

# 开滦煤矿创始人唐廷枢接办 承平银矿失败原因浅析

刘利民

唐廷枢是中国近代著名的企业家，他在担任上海轮船招商局总办时击败了外国竞争对手，显露出过人的经营才能，深受北洋大臣、直隶总督李鸿章的赏识。在李鸿章的授命下，1878年又用西法成功创办了开平煤矿，并且靠他杰出的经营才能使开平煤矿产销两旺，日益发达。唐廷枢在把主要精力经营煤矿的同时，又把目光瞄向了银矿，梦想通过开采银矿扩大利源，并且也像开采煤矿那样财源滚滚。

唐廷枢看中的这个银矿就是承平银矿。承平银矿位于承德山区，系直隶承德府平泉州属，包括三处银矿，一处叫烟筒山，又叫遍山线，一处叫骆驼坡，一处叫孤山子，又叫土槽子。烟筒山银砂线多而且长，所以有遍山线的叫法，据说前人在此获利丰厚，但此地一山挨着一山，几乎没有平地，不能居人，因此承平银矿总局设在孤山子。

1883年前，承平银矿由锦

州人倪氏采用土法开采。当时因土法开采无力解决排水问题，深处矿产不能挖出，所以产量不多。1883年，由上海招商局、朱翼甫、倪氏三家合股共同组成承平银矿合伙开采。但是，没人买承平银矿的股票，招集的股本也用尽了，反欠下一年多的国税。清政府催缴国税甚急。银矿总办要求股东每股出一两白银来还清国税，但没能实现。到了1885年，承平银矿积累了更多的债务，工人的工资都没钱开销，银矿面临倒闭的危险，引起了很大的骚动。

北洋大臣李鸿章得知此情形后，认为“以此等好矿，无人接办，诚属可惜”，于是命令朱翼甫观察再招集商股续办，并借给公款来帮助他。于是，承平银矿聘用洋人，购置机器，改为西法开采。按照矿师的说法，承平银矿是上等好矿，每月能够出银两万两，除去开销，每年可得利十万两，但需要本金二十万两，经营两年之后见效。但这只是理

论上的推测，在实际经营中却是另外一番情形。1887—1889年间，承平银矿虽可以开炉炼银，但实际产量和预测的相去甚远，每月产银不足五、六千两，开销却不下九千两，经营一年不仅没有进款，反而透支五、六万两。银矿所出的银砂，一般每吨出银二十两左右，要想多出银，必须多采多磨多镕。要想多采银砂，必须用机器石钻；要想多磨砂，必须添加抽水机器；要想多镕砂，必须添加镕砂倾银火炉各一座。矿师曾经力求李鸿章相助，但李鸿章不允许再借公款。

危难之时，朱翼甫没有别的办法，遂找到开平矿务局总办唐廷枢求助。当时银矿的设备有提重机器全副，磨砂机器全副，提高机器全副，镕炼砂炉全座，倾化银炉全座，以及大小铁锅、大小铁桶、铁链、铁绳、铁木和石工匠所用的一切器具。唐廷枢了解情况后，认为“此等好矿，又经办理稍有规模，只需再添加

机器，加之用心整顿经营，明年必收成效。若因数万金之附充不筹，致数十万之公款无着，功亏一篑，良为可惜”。唐廷枢目睹了银矿的艰难局面，愿意劳累身心，接办承平银矿，“一则可以安傅相（李鸿章）之心，二则可以开平股东多开一条利路”，遂于1889年稟请李鸿章将承平银矿归并开平矿务局办理。

可以说，唐廷枢认为“创办一矿必须本足志坚方能成功”，这是真知灼见，开平煤矿的成功创办就是靠着这一理念，招股集资以凑足本金，志坚排难而最终成功，开办银矿也需要这一理念。“为开平股东多开一条利路”体现了唐廷枢作为开平煤矿带头人的风范，为股东着想，为员工着想，广泛交谊，也是他经商办企业成功的一个法宝。但是他为了“安傅相之心”而不经详细的勘察论证，不经过股东大会的同意就轻率投资，显露出他“唯上是从”的心理，也是他失败的最主要的原因。他想报知遇之恩，李鸿章希望有人把银矿办下去他就接了；他相信李鸿章的话，李鸿章说是“好矿”就是好矿，没有像开平煤矿那样进行详细的勘察论证；还有一点，他可能认为有李鸿章这个靠山，一切事情都好办。实际上理性想想就会明白，如果真是添足了机器就能稳赚的话，李鸿章也不会不借给公款了。

开平矿务局接手承平银矿后，当年即由开平矿务局垫还了三万两所借的公款，又垫付了四万四千五百两购置机器设备的

欠款，并承诺将承平银矿原开办所用的本银三十万两，除五万两拨做官股外，其余二十五万两分八年归还。

对当时的开平矿务局来说，这是一笔不小的开支。如果银矿不能够产生足够多的利润的话，就没有能力归还如此沉重的债务，就会影响银矿的正常运转，甚至会拖累开平煤矿，实际上暗藏着很大的风险。

唐廷枢根据一些报告和资料，对银矿的前景做了理论上的乐观的推测：接办前银矿的困境是因为机器不够，采砂磨砂筛砂数量少，所以亏损；现在新购置的机器在1890年的3月份都到齐并且安装好了，能够多采多磨多筛。如果两炉一起开工，即使是平常的银砂也可以足够开销的。如果遇到每吨银砂出银七、八十两或者一百多两，那么盈利就大有可观了。

多采多磨多筛，以量补质，也能获得较高的利润，可以说这个想法不错。但是唐廷枢没有考虑到多开一炉，成本也会相应增加，多采的银是否能高于增加的成本呢？一贯精打细算的唐廷枢在这里只看到了可能获得的利润，却忽略了成本的增加，这也是银矿以后无以为继的一个原因。“遇到每吨银砂出银七、八十两或者一百多两”的好砂线是一个假设，而靠假设来投资建厂，无疑是在赌，赌就有赢有输，输了往往会血本无归。

唐廷枢正在盼望有个好砂线的时候，收到了驻局帮办刘述亭

的来信，信中说新找到一个砂线，厚一尺，试炼每吨能够出银一百五十两，但因为路没有修好，现在不便于开采，估计好银砂也不只这一处。这无疑给唐廷枢打了一针兴奋剂，他由此做了一个类比：前人用土法在300尺以上能够采到好砂，300尺以下因为没有抽水机不能开采。而开平矿务局既能用抽水机采到300尺以下的好砂，又能把低砂研筛后筛化，好砂能多出银，低砂也能出银，所以能够胜过前人两筹；就像唐山矿、林西矿，前人都在这里采过煤，因为无法抽水而没有深采。开平矿务局在他们的旧址上开钻深采，得到的煤远远多于前人，这就是很好的证明。唐山矿于光绪八年采煤，至光绪十年才够开销，和我们开采银矿先垫款然后再回本再盈利是一个道理。

这个类比看似很有道理，但必须是建立在一个前提之上的，这个前提就是，承平银矿也像唐山矿一样是一个“佳矿”。至于是不是一个佳矿，唐廷枢却没有像当初勘察开平煤矿那样去实地勘察，反复论证，所谓的“佳矿”，只是听别人说的，哪怕是矿师和李鸿章说是“佳矿”，也未必是“佳矿”。如果不是“佳矿”，亏损就是必然的了。其实唐廷枢心里也没有底，因此他感到了沉重的压力，“枢等肩此重任自当任劳矣，极力经营”。

银矿在实际开采后，确实未能采到大窑好砂，使唐廷枢大失所望。更为严重的是，焦炭价格

比以前涨了很多，这在当初没有预估到。用大涨了的焦炭烧炼好砂还可以，可是烧炼次砂就很不划算了。唐廷枢的美好愿望落空了，不得不设法变通，以节虚耗。1890年，唐廷枢将所雇的8名洋人尽行解雇，只留1人专管钻探矿砂事务。由于机器炼银成本太高，现在只能开采较好的银砂，改为按土法用木炭烧炼，粗次的矿砂只好暂时堆存，另想办法。银矿又收集粗砂两吨寄到外国化验，看看成色如何，用什么办法烧炼比较好。根据实际情况改变经营策略，这一点表现了唐廷枢作为企业家的特质，如果一意孤行，不设法变通，不节虚耗，只能越亏越多。

开平矿务局开办承平银矿，1890年2月至1891年10月期间，仅机器尾价、转运费用、工人工资、柴炭费用及遣散洋人回国等费用已用去白银十一万余两，除

将所产银二万两抵补外，又由开平矿务局垫付九万余两。开平矿务局自1889年7月接手至1892年前后共垫款十四万七千余两，该矿所出之银，仅够经费之用，没有能力偿还欠款，致使先后垫付的十四万余两资金及承诺代还的原亏欠二十五万两股本形成长期的负担。而此时期，唐廷枢同时在筹建细棉土厂，1890年从英国购置了各种机器、锅炉，建厂开工。与承平银矿相似，细棉土厂生产成本过高，花费甚巨而不盈利，致使于1893年宣布关闭。为企业为股东广开利源是好事，但四面出击，铺张过大往往徒费人力财力，收不到预期效果，只留下几处烂尾子工程。

综上所述，唐廷枢开办承平银矿失败的主要原因是：第一，有“唯上是从”的观念，一切按照上级的意思去办，而不是从企业的实际和长远利益出发。唐廷

枢是在承平银矿濒临倒闭的时候接手的，濒临倒闭的银矿能好哪去？李鸿章也知道这个矿不好办，但是如果不办下去，数十万的公款怎么办？所以最好的办法就是接着办下去，死马当成活马医，最佳人选就是唐廷枢。这样一来，公款有了着落，吃亏的却是开平矿务局。第二，只是听矿师和李鸿章说承平银矿是“好矿”就把它当成了好矿，没有像当初勘察开平煤矿那样勘察承平银矿就盲目投资，其结果就是亏损。第三，没有进行科学的成本预算。新开一炉的成本支出是多少，能产生多少利润没有考虑到，还有焦炭等价格的上涨因素也没有考虑到，亏损在所难免。

唐廷枢是中国近代著名的企业家，他成功的经验和失败的教训都值得我们很好的借鉴。

(上接第43页)数字化管理的能力。

### 3.4 加强对档案利用者的培训

档案最根本的是提供利用，无论在何时，都要将利用者的需求放在第一位。数字档案室建设过程中，档案人员不仅要建设丰富的档案信息资源库，更要采取面授、现场咨询等多种方式，教授利用者如何快速从网上查借阅档案，从而提高利用者的工作效率，让他们享受到档案利用的方便、快捷。

### 4. 数字档案室建设过程中应注意的问题

由于网络具有开放性特点，能

够使不同软硬件环境的计算机互相连接，达到资源共享和数据传输，但是网络中存在的不安全因素，例如病毒、木马等，都对档案信息安全有一定的影响，降低了档案信息资源的安全保密等级，因此，必须采取措施确保电子档案的安全。例如，明确档案系统管理员，负责档案的挂接、归档、检测等各项工作；将档案查询用户进行分级授权，根据其利用档案的类别，设置数据库访问权限；档案软件系统选择能够精准记录访问电脑IP地址的，防止发生失泄密事件；利用移动存储

设备接收档案的时候，及时查杀病毒，避免多台电脑交叉使用出现病毒感染等。通过这些措施，确保档案信息的安全。

信息化技术的发展必将带动档案工作的新变革，加快档案信息化程度，推进数字档案室建设，是档案事业发展的趋势，企业要高度重视，结合实际，采取措施，实现数字档案室建设，更好的满足企业发展对档案的需要。

(作者单位：秦皇岛首秦金属材料有限公司)