

# 郑观应与轮船招商局

李舒瑾 高友才

郑观应(1842—1922)是中国近代较早讲求新学的一位极有影响的人物,也是一位著名的实业家,他一生经历主要是在工商领域,尤其在航运界。他三进轮船招商局,在治理我国这一最早也是近代规模最大的航运企业过程中,表现出杰出的经营才能,并提出了发展中国航运业的战略主张。在中国近代化的历史进程中,他有着不可忽视的地位和作用。

## 郑观应近代化企业管理的主要措施

近代企业的产生与发展,呼吁并要求着与之相适应的新型管理。郑观应曾三入招商局。每次都不负众望,使招商局得以化险为夷。他所采取的治理措施,主要表现在以下几个方面:

### 一、以盈利为原则,加强企业成本核算。

追逐剩余价值,尽可能增加企业盈利是资本主义生产的根本目的,也是资本主义经营的根本原则。近代企业管理优于封建主义经营的重要之处,就在于以盈利来谋求企业发展。郑观应不仅一贯重视并坚持这一经营管理原则,而且在他首入轮船招商局之时,便当即将此原则用于招商局的治理整顿。

为了增加盈利,郑观应特别强调加强企业成本核算,尤其是在降低消耗、多揽客货、加速资本周转几个方面。他首先对招商局中不讲成本核算、虚糜款项的腐败经营与官场作风予以严厉批判,指出招商局修船、油漆与煤炭消耗每年虚糜十万金;各局、栈坐支月薪无所事事者尚复林立。尤其在归北洋管辖后,郑观应对其股东官利不敷,局员分红依旧;五员会办年终津贴几乎耗尽全局盈利的现象更是极度愤懑。对此,他一方面从根本上强调要改变造成这种弊端的官僚管理制度,坚持商办原则;另一方面又大刀阔斧地采取一系列治理措施:对于轮船修理中船主管车直接与修造厂商串合作弊、浪费金钱的现象他采取了严格财务管理的杜绝措施;针对船局买煤多有偷漏之事,他专此订立严格的稽核制度。其次,他对招商局节约燃料做了精打细算。如果每船一昼夜省煤一吨,合计全局每年就可多银二万一千余两。鉴于此,他要求尽可能降低其煤炭消耗。再者,他还严格管理各船停泊,加速船运周转,节省糜费。鉴于招商局轮船各处上落货不如太古快,尤其是汕头、厦门两处耽搁时间更长。郑观应深入调查后发现问题在于货物揽载不得力,以及装卸准备缺乏管理。郑观应为此亲自主抓招徕客货的工作,并把货物招徕充足和事先准备好装卸力量作为缩短停船时间,加速轮运周转的关键。从理论上讲,资本周转越快,其作用发挥得便越充分,企业盈利也就越多。郑观应在此要求加速轮运周转,也就是要提高资本周转率,以谋求企业盈利并增强竞争力。

总之,以盈利为原则,加强企业成本核算是郑观应新式管理的一大特点。

## 二、采用新技术、新设备、新的管理手段，提高劳动生产率。

采用新技术、新设备以提高劳动生产率，是资本主义企业追逐盈利的主要手段。郑观应在治理整顿招商局的过程中，除注重成本核算以节流盈利外，还更重视提高劳动生产力以开财源。

从船运多装载，减消耗以降低运输成本、提高利润率出发，郑观应首先要求趁船价低贱之时，把载货少，吃水深，烧煤多，以致“无岁不亏”的过时旧船卖掉，添置适时新船。

其次，针对招商局因轮船货舱没有油箱装置，致使桐油等类货物的货运多被别家公司揽去的现实，他要求改装船舱设备以适应客载。

再者，当他经调查了解到招商局新造轮船质量远不及怡和、太古；有些港口无栈房、码头，影响了船周转速度时，当即要求：“工欲善其事，必先利其器”，轮船质量要讲究，码头货仓也必须建设齐备，以便利客货。特别是对于航运贸易之要港广州、厦门、营口等埠无码头栈房之处，必须“速为图谋，以挽利权”。

引进新技术、新设备是中国工业近代化的起点。郑观应在其管理中坚持将此推广开来，注重以更新设备来提高劳动生产率，也确实促进了招商局的发展。尤其是他二进招商局的十年，由于他的大力整顿，并且添置各处码头、机房，从而成效显著、公积日多，使得该局利润率曾一度高达22.58%，开创了前所未有之记录。

## 三、明赏罚，重效益，注重用人，增强企业竞争力。

讲求盈利，注意核算，以及提高劳动生产率，最终都是为了增强企业竞争力，推动企业发展。为达此目的，郑观应还采取了各种先进管理措施以治理招商局所存在的各种弊端：

为使招商局更具竞争力，他针对各船坐舱减报搭客十分严重的现实，采取了“认真察看”，举发者奖之，当事者“概即革除”的赏罚措施；

为使招商局来往船只富有周转效益，他亲自主抓调度，指挥全局船只来往满载；

为使招商局加强揽载争胜于外国公司，郑观应注重用人，将要害职位“招其精明而货多者充当”，坚决摒弃官场所荐无用之人；

为了保证招商局在长江航运中的竞争优势，他还采用“合兵破曹”之法联合各公司力量集中对付强敌。

特别值得一提的是，在与外洋轮船公司的航运竞争中，郑观应开始引入统计手段来辅助管理。他曾在二次西巡长江时就镇江、九江、汉口等分局负责人不知本局土产品被外国公司揽去多少，只是笼统汇报“局务减色”一事，严厉批评其缺乏数据、稀里糊涂的经营方法，并责令这些负责人每月造出中外公司船运出口货物比较表，以便清楚了解情况，采取有效对策。

综上所述，郑观应在治理轮船招商局时所采取的各种措施，在当时确属相当先进的，且无不体现了近代管理的特点。

## 郑观应的航运发展战略主张

郑观应是中国第一代新式企业管理人才中为人注目的人物，擅长决策构想又是他管理思想的突出之处。在三治轮船招商局的经营实践中，他不仅采取了当时较为先进有力的管理措

施，而且还以其在航运界罕与匹敌的卓越才识，为中国航运事业的发展提出了明确目标，且具有战略意义的一系列决策主张。

### 一、挽回航权，拓展航线，以积极竞争同外人“决胜于商战”。

郑观应的战略主张都是建立在他商战理论的基础之上。从“与外人商战”的立场出发，郑观应首先考虑中外经济关系的利弊得失，对关系发展中国航运业至为重要的航权问题，提出要挽回利权。

鉴于鸦片战争后外国轮船肆意往来我沿海内河，并转口贸易尽夺利权，郑观应对此以其深厚的西学功底，翻译并援引泰西各国通商章程，提出中国必须收回失去的航权，特别是内河航权：“口岸通商，人与我共；内地通商，我自主之”。他呼吁政府要给予本国商船以支持和津贴；并由官方出示晓谕，大力倡导发展民族轮运业，以“使外来争利者亏本自退”。

近代经济的发展，已使各国贸易以海洋交通为主。在此航权的存无便直接关系到本国工商业的发展和国防的巩固。因此世界各国处此时代莫不对航权异常重视，特别是内河特权，更不允许外人染指。然而昏庸的清政府本不屑了解国际贸易原则，初关闭海口，拒绝通商，及至列强一再进逼，迭遭战败，不得不开放海禁后，遂将沿海及内河航行权也随之送出。1856年《天津条约》到1895年《马关条约》，中国长江航权在列强贪得无厌的胁迫下逐步丧失。郑观应以其融贯东西之学识，清醒地意识到中国航权的丧失关系到本国经济利益所在，因此他大声疾呼清政府一定要重视航权，收回航权。他强调：“纵此事今日难办，然国家必须仿照日本，设法挽回”。

为了挽回航权，郑观应进而提出两方面主张：一是扩大航运规模，发展外洋航运。他列举“世界交通文明日进”，各国“奉凡水陆权利无不次第振兴”之例，要求清政府补助添设邮船，往来欧美与南洋。二是于十九世纪八十年代，中国内地运输仍很原始的情况下，先人一着地向苏州刺史、湖广和两江总督提议，发展内河小轮航运以广利源，并请当局对于商营内轮出类拔萃者，“尤宜奏请奖励，以期踊跃”。当时对于此议，曾有不少人借口损害民生而竭力反对，但郑观应坚信：“小轮一事，现难遽准，然终有准行之日”。这确是高人一筹的正确预见。既然资本主义商品经济发展的历史趋势谁也抗拒不了，中国新式航运的发展当然也就不可避免。能够先于此而认识这一趋势，顺应这一趋势，不仅可加速商品流转，促进中国资本主义近代工商业的发展，而且也在近代商战中争取了主动。

### 二、主张商办航运体制，提倡民主管理手段。

要从外人手中夺回航权，并与外人“决胜于商战”，除拓展内外航线之外，更重要的是要保证国内航运业的高效发展。对于近代航运体制，究竟采用何种模式对发展航运更有利，郑观应针对官办企业的腐败与低效，认定商办航运为最佳模式，反对官营。

早在七十年代初，郑观应就根据官办船政局所暴露的缺陷，提出由商民自造轮船的主张。他认为，办造船业一是需要雄厚的资本，二是需要机器技术精良，而这两方面又只有交商办，才能富有成效。郑观应的商办主张，实际上就是强调发挥商民的积极性。

不过，八十年代初的清政府，其封建统治仍是相当顽固的。鉴于中国近代工业兴起是由官府开其端，官办船厂已成为事实，郑观应又进而提出：“官局、商局并行不悖，实行官营、私营同时发展的主张。可以想象，两种经营方式并存必然带来竞争，竞争是推动企业发展的动力，也有利于改变官营独占市场所带来的各种腐败弊病。郑观应试图用商办与官办相竞争的

办法来促进中国航运业的发展，其用心何其良苦。遗憾的是，在封建清政府的强大统治下，任何企图摆脱其统治而独立发展资本主义的想法、作法都完全行不通。因此郑观应的这一构想不过只是良好的愿望，事实并未能够实行。

九十年代以后，郑观应开始对官府干预航运事业表示全面否定。他猛然抨击官督商办轮船招商局人浮于事，经营腐败，从而极力主张民办一切交通事业，并“全以商贾之道行之，绝不拘以官场体统”。他还特意把日本的航运经营方式与中国比较，并直截了当地指出，中国轮运不发展的阻力就在于“政治不良”。在此，实业经营家郑观应已深深领悟到政治权力对于经济发展的重大作用。

郑观应不仅主张商办轮船航运，而且强调商办的关键在于民主管理，办事得人。他十分推崇西方由股东大会选出若干董事组成董事会，企业重大问题授权董事会会议决策这一套选举和管理办法。对于航运企业管理机构的产生，他主张“当听工商仿西法投筒自举商董”。为了保证通过选举使那些能够为企业谋公益而又有经营才干的人当选，他进而提出差额选举法，并将候选人“履历登诸报纸”，“任股东投票公举”（盛档：《郑观应致盛宣怀函》宣通三年正月）。显而易见，这种民主选举法，一方面给了股东充分酝酿选择的余地，另一方面也在舆论上扩大了企业的影响。

郑观应还对企业经营决策提出，要组织商董定期召开股东大会共商大计。并特别强调企业重大经营方针必须经股东会多数公决。十九世纪末，盛宣怀曾拟将招商局公积巨款移作开设银行之用。郑观应当即指出：“开设银行虽是挽回利权之策，然擅拨局款……不会商股东，只求直督批准，于商律不合”。郑观应于此坚决反对上官擅自作主，挪用积累，就是坚持民主管理的商办原则。

郑观应坚持航业商办和民主管理的主张，反映了其民族资本家的立场。尽管在当时历史条件下他不能尽展宏图，可这有利于中国近代航运业的发展却是毋庸置疑的。

### 三、注重科技、教育，倡导培养新式航运人才。

近代航运业的发展，不仅在于航权与体制，更重要的在于人才辈出。郑观应曾就此提出：发展中国航运，增强航业竞争力的重要保证，莫过于科技、教育与驾驶人才的培养。

为了培养近代化的航运人才，郑观应把教育摆在了“立国之本”的地位。他极力主张学西学、学技术，并特别强调了要学习掌握航运技术：“航业者，国家之命脉也；航学者，航业之津梁也。”他希冀能通过西学与科技教育，使中国航运业得以大力扩展。

在人才培养途径上，除学校教育外，郑观应又根据招商局各船主以至大伙、大车等职多用洋人，借才异域的状况，具体规划：一、报考取华人有经验之驾驶人才，经实践逐步提为船主或大车；二、把招商局买来不用之“泰安”船改为教练船，渐次奉行工读教育和职业教育，造就我国自己的航务人才，以摆脱对外人的依赖。

工读教育与职业教育，是郑观应近代率先开辟的人才培养新途径。在新式航运人才的选拔与培养方面，郑观应主张广开才路，不拘一格，脚踏实地，求实培养，完全适应了中国近代航运业对技术人才的迫切需要，郑观应曾对此不无乐观地展望，“他日人才辈出，乘长风破万里浪，与欧舶美舰并驱争先，为我航业放一异彩”。这充分体现了他争胜于商战的爱国主义思想。

综上所述，郑观应三进招商局从事治理，不仅表现了善于抓主要（下转第28页）

业、再开发和企业劳动用工制度的改革，增强企业活力，促进生产力的发展，都起到了积极的作用。

但是，我国现行的失业保险制度还不完备，还存在着不少需要解决的问题，其中最主要的问题是失业保险实施的范围较窄，仅限于国有企业的部分职工。根据1993年4月国务院颁布并于同年5月1日起施行的《国有企业职工待业保险规定》的有关规定，适用失业保险的职工是：依法宣告破产的企业的职工；濒临破产的企业在法定整顿期间被精减的职工；按照国家有关规定被撤销、解散企业的职工和停产整顿企业被精减的职工；终止或者解除劳动合同的职工；企业辞退、除名或者开除的职工；依照法律、法规和地方规章的规定，享受待业保险的其他职工。这和以往相比，适用的范围有了明显的扩大，但仍局限于国有企业。我国国有企业职工在全国职工总人数中占70%，其他所有制职工占30%，但近年来在全部失业人员中，国有企业职工只占15%，而其他所有制企业的职工却占85%，这种失业机制与失业保险制度严重错位现象的存在，对于全面引入失业机制，促进劳动力市场的形成和完善，是很不利的。为此，必须积极创造条件，把失业保险制度逐步推行到城镇企业、私营企业职工和外资企业职工，最终建立一个包括城镇所有劳动者在内的全方位的失业保险制度。

此外，在失业保险基金的筹集、使用和管理上，也存在一些问题。按照最近国务院颁发的《国有企业职工待业保险规定》，失业保险基金的筹集、使用和管理，由政府劳动行政主管部门和政府设立的待业保险基金委员会负责。这种管理体制如果从失业救济和促使其再就业联成一体来加以考察，有其可取之处。但是，如果从提高失业基金使用效益角度来考虑，则把失业基金与其他社会保险基金统一起来进行使用和管理可能更为有效。又如，按照《规定》，失业保险费企业按照全部职工工资总额的0.6%缴纳，最多不得超过1%。但是，由于我国目前企业工资种类复杂、名目繁多，很难准确地计算标准工资，因此，这一规定的可操作性就会存在问题。这个问题不仅国有企业存在，在集体企业和外资企业中也同样会遇到。因此，有必要经过实践，总结经验，进一步完善失业保险基金的筹集、使用和管理办法，使失业保险制度和失业机制日趋完备，更好地推动我国社会主义市场经济的顺利发展。

（责编：庐子 贵校：宏照）

---

（上接第53页）

要问题并加以解决的经营才干，形成了一套近代化的科学管理方法，而且从宏观决策上对航运发展提出了有益的战略主张。这些闪光的决策思想描绘了中国近代航业发展的蓝图，也体现了近代中国的发展方向。这不仅给后人留下了可供借鉴的管理经验与思想资料，而且对中国近代航业发展乃至经济发展，产生过不可磨灭的影响。

---

文中未注明出处的引文，均出自《郑观应集》。

（责编、贵校：书明）