

## 【中国思想史】

## 陈旉《农书》经营管理思想研究

颜玉怀, 邹德秀

(西北农林科技大学, 陕西 杨凌 712100)

**摘要:**陈旉《农书》成书于江南农业开发日盛之时,是继《齐民要术》之后又一部农业技术与经营管理并重的古农书,蕴藏了丰富的管理思想。在经营管理中坚持“因宜”的指导思想,主张营田规模需与财力相称,田地要规划利用,重视经济作物生产,提倡计划消费。

**关键词:**陈旉《农书》;农家;经营管理思想

**中图分类号:**B244.99 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-2731(2001)04-0038-05

在两宋之交,出现了一位平生读书、不求仕进,依靠“种药治圃以自给”的经营地主——陈旉。他根据自己经营实践和平生所学,著成《农书》三卷,不仅总结了水田作业技术,而且对家庭经营管理经验作了归纳概括,实乃一部综合性的农家经营管理著作。

陈旉生于北宋后期熙宁九年(1076年),正值江南农业开发日盛之际。自魏晋南北朝至北宋时期,战争割据基本上在北方地区展开,于是不断有大量人口南迁于相对稳定的江南地区,加速了江南水田的开发进程。而陈旉撰成《农书》是在南宋初绍兴十九年(1149年),即建都临安(今杭州)后不久,可以说陈旉《农书》是在全国经济重心和政治中心南移后的产物。也就是说经济开发、技术进步、文化交流等社会现实为陈旉撰著《农书》提供了基础和必要。

陈旉《农书》总共一万多字,分上、中、下三卷,涉及农家生产和生活的各个方面。它是继《齐民要术》之后又一部技术与家庭管理并重的著作,虽然篇幅远不及《齐民要术》,但却“有着很高的经营方法与技术安排”[1]。这些经营方法与技术安排,经过陈旉的精心排比和整理归类,在《农书》中呈现出一种有章可循的、系统的家庭经营组织方法和管理原则,其经营管理思想及其价值实不当轻视和低估。

### 1. “因宜”——经营管理的指导思想

因地制宜,顺应时宜,是人们在生产实践中总结出来的自然规律,先秦时期就已为思想家所提倡,要求农业生产必须与土地的自然状况和时令运行规律相适应。陈旉则从家庭角

**收稿日期:**2001-02-25

**基金项目:**国家自然科学基金资助项目“中国古代农业管理思想研究”(79270094)

**作者简介:**颜玉怀(1963-),男,陕西扶风人,西北农林科技大学副研究员,农经管理专业在职博士生;  
邹德秀,男,(1936-),男,河南浙川人,西北农林科技大学教授,博士生导师,主要从事管理思想史研究。

度,把“宜”作为管理诸种事务所必须遵循的尺度。这种强烈的思想意识,以致于使他在设置《农书》篇章时,都不忘于篇名上冠之于“宜”,比如“财力之宜”、“地势之宜”、“耕耨之宜”、“天时之宜”等。这的确是前所未有的。在以往的农书或思想家言论中,因地、因时制宜经常提到,但多是针对天、地两大因素。而陈旉把经营决策,土地利用,耕种粪田,甚至于居宅选择等纳入“宜”的体系之中,以“宜”为尺度进行思虑、决策、行事,贯穿于家庭管理诸事务、全过程之中。这充分反映了“宜”在家庭管理中的重要地位和陈旉所坚持的“因宜”的指导思想。

“宜”作为事物处于合适、相称状态的尺度指标,无疑是管理活动必须遵循的基本原则,也是衡量管理活动是否有序、是否符合相应规律的标志。管理活动的根本任务也在于通过人的影响和干预,使事物运作处在有序的状态下,亦即在符合事物运行自身规律的前提下,求得效率和效益的提高。所以管理本身的意义也就是设法使人的诸种行为按照规律办事,符合规律要求。显然陈旉是非常清楚地认识到了这一点。

陈旉“因宜”思想的出现绝非偶然,它既来源于他长期的生产经营实践经历,又来源于他“耕读相兼”所取得的知识积累和理论修养。这种思想不是前人“因地制宜”或天、地、物“三宜”的简单重复,而是被赋予了新的意义。首先,陈旉对“宜”注入了明显的经济学意义,以“宜”作为衡量经济效益最佳状态的指标。其“粪药”说尤为突出地体现了这种思想。他说:“土壤气脉,其类不一,肥活磽确,美恶不同,治之各有宜也。”也就是说,施肥应该“相视其土之性,以所宜粪之,斯得其理矣”。“俚谚谓之粪药,以言用粪犹用药也。”[2](《农书·粪田》)实际上这是合理用肥、经济用肥的思想主张。关于施肥技术,汉代已出现基肥、种肥、追肥等不同施肥方法,南北朝在蔬菜栽培中有粪大水勤之法,但如何经济合理地用肥,当时却未见明确记载。可见,陈旉不但注重施肥,而且从施肥经济效益角度,要求经济合理,也就是“治之得宜”,充分发挥肥料效益。土壤过于肥沃,则苗茂而实不坚,故不宜再施加粪肥,“当取新生之土以解利之”[2](《农书·粪田》);贫瘠之土,粪壤滋培,则苗茂而实坚,就能取得显著的投资效果,显然这种施肥方案具有明显的经济效益观点。其次,陈旉把“宜”的范围扩大到经营管理所有的方法、技术措施之中,认为各有所宜,皆需遵循。凡是“治之得宜,皆可成就”[2](《农书·财力》)。他对各有所宜的分析和阐述,亦远比前人深刻透彻得多,无疑前进了一大步,是农家经营管理思想深化的体现。

## 2. 营田规模必须与财力相称

贾思勰曾说:“凡人家营田,须量力。宁可少好,不可多恶。”[3](《齐民要术·杂说》)看来陈旉完全接受了这个观点。他说:“凡从事于务者,皆当量力而为之,不可苟且,贪多务得,以致终无成遂也。”其基本精神与贾思勰一致,只不过范围广至一切事务。在概括出这个一般性原则后,他进一步指出,农业生产尤为艰难,“诃可不先度其财足以贍,力足以给”。故必须先考察自身财力状况而“后为之”。他认为假若财力不济,“而贪多务得”必然导致“苟简灭裂之患,十不得一二”。“幸其成功,已不可必矣。”[2](《农书·财力》)确定营田规模,这是农家经营管理需要解决的首要问题。一般来说,规模大小是依自身需求(包括家庭生活资料和完租纳税之需)的多少而定。但这不能不受到家庭劳动力和财力的限制。在家庭财、力许可的范围内,扩大营田规模,其收入也会同步增加。但超过财、力所限,营田规模的扩大,总收入不一定就能获得同步增加,反而可能出现总收入的减少。道理显然不言而喻。这必定导致粗放经营,有“苟简灭裂之患”。再从租税负担角度考察看,地主营田规模的扩大,必然意味着土地税的增加。所以除了豪族地主一般庶民地主或经营地主都倾向于谋求单产的提高,而非土地规

模的扩大,也就是倾向于内涵性增长方式。对于与地主结成租佃关系的农民来说,同样企望在尽可能少的土地面积上,通过勤谨治田,精耕细作,来达到收益的增加。

然而营田规模既不是愈大愈好,也不是愈小愈好,它与收益之间必定存在对应关系。毫无疑问,人们在决策时所追求的自然也是收益最大化的营田规模。一般来说,劳动力数量、土地面积、财力状况是影响产量多少的最直接因素。假定劳动力、财力和其他条件一定,土地面积多少就成为总产量高低的决定因素。土地面积小,总产量一定就少,既有的劳动力、财力没有充分发挥作用,造成人力、财力浪费。随着土地逐渐增加,总产量亦随之增加。但超过一定限度,就可能出现三种情况。一是“广种狭收”,产量反而降低;二是“收不抵支”,即增加的产量不能抵销因土地面积增加而带来的租税负担的增加。三是“幸其成功”,也即侥幸获得收益增加,但只不过是偶然现象,“已不可必矣”。如此看来,陈旉“虽多其田亩,是多其患害,未见其利也”的话不是没有道理的。因此他认为,古之“不易、一易、再易”之制,是“抑欲其财力优裕,岁岁常稔,不致务广而俱失”[2](《农书·财力》)。营田规模的确定,实际上就是如何合理组配生产要素,使效益最大化。一般而言,家庭劳力、财力是一定量,而营田规模可大可小,是一变量,变化幅度必须以前者为依据,与之相适应、相匹配。在陈旉看来这是家庭经营中极为重要的原则,故置于《农书》首卷开篇予以强调:“农之治田,不在连阡跨陌之多,惟其财力相称,则丰穰可期也。”[2](《农书·财力》)

### 3. 田地规划利用思想

农业生产实质上就是对土地资源、生物资源、光热水气资源的开发利用。由于后者是用之不竭且人工难以施加影响的资源,故长期以来,人们一直致力于土地资源和生物资源的开发利用。扩大耕地面积,进行土壤改良,选育高产作物等皆为充分开发利用土地和生物资源的基本措施。然土地作为一种自然物,并非完全是整齐划一、十分理想的农业场所。人们面对的可能是山川原隰、江湖藪泽、高下肥瘠皆不相同的土地景观。显而易见,土地的自然状况不同,其开发利用方式也应有别。这是因地制宜原则的科学理论基础,也是土地规划思想产生的自然基础。陈旉认为,土地“高下之势既异,则寒燥肥瘠各不相同。……故治之各有其宜”[2](《农书·地势》)。这就充分说明了根据土地自然状况不同而采取不同的开发利用方式的必要性。在这样的指导思想下,就必然产生对土地进行规划利用的思想。

土地的规划利用,实际上涉及两方面内容。一是根据自然地势等状况,确定如何整治田块,安排种植何种作物等,其目的是充分利用各种土地资源。二是根据土壤肥力状况,确定土地利用频率。其目的是充分挖掘土地生产力。陈旉根据自然地势,把土地分为五种情况,介绍了规划利用方案。一曰高田。高田一般常风寒旱干,蓄水保水当为治田关键。陈旉指出,可视其地势,在“高水所会归之处,量其所用而凿为陂塘,约十亩田即损二三亩以潴蓄水。”[2](《农书·地势》)这样就可以在春夏之交雨水较多时归入陂塘,“不致于弥漫而害稼”,而在旱时又得以“决水以灌溉”。高田种植的早稻,即使干旱少雨,也不过灌溉四五次,即可“致其常稔”。在陂塘岸边,疏植桑树,用以拴牛,可一举数得:“牛得凉荫而遂性,堤得牛践而坚实,桑得肥水而沃美。”[2](《农书·地势》)二曰下地。下地最易被水淹没,而应“必视其水势冲突趋向之处”[2](《农书·地势》),按其流向筑起高大圩岸,环绕包围。三曰歇斜坡陀之地。这些坡地,“可种蔬茹、麻、麦、粟、豆,傍亦可种桑牧牛”。“牛得水之便,用力省而功兼倍也。”[2](《农书·地势》)四曰深水藪泽,则有葑田。这可以说是人工造田。方法是用木头做成木排,浮于水面,在木排上放置“葑泥”而种艺之。其好处是随水高下浮泛,自不淹溺。五曰湖田。

等芒种时节大水已过的时候,可以把“黄绿谷”种在湖田里。因“黄绿谷”自种至收不过六七十日,亦可避水溢之患。

至于土地利用频率,陈旉不赞成地力衰竭的说法,因而主张增加复种指数,提高土地利用效率。他说:“或谓土敝则草木不长,气衰则生物不遂,凡田土种三五年,其力已乏。斯语殆不然也,是未深思也。”“若能时加新沃之土壤,以粪治之,则益精熟肥美,其力当常新壮矣。抑何敝何衰之有?”“何患收成不倍厚?”[2](《农书·粪田》)可见陈旉主张提高土地利用效率的前提是粪田培肥地力,在此基础上实行多熟种植。“早田获刈才毕,随即耕治晒暴,加粪壅培,而种豆、麦、蔬茹,因以熟土壤而肥沃之,以省来岁功役,且其收又足以助岁计也。”[2](《农书·耕耨》)这是陈旉主张粪田、增加复种指数来提高土地利用效率思想的明确体现。此外,为了提高土地利用效率,陈旉还主张“知时宜,不违先后之序”[2](《农书·种蒔》),合理地安排种植计划,做到“种无虚日,收无虚月”,使土地绵绵不断地供给衣食生活所需。

陈旉的田地规划与利用,主要是针对南方水田作业实际的,具有一定的局限性。但主张田地需统筹计划、合理利用的思想却是辉煌的,无疑具有普遍指导意义。土地规划与利用,在我国发育相当早,且备受重视。三代疆理土地,平治原隰,以及撂荒休闲耕作制,皆含有对土地进行规划利用的意义。后来由于生产经验和知识技术的积累,农具的改进,人们的注意力转移到耕作制度、生产过程诸环节的完善方面,但仍然是有规划地利用土地,或实行定期休闲、轮换耕种,或实行连种制度,复种、间套制度,草莱之地也不断得到开发利用。但是到了南宋时期,南方人口的迅速膨胀,使人地矛盾趋于尖锐,人们不得不加大土地开发利用的深度和广度。一方面与山争地、与水争田;一方面则必须提高土地利用效率。陈旉《农书》所记完全就是这种社会现实的反映。这也是我国历史上系统地集中讨论土地规划与利用问题的首次,并且是作为家庭经营管理的重要问题提出来的,其精详细致程度远是前人无法比拟的。尤其是对不同类型土地的规划利用设计,以及粪田复种主张,表明经营管理思想已由土地的平面开发向立体开发、深度开发转变。

#### 4. 重视蚕桑等经济作物生产

确定作物种植结构也是经营管理的一项重要工作。长期以来形成的作物结构,在入宋后发生了重大变化。从全国范围讲,原来以粟、麦为主的粮食作物结构为稻、麦结构所代替,经济作物的比重亦随商品经济的发展而提高。作物结构及其比重的变化,是人们对农业经济活动和作物比较效益作出的反应和选择,体现了经营思想和策略的某种变化或转移。陈旉在其《农书》三卷中,专列一卷谈叙蚕桑,无疑反映了在农业经营中给予经济作物的特别关注。

他在《农书》中介绍了专靠养蚕为生的人家的经营情况:“十口之家,养蚕十箔。每箔得茧12斤。每斤取丝一两三分。每五两丝织小绢一匹。每一匹绢易米一硕四斗,绢与米价常相侔也。以此岁计衣食之给,极有准的也。”随之他对这种经营给予积极评价:“以一月之劳,贤于终岁勤动,且无旱干水溢之苦,岂不优裕也哉?”[2](《农书·种桑》)显然陈旉由此看出了养蚕比植稻具有较高的比较效益,以致于他在专讲土地规划利用的《地势之宜篇》中,就连陂塘堤岸上也不忘“疏植桑柘”,以取蚕茧之利。

为了集约利用土地,增加经济作物比重和经济收入,陈旉还规划了一种桑、苎套种,一举两得的种植方案:“若桑圃近家,即可作墙篱,仍更疏植桑,令畦垄差阔,其下遍栽苎。因粪苎,即桑亦获肥益矣。……若能勤粪治,即一岁三收,中小之家,只此一件,自可了纳赋税,充足布帛也。……诚用力少而见功多也。”其经济效益显而易见,以致邻里“莫不叹异而胥效也”[2]

(《农书·种桑》)。这说明追求低投入高产出、是作物结构及其比重调整变化的根本动因。对经济作物的重视,正是因为它所具有的高产出率和相对于粮食作物所具有的较高的比较经济效益,所以增加桑蚕作物种植的社会现实,其实是经营管理思想上看重经济效益的结果。

### 5. 主张计划消费的思想

长期以来,不论在国家管理还是家庭管理中,均主张节用的消费原则,而且把是否节用看作是影响贫富的重要因素。陈旉对此完全赞同。他说:“推俭为能常足用,而不至于匮乏。”陈旉还要求对一年消费事先作出计划安排,既要考虑日常用度,也要把防备突发事情之费用计算进去,也就是主张家庭应该实行有计划的消费。他说:“治家亦然。今岁计常用,与夫备仓卒非常之用,每每计置,万一非常之事出于意外,亦素有其备,不致侵过常用,以至缺乏。”[2](《农书·节用》)可见这种计划消费思想主要是针对意外开销而设计的,目的是为了因意外而必须开支时陷入财不敷出的困境。

显然,这种计划消费思想是与节用原则紧密相连的。计划不是对日常费用的简单罗列,再加上所估算的意外之需,而是要按照一定的原则和要求,确定合理的消费项目和消费用度,以使消费之后有所剩余和积蓄。他对那些目光短浅、不计长远而侈费妄用的农家提出了尖锐批评,认为只能是“快一日之适”,不能“给终岁之用”。这样的人,“衣食不给,日用既乏,其能守常心而不取非义者乎,盖亦鲜矣。”因此,应该“以礼制事,而用之适中,俾奢不至于过泰,俭不至于过陋,不为苦节之凶,而得甘节之吉。”这就叫做:“称事之情而中理者也。”[2](《农书·节用》)实际上这是陈旉为消费活动和消费用度确定的节俭标尺。

由是观之,陈旉主张计划消费的目的是为了节用积蓄。但是,计划消费本身是对费用支出的事先安排,是用以控制约束消费活动的具体措施,也就是为保证费用开支合理而采取的管理手段。因此不能把陈旉的计划消费思想与一般的节用主张相混同。前者是针对管理手段而言,后者则是针对消费行为所提出。不言而喻,前者在家庭经济管理上更具实用价值。

### 参考文献:

- [1] 石声汉. 中国古代农书评介[M]. 北京: 农业出版社, 1980.  
 [2] [宋] 陈旉撰, 缪启愉选译. 陈旉农书选读[M]. 北京: 农业出版社, 1981.  
 [3] [北魏] 贾思勰著, 缪启愉校释. 齐民要术校释[M]. 北京: 农业出版社, 1982. [责任编辑 徐怀东]

## A Study on the Ideology of Economic Management in Chenfu's Nongshu

YAN Yu-huai, ZOU De-xiu

(Northwest Sci-Tech University of Agriculture and Forestry, Yangling 712100, China)

**Abstract:** Chenfu's Nongshu was completed in Song Dynasty, when the development of agriculture in the southern area of Yangtze River was flourishing fastly. It was another important book of agriculture in the ancient China after the publication of Qimin Yaoshu. Chenfu's Nongshu also pays attention to agricultural techniques and management. It contains rich ideology of management. In the aspect of management, the book stresses the importance of "being appropriate", holds that the scale of farming should be in proportion to finance, a plan in land use should be drawn up, the production of economic crops should be valued, and the planned consumption should be advocated.

**Key words:** Chenfu's Nongshu; farm; ideology of economic management