商界往事

张爱民◎编著



清华大学出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com



作者简介

张爱民，安徽肥东人，1969年生。1986年参加中学教师工作，1994年毕业于上海师范大学中国近现代史硕士专业。现供职于中国出版集团东方出版中心。已发表学术论文、报告文学和其他文章50多篇。其中，《走进中南海的法学教授》、《中国入世最早的倡导者》具有一定的社会影响。《太平天国运动后安徽土地关系的变动》被中国人民大学书报资料中心全文转载。主持并参与策划出版“中华文化史专题系列”、“漩涡·文化书系”、“往事书系”、“美文欣赏丛书”、“文化大散文系列”等160多种图书，获得中国图书奖、中华优秀出版物提名奖、上海图书奖、中国出版集团优秀图书奖、冰心文学奖、上海文化发展基金会出版资助最高资助额。

商界往事

张爱民◎编著

清华大学出版社
北京

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010—62782989 13701121933

图书在版编目（CIP）数据

商界往事 / 张爱民编著. —— 北京：清华大学出版社，2012.12
ISBN 978-7-302-30182-0

Ⅰ. ①商… Ⅱ. ①张… Ⅲ. ①企业家—生平事迹—中国—20世纪 Ⅳ. ① K825. 38

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第223272号

责任编辑：徐　颖
装帧设计：谢晓翠
责任校对：王荣静
责任印制：杨　艳

出版发行：清华大学出版社
网　址：http://www.tup.com.cn,　http://www.wqbook.com
地　址：北京清华大学学研大厦A座　　邮　编：100084
社总机：010-62770175　　邮　购：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印装者：北京嘉实印刷有限公司
经　销：全国新华书店
开　本：154mm × 230mm　　**印　张：**19　　**字　数：**170千字
版　次：2012年12月第1版　　**印　次：**2012年12月第1次印刷
印　数：1～6000
定　价：39.00 元

产品编号：044624—01

目录

第一章　500元起家的冼冠生 / 001

学徒生涯　艰苦创业 / 002

拓展业务　遍及中华 / 005

苦辣酸甜　个中滋味 / 008

冠生园走向新生 / 016

第二章　百货大王郭乐 / 019

独闯澳洲　试办果栏 / 020

开创新业　小试牛刀 / 023

大鹏展翅　辉煌铸就 / 025

富国强民　花落何处 / 030

第三章　纺织俊杰刘国钧 / 033

在战争夹缝中成长 / 034

两“偷”技术 / 036

“懂经营管理又懂技术是一等人才” / 039

风云突变 / 040

最后的归途 / 043

第四章　西药翘楚项松茂 / 047

做小学徒　成大经理 / 048

自制药品　产销两旺 / 050

一笔小资金　买来大厂家 / 053

重视科研　狠抓质量 / 055

商场鏖战急　固本领风骚 / 058

宁死不屈　以身殉国 / 061

第五章　化工先导范旭东 / 065

少年立志　救国救民 / 066

艰辛创业　百折不挠 / 067

创办碱厂　坎坷难平 / 070

扩大生产　占领市场 / 073

进军硫酸铵工业 / 076

时世艰难　壮志难酬 / 078

第六章　味精大王吴蕴初 / 081

出身贫困　经历坎坷 / 082

初显才能　受任三职 / 083

渐成系统　报效社会 / 089

工厂迁川　重整旗鼓 / 092

劫后新生　困境重重 / 094

第七章　爱国船王卢作孚 / 097

出身贫寒　经历坎坷 / 098

创办公司　发展“民生” / 101

化零为整　统一川江航运 / 103

支援抗战　壮大自身 / 106

发展业务　打进沿海 / 108

借款造船　由盛及衰 / 109

第八章　烟草大王简氏兄弟 / 115

自立名号　经营航运 / 116

初创“南洋”　困苦中失利 / 117

再建“南洋”　抗争中发展 / 119

由盛而衰　终获新生 / 128

第九章　金融才俊陈光甫 / 131

勤奋刻苦　获得良机 / 132
改革受阻　自创小银行 / 134
喘息艰难　夹缝中求生 / 135
结交要人　打通欧美 / 145

第十章　出租车大王周祥生 / 149
独身闯沪　钟爱出租业 / 150
天赐良机　赊车开业 / 151
初显身手　崭露头角 / 153
巧借东风　大干快行 / 154
一码万金　响彻云霄 / 156
灵活调度　服务优良 / 160
挫败“云飞”　战胜对手 / 161
苦心经营　风光难再 / 163

第十一章　丝业大王薛南溟、薛寿萱 / 167
出身官宦　开设茧行 / 168
创办“永泰”　出师不利 / 169
聘用能人　创立名牌 / 170
增设丝厂　“永泰”迁锡 / 172
寿萱继业　放眼海外 / 174
改造设备　改良蚕种 / 177
困境求生　扬威海外 / 178

丝业危机　方显雄厚 / 180
鼎盛时期：丝业“托拉斯” / 181
躲避战乱　旅美破产 / 183

第十二章　绸业大王蔡声白 / 185
学业顺利　才能显现 / 186
更新设备　扩大规模 / 187
罗致人才　笼络员工 / 189
内销有术　外销有方 / 191
重视公关　巧妙周旋 / 196

第十三章　化工巨子方液仙 / 201
百折不挠　艰苦创业 / 202
创立品牌　奠定根基 / 205
技术专家　经营行家 / 209
兴也爱国　亡也爱国 / 216

第十四章　乳、窑业巨子吴百亨 / 219
一穷二白　白手起家 / 220
涉足炼乳　旋即发财 / 221
对手强悍　竞争激烈 / 225
创办窑业　又创佳绩 / 231
奋力挣扎　走出绝境 / 234

第十五章　猪鬃大王古耕虞 / 237

“小小的猪鬃”与世界大战 / 238

“古青记”+ T型人才=猪鬃大王 / 239

商战中“减号”的特例：小鱼吃大鱼 / 243

“乘”的不仅仅是商业利润 / 246

“除”的辩证法 / 250

第十六章　经营之神刘鸿生 / 253

背叛“上帝”　学业中断 / 254

推销起步　煤炭业称王 / 255

刘氏企业　渐成气候 / 257

颠沛流离　兴办企业 / 265

刘氏企业的归宿 / 267

第十七章　粮棉大王荣氏兄弟 / 269

初涉商业　创立钱庄 / 270

投身实业　开办面粉厂 / 272

投资纱厂　亦成大王 / 279

历经危局　盛极而衰 / 284

参考文献 / 289

后记 / 290

第一章

500元起家的冼冠生

在当今的中国，恐怕很少有人不知道大白兔奶糖以及那些令美食家如数家珍的“陈皮梅”、“杏花软糖”、“鱼皮花生”等精美食品的，或许他们还能说出生产这些美食的厂家的金字招牌——冠生园食品厂。而今，提起冠生园，有些老上海还会对它的老板——广东人冼冠生，津津乐道呢。

冼冠生出身在贫寒的小裁缝家庭，却创立了中国现代食品行业的民族资本之最。他创办的冠生园食品厂和冠生园品牌下的各种点心美食，覆盖中国的范围之大，无论是在解放前后还是改革开放之后的今天，都让人咂舌。但是有谁能够想象，那么庞大的一个企业集团的建立，在刚开始的时候，仅仅依靠500元。

冼冠生在创办企业的当初，曾遭遇无数次失败的打击，但一次次他都没有丧失信心，也许正是他那种开朗的性格、宽阔的胸怀和认真勤奋的经营精神，才让他登上了成功的顶峰。



学徒生涯　艰苦创业

冼冠生，原名冼炳成，1887年出生于广东佛山一户裁缝家里。他童年丧父，因为家庭贫困，只在私塾读了几个月，就在家里帮助母亲干些零活勉强糊口。15岁那年，为了摆脱贫困的处境、填饱肚皮，他央求一个远房亲戚带他来到上海，在一家“竹生居”的宵夜馆里做学徒。

20世纪初上海失业现象很严重，在此谋生很困难。年轻的冼冠生深知他当时的“饭碗”来之不易，每天起早摸黑地干，从不偷懒，不久就学会了各种食品制作的手艺，店主十分喜爱他并把他当作自己的好帮手。而南方人那种特有的机敏和狡黠，以及广东人身上特有的创业意识，使得他处处留心，时时在意，在工作的同时，也在为自己的今后做着打算。

在店主的同意下，冼冠生得以向店里的老厨师学习烹调技术。他对老厨师们非常尊敬，学习技术的时候又很刻苦用心，老厨师们都愿意教他，使他在烹饪方面打下了坚实的基本功。学徒期间，冼冠生每天抽出时间看报纸，大量的阅读，他不仅认识了很多字、对当时社会的政治经济环境有了一定的了解，而且也丰富了他在各方面的知识，这为他以后的发展打下了良好的基础。

三年学徒期满以后，冼冠生和一个谭姓的同乡女子结了婚，婚后不久又把母亲从广东老家接来。他利用平时省吃俭用省下的钱，组成了一个家庭班底，开了一家名叫“陶陶居”的小型家庭宵夜馆，专营广式小吃。冼冠生年轻气盛，踌躇满志，认为只要店一开起来，凭着自己的一番苦干精神，就能赚到钱。

可是事情远没有他想象的这么简单，宵夜馆经营不到半年，便因

没有什么顾客，面临即将关门的尴尬。年轻的冼冠生对创业的艰难有了切身的感受，但是他没有被打垮，而是东拼西凑，又弄了点钱，重新开张了一家餐馆，可是不久又蚀本停业了，之后如此停停开开竟达七八次之多！最后资产耗尽，他再也无力经营了。面对这番情景，就是有雄才大略的经营巨子也会心灰意冷的，但是冼冠生反而冷静了下来，他认真地回顾了自己所走过的路，思索着自己失败的原因，总结出了三条教训：一是因为地点偏僻，不得“地利”；二是附近的贫民多，顾客光顾的少，缺乏“人和”；三是因为缺乏本钱，未能随季节、时令的变化而供应不同的产品，有违“天时”。别看他读书不多，但分析起问题来，居然头头是道。吃一堑长一智，年轻的冼冠生从失败中悟出了一些经商的道理。

从学徒到开宵夜馆到创办“冠生园”，冼冠生经历了多次失败，这段历程长达15年之久，以致他到了而立之年，还是一事无成。有人问他：“大块头（上海方言，意为胖子），怎么样？又关门了？”他晃动着矮胖的身躯，笑哈哈地回答：“没什么，另想法混。”经受过如此多失败的打击，反而让冼冠生变得精明开朗了。

按照自己总结的经商之道，经过反复思考冼冠生决定另谋生财之道。

当时的上海文明戏盛行，南市“新舞台”等戏院演出的剧目很受欢迎，几乎场场爆满。一些小贩就在戏院的门口设摊兜售鸭鞍干、干果、蜜饯等消费食品，上海的男人女人都爱吃零食，所以生意特别的好。冼冠生受到了启发，决定改做摊贩生意，一则是本钱小较易筹措；二则可以在繁华闹市觅选适当地点设摊，这样既顺天时，又得地利人和，生意肯定不会差。

于是，冼冠生便在自家租借的上海亭子间里开设起食品手工作

坊。白天，他同母亲、妻子忙着制作陈皮梅、牛肉干等，傍晚的时候挑着担子到南市“新舞台”戏院的门口设摊，同时也进剧场内托盘子出售。由于这些食品风味独特，价廉物美，很受顾客的欢迎，他现做现卖，几乎每天都能卖完；加上他接待顾客时总是笑容可掬，热心对答，他那张祥和福气的笑脸，格外使顾客感到亲切，渐渐地，生意就做开了。为了扩大经营品种，改进制作方法，冼冠生专程回佛山老家的一家干货加工厂，就话梅的制作方法学习了两个月。

一天，冼冠生从报纸上看到了香港有一家名为“冠生园”的食品店倒闭了。他觉得，“冠生园”这字号很吉利，便捡起了这块招牌，印制了专用包装纸。丰富的品种，精湛的手艺，加上别具一格的包装，使冼冠生在同行中独树一帜。没过多久，他就在附近一带小有名气了。冼冠生独特的经营之道引起了“新舞台”戏院的检票员薛寿龄的注意。薛寿龄家资富裕，很想和冼冠生合伙开店，冼冠生也非常乐意，于是他们决定共同集资3000元。冼冠生没有现金，只好以家具作价500元入股，这便是冼冠生后来津津乐道的“冠生园是500元起家的”的缘故。

1915年，“冠生园”在上海南市九亩地开业，仍以冼冠生的亭子间作为制作食品的作坊，生产的主要人员还是冼家母子三人，只是新添了几个工人。冼冠生同时主持着业务经营，内外照应。经过一段时间的艰苦创业，生产和业务都有了很大的进展。

很快地，合伙经营的组织形式不能适应发展的需要了。到了1918年，冠生园增资至15万元，将合伙作坊改组为股份有限公司；公司设立董事会，冼冠生被推举为董事，并担任总经理。在斜桥局门路公司建立了一家食品工厂，“冠生园”这才粗具规模。

拓展业务　遍及中华

“冠生园”初创之时，上海泰康食品厂和泰丰食品厂的饼干、罐头早已驰名全国。冼冠生审时度势，认为“冠生园”刚刚踏上发展道路，不宜冒进，主张把粗具基础的糖果、糕点作为经营重点，打开销路后，再把经营范围扩大到粤菜、粤点的供应上。在集中人力、物力，发挥自己所长的思想指导下，“冠生园”的生产经营很快就出现了蒸蒸日上的兴旺景象。两年以后，“冠生园”的牌子打响了，资金的积累也充实了，一批生产、业务骨干也成长起来，“冠生园”出现了第一次的大发展。

接着，冼冠生把“冠生园”的总部迁到上海最繁华的南京路，租用了一幢五开间连底三层相当宽敞的楼房，从门面到店堂、餐厅，均精心设计，布置得既堂皇又雅致。“冠生园”的发祥地九亩地原址改为“冠生园”老店后，在二马路设立发行所，经办批发业务，并在上海市区内陆续开设了五家支店，营业蒸蒸日上。

第一次世界大战结束后，外资企业纷纷来上海设厂，外国食品商企图垄断上海的食品市场。冼冠生面临外商挑战时，毫不示弱，专门撰写了《提倡国货与改善食品》一文，提出要提倡国货、抵制外资入侵，必须提高国货的质量，改良国货生产的落后状态。之后，冼冠生还制订了雄心勃勃的发展计划。

1933年，“冠生园”公开向社会招募新股，增资至90万元，冼冠生用此款在沪郊漕河泾兴建了设备完善的新厂房，引进了德国、英国的成套先进设备，并从香港、广州礼聘高级技师，使“冠生园”的生产水平、技术水平都有了极大的提高。

新工厂主要从事糖果、糕点、饼干等品种的生产，并解决了生产

落后于销售的矛盾，此时的“冠生园”在上海食品行业中已经同上海滩上赫赫有名的康泰、泰丰食品厂形成鼎足之势。

冼冠生早就筹划由南向北发展，现在时机已经成熟了，他采取稳打稳扎、步步为营的策略，先开好一个分店，获得了利益，再筹建另一个分店，逐步地建立起了一个遍及许多大中城市的“冠生园”生产、销售网。到1936年，“冠生园”仅上海一地就设有总厂一家、支店十家和生产工厂三座；在汉口、南京、天津、北平、杭州等地，也设立了生产、销售机构，成为一家以经营糖果、糕点为主，以饼干、罐头为辅，品种齐全、工商联营的大型食品企业集团，年产值在全国食品行业中位居首位。

正当“冠生园”稳步发展时，风云突变，日本军国主义嚣张。1937年年底，上海沦陷，“冠生园”漕河泾工厂被日军占领，生产设备全遭破坏。在此之前，北平、天津等地也已经失守。

接着，杭州、南京也被日军占领，各地的分店遭到不同程度的破坏，无法维持下去了。

可是冼冠生并没有灰心，而是积极地筹划新的发展。

冼冠生先是将上海等地撤出的一批机器和原料，集中到当时的后方军事政治中心汉口。这时候的汉口，由于人口骤增，形成了畸形繁荣的景象，尤其以食品、饮食业最为兴盛。冼冠生抓住这一有利的时机，增加生产，扩展营业范围，短时间内获得了丰厚的利润。但是战火日益逼近，如此经营终非长久之计，于是冼冠生又积极地推行向大西南发展的计划。

他选定重庆作为“冠生园”新的发展中心。首先，冼冠生为重庆“冠生园”的成立投入了巨额的资金，包括生产设备和原材料，估计

总的价值在12万元以上。其次，为了选到一个理想的店址，几次派人到重庆探察，但好几个备选的营业地址都被他否定了；1938年，冼冠生亲自去重庆，经过多方的奔走活动，才在最热闹的都那街选定了店址，重庆的“冠生园”仿照上海模式，设立门市部及饮食部等。重庆是西南的经济中心和水陆交通枢纽，成为“陪都”后，出现了更为兴盛的景象，当时江浙一带来重庆的人很多，这些人对“冠生园”有着一种特殊的感情，重庆本地人对“冠生园”产品的风味也很欢迎，因此“冠生园”营业盛极一时，饮食部更是门庭若市，成为社会名流大宴小酌的理想场所。重庆“冠生园”成立以后，仍以经营各类糖果及新式糕点的产销以及粤菜、粤点的供应为主，本地的同行不多，而江浙和湖北等地迁来的同行因是手工制作，质量差、数量小、成本高，无法和“冠生园”的机器生产相竞争，因此“冠生园”几乎以压倒优势独步于市场。

抗战期间是“冠生园”历史上的又一个大发展时期，生产经营取得了显著的成效。冼冠生相继在重庆开设了五家支店和两家食品生产厂，职工总计有400多人。同时，冼冠生积极地向西南各大中城市拓展业务，他风尘仆仆，亲赴各地筹建分店，对选定店址、布置店堂、安排生产经营，都是亲自缜密研究，并把由重庆带去的管理和生产人员安排在各地的分店作为骨干。

冼冠生于1939年建立了“冠生园”昆明分店，1941年建立了贵阳分店和泸州分店，1943年建立了成都分店。这些分店另设有支店、食品厂和饮食部，在一些较大的县镇还设有代销店。冼冠生将其经营的触角伸向了大西南。

抗日战争胜利后，冼冠生着手恢复上海总店和汉口、南京、杭州、天津等地的分店，由于急需大量的资金，他遂将在重庆及西南各