

爱国企业家的典范、民族企业家的楷模、民营企业家的先贤

—— 张 謇

序 厅

在当时内忧外患的形势下，作为中华文化熏陶出来的知识分子，张謇意识到落后必然挨打、实业才能救国，积极引进先进技术和经营理念，提倡实干兴邦，起而行之，兴办了一系列实业、教育、医疗、社会公益事业，帮助群众，造福乡梓，是我国民族企业家的楷模。改革开放以来，党和国家为民营企业发展和企业家成长创造了良好条件。民营企业家富起来以后，要见贤思齐，增强家国情怀、担当社会责任，发挥先富帮后富的作用，积极参与和兴办社会公益事业。要勇于创新、奋力拼搏、力争一流，为构建新发展格局、推动高质量发展作出更大贡献。要把南通博物苑和张謇故居作为爱国主义教育基地，让广大民营企业家和青少年受到教育，增强社会责任感，坚定“四个自信”。

——2020年11月12日，习近平总书记在考察调研南通博物苑时的讲话

前 言

张謇（1853年7月1日~1926年8月24日），字季直，号啬庵，出生于江苏南通，光绪二十年（1894年）状元，是中国近代著名的爱国主义者，杰出的实业家、教育家、慈善家、社会活动家。

甲午战争之后，民族危亡之际，张謇以“士负国家之责”的爱国情怀，毅然放弃仕途，力行实业救国壮志，开拓工农商诸实业，书写了中国近代民族工业发展的传奇。

作为“实干兴邦”的典范，张謇是一个受中国传统教育熏陶的儒家子弟，但他有着“洞明世界大势”的开放胸襟和“独力开辟新路”的创新精神。在中华民族被动而艰难的早期现代化历程中，张謇紧随世界潮流、开风气之先，吸纳运用国外技术、管理、文化，推动工业、农业、金融、城市等现代化，使南通成为当时闻名全国的模范县，被当代学界誉为“中国近代第一城”。

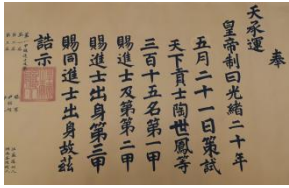
作为一名爱国士大夫，张謇深怀“言忠信行笃敬”的诚信品格，和“兼济天下苍生”的民本意识。他通过所办企业担当社会责任、个人捐资与倡导捐赠，办教育、修水利、建市政、广慈善……全方位致力于家乡民生改善，为百姓谋幸福、为社会做贡献、为国家尽责任。

在全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的新时代，我们需要重新审视和解读张謇在创办企业、经营企业中的情感与情怀，在用产业力量、经济力量推动社会变革和进步中的思考与作为，在观察世界、认知中国中的态度与走向，从而汲取精神的营养和文化的力量，为实现中华民族伟大复兴的中国梦而不懈奋斗。



配图：张謇免冠西服 *

张謇年谱（另附）



大金榜 600×86（内）
640×87（外）



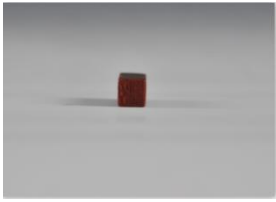
“张謇之印”石印
高 12, 5.2×5.2



“东海啬翁”石印
高 12, 5.2×5.2



金城款张謇用狮纽石印
高 5.2×1.9×1.8



经口款张謇用石印
3.1×1.1×1.1



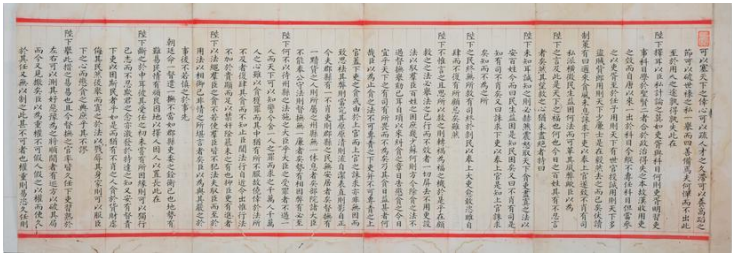
梧冈主人款张謇用石印
2.1×1×5



档案馆藏品
张謇印章 21×7×7



张謇用粉彩花卉茶杯 8×9×6.5



张謇殿试策 44×106.5

第一单元 爱国情怀

譬之一国人民，人人心中有此一国，唯恐为人轻蔑损坏，则此一国自然永久坚固存在于世界。

【单元说明】

甲午战争以后，张謇放弃科举仕途，投身于立国自强的探索与实践。其间，他的国家思想、政治观念从萌芽、发展而升华，每一次的转变都体现了他深厚的爱国情怀、民族意识，以及与时俱进的进取精神，这正是近代中国爱国士大夫思想演变的缩影。

(1-1) 1921年《南通县志》——《垦牧乡志》（图书馆）

张謇认为，“士负国家之责，必自其乡里始”，也就是说，爱国必先爱乡，读书人承担报国这责应先从建设家乡、造福桑梓起。

一、 抵抗侵略，维护主权

为了维护国家的领土完整和主权独立，张謇不仅亲赴朝鲜，协助抵抗日本侵略，还通过各种形式对国人进行爱国主义教育。

1882年，朝鲜爆发壬午兵变，张謇随吴长庆奉命率师援朝，作为机要幕僚参与筹划援朝军事行动细节和重要决策。在朝期间，张謇分析了中朝日三国形势，撰写《朝鲜善后六策》，针对日本的侵略野心，主张国家要凝聚人心以固国脉、不拘一格使用人才、严格铨选改

革吏治、发展经济增强国力、改革兵制加强训练、做好预防巩固边陲，初展他在军政外交方面的才华。



(1-1-1) 《朝鲜善后六策》影印本



(1-1-2) 张謇《壬午东征幕府笔谈》手卷

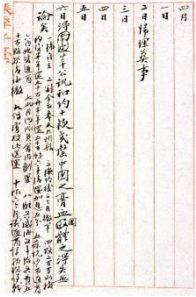
1894年，中日甲午战争爆发，张謇凭借对朝日形势的熟悉，积极献策，极力促动和支持翁同龢决意主战。同时还单独上呈《推原祸始防患未来请去北洋折》，痛斥李鸿章不仅“主和误国”，而且“以庸劣而败和局”。此间他与翁同龢通信交往频繁。



(1-1-2) 翁同龢（1830—1904），江苏常熟人。晚清政坛的重要人物。先后担任同治、光绪两代帝师。历任户部、工部尚书、军机大臣兼总理各国事务衙门大臣。张謇在顺天府乡试期间与本科副考官翁同龢建立了师生之谊，从此交往密切。



(1-1-3) 翁同龢因甲午战事致张謇函



(1-1-4) 张謇日记（原件）

1894年，张謇因父丧按例丁忧回通。在通期间，受两江总督张之洞奏请，被任命总办通海团练，以防御日本海军随时可能对长江下游的侵犯。次年，《马关条约》正式签订，中国更加沦入半殖民地的痛苦深渊。当日晚，守制在家的张謇在日记上记录了“和约十款”的主要内容，并且特地注明：“几罄中国之膏血，国体之得失无论矣”。



(1-1-5) 《重建宋文忠烈公渡海亭记》

文天祥当年渡海曾旅泊南通石港场东卖鱼湾，后人在此建渡海亭以示纪念，后因年代久远而废。1915年宋文忠烈公渡海亭重建，张謇亲笔撰写《重建宋文忠烈公渡海亭记》，引导和教育后人，“使匹夫也而自重”，即形成正确的是非观和价值观，进一步增强爱国主义。



(1-1-6) 曹公祠

1919年，张謇在南郊为明代抗倭英雄曹顶修建曹公祠，期望南通人民能传承和发扬爱国精神，自重自强，“渊其智，岳其气，一夫而万夫，一世而十世”。

二、变革弊政 以求自强

张謇是中国晚清至民国社会急剧转型时期的重要历史人物，他直接参与了全国性的政治、经济、社会的重大事件。戊戌变法，他积极

参与，拟写大学堂办法；辛亥革命，他拥护共和，加入内阁。这一切，都反映了一个爱国士大夫对救国道路艰苦而曲折的探求。



(1-2-1) 《张謇日记》中有关上海强学会的记载（原件）

1895年，张謇应张之洞之邀，列名发起上海强学分会。成员有康有为、黄遵宪、张之洞、梁鼎芬、黄体芳、黄绍弟、汪康年、陈三立等帝党分子与维新派和洋务官僚等。张謇将其看作各项政治、经济革新工作的推动力量，甚至标榜：“中国士大夫之昌言集会自此始。”



(1-2-2) 《张謇日记》中有关京师大学堂办法的记载（原件）

1898年，张謇进京销假，并参与户部尚书翁同龢的一些变法活动，拟定了《农工商标本急策》、《代拟请留各省股款振兴农工商务折》。他应翁同龢嘱托，草拟了《京师大学堂（今北京大学）办法》。

1904年，张謇为湖广总督张之洞、两江总督魏光燾撰写了《拟请立宪奏稿》，同年还与朋友一起印发了《日本宪法》、《日本宪法义解》、《议会史》等书，揭开立宪运动的序幕。



(1-2-3) 《江宁公宴图》

摄于1904年，前排左起为魏光燾、缪荃孙、张之洞、盛宣怀、张謇；后排左起为魏允恭、蒯光典、黄建管、徐树钧、胡延。

1908年，张謇奉旨成立江苏省咨议局，被公推为议长。因与两江总督张人骏在关于“宁属预算案”斗争中，积极争取议会权力，推行立法与行政的对等，在全国赢得了声望。1909年秋，张謇联络16省咨议局代表发起请开国会和设立内阁的请愿活动。在第一次请愿未果的情况下，张謇等人又组织了150余代表入京二次请愿，并亲自拟写了《国会代表第二次请愿书》，在请愿书上签名者达30余万人。迫于各方面强大的压力，清政府不得不宣布1913年提前召开国会，并预行组织责任内阁。通过一系列的政治活动，张謇成为当时公认的立宪派领袖。



(1-2-4) 江苏省咨议局



(1-2-5) 江苏省咨议局立宪公会收手据（档案馆）

1911年10月10日晚，辛亥革命爆发，张謇亲眼目睹了武昌起义的熊熊火光。随着革命形势的蓬勃发展，张謇终于认明历史潮流，审时度势，毅然放弃立宪主张而赞同并拥护共和，完成了他生命历程中最重大的一次转变。此间，他曾书信铁良、张人骏等人，劝其不要与革命军为敌，并与汤寿潜、熊希龄、赵凤昌等人合电内蒙古商会、北方将领及尚在彷徨的立宪党人，劝其支持共和，还发表了《建立共

和政体之理由书》、《辞宣慰使、农工商大臣电》，坚拒清政府的拉拢，公开表示与清王朝的决裂。



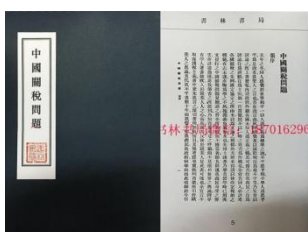
(1-2-6) 《张謇日记》中关于武昌起义的记载(原件)

1912年元旦，中华民国临时政府成立，张謇被任命为实业部总长兼两淮盐政总理。



(1-2-7)
1912年，孙中山（前左七）与张謇（前左三）等人在上海哈同公园的合影。

1918年，巴黎和会召开前后，他多次函电政要，呼吁坚持国家主权，甚至对当局对外妥协的卖国举动也勇于揭露和申斥。同时发起成立“全国主张国际税法平等会”，被公推为会长。



(1-2-8)
《中国关税问题-朱进-主张国际税法平等会-1919年版》（复制件)
中国最早介绍关税的书籍，由主张国际税法平等会印行。此书主要讲述北洋政府时期国人关税自主意识的兴起和概述关税自

1920年，张謇与黄炎培等人发起成立江苏自治组织“苏社”，并被推选为社长。寄希望于各地的自身努力，试图以此来达到强国的

愿望。



(1-2-9) 苏社成立大会全体成员在更俗剧场的合影

1922年，张謇出任上海吴淞商埠督办。吴淞商埠的开辟是维护国家主权的一大举措，张謇为此提出了一个规模宏大而又步骤严密的计划，并希望以此来与上海租界一较长短。



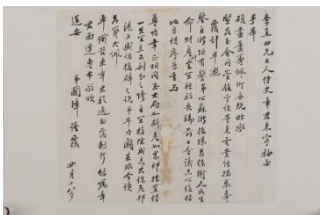
(1-2-10) 《南通报——吴淞商埠督办就职宣言》

张謇对国内的军阀混战深恶痛绝。在直皖、直奉和江浙战争期间，他频繁地通电调停，希望停止战争，保障人民的生命财产。另一方面，为了维护脆弱的民族工业和苦心经营的南通地方自治成果，他又不得不与各派军阀周旋。



(1-2-11)

1925年底，五省联军总司令孙传芳携徐树铮等人来通会晤张謇。（左一张謇，左二徐树铮，左三孙传芳，左四张謇）

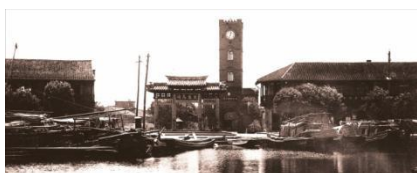


(1-2-12) 冯国璋致张謇函（原件）27×30.7

三、实业救国 堵塞漏卮

张謇清晰地认识到“策中国者，首曰救贫；救贫之方，首曰塞漏”，塞漏救贫必须靠本国的实业，“中国须振兴实业，其责任须在士大夫”。然而，由一名士大夫转而投身实业，弃官从商，还乡办厂，可谓离经叛道，彻底远离“学而优则仕”的传统儒生事功道路，难免经过一番痛苦的抉择。张謇曾把他的这一转变悲壮地比作为“捐弃所恃，舍身饲虎”。张謇在“踌躇累日”后，毅然放弃仕宦前途，投身到“实业救国”的行动之中。

配图：



(1-3-1) 大生纱厂码头

历经种种波折，选址于唐闸的纱厂于1899年建成投产。张謇以《周易》“天地之大德曰生”之意，给纱厂命名为“大生”。



(1-3-2) 纱厂公事厅

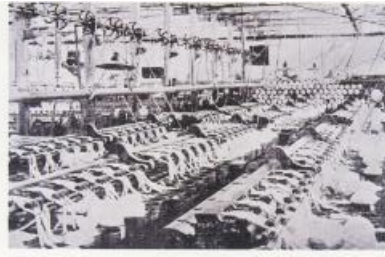


(1-3-3) 翁同龢为大生纱厂题写的对联 170×33.5

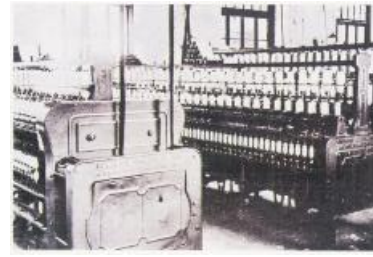


(1-3-4) “余仁盛造”款大生纱厂定烧瓷盘

2.3×16.3×10



(1-3-5) 大生纱厂并条车间

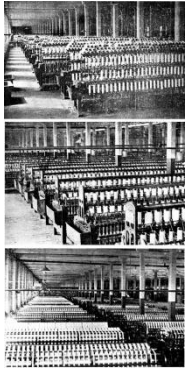


(1-3-6) 大生纱厂细纱车间

大生纱厂创办成功后，1904年，张謇在崇明外沙购地建大生分厂（即大生二厂）。分厂建立后，张謇成立了统一两厂的大生纺织公司。张謇计划再于海门建三厂，四杨坝建四厂，天生港建五厂，东台建六厂，如皋建七厂，南通城南建八厂，上海吴淞建淞厂。其中大生三厂和八厂先后建成，其它建厂计划受国内外形势影响未能实现。



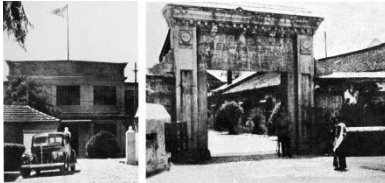
(1-3-7) 大生二厂全景



(1-3-8) 大生二厂车间



(1-3-9) 大生三厂远眺 (钟楼)



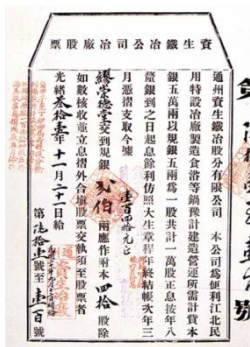
(1-3-10) 大生八厂外景、表门



(1-3-11) 大生八厂车间



(1-3-12) 大生八厂生产棉纱的金印“魁星”商标 (原件)



(1-3-13) 资生铁冶公司冶厂发行的股票（原件）



(1-3-14) 南通唐闸广生油厂

广生油厂初议定由大生纱厂与上海华盛纱厂联合招股筹办，后因资金未招足，于1903年由大生纱厂投资将厂建成开车。1905年华盛将股权全让给大生，大生股资总额达5万两。油厂以大生纱厂轧花下来的棉籽为原料，生产棉油和棉饼。初期生产规模甚小，后又在原厂之东另建东厂，并增购了机器设备，经过扩充，营业状况甚佳。



(1-3-15) 通燧火柴公司

鉴于日本和德国的火柴控制着中国市场，为打破外国的垄断，1915年张謇出资创办通燧火柴公司生产火柴。1919年，集股10万元，在天生港创立通燧火柴梗木公司，并按例请得北洋政府准予专利20年。公司聘请德国技师齐克菲主持工务。梗木原料为通海所产的白杨。火柴产品有“南通”、“麒麟”、“鲸波”、“山塔”、“狼山”、“古钱”、“织女”、“长江”等商标，行销苏北各地及南京、芜湖、安庆一带。

1901年，成立通海垦牧公司，作为大生纱厂的产棉基地。通海垦牧公司是按招股集资方式组建的我国第一个农业公司，它的创建标志着张謇的实业活动进入了从工业扩展到农业，使工农业协调发展的新阶段。

配图：



(1-3-17) 通海垦牧公司第一届股东会的合影



(1-3-18) 通海垦牧公司股票（原件）



(1-3-19) 《通海垦牧公司垦地全图》

通海垦牧公司地跨通州和海门，总面积58平方公里。垦区利用自然地形，围成形状规则而又各自独立的八个区。这样划分，既便于逐步修建防御海潮的大堤，各区域的内涝又可经人工开挖河道排放出海，互不侵扰。



(1-3-20) 张謇题通海垦牧公司望稼楼对联联语

张謇集句题通海垦牧公司望稼楼对联，联文抒发了他见沧海为桑田，僻壤为沃区的喜悦心情。



(1-3-21) 《东海牧夫长五十小像》（原件）

五十岁时，江宁画家单林为他画的肖像画，取名“东海牧夫长”，表达了张謇志在开发家乡的壮志豪情和坚忍不拔的信念。

继创办大生纱厂和通海垦牧公司后，1903年，出于“救国先救贫”的思想，也为了改革传统煎盐方法，张謇在吕四创办了同仁泰盐业公司，自任总理，并亲自向国外学习先进生产方法，以改变中国落后的盐业生产面貌。同时他还希望公司通过改革传统的煎盐方法，腾出沿海草滩来植棉，为棉纺工业提供原料。同仁泰盐业公司成为张謇改革盐业生产和经营的试点。公司生产的精制盐在国际市场上广受好评，曾获得意大利赛会最优等奖。1910年，参加南洋劝业会获优秀奖。1914年，在美国旧金山举行的博览会上荣获特等奖。

配图：



(1-3-22) 同仁泰盐业公司



(1-3-23) 同仁泰盐业公司息折（原件）19.2×99

在通海垦牧公司和同仁泰盐业公司的示范作用下，苏北沿海地区掀起了“废盐灶、兴垦殖”的热潮。北自阜宁陈家港，南至南通吕四场，东滨黄海，西界范公堤，跨南通、如皋、东台、盐城、阜宁、涟水等县，绵延六百多里的冲积平原上，先后创办的大小盐垦和垦殖公司，包括大有晋、大豫、大赉、大丰、通遂、泰和、大阜、大祐、华成等 40 余家。

配图：



(1-3-24) 《通泰各盐垦公司总图》



(1-3-25) 大有晋盐垦公司遥望港九孔闸
遥望港九孔闸是当时通海地区最大的泄水入海控制闸。



(1-3-26) 大丰盐垦公司股票（原件）
1918 年，张謇、张謇在东台县新丰集创办大丰盐垦公司，公司占地 112 万亩，是淮南垦区规模最大的盐垦公司。38.8×25.7

四、教育救国 启智兴邦

20 世纪初，为实现“民智国牢兮”的救国主张，张謇在南通大力倡导和兴办新式教育机构，逐渐形成了“实业教育迭相为用”的“父教育而母实业”的教育思想体系。本着“师范启其塞，小学导其

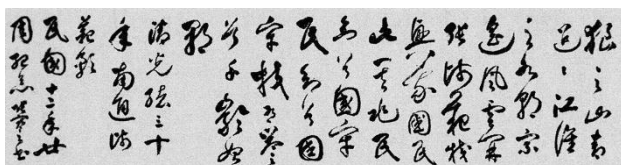
源，中学正其流，专门别其派，大学会其归”的思想，张謇与范当世、沙元炳、孙宝书、孙倬等有识之士共同在南通建立了一个从学前教育到高等教育，从普通教育到职业、特种教育，从学校教育到社会教育的一套完整的金字塔式的教育结构，有效地促进了近代南通教育体制由传统向现代的转型，成为我国近代教育变革的重要推动者。

配图：



(1-4-1) 通州师范学校

如同办实业一样，张謇办学校也是从救国的愿望出发，他认为：“欲雪其耻而不讲求学问则无资，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，尤须先从师范始。” 1902年，张謇与罗振玉、王国维等商议制定《私立师范学校章程》，参照日本师范教育的经验，结合中国实际创办通州师范学校，使其成为中国第一所独立设置、学制完备的中等师范学校。



(1-4-2) 张謇亲自为通州师范学校所作的校歌



(1-4-3) 通州师范学校礼堂



(1-4-4) 张謇（左四）与通州师范学校第一届师范本科毕业生合影



(1-4-5) 《历届毕业生籍贯分布图表》

通州师范学校开始仅在附近各县招生，后扩展到江苏各地和山西、陕西、甘肃、江西、安徽等省。学生由几十人增至四五百人。1906年增设测绘、农、工、蚕等科，成为一所多学科的师范学校。图为通州师范学校创办30周年时绘制的《历届毕业生籍贯分布图表》。



(1-4-6) 女子师范学校

张謇创办通州师范学校后，因感“女子教育不可无师”，“小学师宜女子”，于1906年将所办通州女子学校改成女子师范学校，邀请文学家姚蕴素为校长。这是我国第一所女子师范学校。图为位于通州城南段家坝的女子师范学校新校址表门。



(1-4-7) 张謇题女子师范学校校训



(1-4-8) 第一幼稚园

1913年，张謇继夫人徐氏遗愿，用其遗资在南通唐闸育婴堂旁建成张徐幼稚园，后称第一幼稚园。入园学生以年龄相仿者为一组，按年级复分为甲、乙、丙、丁四组，年龄4岁到7岁。上课时间不超过25分钟，课程有唱歌、游戏、谈话、手技、识字、识数及图画七门。另设有蒙台梭利教具、幼稚生玩具、秋千椅等。



(1-4-9) 第二幼稚园学生跳舞

1917年，张謇夫人杨氏捐资创办张杨幼稚园，后称南通私立第二幼稚园。



(1-4-10) 第二幼稚园学生跳舞

1920年，张謇夫人吴氏捐资创办张吴幼稚园，后为南通私立第三幼稚园，该园在城南马家巷，占地3余亩，教育设备更加完善。

在通州师范学校的筹办过程中，张謇进一步认识到不仅要培养小学教师而设师范，而且“寻常师范学校中，亦必立一小学校，为师范生实践教授之地。”通州师范学校开学后，张謇于1906年建成通师附属小学。女子师范学校开办不久，也设立了附属小学。

到1925年，南通已有初小329所，完小21所，初中2所，省立

中学 1 所，师范学校 2 所，商校、医校、纺校和南通大学农科各一所，以及补习学校、女工传习所、盲哑学校各 1 所。

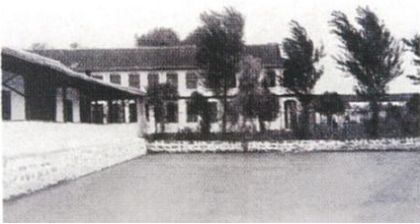
配图：



(1-4-11) 通州师范学校附属小学校



(1-4-12) 张謇为通州师范学校附属小学校题写的校训“爱日、爱群、爱亲、爱己”。



(1-4-13) 南通女子师范学校附属小学校



(1-4-14) 女师附小学高等三年级缝纫学习



(1-4-15) 私立敬孺高等小学校

私立敬孺高等小学校是用张謇之侄张敬孺的遗资 2 万元建造的，校址位于唐闸通扬河东岸，1919 年落成开学。1926 年改名为私立敬孺初级中学。



(1-4-16) 通海五属公立中学校

1906年，张謇与孙宝书邀集通州、海门、如皋、泰兴、静海五地官绅商讨筹办公立中学之事。1908年，通海五属公立中学落成，次年开学。1913年改为省辖，名为江苏省立第七中学，后更名为江苏省立南通中学。图为南通中学校园内水心亭。



(1-4-17) 甲种农业学校

1907年张謇在通州师范学校设农科，1909年设蚕桑科，1911年改为初、中等农业学校，1913年改为甲种农业学校，1928年改为南通大学农科。



(1-4-18) 改为南通大学纺织科的学校表门

张謇于1912年就资生冶厂空屋创办纺织传习所。次年新校舍落成迁入，始名“私立南通纺织专门学校”。1927年改名为“南通纺织大学”，后又易名“南通学院纺织科”。纺校参照美国费城纺织专门学校的课程设置。



(1-4-19) 纺校毕业证书



(1-4-20) 医学专门学校表门

1912年，张謇兄弟就南通城南昭武院旧址，以私资创设了南通医学专门学校。学校初创时设有中医、西医两科，学制四年。1927年学校改称私立南通医科大学，次年归并成南通大学医科。



(1-4-21) 南通教育会

南通的教育会成立于1907年，以研究学校、社会、家庭教育为宗旨，1923年后更编印《南通教育月刊》，发表会员研究成果。



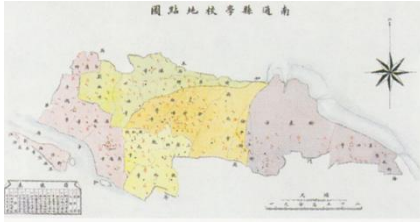
(1-4-22) 张謇致教育会书（原件）24.2×98

(1-4-23) 南通教育年鉴（原件）★

(1-4-24) 南通教育手牒（原件）★



(1-4-25) “通州教育会之图记”包锡壳木章
9.2×6.1×10.8



(1-4-26) 南通县学校地点图

在张謇的带动下，通州开明士绅纷纷投身近代教育事业。至清末，南通各师范学校培养出一大批小学师资，至1926年全县已有初等小学329所，在校学生1.94万人；高等小学21所，在校学生4022人。

(1-4-27) 张謇相关教育事业一览表（另附，共41页）

第二单元 开放胸襟

凡百事业均须有世界之眼光，而后可以择定一国之立足之地。有全国之眼光，而后可以谋一部分之发达。

【单元说明】张謇认为，“一个人办事一个县的事情，要有一个省的眼光，办一个省的事情就要有全国的眼光，办一个国家的事情要有世界的眼光”。作为中国早期现代化的先驱，张謇始终关注着世界经济社会发展的趋势，从世界大势中寻找贫弱的中国可能的发展机遇，可以借鉴的经验。无论是在探索实业救国路径还是在引进西方科技文化，无论是在规划南通“地主自治”布局还是在推动地方产品直向国际，张謇积极学习西方经验和技術，以一种通达天下的胸襟、高瞻世界的眼光来把握趋势、超前谋划、创新格局。

一、 吸纳先进技术 推动企业生产

1886年，张謇在海门倡导发展蚕桑时，就有“议仿西法，集资为公司”的尝试。甲午战后，随着“实业救国”思想的日趋成熟，张謇意识到传统“农本”思想无力扭转中国的贫弱现实，发展现代工业才是救国之路。他看到西方国家富民强国的背后是坚实的机器大工业，只有通过运用科学技术进行工业化生产，发掘产业资源的经济价值，不断增加产品附加值，商业贸易才有巨大的利润空间。因此，张謇不断学习与吸纳西方工业现代化理念，引进先进技术和机器，来实践他“工固农商之枢纽”，“此则养民之大经，富国之妙术”。后来他聘请荷兰工程师特来克、德国医学博士夏德门、日籍教师木村忠治郎和

西谷虎二等外国专家，来为其实业的发展提供技术支撑。



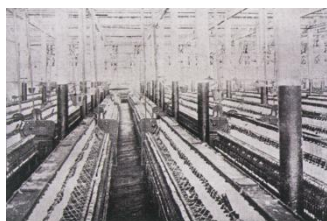
(2-1-1) 亨利织机 224×130×130 (纺博)



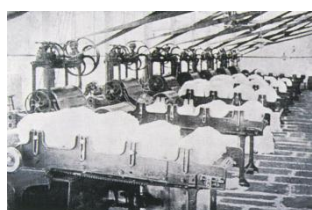
(2-1-2) 大生纱厂梳棉车间



(2-1-3) 大生纱厂并条车间



(2-1-4) 大生纱厂细纱车间



(2-1-5) 大生纱厂清花车间



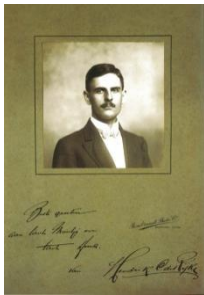
(2-1-6) 大生纱厂摇纱车间



(2-1-7) 广生油厂化验室里的外国工程师



(2-1-8) 设于南通农校内的南通工业化学实验室



(2-1-9) 特来克

特来克 (Hendrik de Ryke, 1890-1919), 荷兰人, 毕业于荷兰工程专科学校。1916 年应张謇之聘, 来南通担任南通保坍会和南通水利会驻会工程师, 负责沿江保坍筑堤工程和垦区的水利工程。在任 3 年内, 特来克完成天生港至任港口 10 座长江水堤, 分煞水势, 有效地保护了南通江岸。此外还主持设计, 规划了多项水利工程, 对南通的道路、桥梁、涵洞、闸港等都有贡献。1919 年在督造遥望港水闸工程时不幸感染霍乱, 抢救不及而逝。张謇征得其家属及荷兰政府同意, 将其公葬于南通剑山之麓, 并亲自撰写墓表, 镌石纪念。



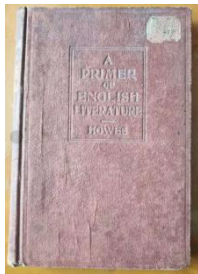
(2-1-10) 张謇撰书荷兰工程师特莱克君墓表拓片

(2-1-11) 通师外籍教师工资收据 (档案馆) 27×17

(2-1-12) 夫生沪所档案 23×23
号信 23×19.5

二、放眼观察世界 力求救亡图强

1911年7月，张謇在中央教育会上指出：“今日我国处列强竞争之时代，无论何种政策，皆须有观察世界之眼光、旗鼓相当之手段，然后得与于竞争之会，而教育尤为各种政策之根本。”张謇兴办的中小学基础教育中均开设了数学，物理，化学，博物，地理，英语等基础科学课程。他还聘请国内外名师参照国外相关专业课程设置学习国外先进的教学方法，并选拔学生到国外留学。



(2-2-1) 南通纺校课本《英语文学初级读本》（私人藏品）
17×11.5×1



(2-2-2) 南通甲种商业学校

南通甲种商业学校建于1911年，由张謇创办，专门培养商业人才。张謇称，“夫世界今日之竞争，农工商之竞争也，农工商业之竞争，学问之竞争，实践、责任、合群、阅历、能力之竞争也。皆我学生应知应行之事也。”

三、转向开放经济 争衡五洲名产

张謇主张的“实业救国”“教育救国”，以及村落主义都不同于植根于自然经济的闭关自守思想，他所经营的地方自治，从一开始便是与争夺国内市场，走向世界市场相联系的。在辛亥革命前夜，他积

极参与南洋劝业会及所谓“中美国民外交”，就是这种转向开放型的经济思想的表现。此外，他还曾多次组织赛品参加世界博览会，让中国产品博览会上获得众多荣誉，赢得了世界的瞩目。



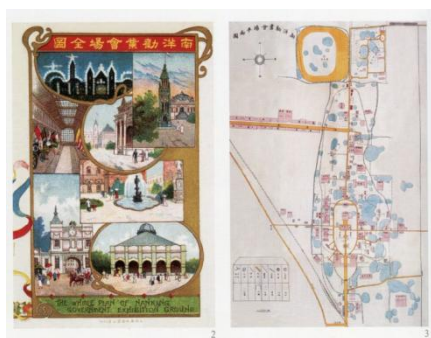
(2-3-1) 南通纺织局



(2-3-2) 设于美国纽约第五街的南通纺织分局



(2-3-3) 1906 年颐生酒获意大利万国博览会金奖奖状
1906 年，时任商部头等顾问官的张謇参与策划了中国参加意大利米兰渔业国际博览会事宜，南通吕四同仁泰盐业公司产盐获得头等奖，颐生酿造公司的颐生酒、颐生罐洁公司的罐食同获金奖，这是南通产品首次在国际博览会上获奖，



(2-3-5) 南洋劝业会会场平面图

1910 年 6 月至 11 月，张謇与好友问端方一同组织在南京召开南洋劝业会，这是晚清第一次全国性博览会，共 22 个行省行政省提供了产品。此外，东南亚以及英美日德等国也都有展品参展，整个博览会历时半年，参观人数达 30 多万。



(2-3-6) 1915 年，美国巴拿马颁给张謇的荣誉大奖凭

1912年2月，美国为纪念巴拿马运河的落成，宣布将于1915年在旧金山举行巴拿马太平洋万国博览会，并向世界各国发出邀请。张謇于1913年出任民国农商部总长，主持筹备赴美博览会事项。由于张謇等人的精心组织，这次博览会中国取得了良好的成绩，展品共获奖1211枚，其中大奖57枚，名誉奖74枚，金牌奖258枚，银牌奖337枚，铜牌奖258枚，奖词227枚，大大提高了中国产品在国际市场上的声誉。张謇本人也因其突出成就而获得巴拿马世博会的“大奖（Grand Prize）”。

针对国内资本严重短缺的局面，张謇提出“以振兴实业为挽救贫弱之方，以开放门户、利用外资为振兴实业之计”的主张。1913年底，时任农商总长的张謇提出了“合资”、“借款”、“代办”三种利用外资的形式，以及积极慎重、量力而行、以我为主、平等互利等原则。同时，张謇也积极主持筹划、参与商谈诸多中外合资项目，以及向外商商借贷款等项目。

(2-3-7) 张謇参与引进外资项目简表

时 间	项 目
1908 年	与法国方面签订建立中法劝业银行合同
1910 年	与美商团拟订中美合办银行、航业等实业计划
1912 年	张謇创办的大生纱厂获日本“大仓组”财团贷款 20 万两
1913 年	参与并审批与日本仓知铁吉等人合资设立中日实业有限公司
1914 年	主持签订与美国美孚石油公司合办油矿合同

1914年	与美国红十字会签订 2000 万美元的《导淮借款草约》
1914年	为筹建度量衡制造所与美商三合洋行签订 200 万元的借款草约
1914年	与法国财团签订建立中法劝业地产银行合同
1918年	筹办与比利时商人合资的中比航业贸易公司
1922年	张謇创办的大生二厂获英汇丰银行贷款 180 万两

四、建设模范城市 引来世界眼光

随着自身实力的扩大和对西方国家发展历程的考察借鉴，张謇对地方自治范围的理解也越来越广泛。他把士大夫的乡土责任和“救亡图存”国家使命相结合，认为发展实业教育为主要内容的地方自治是解决社会危机，实现国家富强的基本途径。他说，“窃謇抱村落主义、经营地方自治，如实业、教育，水利、交通、慈善、公益诸端。”在体现中国传统的以人为本、因地制宜、自强不息的精神内核的同时，张謇放开眼光，主动学习西方城市建设经验，不断开拓着城市新的发展空间



(2-4-1) 张謇著《癸卯东游日记》

1903年，张謇在日本进行了为期70天的考察，期间参观了神户、东京、大阪、横滨等20座城市，日本社会建设给他留下了深刻印象。他看到了汹涌澎湃的世界潮流和日本奋起直追、锐意进取的决心，他说，“与世界争文明，不近则退，更无中立，日人知之矣。”

到20世纪20年代初,南通城市建设已经取得了令人瞩目的成果,一时名声大噪,引起了国外记者学人,研究南通的兴趣,他们对南通的城市面貌和建设成就留下了很多的记录。



(2-4-2) 杜威与张謇等人的合影(无高清图)

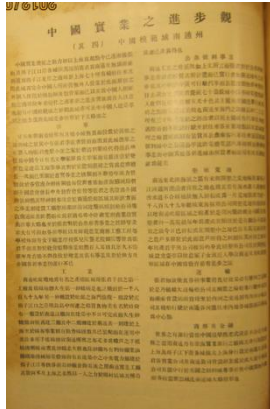
1920年,美国教育家,哲学家杜威应张謇之邀到南通讲学考察。在参观后演讲中说,“在我心目中留下最深刻影响的是南通的师范教育”,他对南通的教育事业寄予厚望,“南通者教育之源泉,吾尤望其成为世界教育之中心也。”



(2-4-3) 《密勒氏评论报》1920年 鲍威尔考察南通后,以《不受日本影响的南通天堂》为题作了长篇报道。文中指出,“从上海前往南通的旅程,需要8—10小时,然而仍然值得亲自去看一下中国人间天堂的实力……这座城市现在对江苏省——上海所在的模范省——辐射出新的影响力。”



(2-4-4) 《密勒氏评论报》1921年3月26号,发表了题为《张謇:中国城市的建造师》的长篇报道。



(2-4-5) 《密勒氏评论报》1923年3月17日
 《中国实业之进步观——中国模范城南通州》

文中提到，“25年前南通的情形与其他小城无异”，但是“现在变化之速，革新之进步，实堪为吾人注意也，而有中国模仿城之称。观此城，亦可表率中国人建造革新真能力”。



(2-4-6) 《世界召唤》(World Call) 1923年4月
 《中国的现代化城市》

文中说：“南通成为中国最出色的城市之一，1911年以来，该地区也没有向中国其他地区那样陷入无序”。

(2-4-7) 1921年《海关十年报告》戈登·洛德

最后一章以“通州”为题，描述了南通的经济社会情况，这份报告最后说：“通州是一座不靠外国人帮助，全靠中国人自立建设的城市，这是耐人寻味的典型。所有愿对中国人民和他们的将来做公证、准确估计的外国人，理应到那里去参观游览一下。”

第三单元 创新精神

凡夫可以鼓新气、拔旧俗、保种类、明圣言之事，无不坚牢矢愿奋然而为之，以为是天下之大命，吾人之职业也。

【单元说明】在中国早期现代化的历程中，张謇是一位引领潮流、勇于开拓的先驱者。张謇集一生精力“独力开辟了无数新路，做了三十年的开路先锋”，涉及中国早期现代化的诸多领域与诸多类别。众多全国之最、新生事物，反映出身处文明交汇时代的张謇，“明世界日新之学说”，奋力开风气之先的创新精神。

一、创新公司制度 改进生产模式

张謇在学习借鉴西方现代企业制度中的股份制度的同时，又对股份制进行了制度创新。

大生纱厂的股份制不同于西方股份制公司的“一股一票”的股权制度，张謇采用了梯级式模式：1 至 100 股，每股 1 权；101 以上，每 20 股 1 权。这种梯级“累退制”股权制度限制了官股的“大股东”股权，保障了中小股东的权益。



(3-1-1) 大生纱厂股票多件（纺博借用）

大生纱厂的“职工股份制”使企业具有合作制属性，这也早于西方的同类企业。许多职工(包括普通机匠)也有股份，在本企业中便具有了雇员与股东的双重身份。他们通过参与分红，将个人利益与企业利益紧密联系，分享利润、共担风险。这样也就通过股权的方式实现了成员权的集合。



(3-1-2) 大生纱厂股票多件 (纺博借用)

二、开大农业先河 建生态产业链

张謇提倡创办农业企业，从根本上是为了改良和发展农业，促进中国农业向近代化农业的转变。他认为。“有工商而无农业，非实业之本计也”。1901年，张謇创办通海垦牧公司的设想是发展机器垦牧的资本主义大农业，但由于盐碱地不宜机器工作，从实际出发，采取了公司加农户的体制。通海垦牧公司是中国第一家农垦股份制公司，开资本主义大农业之先河。



- 1 通海垦牧公司堤渠工程
- 2 通海垦牧公司海神庙远眺
- 3 通海垦牧公司牧场上的工房
- 4-7 通海垦牧公司大堤工房
- 8 通海垦牧公司建设中的大堤工房
- 9 通海垦牧公司以块石修筑的大堤
- 10 通海垦牧公司大堤南侧
- 11 通海垦牧公司大堤东北侧
- 12 通海垦牧公司大堤散步

(3-2-1)

1905 年	颐生酿造厂	海门常乐镇
1905 年	资生铁厂	南通唐闸镇
1905 年	懋生房地产公司	南通唐闸镇
1906 年	颐生罐诘公司	启东吕四镇
1906 年	通海实业公司	南通
1908 年	大昌纸厂	南通唐闸镇
1908 年	耀徐玻璃公司	宿迁
1908 年	大咸盐栈	南通城西
1909 年	复兴面厂	南通唐闸镇
1910 年	大生公司	上海
1912 年	大达公电机碾米公司	南通唐闸镇
1913 年	大聪电话公司	南通城内
1914 年	二吾照相馆	南通城内
1916 年	南通大有房地股份有限公司	南通城内
1917 年	通明电气公司	南通城西
1918 年	大陆制铁公司	江西
1918 年	闸北房地公司	南通唐闸镇
1919 年	公共汽车公司	南通
1919 年	通燧火柴公司	南通天生港
1919 年	大山砂石公司	南通天生港
1919 年	中国影片制造股份有限公司	南通城南
1920 年	通海汽车公司	南通
1920 年	天生港电厂	南通天生港
1920 年	中华国民制糖公司	上海
1921 年	新通贸易股份有限公司	上海
1921 年	南通房产公司	上海

三、推行村落主义 建设近代名城

张謇“村落主义”的实施，使南通的面貌发生了巨大的变化。他创造性地将南通规划成以南通老城区为圆心，唐闸、天生港、狼山三镇分别位于6公里左右为半径的圆周上。这样就形成老城区、工业区、港口区和五山风景区“四位一体”的“一城三镇”的城市布局。这种一城多镇、城乡相间、合理布局、共同发展的多层次城镇格局，确定了近代南通在中国近代城市建设史上的独特地位，被当今学界称为“中国近代第一城”。



(3-3-1) 一城三镇的城市格局示意图

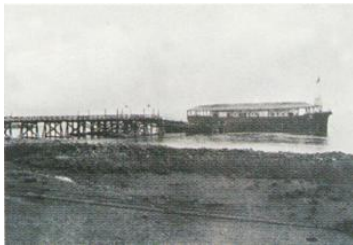
(3-3-2) 南通“一城三镇”公路（表格）		
年代	公路	路线
1905年	港闸路	唐闸镇——天生港镇
1910年	城闸路	城西孩儿巷——唐闸
1912年	城山路	城南——狼山
1913年	城港路	西门望江楼——芦泾港——天生港



(3-3-3) 唐闸工业区全貌



(3-3-4) 天生港栈桥



(3-3-5) 天生港轮埠



(3-3-6) 狼山全景



(3-3-7) 狼山北麓的观音院



(3-3-8) 军山气象台

1913年，张謇选址南通海拔最高点的五山之军山，筹建军山气象台，1916年军山气象台建成。军山气象台的气象记录等材料曾编成中英文对照的月报、季报和年报，与多个国家和地区的气象台交流。



(3-3-9) 军山气象台无线电室



(3-3-10) 三元桥



(3-3-11) 南公园荷塘



(3-3-12) 唐闸公园



(3-3-13) 崇海旅社



(3-3-14) 南通旅社



(3-3-15) 永朝夕馆



(3-3-16) 十字街钟楼
南通钟楼建成于
1914年，座落在旧城中心原州街谯楼之前，高26米。它的出现标志着
一个新时代的开始。

江淮之委海之端
畴昔是州今是縣

(3-3-17)
张謇题钟楼联
173.2×27.9

四、兴办新式教育 推动教育变革

张謇是中国近代教育变革的重要推动者之一。早在1895年，他就应翁同龢嘱托，草拟了《京师大学堂办法》（京师大学堂后发展为北京大学）。20世纪初，为实现“民智国牢兮”的救国主张，他又在南通大力倡导和兴办新式教育机构，逐渐形成了“实业教育迭相为用”的“父教育而母实业”的教育思想体系。他在南通领导建立起一个从优质幼稚园到小学、中学、大学，从师范教育到职业学校、社会教育、特殊教育的完整的示范性学校教育体系，有效地促进了近代南通教育体制由传统向现代的转型。到1925年，南通已建成各类学校362所。这其中，包括中国近代教育史上的数个“第一”：

中国第一所师范学校——通州民立师范学校

中国第一所本科制民办女子师范学校——通州公立女子师范学校

中国第一所盲哑合一的特殊教育学校——狼山盲哑学校

中国第一所盲哑师范教育机构——南通盲哑师范讲习所

中国第一所新型戏剧学校——伶工学社

另外，张謇还在国内积极发展高等教育，主持或参与创办了多所国内知名高校。

主持创办：

中国第一所纺织高等学校——南通纺织专门学校

(今东华大学、南通大学)
中国第一所水利高等学校——河海工程专门学校
(今河海大学)
中国第一所水产高等学校——江苏省立水产学校
(今上海海洋大学)
中国第一所航海高等学校——吴淞商船学校
(大连海事大学、上海海事大学)
中国第一所渔业学校——吴淞渔业小学
私立农业学校(今扬州大学)
南通医学专门学校(今南通大学、苏州大学医学院)
.....

参与创办:

复旦公学(今复旦大学)
中国陶业学堂(今景德镇陶瓷大学)
国立东南大学(今东南大学)
南京高等师范学校(今南京大学、南京师范大学、上海财经大学)
同济医工学堂(今同济大学)
.....

五、改良民族工艺 推动增量创新

“或广土货之销，或敌洋货之入”是张謇为振兴工商提出的两个对策。创办纱厂是为了“敌洋货之入”，改良土货则是为了“广土货之销”，张謇认为商业的发达“由于工艺之扩张，改良土货实为商工之枢纽”。

(1) 1913年，张謇担任农商总长期间，对改良土货提出了更切实际的举措，对于发明改良工艺品，农商部也给予奖励，并颁布了相

关命令与相关法律与奖励办法，如 1912 年 12 月颁布《暂行工艺品奖励章程》，1915 年 7 月颁布《农商奖章规则》，借此督促国民技术的增进。

(3-5-1) 北洋政府公报
《暂行工艺品奖励章程》
《农商奖章规则》

(2) 张謇对于推动传统民间工艺的创新改良尤为积极，他先后在南通设立女红传习所，女子蚕桑讲习所与发网传习所，实际推动了传统民间工艺的创新改良。

配图：



(3-5-2-1) 女工传习所

1914 年，张謇创设了女工传习所，并聘请著名刺绣艺术家沈寿担任所长。传习所最初附设于女子师范学校，1916 年迁入城西南濠滨新校舍。女工传习所设有速成班、普通班、美术班和研究班，一批刺绣人才由此脱颖而出。



(3-5-2-2) 女工传习所学员上课情



(3-5-2-3)

沈寿（1874—1921），原名云芝，后更名为寿，字雪君，晚号雪宦，别号天香阁主人，江苏吴县人，晚年客居南通，近代著名刺绣艺术大师。1914年，沈寿应张謇之邀到南通主持筹办女工传习所，并任所长，后兼任绣织局局长。她开创的“仿真绣”作品把西洋的绘画、摄影与中国传统的刺绣融于一体，达到平、顺、和、细密的效果，多次在国际赛会上获奖，将苏绣推向高峰。1921年病逝于南通。



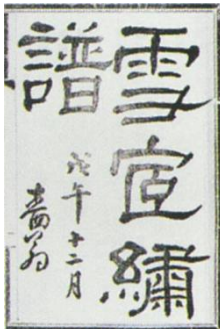
(3-5-2-4)

张謇、沈寿等与第一届研究班毕业生全影



(3-5-2-5) 沈寿绣《耶稣像》42×34

沈寿绣《耶稣像》于1915年在美国旧金山巴拿马太平洋万国博览会上荣获一等奖。



(3-5-2-6) 《雪宦绣谱》

沈寿在通“授绣八年，勤诲不倦”，身体积弱成疾，后竟长年卧病于床。张謇深恐一代绝艺从此失传，力主沈寿将其绣技记录下来。后由沈寿口述，张謇记录整理，完成了《雪宦绣谱》，并译成英文版《中国刺绣术》发行国外。这在中国刺绣史上具有划时代的意义。

六、支持科学技术 增进人民知识

张謇致力于现代科学知识的普及，他说：“欲增进人民之知识技能，则莫如各省各道县广设农校、农场，先求农务栽培之标准以为之模范。”他通过举办展览会的形式，进行引导、示范，增进人民知识技能。张謇还说：“盖今日为科学发达时代，科学愈进步则事业愈发展。”因此，他积极扶持中国科学社和中华农学会科学团体，



(3-6-1) 张謇与科学社第七次年会代表合影

1922年8月，中国科学社得以改在江苏南通成功举行第七次年会。科学社学者分属多个学术领域，清一色为国内学术精英，他们阅历丰富，见闻广博，却在与会期间对南通不吝“模范县”的赞美之辞，没有发现他们给予另一座城市同样的赞誉。而他们应张謇所嘱，奉献给南通民众的十三场学术演讲，事实上形成了企业家与科学家间的良性互动，并为双方携手推进中国近代化作出了有益的尝试。



(3-6-2) 南通农会

1907年南通农会成立，农会下设农事实验场、桑园等，农会有改良种植、指导农业、筹办荒歉救济等基本职能。



(3-6-3) 张謇、张謇主持农会举办的露天棉作展览会

1917年元宵节，露天棉作展览会于南通城内中公园举行。开幕首日，来参观的乡民已逾4000人。展览会免费向农民发放了棉种3000多袋（每袋100粒棉种），发放《改良种棉浅说》1000多部。农校还选择了12名种棉能手，发给可供一亩棉田之用的优质棉种，并指导他们种植。

七、引领近代思潮 改良社会风气

在张謇的引领下，近代南通广泛接受了近代思潮，城市文化呈现出中西杂糅、新旧并举，多元并存，给民众带来丰富的现代文化生活。

(1)1905年，张謇在家乡南通创办中国第一座公共博物馆——南通博物苑，开中国博物馆事业之先河。张謇创造性将中国传统园囿艺术与西方博物馆建筑完善地融合在一起，并探索出一条适合中国实情的博物馆规划理论，是中国近代博物馆学的奠基人。

配图：



(3-7-1-1) 博物苑全景

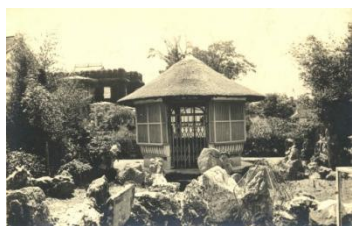
南通博物苑位于南通东南濠河之滨，内有中馆、南馆、北馆等建筑，并有假山、亭榭、水池、花圃等园林设施，同时还广种花木，饲养鸟兽，以配合室内陈列。



(3-7-1-2) 博物苑北馆



(3-7-1-3) 博物苑藤东水



(3-7-1-4) 博物苑国秀亭



(3-7-1-5) 张謇捐赠的牙雕孔雀明王像 (高 31)



(3-7-1-6) 张謇捐赠的龙泉窑高式炉
高 10.7 口径 14



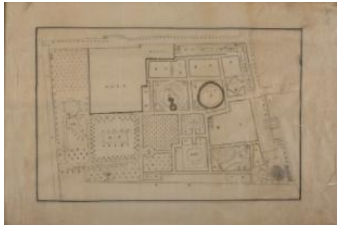
(3-7-1-7) 南馆对联
设为庠序学校以教
多识鸟兽草木之名



(3-7-1-9) 观览证
6.5×3.5



(3-7-1-8) 中馆匾额
58.5×165×2.5



(3-7-1-10) 平面图



(3-7-1-11) 博物苑品目 26.5×15.4

(2)为利用戏剧改良社会风气，培养新一代戏剧人才，张謇在 1919 年创办中国第一所新型戏剧学校伶工学社，并邀请戏剧艺术家欧阳予倩来通负责。学校戏剧课和文化课并重，采用昆曲开蒙，其课目有音乐、戏曲、中外文及普通科学。学校在戏剧教育和艺术创新方面作了许多尝试。梅兰芳曾赞誉说：“在那时的南方，伶工学校是“开风气之先，唯一的一个训练戏剧人才的学校”。

配图：



(3-7-2-1)

张謇（左五）与梅兰芳（左三）等在伶工学社合影



(3-7-2-2) 伶工学社军乐队



(3-7-2-3) 伶工学社的学员在排练舞蹈

(3)张謇认为戏剧对改良社会风气有重要作用，便在南通从剧场建设、人才培养、表演艺术革新等方面进行戏剧改革。1919 年，继伶工学社的开办之后，张謇兴建了更俗剧场，创办戏剧专业报纸《公园日报》等。

配图：



(3-7-3-1) 更俗剧场外景

更俗剧场是当时国内规模较大、设备最新的剧场，也是张謇与欧阳予倩进行戏剧改革的实验基地。剧场提倡破旧俗、立新风，建立了文明的管理制度。



(3-7-3-2) 梅欧阁

1920年1月梅兰芳首次到南通，与欧阳予倩在更俗剧场同台演出，张謇特辟更俗剧场会客室为“梅欧阁”，并题楹联“南派北派会通处，宛陵庐陵今古人”。



(3-7-3-3) 张謇与梅兰芳等人在南通博物苑南馆门前的合影

左起：薛秉初、张孝若、欧阳予倩、张謇、齐如山、梅兰芳、姜妙香、姚玉芙



(3-7-3-4) 青花“更俗剧场”茶壶

高 10.3 口径 9 底径 10.4

第四单元 诚信品格

修身之道，固多端也，即就不说谎不骗人做去亦可矣。

【单元说明】“诚信”是儒家五德的重要内容之一，儒家传统文化强调无论是治国、处世还是为人都要“取信于民”“取信于人”。张謇对其父、祖在经商中并非唯利是图，即便对佣工也信守承诺，同时在家道由兴而衰、由衰复兴的过程中，始终做到“不欠租、不宿债”记忆深刻。从这样的家庭走出的张謇，在创办事业的过程中始终表现出“言必信、行必果”。

一、注重质量 树立信誉

张謇的创业之路并非一帆风顺，在大生纱厂公事厅楼上，有四幅尺页画，分别是《鹤芝变相》《桂杏空心》《水草藏毒》《幼小垂涎》，画由张謇设计，江宁画家单林绘制，张謇再各别题名，总称厂徽图。描绘的是一些人在张謇创办纱厂时的阻碍和欺骗。



(4-1-1) 厂徽图

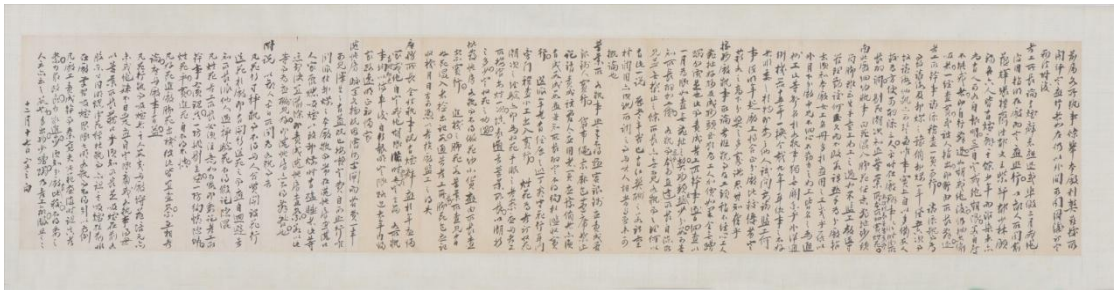
大生企业集团自 1895 年开始创建，至 1920 年代被银团接管，近 30 年中始终保持着良好的信誉。为了保障产品质量，大生纱厂从原料到工艺都进行了严格的管控。



(4-1-2) 32×66

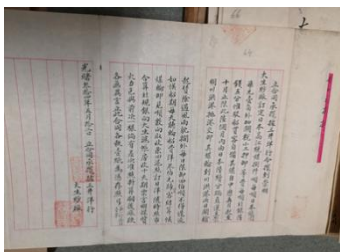
张謇亲自拟定的大生纱厂《厂约》手稿

大生开车之始，张謇亲自为纱厂拟定了《厂约》，作为管理企业的基本规章。《厂约》共十六条，除阐明办厂目的、动机外，对纱厂各主要部门负责人的职责权限、利润分配、奖惩赏罚、工资福利以至职员伙食标准、徒工学习等等，都作了明确具体的规定。



(4-1-3) 张謇论厂事卷
23.7×118.8

张謇十分注重产品质量和产品品牌信誉。大生纱厂开发了“魁星”等系列商标。“魁星”是中国神话中主宰文运的神，以“魁星”为商标，既突出了张謇的状元身份和社会地位，又显露了期待产品在同业中夺魁的雄心壮志。



(4-1-4) 商标合同（档案馆）2件 21×15 50×22



(4-1-5) 大生三厂“三星魁星”商标

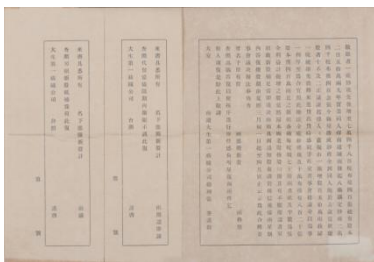


(4-1-6) 大生纺织公司红色“魁星”商标

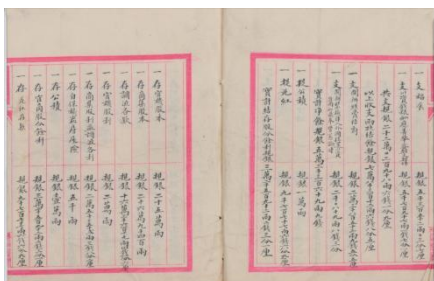


(4-1-7) 大生纺织公司“和合二仙”商标

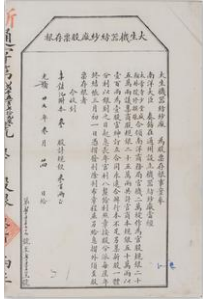
创办大生纱厂，张謇可谓白手起家，然后正因为能够信守“厚利股东”的承诺，张謇才得以将大生集团不断发展壮大。晚年，张謇曾深有体会地说：“如果示人以信用，使人们乐于跟从，即使绝无资本之人，总可吸取他人资本成就事业。”



(4-1-9) 大生八厂招股启 27×39

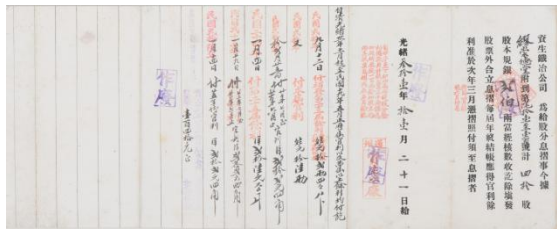
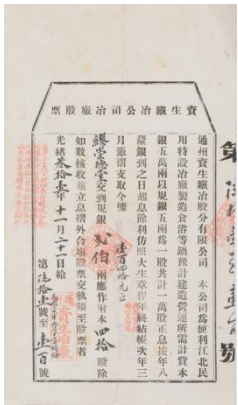


(4-1-10) 通州大生纱厂第二届账略
22.6×19



(4-1-11) 大生机器
纺纱厂股票存根
32.4×21.7

(4-1-12) 裕昌煤号承揽广生油厂购煤合同成
单 21.5×61



(4-1-13) 资生铁冶公
司冶厂股票 29.7×17

(4-1-14) 资生铁冶公司息折 18.8×63

二、忠信笃敬 倡导诚信

自幼浸润于儒家经典的张謇在教育中非常注重对职业道德和操守的培养，“诚信”始终贯穿于他的教育理念和教育实践中。他曾在诸多场合告诫其子张孝若与通海学子：“儿须自爱自重。自爱自重无

他，在勤学立品。何以立品？不说谎，不骄，不惰，不自放纵任性而已”。他将忠信笃敬解读为：“忠则不贰，信则不欺，笃则不妄，敬则不偷”，并亲自为各类学校题写校训。



(4-2-1) 张謇为通州师范学校题写的校训



(4-2-2) 张謇题写的纺织专门学校校训

(4-2-3) 张謇题写常乐张徐女学的校训“平实”。

(4-2-4) 张謇题写第一实业小学的校训“忠信”。

(4-2-5) 张謇题写第二实业小学校训“笃敬”。

(4-2-6) 张謇题写商业中学校训“忠信持之以诚 勤俭行之以恕”。

(4-2-7) 张謇题写大生乙种农业学校校训“勤苦敦朴 立命於学”。

(4-2-8) 张謇题写暨南大学校训“忠信笃敬”。

张謇对后人从不宠溺，管教严格，悉心教诲，倾注无限心血。1922

年8月，张謇集刘向、诸葛亮、颜之推等七位名人的诫子语录，书刻于石，作为家诫，希望子孙后代以此为勉。之所以这样，是张謇认为“与其述己意，毋宁述古人”。《家诫》中，张謇从修身、立志、治学、为人、处事等方面告诫子孙忧劳得福，骄奢致祸；宁静修炼性情，恭俭涵养品德；言语要三思，行为合情理；家有万贯财，不如一本书；门第不可依，成事在奋斗；做人要忠诚，行事重操守等！



(4-2-9) 张謇题《家诫碑》拓片

61.5×160×9

三、制定法律 依法经营

张謇在长期的实业发展实践中切身体会到促进实业发展需要政治法律支撑的重要性。张謇自1913年就任中华民国北洋政府农商总长等职至1915年11月辞职获准，在两年左右时间里，以前所未有的速度和空前的规模提出并主持制定了农林、工商、商会、渔牧、金融、水利、税务、度量衡、奖励等40多项法律、法规、条例，这其中包括中国第一部《森林部》、第一部《狩猎法》，不仅保护中国新兴民族资本主义工商业，而且规范了市场，促进了农业发展。

(4-3-1) 张謇任期内颁布的主要法令和条例	
时 间	任期内颁布的主要法令和条例
1914 年 1 月	《公司保息条例》、《公司条例》
1914 年 2 月	《国币条例》、《国币条例施行细则》
1914 年 3 月	《商人通例》
1914 年 3 月	《国有荒地承垦条例》
1914 年 3 月	《矿业条例》
1914 年 3 月	《矿业条例施行细则》、《权度条例》
1914 年 4 月	《植棉制糖牧羊奖励条例》
1914 年 4 月	《劝业银行条例》
1914 年 4 月	《渔轮护洋缉盗奖励条例》、《公海渔业奖励条例》
1914 年 5 月	《矿业注册条例》
1914 年 5 月	《矿业注册条例施行细则》、《审查矿商资格》
1914 年 6 月	《典当业条例》
1914 年 7 月	《招商运米投标办法》
1914 年 7 月	《国有荒地承垦条例施行细则》
1914 年 7 月	《公司条例施行细则》、《公司注册规则》、 《商人通例施行细则》、《商业注册规则》
1914 年 8 月	《修正东三省国有森林发放规则》
1914 年 8 月	《公司注册规则施行细则》、《商业注册规则施行细则》
1914 年 8 月	《植棉制糖牧羊奖励条例施行细则》
1914 年 9 月	《狩猎法》
1914 年 9 月	《商会法》
1914 年 9 月	《观测所会计办事细则》
1914 年 11 月	《森林法》
1914 年 11 月	《边荒承垦条例》
1914 年 11 月	《商会法施行细则》

1914 年 12 月	《证券交易所法》
1915 年 1 月	《修改权度条例为权度法》、《权度营业特许法》
1915 年 2 月	《权度法施行细则》、《官用权度器具颁发条例》
1915 年 4 月	《修正渔轮护洋缉盗奖励条例施行细则》
1915 年 5 月	《证券交易所法施行细则》、《证券交易所法附属规则》
1915 年 6 月	《森林法施行细则》、《造林奖励条例》
1915 年 7 月	《农商奖章规则》
1915 年 11 月	《修正商会法施行细则》

第五单元 社会责任

一切政治及学问，最低的期望要使大多数的老百姓，都能得到最低水平线上的生活。……换句话说，没有饭吃的人，要他有饭吃；生活困苦的，使他能够逐渐提高。这就是号称儒者应尽的本分。

【单元说明】民本思想是儒家哲学的核心思想，是一种重视民众在社会生活和国家政治生活中的重要地位的思想。张謇出生在南通海门的乡村，从小参与农事劳作，张謇四岁时蝗灾肆虐、饥民满道，其母赈济灾民的举动，使得一颗良善之心在张謇幼小的心灵里播下了种子。及至张謇成年，中国社会处在危机和动荡之中，主权逐步丧失、利源遭掠夺、民生日益窘迫。深受儒家传统教育的张謇，不仅深深忧患于国家危亡，也忧患于民众困苦，保障民生是他要迫切解决的首要问题。

一、利用厚生 裨益民食

张謇创办大生纱厂目的即是“为通州民生计，亦即为中国利源计”，厂名意取“天地之大德曰生”，以后兴办的企业仍多以“生”命名，如资生、广生、泽生、阜生、颐生、懋生等等无不体现“民生”的重要。



(5-1-1) 唐闸资生冶厂



(5-1-2) 唐闸广生油厂



(5-1-3) 阜生蚕桑染织公司外景



(5-1-4) 泽生水利公司



(5-1-5) 颐生酿造公司



(5-1-6) 张謇题写的颐生酿造厂厂牌

二、兴办慈善 周恤乡里

张謇把慈善公益事业看作是民生事业的重要内容，他认为“慈善虽与实业、教育有别，然人道之存在此，人格之成在此，亦不可不介意。”为此他投入了巨大的精力和财力，力图构筑起南通的社会保障体系。同时，张謇在慈善机构中还发展职业教育，为普通劳动者提高谋生技能，使他们免于受饥挨饿，防止他们沦入需他人救济的厄运。



(5-2-1) 张季子九录慈善录 (档案馆)

21×13.5

张謇日记 (教育慈善) 17.5×26.5



(5-2-2) 新育婴堂

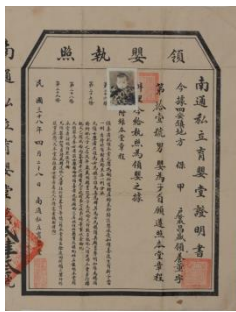
1904年，张謇与其兄张謇于唐闸建新育婴堂，占地24亩余，年费3万余元。其建筑均为新式洋房，干净卫生，管理上学习国外慈善组织的先进管理办法。开办8年，该堂累计收养过近万名弃婴。



(5-2-3) 新育婴堂 2



(5-2-4) 新育婴堂 3



(5-2-5) 南通私立育婴堂领婴执照 25.4×19.4



(5-2-6) 晒蓝《育婴堂楼房建筑图》48.4×76.7



(5-2-7) 第一养老院

1913年，张謇以他60岁寿辰时所得亲友贺礼馈赠，在南通城南白衣庵附近建造了一所养老院，后来称为南通第一养老院，以收容无依无靠的孤寡老人。



(5-2-8) “养老院”匾额 90×180



(5-2-9) 第二养老院

1920年张謇70岁寿辰时，亦将所得戚友馈礼在门常乐镇建造了老老院，后称第二养老院。



(5-2-10) 第三养老院

1922年，张謇践行“十年更建一院之约”，用其70寿辰所收之贺礼在南通第一养老院对面设立了第三养老院，建筑耗费3万余元。院中还聘有热心公益的医生为他们诊治疾病，凡病重者则送医院做进一步治疗。

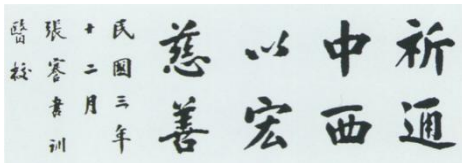


(5-2-11) 南通医院

1913年，张謇在南通医学专门学校的东南兴建南通医院，医院占地11亩，“半系慈善事业”，赤贫者诊病可免收药金。



(5-2-12) 南通医院解剖室



(5-2-13) 张謇为医学专门学校题写的校训



(5-2-14) 贫民工场

1914年，张謇用盐商原来的捐款以及盐政局筹集的经费，在南通西门外大码头正式开办了贫民工场，以教授贫民子弟各项工艺，使他们能自谋生活。



(5-2-15) 残废院

1916年，张謇考虑到乞丐大多由于先天缺陷，与鳏寡孤独者一样可怜，担心乞食会败坏民风，因而在狼山之麓设立残废院。



(5-2-16) 盲哑学校

张謇于1913年筹措经费在狼山北麓购地6亩兴建狼山盲哑学校，至1916年开学，他还亲自担任了该校第一任校长。此前除英、美、德传教士在中国所设立的两三个盲哑学校外，尚没有中国人自办的，因此该校成为国人自办的第一所盲哑学校。



(5-2-17) 盲哑学校表门



(5-2-18) 盲人学生在学习盲文。



(5-2-19) 聋哑学生在学习手语。



(5-2-20) 栖流所

1916年张謇与其兄张謇在城西门外原养济院的地址开办栖流所，用银1300多元。栖流所有一套完整的管理制，南通大街小巷看不到一个乞丐。



(5-2-21) 清宣统三年(1911)社会名流为襄助义农会签章(复制件) 47×88

三、治理水患 为民生计

张謇21岁时到淮安办事，第一次见到淮河水患给群众造成的巨大危害，从此与治淮结下不解之缘，通过数十年参与和测量，共形成导淮图表1238册，图25卷2328幅。



(5-3-1) 苏北治淮工程位置图 20.4×78



(5-3-2) 晒蓝《两淮串场河工计河道全图》 64×85



(5-3-3) 设色淮河图卷 27×588

南通滨江临海，受江水冲刷，每年约 5000 亩农田坍入江中，1911 年，张謇牵头成立南通保坍会，分别聘请荷兰、瑞典、英国、美国的水利专家前来勘测，进行保坍、筑埝等水利工程，所有费用均由张謇、张警兄弟承担。1926 年 8 月 1 日，已感身体不适的张謇仍冒着酷暑，视察保坍工程，数日后病情加重，于 8 月 24 日中午与世长辞。



(5-3-4) 通州江岸潮灾报告书
(档案) 27.5×21.5



(5-3-5) 保坍会办事处

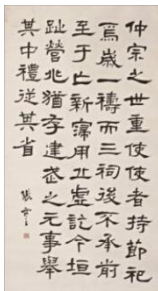


(5-3-6)
石印《通江常沙洲联合保坍范围图》 77×94

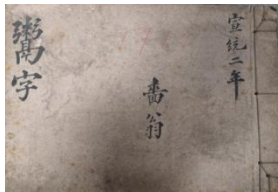
四、千纸江湖 普济良苗

南通的各项社会事业一直面临着经费不足的问题，张謇个人为此有大量资助。“除謇自用于地方及他处教育、慈善、公益可记者一百五十余万外，合叔兄（张謇）所用已二百余万，謇单独负债又八九十余万元。”

为了弥补经费的不足，张謇以自己的一技之长——书法来谋取经费。从1906年开始，张謇先后多次为育婴堂、残废院、盲哑学校等慈善机构鬻字筹资，直到1924年他七十二岁为止。



(5-4-1) 张謇隶书立幅 134.5×67.8



(5-4-2) 张謇慈善账本（档案馆）
22.5×15.5

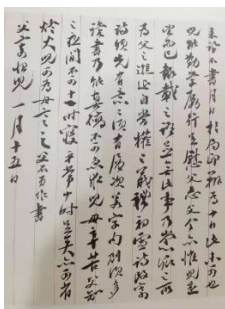


(5-4-3) 张謇鬻字广告收据
（档案馆）2件
17.5×23、6.5×23

(5-4-4)

中华民国十一年（1922年）七月二十日申刊三版刊登“张謇卖字广告”中写道：“南通前年歉，去年灾，农饥商疲，而金融滞下走岁，人太谷而所负，地方慈善公益之债，年费钜万，无可解除，亦无旁贷也。求助人，必无济；无以，惟求诸己。往者以慈善事，一再卖字，有例矣，卖字犹劳工也，忽忽十余年，今致七十窳，復胜劳然，无如何。自登报日起卖字一月，任何人能助吾慈善公益事者，皆可以金钱使用吾的精力。不论所得多寡，限购一月，此一月內定每日捐二小时于字，无一字不纳。于卖定例如下联：每副四尺，十二元，每尺加二元；单直幅、同堂幅每件四尺，十六元，每尺加四元。额字尺以內每字二十元，尺以外每字三十元，每加一尺加十元；扇册每页六元，卷每尺八元，碑志另议，真书加倍，泥金加倍，来文加倍，纸劣不书，来文不佳者不书，磨墨费加一元。收件处上海九江路二十二号大生沪事务所。”

张謇的各项事业一度蒸蒸日上、红红火火，但他从没有锦衣玉食、灯红酒绿，在为公益事业一掷千金的同时，却过着令人难以想象的简朴生活。



(5-4-5) 张謇致张孝若家书（档案馆）4件 22×35

第六单元 薪火相传

人恒以寿为重，其实人之寿不寿，不在年岁之多寡，而在事业之有无。若其人果有益于地方，虽早夭亦寿；无益于地方，即活至百岁，奚得为寿？

【单元说明】张謇是引领潮流的先驱者、开拓者、实践者，虽然他的许多宏图梦想囿于时代限制无法实现，他在实业救国、造福桑梓的实践中展现出的爱国情怀、创新精神、诚信品格、民本意识、开放胸襟，成为一笔弥足珍贵的精神财富，在这片江海大地赓续传承，随着时代演进，不断地焕发出新的价值，成为激发江海儿女自强不息的永恒动力。

一、强毅力行 通达天下

通商通天下,创新创未来。数十万通商奉行“”的通商精神，对内强“体”以壮大经济文化实力，在外闯南走北、踏遍四方，在中国乃至世界的舞台上创造新的辉煌业绩。他们是南通江海大地上的优秀儿女，是继承和践行张謇企业家精神的优秀代表。近几年南通市委、市政府高度重视企业家精神的挖掘和弘扬，举办首届通商大会,设立“南通企业家日”，开展“张謇”杯杰出企业家和“三名”（名企、名品、名人）、“三创”（创新、创业、创优）人物评比，在江海大地形成了重实业、促发展，尊重、爱护、支持和褒扬企业家的浓厚氛围。

(6-1) 张謇杯（原件、政府提供）

二、百年纺织 焕发青春

近代南通纺织工业的兴起，源于张謇 1895 年创办大生纱厂，在国内首次建立纺织原料基地，创办我国第一所纺织专业学校，为我国民族纺织工业发展做出了重要贡献。

新中国成立后特别是改革开放以来，南通纺织工业不断转型升级，已形成棉纺织、丝绸、服装等门类齐全的大纺织格局。现代纺织业已成为南通的支柱产业、民生产业和具备国际竞争力的优势产业。作为中国纺织史上的一面旗帜，大生纱厂已发展成今天的江苏大生集团有限公司，已走过 125 年历程，成为我国民族纺织工业的活化石。



(6-2) 大生集团最新图片(组)

三、先进教育 千秋得利

由于张謇先进的教育理念，以及身后留下的三百多所具有现代意义的学校和金字塔式的教育结构，使得南通儿女深受恩泽。自民国起，南通基础教育质量一直处于全省乃至全国领先地位，从南通走出了 50 位“两院”院士。在 2014 年、2018 年国家教学成果评选中，南通教师 26 项成果获奖。南通成为名符其实的“教育之乡”。

(6-3) 教育获奖照片、一附照片

四、健康民风 体育奇迹

在国民教育中，张謇大力倡导“德、智、体三育并重”。他修建公共体育场，举办运动会，积极发展大众体育，提倡全民健身，使南通民众养成了良好的体育意识和自觉进行体育锻炼的健康民风。上世纪80年代起，南通创造了连续七届奥运会“届届见金牌”的奇迹。先后涌现出21位世界冠军，在奥运会、世界锦标赛、世界杯三大赛事中夺得101枚金牌，成为江苏首个突破100大关的设区市，被誉为“世界冠军摇篮”。

(6-4) 冠军获奖

五、华夏一馆 再现辉煌

1905年，张謇先生创办南通博物苑，开启了中国博物馆事业的先河。现如今的南通博物苑占地6.75公顷，展厅面积约1万平方米，有文物藏品5万余件，自然标本7千多件。作为南通市最重要的爱国主义教育基地、科普教育基地，南通博物苑常年免费开放，全年展厅开放在320天以上，全年接待游客60多万人次。在南通博物苑的带领下，一批具有全国影响力的博物馆相继矗立在美丽的濠河之畔，南通成为全国闻名的“文博之乡”。



(6-4-1) 博物苑新馆广场图



(6-4-2) 孩子们参观图

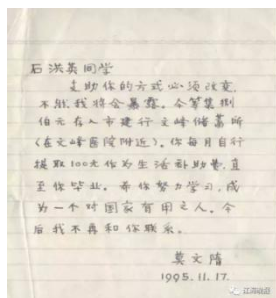
(6-4-3) 濠南别业图

六、慈善精神 万世永存

张謇是中国近代史上最具现代精神和真正意义的慈善家。他认为公益慈善事业不是孤立的存在，而是经济发展、社会文明进步的重要部分。为此，他创办了大量的公益慈善项目。在南通，有气象台、体育场，有几乎免费的各类学校，有养老院、育婴堂、盲哑学校、残废院、栖流所、旅殡所、贫民工场、济良所……他开中国近代慈善事业之先河，以实业滋补慈善，历经 30 余年，在南通缔造了一个“老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独疾者，皆有所养”的近现代中国的“慈善理想国”。

正因如此，江海大地上出现了克己助人的“莫文隋”、14 年如一日修车助慈善的修车老人胡汉生、感动中国的磨刀老人吴锦泉……

全社会踊跃助慈善的道德风尚。



(6-6-1) 莫文隋的信件



(6-6-2) 修车老人胡汉生



(6-6-3) 磨刀老人吴锦泉

正因如此，2016年9月1日，《慈善法》正式实施当天，中国首个国家级慈善专题博物馆——中华慈善博物馆在南通大生八厂旧址落成开馆。



(6-6-4) 中华慈善博物馆

七、江海联动 发展大湾

100 多年前，张謇南黄海滩涂上创办大有晋盐垦公司，并将大有晋公司的水利系统建成南通最早的江海河联运交通网。而今，江海儿女秉承张謇自强不息、勇于开拓的精神，在原有江海河联运的基础上，着力优化江海生产力布局，加快通州湾新出海口建设。

新出海口所在的通州湾区域，区位优势独特，是面向太平洋的出海门户，西通长江中上游城市群，南邻上海国际大都市，北接广袤的苏北平原腹地。新出海口建设有利于南通发挥“海进江、江出海”江海联运独特优势，打造江苏最具活力新增长极，加速江苏沿海崛起；有利于放大上海国际航运中心功能，助力打造长三角世界级港口群；有利于支撑江苏建设“一带一路”交汇点和长江经济带高质量发展，更好地服务我国以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局。

目前，吕四起步港区已经实质性开工建设，2021 年底将正式开港运营。到 2025 年通州湾新出海口集装箱年吞吐量达 500 万标箱，成为江苏远洋集装箱运输核心港区、上海国际航运中心北翼集装箱干线港；到 2035 年集装箱年吞吐量超 1500 万标箱，成为江苏省港口一体化发展示范区、上海国际航运中心北翼枢纽港的核心港口、长三角一体化发展的重要引擎、长江经济带高质量发展的战略支点。



(6-7-1)



(6-7-2)

结束语

正是张謇本着“为世牛马”“为世界牺牲”的人生观、价值观，并在现实中身体力行，使他成就了常人难以匹及的事业。自张謇 1895 年筹建大生纱厂起，至 20 世纪 20 年代初，南通建成了以大生纱厂为核心的，拥有工业、交通、金融、贸易等 37 家企业的集团；沿海地区建立了 20 家的盐垦公司，形成了资本额达 2483 万两白银的大生企业系统，为当时全国最大的民族资本集团。在南通同时还形成了由 400 多所各类学校以及大批文化、公益设施构成的地方文教与公益体系；交通、水利、供电、通讯等基础设施也同步推进。

张謇逝世虽已近百年，但他给世人留下了巨大的物质财富和丰富的精神财富。他的事业和他的精神无疑是南通乃至全国范围内的文化标识和精神标杆。对今天的人们来说，传承和发扬张謇先生身上的爱国情怀、开放胸襟、创新精神、诚信品格、民本意识，就是对他最好的纪念！