

# 唐廷枢：中国第一位近代企业家\*

欧阳跃峰

(安徽师范大学 社会学院, 安徽 芜湖 241000)

**关键词:** 唐廷枢; 买办; 近代; 企业家

**摘要:** 唐廷枢早年毕业于香港教会学堂, 在英商怡和洋行做过十年买办, 从而积累了丰厚的资产和经营近代企业的经验。后接受李鸿章委派, 创办和经营洋务运动时期两个规模较大的民用企业轮船招商局与开平矿务局, 取得了显著的成效。历史事实客观地表明: 唐廷枢作为中国第一代具有近代经营管理才干的企业家, 以创办和经营近代企业的独特方式, 推动了中国社会的近代化。

中图分类号: F129.52 文献标识码: A 文章编号: 1001-2435(2004)03-0335-07

**Tang Tingshu: The first modern entrepreneur of China**

OU-YANG Yue-feng (Sociology College, ANU, Wuhu 241000, China)

**Key words:** Tang Tingshu; comprador; modern; entrepreneur

**Abstract** Tang Tingshu graduated from a missionary school in Hongkong as a young man and became a comprador of Jardine Matheson and Co. for ten years where he accumulated rich property and experience of modern enterprises management. Afterwards he was appointed by Li Hongzhang to establish and manage well the Merchant Steam Ship Bureau and Kaiping Mines, two larger civil enterprises during the period of the Westernization Movement. The historical facts indicate that he was one of the first generation entrepreneur with modern managing ability, and pushed the modernization of the Chinese society forward by the distinctive way of establishing and managing modern enterprises.

在风雨如磐的近代中国, 无数仁人志士为改变中华民族的屈辱地位和落后面貌进行过不懈的努力。其中, 除了那些众所周知的民族英雄、反帝反封建斗士, 还有许多鲜为人知的在不同的行业、以独特的方式做出贡献的实干家。唐廷枢就是一位以创办和经营近代企业推动中国社会近代化事业的佼佼者。

## 一、十年买办生涯

唐廷枢出生于1832年, 字景星, 亦作镜心, 广东香山(今中山市)人。其父曾在香港美籍医生布朗家中做听差。1842年, 唐廷枢进入香港马礼逊教育会学堂读书, 后转入另一所教会学堂, 1848年毕业时, 不但“英文写得非常漂

亮”, 而且“说起英语来就象一个英国人”<sup>[1] (P157, 158)</sup>, 同时还掌握了数学、物理、天文、地理等方面的知识, 成为当时不可多得的近代化人才。然而, 他当时却无从为祖国效力, 为了谋生, 不得不替洋人做事。

起先, 唐廷枢当过香港一家拍卖行的低级职员, 1851年开始在香港殖民政府中担任翻译。两年后升任香港巡理厅正翻译, 1856年代理香港大审院华人正翻译。同时, 他还在香港开设了两家当铺, 每年的营业利润高达25—45%。1858年, 唐廷枢由香港来到上海, 先在海关担任“副大写”, 次年升任“正大写”兼总翻译。

19世纪40年代东南五口开放后, 上海很快取代广州成为中外贸易的中心, 西方各国商人纷纷在这里设立洋行。这些洋行无论是向中国推销

\*收稿日期: 2003-12-22

基金项目: 安徽省教育厅社科基金项目(2003JW081)

作者简介: 欧阳跃峰(1955—), 男, 安徽来安人, 安徽师范大学历史系教授。

商品,还是从中国收购原料,都需要能讲外语、熟悉商务的中国人从中帮忙。于是,在西方资产阶级与中国普通消费者或原料生产者之间,逐渐形成了一个起中介作用的买办阶层。1861年,经英商怡和洋行买办林钦推荐,唐廷枢开始“代理该行长江一带生意”<sup>[1](P58)</sup>。翌年,唐廷枢将常用英语译成广东方言,编成《英译集全》一书,交由广州纬经堂印行。该书一度成为广东籍买办手中必备的工具书,从而奠定了他在广东籍买办中的地位。当时美国因南北战争爆发,棉花种植面积锐减,出口量急剧下降。英国商人转到中国大量收购棉花,致使上海的棉花价格短期内由每担白银九两八钱上涨到二十五六两。唐廷枢开设修华号棉花行,以每担十六七两的价格为怡和洋行订购了两三万包。怡和方面极为赏识唐廷枢的才干,于1863年9月正式聘用他为该行买办,随后又让他接替林钦保管洋行库存现金。

此后10年间,唐廷枢积极从事各项贸易活动,不断提供各种商业信息,经常提出一些开拓性的建议,极大地拓宽了怡和洋行的经营范围。

在一般性商业活动中,唐廷枢除了为怡和洋行推销西方的工业品和采购丝、茶等土产品外,还曾用怡和投资的4万两白银在镇江至汉口之间贩卖食盐,与怡和合伙从镇江收购大米1万石运至香港出售,可见他经手的业务范围之广。1871年春,唐廷枢将怡和洋行的现金结余与该行交他保管的8万两未到期庄票贴现所得现银,交泰和、泰兴、精益三家钱庄专门用于收购茶叶。同时在内地设立七家茶栈,每家茶栈至少为怡和收购了1200箱茶叶,可见他经手的业务规模之大。

同时,唐廷枢还受命经营其它行业,例如:

在钱庄业方面:当时有一种庄票在3—7天内即能兑现,利息高达12—15%,只要“对任何一家钱庄庄票的贴现都不超过一万两或一万五千两”<sup>[1](P164)</sup>,以防钱庄倒账,就不会有多大风险。怡和洋行决定利用短期闲置的流动资金经营庄票贴现生意,理所当然地交由“机灵可靠”、且又恰好负责保管洋行现金的唐廷枢负责经办。

在保险业方面,1867年,怡和洋行鉴于唐廷枢“为了开展中国的生意出了大力”,决定把洋行所属谏当保险行的股份分配一份给他。未几,该行生意陷于困境,唐廷枢马上“尽他最大的努力,来拉拢中国的生意”<sup>[1](P164)</sup>。他还要求洋行匀出部分保险行的股份给厦门的华商,以便

于发展当地的业务。1868年怡和洋行创办香港火烛保险公司,唐廷枢推销了3/5的股份。

此外,唐廷枢本人也不断地利用一切机会拓展自己的投资事业。

1866年,上海有一家当铺要转手。据唐廷枢测算:这家当铺每年营业额约为30万两,资本仅需20万两,除去营业开支和保险费用,年收入约8万两,利润率可望达到40%。他建议怡和投资10万两,他和林钦各投资5万两,共同接办这家当铺。洋行方面经认真考查后,采纳了他的意见。后来,这家当铺果然获得了36%的高额利润。

唐廷枢投资最多、花费气力最大的是近代轮船航运业。1867年英商轧拉佛洋行组建公正轮船公司,唐廷枢即曾入股;次年专门经营上海至天津航线的北清轮船公司成立,其股票“有三分之一为唐景星所能施加影响的中国人所有”。唐廷枢由此成为公正、北清两轮船公司中“一群广东籍股东的领袖和代言人”<sup>[1](P164-165)</sup>,被他们推举为两公司的董事。他还与美商琼记洋行合股购买了苏晏拿打号轮船,经营沿海一带的运输业务;建议怡和洋行开辟上海至福州、广州至天津、福州至马尼拉等地的航线。

美商旗昌轮船公司一度垄断长江航运业。为了打破这种局面,唐廷枢于1871年伙同马立司洋行购买汉洋号轮船,专跑上海至汉口航线;又与唐顺发、常顺利等合资购买了永宁号、洞庭号、满洲号轮船,“在长江和沿海建立起来同旗昌竞争的事业”<sup>[1](P176)</sup>。不但满足了怡和洋行转运货物的需要,而且有利于其打入长江航线。怡和洋行大力予以支持,曾应唐廷枢之请派捕客长驻汉口安排怡和的货运。旗昌洋行深知:“在取得情报和兜揽中国人的生意方面”,唐廷枢“都能把我们打得一败涂地”<sup>[1](P173)</sup>,眼睁睁地看着他插足于长江航运业,也无可奈何。1872年10月,怡和洋行成立华海轮船公司,一开始就给唐廷枢预留了400股。唐廷枢又在华商中招集了300股,使自己所控制的股份占40%以上,并因此被推举为公司的董事兼襄理。

这段经历,使唐廷枢积累了丰富的经营管理近代企业的经验,成为中国人中首屈一指的近代经营管理人才,同时也拥有了可观的财富。当时的买办为洋行做生意,一般可以得到贸易额5%左右的佣金或回扣,有时还能分到数量可观的

“花红”（即奖金），加上他个人投资所得的丰厚利润，仅数年间唐廷枢便跻身于上海富商的行列了。经商之余，他积极参加一些社会公益活动和慈善事业，以扩大自己的影响。自60年代中后期起，先后担任了上海丝业公所、茶叶公所和洋药局的董事，参与创办了上海第一家医院仁济医院和慈善机构普育堂，被推为辅元堂、清节堂、仁济堂、元济堂和格致书院的董事。曾以普育堂绅董的身份参与施粥赈济饥民，与同乡共同捐银筹建广肇公所，还花钱捐了候选同知官衔。70年代初，唐廷枢已经成为上海的社会名流了。

唐廷枢投身于洋行做买办，主要是为了谋求在商业方面的发展。一方面，他必须取得工作业绩来证明自己的才干，以求出人头地；另一方面，作为一个中国人，他对于列强侵略、掠夺中国不可能毫无感触。据说：有一次，他由上海乘船至香港，中途遇巨风被困，外籍船主每天仅发给每位中国乘客一磅淡水，而船上载有百余头羊，则放着满桶淡水任其饮用。唐廷枢痛恨洋人鄙视华人，便在香港集股10万银元，租了两艘船，往来港、沪之间<sup>[3] (V10P35)</sup>。可见，唐廷枢最先投资于轮船航运业，完全是出于一种不甘心受辱的民族义愤。正是基于这种民族情感，他才有可能在关键时刻舍弃洋行的稳固地位和优厚待遇，毅然加入轮船招商局，承担起开拓民族轮船航运业的重任。

## 二、接办轮船招商局

1872年，李鸿章令浙江漕运局总办、海运委员朱其昂创立轮船招商局，很快因资金周转不灵而陷入困境。经盛宣怀举荐，李鸿章派广东籍候补同知林月槎专程赴沪邀请唐廷枢接手轮船招商局事务。唐廷枢很想依靠李鸿章的支持，在兴办中国轮船航运业方面施展自己的才干，遂于1873年5月辞去怡和洋行买办职务，进入轮船招商局，6月被李鸿章任命为招商局总办。除朱其昂经管运送漕粮外，“其余劝股、添船、造械、揽载、开拓船路、设立各处码头”等项事务，俱由唐廷枢“一手经理”<sup>[4] (V8P107)</sup>。

唐廷枢重新制订了《轮船招商局局规》14条，规定：该局股本暂定为100万两，先收50万两，分作1000股，每股500两；每百股股东可以推举一名商董，然后由众商董中推举一位商

总；招商局事务分别由商总和各商董主持，不胜任者可以更换；招商局须将“各董职衔、姓名、年岁、籍贯开单”上报海关道转呈李鸿章处备查，更换商总、商董均须禀请李鸿章批准。一方面确立了股东对局务的经营管理权，另一方面又承认了封建官僚对该局的监督、干预权，明确地体现了招商局的官督商办性质。局规还规定：招商局发给股东的股票与取息手折均须编号，填写股东姓名、籍贯，“以杜洋人借名”套购该局股票；股东如欲转让股份，必须到局注册，“不准让与洋人”。以保证轮船招商局的主权一直掌握在中国人手里。同时制订了《轮船招商局章程》8条，规定：除上海总局外，该局还将在上海、天津、汉口、香港、汕头等地设立分局；该局各项业务悉“照买卖常规”办理；计划于运费收入中提取5%作为商总、董事等人“辛工、饭食以及纸张、杂用”等项经费；每百两股本每年发给股息10两，“如有盈余，以八成摊归各股作为溢利，以二成分与商总、董事人等作为花红，以示鼓励”<sup>[5] (P145-146)</sup>。此外，又草拟了一份“预算节略”，声称：轮船招商局现有4艘轮船，每年3个月运输漕粮，1个月维修船只，8个月揽载客、货，大致可以获利七、八万两，利润相当可观。希望能够“多集二、三百万资本，广购轮船，往来各口”，以广开利源。为此，他大声疾呼：“各帮联络，共襄大局，使各口转运之利尽归中土”<sup>[6] (P150)</sup>。

为了解决资金短缺问题，唐廷枢在招集商股方面下了很大功夫。他自己现金不足，便将南浔号轮船折价入股，又“因友及友，辗转邀集”，招商局的集股工作很快便大有起色。当年7月底，李鸿章在写给沈葆楨的信中说：轮船招商局近“又招致精习船务生意之粤人唐丞廷枢为坐局商总，两月间入股近百万，此局似可恢张”<sup>[7] (v13P13)</sup>。《申报》也刊载消息说：轮船招商局“近殊盛旺，大异初创之时，上海银主多欲附入股份者”<sup>[8]</sup>。事实上，招商局第一年共招得952股，实收银47.6万两，连同朱其昂已认股尚未交银的60股（合银3万两），已经完成了50万两的首期招股计划。唐廷枢决定接着续招新股，每股100两，以凑足100万两股本。还大胆开辟上海至日本长崎、神户等地的航线，筹办货运事宜。轮船招商局的运输业务也有了较大的改观。

李鸿章亦对轮船招商局加以大力扶植。他疏通各方关系,让轮船招商局以最优惠的条件,先后从福州船政局承领了8艘轮船。同时还写信要江苏巡抚张树声将该省漕粮分拨二成交由招商局轮船承运;要江西布政使刘秉璋将该省漕粮交由招商局代为采购、运送。在唐廷枢妥善经营下,“招商局转运日广,船舶日多”,一度发展顺利。

为了提高轮船招商局的经营效率,唐廷枢于1874年集资在上海虹口设立同茂铁厂,“以备修葺船舶之用”<sup>[9]</sup>。两年后,该厂已能生产轮船锅炉、汽艇蒸汽锅炉与螺旋桨推进器。次年,唐廷枢等集股25万两成立仁和水险公司,自办轮船保险业务,一年后又添招股本25万两。既为招商局提供了方便,又获得了丰厚的利润。

李鸿章尝颇为得意地声称:“招商轮船实为开办洋务四十年来最得手文字。”<sup>[7](V13P24)</sup>并专折奏称:轮船招商局“频年叠加开拓”,现已开始“渐收利权”;该局轮船“无事时可运官粮、客货,有事时装载援兵、军火,藉纾商民之困,而作自强之气”;“从此中国轮船可期畅行,实为海防、洋务一大关键,所裨于国计民生,殊非浅鲜”<sup>[10](V25P4-5)</sup>;要求朝廷对唐廷枢等人加以奖赏。唐廷枢因此被提升为候选道。

经营轮船招商局初见成效,使唐廷枢赢得了更多的青睐,社会活动也随之大大增加。1874年6月,容闳在上海创办《汇报》,唐廷枢“实助成之”<sup>[11](P100)</sup>;还出资赞助过上海英华书馆;翌年春被苏松太道冯煊光委派为上海洋务局会办。福建巡抚丁日昌调派他“前往香港英国学堂”为福州船政学堂“挑选学业可造之学生四十名”<sup>[12](P571)</sup>;令他与丹麦大北电报公司交涉,收回了福州至厦门的电线。福州将军文煜称赞他“才识练达,器宇宏深,于各国情形以及洋文洋语罔不周知”<sup>[13](P686)</sup>。唐廷枢曾向丁日昌提出设立跨国贸易公司和国际银行的宏大计划,丁十分赞赏,与文煜会衔奏请将他正式调至福建襄办洋务。但是,李鸿章深知唐廷枢人才难得,更是紧紧抓住不放。中英烟台谈判期间,李鸿章命唐廷枢随行充任翻译;随后,又派他前往开平勘查煤铁矿。唐廷枢的宏大计划也就无疾而终了。

### 三、兼并旗昌轮船公司

轮船招商局成立伊始,便遭到外商轮船公司

的全力倾轧。它们一再降低运费与轮船招商局竞争,必欲挤垮之而后快。轮船招商局在李鸿章等洋务派官僚的多方扶持下,尚可勉强维持;倒是美商旗昌轮船公司因使用的多是旧式木质轮船,渐渐觉得支持不住了。

1876年春,旗昌提出要将公司资产盘让给招商局,唐廷枢分别征询丁日昌、李鸿章的意见,丁日昌力表赞成,李鸿章则以款巨难筹而“踌躇未许”。当时轮船招商局所招股本连同借用的官款总共只有73万余两,而购买轮船与设立码头、栈房等项用款已达128万两之多,一直在负债经营,所借钱庄60余万两债款,到期的利息即达9万余两。为济燃眉之急,李鸿章赶紧筹集官款50万两借给招商局,以免其遭受钱庄重利盘剥,才使“该局气力为之一舒”<sup>[7](V7P22)</sup>。

是年冬,旗昌再次提出盘让之议。唐廷枢等觉得兼并旗昌不但可以增强招商局的实力,而且可以减少一大竞争对手,殊为合算。遂先与旗昌达成了以222万两白银收购其全部产业的初步协议,再由盛宣怀等说动两江总督沈葆楨拨借官款100万两,于次年初交付第一期价银20万两,正式买下了旗昌轮船公司。“其事前之关说,事后之付价,实皆唐廷枢等主之也”<sup>[4](V6P59)</sup>。

兼并旗昌使招商局轮船由12艘增至30艘,不但提高了运输能力,而且可以自办保险,既节省了原先缴于洋商的巨额保险费,又为自己开辟了新的财源。旗昌轮船公司成立较早,购置的码头、栈房地理位置较好,便于揽载、装卸客货,对于轮船招商局开拓运输业务大有益处。兼并的成功还进一步扩大了轮船招商局的社会影响,鼓舞了华商与洋商竞争的勇气。但是,兼并旗昌也带来了一些不利因素。一是旗昌的轮船多已陈旧,招商局的营运效率因之而大大降低;二是收购旗昌使招商局固定资产总值高达420余万两,而其股本仅有68.51万两,负债率高达80%以上,除借官款190.8万两,欠旗昌122万两以外,还得临时挪借40余万两,才能维持正常营业。其中,仅借官款、欠旗昌款两项,即使按最低标准照8厘计息,每年亦须付息20余万两。

英商太古、怡和轮船公司乘机展开了更为激烈的降价竞争,企图一举挤垮轮船招商局,以垄断中国轮船航运业。招商局购自旗昌的旧船营运成本过高,“多行一船则多赔巨款”<sup>[14](V7P22)</sup>。唐廷枢等原拟在兼并旗昌后,立即增募新股120万

两，以归还旗昌欠款。不料招商局很快出现亏损，绅商闻风裹足，以至于面值100两的招商局股票，在市场上仅卖四五十两，轮船招商局再度陷于严重的困境。

1877年10月，山西道监察御史董儁翰弹劾轮船招商局“置船过多”，“用人太滥”，“每月竟须赔银至五六万两之多”<sup>[4] (V6P19)</sup>。清政府责令李鸿章、沈葆楨加以整顿。李鸿章一面派天津海关道黎兆棠、署理江海关道刘瑞芬分头调查情况，制订整顿方案；一面召集唐廷枢等至天津面议救急办法。唐廷枢等提出了三项要求：一、所借官款暂缓缴息，待招商局缓过气来，再先还本、后付息，或将利息改作官股；二、允许招商局轮船至不通商口岸开辟运输业务；三、各省多拨漕粮交招商局承运。李鸿章根据他们的意见向总理衙门提出：招商局所欠官款三年内暂缓付息，准许开辟非通商口岸运输业务，苏、浙两省将漕粮拨出四五成归招商局运送，江西、湖北拨归招商局采办的漕粮也“多多益善”<sup>[14] (V7P23)</sup>。黎兆棠、刘瑞芬经认真调查后，也提出了两条整顿办法，一是令招商局将旧船拆除或卖掉，“藉省停船看守之费”<sup>[10] (V30P29)</sup>；二是节省开支，将出入各款巨细无遗地登清账目，随时核查，以防隐冒。此前，唐廷枢等一直将自己私人的轮船交招商局代为经营，盛宣怀多次在李鸿章面前指责他们，这时又要求沈葆楨严加查处。经李鸿章当面责问，唐廷枢等表示：他们私人的船其实也亏本，愿意折价作股并入招商局。李鸿章随即将整顿、扶持招商局的各项措施正式奏报了朝廷（仅开辟非通商口岸运输业务一条，因总理衙门担心洋人会乘机提出同样要求而放弃），同时驳斥了招商局“用人过滥，糜费过多”之说，进而要求朝廷下令：“嗣后沿江沿海各省遇有海运官物，应需轮船装运者，统归局船照章承运”<sup>[7] (V17P41)</sup>。后来，国子监祭酒王先谦弹劾唐廷枢等先挪用李鸿章筹拨的官款，乘着旗昌股票跌价一半之机，私自大量收购；然后兼并旗昌，付银时按股票面值“扣算入己”<sup>[4] (V6P38)</sup>。李鸿章极力为之辩护说：“臣处拨给官款，系添购丰顺、保大、江宽、江永四船之用，唐廷枢等并无挪移私买股票”；收购旗昌时“拨给官款一百万两，分期交付旗昌洋商，取有收据，且系徐润经手”，唐廷枢等“更无扣帑入己之事”<sup>[10] (V40P20)</sup>。

由于李鸿章等及时采取了有效的扶助措施，

轮船招商局很快稳住了阵脚。太古洋行见招商局有官府保护，且因自己“亏折太多”，乃被迫妥协，于1877年底与唐廷枢签订了为期三年的齐价合同，约定：自次年起，双方实施统一的运费价格，“无论商局船之多寡”，运费收入都按招商局占55%、太古占45%的比例分配<sup>[1] (P195)</sup>。

尽管太古方面并未完全信守合同，此后洋商轮船公司又多次展开激烈竞争，但轮船招商局在渡过难关之后，还是有了较快的发展。1878年，唐廷枢等又集股50万两，创办了济和水火险公司，后与早先设立的仁和水险公司合并为仁济和保险有限公司，进一步扩大了保险业务。招商局曾派员赴泰国、檀香山、旧金山等地向华侨募股，在曼谷设立了分局。为了向海外发展，招商局先派船至新加坡、吕宋、日本等地揽载货物，因无法与英、法、日本轮船公司相抗，而未获成功；继又派船至檀香山、旧金山，因遭美国地方政府无理扣留、加征重税，以致亏本；再派船装载茶叶首航伦敦，亦“因洋商颇存妒心，遂至无利”<sup>[1] (P201)</sup>。轮船招商局开辟远洋航线的尝试虽然没有成功，但在国内航线上却取得了显著的效益。截至1880年夏，不但还清了旗昌的欠款，而且提取了轮船折旧银80余万两。次年3月，李鸿章奏称：招商局设立“九年以来，华商运货水脚少入洋人之手者，约二三十万两，虽为薪工、修理、局用所耗，而其利固散之于中华，所关于国体、商务者甚大”<sup>[4] (V6P60)</sup>。是年，招商局招足了100万两股本，续请入股者仍络绎不绝。该局面值100两的股票，售价高达200余两，成为市场上的抢手货。招商局决定增募股本100万两，很快即告足额。这种情况表明：经营的成功，使轮船招商局在社会上获得了广泛的信任。

1883年，唐廷枢奉李鸿章委派，“亲往欧洲游历，遍访商情”<sup>[13]</sup>，又专程赴巴西考察商务。旋因中法关系剑拔弩张，法国扬言将派军舰进攻江南制造总局，引发了一场严重的金融风潮。招商局资金周转不灵，已欠钱庄银175万两，现金空缺仍达三四十万两，不得不电催唐廷枢回国，设法挽救危局。李鸿章闻讯后，当即改派盛宣怀“到局维持一切”。唐廷枢回国后，立即从天祥、怡和、宝顺等洋行借款74.3万余两，又与太古、怡和轮船公司再次签订为期6年的齐价合同，规定：长江沿岸生意，招商局占38%，太

古占 35%，怡和占 27%；天津等口岸生意，招商局占 44%，太古、怡和各占 28%；有效地缓解了招商局的危难。唐廷枢理清旧账后，“即行北上，专办开平局务”<sup>[1](P213)</sup>。

#### 四、创办开平煤矿

开平矿务局是唐廷枢受李鸿章委派而主持创办的又一个重要的民用企业。

早在 1872 年 6 月，李鸿章即向清廷建言：“船炮、机器之用，非铁不成，非煤不济”<sup>[10](V19P49)</sup>，主张招商集股购买机器自行开采本国的煤、铁。他先后派人筹办直隶磁州煤铁矿和湖北兴国煤铁矿，皆未见成效，又于 1876 年秋令唐廷枢负责勘察开平矿藏。

当年 11 月，唐廷枢陪同英籍矿师马立师前往开平实地勘察后，向李鸿章报告说：仿照西法开采开平煤，修筑铁路将煤运至海口，再装船运往上海，每吨“只需成本银四两，不独可拒洋煤，尚属有利五钱”<sup>[16](P620)</sup>；以往招商局轮船运送漕粮，往往空载而还，若有开平煤作回头货，可以增加运费收入；预计购置机器需银 40 万两，筑路需银 40 万两。同时将采集的煤块和矿石标本分寄京师同文馆、英国化验，以确定其成色。

经化验，开平煤、铁品质俱佳，很有开采价值。唐廷枢于次年 9 月正式向李鸿章提出：经营煤、铁等矿是否可能成功，主要取决于以下四个条件：一是矿产质量的高低，二是产量的多少，三是用工、材料是否充足，四是运输条件是否便利。开平在前三个方面都不成问题，但须修筑“用马拖车小铁路一条”，以解决运输问题，“方可大见利益”。李鸿章批示道：开平煤、铁既适宜开采，“自宜赶紧设法筹办，以开利源而应军国要需”；称赞唐廷枢“熟精洋务，于开采机宜、商情、市价详稽博考，胸有成竹”，责成他“妥慎经营，力襄厥成”；并增派前任天津道丁寿昌、天津海关道黎兆棠“会同督办”，以便“与地方交涉”；要他们尽快议订“官督商办”章程。唐廷枢等当即拟订了“直隶开平矿务局章程”12 条，规定：先招股 80 万两，分作 8000 股，每股津平银 100 两，以后若需增开煤井时，再招新股 20 万两；煤矿的经营管理“仍照买卖常规”，矿务局不用委员、文案、书差等人员，以节省经费；局中司事人员从股东中选用，“股分一万两

者，准派一人到局司事”；每年结账一次，结账单刻印后分发股东审阅；“每年所得利息，先提官利一分，后提办事者花红二成，其余八成仍按股均分”。李鸿章认为该章程“大致均尚妥协”，告诫他们要聘用技术过硬的工程师，制订“经久无弊”的管理措施<sup>[16](P623-631)</sup>。

唐廷枢立即着手招募商股，订购机器，聘请外籍工程师，很快于 1878 年 7 月正式挂牌成立开平矿务总局，于 10 月初选定唐山南麓乔家屯附近开机钻探，翌年开始挖掘煤井、安装机器、营建房舍。

1880 年 10 月，开平煤矿投产在即，唐廷枢又向李鸿章提出要由芦台开挖一条长约 70 里的“煤河”，直抵丰润县境内的胥各庄；再由胥各庄“筑快车道一条，直抵煤厂”，长约 15 里。这项工程于次年春启动，夏间完成，所需经费“统归矿局自筹，未领公款分文”<sup>[16](P643)</sup>。唐廷枢所说的“快车道”，李鸿章在奏报朝廷时称之为“马路”，实际上是中国自行铺设的第一条铁路，最初以骡马拖拉煤车在轨道上行驶，随即由英籍工程师金达利用废旧锅炉制成一辆机车，取名“中国火箭”号，后来才从英国购来机车。

开平煤矿于 1881 年正式投产，唐廷枢马上报告了李鸿章，进而指出：“中国初定约时，为外人所蒙，转使外洋进口之货税轻，内地出口之货税重，不啻抑华商而护洋商，此通商后数十年之流弊，隐受厥累而不觉者也”；当时“洋煤每吨税银五分，土煤每担税银四分，合之一吨实有六钱七分二厘，若加复进口半税，已合每吨银一两有奇，盈绌悬殊至二十倍之多”；开平各项费用已达 70 余万两，“成本既重，煤价亦因之而昂，若再加现定之税额，即难敌外洋之煤，其势必不能畅销”；希望朝廷能按照台湾等地的成例，每吨煤仅征税银一钱。李鸿章马上奏请朝廷减征开平煤税，“以恤华商而敌洋煤”；并踌躇满志地宣称：“从此中国兵商轮船及机器制造各局用煤，不致远购于外洋，一旦有事，庶不为敌人所把持，亦可免利源之外泄，富强之基，此为嚆矢。”<sup>[10](V40P45,42)</sup>

当年开平产煤 1600 余吨，次年增至 3.8 万余吨，此后连年递增，1885 年达 18.7 万余吨。开平煤矿的顺利投产，极大地刺激了人们的投资热情。1882 年初开平募足了 100 万两股本，面值 100 两的开平股票在上海市场的价格一度飙升

至二百四五十两。开平煤以质优、价廉等优势迅速占领了天津市场, 1881年天津进口洋煤1.7万余吨, 次年减至5400余吨, 1886年为301吨, 至80年代末, 天津已不再有洋煤进口, 部分地实现了收回民族权益的目的。

由于“煤河”春秋两季水源不足, 冬季又要上冻, 利用率极低, 每年尚须清淤, 耗资费力, 唐廷枢于1886年夏稟请李鸿章批准, 成立开平铁路公司, 集股25万两, 将铁路由胥各庄续修至芦台附近的阎庄, 长约65里。后经总理海军事务衙门奏准, 先后将该路延长至大沽、天津。运输条件的改善, 进一步提高了开平煤矿的生产能力, 1887年煤产量增至22.4万吨。次年5月, 开平矿务局邀请股东代表赴唐山审查账目。7月在天津召集股东大会, 首次向股东分发了6%的股息。此后, 开平矿务局每年发一次股息, 一般为10—12%。1889年, 唐廷枢又至上海募股50万两, 在距原矿址约20里的林西开凿新矿井, 同时将铁路由开平展筑至林西, 并自购轮船4艘, 在天津、烟台、大连、牛庄、上海、香港、广州等地建立码头和栈房, 以提高开平煤的外运能力。这些举措使开平煤矿的年产量在90年代初即突破了25万吨, 至90年代末更高达77.8万余吨。

唐廷枢筹办开平矿务之初, 原计划煤、铁矿一起开采的。但开平矿务局成立时, 仅募得股本20余万两, 只好先从煤矿办起, 拟待“见煤得利, 或股本充足, 再购铁炉为鼓冶之计”<sup>[16] (P638)</sup>。1881年开平煤矿投产见效后, 唐廷枢曾亲赴迁安县境内的清凉山与滦州境内的马子沟、陈家岭、凤山等地勘察, 拣取铁矿石样品100担, 运往英国试炼, 并订购了机器, 打算翌年即动工开采铁矿。却因封建顽固派大臣以迁安等处与清室皇陵毗连、开矿有碍地脉为由极力反对, 而遭禁止。

唐廷枢还曾集资创办天津沽塘耕植畜牧公司, 投资天津煤气公司, 打算开采热河承平三山银矿, 亲自勘查热河平泉铜矿和烟筒山银矿, 接办香山天华银矿, 创办辽宁建平金矿, 大多未能取得显著成效。仅1886年集资在开平煤矿附近

创办的唐山细棉土厂(即水泥厂, 旋改名唐山洋灰公司), 一度“制成了品质很好的水泥”, 但在他死后亦因管理者的贪污中饱而被迫关闭。

1892年10月7日, 唐廷枢病逝于天津开平矿务局, 终年61岁。

轮船招商局与开平矿务局是李鸿章主持创办的两个主要的民用企业, 也是洋务运动时期两个规模较大、成效最为突出的企业, 它们的成功都是在唐廷枢苦心经营下取得的。这一历史事实客观地说明: 唐廷枢是中国第一代具有近代经营管理才干的企业家, 他对中国资本主义的发生、发展, 对中国社会的近代化都是功不可没的。

#### 参考文献:

- [1] 汪敬虞. 唐廷枢研究 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1983.
- [2] 徐润. 徐愚斋自叙年谱 [M]. 1927年刻本.
- [3] 郑观应. 盛世危言后编 [M]. 1920年刻本.
- [4] 中国近代史资料丛刊·洋务运动 [Z]. 上海: 上海人民出版社, 1961.
- [5] 交通部铁道部交通史编纂委员会. 交通史航政篇: 第一册 [M]. 1935.
- [6] 张国辉. 洋务运动与中国近代企业 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1979.
- [7] 吴汝纶. 李文忠公全集·朋僚函稿 [Z]. 光绪三十一年至三十四年刊本.
- [8] 申报. 同治十二年闰六月初六日.
- [9] 汇报. 同治十三年七月初三日.
- [10] 吴汝纶. 李文忠公全集·奏稿 [Z]. 光绪三十一年至三十四年刊本.
- [11] 戈公振. 中国报学史 [M]. 北京: 中国新闻出版社, 1985.
- [12] 田昌. 禹生政书: 下册 [M]. 海宝全电脑排版植字有限公司, 1987.
- [13] “中央研究院”近代史研究所(台北). 海防档: 乙——福州船厂: 二 [Z]. 1957年影印本.
- [14] 吴汝纶. 李文忠公全集·译署函稿 [Z]. 光绪三十一年至三十四年刊本.
- [15] 申报. 光绪九年八月十五日.
- [16] 孙毓棠. 中国近代工业史资料: 第一辑下册 [Z]. 北京: 中华书局, 1962.

责任编辑: 肖建新