

中华商圣系列

姜正成◎主编

状元商人 张謇

改革先驱，以状元身份力行救国之路
实业巨子，用心血凝塑民族工业之魂



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

中华商圣系列

状元商人 张謇

姜正成◎主编



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

状元商人张謇/姜正成主编. —北京: 中国财富出版社, 2015.2

(中华商圣系列)

ISBN 978-7-5047-5489-9

I. ①状… II. ①姜… III. ①张謇 (1853 ~ 1926) - 生平事迹

IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 276732 号

策划编辑 王秋萍

责任印制 方朋远

责任编辑 张艳华

责任校对 杨小静

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京柯蓝博泰印务有限公司

书 号 ISBN 978-7-5047-5489-9 / K·0170

开 本 640mm×960mm 1/16 版 次 2015 年 2 月第 1 版

印 张 15 印 次 2015 年 2 月第 1 次印刷

字 数 214 千字 定 价 38.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换



QIAN YAN

晚清民初著名的政治家、实业家、教育家、社会活动家张謇，对近代中国社会的发展做出了重要的贡献。特别是在他的后半生，放弃仕途，退居家乡，专注于通海一带的经济、文化建设与地方自治，试图在家乡“建设一个新新世界的雏形”，一个属于众人的公共空间，并推而广之，实现自己追求国家富强的梦想。

在前后长达 30 年的时间里，张謇在家乡南通进行了全方位、系统性的早期现代化试验，将一个封建闭塞的县城，建设成布局合理、经济社会文化生态协调发展的“模范县”，被外国友人誉为“中国的乐土”“理想的文化城市”，铸造了“中国近代第一城”的辉煌。

张謇的一生极其曲折而多彩，其思想与实践涉及政治、经济、科技、文化、教育、军事、社会福利乃至市政建设等诸多领域，为后世、为南通留下了大量有形与无形的珍贵资产，成为今天再创“中国近代第一城”新辉煌的一大独特优势。张謇当年经营南通时的城市与区域规划建设理念——教育与实业并重，工业与农垦并举，科技、文化、社会公益事业多方面协调兼顾的主张与实践，对于当前建设现代化新南通仍具有重要的理论与现实意义。尽



管今天看来，张謇的所思所为不免有所局限，尽管当今的国情、市情与张謇那个时代相比已迥然不同，但发展中遇到的问题往往有惊人的相似，张謇当年的实践经验，无论是成功还是失败，都可以为我们所借鉴。同时，张謇汇理想与笃行于一身，矢志高远又务实精进的开创精神，历经困厄而百折不回的拼搏精神，在复杂多变的局势中，不懈寻求破局之策的探索精神，重人格，尊人道，心系苍生的人文精神等，都值得今天的我们传承与弘扬。

张謇曾说：“天之生人也，与草木无异。若遗留一二有用事业，与草木同生，即不与草木同腐。”张謇不仅给后人留下了他的事业，还把他的思想，终其一生的光荣与梦想留给了我们，留给了未来。

张謇的志趣只在做事，努力兴办一些有益于社会的事业。他办实业，办教育，办社会公益，办各项革新与改良，劳碌终生，鞠躬尽瘁，死而后已。他并不关心自己身后的评价，“即此粗完一生事，会须身伴五山灵”，其自拟墓门联语早已表明了心迹。

常言道，为官一任，造福一方。张謇并非地方官，作为农家子弟，是通海这方热土哺育了他，他无时无刻不在思考如何回报通海。正如胡适所说的那样，他在通海地区“开辟了无数新路，做了30年的开路先锋，养活了几百万人，造福于一方，而影响及于全国”。在中国近代史上，很难发现另外一个人在另外一个县，办成这么宏伟的事业，产生这么深远的影响。所谓“讴思淮海三千里，关系东南第一人”，绝非溢美之词。

张謇的可贵之处不仅在于品格的高尚，更在于通达世变，顺应时代潮流，并且脚踏实地走在潮流的前面，这才是一代开拓者的英雄本色。

我们编写此书的目的，是希望读者通过阅读本书，对张謇这位亦官亦商状元巨商有全面的认识，学习他以天下为己任的历史使命感、关心国计民生的经世致用思想、讲究个人操守的道德。并从张謇的商业成败中学习他积极进取、独立创新的精神；感受他渴望变革、勇于突破、善于发现机会的品质。

由于编写时间仓促，我们不可能在有限的篇幅内穷尽张謇的点点滴滴。书中也难免存在不足之处，衷心恳请广大读者批评指正，我们将不胜感激。



MU LU

第一章 命运多舛：曲折的早年经历

张謇的早年经历颇为坎坷，考取功名却遭人勒索，引发风波；入他人幕府却卷入权力纷争，被迫回乡。仕途上一次又一次的不如意，让张謇的命运发生了重大的转折。

出身于普通人家	002
卷入冒籍风波	005
流连于学术中的白衣秀士	009
客幕生涯的历练	013
渡海东征援朝	016
初入官场	021
与袁绝交 愤而归隐	027

第二章 惊世转变：从大魁天下到弃官从商

状元及第，本是张謇最初的梦想，但他却追逐了二十多年方才实现。而此时已迈入不惑之年的张謇，目睹了甲午中日海战中清王朝的溃败，也正是这次巨大的心理冲击，让他萌生了实业救国的念头，中国也由此诞生了一位状元商人。



初涉经济 惨淡经营	032
对家乡建设的热情	035
极具戏剧色彩的考试	038
甲午战争带来的震撼	044
从状元到实业家的转变	048
复杂的投资环境	051
艰难起步的状元纱厂	056

第三章 通权达变：活跃于世纪之交

清王朝的腐朽使众多开明人士意识到封建君主专制的没落，他们力争宪政，针砭时弊，张謇也是其中一员。在投身立宪运动的同时，张謇的实业也初具规模，并具备了“地方自治”的雏形。

向维新靠拢	064
东南互保 保住产业	070
上书《变法平议》	074
垦牧公司的创办	078
大兴师范学校	083
赴东洋考察	089
投身立宪运动	095
与袁世凯再度合作	099
为立宪摇旗呐喊	103

第四章 人生巅峰：辉煌于乱世之间

在武昌起义的革命浪潮中，张謇由一名立宪派的代表转向了民主共和的支持者，并利用他的社会地位与财力将袁世凯推向了民国总统的宝座。但袁世凯的倒行逆施让他心灰意冷，最终彻底离开政坛，专心于他的实业。

收回路权 自办铁路	110
与外商展开合作	114
走向民主共和	120

奔走于南北之间	126
出任农商总长	131
与袁世凯分道扬镳	137
重启大生黄金时代	141

第五章 盛极而衰：动荡的晚年岁月

张謇的晚年是凄楚的，身处军阀混战的乱世让他对国家的前途担忧；一手经营的大生集团却突然衰落，更让他心力交瘁。在众多打击之下，张謇并没有消沉，他仍发挥着余热，为中国的经济做着贡献。

心系国家命运	146
主导治理淮河	150
周旋于军阀混战时期	155
张氏企业盛极而衰	158
突然陨落的根源	163
烈士暮年 壮心不已	169

第六章 实业巨子：状元商人的崛起之道

作为清朝晚期一个庞大企业集团的掌舵人，张謇能从一个状元书生完美转变为一位影响全国的实业家，自然有他的独到之处。他的经营管理、他的经济手段、他的市场眼光至今都可以为我们所借鉴。

工农结合 相得益彰	174
奖助结合促进企业生机	178
先进的管理方式	182
适应当前市场的需求	188
开辟国际经济合作渠道	192
注重地方建设	198



第七章 后人评说：“失败的英雄”

胡适先生在张謇逝世三年后，评价他是“失败的英雄”。的确，在近代中国，张謇在实业方面的突出贡献有目共睹，不仅造福一方，还影响全国。但他终究没有实现自己最初的梦想，这又是多种原因所造成的。

拳拳爱国心	206
执着的人生信念	210
状元商人的家风	215
远见卓识的实业骄子	218
实业救国的崇高理想	224
参考文献	229
后记	231

命运多舛： 曲折的早年经历



张謇的早年经历颇为坎坷，考取功名却遭人勒索，引发风波；入他人幕府却卷入权力纷争，被迫回乡。仕途上一次又一次的不如意，让张謇的命运发生了重大的转折。



出身于普通人家

长江万里，烟波浩荡。在浩瀚壮阔的长江入海口北岸——黄海之滨，有一片叫做“江海平原”的地方。清朝咸丰三年五月二十五日，即公元 1853 年 7 月 1 日，当太平军的炮火轰开江宁古城墙之后的三个月，一个婴儿在偏僻的长江口北岸通州海门厅呱呱坠地，他啼音洪亮，声震屋宇，为原本并不富裕的农家增添了一些喜庆。受生活所累的父亲，用爱抚的目光看着自己的儿子，给他取名张謇。

旧时的海门属通州，处于苏北南通地区，是一个偏僻的半岛，地非冲要，不具战略价值。南宋末年，江淮连年征战，东南沿海惨遭蹂躏，铁骑所至，庐里为墟。南通一带，独少兵灾。元末红巾军大起义和朱元璋统一之战；群雄鏖战江淮，混乱不休，南通却无大的战事。明末清军南下，邻郡扬州三屠、嘉定十日，尸积如山，血流成河，南通竟得保全。太平天国定都南京后，战火遍及苏、皖、浙等省，上海成为太平天国与清军多次激战、反复争夺的冲要之地。位于长江口对岸的南通，居然成为熊熊战火中的一片净土。

清朝嘉庆初年，张謇的曾祖父去世，祖父张朝彦只有 8 岁，排行老三，颇受曾祖母的关爱，幼年时便“从学村塾”。不幸的是，祖父 16 岁时，曾祖母暴病而死。父母双亡，两位兄长又外出他乡，年轻的张朝彦经不住诱惑，开始去赌博，不仅输光了田产，连房子也输给了别人。

金沙镇有一个开瓷货铺的吴圣撰，家中无子，只有一女，穷困潦倒的张

朝彦入赘吴家。转眼十几年，生儿育女，人口渐繁，怕连累外家，张朝彦携全家由金沙镇迁到西亭。这时，张朝彦除种地外，也兼治瓷器贩运，家境渐渐宽裕起来。不久丈人也迁到了海门常乐镇，兼作瓷器贩运。据说，生意最好的时候，雇用挑运叫卖瓷器的工人十余人，家境于是由衰而盛。

张謇的父亲名张彭年，是张家的长子，小时候很聪明，经常私下跑到私塾去读书，很得私塾丁先生的喜爱。不过，由于家庭条件的限制，只能半天读书，半天种田，读完《诗经》为止，在张家四代种田人中，算是第一个略通文墨的人。及至彭年当家，手头更加宽裕，居然在西亭营造了一所房屋，不料老二因打死人，吃了官司，彭年倾家营救，负债累累，连新造房屋也抵给了债主。于是张家又投奔常乐镇的外祖父吴家。待张朝彦与外祖父相继去世，张彭年便继承了全部遗产 20 多亩田地，一片小瓷货店，5 间房屋和几间草屋，既种田又兼治小买卖，据当地传闻，张彭年曾挑担卖糖补贴家用，张謇小时候也随父卖过糖，其旧宅至今留置糖担，以示不忘其本。张彭年既勤劳又会计算，家庭经济状况再度得到改善，瓷器店里经常雇用十几个挑脚，据说还能借到钱去宁波做生意。

张彭年先后娶妻两房，一名葛氏，一名金氏，一共生育 5 个儿子。葛氏生长子誉、五子警，金氏生二子蕃、三子督、四子謇。在这几个孩子中，张謇的早慧十分突出，4 岁父亲已教他识千字文，5 岁时，三叔父从通州来，命他背诵千字文，竟能一字不差，这使全家大喜过望，当即决定让他去私塾读书。塾师邱大璋因祖父朝彦入赘吴家时答应过兼祧吴氏，彭年又继承吴家产业，所以此时张謇姓吴而不姓张，邱先生为他起学名吴起元，小字长泰。这个名字一直沿用到张謇 10 岁。

但是，由于这位邱先生并无真才实学，只知道让学生死记硬背，教属对不仅讲不出四声，甚至连平仄也弄不清楚。彭年不愿让误人子弟的庸师毁了儿子的前程。虽然家境不丰，也咬紧牙关，在张謇 11 岁那年，礼聘西亭宋效



祁（蓬山）到家教读。

这位宋先生 50 多岁，是个屡试不中的老秀才。当时和张謇同学的还有他的叔兄和五弟警，“先生检视前所读书，音训句读多误。令自《学》《庸》《论》《孟》始，尽易新本，授令重读，既背更授，自日三十行，渐增至六七十行或百行，亦授四声，或就《三字经》《四字鉴》《千家诗》为说故事。”经宋先生的这般纠错、重读与讲授指点，张謇的学业又有长进。

某日，先生出对：“人骑白马门前去”，聪颖的张謇立即应对：“我踏金鳌海上来”。先生惊喜不已，赞叹佳对。读书人大魁天下，中了状元，古人称之为“独占鳌头”。在当时人看来，张謇下联已有金榜题名的预兆。

宋效祁先生虽然比邱大璋略胜一筹，但也不过是一个略有学识的乡村塾师。宋先生从年轻时代参加科举考试，50 多岁仍是一介童生，还要连续应考岁试、科试、乡试，加上年迈多病，精力不支，有时不得不停课 6 个月以上。张彭年便又聘请宋效祁之子宋璞斋来担任张謇的老师。

耕读生活，是浸透了中国传统价值观念的基本生活方式。农业是衣食之源，是百业中的根本；四书五经是精神食粮，是塑完美人格以至平步青云的无价之宝。张謇的一家，也像古往今来的中国家庭一样，将耕读传家奉为典范。因此，张彭年有意为儿子准备一条“不得已而求其次”的退路：自食其力。

首先，张彭年不愿让儿子成为衣来伸手、饭来张口的纨绔子弟，要求他们能放下读书人的架子，从事贱役。他不仅要张謇兄弟为先生洒扫侍应，而且还命他们随雇工在棉田锄草，在家中建房时充当小工杂役，学习土木建筑工艺。张謇回忆往事说：“后有兴作，凡木石砖瓦，一一度其修短厚薄之尺寸而预计之，无有差忒。临时必使謇兄弟杂作小工，而于砌墙每层将合时，尤令注意于需砖之度，相其修短厚薄，检以畀工。曰‘工屡觅砖，或断砖不合，则耗时而费料’，亦以练儿童之视力。”至他人家，亦视其营造之合否而

教之。以是谿于土木建筑计划，稍稍有知识。

其次，灌输“农本”思想。督促张謇兄弟从事农业生产。由于张彭年家日渐宽裕，张謇兄弟曾劝父亲把20多亩良田佃出收租。张彭年告诫儿子说：“子弟非躬亲田间耕刈之事，不能知稼穡之艰难，汝曹日后无论穷通，必须有自治之田。”这种以农业经济为个人事业根本，进退可资依靠的思想，对张謇日后走向实业救国道路，产生了重要的启蒙作用。

卷入冒籍风波

同治七年（1868年），15岁的张謇开始进入科举试场，然而其科举之路从开初便历经磨难。

按照本地旧俗，考生上三代内没有取得过秀才以上“功名”的，称为“冷籍”，是不准许参加考试的。如想应考，必须要有在本地有一定资格和地位的人出面具保，才能应试。为了防止舞弊等现象，具保人也需有人作保。这种连环担保，使考生家庭必然要支付一笔相当昂贵的费用。张謇自幼读书优秀出众，有些人主动上门自荐任保，但都被张謇的老师宋璞斋先生一一拒绝。宋璞斋先生已经为张謇安排了另一种赴考的途径，即“冒籍”应试。所谓冒籍，是由宋先生介绍如皋人张驹，张謇认张驹作祖冒充他的孙子，更名张育才，在如皋参加考试，然后付给张驹一定的报酬。张謇父子事事敬重宋璞斋先生，一切听从先生安排。这当然是需要报酬的，许院试录取，酬以钱二百串。此类事当时不足为怪，而且索取价值不高，所以张彭年父子便一一



照办。

第二年年初，张謇被迫改名张育才，改字树人，以如皋人张驹之孙的身份参加了如皋县试，4月又参加了通州州试。

就这样，张謇以张育才之名走入科举考场，并顺利地通过县试、州试，只是州试成绩不够理想，在百名以外，同邑范生与张謇同龄，取得第二名的好成绩。由此受到宋先生的严厉呵责：“譬若千人试而额取九百九十九，有一不取者，必若也。”张謇羞愧万分。他虽然默默忍受了这一切，但心灵和感情上却留下了刻骨铭心的创伤和痛苦。他将创伤和痛苦强压下去，变为沉痛的自责自励。他省悟道：归根结底是自己学业不良造成的后果。从这一天起，他在自己的卧室、窗户、蚊帐顶上、床头、案头到处写上“九百九十九”五字，责诫自己，旦暮不懈。睡觉时他用两根竹片夹住自己的发辫，只要一翻身，发辫被牵动惊醒，立即起床，挑灯夜读；每夜读书“必尽油二盏”。

俗话说，没有百炼火，孰知寸金精。张謇每当看见“九百九十九”五字，往往泪如泉涌。炎夏坐读，蚊虫叮咬，他就在书案下摆两个陶罐，将双脚放进罐中。他正是在这种自我磨砺中，“大魁天下”荣获状元，锻就“中国的实业大王”的独特素质，从而自加珍爱，勤慎肃恭，深孚父望。

功夫不负有心人。经过一番苦读，同治九年（1870年），在他17岁的时候，院试告捷，被取中一等第16名附学生员（获秀才功名）。

张謇在县试中考取秀才后，灾难不期而至。张驹及其弟张镕都相当狡诈。在索取学官认派保廩生贐及其他费银150两后，又到张彭年家坐索80两，还要价值120两银的约券作为酬谢。其他知情人也借机敲诈。张彭年发觉中圈套后，想请塾师宋琳出面疏通，让张謇改填履历，归还原籍。哪知宋琳是这场诈骗的牵线人，而且已接受重酬，岂肯善罢甘休，拆去骗局。

他当场斥责张彭年说：要归还原籍，等金科题名之后申请不迟，现在请改填三代，张謇功名立即要遭斥革。你们种田人家出一个才那么容易吗？

张彭年这种老实本分的庄稼人，怎敢与举人老爷顶撞，只好哑巴吃黄连，默默忍受这场得寸进尺的诈骗凌辱之害。

从同治七年（1868年）到同治十二年（1873年）长达5年的时间里，张謇一家受尽欺凌。敲诈者以冒籍为由，不断提出非分的赔偿要求；如皋张氏又串通学官、董事诬告陷害，要将张謇拘押。

张彭年到处求人送礼，张謇惶惶不可终日，奔走如皋、海门、通州之间。当19岁的张謇得知如皋县衙门要拘押他时，夤夜逃往友人家避祸，冒着狂风暴雨，挣扎出泥淖深二三尺的护城河，摸黑探路，匍匐环城夜行；东门至北门3里多路，走了三四个时辰，抵达朋友家中，狼狈不堪，外雨内汗，襦裤尽湿，足疱累累。又一次，张謇为逃避诬告陷害，如惊弓之鸟，快速奔走，日行130里。

在《占籍被讼将之如皋》一诗中，张謇写道：

丝麻经综更谁尤，大错从来铸六州。白日惊看魑魅走，灵氛不告蕙荪愁。
高堂华发摧明镜，暑路凋颜送客舟。惆怅随身三尺剑，男儿今日有恩仇。

在难以言喻的苦难中，张謇常常怒火中烧，年轻的心中萌动着挟利刃斫仇人头的想法，往往这时，他也会想到与他同样担惊受怕的老父，若一时冲动，便会连累他并殃及全家。张謇按捺住心中的怒火，为了自己的前途积极奔走。

张謇为了摆脱仇家的纠缠，曾经由学院递禀，要求当局斥革他冒籍的秀才，回到南通应考。当时海门师山书院院长王崧畦见他才学很好，同情他的境遇，曾致函如皋县学训导杨泰瑛，评价张謇说：“少年聪隽，性质温美，洵佳士也。本籍通州，寄居海门，家世务农，乍得读书子弟，州人名之为冷籍，虽身家清白，亦难考试。”



海门训导赵菊泉也十分器重张謇的才学，亦致函通州知州孙云锦，请求网开一面，救助这位身陷困境的农家子。

孙云锦是一位爱才的地方官，亲自出面调停此案。他求助于江苏省权要人士，又得到江苏学政彭九余的同情，经过若干周折、磨难，终于在 1873 年（同治十二年）经礼部批准，让张謇重填履历，恢复原籍，与如皋县脱离关系，成为一名通州秀才。至此，如皋县张氏才无话可说，不再纠缠。

张謇的家庭，刚刚在父亲的惨淡经营下，从困顿走向小康，家庭原本并不丰裕，经过长达 5 年的勒索、报效，负债银达 1000 余两，这对于一个中等农民家庭来说，已经濒临倾家荡产的境地。

张謇同父异母的兄长有意见了，怪父亲太偏心，为了张謇一个秀才，把家产弄得山穷水尽，要求析产分家。分家的结果，张謇分得一身债务。为了养家偿债，在分家以后，张謇不得不离开故土。

由此可见，即使在晚清社会，农民与读书人仍是两个相互隔绝的群体，其间的鸿沟不可逾越。出身农民家庭的张謇，要想凭着自己的刻苦努力穿越鸿沟，脱离自己固有的群体，进入士子行列，不得不受到上层群体的排斥，必然付出昂贵的代价。

太平天国起义以后，清王朝的统治秩序面临严重危机。为镇压农民起义，清王朝不得不作出让步，通过军功或捐纳，让无功名的人战场立功或输财助饷，允许下层群体向上层群体进行有限的渗透。但是，张謇既未投笔从戎，又缺乏足够的财力得到这种特别的机会。他仍然沿着传统方式——“学而优则仕”，来展示自己的价值，希望得到上层群体的识拔。很显然，在吏治日益腐败的晚清时代，这条路越来越困难。应当说，他的最终成功，多少具有冒险性和偶然性。如果没有若干正直、爱才官员的同心协力，张謇的命运怕也是凶多吉少的。

长达 5 年的无妄之灾，对张謇来说，既是磨难，也是机会。为了寻求公