

# 通沪联动与中国早期现代化

□戴鞍钢

在长江三角洲这一明清以来中国经济发展的腹心地区,位于长江以北的南通,社会经济发展相对滞后,在长江三角洲区域内的经济地位呈边缘化。审时度势的张謇,立足南通,但不拘泥于南通,而是高瞻远瞩,因地制宜,充分利用同处长江三角洲、隔江相望的近代上海自1843年开埠后的迅速崛起对建设新南通所带来的诸有利因素,有力促进了大生集团及南通的发展。1899年通州大生纱厂应运而生,继而又在崇明和海门增开两厂,其市场基础便是当地众多农户扩大土布生产而对机纱的大量需求。

综观张謇实业活动中对南通与上海城市关系的架构,可以将其概括为“前店后工场”的基本模式。要言之,张謇充分注意到上海作为近代中国首位型城市,在资金集聚、技术传播、人才荟萃、内外贸易渠道等方面所拥有的无可替代的优势,重视利用和发挥这些优势,用以催生和推动在通诸多近代企业的创办和经营,取得显著成效。1897年冬,尚在筹建中的大生纱厂就在上海福州路广丰银行内附设账房。1898年迁设小东门,1901年迁天主堂街外马路。1907年改称大生上海事务所。1913年以前,大生沪所的主要业务是采办物料、购运原料。1913年以后,大生各纺织厂连年盈余,大生沪所又承担了置办布机、开盘批售布匹、收款付货等业务,业务项目不断增加。当时上海银钱业纷纷向沪

所提供的信贷,送往来折给沪所的钱庄达105家。大生系统各企业凭借钱银业的信贷,在原有基础上全面扩张,所属企业单位大小有数十家之多。沪所营业范围随之扩展到国内外通都大邑,南通绣织局的纺织品等远销美国纽约,复兴面厂的二号面粉运往日本。这些产品的运销、报关、结汇以及银根调度等,都由沪所办理。1930年《大生纺织公司驻沪事务所办理细则》明示,大生沪所是大生企业集团驻上海的办事机构,更是其管理中枢,承担采办原料、购买机器、筹集资金、销售产品等项业务。

大生纱厂建厂初期的劳动力,绝大部分来自附近的农村,而技术骨干则主要招自上海。大生纱厂开办后,无论是原材料的购买还是产成品的销售,一直都与上海有着密切的关联。继大生纱厂创立后,又有广生机器榨油股份有限公司等企业开办。它们的设立和经营同样与上海有着密切的关联。

大生系统企业与上海间的密切关系,是张謇集资创办南通与上海间近代航运企业的主要动因。自投身实业建设始,张謇就很重视近代航运和港口建设。1900年,大生纱厂从上海运入机器设备等,向上海慎裕号商人朱葆三、潘子华名下的广生小轮公司包租了一艘“济安”小轮往来通沪之间。不久,两江总督刘坤一准许大生纱厂自办轮运业,张謇即与朱葆三等沪商

集股设立大生轮船公司,原“济安”轮改名“大生”轮。1901年,“大生”轮往返于通沪。次年,因通沪股东不和,公司股权由通州股东全盘收购。

1904年,张謇又在上海集资设立上海大达轮步公司。1906年5月,大生轮船公司订造的“大新”轮投入营运后,航行于通沪间,原“大生”轮航行于上海与海门间。这两条船的客货运输业务,均由上海大达轮步公司代理经营。1908年,上海大达轮步公司从上海英商太古洋行购得小轮2艘,更名为“大安”和“大和”,随即投入使用,并将上海至通州的航线向上游延伸到口岸,改称沪口线。当时通州尚无适合轮船靠泊的港口,来往的轮船仍停泊在江中,所载客货由木船驳运,费时费力,效率低下。为改变这种状况,张謇着手在天生港建造了轮船码头,并请求在天生港自开商埠。清朝政府则顾虑“洋商租地之纠葛”,只准天生港作为“起卸货物之口岸,以通航路而兴商务,不必预算筹开埠通商”。张謇在天生港自开商埠的愿望落空。1910年,大生轮船公司并入上海大达轮步公司。此时上海大达轮步公司已拥有轮船4艘,即“大生”“大新”“大安”“大和”,载重量1630余吨,资本397000余元。

张謇的过人之处,还在于他在审时度势架构南通和上海城市关系时,并没有仅仅着眼于两地之间的联系,而是以炽热的爱国情怀,以更开阔的视野布局并付诸实践。民国初年,他曾

知难而上,受命主持续办上海吴淞自开商埠事宜。令人叹惜的是,尽管张謇倾力而为精心谋划,当时的社会环境很快使他的设想落空,1924年直系军阀齐燮元与皖系军阀卢永祥之间的江浙战争,中断了吴淞商埠筹建的进程,后又因“经费告竭”被迫停办,满怀报国热望的张謇壮志未酬。后人曾想接续,还拟定了详细的“吴淞计划港区建设方案”,但在1949年上海解放后才真正实现,上海港逐渐建设成为国际枢纽港,也成为南通所在的长江三角洲经济社会现代化发展的重要一环。

立足南通,依托上海,谋求企业及城市发展的广阔空间,可以说是张謇实业活动的基本方略,也是其在中国早期现代化视野下,筹划南通上海城市关系的基干布局,其中蕴含的深意,颇富启示。2022年9月,上海大都市圈空间协同规划实施推进会召开,推动空间协同规划加快落地实施,努力建设卓越的全球城市区域,成为更具竞争力、更可持续、更加融合的都市圈,为长三角一体化发展国家战略作出新的贡献。今年,连接上海的海太、北沿江等过江通道建设不断突破新节点,南通“八龙过江”格局加快形成。张謇当年的努力,为南通成为上海大都市圈建设“大合唱合唱团”成员(上海与周边的苏州、无锡、常州、南通、杭州、嘉兴、湖州、舟山)打下了坚实基础。

(作者系复旦大学教授、博士生导师、国务院政府特殊津贴专家)

第341期

E-mail:110348889@qq.com

## 编者按

今年是张謇诞辰170周年。7月8日,由张謇研究中心主办的纪念张謇170周年诞辰学术研讨会在通举行,与会专家学者以“张謇与中国早期现代化”为主题展开研讨,展示张謇研究的最新学术成果,缅怀张謇先生的历史功绩与卓越贡献。本期《学与思》摘要刊登部分研讨发言。

## 从档案形成看大生纱厂管理水平

□朱江 朱慧

档案是人类活动过程中自然形成并有意保存,用于备查的历史记录。由于档案是在人类活动中直接形成,这样的原始性特征,使它具备凭证价值。对于企业来说,档案管理是整体管理的一个有机部分,也是其管理水平的一面镜子。

作为大生纱厂创办人的张謇,他的思维方式和行为规范,对于企业的走向有决定性作用。张謇是一位有较强档案意识的有识之士,多年的幕僚生涯使得张謇通晓官府档案管理的基本流程和规范,从而运用到大生纱厂管理中。张謇1897年起草,并于1899年定稿的大生纱厂《厂约》,是体现中国早期民族工业经营理念的经典之作。大生纱厂从筹备伊始就注重档案的积累和保存。

大生纱厂的档案管理,其实是企业风险管理的组成部分。完整系统的档案,能有效避免经营活动中的纠纷和损失,这在大生纱厂创办初期就有案例。大生纱厂开工之时,最大的投资来自官府,折价为25万两的纺纱机器。官府由于长期在黄浦江滩存放,不免锈蚀。大生纱厂所分的官府机运到南通,安装调试之后发现有缺损。经与原始购机合同相对照,1899年10月19日,张謇在给刘坤一的信函中认为:“似此项分领之机,因锈损而缺,非原单所缺。”

根据1897年8月16日江宁商务局与张謇、盛宣怀签订的《官商合同》,张謇与盛宣怀分别领取官机,各自在通州和上海建立纺纱厂。对于官机部件的缺失和损毁处理,《官商合同》这样规定:全厂机器所须备用各零件,瑞记洋行原订合同载明,一律配足六个月,应由厂先派人照单细查。如果查有机器锈坏,或零件短少,全由官府向该洋行清理,照数修补齐全。倘六个月内因机器锈坏未修、零件缺少未补,以致停工,则停工之日,厂中所有各费由官责成瑞记赔认。

合同明确规定大生纱厂在查明官机部件缺失和损毁情况后,向官府汇报,再由官府跟供应商瑞记洋行交涉,瑞记洋行负责备齐和修补。所有这一切的前提,在于按照原始采购合同的清单与实物核对。通过详实的原始档案,大生纱厂维护了自身权益,避免了无谓的损失。

从现存的大生档案来看,大生纱厂的档案管理制度体现为对文件材料的全过程管控。对于文件的形成,特别是合同拟订,张謇非常注重内容把控。1906年,张謇曾在上海聘请英籍律师哈瓦担任大生纱厂、大达轮公司、江浙渔业公司等6家公司的法律顾问,顾问事项包括“商量事件、备办事件、陪从议事及写信案牍”,费用为每家公司120两,可见张謇通过法律顾问对合同进行把关。荣德生的回忆也证明这一点:“我国工商界深明法理者不多,忆民国三年与蔡兼三至京,同见张部长(张謇),谈次,谓吾国人多不研究法律,故与外商订立契约往往吃亏,遇到交涉时,自己立场亦多不合,以后商会应对此注意,倡导研究。”

除对文件材料的内容把关外,大生纱厂还注重档案收集的齐全。相对完整的档案能够反映事物全貌,也能确保自身利益的整体维护。从现存的大生初期档案看,会计档案事无巨细反映了大生纱厂的经营活动,特别是融资情况,还记录了大生沪所自身的管理活动,包括员工的工资、福利、办公费用,此外张謇在上海活动的相关经费记录,也补充了不少其他史料不可能有的细节。就文书档案而言,大生纱厂的收发文都采取双套制,发文留有底稿,收文着抄备份。

最难可贵的是,大生纱厂的档案管理保持着一贯的严谨。大生初期档案形成之后,随着大生沪所办公场所的变更而不断搬迁,档案始终没有散失。档案管理是企业管理的一部分,也是企业管理水平的一个标杆。大生纱厂创办初期能够成功,原因是多方面的,从档案管理,可窥其全貌。

(作者系南通市档案馆研究馆员、副研究馆员)

## 张謇实业救国的实践及其客观效应

□陈昊

19世纪末的中国积贫积弱,中日甲午战争的战败暴露清政府的腐败。在这样的背景下,张謇回到家乡兴办实业,探索振兴国家、挽救民族危亡的道路。他在南通的实践客观上启动了南通早期现代化的进程。以1949年中华人民共和国成立为节点,中国的现代化分两阶段,新中国成立前一般称早期现代化,新中国成立后在中国共产党领导下共和国走上了社会主义现代化道路。张謇实业救国的实践则是南通早期现代化中的一部分,主要包括兴办工业、开设学校、投身公益。

实业救国实质上是试图通过发展资本主义工商业以挽救国家危亡。兴办纺织工厂,这是张謇根据南通盛产棉花的实际情况作出的决策。从本质上讲,早期现代化就是工业化。张謇在唐家闸开办的大生纱厂拥有各式机器设备,以棉纺织工业为龙头,兼顾机械制造、粮油加工、造纸印刷等多种部门,初步形成近代工业体系,并涉及金融、交通等多方面的城市建设。

中国早期现代化的另一个方面是从传统的农业社会向现代工业社会转变,由于社会条件限制,当年在南通没有条件实现这种转变。

然而,张謇在发展近代工业的同时还建立股份制农业生产企业——通海垦牧公司,进行农田基本建设,修道路、建桥梁,营造仓库、街市等基础建设有序进行。由此,南通出现了农业早期现代化的生产模式,对改变农村面貌起了示范作用。

棉纺企业和垦牧公司的出现对南通农村的变化发生重大影响,棉花生产业成为商品经济的一部分,1935年南通县有棉田约150万亩,占全县农田面积的40.72%。在棉纺工业的刺激下,南通农村的土布生产迅速发展,出现了一批生产土布的集镇,农村的棉花生产业进入商品生产范畴。

张謇在通开办新式学校以科学教育替代科举教育是一项重要举措,客观上成为南通早期现代化过程中一个方面。他深知,实业教育是“富强之大本”,提出“实业为教育之母”理念,发展实业,积累资金,而后为教育提供经费。1902年到1908年的六年间,大生纱厂和通海垦牧公司为通州师范提供经费达13万两规银。到1920年,南通的初、中、高等教育齐备,普通教育、职业教育并举,教育体系基本形成。教育方向的转变为南通早期现代化的建设进行

了人才储备。

张謇还注重社会事业的建设。博物苑、图书馆、五公园、公共体育场的开办,育婴堂、养老院、残废院、贫民工厂等慈善机构的建立进一步完善了城市功能,是南通近代社会进步的表现。

19世纪末至20世纪初,张謇在南通兴实业、办教育,客观上成为南通早期现代化的起步。在这个过程中南通会出现两个重大变化:新型资产阶级走上政治舞台;农业人口向城市迁移,产生了工人阶级。

政治上由封建专制向资产阶级民主共和的转变也出现在南通早期现代化进程之中。20世纪初,南通新兴资产阶级在政治上有需求。在清政府试行议会及地方自治制度的背景下,通州城设立调查选举局,成立地方议事会和董事会,新兴阶层人等参与地方政事。1912年9月南通县议事会举行的第一届常会,否决县知事提交的部分议案,这在封建时代是不可能发生的。当社会的生产关系及上层建筑不适应社会发展的要求时,就会产生生产力与社会结构的矛盾,变革生产关系和上层建筑成为必然。近代南通地方权力的微妙变化,正是这一

必然性的客观反映。

由传统农业社会向现代化工业社会转变的过程中有一个重要特征,即农业劳动力转向工业生产,农村人口向城镇转移。近代南通,已出现这种情况。1909年(清宣统元年)南通(通州)人口为128.63万人,城区与唐家闸人口总数有9.6万人。到1911年(宣统三年)南通128.46万人总数中,城区与唐家闸的人口达到16.62万。为时两年,城区与唐家闸的人口数增加约7万人。大生纱厂在1899年约有职工3250人,到20世纪30年代,工人数7000多人,全城的工人数增至万人。这说明近代南通工业的发展,一批农村人口向城市集中,工人阶级的队伍在通州。

20世纪初,张謇在通州办工业,客观上开启了南通早期现代化的进程。南通城市规模扩展,社会结构发生变化,由一个封建闭塞的小城转变成近代工业城市。20世纪初,南通成为中国城市的典范。以大生企业集团为主体的南通近代工业体系,在一定范围内形成了大机器生产与资本主义生产方式,20世纪初南通被誉为“模范县”,是与大生企业集团取得的成果分不开的。

(作者系张謇研究中心研究员)

## 张謇的民本思想与价值观

□华强

今年是张謇诞生170周年,南通、江苏乃至全国无数的百姓至今怀念他、敬仰他、学习他,因为他心里始终装着老百姓,为老百姓办实事、做好事,这是张謇最了不起的地方。

**张謇的民本思想**

张謇出身草根,自幼体验到民生艰难,因此终其一生,始终把百姓民生放在心里,为实业救国做了许多事情,他的一生,没有谋求为自己发财,没有追求个人享受。

从1895年创办大生纱厂到1926年去世,31年当中,张謇创办的企业至少有177家。他创办的企业之所以没有确切统计,是因为张謇企业留下的档案大约有8800多卷,到现在为止还没有整理完成。

这些企业如纺织、学校、航运、植棉等大多与民生有关,不仅造福乡里,也为成千上万老百姓提供了就业岗位。张謇企业创办成功,其中一个重要原因是学习西方采用股份制,在全国走在前。为什么采用股份制?因为资金不

足。企业资金周转不开,张謇放下状元架子,直接上街卖字筹款。

张謇在盐垦中进行的新农村建设,让6000多原来流离失所的农民安居乐业。尽管土地是租赁的,但是土地上产出的分成,农民能拿到百分之六十,这样的事情在中国近代史上几乎没有。

张謇在南通创办的通州师范学校,演变成今天的扬州大学和南通大学。此外,上海东华大学等都与张謇有关。他参与的复旦公学后来演变成今天的复旦大学。江苏、上海一带的大学、中学,许多由张謇当年一手创办。开启民智,教育青年,张謇的民本思想可谓深入人心。

**张謇的价值观**

张謇是读四书五经考上的状元,是中国传统知识分子中的佼佼者。中国历朝历代像张謇这样真诚关注国家和民族命运,具有民生思想且胸怀博大的人并不是很多。

甲午战争失败,张謇定下心来寻找失败原因,终于找到了我国与日本的巨大差距,所以后

来决心要富国强兵。他认识到强兵必须富国,求富才能求强。四十岁才获得状元头衔的张謇,毅然放弃仕途,决心从创办实业开始。他出国考察,关注美、英、日本等国家制度,从中汲取营养。特别是日本的社会改革促使经济腾飞,对他触动非常大。

张謇特别关注民权和民生。直到今天,东南特别是江苏一带的老百姓,很多人崇敬张謇,是因为他创办的许多事业流传下来,这些实业、教育以及公益事业至今还在惠及当地人民。

张謇最辉煌的时候,也可称得上富可敌国,但他一生对自己、对家人都比较苛刻,生活上从来没有铺张浪费。

**张謇是一面镜子**

张謇创办的企事业失败,环境是重要因素。胡适对张謇创建企事业失败评价说,张謇在近代中国史上是一个很伟大的失败的英雄。他独力开辟了无数新路,做了30年的开拓先锋,养活了几百万人,造福于一方,而影响及于全

国。终于因为他开辟的路子太多,担负的事业过于伟大,不能不抱着许多未完的志向而离去。

张謇生前在上海、南通等地创办的企事业资产当年没有确切统计。张謇去世后,他的所有资产后来全部捐献给了国家。毛泽东指出,中国最早有民族轻工业,不要忘记南通的张謇。

2020年7月21日,习近平总书记在京主持召开企业家座谈会并发表重要讲话,当提到张謇时,称他为“爱国企业家的典范”。习近平总书记在南通博物苑参观张謇生平展览,指出,张謇在兴办实业的同时,积极兴办教育和社会公益事业,造福乡梓,帮助群众,影响深远,是中国民营企业家的先贤和楷模。

张謇一生洁身自律、行止有度,最重要的是,他心里一直装着芸芸众生,他的事业设计中最重的受益者就是老百姓。张謇是中国企业家的一面镜子。在这面镜子面前,当今的企业家可以照出责任、良心、精神和情怀。

(作者系国防大学政治学院教授)

## 张謇的南通模式与其他乡村建设模式比较研究

□熊彤

近代乡村建设指近代中国进步人士(包括企业家、知识分子、社会团体和政府官员等)在乡村创立新事物、增加新设施,从政治、经济、教育和风俗等方面促进社会全面发展。其发轫于19世纪末20世纪初,在20世纪二三十年代形成全国性的社会思潮。近代乡村建设分为三种类型:工商业主为主体的实业引导型,以张謇的南通模式为代表;知识分子为主体的教育倡导型,以梁漱溟的邹平模式和晏阳初的定县模式为代表;政府为主体的治理主导型,以江宁模式为代表。

张謇的南通模式出现时间最早,成效最为显著,对后来梁漱溟等人的乡村建设也产生了影响。

**张謇南通模式的核心理念是“本利循环”**

张謇一生致力于“经营乡村”,倡导“地方自治”“棉铁主义”。在乡村建设思想中,以农工商协调发展、实业教育并举的思想最为独特。

在实践中,张謇将“本利循环”理念从狭义的经济范畴引申为广义的社会范畴,涉及工业、农业、民生、教育等众多领域,主要体现在工业农业相辅相成,各级教育循序渐进,实业教育相得

益彰,建立农业生态系统几方面。且在各领域自成一环,环环相扣,形成大的“本利循环”社会系统,从而具有鲜明的经济性、统筹性、社会性和系统性特点。

**张謇的南通模式与教育倡导型乡村建设之比较**

人手点不同。乡村建设运动处于以救亡