

# 论张謇的实业诚信观

李 玉

(南京大学 中华民国史研究中心,江苏 南京 210093)

**摘 要:**张謇是近代中国以“诚”创业的典型,他对员工诚信经营观念的养成相当重视,不断提倡。在实际经营中,张謇对其企业严格管理,力求做到股东、员工与社会三方“皆大欢喜”。但是,由于张謇以企业家信用遮蔽企业信用,在个人声誉壮大的同时也为企业经营埋下了风险。

**关键词:**张謇;企业家信用;企业信用

**中图分类号:** K825.81 **文献标识码:** A **文章编号:** 1005-605X(2017)02-0047-06

**Research on Zhang Jian's Sense of Honesty in Venture**

LI Yu

(Research Center for History of Republican China, Nanjing University, Nanjing 210093, China)

**Abstract:** Zhang Jian was one of the models who created enterprise honestly in modern China. He paid more attention to his employee's idea for integrity management in practice and encouraged it continuously. In his enterprises, the strict management was implemented gradually in order that the mutual satisfactory shared by the shareholder, employee and the other people was made. But, while his personal reputation was expand, a business risk was also planted, because the corporate credit was covered by Zhang Jian's personal credit.

**Key words:** Zhang Jian; entrepreneur credit; corporate credit

近代实业虽然区别于传统实业之处殊多,但就讲究信用方面,则无二致。语谓“人无信不立”,而企业又何莫不然。不过,相对而言,近代实业信用的构建颇难,且维持不易。张謇创业过程为后世留下诸多借镜,其实业诚信观尤其值得认真总结<sup>①</sup>。

## 一、以“诚”创业

讲张謇以“诚”创业,当无人提出不同意见。诚者,热诚、诚恳、诚心诚意是也,这种品质在张謇创业过程中无疑得到充分体现。试想张謇甲午之后新科夺魁,状元及第,却另辟蹊径,不畏艰险,走上创办实业之路,没有坚定的意志,何以能够做得到?与张謇创业同期,受两

江总督张之洞倡导、鼓励,另一位状元陆润庠也曾投身实业,在苏州经办纱丝等厂,一度也很卖力<sup>②</sup>,取得相当

<sup>①</sup>学术界关于张謇实业思想、创业实践的研究,已有大量成果,虽与本文主题有一定关联,但立意与笔者有所不同。可资参考的论著,除各类张謇传记之外,则为关于张謇及近代儒商“义利观”的专文,限于篇幅,兹不赘列。

<sup>②</sup>两江总督刘坤一曾在奏折中说陆润庠在苏州办厂过程中,“一力肩持,不辞劳怨”,见《息借商款移作公司股分片》,欧阳辅之编《刘忠诚公(坤一)遗集·奏疏》卷25,台北文海出版社1966年版,总第3519页。

成绩 惜未经持久 陆润庠还是回到风险不大、按部就班的官场生活之中去了<sup>①</sup>。而张謇则坚持不懈 终于有成，期间克服重重困难，可想而知。张謇创办大生纱厂的“劳苦空乏 动忍拂乱”<sup>②</sup>情形，以及大生纱厂的“草创艰困历史”<sup>③</sup>，由他自己在该厂 1907 年第一次召开股东大会时做了详细说明。他后来在北京商业学校坦陈自己创业过程中的困苦情形，“不但他人未曾尝试，即鄙人回溯生平，亦有数之厄运也。”<sup>④</sup>大生集团垦牧公司的创办历程更为曲折，张謇的付出更多，他在通海垦牧公司第一次股东大会上的讲演中同样有所说明<sup>⑤</sup>。

张謇的这些讲话虽不无向众股东邀功之嫌，但读其文本，品其用心，不难体察以他为首的创业者当时克服困难的情形。期间，虽然身处一线的员工条件艰苦，出力尤多，但作为公司首脑的张謇更亲率员工“昼作夜思，一意进行” 经受的苦难与考验无疑更大于属下。

期间，除“劳力”与“劳心”之外，张謇还得承受各种误解与嘲讽。误解与嘲讽对于民众造成的愤怒、怨恨，甚至气馁心理的程度，与他本人的身份与地位成正比例关系。地位越低，其抗误解性与耐嘲讽性越高；地位越高，对误解与嘲讽的敏感度也越高。像张謇这样刚刚跻身于中国科举考试最高端，曾令万民仰慕的读书人而言，“脸面”无疑相当重要，社会上的嘲弄与欺侮，对他心灵的刺痛可想而知。但张謇抱定目标，“闻谤不敢辩，受侮不敢怒，闭目塞耳，趑趄盲进。”<sup>⑥</sup>所以，张孝若讲，乃父最初的成功，“完全建筑在坚忍的勤俭的毅力上边”<sup>⑦</sup>。

张謇之所以能够克勤克俭，艰苦创业，是因为在他心中逐步确立了一个救国、报国的理想。用他的话说，就是要“识天下大局”，“为国家着想”<sup>⑧</sup>。为了实现这个理想，他首先从家乡做起，致力于地方自治建设。欲收地方自治之效，经济建设是基础，所以他从大生纱厂开始，逐步将产业拓展至垦牧、榨油、制铁、交通、银行等领域。也就是说，张謇创业的根本动机不是为了个人发财，而是为了改造社会，增加社会福利，促进创业带来的普惠效应；通过办实业，以谋发达民生，保护利源，而非为个人积累财富。换言之，张謇创业的根本动机在于“谋众人之善”，而非“创个人之福”。正因为他看到国破民贫，危机日甚，遂激发实业救国之念。他“不胜时世之愤，欲雪书生之耻”，“慨然委身于实业”<sup>⑨</sup>。正如他自己所言“庚子以后，曾来京师，人或谓余弃官而营实业，必实业获利有大于居官之所得者。又或谓余已获利数十万金，乃仍集股不止。何耶？当日似以余专为致富计者。余则若专图个人之私利，则固有所不可；若谋公众之利，奚不可者？嗣因纱厂必需棉花，棉花必待农业，于是设垦牧公司。又因棉子制油为副业而设油厂，又为畅销途利交通计，而设轮船公司。要知余之所以孳孳不已者，

固为补助纱厂计，尤欲得当一白吾志耳。时局至此，若专谋个人之私利，虽坐拥亿万，又何益哉？”<sup>⑩</sup>

可以说，胸怀天下、普惠民生的崇高目标和坚忍不拔、坚持不懈的品质与毅力，是张謇以“诚”创业的动机与动力之所在。在此引用张謇早年说过的一句话，用于总结他以“诚”创业的心态较为恰当，即“职本里儒，家承素寒，愤中国利权之外溢，思以绵力自保其方隅。念生平实业之未娴，只以不欺感通于侑类。图之方始，则筹之不敢疏；毁之者多，则持之不敢懈。”<sup>⑪</sup>

## 二、以“信”经营

张謇创办大生纱厂，“兢兢业业”，“招信义而广招徕”<sup>⑫</sup>。他对企业信誉非常注重，曾在“大生纱厂最为辉煌的时候”告诫公司股东与管理层“营业一道，胜败无常，视其人之精力如何，乃可规其业之效力所至，固不可狃于胜，亦不必怵于败。世情万变，来日方长，所愿我股东诸公仍予维持，我同人诸君无忘敬慎，务使本公司信誉不落前二十年之后，且益进焉。此则鄙人无穷之冀幸。”<sup>⑬</sup>

张謇还在不同场合，对企业家与企业信用的重要意

①李玉《陆润庠与张謇——同时创办实业的一对状元》，《文史杂志》1994年第4期。

②顾公毅《张先生传（二）》，曹文麟编《张啬庵（謇）实业文钞》卷首，第4页b，台北文海出版社1969年版，总第24页。

③⑬张謇《大生纺织公司二十周年纪念开会词》，1918年5月23日，李明勋、尤世玮主编《张謇全集》第4册《论说·演说》，上海辞书出版社2012年版，第372、373页。

④⑩《北京商业学校演说》，清宣统三年五月二十四日，《张謇全集》第4册《论说·演说》，第186页。

⑤《垦牧公司第一次股东会演说公司成立之历史》，清宣统三年三月初二日，《张謇全集》第4册《论说·演说》，第181—182页。

⑥《大生纱厂第一次股东会之报告》，光绪三十年，杨立强等编《张謇存稿》，上海人民出版社1987年版，第567页。

⑦张孝若《南通张季直先生传记》，中华书局1930年版，第72页。

⑧《上倪文蔚书》，光绪十三年十月二十三日，《张謇全集》第2册《函电上》，第35页。

⑨《致徐静仁函》，1922年4月，《张謇全集》第3册《函电下》，第1049页。

⑩《请保护提倡实业呈商部文》，清光绪三十一年，《张謇全集》第1册《公文》，第99页。

⑪《承办通州纱厂节略》，清光绪二十五年十月十五日，《张謇全集》第4册《论说·演说》，第29页。

义进行专门讲演。他指出“中国公司之阻遏,由于从前大众出钱供一人挥霍,往往事未告成,而资本已罄,致闻人劝人资于公司者,相戒以为大阱。”<sup>①</sup>“吾见夫世之企业家矣,股本甫集,规模粗具,而所谓实业家者,驷马高车,酒食游戏相征逐,或五六年,或三四年,所业既亏倒,而股东之本息,悉付之元何有之乡。即局面阔绰之企业家,信用一失,亦长此已矣。”<sup>②</sup>

张謇非常注意对于职业学校毕业生进行实业信用教育。通海甲种商业学校落成之际,张謇发表讲话,强调商业“植基之道……在道德与信用”。他认为“道德”与“信用”是一个人的一体两面,“古今中外未闻有有道德而无信用之人,亦未闻有有信用而无道德之人”。因而要求“诸生处于师长、同学间,无论何事何时,当力守信用,注重道德,养成将来因应他事之习惯。”<sup>③</sup>

他勉励商校本科毕业生“任事兢兢唯职分是守,唯信用是图,持之以恒,行之以谨,不以挫折灰心,不以见异迁志”,只有这样才能为“社会所欢迎”<sup>④</sup>。告诫师范毕业生“修身之道,固多端也,即就不说谎、不骗人做去,亦可矣。”<sup>⑤</sup>

张謇对于商业银行社会信用的养成格外重视,认为银行“必为商民所信望,而后得商民之信用”<sup>⑥</sup>,所以银行员工的素质与品德就很关键。这是因为“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,况银行员日与金钱为缘,更非有优美之道德,不足以恢宏信用,扩张营业。”<sup>⑦</sup>

张謇特地举了他昔日鲍姓朋友之子,“少年英俊,任职银行,颇能尽职,故人有子深为欣幸,孰意中途变志,行止不端,竟至亏欠万金之巨,身败名裂,罪无可追。”<sup>⑧</sup>说明银行从业者职业操守与信用于公于私均有重要意义。

张謇叮嘱商业学校毕业生,在之后的职场生涯中,“忠信持之以诚,勤俭持之以恕”<sup>⑨</sup>,而这正是张謇本人在创业过程中秉持的价值观与事业观。张謇认为,经营公司尤须尽心,用他的话说,“用己之财则己之善,用人之财则人之善,知其未必善而必期其善,是在经营之致力矣。”<sup>⑩</sup>说明,诚信经营其实就是认真经营,尽心经营,想股东之所想,急顾客之所急,以己之力推动企业更好地发展,以期更好地服务社会。

张謇非常清楚,公司之要义之一就在于“公”,他曾经指出“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。西人凡公司之业,虽邻敌战争不能夺。甚愿天下凡有大业者,皆以公司为之。”<sup>⑪</sup>实践之中,张謇不仅集合“公资”,而且提倡公司经营者的“公仆”意识。他指出“凡公司成立,其被举为公司办事之人,受大众之委托,即公仆也。”<sup>⑫</sup>

既为“公仆”,则必备“服务”观念。大纲盐垦公司成

立之后,张謇“即切囑公司办事人守正持平,优加体恤。须视灶民如子弟,教训而约束之;不能视灶民如仆役,如路人”。对待生活困苦的灶民,公司“应拯援之”,“应爱护之”,俾公司与灶民“期进于相亲康乐之途”。这说明,张謇知道,公司管理人员的服务质量,直接关系到公司的“外部效应”。

但对公司内部而言,管理人员毕竟受托于股东,即“少数资本家”,所以公司与社会有时并不同构,也不同调,两者的利益难免冲突,以盐垦企业为例,管理层如何“一面顾全少数资本家之公司,尤一面顾全灶民数万人之生计”<sup>⑬</sup>,如何昭示信用于双方,实为难事。张謇注意到经营实业需要兼顾企业利益与社会利益的平衡,“盖利于己而不利于人决非真利,真利者必利及人人也。”公司与社会之所以会产生矛盾与冲突,在于公司及公司之外的相关民众皆立足于本位考虑问题,追求己方利益最大化,所以张謇诚恳地告诫“公司与普通人民均勿存一占便宜心,宜共同配合,以‘谋永久之利’”<sup>⑭</sup>。

### 三、张謇及大生集团的诚信践行

同其他思想品德一样,诚信不仅表现在口头及文

①⑫《勉任苏路协理意见》,清光绪三十二年闰四月,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第104、103页。

②《北京商业学校演说》,清宣统三年五月二十四日,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第186页。

③《通海甲种商业学校落成演说词》,1917年3月,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第361页。

④⑧⑨《商校本科毕业训词》,1919年11月8日,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第442—443、442、442—443页。

⑤《师范第十届本科毕业演说》,1914年,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第329页。

⑥《致铁良函》,清光绪三十二年,《张謇全集》第2册《函电上》,第187页。

⑦《银行专修科演说》,1913年,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第277—278页。

⑩《大生崇明分厂十年事述》,1913年,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第274页。

⑪《通海垦牧公司集股章程启》,清光绪二十七年五月初一日,《张謇全集》第5册《章程·规约·告启·说略·账略》,第25页;张季直先生事业史编纂处编《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,江苏人民出版社1998年版,第58页。

⑬《与张警代表大纲公司告新兴灶民书》,1917年5月,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第364页。

⑭《七场水利大会之演说》,1916年7月,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第348页。

字,更需见诸于实际举措。就实业信用而言,更“非力创不能徒口立信”<sup>①</sup>。如前所述,张謇在口头及文字方面提倡诚信经营的记录并不少见,那么他的实际作为又如何呢?

张謇本人的诚信作为固不难列举,大生纱厂创办过程中,为了筹集旅费,他多次风餐露宿,即使在极端困难的情况下,宁可自己卖字或求亲靠友,也“不忍用公司钱”。据张謇自己讲,在大生纱厂筹建的五年期间,他没有花过公司一文钱,生计全赖自己担任书院讲席所得微薄俸金<sup>②</sup>。他创办了那么多企业,兼职甚多,但多数不领薪金,所受奖励及分红也多用于公益及慈善事业。可以说,张謇的私德无瑕,就是他对股东与社会的最大诚信。

但是,以公司为形式的近代企业绝非个人经营可比,企业领袖的个人信用固然重要,但代替不了企业信用,而后者的作用、影响及其维系难度则均超过前者。

相较于旧式经营,现代公司本身就是一个规则体系。从募股集资、注册开办、股东会议、董事会授权、监察人(监事会)稽查、账目公开、资产管理,直到破产清算,均需相应的法规、条例、章程与规则等加以规范与约束。

张謇创办大生纱厂之际,国内尚无专门的公司法规,“公司无法律,一切无所据依。”<sup>③</sup>相关企业均以例代法,管理机制各不相同。张謇设计创造出独特的董事管理机制,既照顾了大股东的权益,又适应了企业生产与经营需要。后来,张謇又陆续探索试行过总管理处制和总经理制。晚清《公司律》与北洋政府《公司条例》颁布之后,张謇的企业多能依法运行。他早就认识到,“一公司成立,有董事,有查账人,皆代表股东以监察行政者。有董事会,有股东会,皆办事人以营业情形,筹商股东或代表人者。”<sup>④</sup>大生纱厂于1907年召开第一次股东大会,大生崇明分厂1907年开车之后,即“踵通厂故事,开正式股东会,决议进行方策”,选举经理人员。其它公司,当发起到一定程度,张謇也“集多数股东,选举职员,分任其事”<sup>⑤</sup>。每次股东大会,张謇多会发表“总理演说”,一方面介绍公司的经营,另一方面提出公司的规划,既“感人”,又“动人”。现在留存下来,并收录在《张季子九录》、《张啬庵实业文钞》、《张謇存稿》和《张謇全集》(两种)等文献中的张謇在历次股东大会上的讲演,成为珍贵的近代实业文献,对于反映张謇及大生企业集团经营理念与发展历程,作用不可低估。

对于张謇而言,他是公司的“公仆”,而公司是由股东投资而成,公司的生产与经营则为企业行为,由此决定企业的发展质量是张謇实业信用中非常关键的内容。欲图公司发展,改进和加强管理自然成为应有之义。

对于企业选址,生产流程和厂区建造,张謇均躬亲参与,详为审定。厂房等基础设施建设,“力求坚朴”<sup>⑥</sup>,设备引进力求先进实用。他还指导各厂加强预算,提存

公积、保险、折旧等项,“以厚厂之信用力”<sup>⑦</sup>。

从原料到工艺,从生产控制到质量管理,是企业管理的核心环节,张謇自然较为重视,并反复摸索。他亲撰大生纱厂《厂约》,对于厂内各位“董事”,及其属下各位“执事”的职权予以厘定,并规定了企业管理流程及考核与激励机制。本此原则制定的《大生纱厂章程》将企业分为“银钱总账房”、“进出货处”、“子花栈”、“净花栈”、“批发所”、“工料总账房”、“工账房”、“物料所”、“机账房”、“拣花厂”、“轧花厂”、“清花厂”、“粗纱厂”、“细纱厂”、“摇纱厂”、“成包厂”、“杂务账房”、“稽查”、“巡丁”、“火险”、“管水龙”等20多个部门与环节,并对各个流程与各项事务的工作准则均进行了详细规定。

其他企业也多踵大生之例,制定了详细的部门与工序管理流程,大生分厂管理规程之细密甚至超过大生纱厂。在该厂,“纱出于花,其美恶不可不辨;纱成于纺,其工作尤不可不精。”该厂不仅加强员工培训,而且提高质量标准,严格工艺管理,“和花必极其均匀,成纱必极其光洁,日夜孳孳,不敢自暇逸”<sup>⑧</sup>。经过“锐意整顿”,该厂“气象顿易,销路浸广,价目提高。”<sup>⑨</sup>

张謇深知创办企业,“经理尤在得人”<sup>⑩</sup>,故对于企业管理人员颇多教诲,告诫他们戒骄戒躁,兢兢业业,“居安思危,持盈保泰”<sup>⑪</sup>。尤其是管理人员必须群策群力和衷共济,以公心生合力。因为企业“非一手足之力也”,管理人员只有“同谋厂利”,“同心一致,趋事赴功”,方能使企业不断发展,社会信誉日益增加<sup>⑫</sup>。

张謇还多次对社会方面对于企业的非议及时予以

①《复商部大臣函》,清光绪三十一年,《张謇全集》第2册《函电上》,第160页。

②《大生纱厂第一次股东会之报告》(1907年),《张謇存稿》,第567页;张季直先生事业史编纂处编《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,第54页。

③《大生分厂第一次股东会之报告》,清光绪三十三年八月初一日,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第137页。

④《拟组织江苏银行说》,清光绪三十二年,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第113页。

⑤《华成公司成立宣言》,1918年9月,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第382页。

⑥⑧⑨⑫《大生崇明分厂十年事迹》,1913年,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第271、273、271、271页。

⑦《大生纱厂第一次股东会之报告》,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第131页。

⑩《与曾铸等稟农工商部文》,清光绪三十三年三月,《张謇全集》第1册《公文》,第135页。

⑪《与张警告戒实业同人书》,1919年5月,《张謇全集》第2册《函电上》,第713页。

澄清,以维护企业和经理人员信用<sup>①</sup>。

实际经营活动中,张謇也遇到过别人以不诚信相交者,令他十分气愤。例如他为践行自己素所主张的“棉铁主义”,培养纺织专门人才,提高专业技术,特于南通创办纺织专门学校,除了专业学习之外,还有工厂见习活动,俾来学者养成实用技能,服务各地实业建设。“是以建校以来,所收学生,不限一省,来见习者不止一人,经费除公司股东以余利效此义务外,未尝受政府、社会,或他省、他人分毫之辅助,此心皎然,若揭日月。”但是,没想到,“南之某公司、北之某公司派来学习之人,辄在本厂暗中勾引男女工头、工人,加放工价,情同扇诱,虚言投饵,迹近拐骗,致工人扰攘,不能安心工作。”对于此等欺詐行为,张謇十分生气,认为“此等鬼蜮伎俩,乃中国下等市侩与某国促狭分子之行为,不独士大夫投身实业不当如此,即上等工商业人亦断不为此。”他明确指出,实业家应当光明磊落,实事求是,“就使某公司……事属新创,需人为用,无路探寻,何妨明告本厂主任人,商同筹画,代为招募,堂堂正正,相见以诚,而必为此等卑劣行为,致主任人有禁阻以后,许人见习妨害工作之请?”不过,张謇也并非器小之人,告诫属下“亦未可室怒而市色,因一二处贪人败类之为,遂改我君子待人之量”。只须在工作环节方面加以改进,“第亦须限制,每年以若干名为限,并订取缔规则,设仍有逞其诡僻行为者,一经察实,必为露布。”并再次声明“甚愿以行政或公司团体名义派人见习来者,趋于正大光明之轨,勿专学无间地狱尖酸诡谲之魔鬼也。”<sup>②</sup>

说明,张謇也是一个讲究规则的人,正如他自己所言,“以不规则之自由,妨碍有规则之自由,古今中外以为不可,謇亦确以为不可。”<sup>③</sup>

企业是一个经济组织,首宜追求生产与经营效益,否则,空谈信用,于事无补,结果也只能是既无“信”又无“用”。正所谓,“创办实业,只冀其事之成。”<sup>④</sup>张謇在大生纺织公司20周年纪念开会时演说指出,“本公司开办至今,营业尚有进而无退,实力尚有增而无减。”<sup>⑤</sup>尤其是“欧战事起,纱厂获利倍蓰,于是南通实业之史豪于海内外”<sup>⑥</sup>。正是因为企业经营顺利,利润不断增加,所以才会有股东受益、员工受益与社会<sup>⑦</sup>受益的“皆大欢喜”。除此之外,任何一方面受损,都会有损于企业信用建设。三方信任的有机合成,共同构成企业的社会信用。

#### 余论:人格抑或制度?

张謇所处的,是一个激烈变动的时期,经商办厂固为国家与社会之所需,但方式与手段则大异于前。正如张謇所言“今之时,何时乎?商业衰敝至于此极,而世界经济之潮流喷涌而至,同则存,独则亡;通则胜,塞则

败。昔之为商,用吾习惯,可以闭门而自活。今门不可闭也,闭门则不可以自活。”<sup>⑧</sup>在这样的条件下从事实业建设,其信用建设的条件与要求已大不同于前。近代以降的企业诚信建设实际上越来越成为一个复杂的体系,不仅包括企业内外因素,而且涉及因素之间的相互关系。例如企业家信用与企业信用、人格信用与制度信用等就是其中值得思考的问题。

笔者曾撰文论述张謇创业的“人力资本”资源,指出“张謇办厂之前的职场资历与科举功名,为他积聚了丰富的官场人脉网络,使他可以更多地接近行政资源,增加投资的垄断性与特权性”<sup>⑨</sup>。事实上,张謇的这些“人力资本”对于他的企业信用还是具有相当大的促进作用,姑且不论在素有“官本位”传统的中国创办实业,张謇的“名人效应”自然有效,单就官场给予张謇创业的便利与特权也足以扩大企业的社会影响。当然,张謇个人的优秀品质对于实业信用建设有着非常重要的影响。可以说,张謇的实业信用体系中他本人的个人声誉占有重要的地位。

而张謇创业的动机不是为了“发财”,而是为了“散

①《答似非某公之某公驳复》,清光绪三十三年四月,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第124—125页。

②《敬告派人来南通见习纺织之团体》,1919年,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第445—446页。

③《通告城区父老昨日一日之观念》,1919年11月,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第441页。

④《大陆制铁公司通电》,1919年11月7日,《张謇全集》第2册《函电上》,第726页。

⑤《大生纺织公司二十周年纪念开会词》,1918年5月23日,《张謇全集》第4册《论说·演说》,第372页。

⑥孟森《吴君寄尘墓志》,曹文麟编《张啬庵(謇)实业文钞》卷首,第26页a,总第67页。

⑦此处的“社会”既包括与企业无直接经济往来的普通人群,也包括企业债权人等。而普通社会的受益,既包括企业发展带来的投资环境与生活条件改善,也包括企业家的主动捐助。例如张謇兄弟“以创办实业之余财,为嘉惠地方之盛业”(《恭陈谢悃褒扬呈文》,1915年8月17日,《张謇全集》第1册《公文》,第468页),前后捐助地方公益事业款项达一百数十万元(《为南通地方自治二十五年报告会呈政府文》,1921年夏,《张謇全集》第1册《公文》,第524页)。前者系企业发展对社会的溢出效应,后者则为企业家个人的专项功业。

⑧《致商会联合会函》,1914年3月13日,《张謇全集》第2册《函电上》,第437页。

⑨参见李玉《从“以身发财”到“以财发身”——张謇创业的人力资本与社会效应》,《江苏社会科学》2014年第4期。

财”即“名为公司而以利众人者”<sup>①</sup>,从根本上而言,是为了实现改造地方社会(用他的话说,就是“地方自治”)。他虽然创办了大量公司,但又将企业盈利主要用于地方建设,在一定程度上模糊了企业与社会边界,从而难免造成张謇企业信用与社会信用的混同。而这种边界不清,虽然一度给张謇带来较大声誉,也对实业规模扩充不无助益,但从长远来看,给企业发展造成的不良影响也是不言而喻的。诚如孟森所言,“南通业务盛时,本以实业自治建设之资源,负担甚重,啬翁一手握公司、地方两任,遂以填入地方之贲为亏公司之累,公司为盐垦等各业生枝发叶之本,宗脉失调,百体尽瘁,是为啬翁晚年事业中蹶之期。”正是因为“公司与地方之混淆,资产与负债之鞅鞢”才导致大生企业系统的全面危机<sup>②</sup>。

张謇虽然重视“治人”,也不忽视“治法”,但中国向以“人治”为基础,即使在近代社会开始缓慢的法制建设时期,习俗与传统的力量仍然十分强大,足以阻挡或淹没法律与制度的规范。例如公司分红方面的“官利”之制就是其中一例,张謇所办企业大都规定了官息八厘左右的官利,股东历年自官利项下收获颇丰。大生纱厂的官利“无年不付,余利自庚子始。综计庚子、辛丑、壬寅、癸卯、甲辰、乙巳、丙午七年,除每年应付开支正息外,所获余利,每股共一百二十五两有奇。”<sup>③</sup>而大生崇明分厂,“各股本自附入日起息,按年八厘,年年支出。中间虽经股东会决议,递迟二年发给,以厚运本之力。而其款复认利上之息,周年六厘,计甲辰至壬子,股东所得利息,共银五十三万八千六百六十两零三分四厘。”<sup>④</sup>张謇这样对大生分厂股东说道:

今试合六届之账略、说略观之,未开车前,专事工程,无从取利,即以股本给官利。计自甲辰至丁未三月初四,共付官利九万一千四百七十余两。开办费所谓九万六千五百四十余两,非纯费也,官利居多数也。开车以后,虽始营业,实则失利,乃借本以给官利。计自丁未三月初五至戊申年终,又付官利十二万三千七百九十余两。而两届之亏,十二万零五百五十余两,非真亏也,官利占全数也。凡始至今,股东官利,未损一毫,递迟发息,则又利上加利以对股东,薄乎否也<sup>⑤</sup>?

由此可见,张謇确实待股东不薄,此举却不利于企业发展。张謇也知道“泰东西各国商业,获利若干,皆以本年营业为准,赢利若干,即派利若干,提奖若干,无所谓官利”<sup>⑥</sup>。而晚清《公司律》并无此项条款,张謇担任农商总长时期主持制定的《公司条例》虽然规定特殊企业在开业前可以订明不超过 6 厘的“官利”,但开业之后即当取消,不得再有固定利息<sup>⑦</sup>,作为农商总长的张謇也曾以此责令申请注册的相关企业改正章程<sup>⑧</sup>,但他在自

己的企业却照行不误。他曾如此解释“各国自有习惯,有他国之习惯,乃有他国之公例,乌可以概中国?且亦赖以此习惯耳,否则资本家一齐蜩缩矣,中国宁有实业可言?”<sup>⑨</sup>事实上,在民国时期,也并非每个企业都不折不扣地执行官利制度,甚至废除官利者也不鲜见<sup>⑩</sup>。但张謇在变通此制时,尤为谨慎,这与他重视德性,遵从习俗,漠视制度有直接关系。此举虽然为张謇及大生纱厂赢得了暂时的信誉,但对企业发展的不良影响不言自明。

因此可以说,张謇的实业信用基础是对人信用,其问题首先是企业与社会边界不清,其次是“人治”与“法治”——换句话说,就是道德与制度——的边界不清。张謇虽然也注意到“公司乃法团”<sup>⑪</sup>,但大生企业的法人性一直被遮蔽在他个人的权威与信誉之下,使其信用一直偏重于“对人”而非“对制”。不过,这种偏重“对人”的信用建设也是中国从传统向近代过渡时期的普遍做法,具有多方面的效应,今天加以检讨,当给以客观和理性的评价。而关于企业信用与企业家信用的关系,也是一个复杂的问题,需另文加以探讨。

[本文为国家社科基金重点课题“晚清社会欺诈研究”(13AZS016)的阶段性成果。]

作者简介:李玉(1968—),男,山西山阴人,南京大学中华民国史研究中心教授兼副主任,博士生导师,南京大学历史学院中国史系主任。

责任编辑:方英

①曹文麟《张退庵先生行状》,曹文麟编《张啬庵(謇)实业文钞》卷首,第 11 页 a,总第 38 页。

②孟森《吴君寄尘墓志》,曹文麟编《张啬庵(謇)实业文钞》卷首,第 26 页 b,总第 68 页。

③《大生纱厂第一次股东会之报告》,《张謇全集》第 4 册《论说·演说》,第 131 页。

④⑤⑥⑨《大生崇明分厂十年事迹》,1913 年,《张謇全集》第 4 册《论说·演说》,第 270、275—276、276、276 页。

⑦这一点似较晚清《公司律》有所倒退。

⑧《咨外交总长陆征祥》,1915 年 3 月 6 日,《张謇全集》第 1 册《公文》,第 449 页。

⑩李玉《惯性与变迁:北洋政府时期的公司股息制度》,《安徽史学》2009 年第 1 期。

⑪张季真先生事业史编纂处编《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,第 68 页。