



经济日报出版社



SHANGHAI LAOLINGHUN

中国

商业老灵魂

◎ 商业世家的沧桑历史
◎ 尘封已久的历史画卷

刘鸿生：实业大亨的红与黑

末世做官难风流——钱昌照、翁文灏和资源委员会

「味精大王」吴蕴初——吴蕴初后人的回忆

范旭东：被遗忘的「重化工业之父」

雷晓宇◎ 编著

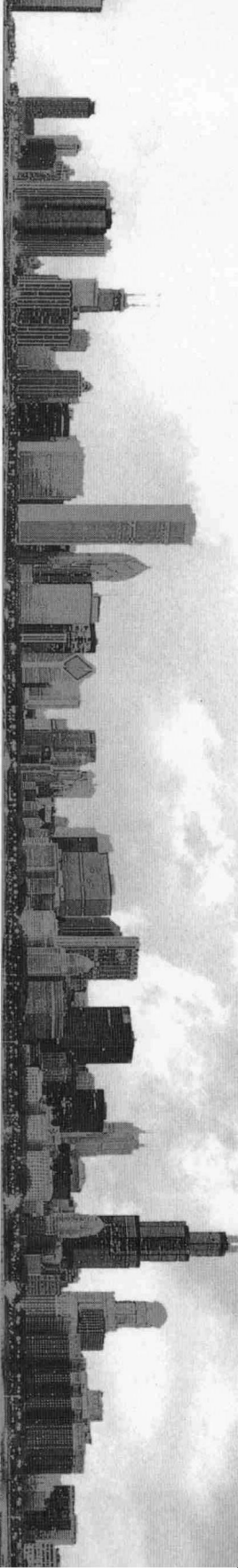
刘鸿生：实业大亨的红与黑
末世做官难风流——钱昌照、翁文灏和资源委员会
「味精大王」吴蕴初——吴蕴初后人的回忆
范旭东：被遗忘的「重化工业之父」

中国 商业老灵魂

ZHONGGUO

雷晓宇◎编著

经济日报出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

中国商业老灵魂/雷晓宇著.—北京:经济日报出版社,
2009.1

ISBN 978-7-80180-918-6

I.中… II.雷… III.①商业企业—企业家—生平事迹—
中国—清后期~②商业史—中国—清后期~ IV.K825.38
F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 164930 号

中国商业老灵魂

作 者	雷晓宇
责任编辑	盛 娟
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号(邮政编码:100054)
电 话	010-63567690 63567691 (编辑部) 63567683 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市耀华印刷有限公司
开 本	710×1000mm 16 开
印 张	13.5
字 数	169 千字
版 次	2009 年 1 月第一版
印 次	2009 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-918-6
定 价	36.00 元

版权所有 盗印必究 印装有误 负责调换

前 言

《中国商业老灵魂》是《中国企业家》杂志资深记者雷晓宇的最新力作,是作者遍访曾经在中国近现代历史上叱咤风云的商业巨人们的后代,然后精心写成。作者用历史唯物主义的视角,用深沉的笔调,佐以一幅幅极为珍贵的历史照片,勾勒出十九世纪中国的商业全景,同时揭示了这些曾经商业巨人们的奋斗历程。

《中国商业老灵魂》像一本尘封已久的历史画卷,慢慢向读者铺陈开来,讲述从晚清时期开始中国的商业和商人的传奇故事,将读者拉回到上个世纪,领略那些商业世家的辉煌;转而再把读者带到今天这些当初的世家,见证百年来中国商业世家的荣辱沉浮。

本书分为晚清“高干”下商海、古典的商业智慧、在梦想中折戟的一代、世家的日子和段子四个部分:第一部分主要描绘了清末时期,许多家族从官宦到实业的历史轨迹,使读者看到了实业救国的艰难,看到这代人在实业救国过程中无法克服中国体制性的障碍,产权无法得到保护以及舆论普遍不同情的历史悲剧;第二部分讲述了中国最初的贸易城市涌现出的一批商业精英的商业智慧,相信这些商业智慧对于今天也是一笔丰厚的财富;第三部分讲述了中国商业史上那些商业巨人和时代抗争、妥协和融合的过程;第四部分展示了经历过风风雨雨的中国商业家族的沉沦、商业精英的个人性格和城市的气质,以及纵览百多年历史与命运交织的特殊体验和人生感悟。书中一步步艰难曲折的中国商业发展历程,发人深省;一个个商业巨人的奋斗人生,鲜

活生动；一幅幅尘封已久的历史照片，弥足珍贵。

毛泽东曾说过，“讲轻工业，不能忘记张謇；讲重工业，不能忘了张之洞；讲化学，不能忘了范旭东；讲交通运输业，不能忘记卢作孚”。这些对今天我们生活产生重要影响的历史人物，这些闪烁着历史光芒的名字，本书中均做铭记。

让我们走进中国商业世家的生活，回眸世家的历史轨迹，见证世家的沧桑磨难。

CONTENTS



第一章 晚清“高干”下商海

半学半官张之洞	3
盛宣怀：首席官商	11
张謇：失败英雄	20
周学熙：华北工业之父	28

第二章 古典的商业智慧

广州十三行传奇	41
晋商衰败的常氏样本	50
扬州盐商传奇	57
绍兴师爷	66
苏州富潘：财富的背影	72

第三章 在梦想中折戟的一代

半儒半佛卢作孚	81
外圆内方资耀华	89

穆藕初：70 年前的中国梦	98
金融豪门 洞庭席家	110
刘鸿生：实业大亨的红与黑	119
末世做官难风流——钱昌照、翁文灏和资源委员会	129
“味精大王”吴蕴初——吴蕴初后人的回忆	138
范旭东：被遗忘的“重化工之父”	147
无锡唐氏	156

第四章 世家的日子和段子

不是人间富贵花	165
“我的父亲刘文辉”	172
天津买办世家的日子和段子	180
留下来的人——三个老北京的世家记忆	187
唐薇红：旧上海的金粉世家	194
宝庆路 3 号	201

中国商业老灵魂

第一章

晚清“高干”下商海

半学半官张之洞

“张之洞代表这么一类人：半学者半官僚，很在乎自己的清誉，很聪明，很懂得政治上的平衡，很懂得为官之道，但是具体操作、技术性细节，他不会。”

所有了解张厚燊的人都知道，她对采访这件事情有多么排斥。至于拍照，她的回应则是：“这事我绝对不干。”好吧，那么——

“你对祖父张之洞了解到什么程度？”

“我什么都不了解。”

“一无所知？”

“我知道的都是你们写的。我没见过他，连我母亲都没见过他。家里也没留下什么东西。”

尽管如此，这份血缘还是对她后半生的命运产生了直接的影响。解放前夕，张厚燊从辅仁大学毕业，之后一直在北师大工作。上世纪五十年代，毛泽东称她的祖父为“四个不能忘记的人”之一，但这并没让她之后的日子好过些。“文革”时期，这是张厚燊的罪状之一。所谓世家，对她来说是伤疤。

“这些事情，如烟不如烟，又怎样呢？”她把一口没有叹出来的气咽了下去，嘴角带着讥诮的笑，“我这个人，没有历史。”

一辈子很快就过去了，但总有些蛛丝马迹。七十多岁的老教授张厚燊肩后的窗台上有张照片：二十出头的辅仁心理学高才生，风

华正茂。照片被紧紧地压在玻璃下面。她总归姓张。这个姓曾经冠盖满京华。

性格：可人

晚清才子郑孝胥曾经品评时人说：袁世凯不学有术，张之洞有学无术。这话很明显有褒张贬袁的意思。不过，张本人得知后回应说，袁世凯岂止有术，简直多术。



张之洞

百年之后再看，人们觉得这话也就姑且听之。袁固然多术，张也并非无术。曾国藩曾经说李鸿章是拼命做官，俞樾是拼命做学问，“但是事实上张之洞比李鸿章还要会做官。”中国人民大学政治学教授张鸣说，“李鸿章当时就有汉奸的骂名，而张之洞对于谈判签条约的事情从来不沾。他是个明白人，知道中国也就这么个德行了，就非常小心地保全自己。”

张之洞做官从来不肯涉险。

他早期在京做清流领袖，抨击时政，人称“青牛”，可见能量之大，但他从来不得罪人，给自己留有后路。所以他虽然早期和李鸿章，后期和袁世凯有意气之争，但是一生没有特别明显的政敌。

任湖广总督的时候，在戊戌政变发生的第二年（1899年），曾经发生假光绪皇帝携太监造访的事件，张的反应是不见——如果他坚定站在太后一边，就该把假皇帝抓起来。可他没有。万一是假的呢，岂不是身家性命、身后名节都完了？

所以，张鸣称张之洞为“可人”，取其乖巧之意。既要给自己留下敢言、忠臣的名声，又不能得罪人，这其中的分寸、进退、技巧，的确是高风险投资，非“可人”莫办。

因为性格上的谨慎、圆熟，加之深有城府，张之洞也遭致很多议论。当年他的幕僚辜鸿铭就说他是“妇妾之道”，有“脂粉气”，言下之意嫌他不够有担当。大约这个满肚子“茶壶茶杯”妙论的怪脾气老头，觉得上司应该和自己一样是个金刚怒目的人吧。

无论如何，事实就是：张之洞出生于鸦片战争爆发的前三年（1837年），去世于清王朝终结的后一年、辛亥革命爆发前两年（1909年）；从他外放山西成为掌握实权的封疆大吏（1881年），到回京入主军机处（1907年），他个人仕途的最后20年，正是晚清变局的最后20年。在这个变局中，他处理很多问题的做法，似乎和朝廷的旨意并不完全一致，然而他总能全身而退，不沾尘埃，不仅没有遭到批评、怪罪、责罚，反而官越做越大、越做越稳。

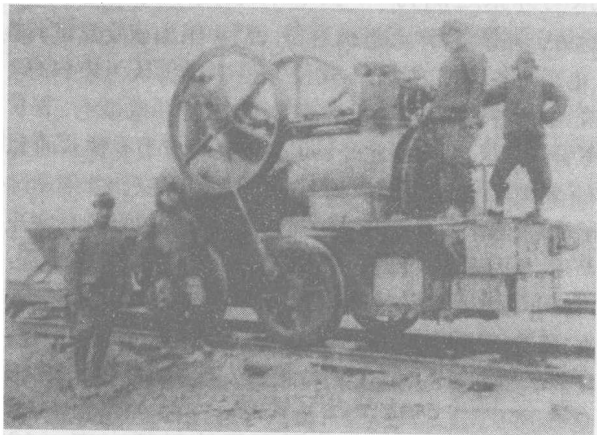
“其中原因，除了他对于官场的规则、潜规则很有心得，另外，他虽然有权术，但是玩得比袁世凯要高明。”湖北大学教授何晓明分析说。

举个例子，袁和张都编练新军，当时全国最强的军队就两支，一支是袁世凯的北洋军，一支是张的湖北新军。这个问题上，两个人的差别就很大。袁世凯把军队看成命根子，后来玩起了军人政治。

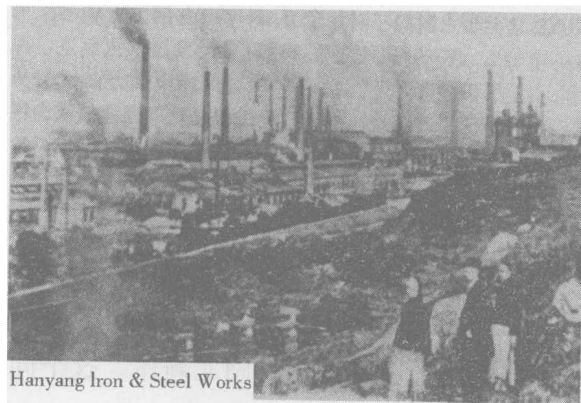
而张之洞在1907年从湖北调到北京，进了军机处，军队一兵一卒都没带，全留在湖北了，而且不再插手。

“这说明张编练新军不是培养个人的势力。和袁世凯的出发点、对军队的认识、对武装力量作用的理解，有很大区别。他还是想做事的。”

张之洞在广州任两广总督期间，任用冯子材取得中法战争的胜利。在湖北任湖广总督的近20年间，兴办近代工业、近代商业、近代军事、近代教育。当时湖北武汉的进出口贸易额达到全国总量的12%，仅次于上海，被日本人称为“东方的芝加哥”。曾和李鸿章签订《马关条约》的日本首相伊藤博文则称张是“中国第一能办事之人”。



张之洞是中国铁路重要的倡始人之一，这是1880年的火车头。



外国客人参观汉阳铁厂

“因为会做事，给他做官加了分。”张鸣总结说，“他一生都在做官和做事之间找平衡，做官是他的体，做事则是他的用。”

思想：中体西用

然而再七窍玲珑的人，做官和做事都难免会发生冲突。对于张之洞来说，最千钧一发的一次冲突就是戊戌变法。

一开始，张之洞是赞成变法的。梁启超一介举人，张作为湖广总督居然要开大门放礼炮迎接；康有为更是在张家长住，两人隔天就见面，彻夜长谈。这是张之洞和维新派的蜜月期。

“他们是相互需要、相互利用的关系。张之洞办洋务和维新派的变法主张有相合之处，比如办实业、办教育。”何晓明说，“张想利用维新派为自己办洋务获得舆论支持，维新派则想通过张为变法获得权贵的一些保护。”

但是，和张之洞相比，维新派还是太天真。“百日维新的纲领有什么根本性的制度变革吗？没有。”张鸣说，“他们就是口号喊得厉害，什么民权、议会、男女平权，还要改造经学，什么都来了，完全超出了当时中国人的接受能力。而且这些问题，他们并不打算当时就实现，为什么要一下子都喊出来呢？”

这样做只会打草惊蛇，用一个现在还完全用不着的改革方案，让当权者对于自己的权力前景产生了深深的危机感——这是维新派天真的地方。问题的关键并不在于变法还是不变法，而在于太后和皇帝的权力之争，靠一个没有实权的皇帝怎能获得改革成功？

张之洞是帝后两党都寄予厚望的地方实力派，在政变期间，他迅速站到西太后一边，并且参与追杀革命党人。在关键时刻，他性格中的圆滑被磨砺出刀锋，做事的“用”让位于做官的“体”，他不惜以革命者的血来洗刷自己的名节——六君子之一的杨锐正是他的学生。他等于耍了一个滑头，见势不妙，马上见风使舵，两面三刀。

和康梁的流亡海外、六君子血溅菜市口相比，张之洞这个“不倒翁”又一次涉险过关，原因就在他那个著名的《劝学篇》。《清史稿》上说：“政变作，之洞先作《劝学篇》以见意，得免议。”

就在政变前夕，1898年，他写了《劝学篇》，提出“旧（中）学为体，新（西）学为用，不可偏废”，同时得到光绪和慈禧的赞赏，被朝廷当作官方文件在全国印发。“其实，中体西用的主张和维新派的变法主张，没有什么不同，但是这个提法让西太后听了受用，也为自己留足了后路和本钱。”张鸣说，“事实上，口号上落后一点，争取的人可能更多一点，也更容易成功。后来清政府的新政还是沿着这个路子在走。”

梁启超曾经评价说，甲午战败之后，中体西用就是中国的流行语，而张之洞最乐道之。事实上，这个说法也并不是他发明的，早在1830年就有人提出来，到1890年的60年间，很多人说得比他多、比他透彻，但是影响就是没有他大。“因为他写《劝学篇》贯穿了这个思想，被官方认可。而且他在湖北办的洋务也把这些思想落实为很多行政举措。”何晓明说。作为一个有话语权的实力派，这个功劳就记在张之洞身上了。

说到对“中体西用”的评价，史家认为它虽然适应当时中国的现实逻辑，能够实现“开放”的主旨，但违背思想逻辑，割裂了体和用，当年严复就讥之为“牛体马用”。它是现实的不合理，合理的不现实，很是有一些荒诞色彩。

最关键的是，到底何谓体，何谓用？“如果按照有些主张，国家的政治制度都可以说是用，那么什么才是体？道德人心吗？那就更玄了。”张鸣说，“所以这个说法里面，体和用的界限是相当模糊的、有弹性的。正因为这个弹性，在之后很长的历史中，它被各种人按照自己的需要进行改造、阐释和演绎，一再翻版，持续发展。这种弹性才是这句话的妙用，是中国式的智慧。”

当年张之洞为求自保，在帝后权力之争中保持平衡，弄出这么个四平八稳的东西，小心翼翼，如履薄冰。他可能料不到，自己为权宜而作的隐晦和模糊词汇会引起后世那么大的争议。

命运：种豆得瓜

1907年，张之洞终于迎来了进京主持朝政的机会。这年7月，他被任命为军机大臣，兼管学部，这已经等于入阁拜相的权力。

在晚清政局中，张之洞始终保持非常微妙的实力派的地位，他虽然得到重用，但是一直得不到彻底的信任。“这一次调入中枢也是这样，有架空的意思，削弱他在地方的势力。”张鸣说。

张之洞离开武汉之后，这个城市的发展迅速地衰落下来。“就经济发展而言，惯性的东西还在。湖北工商业的发展在张之洞走了之后没有立刻就停滞。不过就治理一个地区的兴旺局面来说，张之洞一走，湖北武汉这个局面肯定是停顿下来了。”何晓明分析说，“一个是他的继任者端方在能力、意愿各个方面，不具备继承张之洞实业的条件；一个是当时已是辛亥前夕，全国的政局，包括武汉的局势、立宪派和革命党人在湖北的活动等等，这些局面端方他也没有办法掌控。”

1909年10月4日，张之洞在北京前海的家里病逝。临终前对家人说：“吾无甚痛苦也。”这一年，他72岁。以他的城府和心机，在去世前已经意识到清王朝气数已尽。不过他一定预料不到，两年之后，就在他经营了十余年的湖北武汉，发生了辛亥革命首义。

“如果张之洞不在武汉搞洋务，辛亥首义不一定在武昌爆发。”何晓明说，“因为武汉的政治经济文化基础，特别是革命党力量的形成，和张之洞在此经营几十年有直接的关系。他办的新式学堂，实际上成了传播新思想的阵地，他送到国外的留学生实际上有很多成了革命的先驱，这的确是他没有预料到的。”

黄兴、宋教仁、蔡锷就是当年张之洞为了办洋务而培养的接班

人。他肯定料不到这些接班人日后会成为掘墓人。但是历史的发展不是根据某一个人的设计来发展的，它有它自己的规律。张之洞，以及洋务一代人，也不过是其中的一个演员而已。他们不是导演，一切发展下去，已经不由他们掌控了。

“种豆得瓜，这不仅是张之洞的命运，也是所有改革者必须面对的一个宿命威胁。”张鸣说。

张之洞生前所看重的事：身家性命、身后名节、不朽功业，一个都不能少。可是他身后得到的评价却是三头不讨好。守旧派因为“种豆得瓜”把清亡归罪于张之洞，维新派对他变法时期的“变脸”耿耿于怀，革命党人对他晚年镇压革命军也骂声颇高。他一生谨慎小心、事事求全，到头也没有一个团圆。

“张之洞代表这么一类人：半学者半官僚，经学造诣很高，很在乎自己的清誉，比较会做官，也比较能够跟上时代的节拍。”张鸣说，“不过这类人最大的弱点也是中国传统士大夫致命的弱点：很聪明，很懂得政治上的平衡，很懂得为官之道，他明白怎么回事，但是具体操作、技术性细节，他不会。”

李鸿章就曾经说张之洞是“书生气”：好大喜功、不切实际、一意孤行。他在湖北办汉阳铁厂的时候，想当然地认为只要把大冶的铁矿石、马鞍山的煤炭运往汉阳，再从英国购买炼钢机炉就大功告成。结果设备和矿石不合，根本无法使用，只好又花巨资从日本买设备。从1889年折腾到1905年，6年时间耗费近900万两白银，才炼出合格的钢。

费孝通在《中国绅士》里说得好，中国传统的士大夫除了艺术修养、游山玩水之外，就只需要会两件事情：审案和收税。只要如此这般，就能够使整个帝国维持在低水平线上的长治久安。至于怎么从低水平进入高水平，没人操心。

这个心张之洞是操了，但还是有想法没办法。