

何振东

# 近代中国实业家郑观应的致富之道

——中华实业家评传之一

郑观应（1842—1922）的一生，恰好同中国旧民主主义革命时期的历史相始终。他出生在有“买办故乡”之称的广东香山县。该县人士在近代与外国资本主义打交道者颇多，因而经商致富者也不乏其人。郑观应从十七岁就开始“弃书学贾”，一直到临死前一年，大部分时间都跻身于企业界。由于他先后在不同性质的企业中（如洋行、自办企业、中外合资、官督商办等）任职，因而有过买办、洋务派、民族资本家、早期维新派等不同身份。他在中年时期曾著有《盛世危言》一书，提出了著名的“商战”论点，在当时社会中起过“一开眼界”、“转移全局”的作用。郑观应在他半个世纪多的工商业生涯中，显示出卓越的经营才能，并积累了丰富的致富经验。诚然“致富之道”在不同时代和阶级有其不同的性质，但它们都是有利于发展社会生产力和国计民生的。分析郑观应的致富之道，对我们当有一定的启迪作用。

## 选 人 材

1880年初，步入中年的郑观应经历了他一生中最大的转折，即脱离为时二十年的买办生涯，投身到中国自己的创办的企业中来，为中国求富求强贡献自己的力量。洋务派在1873年创办的轮船招商局，是当时规模较大的一个近代化民用工业。可是它创立未久，却因洋务派官僚不谙业务，弊端丛生又遭到同类洋行企业的竞争和排挤，经营每况愈下。洋务派官僚为了扭转招商局的不良局面，就想借重“才识并优，条理精密，久为中外商民所信服”的郑观应。当时郑观应虽屈身为买办，但也感到招商局“若不早日维持，巩固自立，我国无轮船往来各通商口岸，更为外人所欺侮。”<sup>①</sup>于是，他就怀着发展中国航运事业的爱国心，毅然放弃优厚的待遇，就任轮船招商局的帮办职务。他一到任就着手整顿招商局。他认为整顿必须从救弊入手，拟订了“救弊大纲”十六条，而将用人的问题提到了救弊纲要的首位。他深信：“得人则兴，失人则败，故欲事之兴，惟在得人而已。”于是他主张招商局的总、分局的总办、经理各职宜定期更调。因为“凡在局办事久者，有利亦有弊。世人只知久于其任以资熟手，不知日久弊生，而同事与其密切关系者，不敢泄其私，则弊难除也”。其次，对于下级的原司职事，也必须量才录用，并假以事权。“有不肖者，虽总办之至亲至友，立即辞去。各处所荐之人，随其选用。”郑观应把任人唯贤作为对招商局救弊振兴的头事大事。

郑观应所以重视“选人材”，是有他的亲身体验的。如1878年，郑观应曾一度襄助彭汝琮筹办织布局。开办之初，郑就提出如下方针：“事属创始，关系中外交涉。同事不必多求，发端不妨小试；尤要在股分本银，明见实数。身在局中，断不可稍涉虚假；步步踏实，方足以广招徕。”<sup>②</sup>这个方针的要旨就是用人宜谨，要发挥有限资本的作用。但彭汝琮根本不按规矩办事，他“独断而不相谋，或会商而不见纳”。结果弄得郑观应这个“襄办”筹集了万金余还不能挽回颓局。再如1881年，郑观应脱离太古轮船公司时，曾推荐原太古买办杨

桂轩自代,不料杨桂轩在接替太古的两年中,大量营私作弊,以致“亏空太古洋行公款十多万有奇”。事发后,杨自己竟一逃了之。太古洋行就抓住郑观应这个担保人,要郑按例赔偿四万余元的巨款,郑一时无力偿还,太古洋行竟在1885年初拘禁了郑观应。经过了这些波折,郑观应对所用非人确有切肤之痛。

1892年,郑观应第二次入招商局,为了加强与洋行的竞争能力,他再次强调培育人才的重要性。提出了“有人才而后可与人争胜”的观点,积极建议招商局应该创设驾驶学堂,中国的轮船应由国中人自己来驾驶,改变局船由洋人驾驶的怪现象。他说:“本局轮船日增,驾驶皆用西人,吃亏极大,亦为我国之差。”<sup>③</sup>他说了便做,随即在局内成立驾驶学堂,并将淘汰的旧船改为教练船。聘请了美国人蒲德为学堂总教习,并与他定了教学合同,在五年内“尽心竭力教导诸生,务期于期限内洞悉行船一切技艺,绝无隐瞒挂漏”<sup>④</sup>。嗣后,洋人驾驶中国船的怪现象虽未能改变过来,但在培育本国驾驶人才方面,迈出了可喜的一步。

甲午战争结束后,郑观应离开了轮船招商局,接任了汉阳铁厂总办的要职。他上任不久就抓住了整顿铁厂的关键在于“觅焦炭、选人材两端”。在选人才中,尤其要选好总揽全厂生产过程的各级技术人员。因为“机器之优劣,工匠之勤惰,系于工师,工师之巧伪视乎总管”。郑观应从实际出发,在本国技术人员未培养出来之前,聘用外国技师在所难免,但对洋技师却不盲目迷信,同样要加以考核。如他发现该厂洋技师德培,此人对“炼钢之法尚有阅历”,但并不用心尽职,甚至连铁厂的成本账都算不出来。再如担任化工工程师的吕柏,工作虽属认真,但具有性情暴躁、器量褊浅的不良品格。钢厂工程师卜聂也是一个阴险的人。对这批不合要求的洋匠师,郑观应就采取“期满听其自去”的办法。郑观应还建议以后聘用洋匠师要有计划步骤,“宜预早留意聘请好手,庶不致临时急不暇择也”。

郑观应始终认为“借材异域”是不得已的做法,他积极主张培养本国的冶金人才。因此他不仅提出厂内办学堂的建议,还首次提出“上午读书,下午入厂学习机器”半工半读的教学方法。同时还建议派有实际经验的工匠去外国机器厂学习,回国后,“如试其材艺确有成效者,奏请朝廷格外奖励,以朝闻风兴起。”<sup>⑤</sup>通过这些途径以免在用人问题上“为他人(指洋人)所挟制”。

郑观应通过多年的管理企业实践,在“选人材”的问题上,已经从企业范围扩大到整个国家的教育制度方面来。在他所著的《盛世危言》中,对如何培养国家科技人才写出了专篇。文中他积极主张设立新式的学校和废除八股科举取士的制度。他说:“国之盛衰系乎人”,“不修学校,则人才不出,不废帖括,则学校虽立亦徒虚名,而无实际也”。<sup>⑥</sup>对考试他也主张除了考经史、政事外,要着重考试格致、化学、电学等自然科学。他是近代历史中第一个提出考试自然科学课目的人。他认为只有这样才能录取对富强之道实际有用的人。以上主张若能如实施行,则“数年之后有不人才济济者,吾不信也”。在当时历史条件下,郑观应的人才观确有高瞻之处。

### 招徕生意

任何企业总是以盈利为主要目的,而要盈利又必须招徕生意,如何招徕生意就势必成为众多经营者的重要课题。郑观应从十七岁投身买办企业开始,就对这个课题下功夫了。经过十五年的磨练,当郑观应被聘为太古洋行轮船公司经理时,他已经是一个善于为招徕生意而出谋决策的老手了。他认为要提高太古轮船公司的盈利,除用人得当外,必需重视缩短船运周期、降低消耗、多揽客货等环节。太古轮船公司开办时,只有三艘旧船,要弥补船只的欠

缺,惟有缩短船运的周期。而要缩短船运周期,必须防止在码头上耽搁所运货物。因此,郑观应要求各码头在轮船到来之前,作好上卸货和扛力的准备工作。为了降低消耗和运输费用,在更换船只时,必须购置烧煤少、行驶快、装货多的新式轮船。郑观应还紧紧抓住了多揽客货这一重要环节。具体措施是:“选择熟识客商货多而可靠者,囑渠分庄各口揽载,或加一九五用,或贴补房租,或货多准其荐一轮船买办,货至多者缺至优,以此羁縻,使其奋勉为我招徕。”<sup>⑦</sup>抓住了以上三个环节后,就使客货两旺,并加强了在船运中的竞争能力。该公司为了表示重用郑观应,又与他续订了五年的雇佣合同。

1882年,郑观应接任招商局帮办一事,这不仅是他本人事业的新生,也促使了招商局的新生。轮船招商局在郑观应入局之前,虽已有十年的创业史,但经营颇不景气。它的股票价格,已从1880年的一百四十两左右,跌至1882年的三十多两,几至不能维持。郑观应迎逆境而不退缩。为了打开局面,首先抓住降低消耗、加速轮船转运、增加赢利等关键问题。在降低消耗方面又着眼于降低煤炭的消耗量。他算了一笔账:若每艘一昼夜节省煤炭一吨,每月约行十五天,则每年可省煤一八〇吨,统计卅船,每年可省五千四百吨,每吨计银四两,合计可节省银二万一千余两。这数目十分可观。在加速轮船周转方面,他又算了一笔账:若轮船多停泊一日,每船耗费除煤价外,共需一百五十金至一百八十金。如果每埠每次均多停一日,每月已多耗洋银六、七百两,以合局三十船计之,每年不下二百万金。郑观应还作了具体调查,发现有些船只在广东沙头停靠时间过长,即以每船每次最少多停半天计,每月四次,则每年每船多停二十四天,等于轮船少走两次,约虚耗五千金,统全局之船而计,所耗不下十余万金。郑观应认为要加速轮船转运时间,关键不在客载上,而在于装卸货物上,必须把货物招揽充足,并事先准备好装卸力量。这都表明郑观应是懂得发挥资本的作用,资本的周转愈快,资本的作用发挥得愈充分,企业获得的利润也就愈多。鉴于郑观应生财有道,1883年,他被提升为招商局总办。

中法战争后,郑观应因故离开了招商局。在战后该局因受洋行的削价竞争,又处在破产边缘。洋务派盛宣怀,只得邀请熟悉船务的郑观应再次入局。郑观应怀着发展中国近代工业的愿望,不计个人的得失,毅然第二次入局,勇于挑起整顿招商局的重担。他及时拟定了《整顿招商局十条》,其要点如下:(一)船只要添新换旧。郑观应主张把那些载货少、烧煤多而“无岁不亏”的老式小船,作贱价卖掉。并不惜工本的添造新船,或租用他局船只。只有这样才能投厚本赚大钱。(二)宜收罗“货物之揽载行或大商家之当手及熟识船务者”为招商局所用,郑观应认为这是招徕生意的好办法。因为这帮人有能左右码头的力量。要拉拢这批人还必须使他们有利可图。“或以轮船买办,或迁就其水脚(指运费),如其熟识船务,则与以各口买办”的职位,使他们乐意为招商局尽力效劳。(三)轮船往来周转要调度得法:调度者要尽力避免轮船满载而去空船而回的弊病。郑观应指出调度的重要性:“调度得法则得利,不得法则失利。”例如招商局轮船运糟米北驶,在天津卸货后,不得空载回沪,必需到牛庄去运货南返。郑观应从牛庄获得信息,该地每年运至汕头的豆饼一项就达四百万片左右。这样就可避免空船回沪之虞。郑观应懂得只要及时掌握商情信息也能为调度得法创造条件。(四)堵塞买办诸人减报搭客数目的漏洞。在郑观应入局之前,招商局中诸买办经常蓄意减报搭客实际数目,而从中贪污。此种漏洞若不加堵塞,不仅减少招商局的运费收入,而会招致各方面的歪风邪气。郑观应下决心刹住此歪风:“通飭本局各船船主大伙,随时随处认真稽查,如查有买办减报客数至十名者,则以其所得客数之人提半奖励,或查有与买办通同作弊者即除之,决不宽恕”。“庶赏罚明而人思自奋矣”。<sup>⑧</sup>“赏罚明”是

改善经营管理的重要措施。贯彻以上几项兴利除弊的有力措施，招商局获得了新生。

郑观应在管理企业方面还有一个好习惯，就是经常走出办公室，亲自作实地调查研究。如1893年春，郑观应作了“西巡长江”之举。对长江两岸重镇的商情与土货出口的大略情形，均加以如实的了解。这次郑观应在重庆停留了半个月之久，不仅了解重庆的商务情况，而且对发展四川省的经济，也提出了有益的见解。如看到川民所用的棉花、洋纱、绒布等物都自外输入，认为四川省的当道应该提倡种植棉花，而后“购机纺织，实力兴举，不过期二、三年，必大有成效可观”。可见郑观应在“招徕生意”方面确有非凡的才干。

## 与 洋 商 争 利

中国的近代化企业，是在封建主义和外国资本主义的夹缝中畸形发展起来的。因此，上海轮船招商局从1872年创立不久就面临着与外商在华企业竞争的局面。1877年，招商局虽然与怡和、太古洋行签订了齐价合同。可是，到1880年以后怡和、太古又暗中削价相争，使得招商局亏耗颇巨。招商局的创办者为了挽救局面，就采取釜底抽薪的办法将在太古洋行任职的郑观应挖过来，为己所用。而接任帮办的郑观应认为只有继续与洋行签订齐价合同，才能缓和削价竞争的不利局面。他经过多方交涉，就在1883年与怡和、太古轮船公司签订了为期六年的齐价合同。合同中规定：“以船吨位多少共分水脚，招商局看多数。”<sup>⑨</sup>其具体分派办法，长江生意，商局得三十八分，太古得三十五分，怡和得二十七分；天津生意：商局得四十四分，太古得二十八分，怡和得二十八分；由北洋来往南洋各埠之船，也作出了相应的规定。合同又规定三公司“所得水脚银两，以船之吨位多少，里数迟速统算均分，同心合力，不得有跌价争揽情事。”<sup>⑩</sup>由于这次齐价合同，使得招商局的经营大有改观。该局的股票价由原来的三、四十两，猛回涨到一百六十两左右。郑观应也因而被升为该局的总办。不久，中法战争爆发，郑观应也因视事于抗法斗争而离开了招商局。到了1890年初，招商局与怡和、太古所订的第二次齐价合同已期满，因而使招商局又陷入艰难局面。后期洋务派盛宣怀只得再请郑观应重新坐镇招商局。但在第三次重订齐价合同时，由于外国资本主义在华势力的加强，使得太古与怡和就狐假虎威，恃势欺人，在谈判合同时不仅要抬高他们的营利比分，还伸手索取其他特权。郑观应就与谈判对手进行有理有节的抗争，虽作了必要的让步，而对原则问题决不迁就。经过这次谈判，使招商局的营业又回到正常轨道上来。

关于招商局与洋行签订齐价合同一事，过去史学界大都论者持否定态度，认为这是与外国资本主义谋取妥协缺乏抗争的具体表现。这种评论虽怀有对外国资本主义的义愤，但缺乏对当时实际情况的分析。当时盘踞在中国沿海城市的洋行，它们的经济实力远远超过洋务派创办的企业。在腐朽的清政府无力将外国洋行驱出国门之外的情况下，中国的近代化企业只有两条路可走，要么坐视本国企业被洋行所扼杀和挤垮；或者通过订立“齐价合同”的斗争，使本国企业站稳脚跟，取得发展。两害之间取其轻，因此，我们不能对郑观应签订“齐价合同”一事苛求。

当然，与洋商争利若只局限于“齐价合同”这一方式就失策了。因为“齐价”虽能通过拉平营业价格来缓和竞争，但它并不能消除其他经营手段的竞争。这一层郑观应也就早有所觉察，1893年，他在西巡长江时就发现，从汉口至宜昌的客运货大都被怡和、太和所招揽去了。他们以水脚折扣等手段以广招徕。郑观应针对这个薄弱环节，一方面在汉、宜段增添水船；同时又仿照怡和太古“凡由客棧送客至船照九扣给界客棧”的办法以招徕客户。郑观应看到洋商的竞争手段无孔不入，知道中方不能稍有疏忽大意。

甲午战争后,外国资本主义加强了对中国的经济入侵,除老牌的英、法外,其他列强也相继闯了进来,因而使招商局与外国轮船公司的竞争更趋激烈,再也不能用“齐价合同”的老办法来对付了。第三次入局的郑观应面临强敌也不示弱,他就采取“合兵破曹”的策略,“拟先与怡和、日本、德国、宁绍等公司联合”来共同对付头号强敌太古公司。若太古公司重演跃价相争的故伎,大伙就齐约与强敌“跃价与其争揽”。招商局就是以这种拼搏精神来力抗顽敌的。1909年,招商局由官督商办改为商办后,郑观应出任该局的董事并被委为职司监察的会办。郑就进一步健全招商局的办理章程和经营方法,来加强该局与外国轮船公司的竞争能力。他积极建议该局开辟海外航线,至少要先开南洋一带,他认为:“香港无船以往星架坡(新加坡)等处为大宗,现在南洋群岛华人皆知爱国,若本局有船来往,则汉旗招展,必引起华人之爱国心,生意比别家公司胜得多。”<sup>⑪</sup>这个合理化建议虽未能达到预期目的,但却充分表达了他为祖国开拓实业的雄心大志。

总的说来,郑观应虽出身于买办,但他在本国企业任职的几十年中,对外国资本主义并无奴颜卑膝之态,他为中华民族振兴实业殚精竭虑,堪称为一个进步的爱国实业家。

## 商 贾 之 道

“以商贾之道行之”这是郑观应经过长期经营实践后,归纳出来的格言,也是他自己在管理经济工作中所奉行的准则。所谓商贾之道,简略的涵义就是按商人的利益和要求办企业,按资本主义的一些经济规律行事。郑观应在脱离洋行工作时,对洋行也有他的留恋之处。因为它的经营方式是完全接近资本主义企业的规则办理的,既没有官场习气,也可以人尽其材。而洋务派所创办的民用企业都是官督商办的。“虑官督”就成为郑观应初入招商局时的主要忧虑之一。其实,“官督”是半封建国度中的必然产物,它对企业有时也会起一定的保护作用,如能避免本国的土棍的阻挠和吏役的需索等。但总的来说“官督”会使企业俨如官僚衙门,它不是护商而是病商,企业中的种种弊病均渊源于官办。郑观应对此曾愤慨地指出:“全以官派行之,位尊而权重者,得以专擅其事;位卑而权轻者,相率而听命。公司得有盈余,地方官莫不恩荐人越俎代谋。”鉴于此,他提出完全商办企业的主张:“凡通商口岸,内省腹地,应兴铁路、轮舟、开矿、种植、纺织、制造之处,一律准民间开设,无所禁止,或集股、或自办,悉听其便。全以商贾之道行,绝不拘以官场体统。”<sup>⑫</sup>

由于“商贾之道”的特征是以追求可能高的利润为唯一目的,因此企业经营者都视企业为“身心性命之图”,因而懂得从原料购买到生产过程、流通过程和销售市场,都尽可能减少费用和加快资本周转,以期获得更多的赢利。而“官督”对此均不屑为。郑观应曾指出:“历观商务由官专办者终鲜获利,闻近年中国商情,惟棉纱匹头大占利益,上海纺纱局获利甚厚,而官办的湖北织布局仍虞折阅。”其症结所在是负责管理的“各委员不免仍拘官场积习”<sup>⑬</sup>。郑观应认为“商贾之道”另一个优越性就是在企业中能民主选举商董和进行民主管理。他认为企业一旦仿西法自举商董,组成管理机构之后,就能定期开会研究业务,并“藉以探本业的隆替,市面的赢结,与目前盛衰之故,日后消长之机。……何者宜补救,何者宜扩充,以类相从,各抒己见。”因而他预见商办企业的前途无量:它能利无不兴,害无不革,数十年后,中国商务之利有不与西欧并驾者吾不信也。”<sup>⑭</sup>可是,洋务派官僚对郑观应的商办主张却水火不容,对经营企业却执中于官办或官督。如1889创办的汉阳铁厂,就是湖广总督张之洞力主官办的钢铁联合企业。在当时也是东亚最大的钢铁厂。可是投产后,因经

营管理不善,以及销路不广等原因,使该厂亏本颇巨,弄得张之洞自己也“心力交困”,难于维持下去,迫不得已已在1896年交给盛宣怀招商承办。盛又马上委任有商办经验的郑观应为该厂的总办。郑观应接任后,马上抓住厂中的焦炭、技术、人才等关键问题,从而提高了该厂的生产率和铁产品的质量。郑观应为了降低成本,通过盛宣怀向清政府准从优免税五年。为了保证销路,又通过张之洞奏请朝廷明文规定:“嗣后凡有官办钢铁料件,一律向鄂厂(汉阳铁厂)订购,不得再购外洋之物。”郑观应又考虑到这些事不是单靠几个行政命令所能奏效,非得将铁路的官办修建权,操于自己手中,才能保证铁厂的销路。因此他要盛宣怀向清政府力争铁路修筑权。若“铁路不归公接办,铁厂宜即退手”<sup>⑮</sup>。这从表面上看似乎郑观应只充当盛宣怀的争权夺利的帮手,实际上郑观应只是想借此将汉阳铁厂的经营纳入“商贾之道”而已。

到本世纪初,时势转移,当时中国几个重大的企业,如电报局、招商局等,均被北洋军阀袁世凯的势力所控制。他们对招商局尤以竭尽搜括之能事,使得该局“官气日重,亏耗日钜”。单从设立机构方面来看,北洋大臣在招商局托委了:“会办五人、坐办二人、提调二人、稽查二人、正董事三人、副董事三人、漕务商董二人、帮办一人,其挂各领干修者颇多。”至于“亏耗”问题,可以1909年为例:计全局二十九艘轮船结余水脚仅四万八千余两,而开支正副会办五员的终津贴费就达二万五千两,共占去结余款项之半。局中的歪风邪气在官气的庇护下,愈演愈烈。例如总船主蔚霞曾犯有不遵命令凿破丰顺轮锅炉的事故,董事们屡请撤退,而该局会办们不问不闻。又如局中有人揭发赃私,不仅不查处,官职反而“蝉联如故”,各轮船买办对于所遗船员缺额,“徇私滥派,有数人共办一船者,分利愈多,侵匿愈甚”。等等弊端,数不胜数。<sup>⑯</sup>凡此种之流弊的总根子就在北洋官僚衙门之中。1908年,袁世凯失势后,郑观应就大力串联同志申请组织招商局的商办事宜。经过他的积极张罗,到1909年,招商局的商办得以成功。因而国人高度评价郑观应的功绩:“阁下热心公益,为本局第一救星,同人莫不钦佩。”

辛亥革命后,郑观应在政治上主张君主立宪,并继续站在革命罪人盛宣怀的立场上,这表明他在政治思想上是保守退步的。但他在经济思想上却一如既往,坚决反对北洋政府控制轮船招商局,力主商办,这却是有利商民利益的。

总之,从事企业生涯达半个世纪之久的郑观应,他的政治、经济思想基本上站在中国历史发展的方面,他的实践活动也基本上符合时代前进的步伐。

#### 注:

①郑观应《致招商局总办唐景生观察书》《后编》101页。

②郑观应《稟辞北洋通商大臣李傅相札委办上海机器编布局事宜》《后编》卷七。

③郑观应《致招商局盛督办书》《后编》卷一。

④盛档:《郑观应致盛宣怀函》附件《本局驾驶学堂总教习合同》

⑤郑观应《整顿汉阳铁厂条陈(四十八条)》《后编》卷十三。

⑥郑观应《盛世危言》卷一,页18。

⑦郑观应《盛世危言》卷三,页13-15。

⑧郑观应《上北洋大臣李傅相稟陈招商局并整顿条陈》《后编》卷一〇。

⑨郑观应《西行日记》庄策序。

⑩郑观应《致黄花农观察书》《后编》卷页140

⑪郑观应《西行日记》页17。

⑫、⑬郑观应《商务二》《危言》14卷页8。

⑭郑观应《商务二》《危言》5卷页3。

⑮盛档《郑观应致盛宣怀函》光绪二十二年九月十一日。

⑯以上郑观应所揭露弊端见盛档《施绍曾、郑观应等董事第三次公呈邸报文》宣统二年八月十一日。