

唐廷枢：开平煤矿创始人

张雨良

〔 阅读提示 〕

唐山城市的发展，始自一座煤矿的建立。今年也是开滦建矿 140 周年，当此之际，一个人再次走进人们视野，他就是开平煤矿创始人唐廷枢。

中国近代工业是从洋务运动开始的。唐廷枢立志通过“仿西技、用西人”，创办实业“自强”“求富”。在他的经营管理之下，轮船招商局和开平矿务局创造了多个中国第一，在中国近代工业史上具有里程碑意义。

创办实业，开创多项中国第一

在晚清，当洋务运动从军工产业转入民用工业阶段时，轮船招商局和开平煤矿是最早的两个官督商办企业，是洋务运动进入民用工业的标志性企业。这两个企业都是由唐廷枢开创而兴起的。

轮船招商局的成功创办，使中国洋务风气大开。唐廷枢放弃怡和洋行总买办的丰厚待遇和体面的工作，受委派接手了亏损的轮船招商局，从此走上了实业救国的道路。

唐廷枢接手轮船招商局后，通过招商入股，扩展规模，很快就打开了新局面，接着创办了仁和、济和水险等公司。三年后，兼并了实力雄厚的美商旗昌轮船公司，打破了外国人对中国沿海和内地的船运的垄断。沈葆楨称之为“是真转弱为强之始”，李鸿章称“实为开办洋务四十年来最得手文字”。

开平煤矿的成功创办，首开中国矿物利源。洋务运动开始后，蒸汽机普遍使用，商轮兵舰以及机器制造各局，需要使用大量煤炭，而当时中国都是土法采煤，产量低，煤质无法保证，不适应汽机锅炉使用。煤炭能源涉及国家安全，当局提出“中土仿用洋法开采煤铁，实为近今急务”。在湖北、安徽办矿没有成效，河北磁州办矿失败后，洋务派把希望寄托在唐廷枢身上。

1876 年，唐廷枢奉命来到唐山勘察煤铁事宜。1881 年，唐山矿建成出煤，保障了北洋水师、江南制造局、天津机械局、轮船招商局等煤炭供应，改变了煤炭受外国人挟制的局面。唐廷枢虽然买办出身，是他所处的时代使然，也正是有了这段经历，他追求实现国家富强的愿望更迫切。

在那个时代，唐廷枢表现出敢为人先的一面。在晚清洋务风气未开之时，引进西方技术采煤，是一项高风险的事情。为了保证这项事业开创成功，唐廷枢多次到唐山勘察煤铁矿赋存情况，选择运输路线，筹备开采事宜。开平煤矿的创办，为洋务运动发展奠定了基础，提供了保障。

在唐山矿建设的同时，开平矿务局修筑了中国第一条准轨铁路——唐胥铁路。在论证煤炭运输问题上，唐廷枢仿照台湾基隆煤矿做法，提出修筑唐胥铁路运煤方案。铁路是洋务派和保守派争论的一个焦点，修铁路不仅有经济风险，更有政治风险。尽管朝廷尚未批准修筑唐胥铁路，唐廷枢还是开始购地、购买铁路器材，为修筑铁路做准备。不仅如此，他声明要修筑马拉火车铁路，却秘密制造了中国第一台蒸汽机车——“龙号”机车，在中国铁路史上具有划时代意义。

此后，在唐廷枢领导下，开平煤矿创造了多项中国第一：创办了中国第一家蒸汽机车修车厂——唐山修车厂，成立了中国第一家铁路公司——开平铁路公司，创办了中国第一家水泥厂——唐山细绵土厂。随着开平矿务局开新的煤矿，延展铁路，办医院、学校，成立种植公司、燃气公司等，产业规模不断扩大，带动了中国近代工业的快速发展。

困难重重，不惜毁家成就其事

唐廷枢一生创办或投资的企业达 40 多家，当时实业家中鲜有人可以匹敌。在筹建开平煤矿上，唐廷枢担心上冻之前不确定好井筒位置，会影响第二年春季开工，为了尽快开井出煤，在来

不及待当局批示情况下，就到唐山督促开钻、购地、选定井位，表现出了做事果断、敢于担当的一面。创办初期，开平煤矿确定招股 120 万两，而实际投资已达 200 多万两，在当时能够筹集到这么多资金，实属不易。

当时，洋务派修建铁路的计划，一次一次在保守派反对中破灭。为能够修建大沽到天津的铁路，洋务派决定采用唐胥铁路向西延长的办法，把铁路修到大沽、天津。由于招股原因，把铁路公司与开平煤矿分开，虽然也委派了总理之人，但在幕后协助者却是唐廷枢。

这项浩大工程，在唐廷枢的支持下，仅仅用两年多时间，铁路修至天津，唐津铁路全线竣工通车。

在修筑唐津铁路的同时，唐廷枢筹备开凿林西矿、修筑唐山到古冶的铁路，以便日后铁路修到山海关。然而，唐津铁路通车不久，发生一起严重火车相撞事故，李鸿章不得不任命已经“任重事繁”的唐廷枢为铁路总办，加强对铁路的管理。

“古之立大事者，不唯有超世之才，亦必有坚韧不拔之志。”凡经商开矿的人，没有不急于求成的，而唐廷枢创办开平煤矿耗费十年之功，他认准的事情一定要去争取实现，表现出了他坚韧不拔的一面。

开办煤矿、铁矿是初期投资大、回报周期长的事业，因而筹集资金异常艰难。在建矿初期，资金极度紧张，唐廷枢提出向李鸿章借款 5 万两白银，也只借到 3 万两。巨大的投资，连李鸿章都有些怨言了。即使困难重重，唐廷枢仍矢志不渝，认真筹划，殚心竭力，甚至“不惜毁家以成就其事”。

然而，就在唐山矿刚刚建成出煤之时，朝廷有官员参奏，开采煤铁矿离清东陵太近，恐有“泄坤舆磅礴之气”，请求皇帝立即下旨停止开采。这份奏折引起了很大风波，唐廷枢力陈情由，要求派员来唐山勘察，最终煤矿保住了，而铁矿却遭到停办，造成了巨大损失。在遭受巨大打击下，唐廷枢决心集中精力把开平煤矿办得更好、更出色。

运煤河是开平运煤的重要通道，煤炭通过唐胥铁路运到胥各庄后，由运煤河用小船运到芦台再转运。这条运煤河受淤泥、枯水影响，冬季封冻得又早，严重制约着煤矿生产。唐廷枢不得不继续筹划修铁路到芦台。这个计划在 1884 年就开始筹划了，然而直到 1886 年才开工建设。其实，唐廷枢在开挖运煤河时，已经将河边土地购买过来，足见在当时修建铁路要突破保守观念何其艰难。也正是唐廷枢的唐胥铁路延长计划，实现了把铁路从芦台修到大沽，从大沽修到天津的愿望。

开放包容，以国家富强为己任

“海纳百川，有容乃大。”办洋务初期，唐廷枢不仅“用西人”，而且表现出开放包容的胸怀。

相比之下，当时西方国家工程建设标准高、质量严，这样资金投入也很大。唐廷枢能够尊重他们的设计要求。修筑唐胥铁路时，在轨距选择上，唐廷枢从经济方面考虑主张 762 毫米，而铁路工程师金达从运输能力方面考虑主张 1435 毫米。那时，国际上对铁路轨距还没有统一标准。尽管 1435 毫米轨距增加了筑路资金投入，唐廷枢还是听取了金达建议，这条铁路的轨距标准成了中国铁路建设的标准，是 12.7 万公里铁路的源头。

制度管理是大工业化重要标志。在引进西方技术人员和设备的同时，唐廷枢学习西方办矿“立法善”经验，重视企业制度建设，形成了比较完备的制度体系。开平矿务局创建之初就制定公司招股章程，建立了《煤窑规条三十三则》《煤窑专条六十六则》《煤窑要略十五则》《洋人司事专条十二则》《煤井规条十二则》等管理制度，这些制度之全面之细是当时其他企业无法比的，体现了大工业生产管理之精髓。“开矿之事必取法乎开平”，为晚清洋务运动中创办的企业树立了典范。

唐廷枢曾到多个国家考察，接受了许多新思想、新观念。在欧洲的考察，虽然开阔了眼界，“所见外人商业、船务、铁路，一意经营，不遗余力，殊深钦佩”，也深深刺痛了唐廷枢的心。他看到了西方大工业化的景象，看到了先进的技术工艺，看到了火车的快速便捷，看到了中国观念的保守和迂腐，看到了中国要想自强求富，必须向西方学习。1982 年英国怡和洋行在纪念 150

周年所发特刊里，对唐廷枢做了这样评价，“他既爱国，又有世界眼光”。

有学者用“正其义，不谋其利”来评价唐廷枢，说他以为国家自强求富为己任，有“至公无我”的境界。

招商局是第一家官督商办企业，成了官商争名夺利的场所。中法战争爆发前夕，上海发生经济危机，招商局也未能幸免，经营陷入举步维艰困境，有人为争夺招商局控制权，处处设置障碍，造谣排挤唐廷枢。在这种情况下，唐廷枢以大局为重，以股东利益为重，设法维持，力挽危局。在局务纷争处理完毕后，唐廷枢才离开招商局，北上专办开平事务。

利国便民是唐廷枢做事坚守的原则。不管是建矿、修铁路，还是开办种植公司、修建码头，在征地和租地上，他都给予对方满意的补偿或租金，从不以有官方背景而强取豪夺。在修筑唐胥铁路和开挖运煤河时，为不给当地农民带来麻烦，唐廷枢多次勘察河道和地势，拜访州县官员、乡绅、地主等，实地了解民情，最后在运河和铁路上修筑了 10 座便民桥。

在中国的洋人对唐廷枢也是非常敬重和信任的。在处理涉外纠纷时，不管南北洋，是官还是私，遇到困难都会邀唐廷枢出面协调，事情很快就可以得到公正解决。作为一位实业家，能够得到西方人这样尊重，是十分罕见的。

唐廷枢后半生都在为洋务事业奔走，然而，在他去世后竟然没有留下家产，葬礼花销也是友人资助的。有友人在《申报》上撰文追思，称其“惟公负坚忍不拔之志，存至公无我之心，不畏难，不贪利，用能再蹶再振，卒告成功”，这是唐廷枢后半生的真实写照。

链接

从“开平”到“开滦”

开滦煤矿在我国近代工业史上占有重要地位。

受清直隶总督李鸿章委派，轮船招商局总办唐廷枢于 1878 年（光绪四年）创建了官督商办的开平矿务局。1900 年为八国联军占领，后被英人骗占。1906 年清廷批准北洋大臣袁世凯在同一开平煤田内筹建滦州矿务公司，意图以此收回开平矿权。1912 年滦矿与开平合并，采用两公司名称头一字，成立开滦矿务总局。1941 年太平洋战争爆发后，开滦又被日本夺去。1945 年日本投降后，由南京国民政府接收，仍由英商经营。1949 年，新中国成立后开滦煤矿收归国有。1975 年实现煤炭产量翻一番，成为当时全国产量最高的煤炭企业。到发生唐山大地震的 1976 年，开滦的原煤产量当时占全国统配煤矿总产量的十分之一，洗精煤占全国六分之一，在整个国民经济中占有十分重要的地位。

1999 年底，开滦矿务局改制为开滦（集团）有限责任公司。建国后到 2017 年底，开滦共生产优质原煤 16.4 亿吨，精煤 4.01 亿吨，上缴利税 442.65 亿元，为国民经济发展做出了重要贡献。

目前，开滦集团已建成集煤炭生产、洗选加工、煤化工、现代物流、矿业工程服务、金融服务、文化旅游、装备制造、热电、建筑施工等多产业并举的大型企业集团，形成五大区域、九大战略基地的发展格局，分布在唐山、张家口蔚县、承德兴隆、石家庄、廊坊大城，以及内蒙古鄂尔多斯、新疆准东、山西介休和加拿大盖森地区；集团下辖 104 个分公司和 141 个子公司，拥有 1 个能源化工上市公司。