

张謇地方自治之谜

王斌

【摘要】张謇推行地方自治，源自于其家国情怀和士子初心，离不开外发应激和内生心因驱动，并得益于他的机遇意识和角色优势。他将儒者精神与世界眼光有机融合，致力于“建设一新世界雏形”。同时，以独特的个性魅力，走出“欲自治不能”的窘境。本文以《张謇全集》为基础，借助心理史学方法，解析张謇地方自治中的若干疑问，以弥补传统史学研究的缺憾。

【关键词】张謇 地方自治 心路历程

张謇的“半生文章、半生事业”中，地方自治是伴随其“半生事业”的主线。涉及张謇地方自治的研究，大多数是从史实维度论述，很少触及到个体心态和社会心理层面，尤其缺少对心理事实的探究。本文以《张謇全集》为基础，运用心理史学的理论、方法和视角，解析张謇地方自治中的若干疑问，以弥补传统史学研究的缺憾。

一、自治轨迹与心路历程——张謇怎样走上自治之路

张謇这样总结自己的自治之路，“謇以国家之强本于自治，自治之本在实业、教育，而弥缝其不及者惟赖慈善。自乙未(1895年)以后，经始实业；辛丑(1901年)以后，经始教育；丁未(1907年)以后，乃措意于慈善”。张謇的心态与之相伴也经历了嬗变。

张謇自治思想萌发，源自于他的家国情怀和士子初心。1879年，张謇就发现“中国大患不在外侮之纷乘，而在自强之无实”。1886年，他意识到“中国振兴实业，其责任须在士大夫”。出身寒门、通过科举晋阶为乡绅的张謇，在游幕游学的同时，关注苍生，尽力乡事，初步积累了治理乡务的经验，开始思考依靠实业、教育、慈善推行自治的最初方向。不难看出，他所拥有的“穷则兼济一方”的士子初心，超越了“穷则独善其身，达则兼济天下”的传统书生观念。

张謇自治之路的选择，离不开外发应激和内生心因的驱动。巨大的民族危机和清政府腐败无能的双重刺激，是张謇走上自治之路的外源诱因。甲午战败和《马关条约》的签订，张謇认为，“几罄中国之膏血，国体之得失无论矣”。同时，他对清政府的不满由来已久，“今人民痛苦极矣。求援于政府，政府顽固如此。求援于社会，社会腐败如彼。然则直接解救人民之痛苦，舍自治岂有他哉”。经过思想斗争，张謇“决定捐弃所恃，舍身喂虎”，以办实业为起点，走上自治之路。这既不同于孙中山的革命，也有异于康有为的激进变法，是其内心坚守“中道”的反应。在张謇看来，“中道”即“不折于中，未有不流于偏宕者”，这是驱使张謇选择自治之路的内因。

张謇自治事业发展，得益于他的机遇意识和角色优势。抓住各种契机，推动地方自治事业发展。第一，抓住甲午战争后清政府放低民间办厂门坎的机会。《马关条约》签订后，有识之士呼吁设厂自救，清政府不得不允许民间资本开办企业，张之洞指派张謇在通州开办工厂。第二，抓住清政府预备立宪之机。地方自治成为清政府预备立宪的重要内容，张謇借机公开亮出地方自治的旗号。第三，抓住西方列强忙于一战暂时放松对华经济侵略之机。张謇接连兴办大生分厂、盐垦公司等实业和一系列事业，南通自治进入发展黄金期。

同时，张謇注重发挥自身优势。第一，士绅代表的身份功能。竭力充当“介官商之间，兼官商之任，通官商之邮”职责，“居于政府与人民之间沟通而融合之”。第二，特殊的角色影响。头顶“天子第一门生”等光环，势倾东南、享誉全国的张謇和他创办的大生集团，成为南通自治事业最主要的依靠。第三，交往广泛的优势。他的交往对象从清末民初政府首脑要员、各地督抚到地方士绅，这有利于其向上争取官方支持，对下能动用民间资源。1915年与袁世凯分道扬镳后，张謇“遁居江海，自营己事”，“盱衡世界潮流之趋向，斟酌地方事业之适宜”。经过数十年打拼，“南通自治为全国先……似亦足备全国模范之雏型”。

二、儒者精神与世界眼光——张謇地方自治有着怎样的特点

张謇力推自治，志在“以一隅与海内文明国村落相见，此或不辱我中国”。在主张“本旧法而参新说”的张謇看来，“地方自治者，在昔成周，皆官治之事也”，“泰西国多异族，受专制政治之日较浅，知地方事切且重，乃别乎官治而言自治”，西周时地方治理为“官治”，而西方受“专制影响”较小，治理地方更注重“自治”。

重视人文关怀，以“自存立、自生活、自保卫”为价值取向。张謇推行自治的初衷在于，“内而耕凿食衣技工贾行旅负贩，男男女女幼幼老老，扶翼教诲，治疗存问，济助救恤；外而水陆津梁车船卢馆及于纳税当兵，所为自存立，自生活，自保卫，以成自治之事，罔勿及者”，把自我发展、满足民生、确保社会安定，作为地方自治目标取向。一是自治始于自立自强。张謇认为，“一人、一家、一村、一镇皆吾人自治之籍”，“人民则宜各任实业、教育为自治基础，与其多言，不如人人实行，得尺则尺，得寸则寸”。二是自治应体现民生之本。张謇把儒家“天地之大德曰生”，解释为“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”，他在民生事业中投入巨大精力和财力。三是自治离不开社会安定。面对列强干涉、军阀混战的乱局，张謇周旋各方，努力维护区域安定。

具有开放视野，以实业、教育、慈善为自治支柱。张謇的自治得益于西风东渐，“欧美学说之东渐也，当清政府极敝，稍有觉于世之必变，而为之地以自试者，南通是”。1903年，张謇东游日本，“日人治国如治圃”及实行町村自治等做法，对其启发很大。于是派其子和门生多次“走出去”考察西方，又把日欧美等国专家“请进来”，参与南通自治事业。“世界之潮流喷涌而至，同则存、独则亡，通则胜、塞则败”，张謇把自治标杆定位为赶上世界主流文明的步伐，“凡自治先进国应有的事，南通地方应该有，他就应该办”。提倡与先进国家展开竞争，“今日我国处列强竞争之时代，无论何种政策皆须由观察世界之眼光，旗鼓相当之手段，然后得与于竞争之会”。

张謇把实业、教育、慈善作为“建设一新世界雏形”的主体工程。第一，兴办新实业。他提出“实业在农工商，在大农、大工、大商”，倡导“棉铁主义”，以大生纱厂为轴心，建立上下游配套的产业体系。“仿泰西公司”，创办中国近代第一个农业股份制企业通海垦牧公司。依托上海吸引生产要素，将绣品窗口开到美国纽约第五大街。第二，打造新教育。张謇确立现代教育理念，“国家思想、实业知识、武备精神三者，为教育之大纲”，开办我国近代第一所民间私立师范学校——通州师范、第一座公共博物馆——南通博物苑，形成包括高等院校、社会教育、普通中小学、专门技艺学校、职工学校、幼稚园在内的区域教育体系。第三，建设新社会。办有医院、气象台、养老院、残废院、栖流所、济良所和模范监狱，构筑现代慈善公益体系。投身交通、通讯、公共事业，成立清丈局、保甲会、路工处等“准政府”机构。

弘扬儒家精神，以“成聚、成邑、成都”为推进路径。张謇地方自治的最初灵感，源自儒家的“大同”世界、“三代”盛世、田子泰无终山都邑的传说。张謇推崇顾亭林、颜习斋，向往先贤“一年而所居成聚，二年成邑，三年成都”的政治理想，立志将地方自治“自无而至有，自塞而通，自小至大”，推广到全省乃至全国。

张謇自治实践，起步于 1895 年在唐闸筹建大生纱厂。镇上起初仅有几户人家，1899 年纱厂投产时，已有 800 多工人。纱厂赢利后，张謇又配套新建面粉厂、油厂、丝厂，并启动市政建设。到上世纪二十年代初，唐闸工厂林立，商业兴盛，人口达 5 万人。为便于货物运输，张謇在沿江天生港创建轮船公司，还建造码头、仓库和火力发电厂。在城南五山景区，张謇营建了不少景点和墅所，而老城区被赋予教育、文化、商贸等功能。张謇效仿“成聚、成邑、成都”思路，把唐闸工业区、天生港港区、五山休闲区和老城区，打造为“一城三镇、城乡相间”的田园城市格局。

张謇由点及面推进自治事业。上世纪初通海垦牧公司成立，张謇把近代化事业辐射到通海腹地。南通主城区与周边三余镇、常乐镇、海复镇等新兴垦区组团发展。他甚至在绥远河套地区建立西通垦殖公司，发起“专谋自治事业”和“合群自治”的苏社，希望通过“省各自治而后能联”的“联省自治”，把自治实践推向全国。在担任北洋政府农商总长时，张謇多次向大总统袁世凯推介南通经验，组织编写《南通地方自治十九年之成绩》，示范全国。荣德生、卢作孚等实业家纷纷来南通考察，效仿张謇。

三、自治破局与个性魅力——张謇怎样解决自治难题

曾任商务印书馆英文总编辑的郑富灼问张謇，“为什么先生能成就这样远大事业”，把“一个风气很闭塞的南通，变成中国的模范县”。其实，张謇的自治之路异常艰辛，“不自治不可，欲自治不能”。他反思说，“更历艰阻，殆难数计。约略言之，则有三难”，即求才难、集资难和御侮难。

解决求才难。张謇最初的骨干团队，只有“一兄与三数友而已”。办纱厂，依靠布商沈敬夫；搞垦荒、兴教育，重用学生江知源和江谦；而其三兄张謇，充担“内当家”。随着自治事业铺开，人才需求量大幅增加，张謇的解决之道是：一是从“家族二代”“商二代”和“友二代”中遴选。张孝若留洋归来，张謇让他全面辅佐和参与自治。好友沈敬夫之孙沈燕谋、周家禄之子周坦、陈维镛之子陈琛、何嗣焜之婿刘厚生、部下林兰芬外甥吴兆曾分别在自治机构或大生集团担任要职。二是开办师范、纺校、农校和医学院，自主培养本土人才。纺校学生张文潜，送美国深造后担任大生八厂副经理兼工程师。通州师范学生孙钺被聘为博物苑主任，另一学生孙支厦，成为南通城市建设的设计师。三是不拘一格罗致人才，邀请欧阳予倩主持伶工学社，聘请沈寿担任女红传习所所长。“借才异域”，在大生纱厂和通州师范创办之初，聘有一批日籍教习和西洋专家。坚持“待遇宜厚，情感尤重”，引进欧美国家各类人才 40 多人。

解决集资难。张謇常因“自治待举之要事，相逼而来，而自治经费之问题，茫无所向”。张謇特地请人画下《厂做图》，形象记载了办厂初期的四次历险。清末地方财政，根本无力承担自治费用。一些地方经费匮乏，推行自治被视若苛政，引发“民变”风潮。张謇以企业办社会，用实业支撑事业。他拿出办实业所得的股息、红利和公费，私人礼金、卖字收入，甚至向银行贷款，和其兄张謇捐出的公益经费，共计 400 万之多。大生纱厂成为南通各项社会事业的投资主体。每年，张謇从大生余利中抽出 1/14，作为办通州师范学校的固定经费。

解决御侮难。张謇办地方自治，受到各方面阻力不小，“昔之开垦，今之疏河，下挠之；昔之航业，今之盐业，上挠之”，这些都实有所指。张謇组织开垦沿海荒滩，当地游手好闲的“沙棍”借机滋事，甚至哄抢荡草等公司财物。他任同仁泰盐业公司经理时，为改良制盐投入大量费用，“改良盐”成本达 27 文，而盐运司却按旧例 11 文 7 毫牌价收购，公司难以为继；张謇拟再办一家盐业公司以弥补亏空，盐运司百般推脱；张謇请求运盐到外地销售，盐运司拒不允。官府肆意打压造成革新维艰。张謇担任北洋政府农商总长后，两年时间里制定 20 余部法律。他企求改良政治，为实业发展营造良好环境，也为推动地方自治提供制度保障。

从解决“三难”问题中，不难看出张謇的个性魅力。一是霸才气质。翁同龢称其为“霸才”，考察张謇实业的日本人驹井德三，将张謇“所长”概括为“才”“气”“勇”“严”“雅”。二是性格刚毅。张謇生母金氏临终前说他个性刚硬，不适合做官。张謇一生经历挫折无数，却能“置成败利钝于不顾”，“以强毅之力行其志”，借助地方自治实现自我价值。三是远见卓识。其才识远远超过同时代的士子，张謇提出，“皮骨心血，当为世界牺牲”的人生观；“草木同生，即不与草木同腐”的事业观；“愿成一分一毫有用之事，不愿居八命九命可耻之官”的权力观；“用钱散财”和“穷人来，还是穷人去”的金钱观；“立国由于人才，人才出于立学”的人才观。

四、“失败英雄”与自治影响——怎样看待张謇自治的成效

1920年在给北洋政府的信中，张謇颇为自豪地说，“南通县者，固国家领土一千七百零五县之一，而省辖六十县之一也。以地方自治实业、教育、慈善、公益各种事业发达，部省调查之员、中外考察之士，目为模范县”。仅两年后的1922年，连年赢利的大生纱厂却出现严重亏损，这也成为它由盛而衰的转折点。表面看，这是因市场上棉贵纱贱造成的；但深层次分析，一战后西方列强掀起新一轮对华经济侵略狂潮，国内军阀连年混战，经济凋敝引爆了大生内部潜在的危机，张謇的自治事业也受到牵累。张謇叹息道，“不幸而生中国，不幸而生今之时代，尤不幸而抱欲为中国伸眉书生吐气之志愿”。

1926年张謇去世后，其实业和事业更是处在风雨飘摇之中。张謇的地方自治不同于西方之处，一是由他“个人主治”为主，二是基本不涉及民主政治内容。南通近代化进程，表现出组织程度较高特征的同时，缺陷也显而易见，张孝若早已看出危机端倪，不止一次把南通地方自治比作是倒置的金字塔，“这么多的地方事业，靠着一人一家确是不稳”。受西方文化影响较深的张孝若希望通过组织自治会，改变过去“个人统系的南通”，“个人自治模范之南通”，让自治会成为南通120万人民的代表。而张謇不以为然，“南通之人，人各一舌，舌各一语，语各一自，名曰自治，未必能自治”，他认为“县之人，为地方实心办事，能为自治表征，不尽系乎县会之有无”。“倒金字塔”结构及“个人主治”“企业办社会”，使南通地方自治更多体现为张謇个人色彩，其可持续性和可复制性被大打折扣。

张謇身后，与其从未谋面的胡适称他“是近代中国史上一个很伟大的失败的英雄”。不过，从自治成效来看，张謇居功至伟。第一，领先性。南通地方自治很多方面走在同时期国内前列，创下众多“中国第一”，三次产业互动，公共事业较为完备，生产、生活和生态布局相对合理。在基础条件远远落后于西方的情况下，张謇所兴办的自治事业，不仅“在中国都是第一件事”，而且外国人也认为“可与欧美相颉颃”。第二，协调性。张謇注重产业协调，建立棉纺织为主体、紧密关联的植棉基地、配套企业及相关产业；注重区域协调，以棉纺织、港口运输带动市镇建设，以黄海垦植带动沿海滩涂开发；注重要素协调，在城区合理配置教育文化、商业金融、市政园林、娱乐休闲、餐饮旅馆等要素，以工兴城、工农互动、城乡一体。第三，特色性。张謇的地方自治，既有目标计划，更有具体举措；既涵盖物质领域，又涉及精神层面；既继承传统文化，又融入西方元素。这是几乎不靠外力情况下，通过自身努力的自治，“南通事业向系自动的，非被动的，上不依赖政府，下不依赖社会”。近代史上很少有人像张謇那样，一个人在一座城市办成这么多的事业。

更为重要的是，张謇的地方自治影响深远。借用法国年鉴学派“长时段”理论和梁启超考察史实的“联络法”原理，不难发现，其对南通区域社会及成员的心理影响巨大。正如蔡元培为张謇撰写的挽联上所云，“为地方兴教养诸业，继起有人，岂惟孝子慈孙，尤望南通后进”。一系列实业、教育、社会公益和市政设施的兴办，在造福民生、启迪民智的同时，也培育出社会大众的现代意识。南通是近代民族工业发祥地，张謇作为历史上状元下海第一人，走出“尊士卑商”传统观念的藩篱，成为催生当今地方民营经济活跃的精神基因。受张謇“父教育而母实业”理念的影响，江海大地上的百姓被深深烙上了崇教重商的历史印记。

纵观张謇的一生及其影响，与其称他为“失败的英雄”，还不如说是超越成败的英雄更为恰当。通过自治实践，他呈献出崭新的整体性区域改造模式和近代化转型之路，成为中国早期现代化探索的代表性人物。南通从落后小城跨入近代城市行列，始于张謇，其对中国早期现代化进程乃至中国近代史的影响深远，则是不争的事实。

（作者系南通市人大常委会副秘书长）