

农场制还是租佃制： 企业的制度选择

——以通海垦牧公司为例

高超群

摘要：从明清以来，工厂（工场）制、包买制和家庭手工业在中国长期并存。生产组织形式是明清和近代经济史研究的一个核心问题。在明清经济史中，讨论的焦点问题是为何包买制（放料制）不能发展演变为工厂制，而在近代经济史的研究中，学者们更为关注的是为何工厂制未能完全取代包买制。前人研究的视角大多在于比较二者的效率高低、特殊的社会经济环境或者文化、制度框架的约束等等。较少有实证研究，从企业制度选择的角度分析在历史实践中企业是如何选择不同的制度的，以及出于什么样的考虑如何混合使用不同的制度来组织生产。与工业企业类似，在农业的生产组织当中也存在租佃制与农场的区别。张謇大生集团的通海垦牧公司，是“中国有史以来第一家新型农业公司”。其生产组织非常复杂，既有公司自耕土地，也有租佃。从其发展历史来看，企业的制度选择，不仅是一个生产效率比较的问题，它和企业内部的激励机制、权力结构有着密切关系。同时，其所实行的租佃制，对佃户有着强烈约束和控制力，也就是说，存在着从租佃制转变为农场制的可能性。它提醒我们，在现实中，农场制和租佃制之间存在着很多中间形态。

关键词：租佃制度；农场制度；通海垦牧公司；张謇

DOI:10.13658/j.cnki.sar.2020.01.021

作者简介：高超群，中国社会科学院经济研究所研究员。

中图分类号：F129

文献标识码：A

文章编号：1008-1569(2020)01-0201-12

一、引言

回顾 20 世纪对大生企业集团的研究，我们可以看到两种截然对立的观点。早在 20 世纪 50、60 年代，学者们就注意到了大生不同于现代企业制度的特征，并认为这些特征是封建主义残余。比如针对通海垦牧公司采取的公司向农户出租土地的经营方式，有论者指出其“名曰

基金项目：国家社会科学基金重点项目“中国近代工厂制度与劳资关系研究”（项目编号：14AZD108）。

公司,实为收租栈、土地投机公司”。^①黄逸峰认为通海垦牧公司是“形式上的资本主义公司组织,实际上是资本家集体对农民实行封建剥削的机构”,“变相的大庄园主对农奴的统治”。并指出“张謇的企业所带有的封建性要比一般民族工业浓厚得多”。^②到了20世纪80年代,学者们不再执着于阶级斗争,对通海垦牧公司的性质做出了新的判断。严学熙指出“张謇创办通海垦牧公司时援用‘崇划制’租佃制度,恰是考虑到当时的社会条件和自然条件,而没有照搬西方公司制度。……盐垦公司无疑是中国式的资本主义农垦公司,其经营者具有资本家的身份。”^③随着农村土地承包制取得良好效果,学者对通海垦牧公司的评价也越来越正面。林刚指出“淮南盐垦各主要公司,尤其是与大生资本系统有密切关系的大公司,一般采用了具有资本主义性质的公司与小农户相结合的经营方式,并与纺织工业挂钩,颇具有中国特色的农工一体近代化色彩。”“盐垦公司是以‘公司加农户’的经营方式运转的。”^④

长期以来,在中国史学界都认为依靠雇工企业化经营的农场是农业现代化的标志,而租佃制是小农经济的代表。^⑤因此,虽然黄逸峰和严学熙对通海垦牧公司性质认识截然相反,但都认为农垦公司是先进的,而租佃制则是受“社会条件和经济条件”限制的结果。随着农村承包制的成功,人们开始对小农家庭经营的效率重新评价:林刚不仅认为通海垦牧公司是资本主义性质的,他还进一步认为大生的道路是一条适合中国特色的工业化道路,片面强调发展大工业的工业化路线则是不符合中国国情的。^⑥这一观点与林毅夫、黄宗智、韩朝华等在某种程度上不谋而合,^⑦因而,这一问题也与中国农业改革与发展的方向大有关系。

本文尝试从生产组织方式的角度来研究这一问题。这也是一个几代学者持续关注的问题,在明清经济史的研究中,大家讨论的焦点问题是为何中国的包买制、放料制生产没有能发展演变为工厂制,而在近代经济史的讨论中,学者们更为关注的是为何工厂制未能完全取代包买制,以及工厂制和家庭工业为何能长期共存。

中国近代的生产组织方式主要有三种:工厂制(包括手工工场)、包买制和家庭手工业。在现实的经济生活中,这三种组织方式之间并不是泾渭分明的:有时在工厂制内部,某些生产环节,或者某个生产阶段会有包买商;有时则是由包买商与工厂合作完成一个生产过程,有时合作者是包买商与家庭手工业者;乃至还有工厂与家庭手工业的合作。前人的研究多是比较三者的生产效率高低,但受制于数据的可得性和可靠性,面对同样的现象,学者们会得出不同的结论。要解决这个问题,可能还需要我们在方法上、数据上做更多的积累。从现有的研究来说,很少有从工厂角度展开的研究。包买商与家庭手工业的存在,可以视为企业的边界扩张因为某种原因受限,不能将所有的工序或者生产环节纳入工厂的范围之内,必须依靠市场交换来完成生产。从历史实践来说,近代中国,处于优势、扩张、进攻的一方是企业,因而从企业角度

① 中国人民大学经济系主编《中国近代农业经济史》,中国人民大学出版社1980年版,第100页。

② 黄逸峰《论张謇的实业活动》,《学术月刊》1963年第3期。

③ 严学熙《张謇与淮南盐垦公司》,《历史研究》1988年第3期。

④ 林刚《张謇与中国特色的早期现代化道路——对淮南盐垦事业的再分析》,《中国经济史研究》1997年第1期。

⑤ 对这一问题较新的成果参见徐蕴《包产到户:农村体制转型下的资源配置——以山东省淄川区沈家村为研究对象》,《中国经济史研究》2019年第5期。

⑥ 林刚《中国现代化进程中的“南通模式”——张謇研究再思考》,《南通大学学报》(社会科学版)2009年第4期。早在1987年吴承明先生就对大生集团代表的工业化道路有很高评价。参见吴承明《中国近代经济史若干问题的思考》,《吴承明集》,中国社会科学出版社2002年版,第296页。

⑦ 林毅夫、胡庄君《中国家庭承包责任制改革:农民的制度选择》,《北京大学学报》(哲学社会科学版)1988年第4期;黄宗智《中国新时代小农经济的实际与理论》,《开放时代》2018年第3期。韩朝华与他们的观点稍有不同,他强调国营农场的低效率,应当推广和确立承包国营农场的职工家庭农场,国营农场经营者应向企业家转换。韩朝华《从团队生产到个体经营:改革开放时期农垦农业的生产体制转型》,《中国经济史研究》2018年第4期。

的研究也就更有意义。

对于农业来说,也是如此。小农家庭经营与经营性农场从近代以来长期处于竞争之中,通海垦牧公司是一个很好的案例,在其内部,同时存在着租佃制与经营性农场两种生产组织方式,对其深入分析或许有助于问题的深化。当然个别案例的研究,很难得出具有普遍意义的结论,也很难揭示内在的因果关系,但可较为清晰地梳理历史过程,并将作用于这一历史过程的因素加以展现,将历史过程的复杂面刻画出来。就此而言,本文还只是一个初步的工作。

通海垦牧公司的生产组织是将公司制与农户个体租佃经营交融在一起。垦区土地耕种有两种情况,一部分土地出租给农户,一部分土地由公司自垦耕种。1915年,公司议决分田,每股10亩,分地4万余亩。1925年第二次分田,计47000余亩,每股得地12亩。分田后有“自管”“托管”“共管”三种形式,“自管”既股东领田后自己设“仓”派员管理,一般大股东采用这种形式,“托管”是一些分田不多的小股东,将佃出的土地委托公司代管,股东同公司签订委托协议,并分担公司常年的经费。“托管”是由于土地好坏不均,为了不使田差的小股东吃亏,实行分地共管。地虽按股分配,地租仍由公司统一收,按股平均分配地租。至于堤身、道路、岸台、河渠等公产,均归公司统一管理、经营。分地后公司的任务是:统筹垦区水利基本建设,管理公司对外投资,经营公司自垦地,管理承佃农户,并代部分股东向佃户收租。

二、自垦与佃垦

通海垦牧公司自开垦以后,其土地就有两种经营方式:自垦与佃垦。1902年5月,通海垦牧公司发布《招佃章程》,招佃的基本方法是改进了的崇划制。招佃对象特别强调了当地的沙民、灶民和为公司筑堤开渠的揽头土夫。佃户需要交纳顶首每亩4元,写礼(类似于手续费)每亩0.6元,收成中“每四亩小熟(指春熟,以豆类为主)收小银元6角,大熟(指秋熟,以棉花为主,是最重要的收获)……公司得四,佃人得六。”^①1929年“因遵照省颁缴租条例,召集业佃会议公决,缴租成数为公司得三成半,佃户得六成半。”^②

前人大多认为公司的土地以佃垦为主,自垦微不足道,但缺乏确实、系统的数据和一手的资料。从通海垦牧公司的历届账略中,我们可以查到其自垦、佃垦的数量。其中1904—1909年,记载了明确的亩数(见图1),1914—1931年,账目中记载了每堤自垦和佃垦的进款数目(见图2)。1910—1913年和1931年之后的数据暂缺。

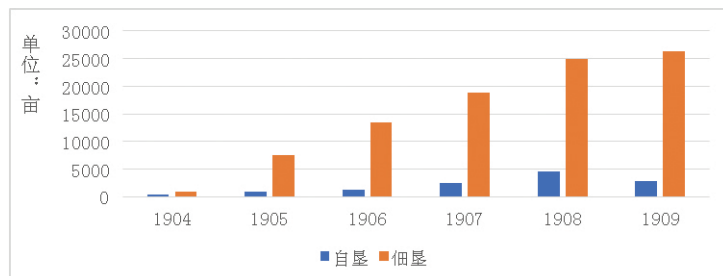


图1 自垦、佃垦亩数(1904—1909年)

资料来源:参见南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅱ)》历届账略。

通海垦牧公司的自垦和佃垦都是1904年开始的。1904年第二届说略“开第一堤西圩内

①② 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅱ)》2009年印刷,第14—15、344页。

百亩界沟,量分亩数,招佃承垦。第一堤西圩内自垦百亩试种棉麦。”^①

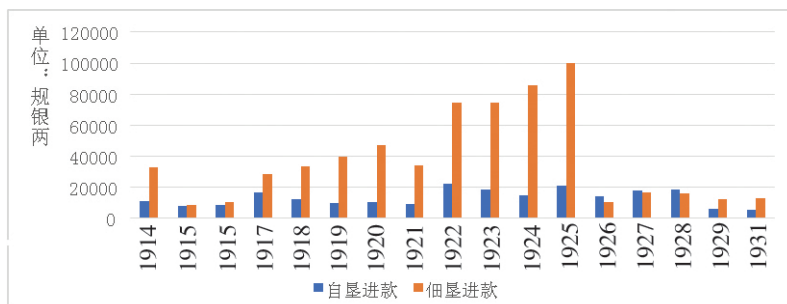


图2 自垦、佃垦历年进款 (1914—1931 年)

资料来源: 参见南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(II)》历届账略。

从图1、图2可以看出,的确,对于公司而言,佃垦远比自垦重要。但1915、1916年,公司第一次分地之后,佃垦收入锐减,自垦的收入与佃垦差不多;1925年第二次分地之后,佃垦的收入更是一落千丈,甚至有时还低于自垦收入。可以推测,分地时所分的土地都是佃垦的土地。随着公司力量的衰落,自垦土地也逐渐减少,到1941年时,仅余80亩。^②

自垦地多为零散的小地块,最大的也就百亩左右,而佃垦的则为大块土地。以1908年为例,据1909年说略,自垦土地4561.74亩,分布在66处,而佃垦的24993.97亩,则分布在13处。公司是依据什么理由决定哪些土地自垦,哪些佃垦呢?现有的资料还不能回答这个问题,从自垦土地分布如此零散的状态看,大概是作为佃垦的补充。此外,自垦也可能有类似公司的试验田,用来推广新的耕作品种和方法。1911年说略“南洋开劝业会,公司以试垦美棉通棉各种农产之成绩陈列会场,得优等奖牌。然此成绩,公司自垦地一部分之改良。”^③1905年第三届说略“自垦之地去年以五十亩试种棉麦,较佃种者优(尤)佳。”^④1908年《戊申事例》:“各堤自垦已熟之田,所费开生工本较佃加倍计,所收获自应较佃加多。今限定每亩工本一元三角,须按数开支,不得逾限。”^⑤从上引史料看,自垦公司的投入要比佃垦“加倍”,因此,不大可能是出于经济的考量来自垦土地。值得注意的是,自垦“较佃种者优(尤)佳”,这是难得的比较二者生产效率的史料,但笔者所见仅此一条材料,而且非常含糊,很难说明问题。

那么,自垦的土地是否就采用了雇工经营的“农场制”呢?^⑥从公司历届账略的支出看,并没有明确的雇工工资的开支。从公司的组织体制上,也看不出有专门的农场工人。以1908年为例,该公司自垦土地共计4561.74亩,通海公司之土地分为7堤,分堤管理和制定预算。查该公司制定的1908年《戊申事例》,第一堤自垦200亩,人员包括:经理、管垦、杂务兼管账各1人,学生2人,此外还有厨夫、火夫、杂役各1人,车夫2人;第二堤也自垦200亩,人员包括经理兼管账、杂务兼垦各1人,此外还有厨夫、火夫、车夫各1人。也就是说很可能每堤只有1、2人种植200亩土地。因此,自垦土地的具体经营方式,尚待进一步研究。

另一方面,从一开始,通海垦牧公司就对佃户有着远超一般主佃关系的管理、控制能力。因此,它所实行的并不是经典的租佃制,而是有着较强农场制色彩的租佃制。

首先,从地权上,按照崇划制的一般惯例,佃户都享有田面权,可以自由转租。但通海垦牧公司对此有明确限制。1909年的《己酉事例》指出“佃户私自兑田之事,崇海以为普遍之习惯,而与公司之法团性质不同,田为公司之田,则主权在公司,予夺惟公司主之,若听人私相授

①④⑤ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(II)》,第59、71、25页。

②③ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(I)》2005年印刷,第151、198-175页。

⑥ 林刚《张謇与中国特色的早期现代化道路——对淮南盐垦事业的再分析》,《中国经济史研究》1997年第1期。

受,是以公司自主之田,为各佃生利之市。在佃为攘窃,在公司为放弃。恶乎可纵。从前第一堤佃曾有之,曾经申诫。今未复有所闻。已嘱监督随时纠察。以后凡来佃者,田以五千步为率。……如仍有私兑者,前后佃人一并议罚”。^①严学熙先生认为这一规定只是具文,“事实上并未生效”。^②但他并没有提供史料支持。公司在1917年还限制了佃户用租折抵押,《丁巳年事例》,“嗣因佃人中负债者有以联单租折分为抵押之弊,故将联单收回,仅用租折为承佃之证,租折由各堤账房发给。”^③这些规定都说明,事实上的确发生了“私自兑田”和“抵押”的事情,但公司对此并不认可,并对此采取各种限制措施。因此,即便真的存在这些现象,显然也不如在普通的租佃制下那么自由、方便。

其次,建立了系统的管理佃户组织体系。1908年第六届说略“佃户700余家,……课佃有规程之可稽,佃户就范围而不忤。”^④在总公司之下,每堤设有经理一人。“若这个堤面积较大,就划分为圩,并设若干办事处。如一堤有西、中、东三圩,建三个办事处;三堤分南、北两圩,有两个办事处;五堤分西、东两圩,也有两个办事处。而二四六七各堤只设一个办事处。”^⑤各堤经理为公司雇员,负管理佃户之责,并有惩罚佃户不端行为的权力。如果所犯严重,则可请示总公司监督来处理。1910年张謇提议“择老成勤恳之人为之农长,按日躬行田间,以教导佃人之为父兄者。”^⑥1911年,公司设立“垵长”。“十一月议定各堤召集佃户,于每排之中公推一人为垵长(每排至多三十八中选一)。公司凡有对于佃之农事改良及一切设施,先知照垵长,授以旨意,转告各佃依法遵行,庶令朝出而夕遍知。”^⑦

第三,公司从多个方面限制和约束佃户的行为,并尝试改变其生活习惯。为此还制定了严格的罚则。在租佃章程中就有“不得种罂粟,不得吃鸦片;不得壅塞沟渠水道、毁坏堤基、水门、道路、桥梁,不得攀折树木,犯者赔修外罚做小工……(以上数项按大清律例,有犯到官,不止科罚而已);不得忤犯尊长,盗窃公私及邻地所有蔬果牛羊鱼鸡等动植物,初犯罚做小工,再犯送官,三犯逐;不得在公司界开小店、聚赌、卖鸦片烟,违者初犯勒闭罚,再犯送官,三犯逐;不得以细故逞凶打架,初犯罚,再犯送官,三犯逐。”^⑧1909年的《己酉事例》中规定“佃来日众,则争讼之事在所必有。凡遇有佃户赴公司申诉,或未申诉而公司闻知者,其无关紧要之事,由各堤经理问明事由,为之剖别曲直,随时开导了结。了结后,须报告总公司。若遇有违公司章程及作种种不端之行为有害公共治安案情较重者,或须议罚,或须退佃,或须送官惩办,各堤经理不得任意责罚,应开具事由,并将其人送总公司,由监督与总账公司裁判斟酌办理。或应议罚,或令退佃,如须惩办者,应由监督判定后,备公函送官核办,各堤经理不得与地方官直接向章。”^⑨1910年《庚戌条例》:“各堤佃户、长工如有过失应罚工作者,各堤经理须开具阙工之事由,条告总公司。其条即令该佃人、长工送来,由监督酌定罚若干工,条复经理明白示罚。惟罚工至多不得过十天。”^⑩

这些规定初期得到了较为严格的执行。后期公司的管理日渐松弛,不过,1932年,公司还因惩罚佃户“私自酿酒,并呼朋引类,影响地方秩序”,而导致了与佃户的纠纷。^⑪在严厉惩罚的同时,也对佃户实施奖励。按照通海垦牧公司《奖劝各佃章程》,奖励共分五等,从言语奖励到

①③④⑥⑧⑨⑩ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅱ)》,第27-28、36、118、153、16、27、29页。

② 严学熙《张謇与淮南盐垦公司》,《历史研究》1988年第3期。

⑤ 姚谦《张謇农垦事业调查》,江苏人民出版社2000年版,第95页。

⑦ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅰ)》,第175页。

⑪ 《民政:会报处理通海垦牧公司业佃纠纷》,《江苏省政府公报》第1034期(1932年)。

“于会稿时特为照相，存劝农堂以示非常之优待”。^①

第四，公司还在生产、生活等多个方面帮助佃户。在技术、品种等方面帮助佃户，前人多有论述，本文不赘。前人多未注意，为了帮助佃户周转金融，公司还专门成立了“公济质典”。“公司农佃以及邻近乡民，待用而质衣物者十居六七。海复镇新设之公济质典，股本原定 4 万，迨至十月，而架本逾十万矣。调汇不灵行将停质，不为之计，胡可周转。为特筹款二万加入股本，以济乡农一冬之急。”^②同时禁止公司同人“放春盘、秋盘”（春豆秋棉未成熟，佃户手头缺钱，因此先作至低价格，预先购买等豆棉成熟后获利。）盘剥佃户。^③

1923 年设立了社仓，以帮助佃户抵抗凶年灾荒。“招佃章程十五条有建设社仓之规定，辛酉岁荒，各佃援章请求建设以备凶歉。本年秋收丰稔。各佃复审前请，义无可却。”^④

此外，还广泛建立学校，以教导佃户子弟。“各公司地所在县分皆荒僻散漫椎鲁之区，原订凡佃居满二百五十家即为设一国民小学校，……兹拟就南通师范附设特班，由各公司向所在县教育局商，择高等小学毕业生五六人，送通肄习师范。间一年加一班，学费由各公司补助，毕业之后即充各该公司国民小学教员，责尽义务四年以后，公司不续订者，各听自便。约计七公司（通海垦牧、大有晋、大豫、大赉、大丰、大纲、华成）各送五人，则三十五人，每人学费以百元计，每年共需银三千五百元。……生聚之后，继以教训，亦公司应有之事也。”^⑤1936 年时，“本乡原规划设置小学 15 所，现已成立 11 所”。^⑥

此外，佃户们贡献的顶首对于公司有着重要意义。公司最初购买土地、修筑堤坝，耗费了大量资金。除了陆续募集的 40 万两股金，以及来自大生纱厂的借款，其余的资金就是佃户们缴纳的顶首了（见图 3）。1910 年时，顶首达到了 10 万两的规模（101285.318 两），1913 年达到了 20 万两（215549.503 两），1918 年达到 30 万两（336338.07 两），此后增长较为缓慢，最终到 1932 年达到了 422151.325 两，已经略高于公司的股金。

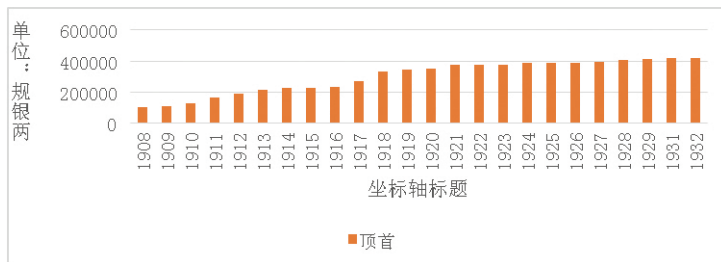


图 3 通海公司历年顶首存量(1908—1932 年)

资料来源：参见南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅱ)》历届账略。

三、分地之争

分地是通海垦牧公司历史上的一件大事。但前辈学者对其多有语焉不详，且多有不太准确的认识，首先认为分地违背了张謇的意图，其次，认为分地是垦牧公司“封建化”或者“中国

① 张謇《通海垦牧公司开办十年之历史》墨翰林编译印书局 1911 年刊印，第 93—94 页。

②③ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅱ)》，第 183、220 页。

④ 《张謇、张謇致公司同人与佃户通告》，肖正德辑注《南通市档案馆藏张謇未刊函稿(二)》，《民国档案》2010 年第 1 期。

⑤ 《张謇、张謇对于所营棉业机关计划之通告》，肖正德辑注《南通市档案馆藏张謇未刊函稿(二)》，《民国档案》2010 年第 1 期。

⑥ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅰ)》，第 307 页。

国情化”的表现。^①但实际上,很少有人细致地梳理整个过程,尤其是有关分地最重要的第二次股东会议的详情,在《大生集团档案资料选编·盐垦篇(I)》中没有收录,使得有关分地争议的内情很不清楚,幸好2009年肖正德辑注的《南通市档案馆藏张謇未刊函稿(一)》中,张謇给大生董事会、江导岷、刘聚卿的几封信,使得我们得以对围绕分地的激烈对抗有了进一步了解(由李明勋、尤世玮主编,上海辞书出版社2012年版的《张謇全集》中也收录了这几封信)。通过这些史料,我们可以发现前人对分地过程的理解有较大偏差。

实际上,在1901年大生成立时的集股章程当中,对于分地持开放态度,第十三条中有“五堤俱成,分地大定,由公司刊刻分地执照,送请布政使衙门印发。……如十年后(章程见后)股东自愿收回管理,将股票缴还公司,换领印照。”第十四条“十年后或仍由公司,或分归各股东自理,届时再议。”1907年曾经召开一次股东临时会议,在这次会议前的“条议”中,第四章就是讨论分地不分地的问题,其中写道,分地的根据来自集股章程“全堤告成,地数大定,十年后每股分地若干,或仍由公司经理,或分归各股东自理,届时再议。”而不分地原因则不是经济理由,而是政治上自治的需要。“国家预备立宪,地方预备自治,遍中国而求一自治之地方,惟垦牧为最良。”不过,当时因为尚未完工,还谈不上自治的问题,因此,“条议”中也留下了活口。“惟此时大工未成,地数未定,遽议及不分地之办法,未免迂阔。”^②

在1911年第一次股东会上,股东樊时勋等人提交书面意见书,当中提到“公司永远不分田,为股东计也,酬劳为办事者劝也……”^③该意见书获得全体股东代表赞成。1914年在公司第二次股东会上,有人提出分地的主张,由于关于此次股东会的记录阙如。我们只能通过张謇的几封通信了解大概。为了对整个过程有全面了解,我们将有关信件引述如下。

1914年5月26日江导岷致张謇:

“敬启者:垦牧开办之始,岷承师命监督其事。辛亥开第一次股东会,承股东公推岷为协理,经营至十四年之久,成效尚为完全,办理自知竭蹶,所幸全堤已告成,垦种已半。本年开第二次股东会,议决第一堤西圩全熟之田由全体股东另立机关自行办理,其余已垦、未垦之地待下届开会再为研究。议案业经公决,自应照行,此后全熟之地,议租、征租自有专责之人,未分之地,次第进行,各堤经理亦可分任。岷本承师命而来,其于股东本无无限责任之义务,且因垦事十有余年,远离桑梓,家乡之事多置不理。现在会议既决,藉可交卸,谨请辞职,俾息仔肩,伏乞俯允,无任禱盼。”^④

1914年6月5日张謇致江导岷:

“勘淮回轸,见辞职书,为之忤然。……就今日股东会现状,论主张分地之人,志在速获厚利,不知获利之前后左右犹有事。在此前后左右之事,不备利,不可得而获也,何有于厚?又,或执旁观他方面为例,而不知其不可通顾,此则今之投资于公司之股东普通程度,不可独厚责于垦牧之股东。鄙人终不忍以异日所必见之事不告之,以尽吾诚。人之谤可也,吾不可不忠;疑可也,吾不可不信。所为弟进者,如此。弟又谓股东中有斥自治之事不

① 严学熙《张謇与淮南盐垦公司》,《历史研究》1988年第3期。

② 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(I)》,第165-166页。《大生系统企业史》(《大生系统企业史》编写组《大生系统企业史》,江苏古籍出版社1990年版,第53页)称在本次会议上“公司一日不散,一日不分地”之说,但查《通海垦牧公司第一次股东会条议》(1907年8月28日),条议对于分地的讨论态度开放,如上文。不过,在一份题为“通海垦牧公司总协理对于分地之意见书”(详见下文)中提到本次会议“曾于各项条议之后声明公司一日不散,即一日不能分地”。对此,本文暂存疑。

③ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(I)》,第171页。

④ 《复江知源函》,肖正德辑注《南通市档案馆藏张謇未刊函稿(一)》,《民国档案》2009年第4期;李明勋、尤世玮主编:《张謇全集》第2册,上海辞书出版社2012年版,第448-449页。

当办者,夫所谓自治者,乃地方对政府而言,自治中各有我在。中国人民惟不能自治,故成今日之中国。若疆亩、若河渠、若道路、若桥梁、若市镇、若教育慈善,皆自治之目,一不能备,非地方;一不知备,非国民。股东中宁无明此理者?鄙人守此志,当愿吾弟,为吾终之也。二三年后,未竟之工,克竟;未堤之地,有堤。彼时全工告成,鄙人有以谢股东,弟庶可以与吾而俱去,今当非其时也。且弟昔日为公司监督,受鄙人之委托,弟在今日为公司协理,受股东之推举,弟之进退,亦非鄙人所得专,容以弟书寄董事诸君商之。此又关乎公司通例用人之程序矣。弟何日回庐,北行相左,故以书劝留,愿弟坚忍,勿令十二年辛苦而仅成之事堕落于一旦也。”^①

1914年6月5日,张謇在致大生董事会(疑应为通海垦牧董事会):

“此次股东会颇有主张分地者,此虽与前二次股东会议案相反,^②然与原订章程及鄙人私愿适合,至可赞成。惟途次接知源辞职书,旋至通晤谈,知其有所激刺,退志甚决,其所持论亦甚有见地。若在政界,自无劝留之理,惟公司尚有未竟之工、未堤之地,为股东计,若果有人知识、阅历、道德胜于知源者,自可作替。下走窃恐无此人也。且闻龚伯厚、李伯蕴亦相继欲去,是二人者皆于公司有忠勤之效。一旦三人并去,下走诚不知何以善后并何处以处今,是以不得不苦语坚留。原函及复书另抄奉览,不知诸公以为何如?分地与不分地之利害,闻当日会场中颇有直截了当说明者,当亦诸公所注意,不烦缕述。下走所必欲为诸公忠告者,就分地言,约有三端:一佃人之视察心理,对于合一之公司与对于分析之业主,孰重孰轻;一分析之业主、征租机关设与佃户因隔阂而抵触,因抵触而障碍,是否仍须公司为助,公司是否乐为之助;一垦地苟不能一一尽分,公司即无消灭之理者,公司与分析之业主是否暂分终合,抑阳分阴合,或分或合,愿诸君熟思而审处之。窃料主张分地之人,用意亦非一致,除利于分地以为坐收其弊计(疑有误)者不论外,拟属知源更订一分年增利章程,以慰股东希望近利之心,似两方兼顾。只有如此,此外则不知为计。若如所闻,股东分佃户之订守(顶首)以为利,而缓待竟之工,阁(搁)自治之事,失全国垦地模范之资格等办事人于鹰犬之列,则下走期期以为不可,更愿转达各股东,有以教之。”^③

首先需要说明江导岷(1881—1947)这个人物,江导岷字知源(滋园),安徽婺源江湾村人。1893年在崇明瀛州书院。1896年在江宁文正书院两度为张謇门生。其后考入两江陆军师范学堂,毕业于测绘专业。1901年通海垦牧公司正式成立,张謇任总经理,江知源任协办,主持日常事务。江也是公司股东,持48股。1915年和1925年,公司两次分田,江分得1000多亩,加上另购数百亩,形成2000亩规模的“导耕仓”(位于启东海复镇)。他是张謇创办通海垦牧公司的最重要的助手,具体负责公司的日常运行。

从信件中,我们可以知道,有股东提议分地,导致以江导岷为代表的公司经理人“办事之人”的强烈反弹,他们甚至不惜以去就相争。但张謇的态度也很明确,他劝告江导岷不要意气用事,劝其“坚苦忍受,以成事为职志,他非所恤。”而对于股东分地的要求,则认为是“今之投资于公司之股东普通程度,不可独厚责于垦牧之股东。”在给大生董事会的信中,他更进一步地明确了自己的主张。他“私愿”分地,他所担心和不满的是“缓待竟之工,阁(搁)自治之事,

① 《复江知源函》,肖正德辑注《南通市档案馆藏张謇未刊函稿(一)》,《民国档案》2009年第4期。李明勋、尤世玮主编:《张謇全集》第3册,第447—448页。

② 此前只在1907年开过一次董事会,此处或有误。

③ 《致大生董事会函》,肖正德辑注《南通市档案馆藏张謇未刊函稿(一)》,《民国档案》2009年第4期。李明勋、尤世玮主编:《张謇全集》第2册,第446—447页。

失全国垦地模范之资格等办事人于鹰犬之列”其核心是地方自治,这是他的底线。^①对此,他的得意门生、心腹江导岷肯定也是非常清楚的,因此才会在辞职信中提到“股东中有斥自治之事不当办者”,试图以此打动张謇,获其支持。1914年6月16日,股东会陷入激烈争执之时,在给通海垦牧公司董事会的信件中,张謇再次重申了他的态度“此次股东会以分地不分地之故,持论迄今未决,……而在鄙人之关系,则田地之分与不分,皆无所损,但有责与无责有间,分乃益轻耳。……鄙人与此事无所左右。”^②

更加耐人寻味的是,1914年7月10日,张謇致函通海董事刘聚卿,中间提到“知源因别有所闻,故感觉变常,此亦未受折磨之故。公与旧好,当可相亮[谅],不足芥蒂。”^③正是这位刘聚卿在1915年股东会议上以书面形式提出“公司地无论已垦未垦一律分派”的意见书,并最终获得通过。显然,这里是在安慰主张分地的刘聚卿。应该说刘与张謇和公司的关系非常密切,1911年第一次公司股东会上,关于公司总理、协理等人的待遇安排的讨论中,刘聚卿多次关键发言,明确主张给予公司办事人以优厚待遇。^④刘聚卿也是大生纱厂的重要股东,根据1911年大生第一次正式股东会记载,其投资410股,位列第二,远高于第三位(刘厚生143股)。^⑤1915年,刘聚卿辞去董事之职。^⑥看上去更像是一种政治上的安排,是对“办事人”的安慰。

此后,经过劝说以及可能还有权力、利益的安排,以江导岷为代表的职业经理人接受了分地的主张。于是在第三次股东会议之前,张謇和江导岷才发表了“通海垦牧公司总协理对于分地之意见书”。意见书先是追述了光绪三十三年七月,股东第一次临公司声明分地之说万不可行,“公司一日不散,即一日不能分地”,以及第一次股东大会上樊时勋等的提议,但话锋一转,开始阐述分地的理由“然两年以来,公司所办之事视前益进,所获之利视前益稳,不分地则匀摊利息,岁入日增;分地则刘获丰盈,权归自主。揆诸大多数股东之心,或终赞成分地。而张謇、江导岷等十年担任以来,任重责钜,一日不分地,即一日不能卸责。世变纷纭,人事悠忽,亦愿分地为早作交代之计。”^⑦经过这一系列的冲突和安排,在1915年第三次股东会议上,刘聚卿的分地意见书以915权对541权获得通过。^⑧

不过,分地之事,并未到此结束。实际上,直到张謇去世、江导岷因年迈坚辞公司的职务,在历届股东会中,都有关于分地的后续讨论。其中最关键的一个问题就是分地之后,公司如何托管股东之地。这个问题后来成为令公司经理颇感棘手,乃至痛苦的一件事。江导岷在1918年公司第四次股东会上说“传曰物有本末,事有终始,知所先后,则近道矣。……今开第四次股东大会,实行第二次分地,则事之终也。然犹有未毕之事、未竟之工,是终之中仍有未终

① 这样说,是有史料依据的,此后张謇多次表达类似看法。除前述《通海垦牧公司第一次股东会会议》外,在1918年公司第四次股东会议上,张謇说“今日股东意见,有主张分地,有主张不分地。……而鄙人之意,则无论如何必当做成此模范村落也。鄙人昔所主张本事分地均利,庶一切事项皆有统系。”接着江导岷的发言中又再次强调了这一点。南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅱ)》,第208-209页。“现在垦牧成乡,自治雏形已具,烟赌盗贼从未发现,似此一隅清净地,求之全国似尚不多,此亦鄙人二三十年梦想所悬之境。”南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅰ)》,第226页。

② 李明勋、尤世玮主编《张謇全集》第2册,第451-452页。

③ 《致刘聚卿函》,肖正德辑注《南通市档案馆藏张謇未刊函稿(一)》,《民国档案》2009年第4期。李明勋、尤世玮主编:《张謇全集》第3册,第468页。

④⑥ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅰ)》,第168-193、200页。

⑤ 《大生系统企业史》编写组《大生系统企业史》,第47页。

⑦ 原件无日期,编者以为当写于1913至1915年之间。南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅰ)》,第59页。

⑧ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(Ⅱ)》,第196页。

者也。”^①不幸被他言中。

公司与 1915 年、1925 年两次分地,但分地之后,并不是所有的股东都自己经营领到的土地,很多股东或者因为不在当地,或者因为其他种种原因,并没有能力自管,他们把土地交由公司代管,但公司越来越不愿承担这种责任。在第一次分地以后,经理人态度发生了明显转变,此后每次讨论分地的问题时,江导岷都急切地表达希望尽快分地,已分之地也希望股东尽快自管,以解除管理责任。“分地是根据上届议案,不分之说当然打消。为办事人计,亦希望股东得地自管,俾可早日交代。”^②在公司督促下,自管的逐渐增多,不能自管的股东也组织团体,由团体统一管理。因此,实际上从分地到自己经营是一个逐渐演变的过程。

1915 年第一次分地后,大约只有四分之一的大股东选择自管。“股东有自管委托之别,中历种种程序始获就绪,综计自管者 9650 亩,委托代管者 30350 亩。”^③直到 1925 年第二次分地,仍然是这种格局。“股东散处各方,分地之后安能人人自管(如第一次分地除刘貽德堂张大雅等共 670 余股自管外,其余均委托公司代管。)”^④此后领地自管的速度逐渐加快,1928 年“核计股东先后陆续领田自管者为 1703 股,其委托公司代管者,为 2297 股”。^⑤1929 年,“股东领田自管已过半数”。^⑥1935 年底,“尚未领田自管之股东计有 123 户,其田亩总数为 21912.81 亩”。^⑦到 1941 年时,只有不到总数五之一的还由公司代管。^⑧

1915 年后,股东自管的土地自然由股东自己经营,其或是自己雇工进行农场化经营,^⑨或是租佃经营,具体详情,目前还不清楚。已分但委托公司代管的土地,在 1932 年之前,采用分地均利的办法。所谓分地均利,是由于地虽均分,但各块土地地质程度相差较大,租息断难平均,1915 年,第一次分地时,江导岷等人曾将土地分为三等九级,^⑩但要想让股东获得大致平均的租息,仍然非常困难。于是 1918 年公司股东会议决“地虽按股支配,然租则公同共收”,也就是按所分的土地数量均分。1934 年均利的制度结束,股东分到哪块土地,就占有该块土地的地租。1932 年通海垦牧公司第十四届股东会,张孝若主席提出议案“改善未领田股东托管办法:股东租息各就所分地核计,不取平均支配之法。”^⑪但最后因股东意见不一,未获通过。直到 1934 年 1 月,通海垦牧公司第十五届股东会时,董事长张孝若报告该办法经审查委员会商定,从 1934 年起照案实行。^⑫

1925 年分地之后,公司所能掌握的资源越来越少,分地对公司总体实力的影响,可以从公司历年总收入的变化当中看出(见图 3)。1934 年后可以说公司已经名存实亡了。1929 年,江导岷辞职时,曾经提出善后三策:“一,取消公司名义,其未领之田,由股东集合团体组织机关自行管理之;二,组织垦牧乡业主基产管理处,成立委员会以保管公共之家产;三,划清委员会与区公所之权限。”^⑬

①②④⑥⑦⑧⑩⑪⑫⑬ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(I)》,第 208、227、225、245-246、304、151、196、278、292、260-261 页。

③⑤ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(II)》,第 337、337 页。

⑨ 严学熙先生发现在淮南盐垦公司,不少佃户租地近千亩,雇工进行企业化经营。通海是否有这种情况,目前还不能遽断。严学熙《张謇与淮南盐垦公司》,《历史研究》1988 年第 3 期。

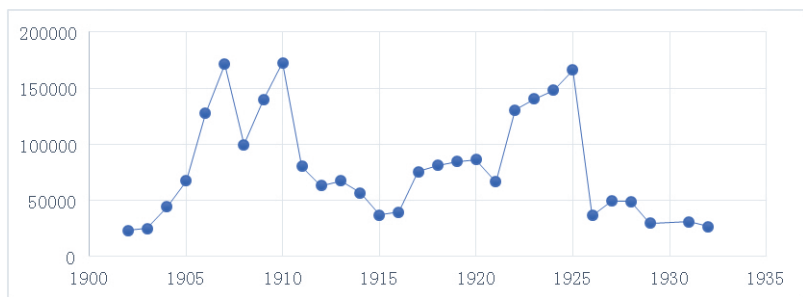


图 4 通海垦牧公司 1902—1936 年历年总收入①

资料来源: 通海垦牧公司历年账略, 参见南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(II)》。

公司之所以未解散或者改组, 是因为公司还有一笔资产——自治基产, 需要管理。根据 1929 年江导岷的统计, “通海垦牧乡自治基产”总共 27156.112 亩, 其中 18101.704 尚未围筑开垦。

在这种情形下, 将公司认定为收租栈也未尝不可。1929 年 2 月第十一届股东会为兵田案纠纷答复公司时, 就称自己为“经收租息之机关”。“而公司垦熟之地, 照股已于民国四年及十四年两次尽数分派于股东执业, 现在公司仅为各股东委托经收租息之机关, 对于股东已经分得之地无权处理。”②

四、结 论

通过以上分析可以看出, 对于企业而言, 租佃制还是农场制, 影响这一制度选择的因素很多, 有些还是非经济因素。比如张謇实现社会自治的理想, 这是张謇“瘁二三十年梦想所悬, 心力所往, 井田学校之经营”;③有些则是限于技术因素。比如对于盐垦而言, 并不适合机器化耕作,④或者说当时还没有发明出适合的耕作机器。在这种技术条件下, 选择租佃制可能是比较经济的。日本人驹井德三在 20 世纪 20 年代实地调查张謇的事业之后, 也认为通海垦牧公司应当“全地出租”。⑤对于大生而言, 还有一个非常具体的原因, 那就是佃户缴纳的顶首对公司而言, 在其发展初期, 是不可或缺的。相比于农场制, 租佃制减轻了企业的资金负担, 也可以说佃户分担了企业的经营风险。相应地, 企业所得的利润自然也就少一些。

不过, 通海垦牧公司所实行租佃制, 并非经典意义上的租佃制, 而是有着强烈约束和控制力的租佃制。这也就意味着, 公司存在着从租佃制转变为农场制的可能性。张謇自己也怀有这样的期望“即使股东受分之地异日或有变迁, 而代兴有人即不能谓杞宋非夏殷之旧。”⑥只要公司的实力不断增强, 农场制的优势也就有可能发挥出来, 进而取代租佃制。起码我们有可能看到更激烈的租佃制与农场制之间的直接竞争。可惜, 由于股东急于分地, 使得公司的整体实力迅速削弱, 这一前景便化为乌有。因此, 在讨论租佃制与农场制时, 我们应该注意, 虽然从理论上它们是完全不同的。但在现实中, 二者之间存在着很多中间形态, 有时还能相互转化。

对于通海垦牧公司而言, 分地的严重性远远超过租佃制与农场制制度选择的重要性。从

① 收入中不包括股份收入与顶首收入。1911 年之前, 单位为规元, 此后为规银。

②③⑥ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(I)》, 第 257、226、203 页。

④ 林刚《张謇与中国特色的早期现代化道路——对淮南盐垦事业的再分析》,《中国经济史研究》1997 年第 1 期。

⑤ 驹井德三《张謇关系事业调查报告书》, 张謇研究中心 2012 年编印, 第 54 页。

总体来看,分地是股东与经理人之间的一场斗争,这是委托—代理关系中常见的问题。虽然没有看到分地主张方的直接论述,但从反对者和中立者(张謇)的转述来看,主要是三个方面:

首先是主张分地的股东更在意短期的利益,而经理人更关注长远的未来。与经济学的很多研究结论不同,钱德勒指出经理人:“远比老板(股东)更愿意减少甚至放弃眼前的股息,以维持其组织长远的活力,他们关心的是保障供应来源和销路,发展新产品和服务,以便更充分地利用现有设备和人员。……就这样,经理人员要维持其组织被充分利用的愿望乃变成了议中使企业进一步发展的持续力量。”^①这是公司制度给予双方不同的激励机制的结果。值得我们深入思考的是,在这种情况下,如何从制度安排上约束股东的这种短视行为。

其次是股东对于经理人的信任问题。1915 年分地的股东大会上,张謇一上来就说“因自分田之议发生,股东持论不齐,局外人横加揣测,甚有疑及股东不信任公司之说。此说影响甚大,就通则众目昭著,股东信任与否,旁观一览而知,可息局外无根之谣诼”。^②这一方面是张謇的权威过重,股东无法有效约束其出于自己政治、社会理想的,脱离公司财务实际的投资和扩张冲动。这在张謇的企业中屡见不鲜,大生的股东也曾 1907 年第一次股东会提出责难。^③因此驹井德三指出“性质上当以所有资金集中投诸一部,而始得相当之成绩,因涉地过广,投资散漫,以至各公司之成绩大半不良。”^④另一方面也可能是股东对公司治理机制的不信任。经理人的道德风险也是委托—代理关系中常见的问题。从通海初期的运行来看,股东对办事人的付出是比较尊重、认可的,通海也没有出现腐败的丑闻。股东的信任危机在于缺乏有效的制度来约束经理人,张謇的威望和道德自律并不总是能让人信服和安心。

再次是经理人的激励问题。一方面,经理人的报酬过低,这导致了激励经理人长期经营公司的动力不足。而报酬过低与张謇高调的道德自律,以及用理想动员部属密不可分。在 1918 年第四次股东会,张謇明言“至于办事之人由本公司而往他公司独当一面颇多,俸奖均优,本公司事苦俸薄,鄙人但以道义空言激励”^⑤驹井德三也有类似看法。^⑥另一方面,高级经理人同时也是股东(比如江导岷),第一次第三次股东会分地后,1918 年第四次股东会上,张謇就提出了办事人的“议酬之地”的问题。^⑦这种制度安排有利于激励经理人为公司和股东的长远利益着想。但事实上,对于经理人而言,他们更重视自己的职业前景,以及对公司的控制权(这会给他带来更大的资源支配权),无论有无股权激励他们都会做出这样的行为选择。而成为持股股东,则他们有可能与股东合谋为了短期利益而背弃公司的长远发展前景。近来一些研究证实,在 20 世纪 80 年代的美国企业中也出现了类似的现象。美国企业在 20 世纪 80 年代之后,为了提升股价进行的多元化扩张,使得美国企业决策层的经理人被投资者用期权俘获,将企业发展的目标定位于增加分红而不是持续生产,美国大企业也因此丧失了竞争优势。^⑧这一事实也提醒我们,企业的制度选择,不仅仅是一个生产效率比较的问题,它和企业内部的激励机制,进而也与企业内部的权力结构有着密切的关系。

(责任编辑:徐淑云)

① 钱德勒《看得见的手——美国企业的管理革命》,重武译,商务印书馆 2001 年版,第 10—11 页。

②⑤⑦ 南通市档案馆、张謇研究中心编印《大生集团档案资料选编·盐垦篇(I)》,第 194、208、214 页。

③ 《大生系统企业史》编写组《大生系统企业史》,第 101 页。

④⑥ 驹井德三《张謇关系事业调查报告书》,第 45、45 页。

⑧ 玛丽·奥沙利文《公司治理百年:美国和公司治理演变》,黄一义等译,人民邮电出版社 2007 年版,第 127 页。