

《沈氏农书》经营管理思想初探

严 清 华

《沈氏农书》是我国古代的一部重要农书。作者姓沈,名不详。据曾校订该书的清初学者张履祥说:“此书大约出于涟川沈氏,而成于崇祯之末年”^①,是明末涟川(在今浙江吴兴与桐乡之间)沈氏所著的一部农书。该书共分四部分,由五十一条编成。第一部分《逐月事宜》,共十二条,逐月叙述农家的各种农事活动。第二部分《运田地法》二十条,叙述农田种植技术和经营管理的有关原则与方法。第三部分《蚕务(附六畜)》九条,叙述各种饲养技术及有关的经营管理原则与方法。第四部分《家常日用》十条,叙述家庭腌制技术。从经营管理思想角度看,该书是中国古代一部难得的注重经济效益分析、为经营地主提供经营管理知识的重要农书。

为经营地主提供经营管理知识

明代处于我国古代商品经济有长足发展的历史时期。特别是明中叶以后,资本主义开始萌芽。在农业中,农产品商品化倾向日趋明显与突出,商业性农业逐渐形成并得到发展。与此相联系,出现了放弃出租土地获取地租收入,而直接雇工组织生产以获取赢利的经营地主。

经营地主剥削收入的多寡直接取决于经营能力的高低与经营效果的好坏,因而经营管理对于经营地主来说具有极为重要的意义。这就使得经营地主不得不更加注重经营管理问题,产生了对于经营管理知识的渴求。中国历史上有关地主家庭经营管理的知识素来就不够丰富,与封建统治者及其知识分子重视国民经济宏观管理的情形比较起来,我国封建社会中人们对微观经济管理的重视程度实在是较低的。明代以前仅有的几部农书中,虽然对地主家庭经营管理的经验作过一些总结;但有的农书如《汜胜之书》基本上没有述及商业经营问题,有的农书如《四民月令》也只是附带述及商业经营问题,主要反映的是地主家庭经营自给自足性农业的要求,远不能适用于经营地主经营商业性农业的需要。

《沈氏农书》从一定意义上说,则是适应这一需要而编撰的。沈氏生活的江浙一带是明代商品经济较为发达的地区,据他自己的说法来看,他的家乡地主直接经营农业生产已成习俗,以至不复存在地主出租土地取得地租收入的现象。他说:“西乡地尽出租,宴然享安逸之利,岂不甚美。但本处地无租例,有地不得不种田,不得不唤长年”。说他的家乡“地无租例”,完全不存在租佃地主以至租佃行为,可能带有夸张的意味,但他的家乡有不少经营地主的存 在则必系事实。由于他的家乡存在着不少经营地主,因而不得不引起这位农学研究者对这部分地主经营管理活动的重视。可以说,作者家乡存在经营地主,正是引起他对这部分地主经营管理活动深加注意的重要原因,也正是他得以总结这部分地主经营管理经验并为其提供经营管理知识的客观基础。张履祥认为,《沈氏农书》所述“艺谷、栽桑、育蚕、畜牧诸事,俱有法度,甚或(有)老农蚕妇之所未谙者。”张履祥这里主要是就《沈氏农书》中所载述的

农业生产技术而言的。其实，从农业经营管理思想角度来看，《沈氏农书》中提供的经营管理知识，也“甚或老农蚕妇之所未谙者”，即包含有即令老练的农业经营者也不太熟谙的内容，适应了经营地主渴求农业经营管理知识的需要。

重视农业生产的计划性

经营地主为了减少经营农业的风险，防止在农业经营中失利，需要制订较为详细的计划，以便井井有条地组织农事活动。经营地主的这一要求，在《沈氏农书》中得到了反映。该书第一部分《逐月事宜》即从农业经营者组织农业生产活动的需要出发，逐月编制了农事活动的计划。在各月安排中，作者按“天晴”、“阴雨”、“杂作”、“置备”四项，分别制订出不同天气情况下所宜从事的农活和按季节需要所宜从事的农活的计划。对各月内天晴时应从事哪些劳作，阴雨天应做哪些活路，以及当月有哪些杂活要做，需要备置什么农具及其他器物并做哪些准备工作，等等，均一一作了详细周密的安排，宛如一份适应农业经营者需要的农家生产明细表或地主家庭经济计划手册。张履祥曾对《逐月事宜》大加赞许，他说：《沈氏农书》“首列月令，深得授时赴功之义，以次条列事力，纤悉委尽，心计周矣。”张履祥的这一赞许，看来是不无根据的。

《沈氏农书》制订农业生产计划，在很大程度上是联系市场经济来予以考虑的，故各月计划中均安排有购买活动。其购买对象所及，与农业生产活动相关的，有生产工具、肥料、雨具等，这些都是预先购置，以期保证农事活动的顺利开展。从事这些购买活动，按照《沈氏农书》的计划安排，应当根据市场价格变动规律，在最为合算的时候进行。如购买肥料即要选择“在肥多价贱之时”，“要觅壅(肥)则平望一路是其出产，磨路猪灰最宜田壅，在四月、十月农忙之时，粪多价贱，当并工多买。”制订计划联系市场经济进行考虑，反映了商业性农业经营的特点。

经营地主往往要靠雇工从事生产活动，因而雇工问题也不得不列入计划之中。《逐月事宜》于二月“置备”项内即列有“唤工剪桑，雇忙月人工”。这里，“雇忙月人工”带有预雇性质，也即在农忙之前，事先预雇“人工”。作者认为采用预雇形式，只要安排管理得法，是较为合算的。他说：“春三月内，多唤短工，预唤剪桑工、种田工、忙月工，生活次第得法，仍旧省工，未尝多费廩食也。”除预雇外，计划中还列有“雇匠做车扉、鹤膝，修蚕具、车仗”，这一活动被安排在三月内进行。据作者说，这一安排既不能提前，也不能推迟，因为“前此日短，后此工忙”。农事计划中明确列出雇工问题，也反映了商业性农业经营的特点。

注重成本核算

经营地主为了获取赢利，精打细算、掌握生产成本与收入的情况，成为尤其重要之事。《沈氏农书》在这方面的思想也表现得特别突出。作者十分注重运用具体数据，对生产经营活动进行成本核算。

例如，对于粮食生产，他就作了如下计算：“长年(长工)每一名，工银五两，吃米五石五斗，平价五两五钱，盘费一两，农具三钱，柴酒一两二钱，通计十三两。计管地四亩，包价值四两，种田八亩，除租额外，上好盈米八石，平价算银八两。此外又有田壅、短工之费，以春花、稻草抵之。俗所谓‘条对条’，全无赢息。”计算结果是：投入与产出相等，毫无赢

利。这种情况在当时可能较为普遍，但决不会全是如此，否则谁愿经营农业呢？这里值得我们注意的是，作者对粮食生产经营中投入与产出的情况作了较为精细的计算，反映了他重视成本核算的思想。作者对家庭养蚕也作了计算。结果是：根据养蚕所需桑叶、蚕炭、盘费的情况，在正常条件下，“每筐收丝一斤才足抵本”，如有赢余也“不敷（够）二钱之数。”“若收成十分以下，便不足偿叶本矣。况小民亲身经历，不算工力、盘费则可，若假手下人采桑者，鼠窃狗偷，喂蚕者标盘狼藉，多靡工力，堕落务农，此又当照自己力量，不可一例论也。”这里中心意思是说养蚕盈利不大，甚至可能亏本。但值得我们注意的是，作者在此也作了精细的成本核算。作者还对妇女织绢作了计算：“妇人二名每年织绢一百二十匹，每绢一两，平价一钱，计得价一百二十两。除应用经丝七百两，该价五十两；纬丝五百两，该价二十七两；蠶(yuē 音跃，络丝具)丝钱、家伙、线蜡五两；妇人口食十两，共九十两数，实有三十两息。”此外，作者对家庭养猪、养羊、养鸡鸭鹅和酿酒等活动，都分别作了类似计算。

作者进行这种计算，有两个明显的特点：一是非常明确地把生产成本和经营收入联系起来考虑，将投入与产出加以对照；一是始终坚持用价值进行计算，将当时作为主要计价手段的银两用作计算的标准。这不仅表明作者头脑中的成本核算思想较为明确，而且表明作者所具有的并非是以使用价值范畴为内容的自然经济观念，而是以价值范畴为内容的商品经济观念。作者的这种成本核算思想，在中国古代史上是所见不多的，反映了经营地主的利益与要求。在中国历史上，自然经济长期占居着主导地位，农业资本主义经济一直未得到充分发展，商业性农业和经营地主的存在在鸦片战争以前也是极其有限的，因此农业中的成本核算问题一直未被受到广泛重视。《沈氏农书》注重到这一问题，应该说是极为难能可贵的。

讲求经济效益

《沈氏农书》既然注重成本核算，讲求经济效益也就成为必然的结果。作者注重成本核算的目的，即是为了告诫人们尽量减少耗费，以期获取更多的收益。

例如，在粮食生产上，他就主张“少种多收”，也即主张投入较少的生产费用而获取较多的经济收益。他说：“作家第一要勤耕多壅，少种多收。”“勤耕多壅”指的是采用集约经营方式，精耕细作。在他看来，在农田耕作上采用集约经营方式，对于生产经营者来说，具有首要的意义。他以种地一亩为例，指出若能深耕勤耘，不断施肥，加强田间管理，其收成便会成倍增加，“岂非一亩兼二亩之息，而功力、钱粮、地本仍只一亩，孰若以二亩之壅力合并于一亩者之事半功倍也。”这里，他将劳动成果与“功力、钱粮、地本”等生产成本加以比较，认为采用集约经营方式可以在生产费用相等的情况下，获得成倍的经济收益。他关于经济效益的这方面的认识，是较为深刻的。

作者不仅从微观角度认识到生产活动本身的经济收益问题，还从宏观的角度注意到经济活动所具有的综合效益。如他在谈到粮食生产时就指出，尽管从经济上看“全无赢息”，但却可以“使子孙习知稼穡艰难，亦人家长久之计。”这是从政治与经济的关系上来看的综合效益。这里提到“人家长久之计”，还涉及长远效益问题。又如他在谈到养鸡鸭时指出：“鸡鸭利极微。但鸡以供祭祀、待宾客，鸭以取蛋，田家不可无。”这是联系家庭消费来看的综合效益。尤其他在谈到养猪羊时，突出地强调了综合效益问题。他认为养猪羊的最大好处是可以得到肥料。他说：“近来粪价贵，人工贵，载取费力，……则养猪羊尤为简便。”他经过精细的计算，指出当时养猪“亏折身本，此其常规”，然而却可以得到大量的肥料。而且，“若兼养母

猪，即以所赚者抵之，原自无亏”，还可多得猪粪，减省买肥开支和运肥人工，取得综合效益。他还提到用大麦酿酒，用酒糟喂猪，用猪粪肥田。通过这样循环利用，获取更多的经济效益。总之，他十分注重经济效益问题，主张采用有效的措施以取得广泛的经济效益。

劳动管理思想

《沈氏农书》还论及劳动管理问题。作者将雇工劳动的管理看得甚为重要。他说：“古云：‘善使长年恶使牛。’又云：‘当得穷，六月里骂长工。’主人不可不知。”这是告诫农业经营者要慎重对待雇工管理问题。在这方面，他主要有下述一些思想：

（一）注重劳动质量 作者对许多农活都提出了质量要求，如垦地务必“垦深”，“每工止垦半亩，倒六七分”；下种“盖潭要满，撒子要匀，不可惜工”；浇粪要和水使淡，“断不可算工力，主人必亲监督，不使工人贪懒少和水”，等等，反映了作者对劳动质量问题的重视。

（二）讲求劳动力的有效利用 这是与作者讲求经济效益的思想紧密相联的。作者认为在农活安排上，要着重抓一个“早”字，因为这样不仅能顺应农时季节要求，而且对有些农活来说，还可以合理有效地利用劳动力。他说：“田地生活，上前有功。……假如刈（刨）地，未草先到，以后草不即起，刈又省工。假如拔草，早则工三亩，迟则亩三工。又如捏蠟，捏头蠟一，省捏二蠟百。至于沈（沉）豆麦，尤以早为贵。”基于这一认识，他主张早早预雇并安排好劳动力，以便有效地加以利用。

（三）主张以物质利益相劝励 作者认为旧时人们“习攻苦”能自觉从事劳作，而“今人骄惰成风，非酒食不能劝，比百年前大不同矣。”因而，他主张根据物质利益原则，以优其饮食的办法劝励雇工：“供给之法，亦宜优厚。炎天日长，午后必饥；冬日严寒，空腹难早出。夏必加下点心，务必与以早粥。若冬月、雨天簪泥（捞河泥），必早与热酒，饱其饮食，然后责其工程，彼既无词谢我，我亦有颜诘之。”也即主张先予之以利，然后责之以成，使雇工无词以对，而自己则有理相诘。

（四）主张责任明确，以便考核 作者似乎已经看到生产过程中责任不明确，某些农活采用不计个人劳动成果的劳作方式所带来的弊端，主张使劳动者责任明确。他在谈到捏蠟时就明确指出：“农家惟此项最辛苦，工夫最难稽考，不得不多下功力，分地各任，庶可责成耳。”所谓“分地各任”，就是主张使劳动者的责任明确，在捏蠟时采用分片包干的办法，以使劳动者的劳动成果便于考核。这一主张，已具有责任制思想的某种萌芽。

经营地主既要靠雇工来从事田间劳作，对雇工劳动的管理问题也就必会深加注意。《沈氏农书》的上述劳动管理思想，正是经营地主注重雇工劳动管理问题的反映，同时也是对经营地主管理雇工劳动的经验的总结、提炼与升华。上述思想中某些属于劳动管理技术方面的内容，至今仍具有借鉴的意义。

注释：

① 《杨园先生全集·补农书上·跋》。据江苏书局刻本《杨园先生全集》，《补农书》分上、下两篇，上篇为张履祥校订的《沈氏农书》。张履祥在《补农书上》的篇名之下即明确附有“沈氏原书”字样，并在篇后加“跋明言：‘此书大约出于涪川沈氏’等，可见《补农书上》即张履祥所校订的《沈氏农书》。现在有的论著将该篇完全作为张履祥的思想资料来使用，是不妥的。本文所引《沈氏农书》的资料，即据张履祥校订的《沈氏农书》，也即引自《杨园先生全集·补农书上》。文中所引张履祥的资料，均见同上文集《补农书上·跋》。