

Shanghai

GONGXIAO HEZUO JINJI

上海供销合作经济

ISSN 1674-2516

CN 31-1620/F



ISSN 1674-2516



9 771674 251234



2023年4月28日版

2023
总第219期

从通海垦牧公司谈张謇在农业领域的创新

◎ 葛志华



张謇身处“三千年未有之大变局”历史节点上，闭关锁国的中国被列强拖入了世界现代化的漩涡，面临着救亡图存与现代化的双重历史考验。受这种大变局的影响，“大魁天下”的张謇投身到实业救国，发展农业是张謇实业救国的有机组成部分，通海垦牧公司便是他在农业领域创新、推动农业发展的平台载体。张謇发展农业的主张与实践并不是照抄照搬历史经验，而是在继承传统农业、拓荒垦殖等做法的基础上，学习借鉴世界农业发展的先进经验，不断

创新农业发展理念、组织形式、要素投入方式、农业经营机制、农业功能作用，推动传统农业转向现代农业，开启了现代农业的先河。因此，研究中国农业发展史不能忽略张謇在农业领域的创新。

一、创新发展理念

张謇作为从传统士大夫群体中走出来的企业家，对农业的认识既有传统因素影响，更多的是时代考量，大致经历了从“重本抑末”到“义有先后而无轻重”、从“小农”到“大农”的转变过程。

——农业固然重要，但重农抑商已不合时宜。张謇认为，“凡有国家者，立国之本不在兵也，立国之本不在商也，在乎工与农，农为尤要”。但重农抑商已不合时宜，所谓“实业者，西人赅农工商之名，义兼本末，较中国汉以后儒者重农抑商之说为完善，无工商则农困塞，……本对末而言，犹言原委，义有先后而无轻重”。

——农业不再是一个封闭的产业，农工商是一个有机的整体。张謇认为，农工商是一个有机联系、不可分割的产业链，所谓“农不生则工无所作，工不作则商无所鬻，相因之势，

理有固然”“农工商必兼计而后能相救”“工因农商之枢纽”。他还举例说：“棉之始，农之事；棉之终，商之事；其中则工之事”。

——“小农”自足已属不易，发展大农才是方向。张謇认为，“我国有小农而无大农，故终岁勤动，往往仅足自给”，而实业救国则需要“大农”，所谓“实业在农工商”，在“大农大工大商”。与一家一户的小农不同，“大农”的基本特征则是“仿泰西公司集资堤之”，小农主要是手工劳动，而“大农”则是“用机器垦植”。“大农”也是农业的发展方向，所谓“种植棉花，需倚大农”“扩充棉花，资励大农，非大农不能有此扩张之能力”“非大农足以收宏效”。

二、创新农业组织形式

小农的组织形式大多为自然人，一家一户就是一个生产单位，男耕女织，自给自足。而大农则是法人单位，采用公司制的组织形式。虽然公司制在现实生活中已司空见惯，但张謇牵头成立的通海垦牧公司在百年前的中国却是石破天惊的大事。

一是筹集社会资本成立股份制农业公司。1901年6月，张謇发布《通

海垦牧公司集股章程启》，提出了创办垦牧公司的目的、范围与方法等。公司股东以 22 万两为准，每股规银 100 两，共 2200 股。几年后又再增新股 8 万两。垦区总面积 232 平方公里，合 12.5 万亩。经过十年的艰苦创业，历经“四难”，即与天斗（雨涝）、与地斗（盐碱）、与海斗（风潮）、与人斗（地权），有计划地修筑海堤、兴修水利、改良土壤、招募佃户，终于大功告成。

二是采用现代企业治理机制。张謇牵头制定《通海垦牧公司集股章程》《通海垦牧公司章程》《通海垦牧公司董事会章程》，厘清股东、董事、监察、经营班子的职责及相互关系，构建了产权清晰、精干高效的管理机制。公司先是实行股东监督下的总理全责任制，后又根据形势的需要，建立了董事会与监察制度。这些章程明确规定：“各股东可以查察议论所办之事，不得干预办事之权”。章程又对经营管理人员又特别规定：管理人员应各司其职，各管一事，遇有关系全局之事，则公同会议。公司还编制预算，采用新式的会计与簿记，每年年终都要编制业务总结报告（说略）和年终财务总结报告（帐略）。这些具有现代意义的治理机制使公司逐渐步入健康发展轨道。

三是制定了切实可行的管理制度。张謇制定了《公司章程》《招佃章程》《章事制度》《代管股租息办法》等一系列内部管理制度，确定公司人员岗位设置与薪酬制度，确保公司运行有章可循。如 1902 年，公司制定了《通海垦牧公司招佃章程》，提出了招佃的要求、原则与办法，还特别提出了“佃约”“劝之事”“戒之事”，以期业佃双方“共享永远公平利益”。

三、创新要素投入方式

土地、资金、劳动力、技术等是农业发展的要素资源。张謇带领公司一班人历经千辛万苦，创新要素投入方式，夯实农业发展基础。

一是废灶兴垦。从土地来说：张謇不同于旧式官僚地主利用特权兼并土地，而是抓住朝廷倡导垦荒的契机，统筹考虑淮南煎盐日衰、通海地区人地矛盾突出、纱厂需要原料等多种因素，综合运用行政、经济、人际关系等因素，协调处理复杂矛盾，锲而不舍地废灶兴垦。通海垦牧公司所垦荒滩总计 12 万多亩，涉及官府、驻军、灶、民等多重利益关系。所谓“通（州）境内有土之纠纷，海（门）地有兵田之交涉”张謇动用一切手段，历经八年时间，基本上把这些错综复杂的地权处理好，把这些归属不一的土地全部变为公司的土地。在协调处理地权的同时，张謇又发挥股份制公司的优势，进行大规模的围海造田，开展水利工程建设与农田基本建设，妥善解决防潮、防洪、排涝、淋盐四大难题，变荒滩为良田。与此同时，在招租时，公司将已垦土地划分为堤（区），每区大者二万多亩，小者七八千亩。区之下再分若干排，每排又分若干窠，以每窠二十亩进行分割招租。公司又制定一系列优惠政策，创新土地制度与分配制度、分期缴付“顶首”等办法，吸引佃户。

二是多方集资。从资金来说：围垦荒滩需要大量的资金，非一家一户所能为。从公司账略来看，公司的资金来源主要有三部分：第一部分为股东投资，先是 22 万两，1905 年又扩股 8 万两，增至 30.9 万两。第二部分为佃农“顶首”（押金），佃农只要每亩

交 6 元，即可获得租佃权。有学者根据《通海垦牧公司帐略合订本》计算，到 1927 年止，“顶首”共达 594000 余两公司所收“顶首”金额还能高于股东资本。农户交了“顶首”，获得了土地耕作权，有了稳定的经济预期；而公司通过“伸顶首”，获得更多的要素资源，解决了资金困难。第三部分为大生公司垫款，垦牧公司与大生公司来往密切，相互拆借资金。从光绪二十七年至宣统二年（1901—1910）大生纱厂历届帐略统计中发现，大生向垦牧公司支助各类款项达 100 余万两，是注册资本的三倍多。

三是任人唯贤。从劳动力来说：通海垦牧公司人员由三个部分构成。公司的中高级管理人员，如总办、总账、总稽核等，大多由公司聘任及股东推荐，并招聘了一批精明又肯吃苦徽州人，如江导岷等；测绘与水利工程等技术人员由公司从社会聘用，有岗位还聘用外国人，如荷兰水利工程师特莱克等；垦区佃户按则《招佃章程》办理，如通地招佃，以灶民七成、沙民三成为例，海地招租，以沙民七成、灶民三成为例。

四是技术支撑。从技术来说，无论是围海造田，还是水利建设，无论是土壤改良，还是农业耕种，都离不开技术支撑。张謇既注重发挥通海地区农民在围海造田、土壤改良、精耕细作的技术特长，又十分注重学习借鉴西方新技术，如测绘技术、水利工程建设技术等；公司还建立了良种繁殖场，推广引进棉花新品种；张謇还创办农学堂，引进与聘用专门技术人员。

四、创新经营机制

经营机制是农业发展的关键因

素。张謇从垦牧公司的实际出发,学习借鉴本地与日本等国经验,合理界定业佃双方权责,创新土地关系与分配关系,发挥农会作用,促进农业发展。

一是就土地关系而言,将土地分为田底权与田面权,由业佃双方共同拥有。田底权属公司所有,田面权属佃户所有,而且双方没有人身依附关系,所谓“公司有招佃权利,佃农有退佃的自由”。公司负责垦区的水利工程、交通、桥梁、涵洞等基础设施建设,解决农业的“外部性”问题,并向地方政府缴纳田赋,承诺建设用工时优先雇佣佃户,代建农舍等。农户只需要缴纳“顶首”,每亩6元,即可获得田面权,且业主不可收回租佃权,实际上就是永佃制。佃户拥有处置土地的转租、典押、传给后代等权益,还可获得土地改良后部分地价升值。这种土地权益安排与封建地主土地所有制有明显区别。在后者的土地制度中,佃农无权益,只有缴纳地租的义务,既不能在地主土地上建房,也无权享受土地上涨的红利,更无稳定的经济预期。

二是就分配关系而言,推行议租分成制。在公司规则引导下,佃户继续做好后期的农田改造,并以家庭为单位进行生产经营,农忙时农户相互帮工。一年两熟,上半年种植谷类、豆类,公司象征性地收取租金。下半年种植棉花,并按公司规定缴纳租金。公司采取传统的实物议租制,按亩估产,4:6分成,公司得4,农户为6。后经农户抗议,公司一度调整为35:65分成。这种议租分成制调动了农户生产积极性,在歉年时业佃双方共担损失,丰年时业佃户双方共享

成果。这比当时中国50%左右的地租要低一些,佃农负担有所减轻。据邱云章《通海垦牧40年》记载:“凡来种垦牧公司田的,都是老圩里穷苦的人。他们为摆脱老圩无田或者田少人多的困境而来承租一二窰田,起一间草房,近于赤手空拳来创业”“后来田一年年好了,收入一年年加多,……在我的记忆中,六堤360多家佃农来时贫困,后来生活上升了,属于小康人家多”。

三是就业佃双方权责而言,公司与佃户既各司其职,又利益相关。公司重在解决农业“外部性”问题,为农户生产经营创造必要的条件。农户重在从事农业生产,向公司缴纳一定比例棉花,既统一又分散。从文献记载来看,公司统一规划,统一围垦,统一进行半日小学校、农学校、社仓、保甲、义园等配套建设,统一交通、桥梁、涵洞建设,统一划定宅基地线,统一水利建设与水系调整,统一引进与推广新品种,统一收购与加工棉花等。农户则按公司的统一要求,以家庭为单位开展农业生产,并向公司缴纳实物租等。

四是就农会与农学堂而言,成为农业生产经营的新生力量。早在1896、1897年,张謇就在《论农会会议》和《请兴农会奏》中提出创办农会的主张,并提出农会的三大任务,即辨土壤、考物产、筹资本,以加强对农业生产的研究、管理与指导。1901年,张謇在《通海垦牧公司集股章程启》中特别指出,“兴工筑堤之始,即择千亩之地立农学堂,延日本农科教习,采日本农会章程,斟酌试办”。1905年,南通成立农会,拟定章程。农会与农学堂在垦牧乡农业发展中发挥

了不可或缺的作用,农会认为,“南通现在农业之大缺点不在农民手术之不精,操作之不勤,而在病虫害之无预防驱除,作物种子之不交换改良,买卖之无组合经营,市乡农会之无农学人才,田亩交涉之无完全契约”。据《南通地方自治十九年之成绩》一书记载,农会根据《农会章程》,制定了工作计划,开展调查研究,服务农业生产。农会列出了六项工作计划,包括奖励农事之改良、病虫害之防治、买卖组合之补助奖励、种子改良的交换等事项。县农会还设有农事试验场,举办农作物种子品评会等活动,为公司农业发展注入动力。在张謇兄弟的倡导下,南通21个乡,乡乡有农会,会员多达数百人。农会年终召开大会,每月召开常会,为垦牧乡乃至整个南通农业发展贡献力量。根据淮南盐垦管理处档案,包括通海垦牧公司在内的垦牧区共建立了95个合作社。

五、创新垦区功能作用

张謇的盐垦事业并不是单一的垦荒与农业发展,而是一举多得,用张謇自己的话说,就是“謇之为是,欲使所营百利,副各股东企业之心,而借各股东之力,以成建设一新世界雏形之志,以雪地方不能自治之耻。虽牛马于社会而不辞也”。张謇创办的通海垦牧公司具有多方面的功能,发挥了经济、社会、乡村治理等多方面的作用。

一是具有经济功能。张謇在申办通海垦牧公司时开宗明义地表达了创办目的,那就是“意有曰:一务使旷土生财,齐民扩业;一为国家增岁入之资,收本富之利;一储通海小学堂、农学堂经费;一务使公司获得

最优之利，庶他州县易于兴起”。张謇又在大生纱厂股东大会上强调，创办垦牧公司，可“厚纱厂自助之力”，使纱厂有稳定的原料基地。经过几十年的不懈努力，公司的经济功能得到彰显：首先，变荒滩为良田。通海垦牧公司开垦了10多万亩荒地，创办了大有晋、大豫、大丰等分公司开垦了20多万亩耕地。在通海公司的示范带动下，各盐垦公司开垦土地2000余万亩，植棉400万亩，年产棉花60余万担。沉睡千年的荒滩，建成阡陌相望的良田，缓解了人地矛盾，增加了社会财富，增加了政府、公司与佃农的经济收入。其次，转变了农业发展方式。物质与能量循环由封闭转向开放，工业与农业、农业与科技、农业与市场开始融合，农民从事农业生产，不再是自给自足，而是从事商品生产，既提高了农业的商品率，又使大生公司有了可靠的原料基地，加快了南通的工业化。

二是具有社会功能。张謇从事的废灶兴垦活动，废除了煎丁的“丁籍”，使灶户有了择业的自由，原先奴隶式的盐场灶民成为拥有一定生产资料的佃农，缓和了社会矛盾，解放了社会生产力。公司在发展农业的同时，统筹考虑学校、社仓等建设，设立垦牧小学，各堤有初小，海复镇还有一所慕畴女子小学，且一律不收学费，有效提高了佃农及其子女的文化水平，加快了社会事业的发展。张謇的垦牧事业又有助于生态发展，白茫茫的荒滩变成了棉田，垦区规划整齐，井然有序，河流道路纵横交错，路旁植树防风，农民的房屋定点建设，一线成行，窠田方正，阡陌连片。垦牧事业还加快了新兴市镇的建设，在

发展农村经济的基础上又形成一批新兴乡镇，如海复镇、三余镇，这些新兴市镇功能渐多，满目琳琅，买卖兴隆，呈现一派新气象。张謇在《垦牧乡志》记曰：“各堤之内，栖人有屋，待客有堂，储物有仓，种蔬有圃，佃有庐社，商有廛市，行有涂梁，若一小世界矣”。

三是具有社会治理功能。垦牧区建有严密的组织体系，由公司到堤（区）、由堤（区）再到圩排，进行管理与服务。公司与佃户约法三章，承佃人必须为“爱重身教、能勤俭成业之人”，必须具椎约，由有声望有营业人切实保书”。公司制定了《田约》十条，包括劝之事五条，戒之事五条。公司建立了自治公所与实业保安队，打击沙棍与海匪盗贼，维护社会稳定与生产经营秩序。公司还发挥农会的自律作用与服务功能，为佃农提供必要的生产生活服务。

应当说，张謇在农业领域的创新是难能可贵的，也是卓有成效的，有效改变了垦区的面貌，提高了农业的商品率，支持了工业化，在中国农业发展史上写下浓墨重彩的一笔。但张謇的这种创新又是注定要失败的。其原因有三：**一是时局因素。**张謇所处的年代是一个半殖民地半封建的社会，主权丧失，军阀混战，官府摊派，社会动荡，营商环境十分恶劣。张謇即使有三头六臂也无法充分施展其抱负。用张謇自己的话说，就是行成之事“十之一二”。**二是行业因素。**棉纺工业与盐垦事业是张謇实业的两大重点，虽然张謇在棉纺工业取得不凡业绩，成为我国棉纺工业的领军人物，但也只能在夹缝中生存，自身难保；与棉纺工业相比，农业更

是一个弱质产业，投资大、周期长、产出少，又面临市场风险与自然风险，充满不确定性。1917年，张謇在《通海垦牧公司第十五届说略》中哀叹：“自民国成立以来，更历五载，其间非遭水旱，即遇风潮；不遇风潮，即为虫害，曾无一载之丰穗”，公司所收棉花：“按照协议数，实收仅八成；八成之中尚带收二成之黄次”。加之公司办社会、承担教育、慈善、保安等职能，严重增加了公司的运行成本，使盐垦公司不堪重负，使得张謇的农业创新成为一个“早产儿”。**三是垦牧公司矛盾因素。**张謇的垦牧事业头绪众多、用人复杂、矛盾多多，股东与小股东之间、本地股东与外地股东之间意见不一，常常为分地等问题争吵不休。张謇逝世后，这种争吵更为升级，形不成工作合力。公司及各堤拥有的9.8%左右的自耕地，完全是雇工耕种，无法进行有效监督与激励，不久便全部承租出去。公司家大业大，层级众多，后期管理有所松弛，人浮于事、人情现象、中饱私囊等时有发生。也有人说“亏了股东，苦了佃农，富了职员”，后来又有了二租地、三租地、人情地等问题。张謇是有理想、有抱负、善创新的企业家，他在风气盲塞的南通能做成了那么多事实属不易，但历史不仅没能给他提供必要的条件，而且还埋下了失败的种子。诚如张謇所说：“謇不幸而生中国，不幸而生今之时代，尤不幸而抱欲为中国伸眉书生吐气之意愿，致以嚼然自得之身，溷秽浊不伦之俗。■

（作者系江苏省南通市人大常委会委员、二级巡视员、南通大学马列主义学院兼职教授。曾任南通市供销合作总社党组书记、理事会主任）