

走进民营企业丛书

事实也证明，1992—1993年，家族企业因盲目地多元化、规模化扩张而元气大伤，一蹶不振。

导权。为此他们纷纷组建企业集团。伴随第

“化集团化竞争的是一浪高过一浪的兼并重组的浪潮。大浪过后，中国原有的家族企业格局，发生了质的变化。很多家族企业，为什么同在一个起跑线上，同样的历史发展背景下的家族企业，命运却如此迥异呢？”

也证明“3.1”
业因盲目地多元化，
短促而重元气大伤，
一蹶不振，
免致败下阵来；
而有的却因此而迅速发展，
进一步确立其在F
争地位。为什么同在一个起跑线上，同样的历史发展背景下，家族企业命运却如此迥异呢？

也证明，为此他们纷纷组建企业集团。伴随第一轮的兼并重组的浪潮，大潮过后，中国原有的家族企业价格

民营企业丛书

民营企业

PRACTICE & CASES OF PRIVATE ENTERPRISE'S M&A

并购实务与案例

王连娟 龙成凤 田旭／编著

走进民营企业丛书

开本：32开，160mm×240mm，印张：16，字数：320千字，定价：28.00元，ISBN 7-309-04000-0

本书为《走进民营企业丛书》之一

本书在编写过程中，参考了有关文献，并经过多次修改，力求做到内容翔实，重点突出，文字简洁，可读性强，是一本值得推荐的民营企业案例选编。

编

者

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

旭

编

著

王

连

娟

龙

成

凤

田

图书在版编目 (CIP) 数据

民营企业并购实务与案例/王连娟等编著

北京:中国人民大学出版社,2007.6

(走进民营企业丛书)

ISBN 978-7-300-08100-7

I. 民…

II. 王…

III. 私营企业-企业合并-研究-中国

IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 066111 号

走进民营企业丛书

王连娟 田旭 主编

民营企业并购实务与案例

王连娟 龙成凤 田旭 编著

出版发行	中国人民大学出版社	邮政编码	100080
社 址	北京中关村大街 31 号		
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511398 (质管部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京新丰印刷厂		
规 格	155 mm×230 mm 16 开本	版 次	2007 年 5 月第 1 版
印 张	19.5 插页 2	印 次	2007 年 5 月第 1 次印刷
字 数	294 000	定 价	36.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



总序

“海阔凭鱼跃、天高任鸟飞”。民营企业以其灵活的机制，明晰的产权，强有力的市场竞争力，在我国经济生活中扮演着越来越重要的角色。然而不可忽视的是，民营企业在某些方面存在的问题已经成为其自身发展难以逾越的鸿沟。

适合的接班人难寻：2001年，横店集团董事长徐文荣的长子徐永安被正式任命为总裁；在方太2002年新年酒会上，茅忠群第一次代表方太公司向公众致辞，标志着方太公司新时代的到来；海鑫集团李海仓的猝然离世把儿子李兆会推上了公司总裁的位置……好像是不约而同的，很多知名的家族企业就像事先预约了一样，纷纷上演传承大戏。企业传承对家族企业而言是一次痛苦的蜕变，根据美国布鲁克林家族企业学院（Brookings Institutions）的研究，约有70%家族企业未能传到下一代；88%未能传到第3代；只有3%的家族企业在第4代及以后还在经营。

民营企业上市公司诚信遭质疑，甚至成为引发股灾的导火索：上市带给民企的不仅是一夜暴富的神话，还有深刻的反思。2003年5月，在香港上市仅两年的欧亚农业被摘牌，成为中国民企中首家在香港被摘牌的公司，而这还只是事件的开始，接下来排在造假、舞弊名单上的还有华桑燃气、正中药业、上海地产、新万泰、中国特种纤维和远东制药等，引发了香港股市内地民企的股灾；2004年8月，继苏泊尔打响了中小企业新股上市跌破发行价的第一枪，宜华木业、美欣达在该月继续这一篇章；中国自2001年长达4年的漫漫熊市，上市公司的日子想必并不好过，这其中自然包括那些在股市中摸爬滚打的民企了。

民营企业并购热潮使其自身深受其累：中国民企并购历史上不乏成功的案例，但是，事实上，更多的民营企业非但没有通过兼并、收购而

实现多元化扩张的目的；相反在这条道路上它们越走越远，还有许多最终不得不面对全面崩盘的收场。马胜利的承包失败、步鑫生的落败、商界“泰坦尼克号”亚细亚的沉寂、“红高粱”的隐没，还有后来德隆系的轰然倒塌莫不如此。

.....

带着对这些问题的思索，“走进民营企业丛书”希望能够对家族企业传承、民营企业上市和民营企业并购等问题进行深入分析和探讨，以期对中国民营企业的发展有所裨益。

《家族企业传承潜规则》从有近 20 多年历史的中国家族企业面临的传承困惑展开，探讨影响传承的因素、传承模式，研究继位者选择、培养等问题，探寻继位者继位后如何对家族王国进行打造以及可能面临的种种危机。“以铜为镜，可以正衣冠；以史为鉴，可以知兴替。”本书通过借鉴古（中国历史上的帝位传承）今（已传承或正在传承的企业）中（中国历史上的晋、浙、徽商）外（国外家族企业）的经验教训，探寻家族企业传承的潜规则。

《民营企业上市实务与案例》通过对民营企业是否选择上市、上市之前需要做什么、以何种方式上市、在哪个市场上市、如何上市、上市之后怎么办等等问题的思考和回答，为已上市和准备上市的民营企业提供事务操作指南和丰富的案例资料。

《民营企业并购实务与案例》一书通过对民营企业并购的过程，即并购背景、并购动因、并购目标选择、并购操作流程、并购后的整合等一系列环节进行分析，通过对大量的案例和实务操作流程的解剖，期望对民营企业并购有所帮助。

本丛书系教育部社科基金项目《家族企业继承者选择经验借鉴及模式探索》（批准号为：05JC790088）和国家社科基金项目《文化传统与家族企业制度安排》（基金编号为 03BJY058）的阶段性研究成果。其中《家族企业继承者选择经验借鉴及模式探索》是本丛书主编王连娟作为主持人于 2005 年 12 月获批的基金项目；《文化传统与家族企业制度安排》是王连娟作为主研人于 2003—2006 年参与的国家社科基金项目。相信有数个项目的研究背景和经历，将使该套丛书具有一定的深刻性和启发性。

本丛书的撰写本着在对民营企业有一定深刻见解的基础上分析民营

企业的现状，并提出一些有价值的观念和想法，比如在《家族企业传承潜规则》中，通过对帝位传承、晋商掌柜制度、西方家族企业和华人家族企业的研究探索对我国家族企业传承有价值的借鉴。本丛书既有深刻的理论价值，又有丰富的实践价值，因而对关心民营企业进一步发展的民营企业、政府机构管理者和民营企业研究者都将具有重要的参考价值。

参与丛书撰写工作的有龙成凤、田旭、王海蛟、周旦、孙琦、蔡庆悦、谢静、杨杨、谢君、张慧、常会营、刘海、朱秋艳、王涛、李佳玺、许萍丽、葛建华、易法敏、张丽清、陈元荧、陈亮、王玉敏、刘慧、李岩、黄瓚、李慧、张辛、李淑清、于亚南、孙志文、于雅、董明明、张峤等。北京闻洁工作室的黄姗姗、王华、龙沂霖、张文和中国社科院文献出版社王玉敏为丛书的出版做了大量工作。

本书得以顺利地完，首先得益于北京闻洁工作室总经理闻洁老师、赵晓军老师的最初创意与构思；书中部分案例得益于作者与一直致力于家族企业事业的方太集团董事长茅理翔先生、《中国工商》副主编王惠普先生、北京韩日通信息咨询公司总经理连霞女士、香港建设（控股）有限公司吴家伟先生、无锡神冲锻压机床有限公司董事长尹智勇先生等实业界人士的交流和从中获得的启示；丛书的完成还得益于中国人民大学李宝山教授，北京师范大学屈文燕教授，北京邮电大学文法经济学院院长孙启明教授、王欢教授，管理教研中心郭玉锦教授、许叶萍教授、任建东教授、杨瑞萍教授、班志刚老师的支持。在此表示深深地感谢。由于能力和资料的限制，书中如有疏漏和值得商榷之处，恳请读者不吝赐教。来信请致：lianjuan2003@126.com。

丛书主编：王连娟、田旭

2007年6月



目 录

第 1 章 大幕下的舞者	1
百年一叹	1
成也萧何，败也萧何	11
别说我的眼泪你无所谓	21
谁来成就空白的史诗	23
第 2 章 民营企业并购的背景分析	26
全球企业并购历史	28
民营企业的发展历程	41
第 3 章 民营企业并购的动因	61
当前环境下民企实施并购的独特作用	62
只有逗号，没有句号，民企希望在并购中做大做强	66
投机倒把，牟取暴利	71
并购上市公司是通往资本市场的捷径	74
MBO 收购，摘掉“红帽子”	79
战略并购，产业整合	86
醉翁之意在名也	91
总 结	93
第 4 章 民营企业并购的目标选择	95
如何寻找合适的合作伙伴	97
民营企业并购目标	109
并购上市公司	128

第5章 民营企业并购的一般流程	135
并购主体准备	136
组建特别小组	140
并购内容谈判——并购是否成功的焦点	140
确定支付方式, 筹措并购所需资金	146
签订并购协议, 搭建各种风险的避风港	152
争取股东会或董事会及有关政府部门的支持, 成就好事	156
诚信为本, 按时支付并购价款	157
交割产权, 梦想成真	157
第6章 民营企业并购操作剖析	162
民营企业并购上市公司	163
民营企业并购国有企业	181
民营企业跨国并购	192
总 结	208
第7章 民营企业并购整合与绩效分析	209
并购了, 你知道整合的艰巨性吗?	210
整合之路在何方?	211
并购整合的内容	218
民营企业并购不同主体时面临的整合问题	256
并购绩效评价	260
总 结	267
第8章 民企并购发展展望	271
民营企业并购在未来将真正演绎精彩	272
股权租赁可助力民企并购	283
民企并购国企仍需“精心选择, 小心求证”	285
正视海外“弱势并购”, 中国民企如何抉择	289
总 结	298
参考文献	300



第1章

大幕下的舞者

百年一叹

在上下五千年的中国历史中，有从事着这么一种职业的人，他们长时间以来，一直生存在主流社会之外，被同时代的人忽略、鄙视甚至唾弃，无以翻身，更别说是引以为豪了。这种被社会边缘化了的人即是今天我们所称的商人。

“学而优则仕”，可见古代那些比较聪明的年轻人都愿意矢志不渝、一如既往地往“仕途”上跑，乐此不疲者往往还被树为学习的典范。他们认为，人生的最高境界就是“修身，齐家，治国，平天下”，所以有抱负和追求的“士子”们，对于家国之事，他们愿意交谈，愿意谏论，愿意舌论天下事，愿意挥麈而谈兵，甚至我们今天看来非常艰苦的耕读，他们也认为是一种高尚的、值得敬佩的生活方式。但惟独关于“铜臭”的事情，你是万万不能与之过多切磋，否则就有可能触了人家的大忌。“仕林耻于商贾”。业已流传至今的“阿堵物”（对“钱”的轻蔑的别称——编者注）的故事很好地反映了当时商者在社会中的尴尬地位。封建社会一向有“士农工商”的排序，商人是排在最底层的，没有多少政治地位可言。而事实上，以前的大富大贵者也很少是我们今天意义上的纯粹的商人。大富大贵者，往往是大权背后的衍生物罢了。

中国古代最有名的两个富豪——王恺和石崇，他们都不是商人。石崇是晋武帝的散骑常侍，还当了荆州刺史，恃大权而搜刮百姓，甚至干杀人越货的勾当。王恺来头就更大了，是司马炎时代文明皇后的弟弟，官拜右将军，当然也是皇帝的红人。他暴富的路线和石崇类似，也是通

过搜刮民脂民膏而自肥。可见，在“家天下”的封建时代，所有财产均为一姓所有，“普天之下，莫非王土；率土之滨，莫非王臣”，面临政权高压的商人，即使运气较好，偶尔做出了一点事业，其个人私有财产也很难得到制度上的保护。正因为这样，私营企业家们一旦富贵，就很容易招致权势者的侧目。所以，“富不过三代”其实是有它深刻的时代背景的，并非完全归罪于其子孙不肖。“重农抑商”被历代封建帝王奉为治国的不二法宝，也直接导致了中国经济和生产力发展的裹足不前。这一状况持续到清末，直到“天朝上国”在国际舞台中日益沦为配角甚至被人教训、打压的时候，才得以改变。同时，也预示着中国商人迎来了他们发展史上的第一个春天。

有学者研究称，中国在宋、元朝代时就曾出现资本主义萌芽，但一般学界均认为，近代中国资本主义萌芽源于明末清初时期。位于湖南西部的洪江古商城，被誉为中国资本主义萌芽时期的“活化石”。姑且不管资本主义萌芽究竟源于何时，真正意义上，商人地位的迅速攀升，登堂入室，甚至后来达到“一窥中枢”的地步，应该说是晚清以后的事情。到清朝，中国在世界上的地位已经大不如前，一天比一天落后于时代的发展。但是在清初直至清朝中叶，包括我们今天被各大影视作品力捧的康熙、雍正和乾隆各大皇帝在内，无一不是抱着“重农抑商”的老皇历，其热情度不仅丝毫不减于历代先贤，反而是有过之而无不及。对于康熙，吴晓斌就曾尖锐地指出：“查康熙一生理政之轨迹，贯彻始终的正是历代统治者的‘重农抑商’之策，这种政策使分散在广大乡间的各个村庄少有联系，农业与家庭手工业紧密结合，社会阶层保持单一化，商人和商业受到压制、歧视，并遭到各级官吏的百般盘剥”。雍正步其父亲康熙之后尘，做得就更加彻底了。比如，他进一步明确宣布：“农为天下之本务，而工商皆其末也”，他还认为，“市肆之中多一工作之人，则田亩之中少一耕稼之人”，并且多次表示：“招商开厂……断不可行”，“矿厂除严禁之外，无二议也”。乾隆则表示：“欲使天下之民，皆尽力南亩。”这看上去似乎颇有一点“萧规曹随”的味道。直到嘉庆年间，状况依然没有多大的改变，“地方政府顽固推行‘重农抑商’政策，禁止海外贸易，对商品征收重税，并严格控制手工业生产的规模”。

可是我们放眼全球，将视角落到西欧和北美，那里就是另一番天地了。我们惊讶地看到，在雍正时代，英、荷早已完成资产阶级革命，而

美、法的革命也已在酝酿之中……

显然，鸿沟在拉大，差距不会因为统治者的闭目塞听、闭关锁国而有丝毫减小。有人说：“天下事，十之一坏于小人，十之九坏于君子。”黄宗羲也说：“为天下之大害者君而已。”同样，唐甄认为：“凡为帝王者皆贼也。”这些超越时代的眼光和独到的观点实在是它们的道理。

谁来为统治者昏庸、腐朽的政策“买单”呢？答案只能是历来毫无决策参与权和自主权的中国老百姓。此后近百年的落后、挨打、屈辱与无助，丧师失地，割地赔款，出现一国生事，诸国构煽的“三千年未有之大变局”的状况，其实都在这里早已埋下了伏笔。

1840年，来自广州虎门的一声炮响，完结了大清“天朝上国”的迷梦。战争的失败给中国人正确认识自己在地球上的“本有位置”提供了一个机会。当政者们不得不将大脑冷静下来，重新研究和思考昔日的“蛮夷”。面对“数千年未有之强敌”，以李鸿章、曾国藩、张之洞等为代表的“洋务派”们开始粉墨登场了，这批现在看来的确具有远见卓识的洋务领军人物，将中西进行对比后发现，“古今国势必先富而后强，尤必富在民生，而国本乃可益固。”故而破天荒地得出了“发达实业又为富国强兵之基”、“兵战是前矛，商战是后盾”的结论。于是，面对险恶的国际形势，洋务派提出“外须和戎，内须变法”的纲领。而变法的当务之急，在于振兴实业。因为“食货、制造、商贾、工技诸艺，皆有益于国计民生，非奇技淫巧之谓也。”于是乎，抱着“富国强兵”的美好目的，他们开始了在中国大兴实业的历程。

然而，林则徐、魏源、李鸿章和张之洞这些洋务巨头们兴办的洋务实业，由于从一开始就受到清朝的掣肘，它在娘胎里就与整个官僚机构有千丝万缕的联系，因而带有鲜明的官僚买办色彩，这些所谓的中国近代企业，其体制结构和运作方式，大都是官办企业的资金、人员和管理，且产品的销售、流通和分配等等，无不在清朝官员的掌控之中。

本质上属于官督商办的形形色色的洋务企业，由于它不可能摆脱封建官僚的控制，无论是军事工业还是民用工业，“洋务运动”都没有按照经济规律办事，因此不可能成功。事实上也确实如此。洋务企业里：“纨绔居多。其人本不知稼穡之艰，焉知大体？惟好排场，任其挥霍……而出款已不可数计矣。无底之壑，终必匮乏。”“纨绔不饿死，儒冠多误身。”“机器局管事一年，终身享用不尽”，“天下惟有官办者最不

能久”……种种类似的清议都表明，学西方、干洋务，实际上是起到了一个画虎反类犬的效果，甲午一战，则彻底宣布了它的破产。

但是，我们却欣喜地看到，虽然洋务运动以失败画上了句号，但实业的地位却被拉到了一个前所未有的高度。上至朝廷中枢，下至封疆大吏，小覷实业之作用的人不能说没有，但是已然越来越少了。在此背景下，以胡雪岩和盛宣怀为代表的亦官亦商的“红顶商人”开始登上了历史的舞台。而且其作用和影响已经日益不可等闲视之了。胡雪岩经营的产业，广及生丝、粮食、茶叶、房地产、药铺、当铺、钱庄和军火。可以这么说，当时最赚钱的生意，他几乎全都囊括了。盛极时，他的商号遍及全国，资产有白银 2 000 万两、良田万亩。按照现代管理学的说法，可以说胡雪岩商业集团在多元化经营方面获得了巨大的成功。并且他官任布政使，阶至二品顶戴衔，“赐红顶戴，紫禁城骑马，赏穿黄马褂”，此等荣耀，足以一扫千年以来商者抑郁不得志的晦气。而号称“中国商父”的盛宣怀更是一世传奇，开创的功业之盛让我们这些后人都叹为观止。中国的轮船、矿山、电报、纺织、铁路、银行等近代资本主义的产物，无一不是在盛宣怀的直接控制或参与下完成的。可以说，是他引领并促进了中国资本主义工商业的发展。

更为有意思的是，伴随盛宣怀、李鸿章等一生奔波洋务运动的，是 19 世纪中国很多经典的兼并案例，在 19 世纪，涌现了很多兼并大案，较之今天的“某某年十大并购”，丝毫不相让。下面就让我们掸去积存于书卷上的尘土，一起重温号称洋务运动中最大的手笔——1877 年，民族企业招商局，兼并了旗昌轮船公司（Shanghai Steam Navigation Company）的故事。让我们再看看这起今天还被很多商学院作为经典收购案例的昔日峥嵘。

案例

招商局兼并旗昌轮船公司

从 1861 年美国在华设立旗昌轮船公司开始，航行于中国沿海及内河的各国商船逐渐增多。以汕头埠为例，1860 年 1 月 1 日，汕头正式开始由英轮垄断。1867 年以后，美国、德国、西班牙和俄国等也相继加入竞争。19 世纪 60—70 年代，在此港进行竞争的国家便约

有10个之多，其中以英、美、德三国势力尤为雄厚。比较有名的有美资的旗昌轮船公司、英资的中日（沿海和长江）轮船公司、英印合资的中国商业（商人）轮船公司（China Merchants Steam Navigation），以及英资的公正（Union Steam Navigation）、北清（North-China Steam Navigation）、太古（China Steam Navigation）、华海（China Coast Steam Navigation）、怡和（Jardine Mathe Steam Navigation）等轮船公司。加之各个洋行兼营航运，竞争日益激烈。“外商与洋船之地位，则得条约与领事之保障而愈趋优越”。“来往于各港口间的无数艘轮船，运费一律低于一些河段，甚至90%以上的航运被外商控制。机动船严重冲击旧式航运业，木帆船根本无法与之竞争，中国船户纷纷破产，中国大量木帆船被迫退出航线。孤帆远影，橹声渐逝……中国的经济命脉，尽数被绞杀在洋商的螺旋桨中……”以上海港为例，“上海沙船盛时五千号，今只五百号”。中国航运业遭受之打击，由此可见一斑。

从未到过中国的马克思（Marx），在地球的另一端对这一世事做了准确的描述。中国当时的情景，与他笔下揭露的世情有着惊人的吻合。他在巨著《资本论》（*Capital*）中写到：这是一场“欧洲各国以地球为战场而进行的商业战争”，“缓慢、不定期的帆船已被迅速、定期的轮船航线排挤到次要地位。”

为“庶使我内江外海之利，不致为洋人占尽”，收回江海航权被“洋务大臣”们当作“求富”第一要事。同时他们也发现，“洋船往来长江，实获厚利，喧宾夺主，害不独商。”于是，中国人自己的航运企业呼之欲出了。

1872年，李鸿章积极筹办“轮船招商”诸事，并把这个以吸收民族资本为主创办的民营航运企业定名为招商局。招商局在慈禧的“恩准”下，同年12月在上海成立。

轮船招商局成立不久，各国在华轮船公司随即展开恶性竞争。在华赚取了10多年暴利的美国旗昌轮船公司的轮船老化，缺乏竞争力，地盘日益减小。到后来，其独享的汉口、九江之利，也因招商局“江宽”、“江永”两船到而“气夺”。加上美国“内战”结束，其国内市场诱惑力巨大，旗昌公司决定出售。1877年，在198万两官

银的支持下,招商局投资 222 万两白银一举并购了称霸中国江海 10 余年的外国在华最大航商——美国旗昌轮船公司。该局船只数量从 12 艘增加到 33 艘,吨位突破 400 万吨,占当时在各通商口岸进出的中外轮船吨位总数的 36.7%。旗昌轮船主宰长江的历史从此完结。

招商局收购了旗昌公司后,英国太古、怡和等“洋商忌之益深,极力跌价倾轧”。清政府认为,与洋船竞争“关系商务,不可半途而废,致为外人耻笑,并堕其得专中国利权之计”,因此加大对船局的扶助:(1)官方贷款“分年还本,缓缴利息”;(2)“自 1878 年(光绪四年)起,苏浙海运漕米必须照四、五成一律加拨,不准再有短少”;(3)“沿江沿海各省遇有海运官物,应需轮船装运者统归局船照章承运”;(4)“准令华商轮船在沿江沿海及内河不通商口岸自行贸易。”

在降价竞争中损失惨重的太古、怡和公司,见无法压垮招商局,不得不在 1878 年与之达成妥协,签订了《齐价合同》。

1882 年前后和 1890 年,怡和、太古公司又展开恶性竞争,甚至以三四成乃至一成、五厘的价格抢客户,使得招商局“股价日跌”、盈利锐减。招商局“请将采运局平糶免税之米、援官物例归局专装以抵御之”,使得疲惫不堪的外国公司不得不再次妥协,分别于 1883 年、1893 年两次签订《齐价合同》。

对旗昌公司的兼并和几次签订《齐价合同》,在当时被认为是轮船招商局、李鸿章、洋务派和清朝的重大胜利,一些“洋人”也大加奉承。李鸿章不无得意地说,赴烟台时碰到法俄公使,他们都“称招商局办理深合机宜,为中国必不可少之举。任事诸人,措置亦甚得当。则此局之设,争利者深忌之,其不争利者未尝不服也”。

在旗昌公司成立之初,一位名叫戴顿(Dayton)的美国商界人士曾傲慢地宣称:“美国人在航运事业上占有优势,想同美国轮船竞争是不可能的!”闻讯旗昌被兼并后,他无言地耸耸肩,垂下了高傲的头颅。

1877 年 3 月 2 日,上海《申报》为此举载文热情欢呼:“从此中国涉江浮海之火船(即轮船),半皆招商局旗帜”!

只用六七年时间,晚清招商局便将中国航运利权收回了 3/5。仅

过10年，其运输能力就大大扩充和增强，船队发展到30余艘。

曾在中国江海睥睨一切的洋船主们，眯缝着蓝色的双眼，开始以无奈而略带钦羡的目光注视着招商局的船队。招商局追风逐浪的庞大船队，遍布长江、近海、珠江，还先后开辟南亚诸岛航线，并以“航程万里，无远不屈”的气概，开航英、美等国的港口。

这样的开局，甚至连李鸿章自己也始料未及。他洋洋得意地宣称，洋务运动被他视为中国“三千余年一大变局也”，创办招商局更是他“开办洋务四十年来最得手文字”。^[1]

“洋务运动”最终还是没能挽救江河日下的清朝。1911年10月10日，武昌一声枪响后，溥仪送走了爱新觉罗家族最后一轮落日。然而，辛亥革命虽然形式上终结了帝制，实际上非但没有给中国带来一个安定、繁荣的社会发展环境；相反，它却带来了一个动荡的政局。袁世凯死后，北洋分裂，藩镇割据，各立山头，派系争战，连年不休，“直奉之战”、“直皖之战”、“第二次直奉之战”、“江浙之战”、“湘鄂之战”……大大小小的战役不计其数。此后又迎来了抗日八年之战以及解放战争。从1911—1949年这38年间，可以说中国没有一天安静的日子。“哀鸿遍野”，“商旅哀嗟”，甚至达到了“抢无可抢，盗无可盗”的地步。谁也没有料到，一番折腾下来，竟然得到的是一个“前门送狼（清政府），后门进虎（军阀）”的结局。

这一时期，民族工商业的发展之艰难就可想而知了。但是，无论是北洋各大巨头，还是后来的国民党专制时期，军阀们虽然无力统一全国的步调，彼此间摩擦火花不断，但是对于实业，特别是自己地盘里的实业，都无不重视和保护其发展。“战争为矛，实业为盾”的道理已然达成了共识。所以，从晚清至20世纪上半叶，中国民族资产阶级出现并日益壮大，股份公司也不断建立，一大批私营企业主们开始有了他们自己的富有传奇色彩的故事。说到旧中国的商业，就不能不说上海，旧上海由于各国租界林立，所以避免了很多兵灾之虐，再加上它独到的地理位置，终于成为了旧中国商旅巨镇，“十里洋场”也是公认的出工商大贾的渊薮。

朱葆三、虞洽卿、王槐山、傅筱庵……这一系列当年名震“上海

滩”的海上闻人也许今天已经不为大多数中国人所熟悉。但是说起当今活跃在金融、政治领域的国内家族企业“荣氏家族”，恐怕就无人不晓了。中央文献出版社有本书叫作《荣毅仁传》，为民营企业家著书立说，其地位影响之巨可见一斑了。

案例

荣氏家族“发家史”

荣氏可谓是近、现代中国家族企业发展史的一个缩影。

荣宗敬生于1873年（同治十二年），原名荣宗锦，晚号锦园。荣德生生于1875年（光绪元年），原名荣宗铨，后取号乐农。

1896年2月，荣氏与别人合伙在上海开设广生钱庄，他们迈出了开创实业帝国的第一步。1908年，由于荣宗敬在上海投资的裕大祥商号搞投机生意失败，亏银六七十万两，广生钱庄受到牵连，元气大伤，不得不歇业关闭。

1900年八国联军入侵中国，农业生产遭到严重破坏。北方发生“粮荒”，荣氏兄弟根据自己的经验，决定创办面粉厂。1902年，他们与官僚朱仲甫各出一半股金，合伙在无锡创办保兴面粉厂（1903年更名为茂新面粉厂）。荣德生经营工厂内部事务，荣宗敬在上海主管广生钱庄，并负责茂新的对外业务。

棉纺织业也是荣氏兄弟经营的重要事业。1905年，荣氏兄弟同荣瑞馨等合股集资27万元在无锡创办振新纱厂。

1914年秋，第一次世界大战全面爆发。欧洲各交战国粮食生产锐减，不但无力向外输出，相反却要向国外采购。于是上海机制面粉工业迎来了“黄金时代”。为了适应市场需求，荣氏兄弟于1915年收买上海中兴面粉厂，改为福新四厂。1917年又将在上海租办的华兴面粉厂改为福新六厂。这期间，荣氏兄弟还向汉口发展，1918年在汉口兴建福新五厂。在福新厂扩充的同时，无锡的茂新面粉厂也在扩充。1916年，他们租办和收买了无锡惠元面粉厂，改为茂新二厂。在1916—1917年间，无锡5家面粉厂中，有4家归荣德生经办。到1919年，茂新、福新面粉系统共有8个厂。面粉厂设备和生产能力与“一战”前相比，增长了近2倍。荣氏兄弟因此获得了“面粉大王”的称号。

在面粉业发展的过程中，荣氏兄弟利用第一次世界大战爆发的有利时机，努力发展纺织业。1916年，在上海招股创办申新纺织有限公司，确定资本为30万元，分作3000股，荣氏兄弟的出资占总资本的60%，荣宗敬任总经理。公司的经营大权、财务调度、各厂成品销售、原料和物料的采购，以及人员的雇用和调动等权力都由总经理掌握。申新纺织有限公司成立后，发展很快。到1918年，其盈利额达到22万多元，为1916年该厂盈利额的11倍。1917年，荣宗敬又买下了上海恒昌源纱厂，1919年3月，将其改称为申新二厂。

经过“五四运动”，荣氏企业在抵制外货的过程中，得到了进一步的发展。到1922年，荣氏兄弟经营的面粉厂已经达到12个，其中茂新有4个厂，福新有8个厂。其生产能力，已占全国民族资本面粉厂生产量的1/3左右。申新纺织厂在这期间也发展至4个厂，拥有纱锭13万余枚，比创办时期增长了9.4倍，其发展速度，大大地超过了同期全国纱厂及民族资本纱厂的速度。1921年，茂新、福新、申新总公司在上海成立，荣宗敬任总经理。这标志荣氏企业系统基本形成。

1925年，“五卅反帝运动”爆发，全国再次掀起反帝斗争的高潮。荣家企业在提倡国货、抵制外货的高潮中开始转亏为盈。于是，荣氏兄弟趁机再次扩大实业。1925—1931年底，荣氏兄弟的申新纺织系统已发展到9个规模较大的纺织厂，拥有纱锭46万枚。至此，申新纺织系统已成为旧中国规模最大的民族棉纺织业资本集团。荣家兄弟继获“面粉大王”称号之后，又获得“棉纱大王”的称号。

1937年，抗日战争全面爆发，荣氏兄弟经营的大部分企业未采取措施迁移，致使在战火中损失惨重。而纺织厂方面，在上海的除申新二分厂、九分厂因开设于租界之内，在白天能勉强开工外，其余各厂均遭破坏；面粉厂方面，上海福新各厂均损失严重。无锡茂新一厂、济南茂新四厂也未能幸免。当时，荣宗敬因企业损失严重，曾一度参加了日本策划成立的“上海市民协会”，企图重振旧业。但由于爱国者及时对他指明了该组织的反动性质，他未深陷泥坑。荣宗敬为了逃避日本侵略军的胁迫，1938年1月避居到香港。1938年2月10日因脑溢血复发医治无效，在香港逝世，享年65岁。