

张謇精神、 张謇企业家精神 与大生精神

张謇精神是什么？2026年是张謇逝世100周年。一百多年来，历史和人民对张謇形成的最终评价是：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。张謇精神，就是蕴含在历史、人民对张謇的各种评价里有关张謇个人和团队的实践经验和思想精华。

张謇企业家精神是什么？张謇一直主张“实业救国”“父教育而母实业”，是我国民族棉纺织工业奠基人之一，一生创办了包括大生纱厂在内的大小企业40多个，各类学校400多所，为中国近代民族工业兴起、教育事业发展以及城乡社会进步作出了宝贵贡献。张謇还做慈善、营城市，特别是在经营城市的过程中，南通形成了“一城三镇”的现代格局，在民国初年成为近所皆知的“模范县”，在后人眼里堪称“中国近代第一城”。张謇企业家精神，就是张謇在兴办众多企业、机构以及经营城市的过程中，所集中展现出来的爱国、创新、诚信、社会责任、国际视野等个性特征、人格魅力和优秀品质。

大生精神是什么？1895年，张謇开始创办以“大生”为名的股份制机制纺织企业，最终纱厂从一个发展成四个，纺织产业链也实现前延后伸，同时，以纱厂为核心的大生资本集团成为20世纪20年代中国最大的民营资本集团。大生纱厂的发展过程跌宕起伏，延续至今最终形成了足以言说的“大生精神”。

大生纱厂的“大生”两个字最早来自《周易·系辞》里的一句话：“天地之大德曰生。”依照先贤孔子的解释，主要意思是：天地最大的德行就是“生”，即天地的最大恩德，是为宇宙和人类提供了生生不息的环境，让各类生命各得其所，安身立命。这里强调了两层意思，一是万物都是变化的，唯一不变的就是变化本身，要顺应事物的发展；二是万物都有灵性，万物都有生命，要珍重生命，敬畏生命。“文王拘而演周易”的三千年以后，张謇，这个1894年甲午恩科状元，目睹朝廷的腐败无能和百姓的生活艰难，深受中日战败和《马关条约》的刺激，在家乡南通从创办大生纱厂开始，办实业、兴教育、做慈善、营城市，书写了一段英雄史诗般可歌可泣的历程。张謇“言商仍向儒”，他不仅用“天地之大德曰生”来解释最早创办的纱厂厂名，之后他所创办的其他事业，都没有离开这一宗旨。据统计，与张謇有关的105个实体企业名称中，有“大生”字样者9家、只含“大”字者32家、只含“生”字者10家，共51家，占张謇有关企业的48.6%。常州刘国钧办的公司取名大纶、大成，四川卢作孚办的公司取名民生，都与他们在学习张謇、参观大生纱厂后的重要启发有关。“天地之大德曰生”，即“大生”，与张謇的整个人生和事业融合在一起，并逐渐演变为他的核心价值观和大生纱厂等众多大企业的核心文化。

1895年秋开始，张謇选择在南通城西北的唐闸通扬运河畔，筹资、买地、建厂、装机，“千磨百折、忍辱蒙讥”，历经四十个月，终于在光绪二十五年农历四月十四，也就是1899年5月23日，建成拥有20400锭的现代机器纺纱厂。当天，张謇感慨万千，在日记里有27个字记载：“开车，召客观出纱，至此始可免于决不出纱之口。敬夫始终忠勇可敬。”这就是南通市人大通过议案，决定从2016年起将每年的5月23日作为“南通企业家日”的由来。当时张謇恩师翁同龢特请人从常熟过江送来一副对联：“枢机之发动乎天地，衣被所及遍我东南。”这副对联既是翁同龢对大生纱厂的高度赞许和期待，日后更是成为大生纱厂的使命、愿景和价值观。当年的大生纱厂公事厅内，在显眼处悬挂江南画家单林根据张謇创业经历所绘《厂徽图》四幅：《鹤芝变相》《桂杏空心》《水草藏毒》和《幼小垂涎》，向时人和后人诉说稚嫩的中国民族工业破土萌芽、蹒跚起步的一幕幕辛酸过往，提醒真正的企业家不能反复无常、不能言而无信，不能暗藏祸心和不能贪得无厌。公事厅外，张謇建厂初期亲自手植一株紫藤和一株蔷薇，暑往寒来，年会枝繁叶茂、花香满园，深情诉说着这座现代纺纱工厂破土而出和茁壮成长的喜悦和倔强。1905年，大生纱厂在清政府商部正式注册，得名“大生纺织股份有限公司”。1907年，大生纱厂召开首次股东大会，这是清政府颁布《公司律》后全国首次召开的民族股份制企业股东大会。

大生纱厂开机后经营较为顺利，利润也颇为可观，这激起了张謇扩张实业的极大热情。1904年，张謇开始筹建大生二厂。特别是1913年张謇出任农林兼工商总长以后，他在海门长乐镇南开始创建大生三厂，并拟订了庞大计划：建立四厂于四杨坝、五厂于天生港、六厂于东台、七厂于如皋、八厂于南通江家桥、九厂于吴淞（以后又名大生淞厂）。但是动荡不安的环境下创业极为艰难，而张謇个人的精力、资金，乃至机遇都是有限的，最终，张謇又建成了三个厂。

大生二厂（崇明大生分厂）：1904年筹建于江苏省崇明县外沙久隆镇（属今启东市），共集资140余万两，1907年落成，阴历三月初五开炉投产。经过初期的不懈奋斗和曲折经营后，二厂纺出的寿星牌棉纱供不应求，连年获利。自1917年至1921年的5年中，共计盈余纯利5016714.103两。1922年，增添纱锭9000锭，全厂共有35000锭。1923年，又增布机200台。二厂在抗日战争期间被日军飞机炸毁而不存。

大生三厂：1914年张謇亲自选定海门长乐南湾为厂址，先后购地621亩，在厂外建成的市集称三厂镇。1915年和1919年，通过上海顺昌洋行，先后两次向英国购买纺纱机30400锭及全套设备，捻线机4000锭，织布机403台。1921年初，开始设备安装，同年10月10日开工生产。三厂纺出的三星牌16支棉纱，在上海市场享有较高声誉。

大生八厂（大生副厂）：奠基于1921年，建成于1924年。八厂设于南通城南五里的江家桥，本意是根据张謇所订规划而筹建的，因当时一厂机器已经陈旧，就准备新建一个从原动力起到打包止全套最新设备的纺织全能厂。但当时适逢第一次世界大战结束后，帝国主义卷土重来，使得筹建中的八厂遭遇重重困难与波折，于是1923年八厂厂房租给永丰公司经营，该公司于1924年10月15日正式开厂，商标用金龟星牌，加“永丰公司监制”字样。1926年，永丰公司投资失败，无力继续经营八厂，商请退租，乃由大生一厂收回自办，更名“大生第一纺织公司副厂”，简称“大生副厂”，8月开工，纺12支棉纱。

大生纱厂是张謇亲自筹资创办、亲自经营管理，并且延续不间断生产至今的中国民族机器制造业企业。它的三个特质决定了大生纱厂是大生精神的物质载体。

其一，大生纱厂是中国民族机器制造业企业中最古老的“常青藤”。机器纺织业是近代中国工人阶级崛起和中国经济走向工业化过程中最有影响力和最具典型性的一个产业。大生纱厂完整诠释了中国近代民族工业企业一百多年来探索发展的全过程，它拥有相当合理和先进的民营股份制企业结构，从投产至今，一天都没有停止过生产，可以说，全国民族机器制造业企业能展示“百年缩影”的很多，而能成为“百年活体”的只有一个大生纱厂。北京的中国共产党历史展览馆里，赫然陈放着大生纱厂使用的亨利织机、为集资而发行的股票、创建初期的印章这三件实物和一张清花间厂房的照片，就是明证。

其二，大生纱厂拥有中国现存最完整的企业国保建筑群和工业遗产。无论是故官博物院原院长单霁翔还是国家文物局局长李群，都对大生纱厂的建筑留存和蕴含的张謇精神赞不绝口，认为不可多得，弥足珍贵。2006年大生纱厂被国务院公布为全国重点文物保护单位，2018年大生纱厂入选工信部确定的第二批国家工业遗产名单。现大生纱厂厂区前区140亩土地上保留着一百多年来作为一个纺织企业所能拥有的各种类型建筑，并且都还在正常使用。一个百年实体企业能够做到建筑文物和工业生产完美契合、传统文化和工业文明交相辉映的，大生纱厂是中国唯一。

其三，大生纱厂的筹办过程是中国近代工商业文明的逻辑起点。1895年张謇开始创办大生纱厂，这是中国旧式文人转变观念，积极投身商业文明的一个标志性事件。张謇创办的大生纱厂成为20世纪20年代初中国最大最先进的纺织企业。1925年，张謇创办的大生一、二、三、八4个厂，总计纱锭16.03万枚、占全国华商厂纱锭总数的7.65%，布机1342台、占华商厂布机总数的10.04%。大生纱厂（主要是一厂和二厂）从1899年到1921年，实现连续23年的盈利，总利润超过1662万两白银，奠定了近代中国工商第一镇——唐闸的开放开发基础，也是张謇兴教育、做慈善、进行城市建设的物质基础和经济来源。现在，说到南通，就会说到一山、一水、一城、一人，其实还要加上一厂——大生纱厂，这是中国近代工商业文明和南通城市现代化建设的逻辑起点。

大利不言“大生”有道

——纪念张謇创办大生纱厂百卅周年

□ 张启祥

2025荣光闪耀，大生纱厂迎来建厂130周年。跨越三个世纪，走过130年，大生纱厂始终在变革中坚守、在坚守中创新，砥砺深耕、弦歌不辍，声名远扬。130年的大生纱厂史，是一段从晚清到民国再到中华人民共和国的中国近现代史；130年的大生纱厂史，是一部传承和弘扬张謇企业家精神的家国情怀史；130年的大生纱厂史，是一个民族制造业企业爱国创新、自强协调的接续发展史。通扬运河水潺潺，大生钟楼声绕梁。大生纱厂承张謇精神，续百卅荣光、谱时代新篇。



大生精神的丰富内涵和当代意义

从《周易》的“天地之大德曰生”，到张謇的“大生纱厂”，“大生”这两个字，源远流长、生生不息，这既是中国古代儒家文化和精神的一种传承，也是以大生纱厂为主体的企业和创办人张謇，继任者李升平、张敬礼等人一系列政治、经济、社会思想活动所沉淀下来的文化精髓。大生精神，既有当时时代的基本特征，又有高于那个时代、能够穿透历史一直延续到今天的特质。大生精神，传承百年，至今仍光彩熠熠；大生精神，高山仰止，至今仍令人向往。

1. 爱国。对于张謇来说，他是坚定的爱国者毋庸置疑，但是他没有跟大多数文人、官僚一样，将爱国仅仅作为一个口头禅，而是身体力行、起而行之，实践了家国情怀的深层次内涵。

张謇爱国。中日甲午战争中清廷战败，清政府被迫与日本签订丧权辱国的《马关条约》，回家丁忧的他闻此消息，义愤填膺，在日记中写道“和约十款，几罄中国之膏血，国体之得失无论矣”，从此拉开了兴办大生纱厂“实业救国”的序幕。他在垦牧公司股东大会上说：“借各股东之力，以成鄙人建设一新世界雏形之志，以雪中国地方不能自治之耻，虽牛马于社会而不辞也。”为了中国理想社会的实现，他虽创造财富无数，但却没有留给自己的子孙，几乎尽其所有奉献给了社会。

张謇爱家乡。他说“士负国家之责，必自其乡里始”“大家爱国爱家乡，常乐之校真堂”。从1895年他在南通唐闸杨家湾创办大生纱厂开始，到20世纪20年代初，与他相关的105家企业，89个在南通；424个教育机构，370多个在南通。

张謇明大势。正是在清末民初看清了时代大势浩浩汤汤，他才始终站在了进步人士的前列，坚定维护国家的大一统和共和，这也解释了为什么他在每个历史的关节点都有惊人之举。比如是他将梁启超引荐给翁同龢，开启了维新运动序曲；是他促成刘坤一、张之洞提出东南互保，成为地方自治的首倡者；是他起草了清帝退位诏书并幕后主持了南北议和，成为“民国的助产士”。

2. 创新。创新是张謇实业发展的核心动力，他正是通过发行股票筹资、拟定《厂约》和多个章程定制度、打造“魁星”“寿星”商标做宣传等一系列制度创新和实践创新，成功建成了大生纱厂，实现纱厂在动荡社会环境下连续23年的较高盈利，成为“第一次欧战以前华资纱厂中唯一成功的厂”。在创办大生纱厂的过程中，“绅领商办”体制的提出和实践是比较独特的。晚清时期设立的企业，一旦政府介入，大多是采取“官督商办”“官助商办”“官商合办”等模式，政府多会对企业的生产经营活动进行干预，张謇针对大生纱厂提出“绅领商办”模式，政府仅参与股息领取和分红，不派董事参与生产经营，这使得大生纱厂获得独立的经营管理权，开启了中国企业股份制发展的新篇章。

为解决大生纱厂的原料棉花的来源问题，张謇于1901年开办了通海垦牧公司，建成中国第一家农业股份制企业，开始在南通广袤的沿海地区进行棉花种植。

植。面对通海地区农村仍然是“耕织结合”小农经济社会的情况，张謇在企业管理上实施了“公司加农户”的模式，在企业用工上实行了“亦工亦农，工耕结合”的制度，这些探索和创新，不仅保障了企业正常有序生产，还促进了沿海地区社会的发展，客观上是继历史上范仲淹筑堤捍海后的第二次沿海大开发。

3. 自强。在筹办大生纱厂的过程中，一方面张謇做到因地制宜、实事求是。他根据“通产之棉，力韧丝长，冠绝亚洲”的地方资源优势和通海地区种棉纺纱织布的优良传统，决定回家乡南通筹办纱厂，根据唐闸地区离长江较近并在通扬运河旁的独特地理和运输条件，亲自选定了厂址。当中国人还不能独立建设纺织工厂时，张謇就大胆请进来，邀在上海的英国人汤姆斯、忒纳等3人设计厂房、安排纺机，1897年先建成一栋专家楼供他们居住，聘请专人负责给他们制作西餐，其中，汤姆斯的年薪达5292两，大生上海事务所还为英国专家们购买牛羊肉、牛乳、荷兰水和雪茄烟等物品，礼遇有加。

另一方面，张謇的做事风格就是独立自强、苦干实干。他在建设大生纱厂的过程中，由于民智未开、社会风气未改，他遇到资金难以筹集、官员不诚信、老百姓不信任等诸多困难，甚至在筹资的路上他还在卖字筹集路费，但是张謇咬牙坚持，尽管直至厂房矗立、机器安装就位，仍有人大吹冷风，说：“厂房虽高，何时出烟？”尽管试机运转一切正常后，还有人泼冷水，嘲笑道：“引擎虽动，何时出纱？”艰难困苦，玉汝于成。在经历44个月的艰苦奋斗后，大生纱厂得以建成投产，并在半年后开始盈利。章开沅对此感叹：“状元办厂（或下海）乃是中国历史上前所未有的创举，张謇堪称一千多年来科举史上的第一人……对于一个年逾不惑的科举文士来说，这需要多大的勇气！”纱厂建成后，张謇面对棉纺织业受制于外人的现状，愈加自力更生，奋发图强。1912年他在大生纱厂内创办纺织染习所，即后来的纺织专门学校，大力培养本国纺织机器专门人才，并希望“是校所养成人供南通一县之用，愿我国人民咸晓然于兹学之不可以已”。

后来这个学校毕业的学生在1918年为上海的厚生纱厂、1921年为海门的三厂成功装配机器，实现了中国人装排棉纺织机器的独立自主。此外，张謇1905年还在大生纱厂相邻处创办了资生铁厂和冶厂，集中力量研究美、日、南美一些国家的织布机、开棉机、经纱机等设备，为大生一、二厂扩张而添置自制的纺织机器，这是20世纪初中为中国数不多的民营机械厂。

4. 优质。大生纱厂投产前，张謇亲自执笔撰写《厂约》，短短1847个字，对董事会负责下的组织架构进行了规定，对员工、股东兼顾的激励机制进行了明确，堪称中国近代公司法的前身。《厂约》之外，张謇还拟定章程23个、规矩达209条，形成了大生纱厂的公司制度体系。这在当时，恐怕已是中国人自办企业能达到的最高管理水平。正是在这一整套严密管理制度体系下，大生纱厂做到了一投产，大生纱便以其“光洁调匀，

冠于苏沪锡浙鄂十五厂”的优良品质，畅销于通海、东北及其他广大地区。

强烈的品牌意识。早在大生纱厂开办之初，抱着“实业救国”的办厂的张謇就有强烈品牌意识，在建造现代厂房、引进一流设备的同时，他注重采用现代化的管理模式，并特别为大生纱注册“魁星”商标，正牌“红魁”纱是大生着力打造的精品品牌，在当时获得广泛的认可。大生坚持诚信的理念和严格的管理，1918年纯用通花纺制的12支“魁星”纱在“巴拿马太平洋万国博览会”上获奖，使大生纱扬名海内外。此外，二厂的“寿星”商标、三厂的“三星魁星”商标、八厂的“五彩麟凤”商标等，与“魁星”商标一样，都有着深厚的文化内涵和民间基础，在当时都成了驰名商标。

严格的质量管理。大生纱厂《厂约》和其他章程中，从轧花厂、清花厂到粗纱厂、细纱厂，再到摇纱厂、成包厂，整个生产过程都有系列详尽的质量要求指标。尤其是直接出纱的粗纱厂和细纱厂张謇更是格外重视：“出纱没有轻重不匀，或因气候燥湿过度、纺不便利，以及地轴发热，轮齿、皮带松紧室滞，随时知照值班机匠，即行修理……并查令房校纱章程。”这里提到的格令是专门用以校正纺纱粗细间距的，分厂章程中专门有《格令房校纱章程》，特别列出10支到20支的格令校纱表，以备查用方便。

规范的安全生产。大生纱厂和分厂章程中分别列有的《火险章程》《管水龙章程》《火险专章》以及《稽查章程》《巡厂章程》等均属此类。对于棉纺企业来讲，防火的意义非同一般，此类章程详细说明报警装置、厂内不同地区不同的报警信号、水龙装置，平时加强练习火灾施救之法等。时时的提醒和严格要求以及周到的防火措施，使大生运行期间基本上没有发生过的火灾。大生纱厂的这些章程和措施，以及大生码头牌坊上张謇题字中“马”字写为三点水等，都体现了张謇对企业标准化和规范化的管理要求和水准。

5. 协调。张謇在经营大生纱厂，建设纺织产业链的过程中，始终用系统、全面、发展、循环的眼光来看问题，常常一个企业的废料是另一个企业的原料、一个企业为另一个或另几个企业服务，最终形成了中国第一个因果相应、环环相扣、独自运行的生态产业链。

1899年大生纱厂建成投产；1901年为解决棉花原料来源问题，兴办了通海垦牧公司；1902年为解决棉籽出路问题，创办了广生油厂；1902年为解决油厂的油渣问题，创办了大隆皂厂；1903年和1905年为解决大米原料和产品运输问题，先后创办了大达内河轮船公司和上海大达轮步公司；1905年为维修和制造机器设备等，先后创办了资生铁厂和冶厂；1906年为解决纺织生产中的飞花问题，创办了大昌纸厂；1909年为大生布厂提供浆料，创办了复新面厂。张謇在纺织产业链上的建设，是有深刻思考和自主意识的，他说“因纱厂必须棉花，棉花必须待业，于是设垦牧公司。又因棉子制油为副业，于是设油厂，又为畅销途利交通计，而设轮船公司”。

张謇正是通过一步步产业拓展、一

次次补链强链，推动了南通地区的纺织产业，包括垦牧业、炼油业、运输业、治铁业、造纸业在内的整个产业链的建设和完善，形成了中国第一个生态化可持续的产业链系统。

6. 为民。张謇在大生纱厂《厂约》里开篇就提到他办纱厂的目的：“为通州民生计，亦即为中国利源计。”他把“天地之大德曰生”里的“生”上升到民生的角度，即老百姓的生命、生存、生产、生活。张謇在跟大生三厂总经理刘厚生谈话时说，儒家有一句扼要而不可动摇的名言“天地之大德曰生”，他解释：“就是说一切政治及学问最低的期望要使得大多数的老百姓，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；生活困难的，使他能够逐步提高。”这就是大生纱厂名的深刻内涵。1907年建成的大生纱厂码头牌坊，横额上两面均有张謇题字，朝向厂门一面题刻“利用厚生”，源自《尚书·大禹谟》，大意为开发大自然的物产以使民众过上宽裕的生活，这也充分体现了张謇的民生情怀和为民谋福祉的办厂宗旨。

大生纱厂让唐闸及附近农民变成了工人，大生系统企业最多时有近2.5万名产业工人，通海等垦牧公司所在的江苏沿海地区更是先后吸引了近10万农民，这些人的身份都发生了巨大变化，早早上过了早起城镇化的“小富即安”的生活。经济学家林刚做过研究，20世纪20年代南通的农户每家5.427亩地，亩产出折合13.97元，一年一户总收入76元，本钱还不算。大生一厂工作的中等男工年工资120元、女工90元，也就是说，一个进厂女工的收入超过纯农户5亩多土地一家全年的总收入。甚至直到上世纪90年代之前，南通最亮丽的风景线还是无数男青年推着自行车在大生纱厂门口等心爱的姑娘下班。此外，张謇兴办的众多企业的利润，除了分红外，大多数都投资兴办了公益和慈善事业，真正做到了“散尽家产以济天下”。据考证，大生一、二厂由于“得利全分”，两厂公积不足一成，历年公积仅120余万两，但其中，单以张謇名义借出办慈善等事业就达到一半，60万两。在办公益慈善的过程中，张謇则是将传统儒家所说“老有所终，壮有所用，幼有所长，鳏寡孤独废疾者皆有所养”的思想给予充分实践，对于纱厂职工建有大生职工医院、老人建有养老院和老影院、贫民建有贫民工厂、幼儿建有育婴堂、流浪人员建有栖流所、失足女子建有济良所，还有福利院、监狱等等。张謇所说“弥缝其不及者，惟赖慈善”中的如何“弥缝”，他是考虑得非常周全的。

作为一个连续生产经营并高质量发展130年的大型机器纺织企业，大生纱厂自然拥有了长寿基因和生存密码。通过对百卅大生发展脉络的探究，我们认为，所谓“大生精神”，其内涵就是，爱国是贯穿始终的活的灵魂，创新、自强是两大发展的根本动力，而优质、协调、为民则分别是于己于物于人的三大价值取向。这六个方面融为一体，相互依存，相互作用，相互融合，共同构成了大生精神文化的主要内容，共同促使大生纱厂等大生系统企业纵然如汪洋中的一叶扁舟，但依然能够抵御无数的狂风大浪，能够走出曾经的凄风苦雨，持续用原名在原址上从事原业生产，在伟大的新时代创造属于中国民族企业的新辉煌。