

从历史上看,一个成功的企业家必须是爱国者,坚定不移地维护民族经济利益;必须是内行能手,精通业务,才智超群;必须有坚定不移的信念,有奋斗不息的进取精神。纵观晚清民族资本家郑观应的一生经历,三进三出轮船招商局,不仅从中可以了解中国民族资本家,在帝国主义和封建主义夹缝中生存是多么艰难,而且可以领略要取得事业成功,必须有一种百折不回的精神。

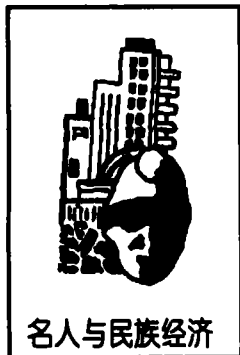
初进招商局,壮志未酬

郑观应(1842-1922),字正翔,号陶斋,广东省香山县人,出生在书香门第,从小受到良好的文化熏陶。凭着他的智嫡和心愿完全可以沿着科举仕途的道路发展下去,然而由于兄弟9人,姐妹8人,家庭经济困难,不得不“弃书学贾”,在17岁(1858年)那年到上海学习经商。

上海,根据中英南京条约于1843年11月17日正式对外开放为商埠。英、美等资本主义国家的商人、政客、冒险家纷至沓来,洋船频渡,洋行林立,洋货源源不断输入上海市场。上海的地位日益重要,对外贸易超过广州,成为外国侵略中国的一个最大桥头堡。

郑观应来上海,先到英商宝顺洋行当了10年买办,管理丝楼,兼管轮船揽载事宜,勤奋学习英语,并且“究心泰西政治、实业之学。”他在经商务务中注意学习文化知识,探求西方国家的政治与经济理论。

当他积攒一些资金后,便投资公正轮船公司,经营和生祥茶栈、荣泰驳船公司等,积累了经营航务的经验,也赚了许多钱。“腰缠十万上扬州”,郑观应在扬州创



名人与民族经济

办宝记商行,经营监务。1874年,郑观应受聘于上海英商太古轮船公司任总理,积累了丰富的业务经验,扩大了个人的资本。他投资于太

古轮船公司、上海轮船招商局、开平煤矿局、山东和东北的矿业、造纸公司、上海机器织布局、津沪电报局等,使商业资本从流通领域转移到生产领域。郑观应成为中国近代第一批民族资本家代表人物。

中国近代民族资本家是在帝国主义侵略势力和封建主义统治势力的压迫下艰难生存的。他们与帝国主义和封建主义有联系,又有



郑观应三进

矛盾,有反抗斗争的积极方面。郑观应的经历体现了这种民族资本家的双重性格。他说:“初则学商战于外人,继则与外人商战。”这句话明白地说透了民族资本家与外国资本主义的联系与斗争。为了寻求富强救国的道路,郑观应写了《救时揭要》,反对外国侵略行为,主张收回利权,发展民族工商业。他又写了《易言》,提出了在中国改变封建专制制度,实行君主立宪的民主制度。郑观应反应民族资产阶级爱国救亡的经济与政治愿望、社会改革要求。

在当时的清政府中分化出一部分较开明的地主官僚,兴办近代新式企业,称为“洋务派”。直隶总督兼北洋大臣李鸿章是洋务派的首领。1872年,李鸿章在上海创办了轮船招商局,承办海运糟米,揽载货物。最初委托浙局总办海运委员候补知

府朱其昂筹办,稍后委任上海

ZHENG

怡和洋行买办唐廷枢为总办,朱其昂、徐润、盛宣怀为会办,开展招股、漕运、轮运业务。这是洋务企业从军事向民用转变的标志。从此,中国轮船畅行,“使内江外海之利,不致为洋人占尽”。

轮船招商局面临最尖锐的矛盾是与洋商竞争。当时,在上海的美国旗昌轮船公司垄断了长江航运业务,并插手北洋航线。英国资本的公正轮船公司、太古轮船公司、怡和公司等在长江与北洋航线上与轮船招商局展开了激烈竞争。外国轮船公司互相勾结,联合行动,以降低运费为手段,企图挤垮轮船招商局。轮船招商局依赖漕运专利,在竞争的初期勉强维持,后来亏损严重,处境艰难。总办唐廷枢专事

主持开平矿务局后,使轮船招商局的领导力量薄弱。1882年3月25日,李鸿章札委郑观应任轮船招商局帮办。

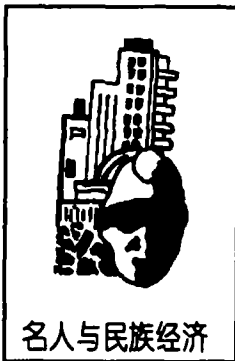
郑观应有很强的业务能力,又熟悉行商客户,交际广泛,是难得的人才。他怀着挽回利权,不为外国人欺侮的爱国思想,上任后与怡和、太古公司交涉,签订“齐价合同”,规定三公司同心合力,不得有跌价争揽情事。从而扭转了招商局财务亏损局面,股票大涨。郑观应又拟订“救弊大纲”十六条,提出任人唯贤、分工负责、赏罚分明、加速转运、降低消耗、增加盈利等措施,增强了与外国公司竞争的能力。不久,郑观应升为轮船招商局总办。为了发展南洋航运业务,他亲赴南洋考察。中法战争发生,他去西贡侦察敌情,绘图贴说,条陈防务意见,请求投笔从戎,援助台湾抗法斗争。

1885年,郑观应为援台事途经香港,

盛宣怀,字杏荪,号愚斋,江苏武进人,是郑观应的老朋友,得到李鸿章的赏识与重用,主办天津电报局,督办轮船招商局。由于怡和、太古公司削价竞争,经常纠纷,使轮船招商局股票下跌,业务中落。督办盛宣怀在危难中想到了郑观应,决定起用既有才干,又有商战经验的老朋友。郑观应重进轮船招商局担任帮办,提出了自强、勇战、致胜的战略思想,决心与洋商竞争。

在历史上有才能的人往往受到势力小人的嫉妒与诽谤。郑观应回到招商局立即受到威胁,扬言“各司事当即告退,三公司之和约亦必不成”,用部员辞职与破坏和约给郑观应来个下马威。太古洋行有人也“放谣恫喝”,声称郑观应“欠其保人之款未清”,企图通过李鸿章之手阻止他返局。但是,郑观应有充分思想准备,为了富国救时,毫不退缩,对是非得失均不顾

商战竞争胜负的决定因素。他说:“商战须从学问上讲求,既需船械,要精制造;既精制造,要识驾驶。所谓有人才而后可与人争胜也。”他主张创办学堂,培养中国自己的驾



驶轮船人才,改变依赖洋人状态。他主张招揽熟悉航运船务的专业能手,对精明能干、效益显著的人委以重任,不用官场举荐的无能、无用甚至有损于生意的庸人。

2. 更新设备。郑观应主张忍痛割爱,弃旧图新,将赢利少、消耗多的旧船小船廉价出售,重新制造载运能力强、耗煤少、吃水浅的大船。他认为租用的老式旧船,要降低租价。对轮船招商局自己的船舱进行改装,以适应客商要求,用先进的新技术来提高经济效益,增强企业活力。

3. 赏罚严明。郑观应针对轮船招商局职员中有混水摸鱼、少报收入的中饱私囊行为,提出了纠正措施,改善经营管理制度。他认为“庶赏罚明而人思自奋矣”,通令各船船主大伙,随时随处认真稽查,如发现与买办勾结作弊者,立即严肃处理,决不宽恕。对于举报查办人员“提半奖励”。督办盛宣怀接受了郑观应的建议,而且补充规定,对平常没有舞弊行为,年终经济效益提高的船主酌量提奖,鼓励全局上下努力认真工作。

4. 管理得法。企业管理方法向来是企业生存的首要因素。轮船招商局的船只往来满载,讲究经济效益,调度必须得法。郑观应认为“调度得法则得利,不得法则失利”。他深入了解南北货物的流向,得知牛庄的豆饼每年需要400万片运往汕头,而汕头又不能同时积压过多。于是,他将去天津运粮的轮船转至牛庄载运豆饼,先运到上海,再陆续发往汕头。这样既避免轮船空载,又解决汕头货物储存问题。

郑观应精于商务,善于经营,深入实际,西巡长江各埠,寻找商战对策。他发现

轮船招商局

CHANYIN

◎文/徐立亭

却被太古公司借故拘留,声称为其做保的杨桂轩携公款潜逃。其实,因为郑观应耿介正直,不容贪官,遭人嫉陷,“因正被害”。香港拘留尚未了结,上海织布局又有人诬告他“擅挪公款”。郑观应在外国侵略者与本国封建势力迫害下,贫病交加,进退维谷,申诉无门。在香港解脱后,隐居澳门罗浮山,自号待鹤山人。一个怀才不遇、壮志未酬的企业家竟寄情寻仙访道,潜心炼丹了。

重进招商局,与洋商竞争

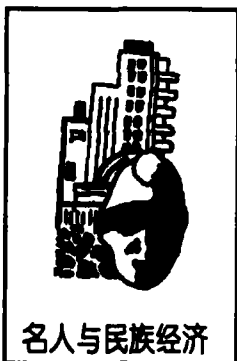
1892年,郑观应经督办盛宣怀聘请,重进轮船招商局,“图报知己”,与洋人进行商战。

忌。他毅然迎接中外反动势力的挑战。

郑观应对外国轮船公司有清醒认识。他知道洋商欺软怕硬,得寸进尺,只要中国人有自立自强的精神,他们是不敢轻视的。他坚持对太古、怡和公司据理力争,不再迁就退让的方针,抵制无理要求,挽回利权。经过多次交涉,反复斗争,终于取得显著效果,与太古、怡和公司重新达成协议,使轮船招商局的股票价格回升,由每股60两达到140余两,盈利日厚。

在内部,郑观应对轮船招商局进行了整顿。他提出《整顿招商局十条》、《上北洋大臣李傅相禀陈招商局情形并整顿条陈》14条,积极改革企业管理制度,加强竞争能力。他的改革思想是:

1. 重用人才。郑观应认识到人才是



怡和、太古公司有“外助”揽载；他反对中国商船挂洋旗，减免征税的行为；他举报招商局用人不当，中外勾结，营私舞弊行为；他主张招商

局的积累资本用于扩大再生产。然而，在腐败成风、贪官横行的时代，郑观应的意见没有受到重视。甲午战争，清朝失败，瓜分危机迫在眉睫。郑观应清醒地认识到中国应该改革，呼吁实行君民共主，加强兵战与商战的实力，反对外国侵略者。他刊行了《盛世危言》一书，敲响警钟。

1896年后，郑观应任轮船招商局帮办，兼任汉阳铁厂总办、粤汉铁路总董等职。由于他才能出众，刚正不阿，又埋头实干，成绩突出，因而遭到庸人妒忌和小人诽谤，乃至权贵排挤。郑观应感触颇深：“窃思当今之世，人心如此之坏，求合乎人必不能合乎天；欲合乎天，必不能合乎人。”他宁愿结怨招尤，任人毁谤，总求合乎天，也不肯随波逐流，同流合污，违心于人。因此，他处处认真，则处处招怨。1897年3月15日，《苏报》发表《总办得人》一文公开造谣，说郑观应“帐目不清”、“百计逢迎”等等。3月24日，盛宣怀等人联名在《申报》刊文《不平则鸣公启》，称郑观应“正直好道，光明磊落”，为其辩白。虽然后经调查，郑观应帐目无亏，但是，他深知直言论过，触怒权贵，防止不测之祸，决意辞去铁厂总办之职，及早隐退，免遭报复。1900年3月5日，郑观应以身体不好为名，要求将招商局帮办一职由三弟代理，自己退居二线。1902年8月，他应广西巡抚王之春之委，出仕西行，再次离开轮船招商局。

三进招商局，与官商夺权

1901年，李鸿章去世，袁世凯继任直隶总督兼北洋大臣，与盛宣怀争夺轮船招商局和电报局。郑观应是站在盛宣怀一边的，抵制北洋势力控制二局。他

写信提醒盛宣怀应该早想办法，顾全大局。他反对袁世凯党同伐异，翻云覆雨，不顾交谊的行为。他谴责北洋官僚任人唯亲，排挤商股，挥霍经费，用非所长，致使轮船招商局腐败不堪。他极力主张用“商办”来抵制“官办”，与北洋势力争夺招商局的管理权。他说：“当此邻强环伺之秋，我国矢力尚不足以御外侮，如归国有，动辄为外人要挟，一旦中外有事，势必为外人所据，求如上年之换旗快捷难矣。”他指出轮船招商局收归国有官办，再遇到甲午战争类似事件，肯定被外国人占据，再用换旗方法保住财产是困难的。他坚持轮船、电报二局都应该商办。郑观应从爱国思想出发来维护民族经济利益。

轮船招商局自北洋势力接手以来，把企业搞得不成样子。首先，机构庞大，人浮于事。计有会办5人，坐办2人，提调2人，稽查2人，正董事3人，副董事3人，漕务商董2人，帮办1人，挂名领工薪的人很多。其次，管理不善，有章不循。官方用船随意调动，不付运费，无人过问。再次，财务混乱，经营亏损。北洋势力勒索摊派无度，致使招商局名义余利，实际亏损。

1908年，清朝宫廷发生了权力争夺战。由于光绪皇帝和慈禧太后死去，袁世凯被监国摄政王载洋屏逐回乡“养病”。盛宣怀抓住机遇，力图夺回招商局，致书郑观应重返上海。1909年5月，郑观应从澳门乘船赴沪，第三次进入轮船招商局。

郑观应到上海，全力整顿招商局，彻底实行商办，反对北洋派徐世昌收归国有的企图。他先设立股东挂号处，广泛宣传，招请股东登记，取得意料之外的成功。接着，他召开股东大会，选举招商局董事，通过招商局商办章程46条。从此实现商办，夺回被北洋派窃取6年之久的轮船招商局。盛宣怀赞誉郑观应为“第一救星”。

郑观应第三次进入轮船招商局，仅有董事之名，尚无实职，亦无固定薪水。他不计得失，北上进京，到商部为招商局注册奔走。虽然，注册遇到阻力，没有立即批准，但是并不影响工作。郑观应回上海重新整顿了招商局内部，公开查找经营管理上的弊端，实事求是治理企业。针对官僚管理制度造成的设备落后、循私舞弊、虚糜费用、机构臃肿等等问题，他倡导精打细算、提高效率、节省人力、严明规章等商办企业的办法。在用人方面，他强调“董办事得人”，把商务人才中最能干的人选到经营管理的第一线。在财务管理方面，他强调“涓滴归公”，无论何种收入都入公帐，不准另设“小金库”。在商务竞争方面，他采取“合兵破曹”策略，联合许多公司，集中力量对付英国的太古公司，以适应当时各国轮船公司闯进中国的复杂局面，表现了郑观应在商战中因势利导与足智多谋。

郑观应在轮船招商局直至1921年5月，因病益重，写信辞退董事之职。

