

# 郑观应企业经营管理思想初探

● 程连升

郑观应(1842—1922年),广东香山,中国近代资产阶级改良主义思想家,著名的民族资本家和企业经营家。其一生从事工商业活动长达60余年,先后担任过20多家企业的经营管理职务,从中积累起丰富的管理经验与经营理论。这些经验和理论,不仅奠定了他当年在中国工商界的盛誉,而且也为后世企业家留下许多可资借鉴的思想。对于郑观应企业经营管理思想的研究,目前学术界还是一片空白。笔者根据已版郑观应的传记、书信、著作等有关资料,提出自己对这一问题的拙见,意在抛砖引玉,希冀同行们展开对该问题的深入研究。依笔者之见,郑观应有关企业经营的思想,主要包括如下五个方面的内容:

1. 在企业体制上,积极主张民办企业。近代工商业的兴起与发展,必须要有与之适应的生产关系和经济组织形式作为前提,郑观应很早就明白了这一道理。因此,从他开始工商业活动后不久,就一贯要求清政府放松对工商事业的控制,力倡兴办民营企业,以便促进中国经济的发展。

早在1870年前后,郑观应就从中外企业性质和组织形式的差异对比中,探讨中国船务不振的原因。1873年刊印于《救时揭要》中的《论中国轮船进止大略》一文,是郑观应理性认识经济问题的开始。该文的中心思想是建议清政府向西方国家学习,允许和支持商民设厂造船,促进中国的航运业。他认为:办工厂,机器技术的精良固然是一个条件,但更重要的还在于资本的筹措。但资本从何而来呢?他指出,不应靠官(指政府)而应靠商资来解决,因为“官力则有穷,而商资则易集。”他看到:“泰西各国官与商合,则货相流通。……官之所需,商之立应”,以致轮船、机器、火枪日精,国家也就日益富强;中国的船政,却由于官方的全盘垄断以致步履维艰。由此可见,中外船务的强弱差别,关键在于中西政府举办船务政策的不同。

为了促进中国船务事业的迅速发展,郑观应明确指出,中国必须要“操泰西立法之大旨本源。”这个“大旨本源”就是“改官造为商造一言而已。”他说:“与其官造之而仍望商用之,又何如从此而令商造乎?”首先,“商人造,则资用可以源源不穷”,而华商当时确实已有这个资力。其次,“商人造,则该事系商人身家性命所关,即无人督责,亦不虑其不造乎精巧”,有利于造船技术的进步。这样,从官办改为商办的“一转移间”,“同一造轮,而精粗美恶自有天渊之别矣。”<sup>①</sup>

郑观应强调的这一“本源”,并不是只限于造船一业,而是具有广泛适用性的。不久,他在《易言》一书中,对于采矿业也倾向民办,“或议以民采官收,或由部议刊给矿照,准民间具领开采,仿商民纳帖开行之例。”<sup>②</sup>谈到铁路的兴建时,从一开始他就要求“招商承办,逐次推广”<sup>③</sup>,建议清政府鼓励商人投资经营。从以上言论中可以看出,郑观应早在19世纪70年代中国创办近代民用工业初始,就已意识到摆脱封建政府控制的重要性。

90年代初刊行的《盛世危言》一书,是郑观应经济理论趋于成熟的标志。在该书中,郑观应深入揭露了“官办”企业的种种弊病,更加坚定地要求实行民办企业制度。他指出,当时中国的企业“全以官派行之。位尊而权重,得以专擅其事;位卑而权轻者,相率而听命,公司得有盈余,地方官莫不思荐人越俎代谋。……历观商务由官专办者终鲜获利。”有鉴于此,他极力主张商办企业。他说:“凡通商口岸,内省腹地,其应兴铁路、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。全以商贾之道行之,绝不拘以官场体统。”<sup>④</sup>

郑观应倡导的企业“民办”主张,实质在于反对清政府垄断近代工业的政策,改变“官办”企业体制阻碍中

国经济发展的局面,反映了私人资本要求自由投资的强烈愿望。

**2. 在企业管理机制上,提倡董事会负责制。**从19世纪70年代开始,洋务派在“求富”的口号下,着手兴办民用企业,他们为了解决资金不足的问题,遂用“官督商办”、“官商合办”等方式笼络吸收一部分民间资本。郑观应通过亲身参与几个洋务企业的经营,逐渐认识到这些企业在管理经营上的严重弊端。企业虽然吸收了私人股金,但完全由官方主持,“总办商董举自官,不依商律由商举。”认股的商人对于企业的管理没有任何发言权,一切权力都由官方指派的总办、帮办等人掌握。由于管理大员只唯上不恤商,造成企业报效沉重、人浮于事、财务混乱、效率低下、经营亏损。<sup>⑤</sup>

为了克服企业管理中“全以官派行之”的弊端,郑观应提倡以“商贾之道”经营企业,让投资商民民主选举商董,自主管理企业。如其所言:“当听工商仿西法投筒自举商董”,由商董组成企业管理机构,定期开会研究公司业务;开会之日,“洞启重门,同业咸集,藉以探本业之隆替,市面之羸绌,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”,然后付诸实施。他认为,这种民主管理企业的方法,具有“兴废当,谋画周,上下之情通,官商之势合”<sup>⑥</sup>等优点,有利于促进企业经营的效率,有利于提高商民投资的积极性,加快中国实业的进步。

**3. 在企业经营上,重视人才的作用。**郑观应在其富强救国的“商战”思想中,非常重视人才的培养与使用,认为“商战须从学问上讲求,……有人材而后可与入争胜也。”<sup>⑦</sup>同样的认识也体现在他企业经营管理的活动和思想中,他曾多次强调:企业经营“得人则兴,失人则败,故欲事之兴,惟在得人而已。”<sup>⑧</sup>

1880年郑观应襄办上海机器织布局事务时,提出了“求声誉素著之人以联众力”的主张,把获得高素质孚众望的管理人才作为建厂成功的首要条件。1882年初入轮船招商局不久,他即拟定了“救弊大纲”十六条,主要强调局中的用人问题。在用人上,他首先强调的是得人,指出在管理人才和技术人才匮乏的情况下,暂且不妨“借才异域”;得到人才后,还须量才器使、赏罚分明。<sup>⑨</sup>十年之后,他重入招商局,仍然把培养人才作为改善经营的第一个条件。为了解决局中技术人才缺乏的问题,他很快筹建成了驾驶学堂。1910年第三次进入该局后,他进一步认识到,要真正把企业办好,关键在于办事董(即管理人员)得人;要达到办事董得人,就必须要做好选举选拔工作。为此,他特地提出了一套定期选拔企业决策和管理人才的办法,“任股东投票公举,以数多者得以昭公道。”<sup>⑩</sup>他认为这样做,有利于形成企业人才选拔、任用的竞争机制,保证使替企业着想并有经营能力的人当选,奠定企业发展的基石。

除织布、船务二业之外,郑观应还在其他行业的经营中,同样重视技术人才与管理人才对企业发展的重要作用。例如,在80年代初他负责敷设闽浙、长江电线时,就把培养本国电报电讯工程人才作为减轻服务成本,提高盈利和保证持续发展的重要条件。90年代初总办汉阳铁厂时,他又提出了类似的看法,并建议清政府通过派遣留学生和设立“上午读书,下午入厂学习机器”的半工半读式职工技校,尽快造成“人材济济”的局面。<sup>⑪</sup>1906年他在粤汉铁路有限公司任上,再次申言:“不设学堂,则工程管理事事乏才;聘用客卿,终非良策”<sup>⑫</sup>,从而把解决技术管理人才作为铁路兴建中最关键的问题来处理。

从以上言论及其实例中,我们可以了解到,郑观应在其一生的企业经营活动中,把求用人才放在极为重要的地位,认为能够获得质量适宜的管理和技术人才,是企业经营成功并得以发展的先决条件。

**4. 在企业管理上,讲求成本与利润的核算。**在实际经营工作中,郑观应一直把进行经济核算作为有效管理企业的一项重要方法,力求尽可能地提高企业效益。

郑观应的经济核算思想,主要着眼于增加企业的盈利,包括成本核算和利润核算两方面。为此,他提出的方法主要有:第一,使用新式机器,提高劳动生产率。他在《易言》中指出,用机器生产,“功程较速,工价必丰,……则所出之物日多,而所售之价亦日贱,销路愈畅,贩运愈宏”,企业利润也愈厚。<sup>⑬</sup>第二,培养技术人才,降低工资成本。他在总办汉阳铁厂和其他企业时,主张尽快培养与使用中国的各类专门人才,以达到“月薪可减,钢铁成本自轻,又免为他人挟制”<sup>⑭</sup>的目的。第三,增强设备原材料自制能力,减轻投资费用。郑观应在襄办长江电线时,看到电线、机器、磁碗、纸张等器物皆购自外国。耗资巨大,遂提出派人前往外国学习各项制造技

术,然后回国设厂自造,这样,“不独可塞漏卮,而所用材料价廉,成本自然轻减”,<sup>④</sup>报费降低而盈利扩大。在总办粤汉铁路任上,他仍然强调:“不办机器厂,则轮机、桥梁一切应用器具必求之外洋,糜费既多,漏卮可虑。”<sup>⑤</sup>第四,加快资本周转,降低耗费。在他首次主持招商局工作时,即着重解决货物的揽载业务,以求缩短轮船停泊时间,避免空载回返的现象,减少无谓耗费。二度进入该局工作后,他又提出淘汰载货少、吃水深、耗煤多的“无岁不亏”的旧船,购置快捷便利的新船,以便降低轮运耗损,加快固定资本折旧,提高企业盈利水平。<sup>⑥</sup>从这些事例中我们不难看出,郑观应对企业经济核算非常重视,表现了他对价值规律和剩余价值规律的自觉应用,正是在这一点上,他显示出了超人一筹的精明与强干。

5. 在企业发展上,遵循由小到大、循序渐进的经营原则。郑观应在其实际经营过程中,形成并遵循脚踏实地、稳步发展的经营原则。早在1878—1879年襄办上海机器织布局时,他就向总办彭汝琮提出了这样的建议:“同事不必多求,发端不妨小试。……身在局中,断不可稍涉虚假;步步踏实,方足以广招徕。”<sup>⑦</sup>其意思是说:企业初创时,用人不可过多,摊子不能太大,业务要由小而大稳步发展。以后,他在自己的实际经营活动中,始终恪守了这一方针。创办企业时,先招股、购机、买地,然后建厂、试办、调整、扩充,一步一个脚印,循序渐进;整顿企业时,主次分明,先抓关键突出问题,然后由点到面,扩及其他,逐步走活企业全盘棋,体现出沉稳练达的经营风格。

郑观应为了强调上述经营原则的正确性和重要性,曾多次列举广东顺德县人黎召民大张旗鼓,匆忙创办肇兴公司导致亏损破产的事例。从这件事的教训中,他总结出了做事的一般性原则,说:“可知创办一事必须小试其端,先立于不败之地,逐渐推广,方可有功。若亟求速效,务广而荒,必至一蹶不振。孔子之言曰:‘无欲速,无见小利,欲速则不达,见小利则大事不成。’诚哉是言,可为万世法矣!”<sup>⑧</sup>正是因为把“欲速则不达”作为自己经营工作的座右铭,才使郑观应的企业经营活动稳健而有成效,从而赢得当时工商界人士的高度信任和由衷钦佩。

综上所述,我们可以看出,郑观应的企业经营管理思想是一个拥有丰富内容的理论体系。它既强调了企业经营赖以开展的外部环境,又注重了企业内部的管理制度和经营策略,充分表现出一个近代成功企业家的聪明才智。这一理论,是郑观应“富强救国”理想在微观经济活动中的延伸和具体体现,具有积极的意义。同时,该理论也包含了许多企业经营的科学见解,不仅对当时的企业界人士具有指导作用,而且对于当前我国的企业改革与经营,也有着重要的启发意义。因此,对其进行深入系统的研究,很有必要。

## 注释:

①②③④⑧⑬⑱分别见夏东元编《郑观应集》上册,上海人民出版社1982年版,第52—55页、76页、93页、611—612页、616—617页、89—90页、621—622页。

⑤《商务叹》见赵靖、易梦虹编:《中国近代经济思想资料选辑》中册,中华书局1982年版,第109页。

⑦⑧⑨⑱《盛世危言后编》第10卷,第3页、4页、4页、7页。

⑩⑭盛档:《郑观应致盛宣怀函》,宣统三年正月,光绪二十二年十二月初九日。

⑪⑮《盛世危言后编》第12卷,第14页、3页。

⑫⑯《盛世危言后编》第9卷,第6页、10页。

⑬《盛世危言后编》第7卷,第8页。