

中国现代工商业真正的本土源头在那些开创了各种新式工业的民营企业家身上
张謇、荣氏兄弟、范旭东、穆藕初、刘鸿生和卢作孚，正是他们代表了近代工商业的方向



大商人

商之大者，为国为民
一群以实业报国为终生理想的大商人
铸就了现代工商业的传统和灵魂

影响中国的近代实业家们

掀开历史的一层层帷幕，这些曾叱咤风云大半生的企业家们，给我们留下的是一个极富个性特征的传统。
张謇创造的“南通模式”，造厂力求其快的“荣宗敬速度”，小鱼吃大鱼的“卢作孚神话”，“永久黄”的团队精神，穆藕初引入的科学管理法，刘鸿生用西方谚语概括的感悟式格言……这一切都是中国企业史上积累起来的宝贵经验，
具有独特的价值和永久的魅力，是后世企业家值得珍视的遗产。

傅国涌◎著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

大商人

商之大者，为国为民
一群以实业报国为终生理想的大商人
铸就了中国工商业的传统和灵魂

影响中国的近代实业家们

傅国涌◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

大商人:影响中国的近代实业家们/傅国涌著. —北京:中信出版社, 2008.10
ISBN 978-7-5086-1261-4

I. 大… II. 傅… III. 企业家—生平事迹—中国—近代 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 117407 号

大商人——影响中国的近代实业家们

DASHANGREN——YINGXIANG ZHONGGUO DE JINDAI SHIYEJIA MEN

著 者: 傅国涌

策 划 者: 中信出版社策划中心 蓝狮子财经出版中心

出 版 者: 中信出版股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 21 字 数: 360 千字

版 次: 2008 年 10 月第 1 版 印 次: 2008 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1261-4/F · 1413

定 价: 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

中信出版
CHINA CITIC PRESS

追寻企业家的本土传统

我的追寻之旅

长期以来，中国是个典型的农业社会，以农为本，重农抑商。士农工商，商居末位，直到十九世纪六七十年代，古老封闭的大陆才开始长出近代工商业的嫩芽，而真正深刻的变化还要等到十九世纪末震动整个天朝大国的甲午战争之后。《马关条约》容许日本人在中国的通商口岸任意设厂，给当时具有忧患意识的中国人巨大的刺激，清政府也从那时开始允许民间办厂。^[1]“实业救国”、“兵战不如商战”，就是那个时代走在前面的中国人发出的沉痛呼声。

在读史过程中，我渐渐感到，以往我们几乎完全忽略了企业家对社会的贡献，他们的情怀和追求以及他们在历史中应有的位置，因此萌生出一个念头——追寻企业家的本土传统。我试图找回中国企业家真正的根，现代工商业真正的本土源头。如果从洋务运动算起，中国的企业史已接近 150 年，就是从 1895 年算起，也有 110 多年了。中国企业家的根到底在哪里？

据说，“当官要读曾国藩，经商要读胡雪岩”是现在办企业的人中很流行的一句话。胡雪岩为什么如此走红？因为他在经营中有这样几个特征，“利用官府资源的能力、和社会各层面斡旋的能力、资本运营的能力。在当今的中国，如何

[1] 《马关条约》第六款第四条：“日本臣民在中国通商口岸，任意从事各项工艺制造，又得将各项机器任意装运进口，只交所定进口税。……”王芸生编著《六十年来中国与日本》第二卷，三联书店 2005 年版，第 315 页。

迅速聚集财富，从体制内寻求创业资源尤显关键。”万科集团董事长王石的回答一语破的。他在探访了杭州胡雪岩故居和胡庆余堂之后，对胡氏 120 年前提出的“戒欺”、“客户第一”、“采办务真，修制务精”等经营理念，对其信用和商德都表示肯定和佩服，并认为胡氏最后虽败犹荣。但王石同时清楚地指出，胡氏毕竟没有投资新式企业，也没有在改良工艺、提高品质等方面作出新的努力，所以算不上是一个企业家，只是一个流通领域的商人。

我的追寻结果是，这个根不在“红顶商人”胡雪岩身上，不在曾经辉煌一时的晋商与徽商身上，他们都只是传统农业文明的产物，身上还没有笼罩近代的曙光，简单地说，他们不过是旧式商人。这个根也不在于“洋务运动”后期崛起、曾在晚清中国声名显赫的盛宣怀、唐廷枢等人身上，他们或是官商，或是买办，最终未能超越身份的限制，踏入现代的门槛。这个根在那些开创了各种新式工业的民营企业家里，张謇、荣氏兄弟、穆藕初、范旭东、卢作孚和刘鸿生，正是他们代表了近代的方向。

从张謇到卢作孚已经是两代人，从 1895 年到 1952 年，横跨近 60 年的时光，前后几代企业家筚路蓝缕、大刀阔斧、殚精竭虑、立志求新，他们到底留下了哪些值得珍视的传统？积累了哪些不能忽略的经验？即便是他们当年失败的教训，也可以为今天的人提供很好的参照。还有他们个人和企业命运的变迁轨迹，他们的“实业救国”抱负和时代的关系，我试图找到这些答案。

我的追寻之旅始于 2005 年春天，当时，我的《主角与配角——近代中国大转型的台前幕后》即将完稿，我把目光转移到了包括“实业救国”群体在内的历史人物身上，这也是他们第一次引起我的强烈关注。当时，他们在我心目中的形象还是一片模糊，他们身上几乎都打上了形形色色的阶级烙印、政治标记，几十年来，包括我在内的大多数国人对他们始终产生不出足够的敬意，相反，有的只是鄙视和忽视。从那个春天起，我把时间、精力乃至生命埋进了原本不熟悉、不够关注的史料之中。读了将近两年的史料，我眼前的近代企业家群像才渐渐变得清晰起来，许多人的面容在我心中活了过来，他们的形象和我少年时代被动建立的图谱大相径庭。

同时，我深刻地感到仅仅阅读史料还是不够的，我要走出去，到大江南北亲眼看一看这些企业家们在中国土地上留下的真实痕迹。从 2007 年 2 月到 2008 年 1 月，我的寻访之旅断断续续，历时一年。我去的第一个地方是无锡，主要是寻找荣氏兄弟当年在故乡留下的遗迹，在水西关、荣巷、梅园……我看到了曾经的繁华，曾经的追求，以及四台石磨开创的惊世事业，我相信至今仍能打动许多做着类似创业梦的人。在长江北岸的南通，我深切地体会到一个人和一

个城市的关系，有张謇才有近代南通。大生集团的辉煌和南通文化的根基，靠着一个人，一个办厂的状元郎而奠定，张謇已和南通融为一体，合二为一，他被称为“张南通”完全名副其实。尽管在我到过的所有地方中，张謇在南通留下的遗迹最多，保存得也最好，但仍有许多重要的旧建筑被无情地毁弃了。因为第一次来去匆匆，我又第二次去了南通，住了整整一个星期，甚至产生了为张謇写一本书的念头。

从武汉到成都再到重庆，然后从涪陵经万州，乘船下宜昌，我寻访卢作孚和民生公司的遗迹。从重庆朝天门码头附近的新民生大楼出发，我到了卢作孚的家乡合川，到了他苦心建设的北碚，从“温泉公园”到“作孚园”，我努力体会卢氏当年的雄心万丈和内心苦衷。在宜昌的长江码头，除了对岸的青山依旧，我没有找到宜昌大撤退时的任何痕迹，好在市区还有几个旧时民生分公司的仓库，以及留下过卢氏背影的旧时报关行的那条台阶。

对范旭东和“永久黄”事业遗迹的寻访，我从遥远的川西五通桥开始。在岷江边，我好不容易找到了刻有“新塘沽”三个大字的那块石头，还有许多当年建筑的车间——那些高大的石头房子，以及厂门前当年的人工湖。抗战烽火中，永利碱厂曾迁到那里。我的第二站是与南京隔江相望的卸甲甸，现在叫大厂区，范旭东在那里创办了当时亚洲第一流的大型企业——永利铔厂。直到2007年12月中旬，我才北上天津，看到了久大精盐公司驻津办事处的那幢西式大楼，也是李烛尘当年的几个住处之一。在塘沽的永利碱厂，厂区里的老建筑只剩下一个“科学厅”，昔日的“东亚第一高楼”已消失于唐山大地震。厂区外的“黄海化学工业社”旧址还在，现在做了厂史陈列室。现在叫做“天津碱厂”的这个厂区很快也将被放弃，搬到一个耗资几百亿的新厂区，当然这一切都已和范旭东他们无关。

最后，我去了离我最近的上海，寻找荣氏兄弟、穆藕初、刘鸿生等人在上海滩留下的痕迹。我的寻访之旅还未结束，在陕西宝鸡，荣氏企业中被林语堂盛赞为“战时之花”的“窑洞工厂”，有机会我也很想去看看那里到底还保存了一些什么。

近代企业家的五个来源

中国的近代企业家群体大致上有五个不同类型，也就是五个来源：

一是绅商型，以张謇为代表，这一类型一般拥有科举功名，官场背景，属于地方头面士绅，所以张謇把大生纱厂的性质定为“绅领商办”，以区别于“官

“官督商办”和“官商合办”，这是民营企业的早期形式。第一代绅商型企业家可以包括同属“状元办厂”的苏州人陆润庠，以及北方的周学熙，南方的孙家鼐、孙多森祖孙和严信厚、严子均父子等人。

二是商人型，以荣氏兄弟为代表，他们从钱庄学徒到自己开钱庄，在办厂之前只有纯粹的商人身份。叶澄衷、鲍咸昌、宋炜臣、曾铸等都属于这个类型，“五金王”叶澄衷、商务印书馆创始人鲍咸昌、夏粹芳也和荣氏兄弟一样，在上海做学徒出身。

三是买办型，早期的朱葆三、虞洽卿和后来的刘鸿生可以代表。他们虽然都是买办出身，但在掘得第一桶金、完成原始积累以后，他们投资办企业，已完成买办身份的转换。“买办”说到底不过是一个中性词，类似今天外资企业的高级白领或金领，并不是一个谈虎色变的政治符咒。这一类型早期的代表还包括朱志尧、王一亭及徐润、徐叔平父子等。经济史学者严中平在《中国棉纺织史稿》中写道：“买办不独拥有创办现代工厂所必需的大量资金，并且拥有创办现代工厂所必须具备的某些‘洋务’知识，而这却是一切官僚、地主、高利贷者等等土财主纵使花费巨额资金也无从购买的。”^[1]

四是回母土创业的海外华侨，包括烟台张裕酿酒公司的张振勋，南洋兄弟烟草公司的简照南、简玉阶兄弟，永安公司的郭乐、郭泉兄弟，以及先施公司的马应彪等人。

五是知识型，代表人物有范旭东、穆藕初、卢作孚，以及陈光甫、周作民这样的金融家，他们或是留学美、日的“海归”，或自学起家，共同之处就是创业之前没有官场背景，没有从商经历，没有雄厚资本，但他们有见地，有魄力，有能力。他们的企业不是家族企业，往往一开始就是股份制企业，在近代企业家阶层中他们最具创造性和现代精神。他们从来没有把利润最大化看做第一追求，而有着更高的目标，他们中许多人甚至算不上是资本家。

在他们之前，李鸿章、盛宣怀、张之洞建立的轮船招商局、电报局、华盛纺织厂、中国通商银行，以及汉冶萍煤铁厂矿有限公司，本质上都还是官办企业，所谓“官督商办”或“官商合办”，实际仍是“官有”。世人都说盛宣怀是官商，但他与“红顶商人”胡雪岩相比已有很大不同，他一手创办并长期主持经营多家大型企业，在企业史上的贡献不容忽略。就他的身份而言，官的身份仍大于商，他的个人资本主要也是投资到土地、房产、当铺等安全的传统行业，而不是带有一定冒险性的工业企业当中。

[1] 严中平《中国棉纺织史稿》，科学出版社1955年版，第155页。

因此，盛宣怀所经手的那些官督商办企业，并不意味着中国向传统农业社会格局的告别。说到底，这些企业在他们眼里仍不过是“用”，而不是“体”，是手段，而不是目的本身，他的目的还是为维护建立在传统农业社会基础上的集权体制之“体”。换句话说，作为“自强论者”，他所做的一切就是要使清政府具备更强的经济能力，以适应时代的变化。^[1]

新式企业对于中国来说完全是个新生事物，商办更是起步艰难，19世纪60年代最早要求办企业的是上海的买办和与外国资本有联系的大商人，他们要办航运和纺织业，还拟定了招股、创办、经营管理的章程，向清政府呈递说帖，请求准予创设，遭到拒绝。直到1870年以后在上海、汉口这些开风气之先的通商口岸才有了小规模民营企业。据统计，1895年以前，在1872~1894年的22年间，中国创办的企业累计不过72家，其中商办的虽然有53家，官办或官督商办的只有19家，但在2000万两的总投资额中商办企业只占到22.4%，与盛宣怀的轮船招商局等企业不可同日而语。与此同时，外国在华企业的投资额实际上高于所有中国企业的资本，如果把他们也计算在内，民营企业所占份额也不过是可怜的11%而已。

等到张謇办厂以后，情况才开始悄悄地发生变化，他与盛宣怀等人不同，盛一生主要还是追求当官，办企业仅仅是当官的一个阶梯，诚如美国汉学家费维恺（Albert Fennerwerker）教授指出的，盛是一个官僚，特别是1896年以后更是朝廷中经常参与财政事务的官员，“单纯地做一个工业巨头，即使达到了控制数千万两资产的程度，在中国的社会中也不会给他一个与高级官员相等的地位。”因此，对盛宣怀来说，即便从新式工商企业中获得了巨大的经济利益，“仍然是达到取得政治权力和官职这种传统中国社会的最高目标的一种手段。”^[2]

但是，假如没有盛宣怀迈出的这一步，我们很难设想在他后面的张謇等人能走得更远。所以这一步尽管只是在传统格局中打转，意义仍是非同小可，放在整个中国企业史上，盛宣怀和李鸿章、张之洞、袁世凯等人的作为仍具有开拓性。毕竟在当时，中国办企业的风气未开，1912年全国登记的工厂资本总额不足5500万元，而钱庄、典当业的资本达到了1.65亿元，相当于工厂资本的三倍以上。^[3]

从张謇筹办大生纱厂的1895年算起，到第一次世界大战之前的1913年，

[1] [美]费维恺著，虞和平译《中国早期工业化》，中国社会科学出版社1990年版，第315页。

[2] [美]费维恺著，虞和平译《中国早期工业化》，中国社会科学出版社1990年版，第120、321页。

[3] 汪敬虞编《中国近代工业史资料》第二辑上册，科学出版社1957年版，第30页。

影响中国的近代实业家们

国内资本投资办的企业在1万元以上的一共549家，其中商办的463家，占到投资总额的76.3%，与前一阶段相比，和官办的份额正好倒了过来，民营企业有了空前的发展。虽然，在这549家企业中，资本在100万两以上的只有17家，大部分企业的规模都很小，但是，它们预告了第一次世界大战期间中国企业黄金时代的到来。

外在因素：制度的不可抗力

企业家在近代中国的起步，离不开当时具体的外部环境，国际的和国内的因素。就国内来说，就是从农业社会开始向工业社会转型，即从古代向近代转型这个重大的历史背景；从国际来说，西方世界叩开中国的大门之后咄咄逼人的经济压力，他们不仅要把本国的产品倾销到中国市场，而且还利用中国的廉价劳动力、廉价原材料，以及利用不平等条约赋予他们的一切特权，包括治外法权等居高临下的优势，在中国大办企业，就地消化产品，而中国当时民贫国穷，处于绝对的竞争劣势。中国人从一开始投身办企业，就注定不光是赚钱发财这么简单，而是有着迫在眉睫的救国压力。第一次世界大战给中国企业家带来空前的机会，张謇、荣氏兄弟的企业高潮都在这时，许多人的创业起点也在这时。从1904年到1909年，中国平均每年有50家工厂注册，而1914年到1919年间，每年注册的工厂达到90家。

另有一点，我们必须清醒地看到，从晚清到民国，中国主要还是一个农业国，工业在整个工农业总产值中的比重从未达到过1/5，据估计，1920年只有4.9%，到1936年才达到10.8%，1949年也只有17%，中国尚没有从农业社会全面进入工商业社会。^[1]

外在制度环境永远是每个具体的个人创造的前提，从1898年开始，清政府出台了许多鼓励民间办企业的政策。1903年起，清政府成立商部，制定商律，开办实业学堂，设立劝工陈列所，举办劝业展览会等。截止到1907年，光是奖励工艺的章程就颁布了五种，投资办企业，可以按投资额得到顶戴花翎。

我们可以看一下1907年的《改订奖励公司章程》：

集股2000万元以上可以成为商部头等顾问官，加头品顶戴，仿宝星式样特赐双龙金牌，子孙三代可以世袭四等顾问官。

集股800万元以上可以成为商部头等顾问官，加头品顶戴。

[1] 吴承明《中国资本主义与国内市场》，中国社会科学出版社1985年，第135页。

集股 600 万元以上可以成为商部二等顾问官，加二品顶戴。

集股 400 万元以上可以成为商部三等顾问官，加三品顶戴。

集股 100 万元以上可以成为商部头等议员，加五品衔。

集股 20 万元以上可以成为商部五等议员，加七品顶戴。

另外的奖励还包括子爵、男爵这样的爵位。当然，正如《东方杂志》1905 年第一期中一篇文章所指出的，中国并不需要这些荣爵虚衔，而需要政府真正有效的保护措施。

《奖励公司章程》最后一条说：向来官场中出资经商的不乏其人，只是碍于旧习惯，往往耻言贸易，或改换姓名，或托他人代为经理，官商之间多有隔阂，现在朝廷重视商政，希望能尽快破除成见，官、商合力倡导，才能广开风气。

在清政府允许和鼓励下，各地商会纷纷成立。以商人为重要成员的“立宪派团体”诞生于 1906 年，在三波国会请愿运动中，他们曾发挥重要影响。

辛亥革命中，张謇、汤寿潜等代表的立宪派也起了相当关键的作用。上海独立时，李平书、王一亭、沈缙云等人都有功劳，比穆藕初大两岁的哥哥穆湘瑶武举人出身，曾参与攻打江南制造总局。从晚清进入民国，商会日益成为重要的社会力量，对公共事务有着不可忽略的影响力。

民国之初创办有《中华实业丛报》、《劝业日报》、《实业公报》和《中华实业界》，上海、南京、苏州等地纷纷创办这类实业报刊，译介了许多关于工业、农业、金融、商业理论的文章。民国初年，大生集团掌舵人张謇先后在南京临时政府和北京政府出任实业总长、农商总长，主持制定了一系列有利于工商业发展的法律、法规，包括《公司条例》、《公司保息条例》、《商人通例》、《矿业条例》、《证券交易所法》、《公司注册规则》等。

布衣出身的荣氏兄弟在商言商，但自 1912 年以来，不断就工商业的重大问题公开提出自己的见解，有的建议曾得到政府的重视。

1928 年，棉纱大王穆藕初在办企业失败之后，受邀出任南京国民政府工商部常务次长，经手制定了 40 多个法律、法规，许多是保护并有利于民营企业成长的。

这就是从张謇到卢作孚这些企业家创业的外部环境，我们不能将他们从这块土地中拔出来，孤立地看待。每个人物的崛起一定都有时代的原因，如果没有这个背景，一切都无从谈起，但是这样说，并不意味着他们自身的素质、他们的追求不重要，这些恰恰构成了他们的内在动力，使他们最终站到了时代的前面，而不是被时代的浪头卷走。

我的心中一直有个疑问，近代民营企业在做大、做强之后，共同面临的最大难题首当其冲的是什么？一般都说这个威胁来自外资企业和外国产品的竞争。这里我只想简略地指出一点，对于近代中国的企业家来说，事实上，最大、最致命的威胁还是来自官资和官企兼并的威胁。我们平常说中国近代新式企业发展面临的主要障碍来自五个方面，包括外资的竞争、政府的软弱、资本的不足、技术的落后和动力的缺乏。^[1]这五点，我大致上同意，这也可以概括1927年以前清政府和北洋政府统治时期的情况，当时，包括张謇、穆藕初等企业家在内都感叹政府的软弱无力，没能给企业提供有力帮助。而民国时代风气渐开，“公司法”也有了，许多企业为什么还要选择租界或租界附近？甚至连南京国民政府的财政部、几个大银行的真正首脑部门，抗战前也一直都在上海，而不是南京。缪云台感叹租界力量之大，其中奥秘不难琢磨。^[2]

荣德生的大女婿李国伟回忆，北洋军阀比较容易应付，他们的办法也简单，一般是把各银行、各厂的主持人请去开会，关上门“讲斤头”，不满足他们的胃口，就不让出来。但是，如果你事先看出苗头，可以托故不去，也可以硬挺软磨，讨价还价，到了国民党时代就不行了。蒋介石控制长三角不久，荣宗敬不愿全额接受摊派的库券，就横遭通缉，无锡家产被封。

自1927年到1949年，以宋子文、孔祥熙为代表的豪门资本力量，包括资源委员会掌握的官营资本力量，处于绝对强势，荣氏企业、刘鸿生企业、民生公司和永利公司等，几乎所有成熟的大型民营企业，都处在他们的虎视眈眈之下，多次面临被吃掉的危险。这些企业家寻求国外贷款时不仅得不到官方支持，反而常常受到要挟。

1944年，眼看抗日战争即将胜利，刘国钧的大成公司与美国签订价值270万美元的订货合同，他自己只有100多万美元，美方同意交货后三年内付清，但需要中国银行担保。宋子文提出的担保条件是：中国银行可以投资大成，但大成要成为官商合办企业才行。刘国钧担心大成被吃掉，婉言谢绝，新机器订单也就成了水月镜花。本书在叙述每个个案时将提供大量的事实证明这一点。1943年，卢作孚曾写过《一桩惨淡经营的事业——民生实业公司》一文，他孙女卢晓蓉对《中国企业家》记者说，1999年出版的《卢作孚文集》收入此文时，有一句话被删，大意是：“我自从事这桩事业以来，时时感觉痛苦，做得越大越成功便越痛苦。”我相信，“做得越大越成功便越痛苦”和豪门资本对民生公司

[1] [美]费维恺著，虞和平译《中国早期工业化》，中国社会科学出版社1990年版，第315页。

[2] 缪云台《缪云台回忆录》，中国文史出版社1991年，第116页。

一而再的觊觎有很深的关系。

凭着企业家们坚定的个性和在夹缝中求生存的智慧，充分利用官僚资本集团内部不同派系之间的相互角逐，他们的企业才有了一个脆弱的空间，侥幸一次次逃过劫难，幸存下来。

制度变迁是决定企业命运的根本原因，左右着企业的生存、发展和死亡，这几乎是一种不可抗力。制度是刚性的，与此相比，其他的障碍都微不足道，因为那些障碍总有办法可以克服，可以超越。因此，企业的发展有赖于环境的不断改善，特别是制度的保证。企业家在商言商的同时，不能不关心国家命运，包括上海总商会在内的许多工商业团体为此做过长期努力，从张謇到穆藕初始终都热切地关怀时局。

1944年12月26日，中国全国工业协会、迁川工厂联合会、中国国货厂商联合会、中国西南实业协会、中国战时生产促进会等五个工业团体联合发表时局声明，提出10项政治主张，包括组织各党派参加的联合政府等，在山城重庆引起震动。

抗战8年，西迁企业历尽艰辛，胜利之时，大后方的各民营企业却遭遇停工减产的危机，陷入了困境。1945年9月12日，中国经济事业协进会发表《对时局的严正宣言》，提出“立即废止管制政策，取缔官僚资本，以纾解工商业8年来的痛苦，并使民间企业得以自由发展”等9条主张。10月4日，胡厥文、胡西园、李烛尘等代表企业界向国民政府提出挽救工业危机、工业建国计划。10月31日，中国全国工业协会、迁川工厂联合会和重庆工业协会分会通过《后方工业界对目前紧急形势宣言》，106位厂长、经理在上清寺集会，前往行政院请愿，公推新民机器厂总经理胡厥文、亚浦耳电灯泡厂总经理胡西园、中国标准铅笔厂总经理吴羹梅为代表。宋子文答复：“你们来个三吓头，吓不住我。”“你们的情况我都不知，你们对我讲，真是对牛弹琴。”把他们推到经济部部长翁文灏那里去。当时的重庆英文报纸《自由西报》报道这次企业界请愿时，加了一个按语：“以一个资本主义国家最高行政机关行政院，而被资本家所包围，一个国家最高行政长官、行政院长为群众所窘，弄得被迫屈服，这真是一桩世界新闻。”

同年11月5日，胡厥文、胡西园等企业界代表当面向蒋介石陈述困难，要求贷款，并提出9条解决工业危机的建议。这些请愿最终未得到有效的结果，令企业界深感失望，成为许多人抛弃国民党政权的重要原因。

内部因素：企业家精神

张謇说：“吾观于此，乃知勤勉、节俭、任劳任怨诸美德，为成功之不二

法门。”^[1]

荣德生在 73 岁时说过一番话：“回想四十五年前，筚路蓝缕，创业伊始，由小做大，以至今日，自思亦甚可笑。有此成就，殊出意外，深愧既非实学，又无财力，事业但凭诚心，稳步前进，虽屡遭困厄艰难，均想尽方法应付，终告化险为夷。”

荣氏兄弟既无显赫家世，又无科举功名，更无雄厚资本，先天条件并无优势，外在的环境因素则和同时代人一致。荣德生总结自己创业成功的经验也概括为“勤、俭”二字，他喜欢说“勤劳耐苦”，1919 年他亲自给无锡公益工商中学题写了“和平耐劳”的校训。我觉得，还应该加上识、能、德几个字，如果没有过人的见识，没有相当的管理能力，没有对兴学等公益事业的热忱，很难想象他们能成为那个时代享有盛誉的企业巨子。我很赞同“天道酬德”这个说法，成功背后一定有相通的因素，包括天道酬勤，天道酬俭，天道酬德。如果反之，那么一定是我们这个社会出了问题。

荣氏兄弟和刘鸿生既是企业家，也是资本家，他们拥有巨额的个人财富，在自己创办的大多数企业控股。但企业家并不等同于资本家，包括张謇、范旭东、穆藕初、卢作孚在内，自身都不是资本家，没有什么资本，但他们也都不是职业经理人，而是企业创办人，他们和自己的企业血脉相连，企业和他们的生命合为一体。他们是企业的灵魂、核心，是企业的精神领袖，甚至是企业生命的源泉，他们给企业提供的是头脑，是动力。

何谓企业家？从张謇到卢作孚这些成功的企业家中，我们可以给企业家这个特定角色一个清晰的定位，企业家与资本家不同，与富人、有钱人也不同。1946 年，享有“面粉大王”、“纺织大王”称誉的荣德生在上海被绑架，绑匪开价勒索百万美元，荣德生说自己是事业家，而不是资本家，因为自己的钱全部投资在事业上面，而资本家可以将钱放在家里。不信可以去调查。即使之后绑匪把价码降到了 50 万美元，他也没有打算给。他立下的四条遗嘱中有一条，如果拿出赎金将影响企业生产，宁可牺牲个人来保全事业。这就是企业家与资本家的不同，关键时刻看得最重的还是事业。企业家这个概念本身有着特定的内涵，我个人觉得，至少可以包括四个特征：

一是经济创造力，就是敢于挑战风险、勇于掌握新事业机会的创业精神，这是企业家的内在驱动力。中国传统文化中往往缺少类似的冒险、开拓、创新等因素。

[1] 张謇《张謇全集》第 4 卷，江苏古籍出版社 1994 年版，第 112 页。

二是核心价值观，实业救国、工业救国、民生救国、棉铁救国等理念曾风行中国，胡厥文中学毕业就决心走实业救国之路，1914年考入北京高等工业专门学校时，他认为机械是工业之本，于是选择了机械系。1918年毕业后他抱定一不做官，二不从教，终身以实业救国为己任。企业的凝聚力往往建立在企业家引导的核心价值之上，而并非完全依赖外在规章制度的约束。

三是社会责任感，不以赢利为唯一目标，重视社会信誉，以服务社会为自己的最高选择。“永久黄”团体制定的“四大信条”，民生公司在抗日战争特别是宜昌大撤退中的巨大牺牲和出色表现，都是最好的证据。“天之生人也，与草木无异。若遗留一二有用事业，与草木同生，即不与草木同腐。故踊跃从公者，做一分便是一分，做一寸便是一寸。”这是张謇的名言。荣德生的座右铭是“立上等愿，结中等缘，享下等福”，卢作孚信奉的是“忠实地做事，诚恳地对人”。

四是管理制度化，现代企业不是旧式作坊，不是手工生产，而是组织起来的大规模机器生产，从生产到经营，如果没有制度规范，一切无从谈起。大生纱厂创办之前，张謇就制定了《厂约》和一系列章程，早期得到了较好的执行。穆藕初则率先引入美国最新的科学管理法，并使之本土化。各企业先后引入以严格核算为基础的理性化的簿记制度，包括会计成本核算制度。他们相信专家的作用，对新机器、新技术、新人才有了相当的认识，以工程师制代替了最初的工头制。尽管他们的企业在管理上仍存在着这样、那样的缺点，但在抗日战争之前，荣氏企业、刘鸿生的一系列企业、卢作孚的民生公司、范旭东的“永久黄”团体等，都已经往制度化轨道上走去。

这四个特征缺一不可，成为衡量一个企业家的基本要件，共同构成了我们通常所说的企业家精神，对于一个真正的企业家来说，这种精神要比一切计算更具有根本性。荣德生在他哥哥荣宗敬60岁生日时说，精神才是立业之本，家兄一生事业靠的就是充实的精神。这个“精神”无疑就是企业家精神。

重温企业家的本土传统

与盛宣怀他们主持的轮船招商局等企业不同，从张謇到卢作孚，他们经办的企业已具有明显的现代特征，从企业取名即可看出一些端倪，“大生”源自《易经》“天地之大德曰生”，“茂新”、“福新”、“申新”都有一个“新”字，“民生”本身就是宗旨，胡厥文办机器厂叫“新民”，“久大”、“永利”、“德大”、“厚生”、“大中华”……也都寄托了创办人的怀抱。

再看商标，大生的“魁星”、“寿星”等棉纱，荣氏企业中“兵船”面粉、“人钟”

等棉纱，德大的“宝塔”棉纱，久大的“海王星”精盐，永利的“红三角”纯碱，大中华的“美丽”牌火柴，唐山启新的“龙”牌水泥，上海的“象”牌水泥，章华的“九一八”哗叽细呢，天津东亚公司的“抵羊”（即“抵制洋货”）牌毛线……都是当年著名的商标，有的曾打入国际市场，风靡一时。大生二厂和三厂同属一个集团，还为相似的商标发生过争执。可以肯定，那个时代站在最前面、领导风气的企业家已具备强烈的商标意识、品牌意识，把产品的质量和信誉看做是企业的第一生命。20多岁就做了老板的古耕虞说：“信用是买卖人的无价之宝，是不能以数字来衡量的。”他百分之百地信守合同，一向保持AAA的银行信誉纪录。这位爱穿中国长袍的“猪鬃大王”还将自己一丝不苟、一贯遵守约会时间的好习惯，称为“企业家风度”。

他们对企业性质的探索、实践，已积累了许多可贵的经验。大生从创办之初就是股份制，民生公司为防止大资本控股而分散股份，天津东亚公司提出“国人资本，国人制造”、“不怕股东小，就怕股东少”等口号，最多时股东有上万人。而荣氏企业热衷的无限公司形式——“肉烂在锅里”，已成为资本积累、扩大生产的一个重要保证。

对新机器的追求，不仅“机器力求其新”的荣宗敬如此，从张謇到卢作孚无不如此，民生公司船上的设备包括无线电台等，这在当时都是领先的。1921~1931年的《海关十年报告》说：“中国的实业家们渴望获得最新工艺技术，这从多数工厂采用国外机器设备一事得到佐证。”^[1]

无论大生企业集团、荣氏企业集团，还是刘鸿生的企业系统都不是创办者单枪匹马或者一个家族就能发展起来的，关键是用、凝聚人。民生公司和“永久黄”团体更具有强烈的团队意识，他们成为中国企业史上超强的两个团队并不偶然，因为范旭东和卢作孚特殊的个人魅力，感召、集中了大批从管理到技术各个层面的精英。反之，要成就这些事业是难以设想的。当然，仅有中、上层的结合还不足以造成一个稳健、可持续的大企业。

而企业文化就是为了凝聚整个企业，申新三厂推行“劳工自治区”是个很好的试验，可惜被抗战的烽火打断。各具特色的企业文化几乎都围绕着企业家的核心价值，如“民生精神”、“久大精神”、“永利精神”。刘国钧总结经营经验，在大成纺织染公司提出三个“一点点”口号：“货色要比别人好一点点，成本要比别人轻一点点，价钱要比别人高一点点。”他将口号烧成蓝底白字的搪瓷标牌，

[1] 徐雪筠等译编，《上海近代社会经济发展概况（1982~1931）〈海关十年报告〉译编》，上海社会科学出版社1985年版，第280页。

悬挂在车间、走廊、餐厅、写字间等处，办厂刊、编格言，人手一册。从1930年到1937年，在国内纺织厂纷纷倒闭的大环境里，大成却从一到四，从常州发展到上海，从10 000纱锭到78 863锭，从200台织机发展到2 707台，从零到拥有日产5 000匹布的全套漂染设备，从50万元到400万元注册资本，8年里翻了8番。经济学家马寅初称之为“罕见的奇迹”。宋斐卿在1932年开办天津东亚公司时，提出“东亚精神”，制定《东亚铭》，编印《东亚精神》小册子，公司有职工青年会、学术研究会、职工夜校、基督教团契，还有国剧社、合唱团、球队、国术学社。许多企业都办有连续性内刊，“永久黄”团体有《海王》，民生公司有《新世界》，荣氏企业有《人钟》，天津东亚公司有《东亚声》，还有教各种生活常识特别是教妇女织毛衣的《方舟月刊》，每月销行1.2万册，直接订购量就有七八千册。

简单地说，企业家在20世纪前50年留下的本土传统，无非是品牌、责任、管理、团队、企业文化这些人所共知的关键词，而真正的生命力在于那些历史的细节，那些具体的故事，那些曾被掩埋在地底的声音笑貌。

还有不可忽略的一点，爱国是那个时代大多数企业家的共性。1926年，吴百亨在温州开办百好炼乳厂，他的“白日擒雕”牌在温州主要与英国的“鹰”牌竞争。1931年，对方出10万元购买他的商标，他回答：“我办‘百好’，是为了兴办国货，抵制洋货，不单是为了金钱，擒雕牌的商标权我绝不出卖。”反而劝说前来洽谈的买办离开英国公司，自办实业或经营本国产品。

“九一八”事变后，胡厥文主持上海铜铁机器同业公会在《申报》发表《铜铁机器业抗日救国决议》，提出组织义勇军，准许各厂职工加入，在最短时间赶制迫击炮、地雷、手榴弹、机枪等主张。“一二八”事变时，他亲自参与用水雷炸日本旗舰“出云号”的行动，并在一枚弹头上写上“抗日必胜”四字。1937年，包括他的新民机器厂等在内的上海146家民营工厂不畏艰危西迁入川。

“八一三”战事发生时，正在德国洽谈人造石油厂的“味精大王”吴蕴初匆忙回国，他说：“做一个中国人，总要对得起自己的国家。”

1949年，吴蕴初、荣德生、胡西园、古耕虞……那么多各自领域称“大王”的企业家选择了留下，卢作孚、刘鸿生从香港返回，其中最根本的原因就是他们对这块土地的热爱，他们对这个国家、民族刻骨铭心的情感，他们不能放弃自己的国家，去做“白华”。

掀开历史的一层层帷幕，这些曾叱咤风云大半生的企业家们，给我们留下的是一个极富个性特征的传统。张謇创造的“南通模式”，造厂力求其快的“荣宗敬速度”，小鱼吃大鱼的“卢作孚神话”，“永久黄”的团队精神，穆藕初引入

的科学管理法，刘鸿生用西方谚语概括的感悟式格言……这一切都是中国企业史上积累起来的宝贵经验，具有独特的价值和永久的魅力，是后世企业家值得珍视的遗产。

我们讲的企业家精神在西方的含义是十分明确的，就是建立在经济合理主义基础之上勇于挑战一切风险、把握一切机会的创业精神，这是一个企业发展的最强大的内在驱动力。在荣宗敬、刘鸿生他们身上，我们可以明显地感受到这种冒险和开创精神，以及他们内心对于求新、求多、求大的不可遏止的强烈冲动。

但是，冒险、开拓、创新这些价值，在中国传统文化中向来比较匮乏，因此中国的企业家精神从一开始就和西方有所不同。在张謇代表的第一代企业家身上，尤其可以看到儒家思想对他们的深刻影响，他们有经世济民的人世情怀，笼罩着一层浓厚的实用理性色彩，他们对于冒险、开拓的兴趣并不很浓。到了受过新式教育、接受了全新西方思想资源的范旭东、卢作孚那里，则有了现代化的自觉追求。在他们之间，相通的是“实业救国”的紧迫感、危机感，卢作孚直截了当地提出现代化的目标，荣德生到晚年仍耿耿念怀：“中国要富强，非急速变成一个工业化国家不可。”法国学者白吉尔在名著《中国资产阶级的黄金时代》中有个论断，与西方17世纪的新教徒企业家不同，20世纪中国的企业家把自己的成功看做是拯救国家命运的希望之举。“地方精英阶层所以承担起社会公益事务的责任，是出于社会开放和现代化的强烈愿望。”^[1]这就可以理解穆藕初一掷万金去助学的义举，理解张謇在南通的作为，以及企业家群体在推动工业化过程中为促进城市化所做的一切努力。

他们对公益事业的关心，已经不是造桥修路、做善事那么简单，而是具有以工业化带动城市化的深刻内涵。张謇是第一个例子，他是中国企业家的标杆、榜样、楷模。他生于一个大转型的时代，以30年的时间致力于实业、教育、自治和宪政，成为那个时代最具代表性的人物。如果说梁启超是以文字，那么张謇就是在实践上开风气之先。古老中国的现代化之路在他的脚下伸展，实业、教育、宪政（以地方自治为基础）正是现代化的三个支点。在他之前的“洋务运动”，李鸿章、张之洞这些人意识到了强国，但没有洞察富民和开启民智才是根本，更没有想到在政治制度上的创新。从这个意义上说，张謇称得上是中国的现代化之父。他在南通大办公益事业，致力于地方自治，由南通师范学校开始的一系列学校，从师范、专门技术学校、普通中小学、幼稚园直到大学、盲

[1] [法]白吉尔 (Marie-Claire Bergère) 著，张富强、许世芬译《中国资产阶级的黄金时代 (1911~1937)》，上海人民出版社1994年版，第50、55页。