

大商人

追寻企业家的
本土传统

傅国涌
作品

傅国涌 著

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。



SOCIETY - H003

京华·大同



五洲传播出版社



大商人

追寻企业家的
本土传统

傅国涌 著

广西人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大商人：追寻企业家的本土传统 / 傅国涌著
—北京：五洲传播出版社，2011.10
ISBN 978-7-5085-2171-8

I . ①大… II . ①傅… III . ①商业史 - 中国 IV . ① F729

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 168236 号

SOCIETY · H003

大商人

著者——傅国涌

责任编辑——邓锦辉 吴娅民 特约编辑——戴 军 饶佳荣 装帧设计——设计 · 邱特聪

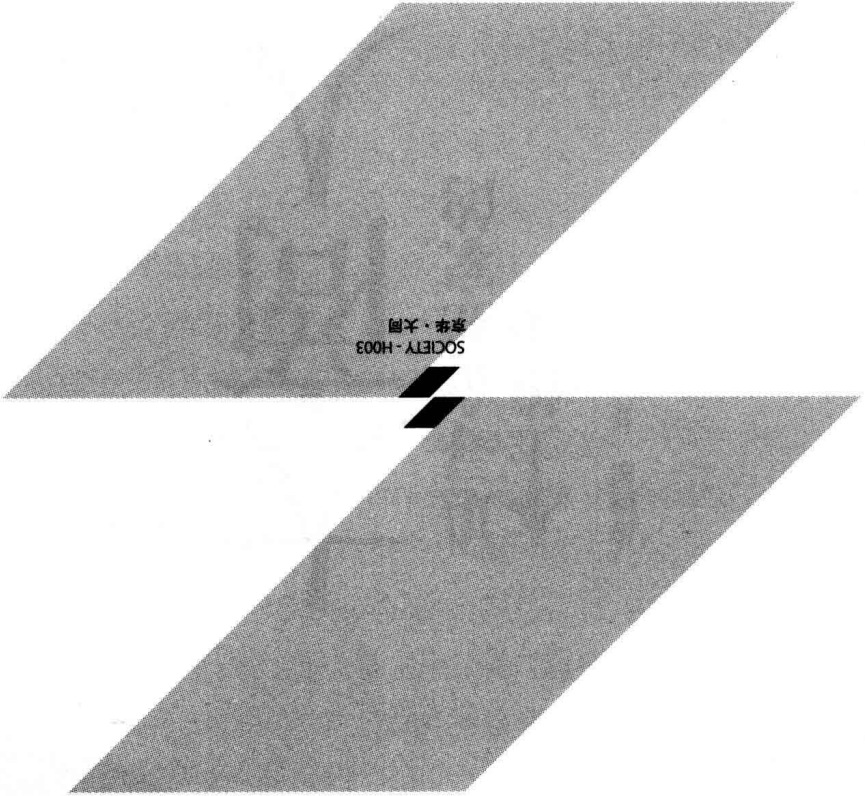
出版发行——五洲传播出版社（北京海淀区北小马厂 6 号 邮编：100038）

承印者——三河市兴达印务有限公司

版次——2011 年 10 月第 1 版 印次——2011 年 10 月第 1 次印刷

开本——710×985 毫米 1/16 书号——ISBN 978-7-5085-2071-8

印张——25.625 字数——350 千字 定价——49.00 元



SOCIETY - H003

新華・大同



传播有建设性的阅读价值

目 录

前 言 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。

我的追寻之旅	1
近代企业家的五个来源	4
外在因素：制度的不可抗力	7
内部因素：企业家精神	11
重温企业家的本土传统	14

第一章 “天地之大德曰生”——张謇和大生集团

“一个人办一县事，要有一省的眼光，办一省事，要有一国之眼光，办一国事，要有世界的眼光。”

世界地图上的“唐家闸”	21
“机枢之发动乎天地”	25
大生成功的五大原因	26
大生元老和张三、张四兄弟	29
第一次大生股东会	32
江北“小上海”	35
大生二厂、三厂和副厂	37
通海垦牧公司	42
“父教育”和“母实业”	48
“得尺则尺，得寸则寸”：从立宪到共和	53
“中国有力的实业家”	56
“张南通”名副其实	58

“伶工学社”：五线谱上的毛笔和钢笔	62
“南通模式”和王牌“千生”	66
黄金时代的消逝	69
大生失败原因：“二无二差”	72
“一花一谢皆关心”	77
“即此粗完一生事”	79

第二章 “衣食上拥有半个中国”

——荣氏兄弟和茂新、福新、申新集团

一个政权只要让人民安居乐业，民生优裕，收税即可。如果能充分发挥民力，不必国营，国用自足。

申新搁浅	87
实业部乘人之危：“可怜大王几被一班小鬼扛到麦田里去”	93
四台石磨起家	97
“面粉大王”：“兵船”走向世界	101
“纺织大王”：“从衣食上讲，我拥有半个中国”	105
荣宗敬的四项原则	110
雪上加霜：申新七厂拍卖风波	117
落井下石：宋子文的如意算盘	120
“劳工自治区”和“大无锡”之梦	122
“爱国之心，未敢后人”	126
“一生知己是梅花”	129
“雄才创业”和“老成持守”	133
办厂解决社会就业是积极慈善	137
“大迷”和“二迷”	141
“有力量要贡献社会”	145
三足鼎立	152

宁可牺牲个人保全事业	156
“我是事业家，不是资本家”	159

第三章 “手散黄金培国土”——穆藕初和德大、厚生、豫丰纱厂

“人生处世，惟当自问能力、精神、才识如何，及处事之勤奋如何，薪水可不计。”他常引用西方谚语：世界不问你是何人，只问你能做什么事。

外国人眼里的“中国第一人物”	167
从德大、厚生到豫丰：“佩六国相印”	171
纱布交易所：没有股份的理事长	174
世界不问你是何人，只问你能做什么事	177
“手散黄金培国土”	181
毕生最得意之教育事业：中华职业学校和位育小学	187
昆曲未成广陵散	190
倡斗黄头鸟	193
从政非志趣所在	197
“新兴商人派”代表	200
不知自己是延安统战对象	205
苏州城外“穆家坟”	207

第四章 书生之见 VS 发财之念——范旭东和“永久黄”团体

“中国真正的需求是在增加社会的中流砥柱，决不缺少政客的轿夫和跟班的。”

久大精盐公司	216
军阀绑票勒索	221
永利碱厂	224
纯碱价格战：MBA 教材的经典案例	229

“永利是高明的灯塔”	232
“当了裤子也要办黄海”	237
亚洲第一大厂	240
“新塘沽”	245
“谁人肯向死前休”	249
三条自我约束原则	252
《海王万岁》	257
社会的中流砥柱	260
“三位一体”中的“李老太爷”	264
“三位一体”中的“国宝”侯德榜	268
“投我以木瓜，报之以琼瑶”	271
搪瓷杯盛着塘沽海边的沙	274

第五章 “从一个变成两个、三个，越多越好” ——刘鸿生和他的企业集团

“好人有好人的用处，坏人有坏人的用处，全才有全才的用处，偏才有偏才的用处。”

“O. S. 的股票，如今不如草纸了！”	283
“想利用口袋中的现钞作点事”	286
“火柴大王”	290
“象”、“马”、“龙”之争	296
“煤业大王”	300
“我并没有让我所有的鸡蛋都放在一个篮子里”	305
“企业大王”	309
六个保镖和七只生鸡蛋	313
点金石：经营之道与用人之道	315
“在日常工作中发挥个人的才能”	319

“在上海我是大老板，到重庆变成小伙计了”	321
日落西山	326
“我总希望把我的企业从一个变成两个、三个，越多越好”	330

第六章 谁创造了“中国实业上的敦刻尔克” ——卢作孚和民生公司

“不要作大炮，要作微生物，慢慢地去影响、改变社会。”

宜昌大撤退	339
药王庙创世记	344
小鱼吃大鱼的“卢作孚神话”	347
大制度和小细节	351
“公司魂”：民生精神	356
朝会和《新世界》	361
影响和帮助卢作孚的人	365
“你的跟班比你穿得漂亮”	369
没有私产的总经理	372
读书和看戏	375
“我从来不想过官瘾”	378
“选卢作孚做行政院长吧”	381
“这东西不男不女”	384
“民生公司的股票交给国家”	389

后记	394
----	-----

前言 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 19 世纪六七十年代以后，古老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 19 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，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,但这位当代企业界的领军人物清楚地指出,胡氏毕竟没有投资新式企业,也没有在改良工艺、提高品质等方面做出新的努力,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,身上还没有沐浴近代的曙色,简单地说,他们不过是旧式商人。这个根也不在洋务运动后期崛起、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身上,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,横跨近六十年的时光,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,我把目光开始转移到了包括“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起来，他们的形象和我少年时代以来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，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，靠了一个人，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，也保存得最好，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那条台阶。

对范旭东和“永久黄”事业遗迹的寻访，我是从遥远的川西五通桥开始的。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，以及李烛尘当年的几个住处。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中。厂区外的“黄海化学工业社”旧址还在，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遗弃，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，我去了与我最近的上海，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，荣家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、孙多森父子和严信厚、严子均父子等人。

二是商人型，以荣家兄弟为代表，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、夏粹芳和荣家兄弟一样，也是学徒出身。

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、徐叔平父子等人。经济史学者严中平在《中国棉纺织史稿》中说，“买办不独拥有创办现代工厂所必须的大量资金，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、高利贷者等土财主纵使花费巨额资金也是无从购买的。”^[2]

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作第一目标，而有着更高的追求，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，以及汉冶萍煤铁企业，本质上都还是官办企业，所谓“官督商办”或“官商合办”，实际上仍是官有。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，他手创并长期主持经营多家大型企业，在企业史上的贡献不容忽视，而就他的身份而言，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。

因此，他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，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大的经济能力，以适应时代的变化。^[3]

新式企业对于中国完全是个新生事物，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，向清政府呈递说贴，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口岸才有了小规模民营企业。据统计，1895年以前，从1872~1894年的22年间，中国创办的企业累计不过72家，虽然其中商办的有53家，官办或官督商办的只有19家，但在两千万两总投资额中商办的只占到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，民营企业所占份额不过只有可怜的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，即使达到了控制着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，对他来说，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”。^[4]

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。毕竟那时的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1亿6500万元，相当于全国登记的工作资本总额的三倍以上。^[5]

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，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

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，使他们不仅要把本国的产品倾销到中国市场，而且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，而中国当时民贫财穷，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、荣家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 到 1909 年，中国平均每年有 50 家工厂注册，而 1914 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。^[6]

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。截至 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