

知人善任:近代企业经营与管理

——以李鸿章与唐廷枢为中心的探讨^{*}

聂好春

(郑州大学 历史学院,河南 郑州 450001)

摘 要:洋务运动时期,李鸿章起用了买办出身的唐廷枢来经营管理轮船招商局等民用企业,李鸿章知人善任,唐廷枢务实负责,二人相得益彰,为中国早期工业化作出了贡献。

关键词:李鸿章;唐廷枢;关系;早期工业化

中图分类号:k256.1

文献标志码:A

文章编号:1674—3334(2008)02—0037—05

19 世纪 70 年代,随着洋务运动的开展,直隶总督兼北洋大臣李鸿章开始兴办轮船招商局、开平煤矿等近代民用企业。在此过程中,起用了买办出身的唐廷枢来经营管理这些大型民用企业。李鸿章知人善任,从政策和资金上大力支持唐廷枢。唐廷枢务实负责、精明强干,敢于创新、敢于冒险,使轮船招商局、开平煤矿等企业得以顺利创办和发展,为中国早期工业化作出了贡献。以往学者有分别研究分析李、唐二人在洋务企业中的作用的,但对李、唐二人关系较少论述,本文试做一探索。

一、破格起用:经营轮船招商局

1872 年,在清政府内部掀起了一场有关创办中国航运业的大辩论。通过辩论,一些有识之士进一步认识到“轮船招商”是一条适合中国轮船业发展的途径。李鸿章对这一问题作了详尽周密的考虑,提出了一些具体设想,认为“宜物色为殷商所深信之官,使之领袖,假以事权”,这样不仅商人“必获利益”,也“使洋人不得专利于中国,利尤莫大焉”。总理衙门对李表示支持,请李遴选“有心时事之员,妥实筹维”^[1] 906—908。

李鸿章“博访周密”,终于物色到一位“为殷商所深信之官”,这就是经办海运十余年的朱其昂。朱是以沙船为世业的淞沪巨商,是一个在沙船行业中颇

有影响的人物。1872 年 8 月,朱其昂拟出了《轮船招商节略并各项章程》(即招商局章程)20 条,后又修改成 28 条,经李鸿章上奏总理衙门,确立了官督商办的体制。1873 年 1 月 17 日(同治十一年十二月十九日),中国近代第一家大型轮运企业在上海正式宣告诞生。

但是,在招商局初期发展过程中,朱其昂遇到了种种困难,无力打开局面。恰在此时,盛宣怀向李鸿章推荐了唐廷枢。

唐廷枢,号景星,广东香山(今广东台山)人。唐幼年在香港受过较系统的西方教育,精通英语。从 1851 年开始,先后在港英政府机关和上海海关任职,1861 年受雇于怡和洋行,代理该行长江各口生意,两年后提升为总买办。1868 年担任公正、北清两轮船公司华籍董事,并在马立师等洋行中附股,后同怡和洋行筹组华海轮船公司。唐廷枢通过多年买办生涯积累了巨额财富,在中外企业中广为投资,投资领域包括茶叶、盐、典当等行业,仅在钱庄方面的投资即达 20 万两,投资范围遍及申、汉、津、扬(州)、镇(江)及内地各埠。他在沪津、沪汉等航线上投资或附股置办了“洞庭”、“汉阳”、“南浔”、“永宁”、“满州”、“苏王那达”等 6 艘轮船。唐廷枢不仅个人拥有巨额资财,而且同华商也有广泛联系,被称为华商的“领袖与代言人”。

^{*} 收稿日期:2007—01—19

作者简介:聂好春(1965—),男,河南新乡人,郑州大学历史学院副教授,历史学博士,主要从事中国近代社会经济史研究。

为了提高自己的社会地位,唐在担任怡和买办期间,捐买了福建道的官衔,从此具有亦商亦官的双重身份。

盛宣怀之所以推荐唐廷枢加入轮船招商局,是因为久知其在怡和洋行航运业中的作用和在上海商界的崇高威望。“洋商旗昌、怡和、太古各公司轮船,已久在长江及闽、粤、津、沪海面往来如织”,请唐廷枢入局,是因为其“熟悉商务”,以便“倡招华股,以乘其后”^{[3] 44}。

李鸿章采纳了盛宣怀的意见。当时天海关道陈钦派候补同知广东人林槎前往上海,邀请唐廷枢正式加入轮船招商局。唐廷枢愉快地接受了邀请,并和既是香山同乡又是莫逆之交的宝顺洋行买办徐润同时入局。

1873年5月,唐廷枢和徐润在天津谒见了李鸿章。李鸿章说唐廷枢“贸易有年,声望素著,经理极熟,是以稟请进局,以固商情”,称赞唐“熟悉商情,明白笃实”。6月,李鸿章札委唐廷枢为招商局总办,命其“将轮船揽载行运事宜悉心经理,秉公持正,联络各省股商,逐渐推广”^{[3] 44}。从此,李鸿章、唐廷枢开始了二人此后长期的合作。

二、相得益彰:招商局发展壮大

唐廷枢入主轮船招商局,引起当时人们的广泛注意,并寄予厚望。在他视事之前,《申报》就以《轮船总办有人》为题,盛称“唐君阅历外务,洞悉西船载运法制,以此任属之,真可谓知人善任者也。想轮船公事从此日见起色,其利益岂浅鲜哉?”^[4]郑观应认为李鸿章任用唐廷枢,是“得人”之举,“欲事之兴,惟在得人而已”^{[5] 783}。经元善则赞扬李鸿章“破格求才”,赞扬唐“坚忍卓绝”^{[6] 48}。在唐廷枢主持局务之后,筹集资本出现了较为顺利的局面。招股工作在1873年下半年开始出现了新的进展。李鸿章说:“唐廷枢为坐局商总,两月间入股近百万,此局似可恢张。”^[7]反映出当时华商入股较为踊跃。正如当时报纸所载,该局“近殊盛旺,大异初创之时,上海银主多欲附入股份者”^[8]。唐廷枢于1873年6月向李鸿章稟报“刻下赶紧招徕股商入股,计应需之数,已得其半”^{[9] 178}。次年8月,第一次股额已经招足,一年之内招股40余万两,这是招商局在资本筹集方面取得的突破性进展。到1881年招足100万两后,由于营业较为顺利,股票值达200余两,升值达200%以上。1882年招商局决定另招新股100万两。1883年,新股100万两业已收足,招商局资本额总共达200万两^{[3] 49}。招股之所以能够顺利进行,究

其原因有三。第一,唐廷枢本人率先入股并广泛动员亲戚朋友入股。唐廷枢率先投入他个人的巨额资本,在招商局第一期股本中,他至少有个人资本8万两。唐廷枢还在报上发表了招股公告,继而在广东籍的股商富户中广泛动员入股,直至扩大到他所有相识的人,再由友及友,广为邀集。唐廷枢说:“其最初附股之人,因由廷枢招至,即后来买受者,廷枢亦大半相识。”^[10]第二,他个人的威望。由于唐廷枢在商界的威望,所以对于他的招股事宜,新闻界都抱着一种乐观的态度。1873年6月28日,《教会新报》就曾做过这样的报道:“招商局总管委员今改派唐君廷枢号景星者,择于(阴历)六月一日接事。据闻随带资本并南浔轮船入局营运,而唐君久历怡和洋行,船务亦深熟悉,自后招商局必多获利也。”^[11]1873年6月2日,琼记洋行老板费伦在致同行的信中亦称:“如果人们看到这家(新的中国)企业由唐景星来妥善地管理,那么它一定会找到许许多多的股东。”^{[12] 171}第三,唐廷枢在各分局中实行的商董制度,对招股起到了重要作用,充分调动了各地商董的积极性。

唐廷枢还重订了《轮船招商局章程》和《轮船招商局局规》,《章程》内容包括机构、管理、财务、漕务、保险、轮运等方面,是招商局开创时期的根本制度,一定程度上反映了招商局股商的利益。强调由商人推选商董和按照买卖常规办事,无疑是为了吸引更多商人入局。《局规》规定商董在局拥有较大权力,使商人在招商局有一定的发言权。

唐廷枢还扩大营业,着手组建各口岸分支机构,除上海总局及天津分局外,又相继设立了国内和国外等分局。

李鸿章在政策上和资金上给予唐廷枢以有力的支持,这是早期招商局成功的一个重要因素。李鸿章“不仅有能力获得政府支持,而且有能力使招商局的事务尽量少受官僚干涉”^{[13] 217}。李说,招商局“赖商为承办,尤赖官为维持”^{[14] 24}。唐廷枢对此作了更为具体的说明:“所谓维持者,盖恐商人办事不能经久,故拨漕粮和拨借官帑,以固其根,是官维持可谓无微不至矣。”^{[3] 56}招商局在税收方面得到清政府的一定照顾。据说,还享有清政府给予的设局专权,“五十年内只许华商附股”^{[15] 3},不准另树一帜。李鸿章还借官款给招商局,并动员江苏、浙江、江西、湖北、天津和上海海关都借官款予以支持。同时,为了增加招商局的营运范围,李鸿章特别安排更多的漕运给招商局。

李鸿章采取的借官款和增加营运任务两项举措,实际上就是给予招商局在政策和资金上的支持,这种支持远远高于索取,加之唐廷枢等“兢业为怀,官商联络”^{[14] 99},终于渡过了资金上的险关,使局务不断得以扩充。招商局也赢得时间用以发展和壮大自己的实力,最终到1877年成为雄踞中国的最大的轮船公司。

在轮船招商局发展的过程中,唐廷枢做出过一次明智的决策,收购美旗昌轮船公司。美国旗昌轮船公司是在中国最早设立的外国轮船公司,独霸中国水域10余年,拥有各类船只25艘,船澳、码头、栈房9处。李鸿章认为,“归并旗昌,实属江海利权之大关键”^{[14] 99}。

唐廷枢等从长远考虑,收购美旗昌轮船公司这一明智之举,不仅壮大了招商局自身的实力,而且巧妙地回收了中国的利权,促进了民族经济的发展和与世界市场经济接轨的速度。同时收购旗昌轮船公司,也使招商局失去了一个强大的竞争对手,从而出现了中国航运史上招商局、太古、怡和三足鼎立的局面。

1873年到1884年的十余年时间内,作为中国第一个民族资本主义企业的轮船招商局成功地发展并壮大,这和李鸿章的支持及唐廷枢的努力是分不开的。有学者指出,招商局的早期成功“在很大程度上要归功于李鸿章在提供政府扶助和同时维持公司商人经营管理独立自主方面的能力”,是政府财政扶持和商人经理独立相结合的结果^{[13] 290}。李鸿章还经常写信给其他官员,说到唐廷枢对招商局的重大贡献^{[16] 41-42}。美国著名学者陈锦江教授分析了轮船招商局成功的原因:一是唐廷枢操有实权,特别是李鸿章在1882-1883年之间,还把其官方代表盛宣怀暂调任别处;一是原本持观望态度的商人投资者被回收的利润及李鸿章的“宽厚的庇护制度”所打动^{[17] 490}。

三、精明强干:开平煤矿的成功创办

洋务运动的发展,需要进口大量的煤铁,耗银巨大,国库空虚,要想富国须振兴商务,开采矿产。李鸿章对用西法开采煤铁矿藏的重要性进行了深刻和透彻的阐述:“船炮机器之用,非铁不成,非煤不济。”“设有闭关绝市之时,不但各铁厂废工坐困,即已成轮船,无煤则寸步不行,可忧孰甚!”^{[18] 49}“利源之涸日甚一日,复岁出巨款购用他国煤铁,实为漏卮之一大宗。”^[19]

1876年10月,李鸿章派轮船招商局总办唐廷

枢,偕英国矿师马立师到唐山开平镇勘测煤铁矿的蕴藏量。开平矿区拥有富饶矿藏,夙以手工采煤著称。勘查的结果,令人十分满意,唐廷枢向李鸿章提出了《察勘开平煤铁矿务并呈条陈情形节略》,详细地报告了此次开平之行的收获和对试采开平煤铁的具体设想:“开煤必须筑铁路,筑铁路必须采铁。煤与铁相为表里,自应一齐举办。”^{[20] 122-123}唐廷枢不但指出了开平煤铁矿在开发后的广阔前景,而且还注意到将来影响开平矿山发展的困难不在于生产方面而在于运输条件。

1877年,根据李鸿章的批文,唐廷枢等草拟了一个官督商办的12条章程,从设局、凿井、建炉、集股,到人事、文案、开栈、市价、销售、地亩等都作了议定,这是一个典型的资本主义性质的章程。

李鸿章对招商章程表示赞同和满意,很快做出批示:“惟资较巨,必须广为招徕。”“摒除官场习气,悉照买卖常规,最为扼要。各厂司事人等,应由商股内选充,不得引用私人。”银钱账目,月结年总,“勿任含糊”,“如有弊端,立予查究”;“出入煤铁,立簿登记,相互稽查,以杜流弊”^{[21] 133-135}。很显然,他坚决反对把开平矿务局办成官僚机构,而是沿着“官督商办”的方针继续推进。

唐廷枢在筹创开平煤矿的过程中,体现出一个企业家的实干精神。唐廷枢从1876年北上筹办开平煤矿到1880年春季出煤,仅用三年半时间就完成了从勘测、化验、凿井到出煤的过程。特别值得一提的是唐廷枢在调研的基础上,认真思考,反复研究,然后才作出正确决策。1879年3月,第一个矿井的开井工程就正式开始了。与此同时,新聘用的英国矿师也陆续来到了开平,勘察铁矿的工作也进展顺利。据勘察,在距唐山8.5公里的白马山一带发现了含量很高的铁矿。唐廷枢反复思考,决定在矿厂兴建炼铁厂,并修筑从矿厂到白马山的铁路,以便运送铁矿石。

这样,在李鸿章的支持下,唐廷枢以一个企业家的精明强干和敢于创新、敢于冒险的精神,终于办成了中国第一家大规模的近代煤矿企业。正如洋务运动时期英国专栏作家于德利所评论的那样:“在煤的开采上唯一获得了完全成功的一个地方,就是开平的煤矿。这些煤矿在北方是在李鸿章的倡议下开辟的。”^[22]

四、力排众议:修建唐胥铁路

1876年开平矿务局成立,唐廷枢禀李鸿章,“开煤必须筑铁路,筑铁路必须采铁。煤与铁相为表里,

自应一齐举办”，“如筑铁路，只需成本银四两，不独可拒洋煤，尚属有利五钱。如每年采煤十五万吨，便可获利银七万五千两。欲使开平之煤大行，以夺洋煤之利，及体恤职局轮船，多得回头载脚十余万两，苟非由铁路运煤，诚恐终难振作”^{[29] 123}。李鸿章在这时也是一再宣扬“铁路须由开煤铁做起”^{[23] 13}。二人在修建铁路的思路上不谋而合。

唐廷枢已经开始意识到修筑铁路可以减少成本，增加利润，还可拒洋煤，夺洋煤之利，这体现出他对市场竞争的认识和维护国家利权的爱国情怀。他又进一步预测筑路的可行性。李鸿章积极支持唐廷枢的主张。经过唐廷枢和李鸿章的上下努力，唐胥铁路的铺轨工作完成。但清政府不准使用蒸汽机车，于是出现了中国铁路史上用驴马拉着煤车在轨道上滑行的可笑举动。后来工人们制出了中国第一台蒸汽机车，宣告了铁路和火车这件亘古未有的新生事物在中国大地的出现。

对于这一亘古未有之新生事物，封建顽固势力则以“机车直驶，震动东陵，且喷出黑烟，有伤禾稼”^{[14] 157}为由给予坚决反对。清廷于是下令禁止，改为驴马拖曳。后几经周折，终于在1887年恢复使用机车牵引。唐胥铁路这一新生事物终于被保护下来，并不断在中国近代工业的中心——开平发挥重要作用。

唐胥铁路之所以能够成功，究其原因有四。一是它得到李鸿章这样掌握大权的官员的支持。李鸿章作为洋务派官僚，对铁路的认识较同时代的官僚要深刻得多。李鸿章深感在内地修建铁路压力很大。在100多年前的中国社会，顽固守旧势力十分强大，反对铁路新生事物之声甚嚣尘上，李鸿章以其百倍勇气和远见卓识，利用他的地位、名声和关系，顶住来自各方的压力乃至人身攻击，捕捉住一切机遇终于宣告中国铁路这一亘古未有的新生事物的诞生，李鸿章的贡献巨大，功不可没。二是为了保护铁路这一新生事物，李鸿章、唐廷枢等在与封建顽固守旧势力进行的斗争中，不是蛮干、硬拼，而是采取了较为灵活的方式。如当时为避人耳目，不使顽固派有任何攻击的借口，将铁路讳称“马路”，列车称为“马车”，迨事实既成之后方改真名。三是选修铁路的位置较好。唐胥铁路修建在一个荒芜的人烟稀少的地带。四是与唐廷枢的不懈努力密切相关。目睹唐胥铁路修建的开平矿务局工程师金达这样写道，“这位干劲十足的总办，虽然面对来自各方面攻击，有愤怒的御史，有迷信的土著，随之时常有朋友和同

情他的人离弃了他，但他不顾一切，仍然继续推进工作”^{[24] 91}。从1881年动工兴建铺轨通车，到蒸汽机车的使用，他不懈努力，终于开创了中国铁路史之先河。虽不久出现了“龙车直驶，震动东陵”风潮，但他配合李鸿章据理力争，成功运作，终于使机车恢复行驶。

1886年，唐廷枢说服李鸿章将唐胥铁路延至芦台。又呈禀李鸿章，提出成立开平铁路公司，将唐山至胥各庄铁路展至阎庄、大沽、天津。铁路运输的发展，减轻了开平煤的成本，提高了效益，促进了煤产量的提高，为开平煤迅速占领中国市场、争回利权起到了积极作用，促进了其他工业的发展。

综上所述，可以看出作为官方代表和企业保护人的李鸿章在保留他的政治控制的同时，能够高瞻远瞩，伯乐相马，大胆放权，灵活应对各种复杂局面，特许唐廷枢作为商人经理像企业主一样拥有相当大的自由行动权，从而成功创办了一系列民族资本主义企业，开中国近代工业之先河，这些确是李鸿章的过人之处。唐廷枢作为一名有才干、有经验、有社会地位的企业家，同时也拥有着非凡的胸襟气度以及为民谋生计、为国谋富强的难能可贵的爱国情怀，所以他能够服膺于李鸿章的理念，听命于李鸿章的调遣，甘愿为他效劳，凭着自己的才干和能力为李鸿章所赏识，临命于危，受命于身，也才得以在中国近代史上彪炳千秋。在唐廷枢任职期间，轮船招商局频频取得成功，吨位大增，开平矿务局也通过扩大资本，煤产量达到25万吨左右，唐廷枢作为一位经营有方的企业管理者而享有盛名。李鸿章像一个传统商号的老板，一般不干预唐廷枢的业务活动，并保护这些企业不受官府过分的压榨，而且多次及时地和异乎寻常地拿官方资金发放贷款，使这些企业得到的好处远远超过了他们因增加取得个人收益的机会以及因提供保护而给自己带来的好处^{[17] 487}。资料表明，李鸿章对唐廷枢等广东籍买办商人，比起对盛宣怀这样的官员，更是信赖有加^{[13] 12}。李鸿章对唐廷枢可以说是知人善任，对近代工业的发展起了很大的促进作用。

在使用人才方面有人把李鸿章和张之洞作比较^{[17] 499}，认为张之洞在吸引有才干的商人的帮助方面，非常不成功，他的顾问中间没有一个出色的买办。认为张之洞一向低估商人的能力。从这个意义上说，张之洞的搞工业发展的路子与李鸿章的路子截然不同。张之洞作为一个近代工业的提倡者，因缺乏才干如唐廷枢的助手，因而他对工业发展的贡

献严重地受到了限制。相反,李鸿章从商人和官吏队伍中起用了许多优秀的经理和行政人员,而且知人善任,对近代工业的发展贡献可谓大矣。李鸿章的重视人才知人善任的领导作风值得借鉴,唐廷枢的务实负责精明强干敢于创新敢于冒险的精神同样也值得我们后来者奋起直追。

参考文献:

[1] 台湾中央研究院近代史研究所. 中国近代史资料汇编。海防档(甲)[M] . 台北: 艺文印书馆, 1957.

[2] 中国史学会. 中国近代史资料丛刊: 洋务运动 (八)[M] . 上海: 上海人民出版社, 上海书店出版社, 2000.

[3] 张后铨. 招商局史(近代部分)[M] . 北京: 人民交通出版社, 1988.

[4] 申报[N] . 1873— 06— 09.

[5] 夏东元. 郑观应集(下册) [M] . 上海: 上海人民出版社, 1988.

[6] 虞和平. 经元善集[M] . 武汉: 华中师大出版社, 1988.

[7] 李鸿章全集。朋僚函稿(五) (卷13)[M] . 海口: 海南出版社, 1997.

[8] 申报[N] , 1873— 07— 29.

[9] 汪敬虞. 唐廷枢研究[M] . 北京: 中国社会科学出版社, 1983.

[10] 沪报[N] . 1885— 12— 05.

[11] 教会新报[N] . 1873— 06— 28.

[12] [美] 郝延平. 19 世纪的中国买办——东西间桥梁 [M] . 李荣昌, 等译. 上海: 上海社会科学院出版社, 1988.

[13] [美] 刘广京, 朱昌峻. 李鸿章评传——中国近代代的起始[M] . 陈绛, 译校. 上海古籍出版社, 1995.

[14] 洋务运动(六)[M] .

[15] 沈云龙. 近代中国史料丛刊(第 78 辑第 771 册)[M] . 台北: 文海出版社有限公司, 1973.

[16] 李鸿章全集。朋僚函稿(卷17)(五)[M] . 海口: 海南出版社, 1997.

[17] [美] 费正清. 剑桥中国晚清史(1800— 1911 年)(下卷) [M] . 北京: 中国社会科学出版社, 1993.

[18] 李鸿章全集。奏稿(卷 19) (二)[M] . 海口: 海南出版社, 1997.

[19] 李鸿章全集。奏稿(卷 40) (三) [M] . 海口: 海南出版社, 1997.

[20] 孙毓棠. 中国近代工业史资料(1840— 1895 年)(下册) [M] . 北京: 科学出版社, 1957.

[21] 洋务运动(七) [M] .

[22] 洋务运动(八)[M] .

[23] 李鸿章全集。朋僚函稿(卷 17)(五)[M] . 海口: 海南出版社, 1997.

[24] 胡海建. 论唐廷枢[D] . (未刊).

【责任编辑 李延明】

A Historical Example of Assigning People Jobs Commensurate
with their Abilities: on the Relationship Between
Li Hong-zhang and Tang Ting-shu
NIE Hao-chun

(Faculty of History , Zhengzhou University, Zhengzhou 450001, China)

Abstract: In the period of the Westernization Movement, Li Hong-zhang appointed Tang Ting-shu, who had a comprador background, to manage the civil enterprises such as Commercial Shipping Bureau, Li Hong—zhang knew his subordinates and assigned them properly, Tang Ting-shu was very practical and responsible. The two men complemented each other, and they made the contribution to the early industrialization of China.

Key words: Li Hong—zhang ; Tang Ting—shu ; relations; early industrialization