

影响中国的大商人

今天我们所面临的困惑 他们早就为我们累积了经验

HONGDINGHAOSHANG

状元巨商

张 謇 大 传

张莉红 著



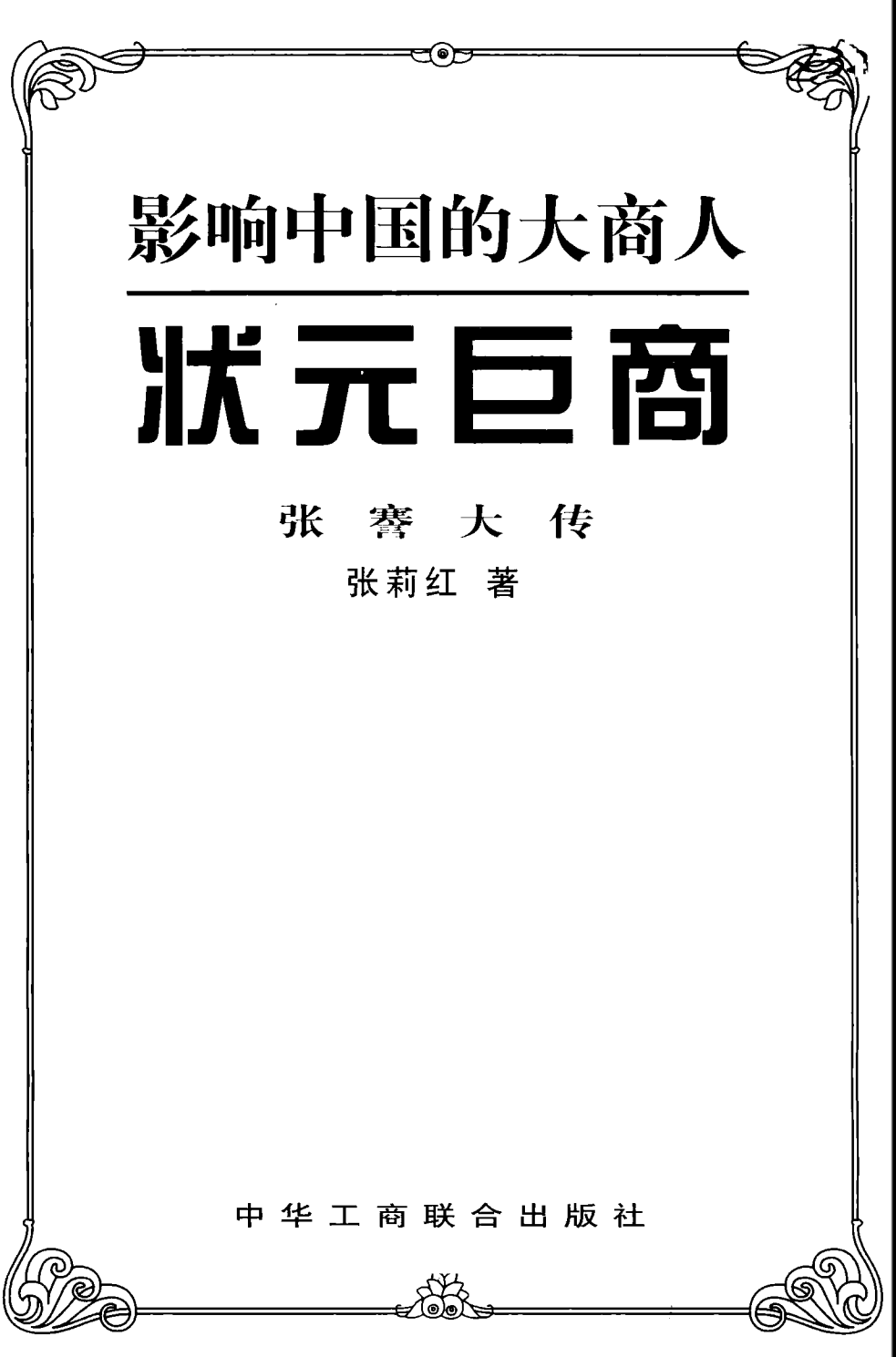
我们无缘分享他们所累积的财富，
却有幸取得他们以一生的坎坷、智慧、毅力、胆识、谋略所锤炼
出来的经验。

借鉴这些经验，我们就知道在人生的路上，在不同的时势背景下，
什么时候该冲？什么时候该停？

怎样去把握机会？

怎样化危机为转机？如何跨越障碍？如何夺取锦标？

中华工商联合出版社



影响中国的大商人

状元巨商

张 謇 大 传

张莉红 著

中华工商联合出版社

责任编辑: 张燕英

封面设计: 老 马

图书在版编目 (CIP)数据

状元巨商: 张謇大传 / 张莉红著. - 北京: 中华工商联合出版社. 1998. 5
(影响中国的大商人丛书)
ISBN 7-80100-424-8

I. 状… II. 张… III. 张謇 - 传记 IV. K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (98)第13954号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编: 100027 电话: 64153909

成都科技大学印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168毫米1/32 印张: 11.25 250千字

1998年6月第1版 1998年6月第1次印刷

印数: 1-30000册

ISBN7-80100-423-8/F·142

定 价: 21.50元

引 言

1926年12月5日是个悲哀的日子。

寒冬清晨，天气晴和。蔚蓝的天空，明净得万里无云；与茫茫霜露覆盖的广袤原野交相对照，构成悲壮冷峻的气氛。

这一天，张謇出殡。

其子张孝若描述送葬场面时写道：“素车白马，四方来会葬的，和地方上人，共有万余人，都步行执绋。凡柩车经过的地方，那沿路观望的乡人有数十万，都屏息嗟叹，注视作别，送我父到他的永远长眠之地。”

“这坟地是我父生前自己所择定的，已经种了不少树木，前面对着南山。墓也不铭不志，只在墓门横石上，题为：‘南通张季直先生之墓阙。’”

出殡时万众空巷，全境哀悼，证明张謇的逝世，对南通人民巨大的损失，也是极为悲哀的大事。

老人殓服里衣是用大生纱厂纺织的南通大布制成，显得更加安详。

章开沅先生曾经这样描述张謇的功绩：

“在中国近代史上，我们很难发现另一个人在另外一个县办成这么多事业，产生这么深远的影响。张謇热爱南通，南通怀念张謇，张謇与南通这两个名字已经紧紧地联在一起。”

目 录

引 言.....	1
----------	---

一、从状元到实业家.....	1
----------------	---

本世纪 20 年代, 青年学生中兴起名人崇拜热潮。北京大学发起最受爱戴的现代名人投票活动, 谁也没有料到, 南通张謇得票最多, 名列第一。

1. 张謇是怎样一个人	1
2. 现代化的实验成果	3
3. 弃官从商的第一位状元	6
4. 一位执着的追求者	10
5. 一位永远与命运抗争的人	13
6. 一位始终走在时代前列的人	15
二、“田舍郎”的自强之路.....	19

“当是时，外避仇敌之阴贼，内虑父母之忧伤，进亟学业之求，退念生计之艱，时在海门，时至如皋，时至如皋之马塘，时至通州，一岁殆无宁日。”（《啬翁自订年谱》）

1. 出生小商人家庭 19
2. “我踏金鳌海上来” 21
3. 耕读传家 22
4. 刻骨铭心的创伤 24
5. 飞来横祸 26
6. 从困顿中解脱 28

三、机遇在石头城 31

张謇从闭塞的通州来到曾经是古都的江宁城，顿感天阔无比，在这里，他得到海内名儒的言传身教，进入儒将吴长庆幕府后，使他的命运发生大转折。

1. 走出通州 31
2. 白衣秀士终获肯定 34
3. 初赴京城 36
4. 学业虽优，乡试不中 41
5. 第一个改变袁世凯命运的人 42

四、被李鸿章斥为“多事” 45

没想到，一介书生的张謇，居然成为 1882

年长庆军援朝拒日“理画前敌军事”的重要人物。这是近代中国对抗日本侵略的唯一一次胜利。他的《朝鲜善后六策》受到朝野注目，却被李鸿章斥为“多事”。

1. 倭祸起东邻	45
2. 秘密援朝行动	46
3. 挫败日本吞朝图谋	48
4. 李鸿章斥张謇“多事”	51
5. 目睹幕府的世态炎凉	55
6. 李鸿章容忍袁世凯的存在	58
五、不受礼聘的岁月	62

在李鸿章、张之洞争相罗致的诱惑面前，张謇的回答是：“吾辈如处女，岂可不择媒妁，草草字人！”

1. “南不拜张，北不投李”的传闻	62
2. 十年后再次追逐科举功名	65
3. 四次会试名落孙山	67
4. 厚望与提携	69
5. 养蚕业成效甚微	73
6. 症结在“贼民之官”	74
7. 重征商税不利流通	76
8. 勤学多思，日新月异	80
六、追逐了 26 年的状元之梦	85

一甲一名，状元及第，是张謇追逐了二十六个寒暑的最高目标，也是埋葬古往今来读书人青春年华的难醒美梦。对张謇来说，是梦又是现实，终于在已逾不惑之年的今天达到了。他的心情激动万分，又充满着迟暮的厌倦。

1. 甲申政变以后	85
2. 甲午恩科殿试第一	88
3. 紫禁城中的帝后较量	92
4. 声讨李鸿章	96
七、状元下海	103

1899年4月，大生纱厂开车出纱之际，张謇借用《易经》中的一句话：“天地之大德曰生”，把厂名定为“大生纱厂”，并作对联一副，请翁同龢书写，高挂厂厅中央：

枢机之发动乎天地，
衣被所及遍我东高。

1. 人生道路的分水岭	103
2. 受到张之洞赏识	107
3. 状元决心下海	111
4. 实业成功的首要条件	117
5. 陷入绝境的大生纱厂	125
6. 起死回生的魔力：适应市场需求	134
7. 初战告捷	141

8. 新兴商人的利益	142
八、寻求改革的出路	146

庚子以后的清朝统治者似乎有了某种宽容，允许在不触犯他们专制权力的条件下进行有限的社会改革。

张謇利用这一有利的时机大展鸿图，在南通实施他雄心勃勃的实业建设计划：同时酿造出永放异彩的“棉铁主义”和农本主义的经济思想，使他成为近代中国独树一帜的改革派人物。

1. 改革寸步难行	146
2. 创办通海垦牧公司	151
3. 建立产业联合体	163
4. 智力投资作为先决条件	171
5. “明日可富”的棉纺织业	183
九、实业与“地方自治”	191

张謇一生最有成效的事业为地方自治。他在晚清时代，蒿目时艰，转而独辟救国蹊径，在家乡南通致力于地方自治，成绩斐然。1921年，值南通地方自治25周年纪念之际，张謇无限感慨地写道：

“人之举事，日日可百年，不必以血肉之躯，贪望百年。”

1. 地方自治	191
2. 实业是地方自治的根本	194
3. 全国商学两界的头面人物	196
4. 设立江苏省铁路有限公司	199
5. 南洋博览会	205
6. 开辟国际经济合作渠道	209
十、中美合作投资计划	215

直到次日凌晨3点，曙色微茫，同车人一觉醒来，看见张謇登车含笑说：

“鹭亭毕竟不错，不枉老夫此行也。”

1. 请求批准绅商组团赴美	215
2. 大生资本集团设厂武汉	220
3. 首义集团与江浙集团	230
4. 奔走南北之间	232
5. 扶袁世凯上台的苦衷	249
十一、卷入乱世的政治	258

为国家统一和维持社会稳定，张謇不得不处处迁就和容忍集乱世奸雄与治世能匠于一身的袁世凯。不几年，他就尝到了自己种下的苦果的滋味。

1. 充当宋案调停人	258
2. 反对“二次革命”的原因	264

3. “调虎离山之计”	265
4. 出任农商总长	268
5. 大生集团又现生机	280
十二、张氏企业集团的鼎盛与衰落	288

张謇创办的大生企业集团，是中国近代最早，也是最大的企业集团。民国的头十年间，进入它的黄金时代。令人意外的是，进入民国的第二个十年后不久，它却迅速地走向衰落，原因在哪里？

1. 大生企业集团的黄金时代	288
2. 依附于政治的东方企业家	295
3. 大生企业集团资不抵债	299
4. 为何好梦总不长	305
十三、一代状元巨商无悔的一生	314

胡适先生在张謇逝世三年后，评价他的一生功绩说：张謇在中国近代史上是一位很伟大的失败的英雄。他做了30年开路先锋，养活了几百万人，造福于一方，影响于全国。

1. 对乱世的愤懑	314
2. 烈士暮年，壮心不已	318
3. 不朽的精神财富	326
4. “一位很伟大的失败的英雄”	331

后 记.....	346
----------	-----

本世纪 20 年代，青年学生中兴起名人崇拜热潮。北京大学发起最受爱戴的现代名人投票活动，谁也没有料到，南通张謇得票最多，名列第一。

一、从状元到实业家

1. 张謇是怎样一个人

张 謇，字季直，江苏海门常乐镇人（今属南通市），生于公元 1853 年 7 月 1 日（清咸丰三年五月二十五日），逝世于 1926 年 8 月 24 日，享年 73 岁。

张謇出生于海门常乐镇一个农民兼小商家庭，他自幼攻读于私塾，参加过 20 余次各级科举考试，并经历了十年游幕生涯和 1882 年（光绪八年）援朝抗日的东征行动。

1894 年（光绪二十年），张謇考中进士第一名（俗称状元），官拜翰林院修撰。甲午战败后，1895 年（光绪二十一年）签订

丧权辱国的《马关条约》，他毅然弃官回乡，兴办大生纱厂，成为中国知识分子抛弃陈腐观念束缚，成为一代开风气之先的人物。

1898年（光绪二十四年），张謇积极投身戊戌维新运动，成为帝党与维新派间穿针引线的人物，同时又配合康梁的政治改革方案，提出振兴农商、保护实业的主张，为近代中国资本主义发展作出了重要贡献。

1901年（光绪二十六年），张謇东渡扶桑，对明治维新以来，日本以法制立国留下了深刻印象。回国后，他奔走权门，倡导君主立宪，编印《日本宪法》等书，促使清廷接受立宪体制。为此，他联络东南绅商，率先成立上海预备立宪公会，并协调全国各省立宪团体，向清廷发起三次速开国会的请愿活动，造成举国一致的政治改良热潮。他成为名符其实的立宪派领袖。

由于腐朽顽固的清王朝拒绝实质性的政治改革方案，不肯放弃封建专制统治，张謇开始将主要精力转移到比较容易推行的“地方自治”。“地方自治”或村落主义，是张謇近代化思想的核心。他通过在一个地区兴办实业，发展教育、文化、社会福利事业，在提高人的总体素质的基础上，建立“新新世界”，达到全面推进区域近代化、实现“地方自治”的目标。然后推而广之，逐步在全国实现“地方自治”的目标。他在南通经营地方自治三十年，卓有成效，成为全国近代化的典范。

1911年（宣统三年）辛亥革命中，面对大厦之将倾，张謇对清政府作了最后的挽救。他感到这个集二千年专制制度之大成的腐败王朝已经病入膏肓，无药可治以后，毅然接受辛亥革命的洗礼，又先后在孙中山的临时政府和袁世凯的政府担任实业总长、农商总长兼全国水利局总裁，在短短的三年任职期，在财政极端困难的情况下，他在有限的范围，积极推进法制建设，制订了多种

经济法规、律例，倡办商业银行，大胆引进外资，为民国初年复兴国民经济作出了卓越的贡献。张謇的晚年，遭逢军阀割据混战，使他的事业从极盛到衰落，但他留给后人的物质和精神财富，则是取之不尽，用之不竭的。

在中国近代社会大变动的环境中，象张謇这样始终站在时代前列，创造了辉煌历史业绩的知识分子，有许多成功的经验值得我们去思索，去研究，去总结。今天，我们又一次面临世纪之交的大变革，我们应当去怎样迎接挑战，去把握二十一世纪，确实可以从这位时代先驱者创造的辉煌业绩中吸取许多宝贵经验。

2. 现代化的实验成果

张謇在近代社会大变动的历史条件下，出色地把握了时代潮流。1895年（光绪二十一年）以后，百折不挠始终不渝地追求“实业救国”、“教育救国”、“地方自治”三大目标，为南通、为江苏、也为中国留下了一份丰厚的现代化实验成果。

（一）创办了中国早期最大的民族资本企业——大生实业集团。

从1895年（光绪二十一年）筹办大生纱厂起，至1926年张謇逝世止，大生纱厂发展为四个厂，拥有纱锭155000枚，布机1580余台，总资本770余万两规银。围绕着大生纱厂还创办了大小企业34个，包括冶铁、机器、日用品、食品、交通运输、银行、码头、仓库、服务行业各类，原始资本估计约600万两规银。在苏北沿海各县，他还先后创办了20个盐垦公司，资本估计16212000元，圈地4135000亩，已垦地980000亩，年可产棉

116000 余担^①。工农业加在一起，形成一个庞大的大生民族资本集团。据日本人驹井德三在 1922 年的调查估计，这个集团的资本总额大约达 3300 多万元，超过同期荣氏企业规模。

（二）“教育救国”的巨大成就。

张謇认为，实业和教育为“富强之大体”，他有个口号叫“父教育而母实业”，即以实业养教育，以教育促进实业。他用大生纱厂的部分盈利以及劝募所得在通海地区兴办教育。1902 年（光绪二十八年）兴办中国第一所师范学校——通州师范。在开学典礼上，张謇发表演说，阐述自己的教育思想。他说：

欲雪耻而不讲求学问则无资，欲求学问而不求国民之教育则无与，欲教育普及国民而不求资则无导，故立学校须从小学始，尤须先从师范始。

通州师范属中专性质，除设有本科（四年）、速成（二年）、讲习（一年）外，还陆续附设测绘、蚕桑、工、农、医学等科。后来，在这些科的基础上发展成为十几所职业学校，聘请日本籍教员。其中纺织、农业、医学经扩充各自发展成为专科学校，1924 年合并成南通大学。1905 年（光绪三十一年）设通海五属学务公所，统筹本地兴学事宜，并陆续举办女子师范、幼稚园、小学、中学、盲哑学校、俭工学校等，形成国内仅见的通海地区教育网。

从 1905 年（光绪三十一年）起，张謇还先后建立通州博物苑、图书馆、更裕剧场等文化设施。通州博物苑是中国第一座博物馆，位于南通城南濠河之畔，除博物陈列馆外，还有动物园、植物园。

^① 黄逸峰《论张謇的企业活动》，载《中国近代经济史论文集》。

1910年（宣统二年）时，已藏有动植物、矿藏和历史文物、艺术珍品等近3000件，到1930年扩大到近万件之多。张謇还赞助和支持创立复旦学院、吴淞中国公学、南京高等师范、南京海河工程学校等。

（三）“地方自治”的不懈探索。

张謇在甲午战争前后，就已产生“地方自治”的想法，但他主要集中于实业、教育两端，旁及地方公益事业。他后来曾回顾说：

窃謇抱村落主义，经营地方自治，如实业、教育、水利、交通、慈善、公益诸端。^①

但是，他在举办建设的过程中，总感到困难重重，步履艰难。他东渡日本考察时，就发现日本地方自治，立法、行政、司法三权处理得好。他说：

东西各国办事人，并非别一种血肉，特造此法度，大段（体）公平画一，立法、行法、司法人，同在法度之内，虽事有小弊，不足害法。^②

因此，1904年（光绪三十年）以后，张謇日益重视地方自治的政治职能，把它看作是“立宪之本”，他到处宣传：“立宪基础，

① 《乌报南通地方自治第二十五年报告会筹备处成立文》，《张季子九录·自治录》。

② 张謇《东游日记》。