

民国商人

1912-1949

追寻中国现代工商文明的起源

实业救国、抗日救亡
他们在时代洪流中奋起
他们，铸就了现代工商业的灵魂
然而，他们依旧逃不了时代的聚散

傅国涌 著

傅国涌 著

民国商人

1912-1949

追寻中国现代工商文明的起源



中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

民国商人：1912~1949 / 傅国涌著. —北京：中国友谊出版公司, 2016.8

ISBN 978-7-5057-3716-7

I. ①民… II. ①傅… III. ①商业史-中国-1912~1949 IV. ①F729.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第086255号

书名	民国商人：1912~1949
作者	傅国涌
出版	中国友谊出版公司
策划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行	杭州飞阅图书有限公司
经销	新华书店
印刷	杭州钱江彩色印务有限公司
规格	710×1000 毫米 16开 17印张 210千字
版次	2016年8月第1版
印次	2016年8月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3716-7
定价	45.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010)64668676

成就一个企业家的无非是聚财之道和散财之道，毫无疑问，在当代中国，世人更看重的是前者，而不是后者。然而一个企业家的境界在本质意义上是由后者构建的。仅仅具备聚财之道，拥有富可敌国的财产，而不会善用散财之道，那充其量也不过是个面团富家翁，一个钟鸣鼎食之辈。遥想那些摆阔比富，整日沉醉在自己财富美梦中的成功者，时代的风一吹过，他们的生命也就随风枯干，连姓名都很快被湮没掉了，谁能守住那些积攒起来的财富？又有谁记得某某某曾拥有过万千荣华？曾国藩的外孙、曾在上海工商界呼风唤雨的聂云台，拥有多家大企业，担任过显赫的上海总商会会长，晚年写下的《保富法》流行一时，并载入了现代中国思想史当中。他提醒世人，无论拥有多少财富，如果只懂得积聚，只知道传子传孙，罕有富过三代的，聂家也不例外。

也许我们今天只能看见，西方世界的许多顶级企业家，在自己生前就将掌握的巨额财富捐了出来，由此上溯到马克斯·韦伯在《新教伦理与资本主义精神》中的经典阐述。我们明白，在他们那里有一个久远的直追终极关怀的传统，既源远流长，又具有超越性。由此，我们很容易为本民族的落伍找

| 前 言 |

| 万金散尽不再来 |

——民国企业家的聚散之道

到冠冕堂皇的借口。其实，如果我们对近代以来的中国企业史有真正的了解，即会发现，在对近代企业有贡献同时对财富极为贪婪的一代“官商”盛宣怀之后，晚清到民国的半个多世纪中，从张謇、荣氏兄弟到范旭东、卢作孚，这两代企业家的身上，已能看到他们建立起来的公益传统——企业家精神的传统。这个传统既扎根于长期儒家文化熏陶，从仁者爱人、老吾老以及人之老等传统中嫁接过来，带有中国大地的气息，同时又呼吸了外来文明的新空气，将他们身为企业家的作为融合到了现代化进程之中，可说是中西融合的产物。这个本土传统延续时间不久，达到的高度却是今天所难以企及的。究其原因，与那个大转型时代所支撑他们的制度空间有关，也与他们的文明教养、人格底气有关，毕竟他们的人格在跌宕起伏的那个时代中没有受过内在的、深入骨髓的伤害。不仅他们，包括多数无论走什么道路的知识分子，都具备相当的人格完整性，一句话，他们不仅是有根的，他们也开眼看到了更广阔的世界。这才可以理解，他们为什么在短短半个世纪中，就能建立起这样的一个本土传统。

一代“棉纱大王”穆藕初留学美国，获得硕士学位归来，创办多家新式纱厂，引入超前的“科学管理法”，在沪上一夜成名，成为企业界的标杆式人物。他若只是靠着创业的成功，他在企业史上的那一页早就被翻过去了。他的企业鼎盛期不过短短八年，从1922年之后，他亲自经营的多数工厂几乎都失败了，论财富他在上海、在中国的企业家中压根不足道，但是他一生都享有盛誉，直到抗战时期，在重庆召开全国生产会议，他还担任大会秘书长，操办这一战时的盛会，凭借什么？对此，与会的“火柴大王”刘鸿生就不能理解，曾在背后对他的长子议论过。穆藕初凭的不是他身后那些过去的

企业，更不是他的财富——此时他已是靠薪水生活，连自己在上海的别墅都卖出去了。他靠的是在他创业成功之初，即散尽万金、捐资助学的做派，靠的是他向社会奉献过程中呈现出的人格魅力，靠的是他对财富的真实理解，靠的是他对自己生活的这个国度血肉相连的爱。这种爱与我们见惯的当代秀完全不同，那是从心里生发出来的，干净、纯粹、无杂质的。要说企业家的境界，这就是，这是大多数对财富太在意的人所不能做到的。

在准备研究民国商人时，我接触了大量与穆藕初有关的资料，我努力寻找他的缺点，努力寻找他作为一个企业家的不足之处，最终没有找到。当时正好他的幼子来我家中，我希望他从儿子的角度谈谈父亲的缺点，他思量良久，只是说，当年在上海，父亲被人看作是“洋盘”，就是很容易哄到钱的。即使在自己的企业失败之后，他还做了大量公益、慈善事业，利用自己在企业界的人脉、声望，他帮助过许多优秀学子或到异国深造，或在国内继续学业，他做到的真是万金散尽不再来。他身后萧条，没有留下财产给子女。

1920年，他决定捐出五万银圆^①的巨款，成立一个“穆氏奖学贮金”，拜托蔡元培、胡适、蒋梦麟、陶孟和从北大毕业生中选出对学术社会确有贡献而有希望的，不必经过考试，去西方留学。做出这个决定的那天，他的两个儿子正在阳台上温习课文，他走过去，问他们兄弟：“我要以金钱助人出洋读书，你们意下如何？”17岁、14岁的儿子不知如何回答。他接着说：“你们将来自己会赚的。”他前后资助前往欧美留学的学子14人，在学术上几乎都有出色的表现。

罗家伦、段锡朋、周炳琳、康白情、汪敬熙、江绍原，这六个是北大学

^①中国历来通行的货币单位是银两，近代由于银圆广泛流通，形成银两和银圆并行流通的局面。直至1933年3月1日，南京国民政府发布《废两改元令》，废止了银两流通，结束了中国近千年的银两制。——编者注

生，罗家伦学成归来后担任过清华大学、中央大学校长等；段锡朋做过大学教授、教育部次长等；汪敬熙曾任北大教授、中央研究院心理研究所所长等；周炳琳先后任北大、清华教授，长期担任北大法学院院长，曾任教育部次长等；康白情任中山大学等名校教授；江绍原长期任北大等校教授，是著名的民俗学家。张纯明成了政治学家，方显廷是那个时代与何廉、马寅初齐名的经济学家，程景康以发明真丝哔叽织造法而闻名纺织界……他们也都深深受惠于穆藕初，所以在抗战时期，他们集资设立了“穆藕初先生奖学金”，物理学家杨振宁在西南联大求学时曾得过这个奖学金。

在助学之外，他参与创办了上海第一所职业学校、第一所商业实习学校，叶圣陶、夏丏尊、严谔声、黄炎培等名家指导作文的函授班“穆氏文社”，还有著名的位育小学、中学，惠及当代，至少有二十多个中外著名大学的校长，如北大的陈佳洱、美国加州大学伯克莱分校的田长霖、复旦大学的王生洪、同济大学的吴启迪都是从这里走出来的。

这样一个企业家，哪怕他手中没有企业之时，世人仍将他视为最好的企业家，给他足够的敬意。在那个时代，捐资助学、办教育乃企业界的常态，大大小小的企业家在手中有点积余之后首先想到的几乎都是教育。状元张謇在自己的家乡南通大办学校，从师范学校、小学、中学、幼稚园到职业学校、专科学校、盲哑学校，南通之所以成为中国的“模范县”，根基建立于这些学校之上。华侨企业家身份的陈嘉庚也好，无锡的平民子弟、钱庄学徒出身的荣氏兄弟也好，留日归来的“重化工之父”范旭东、小学毕业的“船王”卢作孚也好，他们的背景、学历各不相同，但他们对教育的热忱是一致的，没有办过学校的企业家或许也有，但确实很难找出。我们今天值得感叹的是，在当时的社会条件下，穿越清朝、北洋政府、南京国民政府等不同的政权体系，这个空间没有被抹杀掉。

二

在中国企业家自身构建的公益传统中，我们可以看见，他们已超越了农业文明时代对一般是造桥修路、济贫扶困的低水平诉求，从张謇开始，起点就很高，他们把自己办企业推动工业化的行为融合到带动整个社会发展、提升城市文明的现代化进程中，融合到这个国家对民生的关怀之中。尽管他们也不断修路造桥，比如荣德生立志在无锡一带修千座桥，最终完成了几百座；他们在天灾发生之后出面救助，但这都不是主要的。由此，我们今天可以看到南通、无锡、厦门、重庆北碚这些活的标本。号称“张南通”的张謇名副其实，他以大生纱厂为支点，以南通一隅为基地，从工业到教育，到图书馆、博物苑、体育场、气象台、公园、剧场、俱乐部、公路、海堤……把原本默默无闻的南通建成了近代化水准很高的城市。在他离世80多年后，站在南通街头，我们呼吸到的空气里仍然带有张謇的气息，他走了，他又没有走，他的“村落主义”理想不是农业文明时代的一曲挽歌，而是工商业文明曙光初露之际，这位亦儒亦商的企业家为中国立下的规范，是现代化进程中一个不能被遗忘的典型。

他对当时、对后世的影响之大，更是不容忽略的。荣氏兄弟创业起点不高，无锡在很多地方都是效仿南通的，太湖边“梅园”的千树梅花曾吸引了一代作家郁达夫，他感慨于荣氏将自己私家的园林免费向社会开放，连小商小贩自由进出都无人干涉。无锡的桥、公路，从小学到中学到大学，荣氏对教育的投入，还有大公图书馆……这一切都是“南通模式”在无锡的生长。卢作孚有幸在张謇生前与其见过一面，1926年当张謇逝世，也正是他创办民生公司时，他在重庆北碚的社会建设，既是对张謇南通建设的刻意模仿，所以他被为“小张謇”，同时又带有自己的独特性，在“南通模式”之外创造

出了新的“北碚模式”。与知识分子、社会教育家晏阳初、梁漱溟、陶行知他们将立足点放在教育和农民上面不同，“北碚模式”是全方位的社会建设，既有教育、电影院、报纸、图书馆和科研机构等文化建设，又有工厂、煤矿、铁路等经济建设，更重要的是有人的训练，而其所指向的目标是城镇化，依靠对人的教育、从人的现代化入手，卢作孚把盗匪出没的重庆北碚建设成了举世瞩目的文化城。抗战岁月中，复旦大学等各种大学、文化机构纷纷搬来，冰心、老舍、梁实秋等作家在此落脚不是偶然的。晏阳初、梁漱溟、陶行知除了因国难这一特殊背景，未尝不是为他们的同道所吸引而集中在重庆北碚。

在厦门，不仅有迄今骄傲地屹立在海边的厦门大学，还有整个“集美学村”，那些中学、专业院校，在海风中不断地重述陈嘉庚当年的事业。他的企业最终失败了，但他捐资、筹集资本办学，将他的家乡集美、厦门的文明水准提高了一个层次的作为不会被遗忘。世人记住他，更多的不是因为他曾经的富有，而是他的奉献。境界，在他身上也有很好的诠释。

只要南通、无锡、重庆北碚、厦门还活在时光的河流中，他们曾经的努力就不会白费。在这些城市之外，那几代企业家在办企业的同时，其实也带动了许多地方的城镇化，比如南通的唐闸镇、海门的三厂镇、启东的久隆镇、天津的工业城塘沽、与南京隔江相望的大厂区，都是企业史上铭记的地点。在20世纪20年代，一幅美国出版的世界地图上曾出现“唐闸”这个地点，这是中国企业家的骄傲。与大上海不同，这些地方没有租界，没有外国力量的介入，完全依靠自身的努力。

三

一个人可以缔造一座城，一个人可以改变一个时代，这些故事背后有这

样一条坚定的逻辑，这是中国企业家为自己构建的，这是那个时代留给我们的最宝贵的遗产。我在思考这个命题时，常常想，如果从企业家个人的角度切入，依赖什么力量，他们才没有被世俗的富贵、奢华所捆绑，他们甘心乐意、日复一日投身在这些事业中。在上海街头，我们可以看到荣氏的豪华别墅，在南通各处，我们也能看到张謇的多处别墅，但是，无论张謇、荣德生，更不要说陈嘉庚、穆藕初、范旭东这些人，天津东亚毛呢纺织股份有限公司、“抵羊”牌毛线的创造者宋棐卿，这位基督徒企业家，他一家子住的房子是租用的，当一位日本籍牧师得知此事，诚恳地向他下跪。

他们的日常生活都很简单，他们对精神享受的追求，之所以超过了对物质的所求，根本在于他们的文明素养达到了较高层次。那两代企业家中，如果说第一代的张謇是有科举功名的状元，荣氏读书不多，却也是有文化根基的商人，那么第二代几乎都受过新式教育，呼吸过新文明的空气，陈光甫、穆藕初、宋棐卿、范旭东都是留学归来，只读过小学的卢作孚也是现代文化装备起来的自学成功者，最后连英文阅读都没有问题。

我可以肯定地说，那两代为后世立规范、创造本土传统的企业家，都具有知识分子气质。企业家阶层与知识分子阶层在那个时代毫无隔膜，所以穆藕初可以放心交给蔡元培他们去选学生，胡适才被选为天津久大盐业公司的董事长。法国学者白吉尔（Marie Claire Bergere）将1911年到1937年称为中国资产阶级的“黄金时代”，她认为那个时代的银行家、实业家都是很有思想、才华的中国人，他们与“五四”一代的知识分子是“一珠双璧”。

这一点，我们只要有可能会翻开那些在企业史上代表过一个时代的老企业的内刊，就可以清楚地看见：天津“永久黄”团体创办的《海王》杂志，范旭东经常亲自撰稿，各个领域的学者专家也不时在这家刊物上发表有分量的文章；民生公司办的杂志叫《新世界》，关心的问题并不限于本公司，也不限于航运业；上海南京路上叱咤多年的永安公司，曾创办过一个综合性期刊

《永安月刊》，坚持10年从未脱期，内容不仅有关商业，还有大量都市言情小说、文史随笔，连诗人徐志摩的年谱都刊登在这里，编辑是有号称“补白大王”的郑逸梅等人，第二代永安掌门人郭琳爽对这个刊物十分重视；还有陈光甫办的《旅行杂志》，印制精美，内容丰富。如今，这些杂志积满了岁月的尘垢，躺在不容易被人看到的图书馆角落里。如果有一天影印问世，不知今天的企业界会感到惊讶还是惭愧？

在这些企业刊物的后面，我看到的是一个个活的企业家，他们的文化积累、他们的文明气度，正是这些因素构成了那几代企业家的精神底色，支撑起了短暂却恒久的本土传统。

2010年11月23日于杭州

前言 万金散尽不再来

——民国企业家的聚散之道 001

1912年：荣德生的三个提案 001

1913年：暧昧的工商界 005

1914年：“海归”登台 008

年度人物 夏瑞芳：第一个中外合资的样板 012

1915年：银行是一针见血的组织 020

1916年：民营企业的品牌意识 025

年度人物 银行家张公权的底气 029

1917年：“大世界”开场 036

1918年：工商界推动“南北议和” 041

年度人物 郭氏兄弟：永安公司的“创世纪” 046

1919年：“爱国之心，未敢后人” 054

1920年：“新商人派” 059

年度人物 聂云台：时代浪尖上的新企业家 063

1921年：先开锣“跳加官”的工业救国者 071

1922年：走向国际舞台的努力 075

1923年：昙花一现的“商人政府” 079

年度人物 简氏兄弟：商场如战场 083

1924年：从科学管理找生机 090

1925年：提倡国货的天赐良机 094

1926年：张謇之死 098

1927年：卢作孚的北碚建设 102

年度人物 陈光甫的“服务之道” 106

1928年：倡裁兵 114

1929年：“中华工业总联合会” 118

1930年：刘国钧的三个“一点点” 121

1931年：杜重远忍痛别窑 125

年度人物 郭氏家族：从商业向工业拓展 129

1932年：项松茂赴义 137

1933年：永安“富二代”接班 142

- 1934年：“申新搁浅” 147
- 1935年：“抵羊”牌毛线进万家 152
- 年度人物 宋棐卿：抵羊 抵洋 158
- 资耀华临危受命 166
- 1936年：“劳工自治”不是梦 171
- 年度人物 都锦生：控铜钱的包袱布 176
- 1937年：从“特别训练队”到大西迁 179
- 1938年：“中国实业上的敦刻尔克” 184
- 年度人物 卢作孚首倡人的现代化 188
- 1939年：西南成为企业新中心 194
- 1940年：“孤岛”繁荣昙花一现 198
- 1941年：大老板成为小伙计 202
- 1942年：“迁川工厂出品展览会” 207
- 1943年：大后方企业界大联合 211
- 年度人物 创下“天”字号的吴蕴初 215
- 1944年：展望战后工业化 223
- 1945年：企业家与行政院长对话 229

1946年：接收！接收！ 234

1947年：侯德榜赴日拆机 238

1948年：最后的选举 242

1949年：去留之间 246

年度人物 卢作孚自杀之谜 252

后 记 255

1912年

荣德生的三个提案

清王朝在走向崩解的最后岁月也曾出台一系列鼓励工商业发展的政策，包括对巨额投资者赏赐顶戴花翎乃至爵位等。正是在王朝的提倡和支持下，许多城市出现了商会，然而在除旧迎新的辛亥革命中，大多数商会站在了王朝的对立面，就如原本是为了捍卫王朝万年永固而创立的新军，在关键时候纷纷倒戈一般。在上海脱离清廷宣告独立时，工商界的一些头面人物也起了举足轻重的作用，所以，在陈其美的沪军都督府里，李平书、沈缙云、王一亭等人获得了民政部部长、财政部部长、交通部部长等重要职位。在南通创办大生纱厂等一系列企业的状元实业家张謇、以修沪杭铁路而赢得极高声誉的汤寿潜，他们从立宪派的领袖转而支持共和，在孙中山的南京临时政府中，分别出任实业总长和交通总长。

1912年2月27日，有10年历史的“上海商务总会”更名为“上海总商会”。这个中国当时最具有实力的工商团体指出：求富才可以图强，那只有振兴工商。如何振兴工商？他们认为当务之急有三条：一是商律，二是商

标，三是企业注册。孙中山在组建南京临时政府时，就成立实业部^①，以张謇为总长。袁世凯做了临时大总统之后，也多次公开表态，民国要把振兴实业放在优先位置：“民国成立，宜以实业为先务，故分设农林、工商两部，以尽协助提倡之义。凡学校生徒，尤宜趋重实业，以培国本。”“吾国实业尚在幼稚时代，质言之，中华实农业国也。”

当年秋天，工商部组织的全国临时工商会议在北京召开，上海总商会感到是个大好机会，专门开了一次特别会议，决定在会上提出设立商品陈列所、维持国货、提倡新制造工艺、由工商部拨款开办工商银行等建议。

这是有史以来第一次全国性的工商盛会，除了各地商会、华侨商会和其他工商团体的代表，张謇、聂云台等人则是以特邀代表身份出席。



1912年全国工商会议

^①实业部：民国元年（1912年），南京临时政府始设，下分农政、工政、商政、矿政四司。后北京政府改设农林、工商两部；民国2年，又合为农商部；民国16年，分实业、农业两部。——编者注