

近代中国工商经济丛书



猪鬃大王——

古耕虞

责任编辑：韩淑芳

“猪鬃大王”古耕虞

王慧章 著

*

中国文史出版社出版

(北京太平桥大街23号)

新华书店北京发行所发行

北京通县燕山印刷厂印刷

劲松装订厂装订

*

1991年6月第一版·1991年6月第一次印刷

开本：850×1168毫米1/32 印张：10.75 插页：2 字数：271千字

印数：1—2000册

ISBN 7—5034—267—9/K·198

定价：5.50元



参加 1981 年广交会(右一为古耕虞)。



随中国土产畜产进出口公司访日团访日(1984 年)。



八十生辰与孙晓村先生合影(1985年)。



与家人在一起(1985年)。



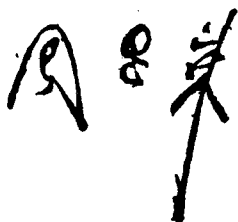
在香港参加中国光大集团有限公司成立五周年酒会(1988年)。



与胡厥文先生合影(1988年)。

任命古耕虞为中
国畜产出口公司經
理

总理

A stylized handwritten signature in black ink, consisting of three main characters: '周' (Zhou), '恩' (En), and '来' (lai), written in a cursive, calligraphic style.

1958年11月21日

第 9350 号

周恩来总理签发的中华人民共和国国务院
任命书。

出版说明

近代中国工商经济事业的创建和发展，经历了艰难曲折的历程。中国封建社会长期孕育着资本主义萌芽，第一次鸦片战争以后，西方资本主义势力的侵入，加速了中国资本主义和资产阶级的产生。洋务运动创办的一批中国人自己的军工民用近代企业，揭开了封建中国采用西方资本主义生产方式的序幕。19世纪70年代初期，民族资本近代企业陆续产生。由此，在封建经济重重围困下的微弱的旧中国资本主义经济中，外国侵华资本、官僚买办资本和民族资本同时并存，使近代中国工商经济呈现出十分复杂的情势。民族资本在其中所占比重很小，并有着自身固有的缺陷，在外国侵略势力和本国封建主义、官僚资本主义的夹缝中艰难图存。但是，中国近代企业家大都怀着独立发展资本主义的理想，具有渴望祖国独立富强的爱国主义精神，在反对帝国主义、封建主义、官僚资本主义和谋求民族解放的斗争中尽到了自己的责任，并在长期的经营管理活动中积累了一套值得重视的经验。

在1959—1966年和1978年至今约20年的时间中，中国人民政治协商会议全国委员会和中国民主建国会、中华全国工商业联合会的史料工作部门，从全国各地征集到大量反映近代我国工商经济事业发展状况的资料。这些资料

DP72/29

具有亲历、亲见、亲闻和具体、翔实、生动的特点，弥补了文献资料之不足，实为珍贵的第一手资料。为了如实记录近代我国工商经济事业的创业历程和经营管理经验，并为社会主义现代化建设提供借鉴，全国政协和民建、工商联的史料办公室于1989年共同制定编辑“近代中国工商经济丛书”的计划。

本丛书资料涉及的近代工商经济事业和历史人物，多为近代中国企业发展过程中的各部门、各行业的首要者，或是在全国有较大影响的企业创办者和管理者；其中，民族资本之企事业及其代表人物占多数，同时，也容纳了部分官僚资本经济、帝国主义在华经济等相关内容。

本丛书的资料将着力反映近代企业家的爱国主义精神，期望这种精神在建设社会主义现代化的今天得到继承和发扬；他们的经营管理经验，可从当前的实际出发吸取其有益的部分，作为社会主义现代化建设的借鉴。

本丛书含四个部分的内容：一、工商人物志；二、行业、企业史；三、历史事件；四、回忆录、传记。现有选题50个，从1991年起陆续出版。本丛书取材广泛，适用于工商、经济、财政、税务、金融、外贸等方面；但每个选题均独立成册，便于读者根据自己的需要选购。

本丛书在编辑过程中，得到工商界许多同志的支持，谨致诚挚的谢意。

本丛书的不足和错误之处，敬请读者批评指正。

“近代中国工商经济丛书”编委会

前 言

古耕虞同志曾是中华人民共和国第六届全国人民代表大会常务委员、人大财政经济委员会副主任委员，现为全国人大代表、中华全国工商业联合会副主席、中共中央统一战线工作部经济顾问、中国对外经济贸易部顾问。建国以前，他是四川畜产公司总经理。这是一家托拉斯性质的企业，曾垄断很大部分中国传统出口物资——猪鬃的出口，因而被称为“猪鬃大王”。论其财富、企业规模、社会声望虽不能列入全国最大、最高的前若干名，但就一个行业的垄断程度而言，可数全国第一。

古耕虞学识渊博，商才洋溢。他的睿智、魄力是出色的。他的个人性格和事业上的创造与成就，富有传奇性。

中国现代史上有个十分耐人寻思的现象，为数很少的几位实业大王——他们是真正的民族企业界的代表，几乎无一例外地随着历史的发展，在民族矛盾、阶级矛盾中经过十分曲折的道路，逐步演变，加深了对中国共产党的认识，进而与中共合作。特别是在新中国成立后，他们拥护中国共产党的领导，接受社会主义改造，从老企业家改造成为新企业家，直到现在继续在为建设有中国特色的社会主义，为振兴中华，实现祖国和平统一，贡献着自己的才智与力量。

现代人类社会历史舞台的主角，实际上只有两个：工人阶级和资产阶级。中国有句老话，“不是冤家不聚头”。这两个阶级本来是“冤家”。而在中国，这两个主角，在中国共产党领导下，却能团结合作，为一个共同目标而共同奋斗。这是20世纪世界史上的

奇迹，是中国的国情、特殊的历史条件和社会条件决定的，影响所及，关系到中国的命运和中华民族的前途。然而这个奇迹的出现，具体经过究竟是怎样的呢？这本书本着实事求是的精神，还历史本来面目，通过古耕虞这位在中国工商业界具有典型性的代表人物，在力所能及的范围内，把他从本世纪初到80年代的经历，具体叙述，并作些初步的探索和分析。

在我们社会主义国家，为一位前垄断资本家、百万富翁正式作传，是个尝试。我是受了中国共产党十一届三中全会决议和爱国统一战线的感召，在改革、开放和“一国两制”政策的实施中，开始写这本书的。

作 者 1988年3月于北京

序章 一支未燃完的烟

1948年8月间，人民解放军解放济南前约半个月，国民党公布发行金元券后几天的一个上午，临近10时，一个穿着中国式长袍的中年人，走进上海外滩15号中央银行总行左街的侧门。

在上海外滩的高楼大厦群中，素称“蒋介石的总帐房”的中央银行总行的办公楼，是座很不显眼的建筑物。它比起邻近那座花岗石砌成的门口蹲着两只闪亮铜狮子的英商汇丰银行大厦，显得格外寒惨。

在抗战胜利、蒋介石发动内战以后的三年中，中央银行总裁像走马灯似的换来换去。每位总裁对于外汇、金银的管理，似乎都有一套自己的办法。这一位是开放外汇和黄金市场；那一位又发行美金库券和美金公债；而另外一位是管制外汇，禁止黄金美钞买卖等等。他们为了支持蒋介石打内战，应付历史上骇人听闻的通货膨胀和物价飞腾，虽然使尽了全身解数，但那几年，政府的岁出几乎还有一半要靠发钞票过日子。老住上海的人们大概忘不了1947年，成群的报童在南京路上，大喊大叫“央行今天抛出黄金十万两”等号外新闻。1946年上半年有几个月，日子还好过，法币和美元的汇率大体稳定在2020元比1元；到了同年8月19日，改为3350元比1元；再过几个月（1947年2月17日）美元汇率提高到12000元比1；半年之后（1947年8月18日），又提高到39000元比1。以后法币崩溃的局面就越发不可收拾了，从一比几十万到一比几百万、几千万。老百姓的生活越来越悲惨，经济界被搞得越来越情头转向，正当的生意越来越难做。投机猖獗，报纸版面上布满

了金钞黑市、走私、逃汇等新闻。但那时国民党政府似乎还可苟延残喘，而到了那位中年人走进中央银行侧门的那一天，即使普通人也能明显地看出来，那个三年之前还威风凛凛、不可一世的王朝，这时已是“西风残照，汉家陵阙”，眼看就要成为一片荒芜的历史陈迹了。

这个中年人是应召而来的。召见他的是当时行政院驻沪经济督导员办公处副督导员蒋经国。正督导员是当时的中央银行总裁俞鸿钧，他是一位谨小慎微，看蒋介石脸色行事的人，实际上并不管事。那个年代的中国资本家，至今尚未忘记当年震动一时的所谓“八·一九”限价。那一天，国民党行政院发出了皇皇布告，冻结物价，发行金元券，每一元折合原来发行的法币300万元，同时宣布实行金银外汇管制政策。随之传出的是上海几个著名的资本家被捕的消息。这些人很可能被送上那年3月间以“戡乱”为名而成立的特种刑事法庭。风声鹤唳之中，那位中年人已经有几天没有到自己的办公室去了。他不能不预防，说不定蒋副督导员的“大上海青年服务总队”之类，在什么时候会来“拜访”他。他和他的经理人员约定，除非蒋副督导员要亲自召见，他不得不去外，否则他还是避开那批蒋副督导员手下的“风云人物”为好。草动知风向，他要先看看“草”是怎么动的。

召见的通知是头天黄昏送到上海九江路他的公司的总经理驻沪办事处的。翌晨，他的经理人员才发现这个突如其来的通知，按照前约，急忙找到了老板。九江路离外滩15号很近，他没有坐车，边走边掂量着这次召见的份量，它会发生什么事呢？局面是摆得清清楚楚的。对方在下一着铤而走险的棋子。他绕过中央银行北侧门进口处的电梯，从小楼梯一步步向上走，到了二楼，推开玻璃门。在那间中央银行总裁会客室外的大厅里，站满了当日被召见的一群惊惊惶惶的上海资本家。他看看表，时间正好是指定约定的10点钟。他想找把椅子坐下来等候召见。总裁会客室的门突然轻轻地开了，有人出来招呼：“请古总经理。”这一着，非常出乎

他的意料，想不到自己竟是今天第一个被蒋副督导员召见的人！

他走进总裁会客室，只见靠窗站着两个人，似乎悠闲地眺望着黄浦江风情。他没有见过蒋经国，不知其中哪一位是副督导员。

“你是古耕虞先生吗？请坐。”其中一位很客气地指指一张大沙发，然后自己在旁坐下来，从茶几上的烟罐里抽出一支烟，递给古耕虞，很客气地说：“我是蒋经国。”

那时候的蒋经国先生，长相壮实，衣着朴素。在爱修饰的上海人眼中，几乎带着三分乡土气。

古耕虞接过烟，习惯地从口袋里掏火柴。但不知为什么，从这个口袋掏到那个口袋，掏来掏去掏不着。蒋经国又从茶几上拿起火柴，替他把烟点着了。

“请问古先生有多少外汇？”这样的谈话方式倒是爽快的，开门见山。

“说不清楚”，古耕虞摇摇头。“尚未结汇的可能有百把万吧！我一向按月向中国银行结汇100万美元，这是约定的数额。此外，每月大约还有二三十万向上海银行和几家川帮银行结汇，这些银行都在做外汇生意，我不能不应酬一点。每月总共一百二三十万美元。俞鸿钧总裁知道这个情况，请你与俞总裁商量。关于申报金银外汇，命令公布后我是第一个填表的。我填的是第一号表格，你可以向中央银行业务局查一查。我诚心诚意地依法办事。”

“很好，很好！”蒋经国微笑着说。“不过，你刚才说的是结汇。我现在要问的，你公司和你私人，现在手头存有多少黄金美钞？”

“我已经通知各地分公司如数申报和兑换，一块美元、一根条子都不留。至于你问我私人有多少，我有300两黄金，也如数兑换。”

蒋经国沉默了片刻，似乎在琢磨他第二步应该追问什么。“你在国外有多少外汇？”

“如果你要我交，我一定交。不过，我得向你陈说利弊。我们四川人有句老话，养羊子也得喂把草，何况与外国人做生意。如果我交了，外国银行就不会给我开信用证。我们搞国际贸易的人，在国外的资金，主要是为了要银行开信用证，数额很少。我在美国的公司的资本只有25万美元。你是不是要我的公司关门？如果要我关门，那么，你眼前可以拿到一笔现款，25万美元，但是，以后每年一千五六百万美元的外汇收入就没有了。”

这明明是在告诉蒋经国，不要做杀鸡取卵的傻事。

副督导师又沉默了。这次沉默的时间较长。他似乎搞不清楚，为什么这位总经理用这么少的本钱却能做这么大的生意。

“请问还有什么指示？”古耕虞问。

“没有了，你回去吧！”神情显然是不耐烦的。

古耕虞走出总裁会客室的门，发现自己手上的那支烟已经熄灭了。原来那支烟点着之后，他的注意力集中在怎样去应付蒋副督导师咄咄逼人的追问，把烟夹在手指缝里，根本没有抽。召见完毕，他走出总裁会客室。大厅里等着的一群新闻记者像在观望摩天楼大火，见到有人在烈焰焚烧的高楼的窗口中跳下来，顿时蜂拥而上，把他团团围住。他的回答是俏皮而冷静的：“奉蒋副督导师面谕，要我交兑金银外汇，并垂询我在国外的公司情况，我已如实一一呈报。”

那次召见，前后大概不到10分钟，对古耕虞却是非常重要的时刻。被召见之后，在他的汽车后箱里，放着一套铺盖和盥洗用具，他随时准备蒋副督导师把他送进特刑庭的监狱！他同国民党官场打了几十年交道，深知这个政权的专制、贪婪和腐败。他把蒋委员长称为“皇上”，把各地的委员长行营的长官称为“代表皇上的总督”，把亲近蒋介石的孔祥熙、宋子文等称为“皇亲国戚”。在古耕虞心目中，蒋介石的“中华民国”与慈禧太后的“大清帝国”相差无几。“老佛爷”虽然脱去了清廷的宫妆，但“老佛爷”的阴魂却从紫禁城跑到紫金山下飘来飘去。

春华秋实，含苞欲放的东西，只有到时节来临时才能成熟。那10分钟的召见，说明时节来临了。从那时开始，他下决心向国民党告别了。

事实上，当时解放区越来越扩大，解放区的猪鬃也越来越多，形势向他表明做猪鬃生意并不是非在上海不可。就在“召见”之后不久，他解散了四川畜产公司总经理驻沪办事处，悄悄地跑到香港去了。

30年以后，古耕虞提到这件往事，“我这个人，往往‘见大人则藐之’，而对小人倒是处处当心的”，他说。“所谓‘藐’，不是藐视，而是不怕。我认为既是大人物，总应该高瞻远瞩，识大势而应民心，明察秋毫，宰相肚里好撑船。而当时是什么局面呢？上海的资本家凡是榜上有名的，统统被扣在上海，火车站、飞机场到处都有人监视着。这能起什么效果呢？经济情况反而搞得越来越糟，市面上什么东西都没有了，商店的东西被抢购一空，连南京路都冷冷清清，像我这样的老板都只好自己坐了汽车到乡下去买米。后来，还枪毙了一个叫王春哲的人，罪名据说是逃汇30万港元。为什么要搞得这么小气呢？在几年内战中，资本家逃汇是司空见惯的嘛！难道区区30万港元就会动摇你中华民国的国本吗？民族资产阶级本来是中间的，这样一搞，把整个阶级都赶到共产党那边去了。蒋经国先生帮了共产党的忙，确实确实帮了大忙。俞鸿钧和我是上海圣约翰大学先后同学。抗战时期在重庆，他是圣约翰大学同学会的会长，我是司库。我们是官话、私话无话不谈的。难道聪明如俞鸿钧，身为财政要人，深知内情，事先看不到这个局面吗？后来我在香港见到了俞鸿钧的秘书，这位秘书先生说我古耕虞当时不讲真话，我笑了笑。在那种时候，要么我拿了黄金美钞去换回一大堆烂纸，要么我去坐牢，你叫我怎么讲真话呢！”

目 录

前言	(1)
序章 一支未燃完的烟	(1)
第一章 青少年时期	
家世与寄人篱下的童年	(1)
“五·四”运动对少年生活的影 响	(4)
“社会大学”毕业的“杂家”	(5)
“牛”与“虎”	(8)
古氏第三代鬃商的成长	(9)
洋行怎样垄断重庆山货业	(11)
旧中国猪鬃工人悲惨的地狱图	(15)
第二章 发家史	
民族企业家的产生	(17)
初出茅庐——“娃娃”打败“爷爷”	(19)
智逐覬觎重庆财富的洋商	(21)
“捧红更捧黑”——与军阀打交道	(22)
欢迎前来合作做生意的洋商	
——与美国孔公司的猪鬃“婚礼”	(24)
大鱼吃小鱼，小鱼能吃掉大鱼吗？	(26)
“不让人赚钱的买卖人，不是好买卖人”	(29)
不打官司与打官司	(31)
在什么情况下“冒险”	(34)
崛起于世界经济大恐慌之中	(36)
第三章 抗战期间的幕前与幕后	

“识”与“胆” (39)

《小小的猪鬃》 (42)

古耕虞与银行家

——抗战初期围绕猪鬃的“趣事” (45)

抗战初期的大发财 (48)

四川畜产公司的成立 (49)

一场真正的闹剧——官商斗法 (51)

充当“鲁仲连” (57)

富贵人的酒筵

——从小小的猪鬃看“大人物”如何攫取社

会财富 (61)

第四章 向全国发展

官商远远不如私商精明 (67)

早知三日事，富贵几千年

——登上“猪鬃王国”宝座前的精采策划 (70)

击垮官僚资本企业垄断猪鬃出口局面的三着棋 (71)

经济上与国民党评理，政治上依靠共产党 (74)

“猪鬃王国”的建立 (76)

第五章 花与蝴蝶

中国企业家走过的历史道路及其切身感受 (78)

第六章 政治生涯交响曲

与周恩来交了朋友 (88)

政治生涯交响曲的三个乐章 (91)

一“推”一“拉” (93)

一次对工商界具有历史意义的演讲 (96)

济南飞来报春的燕子 (97)

从上海到香港 (103)

这里没有国共内战

——肥水不落外人田 (106)