



民国的 实业精英

亲历者讲述

QINLIZHEJIANGSHU
MGDSYJY

文 昊◎编

中国文史出版社

亲 历 者 讲 述

民国的实业精英

文 昊 编



中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

民国的实业精英 / 文昊编. —北京:中国文史出版社,2013.1

ISBN 978 - 7 - 5034 - 3606 - 2

I. ①民… II. ①文… III. ①企业家—生平事迹—中国—民国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 256137 号

责任编辑:马合省

出版发行:中国文史出版社

网 址: www.wenshipress.com

社 址:北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编:100811

电 话:010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真:010-66192703

印 装:北京东海印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:720×1020 1/16

印 张:23.5 字数:350 千字

版 次:2013 年 1 月北京第 1 版

印 次:2013 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价:39.80 元

文史版图书,版权所有,侵权必究。

文史版图书,印装错误可与发行部联系退换。

目 录

“奉旨办厂”的状元实业家张謇 (1)

张謇在生前曾经说过这样一句自我评价：“张謇自有为张謇者在也。”的确，且不说别的方面，仅就弃官场而营实业这一点来看，张謇就堪称“绝百代旧俗于后，开一代风气之先”的中国近代民族工业的开拓者。那么，张謇究竟是一个什么样的人？他在从事实业之前曾经有过何种复杂的经历？他为什么不当“状元公”而甘愿走上一条充满荆棘和坎坷的创业之路？他创建事业的具体过程如何？其结局又是怎样的呢？

- 一 张謇不当“状元公”、要当实业家的原因 (2)
- 二 艰苦创业，费尽心机 (6)
- 三 以纱厂为龙头，带动百业俱兴 (11)
- 四 张謇的家世渊源及其走上实业道路的经过 (16)
- 五 清末主张君主立宪，民初赞成共和自治 (19)
- 六 张謇与袁世凯、盛宣怀等官场人物的复杂关系 (23)
- 七 从创业达到鼎盛再到衰落的实业历程 (25)
- 八 有关“张四先生”的逸事趣闻 (38)
- 九 《张謇评传》之余十题 (41)

中国近代“资本教父”陈启沅 (48)

陈启沅堪称中国近代资本主义工商业的“教父级”人物，凡是有关讲述中国近代经济史的书籍文章，大多都不能不提到这位民族工业的先行者。他于1872年在广东南海开办的继昌隆缫丝厂，是中国近代民族资本主义机器工业发端的

一个标志性企业。在他首开先河办厂之后，中国机器缫丝业便迅速成为发展速度最快的行业；到十九世纪末，广州及其附近就一跃而为当时民族资本缫丝业的中心。

- 一 从穷困潦倒的教书匠到腰缠万贯的巨商 (49)
- 二 创办中国近代第一家机器缫丝厂的经过 (51)
- 三 制定完备的工厂管理制度和生产流程 (53)
- 四 从原料采购到成品销售的全套策略 (56)
- 五 应付乡里的手段及在困逼之下迁往澳门 (58)
- “永久黄”企业团体的中坚力量 (62)

“永久黄”是永利、久大、黄海这个三位一体的化工企业集团的简称，其创办者大多都是曾赴日本留学的人。在留日期间，这些人不但没有因生活异域而在思想上被奴化，反而通过与日本人的深入接触，对日本民族那种奋发图强的精神有了进一步的领会，更加激发了民族自尊心、爱国心，也更加痛恨中国统治者和当权派的腐朽无能、懦弱无知。由此，他们纷纷立志不入官场，而要走一条“实业救国”的新道路。

- 一 我所知道的“永久团体”的人和事 (63)
- 二 范旭东的家世及其创业奋斗的复杂经历 (72)
- 三 “出师未捷身先死”的灵魂人物范旭东 (103)
- 四 我和范旭东一起创建永利硫酸铀厂的曲折历程 (107)
- 五 我所经历的永利碱厂奋斗回忆 (120)
- 六 天津永明漆厂的创办和发展经过 (139)
- 七 我的父亲李烛尘参与创建“永久黄”团体的内情 (145)
- 八 我在李烛尘身边十年的所见所闻 (150)
- 九 李烛尘一生活活动纪要 (152)
- 裕大华企业集团的头面人物 (159)

裕大华公司的发展历程，是沿着资本主义的经济发展规律——工业资本和银行资本相结合的规律进行的，因而其所走过的四十年历史，体现了资本主义企业发展的一般规律。而且，由于裕大华公司的规模比较庞大，在经营管理方面也学习和借鉴了西方的经验，所以它在中国民族资本主义工商业中占有一定的地位，对促进中国民族工商业的发展起了一定的作用。

- 一 裕大华的创设及其主要领导者 (160)

二 “楚兴时代”的风风雨雨	(162)
三 大兴纺织股份有限公司的创立及其经营内幕	(168)
四 开办裕华纺织股份有限公司三个工厂的经过	(176)
五 创建大华纺织股份有限公司两个工厂的历程	(198)
六 关于公司所属其他企业的内部情况	(205)
七 公司及公司负责人对其他主要企业的投资	(215)
八 抗战胜利后至新中国建立前夕的部署和安排	(218)
爱国实业家的楷模刘国钧	(220)

从白手起家到艰苦创业，从惨淡经营到功成名就，在旧中国半殖民地半封建社会制度的重重压迫和帝国主义列强经济掠夺的缝隙中，刘国钧演绎了一个令人为之动容、也给人颇多启迪和思考的财富传奇。

一 闯荡江南致富的苏北乡童	(221)
二 “能受天磨真铁汉，不遭人忌是庸才”	(224)
三 不抵外货，难以生存	(227)
四 与时俱进，事业大成	(228)
五 抗战开始将工厂内迁	(234)
六 从举棋不定到毅然回归	(239)
七 我所知道的大成纺织染公司与刘国钧	(244)
八 细说刘国钧的人生道路和创富经历	(254)
天津东亚公司的创办人宋棐卿	(281)

宋棐卿虽然出身于巨富之家，并且是燕京大学的肄业生，还曾赴美国学商，但在刚开始创业时却出师不利，遭遇了一次严重的失败。不久，其父也因官场争斗而被对手陷害病死。面对这些打击，宋棐卿并未气馁，而是一边积蓄力量，一边静观时局变化，以图借机东山再起。

九一八事变后，在全国人民抵制日货、提倡国货的巨大声浪中，宋棐卿抓住这个大好时机，组建东亚毛呢纺织有限公司。由于他的算盘打得好，所以没用多少资金就把工厂开办起来了。精明的宋棐卿把产品取名为“抵羊牌”，含有“抵制洋货”之意，这正迎合了当时举国上下抵洋抗日的群众心理，故而产品一经问世，便备受欢迎。各大商埠的经销者争相订货，一时供不应求。随着“抵羊牌”在全国畅销，宋棐卿也由此而一举成名。

一 初次创业遭挫败，东山再起办东亚	(282)
二 巧妙应对竞争，不断增设新厂	(284)
三 运用“土洋结合”的种种经营手法	(288)
四 新旧兼备的所谓“科学管理”	(295)
五 宋斐卿在各个不同时期的应变手腕	(299)
中国化工业的先行者吴蕴初	(304)
“自古雄才多磨难，从来纨绔少伟男。”吴蕴初凭借着一股冲劲和毅力，终于走出了一条事业发展之路，不但成为早期中国化工产业的著名人物，而且成为名重一时的社会贤达。1945年，国共两党在重庆举行谈判期间，吴蕴初曾和中共主要领导共聚一餐。当时，王若飞代表毛泽东向他赠送礼物，并说：“中国经济建设的发展，还需要吴先生这样的实业家振兴工业。”由此可见，吴蕴初在当时的确已经是举足轻重的人物了。	
一 艰苦的童年岁月和求学历程	(305)
二 试做味精，创办天厨味精厂	(307)
三 走进事业发展的黄金时代	(310)
四 八年抗战期间的种种经历	(320)
五 差一点当了“替死部长”	(331)
六 从香港返回大陆的内情	(333)
财运亨通的百好炼乳厂老板吴百亨	(336)
吴百亨虽然没有多少学识，但他的商业头脑和创业能力确实非同常人，而他在经商的道路上也总是财运亨通、财源广进，很快便跻身于巨富之列。那么，他到底是怎样从一贫如洗到百万富翁的？读一读吴百亨本人所讲述的创富经历，无疑更有说服力。	
一 我是怎样白手起家的	(337)
二 创办百好炼乳厂的前前后后	(340)
三 建厂沙坪，业务蒸蒸日上	(343)
四 同英瑞公司的矛盾和斗争	(347)
五 凭借专制权与他厂竞争	(350)
六 设法与国民党当权人物建立关系	(354)
七 建立严格的企业经营管理制度	(358)
八 新中国建立前夕濒临绝境	(361)
九 从消极经营到走向光明大道	(364)

“奉旨办厂”的状元实业家张謇

十九世纪末年，中国曾经有两个“状元奉旨办厂”的故事广为流传，在社会上引起了巨大的轰动效应：一位是苏州的在籍前国子监祭酒陆润庠，奉旨创办苏纶纱厂；一位是南通的在籍前国子监修撰张謇，奉旨创办大生纱厂。这两个人都曾获

得了封建科举仕途的最高殊荣——“状元”称号，而且都被试图起死回生的满清王朝寄予厚望，想借助他们与西方列强开展商战。然而，他们二人“奉旨办厂”的结果却迥



张 謇

然不同：身在富庶之地的江南陆状元出师不利，并没有把苏纶纱厂经营到底；而僻处江北的张状元则不仅一炮打响，且把毕生精力都奉献给了大生纱厂，进而扩展至南通地区的各种新式实业、教育乃至市政建设的创建和发展。

张謇在生前曾经说过这样一句自我评价：“张謇自有为张謇者在也。”的确，且不说别的方面，仅就弃官场而营实业这一点来看，张謇就堪称“绝百代旧俗于后，开一代风气之先”的中国近代民族工业的开拓者。那么，张謇究竟是一个什么样的人？他在从事实业之前曾经有过何种复杂的经历？他为什么不当“状元公”而甘愿走上一条充满荆棘和坎坷的创业之路？他创建事业的具体过程如何？其结局又是怎样的呢？

一 张謇不当“状元公”、 要当实业家的原因

近代南通出了一位妇孺皆知的大名人张謇。他的出名，倒不是因为他是中国封建社会最后一个金榜题名的状元，登上了旧社会“成功”的高峰，而是因为他由一名状元公变成了中国第一个被世界承认的企业家。他投身实业二十多年，在江海一隅的南通，创办了四家纱厂、二十多家垦牧公司，以及其他四十几个企业，资本总额达两千八百多万元。他举办了一大批社会事业，把自己的家乡南通县办成了全国闻名的模范县，为国内和海外广大人士所称道。

张謇弃官职，营实业，走的是一条开拓之路。张謇是近代中国民族工业的开拓者。

张謇，字季直，号啬庵，1853年出生于江苏省海门县常乐镇的一个普通农民家里，兄弟五人，謇居四，人们称他为张四先生。张家世代贫寒，无人读书，没有人参加过科举考试。按照清朝规定，凡三代之内

没有人取得生员资格，被称为“冷籍”，后人不准许参加科举考试，这就断了张謇读书做官的路。但张謇聪明好学，思想激进，向官府多方申诉理由，终于归籍南通州，考得秀才。1876年他到南京当人幕僚。1882年朝鲜发生兵变，他随中国军队去朝鲜帮助平叛，参与策划有功，回国后受到清政府权贵翁同龢、李鸿章等重视，在政界崭露头角。1894年正值慈禧太后六十大寿，清廷决定开特科考试，张謇积极参加大比，经三次复试，取得一甲第一名，是为状元。这年张謇已是四十二岁了。大幸之中的不幸接踵而来，父亲张彭年一病去世，张謇奔丧回家守孝。1895年他决定辞去官职，在家乡南通州创办实业。消息传出，使人惊愕不解。

清朝是中国最后一个封建王朝，到张謇考中状元时，清政府已经腐败到极点。上至慈禧太后和朝廷的王公大臣，下至各级地方官吏，无不昏庸无能。外国侵略者步步紧逼，清政府步步退让，一再割地赔款，人民处于水深火热之中。内忧外患，国难家难，接踵而来。张謇多年周旋于政界，对这些腐败现象痛恨在心，对于中国贫穷落后之原因细加思索。他认为，中国当时的主要问题在于国家太贫穷，国家穷困的原因则在于漏洞太多，一是清政府被迫和外国帝国主义签订了许多不平等条约，向外国人交纳许多赔款；二是大量外国商品在中国倾销，大量财富流入外国人的腰包。因此，解救中国贫困落后的办法，首先在于堵塞漏洞。堵塞漏洞的方法，首要的是中国人自己创办实业，兴建多种切实于国计民生有益的近代化工厂。中国人自己有了工业，自强才能谈得上。他认为，做官不是为了搜刮百姓钱财，而应当是忧国忧民，谋求国强民富。如果当官者不能解国忧民忧，不如丢弃官职去创办实业，来得更加着实有用。于是他提出了“实业救国”的主张。他不但自己辞官职，搞实业，而且还呼吁一切爱国有识之士，都去创办实业。张謇一开始创办实业的时候，就表明了自己的动机，不是“嗜利之举”，而是要“做点实事”，“经世致用”，“有益于天下”。

张謇在提出实业救国的同时，批评了在此之前的洋务运动。他认为洋务运动虽然提出了“自强”、“求富”等口号，但没有从实际出发，

因而没有取得实际效用。洋务企业存在的最大问题，是官府干预太多。企业的机器设备是先进的，但是管理都是落后的。管理大权为封建官僚把持，以官场的腐败作风来管理工厂，以致工厂企业也像官场一样腐败起来。要摆脱这种“自强无实”的局面，清除企业的腐败，必须让工厂企业摆脱官府的干预，让有远见、有能力的人去自办实业。能办实业的人，不一定要去当官。办好实业，为国家和百姓出了大力，比当一个搜括民脂民膏的贪官污吏不知好几百几千倍。基于这样的现实和认识，张謇在考取状元的第二年，毅然辞去官职，一心扑在操办实业上面。

张謇办实业，坚持从实际出发，反对虚张声势，弄虚作假，主张着实实在地干一番。他从当时中国的国情出发，提出了“棉铁主义”的战略思想。他指出，中国人创办实业必须注重于关系到国计民生根本利益的棉纺织业和钢铁工业两大类。他认为，钢铁工业对于国计民生太重要了。无论是制造机器、农具或其他器具，都离不开钢铁。现在中国产铁太少，大部分靠进口，这于国家不利，应当大力发展钢铁工业。甚至预言，中国钢铁工业发达之日，即日本降服于“我国旗下之日”。他认为棉花是中国自己出产的货物，纺纱织布又是中国传统的手工工业，中国几万万人的穿着，都离不开棉花和它的制成品。可惜的是由于中国没有新式棉纺厂，生产的棉花被外国人收买去，纺成棉纺或织成棉布后再返销回中国。这一来一往，钱多被外国人赚取了，每年损失达两亿两以上的银子，是一个很大的数目。所以挽回利权，堵塞漏洞，就必须先从这两项着手。

张謇要在南通创办实业，则进一步考虑如何因地制宜的问题。因为南通不产铁矿，也无煤田，如果要在南通创办钢铁工业，乃是搞无米之炊，难以办到。于是他就从南通盛产棉花和农家习惯于纺纱织布上打主意。张謇对棉花是熟悉的，幼时曾跟随父母到棉田里参加过劳动，眼看着母亲和邻居家纺纱织布；他年轻时对植棉技术很感兴趣，对棉花的生产技术和品种的改良很有一番研究，三十七岁时曾著有《棉谱》一书。他认为在南通创办棉纺企业有许多好处。

首先，从国家利益来说，棉布是广大群众衣着必需物品，中国人穿

衣、盖被，历来靠自己生产的棉花纺纱织布而成。而近年外国机器纺的洋纱输入后，乡间的织布因土纱难纺，花工费时，质次价高，机纱粗细均匀，色白质好，价格便宜，因此买洋纱织布比自纺土纱织布合算。有许多农户把所产的棉花卖掉，再到市场上去购买洋纱回来织布。张謇查阅《海关贸易册》后发现，日本纱厂所用的棉花大多购自中国，而中国乡间织布所用的棉纱又大量购自日本。花去纱来，仅棉纱一项中国每年就损失两亿两以上银子，严重地损害了国家和人民的利益，等于“沥血肥虎，袒肉而继之”。所以在产棉区南通兴办棉纺厂，是挽回利权，功在国家。

其次，从民众利益来说，南通、海门等地段是产棉地区，又是纺织之乡。南通所产棉花，“力勒丝长”，是亚洲最优良品种，在上海的棉花市场上常以“通棉”作为标准货品，为日本厂商所争购。南通、海门农民，用自产的棉花纺纱织布，所织的土布被称为“关庄布”，远销东北、华北，甚至南洋各国，以及美国等美洲国家。鸦片战争后，洋纱涌进来，织户改用洋纱织关庄布。在棉花大出，洋纱大进中，广大民众受到了外商的双重盘剥，在南通产棉区兴办纺织业，改变棉花以原料低价出口状况，发展纺织业，对民众有百利而无一害。

张謇认为在南通创办纱厂，还有许多有利条件：

1. 南通襟江带海，僻居苏北东南一隅，尚无外国资本经济涉足，也无国内人在这里创办过新式企业，没竞争对手。

2. 当地盛产优质棉花，纺纱原料不仅有绝对保证，而且价格便宜。这是极有利的天时条件。

3. 南通、海门盛产关庄布。即使生产“洋经本纬”布（一半用机纱，一半用土纱织成，每年也大约需用机纱七千二百箱左右），在南通开设纱厂，棉纱销路也绝无问题，这是极好的地利条件。

4. 南通、海门的农家妇女自幼纺织，世代相继，对纺纱有一定常识经验。妇女又都不缠足，天然大脚，体格健强，只要加以训练，就可操作机器，从事纺纱。他们又不需住在厂内，上工进厂，下工回家，与上海相比，办厂投资少，产品成本低，有利于市场竞争，这是极有利的

人和条件。

张謇通过对这些问题的详细分析和周密考虑后，他确信在南通设厂，无论天时、地利和人和三方面，都绝对有利，于是毅然决定在南通兴办纱厂，并依“天之大德曰生”之意，将厂取名为“大生纱厂”。

（陆仰渊）

二 艰苦创业，费尽心机

办实业，从建造厂房，到购买机器设备、雇佣工人、采购原料等，都需要大量的资金。但是，“职本俚儒、家承寒素”的张謇，是个穷书生，在考取状元前，为人幕僚，薪水微薄，仅能养家度日，毫无积攒；考中状元后，授的是翰林院修撰，是个挂名官，并无实职。父亲去世后，丁忧在家，则薪俸无着。虽然辞官致力实业，其实当时囊中仅有四千两看家银子。凭四千两银子却要办全国第一流的大工厂，似乎是痴人说梦。但是张謇就有胆识和办法，把梦想变为现实。没有资本，学习外国人，搞股份制，动员社会上的闲散资金合股办厂，不是就有了资本吗！1895年，他在南通等地积极劝导人们集资办厂。在他的数月努力下，广东人潘鹤琴、福建人郭茂芝、南通人刘一山，以及海门人陈楚涛、宁波人樊时勋等决定出资入股。最初商定由潘、郭、樊三人在上海集资四十万两，为“沪股”，用于购买机器设备；张謇和沈敬夫、刘一山、陈楚涛等在南通集资二十万两，为“通股”，用于在南通购买地基，兴建厂房和采购原料。工厂规模为两万纱锭。

1897年初，张謇在南通的城西北十五里的唐家闸选定厂址。这里地介通扬运河和通吕运河的交汇处，南临长江，交通方便。地基购买妥当后，上海的潘、郭两人提出“沪股”资金多，工厂的大权应当由他们来掌握。张謇当然不随便放弃工厂的领导权，坚持“通股”是本地主人，工厂大权应由南通人掌握，由此双方发生争执，相持不下。

这年冬，张謇赶到南京拜见新任两江总督刘坤一，请求在资金上给予帮助。刘坤一答应把他任湖广总督时向瑞士洋行订购的一套英国造的纺织机器作价卖给张謇。这套纱机共四万零八百锭，原定在武昌设厂，已运到武汉。刘坤一调任两江总督后，便将这批设备运到南京。因南京建厂不便，



刘坤一

又转运到上海，在黄浦江边的席棚里已沉睡了三年，许多包装箱破散，部分机器严重锈蚀。刘坤一正为这套设备再不脱手将变为废铁而犯愁，这时候张謇找上门来作主顾，求之不得，落个顺水人情。于是刘坤一当即把江宁布政使兼商务局总办桂嵩庆请来，商定全套纱机作价五十万两银子，作为官股，投入张謇的企业。张謇为之高兴，认为有了这套五十万两的机器，再加上已有的二十万股金，总款额远远超过了“沪股”，不再怕潘、郭两人的要挟。谁知事出所料，当张謇到上海与潘、郭两人谈判时，他们又声言，有了官股，工厂必然受官府干涉，不利生产，因此这套设备坚决不能要，机器由“沪股”另外购置，否则不予合资。双方经多次谈判，没有进展，最后潘、郭两人宣布退出。在办厂的资金问题上首遇搁浅。

张謇回到南通，他把希望寄托在家乡人身上。南通人确实是支持张謇的，但是手头的钱有限，经几年筹集，仅得资金七万元，用于厂房基



盛宣怀

建都不够。要工厂投产，至少还需资金四十三万两。南通的父老乡亲已经竭尽全力了，再向谁去筹措呢？

在万般无奈情况下，张謇只好再次到南京求助于刘坤一。刘坤一将桂嵩庆和盛宣怀等人找来商量，认定将四万零八百锭纱机改由张謇和上海织布局总办盛宣怀合领，各认股本二十五万两，盛宣怀将他所

认领的二十五万两作为股金，再把他在上海的华盛等几家纱厂出租给外商，凑足现金二十五万两，作为“通股活本”一并投资于南通。这样，张謇只要再在南通筹集二十五万两资本就可以了。当时桂嵩庆还表示，愿意为张謇集资五六万两。张謇信以为真，立即赶回南通，组织人马，四出集资，添置材料，加紧工厂建设。

但是，时隔不久，桂嵩庆首先反悔。他原先答应过的五六万两银子，几次催问，回答都是“无法筹集”，最后直截了当不认账。接着，盛宣怀也变卦，开始借口二十五万两活本难集，要减去一半，后来又说资金无法着落，而不付分文。为此，张謇多次去上海与盛宣怀耐心商谈。最后，盛退出大生纱厂，将四万零八百锭纱机对半平分，张謇将分得一半的纱锭，运回南通，装机生产。

事事艰难，处处掣肘。张謇经过四年多的辛苦奔波，总算将厂房建好，机器安装就绪，工厂投产在望，大家额手称庆，好不高兴。然而张

睿并没有摆脱资金的困难，因为没有流动资金，纱厂仍不能开工。

按大生纱厂的纱锭计算，开工后每日要棉花原料一百二十担，仅此一项，就需要资金三千元，加上其他开支，每日需要四千元以上。这样，每月须有流动资金十二万元以上。如以三个月为一周转期，起码必须有三十六万元流动资金。当时工厂建成后，仅有四五万元流动资金，缺口太大，难以开工。

正当纱厂为流动资金煞费苦心的时候，南通城里掀起了一股企图搞垮大生纱厂的逆流。一时谣言四起，说张謇办厂已经失败，所投资金被他挪用花光。于是，一批乡绅股东联名在城门口贴出告示，要张謇到明伦堂说明资金去向和纱厂的成败问题。接着，又有人联名向州官提出讼状，控告张謇欺骗他人。还有一批秀才、贡生纠集在州衙门口请愿，要求官府惩办张謇。这股逆流的制造者不是别人，而是南通知州汪树堂。起因是这样的：张謇为解决流动资金困难，又一次前往南京，请两江总督刘坤一给予支持。刘坤一因此致函汪树堂，要他将州府典存的一万两公款银子拨给大生纱厂作为流动资金，以助其尽早开工投产。汪树堂心中不悦，但又不敢违抗上司，于是迁怒于张謇。他编造谎言，说张謇拿走了南通乡试、会试基金，使乡试、会试难以举行，煽动秀才、贡生起来闹事。张謇对此心中有数，对闹事者置之不理，结果闹了一阵，不了了之。对于乡绅股东，则以事实正其视听。

其实，张謇自创办大生纱厂以来，不但没有乱用建厂资金，而且连自己应得的股金也未取分文，甚至为办厂来往于上海、南京、武汉等地的一切旅费开销，也未要厂里负担，全由自己掏腰包。有一次，他从上海去南京，所带的钱用光，无起程路费。他完全可以电告南通，让厂里送钱来，但是他不忍心让厂里多费一文钱。张謇想到自己写得一手好字，何不以此筹点路费？于是他请旅店茶房传话：今有南通状元张謇在此，如愿请他写字，可以请进。话传出后不久，即有不少人争先恐后来求取墨宝。张謇研墨挥毫，落纸云烟，笔笔刚健潇洒、字字俊秀飘逸，真不愧出于状元之手，无不啧啧称赞，一时传出许多佳话。有人说，张謇考中状元，就是靠了他写的一手好字。那年慈禧六十大寿，翁同龢请

张謇代写了一副对联，挂在宫中，被光绪皇帝看中，点了恩科状元。这当然不是事实，是编造出来的故事，但说明张謇的字写得确实精妙。张謇在旅店为人写字，消息一传开，求字的人络绎不绝。不言而喻，送来的礼金当足够他车旅之费用。后来张謇曾作《鬻字》诗一首，末句曰：“墨池径寸蛟龙泽，满眼良苗济得无？”表白了他为实业筹划资金的一片良苦之心。

张謇为筹集纱厂的流动资金，不停地来往于南京、芜湖、武汉和上海之间。有一次，刘坤一在南京答应为他到扬州和泰州两地借些盐款。张謇信以为真，过些日子派人去取钱，刘推说无款。他到芜湖向淮运使袁爽秋求援，遭到拒绝；又到武汉向湖广总督张之洞求援，同样被拒绝。当时有人劝张謇把纱厂抵押给人家，照五十万两资本年息八厘计算，以渡难关。浙江试用道朱幼鸿、盐务督销严筱舫得知这一消息后，都愿以低价盘下大生纱厂，吞吃这只“落地桃子”。张謇虽然陷入如此困境，但不改初衷。他坚信天无绝人之路，继续马不停蹄为资金奔波。他这种致力实业，为民谋利的不屈精神，使南通城里最大的土布商人沈敬夫深为感动。沈敬夫得知张謇在上海筹款久无着落以后，立即从南通赶到上海，向张謇表示，纱厂开工所需流动资金，完全由他支持解决，请张謇立即回南通，组织人力收花开工。

张謇回到南通后，在沈敬夫的资助下，很快在南通、海门两地开庄收花。1900年5月，大生纱厂的烟囱冒出了团团白烟。汽笛一声，车间里的纱锭立即飞转起来，雪白的棉花顷刻间变成了缕缕细纱。一箱箱白棉纱很快从大生纱厂源源不断地运了出来。因为张謇乃状元出身，大生纱厂又全系他心血之结晶，所以大生厂给自己的产品取名为“魁星”牌，取“魁星点额”之意。大生纱厂投产后，南通、海门、崇明等地农村许多织户开始用上了家乡纺出来的机纱织布，无论是植棉、纺织的农民，还是纱厂的工人，经营土布的商人，无不为之欢欣鼓舞。

张謇为让全厂职工不忘建厂中所遇到的四次艰难波折，特地请人绘制了四幅“厂徽图”，挂在厂内公事厅东西两侧。第一幅是“鹤芝变相”图，指的是潘鹤琴、郭茂芝在关键时刻退股作难；第二幅是“桂