学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

爱国主义教育丛书

张謇

BOOK
内部资料 非卖品

爱国主义教育丛书

张　謇

鲁　石　编著

1953 年，毛泽东同志与黄炎培在一次谈话时说：“ 谈到中国民族工业，我们不要忘记四个人；重工业不要忘记张之洞，轻纺工业不要忘记张謇…… ”

一、南通张謇

张謇，字季直，晚年号啬翁，江苏南通人。张氏祖上原籍江南常熟，元末为避兵乱迁居江北。祖父张朝彦乃贫苦农民，以耕种为业，偶尔也摇鼓卖糖以助生计，后入赘南通金沙镇上开店铺的吴家为婿，家道渐富。

张謇的父亲张彭年继承祖业，除经营 20 多亩土地外，还有 10 多个伙计操办瓷货生意。张謇是张彭年的第四个儿子，清咸丰三年（1853 年）生，因承继祖母吴氏的香火，故幼年取号吴起元，乳名长泰。他天资聪颖，4 岁在父亲的指授下即能将《千字文》朗读成诵。5 岁入塾，15 岁已修完四书、五经。

张謇的祖上，几辈子都是平民，在清代谓之“ 冷籍 ”。张謇的父母，也都是饱尝生活辛酸的平民百姓，在封建等级极为严密的社会，要想改换门庭，摆脱受压迫的地位，只有指望儿子读书做官。所以张謇 16 岁时，其父母就积极为其参加科举考试做准备。

我国的科举制度自隋唐产生，历经千余年的演化，逐渐成为封建统治阶级的御用工具，不仅挑选方法上有许多弊端，而且有许多规定，“ 冷籍不得入试 ”就是其中一条。所谓“ 冷籍 ”，按清代规定即是：三代没有做过官，或三代以内不曾有人中过秀才、举人之类的家族。张謇已是数世清贫，祖父张朝鲁几乎连字都不识，哪能入仕做官？这种实实在在的“ 冷籍 ”之家，还有资格进科场应考？

张謇的父亲东奔西走，终于找到一个补救的办法：按官场世俗的惯例，在同族中请一个做官的人出来“ 认保 ”，再请同县几个禀生连环“ 派保 ”，才可以去应试。

张彭年别无他法，就去与儿子的老师宋璞斋商议。

宋先生非常愿意从中帮忙，他介绍张氏父子与如皋县东乡丰利镇的张駉相识。

张駉，字世德。子名张駉，孙名张育英。他是当地的大户，有籍在册，子弟可以应试。经宋先生搭桥之后，张駉乘侄子张铨新丧，便叫吴起元换丁成礼，充作张铨的儿子，取名张育才，字树人，入了如皋籍。张彭年答应事成之后，以钱二百千相谢。

就这样，张謇以张育才之名如期参加县考，一连五场考了下来，张謇每场的成绩都不错，心里稍觉宽慰。

4 月，张謇到北京通州赴考。原想步步登高，谁料考过之后，成绩排在百名之外，璞斋闻讯，对张謇严加斥责：“ 假若千人应考，取九百九十九人，可谓不难，但毕竟有一个落榜不取，你要把这个人看成自己！ ”

张謇听后，悔恨交加，决心从头奋起。他在学馆的窗子上、桌子上，宿舍的墙壁上、帐顶上都写上“ 九百九十九 ”5 个大字。只要一见到这 5 个大字，仿佛宋先生严峻的面容就在眼前，时刻在督促自己。夏天，天气炎热，中午他从不打盹儿，晚上蚊虫叮咬，他就把两腿伸进空坛子里，坛口上再用围裙一围，仍然全神贯注地读书、练字。功夫不负有心人，张謇不仅中了秀才，而且学业日进，见识日增，在世人口中，获取了“ 江南才子 ”的美称。

中国的科举之途，从秀才、举人到进士，可谓漫漫长路，多少人从童稚少年考到苍髯白头，甚至终身不第，落魄一生。张謇在这条封建社会士大夫的曲折艰难道路上跋涉。

张謇从小考到大魁，先后达 27 年。岁试，伏行试、录科等 10 次，加上乡试、会试、殿试共 22 次，先后在考场中渡过 160 多天。在这些考试中，考到第一名的有 1 次，考在前 10 名上下的有 7 次。但科举考试毕竟是统治者设置的象牙之塔，越往上越难通过。尽管举子如毛，成功者却凤毛麟角。

张謇始终保持一颗上进心，尽管他在考场上时常遭受挫折，但学业却不断有所进步。光绪五年的三院会试之后，担任副主考的总督沈葆桢，在病榻上曾托人传话给他：“ 做文章不可只学《班书》，要着重看《史记》。 ”张謇深受感动，奋力以补自己之不足，下功夫钻研太史公的著作，同时还学习《管子》、《晏子》及历代各家名著，并大量阅读明、清地方志书，日积月累，博闻强记，打下了坚实的基础。

光绪十八年（1892 年）春，张謇第三次会试落第，引起不少人的同情。工部尚书、光绪帝的师傅翁同龢及有关重臣要留张謇国子监南学，对他说：“ 南学的诸生愿为你捐纳学正官，留管学事 ”。并派李洛才亲往劝留，照常情，张謇年已 40，考进士屡试不中，以后有没有希望很难说，有此机会正是求之不得，但他仍是咬紧牙关，“ 峻词以拒 ”。他说：“ 南学诸君，情施于过当，势近于劫持，……亲在望而成进士，不成进士，依旧归去。生平志事，即比较然，毫发不可自昧，幸为坚谢申仲，转告诸君：以君子爱人，容匹夫之立志 ”。

此次不中，按照常规，要 4 年后方可再考。光绪二十年甲午（1894 年），适逢慈禧太后 60 大寿，加一次开科取士，称为“ 恩科 ”。

天下举子得此良机，无不跃跃欲试。可张謇因连考不中，觉得把握不大，尚在踌躇之中。他的三哥张駉在江西做官，写信给父亲，叫父亲令张謇去应试。张謇奉父严命，前往京城赴试。初考，中了第六十名贡士，复试，中了第十名，主考总裁翁同龢早就赏识他的才华，并有心奖掖这位乡里的后起之秀。4 月 20 日殿试时，他怕“ 誊录 ”时把考卷搞错，就吩咐收卷的官员坐等张謇交卷，并命令他将这份考卷直接送到自己手里。不一会儿，翁同龢收到了张謇的考卷，审阅之后，十分满意，立即提笔批了几个大字：“ 文气甚志，字亦雅…… ”评价甚高。

22 日殿试，考以河渠、经籍、选举、盐铁等项力题。张謇引经据典、论述透辟，文辞古朴畅达，成绩优异。众主考官经过争议，最后一致同意翁同龢的意见，将张謇列为第一名进士。

24 日请晨，张謇以一甲一名的身分被引至乾清宫西暖阁拜见光绪帝载湉。翁同龢在一旁介绍说：“ 张謇，江南名士，且孝子也。 ”

25 日，太和殿举行传胪仪式，张謇、尹铭绶、郑沅三鼎甲在庄严肃穆的鼓乐声中朝见皇上。照清廷惯例，新科状元张謇被钦授为翰林院修撰。

张謇苦学成名，但并不以此自傲。他夺魁之后，昔日的同窗好友于南通建造一亭，取名“ 果然亭 ”，寓意功夫不负有心人，果然功名到手。可后来修理时，张謇亲自改为“ 适然亭 ”，暗示着不在沽名钓誉上下功夫。

张謇由“ 冷籍 ”借他人之名攻取科举之路，终于经过长达 27 年的艰难奋斗，走过了这漫漫长路，成为状元郎，这种苦读不息，坚韧不拔的精神，也正是他后来历经万难千险办成中国轻纺工业的基础，更成为他一生奋斗不

已、终成中国实业发展之巨子的坚实基础，也正是后人追怀他伟绩的基础。

二、仕途官场

张謇家虽属晚清的小康之家，但也并不十分富裕，他不可能完全依赖家中供养而闭门读书。

早在 21 岁那年，他即去担当江宁发审局委员孙云锦的文书，后来又到浦口淮军统领提督关长庆幕中任职。光绪八年六月至光绪十年五月间，又随庆军开赴朝鲜。在这些军幕生活中，有许多具体的军务杂事要他处理，琐碎繁忙。特别是那份受到朝野推崇的关于朝鲜时局问题的六点条陈，为关督条分缕析，更是煞费苦心。

光绪十年（1884 年），庆军要撤离朝鲜回国。张謇因处理善后问题表现出的杰出才能受到上级的重视，朝鲜欲以“宾师”的待遇劝他留下，北洋大臣李鸿章，张树声和关长庆三人联合上书推荐他在朝中任事。但他觉得自己功名未就坚辞不受，决计靠自己的努力博取前途。同年 7 月，张树声在奥督任内，又一次延请张謇前去任事，他仍然婉言谢绝了。故有“南不拜张北不投李”之说。

1894 年，张謇中了状元，本以为可以“为中国伸眉，书生吐气”，然而就在这年 7 月，爆发了中日甲午战争。

追溯中日甲午战争之源，起自 1868 年的日本明治维新。1869 年，明治天皇颁布“御笔信”，叫嚣要“开拓万里波涛，宣布国威于四方”。所谓“开拓万里波涛”的第一个实际目标，就是侵略一海之隔的近邻——朝鲜和中国。

1882 年 6 月，朝鲜发生“壬午兵变”，这样就给日本侵略者创造了机会，他们趁朝鲜发生内部动乱之机，以“干涉兵变”为借口，派出军队，肆无忌惮地长驱直入，迫使朝鲜政府签订了《江川条约》。日本除得到大宗赔款而外，还取得了在朝鲜驻兵的权利。由此，侵略的魔爪向前伸进了一步。

1894 年 6 月，朝鲜发生东学党起义，日本趁机派遣大量的军队进驻朝鲜，对中国按约常驻朝鲜的 1500 名清兵形成鲸吞之势。

国势日下，战争日益逼近，可清朝统治者却一再妥协退让，避战求和，训令中国军队“静守勿动”，幻想着“我不先与开仗，彼谅亦不动手”。

然而，日本侵略者并没有因清政府的退让，避战而放松，却加紧了各种军事部署，而且不断向清军挑衅。7 月 25 日，日本侵略者公然不宣而战，在朝鲜牙山和半岛海面同时向清国发动进攻。

当时，朝中分帝（光绪）、后（慈禧）两党，帝党主战，后党主和。翁同龢、李鸿章分别为两派的首领，光绪载湉和慈禧太后那拉氏分别为他们的后台。

李鸿章掌握着军事大权，身边是一班权奸，西太后老谋深算，操纵着实际权力，使主和派的力量占优势。

但是，面对日本甚嚣尘上的侵略气焰，有识之士无不义愤填膺。张謇预感到大清帝国将遭瓜分的危险，思想感情发生了深刻的变化：昔日的科场奋进，主要是为了改变个人受轻侮的地位，以图改换门庭，光宗耀祖；今日更感到要为国家，为民族的前途与命运着想，要时刻以“雪国耻”为念。因此，他一腔热血早已不可遏抑，常在翰林院慷慨陈词，呼吁抗战，大力宣扬“士苟以洗国耻，觉民智为心”。

当时，同是江苏籍的翁同龢正担任军机大臣，张謇激情满胸，常去走动。每当谈起时局，则“声泪交下矣”！朝廷抗战的决心迟迟难下，张謇积极为翁同龢出谋划策，劝说他直陈皇上，迅速下令开战。

翁同龢深受张謇的感染，并为他的热情而激动，因而主战意志愈坚，经张謇再三请求，也竭力劝谏皇上对日作战。光绪帝在主战派的敦劝下，采纳了翁同龢等人的建议，开始大力推行抗战路线，在此形势下，主和派迫于全国人民的压力，也不得不相应采取一些应变措施。8 月 1 日，清政府终于下定决心，宣布对日作战。

但是，由于主和派控制着实权，在投降主义路线指导下，平壤之战和黄海海战相继失利。李鸿章为保持小集团和个人的实力，不顾国家危亡，命令他的北洋舰队躲进威海卫港内“不得出大洋浪战”，又下令陆军“可守则守，不可则退”，公然自撤藩篱，将祖国锦秀河山拱手让于外敌。

主和派的倒行逆施，激起全国各界的公愤，翰林院更是群情鼎沸，人人义愤填膺，个个咬牙切齿，痛斥权奸，抨击国贼。他们 35 人联合上书，共劾李鸿章，要求将之卖国元凶严惩不贷！

李鸿章权倾朝野，炙手可热，顺之者昌，逆之者亡。当时朝中流传“要做官不能得罪李鸿章，要做大官更不能得罪李鸿章。”

张謇是新科状元，功名前程全在这些“铁腕人物”的翻云覆手之间。按照官场陋习，张謇这类六品修撰，正当跻门求荣之际，巴结还怕时间不够，哪里还敢公然作对？可张謇一腔爱国热情，全然不顾个人可能遭致的官场厄运，一是与翰林院同僚联合弹劾李鸿章，二是对根据自身的体验，加上刚从朝鲜归来的袁世凯所提供的材料，独自写成了一本《呈劾大学士李鸿章》的奏疏。

张謇的这本奏疏，从光绪八年李鸿章对朝鲜问题的处理造成“我有自腐之机，敌乃有可乘之隙”入手，一桩桩，一件件，历辩其种种不可容忍的罪状，一针见血地指出：“直隶总督李鸿章，自任北洋大臣以来，凡遇外洋侵侮中国之事，无一不坚持和议。天下之人，以是集其诟病，以为李鸿章主和误国，而窃综其前后心迹观之，则二十年来坏和局者，李鸿章一个而已。”

张謇以大量的事实，犀利的笔锋，深刻揭露和鞭笞了李鸿章种种卖国行径，淋漓尽致勾勒了李鸿章的丑恶嘴脸：“试问以四朝之元老，筹三省之海防，统胜兵精卒五十营，用财数千万之多，一旦有事……无一端立于可战之地，以善可和之局，稍有人理，能无痛心！”张謇还严厉痛斥：“李鸿章非特败战，并且败和！”要求皇上削夺其北洋大臣的职务。

张謇这篇奏疏，无庸置疑是一纸讨李檄文，打中了卖国求荣者的要害，畅扬了人们对投降的愤恨。李鸿章经此弹劾，在国人面前更加臭名远扬，在政治上开始走上了下坡路。张謇却因高度的爱国热忱与蔑视权贵的无畏精神，进一步受到朝野各界的推崇。

然而，由于各种原因，中国在甲午战争中遭到惨败，软弱的清政府在日本侵略者的武力威胁下，被迫割地赔款，签订了丧权辱国的《马关条约》。

从此，各帝国主义国家的势力进一步入侵中国，中外反动势力进一步勾结起来，民族沦亡的危机更加深重。

中国向何处去？许多爱国志士无时无刻不在探索，不在思考，张謇也是寝食难寐，他在寻求着新的道路。

青年时代，张謇为改换门庭、摆脱受人轻视侮辱的地位，“以读书励行

取科名守父母之命为职志”。然而，张謇在参加科举，求取功名的漫长历程中并不是“两耳不闻窗外事，一心只读圣贤书”，而是从22岁起就投身于社会，他“游南北诸郡县及朝鲜属国，接公卿大夫之贤者、士之优异者”，“察政治之良窳，民生之利病”，将自己的命运和时代的脉膊紧紧联结在一起。

张謇阅历丰富，交游广泛，较多地接受了西方哲学思想的影响。西洋科学技术的发展，更使他深受启迪，长期熏陶的封建主义世界观，渐渐融进了资本主义因素，张謇终于冲破封建士大夫的藩篱，积极投身于19世纪70年代兴起的具有进步意义的改良主义潮流。

早在大魁之前，因朝廷不能采纳他的《朝鲜善后六策》，他已深知清政府上层政治集团腐败到何种程度。他愤中国之不振”，并认为改造中国社会，“责任在士大夫”。中了状元以后，他多么想为中国伸眉为书生吐气，轰轰烈烈干一番事业。可惜，不久爆发的中日甲午战争打碎了他的梦。虽然他极力主张开战，并为翁同龢出谋划策，可是，由于实权掌握在投降派手中，主战派只能纸上谈兵，想有所为而不能。甲午惨败，世人齐呼要杀李鸿章以谢天下，张謇虽也独自上疏弹劾，可实效却是化为云烟。这使他清醒地看到：九仞宫之内，并不是他的用武之地，金榜枉题名，空负凌云志，与其做无为之官，还不如作一点点对国家和社会都有用之事。

不久，张謇接到父亲病危的消息，告假回家途经天津，乘海轮奔上海，而后至南通。谁料，当他赶到家中，老父已经溘然而逝。张謇跪跌在父亲遗体之前，仰天悲号，他以未能亲自侍奉老人归天为终生憾事。后来，直至70岁他修订《年谱》时还说：“一第之名，何补百年之恨，慰亲之望，何如侍亲之终。”

张謇回籍翌年，即1895年4月，传来清政府与日本签订《马关条约》的消息，张謇不胜愤懑。家难加上国难，使张謇绝意于仕途。

这时的北京，18省的1300多名举人刚好会试，大家探知《马关条约》，无不为之震惊，不少人当即流涕悲号。康有为受大家之重托，一夜即写成长达1万多字的《上皇帝书》，发动了有名的“公车上书”。上书中，举子们痛谏割地赔款的危害，请求皇上“下诏鼓天下之气，迁都定天下之本，练兵强天下之势，变法成天下之治”，推行“富国”、“养民”、“教民”之法，实行“议郎制”（即议会制），提出了资产阶级的改良主义政治纲领，演出了一场“戊戌变法”的历史壮剧。

《马关条约》的签订，对张謇思想的转变起了决定性的作用。“国事大坠落”，知识界特别是康、梁等变法思想的推动，使张謇由为一人一家的奋斗，彻底转向为国家、民族而“雪国耻”。

张謇认为，甲午海战失利，一非中国军械火器不如他人，二非中国将士缺乏勇武精神，而是整个国力不如日本。那时，正值洋务运动之风渐行天下，不少有新思想的官僚知识分子，仿效西方，买机器、办工厂。

对此变化，张謇想起江淮之间盛产棉花，如果办起纱厂，可抢在日本人前面一步，堵住他们在我国内地办厂的路子，以“商战”之胜利弥补“海战”之败，正是在甲午战争失败，亡国危机愈来愈深重的形势下，张謇逐步形成了实业救国、教育救国的思想。

张謇后来曾写下一篇《变法平议》，要求政府实行议会制，提出分职省定官俸，减少国库开支；通过办工厂，垦荒地，以达富国强民的愿望，要求“国民咸须出力以奉公”，连僧道也不得“不农不工不商”而惰游。他还主

张废除科举，倡导国民教育，尤其强调“首在正蒙”，先要普及小学教育。

从这些实际内容看，张謇实业救国的主张与康有为、梁启超的维新变法同出一辙，都是在不触动清朝专制统治的前提下，以非暴力的改良方式改善封建统治以达富国强民之目的。一句话，都属资产阶级改良主义。二者的改良都由“除旧”与“布新”两个部分组成。相比之下，张謇的主张要求“布新”，比起康梁更为温和，希望在“不流血，不纷争”的前提下，达到理想境地。

康梁在北京变法，张謇以南通为基地搞实业，康梁在政治上与封建顽固派颉颃，张謇埋头做实事。他们在历史上所起的作用不同，但在中国近代史上都应占有一席之地。就这样，甲午战争后，张謇结束了仕途官场的拼搏和争斗，开始了他弃官回乡搞实业的新生活。

三、办厂垦牧

《马关条约》签订后，张謇看到帝国主义掠夺中国原料在中国办厂，又将产品销售给中国牟取暴利，十分痛心。他说：“捐我之产以资人，即用资于我之货以售我，无异沥血肥虎而袒肉以继之，利之不保，我民日贫，国于何赖！”他的这一主张正与当时署理两江总督的张之洞不谋而合。当时张之洞正在江宁（今南京）、苏州、上海设立商务局，准备开设工厂，并积极物色人员。当他得知张謇有此志向，立即委派他办理上海一带商务，兴办通州纱厂和丝厂。

要开设工厂，首先是资金问题，张之洞非常支持，他调职后，返任的总督刘坤一也很支持，答应给予部分“官助”，余者以“自筹”为主。

1896 年春夏之交，张謇以状元公的身份奔走于海门，上海等地，得到沈燮均，潘鹤琴，刘桂馨、郭茂之等几位财团的支持，组成了一个筹建纱厂的董事会，开始筹集资金。同年 9 月 7 日选定离城 15 里的唐家闸陶朱坝做厂址。那里紧靠长江，水运极为便利，同时可以使城里免受机器轰鸣的震扰与喷吐的烟尘之害。

当时有人不同意，认为离城太远，张謇说，那是一块宝地，并指示烟囱一定要建在龟背上，钟楼要建在龟顶上。厂址既定，便专力于筹款。10 月 18 日，张謇与省署等方面议定，决定股份官商各半，各凑 50 万两。次年 2 月 24 日，董事会再次决议，在 3 个月内将 30 万两银子筹集到手，以保证工程如期进行。

对于办厂这件新鲜事，通州、海门的乡绅豪富疑虑重重，不相信能办成，因此不肯出钱相助。张謇心里着急，求援于张之洞，并告急于刘坤一。刘坤一饬令通州知州、海门同知协助募款。

谁料，通州知州汪树堂是个心地狭窄的守财奴，以前张謇曾支持过商民请愿，撤销了税卡巡船，打断了他的财路，因此怀恨在心，正好借机报复。上方有令命他筹款，他不好不执行，就同绍兴师爷黄阶平密谋，由知府衙门发出公文勒令通州境内各绅董出钱，并派皂役吆五喝六，四处胁迫，搅得鸡飞狗叫，人心惶惶，迫使张謇不得不请求废除此举。

见此无望，是有苦难言，张謇只好追官股。可官股也无着落，最后得到的回音是用一批纺织机器来顶替。这批机器本是张之洞在湖北时从英国买来的，停放在上海。不久，张之洞从湖北调任两江总督，要为江苏办厂，就用

江苏筹防局的款子买下来。日久天长，日晒雨淋，这批机器都生了锈。官方就用这批烂机器作为 50 份股金。可上海董事提出：官机不能用，用了官机，如果以后再请官股，厂成立后必然受到官方的掣肘，影响私股的利益，要求退出董事会。

上海一动摇，南通的几位股东也提出：“（上海）前后闪烁支离，不能共事”。双方都想打退堂鼓，急得张謇“反复筹虑，彻夜不能寐，绕屋而走”。

这种进退维谷的境地，只得低下头，“忍侮蒙讥，伍生平不伍之人，道生平不道之事”。

经多方奔走磋商，最后仍决定用官机。为此，张謇发誓说：“一个人到了危险的境遇，还是要抱定拿牙齿打落在嘴里含血吞，连手都用不着去摸肚子。”

由于他的矢志努力，得到好友沙元炳及有关地方父老的支持，终于化险为夷，筹到了必要的办厂资金。

张謇根据《易经》上“天地之大德日生”这句话，取名“大生”，并亲自撰就一副楹联；“枢机之发动寻天地，衣被所及遍找东南。”这副对联后经翁同龢手书，笔力千钧，气势宏大，道出了纺织工业关于国计民生的重要性。

1899 年，拥有二万零四百纱锭的大生厂终于开机生产了，开火发电时，张謇整肃衣冠，冲着电火灯光三叩首。回顾 4 年多的艰辛历程，终于初战告成，张謇心中万分激动。

开工之后，要收棉花，需要有一笔周转资金，刘绅一指示通海下属，将存在典当的地方公款，转存到纱厂，以先应急用。这举手之劳之事，本不难办，而且仅通州存典公款就有相当数量，理应给予支持。可还是汪树堂，又要耍新的花招。他一面向总督衙门呈文报告一定照办，一面又不让转拨公款。并采取两条办法：一条是假装支持办厂，动员地方绅董出钱。这些地方财阀，拿钱比割肉还疼，立刻哗声四起。另一条将反对张謇的那班读书人召集起来，宣布说：上面指令将“宾兴”、“公车”等两项款子 1 万多元转拨纱厂。这两项本是地方政府用于秀才、举人乡试、会试时的津贴等款，关系到他们的仕途前程，因而遭到这些人的齐声反对。一个科场落第、对张謇怀恨多年的老副贡还联名 300 多个秀才，写了禀帖上告知府，反对张謇借款办厂。师爷黄阶平又私下与这个副贡勾结，修改数次，对张謇的谴责之词无所不用其极，内外勾通，造成一种“黑云压城”的气势。

奸刁成性的汪树堂表面上支持了张謇，暗中却将秀才联名上告之事报告刘坤一，说张謇办纱厂“不合舆情”，要政府不予支持。刘坤一识破汪树堂的用心，专门致函张謇，嘱咐他提高警惕。那班秀才被汪树堂捉弄一番后，终于醒悟过来，改变态度支持张謇。汪树堂迫于形势，不得不拿出 1 万元，并约定还期 1 年。张謇气愤已极，本不想要，也是迫于无奈，只好叫沈燮钧办手续领取。后来，张謇为记取事业艰难，在大生纱厂的总办事楼厅里，特意悬挂了 4 幅“厂儆图”。其中“水草藏毒”一幅，据说此喻意很深，用“水草”暗指“汪、黄”二人，提醒大家。“时时存必成之心，时时作可败之计”。

为着事业，张謇不惜屈身向一切愿意赞助的人求借，而且不论多少，一概借用。唐家闸有家杂货店，拿出 20 块钱入股，张謇很高兴地收下，有位老奶奶仅 6 块银元，怕状元公嫌麻烦，可张謇看出老人的真诚情意，连连作揖，感谢她的支持。

然而，筹款并不容易，今日筹到，明日用光，每日需工本费就是 4000 元，3 个月就是 36 万元，到那里去搞这笔款子呢？张謇一连数日都独自徘徊，仰天俯首，一筹莫展。

特别可恶的是上海招商局督办盛宣怀，他明明答应投资，可就是迟迟不予兑现。张謇赴沪催款。盛宣怀佯称正在筹集，要张謇为他写字。张謇这个老实人不辞劳苦，踏踏实实给他写了两个月，使盛宣怀卖得 2 万多元。可到最后，这家伙仍将张謇一脚踢开，分文不出，气得张謇跑到黄浦滩头，望着昏黄的江水，真想一跳了事！

面对种种困境，张謇只得走一步算一步。后来工厂要开工，要购买大量棉花，而手头实在拿不出这笔钱，迫不得已，他想出一个“进花纺纱，卖纱收花，更续周转”的好主意。用这个办法，加速了资金周转，使大生厂在资金困难的初期，仍然大获市利。

为把工厂办好，张謇亲自抓生产管理及其重要事务。尤其是狠抓了“任人”、“花红”和“堵漏”三个环节。

按照张謇的要求，厂里的“执事”要选取“熟手及性情勤谨名素好之人”，并采取“保荐”办法，明确保荐人，立定保荐书，日后如果经济上出了差错亏空，向保荐人追查。厂里各车间、工种，某处需要几人，某人何职经办何事，从张謇自己开始，下至各董事、各执事以至勤杂百工，各个条例明确，有章可循，且写在板上，悬挂于各处，以便检查，做到赏罚分明。

厂里的工人，按照工种，技术高低、劳动强度，定不同的工资标准。各级管理人员，也都按职事大小合理领取薪金。除此以外，“每年余利，除提保险公债外，分十三股，以十股归股东，三股作在事人花红”。这个“花红”，随着盈利升降而升降。生产越好，各级执事管理的人员收入就越多。

为了把工厂办好，张謇时时告诫大家不许奢侈浪费。在厂里，只有聘来的洋工程师和技工可以例外，他们可以拿高薪，吃两餐，一个月到厂里只工作几天，主要是技术指导。对于其他人，则严加管束，连执事人员的饭菜标准都有规定。对于工人就更苛刻了。他们每天做工 12 小时以上，并身受三四百条：“规定”的束缚，违者常处以扣薪、体罚和关押等处分。

张謇对自己要求更加严格，平时极为节俭。办厂之初，数年不领工资，出门办事也都住在朋友家中，尽量不花公款。厂里的杂絮寸纱都不许浪费，连丢在地上的一块小红纸也要拾起，并嘱咐身边的人说：“寸纸尺线都不要丢掉，要好生节约。”

大生纱厂建成以后，充分利用当地丰富原料，廉价的劳动力，抵制了洋货的输入，多少实现了以实业救国的初衷，具有积极的社会意义。

工厂的存在和发展依赖原料，纱厂的兴盛靠棉花。江淮之间产棉基础原是不错，但能不能满足新形势下工业生产的需要，张謇为此专程到农村调查了解，东海之滨沉睡的荒滩更引起他极大兴趣。

苏北沿海，由于长江和黄河的泥沙冲积，海滩不断地伸延发展。长期以来，从启东海门到赣榆沿海的老百姓，大都以煎盐为主，兼及垦牧。随着海岸线不断推移，为农垦提供的自然条件也越来越可行了。

早在光绪二十一年（1895 年），张謇为加强地方自治到东海边去办“团练”，看到通、海二境交界的大片海滩，就曾动过兴垦之念。现在纱厂已成，为保证棉花供给，就着手搞垦植。

他与刘坤一商议，希望借助两江总督的权势得到多方面的支持。经几次

洽谈，刘坤一果然心热起来，张謇就代他写了一篇《拟变通开垦海门荒滩奏略》呈报朝廷。不久，清政府批准了“奏略”，准许张謇“奉旨行事”，于是在光绪二十六年（1900 年）秋天，在通、海交界的吕回一带，着手筹建“通海垦牧公司”。

名称定了以后，即开始集股。因有大生厂作后盾，又得到当地乡绅的支持和赞助，先后集到资金 30 万两。接着派了陆师学堂毕业生中的骨干携带应用的仪器到海边去勘察测量，制订垦牧规划。

由于土地产权复杂，引起不少纠纷，后经各级派员清查处理，才得以平息。张謇征地获得成功，廉价取得了大片土地的产权。光绪二十七年（1901 年）“通海垦牧公司”正式成立，着手开垦。

但是，谁来开垦这块兔奔狐突的土地，谁又来种植这片充满诱惑的土地呢？公司决定用“招佃”的办法来雇用大批劳动力。张謇亲自动手并七易其稿，具体制订了《招佃章程》，向沿海村民广为招雇。许多谋生的农民和苦力纷纷前来，以血汗求取生计，用自己的双手来拓荒垦植。

垦植的第一道工程是拦海筑堤，幸得二三千民工日夜赶筑，不到一个月就完工了。谁料第二年秋天，几次大风潮到来，堤坝被海浪打得零零碎碎、残破不堪。

紧要关头，张謇带着江导岷一行，赶往现场，不分日夜，不顾风吹雨打，佇立在破堤上，分不清雨水和汗水，鼓动民夫拿出所有的血汗与大风潮抗争，下决心战胜潮灾。他常到险工险段查巡，指挥调拨抢堵物资。其时虽有小车相随，但常常是迈动双腿在芦苇丛里穿行，辛苦之状可以想见。

张謇还以资本主义大农业的方式统一规划，在 200 平方里的范围之内，格局整齐划一，桥、堤、路、闸各得其所。沿堤和堎界各按统一标准筑有大道，纵横相交。每条大道都平直伸延，两旁植有槐柏或冬青、银杏等树木，蔚为壮观。

公司总机构设在二堤以内，各区都建有分属机构，上下之间便于加强管理。公司重点营建海复镇，作为政治、经济中心。镇上设有钟楼、工场、消防室、拘留所和各种杂货店铺。各区佃农建屋，亦要求在指定地位成排成线。到处讲规矩，有标准。仅数年功夫，黄海滩头，俨然成了一个崭新的世界。

在拦海堤和筑路、建桥、盖房、造闸等配套工程有了一定的安排后，然后就是开荒种植了。公司招佃的方法是：每亩交“顶首”（押金）6 元，然后再看收成收租。租取“议租”方式，即到收花时节“主佃公估俩议成，主收四，佃收六；春熟每亩纳小洋一角五分”。张謇还在棉垦区推广从美国引来的优质棉种。那时，当地的老百姓习惯种通州棉，不肯改种。张謇采取措施，与棉农订条件，按通棉估算产量，若洋棉产量低于通棉，则照通棉算钱，若是高于通棉，则按洋棉的实际产量论价。但总的一条，公司生产的棉花，专售给大生厂，不得卖给他人。

种种举措，不断刺激着农民，他们用勤劳的双手，开拓着这片处女地。因为长年荒草丛生，自生自灭，腐植质丰富，加之冲积而成，砂性透气性能好，适宜棉花生长发育。每到夏季，绿苗遍地，枝叶婆娑。到了晚秋，银花齐放，近看繁星万颗，远望似白云片片，一派丰饶景象。未过数年，收入大增，至 1910 年左右，每年可获净棉 2 万多担了。

张謇一介书生，办厂经商的博大胸襟和深远的战略眼光。历经数年努力，他以南通大生纱厂的资本为基础，用其盈利的资金，像母鸡孵蛋那样，办起

了大生二厂、三厂、广生油厂，上海大达外江轮船公司和天生港轮船公司及资生冶厂等。这一系列企业的发展，奠定了南通民族工商经济发展的基础，使 20 世纪初南通近代工业初具规模，也为整个中国民族工业的壮大出了一把力。

继通海垦牧公司之后，张謇利用已取得的经验，大兴垦植之业。1914 年，成立了大有晋公司，1918 年成立了华成公司，第二年又成立了大丰公司、大纲公司、阜余公司，1920 年成立了中孚公司、遂济公司等，先后成立了 21 个公司，遍及江苏沿海。

这些公司开垦荒地共约 100 多万亩，每年可产棉花 20 万担左右。张謇的全部开垦计划虽然后来因负债过多未能实现，但对于解决纺织原料确是起了很大作用。一条龙的综合开发，从原料生产到加工、外运，反映了他不愧是一位实业大家，也使他的“棉铁主义”有了基础。

四、创办教育

办厂和垦植的实践，使张謇深感人才的重要，也使他深感培养各类人才的迫切，他决心创办新式教育。

早在光绪二十一年（1895 年），张謇就与张之洞讨论过办教育的事，认为这是培植元气的根本大法。

《马关条约》签订后，张謇外观大势，内审国情，认定普及教育之本，在师范教育。他多次指出：“欲教育普及国民而不求师，则无导。故立学校，须从小学开始，尤须从师范始。”

光绪二十八年（1902 年）夏天，他向两江总督刘坤一和南通地方长官提出办师范学校的打算，还递呈了办学宗旨及大体规划等条陈。尽管刘坤一很赏识和支持，但地方官吏却是另一副面孔，说什么：“中国他事不如人，何至读书亦向人求法？”

官府的阻档，没有动摇张謇的决心，他约请罗振玉，沙元炳详细商量私立师范学校的各项校规章程，对招集生徒，教习考核，生活管理等项，融中国传统办法和西洋经验于一炉，拟定了详细的条文。随后又约同挚友。勘察地址，最后择定南门外的千佛寺。

在这座破旧的大庙里，张謇改建和新建了一批房屋，使之变成一个占地 41 亩，可容学生 300 余人的新型学校。

翌年春天，校舍将成之时，张謇大开才路，广求名师。他聘请学界名流王国维为国学、教育学教员，又聘日籍教师西谷虎二、木村忠浩郎等担任伦理学、西洋史、教授法等课的讲师。

有了教师，又开始招生，先招了本科（3 年）、讲习科（1 年）各一个班。学生皆从贡生、监生之中选取“性行端淑、文理素优”的人。

诸事皆备之后，张謇亲自为学校书写了对联：“极东西万国推崇为教育大家，先圣亦云：吾学不厌，诲不卷；合同奉诸子受裁于狂狷一体，后生有志：各遵所闻，行所知。”

作为学校总理，他的感受更深，他的欢乐也是别人无法理解的。他特地整肃衣冠，作了热情洋溢的长篇讲话，整个典礼进行了数小时之久，中国第一个师范——民立通州师范学校，就这样创建起来了。

为把学校办成一流的学校，张謇早就有一套主张。他强调“立志”。在

开学典礼上，他劝勉大家：“ 诸贤当念国家来日之大难，力图教育根本之至计，必有精进不已之心，然后能成物；必有恢宏无外之量，然后能集中，毋以已至而安于自足，毋以自小而局于一隅！ ”

他引用孟子：“ 人皆可以为尧舜 ” 的话，希望全体学生 “ 开拓胸襟，立定志愿 ”。在他看来，勾践之屈身尝粪，有志气，算不得奴隶；东晋南宋之皇帝无志气，无异于奴隶！

他有一句十分感人的名言：“ 进德之积兮，则不在与世界腐败之人争闲气，而力求与古今上下圣贤豪杰争志气。 ” 直到今天，这句话仍然具有警世骇俗、振聋发聩的意义。

张謇强调的另一个重要内容是品质教育。他提出以“ 忠实不欺坚苦自立 ” 为宗旨，注重培养学生独立自主的人格、国格，反对屈从，依附的奴隶思想，要未来一代具有振兴华夏的丈夫气。

在教学方面，张謇一贯主张：“ 学问兼理论并阅历乃成，一面研究，一面践履，正求学问补不足之法。 ” 为此，他在师范建置内，附设了农科、蚕科、测绘科、土木工程科等项。在校河之西南，开设了农场，不久又建起附属小学，使学生有劳动和教育的园地。

张謇为南通师范学校的成长，呕尽了心血。校务的重大事情，他无一不亲自过问，经费和教职员工的人事安排，他皆亲自动手。每逢开学、放假，只要他在南通，都亲自演讲训导。学生毕业，他一个个喊着名字，亲自发给毕业证书，使学生深切感受长者的爱切之心。

南通师范学校办成功了，张謇在此基础上，又办起南通女子师范、甲种师范讲习所、乙种小学教员讲习所、盲哑师范讲习所、东台母里师范学校等。由他倡议或资助而创办的还有两淮师范、龙门师范、金陵高等师范等，影响遍及全国。

在张謇的带动下，一批师范学校相继建立，在全国废科举、办学堂的呼吁中，一批官方的公立师范学校也办了起来。

师范教育的兴起，一批师资成长起来，张謇又开始实施他的实业和实施他的村落主义培养人才。他主要抓住两点下功夫，一是学校布局，二是学校的管理。不久，通州城郊诞生了一批小学，市区还办起了幼稚园、中学和十多种职业学校。张謇因此在社会上博得了声誉，受到政府的重视。1911 年辛亥革命后，孙中山先生主持的南京政府对这位教育家给予极高的评价，认为通州师范的开办及整个南通的教育事业的兴起，“ 开全国之先河 ”。

张謇看到欲国家强盛，需要培养多方面的人才，因此继师范学校之后，又创办了一系列专科学校，极力为社会造就具有特殊本领的 “ 佳子弟 ”。

张謇于宣统年间，即着手筹建南通私立纺织专门学校。一开始，就碰到师资难、设备难、经费难三大难题。为求得有用人才，振兴民族工业，张謇立志改变那种欧人管理工厂的状态。为此，他凭借已建树的威望和大生厂客观盈余的条件，终于得到股东们的认可，从大生一厂、二厂按比例拿出经费作开办之资。他从留美学纺织的华侨子弟中物色到三四个人选，解决了师资。通过特价减让与赠与的方式从美国和英国的厂商那里得到一批特制的纺织机、织布机。经过三四年的筹备，终于革路蓝缕，闯出了一条新路，于民国元年（1912 年）4 月，创立了 “ 南通纺织专门学校 ”，开校设教。

民国三年，从国外购买的机器运回，开设了纺织、织机两个实习工场。民国六年，又购地扩建，先后开设了提花手织实习所、金工实习所、针织实

习所、染色试验室等。民国十六年，改称南通纺织大学，招收本科生。民国十七年，张孝若将纺织大学、农科大学、医科大学三家合建为南通大学。

学校一建立，张謇就明确了办学宗旨：振兴民族工业，培养职业化、艺术化、劳动化的人才。学校名为“纺织”，实际兼授染色。纺、织、染三种学术相维相系，无可分离。他明确指出，纺校培养的学生，应该是“完全适用的人才”。所谓“完全”，就是对纺纱、织布、染色的学问、技艺都要精通，所谓“适用”，就是不仅要懂得书本上的知识，还要会实地操作指导。

在这一宗旨指导下，学校开办伊始就极为重视“实验”，学校与工厂毗连，就是为实习方便，学生直接在工厂实习试验。后来学校虽然建了多种实习所，但重视“实验”的规矩一直未改变，学生仍然经常到工厂参观、研究乃至实地操作。

理论与实践相结合的教学方针，还体现在纺校所开设的课程上，一类是基础学科，如国文、英语、数学、物理，各个专业都要学习。二类是专业学科，不同的专业各有所侧重。纺科重在棉纺学、毛纺学、纺织组合等课；织科重在织物整理、热工学、纺织学、纺织设计等。染科重在高等化学、漂染学、印花学、染色机械等课程。三类是经常学科，如工厂管理、工厂建筑、工业经济之类，各个专业都得修通。

纺织学校学 4 年，学生毕业后授予纺织工程学士。毕业后的第一年为实习期，必须服务于南通有关纺织工厂或留校使用。这期间不得私就他聘。

从建立学校至并入南通大学，前后 17 年，毕业的学生共有 12 届，300 多人。学生遍布全国，旅居国外的侨民和南洋、朝鲜各国的青年也都远道前来求学。

兴办纺织学校，充分体现了张謇的“棉铁主义”思想。中国是农业国，富强之道在固根本，首要举措是围绕“农业”二字做文章。张謇兴垦植、开工厂、办学校，都是为更好开发棉纺资源，发挥农业生产的优势，进而促进商品流通，推动整个经济的发展。经过张謇的苦心经营，南通纺织学校逐渐形成了自己的特色，得到人们的普遍赞许，成为各地续建纺织学校的楷模。

为培养多方面的人才以振兴实业，达救国之宏图。张謇还创办了女红练习所、伶工学社等多种特殊教育机构，以适应社会对技艺的需要。

张謇为使南通的女子有一种自谋生计的职业，并使刺绣大师沈寿的技艺得以流传，创办了女红传习所。

1914 年 9 月 28 日，“南通县立妇红传习所”开学。张謇与其兄张詧任董事，特聘从天津请来的沈寿任所长。同来南通任教的还有沈立、金静芬、施宗淑、沈粹镇等人。传习所先后借南通女师附小、图书馆等处因陋就简招生刺绣。1916 年建于南濠北岸、长桥两侧的校舍落成。

传习所前后共招生 15 期，培养学员 300 多个。学校分普通班、中级班、高级班三种学制。普通班刺绣普通品，兼作字、画，中级班即刺绣美术班，高级班称刺绣研究班。学生除南通地区外，还有来自杭州、湖南、安徽、广东等地。这些学生出身于各类家庭，文化程度各异，年龄差别很大。开设的科目也因科班不同而有别。高级班共分 5 年，第一年打基础，重点是刺绣；第二年学花布、翎毛；第三年学山水；第四年学古装仕女，油画；第五年学肖像。首届高级班毕业的有王坚、刘秉繁、宋冯，宋金龄等人，张謇称她们的绣品“突过前人”，达到一定的艺术标准。

所长沈寿“工艺艺术，习于勤劳，怒不见面，怨不露口”，深受学生爱

戴。她教授的针法 18 种，散套针法为沈寿所独创。她强调“ 审势 ”、“ 配色 ”、“ 求光 ”、“ 肖神 ”，把西洋绘画、摄影与中国传统刺锈技艺熔为一炉，达到平、顺、和、细、密、亮的效果，使通绣以其特有的艺术专长独立于绣范之林。

传习所创办后的第七年（1920 年），培养出众多人才，绣品增多，为打开销路，成立了绣纺局，沈寿任局长，南通为总局，上海九江路 22 号设有“ 福寿公司 ”，为绣织局的运输机关。此外，还在美国、瑞士、意大利等国家设立了销售处，专门销售各种绣品，从而使南通刺绣在国际上声誉大振。

1921 年，沈寿因病不幸早逝，她的姐姐沈立继任所长。女红传习所为南通刺锈史写下了光辉的开端，也为南通刺绣工艺的发展开拓了道路。

张謇为改良社会，很早就想创办一所戏剧学校，因久仰欧阳予倩的盛名，特请他来主持。欧阳也早有改良戏剧的愿望，亦想借此以实验，遂应聘于 1919 年秋赴南通办学。

1920 年 7 月，由张謇任董事长、张孝若任社长、欧阳予倩任主任的伶工学社正式诞生。它是我国最早的培养京剧演员的戏剧学校。它的教学方式区别于旧式科班，以培养京剧演员区别于办得比它早的西安易俗社。前后共办了 8 年。前期 3 年由欧阳予倩主持。欧阳先生明确宣布：伶校是“ 为社会效力之艺术团体，不是私家歌童养习所 ”，“ 要造就戏剧改革的演员，不是科班 ”。

为了使学生具有较高的文化艺术修养，课程设置除戏剧专业外，还开设国文、算术、历史、地理等文化课，并开设音乐、歌舞等艺术课，中途还设立了音乐班、图画班。戏剧课以昆剧打基础，京剧为主体。欧阳先生为改革之需要，兼教话剧，讲授戏剧理论，介绍我国戏剧家和他们的作品。

伶工学社注重对名家的观摩学习。更俗剧场建成以后，北京、上海等地的名流如梅兰芳、程砚秋、谭富英、杨小楼、盖叫天等都先后应邀前来献艺。每逢这种机会，都组织学生学习、欣赏。有时，还让他们跟梅兰芳、程砚秋等大师配戏。

在欧阳先生主持下，学社创作、改编、仿排、移植演出了大量新戏。连话剧在内，约有 70 多出。这些戏剧思想解放，内容进步，格调新颖，突破了旧京剧凝固的行当。“ 改善了旧戏的表演和装饰方法，引进了舞蹈与音乐 ”，采用了新式的布景和灯光，不仅使观众耳目一新，也极大提高了学生的素质。

学社先后教授而成的戏有《琴挑》、《偷诗》、《惊变》、《三岔口》、《捉放曹》、《人面桃花》、《泗州城》、《蟠桃会》等数十场。

1926 年 9 月，学社在张謇去世后解散。在学社创办的 8 年中，先后入社学生约 90 余人，培养了不少高材生。李斐叔由梅兰芳先生带到北京深造，并随梅先生到日本、美国等地演出，后因嗓子坏了，做了梅先生的秘书。其他诸多学校培养的人才，后来都为新型文艺事业贡献过力量。

在创办师范学校、纺织学校、伶工学社的同时，张謇还对盲哑儿童十分同情。每当他看到盲哑之童：“ 贫则乞食，富则逸居 ”，心里甚为不安。但全国除外国教会开设了两所盲哑学校外，绝大多数盲哑儿童得不到应有的教育，因此，他决定在南通自办盲哑学校。

1912 年，他筹建了盲哑师范传习所，先培养师资，尔后于 1917 年，在狼山东北麓、残废院之西，办起了南通盲哑学校。学校分盲、哑两科，盲生除授以凹凸的字版拼读盲文而外，还设有音乐、针案、按摩等课；哑生除教

手语而外，还开设图画、雕刻、木工、裁缝等科目。

盲哑学校的儿童经过教育训练，能以手势对话，能以特有的方式交流思想感情。成绩优异者，还能唱简单的歌曲。他们还合演过一次新剧，名为《普渡慈航》，使社会人士称道。

盲哑学校不仅为残废儿童消除了个人痛苦，也为社会疽痈的解除起了积极的作用。这些盲哑儿童毕业后一般都能就业，自食其力。

张謇以办实业起步，又以垦牧作为原料的来源，为彻底解除中国民族工业面临的人才问题，他又创办了一系列的学校，这不仅为实业发展提供了人才的保障，也为中国社会发展开拓了道路。

五、走向共和

晚清政治风云变幻，清政府在风雨飘摇中，迫于内外政治势力的压力，不得不顺应各界的呼声，打出预备立宪的旗号。

原本一心致力于地方建设事业的张謇，对政治已无暇过问。然而，康梁发动的戊戌变法运动、义和团运动的冲击，又使他不得不对政治进行重新思考。

受过多年封建教育，又经过 20 多年科举追求，终成为新科状元的张謇，一向是站在维护清朝统治阶级立场上的，本没有什么革命的思想准备。他曾有机会为办实业东渡扶桑，考察过日本的政治、实业、教育诸方面的情况，对日本“明治维新”后的社会发展状况评价甚高。

与许多留学生一样，张謇曾热衷于君主立宪，认为只有推行此法，改组北京腐败的专制政权，实现民主的议会制，中国才有新的希望。

光绪三十年（1904 年）4 月，张謇应张之洞、魏光焘之邀，为他们起草了《拟请立宪奏稿》，“稿经七易，磨勘经四五人”，系统、全面地表达了他不立宪无以求生存、无以使华夏复兴的政治主张。

后来，他又与有关人士共同刻印了《日本宪法》12 册，分别送给清政府的达官显贵，并转送清廷。一向反对立宪的慈禧太后看了《日本宪法》之后，认为其实质未超出由君主来主宰一切的范围，同时鉴于国内立宪呼声日渐高涨的形势，便顺势表态说：“日本有宪法，于国家甚好！”

慈禧的表态，使立宪派很受鼓舞。很快，关于立宪的各种活动活跃起来。8 月，张謇又印了《日本宪法义解》、《议会史》等小册子分送铁良等朝廷重臣。张謇的举措，在上层统治者中引起重视，他所鼓吹的建立议会，实现立宪的主张也开始有了实际效果。

1905 年 8 月，清政府派五位大臣去西欧考察各国宪政。临行时，火车站发生爆炸事件，这是革命党人对立宪活动的警告。张謇无法理解，认为革命将导致混乱，“不若立宪可以上全下，国犹可国”。

经张謇等人的积极活动，光绪三十二年（1906 年）在上海成立了“预备立宪公会”，郑孝胥为会长，张謇被推为副会长。有了这个组织，各项立宪活动开展得很活跃。两年后，慈禧太后和光绪帝相继去世，不满 3 岁的溥仪继承皇位，由溥仪的父亲载沣摄政。清廷为稳定时局，安抚改良派的立宪要求，在各省设立了准备实施宪政的咨议局。

1908 年冬天，江苏咨议局成立，张謇被推为咨议局议长。张謇认为咨议局是中国走向立宪的里程碑，因此特别兴奋。局中的议员，如松江的雷奋、

吴县的杨廷栋，都是留日学生中主张立宪的优秀分子，两人都极擅长演讲，当咨议局开会时，张謇为主席，雷、杨二人常在左右发言。旁听之人，情不自禁，都轰然鼓掌，而不能禁止。加之张謇在政界、实业界早就卓有声望，因而无形中成为东南立宪派的领袖。

1908 年 11 月，7 省咨议局的代表聚会上海，共同商议立宪大计。张謇与各省议员有了更多的接触，进一步了解了朝中亲贵揽权、吏治日趋腐化、中央财政困难、各地兵祸不断、水灾严重情况。因而，他感到立宪之举已刻不容缓。

这次聚会之后，他不断与各省议长、副议长通信或互派代表接洽。顺直咨议局因靠近北京，对中央政府的情形了解得比较真切，不能再忍。宣统二年至宣统三年（1910—1911 年）的六、七月间，顺直咨议局曾几度向清廷请愿，要求改组亲贵政府，速开国会，实行宪政。因措词激烈，引起当权者的不满。清廷的上谕中，斥责他们“危言耸听，居心叵测”。

尽管如此，各省议员并没有自馁。除组织奉天、直隶两省代表团到北京请愿外，还发动全国各省声援支持。张謇又动员浙江的开明官绅敦靖清廷召开国会，浙方经多次努力，毫无进展。他们悲伤地说：“以政府、社会各方面之现象观之，国不亡，天无理。”

张謇对立宪，召开国会正忙得起劲，哪里听得进去，生气地说：“我辈不为设一策而坐视其亡，天无理。”

至宣统三年（1911 年）春天，立宪派请开国会的活动达到高潮。清廷见民情激愤，为避免引起剧变，遂下诏缩短立宪时限，定于宣统五年召开国会。并首先于宣统五年 4 月，改军机处为内阁，以庆王奕劻为内阁总理大臣，那桐，徐世昌为副总理大臣。这种换汤不换药的做法，更引起人们的不满。

宣统三年（1911 年）6 月，直隶省咨议局呈请都察代表，指出皇族内阁不合君主立宪公例，失人民立宪之希望，要求彻底改组。

在这关键时刻，有人到南通访问张謇，请求他到北京摸摸情况，以决定各省咨议局的态度。张謇终被说动，与好友雷奋、杨廷栋相互商量，也都劝其北上。另外因去年南京开博览会时，美国曾有商团组织来华参观，他们邀请中国也组织一个商业团体赴美访问。

由此，上海、广东、汉口、天津四商会均公推张謇至京办理有关事宜，于是张謇决定由汉口取道京汉路北上。

路过河南彰德，张謇接受同行者的奉劝，抛弃前嫌，顺道拜访了已绝交多年的袁世凯。

统治集团内部的倾轧，袁世凯于 1909 年被皇室贵族解除了军机大臣、外交部尚书等要职，在老家彰德“养病”。

虽说袁世凯在家“养病”，但他操纵的北洋新军还掌握在他的死党冯国璋、段祺瑞等人手中，也就是说还遥控在袁世凯的手中。

正因为袁世凯还保存着这支军队，因此，不少人对这个拥有实力的袁世凯还存在幻想，就是那些妄图瓜分中国的各帝国主义也没有忘记这个可以利用的人物。

时局的动荡，革命运动的不断兴起，这个韬晦待时，自号“洹上钓叟”的野心家已预感到整个局势必将急剧变化，正跃跃欲试，等待出山。

对袁世凯的韬晦之计，书生气十足的张謇是看不透的，他仍旧谈的召开国会，改组内阁及商业交流那一套。袁世凯装着一副老成之态，对张謇说：

“有朝一日，蒙皇上天恩，命世凯出山，我一切遵从你的意旨行事，务请你同我合作。”

张謇听了袁世凯的话，满以为他会真心为立宪卖力，回到车上，对同伴高兴地说：“慰亭毕竟不错，不枉老夫此行也！”

到了北京，张謇晋见了摄政王载沣，特地拜见了掌管内阁的庆亲王和其他要人，到处痛陈肝胆，为立宪游说。

那些权贵谁会真心听他这套说词，相反劝张謇留在朝中为官，并答应以宾师的位置；若愿意外放，则可以到黑龙江做巡抚和筹边大臣。

听了这班官爷的话，张謇赶紧力辞，恳切地提出：“此行为公事而来，必不可得官而去。”见情形不好，张謇于六月初十日，赶紧离京南归。

早在 1894 年，也就是张謇中状元的那年，孙中山先生在檀香山创立了中国第一个革命团体，——兴中会。次年，开始发动武装斗争。

随着华兴会、光复会等反清团体的相继组成，孙中山于 1905 年在日本在东京联合各革命团体，组成了同盟会。确定了“驱除鞑虏，恢复中华，建立民国，平均地权”的资产阶级政治纲领。

此后，孙中山便创办报刊，积极宣传革命理论，与改良派展开激烈的论战。同时，在国内外大力发展革命组织，联络华侨，会党和新军，多次发动武装起义。虽然这些活动一时未能成功，但推动了革命形势的发展。与革命武装起义风起云涌的同时，全国人民的抗粮、抗捐和抢米风潮更是汹涌澎湃，收回权利和抵制外货的反帝爱国运动也日益高涨起来。

宣统三年（1911 年），清政府出卖铁路修筑权，激起了全国人民的反抗，川、鄂、湘、粤等省的群众保路运动，成为辛亥革命爆发的前奏。

武昌起义一声炮响，湖南、山西、湖北相继独立。至旧历九月十四日，革命军占据上海推陈其美为上海都督。苏州、杭州的军队，也于这一天宣告起义，分别拥程德全、汤寿潜为都督。5 天以后，全国宣告独立的已有 14 省之多，清廷覆灭的形势，已成定局。

立宪派人物，原无用武力推翻清王朝的思想，基于川省铁路的教育，特别是武昌起义的突然成功，不得不面对现实，重新考虑他们在这历史转变关头所应持的态度。

张謇得知武昌起义的消息，正值他为大生厂的事去湖北。他当即赶到江宁，求见驻防将军铁良，一面要铁良派兵援鄂，一面动员他奏请清廷“速颁行宪法之谕”，铁良叫他与总督张人骏商议。第二天张謇即往拜见，谁知张人骏不可救药，竟痛斥立宪不可行，并且不肯出兵援鄂。事出意外，张謇愤慨不已。

张謇离开汉口，沿途对铁良、张人骏等劝说无效，深感“人心不古”，及至时局日甚一日急剧变化，使他大感愕然。九月初二他从上海回到南通，面对革命的急风暴雨，他要“闭门而缩屋”，静下来好好地想一想。

他认真地回顾着立宪活动的前前后后，清醒地看到“自先帝立宪之诏下”3 年以来，朝廷的种种作为，均是“专制”之作为，它违背民情，摧抑士论，剥害实业，损失国防。

在认真地思索过后，他感到立宪之说，“达之疆吏而陈之枢密者，无济也”。在这种情况下，“谏行言听之无期”，还要无休止地大声疾呼喊叫，实在是“诚愚且妄”，简直是荒唐可笑。

原来跟张謇一起热衷于立宪的同仁中，不少人“翻然变计”，对他也产

生了很大的影响。原苏州巡抚程德全，以前在黑龙江与沙俄折冲尊俎，久负盛名。调派江苏之后，又向朝廷屡进忠言，应该说是竭尽人臣之道的满清忠实臣仆。现在却毅然投身革命，引起各省人士的注意。汤寿潜也是一个有影响的人物，又是张謇的好友，他写信给张謇，讽刺他潜居南通是“逃避现实，躲进圣庙”……这一切，都促使张謇移步换形，发生思想转变，从热衷君主立宪转而拥护共和。认清了“黄帝以来五千年君主之运于是终：自今而后，千万年民主之运于是始矣”。

心意已定，行动也就不再徘徊。为促进共和大局，他开始做袁世凯的工作，函、电交驰，劝他“不要捧落日，要扶朝阳”。并在一封电文中果断地说：“今则兵祸已开，郡县瓦解，环观世界，默察人心，舍共和无可为和平之结果者，趋势也。”

其次，他想到共和之范围，是王族的结合。内外蒙古地域辽阔，又介乎强邻，关系很重要。因此他积极动员，争取他们加入共和。在一份电文中他这样讲：“满清之待蒙人，束缚钳制，视待汉人更酷。……况俄人垂涎蒙古非止一日，为今之计，唯有蒙汉合力，推荐布公，结合共和政治。”

当时，社会上顽固派群起反对，散布谎言说人民知识程度不够，说土地辽阔，不宜实行共和。张謇为此到处演说驳斥，讲解共和正合中国之道。不久全国先后有 17 个省宣告独立，由各省派代表，组织起临时参议院，公推黄兴为大元帅，黎元洪为副总统。

未过几日，孙中山从海外回到上海，于是同盟会决定在南京设立临时政府，由参议院选举孙先生为大总统，并于 1912 年 1 月 1 日在南京宣誓就职。张謇被任命为实业部长。

新政府刚成立，亟需军政各项费用。孙中山为此愁劳奔波，陆军总长黄兴几乎急得吐血，难有良法可以解决。

好在大生企业跟日本三井洋行早有经济往来，凭借老关系，由张謇作保，于辛亥年十一月 18 日，为革命军政府借得 30 万元，答应 1 月还清。未过几天，新政府又拟向商会借款，张謇考虑到商会财力毕竟有限，且关系到今后的经济发展，因此出面劝阻，同时答应另想办法。

从此之后，张謇肩负双重负担，一方面要还三井旧债，一方面还要为新政府再筹集一笔资金。

为开辟财源，张謇受新政府委托，担任盐务总理。然而，由于各地的军督，常有“截盐税以自便者”，真正上交政府的，不过是杯水车薪。为解燃眉之急，张謇毅然以大生纱厂作抵押，向三井洋行再借 50 万。借款契约上写明：大生纱厂的全厂工程地基、房屋、机器及一切财产，均为抵押品，而且“该厂嗣后应用之煤炭、木料、机器及一切附属品，有需购办之时，倘三井承办之价，与别家不相上下，总需先尽三井商订承办”。

这个条件十分苛刻，但为了还清前次 30 万元借款，为了给新政府凑 20 万以应急，张謇不得不以他个人创办的企业来承担风险。

据张謇的预算，“中央政府每年支出，最少得有一万万二千万两银子”。而当时的临时政府手中空无一文，在这种情况下，张謇感到身为实业部长，一不能为“君上”解忧，二不能解决财政上的实际问题，他所应分管的工作，“秩序正紊，有何实业也”，无以施展自己的抱负，无以为新政府尽到应尽之力。他一向厌恶的就是挂虚名而不干实事，因而电请辞去实业部长之职。

辛亥革命以摧枯拉朽之威力，迫使清廷统治者滚下了封建宝座。可是，

面临种种困难，革命政府显得实力不足，不能用武力铲除封建割据，统一全国。在这种情况下，拥有实力的袁世凯再度引起人们的重视，不少人将统一全国的希望寄托在袁世凯身上。

张謇作为实业界的领袖，从发展经济的愿望出发，十分希望消除内战，出现一个和平、稳定的局面。他根据以往的经验，深恐南北僵持的局面过长，会引起帝国主义的武装干涉，使国势更加不可收拾。为此，他在南北议和的过程中，极力调停，劝说南京临时政府接受袁世凯提出的许多不合理条件。由于袁世凯善于玩弄手法，惯于伪装取巧，使张謇在孙中山与袁世凯之间的选择上，偏向袁的一边，为袁世凯玩弄的南北议和效劳。

对首创共和政体的孙中山先生，张謇十分尊重其人格，十分尊重其革命功绩。他说：“从历史看来，中国革命之第一人，要首推商汤。……孙中山之革命，则为国体之改革，与一朝一姓之更变，迥然不同，所以孙中山不但为首创民国之元勋，且为中国及亚东历史上之一大人物！”

张謇热衷于立宪，走改良主义道路，但历经努力，终于无功而归，恰逢辛亥革命爆发，张謇的一腔热情，终于有了施放的机会，然而面对软弱的民族资产阶级创立的临时革命政府的困境，张謇又陷于难于摆脱的绝境，他只好再次改弦更张，成为革命中的悲剧人物。

六、勋业长青

一个人只要事业上孜孜不倦地追求，不管前进的道路多么坎坷，也不管岁月怎么无情，他的生活永远是充实的、闪光的、生机勃勃的。正是这种精神的支持，张謇一生都在做着让后人值得自豪和骄傲的事情。

张謇在实业大振的基础上，对地方上各项文化设施与公共福利事业，无不热心办理。他着眼于社会文明，超然于庸人之上，热心于地方公益。他曾感叹：“嗟夫，实业教育，劳苦事也！公园则逸而乐，偿劳以逸，偿苦以乐者，人之情。得逸以劳，得乐偿苦，人之理。以少少人之劳苦，成多多人之劳苦，以成无量数人之逸且乐，进小公而大公者天之人。”他以辩证的观点，分析了劳与逸，苦与乐的关系，提出兴办这些事业的重要性。

张謇办的公共福利事业是多方面的，成龙配套的。从生（育婴堂）、教（学校）、作（工厂、垦牧）、息（公园、剧场），乃至走路（筑路）、饮水（疏通城河），而至病（医院）、老（养老院）、死（公墓）等无一不备。不仅为当代，也为后人留下了一套系统化的福利建筑群。

光绪二十七年（公元 1903 年）春夏之间，张謇曾东游日本。当他参观东京帝国博物馆时，涌起了一个新的意念：自办博物苑，为教学和农业研究服务。南通师范学校建成后，“张謇徙荒冢千，并居民三十许”，开辟了植物园，供师范学生作为实验园地。1905 年，张謇又将这块占地将近 40 亩的植物园，发展为博物馆。民国后，师范学校划归省管，博物苑独立。苑内拥有数名金石、考古、矿物、书画方面的专家，他们勤于职守，有着很强的事业心，广泛征集与鉴别各种物品，至 1933 年时，药品已达 3605 件。兴盛时，动物园中有老虎等珍禽，植物园中有琼花丹桂，陈列品中有可动的轮船火车等机械模型，真是琳琅满目，美不胜收。如张謇所希望的那样，成了普及科学知识和陶冶人们的情操的教育机构。

在创办了博物苑之后，张謇还于辛亥革命前后，筹资 2 万多元，创办了

图书馆。至 1924 年，馆中藏书丰富，西文书 600 余部，日文书 300 余部。藏本中木刻板占 13 万卷以上，此外还订了京沪等地的日报和各种杂志。这座“知识宝库”，对地方智力开发起到了不可估量的作用。

1919 年初，张謇组织兴建了剧场。这座外圆里方的新型建筑，为全国第一座地方剧场，设备在全国也首屈一指。为改造社会腐朽之气，以达除旧布新，移风易俗之目的，特为剧场取名“更俗”二字。更俗剧场一反陋规，由张謇和欧阳予倩拟定了 12 条场规。各项制度一旦订立，不论职位高低，人人都得遵照执行。张謇本人每次看戏也都凭票入场，因而欧阳予倩先生讲：“剧场秩序之好，恐怕全中国没有第二家。”

在抓农业、工业的同时，张謇对公园建设颇为关注。他讲：“公园者，人情之囿，实业之华，教育之本志也。”认为它是一个地方文明程度的标志。由此，他于 1917 年在濠河西南，主持营建了东、西、南、北、中 5 座花园。张謇闲暇之时，与人们或踏晨露，或迎晚照，或陪高朋挚友，来园中散步。有时还低吟自撰《南通公园歌》，以遣情怀：

南通胜哉江淮皋，公园秩秩城之壕，自北自东自南自西中央包。北何有？球场枪垛可以豪；东何有？女子小儿可以嬉且邀；南可棋饮，西可池泳，舟可漕。楼台亭榭中央高，林阴水色上下交。鱼游兮徙徙，鸟鸣兮调调，我父我兄与我子弟于此之逸，于此其犹思而劳，南通胜者超乎超！

1914 年 12 月，张謇又开工筑台，修建气象台，历经两年多，气象台于 1917 年元月 1 日正式开始工作。测报的内容有天气、潮汐、农情、天象、地震等项，直接为人民的生活和生产服务。气象台的建立培养锻炼了一大批科技人员，初创人刘渭清后来成为中央航行学校气象台研究员。

1919 年，由张謇发起的段家坝附近的浦子港口建立公共场所，并以行书亲题门额：“公共体育场”5 个大字。1920 年前后，中国、日本、菲律宾等国，联合举办远东运动会，轮流在有关国家召开，每隔两年举行一次。张謇这位状元公出身的长者，竟被推为运动会会长，对远东各国体育运动的发展，做出了一定的贡献。

张謇为家乡还做了众多善事，有无数次的义举，他倡导修筑了南通至狼山的公路，在城北购地 160 亩建立了义茔等等。

张謇搞这些地方公益，无不劳碌精神，倾其所力。而且办一事成一事，立见成效，于国计民生大有裨益，比空喊的口号更为实际。因此他的信念坚定，晚年常常捋着稀疏的胡须感到自慰。

黄河与淮河本来各自出海，黄河的出海口在山东的渤海湾，淮河的出海口在江苏海州附近的云梯关。宋朝时，黄河下游渐有南移的倾向。元朝末年，发生过黄河夺淮的奇灾，连泗州城都被全部淹没而成了洪泽湖。清咸丰六年（1856 年），黄河从铜瓦厢决口，黄河之水，改道北迁，退出淮河，又回到山东出海。原来的淮河，仍单独出海。因历史上有过“合二而一”的现象，因此有人称淮河为旧黄河，又称原来的入河口为黄河口。黄河之水虽是退出淮河另寻出路，但留给淮河的后患却极为严重。首先是夺淮之后，清流变为浊流。退出之后，沉积下大量的泥沙。再则是合流之时，水力很大，出海比较容易，黄河水退出后，淮河的流量和流速大大降低，不能推动海口淤泥，海口遂因此被堵塞，出水困难，经常造成内涝。

张謇在担任江苏咨议局长期间，曾由他提议，将治理淮河作为正式提案，先在咨议局通过，接着又报请两江总督，要他会同安徽巡抚，迅速筹款办理。

然而，毫无头脑的庸夫两江总督张人骏接到咨议局的议案以后，竟在官厅中对人说：“治水是大禹的事，难道他张謇会有大禹那种本领？”

求助他人没有希望，张謇只有依靠自己的力量来办。经过一番工作，他终于说通大生公司的股东，拿出大生纱厂的盈余，先在南通师范附设了测绘科，后又借用上海吴淞中国公学，设立了河海工程专门学校，先从培养治水人才入手。

民国二年，熊希龄奉袁世凯之命组织内阁，张謇在兼任全国水利总裁基础上，出任农工商部长。在这期间，他与美国红十字会订立了借款导淮的合同草案。对这笔可观的借款，张謇欲对淮河本身的河床，常年疏浚，并拓宽加深，扩大流量；将旧黄河入海口淤积的泥沙加以清除，使淮水仍从这里入海；三是在古运河之东，开一条新运河，这条河与运河平行，可以将淮河、泗水、沂水分流，使其七分入江，三分入海。如这个计划实现，淮河流域的水患，便可得到较好解决。张謇为此筹划好久，但借款迟迟难以到手，加之第一次大战爆发，款项更不能兑现，张謇只好感慨，无计可施。

1921 年 8 月中旬，连续 5 天大风大雨，长江淮河同时涨水，运河堤日夜告警，张謇与江苏省长韩国钧日夜勘察堤岸。早在 7 月下旬，车逻坝、新坝、南关坝等三坝已经开凿，每秒流量达 4000 余立方尺，下游 7 县成为一片泽国。此时，天降大雨，高邮、宝应两城的人，要求将昭关坝再打开泄水。但此坝一开，重新筑坝很不容易，上游水势收留不住，搞不好会造成来年水枯。而下游本来已经排泄不及，再来新水，受灾势必更为严重。因此下游地区四五千人守在坝上护卫，决心以死抗争。

开与不开，一时争持不下，张謇与韩国钧等去视察，向他们晓以大义，告诉他们要从 8 县的全局通盘考虑，通过调查后再作决定。

他们一行抵达高邮，沿途要求泄坝者将他们团团围住，威胁漫骂，以至差点动手。张謇等仍不轻易下结论，继续向兴化、东台、海安一带查看。见下游各地，除阜宁较好外，其他各处平均水深六七尺，乃决计打开东台泄水要道王家港，而坚持不开昭关坝。

至 9 月 10 日前后，水势终于降下去了。第二年，适逢大旱，别处只能种高粱、玉米、黄豆等旱作物。高邮、邵伯与淮扬一带，因宿水未枯，照样栽种水稻，而且长势良好。到了秋天，黄金遍地，产量较往年翻倍。乡民大庆丰收，欢呼张啬公坚持不开昭关带来的好年景。淮扬两府及各县商会，准备集资给张謇制做“万民伞”，此事传入南通，张謇闻讯赶紧禁止，但他关心民间疾苦的事迹不胫而走，流传至今。

张謇是清朝末年唯一研究水利的学者，特别是为导淮奔走 20 年，尽管由于历史的原因，他的许多愿望没有实现，但他为国为民的精神将永载史册。

在对外交往方面，张謇爱国、自重，以平等的态度与各国交往。民国初年，由张謇积极倡导，为南通地区在明朝嘉靖年间抗击倭寇、保家卫国的民族英雄曹顶塑了一尊跨马提刀、威风凛凛、气度非凡的铜像。一次，有几个日本人游至曹顶祠前，看到这尊塑像，心中感到不快，特意向张謇提出，以一笔巨款买回去。当时张謇兴办实业，经济上确实有点拮据，但对此等关系国家尊严的大事却毫不苟且。他面带笑容婉言回答说：“各个民族有各自倡导的精神，各个国家有各自的尊严和骄傲，我们尊重日本兄弟的崇尚和习惯，亦望朋友以同等态度以对我。”日本客人听罢面面相觑，一个个噤若寒蝉，不再开口。

对国外先进的工商业，张謇虚心学习。1903 年，他东游日本。出国之前，他就抱定一个宗旨，虚心向人家学习。在日 70 余天，他不辞辛劳，连下雨天都不肯休息，走访教育机关 35 处，农工商机关 30 处，连市井中的妇女的谈话，路旁边小儿的游戏也留心视听。特别是拜访和接触了一批专门人才，为通州师范、大生纱厂和垦牧公司及其他企事业，聘定了不少教师与技师，为自己的事业“加足了力气，向前猛进”。

宣统初年，张謇又以很大精力组织南洋劝业会，促进了中外物资交流。会议期间，他热情接待了一些外来商业团体，会后又为组织中国商业团体的出访再南北奔波。直至晚年，在他担任水利总裁期间，还想出席在美国旧金山召开的万国水利会议，意欲“取夷长技”为我所用。

对于聘请到南通工作的外国人，张謇从来都给以极高的待遇。南通师范学校和第一高级小学校，曾先后聘请多位日本教师担任数理、外文、体育、音乐方面的教务。张謇都给予他们相当于本国教师两倍的月薪。朝鲜翰林院进士金沧江为避难前来投靠张謇，张謇也同样敬为上宾，为他创造了良好的工作环境，并常常与他煮酒论诗，切磋学术。金沧江得遇知己，“不知何处是他乡”，专心在南通从事著述，直至辞世。

历经人生旅途的艰难跋涉，年近古稀的张謇仍然体格矫健，精力充沛。厂务需要料理，海堤需要勘察，林苑需要整修，有时他还要挥笔书写，这一切，都没有压垮他，相反，他的精神更加充实。特别令他欣慰的是，他毕生为之辛勤培植的实业之花结出了硕果。

通州城南，长江北岸，峙立着狼、马、剑、军、黄五座山头，把一望无际的江海平原点缀的格外妖娆。

张謇精心规划，营造了东奥山庄、我为楼、林溪精舍、赵绘沈锈之楼等建筑，山水楼台，相映成趣。闲暇之时，他常邀约门生故旧，携酒于山亭之上，一边观赏壮阔江景，一边啜饮着家酿的米酒，回顾着生平历历往事，心头生出无限感慨。

民国十五年（1926 年）夏天，天气燥热异常，70 余岁高龄的张謇身体消耗极大，家人劝他到狼山西边的梅垞避暑，可他仍然记挂着许多事情。6 月 23 日，张謇冒着暑气江风，仔细察看了 10 多里江堤，分析了坍江的规律，找出了险段，忙着筹集挡浪保坍的石料。一连 8 日，张謇都没有得到应有的休息，暑气再次发作。29 日下午，心中散乱，再也支撑不起。经中医和德国医生共同会诊，确定心脏衰弱，经数日调理，略有转机，通宵灯火长明，在众人的看护中，为实业救国耗尽心力的老人心跳愈来愈弱。延至第二天清晨，曙光重新照临大地的时候，他的心脏停止了跳动。一位伟人与世长辞了。

在众多的祭幛、挽联中，有一副悼联很能概括他的一生：

退老一隅，无武力，无事权，而负天下重望者此；

功成百世，有文章，有树立，试数近代抗手何人？

张謇与世长辞了，但他留下的事业不朽。看苏北沿海，当年“撑蒿似柏”的景象不见了，“范公堤外张公垦，饱腹心心十万家”以工业而论，张先生晚年虽遭很大挫折，但他为南通工业的发展开辟了道路。他不愧伟大的先行者，他对振兴中国民族工业建立了不可磨灭的功勋！