



# 唐廷枢：中国近代企业“第一CEO”

文/王 圣

“他的一生标志着中国历史上的一个时代……他的死，对外国人和对中国人一样，都是一个持久的损失。”这是 116 年前，上海最早的英文报纸《北华捷报》对一个刚刚在天津去世的广东香山（今中山和珠海）人写下的感叹，这个人，就是 19 世纪中国近代化的先驱——唐廷枢。

1881 年，中国制造的第一台火车头“龙”号机车，出现在中国的第一条铁路“达道”上；中国第一家大型机械采煤企业——开平矿务局出产了优质的无烟煤；中国第一家水泥厂——唐山细棉土厂出产的建筑水泥，源源不断地运往中国各地……机车、铁路、煤矿、水泥厂，这一系列载入史册的“中国第一”，都和唐廷枢这个名字紧密相连。

## 编撰中国首部英汉词典

当中国刚刚开始面对世界的时候，学习英语也许只是出于谋生的手段而已。唐廷枢也许无法想像，仅仅是一门外语的学习竟能成为百年后众多中国学子心目中的“显学”。

虽然没有人统计过，但现在的中国父母，几乎都曾对孩子叮嘱过“一定要学好英语”这句话。我们已经对街头各种英语补习班的广告习以为常，通过补习英语发展成亿万富翁的俞敏洪，成为年轻人心目中的偶像，学习英语甚至还衍生出“疯狂李阳”。尽管学贯中西的钱钟书早就说过，学习外语一本词典足矣，但对于几乎人手一册英汉词典的中国学生来说，唐廷枢这个名字似乎与此毫不相干。

唐廷枢的父亲唐宝臣当时在香港马礼逊教会学堂打工，和许多中国父母一样，为了能让儿子免费在这个学校读书，唐宝臣一下就和校长塞缪尔·布朗签订了延工八年的合同。于是，1842 年，只有 10 岁的唐廷枢进入到这座教会学校读书，在校六年时间里，他学得一口流利的英语，而在那里，“中国留



学生之父”容闳就是唐廷枢的同学。尽管唐廷枢的父亲懂得让儿女读书，但他却坚决不同意出国留学，这个决定对唐廷枢的影响很大，如果当时唐廷枢的父亲再开通些，也许中国留学生中又会多了一位佼佼者。

唐廷枢的第一份工作是香港一家拍卖行的低级职员。1851 年起，他在香港英国殖民政府当了七年翻译。任职之余，他开了两家当铺，这是他从事商业的开始。后又在上海海关担任了三年高级翻译。1861 年，唐廷枢辞去海关的职务。当时他受出口棉花的浪潮所鼓舞，自己办了一家“修华号”棉花行，在中国各地收购棉花，再转售给外国人在中国开设的洋行，因此与英国人开办的怡和洋行发生了联系。怡和洋行的买办林钦正好是他的同乡，林钦请他管理金库，后来又代理怡和洋行在长江流域各个口岸的生意，两年后他升职当上了怡和的总买办。当一个买办有许多条件，而英语是一个非常关键的因素。唐廷枢从小接受的就是教会学校的英语教育，据同时代的人说，他说起英语来，“就像一个英国人”。怡和洋行的经理机昔曾经对他的英国同行说：“唐景星（唐廷枢号）英文非常漂亮。”

因为当时买办有一半是广东人，而在洋行任职的买办们常常到唐廷枢家中请教英语，这促使唐廷枢下决心要为他们写一本实用英语会话书。1862 年，



唐廷枢编著的《英语集全》

唐廷枢编撰的《英语集全》由广州纬经堂出版社出版，而在该书的序言中唐廷枢就指明，此书是“一个隶籍广东的作者用广东方言书写的”，“主要适应广东人和外国人来往、打交道的需要”。书中第六卷的标题就叫“买办问答”。

也许连唐廷枢自己都没有想到，仅仅出于不胜其扰而编写的“英语实用手册”，竟成为中国第一部汉英词典和英语教科书。

## 脱下“皮鞋”穿上“布鞋”

对于唐廷枢的能量，当时美国旗昌洋行的老板曾说，“他在取得情报和兜揽中国人的生意方面……都能把我们打得一败涂地”。因此，唐廷枢成了洋行中最炙手可热的人，用今天的眼光来看，唐廷枢就是一位令所有国际企业都争相挖取的职业经理人。

唐廷枢为怡和工作的十年买办生涯中，他逐渐形成了自己的经济实力，他在进入怡和以后的第五年，就获得了怡和下属的谦当保险行的股份，同时也成为华海轮船公司中最大的股东之一。由于唐廷枢在这么多家外国轮船公司中参股，并且是董事、大股东，所以被视为华商的“领袖与代言人”，是当时中国航运界威望最高、财力最富、经营管理经验最为老到之人。

就在英商怡和洋行要对唐廷枢委以重任时，唐廷枢却作出了一个令业界惊讶的决定：放弃高职厚薪，脱下洋皮鞋，穿上北洋大臣、直隶总督李鸿章递过来的布鞋。1873年6月，唐廷枢应李鸿章之邀加入了轮船招商局，出任总办，这成为唐廷枢一生中最重要的转折。它标志着唐廷枢由原来外国洋行的得力买办，转变成成为推动中国近代化进程的重要人物。

招商局始建成于1872年11月，最早由朱其昂主持，但在筹办将近一年时间里已经亏损严重。唐廷枢甘愿放弃优厚的买办待遇，去替李鸿章收拾招商局这个烂摊子，其实是出于“为国争利”的思想。买办对洋行的依附是一种痛苦的经历，像唐廷枢这样有自尊和气节的人，心里自然渴望着挺直腰板，

以平等的姿态与洋商竞争。为此，他在招商局的就职宣言中就大声疾呼：“沿海之间的运输贸易之利全归中国自身所在，岂非更为优越？”

## 中国历史上第一场“国企重组”

唐廷枢接手后做的第一件事就是招商入股。他大胆引进股份制，向全世界的华商招募资金，折合股份，每一百股推选一名董事，再从董事会中推选商总（也就是现在的总裁）。企业的运营权由商总执行，董事则参与管理。这些管理对于现代经理人再熟悉不过，但在一百多年前，对于一个脱下西装，转身穿上长袍马褂的人来说，他所需要的不仅仅是勇气，还有在清王朝体制下游刃有余的智慧。

与此同时，唐廷枢自己也入股10万两，并把在洋行旗下、但实际归唐廷枢自己所有的轮船归入招商局一起经营。唐廷枢此举是向业界表明他本人对招商局的信心，所以招商局的投资活动在社会上引起了普遍的反响。这大约是中国历史上第一场大规模的“国有企业重组”。

而唐廷枢将另一位著名买办商人徐润拉入，则为这次招商局的变革更增添了底气。凭借唐、徐的威望，民间商人们踊跃入股，而唐廷枢和徐润一经接手招商局，就立刻将资本扩大为100万两。招商局的“招商”二字这才实至名归，成为中国第一家具有明显的股份制性质的商办企业。

体制甫定，唐廷枢大刀阔斧地打开局面。这些措施包括：对招商局进行全面改组，大减冗员，并招聘了一批在外国洋行任职的中国买办参与管理；用多种方式引进西方的先进轮船及设备，建立起一支具有相当规模的商业船队；雇佣外国船主和技术人员，同时培养自己的技术人才。

唐廷枢的“西法经营”颇有成效。而他们与洋行商战的梦想也成为现实。招商局与当时垄断中国航运事业的太古、怡和、旗昌等洋行进行了激烈的竞争。招商局享有政府的优惠政策，加上国人出于民族自豪感纷纷改乘本国船只，洋行陷入了价格战的不利境地，实力雄厚的旗昌公司因亏损过大面临破产，不得不将所有轮船并各埠码头、栈房，由招商局议价222万两全盘承接。这是中国近代企业第一次通过竞争兼并一家外国企业，在充满屈辱和失败的近代中外贸易史，能取得如此胜利不得不让人赞叹。

对于唐廷枢带领招商局凶猛的出击，当时的外商只得承认“中国船队管理有力，指挥精明”，并对唐廷枢杰出的经营才能用不甘而无奈的口吻表示赞扬：“（他）在东方一家第一流的外国公司（怡和洋



行) 任职时, 获得了丰富而广阔的经验, 他正在运用这一经验去损伤这些外国公司。”而唐廷枢自己则说: “枢、润不虑资本之未充, 亦不虑洋商之放价, 惟盼各帮联合, 共襄大举, 使各口转运之利, 尽归中土……此事固创千古未有之局, 亦为万世可行之利。”大有扬眉吐气之感。

到了 1883 年, 招商局的资产已从开办时的 20 万两增加到 200 万两, 成为中国最大的轮船企业, 属下的轮船也由最早的 3 艘增加到 30 多艘, 并在菲律宾、泰国设立分局, 其航运业务范围远至英国、日本、新加坡、夏威夷。在唐廷枢任总办的十一年间, 招商局平均每年的运输收入近 200 万两, 以吨位计算的年产值水平甚至高于外商公司。

## 开创中国保险业先河

唐廷枢创办的保险招商局和“仁济和”保险行是中国本土保险业真正意义上的起点。但中国保险业的起源, 则源自唐廷枢义愤外国保险公司对中国轮船的刁难。

由于轮船招商局在唐廷枢等人的努力下业务大增, 从洋行手中夺走了许多客户, 令洋行十分不满。



北洋大臣李鸿章及其幕僚参加开平铁路通车典礼。车上左四为李鸿章, 左二为唐廷枢

但中国当时没有本土的保险业务, 因此, 招商局的轮船只能向洋行开办的保险公司投保。洋行自然不会放过这样一个可以刁难招商局的机会, 他们提出近乎敲诈的高额保费。于是, 唐廷枢和徐润开始筹办保险招商局, 并于 1875 年 12 月 28 日正式成立。

对于当时的中国船队来说, 保险招商局承保能力显得有些身单力薄, 于是, 1878 年 4 月唐廷枢等人在原保险招商局基础上, 又成立济和船栈保险局, 为轮船招商局的码头、栈房和货物投保。在此期间, 唐廷枢曾经推举张慎之为“江孚轮”轮船的船长, 这是华人首次担任船长, 之前这个职务一直都是由

外国人担任。结果, 外国保险公司以此为由拒绝接受货物运输保险。

多年买办生涯让唐廷枢知道, 面对强者的刁难和无理只能靠实力说话, 这是一条无法回避的残酷真理! 于是, 唐廷枢为济和船栈保险局增资至 50 万两, 更名为济和水火险公司, 专门承保仁和的溢额部分和货物运输保险。此后几年间, 仁和与济和保险公司的业务越做越大, 甚至把市场扩展到海外, 从此那些外国保险公司刁难华商的行为大为减少。

今天看来, 当“中国制造”面临刁难之时, 一百多年前的唐廷枢就用自己的行动给出了答案!

## 开平煤矿塑造中国近代化杰作

1877 年, 李鸿章委派唐廷枢主持开采河北唐山的开平煤矿, 而开平矿务局则成为唐廷枢一生所经营的工矿企业中历时最长、规模最大、成效最显著的一个。据史料记载, 从 1888 年开始, 开平矿务局分付股息 6%, 而反观同时期创办的众多近代企业, 能盈利就已经很少, 能发放股息的更是凤毛麟角了, 因此, 唐廷枢统领的开平矿务局也得到“中国有利之矿, 仅开平煤矿耳”的赞誉。

开平煤矿从勘察矿址、拟订计划、筹集资金到正式开采, 都是在唐廷枢亲自主持下进行的。在开平煤矿正式建立之前, 当时中国的煤几乎完全依靠进口, 而到了 1889 年, 唐廷枢经营的开平煤矿已占领了整个天津煤炭市场, 并成为当时全国第一家大型机械采矿企业。而对于李鸿章来说, 开平煤矿所创造的利润则是北洋水师的重要经济来源。直至今日, 在开平矿务局的基础上发展起来的开滦煤矿, 仍是我国最重要的煤炭工业基地之一。

因为开平矿务局的缘故, 唐廷枢主持了中国人自己修建的第一条铁路“达道”, 但这条铁路的诞生所经历的曲折, 却让后人看来有些啼笑皆非, 不许修建铁路的原因则是达官显贵们认为这个“钢铁怪物”会震断大清帝国的“龙脉”。而当这条铁路经过多年波折最终修成时, 有人曾戏谑地感叹, 唐廷枢修建的铁路, 或许的确震断了千年来皇帝们所依赖的“龙脉”, 并取而代之以承载着现代器物与现代精神的交通命脉。

对今天而言, 唐廷枢的功名似乎有些遥远和陌生, 但他的成功经验放在当今依然不会过时。假如我们在历史中更厚待唐廷枢这些中国近代化的先驱, 那么当我们遇到很多波折的时候, 早在百年前唐廷枢们已经留下了探寻的轨迹和启示。

【责任编辑 / 覃飞燕】