

张謇的文化观与企业管理思想

周其厚

(山东科技大学 文法学院, 山东 青岛 266510)

摘要: 主要论述近代著名民营企业家张謇的文化观与企业管理的关系。指出救亡图存的社会现实是张謇近代文化观形成的根源所在, 而它又在很大程度上影响着他的企业管理思想。其中的经验教训, 对于我们今天以开放、积极的态度发展民营经济, 创造民主的、科学的、先进的文化, 具有重要的启迪作用。

关键词: 张謇; 文化观; 企业管理

中图分类号: G05 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-6875 (2005) 01-0045-05

1 张謇近代文化观的形成

1853年, 张謇出生于江苏通州(今南通)的一个中等农人之家。从少年时代起, 他就被望子成龙的父母送往私塾, 希望通过科举考试猎取功名, 跻身官场, 以光宗耀祖。从此, 如同众多的传统士子一样, 为使梦想中的“黄金屋”、“颜如玉”和“千钟粟”成真, 张謇以科举考试为中心, 埋头经史、制艺、诗文等。他苦读寒暑, 日录夜作, 对儒家学说进行了系统化的学习、消化。1868年, 张謇以优异的成绩考中秀才, 迈出了科场征途的第一步。此后的乡试, 他屡败屡战, 直至1885年在北京中举人。就在甲午中日战云密布的1894年, 已过不惑之年的张謇终于时来运转, 在会试中考中科甲头名状元, 实现了父母和本人多年的宿愿, 达到了一个封建士子所能够达到的最高峰。

但是, 从张謇致力于科考征战的时代来看, 中国社会正处于急剧变化动荡的岁月。西方列强为开拓更广阔的贸易市场, 扩大侵略权益, 它们连续不断地制造中国边疆危机, 发动赤裸裸的侵略战争, 使中国半殖民地化程度进一步加深。就国内局势来说, 清政府中的一部分开明官僚搞起了旨在“求强”、“求富”的洋务活动, 一批军工民用工业和使用新式武器的海陆军相继建立。近代民营企业也在

夹缝中破土而出, 蹒跚前行。顺乎时势趋向的洋务思潮、早期维新思潮先后登场, 一度占据社会时空。一个更为激烈的、震动中国知识界的维新思潮正在酝酿之中, 犹如一座行将爆发的火山。处在这样一种“数千年未有之变局”的社会, 各个阶级、集团或阶层的人们——即使那些相对顽固守旧的人们, 也不可能再像原来那样保持一颗田园诗歌般的平静心情。在痛苦中抉择, 在抉择中获得生机。

张謇接受过正规的儒学经史训练, 奠定了深厚的传统文化功底。众所周知, 自汉代“罢黜百家, 独尊儒术”以来, 儒家文化一直成为历代统治阶级用以治国安邦的指导思想, 所谓“《论语》一书, 综百王之大法。凡吾人所欲言, 无不于数千百年前言之”。^[1]所谓“十六字心传, 五百年道统, 及纲常名教、忠孝节廉、尊中国、攘夷狄, 与夫尧、舜、禹、汤、文、武、周、孔之道脉”。^[2]这些圣贤说教被传统士人填胸溢臆, 烂熟于心, 学而优则仕之“学”, 主要指的《四书》、《五经》等儒家学说。张謇通过屡次科考而至成功, 本身就表明儒家学说对他的潜移默化。他崇尚儒家伦理道德, 始终以“儒者”自居; 他把自己所做的一切, 都尽可能地纳入儒家的仁义道统范畴。在他的思维意识中, 随时可看到忠君爱民、积极入世、讲究气节、谦逊俭朴等儒雅风度。他将忠君尊皇, 视之为臣子应尽之义

收稿日期: 2004-09-28

作者简介: 周其厚(1963—), 男, 山东高密人。山东科技大学文法学院副教授, 历史学博士, 主要从事中国文代史研究。

务。当他在受到光绪帝接见后，激动地彻夜难眠，诚惶诚恐地表示：“伏考国家授官之礼，无逾于一甲三人者，小臣德薄能浅，据非所任，其何以副上心忠孝之求乎？内省悚然，不敢不勉也”。^[3]他关心民之疾苦，认为这是实施儒家之“仁”。他常常告诫自己说：“没有饭吃的人，要他有饭吃；生活困苦的，使他能够逐渐提高，这就是号称儒者应尽的本分，我知道我们政府，绝无希望，只有我们自己在可能的范围内，得尺得寸，尽可能的心而已”。^[4]他一生致力于近代中国教育，即使是办企业也认为这是为教育事业奠定物质基础，其出发点也是“盖犹孔子富而教之之义，使地方无不士不农不工不商之人”。他维护儒学的正统地位，认定“孔子所说是足以包括佛老耶回诸教而熔于一炉”。^[5]他对中华古老文明的衰落耿耿于怀，大声疾呼：“以我中国黄帝尧舜神明之胄退化不振，猥处人下至有以奴隶目我者，诸君以为可耻乎？”^[6]

当然，儒学在长期的演变历程中为适应日益变化着的社会，其自身也在不断地调整，明末清初以顾炎武、黄宗羲、王夫之等人为代表的开明士大夫，针对理学、心学的清谈误国和脱离现实，主张实事求是，学以致用。他们的见解和思想给予张謇以很大启迪，他公开申明宋明理学实属空疏无用，认为这是“假孔子一端主义以为护符”，只会坐而论道，钦佩“亭林匹夫兴亡有责之言，梨洲原臣视民水火之义”。他曾经深有体会地说：“我在家塾读书的时候，亦很钦佩宋儒程、朱阐发‘民吾同胞，物吾同与’的精义，但后来研究程朱的历史，他们原来都是说而不做。因此，我亦想矫其弊，做一点成绩，替书生争气”。^[7]近代国弱民穷、内忧外患的社会现实，使深受顾、黄影响的张謇再也不能自我封闭，决心为国为民做一点实事，表示：“凡夫可以鼓新气、拔旧俗、保种类、明圣言之事，无不坚牢矢志，奋然为之”。^[8]这充分说明，传统文化教育的陶铸，使张謇认识到要实现自我价值，须明确以天下为己任的大义，并能够在纷繁复杂的近代社会中，以积极的态度参与其中，从而认识外部世界。

就整个近代文化形成的事实来看，它“是在西方文化和中国传统文化互相冲突又会通融合的过程中形成的”。^[8]具体到个人，其本身所具有的近代文化观也是如此。如果说张謇没有受到西方文化的影响，或者说自我陶醉于儒学而不能自拔，只是在儒家文化中兜圈子，那他不可能形成近代文化观念。可贵的是，传统文化的优秀成分促使他面向现实，汲取新知，在寻求救国真理道路上认同西方先进资

本主义文化。应当注意的是，张謇在中状元前的时期，一边备战应考，一边踏入社会。起初，他接受南京发审局孙云锦的邀请，承担一些文书工作。期间，张謇结交不少有名的文学家，开阔了视野，使他懂得了除读八股科考书籍外，还有大量的更重要的实际问题等待自己去探究。因此，他“在文学方面，书法方面，以及政治外交方面，灌输了不少的知识，得到极大的进步”。^[9]1877年，他又入清军统领吴长庆幕府任文书，并深受吴的器重。他随军到过山东沿海、朝鲜，对当时的国际形势和中国所面临的危局有了更深的了解。这期间，他写过《壬午东征事略》、《乘时规复流虬策》、《朝鲜善后六策》等文章，表达了对外交局势的看法，引起了清廷一些高官要员的注意。张謇中状元后，并没有像人们想象的那样为实现宿愿而欣喜若狂，而是陷入了深深的思考。甲午战争的结果，偌大中国败于蕞尔日本，国人无不引为耻辱。张謇痛定思痛，认为国家衰弱如是，是由于国民知识水平不高，素质低下，非改变这种状况不足以自强。知识之本，在于教育，“然非先兴实业，则教育无所资以措手”。^[10]因此，他在一番深思熟虑之后，做出了常人难以理喻的举动，没有凭状元的特殊身份踏入仕途，以实现许多人梦寐以求的高官厚禄，而是违背“素守”，下海办企业，这本身就是对传统旧观念的一个挑战。

张謇以状元之功名办厂，成为他人生的一个重要转折点。正是在这一过程中，他认识到西方发达国家先进机器的必不可少，拥有先进生产力的重要性。从而透过这些物质层次，让张謇进一步去了解其背后更加深层次的东西，乃至资本主义国家民主政体、法律制度、信仰理念等，其西学知识也不断增进。1901年，张謇写成《变法平议》一文，以法之拿破仑、美之华盛顿、德之威廉、日本之明治为例，说明他们历尽艰难，变法图强，并表达了对中国沿袭元明制度，久之生弊而不思改革的强烈不满。1903年，张謇应日本驻江宁领事天野恭太郎之邀，前往日本参观大阪博览会。他利用这一难得的机遇，亲身考察了日本发达的工业、教育和法律等。日本自提出“脱亚入欧”后，效法西方，通过明治维新，走上了资本主义发展道路。这一切，让亲眼目睹其繁荣富强的张謇羡慕不已，认为日本治国有道，上下秩序井然。再反观我国，巨大的差距使之感慨良多，说：“中国之大患不在外侮之纷乘，而在自强之无实”。日本人学习西方，“上下一心合力，次第仿效，三四十一年之间由小国而跻于强

大矣。其根本在先致力于农工商，必农工商奋兴而后教育能普及，教育普及而后民知爱国，练兵乃可得而言也”。^[11]同时，他也深深觉察到，日本的民主立宪政体是其达到目前成绩的根本保障。从此，张謇抱定学日本，实行君主立宪政体为当今中国之急务。游学日本回国后，他“见到官员友人，遇到谈论通信，没有不劝解磋摩各种立宪问题”。^[12]并和别人一起刻印了一部《日本宪法》，呈献清廷，使最高统治者深受启发，不无赞赏地说：“日本有宪法，于国家甚好”。^[13]于是，他拥护清末新政活动，对清政府的预备立宪抱有殷切期望。他组织立宪团体，成为东南立宪派的著名领袖；他发起国会请愿活动，对清廷缩短预备立宪期限，成立责任内阁做出了较大贡献。但清政府的所作所为，的确令真心拥护立宪政体的张謇大失所望。此后，中国的出路何在？西方资产阶级的启蒙思想让处于困惑中的张謇顿悟到，民主共和政体并非不适合当时之中国，认为：“卢梭民约论谓凡国土过大，则中央支配力，有鞭长莫及之虞”。“此中国国土过大，宜于共和分治之说也，大抵君主立宪，最宜于国小而血统统一之民族”。^[14]因此，张謇拥护共和，积极参与民国初建，怀着真诚的愿望对于颁布符合民族资产阶级利益的诸多法令制度发挥了重要作用。在以后的共和与专制的较量中，他倡导地方自治，亲自从事实践，表明了建立民主政体的一贯愿望。不难看出，张謇形成的教育救国，实业为后盾，民主为保障，舍我其谁，厚德民生的近代文化观念，给予其人生事业以深刻的影响。

2 张謇文化观与企业管理思想

“文化是人创造的，是人的文化；人又是在文化环境中受陶冶，是文化的人”。^[15]生活在近代中国社会的人们，自觉不自觉地近代文化的形成中留下了自己的足迹。同时，他们的思维方式、价值观念和人生观等，也处处体现着近代文化对他们施加的影响。张謇一生中最重要的事业是下海办企业，因而他的近代文化观对其企业管理思想的作用，是我们论述张謇时不可回避的重要课题。

张謇的近代文化观是中西文化会通融合的结果，对他的企业管理思想之影响，我们可以从两个方面进行分析。

其一，近代文化对他的积极作用。具体说来，张謇反复强调以德信为准。他对儒家经典中的《易经》情有独钟，信服《易经》中讲的道理。他曾经深有体会地说：“著天道之盈虚，审人事之消息，

贲物象之变化，莫备于《易》”。^[16]他筹备纱厂时，根据《易经·系辞下传》中“天地之大德曰生”将其命名为“大生”。对此，他进一步解释说：“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上的生活”。^[17]关于“德”的内容，《管子·五辅》中详尽地描述了6点内容，它们是“辟田畴、利廛宅、修树艺、劝士民、勉稼穡、修墙屋，此为厚其生。发伏利、输积、修道路、便关市、慎将宿，此谓输之以财。导水潦、利陂沟、决潘渚、溃泯滞、通郁闭、慎津梁，此谓遗之利。薄征敛、轻征赋、弛刑罚、赦罪戾、宥小过，此谓宽其政。养长老、慈幼孤、问疾病、吊祸丧，此为匡其急。衣冻寒、食饥渴、匡贫窶、赈疲露、资乏绝，此谓赈其穷。凡此六者，德之兴也”。^[18]从张謇以大生企业为主，辅之以各项事业，处处可现上述“德”之痕迹，成为他经营企业的一贯原则。试想一下，我们可以理解，封建社会长期形成的鄙视工商业的观念，长期纠缠人们头脑的“义利之辨”，张謇学而优却弃仕办企业，被目为追求所谓君子不屑的“末业”，既反映了他内心的矛盾心情，又表达了他“君子爱财，取之有道”的问心无愧。更何况，自己最终是为办教育，为开启民智奠定物质基础呢？张謇还念念不忘自己出身寒士，对于涉足企业之艰难有着切身的体会，因而勤劳俭朴的优良传统潜移默化了他的经营作风。他常说：“夫勤者，乾德也，乾之德在健，健则自强不息；俭者，坤道也，坤之德在啬，啬则俭之本”。^[19]表现了其进取俭朴的企业家精神。他坚信“坚苦奋励，则虽败可成，侈怠任私，则虽成可败”。^[20]正是具有了这种认识，他才能够身体力行，带头节俭，从不乱花企业的一分钱，对形成勤劳耐苦的大生企业文化起了良好的作用。他不无感慨地说：“吾见夫世之企业家矣，股本甫集，规模初具，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，所业既倒，而股东之本息悉付之何有之乡？即局面阔绰之企业家，信用一失，亦长此已矣。吾观于此，乃知勤勉节俭，任劳任怨诸美德为成功不二之法门”。^[21]应当说，将中华民族勤劳俭朴的传统美德发扬光大，并与所办企业的信用联系在一起，以树立企业在人们心目中的美好形象，的确表现了张謇的远见卓识。后来，他深有体会地回忆说：“我本一穷人，二十年前我之信用不过一、二千圆，更前言之，不过百圆而已，现合各实业机关之资本几二

千万圆”。^[22]因为经营以德，待人以诚，处事以信，是一个企业生存发展下去的应遵循的非常重要的原则。反之就会使企业陷入困境，这一原则直到今天都不过时，人们记忆犹新的、老字号的南京冠生园食品有限公司月饼陈馅事件不正是由于违背于此而毁于一旦吗？同时以德待人，还被运用到大生企业内部人际关系中，人们奉行信义，讲究和谐，与张謇所定规章制度相辅相成，它对大生企业集团的发展起了至关重要的作用。

张謇尊重知识，重视人才，注意科学管理。他强调指出：“世界今日之竞争，农工商之竞争也，农工商之竞争，学问之竞争”。^[23]如果不重视掌握农工商之科学知识，难免会落个在市场竞争中遭到淘汰的命运。这是他从发达国家的企业发展中得出的正确结论，因此他十分注重企业管理人员和职工的科学文化素质，并建立许多工业专科学校，加强企业人员的业务培训。有专业技术的人才或担任各部门要职，或充当技术攻关的骨干。形成了企业办学校，学校为企业输送技术人才的良性循环。这有力地保证了大生企业引进先进机器，保持技术创新，使企业充满旺盛的生机和活力。张謇对企业科学的经营管理还体现在健全的规章制度，严格管理，奖勤罚懒，并在企业的发展过程中不断完善，讲求标本兼顾，认为：“顾标之道在整顿，顾本之道在改良。整顿则首宜渐去其弊，以完善本意可行之旧；改良则首宜试验所合，以发众目有微之新”。^[24]就是说，旧的不利于企业发展的管理体制应随时改革，在实践中推行先进的方针措施，包括生产方法。从张謇亲自主持制定的《厂约》中，可见到大生纱厂内部分工极为详尽，总经理负责制下各董事各尽其职，各尽其能。努力创造一种人人争先，健康向上的气氛。

张謇注意调查研究，不忘市场条件对企业发展的重要性。众所周知，近代经济的发展，以市场为杠杆指导生产，正确决策是企业能够赢利的关键因素。因为投资场所、原料产地、交通运输、人们的购买力等是市场的一些外在表现，必须全盘考虑，统筹兼顾。近代中国外有实力雄厚，设备先进的外资企业，内有封建自然经济的根深蒂固，双重压力夹击下的民族企业，从各方面来讲都处于十分不利的地位，在市场竞争中明显居于下风。因而企业家的管理素质如何相当重要，既要考虑产品质量，又要考虑人们的承受力。张謇毕竟是个具有近代文化知识，有个性的企业家，深知凡事预则立，不预则废的道理，固然，他于通州办厂是应洋务派官僚张

之洞之邀而下的最后决心，但他对办企业的条件早有预见，认为：“设厂之所，必度厂之四面生货所产，浮于厂之所需大半，熟货所行，浮于厂之所应小半。入乃不竭，出乃不噎”。^[25]表明他认识到，办厂之地原料丰富，产品销得出是首先应当考虑到的重要因素。他还提出“用科学方法研究社会心理”，“用科学方法量度社会经济”的口号，认为“爱精美而恶粗恶，虽人之恒情，然精美而价过昂，在经济萎缩及崇尚节俭之人民必不受欢迎”。^[26]因此，如何提高技术，降低成本，制造出物美价廉的产品，是任何一个有远见的企业家适应市场竞争大潮而不得不时刻考虑解决的一个重大课题。近代中国政局动荡不定，中外关系风云变幻，在欧风美雨冲击下，以张謇为代表的民营企业群体，能够以敏锐思维，洞察社会，应时以变。他们来源于传统，又不囿于传统；他们接受西学，又不脱离当时国穷民弱的现实，他们勇于进取，稳健求实的工作作风，的确是留给后世的一笔宝贵财富。

其二，近代文化对他的消极作用。近代文化就主流来讲，较之以封建伦理道德为核心的封建文化，它渗透着民主与科学的精神，是一种先进文化。但也应看到，近代文化的形成犹如滚滚长江东逝水，既大浪淘沙，又泥沙俱下；也如同人体父母基因遗传，既有优秀基因相遇，也有致病基因组合。前者是健康的、向上的，后者是病态的、落后的。总之，它是一个复杂的系统。我们在从整体上，从发展趋势上肯定中国近代文化主流是先进文化的同时，也不能忽视那些落后成分对国家和民族进步所起的阻碍作用。近代中国历史上，凡是做出了有利于发展社会生产力，促进了国家的变革和民族的进步，对挽救国家危亡有贡献的集团、派别或人物，他们代表着近代文化的方向，尽管他们的文化观念上不可避免地带有落后的成分。就具体到某一个个体来说，由于各人的社会出身和所属阶级的不同，所受的教育和人生经历的不同，因而对中西文化的看法和观点也就有着个体的差异。

张謇的近代文化观，是以传统儒学为基础，吸收了大量西学知识，会通融合而成的。它是一柄双刃剑，既促使着他形成一个近代企业家所应具备的科学管理精神，也在某些场合、某种程度上制约着他拥有居高临下的战略眼光。张謇的状元身份及与封建官僚的交游，总的说来对他经办企业是利大于弊。他当过幕僚，与帝党的中坚人物翁同和、清廷重臣刘坤一有着很深的私交关系，连他儿子张孝若也深信他的成名成事得益于上述二人的大力帮助，

说：“我父亲先前没有翁公成名没得这样大，后来没有刘公成事没有这样快”。^[27]张之洞、袁世凯给予他的帮助也不少。他充分利用封建社会中这种特有人际关系，对于争取官府支持，获取资金，排斥同行，保证企业的正常运转起了重要作用。但反过来，这种情况又怎么能避免使之所办企业不沾染一些封建官场习气？他身为企业集团总经理，个人性格、世界观与企业的兴衰系于一体，在企业经营中存在着家长式的管理作风，诸如缺乏决策论证，独断专行之现象，尤其是在后期表现得更为明显。这就难免他任用私人，以及家族同乡之人，存在着地方狭隘意识。偌大企业，用人之际到头来却落得个“所同心共事者，一兄与三数友而已”。^[28]这确实与创业之初的张謇形成了巨大的反差。更何况，清朝政局复杂，官场沉浮不可捉摸。今日贵为朝廷重臣，明日可能贬为庶民，张謇企业所依赖的封建权力庇护，一旦随着某官员的失势而失去，其后果可想而知。这种不按经济规律办事的做法，是那个时代民营企业家存在着的共性，只是或多或少，程度

不同而已。当然，这是外部恶劣的社会环境造成的，我们不能将其全归咎于他们。但这种情况可以使企业得益于一时，从长远利益考虑则不利于企业的发展，因为久之会形成对权力的过度依赖，缺乏在竞争中锻炼而生成的应变能力，其危害是不言而喻的。

应当指出，以张謇为代表的近代民营企业群体，主要来自于封建士大夫阶层，他们幼猎经书，有着深厚的传统文化功底；又不断汲取新知，对西方文化表示认同。在转变社会角色后，本身所具有的近代文化素质成为他们向传统挑战的原动力，又渗透到他们经办近代企业的经营理念中。他们有着近代企业家所应当具备的开拓进取的精神，同时又背负着沉重的传统包袱，在一定程度上反作用于他们所致力的事。近代企业家与近代文化的这种互动关系，给我们现代化企业发展提供了有益的经验教训，在企业经营管理中重视科技是毫无疑问的，但重视文化建设，弘扬人文精神也是不能掉以轻心的。

参考文献：

- [1] 叶德辉. 明教 [M].
 [2] 唐才常. 时文流毒中国论 [A]. 唐才常集 [C]. 北京：中华书局，1980.161.
 [3] 张謇日记 [M]. 南京：江苏人民出版社影印本，1962.
 [4] [5] [7] [9] [17] 刘厚生. 张謇传记 [M]. 上海：上海书店影印出版，1985.252, 9, 251, 3.
 [6] [19] [21] [22] [23] [26] 张季子九录·教育录 [M]. 上海：中华书局，1931.
 [8] 龚书铎. 中国近代文化探索（增订本） [M]. 北京：北京师范大学出版社，1997.2.
 [16] 张季子九录·文录 [M]. 上海：中华书局，1931.
 [10] 曹文麟编. 张謇庵先生实业文钞（下册）. 第2卷 [M]. 南通：南通翰墨林印书局，1948.1
 [11] [20] [24] [25] [28] 张季子九录·实业录 [M]. 上海：中华书局，1931.
 [12] [27] 张孝若. 南通张季直先生传记 [M]. 上海：中华书局，1930.136, 184.
 [13] 张季子九录·啬翁自订年谱. 下卷 [M]. 上海：中华书局，1931.
 [14] 张季子九录·政闻录 [M]. 上海：中华书局，1931.
 [15] 龚书铎. 近代中国与文化抉择 [M]. 北京：北京师范大学出版社，1993.9.
 [18] 管子·五辅 [M].

Zhang Jian's Cultural View and Thought of Business Management

ZHOU Qi-hou

(Shandong University of Science and Technology, Qingdao, Shandong 266510)

Abstract: This essay mainly expounds the relationship between Zhang Jian, a famous national entrepreneur, and the culture of modern China. It is indicated that the root of modern culture is the reality of saving the nation from subjugation and ensuring its survival, and in that special history case, to a large extent, Zhang Jian's concept of modern culture influenced his thought of business management. The experience gives us some important inspiration in developing private economy, and creating scientific, democratic and advanced culture.

Key words: Zhang Jian; cultural view; business management

(责任编辑 张春明)