

跨世纪存档丛书

中国百年商业巨子

Zhong Guo Bai Nian Shang Ye Ju Zi



东北师范大学出版社

跨世纪存档丛书

195307

柳渝 主编

中国百年商业巨子上

东北师范大学出版

被看作政治家或立法家的一门科学的政治经济学，提出两个不同的目标：第一，给人民提供充足的收入或生计，或者更确切地说，使人民能给自己提供这样的收入或生计；第二，给国家或社会提供充分的收入，使公务得以进行。总之，其目的在于富国裕民。

—— 亚当·斯密

· 跨世纪存档丛书 ·

中国百年商业巨子

策 划：荆林庐

主 编：柳 渝

副主编：洪 宏 丽 君

于 元 肖 舫

薄淑洁 张 琪

前 言

百年以来，科学突飞猛进，日新月异，不为谬言。世界发达国家所涌现出的商业巨子，可谓星光灿灿，从他们所拥有的财产看，巨子不足喻其富，堪称一座座财富高山。要在中国境内找出能与他们比肩的商业巨人，不能不令人慨叹，实在是太难了。

找不出有如山般财富的商业巨人，却不能说中国没有这样的人才。前半个世纪的商业救国声浪中，涌现出的商业骄子是大有人在的。不过是他们的发展没有优良的环境和条件，其规模和财富自然有限。可喜的是，本世纪进入八十年代，改革开放的春风吹起，社会主义市场经济发动，一批新的商业骄子开始崭露头角，堆积起他们财富的高山。所以，我们在编写这部书的时候，即把目光投向这两部分人。标准即是选择民营企业经营者中的佼佼者。这自然也是一个不小的人群。为了能使读者对人物能有一个真实而深刻的印象，不能不抛开那种简单介绍的写法，而按照人物的人生旅途来写。这样，便不能选取很多人。最后，选择了书中这十九个人。

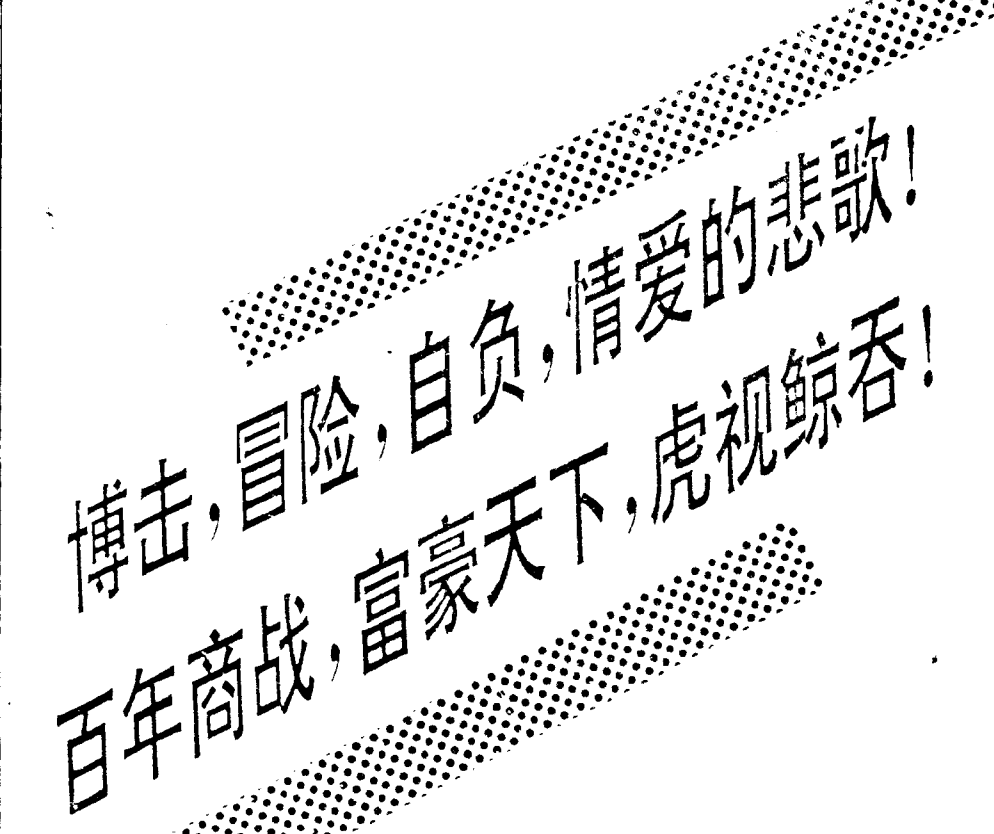
写这十九个人的哪些方面呢？他们的成功和失败，兴盛和衰落，此情此境的心绪，自然是要写的；生意场上的冒险，经营中的高招妙法，竞争中进退的方略，招揽人才的手段……更是主要投放笔墨的地方。这，恐怕也是读者最想知道的吧！

这十九个人不同的人生轨迹，一定会激发起读者各种联想和思考，也一定从他们的经验和教训中受到有益的启发，从而去创造自己美好的未来。

在这里要说明的是，由于各种条件限制，撰稿者不能进行实际采访，只能从各种书报刊的有关文章中选择材料，经过分析提炼，再度开掘，进入角色，综合成文。对所参考文章，不一一注明，只写据有关记述或报道，以保证文章的整体感。对参考过的文章的作者，在此表示深深感谢。

华 渝

1997年元月



搏击, 冒险, 自负, 情爱的悲歌!
百年商战, 富豪天下, 虎视鲸吞!

目 录

古耕虞和中国猪鬃出口业	1
陈光甫和上海商业储蓄银行	59
严裕棠和光裕公司	111
康心如和四川美丰银行	169
郭琳爽和上海永安公司	221
刘鸿生和中国火柴业	277
吴志剑和政华集团公司	339
卢俊雄和华隆发展公司	395
陈展鸿和壹加壹实业有限公司	447

古耕虞和中国猪鬃出口业

古耕虞(一九〇五~一九九五),四川重庆人,世界著名的“猪鬃大王”。

古耕虞自三十年代起,直到解放前都几乎垄断着国内外的猪鬃市场。在解放前的几年中,几乎垄断了猪鬃出口的百分之八十五以上。一九四八年,中国出口的猪鬃占世界需求量的百分之九十七至九十八。对他的资产,没法做精确的估量,到一九四八年结帐时,他的公司尚有九百万美元的资金,两千七百万美元的银行往来,国内资产,除了厂房、汽车、办公楼等固定资产外,尚存有大批猪鬃以及各种畜产品,堪称令中外瞩目的大富翁。

在竞争中迅速崛起

“竞争是我最重要的一课。”这是古耕虞对他一生从商生涯的准确而恰当的概括。从他二十岁步入商海，直到如今，半个多世纪以来，他都是处在竞争之中，而且经常是赢家，往往还是大赢家。打开他的竞争史，几乎很难发现负值。因而，有人很形象地称他为“市场竞争的一位极富戏剧性的斫轮老手”。

他用做竞争的主要资本，可概括为“三大法宝”：信誉、质量、信息。为了确保这三大法宝，他在用人上格外下功夫，更时刻地亲自注视着市场及一切影响市场诸因素的动向与变化。紧张而有致地演出了一幕又一幕生动而又震撼人心的活剧，令世人，乃至商界、政界、银行界格外瞩目。而他的竞争手段与竞争原则又是甚为独到与新颖的。真可谓别具一格。倘若概括起来，大致可分为两个方面：搏杀式与扶持式。

搏杀式竞争

资本主义的市场竞争是激烈的，往往也是残酷的，其主要表现形式之一，是“大鱼吃小鱼”。竞争的结果，是以“小鱼”被大鱼吃掉而告终。可古耕虞非要反过来，“小鱼”吃掉“大鱼”！因为，在竞争发生之始，他几乎都是“被动”的，因而也就必然是比他大得多的“鱼”，首先向他发难，他再予以激烈地还击，其原则同战争中的“人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人”相近。而其结果，也正如战争史上那几场著名的“以少胜多”的战例一样，漂亮地以弱胜强。他运用资本如同用兵。

一九二五年，国民革命军开始了旨在摧毁封建势力的武装支柱——军阀势力的“北伐”，这给中国各方面，包括商业在内都带来了影响。古耕虞就恰在这一年接手了他父亲创办的事业，担起了独力经营的担子，也恰在此时他遭遇了一场规模不大不小的、来自旧势力的商业战争，这是他崭露头角的第一战，也是关系重大的一战。

古家是重庆的“坐地户”，三代以来，即经营山货生意，且颇有成效。然而，发达的却不是古耕虞早逝的祖父，而是古耕虞的叔祖父古绥之。古绥之在重庆开办了个“正顺德”字号，以经营山货为幌子，贩卖鸦片，发了财，后因鸦片经营受阻，才真正将经营转到山货上来，并增设了“同茂”。古耕虞的祖父则是靠一身的织布手艺起家的手工织布作坊的小业主。财产本来不多，再加以早逝，给子孙留下的财富就更少，只能维持生计。古耕虞的父亲古槐青幼读诗书，曾举过秀才，后为生计，亦出于经商本愿，就做了古绥之货号的伙计，并被派往上海参与经营。古槐青有学识，且善于接受新事物，又不甘久寄人下，便乘第一次大战之机，用一点家底与他几年的积蓄在上海操起了他的父业，办起了纱号，一面在上海为古绥之的“同茂”经营山货，一面经营着自己的买卖。由于结交了上海的纱界巨贾，加以刻意经营，很快也发达了起来，也自力在重庆委托他人经营办起了一个不大的、以“吉亨”为字号的山货行。到了一九二二年，古绥之因挟带鸦片事发而字号倒闭，古槐青便全力经营起了他自己的买卖。在子女的教育上，古槐青也是煞费苦心的。

古槐青到上海不久，即将儿子古耕虞送进了美国教会办的上海圣约翰大学（校长是中文名字叫做“卜舛济”的美国人）读预科。这是个很有些名气的学校，宋子文及一些学术名人特别是商界巨子均毕业或曾受业于这个学校，由这个学校校友组织

起的同学会“梵皇渡俱乐部”，在社会上颇具作用和影响。很明显，古槐青老先生送儿子入这所学校，目的自是为了读通英语，结交些有用的人。儿子也果不负其望，四年中，不但英语学得好，取得了同学会会员的资格，而且由于学业突出，成绩与身体俱佳，又善于交际，深得学友们拥戴，被推举为大学交谊会四川同学会的会长。然而，古槐青的最终目的是要儿子继承祖业的。因而，到了一九二三年又将古耕虞送进了清朝状元、大实业家、南通的张謇（张啬庵）创办的南通学院就读，学习纺织学。可事不从心，古耕虞入学不久，古槐青就得了病，虽经多方治疗，仍是不得痊愈，到了一九二五年，反而转得沉重了。于是，他等不及儿子读完大学，就将古耕虞召回，继承他的事业了。按老字号的规矩，被认定为事业继承者的人无论学识、地位高低，都必须先拜师学徒，古耕虞郑重地拜其父为师，在纱号中学徒，其待遇自也与其他学徒一般无二，只有一点例外，那就是由于意外的原因，未待学徒期满便“另行安排”了。

原来，古槐青在故居重庆办的吉亨山货庄出了变故：受委经营的李钰安已应付不了局面。古槐青只好叫儿子提前出徒，回去主持经营。并改吉亨为“古青记”。

请注意，古耕虞接手时的古青记实在是个小字号，小得只有三个职工，四个徒弟；小得不铺“外山”（不入产地收购，只坐地待货），不设“洗房（没有自家的加工场）；小得只有六万两资本。这样的小字号，当时在重庆俯仰皆是。如果从商战用兵的角度讲，他此刻正是兵微将寡，城鄙地偏，而又名轻资浅，却偏偏初出茅庐的第一仗就遇上了实力强大而又老谋深算的敌手。

古耕虞年纪虽小（当时他刚满二十岁），志向却大。一踏进商界他就立志迅速壮大，以致“执”同业“牛耳”。因而，古青

记一到他手里，他就倾全部精力进行改善与扩展。原本是以经营猪鬃为主的，他一上任就看准了一个机会：今年的羊皮看好，而且从各种迹象看，国外市场的价格必然看涨，因此他决定加大羊皮的收购量，不但动员了他的大部分资金，而且还多方筹款，于羊皮登市前就预先联络货源，这可触怒了一条雄踞重庆羊皮经营首位的老鲨鱼——裕厚长字号的老掌柜。

裕厚长是家老字号，老掌柜又是经营羊皮的老资格，经营历史久，资金雄厚，一次大战期间，乘盛产羊皮的土耳其因参战无暇顾及之机，大发了一笔财。无论在实力上，还是在手段上，数年来都稳居重庆同业的首位，而且已惯于此位。如今一听说古耕虞要在羊皮生意上大伸手，便十分气恼。本来，论起来两家有亲，老掌柜应是古耕虞的“爷”字辈，老掌柜平时也没少夸古耕虞“聪颖过人，少有大志”。可商战无情，竞争本身就是残酷的，如今则骂起了“不知天高地厚”、“自讨毁败！”“身上还满是学生气，后脚还没离开校门，才个二十岁的毛孩子，晓得啥，又能干得个啥？给他点颜色看看，也好叫他晓得谁个才是做得羊皮生意的！”

于是，在羊皮登市前夕，一种经过精心炮制的、用意甚为恶毒的谣言便不胫而走：古槐青在上海华商纱布交易的投机中惨遭失败，势必破产，古青记也必因此而倒闭。目的无非是要羊皮货主们相信：古青记没钱了。没钱了还怎能付得出货款？卖给他羊皮岂不是得不到分文？借么，又用什么还？而且，这消息是通过与裕厚长往来的恒祥钱庄由钱业同业会散布出来的。自然具有很高的“权威性”，而且直接影响着钱界同仁。因而这一招很毒也很厉害，对年轻资浅初上战场的古耕虞来说，自是十分严峻的。倘稍一不慎，乱了阵脚，或稍一不冷静登门去向裕厚长质问争吵，必招致多方责难，后果不堪设想，很可能因

此而一败涂地，使他被扼杀于初登商战战场之时。

一方面是有人提醒；一个是他的内兄，他往来钱庄的经理王雨耕；一个是他父亲的“重臣”、他视为师傅的师兄廖熙庸。都劝他务须冷静。更重要的是他自己把握得住，并迅速而准确地采取了两大对策：稳住阵脚，组织反击。他深信他父亲很稳健，即使有了亏损，也不至于冒险以致破产，而且“堂底”较厚，绝不会像传言的那样。他当即发出急电，请他父亲从速由上海电汇来十万两银子，后来又陆续汇来一二十万两，他都及时存入了重庆的各大钱庄，造成声势；在业务往来上，该结算的，欠人的当即付清，人欠他的他有意不收。同时又有意让他往来的复兴钱庄检查他的总帐，以证明古青记财底还很厚，然后请复兴钱庄向他大量放款。迅速而有力的几招之后，就使裕厚长的谣言不攻自破。而且反而更提高了他的信誉。稳住了阵脚，古耕虞本着他那“人若犯我，我必犯人”的原则，发起了有力的反击，主攻点则选在了从内部攻破敌方的堡垒上。

原来，裕厚长有个经理叫罗庆芳。此人长于经营，却有些自矜，因而与老掌柜之间有些嫌隙，古耕虞就有意地通过外部舆论与内部作用，加大这种嫌隙，很快他便奏了效：顽固而自信的老掌柜解雇了罗庆芳。罗庆芳盛气之下，主动来投效古耕虞，这正中古耕虞的下怀，对罗庆芳隆礼优遇，厚酬重用。罗庆芳原本只为了要出口气，借古耕虞的行号，整治老掌柜而来投效的，如今见古耕虞如此厚待与重视，便更加用心卖力，恩怨的消长，使这位深知裕厚长内幕而又甚富经验的罗庆芳使出周身的解数，他不但要全力以赴，发誓要使裕厚长买不到一张羊皮，而且要为古青记大造舆论，大献方略，提高信誉，从优进货。他四出奔走，到处游说，不但揭破了本次谣言的恶毒用心与形成及传播始末，而且公开了裕厚长多年来几乎全部的不

光彩的秘密，凿凿有据，不由人不信，也自然不由人不对裕厚长白眼相加，深怀戒心；同时自然也更加对古青记高看一眼，信任有加。在客户心目中的地位，有了明显的一降一升，而古耕虞也乘此短暂的时间间隙更牢靠地了解与把握了羊皮的国际行情必然还要上涨的大趋势，当即乘机大量收购，甚至不惜高价。客户愿卖给他，而他的出价又高，因而自一登市，大量的羊皮便源源不断地涌进了古青记，而裕厚长不但门庭冷落车马稀，而且四出求皮皮不至，不久，索性不收了。那个老掌柜与同业中的一些自以为老资格者，反因为“吃不着葡萄，葡萄是酸的”与不能察知国外市场行情，索性放手看起了古耕虞的热闹，以为这个年方弱冠、嘴巴没毛的小后生，出于年轻气盛，不惜高价，赌一赌意气，到头来还不得赔上才怪——做买卖可来不得儿戏！再加上这一张一弛，古青记很快地便将上市的羊皮几乎全部收购了过去。没过多久，国外市场的羊皮就涨势迅猛了起来，而且涨势的幅度与需求的数量都在明显地加大，这从中间商的一再加码与急切于成交上强烈地反映了出来，此刻见势眼红的裕厚长及一些老资格商号，再欲动手抢购，哪怕宁肯比古青记付出明显为高的价钱，在市场已接不上被割断了的收购路线，在时间上也已迟了何止一大步！弄得噬脐莫及，叫悔不迭了！

这就是古耕虞踏上商界的第一战，而这一战，他才仅只二十岁，从商才几个月，又仅有六万两基础，“人马”不多，面对老谋深算经验丰富的强大的对手，按一般情况讲，很可能全军覆没，可他竟能镇定如恒，运筹自如，获得了全胜，这远不仅保住了他的基业，而且使他大大提高了信誉，牢牢地站稳了脚跟，为向更大的发展打下了基础。

历经几次商战，没几年的时间，古耕虞所经营的山货商号

已不仅在重庆及四川省内，而且在国内、国际已享有了较高的声望，经营基础也越来越雄厚，也就不可避免地遭遇了他在国内商战中最强劲、最具实力的对手。这就是合中公司的朱文熊。

朱文熊，名如其人，无论从形态还是从实力上说，都是一头巨熊：在资金方面，由于他是当时正任资金雄厚而又握有国内相当大一部分财权的中国银行总经理张公权的妹夫，有强大的几乎无与伦比的资本靠山；在经营方面，他本人即深懂国际贸易，又有一些国内、国际的关系，可谓商界“兜得转”、踢得开的人物。当时猪鬃出口已是大见其利，他看准了这块肥肉，而且很自信，觉得能很有把握地独吞这块肥肉。因此，他有备而来，有恃无恐，趾高气扬、盛气凌人地大摆大摇踏进重庆，高戳起“合中公司”的牌子，干起了猪鬃收购与出口的大买卖。注册资本高达五百万元。

此时，虽说经古耕虞精心努力经营，古青记已远非初时的三个职工，四个学徒，只能坐地收些山货的默默无闻的小商号，而是已改名为“古青记父子公司”牌号响亮的专营猪鬃的出口商，不仅商号的规模扩大得远非几年前可比，资金也较为充裕。然而，要和合中公司相比，还是相去甚远的，仅注册资金就相差十倍，何况论经济后盾，论势力关系，相去又何止十倍，实是不啻天渊！巨熊来势汹汹，大有黑云压城城欲摧之势，莫说重庆的专营猪鬃的商号，连所有的山货号都深感压力的沉重。朱文熊也根本没把这些土商看在眼里，以为吞没他们轻而易举，不过是举手之劳，唾手可得。对近年来已露头角、声名颇著的古青记父子公司虽尚算客气，也只是以居高临下、盛气凌人的态势，知会古耕虞，要其将在重庆经营的虎牌猪鬃，全部就地卖给他，再由他汇总出口。话里话外都流露着一种明显的意思：你一个年轻资浅的娃娃，你一个财细势微的小号，能有多大的出

口能量？只有并为我公司的一个收购加工点，附丽于我的名下，你才可以生存，才可分点余羹，你的汤中也自可多见些肉；否则，只有在我的威压下，变成齏粉！

重兵压境，兵临城下，箭拔弩张，而且公开要起了“降书顺表”，古耕虞并没有被吓倒，他镇定如恒，微笑着，然而却果决地回绝了诱降，大战便开始了。

朱文熊以汹汹之势，投放大量资金，动员大批人员，广泛大量地收购猪鬃，大有鲸吞重庆全境的猪鬃之势。古耕虞也决没有闲着，在“熊”一入境时，就已敏感地意识到了危险，觉察了大战的激烈，也当即做出反应，在朱文熊展开强大的收购攻势前，就紧张地作了安排，并从两个主攻方向着手：一是砺兵秣马，一是釜底抽薪。两方面紧锣密鼓地交叉并进，却又十分隐秘，令朱文熊很难察觉。

当时地方观念较强，川人尤重乡情。古耕虞首先认准、抓牢并且巧妙地运用了这一武器。而朱文熊狂傲跋扈，气势凌云，也使川人甚为反感，那些直接受到利害威胁的商号尤其为甚。正相反，古耕虞不但是土生土长的重庆人，而且为人精明大度，信誉尤其为好，又经古耕虞刻意联络，川人几乎形成了一块挡熊的盾牌，都倾护起了古耕虞。古耕虞见时机成熟，便动员猪鬃业主将次货卖给合中公司，好货与标准货他宁肯提高价格收买。朱文熊虽擅贸易，对猪鬃却是外行，而人一狂傲，行事必然浮躁，再精明的人也是难免。他只醉心于大手笔，大批量的收购，陶醉于财大气粗，举手间猪鬃便如潮般涌来，转眼已是几千箱，还哪得冷静下来细商一下成色？更没有怎么关注于加工，只是吩咐一声后便志得意满地捉摸起了商标：中国猪鬃出口以来唯以青记父子公司的“虎”牌鬃为最，你是虎，那么，起个什么牌号才能压倒你这只虎呢？朱文熊煞费苦心地捉摸来捉摸去，