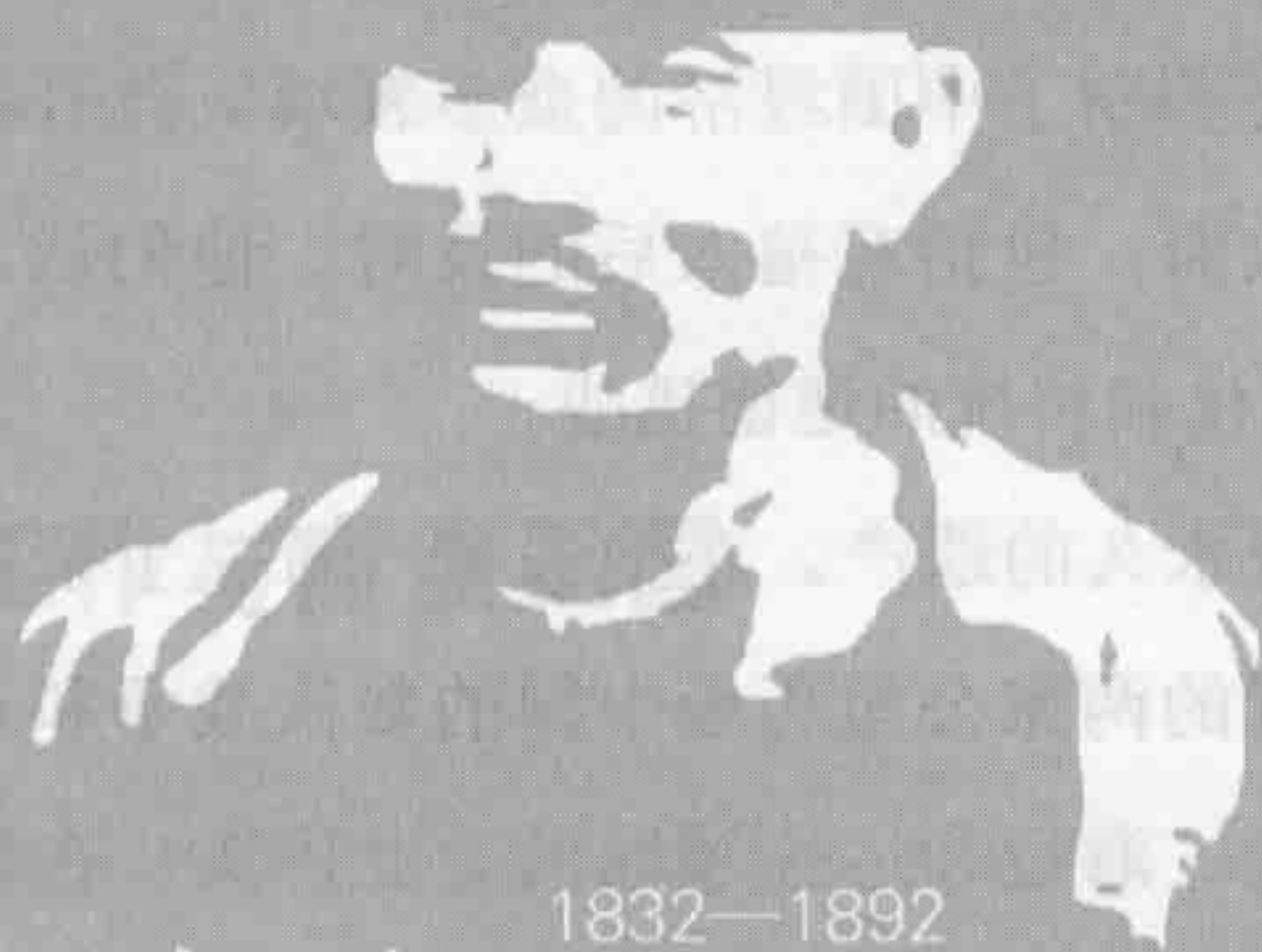


第三章

洋务运动著名实业家



1832—1892

唐廷枢

Tang Tingshu

引子

唐廷枢是中国19世纪卓越的企业家之一。在生命的最后二十年，他一直为政府服务，此前曾为怡和洋行工作。

唐廷枢开多个领域的先河：中国第一条航线、第一座煤矿、第一条铁路、第一家保险公司、第一个油井和第一条电话线路。他是在面临外国公司激烈竞争的情况下完成这些壮举的，外国公司当时垄断了中国经济的众多领域。此外，他还要面对来自北京清政府，包括慈禧太后的反对。他们认为现代化的进程是对中国文化和传统的道德挑战。

他留下了一份永久的遗产。在他去世一百二十余年后，他曾担任在重要位置的两家公司历经中国的数次战争和革命后生存下来，成为矿业、海运和运输领域的企业巨头，在国民经济中占有重要地位。

招商局集团（The China Merchants Group）前身为招商局轮船股份有限公司，成立于1872年，唐廷枢担任首任总经理。该公司如今已发展壮大，成为中国最重要的港口、海运和物流公司，2012年末资产总值超过三十九亿二千万元人民币。这是中国内地在香港营运最久的公司。

开滦集团的前身是唐廷枢在1878年建立的开平煤矿，现已发展成为中国第六大煤矿。他在河北省境内开发的地下矿藏至今仍在开采。

唐廷枢是家族中几位企业家之一，兄长和两个堂兄都涉足实业，侄子和侄孙也是生意人。包括唐廷枢本人在内的四名家族成员担任怡和洋行买办一职五十余年。

终其一生，唐廷枢共成立了四十七家公司，有些由他一手创办，有些与中国或外国的合伙人共同成立，还有些与政府合作。这是令人震惊的数字，因为当时“生意”在绝大多数中国人眼中还是个外来词，从事商业的人也为儒家精英所不齿。

作为中国第一代企业家，他为其他人引领了道路。

买办工作与商业王国

唐廷枢1832年5月19日出生于唐家湾，是家中次子。父亲唐宝臣在马礼逊教会学堂工作，与学堂签署了一份八年的合约，作为交换条件，唐廷枢能够免费就读。1842—1848年间，唐廷枢在香港的这所学校学习，练就一口流利的英语，这也成为他人生成功的关键要素。此外，与大多数中国人不同的是，他习惯了外国人在场，并能轻松自如地与他们交流。他体会到，正如毛泽东在一个世纪之后生动描述的那样，这些“大鼻子”就是纸老虎，与中国人相比，既没什么可怕他们的，也没什么可爱他们的。正是这两个优势——出色的英文和对外国人的熟悉，使唐廷枢一生都能在中国和西方之间自由行走、应对自

如，既有中国朋友，也有外国朋友。他在怡和洋行的同事后来回忆说，唐廷枢的英语说得就像英国人一样地道。

1862年，唐廷枢和两位堂兄一同编纂了《英语集全》六册，这套书在广东人这个群体与外国人交往的过程中发挥了重要作用。因为和唐廷枢本人一样，绝大多数与“大鼻子”共事或与他们接触的人，都来自广东。书中有一个部分的标题为“买办问答”，提到的问题都是他在怡和洋行工作期间曾被问到的。这套书列出不同交易场景使用的中英文词汇，包括金属、烟草、丝绸、纤维、重量、度量、账户、贸易诉讼准则、人事、海运、雇佣、货币和仓储等，还包括在谈判中使用的对话。书中列出一些常用的英文词、句，用粤语标注读音，方便广东人与说英语的人沟通。

这套书被视为由中国人编纂的首部英汉词典和百科全书。唐廷枢在前言中写道：“当我参观福建、江苏和浙江的外国公司时，人们会问我许多问题。由于他们的英语不够流利，所以会损失金钱、被欺骗，甚至被羞辱。因此，我们出版了这本书，为您提供一个正确的说法。”他在1862年提出的建议，对今天的中国人同样适用。

在马礼逊教会学堂求学的日子，还给了他一个非常好的朋友圈。同学当中有容闳（容闳的事迹见第一章），唐廷枢和他成了毕生的朋友。许多其他毕业生都在政府或企业担任要职。

从马礼逊学堂毕业之后，唐廷枢在香港一家拍卖行担任助



» 1862年唐廷枢撰写的
六册《英语集全》



» 《英语集全》的内页

理。从1851年开始，他在殖民政府当了七年的翻译员；自1856年始，在大审院（主要负责民事和刑事诉讼案件的终审）担任中文翻译。此后，他曾在香港政府遇到的一个已在上海海关税务部任职的英国人邀请他去上海海关工作。他接受了邀请，并当了三年高级翻译。上海是中国的商业之都，是雄心勃勃的年轻人向往的地方。

1858年，他首次涉足商界，在香港投资了两家当铺。1861年，他开始为怡和洋行工作。这是一家英国公司，是当时中国领先的外资贸易公司。香山同乡林钦在怡和洋行当买办，他介绍唐廷枢来这里工作。像怡和洋行这样的外资公司非常仰仗资深的中国雇员与供货商、批发商、政府打交道。很少有外国经理人能够说中文，或者能够理解与丝绸、茶叶、棉花、鸦片、瓷器和其他他们想购买的物资的生产商交往有多么复杂。

这就给了买办很大的空间为自己谋利，并充分利用中国与国外世界之间存在的巨大差距。林钦让唐廷枢负责黄金仓库，并管理怡和洋行扬子江一带的船运业务。

1861年，唐廷枢设立了秀华棉纺公司，从内陆购买棉花卖给外国公司——在当时这是最热门的商品。这也是他第一次涉足国际贸易。

1863年，他取代林钦成为首席买办。他为怡和洋行当了十年的买办，直至1872年。他管理仓库、采购丝绸和茶叶，并开发上海港以外的船运业务，盈利最多的航线包括通往天津、厦

门、福州和马尼拉的航线。他管理怡和洋行的银行账户并拓展他们的市场份额。

他也为自己构建了庞大的商业帝国。他投资房地产、大米运输、当铺、盐业、矿业，并建了茶叶仓库。他还投资三家上海的银行，以满足资金需要。

他成立了从事丝绸、茶叶和外贸业务的三家公司，并和另一位唐家湾的同乡徐润共同担任这三家公司的董事。

他是由怡和洋行经营的广东保险办事处的股东之一，也是华海轮船公司最大的股东，拥有一千六百五十股中的四百股，担任副经理及董事会成员。他也投资外资企业，其中包括公正轮船公司（Union Steam Navigation Co.）、北清轮船公司（North China Steamer Co.）和“苏晏那达号”（Suwonada Steamer）。

他为自己任职的外资贸易公司提供了大量服务，包括招聘高级雇员、吸引资金及与中国客户和股东合作。他还负责重要业务的营运管理，以及提供联络人和信息。

与此同时，他也得到了丰厚的报酬，能够自由构建自己的商业王国。这种情况只在中国为数不多的几个地方才可能实现。最重要的地方就是上海的外国租界，这里提供军事保护，以及现代商业蓬勃发展所需要的法律和商业环境。

作为一名富有爱国情怀的中国人，唐廷枢憎恨外国人拥有许多特权，也憎恶他们从中国人身上赚取财富。不过，正如他

在唐家湾的多位同乡一样，他本人也获益颇丰。

怡和洋行的经理曾这样评价他：“他是我们获得中国商人支持的保障所在。”美资船运公司旗昌洋行（Russell & Co.）的总裁爱德华·坎宁安（Edward Cunningham）说：“他具备搜寻信息并招揽中国业务的能力，我们无法和他竞争。”1877年，坎宁安愿意将自己的公司卖给由唐廷枢出任总经理的一家新公司。

招商局的诞生

1872年，在清政府的经济改革派领袖李鸿章的要求下，唐廷枢离开怡和洋行，开始筹备成立轮船招商局。这是他人生中的一个重要时刻。在为外资公司和机构工作了二十一年之后，他决定用自身的技能和知识为自己的政府服务。

朋友们开玩笑说，唐廷枢把外国人穿的“皮鞋”换成了中国官员穿的“布鞋”。

在此后的生命中，他成了清政府中努力推进国家现代化，并缩小中国与使之沦为半殖民地的富裕国家的差距的中坚力量。

对唐廷枢来说，继续当买办其实更轻松，这是一份颇为稳定，而且待遇丰厚的工作。他可以继续为怡和洋行工作，同时发展自己的商业帝国。他甚至有可能成为中国最富有的人之一。

从另一方面考虑，为北京工作则是种冒险。唐廷枢很清楚，政府内部的保守派和改革派泾渭分明。统治方式极具个人色彩，政策则取决于在关键位置上的某个人。如果他去世了，或者在权力斗争中失势，一切都可能发生变化，而且会是突如其来的，那些仰仗他的幕僚也可能失去他们的位置。这与那个更可预测、并以规则为基础的国际贸易世界大相径庭。

但是，唐廷枢不仅是位企业家，也是位爱国者。他已经证明了自己可以在白人世界中赚取财富，他亲身体会到中国远远落后于英国、法国、德国、美国以及其他参与垄断上海工业和贸易的国家。留在怡和洋行，他可能会继续扩大这种差距。或者，他也可以冒险尝试，通过把自己的才能贡献于政府，缩小这个差距。他首先在李鸿章身上下了赌注，正是这位高级官员请唐廷枢帮助建立轮船招商局。

洋务运动

李鸿章是洋务运动的领袖。这场运动由一小群统治阶层的精英人士发起，他们相信中国在经历了一系列的军事败绩并被迫做出让步之后，制度上的改革已势在必行。

这些改革包括引进西方的军事技术和装备，我们在第一章介绍的容闳，就参与其中。在外国顾问和管理人员的帮助下，

李鸿章于1865年和1867年分别在南京和天津设立兵工厂。改革者还在上海和福州设立了船厂，制造现代化军舰。

朝廷的保守派认为建兵工厂是巨大的金钱浪费，他们觉得中国人的优越感存在于道德素养，并非技术能力。

在向朝廷建议成立轮船招商局的时候，唐廷枢说公司的船应该从外国公司手中，把原属于中国的利润和利益拿回来，这样一来，中国公司赚到的每一分钱都会使外国公司的利润减少。他在辩论中取胜，政府也随即批准了他的提议。

但是，改革派必须谨慎行事，有时候甚至要秘密行动。为了营运这些公司，他们需要雇用外国人。但是包括慈禧太后在内的统治阶层仇恨外国人，反对他们担任政府要职。他们认为这些人只会为本国政府的利益服务，并不会为雇用他们的清政府服务。

不过惨痛的现实却是，无论这些人开价多高、态度多傲慢无礼，清政府也没有其他选择，只能雇用他们。中国没有懂得制造蒸汽机、纺织机械、机枪和战舰的技术人员，也没有人懂得如何从事国际贸易。

改革派必须向他们在北京的对手隐藏自己的计划和项目资讯，在一个没有报纸或其他快速传播方式的国家，这么做并不困难。风险在于保守派在各地的官员会将所见所闻报告给身在北京的主子。改革派采取的办法被概括在一句谚语——“山高皇帝远”中，至今还广为流传。他们的做法也被当今中国的许

多官员仿效，他们知道将要采取的行动会遭到领导的反对，于是就对领导保密。

到了19世纪70年代，李鸿章希望将改革范围从军事扩大到工业、商业、农业和矿业。但是他清楚，如果他派官员负责这些新领域，他们将会一败涂地，因为这些人对这些业务既无知识，又无经验，甚至连学习的欲望都没有。

他也不能雇用外国人当公司领导。所以，他设计出一种由私人企业家在政府的监管下营运公司的理念。公司资本将来自私人渠道，经理要遵守政府为他们制定的方针政策，如果必要的话，这些政策可以为公司提供补贴。

这是一种“官督商办”，虽然不理想却是应运而生。中国的现代经济由外国公司垄断，他们在上海和其他通商口岸设立办事处和工厂。外国公司拥有资金、专业知识、技术以及本国政府为他们赢得的市场准入资格。如果中国希望成为一个现代化国家，必须创造可以挑战这些外国公司的企业。

李鸿章可以从小企业家阶层中选拔有才能的中国人。这些人往往在香港、上海和其他大城市生活。与唐廷枢一样，他们当中有不少人通过为外国人工作学到了许多技能。

李鸿章掌权不久，唐廷枢写信给他：“在香港，我们看到外国轮船进入我们的水域并赚取巨额利润。我们应该成立国家海运公司，将利润抢回来。”

19世纪60年代，容闳首次建议北京清政府设立国家航线，

但是没有得到任何回应，直至李鸿章掌权。首先，他雇用了浙江海事局的一位官员负责成立公司。他在1872年完成此举，由政府出资五万两白银入股，李鸿章希望剩余资金可以由私人筹集。

私人公司的反应寥寥，他们对一家由官僚营运的企业并没有信心。这家公司仅有四艘轮船和一个码头，在开始营运的前六个月就损失四万二千两，它的营运也并不像一家现代化的公司。这促使李鸿章改变计划，雇用唐廷枢——一个在商界拥有骄人业绩，与中国人和外国人都过从甚密，并能接触到技术专长和私人资本的人选。

轮船招商局成立

轮船招商局（招商局轮船股份有限公司）于1872年12月26日正式设立，于次年1月17日在上海南水岸街正式营业。两天之后，公司斥资五万两从英国公司购买的一艘五百零七吨位轮船“亚丁号”（Aden）从上海启航，开往香港，这也是公司的首航。

李鸿章让唐廷枢创建一家可以与外国公司在长江、沿海及国外航线中竞争的航运公司，这可是唐廷枢非常熟悉的领域。李鸿章还雇用了唐的同乡好友兼搭档徐润。

1873年6月4日，唐廷枢就任执行董事。他对公司进行了彻底的改组，雇用了曾在外资公司工作的中国经理人，并尽可能

巧妙地回避清政府提出的建议。他通过严密的预算体制和精干的员工队伍，将西方的管理方法引入公司。在一个贿赂成风、人浮于事的国家，这可是新鲜事物。唐廷枢是个凡事亲力亲为的经理，非常重视细节。他利用自己广泛的人际交往将公司的资金增长了四倍，即从二十万两增至一百万两。

7月底的时候，“亚丁号”驶往神户和长崎，这是该公司第一条国际航线。公司成立了十九家分公司，其中包括天津、汉口、香港、长崎、曼谷和马尼拉。轮船招商局打破了外国公司对航运业的垄断，成功完成它的使命。公司的价格和服务具有竞争力，在泰国和菲律宾都开设了办事处。

1875年11月，唐廷枢成立首家由中国人创立的保险公司。1877年12月，公司首次以和太古集团、怡和洋行同样的价格签署协议，从而使中国企业朝着具备市场竞争力的方向迈出重要一步。

1877年，它以二百二十万两白银的价格买下美资船运公司——旗昌洋行。该公司的航线覆盖上海到天津及汉口，资产包括七艘海轮、九艘内河轮船、小型船舶、码头和仓库。这是一家重要的航运公司——它是首家被中国公司收购的外国船运公司。

十年之间，轮船招商局拥有了二十六艘在内河及海洋上营运的船，货物价值千万两白银。

1878年3月，轮船招商局设立一家航运及事故保险公司。