

郑观应企业经营管理思想试探

王 翔

作为早期资产阶级改良派思想的集大成者，郑观应思想的许多方面，都代表着当时中国的最高水平，已经引起了人们的重视和研究。相形之下，他的企业经营管理思想，似乎还未得到应有的注意。本文拟就郑观应的企业经营管理思想作一初步探讨，希望得到同志们的指教。

(一)

郑观应企业经营管理思想的形成，与时代环境、个人经历有着密切联系，其途径大体有以下三个方面：

一是实践经验的总结。咸丰八年（1858年），“观应年十七，小试不售，即奉严命，赴沪学贾”，①从其叔在柯化洋行帮办商务。两年以后，郑观应“入宝顺洋行管丝楼，兼管轮船揽载事宜”，自己也投资作生意，“开江西、福州揽载行。”②三十二岁时，“上海太古洋商创设轮船公司，聘为总理兼管栈房”，③又开设了恒泰钱庄。这一时期，郑观应主要在外商洋行当买办和经理，并初试锋芒，自己办了些小企业。由于经营有方，声名鹊起，很快得到了李鸿章的器重，先后被聘担任各个官督商办企业的高级职务。光绪五年（1879年），郑观应“年三十七，奉北洋大臣札委总办津沪电报沪局”。④光绪八年，正式脱离太古公司，任上海机器织布局总办和轮船招商局帮办，“游历各埠，兼到南洋考察商务”，⑤次年接替徐润为招商局总办。光绪十七年，任开平矿务局总办，两年后复任轮船招商局会办。光绪二十二年，兼任湖北汉阳铁厂总办，次年充任铁路总公司总董、电报局总董。光绪三十二年，六十四岁的郑观应还被广东商民公举为粤汉铁路公司总办。

从郑观应的“商务出身履历”中可以看出，他一生主要从事经济活动，经营对象有丝、茶、盐、航运、纺织、电报、矿务、铁厂和铁路，先后当过外商洋行的买办、独资商行的老板、中外合资企业的董事、洋务企业的总办、会办、帮办和民族资本企业的经理，积累了丰富的经营工商业的实践经验。他的企业经营管理思想，正是这种亲身经历和丰富经验的总结与升华。

二是爱国热情的激发。目睹国家积贫积弱的状况，眼看外国经济侵略的步步加深，郑观应忧心如焚，“今日开海上某埠头，明日开内地某口岸；一国争，诸国蚁附；一国至，诸国蜂从。滨海七省，浸成洋商世界；沿江七省，又任洋舶纵横”。⑥“洋货销流日广，土产运售日艰，有心人能不愀然忧哉！”⑦他在长期从事经济活动的过程中，深知外国的经济侵略在某种意义上比明火执仗的军事侵略还要严重，“兵战之时短，其祸显；商战之时长，其祸大”，⑧“吾故得以一言断之曰：习兵战不如习商战。”⑨为了在“商战”中“操胜算”，郑观应提

出了一系列精心设计的方案,重视对企业经营管理的研究,就是其中一个重要方面。他认为只有使中国的企业成功地经营,才能在与外国资本主义的竞争中立于不败之地。

可贵的是,郑观应在主张与国外“商战”,维护国家民族利益的同时,并不闭目塞听,一概排斥外国先进的东西,而是对西方资本主义的经营管理方法抱着择善而从,为我所用的态度,“初则学商战于外人,继则与外人商战”,^⑩主张“聘西人,用西器,讲西学,亦必用西法。”^⑪这就使郑观应的企业经营管理思想具有一定的先进性与科学性,代表着当时中国的最高水平。

当然,“资本主义生产的始终不变的目的,是用最小限度的预付资本生产最大限度的剩余价值和剩余产品。”^⑫作为一个资本家,郑观应重视企业经营管理,有其为了最大限度地榨取工人剩余价值的一面,但在特定的历史条件下,这种卑劣的欲望却具有进步的意义,是与反对外国侵略,致力国家富强的意愿联系在一起的,郑观应在研究中国经济问题时,往往从外国资本主义侵略引起中国社会经济变化着眼,来探讨如何摆脱民族危机,走向繁荣富强。他在论述工、农、矿业生产、交通运输、商品流通、货币信用、财政税收等问题时是这样,在论述企业经营管理时同样如此,把搞好企业经营管理作为反对外国经济侵略的一个方面。由此可见,在当时的历史条件下,民族资产阶级的逐利愿望与爱国热情并非水火不相容,而在某种程度上是并行不悖的。

三 是对洋务企业的批判。郑观应长期在洋务企业中任职,洞悉各类洋务企业的种种弊端。他认为洋务企业之所以成效甚微,关键在于经营管理上的紊乱与腐败。他批判封建官僚严密控制着企业大权:“所虑官督商办之局,权操在上”,^⑬“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。”^⑭“盖华官性最畏蒞而心又贪婪”,工矿企业“大半皆为官长所误。”^⑮他控诉:“总办商董举自官,官夺商权难自主”;“名为保商实剥商、官督商办势如虎。”^⑯他揭露洋务企业的经办人员多是庸碌无能之辈,“当道所荐者,非科甲则不士不农不工不商、向无历练之人”,^⑰不懂“商贾之道”,“不知商务利弊”,指望他们经营和管理企业,无异于“盲人骑瞎马,夜半临深池”。他指责官办企业不计成本,不讲利润的官府手工业经营方式,“岁用正款以百万计,其中浮支冒领供挥霍者不少,肥私囊者尤多,所以制成一物,价比外洋昂率过半”;^⑱批评官督商办企业是“不洽舆情无是非,事事输入糜费巨。”^⑲

郑观应对洋务企业种种弊端的痛心疾首,实际上就是对中国封建主义落后经营管理方式的否定和摒弃。正是从对洋务企业弊病的揭露和批判中,从对中西方落后和先进经营管理方法的对比中,郑观应表达了按照西方的经营管理方式对中国的企业进行改革的意愿,论述了自己的企业经营管理思想。应该指出,郑观应对外国的做法并非生搬硬套,亦步亦趋,而是针对中国的国情,有所取舍和损益,可以说是一种中国式的资本主义企业经营管理原则。

(二)

从反对外国侵略,实现民富国强的愿望出发,通过学习西方资本主义的先进经营管理方法,郑观应总结了自己长期从事工商活动的经验教训,在对洋务企业的弊端进行深刻揭露的同时,提出了一套“全以商贾之道行之,绝不拘以官场体统”^⑳的资本主义经营原则。归纳起来,大致有以下几点:

第一，切忌“官夺商权”。

针对官督商办企业中“办有成效候变更，官夺商权难自主”^{②①}的状况，郑观应极力主张使企业摆脱官府控制，认为这是办好企业的首要条件，“历观商务由官专办者终鲜获利……其故何在？窃恐各委员不免仍拘官场积习，非但不知商务利弊、不通权变而已也。”^{②②}为此，他主张企业的总办、会办、董事等，不由“大宪札飭”，而应“毋恃官势，毋杂绅权，当听工商仿西法投筒自举商董，”^{②③}由股东推选代理人管理企业，官只能保护，不能干预和控制，“总理公司之人，即由商股中推选才干练达、股份最多者为总办，官特为之保护耳。”^{②④}他在论述设银行时，再次表达了这一主张，“宜仿照西例，官总其成，防其弊而不分其权。一切应办事宜，由股商中慎选一精明干练操守廉洁之人，综计出入，另举在股董事十人，襄赞其成。”^{②⑤}他认为只有这样，才能发挥资本家的才干和经营管理企业的积极性，收到较好效果，他以商人兴办船厂为例：“诚能去其畏官之隐衷，予以谋生之大道，准由公正精明之商总，精择洋匠，开设船厂，实力监工，彼将视为身心性命之图，制造必精，程功必速，成本必廉，虚费必省。”^{②⑥}

与股东推举企业负责人，赋予管理企业实权的主张相一致，郑观应还主张企业内部管理人员要有明确分工，各司其职，各负其责，各掌其权，认为这样才能防止遇事扯皮的衙门作风，提高经营管理效率。他说：“自古成事奏功，未尝不借才异地，亦惟重与事权……责任必分而始专。”^{②⑦}他分析轮船招商局“试行有年，条绪繁杂，在局皆一时贤者，勤身苦思以求利达，而成效未彰”^{②⑧}的原因，指出改进之道在于“宜各司其总，以专责成也。”^{②⑨}基于以上认识，郑观应就如何处理企业主要负责人与各职能部门人员之间的关系，发表了深刻的见解：一方面，“公司寻常之事，概由总、会办管理，如有重大事件，必邀董事集议公决，方准施行”，把董事共同议决“重大事件”与企业经理负责处理“寻常之事”结合起来；另一方面，“各总管遇有大事，须请总、会办集商股东并商督办酌裁”，日常职权范围内的事务，则“悉归其管”，^{③①}又把企业负责人掌大权与下属职能部门有权处理本职工作结合起来。这样，有利于发挥和调动各方面的积极性，提高工作效率和经营管理水平。

第二，“办事首在得人”。

郑观应认为洋务企业之所以积弊难返、成效甚微，很重要的原因就是企业各级经营管理人员不懂业务、毫无技能，“各局船栈，人浮于事，视太、怡行不啻三倍，而得用者无多，甚至首领要缺，委之庖代”。^{③②}他指出：“创业难救弊尤难，救弊必变法，法不徒行，贵在得人”，^{③③}“办事首在得人，择事尤贵习熟，必如身使臂，如臂使指，乃能呼应灵通，周悉利弊。”^{③④}因此，他把企业各级管理人员是否通晓业务，作为能否办好企业的必备条件，提出了选择企业各级管理人员的标准：“总办为公司领袖，如不熟识商务，则不能知人善任，凡事为人所愚，措置失当”，“须得通中西之学，明制造之事者，派为总办”，^{③⑤}“局总一得人，则所用各当其任，而百弊可祛，百效可呈。”^{③⑥}总办以下各职能部门总管，“宜慎选熟谙商务，勤慎守职者，方可任用。”^{③⑦}郑观应在谈到如何整顿轮船招商局时，针对“各船各栈司事，理宜俭仆如贸易中人；近乃官场气重，时与衣冠周旋，而于分内应照料之客货，每多漠不关心，不屑躬亲经理”^{③⑧}的现象，特别指出：“由总、协理慎选总管五人，报告董事会公决，曰管载，曰管船，曰管车，曰管银，曰管漕。”^{③⑨}“管载者”，要“洞悉市情，谙练商务”；“管船者”，要“谙练驾驶”；“管车者”，要“习练轮船机器”；“管银者”，

要懂“稽查帐目”，“管漕者”，要“熟悉米色。公正无私”。^{③⑨}又再三强调：“总船主、总管车之选、宜博访精求也。先与洋立合同，明责功效。”^{④⑩}这些主张，是对那些封建官僚昏愤无知，无视科学管理，只按“官道”办事的有力批判。郑观应在中国资本主义刚刚产生不久，就已经充分认识并强调企业经营管理人员懂得业务知识，掌握专业技能的必要性，这表明了他的远见卓识。

第三，“机器贵用新式”。

郑观应比较了中外企业经营的得失利钝，看到“中国用人工，故工笨而价贵”，相反，“泰西无物不用机器，既事半而功倍，亦工省而价廉，一切所制，又复精巧绝伦。”^{④⑪}又进一步指出：仅仅使用机器还不够，还必须使用新式机器，才能使“成本必廉”，获利必丰，“轮船机器贵用新式，烧煤少而行驶速，如贪价廉买旧式机器之船，烧煤多而行驶慢”，“断难与人争胜也。”^{④⑫}郑观应未曾接触过欧洲古典经济学的理论，不懂得价值、价格、工资、利润等原理，难以从经济学的范畴来探讨商品生产过程中的一些理论问题，但他本能地体会到了价值规律的作用，已经在相当程度上看到采用先进技术设备进行生产有两个优越性：其一，能够节约劳动，降低成本，提高生产效率，所谓“工省而价廉，事半而功倍”；其二，能够提高产品质量，所谓“一切所制，精巧绝伦”。这样就可以生产出价廉质高的商品，为获取较多利润创造最基本的条件。郑观应把眼光伸向生产本身，这比单纯从流通过程的供求关系探讨价格和利润深入了一步。据此，他提出了组织生产的措施：“商务之盛衰，不独关物产之多寡，尤必视工艺之巧拙。”^{④⑬}主张以提高生产技术为基础，从两个方面着手改进生产：一方面，“考察彼之何样货物于我最为畅销，先行照样仿制”，^{④⑭}这样则国产商品与国外商品质量相等而运费减少，“价必较廉”，就会具有较大的竞争能力，处于优势地位；另一方面，“更视其所必需于我者，精制之而贵售之”，^{④⑮}对我国传统出口产品，要吸收外国新技术、新工艺，精心制造，就可广开销路。

第四，“赏罚明而人思奋”。

郑观应把刑赏或奖惩作为办好一切事业的重要手段，认为治理国家要“重赏严刑，以兴事劝功”；^{④⑯}管理企业同样如此，“赏罚所在，荣辱系之，上下联属，巨细毕贯，如是而利不举弊不去，则必有任其咎者。”^{④⑰}在改革轮船招商局的方案中，第一条就是“倘将来局务起色，自应分别奖励；若举措失宜，致耗资本，亦当严究。必赏罚明而后诸弊绝，用人当而后百职修也。”^{④⑱}郑观应还认为，赏罚奖惩不能凭管理者的心血来潮和随心所欲，而应制定和公布“奖罚章程”，“按结报明，张贴工厂，使内外咸知”，^{④⑲}使赏罚奖惩有据可依，一视同仁。这样，既可防止企业管理者“任意黜陟，调剂私人”；^{④⑳}也可使企业职工人人明白自己的切身利益和个人利益之所在，“赏罚明而人思奋”，^{④㉑}从而刺激和调动企业职工的积极性，“庶几在厂诸人皆欢欣踊跃，联为一气，力赞其成矣。”^{④㉒}

第五，“认真稽核”。

针对洋务企业“糜费多而成本重”^{④㉓}的状况，郑观应指出：“股份之集，皆为利来”，^{④㉔}在兴办和管理企业的过程中，不能有悖于这个目的。创办企业，“应预筹成本，邀殷商、富绅集议研究，核算有利可图”，才可招股兴办；而且“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。”^{④㉕}管理企业，要“仿泰西之法稍严其课”，^{④㉖}精打细算，杜绝糜费，尽量牟利。郑观应创办机器织布局时，就先

请驻美公使容闳选聘洋匠丹科来华,“时与考究,得悉我中土棉花丝短,只能织粗布。于是嘱洋匠偕翻译梁子硕携中土之棉花到美国铁厂改造布机,以就花性。”^⑤这种从实际出发的态度是难能可贵的。在整顿轮船招商局时,郑观应也从买煤、烧煤、载货、载客、运输、修理等各方面提出了“认真稽核”的具体措施,要求“详审核实”,“随时查察”。^⑥

郑观应还针对洋务企业“帐目之弊,失之太浑,不外四柱,有帐无实,而每年结帐又徒务虚名,纷然划抵,究难取信,患在公私混乱,挪欠自如”^⑦的混乱状况,主张健全财务制度:“宜选公正廉明精明历练之股商为司月,按月稽查账目,”^⑧“每年总办将账目及生意情形刊成清册,登诸日报,俾众咸知。”^⑨要求“所有出入账目,准查账员随时查核”;^⑩“收栈租之单,宜出联票由总局账房核准”。^⑪郑观应关于加强核算的主张和措施,是衡量近代企业经营管理水平的一个重要标志,与洋务派那种不计成本、不讲核算,“于局事无裨而糜费愈多”^⑫的经营管理作风截然相反。

此外,郑观应还重视市场信息的作用,“宜随时探听各埠货物消长”,“逆料数月中之市面,以定我船出租之低昂,见机而行”;^⑬对外贸易更是“非熟悉该处市情消长、货色盈虚不可,似宜先往外洋设一茶叶磁器行号,”^⑭作为接受商业信息的窗口。郑观应还看到了服务态度对企业利润的影响,认为优质服务是招徕顾客、赢得信誉的重要手段,“更须与各商联络,声气相通,不论事之巨细,时之早晚,随到随办,各无推诿……而各司事复勤于接待,蔼然相亲,庶几近悦远来,闻风响应。”^⑮

以上,就是郑观应企业经营管理思想的荦荦大端。虽然这些论述系统性不强、理论性欠缺,但其中包含着不少极有价值的观点。

(三)

马克思指出:资本主义的企业经营管理具有两重性,一方面,“是一种由劳动过程的性质产生并属于劳动过程的特殊职能”;另一方面,“同时也是剥削社会劳动过程的职能。”^⑯列宁在论及美国的“泰罗制”时,表述了相同的思想:“资本主义在这方面的最新发明——泰罗制——也同资本主义其他一切进步的东西一样,有两个方面,一方面是资产阶级剥削的最巧妙的残酷手段,另一方面是一系列的最丰富的科学成就……苏维埃共和国在这方面无论如何都要采用科学和技术上一切宝贵的成就。”^⑰资本主义经营管理的第一种职能,反映了社会化大生产的共同规律,是人类在长期生产实践中形成的共同文明成果,无论社会制度是否相同,只要是组织社会化生产,就都可以借鉴和利用。由此而论,当年郑观应关于改革企业经营管理的一些论述,关于指责和批判洋务企业的一些弊病,不仅当时切中时弊,且今天仍有针砭作用。

马克思说过:“人们自己创造自己的历史,但是他们并不是随心所欲地创造,并不是在他们自己选定了的条件下创造,而是在直接碰到的、既定的、从过去承继下来的条件下创造。”^⑱每一代人都立足在先人遗留下来的物质和精神的基础之上,也必然会碰到前代残留的种种陈规陋习,消除这些历史的残迹,需要经过长期的、有时甚至是几代人的努力。在企业经营管理领域,郑观应迈出了开拓性的第一步,我们今天进行的体制改革和企业整顿,正是“一方面在完全改变了的条件下继续从事先辈的活动,另一方面又通过完全改变了的活动来改变旧的条件”,^⑲重温一下郑观应在企业经营管理方面的论述,是不无裨益的。

不言而喻，郑观应是民族资产阶级的早期代言人。与我们今天相比，他的经营管理目的有着本质区别，他的经营管理思想不够完整和系统，他的经营管理手段也是不可同日而语的，但是，作为中国最早的资本主义企业经营管理思想，对之进行研讨，具有重要的历史和现实意义。当今时代，科学技术飞跃发展，各种经营管理方法层出不穷，我们应以马克思主义基本理论为依据，不仅引进和吸收国外全面质量管理、全面经济核算、目标管理、系统管理、网络技术、价值工程、决策技术等崭新的经营管理理论和方法，还应发掘和汲取我国历史上经营管理思想的宝库，创造出真正适合中国国情的、中国式的先进经营管理理论和方法来。

注释：

- ①②③④⑤⑩郑观应：《盛世危言后编·郑观应简历——复考察商务大臣张弼士侍郎》。
- ⑥⑭⑯⑰⑲⑳㉑㉒郑观应：《盛世危言·商务》。
- ⑦⑬④①郑观应：《盛世危言·纺织》。
- ⑧⑨⑬④⑤郑观应：《盛世危言·商战》。
- ⑪郑观应：《盛世危言后编·上海机器织布局同人全銜禀复北洋通商大臣李傅相》。
- ⑫马克思：《剩余价值理论》，《马克思恩格斯全集》第26卷第625页。
- ⑬郑观应：《盛世危言后编·复津海关道郑玉轩观察书（光绪辛巳年）》。
- ⑭⑯㉒㉓郑观应：《盛世危言·开矿上、开矿下》。
- ⑰⑱㉒郑观应：《商务叹》，《罗浮待鹤山人诗草》卷二。
- ⑱⑲㉒㉓㉔郑观应：《盛世危言·商船下》。
- ㉕郑观应：《盛世危言·商务三》。
- ㉖郑观应：《盛世危言·银行下》。
- ㉗㉘郑观应：《盛世危言·船政》。
- ㉙㉚㉛㉜㉝㉞㉟㊱㊲㊳㊴㊵㊶㊷㊸㊹㊺㊻㊼㊽㊾㊿郑观应：《盛世危言后编·禀北洋通商大臣李傅相条陈轮船招商局利弊》。
- ㊱㊲马良：《马相伯先生文集·改革招商局建议》。
- ㊳㊴郑观应：《禀北洋通商大臣李傅相订立织布机器合同》。
- ㊵郑观应：《盛世危言·机器》。
- ㊶郑观应：《上晋抚胡新生中丞条陈》。
- ㊷㊸㊹㊺郑观应：《上北洋大臣李傅相禀陈招商局情形并整顿条陈》。
- ㊻郑观应：《盛世危言·农功》。
- ㊼郑观应：《致招商局总办唐景星观察书》。
- ㊽郑观应：《盛世危言后编·美国种植棉花法序》。
- ㊾《马克思恩格斯全集》第23卷，第368页。
- ㊿列宁：《苏维埃政权的当前任务》，《列宁选集》第3卷，第511页。
- ㊿㊿马克思：《路易·波拿巴的雾月十八日》，《马克思恩格斯选集》第1卷，第603页。