

亲历开平矿务局经营的两位晚清商人

赵 彤

开平矿务局创办于晚清“洋务运动”时期，其发起人和创办人李鸿章、唐廷枢的名字已为后人所熟知。1878年开平矿务局创办后，有两位洋买办出身的实业家参与了开平矿务局的经营及事务管理，他们是徐润和郑观应。

徐润与开平矿务

徐润（1838-1911），广东珠海人，是一位颇有名望的实业家，曾与唐廷枢等人一起创办上海茶业公所，被誉为“近代中国茶王”。他一生中有两次参与会办开平矿务，并参与承办了开平矿务局金银矿业务。

1873年，受北洋通商大臣李鸿章指派，徐润、唐廷枢受命重组上海招商局，唐廷枢担任总办，徐润任会办。当时的上海招商局刚刚由“官办”改为“官督商办”，急需运营资金。徐润受命协助唐廷枢募集商股。两次共招股200万两银，徐润本人共附股48万两，成为上海招商局的大股东。1876年，李鸿章指派唐廷枢筹办开平煤矿，并

委托徐润会办开平矿务，这是他首次介入开平煤矿事务。徐润本人在开平投入15万两白银入股，但是这一次他并没有赴开平任职，而是留在上海招商局，在唐廷枢北上办理开平矿务期间，代其主持局务。

开平矿务局于1878年设局开矿后，唐廷枢一度身兼上海招商局和开平矿务局的总办职务。后来，他离开上海招商局，专任开平矿务局总办。随着唐山矿、林西矿的陆续出煤，以及运输通道的开辟，唐廷枢急需有人帮助处理煤炭运输及销售等问题。徐润，凭借他与唐的莫逆关系，以及在上海招商局经营运输业的经历，成为唐廷枢眼中的最佳人选。

清光绪十七年（1891年），唐廷枢上书李鸿章，请求委派徐润助其会办开平矿务。是年五月，徐润赴天津担任开平矿务局会办（职务相当于现在的公司副总经理），这是他第二次介入开平矿务。翻开《开平1891-1897年账略》，徐润的名字跃然纸上，他当时的官职为“二品顶戴江苏存记补用道”。光绪二十一年（1895年），



徐润

在寄给家乡父老的信中，他曾这样回忆：“润于辛卯年春奉李傅相（即李鸿章）札委，复会办开平局林西煤矿，并管局轮船四艘，监理承平三山银矿（“三山银矿”指：烟筒山矿、骆驼坡矿和孤山子矿，统称承平银矿），继又创办建平金矿……”。

为满足运输需要，开平矿务局曾于1890年购置了“承平、永平、富平”号轮船，加之原有“北平”号船，共有四艘轮船专门从事海上货物运输。徐润到任后，主要协助唐廷枢办理林西矿务，另外

负责四艘轮船的运营。他有在上海招商局从事航运业的经历，熟谙海上运输之道。他根据轮船运量，安排“北平”号专门运输北洋水师所需煤炭，其它三艘用于向粤、沪等地运送煤炭。同时，他利用自己广泛的人脉，在粤、沪安排轮船回程的货载。徐润协助唐廷枢合理谋划，共同开启了开平矿务局的航运之路。在当时上海招商局等中外航运巨头独霸航运的局面下，开平矿务局开辟了天津至南方的航线，在船运业分得一杯羹。

与此同时，徐润还将目光放在了直隶、热河等地的金银铜矿上。早在1888年，徐润曾来到天津，与唐廷枢等人北上勘察承德等地的金银矿。正是他的这次考察经历，他又一次与开平矿务局的承平、建平等金银矿“结下姻缘”。

承平银矿位于直隶承德府平泉州（今河北省承德市平泉县）境内，原由上海招商局等方出资合伙开采。因股本用尽，时任北洋通商大臣兼直隶总督的李鸿章下令再招新股，改变开采方法，但效果欠佳。《开平1890年光绪十六年第七届帐略》记载：唐廷枢认为该矿“只需再添机器加之用心整顿经营明年必收成效……廷枢目覩时艰因愿任其劳者一则可以安傅相之心二则可以开平股东多开一条利路……”。因此，他禀请李鸿章将承平银矿归并开平矿局办理。1891年后，开平矿务局又开办了建平等金矿。徐润受命来到距唐山数百里的承德等

地，负责金矿的勘察、选址及运营等事务，同时负责承平银矿的生产经营。此后数年里，他数次奔波于天津、承德等地，致力于金银矿的开采。

承平银矿最早采用土法开采，后又聘用洋人改用西法开采。徐润刚到任时，银矿亏损严重。他根据生产情况，重新改用土法开采，并解雇了大部分洋人，以减少运营成本。在他担任经理的四年中，承平银矿没有出现新的亏损，经营规模也不断扩大。光绪二十一年（1895年），徐润这样回忆其管理承平银矿的情况：“……办已四年，幸亏不致亏耗。前三年每岁可以得回银或一万或八千，去年（1894年）出数较好，共得二十一万余两。除去把上折头及局中开销，可余银三万两。前人泥于西法，用土人不过五六百名，自改土法之后，三山约养活三千余人。

由于徐润出色的经营才能，两任直隶总督兼北洋大臣均委其“总办热河、建平金矿事务，兼办直隶永平府等处金矿”。光绪十七年三月（1891年），徐润负责筹办建平金矿。建平金矿位于直隶承德府建昌县（今辽宁葫芦岛市建昌县），地名金厂沟梁。五月，金矿正式开办。金矿开办初期资金不足，徐润以召集股份的方式筹集资本。后来，他从建平金矿分出股份，在直隶卢龙（今秦皇岛市卢龙县）开办永平金矿，作为建平金矿的附属矿。据史料记载，光绪二十一年（1895年），

建平金矿人数达到四千余人。光绪二十二年（1896年）末，建平金矿获利“银八千四百九十三两八钱七分九厘”。

因金矿获利，建平、永平矿曾一度被考虑收归国有。如果改为官办，开平矿务局前期投入的资金及股本均会遭受损失，徐润闻讯亲自面见北洋大臣，劝其保护“商办已有成效之矿”。据1898年7月28日《时务日报》报道：“建平之矿，前后已六七年，用去款项不下六七十万两，经营开采，备极艰苦，直至去年，始获余利，每月约得万两。现闻荣（禄）中堂到北洋任后（1898年荣禄任直隶总督兼北洋大臣），以该矿获利优饶，于公中用项有裨，即命改为官办。所处之金，均由官收买。徐观察（徐润）赴津谒见荣中堂，力陈创办之难，垫款之巨……”经过努力，荣禄最终下令：永平金矿由开平矿务局总办张翼招商承办，建平金矿仍由徐润办理。1898年9月，徐润辞去开平矿务局会办一职。

在徐润几十年从商生涯中，开平矿务局的经历给他留下了深刻的印象，他也深深体会到办矿的艰难。在其晚年撰写的《徐愚斋自叙年谱》中，曾提到：“历事已不为少，最难莫为办矿。微末之事，色色需求于人，主其事者稍或犹豫胆怯，不能苦心等待，即难办矿。”

郑观应参与管理开平粤局事务

郑观应（1842-1921），广东

香山人，1891年至1892年，郑观应曾任开平矿务局粤局总办，参与处理开平局事务。

郑观应16岁起学习经商，19岁成为英国洋行买办。1868年起，他和同为洋买办的广东同乡唐廷枢共同创办轮船公司，还从事茶叶、盐务等经营。1878年，经人举荐，郑观应受到北洋通商大臣兼直隶总督李鸿章赏识，被委任为上海机器织布局总办。此后几年间，郑观应在上海电报局等洋务企业中担任要职，与李鸿章、盛宣怀等洋务派官员关系密切。

1882年3月，郑观应出任上海招商局帮办，与会办徐润一起协助总办唐廷枢管理航运业务。1883年后，因经济风潮及个人健康等原因，郑观应离开商界，在短暂从政后归隐。

1890年，正在广州养病的郑观应迎来了老朋友唐廷枢。此时的唐廷枢正在为扩展开平矿务局的业务而四处奔忙。由于开平煤炭产量不断增加，需要“推广销路”，唐廷枢准备将开平煤用轮船运往广东销售，同时返程转载货物回天津。1891年春，开平矿务局决定“设立粤局”，即在广州兴建煤场及码头，用于煤炭转运及销售等。唐廷枢在上海招商局曾与郑观应共事，熟知其经营才能，也了解他在广州的人脉关系，他想到让郑观应助一臂之力。为此，唐廷枢专门写信给李鸿章，认为郑观应“办事谨慎，公正廉明，并熟悉中外商情，于地方亦甚相宜”，请求李鸿章直接委派郑观



郑观应

应帮助办理广州码头事务。唐廷枢的想法得到了李鸿章的支持，1891年4月，郑观应收到李鸿章札委，被任命为开平煤矿粤局总办，负责购地建厂，填筑码头。

开平煤矿粤局又称开平官煤局，其作用相当于现在的办事处或贸易公司。郑观应到任后，与唐廷枢、徐润等人筹集白银27200两（其中，开平矿务局出资一万两，唐廷枢出资近万两、郑观应出资五千两），组建了开平粤局城南地基公司。郑观应以粤局总办名义，开始购置征用土地，筹备建设开平矿务局广州码头。开平粤局花费白银近20000两在广州城东南购置土地，将剩余近8000两用于填筑滩地。根据开平矿务局制定的工程计划，除了修建码头泊位，还要建造储煤近万吨的煤栈八间及相应配套设施，工程建设费用由开平矿务局担负。光绪十七年（1891年）七月十九日，煤场栈房及码头开始施工。工程原定于年底前全部完工，但

由于周边住户及船主的有意阻挠，一度进展缓慢，原本计划建造储煤万吨的煤栈在规定的时限只建成两间。为了确保工程进度，郑观应利用其与政府官员的关系，请求两广总督“派员弹压”。他本人也多次致函各级官员，反映工程中遇到的问题，寻求解决方法。经过一番曲折，郑观应把本应延期过长的工期缩短了许多，终于在1892年完成了开平矿务局广州码头的基础建设。此后，广州码头成为开平矿务局广东贸易的中转站，不仅可以储运开平矿务局生产的原煤，而且农副产品等货物也可以直接从北方运抵至此。开平粤局除从事煤炭销售，还承办了北方的涉外采办业务，北来的船只从此不再空载而归，开平矿务局减少了运输成本，并节约了大笔仓储费用。

开平粤局总办是郑观应返回商界后担任的第一项公职。虽然工程建设不是他的经营特长，但身为开平粤局股东，同时肩负唐廷枢的重托，他没有知难而退，而是全身心地投入。在购置码头用地的过程中，他曾受到广东官员对其“借公济私”的指责，对此他没有抱怨。在码头建设的关键时期，他收到盛宣怀（时任直隶津海关道、上海招商局督办）邀其帮助处理上海招商局紧急事务的信函。同时他也听到李鸿章有意让其重返上海招商局任职的消息。面临即将离开，他没有“一走了之”的想法，而是安排工程告一段落后，才（下转第12页）

变化，核算起来十分繁琐，并且账簿组织建设不严密，账户体系不健全，账页和结册格式不科学，会计凭证的运用十分低级，基本账法的处理十分杂乱等等。

开滦历史会计大账簿是 1901 年出现的，当时开平煤矿进行了一场财会制度的改革，引进了一种西方先进的记账方式。这种账法采用横写的阿拉伯数字记账，分类的会计科目来管理账目。大账簿的类别主要有三种：凭证、账簿、报表，与当今会计档案的四大类相比仅少工资类这一项。大账簿的记账方式在基本原理上尤其是在成本结转、盈亏计算、结册编制以及平账原理的运用等方面与现在的借贷记账法基本相同。

借贷记账法是产生最早且在当今世界各国应用最广泛、最科学的记账方法，目前我国的企事业单位会计记账都采用借贷记账法。其优点主要有：有利于分析经济业务，加强经济管理；有利于防止和减少记账差错；在账户设置上较为灵活；有利于会计电算化。

借贷记账法起源于 13 世纪的意大利，在光绪年间传入中国，1907 年，学者谢森和孟森在东京出版《银行簿记学》，它结合银行业务，将借贷记账法引进中国，并且采用西式账簿和横写的方式，运用阿拉伯数字记账，使中国人初次认识了西式簿记。我国初次运用借贷记账法始于 1908 年创办大清银行之时，此后东南沿海民间资本创建的新型银行都采用了借贷记账法，但是西式会计技术并未触动当时已开设全国分支机构的传统票号，他们仍然将其中式传统的会计体系和技术看作独家商业机密。1930 年，国民党政府各部颁发推行借贷记账法的统一办法，从此借贷记账法逐渐在我国工商界、银行界运用。然而直至解放前夕，我国工商企业中采用借贷记账法者多为大型企业，采用改良中式簿记者以中型企业为主，而在一些小厂小店，有的用改良中式簿记，有的沿用收付记账法。

因此，从上述中国会计制度的历史发展进程来考察，开滦当时的记账方式无疑是最先进的。

这种会计制度的引进和改革是企业大机器生产的必然结果，它使开平煤矿的资金管理走向科学化、近代化，促进了企业生产向前发展。这种严格的近代企业管理代代相承，直至今日仍保持着其中有价值的管理理念和模式。

这些账簿已经成为珍贵的历史文物，对研究近现代企业经营与发展，有较强的数据性参考价值。它对研究中国近代财会制度的演变，具有不可替代的佐证作用。它将先进的会计方法和会计理念加以运用，并经过中国人根据本国的传统进行改进，促进了中国会计方法的发展。它把中国会计制度推向一个新的发展阶段，是中国近代会计发展史上的光辉篇章。它向世人证明，早在 100 多年前，开滦已经进入了正规的科学的近代化企业管理轨道。它对中国近代化进程产生了重要的意义。它是人类社会顺应时代潮流，符合经济发展规律的科学方法的历史见证。

（上接第 34 页）办理了交接。1892 年 8 月，郑观应离开广州，北上天津。

郑观应离开了开平粤局，但他与开平矿务局的关系没有就此终结。到达天津后，唐廷枢委托其对开平矿务局唐山、林西等矿进行了仔细调查。郑观应直言不

讳地指出开平矿务局在“洋匠难靠、井内内外监工、稽核收支、采办材料”等方面存在的弊端，并建议开平矿务局节约开支、开采周边铁矿。他还向唐廷枢建议购置大吨位轮船，增加南方煤炭销售量。当病中的唐廷枢提出欲禀请李鸿章委其帮办开平矿务的

想法时，他没有答应。他向唐推荐张翼、陈善言入局会办，称“张观察燕谋（张翼）理其内，陈观察霭廷（陈善言）理其外，内外得人，局务必有起色”。离任后，郑观应撰写了《开平矿事略》，专门记载了他总办开平粤局的这段经历。