

試論張謇創辦學校的經費籌集方式

——以民立通州師範學校為例

◎ 都 樾

二十世紀最初的二十多年是張謇以南通地區為中心的各項事業取得輝煌成就的二十年。在此期間，作為政治活動家，張謇推行地方自治的「村落主義」，在南通地區有效地組織起一個基本上由地方士紳、商人把握的地方政權體系；作為實業家，他倡導發展基礎產業的「棉鐵主義」，締造了一個包羅輕紡、重化工業、墾牧、運輸、金融諸事業的規模宏大的「經濟王國」；作為教育家，他實施提高近代國民素質的新教育規劃，在南通地區構築起一個包括師範教育、基礎教育、職業技術教育和高等教育在內的較為完整的近代化教育體系。在張謇做「開路先鋒」，獨立開闢無數條新路的創業進程中，立憲自治是他政治生命的思想精髓，大生紗廠是他事業盛衰的關鍵，民立通州師範學校則是他教育事業的源頭，此三者成為了他在南通地區進行「基礎建設」的堅實基柱。

在中國近代新教育肇興的時期，張謇本著「教育救國」的信念和「教育、實業相疊為用」、「師範為教育之母」¹的認識，於1902年創辦了中國第一所獨立設置的師範學校——民立通州師範學校，並把它作為其後半生的一個事業核心，為之傾心竭力，張謇先生曾說：「師範為一生心血的結晶」。²通州師範學校不僅是張謇先生教育事業中創辦時間最早，規模最大，設施最完善的教育事業之一，它也是南通教育之母體——既直接衍生了南通私立農業學校、南通博物苑、南通圖書館等教育事業和文化設施，其辦學模式更成為之後創辦的南通各級各類學校的借鑒對象。

作為中國最早的新式學校——民立通州師範學校的創辦包含著一個在中國前所未有的全新的創制過程。這個過程主要是在西式教育全方位地引進之中，在學校建築規劃設計、學制、課程設置、教育管理等方面對西方尤其是近代日本學校制度的借鑒、模仿，例如，「以大阪府尋常師範學校、東京尋常師範學校等的建築物為榜樣，設計了學校的講堂，禮堂，教室，校長、教習室，事務室，雨操場，宿舍，食堂」³；以近代日本在明治年間頒布的一系列教育法令、法規為藍本規定了師範學校的學制、課程和管理模式，尤其是1903年頒布的《通州師範學校學課章程》基本是日本明治二十五年七月文部省令第八號《師範學校學科及程度》的翻版。正是基於對日本師範教育的全面借鑒、模仿，在建校後的十多年裏，通州師範學校成功地構建起一個較為完備的近代化師範教育模式，並成為中國師範教育的典範之一。當然，由於當時中國社會處於「轉型」時期，歷史演進複雜變化，所謂：「中國今日興學程度裁當日本明治十年以前，非因勢納約，匡翼誘勸不能使人觀感而興起」，⁴加之通州師範學校作為民立（私立）學校的特殊性，使學校在辦學的規模、生徒的招集、師資的聘請、教材的選介等方面面臨著複雜的形勢和艱難的局面，並不得不在這些方面採用獨特的方式去解

決問題。而在這一系列問題的解決以及在此過程中之有效的經費籌集方式的形成最具重大意義，它不僅為作為民立（私立）的通州師範學校的生存、發展提供了基本保障，也為張謇在南通地區開辦其他各種私立學校以及籌劃地方教育，解決基本經費問題，提供了一種可借鑒、推廣的範式。

通州民立師範學校是在清末新教育肇興時期，在張謇的經濟事業已有根基的基礎上創辦起來的，所謂「國民當盡之義務，是以冒我（中國）縉紳之所不趨，從事農工商實業，積苦七年，強成此校。」⁵作為第一個獨立設置、第一個私人創辦的師範學校，它開創了中國近代教育史上一種嶄新的辦學模式。新式的私立學校曾是中國近代教育開創過程中一支重要的辦學力量，它的產生和發展「對中國社會和中國教育的影響是特殊的，又是重要的」⁶，在促進我國近代新教育產生，彌補近代公立學校教育不足，節約國家財政，率先進行教育教學改革等方面發揮了極其重要的作用。然而，近代中國私立學校的開創與發展又是充滿艱辛和曲折的，政治上不穩定，經濟上的實力薄弱以及政府的宏觀管理缺乏長遠規劃和科學的指導等原因嚴重阻礙了各種新式私立學校的發展，甚至影響到它的生存。當然，在通州民立師範學校的創辦過程中也同樣實際面臨和預見到這些問題，尤其在涉及到學校生存、發展的辦學經費問題上，創校人張謇曾發出「豈惟創辦不易，經久之費尤艱」⁷的慨歎。

通州師範學校所面臨的經費問題根源於學校所屬民立（私立）的性質。在當時的西方各國和日本，「若師範則只有國立，不僅無私立，並無公立。」⁸因此，「設師範之資，其數非細。他國師範，義由國家或地方建設而扶助之」。⁹然而，在新教育初肇的中國，「當是時，科學未停，民智未啟，國家有文告而已，不暇謀也；地方各保存固有公款之用而已，不肯顧也。」¹⁰因此，張謇在設公立師範學校的提議受部分頑固官僚阻撓後，別無他法，毅然決定以自己出資和地方集資的形式創辦民立通州師範學校。民立（私立）師範學校的辦學經費需求除鉅額的開辦資金和維持學校辦學的日常經費外，還必須籌集因國家獎勵就學師範的政策而免收的師範生學費及半膳開支，這樣，民立的師範學校所需籌集的辦學經費比其他各種私立學校數額更巨，籌集難度更大。

為使學校能順利開辦，並為學校作長久發展計，張謇首先欲圖為民立通州師範學校確立起明晰的產權並努力改變其產權屬性。這點張謇在1902年學校籌辦時已有定義，他在上兩江總督劉坤一的《通海請立師範學校公呈》中曾明確指出：「學校有官立、公立、私立三法：用國稅立者曰官立，用地方稅立者曰公立，用民人私財立者曰私立。官立者謂之模範學校，言以文部所定條教規制，示民間以模範也。私立者謂之代用學校，言民立而官察其章程課級，不背文部之條教規制，則認可之，以代官立也。」¹¹簡而言之，在張謇看來私立學校尤其私立師範學校是在國家教育經費支絀的情況下由民間籌集經費代為官立的代用學校。「代用」一詞的使用是對西方尤其是日本學制的考察、研究後的一種借鑒，張謇為實踐民立師範學校代為官立學校，付出了艱辛的努力，用後來張謇之子張孝若先生非常通俗的話來講，也就是「由私人辦的事業走到公家辦的事業上去」。¹²但在清末由於國勢日衰、政權渙散、官場腐敗、社會閉塞等原因，學校代為官立，經費由政府補足的設想雖經千方努力，始終未能達成其願。

中華民國成立以後，辦學出現新的轉機。辛亥革命中張謇轉向支持共和，參加了孫中山組織的南京臨時政府，並以「通南北之郵」的中介人的身份促成了全國的統一，由此成為民國初年倍受國人矚目的政治領袖之一。因此，在1912年秋國內政局趨向穩定之後，張謇感到自己需要的統一與秩序已是指日可待，他抱著對民國新時代的美好願望，利用自身有利的地位和影響，欲圖以南通地區為中心拓展自己開創的實業、教育和地方自治等事業。為此，他於1912年辭去了一切政務官職，回到南通，除了繼續經營大生紗廠等企業外，他還先後在南通設立了幼稚園傳習所、圖書館、盲啞學校、鹽場警察長尉教練所、貧民工廠、醫院、養老院、殘廢院等教育、慈善事業。當然，在張謇看來，南通師範是他規劃的教育事業的源頭。1913年5月6日，他在南通師範學校十周年紀念日的演說詞中曾稱：「中國私立之學，師範之校，本校為先例，嗣是而高等小學，而初等小學，而中學，而農學，而商學，而女師範學，無不根萌本校」。¹³這就決定了張謇必須利用時代轉變帶來的機遇，利用他急遽上升的個人威望以及與各級政權良好、密切的關係儘快地解決學校在過去無法解決的地位、經費等問題，從而擴大基礎教育師資培養的規模，推進其實施國民教育的規劃。這樣只有將學校改為公立，依靠各級政府的財力，才能比較徹底地解決學校生存、發展的長遠利益。

作為嘗試，1912年7月至8月，南通縣議會成立時，在張謇、張謇兩先生的授意下，通過議案，將辦學規模和資金較小的通州女子師範學校改為「南通縣立女子師範學校」，除原有經常費外，不足之數，由縣支給。然而，南通一縣的地方教育經費十分有限，同樣的辦法不足以解決年常費已達三萬餘元的南通師範學校經費問題，於是南通師範學校只有積極爭取由省代用，取得省款補助或直接成為省立師範學校。當然，爭取代用事宜進行得相當順利。因為，一方面對江蘇省設立省立學校的規劃而言，與其在南通地區按規劃興建一所省立師範學校，倒不如將南通師範改為代用來得省時、省財、省力，而當時這種兩便的做法也為國家教育政策所允許。另一方面，此時學校辦學在清末時代因觀念、政局、人事等造成的難以克服的阻力已大大減輕，尤其在人事上當時中央有大總統袁世凱可依靠，地方上江蘇都督程德全是由張謇推上去的，掌管全省行政的民政長莊蘊寬是張謇在清末立憲運動中的同道摯友，具體掌管全省教育的教育廳長是他的另一摯友和老部下黃炎培先生，這樣南通師範學校改為代用也必然是水到渠成的事。1912年11月，以私立南通師範學校「樹各省先聲，規模宏遠，成績昭著，若於其間複設省立師範學校，有類駢枝」為由，江蘇都督程德全訓令商改為代用，不復另設省立師範學校。「其向收師範生學膳費，歲由省庫照額代繳；俾與其他省立各校師範生同其待遇，即將來畢業後同其服務；其科目學程及一切辦法與省立各校同遵部令之規定」。¹⁴學校隨即將民國二年正月至六月預計應收師範生人數及應納學膳費額數具報都督府，同意改為代用，學校遂改稱江蘇省代用師範學校。

代用師範學校的所屬性質與私立（民立）師範學校有所不同，所謂「代用學校與補助私立學校，其性質、名稱各有不同。蓋補助私立學校，其補助經費以佔該校全年經費預算三分之一為限，而私立名義仍不變更。至於代用，則支給之數，初不以三分之一為限，其私立名義，且因之消失。質言之，代用與公立學校相去一間耳。」¹⁵因此，學校改為代用，為學校的師範教育事業的發展提供了更堅實的保障。至1922年，如皋縣立師範學校通過努力也改為江蘇省代用師範，南通師範學校遂改校名為「江蘇省第一代用師範學校」。然而，與省立同類學校相比，雖然南通師範學校在1924年接受省款補助費曾高達四萬元之多，但總體上還是相對較少，而且由於當時民國初肇，各級政府教育經費無法保證，經常因各種原因拖欠或通過其他方式支給；學校教職員的授課費、俸薪更「視省立學校相差太遠」。¹⁶因而，在張謇看來，代用有期，代用學校在國家的教育政策規劃中只是一種過渡性的學校形態，代用階段只

能視為學校發展進程中的一個過渡時期，最終還是應該爭取公立。於是，1924年6月底，由於省費日絀，張謇決定利用省議會召開大會的機會，提出將南通師範學校改為省立的議案。然而，在省議會大會期間卻發生了南通地區第一、二代用師範學校爭為省立之事。兩校在改為省立問題上發生衝突的具體情況是：在省議會二讀會前後，如皋籍議員提出張謇和張孝若曾表示南通縣願意將師範學校改為省立的機會讓給如皋，因此號召各地議員贊同將二代用師範改為省立。會上又因為南通籍議員久不出席大會，形勢便向如皋方面一邊傾斜，結果通過了改二代用師範學校為省立的議案。消息傳出後，南通各屆人士深為驚訝，迅速召開商會、農會、教育會等各法團緊急會議，聯名致電江蘇省省長韓國鈞，提出嚴重抗議。張謇、張孝若父子也先後致電省長澄清事實。為調息通如爭執問題，教育部視學吳崇學先生奉命於7月初專程至通如兩校，名為視察，實為調停。後又由江蘇省教育會這個半官方機構至函南通縣各法團解釋一切，函中認為：「張議員提議將第一、二代用師範學校擇一改為省立案，本系建議性質，且此案僅由審查通過，似尚未經大會議決。敝會認為本省師範學校，如有改代用為省立之必要，自然先就通校改設。」¹⁷如此，委婉地轉達了省政府的意見，即此時並無改「代用」為「省立」的需要和規劃，兩校改為省立的議案也就被擱置起來。當然，這次學校由「代用」改為「省立」努力的失敗，如果我們撇開省議會議員們的情感偏向等偶然性因素，對在兩師範爭省立事件中議員們向如皋一邊倒的情形加以分析，不難看出兩所師範學校之間最大的差別是在於學校的產權明晰與否。由私立南通師範學校發展而來的第一代用師範，是由以張謇先生為核心的張氏家族投資創辦的，即使在改為江蘇省代用師範以後，他們仍然嘔心瀝血地進行投資、宣傳和管理，雖然名義上代用與省立相差甚微，實際，張氏家族所擁有的學校產權不僅僅是其投資興建的校舍等固定資產，甚至於是學校本身，因此，在民國十年頒布的《南通縣自治會教育股委員會第一屆報告書》所列中等以上學校概況列表中，關於代用師範學校屬性填寫的是「私立、省代用」。這種學校產權名實相分的不明晰狀態必然使政府或代表政府的議員們擔心學校改為省立後會產生產權分割的難題。相對而言，將由如皋縣立師範學校發展而成的二代用師範改為省立就不存在產權問題。當然，問題的複雜性更在於學校改為省立受挫與張氏家族勢力（尤其是經濟勢力）在二十年代初開始進入消退期相關聯，換言之，如果是在其勢力正熾的民國初年，也許不會出現這樣的情形。

學校由「代用」改為「省立」努力的失敗對學校後來的發展產生了巨大的影響。1926年張謇與世長辭，他的離去使南通的各項地方事業進入了一個全面倒退、衰敗的時期。就師範學校而言，則在之後因南京國民政府於1927年進行教育體制改革，在江、浙兩省進行大學區制試驗，取消代用學校制度並規定師範不得獨立設置，這樣學校面臨著改為私立，辦中學轉向生存，辦學經費籌集困難，招生規模驟減等一系列威脅到學校生存的嚴重問題。在生存出現危機的情形下，學校的各項基礎建設基本停滯，辦學規模急遽收縮也就成為必然的趨勢。因此，1933年6月，在通師三十周年校慶紀念的慶典大會上，於忱——這位民國後具體主持學校辦學的支柱人物之一——曾用簡潔的言辭概括了學校三十年辦學的幾個階段特徵，他說：「本校三十年，可分三期，開辦至民元（1912年），先師（指張謇）創辦艱難，民元至十五（1926年），為本校黃金時代，民十六（1927年）至今，為本校最艱難時期。」¹⁸而此一「最艱難時期」實際上一直持續到1949年。

二

南通師範學校發展到今天已有百年的歷史，其間學校雖數易其名，但在其百年歷史中前五十年學校的私立性質基本未變。作為私立學校，通師雖經時代變遷，亦曾曆戰火等劫難，但始

終維持教育命脈，辦學未有一日中輟，且始終能維持一定的辦學規模，這在中國近現代教育上可算做是一個奇蹟。這種奇蹟的產生與張謇在學校的開創時期構建出一種依託於社會辦學力量尤其是近代新興的社會階層、新知階層，立足於自身經濟實力，結合其創辦的近代化實業體系，並不斷謀求國家官費補助保障的近代化的辦學模式密切相關。

在張謇最初的設想中通州民立師範學校的規劃方式是官督民立。這也應該是他以「官督紳領」的方式創辦近代實業體系的理路的延續和延伸。那麼，「民」或者準確的說是「紳」——是私立學校辦學的依託，而這裏的「民立」與「私立」在詞義和內涵上是不盡相同的，「民立」的「民」或者說民立通州師範學校的「民」並不簡單地被認定為某個「私人」，甚至也不是指某個團體，而是應該有著更為廣闊的社會基礎，並且這種社會基礎應該隨著社會的進步、國家的強盛和國民素質的提高，在社會力量結構、經濟實力基礎等方面不斷地變化、不斷地壯大。張謇在學校創辦和發展的過程中十分注重依託和利用以「紳商」為主體的社會力量。他召集通海五屬¹⁹鄉紳集議辦學，接受戚友朋僚甚至普通地主、商人的捐助辦學。在張謇親自草擬的《通州尋常師範學校開辦章程》第十條中有明確規定：「鄉裏好義之士，願助本學校經費銀五百元以上者（田畝、書籍，照此估計），子弟一人在學不納膳費，並准有考察本學校之權。」第十一條規定：「寓居之人，其同鄉能鳩助銀三百元者，准有一人住學，永遠免納學費。如助銀五百元者，照第十條辦理。」²⁰如此，1902年至1911年間，學校收入總數為銀451710.795元，其中，地方熱心教育人士沈敬夫、陸藕堂、徐秋谷、惲心耘等捐費款總計為銀28323.889元，佔收入總數比例為6.28%。教育經費取諸於民，取諸於社會，這是張謇一種近代國家的教育理想，他看到那些西方近代化強國「若師範則只有國立，不僅無私立，並無公立。蓋義務與權利相衡，各國取於民者多，故任於民者重，抑師範國立亦寓統一教育之義也。」²¹這也是中國教育尤其是師範教育未來的努力目標。民國成立以後南通地區新經濟階層、新知階層的力量不斷壯大，他們更多地關注地方教育，投資於教育事業。在這一基礎上，至張謇去世不久的1927年，學校正式成立了由學校知名校友、熱心教育的鄉紳和地方實業代表組成的私立通州師範學校董事會，團結和利用更廣泛的社會力量來關注、支持學校的發展。以後，校董會在籌措辦學常費、保全學校基產、遷校、複校等學校重大事務的決策中起到了關鍵的作用。

然而，張謇也清醒地認識到當時是國家擺脫落後挨打的局面並逐漸走向富強的所謂「過渡時代」，在「官民不知學校之果為何物」²²，「豈唯民智不開而已。上而官智，中而士智，開寤者復有幾人？」²³，甚至一部分守舊諸生「造為學校如興，餓死我輩之謠，紛紛煽惑」²⁴的情形下，社會中能出力襄助的畢竟只是一二朋輩同志而已，何況其捐助之數也實在有限，不可能據以為學校之基礎。因此「過渡時代之時，籌教育廣及固難，求廣及教育之財政尤難」，²⁵只能「冒我（中國）縉紳之所不韙」，舉而為天下倡，自辦師範學校，「其所取資，一唯謇所得於紡廠之俸給；不足，則叔氏退翁為之助，仍不足，則負債。」²⁶雖勞苦空乏，動忍拂亂，以植信用。在創校十年間，張謇、張謇二人共捐私資銀118937.33元，佔學校十年間收支總額的26.35%。民國以後，學校改為代用，省款補助在張謇去世以前逐步成為學校辦學常年經費的主要部分，但一方面每學年還有至少40%左右的經費支出需要學校通過其他途徑自行籌措，另一方面公費補貼基本是在經常費項下，學校擴張建築、更新設備的大筆臨時費則須自籌。因而，以張謇為首的張氏家族義不容辭地繼續擔負起為學校籌措資金的重任，主要是從自己的收入中提取鉅額資金填補學校常費不足，並基本獨立承擔學校購地、建築的費用。從實際情形來看，民國元年至四年，張謇、張謇曾先後補貼給學校19000元和14500元，之後，由於省費補貼日漸充裕，張氏所認常費負擔也相應減少。但學校括地建築的

臨時費仍一直由他們承擔，比如1920年7月張謇捐資25000元改造學校食堂，興建校外宿舍，1926年4月，又出資9900元為男女師範學校報領劉海沙沙田。1921年，在師範學校創辦近二十年，南通教育已初步形成基礎教育、師範教育、實業教育、高等教育相結合的近代教育體系之時，張謇於1907年作《通州師範學校始建記》之後，再作《師範學校後記》。在《後記》中，年近七十的張謇不無感慨的說：

且夫舉我國千七百餘縣，視一南通則南通小；舉南通百二十余萬人，視謇一人則謇小。以一人之覺察之知識之財力，而謀百二十餘萬眾教育之母，其竭蹶甯待蒼蔡。而曾不知止，何其不自量也。然始固當之矣。當之則人舉屬之，屬之而又難焉而委去之，其去不卒於為德幾何？則於謇一人之義，且不可緩也。財力誠薄不副事，顧事既舉，則必求可大可久；求可大且久，則計之必深，為之必厚且堅。大也，久也，深也，厚也，堅也，事之所為幹也。稱事而用。用有值。寧能以小與暫與淺朽薄與脆之值，易大且久且厚且深且堅之幹。故事之幹與用之節，正負絕相反不能為比。謇雖力不及，欲節用，欲幹事，其烏可得乎？²⁷

然而，個人的財力畢竟有限。張謇雖身為狀元，作過翰林，但其家資不豐，且身遭國難，又因官場流毒日甚，早就絕意仕進；後來雖經營鄉裏，創辦實業，但他多為「通官商之郵」，²⁸自己本身的投資並不大；其叔兄張謇雖說曾在江西作過幾年知縣，後來捐官為候補道，也肯定無多少積蓄。由此，創辦師範學校鉅額的開辦費用和年復一年不斷增加的學校常費不是張氏兄弟能久久支撐的。為學校能「大、久、深、厚、堅」，張謇開創了取資於實業的辦學模式。就實業、教育兩者的關係而言，張謇很清楚地認識到「苟欲興工，必先興學」，²⁹「教育必資於經費，經費惟取諸實業」，「實業為教育之母」，³⁰教育與實業相輔相成的道理。因此，1911年在通海墾牧公司第一次股東會上的演說中，張謇曾談起他創辦大生紗廠的動機與緣起，他說：

中國馬關條約成，國勢日蹙！私憂竊歎，以為政府不足責；非人民有知識，必不足以自強！知識之本，基於教育；然非先興實業，則教育無所資以措手；故目營心計，從通海最優勝之棉產始，從事紗廠。自二十二年至二十五年，千艱萬險，幸底於成。³¹

為解決學校鉅額的開辦經費，張謇憑藉其紗廠創辦人的地位和總理的權勢，加之以多方的勸說，使大生紗廠各股東同意在紗廠資本漸固，贏利日豐的基礎上，撥出部分餘利投資於地方教育，襄助通州民立師範學校的開辦。經過努力，1902年正月，大生紗廠董事會通過決議：

是以創辦師範學校，其額通屬佔三分之二，外府外省佔三分之一。開學以後，歲費滋繁，現於原章餘利作十三份派分者，勻增一份作十四份，為師範學校經費。咨呈督部立案斷限，以後不得更議增加。同此議者，創始辦事而亦有股本之人也。有股本則餘利十分中有應分之利，辦事則花紅三分中有應分之利，非徒慷他人之慨也。各股東有外府外省人，師範學校有外府外省額，利益共之，亦非有所偏厚。各國師範皆官立，通州師範，本各國代用之例。又各國學費官皆補助，通廠官機辦作商股，隨眾分助。猶三江師範經費，提銀圓局贏餘之例也。為學校計者，謂每年廠利無定，而校且日益，不若准校費所需，於廠章例有善舉內開支，或謂於公積項下，生息開支，是均然矣。然揆之各股東，較最贏縮之心，或不盡洽，故仍勻增一份，咨呈立案，庶勸學惠商，不相妨而相成。³²

後經兩江總督批准，大生廠撥助學校的紅利補貼斷限時間為七年，從1903年至1909年，學校獲得大生紗廠連年紅利撥助總計銀125957.914元，此金額佔學校十年開辦總收入的27.885%。

而實業以常年紅利的方式為學校提供辦學經費的方式在之後張謇在南通地區拓展實業過程中繼續得以施行，例如光緒二十九年（1903年）張謇創辦同仁泰鹽墾公司，其《集股章程》中規定：「本公司年終結帳，除官利即略提公積外，所有贏餘分十三成，十成歸各股東，餘利一成歸通州師範學校經費，二成為各執事花紅」。同時，張謇也利用其所創實業提供鉅額專項補助，例如，在大生廠紅利撥助停止以後，1911年，張謇創辦的另一實業——通海墾牧公司的股東又一次性撥助學校銀60000元。這樣，在《通州師範學校十年度支略》中，大生紗廠與通海墾牧公司撥助的金額相加，總計銀185957.914元，佔十年收入總數的41.7%。通過數據顯示出，通州民立師範學校正是在張謇實踐他「父教育，母實業」的實業、教育相輔相成的基礎上獲得了基本的開辦資金和常年的維持費用。所以，張謇的得意門生且一生致力於南通地方師範教育事業的顧怡生先生曾說：「本校與大生廠其關係是先天的，論事業，則大生先於師範，論動機，則師範先於大生。」³³

這種教育、實業相輔相成的實踐應該說就是近代教育產業化理論的一種實踐。張謇雖然在當時沒有也不可能具有教育產業理論的清晰概念，但他還是憑著豐富的經營經驗，認識到學校不僅要以實業作為汲取社會辦學資金的渠道，而且學校本身也必須具備一種經濟資源的再生能力。為此，張謇考慮和實施了兩種方法：

一、收取學膳費，減輕學校日常負擔。當時先後創辦的公立師範學校都仿照各國通例，學生不須繳費。通州民立師範學校既為私立學校，所有學膳費用，不能如公立學校之概予免徵。由此，張謇在《通州尋常師範學校開辦章程》第九條中規定：通泰如靜海師範生不納學費，每年止納膳費，每月四元，以十個月計，費四十元，正月、七月分繳，開辦到學時先繳六個月。第十一條規定：寓居本州廳縣之外府省舉貢生監，有願入本學校者，除每年納膳費外，仍納學費，每月二元，以十個月計，費二十元。學生納膳費，但就學校而言「以助補半費計，歲費已四五百元矣」。³⁴不僅如此，1904年，招收乙班本科生時，學校考慮到很多學生家境貧寒，交不起40元的膳宿，所以以後又減收半數。當然這樣一來學校的經費開支大大增加，至1907年，由於來自大生廠的補助經費實際已停撥，學校便不得不通過增收學費每年每生20元，膳費40元，外府學生加學費10元的辦法，補足部分常用開支。經統計開校十年間師範生學膳費加後來附屬小學學生學膳費共計銀76748.83元，佔十年收入總數的17%。

二、增加校產收入。學校在開辦時期校產除本校外，另有校內月潭、校南校圃、校西南農場及江邊蕩田，利用這些基產進行生產，其收入可或多或少地貼補一些學校開支。當時生產主要通過兩種方式：一是田地招租；二是利用師範生開設農工科的辦法，自己生產。由此，在創校十年間學校在收取田租雜項、售出學生手工製品和蓄魚、牧豬、蕩田、校圃、農場生產等方面收入總計達銀15325.972元，佔學校十年間總收入的3.4%。至1909年後，由於大生紗廠的常年補貼到期，為解決學校常年經費問題，張謇又設法增添學校基產。1911年三月，在通海墾牧公司第一次正式股東會上，通過與各股東的細緻說服工作，大會通過了張謇的提議案，撥給通州民立師範學校一百五十頃（九千九百畝）墾田。其決議記錄如下：

議長宣布總理提議案第五節「議定歸通海小學堂及農學堂地畝變通一致之辦法」。原文雲：「《集股章程》第九曰：核地載明可墾地一千一百五十頃，以一千頃歸入公司，百頃歸通海小學堂，五十頃歸農學堂，早經股東承認，今分田之記在，事實上斷不能辦，且渾稱通海小學，於名義上範圍太廣，於事實上勢散數零，易啟爭端。通州師範學校為通海小學之母，惟有擬一變通辦法，以一百五十頃之地核計四百五十股由股東撥助，即以股票照數填給通州師範及附設初中兩等、農校，每年由師範視收到股息若干酌減通海及他府省就學師範及農學生

學費，以廣教育請公決。

全體議決以股票填給通州師範學校。³⁵

師範墾田劃撥在墾牧公司第四堤³⁶，因為其間大部為通師所屬墾田，所以後來又稱為「師範堤」，第四堤的儲糧倉庫也被稱為「師範倉」。這一百五十頃墾田最初委託墾牧公司管理、招租，計每年從公司支取的利潤約銀一萬元左右。墾牧股息收入在1911年後逐步成為學校收入之大宗，在後來時世變化的時代更是師範學校的命脈所系。這份墾田基產是張謇先生為學校將來籌劃的一項大舉措，他也認識到此項校產的重要性，把它視做學校未來發展的一個基本保障，由此，他通過學校基產保管委員會，在1926年更換的新股票單上寫下了這樣的話：「此項股票經本校基產保管委員會公同議決永不用作借款抵品，此注。（張謇印）」

張謇先生擴大學校基產、以產養校的學校經濟思想在民國以後進一步得以貫徹實施，而且他本人對此越發重視。就在他去世前的民國十五年（1926年）7月，在為女師範劉海沙案勘沙定界的報告會演說中，他曾說：「鄙人經營地方教育垂三十年，從前計畫實未注意於沙，但謀教育基產未一日或忘」。³⁷而1912至1938年之間是通師學校基產形成、擴張的重要時期。民國十四年（1925年）11月學校成立基產保管委員會，正式將學校基產分為學校本址校產、田產、房產、實業股份、銀行存款等五項，其中以田產最為重要。所謂田產主要是清末以來以南通地區為中心組建的各農墾實業公司墾拓的荒地、灘地、沙地通過公司或個人的贈與形成的學校基產。民國以後學校田產不斷增加：1916年張謇先生將其所辦位於掘港的大豫公司股份三股贈與代師，計分田77.5畝；1920年縣勸學所、兩師範校聯合購買位於江蘇川沙縣（今張家港市）境內的高墩沙田，屬於通師的有1200畝；1926年4月，南通縣教育局為擴充教育經費在南通縣境內報領待漲沙田，但產生糾紛，張謇先生為調和衝突，以9900元購得3000畝沙田產權，分贈男、女師範，作為學校基產，其中1000畝歸第一代用師範，2000畝歸縣立女子師範，沙田地點在劉海沙，分別稱男、女師範案；1932年11月，同仁泰鹽墾公司解散，根據該公司《集股章程》規定，該公司以經營鹽務所得盈餘購買的16600餘畝土地的三分之一應歸通州師範所有，但該公司解散時董事會忽略了此項條款，事後以公司倉地625畝劃撥給通州師範學校（1937年為清還教員欠薪，學校托人售出350畝，剩下275畝）。由上可見，在1938年以前通師擁有了數目龐大的學校基產（通州師範學校基產詳情見後附1937年6月《私立通州師範學校校董會立案表冊》所載之《資產、資金及其他收入之詳細目錄》）。民國以後，學校基產收入成為通師辦學的重要依託，它不僅成為學校經常費收入的重要組成部分，也提供了學校事業發展的重要資金，如1922年第一代用師範學校建造墾牧附小，其建築費31600元皆從墾牧基產租息項下支撥。而1927年通師改歸私立以後，基產收入更是學校經濟的命脈所在。如在民國二十一年度（1932年）通州師範學校收支預算中，全年預算收入27080元，而包括墾牧租息、田房租息在內的基產預算收入為14228元，佔預算總額的52.54%。至於1938年南通淪陷後，學校遷至東南海濱墾牧鄉第二附屬小學堅持辦學，維繫教育命脈，其經費依靠則全在於近8000畝墾牧學田的鉅額租息。³⁸

張謇先生為保證通州民立師範學校的開辦和生存想盡了種種辦法，可謂殫精竭慮，深謀遠計。但學校不僅要生存，更要發展。在通州師範學校之後，一所所公立師範學堂在各地開辦起來，它們中有尋常師範學校，有高等師範學校，也有如江蘇師範學堂這樣的初、高兩等師範。這些師範學堂有著固定的源源不斷的公費補助，大有後來者居上的氣勢。這無疑給通州師範學校的辦學增添了越來越大的競爭壓力，譬如拿招生來說，公立師範學堂學生無須繳費就吸引了更多的優秀學子去求學。何況在師資的選介、教學設備的完善、畢業生的待遇上也

都存在著較大的差別。另外，張謇為普及地方教育，構築地方自治基礎，提出了宏大的地方教育規劃，如以十六方裏為單位設初等小學一所，整個通海五屬地區規劃創辦近500所。這樣的規劃要得以實現，大量師資的培養是最重要的一個前提條件。由此，通州師範學校就需要不斷地擴大招生規模，不斷地改善辦學條件，更需要有更多更穩定的辦學經費。然而，張氏兄弟的私人財力已日不可支，何況他們同時還以私資舉辦更多的地方慈善、公益事業；大生紗廠等實業的補助，一旦張謇、張謇「精力不能經營廠事，別（易）總理，則感情厚薄，非法律所能繩，義務重輕，尤非彼此所可例」³⁹，因此並不能為學校提供一種長久穩定的經濟保障；至於墾田股息也只能解決常年經費所需之一部分，沒有支付未來龐大發展費用的餘資。事實上，在創校十年間，學校經費也屢有難支之時，往往只得借款維持，直至1911年學校仍有未還借款銀34450.985元。因此，張謇只有把學校發展的希望寄託到得到國家、政府的支持上，所謂「逆計來日之難，不得不鯁鯁過慮，追求國家之補助者也。」⁴⁰為此，他從學校籌劃、開辦以來，一直沒有放棄，而且一直是堅持不懈地向國家申請公費補助。首先，張謇創辦私立師範學校本身就是公立學校一時無法籌建之情形下的義憤之舉，而在已經決定自立師範學校之後，他仍在繼續謀求開辦公立師範學校，與繆荃孫、沙元炳、李磐碩等先後集議、擬訂公立師範學校和高等師範議。其次，學校立案籌辦以後，在兩江總督的支持、批准之下，學校獲得了大生紗廠的紅利撥款，從而補足了學校開辦經費和常年維持費用。但1907年大生廠紅利停撥以後，學校經費出現嚴重困難，張謇就不得不考慮請求國家補助的問題。當然，應該說在學校開辦之後，請求公費補助努力一直未停。早在1905年四月，當時的兩江總督周馥到通州察看沿海墾地，並視察張謇經營的實業、教育狀況。19日，周馥「臨校謁聖，延見教員，察課如禮」⁴¹。這次江督的考察在張謇周密的安排下圓滿完成，周馥對師範學校的辦學也應該很滿意，這樣必然增加了通州師範學校在這位地方大員心目中的分量。1907年十月，為使申請補助成功，張謇又乘江寧提學使陳子勵在上海的機會，專程去滬請提學蒞臨通州師範學校考察。在離通前張謇還特地陪同他登狼山遊覽，並有和陳提學七律一首：

淮南江北海東頭，撮此青蒼顧眾流。腳底滄桑千劫換，眼中薪火萬方憂。

故人榻在渾殊世，使者車來已過秋。山睡待蘇民待牖，企公辛苦念吾州。⁴²

詩的最後一句中，「牖」者，「誘」也，可引申為引導。其間的意思是通州一地的百姓期待著教育的引導，希望陳提學能在考察回寧後為通州師範學校的發展多做考慮，可謂殷切之期露於言表。

或許是陳提學的視察起到了重要作用，1908年，學校終於申請到近五千元的公費補助。而這其中更為關鍵的人物則是時任兩江總督滿洲貴族端方。端方可以說是張謇的老朋友，立憲運動的同道，是1905年出洋考察各國憲政的五大臣之一，此時勢利正炙。1908年八月，張謇為師範申請學款事專門向他呈書：

知國家困於賠款，財政艱難。然明詔固屢言獎勵興學矣，學部亦常言公家補助矣。上海中國公學、復旦公學，並荷公優予補助。通州師範，若蒙明公准各國之制，心朝廷之心，視與中國公學、復旦公學同等。飭甯升提學於今冬明春，親蒞通州調查考察，如謇所陳不虛，乞公即以建設之早，學科之完，校風之靜，奏乞聖恩，歲予特別補助四五千兩。庶州人有所觀感而興，而他處亦無從援引為例。查大生紗廠，歲納花紗捐稅五萬餘兩，若蒙朝廷允行補助有數，即可於此項捐稅之內，就近撥給。聞之日本維新，初興教育，福澤諭吉創建慶應義塾，

始止兩等小學而已，後得其國家補助，遂益擴張，增設中學、大學豫備，及文學、法學、商學專科。論者盛稱福澤諭吉只賢，未嘗不歸美於其國家之聖。今審誠不敢希從福澤，而公之明與朝廷之仁，固當軼彼明治君臣而上也。所有通州師範學校圖，及決算表，並曆歲章程成績，僅一一寫呈。⁴³

張謇此書據理據情，最後還有激將之意。而端方畢竟不是昏老如前督劉坤一那般拘囿於屬僚官員的反對意見，很快批准張謇的請求，每年從通如和大鹹兩個官鹽號撥助通州師範學校銀約五千元左右。直至1911年，學校總計獲得省款補助總計銀26062.699元，佔十年間學校收入總數的5.78%。值得一提的是，端方自己也在1908年、1909年兩年捐資銀2300元貼補給通州師範學校，此舉亦可謂仁至義盡矣！另外，在1908年十二月和1909年正月，他還先派陳子勵提學，後是自己親自蒞臨通州師範學校做實地考察。由此，張謇對端方和陳提學熱心與盛情是十分感激的。1909年九月，陳提學出國考察，張謇與江蘇教育會的同人設宴送行，在當日的日記中他記下「子勵，稱職之學使也」的讚語。至於端方，張謇則因為在端方臨時決定視察學校，學校準備倉猝，供張不備，而感到「甚歉於中」，甚至「連日失寢」。

然而，省款的補助畢竟是微乎其微，遠不能成為學校辦學的一個支柱。同時，由於缺乏國家關於對私立學校補助的可靠的法規條文依據，加之地方人事的變動莫測，一旦江督換人，省款補助的政策必然會變更。因此，1908年十月，張謇在學校獲得省款補助之後，又乘熱打鐵，作《師範獎勵約束補助說呈學部》書，對國家確立師範教育政策和規程提出了具體的設想。他說：「竊體本國學人性質，參證各國學校制度，綜為要義，顧有三端：一宏獎勵，一明約束，一公補助。」⁴⁴而對於公補助一目，他則具體結合通州民立師範學校的實際情況提出了明確的意見：

補助有二：官立之校用國家稅，公立之校用地方稅，私立之校而力不足者，政府以國家稅、地方稅補助之。此各國之通例也。中國各行省千七百餘州縣中，私立師範惟通州一處，學科較他處為全。校風較他處為靜，而年來經濟日難一日。補助有二：官立之校用國家稅，公立之校用地方稅，私立之校而力不足者，政府以國家稅、地方稅補助之。此各國之通例也。中國各行省千七百餘州縣中，私立師範惟通州一處，學科較他處為全。校風較他處為靜，而年來經濟日難一日。本年雖蒙兩江督部堂撥助公款五千金，略當校用四分之一，除收膳宿費及少數學費約七千余金外，尚短七千余金。後此所需，殆不能減。擔荷之責，在謇一人。人存雖可支持，日久終虞匱給。是以來觀者費咨而慨歎，贊助者卻顧而躊躇。遠近更無繼躔之人，教育安有普及之望。公私兼計，亟待維持。竊擬二說，以資採擇：甲，助校。凡公立師範經費不足者。用國家稅補助；凡私立師範經費不足者，用地方稅補助，應請酌走補助所缺幾分之幾。乙，助學生。有家計實系貧苦而願習師範，學可成就者，每年由本校察實報地方勸學所，酌助其每年膳學費，在地力學費內開支。⁴⁵

張謇的建議是其辦學實踐和觀察、思考的結晶，但此時的滿清政府的統治亟盡崩潰。1909年光緒、慈禧相繼駕崩，權利的爭奪變得十分激烈，中央政權隨之完全喪落；地方開明士紳和部分官僚出於各自不同的目的一致要求儘快召開國會，實現君主立憲政治；海內外革命黨人則掀起一次又一次的起義浪潮。如此，緊張的政治形勢下，張謇的建議不可能得到重視，清政府也根本無心去頒布有關於私立學堂的規程，更談不上甚麼補助條例了，所謂：「國勢如此，官帑之補助不可期。」⁴⁶

1912年11月通師改為江蘇省代用師範，通過張謇先生和學校辦事人的努力，省費補助不斷增

加。當時撥給代用師範的省款分為省庫代撥學膳費和省庫補助兩種，代撥學膳費是按學校每年度上報學生數和應納學膳費數額核准撥付，一般說與招收學生數成正比。1917年，省公署公布代用師範該年的常費撥付預算為23010元，1918年以後學校招收雙級，學膳費的數額成倍增長，1924年預算撥款達40000餘元，可以說這是1926年之前學校收支經費總額增加的最大變量。然學膳費撥款「受補助者為學生，而非學校」，⁴⁷民國三年度（1914年）學校預算經常費為36000餘元，除預算學膳費補助12800元外，尚有23200元左右的費用需要學校通過其他途徑自籌。而按此省款補貼只相當於總預算的三分之一強，與省款補貼一般私立學校的比例相等，與學校「代用」的性質不符。因此，江蘇省公署飭令在代用師範常用經費項下增加10000元專項省庫補助，以緩解學校和創校人張謇先生籌措經費的困難，可以說是為學校發展計。相對於學膳費撥款而言，省庫補助是一個常量，在學校取消代用之前，只在1924年又增加了1990元。另外，由於地方基礎教育發展急需師資，學校先後代辦講習所、縣立師範，經費中又增加數額不大以學膳費為主的縣費撥助。省費、縣費的獲得與增加是學校在1926年以前事業規模不斷拓展的重要保證，如表一所示在1914年以後公費補助已佔學校常費總額的60%以上。當然對於省費的問題我們還應該看到，一方面，預算金額與實際撥付有一定的差別。特別是1924年以後因戰事頻繁、時局混亂，省費往往難以兌現，不是延時，就是折扣。比如1924年10月的撥款到1925年4月才到帳，1925年8月省教育廳又規定補助經費按原定補助額八折計算，而1926年8月的省款到12月才由漕附抵借劃撥應給數之一部分。另一方面，代師獲得的省費與省立師範學校所用經費相比，還是相差甚遠。在當時全省十一所師範學校（省立師範第一至第八，省立女師第一至第二，代用師範一）中，代師獲得省費一直是最少，基本只相當於第一、二、五師範的一半左右，而代用師範學校的辦學規模則與此三校相當。因此，如前文所述，從長遠的發展、規劃考慮，學校一直努力謀求改歸省立，但最終因為時局的關係及通、如爭為省立的特殊原因未能如願以嘗，這不能不是個遺憾。

1927年，第一代用師範取消代用，省款停撥，改歸私立。除改制引起的混亂之外，鉅額補助經費的取消更導致了學校的辦學困難，乃至生存危機。時任校長張孝若及校董會董事們在費盡心血籌措辦學資金使學校逐步度過危機的同時，一直未放棄重新獲得省費補助的努力。民國二十一年（1932年）4月，學校向江蘇省教育廳呈文，要求省廳在推行裁撤中學附設高中師範科和師範獨立計劃之時，將省廳原來撥助給南通中學師範科的經費移撥給通州師範學校。8月，省廳經派員考察學校之後飭令每年撥給補助費2400元，1933年又增加至4600元。而此項撥款在執行中並未嚴格按數撥付，如1934年度補助為3000元，1935年度為3800元，其所佔收入經費總額比例約在9%至15%之間，⁴⁸而抗日戰爭爆發以後至新中國成立之前，政府的常年定額補助則基本停撥。⁴⁹

通師在舊時代走過了近五十年的風雨歷程，一直努力獲得政府在辦學經費上積極、穩定的支持，並試圖由國家來辦師範學校，但始終未曾擺脫私立、半私立的現實地位。而對於私立學校予以明確的法律地位的《私立學校規程》則是1929年在私立學校大量興起，並且南京國民政府形式上統一全國以後，才由蔡元培主持的教育部制訂、頒布，此時張謇已經去世三年多了。在身前，張謇先生曾大聲疾呼過：「教育之興，漸有其導矣。然不鼓舞習師範者，有樂從教育之途；不導引立師範學校者，使無繁重困難之慮。誰與剖腹而藏徑寸之珠，叱馭而驅九折之阪？」⁵⁰然而，在他創師範、辦教育的過程中「求援於政府，政府頑固如此；求援於社會，社會腐敗如彼」。⁵¹因此，通師由政府給予穩定的資金援助或由政府接辦在舊社會的五十年學校歷史中只是一個夢想，也許這正是胡適先生所說「他（張謇）不能不抱著許多未完的志願而死」⁵²一句中所指「未完的志願」中的一個吧。

1912年，學校將創校十年間的經費收入、支出狀況彙編成《南通師範學校十年度支略》，張謇為之作序。序中張謇申明其彙編宗旨說：「回顧人世，曷禁歎欺！今十年矣，彙其收入支出之總數，以示諸生，以告一國。教育實業，未易言也。立之有本焉，行之有方焉，次第之尤有序焉。易曰：履之而後知，及之而後艱。」⁵³而正是按照「立之有本」、「行之有方」、「次第有序」的辦學原則，張謇在通州民立師範學校創建、發展的過程中為他開創的師範教育事業規劃出包括鄉紳集資、自己捐資、實業撥助、官費補助、收取學膳費和學校基產收入在內的六條獲得辦學經費的渠道，也為學校的開辦和維持、發展提供了相對穩定的經費保障。在這六條渠道中，我們也可以看到，一方面，主要的辦學經費還是來源於張謇、張謇他們私人及其所辦實業的捐資。另一方面，所有取得辦學經費的渠道幾乎都與張謇在南通的實業體系相關：參與集資的鄉紳主要是大生企業系統的大小股東，張氏兄弟的私人收入主要來源於所辦實業勞酬和紅利，學校基產主要是通海墾牧公司的贈地，甚至在官費補助上張謇也想從大生紗廠的花紗捐稅中直接撥取。這樣，從經費來源上看，通州師範學校不同於其他先後建立起來的私立學校，它是緊緊地依託於近代實業體系，並以其為經濟基礎的，同時實業經營的消長也必將決定學校的生存和事業規模的發展。當然，我們也可以看到在其中更為重要的是以張謇為首的學校辦事人「堅苦自立」（通師校訓）的創業精神。身為弟子和學校協助辦學者的近代著名教育家江謙曾撰文⁵⁴述了張謇先生辦學籌費之艱辛，他說：

謙嘗觀以國之主教育之人，與教育之人，與學於教育之人矣。而返以觀於通校，而欲有言也，固已久矣！夫無問其為滿清時代，而固國有教育之部，省有教育之司，府州縣有教育之官若專董。夫非主教育之人者，歲參之費，動以數十百萬，而求教育之母完全之初級師範學校者，各省均之而不及一焉，而曰費難。而先生非有政府之責，地方之助也。懲於國族之危，奮於寒素之力，身支一校，十年而費四十余萬金，而未嘗告倦。朝既甲事，乙贏十金而而暮去之若浼焉。夫非教育之人者，一師範之費，歲或十萬或五、六萬，而費於教育之人者三而二焉。而通校且累聘外國教師，且遣高生遊學外國，且附設小學，附設工科、測繪科、農科、蠶科，且農事試驗場，且博物苑，一概經常之費，歲自二萬乃至三萬。而教育之人，非無窮乏困病之累於內，優聘厚餼之引於外也。而優遊堅定，不忍舍去者，以先生之冒風雨，犯寒暑，而不敢自居其苦，以先生之捐身家，徇社會，而不敢不忘其窮。官之為師範學校者，其徒無責罰訓誡之煩也，而又有出身之獎，無束修膳費之輸也，而又有圖籍簿筆膏燭之給，獎足以得官，而給足以為利。夫非學於教育之人者，而趨之若鶩焉。而校費滋繁，而通歲有六七十金之費。學者雖貧，以先生支校之難也，而未嘗不納，極貧者或貸於校，非有異故而未嘗不償，其有所便而安諸，而飲之食之之未嘗不嗇，教之誨之之未嘗不嚴，其有所敬而驚諸。⁵⁴

如此，我們才能真正理解張謇先生所說：「家可毀，師範不可敗」⁵⁵一語的深刻含義。

三

作為南通地區創辦最早的學校，民立通州師範學校在辦學過程中形成的經費籌集方式為其後創立的各所公、私立學校及其他地方文化、教育事業所借鑒、運用，對促進南通地區教育事業的發展產生了積極的影響。

首先，民國四年（1915年）以前，南通師範學校曾統一經管農校、博物苑和南通圖書館的財務、帳目。對於創設這些事業而言，一方面可以利用師範學校多樣化的經費籌集渠道，獲得

充足的開辦及維持資金，有利於個人、實業投資的集中調節使用。另一方面，它們通過與通師之間較為頻繁的借貸關係，從當時經費比較充裕的通師獲得資金周轉的餘地，並借助通師比較成功的財務管理經驗，也節省了人員開支。

第二，通師創校時期所形成的經費籌集方式（尤其是富有特色的鄉紳集資、實業撥助和學校基產渠道）在後來通海五屬公立中學、女子師範學校、私立農業學校（農科大學）、醫學專門學校、商業學校、紡織專門學校以及後來在農、醫、紡三校基礎上成立的南通大學（南通學院）等中等以上學校的創辦過程中得到運用和進一步拓展。

在依靠社會力量為辦學謀集資金方面，學校教育獲得越來越多的社會各階層人士的支持，甚至包括婦女。1907年三月，張謇、張謇兩先生的夫人徐氏、邵氏恥於「舉一方女界所希望之光明，盡委心聽命於男子，以為遲速，而世界自立立人之美德，絕無與於女子」⁵⁶的現實狀況，為幫助通州女子師範學校遷校辦學，毅然組織通州、海門、如皋等地上層社會的婦女，在張謇先生的城南別業，召開捐募大會，通過宣傳、鼓動，到會諸女士「撒環脫珥、極形踴躍」，⁵⁷當天，除捐募最多的徐、邵兩夫人外，其他女士捐款達銀1640元。這次捐會將婦女組織起來，為創辦新式的女子教育集資、謀劃，是當時的南通地方、甚至全國範圍內前所未見的新鮮事，也可以說是近代婦女思想解放，開始走出家庭，關心社會進步的一個例子。

在「以實業輔助教育」，實業給教育撥助經費方面，民國以後，張謇將地方實業公司補助教育、慈善費的單獨管理、劃撥，農校、紡校、醫校、商校等四所中等學校皆為私立，其開辦和每年的經常費基本仰賴於大生各廠和各墾牧實業公司。即使如縣立女子師範學校、省立七中等公立學校也有實業撥助經費，例如，民國十五年（1926年）1月，為解決女子師範學校常費問題，張謇從地方實業公司補助教育慈善費用中劃定每年補助女師6000元，張謇去世以後，張孝若繼承乃父以實業辦教育的思想，組織張氏各實業、貿易公司為地方教育劃撥「實業捐」，其中撥助給女子師範學校的經費增加至一萬元，佔其年經常費開支總數的三分之一強。

在「以產養校」，擴大教育基產方面，基產收入成為張氏所創各學校乃至南通地區教育規劃的基本收入之一。如清宣統三年（1911年），為解決女子師範學校經常費不足的問題，協理張謇私人捐助墾牧區田十萬步（約合416.7畝），而呂四彭培根堂先生又捐助墾牧區田六萬步（約250畝），這670畝墾田便成為學校的永久基產，其每年的田租收入數千元。1926年張謇又先後捐資為女師報領高墩沙沙田1000畝、劉海沙沙田2000畝，使學校基產得到進一步擴充。又如，民國四年（1915年）張謇在辭去農商總長職務之前，以在南通創辦教育、慈善事業需要為由，向北洋政府報領了十五萬畝荒地，以後這一地產成為張謇創辦的南通農科大學、紡織專門學校、醫學專門學校（1928年三校合併為南通大學，1930後改稱私立南通學院）的學校基產，並成立南通大學基產處，為南通高等教育的創建、發展提供了有力的資金保證。至1938年南通城被日寇佔領之前，南通學院農場已有「阜甯大學基地十一萬畝，大有晉棉作試驗場一百餘畝，南通啟秀路附近試驗場二十餘畝，畜牧場十餘畝，狼山苗圃廿餘畝，東林稻作場十餘畝」。⁵⁸

第三，實業撥助和基產收入成為民國南通地方教育拓展的重要經費來源。民國四年（1914年）南通縣成立教育款產經理處，負責南通教育基金、基產的管理與劃撥事宜。以1924年度該處所經管的公款、公產來看：公款列項主要包括鄉會費、紫琅書院公款、縣產佃權、教育基金等，總計金額39013.7元，其中教育基金主要指由實業公司購買或劃撥捐贈的資金，計24840元，佔公款總額的63.67%；公產包括由各種學田組成的教育基產，總計12830.47畝，其

租金收入總額為12278.8元（另有麥三石、稻一千斤）。而根據民國十四年度（1925年）市鄉教育費收入預算表所列數據，其中公款息金、公產租金收入為13406.572，佔總收入125807.758元的10.66%。⁵⁹

表一 代用師範學校民國三年度經費表（1914年）

	項別	金額	百分比
收入	墾牧租息	4992	12.49
	田房租息	379	0.96
	省款補助	10000	60.38
	省撥學膳費	12510	
	泰興縣、南通縣撥講習所學生膳費	1620	
	附小學膳費	4338	10.86
	大鹹撥助	4800	12.00
	張督捐助	500	1.25
	其他	824	2.06
	合計	39962	100.00
備註	1、本表墾牧租息項為民國二年份息，民國三年撥付。		

表二 私立通州師範學校民國二十二年度經費表（1933年）

	項別	金額	百分比
收入	上屆流存	711	2.43
	上海銀行貸款	1299	4.44
	學宿雜費	10125	34.60
	省款補助	3000	10.25
	大鹹鹽棧補助	2000	15.89
	澤生公司補助	1500	
	大生廠補助	1152	
	張敬禮補助	300	1.02
	田房租息	1757	6.00
	墾牧租息	7011	23.95

雜項	275	0.94
折息	141	0.48
合計	29271	100.00

附文一

資產、資金及其他收入之詳細目錄（1937年6月）

甲、資產

一、通海墾牧公司股份四百五十股，於辛亥年三月由該公司第一次正式股東會議決贈與本校，永為基產，共得成田九十九頃，坐落江蘇南通縣境內。自民國十七年海門教育局提起爭議，遵教育部最終決定以九十股讓與海門本校淨存三百六十股，每年租息平均約國幣一萬元。

二、高墩沙沙田一千二百畝，坐落江蘇川沙縣境內，計已圍成之田有三百零七畝一分七厘五毫（內以地價抵充圍工之田約九十餘畝），每年租息約國幣五百餘元。

三、劉海沙沙田一千畝，坐落江蘇南通縣境內，民國十五年報領，現尚未圍築成田，無收成。

四、大豫鹽墾公司股份，計優先股一股、普通股二股，共三股，分地七十七畝五分，坐落江蘇如皋境內，每年租息約國幣八十元。

五、田產房屋（均坐落江蘇南通縣境內）

1. 白蒲田一萬五千步，年收租息國幣一百七十九元九角八分八厘。
2. 東土山田五千步，年收租息國幣五十元。
3. 王恆橋田五千六百步，年收租息國幣五十六元。
4. 三元橋東田五千步，年收租息國幣九十元。
5. 三元橋西南首竹園一方地基約二千步，年收租息，國幣三十元。
6. 石港田九千五百步，年收租息國幣一百七十二元。
7. 蘆潭港田八千一百步，年租息國幣四十元零六角。
8. 易家橋西北首田七千五百步，年收租息國幣八十四元七角一分二厘。
9. 韓家灣田七千五百四十步，年收租息國幣一百十五元六角。
10. 白塘廟田一千步，年收租息國幣十元（原田為一萬九千七百五十步，民國二十五年南通縣政府為擴充校場及建先烈曹鼎祠徵用一萬八千七百五十步，僅余一千步，至徵用價銀專款存儲列入資金項下）。

11. 孝子祠附近菜地一方，年收租息國幣十八元。
12. 小虹橋東巷田一百步，年收租息國幣一元。
13. 西南濠濱田一方約二千步，年收租息國幣六十六元。
14. 新城住房一所，又空場一方計二百步，年收租息國幣二十四元。
15. 醫校巷住房一所，年收租息國幣七十二元。
16. 孝子堂廂屋四間，年收租息國幣十八元。
17. 三元橋河東校外宿舍樓房（原系第二宿舍，現租與南通學院），年收租息國幣四百元。

以上各項每年收入共計國幣一千四百二十七元九角。

六、軍、劍兩山森林，計植樹三萬九千餘株，因樹木發育甚遲，每年斬伐枝條所獲之值僅敷培土及管理之用，暫無收入。

乙、資金

一、南通翰墨林書局股份，計一千三百七十二股，每股五兩，計銀六千八百六十兩，因該書局營業虧折，無息。

二、南通淮海銀行股份二十股，每股百元，計銀二千元，因行務停頓，無息。

三、南通沁生冰廠股份一百元，無息。

四、南通於氏指捐武鄉會費六百五十四千文，存通城三典，每年利息計國幣四十二元。

五、白塘廟田價國幣一千八百七十五元，長期存儲，每年可得息金一百八十餘元。

丙、其他收入

一、江蘇省省款補助：每年國幣四千六百元。

二、南通機關補助：大鹹鹽棧（設南通城內）年助國幣二千元，澤生船閘公司（設南通城西）年助國幣一千五百元，兩共三千五百元。

三、初中部學宿費：初中部六學級，每人一學期交納學費十二元，以三百人計，年共七千二百元，又納宿費三元，以二百五十人計，年共一千五百元，兩共八千七百元。

五、臨時收入：每年收支兩抵如有不敷，由董事長會同校董會臨時籌補。⁶⁰

註釋

1 張謇：〈師範學校開學演說〉（光緒三十三年），載《張謇全集》第四卷（南京：江蘇古籍出版社，1994年），頁82。

2 《通州師範學校捐募啟》（1946年原件）引述張謇語。

3 （日）蔭山雅博：〈清末「日本型」學校制度在江蘇的引進過程——以張謇的活動為中心〉，載

- 《再論張謇——紀念張謇140周年誕辰論文集》（上海社會科學院出版社，1995年），頁215。
- 4 張謇：〈開學與教習監理致詞〉，載《張先生象傳》附《張先生墨迹二》（民國二十五年八月南通翰墨林書局印訂）。
 - 5 張謇：〈開學與教習監理致詞〉。
 - 6 吳霓、胡豔：《中國古代私學與近代私立學校研究》（濟南：山東教育出版社，1997年），頁527。
 - 7 張謇：〈通州師範學校議〉，載《張謇全集》第四卷（南京：江蘇古籍出版社，1994年），頁15。
 - 8 張謇：〈創校人為學款上江督書〉，載《通州師範學校三十周紀念冊》（南通翰墨林印書局民國廿二年五月版）附錄一。
 - 9 張謇：〈南通師範學校十年度支略序〉，載《張謇全集》第四卷（南京：江蘇古籍出版社，1994年），頁107。
 - 10 張謇：〈南通師範學校十年度支略序〉，載《張謇全集》第四卷（南京：江蘇古籍出版社，1994年），頁107。
 - 11 張謇：〈通海請立師範學校公呈〉，載《張謇全集》第四卷（南京：江蘇古籍出版社，1994年），頁8。
 - 12 張孝若：〈南通事業之持續及今後所以應付國難者〉，載《學藝》甲戌卷之一（民國二十三年四月通州師範學校學生自治會編）。
 - 13 張謇：〈本會會長演說詞〉，載《南通師範校友會雜誌》第四期（南通翰墨林印書局民國三年九月版）。
 - 14 〈南通民政長照會〉（為奉江蘇都督訓令商改本校為代用），載《通州師範學校三十周紀念冊》附錄一。
 - 15 〈江蘇省公署增加本校經費一萬元飭文〉，載《通州師範學校三十周紀念冊》附錄一。
 - 16 〈江蘇省公署增加本校經費一萬元飭文〉，載《通州師範學校三十周紀念冊》附錄一。
 - 17 《江蘇省教育會致南通縣各法團復函》，江蘇省南通師範學校藏民國檔案。
 - 18 楊得心編：《通師大事記》（手稿本，江蘇省南通師範學校圖書館館藏）第四冊，1933年6月19日條。
 - 19 清末，通州除州治通州城外，下轄如皋縣、泰興縣、崇明縣和靜海鄉，合稱「五屬」。
 - 20 〈通州尋常師範學校開辦章程〉，載《通州師範學校章程》（光緒癸卯季春上海澄衷學堂印）。
 - 21 張謇：〈創校人為學款上江督書〉，載《通州師範學校三十周紀念冊》附錄一。
 - 22 （日）西穀虎二：〈題南通師範學校十年度支略後〉，載《南通師範學校校友會雜誌》第二期（民國元年四月翰墨林印書局印）。
 - 23 張謇：〈論創辦地方實業教育致端撫函〉（光緒二十九年），載《張謇全集》第四卷，頁22。
 - 24 張謇：〈論創辦地方實業教育致端撫函〉（光緒二十九年），載《張謇全集》第四卷，頁23。
 - 25 張謇：〈正告通五屬各小學校教員文〉（光緒三十一年），載《張謇全集》第四卷，頁49。
 - 26 張謇：〈南通師範學校十年度支略序〉（民國元年），載《張謇全集》第四卷，頁107。
 - 27 張謇：〈師範學校後記〉，載《張謇全集》第四卷，頁170-171。
 - 28 張謇：〈嗇翁自編年譜〉，載《張謇全集》第六卷，頁855。
 - 29 張謇：〈請設工科大學公呈〉（光緒三十一年），載《張謇全集》第四卷，頁52。
 - 30 張謇：〈南通地方自治第二十五年報告會籌辦處成立文〉，載《張謇全集》第四卷，頁457。
 - 31 張謇：〈通海墾牧公司第一次股東會演說〉，載《通海墾牧公司開辦十年之歷史》，「第一次

正式股東會」，頁4。

- 32 張謇：〈通州大生紗廠第四屆述略〉（光緒二十八年），載《大生企業系統檔案選編》（中國近代經濟史資料叢刊，南京大學出版社，1987年），頁12。載《張謇全集》第三卷，所載該文標點有誤，故此處引文從《選編》。
- 33 顧怡生：《學無生文稿》（手稿本，江蘇省南通師範學校圖書館館藏）。
- 34 張謇：〈通州師範學校議〉，載《張謇全集》第四卷，頁15。
- 35 〈第一次正式股東會〉，載《通海墾牧公司開辦十年之歷史》，頁18。
- 36 通海墾牧公司屬地從海復鎮（今啟東縣海復鎮）起西北而東南依次分為八堤，第四堤當時共計有墾田10280.551畝，其中大部為通州師範學校所有。
- 37 張謇：〈在沙案訂界報告會之演說〉，載《通海新報》民國十五年七月三十一日。
- 38 通師墾牧學田原有通海墾牧公司劃撥的墾田450股計9900畝。1928至1936年，海門縣教育局與通師為墾牧學田進行了長達8年的產權訴訟，最終通師方面保留了360股計7920畝學田的產權。
- 39 張謇：《創校人為學款上江督書》。
- 40 張謇：《創校人為學款上江督書》。
- 41 張謇：《張謇日記》，載《張謇全集》第六卷，頁554。
- 42 張謇：《陪陳子勵提學遊狼山，示詩奉和，兼懷梅孫、肯堂》（清光緒三十三年十月二十四日），載《張謇全集》第五卷下，頁140。
- 43 張謇：〈創校人為學款上江督書〉。
- 44 張謇：〈師範獎勵約束補助說呈學部〉，載《張謇全集》第四卷，第31頁。《張季子九錄·教育錄》中所標該文時間為光緒三十年甲辰，《張謇全集》第四卷第31頁同文亦從。但據筆者考訂該文時間應為《張謇全集》第四卷，頁77所載內容完全相同而題為《上學部條陳》之文所標時間，即光緒三十四年（1908年）十月。從文中有「朝廷方詔立憲」，「（壬寅後）五六年來粗有經驗」等句，並結合本文之前述推斷，時間應在1908年。
- 45 張謇：〈師範獎勵約束補助說呈學部〉，載《張謇全集》第四卷，頁34⁻35。
- 46 張謇：〈通州師範學校議〉，載《張謇全集》第四卷，頁15。
- 47 〈江蘇省公署增加本校經費一萬元飭文〉（民國三年六月），載《通州師範學校三十周紀念冊》附錄一。
- 48 省補所佔收入總額的百分比：1932年度為8.8%，1934年度為11.15%，1935年為14.49%，1937年約為15.1%。
- 49 1940年新四軍東進後，在通師「僑校」所在的東南海濱建立由共產黨領導抗日民主政權，對學校會進行不定期的補助，但總體來看數額並不大。
- 50 張謇：〈通州師範學校議〉，載《張謇全集》第四卷，頁12。
- 51 張謇：〈蘇社開幕宣言〉，載《張謇全集》第四卷，頁439。
- 52 胡適：〈南通張季直先生傳記序〉，載《張季直先生傳》（中華書局民國十八年版），頁4。
- 53 張謇：〈南通師範學校十年度支略序〉載《張謇全集》第四卷，頁108。
- 54 江謙：〈南通師範十年度支略序〉，載《南通師範校友會雜誌》第四期。
- 55 張謇：〈與兩江總督端方書〉，載《通州師範學校三十周紀念冊》附錄一。
- 56 張謇：〈代內子作通州女子師範學校募捐啟〉，載《張謇全集》第四卷，頁63。
- 57 〈本校十年紀略〉，載《南通縣女師範十周年概覽》（南通翰墨林印書局民國四年印）。
- 58 〈南通學院附屬農場三十五年度第二學期工作進行計劃書〉，載《南通學院月刊》（創刊號，民國三十六年五月出版）。

- 59 有關數據來源於〈南通縣學事年報〉（民國十三年度），所載《縣有教育公產一覽表》、《縣有教育公款一覽表》、《十四年度市鄉教育費收入預算表》。
- 60 《私立通州師範學校校董會立案表冊》（1937年6月），江蘇省南通師範學校民國檔案原件。

《二十一世紀》(<http://www.cuhk.edu.hk/ics/21c>) 《二十一世紀》網絡版第七期 2002年10月31日

© 香港中文大學

本文於《二十一世紀》網絡版第七期（2002年10月31日）首發，如欲轉載、翻譯或收輯本文文字或圖片，必須聯絡作者獲得許可。