



# 近代乡村建设的县域综合发展经验

## ——以张謇的南通建设为例

潘家恩 马 黎 温铁军

**[摘要]** 本文以张謇所主持的近代南通建设为例,梳理历史乡村建设实践中的县域综合发展经验,同时讨论社会企业与乡村建设的互动关系。研究认为,张謇所从事的是“有实无名”的乡村建设,其本人也应被视为近代乡村建设先驱。在近代南通的县域综合发展中,综合发展理念是引领,“内循环”和“在地化”是策略,而以“实业—教育—公益”为内容的“三位一体”则是核心。这些历史经验可为当前经济下行压力下的县域经济发展和乡村振兴提供有益借鉴。

**[关键词]** 张謇;南通;乡村建设;县域综合发展

2020年7月21日,习近平总书记在企业家座谈会上提出,要弘扬包括张謇、卢作孚在内的“近代以来我国优秀企业家的光荣传统”。张謇是我国著名的爱国实业家、政治家、教育家和社会活动家,毛泽东主席所说的“中国民族工业不能忘记的四个人”之一,他主张兴办实业与教育以救国,并以自觉行动“经营乡里”(虞和平,2004:77)。他集毕生心血兴办江苏南通“在地化”(localization)实业和地方自治,此地被吴良镛院士誉为“中国近代第一城”<sup>①</sup>。在张謇离世后不久,胡适评价其“独立开辟了无数新路,做了三十年的开路先锋,养活了几百万人,造福于一方,而影响及于全国”(张孝若,2016:3)。

关于张謇的实业、教育、慈善等已有很多相关研究,但对他是近代乡村建设的开拓者的著述还很少。近年,有研究指出,张謇不仅宣称“余毕生抱定村落主义”,而且“在实践中完成了后来乡建派所追求的全部目标”(马俊亚,2013:263),可以被看作“有实无名”的乡村建设典范(熊彤,2009)。

本文尝试从乡村建设的角度,以张謇在南通的社会建设为例,梳理近代乡村建设

**[基金项目]** 国家社科基金重大项目“百年中国乡土文学与农村建设运动关系研究”(21&ZD261),西南大学创新研究2035先导计划(SWUPilotPlan029)。

**[作者简介]** 潘家恩,西南大学乡村振兴战略研究院(中国乡村建设学院)教授;  
马 黎,重庆大学法学院博士生。  
温铁军,中国人民大学可持续发展高等研究院教授。

<sup>①</sup> 吴良镛等(2006:16)认为其“不同于租界、商埠或列强占领下发展起来的城市,是中国人基于中国理念,比较自觉地、有一定创造性地、通过较为全面的规划、建设、经营的第一个有代表性的城市”。

实践中的县域综合发展经验,同时讨论社会企业与乡村建设的现实互动,为经济下行压力下的县域经济和乡村振兴提供借鉴与启示。

## 一、作为乡村建设先驱的张謇

关于乡村建设的源起,根据梁漱溟(2005:149-166)的总结:乡村建设既产生于“各种救亡图存而要求社会积极建设思潮”之中,也因为当乡村破坏成为主要趋势而激起“救济乡村”和“乡村自救”的各种努力,更源自当千年社会秩序崩溃,而新秩序尚未确立或呈现代价过大,某种重建社会构造的自觉探寻与另辟蹊径,该努力他称为“中国社会积极建设之要求”,也即面对“千年社会组织已崩,但新者未立”而产生。笔者认为,张謇在南通的思想和实践内在地体现着这些乡村建设的共性源起。

其中,“甲午之变”对张謇的思想和实践有着关键性影响。学界关于该事件对中国近代社会的深远影响已达成共识。章开沅指出,其是“民族新觉醒的真正发端……它对于中国社会的震撼程度远远超过两次鸦片战争和中法战争”(山东省历史学会,1986:3);王尔敏(2003:442)认为,其产生的觉醒是“近代重要思想认识转变之显著的关键”。实际上,1894年是连续历史进程中的一个节点。自鸦片战争以来,近代中国历经系列挫败,陷入内外交困,激发了先觉者们的多元主张与创新探索,张謇可谓其中的代表性人物之一。

关于张謇为何“状元下海”已有不少分析,有研究认为其出于“不满程朱说而不做的作风,想通过自己的实践来‘替书生争气’”和“弘扬儒家的民本思想和仁者爱人的大义”这两方面的动力(虞和平,2004:493-494)。其子张孝若在一定程度上证实了这点:“大凡读书人,人家叫他是‘书呆子’,形容读书人不灵巧、不会做事。我父一想偏偏不相信,一定要做一个能够自立、能够做事的读书人,为向来的读书人出出气,争争面子……”此外,张孝若还特别描述了对其父影响深远的一次经历:“甲午那年,慈禧太后从颐和园回京城,适逢暴雨,地上水积一二尺,包括七八十岁老臣在内的文武百官,都跪在水里边接驾,个个都成落汤鸡,太后坐在轿子里,连头都不回。我父一看,心上就难过起来,觉得这种是有志气的人该做的么?还是回转去做老百姓吧!”(张孝若,2016:75)

实际上,这也正是张謇自勉联“愿为小民尽稍有知见之心,不愿厕贵人更不值计较之气;愿成一分一毫有用之事,不愿居八命九命可耻之官”的意涵所在。在给儿子的家书中,张謇希望独子“人非有农工商正业,必不能自立于世。今以所观察,尤愿儿注意农业”,“儿宜自勉于学,将来仍当致力于农,此是吾家世业,世界高格,不愿儿堕仕路之恶鬼趣也”,可谓一个生动的印证(张謇,1994a:662-663)。

张謇确立农业为“吾家世业”,脱离官场并投身实业建设与民生事业,除有对“仕路”的警醒与反思外,还源自其内在的“民本”思想(马敏,2006)。作为同事的刘厚生

(1985:250-251)曾回忆张謇1909年对他提起自己办垦牧公司的缘由:“我自创办大生纱厂之后,常到上海,我开始知道,上海拉洋车及推小车的人,百分之九十是海门或崇明人。我曾调查他们生活,都很困苦,他们所以到上海谋生的原因,即是无田可种,迫而出此也……我决定发一个愿心:在通州、如皋、东台、盐城、阜宁五县境内,开辟垦荒棉田一百万或二百万亩。假如变通通海垦牧公司办法,每户农民领田二十亩,可供十万或二十万户之耕种。以每户五口计,可供五十万或一百万人之生活……我们儒家,有一句扼要而不动摇的名言‘天地之大德曰生’。这句话的解释,就是说一切政治及学问最低的期望要使得大多数的老百姓,都能得到最低水平线上的生活”。

在随后的实践中,该思想得以不断丰富,既有对传统农耕文明基底与国情的清醒自觉,也有对变革时代下“农工商联动”的顺势把握。经过四年的艰辛筹备,大生纱厂1899年终于正式投产,张謇在《厂约》中说明其为何要做此一搏:因“马关条约”之后,日资大开方便之门,利用通海本地优质棉花,纺成纱后再度倾销,故“花往纱来,日盛一日,捐我之产以资人,人即用资于我之货以售我,无异沥血肥虎,而袒肉以继之。利之不保,我民日贫,国于何赖?下走寸心不死,稍有知觉,不忍并蹈于沦胥”(张謇,1994b:17)。恰是这种“不忍”之心使其产生以现实行动改变窘迫现状的内在动力。同时,张謇还将自己对国家危亡的忧虑与对乡民生计的关切交融在一起,转化为“实业救国”与“地方建设”的具体实践,这也正是广义上中国乡村建设的源起与脉络。

笔者曾在另文中指出,乡村建设作为“去乡土化”普遍趋势下的“再乡土化”探索,虽然在内容、形式和效果上充满差异,但却有以下基本内涵:与乡土紧密结合并充分互动,促进各种发展要素向“三农”回流,努力改变乡土长期被当作“问题”和“对象”的状况,对乡村遭受破坏和不可持续困境进行积极应对与创新探索(潘家恩等,2020)。若从这个角度看,张謇应被视为近代乡村建设先驱。一方面,其出发点和思想基础与随后的乡建实践者存在内在呼应且一脉相承之处;另一方面,其立足乡土和广泛的社会参与,坚持“经营乡里”的在地化思路,除建设出享誉海内外的“中国近代第一城”外,还创建出“中国最早的一批乡镇企业”(穆烜,严学熙,1994:214),并直接影响着包括卢作孚、费达生<sup>①</sup>等在内的乡村建设实践者。可以说,张謇所主持的近代

<sup>①</sup> 据费孝通回忆:当年张謇先生请我父亲(费璞安)到南通来教书,是南通兴办新学的第一批教师。我名字里边的“通”字,就是父亲在南通当教师的纪念。张謇先生的儿辈是“孝”字辈,我们两家很熟悉,纪念父辈的交情,我的名字也就用了“孝”字。参见张冠生记录整理. 费孝通晚年谈话录(1981—2000). 北京:三联书店,2019:138-139. 关于费孝通和其姐费达生的乡村建设探索近年来已有不同角度的研究,例如徐勇:《现代化中的乡土重建——毛泽东、梁漱溟、费孝通的探索及其比较》,《天津社会科学》1996年第5期;张浩:《从“各美其美”到“美美与共”——费孝通看梁漱溟乡村建设主张》,《社会学研究》2019年第5期;金一虹、杨笛:《现代性的另类追寻——费达生20世纪20—40年代的社会改革研究》,《社会学研究》2017年第1期;金一虹:《“有实无名”的乡村建设——从费达生的社会实验说起》,《开放时代》2018年第3期。

南通县域综合发展,既充分体现了乡村建设的内涵,也开启了各种乡建“母题”,其实践探索拓宽并丰富着广义上的“百年乡村建设”。

## 二、县域综合发展的实现路径

张謇开展广义乡村建设的实践地主要在其家乡——江苏南通。虽然今日的南通属于地级市,当年却是县级建制。在今天看来,南通属于长三角发达区域,但在清末,其却是全国1500多个县中落后、偏僻、封闭的小城(王敦琴,2005:320)。正如时人陈翰珍在《二十年来之南通》中的描述,南通“论其繁华则不如沪,论其财富亦不如苏,论其土质物产均不足以齿于江南各县。以故二十年前,人民故步自封,不事改进,教育实业之事,均寂无所闻”。然而,正是这个基础不好的南通经过张謇的用心经营,短时间内就“一进而为实业教育发达之区”<sup>①</sup>,还后来居上地成为“江苏第三工业区、近代中国6大纺织工业和12个工业城市之一”(章开沅,田彤,2001:580)。

可以说,近代南通的发展在中国现代化和建设史上有着重要意义<sup>②</sup>。特别是其探索出一种“依据本地物产和市场,开发工业,以工带农,以农援工,以点带面,城乡一体”的新型社会变迁方式(章开沅,田彤,2011:491)。笔者认为,张謇所推动的近代南通建设应从工农互动和城乡融合的角度进行分析。在近代南通的县域综合发展中,综合发展理念是引领,“内循环”和“在地化”是策略,而以“实业—教育—公益”为内容的“三位一体”实践(杜洁,董筱丹,2019)则是载体。

### (一)“村落主义”+“棉铁主义”

关于“村落主义”的由来,张謇(1994c:212-213)曾自陈:“謇自前清即矢志为民,以一地自效。苏人士嗤为村落主义……顾謇之一身,无求于世久矣,尤无求于政府。彼潜人者恶乎知之?抑謇之所以辞国、省会,而终以村落主义自享也”。面对嘲讽,张謇(1994d:271)却以之为“自享”,认为该说法深合自己对地方建设与开发民力的追求,况且其本来就认为“南通一下县,其于中国直当一村落”。正如梁漱溟(2005:161-162)所云:“乡村建设,实非建设乡村,而意在整個中国社会之建设”,此处“村落主义”自非微观上的实践主张,内在体现着张謇的“在地化”思想。张孝若(2016:100)在理解其父事业时即指出:“他认定一个人要忠爱国家,先要忠爱地方。如果希望把国家弄好,要得先把地方弄好。而且人民是下一层的基础,国家是上一层的结顶。地方又夹着在两层中间,所以关系极为重要”。笔者认为,张謇意识中的

① 陈翰珍,《二十年来之南通》(1925年),1938年,南通县自治会印行。

② 关于张謇在南通建设中所取得的成就及其本身对中国现代化的开拓意义可参见:张廷栖,2019。

“村落”某种意义上对应着“地方”，“村落主义”也即“地方建设”的指导思想。正如其自陈“睿抱村落主义，经营地方自治，如实业、教育、水利、交通、慈善、公益诸端”（张睿，1994e:457），晚年更是不断念之于心“睿老矣，为地方而死，完我村落志愿，浩然无憾”（张睿，1994f:449）。

进一步说，“村落主义”的提出并付诸实践，是张睿在近代中西碰撞所引发剧烈转型进程中产生的国情自觉与乡土自觉，其清醒认识到中西国情相差悬殊，“西人之法与中土宜否，无从真知”（陈争平，2007:207），这也与梁漱溟、毛泽东、费孝通等强调的国情自觉者内在共通<sup>①</sup>。尤为可贵的是，他们都不停留在观念和认知上，而是进行了建设性实践。

如果说“村落主义”是转型时期张睿“农本”思想（张睿，1994g:374）和国情自觉的内在体现，那么其主张并坚持的“棉铁主义”则体现着工农互促和城乡融合的整体性思维，两者共同构成南通县域综合发展的思想基础，以通往其理想中的“新新世界”。

在1910年举办的南洋劝业会上，张睿首次将其经济主张概括为“棉铁政策”。次年，他在《海关进出口货价比较表序》中说：“我国实业，当从至柔至刚之两物质，为应共同注意发挥之事……至柔惟棉，至刚惟铁”（张睿，1994h:784-785）。随后，张睿（2012a:259）在《实业政见宣言书》中说：“睿对于实业上抱持一种主义，谓为棉铁主义”。所谓“棉铁”，狭义指棉和铁本身，中义指农业和工业，广义指整个农工商业（周新国，张慎欣，2021:517-518）。之所以要结合起来，因为张睿（1931a:4-5）认为，“棉之始，农之事；棉之终，商之事；其中则工之事，未有能澈首尾一以贯之者，无始则无以资于人；无终无以资人；而无策于中，则无以资人资于人”。由此出发，他进一步指出“农工商必兼计而后能相救”（张睿，1994i:800）。也即当代一二三产融合的生产方式，以原材料的棉花生产为始，通过棉纺及进一步商品化形成县域产业，在循环融合中实现综合收益最大化。

有学者认为，“棉铁主义”是张睿在内外交困的背景下解决对外贸易逆差而推行的发展战略，具有重要意义（马克锋，2003）。然而，也有研究提出了不同的观点，认为“棉铁主义”是一种头痛医头、脚痛医脚的工业化方案，张睿基于列强工业品特别是棉铁充斥中国市场的现实，急切希望用本国生产的工业品取而代之，作为工业化解决方案的“棉铁主义”是国人探索与试错过程中的重要一环（李中庆，2019）。笔者认为，要避免以单一的“工业化”思维和逻辑来谈“棉铁主义”，而应看重其对农工产业协同融合的强调，以及在不与乡土“争利”的前提下，通过工农互促和循环相生探索

<sup>①</sup> 青年毛泽东（2008:406-410）曾提到对张睿在南通所推动事业的认同：“吾人于南通县之自治教育，亦艳称之，则又所谓‘模范地方’也。所以然者，效验既呈，风树乃树，世人耳目，咸集注之”。



更符合中国国情的工业化道路。

张謇针对不同问题先后提出“村落主义”和“棉铁主义”，但都内在地体现着张謇的国情自觉，共同构成近代南通县域综合发展的整体性视野。在实践中，张謇一方面以农为基，积极拓展并连接各种相关产业，通过技术改进和组织创新，促进“大农业”产业的内外循环；另一方面，通过企业和社会的有效互动及“实业—教育—慈善”的相互支撑以实现“在地化”综合发展。

## （二）“内循环”构建与“在地化”发展

自创办实业之初，张謇（2012b:25）就认为“公司者，庄子所谓积卑而为高，合小而为大，合并而为公之道也……甚愿天下凡有大业者，皆以公司为之”。倾其毕生心血的公司名称“大生”即取自《易经》“天地之大德曰生”，而其所努力实现的是“欲使所营有利，副各股东企业之心，而即藉各股东之力，以成建设一新世界雏型之志，以雪中国地方不能自治之耻，虽牛马于社会而不辞也”（张謇，1931b:13）。

针对这一特别的定位和追求，已有研究结合国内外关于社会企业的各种定义指出，包括张謇、卢作孚等实业家不以“个人利益最大化”为目标，而以推进乡村建设的方式来直接参与本土化县域发展，客观上体现了“内部化处置外部性”的机制，得以化解过高的企业投资风险，减少与农民之间的交易成本，同时开创了近代本土型社会企业传统（杜洁等，2017）。

实际上，除创办动机的社会取向外，张謇所主持企业的资本积累方式也具有明显的社会化和内源性特点：面对列强瓜分和白银外流困境，通过集中官力和民力“低成本”地完成原始积累。例如，大生纱厂从设想到落地，其重要转折点是张謇利用个人声望和社会关系得到了一笔“无风险资产”——首批纺纱设备来自张之洞在当时已经宣告失败的洋务运动中置办后闲置生锈的机器，是所谓的“官机”。据记载，1895—1899年，张謇共筹得资金44.51万两，股本构成为：官机折价25万两，占比56.17%，地方公款4.17万两，私人以及团体资本15.32万两（王敦琴，2005:320）。其中，官机在总股本中占比超过一半，相当于“投改股”——意味着政府以其资产“残值”为大生纱厂垫付了“第一桶金”，节约了成本，使张謇得以跳出“欧洲式”资本积累陷阱。此外，为进一步募得社会资金，张謇创造性地发展了“股份制”方法，以扩大资本规模。该创新办法也运用到随后的垦牧事业中。创立于1901年的通海垦牧公司首创“公司+农户”的组织形式，规模化地集聚起民间资本，进行科学、合理的水利工程和农田基本建设，成为中国第一家农业股份制企业（陈灵，2019:202）。这些整合方式不仅弱化了“资本下乡”可能造成的“对抗性冲突”，而且减缓了当时十分普遍的资源外流趋势，还进行了广泛的社会动员，有效地汇聚了各种民间资源，形成了县域综合发展的产业基础。

与资本积累上的内源性相呼应，张謇在大生集团的实业经营中以“在地化”思维

重构人力资源、生态资源、原材料资源、市场资源及经营环境,同时把农业领域中的原料生产和工业领域中的产业链供应链经营有机结合,进一步形成有效应对外部竞争并降低风险的“内循环”结构。具体做法上,一方面,通过区域内社会资源的全面动员,并引导社会资源向社会资本转化,以“内部化”方式处理区域发展的各种成本;另一方面,通过“在地化”的全产业链节约成本并降低外部性风险,同时使资金运用和产供销相互配合,进而让“利不外溢,转而为本,本又生利,所谓以本身气血自养活也”(张謇,1994j:145)。

下面结合大生产业链及张謇在苏北的垦牧事业为例,讨论“内循环”与“在地化”如何在实业发展及南通建设中发挥关键性作用。

张謇在大生纱厂推行“土产土销”的经营方针。“以本地所出之花,用本地习纺之工,即以纺成之纱销于本地及邻近州县。运脚省则商本轻,轻则集费易成;购买近则乡人便,便则漏卮可塞。”(张季直先生事业史编纂处,1998:5-6)该做法让纱厂不夺当地织户生计,还可通过协调互补和良性循环,逐渐形成“工厂小车间,农村大工厂,进货出货两头在村的花、纱、布生产一体化格局”(姜平,2019a:16)。

也即,以纱厂为枢纽,不仅将产棉、纺纱、卖纱更好地整合在一起,还可为大生集团的其他产业提供支撑:纱厂所产生的飞花短绒为大昌纸厂提供原料,所产棉籽供广生油厂榨油,油渣又成为大隆皂厂生产肥皂和蜡烛等的原料。这种“资源节约、物尽其用、万物一体”的发展模式,形成了一个资源循环再利用的生态化产业循环系统(姜平,2019b:205)。也正是这种通过“在地化”而形成的环环相扣的产业链,让企业之间互为市场和贸易伙伴,对外不形成依赖,更有利于应对市场风险和自然风险(王敦琴,2005:126-141),让大生集团在动荡的时代逆流而上。

除以棉纺为中心的产业链外,张謇开创的垦牧事业也体现着“内循环”构建与“在地化”发展,在供给原料并支撑下游产业的同时,最大限度地实现农牧融合、立体循环的区域可持续发展。

作为农业现代化的先驱,张謇在1901年创办了中国第一个现代农垦公司——通海垦牧公司(严学熙,2000:代序)。胡焕庸在《两淮水利盐垦实录》中称通海垦牧公司是“江北各盐垦公司之鼻祖”,因其不仅创始早,而且“成效显著”(倪友春,1993:428)。其中,“垦牧结合,循环相生”的经营方针可谓重要原因,在《通海垦牧公司集股章程启》中,张謇(2012b:26)即深思熟虑地展望到:“将畜牧列在种青之后,种棉豆粟麦之前,畜牧所遗之肥料,既可粪地,畜牧所卖之利息,又可浚渠。先择地千亩试办。每一堤成,种青一二年,即将牧场移入,又一二年后移入续成堤内,以次递移,五堤皆周,则散牧于堤渠之间,其堤脚渠唇,遍植桐柏奇零之地,兼事林业,务使本利循环相生,故垦与牧兼办”。

经过十年的苦心经营,至1911年,整套农牧结合的立体循环经济与农田水利设

施初步建成。不仅堤内土地得到改良,为大生纱厂提供优质原棉,同时周边还建立起自治公所、初等小学、中心河闸等,昔日荒滩逐步建成新式农村。在其影响下,后起公司纷纷效仿,至20世纪20年代,已开发南起南通,经如皋、东台、盐城、阜宁,北至灌云的沿海土地2000余万亩,植棉400余万亩,年产棉花60余万担(陈争平,2007:213-214)。按照张謇(1994k:386)自己的描述,“今各股东所见各堤之内,栖人有屋,待客有堂,储物有仓,种蔬有圃,佃有庐舍,商有廛市,行有涂梁,若成一小世界矣;而十年以前,地或并草不生,人亦鸡栖蜗息,种种艰苦之状,未之见也”<sup>①</sup>。张謇早年推进的在地资源综合开发经验,映射着当代要求的“生态产业化与产业生态化”目标。

正是通过各种形式的“内循环”构建与“在地化”发展,张謇逐渐组建起了一个“以南通为主要基地,以棉纺为核心,包括棉纺、榨油、面粉、铁冶、发电、交通运输、金融贸易、垦牧、盐业、造纸、皂烛、玻璃、酿造、堆栈等众多企事业在内的行业众多、门类齐全的配套服务一体化产业链”(姜平,2019b:211)。在这个产业链中,一个企业的废料是其他企业的原料,一个企业的创办为另一个或几个企业服务,形成了前后相应、环环相扣的县域产业化系统。与此同时,大生集团还通过与本地农民、小商人、手工业生产者合作并形成利益共享机制,稳固拓展本地市场,联结产销网络,将经营收益最大化地留在本地,进一步促进地方的可持续综合发展。

综上,张謇通过将农、工、商、金融等多种经济门类进行组合,在完善供给体系的同时进一步拉动内需,并获得高效率的积累和投资。据统计,1899—1911年,大生企业系统的资本总额高达548万多元,相当于同期苏南工业发展较快的无锡县工业投资总额144万多元的3.8倍(李太平等,2005)。除此之外,企业自身也因内部化处置外部性风险,不仅有效应对了各种不利的外部环境,而且最大化地降低了各环节间的交易成本,直接面对并有效回应社会问题,内在地体现了以“实业报国”为目标的中国早期社会企业的特征。

需要说明的是,虽然张謇主张以“村落主义”推进“在地化”建设,但“在地化”不等于封闭。正如有研究指出,“‘世界’成为张謇观察和改造中国社会的参照系。因此,他极为强调‘有世界知识,而后可以知一国之地位’;办‘一国事’,要有世界的眼光”(章开沅,田彤,2011:34)。各种开创性的事实也足以证明,近代南通“在地化”立体循环的县域经济和包容性发展,是具有典型性的“中国特色”工业化经验,同时具有“开放性”与“全球性”,有效回应了当时“弱肉强食”的西化资本主义潮流。

### (三)“实业—教育—慈善”三位一体

除了以新理念夯实县域综合发展的经济基础,张謇对近代南通的社会基础也进

<sup>①</sup> 关于张謇所推动的农垦事业可参考:姚谦等,2000。该书对二十几个相关农垦公司的数百人进行了口述访谈,多角度呈现这项事业的诸多方面。



行了卓有成效的改进与探索。正如上文所提及的,实业、教育和慈善的协同推进是近代南通建设的重要方式。张謇(1994j:463-464)曾总结其在实践中的具体表现:“实业如农、如垦、如盐、如工、如商之物品陈列,教育如初高小学、如男女师范、如农商纺织医、如中学、如女工、如蚕桑、如盲哑、如幼稚园之成绩展览及联合运动,慈善如育婴、如养老、如贫民工场、游民习艺、如残废、如济民、如栖流之事实披露,公益如水利所建各堤闸、涵洞、河渠、桥梁,如交通所辟县乡干支各道之建设”。需要特别指出的是,此处慈善和公益因具有公共服务或社会建设意涵而有别于传统。正如有研究所指,其非仅单纯地就慈善论慈善,而是将慈善事业纳入整个改良社会系统工程中(朱英,2000)。

关于三者的关系,张謇(1994m:468)认为其之间紧密联系,相互支撑。“举事必先智,启民智必由教育,而教育非空言所能达,乃先实业。实业教育既相资有成,乃及慈善,乃及公益。每岁综实业之所赢,为来岁进行之预算”。也可以说,之所以“实业—教育—慈善”三位一体,因为“实业”是教育和慈善公益等社会事业的重要依托,“教育必资于经费,经费惟取诸实业;所谓实业为教育之母是也”(张謇,1994n:599);实业也难以独立获得发展,因为“有实业而无教育,则业不昌”(张謇,1994o:92);而对慈善公益这些在地方建设中常被忽视的方面,张謇坚持认为“属于积极之充实者,最要为教育;属于消极之救济者,最要为慈善。教育发展,则能率于以增进;慈善周遍,则缺憾于以弥补”(张謇,1994p:355)。实际上,慈善公益不仅常常与教育事业联系在一起(如残疾人学校),其与实业发展也密不可分。例如,张謇所主持创立的军山气象台不仅作为地方自治公益事业之一,其“对于旱潦之预防,更有裨益”(张謇,1994q:287),而对淮河的疏导更体现出明显的综合收益:“支流灌输,瘠壤成腴,则利农;水道交通,工作觅食,便于出入,则利工;土货、客货,舟楫不滞,则利商;以涸出之地偿借款之本息,有赢无绌,则利公司;入款之人,可以不限富贫,入股之数,可以不限纤巨,则利众人”(张謇,1994r:71-72)。正是这些与实业教育有着紧密联系的广义“慈善”,共同推动了南通的县域综合发展。

张謇对慈善和社会事业的重视不仅体现在观念和思想上,更体现在身体力行地付诸实践。他不仅将20余年所得公费、红奖大都用于教育慈善公益(张謇,1994s:116),而且将其所创办的大生集团产业开发的诸多收益用于南通社会发展,包括通海垦牧、福利建设、教育建设、公共基本建设等方面<sup>①</sup>。如此安排让“实业—教育—慈善”良性互动并深度融合,在恶劣环境中为企业赢得了发展空间,同时在人才培养、

<sup>①</sup> 可参考《二十年来之南通》(陈翰珍,1925年著,1938年南通县自治会印行)和《南通地方自治十九年之成绩》(张謇研究中心南通博物苑,2003年重印),时人编著二书对南通各方面实践进行了详细记载。

社会整合和地方建设等方面发挥了独特作用,体现出县域发展中的整体性。下面对南通建设中的实业选址及其与教育的互动进行简要讨论。

张謇选择在相对落后的通海地区建厂,且没有向上海等地招募外地劳工,因为其并未将本地农民看作落后的劳动力而放弃,而是通过教育和广泛的社会建设,让本地农民“离土不离乡”,更好地向产业工人转化。具体做法如下:一方面,大生纱厂采用兼业用工制度,让农民不因进厂务工而离开乡土,而是顺应乡土社会特点,将工厂设在南通乡村区域,采取“亦工亦农,工耕结合”的劳动制度,并在农忙季节停产放假,让工人回乡务农。如此安排,在不破坏乡里生活的同时,有利于农民参与工业生产,实现工农有效互补。与此同时,在大生纱厂工作的本地农工,因在地就业各种成本较低,且从家庭组合收益的角度尚可接受相对较低工资,既有效控制了成本,也防止了工人流失<sup>①</sup>。可以说,20世纪80年代崛起的乡镇企业与张謇早期的探索有颇多相似之处。另一方面,张謇在南通建设中所推动的教育既不是以科举为目标的旧式教育,也不是容易引发人才外流的现代教育,而是主张通过教育让更多人扎根并服务地方,与所在地的实业发展和社区建设紧密结合。张謇在南通兴办实业的同时创办了大量学校,包括师范教育、普通教育、职业教育、特殊教育、社会教育等多种类型。各类人才都可依靠这套体系得以培育与输送,有效提升了本地的人力资源价值,并将本地生态资源和文化资源价值化,为企业发展提供稳定且可持续的人力保障。关于此点,在张謇推动的垦牧事业中也有生动体现。据通海垦牧公司水利部主任邱云章回忆,该公司的职员有许多是从练习生与学生中选拔的。张謇教育大家样样学,不仅要学会会计,还要学种田、种菜,学管理,学草务、牛务、杂务。他说:“佃农的子弟没有文化,就不能建设、改良农业”。因此,张謇意图在每一堤建一所学校,称为“垦牧小学”(姚谦等,2000:23,25-26,101)。

总之,百年前的张謇在南通以县域综合发展为目标,以“内循环”和“在地化”为策略,通过推行农工商融合与“实业—教育—慈善”三位一体,不仅增加了企业利润,降低了与分散小农的交易成本,更让实业扎根并“回嵌”乡土,形成可持续的经济与社会基础。

### 三、结束语

1925年,年逾古稀的张謇(1994s:114)饱含激情地回顾自己坎坷的一生:“年三

<sup>①</sup> 有研究指出,南通大生纱厂工人的平均工资要比上海纱厂的工资低10%~20%(汪敬虞,1957:1230)。虽然工资不高,但是“农民十分珍惜和留恋自己小生产者的地位,只要有利于继续维持个体经营,他们不会因为对低工资的不满而放弃在大生纱厂的工作”(穆烜,严学熙,1994:215)。

四十以后,即愤中国之不振;四十后中东事已,益愤而叹国人之无常识也……欲自为之而无力,反复推究,当自兴实业始,然兴实业则必与富人为缘,而适违素守,又反复推究,乃决定捐弃所恃,舍身喂虎,认定吾为中国大计而贬,不为个人私利而贬,庶愿可达而守不丧。自计既决,遂无反顾”,其间的艰辛与毅然,今日读来,仍让人感慨万千。

在清末民初内忧外患的社会经济环境下,张謇秉持“村落主义+棉铁主义”理念,于1895年开始创办以纺织业为核心、以生态化垦牧业为基础的大生集团,同时以家乡南通为基地推行“在地化”县域综合发展,在各种制约中结合传统与现代,以全产业链优化配置本地资源并获取综合收益最大化。同时,通过“实业—教育—慈善”三位一体和良性互动,让实业利润更多用于地方建设和社会发展,在战乱频仍的艰难条件下维持了局部区域的稳定发展,是中国乡村与地方建设的重要经验。

进一步说,张謇所主持的大生集团不仅是爱国实业的典范,更是具有中国特色的近代社会企业。其在经济环境恶劣、外部投资不足的情况下,借助与乡土社会的有机结合及对本地资源的有效整合,一方面降低成本、减少资源外流并内部化处置外部性风险;另一方面充分促进经济建设与社会建设、公共服务等相辅相成,实现了大生企业和南通乡村建设的协同推进。

需要指出的是,本文尝试从广义的乡村建设视野理解张謇的思想与实践,其不仅在南通探索着早期乡村建设,也对随后实业家参与乡村建设有着深远影响。无论是有着内在交集与探索延续的费达生、费孝通,还是直接取经于南通模式的“北碚之父”卢作孚,抑或区别于一般城市产业资本、以乡土化和社区化为特点的当代乡镇企业<sup>①</sup>,都通过与乡土社会有机结合并以多种方式参与县域综合发展,化解过高投资风险、降低企业成本,有机连接政府、市场与农民。其不仅在经营着一个企业,更是“在地化”建设着地方社会,由此探索出“实业乡建”这一新的实践类型,扩展了我们对百年乡村建设的认识与理解。

### [参考文献]

陈灵,2019.中国第一家农业股份制企业——通海垦牧公司//张廷栖,主编.张謇所创中国第一.北京:中国环境出版集团

陈争平,2007.张謇所创通海垦牧模式再认识//第四届张謇国际学术研讨会组委会,主编.张謇与近代中国社会:第四届张謇国际学术研讨会论文集.南京大学出版社

杜洁,董筱丹,2019.中国近代社会企业的在地化经营——以张謇的大生公司为例.中国农业大学学报(社会科学版)(3):118-126

<sup>①</sup> 1986年,有国务院农村发展研究中心学者基于200个乡镇企业调查报告指出,乡镇企业的创办动机不是利润最大化,而是社区就业最大化(温铁军等,2013:181)。

杜洁,张兰英,温铁军,2017. 社会企业与社会治理的本土化——以卢作孚的民生公司和北碚建设为例. 探索(3):138-143

姜平,2019a. 中国第一个民营资本集团——大生资本集团//张廷栖,主编. 张謇所创中国第一. 北京:中国环境出版集团

姜平,2019b. 中国第一个生态化产业循环系统——大生企业产业链//张廷栖,主编. 张謇所创中国第一. 北京:中国环境出版集团

李太平,马万明,羌建,等,2005. 张謇农工商一体化的构想与实践. 中国农史(3):49-58

李中庆,2019. 近代中国工业化路径在试错中探索:张謇棉铁主义思想再审视. 清华大学学报(哲学社会科学版)(4):49-58

梁漱溟,2005. 梁漱溟全集:第二卷. 济南:山东人民出版社

刘厚生,1985. 张謇传记. 上海书店

马俊亚,2013. 有实无名的江南乡村建设事业//徐秀丽,王先明,主编. 中国近代乡村的危机与重建:革命、改良及其他. 北京:社会科学文献出版社

马克锋,2003. 试论棉铁主义的历史地位. 广东社会科学(6):76-84

马敏,2006. 营造一个和谐发展的地方社会——张謇经营南通的启迪. 华中师范大学学报(人文社会科学版)(2):41-49

毛泽东,2008. 毛泽东早期文稿(1912—1920). 长沙:湖南人民出版社

穆烜,严学熙,1994. 大生纱厂工人生活的调查(1899—1949). 南京:江苏人民出版社

倪友春,1993. 张謇盐垦事业述评//南京大学外国学者留学生研修部,江南经济史研究室,编. 论张謇:张謇国际学术研讨会论文集. 南京:江苏人民出版社

潘家恩,吴丹,罗士轩,等,2020. 自我保护与乡土重建——中国乡村建设的源起与内涵. 中共中央党校(国家行政学院)学报(1):120-129

山东省历史学会,1986. 甲午战争九十周年纪念论文集. 济南:齐鲁书社

汪敬虞,1957. 中国近代工业史资料:第2辑下册. 北京:科学出版社

王敦琴,2005. 传统与前瞻:张謇经济思想研究. 北京:人民出版社

王尔敏,2003. 中国近代思想史论. 北京:社会科学文献出版社

温铁军,等,2013. 八次危机:中国的真实经验(1949—2009). 北京:东方出版社

吴良镛,等,2006. 张謇与南通“中国近代第一城”. 北京:中国建筑工业出版社

熊彤,2009. 中国近代乡村建设的另一种典范——张謇的南通乡村建设. 南通大学学报(社会科学版)(1):124-130

严学熙,2000. 张謇与中国农业近代化——论淮南盐垦//姚谦,调查整理. 张謇研究中心,南京大学海外教育学院,编. 张謇农垦事业调查. 南京:江苏人民出版社

姚谦,张謇研究中心,南京大学海外教育学院,2000. 张謇农垦事业调查. 南京:江苏人民出版社

虞和平,2004. 张謇:中国早期现代化的前驱. 长春:吉林文史出版社

张季直先生事业史编纂处,1998. 大生纺织公司年鉴(1895—1947). 南京:江苏人民出版社

张謇,1931a. 棉业季刊序//张季子九录:三. 上海:中华书局

张謇,1931b. 垦牧乡志//张季子九录:三. 上海:中华书局

张謇,1994a. 致张孝若//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第四卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994b. 厂约//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第三卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994c. 致袁世凯函//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第一卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994d. 张君耀轩从政三十年纪念录序//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第五卷(上). 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994e. 呈报南通地方自治第二十五年报告会筹备处成立文//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第四卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994f. 为南通保坍事声告全国及南通父老书//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第四卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994g. 致齐耀琳函//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第二卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994h. 海关进出口货价比较表序//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第三卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994i. 复北京国民外交协会发展棉业说//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第三卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994j. 拟请酌留路股合营纺织公司意见书//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第二卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994k. 垦牧公司第一次股东会演说公司成立之历史//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第三卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994l. 自治报告会因灾重展期至民国十六年举办通告//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第四卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994m. 谢参观南通者之启事//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第四卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994n. 欢迎日本青年会来通参观演说//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第一卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994o. 辞谢农工商大臣见招答友函//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第一卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994p. 为教养公积社备案事致南通县长书//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第四卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994q. 致廿一区函//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第四卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994r. 代江督拟设导淮公司疏//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第二卷. 南京:江苏古籍出版社

张謇,1994s. 大生纱厂股东会宣言书//张謇研究中心,南通市图书馆,编. 张謇全集:第三卷. 南京:江苏古籍出版社



- 张謇,2012a. 实业政见宣言书//张謇全集:第四卷. 上海:辞书出版社
- 张謇,2012b. 通海垦牧公司集股章程启//张謇全集:第五卷. 上海:辞书出版社
- 张廷栖,2019. 张謇所创中国第一. 北京:中国环境出版集团
- 张孝若,2016. 最艰难的创业者:状元实业家张謇传. 北京:新世界出版社
- 章开沅,田彤,2001. 张謇与近代社会. 武汉:华中师范大学出版社
- 章开沅,田彤,2011. 辛亥革命时期的张謇与近代社会. 武汉:华中师范大学出版社
- 周新国,张慎欣,2021. 张謇辞典. 扬州:广陵书社
- 朱英,2000. 论张謇的慈善公益思想与活动. 江汉论坛(11):59-63+58

## Comprehensive County Development Experiences in Modern Rural Reconstruction Movement

—Taking Zhang Jian's Nantong Construction as an Example

PAN Jiaen MA Li WEN Tiejun

**Abstract** Taking the construction of modern Nantong led by Zhang Jian as an example, this paper analyses the experience of the comprehensive development of Nantong County in the practice of the rural reconstruction movement in the Republic of China and discusses the interaction between social enterprises and rural reconstruction. This paper argues that Zhang Jian's endeavor was in essence rural reconstruction, and he should be regarded a pioneer of the modern rural reconstruction movement. In the comprehensive development of Nantong County in modern times, the idea of comprehensive development is the leading principle, "inner circulation" and "localization" are the strategies, and the "trinity" with "industry-education-public welfare" as the content is the core. These historical experiences can provide a useful reference for the county economy and rural revitalization under the pressure of the current economic downturn.

**Keywords** ZhangJian; Nantong; Rural reconstruction; Comprehensive county development