

中國近代思想研討會論文專輯 未經批准 不得翻印

張謇之實業經濟思想

王 爾 敏

一 緒言

中國近代，世勢多變，各類人才，承受衝擊淘洗，波逐浮湛者有如恒河沙數。世變莫測，風雲險惡，適足摩盪英豪聖哲，砥柱中流，卓異自立，以膺此千古變局，為後人資鑑追摹。張謇個人之轉變，表現先知先覺者之行徑。自本其警關之覺識，堅貞之信持以及勇毅之履踐。尤以其棄仕從商一端，足以提示立國重點與人才致力方向，凡謀國家存立，生民富庶，足與列國周旋，並立當世者，不能不作詳慎參考。

當世留心研討張謇生平者頗有其人，惟致力重點不同。張氏具多方面重大表現，尚有許多足資追考探討之處。其全面傳記性著作不下五種。¹ 政治思想性之著作，不下四種。² 關於張氏經營實業及經濟思想之著作不下五種。³ 關於教育者一種。⁴ 惟其因張

1 除張謇自撰之「年譜」以外，有關張氏傳記計有：

張怡祖（孝若）著：《南通張季直先生傳記》，民國18年初版，民國54年，台北文海出版社影印。
劉厚生著：《張謇傳記》，1958年上海龍門聯合書局初版，1965年香港龍門書店出版。
宋希尚著：《張謇的生平》，民國49年，台北，中華叢書印。
唐祖培著：《中國名人小傳·張謇傳》，香港，自聯出版社印。
Samuel Chu: *Reformer in Modern China, Chang Chien, 1853—1926*. New York, 1965。

2 研究張謇政治活動與思想者有：

李時岳著：《張謇和立憲派》，北京，1962年印。
沈雲龍撰：「張謇程德全對辛亥開國前後之影響」。
陳志讓撰：「張謇在辛亥前夕政治思想的轉變」，《辛亥革命七十週年紀念論文集》北京，中華書局，1982年印。
徐崙撰：「張謇在辛亥革命中的政治活動」，《辛亥革命五十週年紀念論文集》，北京，1962年印。

3 討論張氏實業經營及思想者有：

朱昌峻撰：「張謇與大生紗廠」。
陸惠風著：「張謇創辦大生紗廠的歷史背景和經過」。
鄭潤培撰：「張謇與大生紗廠」，《明清史論文集》，香港珠海書院刊，民國73年印。
宋希尚著：《近代兩位水利導師合傳》。
周月思，史全生撰：張謇經濟思想初探。《江海學刊》，1982年一期，頁48—54。

4 關於研究張謇教育貢獻者有：瞿立鶴著：《張謇的教育思想》，台北，學生書店印。

氏為近代史上重要人物，相信從事研究者，仍將懷極大興趣，擴大研討領域，尚未易見其終境。今日必願用心鑽研張氏實業思想，正以見其超卓之識見與篤實之力行，足以為中國近代經濟建設創始前驅，在近代思想史上自有其一定之地位。

張謇一生自幼循士子科名一途，力求上進，兢兢業業，鍥而不捨。其幼少讀書之勤奮刻苦，張氏於自撰年譜中，著錄頗詳。如其十六歲時考中二十六名附貢，追記其勤讀經過：

先是州試，余列取百名外。同時通州范鑄，少余一歲，取第二。璞齋先生（宋琛，字璞齋，同治三年舉人，乃張謇業師宋琳之從弟，張氏亦從而問業）大詞責謂：譬若千人試，而額取九百九十九，有一不取者必若也。余至西亭（即宋琳住所），凡塾之窗及帳之頂，並書『九百九十九』五字為誌。駢二短竹於枕，寢一轉側即醒。醒即起讀。晨方辨色，夜必盡油二盞，見五字即泣，不覺疲也。至是余雋而范落。⁵

張氏發奮勤學，奮立功名，於此足為證明。然自五歲讀書起，直迄光緒二十年四十二歲，始考中第六十名貢士，再經殿試，遂得一甲第一，狀元及第，自是功名士子最高榮譽。張氏於乾清門聽宣，太和殿讀榜，連日均有清楚記載。寒窗苦讀三十餘年，一朝大魁天下，其繁忙酬酢，心境愉悅，可知其概。⁶

按之清廷常例，狀元及第，頒榜當日，立授翰林院修撰，張氏自必進翰林院供事。惟至九月十七日父親病故，遂於十九日出京起程返里，丁憂家居，張氏於自訂年譜中表其遺恨云：「一第之名，何補百年之恨，慰親之望，何如侍親之終。」⁷此固可見張氏孝心之重，亦略顯露追逐功名之貽悔。

5 張謇著：《嗇翁自訂年譜》，卷上，第八頁，同治七年所記。收入劉厚生著：《張謇傳記·附錄》。

又，同前書，第五頁，同治三年記：「六月，先君命與叔兄五弟隨傭工鋤棉田草，大苦，乃益專意讀書。」

6 《張謇日記》，1962年印，第十五冊，光緒二十年四月二十四日記：「五更，乾清門外聽宣，以一甲一名引見。先是錢丈（應溥）令新甫（錢駿祥）具告。繼又見嘉定（徐郟）於乾清門丹墀上探望。旋鐵珊告以嘉定云云。而南皮（張之萬）、長白（志銳）、常熟（翁同龢）、高陽（李鴻藻）、錢塘（汪鳴鑾）八人（另二人為麟書及唐景崇，均為讀卷大臣。）立丹墀上傳宣矣。捷門海鳥，本無鐘鼓之心；伏歷轅駒，久倦風塵之想。一旦予以非分，事類無端矣。」

同年四月二十五日記云：「卯正，御太和殿傳臚百官，雍雍禮樂畢備，授翰林院修撰。伏考國家授官之禮，無逾於一甲三人者。小臣德薄能淺，據非所任，其何以副忠孝之求乎？內省悚然，不敢不勉也。」

又，張謇著：《嗇翁自訂年譜》，卷上，頁37，記光緒二十年四月二十五日云：「順天府尹於午門酌酒揖騎，以儀仗送歸第。假南通會館，供張迎使。」（劉厚生著，*張謇傳記·附錄*）

7 張謇著：《嗇翁自訂年譜》，卷上，頁38。（收在劉厚生著：《張謇傳記·附錄》）

據張謇之子張怡祖所統計，張氏一生經六次鄉試方得中舉，經五次會試、一次殿試方中狀元，足見得來不易，似於功名十分熱中。⁸ 其實張氏久慣科場，對於科甲士子習性，場屋弊害，均有深熟了解。抑且張氏少年初為科考，受人愚弄，以至負冒籍之嫌，對此深惡痛絕。⁹ 故張氏雖於甲科一途，已至登峯造極，其心實鄙惡藉此招搖。¹⁰

張謇不惟輕視科甲功名，並亦厭棄為宦。蓋張氏於獵取狀元高第之前，曾歷遊戎幕，為淮軍宿將提督吳長慶所延攬，尚是主賓投契。惟亦飽覽宦場積習，熟諳世態炎涼，及至博得翰林院修撰，進為卿相之儲，退為清介之選，真是人生得意之事。然張謇則力辭惟恐不速，意念決絕。光緒二十三年三月初十日致書京中友人沈曾植詳明其志云：

三載不能得一言之問，知足下非遺棄我者。然亦不能無責望之意也。謇天與野性，本無宦情。自甲乙丙三載通籍，奉諱治喪營葬。重之以團練工賑，加之以家廟義莊，負累已逾萬數。客歲與叔兄賣文鬻力，僅足以償債息資家計。以勢度之，非兄弟忍苦作客十年殆不能了。又加以搏合通州紗廠，屢蹶屢振之餘，可成可敗之際，益不可以舍之而去。是以去冬抵書顧、戴二君，託其代向本衙門起復請假，當時二君未嘗言其不可也。二月初聘耆同年電促入都，謂不可代假，即時電屬其暫緩起復。蓋欲由本州起文以符在籍之假，而復電則謂已經呈報。仍相督促，比即具以必不能入都之故，詳悉函白。並告以如其與假乖違，合有處分如罰俸之類，心願受之。去訊兩旬，未見答也。願為小民盡稍有知見之心，不願廁貴人受不值計校之氣。願成一分一毫有用之事，不願居八命九命可恥之官。此謇之素志也。比常讀日知錄、明夷待訪錄，矢願益堅，植氣彌峻。輒欲以區區之願力，與二三同志播種九幽之下，策效百歲而遙，以為士生今日固宜如此，事成不成命也，無可怨者。足下知我，謂何如耶。¹¹

8 張孝若編：《南通張季直先生傳記》，頁24—29。

9 張謇著：《歸籍記》，全卷。收入張祖怡編：《張季子九錄·專錄》，卷三。民國54年，台北，文海出版社影印。

10 張孝若編：《南通張季直先生傳》，頁31，所引張氏致如皋縣令云：「謇家世力農，荷先澤之遺，則名朝籍，其為非分，實越等倫。而夙夜兢兢，不敢稍有取戾之心，重蒙貽玷門基之辱。惟自去歲以來，假托招搖之事，時有所聞；或分送報帖於素不通弔慶之家，或構設機阱而為自作威福之事，或居間偏袒而取盈於索謝，或乘危徼利而受賂於立談；甚至偽託本家，冒充戚好，驅遣地甲，投謁衙門，大駭聽聞，都非意料。是以迭經懇請王海門汪通州分別示禁，乃近復聞有人自稱寒族，甚盛排場，在如境、岔河、雙甸、馬塘、掘港、白蒲、林梓一帶，兜攬閒事，因以為利；此非有土人為俚，必與黠蠹為緣，誘議所騰，遂及下走，毛羽之愛，能不慙惶。然謇能自勉，不為灌氏之門，而不能保世無黎邱之鬼。用敢函請示諭雙甸、岔河、馬塘、掘港、白蒲、林梓等處，此後設有假託姓名，招搖網利者；許受禍之家，認明指控，仍乞隨時訪查懲辦，以儆效尤，而安鄉里，以消指摘，而福寒門。」

11 《張謇日記》，第十七冊，光緒二十三年三月初十日，與子培訊稿。

張謇果然未作空言，於次年（光緒二十四年）閏三月十六日到達都城。四月十八日在保和殿，應翰林院散館試。於四月二十九日進乾清宮引見，瞻仰光緒皇帝。於五月二十一日得知新授官職並須於六月初二日上任之訊，遂於六月初二日到吏部行禮，初三日請假回籍。當日即起早登程。張氏自謂讀書三十年，在官只半日，於此當可見其去官之決心。¹²或以張氏於戊戌新政方興之際，推卻吏部尚書孫家鼐之薦舉，毅然辭官出京，當與其恩師翁同龢之罷斥有關。此固可說明張氏師弟風義之重，而張氏厭棄宦情，實早在一年前表示明白，原有計慮，早經詳慎思考。亦當足以見其一貫之堅志。¹³

張謇毅然去官，與一項事業極有關係，其識見決心，實置於政情考慮之上，是即其後半生所獻身之實業建設。張氏立身行事，改途易轍，正以見其識力眼光志節才略。其卓異恒流，非凡行徑，並亦表現於此。轉變關鍵，當以光緒二十年獲中狀元及同年丁憂回籍之後。顯著之轉捩點，當在光緒二十一年中日簽訂馬關條約之後。中日約文允日商可在中國內地城鎮開設工廠製造。此條足以扼窒中國工商業生命，實伏亡國之機。張氏

12 《張謇日記》，第十八冊，光緒二十四年六月初二日記：「卯刻即起，赴翰林院聽宣旨。又詣吏部，均行三跪九叩禮。翰林院又謁聖。吏部謁文昌，並九叩。止翰林土地祠三叩。共三十九叩。午後，伯福述壽州（孫家鼐）意挽留。」

六月初三日記：「丑正起，作辭壽州奏派大學堂教習啓與清闈堂請假啓。（原註：通州紗廠係奏辦，經手未完。）卯初即行。讀書卅年（原註：十六入學為附學生員）在官半日，身世如此，可笑人也。」

又，曹文麟編：《張謇先生實業文鈔》，民國37年印，卷一，第四頁，張氏自書：「五月二十七日到衙門，二十九日請假，六月初二日出都，三十年科舉之幻夢於此了結。」

又《張謇日記》，第十八冊，光緒二十四年五月二十三日為詩：「留別仲弢（黃紹箕）」：「拂衣去國亦堪哀，辛苦男兒草莽來。直分儒冠稱溝壑，何知人海戰風雷。嶽寄似我歸猶得，祿養憐君氣益摧。閩縣已亡丁沈散，更誰相煦脫嫌疑。（原註：謂可莊、叔衡、子培。按此三者分指王仁堪、丁立鈞及沈曾植。）此詩亦可見張氏去官之志矣。」

13 《張謇日記》，第十七冊，光緒二十三年四月初七日，與丁恒齋函：「謇自奉諱家居，乙丙兩年，以團練商務頗與本省官吏相交涉。精神智慮費於事外者十七，盡於事中者十之三。益知既腐之木，般爾不能雕，必死之人，秦緩不能起。況非般非緩，誰則堪之。而並世士大夫為絃歌三徑之賞，冀得一差，抽簪歸去，私獨以為竊人之樂而委人之憂，乃井市之恆情，非臣子之通義。即又恥之。至於私計，抑有三端：年過四十，尚乏似息。入都必挈眷，挈眷則用繁，奉錢所入，不足當十分之一。內無力能相恤之族，外乏義可濡煦之援。臣朔長飢，嗷嗷誰待。一也。家林海上，兩世所營，委而去之，無可付託。田園之荒蕪可慮，耕釣之後路將窮。二也。兄弟四人，半事坐食，子姪七八，不才者多。若見家門日盛，浮榮日增，驚外苟佚，彌甚其過。夫至所得不足周一身，所失且以災一族，貪進之夫，猶將怵焉，三也。坐是三者，思之爛熟，是以負責至萬，願具賣文鬻力，償以十年。戢羽湛鱗，甘而不悔。然而亭林匹夫與亡有責之言，黎洲原臣，視民水火之義，固常聞之而識之矣。凡夫可以鼓新氣，破舊俗，保種類，明聖言之事，無不堅牢矢願，奮然為之。以為是天下之大命，吾人之職業也。即使入都，所欲效者不過如此。而徒增每歲千金之累，家門三事之憂。豈得計哉。」

遂立志獻身實業。以救中國。其棄官就商之志，當濫觴於此。¹⁴

張謇於後日申述其生平決計改途經過，立志啓念，堅定明確，爲其後半生盡心教育實業始終一貫之宗旨：

張謇農家而寒士也。自少不喜見富貴人，即有聲望之要人亦不輕見，見必不爲屈下，蓋自恃無往而不得其爲貧賤一語，而以讀書勵行取科名，守父母之命爲職志。年三四十以後，即憤中國之不振。四十後中東事已，益憤而歎國人之無常識也。由教育之不革新，政府謀新矣而不當，欲自爲之而無力。反覆推究，當自興實業始。然興實業則必與富人爲緣，而適違素守。又反覆推究，乃決定捐棄所恃，捨身喂虎。認定吾爲中國大計而貶，不爲個人私利而貶，庶願可達而守不喪。自計既決，遂無反顧。¹⁵

據此前後反覆自述，當亦可知張氏棄官從商於後半生獻身實業之志節。其超卓羣倫之識見毅力，鏗而不捨，不計成敗之精神，均足以垂式千古。惟今研究探討，僅就張氏經濟思想定爲範圍，或能用備張氏生平志行之參考。

二 重商思想與利權競爭觀念

根據可靠記載，張謇之重商思想最遲不晚於光緒二十一年（1895）。在中日馬關條約簽訂後，即在同年七月與張之洞討論商務問題。九月即展開開辦紗廠之籌計。然其重商言論，當以光緒二十二年（1896）所撰商會議爲最早。如其所主張創置商會之說：

天下之大本在農，今日之先務在商。不商則農無輸產之功，不會則商無校能之地。各行省宜有總會，各府宜有分會。分會有長，長考府轄之縣最王之產，最良之產，與風尚之華樸，民俗之勤惰，工作之精粗，市情之消長。各列爲表，度其所宜興宜革宜變之故，斟酌其如何革如何興如何變之辦法。聞於總會。總會有督，

14 曹文麟編：《張謇先生實業文鈔》，卷一，第一頁。張氏大生紗廠股東會報告：「通州之設紗廠，爲張謇投身實業之始。光緒二十一年乙未，中日事定，前督部張（之洞）屬蘇鎮通紳士招商集股設機廠造土貨。謇亦承乏。謇愚不自量，念普魯士之報法，畢士馬克歸功於教育。欲興教育，赤手空拳，不先興實業，則上阻旁撓，下復塞之。更無憑藉。」

又，張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，第十六頁：《承辦通州紗廠節略》云：「自光緒二十一年，中日定約，有日人得用機器在中國內地各州縣城鄉市鎮製造土貨之條。九月間，前署南洋大臣張，分屬蘇州鎮江通州在籍京官，各就所在地方，招商設立機廠，製造土貨，爲抵制外人之計。通州產棉最王而良，謇因議設紗廠。招商兩月餘，有粵人潘華茂，閩人郭勳，浙人樊芬，因通人劉桂馨，連同海門人沈燮均、陳維鏞等，合議認辦。十二月率同到省，開摺請於署大臣張，核定辦法。隨至通州，邀集通州知州汪樹堂，海門同知王賓，監訂合同，會詳立案。」

15 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷八，頁304。

督考長之所考，而決其行止。聞於總督巡撫。總督巡撫爲之主持保護。主持二事：一爲之籌督成效，一爲之考察盈虛。保護二事：一寬初辦之稅捐，一禁官吏之侵擾。而其要有二：宜朝廷主之。一立簡易法，一備補助費。¹⁶

張謇提議創立商會，爲近代重商前驅。其基本宗旨在集合衆商之力，以抵抗外商之競爭。商會之運用，在結合華商商力，以謀存立競勝。實由商戰思想引伸而來。張氏一生，論及商戰者，不憚再四諄諄提示。近代重商人物，鄭觀應與張謇俱爲商戰思想先驅。茲並舉其生平商戰言論如次：

光緒三十年（1904）：

茲議約結同志，籌集開辦經費，先就十六舖迤南老太平碼頭左右購定基地，建築船步，並造棧房，以立根據而固基礎。即擬招集華商股本規銀一百萬兩，分作一萬股，計每股銀一百兩。分期收足，掣給股票。船步棧房工程告竣，接續訂購輪船，增築船步。一面先就沿江沿海及內河地方相定碼頭，以便添設。務冀華商多佔一分勢力，即使洋商少擴一處範圍。商戰方殷，未容多讓。紳等具有身家，甚惜名譽，講求實業，不敢架空。現蒙商部奏請華商自立碼頭，自開航路。業奉諭旨允准通行欽遵在案。紳商聞風興起，但使創辦有人，股款可以立集，以商界保國界，以商權張國權。道在於是。¹⁷

光緒三十一年（1905）：

比復承教，以謇於鄉里實業，粗有所立，欲更集合，連襪入都，創設公司，開通北方之利。閣下之於謇，可謂愛忘其醜。而於歐洲商戰之大勢，中國足以自強之本原，亦可謂壽之至審矣。¹⁸

光緒三十二年（1906）：

中國顧何如乎？商戰日劇，商利坐失，近且經營一切路礦實業。鑑於借款非計之已事，於是民間自辦者達之於部。部臣上聞，別其名曰商辦。夫既商辦實業矣，則其所儲積，或稱貸之款，必得銀行爲之歸束。而此項銀行者，必爲商民所信望，而後得商民之信用。以英德法各國之政體，其組織銀行之機關，政府尙自處於股東之地位，而銀行之性質，純然一私家公司，所以堅商民之信，而利商業之

16 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷一，頁4。

17 曹文麟編：《張謇菴先生實業文鈔》，卷三，頁2。

18 張怡祖編：《張季子九錄·政聞錄》，卷三，頁9-10。

用也。¹⁹

宣統二年（1910）：

嗚呼！中國自尊士卑商，重義輕利之說鑿乎人心，千百年來，凡百營業，聽其自生自滅，從未有提倡而保全之者。在閉關之世猶可言也，處廿世紀商戰激烈時代，必在天演淘汰之列矣。²⁰

民國十一年（1922）：

自歐戰停後，世界商戰，將在中國，中國形便，必在上海。十餘年來，世變寂擾，避地之人日益，受廬之所無多。海客以拓界為容民，地主乃羣嫌於逼處。既非主客相安之道，應有供求適劑之謀。吳淞壤地相接，足以自圖，設更遲迴，行嗟何及。故商埠為江蘇今日重要問題。²¹

總結張氏商戰觀念，自然歸趨於創設商會，謀求團結禦侮之計。在商業組織上，仍然不足與工商國家對抗，甚至在中國境內亦難自立。進而追求國家商律之訂定，獎勵營商與維護商權之需要，自當求之國家政制之健全與其主持政令之責任，因是而不能不有商部之設立，此即商政體系建立之必然思考。茲舉張氏見解之表達：

國家胡為設商部也，破前日之專制故。商人胡為立商會也，箴從前之渙散故。然則舉數千年層遞積壓之稅政，芟夷而掃除之，改絃而更張之，豈非凡人之所同願哉。於羣情散漫之際，集思廣益，通達下情，又淘其粗惡而擷其菁華焉，豈非人之尤所同願耶。²²

國家改革根本政制體制，是中國歷來政府結構之重大突破，非此不足以立國於現代世界。除外務部為列強強中國設置外，商部之創設，實為政府改制之重要前驅，故深得有識之士之同情支持。

張謇重商之基本動機，尚有挽回利權之一項要素。此點亦當啓念於中日馬關條約對中國商權之扼窒。張氏掬其後半生精力為此奮鬥，此類言論甚多，茲舉其光緒三十二年，與張之洞所論：

絲紗信江南物產之大宗，非商自經營，官為保護，紳通官商之情，設廠紡紗織

19 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷四，頁9。

20 張怡祖編：《張季子九錄·政聞錄》，卷十七，頁20。

21 同前書，卷九，頁22。

22 同前書，卷十七，頁20。

絲，收回利權。則日人挾持新約，城鄉市鎮，其工商皆得任便寓居製作。將來即就中國各處以所產土貨造成熟貨，運售內地，以我攻我，不數年而商民膏血盡矣。公所請借洋債千萬，分辦絲紗廠，合官紳商民之力通籌抵制。甚盛意也。²³

中國近百年江海航運，早為外洋把持，喪失主權，無以收復。張謇思抵制之術，頗嘆積重難挽。光緒三十二年致商部云：

查中國江河海面，失主權而喪民心，無過洋商領單運貨內地，華船願掛洋旗一事。華民畏官，官虐船戶，蓋數百年積成之習俗。自外勢日張，關卡官吏，懾而媚外。於是同一民船也，此受僱於華商則刁難需索，節節阻滯。彼受僱於洋商則否。今日受僱於洋商，則理直氣壯，處處暢行。明日受僱於華商則否。趨利避害，人之常情，迹象既已懸殊，心志安得不易。自鎮而准，自鎮而揚通，洋旂日盛，職是之故。外人知釐卡之病民尤甚於關，習聞華人之怨讟，思其離心而收之也。遂有相率堅持加稅免釐之議，故謂外人所索加稅免釐，僅為其暢通商市計，猶利用之一方面也。²⁴

張氏抵制外商積極手段，為釜底抽薪之計者，則須自外交入手，徹底消除外人在華特權，廢除一切危害中國主權之條例。當民國七年冬歐戰結束，中國以戰勝國將派代表出席巴黎和會，張氏致書陸徵祥呼籲乘時廢除不平等條款及各項外人特權。主要宗旨，在廢除協定關稅及撤消外人在華領事裁判權：

若為全國關係，刻不可緩，而又永遠利賴者，惟改稅法及撤消領事裁判權二事。而裁判權又須牽涉司法改良，是懸而有待，非一旦夕所能行。惟稅法為從前錯誤，受極不平等之協定拘束，國家無自由制定稅法之權，商民受萬劫不伸之害。商界公議，以所聞於報紙傳述者，不過求增加稅率稍裕收入而已。在國猶非根本之計，在民寧為切要所關。衆意以此次非常會議，與尋常改約之舉不同，根本改正，在從世界國際通例，改協定稅為國定稅。平等待遇，方為自主。國家體統，萬不可支支節節，苟且求多於協定範圍之內，此為全國商民所迫切祈禱。將有萬衆同聲籲政府主持之請願。先使謇專電道意，伏求扼定根本主旨，勿以支節自縛。²⁵

為劍及履及，全國商人即於同年有致巴黎和會長電，呼籲廢除協定關稅及最惠國條款之規定。收回主權，公平自定稅則。而實際主稿之人正為張氏：

23 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷四，頁4。

24 同前書，卷三，頁29。

25 張怡祖編：《張季子九錄·政聞錄》，卷四，頁24。

協約各國政府熟知中國素為國際條約所束縛，不得訂立國定稅則。中國曩與各協約國協商，於進出口稅定為值百抽五。此點實大異於世界一切獨立自主之國。凡獨立自主國家，皆實施國定稅則，而非由協定。蓋此為國家財政上自主權利之一端也。中國自一千八百五十八年，訂立中英通商條約以來，迄今已六十年，未得修改。今年因加入協約之故，始承各國善意，得將名義上之值百抽五，加增為實際上之值百抽五，以前雖屢欲要求修改，而中國勿能為力也。²⁶

同一電中，同時並將最惠國條款之危害獨立稅則主權，亦加申明其相結連之關係：

如中國條約中，皆載有最惠國之條件，使任何強國均能索取中國讓與他國之同等權利。因是凡協約國皆應享中國值百抽五之稅則之利益，而列強之間，減稅或免稅，皆以互相交換為基礎。今中國之協定稅則，純利於進口之貨物，至中國輸入各協約國商埠之貨，不能享同等利益以取償。且無論某國，苟堅持前項條款，竟可不承認稅則之增加焉。²⁷

第一次歐戰之後，世界強大國家，未稍戢止野心，同樣恃強蔑理，欺壓弱小。中國努力呼求，未能引起列強重視。巴黎和會反使日本更佔中國土地，猙獰面目，令人恐懼。同仇之心；促使全民公憤。中國朝野努力要求廢除各項外人特權，亦未達到結果，列強枷索，未見絲毫解除。中國仍待由本身做起，充實國力，奮鬥自強，以謀國家之獨立自主。張氏當此弱肉強食之時代，又見中國主權之淪喪。量個人之力，只有投身實業界，自一點一滴入手，建樹國基，息養國力。此實國人最簡易穩慎之救國方術，張氏生平，提示一個顯著之典範。張氏自述，諄諄而細論之，當可見出其生平重商之意義。並始終以抵制洋貨與外商競爭力抗為念，於此茲為舉證於次：

職本里儒，家承寒素。憤中國利權之外溢，思以綿力自保其方隅。念生平實業之未嫻，祇以不欺感通於儔類。圖之方始，則籌之不敢疎；毀之者多，則持之不敢懈。區區之見，私以為中國今日振興實業，要在標本兼顧。顧標之道在整頓，顧本之道在改良。整頓則首宜漸去其弊，以完本意可行之舊。改良則首宜試驗所合，以發衆目有徵之新。而非得在上之保護提倡，則幸而成者，在一人有事倍功半之艱。不成而敗者，在當世且有懲羹吹虀之患。一切細目，姑不暇論，即如各工廠製造之貨，非減輕成本不足敵外國進口之貨。而非援各國稅生不稅熟或稅熟不稅生之例，不能減輕成本，此大要也。²⁸

26 同前書，頁24—25。

27 同前書，頁25。

28 曹文麟編：《張謇先生實業文鈔》，卷三，頁5。

張氏棄官就商為其生平重大轉變，亦為其個人勇毅之決定。其啓念動機，因鑑於外力侵凌，國家貧弱。而實事求是，決自工商入手，與外商爭持利權，一點一滴，建立國家富強基礎。故挽回利權與抵抗列強不平等條約，始終為其畢生奮鬥目標。

三 利民主張與保育政策

張謇重視農工商，親自投身實業，其對中國本身考慮，在謀求富國。而富國之入手，則在先求民富。立國於現代工商競爭世界，欲求民富，尚須有諸多考慮與詳審設計，為人民謀畫生財之道，因是而形成張氏實業經濟思想之根本，可以稱之為導民生利思想，或息養民力主張。此一觀念為張氏擔任實業總長時之施政目標，不憚再四言宣：

竊以國用舒蹙，關乎經濟，因時涵養，正自有方。若言財政者，但事取用而不及長養，則固有既窮，必至搜括。上愈搜括，下亦愈窮，久將並搜括而無可得，此所謂竭澤而漁也。長養者，使下有可以自給，而後出其餘以供上。上與下相處而安，不至生眚眚疾視之惡感。即至政府倉卒發生萬不得已之事會，偶一搜括，而猶有所得。此所謂百姓足君孰與不足也。搜括除收入外無他義，長養則政府不能不有所支出。各國取民雖重，而施之於民者亦不輕。農工商業提倡教導保護，歲恆數百萬，或至數千萬。將欲取之，必姑予之，治道如此。²⁹

蓄養民力，滋生物產，充裕財源，即為立國所憑藉，政府所依賴。對於如此思考之道理，張氏亦再三言喻：

竊惟勸業莫要於恤商，理財莫先於裕課。故言財政者，維持歲入，常執定額以取盈。言實業者，斟酌商情，每苦歲收之過重。二者事恆相反。不知收入實基於生產，苟產殖日臻繁富，斯稅源日益擴充。否則溝澮之盈，其涸正堪立待，執因求果，理至易明。³⁰

張謇領導實業部，志在導民興利，其基本策略即裁減公營，開放民營，並予協助獎勵。在公營民營事業二者之比較，張氏估量已往績效，權衡利害，寧其放棄公營。故其所提利民之策，可以充分反映此一思考：

吾國有史以來，除鹽鐵、均輸、鑄幣、屯田外，向無官業。且均為財政或邊防之關係。無導民興業之心。及清季國力日蹙，士夫競言生利，而各省官營業始紛紛出現。然排調恢張，員司充斥，視為大眾分利之藪，全無專勤負責之人。卒之糜

29 張怡祖編：《張季子九錄·政聞錄》，卷七，頁14。

30 同前書，卷九，頁8。

費不貲，考成不及。於財政上有徒然增豫計溢出之嫌，於實業上不能收商賈同等之利。名為提倡，實則沮之。謇意自今為始，凡隸屬本部之官業，概行停罷，或予招商頂辦。惟擇一二大宗實業，如絲茶改良製造之類，為一私人或一公司所不能舉辦，而又確有關於社會農商業之進退者，酌量財力，規畫經營。以引起人民之興趣。餘悉聽之民辦。此謇對於官業之主張。至擴張民業之方針，則當此各業幼稚之時，舍助長外，別無他策。而行此主義，則仍不外余向所主張之提倡保護。獎勵補助，以生其利，監督制限，以防其害而已。³¹

張謇為民興利，提出一項實質獎勵政策，張氏命之為保育主義。惟所設計之保育政策，分別獎勵與補助兩法。以當時國家財力之薄弱，無法全部施行，縮小範圍，歸趨於保息一途。茲學張氏保育政策之大要：

嗣念保育之法，蓋有二種：一為獎勵，一為補助。而應時勢之所需，似莫善於保息。保息為補助之一法，凡民間集股結合公司，三年之內，多不能獲利，以現今金融之耗竭，利率之騰貴，使投資者三年之間無利可收。則羣相觀望，企業者無所藉手，商業之隆，蓋無可望。故今以保息之法，由國家指定的款，專備保息之用。民間能結合公司資本達若干萬圓以上者，每年給予若干圓，以為其資本之息。冀投資者對於將來有無窮之希望。對於現在又有自然之收入。庶幾集股較易，而公司之成立較多。³²

張謇倡議保育主義，為其實業思想上最具體有效之設計，並為其主持工商部所大力推行之政策。實際執行，在落於推動保息辦法。故於政府提具保息專案，張氏提案中詳細說明保息之效益：

保息之法，需費無多，而收效甚大。如平均以四釐息為民營業資本之擔保，則每年所出僅四十萬圓，而被保息之資本，已達一千萬圓。保息之期，以三年為限，三年之內，歲增保息費四十萬，至三年為百二十萬，而被保息之資本，已達三千萬。自是之後，歲出保息費常為百二十萬，而歲可增民營業資本一千萬。夫營業資本一千萬，則其貿易額必在三千萬以上。營業資本至三千萬，則貿易額必在一萬萬以上。民間因有保息之利，而營業資本易於籌集，因營業資本之易於籌集，而生產額日見增加。則於國民經濟上，為以百二十萬博取一萬萬，其利何可勝計。又自國家財政上觀之，因企業之發達而稅源日暢，因是而行所得稅營業稅，

31 同前書，卷七，頁4。

32 同前書，頁7。

則所取於民者，較之保息所費之數奚啻倍蓰。³³

張氏對工商業倡議保育主義，同時更推廣至於農業牧畜方面。而農業則特注意及經濟作物，蓋與工商業亦息息相關。張氏具體辦法，推動獎助植棉，種蔗，種甜菜，及牧羊等項。事事均有獎助，並作詳細款目之規定，茲略舉助款保息獎勵植棉一項，以見一斑：

本部對於工商政策，多取保育主義。故有公司保息條例之設。然農產品為各種製造品之原料，不有以增殖之，則工商業之發展永無可望。故保育主義，又當移之於農業。今吾國輸入品之最鉅者莫如棉織物。以市價估計，十年內最高之額，達二萬四千萬萬。欲求外國輸入額減少，先求本國製造額之加多。欲求製造額之加多，必先擴張其原料之數量，並改良其品質。然人民思力薄弱，非有政府之提倡，不能引起其增殖改良之興味。故以為對於棉產，宜用獎勵法。獎勵之中，又分擴充改良二法。擴充則注重大農，改良則注重小農。凡集合公司，墾闢荒地，植棉至一萬畝以上者獎一千圓。五萬畝以上者獎六千圓，十萬畝以上者獎一萬二千圓。二十萬畝以上者，獎三萬圓。凡個人改良棉產十畝以上者每畝獎二圓。農會農校及私人或公共團體改良五十畝以上者，每畝獎一圓五角。公司改良百畝以上者獎一圓。擴充之棉種，先選中國佳種改良之。採取之種，則以埃及或美洲為準。此獎勵棉產之大略也。³⁴

張氏保息助商之法，更推廣至於國人創辦輪船航運。茲舉張氏所定具體辦法：

保息假定為五釐，則一年成立數航業公司。資本達一千萬元，保息金僅須五十萬元。數年之後，並可復歸。助金亦有復歸之日。而其數或較鉅。如一年成立一航海公司，資本達一千萬，則國家補助其十成之一為一百萬。若為南洋華僑已有之商輪，則獎勵之法，當會報明，檢查其設備完好營業合法，並其船之噸數與其速度，分別獎勵之。每航行一次，獎勵二千元。假定為航海船十艘，每船每年各航行十次，亦不過二十萬元。而國家可得有使用之權，公司有鼓勵之益。綜計保息

33 同前書，頁11。

又，同前書，頁11-12 張氏所定保息率及借款辦法云：「衡之今日金融狀況，市面折票利率之高，原定四釐，不足以示保育，資提倡。復經陳明大總統批准，定為甲種保息六釐，乙種保息五釐。茲因保息資本三千萬，為數過鉅，一時籌措不易，特更變通作為借款辦法，按每年保息及還利實支之數，逐年募債，俟所收公司營業稅所得稅及攤還保息本保息利等，除保息所支一百八十萬外，有餘時即以償還借款，逐年減利，表中利率，均以六釐計算。」

34 同前書，頁12。

獎勵補助，三策並行，歲費二三百萬元。而此政策之行，已綽有餘裕矣。³⁵

張氏保育政策，更推廣至於林業開發。張氏注重森林牧畜，再四籌畫林牧計劃，東三省墾務計劃，以至統籌全國山林增殖計劃等等。基本宗旨，固在開發財源，啓念動機，則在防止日俄兩國越境侵伐，中國損失殊甚。故而鼓勵華商合辦黑龍江林墾公司之設置，如其所申述理由：

黑龍江荒地寥漠，沿邊尤甚。俄日兩國，殖民漸盛，收天產之利，蝕主國之權。而我國人反罕有至其地者，鄰人乘虛而入，主人虛以待之，久之將為彼族所盤踞，危險滋甚。嘗嘗主實邊之說，常苦無資，今有地主蔣汝藻、鄭潤昌等，在黑龍江湯原縣地方購置土地，用大農法開墾，因與東益公司訂立僱傭代墾合同。東益公司之經理人為美國農學家名巴倫。其法係中國人為地主，美國人為代墾人，純係雇傭性質，以十年為滿，開墾之費，統由代墾人籌備，而每年分取所出農產物之半。十年期滿，由地主每畝給報酬金二圓，而雇傭之契約即消滅。嘗以為中國人能為地主而資力不足，外國人有資力，又有技術，而不能為地主。非合併而利用之，無以收化荒成熟之效，且有大農以招徠移民。則國家不費經濟，而邊境自臻充實。³⁶

由此可見外力侵逼，對中國危害之大。張氏謀國家自主自存，亦不能不設想對策，以救中國之危亡。

張謇之導民興利主張，保育政策為其一大重心。然尚有其他構想為富國利民之計。是即張氏多次主張勸諭實業界廣開各類銀行。且以近鄰日本之興辦銀行為借鏡。張氏理論有謂：

國非富不強，富非實業完不張。實業非有多數之母本不昌。歐美人知之，故廣設銀行。東人師其意，上下一心合力，次第仿效，三四十年之間，由小國而躋於強大矣。其根本在先致力於農工商，必農工商奮興，而後教育能普及；教育普及，而後民知愛國，練兵乃可得而言也。東史具在，豈謬言乎？³⁷

35 同前書，卷四，頁14—15。又同前書，頁13—14，張氏對中國航業見解云：「吾國航業幼稚，可憐極矣。招商局開辦數十年，而未嘗以展拓航綫增置船舶為念。奄奄到今，然此已為我國獨一無二之大航業。且歷經官力經營者。降而求之其他純粹商辦之航業，則航綫之短，輪舶之少，尤見薄弱。方之各國在華航業，殆無足比數。今政府不欲提倡航業則已，如欲提倡航業，則必扶植商業公司，保抱維持，以冀其成長，庶有發達之一日。」

36 同前書，卷八，頁5。

37 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷二，頁9。

就一地方生財致富而論，張氏主張開創江蘇銀行或通州商業銀行。如其所論辦法：

欲求實業之發達，民生之利賴，地方之進化，端自銀行始。銀行翕受資本，不限方隅，曷為名江蘇。議自江蘇人發之，集一省之母財為主以成之者也。集之之法奈何，一集本省各州縣地方公款，二集蘇省鐵路公司股銀十之一，三集本省及各省與江蘇交通之紳商共任招集之股。³⁸

張氏經濟思想所趨，皆就地方實情，國家實力，以及民衆實際需要作為設想入手，故能穩慎緩進，易於推行。保育政策，為其個人創意，可以視為張氏經濟思想特色。

四 棉鐵救國論

張謇生平壽七十餘歲，除幼少十餘年之外，以三十年光陰耗於科甲翰墨，奮立功名，至於魁元，終於驟然棄官從商。又以三十年光陰，直迄暮歲，全副精神用於實業之創建。張氏一生重大轉變，起始即從棉紡織業入手，對於植棉紡織，習染深熟，亦最為重視。一則張氏故里南通州為棉產最盛之地，得其地利因緣，而就近便為創興實業之途徑，二則鑑於東西方工業先進國家紡織品之龐大輸入，中國每年鉅億之漏卮無以阻遏。因乃決心投身工業，力救中國。張氏於光緒二十六年二月，披其為士之本，於其志識，不憚屢屢言之。

嗟乎！士欲勞苦於世，而斤斤於人之知不知淺矣。循遯初六之義，則處危厲不宜有所往。循否初六之義，則雖上下不交而不可一日不志於君。匹夫之名，一掛朝籍，曾不日月，退屏江湖。私以為菲材薄植未戾於潛遯，而策中國者首曰救貧。救貧之方，首在塞漏。凡天子之所憂勤，大臣之所計劃，天下士之所攘腕而爭，大抵劃壹矣。洋紗故中國漏卮大宗，通州為亞洲產棉勝處，南皮（張之洞）新寧（劉坤一）以謫家在焉，屬治紡廠。謫不自量，輒亦毅然自任以必成，私以為嘗被天子大臣一日之知，方世多難，不可泯焉即溝壑。鎔銖自效，未戾於否貞。³⁹

張氏創始大生紗廠，於光緒二十三年訂立廠約，首先申明個人職志，國家環境，以及其經營之歷經艱辛：

通州之設紗廠，為通州民生計。亦即為中國利源計。通產之棉，力韌絲長，冠絕亞洲。為日廠之所必需。花往紗來，日盛一日，捐我之產以資人，人即用資於我之貨以售我。無異瀝血肥虎，而袒肉以繼之。利之不保，我民日貧，國於何賴？

38 張怡祖編：《張季子九錄·政聞錄》，卷三，頁11。

39 曹文麟編：《張謇先生實業文鈔》，卷一，頁17-18。

下走寸心不死，稍有知覺，不忍並蹈於淪胥。是以二十一年冬，南皮督部既奏以下走經理其事，不自量度，冒昧肩承。中更人情久乖，益以商市之變；千磨百折，忍侮蒙譏，首尾五載，幸未終潰。是以下走才力智計之所能，蓋大府矜諒於上，有司玉成於下，而二三同志君子賢人勳勳而提挈之力多也。⁴⁰

據此當知，自光緒二十一年（1895）張氏開始從事棉紡織事業。直迄民國十五年（1926）故世，後三十年生涯，與棉紡業相終始。其志何為？乃在於救中國之貧弱，拯中國於危亡。歸趨張氏救國之用心宗旨，實取棉紡業為首要途徑。茲舉其此類主張：

披覽近年海關貿易冊，較其進出口之差負，歲計一萬萬餘兩。而進口大宗斷推棉織物。棉織云者，包括洋布，洋紗兩項言之也。兩項進口最多之年，值銀一萬八千餘萬兩，可謂鉅矣。然則今日救國之策於何着手？舍獎勵紡織，其道無由矣。紡織根本在於棉，故獎勵植棉尤為根本中之計劃。⁴¹

故自清末以迄民國，張氏大力提倡，獎勵民間推廣植棉。

內閣政綱，以振興實業為一端。今環顧中國實業之當興者，孰有大於植棉與紡織者乎。不實行獎勵，則所謂振興果操何術？竊謂大部應及今提議，每歲提銀二百萬兩，專務獎勵植棉紡織之用，明定章程，十年為期，所提獎金，不得移作他用，將來效果，必能達於豫計之目的，而或且過之矣。⁴²

張氏本為工商實業家，而於獎勵人民開殖棉產，推廣棉田，不免又作重農思想言論。惟其中有重大區別，不可只觀其引稱古代重農政策，而謂其蹈襲秦漢以來故轍。區別所在：基本關鍵是，張氏頗極力提倡經濟作物，不僅重棉產，亦重糖產。次一要點是，不因重農而輕視其他行業。再次一要點是，張氏之重農，在構造農工商之聯合生產體系，此為現代國家所極其重視之全面發展制度。美、法二國為著名工業國，然農業生產亦常超出他國之上。現在研討張氏之重農思想，須首先認清其言論所表達之主旨。張氏農業思想，表達於光緒二十二年（1896）與蔣勳、羅振玉、徐樹蘭等之組織務農會。具體思想，首發表於光緒二十三年（1897）之與農會奏：

臣竊上溯三代，旁考四洲。凡有國家者，立國之本不在兵也，立本之本不在商也，在乎工與農。而農為尤要。蓋農不生則工無所作，工不作則商無所鬻。相因之勢，理有固然；經史所陳，無待觀舉。我朝列祖列宗務本重農，歷垂聖訓，考

40 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷一，頁7。

41 曹文麟編：《張齋菴先生實業文鈔》，卷一，頁32。

42 同前書，頁35。宣統三年（一九一一年）陳於農工商部。

之泰西各國，近百年來，講求農學，務臻便利，亦日新月異而歲不同。其見於近來西報中者，謂以中國今日所有之土田，行西國農學所得之新法，歲增入款可六十九萬一千二百萬兩，然則地寶自在，人事可為，國家今日不必二百兆賠款之憂，而二十三省山林川澤田野不治之所憂。不必開捐加釐陸師海軍之亟，而究行蠶桑樹藝畜牧製造之宜亟。⁴³

直至民國七年（1918）張氏重視農業經濟，未嘗稍改舊日觀點：如其所論云：

民生之業農為本，殖生貨者也。工次之，資生以成熟者也。商為之縮轂，而以人之利為利，末也。漢人重農謂為本富。商末富。亮哉！中國以農立國，南通以棉立農。昔以輸於人給人之工，今以入於己給己之工一也。年來國中業紡織者日盛，歛人之利，欲小勝熾而暴進。需數倍昔，而於棉產之若何而供不計也。吾為此懼，有棉業供求相劑商榷之書。而聞諸業紡織之人，寤者寥寥如也。天災頻仍，屢見告矣，吾不能必不寤者有寤之否也。吾以為以增加棉產，推廣棉地，為全國民生之大計。吾言不止可懸我國國門也。⁴⁴

總觀張謇生平言論職志，以棉紡業最為深熟而飽富經驗。由棉之需要，自然進至於農業經濟之思考。發展農業，以配合工商，構成一系生產體制，實為近代富國裕民之本務。就張氏三十年投身棉紡業之經驗，有此思想理念，固極其自然而無可置疑者。然則張氏救國思想，並未限於農業棉織。其為國家富強思考，實更自有較全面之理想。由是當須一論張氏對於中國鋼鐵工業之言論主張。

張謇固以投身棉紡業為救國職志，然亦有機緣進而從事鋼鐵業之直接經營。此與中華民國創建關係甚大。民元南京臨時政府成立，孫中山被選為大總統，張謇即授為民國首任實業總長，肩承全國各項實業之開拓。民國二年又因漢冶萍公司改組問題，而繼李

43 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷一，頁6。

又，同前書，6—7頁，同一奏摺云：「中國有志農學者頗不乏人，近日上海設立農學會，專譯東西洋農報農書，未始非中國農政大興之兆。臣擬請皇上各省專派一人，主持其事，設立學堂，講求土宜物性。該一省之閒地荒灘，悉歸經畫，分別興辦樹藝畜牧製造諸事，以為鄉民倡導。仍請明降諭旨，凡此等農會創辦及所生之物，本不與向來正賦雜稅釐捐相涉，一概寬免捐稅十年。以為鄉民示勸。會中應辦相宜有理之事，飭令督撫護持，地方官協同料理，以為鄉民增志而長氣。」

又，張怡祖編：《張季子九錄·專錄》，卷八，家書，第二頁云：古之君履，由農業農學而知農政。周公則知農業而明農政，皆聖人也。漢時人才多，由於人人從農起，故人皆有業而知自重，故士有氣節。今之學生，前者人人有做官思想，故學法政者多，後則稍知趨實業，而又但以實業為名，仍以博官。試以事乃豪無閱歷，徒知要高俸而已。社會厭之，而其人乃不復能入社會，成廢人矣。此輩人多，世安得治。頃北京警廳調查謀事人有十七萬之多，此十七萬人設家有五口，即八十五萬人，皆不耕而食，不織而衣者，皆上中級遊民也，國安得不窮，安得不亂，政界傾軋排擠之風，即由此盛。

44 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷六，頁4。

維格擔任公司總辦。於是而直接經手鋼鐵生產事業，張氏就任演說有以申明：

嘗嘗研究海關貿易冊，知棉鐵兩業，可以操經濟界之全權。昔年從事棉業，困苦艱難，屢蹶而後振。顧於鐵業，未涉津涯。洎與李君一琴（李維格）友善，深談歷年艱苦，廠礦出力諸人，有犧牲其性命者。堅忍十餘年，鏗而不捨，稍得涯岸。去年事變，遽遭營業頓挫。今春股東大會，決議更新組織，以事體變動，委任謇與葉君揆初（葉景葵）為糜壤涓流之助。謇老矣，經手事繁，不暇他顧，以事正棘手，聲明暫任數月。⁴⁵

至於張氏對鋼鐵之認識觀點，則頗了解其關係立國根本命脈，視為一切新興實業之基礎。主張以國家人力財力維持經營。

竊聞製造之業，莫重於鋼鐵；經濟之原，莫先於貨幣。東西各國，靡不有煉鋼製幣之官廠，及金銀銅鐵諸官礦。平時以供社會之要需，戰時以備國家之緩急。例如英國礦律，純取開放主義，而金銀二品，則非經皇家特別許可，不得開採。又如日本雖乏鐵礦，尚求礦於外，煉鐵於內，凡茲策劃之周詳，實為經國之大計。我國地大物博，號稱天府，新頒礦業條例，惟食鹽煤油二種，定為國有，其他各礦在國家方力持開放主義。原無與民爭利之心。然如鐵如鉛，不特為輪軌機械之所必需，亦實為槍砲彈藥之原料，而採鍊費鉅，聽民自為，動多流弊。似宜濟以官力，免蹈漢冶萍覆轍。⁴⁶

張氏特別注重鋼鐵國營，與其他實業有別，同時更極力反對與外國合作，以避免利權落入列強之手。對於近鄰日本，尤其戒慎恐懼，勿使中國陷入日本企業家陰謀吞噬之詭計。蓋自民國元年以來，借日款中日合營之說已至箭在弦上。張氏大聲疾呼，力求避免，甚至以此而辭實業總長之職。如其民國元年致書大總統孫中山，及陸軍總長黃興云：

凡他商業，皆可與外人合資，惟鐵廠則不可。鐵廠容或可與他國合資，惟日人則萬不可。日人處心積慮以謀我，非一日矣。然斷斷不能得志，蓋全國三島，無一鐵礦，為日本一大憾事。而我則煤鐵之富，甲於五洲。鄙人嘗持一說，謂我國鐵業發達之日，即日本人降伏於我國旗之下之日，確有所見，非過論也。數年以來，日人於銅官山、於大冶、於本溪湖，百端設法，思攘而有之。終亦不能如願。今盛宣懷因內地產業為民軍所佔，又乘民國初立，軍需孔亟，巧出其平日老猾手段，以相嘗試。吾政府不加深營，一受其餌。則於國防、於外交，皆為大失

45 同前書，卷五，頁13—14。

46 張怡祖編：《張季子九錄·政聞錄》，卷九，頁3—4。

敗。民國政府建立伊始，縱不能有善長政策為國民所謳歌，亦何至因區區數百萬之借款，貽他日無窮之累，為萬國所譏笑。比來上海各西報於吾政府時有微詞，願兩公宏此遠謨，勿存見小欲速之見，致墮宵小奸慝之謀。⁴⁷

張謇親營鋼鐵生產事業，為時雖晚，為期雖短，然於棉於鐵二事，合成其重要之經濟思想精華，是張氏屢屢**豔稱**之棉鐵主義，故恆常自謂：「謇於棉鐵，固向持積極主義者。」⁴⁸自足以代表當代實業界之「棉鐵救國論。」張氏於清末光宣之際，多次宣言此一主張。而重要理論，則建立於宣統三年（1911）：

我國實業，當從至柔至剛之兩物質為應共同注意發揮之事，為預會諸君子告，明年復屬校友，一一分類別部，詳覈列表，期以告我全國之父老。謇之投身實業，亦十五年矣。此十五年中，見一物焉輸入日增，則色然驚，瞿然思，諄諄然勸人之興其業而塞其漏。世亦間有應者，而不知皆鱗爪也。景星慶雲，不如風日雨露之生物，精金美玉，不如布帛菽粟之利人。凡事不能通於齊民，不能無阻；凡利不能及於婦孺，不能大有功。古今已事，豈不然哉？然謇亦遲至今日而始能確定其說。彼哉政府，雖惛惛不止，於今亦宜。夫知之則必行，而行之必有法。法之大綱曰通智，曰合力。智有長短，力有大小。試知之而誠行之，則堅忍勗厲，期在必達。智乃無短，力亦無小，是在我全國之父老矣。至柔惟棉，至剛惟鐵，神明用之，外交內治裕如，豈惟實業。⁴⁹

再如宣統二年張氏所言：

我之國不有土地乎？有土地則曷不改良農業而蕃其生產？我之人民不各有耳目手足乎？各有耳目手足，則曷不奮興工作而給於商市？顧所謂農工商者，猶普通之言，而非所謂的也。無的則備多而力分，無的則地廣而勢渙，無的則趨不一，無的則智不集。猶非計也。的何在，在棉鐵，而棉尤宜先。曷為先棉？鄙人比輯海關貿易冊，知每歲進口棉貨之代價，最多者盈銀一萬八千萬兩。鐵之代價，盈銀四千六百餘萬兩，是以有棉鐵政策之計劃。曾言於政府，惜政府不能用，而外患漸迫切，今日日增矣。⁵⁰

民國八年張氏告全國學生書，亦諄諄勸說以致力於農工商業，而集全國之財力經營發展，學生則以所學獻其中而經營之。實為張氏實踐棉鐵主義之具體計劃。如其所論：

47 同前書，卷四，頁5。又，張氏辭實業總長電，並見於同書頁6。

48 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷五，頁14。

49 同前書，卷四，頁29—30。

50 張怡祖編：《張季子九錄·政聞錄》，卷三，頁31—32。

夫世界今日之競爭，農工商業之競爭也。農工商業之競爭，學問之競爭，實踐責任合羣閱歷能力之競爭也。皆我學生應知應行之事也。農工商業之至大者曰棉鐵，次則日用之百物，又次消耗品、奢侈品。棉鐵走於此次已有走之積極計劃，走意我全國中等以上學生，姑懸以五十萬人計。若每人能於一年之內，集百元或五十圓之資，即得五千萬二千五百萬之資。其法有餘之省以百元為整股，千圓為零股，合十零股為一整股，不足之省，以五十圓為整股，五圓為零股，亦合十零股為一整股。省各聯為若干團，各團公推最所信任之一人為長，總其事，質集則公存於一最聽信託之銀行或錢莊或典鋪或股戶。擇其省所產所銷經濟所宜農工之事，能事棉鐵者上也。次則他農業，他工業。⁵¹

張氏之棉鐵救國論，宗旨顯明躬行履踐，高瞻遠矚，卓越恆流，並切於實際。當為近代經濟思想首倡先驅。無論在經濟史或思想史均有其不可磨滅之地位。

五 父教育與母實業之創說

張謇投身工商實業，為國救窮醫貧，一點一滴建樹根基。自是能說能行。而生平思想見解，俱循穩慎篤實之路，絕無架空蹈虛之論。倡導棉鐵主義，主為國家求生存自立奮鬥目標，亦即張氏生平經濟思想最精要之核心。惟張氏雖懸遠大目標，尚有其步步達成目的之穩健設計。宗旨為國家自立圖強，故須振興實業，而振興實業與先進國家競爭，處處均須人才。造就人才，則又須有健全之教育，不斷傳授新知，以謀進步迅捷，立足堅穩。因是張氏即以實業與教育二者建立密切關係，為近代國家之雙手雙足，彼此合力，方足達成裕民富國宗旨。據張氏自述，此一觀點當產生於光緒二十一年間。見於張氏日記：

自丙戌（光緒十三年）會試報罷，即謂中國須振興實業，其責任須在士大夫。因先事農桑，竭八年辨論抵持爭進之力，僅成一海門蠶業。甲午後乃有以實業與教育迭相為用之思，經劃紡廠。又五年而後著效。比時即擬東遊考察，會世多故，讒言高張，懼不勝其描畫而止。今年正月，徐積餘自江寧寄日本領事天野君博覽會請書來，乃決。⁵²

51 張怡祖編：《張季子九錄·教育錄》，卷四，頁18。

52 《張謇日記》，第二十冊，光緒二十九年四月二十五日記。

又，張氏此一思想，又見於《張季子九錄·政聞錄》，卷三，頁10。光緒三十一年答友函：「謇自丙戌後，即思致力於實業而無所藉。一試蠶桑，八年乃成。乙未、丙申紡廠之設，正以人事乖，遂被牽率，非始願所敢肩任。既營紡事，乃思開拓棉植，是以續興墾牧。既念有實業而無教育，則業不昌。乃導源於師範，師範所傳，實孳羣校。不廣實業，則學又不昌。」

張謇於造就人才極為重視，故極力提倡教育。我人在此所必須注意者，張氏雖為科甲正途出身之人，而其所言造就士子，全不在於科名，尤不在於為宦。張氏所見，在造就有用之人才，尤其從事工商之實業人才方為其所器重。張氏訪問日本實業，並必參觀各類所學，如其在日所記：

訪章靜軒、洪俊卿於成城學校。凡學校以成城之食宿為最苦，功課為最勞，留學生之名譽，亦以成城為最美。能自立者必先能自苦，吾於章洪諸生有厚望矣。中國人留學外洋者，多喜就政治法律，二者之成效近官，而其從事也空言而易為力。若農工實業，皆有實習，皆須致力理化。而收效之榮，不逮仕宦。國家又無以鼓舞之。宜其舍此而趣彼矣。近年余與蟄先（湯壽潛）論中國目前興學之要，普通重於專門，實業亟於名哲。世人漸有響應者。留學生之志於實業亦日多，是可喜已。⁵³

張氏以科甲狀元出身，而於士子出處大端，一反中國習常。重實業而輕仕宦，棄科名而尚農工。真能認識中國處境，足表現一代先知先覺。

張謇思考，於古今來為政，為學、為業各項職司。釐分其途，辦正虛實。關千古士人奔逐名利之迷惘，擴大教育宗旨內容，為近代士子才俊，導其敬業新途。其所以教人者，不在詩文之文采，而在利用厚生。士大夫所當傾心致志者，應在此處。如其在日本所記：

政者君相之事，學者士大夫之事，業者農工商之事。政虛而業實，政因而業果。學兼虛實為用，而通困果為權。士大夫生於民間，而不遠於君相。然則消息其間，非士大夫之責而誰責哉？孔子言以不教民戰，是謂棄之。夫不教之民。寧止不可為兵而已。為農為工為商，殆無一可者，然則圖存救亡，舍教育無由；而非廣興實業，何所取資以為挹注。是尤士大夫所當兢兢者矣。⁵⁴

此點實已充分說明教育與實業之相互關係。發展實業之必須與教育結合者，知識技術關係重大，凡此均須由創辦教育，始能獲得造成有用人才。如民國二年張氏所言：

中國商業所以一蹶而不能起者，可一言以蔽之。曰：不學無術。古時皆取賤商主義，近年來雖漸漸崇尚實業，而商界中受教育者實少。是以鄙人與劉一山先生組織商業學校，以培植商界人材。惟銀行生尤宜注重學術。何則？銀行事業，失之毫釐，差以千里，非慮精思詳，操奇計贏不足以致勝。況當此改革之初，外人聳

53 《張謇日記》，第二十冊，光緒二十九年閏五月初三日記。

54 同前書，光緒二十九年六月初四日記。

聽於旁，舊商注目於內，經營業務。苟非十分精明，必有貽誤之處。錯誤生而阻力興，關係於銀行業之前途豈淺鮮哉？是故學術不可不精，而道德尤不可不講。⁵⁵

張謇具實業教育入手之主張，躬行實踐，與創各類學堂，其中特重師範教育。以為一切教育入手之根本。故張氏亦為中國近代師範教育之先驅。然則既欲擴展教育事業，而又無創辦資金，如何可行？於是仍然又須自實業營利取為資源。自又不能不加強擴展實業。是即以實業之資金發展教育，再以教育所出人才發展實業。二者相輔而行，構成張氏一種理想之政策。茲舉張氏所述其志識：

鄙人亦科學中人，甲午成進士。睹國事日非，而京朝士大夫尚恃拘墟之見以論時局。率謂物質文明，如槍礮製造之類，中國自讓泰西一籌。惟讀書一事，乃中國專長，決不可取法於外國。鄙人潛心研究，覺所謂中國專長者，不過時文制藝而已。科學則有能有不能，至於教育之理，教人之法，雖謂直無一人能之亦不為過。嗣後漸有議及設學堂者，惟凡事須由根本作起，未設小學，先設大學，是謂無本。小學惟在得師，則師範尚焉。鄙人立志辦師範學堂，蓋始於此。顧辦學須經費。鄙人一寒士，安所得錢，此時雖已通仕，然自念居官，安有致富之理。古人雖亦云為貧而仕，要知為貧而仕一語，係專為抱關擊柝而言，自一命以上，皆不當皇皇然謀財利。據正義言之，其可以皇皇然謀財利者，惟有實業而已。此又鄙人與辦實業之念所由起也。⁵⁶

張氏實事求是，劍及履及。想到之事，即必盡力去做。其所創辦師範學校，即以所辦大生紗廠餘利抽取十四分之一，作為學校經費。⁵⁷可見張氏置實業與教育結合一體之政策，真正能從己身做起，視為終身事業。其後於江蘇省教育之建樹，不下於工商實業之開拓。以中國近代教育而言，張氏觀念行動，實盡到開闢建基之功。

張謇生平獻身實業，興辦教育，固自為其篤實之救國設計。然於中國之世勢環境與內部艱困情況之深熟了解，張氏作為，乃本之於最悲觀之思考，與最退守之規模入手從事。原非雄心萬丈，舖張揚厲之做法。換言之，張氏救國先從自救做起，即見不到國家富強盛大，為救亡圖存之計，亦不得不在艱鉅困危之中做一分算一分。質言之。張氏反

55 張怡祖編：《張季子九錄·教育錄》，卷三，頁19。

56 同前書，頁21。

57 曹文麟編：《張謇先生實業文鈔》，卷一，頁7云：癸卯，改餘利為十四成，以一成為師範學校每歲之補助。所多一成，蓋分之股東，分之辦事人。辛丑以後，辦事人半有股，不全分股東之餘羨也。」

又，同前書，頁19，「現於原章餘利作十三分派分者，勻增一分作十四分。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。」

覆思考之中，未嘗不慮及中國一旦亡國之時當如何為救亡之圖。張氏籌計甚深，可見其寄兒子家書：

無人倫道德之國，未有不覆者。父十餘年前，謂中國恐須死後復活，未必能死中求活。求活之法，惟有實業教育。兒須誌之。慈善雖與實業教育有別，然人道之存在此，人格之成在此，亦不可不加意。兒須誌之。父今日之為，皆兒之基業也。⁵⁸

張氏沉痛哀兵之辭，又可見其民國四年之追述：

竊自前清通籍，逖蟄泥塗，歷十八年，未涉政界。而自乙未以後，國勢日亟。知非教育不足以圖存，非實業不足以自治。乃以綿力經營地方，亦時據一得之愚，強聒於當時之政府。始終迄不見納，故自持村落主義益堅，亦冀不幸而亡，留此為國不盡無人之記念，而此心固甚恫也。⁵⁹

我輩研究張氏思想，須就此等背景心情進而追索，方足以確定時代意義與其先驅思想地位。閱張氏暮年（民國十四年）間大生紗廠股東會所申述地方教育職志，亦足以為其最後定論：

須知張謇若不為地方自治，不為教育慈善公益，即專制朝廷之高位重祿，且不足動我，而顧腐心下氣為人牛馬耶？又須知二十餘年自己所得之公費紅獎，大都用於教育慈善公益，有表可按，未以累股東，而慷他人之慨也。⁶⁰

然烈士暮年，壯心未已。民國十四年張氏致書友人錢新之，論次生平獻身教育實業兩途，歷經屢屢失敗，至其七十之年，仍須掬其全力主持大計。雖至次年七月逝世，其志則未嘗懈憊：

謇不幸而生中國，不幸而生今之時代，尤不幸而抱欲為中國伸眉書生吐氣之志願。致以矚然自待之身，溷穢濁不倫之俗。雖三十年前，反復審慮，投身實業教育二途，壹意孤行，置成敗利鈍於不顧。而幸而利，幸而成，又展轉而至於鈍，幾於敗，亦可已矣。而苦不能已，則以教育根本未完，實業替人未得，尚不可為陋巷簞瓢之顏子，即不得不仍為胼手胝足之禹稷也。⁶¹

58 張怡祖編：《張季子九錄·專錄》，卷八，家書，頁4。

59 張怡祖編：《張季子九錄·政聞錄》，卷九，頁20。

60 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷八，頁36。

61 同前書，頁29。

綜計張謇生平思想，應以實業經濟為主調，教育為輔翼。而張氏自承，則以二者形成一體兩面，相輔相成，互為依賴。故其親自標出鮮明口號，是所謂：「父教育與母實業」。實表現張氏個人思想特色。蓋為救國而須興辦實業以圖富強。而興辦實業則需最新技術知識，以為工作憑藉。惟此類技術知識，又須施以專門教育，成就專門人才，方可獲得，故以教育人才為重。張氏循此需要，遂以實業所得餘利創辦各類學堂，再以教育所出人才，從事各項實業。故用此一口號，概括張氏此項重要思想。

六 結論

張謇受傳統教育，通習儒家經典。半生謀求功名，得中魁元，為當日儒生最高榮崇。生平年歲，已過後半。飽覽世變，久經閱歷，實是一位穩練成熟之儒者。然而竟棄官從商。舍通達順適之康莊，就崎嶇茫昧之險路。真是出平常人意表，異於庸眾行徑。惟於張氏個性倔強考求之外，須就其眼光志節多所認識。

張氏自幼少就學，至四十二歲獲取一甲一名，進士及第。其間涵泳經史，誦吟辭章，早已潛移默化，融會貫通。足以成就儒生志節，自無可疑。故除張氏個性耿介不計外，其生平所學與四十年儒生修養之工夫習性，一點一滴，均無可懷疑。無論以何角度程度進行討論，均不得不承認張氏之儒家立場與傳統士大夫本性。

儒生出身之張謇，於近代世局之中，無論以固有職志與傳統道德作考慮，面對險惡之世局，均當出而擔當艱鉅，當不能坐視不問。前述各節，所引張氏言論，每每論及士大夫之所當為，為人臣者之所承擔。蓋張氏之投身實業，願與市井賈儉周旋，亦正儒生入世救國濟民之一法。其心跡、其表現，當自儒者使命責任以認識之。質言之，張氏雖然轉變突兀，實可就一儒者志節本分見之，無須妄加測猜。且其言論中已有多處流露，隨時可備為論證。

張謇出身農家，少年曾親農事，備知農民困苦。非如世家大族書香子弟之養尊處優。故時以民命為念。高中魁元之後，蕭然返里，為鄉里盡心力。亦由儒生報本之念所使然。

張謇故鄉為江北產棉盛地。日本久豔羨之，購棉紡紗，以生貨易熟貨，當地棉業首受傾擠。張氏熟知其害，遂投身斯業，力挽利權。且因地近上海，熟見外洋工商機械之利，與縝密經營之法，故為張氏充分吸取，以興辦各項實業。張謇對實業意義界說之體認，比較中西宗旨，而傾向現代定義。其所提示，所代表當時國人通行實業一辭之一般觀點，值得列舉，以備參考：

實業者，西人眩農工商之名。義兼本末，較中國漢以後儒者重農抑商之說為完善。無工商則農困塞，太史公知之。其貨殖傳引周書；農不出則乏其食，工不出則乏其事，商不出則三寶絕，虞不出則財匱少。四者民所衣食之原，原大則饒，

原小則鮮，未嘗有所軒輊也，本對末而言，猶言原委，義有先後而無輕重。⁶²

我輩討論近代實業思想，亦當就張氏定義界說為其範圍，不可視為太寬泛，或過時無用。

張謇出身農村，實已達於翰林清介之境，為士林表率，為儒者之上乘流品。然實未自高身分。投身工商，固可顯見，而尤難得者，對於二十世紀初年西方流入「公僕」一辭，亦能習用，並作自稱，深值注意。茲舉光緒三十二年大生紗廠股東會提議書所言：

下走家寒素，竊人而兼腐儒，忽為實業公僕，乃至由一而二而三不止。知者嗤為怪物，不知者直以為嗜利無厭之賤大夫。怪物是也，賤丈夫亦是也。人各有心，今之社會，何處可說，為人詬病，乃分之宜。⁶³

於此一例可知張氏中年以後以至老年，仍能時時吸收新知。在一飽學之儒者言，又曾主持文正書院，學識修養相當深厚。然於新知未嘗拒斥，真是不易。從此亦可得知儒者與時消息之義。張氏當可稱譽為聖之時者也。就工商實業家而言，張氏生平作為，亦足引為一代典範。

甲子仲夏端陽節後一日寫於香港中文大學

62 《張謇日記》，第二十一冊，光緒三十年二月三十日記。

63 張怡祖編：《張季子九錄·實業錄》，卷四，頁3—4。



版權為香港中文大學中國文化研究所
所有 未經批准 不得翻印


The Industrial and Economic of Chang Chien

(A Summary)

Wang Erh-min

Chang Chien was a typical figure in the transitional period of modern China whose career is truly worth studying. The first half of his life was spent on the pursuit of degrees in the civil service examinations which he finally succeeded by winning the top position in the palace examination (*chuang-yüan*) in 1894 at the age of forty-one. However, when he seemed to have achieved what he set out to achieve in officialdom, he suddenly decided to forsake an official career and turn to industry and commerce instead, trying his hand first at textiles and then at machine manufacturing. Later, he was again actively involved in the reclamation of unproductive land, the conservation of river works, the advocacy of salt reform, and the development of forestry and fishery. All these undertakings, which he entered upon after forty, made him a pioneer in modern Chinese industry as well as a forerunner in educational reforms.

Chang Chien's ideas can be grouped into the following: First, his emphasis on the importance of commercial and economic rights. Depressed by the fact that China's rights had been taken away by the various powers leaving the people poor and the nation weak, Chang Chien knew very well that China had to enhance her ability in machine manufacturing in order to shake off foreign exploitation. In addition, she had to establish a Western-style commercial system to strengthen her ability to halt the flood of factory-made goods coming into China. From this, it can be seen that although Chang Chien received his early training in classical studies, he was the first man in modern China to propose the westernization of the corporate structure in business organization. Secondly, the "nursing" policy. Chang Chien proposed that in order to make China's trade and commerce more competitive against her Western counterparts, a few years' tax exemption should be granted to all founders of industrial enterprises. Moreover, a special fund should be established to make loans available to industrialists so that they could expand their factories. Thirdly, his idea of saving the country by "cotton and iron policy". This idea grew out of his own experience in running industrial and commercial enterprises, and he steadfastly maintained that China should concentrate her economic development on the textile and iron industries. The textile industry, in particular, should be given priority since China spent over twenty million taels of gold on imported cotton goods. To remedy the situation, the best course to take was to produce them in China. Fourthly, his appreciation for the importance of education and its relation to industrial growth. Chang believed that a mastery of technology and trained personnel were extremely important in the management of



版權為香港中文大學中國文化研究所
所有 未經批准 不得翻印

版權為香港中文大學中國文化研究所
所有 未經批准 不得翻印
Wong Erh-min

modern industrial enterprises. He therefore advocated that vocational training and normal schools should be widely established. The funding of these establishments could come from profits in commerce and industry. In this way, education and industry could go forward hand in hand.

The career of Chang Chien reflects the mentality of a Chinese scholar who, faced with the intrusion of the various powers, forsook officialdom for business in order to find ways to meet the challenge from the West. His ideas and activities made him a typical character in modern China. As to his pragmatic economic thoughts, they were outstanding in his time.

版權為香港中文大學中國文化研究所
所有 未經批准 不得翻印

版權為香港中文大學中國文化研究所
所有 未經批准 不得翻印

版權為香港中文大學中國文化研究所
所有 未經批准 不得翻印