

郑观应与汉阳铁厂

杨华山

[摘要]: 由于经费困难,汉阳铁厂不得不招商承办。盛宣怀接办之后即请经营洋务企业的干才郑观应任铁厂总办。郑观应到任后,对铁厂的焦炭来源、技术人才和钢铁销路等关键问题逐一设法解决,使铁厂在他不到14个月的总办任期内取得了颇为显著的成效。但恶劣的环境使郑观应不得不辞去铁厂总办之职,这是近代资本主义企业在封建主义政治体制之下得不到正常发展的一个缩影。

[关键词]: 郑观应 汉阳铁厂 经营思想

(一)

汉阳铁厂是洋务运动后期张之洞创办的一个大型铁冶炼洋务企业。由于厂矿规模大,投资经费甚巨,到1892年全厂基本建成时已耗资白银300余万两,而维持正常生产的开支,每年仍需100万两。为经费问题,张之洞焦思罗掘,终不可得,不得不另谋铁厂出路。就张之洞的本意,他认为“中国创办大事,必须官倡民办,始克有成。”^[1]即官办成功后再招商承办。甲午战后,筹措经费更加困难,张之洞曾设想将铁厂包给洋人,或以铁厂作押,借款经营,但最终还是早有意承办的盛宣怀以经商的名义承办了汉阳铁厂,时在1896年5月24日。

盛宣怀是经办洋务企业的亦官亦商的重要人物,几个主要的洋务企业如招商局、电报局等都由他掌管,从这个意义上说,招商承办之“商”亦非盛莫属。但盛宣怀接办汉阳铁厂之后,虽任铁厂督办,却无余暇和精力去具体经营困难重重的铁厂。于是他请出了他的密友、经营洋务企业的干才郑观应。

郑观应本是广东香山人,早年因家贫赴上海学商。自1860年起充当外国洋行的买办,直到1882年。这段经历用他自己的话来概括,可称为“初学商战于外人”。洋务运动兴起后,尽管郑观应仍是买办,但他积极参与洋务企业的投资、筹建和经营管理活动。1882年,他正式告别买办生涯,接受李鸿章委任的轮船招商局帮办之职,利用其在当买办时所学到的近代企业经营管理经验为洋务企业服务。

郑观应一直是盛宣怀经营洋务企业的得力帮手,时任招商局帮办。盛宣怀深知扭转铁厂危局的困难之巨,他认为郑观应是铁厂总办的最合适人选。郑观应虽有顾虑,但临危受命,于1896年6月任汉阳铁厂总办。

(二)

郑观应到任时,汉阳铁厂问题众多,成本高,管理不善,不但无利可图,而且亏损严

* 收稿日期: 1998-10-05

重。他接手后，有针对性地着手解决焦炭来源、技术人才和钢铁销路三项关键问题。当时铁厂症结所在是钢铁成本太高。据铁厂总监工德培计算，汉阳铁厂钢轨每吨价约 50 两，而“洋轨在外洋每吨价三十五两，虽外加运脚、保险、小工等费，仍较我造甚贱”。郑观应与德培详细考究，原因在于生铁成本太昂，“外洋生铁每吨十五两，本厂成本二十五两，计要三十五两之生铁方炼得钢铁一吨”。^[2]而生铁成本高一是因为劳动生产率大大低于英、德、美等先进资本主义国家，二是因为常常停工待料，燃料焦炭供应不继。郑观应善于发现问题，并针对问题设法解决。

在机器设备难以大规模交换前，提高员工技术水平以提高劳动生产率，解决焦炭供应以使顺利生产。郑观应说：“铁厂要务，首在焦炭”。^[3]又说：“焦煤两类为本厂最关紧要之价，厂中之需煤焦犹人生需谷米”。铁厂以前主要用开平焦炭，虽然合用，但成本过昂，“可暂而不可常”。萍乡焦炭去年（指 1895 年）颇好而今年不佳，郑认为此非煤质不好，而因“炼工未曾精究”，故“宜作速委派妥诸之员前往认真整顿”，若整顿合用，每吨比开平焦炭便宜五六两之多，生铁成本当可相应降低五六两。以往生铁成本每吨十八九两，若全用萍焦每吨不过十二三两。生铁成本降低了，钢的成本“亦因之可减”。^[4]为使萍乡焦炭合用，郑派职员许复初前往调查。郑还拟定了详细的调查内容，如“萍乡及近水之邻县每岁出煤者若干吨？煤价若干？有焦炭炉若干座？月出焦炭若干吨？广泰福自采与收购之价所差若干”^[5]等等。后来调查清楚后，他去电告知盛宣怀，萍乡每年的出煤 8 万吨，上栗市 6 万吨。他提出两个方案，一是铁厂在离萍乡 90 里的上栗市自行设局买煤炼焦，“到汉约价每吨六两五钱，煤每吨三两五钱”；一是在萍乡设栈收煤，由煤厂自炼自运，“到汉每吨约价七两四钱，煤每吨三两五钱”，并与萍乡厂户草拟合同，“每年可交煤万吨，焦炭万吨”。^[6]经过半年多筹划，郑向盛宣怀报告，预计到次年（1897 年）三日可积存焦炭 5000 吨，“则两炉可以齐开矣”。另外，湖南、江西还有一些地方的煤若能炼成上等焦炭，“其价必廉，成本愈轻也”。^[7]以前因焦炭供应不上，即使只开一炉有时还要停工待料，经过郑观应等人的努力经营筹划，预计可以保证两炉齐开的焦炭供应量。

焦炭供应基本充足并不等于焦炭价格的降低。郑观应认为“铁厂吃亏在于焦炭价格昂，厂位失宜”。他比较当时中外焦炭价格，英、德、美等国“焦炭价就地出售，每吨不过四两左右”，而汉阳铁厂所用开平焦炭包括损耗在内约合 15 两，萍乡焦炭约合 10 两。另外，矿山在大冶，炼铁厂却在汉阳，从大冶运矿石到汉阳，“大冶局费、轮驳两项合共每吨约银二两二钱。是焦炭价昂，又加以许重运费，安能与外人比较乎？”^[8]

在《盛世危言》中，郑观应就对汉阳铁厂的厂址失宜提出了批评。他说，大冶铁矿含铁量丰厚，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”。^[9]后来又说：“焦炭购自开平，铁矿远在大冶，运费既多，成本遂重”。^[10]他主张将铁厂就近设在矿山附近，以节省运费，降低成本。包括盛宣怀在内也有同样的看法。从企业成本学的角度来说，郑等人的主张无疑是正确的。但也有相反的情况。某一国家主要从他国进口矿产品等原材料进行加工生产，再将成品出口国外。有些国家以出口工业制成品为主，有些国家则以出口初级产品为主。这种状况不仅国际上普遍存在，即使一国之内因地区差异也有类似

情形。这也是社会化大生产市场分工的要求和表现。但是，作为以进口初级产品为主的国家来说，其重要的前提是工业发达，技术先进。虽然进口原材料使运费增加，但经过技术加工，返销到其他国家去的工业产品价格更高，相比之下，初级产品价格过低，这反倒成为先进国家向落后国家倾销商品、进行经济掠夺的巧妙方式。作为落后国家来说，要想学习、追赶欧美列强，国家必须有保护民族工业的能力。一个主权独立的国家可以运用关税等手段限制进口，扩大出口，保护本国工业的成长和发展。在当时的中国，既无先进技术，国家更无能力保护落后的民族工业免受洋货的冲击。此情此景，要炼铁炼钢，就必须最大限度地节省开支，降低成本，以与洋货争雄。因此，炼铁厂设于矿山附近的意义就非同一般了。

“厂位失宜”的问题不是郑观应能够解决的，但可以尽力降低焦炭的价格。他主张用机器采煤，以提高效率；对于运煤，他建议修筑萍乡到株州之间 180 里的铁路运煤，如此“可望运费减、煤价廉，县城不致小船装运迟滞、沿途偷卖、侵沙灌水等弊也”。^[11]

仅从以上郑观应对汉阳铁厂焦炭来源及价格问题的运筹，即可看出他的经营管理才能。他刚到铁厂就与中外同事商议研究铁厂问题及对策，条列出整顿汉阳铁厂四十八款，又向盛宣怀条陈了九条整顿措施，包括铁厂生产、管理、人才、销售等各个方面；他还针对铁厂纪律松弛的现象，制定了《汉阳铁厂厂规》30 条。^[12]他对于人才的考核和培养极为重视。关于培养技术人才，郑观应早就上书当局，必须依照俄国设立机器书院。在任汉阳铁厂总办期间，他至少三次向盛宣怀提议在铁厂设立机器大学堂。当他提出半工半读模式的机器书院时，“各友闻之，莫不皆大欢喜，谓宜亟行，可无疑义”。^[13]盛宣怀本人也说“汉厂学堂自系正大文章”。^[14]后来李维格进一步拟定了较详细的学堂章程，^[15]在他主持之下终于办起了机器学堂，内分化算、炼铁、炼钢和机器四个专业，为钢铁工业培养了一批技术力量。对钢铁销路郑观应也有独到的考虑。汉阳铁厂所造钢轨是以修筑芦汉、粤汉铁路之用。但郑深知如无铁路修筑权则很难保证筑路时用汉厂钢轨。他曾写信给盛宣怀说：若“铁路不归我公接办，铁厂事宜即退手”。^[16]这是由于他知道当时的中国并没有真正的自由竞争，他很清楚外商用卑劣手段倾销商品以及中国经办人员损公肥私的实际情况，因此，必须自产、自销、自用才能保证汉阳铁厂钢轨的市场。这是无可奈何的现实决定的。总之，郑观应对汉阳铁厂的整顿管理是颇有成效的，铁厂在他任期内共产铁 10432 吨，超过了官办时期（1893—1896）的产量。^[17]

（三）

渴望振兴工商、挽回利权、改进企业经营管理的郑观应并不仅仅停留于口头的倡导，而总是身体力行，努力去做。不管是参与哪个洋务企业的创办或管理，他都办事认真，作风踏实，勤于调查，善于发现问题和流弊，抓住关键，认真整顿和改革，尽量按资本主义企业本身的经济规律和法则去经营和管理，其中主要是改变企业的官府体制和衙门习气，任人唯贤。这实际上就是合理的改革，而改革则是利益的重新调整和分配，自然遇到既得利益者的抵制。郑观应要按照资本主义方式管理企业，就遭到在封建方式之下受益人的反对和攻击。正如他自己所说：“创业难救弊尤难。救弊必变法，法不徒行，贵在得人。”^[18]

他任汉阳铁厂总办不到14个月(1896年6月1日至次年7月21日),在此期间,他兢兢业业,解决焦炭,选育人才,筹划销路,为诸多问题绞尽脑汁。在给盛宣怀的信中他诉苦说:他“忍辱负重,委曲求全,其中苦况非躬亲目击者不知”。^[19]但他的经营管理措施仍为某些人所不容。当时有人说他“以刚正任事,合乎天则易,合乎人则难。”他自己也说:“窃思当今之世,人人如此之坏,求合乎人必不能合乎天;欲合乎天,必不能合乎人”,而他“宁愿结怨招尤,任人毁谤,总求合乎天”^[20]而不愿媚俗合乎人。“合乎天”就是适应资本主义企业经营管理的经济规律,“合乎人”就是迎合某些人的私利而损害企业的利益。郑要求“合乎天”而不肯“合乎人”,曲高和寡,遭人妒忌和诽谤自然难免。

郑观应诚然是铁厂总办,但事事要受督办盛宣怀的控制和约束,连职权范围内的用人也大受限制。盛曾面谕他选觅一个栈房总管,但他“虽有好手仍不敢荐者有故,非畏人怨,恐疑有私。凡由督办所派之人,如其有错无不告诫,果其有弊,理当上达,或记其过,或撤其委,听从督办酌夺。若由官应换人,必启人疑,毁谤随之。虽无私意亦百词莫辨矣”。^[21]这是他给盛宣怀本人的信,不便多说和直说盛的揽权。后来他在给别人的信中叙述更具体:“诿意所用大小司事,多是湖北候补人员;而为各办所派,又多系督办同乡或有交谊”,这些人不学无术“已属不合,而又每特与督办有师生之谊,频与洋总监工冲突,以致工程迟滞,常有停工待料之叹”;更有甚者,“彼辈益无忌惮,甚至弟所与各友函件,据信差云,亦须由提调折(拆?)阅而后送也”。“凡事多被掣肘,任意排挤”,只因他“实事求是,不合时宜”,故“每位为各怀私利、党同伐异者所忌”,即使铁厂总办之职“在别人营求不得”,而对他“与其受人排挤,不如洁身自退”。^[22]事实上,从上任到离任期间,他即曾多次提出辞职。不是他管理无方,而正好相反,因为与现实冲突严重,不得不“洁身自退”。

不说汉阳铁厂的用人大事,即使铁厂钢铁的销路又何尝没有类似的人为作梗。郑观应竭力降低成本,提高质量,以与外国钢轨一争高下。然而,即使本国产品达到了洋货水平,仍不能保证其销路。郑任铁厂总办时就说过:“北洋前买外洋钢铁,价不廉于鄂,钢不胜于鄂,其时某局员必曰洋钢之胜,洋价之廉。大吏信之。他说煤、铁矿等皆类此,“其故何哉?盖购于外洋,则用钱浮冒,一切皆可隐密;购于华官,则恐一旦漏泄,有碍局员左右辈之自私自利,是以大吏必为所蒙耳”。^[23]郑对“大吏”常有某种程度的幻想,如他曾盼望“有贤能督、抚大吏,洞明利害本原,奏请将厘金概行豁免”。^[24]其实,在封建末世、清廷败落之际,能有几个真正的贤能督抚!况且,如若果真贤能,何以为局员所蒙?正是在这些自私自利的蠹虫——贪官污吏的把持和操纵之下,才使中国近代工商企业举步维艰,难以为继,幻想依靠他们振兴工商,无异于与虎谋皮。

更简单一点的问题,郑观应多次主张铁厂应设在大冶矿山附近,以减少运费,降低成本。对当时的中国来说,它符合经济法则,是正确的经营思想。然而,在清廷督抚大吏面前,这一合理的建议不仅未能被采纳,反而为张之洞所恶,“恐将来或加以不测之祸,用泄其忿”。^[25]冲突之大,一至如斯了。

郑观应近代企业经营思想与现实的冲突是他个人的不幸,更是近代中国的悲哀,他晚年终于认识到冲突的根源在于政治。他在信中说他著《盛世危言》,“穷究中外政治盛

衰利弊有年，遂知我国之贫弱由于政治不良”。他在《盛世危言》中还没有得出“政治不良”的明确结论。系统表述政治与实业的关系，反映在他晚年的《盛世危言后编》“自序”之中。他说：“政治关系实业之盛衰：政治不改良，实业万难兴盛。查欧美政治革命，商人得参与政权，于是人民利益扩张，实业发达。可见有治人而后有治法，有治法必须有治人”。^[27]他经营实业 50 余年（该“自序”写于 1909 年 9 月），终于认识到“治人”与“治法”的辩证关系，“政治与实业”的辩证关系。郑观应在汉阳铁厂的遭遇充分说明：资本主义的近代企业在封建主义的政治体制之下不可能得到正常发展。

[1] 《张文襄公全集》，“奏议”，卷 27。

[2] [3] [6] [7] [8] [12] [13] [14] [15] [16] [19] [21] [25] 《汉冶萍公司——盛宣怀档案资料选辑之四》（一），上海人民出版社 1984 年版，第 208 页；第 345 页；第 818 页；第 345 页；第 379 页；第 176—178 页；第 254 页；第 398 页；第 453—459 页；第 225 页；第 363 页；第 488 页；第 333 页。

[4] [11] 《盛世危言后编》卷十三，“铁厂”。《郑观应集》下册，上海人民出版社 1988 年版，第 1050 页；第 1044 页。

[5] [20] [23] 转见夏东元：《郑观应》，广东人民出版社 1995 年版，第 201 页；第 213—214 页；第 211—212 页

[9] [10] [24] 《盛世危言》。《郑观应集》上册，上海人民出版社 1982 年版，第 711；第 709 页；第 606 页

[17] 参见《汉冶萍公司志》，华中理工大学出版社 1990 年版，第 195 页

[18] 《盛世危言后编》卷十，“船务”。《郑观应集》下册，第 784 页

[22] 《盛世危言后编》卷九，“铁路”。《郑观应集》下册，第 760 页

[26] 《盛世危言后编》卷四，“政治”。《郑观应集》下册，第 423 页

[27] 《盛世危言后编》，“自序”。《郑观应集》下册，第 11 页

【责编：饶咬成】

（上接第 46 页）

己说话。这远比外资老板让下跪就下跪的中国人不知强了多少倍。另外，它对报告文学、传记文学的文体研究提出了许多新问题，例如在文体界定上就需要我们更审慎。

对星体的文体探索至此可暂时收笔了，但我们要说，在市场经济条件下，文学评论不应以清高自许，对通俗文学、畅销书嗤之以鼻，不屑一顾，那样谁来浇花锄草？谁来帮助读者？文学评论家不应以任何借口放弃自己的历史责任。用千字 30 元稿酬的文章评说 108 万稿酬的作品并不掉价。所以我们文章的题目选用了“俯视星体文学”。

【责编：饶春球】