

郑观应论近代企业管理体制及其成本思想

杨华山 王 辉

摘要 中国近代早期著名的思想家和企业管理家郑观应有比较完整的近代管理思想。他对洋务官督商办管理体制的评价随着具体条件和环境的不同而有所变化,有一个“疑虑——肯定中包含不满——尖锐抨击”的发展过程。他的企业成本思想体现在四个方面。这些思想颇富近代特色,是中国近代早期企业管理思想近代化的代表。

郑观应是中国近代著名的早期改良思想家和企业经营管理者,有很丰富的企业经营管理经验 and 理论。本文仅简要论述其对企业管理体制的认识及其成本思想。

一、对企业管理体制的认识

从企业本身来说,管理体制是企业盛衰兴废的关键。就当时的中国来说,是官管还是商管,实际上就是用封建衙门还是用经济法则管理近代工商企业。在洋务企业中,军事工业因其特殊性而纯属官办,民用工业则普遍采用官督商办的形式。郑观应对企业管理体制的认识主要是针对官督商办的利弊而作出的评论。

中国资本主义工商企业产生之初,采取官督商办的方式是必要的过渡。从洋务派官僚来说,他们创办民用企业时,既缺资金,又乏经营管理人才;从商人来说,尤其是买办商人,他们手中已积累数量相对可观的财富,为了使资本增值,早就有华商附股外国工商企业以获取利润。另外,买办商人在实践中也基本掌握了近代企业的经营管理方法。但他们要自己创办企业也殊非易事。因为在半殖民半封建社会的恶劣环境里,私人创办企业不仅要受到外国资本主义的排斥,还要遭到本国封建顽固势力的阻挠,至于地方官吏豪绅的盘剥和捐税的苛扰,使私人企业难以抵御。因此,由洋务派官僚出面创办近代企业,可以减少许多阻力,甚至取得某些优惠待遇,如垫借官款、减免厘税、专利保护等等。这样,官商之间互为依存,官利用商的资金和经验,商依赖官的庇护和支持,官督商办近代企业应运而生。不难看出,官督商办体制在近代企业产生之初的合理性。

郑观应对官督商办体制的认识有一个从疑虑到肯定中包含不满,再到尖锐抨击的发展过程。

当初郑观应在太古洋行当买办,洋务派请他脱离买办,专任招商局帮常办时,郑“心若辕驴,殊难臆决”,一个重要的原因就是“虑官督商办之局,权操在上,不若太古知我之真,有合同可恃,无意外之虑。”既然权操在官,而宦海无常,万一赏识他的李鸿章不在其位,“而后任听信谗言,创办者如鹰犬”,不识避忌钻营的郑观应就“更易为人排挤”。①郑在这里对比官督商办的权操在上与太古洋行的有合同可依,透露出他对官督商办体制的疑虑之心。但在实际行动上,在脱离买办之前,他不仅对投资洋务企业颇富热忱,而且还参与了若干官督商办企业的创立和管理,当过上海机器织布局的会办和总办、上海电报分局的总办等职。这种思想和行动的矛盾可以作三点解释。首先,他对发展本国工商业是非常支持的。关于创立机器纺织工业,他认为“洋布人口日多,亟应仿照西法,用机器纺织,以塞漏卮。”②他对轮船招商局的意义评价极高,认为中国特设轮船招商局,夺洋人之所恃,收中国之利权,洵为良策。电报局创办之初,虽然所收电报费人不敷出,但郑很有信心,他说将来风气日开,线路日多,获利必日厚,外国电线铁路都是这样发展的。郑观应对兴办洋务企业的支持也是他反对外国侵略、争回利权爱国思想的具体反映。其次,在内心深处,他还是很希望在民族企业中一展自己经营管理近代企业的才能。最后,他在投资、管理洋务企业的同时,并无损他在太古当高级买办的优越地位,即使洋务企业无利可图,或在管理过程中遭遇挫折甚至被人排挤,也仍有太古买办的职位这一退路。例如,他任上海机器织布局会办时,总办彭汝琮管理乏才,二人诸多不合,坚请辞职,正是这种情况的体现。总之,在脱离买办之前,郑观应在思想上对官督商办的疑虑与他在行动上对洋务企业的支持貌似矛盾,实则是统一的。

郑观应最终还是完全站到了民族利益的一边,专任招商局会办。从此时起到1902年之前,他对官督商办

体制基本上持肯定态度的同时,对其弊病也作了一定程度的揭露和批评。

近代工商企业创设之时,官商之间有密切合作的必要和可能,郑观应对此有比较深刻的认识。他强调发展工商企业的“商战”。但在中国屡被外国列强打败,洋货充斥,利权丧失的时代,若仅依靠商力兴办近代企业,与外人“商战”是不可能取得成功的,必须要有官方的全力维持。“第商务之战,既应藉官力为护持,而工艺之兴,尤必藉官权为振作”,“用官权以助商力所不逮”。^③如提供创办企业的资金、设立工艺院校、延请外国工匠、减免本国货物税收而加重外来人口货税等等,这些都只能是官力才能解决的。

对官商合作的官督商办的典型肯定,是郑观应在总结办矿的经验时提出的。他明确指出采矿应用官督商办:“全恃官力,则巨费难筹;兼集商资,则众擎易举。然全归商办,则土棍或至阻挠,兼依官威,则吏役又多需索。必官督商办,各有责成;商招股以兴工,不得有隐漏;官稽查以征税,亦不得分外谋求。则上下相维,二弊俱去。”^④他还说过开矿之事宜商办而官为护持的话,意思与前述类似。这是针对开矿而言,但其总的原则对当时其他的洋务民用企业同样通用。

赞成本国的官督商办企业之外,郑观应还多次谈到西方国家在扶助和保护私人工商业方面的成功经验。他说西方重视商务,其君、相惟恐他国夺其利益,“特设商部大臣以提挈纲领。远方异域恐耳目不周,监察之不及,则任之以领事,卫之以兵轮”,如商力不足,则官出国帑倡导;若成本过重,则国家减轻出口给以扶持。^⑤他还以英国和日本为例,具体说明国家扶持工商业所获得的成功和利益。他说,西方以商为战,不仅士、农、工为商之助,而且“公使为商遣也,领事为商立也,兵船为商置也。国家不惜巨资,备加保护商务。”^⑥中国应向西方学习,发展工商实业,国家对工商业应大力扶助。为此,郑提出在全国自中央到地方建立一套专职管理工商企业的组织机构。他在《盛世危言》中多处谈到中国亟宜效法泰西,在中央专设商部,各省省会议设商务总局,工商汇集之地择设商务分局,各府、州、县设立商务公所。这些机构管理商务,维护商利,“如是,则兴废当,谋画同,上下之情通,官商之势合,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。”^⑦可见,在很大程度上,郑观应寄希望于官方对工商企业切实扶助以振兴中国商务,并驾欧西。

轮船招商局等几个大的洋务企业成效较佳也是郑观应对官督商办体制取肯定态度的重要因素。以招商局从1873~1884年的年运费收入为例,1873~1876年期间年运费收入在40~70万两之间,1876~1884年间,年运费收入则稳定在200万两左右,^⑧难怪郑观应说,招商局督、会办及各董事均系熟手,立法亦极周密,与怡和、太古两公司已成鼎足之势。招商局股本原为200万两,资产总额逐年增加,1899年为800万余两,1900年底已增至958万余两。其他如开平矿务局、电报局等也都取得了可观的效益。郑认为这些成就的取得与李鸿章、盛宣怀的作用直接相关。他说,李鸿章以唐廷枢为招商局总办,可谓任用得人,“有南北洋之督护,海运米之专利,谓上台措置不周,体恤不到,可乎?”^⑨招商局屡蹶屡振,正因仰赖李鸿章的主持、督护,才渐有起色。而李鸿章对郑观应的垂青则更使郑感激不尽,他多次讲到李对他的栽培之恩,自己的报效之忧。郑对洋务企业的督办大员盛宣怀也极为推重,说盛创办轮船、电报、织布、缫丝等局和通商银行,并承办汉阳铁厂,勉为其难,其功甚伟。盛也非常器重郑的才干,二人在很多方面见解趋同,成为知交。郑把李、盛等人作为官督商办体制中的理想官督大吏,希望在象李鸿章这样的实力派官僚的倡导、呵护之下使工商企业得到顺利发展。

在基本肯定官督商办体制的积极作用、为李鸿章等人唱赞歌的同时,郑观应对该体制的弊病也作了相当程度的揭露和批评。在《盛世危言》中,他多次谈及官对商人的侵夺、官对商务的危害。他说,中国的士大夫积习太深,不屑工商,其不贪肥者,则遇事必遏抑之,惟利是图者,必借端而侵削之,“于是但有困商之虐政,并无护商之良法”。由于官商隔阂,情意不通,官不谙商情,商惮与官接,外商在中国为所欲为,洋货充斥,喧宾夺主,如遇华洋商务交涉纠葛,清朝官员不仅不能助商,反而侵削之,遏抑之。后来迫于形势,朝廷倡导求富,通饬振兴商务,准许商民集股创办工商企业,但商民集股的公司也如同官办之局,总办或由持股人公举,或由官方札委,“凡大宪札伤者,无论有股无股,熟识商务与否,只求品级高,合大宪之意者,皆二、三品大员,颁给关防,要以札刷,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。”^⑩郑在另一处也说过类似的话:当前所荐举的船局、商局司事人员,“非科甲则不士、不农、不工、不商向无历练之人”,或者挂名领薪,或者坐地分肥,或与当道酬应,无补局事而糜费愈多,“商局如是,别局亦如是”,“凡得一官一差者,即有追随谋食之人络绎不绝”。^⑪因此,官不惟不能护商,反应病商。

由于郑观应长年活动在洋务企业中,对官督商办体制的弊端有切身的感受,故对侵削、困虐工商的当道者

的揭露和批评言之成理,令人信服。但同时,在实际行动上,他仍然在此体制之下兢兢业业地经营管理洋务企业。1902年以后,最有成效的三大洋务民用企业即开平矿务局、电报局、招商局相继发生了重大变更,郑观应个人也遭受打击,他对官督商办体制给予了尖锐的抨击,具体反应在常为史家引论的《商务叹》长篇叙事诗之中。在这首诗中,郑历数了官夺商权的情况,“轮船电报开平矿,创自商人尽商股”,“亦有成效候变更,官夺商权难自主”。开平煤矿被英商吞并,电报局收归国有,招商局被北洋袁世凯攫夺。“总办商董举自官,不依商律由商举”,“名为保商实剥商,官督商办势如虎”。^⑫再也没有了对官督商办的肯定与通融,有的只是极度的痛心和愤慨。历史发展到20世纪,官督商办体制早已失去了它对资本主义工商业的催生和推动作用,相反成为民族资本主义发展的严重桎梏,用“名为保商实剥商,官督商办势如虎”来评价官督商办体制可谓切中肯綮,它也因此成为常被引证批评官督商办的名言。

总的来说,郑观应对洋务企业官督商办体制的评价,从开始的疑虑中的支持,到肯定中的批评,最后到彻底地否定,其间有一个矛盾发展的历程。他对官督商办的弊害进行揭露和批判的同时,提出了一套按西方资本主义经济模式发展中国资本主义工商业的方案,总的原则是大力发展私人资本主义,“全以商贾之道行之,绝不拘以官场体统”。也就是说,按资本主义经济规律发展中国的资本主义工商企业。

二、成本思想

资本家创办企业的目的是为了追求最大限度的剩余价值。要达到这一目的,必须提高企业的管理水平,千方百计降低成本,以便在市场竞争中占居有利地位,从而多获利润。郑观应很重视创办企业是否有利可图。他说:“商务一端必须统筹全局,果有把握而后可行。”为此创办企业之始,必须小试其端,先立于不败之地,然后逐渐推广,方可有功。如果“亟求速效,务广而荒,必至一蹶不振。”^⑬又说凡创办一事,无论大小,必须计其出入有盈无绌方可举办。他在致彭汝琮请辞上海机器织布局会办的信中述说了类似的理由:“如欲创设商业大公司,应预筹成本,邀股商富绅集议、研究、核算有利可图”,手续俱全时才可“登报招股”。^⑭即使有利可图,在企业生产、销售过程中还要加强经营管理,采取多种措施杜绝无谓省耗,以降低成本,获取尽可能多的利润。

首先,杜绝糜费,减省消耗。郑观应深知洋务企业人为的糜费现象非常严重,不解决这一问题,企业很难获取应得的利润甚至亏本。在这些糜费之中,“报效”官府之外,还有官吏的侵剥,支付众多的督办、总办、会办、提调等人的高额薪俸,外加他们的挥霍浪费、贪污中饱,还要负担各级官僚、主管人员荐举的许多闲人,企业类似于官府衙门,成为人们争名逐利之所在。招商局即被各级官吏视“为肥缺、为利藪、为消纳闲散衙署”。^⑮“我国创一厂,设一局,动称官办,既有督,又有总,更有会办,提调诸名目,岁用正款以数百万计,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。”^⑯造成企业的封建衙门积习、糜费严重的重要原因企业的官僚体制,商务由官专办者终鲜获利。官办者如此,官督商办者也类此。如招商局的情况,郑观应在《商务叹》一诗中说:招商局“调剂私人会办多,职事名目不胜数”,紧接着他加注道:“改归直隶总督管辖,札委会办、坐办、帮办共八人,提调、稽查、董事共十三人。”^⑰要革除这一恶劣现象必须改变企业的管理体制,俯顺商情,不用官办而用商办,悉听民间自行开设厂矿,企业无冗工,无滥食,计工授食,不仅成本降低,而且制造日精,也就是他所说的“全以商贾之道行之,绝不拘以官场体统”,这样自然可以增加企业利润。

企业成本加重的另一表现是厂矿位置失宜。厂矿设立于何地必须根据市场状况、运输条件等周围环境而定。大冶铁矿是含铁量达63%的富铁矿,是理想的炼铁矿石。但炼铁要用煤,如不能在邻近之地寻得炼焦的煤矿而贸然开办铁厂,势必造成燃料供应困难的问题;更重要的是,矿址在大冶,铁厂自应就近设在大冶,但“熔铁厂不设于产铁之处,而设于汉阳,故亦糜费多而成本重”。^⑱为了降低运矿的费用,郑观应一直主张将铁厂设于大冶。从经济成本的角度来说,郑的主张无疑是正确的。

节约是降低企业成本的一个重要途径。郑观应重视精打细算,减少耗费。用煤是轮船航运的一大开支,郑建议买煤时要认真稽核,防止煤中加水或夹石;烧煤同样要认真核实,须视轮船机器之新旧,火轮之迟速以定用煤之多寡。轮船修理耗费也很大。由于自己无力修理,求助于外国修理厂,洋厂勾结船主、管车等人,本可小修的也要大修,即使小修的也往往粉饰了事,每年虚费数以万金。为防此弊,郑建议凡船须修理,由船主、大车呈报,总船主、总大车核验,将修理事项列单布告各船舶修造厂,用公开招标的方式,招厂承修。要定造新

船,也用同样的方式招标承造。这样利用国外厂商之间的竞争,既可保证质量,又可节省开支。

第二,引进先进技术,采用机器生产。郑观应重视商品的流通领域,也强调从生产领域加强企业管理,降低成本,增加利润。当时中国企业的设备和生产技术普遍较西方落后,虽然引进了一些机器设备,但主要是用人工进行生产,劳动耗费高,故商品的成本高而质量低,无法与外国用先进机器生产的商品竞争。泰西“无物不用机器,既事半功倍,亦工省而价廉,一切所制又复精巧绝伦,故能运之来华,推行尽利”。而中国“苦于无机器,以致窳劣不精,难于销售”。①丝、茶本为中国出口货物的最大宗,但外国制茶“用机器以代人工,力匀而工省,精制而易成”;外国又用显微镜测查病蚕而去之,故所养之蚕较中国出丝恒多三倍,由于制茶、养丝之法不如外国,致使丝茶出口日减。上海一家报纸说:“丝、茶、糖之见夺于法、意、美、日各国,几有不可复振之势矣。”②再如开矿,中国用人工,轨费而效迟;西国用机器,事半功倍。彼用机器开采煤、铁矿,能为所欲为;我则仅恃铁锄,故功用不竟。郑观应认为:“商务之盛衰,不独关物产之多寡,尤必视工艺之巧拙。有工以翼商,则拙者可巧,精者可精。”③因此他强调必须讲究工艺,提高生产技术,以改变“制造不如外洋之精,价值不如外洋之廉”的不利局面。要达此目的,必须“以制造为急;而制造之法,以机器为先”。郑建议设立专厂——仿造外国机器,各种机器能够自造,则各种货物也能自造,有机器替代人工,生产出价廉质美的产品与洋货竞争。使用机器时,还须注意使用新式机器。这样可尽量减少消耗,降低成本,多获利润。

限于条件,郑观应没能从经济学的范畴来探讨商品生产过程中的一些纯理论问题,如劳动、价值、价格、工资、利润等之间的相互关系,但他已感受到价值规律的作用,认识到采用先进技术设备进行生产的优势,既能节约劳动,提高劳动效率,降低成本,即“事半功倍”、“工省而价廉”,又能提高产品质量,即“精巧绝伦”。具备这两点,就为赢得丰厚利润打下了坚实的基础。

此外,郑观应还看到中国的厂矿企业支付给所雇洋匠工师等人的高额俸薪也增加了企业的负担,若尽快培养出自己的人才以替代之,也可减少月薪开支,降低企业成本。

第三,健全账目查核制度。企业要杜绝糜费,增加利润,必须加强核算,建立健全近代会计、审计制度,这是企业近代化的一个重要标志,也是近代企业管理的一项重要内容。郑观应先后在外洋行和洋务企业中任职,对二者的核算、审计情况都有切身体会。洋务企业成本高、利润微的重要原因之一即是会计、审计制度不健全,账目混乱,有名无实,公私不分,任意挪欠甚至损公肥私、贪污中饱现象严重。1885年马相伯奉李鸿章之命调查招商局有关情况,马在调查报告中陈述了商局账目弊害的严重性:“账目之弊,失之太浑,不外四柱,有帐无实;而每年结账又徒务虚名,纷然划抵,究难取信。患在公私混乱,挪欠自如”,“最可异者,各局纸契不存总局,抽换、抵押、遗失之弊,所在俱有。”④郑观应晚年也感叹招商局“不闻岁举查账员,股息多少任所予。”他还指出,招商局所存各船一切器皿及动用物件虽系总船主经营,但无进出账目,而栈租仅由管栈者自收,往往以多报少甚或私吞。他建议收栈租之单宜出联票,由总局账房核准,加盖图记。他在介绍西方公司的管理体制时,除介绍其董事制外,还推崇其会计审核、账目公开制度。董事、总办举定之后,“另举一极精书算之人,按月一查账目”,“每年总办将账目生意情形刊成清册,登诸日报,俾众周知。”⑤他说这是西方公司的通例,“各国公司例举董事查账员为股东代表监管稽核”,“所有出入账目,准查账员随时查核”,⑥董事与查账员任期一年,期满去留由股东投票公决,以多数取定。中国工商企业应仿行此制,以加强财物管理。

第四,主张国家对近代工商企业在税收上采取优惠措施。洋务企业在兴办之初,曾得到国家政权的相当扶助,如借垫官款、减免厘税等,这些扶助措施对洋务企业的最初开办和发展有重要的推动作用。但就整体而言,封建政权对中国近代工商企业的阻滞作用居主导地位。除了官府的勒索报效之外,厘卡林立,税收苛重无异于雪上加霜,使本来处境极为不利的近代企业更加艰难竭蹶,而令人更为愤然的是,西方资本主义列强依据不平等条约,来华洋货除纳极低的5%的关税和2.5%的子口半税之外,即可在中国境内畅行无阻。即使中国工业产品与外国输华商品在税收上待遇平等,落后、稚嫩的民族工业也难敌列强质优价廉的产品,何况洋货税低微,本国货物厘税苛重而成本大增,自然竞争不过洋货了。郑观应则从等额资本而获利不同的角度阐述了类似的道理。他说:“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?”⑦郑观应对这种状况痛心疾首,从他早期著作《易言》到各种版本的《盛世危言》,屡次谈及该问题的危害,主张切实改变这一对民族工业极为不利的政策。具体措施简而言之,一曰裁撤厘金,一曰倍增关税。“撤厘订税、恤商惠工”为当今致富之急务。针对进口税过

轻的状况,郑主张应仿行西方关税制度,分别不同种类的物品,加重进口关税,大减出口税。总之,裁厘加税是中国企业降低成本,与外国资本主义争衡的必要政策。

郑观应从以上几个方面分析了中国工商企业成本过高的原因及应该采取的对策。成本核算是企业管理的重要任务之一,降低成本也是企业增加赢利的重要途径之一。郑观应在这方面的论述同样颇有见地。

郑观应的企业管理思想是很丰富的,不仅仅限于以上两点,如他的企业人才观念以及市场意识等等同样有独到之处。而且,郑观应的企业管理思想富有近代化特色,在中国近代企业管理思想上占有极为重要的地位。

注:

①⑨⑭郑观应:《盛世危言后编·船务》,《郑观应集》下册,上海人民出版社1988年版,第779、783、780页。

②⑬《盛世危言后编·工艺》,《郑观应集》下册,第536、540页。

③⑥⑭⑯《盛世危言·商战》,《郑观应集》上册,第590、597、592、588页。

④⑱《盛世危言·开矿》,《郑观应集》上册,第704、711页。

⑤⑦⑩⑫⑵《盛世危言·商务》,《郑观应集》上册,第607、617、611、610~611、606页。

⑧张后铨编:《招商局史》(近代部分),人民交通出版社1988年版,第86页。

⑪⑲《盛世危言·商船下》,《郑观应集》上册,第641、639页。

⑫⑰《罗浮待鹤山人诗草·商务叹》,《郑观应集》下册,第1369~1370页。

⑮《招商局史略》,《招商局史》(近代部分),第94页。

⑯⑲《盛世危言·纺织》,《郑观应集》上册,第718页。

⑳朱维铮编:《马相伯集》,复旦大学出版社1996年版,第10~11页。



我校学报编辑部邵凯云老师的论文《学报校对工作中的“编校合一”现象浅议》荣获省教委高等教育处、省高校学报编辑工作委员会颁发的1997~1998年度浙江省高校优秀编辑学论著二等奖。

(章 鹏)