

# 唐廷枢时代开平煤矿的经营理念

王迪

(河北大学历史学院 河北 保定 071002)

[摘要]开平煤矿是洋务运动时期民用工业的典型,也是中国经济转型变迁过程中新型近代企业的重要标志,它奠定了中国经济向近代化发展的基础,是中国历史上特殊时期官督商办的标志性企业。唐廷枢(1832—1892)是清末洋务运动的重要官员,又是近代中国著名的买办、实业家,在浩荡的十年买办中,他一方面凭借自身的学识和能力,为英国在华不断扩大经济业务起到推波助澜的作用;另一方面在积累丰厚资本的同时也掌握了管理近代企业的先进经营理念。开平煤矿在唐廷枢时代达到了其发展的巅峰,堪称为十九世纪后半期规模最大、经营最有成效的中国煤矿,其独到的经营管理方式推动了中国的近代化进程。本文围绕开平煤矿的经营理念这一主题,拟分以下三部分详细论述。

[关键词]唐廷枢 开平煤矿 经营管理 近代化

## 一、唐廷枢的特殊经历

### (一)早年受英华教育

唐廷枢(1832—1892)字景星,出生于1832年,广东香山(今中山市)的一个贫苦家庭,父亲系一位名叫塞缪尔·布朗(Samuel R. Brown)香港美籍传教士医生家的“一个苦力”。正是由于这种巧合的关系,1842年,十岁的唐廷枢进入香港马礼逊教科学学校(Morrison Education Society)和英国教会学堂读书。经过六年“彻底的英华教育”,1848年毕业时,他不仅“英文写的非常漂亮”,而且“说起话来就像一个英国人”。

毕业那年唐廷枢便到香港一家拍卖行做了一名低级助手,三年后,即开始进入香港巡理厅和大审院担任翻译,1858年,他来到上海,凭借着与李泰国的私人关系,在上海海关任职副大,次年升为正大写同时担任总翻译。

### (二)十年洋行买办

1861年,唐廷枢辞去翻译的职务,在同乡林钦的引荐下正式进入“首屈一指”的上海英国怡和洋行,开始代理该行长江一带的生意。怡和洋行成立于1832年,作为一家老牌的英商企业,其在东南亚的主要经营项目是在中国和日本两国倒运鸦片、生丝、茶叶、煤炭等大宗产品,茶叶是中国出口的最大宗货物。英商怡和洋行相当赏识唐廷枢的才学与能力,在1862年9月,他被正式聘用为洋行总买办,这也标志着他翻译职业的结束和从事实业买办生涯的开始。唐廷枢从掌管洋行金库做起,后为拓展怡和洋行的业务,不辞辛劳,经常奔走于上海、福州、汉口等通商口岸之间,商讨贸易业务,为洋行的发展贡献才智,为企业带来累累利润。与此同时,通过广揽华股和航运业务,最终为怡和洋行华海轮船公司开辟了长江航线,与实力雄厚的旗昌轮船公司并驾齐驱于长江航运。

### (三)自身资本积累

1868—1870年,随着唐廷枢在怡和洋行买办地位的逐渐巩固,他一方面为怡和洋行的贸易业务不断奔波忙碌,为洋行赚取高额利润,另一方面也兼做自己的生意,以华商附股的形式赚取商业利润,完成资本积累。早在进入洋行之前,唐廷枢就曾在香港开设过两家当铺,每年能赚25%—45%的盈利。后来,唐廷枢又与同乡林钦等人开办了泰和、泰生以及精益三家钱庄。

除此之外,为了加强华商之间的贸易联系与合作,从而更好地促进外贸业务,唐廷枢还在与外贸有关联的行业中,倡导设立华商丝业、茶业公所、洋药局等。在当时的社会环境下,买办经营自己的商业不仅能够得到老板的允许,而且还能够获得鼓励和资金帮助。约翰逊在偶然的一次查账中,无意中发现唐廷枢“所收存的九万五千两未到期的庄票中,大约有八万两被他拿去贴现,并且一直没有归还,感到惊讶和不满”,但是经理却没有对他采取任何责罚。相反,怡和洋行老板还把利润丰盈的“谦当”保险公司和轮船公司的股票转让并出售给唐廷枢,由于收入甚丰,他成功积累了巨额资本。1868年10月,唐廷枢担任了公正、北清两轮船公司的华籍董事,这是他最具代表性的附股标志。自身资本的积累为其灵活筹集开平煤矿资金提供了经验与思路。

### (四)任轮船招商局总办

在中国经济体制变迁中,洋务运动已于十九世纪六十年代到

七十年代开始由自强转向求富。由于外国列强航运势力的不断侵扰,对中国新式轮船业的兴起起到影响和刺激的作用。直隶总督兼北洋大臣李鸿章在进行详尽周密的考虑后,打算让自己的亲信幕僚盛宣怀主持创办轮船招商局,但是1872年夏,盛宣怀草拟的《轮船章程》并没有得到李鸿章的认可和采纳。恰在此时,盛宣怀向李鸿章推荐唐廷枢加入轮船招商局。事出有因,唐廷枢在怡和洋行航运业中的作用和在商界的崇高威望得到商界官员的认可,他“熟悉商务”,得以“倡招华股,以乘其后”。

1873年6月,李鸿章委任唐廷枢为招商局总办,“将轮船揽载行运事宜悉心经理,秉公持正,联络各省殷商,逐渐推广”。唐廷枢主持招商局业务后,首先投入个人巨额资本,并广泛带动亲戚朋友纷纷入股,在筹集资本方面起到表率作用,同时凭借自身在商界的威望以及在各分局中实行的商董制度,积极招股,使招商局资金运转极为顺利,唐廷枢还重新制定了《轮船招商局章程》和《轮船招商局局规》,一定程度上强调了保护轮船招商局股商的利益,吸引更多商人入股。1877年招商局最终成为雄踞中国最大的轮船公司,毫无疑问,这与唐廷枢的明智决策和经营理念是密不可分的。

唐廷枢虽出身寒微,但是由于从他不满十岁至不惑之年,深入接触并了解最重要的资本主义现代化的机构——教会学校、殖民政府、海关和外资企业等,从而较早地领略到了英语和通商知识的精彩魅力,这使其在晚清中国经济转型变迁浪潮中崭露头角,成为名符其实的最具影响力的买办。

## 二、开平煤矿筹资外部环境

十九世纪八十年代初期,上海一带出现了一股投资近代工矿业的热流热潮,毫无疑问,这对开平煤矿的起步和发展提供了一次难能可贵的机遇。此时的上海,集腋私人资本已经成为社会“时尚流行”之事,投资股票如火如荼,每新开一家公司,人们纷纷购置股票。据《申报》评论:“华人近来亦知此事大有裨益,且不仅投股而已,又以股票相互买卖者,其行情时有涨跌”,“查招商局原价每股一百两,今则已涨至两百五十两矣;平原铜矿原价一百两,今已涨至一百六十两矣;开平煤矿原价一百两,今已涨至两百三十七两五钱矣。”唐廷枢是上海商界有名望之人,他凭借多年来自己的资本积累和在商界的积极影响,率先投资入股开平煤矿,带动对投资工矿业经验不足的商民大胆认股,这一外部因素无疑加快了开平煤矿集资进程。

唐廷枢汲取在招商局的经验并加以改进,采取分期缴纳股金,“于注册之日先收银十两即给第一期收票……光绪四年正月再收四十余两,即发给第二期收票。”

期望用这种方式吸引更多的中小商人入股。但1878年一年,只募得股本大约有20万两,1879年到1880年只招募到10万两左右。虽然所招股本尚属够用,但是此时开平煤矿的业务逐渐开展起来,唐廷枢在经营开平煤矿之初便已规划好的引进新的技术、更新设备、修造厂房等方面需耗资逾四十万两,这时资金方面捉襟见肘。为解决这一问题,一方面,唐廷枢以他多年的企业经营果敢心态和长远商业眼光,毅然垫资十万余两;另一方面,将资金情况呈报给李鸿章以寻求救济,“伏念矿局只招股本三十万两,现已多用十万两有零。此时再筹垫十四万两挑河,实为心力不逮。可否

吁恩爵中堂 终始成金,于机器、海防支应两局酌拨银五万两,暂资工需急用。”

但至一八八三年,上海社会发生了一次严重的金融风暴。上海南北市有钱庄七八十家到年终却只剩不足十家,这一年底,徐润、胡光墉等企业家相继破产。这一场经济打击不仅是上海商业史上的大事,也堪称为洋务运动企业史上的大事。在这一风暴影响下,给在洋务运动之下发展的“官督商办”制度以被迫改变的压力,同时使技术知识较多的商人也对洋务企业失去信心。

“开平矿务局 1883 年出煤更多,获利更厚,该年 5 月股票每股出价 210 两以上,还很难买到。”但是到了 8 月就只能卖 120 两,8 月间怡和洋行上海经理在一封信里说:“我相信他(唐廷枢)有开平股票三千股,抵押在钱庄里来借巨款。六月到八个月前他在市场上买(开平)股票,中国人马上跟着他买,结果一时市价坚硬而高昂。前几天他从英国打电报来,要买(开平)股票来稳定市场。有人替他每股 120 两购进五百股左右。但是中国人不但不跟着买,而且最后愿意以 115 两或更低的价格随意出让。”从认股集资到金融风暴,短暂的资金流通为开平煤矿的起初营运带来了动力,股份制公司成为十九世纪中国“传统”与“近代”磨合——对接的新式企业“样本”。

### 三、唐廷枢经营煤矿的方式与理念

#### (一)注重大机器开采

据有关中国煤矿开采的资料可知,自明代至清朝后期,中国采煤技术十分落后。“查土人所开煤井,均系民业,或祖传,或自租”。主要依靠辘轳提升,牛皮袋或者柳条斗戽水,然后人挑肩扛、手镐刨等手工操作方式。照这种方式开采,每天每个工人只能开采出大约四五百斤,并且“每百斤山价银一钱五六分,煤屑每百斤银一钱左右,无怪土人之开煤者缺本多而获利少矣”。唐廷枢为了改变这种成本高、利润低的采煤方式,他以开阔的视野投向了近代西方较为先进合理的开采技术。在生产工具上,他在提升、通风、排水等方面采用了机器生产,引进西方的抽水机、提煤机。抽水设备是从英国进口的大维式抽水机,主要以蒸汽为动力,每分钟能从大约 300 米深的矿井中抽水近 4 吨。提煤机的运用大大地增加了煤的开采量,摆脱了土法开采的缓慢和低产,并在一定程度上扩大了开采的深度和广度,降低了劳动强度,提高了生产效率,这是由人力转向机械力的一大改变,更是生产力进步的标志。唐廷枢敢于学习并运用西方先进技术引领当时国内煤矿西法开采的潮流,注重设备的引进和更新换代,提高生产率,赢得市场竞争力,技术革新使开平煤矿日益发展,逐步迈进近代化。

#### (二)开辟铁路促运输

铁路是运输大宗货物的最优选择,也是近代企业生存和发展的大动脉。十九世纪八十年代,中国第一条自造的铁路——唐胥铁路应运而生。论起铁路,这并不是中国修建铁路的起点,早在六十年代的中外交涉中已有谈及。由于清政府从旁牵制,加之根深蒂固的风水迷信之说,铁路计划的实施无法顺利进行,唐廷枢于 1880 年 10 月向李鸿章提出开拓水路。“议开河一道,取名‘煤河’,由芦台向东北,直抵丰润属之胥各庄,再由该庄之东北筑快车道一条,直抵煤厂”运煤河于 1881 年完工。

1881 年,开平煤矿出煤后,唐廷枢敏锐地察觉到修铁路对开平煤矿的积极作用,并从市场营销、减少生产成本和增加利润方面指出了铁路对煤矿发展的重要意义。他指出,如果使用西式开采、土法运输,每吨亦需四两七钱,此等价值,只可在天津售与民用。若运至上海,合计每吨六两有多,断难出售,如筑铁路,只需成本钱四两,尚属有利五钱。唐廷枢的提议得到李鸿章的批准,1881 年 2 月,唐山到胥各庄的铁路开始动工兴建,全程 15 里,由英国工程师金达一手主持,6 月竣工,11 月通车。有关数据统计,1867 年入口的洋煤是十一万三千余吨,1872 年增加到十三万四千余吨,而到了 1878 年入口洋煤已经达到了二十万零三千余吨。运输条件的改善,加强了生产场地与消费地的联系,不仅刺激了开平煤矿的煤产量,同时也抢夺了煤矿业市场,增强了市场竞争力。

#### (三)高薪聘请矿学专家

聘用外国科技人才也是唐廷枢西式开矿的重要步骤。早在 1876 年筹建煤矿伊始,他主张聘请西洋的矿学家进行技术指导,邀请英国矿师马立师为技术顾问,一起赴开平一带进行实地勘测。除此之外,更重要的是,在开平矿务局成立之后,在开矿井、建矿的过程中,他又高薪聘请了英国杰出的矿师柏爱特、莫莱斯沃尔以及金达等人做工程技术指导。据不完全统计,到 1878 年,矿务局雇佣了九个英国矿师和工头,1881 年,雇佣管工西人十一名等。这些记载在一定程度上反映了当时中国对外技术力量的依赖,但重要的是唐廷枢能很好地运用发散性思维,巧妙地运用西洋工矿人才和技术,开启摆脱落后和愚昧的社会风气,这一点对开平煤矿的创建和发展具有必要性,同时对当今民族企业发展如何引进人才和技术仍有借鉴意义。

#### (四)严格的企业规章制度

作为开平煤矿的创始人唐廷枢,在筹建和经营过程中,积极稳妥的调查研究和缜密思考是其决策的杀手锏,深刻明白企业管理讲求“无规矩不成方圆”。因此,在建矿伊始,为了确保机器大规模生产的安全性和管理工人的科学性,他参照英国煤窑的管理章程,根据自身特点,制定了各项规章制度,试图按照资本主义管理方式来运营。1879 年制定了《开平矿务局开办规条 10 则》,1880 年《工厂规条 14 则》,1881 年《窑工规条 32 则》、《卸煤楼规条 18 则》(1886 年)、《煤窑雇工作工规条 28 则》(1887 年)等。例如《窑工规条 32 条》中要求工人“抛煤必须留心,多出大块为好,又勿令所抛之煤与石块矸子土等掺杂为要”。这些细则是借鉴先进国管理经验与中国企业实际情况相结合的产物,使工人逐渐适应了完全不同农民自由散漫、缺乏组织纪律性农业生产方式的组织形式。它明显地区别于封建小农经济和手工作坊的管理制度,既保证了安全有效生产也培养了一批具有较高素质的工人,为开平煤矿的经营发展增添动力,彰显了近代企业生产管理模式的科学性,是中国企业近代化的里程碑。

#### 四、结语

洋务运动发生在中国近代社会新旧交替的特殊历史阶段中,是一次主观目的上失败的封建统治的自救运动。它提倡“中学为体、西学为用”,企图利用外国先进技术进行改革,但不触动封建制度。洋务派官员在主观上并不是希望中国走向资本主义而是维护其封建统治。它没有使中国富强起来,但引进了西方资本主义国家的一些近代科学生产技术,使中国出现了第一批近代企业。洋务运动为中国近代企业积累了生产经验,培养了技术力量和技术工人,在客观上对外国经济实力的扩张,起到一定的抵制作用,加速了封建生产关系的瓦解,为中国民族资本主义的产生和发展起了促进作用,为中国的近代化开辟了道路。认真剖析洋务运动期间的经济活动,对于我们客观看待洋务派以及近代化具有重要意义。

开平煤矿作为洋务运动官督商办的典型矿业,是中国晚清经济近代化进程中一面旗帜。由中国传统社会向现代社会转型期中产生,随着西方经济势力向中国渗透而产生的特殊阶级称为买办阶层,既得到外国商人的庇护又得到封建政权的支持。唐廷枢作为买办,在社会和经济转型期发挥从学和经商的资本与经验,积极将股份资金、西方技术和企业制度等创新性措施投入到开平煤矿的建立和发展过程中,在半殖民地半封建社会时期,对于十九世纪中晚期经济近代化无疑起着重要的作用。

纵观唐廷枢苦心经营开平矿务局十五载,其精密的近代西方经营模式、资本主义式的企业规章、敢于引进西方新机器新设备新技术的开拓性思想以及勇于竞争抢占市场等等管理精华,不单是为开平煤矿开创了历史佳绩、赢得了赞誉,更重要的是给予我们当代企业经济活动一座典范经营的历史丰碑。

#### 参考文献:

- [1]中国史学会:《洋务运动》卷八,上海人民出版社,2000 年。
- [2]汪敬虞:《唐廷枢研究》,中国社会科学院出版社,1983 年。