

# 大商传奇

胡冰◎著

1895—1925年

中国首批现代商人的崛起与命运走向



辽宁教育出版社

# 大商传奇

1895—1925年中国首批现代商人的崛起与命运走向

胡冰◎著



辽宁教育出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

大商传奇 / 胡冰著. -- 沈阳 : 辽宁教育出版社,  
2011.8

ISBN 978-7-5382-9356-2

I. ①大… II. ①胡… III. ①商人—生平事迹—中国—民国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第150144号

辽宁教育出版社出版、发行  
(沈阳市和平区十一纬路25号 邮政编码110003)

三河市汇鑫印务有限公司印刷

---

|                       |               |        |
|-----------------------|---------------|--------|
| 开本: 787毫米×1092毫米 1/16 | 字数: 330千字     | 印张: 20 |
| 2011年10月第1版           | 2011年10月第1次印刷 |        |

---

|             |           |
|-------------|-----------|
| 责任编辑: 王丽君   | 责任校对: 刘 璞 |
| 封面设计: 水玉银文化 | 版式设计: 王晓园 |

---

ISBN 978-7-5382-9356-2

定价: 32.00元

这本书所收录的故事，曾在《投资家》杂志的一个栏目上连载，12个人，正好满一年的刊期。

一本投资类的杂志，专辟一块栏目用于百年前的“非虚构写作”，起初只是为了调剂阅读。现在要把它们单独抽出来结集出版了，再重新审视，视角便有了很大的不同。

生于一百多年前的这12个人，基于不同的机缘和抱负而走上了商贾之路。他们之中，有进城农民，也有洋商买办；有下海官员，也有创业的海归。活跃于今天商界的各色人等，那时候基本上也都包括了。

重读的时候常常被一种淡淡的悲情所感染，我情不自禁地注意到这些人的一个共同特点：他们虽然各自煊赫一时、声动一方，但就其直接开创的事业而言，鲜有延续至今日者。说到这里，似乎就有点黄仁宇在《万历十五年》中所谓“一部失败的总记录”的味道了。关于这一点，虽然教科书早有明确的论断，但在明确而简单的标准答案之外，似乎还有许多值得“思古”之“幽情”。

两千多年的封建史，商人从来没有什麼地位。即使是《万历十五年》这样的“失败的总记录”，其中也没记商人什么事。好像对于这个群体而言，失败是前定的宿命，无关乎一个时代的格局。譬如传说中的巨商沈万三，破家之时，正当万历祖先开国之际。翻开那时的史书，满篇都是朱元璋成功的记录。

历史的纠缠之处，越是幽暗斑驳，越须仔细着眼。

在大学读新闻系的时候，最初的几堂课里，我就懵懵懂懂地听老师讲过那个伦敦交易所交易员的故事。他雇快船从前线带来战报，比别人早一天得知拿破仑战败的消息。这个时间差给了他操纵市场的机会，整个伦敦倾家荡产，只有他成了一代巨富。

这是教授们的保留曲目，其功能是向新生们灌输职业荣誉感：我们的作用很关键！

最近几年宋鸿兵的书热卖，不期然地我又读到了教授们给我讲的那个故事，当然情节详尽了许多，而且我也终于记住了那个交易员的名字：内森·罗斯柴尔德。

不讨论“货币战争”或者“阴谋论”。我感兴趣的其实是我的老师们当时没有讲完的故事的另一部分：内森之后，罗斯柴尔德家族福泽绵长、荣耀至今，并在西方现代国家形态的演进过程中扮演了重要的角色。

之前我阅读磨铁的成名巨制——《明朝那些事儿》时，有一个细节一直萦绕不去。作者讲到明朝的灭亡，说那并非由于帝国的贫敝，而只是财政的破产。简单地说，皇帝的现金流断了。这与以往史家议论王朝更替之际的着眼点颇有不同，直到读了罗斯柴尔德的故事，我才豁然开朗。

其实东西方的古代史有很多相似的地方。帝国的兴勃亡忽，大抵类似。甚至对于商人的歧视也是如出一辙。如明太祖规定“四民”的服色，生意人再有钱也不能僭越于官绅；而大约同期，西方也有贵族不同商人下棋的“雅尚”，因为后者可能会赢。

明亡清兴，我们又经历了一轮充满苦难和辛酸的王朝更替；而拿破仑则成了西方最后一个古代意义上兴亡大戏中的皇帝。内森之后，西方展开了现代国家的历史，“每一个重大历史事件的背后都有银行家的影子”——如果不纠缠操作层面的具体细节与动机，从“大历史”的角度看，我们大概还得承认：商业其实是一种不错的治理手段。

最近我一直在考虑一个问题：中国古代所谓“四民”——士、农、工、商，只有商人一直没有“优则仕”的机会。

普通商人的地位直到 20 世纪 70 年代末才有所改变。当时政府明确提出让一部分人先富起来，于是才有了缩手缩脚的个体户，有了战战兢兢的承包商。人们逐渐发现了商人的价值，最后兴起一股全民经商的浪潮。

商事越百年，百年伤旧事。

阅读这些商人的故事，是否也能给我们不胜今昔的感觉呢？

一百年后，一定还会有人写今天的故事，只是不知到时会写些什么，又做何感怀。

这其实可以成为我们今天就开始阅读的依据。

近年来，人性化地描写商战、探索商道的作品很多，但真正能让人静下心来看的很少。

当前流行的商战作品，要么是围绕某一个人的事迹探幽析微，比如各类“胡雪岩外传”；要么是移植名人名言，将他们彼时彼地的语录，生搬硬套到此时此地的商业上，比如“曾国藩语录”。

在市面上，很少看到系统追踪一个商帮兴衰的著作，更不要说在一部作品中集中展示一个时代最具代表性的商人群体。因此，从某种意义上说，胡冰的这本《大商传奇》，算得上是填补了部分市场空白。

这本《大商传奇》，记载了创业于1895年至1925年间，特立独行的12位民国大商人的故事。

他们当中不乏下海经商的官员，投笔从商的士人，洗脚上岸的农民，辞职创业的买办，回国投资的华侨，还有欧美归来的留学生。

在清末民初那个看似乱世的特定年代，中国传统的产业格局、商业模式乃至人们的品质操守都面临着汹涌而来的西方资本、技术、思想的冲击。正是在这种西方理性与东方传统的强烈碰撞中，一大批新型商人群体开始涌现，各种新兴产业也随之崛起。《大商传奇》中所记载的这12位大商人，无疑是新型商人群体中的佼佼者。通读全书可以发现，他们凭借自己的理想信仰、顽强意志、创新能力与社会责任意识，创造出一个个可歌可泣的商业传奇。他们不仅是中国新式工业的拓荒者，更是新型商业的奠基人。他们所精心打造的新兴产业福泽万民，他们所创造的许多商业模式垂范至今，他们在践行社会责任上堪称楷模。

正如法国学者白吉尔所说：“那些企业家，都是摒弃旧观念、倡导新思想的超群人物，正是在这种意义上，他们对中国社会现代化所作的贡献，与五四运动中知识分子的杰出作用相比，可谓是一珠双璧——尽管他们没有像后者那样慷慨激昂。”

《大商传奇》一书的特别之处，正在于它不是板着面孔的理论说教，而是生动翔实地展现这些先辈们生活中的喜怒哀乐与事业上的悲欢离合。一方面，作者紧扣这些大商人人生旅途中最重要的节点，通过生动的情节，细致描写了关键时刻他们如何把握自己的命运，作出影响一生的抉择；另一方面，通过一线穿珠式的结构，流畅地讲述了他们少立志——壮打拼——老思考，从出世到辞世的壮阔一生。开卷读来，给人一种阅尽一生的感觉，读来歆歆感叹又催人向上，而作为后来者，能够检视前人的一生，当然是件幸事。

这两年，反映民国往事的各类作品开始走红，民国期间中国现代化进程所取得的许多进展，也开始得到正视与承认。在这种反思与回顾大潮中，《大商传奇》一书的出现，既是作者长期浸淫民国商史的结晶，也是时代足音的回应，更契合了当代中国商人群体的成长需要。

毋庸讳言，当代中国商人的生存环境不太理想。经过 30 年的快速发展，新时期商人群体的财富积累基本完成，但财富的增长并没有给这个群体带来更高的地位或预想中的荣耀。事实上，恰好相反，因为种种原因，社会上的仇富意识不是淡了，而是更浓了；富人们的安全感也不是强了，而是危机意识更重了，焦灼与浮躁似乎成为长期萦绕在这些人心头的挥之不去的阴影。这里固然有源于原罪的不安，也有制度缺失造成的无奈，更有素质不高的瓶颈。当前，中国商人中有学历无文化者众，无知无畏者更不少，这样的“野蛮生长”状态，从中长期看，绝不是民营老板及其企业的福分。

与此同时，当前民营企业的成长也遭遇了巨大挑战。在国有、外资与民营类似“三国演义”的激烈竞争中，民营企业目前处于明显的弱势。对于很多民企来说，当前似乎正处在类似“围城”的困境，做实业的想冲出去，没做实业的想冲进来。这种不尴不尬的境地，不仅表现在 2008 年金融危机以来的民企生存困境上，更表现在全球化大潮中走向世界的艰难上。在从制造到创造、从依靠市长到依靠市场、从指望投资到唤醒消费的转型之路上，民营企业势必要经历更多的阵痛与磨难。

令人惊讶的是，这些困境与困惑，在清末民初的大商人大企业那里，都曾经存在过。更令人惊叹的是，清末民初的开放格局正在当代中国重续，很多领域都在上演惊人相似的故事。正因为如此，第一代创业者的人生经历与商业传奇，对于当代中国商人群体及其企业来说，无疑是最为生动实用的事业与人生的参考坐标。从这个角度看，这本《大商传奇》，对关注中国商人群体以及中国民营企业成长的有识之士来说，算得上是一本很解渴的读物。毕竟，历经一百多年的风风雨雨，这12位大商人的事迹依然像璀璨的星辰，闪烁在中国乃至世界经济史的星空。

而纵观这些大商人的一生，我们可以发现，他们可以借鉴的东西很多，比如商战谋略、危机对策。但我认为，最值得吸取的还是他们身上所体现出来的、在西方理性与东方传统激烈碰撞中形成的、能够超越时空的商业理念与人生信仰。具体说来，大致有以下六点：一、尊重股东的契约意识；二、尊重客户的服务意识；三、尊重员工的人才意识；四、尊重科技的创新意识；五、尊重市场的竞争意识；六、尊重社会的公益意识。

因为这一切，所以从某种意义上说，读懂了他们，差不多就读懂了中国，读懂了中国商道。

## 目录

### 张謇之状元下海 /001

下海经商的唯一状元，中国轻纺工业的奠基人，现代企业治理与公益社会的探索者。他主张“实业救国”，被称为“状元实业家”。

### 周学熙之巨擘善舞 /025

北洋政府财政总长、实业家。与南方实业家张謇齐名，有“南张北周”之说。他的实业救国事迹已经被收入中国高中历史教科书中。

### 张弼士之沧浪酒魂 /047

红顶商人，南洋巨富，资产曾超过清朝国库年收入，可谓富可敌国。张裕公司创始人，中国葡萄酒行业史上值得大书特书的传奇人物。

### 荣氏兄弟之得道多助 /069

鼎盛时期拥有21家企业，在衣食上拥有半个中国。成就了富过四代的传奇：哥哥的子孙在海外发展，成就骄人；弟弟的儿子荣毅仁官至国家副主席。

### 马应彪之拓荒射日 /093

香港第一家华资公司的创始人，创立了中国第一家百货公司——先施百货，确立了中国百货业的各种范式。他是孙中山进行革命活动最主要的捐助人之一。

### 刘歆生之划船跑马 /115

汉口地皮大王。有东方农民天生的坚韧，也有西方《圣经》倡导的宽容，三代赤贫，终成一代巨富。他曾对黎元洪说过：“都督创建了民国，我则创建了汉口。”





## 严裕棠之“制造”中国 /135

中国机器制造业的开创者之一，创出了一条“棉铁联营”的机器自制、技术自立之路。其子严庆龄、儿媳吴舜文在台湾创立裕隆集团，为台湾十大财团之一。

## 刘鸿生之红黑聚散 /161

中外闻名的“火柴大王”、“水泥大王”与“煤炭大王”。他出身草根，但他的创业轨迹，近乎完美地诠释了一段个人奋斗传奇。

## 范旭东之海归创业 /185

梁启超的爱徒，留日海归，毕业于京都帝国大学化学系。中国重化学工业的奠基人，被称作“中国民族化学工业之父”。

## 陈光甫之近利远功 /213

毕业于美国宾夕法尼亚大学，创办上海商业储蓄银行。他被誉为“中国最优秀的银行家”、“中国的摩根”，是中国旅游业的创始人。

## 唐星海之牛车闹斧 /239

MIT双料硕士。1926年引进“泰罗制”，让庆丰纺织厂脱胎换骨，也让这个古老家族从长袍马褂走向西装革履。港府2号人物唐英年为其后人。

## 卢作孚之船王悲欢 /261

船王、社会活动家。他一生中跨越了革命救国、教育救国、实业救国三大领域，从商生涯中充满艰辛、风险和挑战，其成就和影响远远超出了工商界。

## 后记：那个年代，那些传奇 /294

## 大商人生关键节点 /299



## 张謇之状元下海

在中国历史上，状元出身的宰相为数不少，可状元出身的实业家却只有一位，那就是清朝末年南通籍状元张謇。清朝二百多年，状元共有 114 人，江苏一省就出了 49 位，但其中下海经商的，只有张謇一人。

商人经商靠钱，官员谋私靠权，状元下海靠什么？张謇的“实业救国”之道为什么半途而废？

## 楔子

张謇的好运，从他 41 岁中状元那年开始。

那一年，正值农历甲午（1894 年）。这个中国历史上非常倒霉的年份，以慈禧太后六十大寿庆典开局，以中日黄海海战北洋舰队惨败收场。

## 冒籍

新年刚过，朝廷特开恩科的消息传到南通。接到这个信息后，张謇根本没放在心上。老父张彭年却雄心勃勃，比正当壮年的张謇还要激动，因为他很早就认准儿子可以夺魁天下。

那还是张謇刚入学堂不久，有一天，老师见门外有人骑白马走过，脱口而出：“人骑白马门前过。”但一时想不起下联，便让学生应对。张謇的三哥张簪抢着说：“儿牵青牛堤上行。”张謇沉吟道：“我踏金鳌海上来。”

老师一听大喜过望，逢人便夸张謇是神童，志向远大，将来肯定有出息。从那时起，张謇就成为家族的希望之星，被父兄寄予蟾宫折桂的重望。

清朝科考与现在高考最类似的一点就是考生资格审查，不过现在高考重视的是户籍，到处查高考移民。而清朝重视的是家庭出身，如果三代以内没有读书应试的人，就会遭到公开的歧视。“三辈不读书，一家赛过猪”，是之谓也。这样的家庭，在当时称为“冷籍”，家中子弟如果要参加科举考试，经常会受到地方学官和保人的多方刁难、勒索，稍稍应付不当，就可能误了考期。

不幸的是，张謇恰恰是出自这样的冷籍家庭，15 岁那年，张謇首次参加童试就面临着这样的境况。张彭年对儿子的才能满怀信心，他不想儿子的成

绩因家庭出身而受到影响，因此，就想方设法避开这种困难。

这时，张謇的老师宋琳出了个冒籍赴考的主意。他多方活动，找到了如皋人张驹。经过磋商，双方商定，张謇冒充张驹的孙子张育才，在如皋参加县试，如果县试考中，张彭年必须付给张驹一定数额的酬金。作为中人，宋老师当然也有提成与酬金，人家这叫教书买卖两不误。

冒籍考试就是古代的高考移民，被揭发的后果同样很严重，但为了儿子能顺利考中，张彭年甘愿冒险。

童试分为“县试”、“府试”及“院试”三个阶段。张謇参加这年的如皋县试，一考得中；随后参加通州州试，成绩却不理想，名列百名之外。但同乡中与张謇同年的孩子却考中了第二名，因此，乡里人都嘲笑张謇，说神童也不过如此。

最恼火的还是张謇的老师宋琳，他本想张謇顺利考中秀才好名利双收，不料小张州试成绩就如此之差。恼羞成怒之余，他当众嘲笑张謇说：“如果有1000人应试，取999名，不取的那一名一定是你！”

当众受奚落，张謇泪流满面。从这一天起，他在自己的卧室的窗户、蚊帐顶上、床头、案头等处都写上“九百九十九”五个字，警示自己要用功。这年10月，张謇在院试中考取第26名，顺利获得生员也就是秀才资格。

儿子考中秀才，张彭年也信守承诺，如约向如皋张家付款，张謇也以如皋生员的身份入如皋县学读书。孰料张驹是当地的无赖，他不仅要张謇父子再交学官所派的其他费银150两，还以其他借口让张彭年再拿200两白银作为酬谢，不然就要向官府举报。

与此同时，知道张謇冒考的人越来越多，许多人以类似的理由进行敲诈。如此下去怎么得了？张彭年就请宋琳出面疏通，让张謇修改学籍，回家就读。哪知宋琳也是局中人，利益攸关，哪里肯去拆骗局。他斥责道：“归籍等金榜题名之后申请不迟。现在申请，张謇的功名就要立即被革除，你们家出一个秀才容易吗？”

自此，张謇一家成了待宰的羔羊，谁都想来说一把。

有一次，如皋张氏诬告张謇，如皋县衙便派人来捉。张謇得悉后连夜逃往朋友家躲避。出门不久，狂风暴雨就劈头而来，一不小心，他掉进了烂泥深达3尺的护城河里，险遭灭顶之灾。张謇挣扎着爬出来，这时外雨内汗，

衣服已经湿透，到朋友家的路不过3里路，他竟走了三四个时辰才到，一双脚磨得血泡连连。

张謇一生坚忍不拔，耐力超人，这些性格品质的底色都是从冒籍风波而来。正是这人生的第一碗苦酒，让他在未来的人生中，不管遇到什么困难，哪怕是斯文扫地，也依然能挺住！

为了彻底摆脱纠缠，张謇主动向学校申诉，要求革除自己的秀才，让他到南通重考。海门书院的院长王崧畦和海门训导赵菊泉看到张謇的才学，十分同情他，他们四处为张謇说情。后经与知州孙云锦、江苏学政彭九余等人的多方交涉，1873年，礼部终于同意让张謇重填履历，恢复原籍。

此时，张家因为张謇冒考的事情，负债达1000多两白银，濒临破产。张氏昆仲原指望老四（张謇在家中排行老四）能金榜题名、光宗耀祖，不料却是这样一个结果，看来这不是什么有前途的投资项目，此时不撤更待何时？于是，兄长们正式提出了分家，几番吵闹，大部分债务落到了张謇身上。

功名重要，吃饭更重要。从此，为了养家糊口，张謇半工半读，再也难以一心只读圣贤书。这也许就是张謇后来屡试不第的重要原因之一。

## 折 桂

从1874年起，刚满21岁的张謇，为了生活东奔西跑，开始了为时近10年的幕僚生涯，先后追随调任江宁（现南京）发审局的孙云锦、淮军名将吴长庆。

1884年9月，吴长庆受李鸿章排挤抑郁而死，张謇哀痛之余还乡。此时，家境大为改善，生活可保无虞，三十而立的他，决心重走“学而优则仕”的正途，安下心来参加科考。

1885年5月，因孙云锦知江宁，张謇为避恩师嫌乘船北上顺天应考。10月，顺天乡试揭晓，张謇高中第二名。这是他参加科举17年来最好的成绩。当时，南人北考能中第二名的非常少，有清一代不过3人，这些人虽非会元，却被尊称为“南元”，在士林中声誉甚高。

顺天之行，不仅为张謇赢得巨大声誉，而且在藏龙卧虎的京城，让他结识了许多名士，并与本科考官翁同龢建立起深厚的私人情谊。

遗憾的是，张謇在考场上的好运就此止步。中举后的10年间，他连续4次参加会试却次次落第。10年消磨，是铁也磨明了。张謇韧性虽好，但接二连三的打击真不是一般人能接受的。一气之下，他把应考用具通通砸碎，发誓再不进考场。

在他想来，自己虽然未能进士及第，摘取最高功名，但“南元”之誉已足以对得起父母的苦心，也无愧于自己多年的寒窗苦读，应该知足了。

孰料张彭年的耐心比儿子还足，他坚信张謇生来就是当状元的料。难得太后恩典，这样的机会不去把握，太可惜了。

这一次，为动员儿子赶考，老张连哄带劝：“孩子啊，赶考固然很辛苦，可你毕竟还年轻；我今年76岁，才刚步入老年，身体没问题，你就放心大胆地去再试一把吧！”

父命难违，落榜专业户张謇只得收拾行李，打起精神上路。3月月底，张謇才磨蹭到京。

这时候入场时间也到了，张謇借了朋友的考试用具，仓促入场。发榜之前，他不抱任何希望，连录取消息都懒得打听，可这一次他竟取中第60名贡生。4月，在礼部复试他又取中一等第10名，从而获得了参加殿试的资格。

这样好的运气，大出张謇的意料。从16岁考中秀才以来，25年了，他还是第一次离状元桂冠这样近，这让那颗早已冰冷的心又活泛起来。

事实上，科举本是个高难度的活儿，不仅要学问好，还要运气正，更要人脉旺。越往上考，人缘越重要。所谓状元，从来都不是一般人想象中的考分第一名，而往往是多方博弈的结果。有时一个很偶然的因素，比如相貌，就能决定这项桂冠的最终归属，不然怎么会有那么多状元及第、驸马乘龙的故事呢！

对于张謇本人来说，能否蟾宫折桂完全是未定之数。但这对于以协办大学士、军机大臣兼户部尚书（相当于当今的副总理）翁同龢为首的清流集团来说，却是志在必得。

这些年翁同龢很郁闷，虽然贵为光绪帝的老师，眷倚隆重，领袖清流，但在与太后支持的北洋大臣兼直隶总督李鸿章集团的争斗中却屡居下风。老战友李鸿藻（协办大学士兼吏部尚书）垮台后，清流派人才凋零，青黄不接，在日趋激烈的朝廷纷争中，急需培植人才。因此，早在光绪八年（1882年），

张謇就开始进入翁同龢的视野。

无奈张謇学运不佳，10年来竟然始终未能入围，让翁老十分沮丧。这一次恩科会试，得知张謇获得殿试资格后，他老人家非常欣慰。亲自参与阅卷的翁老，对张謇的卷子评价甚高：“文气甚老，字亦雅，非常手也。”他与7位阅卷大臣磋商后，将张謇定为第一名。

24日清晨，张謇以一甲一名的身份被引至乾清宫西暖阁拜见光绪帝。当时，翁同龢特地介绍：“张謇，江南名士，大孝子呀！”求才若渴的光绪帝非常高兴，当庭钦点张謇为状元，并授予六品翰林院修撰。

从16岁那年考中秀才起，张謇就开始了中国古代青年人人人向往的状元之旅。这条路究竟有多长？张謇的经历告诉我们，起码要25年，在考场上至少度过120天，还要有“副总理级”的高干力挺。一句话，这简直就不是凡人能做的事！

金榜题名后，张謇成为国家公务员，同时也正式登上清流派的战车。

1894年7月，中日甲午战争爆发。当年9月，北洋舰队全军覆没。面对惨败，清流派“口水抗日”进入高潮。由丁立钧领衔，翰林院35人联名上《请罪李鸿章公折》。

作为打李先锋，除了参与集体讨伐外，张謇以自己熟悉朝鲜事务为原因单独上《推原祸始，防患未来，请去北洋折》。奏疏中，新科状元慷慨激昂，围绕朝鲜问题的由来，对李鸿章处理朝鲜问题和对日本和战问题的种种错误，进行了淋漓尽致的揭露。在奏折最后，新科状元强烈控诉：“试问以四朝之元老，筹三省之海防，统胜兵精卒五十营，设机场学堂六七处，历时二十年之久，用财数千万之多，一旦有事，但能漫为大言，挟制朝野，曾无一端立于可战之地，以善可和之局，稍有人理，能无痛心？”

这篇讨李檄文一出，群情激愤，李鸿章被“拔去三眼花翎，褫去黄马褂”。迫于压力，慈禧被迫以恭亲王奕訢替代李鸿章。但是恭亲王面对日本的不断进攻，也没办法，战事节节告败。到了10月11日，山海关已经告急，张謇夜访翁同龢，师徒两人说起局势，只能相对落泪。

正在这当口，张謇父亲病逝，他马上请假回家奔丧。1894年，张謇经历了人生的大悲大喜，这一年就这样在风雨飘摇中过去了。