

國 商

——影响近代中国的十位商人

言夏 著

當代中國出版社
Contemporary China Publishing House



张謇 盛宣怀 唐廷枢 周学熙
范旭东 刘鸿生 卢作孚 荣毅仁 穆藕初
陈光甫



國商

——影响近代中国的十位商人

言夏 著



當代中國出版社
Contemporary China Publishing House

图书在版编目(CIP)数据

国商：影响近代中国的十位商人/言夏著. —北京：当代中国出版社，2007.12

ISBN 978-7-80170-664-5

I. 国… II. 言… III. 商人—评传—中国—近代 IV. K825.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 196784 号

出版人 周五一
选题策划 王建新
特约编辑 孙恩棣
责任编辑 任小平
责任校对 王小芸
封面设计 古 手
出版发行 当代中国出版社
地 址 北京市地安门西大街旌勇里 8 号
网 址 <http://www.ddzg.net> 邮箱: ddzgcbs@sina.com
邮政编码 100009
编辑部 (010)66572152 66572154 66572155
市场部 (010)66572157 66572281 66111785
印 刷 北京振兴华印刷厂
开 本 720×1020 毫米 1/16
印 张 18 印张 223 千字
版 次 2008 年 3 月第 1 版
印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷
定 价 30.00 元

版权所有，翻版必究；如有印装质量问题，请与出版部联系(010)66572159

内容简介

一段不应遗忘的历史 一群湮没史海的前驱

从洋务运动到共和国近百年间，中国处于内外交困、新旧更迭的制度急转期。而彼时对中国商人来说，在破除几千年重农士轻工商传统后，他们不仅得到了机会，并且获得了地位。他们对社会和政治发挥出前所未有的影响力，而他们的精神世界在历史的夹缝中显得既华丽又苍凉。

张謇、盛宣怀、唐廷枢、周学熙、范旭东、刘鸿生、卢作孚、荣毅仁、穆藕初、陈光甫，这十位在近代中国转型时期产生过巨大影响的商人，其商路历程值得历史认可和纪念。他们大多是近现代中国一些重要产业的拓荒者和奠基者，他们中大部分人以商人的身份承担了传统文化中“士”的一部分责任——改造社会、思考国民性，甚至是服务社会公益。在历史的回旋中，他们的名字可能被隐没，但是他们的影响已经辐射到了今天。



言夏：80年生人，英国利物浦大学
政治与传媒硕士，从事新闻与传媒工
作。好读史，喜游历，曾出版译著《法
国沙龙女人》。

出 版 人：周五一

选题策划：王建新

责任编辑：任小平

装帧设计：古 手

推广网站：www.BokBoy.com

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

目 录

第一章 张謇：注定失败的理想主义者 / 1

他是末代状元，也是中国最早的职业经理人之一。他的人生前 41 年苦求功名，登顶时却一个猝然转身，做了商人。商业的世界一开始对这位状元并不友好，可谓世态炎凉，艰难辗转，彷徨马路夜灯之下，违心事生平不屑之人。一旦成功之后，这个文士骨子里的理想主义一发不可收拾，醉心于社会事业所带来的风雅和荣耀，却缺乏效益考量和制约机制，这必定将他引向了失败。

四十年功名之路 / 4

徘徊上海路灯下 / 7

“大农”经营 / 12

与孙中山和袁世凯的分合 / 15

中国近代第一城 / 19

一个光明而又冷峻的结局 / 23

企业家与社会家的角色冲突 / 25

第二章 盛宣怀：亦官亦商第一人 / 27

他大概是晚清乱世最大的受益者。在新旧更迭中，他是新兴事物的积极接受者：兴办电报，依靠信息技术，竟然置胡雪岩于死地，又在义和团运动中暗中左右政局；大举国债，修建铁路，回扣之丰厚令这个家族的财富甚至超越李鸿章家族。他在新旧夹缝中游弋大半生，

精明圆熟，几乎处处顺风，但是晚清政权已经无力包纳激烈的矛盾，而他本人则亲手点燃了大崩塌的导火索，大厦倾倒，风流云散。身后既被人奉为“中国商父”，却也留下无数诟病和争议。

轮船招商局内的商权之争 / 30

作为商战和政治工具的电报 / 33

“一只手捞十六颗夜明珠” / 35

策划“东南互保” / 39

“铁路国有令”与清朝覆没 / 43

功过与是非 / 46

一个典型的中国式困境 / 51

第三章 唐廷枢：从最早的“外企高管”到“国企经理人” / 55

他一生中创下了许多个中国第一。他主持修建了中国第一条国产铁路；创办了近代中国第一家水泥厂；开办了中国第一家保险公司；编纂了中国人学习英语的第一部词典和教科书；还创建了上海第一家医院。虽然他涉及的企业和行业数量不如盛宣怀，但是他展示了一种不同的商道。如果说盛宣怀代言的是“官”的力量，那么唐廷枢代表的则是更纯粹的“商”的力量。

买办生涯 / 57

商战 / 60

中国保险业之先河 / 62

龙脉 / 65

身后的哀荣与萧条 / 71

买办阶层 / 74

第四章 周学熙：一场商人与政客的相逢 / 79

在近代的官商搭档中，周学熙之与袁世凯，正如盛宣怀之与李鸿

章、宋子文之与蒋介石。他早年颇有气节，作了大量努力收回开平煤矿，即便最后是“开滦合并”，也算得上尽心竭力，无愧于世。但是到了袁氏当国时，政权没有根基，身为财政总长，他也就只好顺袁氏的意思，以大量利权为代价对外高息借款。六国借款，他本人亦深以为耻，所以淡出政坛，专心实业。但是大商人终究躲不开政局，袁氏没落，新军阀只会令他更加穷于应付，只好60岁便早早收手，闭门潜心于程朱理学了。

开平矿务局的沦丧 / 82

与袁世凯的最初合作 / 85

从滦州煤矿到开滦合并 / 89

北京最早的自来水 / 93

袁世凯的“借款总长” / 96

二次出任财政总长 / 98

老叟残年 / 102

第五章 范旭东：耿介书生的事业 / 105

他早年留学日本时，便有为国家自强而读书的志向。甫学成回国，由梁启超介绍进了财政部，血气方刚，一次就饱尝了腐败滋味，坚决退出政治。他选择的创业道路和他的为人一般中规中矩，科研生产，没有半丝投机可玩；他的管理风格也是明朗干净，靠公平正义而吸引遵循同样原则的人。他和侯德榜一起成为中国重化工业的奠基之人，以“侯氏制碱法”打破西方技术垄断，而扬眉吐气于世界。这样一个耿介的人面对国难时，自然舍生忘死，以为己任。可惜他太认真，而政治太无情。

一次饱尝官场之腐败 / 108

没有对手的买卖亦须妥协 / 110

永利的坎坷之路 / 112

义门多义士 / 119

国难当头 / 121

抱憾辞世于胜利之时 / 125

管制经济的殉难者 / 127

第六章 刘鸿生：最像商人的商人 / 131

他是个人奋斗的成功者，没有家世背景可以倚靠，全靠精明机智从底层爬上巅峰。他天生是一个商人，以积累和开拓为乐，精力旺盛，雄心勃勃——“火柴大王”、“水泥大王”、“煤炭大王”、“呢绒大王”，似乎同时代再没有人拥有和他一样多的称号。除了不投降日本，他没有其他更笃定的原则感，三教九流，八面玲珑，一切以利益为上。但是他也被蒋宋的经济政策逼迫至于愤懑，最终选择了与共产党合作。

上帝的叛徒 / 134

精明用巧，十年称富 / 136

大中华火柴 / 139

“刘氏托拉斯”之梦 / 147

刘鸿生与蒋宋关系的演变 / 151

与共产党合作 / 155

在商言商 / 158

第七章 卢作孚：越成功越悲凉的航运巨子 / 161

他本是一个文人，当过教师和编辑，中道“下海”，一艘客轮起家。凭着勤奋，加上时局推动，人心拒外，民生航运很快成为川江航运巨头。战争的到来，既中止了民生的发展步伐，但也成就了民生最辉煌的一页。卢作孚 40 天不眠不休，冒着炮火危险，亲自在宜昌指挥了中国抗战史上的“敦刻尔克大撤退”，将当时中国仅存的工业物资转移到了后方，堪为壮士。他终身清白，在“三反”“五反”中不堪受辱而自杀。

清贫书生 / 164

从一艘客轮起家的川江巨头 / 167

外王内圣 / 172

“中国实业上的敦刻尔克” / 176

壮士之死 / 182

商道尊严 / 186

第八章 荣氏：富过四代的家族 / 189

这是中国商业史上最具传奇色彩的一个家族：第一代白手起家；第二代另类传承；第三代隔代创业；第四代厚积薄发。不论世道如何变迁，荣氏总能游刃有余地周旋于各种力量之间，在巩固财富的同时走向权势。

荣氏第一代早年的惨淡经营 / 192

靠四台石磨起家 / 194

荣氏企业集团的规模和欠债 / 198

“孤岛繁荣”和巨大损失 / 201

与蒋氏政府龃龉日增 / 206

政权更迭，境遇起伏 / 209

中信系 / 214

富过三代 / 218

第九章 穆藕初：被遗忘的管理先驱 / 221

他而立之年留学美国，是最早向中国介绍现代管理理论的人。他在八年中成功地开办了三大纱厂，但是几年后相继衰败。他经营得辛苦，却始终不脱文人雅士之气，他喜欢著书立说，乐于在报章上与文人辩白，与弘一结方外之交，凭己力带领中国代表团出使外交力争国家权益，更不计回报资助青年求学，其中包括罗家伦和方显廷，而昆曲界至今仍感念他的发扬保存之功。他也从政，却在任上抑郁而终。

- 壮志始于早年 / 224
- “大龄”留学生 / 226
- 快速成功和快速失败 / 227
- 穆氏管理的经验与尴尬 / 232
- 商人与学者的一场论战 / 235
- 梦想的中国 / 237
- “家道丰腴自饱温，也须肚里立乾坤” / 240
- 二次从政，抱憾而终 / 244

第十章 陈光甫：职业银行家与非职业外交家 / 247

他大概是近代最成熟的商人，在几乎没有资源可以依靠的条件下，全凭市场真正演绎了一场以小博大的精彩商战。他的成功倚靠的不是权贵，而是广阔的草根市场，却偏偏成为官僚不得不倚重的要人。甚至在国家危急时刻，政权内部无人可以担当的外交使命，最后靠着他和胡适这一对商人和学者的奇特组合去完成。他很少意气用事，无论心中作何感慨，他洞悉如何保全自身羽毛。

- 学徒出身的沃顿商才 / 250
- 逃脱政坛，三十而立 / 252
- 以小博大 / 254
- 积极心态和谨慎原则 / 257
- 生意的手腕与正道 / 261
- 两次特殊的国家使命 / 265
- 乘桴浮于海 / 272

附录 近代国商大事记 / 275

第一章 张謇：注定失败的理想主义者



张謇 (1853—1926)

上不依赖政府，下不依赖社会，全凭自己良心做去。

——张謇

张季直先生在近代中国史上是一个很伟大的失败的英雄，这是谁都不能否认的。他独力开辟了无数新路，做了 30 年的开路先锋，养活了几百万人，造福于一方，而影响及于全国。终于因为他开辟的路子太多，担负的事业过于伟大，他不能不抱着许多未完的志愿而死。

——胡适

张謇进入历史视野的身份是——晚清状元，弃官从商的中国实业先驱。这个带有转折性的身份蕴涵的内容很多。张謇在 40 岁之前苦苦求取功名，坎坷非常，到 41 岁才功成名就。但却在第二年便辞职返乡，转而经商。中国士大夫阶层历来以“学而优则仕”为事业，经商曾经是中国读书人所不屑于选择的一条道路。张謇弃官而从商，在一定程度上是他对儒家传统的背离；但是经商之后的张謇又从来没有放弃“尧舜之治”、“圣王之道”的儒家社会理想，作为商人的张謇甚至做了不少从商人的角度来看并不十分正确的决定。

张謇生活的时代对商人来说是一个非常艰难的时代。此时的商人作为一个社会阶层没有得到足够的社会权利，国家的经济政策仍未走出小农时代的框架，即使是很微观的商业活动都需要得到政府的批准，处处受牵制，也没有好的融资环境和渠道。张謇经历了许多艰苦，有许多感慨，对后代来说，这一代企业家的历程有许多启发和映射现实的意义。

虽然张謇从商之后，大部分时间都用于经营，却很少有人简单地把张謇称为“商人”。这或许是因为他的政治和社会声望实在太耀眼了。他似官而非官，似商而非商，既无大权，也无巨富，但有很高的社会地位，所以被称为“绅商”。用今天的视角来看，他应该是一个具有强烈社会责任感和理想主义色彩的职业经理人兼公益家。

在 20 世纪初整个中国处于浑噩茫然之中时，张謇几乎完全凭借自己和家族的力量在他的故乡南通建设了中国近代史上一个极为重要的城市范本。当时的南通城就像一个试验田，张謇在这里培植他

对美好社会的理想。而南通城也像是张謇的城堡，是他政治追求受挫后苦心经营的小王国。它因张謇而起，也终于随张謇而落，令人景仰，却也发人深省。

四十年功名之路

张謇的科举之路仿佛是《儒林外史》中的一个片段，其中不乏荒诞之处，但他的确继承了儒家知识分子的理想和自尊。

1853年7月1日（清咸丰三年五月二十五日），张謇出生于江苏通州（今南通）海门常乐镇。张謇兄弟五人，他排行第四。张家世代务农，直到张謇的父亲张彭年时，才在务农之余兼营一个制糖的作坊。



■张謇（1853—1926），字季直，号啬庵，江苏通州（今南通）海门常乐镇人。

张謇4岁时起，父亲张彭年开始教他学习《千字文》。到5岁，张謇已经可以完整无误地背诵《千字文》，于是父亲将他送进私塾读书。但是张家祖上三代没有人获得过功名，也就是所谓“冷籍”。当时科举规定“冷籍不得入试”。为了取得应试资格，张謇15岁时由他的一位老师宋琛安排，结识了邻近如皋县的张家。张家同意张謇冒充自家的子嗣报名获得学籍。16岁，张謇考中了秀才。

但是从此如皋县张家开始用冒名一事来要挟张謇，连续索要钱物，最后索性将张謇告上了公堂，要求得到一笔高昂的酬金。这一场诉讼延续了几年，令张謇十分狼狈，家道也因此困顿下来。幸而张謇的老师们爱惜他的才华，为他四处斡旋。当时的通州知州孙云锦也出面为他调解，将此事上报给江苏学政，继而上书礼部。直到张謇 20 岁时，此案终于告终，礼部同意张謇重填履历，撤销控案，恢复通州原籍。

“冒籍案”结案后第二年，孙云锦调往江宁（今南京），邀请张謇入幕同往。在江宁，张謇认识了孙云锦的世交，淮军“庆字营”统领吴长庆，此后成为吴的幕僚。吴长庆对张謇有不可忽略的提携之功，所以张謇一直敬重吴长庆。

1880 年吴长庆奉命督办山东海防，张謇随同到了山东登州。第二年，科举不第的袁世凯来到登州投奔吴长庆。吴长庆认为袁世凯学识疏浅，命他在营中读书，由张謇教导他。因此袁世凯当时对张謇行的是弟子之礼。袁世凯初到的时候，因为不得吴长庆重用，颇为郁郁不得志。后来张謇向吴长庆举荐袁世凯，此后张袁二人成为吴长庆的文武两大幕僚。

从 16 岁中秀才到 27 岁之间，张謇每两年就去江宁参加一次乡试，先后 5 次都未得中。1882 年，朝鲜发生了“壬午兵变”，日本乘机派兵进抵仁川。为了阻止日本吞并朝鲜，吴长庆奉命率兵赴朝平定局势，张謇随同到了汉城。因为身处政治风暴中心的缘故，张謇虽然人在汉城，但是他所撰写的政见和议论很快传回北京，引起了高层官员的注意。他所撰写的《条陈朝鲜事宜疏》、《壬午事略》、《善后六策》等政论主张对外持强硬政策。这受到了光绪的帝师，时任户部尚书的翁同龢的赏识。翁同龢在政治上与慈禧不和，拥护光绪掌权，正需有人充实阵营，从此便不遗余力地提携张謇。

在朝鲜不多时，因为李鸿章不喜欢吴长庆，庆军被拆分为正副

营。吴长庆率正营回国；袁世凯则率领庆军副营留守朝鲜，帮助朝鲜练习新军，袁氏的崛起就是从这里开始。袁世凯很快转而投靠了李鸿章，这令回国失势的吴长庆更加抑郁，不久病终。张謇痛斥了袁世凯一番，二人绝交多年，一直到辛亥革命以后。

在这个时期，张謇可以跻身官场的机会很多。朝鲜希望以“宾师”的待遇留住他。而李鸿章虽不喜吴长庆，但却非常乐意上书推荐张謇在朝中任事。吴长庆病故后，北洋大臣李鸿章和两广总督张之洞同时向他发出礼聘，邀其入幕。但张謇一概婉拒，人称“南不拜张北不投李”，回到通州故里，继续攻读应试。这大约是一个旧时读书人内心的自尊——希望靠自己考取功名，名正言顺地踏入仕途。

1885年，张謇终于在乡试中考中了第二名举人。此后张謇开始参加礼部会试，向科举的最高阶段进发。很富戏剧性的是，当时翁同龢、潘祖荫等“清流”党人对他着力延揽，在礼部会试中暗中识别他的卷子，结果却连着三次误认了别人的卷子，将别人取中。1889年，张謇参加会试，结果“清流”的考官们将无锡孙和的卷子认作张謇的，孙考中而张落第。潘祖荫因此气愤不已，拒绝接受孙的拜见。1890年第三次会试，这次陶世凤的卷子被误认了，结果陶考中会元，张謇又落第。1892年第四年会试，考官们又误认了刘可毅的卷子，张謇再次落第。

到1894年，也就是甲午年，因为慈禧六十寿辰特设了恩科会试。心灰意冷的张謇因父命难违，第五次进京应试。这次在礼部会试，张謇被取中第六十名贡士。三月礼部复试时中了一等第十一名，翁同龢将他改为第十名。四月殿试时翁同龢的提携之心已经迫不及待。他命收卷官坐着等张謇交卷，然后直接送到自己手里，匆匆评阅之后，便劝说其他阅卷大臣把张謇的卷子定为第一，并特地向光绪介绍说：“张謇，江南名士，且孝子也。”于是张謇在41岁的时候，终于得中一甲一名状元，授以六品的翰林院修撰官职。