

郑观应与张弼士经济思想 及实业经营管理之比较

商鸣臣

郑观应与张弼士是中国近代著名的实业家。郑观应在辑《张弼士君生平事略》的序言中说：“官(观)应与张公弼士旧交也，兰谊也，亦道侣也。”^①可见，他们之间关系之密切。本文拟将他们在经济思想与实业经营管理方面的异同之处作初步探讨。

(一)

郑观应与张弼士在其经济思想和实业经营管理上的相同之处，主要表现在以下诸端：

第一、富强救国是其兴办实业的指导思想

1840年后，中国成为外国资本主义角逐的场所。广东为最早被资本主义强迫开放的地区之一。郑观应与张弼士均祖籍广东，一在香山县，一在大浦县。他们家境又都不甚富裕，郑观应由于家贫，在他17岁那年来到上海，先跟其叔父郑廷江学生意，后至宝顺洋行做买办，间学英文。张弼士也是在其家庭生活无法维持的情况下，出走印度尼西亚的巴城(今雅加达)。在南洋，张弼士开始找不到事干，经多方奔走，才得以到华侨纸行当杂工。不久，进入竹器店当学徒。因他办事勤快，得到老板的器重。当他有了立身之地，便下决心：“大丈夫不能以文学致身通显扬名显亲，亦当破万里浪，建树遐方，创兴实业，为外国华侨生色，为祖国人种增辉。”^②

19世纪60年代的上海，已经成为西方资本主义侵略的重要地区。外国洋行、银行和轮船公司等在那里不断兴办起来。在外国洋行做买办的郑观应，因中国财富大量外流而深感焦虑。他在与洋人打交道的过程中，留心于生意，逐渐学会理财，为以后经办实业奠定了一定的基础。80年代，虽已充任买办的郑观应，开始参与经办中国人的实业。他先供职于上海机器织布局。1882年，李鸿章札委郑观应为轮船招商局帮办。当时，太古轮船公司总经理冷士亦怕郑观应被招商局拉走，急忙加以笼络，暗示他如在公司职守20年，允准给半薪善老，但他最终决定放弃太古而就招商局。在郑观应于轮船招商局任职时，即多方考虑中国人的利益。他认为：“各船驾驶渐用华人，免为外人挟制，又免补洋人工资，金镑汇水，节省不少。”^③

在参与实业经办中，郑观应提出“商战对商战”的主张。他呼吁实行保护关税政策，指出撤去海关洋人，裁撤厘金，加征关税，以此来保证中国民族工商业的发展。还主张“以工翼商”，发展机器制造业，开采矿业，举办近代交通运输事业，发展农业生产，开办银行等。他认定，所有这一切，都是振兴实业，进行“商战”的根本，只有办好这些企业，才得以富国强兵，与外国侵略者抗衡。

20世纪初，在中国人民收回利权运动中，尤其是收回粤汉铁路的斗争中，郑观应极力揭露美国侵略者的罪恶行径。他指出：“今粤汉路工程权为总工程师司。各洋工程司等在广东辄以势欺压乡民，往往滋事。

枪毙之案,层见叠出。……今桥梁往往改阔为狭,改高作低,地当孔道及有坟墓之处被其筑路泥工填塞。屡经局员绅士代求修复,彼此推宕,异日即置之不理。所有被坏之青苗及拆屋之补费,不能照公道估给,其虐待我华人如此,不知视我国为何物!”^⑧因此,他主张对那些开枪伤毙工人的洋匠,宜按西例惩办,才能“服人心而昭儆戒”,使洋匠不敢“肆无忌惮,滋生事端。”郑观应还悲愤地写道:“铁路瓜分界,群雄诈力施。利权非我握,侵蚀有谁知。”^⑨这种强烈的爱国情怀,正是郑观应“富强救国”实业思想的具体体现。

张弼士自1886年在印尼开设裕和垦殖公司,旋继创办裕兴轮船公司。在他创办实业获利后,就竭尽全力在国内投资设厂,1892年于烟台创办张裕酿酒公司最为典型。张弼士在南洋经办实业成功,名气大增,当地政府要为他授官时,他激动地表示:“吾华人当为国效力!”婉词予以拒绝。无疑,他所以不做外国的官,还是出于为国家和民族的考虑,这在当时是非常可贵的爱国风范。

第二、郑观应与张弼士在实业活动中得到李鸿章和盛宣怀的关注和支持

众所周知,19世纪80至90年代,郑观应主持上海机器织布局 and 轮船招商局时,得到李鸿章的委任。张弼士举办张裕酿酒公司时受到山东登莱青道盛宣怀的青睐,由盛宣怀帮他转呈直隶总督李鸿章,才得以批准开办。1897年,张弼士得到李鸿章的保荐,参与中国通商银行的筹办,出任银行总董。中国近代企业是在引进国外先进技术的情况下创办起来的。这些企业,如果没有拥有实权的官员的支持和帮助,是难以生存和发展的。郑观应和张弼士在实业活动中,正是借助于官府要人的力量,才得以兴办和发展。张裕酿酒公司获准专利30年,免税3年的优待。诚如是,企业享受了一些优待条例,才能节省产品的成本,提高与洋货竞争的能力。

第三、注重教育

郑观应在1909年说:“欲振工商,必先讲求学校。”^⑩这是他积50年举办实业的经验总结。在长期的社会实践中,郑观应愈来愈感到教育与工商实业的关系密切。早在《盛世危言》中,他就强调:“学校者,造就人才之地,治天下之大本。”^⑪郑观应把学校教育列在《盛世危言》的第二篇。他认为人才的优秀在于教育,成为优秀的人才方能创办更好的事业,这其中自然包括实业活动。郑观应在总办汉阳铁厂期间,为培养中国自己的人才,他设计了一种学习理论和实际操作相结合的学堂。即在厂中设立一大学堂,招收的学生,“上午读书,下午入厂学习机器,可即手以指授”的学习方法,能做到事半功倍。数年之后,汉阳铁厂必能“成材济济”,非但本厂“无藉外募,即各处局厂亦可随时调用。”^⑫因此,郑观应制定章程6条,其中规定,开始创办招收学生40名,以20名学熔炼,20名学机器。“俟有成效,再行扩充,并添设矿务学堂。”^⑬这种教育与实践相结合的教育方法,确为一种切实可行的育才途径。

张弼士在创办实业活动中,也比较关注教育事业的发展。当他任清廷商部考察外埠商务大臣兼檳榔嶼管学大臣时,曾在檳榔嶼捐赠8万元,创办中华学校,成为当地最早的中文学校。晚年还遗言捐助中山大学和岭南大学修建校舍楼。^⑭

由此可见,郑观应和张弼士虽然不是教育救国论者,但从他们的亲身经历中感受到教育与实业的密切关系,教育在推进生产力发展中的积极作用,并为之作出重大贡献,这应当被视为具有战略眼光的一着。

第四、聘用外国科技人员

张弼士和郑观应在实业的创办中,鉴于当时中国工业技术落后,技术人才极端缺乏的现实,聘用一批外国科技人员,包括外国技师和工匠等,这成为企业经营管理中必须经历的一个阶段,也是一项应急措施。

郑观应在总办汉阳铁厂期间,对于聘用洋匠的态度是慎重的。他对从外国聘请来的技术人员作了全面的调查研究。当时汉阳铁厂有外国总监工、工师、匠目、工匠、文案、医生等25名。他对总监工和几个主要的工师逐个进行分析,然后再作出总的评价。郑观应认定,这些洋员不但品格有问题,而且技术水平也不高。他们的知识手艺还赶不上翻译过来的书中所讲的那一些,而要把他们作为管理工程师使用是不妥当的。但在当时中国自己的技术人员尚未培养出来之前,还必须聘用洋匠,“宜预先留意聘请好手,庶不

致临时急不暇择也。”⁹⁰他拟用以下几种人：“一上等铁矿师，一上等炼矿师，一上等化学师，一上等炼铜师，一上等化铁师，更用一上等化学机器师总其成，以备顾问。”⁹¹显然，郑观应经认真调查，深入研究，有选择地聘用外国科技人才，是一明智的举措。他把聘用外国科技人才看作一种过渡性措施。这种“借才异域”的办法，并不为永久之计，而要下大气力培养自己的人才。在具有自己的科技人才之后，就能有把握地“免为他人挟制。”⁹²这是为企业的生存所采用的一项重要决策。

同样，张弼士在创办张裕酿酒公司时，选用外国技师以坚忍不拔的意志，精选出符合其需要的人员。最初，1893年张弼士在新加坡经人介绍请到一位名叫倪彝的外国酒师，几经面谈，颇为满意。1894年夏，张弼士派人借往烟台，但行至上海忽患牙痛，在拔牙中不幸中毒死亡。不久，恰有荷兰人雷德菲自荐，声称是荷兰某酿造学校的毕业生，他被请到烟台试办。⁹³但雷德菲酿造的酒强度不够，发酵不好，被张弼士辞退。1896年，经奥地利驻新加坡领事介绍，张弼士又请到奥地利酒师哇务。这是一个有真才实学的人，帮助张弼士开辟了葡萄园和建置厂房，购全设备。可就在张裕公司要投产之际，他却因年事已高执意回国。在这紧张关头，张弼士只好改请奥地利拔保男爵。拔保有点技术，每当发酵配酒时，总把周围的人支开。张弼士派人跟班学习，好长一段时间也未能把配酒的秘诀学到手。后来，拔保被奥地利派为驻烟台领事，仍兼公司的酒师。直到第一次世界大战爆发才回国。

继拔保之后，张弼士又聘请意大利人巴狄士多奇为酒师，并派张子章和朱寿山跟班学习，多方对其笼络，以求得到配方。巴狄士多奇却始终守口如瓶，不肯传授。通过长时间的观察，张弼士发现巴狄士多奇嗜酒如命，嘉爱奉诚，就在一次宴会上，张弼士派张子章和朱寿山与其周旋，竭尽奉诚之词，频频为其敬酒，巴狄士多奇在一片赞扬声中高兴得飘飘然，狂饮烂喝，不知不觉地喝得酩酊大醉，不自觉地说出了配酒技术。张子章和朱寿山急忙记下这一配方。事后，张弼士让张子章和朱寿山按照秘诀试制，果然获得成功，掌握了全套的酿酒技术。从张弼士五聘酒师的曲折过程中，我们可以看出：（一）聘用酒师的必要性和紧迫性。在开办后相当长时间内，如不聘用外国酒师，即不可能进行正常的生产，更谈不上质量的提高。（二）如果张弼士不设法把酿酒技术学到手，势必影响企业的生存和发展，而且外国技师要说三道四，甚至提出非份的要求。

在实业的经办过程中，聘用外国科技人员是一重要环节。郑观应和张弼士正是有针对性地雇聘外国人员，使企业的面貌有了改观，才能使用较新的生产技术，这在开创阶段是合理的和必要的。但只停留在这一阶段还是不够的。为打破洋员垄断技术的局面，必须从长计议，要立足于培养自己的技术人才，使更多的人精通技术，为产品的质量提高和科学技术发展打下良好的基础，这应该是成功的经验。

（二）

诚然，我们也应看到，郑观应与张弼士在创办实业活动中，其经济思想及经营管理上也有不同之点。

第一、商战思想深刻性上的差异

关于商战，郑观应有一套比较完整的理论。他认为，所谓商战，就是利用自己的经济力量与外国资本主义在市场上进行斗争。商战一定要操胜算。要操商算，必须在税收等与洋商平等的条件下，制造出成本低廉的产品是关键的一环。郑观应强调：“商务之盛衰，不仅关物产之多寡，尤必视工艺之巧拙。有工以翼商，则拙者可巧，粗者可精。”⁹⁴这就是说，市场上的胜利，赖有强大的工业作后盾，即所谓“有工以翼商”，而商战的胜负，要决定于工业品是否价廉物美，即所谓“视工艺之巧拙”。这种把工业看作商业之本的思想，到1900年刊行《盛世危言》时更为鲜明。他说：“西人之富，在工不在商。盖商者运已成之货，工者造未成之货。粗者使精，贱者使贵，朽废者使有用。有工艺然后有货物，有货物然后有商贾耳。”⁹⁵尔后，他对商战与先进技术的关系有了更进一步的认识和理解。他指出：“论商务之原，以制造为急；而制造之法，以机器为先。”⁹⁶郑观应针对技术落后影响商务的情况甚为不满。他写道：“由于中国不讲求机器制造诸学，致

使“制造不如外洋之精，价值不如外洋之廉，遂使土货出口不敌洋货之多，漏卮愈甚。”⁹⁰改变这种被动和不利的局面，必须制造出货精价廉的工业品，以敌洋产，塞漏卮，非讲究机器技术不可。郑观应进一步认识到，要使用先进的科学技术，“非一朝一夕之故。”例如要推广机器生产，这就要：（一）宜设专厂制造机器，择现在已经用过之各机器，先向仿造；（二）向外洋置备各种未经使用之机器，一一仿造。照此办理，“中国之利权，自不至外溢矣”。⁹¹这种设想具有比较合理的意义。

至于张弼士创办实业，他重视实干，并没有留下多少关于商战的理论。他在经营活动中，注重成本核算，提高经济效益，防止外人予以拮据。张裕公司投入生产后，遇到玻璃酒樽的来源问题。张弼士曾算过一笔帐：“本公司若出酒10万箱，每年玻璃樽瓶大小约用100万至200万个。如向日本购置，玻璃料贵质量又欠佳，大者每只取价6元，小者取价3元或4元。每年不下10万元之数。若雇用西洋技师，在烟台制造玻璃酒樽，可节省六成费用。”⁹²为此，他在烟台附近创设玻璃制造厂，除制造酒瓶所需凹底及平底酒樽外，还制造其他用具，如平底玻璃、玻璃管各种容器，餐台器具和药用玻璃容器等。张弼士这种精打细算的经营方法收益甚好。然而，与郑观应相比，张弼士在商战思想上的探讨，却是大为逊色的。

第二、精品意识之差异

郑观应参与经办上海机器织布局、轮船招商局和总办汉阳铁厂。在当时的形势下，与外国在华企业的竞争中，还仅只是力求使企业维持下来或得到一定程度的发展。他的精品意识并不甚浓。

其实，这也不足怪。郑观应到某一企业任职时，往往面对的是管理混乱的局面，当务之急是整顿企业和采取救弊措施。1882年郑观应第一次进招商局时，深感“创业难，救弊更难。”他曾拟定了《救弊大纲》16条，对招商局的经营管理提出了意见。他认为招商局要走出低谷，贵在得人。其总办及总局经理宜定期更换。因为在局日久则弊生，同事与其之处，关系密切，不敢泄其私，积弊就难保。对于百事执事必须量才使用，有不肖者，虽总办之至亲至友，立即辞去。他还提出责任宜专，勤核功过，赏罚分明。

为增加招商盈利，郑观应建议要降低煤炭的消耗，轮船要满载而去，满载而回；轮船修理，要避免修造厂商与船主管车串合作作弊，浪费金钱；尤为重要的是要加速轮船周转，减少码头停靠时间，要做到这一点，关键要把客货招揽充足。由于这些建议切中要害，认真贯彻，改变了招商局经营管理中漏洞百出的恶习，扭转了经营管理不善的局面。

1892年郑观应重入招商局时，面对经营难以维持的形势，他除了与外轮签订第三次齐价合同外，还草拟《整顿招商局》10条呈盛宣怀，又撰写《上北洋大臣李傅相禀陈招商局情形并整顿条例》14条，对招商局的经营管理，根据过去的经验作了一定的改革。

（一）更新船只，提高竞争能力。郑观应主张装货少、吃水深、烧煤多“无岁无亏”的船卖掉，添置装货多、吃水深、烧煤少的新船。当他发现由于招商局轮船货舱设备不如别人，桐油等货物被别的轮船公司抢去，即要求把天津轮船的水柜改作油轮，以便装油。这样，虽支出一笔改装费，但改革后能多揽客货，减少桐油破漏赔偿损失。

（二）广揽客户，减少空载。为有效地招罗那些大揽载、大商家及熟识船务者为招商局服务，郑观应提出了让他们“稍与沾润外，亦可招他们充任轮船和各分局买办。他还强调调度要得法，避免满载去，空船或半载而回的现象。根据对货物的流向和各地商船的了解，郑观应调整了天津运漕船直返上海和牛庄豆饼直抵汕头的航运线路。

（三）堵塞漏洞，赏罚分明。针对招商局内轮船买办减报搭客数字，中饱私囊的严重情况，郑观应提出赏罚明，查出者以所得客人之人数提半奖励，通同作弊者开除。

（四）积极培养驾驶人才。郑观应觉得招商局轮船驾驶皆用西人，不仅吃亏甚大，亦为中国耻辱。为改变这种局面，他把买来不合用的“泰安”船改为教练船，成立局属驾驶学堂，聘请美国人鼎德为学堂总教习，培养了一批华人驾驶人员。

（五）保护商局资本不移作他用。郑观应在西巡长江到汉口时，听股东反映盛宣怀拟将商局公积巨款移作开设银行用，即提出不同意见，认为擅拨局款兼办银行，于商律不合，主张招商局的重大经营方针必

须经股东会多数公决。^⑥

通过这一系列改革措施,颇见成效。1892年后,招商局盈利日厚,大有起色。水脚收入从185万两升到216万两,每百两股票价格从60两涨至140余两。

张弼士精品意识要强得多。1915年,他把精心制作的白兰地、红葡萄酒和琼瑶浆等运抵美国旧金山,参加巴拿马国际商品赛会。参赛会上,张裕公司的白兰地酒获优等奖状和奖章。张弼士受到了莫大的鼓舞。从此,他的精品意识益加浓厚,管理上精益求精。他坚信:只要发愤图强,后来居上,祖国的产品都要成为世界名牌。在实际操作中,张弼士不仅抓住优良葡萄的种植(1906年已建成具有124个品种的葡萄园),还在管理和改良品种上下功夫,委派专门技师负责剪枝、施肥、嫁接,对葡萄结粒实行人工控制。张弼士还指令专人对不同品种葡萄的生长、结实和收获作详尽的记录。由于精心管理,葡萄酒的品种由原来的两种增加到16种,年产量达15万箱,大大小小200万樽左右。^⑦张弼士为了争创名牌,又在宣传和介绍产品上作周密安排。要使产品打入国际市场,首先必须通过华侨推销产品。他采取先向华侨赠送的办法,扩大宣传和影响,使张裕葡萄酒名扬四海,从南洋诸岛销往南亚,加拿大和中美一些华侨众多的国家。在国内,除在报刊、车站和码头张贴大幅广告外,把刻有“烟台张裕公司敬赠”字样的玻璃杯盘之类的餐具赠给餐馆酒楼,还在节日里用卡车满载巨型酒樽沿途赠送白兰地,让各阶层人士品尝。这就大大提高了产品的知名度,扩大了社会影响。

(三)

郑观应与张弼士在经济思想和经营管理上的异同,其原因在于:一方面与当时的社会环境有关,另一方面与他们各自的经历也不无关系。在近代中国,中国的实业家,遭受资本主义的压迫,他们兴办实业的目的,不外乎有二:一是出于爱国心,抵制外国货的倾销;二是为了赚取更多的利润。同样,利润的驱使,使张弼士和郑观应在经营管理上下大气力。当然,任何一种经营管理都离不开社会环境,尤其每人自身所处的环境更具体亦更重要。

第一、张弼士与郑观应经营管理的差异,与他们和官府的关系疏密程度有关。张弼士在南洋致富后,与朝廷的关系不断密切。1892年被委任檳榔嶼首任领事,旋任新加坡总领事。他先后三次被光绪皇帝召见,上书皇帝建议招商承办农工路矿,增设各省官商合办和商办铁路支线,抵制洋货,以收回利权等12条,清廷采纳了他的建议,赏给他头品顶戴,补授太仆寺正卿,被任命为商部考察外埠商务大臣兼檳榔嶼管学大臣,并兼办闽广农工路矿事宜。辛亥革命后,张弼士被袁世凯任命为总统府顾问、工商部高等顾问及南洋宣慰使,并被委任为华侨联合会名誉会长。1914年2月,任约法会议议员。次年4月,又被袁世凯选定为参议院参政。由于张弼士与清朝朝廷和北洋政府关系密切,他得以凭借其有利条件,去创办更多的实业,诸如铁路、银行、轮船公司、金矿公司、机器厂、保险公司等。而且可以运用手中的权利,协调实业管理中的各种关系,这也是张弼士创办实业成功的重要条件之一。相反,郑观应与清朝朝廷和北洋政府的关系就不那么密切。虽然郑观应被李鸿章和盛宣怀所器重,他三次捐买官衔,只不过由员外郎而郎中而候选道,官位不高,与官运亨通的张弼士悬殊很大。在其实业的经营管理中必然要受一定的限制。

第二、身体条件的制约。郑观应在1912年后,由于年老多病,很少参加企业活动。因他年老体衰,没有年轻时代好学上进的锐气,缺乏壮年时期整顿轮船招商局、经办汉阳铁厂的那种奋斗精神,晚年多注意于卫生医药和封建迷信一类的事了。还在1914年,郑观应“自顾老态日增,哮喘日重”,即写下遗嘱。张弼士晚年身体条件较好,实业活动频繁,1915年还赴美国考察,抓紧筹办中美银行和中美物品陈列所的工作。回国后,当年在北京设立了中美银行事务所。

第三、郑观应与张弼士获取西方资本主义知识的途径不同。

郑观应只是在1884年接受彭玉麟委派前往西贡、暹罗、金边了解敌情,历时46天,走出国门时间极

短,他对西方的了解和认识,通过与传教士的接触,或阅读外国人在华的书刊,探悉西方的政治制度和经营管理方法,毕竟受到一定的局限。

张弼士的发迹开始于外国,后来频繁往来于印尼、新加坡、英国和美国等地。他足迹所到的异国,有的是资本主义国家,有的是帝国主义的殖民地。资本主义的物质文明,特别是资本主义的经营管理,张弼士是耳闻目睹的。他深知外国的管理经验是重要的,但必须根据自己的实业特点来制定自己的经营管理措施。一言以蔽之,张弼士是一位实干型实业家,而郑观应则对于管理思想比较重视,属于思想型实业家。

当然,张弼士对郑观应的境遇是同情的。晚年郑观应在招商局告退时,要求给予半薪养老,但局中有人持否定态度。张弼士联合陈文田、叶舜琴等商股致书盛宣怀,为郑观应鸣不平,指出“核其劳绩,未便湮没。查其历任电报、轮船、铁路会办数十年,两袖清风,世不易觐”,“理应给予优待,给予半薪,以为清廉者激动。”^⑩郑观应对张弼士是相当尊崇的,称其“商务中伟人”。^⑪张弼士病逝后,郑观应对其生平作了全面评述,尤其对其晚年的活动赞叹不已,指出“所最难者,拥厚资不自暇,晚年已垂老,不憚焦劳,无非欲提倡实业,遂其救国救民之志”。^⑫可见,郑观应对张弼士的爱国情怀是极为赞赏的,这也就是他们在实业经营管理上存在共同之处的思想基础。

注释:

①②③沈云龙主编:《近代中国史料丛刊》75辑,《张弼士君生平事略》,台湾文海出版社有限公司印行。

④郑观应:《致招商局盛督办论栈房作弊书》,《郑观应集》,下册,831页。

⑤郑观应:《致广东商务总会罗雨三观察论美工程司滋事书》,《郑观应集》,下册,664页。

⑥《罗浮倚鹤山人诗草》,《粤汉铁路感怀》,《郑观应集》,下册,1385页。

⑦《盛世危言》后编,自序,《郑观应集》,下册,11页。

⑧《郑观应集》上册,245页。

⑨《盛宣怀档案资料》(以下简称《盛档》),《投资铜铁学堂学说帖》,光绪二十三年正月十八日。

⑩《盛档》,《郑观应致盛宣怀函》,光绪二十三年十月初八日。

⑪中国社会科学院近代史研究所:《中华民国史资料丛稿》(民国人物传),第3卷。

⑫《盛档》,《郑观应致盛宣怀函》,光绪二十二年十月初八日。

⑬《盛档》,《郑观应致盛宣怀函》,光绪二十二年九月十二日。

⑭《盛档》,《郑观应致盛宣怀函》,光绪二十二年十月初九日。

⑮汪敬虞:《中国近代工业史资料》,第2辑,下册,999页。

⑯《郑观应集》,上册,588页。

⑰《盛世危言》,《技艺篇》附录,《郑观应集》上册,793页。

⑱⑲《盛世危言》,《商务五》,《郑观应集》,上册,626页;628页;627页。

⑳李松庵:《张弼士与烟台张裕酿酒公司》,《广州文史资料》第8辑。

㉑马新学主编:《近代中国实业巨子》,17页。

㉒上海图书馆未刊:《张振勳等致盛宣怀函》,1915年。

㉓《郑观应集》,下册,629页。

(作者单位:山东大学历史文化学院)