

我所知道的名人秘事丛书

WOSUO ZHIDAO DE MINGREN MISHI

他们是 怎样起家的

TAMENSHI ZENYANG
QIJIA DE

文 昊/编

一手
独家史料
亲历亲见
亲闻

说官说商 说权说钱 说名说利 说情说义 说文说武 说谋说计

——点击显要名流，细说鲜为人知的前尘往事

读成读败 读得读失 读起读落 读兴读衰 读浮读沉 读荣读辱

——聚焦人情世事，读懂命运福祸的因果缘由

中国文史出版社

我所知道的名人秘事丛书

他们是 怎样起家的

TAMENSHI ZENYANG
QIJIA DE

文 昊/编

中国文史出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

他们是怎样起家的/文昊主编. —北京: 中国文史出版社,
2005. 1

(我所知道的名人秘事)

ISBN 7 - 5034 - 1591 - 6

I. 他… II. 文… III. 企业家 - 生平事迹 - 中国 - 清后
期 ~ 民国 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 128065 号

责任编辑: 于保政 封面设计: 孙少伟

出版发行: 中国文史出版社

社 址: 100811 北京太平桥大街 23 号

印 装: 北京雅龙印刷厂

经 销: 新华书店北京发行所

开 本: 850 × 1168 1/32

印 张: 16. 625 字数: 420 千字

印 数: 5000 册

版 次: 2005 年 1 月北京第 1 版

印 次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

总 定 价: 224 元 (本册定价 28 元)

文史版图书如有印、装错误, 工厂负责退换。

从历史细节读成败因由（代序）

“读史使人明智。”但这并不等于说，无论是谁，只要读一读历史，就一定都能变得“明智”起来。若要真正取得“读史使人明智”的效果，则必须对历史的认知达到“既知其然，亦知其所以然”的程度。假如“只知其一，不知其二”，对史实的了解不够全面、细致、深入，那就不可能从“史实”中得出正确、有益的“史识”。

恩格斯说：“历史是这样创造的：最终的结果总是从许多单个的意志的相互冲突中产生出来的，而其中每一个意志，又是由于许多特殊的生活条件，才成为它所成为的那样。这样就有无数相互交错的力量，有无数个力的平行四边形，而由此就产生出一个总的结果，即历史事变……”可见，历史是多层多面、纵横交错、纷纭复杂、千变万化的，历史的发展演化是一种“合力作用”的产物，而要读懂历史并从历史中汲取丰富的经验教训，就应该尽可能走进历史的深处，多方面了解更多的历史细节。

说到“历史细节”，就必然涉及到过去的人和事——既包括已成昨日的人生，也包括已经发生的往事。事因人起，人以事存，人和事总是息息相关、不可分割的统一体。当然，作为历史细节的“人”和“事”，不是大而化之的“大事记”，仅仅提纲挈领地罗列出“某人在某时某地做了某事”，而是要说

出“某人为什么要做某事、具体是怎样做的、结果如何”等诸多具体而微的琐细之处。其中不可忽视的一个重要方面，就是人的个性因素。

爱因斯坦认为：“如果不深刻研究科学创立者的个性发展状况，那就只能了解科学工作的一般内容，而不能理解这些工作是怎样成为可能的。”也就是说，每一项重大科学成就的产生，都是与创造了该成就的各位科学家自身的个性特征息息相关的。这个观点适用于人类社会的各个领域，无论从事什么行业的人，其成就大小乃至事业兴败，都同样能从他们的个性品质中找到答案。正因如此，所以在读史时就不能不注意考察各种人物的个性因素。

拿中国近现代历史上各种人物的兴衰成败来说，无不与其固有的个性密切相关。比如，袁世凯和蒋介石都是心性狡诈、热中耍弄阴谋诡计的行家里手，既善于结党营私，也精于利害算计；既深知拥兵自重、以武力为后盾的重要性，也明了摆弄权术、玩弄他人于股掌之间的种种“韬略”。而世人在读有关他们的历史时，则大多只关注于他们“以阴谋起家”的一面，却忽视了其“以阴谋败家”的另一面；或者仅看到他们上台后“满朝朱紫贵，尽是一家人”的“空前盛况”，却无视于他们倒台时“树倒猢猻散，限来各自飞”的凄清落寞场景。一旦忽视某些重要的历史细节，就很难对历史有一个全面的认识，结果便会得出错误的历史经验，当然也不会变得更加“明智”。

又如，袁世凯死后，段祺瑞应当算是北洋军阀中“执牛耳”的佼佼者，但其在反动阵营中却也并未做到“一呼百应”，反而一而再、再而三地掀起了文争武斗。究其原因，除了段祺瑞个人迷信武力统一、刚愎自用等缘由外，还与他信任并重用徐树铮这个人有很大关系。以民初政坛上有名的“府

院之争”为例，这场政争从某种意义上可以说就是总统府秘书长丁佛言与国务院秘书长徐树铮之间的争斗：当时，府院之间的很多政务都不是通过黎段之间直接商榷、决定的，而是由丁、徐二人每日彼此洽谈沟通；然而，丁佛言是一个粗鄙无学、浅躁无识却又好大喜功、喜欢揽权自为的“十足官迷”，而徐树铮则是胆大量小、貌智心愚而又惯于煽风点火、搬弄是非的“小扇子军师”，这样两个负气逞才的著名好事之徒“狭路相逢”，怎能不兴风作浪，上演一出争权夺利的好戏呢？不过，在一般的历史书中却很少谈及这类情节，以至人们虽然大都知道段祺瑞有刚愎自用的性格，但却很少知道他还有“刚愎他用”的情形。

许多史书通常都是忽略细节的，然而，只有更多地关注历史细节，才能读懂历史背后的历史，洞察常情深处的隐情，进而体悟出人生世事或成功或失败的内在复杂因由，在品读历史的过程中逐渐使自己变得愈加“明智”。

司马迁说他著《史记》的目的，在于“究天人之际，穷古今之变”，而这句话恰恰也从历史细节的角度点明了人生世事的兴败关键，就是“天”、“人”以及二者之间相互作用的效果。具体而言，也就是“天时”、“人为”、“人为与天时之间是否相得益彰”这几个方面的因素。

首先，从根本上说，每个人的前途命运都要受其所处时代的总体状况及其发展趋势的影响。

“时势造英雄”这条客观规律，所体现的正是“天时”对于人事兴败的作用。因此，古人便有了“君子见机，达人知命”的感慨，孟子才会说：“虽有智慧，不如乘势；虽有镞基，不如待时。”所谓“时势比人强”，如果社会环境或组织环境没有给人们提供有利于施展才华的客观时势，或者客观时势虽然有利而个人却不知如何充分加以利用，甚至逆时势潮流

而动，那同样都会走向失败之途。正如孙中山先生所说：“世界潮流浩浩荡荡，顺之者昌，逆之者亡。”黎元洪之被举为民国总统，康有为之复辟失败等诸多史实，无不验证了这个道理。

其次，在同样的客观时势面前，不同的人之所以有成败之分，且其成败有程度大小之别，则是由于个人及其团体的具体状况所致。这就是决定人事兴败的“人为”因素。

杜牧有句诗说：“东风不与周郎便，铜雀春深锁二乔。”然而，这个说法只道出了问题的一个方面，即客观时势，却忽视了人为因素——试想，如果把“雄姿英发”、智勇双全的周瑜换成胆小如鼠、只顾计较个人利害荣辱的张昭，那么即使客观时势再有利十倍，也同样逃不脱“铜雀春深锁二乔”的凄惨结局。可见，一味与世浮沉、俯仰由人而不能审时度势、因势利导的话，也不可能取得事业的成功。

此外，无论“天时”还是“人为”因素，其对于人事兴败的影响最终必将体现和统一于二者之间是否能够相互为用、相得益彰。“天时”和“人为”因素的具体结合状况，通常决定了人事兴败的时间长短。

历史学家陈寅恪先生在《元白诗笺证稿》中曾说：“纵览史乘，凡士大夫阶级之转移升降，往往与道德标准及社会风习之变迁有关。当此新旧蜕嬗之际，常呈一纷纭错综之情态，即新道德标准与旧道德标准、新社会风习与旧社会风习并存杂用。各是其是，而互非其非也。斯诚亦事实之无可如何者。虽然，值此道德标准、社会风习纷乱变易之时，此转移升降之士大夫阶级之人，有贤不肖拙巧之分别，而其贤者拙者，常感受痛苦，终于消灭而后已；其不肖者巧者，则多享受欢乐，往往富贵荣显，身泰名遂。其何故也？由于善利用或不善利用此两种以上不同之标准及习俗，以应付此环境而已。譬如市肆之

中，新旧不同度量衡并存杂用，则其巧诈不肖之徒，以长大重之度量衡购入，而以短小轻之度量衡售出。其贤而拙者之所为适与之相反。于是两者之得失成败，即决定于是矣。”

从一定意义上说，陈寅恪先生说出了人事兴败的原因所在，尤其从短期来看更是如此。但正如美国思想家、政治家富兰克林所说：“你能在所有时间里欺骗同一个人，也能在同一时间里欺骗所有的人，但是，你永远不可能做到在所有的时间里欺骗所有的人。”所谓“风物长宜放眼量”，一旦把观察的视角延伸到历史的长河中，则会发现历史毕竟是公正的，只不过历史的演变所遵循的是一条“人间正道是沧桑”的客观规律而已。

世无艰难，何来人杰？事实上，大浪淘沙，方显英雄本色；沧海横流，才见壮士豪情。那些“不肖者”尽管颇有机巧，但却不免遭遇“速生速灭”的命运，在发迹之后不久就会被扔进历史的垃圾堆；而真正的“贤者”虽然笨拙一些，但他们的德行和功绩则会被世人永远铭记，终将彪炳史册。“有的人活着，但已经死了；有的人死了，但还活着”，其理即在于此。

一般说来，由于历史本身发展演变的复杂性及其惯性等原因，使得“天时”与“人为”因素在相互作用的过程中，常常会表现出一种“滞后现象”。正因如此，所以一些人总被浮华遮望眼，常常为了图一事之利而遗一世之害，逞一时之强而留百代骂名。这种“过把瘾就死”的想法和做法，其实是一种鼠目寸光和浅薄无知，既不给自己留后路，更想不到给后辈子孙留条路。

每逢社会转型期，由于各种矛盾更加错综复杂，变化多端，故而人生命运就更加难以预料，且世事变化的速度明显加快。在此情况下，就使得上述“滞后现象”常常直接表现为

“现世现报”。这种情况，无疑更加有利于人们从简短、急速的历史变化中读懂人生世事的成败因由。

在数千年中国历史上，曾经有过四个最混乱的时代，一是“礼崩乐坏”、百家争鸣的春秋战国时期，二是儒学衰微、“名士”勃兴的三国两晋南北朝时期，三是鲜讲廉耻、注重实利的五代十国时期，四是内忧外患、变乱频仍的清末民国时期。其中，尤以清末民国时期更被称为中国“数千年未有之奇劫巨变”，这一段历史发展的曲折多变、纷纭复杂、五彩斑斓、多灾多难，更加呈现出令人叹为观止的迷离之色。因此，对于这段时期的历史，党和国家领导人早就给予了充分关注和高度重视。

1959年，周恩来给人民政协提出了一项新任务，那就是征集文史资料。当时，他指出：“戊戌以来是中国社会变动极大的时期，有关这个时期的历史资料要从各方面记载下来。”他还说：“新的东西总是从旧的基础上发展起来的”，所以“从最落后的到最先进的都要记载下来”，“暴露旧的东西，要勇于使后人知道老根子，这样就不会割断历史。”从那时起到现在，人民政协所征集的文史资料数以亿字计，可谓汗牛充栋，洋洋大观。

概而言之，人民政协文史资料的最大特色和优点即在于“亲历、亲见、亲闻”。其作者大都经历过近现代中国社会动荡期的重大历史事件，接触过诸多重要历史人物，有的作者本身就是名重一时的显要名流，他们不仅阅历丰富，而且来自各个方面，既有过去的军政界要人，也有经济、文化、宗教等各方面的知名人士。因此，他们以历史当事人的身份而做出的回忆，无疑可以补充、匡正历史文献的缺失与不足，有助于人们更加弄清历史的真实面貌。

同时，前人写史尤其是修“正史”时，或因顾虑忌于

当道说“实”，或因担忧诟病于后人说“俗”，所以常常有意无意地隐去一些虽然琐细但却重要的情节而仅记其概要大略，并在彰否人物、点评事件时显得四平八稳，甚或故意多有溢美之辞，结果就像鲁迅先生所说的那样，所谓“正史”便成为清一色的“为帝王将相做家谱”了。相比之下，人民政协文史资料则除了要求在内容方面尽量做到“求真写实”之外，在选材与写法上则往往可由各位作者自由选择，随意行文；即使对于同一人物、同一事件的记述，常常也会采取杂糅多家、诸说并存的态度。再加上作者们都早已过了“不惑”、“知天命”之年而步入了花甲岁月，对人情世事的认识和感悟自然更加洒脱、透彻。所有这些，都有利于读者更好地辨别历史的真相，理清人事兴败的来龙去脉。

《我所知道的名人秘事》丛书，就是从这些文史资料中经过精挑细选之后编辑而成的。本套丛书选取的史料内容涉及政治、军事、经济、文化、宗教等各个领域中的典型人物及其所经历的重大事件。这些人曾经都是名人，他们或权倾当道，或名动一时，或雄踞一地，或富甲一方。当然，其中有好人，也有坏人；有官员，也有商人；有华人，也有洋人；有军人，也有文人；还有遁入空门的出家人……

虽然人们常说“人生如梦，往事如烟”，但实际上，人生并不总是梦，往事亦非都如烟。尤其对于那些发生在大动荡、大转折的特殊历史时期的人生经历和纷繁世事来说，后人更需要多一些了解和认识。

当然，“外行看热闹，内行看门道”。而且，由于不同人在思想、见识、立场、偏好、职业、家世、个性和人生阅历等各个方面存在差异，以及每个人所接触和关注的历史细节可能有所不同，因而在读史过程中往往也会品出不同的味道，悟出不同的道理。

比如，孔子读出了“天下为公，讲信修睦”，诸葛亮读出了“亲贤臣，远小人，此先汉之所以兴隆也”，唐太宗读出了“以史为鉴，可以知兴替”，王安石读出了“治大国如烹小鲜”，司马光读出了“君明臣直”、“为治之要，莫先于用人”，曾国藩读出了“内用黄老，外用儒墨”；胡适博士读出了“历史是任人打扮的小姑娘”，鲁迅先生读出了历史“吃人”的一面；周恩来读出了“世界上最聪明的人是最老实的人，因为只有老实人才能经得起事实和历史的考验”，毛泽东读出了“惜秦皇汉武，略输文采；唐宗宋祖，稍逊风骚；一代天骄，成吉思汗，只识弯弓射大雕”……

观人必于其微，从小可以见大。读史之道亦然。若要从历史中得到更多的启发和教益，就应该从历史细节中读懂成败因由。

于保政

2005. 1. 北京

目 录

从历史细节读成败因由（代序）	（ 1 ）
----------------------	-------

工业泰斗的创业之路	（ 1 ）
-----------------	-------

辛亥革命的纷飞炮火，不但在政治上涤荡了千年帝制，而且在经济上唤醒了创富激情。成千上万的中国人喊出了“实业救国”的口号，形形色色的人走上了财富快车道。其中，既有白手起家、从零起步的民族资本家，也有昔日活跃于官场而开风气之先的官僚士大夫演化而来的绅商。

所谓“英雄不问出处”，他们原来是什么样的人其实并不重要，重要的是他们在商场上都是“生财有道”的佼佼者。

清末民初投身兴办实业的江北名流	（ 1 ）
荣氏家族经营纺织和面粉业的概况	（ 16 ）
我经营猪鬃 20 余年的艰辛经历	（ 30 ）
我参与创办永利碱厂的曲折奋斗回忆	（ 55 ）
创业“有道”的刘有道	（ 77 ）
我创制“赖茅”茅台酒的经过	（ 83 ）
实业家刘国钧的经商之道	（ 90 ）
天虚我生与无敌牌牙粉	（ 121 ）
奉行“三本主义”的洗冠生与冠生园	（ 137 ）

商贸奇才的发家秘术 (164)

有人说：全世界的财富都装在犹太人的口袋里，而全世界的智慧则都装在中国人的脑袋里。自古以来，中华民族就是一个勤劳智慧的民族，但令人费解的是，中国人虽然拥有智慧但却总是与财富无缘。

究其根源，则在于传统文化的不良影响以及“无奸不商，无商不奸”的陋习所致。虽然孔子早在2000多年前就发出了“富如可求，虽执鞭之士，吾愿为之”的慨叹，但在中国数千年的历史上都是按照“士、农、工、商”的等级顺序来划分尊卑的，商人一直排在“四民之末”，似乎难登大雅之堂。

综观历史上曾经出现过的众多享誉百年的老字号，以及近代以来诞生的一些商贸精英，则可发现中国人在经商理财方面的确有很多可圈可点之处。对于这些正反两方面的经验，现代人如能“取其精华，去其糟粕”，则同样可以受益无穷。

- 老字号北京同仁堂的回顾与展望 (164)
- 以“人造自来血”发家的五洲药房 (186)
- 我经营西鹤年堂药店的经过 (200)
- 中国人创办的第一家药房——上海中西药房 (205)
- 百年老店瑞蚨祥的赚钱之道 (220)
- “胜芳蔡”发家致富的历程 (239)
- 我是怎样被称为“赵财神”的 (252)
- 周扶九是怎样成为江西首富的 (269)
- “蛋大王”郑源兴 (274)

航运巨擎的坎坷之旅 (305)

旧中国的交通运输业，曾是受外国资本侵略最为严重的一大重灾区。但尽管如此，当时仍然涌现出了为数不多却令人钦敬的航运巨擎。在传统的偏见、时势的动荡、洋商的进逼、流氓的欺凌、官府的压榨之中，他们到底是怎样求得生存的？又是怎样谋取发展的？这些问题，无疑今天仍然值得世人关注和思索。

通过翻阅知情者所提供的的第一手珍贵资料，人们不但可以了解这些航运巨擎无比艰辛的创业历程，同时也能明了他们作为生意人的多样化经营之道和多面性的实际生存状态。

早年的卢作孚和民生公司 (305)

民生公司的起家与发展之路 (313)

航运巨子曹文锦自述经商之道 (326)

金融骄子的生财之道 (381)

金融是经济的血脉，金融业是聚敛财富最快、最多的“聚宝盆”和“摇钱树”。也许正是因为看中了这一点，所以众多“长袖善舞，多财善贾”的聪明人便纷纷投身于金融界，做起了“以钱生钱”的买卖。

然而，金融业也是和政治联系最为密切的行业，相对而言竞争环境更加复杂多变，因而若要在其中立足并谋求发展，就不仅需要精通经商理财的诀窍，更要善于观察政治动向，擅长与官家结交、与政客周旋，否则就很难获得成功。在波诡云谲、变幻不定的纷乱形势下，许多金融巨头虽然都使出了自己

的浑身解数，但仍不免起起落落、浮浮沉沉。

张嘉璈在中国银行的 22 年 (381)

陈光甫与上海银行 (398)

周作民与金城银行 (420)

文化名角的经营方略 (430)

从经济的角度看，文化当然也是一种产业。在文化产业中，不但蕴藏着极其巨大的经济利益，而且潜伏着其他行业所难以比拟的精神动力。但可惜的是，中国人长期以来却没能充分理解这一点。

清末民初，在西方思想的影响下，一部分较有经济头脑的中国人也开始涉足文化产业。当然，文化产业虽然也属于经济范畴，但在经营管理的方式方法上却比其他行业更加特殊。就当时情况看，从事文化产业的人也不可避免地带有特殊的时代烙印。本书在此拈取了当时中国出版业与电影业中的几个典型例子，以飨读者。

花样百出的王云五与商务印书馆 (430)

我所知道的沈知方与世界书局 (448)

人小心大的张石川和明星影片公司 (468)

工业泰斗的创业之路

辛亥革命的纷飞炮火，不但在政治上涤荡了千年帝制，而且在经济上唤醒了创富激情。成千上万的中国人喊出了“实业救国”的口号，形形色色的人走上了财富快车道。其中，既有白手起家、从零起步的民族资本家，也有昔日活跃于官场而开风气之先的官僚士大夫演化而来的绅商。

所谓“英雄不问出处”，他们原来是什么样的人其实并不重要，重要的是他们在商场上都是“生财有道”的佼佼者。

清末民初投身兴办实业的江北名流

甲午战争以后，在江苏誉为“江北名流”的张謇、沈云沛、许鼎霖诸人，在兴办实业方面的活动，对资本主义的发展发生过一定的促进作用。兹分段叙述如次。

一

在清末兴办实业的江北名流当中，以张謇和我父沈云沛二人的影响较大。张謇在通海（南通、海门），沈云沛在海赣（海州、赣榆），两人齐头并进。特别是通海距上海较近，条

件较好，故张名亦最著。张謇在甲午前后，因参与吴长庆、翁同和的决策，久已声誉鹊起。沈云沛亦已在浙江抚幕著名。但是他们个人行动同地方上发生联系，则是在甲午以后开始的。兹将 1895 年（光绪二十一年）旧历四月初四日南洋大臣两江总督张之洞的奏牍全文抄录如下，作为本文的开始。其文曰：

再，江南所属之海门厅，滨临大海，通州锁钥长江，由北岸陆路可径趋扬州，为南洋门户。海州内障徐淮运道，东北一带滨海三百余里，可登岸之处太多。当此海氛告紧之际，虽由臣提调营勇，扼要驻扎，而地广兵单，不敷分布，非举办团练，无以团结民心而辅兵力。除遴委干员分赴沿海沿江一带会同地方盐务各官，劝办渔团、民团、灶团外，兹查有通州丁忧在籍原居海门绅士翰林院修撰张謇，学识素优，博通经济，实心任事，允洽乡评。海州在籍绅士沈云沛，品行端谨，才具优长，尽心任劳，乡人推重。该二员于本处之地利民情，均极熟悉，而于保卫桑梓，均能力任不辞。当经照会张謇办理通州、海门厅两属团练，通海唇齿相依，正可互相联络。沈云沛办理海州属团练，均飭令就地筹款，募练壮丁，会同地方印委办理。由臣酌给军火品械，于开壕筑垒各事宜，各就本地情形酌量劝办。令团练与防营联络一气，以收众志成城之效。张謇系丁忧人员，臣勉以移孝作忠，循古人金革不避之义，谊无可辞。沈云沛系请假回籍，现值假期届满，即当回京销假，相应请旨准令该庶吉士俟军务平定后再行回京供职散馆，实于防务有裨。”朱批：“着照所请。”

此次办理团练，系在中日战争最吃紧的时候。当时国势危急，张之洞叫他们办团练，是希望他们能做出中流砥柱的大事业。希望心很大，办起来不会不郑重，规模也不会小。当我父沈云沛办理海州团练的时候，我年尚幼，事情当然是全不知