收入极微，当时生产中应

付之支出，如：制造用煤、职工待遇，多不能及时如数付清，嗣后归还，按折实付给，无形中扩大成本。

1945—1948年启新借款统计表 单位：百万元

借款单位	1945年		1946年		1947年		1948年	
	借款次数	数额	借款次数	数额	借款次数	数额	借款次数	数额
中国银行		2	4,150	5	2,900	5	90,000	
交通银行	1	200	8	1,950	12	4,217		
中国农民银行		4	341	2	400	3	33,000	
中央信托局		5	400	1	200	1	20,000	
天津邮汇局		1	200	1	200	1	20,000	
新华银行				1	300			
河北省银行						1	20,000	
中南银行						1	500	
天津中学银行					1	1,000		
金城银行					1	1,500		
中国实业银行					1	1,000		
天津市民银行					1	1,000	10	93,800.75
大隆银行							1	5,000
浙江兴业银行							2	10,000
大中银行					1	2,000	1	500
久安信托公司					2	9,000	7	16,630.10
天津四联总处					1	25,000		
耀华玻璃公司		1	200		1	2,000		
江南水泥公司								
总计	1	200	21	7,241	31	50,717	33	309,430.85

资料来源：根据启新原档案整理。

(1949年启新洋灰公司总事务所民国37年
工作营业报告，见启新公司第427号卷)

第三章

工厂位置和生产技术装备

第一节 厂址的选择

工厂(即指启新洋灰公司。——編者)位置之适当可称无比，其所享特別之利益有三：

(1)因毗連开灤矿区，可得多量及廉价之燃煤。

(2)因位于北宁路之中心地带，运输极称便利。

(3)因棉石粘土之采掘即在厂之左右，且质量均称丰富。查一部分之石料成份稍差，含有镁质約高至 8%，但幸此种石料极易辨别而剔除之。综观新旧两石坑地质之构成及成份大致相同，粘土有紅黃两种，黃土产量較丰，在地质学上称为 Loess，含有砂率 3.66；紅土夹杂于棉石层內，产量較少，在地质学上称为 Residue，含有砂率 2.25。惟正因紅黃土所含砂率之不同，对于配合洋灰原料之成份甚为自如，优质洋灰之制造亦較便易也。平均原料之化学成份如下表：

化 学 成 份	新 石 坑	老 石 坑	紅 土	黃 土
损 耗	42.0	41.9	14.4	6.8
酸 化 砂	4.4	4.2	50.1	71.3
酸 化 鉛	0.4	0.2	15.1	14.8
酸 化 鐵	0.3	0.2	17.5	4.7
酸 化 鈣	52.4	52.7	11.6	1.0
酸 化 鎂	0.8	0.8	1.4	1.2

燃煤系用开灤局之一号末煤，质地較劣，其平均成份大約如下：

揮发质 22% 灰份 25% 固定炭质 53%

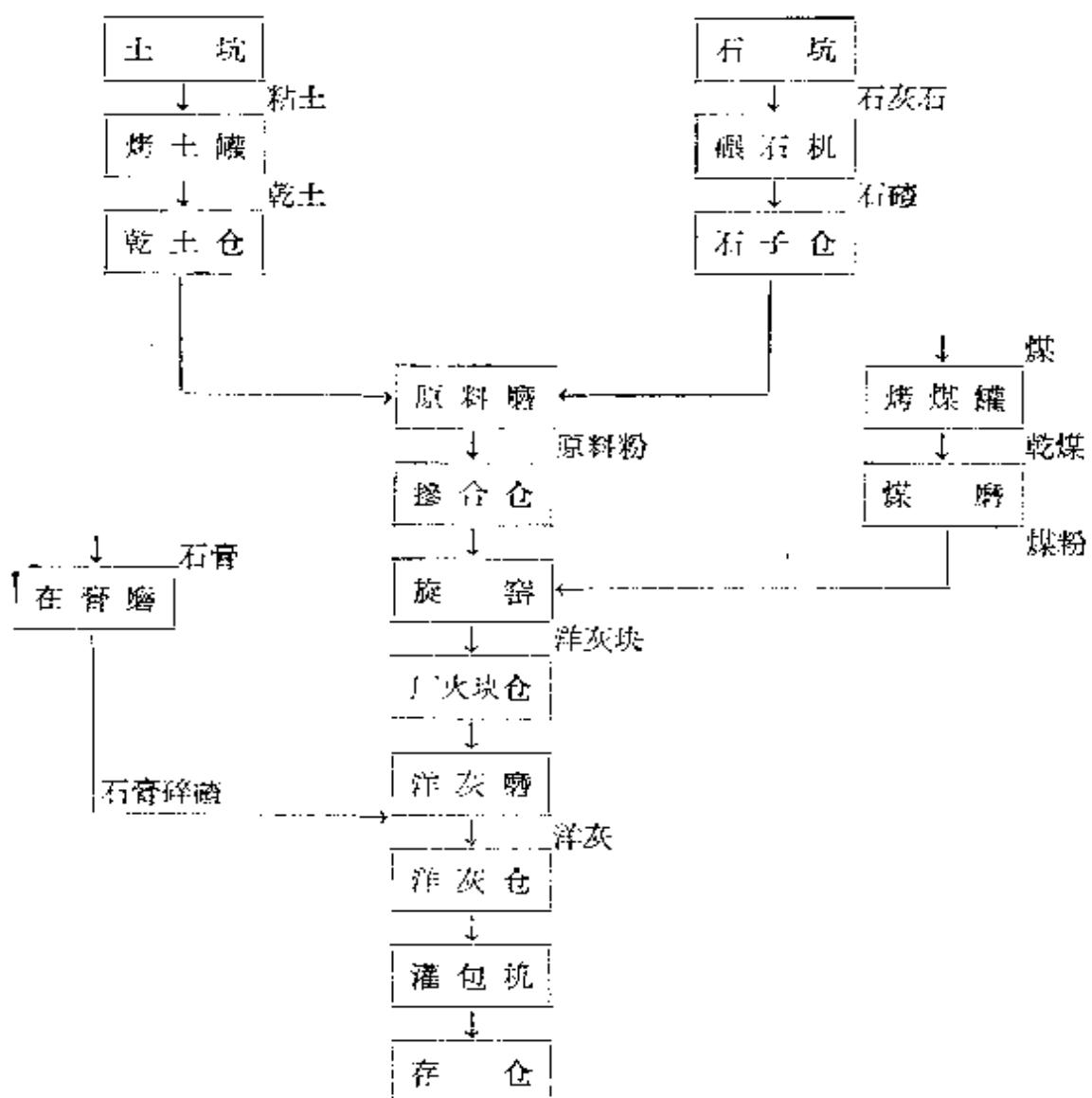
查多量之灰份当然影响洋灰之成色，但仍用种种化学方法以为补救，并非无办法也。石膏一部分购自外洋，一部分购自本国山西，质地均甚优美。

.....

(摘自民国 21 年 11 月王松波君參觀唐厂
概述及意見，启新公司第 808 号卷)

第二节 生产技术装备

(一) 制造程序



(二) 生产设备

(1) 窑磨历次扩充的状况

编者按：启新洋灰公司为了增加利润，提高并巩固竞争能力，随着市场上洋灰需要量的增长，曾先后四次扩充设备。

本厂制造洋灰窑磨逐次增加扩充，其经过程序可分为四个时期，列举如下：

甲、开办时期 民国纪元前 6 年(即前清光緒 32 年)。

乙、第一次扩充 民国纪元前 1 年(即前清宣統 3 年)。

丙、第二次扩充 民国 10 年。

丁、第三次扩充 民国 21 年。

甲、开办时期

当开办之始，鉴于旧式立窑之不合用，于光緒 32 年即向丹国史密芝公司购置当时最新式制造洋灰之旋窑，燃燒洋灰块錠，将旧式土窑立于廢止。計所添购重要机件为：虎口碾石机二具、烤料罐一具、原料圓长磨各一具、洋灰圓长磨各一具、煤末圓长磨各一具、烤煤罐一具、旋窑二具。用干法制造洋灰，每 24 小时可产洋灰 700 桶(每桶 170 公斤)，即今之甲厂是也。現仍工作如前，并經多次改进，产量由 700 桶增至 900 桶，成色逐步提高，符合現代标准。

乙、第一次扩充

宣統 3 年，又向史密芝公司购置旋窑二具、原料圓长磨各二具、洋灰圓长磨各二具、煤末圓长磨各一具及其它附屬設備，并改用半湿法制造洋灰。上述窑磨于 24 时可产洋灰 1,200 桶，是謂乙厂。查当时干法制灰，掺合原料式未甚均匀，恐影响于成色，故采

用半湿法，以期改进。及至增加丙丁厂，添置新式原料掺合机（见后）复将乙厂改用干法制造焉。

丙、第二次扩充

民国 10 年，洋灰銷路激增，供不应求，復行大規模之扩充，遂向史密芝公司訂购大号旋窑二具、新式大碾二具（Gyratory crusher）、原料圓長磨各四具、丹式洋灰磨（Unidan mill）二具、煤磨二具、烤煤罐三具、烤料立窑四具，及其它附屬設備，是謂丙丁厂。

丙丁厂窑磨每 24 小时可产洋灰 2,600 桶，而每日总产量已达 4,700 桶，其后因拟提高原料及洋灰細度，已有之洋灰磨及原料磨均感不敷应用，同时所附机厂又拟自造旋窑一具，于是又續购德国美亚公司叮当碾石机（Titan crusher）二具、德式原料磨三具（Ergo mill）丹式洋灰磨一具（Unidan mill）。

丁、第三次扩充

吾机厂自制之旋窑一具，于民国 21 年安装竣工，是謂戊厂。其原料磨及洋灰磨已早为布置就緒，故无須另为添置。該窑每 24 小时可产洋灰 800 桶，斯时全厂总产量每 24 小时已增至 5,500 桶，成色优良，在國內堪称巨擘矣。

（以上摘自启新洋灰有限公司 30 周年紀念册）

戊、第四次扩充

查我公司增加产量訂购新机以及預計建筑等費一案，曾于上届股东会提請追认在案，除訂购之旋窑、原料洋灰磨各一全套业已报告外，所有該項新窑磨之全套配件，于去年 8 月 19 日继向美商斯密芝公司訂妥，……继而各次新机器次第运到，預計如无意外障碍，本年 8 月底全部建筑安装当可完竣，9 月可开始試机，10 月內当可制造出貨矣。

（民国 30 年報告訂購扩充机器及安排進行情况，
启新公司第 29 届股东常会卷）

新嘉坡公司華山工廠機器設備表
民國37年

名稱及 種類	式 樣	尺 寸	數量	工作能力		製造者	購 進 年 月
				發用送	國別		
碎石机	0.978m ϕ × 0.25m	2	20噸/小時	德	Miag ^厂	1920	1921
碎石机	0.978m ϕ × 1.098m	2	10噸/小時	德	Miag ^厂	1920	1921
破碎机	1.12m ϕ × 0.3m	1	10噸/小時	大塚工場		1943	1944
破碎机	24.8m × 1.8m ϕ	2	5噸/小時	Smith Co.	1907	1908	
破碎机	25m × 2m ϕ	1	7.5噸/小時	本厂修理厂	1924	1925	
破碎机	9.56m × 12m ϕ	1	1.3噸/小時	Smith Co.	1907	1908	
破碎机	14m × 1.4m ϕ	1	1.3噸/小時	Smith Co.	1910	1911	
破碎机	16m × 1.6m ϕ	3	2.8噸/小時	Miag ^厂	1921	1922	
破碎机	14.8m × 1.8m ϕ	1	1.9噸/小時	本厂修理厂	1933	1934	
破碎机	5.16m × 1.25m ϕ	1		Smith Co.	1907	1908	
元式長式	0.954m × 1.4m ϕ	1		Smith Co.	1907	1908	
元式長式	6.3m × 1.8m ϕ	1		Smith Co.	1910	1911	
元式長式	0.985 × 1.64m ϕ	1		Smith Co.	1910	1911	
歐式長式	4.6m × 1.8m ϕ	2		Smith Co.	1921	1922	
歐式長式	6.55m × 1.8m ϕ	1		Miag ^厂	1923	1924	
歐式長式	6.3m × 1.8m ϕ	1		Miag ^厂	1923	1924	
元式歐式	6.45m × 1.8m ϕ	1		Smith Co.	1907	1908	
元式歐式	1.42m × 1.33m ϕ	1	46.9噸/小時	Smith Co.	1907	1908	
元式歐式	6.55m × 1.8m ϕ	1		Miag ^厂	1923	1924	

(續)

名 称 及 种 类	式 样	尺 寸	数 量	工 作 能 力		制 造 者	购 进 年 月
				及 用 途	国 别		
原 料 磨	复 式	11m × 1.95m ϕ	1	46.95吨/小时	德	Miag厂	1922 1923
料 磨	欧 式	6.55m × 1.8m ϕ	1		丹	Miag厂	1923 1924
磨	长 式	6.6m × 1.95m ϕ	4		丹	Smith Co.	1921 1922
料 磨	元 式	1.825m × 2.9m ϕ	4		丹	Smith Co.	1921 1922
料 磨	复 式	4.8m × 2.2m ϕ	1		丹	Smith Co.	1940 1941
磨		30m × 2.1m ϕ	2		丹	Smith Co.	1907 1908
料 磨		45m × 2.1m ϕ	2		丹	Smith Co.	1910 1911
料 磨		60m × 2.7m ϕ	1		丹	Smith Co.	1921 1922
料 磨		60m × 3m ϕ	1	35.3吨/小时	丹	Smith Co.	1921 1922
器		45m × 2.1m ϕ	1		中	本厂修机厂	1932 1933
器		78m × 2.9m ϕ	1		丹	Smith Co.	1940 1941
器		6.45m × 1.8m ϕ	1		丹	Smith Co.	1907 1908
器		1.42m × 1.94m ϕ	2		丹	Smith Co.	1907 1908
设	长 式	12m × 2.2m ϕ	1	35.4吨/小时	德	Miag厂	1940 1941
备	元 式	11m × 1.8m ϕ	2		丹	Smith Co.	1921 1922
	复 式	6.3m × 1.8m ϕ	2		丹	Smith Co.	1910 1911
	长 式	15m × 2.14m ϕ	2		丹	Smith Co.	1910 1911
	元 式	Bates	1	400袋/小时	丹	Smith Co.	1942 1943
	四 管 式	Fluxo	1	900袋/小时	丹	Smith Co.	1934 1935

資料來源：立新公司第1702号卷。

(2) 原动厂历次扩充的状况

編者按：启新最初所使用的电力来自开灘。后来随着洋灰生产设备的不断增加，其所需电量亦覩增加，为了減低成本，更为了摆脱对开灘的依赖，因而大力发展原动厂。

本厂原动厂，随洋灰产量之增加逐次設置扩充，其进展程序可分三时期述之：

第一时期 引擎发动(前清光緒 32 年至宣統 3 年)

第二时期 引擎发电(前清宣統 3 年至民國 11 年)

第三时期 透平发电(民国 11 年至現在)

第一时期 引擎发动 査本公司甲厂，自前清光緒 32 年至宣統 3 年，其旋窑制造洋灰即装有 1,000 馬力之二級臥式汽力引擎一具，德国寇利資厂出品，用绳輪带动总軸，再及各部机器引擎，所用蒸汽系发热面积 150 平方公尺之櫈柏葛水式鍋炉三具发出，用人工加煤，并无預热水管設備，其发动效率尙屬微弱。

第二时期 引擎发电 前清宣統 2 年至 3 年添加乙厂窑磨，另行建筑原动厂房屋，并添置 1,260 千伏安 3,000 伏 50 周率三相交流之引擎发电机一具，西門子出品，引擎亦为二級臥式，德国寇利資厂出品，引擎与发电机直接聯絡。又置发热面积 200 平方米之櫈柏葛水管鍋炉五具，仍用人工加煤，亦无預热水管之設備。査乙厂原动效率，較之甲厂已显有进步，盖因乙厂窑磨各部分动作以馬达傳力，而当时甲厂則仍賴引擎发动机带动也。

第三时期 透平发电 自民国 11 年添置丙丁厂窑磨，遂置透平发电机一具，其后又陸續添置透平发电机工具及新式鍋炉等，茲将此时期中又分三个时期如次：

甲、过渡时期 民国 11 年添加丙丁厂时，估算馬力約需电力

30千伏，因限于經濟只添置美电公司制造之1,400千伏安2,300伏25周率三相交流之透平发电机一具、及与乙厂同式之鍋炉五具，其不足之电力暫由开灤局供給，故特置3,750千伏安从30,000伏降至2,200伏之露天变压器及分电台设备一套。当是时，原动力来源統計有甲厂之引擎发电机、乙厂之50周率引擎发电机、丙丁厂之25周率透平发电机及开灤供給之25周率电力。以上各处均須同时应用，在管理方面既多困难，在效率方面也不合理，故名之曰过渡时期。盖当时适在欧战时期，国产洋灰銷路尚旺，本公司全力注意于产量之扩充，至原动方面之效率及其管理之便利，尙无暇顾及也。

乙、改进时期 嗣因公司財力稍裕，民国15年乃計統一电源及增进效率，于引擎发电机房旁另建新屋，添置6,000千伏安之透平发电机一具，此机购自德国 Wumag 公司，屬推動式 (Impulse type) 分速力級 (Velocity stage) 及壓力級 (Pressure stage) 二級速力級單式壓力級複式蒸氣，壓力自12—16大氣壓，溫度自攝氏350—375度，透平轉運數為每分3,000轉，用二與一比之減速齒輪與发电相連接，透平上所用之調度器為油壓式，凝汽器為冷面式 (Surface condenser)，共有冷面850平方米，所用冷水系从厂旁陡河中用新式電泵吸取，因該河水水量充足，无论冬夏常能敷用，頗為便利。

发电机为德国西門子公司出品，系三相交流式6,000千伏安2,200伏25周率 $\cos\phi=0.8$ 速率为1,500轉/分，与发电机同一軸上附有励电机一具，发电所用冷風原为油帘式去尘器，其后改为效率較大之冷風器，其构造原理与冷凝器相仿，将器內空气用冷水冷却后循环使用，蓋因制造洋灰空气中常含有极細尘埃，普通油帘式去尘器尙未能認為滿意也。

又因以前所有鍋炉式样既旧，效率較低，所发蒸气不足供給透平机之用，故同年裝置廢热鍋炉机三具，利用大窑后廢剩余热蒸发

蒸气，此項鍋炉购自德国 Rodberg 公司，为 Stenling 式，每具有发热面积 900 平方公尺，每具鍋炉每小时平均可出汽 9 公吨，无須加原料，故自廢热鍋炉設置后以得成本減輕之結果。

上述工作完成，所出电力已敷本厂之用，无須再仰給于开礦，故将甲厂窑磨改为馬达傳力，已将甲厂引擎鍋炉作价出售，并以美电透平发电机作配用之件，但尙有一部分 50 周率馬达在本时期内尙未悉換 25 周率者，致 50 周率之引擎发电机仍須同时动作，其电源未臻一致，尙为缺点也。

丙、完成統一时期 本厂逐渐扩充，逮至民国 21 年添置戊厂窑磨及其他設備，遂致 6,000 千伏安之透平机电力又嫌不足，乃于翌年在該发电机旁添装 10,000 千伏安透平发电机一具，并发热面积 380 平方公尺之最新式水管鍋炉工具。

該透平电机为德国萬益吉公司出品，式样与 Wumag 者相仿，效率则較高，交流电机亦屬萬益吉出品，能发电 10,000 千伏安，其构造及設備亦与西門子者相仿，此次電台上裝置各種自動油开关，总开关悉用蓄電池所发之直流电控制，而透平机发电之各部分之軸油冷水以及冷溫度之升降，并放有警鈴，如某部分溫度突形超过規定标准时即有警报发出，借便預防变故。

鍋炉工具为美国擴柏葛公司之海輪式水管鍋炉，炉管之发热面积为 383 平方公尺，預热管之面积 244 平方公尺，該預管排列于乾气管之上，其排列与普通之列于炉后烟道中者相較，面积既大，吸热效率也較高，預热管之进水溫度約合攝氏 40 度，出水溫度約合 140 度，鍋炉附件有下述之重要設備：

(1) 16.5 面积之自动格式 (Compartment type) 进煤机一具，由馬达經牙輪箱直接傳力，速度可分四級。

(2) 吹風机及引風机各一具，无須高大烟筒，而風力控制非常便利。

(3) 金鋼鉆式自動吹灰機一套，計 10 個，較之人工吹灰便利已多，效率亦較大。

(4) 遠距離之氣壓表、溫度及氣量自動記錄表以及自動廢氣分析表各一具，對於控制鍋爐工作情況簡便而準確。

現在本廠電力平時只開動該項新置之 10,000 千伏安透平發電機一具，新鍋爐二具及廢熱鍋爐三具已敷應用，其它一切發電機及舊式鍋爐均作備用，原用 50 周率亦陸續改成 25 周率者，而乙廠之 50 周率引擎發電機亦早停止不用矣，每日自用電約 5,500 瓩，供給電力厂磁廠約 2,000 瓩，共約 7,500 瓩，故該新透平發電機之平時負荷約為 95%，如修理該機時，則仍將西門子美電廠發電機同時開動，約得電力 6,000 瓩，設仍不足，臨時可由開灘供給，此為原動厂大致情形，雖未敢謂已臻完善，但已納于正軌，至現代原動機之漸趨高壓蒸氣，進展甚速，本廠當更慎密考慮，以求改進，未敢或後也。

(摘自启新洋灰公司 30 周年紀念冊)

(3) 启新与国内外各厂生产设备的比較

編者按：启新公司由于生产设备的不断扩充与改善，生产能力也随之增大，因此，它在国内一直是我国最大的水泥厂。就国外情况來說，通过启新与日本各厂生产能力的比較，也可以看出启新的生产能力已达到日本一般水泥厂的水平。

全国各大水泥厂原动力及主要设备一览表

民国 37 年

公司名称	原 动 力			主 要 设 备			备 注	
	名 称	规 格	数 量	最 高 效 能	名 称	规 格 及 尺 寸		
新 洋 灰 公 司	透平发电机	AEG2200V25CY 3000/500 RPM	1	8000Kw	碎石机	0.987m ϕ × 1.098m	2	36
	透平发电机	SSW2200V25CY 3000/1500RPM	1	4800KW	碎石机	1.12m ϕ × 0.30m	2	30
	透平发电机	WH2200V25CY 1500RPM	1	1200KW	煤 磨	1.25m ϕ × 5.16m	1	2.1
新 洋 灰 公 司	引擎发电机	SSW3150V50CY 107RPM	1	1000KW	煤 磨	1.4m ϕ × 0.954m	1	2.1
					煤 磨	1.65m ϕ × 6.4m	1	2.9
					煤 磨	1.644m ϕ × 0.985m	1	2.9
新 洋 灰 公 司					1.8m ϕ × 4.6m	2	2.1	
					1.8m ϕ × 6.55m	1	3.1	
					1.8m ϕ × 6.3m	1	2.9	
新 洋 灰 公 司	原料磨	原料磨	1.938m ϕ × 1.42m	4	3			
	原料磨	原料磨	1.8m ϕ × 6.55m	1	4			
	原料磨	原料磨	1.95m ϕ × 6.6m	4	9			
新 洋 灰 公 司	原料磨	原料磨	2.30m ϕ × 1.812m	4	9			
	旋窑	原料磨	2.2m ϕ × 12m	1	12			
		2.1m ϕ × 30m	2	2.5				

(續--)

公司名称	原 动 力				主 要 設 备	(續--)		
	名 称	規 格	數量	最 高 效 能		規 格 及 尺 寸	數量	最 高 效 能 (每小時噸數)
月新洋灰公司	鍋 炉	16atm370°C 210m ² MAN1440KW 3000RPM	5	210m ²	淘泥機	5m ² φ × 2.5m	2	4
上海水泥	透平空氣机		1	1440m ²	碎石机	原料10立方公尺 石子0.93立方公尺	1	8.3
J.					原料磨 旋 磨 烘煤窑 烘 磨 水泥磨 水泥磨 水泥磨	2.9mφ × 11m 3.4mφ × 56m 1.4mφ × 16m 1.6mφ × 9m 2mφ × 11m 2mφ × 11m	1 2 1 1 2	9 4.5 10.4 8.3 14.2 7.5 3.8 7

(續二)

公司名称	原 动 力				主 要 設 备			
	名 称	規 格	數量	最高效能	名 称	規 格 及 尺 寸	數量	最高效率 (每小時噸數)
中國水泥泥漿廠	鍋 爐	BEW12.5atm 350°C 262m ² BEW180 165/in ²	4	262m ²	旋 鏈	3mφ × 40m	1	8.9
	鍋 爐	350°C 180m ² 3000RPM525V	2	186m ²	旋 鏈	3.25mφ × 45m	1	4.1
	汽輪發電機	1380A50z	2	共2500m ²	碎石機	2.85mφ × 60m	2	8.3
	蒸氣引擎	250RPM525V	1	725m ²	碎石機	1m × 0.4m	1	14.5
	柴油發電機	800A50z	1	320m ²	球磨機	1m × 1m	2	29.4
		375RPM525V			球磨機	1.85mφ × 10m	4	8.3
		350A56z			球磨機	1.4mφ × 7m	1	14
					球磨機	1.7mφ × 9m	1	5
					球磨機	1.8mφ × 7m	2	3.4
					球磨機	2mφ × 10m	2	9
華新水泥中廠	鍋 爐	英國葛柏葛公司	4	120m ²	球 磨	2mφ × 1.5m	1	1.7
	蒸汽機	Govtity	1	750HP	長 . 鏈	1.8mφ × 6m	1	1.7
	直流發電機	西門子	2	120KW	旋 鏈	2.5mφ × 35m	1	3.4
	交流發電機	AEG	1	120KW	球 磨	2mφ × 1.5m	1	1.7
					長 鏈	1.8mφ × 6m	1	1.7
華泥尾明公司	煤氣發電機	VG25主式	1	220HP	磨 子	1450φ × 2800	1	1.7
	發電機	三相交流	1	21.5HP	球 磨	1570φ × 900	2	1.4
					立 磨	215mφ × 12m	2	1.4

卷三

公司名称	原 动 力				主 要 设 备			
	名 称	規 格	數 量	最 高 效 能	名 称	規 格 及 尺 寸	數 量	(每小时吨数)
华 北 淮 河 水 泥 公 司	蒸 气 锅 炉	740m ²	2	1500KW	偏旋砾石机	0.36m ϕ × 1.35m	1	100
	气轮发电机	日本制 80070P.F.	1	3000KW	锥形砾石机	1.86m ϕ	1	100
	气轮发电机	日本制	1	1000KW	锤式砾石机	0.54 ϕ × 1.0m	1	60
					原料磨	2.134m ϕ × 7.315m	2	15
					燃煤机	1.8m ϕ × 18.0m	1	7
					煤 磨	1.74m ϕ × 7.45m	2	5
					旋 磨	2.4m ϕ × 39.4m	4	5.5
					水泥磨	2.134m ϕ × 8.534m	1	10
					水泥磨	2.2m ϕ × 12.0m	1	12
华 北 錦 国 水 泥 公 司	蒸 气 锅 炉	850m ²	2	共 3000KW	偏旋砾石机	18" × 68"	1	120
	汽轮发电机	日本制	1	600KW	锥形砾石机	1.68m ϕ	1	120
					锤式砾石机	1.456m ϕ × 0.455m	1	60
					原料磨	2.34m ϕ × 7.315m	1	10
					原料磨	2.4m ϕ × 12.0m	1	18
					原料磨	2.0m ϕ × 9.0m	1	10
					煤 磨	1.828m ϕ × 17.0m	2	6
					磨 磨	1.95m ϕ × 11.0m	10	10
					旋 磨	3.148m ϕ × 60.959m	2	10

(續四)

公司名称	原 动 力				主 要 設 备			最高效率 (每小时噸數)
	名 称	規 格	數量	最高效能	名 称	規 格 及 尺 寸	數量	
华泥錦 北公司 水泥厂	透平发电机	日本制 日本制	7 521	177.KW 共137.525HP	水泥磨 原料磨 旋窑 水泥磨 煤粉磨	2.2mφ×12.0m 2.134mφ×7.315m	1 1	15 10
台 湾 水 泥 公 司	变压器	日本制	1	1000KW	原料磨	24m × 9m	18	
	变压器	日本制	3	600KW	水泥磨	24m × 9m	17	
	变压器	日本制	3	500KW	旋窑	3.5m × 60m	1	
	变压器	日本制	4	125KW	旋窑	3.3m × 70m	4	
	变压器	日本制	1	250KW	旋窑	4m × 42m	1	
	变压器	日本制	1	5000KW	窑窑窑窑窑	3.3m × 60m	2	
	变压器	日本制	1	2000KW	窑窑窑窑窑	3.1m × 70m	1	
	变压器	日本制	3	1500KW	窑窑窑窑窑	3.7m × 70m	1	
	变压器	日本制	2	2200KW	窑窑窑窑窑	3.05m × 96m	1	
	变压器	日本制	1	1500KW	窑窑窑窑窑	3.4m × 70m	1	
						3.7m × 70m	1	
						3.0m × 60m	1	
						3.3m × 60m	1	

資料來源：摘自中華民國水泥工業同業工會年刊。

1936 年启新与国内各厂生产能力比較表

公司名称	年生产能力 (桶)	附注
启 新	1,700,000	
西北实业企业	150,000	24年間完成，本年开工
致 敬	150,000	原有規模甚小，訂购新机日出500桶
中 國	1,350,000	安装新机，本年多間完成
华 商	550,000	
江 南	1,500,000	現在安装机器，明春开工
华 記	300,000	
重 庆	300,000	現正建厂，安装机器
西 村	1,350,000	現正购机安装
总 計	7,350,000	

1926 年启新与日本各厂生产能力比較表

名 称	年 生 产 能 力 (公 吨)
淺野洋灰公司	1,700,000
小野田洋灰公司	900,000
秩文洋灰公司	425,000
大公洋灰公司	410,000
磐城洋灰公司	355,000
宇部洋灰公司	310,000
丰国洋灰公司	297,00
日本洋灰公司	27,000
大阪窑业	1,000,000
土佐洋灰公司	200,000
七尾洋灰公司	150,000
东亚洋灰公司	75,000
三河洋灰公司	30,000
常陆洋灰公司	30,000
电气化学工业社	20,000
启新洋灰公司	235,000

資料來源：第一表启新洋灰公司的生产能力系自历年生产設備利用情況表。第二表日本各厂之年生产能力，系根据民国 18 年第 596 号卷“金森調查報告(二)”中所載的之生产能力編制而成。其計算公式如下：

$$\text{年生产能力(公吨)} = \frac{\text{每日灰数(桶)} \times 30}{6}$$

(4) 設備的布置和利用极不合理

設備的布置不合理

(甲) 各种磨之布置 厂中历次扩充，前后似欠連接，机器之布置，頗不經濟，其中尤以各种之生料磨、煤磨及洋灰磨未能充分集中，故多費磨料之运输，并增加管理及支配之困难，因此化学室方面須用 72 人支配工作，机器方面操纵亦感同样困难。又見丙丁厂內球磨与长磨位置之顛倒，此或因添置廢热鍋爐时，因地位的关系不能不移动也。

(乙) 灰块之儲存 厂中有磨灰机二組，堆灰块之存貯有 7 处。每处皆須用馬达将灰块車提高，再行将灰块倒出。有数处离旋窑既远而离洋灰磨尤远，似不經濟，其結果为：(1) 由旋窑至灰块存貯处再交洋灰磨間之运输須数百工人任之，每日工賚約在千元以上；(2) 工人对于新旧灰块之調济，頗感困难。按灰块之調济，有关成色甚屬重要。此处工人难免为便利起見，先将新灰块送入灰磨，旧灰块或因路途稍远，或因取运不便，經压积而失送出之机会。关于此点，应設置存貯灰块之专仓及用机械轉运法，以免上述之弊。按乙丙丁厂出貨数量較大，似可覓擇灰块仓之地位而先作試办之計劃。

(丙)(略)

(丁)(略)

(戊) 发电机 因厂中馬达旋轉次数及电压之不同，所有旧式汽机发电机及透平发电机必須并用。使用旧式汽机已屬不經濟。

透平只达半量，亦为低效率之原因。按发电厂之总量，已超过全灰厂之所需。在唐山方面，开滦矿务局能供应多量及低廉之电力，已无需设置备用机以备不虞，且增设电机所费之利息及其折旧，已属不资，如年月既久，机器渐成旧式，效率更形低落。按今日动力总量，将来增建新厂，即每日出货二三千桶之产量，可无须增添原动力机器矣。

(摘自民国 21 年 11 月王松波君参观唐厂
概述及意见，启新公司第 808 号卷)

本厂制造洋灰之各项设备及其改进情形，分列概述如下：

(甲) 采购原料部

采购灰石，初用人力钻孔，其后改用气压机钻孔。

采取土料，初用人工，其后改用刨土机。

土石运转，初用人力推送，其后改用小机车，铁斗车拖送。

(乙) 原料配制部

碾石机初用虎口式(Jaw Crusher)，其后改用偏旋式(Gyratory Crusher)，最后改用引擎式(Hammer Crusher)。

烘烤原料，初需燃料，其后改用窑后廢剩余热。

最初原料出磨后不复掺合，以后改用湿法，原料于出磨后另行掺合，再后改用干法，添置原料掺合机，即于原料磨细后以机械掺合，近又添置空气掺合机，掺合更匀，于出色毫无遗憾。

(丙) 燃料洋灰块部

初用旧式小旋窑，其后逐次增加之旋窑，产量较大，型式亦新。最初窑后废剩余热进至烟囱时温度约在摄氏 700 度左右，并不利用，耗热甚巨，其后即以之烘烤原料或蒸发蒸气。

(丁) 配制洋灰部

最初磨洋灰系用圆磨及长磨，即所谓两级磨法，以后改用大号复式磨，效率增加。

(戊)灌装洋灰部

储存散洋灰，以前用小号仓，面积大而存货少，以后增加大号散灰仓五具，每具可存散灰2万桶。

灌装洋灰，以前依用人力，现添加小号大号灌装机各一具，小号者每日可灌装2,000纸袋，大号每日可装24,000余袋。

洋灰包装，除普通之木桶、大麻袋、常麻袋、中麻袋无不齐全外，自民国22年起，复采用纸袋（在国内尚属创举），不特在运输时较麻袋减轻损耗，而长期存储亦不易受潮变性矣。

（摘自启新洋灰有限公司30周年纪念册）

生产设备利用率低

历年生产设备利用情况表

(1912—1948)

年 份 (公元)	年生产能力① (公吨)	年生产量② (公吨)	设备利用率 (%)	备 注
1912	105,000	59,405	56.6	
1913	105,000	48,447	46.1	
1914	105,000	75,924	72.3	
1915	105,000	75,085	71.5	
1916	105,000	67,314	64.1	
1917	105,000	87,623	83.5	
1918	105,000	94,568	90.1	
1919	105,000	106,478	101.4	
1920	105,000	109,741	104.5	
1921	105,000	121,419	115.6	
1922	105,000	130,032	123.8	
1923	235,000	231,782	98.6	
1924	235,000	127,788	54.4	
1925	235,000	127,785	54.4	
1926	235,000	75,972	32.3	
1927	235,000	191,109	81.3	
1928	235,000	153,905	65.5	

(續)

年份 (公元)	年生产能力 (公吨)	年生产量 (公吨)	设备利用率 (%)	备注
1929	235,000	233,813	99.5	
1930	235,000	226,163	96.2	
1931	235,000	265,130	112.8	
1932	275,000	241,692	87.7	
1933	275,000	246,081	89.5	
1934	275,000	256,989	93.5	
1935	275,000	237,437	86.3	
1936	275,000	182,420	66.3	
1937	275,000	187,902	68.3	
1938	275,000	96,428	35.1	
1939	275,000	153,225	55.7	
1940	275,000	263,377	95.8	
1941	300,000	214,437	71.5	
1942	300,000	269,623	89.9	
1943	300,000	236,419	78.8	
1944	300,000	192,302	64.1	
1945	300,000	107,821	35.8	
1946	300,000	47,004	15.7	
1947	300,000	159,618	53.2	
1948	300,000	132,013	44.0	

資料來源：①年生产能力的計算，1912、1923、1932 年系根據啟新洋灰有限公司 30 周年紀念冊中“本廠制灰窑磨及其設備之概述”部分資料計算而得。如其第三次扩充設備（1932 年）全廠總產量每 24 小時出產 5,500 桶（每桶 170 公斤），每年按 300 工作日計算求得產量 275,000 公噸，公式如下：年產量 = $\frac{\text{日產量(桶)} \times 300}{6}$ 。

②年生產量系根據“各水泥公司历年產銷數額調查表”啟新洋灰公司部分，1950 年 4 月 18 日填，見啟新公司第 1702 號卷。

第四章 生 产 和 銷 售

第一 节 历年產銷状况

編者按：下表表明启新洋灰公司历年生产和銷售数量的变化，这种变化是与国内外的政治經濟情況有密切关系的。

从启新創办时（即 1906 年）起至 1914 年（即第一次欧战前夕），資本主义各国对中国的經濟侵略，除了商品輸入以外，还采取了資本輸入的方式。为了便于領銷商品，掠取中国的廉价原料，帝国主义首先便在中国投資兴建铁路，接着，又創办了許多企业。这样就刺激了水泥工业的发展。因此，在这几年間，启新洋灰公司的產銷量显著的呈現出較速上升的趋势。

1914年第一次欧战爆发，帝国主义对华投資一时陷于停頓，鐵路修建亦受到影响，这样，就使启新过去所依靠的銷路暫時断絕。正如启新公司第三屆股东常会所記載的：“本公司所恃为行銷大宗貨物之場所，如龍海、浦信各路，均因借款止付，暫停工作，其余各大工程亦复相若”，因此在戰爭初期（1914—1916 年），启新水泥產銷量受到一定的影响。但是，由于帝国主义在这期間放松了对中国的經濟侵略，我国民族工业得到了良好的发展时机，隨着民族工业的普遍发展，启新的营业亦有显著起色，因而戰爭后期和战后初期（1917—1923 年）启新水泥產銷数量較戰爭前期大为增多。

但是，中国民族工业这种蓬勃发展的局面并未能维持很久，1923—1926年，帝国主义又卷土重来，再加上国内军阀连年混战，交通阻滞，致使水泥消费量为之大减，因此，启新的发展受到了极大的限制。在这个时期，启新处于停滞状态中。

从1926年至1937年，启新水泥公司产销量在经过上一阶段的波折后又再度升高，形成启新解放前产销量最高的时期。在此期间虽然由于“九一八”事变的发生，“东三省销路顿受打击”，但是由于我国人民爱国情绪的高涨，抵制外货运动的开展，使启新销路未受到影响，乃至“我灰销路更旺，供不应求”（第廿届股东常会卷）。但是这种一时的繁荣，在国民党反动统治之下，由于国民经济的普遍凋敝，繁重的苛捐杂税（1935年水泥统税每桶1.2元，约占上海当时水泥净价的34%——见启新公司第1037号卷），以及外灰销售额的增加，不可能长期保持下去，因此在1934年以后，启新的产销量已经走向下坡路了。

1937年“七七”事变后，日寇为了加强对我国的军事侵略和对沦陷区进行经济压榨，积极修建港口和碉堡，维持铁路运输等等，都需要大量洋灰，而启新的资本家们在厚利的诱惑下，就大量地供应了洋灰，做了日寇屠杀和压榨中国人民的帮凶。因此，启新的生产不仅没有萎缩，而且得到了发展。正如他们在第廿九届股东常委会上自鸣得意地说：“所幸华北区域各铁路以及各主要市区港区之需要灰量，并皆增加，益以大水之后，本市用途较多，销行大为暢旺，造成华北销数未有之记录，此皆时会所致；惟供不应求，调剂产销，既须力求合理，成本加重，提高售价；又复格于环境，筹谋应付，煞费苦心，所有各方订货，尙能充分供给，更进而新购机器，保障旧业，现机件陆续运来，安装完成有日，从此产量加增，供足应求，则本公司营业前途之兴荣蓬勃，可以想诸左券。”但到1943年以后，由于中国共产党领导的人民抗日力量给日本以严重的打击，以及

启新工人的斗争，劳动力的缺乏，原材料供应的困难，机器的破損，运输能力的不足等等原因，水泥的产销数量大大降低，虽然日寇一再对启新加以控制，終未生效。

1945年8月15日日寇投降后，国民党反动派重新統治了中国各大城市。反动派所执行的內战政策、通貨膨胀政策以及工业独占政策，不仅使启新的生产和銷售急剧地下降，而且終于因为产品无法卖出、資金枯竭，而被迫停工。

启新洋灰公司解放前历年水泥产销統計表①

(单位：公吨)

年份	灰块产量	磨灰产量	銷售量②
1912	74,127.055	59,405.225	約 85,000
1913	40,294.760	48,446.770	59,333
1914	53,288.115	75,923.700	73,333
1915	74,530.550	75,085.115	72,667
1916	72,689.280	67,314.220	59,833
1917	83,224.010	87,623.440	92,167
1918	82,717.240	94,567.855	124,833
1919	83,134.675	106,478.225	106,667
1920	100,917.865	109,741.290	133,333
1921	121,854.665	121,419.270	121,667
1922	139,791.000	130,031.725	108,333
1923	235,538.485	231,782.115	197,285
1924	230,356.630	127,787.725	112,548
1925	161,111.635	127,785.430	134,434
1926	46,454.625	75,971.725	80,855
1927	110,364.340	191,109.325	206,923
1928	144,652.320	153,904.910	127,179

(續)

年 份	灰块产量	磨灰产量	销 售 量
1929	207,438.165	233,812.645	256,179
1930	243,279.180	226,163.070	231,152
1931	244,343.295	265,129.875	291,664
1932	250,361.550③	241,692.060	238,512
1933	250,109.865	246,081.375	234,885
1934	248,817.695	256,989.425	237,434
1935	236,919.735	237,437.045	194,863
1936	191,599.180	182,420.370	222,923
1937	179,319.570	187,962.200	190,642
1938	127,568.255	96,437.600	101,894
1939	116,224.155	153,225.250	186,840
1940	219,372.165	263,376.750	251,361
1941	222,477.300	214,437.490	209,493
1942	238,319.085	269,622.777④	209,337
1943	218,974.190	236,418.809	225,833
1944	179,800.000	192,302.196	174,090
1945	100,046.800	107,321.300	106,189
1946	124,277.900	47,004.000	43,781
1947	155,532.250	159,681.200	131,770
1948	131,350.000	132,012.600	151,300

資料來源：見啟新公司第 1702 号卷。

- ① 本表統計數字 1923 年以前銷售量系根據歷屆股東會報告整理而來；1906—1911 年產量和銷量因無資料可查，故未列。
- ② 本表銷售量僅指磨灰銷量而言。
- ③ 系解放前灰塊最高年產量。
- ④ 系解放前散灰最高年產量。

第二节 启新水泥在全国总产 銷量中所占比重

启新水泥占全国水泥总銷量的比重
(单位: 公吨)

	1919年	1932—1935年 每年平均数	1947年
国灰共銷數	109,133.880	549,955.168	623,866.414
其中: 启新銷數	109,133.880	239,566.667	132,893.000
外灰进口數	9,469.931	56,688.413	14,114.700
国灰、外灰合計數	118,603.811	606,643.581	637,981.114
启新銷數所占%	92.02	39.49	20.83

資料來源: 1. 表中國灰銷數錄自前表。
 2. 外灰进口數錄自海關貿易冊。

启新水泥占国内主要水泥厂总产销量的比重(%)

(单位：公顷)

1932—1935 年每年平均数												1934—1935 年每年平均数																		
公司名称						产量(吨)						产量(吨)						公司名称						产量(吨)						
	产 数	新 数	增 数	减 数	百分 比		产 数	新 数	增 数	减 数	百分 比		产 数	新 数	增 数	减 数	百分 比		产 数	新 数	增 数	减 数	百分 比							
启华中散西南五散	106,478,225	100	109,133,880	100	246,956,667	43.73	239,556,667	43.56	159,681,200	21.32	132,893,000	21.30	117,062,313	20.73	113,600,833	20.66	113,583,116	15.15	81,870,011	13.12	81,870,011	13.12	81,870,011	13.12						
港灰水泥厂	—	—	—	—	—	—	75,727,168	13.41	75,121,522	13.66	23,926,650	3.19	18,924,050	3.01	79,228,000	10.58	34,094,000	5.44	—	—	—	—	—	—						
川灰厂	—	—	—	—	—	—	18,979,200	2.53	23,389,180	3.75	—	—	1,731,174	0.24	1,720,705	0.20	5,468,000	0.73	5,220,000	0.84	11,853,934	1.58	12,067,787	1.92	—	—	—	—		
川灰厂	—	—	—	—	—	—	27,557,000	3.69	25,202,000	4.00	29,395,000	3.95	23,925,000	3.87	192,556,359	25.70	184,694,027	29.35	34,527,000	4.61	33,225,000	5.34	3,824,000	0.51	1,991,000	0.32	4,526,000	0.60	3,154,000	0.51
川灰厂	—	—	—	—	—	—	125,000,000	22.13	121,666,657	22.12	41,933,131	6.60	41,531,658	6.67	106,478,225	100	109,133,880	100	564,756,168	100.00	549,935,689	100.00	749,169,744	100.00	623,386,414	100.00	623,386,414	100.00	623,386,414	100.00
总 计	125,000,000	22.13	121,666,657	22.12	41,933,131	6.60	41,531,658	6.67	106,478,225	100	109,133,880	100	564,756,168	100.00	549,935,689	100.00	749,169,744	100.00	623,386,414	100.00	623,386,414	100.00	623,386,414	100.00	623,386,414	100.00				

资料来源：1. 本表系根据第 1702 号卷、第 336 号卷第 3 束、第 901 号卷、中华民国水泥工业同业公会年刊（民国 37 年）等。

有关資料編制。

2. 广东西村土壤土质。1932—1935年每年平均数一栏数字，系1936年产销量。

3. 原数据单位为桶麦，出库量折算为公吨。

① 1946 年以前，启新水泥居全国总产销量的第一位。1946 年以后，虽退居第二位，但仍占全国总产销量的 1/3 强。

第三节 产品质量

編者按：一般說來，启新洋灰公司历年不仅在产品种类上有所增多，由过去生产普通洋灰，发展到还生产速凝洋灰和抵抗海水洋灰，而且在产品质量上亦有所改进。产品质量不断提高是生产設备逐次扩充和技术水平不断提高的結果，但其動因則是为了和國內外其它各厂的水泥銷路相競爭，并获取高额利潤。

(一) 启新出产的水泥质量

按德国标准試驗

試 驗 日 期	水泥錠力量 水泥一份沙子三份 每平方公分公斤数				試 驗 单 位	
	引 力		压 力			
	七 日	二十八日	七 日	廿八日		
1909	14.4	20.7	101.1	211.6	柏林皇家試驗土質材料所	
1920	20.1	25.0	—	259.0	唐山启新洋灰公司化驗室	
1934	31.8	36.9	516.0	598.0	德国奎魯氏試驗室	
1939*	27.1	32.8	341.0	486.0	唐山启新洋灰公司化驗室	

資料来源：启新洋灰公司 30 周年紀念冊，有 * 者摘自第 1242 号卷。

(二) 启新的水泥质量与国内外水泥厂比較

总事务所台鉴敬启者：茲將敝处化驗泰山牌广东日光牌及黑龙江洋灰样之化驗单附上，至祈查閱。查泰山牌洋灰与吾厂洋灰

附：各牌水泥試驗結果比較表

中华水泥工业联合会卅五年八月編制

試驗項目 試驗方法 水泥英、國 標准	溫度	細度試驗 107號篩剩餘 %數	凝結時間試驗		完美度試驗 得利法	含水量試驗 純洁水泥 溶水量 水泥和泥 量水量		拉力試驗 ^{10In²} 標準水泥块拉力 (沙3:水1)		
			初步凝 結時間	結束凝 結時間		P	$\frac{1}{4}P + 2.50$	三日 大塊平均 拉力	七日 六塊平均 拉力	
泰山牌 長城牌 紅馬牌	74°F 73°F 70°F 72°F 86°F 84°F Santa clara Lonestar Trinity 龍 泰山牌第九號 台灣水泥牌	4.5% 3% 2.2% 0 9% 2.5% 2% 1.5% 1.2% 0.8% 3.5% 0.8% 2.5% 6%	微量 微量 微量 微量 微量 微量 微量 微量 微量 微量 微量 微量 微量 微量	3分鐘 25分钟 15分钟 42分钟 20分钟 1½小時 0 41分钟 3½小時 42分钟 3½小時 36分钟 21分钟 55分钟 33分钟 41分钟 5½小時	1¾小時 1½小時 1小時 2½小時 1.5耗 1½小時 0 3½小時 1耗 0.5耗 3½小時 1耗 2.5耗 2½耗 3½小時 2.5耗 3½小時 0.5耗	1耗 1.5耗 0.5耗 1.5耗 0 1耗 20.28% 20.67% 0.5耗 0.5耗 1耗 2.5耗 2.5耗 2.5耗 0.5耗	18.72% 18.72% 19.9% 19.2% 20.28% 20.67% 7.57% 7.57% 7.96% 8.1% 7.96% 7.96% 7.77% 7.53% 8.9% 18.70%	7.2% 7.2% 7.48% 7.98% 7.57% 7.57% 450 439 508 571 496 595 426 581 316 376 344 409 331 397 147 217 319	358 375 465 384 450 508 439 571 496 595 426 581 316 376 344 409 331 397 147 217 319	315 348 375 365 384 450 508 439 571 496 595 426 581 316 376 344 409 331 397 147 217 319
	58°—95°F	至多10%至多10%	至多30分至多10時	至多10耗	P	$\frac{1}{4}P + 2.50$	至少300至少375			

資料來源：启新公司第1724号卷。

成色相同，但广东日光牌洋灰成色远不如吾厂洋灰，至于黑龙江牌洋灰因磨灰較細，故比吾厂洋灰稍佳。此頗公祺。金森謹具 1928 年 2 月 19 日。

(金森致总事务所函, ST 第 7 号, 見启新公司第 515 号卷)

天津总事务所台鑒敬啟者：关于华商水泥厂之洋灰样事，敬新字第 277 号函敬悉，茲將該灰样之報告解呈，希即鑒閱。查該灰样（經過第 4900 号篩，其篩余为 3.4%）較我厂之灰細（經過第 4900 号篩，其篩余为 6.5%），故其抗力亦較大。金森謹具 1931 年 1 月 17 日。

(金森致总事务所函, ST 第 122 号, 見启新公司第 515 号卷)

(三) 启新的水泥质量与日本水泥厂比較

品 种	日本 标准 規格	启 新 水 泥			小野田大連支社品			大連支社 品对启新 品的强度 比率
		% 1932	% 1933	平均	七年度	八年度	平 均	
比 重 (原 灰)	>3.05	3.083	3.085	3.084	3.170	3.162	3.166	
粉未 程 度	4,900 孔 10,000 孔	<1.2% 1	10.8 16.8	8.6 16.8	9.7 16.8	1.3 5.3	1.4 5.6	1.35 5.45
凝 結	注 水 量 %	稠度 6mm	25.0	25.5	25.25	26.33	26.22	26.28
	始 开	>1.00	3.06	2.01	2.34	2.01	2.08	2.04
	總 結	<10.00	5.09	3.05	4.06	3.29	3.05	3.40
	溫 度 C	15—25	27.5	25.6	26.6	23.0	19.7	21.4
膨 脹 性	湿 度 %	1	76.60	7.1	73.8	66.1	57.2	61.7
	沸煮法 ルシヤテリ m.m.	1	1.0	1.0	1.0	1.9	1.3	1.6
	浸 水 法 バット	1	完	完	完	完	完	完

品 种		日本 标准 規格	启 新 水 泥			小野田大連支社品			大連支社 品对启新 品的强度 比率	
买入年月(昭和)			1932	1933	平均	七年度	八年度	平均		
耐压 力 kg/cm^2	水标 准 泥砂 13	水量% ≥ 150 ≥ 220 升八口	1 > 150 > 220 > 300	6.7 303 360 463	6.7 316 374 418	6.7 310 367 441	6.7 422 533 647	6.7 420 530 668	6.7 421 532 658	1 135.8% 145.0% 149.2%
抗 張 力 kg/cm^2	水标 准 泥砂 13	水量% 三月 七日 升八口	1 1 > 20 > 25	6.5 25.20 29.1 35.7	6.5 29.3 32.4 38.1	6.5 27.3 30.8 36.9	6.5 31.9 34.6 40.6	6.5 32.0 35.3 42.2	6.5 32.0 35.0 41.4	1 117.3% 114.0% 112.3%
水的 槽溫 的水度	三 七 廿 八 日			19.6 20.0 20.0	23.0 22.6 21.4	21.3 21.3 20.7	22.3 22.3 22.3	22.3 22.4 22.4	22.3 22.4 22.4	
供 試 體 的 養 生	調合(容积比) 水和水泥比	1 1	1:2:4 0.65	1:2:4 0.65	1:2:4 0.65	1:2:4 0.65	1:2:4 0.65	1:2:4 0.65	1:2:4 0.65	
	應 壓 強 度	三 七 廿 八 日	1 1 1	49.0 75.0 110	72 99 157	61 87 133.5	90.0 150.5 236.9	73 113 196	82 134.2 216.5	134.4% 154.8% 162.2%
	室內溫度°C	1	23.1	25.3	24.2	22.7	22.8	22.8	22.8	
	水溫 槽 的 °C	三 七 廿 八 日	1 1 1	20.8 19.8 18.1	23.0 22.6 21.4	21.9 20.2 21.4	20.8 20.2 20.2	21.1 21.1 21.0	21.1 21.1 21.0	
	砂系 度数	砂 砂利	1 1	3.06 6.32	2.78 6.68	2.92 6.5	3.06 6.32	2.78 6.68	2.92 6.5	
	容单重 量位量 kg/cm^3	砂 砂利	1 1	1688 1730	1690 1730	1689 1730	1688 1730	1690 1730	1689 1730	

資料来源：此表是民国 23 年 4 月 25 日日本小野田水泥大連支社对启新和他們出产的水泥质量所作的比較一覽表，見启新公司第 515 号卷。

(四) 启新对产品质量的改进

編者按：资产阶级所真正关心的是利润，而不是产品质量的提高。只有在为了获取较高利润而必须战胜它的竞争者的时候，才注意到改进产品的质量。启新的资本家也不例外。解放以前，启新逐年对产品质量的改进，一般也是在迫不得已的情况下，为了不致在市场上遭到排挤，才这样做的。另一方面，启新又以作假的办法，在宣传品上用博览会比赛的样品充当一般产品，骗取市场的信誉，借以达到扩大销路的目的。

……提高洋灰成色如数家洋灰厂所办者（增加拉力 20%—30%）则增加成本过巨，以鄙意吾厂按现下成色所出之灰，只要可以售出，提高成色一层最好不必积极进行。盖灰之成色提高，金森确知有甚多洋灰厂因提高灰之成色，影响成本如是之巨，现已觉懊悔也。

（民国 18 年金森調查日本灰厂报告（三），
見启新公司第 596 号卷）

总事务所台鉴启者：……如上海、中国及吾公司三厂之技术方面互相合作，尤以三公司洋灰成色制造一律之問題，已按金森上年所拟之办法照为实行，则吾公司当能阻止該两公司不得磨比較細之灰，即系造灰成本增加奇重也。

然現时似仍可劝告該两公司抛棄此种細磨計劃，倘該两公司表示拒絕，吾公司亦須采取极細磨灰之办法，并按照 1932 年 6 月 21 日金森上袁协理函所陈改良吾厂洋灰磨之办法，必須从速进行也。此頤 台祺。金森謹具 1932 年 9 月 16 日。

（金森致总事务所函，ST 第 258 号，見启新公司第 515 号卷）

总事务所台鉴敬启者：茲將試驗泰山牌、象牌及船牌元一号灰样之試驗結果單附上，祈鑒核，并將吾厂寄与美国芝加哥博展会馬牌洋灰样試驗結果所得之数亦列入該单內，以資比較。查此項灰样，系用化學房小磨所磨，其 4,900 罗眼篩余为 2.2%，該拉力大小与其它三牌灰样，实际上并无区别，且其中仍有較强者數点也。此頌 台祺。金森謹具 1932 年 12 月 28 日。

（金森致总事务所函，ST第 285 号，見启新公司第 515 号卷）

第四节 銷售对象

（一）第一次世界大战以前（1906—1913 年）

編者按：这一时期，正值我国修建铁路时期，故当时銷售以铁路、工矿为大宗。下面的資料正反映这一情况。此外，启新还与山西同蒲铁路公司，南溝铁路总公司等单位訂立了长期购用水泥合同。

升任督宪袁面諭：将灤州煤矿定为北洋官矿，虽集商股开办，而宗旨以接济中国官商制造，……現在灤矿业經开办，将来需用洋灰等項亦广，本司道等公同商酌，为彼此保全利益起見，特先議定合同，互相輔助，以維久远。除由天津銀号与洋灰公司議立合同，盖用关防，分执存照。

（光緒 33 年 8 月，見启新公司第 25 号卷）

貨物銷路 査上届北方銷路，其大宗：如京張、京汉、京奉各铁路，今年均訂定长年合同，銷路較上届为优。此外，北方生意亦多推广，津浦北段开办伊始，购用数很大；南方为創銷之处，如津浦南段、皖、贛、江苏各铁路及各大局厂，均能信用，銷出亦广。

（民国 2 年第二届股东会“总理报告”，見启新第二届股东常会卷）

……长年以来，供给京张、张绥、京汉、京奉、津浦、陇海、汉粤川各路，以及葫芦岛开埠局等处用灰，无不极承交口称赞。

(民国4年3月呈交通部函，启新公司官厅往来专卷)

(二) 第一次世界大战和战后(1914—1936年)、 抗日战争时期(1937—1945年)

编者按：在1914—1936年间，除铁路继续购用水泥外，以工业需要为大宗。主要表现为南区销路迅速增长，而南区销路又主要集中在上海，大部分用于民用建筑，若将南区铁路用灰计算在内，南区销数则超过北区。

到抗日战争时期(1937—1945年)，由于日本对我国的侵略，加强了对水泥的控制，启新全部水泥均供给日本军用，只有极少一部分通过市场销售给民间(下表中“国策会社”用灰，实际上大部分也是军用)。

水泥供应对象及数量

(1942年1月1日至12月末日)

需 要 者	数 量	单 价 (元)	价 额 (元)
军 部	53,338吨①	25.00	1,333,450.00
满 洲 军 用	3,060吨	32.00	97,920.00
满 洲 军 用	20,000吨	42.00	840,000.00
其 他 军 队	4,274吨	46.00	196,604.00
国 策 会 社	144,541吨	60.00	8,672,460.00
日 本 民 需	30,229吨	67.20	2,031,388.80
中 国 民 需	35,279吨	116.18	4,098,739.97
合 计	290,721吨		17,270,562.77

资料来源：摘自“唐山陆军联络部工厂调查表”，见启新公司第1455号卷。

① 每吨灰价统税除外。

启新水泥銷售分類

品 名	銷 路	按 銷 路		美 銷 額	
		數 目	單 價	數 目	單 價
洋灰 50 鏡	軍, 厂交, 稅袋在外		\$1.00 \$1.05		\$1.05--1.15 \$1.25--1.60
洋灰 50 鏡	國策, 厂交, 稅袋在外	170,899 鏡		133,350 鏡	\$3.00--3.36
洋灰 85 鏡	三井, 厂交, 稅袋在外		\$3.55		\$4.68--5.25
洋灰 85 鏡	建署, 厂交, 稅袋在外	12,839 鏡	\$1.80	21,372 鏡	\$1.80--3.40 --4.00
洋灰 85 鏡	开灘, 厂交, 稅袋在外	21,429 鏡	\$1.50互惠价	19,978 鏡	\$1.50互惠价
洋灰 85 鏡	民用, 稅袋在外	45,399 鏡	\$3.90		
洋灰 50 鏡	民用, 稅袋在外			35,508 鏡	\$5.31

資料來源：启新公司第1360号卷。
(日用灰由三井經售，華方用灰由營業處經營。)

1943 年产品分配比率

軍 需 27% 國策會社 73%

資料來源：摘自民國 33 年 11 月報唐山陸軍聯絡部“唐山启新洋灰工厂現況概略書”，見启新公司第 1455 号卷。

启新水泥銷路分配情況

(單位：噸)

年 代	軍 隊	工務總署	省 市 县 府	各國策公 司各工 厂	民 間	自家保有
1944 年	68,766.600	4,847.050	50,000	99,383.416	无	1,245.995
1945 年①	60,700.400	247.950	无	23,807.900	无	285.376

資料來源：摘自“送報日陸軍特務機關日報表”，見启新公司第 1427 号卷。

① 上表 1945 年的銷數是該年 1—6 月份的數字。

(三) 抗戰勝利以後 (1946—1948 年)

編者按：抗日戰爭勝利後 (1946—1948 年)，即在國民黨反動統治時期，由於官僚資本的壓迫，水泥銷路十分困難，此時啟新所產水泥都交給偽中央銀行和偽中央信託局支配，到後期主要被征為軍用。

敬啟者：前号函，諒達台覽。頃接公会业字第 272 号密函，略以准上海市社會局密函，謂奉上海市政府密令，因軍事上需要，對於各水泥公司現存水泥，無論已否售出或已定未交客戶之貨，着即一律封存，不得移動，听候政府征購云……事緣目前武汉剿总自總司令，因軍事上需要，委托此間市政府在沪收購水泥 30 萬包(每包 50 公斤)，本市社會局曾就此事向水泥同業公會接洽，此間各水泥公司因沪上存貨無多，曾請當局政府向台灣方面設法购用，惟聞台

灣方面存货亦缺。上述市府訓令所开，听候政府收购一节，諒系准备运交汉口一带应用者，按敵处棧存洋灰共約为 1866 吨，已暫封存，茲將公会来函附上，祈台察。再聞中国水泥公司，近又接到南京某軍事当局通知，拟收购水泥 100 万紙包，聞此事中国方面要求将来亦归公会办理，并以奉聞，此上。总事务所。

(民国 37 年 10 月 30 日启新公司上海办事处
給总事务所的信，見启新公司第 1702 号卷)

第五章 管理組織机构

第一节 常設管理机构

(一) 股东会

編者按：股东会名义上是公司的最高決議机关，各股东均可按照自己的意見，进行发議、表决与选举，但实际上股东会的大权是操纵在极少数的大股东之手。这是因为：第一，他們掌握着绝大部分股票；第二，在章程中規定了“增添股本，先尽原认股者，照数按股分认”；第三，大股东事先筹划，搜集股权，操纵选举；第四，进行选举舞弊，从而保证了他們永久保持优势的表决权。

股东会种类

本公司股东会分寻常、特別两种。寻常会以每年正月七月为期；如遇有紧要事件，由总协理董事随时招集股东會議，是为特別会。

(光緒 33 年，启新洋灰公司暫行總章第 21 节，
見启新公司董字第 1 号卷)

股东会的职权

股东会的职权除选举董事、监察人和总协理外，对重大事务有決議之权利。

总协理所办事处，遇有关公司利害重大事情须請董事議決。如董事不能解决者，应开特別股东會議決。

(“民元修訂章程”第 6 章丙項，見
启新公司第五次股东常会卷)

大股东操纵股东会的办法

會議時，10 股以上之股东，年已逾冠者，有發議權；百股逾冠者，有一議決事机权，以次递加。

(摘自“民元修訂章程”第 22 节，見启新
公司第五次股东常会卷)

記名已冠股东，每 50 股有一选举权；……

(同上第 29 节)

增添股本，先尽原认股者，照数按股分认。如原股东无力承认，再由总协理、董事酌量另行招集。

(同上第 17 节)

本公司历届开股东会改选董监事，先由資方搜集股权，到开会时，即命我代他們做計算工作，就是預先規定出誰是当选人，誰是候补的，参考发出的股权总数和搜集来的股权总数，計劃出当选的要填多少票，候补的要填多少票，第一、第二等的次序也要安排好，要保证开票后的結果与計劃相符。……

(×××，見启新公司“三、五反”专卷)

(二) 董事会和总事务所

編者按：启新公司董事会及总事务所是启新公司最高管理和执行机构，因此，創办启新的几个大股东采取种种方法，牢牢地占据了董事及总协理的职位，从而掌握着董事会及总事务所的大权，以控制启新公司。关于启新公司的总协理、董事等的选举規定，只

不过是具文而已。实际上，谁被选为董事，早已内定。

从以下材料我们可以看出启新历届董事及总协理都是：

(1) 启新公司创办人及其家族，如：周学熙及其弟周实之，侄周叔弢，子周志輔；袁世凯家族六子袁心武，八子袁凤镳，九子袁鑄厚，十一子袁雪侯；李希明及其子李勉之，同族李益臣；王筱汀及其子王仲刘；陈一甫及其子陈范有、陈达有；孙多森及其弟孙稚筠、孙章甫；卢木斋及其子卢开璫等。

(2) 与当时统治政权有密切联系，能作为启新公司与统治当局进行勾结并相互利用的在职或退职的高级官吏、或与营业利害有重大关系的人物，均被网罗在启新领导机构之内。如：历任段祺瑞执政府内政总长、北洋军阀政权之财政总长、交通总长、内阁总理以及伪华北政务委员会諮詢會議委員之龔仙舟；曾历任内閣总理、外交部长等职，与各系军阀均有联系之顏駿人（惠庆）；汉奸伪建設总署督办殷同之弟殷魯深；交通次长、京汉路局长俞翻梧；京張路局长吴少皋；天津盐业银行經理石松岩；以及代表官僚資本打入启新的姚南笙等均是。从此可以看出启新公司选任董事及总协理之原则。

(1) 董事会的组织和职权

第一条 本董事会以本公司全体董事组织之。

第二条 董事会执行职务，除遵照公司法暨公司章程外，依照本規則辦理。

第三条 凡执行董事职务均以董事会議行之。

第四条 董事会議以总协董为正副主席，如总董未能出席由协董代之，如协董亦未能出席得另推临时主席。

第五条 本公司事务規則、工厂条規及临时对他商联合之重要契約，均須由总协理提經董事会議訂立之。

第六条 本公司制造、运输、营业一切事宜及总分厂所用人行政，均由总协理提經董事会同意。

第七条 遇有重要事件，得开董事監察人联席會議。

第八条 董监事联席会审定預算、决算。

第九条 會議之議決案得分別交由总协董、总协理执行之，如认为不适宜者，得提請复議，但如到会三分之二仍执前議時，則照前案限期执行。

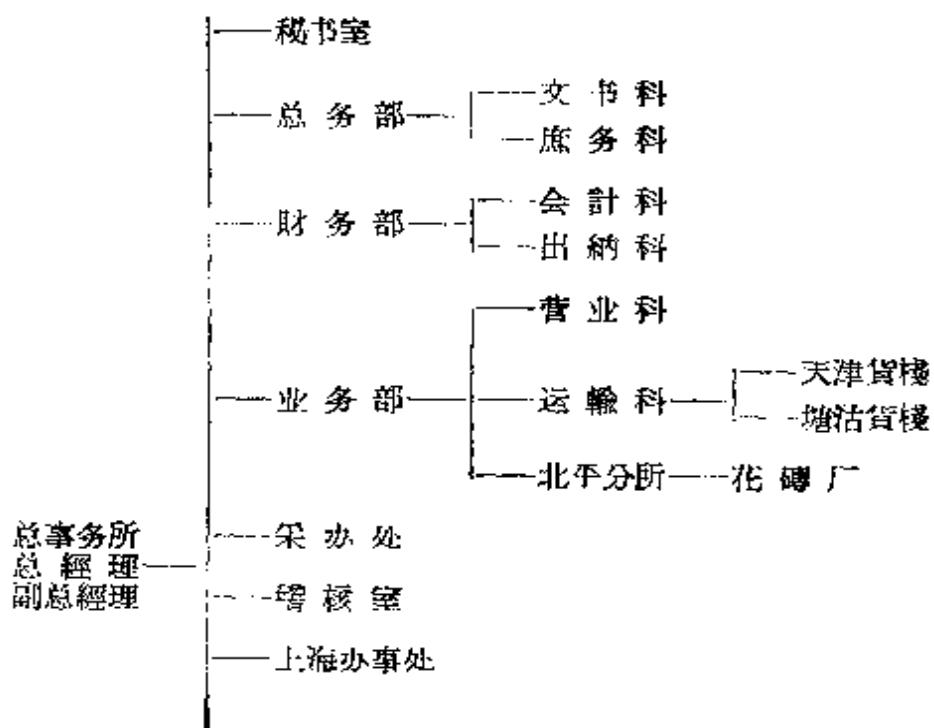
第十三条 总协董签章发行股票并办理关于代表公司一切事宜。

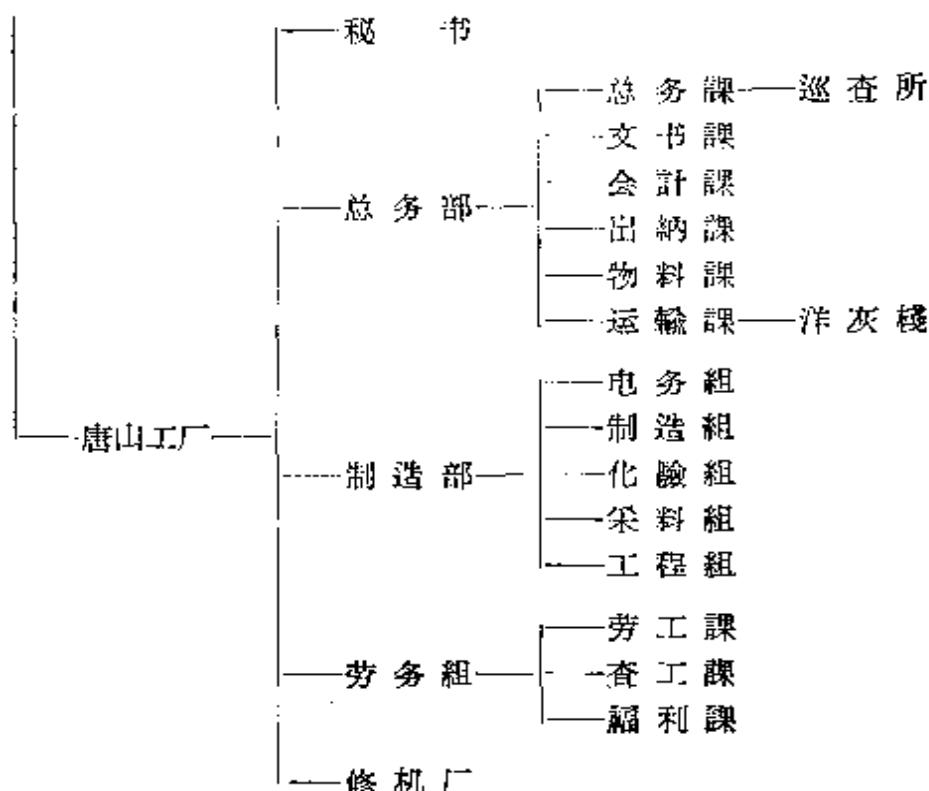
第十五条 关于选举总协董及总协理規則另訂之。

(民国19年“启新洋灰公司董事会規則”，
見启新公司第181号卷)

(2) 总事务所的組織及职权

組織系統①





資料来源：启新公司第1724号卷。

职权^②

本公司董事会推举总经理一人、协理二人以总所为常川办事之所。总经理执行董事部所通知之股东会及董事会决议之一应事件；有主持总所及工厂与办事处、分所、货栈一切用人、推销、办事之全权。协理协同负责办理。遇总经理因事公出时，由协理代办之。

（摘自民国31年修訂“启新洋灰公司
办事細則”第9条）

（3）当选董事、监察人及总协理的资格

……有1,500股者，有被举为董事查帳員之资格，有3,000股

① 本表系1946年之组织系统，按启新总事务所之组织机构常有变动，本章仅录其较近者作为示例，余均不选录。

② 本处只选录总协理之职权，总所所属之各部、处、課、室等之办事细则均略。

曾充董事一任者，有被举为总协理之资格。惟查帳員不得以公司在事人兼任。

(摘自“民元修訂章程”第29节，見启新公司第五次股东常会卷)

……公司总理一席，按今日时势，以对外联络接洽为要义，且以与军阀派素有感情而又不偏不倚者为宜。仲远先生在北洋中资望最著，若推为代任总理，于公司前途裨益匪浅。

(見启新公司第13届股东会卷)

总理大人大鉴：……矧选任监察人，又为本年新增之规定，奉諭，其中一席宜选京中当道有力者充任。然察近今政局消息，几至一日数变，今日认为可能作助者，数日内或竟随潮流而失其資望。……届期监察人由公选择，必能得当。……

(民国21年3月29日，协理王筱汀給周組之的信，見启新公司第十届股东常会卷)

启新公司历任总理(总经理、经理)协理(副总经理、副经理)人名表

年 份	总理(总经理) 經理	协理(副总经理) 副經理	备 考
1907—1912	周学熙(緝之)	孙蔭庭	1911年孙蔭庭因任劝化道辞职，由孙稚筠代理
1912—1927	周学熙	王筱汀(錫彤)	1924—1926年周学熙因病不就，由言仲远代理
1927—1930	龔心湛(仙舟)	陈一甫	1926—1930年聘金伯平为总经理，专負业务責任，以后改称总经理及协理
1930—1932	李希明	陈一甫、袁心武	
1932—1933	陈一甫	袁心武、王仲刘	
1933—1945	袁心武	王仲刘、陈范有	
1945—1948	周叔弢	姚南笙	1945年起，改称总经理及副总经理

启新历届董事人名表

年 份	董 事 姓 名
1907	徐履祥, 陈惟壬(一甫), 李士鑑(希明)。
1908	傅潤沅, 孙稚筠, 徐履祥, 陈惟壬, 李士鑑。
1909—1910	孙稚筠, 徐緯人, 陈一甫, 李希明, 王筱汀。
1911	李希明, 王筱汀, 陈一甫, 洪翰香, 卢木斋。
1912—1913	陈一甫, 李希明, 卢木斋, 洪翰香 (1913年洪翰香丧失资格由孙蔭庭补任), 孙稚筠。
1914	陈一甫, 言仲远, 卢木斋, 李希明, 孙稚筠。
1915—1926	李希明, 李伯芝, 卢木斋, 陈一甫, 言仲远。
1927—1928	王筱汀, 李希明, 袁心武, 王聘卿(士珍), 王仲刘。
1929—1931	王筱汀, 李希明, 袁心武, 聂仙舟, 陈一甫, 王聘卿, 孙章甫, 卢开璫, 順惠庆, 王仲刘, 严慈約, 周实之, 吳少皋。
1932	卢开璫, 順惠庆, 王仲刘, 袁凤鑑, 袁心武, 周实之, 吳少皋, 王筱汀, 李希明, 孙章甫, 聂仙舟, 王聘卿, 陈一甫。
1933—1934	王筱汀, 聂仙舟, 袁心武, 孙章甫, 楊翻梧, 陈范有, 石松岩, 卢开璫, 順惠庆, 王仲刘, 袁凤鑑, 周实之, 吳少皋。
1935—1938	周实之, 袁凤鑑, 王仲刘, 卢开璫, 殷魯深, 順惠庆, 王筱汀, 聂仙舟, 孙章甫, 楊翻梧, 陈范有, 石松岩。
1939—1940	聂仙舟, 孙章甫, 袁心武, 陈范有, 楊翻梧, 石松岩, 李益臣, 王仲刘, 卢开璫, 袁凤鑑, 殷魯深, 順惠庆, 周实之。
1941—1943	順惠庆, 王仲刘, 卢开璫, 周实之, 袁凤鑑, 殷魯深, 聂仙舟, 孙章甫, 袁心武, 陈范有, 楊翻梧, 石松岩, 李益臣。
1944	李勉之, 卢开璫, 周叔弢, 周实之, 余仲和, 順惠庆, 袁雪侯, 孙章甫, 袁心武, 陈范有, 石松岩, 楊翻梧, 李益臣。
1945	順惠庆, 孙章甫, 周实之, 袁心武, 周叔弢, 李益臣, 周志輔, 李勉之, 陈范有, 袁鑑厚, 卢开璫, 石松岩, 余仲和, 姚南笙, 施念远。
1946—1948	周志輔, 陈范有, 姚南笙, 卢开璫, 余仲和, 李勉之, 周叔弢, 袁心武, 李益臣, 孙章甫, 周实之, 順惠庆, 袁鑑厚, 言容甫, 劉彭揚, 施念远, 石松岩。

資料来源：启新公司历届股东常会卷。

第二节 销售机构的变动

編者按：启新洋灰公司建立初期，由于业务不多，仅在总理处（后改为总事务所）設立一营业部，办理銷售业务。后来，随着产量的增加，銷路的扩大，其他各厂的水泥涌現于市場，“启新”为了扩大銷售数量，增强竞争能力，便須扩充营业机构。于是先后設立了东、西、南、北四个总批发所，并分別在較大的市鎮設立分銷处或代理处。“启新”的水泥几乎行銷全国各地。但以后随着营业的衰落，銷售机构又有所裁減与合并。

（一）銷售机构的逐步建立

南北部总批发所的成立

……預計民国 11 年新机装按之后，出貨增多，则推广銷路，实为唯一要图。爰于天津筹設北部总批发所，以揚子江迤北各省为营业区域；并于上海筹設南部总批发所，以揚子江流域及苏、浙、閩、粵沿海各埠为营业区域。各本区域内，何埠宜归直接經營，何埠应設分銷或派代理，均責令随时隨地体察情形，积极籌办。并將总理处改名总事务所，連同总分工厂，从新改組，以专职掌；……南北总批发所同时分别筹备，北所于 8 月 1 日成立；南所于 9 月 1 日成立；南北各埠或改設分所，或增設分銷，正在次第进行。……

（民国 12 年在第 11 届股东常会上关于設立南北部总批发所的报告，見启新公司第 11 届股东常会卷）

东西部总批发所的成立

……自南北部总批发所成立以来，各就所轄营业区域积极进

行活動，頗著成績。乃 12 年秋冬間，上海象牌、南京泰山牌水泥先後出貨，加以外貨坌集，減價攬銷，競爭益烈，非廣辟銷路不足以操勝算。查東三省向為外灰充斥之地，從前用灰類少，近來改良市政，建築繁興，需灰日巨。我公司唐山馬牌灰質性耐寒，于邊地尤為適用，而距津較遠，北部批發所頗有鞭長莫及之虞。長江流域，原為我公司兼管之湖北水泥廠塔牌水泥行銷之地，嗣以象牌、泰山牌水泥溯江而上，奪我銷路。南部批發所遠在沪江，亦苦難于兼顧，自應分設專所，以重責成，急起直追，借廣營業。爰于奉天省城設立東部總批發所，以關外奉、吉、黑三省，及朝鮮、蒙古邊境，為其營業區域。又于漢口設立西部總批發所，以湘、鄂、皖、贛、川、貴各省，及河南、陝、甘等省南部，為其營業區域。東、西兩所同于上年 9 月 1 日分別成立，計截至上年年底止，東所共批出馬灰 26,964 桶，西所批出塔灰 125,000 桶。西所开办未及半年，皆著成效，以後逐漸進行，廣拓銷路，其成績可期與日偕進。（股東無異議）

（民國 14 年陳董事（一甫）報告添設東西部總批發所
推廣銷路，見啟新公司第 13 屆股東常會卷）

銷售機構的职权

第二條 各部總批發所之地址及營業區域如下：

（一）北部總批發所設在天津，以關內京兆、直隸、山東、山西各省，河南北部，陝西、甘肅北部，熱河、察哈爾、綏遠各區，及附近察、綏之蒙古各盟為營業區域。

（二）南部總批發所設在上海，以江蘇、浙江、福建、廣東、廣西省，及南洋各埠為營業區域。

（三）東部總批發所設在奉天，以關外奉天、吉林、黑龍江及朝鮮、俄屬黑龍江洲，並附近東三省之蒙古各盟為營業區域。

（四）西部總批發所設在漢口，以湖北、湖南、安徽、江西、

四川、贵州各省，河南南部，陕西、甘肃南部为营业区域。

以上各部所辖区域，由总事务所体察情形，如认为必须变更时，得随时改定之。

第四条 北票煤矿及各路局之交易，仍归总事务所直接管理，但事务所得视营业之利便，委托各部总批发所就近代理。

第五条 各部总批发所，各设监理一员，由总事务所聘任，承总、协理之命，监理本管区域内营业事宜……

第七条 总批发所对于营业区域内，应负扩充销路、催收货款之责。在本区域内何埠宜归直接经营，何埠应设分銷或派代理，均应随时随地体察情形，商承总事务所，积极筹办，归其管辖。如总事务所见有不妥之处，得令总批发所整顿或更换之。

第九条 各处市价随时应增、应减，总批发所须详细审察，分别酌拟，先期商承总事务所立定标准，并预约销货数目，立定范围，在标准范围以内，得相机办理，如有特别大宗，随时另行电商。

第十条 总批发所每日所定交易，须于早晚填具报告表，寄送总事务所查核，并将每日各埠输入外灰若干、售价若何、外灰销数消派原因，填表随同报告；旬表、月表亦如之。

第十一条 总批发所对于营业区域内各埠，得随时派员前往调查市状，并切实指导分銷实力，劝导建筑家以联络或传习用灰方法，以开风气。

(摘自民国13年7月1日启新公司各部总批发所
办事简章，见启新公司第315号卷)

(二) 销售机构的裁减与合并

北部总批发所归并总事务所

……既在同一埠，分隶两所，办事职权，究难一律均衡。

(民国 15 年在第 14 届股东常会上关于北部总批发所归并总事务所办理的报告，见启新公司第 14 届股东常会卷)

紧缩机构

查汉口办事处，自事变以后，事务清闲，亟宜解散，自 3 月 1 日起汉口办事处名义应即废除……。

查南京办事处，自事变后，职员早经他往，徒具虚名，自 3 月 1 日起南京办事处名义应即废除……。

(摘自民国 30 年 2 月 20 日，津总字第 16 号函，
见启新公司第 1092 号卷)

东部总批发所结束，改委分销

查本公司自在沈阳设立东部总批发所，……方冀蒸蒸日上，乃自九一八事变之后，固有销场一落千丈，加以我灰出厂，现须完纳统税，一到关外又须另纳统税，一货两税，负担奇重，沿途更有种种留难，所费不资，以与免税之外货竞争，遂致相形见绌，……适有日商开平洋行，愿为本公司之分销，因于本年 4 月间，与之订立分销合同。

(民国 23 年第 22 届股东常会上关于东部支店暂行结束、改委分销以维现状的报告，见启新公司第 22 届股东常会卷)

第三节 实业总汇处与实业协会 的成立和停办

(一) 实业总汇处

(1) 实业总汇处成立经过

编者按：实业总汇处系由周学熙直接领导的滦州矿务公司、启新洋灰公司、华新津、青、唐、卫四厂（纱厂）及其子周叔迦管理的普

育公司(机器制造厂)，于1924年2月联合组成。該處為四公司“筹划及考核”机构，有类似联合企业之总管理机关。

当时周学熙任礦公司主任，启新公司總經理，同时华新厂管理实权亦均操于周之手。1920年后，北洋軍閥混战，政局屡变，各公司应付軍閥各派系敲詐征斂已觉不易，而1922—1923年欧美资本主义国家的經濟危机的影响又波及中国。周感到“值此商战时代，消长盈虛，間不容发，实业前途，不进則退，瞻念前途，实深惶惧”。为了应付这样的局面，需要集中精力。因此，周即准备辞去各公司的某些职务，以减少一些次要工作；同时，在各公司之上設一总管理机构，周則居于各公司总领导地位，以便集中从事于筹划、考核和应付局面的工作。这就是成立实业总汇处的原因。

查本年2月接周总理函称：“鄙人創办实业以来，逾二十年，艰苦备尝，今虽微幸未至顛复，而衰朽日甚，弥凛冰淵，除已辭謝不計外，現仍兼任启新公司、礦公司、华新四厂总管理处、普育公司，机关分立，事务繁縝，虽日行事件，各有經理負責，而筹划考核，咸集一人之身，实觉精力有所未逮。值茲商战时代，消长盈虛，間不容发，实业前途，不进則退，瞻念前途，实深惶惧。茲特結合各公司領袖組織实业总汇处，为集思广益之計，拟定章程十二条，先行試办，其經費暫由启新总理花紅項下提支，試办一年后，再行另議……由各公司領袖人中各推理事一人……”当由董事会公推陈一甫者充任理事。

(民国13年陈一甫董事报告，見启新公司第12届股东会卷)

(2) 实业总汇处的組織与职权

一、本处由下列各公司領袖人共同組織，成立以后，非經全体會議，不得有所增減。

滦矿公司、启新公司、普育公司、华新津青唐卫四厂。

二、本处以联合团体发展实业为宗旨。

三、本处义务只居于筹划及考核地位，其执行之权仍属于各公司领袖人各负责任。

四、本处设讨论会，凡关于公司事业之进行方法，可随时开会讨论之。又设审查会，凡关于公司款项之出入情形，得开会审查之。

五、本处由各公司领袖人中公推理事一人，再由理事中互选理事长一人，主持本处一切事务，并推常驻理事一人驻处办事。

六、本处应设职员如下，其办事细则另订之。

机要科。主办理文件，兼本处会计庶务。

稽核科。主稽查核算。

统计科。主编制表册。

此外如经济、法律、技术之类，得量事酌设顾问及评议员、调查员，无定额。每科设科长一人，科员二人或三人，助理员、练习生无定额。

七、本处对于讨论或审查事件，随时由理事长召集理事开会议决后，通知各公司酌采行之。

八、本处对于各公司有谘询事件，得随时函达或派员接洽之。各公司对于本处亦然。

九、各公司应将业务及款目，按旬报告于本处，其表格另订之。

十、各公司有互相疑难之事，得请求本处为之调停排解之。

十一、本处经费由各公司分成担任，每年预算由理事长拟定，开会议决后，由各公司按月照缴。

十二、本处以本章程共同议决之日起，成立三年为期，期满如願继续，得于三个月前会议定之。

(民国 13 年 2 月实业总汇处试办章程，
见启新公司第 259 号卷)

一、公司重要事宜，总协理一时未能解决者，得諮詢实业总汇处，酌复办理。

二、公司各厂所人員薪俸及办公經費、活支等項，于每年十一月分別編制次年全年預算，呈总协理核定后，照录一份送实业总汇处查核。总汇处对于公司收入、支出有疑义时，亦得隨時諮詢或建議。

三、各厂所正副經理、管理及監理、股長之更調，得由总协理諮詢理事長酌定。各厂所应于每年一月編具簡明職員表，寄由总所汇送实业总汇处，查核以后，遇有更調增減，隨時由总所通知总汇处备查。

四、各厂所各項經費及由特別會計項下开支之款，按年決算，办齐后，照录一份，送实业总汇处核定。

五、实业总汇处对于公司各項報告有疑义时，得隨時函詢或派員調查。

六、实业总汇处接有关于公司之条陈，經理事長認為可采者，得隨時送由总协理酌核轉飭該管人員分別实行。

(民國 12 年 9 月启新公司与实业总汇处
办事大綱，見启新公司第 275 号卷)

(二) 实业协会

(1) 实业总汇处改組为实业协会的經過

編者按：实业总汇处成立一年左右就改組为实业联合会(亦称实业协会)。改組的原因从周学熙的辞职书和实业总汇处的函件来看，是因为周自称年老多病提出辞职，而实业总汇处考慮到总汇处为团体中各項实业綜核之所，不宜中輟，因而主張改組繼續辦理，遂成立实业协会，仍推周学熙担任正会长。这种推辞与挽留，

是否反映了启新大股东間的矛盾或另有原因，这是不无疑問的。

周学熙的辞职书

敬启者：学熙樗櫟散材，謬膺重位，經營实业垂数十年，仰賴各股东鴻福，幸无貽誤。……近因年老多病，精力就衰，已将各公司总理主任等职，陸續完全辞却，仅余实业总汇处理事長一席，祈拟借以主持本团体各机关重要事件，冀各公司工厂得收集思广益之效。余馬齒漸增，日就衰朽，近又老病时发，精神益复疲荼，即此一席，亦覺精力不勝，現在正將实业总汇处着手結束，一俟手續完竣，即行定期裁撤，所有各公司事务，自有继任之人負責辦理，学熙一概不再絲毫与聞，庶得休養，优游余年。惟各公司創業艱難，守成不易，继任諸公，必能力求精进，使事業益臻发展，以保本团体令名，学熙乐观厥成，亦与有荣施，除分函外，散布腹心，諸維亮察。

（民国 14 年 3 月 7 日周学熙給启新公司的信，
見启新公司第 295 号卷）

提議組織实业联合会

溯我各公司之成立，胥賴周緝之先生所創办，慘淡經營，始获漸固基础，內而股东，外而各界，无不同声仰賴，开北方实业之先河，当益求实力之团结。乃近两年来，因緝之先生以年力就衰，对于各公司职务，历次言辭，意在休养，在个人功成而退，固可共諒諲衷，而公司少此重心，实屬有关声誉。况际茲世局艰危，且慮人別生誤會，去岁有实业总汇处之設，以為綜核之所。今復以事繁責重，力主收束，当于 3 月 20 日由各公司所举之該处理事評議員开会討論，僉以此項組織，万难中輒，議定改組为实业联合会，公推李伯芝君为起草員，拟具草案，所有各項規定，均以簡約，俾符緝之先生节劳之忱，而收各公司團結之效，是否可行，理合提請灤矿、启

新、华新董事聯席会决定施行。

公議：贊成言、李兩君修正案，按照所拟实业协会章程，并王少泉君修改条文办理，即公推周紹之先生为正会长，王筱汀、李伯芝两先生为副会长，敦請即日就任，此議。

（民国 14 年 3 月 1 日实业总汇处关于提議組織实业联合会的議案，見启新公司第 358 号卷）

实业协会的成立

查实业总汇处于本年 4 月經理事会議決改为实业联合会，拟訂章程，提出灤矿、华新两公司，并津、青、唐、卫四厂及本公司开董监事聯席會議，定名为实业协会，修正章程，并公推周紹之先生为正会长，王筱汀、李伯芝两先生为副会长。……并准实业协会函开：本会于 4 月 2 日正式成立，所有本会經費，……应由入会各公司于部分成担任，拟請貴公司干部担任三成之一計 200 元，按月照撥，以便开支，此系专指額支而言，至临时活支，不在其內各等因。查上年組織实业总汇处，原为本团体实业之总樞，以收集思广益之效，現經联席會議決改为实业协会，开支节省甚多，而对于各公司之前途甚有利益，所需經費，自应照为摊任。

（股东无異議）

（民国 14 年董事陈一甫关于实业总汇处改組为实业协会的报告，見启新公司第 13 届股东常会卷）

附：实业联合会章程草案

一、本会由启新公司、灤矿公司、华新公司四厂联合組織之，其他各公司如願加入者，临时酌定。

二、本会以在会各公司首領为会员。

三、本会設会长一人，副会长二人，由各公司董事聯席会公举。

四、各公司一切事宜，悉按原有規定照旧辦理，对于下列各事，得与本会协商行之。

甲、公司根本之計劃。

乙、公司干部之人选。

丙、公司重要之議案。

丁、公司金融之調劑。

戊、公司重要職員之進退。

五、以上各項事宜，如關於某公司者，即專由某公司會員出席討論，于必要時，并得納集董事監察人或大股東蔂會。

六、各公司經濟業務狀況，應按旬、按月報告本會備核，其表冊格式，須酌量各公司性質，分別規定，由各公司首領指定專員督責辦理。

七、本會會務設理事一人，辦事員若干人處理之。如事繁時，得商調各公司職員，襄助辦理。

八、本會經費由在會各公司分成擔任，其成數另定之。

九、本會於公司董事聯席會決定之日成立，非有會員三分之二以上之提議，不得解散修改。

(民國 13 年 2 月，見啟新公司第 295 號卷)

(2) 實業協會的停辦

查實業總匯處改為實業協會。本年 1 月 13 日准實業協會函稱：本年起改為實業學會。對於 2 月 24 日准函稱：實業學會與協會性質不同，無設機關之必要，將文卷分別結束交各公司接收，經費截至 2 月底止，不再領支，等因，是截至本月底止，此會已停辦。

(民國 16 年，見啟新公司第 15 屆股東常會卷)

第四节 董事部及专董制度的建立

編者按：1926年启新公司設有董事部，并建立了专董制度，这是启新公司特有的情况。关于董事部及专董制度建立的原因，資料中說是因为“年来时局变迁，对外益形煩劇，加以同业踵起，互相競爭，对內事宜，亦遂加剧，总协理对外因应及主持董事部應办各事宜，已屬日不暇給，对于营业部分，实有难以兼顾之势。”这种說法不一定确实。緣启新自1924年—1926年周学熙辭總理職、言仲遠辭代總理職后，乃聘請與北洋軍閥有密切關係之龔仙舟為總理（參見本章历届总协理人名单）。启新之所以聘請龔仙舟為總理，固然是利用龔之地位联系当时的統治者，但龔終非启新財團之嫡系，因此設立董事部和专董制度其中是否包含有周学熙去职后大股东間爭权夺利的斗争，因此只賦与龔仙舟以虛位、而不給与經營管理的实权的企图在內，是值得注意的。这种情况自无明文記載，然就以下資料所反映出来的董事部和专董制度建立后所引起的总事务所及董事部之間的紛爭情况来看，頗有此迹象。

（一）成立經過

……查本公司开办之初，事务較簡，且仅为对內事宜，亦无同业竞争，是以于工厂外，仅設一總理處，諸事悉归总协理主持。民国12年，因股本驟增，事务驟形繁重，乃改總理處为总事务所，次第設各批发总所，連同唐厂、鄂厂，均受成于总协理，其董事部一切事宜，仍均由总事务所秉承总协理处理，对內对外，端緒万千，年复一年，勞于应付。蓋公司事务与时局恒息息相关，年来时局变迁，对

外益形煩劇，加以同業踵起，互相競爭，對內事宜，亦遂加劇，總協理對外因應及主持董事部應辦各事宜，已屬日不暇給，對於營業部分，實有難以兼顧之勢。按公司現在情形，亦應量為變通，以資救濟，似宜設立董事部，以總協理為領袖，就現任董事中有熟悉營業工作情形者，推舉二員為業務專董、工務專董，偕同總協理主持一切，並酌設職員辦理董事部應辦事宜，猶開灤局之有開灤兩公司也。另由董事部延聘總經理一員，與之訂立合同，委以營業方面用人辦事全權，所有關於營業一切事宜，悉歸主持，並辦理董事部特別委托事件，猶開灤總公司之有開灤总局也。似此系統分明，責任分擔，于公司前途實多裨益，而總協理居于考核地位，可以稍節勞勸，庶几不再堅辭。至總所經理一席，即可裁撤，不必駢枝，就公司原有辦事規則酌擬修改大綱十二條，並擬董事部辦事規則十六條，提經董事會議決。公推陳一甫、李希明兩董事為專務董事，並另聘金伯平為總經理，雙方訂立合同，分別任事在案。查本公司章程，總理有主持公司用人、營業一切辦事全權，協理有贊助總理一切事權之責任。今總協理以其章程所賦予之用人全權延聘總經理一員，即以公司營業範圍以內之事權，委托代為辦理，照此辦法，雖於組織稍有變通，而于章程尚無抵觸。

(民國 15 年第 14 屆股東常會關於公司組織量為變通、推舉專董、另聘總經理總行營業的報告，見啟新公司第 14 屆股東常會卷)

股東徐姜厂云：……去年成績為多年所未有，……在這個成績最好的時候提議改制，實在毫無理由，……可謂無事自擾，徒碍進行，何如悉仍舊慣，維持現狀，免致公司停頓，此本股東所最主張者，如此提出，應請各股東顧全大局，主持公議，實公司之幸也。

王仲列言：我們賴公司為生計，大家應平心討論。去年特別會議主張改革者，因董事部與總事務所權限不清，辦事時有抵觸，不

能不改。……以后互相协商，牺牲意见，采混合制。总协理由董事中推出，任期同为三年，以符公司条例，并互选总协董为董事会会议主席……

(民国 19 年 5 月，见启新公司股东谈话会议事录卷)

(二) 董事部职权

第一条 本细则依据董事会规则第十三条，由总协董督飭所属职员办理本部事宜。

第二条 本部职员秉承总协董之命，分掌职务如下：

主管。主管公私股票、债券及其他契约，并各项表册、案卷事宜。

总秘书：总司董事部日常事宜。

总务科：保管各项文卷，撰拟规则、文件、表册，稽核各项统计，并办理不属股务科一切事宜。

股务科：掌管股册及债券底册并其他契卷，填发股票、债券、办理换票挂失一切注册事宜。

以上二科各设科长一人，科员、助员、学习员视事繁简无定额。

第三条 公司填发股票、债券及其他一切有价证券，均由主管督同股务、总务两科，呈由总协董核办。

第四条 公司股票之编制、保管及移转、更名、注失、补票、抵押、登记一切事宜，均由主管督同总务、股务两科，依章办理。

第五条 股、债券付息或还本，由本部会同总事务所办理。

第六条 公司收进各项股票、债券及其他契约、证券均应交本部，由主管督同总务、股务两科造具清册，妥为保管。

第七条 关于销货合同及经常购备物料合同，由总事务所办理外，其他重要契约，应送董事部，提交董事会会议决签訂之。

第八条 公司与官厅交涉事件，除关于业务、营业、运输事宜由总事务所办理外，余均由董事部主持办理。

第九条 凡提交股东会及董事会之议案除本部自行提案外，关于制销、营业、损益报告之议案，由总事务所拟稿，送由本部核定，分别提交会议，其已经议决案件，随时由本部通知总事务所，照案执行。

第十条 本部对于公司认为应兴应革事宜，得随时通知总事务所，遵照办理，并得随时实地考查及调查卷宗簿据。

第十一条 公司造货、销货、收支款项，应由总事务所按日、月、季、年，分别造具报告表册，送本部董事会，共同考核。

第十二条 公司每年收入支出，应由总协理于年之 12 月 1 日以前整飭总事务所造具次年预算，函送本部。其决算表册，应于每年 3 月 1 日以前函送本部，以备分别提交董事会。

第十三条 本部职员之进、退、升、降，由总协董主持，其办公经费，并于公司预算、决算列入之。

第十四条 本细则于董事会决议之日施行。如有未尽事宜，得随时提由董事会修正之。

(民国 19 年 9 月 10 日启新洋灰有限公司董事部
办事细则，见启新公司董字第 181 号卷)

(三) 专董职权

本年 2 月 16 日董事会决议，就现任董事中有熟悉营业工作情形者，推举两员为业务专董、工务专董，协同总协理主持一切，等因，并公推陈一甫、李希明两董事为专务董事在案。查工务专董自宜常川驻厂，方为名实相符。……惟工厂既设管理，又有驻厂专董，所有职权似应详为规定，俾专董办公可资依据，职员服务亦有

所率从。拟定如下：

(1) 专董有监察全厂事务之权，遇有厂員对于公司章程及总事务所有疏忽怠弛之处，得纠正督催之。凡厂管理及华洋技师首领等，均应尊重遵照。

(2) 专董对工厂事务有应兴应革之计划。凡在厂管理职权内者，径交厂管理执行，并即轉报总事务所。其在董事部或总经理职权内者，应分別函商董事或总经理，決擇施行。

(3) 如厂技师有应兴应革計劃及往来号信有关兴革事件，厂管理視為重要者，应呈专董核閱注解，仍照第二項辦理。

(4) 专董有条陈考核等事，須用大帮同計算、规划及繕录、翻譯者，得令厂管理指派人員照办。

(5) 工厂用料、造貨各項表冊，专董得擇要指令呈閱。

(民國 15 年第 14 届股东常会提案“提議酌定专董駐厂
职权請公決事”，見启新公司第 14 届股东常会卷)

第五节 日本占领时期启新 组织机构的变动

(一) “推进机关”的設置

編者按：日本对沦陷区工业最初是直接搶劫和破坏，但随着战争的长期化，敌人采取了“以战养战”的策略，极力“开发”我沦陷区资源，特別是 1941 年 12 月 8 日太平洋战争爆发以后，敌人虽然占领了广大的南洋地区，但由于战争，南洋地区的生产被破坏了，敌人与英美决裂以后，又不能从英美购得物资，而軍事耗費却日益增大，敌人經濟上的困难已日益明显，因此对沦陷区的榨取就更变

本加房，“推进机关”的設置，正反映了这种情况。

一、方針：随战局之进展，为使中国法人組織之設施、劳务等团体参加作战，同时并使彼等强化本身防卫，以謀达到增产起見，拟按左記要綱設置推进机关。

二、对策：推进机关以日系顧問、华人参与組織之，分設增产、警防兩班。

1. 增产班：增产班細則如左：

(1)总括 (2)技术 (3)資材 (4)食糧及生活物資
(5)运输 (6)劳务

2. 警防班：警防班細則如左：

(1)情报 (2)警备

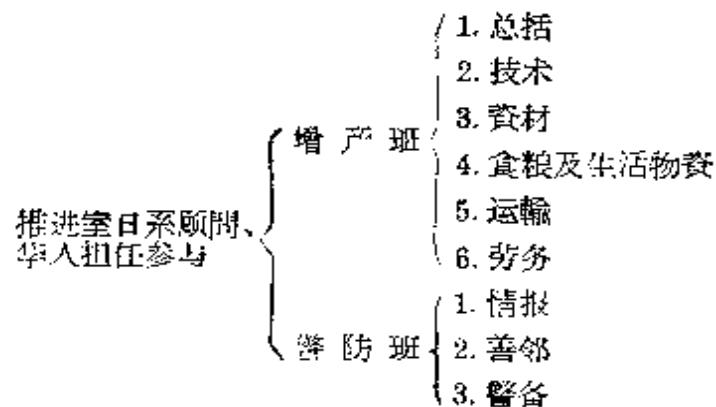
三、运用：推进机关在軍官双方指导之下，由中日協力运用之。

.....

3. 对于如何昂劳工之工作意識实施对策。

4. 为使派驻唐厂日系警备員能获得有效适当之活動起見，对于現有机构加以調整，化为一体，以期获得独自防御体制之效果。

(民国 33 年 12 月，启新洋灰公司增产对策要領案，見启新公司第 387 号卷)



(二) 唐山工厂管理部与技术部的統一

鉴于挽近启新洋灰公司之生产状况，为使唐山工厂能倍加发挥其活动能力起见，对同公司之組織等认为依左开办法改組之：

1. 将启新唐山工厂之管理部与技术部統合为一元化，重新采取工厂长制度，以技术者任为工場长，以技术为中心，并合資材及劳务关系，务期急速建立技术、資材、劳务三者切实合为一體之工場运营制度，革新其陣容，以从事运营工場为要。

(摘自民国 34 年 5 月 8 日，日本大使館川上商工課長与启新洋灰公司袁總經理會談概要，見启新公司第 387 号卷)

提議大使館对于唐山工厂組織有所主張應如何应付事：查本月 8 日大使館川上課長邀請袁總理前往談話，当由川上課長提出唐山工厂欲求进步，应改組原有組織，將來應廢止館方派遣之日人顧問，并經送到會談概要。本公司唐山工厂組織蕭規曹隨，历年所，未便輕事更張，更不願筑室道謀，惟环境所限，能否完全拒絕，而不至演成以顧問為工厂最高統轄者制度，則不可知。至此事之發生，由于潮顧問所建議之增產對策要領案及由各書記官視察唐厂后之意見記錄。茲特分別譯錄，事关重要，應如何应付之处，理合提請董事監察諸公核議辦理。

公議：唐山工厂管理部、技术部之設置应即廢除，正副管理、总技师皆免本职。工厂設厂長一人，副厂長一人至数人，正副厂長以下之組織及調遷，交由总协理拟办追认之。刘俊卿調任总所襄理来津任职，任赵庆杰为工厂厂長，杜芝良、楊知然为副厂長，分別通知总所。

(民国 34 年 5 月 30 日，董監會議案第 238 次关于提議大使館对于唐山工厂組織有所主張應如何应付事，見启新公司第 387 号卷)

(三) 产銷協議会改組为业务計劃委員會

查准总事务所函开：“查民国 30 年 10 月間，本公司为求增进生产、銷售起見，成立产銷協議会。复于 32 年 11 月修改組織后，增设資材委員會、原价小組委員會。經此設施，差幸产銷得以維持，售价調整三次，領得之食糧足敷应付，資材亦領到不少，此产銷協議会之經過情形也。时勢推移，現行統制工商业法規，益臻严密，其牽涉範圍之广，迥非产銷協議会所能包涵，爰將产銷協議会改組为业务計劃委員會，就本公司現行組織，使各部分分工合作，免除一切隔閡，群策群力，日求进步，上下收如臂使指之效，彼此图同流并进之功，其业务之推进成效如何，以及各处理部分之組織、人事之整顿，未能适应环境者，由本委員會隨時檢討，条具意見，經会长采納后，移送總經理执行之，此会設立之緣由与宗旨也。合行函达，并附上业务計劃委員會組織大綱，暨委員會名单各一份，即請貴部察照，备案”等由，合行抄录业务計劃委員會組織大綱，暨委員名单。

(民国 34 年 5 月 30 日，董監会第 238 次報告改組
业务計劃委員會事，見启新公司第 387 号卷)

附：启新洋灰公司业务計劃委員會組織大綱

第一条 启新洋灰公司于总事务所內設置业务計劃委員會。

第二条 业务計劃委員會設会长、副会长、委員及干事。

甲……会长由總經理任之，总理会务。

乙……副会长由协理任之，协同处理会务。

丙……委員由会长就職員中特任之，承会长之命，參划

会务。

丁……会长就委员中特任常务委员若干人，承 会长之命，处理会务。

戊……干事經常务委员于职员中推荐，由会长任命之，承 常务委员之命，从事会务。

第三条 委員會由会长随时召集之。

第四条 会长于必要时，任命临时委员，使其参划会务。

第五条 常务委员应汇集各項計劃及其实施状况，报告于委員會，并得随时对各处要求提供參考資料，或征求关系者之意見。

第六条 业务計劃委員會就左列各項业务，拟定其計劃或树立其綱要。

一、人事 二、資金 三、資材 四、生产 五、劳工
六、原价計算 七、附屬事業 八、其他特別事項

第七条 凡业务內容繁复，或涉及專門事項，会长得命設置分科会。分科会設主任委员及委员，于必要时，得加設副主任委员，由会长任命之。分科会主任委员掌理分科会业务，并将計劃結果報告于 委員會。

分科会委员經分科会主任委员推荐，由会长任命，如认为必要时，会长得加任委员，分科会得向关系处所商調事務人員，作临时協助。

第八条 分科会主任委员視其必要时，得求分科会委员以外关系者，临时出席，征取其意見。

(民国 33 年 12 月，見启新公司第 387 号卷)

第六章 壟斷与竞争

第一节 启新对水泥生产的壟斷活动

編者按：在帝国主义国家中，壟斷是资本主义生产集中的必然結果，但在半封建、半殖民地的旧中国，启新对水泥生产的壟斷，首先是依靠封建势力取得的。

启新公司創办之初，即取得清政府的許可：“他人不得在邻近仿办此項相类营业。”“发现有洋灰原料产地，启新有优先购买办厂的权利。”此外，在封建势力的支持下，它还取得了銷路、运费、煤价、捐稅等一系列的特权与便利（詳本书第二章第二节）。辛亥革命后，启新虽然失去了建厂的特权，但又进行了以下一些壟斷的活動，因此直到1920年止，启新在国内水泥生产上，始終保持着壟斷地位。

（一）购置矿石产地，防止他人設厂

……当光緒二十六年稟院时，曾有記得創業不易，将来邻近不得仿办此項相类之营业，以免侵奪之語。事經兵燹，想此案蕩然无存。現在鄙意拟派洋灰师前往邻省考察，如有此項洋灰原料，即先將地亩购妥，預备日後組織新厂，且免他人捷足先得，致妨我公司

营业。……

(民国 2 年周学熙在第一次股东会上的报告，
见启新公司第一届股东常会卷)

……旋經勘得安徽蕪湖縣陶家山及江蘇句容縣龍潭兩處，……并勘定山東輝縣台莊地方，購買山場，……

(见启新公司第 192 号卷)

(二) 破坏他人筹建新厂

……查本年 7 月 2 日，本公司議決添招股本或募債一案，正在商討招股細則間，适有人籌議在山東創設洋灰廠一事發生。查本公司之所以接受湖北水泥廠者，實冀免去營業上之競爭，今忽生此問題，若不急圖抵制方法，則前此期望之目的仍難達到。好在本公司前曾立案在輝縣購地，有設廠之特權，勢逼處此，万不能不多招股本，趕速設廠，度願入股者，必尊重本公司已成之局，使他人籌設廠者望而却步，當可打消彼念，或能將彼所籌之款，附入本公司股本，亦未可知。……

(民国 3 年 7 月 27 日，见启新公司董字第 33 号卷)

……聞蕪湖地方，有人欲用洋款開設灰廠，此與本公司大有障礙。本公司雖經稟院立案，先行購地，然亦須力爭先着，應由董事會妥為籌定，從速舉辦。(全体贊成)

(民国 5 年在第四届股东会的提案，
见启新公司第四届股东会卷)

……井陘設廠事，先由靜涵函告衛燕平等，擬在井陘創設灰廠，請予立案給照，經其鄉人于君在部辦事者，指出啟新成案，而參事廳為事隔十年，啟新既不扩充，即不能禁他人开办等云。當經協理仲遠、伯芝函請齊總長維持啟新成案，壬到京即晤燕平，渠謂呈內

渠虽居首，实系段合肥（即段祺瑞——編者）為維持正丰煤矿，旋約助帛、銳譚、志襄、蔭東諸君假燕平處便酌，并詳告其中利害，據謂彼等皆無成見，無不易商。惟机器已訂，合肥系大股东，立案理由根据工商条例，新发明之制造不能专利，即能专利，亦只五年为限等語。辯論多時，有謂或以启新為大股东，名為启新支店，而启新仍只能得股东應有之权利；有謂只須呈明农商部，启新為大股东，双方已商訂即與启新原案无妨；有謂我處有何办法，总易商酌；但議論紛紜，迄無結果。旋與伯芝商，一面由渠商工商司長擱置，一面代我公拟一電稿，持商齊總長較為得力。旋津后協理即商由仲遠致函合肥，并由協理伯芝持電稿面商。齊總長據謂此次到部本主開放，以振兴实业，故接井陘呈時，即擬批准，適諸君函到，是以囑查启新成案，改批緩字。惟合肥曾經托過渠，一下台人不好拒絕。仲遠雖已函商，恐難有濟，必得我公一函，當有圓滿希望，只要合肥不問此事，便好辦理。協理即囑為我公代拟函稿請示，可否削正繕發，合將函稿連同前致合肥、照岩函電抄稿，并井陘章程預算名單，一并寄請察核示遵。

（摘自民國 11 年陳惟玉調查井陘設厂事的報告，見启新公司第 213 号卷）

……據启新洋灰公司報告，近聞有人在井陘地方創設灰厂，系借我公名义号召一切，并將招股章程及預算情形暨仲遠來家致公函稿各件，附寄前來。溯当日收回細綿土厂，組織启新公司，其間種種，公所悉，倘中國時局果常恃公主持，日有進步，則實業发达寧止一洋灰厂。無如近來時局日益艱難，同業競爭結果，惟有同歸于盡之一途。公對△所辦實業，素主維持，上年華新一案，非公保護，曷有今日。井陘設厂，于△所辦之启新專辦成案，固有未宜，且以人所傳示之預算，恐與公投資亦甚不利。蓋每年可出 30 萬桶灰之厂，斷非 80 萬元所能辦，即加至 160 萬至 200 萬元，現時材料價

昂，創設新厂于僻地，亦恐不能措置裕如。况就厂售价定为4元5角，再加运费，安能与日本灰竞争，倘再一減价，以比例法核之，实恐不易乐观。再举一例言之，湖北水泥厂每年出不足20万桶，糜款至四、五百万元，卒以借日本巨款，被封拍卖，借給200万元始收归中国自办，此中枢有案可稽者。以濱臨大江之水泥厂，运输便利尚且如此，而謂在内地非隣設厂，能获厚利，无论如何，窃恐不能也。借口办此灰厂为銷正丰之煤，然按30万桶之灰，常年用煤不过2万吨，非隣預算每吨煤价3元，共計正丰所得煤价6万元。以200万元难望获利之资金，仅仅因此6万元之煤价，不惜召集而虛擲之，誠有見其未可也。窃以为与其将預計之巨資投諸冒險之事業，毋宁在煤斤运输方法上有所設施，較为根本解决之良图，将来运煤便利，价值不高，启新所管之湖北水泥厂亦可常年购用。似此兼全并顾，启新既感我公維持，免去同业之爭竟，而正丰之煤，得以运銷两暢，获利自有可观。……且以法律言之，启新在直隶有专办特权，系項城督直时专案奏准，公曾予聞其事者。民国10年9月启新扩充新机，續修章程，声明此旨，又經农商部批准在案，想我公亦絕不欲推翻启新成案也。

(摘自民国11年1月26日周学熙給段祺瑞的信，見启新公司第213号卷)

(三) 吞并湖北水泥厂

編者按：湖北水泥厂开办于1907年(清光緒33年)，位于現在的湖北黄石市。因該厂設于长江上游，控制了东南各省洋灰的銷路，直接影响到启新馬牌洋灰的銷路，因此启新遂乘湖北水泥厂經營不善，負債甚重(当时湖北水泥厂借有吉林官錢局款七十余万元，日債60万元)的机会，企图吞并該厂。先是1911年(宣統3年)

初，启新“拟以庫足銀 95 万兩收买”（見启新公司董字第 23 号卷），但因湖北水泥厂索价太高，未能成議。其后收买不成，启新又嗾使吉林度支使徐錫臣要他追索湖北水泥厂的債款，并請求湖广总督瑞華追查湖北水泥厂向日本借債的責任，迫其出售，又不成。最后，終于用“受托管理”的办法，取得了湖北水泥厂的管理权。

（1）启新对湖北水泥厂横施压力，迫其出售

嗾使徐錫臣追索湖北水泥厂对吉林官錢局的債款

……弟前創办启新洋灰公司，数年以来，行銷极暢。湖北水泥厂，前有合併之說，嗣以索望太侈，經本屆股東會議決作罢，所議遂寢。股東多人，旋復協商，拟用間接方法收回，已由劉少云兄函托饒炳文兄，相机酌办。弟于養田兄過津晤談時，亦面托轉悉大力相助，而启新股東以均無消息，盼望甚殷，多有囑弟探詢者。但此項辦法，屬在秘密，未便陳諸筆牘，迫于促請，因思忝在知交，敢以書貢，并將股東所拟間接之策，另箋录呈台覽，一切情形，計養田兄均已詳達，不再贅述。務乞賜以秘密，其办法大概，并希惠示數行，无任感盼之至。

（宣統 3 年 5 月 24 日周學熙給吉林度支使
徐錫臣的信，見启新公司第 67 号卷）

酌拟三項办法：

一、欠款由吉林分行限于十日內本息一并归清，逾限即將該厂房屋机器等項产业全數接收管理，俟本息还清，即將接收之产业交还該厂，未清期內，該厂不得将产业等項出售或抵押。

二、逾限不繳，即由銀行派員駐厂監督一切營業事宜，按所售貨價，除开支外，陸續先還欠款，以還清本息為止，撤回監督。在本息未清期內，所有該厂營業，以及巨細一切事宜，應先商明銀行駐厂員認可，始能施行。

三、逾限不繳，銀行責令該厂約計本息數目，填給水泥厂股票
息單，由銀行代為出售，盡所售價值或盈或亏，再行結算。

(宣統 3 年 5 月 29 日徐錫臣酌擬三項办法，
見启新公司第 67 号卷)

……承示湖北水泥厂一节，查該厂外債極巨，机件不完，辦理失算，亏累日深，今春程听彝曾托人浼启新收并該厂，彼時派华洋工程師前往切實勘估，只值銀七十余萬兩，而听彝竟索至現款 150 萬，並另索紅股 20 萬，共合 170 萬，離奇太甚，是以未與開議。現在如由弟處發端，彼必仍事居奇，決難就緒。昨聞撲初兄言已有部文嚴追該款，竊恐挺而走險，勢必嗾使外人出面干涉，該厂本有外債甚巨，不特尊處款難取償，即敝處收并，亦難着手。如今之計，欲圖穩着，惟有仍由尊處先請撫憲以現經災後，需款緊急為言，選派干員，并電調敝廠工程師隨同前往切實根查究竟，該廠產業實值若干，能否敷抵官款，俟查明後，再由撫憲責令啟新認款接辦。如此則一了百了，不致別生枝節。惟此事機宜速，夜長夢多，弟為啟新計，亦為尊處計也。尙祈便中密稟撫憲核奪，如蒙首肯，祈先示復，俾有遵循，实深禱幸。

(宣統 3 年 6 月 21 日周學熙給徐錫臣的信，
見启新公司第 67 号卷)

請求瑞華查究湖北水泥厂向日本借債的責任

湖北水泥厂總理程道祖福，以創辦公司為名，任意揮霍，私挪吉林官款七十余萬，既以全廠抵押，又借日債 60 萬元，私填股票作押，寄權外人，且傳言有將廠售與外人之說。如果屬實，官家巨款，固屬無着，而長江腹地，廠落外人，其禍將及于國際，為患尤烈。兩湖同鄉會議，擬請大帥速派委員，切實查辦，徹底嚴究，而弭后患，無任虔感。

(宣統 3 年 6 月 30 日啟新股東盧靖、熊希齡、沈致堅、劉棣蔚等致湖廣總督瑞華的信，見启新公司第 67 号卷)

(2) 湖北水泥厂的对策

停止协商售厂

前奉电示，当即奉复，頃得手示，由敝厂轉案来申，故至今始到，此后賜函，請徑寄上海中國衡敝公司轉交为便利也。所示各节，本当照办，惟近聞敝公司所欠吉林銀号之款，欲全数提回，敝公司一时无款，只得开会集議，照現在股票价值，送归路有，俾铁路自有专厂，每年30万桶亦可勉强敷用，即使再为扩充，亦所費无几也。如此則鄙人既可免无穷气恼，而公家亦可得无数利益，实为两便之举，似此办理，则联合一层，亦可不必再議矣。至敝公司股分业已收足，并不再招，并聞，此請台安。

(宣統3年6月7日程祖福給启新李希明的信，見启新公司第67号卷)

对启新提出控訴，揭露启新春并湖北水泥厂的阴谋

窃敝人于光緒33年7月，奏准創办湖北水泥厂，即見嫉于北洋启新洋灰公司总理、現任农工商部承參行走周緝之京卿学熙；協理現任直隸劝业道孙蔭庭觀察多森。……去岁启新出貨貨色不佳，緝之蔭庭內外聯絡，以筹銷路，故启新之貨，市面虽不行銷，而铁路尚有用之者，多半假借官力，以抵制外貨一語聳人听聞。現在存貨有二十余万桶之多，不能銷售，岂能因此迁怒敝厂。又見敝厂甫經出貨，即已暢銷，為中外所信用，因忌而生恨，遂至視敝厂如仇仇。……敝厂开办之始，启新公司即托周咪西同年学銘、洪蔭之觀察述祖到沪說合，加以恫吓，为一网打尽之計，并由周实之觀察學輝交來苛条五則，意图兼并。鄙人当即委婉謝絕，此結怨于启新者一也。既而启新公司散布謠言，謂敝厂万不可靠，所訂机器物劣价昂，出路不便，馬头尤坏，有种种不妥，即使观成，断难获利，如入股本，必致无着。緝之蔭庭亲对敝厂旧股东李仲仙制軍言之，制軍曾面告鄙人，

由此互相傳播，遂使敝厂股份難招。在緝之等之意，以為如此則鄂厂難成，即使勉強籌辦，勢必經濟困難，難以支持，非數年之後不為功，初不料敝厂成立如此之速，貨色之佳，甲于中外各厂，有英德兩國國家化驗師之單為凭。因此破壞之念愈堅，實有不能兩立之勢，此結怨于启新者二也。归并之計不行，破壞之計又不行，去年4月，緝之自恃在农工商部承參行走，由部札飭湖北勸業道查核敝厂帳目，經高佑諸觀察派員查明，并无錯誤，詳復在案。復由承參堂私寫便函，詢問勸業道水泥厂有无借用洋款，當經高佑諸觀察函復，所借洋款，尙無損失利權致滋流弊之處，承參堂忽將私函變為公件，严札訓斥勸業道毫無見聞，致使鄙人擅借洋款，以致水泥厂借以觀成，詞意之間，甚為恨恨。查敝厂創辦之初，稟准由商經理，官不與聞有案，忽而由部派員查帳，忽而由部查詢借款，兩次橫施壓力，突出情理之外，而均不得逞，由是益銜鄙人入骨矣，此結怨于启新者三也。以官勢相壓即無效果，本年正月，周緝之帶同启新駐厂董事李希明直牧士鑒到沪情商归并。敝厂自出貨以來，根基已固，原可婉言謝絕，因思启新公司久已嫉視敝厂，又何必絕之太甚，致使結怨更深，况為中國實業計，尤以互相聯絡，抵制外人为不易之宗旨，遂將敝厂內容約略告之。緝之等探悉敝厂股東有借用吉林銀號之款，于本年三月間函托吉林度支使徐司使吉林官銀號總辦饒觀察，囑將敝厂欠款勒限收回，如敢逾期，即將敝厂充公，由启新公司代繳認款承辦，并聲明已托奉省要津，函致吉省各當道，并開有办法三条，極力譏毀鄙人之不可靠，幸徐、饒兩公接信后，與司道秉公籌議，婉言答复在案，巧取豪奪仍不能遂其志，此結怨于启新者四也。有此四端，遂致釀成今日查办之案。今春吉林火災，吉林官銀號議歸并為銀行，四月間有某京卿赴告調查吉林官帖，緝之與某要津切托某京卿設法破壞敝厂，故某京卿于調查官帖案內，羅致水泥厂借款，又復附稟一件，拋卻調查官帖正文，專譏鄙人，措詞甚

刻，此件已由山东三省总督查办，措词如何，无从得其详细，现已派委袁观察世傅赴沪提款，复委沈观察致坚赴鄂沪专查鄙人敝厂之事，闻其办法，不能即时提款，即将水泥厂充公，由部派人经理，将来即为启新作一间接的归并。……

(宣统3年四月16日湖北水泥厂与启新公司
结怨始末略，见启新公司第71号卷)

(3) 启新采用“受托管理”办法，吞并了湖北水泥厂

今日会议仅有一最要緊之事，須約略報告，即宣統3年本公司會議將湖北水泥厂收并本公司辦理，經股东会认可。近該厂因拖欠日人巨款，厂权悉归日人掌握，若不設法收归本公司辦理，将来必受抵制影响。惟該厂向与本公司有意見，直接辦理，諸多困難，現拟參照宣統3年所議間接管理該厂，能否就緒，尚未可知，其應報告詳情如左：

查湖北水泥厂，在长江上游中心点，原料丰富，运输灵便，久为本公司之勁敌。曩年該厂有意出售，曾派华洋工程师前往查得机件完全，灰质优美，拟以庫平足銀95万两收买，另各行本接办。因其索价过奢，未能成議。当时迭开董事會議，并报告股东会在案。历年以来，屡經筹划，迄无完善办法。辛亥革命事起，該厂不能周轉，无法支持，所欠日本債款，到期不能清偿，去夏致被封閉。日商耽耽，意欲以拍卖为名，乘机攫取。該厂不得已向保商銀行議借款百四十万两，分二十年还清，九一交款，周息8厘，并在灰价內扣用3%，以百十万两為該厂还債之用，其余20万两作为行本，債款未清以前，所有該厂营业工作人均为委托債权者管理，該厂只派查帳員一人，查閱帳目，每年所得盈利，先尽付息还本，已于去年12月間簽訂合同，呈明国务院核准，并分行財政、工商部，湖北、吉林两省官厂立案。本公司以粵汉川及隴秦豫海南段铁路、浦信铁路、

浦口开埠均渐兴办，需灰极多，该厂地势接近，必为本公司劲敌，自应急起直追，力谋挽回。幸该合同内订有债权者得将合同让渡一条，当开董事特别会议决，现在日商三菱、德商瑞记、礼和等均极力谋夺，若不从速定议，势必为人捷足。好在我股东会前年早有成案，利害极有关系，万难稍延，且应守秘密，事未成就以前，又未便遽行复开股东会，因公司议定先行签订合同，俟本年常会再行报告，当即迭与保商提議让渡，几经磋商，议立合同五款。按照原订价额，本公司以九五交款，年息8厘，内分给该行1厘，灰价扣用3%，悉归本公司所得，将来如有移轄，保商仍负完全责任，另行组织间接机关名目，呈部立案，与之接洽。因从前议收鄂厂时，该厂种种要求，均经拒绝，事后恶感甚深，本公司直接出面，事必不谐，故不得不另立名目，设一间接让渡之机关，免使本公司立于嫌疑地位，均经同时开董事会议决并照办各在案。乃该厂债主逼迫欠款过巨，磋商数月，未能启封，屡由保商派员前往接收，并呈请国务院电催鄂署设法启封，近始办有端倪，大約即可由保商实行接收。一俟日内手續完备，本公司即須按照间接让渡合同办理，亟須备款向保商接管。而备款一层，虽已查照議案，由公司出名筹备，无如款项过大，几经筹措，始克分向各銀行借得一年及六个月短期款项100万两。然按原額差数尚多，且短期借款，只能暂济，目前設非有长期借款，于事仍屬无济。反复筹思，拟仿照外洋公司普通营业章程发售债券，于日昨前董事会呈請公决。僥以值此金融呆滞之时，募集巨款，实无把握，或即发售债券，或徑向銀行押借长期款项，事体重大，仍須俟股东会期提請股东公决，又在案。此事关系本公司营业前途，至重至巨，为公司图发达，为股东謀幸福，舍此二項办法，实无他策，将来俟各事就緒后，仍須开股东特別会，共同研究以何項办法为宜，再行决定施行。現时此事正在进行，成否未定，偶一宣泄，輒生枝节，务望諸股东同守秘密，实綴公誼。

协理言，水泥厂地点优胜，交通便利，实为启新劲敌，即如启新售于汉粤川之灰，每桶价銀三两有奇，而水泥厂仅須二两余；若該厂竟归日人获得，则启新必大受排挤，极为危險。但筹議組織間接机关管理，甚为棘手，現在惟希望股东一致贊成，即由董事会接續进行，俟就緒后，再开临时股东会研究办法，最妙是发行本国債票，尽本公司股东购买，以免利权外溢，如办不到，再办借款抵押，总求众股东贊成大体，以便进行。（全体贊成）

（民国3年，启新第二届股东常会临时議長提案——收购湖北水泥厂，見启新公司第二届股东常会卷）

第二节 启新与华商水泥公司 的竞争与联营

（一）1924年启新、中国、华商 三公司竞争概况^①

一、銷数概况 查民国12年南所及各分銷共銷馬灰五十二万余桶，本年仅銷馬灰三十万余桶，兩相比較，差二十二万余桶，固屬銳減，但推究因果，則知本年能銷及此數，其費力实过之。茲将南所本年馬灰少銷原因，列举如下：

（甲）新厂两家相继出貨，勁力爭銷。象牌（华商水泥公司产品商标——編者）于上年9月出貨，于年底仅銷2万桶，本年則用

① 第一次欧战后，民族工业一度繁榮，各处建筑甚多，“市上水泥甚見短少，甚至有售至10元者。”（張宝华：“上海水泥厂調查報告”，見启新公司第298号卷）故在1920年左右，上海华商水泥公司，南京中国水泥公司及蕪湖太湖水泥厂（后該厂停办，设备轉售給中国水泥公司）同时筹建，1923年，华商、中国两公司先后开始生产，遂在江浙一带市場上与启新展开竞争。

戶漸有信用，銷數增旺。其競銷方法，除英工部局投標，以重金運動及特別賤價爭得外，對於販賣家及用戶，則用暗盤暗佣等手段籠絡之。計其全年銷數，除運往我北部區域內約五萬桶、西部區域約四萬桶外，東南部區域內有工部局 5 萬桶，沪市連蘇、浙各埠 15 萬桶，廈、浦 1 萬桶，共銷 21 萬桶。

泰山牌（中國水泥公司產品商標——編者）于上年底即有貨到沪，雖其貨質較低，而價格更廉。其廣主又系兼業土木，自用本已不少；其股東多系工程界，亦照顧應用；其工部局投標亦仿象牌辦法而更加甚，是以有化驗單特別優異及下半年得標等事。雖在沪市未甚發達，但南京、鎮江等處，因便利關係，占我銷路不少。計其全年銷數有：工部局 3 萬桶，沪、寧一帶 5 萬桶，約共銷 8 萬桶。

統計兩新牌在南所區域內共銷 29 萬桶，除象牌上年有銷額 2 萬桶外，其余 27 萬桶，均为奪取我灰及外灰之銷額。

（乙）工部局標灰為兩新牌分得：上半年象牌得標，下半年泰山牌得標，但泰山牌因九十月戰事時，不能運沪，曾購取象牌代交，故全年象牌交 5 萬桶，泰山牌交 3 萬桶。

（丙）參銷塔灰三萬三千余桶。塔灰自 5 月起運沪，廉價抵制新牌，計銷三萬三千余桶，亦系占馬灰之銷路。

（丁）、（戊）、（己）……（均略）

二、价目概况 本年規定價目，遵照總理批諭持跟蹤追剿主義。雖屬逐漸減低，但于馬牌價格，仍步步維持，至萬不得已時，始稍減讓，以是能始終保持，比象牌高 2 錢以上，仅以塔牌廉價爭銷，為數不多，損失有限，今將全年馬灰減低之價與象牌比較如下：

牌名	單位	最高價	最低價	減低價
象牌	桶	3 两 4 錢	2 两 8 錢 5 分	5 錢 5 分
馬牌	桶	3 两 6 錢 5 分	3 两 2 錢	4 錢 5 分

三、竟銷概況

方針：遵照總理批諭，馬灰為保全身分起見，在上海維持價格，而力向外埠推銷，另以塔牌運沪，廉價競爭，抵制新牌。

方法：除隨時相機抵制外，並用下列各法，輔助進行。

(甲)退袋：因新貨有退桶退袋辦法，為用戶歡迎，而我鐵桶不能退價，故僅仿行退袋。

(乙)聯絡販賣家：沪埠銷貨，向特五金號販賣為大宗，上年訂購之馬灰，因定價與象牌相差過多，五金號貼佣金等銷，仍嫌不敵，爰密允另加酬佣，及另訂價目隨市變通辦法，故代銷之數，尙不過紹。

(丙)試用跑街：從前販賣團體，因敵牌利用而解散，遂未續定大宗，因于7月間試行雇用跑街伙友，直接向用戶兜攬。

(民國14年啟新南部總批發所民國13年營業報告書，見啟新公司第330号卷)

(二) 協商聯營經過

1924年11月華商水泥公司再次提議聯營

總事務所台鑒：奉津密五十六、七號大函，敬悉。上海水泥公司聯合問題，自奉7月14日總理復諭後，與之接洽，以條件未協（條件系指啟新堅持限制象牌水泥北運——編者），停止進行。又于7月26日奉總理函諭對付方針，及我灰定價標準。敵所遂將馬灰售價減去1錢5分，以與競爭。嗣象價又由3兩減至2兩8錢5分，敵所則以塔牌抵制，彼因此大感痛苦。日前該公司總務主任李直士君來談，以日本報載彼國水泥同業，以供過于求（詳見沪密47號函），已組合公賣，每桶提價1角，預定兩年中提積200萬元，為補助公賣之費，聞其定議，以余額之貨，推銷海外。恐上海將首當其衝；吾國同業不得不急起聯合，以為預防之計。并稱象牌運至天津，現袋貨送到價4元4角，除一切費用外，淨價不過與沪相仿，然

利甚微，运售汉口者，情形亦同，故彼以象牌如在南方能有銷納之地，則北方各埠，可以协商让步，果能成議，則各埠价值彼此均能有相当之增加，实屬两利等語，敝所当以茲事关系重大，必須函商总所，再行議決答之。窃思上海水泥公司虽已入困难之境，但尚在百方騰挪支撑，一时不致放手，即使至不能維持时，而彼既用去370万元之巨款，我公司恐亦无此余力兼顾，且甬帮勢力在沪頗盛，团体亦坚，須防其以廉价盘受，复行与我竞争，則我之损失更难預計。由此以觀，既不能有將彼推倒之全力，不如即于此时，謀相互之利益，續議聯合之策，故又派員与刘鴻生君接洽，据称彼方之志願，大概：

一、象牌产額每年至少 40 万桶，方敷开銷。

二、象牌所出之貨，如能在南方銷納，則北方及汉口等处均可不再运往，且各該处分銷本有五年之約，如联合議成，彼亦可貼費撤銷。

三、对外灰侵入抵制，拟合力聯絡五金号拒絕贩卖。

四、联合条件前次由彼拟稿（原稿附呈），此次彼請由我起草，征彼同意。

查前次联合停議之原因，重在限制运北之一款，現彼既有所觉悟，計議轉机，則我公司自当乘机与議，俾除去营业上之妨碍，而收相当之效果。正拟具承請示机宜，适由陈光甫介紹中国水泥公司經理姚錫周君晤談，志在加入联合。据称公司原有基本設備，可敷每日出 1,000 桶之用，仅缺生熟料磨及大旋窑三机件，添购需四五十万元，故現每日仅能出貨 500 桶（按中国預算制額每日 400 桶）。据彼調查华商水泥公司每日实出 1,100 桶（按华商預算制額每日 1,200 桶），是刘鴻生所述每年出 40 万之数，当有商量余地。姚之联合主張，首在調查全国銷數（彼称全国每年銷一百二、三十万桶），次統計三家產額，如產过于銷，則減少制額，然后分配銷數。其配置运输区域，则就各家利益最多者划分。前次我与华商協議，

拟設公卖机关一节，彼极不謂然，据称彼素以上木工程为业，深知建筑家之心理，如明設公卖机关，则灰价加昂，必起反感，或竟倡购外灰，无異为从驅雀，如能成議，只可暗中联合各家，銷数售价，可互派員監視，或查帳查棧，以資征信。并謂聯合之后，仍須假手五金号之販卖，因上海放帳已成习惯，虽外貨亦注重放帳，若直接收帳，实太繁瑣，不如由販卖家負責，較为稳捷也等語。……

茲再將聯合后各家之利益及不聯合之害附陈鑒察：

联合之利益：

甲、我公司之利，除北方无他牌競爭，可以增价为显著之利外，上海各牌定价既視銷數而协定，則馬灰与他牌之差价較小，銷額可比今年稍多。津密 52 号承示，馬灰运沪成本已达 3 两 3 錢 2 分，必須亟謀加价，唯聯合后，始有加价之机会。塔灰停止运沪，則可省去各項耗費，計算塔灰沪售之亏与汉售之利，每桶約相差 1 两。且汉口租界規定，自明年起不合适之房屋均須改造，如象牌不去，則塔灰銷數料可大增。

乙、华商之利，既无塔灰之爭，則象牌可在沪多銷，有免稅免垫水脚，貨款易收及产額可望銷峻种种利益。其尤大者，聯合后經濟上可得无形之信用，彼公司之根基可日臻稳固矣。

丙、中国之利，既經聯合，不至受两大公司之排擠，彼之新牌可增社会信用，立足漸稳。

不联合之害：

不联合則彼此竞銷，互相跌价，結果則均受损失。且各自为謀，对于外灰无統筹抵制之法，必致逐漸蔓延，多占我国之銷額。分言之，則我之产額过多，比他两家筹銷較难，华商則以資本見繙，負累增多，中国則魄力較少，一經排挤，恐難支持。

总之，此事关系我公司营业全局，考慮不厌求詳，敝所自李直士君接談后，叠向各方調查，悉力筹划，時經兩旬，始以上达。其条

件中第一重要者，为磋商减少制额問題，我公司唐山制額，如尽量制造，每年若干，今年全年实制若干，今年存货若干，明年北方約能銷若干，均乞先行查明見示，俾可預向磋商，如此項問題議妥，則其他条件較易解决也。

（民國 13 年 12 月 3 日启新南部总批发所給总事务所的信，南所沪密 52 號函，見启新公司第 336 号卷）

启新总公司对联营的态度

沪議我公司与华商、中国二家联合，其命意中之利益，一为合力抵制外货，一为維持北方售价。查本年状况，以全球各大国之經濟問題，几全感枯窘，是以各国灰厂大都供过于求。德灰既以廉价东輸，日本之灰复西运中国，吾国灰厂連合而后，若云免除國內相互之竞争則可，倘謂抵制外灰，則在吾人各爭減价时期，日灰尚有力以更低价夺去工部局之算。吾人联合而后，設过抬售价，將反資外灰輸入增加之机会，以云維持北方售价，則沪市既因外灰关系不能过漲，我北方售价若較沪市太过高昂，上海代售家即将各自购灰北运，事理俱在，所难自諱。惟外灰运至中国，虽各該政府对于出口貨，莫不尽力維持，而輸送长途費用必難比我再輕，矧近年工价加昂，成本加巨，各国所經困难，較我尤甚，只須我国内灰价能有相当維持方法，彼亦不願过跌。此在华商等厂成立前因有成例，而南省制灰若仅由代售家輸入北方，勢須有相当利益方肯进行，究与各公司以切身关系，徑运竟售者不同。連合后我北方售价当能略漲。至謂实际将两公司推倒，則际斯实业日兴时期，即云如願，亦将此倒彼继，独家經營一层，为已往成績，事实上所必難再有，是营业联合之互筹，誠不容过緩。但我公司营业基础之堅，立业达二十年，非华商、中国二家所能比拟，虽既云連合，不得不求相互利益之公平，而欧美各大同业家营业联合之經過，亦莫不让勢甚巨大者，占优厚利益。南洋灰厂除旧有之青洲海丰外，小呂宋本年已由美政府資

助設立新厂，他牌洋灰輸入增多，亦必竞相跌价，所可斷言，是南洋市場与唐山相距过遙，实非我公司利益发展之地，我公司所应注意之点将全恃西北各埠区。中国北方近年洋灰銷路，实在枯窘时期，良以北方普通建筑之进行，近年因时局未宁，铁道工程几完全停滞，虽时局究何时可云稳定，所难断言。惟我国以国际間相互关系，恐此种不宁状态，列强将迫以必早作归束，而欧美資本家之图向我政府投資者，現亦只有专从铁道之建筑作想，故滄口、包寧、粵漢等段之进展已日在計議中。我公司与各路局早有专用成約，只須照旧維持，他人侵夺，亦非易易，是我公司将来銷数之发展希望正多。彼两公司既允不再向西北輸运，则我公司只須規定运沪額数，原无再限制額之必要，将来华商中国銷数之檢查，以全年制額为标准，我公司运銷沪市之灰，以海关进口登冊数为标准。此表面观之，虽我公司稍占优势，究于彼无损，而我公司制額可随时斟酌增減，对于各铁路已定合同，固可充分应付，尤可作西北新市場将来发展之备。近因崇实、同新两公司，已为我公司張家口、包头等处官厅商得察哈尔全区专銷函证，是限制制額一层，我公司所应避免者也。此外应注意者，彼中国水泥成色既較低逊，当非购者所欢迎，倘因成色不能及格而滞銷，則遇彼銷数未能及額时，此两公司按約抬价以相待，反足資外灰以增銷之机会，而于彼仍无补，此宜若何明白規定，似应由我与华商預議办法，俾免临时爭執。管見所及謹陳梗略，伏乞鑒察。

（民国13年12月15日，各公司合办寫言，
見启新公司第336号卷）

联合营业合同草案的簽訂

立合同 启新洋灰 股份有限公司（以下合称曰二公司，分称曰
启新 华商）为各謀营业发展起見，會議协定联合营业合同，条件如下：

第一条：联合营业之货品，以启新出品之馬牌洋灰、华商的象牌水泥为限，但遇特别事故，馬牌不能应销时，启新得以塔牌水泥补充。

第二条：联合营业之区域，协定以下列地方为限：

- 甲、江苏省之苏、松、太、常、鎮五府屬
- 乙、浙江全省
- 丙、福建全省
- 丁、广东全省連香港

第三条：在联合营业区域以内，二公司之每年总销售数假定为70万桶，启新占45%，华商占55%。若其销售数超过70万桶之时，则其溢出之数，由二公司均分，俟华商销数达到40万桶后，余数悉归启新销售。但如二公司在联合营业区域内，每年总销数在60万桶或60万桶以下时，启新允让华商占60%，启新占40%。如超过60万桶销数时，则仍按照启新占45%，华商占55%计算。余照上项办理。

第四条：二公司售出货额每月比较一次，须常保持（三）条所列之比额，如有一公司之销数超过上列之比额，则须为无限制之涨价，或遇涨价不合市面（即一公司涨价而他一公司销数不因而增多），则由他一公司减价，俾资调剂，以二公司销数，达到（三）条之比额为度。

第五条：二公司货品逐月之售价，由二公司按照上月份实在之销数协议规定，以能使二公司销数符合于（三）条之比额为标准。但二公司货品在上海交栈单之净价，最低不得小于2两8钱（为抵制他牌及投标协定特价时不在此限）。

第六条：自实行联合营业之日起，华商允許不运象牌至联合区域以外之国内各埠销售，其各该埠华商原设有分销者，允于各分销之存货销完及定货交清之时，即日撤除。自联合营业之日起，所销

存貨及所交定貨均列入聯合區域內銷數，并算啟新之塔牌。在聯合營業區域內之存貨或定貨，亦照比例辦理。但遇馬牌不能應銷時，塔牌得運至聯合區域內补充馬牌銷額。

第七條：凡由啟新工廠運至聯合區域內各地之馬牌，除經報海關或常關轉運至聯合區域以外各地及聯合區域內棧存者外，概認為啟新之銷數，遇以塔牌補充時仿此辦理。

第八條：二公司逐月之銷數以按照（三）條所列之比額為原則，但任何一方，遇有特別事故不能按照比額供給貨品時，他一公司得互相頂銷，以後逐月扯補，每屆滿一年為止，啟新馬牌不能應銷時須按（一）條先盡塔牌補充銷額，惟至每屆滿一年結算時仍不能達到比額，則滯銷之數不得再行補銷。

第九條：華商允在聯合期限中不增加產額。

第十條：二公司在聯合區域內之銷數，由二公司互派專員常駐登帳，並得隨時另行派員查帳查棧，以期核實，其詳細規劃，另行協定。

第十一條：在聯合營業區域，遇有投標交易，雙方應協定標價，務使該標歸雙方之一方獲得。

上項得標價格除送力外，比市售交棧單淨價所差之數，由二公司按照（三）條銷數之比例，承認互相津貼。（設得標1萬桶，每桶市價3兩，標價2兩5錢，共差價5,000兩，則應啟新承認2,500兩，華商承認2,500兩，照此比例，由未得標之公司津貼與得標之公司）

第十二條：二公司對於他牌同类之貨，在聯合區域內銷售者，應合力抵制，負有同等之責任，不得推諉。

第十三條：二公司待遇上海販賣家應協定同樣之辦法，不得歧異，但販賣家之資格，須經雙方同意承認。

第十四條：聯合期限協定五年，屆期滿時，雙方均有權提議繼

續，但須在四個月前提出協商，另立議據，不受本合同之拘束。

但自聯合營業之日起，滿三年后如有妨礙二公司營業之特別重要事件，二公司均得提議協商修改本合同之條文。

第十五条：二公司在聯合期限內，如有下列事項發生協定罰例如下：

甲、私自跌價，按跌價售出之桶數，加倍列入銷售。

乙、隱匿銷數查出后，按隱匿之桶數，加倍列入銷數。

丙、運往禁止運銷之埠，查出罰令全部運回原廠，如已出售，則按運銷之桶數，加倍列為聯合區域內之銷數。

丁、私自投標，除得標之貨，照例列入銷數外，再罰去津貼。

第十六条：在聯合期限內，如有一公司違反合同之條件，致他一公司受有損失，其損失之數，得向違約之公司索償。萬一遇有爭執，得由雙方合請公正人公斷之。

第十七条：在聯合期限內，如有其他同業情願加入聯合者，二公司應共同協商，不得單獨簽訂任何契約。

第十八条：以上條件如于施行時，有雙方均認為不便利者，得由雙方協議修改，其修改之條件，須經雙方簽訂后方生效力。

第十九条：本合同各項條件協定，自民國14年7月1日起實行。

第二十条：本合同一式二紙，二公司各執一紙存照。

(民國14年5月26日，聯合營業合同草案，
見啟新公司董字第53號卷)

中国水泥公司因條件不合，不願參加聯營

……中國水泥公司前月開股東會，茲覓得其報告帳略，另紙附奉，函祈察閱，函與商聯業事，曾經一度詳談，我與華商要求其三年內不增產額，彼只肯一年內不增產額，但在我與華商方面銷數比較該公司相差甚巨，不能如與華商聯用同類之條件，致多牽掣，故

一时尚无妥善办法，好在彼之产数不多，若不添机，不致为其搅扰，俟筹有尽善之法，再議进行。……

（民国 14 年 8 月 4 日启新南部总批发所給总事务所的信，沪密第 38 号函，見启新公司第 336 号卷）

（三）启新、华商联营后的活动

共同涨价

总事务所台鉴：华商津、京、汉定貨數迄未开来，已两次催詢，据称正与华北分銷磋商未定，平不詳北方現狀，請尊处酌与交涉。华商昨来商于夏历六月朔再加价 2 錢至 4 錢，因英日貨暫不能来，可趁此漲价，俟事平，再遇競爭不妨回跌云。平謂天津尚未加价，此間漲价太驟，有失均衡，且恐招工界浮言，須函商总所斟酌加否及其程度。彼称华北定貨問題虽未能決，請尊处不必为此有限之數延緩加价云。查其本埠定貨，每月須交 2 万桶，再加外埠定貨數千桶，其能得加价利益不过数千桶，揣其用意，兼在漲大灰价以招致未足之股本，然既联业，若于我果有利，亦可从之。惟法国龙牌現仍运来，价仅二两七八錢，如我抬至 3 两 5 錢，則定龙牌者必多，是加价不能穩定，平意亦可酌加，但上次加 2 錢，象牌 2 錢，馬牌 1 錢 2 分 5 厘，方一月而再加，似不宜过多，未审尊处拟于何日加价，加数若干，及对于敵所再加价意見如何，乞速密示，俾有准繩，至為盼禱。

（民国 14 年 7 月 23 日启新南部总批发所 金邦平給总事务所的信，沪密不列号函，見启新公司第 365 号卷）

关于沪埠漲价事，18 日奉到大电，即与华商會商，决定双方同于 21 日发表，自 21 日起（夏历 6 月初 1 日）本外埠馬塔牌一律加价 3 錢，已照实行。此次华商提議加价，敵所原无反对之意，特为

慎重起見，拟取穩進主義，且在一個月內加價三次，並不得不慎重，故于沪密不列號函詳陳市況及敵所意見，請示遵办。奉電后，協商時，華商仍主張加4錢，敵所主張加2錢，結果遵照尊處電示三錢之數。

（民國14年7月23日自新南都總批發所給總事務所的信，沪密第33號，見启新公司第365号卷）

協同抵制外灰

提議事項：

華商提議：現在龍牌又到貨12,000桶，黑龍牌亦常有到貨，販賣者在市面均頗活動，恐其獲利之後，又將續定，后患無已，亟須防堵。按照合同第十二条，應協議抵制。啟新同意其抵制方法，協定如下：

議決兩公司同等減價，馬牌象牌每桶價各減3錢，即馬牌定為3兩2錢，象牌定為3兩1錢，袋貨仍照桶貨各減2錢，均自夏曆8月15日起實行。

列席者：華商：華潤泉、謝培德

啟新：金伯平、張棣榮、叶德三

（民國14年10月17日，啟新、華商特別會議記錄，見啟新公司第365号卷）

……按照目前市面情形，似非跌價不可，現擬由啟新先行跌價，此后馬灰售價桶灰3兩3錢，袋灰每兩袋3兩1錢，袋灰退袋每兩袋2兩8錢。……

……但日來考察市面情形，外灰銷路日增，售價低廉，日本貨黑龍牌價3兩1錢，船牌2兩9錢，扇子牌2兩8錢，送力均在內。以上三種灰，在沪每月約銷二三萬桶，安南貨紅龍價3兩2錢，送力亦在內。舍貴趨廉，人情之常，遂致我灰在沪，上月只銷二百余桶，處此競爭劇烈之場，若再因循坐視，必致我灰銷路盡為外灰所

夺，故不得不忍痛须臾，大加跌落，借图挽救，如果他日市况稍好，仍可随时涨价，恐尊处不察，特此詳陈，务請照准为幸。

（民国 15 年 8 月 5 日启新南部总批发所給总事务所的信，沪密第 43 号函，見启新公司第 365 号卷）

此次協議減价，馬灰桶袋均驟減 4 錢，象牌价暫時不动，推測双方用意，在華商諒因定貨甚多，目下出貨尚不敷應銷，利用我馬灰力量為抵制外灰之計，使向販外灰之定戶，見我兩公司售價漲跌无常，以后不敢放手再定外貨，而在我則乘此運道漸暢之際，能多銷數萬桶，以弥补上半年缺銷之額，如此因應时机，尚為得計，故當復電照辦……

（民国 15 年 8 月 8 日启新总事务所給南部 总批发所的复信，津密第 58 号函，見启新公司第 365 号卷）

承示法工部局標灰，亦為三菱所得，及聞日灰各廠結合對外競爭各節均悉。據此情形，則我灰營業方針，必當隨機因應，目下龍潭新機出貨，雖暫觀望，但日灰如果過于猖獗，則我與華商必當一致合力抵制。按華商于旧历 12 月朔日起減价，系因比銷關係，我方原未便隨減。但查協價細則中應行漲跌者，均有“根據市面需要協定”之一語，蓋即聯業合同第 12 条對於他牌競售之法，由二公司臨時相機協定之用意。目前日灰既有結合對外競爭之事，我兩公司應即協商抵制之策，故我灰售價除閩粵各埠向為日灰暢銷之區，應請從速調查其最近零售整批價格之如何，函報核奪外，在上海售價，有無酌減之必要，務望確查市況，會同華商協謀抵制，總期日灰除已得標之兩工部局外，勿任其在市面再有周旋余地，是所切禱。

（民国 16 年 12 月 19 日启新总事务所給南部总批发所的信，津密第 90 号函，見启新公司第 365 号卷）

协同与中国水泥公司竟銷

詳見下节

(四) 启新与华商在联营中的竞争

暗盘与放账

……象灰暗盘，多系在送力中伸缩，并非在货价中低减，其实数颇难探悉……。

(民国 15 年 11 月 4 日启新南部总批发所给总事务所的信，沪密第 66 号函，见启新公司第 365 号卷)

附：

总理批：我之送力亦宜设法伸缩，或为象牌推销散灰，或放账建筑家。

退袋价

……灰价既为协定所拘束，惟有从收回退袋之价及送力两途通融伸缩。

(民国 15 年启新总事务所给南部总批发所的信，津密第 86 号函，见启新公司第 365 号卷)

(五) 启新对两公司联合营业的估价

三联不成继续两联之利害：

1. 两联已往之成绩：

查本年我公司在南、西两区所以能销至 70 万桶者，实得力于两公司原有之联业，分举其原因为下：

(子) 合力竞销事半功倍

联区内两公司合力与龙潭竞争，声势雄厚，有左右市场之能力。查本年三四月份以前，马灰货源未暢，彼此尚能相安，迨六月后，马灰到货充足，象牌不免受挤，倘无协约中让我补销之规定，则

華商必將直接與我竟銷，今反與我合力攻擊龍潭，化敵人為幫助，是以減價競爭未及兩月，龍潭即重提聯業之議，非然者，倘彼兩公司合力擾我東北，則彼眾我寡，難保我之優越地位矣。近聞廣東、南京、濟南、四川、吉林等處，均有洋灰廠之動議，或建立新廠，或擴充舊機，皆屬我業之敵，果能先有三聯或兩聯，則新廠勢孤，不易發展，其繼起者或知難而退，如無錫太湖新廠之流产是一先例也。

(丑) 本年旺銷之機會

兩聯銷數有互讓補銷之規定。我公司因去年下半年缺貨，致聯區內僅銷十一萬余桶，本年貨足後，華商雖讓補銷，故今年上半年，我得銷二十余萬桶。下半年開始廉價競爭，華商雖盡量供給，究不及馬灰來貨之涌，銷數仍屬馬優于象，故截至9月底，馬灰在聯區內已銷三十五萬余桶，而西部及南部在聯區外之各埠，象牌既限于協約不能運往，我只須對泰山一號競爭，亦易取勝，此皆原有兩聯造成之機會也。

.....

(摘自民國18年10月余明德意見，
見新公司第336號卷)

(六) 聯營結束

徑啟者：查貴我兩公司間所訂協定合同，將于本年六月底滿期，敝公司以過去之經驗，測未來之趨勢，深信此項協定關係頗有繼續維持之必要，特根據該合同第14條之規定，提議續訂新約三年，并將應行商改各點，摘要提出于后：

(甲) 關於行銷區域者：

(一) 苏、浙、皖、贛、湘、鄂、蜀、粵、桂、滇、黔諸省應定為國內共同區域。(理由) 敝公司產力行將增至六十余萬桶，故對於原定

区域不能不商請變更。

(二) 凡国外各地及不屬於本国治理各地，应定为国外共同区域。

(三) 凡不屬於前两区域者，应定为启新专銷区域。

(四) 国内共同区域内，上海特別市地方，应定为华商优先区域。(理由)华商在上海須有优先权，犹之启新在北方須有专銷权，同为无可否认之特殊情形，但一为专銷，一为优先，其輕重实不可同日而語也。

(乙) 关于行銷数目者：

(一) 国内共同区域内，两公司全年假定总銷数，应定为 120 万桶，启新(华記厂出品包括在內)与华商各得 60 万桶。

(二) 實銷数超过假定数时，溢出之数，全归启新，如上年實銷数未达假定銷数，仍須統扯計算。

(三) 實銷数在假定銷数以下时，其不足之数，应按合同期限統扯計算，唯启新上年所得之溢出数，不在此限。

(四) 因无貨应銷以致短銷时，其让銷之数，每月至多以 1 万桶为限，让至該年度終結为止。

(丙) 关于协定售价者：

(一) 在国内共同区域内，两公司貨品，由厂运至同地銷售，其包括各种到达費用之貨价如有高下时，应以較高之貨价为標準而协定其平等之售价。

(二) 启新貨品在上海行銷，不得贈送派司运单，以免售价隐有軒輊。

(三) 因調剂銷数关系，得另行协定售价，不受前兩項之拘束。

(丁) 关于变更組織者：

(一) 国产水泥营业所之組織，应參照三公司联合营业原案，改為委員制，不設所長。(理由)該所現行制度本系一时权宜之計，非

亟予更正，不足以收合作之效，即为促进三公司实行联合計，亦有先行試办委員制之必要。

(二)营业所之經費，屬于共同性质者，应由两公司按实銷桶數分担之。

(三)营业所之支出預算，另行协定之。

以上各点如荷贊同，希即示复，以便早日磋商細則，不胜幸甚。

(民国19年2月15日华商上海水泥有限公司
給启新的信，見启新公司董字第53号卷)

敬啟者：連接沪密第七、八、九、十号大函，并附，均照收悉。

1. 关于两公司繼續联业事，示以华商来函，表示情願繼續联业，我方亦正式函复，附来华商原函及复函印底，均經呈閱。查华商来函所开列应行商考之条件中最重要者，为联合区域及分配銷額兩項，彼方所希望者未免过奢，應請尊处先向磋商让步，茲将本公司对此兩項困难之点，分述如下：

(甲)联区：查皖、贛、湘、鄂、蜀諸省为塔灰养命之源，本公司馬牌尚不运往(治厂停工时例外)，近年該上江各省，因时局关系，銷路呆滯，向来全让塔灰专銷，治厂尙竭蹶万状，上年勉开单机，仅銷出三分之二，华商諸君曾往調查，其困难情形，諒所洞悉，倘将各該省划入联区，则治厂势必无法生存，故改訂联区應請据理力爭，总以旧联区为根据，务令范围不致放寬为荷。

(乙)配銷：查上年郑监理在津，曾拟有两联配銷表，业經董事會提議，大致贊同，應請仍根据該項办法，竭力磋商，能爭得一部分，我方即少一部分之损失。附去上年南西两区实銷表，以备参考。又查华商来函(甲)之(四)，有上海特別市地方应定为华商优先区域一語，查旧合同中并无此項規定，虽事实上历年本埠銷数均让华商多銷(未知會議录有无此类記錄)，但用优先二字，范围亦嫌太广，将来易滋誤解，亦應請磋商刪去。

此外各点容續行研究，再告。惟查此次开来条件，均較旧合同放宽，系因該厂产力增至六十余万桶所致，但該厂究系如何改良及究竟能增产若干，亦請尊处先行設法調查。

（民国 19 年 4 月 1 日启新总事务所給南部总批发所的信，
津密第 9 号函，見启新公司董字第 53 号卷）

……关于两公司繼續联业事，本日敵所鄭監理与华商开談話会，据华商方面表示，三公司如不联业，则两公司联业等于虛設，徒于竞銷时多一层束縛，故現时如两公司不議繼續联业則已，如議繼續联业，则須預備为将来三公司联业之地步，換言之，此时两公司繼續联业，关于銷数与区域两点，均应以三公司联业为标准。故該公司对于銷数一层，认为 60 万桶为至少限度，即 120 万桶，启新（塔灰在內）华商各得 60 万桶。对于区域一层，认为非照該公司第 2785 号甲項所提各地全行开放不可，彼方态度既如此之坚决，敵所一时无法續商，只得靜俟尊处指示。

（民国 19 年 2 月 24 日启新南部总批发所給总事务所的信，見启新公司董字第 53 号卷）

第三节 启新、华商、中国三公司 协商联营及其失敗

（一）三公司第一次协商联营及其失敗

（1）源 起

中国水泥公司再次致函启新提議两家联营，目的在于利用启新闲置的机器扩充本身生产能力

商战久烈，各业已然，而于水泥为尤甚，盖水泥之竞争，物质轉

居其次，各方視為莫大之关系者，要在產銷地勢耳。試一申說之：

就國內之水泥廠而論，青州遠在粵東，大冶僻于鄂北，六河沟、無錫猶在經營草創之中，而逐鹿于南北數省，穩握銷路之中心者，启新發于前，龍華繼于后，此外龍潭亦出較少之貨，周旋于兩大之間，以致各不相能，市價為之一蹶。乃者象馬二牌，雖訂協約，但人我既分，即皆降心相从，要不過暫時結合，以維持現狀，為启新設想，究非徹底之謀也。蓋启新燃料雖占光著，無非為北方之強，而对于暢銷之南省，固不若龍華運輸之便利也。如果启新安于北，龍華安于南，斯亦已矣，第默察雙方出處，果能求过于供，兩不相犯乎？然而未焉。故為启新計，若不亟圖進展之方，吾恐日積月累，非特未開之機永陷于停頓地位，即已出之貨亦恐一時未必通銷無阻也。

進展之策維何？則莫如聯合龍潭若。蓋龍潭局面較小，成本攸閑，自必處心積慮于擴充計劃，將來果如所欲，南部則多一勁敵，雖曰龍華都受影響，要未必有利于启新也。若得聯為一氣，則北方固有之勢力自無論矣，而長江流域全歸掌握，川湘一帶，華記扼其上游，自北以下，龍潭為之宿。如欲言和，則龍華已受包圍，將不得已而聽命；如欲言戰，則南北一家，莫之能御。且聞启新企圖之新事業，龍潭已開風氣之先，合則兩利，分必兩害，故為启新計固莫善于此，更莫要于此焉。

聯合之法維何？曰以启新停頓之機，划出若干，固定價格，以之移作龍潭擴充之用，在龍潭方面，如此現成發展，當無不表歡迎；在启新方面，則以暫時無用之機，立即化為有用，且得插足于南部，以免龍華挾制，一舉兩利，其效可立而待也。彼双方當軸者，其亦有意于斯乎？

（民國14年11月启新迴應聯合龍潭之說帖，
見启新公司第336号卷）

启新以水泥供过于求拒絕了中国联营的要求

昨奉手翰敬悉。承示龙潭中国水泥公司添机計劃已决实行，前拟說帖应否繼續討論一节，此事去岁迄今，以时局不靖，交通梗塞，未能进行，曾由敝南所先行面复，茲奉垂詢，特重提議，敝处意見謹复如下：

按說帖主旨，以插足南部，为启新之利，持論虽有見地，但此旨因久在敝公司筹划之中，特以通盘計算，获利为难，是以迄未进行。盖沿江一带，如蕪湖、鎮江及內河等处有原料之处甚多，此处不可設厂，如获利果有把握，固不待龙潭添机，始謀插足，在龙潭扩充計劃，无非为減輕成本，抑知扩充后，造本固可消減，而資本加复，利息亦隨而增。若不能全数售尽，重重压本，負担更多，此启新近年所經驗，不得不預为顧慮者。当日启新設計扩充預算书中，減輕成本处何尝不言之凿凿，及設備既成，供过于求，而各有专利之权，又未能坚持到底，致江南一隅平添两厂，唐山存貨山积，成本軒輊，压本反重，是岂始願所及料哉？龙潭此次決計扩充之預算，虽未得閱其詳，以意測之，要不外以上年并沪地銷數為標準。須知上年因运输阻碍，启新之貨不能到沪，而洋灰需要頓呈緊張之象，若交通一經照常，存貨山积之唐厂，勢必运沪广銷，則龙潭固有之出數虽或仍能銷竣，但若再扩充，則恐无把握。且更有一例，可为龙潭进言者。华商中国当創办之始，其預算获利之数，諒必过于官利8厘，現已开办二年，而去年又尽出尽銷，試查二厂之获利，果能如預算之数否？明此，則龙潭之应否扩充及启新能否加入，均可恍矣。^① ……

（民国15年4月25日金伯平給陳光甫的复信，見启新公司第336号卷）

^① 1926年4月，中国公司經理又致函启新，再談增加設備及两家聯業事，此系其复函。

华商以中国购并太湖水泥厂机件，倡議三家联营

啟者：……吾中华水泥一业，自敵公司與貴公司簽訂協定營業以來，兩公司間無謂競爭，固日見減少，而外受日貨压迫如故，实堪殷忧。目下國內供求狀況，雖無確實統計，然就历年所受戰政兩事影響而言，國家元氣既非一時可復，則水泥一業，必有若干時期受制于求不勝供，自可斷言。以如此環境，若尚無根本办法，力圖救濟，而且予外貨以伺隙操纵之機會，前途危險，何難逆睹。况龍潭中國水泥公司近所购并之太湖水泥公司全部機件，年內准可裝置完竣，明年春初所出之貨，將由每日 500 桶增至 2,500 桶，此項增出之貨，國內現屬供过于求，海外又無銷路可通，為中國公司計，詎有坐視蔓積之理，自非強在國內開一血路不可，屆時互相傾札，必至愈演愈烈。影响所及，不但貴公司長江營業暨向所獨占之地方銷路須受重大打击，即敵公司暫足自守之營業範圍，亦必遭其損害而已，而中國公司以獨立而與二巨敵相周旋，其將來痛苦之深，尤何待蓍卜，此皆經濟原則所應有之現象，非故為危詞以聳聽聞。敵公司有懾于此，為自救救人計，經再四考慮之結果，深信吾三公司不欲圖存則已，否則除立謀聯合營業，實無他途。須知本業對內競爭今已漸至互相殘殺之境地，先几不救，噬臍何及，淺見者以為一家失敗，可為兩家之利，不知實則适增一勁敵耳。蓋失敗之廠，勢必以殘價盤出，繼起者成本既輕，售價必愈低廉。夫生力之軍，已不可敵，若復以利器（即成本大減），不啻猛虎添翼，岂其他二公司方在疲敝之余所能與之抗衡者哉？如此輾轉攻戰，每倒一家，反增一勁敵，馴至三家公司無一幸存，繼起者復竟以爭奪為事，益使日商得永收漁人之利，而陷國貨于萬劫不復之地，言念及此，不寒而栗。查聯合營業一策，各廠不失獨立性質，既非壟斷可比，而对于改良制造及減輕成本等，仍可力求進步，實穩收對內競爭之效。其在營業方面，因三家合組營業機關，所有權利義務，悉

按額定銷數比例分配。詐虞既泯，傾軋自廢，循序進行，利益日增，使各家營業永如磐石之安，內可培养實業元氣，外足排斥舶來貨品，為計之善，當可謂無逾于此矣。其他利益，可得而數者，約如下列各端：

實行聯合營業之後，各地需貨可得適當之支配，不但運費機租減省不少，且免長途運輸易于損壞之虞，其利一。

聯合營業之後，三公司全國營業概歸一處管理，節省費用不少，其利二。

三公司營業既歸一處管理，販賣人或買主，無從利用各公司競銷弱點，可除外界故意貶抑售價之巧計，其利三。

三公司既無競銷弱點，便不至因貪圖營業，致增加呆帳損失，或誤受承銷人之舞弄（如于守一前事之類），其利四。

三公司利害共同之後，萬一時勢不佳，以致銷路停滯，可借平售，以資調劑，其利五。

聯合營業以後，彼此毫無猜忌，各公司辦事人可移其才智能力于改良製造之途，最合于人才經濟之道，其利六。

聯合營業之後，各公司營業及分銷人員，材能薈萃，便于調遣，尤與發展銷路有益，其利七。

以上各端，反言之皆屬於營業上所難免之損失，最為各公司當局疾首痛心。今聯合營業，確能一掃而盡之，仅此一端，其為利益正不勝計。矧时机已迫，舍此別無他途以自救乎？用敢不避冒昧，首先提議，如荷贊同，拟即由我二家邀請中國水泥公司表示同意，以便共商具體辦法，俾本業前途，如出水火，而登衽席，固三公司之幸，亦社會國家之福也。是否有當，謹候裁復。

（民國 16 年 8 月 20 日華昌水泥公司華潤泉給
啟新的信，見啟新公司第 336 号卷）

啟新公司的答復

……至于三家联业，共抵外灰一节，敝公司自所赞成。惟三公司内容各点，互有短长，本其地位历史不同，则联合营业方法，必须配置，胥得其平，方足持久。大約联业方法中，以区域、制銷額、价格三項为最难配置，欲定此配置之标准，当以局外人目光观察之。查敝公司唐鄂两厂，剏量每年原可出 200 万桶，自与貴公司联业以来，因联区内让銷之影响，存貨壅积，不得不忍痛減制，原冀时局平定，徐图恢复，乃龙潭在我削減期間，不問國內需要如何，貿然添购新机，年增数十万桶之产量，供过于求，勢将惹起競爭，跌价相傾，亦必自伤。其在我公司，不但設备齐全之厂，被其遏抑出貨之量，即目下业經減制之产数，复将受其打击，而在貴公司联业規定之产額，亦必速帶受其影响。今为謀三家之公益，应免除上述之冲突，故将来配置联区内制銷額，当使敝公司不再受減制之剝削。惟龙潭新机既經裝置，无论其产量核減至如何程度，而在市面上总需驟增数十万桶之出品，为謀容納此数十万桶計，唯一方法惟有合力抵制外灰，收回其被占据之銷場。据各方面調查，知日灰由上海入口，及在閩粵两省南洋各埠之銷數，每年不下 100 万桶，但求能收回其十之四、五，则三公司出品便不患不能容納，此无论联业成否，胥为我三公司应取同一之目的。夫三家联业之目的，現同为收回被外灰占据之地盤，則規定联合营业之区域，自可即以上列各区为主要标准。以上各节如荷貴公司同意，則将来三家联合办法，仍可以我两家联約为影本，酌議扩充，其价格一項，亦自迎刃而解矣。上項意見出于敝公司办事人所拟議，为得尊处贊同，俟将龙潭厂近况調查明确后，应先由我两公司会同拟議具体方策，并为万一之备，和战兼筹。我两家果一致贊同，则再邀同龙潭共商进行。盖以我两公司联业在先，利害与共，对于三家联合之方針，我两公司应先商同一致，将来三家會議，当以我原有联約之两公司为一单位，新加入之中国公司为一单位，合成联业团体。惟由我两家拟議具

体方策时，如不明彼方之意旨，恐所拟者不易得其容纳，因思貴公司与中国公司，两家干部同在一地，常有往来，似可由尊处先与之作一非正式之談話，对于联业之提案，尽量試商，果彼所期望之程度尚屬接近，即可据为拟議之标准，俟具体方案拟妥，敝公司再当提交董事会审定，并选派正式代表，联合會議。目下有与敝公司商榷事件，可暫由敝南所就近接洽，尚祈察照，并盼复音，无任企禱。

(民国 16 年 10 月 24 日启新公司金伯平給华商水泥
公司华润泉的信，見启新公司第 336 号卷)

(2) 协商 經 过

启新总事务所对联营的指示

敬启者：关于华商提議三公司联业事，接沪密 60 号函，及郑监理来函，知日內将由三公司办事人作一非正式之談話，先行交換意見，未知三方意見有无接近端緒，甚念。尚望隨時詳示。日前李援可君到津，交來該公司所拟联业討論大綱稿，茲照录附上，以备参考。其大綱中条件，系主張全国公卖，我方决难贊同。盖我公司在北方之优越地位，为历史所赋予，亦即我公司克以立足之根据地，断不容放棄。查我公司自增机后，唐、鄂两厂，年可制两百万桶，近年以两新厂出貨，又适时局不靖，仅出半数左右，以致年結亏折，所可希望者，仅在北方一隅，将来时局平定，用途发展，即可尽量出貨，历届亏折，可期弥补。倘亦归入公卖，在地利关系上虽屬仍銷我灰，但一遇发展时期，我方正可乘机恢复制額，恐因彼两家之牽制，不能尽量制銷。且利益須照比例分沾，我方所得，便屬无多，此为敝处唯一方針，須先得彼两家之相諒，方可議及其他問題。因忆华商联业，在十三年春，象牌出貨之始，早經提議，即因禁銷北方一事停頓，迨后华商自感北方竟銷之困难，于十四年重提联业，以允让北方为前提，始克成議，此乃先例，特以奉达。前复华君函，

所謂扩充联业之范围，意在扩充联业区域，至我公司西南两区为最大限度。盖龙潭厂果屬誠意联合，能为适当之減制，则約計其所增出之貨，在西南两区内合力与外灰竟銷已屬可以容納。至联合营业之方法，究以何者为善，敝处尙无成見，应俟郑监理所具和战意見以及調查龙潭厂确实情形到后，再行核議。

（民国 16 年 11 月 16 日启新总事务所給南部 总批发所的信，津密第 80 号函，見启新公司第 336 号卷）

协商焦点在于銷額比例的分配

三厂联合事已作最后討論，曾于敝前函奉告。茲将提議草案抄附台閱。查該草案中：

（一）龙潭与启新爭執之焦点，在于总额 125 万桶之支配。

甲、龙潭要求該厂比額为 482,000 桶，启、华两共比額为 768,000 桶。

乙、启、华要求龙潭比額为 482,000 桶，启、华两共比額为 80 万桶。总之所爭者，为 32,000 桶之数。

（二）启新与华商爭執之焦点，在于 80 万桶之支配。

甲、华商要求启、华始終各半，华商以銷足 40 万桶为止，再增之數全归启新。

乙、启新要求銷數在 65 万桶以下时，启新占 45%，华商占 55%，在 65 万桶到 75 万桶时，启、华各半，在 75 万桶以上时，启新占 55%，华商占 45%。至我方所以对华商为如是之提議者，因預料若三厂实行联合，将来銷路必大，启华两家銷數在 65 万桶以下之机会較少，其在 75 万以上之机会較多也。現此間已不復再行討論，以上办法，不过一种假定办法而已。我方并已声明，所有办法，需經总所核夺之后，方能决定云云矣。至尊处对于此項提議草案，尊意如何，及应否提交董事部核議之处，尙祈鈞裁。再三厂联合之事，目前虽在进行之中，而在未見决定之时，仍照預定計劃积极与

龙潭厂对抗，大約該公司新厂出品之时，即双方开始竞争之日也。并祈台察。

(民国 17 年 4 月 14 日启新南部总批发所給总事务所的信，沪密第 9 号函，見启新公司第 336 号卷)

协商过程中启新、华商与中国的竞争

本日华商与敝所商議結果，僉以龙潭方面，虽有預謀妥协之表示，但所謂二十号之答复，是否圓滿，殊难逆料，而近日該公司积极抛跌，实难坐視，且在彼方未答复之前，我两公司若不稍示抵抗力量，将来言和，更不易使彼方就范，故議定从明日起，至該公司答复日止，并先以袋貨作最先牺牲。至正式竞争办法，俟彼方答复到后，再行决定。除将竞争情形隨時奉告外，先此奉聞。

(民国 17 年 6 月 7 日启新南部总批发所給总事务所的信，沪密第 18 号函，見启新公司第 336 号卷)

启新董事會議討論三公司联合营业大綱草案

一提議因中国水泥厂新机出貨，由三公司合議，联合营业大綱草案請公決事。

查龙潭之中国水泥公司，原有产額仅十二、三万桶，自前年购入太湖水泥厂之全部机器，建設新厂，合計新旧两厂年产增到 75 万桶。本年新厂出貨，分运全国，廉价竞銷，在我与华商两公司原有之联区固首被挤轧，而我华北一带受其影响，将更重大。三公司为免彼此竞争損失起見，迭經合議联合营业，共同抵制外灰，以謀各厂銷路之容納，业經議有联業大綱十条，茲将前后經過情形报告如下：

(一) 和战之决策，上年龙潭新厂成立，即經与华商協議研究和战之利害，考慮至周，乃得下列之决策：

甲、战之利害。战之目的，在打倒新厂，我两厂果願牺牲售价，不难达到目的，但該厂失败后，势必賤价盘出，新东为生力之軍，成

本既輕，售價愈廉，我兩厂一戰再戰，恐將疲于奔趨。且預計戰如欲取勝，必減低售價，每桶 1 元（此為前與華商競銷之先例），本公司每年共須損失約 100 萬元，況戰勝後，復無以善其後乎？故求其次而求聯業。

乙、和之利害。舍戰言和，則三家可共圖存，合力抵抗外灰，以容納增產之灰數，彼此均可免跌價之損失。國家方謀建設，國內用灰將日見增加，該新廠所增之數，諒不難銷納也。基此二因，乃決定進行聯業之會議。

（二）和議之經過。上年九、十月間，開始提議為共設全國聯合營業所，本公司以東北兩區必須保全為獨有銷場，故堅持以西南兩區為聯業區域，往返磋商，數經停頓，至本年六月，該新廠實行出貨，在沪跌價 6 錢，廣為拋售，一面運北擾我根據之地。我兩公司亦在沪，相當跌價與之對抗，該廠至此覺損失頗重，始悟競爭非計，乃有最近聯業之協定。

（三）最近之協定。最近之會議，發動于華商劉鴻生、中國吳麟書兩君之協議，先容納我方區域聯合之主張，更分配三家之銷數，經三廠會議之結果，乃協定聯合營業大綱十條，及開會前之聲明五條，附呈公鑒。此項大綱協定，近接中國、華商二公司函稱，均經各該董事會通過，惟本公司保留俟董事會修改之權，茲再將大綱內重要事項，協定之旨趣，及擬再加進一步修改之處，說明如左：

甲、聯區。查本公司銷區，以東北二部為重要，故力持保全，而以西南兩區為容納新廠之增額，但擬再要求將自河南以至西北一帶之隴海路沿線各埠，划出聯區，並為我獨家之銷地。（隴海路上應加“河南省內”四字，因隴海路在江蘇省內各埠向屬南部營業，應列入聯區之內。——原注）

乙、銷數。查本公司西南二區，近三年平均銷 45 萬桶，大綱所定雖較少 6 萬桶，以東北既完全獨銷，則西南不得不稍讓步，且此

为总銷 125 万桶时之比額，若外灰驅除漸尽，總銷增加 10 万桶，則我之比額即可超過 45 万桶以上，總銷愈增，則我之比額愈大矣，仍拟再向华商要求，改訂為較优之分配，改訂之法詳另單。

丙、营业合并。鉴于两公司联业时，各自营业常有发生誤会，及比額之不能确合，故決議在联区内营业合并。

(四)通过后进行事項：本案俟經董事会通过，尚有应即进行之事項：

甲、請派正式代表，會議合同及一切細則，并簽訂草案。

乙、启、华两公司另訂密約，三厂联业契約成立后，則我与华商两公司原有联业旧約，当然失效，但为防三厂联約万一发生阻碍起見，拟同时与华商另訂密約，訂明如三厂联約失效时，我与华商两公司仍照旧約繼續联合营业，以保存我两公司联业之基础。

以上关于联业大綱之經過并拟改訂之处，及应进行事項，是否有当，理合提請^{董事}_{監察}諸公議決施行。

公議：联业大綱十条大致尙屬平允，惟第一条联合区域应加“自河南以至西北一带之隴海路沿綫各埠，划出联区为我公司獨銷”，余如所拟办理，即派郑监理为本公司代表，与华商中国两公司如議磋商，簽訂草約，呈報总所正式簽訂合同，此議。

(民国 17 年 8 月 3 日启新董事会議案，
見启新公司董字第 173 号卷)

(3) 协商联营決裂

中国破坏了协商的进行

伯平总經理鑒：昨日形势逆轉，聯合事恐須決裂。先是中國公司对于預算嫌大，又云影响彼方用人。后經劉鴻生許以廉价煤炭，年約可省 2 万余两，似可将預算通過。前情德之曾有函報告。昨日复开代表会，姚錫舟自亦列席，忽又提出欲將營業組織更改，由

各公司自行派人管理各公司之事，而統屬於所長之下，各公司自負其开支。此种情形，事务上如何能办，故昨日仍无結果。姚邀华潤泉明日出席中国公司之董事会，为最后之解决，窺姚之意，頗无联合之心，实羈縻我两公司之时日，以便其在外活动。現与华商約，俟明日后（已定后日即12月20日）再开一次代表会，如仍不成，即入決裂，……此为对外作用，內中仍按从前协定办理，徐商修改协定办法。先与中国一战，不久或可就范，届时当以电报詳告。俟得复后，再行举动，一面令德之赶回詳陳一切。匆此馳聞，即頤公綏。

（民国17年12月18日启新西部总批发所
郑炎佐监理給启新總經理金伯平的信，見
启新公司第336号卷）

三公司联业會議決裂，启新、华商協議廉價竟銷

查自上年中国龙潭水泥公司新机发貨，由每年15万桶之制額，增至75万桶，我与华商两公司深知联合营业之利益，为避免国貨自相竞争并合力抵制外貨起見，爰邀集三公司會議联合营业，其联業合同已由三公司簽字，其附帶細則經會議两月之久，亦由三公司董事會通过，以上情形均經報告在案。自細則議定后，即疊开代表會議，組織联合营业所，为履行合同之第一要務，乃龙潭代表对于提議事項多不肯負責解决，嗣后該公司董事經理出席，竟提出違反合同細則之办法。我两公司以在議訂細則过程中，龙潭即有种种不遵合同之事，虽我方委曲求全，該細則始得于限期最后一日通过，但未經簽訂，而代表会又复不接細則辦理，致联業之事无法进行。及查該公司所以欲違反原因，始知該公司表面大权虽操于銀團之手，联業之議全由銀團主持，但其他职员以妨碍私利多不贊同。时适馬灰脫貨，彼輩以为可乘机多銷，图收眼前之小利，故遇事梗阻，致派出之代表不敢負責。我两公司以合同細則为将来办事之准繩，龙潭乃动輒違反，即使勉予迁就，亦恐其难得进步，終有

无可迁就之一日，倘至设备齐全，中途解散，对内对外损失反巨，不若即此停顿，且待感觉不联合之痛苦后，再行提議較为彻底，此三公司联业會議决裂之情形也。……

(民国 18 年 10 月 8 日启新董事会上的报告，
见启新公司董字第 173 号卷)

(4) 协商决裂后的竞争

启新制定作战步骤

敝所局因三公司联业停期与华商議定合議营业所后，即着手等拟控制龙潭計劃，以俟其觉悟。現敝所袋貨約存有 1 万 2 千袋左右，桶貨約存有五千桶左右，虽存货尚未十分充足，但实行控制計劃，已不容緩，茲已拟定第一期与第二期作战步骤。第一期步骤，即于敝所下星期一（即 21 日）迁入四川路 6 号之日，覩定現与龙潭方面訂价最高、交易最多、而又殷实可靠之营造厂約十家左右，提出袋貨 2 千袋，每两袋作价 2 两 4 錢，专向彼等兜售，先以捋动龙潭最优之交易，看他如何动静。至本埠一般市价，在此期间暫不变动。如此期計劃仍不能促其觉悟，则开始第二期步骤，而于夏历年底，将一般市价，比照規定之 3 两 8 錢，一气减少 4 錢，以牵动彼方本埠全部之市价。此因探知彼方在夏历正月之内，有一批債務到期，故趁其紧急关头之时，与以严重之警告，前此敝所之所以于阴历本月初一日起加价 2 錢者，即預备于年底作此跌价，至所以不先跌至 3 两 6 錢者，因兩錢之跌不足以牵动彼方市价也。諸祈台核为荷。

(民国 18 年 1 月 23 日启新南部总批发所給总事各所的信，沪密第 3 号函，见启新公司第 365 号卷)

三公司竟爭情况

关于泰山牌售价事，已于敝前函略陈所聞，諒荷台察。茲續龙

潭公司在最近三个月以来，在沪銷路頗佳，每月約銷3万桶，其发放五金号之售价，表面上每桶为3两2錢5分，每两袋为2两9錢5分，实則桶袋各賠貼5分，即每桶淨价为3两2錢，每两袋淨价为2两9錢(佣金1錢5分在外)，此為該公司过去三个月間在沪之銷数与售价之大略情形。反观我与华商两公司此二三个月中在沪之銷数，则我公司所銷数目虽与龙潭不相上下，而华商則頓見減色，则因由华商对付五金号之手段，未愜人意，有以致之。但当初两家联合营业之旨趣，本在于一致促起龙潭之觉悟，前此半年間只因华商出貨本来有限，而我公司北方运输困难，沪上存貨又不充足，所以迟之至今，未能采取积极步驟，坐視龙潭蒸蒸日上。現华商方面既已相形見绌，以联业关系而言，亦以此时为比較最好之机会，因敵所現存桶貨約有四万余桶，袋貨約有十万余袋，此外照尊函所示，尙可源源接济，是敵处存貨，眼前較有把握，若不趁此时期联合华商，对龙潭下一严重警告，以求于竞争中得一解决办法，则将益与彼以发展之势，此后更难使其就范。当經商洽，华商先以袋貨为先鋒，于上月20日起发表馬象兩牌同跌2錢，即每两袋2两9錢，桶貨不动。經此第一步实行后，龙潭在此过去半个月間，已受相当之影响。彼方乃于本月14日起，亦将袋貨应战，表面上落至2两8錢，另暗貼5分，即淨价2两7錢5分(佣金1錢5分仍在外)。我两家当即复行会商，咸认为于此时暫置不理。不特徒任彼方在此下半月又多銷一二万桶，而目前我两家之跌价亦且成为无意义，現彼方既对我两家表示交手，不如乘其喘息未定，追踪跟跌，促其彻底觉悟。遂于本月15日发表：馬象兩牌袋貨再同跌1錢5分，即每两袋2两7錢5分(桶价仍不动)，索性戳破彼方暗貼之伎俩，以示再接再励之决心。……

(民国18年8月23日启新南部总批发所給总办事处的信，沪密第21号函，見启新公司第365号卷)

关于馬象两牌与泰山牌竞銷事，我公司默察龙潭方面情形，自
我两公司連放两盘后，因受相当刺激，但因此时无人出为轉圜，彼
方难于先开口，故頗欲守住售价，再行观望。近来泰山售价，送到
工場 2 两 8 錢，并給五金鋪佣金 2 錢，每日平均銷數約 1 千桶，其
情形大約如此。我两公司以为曠日持久，不如速战，索性再放一
盘，促其早日觉悟，故于上月 29 日两公司又开特別會議，議決协定
售价如下：

馬 牌	桶貨	每桶為 3 两 4 錢
同 上	袋貨	每兩袋為 2 两 5 錢 5 分
象 牌	桶貨	每桶為 3 两 3 錢
同 上	袋貨	每兩袋為 2 两 5 錢 5 分
同 上	散泥	每桶為 2 两 4 錢

上列售价即自今日（阴历 8 月 1 日）起实行，昨已电达，諒荷
台察。如此放盤后，彼方仍无觉悟之表示，则我两公司决定守住袋
貨 2 两 5 錢 5 分之价，让彼多卖，彼如卖多，吃亏必甚，不卖貨又壅
塞，預料不出三月必有解决之办法，此为我两公司最近所取之戰
略。……

（民国 18 年 9 月 8 日启新南部总批发所給总事务所
的信，沪密第 22 号函，見启新公司第 365 号卷）

关于馬象两牌与泰山牌竞銷事，自我方两牌于旧历 8 月初 1
日起袋貨跌至 2 两 5 錢 5 分后，彼方頗起恐慌，特派專員往莫干
山，謁吳麟书商議抵抗之策。遂于旧历 8 月初 5 日发表跌价，由 2
两 8 錢一气跌到 2 两 4 錢。其时我方以节关已近，不妨暫行观望，
且以余监理即将到沪，俟会商后再定应付方針，所以未即跟跌。迨
余监理到沪后，审慎会商，复經前昨两日两公司協議之結果，认为
如欲促进彼方觉悟，实有变更观望态度之必要，即我两牌必于此时
再放一盤不可，當經两家議定，从下星期一（即 9 月 23 日）馬象两

牌袋貨放至每兩袋 2 两 1 錢 5 分之價，至于桶貨因查該公司現時桶貨所出仍少，故仍不動，此為我兩公司第四次跌價之經過情形。前日已經電達，諒荷台察，電底附閱。至于彼方現時所處之境況如何，但觀其派員訪商吳麟書一事，可知其周章惶急，只以負氣尙深，未便即行開口。但日來第三所出面調停之声浪已有數起，果彼方能深自覺悟，則我兩公司本來非抱損人之意，亦當開誠相見，一縷曙光或不在遠，亦許在余監理北返之前，即有端倪，亦未可知。所有詳細情形，已托余監理返津時詳陳一切，茲不多贅。

（民國 18 年 9 月 26 日啟新南部總批發所給總事務所的信，沪密第 23 號函，見啟新公司第 365 號卷）

（二）三公司第二次協商聯營及其失敗

（1）第二次協商聯營經過

三公司再次協商聯營，共同抵制外灰

查我三公司全年之產量，共有 335 萬桶，而逐年銷數以十八年份為最旺，亦只共銷二百一二十萬桶，內有泰山牌銷數未能確定待查，是產銷相比，僅約得十分之七，即產溢于銷者，約一百一二十萬桶。又查外灰進口者，據海關貿易總冊十八年份，共有 98 萬余桶，可知如無外灰來華傾銷，則以國內出品供國內所需，本屬所余無幾，即我三公司營業本可相安。無如外灰來華，已成慣例，若不力謀抵制，勢必有增無減，國貨將愈受壓迫。欲圖抵制，我三公司必須合力同心，成立堅固之團體，庶克有濟。按抵制外貨之方法，不外乎关税保護及廉價競銷。关税一層，即時難期實現，竭力競銷，實我分內之責。然若三公司間不先有持平之協定，必難免互相衝突之處，稍一不慎，即易失去抵制外貨之本旨，而成為自相殘殺之局勢。故在抵制外貨之先，必須我三公司成立聯合營業之契約，使

三公司間之權利義務，各得其平，各个公司均克自立，无动摇之处，自能永久同心协力，专对外灰作有秩序之抵制，方可收得較大之效果也。

(民国 19 年 11 月三公司联合营业商榷书，
见启新公司董字第 173 号卷)

联合营业草約的签訂

(二) 协定銷數。議決技术委員會或专家所决定之各公司產力，(分兩期厘定，一、于訂約后六个月内，就已安妥之机器所估出之產力为第一期。二、未安装之机器安妥时，或补充設備完成时，所估出之產力为第二期。) 应即作为各該公司之协定銷數，以后銷貨之分配不論為升為降，均依此比率為標準，但自聯業合同訂立日起，六个月内三公司銷額應依下列之假定數為比率，即启新約 185 万桶，中国約 75 万桶，华商約 50 万桶而算定之。

(三) 协定售价。議決三公司共同随时隨市協定各地水泥售价，所有各公司水泥應確照協价發售，不得以任何方式私自抑減。

(四) 联業区域。議決以中华民国全境及国外市場之可以运銷联業水泥者为联業区域，各公司应就其所有各厂距离最近或接近之市場，按成尽量推銷其產額，但启新公司經中国华商二公司之同意，得酌定河北、山东、山西、綏远、陝西、甘肃、东三省及大連、威海为其专銷区域。此項专銷区域之存在，如遇中國华商二公司之銷數，不能維持其協定比率時，启新公司应立將此項专銷区域开放，以便按額扯銷。

(五) 联業管理。議決联業事务应由三公司各派委員一人，合組一联業管理委員會，并設联合营业所于上海，以全体一致同意之決議管理。关于分配銷額，規定售价及其他一切联業等事項，由營業所执行之，其細則另訂之。

启新专銷区域未开放前，該专銷区域内之营业事項，除有碍其他二公司之利益者外，不受該委員會之节制，但启新公司应将专区之銷額詳細報告委員會，如其他二公司认为必要时，得由委員會到启新公司查核之。

委員会及联合营业所經費，由三公司按所銷桶數摊派之。

(六)限制扩充。決議自联业成立后，任一公司非經其他公司同意，不得扩充或添加机器，如遇銷路暢旺，至三公司产額不敷供应，公认有扩充之必要时，所需資本三公司平均分担，地点以最經濟者为适宜。

(七)联合对外。議決三公司联业后，如遇其他国内外同业相与竞銷，则不論为和为战，三公司当共同一致进行，如有損失，应按額分担之。

(八)联业期限。議決本草約自訂立日起，試办一年，期滿时續訂与否及有无修正，应于二个月前书面通知。

(摘自民国 20 年 7 月 1 日启新、华商、中国联合
营业草約，見启新公司第 336 号卷)

1932 年 7 月三公司协商继续联业未成

关于华商前以中国袋貨銷数甚多，商請中国让銷事，业于敝前
号沪密函陈报請示应付方針，諒荷台洽。惟此事昨日华商謝培德
君又向中国及我方声明，以华商工厂設在上海，应以上海为生命
綫，中国工厂設在龙潭，应以京沪路一带为生命綫，启新工厂設在
唐山，应以华北一带为生命綫。今以本年过去两个月比較，中国袋
銷最多，为 $53,712\frac{2}{3}$ ，桶銷 7,553；启新袋銷次之，为 44,786，桶銷
24,544；华商袋銷最少，为 22,171，桶銷 25,624。照此情形，上海
市場既較少于他公司，已失华商在沪設厂之本旨，勢将难以立足。其
扼要理由，一則以中国厂設龙潭，得石料之便宜，华商原料須由他
处运入，苟再运銷外埠，勢必費两次运脚，太不合算(桶貨运銷外埠

售价不如本埠袋貨)，一則以我方华北及长江上游一帶銷場，華商已完全放棄，則上海本埠系為華商之根據地，啟新袋貨銷數在江浙亦不應超過現在，似求以適當解決方法，即江浙兩省三公司袋貨銷數應共同平均分配也。例如年銷袋貨百萬桶，每家應摊銷三十三万余桶。至于中國缺乏桶貨，是中國之缺点，只可認為暫時自行放棄權利，不能與他公司比例。更以三公司過去之售價常有隱匿情事，為防止未然計，應互派監督，以稽核其營業存貨事宜。中國則以華商去年銷數，桶袋各半，結果有七十余萬元之利益，並無所謂生命綫，而利益已較中國為多。現在若照華商計劃實行，則中國過剩之袋貨將何以處置？縱使江浙袋貨平均銷售之說雖可接受，惟須保持總銷數為原則，否則中國過剩之貨運銷外埠，不受任何區域之牽制各等語。查華商前次僅對中國要求讓銷袋灰，我方深慮亦將卷入旋渦，今華商更進一步向我方進攻，且互派監督一層，亦非敵店之权限，因是未敢遽然發表意見。惟因華商宣稱對方（指我方與中國而言）如不切實讓步，即行起而跌價，跌至如何程度亦不能定，總以能得對方諒解為止云。際此千鈞一發，應付維艱，究竟如何辦理之處，即祈迅示方針，俾有遵循，并祈轉請丁監理回店主持，尤為感盼。

（民国 22 年 2 月 28 日启新南部总批发所給总事务所的信，沪密第 12 号函，見启新公司第 824 号卷）

（2）三公司續議聯業失敗后的競爭

华商与中国的竞争

一、關於華商擬將三公司袋灰在江浙平均銷售，與中國相持不下，跌價競爭事，承示各節，並囑預籌應付之策，敬悉。查華商為爭上海袋灰地盤，不顧聯業精神，倡言象牌袋灰總須較泰山牌低落賣錢，其一切詳情，已于敵沪密前号函陳報，諒荷台洽，函示在途矣。

惟今日華商象牌袋灰已實行跌價 3 錢，中國泰山牌隨即跟跌 4 錢，並且宣稱泰山牌總較其他國產兩牌（即指馬象兩牌而言）袋灰低落一錢。照此情形，競爭已起，兩方皆具決心。且中國如此毅然跟跌者，據聞姚錫舟君初訪劉鴻生、華潤泉二君，以磋商未能妥洽，旋即召開臨時董事會，議決實行。敝店睹此趨勢，不得不隨之照跌 3 錢，所幸事前桶貨已與華商口头約定，暫時仍舊，南京袋貨亦與中國口头約定，暫时不跌，兩方均已見諾，或可暫維現狀，減少我方損失。該兩方競爭既起，勢成騎虎，必致互為再跌，跌至如何限度不敢預測，當經電達，諒荷台洽（電底附閱）。第念兩方既抱決心，已趨極端，恐非最短期間所能平息，敝店與兩方口头約定，能否維持到底，亦屬問題。值此之際，不特本埠營造家及代銷之家群相觀望，且敝店居間應付，亦感不易。惟事關全局，究竟如何辦理之處，特再函達，即祈迅示方針，俾有遵循，是所盼禱。……

（民國 22 年 3 月 5 日啟新南部總批發所給總事務所的信，沪密第 13 号函，見啟新公司第 824 号卷）

啟新一面籌劃競爭，一面進行調停

敬陳者：關於調查華、中兩公司跌價競爭事，並將抵滬調查情形，以及擬具辦法詳晰陳報，諒邀察及。明德昨晤中國公司姚錫舟君探詢意見，據稱此次華商首先跌價競銷，實屬蠻闊，本非中國所願，但逼人太甚，不得不相與周旋，長此以往，總不免兩敗俱傷，并向明德詢商轉圜辦法，拟約劉鴻生君一談。揆其態度，極願息爭。當即趁機允為出任調停。當又往晤劉鴻生君，先向表示此次在滬觀察兩家跌價以後情形，苟再相持不下，勢必趨入長期，啟新卷入漩渦，以利害攸關，勢不得不相與周旋。但此次出任調停者，系為本私人意見而來，決非啟新示弱，根本上系因君（指劉君而言）之事業經營雖多，而能稍獲盈余者，僅為水泥、火柴兩項，今若不自愛惜，再將水泥作無謂之犧牲，殊為可惜，如君不能納某（明德自称）

之規勸，某以職責所關，惟有秣馬厉兵，預備久戰方略，與君最為有害。蓋启新近年所得余利，足可久戰，而以君之經濟而言，某敢斷定決不能久持也。联業如果不成，我方銷數，必能增多，價格當然低廉，倘或联業能成，則我方銷數必致減少，價格可以提高，不无可冀厚利，某為爱护君之事業計，更以華商水泥同業利害與共，不得不力勸息爭，以期共同維持營業。所幸當時劉君聞之，深為驚動，并據表示，此次競爭，實非得已，明知為期長久與彼有害，最為可怕，對於启新雖無充分之抗力，對於中國確有相當把握，決不致有長期戰爭之事，原定計劃本擬短期，今既承任調停，自以息事寧人為主，但本人（劉君自稱）及謝培德君雖在戰爭之時，關於三公司無論何事，苟有利益者，无不竭力進行，如抵抗日貨，促進傾銷關稅等事，為力之處實多，日來尙為此奔走，向財政當局力為說項，無日不在希望促成聯業，早為告成云云。明德以此情形，兩方已有接近之可能，當即權衡輕重，以華商所提之江浙袋灰平均（三分之一）銷售一節，似尚可行，惟須以联業草約協定之總銷數成分为根本原則，三公司如不違背此義，我方可以商量，否則我方無續商之余地，認為联業破裂，明德當即代表本公司知照南店，繼續跌價競銷。並經明白表示，劉君亦已贊同，姚君對於原約成分之點，亦無異議，惟對於三分之一之袋貨一節，尙無表示。惟今日已由劉君邀約姚君及明德等於明日中午在其住宅會商一切，以後調停情形如何，容再隨時報告外，茲將往晤劉姚兩君接洽經過，先為陳報，即祈鈞察，有何意見，務祈迅予指示方針，俾資遵循，是為盼禱。

（民國 22 年 4 月 7 日启新南部總批發所監理余明德
給總事務所的報告，見启新公司第 824 号卷）

調停失敗後，启新決意參加競爭

敬陳者：……蓋因我如示弱，彼必倔強，我果堅強，彼兩公司或可退步，征諸以往，華商初乃假借促成聯業之美名，又以章約期間

过久，希冀推翻之意，竟要求設法补救，以此一端，具見該华商进退必先視人之强弱。即如尊意，以三家在此时期，應謀共同利害，穩定現价，停止竞跌，以事实論，事关休戚与共，自无跌价之理，即虽非联业不能息爭，要知倘或我方要求彼两方不再跌价，而其結果适得其反，明德与华中当局几經接洽，洞見情形，因是以欲擒故纵之法，以期懾服，就我范围，苟非如此，欲求現时之接近，恐不可得。……以其慰、明德、元灼觀察各方之近状，我方应取下列之兩項办法：

(甲)不談联业，表示坚决态度，俟观察数目后，再定方針，如彼公司再行跌价，使彼两公司随我而跌，两联营业所向华商婉商暫行撤消，以节糜費。

(乙)两联营业所暫緩撤消，并先与华商商議根本联业之办法，磋商其要求增加上述 2.6% 之銷額至最小限度 ($\frac{60}{320} - \frac{50}{310} = 2.6\%$)，同时則我方对于漲落市价并不隨同而行，仍照甲項后段之办法辦理，俟与华商妥議后，再向中国討論。蓋此事启、华两家如能同意，則将来中国方面虽有波折，为时必不能持久，易于就范也。

(民国 22 年 4 月 17 日启新南部总批发所丁其慰、余明德、
張元灼給总事务所的信，見启新公司第 824 号卷)

跌价竞争迫使华商再次向启新提議聯合

敬陈者：昨函所陈各节，諒察召覽。茲将未尽情形，特为补充陈之，即祈垂察。

一、华商自最后两次跌价，我方并未跟跌，又鉴于联业不易促成，其威吓强霸手段，已知图穷匕見。昨日謝君培德曾来南店，对于联业方法，口头已覺軟化，并仍希望明德从中斡旋，以免功亏一簣。然而华商現在最感困难者，为該公司自跌价后，象牌售价較廉于其他国产灰，而外間又有联业如果成功，则售价必致飞漲。此种風傳，甚囂市上，所以用戶販戶，均想囤积。謝君虽有限制送灰之办法，但客戶終日呶呶不休，应付困苦。又以厂中机器尙未修竣，

出貨尤多，如若一旦开放，则必立即售罄，又有客户出貨不均之反怨，所以曾向南店請求，与其同价跟跌，（不若）表面而言，因启、华两方感情向好，且从前联业之精神尚在，而此次袋灰跌价，本为对付中国，促成联业，似应立在一条战线上，以符三月初开始跌价之本旨，而我方欲使华商不能随心所欲，故仍托辞迁延时日，尚未跟跌，以示我方实有举足重輕之威力，并不急于促成联业，俾抑压其气焰也。

二、华商最近态度即如上述，而中国方面在华商最后两次跌价时，因我方未跌，故亦維持旧价，我方在华商价虽跌而送货有限之时，我方袋灰交易，尚未見減，但最近二日，每日平均不足一千袋（每日本埠用数約二三千桶），我方当受影响。明德經与張、丁监理熟商之余，預备拟即日表面跌一角（此是預定計劃），暗中再跌一角之譜，方为对华商表示合作之意，一方俾使中国知我能左右市价，而求我袋灰銷数增加也。

三、在历次討論联业时，华商态度最为倔强，但該公司事权統一，勇于負責，而中国姚君，因于文字方面不甚了解，事理不清，往往誤解是非，顛倒听聞，且左右助理，又因自身利益关系，对于联业不甚贊同，故每次所提条件，常有从中破坏之举，因是姚君既多受包围，对于联业重要問題，不能表决，怀疑万分，唯唯否否。且上月銷数尚佳，而价尚未在成本之下，故尚未充分觉悟，似須待一二月后，始能梦醒，时机成熟，方可彼两公司就我范围。

（民国 22 年 5 月 4 日启新南部总批发所余明德給
总事务所的報告，見启新公司第 824 号卷）

中國侵奪启新天津、汉口銷售市場，启新坚决予以还击

.....
关于泰山灰侵銷华北事，承示，詢据姚錫舟君云，因与余明德主任晤談，自第一天至第十八天，意見均屬相同，至第十九天，余主

任变更論調，以三公司在江浙区按照一、一、一比例之數銷售，要求贊同，彼以產額所余尚多，自认采取混戰主義，不仅行銷华北，并表示拟运汉口銷售等情。現在姚君对于侵銷华北，直言不諱，足見彼早有意挑战，所有一、一、一之比例，乃華商所要求，何得謂為余主任变更論調。况泰山首次北運，售給新金記之灰尙在余主任與姚君晤談第十八天以內，並經北運擾亂，彼今尙謂討論至第十八天意見均屬相同云云，不識對於在此期內擾亂華北，何以自解。總之，有意启衅，故作托詞，而我方亦惟有積極進攻，使彼知痛，以冀早日悔過。查該公司之大本營獲利最厚之處，系京鎮一帶，万不能令泰山在彼處獲有厚利，恐其益增進攻華北之力，彼兩處目下馬灰銷數僅占一與四之比，如今之計，我方宜以少數之跌價，使其感受極大之痛苦，亟應在京鎮兩處力為痛擊，以遏其勢，使其根本搖動，自無余力顧及其他，所有進行步驟及跌價數目，迭詳津密二十一、二號函內，如尊處以為五角之數仍屬無效，每兩袋即跌減 1 元，亦無不可，望即從速辦理，進行後是何情形，尙望隨時函示為盼。此致南部支店。

（民國 22 年 5 月 12 日啟新總事務所給南部總批發所的信，津密第 23 號函，見啟新公司第 824 號卷）

敬陳者：溯自去冬今春，兩次在沪集議三公司聯業事，未能圓滿解決以來，泰山牌乃蓄意搗亂，分運津漢，侵我專區，雖來貨不多，而市價則因之混亂矣。即以漢地而論，泰山牌濫價兜售，我方則不得不落價相抗，並用種種方法以牽制之，使其計不得逞。計彼灰來此四閱月，銷售雖僅三千余桶，但我方以根本行銷之地受打击，銷數被侵固屬有限，而貨價上之損失，則已达二万余金之巨，若不設法抵制，促其覺悟，則彼搗亂政策，恐仍不已。以少數之來貨，扰我專區之市場，在彼損失有限，在我則受害无穷矣，此亟應設法以謀抵制者。……茲值泰山灰與我竟銷之際，自當力謀對策，以資应付，爰本上述管見理由，縷陳办法几点如下：

一、运銷南京以謀抵制也。南京为我国首都，新式建筑甚多，又系泰山牌銷灰腹地，其主要銷路悉用袋灰，城內各項工程，向多采用泰山灰。据調查所得，泰山灰竟占全銷數四分之三，拟請治厂灌裝袋貨，运交南京分銷，竟銷定价可較泰灰低廉 2 角，但不求銷數之多，拟以少數之塔牌袋灰，而扰乱彼多數之市場，压低市价，使其感受痛苦，以期彼之觉悟。至桶貨向不行銷于城內，皆由下关轉銷于津浦路者，似于价格方面，尚不致发生影响，拟暫時維持原价。

二、治厂增制以輕成本也。查治厂制貨每年平均約十五万桶，每桶成本約合四元二三角，并拟請加制 5 万桶，計每年制 20 万桶。据張副总技师云，現裝之新机适合每年 20 万桶之制数，若制 20 万桶，則每桶成本約合三元八九角，每桶計可減輕成本四角余，以 20 万桶計，共可減輕八万余元矣。……以上總經理、協理鈞鑒。

(民国 22 年 9 月 30 日启新西部总批发所胡嘉伊
給总事务所的信，見启新公司第 849 号卷)

(三) 三公司第三次协商联营及其失敗

編者按：1935 年，三公司又續議联营。协商爭執的焦点仍為銷售額的分配比例，但因分歧意見較大，未能解决，启新遂以敵偽冀東防共自治分会成立、无暇顧及联營為理由，中断談判。

華商對銷售額分配比例的意見

八、联营后銷數之分配，应以各公司联業前三年（自 21 年 7 月起至 24 年 6 月止）之平均实在銷數為其基本銷數，再由联合营业所按各公司基本銷數之比例平均配之，如市場需要增加，總銷額超过各公司之基本銷數时，其超过數量應按各公司之标准产量比例摊派，茲列算式如下：

$$\frac{\text{該公司标准产量} - \text{該公司基本銷數}}{\text{标准产量总额} - \text{基本銷數总额}} \times (\text{總銷數} - \text{基本銷數总额})$$

如市場总銷額降至各公司基本銷數總額四分之三以下時，則應就各該公司標準產量與其基本銷數之差額，于總銷額內比例除算。茲列算式如下：

$$\frac{\text{該公司標準產量} - \text{該公司基本銷數}}{\text{標準產量總額} - \text{基本銷數總額}} \times (\text{基本銷數總額} - \text{總銷額})$$

(聯業後銷數之分配應以各廠標準生產量平均分派為原則，在標準生產量未經確定以前，以各廠最近三年內之最高銷數為臨時標準，以便核算。)

九、前條第二第三兩項分配銷數之增減，每個月應試算一次，隨於試算後盡量扯平，如至年度終了時尚有參差，而其差額在百分之△以上者，則相差數應於次年度前3個月內扯補之，此項扯補數額，應仍列入上年度各該公司實銷數內計算。

(標準生產量之計算法以每個灰窯之產量為根據，每年均按十個月計算。)

(摘自民國24年華商水泥公司擬“聯合營業辦法大綱草案”，見啟新公司第336号卷)

華商主張按最近三年平均銷量規定銷額的理由

聘丞先生大鑒：聯業後銷數，弟夙主以前三年平均銷數（實交消費者）為分配標準。此次赴日經濟考查團，歸示彼邦煤業統制概況，見各礦運量之分配，根據正與鄙見不謀而合，爰即送呈左右，業蒙察及。弟主張之理由，曾屢為先生言之，茲再申述如次：

一、最近之前三年，為各公司自由競爭時代，銷售數量均已各盡其力之所及，以之作為聯業後銷數分配標準，各隨市場需要之增減比例升降，實最公允。

二、假定聯合後之第一年市場需要較前三年平均實銷數應無增減，則各公司仍依原額分配，彼此均無吃亏便宜可言。

三、倘启新中国因产量多于銷數，主以产量为分配标准，則遇市場需要并无增加时，必致侵及上海之原有銷額，是联合之后上海反須受損，惟启新中国得借上海让出之銷額，因而受益耳。联合之目的，在共謀利益，依上情形，互利之謂何？

四、如謂联合以后，售价可望提高，上海未尝无利。不知提高售价之利益，三家共同享受，且銷數較多者利益更多也。

总之，弟对联合問題，极願早日促成，并达到弟所謂“有福同享，有難同當”之目的。在上海立場，固不敢希望因联合而占同业之便宜，然亦絕不願因联合而暫受損害，万一各方見解未能強同，致聯合之議竟成泡影，則上海固多犧牲，恐启新中国之損失必不少于上海。我人若凭理智論事，則无论任何复杂之事，皆不難于解决，設或必欲堅持以产量为前提，則上海之銷額須有保障也。上述各节，或足供貴總所之考慮，特此奉达，即頤台綏。

(民国 21 年 11 月 15 日华商上海水泥公司
华潤泉的來函，見启新公司第 336 号卷)

启新对銷售額分配比例的意見

原草案第八条銷數之分配，以各厂标准生产量平均分配為原則，我公司絕端贊成，如果一致同意，則江南并入我公司統算，似較合算。蓋并合一起，我公司标准生产量益形龐大，与我有利。緣唐厂、冶厂、江南厂三厂并在一起，如有一厂因特別情形运銷如有阻碍时，他两厂可以接济补充，以免受批銷时限之拘束。在标准生产量未能确定以前，联營第一年临时核算標準，无论其以前三年之最高銷數，或前三年之平均实在銷數為其基本銷數，均无不可。但第二年起，务必以标准生产量为平均分配原則，且彼时江南亦可出售，其生产量亦可确定，故对于修正草案第八条之分配概以銷數为基数，似与吾方不利，且与初談時原則不符，不能同意。

(摘自民国 24 年启新对“合營大綱草案”的意見，見启新公司第 336 号卷)

华商又提出另外两条分配办法

联业事专就銷数分配一点言，曾个别談話数次，迄今未有成議，所示算式，华商对之无表示，盖与其所主張者相离甚远。嗣中国姚史二君来商，对于华商让銷办法，彼此同意，以所让总数，各按产量比例分担，昨日复与华商討論分配銷数，彼執定以左列原則二条中任采其一为唯一办法：

(一)如果吾与中国堅欲以标准产量为銷数分配之比例，则华商以产量太小，不能不要求于相当时期中保持其40万桶之銷数（彼根本不贊成以产量做比例之原則），如銷路超出其应得之40万桶时，彼仍須照摊以达到其产量为止，此后如再有余，则由其余公司分摊。

(二)四厂各将近三年（至本年六月底止）之产銷帳公开檢閱，借以证明市面之需要实况，再以此三年各家平均銷数为下一年之銷数分配比例，以后則每年以上一年之銷数为比例，如照此原則，华商願照以經銷額之成數摊派，設使銷路大滯，有百万之数，则另議停止生产調剂办法。

(民国24年11月9日启新南部总批发所給总事务所的信，沪密第43号函，見启新公司第336号卷)

双方意見分歧，談判中断

承示联业进行曾商談数次，迄无成議，华商另拟原則二条，任采其一为唯一办法等节。查联业分配銷数，以标准出产量为标准，虽为我公司之絕對主張，而华商第一草案，亦以此为原則，其在总銷額降落至某种限度时，共同实行減少产量，但其減少比額，应顾及小厂成本与經濟之原則，我方亦均贊同，但所謂減少比額者，絕非保持小厂至少須銷若干万桶也。今华商忽借口产額太小，要求于相当时期中保持其40万桶之銷数，不惟超越公平原則，而其损人益己之态度，有失共存共榮之旨，则是所謂联业者，华商用意无非

企图其他二公司在銷数呆滯之时，不論市况如何恶劣，概須保证其可銷 40 万桶，特以联业条件为鉗制其他二公司之工具耳，故其第一原則之条件，无从接受。其第二原則表面虽似公允，按諸实际，則視江南（江南系指江南水泥厂，亦为启新股东所創办。——編者）为启新系統之下，以启新过去之銷数記錄为启新江南二厂应得之比額，是資产加重，銷数未增，有失成立江南厂之原意。如果启新单独迁就，勉予俯就，而不顧及江南，则无異作茧自縛。蓋联业如果以此而成立，实为阻碍江南未来之出路，故其第二原則，我方根本不能采取也。……

（民国 24 年 11 月 15 日启新总事务所給南部
总批发所的信，見启新公司第 336 号卷）

冀东防共自治会昨日成立，諒見報載。唐山铁路行政均在其区域之内，将来如何，能否通行无阻，甚为重要，故在华北局面未定以前，敝处对于联业問題，一时无暇顾及，只可暫緩商議……

（民国 24 年 11 月 26 日启新南部总批发所
給华商的复信，見启新公司第 336 号卷）

第四节 启新、中国、江南 三公司联营始末

（一）中国与启新醸釀两公司联營

……中国方面姚君曾来表示，以联营办法，恐难成功，拟与我方先行联合，以应付华商。此固非彻底办法，而就目前情勢言，似亦挽救危局之一道。因启新与中国二家产量占大数，华商出产仅居七分之一，且其地位只利于上海市場，倘启、中两方联合，则外埠市价

可以不致慘跌。聞姚君之意，如果尊处有意，拟北上面談解決。……

(民国 24 年 11 月 20 日启新南部总批发所給总事务所的信，沪密第 45 虑函，見启新公司第 1049 号卷)

(二) 营业合作契約的簽訂^①

立营业合作契約人 江南水泥股份有限公司(以下簡称甲組)
中国水泥股份有限公司(以下簡称乙組)
甲乙双方本分戶合銷之宗旨，并为节省营业費用起見，共同組織
中国
启新水泥营业总管理处(以下簡称总处)于上海，分管理处(以下簡
江南
称分处)于他埠，对外酌用各該公司原有名称。自总分处成立后，
所有双方运銷水泥一切营业事宜，皆交由該总分处統筹办理，各組
一概不再直接营业。其合作条件，业經双方同意議定，分別开列于
左，用資遵守。

計开：

一、合作組織範圍

甲組	{ 启新洋灰有限公司	{ 唐山工厂
		大冶工厂
	江南水泥有限公司——龙潭工厂	

乙組——中国水泥有限公司——龙潭工厂

二、銷數分配原則

(甲)假定比額：总分处成立时，暫行假定分配銷額標準為二
与一之比，即甲組得三分之二，乙組得三分之一，自該時起之實銷
數，俟左列第一时期調查報告完竣时，應即按照調查所得比額校正
之，惟此項校正，只以假定標準為限，对于左列第一、第二、第三時

^① 江南水泥公司 1937 年即可开工生产，因而乘机加入。

期之固定比額，不得援用此例。

(乙) 固定比額：如調查各厂全年平均标准产力，制定固定銷額分配标准比例(以下簡稱比例)起見，双方各派技术人員，合組技术团，分三时期調查之。

1. 簽訂本約时各厂固有之窑磨。
2. 乙組龙潭厂已定之窑磨及其設備扩充完竣时。
3. 甲組栖霞山厂已定之窑磨及其設備安装完竣时。

(丙) 比額調查：技术团应于总处成立后二星期內組織完成，即行开始調查工作，其第一調查完竣时期，自总处成立之日起，不得逾六个月，其第二、第三調查完竣时期，自任何一組书面通知日起，不得逾二个月。調查方法由技术团自行規定，如技术团对于調查工作意見不能一致时，得另請专家鑒定，以弭爭議。专家由技术团自行推定，如不能同意时，由仲裁人聘定之。专家鑒定为最后決定，双方应遵守之。专家之公費旅費，由总处支付之。

調查后制定之固定比額，其起始有效之时日，为技术团調查完毕、总处接到該团正式報告书之第二日起。惟第一調查制定之固定比額，其起始有效之时日，溯及总处成立之日，按各厂全年平均标准生产力，逐期制定之固定比額，不得变更，自第三期調查完竣后，所規定之固定比額，在本約有效期內，为永久固定比額，不得变更。

(丁) 比額調整：調整比額用增減售份或其他办法，由总处酌定之。

总分处成立，开始业务时，执行假定比額，暫以兩組之 24 年全年各埠淡旺月銷額為本，以之推定逐月之总实銷額，以二与一之比支配之，以后逐月按比例校正之，但須以本約規定之最經濟运输办法及不起糾紛為支配之原則。如任何一組之工厂，在合作期內，发生天災人禍工潮不幸事件，或其他变故以及水陸交通阻碍，而致产量减少，或运交水泥不足比額时，仍按固定比額分配之。其較比

額短交之差額，由他組尽量替交，但短交之一組，得于短交之日起，于 12 个月内如數補足，逾期作放棄論。

替交額之計算，應根據該時期總實銷額內按比額應得之銷數。

任何一組為他組替交，迨其窒碍原因排除後，他組以盡先尽量補銷為原則，但如補銷數額過巨，致影響替交組銷路几致全部停頓時，其逐月補銷額不得超過替交組在各該月份（即補交時之各該月）應得比額之半，惟在此情況之下，倘補銷組于 12 個月內不及補足其銷額時，得延展補銷時期，再以 12 個月為限，逾此即作放棄論，不得補銷。

任何一組如因天災人禍或出售全廠或一部分窑磨，得另外在任何地方建設新廠，或就原有之廠添設新機，以不逾原有產力為限，其固定比額仍不變更，因此如有短補之比額，按上開替交補足辦法辦理之，如規定不再設廠或新機，則該項固定比額重行調查制定之。

三、營業合作區域

以中華民國領土及國外為營業合作區域。

四、讓銷

如乙組銷額按固定比額分配後，降至乙組全年平均生產力之半數，甲組即開始讓銷。……

二十一、合作期限

本約自本總處成立之日起，以五年為有效期間，期滿時是否繼續，應于期滿六個月前互相書面通知之。

本約一式三份，甲組執二份，乙組執一份。

中華民國 25 年 2 月 日

立營業合作契約人

甲組 启新洋灰股份有限公司

乙組 中国水泥股份有限公司

(民国 25 年 2 月商业合作契约，见启新公司第 1049 号卷)

(三) 联营后的共同活动

抬高水泥价格

近因上海水泥公司出貨不多，中国水泥公司及启新洋灰公司及与新开办尙未出貨之太湖水泥公司三家联合营业，对于水泥市价任意操纵，一年以来由 4 元左右繼續增高，迄今已至 6 元 3 角。……

(摘自民国 25 年上海、南京两市营造业公会联合会
給伪实业部的呈文，见启新公司第 790 号卷)

共同制定营业方針，保持水泥較高價格

营业方針：对于同业以和平为原則，遇有激烈竞争必要时，由經副理商得各代表同意后应付之。

(民国 25 年 3 月 3 日启新、中国代表會議
決議，见启新公司第 1092 号卷)

应付同业方針案：查國內新厂叠增，生产有过剩之虞，应付方針应以下述方法行之：对于上海以和平为原則，不事竞争；对于其他沒有新厂各地，應維持原有銷場，并設法扩充其銷額，以达产销平衡之主旨。……

(民国 26 年 6 月 20 日启新、中国續开第二次
全議議案，见启新公司第 1092 号卷)

廉价售灰标准案：議決嗣后廉价售灰应有标准，对其訂貨机关，可按其性质加以区别。如其管轄工程、事業范围广大，需要灰量可設厂謀自給者，自应相机应付，予以便利，免致促成創办新厂之感念，而受根本上之影响。

(民国 26 年 6 月 20 日启新、中国代表會議
決議，見启新公司第 1092 号卷)

(四) 联营的結束

編者按：抗日战争开始后，沿海一带为日本侵占；启新、中国两公司之产销已逐步为日寇所控制，联营失去意义，1940 年，启新、中国两公司联营期满，遂行停止。

敬启者：查双方营业合作契約，五年为期，于来年二月底即届期满，环顾現状，实无繼續之必要。茲按合約第二十一条之規定，特行事前备函通知，除另函营业总管理处查照外，并祈察照是荷，只頤筹祺。

(民国 29 年 6 月 13 日启新經理袁心武給中國姚錫舟关于建議停止联合营业的信，見启新公司第 1092 号卷)

第七章 資本积累

第一节 历次股本的增加

編者按：资产阶级向新式企业投资的目的，是为了取得高额利润。启新资本家为了增加产量、增强市场竞争能力，以获取更多的利润，于是随着水泥市场的不断扩大，也不断地进行资本积累，扩大再生产。周学熙在启新第八届股东常会上說：“窃以新机购定，出貨加增，将来各铁路工程与新式建筑逐渐增进，需銷并暢，本公司营业前途实有极佳希望也。”启新公司自成立时起至1948年解放时止，曾先后十一次增加资本。

（一）历次股本增加的情况

年 份	原股本額(元)	增加股本額(元)	增加后新股額(元)	备 考
1907	1,000,000			原始股本
1909— 1911	1,000,000	1,850,000	2,850,000	分設磚窑添置新机两次 招股
1912	2,850,000	3,150,000	6,000,000	改組新公司旧股加倍升 值及酬劳股
1915	6,000,000	514,000	6,514,000	筹設山东峄县分厂招股
1921	6,514,000	2,286,000	8,800,000	添設新机招扩充新股

(續)

年份	原股本額(元)	增加股本額 (元)	增加后新股本 (元)	備考
1924	8,800,000	740,990	9,540,990	利用窑后余热扩充锅炉机招股
1925	9,540,990	514,000	10,054,990	1915年新股升值
1927	10,054,990	2,286,000	12,340,990	1921年新股升值
1930	12,340,990	740,990	13,081,980	1924年新股升值
1940	13,081,980	9,518,020	22,600,000	添置新机建筑厂房货棧用。增资办法为：由公司赠与股东三成，认购二成。
1944	22,600,000	20,900,000	43,500,000	为添置原料山地建設工房备存物料。增资办法：公司赠与股东三成，认购四成
1947	43,500,000	47,806,500,000	47,850,000,000	調整資本（升值及現金增资）

資料來源：启新洋灰公司董事部檔案資料。

(二) 历次股本增加的分析

(1)投資額與股本額同量增加。計有1909—1911年；1915年；1921年和1924年四次。這四次系用招收新股辦法增加資本，進行擴大再生產。

(2)股票升值（即股票名目價值增加，投資額並未增加）。計有1912年；1927年和1930年四次。

1912年股票升值的原因

本公司數年以來派利皆1分6厘，而股票價值，外間行市每股仍僅75元左右，並未繼續增高。按股票價值及股東利益，今春常會時會議決以全股十成之四為不記名票，當時用意系因本公司定章，不准轉售外人，一經變通，則股票價值自然逐漸增漲，乃自定案後，只有少數洋人轉買，是公司機關尚未完全。按外國股票，得利5厘，已通稱發達，有華洋股東僉謂：“外洋股票有5厘利息人即乐

购，如至 1 分即可倍股，若达 1 分 5 厘可以两倍其股”……今議增股办法，照外国例，可一股变为三股，但中国人看利尚重，多股则利太少，恐人不乐，当时华洋股东僉謂以本公司股利一股变两股計息犹有 8 厘，而股票平价已达百元，較原值七十余元有增矣。……此次一变二，在中国招商电报局已先有办者，惟彼系数年前将公积折旧多提預備增股。……現在办法迭經与律师討論，拟照外洋普通商例，而北京俗例所謂倒鋪底，南省所謂招盘之意，将公司原有产业重行估价，增加股額，轉与新公司承受，按照法律两造訂立合同，全部立案。在表面上系屬新旧轉手，在內容仍屬旧股东。……^①

（摘自宣統 3 年在股东特別会上的
報告，見启新公司股东特別会卷）

（3）部分增加投資、部分股票升值。計有 1940 年、1944 年和 1947 年三次。

1940 年股本的增加

案查本公司历年售电盈余 157,185.65 元，厂存铁皮价值盈余 1,314,243.05 元及历年购存外币溢价 4,731,011.72 元，三項共計 6,202,413.42 元。年来多方牽制，营业上得利无多，股息未能多发，拟即以上項积余之款，分发股东及同人酬劳，估計每股可分 2.7 元。^{*}……拟将上項历年积余之款，分发股东，不发现金，及未发 3 厘股息，一并轉入股本，照发股据，俾公司得有現金，筹备添购新机……并在增资总额內，比照同人酬劳应得之数目，由股东匀出，归同人分认，庶同人与公司关系較深，而維护之心益切……

另募新股二百六十一万余元，所有招募办法，拟由全体股东照各人原有股份^{2/10}之数，按票面十足认繳。……倘至本年底仍未

^① 此次股票升值系由一股变为两股，另有 30 万元新股贈与創办人和改組負責人，故股本由 285 万元一跃而为 600 万元，1925 年、1927 年和 1930 年又分别将 1915 年、1921 年和 1924 年所招股本，分別增值。

认缴股款，即以放棄論。所有放棄之股份，应交董事會議決辦理，以昭公允。……

(摘自民國 29 年 8 月临时股东会上的报告，見启新公司临时股东会卷)

1944 年股本的增加

查年来币值日低，而华北正励行低物价政策，本公司洋灰售价被此統制，調整极难，股东息利亦受限制，股东倚股息而生活者頓感威胁。反之，工厂經營各費，因百物暗市日昂，致每月开支以及應备各項物料（日增），加以原料山面积日漸狹小，為公司久远計自應預行添置，唐山临近各厂均有自建工房，以备工人居住，俾免朝夕往來以及風雨飄零之苦，我厂亦应急筹建設，是以在在需款。現以余款分发股东及同人共計一千三百五十余万元，經股东常会通过在案。拟将三分撥归股本，并援照第二十八屆增資例，仍由股东在增股总额內比照同人应得酬劳数目匀让，由同人分认，填发股据与股票，享受同等利益。其股东应得数目，計每十股填发三股，不足一股者即发现款，其余4厘发給現金。此外約需現金 900 万元，拟用招股办法仅由股东入股，每十股約认四股，不足一股者不計，按照票面收款，計可收入九百余万元，此項入股数目加以上項撥归股本数目，計共增資二千余万元，連同原有資本 2,260 万元，总共为 4,350 万元。

(1944 年股东特別会上的报告，見启新公司股东特別会卷)

1947 年股本的增加

議決：增加資本国币 4,780,650 万元，連同原有資本国币 4,350 万元，共計資本总额国币 4,785,000 万元。先遵照“工矿运输事业重估固定資产价值調整資本办法”之規定，將各項固定資产重估价值，共計增值国币 3,915,000 万元，全數轉作資本，并按資本原額比例分派与各股东。其餘国币 865,650 万元，另以現金繳足

之。此議。

(1947年11月25日調整資本方案，董監会議第258次決議案)

第二节 追加資本的來源

編者按：启新公司追加資本來源有二，即利潤的再投資和招收股本。前者如公积金、償還公司債准备金、扩充机器厂房准备金等，皆系剩余价值直接轉化为資本；后者用启新的增股办法是“先尽原认股者照数按股分认，如原股东无力承认，再由总协理、董事酌量另行招集。”（參看启新民国元年修訂章程）因此绝大部分股票，仍保持在原股資人手中，这时他們购买新股票的資金，已不再是出之于他們过去剥削广大人民的“宦囊”，而是由他們历年所得的巨額紅利和高額的薪俸、津貼、酬勞等等轉化而来，換言之，他們将剥削来的剩余价值，轉变为扩大再生产的資本了。下表所列的启新自1906年至1947年每百元投資所得的股息、紅利等的累積額，已超过原投資将近四倍半（其中尙未計入利用这些股息、紅利进行再投資所取得的利潤，和担任經理、董事、监察人等职务的資本家們的“薪水”，以及各種津貼、車馬費、贈与、酬勞等，因此这个数字显然是很小的）即可充分予以证明。

启新公司开办时投資百元至1947年所得之股息紅利

年份	股息紅利合計%	按实际投資折算的股息紅利合計%	公积存折息%①	總 計	以1936年7月—1937年6月物价為100折合②	累 計	备 注	
1907	18	18		18		18		
1908	16	16		16		34		
1909	16	16		16		50		

(續)

年份	股息紅利合計%	按實際投資折算的股息紅利合計%	公積存折息%①	總計	以1936年7月—1937年6月物價為100折合②	累計	備註
1910	16	16		16		66	
1911	16	16		16		82	
1912	6	12		12		94	1912年股本增值一倍，股息紅利亦加倍計算
1913	6	12		12		106	
1914	6	12		12		118	
1915	6	12		12		130	
1916	6	12		12		142	
1917	6	12		12		154	
1918	7	14		14		168	
1919	7	14		14		182	
1920	10.5	21		21		203	
1921	14	28	1.36	29.36		232.36	
1922	12	24	1.77	25.77		258.13	
1923	12	24	2.08	26.08		284.21	
1924	6	12	2.08	14.08		298.29	
1925	6	12	2.08	14.08		312.37	
1926	4	8		8		320.37	
1927	4	8	2.08	10.08		330.45	
1928	4	8	2.08	10.08		340.53	
1929	5	10	2.08	12.08		352.61	
1930	5.7	11.4	2.08	13.48		366.09	
1931	7	14	2.08	16.08		382.17	
1932	約7	14	2.08	16.08		398.25	
1933	8	16	2.08	18.08		416.33	
1934	16	32	1.82	33.82		450.15	
• 1935	8	16	1.82	17.82		467.97	
1936	8	16	1.82	17.82		485.78	
1937	3	6	1.82	7.82	7.13	492.92	1937年以後，物價 通貨迅速貶值故 以後各年均以 1936年—1937年

(續)

年份	股息紅利合計 %	按實際投 資折算的 股息紅利 合計%	公積存折 息%①	總 計	以 1936 年 7月—1937 年 6 月 物 價為 100 折 合②		備 注
					累 計		
							物价為 100 折合 計算
1938	6	12	1.82	13.82	9.73	502.65	
1939	9	18	1.82	19.82	9.36	512.01	
1940	13	37.3	1.82	38.82	10.40	522.41	本年增股虛增部分 占原資本之 43.65 %，故紅利部分 按 2.87 倍計算
1941	18	51.7	1.82	53.52	12.73	535.14	
1942	13	37.3	1.82	39.12	6.99	542.13	
1943	10 另每股 二角	34.4	25.98	60.38	3.33	545.46	七厘債券（即公積 存折）一次償清
1944	21	84		84	193	546.39	本年增股虛增部分 占原資本的 39.63 %，故紅利部分 按 4 倍計算
1945	54 每股 200 元	216		216	121	546.6	
1946		8,000		8,000	1.87	548.47	
1947	每股 1,000 元	40,000		40,000	182	549.29	

資料來源：根據歷屆股東會報告及資產負債表編制。

① 公積存折詳本章第三节。

② 物價指數根據天津批發物價指數“南開指數資料匯編”，統計出版社。

第三节 剩余价值量及其分配

(一) 启新公司历年的剩余价值量及其分配

(二) 启新公司历年的剩余价值率

启新洋灰公司 1927—1946 年剩余价值率計算表

年 度	剩 余 价 值 量① (m)	工 資 总 額② (v)	剩 余 价 值 率% (m:v)
1927	1,914,716.52	197,959.91	967.22
1928	1,865,973.66	195,753.35	953.23
1929	2,393,216.65	345,904.63	691.87
1930	2,439,731.05	401,607.12	607.49
1931	3,621,556.17	456,935.47	792.57
1932	3,477,856.66	443,431.68	784.36
1933	4,259,717.05	406,040.55	1,049.06
1934	6,049,016.78	458,003.61	1,320.74
1935	3,513,748.66	444,630.90	790.26
1936	4,086,623.59	263,647.38	1,549.03
1937	3,434,276.09	255,587.56	1,343.68
1938	2,021,341.90	160,015.73	1,263.21
1939	3,183,894.51	197,925.46	1,608.63
1940	4,779,039.30	629,029.51	759.75
1941	9,451,938.21	726,502.53	1,301.02
1942	16,443,925.46	1,279,506.07	816.25
1943	18,526,687.32	3,005,395.34	616.45
1944	27,855,692.99	12,962,098.99	214.90
1945	178,300,716.61	115,357,765.37	154.56
1946	2,505,028,722.99	1,396,151,087.57	179.42

① 剩余价值量即上表所列数字。

② 工资总额是由本书第八章第二节转录。

(三) 启新公司的历年利潤量及其分配

(1) 利潤分配办法

創办时的利潤分配办法

本公司股息，优先股正股，均給官利长年 8 厘。除官利及酌提公积金外，按照十四成分派：以壹成报效北洋兴办实业，以二成作在事人員花紅，以二成为总协理及各董事酬劳，以二成提存机器厂房折旧，以七成归股东均分。

(光緒 33 年“辦事章程”第十三条，
見启新公司官厅交往专卷)

1912 年公司改組后的利潤分配办法

本公司余利，按本公司新股票照股先行派息 4 厘，再酌提公积若干，其余照十四成分派：十四成之一报效北洋兴办实业。十四成之二作办事人員花紅。十四成之二作总协理及董事酬劳。十四成之二存机器厂房折旧。十四成之七归股东按股均分。

(摘自“民国元年修改章程”第 35 节，
見启新公司第五届股东会卷)

1917 年取消北洋报效后的利潤分配办法

查本公司訂章分派余利办法，先提股息 4 厘后，应将余数提十四成之一作北洋兴办实业之款，惟計自民国以来，各項物料日益加昂，关于常年行本所需，不得不多备資金，俾資洋灰各貨之制本，且北洋名义业經取消，此項北洋实业之名称亦失其根据，似无履行本条章程之必要，用是近年因定章关系，虽仍不得不将此項列入報册，而实款并未报解，計历年应提之数，除于民国 3 年只支付五千元外，計共洋 73,641.15 元，本均为存貨占用。应否徑将此項存数并此后按年应提之款，統改作本公司公积，于本月 19 日提經董事

會議決，將已提之數統歸公積項下，此後公積即于先提股利4厘外，按十四成之三提存。……股東諸公察照。

股東全体認可。

(民國 7 年第六屆股東常會臨時議長提議移增
公積事，見啟新公司第六屆股東常會卷)

1930 年，將折旧列入成本

報告于制灰出厂成本下每桶先提折旧事：查本公司舊章折旧一項，系由紅利項下提取十四成之三。如無紅利，即無折旧，于公司基礎實為最大危險。而新章草案則擬提存二十分之一以上為公積金外，并先提机器、厂房所值百分之三以上為折旧，有余始分派正利。究竟所值標準，每年增減度如何？過多過少均所難免。現擬采最新辦法，于工廠制灰成本內酌予加提。當于民國 18 年 12 月提經董事會議決：折旧不規定于章程，專立折旧帳簿，自 19 年 1 月 1 日起，于制灰出厂之成本項下每桶先提折旧洋兩角，至每年度結帳時由董事會核定折旧總數，除酌新機由董事會議決外，不得動用分文。

(民國 19 年 3 月在第十八屆股東常會上關於
于制灰出厂成本下每桶先提折旧的報告，見
啟新公司第十八屆股東常會卷)

1931 年改變紅利的分配辦法

紅利十四成之二為總協董、董事、監察人之花紅，共作為十六份，總董三份，協董二份，其餘董事監察人各得一份。

總協理花紅與同人花紅十四成之四，再作十成，總協理共得三成，其餘七成歸辦事同人。

總協董及總協理所得之花紅合計共作十二成，總董、總理各得三成，協董及協理二人各得二成。

(民國 20 年啟新董事會議以後紅利分配辦法，
見啟新公司第十九屆股東常會卷)

1940年改訂酬勞辦法

一、公司余利按十四成分配，以十四成之八为股东紅利，十四成之六为总协董、董监事、总协理及全体同人之酬勞。

二、酬勞之数以25%归总协董及董监事，按十六份分配，总董事三份，协董得两份，其余董监事各得一份。

三、酬勞总数75%归总协理及全体同人，再按十成分配，总协理共得三成，全体同人共得七成。总协理应得之数內提出十分之一作为同人优異酬勞，按同人有特优劳績者，由总协理全权支配，余数分为七份，总理得三份，协理各得二份。

全体同人应得七成为普遍酬勞，按薪水数目比例分配。

以上办法对于同人虽較为优厚，但全在余利項下开支，毋庸另項开支，尤为合理，提請公決施行。

公議：如拟办理。

(民国29年5月14日董監會議案“提議改訂
酬勞辦法事”，見启新公司第315号卷)

1946年再次改訂酬勞辦法

提議改訂酬勞辦法事：本公司盈余应先提十分之一为公积金，再提股息4厘，其余按照十成分派，以七成为股东紅利，以三成为正副董事长、董事监察人、正副总經理及办事同人酬勞，其分配細則由董事会另定之。自应将酬勞办法重行改訂，以百分法分別計算如下：

一、7%归董事长、副董事长。董事长得七分之四，副董事长得七分之三。

二、23%归其余全体董事、监察人。計十六人，每人各十六分之一。

三、10%归总副經理。總經理得七分之四，副經理得七分之三。

四、60%归总副經理以下之全体同人。

以上改訂办法合行提請董事、監察諸公議決施行。

公議：如拟辦理。

(民国 35 年 1 月 1 日董事會議案“提議改訂
酬勞辦法事”，見啟新公司第 398 号卷)

1921 年將原公積金改發公積存折①

……上年股東特別會議決維持老股東權利一案，將已提公積五十八万九千余元及本屆應提公積，又第八屆及本屆余利內按照股東決議提購機款股東應得之數，總共計洋一百一十八万四千余元，作為股東公積存款，發給公積存折，計老股按票面一成七，民國 4 年收股按票面一成二計算，無論營業盈虧給予年利 6 厩。……

總理提議公積存折應比照新股正利改為年息 8 厩，全體同意。

(民国 10 年董事陳一甫在第九屆股東常會上
關於招收新股情形及附息時隨發公積存折
的報告，見啟新公司第九屆股東常會卷)

……公積存折實為元年股、四年股股東應得之利，為存款性質，與普通公積不同，惟元年股、四年股附有存折，與九年股、十三年股無存折者未能一致，股票流通市面，每因新舊不同向公司申請解釋，于更名過戶之際，尤多迴折。而股票式樣四種各不相同，在管理上亦不勝其煩。茲擬發行 7 厩債票 190 萬元，將公積存折按照票面如數換回，其不滿百元之數，即于換折時找付現款。此項債票從次年起分年抽簽還本，至二十年還清。同時本公司股票亦擬重訂款式，不分新老股統歸一律，于發公積存折時一同換

① 公積存折是啟新公司維持老股東利益的一種辦法。啟新開辦後，盈利很多，历年提取大量公積，提取公積固然可以鞏固公司的基礎，但股東的紅利則相應的減少，同時，在招股增资時，新老股東享受同等利益，老股東認為吃虧。為了解決企業與股東間、新老股東間的矛盾，在 1921 年，建立公積存折制度，將公積金做為老股東存款，記入存折，按年付息，但不能提取。1934 年以 7 厩債票換回公積存折。在 1944 年全部清償。

发。股东会議決：同意。

(民国 23 年提議發行 10 壆債票換回公積存折的定股票規
一办法請核議事，見启新公司第二十二屆股東常會卷)

查本公司元年股及增益股原皆附有公積存折，共計 1,938,761.4 元，按年息 8 壆計息。嗣為減輕公司負擔，并便利股東起見，經 23 年 10 月 26 日第二十二屆股東會議決：于 24 年 1 月 2 日換發 7 壆債票，除不足百元者發給現金外，計實發債票 1,893,700 元。自換發債票後“公積存折”科目（帳略上原用“特別公積金”科目，加注“發有公積存折”等字）本應消失，惟當時的公積金減少，恐與本公司對外信譽有關，故仍在負債方面保留，“特別公積金” 1,893,700 元，而在資產方面另添“未還債本”科目 1,893,700 元，以期貸借平衡。按諸實際，雙方均为空虛之數字。但自 24 年份起，每年由盈余內提出 10 萬元與“未還債本”科目對銷。……

(摘自民國 33 年 12 月第 332 次監會
議案“提議未提特別公積金，擬一次提
足事”，見启新公司第 387 号卷)

(2) 历年利潤分配狀況

(3) 后帳收入和支出

編者按：下表所列历年利潤尚非全部數字。启新历年均抽出一部分收入，轉入后帳，用于不可告人的开支上。后帳的資金，实為利潤的一部分。

本年开支項下，按往年成例，應由余記內書銷者有酬應費一万九千余元，各貨殘損八千一百余元，唐軍指派借款九千七百余元，共計三万六千九百余元。

查宣統 2 年正月議決，由公司直接售貨項下分季提出 2 分回

启新历年盈利分配表(1)

(續)

年 度	合計盈余額	股息紅利	公 积 金	銀 漢 蘭	董 監 經 賦	償還公司債	扩充机器厂房准备金	公积存折
1927	807,780.91	523,279.04	50,000	—	—	100,000	—	108,570.64
1928	833,286.01	523,279.04	50,000	—	—	100,000	—	155,100.91
1929	1,218,436.78	654,098.80	60,000	—	37,377.08	100,000	—	155,100.92
1930	1,140,309.23	745,672.86	53,000.00	—	83,397.62	100,000	—	155,100.92
1931	1,544,957.54	915,738.60	160,000	—	156,683.76	100,000	—	186,121.03
1932	1,818,720.38	898,595.68	160,000	—	150,126.62	268,800	200,000	155,100.91
1933	2,268,301.80	1,046,558.40	197,986.56	—	209,311.68	100,000	220,000	155,100.91
1934	3,351,152.75	2,093,116.80	375,000	—	627,935.04	100,000	—	155,100.91
1935	1,490,480.51	1,046,558.40	160,000	—	209,311.68	—	—	132,559.00
1936	3,164,283.91	1,046,558.40	180,000	—	303,811.68	100,000	450,000	132,559.00
1937	717,304.64	392,439.40	59,174.56	—	100,000	—	—	125,559
1938	1,252,858.96	784,918.80	122,793.18	—	104,655.34	100,000	—	116,501
1939	2,042,569.71	1,177,378.20	216,200.31	—	201,639.40	100,000	—	109,501
1940	2,875,705.02	1,100,657.48	323,679.68	—	419,441.02	100,000	—	102,501
1941	約 600 万元	4,810,200.00	601,901.14	股息內包清潔 經理房	100,000	—	95,501	—
1942	約 500 余万元	2,938,000.00	501,966.85	—	100,000	—	88,501	—
1943	約 1,500 万元	14,135,000.00	350,457.03	“	100,000	181,071.59	79,877	—
1944	18,541,668.49	5,237,389.06	1,489,588.44	—	1,733,355.64	100,000	5,062,410.25	—
1945	96,604,745.69	23,490,000.00	10,421,724.57	—	8,700,000.00	993,700	—	—
1946	1,408,738.09.29	8.7 亿元	158,204,209.30	—	138,061,714.13	—	—	—
1947	1,1230,611,950.30	88,565,000.00	1,234,828,842.07	—	745,117,713.6	—	—	—

資料來源：根據所提損益計算書及慶余公報告整理。

启新公司将其历年向人行红利和1928年以前历年折旧均列入利潤，某些年代中将公积金折息、扩充机器厂房准备金、償付股利、甚至正利股股红利之列人費用开支，本表均計入利潤。故本表所列历年盈余总额与启新公司资产负责表中所列的盈余額片不一致。合計盈余額与分配額之差额，为上下期盈余結轉額。

佣，另立收付专册，备偿各貨殘損，聯絡，酬應，貨尾拋帳之用一案，當將此項收付列為余記專冊，歷經辦理在案。迨三批发所先後成立，分銷增多，公司直接交易大減，所提2分回佣每不敷用。十三、四年份，為清理余記帳目起見，曾暫行變通辦法，不論公司直接交易多寡，惟視余記支出之數，于年終結算時另出回佣一筆以抵銷之。如此辦理，與原案稍有未符，而年終出帳一次，為數較多，亦乏標準，于查帳方面不無关碍，擬應再籌妥善之法。目下15年決算待結，擬即自15年起，仍照原案分等按總、分各所直接售出貨價攤提回佣，惟因近年物價高昂，且時局多故，酬應加繁，原案只提二分不敷應用。查各分銷回佣大致在3%至5%之間，平均約為4%，擬請改照4%提出回佣，歸入余記項下，遇有余、不足時，仍照原案辦理。事關變更議案，是否適當之處，應請董事諸公公議施行。公議：照辦此議。

(民國16年3月3日提議照舊收4%提出回佣
歸入余記專，見启新公司卷第165号)

……启新資本家，早在1926年即設有后帳“余記帳”，敵偽時期設有“積余帳”，其帳外資金來源主要是鉛灰提佣及升水。以外并有优異酬勞帳，高度剝削職工，勝利后的情況如下：

一、帳外資金來源除原有之黃金410兩以及開灤煤股票6,000老股外，有偽中央銀行收購灰貨款，海运水腳回扣江款升水，帳外資金利息及收益，正帳本中的暫時款、暫付款、應付款、待收款、短期借款、未收貨款以及唐山“慎余堂”原有股票、債票等。

二、活動範圍：主要為搗動黃金、股票、美鈔、美匯、銀元、花生米、大布、折息、黑匯、私人挪用、行賄、賄選、私人及匯特津貼等活動。最盛時期為1948年，活動數量，黃金為四千兩上下，美鈔十六萬元上下，銀元四千元上下，大布一百多件，股票：江南六億多股，启新一億多股。

三、資金存儲處所：除黃金、美鈔、股票等實物存儲于資本家的保險庫內，現款則存儲于私人銀行，所開的虛假戶頭中計：

1. 解放前開立、解放後無甚活動者：中孚銀行孫壽昌，啟新丙戶，啟新乙戶，啟新利息戶，張本知，久安信托公司陳鐘福，啟新乙戶周新元。

2. 在解放前開立、解放後繼續活動者：中孚銀行顏仲成，浙江兴业銀行王崇禮，久安信托公司史乃德。……

(1952年4月13日唐山市節約檢查委員會啟新洋灰公司“五反”運動資方違法案件評議委員會報告之二第九項，見啟新公司“三、五反”專卷)

唐山工廠後帳“慎余堂”錢的來源，完全是剝削和克扣工人的工資尾數，資本家用這筆錢支付所謂“特殊費”、“特殊報銷”，用工人的血汗錢來勾結日寇匪特，收買工賊，搜集工運情報，破壞與鎮壓工人運動……

(同上報告第七項)

資本家設立後帳，摃動金鈔、股票等，其主要理由是為怕錢毛，好以後帳來活動保持價值。但是我們要問：為什麼以前币制穩定的時候也要設立後帳呢？我看他們買黃金、美鈔是想分肥，買股票是想壟斷，想當董事，依他們的喜怒把不可告人的用款，偷偷摸摸的在後帳支出。如同妙南生拿帳外的錢去賄選參議員，以及給陳中銓的津貼等，他們還拿帳外的錢腐蝕職工，如為蘇敬齊、田立先頂房住，某年端午節給工友的錢，和送人民銀行匯兌科長宋國之的禮物，都是從這裡出的……

(見啟新公司“三、五反”專卷)

(4) 酬勞、津貼和贈與

編者按：啟新資本家所取得的大量酬勞、津貼和贈與等，亦是利潤的一部分。

公議：总协董薪俸、房租照現在总协理月支数开支。其总协理三人薪水、房租照旧例薪水 1,500 元，房租照支。等因，在案。查現在总理按月致送夫馬費 400 元，房租 60 元；协理各按月致送夫馬費 300 元，房租 60 元。民国 15 年以前旧例，总理月支薪俸洋 600 元，房租 60 元。协理月支薪俸洋 450 元，房租 60 元。此項會議議決，总协董既系比照現在总协理，总董应每月致送薪俸洋 400 元，房租 60 元，协董应每月致送薪俸洋 300 元，房租 60 元。总协理仍按旧例薪俸分支 1,500 元。总理应每月致送薪俸洋 600 元，房租 60 元。协理应每月致送薪俸洋各 400 元，房租各 60 元。又总协董、总协理系于 5 月 6 日选定，应于 5 月 1 日起照案致送。

（民国 19 年 4 月 1 日董事會議提議总协理、总协董薪俸事，見启新公司董字第 181 号卷）

……袁故董事进南先生……理应优致赙敬。茲商定贈与准备鈔 3 万元。袁故董事側室寿氏 18,000 元，子女 4 人，每人 3,000 元。

（民国 31 年 12 月提議袁故董事进南致送赙敬事，見启新公司董字第 937 号卷）

公議：龔故总董……允宜从优贈恤，以报劳勳，即致送国币 10 万元，俾助喪費。……

（民国 32 年 1 月龔总董病故贈恤喪費，見启新公司第 357 号卷）

公議：王故协理（仲刘）……允宜从优贈恤，以报劳勳，即致送 5 万元，交其家屬收領，俾助喪費。

（民国 32 年董監會議案“协理病故，从优贈恤”，見启新公司第 357 号卷）

第八章

职工生活状况和工人运动

第一节 工人来源、人数与构成

(一) 工人来源

启新洋灰公司的工人，可分为里工及外工两种。里工是公司直接雇用的工人，依工作性质之不同，分属于九牌：^①

部分	一牌	二牌	三牌	四牌	五牌
工作	原动工	制造工	化验工	采料工	瓦木杂工
	六牌	七牌	八牌	九牌	
	原料杂工	落装工	造砖工	造砖工	

(见启新公司第 1618 号卷)

外工或叫做外包工。启新公司为了管理方便，将一些工作地点分散或工作量不十分固定的工作，如采运石料、烤土、推运灰块、挖运土、修理破车、运卸煤、运砖、码粮食等工作，分包给包工头，由包工头雇用工人或再分包给工人。

启新工人多数来自唐山、唐山邻近各县和山东省农村，但机工最初则来自天津机器局及银元局。来自唐山附近的工人在农忙季

① 牌即车间的意思。解放前，工人上工时在门口取名牌，下工时交还，工厂借以考察工人出勤及迟到情况，名牌编号按车间划分，相沿成习，遂不称车间名，而称作×牌。例如，原动车间称为一牌，制造车间称为二牌……。

节多回乡作农活，农闲期再回唐山做工。包工头则利用这一特点，在农闲期，以极低之工资招雇工人，大量开采石料，留备农忙期工人减少时出卖。

山东籍的工人，因回家往返需要旅费甚多，极少回家，请假脱班者较少，流动性亦较小。此种情况，适符合全年昼夜連續工作的发电和水泥燒成之工作的要求，故該二牌的技工和帮技工等多为山东人。

(1958年8月根据王瑞荫、高仁祥、陈永海、
褚貴先等老工人口述编写)

(二) 工人人数

启新洋灰公司历年工人人数表

年 度	工 人 数(人)	备 注
1906—1911	200—300	
1912	約 1,500	
1913	不詳	
1914	1,527	
1915—1921	不詳	
1922	4,620	包括外包工，外包工人数不詳。
1923	約 3,000	"
1924	不詳	"
1925	4,320	"
1926	2,920	是否包括外包工不詳。
1927	不詳	
1928	2,150	
1929	2,222	
1930	不詳	
1931	"	
1932	"	
1933	"	

(續)

年 度	工 人 数(人)	备 注
1934	不詳	
1935	1,904	
1936	約 1,000	里工數、外包工約 600 余人。
1937	約 900 余	里工与外包工合計为 1,654 人。
1938	1,307	是否包括外包工不詳。
1939	1,366	"
1940	1,522	"
1941	1,991	
1942—1946	約 1,800	不包括外包工，外包工約 800 人。
1947—1948	約 2,000	"

說明：1. 外包工人数約 600—800 人。 2. 凡无說明者均系里工人数。

(根据启新公司第 412 号卷、第 552 号卷、第 285 号卷、第 1319 号卷、第 1387 号卷、第 1215 号卷及訪問資料汇編而成)

(三) 工 人 构 成

技术工与非技术工人數——1946 年 8 月份

类 别	技术工	普通工
人 数	431	2,072

(原注) 普通工包括普通工、练习工、童工、杂役、外包工等。

(摘自启新公司第 1691 号卷“启新公司唐山工厂待遇表”，1946 年 9 月 2 日編制)

各 部 分 工 人 人 數——1948 年 10 月

类 别	电 务 组	制 造 组	化 验 组	采 料 组	工 程 组	物 料 组	洋 次 機	花 磚 厂	缸 砖 厂	劳 动 部	杂 役	外 包 工	共 计
人 数	139	726	222	99	63	26	486	12	20	35	215	491	2,534

* 外包工系 1940 年 2 月 2 日人數。

(摘自启新公司第 1215 号卷“唐山工厂各部分雇工營巡差役每月所得報告表”(1948 年 10 月份)。外包工数摘自唐山市工会 1949 年 2 月 9 日卷四“全厂职工統計表”)

第二节 工人生活貧困状况

編者按：启新公司在解放前的四十多年中，一方面是資本家們发財致富，过着豪华腐敗的生活；另一方面則是广大工人从事着繁重的劳动而只能得到极少的工資，过着极为貧困的生活。解放前启新工人生活的貧困状况，可以从劳动条件（包括劳动時間、劳动強度、劳动灾害等）方面看出。

（一）工人劳动条件极端恶劣

缺乏必要的生产設備

燒成車間是高温車間，夏季并无降温设备；推斗車的工人連个休息的工棚也沒有，下雨时，只得把两个斗車对起来，蹲在斗車下避雨，这种情况，从他进厂（1920年）到解放，并无改善。

（1958年8月启新老工人刘瑞甫口述）

劳动時間过长

启新工人实际劳动時間与“工厂法”（伪国民政府1929年12月公布）規定的劳动時間对比：

1929年12月公布的“工厂法”中的規定	启新工人实际劳动時間
第八条：成年工人每日实在工作時間以8小時為原則，如因地方情形或工作性質有必須延长工作時間者，得定至10小時。	1935年5月填报国民政府統計局工矿业調查表記載：“每人每日工作時間10小時，每人每日加班2小時，一天之劳动時間為12小時。”
第十条：除第八条之規定外，因天災事变季节关系，仍得延长工作時間，但	自1906年开办至1948年解放止，除每年8天例假日外，均工作12小時，

1929年12月公布的“工厂法”中的规定	启新工人实际劳动时间
每日总工作时间不得超过12小时，每月不得超过三十六小时。	星期江昼夜两班工人轮换时，工人連續工作18小时。
第十四条：凡工人繼續工作至五小时，应有半小时之休息。	普通工人有1小时吃饭时间，管理机器工人，中间无吃饭时间，更无休息时间。
第十五条：凡工人每7月中应有1日之休息。	星期日照常工作，电厂、制造厂的工人节日亦加班工作。
第十七条：凡工人在厂繼續工作滿一定期間者，应有特別休假，其假期如右：(一)在厂工作1年以上未滿3年者每年7日，(二)在厂工作3年以上未滿5年者，每年10日，(三)在厂工作5年以上未滿10年者，每年14日，(四)在厂工作十年以上者其特殊休假期內每年加給1日，其总数不得超过20日。	无特殊休假。

启新公司外包工，根本没有劳动时间的规定。夏季昼长，太阳出来就工作，太阳落下去才收工；冬天昼短，则趁早贪晚，不以日出日落为标准。

(1958年8月根据刘瑞甫、高仁祥同志口述编写)

对童工的残酷榨取

至于对童工的榨取亦极残酷。甚至十二、三岁的儿童，就要担任起搬石块装车的重体力劳动工作，而且每天至少要工作11小时，工资则仅为1角5分。

各工厂幼年工人调查表

(启新公司填报)

幼年工数目	四、五百人
最低年龄	十二、三岁
日工起止时间	早7点至下午6点止，午间休息1点钟。

如多作一點，照一點半計算。

夜工起止時間 下午7點至翌晨5點止，如多作一點照一點半計算。

工資最低數 1角5分。

(摘自“灤縣各工廠調查表”第五項，見啟新公司第412號卷)

查采石工作，均可分为钻眼、击碎及装車三步，钻眼現有机器，无有问题，装車无甚技巧，現多由童工担任。

(摘自1943年12月啟新統計表，見啟新公司第1848號卷)

工伤事故严重

1942年10月至1943年9月工伤事故調查表

	1942年 10月	11月	12月	1943年 1月	2	3	4	5	6	7	8	9	合計
死 亡	2	—	3	2	—	2	4	2	5	2	1	1	22
重 伤	—	1	—	—	—	1	—	2	2	1	1	2	10
輕 伤	8	9	13	9	6	10	14	18	14	9	12	18	140
合 計	10	10	14	11	6	13	18	22	21	12	14	21	172

(原注)死亡除8月份1人因伤外，全系因病死亡。

(摘自英亞院華北連絡部函屬墳塲勞務調查，見啟新公司第1416號卷)

(二) 工資制度混乱

(1) “七七”事变前的工資制度

計時工資和計件工資

启新公司的工資制度可分为計時工資、計件工資两种，而以計時工資为主。

計時工資又分为日計時工資及月計時工資两种。各牌工人的

工資規定每天的工資額按日計算，每月發一次，請假脫班，則按日扣除工資。對巡役（更夫）、雜役則規定每月的工資額。

造磚廠、機修廠、洋灰棧等部分實行計件工資。

解放前，啟新公司不承認外工是啟新公司的工人，故外工工人的工資由包工頭規定。

啟新公司建立初期之工資：小工2角，大工2—3元（日工資）。在1921年以前，童工工資最低者為每天1角5分，普通工工資最低者為每天2角2分。普通工工作滿一年，工頭認為成績良好，每天可增加工資2分，但以增至3角2分为限。工匠（即技術工）中最高工資為每天2元3角（屬極少數），一般為每天4角至5角，超過7角者极少。工匠除工資外，每月尚可領取燃煤，匠日每月1噸半，甲級工匠每月 $\frac{3}{4}$ 噸，乙級工匠每月 $\frac{1}{2}$ 噸，丙級工匠每月 $\frac{1}{4}$ 噸。

（1958年8月根據啟新老工人劉瑞甫、高仁祥口述整理）

奖金

本廠給予工人（定期計件工及短工除外）之獎金分為如下兩種：

（一）普通獎金

每營業年終結按全年所作工數，每工給獎2分，一次發給，計時計件工人同等待遇。

（二）優異獎金

年終除給予工人普通獎金外，并核算其全年中所請事假、病假或脫班日數，在30日以內者給一個月工資，40日以內者給20日工資，50日以內者給10日工資，以示優異，凡有婚喪大事及重病請假，經呈奉主管人之允許后并有醫院醫生之證明書證明者，得不計在本條所稱事病假之內。

（摘自“員工友管理規則”第六章，第172條，見啟新公司第622號卷）

(2) 日寇統治时期的工資制度

編者按：在日寇統治时期，启新公司資本家为了滿足日寇对水泥的需要，实行了“奖励生产办法”。这一办法的实质是用所謂“奖工”来迫使工人增加产量，并付出更多的劳动。但是，隨着通貨膨脹的日益加剧，实行上述办法的結果，只能使工人連維持生活的最低工資都得不到，工人生活极为困难（見本章所选資料），因此，产生了工人脫班、另謀生路、工人生产效率下降等現象。启新資本家为了保证其高額利潤，不得不在 1939 年以后，隨着通貨膨脹的加剧，陸續实行了生活津貼、糧食津貼、实物配給、不脱班奖金等制度。但是在实行过程中，他們却想尽一切办法尅扣工人。如糧食津貼錢數按每月一日至十日的平均價格計算，这样在物价日趋上漲的情况下，工人自然就吃亏了。

奖励生产办法的实行

窃查屬厂現为設法增加产量起見，对于直接生产之工人（即化驗处、制造厂、原动厂三部分之里工、日工工人）亟應規定奖励办法，以資策進，經商定奖励生产暫行办法六条，即由 4 月 1 日起实行，除傳知各主管部門外，理合將上項暫行办法录呈鈞鑒，耑請敬請鈞安。

（1937 年 4 月 9 日王涛、丁少慰（当时启新唐山工厂負責人，——編者）
給启新总理、协理的信，見启新公司第 1124 号卷）

附：启新洋灰公司工厂奖励生产暫行办法

本厂为奖励直接生产工人增加生产数量起見，茲規定奖励生产办法如下：

- 一、平均每日制出灰块及散灰 8,000 桶以上时，每人奖給 3 工。
- 二、平均每日制出灰块及散灰在 7,000 桶以上时，每人奖給

2工。

三、平均每日制出灰块及散灰在6,400桶以上时，每人奖給1工。

四、此項奖励限于給与直接生产工人，即化驗处、制造厂、原动力厂之里工、日工工人。

五、凡工人每月实际上工作日期在20日以上时，始得領受上項奖金。此項奖金按月計算。

六、关于此項奖金之查工、記帳及支付方法，另行訂定，以資遵守。

(原注)1937年甲乙旋窑尚未开工，1940年6月甲乙二窑开工后，将奖工之标准产量提高为8,000桶以上奖1工，8,600桶奖2工，9,100桶奖3工，9,500桶奖4工，9,800桶奖5工，10,000桶以上奖6工。

工人离厂另謀生路和脫班者日多、招工困难

“查前年事变以还，生活必需品价增高一倍有余，职工入不敷出，借故求去者日多，現厂內脫班者日多，目前厂內布告招工，无有应者。……”

(1939年7月29日，見启新公司第1234号卷)

“……近来百物昂贵，生活費用高涨无已，所有工厂工人匠役等，其工資多者尚可維持，其少者，以生活为难，或自行告退另行謀生路，或故意脫班另外做零活，难免时有缺乏之虞。添招新工亦不容易，影响工作殊非淺鮮。……”

(1940年6月22日，摘自唐山启新工厂向董監會議報告，見启新公司第315号卷)

生活补助費的发放

查前年事变以还，生活必需品价增高一倍有余，职工入不敷出，借故求去者日多，現厂內脫班者多，目前厂內布告招工，无有应者，故自8月1日起，分別給与生活补助費。

(一)普通直接生产工人每工发給生活补助費 8 分，間接工每人每月发給 1—2 元，雇員每人每月 2—3 元。

(二)董事部及各营业所、工厂職員按級別发給补助費

240 元——240 元以上	按薪金一成发給
80 元以上——240 元以下	按薪金一成五发給
20 元以上——80 元以下	按薪金二成发給
20 元以下	按薪金三成发給

此項办法純為临时性质。

(1939 年 7 月 29 日，見启新公司第 1234 号卷)

粮食津貼制度的实行

……乃以物价繼續增高，尤以米粮价值为甚，工人等几有饔飧不继之苦。为顾虑工作，体恤带动起見，特再于粮食方面加以相当津貼，參酌唐市粮价指数及多數工人环境情形，規定工人粮食(专指玉米面)津貼办法九条，以資救濟。

(一)以每斤 1 角 2 分为标准价。

(二)逐月取平均粮价以一日至十日間之粮价而平均之。此項粮价由工厂总务科負責調查，逐日記錄，送呈管理核定之。

(三)平均价与标准价之差額为給工人每斤粮食津貼之基數，此項差額数不及一分时，其畸零不計。

(四)直接生产工人及洋灰棧工人每人每日給予粮食津貼貳斤差額之全数。

(五)雇員及間接生产工人(包括巡查、巡役、差役)每人每日給与粮食津貼壹斤差額之全数。

(六)将来每斤粮价跌至 1 角 2 分时，即恢复至标准价时，即停止津貼。如跌而复漲，则此項津貼办法仍繼續施行。

(七)粮价行市以唐市零售为准則，所称斤者以現在唐山市通行之市秤十六两为标准。

(八)以上所称給与每人每日糧食津貼系按工人到班之日數計算，論月計算者則按月(30日)計算，均于發給工資時一并发給之。

(九)所有各部分員及直接、間接生產工人、向來附在總務科用膳者，一概不得享受此項糧食津貼。

按照上列辦法加給數目，照現市糧價及全廠人數估計，全年約共津貼叁萬叁仟九百余元。……理合報告諸公鑒核。

(1940年1月10日啟新唐山工廠給啟新董監會的報告，
見啟新公司“董監會議報告”第315號卷)

不脫班獎金的實行

技術部工人不脫班獎金改訂底案

一、名稱：不脫班獎工改為不脫班獎金。

二、獎金數：每人每月6元。

三、脫班扣獎金數：每月內脫班一天者扣給獎金1元，脫班二天者扣給2元，脫班三天者扣給4元，脫班四天者不給。

但如逢工廠規定假期休息者不算脫班。惟假期連續有數天時，亦只限一天以維工作，如過一天即為脫班，照此扣算。

四、實行日期：自30年3月1日起施行。

(1941年，見啟新公司第1124號卷)

管理部工役不脫班獎金規則(包工除外)

一、日工工役在一個月內完全不脫班者，每月特給不脫班獎金6元，脫班一日者減給2元，二日者3元，三日者4元，五日以上者不給。

二、月工工役每一個月特准請假一日；如在滿六個月期內從未請假者，准其一次請假六日半；如在滿一年期內從未請假者，准其一次請假十四日，獎金照給。如一個月內請假二日者，減給3元，三日者4元，四日及以上者不給。又所謂六個月者、一年者，均須連續，不得間斷，不許前后扯算，以杜取巧。

三、此种奖金完全为鼓励努力工作起见，故无论日月工役，凡因婚、丧、疾病请假者，均按向例办理，不得借口請求免扣奖金。

以上拟訂規定，如蒙俯准，拟請自4月1日起施行。等語，奉批自4月1日起施行，等因，特此奉达，即祈遵照为荷，此致唐山工厂。

(1941年4月1日，摘自启新总事务所給唐山工厂的新字第74号信，見启新公司第1124号卷)

生活补助标准的提高

窃查各地乡民从事劳动者，多于旧历新年后即分赴各工业区域覓工生活。惟自本年春間，忽因道途阻滯，关外需工至多，来唐应募者寥寥，屬厂工人頗受影响，继而开灤为求增产計，不惜大增工資，屬厂相形見绌，至旧工多轉入开灤，新工更加裹足。及至六月間，各处治安工事需工更多，又屬农忙要期，一切工資均見陡漲，虽小工亦日需3元，尚难寻覓，而屬厂工人所得，全厂平均在三、四、五三个月每人每日仅合1元3角1分，遂致各牌工人紛紛脫班他就，如洋灰棧工程科竟达半数以上，即脫班較少之制造厂亦在七分之一，内外各主管員无法分配工作，甚至停机待工，工厂无形損失实屬不資。茲为招徠补充計，拟請將28年7月31日規定之生活补助費分別酌量增加，技术部工人拟每工增1角5分，每人每月約合增洋5元9角，管理部工人則自数岁前已仿外邦工厂办法，分直接生产、間接生产，立有等差，例如生活补助費在技术部則領取最低工資者均一例每工1角5分，且加点照升，管理部則工資20元以下者月发2元5角，20元以上者月发2元之类，故累計各種所得，已相差較巨，若永置差別，則間接生产部分有生活不易維持之苦。拟此次将生活补助費一例照加，以免向隅。惟直接生产以工計，間接生产以月計，則实际管理部分仍較技术部分每月少1元4角矣。以上直接、間接每月共計約增洋7千5百元(內直接約5

一千八百元，間接約一千八百元），又里包工如洋灰棧、花磚厂、瓦磚厂等拟按其包工价一例增加一成五，每月共增約洋一千八百元，內外以上兩項拟請均自本年7月15日实施，以便屬厂工作不致有停滞之虞。至外包工各种工价，刻正由技术部派員詳細密查，拟以每一小工日得1元6角为标准，再行以之折合包工工价，以昭公允，是否有当，理合呈請鑒核批示施行，耑肅恭請鈞安。

批：照准。

(1941年7月12日唐山工厂赵庆杰、刘俊卿、杜芝良給
启新公司總理、協理的信，見启新公司第1124号卷)

实行“招工奖金”制度，誘使工人設法招工

為布告事：現為鼓励保荐工人規定办法如下：

一、本厂工役介紹一、二牌技工（帮技工以上），在工作滿二个月的，奖励介紹人400元；介紹一、二牌小工（自帮技工以下）工作滿二个月时，奖給200元。

二、介紹技工在厂工作不足一个月他去者，介紹人賠償手續費100元；介紹小工在厂工作不足一个月他去者，賠償手續費50元。

三、此項办法限以本日起至7月底为有效。

以上各項办法合行布告周知，此布。

(1945年5月12日布告第4號，見
启新公司第1215号卷第2束)

(3) 国民党反动統治时期的工資制度

編者按：日本投降后，随着国民党通貨膨胀急剧的发展和工人运动的高涨，启新資本家在工人坚决斗争的压力下，不得不于1946年1月改变了工資制度，实行了“調整工資办法”。主要內容是依物价变动的情况按月調整工資。但是启新公司实际并未遵守办法中的規定，它不是“按月調整”，而是每四个月調整一次；另外，

还采取了月初调整工资，拖到月中或月底发放的卑鄙手法，致使工人实际收入，在国民党统治时期物价一日数变的情况下，无形中大为降低。

此外，启新公司在此期间尚设有所谓普通奖金和优异奖金，实质上都是用来减少工人流动性和笼络工人、削弱工人运动的手段。

調整工資辦法草案

(里工調整办法)

一、里工将现时工資改发法币为新工資。

二、里工工人以前每月所得之各种津貼、各种补助費及各种奖金（除优异奖金外）皆取消之。以后工人每月所得以下列公式計算之：

$$(每工新工資 + 生活津貼) \times 調整率 \times 每月所做工數 = 每名每月所得$$

三、里工食糧配給仍照以前办法办理之。存糧发完时，改发糧食津貼，以白面三斤为标准，在每月下旬宣布，粮价以最近三旬之平均价为标准。

(里包工調整办法)

四、里包工旧包件工价改发法币为新包件工价。

五、里包工工人以前每月所得之各种补助費、各种津貼及各种奖金（除优异奖金外）皆取消之。以后工人每月所得按下列公式計算之：

$$(每份錢數 \times 份數大小 + 生活津貼) \times 調整率 \times 每月所做工數 = 每名每月所得$$

六、里包工食糧配給照第三条办法办理之。

(包工調整办法)

七、包工工人以前每月所得之各种补助費、各种津貼、各种奖

金及包工工价皆取消之。以后包工每名工人每月所得以直接生产普通里工每人每月所得(最低工价)为标准,按所做工作扣合工数而计算之,每单位计算公式如下:

$$\text{直接生产里工普通工最低工价工人每月所得} \div 30 \div \text{每工所做之单位共数} = \text{每单位价}$$

如李宗甫挖土每工挖土五车每车计算法如下:

$$\text{直接生产里工普通工最低工价工人每月所得} \div 30 \div 5 = \text{每车包工价}$$

八、包工工人食粮配给照第三条办理之。

(巡查、巡役、差役调整办法)

九、巡查、巡役、差役之旧工资改发法币即为新工资。

十、巡查、巡役、差役以前所得之各种补助费、各种津贴及各种奖金(除优異奖金外)皆取消之。每月所得以下列公式计算之:

$$[\text{月薪} + (\text{生活津贴} \times 36)] \times \text{调整率} = \text{每名每月所得}$$

36 = 30 天加 6 天, 因 30 天不够

十一、巡查、巡役、差役之食粮配给照第三条办法办理之。

(修机厂调整办法)

十二、修机厂包工工价皆改发法币。

十三、修机厂将以前之各种补助费及各种津贴皆取消之。其每名工人每月所得计算方法如下:

$$\text{每月包工价} + (\text{生活津贴} \times \text{每月所做工数} \times \text{调整率}) = \text{每名每月所得}$$

但学习工在四年以下者,生活津贴数减半。

十四、修机厂工人食粮配给照第三条办法办理之。

十五、以上调整办法自 35 年 1 月份起实行。

十六、附注:

甲、以上各条之所得二字,即系工人每月所得工资及生活

費之共称。

乙、調整率以生活程度之高低变更之(每月下旬在厂务會議后宣布)。

丙、生活津貼暫定为 30 元 (正副匠目生活津貼暫定为 35 元)。

丁、以上办法系临时性质，至物价低落生活程度平稳时，再行改定之。

(1946 年 1 月，見启新公司第 1215 号卷第 3 束)

(三) 工資水平日趋下降

編者按：工人受到資本家的殘酷剥削，还可以从工資水平来考察。我們利用启新的历史档案資料計算：(1) 历年工資在产值中所占的比重；(2)历年貨币工資与实际工資的变动情况两种資料。根据前一部分資料可以看出，每一元工資在生产总值中所占的百分比是逐年下降的，这就充分說明工人所受剥削的不斷加重(其中虽有数年有所提高，但这是由于工人受到残酷压榨后因无法生活，而組織起来进行罢工斗争的結果)；根据后一部分資料可以看出，工人的实际工資也是逐年下降的，这就更加說明了工人生活日趋貧困，大量的利潤都流向資本家的腰包。

1. 历年工資在产值中所占的比重

年 份	本年生产价值①	工 資 总 额②	工資总额在产值中所占比重%③
1906—1907	496,725.05	96,627.10	19.453
1908	784,600.63	98,219.56	12.518
1909	1,015,556.87	135,673.46	13.359
1910	1,308,768.92	126,426.59	9.659

(續)

年份	本年生产价值①	工资总额②	工资总额在产值中所占比重%③
1911	1,226,325.99	117,932.92	9.917
1912	1,183,326.81	125,186.54	10.579
1913	1,646,984.55	129,890.89	7.886
1914	1,813,241.70	155,160.17	8.577
1915	2,178,079.43	158,484.45	7.276
1916	1,509,683.73	178,173.43	11.802
1917	2,201,130.30	192,762.51	8.757
1918	3,019,144.96	214,654.25	7.109
1919	2,939,528.33	192,067.48	6.534
1920	3,789,985.21	211,254.67	5.574
1921	4,247,800.73	223,940.47	5.272
1922	4,061,388.22	337,859.13	8.319
1923	6,086,443.62	439,979.20	7.288
1924	4,311,799.82	378,779.43	8.784
1925	3,995,864.77	228,377.20	5.715
1926	2,054,900.91	103,899.85	5.056
1927	4,979,839.27	197,959.91	3.975
1928	4,214,086.87	195,753.35	4.645
1929	6,546,287.77	345,904.63	5.283
1930	7,181,300.99	401,607.12	5.593
1931	9,058,287.30	456,935.47	5.044
1932	8,521,554.16	443,431.68	5.203
1933	8,611,048.14	406,040.55	4.715
1934	10,784,482.09	458,003.61	4.246
1935	7,266,753.11	444,630.90	6.118
1936	6,659,814.65	263,647.38	3.958
1937	6,218,143.15	255,587.56	4.110
1938	3,826,754.67	160,015.73	4.181
1939	6,091,347.79	197,925.46	3.249
1940	11,095,683.95	629,029.51	5.669
1941	15,544,589.05	726,502.53	4.873④
1942	20,111,583.97	1,279,506.07	6.362
1943	24,997,638.99	3,005,395.34	12.022

(續)

年 份	本年生产价值①	工 資 总 額②	工資总额在产值中所占比重%③
1944	65,953,411.75	12,962,096.99	19.653
1945	789,501,157.00	115,357,765.37	14.611
1946	9,145,796,658.85	1,396,151,087.57	15.265

① 本年生产价值是利用各該年銷貨总额加期末商品盈存数减期初盈存数計算而得，銷貨額及商品的盈存数字是根据历年損益計算書資料取得的。

② 工資总额亦是根据历年損益計算書資料取得的。

③ 工資总额占总产值的百分比之計算公式如下： $\frac{\text{工資总额}}{\text{总产值}} \times 100\% = \%$ 。

④ 1941—1945年启新水泥主要供应敌伪軍用，价格低，故工資总额在产值中所占比重增高。

2. 各时期的工資

1906—1937 年最低級与最高級货币工資与真实工資的变化①

	貨 币 工 資		真实工資(以1913年為100)②	
	最 低	最 高	最 低	最 高
1906	0.22	2.3		
1907	"	"		
1908	"	"		
1909	"	"		
1910	"	"		
1911	0.22	2.3		
1912	"			
1913	0.22	2.3	0.22	2.3
1914	"	"	0.221	2.309
1915	"	"	0.215	2.24
1916	"	"	0.199	2.08
1917	"	"	0.185	1.93
1918	"	"	0.180	1.87
1919	"	"	0.182	1.91
1920	"	"	0.166	1.74
1921	"	"	0.166	1.74
1922	0.34	2.0	0.171	1.79
1923	"	"	0.163	1.70

(續)

	貨 币 工 資		眞實工資(以1913年為100)②	
	最 低	最 高	最 低	最 高
1924	0.24	2.0	0.157	1.65
1925	0.26	2.3	0.152	1.59
1926	0.28	2.5	0.148	1.55
1927	"	"	0.143	1.50
1928	"	"	0.137	1.43
1929	0.32	3.1	0.133	1.39
1930	"	"	0.123	1.33
1931	"	"	0.121	1.26
1932	"	"	0.131	1.37
1933	"	"	0.146	1.53
1934	"	"	0.160	1.76
1935	"	"	0.155	1.62
1936	"	"	0.134	1.40
1937	"	"	0.114	1.19

資料來源：1928年以前之貨币工資，摘自第412号卷；1929年以后，摘自启新公司“关于1929—1931年工会要求条件及零星文件”专卷。

① 表中所列之工資額皆系日工資額。

② 因未找到1906—1913年的物价指数，故以1913年物价指数为100。另外，眞實工資系根据南开大学經濟研究所发表之天津市批发物价指数折算。

1937—1945年貨币工資及眞實工資变动情况①

年 份	年工資總額(元)	工人人數 (人)	年 平 均 工 資	眞 實 工 資②
1937	255,587.56	1,532	166.83	152.01
1938	160,015.73	不詳		—
1939	197,925.46	1,366	144.89	68.28
1940	629,029.51	不詳		—
1941	726,502.53	"		—
1942	1,729,506.07	"		—
1943	3,005,395.34	2,843	1,057.12	58.365
1944	12,962,096.99	2,766	4,842.02	53.481
1945	115,357,765.39(偽法币)	2,853	40,448.02	38.57

① 年工資總額摘自各年損益計算表，1938、1940—1942年无全部工人人數資料，無法計算年平均工資。

② 真實工資系按照南开大学經濟研究所发表之天津市批发物价指数折算，以1936年7月—1937年6月=1。

1946—1948年各月工资变动情况

年 月	月平均工资①		年 月	月平均工资	
	(元/人) (伪法币)	以1936.7- 1937.6为100		(元/人) (伪法币)	以1936.7- 1937.6为100
1946年 1月	28,205.05	20.10	1948年 1月	742,367.23	17.68
	26,668.60	11.87		811,118.41	18.53
	33,571.76	12.99		1,059,283.80	20.23
	48,038.40	26.47		1,226,092.47	16.00
	68,234.10	19.38		1,607,762.70	16.09
	69,139.50	16.75		2,872,615.00	19.28
	69,007.55	16.26		3,160,264.00	16.61
	70,858.87	16.08		4,825,484.00	20.03
	116,533.50	20.71		7,537,061.00	20.05
	128,681.31	20.07		8,194,860.00	17.14
	131,217.60	18.71		12,778,572.00	19.17
	140,938.40	19.35		26,525,880.00	22.25
1947年 1月	184,893.92	20.68		91,768,556.00	23.83
	270,804.52	21.89		171,279,526.00	22.64
	277,522.46	17.05		54.60 金元	14.77
	396,159.90	20.34		298.53 金元	34.77
	644,613.69	21.48		324.00 金元	15.25
	701,038.00	19.35			

資料來源：月平均工資摘自第1215號卷“唐山工廠部分雇工、警巡、差役每月所得報告表”。

① 月平均工資包括貨幣工資、實物工資及各種獎金、津貼等全部收入。

(四) 所謂“工人福利設施”

編者按：啟新工人几無福利設施可言。啟新資本家為了緩和階級矛盾，曾經規定一些有關工人福利的規章制度，如撫恤金制度等，但多系具文，不起作用。

工人在值班內因執行職務致受傷害，請求本廠指定之醫院治療者，由工廠擔任其医药費并照給工資（不經本廠醫院者不在此限）；如因傷害身亡者，除給予50元之喪葬費及應得工資外，給予其遺族一次撫恤費300元，再就在廠之年數依照撫恤金額表（甲）

給其遺族恤金一次。

撫恤金額表(甲)

年数	未滿1年者	滿1年者	滿2年者	滿4年者	滿7年者	滿10年者	滿15年者	滿20年或以上者
恤金数	8个月工資	10个月工資	12个月工資	16个月工資	20个月工資	24个月工資	30个月工資	36个月工資

工人因普通患病請求入本厂指定之医院治疗者，得免其医药費(不經本厂送院者不在此限)；如因患病死亡者，就在厂工作之年數依照撫恤金額表(乙)給其遺族恤金一次，不再給其它費用。

撫恤金額表(乙)

年数	未滿1年者	滿1年者	滿5年者	滿10年者	滿15年者	滿20年者	滿25年或以上者
恤金額	1个月工資	2个月工資	4个月工資	6个月工資	8个月工資	10个月工資	12个月工資

(民国19年，摘自“工友管理規則”第77条，
見启新公司第622号卷)

“民国25年王振林被窑磨絞成肉泥，攏成一筐乱骨肉，資方放了一挂鞭，崩崩凶，就开磨，連一口薄材都不肯給，經過一再申請，才发給一口薄材，撫恤費一文也沒給，死人抬出去时，不許走大門，开一个墙口抬出去。”

(1958年8月根据启新老工人陈永海、
褚貴先口述整理)

工人逾五十五岁者，衰老不胜工作，本厂认为不能留雇或本人自願解雇回家終老者，照撫恤金額表(丙)給予一次恤金，以資贍养。

年数	未滿2年者	滿5年者	滿8年者	滿11年者	滿14年者	滿17年者	滿20年或以上者
恤金数	无	2个月工資	4个月工資	6个月工資	8个月工資	10个月工資	12个月工資

工人因执行职务受伤致成残废，永久失其全部或一部之工作能力者，照撫恤金額表（甲）最高級之撫恤金額給与之，作为終身贍養費。

（民国 19 年，摘自“工厂管理規則”第 79 条、
第 80 条，見启新公司第 622 号卷）

“章程中也有退休的規定，但实际上干不了就开除，后来也有一批人退休（日本統治以前），大約給本年工資作养老金。退休的都是技术工、巡役等，一般工等不到退休年龄就被开除了。”

（1958 年 8 月根据启新老工人
陈永海、褚貴先口述整理）

至于福利設备，根据厂方填報之調查表，有以下几項：

一、厂方常常津貼开灤中华医院經費为工人等免費治疗伤病，并在厂中設置医药室，延聘中医，就近治疗工人紧急或寻常伤症，刻又添聘駐厂專任医师，以便診疗受伤工員及临时急症，而免延誤。

二、厂方常年津貼开灤淑德学校及城子庄同仁宝山等小學校經費，使工人子女就近免費入学肄业。

三、厂內設有同仁俱乐部，开拓知識、娱乐、运动、卫生諸設设备，均为員工等公余修養身心之所。又在工作場所附近特設立浴場，俾克于下班时即刻清潔身体。

四、厂方建筑有住房宿舍，廉价租与从业人員居住，并供电水煤斤。工人中工头多住厂內房舍，普通工人等概住厂外自宅，其兼务农副业者則住在厂外附近村庄。

五、厂方所置原料地亩，有閑置者得廉价租与工人耕种，以为副业。

六、工人常年奖励分为普通奖金、优異奖金二种。“普通奖金”系于每营业年度終了按全年所作工數核給之。“优異奖金”系于每

年終核算工人全年中所請事、病假或脫班日數之多寡核給之。

七、工人撫恤分为：因公死亡、因病死亡、殘廢、告老四种，均按其在厂服务年限照章給予撫恤金，对于因公死者，并給与喪葬費及特別撫恤金。^①

(摘自“據報唐山陸軍供給部調查單”，
見启新公司第 1427 号卷)

(五) 工人生活极端貧困

启新公司的工人，绝大部分来自农村，在 1912 年前后，一个普通人的工資收入(每天 2 角多)可以够两个人吃飯的。如果买着吃(一碗面条卖 6 个銅子)，仅能維持一个人的生活。所以在唐山启新作工的，都是一个人，不带家眷。此外，在唐山有家眷不好办，所以工人的家眷仍留在农村，靠种地維持生活。1924 年以前，一个普通工，在最节省的情况下，每月能給家里寄两、三元錢。每月賺五、六元錢的工匠(即技术工)和极少数本市工人才带家眷。

工厂沒有工房，单身者都是两三个人合住“鍋伙”，即两三个人合租一間房，共同起伙作飯。一間小房子，每月房租一般要一元錢，少數的要 80 銅子(当时 100 銅子折合一元)。

工人买粮食，大多是用米面折子，每月到米面店賒购粮食，記在折子上，領工資时还清，然后再賒。不还清不許再賒。

工人得病也不敢請假，請三四天病假就被开除。有大病也沒

^① 上列各項福利，絕非一般工人所能享受。同仁俱乐部、宿舍等是为職員及工头而設，一般工人子弟实际并无入学可能，在本章后面 1922 年墨工文件中及老人談話中，均述及有工人因公受伤，工厂不但不負責治疗，而且将受伤工人开除，以及工人因病請假三、四日即被开除之情况，可以证明当时工人是不能享受此項医疗設備的。較后时期，因工人运动高涨，这种情况才稍有改变。

有錢医治，到市里請医生，医生的車費就需要一元錢，而作一天工才兩角多錢，还不够医生的車錢。有病時，再难受也得干活，不干就被开除。

日本占領唐山时期，生活最困苦，每月工錢連养活一个人都困难。电厂技工陈永海，沙流河人，因为工資收入不够养家，只得把家屬再送回家乡去，每天下工后就去拉洋車。燒成匠高仁祥，每月工資 60 元，可是紅高粱就漲到每斗 5 元，不能养家活口。至于一般工人，可以說沒一家能吃飽飯的，衣服破破烂烂，露膝盖。干夜班的工人，白天拉洋車、作零活、拾柴火，还是不能按頓吃饭。

厂里配給粮食数量很少，不够吃的，就要排队买。不管家里有几口人，每次只卖給一斤。第二天早晨买粮食，头一天就去排队，能买到一斤粮，也不够吃的。

日本統治时期，工人們吃的是六合面，这种面是由橡子、麻楂子、坏玉米、棉子餅、豆餅等六种东西混合磨成的，面里还有不少的牛毛、羊毛、土等，孩子肚子餓又吃不下去，就抱着媽媽哭。厂外人說：“洋灰房的大糞沒人要”，因为不能肥田。

日本和国民党統治时期，錢越来越毛，物价飞漲，工資长不上去，房租也不按錢數計算了，而要面粉。起初，一明两暗的房子（即两边两間臥房，中間一間作走道的房子所組成的三間房子）每月房租是一袋上等面粉，后来新租住房一間小房月租漲到上等面粉一袋。房租都是上交租（先交租，后住房）。

（1958 年 8 月根据启新老工人刘瑞甫、高仁祥、陈永海、褚貴先口述綜合整理）

（六）工人經常遭受失业威胁

第三十五条：保证人撤消后，在一星期內无繼續保证者，得解

雇之。

第三十六条：工人年龄届五十五岁者得解雇之，如經本厂认为身体强健得酌予留雇，但最多以六十岁为限。

第三十七条：未經請假核准，繼續自行脫班十日以上者，或每月过三次以上，或虽不过三次而其日数超过十天以上者，得解雇之。若年終汇計超过三十日者亦同。

第三十八条：本厂遇有不可抗力須停工在一个月以上时，又因营业不振、銷路停滞、必須全部或一部停工时，得解雇之，但应呈报主管官署备案。

第三十九条：体力衰弱或工作能力薄弱，本厂认为对于其承受之工作难以胜任者，得解雇之。

第四十条：本厂遇有縮小营业或减少工作之时，經過甄别而被裁汰者，即行解雇。

第四十一条：本厂定期作計件工人之解雇，由負責委办人自行处理。

第八章 开除

第四十四条：私自頂替工作或查出姓名籍貫与事实不符者，开除之。

第四十五条：一月內屢犯禁例在三次以上者，开除之。

第四十六条：以暴力妨害厂务进行或毀坏本厂貨物、机器者，开除之。情节較重者，并送官厅依法惩处。

第四十七条：在工作時間內私自出厂、不服主管人告誡者，开除之。

第四十八条：凡彼此斗毆情节严重、并不服主管人制止者，开除之。

第四十九条：随处塗写文字、意在激起事端及毀人名譽者，开除之。

第五十条：不服主管人員調遣、分配及指揮或侮辱主管職員者，開除之。

第五十一条：造謠及散发違法傳單、煽惑工人妨害廠務、或以狂暴脅迫使工人罷工者，開除之，并送官廳依法懲處。

第五十二条：有犯法行為經官廳判決者，開除之。

第五十三条：勾引外盜或偷竊廠內物品、錢財或自行盜竊者，開除之。情节严重者，送官廳依法懲處。

第五十四条：利用工人或勾結外人營私舞弊，及泄漏廠內秘密圖樣或製造方法與外人者，開除之。

(1930年，摘自“工友管理規則”，
見啟新公司第622號卷)

工人有病請假三四天即開除。厂中山东工友很多，開除了沒處去，連哭帶嚎，結果是討飯去。所以工友病了也不敢說。

公司過去用人就找，不用人就辭，得罪了工頭、職員的，都得開除。新舊年裁人，心里不安，開除了沒地方去。

一方在舊历年十月減人，把趙雷（戰區保安隊長，住在交通大學）找來，大門口用泥口袋封上，只能走一、二人，門口支上機槍，開除了一千多人，許多山東工友，無法生活，滿街討飯，几百個住在城子庄的工友，連鍋都賣了，討飯回家。聽說天津發了48萬元遣散費，這些錢趙雷用了20萬元，其它被職員分了，被開除了的工人，除了多給三天工資湊滿一個月（原已作了24天）外，什麼都沒有。我就是當時被開除的。（按此系1935年事）

(1958年8月根據老工人劉瑞甫口述整理)

我十七歲進廠，二十四歲時在機器房做工。有一次上夜班時打盹，被周少貢看見了，被開除，“頭”們替我說情才又上班。

下半年甲乙廠停工，又被解雇。民國18年遭受大水災，電機受潮要修理，才又被介紹來修電機。

(1958年8月根據啟新老工人陳永海口述整理)

未裁工之前人数，連洋灰機墳工及制造所雇石坑短工，共1,904人，裁工后，剩余人数1,002人，实际裁减47%强。

(1926年唐厂減制裁工計劃及其辦理
經過，見启新公司第285号卷)

年老工作无保障

……巡役中，多有年力衰迈难胜任任务者，……自应加以裁汰，經命該科查明年逾六十之巡役共有楊筱圃等9名，应令自行告退……。

(1945年，見启新公司第1047号卷)

第三节 职員生活状况

編者按：启新公司職員，虽然也受着資本家的剥削，但一般職員的生活水平，却稍高于工人，特別是中上級職員可以享受到比較优厚的生活待遇。

由于启新公司是我国水泥业中成立最早的一个工厂，職員和技术人員在生产技术和企业經營管理上都較其它水泥公司积累了更多的經驗，因此，启新公司对待中上級職員采取了以下的原则：

(1)維系有經驗的技术人員和管理人員，不为其他水泥厂所利用。启新董事陈一甫在1911年第九届股东常会上曾有明确的說明：

“查营业发达，首重得人用，是欧美各实商业先进国之行号、公司，于扶助政府培植人材之余，尤莫不維系本公司之職員，規定特別优異，良以营业需要，經驗实居学識之先。实商业种类极繁，其进行之术亦各異，同一事业，而結果不同者，則全視職員之优劣，固可断言。設本机关供职得用之人材，一旦被同类事业所聘用，致以

在此多年閱歷所得之經驗，反資他人利用，尤為營業所深忌。此維系職員之法所以必須注意也。”

(2) 把職員的收入數量和啟新公司的利潤量聯繫起來，以模糊他們的階級意識，促使他們努力為啟新資本家工作，搞好生產，“維持工廠秩序”(實際上是鎮壓工人)，爭奪市場。

為貫徹以上的原則，採取了如下的一些措施：

1. 對高級技術人員與管理人員付予較高的工資。
2. 職員按盈利之多少分取花紅，部分花紅發給股票(詳“資本積累”章)。
3. 制定獎勵金制度與各種福利制度。

但是低級職員和一般技術人員則過着與工人一樣的困苦生活。

(一) 職員的工資

(1) “七七”事變前

洋員享受着優渥的待遇

金森(丹麥人，化驗室的技師)每月薪金1,700元，自17年4月份起，較前增加550元，自10月份起，再加600元，即2,850元(因金鎊行市上升)，且約定以後金鎊再落亦不折不扣。

民國22年3月金森離啟新，离职時，另送兩萬元酬金。

(見啟新公司第529號卷)

(一) 略。

(二) 本公司每月付給昆德薪水行平化寶銀500兩，^①並將廠西之住房及房內之家具借其使用。

^① 1911年(宣統3年)後，昆德薪水由每月平銀500兩改為650兩。

(五)倘昆德因公出外，其应有之路費本公司准其照顧。

(六)無論何時，倘本公司不願再留昆德或昆德為病所迫須回歐洲，本公司應發給昆德由津至歐洲頭等川資，或付銀 600 兩正亦可。

(八)本公司花紅應視每年底總結余、官利、公積、折旧外淨得余利若干，由^總_協理核定華員司派分花紅後，可比照駐廠經理員所得優等花紅數目一律發給。

(光緒 34 年 4 月 7 日，摘自启新洋灰工厂聘用
昆德合同，見启新公司第 23 号卷)

中国职员享受着較高的工資待遇

本公司員司俸給，分職俸、資俸、功俸三种，按職名等級分別高下如左：

(甲)職俸：

一級、320—600 元；二級、200—300 元(每級 20 元)；三級、115—180 元(每級 10 元)；四級…等、40—68 元，二等、26—38 元，三等、18—24 元(每級 2 元)；五級一等、12—16 元，二等、9—11 元，三等、6—8 元(每級 1 元)；六級、2—4 元(每級 1 元)。

(乙)功俸：凡在公司任事所支職俸已达本級最高一級者，如無過誤，每三年得加資俸一次，以三次為限，照本級職俸第一次加十成之一，第二次加十成之一五，第三次加十成之二五，惟須在本級扣足三年始加一次，其不足三年者，不准折算。如有異常功劳者，分为一、二、三等加俸，雖遞遷他職，亦准隨帶。

一等功俸：按照本級職俸十成之五。

二等功俸：按照本級職俸十成之一五。

三等功俸：按照本級職俸十成之一二五。

(摘自民国 12 年“公司辦事規則”第 47 节)

職員職俸功俸表

類級	總理	經理	監理	股長	主任	科長	員級	助員	事務員
	一級	二級	三級	四級	五級	六級	七級	八級	九級
職俸	320元 600元	200元 300元	110元 180元	70元 100元	40元 68元	28元 38元	18元 24元	12元 16元	9元 10元
類級	每級40元	每級20元	每級10元	每級5元	每級2元	每級2元	每級2元	每級1元	每級1元
類等	1等 2等 3等	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3	1 2 3
功 力	160元 80元 40元	100元 50元 25元	55元 28元 14元	35元 18元 8元	30元 10元 5元	13元 6.50元 3.30元	9元 4.45元 2.30元	6元 2.30元 1.50元	4.50元 3元 2.20元
階 級	300元 150元 75元	150元 75元 38元	90元 45元 25元	50元 17元 13元	34元 17元 8.50元	19元 9.50元 4.50元	12元 4元 2元	8元 4元 2元	5.50元 2.80元 1.40元

資料來源：同上。

① 表中所列總理、經理、監理等，系資本家或資本家代理人，并非職員，為保持原表格式故未剔除。

技术人員工資等級表

等第	職名	薪俸	等第	職名	薪俸
甲	总技师、副总技师	400—800	丙	技术員	30—180
乙	正副技师、帮技师	80—500	丁	练习生	12—30

(摘自“启新洋灰公司办事总则”)

同人花紅

启新洋灰公司分配同人花紅規則

第一条：本公司同人花紅于每年結帳后由照章提十四成之二數內分配之。

第二条：本公司同人花紅以每人每年實得薪俸總數為標準比例分配。

第三条：本公司分配花紅為下列三種：

甲：普通花紅

乙：特別花紅

丙：優異花紅

第四条：下列各處人員一律平攤普通花紅：

甲：总事务所

乙：南北部总批发所

丙：工厂

第五条：應受普通花紅各同人分為二級：

一級：

甲、总事务所經理及股長以下各職員

乙、南北部总批发所監理及以下各職員

丙、工厂

二級：

甲、工厂重要各工頭辦事出力積資在十年以上从無過

失者。

第六条：应受第一級普通花紅各同人，得按其服务机关之成績平摊所应得之特別花紅。

第七条：特別花紅总额所以每年所提二成余利总数为标准。

第十条：优異花紅主任以上人員由**总理**批給，此外由各主管人酌拟陈請**总理**批給。

第十一条：普通花紅于每年所提余利二成以 50% 分摊之。

第十二条：特別花紅于每年所提余利二成以 40% 分摊之。

第十三条：优異花紅于每年所提余利二成以 10% 分摊之。

第十四条：凡職員因故开除者不給花紅。

第十五条：凡職員有津貼及交际費者，对于所受津貼及交际費之數額不給花紅。

第十六条：凡分銷行有合同，或經售处售貨已得調金者，不給花紅。

第十八条：应得二級普通花紅各人員，如对于工厂职务秩序有特殊劳績者，由工厂經理詳陈事实，亦得由**总理**酌于适用此規則。

(民国 31 年，見启新公司第 11 次股东常会卷)

同人儲蓄慰劳金

編者按：“同人儲蓄金”是資本家剥削职工最巧妙的方式之一。在照顾职工晚年生活的幌子下(要知道一般下层职工連目前的生活都維持不住——參見“低級職員生活状况”节)，資本家不費一文，一方面限制了职工的离去，使职工老老实实地为資本家效劳，另方面資本家还憑空获得了一笔周轉資金，借以生利。我們从“启新洋灰有限公司同人儲蓄慰劳金章程”中看到了生动的实例：入会是強迫的，“所有本公司支領月薪之職員皆为本会會員”；“儲蓄”也

是強迫的，“會員必須按月提存其所得薪金 5%，每月发薪时由会計科代为扣存”；虽名为“儲蓄”，却没有支用的自由，“前項儲蓄只可儲入，不可隨便动用”，动用时要經過特殊批准，而且“借用时应訂明分期归还其款，即由該會員薪水項下于未开支前扣除”，甚至在告退或辞退的場合，提取金額也有种种的限制（參見“低級職員生活状况”节），这就无異于在工資項內強迫扣留一笔“押金”，使职工一生做資本家之牛馬。在这里，启新資本家对职工可謂極尽牢籠控制之能事。

我国洋灰一业，尙居幼稚时期，本公司而外几无有实在經驗之可言。茲值江、浙紛紛建設灰厂之秋，惟系職員一层，似应亟求良法。且近年生活程度日高，顧家多屬为难，何能蓄款作晚年自养之需；是提倡職員儲蓄，俾減后慮，得专心为公司服务，亦为不容忽視之举。……查上年股东特別會議決，应发公积折之公积款 60 万元，內有十七万八千余元同人应得之花紅，本拟亦按應摊之數分別发給公积存折，惟職員应得之花紅究与股东公积性质不同，且一例发給存折，則他日職員告退，应否換給現金，反生疑問，茲若訂定儲蓄章程，似不如以此項職員应得之花紅，分別攤墳各儲折內，作为各該員已儲之款，按儲蓄章程辦理，若此則本公司仍无須一时支出全批之現款，職員亦不失其应得之利益。……

（摘自董事陳一甫提議提倡公司同人儲蓄并提存慰劳金事，見启新公司第九屆股东常会卷）

附：启新洋灰有限公司同人儲蓄慰劳金章程

第一条：本公司設立同人儲蓄会，所有本公司支領月薪之職員皆为本会会员，惟洋員因有合同之規定不在此例。

第二条：会员按下列办法在公司存儲款项：

甲、公司于各会员月薪之外，每月加給十成之一慰劳金，按月儲存。

乙、会员必須按月提存其所得薪金 5%，每月发薪时由会計科代为扣存，有願儲至 10% 者听。儲款若干，于每年年首决定之。

丙、会员按年分得花紅，較民国 8 年分所得之数增多时，至少須提存其溢增款项之半，于每年分派花紅时扣存，有願將溢增之数全提存者听。

第三条：职员在本会开始前即民国 10 年 1 月以前已在公司任职滿十年者，公司按其民国 9 年分薪額追給全年薪額 50%，已滿五年者給 20% 归入甲項儲款項下，未滿五年者概不追給。

第四条：前項儲蓄各款按月（阳历）七厘半計息，每年六月、十二月底各結算一次，每次利息核結后即作为儲本。

第五条：前項儲款只可儲入，不可隨便动用，遇有特別需要时，如呈經 ^總理核准，可由其乙丙項儲款項下借用款項，但借用时应訂明分期归还其款，即由各該會員薪水項下于未开支前扣除。

第六条：职员应預将继承儲金人指定，繕具证书，交公司存案，如中途更換继承人时，亦当繼續声明更正。会员如遇意外，公司当认其最末次指定之继承人为承受儲金本息之法人。

第七条：职员如自行告退或由公司辞退，其儲款应照下列办法办理。

子、告老者得提回甲乙丙三項本息全数。

丑、自行告退者

（一）在本公司任职未滿十年者，得提回乙丙兩項本息。

（二）在本公司任职已滿十年者，得提回甲乙丙三項本息。

（三）改就其它机关与本公司營業同等事業者，无论在职年限若干，均不得提甲項本息。

寅、公司辞退者

(一) 在本公司任职未滿三年者，得提回乙丙兩項本息。

(二) 在本公司任职已滿三年者，得提回乙丙兩項本息及甲項本息之半數。

(三) 在本公司任职已滿六年者，得提回甲乙丙三項本息。

卯、因故开除者，不論年限得提回乙丙兩項本息，但对本公司有款糾葛，得从乙丙儲款內扣除。

第八条：照第七条办法所規定由公司扣还之款，应由公司另行存儲，归慈善事业及矜恤等費項下支用。

第九条：本公司給予會員本儲存章程一份，乙丙兩項儲蓄存折各一，本息均載注存折內，惟关于甲項儲款，只由本公司會計處造冊，每屆結息時由主管員通知各該員查核一次。

奖励金

第一条：本行于每年結帳后照章程第三十七条分配奖金一次。

第二条：本行奖励以各職員每年实得薪俸为准，比例分配。

第三条：本行分配奖励金分为下列三种：

一、普通奖励金 二、特別奖励金 三、优異奖励金

第四条：下列各处一律分給普通奖励金。

甲、总行 乙、分行 丙、附屬事業

第五条：应受普通奖励金之人員分为三級：

一級：甲、董監事 乙、總協理

二級：甲、總行經理及各股長 乙、分行經副理 丙、附屬事業經副理

三級：甲、總行各股長下各員 乙、分行經副理下各員
丙、附屬事業經副理下各員

第六条：特別奖励金总行以每年全体純益之总数为标准。各

分行、各附屬事業以其每年所得純益之數為等差，其純益過少者不予以分配。

.....

第九条：练习生照练习生服务規程第十二条办理。在总行者詳請總理酌給，在分行及附屬事業者由經副理酌定。詳請總理批准。.....

第十一条：凡職員因過開除及因過告退者，不予以獎勵金。

第十二条：凡職員曾經記過未予注销者，酌減獎勵金。

(1920年摘自“分配獎勵金規則”，
見啟新公司第255號卷)

工程人員獎勵金

啟新洋灰有限公司工程人員獎勵金規則

第一条：本公司為勉勵工廠工程人員起見，允于每获利優勝年度結帳時，派給工程員獎勵金。

第二條：本公司獎勵金分二種：甲、普通獎勵金，乙、優異獎勵金。

第三條：本公司工程員分為三級：一級、合同訂聘或公司特聘人員，二級、領袖工頭，三級、普通工頭。

第四條：二、三級人員有下列資格者，可得優異獎勵金：

甲、對於工廠秩序之維持有特別勞績者。

乙、對於工務之改良有實益於公司，為公司所採用者。

丙、關於工廠秩序事項能先事預防致消患於无形者。

第五條：除一級其獎勵金額須特別規定外，二、三級人員均可得普通獎勵金，其金額由工廠經理視公司获利之多寡酌擬數目，呈詳請總理批給。惟二級人員所得至多不得過×月工資，三級人員至多不得過月工資。

第六條：優異獎勵金由工廠經理于分派普通獎勵金時酌擬數

目呈請總理協理批給。惟至多不得過各該員普通獎勵金一倍以上。

第七條：本公司全年所獲余利不達股本紅利二厘以上時，工程員不能得獎勵金。

(1923年摘自“工程人員獎勵金規則”，
見啟新公司第255號卷)

(2) “七七”事變後

編者按：“七七”事變後，由於物價飛漲，啟新公司對職員逐步實行了生活補助費、职务津貼、物價津貼、房屋津貼、糧食配給、煤斤配給等辦法。但是職員實際工資仍在日益降低，生活日益貧困。

(一) 薪水

(二) 職務津貼：1944年9月開始發給，分別等級規定數額。

(三) 物價津貼：(薪水 + 150元) × 物價指數。物價津貼以各同人之月薪及固定額150元之和為基本數，按照北京暗盤批發物價指數逐月調整，其辦法如左：

(1) 物價指數應以北京準備銀行所調查者為依據。

(2) 以上述調查物價指數比民國25年之平均數高100倍為基準(約合33年7月之指數)。凡嗣後物價指數超過該基準時，均以物價津貼名目比例推算發給之。

(3) 物價津貼每月調整一次，以各人之月薪及固定額之和為基數(如某同人月薪為100元，加固定額150元，其基本數即為250元)，其調整標準應以前一個月之物價指數與第二條所稱之基準比例推算，即二月份應發之物價津貼按照上年十二月份之物價指數推算。例如某同人之基本數為250元，十二月份之指數為350.68倍，則其一月份之物價津貼應為 $\frac{250 \times 350.68}{100} = 876.70$

(四) 生活津貼：1944年1月第221次董監聯席會議決，自

1944年1月起，逐月預支四个月之薪水作为生活补助費，发給酬勞时如数扣还。（注：酬勞指年終分紅）

（五）粮食配給：1946年以前配給玉米粉及小麦粉，1946年以后每月配給美国面粉兩袋，計44公斤。

（六）煤斤配給。

（七）房租津貼：按等級規定。

（以上系根据启新公司董字第315、337、
378、387、398号卷資料整理）

（二）職員福利設施

（1）休 假 制 度

第十三节：本公司一切中國人員，凡籍隶办事地方者，不給例假；其外县外省者，每年給例假一次，限期40天，倘值公司事忙或无人接替，虽到假期仍綏給假，其疾病大故者，不在此例。如外县、外省人員二年未請假者，得給假期3个月，至侨寓办事地方因有要事必須請假者，应申明事由，由經理、監理呈奉总协理議可，得給例假40天。其不通輪船、火車之远省人員，应三年一假，連來往路程在內以5个月为限。

第十四节：本公司人員例假按月照給薪水。惟同事請假須抽班輪換，不得同时并請，其請假逾限不归，除实有大故預先來函准予續假者免議外，如无故逾限，應計日扣薪，如逾限至一倍日期仍不到者，应即开除。

（1923年摘自“本公司辦事規則”，
見启新公司第275号卷）

（2）住 房

津埠房租奇昂，大小同人每苦无力租賃，是购入毗連英租界偷

敦路之华界南营地 16.92 亩，作为造同人宿舍之用，廉价租給同人，俾得安心服务。

(摘自启新公司第 259 号卷)

(3) 精恤及其他

第一条：本公司为精恤起見，筹定基金。凡本公司職員及工匠均得享此項利益。惟洋員另有合同規定，及外工屬於包工性质，不在此例。

第二条：上項基金先由總理特捐洋 2 万元，協理特捐洋 15,000 元，不足之數續酌填充，總以基金所得子金足敷下列各項开支為宗旨。

第三条： 精恤：

甲、在公司服務年久已逾七旬告退者，每年酌給養老費，按年發給。

乙、在公司服務期內因病身故，按照其生前職務年限，由主管員陳請總協理撫恤之。

丙、在公司因公出差或在公司因公致傷生命者，主管員陳請或總協理徑行從優撫恤。

丁、在公司因公遭財產損失者，由主管員查明陳請資助之。

戊、職員或工匠患病期久，医药乏資，以及工匠因公受傷致成殘廢者，由主管員察酌情形陳請資助之。

己、職員或工匠已滿十年以上，遇有婚嫁喪葬，以本身及父母妻室子女為限，由主管員陳請資助之。

庚、職員或得力工匠身故，其妇為之守節及撫孤者，由主管員陳請按年給予贍養費。

辛、如遇年歲荒歉，糧價昂貴，工匠工資不能使家人溫飽時，由經理陳請酌撥基金，辦理臨時平粜，事竣造冊詳報，除耗用

外，其余仍归基金。

第四条：教育：

甲、本公司天津及唐山工厂職員子弟人數日多，應各設學校一處以教育之，由初等小學办起，或酌收半費或免收學費臨時酌定。俟將來基金充裕，高小學校學生畢業前，再各添設中學。

乙、唐山工厂高小學校本為教育職員子弟而設，惟匠工在公司服務身故，其如得有公司贍養費者，其子得准其附學，免收學費。

丙、天津唐山均設學校後，南批發所及各處分所職員子弟不能附學，未免偏枯，倘有力實不能培养子弟者，得由主管員申請資助之。

第五条：医药：

工厂向按年捐助开灤矿局医院費用，遇有工匠因公受傷者送往医治，免其收費。天津職員日多，應即酌购地址設立醫院，內以中西医药兼备。凡本公司職員以及其父母妻妾子女患病，均得入院医治，免其收費。

第六条：娱乐：

工厂地址寬敞，向有花匠栽植花草，俾職員暇時以資賞玩，天津亦應酌购地址，設立本公司俱樂部，內栽花木并建閱報室、圖書室、浴室，其余如琴、棋、桔球、地球等苟非賭具者，皆可設備，以為職員例假及星期休息聚會娛樂之所。

第七条：本章程應办各事，俟基金筹定，即由經理商承總協理次第舉办，其各執事指派各職員兼办，純盡义务，不支薪津。

第八条：此項基金由出納科另立專帳，半年結算一次，年終造具清冊，于股東常會報告之。

第九条：本章程俟籌定基金提交董事會公決之日起施行。

(1923年5月，启新洋灰公司孙德娘自
匠工章程，见启新公司第259号卷)

(三) 低級職員过着与工人 一样的困苦生活

……厂内各练习机师则不然，視厂事則任重道远，工作愈办愈多，視家事則挖肉补疮，債台愈筑愈高，观其作事，非不勤奋，惟时存悲观之念，自然之兴趣毫无耳。阴历年終，周旬、华澤漳、高鴻儒各自来培典寓，商詢有无借款办法，当答以公司无借薪章程，培典又无积蓄，恐难办到云云。前后数次晤商，得睹周君、华君之全年用帳并年終各帳单，实系毫无妄費，尤以华君为最可憫，一年之中竟賒欠二百余元。据其自言，設伊非独生子，斷不敢冒然娶妻，今竟以家庭之故，迫不得已今年結婚，致現時周轉不灵，言下不胜感愴，聞聆之下，不覺悚然。

(1927年2月16日，节录李培典致启新公司
总经理函，见启新公司第413号卷)

……衡洪奎濫等貴公司迄今二十余年，自愧才菲，无补公务，近复年老多病，又疊經家变，境遇益艰，每月謹領公司之薪水，除按月付給各債戶之利息，所余无几。当斯生活日高，何以敷旅津衣食所需，而債戶近來索欠甚急，不得已懇請總經理俯准辭退，將历年儲蓄照章撥付。……

(1927年6月16日，节录洪奎致启新公司
总经理函，见启新公司第413号卷)

第四节 工人运动

編者按：本节所选資料，大部分是唐山市总工会根据启新公司

工人座谈记录整理的。因事件发生远者距今已三十余年，回忆未尽完善，特别是领导早期工人运动的一些党内同志；有的或已牺牲，有的尚未查明，因此有些资料，语焉不详，有待将来进一步补充。虽然如此，亦可看出启新工人运动的一般情况。

根据资料表明，解放前启新工人运动可以清楚地分为两大阶段，即：（1）在1921年中国共产党成立以前，启新工人因为生活贫困、不堪继续忍受资本家的残酷剥削和压迫而爆发的向资本家提出增加工资要求的自发性的斗争；（2）在中国共产党领导下所进行的有组织的斗争。

启新早期的自发性的工人运动，和全国工人运动一样，由于没有党的领导、缺乏斗争经验，因此常常是在资本家的武力镇压下，遭到失败。相反地，启新后一阶段的工人运动，由于有了中国共产党的领导，就得到了蓬勃的发展，并且成为党所领导的全国工人运动的一部分。尽管启新公司资本家用尽了一切阴谋诡计，如收买工贼，利用特务谋杀工人领袖，组织黄色工会等卑鄙手段来破坏罢工，并引去反动武装力量来镇压工人，正如资本家所扬言的：“宁可用钱堵城门口，不堵流水沟。”（意即宁可在反动官府军队身上花更多的钱来镇压工人，也不给工人增加工资）但是，所有这些，在党领导下的已经有了觉悟的启新工人面前，都以失败而告终，工人阶级终于获得了胜利。

（一）1921年以前工人自发性的罢工运动

民国9年（1920年）4月，由洋灰机二排六百余名工友，因工资低而自发地举行了罢工，进行了三小时的停工。首先把锅炉给扑灭了，然后全部工友把大楼（公事房）给包围了。资本家总办李希明出来给工友们讲话，说政府禁止工人罢工，你们罢工不合理，不能

长錢，如長錢得上天津总公司，在唐山不能解决。工友們要求長一角，他沒答应，因此工友即到厂南市外树林內集合組織罢工。工友正在厂內一半、厂外一半的时候，資本家厂長（李总办）即給当地軍警打電話，来了三百多名軍队，对工人进行封鎖鎮压，綁了三十多名工人，在这样殘酷的武力鎮压下，被迫复工。失敗原因：一因武力鎮压，工人空手无法反抗；二系自发性的，缺乏組織領導，因此失敗。

（摘自“启新罢工斗争記錄”，見唐山市总工会第5702号卷）

老工人湯善繼、劉瑞普等談，民国9年启新工厂的工人杜玉田（开平南五里許八里庄人，現全家已无人。据邓开泰談杜于民国11年加入共产党）在启新組織了一部分职工要求增加工資，因資本家不答应，曾将組織起来的工人的一部分，带到启新厂外兴国寺后发动罢工；因厂里工人完全被警察封鎖住，被拉到兴国寺的部分工人就孤立起来了，加上警察对他们的威胁就解散了。

（同上）

（二）1922—1948年的工人运动

（1）1922年启新公司共产党組織活動情況

民国11年邓培同志曾在現在的新立街广义興的对过，設立了工人图书馆，即发傳单小册子等，并在此处发給参加加工运工作的工人每天4角錢，启新老工人每天領錢的現已知道的有湯善繼、周春、紫春全等，共領了五天，工人图书馆（領錢地点）与存款的商号庆大成就被敌人捣毀了。

同年杜玉田在邓培同志领导下，为了配合开灤煤矿的罢工，启新也举行了全厂大罢工。……

（摘自“启新罢工斗争記錄”，見唐山市总工会第5702号卷）

(2) 启新工人为了配合开滦煤矿和京奉铁路 唐山站的罢工，所进行的第一次有领导、 有组织的罢工斗争

启新洋灰公司在1922年以前工人工资很低，工匠是2角2分至2元5角，陶器工匠是1角5分至6角，木瓦工4角，小工2角2分至5角，按月计算薪金，工时通常是10小时，到冬天短时还减少1小时（一工抽一点扣二分工，因此只剩1角9分8厘）。如因工受伤，厂方不但不给药费，同时还要被开除。因为工资太低，再加上资本家百般克扣剥削，以致工人生活十分困难。早在1920年4月，工人为要求增加工资，曾自发举行罢工3小时，因缺乏领导，没有组织而失败。

民国11年9月9日（旧历）上午11点3刻，全厂停止生产。里工、外工共九千多人，外工后参加，只里工六千七百多人全部参加。职员、巡察、打更的、听差的后参加。在杜玉田领导下组织了工会，在渔市街，工会存款在庆大成（绸缎铺），工会有杜玉田、王国田、刘萃、张玉露、王占一等人，在渔市街秘密办公。罢工开始，首先由北石头坑开始，当时组织十大团，每人手执一小旗，一人一条白条，上写工人纠察队。小组长拿一面旗，每二百人为一团，名叫百人团，有团长一人，随着全部工友都到东门外宝顺木厂。杜玉田对工友讲话说：“我们要守秩序，保护机器，防备资本家给我们扣帽子”。这时候厂巡警与工友是对立的，因此监视巡警，怕他们搞破坏活动，开滦保安队曾割皮带被工友们捉住，打一顿，把枪还给了下。当时会场设在大电工桥东边露天地里，工友轮班昼夜巡逻，不准回家吃饭，都在会场小吃，秩序整齐。这时由一个经常卖给工友吃的小胡子（外号）——小商贩供应吃的东西，由他同街上饭铺联络，用排子车送馒头，他说：“工人力量大，我不怕，只要上工就能还我钱。”

(罢工得到很大支持)

罢工第三天提出了十一个条件,由董玉露工友(木工)递给资本家。

1. 每人每天增加 1 角,不分大小工(小工工资当时是 2 角 2 分)。

2. 工人受伤(因公)在家休养,病愈后,不准停工(当时药费等项厂方不付,此外因公受伤还被停工)。

3. 工人无故不犯厂规,不许辞退,工人自己可以辞(当时对季节工,资本家不用就辞退了)。

4. 礼拜日要休息,礼拜日上班给双工资。

5. 一年增加一次工资。

6. 外工改里工,取消包工。

7. 冬天不准抽点,抽点不抽钱(当日冬天天短抽一点,一天抽一点扣二分二,小工赚 2 角 2 分,剩 1 角 9 分 8 厘)。

8. 罢工期间工资照发。

9. 工头不准打骂工人。

10. 要求发给年终花红(当时情况一年欠 10 班给 1 个月,欠 11 班给 20 天,欠 20 天给 10 天,欠 1 个月一文没有。要求一年欠 30 班的给一个月,欠 35 班给 20 天,欠 40 班给 10 天,欠 60 班给 5 天)。

11. 过节给双工资(五月份要 2 个双工资,八月份一个双工资,双十节双工资,阳历年发一份双工资,阴历年发 6 个双工资,上班给双工资,不上班给单工资)。

罢工组织: 杜玉田为总会长,王国田为副会长(资本家使邓公琪、刘子清——工贼、刘濤彭等三人请王国田喝酒,酒里下了毒药,喝完酒后,王国田被害死了。后来资本家又收买王占一)。

条件提出后,厂方一条未答复,并在东门外写上大红纸条。“因

罢工停工”五个字。之后，厂巡警曾一度威胁工友，让工友上班，說：“厂方要向山东雇人去，打算不要你們了，赶快复工。”工友說：“你們是破坏我們团体，他雇来人我們把他打出去。”这样被工友頂回去了。之后，資本家一看，厂巡警人少力微，就調軍队，楊以德（直隶全省巡警道）的警队滿街都是（洋灰窑天津总公司周小溪由天津把他請来的），开平鎮守使王怀庆派淮軍队来，另有吳佩孚、曹錕的軍队十三混成旅（各守备队），开礦保安队、护路队，这些軍队把工人給包围了。王怀庆对工人說：“政府不許可你們这样鬧，不承认你們这样組織，你們工人有啥团体，不作工，人家还給你們錢？你們不上班，厂方另外雇人。”工人說：“誰也不行，我們和他拚。”工友們都責罵他，他没有办法就回到厂里去了。第二天早上，他命令淮軍打工友，說打死几个也不要緊。看見帶條的工友就打，让工人回厂里上班。工友們說：“要答應我們提出的条件来”。这时楊以德已經受开礦贿赂，被工友知道了，工友就在街上給他印发宣傳品，画一头大羊抱着元宝（說他上唐山发财回来了），还画着楊以德的倒像，写着打倒楊以德。楊下令开枪，并說打死人由他負責。于是警察就向天开枪，让工友上班，但工友不动。当时工友們約定：往高处打枪，我們不理他；平打，我們夺下他的枪。楊以德遂去了。但街上布滿了崗哨，戒备森严。第二天，王占一花三块錢賃一口棺材在会場上放着，意思是說杜玉田、王占一是領头人，誰被打死了就把他裝上（这时厂方走狗楊总管要把杜玉田捉住杀了，因此杜玉田沒敢出头）。楊以德（外号楊柳子）又来开会。他說：“你們要野蠻，鬧暴动，你們和資本家要錢，誰还打死你們呢？你們預備棺材不是給你們自己預備的，是給資本家官方預備的！”工友們說：“我們是怕不給錢，把我們打死，我們就裝起来。”他說：“打死該怎么办？”“打死家里人口由我們照顧，資本家要打我們，我們就打他；官方要打我們我們也要斗争，但我們和官方沒关系，和資本

家要錢是因為他們洋灰漲價了。我們工友工錢少，吃不飽，要求長點工資。”楊以德始終用壓力（因他在資本家處受賄了，他對資本家說即使一分不長，也保險工人上班。），後來他一說話，工友就罵。他一看工人大都不贊成，他又回廠了，和資本家商量，又把十三混成旅守備隊請來了，穿灰衣服，工友一看很怕，但士兵說：“工友們不要怕，我們都是一家人。”他們的領導人是混成旅孟昭越督察長^①。他來後對工友們說：“我是洋灰工廠請來的，保護工廠，怕工友們動手把機器弄壞了。”工友們說：“我們一草一木不動，還怕資本家借此機會把機器弄壞，我們沒法作工。”孟說：“我也是工人出身，我知道工人苦，受人家壓迫，你們不要懷疑，我代表你們找資本家去。”工人把條件都告訴他了，他說：“我同意，但你們要找出領頭人來，好和資本家交涉，我就算你們一個代表，一定滿足你們的要求，好復工。”他讓我代表人，工友信不着他，他說：“我保證不能讓你們會長出事，綁他如綁我，決不欺騙你們，說話負責。”（此人對工人態度很好）於是工友答應給他找（這時杜玉田吐血、拉血、骨瘦如柴，在宋謝庄王立堂——鐵路工會秘書、木工廠工人——的家里）。過了兩天，杜玉田來了，孟說：“杜玉田你是好樣的，一萬來人服從你的領導，等於我們一師的師長，你在中国是好樣的。”杜說：“不是我領導，是工友自動起來的，舉我當總會長。”孟說：“為啥都起來呢？”杜說：“洋灰窑工人太苦，吃不飽，都餓極了，就停工了。工友工資二角二分，還有抽點，工友實在吃不飽，還挨打受罵干活，增點工資我們吃飽好干活。洋灰和其他東西都長錢，工友不增加工錢，實在受不了。”孟和杜在一起呆兩天，孟想給工人增加工錢，楊梆子、段鎮台都受了資本家的賄賂，一分錢不給，要哄着上班。楊梆子說：“要取消十一条，一條也不答應。”並說：“工人搗亂，擾亂治

^① 在京漢鐵路1923年“二七”慘案以前，直系軍閥尙企图籠絡工人，故曹錕的十三混成旅尙以偽善面孔對待工人。

安”。孟說：“工人最苦，物价上涨，吃不饱无力干活。”并說：“沟东唱戏，没有一个洋灰厂工友看戏。在街上买东西，是公买公卖，不还价，分文不欠，在厂里一草一木没动，还保卫工厂，秩序太好，不是捣乱，是要求长工资的。”他們之間意見矛盾，孟来又沒打工人，反給工人要求长工资，因此段鎮台、楊柳子想把孟弄走。两天以后，楊柳子、段鎮台就出了假布告，蓋假印，以曹錦、吳佩孚、楊以德、段鎮台四个人名义写着：“工人在十八里地以内不許开露天大会，抓住以軍法惩办。不許三五成群，要解散团体，不准工人有团体。”布告貼出后，楊柳子警察、护路队、淮军队、开灤保安队（沒守备队，守备队把枪都收起来）持着枪，見着工人就打。当天工人在会場堅持一天多半夜，他們就叫工友上班，巡邏放哨的糾察队员被他們打了，到后半夜工友四千多人的队伍移到越河，另一千余人每天換班，排着队每天进厂檢查一次，怕資本家把机器电滾弄坏了。越河天亮后，当日越河老乡就請求工人队伍再轉移，因楊以德說他們收容工人，要洗他們庄。吃的东西还由小于子送去。在越河住四天，就轉到八里庄，在越河时他們军队又給圍上了。杜玉田是本庄人，对本庄人解釋，楊以德又把全庄都圍上了，找当庄主人說：“你們如再容他們，把你們人都給擰出去。”因此杜玉田对工友說：“有一个好地方就是兴国寺，是我們工友花錢重修的”，問大家是不是同意去那里，大家一致举手同意。这时厂方已通知數次，让工友們回厂領工资，工友始終未上圈套。在八里庄住两天两夜，全部队伍轉移到兴国寺。这时厂方又对工人說：“水龙冻坏了（大泵），大窑裂灣了（实际并无此事），你們再不上班就不能开工了。”（欺騙工友上班）到兴国寺后，他們又进行一次大包围。第二天守备队也去了，楊柳子警察說：“你們不上班，我們要开枪了。”工友說：“不怕。”此前，王占一被資本家收买，（王国田死后的副会长）变成工賊了，拉一車小绳对兴国寺工友說：“資本家說水龙头冻了，大窑裂了，說

工友把机器弄坏了，庫房也砸了，让工友五个人一串倒背手綁上，自动进厂，表示我們沒弄坏机器，进厂后开工上班。”張俊士、劉端普一看这事不对，就急了，把他打了。工友問条件怎样，他說：“条件一条也不行，再不进去人家要开枪打。”工友說：“你变成工賊了，出卖了我們。”（資本家答应他，如要把工人弄进厂，給他一个司事工不干活拿錢）因此，工友就把他打的跪下大哭，要把他打死，裝在那口棺材里。他直給工友們磕头，后来把他放了，他跑回厂后和李總办說：“險些让工人打死，不回厂。”当时李說：“看你也不行。”第二天，孟督察去了，說厂方损失很大，你們堅持的很好，我代替你們一定多少給要点好处来。工友詢問能給多少，他說長2分。工友說不行，我們要1角，至少也得七、八分，另外呆一天給我們一天工資。下午二点，他回厂，他說五点时我准回来。回厂和李總办交涉，工友一定要出条件来。李說用枪一面打一面吓唬，讓他們回厂，楊、殷都同意了。孟說：“工友是文明罢工，只要求吃饱飯，多給你干活就开枪不行。”当时李答应罢工期間每人給2角，不分大小工，开工后每長2分錢。孟說：“至少長5分以上。”李說：“天津总局一分也不給，不承认工人罢工，要上別处雇人去。”孟又回会場，工人鼓掌欢迎，对工人讲。杜玉田說：“工人披星戴月这些日，这不行，每長5分，呆一天給一天錢，按天算，非这样不可。”孟說：“今天也办不了，我还是尽力而为，他如不答应我，我黑天白天和你們在一起，不回去了，我當你們代表。”因此杜玉田和孟說：“这样吧！进厂后每人給3元錢，工作時間够两年的長4分，不够两年的長2分，如再不答应就絕對不回厂。”又問工友是否同意，工友們說可以。孟又回厂交涉，李總办不同意，还要給2元，長2分，孟說：“这样工友不来。”楊以德說：“不来就打。”孟說：“打人沒理由，工人罢工也沒有破坏厂，是工人一个要求，誰家沒老小。”李總办說：“一人3元，共計21,000元（7,000人），总局不答应，得由我一个人身上

出。”孟說：“工人回厂是你的光荣。”两个人吵起来了。最后李总办答应了。孟說：“你得写在紙上，空口无凭。”他就写了一張紙。第二天十二点钟以后，孟回到会場，对工友宣布了結果。工友都同意了。这时楊的警察、淮軍队又排成大队，让工友赶快去上班。工友們就不答应了，說：“我們怎么来的，怎么回去，用不着你管。”杜玉田对孟說，楊柳子軍队又来哄我們了，我們还是失敗了，这样不行。孟說怎么办，杜說：“淮軍队在第一队，楊柳子警察和保安队在第二队，护路队在第三队，十三混成旅守备队在第四队，工人排队在此后，厂方总办和大职员穿新衣，在东門外排队两边迎接，还得喊‘欢迎启新工友回厂’，一万头大鞭在工友进厂时开始放，到工友进完停止。”孟說我回去再交涉。楊以德最初說不行，可是厂方同意了。最后，他也只好同意。厂方答应后当时說：厂方通知工友都預备好了，淮軍队在前，警察保安队(开灤的)第二，护路队第三排，守备队第四排，工友在后，排着队到东门。資本家李总办和大职员都給工友鞠躬，鞭一直放到进完。工友进厂时，有外国人(英国人)六个人拉一大車好几箱烟卷，見工友就給，工友全不要，还罵外国人沒良心，你們烟里有毒害死我們工友了。厂方当天就让工友挂牌发家具开工，天都黑了。孟說：“不行，这样还拉出去”，于是工友都走了。第二天給錢时候挨个人問，誰要三块錢，誰不要三块錢，都給記上。工人間他不要給啥好处，他們(监工的大头子)說：“好处一定有”。但工友都要了。技术人員、当头的、监工、职员都沒要，只有宋連富一人要了(鉛工匠)。这群人号召工人不要，向資本家討好，最后把这本都給李总办了。領錢的收条上写着：“謹領大人体恤洋三元”，出他个人名义，他說总公司不管。李总办太太，看有的工友身上冷，把衣服給工友，工友們不要。

結果工人胜利了，共罢工 22 天(另有紅鉛字写 21 天)。

(摘自“启新罢工斗争的記錄”，見唐山市总工会第 5702 号卷)

(3) 1927年大革命时期启新工人为建立 红色工会所进行的斗争

編者按：1923年2月，京汉铁路大罢工失败后，北洋军阀对工人运动加强了镇压，再加上1924年启新公司大裁工，工人运动中的积极分子绝大部分均被解雇，故自1923年以后，启新的工人运动进入低潮。

1927年在大革命的影响下，中国工人运动又进入了新的高潮。当时在启新开展工人运动的中心問題，是建立工会，以便通过它保持党与工人群众的联系，并把工人组织起来。资本家也看到工人运动日益高涨的情况，为了进行破坏，指使工贼、工头等组织黄色工会。因此，在此时期工人和资本家的斗争，集中表现在工会工作的斗争上。

1927年杜玉田筹备工会

民国16年冬11月，杜玉田在渔市街自己筹备组织工会，工友休息时就去那里，经常自动给他送些办公费两角、一角。工友把自己吃的省下给他吃，谁去写上谁的名字。很多工友，三五人一伙去到他住的地方。

（摘自“启新罢工斗争的记录”，见
唐山市总工会第5702号卷）

启新资本家指示成立黄色工会

现在各地成立工会，人心趋向一致，我厂为迎合潮流，不得不亟为筹备，以免破坏分子煽惑捣乱。查于9月13日在唐山军民联欢会场内第一次发现启新、华新、开滦各公司工会旗帜，询悉为杜玉田（系我厂之旧工匠，为从前唆同罢工之首领）等不良分子所组织，在联欢会筹备会时，杜曾以工会名义向公安局取得联欢会之秩序单、口号、标语等印刷品。在公安局方面以为毫无关系，而杜玉

田即以之欺騙工人，遍貼傳單，声称得公安局正式认可之启新工会設立某处等語，并以恐吓引誘等方法騙工人入会并捐款，有职工人固不为所动，然平常苦工聞有不入工会即将开除，如入工会在一个月內即可由最低工資增至 5 角、每日工作 8 点钟之希望，并有如办不成即更不姓杜种种迎合工人心理之方法取得信用，故入会者風起。聞數日間，會員达数千人之多，虽未必真确，然勢力頗為不弱。是时市党部尙未成立工会，实无成立之可能，彼乃鋪張揚勵，到处演說，各机关熟視无睹，养成此患，是以不得不設法以弭灭之，遂令厂內优秀工人自动成立工会筹备会，伸勞資合作之意义，明救國的要圖，几經筹划，而优秀工人不願出来，職員更須避嫌，不明白指示，故曾由張代管理公开召集各牌工头，演讲工会之意义，如願組織正当之工会，公司方面不加阻止，并可与以适当之协助，又由各管工人暗中指示办法，先由同处工作同样之工人口头选举代表，再公推三五能书写者按处詢明选举人及被选举代表名姓，分部誊写，總記入冊內。然后又逐名面詢，承认者签字或画押，不承认者可临时取消。經數十日之久，方始告成。适聞市党部已发給外間工会委任，故尤当积极进行，并請求工厂假与临时房屋以便开会，遂于 11 月 1 日約請市党部到会演讲，并詳詢一切办法及法規等事，当有中央党部特派員朱君及唐山党部数人到会，經工会代表等述外間工会之不合法，并其发起人杜玉田先前之行为。启新工人共二千二百余人，現时入会者已逾二千，足見外間工会之千余會員为不确，是时党部各員已承认伊之調查飄忽，惟委任已发，不易收回，故几經开会研究，方始决定将外間之工会取消，只着受有委任之启新工友六人入厂內工会，并另发給厂內工会委任六張，以期双方勢力平均，并声言凡失业之工友无入此工会之資格，至此遂告一結束矣。現各工人共分 261 組，名曰启新公司工会筹备会。聞将来分期訓練各組所舉之組長完毕后，再行成立正式工会。此次举动經党部

內之中央及省部特派員認為在各處為最優秀之工友，「方待工友如工價高低及對工會籌備之態度等亦特別滿意，且杜玉田已毫無立足地步，雖伊現仍在暗中向各處運動進行，殊少效果，倘黨內幕無變動，似可不成問題矣。惟該會在此一月余，所用之紙筆及各零費、茶水等款項由各匠目墊付。查華新紗廠工會由「方每月津貼洋 30 元，將來吾公司工會倘有印刷文件等，于「方勞工兩有利益，所需費用亦擬酌予補助，并明白規定各種特別用款須經「方認可方許動用，每月呈報用款細單以便考核，至會所房屋尚未有合宜地點，亦擬俟工會成立酌量情形，或蓋給一常久處所，借表勞資合作互惠之意，此以上經過之情形，合行陳報。

（摘自唐山工廠致總管理局敬字第 98 號函，
見啟新公司第 547 號卷）

（4）1929 年抵制日貨的斗争

編者按：1929 年在黨的領導下，啟新的工人運動再度進入高潮。這次高潮的特點是，工人不僅向資本家進行經濟鬥爭，而且也展開了抵制日貨的反帝政治鬥爭。

民國 18 年 4 月，此時一般工商業者都反對工人，因工人喊的口號是“打倒奸商”，工人、學生并有反日會的組織，專門沒收日本物品，禁止买卖日貨，看見了就予以沒收。工人一時為愛國熱情所激，致而與工商業者起了衝突。當時一般火車都不敢卸日貨。商會長余祥號經理劉國昌，另有賈惠朴、馬博文三人在商會主事，劉國昌一次偷由船上購來一批日貨布匹之類，被學生知道了，抓住給燒了（在青島），在唐山也拉出一批布匹，也給燒了。當時工人和學生在街上游行時，商人反對，說“軍隊來了，把你們都打倒，工人和學生簡直是搗亂”。工人和學生聽此消息後，經研究認為：他們

絕對是反對我們抵制日貨，他們偷買日貨，因此決定再舉行一次游行示威。但這個消息被商會知道了，在早晨六點游行前，商會劉某到各商號通知上板不開門。啟新、鐵路、華新、磁廠的工人和學生（交大、四中）五千余人舉行示威大游行。在車站操場集合，後來發現各商號完全封了門，東西也不賣了，因此大家商議砸商會，大隊由會場回來就一直到財神廟街商會，大家呼喊打倒商會，打倒劉國昌，打倒販賣日貨的奸商等口號。到門口時里邊人把門頂上了，劉國昌在余祥號，聞訊後架梯子由牆上跑了。大家在門口呆了半點多鐘也沒人出來，最後各自回廠了。回來之後研究辦法，首先聯絡小商販，賣魚的、賣鮮果的、戲園子、電影園子、理髮館，對他們講明三個字的买卖（指大字號的买卖。——編者）利潤大，人家賺錢多，你們受他們的壓迫，還受他們的剝削，你們作买卖，他們拿商會的名義壓迫你們，你作小买卖的如不和工人一心，能賣誰的錢呢？工友要不買你們的東西，你們賣給誰去呢？於是他們都明白了，一致說我們本小利薄，受不住賠，於是賣魚的、賣肉的、賣熏雞的、賣青菜的、鮮貨局子把東西都送商會去了，說所有東西完全壞了，這些東西都賣給你們了，唱戲的、理髮的都要求賠償損失。他們（商會）讓拉回去，小商販說：“我們賣給誰去？”起初商會不認可，由於工友、學生支持他們，說“你們（指商會）讓罷市，人家罷市東西放壞了不給你們給誰”，最後沒辦法他們答應了。同時小商販也都選了代表準備和商會打官司（如他們不答應的話），此時各商號看着形勢不妙，好多自動開張了，但工友監視他們，不准開門（工友自己打算組織合作社，不買他們東西），後來商會請出說合人來，劉錫主、劉子恢、公安局、各廠經理、地方士紳出來給調停，工人要求條件：

1. 打倒劉國昌。
2. 紿工人、學生道歉。
3. 工人再游行時，各商戶給預備茶水。

最后他們承认了錯誤，表示以后决不再有此种行动，并向工人代表正式道歉，各商戶通知开張。此后

1. 商会会长換刘子箴。
2. 工人以后再游行，各商号給預备茶烟点心。

小商販也給里工人道歉，因为他們也罢了市，如不罢市商会給他們封門。

(此次打倒商会系因反日会有国民党党部的領導。在他們查商号的日貨时，有的沒有給他們錢，因此国民党党部与商販发生矛盾，引起此次事件。)

此次行动主要是工人、学生的愛國行动。当时街上有日本洋行，全被学生給封上了，黑(夜)白(天)換崗看着，并不給他們水喝和卖給他們东西。……

(摘自“启新罢工斗争記录”，見
唐山市总工会第 5702 号卷)

(5) 1929 年斗倒伪公安局长郑鑑钻的大胜利

民国 18 年 9 月，消防队董玉峰毆打工友，挨打的工友是任警玉。这时每天厂里出三个工友給扫街，这次有任警玉、于連升、杜連臣三人。任警玉被打后，就回厂报告給工友，原因是扫地把鋤橫放在地上，董玉峰騎車跌倒了，拿起鋤打他，大家听說后就不干了。当时二百多人就把工会圍上了，說我們受不了。工会問大家嚜办，大家說和他斗争。这时铁路工厂工会也来支援，工友二千多人就到广东街公安局门口，他們把大門頂上了，工友們把任警玉照上血的照片，抬着他，警察都吓坏了。圍公安局半天，到天黑，公安局找出說合人瑞生成經理夏平阳、吳杞芳，余祥号財东刘国昌等好多人給說合，工人要的条件：

1. 受伤人医疗費由公安局負責，

2. 受伤期工资由公安局负责，
3. 开除董玉峰，
4. 公安局长郑锡钻到工会给工友赔礼、道歉、见工友鞠躬，
5. 罚公安局 100 元大洋，10 袋面。

由郑局长亲自送钱送面，到工会给工友道歉。

第二天下午二点，由楊事溫（公安局队长）带十几个警察连面带钱都送来了。工友們出三百多代表，他們見面就鞠躬，給任警玉 4 袋面。工友說：染缸出自布，衙门口倒开门，公安局倒拿錢，工友們力量大。

（摘自“启新罢工斗争记录”，见
唐山市总工会第 5702 号卷）

（6）1930 年增加工资的斗争

民国 19 年 9 月底工人要求：

1. 所有工人每人增加工资 1 角錢，
2. 双薪——花紅 1 个月，奖金 1 个月。

工作十年以上者按年头往上算，多一年多給 1 个月花紅，工作十年以下者給 1 个月。

原来合同規定 6 个月增加工资，这次过 12 个月还没有增加，因此工友找工会。工会說党部不让增，洋灰窑不賺錢，賺錢再增（实际賺錢）。工友不答应。有人說安輔廷用厂方錢了。工会和厂方交涉，厂方說須由我們双方派代表到天津交涉，工会有安輔廷、崔成叶、楊云山、白振鐸、陈发山、楊文会等七人为代表，到天津总局。临走时对工友說：要求不好，我們就怠工，三天听信。到第×天才来信，說你們別怠工，怠工我們的脑袋就沒有了，現在有头緒了，結果沒应条件，回唐山解决。工友不同意，遂举行了怠工，办法是：第一天怠两点钟，第二天怠 3 点钟，第三天怠半天，再不給就

整天罢工。到第三天工会就通知工友，让作活计，說党部給要求，不让怠工了。从此工友就不怠了。最后答应条件长4分，內有2分作奖金，年終开花紅时一齐发給，平时只給2分，花紅一条也沒有要出来，因资本家和大职员把賬給藏起来了，說沒有紅利賬，原因是工友要发花紅，他們就不好办了。

(摘自“启新罢工斗争记录”，见
唐山市总工会第5702号卷)

(7) 启新资本家和国民党对黄色 工会中进步分子的迫害

民国20年10月，资本家收买工贼邓公奇、曹健章、李仲山、馮二头，后二人为主前二者之狗腿，更由厂方花錢給邓、曹二人在公安四分署补上便衣稽查(特务)职务，身上經常帶着手枪。当时在二排(窑磨房)作工，經常不干活，按月在厂开支，到处查看。原因是工人在工人群众压力下，曾研究喊口号：“打倒員司”。当时員司工资高，許他們說話，不許工人說話，剝削工人厉害，看不起工人(资本家搞的职工分裂如此程度)。因此与工人为仇，也即与工会为仇，吃包活剝削工人，处处与工人对立。他們研究把工会打倒，工人就沒地方集会，为此工人就沒力量了。于是，资本家与职员勾結，雇出邓公奇(外号邓刷子)、曹健章(原为奉軍連长，后补工)二人。厂方說，工会向厂方借錢沒还，找出上述二人向工会要錢；厂方暗中囑咐，見着工会委员用枪打死也可，抓到法院去亦可(资本家有錢，法院也是他們自己的一样)；基本目的是要打死几个。首先，邓公奇把工会委员陈发山抓到法院去，拘留五天，工会花錢給保出来；不几天，又把楊文惠抓到法院去，拘留二天，工会又花錢保出来了。因此，工会只白天有人看看，黑一点就走，見着邓、曹二人就躲，工会就萎了。安輔廷(伪国民党津塘区工运指导专员、工会主席。——編者)

表面和資本家斗争，暗中使資本家的錢和資本家勾結，告訴大家（工会委員）要加鄧公奇小心，說他手黑。鄧公奇起先找他，後來就不找他，專找別人，最後各機關出來調停，由法院判決，工會還給資本家××百元，原因是工會在籌備期間借過廠方錢，廠方有收據。

此時，黃色工會委員，每月開雙薪，廠方每月給一噸煤。

工會從此就萎了。後來，安輔廷出席國際勞工代表，換楊本山為主席。此次資本家與黃色工會的斗争，黃色工賊們被資本家統治了，如老鼠見貓一樣。

（同前）

（8）1935—1945年工人運動簡況①

民國24年，廠方把戰區保安司令趙雷軍隊請來鎮壓工人，聲明廠方停工，門口圍上沙袋，架上機關槍，把舊工友大都裁掉了（臨年前），過年後，就漸次用新工人開工了。

民國24年11月23日資方因技術人員、工人團結力強，無法對付，先從技師方面入手，將李輯五主任技師調走，另換李化南來任技師。李到任後，即想各種辦法瓦解工人：（1）將各領班所領技術工人普遍改編，另立新的工作辦法；（2）全廠互相調班，將原來機構打亂；（3）提出裁人手段。當時經過數日醞釀，領導全部技術工人向李化南提出要求：加薪、蓋工房、領班提升職員、改善工人福利條件，及有事與各領班逐日開會通過方式（就是工人參加管理廠子），廠方未作答復，領導全廠罷工。當時，資方杭星垣勾結漢奸趙

① 1935年何梅協定，冀東已成特殊地區。1936年，偽冀東自治政府成立之後，唐山陷入日帝手中。1937年抗日戰爭開始後，資本家則勾結日本帝國主義，加強了對工運的鎮壓，工廠中不僅有日本顧問負責訓練的武裝“保衛”隊，而且有日本軍隊駐廠，甚至車間里也設有日軍崗哨，以監督工人行動，再加上1941年地下黨組織被破壞，工運進入艱難階段，但即使在這種形勢下，工人們仍利用一切可能，堅持不懈地進行鬥爭。

雷，用武力镇压，将四门由伪保安队把守，各架机关枪。在这个时期，全厂解雇了 752 人。当时工友坚持三日之久，终被驱散。我们受到大的惨败，将我们秘密小组工人全部开除；同时，停止甲、乙两厂。在这个时期，工人情绪最为低落，不敢作任何斗争。

民国 26 年，资方利用工贼邓公奇、曹凤章等想将黄色工会推翻（安辅廷），我们鼓动邓、曹等向黄色工会进攻。他们互争权利，利用这个机会领导一次罢工。因当时敌人镇压，汉奸活动，条件未成熟，罢工未成。资方素怒邓公奇、曹凤章等，用资财买通敌人将邓、曹逮捕杀死；一面用恐怖手段镇压工人；另方面说：营业不振，自 9 月 5 日起，实行轮流倒班（做一星期，休一星期）及减点。领导工人积极怠工（磨洋工），对付资方阴谋，产量大为减低。资方无法，于 27 年 6 月恢复原班制。自邓、曹被杀后，是工人情绪最低落时期，随时有被逮捕杀头的可能，特别汉奸满厂。这个时期作领导工作者乍离开唐山。这是斗争最残酷时期（在这时期丢掉关系）。

民国 31 年 10 月，日本军队兴亚院包销了全部洋灰。每天配给杂粮 3 斤，豆 11 斤，每月烟 100 支，工友每天不得一饱。恐怕镇压不住，工人开始罢工、怠工等。

34 年 2 月，增添特务队（刘成林）三十多人，5 月 24 日因反对徐佛庵调换豌豆，领导怠工。8 月日寇投降，12 月资方少发工资，领导工友包围总账房，结果追补。在这一次斗争中工人的情绪提高了。

（同前）

（9）日本投降后国民党反动统治时期工人运动的巨大胜利，党地下组织队伍的壮大

在日本投降前不久，因为工人生活困难到极点。启新工人待遇，除技术工人能领到一部分煤以外，其他工人不能领。工资分成实物与货币。在货币方面几乎是没有了，因为物价暴涨，买不到应

得救。在实物方面，不管是什公工人每天 3 斤粮，在这种困难情况下，工人很难維持生活，数次向資方提出要求，資方答应給工人津貼(每日數字不詳)，冬天給棉上衣一件，但未实现。当时找資方去，資方說，現在灰运不出去，沒办法。如果誰再搗乱，送日本宪兵队处理。这样拖下去，到日本投降了，工人年深日久累积的怒火爆发出来了，早是沒有机会，这次可有机会了。遂进行宣傳与动员組織工作，到各部門联络积极分子，由各部門选出代表与資方交涉，資方仍然是老一套說法。

当时的情况是：光复后国民党反动派到处派大員接收，工人情緒是非常高漲的。……市面秩序很乱。刘（指伪接收人員刘培永。——編者）到唐山后即召集各厂工人談話，說明国土光复、蒋介石是“领导抗战”的。工人們如果有什麼困难提出来，一定給解决（編者按：刘所以这样表示，并且后来也这样做了，是为了收买人心和涣散工人阶级的斗争意志，而并非真心为了工人阶级）。散会后回去，二次开会选出代表来进行有組織、有領導的斗争。在会上选出 64 个代表来，是以閻賀堂、边起富、吳寿昌、刘庆軍、刘寿康、張甲生、刘文生等 64 人，代表群众与資方交涉，提出了三条：

甲、杂糧改成面粉，

乙、在八月份資方提出給工人棉衣上身，要求发給。九月份的津貼补发，

丙、每日加点多得之工，也得折成面粉来算。找到資方不答复。隨組織請願团到專員公署請願，64 名代表全部出发，以閻賀堂为首，到專員公署請願。刘是滿口应許給工人解决此問題。……結果資方輸了，刘培永当面判决，所有資方頒布的給工人的物质津貼，全數发給工人。刘当面和資方說明允許工人的要求，限每日 3 斤高粱改为 3 斤面粉。工人代表当时請求專員把每日所

加之点的待遇也折成面粉。資方不同意。后来經過双方对辞，工人代表說改成面粉合理合法，資方无話可說，把加点工資折成面粉每日2斤14两，每月除发給一部分技术工人外，普通工人不发。此外，实物工資都是每日3斤14两面粉。但資方发給工人的棉衣工人不能穿，有紅色的、綠色的、花色的，还有唱戏的衣服。工人找到資方，他說就是这样的东西。沒有結果。……

此次斗争是工人胜利。

甲、党的政策，在当时日本統治最残酷的情况下，是以巩固为主，另外爭取利用一切可能的合法斗争，适可而止，在斗争中发现和培养积极分子，找发展对象。

乙、根据党的政策进行工作，事先采取了有組織、有計劃、有步驟、有領導的、群众性的請願方式，到专员公署見了刘培永。

丙、刘培永到唐山时召集工人談話，想討工人之好，在群众中建立个人威信；在另一方面，刘借工人之要求想得一点資方之款。据启新大樓的差役說，启新管理人請刘到厂內吃饭，在刘走时，管理人把一个装滿法币的小皮包給刘，他不要，启新外交家徐佛庵說：“专员，这不是給你的，是給小孩买糖的。”據說里边装的除法币外，另有四两黄金。……这次斗争方式合理合法，工人情緒高漲，事前准备得充分，抓住了机会，所以取得了胜利。

另外，在斗争中注意发现积极分子，斗争后进行了培养和教育，并发展他們入党。在入党后，遂巩固党与群众的关系，使党与积极分子在群众中保持了联系与威信，为以后的工作打下基础，积蓄了党的力量。这一批积极分子入党后，对他們加强黨內教育，使他們不脱离群众，加强对群众的联系，进行日常的群众工作，他們在群众中的威信，不但保持，而且增强了。首先入党的有：閻賀堂、張早生、刘文生、馬士賢、崔新馬、閻錦明等十余人，由国民党接收到退走，都通过一些老党员及这些新党员，并联系积极分子进行工

作的。

(楊忠同志編寫，見唐山市总工会第 5103 号卷)

第二次的斗争就是1947年的罢工。按旧例是旧历年放三天假，初一、二、三上班給双工資，不上班也給单工資。今年1月4日就有計劃的在工人中酝酿过年奖工問題，要求再另外多加几个工或增加一部分实物，如果不給加工就在家过年，要加工成为群众的要求了。13日上午各牌的伪工会干事，刘恩科、閻賀堂（当时党的地下工作人員。——編者）、龐洪书、吳清昌、馬國維等要求伪工会向厂方交涉。当时××工賊陈誠、王起林、張秀芳等不但不答应，反說工人都不上班也沒关系（他們以為沒有什么事），干事回厂就告訴工人，过年不加工，一年才过这么一回，不上班也給单工錢，就是給他个不来，在家好好的过个年。經過酝酿大家对工会都很气愤，都表示在家过年，結果21日（旧历年晚上）夜班工人绝大部分沒有来，三千人的工厂，只来了几十个負責人上班，因此全部机器停开，只有发电机勉强支持着。晚上全厂戒严，警察把发电机看上了，停頓着的机器車身也完全看上了。第二天仍是沒人来上班，机器上的水管大部分冻坏，室內各处漏水，修机厂的暖气管上冻坏了。罢工继续到24日，整整停了三天。到25日才有 $\frac{2}{3}$ 的工人上班（原来工人就是計劃三天的，旧历年正月初一、二、三）。这次罢工增加了工人对伪工会的仇視，加强了工人斗争的信心，粉碎了资本家的阴谋，三天的罢工损失浩大，三天沒有生产，还得照发工資，机器冻坏很多，这次罢工由于酝酿成熟，比上次斗争容易領導，又得到了胜利。

(閻賀堂編寫，見唐山市总工会第 5103 号卷)

（10）启新工人反对国民党黄色工会的斗争

这样国民党一方面来接收；另一方面派来了安輔廷来恢复伪

工会。

安早先是启新洋灰公司花磚房的一個工人，在民国 17 年北伐到唐山成立工会时，他被选为启新工会常务委员。当时被选时，他們是九人：安輔廷、楊清山、劉國珍、米秀芬、楊順海、崔成业等等，工会主权的就是安与楊清山二人为主，他們出卖工人利益、貪污等。后来安被选为唐山市总工会委员，他出席国外的劳动大会，最后作国民党立法院的委员，日本投降后他被派到唐山恢复工会。安当时是灤榆专区行政督导公署指导专员，专门指导恢复工会，所以安輔廷一到唐山就到了启新洋灰公司，把那些老国民党的偽工会人員找来了，当时以楊清山为首，与劉國珍、米秀珍等进行筹备工作。后来安輔廷被改为“三新”工会指导，所謂“三新”就是启新洋灰公司、华新紡織公司、启新磁厂。当时以楊清山为首的所謂国民党的地下工作者，来恢复工厂，工人里有一些坏蛋也跟到工会里面来了，大部分工人都不到工会里面来，因为早就知道他們是一群坏蛋，在早时管他們叫工官，他們在工人中是毫无威信的。

当时咱们是爭取群众，爭取领导权，发现与培养积极分子及巩固組織，积累力量与扩大力量。咱们发动群众提出选举筹备委员。可是他們說筹备委员是政府委派的，不能选举，筹备好后再选举正式委员。这样就筹备下去了，直到 1948 年 8 月才进行选举。在此过程中，資本家与国民党又勾結起来共同压迫工人了，动不动就說工人是共产党员或有通“匪”的嫌疑。不但如此，而且来了两个人：一个是由河北省来的常介浦，到此发展工矿党；另一个是汪广平，他是唐山市党部书记；而安輔廷是中央党部唐山特別党。……这些人利用他們手下一群狗腿子胡作非为。当时各厂都有一小部或个别沒有觉悟的工人自动加入了国民党，但大部分工人都不加入。他們入党人数太少，后来实行强迫工人入党，誰不满意就說誰有共产党嫌疑。这三个党系統不同，都有所发展，但大多数是被迫

加入国民党的。当时咱们的党员，为了便于进行斗争，经向组织请示并得到组织批准后，有部分人员加入了国民党，其中葛贺堂、张同生是重点加入的，打入了国民党，但他们加入的是市党部，并不是工矿与特别党。加入后找敌人矛盾，扩大矛盾，并在敌人中制造分裂。常、汪、安三人一直就有矛盾，他们的矛盾越来越大，……不但上层人物有矛盾，下层的矛盾更大。各说各的党好，有的因此打起架来。咱们几个同志打入敌人内部是为了争取群众，扩大敌人的矛盾。到后一阶段汪广平、常介浦、安辅廷三人间互相谩骂，越闹越凶，互相排挤。后来因为咱们的同志加入的是市党部，大多数的工人都比较以前靠近了市党部，即汪广平。除此之外还有一部分少数的积极分子（可靠的）打到安辅廷的内部去了，打听他们内部的消息，最后，汪广平、常介浦二人大骂安辅廷，说他把持了启新工会，老作筹备工作不改选。当时工人早就知道他们是坏蛋，是工官，不给工人办事，可是战争紧张的时候，稍不注意，就说你是共产党，所以工人的愤怒并未爆发出来。一直到1948年的7月初，安辅廷、杨清山他们一看再不改选不行了，遂在7月初召集工人全体大会，说明叫工人酝酿候选人，并安排在8月10日开会选举。散会后，我们召开了一次党的会议，提出在改选前如何作准备工作。当时准备工作分为三项：

甲、利用汪广平、常介浦二人来反对安辅廷，援助咱们，争取在工矿中的多数工人。

乙、部分同志分头下去，到全厂各部分宣传，搜集群众的反映如何。

丙、上下班时间在厂门口召集工人演讲，说明此次选举是很民主的，大家可以好好想一下，谁能办事就选谁。

……这样一切工作准备好了。到了选期，在8月10日早8点，伪工会召开全体工人大会，全厂共三千人，除一部分不能脱离生产

崗位的工人外，其他不管是日夜班都到工会参加选举，有一千六百余人。……

其結果有 11 人被选为工会委员，計有：閻賀堂、李春照、邊起富、劉儉、杜保如、楊金隊、馬文榮、劉壽康、吳專昌、李得興、王玉樓等十一人当选，其中閻賀堂得票最多，共得一千三百多票，閻当选为工会主席。这次选举結果是使伪工会人員全部下台。此次被选委员中有共产党员，并且当了工会主席，其他人也是經過长期了解的、政治上可靠的积极分子，……但在事后不多日子，檢查工作，吸取經驗教訓，有如下几点：(1)团结了厂內大多数工人，夺取了领导权；(2)在斗争中发现了大批积极分子，有重点的进行培养和教育；(3)虽然把伪工会的工官赶下台，但仍然保持黃色工会外衣，未把它立即变为赤色工会，对国民党表示尊重，有问题就让他们参加意見，这就便于我們进一步公开利用工会名义来团结工人群众。工会接近群众是合法的。以上是三优点。

(楊忠同志編寫，見唐山市总工会档案)

(11) 解放前夕，启新工人的护厂运动

一、在 1948 年 12 月 4 日資方曾以灰无銷路，山穷水尽，絕對不能維持为借口，不顾全体职工的生活，突然宣布要停工。当时共产党为保护即将解放的工厂，及維持三千員工的生活，毅然指导地下党组织向資方作坚决的斗争。除向伪华北剿总請願外，并向社会各界吁請支援，使資本家之停工企图不能实现，使生产不致中断，以迎接即将实现之唐山解放。至当月 12 日唐山庆获解放时，启新工厂未停工，繼續进行生产。

二、秘密宣傳和糾察队

将近解放时，启新的地下党组织在上级党的领导下，在厂中进行秘密的护厂宣傳，在厂內各处暗貼傳单，如有邢茂、張甲生等同

志將傳單貼到本廠五道門及分厂西門，並秘將傳單送到各公事房，如一、二、三牌北石坑、俱樂部、礦地公司、淑德學校、大樓門口等處，此外，通過各種方式宣傳共產黨的政策，我們地下黨員都向工友們解釋說：“工廠是咱們的飯碗，現在眼看着要打仗，一定會有壞人破壞咱們的工廠，如果工廠破壞了，咱們無處作工，沒有飯吃，就不能活下去了，所以我們大家要堅決的保護我們的工廠，保護機器，如果有人進行破壞，就是打破我們的飯碗，害我們的生命，不管他是誰，絕對不能容許。”

我們地下黨又聯繫了積極分子三十多人，組成秘密糾察隊分部負責，對於保護機器和防止匪特破壞活動的工作有了完全的準備。

三、解放時的護廠工作

在唐山獲得解放的當天，國民黨匪軍狼狽潰逃，庫房的工友把膠皮車拆卸收藏，以免遭匪軍搶劫利用，北大城膠車工友岳建功、劉漢斌等每天在膠車旁看守機器，直至20日開工。

解放軍尚未入城時，工友們又立刻組織了臨時護廠隊30名，進行緊急動員，分配到各機器間，保護機器，並號召全體職工各守崗位，嚴防壞分子混入破壞工廠。這時曾有地痞流氓勾結匪特共四十多人混入工廠，企圖搶劫破壞，被我護廠隊發現，立即驅出廠去，並在追趕時截獲大槍一枝，除了搶走電話機一座，掛鐘一個外，並無其他損失。

四、主要成績

以上的護廠工作中很明白的表現出來，那一件工作都是通過地下黨進行的，並且起了決定性的作用，使整個工廠完整無損。

（摘自“李士奇寫的材料”，見唐山市總工會檔案）

第九章

解放后启新公司的社会主义改造

第一节 解放初期党对启新的大力 扶植和民主改革

(一) 解放初期的军事监管

军事监管的实施

唐山市軍事管制委員會訓令

王 林

令 杜芝良

委 育后

茲特派王林同志为本会駐启新洋灰公司軍事代表，負責處理
一切有关事宜，仰即遵办，此令。^①

主任 閻達開

副主任 彭寿生

副主任 李一夫

中華民國 37 年 12 月 21 日

(見启新公司第 567 号卷)

① 唐山剛解放時，軍管會派王林同志為駐启新軍事代表，不久就由趙光同志擔任軍事代表，直到公私合營時止。

軍事監管的作用

启新在解放初期，軍代表的工作是監督生产經營，执行党和政
府的方針政策，組織學習，在万一发生重大問題时，軍代表有权采
取紧急措施。以后随着形势的发展，軍代表对生产經營方面的問
題也参与了、特別是在“五反”运动以后，資本家及其代理人在經
營管理上采取了消极等待态度，因而就更要求軍代表加强对生产
經營管理方面的領導。由于启新軍代表正确地貫彻了党和政府的
方針政策，与資本家进行了合理合法的斗争，这就一方面帮助資本
家进行了改造，使資本家少犯很多錯誤；另一方面保证了启新能够
正确地逐步走上和平改造的道路。在条件成熟的情况下，1954年
8月启新終于进入了公私合营阶段。由于企业性质的根本改变，
軍事監管已无存在的必要，遂由此时起，取消了軍事監管制度。

（根据 1959 年 1 月 19 日启新公司
副經理田平同志口述编写）

（二）党对启新的大力扶植和困难的克服

解放初期概况

在启新我們初遇到的困难是：(1) 工資問題不能解决，工人生活
非常困难；(2) 資本家对生产采取消极态度；(3) 洋灰卖不出去，
部分原料存量少；(4) 不合理的制度沒有改变。在上級的正
确领导和政府的帮助下，我們依靠工人群众有步驟地克服这些困
难。……

（摘自 1949 年 4 月 5 日唐山市总工会工作
总结报告，見唐山市总工会第 2 号案卷）

党对启新的大力扶植

唐山解放后，在人民政府的扶植与帮助下，通过銀行貸款和收

购积压的产品，发给了职工工资，以维持生活，使生产得以恢复。以后又曾多次通过贷款、收购和包销产品等办法，帮助解决产品滞销的困难，……1949年2月本厂党组织和工会协助资方制订了二、三月份生产计划，职工们都超额完成了计划。到同年6月底，平均月产量已超过1948年平均产量的2.18%。

(1955年启新解放后恢复发展生产和改善职工物质文化生活概况，见中共启新党委卷)

唐山和天津解放初期，当我们处在资金枯竭、停工欠薪的关头，政府立即对我们进行了临时救济工作。唐山刚解放，唐山长城银行便立刻收购我厂洋灰两千六百多吨。天津刚解放，军管会贸易处便立刻收购我厂洋灰2,000吨……使我厂顺利渡过难关。但政府在那时根本不需要洋灰，完全是为了帮助我厂解决困难才购买的。

(1951年11月3日股东会报告，见启新公司卷)

由于天津、塘沽的解放，启新的原料不成问题。天津贸易处收购了4,000吨洋灰，并预备订立每月4,000吨灰的收购合同。这样解决了原料和销路问题。

(摘自1949年4月5日唐山市总工会工作总结报告，见唐山市总工会第2号案卷)

向中国工商银行天津分行商借款项

- (1) 1949.3.17透支契约人民币1,000万元。
- (2) 1949.4.17透支契约人民币1,000万元。
- (3) 1949.5.17上契约展期1个月。
- (4) 1949.6.17再展期1个月。
- (5) 1949.7.17转期1个月。
- (6) 1949.8.17转期1个月。
- (7) 1949.9.17原息续订1个月。

(8) 1949. 10. 17 透支人民币 2,000 万元。

(9) 1949. 11. 17, 12. 17 均又轉期。

(10) 1950. 1. 16 透支人民币 1 亿元。

(1949 年 3 月, 見启新公司第 1903 号卷)

向中国银行借款

1. 抵押借款 25 亿元人民币, 期限 60 天(1950. 10. 13 至 12. 12),
月息 3 分正。用途: 采购材料。押品: 洋灰块 15,000 吨。

2. 抵押借款人民币 50 亿元, 期限 60 天(1950. 8. 14 至 10. 13),
月息 3 分正。用途: 补充材料。押品: 洋灰 15,000 吨。

(1950 年 8 月, 見启新公司第 1954 号卷)

向天津市合营银团洽借款项

1950 年 11 月 9 日, 借款 30 亿元。抵押品: 洋灰块 15,000 吨。
用途: 购买水泥袋、石膏、鋼球、磨瓦、油类、五金及斗車等。

1950 年 12 月 15 日, 借款 40 亿元。理由: 因生产計劃由 15,000
吨(月产)增至 25,000 吨, 故补充材料需款。

(1950 年 11 月, 見启新公司第 1964 号卷)

克服困难, 恢复生产

在 12 月 23 日, 由各部职工推举了临时代表 24 人, 产生了临时代表会。在党的领导下, 职工們紧密团结起来, 首先, 向厂方提出将存储于庫內的一部分粮食分发給全体职工, 使之維持生活, 結果每人得到杂粮 28.5 斤; 其次在政府的帮助下, 由厂方向銀行贷款发給每个职工长城币 10 万元; 后来每人又分得布 75.32 尺(普通工人), 将資方拖欠职工 11 月份的全部工資如数补发。

关于工厂拖欠职工的 12 月份工資及年假奖金, 除每人发給长城币 40 万元外, 下欠者經向厂方多次进行交涉, 最后决定以洋灰券代开工資, 于 1 月 21 日及 1 月 30 日全部交清。工友們用洋灰券換錢和換东西, 以便維持生活和过旧历年用, 所以我們向貿易

公司贷款长城市 25 亿，每人可以更换半吨洋灰券（半吨折价 75 万元）；又在本厂军代表协助下，向贸易公司借到面粉 3 万斤、大米 4,000 斤、花生油 3,000 斤，廉价售给职工；此外每人除了加入了合作社股金洋灰券半吨，剩下的洋灰券又全部向东北铁路局换来高粱。每吨洋灰换高粱 1,000 斤，使每个职工得到了许多高粱，在生活上有了很大的保障。

.....

（启新洋灰工厂职工解放一年来工人运动
总结目录，见唐山市总工会第 2 号案卷）

.....解放后第二阶段（1949 年 3 月——现在）至今年 3 月以后，由于克服了以上的许多困难，并且由于平津的解放，交通恢复；更重要的是，关于洋灰销路问题，在国家贸易公司的帮助下，得到了解决，与华北贸易总公司订立了包销洋灰的合同。因此，我们工厂就开始转入恢复与发展生产的阶段。

一、生产的恢复：初解放的一个月内（1948 年 12 月），因情况混乱，困难重重，.....这一个月内，只生产了四千三百多吨洋灰，1949 年 1 月份，只生产了洋灰五千九百多吨。从 2 月份起，厂内逐渐恢复正常，.....领导上为了把生产恢复正常，即由党、政、工三方面，并吸收了各部主管人员及经理、工头，召开了生产会议，共同研究生产问题。根据当时情况和条件，制订了 2 月份生产计划，月产量 7,000 吨。生产计划订出后，由工会分批召集职工大会，传达及讲解生产计划的内容和道理，号召大家一致响应，齐心努力，保证生产计划的完成。结果 2 月份生产了洋灰七千八百多吨，超过生产计划 12% 强。3 月初又制订了 3 月份的生产洋灰 9,000 吨的计划，结果生产了一万一千三百多吨，超过了原计划二千三百多吨，占原计划的 26%。从此以后，我厂生产已逐步恢复正常，并逐渐增加产量。

（启新洋灰工厂解放一年来工人运动总结
报告，见唐山市总工会第 2 号案卷）

資本家的反映

“今天是我們解放后第一届股东大会，報告一些1947年至1950年我公司的生产及各方的情况。在这四年当中，头两年受的是国民党反动政权的經濟压迫，艱困备尝；后两年是解放后的轉变，从毁灭中迈入了光明的发展道路。这个轉变是依靠了偉大的中国共产党和毛主席的領導，新民主主义經濟政策的保护，人民政府的扶植，工会的协助，工人阶级偉大的积极性和在爱国主义劳动竞赛中的高度生产热情……才得到了今天的成績，并在明天会得到更多的成績……”

（1951年3月11日周叔弢在解放后第一届股东会上的报告）

（三）民主改革运动

（1）新工会的成立

解散伪工会

解放以后，首先解散了伪工会，并发出布告，号召伪工会人員及国民党分子进行登記。……

（摘自1949年4月5日唐山市总工会總結報告，見唐山市总工会第2号卷）

新工会成立

……根据工作的需要，在2月24日，由群众选举了35名职工代表，成立了职工临时筹备委员会。到4月份筹备就緒，并且需要很快的把启新职工組織起来，成立正式工会。所以，第一步就进行酝酿工作，使工人都充分了解工会是群众的組織，是保障工人利益的組織。第二步是吸收會員工作。首先进行登記，自由結組，选出临时小組長，主持討論会。討論的結果，都一致认为資本家的代理

人和国民党員及偽工会負責人是群众所痛恨的，是不能入会的，除此以外都可以入会。……第三步是选举正式小組長代表，每三組选一代表，将代表名单送交总工会审核，最后由代表举行选举，选出执行委員 35 人，由执行委員当中选出常务委員會委員 5 人，正式工会就成立了。……

（启新洋灰工厂职工解放一年来工人运动
总结目录，见唐山市总工会第 2 号案卷）

（2）推翻包工大柜运动

消灭中間剝削，推翻包工大柜运动

解放前，启新洋灰工厂共有福善（北大城）、懋善（北大坑）、挖土机、叮当碾、洋灰磨、推炉灰、烤土罐、送月煤、卸煤、矸子坑等大小包活十家，共有工人 508 名，其中以福善、懋善、洋灰磨最大。这些包活在解放前对工人的中間剝削过深（如插石包活大柜給工人按車數計工，大柜交厂方則按吨數計工，其中石料超出很多，都被大柜剝削……）。有些包工大柜及包活头子，由于在解放前对工人剝削压迫过深，怕以后被工人斗争，在将解放时跟着蔣軍逃跑，小包活头子也不敢进厂，不能及时恢复工作。包活的工友們一致提出消灭中間剝削、推翻包活大柜、尽速恢复生产的迫切要求（如洋灰磨的工友們首先指出清算包活头子李树森，推翻包活制度，其他各部工友也一致响应）。根据群众的正当要求，軍代表及职工代表就立刻給予有力的支援、领导和帮助，結果將十家包活大柜一并取締，建立工人自作、自包、自負責（推选代表經營）的制度（等于直接計件工人），迅速的将生产恢复起来。取締了包活大柜之后，包活的工友即时发生了一个轉变，得到了很大的利益，提高了工作积极性（洋灰磨灰面的生产量逐渐增多）。

（启新洋灰工厂职工解放一年来工人运动
总结目录，见唐山市总工会第 2 号案卷）

該厂的封建把头——包工大柜——在解放前共有五、六处之多（推灰块、烤土罐、挖土机、北大城、北大坑等），其中以北大城、北大坑二处較大。北大城叫福善大柜（有200人左右），大把头是董子勋；北大坑叫懋善大柜（有工人106人），大把头是許獻忠。他們在日本侵入我国后及国民党統治时期，勾結資方，依仗敌伪勢力，向工人大肆进行反动統治和强制的残酷剥削。如大把头董子勋，經常威胁工人說：“誰不好好干，就把誰送到宪兵队去”，以利于剥削。如他們由資方那里以4車石头为一工包来，再以4.2为一工包給坑內小把头，小把头又以6車或7車包給工人（工具等費用包括在內）。他們并强制工人把每車石头裝的超过資方標準（每車600公斤），否則不給記數。据工人反映每車都多，每个月約有1,000多車的石头錢被他們剝削去，同时經常故意地以“裝的不够斤数”为借口，少給工人記車数。据工人說：他們每天要少記三、五車，像××小把，有一天罐了25車石头，一車也沒有給記，記數的楊玉閣，把少記下来的車數秘密勾結××小把，將每天少記的兩車（已知的），記在××小把上，共同剝削。他們利用各种方式方法，进行残酷剝削，工人稍有不滿或反抗，即被开除，因此工人是敢怒而不敢言。

約在本市解放前一两个月，二人畏罪潛逃，并委托他們手下一群爪牙或亲信人代理，如董子勋委托記數的楊玉閣、司賬×××，許獻忠委托监工許榮久。解放后經工会筹委会閻賀堂、楊忠等人，进行一次处理。当时为了維护生产，又因大把头已逃跑，只作了一般的处理。除廢除公开的大把头、小把头的剝削制度外，并由工人“民主”选举出“負責人”（工头）。当时由于楊玉閣、許榮久等尚有一伙旧勢力，加以楊玉閣欺騙工人說：“这回我受了高人指教，一定好好給工人办事”，并企图拉攏利誘我干部，曾給××同志送过礼（被拒絕），这样在工人被欺騙的情况下，原来把头的爪牙們又当上

了現在的負責人(工头)。在人事組織上除了跑的、告老的外，原来的爪牙和小把头們很少变动。……

他們在政治上取得了合法地位，保持了原来的职位，便伪装进步，全都参加了工会組織，有的竟成为車間工会的干部。……从而巩固了他們的地位和权利，他們仍站在原来被压迫被剥削的工人头上，繼續进行压迫。如工头楊玉閣說“誰要搗亂，就把誰押起来”等話，使工人不敢說話，尤其是临时工更不敢多說。这样使原来的一群把头爪牙在生产上成为負責人，在政治上取得了合法地位。

(摘自 1951 年 6 月 6 日“关于启新洋灰工厂封建把头
殘余問題的報告”，見唐山市总工会第 4 号案卷)

公开的剥削变为变相的剥削

在解放前，他們是大把头的爪牙，工資都高于工人；解放后，經過處理，仍保持原薪、原待遇（包括伙食、煤），采取自报公議方式。工人因不知他們掙多少錢，凭他們自报，有的投机取巧，认为大把头跑了，无人知道則多报，并且冒領煤。

此外，他們还把零星物資占为己有，如福善大柜（北大城）把开山作炮使用的芦葦，只用中間一节，兩头都要切掉，日久便积累了大批的芦葦。由資方領来的面，差不多每个工人都有零的（不到一袋），則拆整袋来分，分后所剩空袋与所剩芦葦，都被工头楊玉閣拿到家中，工人若用面袋，向他要时，他說沒有，因而引起工人对他不滿。

原职原薪他們尚嫌不够，还在賬目內搞鬼，看燃善大柜（北大坑）下列事實：

職　名	姓　名	每日工資	每日面粉	一般工人
大工头	許榮久	17,224 元	5.75 斤	每日工資為 7,429 元
副大工头	× × ×	16,506 元	〃	每日面粉為 4.6 斤
工头記數	× × ×	15,789 元	〃	

工头記數 ××× 15,071 元 5.75 斤

記 賬 ××× 14,354 元 //

大工头許榮久每月工資為 517,400 元，面粉每斤按 1,600 元，合為 276,000 元，計 793,400 元；一般工人加上超額，每月工資為 337,600 元，面粉折款 284,160 元，計 621,760 元。另外工头許榮久每月還有半噸煤(13,000 元)，并還管飯。

大工头許榮久全月收入
工 資 517,400
面 粉 276,000
煤 13,000
伙 食 19,000
<hr/> 825,400

一般工人每月收入
工 資 337,600
面 粉 284,160
<hr/> 621,760

解放後他們賬目不公開，車間工會也未檢查（一年多）。我們根據許榮久自報的賬，檢查了四月份的賬，只伙食雜項文具費項目，他們支出工資為 69 萬元，面粉 331 斤，合 529,600 元，共 1,219,600 元。其中減掉所謂辦公費，43,056 元的工資，和 33,120 元的面粉，淨伙食支出 114,342 元。他們六人吃飯平均每人吃 190 斤小米，由此點又看出他們的剝削。

他們在上面白吃飯，比下面苦幹的工人每月多拿 454,640 元，實不合理。

(摘自 1951 年 6 月 8 日“關於啟新洋灰廠封建把頭殘余問題的報告”，見唐山市總工會第 4 號案卷)

工人的要求和意見

現在的組織機構既不同于以前的包工大柜，也不是工人自己包的，也不是行政的一部分，由上面的情況來看，實際上仍是一個變相的包工大柜。工人們說：“這不是我們自己包的”，在工人口頭上說：“上大柜去”，這也說明解決的不徹底。現在工頭楊玉閣利用職權壓迫工人，當工人有病或受傷要求請假時，他不但不关心工

人，反說工人裝病，也引起了工人不滿，要趕走他們，自己來干北大城。車間主任與黨支書都說：“若是把他們取消讓工人自己來干，工人非常歡迎”。

最近楊玉閣更變本加厉的公開反對工會，他借口工作忙，限制車間主任楊紹章（記數）幫助工友登記勞保卡片工作，雖然工會勞保部副部長向他解釋，但他說：“我就不贊成工會。”，並私自召開會議，排擠楊紹章……因此引起工人不滿。

該工會知道後，即在5月20日前後，由黨支部書記召開了將近二百人的群眾會，支書說：“今天處理楊玉閣的問題，他反對工會，工作不負責任等。”工會常委會委員王成章在會上宣布：“代表常委會開除他會籍，並建議將他開除工廠去。”採取投票方式，要每個工人表示意見——“開除或不開除”，結果189人中只有一人寫“取多數”，其他全寫的是“開除”，就這樣把楊玉閣開除了。在6月1日，才辦完手續走了，同時選出支部書記劉正春為負責人。

.....

（摘自1951年6月6日“關於啟新洋灰
工廠封建把頭殘余問題的報告”，見唐
山市總工會第4號案卷）

（3）改革不合理的學徒工制度

啟新東機修廠有學徒一百三十多名，大都已學了三四、五六年，時間最長的甚至已學八年了。解放前工廠對學徒的學習年限、待遇等沒有明確的、合理的規定，學徒們曾屢次提出要求，但是從未得到合理的解決。解放後，共產黨來了，學徒們認識了共產黨的政策，大家團結起來了。在職工代表會，理直氣壯的向廠方提出了合理的要求，結果在共產黨的正義的支持下，廠方才接受了這個正確的意見，並確定公平合理的實行考工的辦法，按照技術水平提

升为技术工人。4月5日正式发表，共有甲級工95名、乙級工30名、丙級工2名。在这次考試过程中，其主要成效是改革了不合理的学徒制度，使学徒凭着技术而升为技术工人，滿足了学徒們的迫切要求，并因而普遍提高了机修厂工友的劳动情緒，自动地加强劳动紀律。

（启新洋灰工厂职工解放一年来工人运动
总结目录，見唐山市总工会第2号案卷）

第二节 党对启新进行社会主义 改造的两个阶段

（一）低級形式——統购包銷

（1）統购包銷的經過

本年一、二月間，一切工作均未就緒，建設問題更談不到，故洋灰在短時間內似无暢銷之可能。同时公司需款孔急，又不得不力謀銷路，以图解决資金之周轉問題。当时天津市軍管會貿易接管處甫經成立，遂向該處接洽，几經磋商，始由該處收购我厂洋灰2,000吨，虽屬杯水車薪，但該處已尽可能协助之力量。嗣又介紹东北铁路工程局訂购洋灰3,000吨，始能勉敷当时之紧急开支。自3月上旬，华北貿易总公司向我厂接洽包銷工厂全部产品，我方希望在能保持洋灰再生产成本及合理利潤原則下将国家建設之材料交由国营貿易机构支配，仅留出一小部分产品供給零星銷路。經過几度談判，卒在3月31日簽訂包銷合同，試办6个月，由1949年4月起至9月底止，預先声明試办两个月，以后如有不合宜之处，我方得提出有力证据，再謀修改。至5月中旬，我公司将两月以来实际

成本及赔累情况提出，向貿总要求重新厘訂价格，务求保持成本，并使我公司获得应有之厂房、机器折旧及适当利潤。商談至 7 月底，始經双方同意簽訂 8 月 1 日之合同附件，但自 5 月份起即生效力。附件中最主要者即按原合同增加包銷价格 33.7%（折旧及利潤在內，按每吨淨灰价折旧提 3%，利潤提 10%），但系根据貿总的計算方式，一切均嫌近乎理論。自 8 月 18 日起，因貿總結束，将合同移交华北百貨公司繼續履行，至 9 月底合同期滿，復經双方商定繼續一年，由 1949 年与华北貿易总公司（現改由华北百貨公司繼續訂約）訂立包銷合同經過，合行陈述如上。^①

（1949年12月26日董監會議關於華北貿易總公司向我公司接洽包銷洋灰經過及簽訂合同前后情形報告，見啟新公司董字第427號卷）

（2）統購包銷取得的成績

克服了銷售和資金的困難，營業得到發展

綜合王科長的報告，我們可以知道貿總扶持本公司尽了很大的力量。例如五、六兩月銷量甚微，而貿總仍給本公司包銷數量的貨款。

（1949年8月2日第八次生產技術改進委員會會議
姪南笙補充報告，見啟新公司董字第1911號卷）

通過短期的臨時救濟以後，政府對我們開始進行了長期扶植的工作。這個時期由 1949 年 3 月開始到 1950 年 9 月。政府採用包銷方式，由華北貿總，後來華北百貨公司，又後來煤建公司和我公司訂立包銷合同，每月包銷我灰 1 萬噸，按約定的物價指數逐期調整灰價，當月交付貨款。這樣我公司便獲得了資金穩定的局勢，

^① 啓新以後陸續又與煤建公司訂立包銷合同，從 1952 年開始啟新洋灰全部由國家包銷。

得以安心致力于生产。在此一年半期间，包銷灰的数量共 19.3 万吨。这种包銷，在 1949 年至 1950 年春季完全是政府的负担，因为在此期间，国家的財經状况尚未基本好转，建設工作尚未展开，洋灰的銷路暂时不能暢旺。在 1949 年底，我們按月收到貨款的包銷灰有 45,000 吨未提取。在 1950 年 4 月，增加到 7 万吨未提貨。这等于政府替我們垫付大量資金，扶植我們安心发展生产。

并且在包銷时期，我們对于包銷灰以外的产品，仍可由自己銷售。在此期间，我們共自己銷售了六万七千多吨。自銷灰的价格較高，对发展生产上也起了一定作用。

（1951 年 11 月 3 日周叔弢在股东会上的报告）

將产品銷售納入國家計劃

1952 年起全部洋灰由国家統一調撥，从此产銷平衡，全部产品納入国民經濟計劃，所以产量逐步增加，充分說明国家资本主义的优越性。……

（1954 年 12 月 10 日中共启新党委資料，
見启新公司工厂沿革专卷）

（二）高級形式——公私合营

（1）公私合营的必要性

自从解放以来，……在政府大力扶植下，由自銷走上包銷和統一分配，使生产逐年上升。以 1949 年为 100，1953 年达到 420% 以上，超过历史上最高年产量的 58% 以上。但由于生产关系沒有改变，还是唯利是图的資本主义經營方針，阻碍着生产力的提高和經營管理的改革，主要表現在如下几个方面：

一、組織机构不合理，領導系統混乱，生产技术管理薄弱。

首先是組織机构不合理，人浮于事，領導系統混乱，有五个副

經理各自獨干，各職能科職能不明，工作互相推諉，上下脫節，遇事人人要管而又人人不管，到處存在嚴重無人負責現象。職員的職別混亂，職稱多端，使用也不合理，沒有定員，有些人員不稱職，他們的工資高，地位高，但是工作能力很差。又如資方的亲戚工資近千分，一年不上班也照發工資，但体力劳动者一天不上班就扣工資。职务名目繁多，如科長、副科長、專員、科員、助員、辦事員、司事、司等、雇員，腦力劳动者。很多人員上班時不做事，喝茶、看報，這都說明經營管理的腐敗，以致整個企業混亂，對生產與技術不加重視，對設備談不上改进，只要完成任務即可。

生產技術管理方面雖說有總工程師負責，但他被日常事務所糾纏，他所領導的生產技術科包攬一切。該科名義上領導八大車間，但实际上又都管不了。如對合理化建議拖延一年以上才得解決。對蘇聯專家的建議只將小的、容易做的做了，對改進技術的建議總是強調困難，採取敷衍了事的態度。車間沒有工段，有的車間主任就有 8 名，還有 7 個人統稱為記錄員。

二、產品質量忽高忽低、時常發生機械事故。

由於產品質量的管理制度不健全，質量忽高忽低，很不穩定，造成很大浪費。如 6 月份 #400 水泥 28 天強度最高到 325 公斤，最低 261 公斤，高低相差 64 公斤之多。

設備的維護、檢修工作很差，經常發生機械設備事故，生產計劃常常被打亂。只公甲 1—8 月份在窯磨及其附屬設備上發生的事故竟達 945 次之多，影響運轉時間達 3,865 台時。如甲廠 #2 丹式磨 700 馬力馬達燒壞事故，從中扫出六、七斤灰塵，造成 40 天停車。上半年馬達損壞 8 台，實際上技術與勞動也不結合。

三、工資制度不合理，勞動組織混亂。

全廠沒有技術標準與合理的工資等級。自解放以來，這方面沒有進行改革，僅計時部分工資就有 350 級以上類別。比較嚴重

的問題是全厂最主要燒成車間工人工資是全厂最低的，比計件工人的工資低三分之一以上。徒工学习了三年还是徒工。在 2,989 名支取日工資的工人当中有 2,233 名工人的工資在每日 7.3—7.5 之間，占全厂工人人数的 75%。这說明工資的极度混乱，不符合按劳付酬的原則。劳动組織不合理，很多技术工人作行政工作，另一方面需要人，不从合理調整劳动組織解决，而以增加人的办法解决。如果合理調整劳动組織，估計可以抽出一个新的水泥厂所需要的全套人員。

四、产供銷不結合

生产上存在着一些严重問題，設備运转效率很低，設備技术改进很少。如目前較严重的熟料冷却筒能力不够，出窑温度在 300°C 以上，使工人操作很困难。水泥磨熟料入磨温度在 80° 以上，这样減低效率 15%。設備不平衡，原料仓太小，仅供一天一窑运转，互相牽扯，經常造成东拉西扯来应付。各項馬达都年久失修，又設備品使生产根本沒有保证。

供应工作上在有备无患的思想支配下，大量囤积原料。如石膏、铁石除够今年使用的以外，还积压石膏 4,000 吨，铁石 8,000 吨。

財产管理混乱，資金周轉在 200 天左右。資金积压情况严重，只配件一項就占資金达 300 亿元以上。

推銷工作也有很大問題，在淡月水泥存滿仓库，只好停車，到旺月水泥脫銷，并且自己隨便留用水泥，也不經過申請批准，違犯国家控制物資紀律。

(1954 年关于启新洋灰股份有限公司
公私合营問題的綜合報告)

……但由于資本家所有制的存在，經營管理大权操纵在資本家之手，基本上因襲着过去的资本主义經營方式，进行盲目生产。

矿山資源已近枯竭，石灰石只够三年之用，粘土矿已經用完，新找的粘土矿也仅能供用 12 年。在这种坐吃山空的情况下，資本家已感到束手无策。……其次，管理方法落后，生产管理无人負責，职能制殘余仍然存在。車間主任不能直接指揮生产，机器檢修无专门机构管理，經常发生紅窑事故。对产品质量檢查不严。1950 年、1953 年发生两次质量事故，給国家造成巨大損失，也造成企业資金的亏损。管理机构臃肿龐大，职员六百余，每科最少有 40 人，最多的竟达一百二十余人。……上述混乱現象，具体反映了公私关系和劳資关系的矛盾，也就是生产力和生产关系的矛盾，这种矛盾阻碍着生产潜力的發揮和劳动生产率的提高。……

（1954 年唐山启新水泥公司合营筹备工作报告，中央重工业部建筑材料工业管理局）

（2）公私合营的申請和批准

自全国政协发出学习过渡时期总路綫总任务的号召后，在全国工商联代表大会上陈叔通主席和中央財經委員會李維汉副主任又先后作了关于过渡时期总路綫的报告，对私营工商业者今后的努力方向作了詳尽的指示，我公司为有关国計民生的重工业企业，关于响应这一偉大号召应如何进行之处，特提請^{董事}_{監察}諸公議決。

公議：我公司响应号召，应即爭取公私合营，并推举董事袁心武君、卢开璗君、周叔弢君、姚南笙君、周叔迦君五人为代表进行协商。此議。

（1953 年第 328 次董監会議案，关于“提議响应过渡时期总路綫总任务的号召，我公司如何进行請公決事”）

自国家在过渡时期的总路綫和总任务公布以后，我們认识到私营工商业必須經過改造方能逐步改变为社会主义企业，而国家資本主义則是实现这种改造所必經的光明大道。

为此我們誠懇地希望政府接受我公司的請求，准予早日改組為公私合營，以便在國營經濟的直接參加和領導下，使企业和企業代理人都能得到改造，在總路綫燈塔的光輝照耀下和全國人民共同前进，愉快的进入幸福美好的社会主义社會。耑此布陳，敬候批示，此致敬禮。

(1954年4月21日启新洋灰股份有限公司請求
合營，見启新公司董監會第2冊(乙類))

閻主任
趙軍代表：

在政府宣布过渡时期的总路綫总任务以后，我們經過学习，深切認識到国家資本主义是資本主义工商业社会主义改造的光明大道，在國營經濟的直接參加和領導下改变生产关系和改善經營方法，生产力才能不断的提高，这对国家对工人对資方都是有利的。

我們启新洋灰公司过去受尽帝国主义和国民党反动派的摧殘和压迫，解放前夕生产降低，經濟枯竭。解放后，由于中国共产党和人民政府的及时扶植、貸款、收购以至全部包銷，已經逐步达到了国家資本主义的中級形式，同时也提高了职工群众的生产积极性，1953年的年产量增加到1949年的430%。

我們为了进一步爭取企业和个人的社会主义改造，在1953年11月22日召集了董監聯席會議。經過討論，大家一致表示自願的爭取公私合營；又經1954年4月16日董監聯席會議一致通过，应即向政府正式申請，以期早日實現，用特备文呈請，敬祈批示进行，不勝企盼，此致敬禮。

(1954年4月启新洋灰股份有限公司給閻達開、
趙光同志關於申請公私合營的信，見启新公司
董監會第2冊(乙類))

……根据国家的需要、改造的可能、資本家的自願三个条件，

要求采取公私合营的高级形式，把启新洋灰公司的生产、供应、销售等纳入国家计划，以便逐步地进行社会主义改造，已具备成熟条件。因此，华北行政委员会批准启新洋灰公司提出合营的申请，并指定由唐山市进行具体协助，中央重工业部建筑材料工业管理局出面合营。……

（1954年唐山启新水泥公司合营筹备工作报告，
中央重工业部建筑材料工业管理局）

（3）公私合营准备工作 略

（4）公私合营协商经过

第一次公私协商的情况

于7月19日开始正式进行第一次协商，其内容主要是公私双方就有关合营原则问题交换了意见，给组织公私合营筹备委员会和起草协议书作好准备工作。

（1954年9月10日启新党委关于启新公司公私合营工作进行情况向唐山市委及中央重工业部建筑材料工业管理局的报告）

第二、三两次公私双方进行协商情况

8月3日和6日，公私双方又进行了两次协商，主要是商讨公私双方所提出的协议书草案及公私双方参加公私合营筹备委员会的名额问题。由于经过较为充分的酝酿与准备，又经过两次商讨，顺利达成了协议。在协商中由于公私双方所提协议书草案基本精神一致，因此资方提出以公方所提草案为主，在词句上略加修改，在项目上由资方提出增加一条，即增加第七条，其内容是：“公私合营日期由1954年8月1日算起，另立新账”，公方表示同意。

（同上）

第四次协商会议

举行协议书签字仪式、成立筹备委员会和清佔委员会，召开庆祝公私合营大会宣布公私合营。

(同上)

(5) 协议书的签订和公私合营企业的正式成立

协议书的签订

9月3日上午举行协议书签字仪式，此次会议除公私双方代表参加外，还邀请了党、政、工、团负责干部，省级劳动模范，本厂总工程师，工商联主任，中国民建唐山支会负责人等参加，另外报社记者参加纪录和摄影。这次协议书签字仪式比较庄严隆重，由权哲民市长主持。首先说明了公私合营协议书签字的重大意义，然后由周叔弢宣读协议书，宣读后又经过逐条考虑，一致表示同意即开始签字，全场参加者鼓掌欢迎。公私双方代表，党、政、团体负责人及应邀来宾也都分别在会上发了言。工会主席郭中山同志在发言中着重指出启新的公私合营是全厂职工盼望已久的大喜事，今天实现了，这也是对资本主义企业进行社会主义改造的一个大胜利，同时他代表全厂职工祝贺这一伟大胜利。省级劳动模范田鹤同志在发言中表示今后要以实际行动来庆祝公私合营，在紧张郑重的气氛中胜利的结束了协议书签字。……

(1954年9月10日启新党委关于启新公司公私合营工作进行情况向唐山市委及中央重工业部建筑材料工业管理局的报告)

附：中央人民政府重工业部建筑材料工业管理局、

启新洋灰股份有限公司公私合营协议书

立协议书人 中央人民政府重工业部建筑材料工业管理局 (以下简称甲)
启新洋灰股份有限公司 (以下简称乙)

为贯彻国家总任务，配合国家大规模经济建設事業及重工业之发展以供应国家基本建設之需要，政府批准启新洋灰股份有限公司提出公私合营的申請，并指定由甲方出面合营。为此，甲乙双方特就有关公私合营等問題，簽訂協議書如下：

一、为使合营工作順利进行，由双方代表組織合营筹备委員会，負責合营筹备工作：

(一)合营筹备委員會由 16 人組成，設主任委員 1 人，由甲方担任，副主任委員四人，甲乙双方各两人，其他委員由双方协商确定。

(二)合营筹备委員會設秘书組，負責起草文稿、章程草案，整理文件，保管資料、會議紀錄，办理文件、報告与处理其他临时事务。

(三)合营筹备委員會系組織合营過程中之临时組織机构，待合营的全部筹备工作就緒后，經政府批准将一切手續向合营企业董事会交代完毕即宣布撤銷。

二、有关清产估价工作：

(一)在合营筹备委員會領導下，由甲乙双方組成清估委員會，負責清估工作，并請工会代表参加。清估委員會下設房屋建築組，材料器具組，機械動力設備組等若干小組。

(二)公私双方根据公平合理的原則，參照財產的实际尚可使用的年限和对企业生产作用大小协商进行，并參照国营企业清估条例制定清估的具体办法和措施。

(三)清估范围包括固定資產、流动資產、賬內賬外資產等。

(四)清估時間暫定為 6 个月。

(五)清估工作完毕，由清估委員會造具財產清冊，送交合营筹备委員會，审查后呈報政府批准。

三、公私股各占之比例，經過甲乙双方对企业的实有財產进行

估价，并将企业的债权债务加以清理，以确定双方股份。

四、“五反”退财問題，經定案后，可轉为公股。

五、为便利生产与清估工作，确定先合营后清估。經双方达成協議后，即宣布公私合营，定名为“公私合营启新水泥股份有限公司”。

六、公私合营日期自 1954 年 8 月 1 日算起，另立新賬。

七、合营企业董事会是公私协商議事机构，有关重大的問題經主管机关批准，其職責另訂。合营企业董事会設正副董事长、常务董事、董事若干人。由甲乙双方协商分任之。在合营企业董事会未成立前，有关重大問題由公私合营筹备委員会协商报主管机关解决之。

八、合营后之經理，由甲方派員担任，副經理由甲乙双方选派。

九、本公司受中央人民政府重工业部建筑材料管理局直接領導。

十、合营筹备委員会地址設于唐山。

十一、本協議书經双方同意，自簽訂之日起生效。

十二、本協議书正本一式三份，双方各执一份，合营筹备委員会存查一份，筹备工作結束时，交合营企业董事会存档备查，另繕副本二十份，报有关机关备案。

十三、本協議书之內容如与政府之政策法令相抵触时，一律遵照政府之政策法令执行。

十四、本協議书如有未尽事宜須經双方协商同意后进行修改，并报有关机关备案。

甲方代表 楊思九

乙方代表 周叔弢

(1954 年 9 月 3 日，启新行政
福利科档案材料)

公私合营企业的正式成立

于9月4日下午召开了庆祝公私合营大会，正式宣布公私合营。……

全厂职工除参加大会听报告外，分别在各车间组织收听。各车间生产工人听到宣布公私合营报告后情绪万分高涨，一致提出要以实际行动、要以主人翁的态度搞好生产，给公私合营献礼，并向大会提出献礼115件，个个提出具体保证措施，有力地推动了生产。

（1954年9月10日启新党委关于启新公司公私合营工作进行情况向唐山市委及中央重工业部建筑材料工业管理局的报告）

（6）公私合营筹备工作的进行

公私合营筹备委员会第一次会议的召开

9月3日下午正式成立公私合营筹备委员会，召开第一次会议。此次会议主要解决以下问题：

一、会议首先通过筹备委员会主任及全体委员名单。

二、人事安排问题。

三、成立清估委员会。

四、庆祝公私合营大会一些必要工作。

五、关于合营后组织机构、科室人员变动、政府派入干部等问题也作了具体安排。

（1954年9月10日启新党委关于启新公司公私合营工作进行情况向唐山市委及中央重工业部建筑材料工业管理局的报告）

公私合营筹备委员会第二次会议的召开

一、通过清估委员会所提“公私合营启新水泥公司清产定股办法”（草案）。

二、通过原企业中资产净值及公私方初步定股比例案。

根据以上通过之“公私合营启新水泥公司清产定股办法”，估

得原企业资本净值为2,063.48亿元(旧币,下同)(包括原股本1,435.5亿元,七厘债券转做股本33.04亿元,原有公债568.87亿元,1951年1月至1954年7月盈余分配后余额374.67亿元,减去“五反”退财346.47亿元)。“五反”退财转作公股后,公私合营企业共有股本2,411.95亿元(待处理部分计414.91亿元,处理后再行列股),做为初步定股的股本额,计公股占26.27%,合营股占16.18%,私股占55.62%,债券转股占1.93%。

三、通过盈余分配方案。

1954年盈余分配按公私合营工业企业暂行条例办理。1月至7月份盈余总额为126亿元,按25%可发红利31.5亿元,其中公股占12.02%,全部发给现款,私股及合营股共占87.98%,全部发给公债。合营后8至12月盈余(尚未结出)临时处理原则除交纳国税外,提盈余总额的25%为股本红利,公股全部现款,私股及合营股半数现款半数公债,提出16亿至20亿元为厂长基金及职工福利基金,其余作为公债。

解放时起至合营前止的职工福利基金提取43.7亿元。

四、积极准备成立合营董事会案。

责成筹委会秘书组草拟公司章程、董事会办事细则(包括办公地点),董事部经费待遇等项,准备成立合营董事会)。

(1955年3月24日,启新行政福利科档案材料)

公私合营筹备委员会第三次会議的召开

一、通过清产定股案。

截至1954年7月31日止,除待处理资产外,原企业净值209,144,192,615.00元(旧币,下同)(包括原企业股本公积金、历年盈余分配部分、七厘股票,减去“五反”退财),为免使合营股票过于畸零,以3,548,072,615.00元,并入待处理部分。

1954年8月1日起,五反退财34,674,150,000.00元转作公股。

合营企业股本总额为 240,248,270,000.00 元，其中公股占 30.24%，合营股占 12.67%，私股占 55.34%，七厘债券股占 1.75%。

1955 年 5 月 4 日政府投资 2,500,000 元（新币），合营企业股本总额为新人民币 26,524,327 元，其中公股占 36.81%，合营股 11.48%，私股 50.12%，七厘债券 1.59%。

二、通过筹备委员会工作报告（附件）。

三、讨论并补充“公私合营启新水泥公司章程草案”（附件）。

四、协商通过董事会人选，并成立董事会。

公股董事十二人：楊思九、方明、冀华、余生、陈林彬、郑玉泉、吳稚书、趙光、張峰、茹眷勢，缺額二名。

合营股董事一人：叶剛侯（投资公司）。

私股董事十五人：周实之、周叔弢、袁心武、卢开瑗、李勉之、刘紫铭、周叔迦、袁鑄厚、李益臣、陈达有、余仲和、姒南笙、丁雨庄、李进之、王功直。

董事长：周叔弢。

副董事长：楊思九。

常务董事：趙光、方明、卢开瑗、刘紫铭。

五、协商通过筹委会公方代表补支車馬費案。

（1955 年 6 月 30 日，启新行政福利科档案材料）

附：公私合营启新水泥公司章程

1955 年 6 月 30 日修正通过

第一章 总 则

第一条 本章程依据“公私合营工业企业暂行条例”制定。

第二条 本公司为公私合营之工业企业，定名为公私合营启新水泥公司。

第三条 本公司受重工业部建筑材料工业管理局领导，遵照

国家计划制造銷售各种水泥，逐步进行社会主义改造。

第四条 本公司内部社会主义成份屬领导地位，私股合法权益受到保护。

第五条 本公司工厂設于河北省唐山市。

第二章 股 份

第六条 本公司股份为公股、合营股、私股三种。資本总额为人民币 26,524,327 元，分为 26,524,327 股，每股一元。

第七条 本公司股票均为記名式，私股股份可轉让或抵押，惟应向本公司办理过户登記手續后，方生效力。

第八条 股东对本公司的債務清偿負有限責任。

第九条 本公司設董事 28 人，依下列方式产生：

1. 公股董事 12 人，由重工业部建筑材料工业管理局派任。
2. 公私合营企业董事 1 人，由持有本公司股票之合营企业指派。
3. 私股董事 15 人，由私股股东自己推选。

4. 公股董事、合营企业股董事得由其原指派机关、企业根据需要随时改派；私股董事任期三年，并可連选連任。

第十条 本公司董事会設于天津，由全体董事組成，并設董事长 1 人，副董事长 1 人，常务董事 4 人，由公私双方董事协商推选之。

第十一条 本公司董事会是公私双方协商議事之机关。董事会每年至少开会一次，必要时經董事长、副董事长随时协商同意后召开，并对下列事項进行协商：

1. 本公司章程的拟定或修改；
2. 有关投資和增资的事項；
3. 盈余分配方案；
4. 其他有关公私关系的重要事項。

董事会听取本公司关于生产經營情况和年度决算的报告。董事会重要協議应由本公司报告重工业部建筑材料工业管理局，并請求批准。

第十二条 董事会应定期召开私股股东會議，報告董事会的工作、处理私股股东內部的权益事項，公方董事可以出席私股股东會議給予帮助。

第十三条 召开私股股东會議时，私股股东如因故不能出席，可委托代理人到会，但須出具委托书。

第三章 經營管理

第十四条 公私双方代表在工厂之經理、副經理、总工程师由董事会協議提名，報請建筑材料工业管理局批准任命。他們在行政职务上皆應有职有权、守职尽責。

第四章 盈余分配

第十五条 本公司年度決算之盈余，在交納所得稅和弥补亏损以后余额依照下列原則加以分配：

1. 股东股息、紅利，加上董事、經理、总工程师和副經理等人的酬劳金，共占全年盈余总额 25 % 左右（酬劳金占比数的 3% 至 5%）。

2. 企业奖励金參照国营企业的有关规定和本公司原来的福利情况，在全年盈余总额中适当提取。

3. 发付股东股息、紅利和提取企业奖励金以后的余额，作为企业公积金，并专戶提存当地交通銀行。

如有特殊情况，不能按本条例規定辦理时，可經公私双方协商同意，并报請领导机关批准后，另定分配办法。

第五章 附 则

第十六条 本公司公告方案，除登載于北京的“北京日报”、天津的“天津日报”、唐山的“唐山劳动日报”、上海的“新聞日报”外，

并通函行之。

第十七条 本章程如有未尽事宜，悉依照“公私合营工业企业暂行条例”及其他有关法令办理。

第十八条 本章程經公私双方协商通过，并报請工商行政机关批准后实行。修改时同。

（1955年6月30日，启新行政福利科档案材料）

（6）启新公私合营后的新景象

工人劳动热情提高，創造生产新记录

公私合营后第一个月份的9月份，該厂的洋灰月产量就打破了历史上的最高纪录，与合营前的7月份相比，提高了20.3%。公私合营后，工人們认识到自己搞好生产，完成国家生产任务，就是对社会主义建設和对资本主义企业进行社会主义改造的最大貢献。因此，在討論9月份生产計劃时，工人們不仅核算了車間的实际生产能力，磨灰車間工人还将由于采納新建議而提高的工效加进計劃里去。9月上旬，磨灰車間的工人們接受了推灰的任务后，由于少5个人，工作上发生了困难，影响任务的完成。这时車間的工人們为庆祝公私合营，互相勉励，展开了劳动竞赛。拉灰和入漏子的工人保证与大家配合好，来多少車入多少車，决不因車耽誤生产。推了一車又一車，人們把自己的眼睛、手和全身的力量都集中到了車上，常常汗珠流到眼窝下也顾不得去擦。因此，他們在8个小时內用6辆车推了105車灰，創造了建厂来三班从未有过的成績。65岁的老监工員殷兆鹏听到公私合营也高兴起来，他为减少大碾篩子的磨损，积极研究技术，常常工作到深夜十一、二点钟，創造了盐水淬火法。叮当碾加板篩子帮經過盐水淬火后，減低磨损率80%，只一个碾一年内就能为国家节约一亿七千五百九十多萬元。由于工人們理解到了自己和工厂的新关系，在为完成国

家的生产任务上表现了很大的积极性，9月份全厂各个车间都全面超额完成了生产计划，从根本上扭转了合营前生产不均衡的局面。

（1954年10月30日唐山劳动日报，“踏上光明大道的第一个月——记唐山启新水泥厂公私合营后的新景象”）

加强了经营管理

公私合营后，工厂加强了经营管理，检查了安全设备，全厂职工重视了安全生产。根据专家建议，停止了险山的开采。机器已有80%安装了安全保护罩，建立了安全生产逐级负责制和厂级、车间的安全会议制度，明确了车间保安员的职责范围，建立与健全了操作规程。这样就从根本上开始扭转了过去在资本家经营下出现的生产不安全，管理落后，制度混乱，责任不明确等现象，提高了工人们的思想觉悟，大大促进了安全生产。合营前的7月份，由于经常发生机器和人身事故，影响生产的时间达963小时，但合营后的9月份，事故就显著下降，因事故影响生产的时间比7月份减少了八十多小时。

（同上）

保证了产品质量

公私合营后，工厂为了提高国家建筑工程混凝土的抗压力和承重力，保证社会主义建筑工程的质量，全厂加强了技术管理，建立与健全了质量管理制度，克服了过去在质量问题上无人负责的现象。磨灰车间工人在9月上旬建立了一系列的保证质量的措施。张福堂看磨小组还建立了班前班后十分钟的研究会，及时地分析操作情况。廉华庆看磨小组由于认真地把守了保证质量的“三道防线”，执行了“五勤”制度，不仅日产量超过计划2.9%，质量还提高了5.6%。同时由于认真贯彻了苏联专家的建议，在碾运车间增添了土砾和磨料车间东西磨的转盘，保证了产品的质量，9月

份四百号(国家規定的质量标准)水泥較7月份增加了36.7%。

(同上)

降低了产品成本

隨着企业劳动生产率的提高和管理工作的改善，产品的成本也在迅速下降。9月份該厂增加了新的原料——赤叶岩，节省了灰块，降低了成本，使9月份的水泥成本較合营前的7月份降低了22.31%，节省了国家基本建設的費用。

(同上)

技术人員面向車間与工人相結合

公私合营后，技术人員和管理人員也得到进一步發揮自己才能的机会。工厂领导上給技术人員指出了面向車間、同工人結合的方向；同时还教育和发动全体工人主动地团结和协助技术人員做好工作。因此，技术人員的工作热情提高了，责任心也加强了。在車間里，在場院里，經常可以看到他們和工人在一起研究生产計劃完成的情况。副經理汪公勤(技术人員)在公私合营后积极研究改进长久以来工人們提出来的窑尾擋圈問題，这个問題在合营前沒有一个技术人員认真研究过，所以生产长期受到影响。現在經過汪公勤的亲自观察，同大家商量，已經提出一个較全面的“窑尾擋圈寬度的研究”方案。檢驗科老技术員王潤泉合营后也經常深入車間，想办法提高生产效率，減輕工人的体力劳动。他在党支部和行政的支持下，克服了种种困难，試制成功了自动攪鑊机。这个攪鑊机的工作效率比以前提高了六倍，攪得又匀、又好，大大減輕了体力劳动。

(同上)

資方增强了經營积极性

資方經理在公私合营后，从事实中越来越体验到走国家资本主义道路的优越性，消除了在合营前认为合营后資方就沒职沒权

的顧慮。合營後，資方經理參加了企業的管理工作，並且有了明確的分工，各有實職。經理們建立了定期的碰頭會、技術研究會和接見群眾、下車間的制度，廠內一切重大工作都提到會議上研究。會上，資方一些正確意見都能受到公股代表和職工的尊重，有不同的意見就展開討論，最後求得一致。因此，資方在公股代表領導與職工的監督下，認識了接受社會主義改造對資本主義工商業的必要性，進一步增強了經營的積極性。

(同上)

(三) 改造過程中限制與反限制的 鬥爭——“五反”運動的開展

(1) “五反”運動的開始

2月11日下午，啟新洋灰工廠工會召開關於開展“五反”運動的動員大會，會上由中共啟新工委書記趙光同志作了動員報告。參加這個會議的有黨、團支部委員、工會小組長以上干部、全體職員及職員家屬六百余人，各個車間工人並組成了收聽小組。

會上，當工會主席郭中山向大家宣布：“從今天起我們啟新職工就向資本家的非法行為開火！”時，會場內外掌聲雷動，齊聲高呼：“堅決打退資產階級的猖狂進攻！”

中共啟新工委書記趙光同志說：自全市“五反”運動開展以來，很多職工積極向工委和工會要求啟新快搞“五反”運動，這種熱愛國家的積極性是寶貴的，要進一步發揮。但也有的職工特別是有些職員，由於對這個偉大運動認識不足，還抱着旁觀和消極的態度，認為與己无关。他們說：“咱們既無貪污，又無浪費，不論‘三反’也反不着我。”有人還錯誤地認為“啟新是私營的工廠，不論‘三反’和‘五反’，搞太厲害了，都對工人不利。”“‘三反’是整干部，‘五反’

是整奸商，启新是工业，没啥可整。”这些人所以产生这些錯誤思想，是没有站稳工人阶级的立场。

接着赵光同志回顾解放以来人民政府对启新工厂的扶植說：在唐山解放以前，启新工厂經費两个月无力开支，几乎要垮台。唐山解放后，党和政府派来干部，领导职工克服困难，恢复生产。銀行、貿易部宁可积压国家資金也大量的收购和包銷启新的洋灰，从而使启新工厂的生产得到恢复和发展。1950年启新的洋灰产量，比1948年增加了47%，比1949年增加了90%。1951年則創造了有史以来的最高产量，比1948年的产量增加了126%。但是，资本家和他的走狗都忘恩负义，把政府的帮助說成是“剝削”，直到全市“五反”运动开始以后，还說什么：“启新沒有对不起政府的，而是政府对不起启新”、“启新肉大皮厚，吃点亏不算什么，不会有不法行为”。更可耻的是对毛主席提出的“打退资产阶级的猖狂进攻”表示不满，对资产阶级向工人阶级进攻的实际情况表示怀疑說：“资产阶级敢向工人阶级进攻嗎!?”赵光同志在会上有力地揭穿资本家的无耻謬論时說：我們拿事实来看一看，到底誰对不起誰？启新的资本家到底吃亏沒吃亏？敢沒敢向工人阶级进攻？资本家在1951年的政府訂貨中，采取伪造原料单价、虛报原材料、隐瞒半成品等无耻手段提高成本，非法騙取国家資財。仅以次布袋代替好布袋就盜騙国家49亿元之多。故意降低唐山售灰牌价，不在唐山卖灰而在唐山納稅，借以少納貨物稅。此外还有伪造成本、虛报开支、减少賤面利潤、偷漏所得稅等非法行为。难道这不是欺骗国家、盜窃国家資財、向工人阶级猖狂进攻的铁证嗎？

赵光同志号召全体职工：要坚决响应毛主席的号召，积极地投入“五反”运动，划清阶级界限，大胆地勇敢地檢举资本家的非法行为。同时要警惕资本家对少数人的收买、威胁、利誘，或者挑撥职员与工人的团结，挑撥职工与工会、政府、共产党的团结。他号召全

全体工人說：我們一定要堅定自己的立場，積極檢舉資本家的不法行為。他号召職員說：職員同志們！你們對資本家的非法行為比工友們清楚得多，相信你們絕大多數會成為“五反”運動中的堅強戰士，大膽地揭發和檢舉資本家的非法行為。但是，過去職員特別是高級職員當中，確實會有少數人當了資本家的“俘虜”，代替資本家欺壓工人、欺騙國家。今天希望你們勇敢地站起來，回到自己的隊伍里來，從檢舉、揭發、控訴資本家非法行為的實際行動中，為人民立功。如果仍然對資本家有所維護，一定要受到人民的唾棄。他号召職員家屬們認真動員自己的丈夫、兒子檢舉、揭發資本家的非法行為。趙光同志最後說：全體職工們！現在戰鬥開始了！我們要展開檢舉、揭發資本家非法行為的競賽，向資產階級的猖狂進攻來一個排山倒海的反攻，不獲全勝，決不收兵。

車間收聽大會播音的工人紛紛表示：堅決擁護趙光同志的報告，勇敢的檢舉、揭發資本家的非法行為。電務組郭德榮帶病趕到廠里來收聽播音。會計科職工要從明天起停止工作，全面進行查賬，這廠在明、後兩天再繼續深入車間進行動員後，就要全面開展揭發、檢舉運動。

(1952年2月12日唐山“勞動日報”，“啟新洋灰
工廠開‘五反’動員大會，趙光同志號召全體職
工大膽檢舉資本家不法行為”)

(2) “五反”運動的經過 略

(3) “五反”評議結果

啟新的“五反”運動，經過職工的積極參加及對資方違法事件無情的揭發，取得了很大成績。經過評議的結果，證明職工的檢舉材料基本上是正確的。事實證明啟新資方三年來對人民政府及工人階級的進攻是猖狂的，而且是嚴重的。但是根據政府在“五反”

运动中采取的原则，即：“工业从宽，商业从严”，“坦白从宽，抗拒从严”，“过去从宽，今后从严”的精神，只要資方能彻底坦白，承认錯誤，并保证今后不再犯，服从国营經濟及工人阶级的领导，我们认为启新的违法事件可以宽大处理，……

(1952年“五反”运动启新洋灰公司資方
违法事件的复核及处理意見)

.....
第一項：伪造成本，盜騙國家財產。伪造洋灰公司成本騙盜273.99亿元，伪造洋灰制品成本盜騙766亿元。

一、向政府捏造虛报成本。1950年12月第一次全国水泥会议上資本家以作假成本隐瞒产量等方法向政府提出1951年上半年計劃成本每吨429,150元，当时受到参加水泥會議各厂的批评。資方又临时拼凑，把計劃成本降低为每吨333,764元，当时工厂賬面成本1950年10月份每吨293,370元，11月份每吨成本307,990元，1951年生产比1950年提高一步，計劃成本应当是比1950年11月低一点才对，資本家不但不向政府报告这一情况，并在會議中造成一种“我們把成本由42万降到33万，对政府太让步了，将来33万恐怕是作不到”的印象而就騙取政府信任，同意了启新1951年上半年訂貨成本333,764元。1951年6月第二次水泥會議政府要启新报告1月至6月份实际作到的成本，以核对下半年价格，当时5月份賬面成本（工厂賬面的不真实成本）已降到每吨280,255元，資方却故意以1951年1月2日平均賬面成本到达数字352,654元（1、2月份放年假，檢修、产量最小，成本最高），欺騙政府說，上半年訂貨成本不够开支，要求調查，騙取政府从8月开始起为357,102元。根据出席水泥會議的启新代表姒南笙（启新副总經理）、沙咏滄（业务部經理）的坦白，与茹譽勢（总工程师）的检举与职工們的检举，与工厂1950年、1951年各月成本的查对是事实确凿。

二、捏造账面成本。启新的账面成本是假的，伪造成本的方法：

1. 虚立项目，非法扩大开支，将不应摊入成本的费用加入成本。根据职工们检举与评议会审查 1951 年成本中非法加入基本建设费与大修理费 1,120,068.841 元，另外并非法将不准加入成本的 1950 年大检修费摊入 1951 年成本，有 3,549,711,608 元。支出没用的洋灰磨锰钢瓦就有 640 件，共计 1,137,432,395 元，连其他各项共计用这种方法每吨灰成本多加了 19,361 元。

2. 虚假提高定额伪造成本。如造一吨灰用的钢球实际是 0.4064 公斤，而账面成本是 0.638 公斤，共计在消耗原材料上用这种方法每吨成本多加 2,515 元。唐山工厂管理人员在 1950 年就提出意见要求建立分库、施行正确的退料手续，资本家一直拖延不办。

3. 提高材料价格。库存材料使用时，不按购进价的加权平均计算，而按基数乘倍数，或估计行情计入成本，例如：煤、石膏、黄油三项 1951 年入账价格较购进价格就多 16.74 亿元。物料科长樊浚清检举，1950 年资本家曾指示“要从材料中赚钱”，并且把厂内材料的细账目取消，故意造成混乱状态。根据物料科职工检查检举与评议会审查，共计每吨成本在材料价格上加了 27,334 元。

4. 特别不合理的是折旧土石耗竭，除过去生产折旧无明确规定不予变动外，土石耗竭按现在石山地价以储藏量折合每吨耗竭至多 300 元，但 1950 年以前每吨原料提耗竭 15,200 元，1951 年提 1,520 元。1951 年发电成本每码 337.18 元，其中折旧占全部 20.15%，每码折旧最高达 67.94 元，每月提发电折旧 190,000,000 元。非生产的各处房子不动产，每月从成本中提非生产折旧 150,000,000 元，而各处耗税则完全算作非生产，纯益入了资本家的腰包。启新职工在清算过程中提议每吨耗竭减至 300 元，发电折旧每月允许提 100,000,000 元，非生产折旧每月允许提 100,000,000

元，經評議會審查認為合理，其他折旧提的似有過高之處，應在今後核算成本中再予以徹底解決。

5. 隱瞞實際產量。半制品(灰塊)的產量按1,000公斤折合一大車，入賬實際是1,200公斤左右，工友早就懷疑折合不準確，1950年即要求按裝磅秤，資方一再拖延不辦。根據1952年1月份工友抽測結果，大小車的折合率都不準確，平均每車少入賬67.17公斤。根據賬面丈量盤存計算，1951年賬面灰塊漲出6,103噸，但以工友抽測的結果推算，1951年隱瞞灰塊產量17,568.6噸。又經評議會組織小組進行丈量，證明丈量不正確；重新丈量結果為1,124.635噸。但由于灰塊堆中間壓力大，一立方米體積的灰塊差量有超額折算標準1.6噸，但實際情況與抽測結果相比較，說明丈量還是計算的△，評議會決定以1,143.675噸加1,000噸共計是12,242.635噸，算作1951年隱瞞灰塊產量數目。

綜合以上情況，根據評議會組織小組進行核算1951年啟新的造灰實際成本是245,805元，而不是賬面的300,845元，每噸灰假造成本55,040元。

三、其他偽造洋灰制品成本的基本情況與偽造洋灰成本相同，用提高成本來掩飾暴利。

四、評議會討論：

1951年啟新訂貨成本是啟新用欺騙方法騙取的，資本家不改進成本管理，反而故意造成混亂。如果把許多不應加入成本的開支，從賬面成本中扣除，1950年11月起洋灰實際成本應該是每噸245,805元，加上生產的發展，實際成本還要更低。這種在改進生產管理、降低成本取得政府規定的合法利潤之外，用“假報”“捏造”的方法謀取暴利是騙取國家財富的行為；同時由於虛假提高賬面成本減少賬面利潤，因此偷漏了國家稅收。根據以上情況計算方法如下：

1. 盗窃国家财富数字 = (订货成本 - 实际成本) × 订货数量。

2. 偷漏税收数字 = 自销灰 × (账面假造成本 - 实际成本) × 所得税率。

第二项：以次灰块顶好灰块，骗取国家财富 2,534,505,098 元。从 1943 年起，启新的灰块（半制品）结存逐年增加，1948 年底达到 103,857.59 吨。这些灰块存在露天，风雨侵蚀，多年积压，质量降低了 20% 到 40%，有的变成石灰面子一般，1950 年、1951 年完全掺合在新灰块中磨成洋灰出售。过去这批灰块因物价低，成本也低，更加过去成本制度更不合理，甚至不计算半成品成本，所以这批旧存量计算掺入旧灰块共 46,646.6 吨，经评议会研究这次次灰以再生产成本 4 折计算较为合理。骗取国家财富计算方法：

灰块实际成本 200,504 元 × 30% × 政府订货 263,842.01 × (46,646.6 吨 ÷ 全年用灰块 292,185.349)

第三项：包装品伪造成本，盗窃国家财富共计 7,950,635,660 元。启新的包装品 1951 年以前有麻袋、纸袋两种。1951 年因纸袋不够，改用布袋。1950 年因煤建订货的纸袋价格使启新赔了钱，启新向政府多次交涉，政府在包装品不应赚钱也不应赔钱的原则下，退补了启新的损失。但 1949 年、1950 年启新以低价购进的旧麻袋代替新麻袋与用数年前结存不能用的旧 50 公斤小麻袋顶替新麻袋，向国家机关交订货，而谋取的额外利益却隐瞒不报；特别是 1951 年的布袋包装，原订合同是用天津二厂红五福布，后来改用次布，包装成本降低很多，资方也隐瞒不报，盗窃国家大量财富。根据检查，不但以次货顶好货，而且在包装成本的计算上也是伪造的，每条布袋实际成本全年加权平均数为 6.357 元，竟伪造为 6.770 元。1951 年麻袋成本也有伪造的地方，盗窃国家财富的计算方法为：(政府预定价 - 实际包装成本) × 交货量(价格均采取加权平均)

数)。

第四項：偷漏稅收 11,611,547,384 元。

启新資本家偷漏国家稅收是采取多种多样的方法的，更有的时候钻政府稅法的空子。有以下八項偷漏稅收的事实：

一、所得稅 9,854,066,801 元。偷漏的方法是伪造成本，虛立項目，扩大开支，有意降低半制品(灰块)产量等，因而提高了造灰成本，減低了賬面盈利，逃避所得稅。1951 年伪造洋灰成本及后賬收益等七項偷漏所得稅 11,422,682,829 元。1950 年虛報亏损等三項偷漏所得稅 7,083,470,510 元。1949 年伪造修机厂机件成本等三項 347,913,462 元。

二、房地产稅 247,469,546 元。启新偷漏房地产稅有：漏房子的間數，偷漏房捐；房基地、原料地、林地，报荒地偷漏稅收；借樓房报平房。1951 年偷漏房地产稅 116,520,531 元。

1950 年偷漏房地产稅 66,090,015 元。

1949 年偷漏房地产稅 64,900,000 元。

三、營業稅 707,983,768 元。偷漏的方法是采取售貨及售其他材料时不報營業額，或有意漏報營業額，追加貨款或包裝費時，不補交營業稅。

1951 年偷漏營業稅 4,362,229 元。

1950 年偷漏營業稅 663,098,608 元。

1949 年偷漏營業稅 40,522,931 元。

四、貨物稅 240,590,065 元。偷漏最严重的是 1949 年，二次故意压低唐山牌价，而提高天津牌价，钻政府稅法的空子，少納出厂稅，有时包裝改換不补稅，自制品也有的是漏稅。

1951 年偷漏貨物稅 11,414,503 元。

1950 年偷漏貨物稅 1,235,480 元。

1949 年偷漏貨物稅(压低唐山牌价) 227,940,082 元。

五、印花稅 80,668,596 元。

1951 年偷漏印花稅 4,519,490 元。

1950 年偷漏印花稅 73,671,345 元。

1949 年偷漏印花稅 2,477,761 元。

六、進口稅 468,702,253 元。1950 年 8 月启新通過進口公司購進一批紙袋，當時公然違犯對外貿易法令，向津海關辦理進口手續時將結匯單據原附件一紙用水潮下，逃避海關查驗，少報入口紙袋價 8 億元，因此偷漏進口稅（附加河工稅、碼頭捐）。

七、股票交易稅 693,938 元。1951 年启新以启新股票私自向江南水泥公司換江南股票，不經過合法的股票交易市場進行私自轉讓，違背金融規則，且曾嚴重地違法。

八、利息所得稅 11,372,417 元。

第五項：隱匿敵偽產業。日寇占領期間，启新洋灰大部分日寇軍用，當時启新原材料全部由日寇配給。日寇投降時，启新為了隱匿敵產，燒毀平津塘與日寇往來的文件檔案，並燒毀了日本大使館與启新往來檔案。日寇投降後，資本家由於勾結了國民黨平津敵偽產業處理局天津辦事處處長姪南笙，便將日偽資產大量隱匿起來。根據職工檢舉與一部當事人坦白，與檢查全部物料科及天津總公司有關賬目單據中，已發現者共計隱匿敵產方法如下：

一、隱匿敵偽已付款未提走之洋灰共計 11,765.7525 噸。按 1951 年 12 月銷貨單價，共計折合人民幣 9,859,285,272 元。

二、隱匿敵偽物資，如：石膏、白糖、大布、潤滑油、鋼鐵材料、機器等。在檢舉中並檢舉出偽造單據的事實。根據職工們檢舉確實有據者，折現款共計 4,991,509,222 元，其中有日寇的碎石機一座、空氣壓縮機三座。

三、利用偽職權合謀盜竊、低價購进了大批敵產。當時姪南笙一手負責處理天津敵產，一手掌握啟新大權，所以啟新從敵偽產

业处理局等处，以表面上购进的方式，非常低的代价获得了一大部分敌产。接着南开物价指数計算，当时从处理局买来的东西平均只相当市价的 19.68%（低者 3% 左右，个别高的已有 30% 左右）。例如伪上海联合救济总署造空心磚机器，原价美金 90,623 元，在姚南笙利用伪职权活动之下，启新就以原价 30% 的低价购入。这些物资并未偿付代价部分，应按现价归还国家，根据检查共計利用伪职权低价购进的敌产未负差价值 6,606,542,112 元。

四、隐蔽敌伪汉奸、反革命分子股票，即有王揖唐、郎玉堂、焦世卿、赵聘卿、温世珍、王克敏、曹汝霖、曹从颐、曹培蓡、楊知然、袁文会、殷同、汪时璟、康柏九、杜建时、施奎龄、徐弗庵、張廷鍔、周光輔、言熔甫等许多人的股票。解放后启新隐蔽不报，評議会建議政府应进一步进行彻查。

第六項：隐瞒产量 26,100 吨，盜騙国家财富 57.88 亿元（旧币，下同）。

从 1950 年 11 月第一次全国水泥會議起，资本家一貫向政府隐瞒生产能力，以多报少。1951 年上半年計劃生产 146,000 吨，只报 120,000 吨；特別是 1951 年下半年政府允許了启新一定的自銷量，要求各厂尽量生产供給政府訂貨，启新仍打埋伏。下半年实际生产計劃 150,000 吨，向政府报 129,900 吨，上半年政府訂貨中有 6,000 吨未交出，启新亦要求从下半年訂貨数量中扣除，但上半年政府訂貨退回的 6,402 吨以及生产超額的 24,082 吨，均投入自銷。资本家为了欺騙政府、爭自銷，竟在劳資协商會議上公开提出“对外对内”的謬論，要职工与资本家一道去欺騙政府。资本家亲自給总工程师茹眷勢指示，叫在水泥會議上隐瞒少报 1951 年上半年产量。評議员认为隐瞒产量是不对的，但因上半年（特别是年初）市場供过于求，政府需用的灰不多，尚可另予研究；但下半年的隐瞒产量与减少下半年 6,000 吨訂貨去补交上半年銷售，从而把大批灰

投入自銷与黑市、謀取暴利，則是严重的盜騙行為。下半年隱瞞產量 20,100 吨，加 6,000 吨共計 26,100 吨，除在偽造成本方面盜騙國家財富如同第一項計算方法計入外，在利潤上盜騙的數字以自銷售價減去定貨售價乘以 26,100 吨計算。

第七項：非法克扣工人所得，共計 1,746,561,130 元。

一、克扣临时工工資。政府規定雇用临时工時間不得超過三個月，启新便采用三個月一換合同的方法，使有些临时工工作一年多不能改正工資待遇。以超過三個月之後，應改正式工計算，共計 1950 年到 1951 年克扣工人應得工資 531,046,200 元。天津總公司廚房工人三人、河東貨棧临时工九人、有厂齡六年到十四年的仍不給改正式工待遇，還有后賬內“優異酬勞”戶所有余款系启新資方專門用之收買職員為其作非法行為（如燒毀文件）的余款。

二、唐山工廠后賬（慎余堂）錢的來源，完全是剝削克扣工人的工資尾數。根據現有檔案材料證明在日寇與國民黨統治時期，資本家用這筆錢支付所謂“特別費”“特報費”等。用工人的血汗錢來勾結日寇匪特，收買工賊，搜集工運情報，破壞與鎮壓工人運動。這本后賬結到 1949 年尚存有一輛廠長乘坐的小汽車與一些股票，有價證券等，共計 140,981,237 元。

三、由於隱瞞灰塊實際產量，以多報少，克扣工人超額生產獎金共計 821,727,065 元。

第八項：按黑市價售出洋灰，擾亂市場。資本家在向政府爭取自銷灰時一再保證，如果有自銷灰流入黑市，启新要負責任，這樣取得了自銷權利，但启新却暗地里搞黑市。

一、經職工（當時貨棧的經手人）檢舉與启新經營科長李海鴻證明 1950 年 1 月間天津启新灰有 559.75 吨，經過启新的分銷家廣興號、同興號及宏元順、胡吉生幾個商戶完全流入黑市。估計每噸額外獲得黑市暴利 1,800,000 元，共計 1,007,550,000 元。

二、1950年9月启新沈阳办事处盗窃了东北人民政府經濟計劃委員會的洋灰供求計劃數字（有东北节约檢查委員會获得的启新文件为证明）。11月間大量向东北赶发自銷灰，資本家竟指示要“机动調整售价”，結果这批灰以黑市價格（交出天津启新牌價，加运费50%左右）售出。根据当时在沈阳办事处經手人卖这批灰的職員苏知鑒證明与查賬計算結果，由1950年11月到1951年5月，共計售出6,738.345吨，額外获得非法利潤1,023,572,835元。

第九項：关于私設后賬，进行捣卖黃金、美金、逃避国家外汇等种种非法罪行。

启新資本家早在1926年以前即設有后賬“余記賬”；敌伪时期設有“积余賬”，其賬外資金來源主要是自銷灰提佣及升水。此外并有优異酬勞賬，剝削职工。胜利后的情况如下：

一、賬外資金来源：除旧有之黃金410两及开灤矿股票6,000老股外，有伪中央銀行收购灰貨款，海运水脚回扣，汇款升水，賬外資金利息及收益，正賬本中之暫付款、暫收款、应付款、待收款、短期借款、未收貨款等，以及唐山“慎余堂”原有股票、債票等。

二、活動範圍：主要为搗动黃金、美鈔、股票、美汇、銀元、花生米、大布、拆息、黑汇、私人挪用、行賄、賄送私人及匪特津贴等。活動最盛时期为1948年。活動数量黃金为四千兩上下、美鈔十六万元上下、銀元七千元上下、大布一百多件、股票江南六亿多股、启新一亿多股。

三、資金存儲处所：除黃金、美鈔、股票等实物存儲于資本家的保險庫內，現款則儲于私营銀行所开立的虛假戶头中。計：

1. 在解放前开立，解放后无什活動者，中孚銀行孙寿昌、启新丙戶、启新乙戶、启新利息戶張知本、久安信托公司陈鉢福、启新乙戶周新之。

2. 在解放前开立，解放后仍繼續活動者：中孚銀行顧仲成、浙

江兴业銀行王崇礼、久安信托公司史乃德。

3. 最具严重罪行的是解放后仍继续开立新的虚假户头，计：久安信托公司尤安礼（1950年1月18日）、周新（1950年1月23日）、中孚银行黄玉君（1951年2月25日）。

四、解放后活动情况：

1. 黑市捣动黄金：计买进19两，售出462.47两，总计黑市买卖481.47两，合457,396,500元。

2. 捣动股票：

(1)启新股票：买进5,610,000股，卖出68,920,200股，换出51,100,000股，总计买卖捣动数量125,680,200股，合754,081,200元。

(2)江南股票：买进161,500,000股，换进153,300,000股，总计买卖捣动数量314,800,000股，合535,160,000元。

(3)滦矿股票：买进85,200,000股，卖出40,000,000股，总计买卖捣动数量125,200,000股，合215,344,000元。

(4)耀华股票：买进30,000股，合4,950,000元。

(5)华新纺织股票：买进6,288,000股，合94,320,000元。

(6)久安股票：买进2,620股，合9,301,000元。

(7)仁立股票：买进50,000股，合5,000,000元。

以上总计买卖捣动数量合1,618,156,200元。

3. 黑放拆息：1949年5月5日至1949年7月27日，共计放款400,000元，收拆息47,000元。

4. 捣动大布：售出小五福布24疋，合6,720,000元。

5. 黑市银元：售出260个，合3,250,000元。

6. 逃汇：于1950年11月30日抗美援朝运动开始之后，以港存黄金380两变成美汇，逃存纽约麦加利银行，总计合836,000,000元。以上各项活动总计合2,921,869,700元。

五、目前資金結存數量：美匯 54,352 元，合人民幣 1,487,070.720 元。

黃金：74兩，合 70,300,000 元。黃金 947.463 兩，合 900,089,850 元（后項黃金已在沪人民銀行兌換）。

江南股票：1,887,899,062 股，計 3,209,428,404 元。

礦業股票：203,900,000 股，計 350,708,000 元。

仁立股票：50,000 股，計 5,000,000 元。

耀華股票：30,000 股，計 4,950,000 元。

華新紡織股票：6,288,000 股，計 94,320,000 元。

久安股票：2,620 股，計 9,301,000 元。

甲種銀元：290 個，計 3,625,000 元。

乙種銀元：633 個，計 7,516,875 元。

銀行存款：76,339,289 元，減去優異酬勞賬原有股票折價及現款 228,039,159 元，又減去唐厂慎余堂股票股息價 39,760,875 元，總計后賬現存資金為 5,950,849,106 元。

六、由于后賬所發生的罪行：

1. 后賬本身非法。
2. 黑售黃金、銀元，黑放拆息，逃匯，黑換股票（以啟新股票 51,100,000 股換入江南股票 153,300,000 股，這一筆是黑換）等非法。
3. 伪造假名，開立的銀行戶頭非法。
4. 买卖本公司股票非法。
5. 偷漏稅：后賬資金未交納所得稅 1,745,086.500 元。又后賬資金活動收益，偷漏所得稅計 1949 年至 1951 年銀行利息 19,579,562 元，1950 年啟新股票維持費 10,836,270 元，1951 年啟新股票股息 118,070,200 元等，總計偷稅 44,029,707 元。又黑換股票偷漏證券交易稅計 693,938 元；又由于資金外調、生產資金短少，向人民銀

行借款 50 亿元，向銀團借款 70 亿元，使公司損失利息 880,950,000 元，从而使政府稅收損失 258,338,588 元。

6. 由于資金外調而人民銀行及銀團借款使國家积压資金，人民銀行部分相当 486,000,000,000 元积压一天，銀團部分相当 242,000,000,000 元积压一天，總計 728,000,000,000 元积压一天。

第十項：关于 1951 年 12 月，解放后第一届股东大会非法行为。

一、会前应寄发股票通知书的信，由資本家非法拿走半數約 1,000 封，代表股权在 19 亿股以上，以此手段强拉股权。

二、依法应出席股权 3,190,000,000 股，在会上报告出席股权才仅有 3,314,562,000 股，实到股权 2,738,110,295 股，計虛报出席股权为 576,451,705 股。实到股权不足法定权数。此項证实：

1. 严重的欺騙政府。
 2. 这次股东大会本身不能成立。
-

五、非法动用上海股东股权四千余万股。

六、非法侵占强拉股权，使拉走的通知书无法与原印鑑相符，例如李品衡、方鏡清、梁卫华、趙靜書、張彌承、樊張琇珍、耿寿令、張博华、郭瑞其、吳維復……等戶印鑑均不符而仍予选票。

七、选票应于会前一小时发出，資本家非法于会前一、二天拿走，写他自己“內定”的董监事姓名。

八、1951 年 11 月間北京兴业投資公司湯繼远同志通过人民日报向資本家質詢大会之前非法强拉股票等行为，他們竟以虛假回答致函人民日报欺騙报社及股东。

以上各点，证实股东大会全面非法，所有选出之董事完全不能成立，实屬明目張胆欺騙政府的严重罪行。

第十一項：其他盜騙及非法行为。

一、天津总公司财务部經理×××交代，經查賬屬实，1951年下半年資本家因职权关系，从政府事先得悉布票漲價，便告訴×××，因而在天津調撥50億銀行存款，存折實儲蓄一星期，头一天存入，第二天折實牌價便因布漲而提高，轉天之間騙取國家財富一亿九千多万元。

二、偷電話費。唐厂用一条暗綫把厂內電話交換机与厂外交換机連接起来，因而有一面門厂內電話得与市內打電話，但不拿電話費。1951年7月因工人提意見，才拆掉暗綫，但未向電話局報，以解放后算起，偷漏電話費16,159,500元。

三、1950年、1951年一部政府訂貨托启新代運，但由于鐵路已实行負責運輸制度，代運費減低，但启新多收代運費，應退回而隱瞞未退的，共計66,517,824元。

四、1949年鐵道兵团訂貨已交還了启新垫付的稅價，后来这个合同改由华北百貨公司訂的，启新洋灰已支付。百貨公司訂貨稅款另付启新，在与百貨公司結算稅價时，未說明鐵道兵团已支付稅價情況，結果百貨公司又給了启新一笔，收了双份，共計多收價款105,835,000元。

五、唐山華新紡織厂，日本侵占时期购用启新的电，有一路綫（輸電綫）是启新与華新合資架建的，后来華新不用，完全由启新占用了。在1950年資產估值时，全部算了启新产业，侵占華新資產合109,150,000元。

六、启新經常由鐵路運材料到唐山，不遵守鐵路局規章，不按貨物等級交納運費。例如：在麻袋車中想帶運油脂或五金材料等。三年來，據現有材料共偷漏貨運費達3,154,795元（1949年985,375元，1950年為1,593,900元，1951年575,520元）。

七、資本家彼此串通非法牟利。

启新資本家自己开的或直接間接有关系的买卖：

大雄麻袋庄、大力麻袋庄、礼合麻袋庄、东亚企业公司、新安电机厂、人人企业公司、捷达、利达、恒达等贸易行，庆兴铁工厂、中庆火柴厂、大同贸易行等私人商号，久安信托公司、中孚银行、盐业银行、浙江兴业银行、联合银行等私人银行，徐州万诚号、天津同兴号、同学行、北京信孚贸易行、济南、青岛骏丰商行等分销商号，形成一个串通谋利的集团。

1. 从这些单位高价购次货，抬高成本、盗窃国家财富。例如：江南水泥厂资金周转困难，高价卖给启新一批钢球四十吨，启新多花钱534,400,000元。根据库房检查账，自解放后这样从有关系工厂高价购料较大的几宗，共计浪费4,794,667,490元。

2. 把大批资金存放在私人银行。1951年从人民银行借款50亿转手存入有关的私人银行，天津与唐山人民银行几次要与启新订立存款合同，均遭对方拒绝。

八、资本家之间勾结串通，非法侵占生产资金。

启新磁厂利益金，于1949年至1950年间计收到小米135,000公斤，资本家通过董事会决议的方法，以×××经营磁厂无固定待遇，并因劳致疾为借口，付给×××酬劳金，相当利益金的40%强。计1949年11月22日，给小米12,720.7548公斤（折价），1950年2月4日付给16,000公斤，共付544,000公斤（原文有误），以2,400元折合，达130,560,000元。

九、购买黑货：

1949年7月18日，以徐录措所开白条收据付款580,000元，购得黑货显微镜一架，而徐录措是杨冠民的化名，显微镜是被窃的黑货。

十、关于违反国家对外贸易法令的严重罪行。

早在1947年，资本家即曾代中国植物油厂申请进口麻袋。解放后于1949年4月与义记进出口贸易行林墨农非法勾结，以启

新名义代义記申請進口瓦楞鐵 4,000 張，進口廠商由启新簽字，实际上启新只購 1,000 張。當時公司采購辦事處田立先曾向資本家表示買不了 4,000 張，不宜代簽，而資本家竟仍令其辦理代簽手續，證明資本家有意違反外貿法令。

十一、關於資助匪特：

施匪奎齡原為董事，解放後仍繼續發給“董事夫馬費”及洋灰券。此事公司 ××× 曾當面告知資本家不宜再發，而資本家竟仍令繼續發給，至 1950 年底始行停發。又逃往台灣、香港之周志輔、言熔甫的夫馬費，亦予包庇繼發。

十二、關於破壞抗美援朝運動資助美帝：

在抗美援朝運動以後，于 1950 年 11 月 30 日（銀行收賬日），以存港黃金 880 兩逃匯美國紐約麥加利銀行。

（1952 年 4 月 13 日，启新洋灰公司資方違法行為的事實與經過，唐山市節約檢查委員會啟新洋灰公司“五反”運動違法案件評議委員會報告之一）

（4）“五反”運動的勝利結束和主要收穫

“五反”退財

在“五反”運動中，根據職工檢舉和資方所講的材料，查明資方偷稅漏稅、盜竊國家資財的種種違法行為，啟新共盜竊國家資財達 1,100 多萬元（新幣）。

政府為了慎重處理這一問題，特指示天津、唐山兩個市的節約檢查委員會和啟新的勞資雙方組成評議委員會，進行核實評議，本着實事求是和坦白從寬的原則，一再核減，最後核定啟新五反退財款項為 346.47 萬元（新幣）。

.....

（1956 年卢开聚在股东会上的报告）

政治和思想战綫上的勝利和收穫

1. 巩固了工人階級的領導權。
2. 職工划清了階級界限。解放後工廠黨組織對職工雖亦進行了階級教育，但有些人對資產階級的本質還是認識模糊的，尤其是些高級職員一直倒向資本家那方面。經過“五反”運動，職工階級覺悟大大提高，思想上划清了階級界限。
3. 消除了職工間的隔閡。過去由於資本家為了得到更多的利潤，他們竟不惜採取离間職工的手段，結果多年來在工人和職員之間就留下了深深的隔閡，……經過“五反”運動，動員職員到工人羣眾的檢舉會上，揭發資本家的非法行為，和工友們打成一片，共同檢舉和討論資本家的罪行，這樣就使得職員和工友解除了多年的隔閡。
4. 加強了技術人員和工友們的團結。
5. 為 1953 年的經濟大建設奠定下穩固的基礎。經過“五反”運動以後，工友們的政治覺悟空前提高，明白了身為領導階級的重要責任。同時資本家亦感謝政府和工人階級對他的寬大，使他們認識到只有老老实實的在工人階級和國營經濟領導下，遵守共同綱領，努力經營企業才是他們的唯一的出路。這樣給予以後的經濟建設打下了良好的思想基礎。

（1953年3月，启新工会1952年工作总结，见唐山市总工会第2号案卷）

第三节 經營管理的改革

(一) 劳資協商會議的成立

成立經過

启新洋灰公司原是由全国有名的大资本家創办的一个年代久远的企业，它的組織机构龐大，管理方法落后，存在着許多不合理的制度，早已成为发展生产的严重障碍。因此在一年多来，三千职工曾經不断地提出很多合理的建議，但始終得不到解决，其主要原因是資本家不負責任，不关心生产，采取推諉、拖延、欺騙工人等方法，……

天津总公司周總經理于6月4日来唐山工厂，工会主动向周總經理提出成立劳資協商會議的合理要求，当时得到周的同意，并訂于6月5日下午二时正式談判。于6月7日上午10时宣布启新洋灰公司劳資協商會議正式成立。……

(1950年关于对私营资本主义工商业改造工作的計劃和总结報告，見启新公司第21号案卷)

附：启新洋灰有限公司劳資協商會議規則

一、根据人民政府“发展生产、繁荣經濟、公私兼顾、劳資两利”的方針，本公司为了便于劳資双方进行有关改进生产、业务与职工待遇各項具体問題协商起見，在劳資双方同意之下，成立启新洋灰公司劳資協商會議(以下簡称本會議)，开会地点在唐山工厂。

二、本會議为劳資双方平等協議的机关，不负企业經營与行政管理的責任。

三、本會議由劳資协商双方代表机关，分別选派代表七人組成，本公司正副总經理及厂长与唐山工会主席，为当然代表。

七、本會議将协商下列各項問題：

甲、有关訂立集体合同及如何履行集体合同中各項規定之事項。

乙、有关生产計劃之研討与生产任务之完成及提高产量、质量、节约材料、工具等事項。

丙、有关改进生产組織，如劳动力配备，机器工具的調整，原料調配等事項。

丁、有关改良技术，改善操作方法，提高生产效率与工人技术水平等事項。

戊、有关业务管理之改进，及工厂規定、規則、奖惩制度之拟定与修改等事項。

己、有关职工之雇佣与解雇，职級升降及其他人事問題等事項。

庚、有关工資、工时、生活待遇、及其他职工福利設施等事項。

辛、有关安全卫生及职工疾病、伤亡殘廢、女工生育之待遇等事項。

九、本會議协商程序如下：

甲、劳資双方代表分別将准备协商之間題，于會議前三日通知对方后，双方代表有充分时间可以研究，并征求有关方面和职工的意見。

乙、举行會議时，由輪值主席將問題按双方同意的次序，逐一提交會議，研究討論計劃，以取得協議。

丙、有关一般之間題的協議，經劳資双方代表一致同意后，即可成立，比較重大的問題的協議，需由双方分別報告有关方面和全体职工取得同意后，方得成立。

丁、會議中如有临时提議，須俟各項議程討論完毕后提出，并

取得双方同意，始得討論。

戊、凡已取得協議之事項，需寫成双方代表同意並經双方代表簽字之協議書三份，双方各執一份，另一份送唐山工廠，交軍代表備案。其已取得協商之比較重大事項，需另加寫一份，呈報唐山勞動局備案。

启新洋灰公司

資方代表 周叔弢、姒南笙、汪公勤、李勉之、
劉紫銘、杜芝良、姜育后

启新洋灰公司

勞方代表 李茂林、叶篤韦、李樹春、趙經、
牛立賢、劉靜堂

(1950年，見启新公司勞資協商會議第1卷)

勞資協商會議的作用

1. 首先改革了該公司旧的一套腐敗龐大的組織機構。……
2. 改革了工時制度。……
3. 通過勞資協商建立了合理化建議委員會。……
4. 制定大檢修計劃，因而超額完成了生產計劃。……
5. 通過勞資協商制訂獎勵制度。……
6. 通過勞資協商會議，改善了安全衛生及職工福利設施等。……

(1951年1月4日至1951年12月6日關於勞資
協商會議、勞資關係和抗紗工作的情況與總結)

(二) 組織機構的變動

(1) 新機構的建立

成立安全衛生委員會

为推进全厂安全及卫生事务，設立安全卫生委員會，5月25日正式成立。為建議机关，不是执行机关。……

(1949年5月，見启新公司第1908号卷)

成立合理化建議委員會

制定合理化建議的課題，多方促进和启发工作人員的智慧。

审查与評定建議在技术上的价值和重要性，提出奖金的數額和頒发奖金，經常統計登記建議的事迹。

(摘自1950年8月組織条例草案，
見启新公司第1956号卷)

成立生产技术改进委員會

目的为提高技术，发展生产。提高技术改革旧厂，筹建新厂，以期发展生产。

为决策机构，議決案交由各有关部门执行之。

(摘自1949年6月組織簡章，
見启新公司第1911号卷)

(2) 旧机构的改組和裁撤

北京分所名义不变，花磚厂取消，原有小学校保留。

塘沽儲运所取消，根据精簡的原則，酌留一人看守仓库。

关于河东貨棧問題，原則上取消，但須于解决面粉运输及存儲問題后执行。

(摘自1950年6月4日勞資協商會議
第一次會議決議，見启新公司勞資協
商會議第1卷)

其他各地的办事处，貨棧等应一律取消。

(1950年关于改革行政組織及机构的提
案，見启新公司勞資協商會議第1卷)

(3) 总事务所迁唐

提議為加強業務發展生產，拟將本公司遷設唐山以便就近指揮，另在天津設立辦事處辦理津方有關事宜，請核議決定事。本公司章程規定設總務所於天津，設工廠於唐山。總所為經營管理機構，現在業務重點在於發展生產，協助經濟建設。公司對工廠必須加強業務領導，但津唐相距數百里，僅凭郵電往來，未免隔閡，難收指臂之效，為符合當前需要，拟將公司遷至唐山工內，以便就近指揮，力圖改進，另在天津設立辦事處，辦理津方有關事宜。事屬變更章程，理合提請董事、監察諸公核議決定，公議：如擬辦理。即依法申請政府核准，并提請股東會追認，以便辦理變更登記，此議。

(1952年6月13日董監會議案第310次，
見啟新公司第466號卷)

(4) 唐山工廠內部組織機構的變動

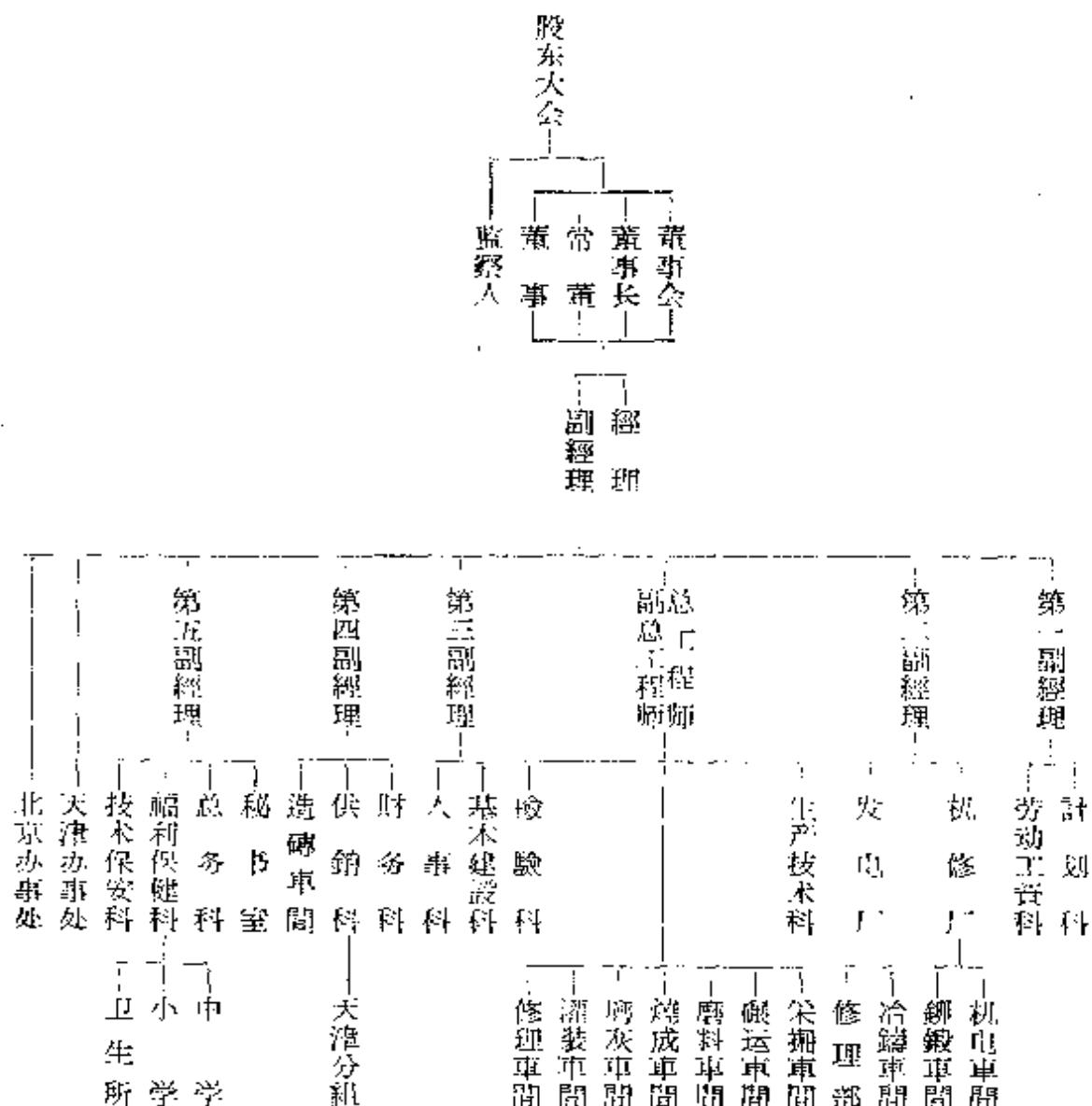
1. 劳務部與總務科應一律取消，另設一人事部。
2. 技術研究室應取消。
3. 運輸科與洋灰棧合併。
4. 其他各處室科應按照精簡原則及工作需要適當的調整。
5. 本工廠各生產單位的組織機構，應按照生產的性質及生產上的需要，適當的改革。

(1950年，見啟新公司勞資協商會議第1卷)

1. 成立車間：52年1月份起，生產部門由過去一個製造組劃分為八個生產車間（采掘、礦運、磨料、磨煤、燒成、磨灰、一修、二修），提拔技術優秀工人做車間主任，由生產技術科領導。
-

(摘自啟新水泥公司1952年工作總結報告)

新洋公司現行組織表(1954年3月訂)



資料來源：摘自 1954 年自新水泥股份有限公司調查報告。

(三) 規章制度的改革

劳动组织方面制度的建立和改革

改革工时：在 1950 年实行了新的工时制度，由旧有的两班十二小时制改革为三班八小时制。纠正了多年来不合理的工时制度。

大大提高了工人的劳动情绪。

建立安全卫生检查制度：从1949年5月成立安全卫生委员会起，逐渐推行定期安全检查制度、安全责任制度、改善操作方法到现在，前后进行了安全工程六百多件，1949年7月成立工厂卫生所，除看病外，前后进行了很多卫生检查工作。

（1951年启新公司股东会报告）

……实行星期轮休制度：过去没有礼拜日休假和星期轮休制的规定。现在实行了星期轮休制，使启新工人福利有一定改善，从而激励了工人的生产积极性。

（摘自启新公司1952年工作总结）

在53年春季进行了机器大检修工作，给53年的生产任务打下了基础，并结合定量、定额工作检查了安全设备和操作规程。通过查定，普遍的修订安全操作规程，建立了七种安全制度：

（1）交接班制度；（2）事故报告制度；（3）新工教育制度；
（4）联系制度；（5）检修制度；（6）检查制度；（7）卫生制度。

（摘自启新工会1953年工作总结）

计划财务管理方面制度的建立和改革

试行经济核算：1950年成立研究小组，从1951年起试行推进，从改进成本会计入手，1952年起可以试办车间生产成本。

（1951年启新公司股东会报告）

一、工料制度

1. 取消旧查工科与车间双重报工的制度，完全由车间报工，劳动工资科担负统一调整劳动力的责任；
2. 建立按预算支料制度、退料制度，清理小仓库家底一律归供料科仓库；
3. 建立调工搬料制度；
4. 实行银行代发工资，轮流发薪制度；

5. 考勤制度。

二、財務制度：

1. 基本建設大修理和生產費用分別管理制度；
2. 成本會計制度整理（過去關於會計科目等改革意見未作定案）。

三、品質檢驗与技術監督制度

.....

（1952年10月15日，启新工委
关于生产改革的意見）

在改进管理方面，通过清产核資，建立了固定資產与流通資金的管理制度；.....

（1956年私股股东会上陈达有报告
合营以后的生产經營情况）

整理原始記錄

从八月即已开始，有十几个人專門做这一个工作，目前已完成了分析旧有的原始記錄制度和拟出新的原始記錄表格.....即應轉入重点在燒成、磨料、磨灰三个車間試行与加以修正，并推广全厂統一与較完备的表格記錄制度。整理結果要求初步解决：

（1）生产記錄設备运输記錄，工料耗用記錄数字的比較正确与完整；（2）各車間各科表格的联系与消除表册統計重复現象，爭取十月与十一月份在群众性評職評薪工作以先完成重点試行与修正工作。

評薪工作完成后，明年一月全厂推广，以后再在其他制度建立的基础上进行（1）技术监督与指导的原始記錄整理；（2）建立核算車間成本的原始記錄。

（1952年10月15日，启新工委
关于生产改革的意見）

劳保福利方面制度的建立

实行劳动保險条例：1950年7月經勞資双方同意、唐山劳动局批准，实行了“启新公司劳动保險暫行办法”。

(1951年启新股东会报告)

第四节 生产的飞跃发展

(一) 社会主义劳动竞赛和 技术革新运动的开展

(1) 社会主义劳动竞赛的开展和 职工劳动积极性的提高

組織发动竞赛，质产量显著提高，在上半年不能完成生产計劃及7月份中由于事故增多而影响了生产，只完成計劃86%的情况下，工会在党委直接领导下，8月11日向全体职工提出安全生产，8、9月份两个月的88,240吨的竞赛运动的口号。經過宣傳动员报告，全体职工思想上认识了88,240吨国家訂貨任务的重要性，树立坚决胜利的信心。工人們为了保证完成这一光荣任务，各車間小組訂立了小組公約与保证条件。……修理車間工人檢修两大窑，拉吊工人采用歇人不歇工具的办法，提前完成檢修計劃。灌裝車間8月份除去病假之外出勤率达100%；发电厂創造出153,990碼的新发电記錄，比52年最高記錄提高12.8%等等。

(启新工会 1953年工作总结，见启新工会档案材料)

(2) 技术革新运动的普遍开展

……为了使技术革新运动迅速在全厂开展起来，工会在党委

的領導下召開了一系列的會議，如全體職工動員大會，勞動模範、先進工人座談會，技術人員和老技術工人座談會等。在會上由黨委書記講明了技術革新重大意義，明確了我廠開展技術革新運動是以貫徹執行蘇聯專家建議、推廣燒成三大經驗和解決當前行政上所提出的关键課題為主要內容，号召全體職工積極提合理化建議，發揮集體主義創造精神，并貫徹了勞動與技術相結合的方針，表揚了比較先進的技術人員和工人，批判了一些錯誤觀點。

結合着整頓合理化建議組織，檢查了過去在處理職工合理化建議工作上的缺點，將積壓的合理化建議進行了處理。于5月中旬即將1953年積壓的34件處理完畢，為今后開展技術革新扫清了道路，從而進一步鼓勵了職工的生產積極性和提合理化建議的熱情。多數的技術人員和職員也都行動起來了，五月份全廠共提建議430件，僅技術工人提的占64%，技術人員占20%，生產上出現了新氣象。比較重大的建議約有十多件，如：原料粉加煤粉問題提高6%，燒成改善煤管子和操作方法（主要是…、二次風的原因），由每天產290噸提高到每天產330噸，機修廠老工人邊啟發改進冷裝和提高了工作效率200%，不但解決了本廠冷裝問題，並支援了開灘的生產（開灘曾在我廠作了1,600個斗車車輛）。

研究的課題較過去有了群眾基礎。自開展技術革新到現在，全廠共提出課題31個（包括廠級和車間），5月份由於課題的來源缺乏群眾基礎，所以比較原則籠統，使群眾難以突破，6月份基本上改變了這一情況，課題的提出主要是各組結合討論7月份作業計劃，找出生產關鍵和薄弱環節，由車間綜合研究成為車間課題，這樣比過去是進了一步。同時合理化建議組織方面也加強了，關於登記、審查、批准、獎勵等已初步搞出一套辦法。6月份曾對有成績的334件進行了獎勵（包括榮譽、物質、金額三種獎），因此在職工

提建議的情緒上又是一個很大的鼓舞。據了解一般的都能圍繞生產關鍵和生產上的薄弱環節积极开动脑筋想办法，提合理化建議。6月份全廠共提合理化建議 418 件，處理 164 件，采納 88 件，其中有不少已試驗成功，并投入生產。……

（1956 年，启新工会关于开展技术革新以来的情况总结、启新工会档案材料）

（3）先进人物先进事迹的实例

燒成車間老燒成工高仁祥先进工作事迹

高仁祥是我廠具有 40 年看火經驗老技術工人，解放後提升他擔任燒窯的指導工作，經常協助車間解決生產上的技術關鍵問題。

解放後在黨的教育下，他的工作熱情更加高漲。自 1952 年以來曾屢次在保證質量合格的情況下，創造我廠各窯小時產量的最高紀錄，樹立起燒成工的努力目標，大大地鼓舞和推動了我廠各窯的生產，并能積極地提合理化建議。自 1953 年共提出關於改進迴轉窯設備的合理化建議 15 件，目前統計僅其中被采納的 6 項建議，共創造價值 7,867 元。……

現在只能將目前的和重大的主要先進事迹，列舉幾項：

（一）處理結圈問題：

我廠 1.2.6.8 号窯經常發生結圈，尤以 8 号窯次數最多。例如：僅 8 号窯 1955 年 1—8 月結圈就達 64 次，直接影響產量 600 余噸，在每次結圈最嚴重時，都是由高仁祥親手或按照他的指示而處理掉，他處理結圈的主要方法是：根據窯皮情況來進行深燒火、穩放料的辦法，由於各師傅學習他的方法，使窯在 9 月份以後結圈次數減少（9 月份以後仅有 3 次結圈），且也縮短了處理結圈的時間。目前 8 号窯已基本上消滅了結圈。

(二)保护窑皮,提高产质量:

我厂各窑窑皮常因操作者不能从全面着眼,以致时常发生窑皮过薄,窑内露砖,窑体冒烟,或窑皮不平整,出现前薄后厚的现象,尤其是3、4、5号窑发生次数最多,这样就影响到产质量和完不成长期安全运转任务,仅在本年2月份3、4号两窑开窑都不够1个月,就因窑皮关系被迫停窑修理,5号窑在开窑1个月后,发生窑皮前薄后厚现象,窑体冒烟,将要达到停窑程度,小时效率只达到计划96% (6.41吨/小时),由他掌握了以后,窑皮情况立见好转,因之产量有显著增加,目前已达计划102% (6.87吨/小时) 并创造出该窑产量最高的新纪录,质量方面立升重合格率也增加了8.4%。

(三)解决2号窑的质量问题:

在1955年2月份,我厂各窑安定性都不好,使部分水泥积压,不能按期出厂,特别是甲厂两个窑的窑皮情况更差。3月份由高仁祥掌握烧成后,安定性立见好转,安定性合格率比2月份提高6.0%,同时影响其他各窑,扭转了第1季度安定性不好的现象。……

(1956年3月,启新行政福利科档案材料)

机修厂化铁技工王福顺先进生产事迹总结

(一)改变化铁炉套原料和操作方法,克服了设备上的缺点,从而解决了铸“梅花套”质量不合乎规格的问题。

1955年第一季度接受了给钢厂铸一批“梅花套筒”的任务,按规格要求应合乎一定的化学成分。经试制发现碳比规格上限仍高0.3,经王福顺老师傅开动脑筋,并主动找技术人员研究,找出碳高的主要原因是焦炭的质量低(密度小、强度差、孔隙率大、挥发物多),增加了铁水在炉窑中的渗碳程度。

同时他改变了套炉窑的配料(以前是用25%—33%研子土与

67—75%的焦炭末)，为了有助于减低铁水的吸碳程度，把套炉窝的料改为用红砂外面抹研子泥浆。为了克服化铁炉(此炉为带一圈的旧式掺炉，炉内径590，从风口到炉身顶高1,200)的炉身矮，追风不匀，预热不足，料化不匀的缺点，他适当地改进了操作方法：(1)把层铁内每层160公斤改为80公斤(层炭与层铁之比仍为1:10)，增进了配料熔化的均匀度。(2)结合炉料的具体尺寸，装料时先装条铁，然后把廢鋼很均匀地装在上层，避免碎鋼落下。(3)减少炉窑内的存铁水量，以缩短铁水的渗碳时间。

经过了他以上一系列的改进，结合着焦炭质量的提高，消灭了成品碳高的現象并保证了质量。

(二)积极学习先进經驗，利用铁屑化铁。

王福順老师傅从看到了铁路工厂利用廢鐵屑掺入炉料在冲天炉中化铁的先进操作后，即根据本厂化铁炉的具体情况，想办法利用铁屑化铁，头次試驗把铁屑装在条铁料上經風一吹，大部都吹上来了。經過他的深入钻研，他发现了在掺炉中与在冲天炉中利用铁屑在装法上要有区別的主要关键。冲天炉炉身高，铁末吹不到炉外，所以可以装在条铁上面，但在碳掺炉呢，他研究出要装在上批被預热过的铁料上面，然后再装焦炭，結果試驗成功了。

現在每层铁多加层铁量十分之一的铁屑，不只不影响铁的质量，同时把每月出的铁屑完全利用。

由于他这一根据在生产上的丰富經驗，灵活地运用吸取先进經驗事例的成功，充分证明了在旧的掺炉也可以利用铁屑的具体范例。

(三)改进操作法，提高铁炭比，节约焦炭：

本厂化铁炭铁比的行政指标是1:6.7，但在1955年开展同工种竞赛时始终不能达到指标。

他积极钻研試驗后，发现采用减炭减铁的方法，铁水因温度下

降，势必要影响铁水质量，他琢磨了两晚上，发觉到采用增铁不减炭的办法。经过试验后，果然成功了，铁水温度很好，流动性也好，结果从第三季度起即超过指标，并达到1:8.2的记录。

(四)发挥工人阶级的无限智慧：

王师傅根据他三十多年在生产实践当中所得的丰富经验，在生产上以工人阶级主人翁的态度，积极开动脑筋来解决生产当中所遇到的一切问题，如他用扩大小炉炉底来多存铁水的办法，解决少开大冲天炉和砂箱不够的问题。浇铸白铁瓦因白口铁的熔化点较高，铁水流动力要好则灵活地把层铁与层炭的比例适当地改变为9:1，也就是说他能根据他的丰富经验掌握熔铁的熔化规律，随时适当地改进操作，而不是一成不变地教条式的按着固定的比例数字来掌握生产。

(1956年3月2日、启新行政福利科档案材料)

1951—1958年劳动模范统计表

年份	人 数	小组折合人数	年份	人 数	小组折合人数
1951	75	369	1955		
1952	33	940	1956	383	1,689
1953	27	29	1957	72	970
1954	41	53	1958	608	853

资料来源：1959年1月，启新工会档案材料。

(4) 先进经验的推广

.....

认真总结，推广了先进经验，举办了先进经验学校，进一步开展了合理化建议工作：

运动中，工会在党委统一领导下与行政紧紧抓住了总结和推广先进经验这一中心环节。为了不断地传播先进生产者的经验，

提高工人的技术操作水平，56年我們針對生产关键和群众的迫切要求，推广了各种先进經驗共80項，其中有苏联先进經驗16項，國內先进經驗34項，本厂先进經驗30項。这些先进經驗的推广，有的是通过召开同工种生产會議、經驗交流会等，有的是組織現場观摩、操作表演，并突出地圍繞生产关键举办了先进經驗学校。仅根据采石、原料、燒成三个車間統計，去年二、三季度先进經驗学校共办了13期，推广了18种先进經驗。通过先进經驗学校，突出的在燒成总结推广了高仁祥老师傅处理大窑結圈的先进經驗，同时也总结推广了王文富、呂恒义老师傅保持窑温、养好窑皮的先进經驗；在原料車間，总结推广了崔亮老师傅产量高、碳酸鈣好的先进經驗和常炳文六年未出事故、安全运转的經驗。这些先进經驗的推广，取得的成績是非常显著的，如原料車間碳酸鈣合格率計劃79%，实际上工人操作最高只达到77%（惟崔亮掌握的合格率較高），这个問題已成为該車間的生产关键，通过总结推广崔亮的看窑經驗后，各磨都改进了操作，碳酸鈣合格率很快的提高到80%以上。……从各种經驗的推广情况来看，已納入各种規程制度的計有50項，約占全部經驗的62.5%。

（1957年2月10日，启新工会关于1956年先进生产者运动的总结，启新工会档案材料）

……繼續开展先进生产者运动，推广先进經驗和新技术，加强了合理化建議的领导。为了保证增产节约計劃的实现，在党委的统一领导下，各级行政领导与工会、青年团互相配合，共同努力，繼續开展了先进生产者运动，推广先进操作方法和先进經驗，如采石車間四月份任务沒完成，工人情緒低落，車間便及时总结了刘大龙小組建立竞赛图表，道头明确分工，加强生产管理超额完成任务的經驗，結合开展百日无事故运动，保证了5月份生产任务的超额完成。5月份超产石灰石达13,447吨。与此同时，普遍采用了刘瑞

研究的用铁楔破大块的方法，扭转了材料消耗达到定额的局面，节约了大量导火线和雷管。原料、烧成、制成等车间都推广了本车间先进工人的烧油操作方法，保证了操作安全和节约了大量润滑油脂。仅烧成车间推广了#7窑的烧油经验之后，6台窑全季度节约油脂即达1,430公斤。烧成车间降低煤耗的经验，及时总结和普遍推广，不仅使成本降低，另一方面也缓和今年煤炭供应紧张的形势。小型机件渗炭新技术的推广，提高了提升机练环背子的使用寿命，同时缓和了提升机机件奇缺影响生产的矛盾。第二季度总计推广先进经验16项，其中有关节约的8项，有关质量的5项，管理方面的2项，增产的1项，其中水泥窑长期安全运转经验推行的结果，出现了比较显著的成绩，有3台窑达到运转周期的要求。#3窑安全运转达118天，#8窑更创造了102天的历史记录，提高平均球径的经验，加上适当扩大头仓长度，使#5水泥磨效率提高6.76%，这些经验，对保证生产任务的完成起了很大作用。……

（1957年8月3日，1957年第二季度参加全国水泥工业社会主义国际竞赛和增产节约运动工作总结，启新行政福利科档案材料）

（二）生产设备的扩充

基本建设投资数额

年份	数 额 (单位：千元)	等于1949 年的%	年份	数 额 (单位：千元)	等于1949 年的%
1949	34	100	1954	1,730	5,088.24
1950	408	1,200	1955	732	2,152.94
1951	1,930	5,676.47	1956	4,911	14,444.12
1952	4,000	11,764.71	1957	1,994	5,864.71
1953	1,562	4,594.12	1958	2,172	6,388.24

资料来源：1959年1月，启新计划财务科档案材料。

十年来启新工业建筑设计完成情况

面积: M²

項 目	數 (項)	甲	總 計	I. 工业建筑	其中标准 建 設
		乙	96		
1949	建築面積	1	407	407	2
	設計面積	2	407	407	—
1950	建築面積	3	723	610	—
	設計面積	4	773	660	—
1951	建築面積	5	3,036	203	—
	設計面積	6	923	203	—
1952	建築面積	7	10,467	2,856	—
	設計面積	8	4,387	2,856	—
1953	建築面積	9	17,774	3,660	—
	設計面積	10	11,282	3,660	—
1954	建築面積	11	6,040	3,740	—
	設計面積	12	6,160	3,860	—
1955	建築面積	13	5,505	—	—
	設計面積	14	1,791	600	—
1956	建築面積	15	10,441	3,656	—
	設計面積	16	4,450	3,656	—
1957	建築面積	17	14,970	6,962	350
	設計面積	18	10,756	6,962	350
1958	建築面積	19	3,593	2,643	—
	設計面積	20	4,038	3,088	—
备 考					

資料来源：1959年1月，启新机电工程科档案材料。

解放后主要生产设备扩充情况

设备名称	计算单位		1957年底 总计		1958年底 总计		其中：已 装置的	投入生产 年代
	数量	能力	数量	能力	数量	能力		
破碎机								
1. 一级破碎机	部	吨时	—	—	1	250	1	250
2. 二级破碎机	部	吨时	—	—	1	250	1	250
水泥迴轉窑(旋窑)								
1. 9迴轉窑(东风窑)	座	吨时	—	—	1	3.50	1	3.50
水 硅 磨								
2. 8水泥磨	座	吨时	—	—	1	9.51	1	9.51
3. 9水泥磨	座	吨时	—	—	1	7.00	1	7.00
4. 10水泥磨	座	吨时	—	—	1	24.00	1	24.00

(原注)此表包括摩家店采石场生产设备在内。

资料来源：1959年1月，启新机电工程科档案材料。

主要生产设备的利用率

年份	旋窑运率	水泥磨率	年份	旋窑运率	水泥磨率
1949	32.47	32.50	1954	82.16	84.42
1950	38.80	63.06	1955	72.14	71.49
1951	61.71	90.17	1956	88.23	82.63
1952	70.37	84.41	1957	89.72	88.34
1953	81.28	80.76	1958	86.04	91.29

资料来源：1952年以前根据启新股份有限公司调查报告，见启新公司工厂沿革专卷。1952年以后根据启新计划财务科档案材料。

摩家店采石场的建立

本厂现有山场石灰石原料已日渐枯竭，且开采面已深入地面以下二十余公尺，不但工作面逐渐缩小并且成本增加，对于安全生产上亦有重大妨碍。根据苏联专家建议，必须积极在本厂附近寻找新矿山以应生产需要。

因此，从2月21日起到3月29日为止，先后在本厂附近唐山及双凤山两处进行了测量和取样化验工作，……

(1) 城山离京山线卑家店车站只有三公里，在铺设铁路岔道上比较便利，沿綫地势平坦，铁路岔道可直达90公尺，等高綫附近距离山场仅800公尺。

(2) 城山距离开灤赵各庄煤矿约三公里，需用的燃料供应亦不成問題。

(3) 山场需用的电力可由古冶送电，城山距离古冶仅有五公里，在敷設纜路上亦为便利。

(4) 城山南坡下面地势平坦，距离公路甚近，对于将来設厂及其他建筑基地頗为相宜。

因此在目前条件下，除水源問題繼續作进一步科学調查外，可以确定在該山設采石場，供給本厂石灰石原料。

.....

(摘自1954年10月15日卑家店采石場初步
設計書，启新机电工程科檔案材料)

(三) 产量和生产总值的提高

产 量

年 份	水 泥 (单位：吨)	增 长速度%	熟 料 (单位：吨)	增 长速度%
1949	102,026	100	113,359	100
1950	197,681	193.76	136,212	120.16
1951	299,041	293.1	252,730	222.95
1952	319,759	313.41	322,143	284.18
1953	440,841	432.09	389,476	343.58
1954	455,334	446.29	415,272	366.33
1955	442,203	433.42	393,455	347.09
1956	577,683	566.21	476,261	420.14
1957	606,494	594.45	480,698	424.05
1958	667,738	654.48	501,117	442.06

資料來源：根据1959年1月启新公司計劃财务科历史資料調查所得。

生 产 总 值⁽¹⁾

年 份	生 产 总 值 (单位:千元)	历年比較%	年 份	生 产 总 值 (单位:千元)	历年比較%
1949	4,917	100	1954	20,045	407.67
1950	7,246	147.87	1955	20,376	414.40
1951	11,885	241.71	1956	25,640	521.46
1952	14,198	288.75	1957	26,464	538.21
1953	18,254	371.24	1958	28,924	588.34

資料來源：根據 1959 年 1 月啟新公司計劃財務科歷史資料調查所得。

(1) 按 1957 年不變價格計算。

(四) 职工人数的增长和劳动生产率的提高

(1) 职工人数的增长

年 份	工 人	增 长 速 度	全 部 人 员	增 长 速 度
1949	2,279	100	2,739	100
1950	2,271	99.65	2,677	98.09
1951	2,864	125.67	3,256	119.31
1952	3,001	131.68	3,766	138.00
1953	3,080	135.15	4,238	155.29
1954	3,080	135.15	4,379	160.46
1955	2,719	119.31	4,282	156.91
1956	2,747	120.53	3,920	143.64
1957	2,922	128.21	4,394	161.01
1958	3,214	141.03	4,451	163.10

資料來源：1959 年 1 月，啟新公司計劃財務科檔案材料。

(2) 劳动生产率的提高

年 份	全 部 人 员 (单 位：元)	增 长 速 度%	生 产 工 人 (单 位：元)	增 长 速 度%
1949	1812	100	2,158	100
1950	2721	150.16	3,191	147.87

年份	全部人员 (单位: 人)	增长速度%	生产工人 (单位: 人)	增长速度%
1951	3,666	202.32	4,150	192.31
1952	3,822	205.41	4,731	219.23
1953	4,348	239.95	5,927	274.65
1954	4,610	254.41	6,508	301.57
1955	4,790	264.35	7,494	347.27
1956	6,617	365.17	9,334	432.53
1957	6,583	363.30	9,057	419.69
1958	6,923	382.06	8,999	417.01

資料来源：根据 1959 年 3 月启新公司计划财务科历史资料调查所得。

年份	全部人员 (单位: 人)	增长速度%	生产工人 (单位: 人)	增长速度%
1949	37.61	100	44.77	100
1950	74.23	197.37	87.04	194.42
1951	92.24	245.25	104.41	233.21
1952	86.07	228.85	106.55	237.99
1953	105.01	279.21	143.13	319.70
1954	104.72	278.44	147.84	330.22
1955	103.95	276.18	162.63	363.26
1956	149.08	396.38	210.56	469.71
1957	150.87	401.14	207.56	463.61
1958	159.82	424.94	207.89	464.35①

資料来源：根据 1959 年 1 月启新计划财务科历史资料调查所得。

① 从每入每年所制造的水泥吨数看劳动生产率的提高。

（五）产品质量的提高和成本降低

全体职工群众经过总路綫的宣传教育，提高了觉悟和责任感，一致认为，支持国家工业建設，必须生产更多更好的洋灰，如果洋灰质量坏，就直接影响国家經濟建設，影响国家社会主义工业化速度。因此，职工积极进行了质量检查，找出技术操作上的缺点，加强了对质量指标的控制，并积极想办法提高质量。像采掘车间职工认真按花石(坏石)、绵石(好石)的比例进行开采和装车，石料

质量已較前提高了 30%。燒成車間職工普遍建立了窑前會議，加強了三班操作的統一，使熟料立升重的合格率比以前提高 11.8%。磨料車間職工改进了原料磨的入磨小钻，使料入磨均匀，质量好、产量也高；他們并推行了流水作业法，加強了质量掌握，現在原料粉細度合格率已較前提高了 14.4%。磨灰車間職工也认真貫彻了“四勤工作法”，使洋灰細度合格率提高了 10%以上。

（摘自 1954 年 2 月 21 日唐山“勞動日報”）

根据檢驗科强度試驗結果：全部超过了*400(按 300 吨取样)而符合*500*600 标准，即 1953 年 12 月份*400 占 1.2%，*500 占 82.3%，*600 占 16.5%；1954 年 1 月份*500 占 71.8%，*600 占 28.2%；2 月份 *500 占 41.67%，*600 占 58.33%；3 月份*500 占 42.06%，*600 占 57.94%，所以我們的基本情況是逐月好轉，步步提高的，充分說明水泥质量已获好轉，超过了国家 *400 訂貨标准。煤粉、原料粉、散灰的細度，灰块的立升重也是逐步提高着，同时灰块立升重比过去均匀了，改变了忽高忽低的現象，合格率也有所提高。……

（摘自 1954 年 4 月 17 日启新黨委書記劉耀光同志
关于我厂洋灰质量好轉的報告）

几年来我厂在党和部、局的直接領導下，經過全体职工热情劳动，在水泥生产数量上获得很大发展，质量也在不断地提高。到 1957 年 9 月熟料軟練程度較 1956 年提高达 21 公斤。隨着熟料质量的提高，水泥中混合材的摻入量由原来的 25% 提高到 28%，不仅为国家多产了成本低的水泥，还滿足了国家建設的需要。自 57 年 10 月 1 日起，水泥强度标准改用硬練檢驗方法后，我厂水泥质量又进一步提高，特別是 6 月份上級局在我厂召开的各厂化驗室与燒成車間主任會議上明确了降低熟料中游离氧化鈣是提高熟料抗漲强度的主要措施后，开始扭轉了我厂多年来游离石灰高长期不能解决的情况，氧化鈣含量由 2.5% 以上降低到 1.5% 以上及 1.2% 以下，

基本上保证了国家规定10月1日起按硬标标准出厂的要求。

(摘自1957年关于质量問題的檢查報告)

水泥单位成本的降低

年份	水泥单位成本(元)	降低%	年份	水泥单位成本(元)	降低%
1949	—	—	1954	31.80	76.30
1950	41.68	100	1955	30.54	73.27
1951	30.84	73.99	1956	24.80	59.50
1952	24.39	58.52	1957	24.81	59.52
1953	34.13	81.89	1958	27.50	65.98

(1) 此处水泥系指可比产品#400普通水泥而言。

(2) 1953年成本比1952年高的原因,是由于资本家追求产量,忽视质量,造成质量恶化所致。

(3) 1958年成本比1957年高的原因,是由于卑家店新采石场的建立。

資料来源:1952年以前是根据启新党委材料,见厂史沿革专卷。

1952年以后是根据启新计划财务科档案材料。

(六) 历年盈余及其分配情况

1949~1958年利润分配情况

单位:千元

年 度	利 潤 总 额	股 息	所 得 税	企 业 奖 励 金	上 缴	公 积 金
1949	亏	—	—	—	—	—
1950	亏	—	—	—	—	—
1951	4,285	765	1,047	—	—	2,473
1952	3,236	718	636	—	—	1,882
1953	248	—	421	—	—	669
1954	3,216	827	1,139	703	—	547
1955	4,905	691	1,690	291	2,233	—
1956	6,416	846	1,754	317	3,449	—
1957	6,533	851	2,414	401	2,867	—
1958	5,108	803	467	766	3,072	—

資料来源:1959年2月,启新计划财务科档案材料。

第五节 职工生活状况的改善

(一) 工资制度的改革和职工生活的改善

(1) 工资制度的改革

甲、1949年至1955年工资制度的改革

改革前的不合理情况

解放前旧的工资制度，解放后一直未动，极不合理。解放后又经过调整机构，划分车间，提拔积极分子等工作，人事及管理情况不变，工资依然不改变，这样就显得很不合理与混乱，大致情况如下：

职 别	最低月工资 (万)(旧币)	最高月工资 (万)(旧币)	平 均	人 数
旧职员	90	400	245	249
基本生产计时工	45	80	62.5	2,253
采掘计件包工	85	100	92.5	485
机修厂工人	60	100	80	400
洋灰模搬运工	50	90	70	418
事务工	40	70	55	117
1951年招考的记录员			54	30
1952年提拔的车间主任	80	100	90	19

旧职工工资过高，职员与职员、职员与工人之间的工资相差悬殊。计时工资偏低，而且趋于平均，最好的技术工(工作领班)只拿80万元，还不如一个普通采石工或抄写职员。繁重劳动与轻易劳动不分，辅助生产工人比基本生产工人拿的钱多，还夹杂着大量的旧人员降职、调职，新提升的工作班长、职员的工资都长期未变与

不好变动。工人提升职员，若按旧职员待遇，则脱离工人甚远亦不合适。在工资形式与工资计算上，各单位是不一致的，有计时工、计件包工、计件里工（有工作时计件，无工作时计时）等制度。机修厂工头有“包活份钱”，洋灰棧有计时超额工资，修車厂有估工计件制，个别工人每月有旧例“奖工”“津贴煤”等制度。一般计件标准都是沿数十年老例，与实际情况不符，因而有计件之名而无其实。一般计件工拿的钱比计时工多。重要生产工人大都是计时工。计件工也不一致，洋灰磨计件工在生产量大时，可以拿70万到80万元，生产减少时拿不到里工工钱。采掘工人则可拿一百万元左右，计件工改为计时工工作的仍按计件工拿钱。

这种不合理现象，使群众思想混乱，意见很大，使组织机构调整、人事调动、提拔工人、按“多劳多得”“同工同酬”原则鼓励生产情绪、实行按计划指标完成生产任务、建立生产负责制等一系列的工作无法顺利开展。

（1952年10月15日，启新工委关于生产改革的意见）

改革的结果

1. 逐步取消了旧企业遗留下来一部分不合理的津贴制度，如1955年7月份取消了部分人员享有的职工房贴，部分与工人享有的小炉贴、煤贴，勤杂人员的“节例”等。初步解决了工人之间、职工之间在津贴制度上的矛盾。

2. 在1955年11月份取消了旧企业遗留下来的极不合理的计件工资制，初步解决了计件工与计时工之间工资水平悬殊的矛盾。

3. 改进了奖励制度。1955年四季度为适应减产情况，并为有利于以后改革奖励制度，曾于1955年11月份调整了旧奖励制度的奖励范围和奖励率。至1956年3月又为适应生产需要，并鉴于旧奖励制度仍不符合制定奖励制度的原则，又按照车间和工段的生产特点建立了各种形式的奖励制度，进一步鼓舞了工人生产热情。

目前又結合現行獎勵制度上存在問題正在作進一步的修改。

(摘自 1957 年 7 月 4 日勞動工資工作情況,
启新公司行政福利科檔案材料)

乙、1956 年的工資改革

改革前的概況

工資制度極端不合理，主要表現在：同工不同酬，等級多、級差小，輕重倒置等各方面。

1. 同工不同酬：目前約有三百余工人長期作技工活，已具备相當的技術水平，但仍拿 219 分普通工的工資。有的工人已被提升為干部（約 285 名），有的已成為負責干部，仍給他們工人待遇，擔任一、二年車間主任的干部，仍給 225 分普通工人的待遇。

2. 等級多、級差小。生產工人共分 92 級，最小級差為 0.01 分，最大為 0.41 分，級差系數最高最低之比為 1 比 2.13。絕大部分工人工資是 219 分，222 分，225 分，共約有 2,770 人，占工人總數的 79.85%。一般技工 240 分，一般普通工 219 分，僅相差 10%。

3. 輕重倒置：從事簡單勞動的工人的工資反而高於從事複雜勞動工人的工資，矿山采石工人是計件制，窑磨等技工是計時制，采石工人平均工資 468 分，比計時工工資高 73.98%（計時工平均工資為 269 分），采石工最高工資 688 分，比我們的副經理和黨委書記高 40%，比燒成看火技工最高工資高 136.43%（看火技工最高為 291 分）。挖土工最高工資為 440 分。計件工總平均工資為 438 分，比計時工總平均工資高 62.83%（計時工總平均工資 269 分）。

勤雜人員、公用事務人員工資與工人工資比較相對的高，勤雜人員平均工資 216 分，比普通工僅差 3 分。事務工最高竟達 391 分，比車間主任高 73%。

4. 職員工資等級共分 129 級，最低級差 0.27 分，最高級差為

838 分。一般职员平均工资317分，高于 400 分的共约有 100 人，占总人数的 23.81%，最高为 1,204 分，最低为 150 分。科长平均工资为 705.5 分，最高 1,297 分，最低 350 分。

5. 工资制度混乱。没有工资标准、技术标准，工资发放计算办法不科学，变相工资如房贴、煤贴、米贴、包活份等……。

(1955年5月23日，摘自1955年一季度工作检查，与二、三、四季度几项主要工作布置向局和市委的请示报告)

改革的结果

(1) 按在册人员统计，全厂职工工资改革 4,584 人，其中工人 3,295 人。增资面 3,800 人 (82.90%)，减资面 752 人 (16.40%)，不动 32 人 (0.70%)。其中工人增资面 2,918 人 (88.56%)，减资面 376 人 (11.41%)，不动 1 人 (0.03%)。

(2) 标准工资总额：全厂改革前标准工资总额 270,909.39 元；改革后 284,730.39 元，增加 5.09%；改革后标准工资连同保留工资计共 295,198.65 元，较改前增加 8.97%。

(3) 平均标准工资：全厂改前 59.10 元，改后 62.11 元，提高 5.09%；改后平均标准工资连同保留工资 64.40 元，较改前提高 8.97%。生产工人改前 55.72 元，改后 59.40 元，提高 6.60%；连同保留工资改后 60.07 元，较改前提高 7.81%。

(4) 生产工人的八级人数(改前无等级)：

	一級	二級	三級	四級	五級	六級	七級	八級	平均等级
各等级人数	—	22	924	1912	686	330	89	38	4.5 级
占工人人数%	—	0.67	6.73	58.03	20.64	10.02	2.70	1.15	—

.....

(1957年2月27日，启新水泥公司工资改革工作总结(草稿)，启新人事科档案材料)

(2) 平均工资的不断增长

1949、1952、1957年平均工资增长表

项目	1949年	1952年	1957年
职工总数	2729	3767	4035
其中：生产工人	2279	2962	2061
平均工资	751.56 元	769.05 元	864.44 元
生产工人平均工资	751.65 元	779.88 元	864.36 元

(原注) 各年实际人数已将机械修配厂人数剔出不包括在内。

资料来源：1959年1月，启新公司人事科档案材料。

(3) 职工生活的改善

几年来在党的正确领导和关怀下，在生产发展的基础上，职工的文化福利生活有了很大的改善，集体福利事业亦有了显著的发展，因而大大改变了解放前职工吃不饱穿不暖的贫困状况。……

全厂现有职工4,917人，其中职员干部811人(包括工段长级干部在内)，据我们从3,743名工人中调查工人和家属的生活费，平均每月每人在12元以上的占全厂工人70.91%，10—12元的占14.15%，8—10元的占10.44%，8元以下的占4.48%。从116名职员中调查(新提升的职员和新调来的干部未统计)，职员和家属的生活费平均每月每人10元的占2.5%，11—15元的占18.2%，16—20元的占25.8%，21—25元的占13.7%，25—30元的占14.6%，30元以上的占25%，在30元以上的包括有40—50元，特殊的还有每月139元的，即夫妇二人均是本厂职员。

从典型工人的调查，工人的家庭生活每人平均12元以上的如技术工周东林，4口人，大女孩5岁，男孩3岁，每月收入72.62

元，主食每月 14.93 元，副食每月 16.97 元，日用品每月 5.73 元，衣服、燃料 14.35 元，共支出 51.98 元，并在今年买了縫紉机一架 115 元，1952 年买的玻璃磚立柜 30 元。普通工王連鴻每月收入 62.8 元，5 口人，主食 23 元，副食 16.66 元，日用品和衣服、燃料 14.73 元，共支 54.39 元，每月盈余 8.41 元，在 1952 年买箱子花了 10 元，1953 年买柜花了 25 元，买钻石牌自行車一辆，1954 年买鏡子一块 7 元，1955 年买水桶一付 10 元，又买收音机一架。修配厂技术工魏景春每月收入 71.39 元，供养 6 口人，平均每人 10.9 元，每月主食 18.5 元，副食 9.92 元，日用品 21.25 元，衣服、燃料 19.32 元，共 68.99 元，每月余 2.4 元。

（摘自 1955 年 11 月职工生活調查報告，
启新工会档案材料）

（二）劳动条件的改善

发放劳动保护用具

一般生产工人有一套藍布工作服（一年两套）。根据操作方法与需要的不同，分別发給工人經常使用的，例如各种手套，1952 年 1 月到 4 月計发了 5,841 付，各种眼鏡为 2,077 付，帽子为 506 頂，胶鞋为 892 双，袜罩为 798 付，帆布工作服 28 身。

（1952年8月9日，启新工委
档案材料）

劳动保护工作的加强

1. 在保安大檢查运动中重点地解决了影响安全生产的关键問題，如乙厂大烟囱加固，高压綫下安装安全网，改建水泵馬达房，使室内温度下降，不致再发生因温度高停止馬达運轉而影响生产、防尘工作，不但在高温车间开建風樓，按装抽風机抽風外，又在

灌裝車間灌包機、碾運車間的叮當碾、丙厂元磨上面都添設了收塵設備。

2. 改善安全設備方面：在解決設備問題方面，一般性問題解決得比較多。在本年內提出的安全問題和跨年度的問題共計 1,770 件，解決 1,668 件，余下 102 件。

3. 冬季安全衛生大檢查及冬防工作：結合本廠大檢修、質量檢查工作進行，採取邊查邊改的工作方法。檢查露天車間防火及水管防凍、取暖設備、危險建築物、防灰堵塵；制度方面着重交接班制、安全操作規程、質量問題；工房宿舍檢查冬季衛生，煤气中毒等。……

（摘自启新工会 1953 年工作总结）

今年的劳动保护工作在党委和上級工会的領導下，經過劳动保护积极分子和职工群众的积极努力，在进一步貫彻党的安全生产方針、树立依靠群众搞好安全生产的思想，結合先进生产者运动，总结推广安全生产先进經驗，加强組織，改进领导方法与干部工作作风，开展安全教育，改善劳动条件，加强矿山和特殊设备的安全管理，貫彻規程制度；在防暑、防雷、防尘和冬防等工作方面，协助安全技术科都作了不少的工作。

……采取了很多措施和組織爆破、清山、凿岩等工种的安全专业訓練班，組織工人学习、修訂操作規程，定期召开群众性的安全活動会，增添必要的安全保护設備（如按裝防止跑車用的安全自動閘等）共計 89 項。

……選擇了安全生产 160 天的刘作来小組為典型，把該組的先进經驗进行了系統的总结，全面发动了群众，进行推广。先后又总结了丁世學小組、刘凤山小組的安全生产的經驗进行了推广，由于这些轉变，車間安全生产得到了保证，事故比前大大減少。……

(1957年1月5日，启新工会1956年劳动保护工作总结，启新工会档案材料)

(三) 职工福利設施

(1) 劳动保 險

解放前劳动福利的情况

启新創办于民国前11年，从創办到民国18年这个时期，关于工人劳动保險事項，厂內沒有明文規定(或者有不公开)，因此工人因公死亡或殘廢的撫恤救濟等劳保事項，都由厂方任意“恩賜”，开恩了就多給一点，不然少給或不給。所謂“开恩”，主要是依資方的喜怒而定，对受害工人印象好就多給几个。民国18年成立工会后，对于因公死亡的撫恤等劳保事項，比較固定一点，即每年給半月工資，于24年才可得一年工資，此項規定一直沿用到1948年12月唐山解放，但与該厂民国24年規章規定：因公死亡除給350元死亡費外，另給36个月工資，仍然不合。由18年到日本投降时止，工友們啥也不知道，嚙給嚙算，因此像伪工会張秀芳等类工贼之亲戚近人死亡时，有时多給，别的工友也不敢說，更不敢問。一直到解放，一般工人根本不知道什么是厂章。本来因公死亡的工人家屬有作工之优先权，但是优先权只是少数有人情面子的才能用，一般享受不到。如1946年煤窑工友王××因公燒死，家中生活困难，經數次要求，其子作工二牌，总管王潤甫則以“他不敢当家”推辞过去。其他有病不給病假，不开工資，生育不补助等作法，一直沿用到现在。……

(1949年，唐山私营启新洋灰公司工作調查，
唐山市工会关于年度工会总结第2号，見
唐山市总工会1949年第11号卷)

解放后的情况

启新洋灰股份有限公司唐山工厂劳資双方代表 关于劳动保險暫行办法之决定

第一章 总 则

第一条 为保护职工健康，减少其特殊困难，巩固与提高职工生产情绪，在政府（中央或唐山市）尚未頒布統一劳保条例以前，按照本工厂实际情况制定本暫行办法。

第二条 凡本厂职工（职员、司事、里工、里包工、巡差役、公安队及在启新工会登記之外包工）均适用本办法。其因临时性工作（如建厂及修繕时之土木工作，或其他非經常性工作）所用之临时性职工不得享受本办法。

注：公安队人員只限于在本厂服务者得适用本办法，如調走后不得适用。

第三条 由本公司按月提出等于本厂工資支出总额 3 % 之現金專戶存储（以保本保值为原則）作为劳动保險金，凭劳动保險委员会所发之領取证发給。

注1. 工資支出总额，系指本厂全体职工及临时工之工資全部支出总额（包括：計時、計件或超額奖励之工資所有工資支付之实物部分与貨币部分，假期工資、加工財之工資、奖金工資等），一切工資均計算在內。

注2.根据本厂实际情况于本办法实施时，劳保委员会得向工厂支取前五个月之劳保金，存作准备。

第四条 劳动保險金，除用于下列劳动保險事业外，不得移作其他用途。

第二章 劳动保險細則办法

第一节 因公負傷、殘廢及死亡

第五条 因公負傷之全部医疗費及住院費均由工厂负担，并由工厂付給其全部工資，至工厂卫生所或其指定之医院证明已能复工，或其医疗終結，确定为殘廢之时止。

注1. 因公負傷之原因如下：

- 甲、由于堅持工作，不避艱險，因改造或保護工廠而負傷者；
- 乙、由于工作中受到人力不可抗拒之災害，及因機器裝置不得法，或安全設備不周而負傷者。
- 丙、由于執行工作疏忽而負傷者。

注2. 丙項所謂“疏忽”，系指能避免而未避免而言。

第六条 由于第五条因公負傷之原因，治愈后成殘廢之职工，均由勞保金內按下表發給殘廢撫恤金。但二等殘廢之职工如本人不欲退職者，厂方應給予適當工作；三等殘廢自復工之日起，即發給殘廢撫恤金。

殘廢等級	殘廢原因	每人應領殘廢撫恤金 (本人原工資百分比)	應領期限
一等殘廢	甲 乙 丙	60%—65% 50%—60% 40%—50%	老死為止 (最低十年)
二等殘廢	甲 乙 丙	25%—35% 20%—25% 15%—20%	十 年
三等殘廢	甲 乙 丙	10%—15% 5%—10% — 5%	五 年

注1. 一等殘廢即致殘廢后不能在本廠繼續工作而退職者；二等殘廢即致殘廢后能在本廠內作其他較輕便之工作，而得到較原待遇為低之工資者；三等殘廢則致殘廢后能繼續原工作或在本廠作其他同級待遇之工作者。

注2. 职工因公負傷致殘，退職后在享受殘廢撫恤金期內身死時，由勞保金發給三個半月本人原工資作喪葬補助金。此后殘廢撫恤照發，至應領期限為止。但一次發清者，不得領喪葬補助金。

第七条 凡职工負傷，身體一部因傷攀縮、僵直或麻痹所發生之臨時障礙者，至恢復原狀時，則停發撫恤金。如系違反紀律而負傷致成殘廢者，不付給殘廢撫恤金。

第八条 职工因公死亡時，由工廠付給三個半月死者原工資作喪葬費。另由勞保金內發給其遺族撫恤金，其數目按死者年齡發給30—50%之死者原工資，最多以7年10個月為限。

厂龄	致死原因	每月应领遗族撫恤金 (死者原工资百分比)	应领期限
未满一年	甲 乙 丙	50% 40% 30%	3年
未满二年	甲 乙 丙	50% 40% 30%	3年2个月
未满四年	甲 乙 丙	50% 40% 30%	3年6个月
未满七年	甲 乙 丙	50% 40% 30%	4年
未满十年	甲 乙 丙	50% 40% 30%	4年8个月
未满十五年	甲 乙 丙	50% 40% 30%	5年6个月
未满二十年	甲 乙 丙	50% 40% 30%	6年6个月
未满廿五年	甲 乙 丙	50% 40% 30%	7年4个月
未满三十年或 三十年以上	甲 乙 丙	50% 40% 30%	7年10个月

注：表内甲、乙、丙系同于第五条因公负伤原因而致死者。

第九条 因公死亡、因公残废退职、在职病歿、老年退职及非因公伤病退职工之子女，具有工作能力，确无其他职业收入，經工会会同工厂調查属实，俟本厂工作上有需要时，按上列順序优先录用之。

第十条 因公死亡或因公残废退职。职工之子女，具有入学年龄而无力就学者，得享受与在职职工之子女同等入本厂职工子

弟学校之权。

第二节 疾病(花柳病除外), 非因公负伤致残及死亡

第十一条 职工患病, 或非因公负伤之全部医疗費及住院費均由工厂負担, 但需在本厂卫生所或其指定之医院及其他指定之处所治疗; 否則不負担医疗費及住院費。

第十二条 职工患病, 或非因公负伤在全天以内者不停发工資。在三个月以内必須停工医疗, 經本厂卫生所或其指定之医院证明者, 自第四天起之第一个月由工厂发給其原工資三分之二, 第二个月发給其原工資二分之一, 第三个月发給其原工資三分之一。在三个月以上者, 工資停发, 由劳保金內按其厂齡每月补助, 其数目等于其原工資 10—30, 以一年半为限; 如再不愈可按退职办法处理。

治疗日期	厂齡	补助金 (本人原工資百分比)	領期限
3 个月以上	一年以上	10%—15%	1年6个月
	1—3三年	15%—20%	
	3—5 年	20%—25%	
	5 年以上	25%—30%	

第十三条 凡因違反紀律及不正当行为(酗酒、斗毆、不良嗜好及其他过犯)而发生之疾病或负伤者, 照第十一条規定之待遇由其本人负担半数, 并不得享受第十二条之待遇。

第十四条 职工在病歿时, 由工厂发給三个半月之死者原工資作喪葬費, 并按其厂齡由劳保金內按月发給其遺族撫恤金。厂齡足一年者, 发給一个月原工資, 厂齡每增一年加半个月撫恤金, 增至三十年为止(厂齡不足一年者以一年計)。

第十五条 职工直系亲属(祖父母、父母、妻或夫、子女)患病时, 得在本厂卫生所或其指定之医院治疗, 住院費、医药費及手术

費均由工厂負担一半（在本厂卫生所治疗者免手术費）。死亡时，如家庭經濟困难可由小組評定，劳保委員会批准，由劳保金內发給最多不得超过300斤玉米面作为喪葬补助金（5岁至15岁者发半数，5岁以下者不发）。但以該直系亲属受职工供养者为限。

注1. 所謂“子女”系指未超过18岁者而言。

注2. 所謂“受职工供养”系指与职工同居，且其全部或大部生活費用，靠职工維持者而言。

第三节 退 职

第十六条 甲、男职工满60岁、厂齡达15年以上者，女职工年滿55岁、厂齡达15年以上者，得自动退职，或由工厂請其退职。在退职时，由劳保金內按月发給相等于原工資30—60%之老年生活补助金，至本人身死为止。身死后，另发給二个半月原工資之喪葬补助金。

厂齡	十五年	厂齡每增半年 (不到半年不計)	30年或30 年 以 上	應領期限
老年生活 补助金	相等于原 工資30%	老年生活补助金加1%	60%	身死为止

乙、凡职工已达老年退职之标准，而本厂仍需其繼續工作者，須經本厂卫生所或其指定之医院证明其身体健康，經厂長特許者，照常工作，照发工資，并自达退职标准之日起，由劳保金內每月发給相等于原工資5%之老年工作补助金，每增一年加1%，至退职时止。退职时，仍得領取前条之老年生活补助金（以退职时原工資的計算根据，老年工作补助金不計在內）。

第十七条 甲、凡职工非因公伤病，經本厂卫生所或其指定之医院证明，确系永久失去工作能力，即应退职者；其年龄及厂齡均不达老年退职之标准，或只厂齡不达时，均按其厂齡由劳保金內按月发給其生活补助金。厂齡每足一年者，发給一个月原工資之60%（厂齡不足一年者以一年計）。

乙、凡同于本条甲項退职規定之职工，而厂齡已达老年退职之标准者，得享受第十六条甲項規定之老年退职全部待遇。

第四节 生 育

第十八条 女职工怀孕在3个月以内，其本人应到本厂卫生所或其指定之医院检查，取得证明书。

第十九条 女职工怀孕后检查及接生，在本厂卫生所或其指定之医院住院費、生育时必要之药費、手术費均由工厂負担。

第二十条 女职工在产后共休息45天，工資照发，小产在3个月以下者休息15天，6个月以下者休息30天，工資照发。

第三章 婚 丧 假

第二十一条 职工結婚給假7天(須在10天以前請假)，工資照发。其家庭經濟困难者，可由劳保金內发給一个月工資之20—50%作为补助；家在外乡者可酌給路假，不发工資。

第二十二条 职工祖父母、父母及配偶之喪，亦給假7天，工資照发；家在外乡亦酌給路假，不发工資。

.....

(1950年，見启新公司第1498号卷)

(2) 其他生活福利

解放前一般情况

.....解放前劳保情况这样，福利更談不到，只在1937年修建一个澡塘，每天从12点开放到晚上8点，最大容量20人，2,800个工友，一直用到晚，人多水髒。日本投降后建立了一个有二人理发的理发室，按人算4个月才可輪到一次。老工友馮文秀說：“我在启新四十多年了，还没有在厂内理过一次发，不是不理，是等不起，你想，将近三千人，两个剃头的，嚮着够哩……”。在一般工友心中，像沒有理发室一样。婚喪还是不給假，只是在計算年終花紅时不算脱班。另外，在日本投降后，成立了一个职工子弟小学，根本沒

有工人子弟的份，到去年改組工会后，經閣賀堂要求，才允許工人子弟入学。上面这些仅系該厂劳保福利的簡略叙述，其他不合理現象还很多，只不过举几个例子而已。

(1949年，唐山私营启新洋灰公司工作調查，
唐山市工会关于年度工会总结第2号，見
唐山市总工会1949年第11号卷)

解放后职工生活福利的提高与改善

1949年至1958年职工福利投資數共計为5,989,000元。

(1959年2月，根据启新公司計劃
财务科档案材料統計)

我会在党委和上級工会的直接領導下，对职工生活福利工作有了新的轉变，……由于积极地关心与解决职工生活問題，激发了职工的生产积极性，給順利完成生产任务、推动先进生产者运动起了保证作用。

一、对家庭人口多、收入少、生活上长期困难的职工采取了定期补助的办法，对疾病和其他原因而造成生活上暫时困难的也采取了主动訪問及时地給予救济。……

.....

四、帮助职工子弟就业是解决职工生活困难最有效和最彻底的办法。我厂这次招考学徒工时，工会与行政研究介紹了25名职工生活上有困难和告老退休的职工子弟报名投考，有8名被录取，参加了工作，这对生活上有困难的职工从根本上解决了生活問題。

五、解决职工生产上的生活福利問題，也是我們义不容辭的責任，本年度我們根据全体职工的实际需要，解决一些車間生产崗位上职工迫切需要解决的問題，如建立飲水站，增加休息室的被褥，粉刷休息室、更衣室等共投資兩万余元，由于这些問題的解决，使

1949—1952年启新水泥股份有限公司福利設施統計表

數 目		別	原有(解放前)	1949至1952	備 注
項 目					
住 舍	宿 所	數	6	9	
	間	數	42	50	
	容 人	量	152	200	
	現 住	人 數	120	180	
	住 所	數	101	300	
	間	數	677	3,854	1952年建立联合工房2,054間因无院牆不能按所計算。未列入所數內。
房 室	容 人	量	1,354	8,800	
	現 住	戶 數	169	1,990	
	現 住	人 數	792	8,623	
	休 息	室	所 數	25	72
	容 人	數	150	1,300	
浴 室	休 息	處	2	7	
	設 施	澡 池	2	8	
	設 施	噴 筒	1	13	
	設 施	盆	6	6	
	設 施	臉 盆	2	23	
	容 人	量	45	280	
夏 季 露 天	席 棚	處 數			
	布 棚	處 數			
	容 人	量			
理 发 室	理 发	處 數	2	5	1951年改发理发券至市内理发只有理发室一处供厂方少數理发者
	理 发	人 數	4	12	
	每 日	平 均	48	168	
	托 儿 站	所 數			
	容 人	數			
	婦 姆	數			
	現 有	兒 童			

(續)

項 目	數 量	年 別		備 註
		原有(解放前)	1949 至 1952	
哺 乳 室	所 數			
	容 人 數			
	媒 姆 數			
茶 鍋	現 有 兒 童 數			
	處 數	3	9	
	鍋 數	6	25	各車間茶鍋開始 預備盐汽水
衛 生 所	容 人 數		100	
	所 數	1 (上药室)	1	
	大 夫 及 护 士 人 數	2	17	
廁 所	病 床		11	
	干 廁 所 數	8	15 (內有女 用 1 处)	
	水 冲 廁 所 數		12 (內有女 用 4 处)	
其 他	工 校		1	
	小 學	1	1	原有小学改为工校
	中 學		1	
休 養 所 及 營 養 食 堂	休 養 所 及 營 養 食 堂		2	
	職 工 食 堂		3	本年扩充第二食堂
	合 作 社	1	1	
他	新 大 礼 堂			
	俱 乐 部	1		
	球 場	2	3	
	游 泳 池		1	
	划 船 池		1	
	更 衣 箱		3,793	
	各 車 間 藥 箱		17	
	各 車 間 履 箱		443	
	垃 圾 箱		76	

(1954 年 10 月、启新党委档案材料)

工人饮水清洁，吃到热饭，休息舒适，保证了职工身体健康。

.....

(1957年1月5日，启新工会1956年职工生活福利工作总结及1957年工作意见，启新工会档案材料)

1952—1958年职工福利费用数额增长表 单位：千元

年 度	工 资 附 加 费					企业奖 励 金	总 计	指数(1952年 为100)
	共 计	劳 动 保 险 金	工 会 经 费	医 药 卫 生 补 助 金	福 利 补 助 金			
1952	645	112	75	171	190	97	—	645 100
1953	796	139	97	226	206	128	—	796 123.41
1954	727	114	76	216	212	109	—	727 112.71
1955	702	135	90	240	144	93	338	1,040 161.24
1956	806	124	82	301	172	127	514	1,320 204.65
1957	820	121	80	246	184	189	393	1,213 188.06
1958	713	108	72	199	174	160	141	854 132.40

(1959年2月，启新公司计划财务科档案材料)

(四) 对职工的培养和提拔

(1) 职工文化技术水平的提高

我厂工校是1949年成立的，到现在已有8年了，在党和政府的领导下，工会、团组织等部门的配合下，取得了一定成绩：

1. 从规模上看，刚建校时仅有学员五百多人，专职教员5名。现在有学员两千多人，教员30人。最高的纪录(1956年第一学期)有学员3,200人，教员四十多人(脱产班在内)。

2. 从工友文化程度上看：1950年统计全厂职工中文盲、半文盲占85%，现在下降到42%，校内各类型班的比重变化也很大，起初多是小学班，没有中学班，现在中学班已占学员总数的38.3%，高小班占45.7%，初小班仅占16%。

3. 几年来共扫除文盲 2,001 人，高小毕业生 877 人，中学班单科结业的有 492 人次。工友文化水平的提高，在推动生产提高技术水平方面都起到了很大作用，也给提拔干部创造了条件。如动力车间张宝山提高了文化，写出了汽轮机操作规程；杨润峰掌握了配电的计算；修配厂韩修德、王福顺老师傅能计算入料下料。在提拔干部上，据不完全统计仅在 1954 年以前就有 45 人因提高了文化被提拔为干部。此外并有 32 人考入速成中学学习，有 5 人进入大学，其中 2 人今年就毕业了。魏植荣、王连山过去是文盲，解放后积极学习，提高到初中程度，于 56 年学会了俄文，能到苏联去学习。……

(1957 年 7 月 4 日，职工的文化技术教育工作)

为了有计划的提高干部的文化、技术和管理工作水平，在党委统一领导下，组织了 15 名大、中专业技校毕业的技术人员参加市举办的工业业余大学学习，组织了三名科长级干部（高中以上文化）参加了业余函授经济大学特别班学习，进一步深造，提高他们的政治和技术理论水平；根据工作需要，组织了 27 名干部到兄弟厂矿和部举办的各种训练班，学习先进经验和技术管理，以便提高他们的技术管理和实际技术水平；为适应工作需要，迅速提高厂级领导干部（党委委员、工会主席、团委书记等）的文化水平，组织了文化学习“特别班”，每天占用 2 个小时的时间（工作时间占用 1 点半，业余时间占半小时）进行学习，预计在 57 年数学达到初中毕业；组织不满初中毕业的 436 名干部参加了本厂业余学校和部的干部学校学习文化；有 148 名初中毕业以上干部，由党委组织参加了政治理论学习；为给学习外国技术书籍打下基础，组织了 49 名初中毕业以上干部（大都是技术人员）参加业余俄文训练班学习。

通过以上各种学习，无论是在文化、理论水平和技术方面都有所提高，因而在工作中起了一定作用。如技术员李怀泉通过俄文学习后，一般的苏联技术书籍能翻了，给提高和改进技术等方面创造

了有利条件。

(摘自启新水泥公司 1956 年干部工作总结, 启新公司人事科档案材料)

(2) 干部的提拔情况

一年来我厂共提拔各级干部 88 名, 超过我厂 56 年提拔干部计划(56 年全年计划提拔 11 人)数倍, 其中科长级、车间主任级领导干部 24 人(内有转职晋级为正职的 5 人), 由技术员提升为工程师的 5 人, 由技术员和技术工人提升为技师的 12 人, 由工人提升为一般干部 47 人(大多数是车间工长)。另外由专业学校毕业的实习生晋级为技术员的 28 人, 晋级为医师 1 人。……

(摘自启新水泥公司 1956 年干部工作总结, 启新公司人事科档案材料)

(3) 培养和输送干部

一年来我厂往外厂共输送各级各类干部 85 人, 其中: 科长、主任级的 8 人, 技术人员 9 人, 班主任、工长 24 人, 一般职能人员 44 人。这样就有力地支援新建单位的干部需要。

(摘自启新水泥公司 1956 年干部工作总结, 启新人事科档案材料)

本厂工人提拔后调出厂外工作者人数统计

年份	科长	车间主任	工程师	技术员	助技员	一般技术干部	工长	一般干部	医务人员	工副主席	合计
1954								8			8
1955											
1956	1	4		2			14	22			43
1957		2					3	3			8
1958		1				2	20	32			55
合计	1	7		2		2	37	65			114

(1959 年 1 月 17 日, 启新公司人事科档案材料)

本厂工人提拔后留本厂工作者人数统计

年 份	科 长	车间主任	工 程 师	技 师	技术员	助 技 员	一 般 技术 干 部	工 长	二 般 干 部	教 育 员	党 群 干 部	合 计
1951 至 1957	7	9	1	7	3		6	21	48	2	23	127

(1959年1月17日，启新公司人事科档案材料)

(五) 工人对生活改善的体会

退休老工人刘瑞甫的体会

毛主席来了后，工人挺起腰。物价稳定了，家家有储蓄，工人吃的是大米白面，有点粗粮，也都是上好的玉蜀粉。

现在厂里有五千多工人，三千多户住工房。历年盖工房，不收租，一个院7个灯，不收电费，吃水不收水费。

现在工人看病有医疗所，不收费，家属只收半价。

解放后，工人也进了识字班，不要钱，有的工人已上到高一、高二，有上人民大学的。

有劳保条例，老工人有了保障，62岁退休，厂里给70%工资(37.78元)。工人每月一日领取工资，我们提前一天领取，在旧公司，当我40岁就被赶出去了，工人老了，就被赶出去，死活厂方不管。

现在的生活过去是比不上的，工人吃大米白面，有肉票，有新衣服穿。自行车、游泳表工人也买。当代表当干部差不多都是咱们工人。

现在工人一买就是半吨煤，过去到焦子厂拣焦核，还得给管理人一半。

现在那有苦人，没有一家锅是凉的。

(1959年8月，启新老工人刘瑞甫口述材料)

老工人李玉岭的体会

軍閥時代：我今年 56 岁，20 岁进厂，我是滄县人。入厂前正值軍閥混战时代，家中种点地难以維持生活，就来唐山投奔亲友，到启新作工。我是由家里走来的，拿两个高粱餅子，到宁河县就吃光了，沿途乞討来到唐山。一开始我就在洋灰棧工作。当时厂內一般工资每天是两角二分，但因洋灰棧活計累，每天是 2 角 8 分。活計累也得干，不干沒饭吃，想回家又沒有路費，在这种情况下我每月还得积蓄几个錢，寄到家里，維持家人的生活。后到馮玉祥敗冷口那年，厂子因为灰銷不出去就停工了，到第二年三、四月才开工，但是每月是作 5 天工歇 10 天。当时有地的工友都回家了，而我就到厂外卖短工維持生活，有人雇用就吃一天飽飯，沒人雇时就只好挨餓。

日本統治时期：日本統治时期吃不飽，厂內弄來許多杂粮（豆餅干、紅高粱、发霉的玉米），过年也吃不上面粉。这时我家里人生活实在困难，也来唐山，更加重了我的生活負担，終日为生活发愁。我每天在厂工作 12 小时，下了班每天还到北山（私人开山的）去挖土，又托人介紹拉排子車。昼夜辛勤劳动还吃不飽，每天累得像牛馬一样。

国民党統治时期：1945 年日本鬼子可投降了。国民党来了，物价每日上漲，領到工資就往街上跑，如果在街北头錢不花，到街南头东西就漲錢，生活困难的日子又延下来了。这时我家中孩子也多了，由于生活艰难，患病三月之久，家中衣物当卖一空，終日全家为生活发愁。

解放后：1948 年 12 月 12 日唐山宣告解放，共产党毛主席給我們带来了莫大的幸福。剛解放时，将資本家欠下的工資以洋灰券来折合，发给了工人，工会还以洋灰券換回了大批高粱，从此生活一天比一天好。我換的高粱吃不完，还卖了一部分，积累些錢。

我在唐山住的是启新的房子，解放后也不花房租了。我的女儿由启新小学升入中学，毕业后今年进了启业中等专业学校，过去那能念得起书！解放后吃的是大米白面和一些粗粮。过去一个月连一袋玉米面都赚不到，资本家待工人还不如牛马，牛马还得管个草料。现在穿的有工作服，下了班换上新衣服，工作岗位上还有更衣箱。过去只穿一身髒衣服，都没换的。过去每天工作12小时，礼拜日还不休息，现在工作8小时，礼拜天还休息。下班之后到俱乐部玩一玩，打打扑克，下下棋，吃得饱，穿得暖，身体就健康。身体生病，随时可到卫生所保健站拿点药吃，我虽然50多岁，可是干起活来比年青的小伙子还不弱。

我們有了共产党、毛主席的领导，时刻不忘党的恩情，只因有了党，才有我們的幸福生活，今后我还要爭取在生产战线上多立功。

(1959年1月18日，启新供销科老工人李玉岭口述材料)

第六节 整風运动和生产大跃进

(一) 整風运动

(1) 整風运动的基本情况

启新党委在市委的直接领导下，根据本厂情况自1957年5月11日起至1958年9月底止，在这一年零四个多月的时间内开展了声势浩大、振奋人心的全党全民的整風运动。……

我厂是全市第一批参加整風单位之一，一年多的时间内参加整風的职工共計4,050人，其中干部434人，工程技术人员65人，工人3,551人（其中老工人1,676人）。这次整風由开始到结束，大体經过大鳴大放、一般整改、专题鳴放、干部下放、反右派斗争、反

坏、系統整改、双反（包括領導作風、規章制度以及体制的整改）等阶段，最后还有干部研究文件批評反省，交心运动，兴无灭資，思想革命，提高阶段。同时在整風运动中又深入地貫彻了总路綫，掀起了大跃进和技术革命的高潮。

.....

（摘自 1958 年 10 月 14 日关于整風运动
的总结报告，见启新党委档案材料）

（2）整風运动的一般經過 略

（3）整風运动的收获

整風收获：整風运动和反右派斗争的胜利，使我厂广大职工的政治思想觉悟大大提高，生产面貌大改观，为在今后社会主义建設事业中实现更大的生产跃进奠定了牢固的思想基础。現将具体收获分述如下：

一、經過反右派斗争，反党、反人民、反社会主义的資产阶级右派分子在职工群众中彻底地被孤立了，并且分化了。在这場斗争中，我厂广大职工受到一次深刻生动的阶级教育，认清了右派分子反党、反人民、反社会主义的反动本质，明辨了大是大非，坚定了工人阶级立場。特別是老工人当他們听到右派分子向党、向人民进攻的声音后，个个冲锋陷陣，和右派分子进行說理斗争，坚决捍卫党的领导和社会主义制度。工程技术人员和其他知識分子的政治立場也发生了較为深刻的变化，依靠党的领导，堅决走社会主义道路的思想也比較明确堅定了。……

二、在整風运动和反右派斗争以后，职工的政治思想面貌有了很大变化。由于在职工群众中广泛地进行了思想战綫和政治战綫上的社会主义革命，展开了資本主义和社会主义两条道路的大辯論，由于采取大鳴大放、大辯論、大字报的方法，放手地开展了从下

到上，从上到下的对企业领导工作中和个人思想上的各种錯誤缺点的批评和自我批评，所以从工人到干部、从管理人员到技术人员、从一般干部到领导干部，政治觉悟和社会主义积极性都大大地提高了。很多领导干部都逐条逐项地向群众作了恳切的批评和自我批评，认真地进行了整改，这就深深地感动了群众。有的工人激动地说：“共产党的政策就是好，由上而下改的真快、真好。”“毛主席领导的真正正确。”加强了群众对于党的领导的信任，同时也启发了工人群众自觉地批判自己的缺点，纠正自己从旧社会带来的和因受其他阶级的影响而产生的一些錯誤思想和落后习惯，增强了生产和工作上的干劲。因此群众和干部的心情都大为舒暢，消除了干部和群众之间的隔阂，真诚地把心交给了党。資本主义思想残余和各种歪風邪氣大大下降，而共产主义的正气大大上升。……

三、由于职工群众参加管理工作，改变了限制生产力发展和限制群众积极性的规章制度，纠正了劳动组织和劳动管理中的缺点，并依靠群众的揭发、批判、倡议、监督和实践，很多长期不能解决的问题，都得到了妥善的解决。……

在第四阶段通过自觉的交心、分析批判、思想总结、制訂紅专规划等，帮助干部充分地暴露和批判了各种非无产阶级思想。在广大干部中批判了名利思想、驕傲自滿情緒、本位主义、自由主义、不团结等形形色色的资产阶级个人主义思想，以及“三風”“五氣”等，树立了个人利益服从党的利益和集体利益的思想。同时树立了比較牢固的相信群众、依靠群众的观点。……

（摘自1958年10月14日关于整風运动的总结报告，见启新党委档案材料）

(二) 企业管理制度的重大变革

(1) 两参一改

干部参加劳动

领导干部在前一条龙跟班劳动的基础上，根据当时厂内产品质量，及工业用水、水泥磨效率低等生产跃进关键，与车间领导干部、工程技术人员组织了跟班小组，分别围绕解决跃进关键搞试验田，每星期一、三、五跟班三次，每次至少4小时，利用其他时间改进工作。党委建立了无会议日（劳动跟班无会）的制度，科室职能干部参加每星期一、三、五半日劳动是围绕本身业务，采取了业务串连，互相协作的方法，既保证干部的半日劳动，又保证业务管理正常的进行，因而参加劳动与业务管理工作，及时间安排都得到了解决，跟班劳动已形成经常化。在5月13日机车车辆修理厂现场会议后，干部参加生产跟班劳动才大规模的开展起来。

干部参加生产搞试验田，跟班劳动后的体会是：

(1)由于领导工作深入，克服了工作上的主观主义、官僚主义，密切群众的关系。过去由于领导工作不深入，陷于事务主义的圈子里，工作主观，处理问题不及时，形成拖拉与脱离实际的现象，影响了工人积极性的发挥。自从跟班劳动之后，不仅在具体劳动中了解到生产上存在的实际情况，同时与工人建立了深厚的感情，为今后处理问题提供了有利条件。……如烧成车间工人，因为改用新料，煅烧操作未能适应新料，产质量达不到计划要求，工人信心不大，成为车间关键问题。党委书记参加了该车间跟班劳动，在工程师赵岩青、车间主任刘国栋、总工程师茹眷势的配合下，在*5窑搞试验田，经过两周时间的劳动，采纳了工人自己提出的“两提一降”的建议，使*5窑产量由每班44—47吨提高到50吨以上，

质量合格率由原来 20—70%，提高到 80% 以上，同时初步摸索到一个适应新料的操作方法，加强了工人們的信心。如 #5 窑看火师傅梁宝成說：“領導同志在我們窑上种試驗田，給我們帶來了干勁，給我們增加了燒新料的信心”。……

(2) 領導干部种試驗田及一般干部跟班劳动，是与生产关键及业务工作紧密結合的，集中主要力量解决生产中的关键問題，从而为促进跃进計劃的具体实现提供条件。如制成車間磨机小时效率完不成計劃要求，影响車間生产任务的完成，当时即針對車間能力最大的甲厂#2 磨，圍繞这一生产关键，搞試驗田，以便于协助車間工人，研究找出办法，解决关键問題。通过实际跟班，发现因熟料硬影响小时效率，同时发现维修組工人田瑞研究破碎机，当即召集諸葛亮会，进行研究，加以支持，先在条件較好的 #1 磨安装試用，提高产量 20%。……

(3) 通过跟班劳动，发现問題及时解决问题，鼓舞了工人們的劳动热情。……如团委書記孙梦魚发现 #1 #2 窑看火工在停窑检修时要求去外地学习先进經驗，孙書記及时地向总支作了汇报，从而及时得到解决，鼓舞了工友的积极性。

(4) 由于跟班劳动，推动中心工作的开展，干部参加劳动与工

干部参加劳动状况表

干部 总数	工人 总数	职工参加 小組生产 管理數	占职工 总数的 %	領导干部 經常參加 劳动的有 多少	占領导 干部數 的 %	一般干部 經常參加 劳动的有 多少	占一級 干部的 %	領导干部搬 到工房或工 人宿舍的有 多少	占領导 干部的 %
382	3,470	2,984	86	66	94	308	99	17	24

文字說明：(1) 領导干部指科长、車間主任以上干部。

(2) 干部人數中包括中、小学教职员員。

(3) 工人总数中不包括临时工和职工家属工人。

(4) 領导干部和一般干部不能参加經常劳动的是指体弱多病者。

(1958年12月6日，启新党委档案材料)

人建立起密切的联系，因而能够及时掌握工人的思想动态，加以分析研究，推动中心工作的开展。

（摘自 1958 年 6 月 19 日中共启新党委
关于干部参加生产、工人参加管理和
业务改革情况的报告）

工人参加管理

……工人对企业管理工作的混乱現象提出了严厉的批評，迫切要求全面改造企业，以便适应当前生产跃进的需要。虽然經過整改及干部参加生产，及时发现与解决了生产中的問題，提高了管理工作效率，但因缺乏群众基础，仍然不能从根本上改变企业管理工作的混乱現象。因此摆在面前的任务是依靠群众，吸收与組織群众积极参加管理工作。……我厂各車間根据本单位的具体情况开始大規模地組織起来，按着生产的特点划分生产管理小組，根据每个工人的特长及具体条件設立 7—8 人員，并貫彻了人人有事干的精神，分为一职多人与一人多职的办法，如采石車間除設有材料員一人外，并設有材料保管員 4 人。

为了充分发挥工人参加管理的积极性，促进工作广泛的开展，組織了全体职工学习討論了庆华工具厂两參一改及南厂工人参加管理的經驗，……并組織了小組的成員到南厂参观翻砂車間汽缸小組的实地工作，各单位又举办业务訓練班，职能人員主动帮助熟悉业务工作，职能科室干部又深入車間具体搞試驗田，……

通过工人参加管理取得了显著的效果：

（1）工人参加管理保证了生产与管理的統一，减少財物开支，降低产品成本，保证完成生产任务。由于工人参加管理，使工人既是生产者，又是管理者，激发了工人的积极性和創造性，不断促进生产的发展。……如采石車間刘大龙小組，本月份支領的手筐，不仅比車間計劃减少了 20 个，小組工人并利用工余时间修理了 20

个坏手筐。因此，4月份每吨石料成本1.26元，5月份降低到0.967元，降低23%。……

(2)工人参加管理后，解决了生产跃进的关键問題，将技术革新运动的开展引向深入。由于工人参加管理小组，制订生产计划，工人更加强了主人翁责任感，因而对妨碍生产跃进的关键問題逐项解决，并进一步提高了技术水平，促进了跃进计划的实现，在生产技术工艺过程和生产设备上都出现了革新的事迹。如采石车间围绕安全生产关键解决了150多件，重大的問題解决20多件。……

(3)工人参加管理，提高了思想觉悟，加强了工人之间的团结，也加强了集体主义思想，由过去只保证完成自己的生产任务变为保证完成小组的生产任务。如采石车间过去经常出现车数完成而吨数完不成的现象（因每人有定额车数，每车保证重800公斤，但重量必须在装车以后过磅才知道吨数），由于工人参加管理，提出人人对斗车石料重量负责，人人要先正自己后正别人的口号，因而斗车重量不满800公斤只顾自己生产任务完成的现象得到了解决。……

(4)工人参加管理克服领导上的官僚主义、主观主义，以更多的时间深入车间、深入工作，摆脱工作中的事务主义。过去订立作业计划往往是采取由车间分配小组任务的办法，这是脱离实际脱离群众的，由于工人参加管理，通过工人参加编制计划，就能更好地发挥工人的积极性和创造性。如采石车间每工计划定额6吨，而工人提出13吨。……

(摘自1958年6月19日中共启新党委
关于干部参加生产、工人参加管理和
业务改革情况的报告)

业务改革

我厂在企业管理工作方面是有不少缺点的，虽然在整改中曾

經解决了一些問題，但是随着整風运动的深入开展，干部参加生产，工人参加管理，复杂性的业务管理及不合理的陈規旧律就不适应生产的要求，必須来个革命性的业务改革，調整企业生产关系，推动生产的发展，因此在 5 月 6 日开始了业务改革——精簡报表工作。为了改变业务管理的落后局面，厂級領導干部及有关人員具体研究和分析了企业管理的落后原因主要是权利集中职能科室，主观主义、教条主义，不根据具体情况，原封不动地照抄照轉，并形成拖拉扯皮的現象。同时科室工作是通过經理室发布命令指示，脱离实际脱离生产。在日常工作中，职能部门整天忙于填写表报，計算数字，深夜不休，不能深入車間主动指導生产。規章制度层层限制，束縛企业管理的改革及生产的发展，当时干部中普遍存在的思想問題是強調上級規定頒布的制度，我們沒有权利輕易改变，……因此針對这种情况，必須以政治挂帅，以虚带实，从解决思想入手，……

通过业务改革的几点体会：

(1)首先树立了为生产服务的思想，开始設法从便利生产、便利工作、便利群众方面采取了一些措施。如計劃科下放了作业計劃，减少控制要求，便利了車間工人管理。再如供銷科簡化了支料手續，施行送貨上門办法，并改进固定支料時間为随时皆可支料，工人莫不称便。……

(2)由于深入工作开始糾正了不走群众路綫的工作方法，密切了干部与工人的联系。如机电科把計劃工作深入小組，計劃員通过参加劳动听取工人意見，按工友意見搞出日作业計劃，工人称便，如工人田宝昌說：这回解决了过去沒計劃的問題了，使我心中有底。……

(3)初步地克服了官僚主义工作作风，开始摆脱事务主义的圈子，适当处理工作，从而为干部参加劳动提出了条件。如生产計劃

科，从前是每天忙，计算机摇个不停，自从初步改进业务工作，不仅保证了按时参加劳动，同时亦按期完成工作。

（摘自 1958 年 6 月 19 日中共启新党委
关于干部参加生产、工人参加管理和
业务改革情况的报告）

（2）組織机构的变更

职工代表大会制度的建立

……为了进一步贯彻执行党在企业中实行的民主集中制的原则和群众路线的工作方法，扩大和健全企业的民主生活，以吸引全体职工积极参加企业管理，将推行党委领导下的职工代表大会制度，从而体现职工群众在企业中主人翁的地位，充分发挥其积极性和创造性，完成和超额完成国家计划和增产节约任务，……

（1958 年 4 月 22 日，启新水泥公司职工代表大会暂行
组织条例第一条、启新行政福利科档案材料）

附：启新水泥公司职工代表大会暂行组织条例

（本条例经 1958 年 4 月 16 日首届职工代表大会通过）

.....

第二章 职工代表大会

第二条 性质：职工代表大会是本厂全体职工群众参加企业管理和监督行政的权利机构。

第三条 职权：职工代表大会应根据国家的方针、政策、法令、指示、计划，在保证正确贯彻执行的原则下行使下列职权：

一、听取和讨论经理的工作报告，审查和讨论企业的生产计划、财务计划、技术计划、劳动工资计划和实现这些计划的重要措施，定期审查计划执行情况，并提出建议。

二、审查和讨论企业奖励基金、福利费、医药费、劳动保护费

款、工会經費，以及其他有关职工生活福利的經費开支，在不違反上級机关的指示、命令的条件下，可以就上述范围作出決議，交企业行政部門或者其他有关方面执行。

三、在必要的时候，向上級管理机关建議撤換某些企业領導人員。

四、对上級管理机关的規定有不同意的时候，可以向上級管理机关提出建議，但是如果上級管理机关經過研究仍旧坚持原有决定的时候，就必须貫彻执行。

.....

第四章 工厂管理委員会

第十六条 工厂管理委員会是职工代表大会閉会期間的常設机构，会前领导职工代表的选举工作，負責职工代表大会的准备和召开，会后与职工代表小組經常联系，听取他們的意見，組織对有关問題的视察和研究，并負責发动职工和監督行政及有关部门执行职工代表大会各項決議，在下屆职工代表大会上作監督決議执行情况的報告。

.....

第六章 車間、科室职工大会

第二十三条 車間、科室职工大会，根据全厂职工代表大会決議及經理指示、命令，听取审查車間科室行政对执行全厂职工代表大会決議的具体措施，听取和审查車間、科室行政工作計劃的执行情况及有关措施和总结报告，監督行政領導与組織車間科室全体职工保证全厂职工代表大会決議在車間、科室貫彻执行。

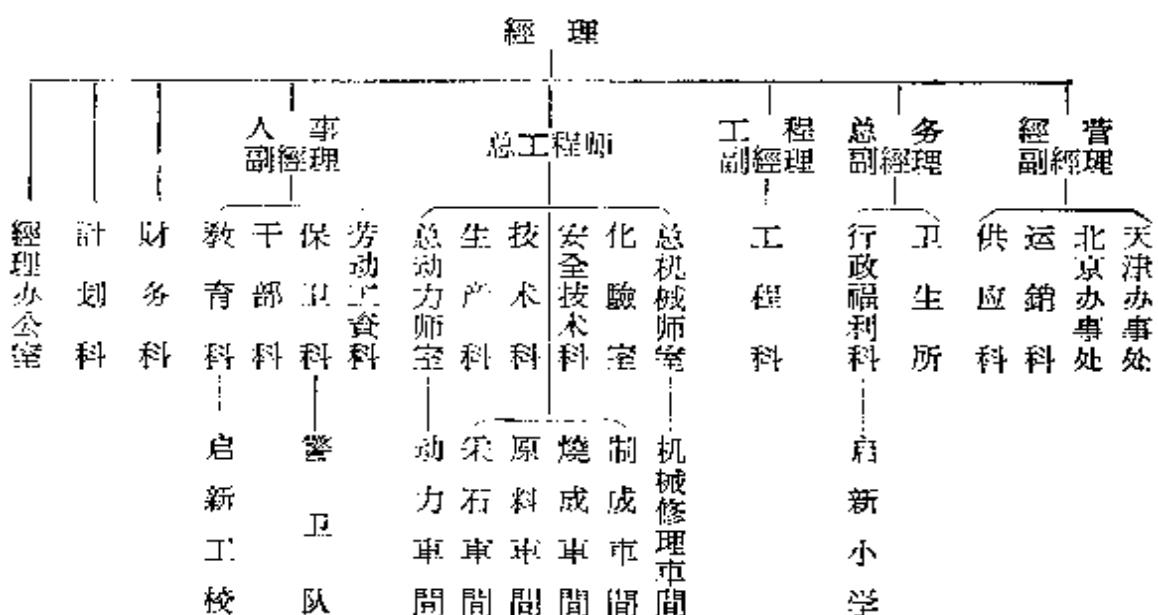
.....

(厂辦行政編制科档案材料)

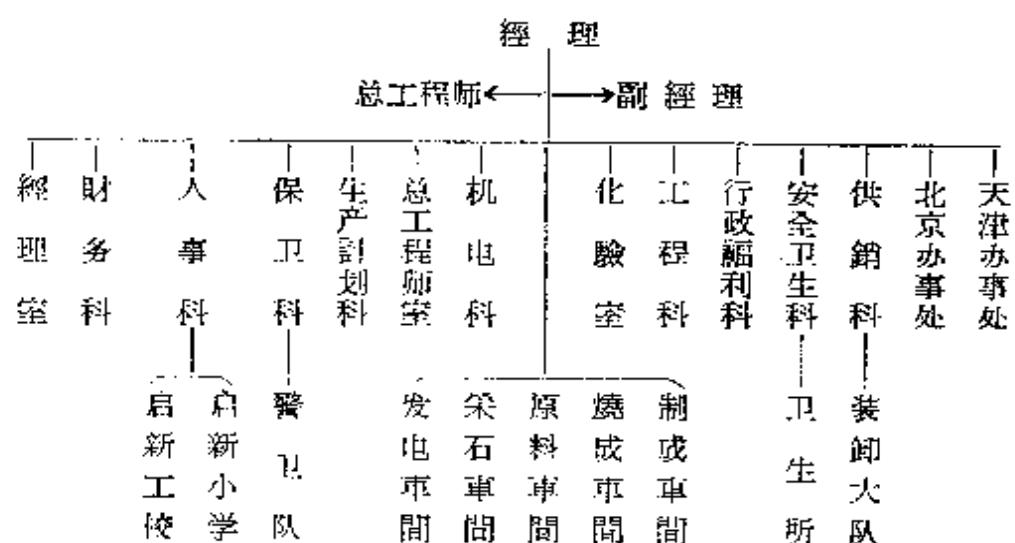
精简机构

启新水泥公司 1958 年 1 月 10 日组织机构改革前后对照表

改 革 前



改 革 后



资料来源：启新人事科档案材料。

(三) 生产大跃进

(1) 整風运动的胜利, 职工生产积极性的空前高涨, 生产大跃进局面的出現

一年零四个半月的整風运动, 在 1958 年 10 月 20 日胜利結束了。我厂在中央、省、市委的正确領導下, 貫徹了“严肃认真, 和風細雨”“團結——批評——團結”“群众路綫”的方針。因此全体职工在党委的正确領導下积极地参加了偉大的整風运动, 采用大鳴、大放、大字报的方法开展了批評与自我批評, 因而收获巨大, 成績显著, 政治之花, 經濟之果, 在全厂职工中普遍盛开, 全面获得丰收。

在整風运动中紧紧掌握了政治挂帅, 以生产为中心带动其他的原则, 推动了生产跃进和管理工作的改进, 因而在职工中出現了一个比先进、學先进、赶先进的竞赛运动, 为完成跃进計劃創造了一个良好的开端。

(摘自 1958 年 10 月 20 日整風全勝报捷书汇編, 启新行政福利科档案材料)

一、进一步深入地开展整風运动, 掀起了赶先进的高潮, 生产上开始出現大跃进局面。自年初领导同志作了关于目前形势的傳达报告之后, 以整風为主流的三股巨流鼓起了全体职工的革命干勁。为在十五年内赶上、超过英国, 工人們干勁十足, 紛紛表示一定快馬加鞭, 力爭上游。因此, 新記錄、新事迹不斷出現。^{*6}窑三班工人展开比先进的友誼竞赛, 四次刷新生产指标, 台时产量由 11.8 吨提高到 13 吨。一个月增产熟料 548 吨, 原料車間工人苦心钻研, 解决了^{*3}磨选粉机主軸晃动問題。^{*4}磨經過調整球段之后, 台时产量分別超过計劃 19.2% 和 30.48%。制成車間老工人,

老当益壮，六次挖潜力，提出挖选意见百余条，其中 67 项关键措施实现之后，水泥产量可以加番。

由于整风运动转入以双反为中心，开展了以提高质量、反对浪费的专题鸣放和在主要车间重点小组推行了种试验田的领导方法，使质量波动大的关键问题有显著好转，三月份领导干部亲自动手，横扫官气、暮气，发动全体职工向保守和浪费现象作斗争，做到了四面开花、上下结果。特别是双反矛头从经济转向政治，政治挂帅和重点反保守，大大鼓舞了群众的生产积极性。当人们知道本厂在全国范围内处于落后地位的时候，非常气愤，表示决不甘心落后，一定要赶上去，力争全国第一。为了保证跃进计划的实现，工程技术人员在双反思想提高的基础上，走出办公室，与群众一道积极研究具体措施。

二、双反政治之花在基本建设方面也结出丰硕的果实。土建工人在恢复按装德式水泥磨工程中，创造了惊人的事迹。自 3 月 1 日接部长电示，要我们在一个月到一个半月的时间内完成德式磨工程，当晚我们就召开工程技术人员研究布置、安排计划，次日即开始了准备工程。虽然工程相当艰巨，并且客观条件也存在困难。工程占地 164m²，混凝土达 500m³，磨高 17m，过去兴建这样一项工程起码要用半年到一年的时间。这次工程事先既无图纸预算，材料和施工机器都要临时抓，地势又狭窄，气候也不适宜。但这些困难都被双反的烈火、工程技术人员的新精神、工人的革命干劲一扫而光。日以继夜苦战十四天，提前完成了全部工程（分秒必争），交付机电科安装。机电安装工人也不示弱，他们提出一定要提前二天完成计划，结果机件和材料供应没问题，他们的诺言是可以实现的。

（1958 年 4 月 30 日，1958 年第一季度工作简结，启新党委档案材料）

(2) 技术革新的大量涌现

1—11月份职工技术革新表

项目 类 别	改善劳动组织	改进设备	改进工具	改进操作	节约原材料	提高质量	改善安全和劳动条件	其他	合计
职工共提多少件	763	3,282	1,514	2,007	5,213	275	830	3,582	17,466
实现了多少件	567	1,620	858	1,113	2,567	154	318	2,030	9,227
正在研究试验的多少件	56	474	298	367	881	37	201	281	2,595
不能实现的多少件	26	493	223	354	1,369	66	196	260	2,987
未处理的多少件	114	695	135	173	396	18	115	1,011	2,657

文字說明：我厂埠家店矿山部分，未能统计在内。

資料来源：1958年12月12日，启新党委档案材料。

1958年1—11月份主要革新项目的人員情況

单 位	件 数	工人个人提出者	工人小组提出者	工程技术人员提出者	管理干部提出者
烧 成	9	3	6	—	1
制 成	10	2	7	1	—
供 銷	9	2	7	—	—
机 电	7	7	—	—	—
动 力	51	27	22	5	—
生 技 科	41	21	16	2	2
行 福 科	14	6	6	—	7
卫 生 所	3	—	—	4	—
合 计	144	68	64	12	10

- 說明：(1) 工人小組提出者未能統計出人數來。
- (2) 工程技術人員中沒有較高級的工程技術人員。
- (3) 一人提數件按數件統計。
- (4) 兩個人提出者，按個人提出者二人統計。
- (5) 原始記錄有寫成×××等提者，已酌情放在小組數中。
- (6) 管理干部中也有二名工長。
- (7) 卫生所只統計了主要的药房制药剂之革新，件数是經联系后大致确定的，总之件数和人数都不很准确。

資料來源：1958年12月6日，启新党委档案材料。

(3) 先进人物和先进事例

革新技術后工人擺脫了笨重的体力劳动(自动入煤机)

启新水泥厂发电車間的鍋爐，三十多年来一直是用笨重的体力劳动入煤。早在1953年老工人部洪发就提自动入煤建議，可是当时有些領導和技术人員有保守思想，他們认为“工程浩大”“花錢太多”“无条件”等等……，因而一直未能实现。在这次技术革新运动中，鍋爐修理班工人破除了迷信，敢想、敢干，他們自己設計，自己用廢料制作自动入煤机，在党和领导上大力支持下，經過40多天的苦战，自动入煤机終于制造成功了。只原料就省下了两万多元，一年还可节省五千多个人工，至此三十多年的笨重体力劳动被擺脫了。

(1958年8月省城建局技展会启新水泥公司展品
全部資料汇集，启新行政福利科存档資料)

梯形配球

高仕武是启新水泥厂原料車間的一名普通看磨工人。他不仅不懂技术理論，而且技术水平也并不高，但是就凭着他的劳动經驗，在技术革新运动中敢想、敢干，大胆地提出了启新有史以来沒有过的梯形配球方案，經試驗后，台时产量提高了两吨多，解决了磨机小时效率低的关键問題。

(1958年8月省城建局技展会启新水泥公司展品
全部資料汇集, 启新行政福利科存档資料)

用土办法自建噴水池

启新水泥厂动力車間的发电机, 每到夏季由于水溫太高, 直接影响着安全发电, 这个問題成了动力車間的老問題, 很多技术人員感到束手无策。在技术革新运动中工人解放了思想, 破除了迷信, 敢想敢干, 用土办法自己动手修建了一座噴水池, 只花了200元, 但它的效能却相当于投资20万元的晾水塔, 使水溫大大降低了, 对保证安全发电起了决定性作用。

(1958年8月省城建局技展会启新水泥公司展品
全部資料汇集, 启新行政福利科存档資料)

(4) 生产的大发展

詳見本章第四节有关1958年的各項指标。

重 大 技 术 革 新 汇 計 表

单 位	姓 名	职 务	工 龄	发 明 创 造 时 间	名 称 及 主 要 内 容	数 量	果 实			达 到 水 平
							国 际	全 国	省 内	
制砖厂	黎华庆等	磨机工	58.6	# 8 磨改装隔仓板由一仓改成二仓	提高效率约 1 吨/时					
机 电 科	万秀亭	木 工	58.5	进行混凝土工程施工上使用活动模板及活动伸缩模板	适用于打混泥土柱子等,能节省木材 80%					
联家店采石场				... 敲砸式刀改进	由原来经常出堵而改为天井提高效率 70%					
生 技 科	满定奎小组		58.4.28.	甘油酒精溶液可以利用五次	全年节约 25,000 元					
细 度 盒	相贵德组		58.4.27.	用风筛筛水泥细度(尚未正式使用)	准确及时					
玻璃室	小组集体		58.8.10.	蒸煮安定性试验由 24 小时缩短到 8 小时	及时					

(續)

单 位	姓 名	职 务	工 龄	发明创造时间	名称及主要内容	效 果	达 到 水 平	
							国 际	全 国
微 粒 室	分析组小组			58.4.29.	熟料分析，快速定 钙由一天缩短为 6.30时	及时准确		
"				"	分析石灰石改用快速法	提高效率9倍		
动力车间	宋晓明、 邵洪发			58.7	自动化入煤机	消灭繁重劳动		
"	汽机修理 刘耀满			"	工装水池	解决水温高的关键问 题		
"	唐良明	汽机工	58.6	1号机冷油器改由上 边出水	降低油温，解决生产 关键			
科 内	蓝国均	干 部	58年第二季度	改进盐汽水设备集中 一处制造	节省人力物力开支，降 低原度，保证全厂供应 达到劳动局要求质量			

資料来源：1958年12月6日，启新水泥档案材料。

1958年1—11月份采用新技术和推广重大先进经验表

项目	效果	推广日期
计划财务科		
简化会计科目	简化科目由57个减到27个	8月
洗煤车间		
磨机滚筛	提高丸磨效率30%	1958年6月28日
#5~#9长臂入料溜子钻	喂料均匀,不堵漏子,但效率不显	1958年8月2日

(續一)

项	日	效	果	推 广 日 期
创建最新型布袋窑		因没正式投入生产,对效果尚难肯定		10月份建成
利用硫酸渣代替烧结矿做原料		全年可节省开支 15 万元		
发电车间				
机械化入煤		消灭了用人力入煤的劳动,节省人力,减少定员,给自 动化打下有利的基础和准备条件		
喷水池		解决了夏季水温高限制发电机出力的关键性问题,保 证了安全发电,同时也破除了迷信	1958年3月5日	
炉灰清洗凝汽器		解决凝水器垢过多,影响汽轮机出力问题,降低了汽 耗,提高了凝水温度却效率	1958年7月1日	
凝汽器加锌板		解决了水缸腐蚀铜管的问题,延长了钢管的使用寿命	1958年8月	
冷油器三折流改二折流		采取这一措施,解决了冷油器效率低,油温过高,影响发 电机出力,保证安全发电	1958年8月	

(續二)

項 目	效 果	推 广 日 期
制 成 率 提 高		
分 級 樹 板	第一次安裝後，磨機效率下降約2%，第二次安裝後下降約20%，主要是因為我廠目前磨機條件不成熟，磨的轉速低，沒有研碎。	1958年7月— 9月中旬
生 產 技 術 科	浙 江 省 石 灰 之 加 熱 和 白 酒 精 溶 液 能 充 分 利 用 5 次	全年节约2.5万元 1958年4月28日

(續三)

項 目	效 果	果	推 广 日 期
熟料半分析的測鉀，采用快速定鉀方法	每8個分析樣子，由一天縮短為6小時半，並能保證試驗的質量，又提高了試驗的速度		1958年4月29日
補水泥細度改用自動之風篩	能提高效率五倍，并能保證質量，但因設備不全，尚未正式使用		1958年5月25日
作石灰石分析採用了快速分析法	提高了工作效率9倍		1958年4月29日
改进在石灰配料中測定鉀的方法	省約人力和省药品		1958年5月25日
蒸煮安定性試餅由24小時改進為8小時			1958年5月10日
采石場	由原來經常出事故而消失提高效率70%	比較重大	
一級碾類式口改進	由原來人工挑水代替勞力提高效率50倍		
用風壓送水上山	由原來人工不能充電，一年可省約8,000元		
高壓泵試驗台	解決自己不能充電，一年可省約8,000元		
三号電鍍換牙條	解決沒有原料須長期停車而只用10元就開始運轉		

資料來源：1958年12月6日，启新党委档案材料。

