

中外名人传记百部

ZHONG WAI MING REN ZHUAN JI BAI BU

张謇传



北京圣碟科贸有限公司制作

中华名人传记

张 謇 传

X X X 编著

目 录

第一章	乡村童年.....	002
第二章	“冷籍”秀才.....	006
第三章	游幕江宁.....	010
第四章	投入庆军.....	014
第五章	初识袁世凯.....	018
第六章	《朝鲜善后六策》.....	023
第七章	科举蹉跎.....	027
第八章	大魁天下.....	032
第九章	弃官从商.....	039
第十章	在维新变法的浪潮中.....	044
第十一章	策划东南互保.....	048
第十二章	新政先锋.....	051
第十三章	投身宪政.....	059
第十四章	服膺共和.....	074
第十五章	反对“二次革命”.....	084
第十六章	与袁世凯决裂.....	088
第十七章	内外交困的大生集团.....	091
第十八章	苦闷晚年.....	096
附录	张謇大事年表.....	103

第一章乡村童年

1853年7月1日，一个婴孩在偏僻的长江口北岸江苏海门常乐镇呱呱坠地，他就是本书的主人公——张謇。张謇，字季直，他出生的时候，正是太平天国起义军攻占南京后不久，虽说这时正是乱世，但是因为他的故乡所处的苏北南通地区，是一个偏僻的半岛，地非冲要，不具有战略价值，所以此时苏、浙、皖虽是战火连天，他的家乡却是熊熊战火中的静土。

张謇的家庭，世代务农，他的祖上比较富有，但到他的祖父张朝彦的时候，因为他不大喜欢农业生产，又嗜好赌博，竟然将一个富裕殷实的家弄得渐渐地败尽，穷困潦倒的张朝彦只好做了通州金沙瓷器商吴圣揆的女婿。到了张謇的父亲张彭年，靠着父亲是上门的女婿，他继承了吴家的几十亩土地，自耕自收，农忙的时候，张家也要雇一两名雇工，才能忙得过来，张彭年先后娶妻两房，共生了五个儿子。张謇排行老四，小名长泰，因为祖父入赘吴家，所以他上私塾的时候，取名吴起元，到他的弟弟警出生后，才恢复了本姓。

张謇小的时候非常聪明，他的父亲对他钟爱有加，

3岁的时候就教他读《千字文》，4岁就送他到海门邱大璋学塾学习，在这里，张謇学习了《三字经》、《百家姓》、《神童诗》以及《孝经》、《论语》、《孟子》等传统幼儿读物，10岁的时候学习对对子，有一天，老师对了一个上联“月沉江底”，张謇很快就对了一个“日悬天上”的下联，老师听了非常惊奇、高兴，连说孺子可教。

父亲张彭年看到儿子学问长进很快，对他未来走上“学而优则仕”的道路充满了信心，他看到了学塾的老师只让学生死记硬背，有时候连平仄韵脚都搞混了，就决定为儿子重新找更好的老师。虽然他家境并不丰裕，但是他还是以重礼请了通州西亭镇的宋郊祁到家里来教儿子。宋郊祁是一个50多岁的老童生，一生以科举考试取中为目的，虽然屡试不中，但是在学问上毕竟自有长处，他到了张家后，检查张謇作业，发现音训句读错误百出，就另起炉灶，重新让他学习了《大学》、《中庸》、《论语》、《孟子》等书，在平常的教学中，他认真教张謇音韵、训诂，张謇进步非常快。12岁那年，他写出了一首表达自己远大志向的诗《盆松》：

山泽孤生种，谁将到此盆？青苍一撮土，蟠郁百年根。宿黛含霜气，创鳞见斧痕。等闲怜托处，梁栋

与谁论！

他把自己比做崇山深涧的苍松，而不是那供人观赏的盆景，因为只有山野的苍松才能成为支撑大厦的栋梁。

1866年，张謇已经13岁。一天，宋老师出对：人骑白马门前去。张謇回答道：我踏金鳌海上来。那时候，读书人参加科学考试，考中了状元，人称“独占鳌头”。宋老师看到张謇对出这样大吉大利的对子，高兴地告诉张謇的父亲，他的儿子已经有了金榜题名的佳兆，张謇的父亲看到儿子学习精进如此，对先生感激不尽，于是特加重礼拜谢。

这年的6月，海门余东的老百姓拒缴税款，地方政府出兵镇压，老百姓惊惶四逃，宋效祁惦记着家里，就向张家提出回家不再当老师，张家却没有立即答应下来，谁知宋效祁却病故了。为了儿子的学业，张彭年把儿子带到了西亭，让他跟着宋效祁的儿子宋琳学习，宋琳比他父亲强了许多，早已科考中举。但是他仗着自己是举人，经常瞧不起人，对学生经常爱理不理，有时严厉、苛刻得让人无法接受，甚至于有时借一个小小的由头嘲笑学生。张謇在宋琳这里求学，遇到不懂的地方，经常得不到指教，但是他凭着勤奋和努力，学业还是长进不少。

1868年，已经15岁的张謇准备开始他一生的首次科举考试。

第二章 “冷籍” 秀才

张謇的高、曾祖以下，没有读书应试的人，这样的家庭，在当时称为“冷籍”，子弟如果要参加科举考试，经常会受到地方学官和保人的多方刁难、勒索，稍稍应付不当，就可能误了考期。15岁的张謇首次参加科举考试就面临着这样的境况。

张謇的父亲张彭年对儿子考试得中满怀信心，他想避开入考前的这种困难，想出了一个冒籍赴考的办法。他多方活动，找到了如皋人张驹，经过与张驹的磋商，双方商定，张謇冒充张驹的孙子张育才，在如皋参加县试，如果县试考中，张彭年必须付给张驹酬金。

张謇参加这年的如皋县试，一考得中，随后参加通州州试，但是考试成绩却不理想，名列百名之外。同乡一个姓范的学生与张謇同年，考中了第二名。乡里人都嘲笑张謇西亭求学，也不过如此而已，更让张謇受不了的是他的老师宋琳，他看到张謇州试成绩如此之差，当众嘲笑张謇，说：“如果有一千人应试，取九百九十九名，不取的那一名一定是你，你还有什么希望？”张謇顿时羞愧万分，泪流满面。他知道这

一切归根到底都是自己学业不好的结果。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”五个字，他看到这些字，眼泪就不由自主涌出来，同时警示自己要用功。为了让自己不再贪睡，他睡觉时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，每夜读书一定要烧尽两盏灯油，炎炎夏夜，蚊虫叮咬，他就在书案下摆两个盛满水的陶罐把脚放进去，真正做到了冬不避寒冷，夏不避暑热，废寝忘食。

考场上的不幸还是其次，张謇父子怎么也料不到冒籍应考已经为他们引祸上身。如皋人张驹是当地的无赖，张彭年在儿子中了如皋县秀才后，信守前诺，如约偿付张驹酬金，张謇也以如皋生员的身份入如皋县学读书，谁知张驹却和两个弟弟要张謇父子再交学官所派的其他费银150两，还以其他借口让张彭年再拿80两，不久又要他们拿120两银子的约券作为酬谢。一波未平，一波又起，知道张謇冒考的人越来越多，许多人以向地方官举报为由进行敲诈。张彭年看到这样下去将不堪应付，想请张謇的老师宋琳出面疏通，让张謇改填履历，归还原籍，那知宋琳是这场诈骗的牵线人，而且已经接受了如皋张氏的重酬，哪里肯拆去骗局，他斥责张彭年说：“要归还原籍，等金榜题名之后申请不迟，现在请改填三代，张謇的

功名立即就要遭革除，你们种田人出一个秀才，那么容易吗？”

从1868年开始，张謇一家走上了无穷无尽受欺、挨诈的道路，许多人不断向张家提出各种各样的要求，如皋的张驹看到张氏父子好欺，更是变本加利，得寸进尺，张氏父子如果稍有差池，他们就向学官说张謇对自己不孝，张謇受学官的责骂不说，还得当着别人的面称张驹为爷爷，真是“认贼作父”，委屈含辱让张謇痛苦不堪。张彭年为了摆脱纠缠，四处托人送礼，但是终是无济于事，张謇也是惶惶不可终日，有一次如皋张氏诬告张謇，如皋县衙派人要捉拿张謇，张謇知道被抓住后免不了又要受一顿羞辱，就连夜逃往朋友家躲避，谁知老天好像也和他过不去，出门不久，狂风暴雨就劈头而来，一不小心，他又掉进了烂泥深达二三尺的护城河，他挣扎着爬出来，这时外雨内汗，衣服已经湿透，到朋友家的路只有3里多，他竟走了三四个时辰才到，进了朋友的家门，他发现自己的一双脚已经是血泡连连。还有一次，张謇为了逃避敲诈和诬告陷害，一天竟跑了130多里路。不断地受辱，常常使张謇怒火中烧，有几次他都想找一把利刃把仇人杀了，但是想到这样做会连累家庭，只好含恨隐忍。

1870年，张謇参加通州州试，取为一等第十

六名，也算是对他逆境求学的稍稍慰藉。但是仇家的纠缠仍是不断，张謇为了彻底摆脱，向学校申诉，要求革除自己的秀才，让他到南通重考，海门书院的院长王崧畦和海门训导赵菊泉看到张謇的才学，也十分同情他，他们四处为张謇说情，后来知州孙云锦知道这件事后，亲自调停这件事，但是也是阻隔较多，孙云锦爱惜张謇的才华，求助于江苏省的权要人士，江苏学政彭九余出于同情，行文礼部。1873年，礼部终于有了回音，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。到这个时候，张謇一家才摆脱了厄运。

张謇一家因为张謇冒考的事情，到这时已经负债银达1000多两，原来比较丰裕的家当，也是濒临破产。张謇的兄弟们这时提出了分家，几番吵闹，张謇分得了一身的债务。养家糊口成为摆在张謇面前的现实问题。

第三章游幕江宁

1874年，张謇刚满21岁的时候，知州孙云锦调往江宁（南京）发审局任职，他同情张謇的处境，也欣赏张謇的才华，就邀请张謇为他作幕（私人秘书）同往江宁，月薪白银十两。困境中的张謇立即同意。

当时的江宁，有几个海内知名的学者主持的大书院。1874年，张謇到江宁不久，就兴冲冲地慕名投考有名的钟山书院，授课教师韩叔起见投考的是通州秀才，就把他的考卷扔在一边，张謇投书韩先生，直接诘问考卷的问题，韩叔起无法回答，自不睬理。张謇于是化名再考，考卷受到了钟山书院的院长李小湖先生的赞赏，取为第一，他又以他人的名籍在惜阴书院参加五经古课考试，院长薛慰农先生也把他取为第一，两个院长指名要见张謇。不久许多人都知道了张謇投书韩叔起的事情，惜阴书院的薛慰农还责备韩叔起见贤不举，压制人才。张謇觉得自己出了一口闷气，就把此事告诉了自己的上司孙云锦先生，孙云锦把张謇给韩叔起信的草稿要来看了以后，责备他说：“你真是阅历太浅，少年人气盛，遇事要沉得住气，不要意气用事。”张謇也觉得自己有些过分，就由孙

云锦代自己向韩先生道歉，同年5月，张謇再次投考钟山书院，考取第一名，他登门向韩叔起先生致谢，韩叔起以“耐烦读书，耐烦苦处”来劝诫他。

张謇对自己的“鲁莽”行为作了诚恳的检讨后，江宁的文化圈终于接纳了这个来自通州的白衣秀才。张謇进入江宁的文化圈后，以强烈的求知欲，向江宁名师学习“治经、读书、为诗文之法”。张謇受教最多的是桐城派大师张廉卿，在张先生的指导下，张謇的学术思想和治学方法发生了一次大的飞跃，摆脱了一般制艺、八股文章的僵化格局，领悟了桐城派将义理、词章、考据融为一体的治学方法。他觉得自己的心胸顿时豁然开朗。

同年6月，张謇随孙云锦到淮安查勘渔滨河积压讼案，他看到现实的农村生活与他在江宁听到的截然不同，虽然他也出生于农家，但淮扬地区农村的极端贫困，农民衣不蔽体，食不裹腹的饥寒生活，让他触目惊心，强烈的刺激，使他诗兴大发，这期间他写下了十余首现实主义的诗文，其中有：

谁云江南好，但觉农妇苦，头蓬胫赤足籍苴，少者露臂长者乳，乱后田荒莽且庠，瘠人腴田田有主。

他还写道：

建炎时事重江淮，故垒萧萧说将才；欲问中兴宣抚使，悉云无际海潮来。

他渴望有南宋名将刘光世、韩世忠经略江淮的功业，为国家建功立业。

1875年1月，张謇告假回乡探亲，虽还谈不上衣锦荣归，但也称得上是否极泰来，张彭年接到儿子捧上的100两俸银，喜出望外，将白银供奉在祖宗神位前，顶礼膜拜说：“咱们这里那些名望很高的老师，收许多学生，一年下来，也不过是这个样子，你竟能一出门就得到这么多！”这时元旦之期已近，张彭年为儿子迎娶了海门徐氏，徐家原也是当地的有钱人家，只是家道中落了，但徐氏却是俭朴贤淑，夫妻两个恩爱有加，张謇曾作诗表达他们两个人的生活：

……我家有新妇，归及岁再阳。一室颇无问，翩翩如我长，欢喜治酒食，奉之上高堂。长跪颂大人：“百岁恒安康”。大人向六十，鬚发玄且苍：“期几得一第，期儿生男祥。一第差救贫，生男慰榆桑”。新妇祈吉语，钗帕迎“三娘”。卜云：“具如愿”，大人进一觞。

正当张謇安享新婚的欢乐时，传来了当朝皇帝同

治驾崩的消息，很快新皇帝登基，改元光绪，因为新皇帝年幼，由慈禧皇太后垂帘听政。

3月，张謇回到了江宁发审局，由于同事之间的关系紧张，彼此磨擦渐多，7月张謇离开了发审局，借住惜阴书院，悉心读书。9月应恩科乡试，次年5月，应科式考，四场均为第一名，他被取为补廪膳生，这使他有了参加乡试的资格。但是辞去了发审局的工作，使他有一种浮萍无根的感觉。

第四章投入庆军

太平天国起义的时候，中原地区的捻军与太平军遥相呼应，四处攻打清朝的地方政权。安徽庐江县人吴长庆和他的父亲举办了团练，进行地方自保。吴长庆因为军功后来升到了总兵、记名提督，当时人们把他的部队称为庆军。

张謇随孙云锦到江宁的时候，吴长庆正率军驻扎在浦口，吴长庆与孙云锦是世交，一条大江隔不断两个人的友谊，两人来往非常频繁，张謇因此认识了吴长庆。吴长庆也常听孙云锦说起张謇这个人，有时看到张謇的文章，觉得张謇也确非凡才。张謇离开发审局的事吴长庆很快就知道了，他亲自到惜阴书院拜访张謇，同时盛情邀请张謇到他的军营中小住。这让张謇感动不已。

吴长庆为人仗义疏财，礼贤下士，张謇后来曾写文章称赞他道：“爱士而门左千客，门右千客；罗贤而朝拔一人，暮拔一人。”他的幕府中学者、名人可以说不可胜数，颇得当时清议的好评。张謇受到他的礼遇，心中又涌起了投身于他，做一番大事业的雄心。他在诗文中表达自己的愿望：

“ 骏骨从来能得马，好收骐驎共殊勋 。”

他希望吴长庆能够成为朝廷振兴的有为之臣，期望他像三国时期的卢植那样“高勋照图丹”，也盼望自己能在追随吴长庆的过程中，青云直上，“朝鱼而暮龙，功名蜕侯伯。”

在吴长庆的一再邀请下，张謇大约于1877年6、7月投入了庆军，做起了吴长庆的幕僚。吴长庆对张謇入幕非常高兴，他每月给张謇俸银20两，让他参预军中要务，起草重要函牒，又在府宅后为他构筑茅庐五间，让他能静心读书和办理公务。

入幕的生活闲适而安定，他除了担任军旅日常文书之外，更多的时间仍然师从张廉卿先生学习古文，在庆军中，他还结识了同在庆军幕府的泰兴朱铭盘、武进何眉孙、海门周嘉禾等人，彼此之间常诗酒唱和，由于他才华出众，还得到了两江总督沈葆楨、学使夏同善等人的赏识。

1879年，张謇的生母金太夫人去世，临终时遗言张謇：“科举是出人头地的归宿，为了光耀门楣，一定要追求它，但你性刚语直，最好不要当官。”慈母的遗言，张謇深深地记在了心里。

1880年，吴长庆升任浙江提督，奉命进京陛见，张謇作为随行人员同赴北京，张廉卿因为有事去

济南，与他们一道同行，一路上，张謇看到张先生在颠簸的骡车中手握牙管悬肘苦练书法的刻苦精神，使张謇深受教育，到了山东，吴长庆一行登泰山，观岱庙。张謇还为吴长庆在山上题石留念：

光绪六年四月，浙江提督庐江吴长庆入覲道此，偕乐平彭汝云、崇明杨安震、通州张謇登岱陟顶，庆于兹山凡六游，而陟顶且三度矣。

张謇到北京后，趁着空闲的时候，游览了紫光阁、陶然亭、龙泉寺等名胜，他在这里还结识了桐庐袁昶等名士，看着他们气象俨然的样子，他自己也有了鸿鹄高翔的感觉。

吴长庆在北京晋见完皇帝，一行人旋即南下，南下时他们在天津乘海船，浮海返苏。

张謇这时的学问也是日精月深，他已经由经入史，深读《史记》、《汉书》，逐渐领会司马迁、班固通经治史的要义，但是他两度乡试却名落孙山。

1880年冬，吴长庆调补广东水师提督，并奉命督办山东海防，兼帮办山东全省军务，吴长庆率军到了登州，张謇随军前往，在登州他登临蓬莱阁，耳闻近处惊涛拍岸，远眺水天一色，他写下了：

“微闻玉帛方修好，却倚危栏日听涛。”

吴长庆到山东后，经常与张謇等人筹划海防，但是和战大计都操于中央，山东海防计划常沦为空谈，吴长庆名为守边，实是赋闲。

张謇眼看国势渐颓，每日虽与同事漫步海滩，表面上显得清闲，心中却充满着苦闷：

锦衣使节空都护，墨经临边有上卿；坐使积薪仍厝火，牺牲玉帛任寻盟。

他对权臣误国痛恨之情字字可见，这时候他开始更认真地阅读《老子》、《庄子》等黄老无为之学，寻求解脱。

第五章初识袁世凯

1881年5月，庆军驻防山东已经几近半年，这天，手下人来报吴长庆，他的一个朋友的继子来投奔他。吴长庆看到来人，才知道是自己过去的结拜兄弟袁保庆的嗣子袁世凯。

袁世凯字慰亭，河南项城人，从小不爱读书，是一个游手好闲的浪荡子弟，因为经常在乡里做一些坏事，乡里人痛恨他，常用办法收拾他，袁世凯不愿意受乡里人的惩罚，听到嗣父的朋友吴长庆驻扎在山东，奉旨督办海防，用人一定多，就带着嗣父的旧部数十人，来投奔吴长庆了。

吴长庆在山东的海防开展并不顺利，看到袁世凯率数十人来，实在无法安插，就只留下袁世凯在营里读书，其他人给钱全部打发回去。看在朋友的面子上，吴长庆每月给袁世凯10两银子的零花钱。

张謇奉命督促袁世凯读书，发现他学无根基，基础太差，教他写一篇八股文，竟然不能成篇，文句之差，张謇竟不能下手修改，袁世凯也觉得学习十分头痛。学习虽然不成，但袁世凯却表现出了较强的办事能力，凡是交他办理一件事情，他都能办得井井有条，

不出差错，有时候，张謇和他谈起国家大事，发现他对清王朝面临的危机有清醒、深刻的见解，同时大有天下兴亡，匹夫有责的英雄气概，张謇这才知道袁世凯的投军并不是为了混一碗饭吃，而是怀着宏图大志而来的，于是与幕友朱铭盘商议，把他向吴长庆推荐。

吴长庆决定派个差事给袁世凯，他问袁世凯有什么官阶，袁世凯回答说曾经捐过一个中书科中书，于是吴长庆下文，委任袁世凯为帮办营务处，月给薪银30两，并派给他勤务兵2名，让他差遣。

1881年，朝鲜的事态发展到了不能不采取行动的地步，国王李熙过去年幼，由其父李应摄政，但是李熙年长以后，李应并不交出摄政权，李熙的宠妃闵氏是一个精明强干的女人，他联同心腹权臣很快掌握了政权，继续追随中国，但是李应甚至于李熙都想借着日本的支持脱离清政府的控制。1882年，朝鲜由于欠饷数月，发生了骚乱，日本趁机出兵，借口要朝鲜赔偿损失，必须与日本签订城下之盟，这时，朝鲜才知道了事态的复杂性，向清政府请求派兵支援。

这时，北洋大臣、直隶总督李鸿章因为母丧休假，朝廷让两广总督张树声代理北洋大臣，张树声主张对日强硬，他接到朝鲜事态的情报后立即派海军提督丁汝昌邀请吴长庆到天津，会商对日办法，张謇随行。8月8日，吴长庆和张謇乘海轮赴天津，船到大沽口

的时候，张树声派人在码头专候，立即把他们带入公馆，随后，不等吴长庆和张謇料理征尘，张树声和幕僚何眉孙来访，四人商议了对日本军事行动的方案。

8月11日，天刚破晓，吴长庆和张謇已经乘轮返回登州。次日，吴长庆向全军下达了预备开拔的命令。

8月16日，吴长庆亲率六营大军乘兵轮出发，张謇随吴长庆同舰赴朝鲜。

吴长庆命张謇“理画前敌军事”，这对他这个一介书生来说，是一个陌生的任务，他于是要求派袁世凯为佐理，这一年，张謇29岁，而袁世凯只有23岁。可以说是两个少壮派处置前敌军务。

部队于8月22日到了朝鲜，吴长庆命某营官率队先行，但是此人推说士兵刚下船还不适应，请求缓行，吴长庆大怒，下令把此人交军法处看管，改令袁世凯代理该营官带，并给予令箭，有不服从的，即行正法，袁世凯奉命后，立即部署，两小时内就绪，待命出发。

次日黎明，袁世凯率兵登陆，吴长庆与张謇率全队殿后，行程50里，袁世凯飞骑来迎，报告前锋已在前面10里扎营，请大军在此住宿，一切安排就绪，长庆见袁世凯指挥若定，年轻老练，大喜过望，对张謇说：“慰亭真不错，不负张先生的识拔，我应向张先生道谢。”袁世凯听到是张謇密保的他，向吴长庆

请安后，向张謇请安说：“谢老师的提拔。”张謇感到不安，连忙说：“这是大帅对你的特识，希望你不要辜负了大帅，多替国家出力。”袁世凯连连称是。

8月25日，吴长庆军队抵达朝鲜京都汉城，大营驻扎距京七里的屯子山，等到吴长庆、张謇进入了朝鲜国王安排的行馆后，袁世凯向长庆禀报，所带军队有抢掠朝鲜村民鱼肉、鸡鸭、蔬菜的事情，长庆大声说：“你为什么不严办？”袁世凯连忙说：“我已请出了令箭，正法了七个人，现有七个人的人头在此。”吴长庆连声赞叹：“好孩子！好孩子！你真不愧是将门之子。”

当日，吴长庆率亲兵一营进城。

8月26日，吴长庆轻车简从对摄政王李应进行礼节性的拜访，下午，李应到军中回访，吴长庆一方面与他会谈，一方面按照安排把李应的手下人打发到别处，然后宣布清王朝拘捕他的命令，并立即将他送上官轿由士兵立即送到南阳港海口，登轮直送天津。

8月29日，吴长庆派兵消灭朝鲜寻里、利泰村叛军，俘虏数百人，张謇见俘虏中老百姓较多，就向吴长庆建议由地方官指任，只杀首恶，胁从不问。到了9月8日，朝鲜政局基本平息。

9月9日，直隶总督、北洋大臣李鸿章假满回任，吴长庆到天津述职，张謇也与吴长庆一道回国，吴长

庆把朝鲜庆军的日常事务，都托给了袁世凯办理。袁世凯由此走上了他人人生历程的新阶段。

第六章《朝鲜善后六策》

朝鲜内乱的暂时解决，挫败了日本企图吞并朝鲜、进攻中国的计划，但是列强吞并朝鲜的野心并没有破灭。朝鲜之行，使张謇清醒地看到了保护朝鲜的重要性。

朝鲜介于中国、日本的要冲，朝鲜的南部，与日本仅隔一个海峡，轮船由朝鲜的釜山海口到日本，只需要6个小时，朝鲜的中部和北部与中国东三省接壤，朝鲜不保，中国东三省难保，就日本和俄国而言，日本要防止俄国进攻东亚，俄国要防止日本进攻西伯利亚，朝鲜都是重要的战略要地。

张謇作为吴长庆的幕僚，参与了庆军重要事务的决策，他以自己的学识先后写了《壬午东征事略》、《乘时规复流虬策》、《朝鲜善后六策》等政论文章，其中尤以《朝鲜善后六策》治论最为深刻。在这篇文章中，张謇检讨了朝鲜问题的来龙去脉，根本解决朝鲜半岛危机的多种策略计划，文章提出彻底解决朝鲜问题有以下几种选择：一是按照汉朝的方式，建置玄菟、乐浪郡；二是按照后周的方式，设置监国；三是驻扎重兵于各海口，改革内政，除旧布新；四是让其

自行改革，为其训练新军，增强其防卫能力；五是与东三省联为一气，互相声援；六是分路出兵、规复琉球，打击日本的侵略气焰，使其不敢对朝鲜轻举妄动。

张謇在极短的时间内草就了《朝鲜善后六策》，他希望张树声在代理北洋大臣、直隶总督期间，能够选择几个方案，让政府批准执行，定为中国对朝鲜永不变更的政策。

谁知这篇由张謇起草，吴长庆代奏的呈文，因为交通不便，旅途耽搁，送到天津的时候，张树声还没有来得及反应，李鸿章已经假满回任，张树声只好把善后六策交李鸿章。李鸿章看了这篇呈文，认为是多事，把它扔在一旁。

张謇以为此事就此告一段落，谁知张树声的儿子张华奎当时在天津休假，他在父亲的军营中看到了这篇文章，就把它抄录下来，带到了北京。张华奎那时是某部的捐纳郎中，他把这篇文章在同僚之间传阅。很快京城都知道了这篇文章，有几位重要官员到总理衙门和军机处询问他们对善后六策的看法，而两个部门没有接到李鸿章的上奏，根本不知道这篇文章，一时间京城舆论大哗。

南派清议首领潘祖荫、翁同和立即支持这篇文章，并由侍郎宝廷把文章抄录上达皇帝和太后。慈禧太后没有采纳这篇文章的观点。

李鸿章看到《朝鲜善后六策》引起了朝廷的重视，他痛恨吴长庆在自己不在的时候，大谈什么外交问题，尤其是个别的御史在上达皇帝、太后的奏折中，竟对自己大加攻讦，李鸿章决定对付吴长庆。

李鸿章在吴长庆回国述职的时候，就让部下传言他想把庆军交给马建忠。吴长庆听到后，立即就要辞职，幸亏他的两个朋友袁保龄和周馥从中斡旋，李鸿章才没有对吴长庆立即下手。

张謇看到吴长庆已经是艰难度日，自己在庆军中前景黯淡，决定逐步归退。1883年秋，他把自己的哥哥引入庆军，自己提前告假回乡。

1884年，李鸿章把吴长庆调防奉天，把他的部队一分为二，庆军终于被李鸿章瓦解。5月，吴长庆一病不起，吴长庆这时非常想念张謇，他去函催请张謇，张謇接信后从上海乘船到金州，发现吴长庆已经病入膏肓。7月13日，吴长庆去世。他手下的幕府宾客这时都向粮台索取金银，不达目的，就恶声相向。

吴长庆可以说对张謇有知遇之恩，他的去世前后使张謇对世道人心颇感失望。他后来写道：

观人于不得意时，于不得意而忽得意时，于得意而忽不得意时，经此三度，不失其常，庶可为士。

真是命运无常，几人能晓，几人能测。

第七章科举蹉跎

吴长庆死后，两广总督张之洞早已听说过张謇这个人，就派人礼聘他入幕，北洋大臣李鸿章也因为张之洞推荐缘故，派人来专聘，但是张謇一概予以回绝，他是个重气节的人，不会在恩主死后，立即投入他人的怀抱。他曾给朋友写信说：

“吾辈如处女，岂可不择媒妁，草草字人。”

张謇没有想到，他拒绝张、李二人，反而提高了他在士林中的威望，当时的人常说起他“南不拜张，北不投李”的铮铮铁骨。

张謇虽然拒绝了南北两督府对他的礼聘，但他仍然想通过自己的努力，走“学而优则仕”的道路，他的父亲张彭年更是朝思暮想，指望儿子早日金榜题名，光耀门楣。

张謇离乡数年，他对自己的学术水平抱有充分的信心，他在给袁保龄先生的信中写道：

“明年当入都，挟事所素业，刻励以求于世，观

其合否。”

但是张謇更不知道的是，这时候，当朝的清流已经注意到他这个年轻有为的知识分子了，他们对他寄予厚望，并有意识地帮助、举荐他，让他尽快走完科举道路，取得踏上政治舞台的资格。

清流们愿意帮助他，有他们自己的想法，张謇的才、识、学在各种各样的考试中已经得到了充分的体现，他在庆军的幕僚生涯更让他声誉鹊起，他们希望张謇加入他们的阵营，壮大他们的力量。当时清流首领潘祖荫、翁同和等南方人更是把他作为自己的同乡加以提拔。

1880年，继任江苏学政的黄体芳是当时清流的砥柱之一，他对张謇也是多方关照。1885年5月，张謇满怀信心，经江宁前往北京参加顺天乡试，他结识了黄体芳的儿子翰林黄绍箕，还有沈曾植、盛昱、梁鼎芬等清流名人。7月，在盛昱主持的国子监考试中，张謇被取为第一名，录为第四名。

10月，张謇参加顺天乡试，高中第二名，这是他参加科举考试以来最辉煌的胜利，从顺治年间大清朝开科取士至今二百多年，南方知识分子在顺天乡试中被取中只有三个人，张謇位列这三人之中，心中怎么不感到自豪。顺天乡试的高中，使张謇觉得自己朝

夕的努力没有白费，尤其是让为自己操劳一生的父亲有了焦灼中的一丝慰藉。

清流首领潘祖荫、翁同和也前往他寓居的关帝庙看望他，这让张謇感动不已，潘、翁二人还为他的《乡试录》作序，并与他确立了师生的关系，并希望他礼部会试，早日状元及第。

但是可能是命运捉弄人，张謇此后却在1886年、1889年、1890年、1892年四次礼部会试中，连续不断地落第。从1868年张謇第一次参加科举考试开始，至今他已经在科举的道路上消磨了25年的大好时光，这25年是他人生中最宝贵的时光，不断的落第，使他的自尊心和承受力几乎要崩溃。

他的落第也让清流们大失所望。自从张謇顺天乡试高中以来，南派清流潘祖荫等人利用自己的主考权利，在四次的礼部会试中都暗中识别他的卷子，他们不仅希望他进入录取范围，而且还要让他名列前茅。但多次的摸索，都未能如愿，其中有一次，他们还误把无锡孙某的试卷当成是张謇的试卷，让孙某高中，潘祖荫为此气愤不已，拒不接受孙某的拜见。

1887年，张謇第一次礼部会试不中，江宁知府孙云锦调任开封知府，邀请张謇随同赴任，协助治河救灾。这年秋，黄河在郑州东西桥决口，堤毁三十

余丈，迅速扩大到二百余丈，黄河横溢四五十里，无数百姓受灾。张謇奉命乘舟经中牟二三堡察看水情，发现残堤所存防水材料，已被水冲一空，灾民以柳枝蔽体栖息堤上，人畜死亡难以数计，张謇向孙云锦汇报的时候，禁不住泪如雨下。

10月，他受河南巡抚倪文蔚之托，代拟治河方案《疏塞大纲》，他以自己丰富的学识，力主恢复黄河故道。当时北洋大臣派来的外国工程人员也提出了类似的建议，但是奉旨勘查黄河的钦差大臣李鸿藻认为这个方案工程浩大，未予采纳。张謇又提出了第二方案，建议“以切滩取直法”治理河南弯曲凶险河段，就地形水势引直河道，并主张引进机器施工，但管事的人认为不合旧俗，予以拒绝。张謇看到这样下去，黄河永远治理不好，于是在这年冬天冒着大雪回到了自己的家乡海门。他决心在自己的家乡干一番事业。

他数次从上海经过，看到上海是生丝的出口商埠，可是毗邻的通海地区却不植桑养蚕，1886年，他帮助父亲从湖州集资购来桑苗，鼓动乡民赊购，并且分送《农桑辑要》，他还请求海门地方官劝乡民兴办蚕桑，但乡民们对此反应冷淡，应者寥寥。传统的劝农方法不行，他又采用集资开办公公司的方法，推销桑秧，由乡民自定购买数量，只记账，不付现金，三年后乡民卖桑叶供给公司养蚕，从付给乡民的现金中扣

去树本和二分利息。经过他的努力，到1896年，通海地区已经开设了三个蚕行，通海地区的桑树已经超过了百万株。

在家乡这一段时期，他的学术研究也颇有成果，他陆续完成了：《释书谱》、《说文或从体例错出》、《蜀先主论》、《赣榆县志序》、《督抚提镇即古诸侯说》、《周易音训句读》，这些著作是因事而发，虽不具学术研究的系统性和理论性，但反映了张謇的思想正随时代的变迁而发生某些变化。在方志的编修上，他更有自己的独到见解，他提出方志的侧重点应在“疆域之沿革”、“民生之利病”、“人物之去取”等有重要现实意义的篇目。在篇目的安排上，他认为应将食货、学校放在军政、官师、人物各目之前，在编纂的方法上，他突破了旧志拘泥于文献资料的偏向，提出了注重实际调查，搜集口碑资料的方法，同时要求方志记事应遵循真实性的原则，图表使用应准确无误。他还认为知识分子不应该有门户之见，应该是“从学之涂，不限一辙”。

这时的张謇似乎已经放弃了科考求取的目的，1892年，他第四次会试落第的时候，他将应试的文具用品都扔掉了，似乎他要走一条造福乡梓的道路。

第八章大魁天下

19世纪末，中日之间的关系进一步紧张。1887年，日本提出“以五年为期作为准备，抓紧时机准备进攻”的侵华计划，宣布要对中国进行一场以“国运相赌”的战争。90年代初，日本已经组建了一支6万常备军和23万名预备兵的陆军，并拥有排水量6万多吨的海军舰艇。日本参谋本部还不断派遣特务、间谍进入中国，刺探政治、军事情报，秘密绘制中国东北和渤海湾的详细地图，做好了发动大规模战争的准备。

但是腐败的清王朝仍然沉迷于歌舞升平之中。1894年，慈禧太后准备60岁大寿，从这年正月开始，就筹备万寿庆典，并决定特开“恩科会试”。

张謇连续四次败北之后，已经决心不再参加考试，但是他76岁的父亲却希望看到儿子金榜题名，他苦苦恳求儿子再试一次。张謇不便违拗老父亲，他勉强答应，迟迟启程，3月29日，他才到了北京，这时候入场的时间也到了，他借了朋友的考试用具，仓促入场，发榜之前，不抱任何希望，连录取消息都懒得打听，出乎意外的是，在礼部的会试中，张謇竟取中

第60名贡生。4月，礼部复试又被取中一等第10名，这就使张謇取得了参加殿试的资格。

5月26日殿试，老师翁同和已经为他暗中作了布置，为了防止这次再出现错认试卷，翁同和让收卷官坐候张謇交卷，然后直接送到自己的手中，伏案评阅，马上作出结论：“文气甚老，字亦雅，非常手也。”次日晨，他与七位阅卷大臣磋商，除张之万外，其他人都同意把他选中的试卷定为前十名之首。

28日，大清早，阅卷大臣手捧前十名试卷进入乾清宫，当着光绪帝的面，大臣麟书按已排定的先后顺序抓封唱名，拆开第一封，就是张謇，翁同和忙向皇帝介绍说：“张謇是江南的名士，而且是个大孝子。”皇帝非常高兴。

当天五就更就恭候在乾清门外等待宣召的张謇和其他进士既紧张又兴奋，好像过了好长时间，就听见宣召官员高声呼唤道：“一甲一名张謇上殿！”张謇顿时就有些手足无措，他踉踉跄跄进殿跪拜，三呼万岁。

状元及第，张謇26年的苦苦追求这时实现了，但是他并没有狂喜万分。他在当天的日记中写道：

栖门海鸟，本无钟鼓之心；伏枥辕驹，久倦风尘之想。一旦予以非分，事类无端矣。

半生蹉跎，无数次落第的打击，突然的功成名就，这一切怎能使他不感到平淡呢？

29日，皇宫内太和殿“百官雍雍，礼乐毕备”，光绪皇帝高坐龙庭，他宣召张謇上殿，让他站在自己的身边，君臣之间进行了短暂愉快的交谈，随后，张謇被授为翰林院编修，这是状元们经常被赐予的最高官位。

就在张謇步入仕途不久，国际形势发生了急骤的变化。1894年7日，朝鲜再次发生了内乱，中国军队应邀援朝。日本借口中国出兵朝鲜，立即出兵，随即两国之间就发生了战斗。中国军队初败牙山，再败于平壤，很快日军就打到了鸭绿江边。而宫内皇太后的万寿庆典筹备仍在继续进行。早在战争爆发之前，张謇就已经从中国驻朝帮办袁世凯那里了解到李鸿章处置朝鲜问题的错误以及北洋军队内部腐败情况，但他作为一个政界新人，无法单独上奏，只能把自己的想法告诉翁同和，由翁同和上奏朝廷。

9月下旬，日本军队已经进攻中国的东北了，但是李鸿章以庆祝万寿庆典为由，封锁中国军队失败的消息，向皇太后报败为胜。清流大臣再也无法忍受，他们相继上奏章弹劾李鸿章，9月17日，朝廷举行王公大臣军机会议，终于决定处分李鸿章，但是在皇太后的庇护下，李鸿章只“拔去三眼花翎，褫去黄马

褂”。9月29日，清流成员联名上疏要求以恭亲王替代李鸿章，57名朝中大臣的联名终于迫使皇太后起用了恭亲王。但是大家认为，李鸿章一日不去，国家就一日无望。

10月初，由丁立钧领衔，翰林院35人联名上《请罪李鸿章公折》，张謇以自己熟悉朝鲜事务原因单独上《推原祸始，防患未来，请去北洋折》。张謇的奏折围绕朝鲜问题的由来，对李鸿章处理朝鲜问题和对日本和战问题的种种错误，作了淋漓尽致的揭露：

“一是李鸿章自任北洋大臣以来，凡遇到外洋侵侮中国，无不坚持和议。于是一般人认为他是“主和误国”。据我细心观察，二十多年来，李鸿章是惟一败坏和局的人。

“二是朝鲜问题发展到今天，都是李鸿章败坏和局造成，光绪八年，李鸿章命丁汝昌、马建忠赴朝与英美各国立约，既同意朝鲜独立，又明确朝鲜仍为中国属国，不仅使中国失去屏障，而且为日本提供了可乘之机。朝鲜不亡于日本人，而先亡于李鸿章。

“三是盟血未干，朝鲜内乱，日本乘虚而入，广东水师提督吴长庆统率六营军队东征平乱。事后，再三函请李鸿章早定修政练兵，兴利备患的方法，被他斥为“多事”。吴长庆因功得罪，被调守金州，积愤

致死。李鸿章又将驻朝军队一部撤回，又否定了吴长庆建议为朝鲜练兵之事，给日本人敞开大门。李鸿章造成的结果是：日本所要的，李鸿章全给；日本所惧怕的，李鸿章为之除去。

“四是中外用兵之法，战和相济。西方列强从未放弃武力征服中国的政策，因此任何人也不敢轻易败坏和局。李鸿章经营洋务、军务三十年，难道不知道？但在本年6月，日本再次侵朝，假如李鸿章得到袁世凯数十封密电之后，公开谴责日本违反光绪十一年条约两国不得擅自向朝鲜派兵的承诺，日理屈，或可不战而和；退而采取当年吴长庆保护朝鲜国王的办法，易客为主，变被动为主动，尚能却日而和；再退而由袁世凯帮助朝鲜改革内政，杜绝日本出兵口实，也未尝不可，但是，李鸿章以牺牲朝鲜为既定方针，使日本无所顾忌，发动侵朝战争。

“五是日军结集朝鲜后，牙山清军待援，大同江距平壤不到二百里，距汉城四百余里，援军应由大同江入，进驻平壤，与卫汝贵、左宝贵等会合，分兵固守、赴援。而李鸿章有意让援军迂回九连城，多行七八百里，贻误战机；又让牙山驻军退往平壤，造成清军全线溃退，日军大获全胜。

“六是李鸿章所派淮、奉、豫各军，平时各不相关，临阵互不统率，各自为战，其嫡系淮军卫汝贵、

叶志超部，军纪涣散，临阵脱逃，抢掠奸淫，无所不为，大失朝鲜民心。左宝贵、马玉昆电请盛宣怀转禀设法，李鸿章置之不理，宋庆资深望重，又自请当前敌，李鸿章不给节制调度权力，而自任统帅隔海调度，朝鲜地形复杂，处处有险可守，进退自如，李鸿章却严令一万八千人困守一城，等待日军围歼。粮台不设，侦探不灵，不救牙山，不护操江，平壤一溃，瞠目无策，朝鲜大败都是李鸿章一手酿成的。

“七是衙史参揭北洋各军腐败情形，如倒卖枪炮，接济日军粮食，偷运开平煤炭，临敌避匿，谎报军务等，李鸿章均置之不问，反为败将保奏，对英勇牺牲的林国祥、邓世昌等将领不闻不问，却对遇敌即溃、贻误战机的叶志超、丁汝昌等保奏奖叙。

“试问以四朝之元老，筹三省之海防，统胜兵精卒五十营，设机厂、学堂六七处，历时二十年之久，用财数千万之多，一旦有事，但能漫为大言，胁制朝廷，曾无一端立于可战之地，以善可和之局，稍有人理，能无痛心。”

张謇指出李鸿章不仅“败战”而且“败和”，北洋大臣一职“实非天下人唾骂之李鸿章所以能胜任”。他请求朝廷“另简重臣，以战定和，固人心而申国势。专任李鸿章直隶总督，富贵晏安，以终其身”。

李鸿章虽然不再管理对日事务，但是恭亲王面对

日本的不断进攻，也是无有效的办法。战事节节败退，张謇在日记中写道：“其实中国何尝有必战之布置耶！”到了10月11日，山海关已经告急，张謇夜访翁同和，两人说起局势，只能相对落泪。

10月14日，张謇接到了父亲去世的消息。忧心国事的张謇怀着丧亲的悲痛匆忙返乡。他回到家里，为父亲写出了挽联：

一第之名，何补百年之恨；
慰亲之望，何如侍亲之终。

对父亲的歉疚溢于言表。

第二年，中日之战以中国的大败而结束，李鸿章代表中国政府签订《马关条约》，中国割让澎湖列岛、台湾和辽东半岛，并赔偿巨款，中日战事告一段落。

在家守丧的张謇在自己的日记中写了“和约十款”的基本内容，并沉痛地说：“几罄中国之膏血，国体之得失无论矣。”他痛恨自己“徒为口舌之争，不能死敌，不能锄奸，负父之命而窃君禄，罪无可逭也。”

第九章弃官从商

李鸿章代表政府和日本签订了《马关条约》，张謇感到这个条约对中国社会将造成严重的危害，允许日人于内地开机设厂、制造土货，设立行栈，“外洋之工巧于华人，外洋之商本厚于我国”，“今通商新约一旦尽撤藩篱，喧宾夺主，西洋各国，援例尽沾”，其后患必然是“以我剥肤之痛，益彼富强之资。逐渐吞噬，计日可待”。

1895年，张謇应湖广总督张之洞之邀写了《代鄂都条陈立国自强疏》，深刻阐述了发展工业、富民强国的设想。这年夏天，张之洞调任两江总督，张謇向他提出了实业救国的想法，张之洞非常赞赏。

同年，张之洞委派张謇创办通州实业公司，“总理通海一带商务”，张謇决定根据通海一带“亚洲产棉胜处”的地理条件，兴办纱厂，并命名为“大生”，意为“天地之大德曰生”。

但是创办纱厂并不是一帆风顺，张謇遇到的艰难曲折实非他所预料。1895年冬天，张謇开始集资办厂，将大生纱厂定为商办。可是从1895年到1896年，虽然官府出面劝导和董事奔走游说，但那

些拥有良田数万亩的大地主都以“来年入股”相推脱，即使勉强入股也不肯多出，最少的只有37两，张謇对此十分感叹“通州风气未开，见闻固陋”。没有办法，他只好求助于上海，数月沪通往返，他最后确定了六位董事：海门沈敬夫、陈楚榆、通州刘一山、福建郭勋、浙江樊树勋、广东潘华茂。彼此商定沪董三人负责在沪筹集40万两，通董三人在通筹集20万两，共计60万两，张謇还邀请他们来通州考察，大家看到通州离通扬运河和长江港口很近，交通很方便，几个人都赞叹这里是办厂的风水宝地。

1896年秋冬，纺织行业却突然出现了塌市，许多外国的纺织品积压上海，洋商都降价销售，这对中国的纱厂造成了很大的冲击，许多纱厂都倒闭了。潘、郭等沪董望而生畏，由原来认集40万两缩至25万两，不久又缩至16万两，但是拖了两三年，张謇也没有见到分文。通州的集资也十分缓慢，张謇为此“彻夜不寐，绕屋而走”。没有办法，张謇只好求助于张之洞和刘坤一等地方大员。很快张、刘两人就答应支持张謇。

其实张之洞和刘坤一支持张謇有他们的想法。张之洞早在1893年就准备在武汉办纱厂，向英国购买了四万八百枚纱锭，但是纱锭到了上海，张之洞却因为资金短缺，办厂之事不了了之，他不愿任由那些

纱锭放在杨浦码头风吹雨淋，一直想找人领办，但是没有人来承领。现在张謇要求政府支持办厂，张之洞正好把这批纱锭作价给他。1896年11月，由江督刘坤一指使，江宁布政使兼商务委员桂嵩庆与张謇签约，把这批原价70万两的纱锭，作价50万两，作为官本入股，这样张謇共筹集资本近60万两，他以为自己有了60万两，沪董一定会集出40万两，但是沪董听说官商合办，立即全部退出。他再次求助于桂嵩庆和上海的通商督办盛宣怀，桂、盛两人答应为他另筹流动资本。张謇接到消息，非常高兴，他说：“此真挽救之一大关键也。”

1897年12月，大生纱厂破土动工，开始基建，运输、材料费用开支很大，张謇盼着桂、盛两人的支持，但两人却根本不兑现说过的话。没有办法，张謇只好去上海集资，来往的路费，都是他卖画的所得。

经过一年的奋斗，1898年末，大生纱厂已经初具规模，但是等到装机，张謇才发现官股的四万纱锭机件因为长期风吹雨淋十分之三四都已经锈烂了，向江督要钱进行购补，但只是答应支持而无钱可支，商本又短缺，但是张謇还是想办法购买配件修补完备，并且开始着手收购棉花，但是经费成为张謇心头的一块石头。

张謇万般无奈之下，向两江总督刘坤一辞职，同时表示如果纱厂走投无路，他将要把此厂转让给日本人，刘坤一最后根据张謇的提示，要求通州地方政府调拨 8 万两给张謇，但是通州知州汪树棠却故意刁难张謇，他把原本给秀才和举人参加的乡试的津贴费拨给张謇，引发了当地三百多名秀才联名递文指责张謇，弄得张謇十分被动。汪树棠还以张謇集资为由，动用差役，明火执仗向民间逼索，引起老百姓对张謇的不满。一时间民怨鼎沸，谣言四起，张謇连忙求汪树棠不要再集资了。拨借公款遂成泡影。

为了保住纱厂，张謇不惜挖肉补疮，把已经购进的价值 8 万两棉花运到上海变卖，但是所得很快就用尽了。机厂开工后，资金更是紧张，张謇请求刘坤一另派人接办，但刘坤一没有答应。张謇没有办法，只好招租，他与上海商界巨子严信厚等人合谈，但是沪商提出的条件他实在无法接受。在上海二个月，张謇百计俱穷，由于忧急，他的嘴上起了血泡，弄到最后，他连旅费都成了问题，只好靠卖字筹措。这时候，他的得力助手沈敬夫写信告诉他，“尽花纺纱，卖纱收花，更续自转，至不能有花纺纱，则停车闭厂，以还股东”。这时，已是 1899 年 5 月，江南正是燠热的梅雨天气。

谁知这时市场上纱价已经开始上扬，张謇的纺纱

售卖计划竟然获得了意外的成功。当年竟然获纯利 3、8 万余两，第二年更获 11、8 万余两。纱厂的收益已经可以保证纱厂的正常营运。

张謇满怀喜悦前往江宁拜见两江总督刘坤一，张謇高兴地告诉刘坤一：“纱好地也，气转天也，人无与焉。”刘坤一称赞这都是他的功劳。张謇推脱说：“办事皆董事及各执事，謇无功。”刘坤一说：“不居功，苦是要吃的。”张謇说：“苦是要吃的，亦无所怨。”

但是张謇真是无怨吗？他在纱厂正常营运后，授意别人画了四幅画：《鹤芝变相》（“鹤”指潘鹤琴，“芝”与郭茂之的“之”谐音）、《桂杏空心》（“桂”者桂嵩庆，“杏”者盛宣怀字杏孙）、《水草藏毒》（“水”影射汪树棠，“草”暗示黄阶平）、《幼小垂诞》（“幼”指沪商朱幼鸿，“小”者严信厚字小舫），并让人把画挂在纱厂办事厅内，以此让自己和全厂同仁时常回想办厂的艰难，激励鞭策大家。

1903 年，大生纱厂的纱锭和资金已经比开办之初分别增加了 100% 和 238.7%。1907 年，大生纱厂开办第二纱厂，该厂投资 83、6 万余两，大生纱厂步入了它的辉煌时期。

第十章在维新变法的浪潮中

随着民族危机的不断增加，救亡图存已经成为爱国士大夫的共同心愿。《马关条约》签订后，以康有为为首的主张维新变法的知识分子进行了1300多人的联名上书，朝野一时间兴起了维新变法的声浪。

1895年7、8月间，康有为抱着维新变法“从国民而起”，“唤起国民之议论”，“振刷国民之精神”的想法，在北京相继创办了《中外纪闻》日报和政治团体“强学会”。11月，张之洞在张謇的游说下，在上海也创办起了“强学会”，并出版了自己的报纸《强学报》。“强学会”的兴起引起了朝中以慈禧太后为首的顽固派的极大反感，到这年末，北京“强学会”被朝廷以“植党营私”为罪名查封了。两江总督张之洞看到风头不对，首先请除名会籍，然后取消了对南京“强学会”经济和政治上的支持。南北“强学会”就这样停止了。南北“强学会”所办的报纸自然也就停刊了。

1896年，上海“强学会”中的一些人在上海创办了《时务报》，梁启超应邀担任该报的主笔。他以自己犀利的笔锋，抨击中国社会的弊端。张之洞担

心《时务报》的过激言论引起朝廷的震怒，就指示汪康年抑制梁启超的言论。张謇听说后，立即写信给汪康年：

如人人言宜申民权，而海内名人自南皮（张之洞字南皮）以下尚言须保君权，以为此为下不信此义。卒以为所恶于君权者，官毒害之也。欲保君权，须先去官毒。官毒不籍，君权不横，而二事实不相关。可以此意透发一篇，请质之卓如（梁启超字卓如）发为何如？

1897年，帝国主义掀起了瓜分中国的狂潮，在民族危机的刺激下，各地的反帝斗争此起彼伏。许多人都感到“乱机遍伏，即无强敌之逼，揭竿斩木已可忧危”。光绪帝和他的老师翁同和决定变法救亡。张謇遂决定进京复职。5月，他经上海时与文廷式、郑观应等人会见，大家讨论时局。5月6日，张謇到翰林院销假，刚进京就听到安徽巡抚于荫霖攻击翁同和“误国无状”，他立即反击，大骂于荫霖隐瞒安徽的灾情不报，只会诬蔑朝臣，才是真正的误国。

张謇复职后，向恩师翁同和报告了自己在通州创办大生纱厂的经过，还提出了关于兴办工会、商会、农会等想法，翁同和赞赏他是“霸才”。在这前后，

张謇为变法进行了积极的幕后策划，不久百日维新正式开始。

正当他和老师翁同和为变法呕心沥血努力的时候，顽固派发起了反击。6月15日，慈禧太后下旨将翁同和开缺回家。张謇在当天的日记中写道：

虞山（翁同和）开缺回籍之旨，补授文武一品及满汉侍郎均具折谢皇太后之旨，亲选王公大臣游历之旨，所乡甚重，忧心京京，朝局至是将大变，外患亦将日亟矣。

他已经看到变法即将流产。6月17日，张謇奉旨到乾清宫见光绪帝，看到皇帝神情黯然，知道事已不可为，他担心顽固派会对自己的老师下手，于是退朝后写了“引朱子答廖子晦语劝公速行”的诗，劝翁同和快快离京：

兰陵旧望汉廷尊，保傅艰危海内论。潜绝孤怀成众谤，去将微罪报殊恩。青山居士初裁服，白发中书未有园。烟水江南好相见，七年前约故应温。

7月1日，翁同和启程离京，张謇和一些人前往马家堡车站送行，彼此相对流泣，依依舍别。

张謇自己也决定尽快离开这个是非之地，7月21日，他获准复职的第二天，他就以“通州纱厂系奏办，手续未完”再度请假，当天晚上，他就离开北京前往塘沽返乡了。他在当晚的日记中有些自嘲的写道：

卯初即行，读书卅年（十六岁入学为附学生员），在官半日，身世如此，可笑人也。

这年10月，维新变法彻底失败。

第十一章策划东南互保

1899年，义和团运动大规模兴起。1900年，义和团已经基本控制了京、津地区。他们以“保清灭洋”、“扶清灭洋”为口号，引起了西方列强的极大不安。清政府对义和团采取了剿抚的手段，但是收效甚微。退而求其次，他们决定以义和团对付列强，一时间，义和团势力更盛。

5月29日，张謇听说义和团进入了天津，正在与从大沽口进犯北京的八国联军激战，连忙来到大生纱厂与沈敬夫商议纱厂盈缩的计划。

到了6月，张謇看到全国的动乱即将兴起，他急忙乘轮前往江宁，会见两江总督刘坤一，劝其“定计维持江南”。但是6月20日，慈禧太后下旨宣战，调动清军围攻外国使馆，并命令各省督抚广召义民总署战守，对列强开战。刘坤一不久就犹豫起来。因为违旨自保，弄不好有杀身灭族之祸。

张謇企图依靠东南有实力的督抚和西方列强联手，维持地方的想法眼看就要落空，他不愿意自己的计划失败。一方面他通过刘坤一的亲信施炳燮对其施加影响，一方面自己亲自出马以保护东南就是效忠朝廷说

服他。这时候，大买办盛宣怀也来游说，经盛宣怀联络，湖广总督张之洞、两江总督刘坤一、两广总督李鸿章共同约定，实行“东南互保”。

6月26日，由上海道余联沅、沪宁铁路督办盛宣怀等代表东南督抚与各国驻上海领事签订《东南保护条款》主要规定为：一是上海租界归各国共同保护，长江及苏杭内地均归各督抚保护，两不相扰，以保全中外商民人命产业为主；二是长江及苏杭内地各国商民、教士产业，均归南洋大臣和两湖督宪切实保护。这个条约反映出清王朝已经对地方失去了有效的控制权。条约的签订制止了中国走向完全的混乱。

张謇这时还想趁着北方混乱，谋求“迎銮南下”，让光绪帝江宁即位。在《东南保护条款》签订的当日，张謇与前湖南巡抚陈宝箴的儿子陈三立商议迎銮大计。他们计划把光绪帝接到汉口或者江宁，建立首都，并设法使慈禧太后归政光绪帝。但是事关重大，刘坤一一时难以决定，当盛宣怀也提出同样主张的时候，刘坤一终于同意了；当他与张之洞商议时，张之洞坚决反对；等到与李鸿章商量时，李鸿章却说：“太后决不肯来的，一般旗人亦决不肯放他到南方来的。”

8月，慈禧太后和光绪帝逃出北京。张謇这时把“迎銮南下”改为“退敌迎銮”，具体方案是“退敌、剿匪、请两宫回銮议约”，办法为：首先请求“八国

联军”退出北京，尽快接回两宫，然后再“徐议除匪定约事”，其中核心的一条是改组中央政府。9月，由刘坤一在征得张之洞的同意后，奏准实施。1902年，蒙尘在外的两宫终于回到了北京。

由于东南各省与西方列强达成了“东南互保”，东南各省社会安定，张謇的大生纱厂“纱路大畅”，江南各省新开各种新式企业近百家。

第十二章新政先锋

但是这时候更让张謇感到高兴的是两宫在流亡西安的时候所颁布的一个变法诏。1900年1月10日，朝廷诏谕变法，诏书说：

世有万古不易之常经，无一成不变之治法，穷变通久，见于《大易》；损益可知，著于《论语》。

两江总督刘坤一在西安上谕下达的第十三天，就邀请张謇等人到南京商议“要政”，实际是为他起草一份建议书。经过数十天的辛劳，3月末，这份题名为《变法平议》的疏稿终于出台了，这篇文章比较全面地反映了张謇自己对变法的态度。

他认为当今变法是必然的，“法久则弊，弊则变亦变，不变亦变”。他提出变法应“因革损益之宜，第轻重缓急之序”，如果不这样，则会“欲速而不达”。他认为变法有三种选择：一是必先更新而后破旧者；二是必先除旧而后布新者；三是新旧融合。他认为新旧融合比较符合中国的实际，只有取“平和中正渐变的改进”，最后才能达到“亟求立宪”的目的。同时

对变法的具体措施他也有自己的设想：第一阶段：“请设议政院，各府、州、县城设中学堂，先设测绘、师范、警察，各省设局编小学堂、中学堂课本书，译各史及各学科书，户部及各省布政使、各府、州县行豫计表（预算表）。”第二阶段：“分职、省官、定俸，各府、州、县实行测绘、警察，订税目，增法律章程，罢厘金，停捐纳，变科举，行决算法”，“设府、县议会”。第三阶段：“令各府、州县分设各乡小学堂，兴农、工、商业，抽练营兵，减官府仪卫。”

刘坤一在看了文章后的第三天和张謇谈了话，他仅同意对州县以下官吏的职责进行变更，其他毫不提及。张謇听后“意绪为之顿索”。由于这个挫折，张謇对政治的热情大大的降低，他开始全心全意地发展实业，创办教育。从1901年到1903年，张謇除了扩大大生纱厂外，他还进行了通海垦牧公司和通州师范学校的创建工作。

张謇决定创办垦牧公司主要是为了解决大生纱厂的原料问题。1901年，通海垦牧公司正式筹备，张謇以每亩1、89钱的价格从政府手里买了123279亩海滨荒地。这些荒地“弥望皆水，浪花飞洒”，“凫雁成群”，“獐兔纵横”。原以为这都是无主的荒滩，但开始开垦，不料却有错综复杂的产权关系。这里的地皮产权大致分为四种：第一部分为官产；第

二部分是营产，就是军队的用地；第三部分为民产；第四部分为灶产，就是海滨地区煮盐人的土地。这其中最难纠缠的就是灶产，当时盐场仍然用蓄草煮盐的办法采盐，成本高昂。同时盐税也是政府极其重要的财政收入，又是地方官、盐务官员贪污之源，因此，他们要维护这种制度，许多盐户在盐运使的唆使下，多方刁难垦牧公司，张謇在忍无可忍的情况下，决定跟灶户和盐运使打官司，在张謇看来：“既任其事必达于成，不当畏难而退缩。”

张謇用1901年朝廷颁布的鼓励垦荒的谕旨，作为法理依据，一再寻求两江总督刘坤一的支持，并通过当地大绅粮李审之，张云梯等出面疏通。这场官司终于以垦牧公司胜诉而告终。但是前后却花了近八年的时间才把这块地的产权关系清理清楚。

垦牧公司在解决产权纠纷的同时，还面临着海潮的破坏。1905年夏天，通海垦牧公司已建成七条长堤和一部分河渠，并垦出了第一堤西圩七千余亩土地，佃工们开渠引水，改造土质。不料9月，风暴从海上袭来，海滩上的堤坝垮了，海水卷着狂涛巨浪冲上滩地，将刚刚建成的所有堤坝全部冲毁，新开的牧场也全部毁坏。

目睹这一凄凉景象，公司股东的心一下子冷到了极点，大家都不愿承担巨额的修复费用。张謇却没有

被自然灾害吓倒，他四处筹措资金，不久，他在刘坤一的支持下从江宁藩库筹到了一笔款子，购买了棉衣、粮食到垦区实行“以工代赈”。1906年，三千多名勤劳贫困的通海农民“荷畚鍤而至”，在阴雨连续不断的恶劣条件下，陆续修复了被毁坏的堤坝。

经过十年的开垦与建设，张謇以百折不挠的精神，克服了一个又一个艰难险阻，垦牧公司终于有了十分气派的规模，“堤成者十之九五，地垦者十之三有奇”，并建立了“自治公所”、初等小学、中心河闸等设施，各垦区基本实现了“栖人有屋，待客有堂，储物有仓，种蔬有圃，佃有庐灶，商有廛市，行有涂梁”，远望通海垦牧公司，阡陌纵横的棉田、堤、河、路、闸、农田井然有序，好像一个围棋盘铺在大广场上。这是中国第一家近代化的大农业企业，张謇看着昔日的荒滩变成了良田，他踌躇满志地写道：

海之门兮芒洋，
受有百兮谷王，
辅南通兮江云云而淮汤汤，
翠郁起兮垦牧之乡！
我田，我稼，我牛，我羊，
我有子弟，
亦来亦耒，而冠而裳；

亿万兮井里，
百年兮洪荒，
谁其辟者——
南通张！

在张謇首倡通海垦牧公司的带动下，苏北沿海地区迅速掀起了创办近代农垦事业的热潮，从1912年—1922年间，在苏北范翁堤以东，南起长江口之吕四场，北达灌河南岸之陈家港，先后创建了45家垦牧公司，资本总额达2661.6万余两，拥有土地523亩。这里成为了中国近代最大的农垦区。

随着张謇的事业不断发展，对专业人才的需求日益迫切，张謇在通州创办师范学校。

1902年，张謇在通州选定荒废的千佛寺作为通州师范学校校址，开工时，工人怕冒犯菩萨，视为畏途，张謇破除迷信，带头示范，率先拿起绳索拉动一尊佛像，其他人这才跟着他动手。从建设开始，张謇事无巨细，都亲自督率，加之同时更为紧张辛劳的垦牧公司筹建工作使他心力交瘁，疲惫不堪，甚至于“腰酸咳血”。经过七个多月的修建、筹备，1903年4月27日，学校正式举行开学典礼。这是全国第一所中等师范学校，学校主要培养小学教师。首批延聘的教师文化水平都很高，其中有著名的王国维，

还有十余名日本教师，学生来自原来的贡、监、廪、增、附五项生员。张謇在开学典礼上说：“欲雪国耻而不讲学问则无资，欲求学问而不求普及国民之教育则无与，欲教育普及国民而不求师则无导，故立学校须从小学始，尤须从师范始。”他自豪地说：“夫中国之有师范学校光绪二十八年始，民间之自立师范学校自通州始。”为了引起社会重视师范教育，他还撰写了《中国师范学校平议》、《通州师范学校议》、《师范章程改订例言》，阐述师范教育的地位与作用，呼吁政府提高师范教师的社会地位并“优予俸给”，以鼓励人们从事和兴办师范教育。他说：

凡大学、高等、中等师范本科生毕业，准作贡生、举人、进士，给凭后试教各高等、中等及小学四年，比较成绩（以教成学生分数多少为最优、次优之分）。进士教高等学，最优者除国子监丞，次优者除博士。举人教中学，最优者除博士，次优者除学正。贡生教小学，最优者除学正，次优者除助都。其廪、增准作贡生教小学者，最优除府教授，次优除州学正。监、附准作贡生教小学，最优者除县教谕，次优者除县训导。积资累绩，可递升至祭酒而上为管学大臣。菲是则虽除官以后，终身于教育一事，而仍得与他科进取之人，同享人间之福利矣。

关于教师的薪俸，他提出：

寻常小学校约每月二十或三十元，高等小学校约每月三十或四十元，中等学校约每月四十或五十元，其专科教师约每月七十或八十至一百元。

在学校的教育中，张謇十分重视“实业知识”教育，他在师范学校附设测绘、蚕桑、农、工等科，在通州中学附设国文专修科。同时他还创办了各类的职业学校，如当时的通州蚕桑讲习所、法政讲习所以及伶工学社、女红传习所。其中伶工学社和女红传习所最为有名，著名的戏剧家欧阳予倩和刺绣大师沈寿曾分任这两所学校的教师。他主张学生应该重视实践知识，1914年，南通纺织专门学校实习工场向英国订购了纺纱机器，张謇让学生在教师的指导下学习安装。

他还在上海创办了吴淞商船学校、铁路学校，1903年，马良毁家办学，张謇协助他在上海徐家汇创办了复旦学院，复旦开学时，张謇被聘为院董。

他注重为教育提供后备人才，还在各地创办了一大批中学和小学。

作为一名杰出的教育家，他没有忘记残疾人教育，他根据西方人口调查提供的数据分析，估计中国有至

少80万盲哑人“盲哑累累，教育无人”，在他的努力下，1916年，全国第一所盲哑学校开学。

他认为教育是国家发达的根本，他说：“一国之强，基于教育”、“中国之不振，是民智不开，公理不明之故”，因此必须“开民智、明公理”。他认为教育应该提倡优良的教风、学风、校风。要教育学生懂得做人的道理，他说：“国家前途，舍青年无望，青年前途，舍敦品力学无望，敦品力学，舍专静无望”，“爱国当先爱身，爱身当先爱学，爱学当自爱其可宝贵之光阴”。他还谆谆告诫学生“在校不能为良好之学生，出校必不能为良好之公民，学校之规则可抗，乡里之讥评不可抗，师长之督责可逃，社会之制裁不可逃”。希望他们多看多读少发议论。

张謇开创的教育事业影响十分大，今天许多的水利专家、科学家都在他创办的学校中受过教育。就在当时也是“影响及于全国”，甚至引起了日、美等国的重视，当时他们到中国来，经常到通州各校参观访问。在他的影响下，我国的师范教育，职业教育在各地都发展很快。

第十三章 投身宪政

1903年初，日本驻江宁领事天野通过徐世昌函邀张謇和一些东南名流参观日本第五次国内劝业博览会。张謇对日本军国主义的侵略行径一向痛恨入骨，但对日本自明治维新以来努力学习西方，迅速实现民富国强颇有兴味，因此他接到请柬，便欣然决定，东渡日本。一方面参加劝业博览会，一方面考察日本教育和社会各项公益事业，以作将来南通地方公益事业建设的借鉴与准备。

张謇于5月23日抵达日本长崎，开始对日本进行长达两个多月的访问。

张謇在日本期间，除参观博览会外，一共参观了35个教育机构和30个农工商单位，他把每天的日程都排得满满的，而且是每看必问，每问必记，每记必思。

张謇考察的重点是他最为关心的教育和实业，旁及政治和社会。由他自己确定的参观程序是：“先幼稚园、次寻常高等小学、次中学、次高等、徐及工厂。”日方接待者嘉纳治五郎询问张謇“东来调查宗旨”，张謇略加思忖，说道：“学校形式不请观大者，请观

小者；教科书不请观新者，请观旧者；学风不请询都城者，请询市町村者；经验不请询已完全时者，请询未完全时者；经济不请询政府及地方官优给补助者，请询地方人民拮据自立者。”张謇提出的这个访问意向并不保守狭隘，这是他从实际出发，寻求与中国经济、文化现状相近的经验，才有接受和消化的可能，倘若好高骛远，追求浮华新奇，只会是于事无补。

作为改革家、实业家、教育家的张謇，在日本考察教育和实业中发现，中日两国许多共同面临的发展问题，在日本解决得很好，在中国却是障碍重重，或者根本解决不了。主要原因在于日本政治开明：一是立法健全，一切以法为准，依法办事，没有超越法律之上的权力；二是实行多党政治、尊重民意，议会民主，舆论监督，权力受到广泛的制约，因此，决策往往体现民意。中国落后的原因，扶其病根，是封建专制统治阻碍经济文化和社会的进步。对日本的实地考察分析、对比中张謇猛然醒悟，他明确认识到，只寄希望于宫廷斗争，光绪皇帝重掌大权，或者仅仅依靠思想开明的地方督抚来推行新政，都不是根本解决中国问题的办法，必须在商会、农会、教育会等社会团体基础上，扩大政治活动，组织政治团体，以至新式政党，在全国范围内掀起立宪运动。张謇于7月29日回到上海。回国后他把自己访日期间的日记整理

出来，题名为《东游日记》，编印成册，分赠友人和各方面的人士。

这一年，日俄战争爆发，立宪呼声普遍激昂。张謇开始同友人讨论立宪问题，并积极参与江浙立宪派人士策动地方和中央权要赞成立宪，派遣大臣出国考察政治的活动。他们认为，权要最能耸动朝廷，将来实施立宪也要靠权要主持，要促成立宪，必须使权要赞成并进行陈请。这时他们走的完全是上层路线。

4月，清政府为敷衍内外臣民、缓和舆论压力，做出相应的姿态，对声望日增的资产阶级上层人物进行笼络。4月16日，颁发上谕：“张謇著赏加三品衔。作为（商部）头等顾问官，钦此。”张謇本不想做官，但出于一种使命感，这一次毫不推辞接受了任命。

商部顾问官既是新制，又冠以头等，朝廷自然是格外看重张謇在实业教育方面的业绩和社会影响，而给予恩宠了。对他来说这个待遇既可为他经营实业“小有裨益”，更重要的是，又能借此增加他参与立宪运动的份量。

1904年5—6月间，张謇与汤寿潜、蒯光典、赵凤昌等为鄂督张之洞、江督魏光燾起草了一份折稿，大意是日俄之战无论胜负属谁，中国也有大变动，如火之及屋，恐不易救，欲加预防，必须急为变法，而

变法之要着即首宜立宪。请求“仿照日本明治变法立誓，先行颁布天下，定为大清宪法帝国。一面派亲信有声望之大臣游历各国，考察宪法”。

折稿拟就后，胆小谨慎的张之洞未即出奏，又嘱张謇探询已为直隶总督的袁世凯的态度，以决进止。张謇也认为如能得袁倡导，对推动立宪十分有利，因此与断交了20年之久的袁世凯正式复交。

袁世凯在戊戌政变中出卖光绪帝，赢得慈禧太后的好感，成为执掌北洋兵权的铁腕人物。为了促使立宪运动的成功，必须向各个方面寻求广泛的支持，建立最大限度的联合阵线，张謇捐弃前嫌，与袁世凯重修旧好。乃于6月致袁一函中言：“日俄之胜负，立宪、专制之胜负也。今全球完全专制之国谁乎？一专制当众立宪，尚可幸乎。日本伊藤、板垣诸人共成宪法，巍然成尊主庇民之大绩，特命好耳。论公之才，岂必在彼诸人之下。即下走自问志气，亦不在诸人下也。”袁世凯以为时机未到，答以“尚须缓以俟时”。张之洞、魏光焘见状，未敢将折稿呈进。

7月，张謇闻悉商部尚书载振等有赞成立宪之意，“北方殊有动机”，以为“原动力须加火以热之”，除为张、魏二督修改奏稿外，还加紧组织编译刊印《宪法义解》、《日本宪法》、《日本议会史》等书，分送各方面重要人士，更以《日本宪法》12册托人秘

密送入皇宫。从张謇代撰的奏稿和为上述新书所写序文，可以看出他们对君主立宪的基本认识。

- 1、 为挽救国家危亡，必须从根本上改变政体。
- 2、 中国与日本国情相近，立宪应以日本宪法为蓝本。
- 3、 中国立宪后，君权不会削弱。
- 4、 立宪步骤。
 - (1) 召告天下，宣誓立宪。
 - (2) 派遣亲贵王公大臣出国考察宪政；
 - (3) 按照日本早期宪法章程办理立宪事宜。

《日本宪法》传入宫中，慈禧阅后，召见大臣说：“日本有宪法，于国家甚好”。枢臣相顾，不知所对，唯唯而已。事后，瞿鸿禨赶快派人赴沪选购宪法书籍。

1905年，随着日胜俄败及民族危机的加深，国内立宪舆论日益高涨。张謇为抵制美货事件再致袁世凯一函说：“日处高而危，宜准公理以求众辅。以百人辅，不若干；千人辅，不若万；万人不若亿与兆。自非有所见，为公进此一言也。且公但执牛耳一呼，各省殆无不响应者。安上全下，不朽盛业，公独无意乎？及时不图，他日他人，构此伟业，公不自惜乎？”

张謇深知袁世凯其人政治野心很大，因此始于义理，终之利害，理之所存，利之所在，袁世凯是不会坐视“他日他人，构此伟业”的。由于全国立宪高潮已经形成，清廷不敢公然违背民意，袁世凯的态度也不再含糊，但却巧妙地将张謇逼上前台：“各国立宪之初，必有英绝领袖者作为学说，倡导国民。公夙学高才，义无多让。鄙人不敏、愿为前驱。”张謇于是与袁世凯结成联盟，极力向清廷鼓吹立宪，一北一南，在朝在野，遥相呼应，使立宪运动成为不可逆转的潮流。1906年9月1日，清廷在举国一致压力下，颁布预备立宪活动。

1906年，是立宪派最具光彩的一年，张謇上下串联，八方奔走，促使立宪运动节节高涨，不断取得富有成效的信誉。

宪政大局已定，清廷谕令五大臣出洋考察政治。

1906年9月24日上午，出洋考察政治五大臣载泽、戴鸿慈、徐世昌、端方、绍英从北京正阳门车站启程时遇炸，未能成行。当晚十时，张謇便得知这一消息，此时谋杀者已死，身份不明，他认为“此必反对立宪人所为也。如此，则立宪尤不可缓”，立即拟电慰问端方，并请“奏而明诏，以消异志”。他估计谋炸五大臣的必是宣扬种族主义的革命者所为，不过他认为这种革命不是好事情，“不若立宪可以安上全

下，国犹可图”。

3个月后，五大臣人员略加调整，终于出洋考察了。洋大臣回到上海时，张謇专程前来与载泽端方戴鸿慈等商谈，并发起商、学两界公宴为他们洗尘。同时，他还为载、端起草了《为立宪致各省督抚电》，以扩大此次考察的影响。

出洋大臣返京后，立即向慈禧多次奏请立宪。慈禧基本同意后，正式颁布上谕，宣布“大权统于朝廷，庶政公诸舆论”，实行预备立宪，预备期则看“民智”程度，才能决定正式立宪时间。这实际显示了清廷仍在玩弄拖延手法，没有立宪诚意。立宪派和各省实力派决心进一步组织起来，建立预备立宪公会，发动全国各界人士向清廷施加压力。

1906年，张謇除了争取沪宁铁路修筑权外，他频繁参加江苏省教育会和图书公司等各种会议，为预备立宪公会的诞生作好一切准备。

1906年12月16日，预备立宪公会在上海宣告成立。公会宗旨是教育国民，为立宪作好思想准备，人民应关心、研究、议论国政，以供政府采择。预备立宪公会推举郑孝胥为会长(后郑辞职，改为朱福诜、张謇)，汤寿潜、张謇为副会长，主要成员多为江浙工商界代表和具有开明思想的东南绅士。上海预备立宪公会的成立，反映了江浙资产阶级的崛起，

同时也表明，上海正以中国近代第一大都会的资格与中国古老的政治中心北京分庭抗礼。

由于预备立宪公会半数会员均投资近代企业，因此他们特别重视保护工商业者的合法权利。1907年，该会开始调查商情和拟定商法草案活动，并请各地商会派代表来沪开会讨论。张謇一向痛恨腐败官僚，“以法令为罔上之美观，以章程为欺民之幻术”。在要求改进税收和兴办各种实业活动中，又深感没有商法的困难。他希望预备立宪公会把草拟商法草案作为一项重大任务，并通过各地商会的共同努力，促使清廷采纳他们的提案。

1907年9月20日，清政府宣布设立资政院，为正式议院的基础。10月17日，谕令各省筹设咨议局，并筹设州、县议事会。1908年秋，张謇奉旨筹办江苏省咨议局。11月他在江宁碑亭巷设立筹办处，张謇任总理。1907年12月，张謇与汤寿潜、蒯光典等筹议了有关国会和立宪问题，大力支持预备立宪公会与宪政公会、政闻社、宪政研究会，共同筹备成立国会期成会，领导全国请愿。1908年6、7月，他又与郑孝胥、汤寿潜代表预备立宪公会两度致电宪政编查馆，要求在二年内召开国会。在各地人民要求下，朝廷于7月22日颁布了《咨议局章程》和《咨议局议员选举章程》，限令各省一年之内

一律成立。8月27日，又宣布自本年起，预备立宪期为9年，届时颁布宪法，召开国会。

对于预备立宪期，立宪派感到过长，但又认为只要人民努力，期限是可以缩短的；当务之急是办好人民的法定机关咨议局，因此主要精力转向了筹办咨议局。

1909年9月，江苏咨议局正式开会选举张謇为议长，蒋炳章为副议长。张謇在会上反映了广大绅商的意愿，强调“官民不可分而后有政治”。咨议局先后通过了章程、议员选举章程、单行法处理和实施办法等等。其中特别重要的规定有：咨议局成立后，所订本省单行法，必须交该局议决，才能呈请公布生效。江苏省咨议局成立后，即认真履行自己的职责，与地方顽固官僚针锋相对。

1910年8月9日，江苏咨议局和各省咨议局为加强联系，在北京成立了各省咨议局联合会。出席第一届会议的各省议长、副议长、议员共38人。这次会议主要商讨了国会请愿问题，并决议每年旧历六月在京举行常会一次，讨论各省咨议局利害相关的事，准备提交资政院的议案以及本会章程规则等。

张謇为咨议局倾注了大量心血，江苏咨议局第一届常会也确实开得不错，议员争先恐后提出议案，会议秩序井然，态度严肃认真。议事有速记，会下有临

时公报，议决之案能及时发表，让全省人民了解，外国人见了“亦甚赞许”。

咨议局召开期间，张謇还领导议员就公文格式同宪政编查馆进行了斗争。原来宪政编查馆规定，咨议局与地方官吏来往公文体制，督抚用札行，司道以下用照会，咨议局均用呈文。在议员群起诘责下，宪政编查馆作了些修正，但仍规定督抚专对咨议局言者用札，而咨议局对督抚和司道领衔之局处用呈。这就把本来与督抚对等的咨议局置于督抚和司道领衔之局处的下属地位，是对咨议局的莫大歧视。江浙咨议局相继发难、电驳宪政编查馆。这实质是一场捍卫咨议局权限和独立地位的斗争，在各省斗争下，宪政编查馆不得不作出让步。

由于国内形势的急剧变化，第二届常会提前于1911年5月召开。这次会议对政府完全失望，主要探讨推翻清政府和议会今后的出路问题。

张謇因各省咨议局联合会政治倾向日益偏激，加之又要组织国会请愿活动，因此未参加第二届会议。

1909年，光绪帝和慈禧太后先后死去。依靠太后威望和权势运转的清政府，忙于内部权力结构的调整，不得不作出顺乎民意的开明姿态。由于两年多来武装起义的不断失利，革命党人的活动暂时沉寂下来，各省立宪派似乎进入了秋高气爽的黄金季节，他

们利用这一有利时机，迅速发起了全国范围的国会请愿活动。张謇在初期活动中起了重要的倡导作用。张謇与江苏巡抚瑞澂和咨议局的杨廷栋、孟森、雷奋等筹商，于10月13日利用咨议局开会之机，准备联合各省督抚及咨议局一致要求召开国会和组织责任内阁。经会议决定，由瑞澂出面联络各省督抚，要求组织责任内阁，由张謇负责联络各省咨议局要求尽快召开国会。11月初，张謇前往杭州，说服巡抚增韫与瑞澂取同一态度，会见了立宪派人士。当时有人说，从政府、社会各方面观之，“国不亡，无天理”。张謇回答说：“我辈尚在，而不为设一策，而坐视其亡，无人理。”他认为国民一定要尽到自己的责任，为国家分忧解难。

请愿速开国会的目的在争取民主，改革政治，挽救国家危亡，深得广大人民群众的支持。12月中旬，16省咨议局代表齐集上海，代表总数50余人。16省代表在预备立宪公会事务所集会，推举福建省咨议局副局长刘崇佑为主席，并组成33人的国会请愿代表团，定名为“咨议局请愿联合会”，代表团定于29日、30日出发，启程前，张謇设宴饯行，并作《送十六省议员诣阙上书序》，以壮行色。张謇还连夜改定《请速开国会建设责任内阁以图补救意见书》。

《送十六省议员诣阙上书序》，主要是向请愿代

表进言。他认为现在的中国已是“无形之亡国”，国家的形式还存在，人民已处在危亡状态。立宪的作用，就是让人民有参政权利，使之共负国家责任。他谆谆告诫代表牢记“国之兴亡，匹夫有责”之言，“秩然秉礼，输诚而请”，竭尽所能，向政府输诚，即使政府最终拒绝了人民的请愿，未能挽救国家的危亡，人民也就对国家对后代问心无愧。给代表们很大鼓舞。

《请速开国会建设责任内阁以图补救意见书》，主要是向皇室，特别是向总揽朝政的醇亲王载沣提出忠告。意见书要求他将原定9年的预备立宪期缩短，议“定以宣统三年召集国会”。未到期以前，设“大政咨询”，并召开“临时国会”。同时，又请求“从速建设责任内阁”，特别说明“责任内阁”代皇帝承担内政、外交责任，使皇帝“安于泰山”。最后，还对都察院限制士民上书，给予针锋相对的批驳，奉劝清廷不要执迷不悟，将爱国志士逼向革命党人的阵营。

请愿代表们于1月抵京，正式向都察院呈递了由福建代表林长民起草，经张謇修订的请愿书《各省议员请速开议会折》，要求在1年之内召开国会，向一些王公大臣分别递交了请愿书副本，希望能得到他们的赞助。请愿书虽由都察院转呈朝廷，但多数大臣特别是摄政王载沣对此反感，只有少数赞成立宪，势孤力单，未敢力争，表面上对请愿代表优礼相待，上谕

夸奖代表“具见爱国热忱，朝廷深为嘉悦”，结果却不了了之。

第一次国会请愿流产后，请愿代表即连续商议再次请愿事宜，拟组织“请愿即开国会同志会”，总部设京，各省设分会。各省绅商学各界团体或个人凡加入同志会者，约定1910年5月一面上书督抚，请其代奏，一面各举代表来京。根据各省代表原在沪决议，草拟咨议局联合会章程，定于每年六月开常会，设报馆出版日报，加强舆论宣传。

1910年3月16日，江省咨议局开会，在张謇主持下通过了速开国会的决议，5月，各省社团、商会、学会及华侨商学分别派出代表，陆续到京，联合各省咨议局代表，共同发起第二次国会请愿活动。他们以原请愿团为基础，重新组成了有其他代表参加的国会请愿代表团，并推定孙洪伊等10人为领衔代表。

6月16日，第二次国会请愿活动正式开始，100个团体同时向都察院呈递了请愿书。各省入京请愿代表150余人，在请愿书上签名的号称30余万人。这次请愿的声势浩大，上书措辞直切，使载沣为首的清廷疑虑重重，但仍拒绝了提前召开国会，并严厉地告诫请愿团体代表：惟兹事体大，宜有秩序，宣谕甚明，毋得再读请。”立宪派对于再次碰壁，早有思想

准备，正如张謇所说：“设不得请，至于三、至于四、至于无尽。”为了表示请愿的决心，他们很快又发动了第三次国会请愿。

10月3日，朝廷点染新政色彩的御用机构资政院举办开院典礼，政王载沣致祝词。由于立宪派骨干活动其间，资政院也成为向清廷争取民主权力的重要讲坛。各省请愿代表团与资政院民选议员里应外合，他们再次向载沣上书，游说王公大臣，陈述提出召开国会的理由。10月26日，资政院正式通过速开国会的决议。各省督抚也联名奏请立即召开国会。清廷迫于各方面的压力，于11月初宣布缩短预备立宪期限，由9年改为5年，预备宣统五年开设议院，并预行组织内阁。张謇对此结果已感满足，中止了原定北上活动的计划。但国会请愿团却深感不满，继续要求立即召开国会。清廷恼羞成怒，驱逐了请愿代表，并逮捕了天津学界同志会会长温世霖。第三次国会请愿活动彻底失败。

张謇得此噩耗，垂头丧气，不禁感叹说：亟求立宪，非以救亡；立宪国之亡，其人民受祸或轻于专制国之亡耳。呜呼！世人知余言之痛耶！”这时候的张謇在怨愤满族亲贵“天下军国事飘瓦当儿戏”之余，也痛切地感到清王朝已是“绝弦不能调，死灰不能燃”，尽管当时的形势已成“山雨欲来”之势，但

他似已感到无能为力了。便又忙起组织赴美报聘和中美合办银行、航运业等实业来了。

第十四章 服膺共和

1911年5月，清廷宣布“皇族内阁”名单和颁布铁路国有政策以后，全国舆论哗然，抗议浪潮高涨。张謇面对大厦将倾的局势，试图对清政府进行仁至义尽的最后挽救，眼见清廷病入膏肓，决心亲自赴京直谏控制最高权力的摄政王载沣，顺便请求清廷批准他的中美合作投资计划。

6月26日，张謇抵京，北京车站气氛热烈，王公大臣及六部九卿均有代表或子弟盛情欢迎。

7月1日，摄政王载沣召见张謇。双方交流了戊戌以后的张謇辞官创办实业的情况。张謇除请求批准绅商组团赴美报聘和中美合作投资银行、航运业外，坦诚地向这位先帝的胞弟陈述了自己对时政的看法：第一是各省灾患迭起，民生疾苦，朝廷须知民情民隐，咨议局为沟通上下之机关，朝廷必须尽快恩准召开国会，议决此等大事；第二是商业金融的困难，商业衰败，金融业太死，朝廷要尽力设法振作商业，放活金融；第三是中国和美国之间的交流要增强加多，特别是民间的往来要增加，以避免他国疑忌等等。这些建议虽有重要价值，但无补于已经一触即发的危急局势。

6月29日，张謇赴东北考察。

张謇考察东三省结束，于8月12日回到了上海。尽管四川等省保路风潮已席卷全省，形成不可遏止的全民抗议斗争，张謇仍不放弃赴美报聘计划。他到上海的第二天，就与友人商谈中美合办银行、航运的办法，并与赵凤昌研究在上海设立商务总会报聘事务所的事项。这时候，大生纱厂在湖北开办的纱、布、麻、丝四厂已更名大维公司，正在火速筹建。张謇又偕刘厚生等赴武汉参加大维纱厂的开工典礼。

张謇一行于10月4日到达武汉。三天后，大生资本集团在这个长江中游工商口岸的第一个轻工企业——大维纱厂正式开工。张謇主持了庆典活动，又出席了频繁的应酬宴会，以扩大自己在湖北的经济实力和社会影响。10月10日，革命党人彭楚藩、刘复基、杨洪胜被捕就义，武昌全城戒严，张謇此时才感到事态严重，第二天，宵禁解除，晚上8时，张謇登船离开武昌，在他向朋友们挥手告别的时候，看见武昌草湖门一带火光四起，绵延数十丈，随着火光的跳动，似乎还隐约听到远处传来沉沉的炮声和枪声。

张謇没有想到，就是这堆篝火，指挥武昌各路新军，一举攻克武昌重镇，在中国大地上成立了第一个革命政府。

在此历史转折关头，张謇彷徨了。他怕社会的激

烈动荡不仅会影响自己正在走向欣欣向荣的实业发展，而且战火的蔓延会引起国家的分崩离析，甚至“外人乘机生衅”。于是他便试图以武昌起义为筹码，逼迫清廷“改组内阁，宣布立宪”。

1911年10月11日，张謇抵达安庆，本来是应安徽巡抚朱家宝之约讨论治淮事宜，但安庆新军已经不稳，竟“无暇更说导淮事矣”。15日，张謇到江宁，立即找铁良和两江总督张人骏，要求他们“援鄂”，扑灭武昌起义。但是铁、张二人拒绝。17日，他赶到苏州，与江苏巡抚程德全商议后，与雷奋等人在旅馆里撰写了《鲁抚孙宝琦苏抚程德全奏请改组内阁宣布立宪疏》。疏稿提出：“止无可止，防不胜防……论者俞谓缓急之图必须标本兼治，治标之法，曰剿曰抚，治本之法，不外国民好恶，实行宪政”。这是他借革命压清廷实行君主立宪的最后一搏。但他已经怀有“知其不可为而为之”的绝望心情。10月21日，又以江苏咨议局名义“致电内阁，请宣布立宪，开国会”。

武昌起义震动了全国，震动了世界，在短短一个月的时间里，全国有十四个省份相继宣布独立。革命的浪潮迅猛发展，使张謇受到了强大的冲击，最后不得不接受革命的洗礼。

在杭州、苏州立宪派联络部分官兵兵不血刃便脱

离清廷宣布独立。张謇的友人汤寿潜、程德全也分别被民众推举为浙江、江苏的都督，他们的行动对于徘徊在十字路口的张謇产生了不小的影响，张謇对革命和革命党人的印象发生了改变：革命并非毁灭一切，他仅仅否定了本来已经失去生命力的清朝专制制度。革命党并非偏激狭隘，好走极端的“乱党”，他们只是用强硬的方式将不肯退出历史舞台的清朝推翻。大势所趋，人心思变。因此，他怀着惆怅和喜悦交织的心情，转向革命，走向民主共和道路。

张謇生性耿直、务实，一旦认定的事，下决心去做，就竭尽全力，不达目的，誓不罢休。1911年11月6日，张謇向袁世凯发出电报，劝他正视国内现实，尊重国人“趋于共和”的选择，不要与革命党人为敌，应当立即前往北京，争取南北达成协议，确立共和政体。当时通州革命党人也在酝酿起义，地方形势不稳。张謇立即与上海民军取得联系，决定对通州实行“和平光复”。11月8日晚，沪军都督府派遣前狼山镇游击许宏恩，带领兵船前往通州，因张謇已去了上海，所以由他的三哥出面，带领绅、学各界人士，以及学生数百人前往江岸列队欢迎。通州军政府成立后，他的三哥被推举为总司令，大生系统各企业照常生产。张謇得知家乡稳定后，便安心在上海、苏州等地奔走，谋求全国政治局势向有利于民主共和

的方向发展。

1 1月2 1日，张謇当选为江苏临时议会议长。

1 2月1 4日，他义无反顾地剪掉了作为清朝臣民标志的发辫寄回家中，并在日记中写道：“此亦一生之大纪念日也。”袁世凯这时已经接任了内阁总理大臣，他为了提高新内阁声望并收买东南人心，接连发出邀请张謇出任江苏宣慰使和农工商大臣的电文。张謇发表《辞宣慰使、农工商大臣电》，公开表示与清王朝决裂的态度，同时，他接受了江苏军政府授予的两淮盐运使的任命。

当时驻守南京的江南提督张勋决心顽抗到底，不愿归顺共和。革命方面的江浙联军只好立即发动会攻南京的光复之战。江苏军政府都督程德全亲临前线督师，由张謇出镇苏州。南京之战十分激烈，张謇以江苏省议会的名义送牛5 0头，酒1 0 0 0瓶，又以通海实业公司名义送银6 0 0 0元，面1 0 0 0袋，布1 0 0 0匹，犒赏攻城联军。

1 2月1日，江浙联军经过浴血苦战光复南京，在同盟军领导人宋教仁支持下，张謇等按原定计划协助程德全以江苏都督身份移驻南京，取得了江苏全省军政大权。

张謇感到，全国政治形势已发生了根本的变化，清廷已退出了统一全国的政治权威地位，取而代之的，

是以袁世凯为代表的北方实力派和革命党为代表的南方民主共和势力。他认识到，要结束南北对立，统一全国，不能靠战争，只能靠和平方式，而实现和平统一的惟一途径是实现民主共和制度。

张謇对形势的判断是冷静的、清醒的。他顺应历史潮流，实现了一生中最重要的转变。革命党人欢迎他的转变，对他极为尊重，袁世凯也极为重视张謇，因为张謇是一位极有威望的江南绅士，笼络了张謇，不仅可以得到东南上层绅商的支持，而且可以得到南方革命党人的谅解。12月7日，袁世凯派唐绍仪为代表，前往上海和谈。12月18日，南北议和在惜阴堂正式开始。

为了促成南北议和和临时政府的建立，张謇与程德全、章炳麟、赵凤昌议创统一党。他们的政纲包括：团结全国领土、行政区域；完成责任内阁；注重民生，采用社会政策；维持国际和平，保全国家权利等等，统一党于1912年3月宣告成立。这是民国建立后第一个采用政党名称的政治组织。它的主要成员集中在东南地区，基本成份包括立宪派、革命党人、上层绅商和部分官僚，多数是张謇的好友和志同道合之士。

1911年12月25日，孙中山从海外回到上海，立即成为革命党人和一切进步人士关注和聚拔的中心，张謇特地与他会见交谈。

1 2 月 2 9 日，各省代表联合会议公举孙中山为临时大总统。

1 9 1 2 年 1 月 1 日，孙中山在南京就任中华民国临时大总统。张謇还在自己住宅的大门对联上，亲笔书写了“民时夏正月，国运汉元年”一联，以纪念这一旷古未有的变局。张謇应黄兴之约，参加了临时政府成立仪式。令张謇感慨不已的是，临时大总统宣誓就职的会议厅就是他一手规划建筑的江苏咨议局新房。就职演说结束后，还宣布了各部领导人选，张謇出任实业总长。

临时政府刚刚成立，便处在十分艰窘的境地。财政极端困难，“需款的用途极多，筹款的方法极少，在最初最迫急的当儿，连几十万元都难应手，待用急于星火，筹款难于登天”。张謇奔走于宁、沪、通三地，费尽心力筹措了一百万元，然而“每日到陆军部取饷者数十起。军事用票，非不可行，而现金太少，无以转换……而环顾一省又无一钱供给”，百般无奈。

孙中山等被迫通过盛宣怀向日本正金财团出让汉冶萍公司 5 0 % 的股权，以应付财政急需。张謇在上海得知消息后，立即致函孙中山加以劝阻，认为日本别有用心，盛宣怀尤不可信。抵押借款或让股权均有严重后果。此后临时政府秘书长奉孙中山之命向张謇作了恳切的说明。

然而张謇不能“曲谅”此事，他于2月12日正式辞去临时政府实业部长的职务。辞呈上报，孙中山再三挽留，甚至表示愿意对汉冶萍公司抵押借款谋求补救办法，仍不能说服张謇收回辞呈。

正在张謇辞去临时政府实业部长的同一天，袁世凯利用南方民主共和势力，迫使隆裕太后正式颁布诏书，宣布清帝退位。

2月13日，袁世凯把清帝退位的决定正式通知南京临时政府，并信誓旦旦地宣称：“共和为最良国体，世界之所公认，今由帝政一跃而跻及之，实诸翁累年之心血，亦民国无穷之幸福，从此努力进行，务令达到圆满地位，永不使君主政体再行于中国。”

这算是袁世凯在清帝退位以后，为登上大总统宝座，向南方政府宣布政见，保证绝对赞成共和体制。孙中山接到此电，当即履行就职时的诺言，向参议院辞职，把临时大总统的职务让给了袁世凯。

2月15日，参议院正式选举袁世凯为临时大总统。在南京临时政府正式结束前，孙中山等革命民主派为防止和限制袁世凯可能滋长的独裁欲望，在向参议院推举袁世凯继任临时大总统的同时，拟定了三项条件：一是临时政府所在地定为南京；二是新总统必须到南京向参议院宣誓就职；三是新总统必须遵守参议院通过的《临时约法》。

有着强烈个人野心的袁世凯当然不会接受南下，硬是把临时政府设在北京，至于什么“约法”那就更不在话下。张謇从社会安定和发展实业的良好愿望出发，深恐南北僵持的时间太长，会引起外国列强的武装干涉，导致国家四分五裂、内乱不止，于是在南北代表议和的情况下，也出来做调解工作。当时由于孙中山辞职，袁世凯即将上台，使南方政府内部发生重大分化，张謇等东南绅商上层纷纷脱离南京临时政府，而希望袁世凯尽快上台，以恢复统一和秩序。革命党人因寡不敌众，只好屈从袁世凯的蛮横要求。

袁世凯上台后，张謇并没有马上参加袁世凯的北京政府，他宁愿充当不带南北色彩的调解人。因此，他答复袁世凯说：“以生平所知，拾遗补阙，自问尚有一日之长，若处行政地位，侔于国务，则言论转难发挥。”

为了实实在在地替袁世凯“拾遗补阙”，“遥为声援”，张謇等在袁世凯的资助下，以统一党和民社为基础，合并国民协进会、国民公党、国民公会、共进会等政治团体，于5月初正式成立共和党。此后又将共和、民主两党合并，成立进步党，在组党过程中，张謇起了重要作用。

张謇为了让袁世凯尽快完成统一和建立行政秩序，还帮助他遣散南方革命党人手中的军队，并将一切有

影响、有号召力的革命党人尽可能网罗到北京，以减少不利因素。

1912年9月3日，张謇感到江南大局稳定，便带着孟森等随员北上，与袁世凯商谈盐法、官制改革计划。与此同时，由于袁世凯的虚伪姿态对革命派的麻痹，北京政坛出现了一派和谐气氛。在孙中山、黄兴相继入京后，经他们与袁世凯、黎元洪联合磋商，发表了“八大纲领”。国内政治似乎出现了升平景象，民族工商业开始复苏，张謇以为统一与秩序已经指日可待，因此他回到江苏，陆续辞去了咨议局议长、国会议员、盐政总理等职，转而以全部精力在南通家乡经营企业、推广地方自治。

第十五章反对“二次革命”

1913年3月20日，国民党领袖宋教仁在上海遇刺身亡。调查的结果幕后主使人竟是袁世凯的亲信赵秉钧，这个消息像晴空霹雳一般打碎了国内虚假和平局面。一些沉迷于议会斗争的革命党人也从迷梦中清醒过来。社会进步舆论纷纷谴责袁世凯的卑劣罪行。

张謇这时正在南通，他对宋教仁的逝世非常痛惜。他亲书挽联一副：

“何人忍贼来君叔，举世谁为鲁仲连？”

他还给朋友赵凤昌写信说：“遁初（宋教仁的字）以调和南北慷慨自任，无端被害，此必有不欲南北调和者，乱人横行如此，世岂可问？”

张謇担心宋案会影响刚刚走上统一安定的南方局势，再出现革命战争、社会动乱，因此在东南绅商上层人士的敦促下，参与了一系列调停活动。

他在正式调停以前，首先发出了《调和南北致孙少侯、王铁珊函》，全面表明自己对宋案的看法。宋

案发生后，江西的革命党人准备兴师问罪，张謇致函孙、王，力主宋案应由法律解决，反对诉诸武力，导致南北分裂，为列强瓜分中国造成机会，他再三呼吁，国家不能再经历像辛亥革命那样的战乱破坏。他又给袁世凯写信，陈述时局变化，他诉说自己的一片赤心：“区区私忱，但求从知觉中有国计民生四字，彼此相谅，各让一步，使正式政府早日成立，国会渐次宁静。”

张謇虽以调解者的身份讲话，但却没有一句话是责难袁世凯的，而对革命党的报复行动则多所指责，全国总商会发出了和他的想法几乎一样的公开信：

开岁以来，各省商务甫经发动，不意三、四月间，谣言四起，险象环生。叠按各省商会函电报告，商货停顿，市面凋零，综计暗中损失不啻恒河沙数，匪徒乘机煽乱，意图劫掠，惊风骇浪，尤以他处为甚。……其有谋不轨者，一体严拿，尽快惩治。

在他的眼里，袁世凯才是中国安定，社会发展的动力，革命党人是破坏社会的主谋。

5月下旬，全国商会劝张謇到上海调解日益紧张的局势，袁世凯暗中磨刀霍霍，准备内战，但为了制造假象，麻痹国人，也假意表示希望张謇出面调停，张謇深感此时一发千钧，各方面对自己寄予厚望，于是正式接受调停重任。

但是袁世凯是决心以武力解决的，6月9日，当他做好一切准备后，他首先下令将倾向于武装反抗的江西都督李烈钧免职。这时候的张謇已经通过和国民党谈判，把国民党中的一些请求谈和的条件通知袁世凯：国民党为顾全大局，仍选袁世凯为正式大总统；严禁军人干政，请袁暂不撤换江西、安徽、广东等省国民党都督；宋案依法律解决，并不予深究。

但是袁世凯是不会改变自己的既定方针的。6月14日，他下令撤换广东都督胡汉民；6月30日，下令撤去安徽都督柏文蔚。他还给张謇发电说：“调人络绎，名曰维持；而暴烈进行，仍不住手；无非甘心鄙人，破坏民国。”指责革命党人是破坏民国的祸手。

7月12日，革命党人忍无可忍，发起反击。张謇对此十分愤怒，他7月17日给赵凤昌写信说：“吾两人为人利用，信用失矣。实业生计大受损害，外交亦恐生危阻，殊可痛也。”他还表示“国军”快快消灭“叛军”。7月17日，他又给赵凤昌写信说：“沪上罔死之民之众，损失市产之巨，彼作难者何词以对吾民。南通实业之受损失亦数十万矣。可恨！”

他认为民国以来工商业的发展都是袁世凯的功劳，而现在这一切都被革命党人破坏了，实为“可恨！”

这年10月到张謇接受了袁世凯的邀请担任了北

京政府的农商总长，成为袁世凯所说的“一流人才内阁”中的重要成员。

第十六章与袁世凯决裂

从1913年10月至1915年11月，张謇在北京政府担任了整整两年的农商总长。任职期间，他希望利用中央政府的力量来推行他的实业救国的方针政策。他制订了《公司保息条例》、《公司条例》、《公司注册规则》、《矿业条例》、《矿业注册条例》、《商人通例》、《商业注册规则》、《商会法》、《国币条例》、《国有荒地承垦条例》、《森林法》、《狩猎法》等几十个经济法规，尽管有些法规并未完全执行或根本无法执行，但毕竟是中国历史上第一套较系统的经济法规，而且对于第一次世界大战期间中国民族工商业的空前发展，亦有积极的推动作用和保护作用。在此期间，他还制订了保护民营工商企业的政策，提倡兴办银行，特别注重民营私立银行，利用外资振兴实业。这些政策，因财政困难，没有能完全实施，办中法合资银行，输入外国资金，也因欧战发生，完全搁浅。

张謇初任农商总长时，和其他阁员一样，对袁世凯抱有幻想，然而经过不长的时间，他们就发现情况不妙。

1913年11月4日，袁世凯就下令追缴国会

中国国民党议员的证书，一登上正式大总统宝座，就下令解散国民党，最终解散国会，张謇等追求民主政治的阁员就感到不寒而栗了。

1 1月7日，张謇去拜见袁世凯，提出“维持国会”的建议，但是，他不明白，袁世凯要建立专制独裁统治，岂能容忍任何立法、代议机关存在。尽管进步党忍辱负重，委屈求全，也不能使袁世凯这个铁了心的独裁者心慈手软。1914年2月1日，内阁以总理熊希龄为首的许多阁僚不能忍受宣布辞职。

向来厌于政坛风涛的张謇，这次却没有随同其他人辞职。善始善终，竭尽全力作好每一件事，是张謇的处事原则，他只想振兴经济，发展实业、教育。他就任农商总长不过数月，许多事情才刚刚着手，特别是他梦想多年的导淮工程，现已提上议事日程，二月初，他刚同美国公使签订了治淮借款条约，他若辞职，这项借款也就中止了。袁世凯见他心事在此，落得做个顺水人情，将原设导淮总局改为全国水利局，由张謇兼任总裁。

1914年4月，张謇带领从荷兰聘请来的水利工程师贝龙猛一道南行勘察淮河水情与河道。两个月以后，欧战开始，中法劝业银行所定借款条约中止，美国帮助中国治淮的借款也停止了。张謇的治淮方案只好也暂时搁浅。

夏天，一面是淮河大水滔天、汪洋一片；一面是袁世凯迫不及待地要黄袍加身，筹安会闹得乌烟瘴气，张謇心急如焚。11月，他正式递上辞呈，没有得到袁世凯的批准。1915年春，袁世凯与日谈判，签订“二十一条”，出卖中国大片利权，对此张謇怒不可遏，再具呈辞职，直到1915年4月，才把辞职书批下来，说可以解除工商部总长和农林部总长之职，至于全国水利局总裁的职务没有提，也不知是同意还是不同意。

同年7月，因张謇尚未辞去全国水利局总裁职务，曾一度入京。当时，袁世凯称帝之声甚嚣尘上，筹安会一些人想拉张謇参加，饱经政海风涛的张謇，眼见这场复辟闹剧要引发一场举国一致的反袁风暴，他断然拒绝与筹安会同上贼船。8月16日，张謇正式辞去全国水利局总裁及参政所有职务，彻底与袁世凯斩断一切联系，退守通海一隅，实现自己的实业之梦。

1916年6月，袁世凯病亡，袁世凯帝制梦破灭。

第十七章内外交困的大生集团

1912年—1921年的10年间，大生企业系统获得了突飞猛进的发展，特别是在1918年—1921年4年间，大生纱厂在海门常乐镇南扩建第三厂，并拟在四扬坝扩建第四厂，在天生港扩建第五厂，在东台扩建第六厂，在如皋扩建第七厂，在南通江家桥扩建第八厂，于吴淞扩建第九厂。

在实力雄厚的大生纱厂支撑下，张謇以讲求实效的经济思想头脑和敏锐灵活的经营方式全方位投资经济社会各部门。

他投资盐垦公司，先后创办大晋、大豫，大赉，大丰等70多个盐垦公司，南到长江口附近的吕四场，北到海州以南的陈家庄，包括南通、如皋、东台、盐城、阜宁、涟水等县，土地面积455万亩，投资总值2119万元。

投资金融业：为解决新办企业的资金需要，大生系统1897年开始筹办淮海银行，1919年11月正式营业，董事长为张謇之子张孝若。

连锁企业：大生企业集团除辛亥革命以前创办的重工、交通、食品、机器、印刷、文教、卫生、福利

等企事业单位外，自1912年以来，先后创办与棉纺织业息息相关的许多连锁企业。为了适应大生公司的运输需要，张謇等陆续筹建大达轮船公司，大储栈等储运企业，以及许多服务性企业。1920年前后，张謇实业建设进入鼎盛期。当时他身兼南通实业、纺织、盐垦总管理处总理，大生第一、二纺织公司董事长，通海、新南、华成、新通等盐垦董事长，大达轮船公司总理、南通电厂筹备会主任，淮海银行董事长，交通银行总理，中国银行董事、大生第三纺织公司董事长等等职务。为开辟国际贸易市场，张謇还先后与美国前任驻华公使芮恩斯磋商，重新规划、建立中美合办银行及太平洋航运业。

尽管向海外扩张的计划未能取得预期的效果，大生资本集团在国内却是首屈一指的大企业，成为长江三角洲以棉纺织业为核心的综合性企业。

在中国民族资本棉纺工业初创伊始，即险象环生，纷纷失败的困难时期，惟有张謇创办的大生纱厂取得真正的成功，并发展成为近代中国第一个规模较大的民族资本企业系统。它犹如昏暗中出现的一点星火，在近代中国由自然经济向商品经济过渡的社会经济变革初期，为摸索前进中的中国民族工业带来一线希望。它向国人证明：在同等的历史条件下，实业家是否具

有明确的经营目标、经营思想和经营策略是企业成败的关键。张謇兴办实业，创建大生纱厂，是为了“通州民生”，“民富国强”，“图存救亡”。在此崇高目标的推动下，给了他历尽千辛万苦，艰难创业的的决心和毅力，大生生产以后，又以高瞻远瞩的企业家精神和风度开拓前进，为大生制订了经营企业的总方针和灵活的经营策略，从而在面对日商和沪商在南通竞购原料棉和推销棉纱的激烈竞争中，充分利用当地有利的市场条件，取得了举世瞩目的历史性成就。至本世纪20年代初，张謇成为“中国第一个实业大王”。对此，毛泽东也给予了肯定。他在50年代中期谈到中国民族工业时，曾说过有4个人不能忘记：讲重工业，不能忘记张之洞；讲轻工业，不能忘记张謇；讲化学工业，不能忘记范旭东；讲交通运输，不能忘记卢作孚。这是基于历史事实作出的客观评价和结论。

1921年，正当张謇踌躇满志地筹备举办来年南通自治会第25年报告会，借以纪念自己70大寿的隆重时刻，通海地区突然遭到特大台风暴雨，以后又是连续4天“疾风盛雨”，接着又遇秋潮大汛汹涌而来，外江内河同时泛滥成灾，使得张謇苦心经营的农垦，水利等地方自治核心事业毁于一旦。张謇面对自然灾害的严重打击，并不气馁，他决定将报告会时间推迟到1927年作为南通地方自治30周年庆典。

张謇希望今后5年期间，能够恢复破坏的农垦、水利工程，使大生资本集团达到更加繁荣兴旺的目标。但是，他万万没有料到，这却是大生资本集团走向衰败的开始。欧战结束后帝国主义列强加剧了对华的经济掠夺，通海关布庄销路大大萎缩，使大生纱厂逐步失去了通海关庄布生产这个棉纱市场。

1922年，一个惊人的消息突然传出大生企业系统的两大盈利企业——一厂和二厂都出现严重亏损，一直被张謇视为财源利藪的盐垦事业，由于资金需求量大，又具有相当大的风险性，水利工程尚未完全解决，如遇风潮大灾，多数赔累不堪，只好将这种“盐垦拖欠”转嫁到大生纱厂账册上，永无归还之日。

由于大生纱厂历来实行“得到全分”的方针，严重削弱了企业本身的资金积累，特别是大盈之年自治锐进，又使大生企业摊子铺得太大，选成“事大本小”的尖锐矛盾。因此面对巨额亏损的困境，大生资本集团只有到处求援借债，以求苟延残喘。但是，杯水车薪，无济于事，债务如山，责难纷至。张謇在穷途末路上，只好将起死回生的希望寄托在“利用外资”上。他先后与日本、美国商谈贷款事宜，均未成功。由于多种原因，特别是1924年大规模的江浙之战和第二次直奉战争爆发，战火一直延烧到张謇赖以生存的长江口，大生资本集团，不但销路受阻，并因这些军

阔多次来通，频加勒索，对已处困境的大生资本集团无异是投石下井的致命打击。

1925年，大生资本集团终因资不抵债，停产的厄运降临了。大生资本集团向雄心勃勃的江浙财团提出清资还债。当年7月，由上海方面的中国、交通、金城、上海四行和永丰，永聚钱庄组成债权人团，全部接管了大生厂。不幸的是，江浙财团也无法使这个老迈衰疲的大生纱厂起死回生。在全球经济危机的影响和日本纱厂的排挤下，大生纱厂依然产销两困，不久落入四大家族官僚资本手中。通海地区的企业王国在军阀混战、哀鸿遍野的情况下走向最后崩溃。

第十八章苦闷晚年

一生追求政治改良，渴望社会进步的张謇，晚年却生活在军阀割据混战，专制黑暗超过前清的魑魅社会之中，其心情非常痛苦、抑郁。但是这位赤诚的爱国者，还是力尽所能，坚持不懈地反对战乱，为争取和平进行了一次又一次的休战呼吁。

1918年他在护法战争前后，向南北双方发出劝和通电；1919年向齐燮元、卢永祥等江浙督军发出停战通电；1920年先后建议南北双方举行和平谈判和力劝直皖两方休战的通电；1921年再度劝说南北息争，参加张一麟等发起的“国是会议”，支持张绍曾等在庐山召开各省会、教育会、农会、商会联合会，举行的“和平会议”；1922年，劝阻直奉和江浙战争的通电；1923年，再度劝阻江浙战争的通电；1924年再三劝阻奉直战争和江浙战争的通电；1925年劝阻南北军阀大混战的通电。但都未产生实际效果，他深感自己历年寻求和平的愿望终成泡影，内心充满对乱世的愤懑。为了在全国性战乱中保全通海一隅的安宁，张謇不得不周旋于各派军阀之间；为了发展实业、教育和地方自治，他又不得

千方百计寻求各级政府的庇护和维持。

尽管国内形势如此险恶，张謇对于欧战以后东西方列强的对华扩张计划仍未失去警惕，特别是对日本的侵华图谋格外关注。1919年，他通电反对皖系政府的亲日卖国外交，痛骂他们“悬‘亡国奴隶’四字为帜，无南北无智愚不肖皆耻之，行见举国沸腾也”。1921年太平洋会议即将召开，他虽力辞北京政府赴会充当高等顾问的任命，但却坚持出席“即将撤废二十一条协约及收回胶济路自办”的大会。他呼吁各派势力停息内争，捐弃前嫌，共同对外。1924年，尽管他正在加紧谋求日、美两国给予巨额贷款，但仍然公开谴责巴黎和会和华盛顿会议。他要求彻底废除不平等条约，取消租界，领事裁判权以及关税协定等等。但是他的呼吁与劝说，在列强分赃、弱肉强食的巴黎和会上，没有取得任何积极成果。

1922年，7月1日，是张謇70岁生日，为了答谢前来拜贺的中外宾客，张謇特请伶工学校的师生演戏招待。从长桥西到更俗剧场热闹非常，四个公园万盏明灯，连树上也都挂灯结彩。正寿那天，举行团拜，祝寿的人群排成长龙似的队伍，依次前往濠南别墅。晚上，梅兰芳在更俗剧场的梅欧阁演出《麻姑献寿》。

张謇曾说过：“人生要经历三个时期：三十岁以前，

是读书时期；三十岁至六七十岁是做事时期；七十岁以后又是读书时期。”七十寿辰以后，他开始营建别墅亭榭，读书吟咏其间，领略田园风味，并着手梳理一下自己一生所走过的路，自订了《年谱》。然而张謇决非做逃避现实的隐士，他忧国忧民之心不减，兴利除弊之志未灭。就他能力所及，尺寸行之，仍然孜孜不倦地做了大量有益于地方经济、文化发展，有利于中国社会进步的事业。

1926年，张謇已是73岁高龄，精力虽然有限，追求却是永无止境。在他生命的最后几个月，工作依然忙碌，日记简略记载着他的活动：

2月，视察女校工程。

3月，清明令人分祭沈寿昌等公墓。九千九百元购沙田产权助男女两师范。

4月，参加女子师范学校二十周年纪念会，发表演说。视察垦牧水泥工程。

5月，参加各公司董事会。为火柴联合会解厄，向江苏省府进言。参与通海官绅会勘县界，至老洪港返经竹行镇。

6月，视察保坍会十七槌沉牌，又至姚港视察十八作槌工程。

当时天气特别炎热，竟至华氏一百度，为了避暑，张謇从濠南别墅搬到西林梅宅小居、坚持每日临怀素帖，读《左传》。在全县童子军会操开幕式上，他发表了最后一次演说。他鼓励少年儿童培育未来国民的人格，并引用陆象山的话，为这次会操题词：“夫子曰：吾十有五而志于学。今千百年无一人有志，是怪他不得。志个甚的？须是先有知识，然后有志愿。”谁知竟成为他留给后世的遗言。

8月1日，张謇一觉醒来，简单地洗漱之后，便到室外散步。梅宅建在狼山西麓，出了门就是山石树林，空气清新，又有江边吹来阵阵微风，要说环境和气温算是南通最佳的去处了。但是，张謇却感到浑身不适。张謇在小径旁边的石头上坐下来，想歇一歇，但是不行，他觉得胸中憋闷，手脚发凉，头晕脑胀。他站了几站，终于又坐下来了……

家人不见张謇散步回来，立即到宅外寻找，见张謇坐在石头上一个劲地喘粗气，连忙扶起张謇回到居室，在卧榻上躺下，不到中午就浑身发热。家人连忙请来医生，给张謇号了脉，开了药方，张謇喝下药，躺下睡觉了。

第二天，张謇醒来，感到浑身上下轻松多了。立即下床，因为他和宋希尚约好一起去巡视树棣沉放，张謇冒着酷暑扶着拐杖和宋希尚一起在江堤上走了十

多里，观察分析了主要危险地段，并筹备护江保坍的石料。一连几天，张謇精疲力尽，适逢气候闷热，张謇再也支撑不住，又躺下了。

8月7日，张謇病势转重，儿子张孝若跟三伯父商量，将张謇接回城里濠南别墅家中。三伯父与孝若急商请医诊治事宜，一主中医、一主西医，伯侄之间相持不下，旁人亦不敢有所主张，最后不得已，在濠南别墅先象室设祭祝告，请示祖宗写“中”“西”两字以拈阄方式决之。竟得一“西”字。于是孝若致电上海宝隆医院，请德医白鲁门托克博士来通诊治，因不能长住，遂推荐奥医赖司贲博士，订明诊资每日百元，期以一星期，然一星期转眼就到了，而张謇的病仍无起色，烧也未退，且病容灰黯、神志昏迷，状况严重，奥医要返沪了，经再三恳求，奥医以返沪一天为约，周旋于上海病人之间，然后再度来通，每两小时电报报告张謇之病状，并派一名专员紧随奥医身旁，随时负责催归之责。

一天以后，奥医和随行人员抵达天生港，正是子夜十二时，雷电交作，大雨滂沱。等到达濠南，全宅上下，灯火辉煌，一家大小，跪地哀号，张謇在床已奄奄一息，正在弥留之际。奥医及女看护迅速脱去外衣，伏床诊脉，打强心针急救，半小时后张謇渐渐苏醒，环顾左右，神志好像很明朗，他微微启动嘴唇，

但已不能出声，不多一会儿又陷入昏迷状态。

第二天上午，各方面有关人士都聚集到濠南，张 X 扶杖含泪而至，在大厅上当众宣称：“人生必有一死，张先生一生光明磊落，直来直去，我站在兄长立场，天不忍见其临终吃苦，如果大数已到，应该让其安详而逝，何必再一针一针地吊住他。”令奥医迅速离开，然后移步至病榻旁，俯身耳语说：“汝来有所自，去有所归，看来时机已到，要把定神志，好好的归去吧。”张謇微微含首，这位不知疲倦的老人终于带着遗憾的神情闭上了眼睛。

张謇去世的消息传到全国，全国各地的唁电像雪片一样飞到南通，一些地方还开了追悼会，悼念这位在中国近代和现代历史上为中国的实业作出了巨大贡献的人物，大生纱厂专门送来了自己生产的大布，为张謇做寿衣，以寄托对这位创办大生纱厂及兴建南通各公益事业的恩人的哀思。

12月5日，张謇出殡。万人空巷，南通的民众都来为张謇送葬。据张孝若记述：

“那天清晨，天气异常晴爽、朝阳渐升、光芒四射，蔚蓝的天穹，明净到一片云都没有，霜露凝盖在树上，愈觉澈亮，寒肃之气、侵人肌骨，好像天空有意给我父亲一个光明而又冷峻的结局。

“素车白马，四方来会葬的，和地方上的人士，共有万余人，都步行执拂。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，目送张謇到他的永远长眠之地。

“这坟地是我父生前自己所择定的，已种了不少树木、前面直对着南山。墓上不铭也不志，只在墓门横石上题了八个字：南通张季直先生之墓阙。”

附 录

张謇大事年表

1853年(清咸丰三年癸丑)7月1日(夏历五月二十五日)出生于海门常乐镇，弟兄排行四，乳名长泰。

1856年(咸丰六年丙辰)夏，通海地区遭蝗灾，父母说：此害人物！听后棒击飞蝗。

1857年(咸丰七年丁巳)春，能背诵《千字文》，入私塾从读于邱畏之先生至十岁。幼年起名吴起元。

1867年(同治六年丁卯)从读于南通西亭宋璞斋先生，至十八岁。

1868年(同治七年戊辰)因“冷籍不得入试”，经宋璞斋介绍，认如皋张姓为父，入如皋籍，取名张育才。初次参加州试，名次远在百人之外，受宋璞斋斥责。后奋发自砺，当年秋中秀才，学业大有长进。

1871年(同治十年辛未)从读于海门训导署赵觉泉(无锡人)。如皋张姓贪吝索钱不成，向教谕及训导诉讼，张謇被传令到如皋县衙，关押于学宫，幸亲友相助获释。

1873年(同治十二年癸酉)夏，经礼部核批，准予归籍通州。应孙云锦之聘，任江宁发审局文书。

1876年(光绪二年丙子)在浦口淮军统领提督吴长庆幕中任职。后随庆军至山东登州。1879年(光绪五年乙卯)夏科试得第一名(贡元)。秋，三院会考得第一名。夏历十一月十八日，母金氏卒。

1882年(光绪八年壬午)朝鲜发生“壬午兵变”，随庆军赴朝，两年后回国。在朝鲜时，代吴长庆草拟“关于时局的条陈”(即朝鲜善后六策)，受到国内朝野推崇。结识朝鲜名士金沧江。

1885年(光绪十一年乙酉)第六次参加顺天府考试，中南元(第二名)。

1886至1891年(光绪十二年-十七年)掌教于赣榆书院、太仓娄江书院、淙明瀛洲书院；修太仓、赣榆县志；担任过开封府孙云锦幕僚。

1892年(光绪十八年壬辰)春，第四次会试落第，翁同和挽留管国子监南学，毅然谢绝。八月，被邀往海门，定志图。在常乐建扶海宅楼。

1893年(光绪十九年癸巳)春，常乐柳西草堂动工。秋，与海门王丞(宾)讯，请禁海门乡民传种罌粟，并为其作禁罌粟示。

1894年(光绪二十年甲午)春，适逢慈禧太后六十大寿，加一次开科取士，称“恩科”。张謇奉父

命赴京应试，初中六十名贡士，复试第十名。5月26日，殿试以河渠、经籍、选举、盐铁诸策，全引《朱子》答对，中一甲一名。5月29日，光绪帝御太和殿传胪，按清廷惯例，新科状元张謇被钦授为翰林院编修。7月，为日军侵朝事，数次上书翁同和。10月初，因北洋水师在对日舰作战中惨遭败绩，特上奏朝廷，指出“原祸始于防患不足，将来请去北洋”。

1895年(光绪二十一年乙未)2月，为海门王司又拟“防务章和”；张之洞奏派张謇“总办通海团练”。5月，得知中日签订《马关条约》，认为条约“几尽中国之膏血”，十分痛惜。在海门见“台湾人民布告天下”之文，对日军侵占台湾，甚感愤怒。夏，始议海门垦辟荒滩事。11月26日，得梁启超电报，约共兴强学会。

1896年(光绪二十二年丙申)春，受张之洞聘任，离常乐赴江宁(南京)主文正书院。秋，答复海门、泰兴、如皋三县教习乐舞一事，拟有“海通泰如合习乐舞议”。

1897年(光绪二十三年丁酉)春，同沈燮均、刘桂馨等抵上海同潘鹤琴、郭茂之商议，决定集资办通州纱厂。应张之洞邀请，去武汉参观铁厂。

1898年(光绪二十四年戊戌)春节，为常乐社仓拟写章程三十条。

2月8日，生子怡儿(即张孝若)。春，刘坤一将张謇所拟垦荒事入奏朝廷，续拟垦牧章程。筹备通州纱厂及垦荒事，给刘坤一呈寄“变通开垦海门荒滩奏略”。

5月，离家赴京。

6月13日，为翁同和拟“大学堂办法”十二条。

6月15日，慈禧将翁同和开缺回籍。

至7月张謇欲辞让其担任的大学堂教习一职，返回原籍。

9月，刘坤一照会张謇，让其总理江苏商务商会。

1899年(光绪二十五年己亥)春，去无锡参观杨宗濂等人创办的业勤纱厂。

5月，创办的大生纱厂开车，召集有关人士观看出纱。

10月，为大生纱厂拟订厂约。

1900年(光绪二十六年庚子)春，刘坤一为大生纱厂自办轮船运输立案，后张謇创建大生轮船公司。夏，上书刘坤一，认为招抚义和团应“开诚布公，昭示威信，不可使疑，不可使玩”。八国联军由天津进犯北京，张之洞、刘坤一等督抚，合施“东南互保”，张謇又写信给刘坤一，请朝廷派兵“内卫外侮”。与海门王宾同知商议训练团丁；蝗虫从北侵入海门，写信给王同知，请出捕蝗告示，常乐社仓可“以麦一升，

易蝗一斗”。秋，至东兴、吕四海滨察看，认为那里有可垦之地千顷，并可开办油厂、糖厂、畜牧等；同海门王同知商议，借河工存款疏浚青龙港，王答应“刘宋河款永为青龙港工用”。冬，巡视东兴、吕四海滩；作通海垦牧公司章程，并向刘坤一呈垦牧初议。

1901年(光绪二十七年辛丑)3月，力持中俄合约不可签。呈刘坤一“变法平议”：吏、户、礼、兵四科三十四条，刑、工二科八条。春夏之交，勘视丁荡三十总，定垦牧集股章程。7月，从江宁去武汉谒见张之洞，交谈甚多，认为“惟小学校必可立”。江苏发大水，常乐扶海宅中可用小舟渡人。12月初，通海垦牧公司开工，亲临工地指挥。

1902年(光绪二十八年壬寅)春，垦牧公司继续开工，是年闹饥荒，设法为民工买粮并为吕四办豆饼赈助银元壹百。赴宁，与罗振玉谒见刘坤一，提出创办师范。因受阻，后决意自立师范，校址拟利用南通千佛寺。冬，周视垦牧各堤。

1903年(光绪二十九年癸卯)5月21日，东渡日本，考察农、工及市町村小学校等，至7月底返回，历时70天，著有《东游日记》。秋，首创的南通师范学校开学，率领学生在学术礼堂举行开学典礼。这一年，与外地商绅合资创办“大达内河小轮公司”，张自任经理。

1904年(光绪三十年甲辰)春,提出寻常小学校的布置、规则等事,订家塾章程。常乐家塾开学。当时有学生十名(七岁五人,十岁四人,十一岁一人)。4月,清廷授其三品衔,作为商部头等顾问官。5~6月,为张之洞等起草《拟请立宪奏稿》,表达了他想以立宪复兴华夏的政治主张。7月初,翁同和逝世,撰写挽联。秋,定常乐公立初等小学校。农历腊月,定私立初等小学校于常乐家庙东。

1905年(光绪三十一年乙巳)4月,同许鼎霖去清江,筹建宿迁玻璃厂;又去徐州察看煤矿。6月,开办苏通海五属学务公所。冬,为通师首届乙班简易科及讲习科的毕业生颁发文凭;开始筹建南通博物苑。从这一年起,开始修造公路,坚持不懈地致力于这一有益于民众和实业的事情,体现了他“道路交通为文明发达之母”的思想。

1906年(光绪三十二年丙午)2月,夫人徐氏定办私立第三初等小学。3月,去扬州,与扬州学会谈创建中学、师范事。夏,为建通州储蓄银行演说;商办的苏路公司成立,张謇任协理;沪宁铁路通车,乘坐试发车从上海抵南京。11月,与海门同知梁孝熊、通州知州恩芳等至垦牧公司复勘通海分界。12月,预备立宪公会在上海成立,郑孝胥为会长,张謇被推为副会长。这一年,天生港轮步公司成立,大大

便利了南通的客货运输。

1907年(光绪三十三年丁未)5月12日,在南通主持召开模范运动会。夏秋之际,纱厂农场引种美棉获得成功,质量优于种棉。

1908年(光绪三十四年戊申)4月26日,夫人徐氏因病去世。冬,江苏咨议局筹办处成立,至筹办处开会;被推为江苏教育会会长。

1909年(宣统元年己酉)5月,江苏咨议研究会开会,二百三十余人参加,得一百九十六票,当选会长。9月,咨议局开会,与会九十五人,用决选法,得五十一票,当选为议长;商议联合奉、直等十四省咨议局,组织责任内阁。冬,奖励通海垦牧公司佃农四十余人,并给他们演说垦地自治的意见与办法。

1911年(宣统三年辛亥)春,在南通自治公所大会上,就教育问题进行演说;在垦牧公司演说垦牧历史。5月11日,在常乐扶海宅中为全国农务联合会杂志作发刊词。5月底,被沪津粤汉四省商会代表推举入都,向朝廷呈报聘美团和中美银行、航业事。途中于河南彰德访袁世凯,“共论淮水事”。至6月中旬抵京,晋见摄政王载沣,陈说外交、内政大事,受称誉。6月25日,被学部任为中央教育会会长。

7月,去东北参观农事试验场、学校、铁道,俄国人办的糖厂等,历时半月。9、10月间,去武汉,租

办的武昌大维纱布厂开机，决定该厂办事人的权限职责。10月10日，武昌起义爆发。10月14日，从武汉至江宁，见驻防将军铁良，动员铁良奏请清廷“速颁行宪法之谕”。11月13日，在上海教育总会召开组织临时议会。11月17日，报载张謇被派为江苏宣慰使。12月4日，剪去辫发。

1912年(民国元年壬子)1月1日，孙中山在南京就任临时大总统，宣告中华民国成立。1月2日，被新政府推为实业部总长。1月3日，与孙中山在南京谈论政事。1月6日，与孙中山、黄兴提出，汉冶萍钢铁厂不可与日本人合资。因孙、黄无法解决经费，决定同日本人签约，张謇辞实业总长，返通。夏，规建南通医院、残废院、盲哑学校。9月，抵京，会见章太炎于贤良寺。11月，中华民国国务院电许张謇辞江苏两淮盐政总理职。

1913年(民国二年癸丑)春，规划设立南通气象台及纺织学校、公园；出银元八百建常乐女子小学。9月，创办的南通幼稚园保姆传习所开学。10月16日，抵京，出任北洋内阁工商、农林部部长。12月，被任命为全国水利局总裁。

1914年(民国三年甲寅)春，离京南行，同荷兰工程师贝龙猛等人复勘淮河，历时一个月后回京。7月，主持农商部颁布商人通例实施细则和公司条例

施行细则，以及商业注册规则、公司注册规则；通知各省农林机关办理观测事务。9月，主持制订公司法、狩猎法、商会法。10月，南下勘视淮灾后回到南通。12月底，美国政府派植棉专家欧洛德来通，调查引种美棉的情况。

1915年(民国四年乙卯)2月，为南通教育、慈善须设基本产而向政府“请地十五万”，得袁世凯批准。3月，率部员查勘山东、安徽林牧试验场；参加江苏河海工科学学校开学典礼。5月，辞农商部长一职。8月，请假南归。12月，袁世凯授意参政院拥戴其恢复帝制，时张謇仍请假在家，后电告政事堂，再请辞水利局总裁之职，获许。之后，张謇致力于地方实业、教育事业。

1916年(民国五年丙辰)春节，因侄儿念祖犯法，给海门县王知事讯，请令警察所将念祖押送于海门习艺所。3月，创办的南通残废院开始收养残废人49名。6月，至上海，被推为中国银行股东联合会会长。9月，创办的南通乙中农校开学。11月23日，为蔡锷(松坡)作挽联：“国民赖公有人格，英贤无命亦天心。”

1917年(民国六年丁巳)春，组织南通农校开露天棉作展览会，四千余农民前去观看。11月16日，为常乐高等小学学生演说。

1918年(民国七年戊午)12月25日,应邀去上海参加“主张国际税法平等会”成立大会。大年三十,回常乐扶海宅,为颐生酿造厂写厂联:“有秫足供彭泽酿,如荣能表洞庭春。”

1919年(民国八年己未)4月,去青龙港视定闸地。5月,因出席巴黎和会的英、美、法三国首脑擅自决定由日本继承德国在山东所占的一切权利,张謇致电总统,请让出席巴黎和会的中国专使不签约。

7月,决定创办大生三厂,地址选在常乐南八里许,破土动工。9月,创办的工商补习学校和交通警察养成所先后开学。11月,筹建南通蚕桑讲习所。

1920年(民国九年庚申)春,为盐业事去扬州,盐城;至东台,规视母里师范校地。

1921年(民国十年辛酉)4月,创办的淮海银行海门分行开业。秋,因风雨水涨,赴扬会韩国钧勘河,会同高邮、宝应、江阴、盐城、泰兴、兴化、东台等七县协调防洪。12月,作东台之行,治王家港,泄积潦。由小海至海滩施工处,小海数百乡民执香夹道而立。

1922年(民国十一年壬戌)夏,至吕四,视察新闻落成。10月,政府给张謇授勋。

1923年(民国十二年癸亥)春,根据日记,自订年谱。依然参加各实业董事会。立秋,至海门,为

溥善堂开会。

1924年(民国十三年甲子)春，在上海参加港务会议和中国银行、交通银行会议。

1925年(民国十四年乙丑)3月12日，孙中山在北京逝世。3月底，在南通公共体育场，开会追悼孙中山先生。夏，海门西二区保坍会开会，不顾年迈，仍去天星镇会所与会。

1926年(民国十五年丙寅)春，去通海垦牧公司巡视。初夏，通海官绅会勘县界，至老洪港。8月初，因病卧床不起。8月24日，逝世于南通濠南别墅，遗体安葬于南通城南郊，北枕城垣，南面长江。墓地系生前选定，并嘱不铭不志。