

国钧文化丛书



刘国钧研究文集

2014-2016



主编/王亮伟



凤凰出版社

刘国钧研究文集

(2014—2016)

 凤凰出版社

谨以此书纪念
刘国钧诞辰 130 周年
(1887—2017)



我的父亲刘国钧

刘璧如

刘国钧是我的父亲。他和他的事业在近代中国工业史上占有重要的一席之地。早在上世纪三十年代初，父亲就以一个成熟的企业家，登上了中国民族工业的历史舞台。以后，他在这个大舞台上，有声有色地编演了纺织印染工业光彩耀目的场景，令世人瞩目，被誉为中国现代杰出的实业家，著名的爱国民族工商业者。

父亲在我们子女心目中，既是一位严慈兼备的好父亲，又是一位人品高洁、胸襟磊落、令人仰止的长者，我们永远怀念他。

他在青年时代，经营零售商店，发觉经营品种中，土纺布价贵质劣，洋布价廉物美，销路形成强烈对比。在他细心计算下，发觉外商采购中国棉花，利用中国劳动力，再反销中国，赚取丰厚利润，无非是凭藉他们工业技术先进，故启发他振兴工业的决心。从1915年起，邀集了一些友人，试办大纶布厂，三年后扩建为广益机器染织厂，购铁木布机、染缸等设备，五年后更新织造设备，重点增加染色设备，因而从一个手拉木机的工厂逐步壮大成为常州最大的染织厂。

1930年，他集资50万元，创办大成公司，建成了他渴望已久的纺织印染公司，不到八年，到1937年，公司资本增长8倍，被经济学家马寅初先生赞为罕见的奇迹。父亲经营的大成公司之所以能以超常速度发展，在中国纺织界一枝独秀，除了因为父亲具有超人的胆识和魄力外，也是他能够把所学知识和经验活学活用的结果。

作者简介：刘璧如，出生于1919年，刘国钧之女。

在上世纪三十年代，凭他的工业家天份，已能体会到经营工厂需注重市场需要，并能领略到人才及制度对工业的重要。他订下的管理方式，及训练人才的成就，实为中国工业化奠下不可抹杀的根基。“生命不息，奋斗不止”的精神，贯穿在父亲的整个人生之中。父亲乃贫儿出身，然而他从不向命运低头屈服，他凭着顽强、奋进的意志，充分发挥了聪明才智，努力开拓，锐意进取，自强不息，终于在中国民族纺织印染史上书写了辉煌的一页，同时，也完美地体现了他自己的人生价值。

父亲是忠贞的爱国主义者。从开始创办纺织企业起，他就把企业的宗旨放在“精制国货，与日竞争，挽回利权”的基点之上。为了知己知彼、取人之长，补己之短，他曾先后四次东渡日本，考察纺织工业。他办实业独具开放眼光和超前观念。他希望中国“利用我之有利条件，发挥伟大人力，刻苦耐劳，增进生产，以与世界棉织业争王座焉”。并极有信心地认为：“故说世界棉王国，应为中国，而不为英日也。”

记得有位哲人曾说过：“走自己的路，让别人去说吧！”父亲在开创事业的道路上就具有执着的大无畏精神、不屈不挠的气概。我的祖父曾传给我父亲一副联语：“能受天磨真铁汉，不遭人忌是庸才。”父亲一直以此作为座右铭。

父亲一生经历中国近代、现代两个历史时期的交替。在数十年的变革中，能够顺乎历史之潮流，紧跟时代之步伐，与时俱进，把个人的命运和民族的命运结合在一起。在新中国成立后的几十年历程中，父亲作为著名的实业家，经历了风风雨雨的严峻考验，为中华民族的繁荣昌盛，为国家和社会作出了不可磨灭的贡献。

2000年4月10日于香港

附注：该文是刘璧如女士为《刘国钧自叙》在2000年香港出版发行时所写的《序言》，题目为编者所加，《刘国钧研究（第二期）》2014年12月刊用时略有删节。

还原一个真实的刘国钧

刘学进

刘国钧是我的祖父。

我1958年出生时，祖父刘国钧已任江苏省副省长，住南京市北京西路38号。我的童年和少年时代，基本上是在祖父身边度过的。

能否说本人很了解祖父刘国钧呢？实事求是地讲，我“不够了解”或曰“不甚了解”。因为历史的原因，从我懂事起，从没听到过祖父讲述他本人当年的创业故事；自高二开始，我就离开祖父赴外地读书了。

刘国钧一生充满了传奇色彩，二十世纪三十年代的八年时间，大成资本从40万发展到400万，著名经济学家马寅初都赞叹为“罕见的奇迹”。这其中肯定有许许多多的故事可以给后人以借鉴。遗憾的是，历史湮没了刘国钧和大成的许多遗迹和遗存。我和大家一样，都承担着抢救刘国钧及其大成工业遗产和研究传承刘国钧精神的历史责任。

可喜的是，多年来，许多文化学者及有关人士致力于刘国钧研究，整理出了一些研究史料，出版了相关书籍，在社会上形成了一定的影响。但从总体上说，研究工作尚缺少重点方向，缺少对史料的挖掘整理，缺少交流平台；在研究领域还存在断章取义、闭门造车和以讹传讹等现象，这倒要引起大家重视。

历史是真实存在的过去，它的发生和发展是不以人的意志为转移的。人们

作者简介：刘学进，1958年出生，刘国钧之孙，香港豁朗股份有限公司主席，江苏省政协委员、常州市政协常委，刘国钧文化中心理事会理事长、刘国钧教育纪念基金理事会理事长。本文刊登在2015年6月《刘国钧研究（第三期）》。

对历史事件的亲身经历，各种各样的文献资料、历史遗迹展示出的真实存在，这就是历史。同样，刘国钧作为一个历史人物，需要人们利用各种真实资料来研究书写，并最大限度地接近历史真实。

人们对历史人物的了解和研究需要各种载体，因而阅读相关的历史文本成为认识历史人物的一条重要途径。然而，各种历史文本的作者由于文化背景、视角和方法的不同，他们叙述出的历史人物往往和真实的历史人物并不一致。

那么，如何最大限度地还原一个真实的刘国钧呢？

一是求真。所有历史事件的叙述都应该是真实的，不容造假，不含想象，如时间、地点、人物、事件过程、结果，要有客观的叙述，这其中就涉及到细密严谨的考证精神。比如《乔布斯传》一书，作者沃尔特·艾萨克森用2年多时间，与乔布斯40多次面对面倾谈，加上与乔布斯100多个家庭成员、朋友、同事，甚至竞争对手的不设限的采访，才造就了这本独家传记。当然，我祖父刘国钧早已离世，熟悉他的人士也大多离世，这更需要静下心来研读资料，全面采访，尽量去接近历史的本来面目。

二是客观公正。不预设前提，有几分史料说几分话，所有结论都是在充分分析史料的基础上得到的。如“大成蓝”当年的配方，档案馆就有存档。史料显示：当年，大成厂生产的这种染色土布，质地坚固，耐洗耐晒，不仅畅销全国，而且在南洋一带也极受欢迎。尽管“大成蓝”不是当今时尚的布料，但从某种意义上说，“大成蓝”就相当于现在的“牛仔布”，在我们现代人倾心“牛仔布”时，也不要忘记历史上的“大成蓝”。

三是换位思考。随着历史的演变，人们对事物的看法、思想、行为准则等方面有很大的差异。因此，只有充分理解历史人物的思想，站在历史人物的角度来考虑问题，才能够对一些历史事件做出客观公正的描述。笔者手头藏有祖父上百万字的日记，其大部分是真实的记录，但也有违心的话，特别是“文革”期间，日记中只记录了当时的学习与运动，算不上祖父的心迹。这就需要从当时的背景去理解和认识历史人物。

综上所述，不要预设前提，充分占有历史资料，深入细致地研究问题，深入历史人物内心世界，在此基础上研究得出的历史结论才比较真实客观。

让我们共同努力，去还原一个真实的刘国钧。

寻祖，寻根，寻找一种文化

——写在刘国钧第四代回乡寻根之旅启程之际

刘杰生

刘国钧是我的曾祖父。

寻祖寻根是我们第四代人盼望已久的夙愿。

就在新年钟声即将敲响的时候，我们旅居海外的刘国钧第四代人相约一起，启动了寻根之旅。

寻根之旅，顾名思义就是寻找曾祖辈传奇人生的旅程。

我们第四代一行 13 人，大的 30 多岁，小的 10 多岁，来自世界不同的地方，用的语言大多是英语。但一个人无论诞生在一个多么贫瘠的地方，也无论走到一个多么富裕的地方，都会深深怀念我们的祖先。这也许不可思议，但每个人都有这样的宿命。寻找不只是想念亲人，想念故园风物，更是一种绵延无期的精神上对故乡的强烈渴望。

我们对曾祖的寻找，其意义正在于此。

我没见过曾祖，与我年纪相差无几的第四代几乎都没见过他。小时候，我的父亲刘学进曾与我讲过曾祖的故事，可我连曾祖是啥模样都不知道，哪里情愿说出那个极其陌生的名字呢？于是，我常常虚构着曾祖，直到我 10 多岁以后才第一次见到他的照片：慈祥、温和，但不乏一种坚韧和执着。从他明亮的

作者简介：刘杰生，1989 年生，刘国钧曾孙。毕业于美国约翰·霍普金斯大学，香港三屋置业有限公司总经理。常州市青联委员。本文刊登在 2015 年 12 月《刘国钧研究（第四期）》。

眼神中，我分明看到了一种坚强有力的人生意志。

不知怎的，待我长大了，心中渐渐地萌发了一个强烈的意念——寻找曾祖。其实，不仅仅是一般寻找，而且是一种自我认定，是一种精神上的寄托。

我的故乡，就是曾祖的故土。刘氏家族一代又一代，生息繁衍在这块热土上，在那广袤的天地里呼吸、游走、生长。

在我们的心里，他是一位英雄。他从一个“穷小子”开始人生的创业之路，不畏艰险，勇往直前，在他所处的时代，创造了一个又一个民族工业的奇迹。他是我们人生的榜样，我们渴望了解他，探寻他，传承他。

去年底，我有幸回常参加市青年联合会。张跃部长送给我一本书——《影响中国的常州人》，并期望我能更多了解这片故土。今年上半年，我随父亲再次回常，经特许，进入档案馆的文物保管库。在那里，我被 500 多卷记载刘国钧及其大成企业的历史档案史料所震撼。这是一笔宝贵的历史矿藏，蕴含着无尽的精神财富，需要我们去寻访，发掘，弘扬。

人的精神世界，无时不在四季的轮换中找寻那趣味盎然的记忆。当我在人生的旅途中，感到郁闷、压抑、徘徊的时候，我都会感到我的精神支柱在故乡，在以我曾祖为代表的先辈身上。

其实，寻祖寻根不单单是寻找祖先的姓氏、故居、祠堂和墓地，而是寻找一种文化。无论是人类社会，还是家庭宗族，之所以有今天的发展，正是那种经久不息的文化滋养。由此，历史就不会消亡，人类社会就不会倒退，家庭宗族就不会枯竭。

我们已经启程，向往着那神奇的地方，精神抖擞地踏上寻根之旅！

附注：2015 年 12 月 28 日至 12 月 30 日，刘国钧第四代回乡寻根访问团一行 13 人，访问了南京、常州、靖江、苏州和上海。本文是作者为《刘国钧研究》撰写的专稿。

目 录

代序一 我的父亲刘国钧	刘璧如 001
代序二 还原一个真实的刘国钧	刘学进 003
代序三 寻祖，寻根，寻找一种文化 ——写在刘国钧第四代回乡寻根之旅启程之际	刘杰生 005

2014 年卷

刘国钧，不仅仅是历史的	王亮伟 003
历经沧桑锐气不减 千锤百炼斗志更坚——略谈刘国钧民族精神形成的三个阶段	魏 平 007
起于微末成于变通 固于根基终于功德	齐继权 011
运河·企业·文化——刘国钧的运河情结与大成文化	薛焕炳 016
从儒家文化精神看刘国钧的人生轨迹转变	皇甫大欢 026
建国前后民族资本家与中国共产党关系的变化 ——以刘国钧为例	毛 平 030
刘国钧式的市场意识	戴卫银 刘 霞 034
从 ISO9000 质量管理看大成公司的奇迹	管仲华 038
刘国钧经营思想面面观	是新宇 043
刘国钧职业教育思想解读	毕鉴忠 047
刘国钧的民族英雄情结	王亮伟 054
刘国钧的社会责任观	王运奇 061
刘国钧的“德”与“威”	管仲华 066

刘国钧职工教育思想主要特征·····	毕鉴忠	071
刘国钧职业教育思想探究·····	顾 勇 米海燕	075
试探刘国钧早期教育的构成及其影响·····	赵贤德 王 月	080
刘国钧把握商机的几点启示·····	皇甫大欢	086
中西融合,管理创新:刘国钧人力资源管理研究·····	葛吉霞	091
简论刘国钧著作的语言特色·····	王亮伟	099
从区域文化的影响,看常州近代企业家特征·····	吕 杨	103
刘国钧与刘靖基·····	李筱纲	108
抗战时期的刘国钧与卢作孚·····	闻梁中	111

2015 年卷

刘国钧事业成功之道——人脉战略·····	钟树杰	117
刘国钧企业融资管理研究·····	葛吉霞	125
刘国钧与民族英雄岳飞·····	李筱钢	135
刘国钧的创业思想及其当代启示·····	鲁永进	138
时势造英雄——浅析刘国钧“实业救国”思想的渊源及其实现条件·····	邱逸峰	145
刘国钧公益事业研究·····	赵贤德 马 娜	152
青果巷刘国钧宅邸考——从松健堂后花园红楼历史演变始末说起·····	李梅香	159
刘国钧与蒋盘发的金兰之交·····	魏 平	163
刘国钧与金融奇才陈光甫·····	王亮伟	168
刘国钧与大成三厂的崛起·····	潘立文	172
刘国钧先世考略·····	苏 慎	176
往返延伸与单向推进:拓展纵向链条的两种战略路径——近代常州		
大成厂和无锡庆丰厂纺织染联营的比较·····	赵 伟	181
“大成”企业经营管理模式——“公司大家庭”·····	钟树杰	191
儒家思想是刘国钧创业实践的指导思想·····	赵贤德	196
刘国钧重视员工福利研究·····	陈 敏	207
也说“爱国实业家”刘国钧·····	毛 平	212

刘国钧生命中的三位重要女性·····	李梅香 215
--------------------	---------

2016 年卷

纵向一体化：近代中国后发小资本进入棉纺织业的成功战略 ——以大成纺织印染集团为例·····	赵 伟 223
因时而为：民族企业家刘国钧的企业管理之道·····	葛吉霞 231
论刘国钧的讲演艺术·····	司马周 241
刘国钧的市场竞争策略十例·····	高进勇 250
刘国钧的人生悲悯·····	李筱钢 254
刘国钧家世及与刘靖基的矛盾·····	高 峰 257
试论刘国钧的人力资源管理思想·····	仝群旺 270
常州大成与南通大生比较研究·····	王亮伟 277
刘国钧企业经营管理思想探析·····	仝群旺 283
常州大成商标文化内涵探析·····	司马周 291
1929—1933 年世界经济危机下“大成奇迹”研究 ·····	葛吉霞 302
试论著名企业家刘国钧的精神品质·····	毛家明 311
新中国建立前后刘国钧思想变化研究·····	朱 力 315
试析刘国钧古书画的收藏与捐赠·····	魏 平 323
正是故人初见时——刘国钧与黄炎培相识考·····	高 峰 330
激流勇进，智勇双全的先行者——记刘国钧从广益到大成的跨越··	张香萍 334
刘国钧与荣氏家族创业之路及其比较·····	王亮伟 339
后 记·····	347

國

2014 年卷

刘国钧，不仅仅是历史的

王亮伟

刘国钧，出生在 19 世纪中后叶。从我童年起，就听邻里街坊说，刘国钧幼时卖过烧饼油条。那时的我很纳闷，资本家怎会沿街叫卖呢？后来怎会成为大实业家呢？20 世纪 50 年代、60 年代的常州人，大凡在刘国钧创办的大成纺织企业工作的，一般是很令人羡慕；旧中国并没有给常州这座城市留下像样的工业遗产，唯有刘国钧的大成企业。所以，当人们聊起刘国钧的发家史，总要给他抹上种种神秘的色彩……从童年、少年的记忆中，刘国钧的轶闻，已经深深地烙在我的心里。

刘国钧，确实是历史的——

刘国钧年少时家境窘迫，经过半个世纪的奋斗，到 1949 年他已拥有三家公司、十多家工厂，遍及常州、上海、武汉、重庆等地以及台湾、香港地区，13 万枚纱锭，4000 台织机，加上厂房设备和其他产业的投资，以及海外的资产，确实是位名副其实的大实业家。著名经济学家马寅初先生评价刘国钧的大成企业，在“民族工商业中实在是一个罕见的奇迹”。从贫儿到巨富，刘国钧的发家史，充满了传奇色彩，人们总是要问：是什么造就了刘国钧？

不妨，我们循着他自己的脚步去认识刘国钧。

透过历史的云雾，沿着刘国钧曾走过的道路，我们可以深切感受到“自古

作者简介：王亮伟，常州刘国钧文化中心主任，常州刘国钧高职校原校长。主要研究方向，历史人物及校园文化。

雄才多磨难，从来纨绔少伟男”的真谛。刘国钧七岁那年，父亲突患重病，一家人生活无着；十岁时就贩卖水果、酒酿，十一岁时曾进私塾，因家境贫困，8个月后就被迫辍学，继续小贩生涯，难得温饱；十三岁后分别进道观打杂和到糟坊作苦工；十五岁借了十块银洋到常州奔牛镇京货店当学徒。可以说，刘国钧的童年、少年时代，充满了艰辛和困苦，这对他以后的人生产生了十分重要的影响。

刘国钧幼年失学，识字甚少，按一般常规，似乎很难成就大事业。然而，他聪慧过人，以开拓者的敏锐眼光和果断气魄，跻身于中国纺织实业界，展开了艰难困苦的创业活动。他的成功首先是善于学习，他经常吸取外国先进经验，自己四处日本，亲赴诸国考察，将外国经营管理的先进经验融合到自己的企业中去，并创造出独特的管理模式；他经常走访国内有名的纺织厂，吸纳全国著名实业家的成功经验和失败教训，集国人半个世纪经营之精华，取长补短，进行了有益的改革创新。

刘国钧是一位民族实业家、民主人士，但他同时又是一位杰出的爱国者，对祖国怀有深厚情感。他创办纺织企业，为的是“土纱救国”，发展民族工业，抵御列强对民族工业的侵袭；他对祖国和家乡的热爱之情，付诸于具体的实际行动，并身体力行；他对祖国统一、民族团结的强烈期盼，体现在对祖国发展前途的坚定信念，对祖国主权和尊严的坚决捍卫，对卖国求荣行径的无比鄙视，对爱国志士无比崇敬等等。

刘国钧虽是常州首富，却崇尚简朴，慈善济世。他时常教育后辈不要忘本，日子好过了也要勤俭朴素。他个人从不随便花钱，但对社会公益事业却慷慨捐资。他捐助开办学校，铺路，修桥，浚港，修缮寺庙古迹，并捐钱捐物抢险救灾。

他有独特的人格，他没有后台，没有背景，甚至没有祖传遗产；他精力充沛，心直口快，以意志坚定著称，是一位锋芒毕露、叱咤风云的人物。他在创业中大刀阔斧，全力以赴，雷厉风行，毫不妥协，不管世人对他如何褒贬，依然我行我素。他有一句口头禅：“我无其他嗜好，只爱办厂。”

刘国钧是历史的，但又不仅仅是历史的——

说刘国钧不仅仅是历史的，当然是指其精神对后人的影响。

对于刘国钧，不能止于了解他大概的传奇经历，其精神的价值与作用往往影响一个企业、一个行业甚至是一个社会，他的思想认知经历了艰难曲折或波澜壮阔，凝聚了历史发展的客观规律，成为民族的、国家的精神财富，亦或是一种无价的精神财富。

对于刘国钧，应从当时的社会视角去阅读，站在现在的社会角度去思考和吸收。只要我们以一种端正的思想面貌，抱着正直的价值理念，不把刘国钧仅仅视作历史，那么刘国钧的文化精神将给我们现代人提供许许多多的助益。

也许是历史原因，刘国钧并不被今天的人们了解和理解，但他是作为精神形象存在的。这种精神形象，促使着人们向善，促使着人们有所担当，有所作为。精神形象并不违背历史，他们引导着人们创造更好的历史。刘国钧作为一种精神形象，是历史创造的，而精神形象又在引导历史。它们是互相依存、互相融合的。在充满历史机遇和挑战的今天，我们更需要精神，更需要刘国钧精神。

刘国钧的女儿刘璧如女士曾说：“我父亲的创业经验，是用之不竭的宝库。我们海外的自己企业，至今还沿用他的宝贵经验，屡用屡灵，经久不衰。”刘国钧的创业经验，早为国内经济界学术界肯定。他的经营之道，为国内外许多企业吸收和运用，效益显著。

有许多人读过《从乡童到富豪》、《赤子之心——爱国实业家刘国钧》和《纺织大王刘国钧》等，从刘国钧的发家史中，可以感受他的抱负、意志、精神、手段、处世之道，可以看到时代的缩影，可以领悟人生。中老年朋友可以从中折射自己的踪影，重温过去的历程；青少年朋友可以从中得到有益的启迪和借鉴。刘国钧精神的实质和时代意义，就在于他具有百折不挠的创业精神，精益求精的敬业精神，市场经济的竞争精神，热爱家乡的奉献精神，与中国共产党肝胆相照的亲密朋友精神。刘国钧生活的时代已经过去，但是，刘国钧的精神没有过时。他的身上汇聚了许多优秀精神，应该得到传承和发扬。

我们高兴地看到，靖江生祠镇刘国钧故居记录了刘国钧从小艰苦创业，晚年荣归故里全过程，激励着当代人以国钧为楷模，再接再厉，勇攀高峰；刘国钧青果巷故居扬唐氏八桂遗风，承革命先烈遗志，展爱国立业风貌，激励人们承先启后，完成先辈们未竟的事业；在刘国钧高职校的新校区，刘国钧纪念馆已成为爱国主义教育基地，校内外青少年学子从他的经历中汲取人生前行的营