

李鸿章的“救火队员”唐廷枢

商业奇才也无奈

蔡建忠

1877年9月27日,开平矿务局总办唐廷枢向李鸿章呈报了《直隶开平矿务局章程》,其中第三条指出:生意由小至大,拟先开一煤井,建生铁炉两座、熟铁炉二三十个,并锤铁、拉铁机器备全,总连买地、造房、筑路,不得逾80万两之数。章程表达得非常明确:成立开平矿务局后要先建煤矿,具备经济能力和技术条件后再开设炼铁厂。为了办好煤矿,唐廷枢一方面买地、建房、购置开设煤矿所必需的附属设施,另一方面为了筹备资金,他修路、凿河开展多种经营。只可惜,身为李鸿章的麾下之臣,一代商业奇才唐廷枢为了“救主”也不免频陷经营困局。

多种经营 煤业发展顺遂

1878年7月24日开平矿务局正式成立,10月2日钻孔探煤,随后开始建造地面建筑。由于工程量较大,需要大量的砖等建筑材料,开平矿务局就地取材,开设砖窑,自烧自用。为了便于所用设备的维修,开平矿务局还成立了机器厂。

随着煤矿井下工程的顺利推进,唐廷枢意识到,在不久的将来,开平矿务局发展的最大瓶颈便是运输,所以他未雨绸缪,早早规划起唐山矿到涧河口一段的铁路。后来因为种种原因,这条铁路未能建成,于是改凿了胥各庄至阎庄的运煤河,而胥各庄至唐山矿一段地势较高,不适合继续挖河,所以改修了快车路,也就是后来的唐胥铁路。

在修胥各庄至阎庄运煤河之前,唐廷枢高瞻远瞩,特意将运煤河两岸河堤修得足够宽,一方面种植能够用来作井下支撑之用的槐树以护河堤,另一方面为将来延展铁路留出了足够的路基,免去了再次征收土地的大笔支出。结果不出所料,胥各庄至阎庄运煤河长70华里,总投资白银11.5万两,后来胥各庄至阎庄铁路也是70华里,花费仅为白银15万两。如果按照唐胥铁路的投资规模来计算,这段铁路至少节省白银28万两之多。

在开平矿务局的早期经营之中,运煤河、铁路除了运输煤炭之外,还通过运输客货、收取过桥费等,取得了不错的收益。1886年4月至1887年3月间,唐胥铁路的收入达到白银5.5万两,其中1万两的客运收入足够支付铁路的运营成本了。

随着唐山矿煤炭的产销两旺,1887年,唐廷枢又在距唐山矿东30公里外筹办了林西矿。为了运销林西矿的煤,唐胥铁路被延修至林西。

1885年,唐廷枢被免去上海轮船招商局总办的职务后,更加专注于开平矿务。为了保证将开平的煤顺利运往全国各地,从1889年起,开平矿务局逐渐购置轮船,组建了自己的船队。到1900年,开平矿务局共有轮船6艘,总载重量为8300吨,资产合计85万两,差不多相当于轮船招商局的三分之一。随着船队规模的不断扩大,开平矿务局进一步完善销售渠道,先后在天津、牛庄、上海、香港等处购买土地,构筑码头、货栈和售煤处。

无论是铁路、船队,还是码头、货栈,都紧密围绕着煤的销售在大做文章。如此一来,从煤产出至送到客户手中,开平矿务局一条龙经营保证了其能够取得完全利润。

开平矿务局的多种经营之路,与唐廷枢密不可分。唐廷枢自幼接受西式教育,曾经在英国政府、中国海关担任翻译,任怡和洋行买办10年之久。他具有冒险精神,善于把握机会,广泛投资可能盈利的各个行业。在轮船招商局成立不久陷入困境之时,他很快就扭转了被动的局面。唐廷枢一生耀眼的光环就是组建开平矿务局,开煤矿、建铁路,赚取巨额利润,打造出了当时有名的“样板”企业。

“救火救急” 频陷经营经局

唐廷枢在招商集股、经营管理方面取得的成绩有目共睹,李鸿章对其愈加倚重。1890年前后,唐廷枢多次充当李鸿章的“救火队员”,不时受命挽救陷入困境的企业。

由于北洋水师的军事需要,李鸿章要求开平矿务局开办细绵土(水泥)厂,总投资白银6.3万两,由北洋官局、开平矿务局和香山泥地田主某堂三方投资。然而,细绵土厂从1889年建厂后仅4年,就因亏损严重办不下去了。究其失败原因主要为三点:一、细绵土原料中的泥料来自遥远的香山,运输成本太高;二、采用立窑生产,相对于国外的转窑,窑磨小且落后;三、建厂过程中,唐廷枢身体已出现问题,他虽将厂筹措建成,却没有足够的精力来看护,导致细绵土厂管理不力、经营不善。

1889年7月,李鸿章将亏损严重的承平银矿划归开平矿务局管理,由唐廷枢出任总办。接手承平银矿后,开平矿务局先后垫款白银14.7万余两,而该矿所出之银,仅够支付日常费用,根本没有能力偿还欠款,更不用说盈利了。开平矿务局垫付的资金,以及承诺代还所欠股本白银25万两,成为开平矿务局的长期负担。

1892年,李鸿章札委唐廷枢接办承德府建平金矿。两公司虽无从属关系,但因开平矿务局投资最多,股东一致推举唐廷枢为建平金矿总办。由于建平金矿矿脉分布较广,不宜采用西方机器设备进行大规模开采,大多是落后的土法开采,效益较差。好在建平金矿并没有赔钱,每年获利白银2000两左右。

上述企业最终均未被唐廷枢“救活”。综合其原因不外乎两条:一是唐廷枢精力有限,未对矿藏进行实地考察,也没有委派得力之人进行深入了解以掌握真实的第一手资料;二是他对企业运营成本没有进行精细筹划,缺乏一定的预见性。

如果从另一个角度来审视开平矿务局早期从事的产业,还可以得出一个结论,那就是:凡开平矿务局主动参与、自愿投资的行业,都取得了较好的收益;按照李鸿章要求接管的企业,多是亏损并成为开平矿务局的负担。之所以会出现这种结果,李鸿章也有难言之隐。进入19世纪90年代,洋务运动走入“死胡同”,作为洋务运动的领军人物,他已无计可施。而由李鸿章所主导的企业中,像开平矿务局这样成功的少之又少,所以他不得不让开平矿务局承揽经营,来弥补其他亏损企业造成的负面影响,以避免遭受反对派的非议和攻击。