

# 作为社会企业家的张謇

## ——理解“张謇现象”的一个新视角

马 敏

(华中师范大学 中国近代史研究所,湖北 武汉 430079)

[摘 要]“社会企业”和“社会企业家”为理解张謇创办的大生集团和张謇本人提供了一个全新的视角。从这一视角,或可有望破解扑朔迷离的“张謇现象”之谜,真正把握张謇实业经营最本质的属性和特征,对张謇的多重身份和多重面相给出一个相对统一、合理的解释。作为近代中国最早的社会企业,大生集团的根本特点便在于植根乡土,服务社会,实现现代工业的综合化、“在地化”发展,以地方现代化带动中国的早期现代化。作为中国最早的社会企业家,张謇将传统士大夫精神与现代企业家精神融为一体,在从事企业经营的同时,又强调营造社会,造福地方,拥有超越一般企业家的更大的社会经营观。张謇的社会企业家精神是建构新时代中国企业家精神的重要思想资源,十分值得加以总结和提炼。

[关键词]张謇;社会企业;社会企业家;企业家精神

DOI:10.3969/j.issn.1002-1698.2024.06.017

“张謇是谁?”几年前潘岳先生曾如是问。他之所以如此提问,是因为他认为“很多人想给张謇一个定义,却没有一个定义能够完全概括”。<sup>[1]</sup>

的确,要以一个简单的定义来概括张謇,实在太难。他既是实业家,又是政治家、教育家、慈善家、社会改革家;他既是一个饱读诗书的“书生”(状元),又是一个长袖善舞的经营者;他既一心治理家乡,又具有全国性的政治影响;他既是一个“失败的英雄”(胡适语),又是一个成功的事业家。总之,近代史上的张謇,是一个“多面的张謇”,是一个充满时代矛盾的“过渡性社会中的过渡性人物”;所谓“张謇现象”,乃是一种复杂的历史现象,难觅一个简单、清晰的答案。

然而,近读《文化纵横》2019年4月号上发表的温铁军、高全喜、高超群三位先生讨论“张謇精神的时代意义”的一组文章,<sup>[2]</sup>颇受启发,发现从“社会企业家”这一视角,或可有望破解扑朔迷离的“张

---

作者简介:马敏,《学术界》本期封面人物,历史学博士,资深教授,博士生导师。曾任华中师范大学副校长、校长、党委书记。现任华中师范大学中国近代史研究所所长,兼任国家教材委员会专家委员、国务院学位委员会中国史学科评议组召集人、教育部社会科学委员会委员、国家社会科学基金(历史)评审组专家等。曾先后在美国普林斯顿大学、耶鲁大学、哈佛大学、英国牛津大学等担任客座研究员、访问学者。主要研究领域为辛亥革命史、中国近现代社会经济史、中国近现代博览会史、中国近代教会大学史等。出版和主编学术专著20余部,在《中国社会科学》《历史研究》《近代史研究》等刊物上发表中英文学术论文150余篇。学术成果多次获奖。

謇现象”之谜,把握张謇实业经营最本质的属性和特征,对张謇的多重身份和多重面相给出一个相对统一、合理的解释。

### 一、“社会企业”:张謇企业经营的特征

温铁军认为,“张謇的伟大之处在于,他开启了中国近代企业的全新类型——‘社会企业’。张謇堪称中国第一位社会企业家。”<sup>[3]</sup>对张謇所创下的这又一个“中国第一”,<sup>[4]</sup>笔者个人完全赞同。相较而言,这比过去使用的“指导者型企业家”<sup>[5]</sup>或“儒商企业家”要准确得多,其内涵也更为丰富。

何谓“社会企业”?何谓“社会企业家”?

其实这是两个很新的概念。根据学术界现有的研究,“社会企业”(social enterprise)和“社会企业家”(social entrepreneur)均起源于当代欧洲。法国经济学家蒂埃里·让泰最早提出“社会经济”的概念,将社会因素引入对经济体的分析,认为,社会经济不是“以人们衡量资本主义经济的办法即工资、收益等来衡量的。它的产出是把社会效果和间接的经济效益结合在一起的”,“它极大地补充了传统经济学想衡量而又不知如何衡量的内容。”<sup>[6]</sup>在此基础上,欧洲经济合作与发展组织于1999年最早提出“社会企业”概念,即任何可以产生公共利益的私人活动,具有企业精神策略、以达成特定经济或社会目标、不以利润最大化为主要追求且有助于解决社会排斥及失业问题的组织。英国政府把社会企业定义为:拥有基本的社会目标而不是以最大化股东和所有者的利益为动机的企业,所获得的利润都再投入到企业或社会之中。<sup>[7]</sup>美国学术界则倾向于用“社会企业精神”(social entrepreneurship),来代替“社会经济”(social economy)这一概念。而“社会企业”则被视为一种主要以收入为基础来实现社会目标的手段。例如丹尼斯·杨(Dennis R. Young)就认为,社会企业是指采取企业的方案及商业活动,它以促进社会进步(social cause)或对公共财政有所贡献为目标。<sup>[8]</sup>

至于“社会企业家”,顾名思义,则是社会企业的发起者、经营者。法国经济学家让·巴迪斯特·萨伊率先提出了“社会企业家”的概念,认为“他们并非单纯的企业创办者……(而是)那些将经济资源从较低的领域转入有更高生产力和更高产出的领域的人们”。<sup>[9]</sup>《如何改变世界:社会企业家与新思想的威力》一书的中译者吴士宏对“社会企业家”有一个很好的诠释:“他们以改善社会造福人群为自己的事业,执著地经营所认定的‘社会企业’,不投机,不放弃。他们选择的‘社会企业’领域多处在非主流的社会边缘地带,……他们的经营目标,就是要改变这些艰辛、荒芜、贫穷的世界角落,为那里的人群建立更适合生存的条件和权利。”<sup>[10]</sup>

综上所述,目前对“社会企业”和“社会企业家”尚无统一的定义,但可以确定的是,社会企业应兼具“社会目标”和“经济目标”,兼具商业组织和非营利组织的双重特性,根据金·阿特洛(Kim Alter)的归纳,具有如下特征:(1)运用商业手段和方法达到社会目标;(2)融合社会和商业的资本和管理方法;(3)创造社会和经济价值;(4)从商业活动中获得收益来支持社会项目;(5)由市场驱动同时由使命引导;(6)同时衡量财务绩效和社会影响;(7)在提供公共产品的过程中满足经济目标;(8)从无约束收入中享受财务上的自由;(9)在达成使命的过程中融入商业战略。<sup>[11]</sup>

用以上标准来衡量,尽管不能一一对标,但毫无疑问,张謇一百多年前在南通创办的大生企业集团,实际上就是中国最早的“社会企业”,而张謇则是中国最早的“社会企业家”。<sup>[12]</sup>只不过,无论是他自己还是他所创办的企业都带有浓厚的中国儒家文化色彩,植根于中国的乡土社会,不能全部用西方概念来诠释。

结合西方“社会企业”理论和中国自身历史实践来分析,张謇所创立的中国近代“社会企业”,具

有以下突出特点。<sup>[13]</sup>

企业经营不是以追求利润最大化为目标,而是要解决“民生”问题,为地方社会谋福利。

出自儒者的本能,张謇格外关注民生,并将此作为自己在南通兴办企业的根本出发点。他之所以将大生纱厂命名为“大生”,就是受到《易经》中所谓“天地之大德曰生”的启示,是要替当地的黎民百姓解决生计问题。他曾说道:“我们儒家,有一句扼要而不可动摇的名言‘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的生活。……换句话说,没有饭吃的人,要他有饭吃;生活困苦的人,使他能够逐渐提高。这就是号称儒者应尽的本分。”<sup>[14]</sup>张謇认为,实业的功用在于可以富民,“救穷之法惟实业,致富之法亦惟实业”,举办实业“则须究今日如何而致穷,他日如何而可富之业。私以为无过于纺织,纺织中最适合于中国普遍用者,惟棉”。<sup>[15]</sup>作为劳动密集型产业的棉纺织业,能够给穷人带来大量的工作机会,因此在经济落后的中国一定要大力发展棉纺织业。

植根乡土社会,将现代纺织工业与传统耕织农业相结合,实现现代工业的“在地化”发展。

张謇并没有采取脱离农村、抛弃农民的方式来发展大生纱厂,而是因地制宜,通过“公司+农户”的方式,将机器纺纱、农户织布、棉农植棉巧妙地结合在一起,形成良性的在地化循环经济。<sup>[16]</sup>其具体做法是:大生纱厂以机器纺纱的方式,供给农村家庭织布业(主要为关庄布)充足、便宜的原料,使农户普遍采用机纱织布,激发了通海地区土布业的发展;土布市场的扩大反过来又刺激了大生纱厂迅速扩大生产规模。因大生纱厂主要使用当地的优质棉,便同时带动了农村植棉的发展。张謇曾回忆植棉的起因,“因念纱厂,工商之事也。不兼事农,本末不备,辄毅然担任期辟此地,广植棉产,以厚纱厂自助之力”。<sup>[17]</sup>这样,通过产业链的整合,极大节约了生产成本,同时使当地百姓直接受益。

农工商协调发展,建立地域化的全产业链和企业集团,化解企业经营风险,维持企业的良性发展。

张謇很早便认识到农工商三者是一个不可分割的整体,只有同时重视这三个方面,才能建立起一个完整的产业链,使企业立于不败之地。“盖农不生则工无所作,工不作则商无所鬻。相因之势,理有固然。”<sup>[18]</sup>农工商融合、城乡联动发展构成张謇经营理念的两大支柱。

基于上述思想,张謇在经营南通大生企业集团的过程中,十分注意农工商业的协调发展。根据南通区域经济的特点和优势,张謇首先从近代棉纺织业入手,于1899年建成大生纱厂,1901年即根据棉纺织业发展对原料的需求,创办通海垦牧公司,开垦苏北沿海滩涂荒地,“广植棉产,以厚纱厂自助之力”。以后又相应创建了食品加工业、电力业、染织工业、冶铁业、机器制造业、轮船运输业及通讯、金融、贸易等企业。经过20余年的努力,培育了一个有40多家企业,总资产达3800多万元,横跨工业、农业、商业和金融业的庞大企业集团。<sup>[19]</sup>正是这种跨部门、跨行业、在地化的集团经营模式,使大生集团能够就地转化企业利润,优化本地一级市场,在南通范围内实现全产业链整合,有效化解企业发展的外部和内部风险,体现了“社会企业”的制度性优势。这是张謇企业集团能够维持三十年顺利运转的重要内在机制。但超过自身实力的过度膨胀,也为大生集团日后的衰落埋下了伏笔。

奉行“村落主义”,以企业发展推动地方发展,又以地方发展反哺企业经营,优化投资经营环境,实现企业与地方双重可持续发展。

社会企业的主要特点是支持和投入所在地区的综合性社会文化建设,实现企业与社会发展的相互促进,产生滚雪球般的联动效应。张謇大生集团最显著的特点,便是立足于全面“地方自治”,以“教育—实业—慈善—公益”四位一体的“村落主义”推动南通地区的早期现代化。对张謇而言,办企业只是手段,真正的目的,是要将地方自治落在实处,达到其改良社会,增进人民福祉的大目标,“进增社会

之能率,弥补人民之缺憾”。<sup>[20]</sup>为此,张謇将大生集团的利润就地转化,创办了一系列的教育、慈善、公益和文化事业,成为中国早期现代化的开拓者。

对实业、教育、慈善、公益几者之间的关系,张謇提出:“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。”<sup>[21]</sup>公益的内容包括交通、水利、河渠、道路、桥梁等基础设施的修建。除硬环境的建设外,张謇对南通文化教育事业软环境的建设也十分重视。他不仅创办了通州师范学校等专门学校和众多中、小学校,而且手创南通博物苑、图书馆、体育场、伶工学社、科学社、更俗剧场、城南五公园、唐闸公园等社会文化事业,同大生纱厂等经济事业相得益彰、交相辉映,使南通成为人文荟萃的首善之区。以实业为导向的多层次教育、文化事业的发展,提高了当地民众的整体素质,使之可源源不断地转化为企业的人力资源,亦有助于企业的长远发展。

通过以上的勾勒,我们大致可以一窥张謇最早创办的中国社会企业的轮廓。它既有现代西方企业的一些特点(如机器生产、股份制、先进管理制度等),又秉持中国传统的“经世济民”思想,服务社会,造福一方,具有浓厚的本土特色。而同时兼具“经济取向”和“社会取向”的“双重价值创造”,正好构成了大生企业集团的根本属性,也是我们理解“张謇现象”和“南通奇迹”的一个重要切入点。

而特别值得注意的是,像大生这类比较典型的社会企业,在清末民初的中国绝非孤例。在许多地方,尤其是在工商业比较发达的江南地区,通过兴办企业带动乡村社会发展的事例比比皆是。如根据马俊亚的研究,清末在无锡最早创办机器缫丝厂的周舜卿,以办厂所获利润,在其家乡的村落中开展社会建设,“拓地百亩为之辟街衢、立警察、建桥梁、筑廛舍,而又汲汲于地方教育。开学校、建工厂、设质肆、编乡团,崇墉栉比蔚为市场”。<sup>[22]</sup>在20世纪二三十年兴起的“乡建运动”中,以工助农,热心于乡村建设的企业家为数更多。如20世纪20年代被誉为“最有希望的农村”的上海杨思乡的发展,便是社会企业家推动农村建设的又一个范例。有“纺织大王”之称的穆藕初、穆抒斋等人在杨思乡兴办恒大纱厂、农工银行等各类企业,还帮助修建了一条70公里的汽车路,横亘杨思乡而达南汇县。<sup>[23]</sup>

不过,民国时期,真正能够在规模和影响上可以同张謇大生集团相提并论的社会企业,当首推卢作孚的民生公司及其在重庆北碚推行的“嘉陵江三峡乡村建设”。作为民国时期新一代企业家的卢作孚,以“服务社会,便利人群,开发产业”为宗旨,不仅创办了中国最大的民营轮船公司——民生公司,而且肩负起社会建设的责任,由民生公司牵头,创设以北碚为中心的乡村建设实验区,开展综合性的经济、教育、文化、社会和基础设施建设。在短短二十多年时间中,使北碚这个落后的穷乡僻壤迅速成为全国闻名的“具有现代化雏形”的城镇,这里社会安定、经济发展、文化教育普及,居民面貌焕然一新,受到中外人士的高度赞扬,被誉称为“将来如何建设新中国的缩影”。<sup>[24]</sup>

由此可见,无论是张謇的大生之于南通,还是卢作孚的民生之于北碚,中国早期的民族企业家们很早便开始探寻如何通过企业经营带动区域性社会建设,如何实现企业与社会的在地化共同发展,如何通过城乡联动推动乡村的现代化。简言之,我国具有社会企业内涵的本土化企业早已有之,其历史远远超过了西方社会企业的历史,因此,在引进和汲取西方社会企业概念和理论时,我们必须重视中国本土社会企业的实践经验,总结它们在推动中国本土化社会建设中所秉持的理念,为推进当下社会企业建设和中国式现代化提供启示与借鉴。

## 二、“社会企业家”精神:张謇精神的实质

实体性的社会企业固然值得提倡,但它们毕竟只是众多工商企业中的一类,尤其近代史上像大生和民生这样的大型本土社会企业更是寥若晨星,因此,更重要的是,要从近代本土社会企业的实践中



总结出与中国文化传统密切关联的中国式社会企业家精神,继承之,弘扬之,服务于今天的中国企业家精神建设。

张謇等人身上所展现的社会企业家精神,本质上属于现代企业家精神的范畴,同西方奥派经济学所主张的企业家精神有高度契合之处,<sup>[25]</sup>但张謇毕竟不是西方企业家,其企业家精神严格讲是中西文化的混合型产物,具有亦中亦西的双重文化特征,而其中的士大夫精神还相当浓厚。如潘岳所论,“企业家精神加传统士大夫精神正是近代中华商道的内核”,恰好也是张謇精神的实质。张謇之所以被现代企业家们追溯为精神领袖,恰恰在于,“因为他主动挑到肩上的社会责任,远远超出了‘实业家’和‘商人’身份。他从来不是想建立一个商业帝国,而是想建设一个理想社会。他所提倡并身体力行的是,企业家不仅要做大,更要做实;不仅要爱国,还要爱社会;不仅要办慈善公益,还要育平民担责任。这是士大夫的根本价值观所决定”。<sup>[26]</sup>这已经高度概括了张謇企业家精神的本质特征。如果分解来看,张謇所体现的近代社会企业家精神,大致可作如下观。

其一,以兴办实业为救国之道。

身处近代中国的剧烈变迁之中,尽管张謇以状元身份投身于工商实业,实现了自身的裂变,但在其内心深处仍保持着经世致用的儒家价值观,以及“天下兴亡,匹夫有责”的士大夫精神,力倡“实业救国”,努力为中国开辟一条通向现代化之路。所以,浓烈的爱国情怀和士大夫的“天下”意识构成张謇实业思想最突出的特色,也是其企业经营最根本的动力。

在张謇看来,兴办实业的根本目的在于救国、救民,国家与民族的兴亡才是企业的最高使命。“天下将沦,唯实业教育有可救亡图存之理。”<sup>[27]</sup>只有通过发展实业,才能改变中国积贫积弱的现状,培植抵抗外侮的实力,“中国人数之多甲于五洲,但能于工艺一端,蒸蒸日上,何至有忧贫之事哉!此则养民之大经,富国之妙术,不仅为御侮计,而御侮自在其中矣”。<sup>[28]</sup>这已经十分清晰地揭示了发展实业与抵抗外侮的密切关系。另据张謇自述,正是甲午一役的巨大刺激,才使他痛定思痛,认识到救国必须从振兴实业入手,“自前清甲午中国师徒败衄,乙未马关订约,国威丧削,有识蒙垢,乃知普及教育之不可已。……推原理端,乃不得不营实业。然謇一介穷儒,空弩蹶张,于何取济。南通固中外有名产棉最王(应为‘旺’,引者注)之区也。会有议兴纺厂于通而谋及者,乃身任焉。”<sup>[29]</sup>因此,张謇所肩负的社会责任,在近代中国特殊的国情下,已然上升到了事关民族、国家命运的更高层次的政治责任。他之热心于政治事务,也是顺理成章之事。

其二,谋天下之大利、公利。

社会企业家最本质的特征,便是在谋取企业利益的同时不忘社会责任,通过追求私利而促进公共利益的达成,由此而形成新的义利观、道德观,为现代工商社会的发展奠定了新的道德基础。

其实,这与明清新儒家的“利缘义取”的“义利统一说”是高度一致的。在“义”与“利”的关系上,张謇赞成新儒家的“义利统一说”,主张“非私而私也,非利而利也”,“不市佞而知市佞之情伪,不工党而知工党之趋向”。<sup>[30]</sup>他认为,为地方公益和国家强盛而不惜贬低士人身份去经商营工,孜孜牟利,是士大夫舍生取义,谋求大利、公利的行为,值得称道,“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”。<sup>[31]</sup>

张謇还主张以是否具有道德心,作为判断“义”的标准。他说:“吾国人重利轻义,每多不法行为,不知苟得之财,纵能逃法律上之惩罚,断不能免道德上之制裁。”<sup>[32]</sup>因而主张商人应具有道德心,应格外注重个人操守。作为“商人中的书生”,张謇个人的商业道德是无可非议的,真正称得上“清正廉洁”四字。据大生公司的董事言,“张謇个人对于大生公司之款项往来,无论个人之生活如何困难,从

未在大生账上挂欠一文,对于其他公司亦然。若张謇以个人名义办理之慈善事业,如育婴堂、养老堂等机关,除大生公司额定捐款之外,有时亦向大生通融,等到年底结账时,积欠若干,张謇即在上海登报卖字,以偿还大生”。<sup>[33]</sup>在兴办实业后,他曾多次申明,“非守通行公司章理,不足以言实业;非屏绝一切自私自利之见,尤不足以言公司”,<sup>[34]</sup>“仆,私人也;公司,公事也;界说正须明白”。<sup>[35]</sup>由此可见,张謇之兴办企业,绝对不是为了自己发财致富,满足一己私利,而是要以自己创业所积累的财富去兴地方之利,谋百姓之福,建设一个更美好的社会。因此,虽有大成却清廉节俭,一心奉献而不思回报,堪称近代儒商之典范。<sup>[36]</sup>

其三,以造福社会为己任。

“达则兼济天下”是传统士大夫的人生抱负,“服务社会”则是现代社会企业的宗旨。无论是作为传统士大夫,还是近代社会企业家,张謇始终将社会责任担在肩上,以造福社会作为自己矢志不渝的人生目标。无论创办企业、拓展贸易、改善交通、开垦盐地,还是开设学校、图书馆、博物馆、贫民救济所、公园,其目的都在于服务地方社会建设。

张謇素来热心公益,以推行地方自治为职志,于企业经营而外,更有一种大的社会经营观。按他的想法,社会建设应从实业入手,而后教育,而后慈善,而后公益,而后整个地方自治。他曾说过:“窃謇抱村落主义,经营地方自治,如实业、教育、水利、交通、慈善、公益诸端,……次第兴办,粗具规模。”<sup>[37]</sup>实业也好,教育也好,公益也好,在张謇看来,最终目的都是要为社会和民众谋福利,使黎民百姓过上更好的日子。为此,他始终在为将南通建设成为一个富足、安康的“新新世界”努力。在一次大生纱厂的股东大会演说中,张謇曾袒露自己的胸怀:“天下无速成之事,亦无见小之功。……凡鄙人之为,是不惮烦者,欲使所营有利,副各股东营业之心,而即藉各股东资本之力,以成鄙人建设一新新世界雏形之志,以雪中国地方不能自治之耻,虽牛马于社会而不辞也。”<sup>[38]</sup>这段话,充分表达了张謇所怀抱的超越一般企业经营的大社会经营观,非一般世俗商人和资本家所能及。

其四,矢志发展社会教育。

作为一名儒商,张謇始终乐于兴学育才,发展大众化、实用化的社会教育。其著名的思想主张之一,便是“父教育而母实业”,将教育视之为推动地方社会发展的根本之计。“国存救亡,舍教育无由,而非广兴实业,何所取资以为挹助。是尤士大夫所当兢兢者矣。”<sup>[39]</sup>挽救国家危亡需要大量的人才,人才出自教育,但兴办教育又需要大量经费,于是不得不仰仗于兴办实业。

但作为企业家,张謇的教育观又是十分清醒、务实的,重在举办以实业为导向的多层次、实用型的社会教育,促进人力资源就地转化为企业资源、社会资源。张謇办教育的总体思路,是根据南通的人才需求,重在提升当地居民的整体素质,尽可能扩大教育的社会覆盖面,即“师范启其塞,小学导其源,中学正其流,大学会其归”。<sup>[40]</sup>为此,他创办了中国的第一所师范学校,第一个纺织学校、水利学校、水产学校、航海学校、戏剧学校、盲哑学校,并创办了无数的小学、中学。1922年,南通初级小学已达350余所,在校生人数15526名,高级小学60余所,初级中学7所。他强调,“欲图教育之普及,非从多设单级小学下手”。<sup>[41]</sup>经张謇等人的努力,近代南通初步形成了一个比较完整的国民教育体系,为当地的可持续发展提供了源源不断的人才动力。

其五,勇于开拓新路。

社会企业家品质中最重要的一点就是持续创新,不断创造新的想法和新的事物。“一项重大的社会改革,往往肇端于一个社会企业家的倡导——他是一个看到问题并发明新的解决方法的人。他执著于其富有远见的解决之道,并为之采取首创性的行动。”<sup>[42]</sup>张謇正是如此。他是一个传统的士大

夫,但思想却并不保守;他是一个理想主义者,但却并非空怀理想,而是脚踏实地将理想付诸行动,不断开辟新路,尝试新的事物和方法。

在科举道路上奋斗四十余年,终于“大魁天下”之后,张謇却毅然掉头加入创办实业的行列,走经济自立、自强之路;他带头引进西方的股份制面向社会筹资,解决了企业资金不足问题;他在公司架构、管理机制、财务制度、营销战略、人才培养等方面进行了一系列的探索,率先建立了具有现代意义的企业制度;他很早便注意到企业的综合发展,创立了“大农”“大工”“大商”的“南通模式”,使企业发展进入综合化、在地化的良性循环;他素来重视企业对社会的带动作用,在家乡南通推动一系列社会改良和社会建设,举办了无数的社会公益慈善事业;他还很早就注意到对生态环境的保护和利用,有意识地规划城市功能,强调植树绿化,修建五大公园,使南通成为“中国近代第一城”;他甚至还带头制定了中国第一部《森林法》、第一部《狩猎法》。<sup>[43]</sup>诚如胡适的评价:“他独立开辟了无数新路,作了三十年开路先锋,养活了几百万人,造福于一方,而影响及于全国。”

总之,张謇乃是“崛起于新旧两界线之中心”的时代英雄,他所草创的近代社会企业和身上所展现的社会企业家精神,为后世企业家树立了一座历史的丰碑,百年之后仍在持续发挥其影响,成为无数民营企业企业家所仰慕的精神领袖。

### 三、余论:几点启示

“社会企业”和“社会企业家”为理解张謇创办的大生集团和张謇本人提供了一个全新的视角。

从社会企业的角度来观察大生集团,我们可以明白,大生集团在前三十年之所以能驶入发展的快车道,其根本原因,便在于它是最早的立足于南通的综合性社会企业。工农融合、城乡结合的在地化、全产业链的发展策略,使大生集团能够充分利用本地的自然和人力资源,节约生产成本和交易成本,有效规避各种内外风险,不断做大、做强,并获得可持续的发展。但所谓“成也萧何,败也萧何”,依托一地,无限扩张,也在无形中埋下了失败的伏笔。当外部环境发生极为不利的变化,自身实力又无力支撑新的扩充时,类似大生这样的超大型社会企业就将面临衰败的命运。大生集团在1924年的破产即是源于这一产业发展的悖论。恰如张謇所反思,大生最后的失败,归结于三点原因:“一由于事大本小,一由于运筹失策;而实际花贵纱贱,动受束缚,亦一大原因。”<sup>[44]</sup>应当说,张謇的总结还是很有道理的。大生的破产,有着诸多的原因,但并不意味着张謇走在地化社会企业的实业路线的失败,从他对南通早期现代化的巨大贡献而言,张謇是成功的、问心无愧的,是一位“失败的英雄”,尽管失败了,但也还是英雄。从长远看,“张謇创办了大生,大生留给了社会。张謇以大生为依凭,发展了整个通、崇、海地区的经济与文化,其意义远超过创办若干个纱厂”<sup>[45]</sup>近代历史上,张謇对南通贡献已经很大,留给南通、留给后人的东西也已经太多。

从社会企业家的视角看待张謇,许多过去看似难以理解或看似矛盾的现象都或将迎刃而解。作为一位“农民出身的士人”,儒家传统文化在张謇身上打上了太深的烙印,但时局的变迁又使他不得不走上一条以举办实业为主的人生道路。老实说,这条道路实非他本性所愿,甚至视之为“捐弃所恃,舍身喂虎”,但他却仍然义无反顾地走下去,无怨无悔,直到生命的最后一息。作为“商人当中的书生”,张謇的性格和追求同那些唯利是图的资本家有着本质的区别,他身在企业,眼光却盯着社会;他不得不去赚取钱财,但却并不指望借此建立家族的商业帝国。他的眼光和志向比传统的商人要高远得多,他的理想是要改良南通的经济结构、文化结构乃至整个社会的面貌,在全国树立一个地方自治的典范,“替天下的书生争一口气”。正因为如此,他从棉纺业起步,却要建立一个涉及多种产业门类的大



生企业系统,走综合化经营的道路;他在经营好企业的同时,还要经营社会,从事各种公益活动,办教育、办慈善、办各种各样的文化事业;他在兴办实业的过程中,还要抽身参与各种政治活动、社会活动,担负起相应的政治责任、社会责任。因此,尽管实业是张謇一生事业的主体,实业家是他最主要的标签,但他同时又是政治家、教育家、慈善家,一身而多任。这一切皆出于他真正的人生目标是改良社会,试图建设一个符合儒家理想的现代“新世界雏形”来示范全国。他不想经商,但为了实现心目中这个大目标,又不得不经商;他不想做官,“愿为小民尽稍有知见之心,不愿厕贵人受不值计较之气;愿成一分一毫有用之事,不愿居八命九命可耻之官”。<sup>[46]</sup>但为了企业的发展,为了营造一个更好的社会,不得已时又不得不出仕为官,与政治结缘,与官宦为伍。所以,终其一生,社会企业家和社会改良家才是张謇最根本的角色认同和社会身份,其余的身份和标签皆是由此而生,为此服务,是围绕这一本色人生而变幻出的五光十色、五彩缤纷。恰如张謇对自己的定位:“徒以既生为人,当尽人责,本吾所学与吾所志,尺寸行之,不可行则止;世不论乱治,亦无所为厌。自投身实业以来,举所岁得,兄弟次第经营教育慈善地方自治公益事业。凡所当为者,自无至有,自塞至通,自少至多,自小至大。既任建设以谋始,复筹基本以虑终。”<sup>[47]</sup>

当今中国是近代中国的延续与发展。作为最早的中国社会企业家,张謇留给后人的最宝贵的财富是他的精神财富。尽管时光已过去了一百多年,但张謇身上所体现的社会企业家精神却并未过时。尤其是我们在思考如何建构当代企业家精神之时,张謇精神无疑具有巨大的启示作用,可以成为我们建构新时代中国企业家精神的重要思想资源。

一是要继承张謇精神中诚挚的爱国主义与深厚的家国情怀。

张謇精神中贯穿始终的一条红线,是救国与爱国,“实业救国”是张謇社会企业家精神的集中体现。社会企业旨在通过企业经营而谋求社会的公共利益,而在中国近代,最大的社会公共利益就是“救亡图存”,就是谋求国家的富强。

企业经营与国家富强、民族复兴存在高度的一致性。从张謇的追求可以看到,个人命运、家族命运同国家命运是不可分割的,有国才有家,有大家才有小家。企业的发展更是同国运相系,国家强则企业强,国家富则企业富。从长远看,成功的企业始终是将企业利益与国家利益、民族利益紧紧捆绑在一起,随国家、民族的成长而成长,以对国家、民族的贡献为最大的贡献。“优秀企业家必须对国家、对民族怀有崇高使命感和强烈责任感,把企业发展同国家繁荣、民族兴盛、人民幸福紧密结合在一起,主动为国担当、为国分忧”。<sup>[48]</sup>通过中国式现代化实现中华民族伟大复兴,正是当代企业家的时代使命,也是最大的机遇,投身这股大潮之中,必将为企业赢来前所未有的发展机遇。

二是要具备强烈的社会责任感。

企业经营固然要谋取利润,但从社会企业的价值观看,追求利润并非企业的最终目的,企业经营最终目的在于通过回馈社会提高人们共同的生活水准。优秀的企业家必须义不容辞地承担起自己的社会责任,有更为高远的志向和追求,“他们不懈追求,直至将他们的理想远播到所有可能的地方”。<sup>[49]</sup>

日本当代著名企业家松下幸之助曾指出:“为了促使企业合理经营,利润的确不可或缺。然而,追求利润是最终的目的吗?不是的。最终之目的乃在于以事业提高人们共同生活的水准。完成这项最基本的使命,利润才能显现它的重要性。”因此,“经营事业非私人之事,乃公众之事”。<sup>[50]</sup>只有将企业经营视作“公众之事”,才能超越单纯的利润追求,以回馈社会作为企业更高远的目标,从而使经营活动本身得以升华。对成功的企业家而言,从事社会公益和慈善事业并非为外界所强求,而是一种出自内心的责任感和使命感,是企业功能的自然延伸。这也是当今奥派经济学极力主张的基本信条之一。



我们应将此同张謇、卢作孚等中国早期社会企业家的理念与实践经验相融合,致力于建构当代中国企业家精神。

三是要有崇高的道德追求。

近代儒商对义与利的关系作了重新界定,认为“耻于言利”并非孔、孟的本义,儒家本身并不排斥求利和富贵,只是要做到以义取利,“富且能行仁义”,“君子爱财,取之有道”,而不是见利忘义,“为富不仁”。这同当代奥派经济学所主张的企业家应具备高尚的伦理道德也是高度契合的。

新时代的企业家,应具有张謇、卢作孚似的高尚道德情操,做到以义取利,以德经商,坚持企业的道德标准,赚取“阳光下的利润”。在社会主义市场经济条件下,必须摒弃金钱第一的经济动物式的经商原则,以道义原则规范企业行为,培育企业高尚的责任感、义务感、荣誉感,树立企业的社会良心,自觉做讲文明、讲信用、讲法治、讲道德的企业,兼为“有道之商”与“有德之商”。

四是要脚踏实地地开拓创新。

创新性是社会企业家最突出的特质,也是其最重要的使命。在奥派经济学创始人之一的熊彼特看来,作为资本主义“灵魂”的“企业家”的职能,就是实现“创新”,引进“新组合”。<sup>[51]</sup>另一位奥派经济学的代表人物柯兹纳则认为,“企业家精神属于那些聪明的、富有想象力的、勇敢和足智多谋的创新者”。<sup>[52]</sup>社会企业家往往能够敏锐地捕捉到那些尚未被满足的社会需求,用创新思维最大限度整合各种资源,探寻实现多重社会目标的解决方案。

张謇、卢作孚等中国早期本土社会企业家们最大的贡献,就是在当时内忧外患的社会环境下,以极大的胆魄和开拓精神,开风气之先,进行了许许多多创造性的探索,“独立开辟了无数的新路”。无论是张謇还是卢作孚,他们的一个突出特质是眼界虽高,格局虽大,但又具有踏实的品格,往往是从一点一滴做起,从自己所熟悉的地方事业做起,由小而大,见微知著,讲究实效,“必自细微积至高大也”。

新时代企业家也应学习张謇、卢作孚等勇于开拓创新的精神,通过创新谋发展,始终关注科技创新的最前沿以及行业发展的新动向,以持续创新作为企业的第一使命。同时又要脚踏实地,苦练内功,抓好企业内部管理,向管理要效益,向市场求发展,不好高骛远,一点一滴地积累,一步一个脚印地前进,以“治大国若烹小鲜”的精神,真正做实、做强、做大企业,形成充满正能量的企业文化。

如果我们每一个企业和企业家(无论国营与民营)都能做到以上诸点,认真弘扬张謇、卢作孚等早期本土社会企业家精神,同时又与现代企业家精神和现代企业制度有机结合,就一定能为企业的长远发展奠定坚实的基础,为推进中国式现代化作出切实的贡献。

## 注释:

[1][26]潘岳:《张謇是谁》,张廷栖主编:《张謇所创中国第一》,北京:中国环境出版集团,2019年,“代序”,第1、7-8页。

[2]这组文章包括温铁军:《生态文明转型召唤社会企业和社会企业家——张謇的启示》;高超群:《现代工人与企业关系的历史演变——从大生看中国工业化进程中的社会重建》;高全喜:《再造儒商:张謇的企业家精神》,《文化纵横》2019年第2期。

[3]温铁军:《生态文明转型召唤社会企业和社会企业家——张謇的启示》,《文化纵横》2019年第2期。

[4]据统计,张謇一生所创的“中国第一”,共有23项之多。参见张廷栖:《张謇所创中国第一》,北京:中国环境出版集团,2019年,第364页。

[5]关于“指导者型企业家”的定义,参见周见:《近代中日两国企业家比较研究——张謇与涩泽荣一》,北京:中国社会科学出版社,2004年,第70-71页。

[6]参见[美]杰里米·里夫金:《工作的终结——后市场时代的来临》,王寅通等译,上海:上海译文出版社,1998年,第278页。

[7]参见于晓静:《国外社会企业的发展及其启示》,《社团管理研究》2011年第5期。

[8][11]参见赵莉、严中华:《国外社会企业理论研究综述》,《理论月刊》2009年第6期。

- [9][42][49]转引自[美]戴维·伯恩斯坦:《如何改变世界:社会企业家与新思想的威力》,吴士宏译,北京:新星出版社,2006年,第2、3、2页。
- [10][美]戴维·伯恩斯坦:《如何改变世界:社会企业家与新思想的威力》,吴士宏译,“译序”,第1页。
- [12]可与张謇相媲美的日本近代最早的“社会企业家”代表人物,应是被称为“日本近代化之父”的涩泽荣一。有关张謇与涩泽荣一的比较研究,史学界已有大量的学术成果。其代表性著作,可参见周见:《近代中日两国企业家比较研究——张謇与涩泽荣一》等。
- [13]以下对张謇“社会企业”特点的归纳,如“在地化”“全产业链”等参考了上引温铁军先生文章中的提法,特致谢忱。
- [14][33]引自刘厚生:《张謇传记》,上海:上海书店,1985年影印本,第251-252、258-259页。
- [15]张謇:《拟请酌留苏路股本合营纺织公司意见书》,曹从坡等主编:《张謇全集》第2卷,南京:江苏古籍出版社,1994年,第144页。
- [16]温铁军认为,“大生公司就地转化利润的实质是本地资源的资本化,其收入完全回到本地,形成在地资源资本化模式,这是中国企业家首创的社会企业经营经验”(参见温铁军:《生态文明转型召唤社会企业和社会企业家——张謇的启示》)。
- [17]张謇:《垦牧公司第一次股东会演说公司成立之历史》,曹从坡等主编:《张謇全集》第3卷,第385页。
- [18]张謇:《请兴农会奏》,曹从坡等主编:《张謇全集》第2卷,第13页。
- [19]参见虞和平主编:《张謇——中国早期现代化的前驱》,长春:吉林文史出版社,2004年,第154-156页。
- [20]张謇:《为教养公积社备案事致南通县长书》,曹从坡等主编:《张謇全集》第4卷,第355页。
- [21]张謇:《谢参观南通者之启事》,曹从坡等主编:《张謇全集》第4卷,第468页。
- [22][23]转引自马俊亚:《有实无名的江南乡村建设》,徐秀丽、王先明主编:《中国近代乡村的危机与重建》,北京:社会科学文献出版社,2013年,第268、269页。
- [24]参见潘渝、李桂芳:《卢作孚与中国近代乡村现代化的“北碚现象”》,《重庆师范大学学报(哲学社会科学版)》2011年第5期;杜洁、张兰英、温铁军:《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》2017年第3期。
- [25]如高全喜先生指出,“重审张謇的一生事业,就会发现张謇与奥派经济学所倡导的企业家理论具有深层次的契合。他不是那种单纯商贸意义上的商人或工商经营者,并不仅仅以营利为目的,而是把自己的事业作为一种企业来加以经营和运作,从而赋予了企业和企业家以新的现代意义”(参见高全喜:《再造儒商:张謇的企业家精神》)。
- [27]张謇:《日记》,1904年1月24日(光绪二十九年十二月八日),曹从坡等主编:《张謇全集》第6卷,第521页。
- [28]张謇:《代鄂督条陈立国自强疏》,曹从坡等主编:《张謇全集》第1卷,第38页。
- [29]张謇:《南通师范学校十年度支略序》,曹从坡等主编:《张謇全集》第4卷,第107页。
- [30][31]张謇:《大生纱厂股东会宣言书》,《张啬庵(謇)实业文钞》,台北:文海出版社,1969年,第177、176、178页。
- [32]宋希尚:《张謇的生平》,台北:台湾书店,1963年,第163页。
- [34]张謇:《复徐公溥函》,曹从坡等主编:《张謇全集》第2卷,第332页。
- [35]张謇:《致陈汉第函》,曹从坡等主编:《张謇全集》第2卷,第421页。
- [36]高全喜先生亦认为张謇身上存在着儒家与奥派企业家的双重性,“张謇既是一位儒家精神的继承者,又是儒家精神的变革者”(参见高全喜:《再造儒商:张謇的企业家精神》)。
- [37]张謇:《呈报南通地方自治第二十五周年报告会筹备处成立文》,曹从坡等主编:《张謇全集》第4卷,第457页。
- [38]张謇:《垦牧公司第一次股东会演说公司成立之历史》,《张啬庵(謇)实业文钞》,第193-194页。
- [39]张謇:《日记》,1903年7月27日(光绪二十九年六月初四日),曹从坡等主编:《张謇全集》第6卷,第515页。
- [40]张謇:《正告南通自立非自立各学校学生及教职员》,曹从坡等主编:《张謇全集》第4卷,第211页。
- [41]张謇:《正告通五属各小学校教员文》,曹从坡等主编:《张謇全集》第4卷,第49页。
- [43]据张廷栖主编的《张謇所创中国第一》,由张謇所创的“中国第一”,共有23项之多。
- [44]《大生系统企业史》编写组编:《大生系统企业史》,南京:江苏古籍出版社,1990年,第19页。
- [45]章开沅:《开拓者的足迹——张謇传稿》,北京:中华书局,1986年,第336页。
- [46]张謇:《致沈子培函》,曹从坡等主编:《张謇全集》第4卷,第526页。
- [47]张謇:《谢教育慈善募捐启》,曹从坡等主编:《张謇全集》第4卷,第565页。
- [48]习近平:《在企业家座谈会上的讲话》(二〇二〇年七月二十一日),《习近平著作选读》第二卷,北京:人民出版社,2023年,第321页。
- [50]周开年主编:《经营金言嘉行录》,武汉:湖北人民出版社,1994年,第20页。
- [51][美]约瑟夫·熊彼特:《经济发展理论》,何畏、易家详等译,北京:商务印书馆,1990年,“中译本序言”,第5页。
- [52][美]伊斯雷尔·柯兹纳:《竞争与企业家精神》,刘业进译,杭州:浙江大学出版社,2013年,第107页。

[责任编辑:陶婷婷]