

试论清末实业经营家郑观应的 经济管理思想

冯晓宏*

(北京邮电大学函授学院, 北京 100088)

摘要: 本文论述了 19 世纪后半叶有开拓型的经济企业管理家郑观应的经济管理思想。主要论证了他提出的“因变达权”总体变革思想, 重视竞争主张“商战”的思想, 提倡商办股份公司、反对企业官办的思想。上述思想古为今用, 对今天的改革开放仍有借鉴启迪作用。

关键词: 郑观应 管理 因变达权

中图分类号: F09 **文献标识码:** A **文章编号:** 1008 - 4002(2002)04 - 0074 - 05

Abstract: ZHENG Guan - ying is a pioneering enterpriser and manager in the late 19th century. Facing the economic invasion and competition of foreign imperialist, he put forward many transformative ideas. He advocated "the economic war", promoted the stock company and opposed the enterprise operated by official bodies. His views are referable to our reformation and opening to the world.

Keywords: ZHENG Guan - ying Management

19 世纪后半叶, 随着我国近代新式工业的出现, 产生了第一代开拓型的经济企业管理家, 如郑观应、唐廷枢、徐润、陈启源等, 最有代表性的要算郑观应。郑观应 (1842 - 1922) 是一位很有才能的实业经营家, 他生活在 19 世纪后半叶的洋务运动时代, 一生致力于近代工业和交通运输业的管理活动。他不仅在管理实践方面有丰富的实际经验, 而且著书立说, 在学术上也颇有造诣。代表作《盛世危言》, 具有强烈的救亡时代气息, 被当时誉为“中西利弊透辟无遗, 皆可施诸实事”的名著。

郑观应擅长于经济管理决策的构想, 无论在宏观还是微观方面, 他提议的管理决策,

* 改稿日期: 2002 - 11 - 13

目标明确，措施有力，具有较强的可行性。他具备这种管理素质，是由以下几个因素决定的：第一，他阅读过不少英文书刊，视野开阔，提出经济决策时，总是借鉴西方的管理经验，进行中西比较，不受传统观念的束缚，不墨守陈规，不恪守祖宗成法，时代应变观念较强。第二，他有较强的活动能力、组织能力与开拓性的创造力。象中国历史上第一次出现的机器制造局、轮船招商局等，之所以能得以创建和发展，在很大程度上是由于他担任了要职，其管理才能得到发挥。第三，他具有综合的多方面管理知识结构，既包括工业、商业、金融等领域，又涵盖了铁路、航运、电讯、纺织、采矿等工业领域。第四，他本人长期从事企业的决策管理，积累了丰富的实践经验。其管理才智是在为外商洋行服务的实践中逐步形成，又在本国民族企业中得到施展与应用。即“初则学商战于外人，继则与外人商战。”^[1]他是一位继承和发展了林则徐、魏源“师夷制夷”思想的爱国主义经济管理家。下面从三个方面详细介绍一下他的经济管理思想，重点介绍一下他的商办股份公司、股份制的思想。

一、提出“因变达权”，主张总体变革

在宏观管理方面，郑观应的思想是坚持一个“变”字，即坚持变易原则。这是十分深刻的思想，经济体制要变，不能老守祖宗之法，政治体制、教育体制即人才的培养体制也要变，中国才能强盛。他说：“天道数百年小变，数千年大变”、“物极则变，变久则通，虽以圣继圣而兴，亦有不能不变，不得不变者”。^[2]他主张中国经济要“亟思控制，因变达权”，要尽快采取措施因势变革，使中国和欧洲列强能够并驾齐驱。要达到中国与外国并立，公法、兵制、武器、交通运输工具、自然科学、工矿贸易、农业等都要变易。他说：“欧洲各国，动以智勇相倾，富强相尚，我中国与之并立，不得不‘亟思控制’，‘因变达权’。故公法约章宜修也，不修则彼合而我孤；兵制陈法宜练也，不练则彼强而我弱；枪炮器械宜精也，不精则彼利而我钝；轮船、火车、电报宜兴也，不兴则彼速而我迟；天球、地舆、格致、测算等学宜通也，不通则彼巧而我拙；矿务、商通、耕织绪事宜举也，不举则彼富而我贫。噫！世变无常，富强有道，惟准今酌古勿狃于陈言，因时制宜勿拘于成例，力行既久，成效自征。”^[3]

郑观应急思变易的管理思想，是基于当时严峻的客观现实。19世纪90年代初，他深有领悟地指出：“势强则理亦强，势弱则理亦弱，势均力敌，方可以言理言公法。”由此话看到，他对帝国主义的本质有较深的认识。对于他们只能讲“力”，而不能讲“理”，有力才有理，无势便无力；力强理也强，势弱理也弱。此观点是很深刻的。

从变易思想出发，在行动实施上，他提出总体变革的决策构想，主张不仅要改革经济结构，而且要改革权力结构，即政治体制改革。1909年他在《盛世危言后编·自序》中说：“有国者苟欲攘外，亟须自强；欲自强，必先致富；欲致富，必首在振工商；欲振工商，必先讲求学校，速立宪法，尊重道德，改良政治”。“政治关系实业之盛衰，政治不改良，实业万难兴盛。查欧美政治革命，商人得参与政权，于是人民利益扩张，实业发达”。他看到政治权

力结构的变革在经济发展中的作用。这一点很可贵。此思想今天仍有借鉴意义。

教育要改革，人才要培养。1906年任粤汉铁路公司总办时，他主张总体改革，认为筑铁路要与设学堂、开银行、办机器厂同时并行。所需的人才、资金、设备，不能长期依赖外国，应依靠本国的力量办教育，培养本国工程技术人员，这些思想无疑是真知灼见。

二、重视竞争，主张“商战”

商品经济，必有竞争，优胜劣汰。郑观应早就看到这是规律，主张和外商“商战”。他说：“泰西各国举凡利之所在，趋之如狂”，“中国商民株守故乡，乏于远志，求如洋人之设公司集巨款涉洋贸易者，迄今尚鲜其人。”^[4]认为“外洋以商立国”，“借商以强国，借兵以卫商”而“兵之并吞，祸人易觉；商人掎克，敝国无形。”而且商战在抵御外国侵略方面比兵战更重要，提出“习兵战，不如习商战”。^[5]他自己就是“初学商战于外人，继则与外人商战。”郑观应的商战对策是针对外国资本侵夺中国市场而发的。当时西方国家生产方式和交换方式的一系列变革，建立了大工业和世界市场，中国的大门已被打开，成为世界市场的组成部分。廉价商品是西方各国征服中国的重炮，如果不想灭亡，不被征服，只有面对现实改变生产方式和交换方式，积极主动地起来迎战。郑的商战口号，是一个鼓舞人心激励斗志的口号。此外，从我国商业管理史上看，历代王朝奉行抑商政策，视商贾为“市井小人”，自由买卖和自由竞争被视为荒唐现象和社会瘟疫。如今却有人敢于提出要外国洋人在市场上作一番较量，重视商业主张商战，这对我国中世纪被压制的商民来说，对于商人不能自由竞争，自由买卖的历史来说，是有积极作用的。对于当前我国改革开放中增强商品竞争，市场意识，重视价值规律作用无疑都有借鉴作用。

所谓商战，就是凭借本国的力量与外国资本在市场上展开竞争。在竞争激烈市场行情多变的条件下，经济信息对于竞争的胜负起决定作用。因此，郑观应主张兴办现代化的通讯设施—电报业。1881年他对李鸿章说：“各口通商码头，自洋人设立电报以来，华商日困，市情朝暮反复，洋商操纵自如，此在西学算家谓之速力敌平力。虽间因有电之处彼此同速，仍就平力；而无电之外，利钝终判天渊。是诚今日商务致病之由，而我国家利权之重轻亦隐受其制者也。”^[6]他对两江总督左宗棠报告设置电报的重要性时说：“洋商自上海贩运至外国，其数万里消息通于顷刻；华商自内地贩运至上海，则数百里消息反迟于彼族，以至商贾日困。”^[7]可见先进的科技及应用在商战中是多么重要。他主张学习西方科学技术为我所用。他说：“夫欲制胜于人者，必尽知其成法，而后能变通，变通而后能克敌。”^[8]为在商战中克敌致胜，学习西方先进的管理思想为我所用，是郑观应的重要经济思想，这与在当前我们要学习资本主义国家及人类文明一切积极东西的思想是一致的。

为了在商战中取胜，他主张实行减低或免征出口税和重征进口税的关税保护政策，反对资本主义列强所强加给中国的“协定关税”。他说：“外国与中国进口之货，税从其重；而洋货之进口，税欲其轻。又华人到其国贸易，须照例纳款，按名报缴，岁有常规；而洋人在中国经商并无此费。试将中外接待情形两相比较，直有云泥之隔。”^[9]又说：“洋货入

中国，则输半税；土货出外洋，则加重征。资本纵相若，而市价则不同，洋货可平沽，而土货必昂其值。颠倒错紊，华商安得不困，洋商安得不丰！”^[10]

商战不仅要重视战略决策，而且也要讲究竞争战术。郑观应重视将古代作战谋略应用于近代的商业竞争。例如，他把三国时期的“合兵破曹法”用来对付外国在华资本的冲击。20世纪初国内航运业和外国在华的轮船公司之间竞争日趋激烈，上海招商局的竞争对手已由原来的怡和、太古两公司外，又增加了德、日等国的轮船公司，郑观应“拟先与怡和、日本、德国、宁绍等公司联合”集中力量对付太古，用“跌价与其争揽”的办法战胜对方，他把这个办法称之为“合兵破曹之法”。^[11]为了在竞争中取胜，郑观应还主张整顿商务，仿照西方的做法，速定有关商务的法律。总之，他重视竞争主张商战的思想对当今仍有启迪作用。

三、提倡商办股份公司，反对企业官办

提倡商办股份公司，利用股份制筹集资本，反对企业官办，是郑观应的重要经济管理思想，并将其付诸实践而取得了显著成效。

对于近代企业的管理体制，采取什么样的模式对发展经济有利，他的认识经历了一个过程。甲午战争以前，他主张商办，但不反对政府干预企业的官督商办体制，认为政府参与企业的领导和监督，能够得到政府的垫借款项，资助贷款，有的还给予分年还本，缓付利息的优待；有的企业还享有免税、减税和其他营业特权。这些都由官吏庇护以求企业有所发展的措施，郑观应对官吏护持抱有很大希望。他说：“第商务之战，既应借官吏为护持，而工艺之兴，尤必借官权为振作。”^[12]但对官营体制的弊病，他也早有察觉。甲午战争以后，经营腐败日趋严重。他改变了对官营经济体制的看法，转而采取反对的态度，极为主张企业应由私人以股份公司的形式兴办最为优佳。19世纪80年代，郑观应曾主张在造船业中可以实行官营与私营同时并存发展的管理体制。提出“官局商局并行不悖”。船业经营，两制并存，必然带来竞争，竞争是推动企业发展的动力。他批评官办企业经营腐败，鼓励“商贾之道”，实际上就是按照资本主义的经营方式来管理企业。

兴办近代企业，首先遇到的困难是资金短缺，郑观应以其长期经营企业的经验，并借鉴外国的做法，认为通过股票市场可以非常有效地使用资本，因为可从众多的小股投资者那里吸取资金，并且在不增加借款的情况下用于公司的投资，所以他极力主张学习西方以股份公司的管理方式来兴办企业，是我国最早主张股份制经营的企业家之一。他认为日本经济发展快，正是由于它学习了西方股份集资的方式取得了成效。他说：“考日本，东瀛一岛国耳。土产无多，年来效法泰西，力求振作。凡外来货物，悉令地方官极力讲求，招集集股，设局制选，如有亏损，设法弥补，一切章程听商自主，有保护而绝侵挠。用能百废俱举。”^[13]为此，在19世纪80年代就主张铁路也可招商承办，鼓励商人投资，他说：“如民间有认造火车路者，特免其捐输，并保其五厘出息，如官利不足，每年由该省地丁顶下拨补，以昭大信，以广招徕。”^[14]

郑观应是中国电报企业的创始人之一，他将股份制的经营方式运用此业并取得了成功。1880年经清政府批准，中国开办第一条陆路电线——津沪电线，郑任总办（上海电报分局），1881年12月投入使用，全线三千公里，用银178000两。1882年电报局改为官督商办企业，用股份公司的形式筹集资本，据1882年5月9日《申报》透露，电报局的股票在上海“不胫而走”，争购股票热烈，价格由面额100两上升到150两。招股顺利原因是，当时轮船招商局、开平煤矿推行股份公司的办法已见成效；电报设备简单，资本不多，收效很大，有厚利可图；此外，郑观应、经元善等人在企业界的信誉和号召力也是重要因素。电报局经十多年修建和扩充已初步形成全国电讯网。其经济效益也是显著的，开始营业不到三年，还清了所欠的全部官款，1882年电报费收入银61000余两；五年之后，收入410000余两；又五年，达631200余两；1895年上升到1155000两。^[15]在不到15年营业收入上升几乎近20倍。股东享受10%的官利外，还可以参与股息分配。年股息大都在7%的水平，个别年分高达30%以上，这在当时的新式企业中是少见的。^[16]电报通信网的产生与形成，标志我国信息传递管理进入一个新的历史阶段，从而结束了我国几千年来驿站传递的古老传统。

办好股份公司在于民主管理。作为企业权力机构的董事会，在西方一般都是由股东大会选出董事若干人组成，股东大会授权董事会决定企业全局性重大问题。郑观应也主张此法产生管理机构。他说：“当听工商仿西法投筒自举商董。”商董定期召开股东大会，“洞启重门，同业咸集，籍以探本业之隆替，市面之盈绌，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。司董择其切当可采者汇而记之于册”，贯彻执行。只有这样做，才能达到“利无不兴，害无不革，数十年后，中国商务之利有不与欧西并驾者，吾不信也。”^[17]郑观应认为办好企业应通过选举的办法使那些为企业谋公益而又有经营才干的人当董事，并主张差额选举法，以票多者当选。这些思想是很有见地的。

为了解决资金等问题，郑观应曾有过招集外资实行华洋合股经营的构想。1896年汉阳铁厂由官办改为商办，盛宣怀任督办，郑任总办。鉴于“铁厂矿务，人材难，私弊多，糜费巨”，他曾提出华洋合办的意见，并打算亲自到英国的唵士荡郎厂和德国克虏伯厂去面商，“准西人入股银三分之一，我华商占三分之二；华董事四人，洋董事二人；以西人为副理，华人为总理。所有用人理财之权悉归总理”，如聘用洋匠，则与副理商酌办理。郑说这样做有三条好处：一是“易得真材，不致糜费”；二是华洋互相稽查，不虑作弊”；三是“欲用巨款，出厂公债票向外国银行抵借，分年本利清还，虽二三千亦不虞其难”。郑利用外资办中国企业的构想在当时是可取的，今天仍有现实意义。另外，他还十分重视银行的作用，讲办银行有十大好处，“为百业总枢”，是经营货币资本的企业，在他的促使下，中国第一家银行——中国通商银行诞生了。

纵观郑观应一生实业走过的道路，他不仅是民族资本家，而且还是一个精明能干的经营管理家，他的经济管理思想，尤其是关于股份制的思想、合资经营的思想、学习西方先进科学技术的思想、思“变”勇进的思想，在今天看来十分难能可贵。（下转80页）

《毛泽东思想概论》课教学方法探索	李 玉 (2, 30)
新时期校园文化建设的支撑点	刘靖君 严 蓉 (3, 50)
当前农民的生活满意度	沈 杰、方卫华 (1, 32)
性骚扰及其危害	纪秋发 (2, 39)
繁荣与危机: 透视国内心理健康工作	戚瑞丰 (2, 9)
法的道德性基础论证	刘 琨 吴 骥 (2, 64)
对我国现行民事诉讼调解制度的反思与重构	姜 霞 袁文峰 (2, 69)
国际项目融资中的环境影响评价制度	刘 俊、诸程骏 (1, 52)
继往开来的亚太经济合作	林怀艺 (2, 52)
适应先进生产力发展要求, 大力推进我国知识化	张旭新 葛昌生 (3, 54)
浅谈“行动研究法”	李桂芝 (2, 60)
孟子道德哲学的践履特质	邬晓燕 (3, 65)
杨朱一派与居勒尼派伦理思想之比较	魏 静 (3, 70)
对价值观基础的阐释	陈宪章 宁玉民 (4, 9)
伦理价值观念发展中的几个关系问题	张宝印 (4, 15)
《德意志意识形态》对虚幻共同体的论述及其当代意义	李士坤 高振强 (4, 66)
简论蔡元培文化建设主张	刘惠文 (1, 62)
试析司马迁史家主体意识的形成过程	叶瑞昕 (2, 76)
试论清末实业经营家郑观应的经济管理思想	冯晓宏 (4, 74)
《潜夫论》词语考释六则	徐 山 (1, 73)
艾青诗歌的象征美	雷丽平 (1, 77)
《长恨歌》的悲剧意识	杜学霞 (3, 76)
大力促进哲学社会科学事业的繁荣发展	本刊特约评论员 (3, 1)
把握根本, 抓住龙头	本刊评论员 (4, 1)

(上接 78 页)

参考文献:

- [1] 郑观应. 复考察商务大臣张弼士侍郎 [M]. 盛世危言后编·卷 8, 翰华阁书店, 1921.
- [2]、[3]、[4]、[14] 郑观应. 公法·商务·火车 [M]. 盛世危言二编·卷 1, 图书集成局, 1898.1, 1, 3, 5.
- [5]、[12]、[13]、[17] 郑观应. 商战 [M]. 盛世危言·卷 3, 1894.19, 22, 22.
- [6] 盛宣怀档案资料. 郑观应、经元善禀李鸿章 [Z]. 光绪七年十二月. 上海图书馆藏.
- [7] 盛宣怀档案资料. 郑观应等呈请左宗棠架设长江浙江电线禀 [Z]. 光绪八年三月初十日. 上海图书馆藏.
- [8]、[9] 郑观应. 洋学·交涉 [M]. 盛世危言二编·卷 2, 图书集成局, 1898.2, 4.
- [10] 郑观应. 税则 [M]. 盛世危言增订新编·卷 3, 1895.3.
- [11] 盛宣怀档案资料. 郑观应致盛宣怀函 [Z]. 宣统三年三月初十日. 上海图书馆藏.
- [15] 盛宣怀. 愚斋存稿·卷 3 [M], 12-19.
- [16] 张国辉. 洋务运动与中国近代企业 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1979.248.

(责任编辑: 李素菊 穆青)