



重庆工商史料第八辑

重庆工商史料

——人物专辑

86052

F279.297.1

1

重庆工商史料

周素山

人物专辑

重庆市工商业联合会工商史料委员会 编

重庆出版社

(川)新登字010号

责任编辑 温传纪
封面设计 周曙光
技术设计 刘黎东

重庆市工商业联合会文史委员会编
重庆工商史料——人物专辑

重庆出版社出版、发行 (重庆长江二路205号)
新华书店经销 达县新华印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张 7 插页 2 字数 150 千
1992年9月第一版 1992年9月第一版第一次印刷
印数: 1—3500

ISBN 7-5366-1900-6/K·113

定价: 2.40元

86051

前 言

DE-79/12

中共重庆市委、市政府对《重庆工商史料》的编辑出版，一直十分重视。市委副书记周春山又特为本辑封面题字，使我们对编辑好工商史料的工作更加增强了信心。

本辑为“人物史料”专辑。为了适应我市改革开放新形势的需要，我们着重对解放前经营工业、商业、金融、外贸等一些著名企业家在渝发家创业的史料进行了撰写和编辑。如：“猪鬃大王”古耕虞在渝创业轶事、为重庆工业奠定基础有所建树的胡仲实史实、老字号“宝元通”创始人肖则可、创办四川第一家油漆厂的顾鹤皋、最早的煤矿主周宝箴、内迁重庆的沙市纱厂厂长肖松立和众所熟悉的“林汤元”林铭合的一生，以及他们经营、管理企业的一整套办法。考虑到方方面面，还搜集，整编了《买办军火商罗升之》等史料。此外，还将重庆市商会历任会长的史料进行了系列的整编。这些史料，主要来自撰述者的亲自经历和耳闻目睹，或根据档案材料和有关资料整理，多是第一手的“活材料”，具有较高的史料性。希望能为我市工商企业家、经济学家和史学家们提供一些较有价值的参考，为我市深化改革开放服务，这就是我们编辑出版本书的目的。

本辑主编伍志安，编辑龙明桥、刘同飞，校对邹以海，戴元康。由于水平有限，错误难免，诚挚地欢迎各界人士提

出宝贵意见和批评，以利改进。

编 者
1991年8月

目 录

古耕虞创业轶事·····	王慧章 (1)
华西兴业股份有限公司的创始人胡仲实·····	伍志安 (33)
创办宝元通公司的肖则可·····	陈霖凉、刘同飞 (42)
肖松立与沙市纱厂·····	毛翼丰、王传刚 (61)
川省桐油出口的开拓者杨希仲·····	戴元康 (78)
原天府煤矿总经理黄志煊·····	袁嘉新 (90)
经营江北复兴和煤矿的周宝箴·····	张钧陶 (98)
四川最早一家油漆厂的创办人顾鹤皋·····	邹以海 (101)
和成银行总经理吴晋航·····	袁嘉新 (110)
著名川帮银行家吴受彤·····	宫商闻 (116)
历经三个朝代的黄墨涵·····	伍志安、张义富 (122)
范崇实其人其事·····	张仲裁、肖宇柱 (131)
林铭合 (林汤元) 的一生·····	
·····李俊臣、林国弟、陈志云、林祥铭	(150)
历任重庆市商会会长:	
李耀庭·····	张裕纲 (170)
赵资生·····	宫商闻 (178)
古馁之·····	冯尧安 (184)
温友松·····	马宣伟 (187)
汪云松·····	冯尧安 (193)

蔡鹤年	邹以海(197)
经营川盐、鸦片生意的曾俊臣	曾右石(205)
买办军火商罗升之	马绍周、鲜伯良、黄云阶(210)

古耕虞创业轶事

王慧章

现任全国人大常委、人大财经委员会副主任、全国工商联副主席、对外经贸部顾问古耕虞同志，建国以前（从1925年到1949年）突破帝国主义侵略资本和官僚资本的高压和控制，以卓越的企业经营管理才能，高度的民族意识和爱国心，把重庆的古青记（抗战初期改组为四川畜产公司），由一家地方性的，有着浓厚封建色彩的旧式字号，发展成为全国性的、现代资本主义的托拉斯性质的企业，并一跃而垄断了很大部分世界猪鬃市场。这个进程，在中国民族资本发展史上是罕见的，颇具典型性。中华人民共和国成立后仅几个月，周恩来总理给他打了个电话，他便匆匆从香港赶回北京，与周总理一席长谈，就把自己三代惨淡经营建立起来的猪鬃王国，连同他的百万家业，毫不犹豫地一起交给了人民政府。并在中国共产党领导下，出任初创的国营中国猪鬃公司第一任正职经理。这在当时工商界人士中也是罕见的。

家 史

古氏是重庆的猪鬃世家，至古耕虞已历三代。第一代是他的叔祖古绥之，辛亥革命前后，在重庆开设正顺德，同茂

丰山货字号，发财以后，曾任重庆总商会会长。辛亥革命以后，四川又成了封建军阀割据的地方，又是帝国主义侵略中国西南诸省的前哨基地，洋行林立。这些洋行向内地倾销工业品，同时掠夺当地的土特产，作为工业原料或军用物资。古绥之与军阀、官僚、豪绅交游甚广，他的儿子古学渊又是英商白理洋行买办，在地方上有财有势，又与帝国主义洋商相勾结，因而当年重庆山货商，称古绥之做生意是凭的“两张名片”（一张是重庆总商会会长，一张是英商白理洋行）。凭这两张名片，他贩运的货物，可以在各地关卡，驻军之间畅通无阻。此说，很生动地勾画出半封建半殖民地的旧中国，封建买办商人的面貌。

古耕虞幼年的启蒙教育，是在古绥之的家塾中受到的。当时他是古学渊的“伴读”。从家族血缘来说，他们是叔侄俩。因而人们称古学渊为“小少爷”，称古耕虞为“毛少爷”。都是“少爷”，但其实一位是富家翁的宠儿，另一位是出身于手艺人家庭处境寒微的孩子，（他祖父是织布作坊的小业主），地位很悬殊。所以古耕虞从小就深感寄人篱下的苦痛。不过，他后来的事业发展多少也沾点这血缘关系的光。一直到他继承“古青记”后，重庆老辈工商界人士仍把他看作是总商会会长的“毛少爷”。

第二代是他的父亲古槐青。古槐青早年考过秀才，后来弃学经商，在古绥之的山货字号当伙计，长驻上海，以后自己开设古青记山货字号。他在上海头几年，正值第一次世界大战，中国的民族工业趁帝国主义在欧洲火并的机会，有了较大的发展，因而他从经营山货转而经营纱布，很快发了财。上两代经营山货都是在重庆或上海交售给洋行的。这就

是说，都受着帝国主义洋行的控制。不过，两代商人是有变化的，主要是古槐青不替洋行直接当买办。同茂丰交售给洋行的猪鬃，商标是洋行定的，叫“牛牌”，而古青记的“虎牌”是自己定的（标记是只红色的老虎）。“牛”与“虎”，一字之差，形象地标志着前者是任人宰割的，后者想一跃而起，欲图有所作为。古槐青留给古耕虞最大的遗产，应该说主要不是金钱，而是那个古槐青首创的后来驰名遐迩的“虎牌”商标。这在生意人眼中，是一个好商标（实际是商誉），能够创造的价值是无法用金钱衡量的。

第三代就是古耕虞。下面记述的是他的生平、事业及其发展过程的一些片断。

第三代为什么能大大超过上两代

这位古氏第三代猪鬃商，与他的上两代有很大的不同。首先是他所处的时代不同，他有他上两代所没有的特定的历史条件和社会背景。1925年，他继承父业，当了古青记少掌柜。在此之前一年（1924年），国共两党第一次合作，在此之后一年（1926年），国民革命军开始北伐，而且迅速地胜利进展到长江流域。他一走进社会，就碰到了第一次国内革命战争高潮。古耕虞说过一句很风趣的话：“我所以能成为猪鬃大王、是共产党帮了我的忙”。共产党居然会帮一个资本家发大财，不理解中国社会阶级状况和国情，也不熟识中国民族资产阶级特性的人们，对此确实是不好理解的，然而中国民族资本的发展历程确实如此。不仅古耕虞，四川另一位海内外著名的企业家民生轮船公司的创办人卢作孚，也是

在第一次国内革命高潮中，在重庆开始发展的。重庆地处长江上游，僻处西南，距离帝国主义侵华大本营上海甚远。当国民革命军胜利地进展到长江流域时，帝国主义是害怕的。他们只能派遣一些浅水航行的小兵舰，沿江上溯到重庆。每艘兵舰上只有几十个兵，英、美、法、日等国加起来不过几百人。只要胜利了的革命人民把长江拦腰截断，帝国主义洋行及其武装力量就成了瓮中之鳖。这个道理浅而易见。所以，在第一次国内革命战争旗开得胜，革命人民把汉口、九江的英租界收回时，重庆的洋行就仓皇撤离到上海去了。中国很大，各地具体情况不一。至少在重庆，洋行的撤离，就给民族资本松了绑。从1890年到1925年，30多年中，重庆的猪鬃，羊皮以及其它土特产出口，都是被洋行垄断的。其中垄断时间最长的是英商隆茂洋行。老一辈重庆人也许至今还记得“隆茂码头”、“隆茂仓库”之类。到了1926年，洋行跑了，这才给了古耕虞垄断重庆山货出口的良机。

除了时代的不同，还有个人条件的不同。古耕虞青年时期受过高等教育，先就读于上海圣约翰大学，主要是学英文，后就读于南通张謇先生办的纺织学堂，主要是学技术。求学期间，就开始读中外古今各家经济学说，从陶朱公范蠡到亚当·斯密，从马克思到凯恩斯。“文革”期间，古耕虞向一位干部说过：“解放前我想当陶朱公，解放后我还是想当陶朱公。不过，解放前我当陶朱公，赚了钱落进自己的腰包，解放后我当陶朱公，赚了钱归入人民的国库”。陶朱公是中国古代的百万富翁，早在两千五百年前，就懂得“贵上极则反贱，贱下极则反贵”，“财币欲其行如流水”，“时用则知物”“无息币”（货物停滞了就无利润）等等有关商品

经济规律和经济信息的道理。古耕虞不但学会了陶朱公的看家本领，更重要的是他“引进”了美国汽车大王亨利·福特的一整套现代企业管理艺术和经验，尤其是把一切企业活动都控制起来，组成为一个从生产到销售的全过程 的垄断组织。因此，可以说，古耕虞做生意是把中外古今的企业经营战略和战术熔于一炉的人物。

他的上两代在做猪鬃生意上，不能说没有本事，但他们是封建商人，只是到了第三代，古耕虞脱颖而出，成了猪鬃大王。

非凡的企业家的智慧和出色的竞争能力

古耕虞生于1905年。继承古青记时年方20岁。这位少掌柜初出茅庐就崭露头角。他晚年自称是“社会大学毕业的杂家”。是在社会活动中与形形色色的人物较量中锻炼出来的。这里先扼要叙述他早年发家史中几件十分突出而且饶有兴趣的事情。

“娃娃”打败了“爷爷” 古耕虞继承古青记之初，同业看他年轻，称之为“娃娃班”。他在重庆山货业中，不论财力，信誉，都远远比不上有些老字号老板。当时，古青记除经营猪鬃外，也经营羊皮。同业中有家字号叫裕厚长，掌柜是位专营羊皮的老手，第一次世界大战中，盛产羊皮的土耳其卷入了战争，中国羊皮出口大增因而发了财。他和古绥之是同 一代的人，古绥之又是古耕虞的“爷爷”辈了。有年，羊皮刚要上市，钱业公会忽然传出一个消息，说他父亲古槐青在上海华商纱布交易所做投机生意失败，亏累甚巨，古青记

行将倒闭。这个谣言，目的是为了败坏古青记的信誉，使客户不敢把羊皮卖给它。这一招非常厉害，处理不当会使古耕虞初出师就全军覆没，可他对付得十分冷静。他并不争辩，而是急电他父亲从上海先汇来10万两银子，后来又陆续汇来一二十万两，把这些款项全部投放在重庆各钱庄。到了比期结算，连人家欠的款都不回收，一切营业照常往来。然后，请他内兄经营的复兴钱庄到古青记来查帐（古耕虞夫人是四川一个大地主的女儿，这家钱庄是她娘家开的）。经证实古青记在财务上底子很厚，并宣布由复兴钱庄为古青记作担保，向他大量放款，于是这个谣言不攻自破。

裕厚长下的第一着棋以失败告终。第二着棋，轮到古耕虞进攻了。当时，有个叫罗庆芳的，是刚被裕厚长撤职的经理，离职之后，想找机会报复。他自动投奔到古青记这边来。这个人了解裕厚长全部的经营手法和秘密，经他四处奔走，居然把供应裕厚长羊皮的全部客户都割断了。按山货市场惯例，猪鬃，羊皮等收购季节都很短，一年只有三个月。古耕虞在这三个月中，动用全部资金，来者不拒，以高价把上市的羊皮几乎全部收购了。同业间起先还以为“娃娃班”年少气盛，赌气以高价与裕厚长争购羊皮，后来发现国外的羊皮猛涨，再要动手，不但收购路线被割断，时间上也来不及了。

后来，古耕虞对这件事作过总结。第一，生意买卖人是非常讲信用的。裕厚长造的谣言，目的是使古青记在同行中丢丑，从而损人利己，在行情看涨时抢购羊皮。但结果以害人开始，害己告终，反而在同行面前暴露了心术不正，使往来客户对它存了戒心。第二，裕厚长把自己最精明能干的人

白白地送给了古耕虞。罗庆芳要不是与老掌柜赌气，是不会来帮他忙的。因此，解放以前，古耕虞的企业决不轻易开除一个人，特别是对那些有才干的，担任过重要职务的人。

智逐觊觎财富的洋商 1926年洋行自重庆撤退以后，这年冬天，有个叫H·B·纳尔斯的美国人，代表美国一家最大的制革商到重庆来收购羊皮。古耕虞十分讨厌这个美国人，因为他实际上是来填补洋行撤离后在重庆留下的“空白”的。他说：“我一定要赶走那个美国人，还要使他下次不敢再来”。他要迫使洋商再也不敢来觊觎重庆的财源。与过去的洋行比较，这个美商有两个弱点：其一、他没有像过去那些洋行有中国人替它们当买办；其二、他对重庆情况不了解，毫无调查研究可言。譬如，重庆没有代客打包或出租打包机的厂商，收购了羊皮，打不成包，运不出去。这个美国人孤身跑到重庆，糊里糊涂地收购了大批羊皮，而所代外国银行开的信用证，只能在重庆中国银行凭证抵六成。到了比期，几十家销货户纷纷前来要款，他付不出这么多钱，闹得焦头烂额。于是，古耕虞出面说话了。他首先向中国银行打了招呼，如果不解决这个问题，重庆许多山货行都要被迫倒闭，这会牵累到全川许多小码头的小山货商，事情就闹大了。然后他到纳尔斯那里去了解情况，证明这个美国人并没有“拆烂污”，他倒霉倒在心中无数。古耕虞向他表示可以设法替他加工，打包，并以自己的信用，以非常低的利息，替他垫付八成货款给卖主。作出这个安排的唯一条件，是纳尔斯把收购的全部羊皮交与古青记。中国银行为优先债权人，先理清欠中国银行的钱，其余欠款由古青记清理，而古青记办理这些手续，不取任何费用。同时，由同业公会成立债权团，由

纳尔斯委托古青记代办一切，并由中国银行将纳尔斯所购全部羊皮，交古青记加工出口，出口后把信用状的收益人改为古青记。纳尔斯为了急于脱身，见到有人出来为自己解围，求之不得，马上签字。这件事，使古耕虞得了三大好处：第一，实现他赶走洋商的愿望；第二，提高了他的企业信誉，使同业感激，觉得古耕虞代洋商垫款付帐，救了他们；第三，使中国银行认识到他手法高明，是山货业一个了不起的人物。1926—1927年间，四川最早的商业银行——聚兴诚银行重庆总行在业务报告中，提到古青记时，称之为“异军突起，拥有重庆山货业天下之半”。那时，古耕虞才21岁。

“捧红更捧黑” 四川省从1919年实行所谓“防区制”开始，到1933年红军入川、刘湘与刘文辉叔侄间所谓“二刘之战”结束，军阀混战达15年之久。古耕虞做生意，有相当一段时期，是在大小军阀相互厮杀，走马灯似的一个下台，一个袍笏登场的局面中度过的。怎么应付这些军阀，这是他继承古青记以后面临的一个大问题。他的上两代留给他一个与这些军阀打交道的传统（他称为家庭教育），那就是“不偏不倚”，既不能不接近，但又不太接近这些军阀。他常说，商人有个处世哲学，那就是见菩萨就烧香。而他们古家更有一个传统，是“捧红更捧黑”。向红菩萨烧香的人大有人在，你去叩头，他习以为常。但是向黑菩萨烧香，他会认为是雪里送炭。但见人情冷暖于他落难之中，说不定三五月以后，时来运转，轮流做庄，他又显赫起来。他下台时，你不过请他一席酒，送点钱，即使他以后不再走运，花费也有限，而如果他东山再起，又交鸿运，他就会记住你，必要时会帮你大忙。花的是小钱，占的是大便宜，“捧红更捧黑”的奥妙

在此。

古耕虞把这种哲学更向前发展了一步。他依旧不和军阀合伙做生意，但在军阀做生意时，却主动去帮助他们多赚钱。这个奥妙是一般人想不到的。当时，各路军阀割据一方，而四川农村养猪很多，军阀们大都在自己的防区内做猪鬃生意。猪鬃生产有季节性，冬季产量最大，逐级收购集中到大城市加工，是在当年的春夏间。这个时期货多，因而国内国外的鬃价一般是下跌的，到了秋冬，猪鬃缺货了，价格才又回涨。这成了一定的规律，而这些军阀不懂得什么叫供需规律、市场规律，往往猪鬃一到手，年初就要出售。这时古耕虞就劝他们等到下半年鬃价上涨了再卖给他，可得好价钱。如果他们急需钱用，可以用猪鬃作抵押向他借款。军阀们对此当然是乐意的，而他们防区的猪鬃也就成了古耕虞的囊中物。他让军阀们多赚钱，而他自己却在军阀身上赚了更多的钱。有一次，他的内兄问他，你每年收购了那么多的猪鬃，照理应该向银行钱庄借很多钱，但为什么付的利息那么少？他笑着说：“我借的是军阀们替我存的无息贷款。”

古耕虞爱引用四川生意人的一些老话，例如：“人情送匹马，买卖不让针”。有些是他自己的经验之谈，例如“不让别人赚钱的买卖人，不是好买卖人”。这些话充满生意人的智慧，只有内行人才懂得其中奥妙。上海有些熟识他的老企业家，把这些话称为“工商界的名人名言”。他对四川大小军阀，对一般的往来户，以至对洋商都是这样。事情很清楚，与人往来，不讲人情，不先给人一点好处，谁肯上门同你合作做买卖呢！

欢迎前来合作的洋商 早年古耕虞发家的一件最关键性

的大事是摆脱上海和伦敦的中间商，把猪鬃直接输美。这在半殖民地半封建的旧中国民营工商业发展史上，可说是一个奇迹。在他之前，大概只有“东北王”张作霖的利达贸易公司（专营东北猪鬃、大豆、皮毛等出口）、李国钦的华昌贸易公司（专营钨砂出口）等寥寥可数的几家做到了这一点。而前者是靠军阀割据势力，后者靠发现了西南五岭山脉的矿藏。靠竞争而做到这一点的，恐怕只有古青记。

1927—1928年间，有两个美国商人代表美国最大的猪鬃进口商孔公司到重庆来，名义上是来考察重庆猪鬃生产和出口情况，但实际使命是想会见当时已经在美国市场上有了声誉的虎牌猪鬃的主人古耕虞。过去，孔公司是通过伦敦的英国中间商进口虎牌猪鬃的，他们想摆脱这个中间商，但怕上海和伦敦的洋商从中阻挠，所以事先没有把这个使命说出来。他们到了重庆，先去找当时四川省建设厅长何北衡。何北衡不明来意，“乱点鸳鸯谱”，把他们介绍给当时重庆最大的猪鬃出口商峽济山货字号的掌柜吴懋卿。这位掌柜做山货生意是内行，但和外国人直接搞国际贸易却是外行，他不懂英语，陪了这两个客人参观了几家加工猪鬃的洗房就无法再谈下去。这两个美国人又找上了山货业同业公会，公会请了一位在教会办的医院当护士长的罗太太来当翻译。这位太太会讲英语，却又不了解猪鬃。洋人听了他的翻译，反而越听越糊涂。最后，可能是何北衡觉察了他们的真实来意，亲自出面在他曾家岩的公馆里请这两个美国人吃饭，约来了古耕虞。宴会上见了面，两位美国人不禁大吃一惊。他们没想到这只红色老虎的主人这样年轻，英语说得这样流利，特别是对重庆的猪鬃生产、经营和出口情况谈得如数家珍。于是