



唐廷枢 中国第一位CEO

文/本刊综合报道

【人物档案】

唐廷枢，字建时，号景星，又作镜心，1832年5月19日生于广东省香山县唐家村（今属广东省珠海市唐家镇）。唐廷枢是中国近代著名买办、企业家和洋务运动的著名官员。1873年，出任洋务运动的第一家大型民用企业上海轮船招商局总办，此后主持筹办了19世纪末中国第一家大型机器采矿业开平矿务局（今开滦矿务局），主持修建了中国第一条国产铁路唐胥铁路，主持创办了近代中国第一家水泥厂唐山细棉土厂，创办了仁和水险公司，为中国民族工商业的产生和发展起到了积极作用。另外，唐廷枢任洋行买办时还开办了上海历史上第一家医院仁济医院。1892年，唐廷枢因染疫病在天津开平煤矿局逝世。

“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。

遥想风雨如磐的近代中国，天津、上海以及香山，这三个中国沿海的商埠，曾演绎着无数的繁喧，当唐廷枢以他独特的商道走完一生时，他本想为落幕的大清帝国留下的炫彩，却无意间为中国社会近代化投下了浓重的颜色。

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——开平矿务局出产的优质无烟煤；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。如果没有这些，那么“一个持久的损失”的盖棺定论，注定只能化作历史的尘埃被后人轻轻抹去。

李鸿章曾表示：“中国可无李鸿章，但不可无唐廷枢。”唐廷枢对中国特别是晚清中国的推动作用可见一斑。他的一生，既为官，也为商，所涉甚广。为官则引进了诸多西方企业的管理和运营方法，为商却在文化、教育、卫生、军事和外交等方面都有所参与，并取得了巨大的成就。这种成就甚至令今时今日的我们受益匪浅。

令洋人也叹服的英文

唐廷枢的父亲唐宝臣当时在香港马礼逊教会学堂打工，为了能让儿子免费在这个学校读书，唐宝臣一下就与校长塞缪尔·布朗签订了延工8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6年时间里，他学得一口流利的英语。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7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3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“一个籍隶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。

为国争利的大股东

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10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谏当保险行的股份,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,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道之人。

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,转变成为推动中国近代化进程的重要人物。

招商局始建成为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?”

师夷长技以制夷

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。



唐廷枢后世宗亲参观开滦博物馆

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。

魏源有一名言：“师夷之长技以制夷”，而唐廷枢绝对是这一名言的一位相当棒的实践者，他的“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。

面对刁难靠实力说话

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。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，唐廷枢曾经推荐张慎之为“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



在上海轮船招商总局的旧址，参观者络绎不绝

担任。于是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已用自己的行动给出了答案！

敢创天下先

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。直至今今天，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。

此外，唐廷枢 50 岁之后，经常返回家乡热衷公益。他曾对唐家湾修筑码头进行尝试，以小火轮开辟通往广州与香港的航线。37 年之后，孙中山在规划《建国方略》时，将这个码头确定为唐家大港。

据记载，唐廷枢在天津病故后，其灵柩用轮船从上海运回到老家唐家湾。和唐廷枢的灵柩同行的有 13 国商务官员的专船。当这支庞大的船队在唐家前环海“一字排列”时，整个海岸都灯火通明。参加丧事的有近千人，13 国的驻津领事馆在公祭日下半旗志哀。

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，当我们在商路上遇到波折的时候，早在百年前先驱们已经留下了探寻的轨迹和启示。中（编辑 / 王薇）