

张謇商业思想述评

◎ 葛志华

张謇商业思想既是其商业实践的总结,更是其企业家精神的核心要义。研究张謇商业思想与实践,既能拓展研究的广度与深度,又有现实启示。

一、张謇商业思想的形成过程与历史背景

张謇商业思想与家庭的熏陶、个人的商业实践、所处时代的呼唤息息相关,萌芽于甲午战争前、形成于甲午战争后的十多年,在实践中不断丰富完善,成为近代中国经济理论宝库中的一件珍品。

1853年,张謇出生于江苏海门常乐镇一个富裕农民兼小商人的家庭。其父张彭年从事农耕,兼做瓷器生意,在为家庭增加经济收入的同时,让幼小的张謇耳濡目染商业氛围。张謇成年以后,在蹉跎科场、投身幕府之余,积极参与商业活动,从中悟出许多道理。1883年,张謇联络通海商人沈敬夫等,办理通海花布减捐,请求清政府减少厘金征收数额,为商品流通松绑。厘金本是清廷在镇压太平天国起义时为筹措巨额经费而开征的临时性捐税,即对经过关卡的货物按其价值征收1%的税额。后演变为一种常税,且关卡林立,遍及全国,仅通海两地的厘捐卡就有57处,严重阻碍了商品流通。张謇在日记中慨叹“闻厘捐扰民,为之发指”。他还向学使黄体芳陈诉:“国家中兴以来,二十有余年,一切取给予厘捐,天下骚然,厘金遂为冗



官、秕士、游民之窟。论者至谓舍厘捐不可以国,謇谓欲固国必去厘捐”。1886年,张謇协助乃父从事商业活动,集资购买湖州桑苗,到处劝乡人认购,分送《蚕桑辑要》,提供技术服务,吁请两江总督免除丝捐十年,以兴蚕利,劝说州县官府就地招商开行收茧。虽此收效甚微,甚至赔本,却让张謇得到不少启示,在与当地商人交往中,逐渐认识厘金制度的危害、官府的冷漠以及商业经济的重要性,为其商业思想的形成与发展奠定了基础。

从状元办厂到民国初年为张謇商业经济思想的形成时期。短短的二十年,无论是中国社会还是张謇个人,无论是经济界还是思想界,都发生了深刻变化,张謇商业思想日渐形成,并在实践中不断丰富。从中国经济社会状况来说,甲午战争的失败与《马关条约》的签订,古老的中国跌入半殖

民地半封建的深渊,积弱积贫更加凸显。与此同时,列强的经济侵略又由商品输出发展到资本输出,苦难的中国面临空前严重的民族危机。在得知《马关条约》签订的当晚,张謇在日记中记下和约十款的主要内容,并注明“几罄中国之膏血,国体之得失无论矣”。从张謇个人来说,大魁天下的他摘取“天子门生”的桂冠后毅然办厂,由士人转变为商人。这一“舍身饲虎”的转变以及由此而来的商业实践为其商业思想的形成提供了源头活水。在长期的商业实践中,在参与政治活动中(包括同情戊戌变法、策划立宪运动等)以及东游日本学习中,张謇逐渐形成了自己的商业思想。从经济来看,面对列强的商品侵略、资本扩张,中国民族资本无力抗衡,积贫积弱导致国势更加衰败。张謇自幼熟读诗书,具有经世致用思想,在多种因素的刺激下,义无反顾地扛起了实业救国的重担,“中国需振兴实业,其责任须在士大夫”,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。”从思想界来说,先有龚自珍、魏源、冯桂芳等思想启蒙,如郑观应等提出的商战固本论,所谓兵战是有形的,但是治标的,而商战是无形的,却是治本的,所谓“我之商务一日不兴,则彼之贪谋一日不辍……吾故得一言断之曰:习兵战不如习商战……商战为本,兵战为末……”后有早期改良派、变法维新

派的经济思想洗礼,如戊戌变法期间,康有为等又提出一系列政治、经济、文化改革主张,包括开矿藏、修铁路、裁厘金、扶持工商业等。身处三千年未有之大变局的张謇在扬弃重农抑商传统思想,合理吸纳改良维新思想,学习借鉴日本、美国、英国等发达国家的基础上,结合自己的商业实践,提出了一系列的商业主张。从商业的定义到商业主体的培育,从商业人才培养到商会的建立,从供应链到营商环境,逐渐形成自己的商业思想。这些思想散见在《代鄂督条陈立国自强疏》《答南皮尚书条陈兴商务改厘捐开银行用人才变风气要旨》《农工商标本急策》《商会议》《农会议》等文稿中,体现在相关实业公司股东会的报告书中,出现在其日记里。

从张謇担任农林工商总长直到逝世的十多年时间为其商业思想的完善阶段。这一阶段的张謇,既有商人的历练与体悟,又有工商总长的身份与权责,得以全面施展其“通官商之邮”的抱负,并在实践中不断完善商业思想。民国初年,张謇先后担任南京临时政府实业总长、中央教育会会长、两淮盐政总理、北洋政府农林工商总长、全国水利局总裁、吴淞商埠督办、交通银行总理等要职,善于从微观与宏观的结合上提出具有操作性的商业主张,诸如制订经济法规、革新与稳定金融市场、改革不合理的税收制度、改革官办企业制度、奖励补助民营企业、利用外资振兴实业等主张,其商业思想日趋完善。

二、张謇商业思想的基本内容与主要特征

张謇商业思想是在实践中不断

完善的,既有宏观层面的考量,又有微观层面的操作;既有市场主体的体悟,又有政府官员的作为;既有局部的谋划,又有全局的思考。其商业思想内容丰富,涉及商业的定义、商业人才的培养、商会组织建设、商业道德建设、商业主体的培育、商业产业链、商业政策与法制环境等多方面内容,形成较为完整的思想体系。

——**重新定义商业。**商业是以买卖方式使商品流动的经济活动,在我国古代社会发挥了不可或缺的作用,司马迁《史记·货殖列传》对此有专门评述。我国商业兴起于先秦时期的商朝,初步发展于秦汉时期。秦王朝统一货币与度量衡、修建驿道等措施为商业发展创造了条件。两汉时期的丝绸之路畅通了中外贸易。隋唐时期商业进一步发展,涌现长安、扬州、泉州等国际商业大都市。两宋时期商业继续得到发展,纸币交子支撑了商业的繁荣,张择端《清明上河图》生动记载了北宋年间的商业盛况。明清时期出现晋商与徽商,商业得到新的发展。作为中国近代史标志性事件的鸦片战争就与一场无耻的鸦片贸易直接相关。

然而,历代封建统治者从巩固自身统治出发,把重本抑末作为基本国策,制定并实施重农轻商的经济政策,强调以农为本,限制工商业发展。历代统治者都把农业作为“立国之本”,把社会群体划分为士农工商四个等级,并不厌其烦地规定了不同颜色与款式的服饰。鸦片战争后,古老中国被卷入现代化的漩涡,呈现出“三千年未有之大变局”。作为从士大夫转化为商人群体代表人物的张謇在扬弃儒家思想、检讨传统经济政策的基础上,

认识到商业的特殊重要性以及农工商三者的内在联系,把商业看作是实业的一部分,农工商三者功能不同,并无本末之分,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,犹言先后,义有先后而无轻重”,张謇举例说:“棉之始,农之事;棉之终,商之事;其中则工之事”。张謇认为,农工商三者是有机联系的整体,是一个不可分割的产业循环链。农工商功能不同,却相互联系,“盖农不生则工无所作,工不作则商无所鬻。相应之势,理所固然”“农工商必兼计而后能相救”“商为之馆毂”“不商则农无输产之功”。在重新定义商业的基础上,张謇对传统义利观做了新解释,商业经济事关人民生计,“两利上也;利己而不利人,次之;若害大多数人而图少数人之利,必不可。”利对商人而言固然很重要,但利己决不能损人。

——**赋予商业以救亡图强的色彩。**按经济学划分,商业本是一种正常的经营活动与产业部门,是一种中性经济活动,并无政治色彩。但在积弱积贫的近代中国,发展商业又具有特殊的含义。面对外国商品与资本咄咄逼人的态势,张謇把商业提升到救亡图存的高度,纳入实业救国的总体框架。他在《农工商标本急策》提出“商务亟宜实办。实办之计有三:一定法,一筹款,一定捐税”。在《代鄂督条陈立国自强疏》中,提出商业事关国计民生,商权与国权密不可分,大声疾呼“宜速讲商务也”。张謇的家乡南通是重要的产棉区,南通土布更是结实耐用,深受消费者喜爱。五口通商以来,外国商人与买办经常深入南通

农村收购棉花，再纺成洋纱高价卖给农户。如此往来，外商赚了银子，农户却日益贫困。据林伯举《近代南通土布史》表明，1895年，仅日商三井洋行就从南通收购棉花高达三千万磅。张謇痛心疾首地说：“通产之棉，力韧丝长，冠绝亚洲，为日厂之所必需。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，无异于沥血肥虎，而袒肉继之。利之不保，我民日贫，国于何赖。”

——**注重发挥商会作用。**张謇认为，商会是商人的职业归属，也是商业发展的组织依托，更是与官府沟通的桥梁，所谓“不商，则农无输产之功；不会，则商无校能之地”。在张謇的设计中，商会功能在于对外加强与官府的沟通与联系，以便得到官府帮助与保护，对内可为实业发展提供较为科学的规划与咨询。与古代中国的行会制度不同，商会是近代中国工商界的社会团体，产生于清末，成熟于民国初年。早在1896年，张謇就提出商会建设的具体方案，阐述设立商会的必要性、组织方式、商会的职责与功能等，成为提出完整商会方案第一人。民国初年，张謇主持制订《商会法》《修正商会法》，为商会发展创造良好法治环境。与此同时，张謇兄弟在南通按照清王朝商部颁布的《商会章程》组建南通总商会，后又根据民国《商会法》调整充实南通总商会，组织开展系列活动，包括组建商品陈列所、主办南洋劝业会通海物产会、创办银行专修学校及商业学校、筹设巴拿马赛会南通物产会、加快商业人才培养等，为南通商业繁荣做出贡献。

——**营造商业发展的法治环境与政策环境。**营商环境与法制、政策

密不可分。在张謇看来，“法律之作用，以积极言，则有诱掖指导之功；以消极言，则有纠正制裁之力”“无《公司法》，则无以集厚资，而巨业为之不举；无《破产法》，则无以维信用，而私权于以重危。此尤其显著者。”张謇认为“法律者，轨道也。入轨道则平坦正直，毕生无倾跌之虞，不入轨道，随意奔逸，则倾跌立至。自来商业之失败，无不以此。”在张謇眼中，“实业之命脉，无不系于政治”“政治能趋于轨道，则百事可为”。他多次抨击官府，“但有征商之政，而少护商之法”，呼吁政府改革厘金制度，扶持工商业发展。清末年间，张謇作为绅商代表人物，对政府既依赖又抗战，以通官商之邮为己任，呼吁政府制订经济法律，为商人争取更多权益。民国初年，张謇就任农商总长，不遗余力地推动经济立法与政策扶持。用张謇的话说，就是“乞灵于法律、求助于金融、致力于奖励、注意于税则，”特别强调“故农林工商部第一计划，即在立法”。短短两年时间，张謇主持制定二十多部法律法规，如《公司条例》《商会法》《破产法》《商人通例试行条例》《公司保息条例》《公司注册规则》《交易所条例》等，拟定了合资、借款、代办等利用外资振兴实业的办法。张謇主持制定的《公司条例》被誉为中国第一部较为成熟与完善的公司法，明确了公司法人制度，确定了营商创业所必需的基本规范。张謇又出台产业发展政策，奖励与补助民营企业，改革官办企业制度，利用外资振兴实业等，所谓“提倡、保护、奖励、补助以生其利，监督、制限以防其害而已。”张謇革新与稳定金融市场，为稳定市场创造条件。早在1906年张謇提出改变以钱庄、票号为主体的

传统金融市场，建立以现代银行为主体的现代金融市场。“欲求实业之发达，民生之利赖，地方之进化，端自银行始。”担任农商总长期间，张謇提出更为完善的改革金融制度方案，包括改善国家金融体系、优化民间金融市场、改革不合理的货币制度与不合理的税收制度等，对内改革苛捐杂税，对外调整海关税制，为工商业发展扫清障碍。

——**重视产业链建设。**张謇立足南通土布对现代纺织业的需求，购买先进设备，创办近代棉纺工业，由一家扩展到多家，成为当时中国举足轻重的纺织集团。以此为基点，张謇推进产业横向发展与纵向发展，向上游、下游产业全方位扩展，形成相对完整的产业链与供应链。他根据大生纱厂对原料的需求，以股份制形式创办了通海垦牧公司，开垦苏北沿海滩涂，种植棉花，改良品种，以厚纱厂自助之力；为解决新式棉纺工业等对动力的要求，建立电力工厂；为综合利用大生纱厂轧花的棉籽创办了广生油厂，生产出棉油与棉饼；以垦牧公司种植的高粱为原料，创办了颐生酒厂；为综合利用纱厂的下脚料和剩余劳动力，创办了肥皂厂、纸厂、面粉厂等；为提高产品附加值，创办冶厂，开展机器维修和设备更新；为产品原料以及人员的运送，为了方便资金周转，创建了染织工业、机器制造业、轮船运输业、通讯、金融、贸易等企业。由于这些企业在股权、人事、原料供应、市场销售等方面都与大生纱厂有密切的联系，形成了一个相对完整的产业链。这个产业链行业门类较多，三次产业齐全，总资产高达3800多万元，成为当时中国首屈一指的企业集团。

——**商业道德建设。**商业是直接与金钱、利益打交道的经济活动，这对从业者既是诱惑又是考验，因此，守法诚信经营显得尤为重要与可贵。张謇认为“商业无道德，则社会不能信用。”“人之道德，端赖养成。寻常商业，虽卖贵买贱，皆有计心。而利己损人，必为众弃。”1917年，甲种商业学校建成之际，张謇挥笔题写了“忠信持之以恒，勤俭行之以恕”校训，勉励学生从事商业活动时要经得住诱惑，坚守守法诚信经营底线，培养职业道德与社会公德。张謇告诫世人近世商业之所以不振，重要原因就是“中国商人之道，素不讲求，信用堕落，弊窦丛生，破产停业，层见叠出。”他在给商校毕业生演讲时告诫学生“当求为人所敬爱，而毋为人所畏忌。没有人任事兢兢唯职分是守，唯信用是图，持之以恒，行之以谨。”

——**拓展商业服务领域。**在推进工业化的同时，张謇把商业发展摆在重要位置，结合城市扩容与转型，不断扩展商业经济领域，提升商业服务水平，推进传统商业向现代商业转型。他在上海成立实业公司，开展外贸业务；成立航运公司，涉足长江航运业与对外航运业，经营航运、码头、堆栈；涉足金融业，成立淮海实业银行，参股交通银行，开展存款、放款、贴现业务，代理南通地方公债等业务；成立大生沪事务所，开展机器设备采购、内外销货品接洽、物流、银根调度、对外贸易等；成立懋生房地产公司、大聪电话公司、通明电气公司，创办南通第一家集住宿餐饮娱乐于一体的新式综合性旅广馆，取名有斐馆；大力建设公路，发展公共交通，推进交通事业发展。短短几十年，素无工业基础的南通，诞

生了一批现代工业与商业企业，由一家纺织厂到多家纺织厂，由轻纺工业到重工业，由工业到农业再到商业，由实体经济到金融服务业，推动南通一跃成为全国模范县。

——**注重培养商业人才。**旧时的师徒传承已不适应形势，需开设专门的商业学校，培训专业人才。按照张謇“实业与教育迭相为用”的主张，早在1909年，他就创办了“初等商业学校”。1914年，张謇又将乙种商业学校改名为“南通私立甲种商业学校”。学校设商业、记、会计、商品四科，除开设必要的文化课程外，还教授簿记、会计学、商品学、珠算、验币、商事要项、商事法规，并组织商业实习。商校毕业生大多到大生集团及所属企业、到相关银行、到长江各口岸工作，成为商业行业的骨干人才，为现代商业的发展提供了人才支撑。

——**重视会展功能。**张謇重视会展作用，主办或组团参与多种形式的会展，扩大商品影响，提升产品知名度。早在清末年间，南通商会就创办了商品陈列所，所陈列商品分天产、工业、美术、教育、参考五部。民国年间，张謇兄弟主办了南洋创业会通海物产会、巴拿马赛会南通物产会、南通农会农产品品评会。1906年颐生酒厂参展意大利米兰万国博览会，为中国酒类赢得第一枚世博会金牌。1915年，南通女工传习所沈寿等人创作的作品又获国际大奖。这些措施扩大了南通产品的影响，提升了市场份额。

——**重视商业主体建设。**大生集团从无到有、从小到大、从弱到强，都与张謇重视市场主体建设密不可分。在他看来，商业主体要立于不败之地，外部离不开良好的法治环境与

社会环境，内部需建立健全现代企业制度，加强内部核算与管理，建立预算制度、提升产业化经营水平。张謇主导的《大生公司章程》厘清了股东、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，每年召开股东大会，听取公司工作报告，实施预算制度，决定下一阶段工作目标。张謇还借鉴中外企业的管理经验，亲自制订《厂约》，用制度管人，用制度管事。张謇在国内较早实施股份制、实行股息官利制度、采取绅领商办方式、采用按资与按劳（经营劳动）相结合的利润分配制度等。《通海垦牧公司章程》特别强调仿泰西公司集资堤之、用机器耕植、采用日本农会办法等。垦牧公司还创新土地制度，实行田底权与田面权分离，推行“公司+农户”的经营方式。这些措施有效保证了大生集团的健康发展。

张謇的商业思想内容丰富，涉及商业活动的方方面面，既有市场主体的体悟，又有经济官员的视野，而且自成体系，既有宏观谋划，又有微观操作，具有内在的关联，其商业思想既有商业的一般特征，又有鲜明的特色。

——**言商仍向儒。**言商仍向儒是张謇区别于一般商人的鲜明特色。在传统社会士农工商社会秩序中，士为四民之首，受到社会的厚爱；而商民则是四民之末，受到社会的鄙视。张謇由士而商，在世俗眼光中是社会地位的堕落，在张謇眼中，则是“以矜然自待之身，混秽浊不伦之俗。”“捐弃所恃”“舍身喂虎”。但张謇由士而商，并不仅为眼前利益与个人享受，而是为了“诗与远方”。与市井商人不同，他具有兼济天下的情怀，既追求经济效益，更追求社会效益，用他自己的话

说就是言商仍向儒。这种人生抱负体现在实业救国、教育救国的实践中,融化在“天之生人也,与草木无异。若留一二有用事业,与草木同生,即不与草木同腐”的人生观中,折射在“愿成一分一毫有用之事”的价值观中。张謇是一个以天下为己任的儒商。他不仅追求企业的利益,更在乎国家与地方的发展与民生的福祉,所办企业大多以“大生”冠名,所谓“天地之大德曰生”,将儒家道德性的价值理性与功利性的工具理性融为一体。张謇正是带着儒的抱负、儒的学养、儒的情结进入商界,成为近代中国儒商的代表人物。这种抱负虽不能直接应用于企业管理与市场营销,却能使他不同于唯利是图的市井商贾,不同于负气空言的传统士大夫,有别于醉心于功名利禄的官僚。用张謇自己的话,“凡鄙人之为是不惮其烦者,欲使所营有利,副各股东营业之心,而借各股东资本之力,以成鄙人建设一新世界雏形之志,以雪中国地方不能自治之耻。虽牛马于社会而不辞也”。

——**具有强烈的实践性。**实践性是张謇商业思想的又一鲜明特征。这种实践性既来自商业实践,又指导商业实践。张謇的商业思想并不是照抄前人的片言只语,也不是照搬外国人的教条,而是从社会实践中,从自身的商业活动中总结提炼而成,没有高深的理论包装,没有难懂的语言词汇,更没有高深的数学模型,一切都简单明了,具有可操作性。无论是清末的商会建设,还是民国初年的经济立法与施政,都具有明显的可操作性,都是建立在现实的基础之上。在几十年的商业生涯中,无论是大生企业的运行机制,还是宏观层面的作为,都是实践

性的外在表现形式。

——**具有系统性。**系统性是张謇商业思想再一个鲜明特征。张謇的商业思想内容丰富,又自成体系,从商业的定义到商会的建立,从商业人才培养到商业人才建设、从市场主体培育到商会组织的建立、从经济政策到经济立法,涉及商业经济的方方面面,这些方方面面的内容又具有内在联系,既有宏观思考,又有微观操作,既有理论层面的阐述,又有实践层面的推进,具有较强的系统性。

三、张謇商业思想的历史价值与时代启示

张謇身处“三千年未有之大变局”的历史节点,既饱读传统诗书,又沐浴欧风美雨,是一个以天下为己任的儒商。张謇身上既有近代社会的元素,又有传统社会的烙印。其商业经济思想大多是平实的学理和社会实践的结合,既有历史价值,又有时代启示。

——**具有强烈的爱国性。**面对列强咄咄逼人的商品侵略与资本侵略,古老的中国面临着空前的民族危机。张謇顺应救亡图存的历史潮流,在学习前人与西方的基础上,结合自己的商业实践,提出了自己的商业思想,丰富了实业救国与教育救国的理论。张謇的商业思想立足点在于抵制列强的经济侵略,改变近代中国积弱积贫的困局,为民生谋福祉。发展商业既是救亡图存的内在要求,又是推进近代化的必由之路。诚如张謇所说,包括商业在内的实业是“养民之大经,富国之妙术。不仅为御侮计,御侮自在其中矣。”

——**具有明显的进步性。**张謇的商业思想扬弃了重农抑商的传统

思想,抨击了专制统治者的愚昧与自私,顺应了时代发展的要求,反映了商民的呼声,具有明显的进步性。民国初年,张謇抓住工商总长的窗口期,推进经济立法,制定商业政策,保护商人权益,维护公平竞争,加快法治化的步伐,对后世产生了积极的影响。

——**具有一定的局限性。**张謇所处的时代,对外没有独立,主权受到侵害,正常的商业活动受到外资的挤压;对内没有民主,商人利益受到打压,加之社会转型缓慢,营商环境十分恶劣。民国年间,政治纷争不断,军阀混战连年,官府摊派,社会动荡,张謇即使有三头六臂,也无法施展其抱负,用张謇自己的话说,就是所成之事“十之一二”。而且张謇通官商之邮的多重身份,对官府既依赖又抗争,没有也不可能从根本上解决商业发展的内外障碍。加之产业升级又是一个自然的过程,工业化刚起步,小农经济仍占主导地位,现代商业无法建立在农业社会的基础之上,张謇的商业帝国迟早会土崩瓦解。

张謇的商业思想不仅有历史价值,更有时代启示。农工商功能各异,却是一个循环产业链。三产融合是经济现代化的内在要求,也是打造供应链的必由之路。发展现代商业,需要做好“两个眼”:一个“眼”在企业内部,包括建立现代企业制度、构建科学的运行机制、精干高效的管理团队、商业道德建设等;另一个“眼”在企业外部,包括法治环境、政策环境与社会环境,保证市场主体的合法权益,维护公平竞争的市场秩序。这两个“眼”做好了,现代商业大盘大棋就活了。■

(作者系江苏商贸职业学院合作学院院长)