

郑观应与轮船招商局

邵 雍

郑观应是中国近代早期维新派的代表人物之一，而轮船招商局则是当时中国航运业的翘楚。本文主要揭示郑观应在轮船招商局任职期间对于外资企业、外国管理与技术的态度与对策。

一

郑观应在进轮船招商局之前，就已经从外资企业那里积累了不少相关企业管理与商战的经验。

1859年，郑观应通过他的姻亲曾寄圃和世交徐钰亭、徐润等人的关系，被介绍到当时第一流大洋行——上海宝顺洋行工作。1873年太古洋行创办轮船公司，原宝顺的“气拉波”号轮船主麦奎因当上了该公司的总船主，于是他力请郑观应到太古总理一切。次年2月，郑观应与太古轮船公司签订了3年的雇佣合同，受聘为太古的总理兼管帐房、栈房等，相当于总买办的地位。^[1]由于郑氏在太古经营得法，在3年雇佣合同期满时，又续订了5年合同。

1881年，郑观应被盛宣怀委派为上海电报分局总办。1882年2月太古合同期满时，由于种种原因他决定不再续订。原因之一就是他为太古揽载吃亏甚重，太古却不肯弥补他的损失。另一方面，因其精通船务，北洋大臣李鸿章于1882年邀请郑氏会办招商局局务，3月30日郑接受了李鸿章的委托就任轮船招商局帮办，不久提出了局务改革方案，同时将上海电报分局总办一职交给经元善接任。1883年郑观应被提升为招商局总办。

二

郑观应在轮船招商局任职期间，时常以外资企业特别是太古轮船公司作为比照、学习的对象。

首先是人事制度方面：1881年他就在给时任天

津海关道的近亲郑藻如（玉轩）的信中写道：“所虑官督商办之局，权操在上，不若太古知我之真，有合同可恃，无意外之虑。窃闻宦海变幻无常，万一傅相不在北洋，而后任听信谗言，视创办者如鹰犬。弟素性愚憨，只知尽心办事，不识避忌钻营，更易为人排挤矣！”^[2]他告诉郑藻如：“洋人所以能事无不举者，以立法必行、毫无假借也。”^[3]

其次是企业经营方面：1880年代初期，招商局船在各口耽搁的问题十分严重。郑观应向总办唐廷枢指出：“查来往天津之船尚属耽搁不久，惟在各口耽搁必须两天，汕头耽搁必须三四天，各家无不私议，太古洋行晏尔吉常引为笑谈。弟询诸同事，平心而论，金称较太古船每次多停半天，在汕头多停一天，然连汕头多停之时，每次船概多停半天，即计每月四次，每年每船已多停二十四天，计少走两次，约虚耗五千金。统通局之船而计，所耗不下十万余金。”^[4]郑氏因此力主：“轮船开放不可迟留也。凡船在各埠，宜查其开行之日，电报关照以便预揽客货上栈。船到即装，不致停久。”^[5]1892年后，他指出：“迩来官场各友亦来说，我局坐舱招呼不及怡和轮船买办周挚，即饭菜一项大半不能入口。果如所言，生意难期起色。”^[6]

第三在企业管理方面：1880年代初期，用煤是招商局主要成本之一。若能在这方面减省损耗，招商局必能提高利润。因此郑观应力主买煤宜认真稽核：“经手买煤者，如不投票以价低者得，恐有弊窦徇情，且载来之煤或湿或夹石，总管车亦迁就，或略减了事，岁计吃亏甚巨。纵每吨扣还经手费多少，亦加在价内，掩耳盗铃，以文其奸。宜仿照太古洋行，先备试煤机炉，凡船煤到，飭总管车到煤船先取舱内之煤数吨，督率送至试煤机炉，验其烧后气力足否，或免作弊。”^[7]他计算：“每船一昼夜节省一吨煤，每月约行十五天，每年可一百八十

吨，统计三十船每年可省五千四百吨，每吨四两，合计可多银二万一千余两。”^[8]

第四在资产更新方面：郑氏曾对盛宣怀指出：有股东云，“我局公积之款甚巨，应如太古公司岁添二千数百吨之船，不应移款兼营别业”等语，官应亦曾早与我督办谈及，承示本局宗旨，宜用斂字诀，拟开银行为我局将来转输地步。虽是挽回利权之策，然擅拨局款兼办银行，不会商股东，只求直督批准，于商律不合。盖商律凡公司欲营业，必须开股东会，从多数取决方可施行。若使大权操自直隶，无庸商诸股东，日后直隶换人，所委总办假公济私者流，害不堪设想。”^[9]1892年后，郑观应又向盛氏重提上述建议：“年来各公司船日多，本局船日少。且老船不如新船，故太古尝将其旧船沽与日本，得其船价足以抵新造之船费。前经迭陈，亟宜筹款添船，如虑无款，即将所存局股及各种股票无用之昼出售，又将华栈等地可照前议招股改为公栈，得此巨款，可以添船数只，不宜再迟，恐将来工料价增，其中吃亏不浅。”^[10]

第五在经济核算方面：1909年，郑观应揭发招商局弊窦，找出了一系列问题：新造轮船不及怡和、太古，但造价却很高。1911年9月4日（宣统三年七月十二日）他又从上海出发，乘船西上到重庆，直到1912年1月12日才回到上海。在这四个多月里，他及时提出了不少主要改进意见。其中有一条，招商各分局负责人须仿照太古公司月造三公司船出口货比较表，以便知己知彼，采取有效的对策。

上述五方面的差距是明显存在的。1885年马良奉李鸿章命调查招商局在唐廷枢等人经理下的情弊。其报告书也指出：“用人之弊，失之太滥。各局船栈，人浮于事，视太、怡行不啻三倍，……洋人言，该处司董以局船为已有，专装私货，无怪公局之亏折也。南洋船主亦言，每船到埠，不准早开，以局董私货未及配载，有停至五六天者，为费不赀。”^[11]这些都证实了郑观应的看法并非夸大其词，故作惊人之语。

三

难能可贵的是做过太古买办的郑观应清醒地看到外资企业也不是十全十美，同样是有缺点与不足的。

他曾向招商局总办唐廷枢报告说：“近闻本局有船私走米麦千余包之多，非独吞匿客脚。虽各船主、大副未必是徇私之辈，然在洋行之船，其买办尚属如是，况本局之坐舱船主安肯破除情面？受贿亦佯作不知。又有报关者与下货人作弊，以多报少，通同分肥。”^[12]他曾“嘱总船主将各船所载重数、吨数列”，以便验货之用。“如其不符，非小工堆放之不齐，即坐舱者走私，或报关者作弊，借可稽查。”^[13]

郑观应对招商局总船主蔚霞的徇私和舞弊尤为不满，指出：“因本局定造之船无论在英、在沪，非总船主蔚霞经手不成。盖因所购船中用物，材料均有好佣钱故也。”^[14]他密告盛宣怀：“查总船主蔚霞胞兄在英开有造船厂，凡本局所造之船，所买轮船材料、机器、锅炉等物，无不购自其兄之厂，从无照顾别家，或所用材料其兄厂所无者，由其兄转购，所开价值其价虽昂，从无一驳，何怪洋商视蔚霞如招商局督办。观前托祥生厂造之船，蔚霞事事留难，别家寄来出售之船图，多方挑剔，其心可知矣。”^[15]

英国人蔚霞本系旧局总大车，也有一定的本领的。轮船招商局督办盛宣怀当年派蔚霞为总大车兼署总船主时，作过规定：“以后调换船主及大修，须商督办；调换船主以下及小修，与局会办商定”^[16]。但这些制度性的规定并没有使蔚霞安分守己，循规蹈矩，正如郑观应所说，此人在轮船招商局里确实干过不少与自己身份不相符的事情。

在郑观应看来，外国人中也不止是蔚霞有问题。郑氏向盛宣怀指出洋人也“因姻亲之故”，“互相庇护”。他揭露说：“又查用纪列文监工修船亦讲交情，凡有交情者，均可粉饰事。总船主为本局所造之新船多系老样，即如前将‘固陵’船机器更换，糜费多金，不独弄巧反拙，反使船厂得‘固陵’之机器，为怡和装一往来汉口、宜昌之船，较（固陵）快而装货多，能与本公司争利。以马眉叔（建忠）观察之精明尚为彼蒙蔽，实因局内护佐有人，又善于说词故也。”^[17]

四

郑观应的志向是努力与外资企业竞争，为中国航运企业争一席之地。

1892年12月6日（光绪十八年十月十八日），郑观应从广东到达上海，即到招商局接事。郑观应一进局即会同陈猷等人与怡和、太古洽谈，很快签了第三次齐价合同，股票价格很快回升到一百数十两。齐价合同有着重要的意义，它的签订本身就是对怡和、太古等外资航运企业的胜利。齐价合同原是资本主义航运业的惯例，因航运有固定航线，只要大户联合定价，便可取得垄断利润。以上海到汉口的长江货运为例，在1862年以前是由宝顺洋行的船只垄断，每吨运价高达25两。1867年，宝顺、怡和退出长江，旗昌垄断，一直维持在5两水平。1872年，太古成立，长江运价一度又降至2两。招商局成立后，外商激烈跌价竞争，其长江运价一直维持在2两水平。1877年太古收买旗昌后，再减为每斤1钱，已无大幅度可降了。1878年，招商局遂与太古、怡和订齐价合同。

1892年轮船招商局与太古、怡和的第三次齐价合同规定：“以船吨位多少共分水脚，招商局着多数。”^[18]亲自参与订约的郑观应对这次合同的评价说：“商局本华商公司，倘财力雄厚能与洋船独力抗衡，此策之上者也。且闻欧美各轮船往来中国之公司，有联合会，共分权利，入会者十居其八，惟小公司未即许其入会耳。故本局仿照办理，与怡和、太古调和联合，以免受商战之倾轧，此迫于时势，为营业计不得不然也。”^[19]第三次齐价合同的长江航线合同第十三条又明确规定，“倘有别家争衡生意者，必须彼此联络跌价以驱逐之。”这里的所谓“别家”主要指外国洋行企业的轮船，如美最时之“宝华”轮，麦边洋行之“萃利”、“华利”两船，华昌行之“益利”、“长安”、“德兴”、“宝华”四船，马立师行之“金陵”轮，和兴公司之“飞鲸”、“飞龙”、“飞马”三轮等。一言以蔽之，第三次齐价合同本身是轮船招商局实力的展示，对该局的发展是有利的。

郑观应在与外商企业打交道时心思缜密，善

于发现问题，提出解决问题的对策。

1893年3月30日（光绪十九年二月十三日），郑观应开始了他西巡长江各轮船招商分局之行，5月6日抵达重庆。他把沿途了解的营业利弊，与怡和、太古的斗争情形及采取对策等见解，著成《长江日记》。《长江日记》分析了招商局竞争不过怡和、太古的原因，认为主要是对方加强客货的揽载和水脚打折扣，广为招徕生意。对此他明确提出改变货船挂洋旗免厘金争揽客货的现象，以增加招商局的客货；在用人方面表示了对总船主艇蔚霞的不信任；并提出把招商局积累的资本用于扩大再生产和发展四川省的经济。

由于招商局要引进和利用外国先进的科技，因此需要付出高昂工资来吸引洋人为该局服务。郑观应一开始虽也主张借才异地，但后来他已注意到洋人薪水极昂，^[20]职员受贿及徇私，致使该局之薪酬成本比日本和其他外商轮船公司为高，经营成本日增，因而削弱其竞争能力。在这种情况下，郑观应建议“拟设招商局驾驶管轮练船章程”及厘订学堂教学合同式样，^[21]设立驾驶学堂来训练该局华人员工，学习船务技艺，使中国人能廉价而且大量吸收先进的西方科技。

五

在晚清历史条件下，郑观应学习西方，提倡“商战”，与西方竞争的努力并不受招商局内同人的待见与认可。郑观应回顾说，1892年“复任后仍不避嫌怨，整顿修船、投标，船上堆工、江船客票银水等事，约共岁有十万两。同事颇嫌多事，而反对者百般恐吓，或声言饱以老拳，或暗以炸弹相对，曾贿报馆记者捏词毁谤，望官应长驻汉阳不回上海而后快。”^[22]这里，我们既可以看到郑观应企业经营思想的前瞻性，也可以看到在半殖民地半封建社会中中国企业家的艰难境地。

注释：

[1]《徐愚斋自叙年谱》第6页。

[2]《复津海关道郑玉轩观察书》，《郑观应集》下，第779页，上海人民出版社1988年版。

[3]《致津海关道郑玉轩观察书》，《郑观应集》下，第783页，上海人民出版社1988年版。

[4]《郑观应集》下，第792页，上海人民出版社1988年版。

[5]《郑观应集》下，第786页，上海人民出版社1988年版。

[6]《郑观应集》下，第866页，上海人民出版社1988年版。

[7][8][13]《郑观应集》下，第787页，上海人民出版社1988年版。

[9]《郑观应集》下，第818页，上海人民出版社1988年版。

[10]《郑观应集》下，第862页，上海人民出版社1988年版。

[11]马良：《改革招商局建议》，中国近代史资料丛刊《洋务运动》（六），第125页，上海人民出版社、上海书店出版社2000年版。

[12]《郑观应集》下，第793页，上海人民出版社1988年版。

[14]《郑观应集》下，第827页，上海人民出版社1988年版。

[15]《郑观应集》下，第816页，上海人民出版社1988年版。

[16]盛宣怀：《致李鸿章电》，光绪十三年六月十五日申刻到，《李鸿章未刊电稿》三。

[17]《郑观应集》下，第860页。

[18]庄箴：《西行日记序》，《郑观应集》上，第1013页。

[19]《郑观应集》下，第950页。

[20]参见《郑观应集》下，第787页。

[21]《郑观应集》下，第836-839页。

[22]《郑观应集》下，第859页。

（作者为上海师范大学教授、博士生导师）

（上接第80页）

流经，却仍然称“岗”而非“江”。

关于鹭江的来历，伍有明和柯坚珏打听到当地的一个传说：相传很久以前，这一带原是荒芜贫瘠之地。后来有几户外地逃荒的人来到这里居住下来，他们开荒种地，植树育林，不几年，这里已是绿树成荫，花果满坡。因而引来不少的白鹭、灰鹤等鸟类，在林子里结巢栖息，繁衍发展，给当地人留下深刻的印象。后来，到这里聚居的人逐渐多起来，人们称这里为“鹭岗”。在广州话中，“岗”

“江”基本上同音，难有区别。据伍有明了解，现在鹭江一带还有一个鹭岗，两个地名并存。这里离珠江仅仅几百米，走遍鹭江，也找不着有“江”的痕迹，那怕是水流过的河溪遗迹，也找不到河床、河堤、河滩、出河口等。

经过多次讨论，他们统一了认识，唯一解释

是：历史上，这里是称“鹭岗”的，有历史底蕴，也有地理环境依据，有附近众多地名参照。但是，广州人喜欢水，爱水，以水为财，以水为福，当地人祈望风调雨顺，水源充足，久而久之，或许有意识的把“岗”读成“江”，慢慢改称“鹭江”。日久天长习惯了，叫顺了，又有行政行为规范，“鹭江”称谓也就固化了，“鹭岗”之名从此消失了，只有在人们的记忆中。

一些地名受历史因素和实际情况的影响，常有演变，这是地名文化中常见的易名现象，不足为奇。“鹭岗”变为“鹭江”，既然为人们所喜爱，所接受，顺其自然，亦不必去追根复名，毕竟“鹭江”之名也不错。不过，厘清一些说法，留下一点地名故事资料给历史，给地名文化增添一些色彩，也是很有意义的事。