

国难中的 中国企业家

沈祖炜 杜恂诚●主编

上海社会科学院出版社

沈祖炜 杜恂诚●主编

国难中的 中国企业家

●上海社会科学院出版社

K825.3
63

责任编辑 方小芬

封面设计 闵 敏

国难中的中国企业家

沈祖炜 杜恂诚 主编

上海社会科学院出版社出版

(上海淮海中路 622 弄 7 号)

新华书店上海发行所发行 上海社科院印刷厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 9.25 插页 2 字数 230000

1996 年 6 月第 1 版 1996 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—1200

ISBN 7-80618-260-8/F·367

定价:14.00 元

135813

前 言

近代中国,百年沉浮。多少仁人志士在逆境中奋起,探寻富民强国的道路。

一批杰出的企业家在时而出现的投资热、设厂热、国货热中,无不显示出非凡的勇气和才识。尽管时运多蹇,旧中国积贫积弱,国内政治黑暗,国际环境险恶,民族资本主义工商业的发展并不顺利,但是那些企业家艰苦创业,报国惠民的精神仍然值得称颂。那种百折不挠的企业精神,正是中华民族自强不息的表现。

日本军国主义发动的侵华战争,是中华民族亘古未遇的巨大灾难。然而,这场灾难也锤炼了我们的民族。本书有选择地向读者介绍若干著名企业家在国难时期的活动。在这一历史横断面中,我们可以看到,中国民族企业家的命运是同国家和民族的命运紧密相联的。在他们之中,有的人在国难当头之际挺身而出,为民族的尊严献出了自己的血肉之躯;有的人不惜毁家纾难,加入了民族工业大迁移的行列。许多企业家历尽艰辛,支撑起战时大后方的经济。也有一些人留在了日伪统治地区,他们处境不一,表现不同,有的人委蛇敷衍,消极观望;有的人则逢场作戏,借题发挥;当然也有人附逆作恶,扮演不光彩的角色。本书所介绍的是中国企业家的主流。尽管社会是复杂的,人也是复杂的,国难时期企业家良莠不齐,但是其主流毕竟是好的。

今年时届抗日战争胜利 50 周年。我们希望能够通过对历史的回顾,唤起读者,特别是今天的企业家和年轻一代的爱国主义激情,为振兴中华,建设更美好的明天而奋斗。

需要说明的是,我们原先想把这本书稿编得更生动活泼一些,想通过一些故事情节来展示笔下的人物,无奈执笔作者大多是涵养颇深的经济史专业研究人员,长于根据史料作严谨的论述,形象思维和想象能力毕竟不如那些文学家。编者不敏,惟有兼收并蓄。因此,容或有各篇文笔风格各异,铺陈详略不一之处,祈请读者见谅。

编 者

1995年2月27日

本书由上海社会科学院

黄逸峰学术著作出版基金

许涤新经济科学基金

资助出版

目 录

前 言	(1)
一、项松茂:第一个抗日殉难的企业家	沈祖炜(1)
二、方液仙:倒在敌伪枪弹下	朱 婷(14)
三、刘鸿生:在苟安与民族大义之间抉择	程念祺(29)
四、吴蕴初:国难时期的“天字号”	陆兴龙(45)
五、卢作孚:中华长江航运第一人	张忠民(61)
六、陈嘉庚:华侨旗帜、民族光辉	程念祺(77)
七、刘国钧:“世界棉王国”的苦心追求者	徐鼎新(93)
八、荣德生:决不与敌人“合作”	黄汉民(106)
九、穆藕初:壮志未酬的实业管理家	钟祥财(119)
十、范旭东:拳拳爱国心 熠熠“海王”魂	徐鼎新(135)
十一、陈光甫:银行家与金融统制	杜恂诚(150)
十二、吴羹梅:抗战中脱颖而出的铅笔大王	贺水金(166)
十三、胡西园:历难弥坚的灯泡大王	贺水金(181)
十四、李国伟:荣家企业的内迁功臣	黄汉民(199)
十五、简玉阶:在铁蹄下挣扎	方宪堂(211)
十六、郭琳爽:沦陷区百货大王的辛酸	陆兴龙(219)
十七、许冠群:在国难中崛起	张忠民(232)
十八、虞洽卿:从东海走向内陆	陆兴龙(251)
十九、宋棐卿:周旋于敌伪之间	钟祥财(266)
二十、周作民:“灰色”银行家	杜恂诚(276)

一、项松茂：第一个抗日殉难的企业家

1931年，阴霾笼罩。“九一八”事变，东三省河山变色。“一二八”事变，日军锋芒直指上海。

值此国难当头之际，首先挺身而出的民族英雄中，有一位著名的实业家。他在自己的企业——五洲大药房股份有限公司里组织义勇军，加入抗日救国抵制日货的社会团体，成为上海工商界爱国抗日的楷模。为了营救被日军拘捕的五洲公司员工，他又冒险闯入虎穴，面对日军淫威，抗争不屈，壮烈就义。此人就是大名鼎鼎的项松茂。

大雪压青松，更显出青松根深叶茂。

项松茂以身殉国，彪炳千秋，自有其立身处世的根据，自有其做事从业的渊源。要真正理解国难中的项松茂何以有如此英烈的举动，只有让我们从头说起。

初登商场 崭露头角

19世纪末，东南沿海得风气之先，外洋船舶前来贸易日见其盛，国内商业风气也逐渐开通。

1894年，刚满14岁的项松茂因家道中落而辍学从商。项松茂离开宁波鄞县老家，来到苏州，在阊门外正丰栈当学徒。这是一家专营皮毛骨原料和炼制牛油的商号，做的都是洋庄客户生意。项松茂年纪轻轻，商场上唯利是图、尔虞我诈的事情看到了不少，灯红酒绿、纸醉金迷的风气也看到了不少，但是他不为所动。他倒

是常常记起母亲自幼所给教诲：“对自己要勤俭，同别人交往要先紧后宽，看到他人有困难，要有同情心，要给予帮助。”所以，在苏州学徒期间，项松茂工作勤恳，生活刻苦。按理说，少小离家，只身移居他乡，也是怪可怜的，很需要别人照顾，而他却常常拿出微薄的收入来周济老弱，照顾比他更需要照顾的人。工作之余，他常常手不释卷，夜深人静之时，便是他挑灯自学的机会。正丰栈主陆以庆十分器重他的品德才学，把他看作得力助手，连栈内帐务重任，也交给了这个小小的学徒。遇到经营上的重要事情，总喜欢听听他的意见，而项松茂的意见也的确入情入理，深得陆以庆的赞赏。少年项松茂在正丰栈工作了整整六年，初识经商之道。更重要的是，项松茂在此期间确立了自己的志向。他说：“立身处世只为满足个人生活，不为群众、不为社会谋福利是可耻的。”

1900年，项松茂由其舅父、中英药房的经理吴子琴引荐，进上海中英药房任会计，这是他日后称雄西药业的第一步。

中英药房是一家新兴的西药店，经营方式同老式字号行栈不一样，采用新式会计制度，讲究成本核算。项松茂在实际工作中扩大了眼界，增长了学识。他还坚持业余学习英文，成为当时商界颇有才气的新进之材。1904年吴子琴去世，继任的虞清元派项松茂赴汉口开设中英药房分店。项松茂第一次独当一面，当然格外尽心尽力。项松茂精心筹划汉口分店的经营业务，商店管理有条不紊，既赚了钱，又在商界树立了良好的形象。银行界、新闻界的朋友都乐于同他结交，1909年汉口商会成立时，经西药帮众人推举，项松茂被选为商会董事。在汉口期间，项松茂与黄楚九过从甚密，两人都有志于提倡国货，意气相投。当时，黄楚九已是商界名人，算得上大亨级人物。经黄楚九的推崇，项松茂的才智卓识渐为西药界同行所瞩目。

1911年，上海五洲药房的大股东、商务印书馆创办人夏粹芳电邀项松茂来沪担任五洲药房经理。项松茂买舟东下，怀抱在十

里洋场大展鸿图的雄心，再次来到上海。从此，“五洲”的名字就同项松茂连在了一起，项松茂以五洲药房为基础，走上了实业救国的道路。

他山之石 可以攻玉

早在汉口管理中英药房时，项松茂曾经对黄楚九说：“中国人所谓的经营西药，只不过是代外国人推销罢了，这是商战不能取胜的原因之所在，只有我们自己发明新药、制造新药，方可为病家谋幸福，为国家塞漏卮。”开创中国人自己的西药制造业，实乃项松茂梦寐以求之事。

接办五洲药房，对项松茂来说，这是一次施展自己抱负的机会。为了取信于众股东，首先得把原来的西药营销搞好。他事必躬亲，每天工作到深夜。原来，夏粹芳坚意聘请项松茂来主持五洲药房，就是寄望于项松茂能够扭转五洲药房的衰败趋势。现在，项松茂果然不负众望，商店在进货、销售等各个环节上都渐有起色。项松茂很快取得了大家的信任，他在五洲药房的资本和权力都扩大了。1912年，即项松茂来到五洲的第二年，五洲药房就开设了“合药间”，这是五洲最初的制药部。这是项松茂的一项重要决策。项松茂一方面招罗沪上为数不多的药学技术人才，负责在合药间调制药剂，另一方面，搜罗国外医药书刊和外国药典，坚持要药剂师按正宗的西药配方进行生产，为以后正式设立药厂做准备。项松茂深知，要使国产西药站住脚，除了依靠全新的技术，还必须具备全新的市场意识。为了占领更大的市场，他将五洲药房使用的地球商标和自制品，呈请政府给予注册，并且走出国门，分送日本、美国、法国、泰国以及香港，进行注册，以便日后产品打到国际上去。五洲药房在项松茂主持下，营业日见兴旺。自制成药“人造自来血”用料讲究，品质优良，20%销往国外。五洲所产西药在巴

拿马展览会上获得银质奖，在荷属爪哇三宝瓏也获得奖状。消息传来，项松茂不由得喜上眉梢。与五洲药房相邻的德商普恩药局，看到五洲药房生意兴隆，而自己却门可罗雀，实在按捺不住，竟假冒五洲人造自来血的商标品名，制成冒牌补血片发售。项松茂得知后，当即向法院提起诉讼，结果以德商败诉而告终。五洲药房的市场竞争优势得到了加强。

20世纪初的上海，洋行林立。从总体上说，华商还难以同外商匹敌。为了打破外商对西药行业的垄断，项松茂决定采取两项重大举措。

第一项举措是自己开办西药工厂。项松茂同夏粹芳商定，由他们俩联合发起将五洲药房改组为股份有限公司，投资开办制药工业。项松茂的决策是审时度势、深思熟虑以后才作出的。第一次世界大战期间欧洲输入中国的西药减少，价格飞涨，给民族资本西药生产带来了极好的市场机遇。紧接着，在五四运动、抵制日货运动的推动下，国产西药的销路十分畅通。这一切都给项松茂以鼓励，使他对于创办西药工厂更加信心十足。

正如当时北洋政府农商部所颁给的匾额所书，项松茂是个“知性过人”的有识之士，他觉得列强入侵中国，首先是因为中国落后。落后是要挨打的，这本来就是人类血与火的历史一再验证过的真理。那么怎样改变落后挨打的局面呢？项松茂遵循“他山之石，可以攻玉”的古训，从自学英文时就逐渐认识到，欧美日本国势强盛，科学昌明，中国人要在商场上同洋人一争高低，非把外国的技术学过来不可。要创办中国人自己的西药工业，只能从头学起。主意既定，他便决定出国考察。在日商鹤谷洋行老板的协助下，他同胞弟项载伦一起东渡扶桑。在日本期间，富士山的旖旎风光、歌舞妓町的花花世界都没有引起他的兴趣，他热衷于参观日本的制药厂，同日本制药界人士进行交流，还向野田器械行订购了制药设备。从日本归来，项松茂感到如有成竹在胸。“师夷长技以制夷”，取来

外国真经,生产真正国货西药,然后再同外国产品竞争,在商战中克敌制胜。这就是项松茂的初衷,这就是项松茂的谋略。1920年,五洲大药房股份有限公司在闸北天通庵路的制药厂开始筹建,公司投资14.2万两银子,装备有机动力设备,同以前药房附设的合药间相比,现在的五洲制药厂才称得上真正意义上的近代制药工业。

项松茂的第二个重大举措是,撇开洋行,自营国际贸易。当时民族资本西药商店无不从洋行进货,对国际市场上的行情茫然无知。五洲药厂既已建立,项松茂又素有参予国际竞争的雄心,难道进口机械设备、制药原料、向国外推销国产西药,还要受制于洋行吗?当然不能!五洲药房以华利贸易公司的名义向美国特拉华州政府注册,设立了一个专营进出口贸易的部门。项松茂明白,五洲公司要开辟国际市场,就必须熟悉国外客户,必须同国外客户建立直接的关系。水是深是浅,山是高是低,都应该自己去试一试、测一测。项松茂从自己部下中挑选了周廷璋、孙友笙两位干将,专程赴欧美活动。对于实力尚不雄厚的五洲公司来说,出国活动费用是一笔不小的投资。但是,舍不得孩子,套不到狼。项松茂决意一搏。他请上海滩上著名的颜料大王贝润生作担保,从汇丰银行贷得一笔外汇,让周廷璋、孙友笙带往国外。周、孙两人此行长达一年之久,他们遍历欧美各国,同各国名牌药厂接洽,争取让五洲药房直接经销各国产品,避免洋行从中盘剥。他们还考察了各国制药工业,并采购了制药机器,对西方市场医药产品的经销情况也了然在胸。这一切,都为五洲公司的壮大作了准备。

商战:固本与祥茂之争

1921年4月,五洲药厂的厂房即将竣工。这时,却有一个新的机遇出现了。原德商固本皂厂准备出盘!项松茂亲自前往调

查,发现该厂机器完备,厂房坚固,空地尚多,颇有发展余地,于是力排众议,收购该厂。项松茂在董事会上提出了充分的理由。他说:“本公司设厂目的在制药,以挽回利权振兴实业,而肥皂为清洁卫生用品,香皂乃药房经销商品,收买固本皂厂,厂房机器均可利用,药与皂兼制,一举两得。”抓住新的机遇,及时进行战略调整,这需要何等的魄力!五洲公司很快盘下了固本皂厂,改名为五洲固本皂药厂,及时将天通庵路基地厂房转让给商务印书馆,又购进福州路店基2.29亩及地面建筑物,作为五洲药房总店。项松茂在企业发展的关键时刻,工商并重,运筹得宜,为五洲的发展打下了坚实的基础。其后,五洲又先后收买了亚林化学厂、中华兴记香皂厂、南洋木塞厂和宁波公济药棉厂。自1921年夏天“五洲固本”肥皂开始生产,不出几年,加添了机器设备,建造了新的厂房仓库,部分收购来的工厂移置本厂内,五洲厂占地达50余亩,职工约500人,形成了较为雄厚的实力。

五洲固本肥皂问世之时,正值五四运动之后提倡国货风气盛行,所以五洲固本皂销路不差,1922年、1923年,肥皂销量步步上升。五洲的业绩引起了外国资本家的注意,他们把五洲厂视作主要竞争对手,仗着自己实力雄厚,削价竞销,妄图把五洲厂挤垮。上海英商中国肥皂有限公司,是世界首屈一指的跨国制皂企业英国利华兄弟公司的一家子公司,1923年2月向中国政府呈报设立,并在香港注册。该厂设于上海杨树浦,规模宏大,设备先进,而且一上马即将英国在中国各地行销的各种牌号的肥皂统统收归自己独家经营。中皂公司来自老牌资本主义的英国,精于市场竞争之道,它一上阵,就以牌子最老销路最广的祥茂肥皂为重武器,力图封杀固本肥皂的销路。

项松茂对激烈的竞争是早有思想准备的,生产国货肥皂本意就在于取洋货而代之。为了这一目的,五洲厂不惜重金延聘医药、化学专家任职。第一任厂长是留学日本的医药专家,第二任厂长

是留学德国柏林大学的化学博士、北大教授，总技师则是留美的化学专家。厂内设有化验室、研究室和藏书室。项松茂对德商经营时就在厂内工作的技术工人倍加爱护，珍视他们的宝贵经验。肥皂生产技术上的困难逐一得到了克服。期间，项松茂还派皂部主任傅怀琛乔装工人，潜入洋商肥皂厂“打工”，刺探对方的技术秘密，以改进本厂的生产技术。所有这一切，还不就是为了生产出优良的国产肥皂，同洋货一决雌雄！

英商中皂厂刚刚投产，就邀请项松茂前往参观。英商在炫耀其精良的装备和技术之后，向项松茂提出了一个“建设性的建议”：英商愿意付出高于五洲公司总资产的代价，收购五洲所属皂厂，当然包括“固本”商标。项松茂暗觉好笑，心想：“英商的意图太赤裸裸了，收买了五洲固本厂，消灭了劲敌，岂不是可以称霸中国肥皂市场了吗？我项某岂是见利忘义之辈！”英商见项松茂断然拒绝，就威胁道：“中皂公司家大业大，只要用甘油项下的收益，就足以把祥茂肥皂免费送给用户而无损于继续发展。”英商的意思很明确，既然五洲公司不肯就范，他们就要用跌价倾销的战略，打垮五洲固本皂。一场贸易战已是不可避免。

中皂公司凭其资本雄厚，一再降低祥茂皂的售价，甚至以低于成本的价格在市面上抛售。五洲公司要保住自己的市场，也只得削价销售。当时，原料市价上涨，五洲公司如果抛售制皂原料，可以赢利无疑，而削价销售成品，却要遭受亏损。项松茂认为，此事有关国计民生，宁可忍痛维持生产，决不断送实业。他不顾周围目光短浅者的讥讽，决定“以血养皂”，以厂内药部人造自来血和其他药品的利润来贴补皂部，誓与祥茂皂作长期较量。

项松茂当然明白，爱国运动是他的事业的坚强后盾。1925年五卅运动爆发，英、日工厂工人罢工，人民抵制英货、日货。项松茂出席马路商界联合会，参加罢市，在上海总商会会董委员联席会议上，被推举为募款委员，劝募罢工救济金，接济工人生活。他为爱

国运动出力，爱国运动也推动了他的事业。在全国抵制外货、提倡国货的热潮中，五洲固本肥皂销路大增，而英商祥茂肥皂却停产、滞销。项松茂算了一下销售帐，1925年固本肥皂营业额将近60万两，比1924年增加了21万两。而英商中皂公司却受工人罢工和抵货运动影响，出现了亏损。看着这一局面，项松茂热血沸腾，信心倍增。

当然，项松茂作为一个实业家，更加注重的是实力两字。他明白，固本肥皂要真正立于不败之地，必须以质量取胜。他向厂内外专家广泛征求意见，努力研究改进制皂技术，意在提高质量，降低成本。内外结合、上下同心的结果是鼓舞人心的。五洲厂终于生产出外表坚实、颜色纯一、纯皂含量高、去垢力强、不缩不变、不损织物的固本肥皂。交通大学化学系测试证明，五洲固本皂的除垢力强于祥茂皂。不久《化学世界》杂志上刊出一篇题为《国货肥皂与外货的优劣观》的论文，对五洲固本和祥茂两种肥皂的化学成分进行了分析比较，固本肥皂的优点一目了然。这一研究结果很快在用户中间传开了，固本肥皂信誉大增，成为消费者乐用的名牌货。消费者的直接感受同样一清二楚。新出厂的祥茂、固本两种肥皂，外形不相上下，但是陈列几个星期后，祥茂肥皂就会收缩变形。所以在市场上虽然祥茂肥皂售价每块比固本便宜二枚铜元，但是用户仍然乐用固本皂。

项松茂勉励厂内职工：“务求精益求精，博得用户信赖。”同时，对祥茂肥皂的竞销手段，采取了一系列针锋相对的办法。祥茂肥皂的推销，由英籍董事监督，华经理负责，在各地分区设立推销网，派常驻营业员深入各城乡。他们采用降价、放帐、寄售、赠送奖券、剪下报纸广告换肥皂、银角子嵌入肥皂内等各种手法来吸引消费者购买。项松茂的主要对策，是精心组织推销队伍。固本皂在上海市区由大成公司独家包销，外埠则由五洲药房分店、联号、领牌店和代理店推销。项松茂邀集大成公司所联络的各家烟纸店经

理,参观五洲皂厂,向他们介绍生产工艺、产品质量,这些烟纸店经理无不信服五洲固本皂是地道的优质产品。五洲厂还订有奖励推销固本皂的具体办法,各家烟纸店年终结帐,按照销售固本皂的多少,参予五洲厂给大成公司的分红。遍布上海街头巷尾的烟纸店,积极性很高,有的甚至在柜台上放两大碗清水,分别将固本皂和祥茂皂置于其中,让顾客看清固本皂比祥茂皂耐溶化。

真是皇天不负苦心人,项松茂的坚毅努力为民族工业增添了光辉。1931年五洲固本皂日产量将近二千箱,而英商祥茂皂已明显地落在了后面。五洲厂生产的各种香皂、药皂、软皂、工业皂、液体皂,花色品种多达一百余种,同时,五洲厂药部生产的各类治疗药物也先后问世。五洲厂还承接部队、医院、学校、实验室等单位定制药品,甚至特殊规格的药品,也可研制生产。五洲公司营业遍及全国和海外,独步上海药业之首。项松茂以其旺盛的精力、高涨的热情,活跃于上海实业界,先后任上海机制国货工厂联合会常务委员,中华国货维持会执行委员和工商部国货展览会委员。五洲的事业蒸蒸日上,项松茂忙于企业的经营、发展。同时又关心社会公益,热心救济慈善事业,历任上海公共租界华人纳税会理事、上海市商会会董、中国工商管理协会专门委员、华商皂业公会主任委员、中国红十字会特别委员等职。

国家兴亡 匹夫有责

项松茂的事业如日中天,项松茂的声望与日俱增。但是令他食不甘味、寝不成寐的,是日渐恶化的时局。日本军国主义虎视眈眈,政府当局浑浑噩噩。项松茂深感国家兴亡,匹夫有责,作为一个实业家,他随时准备用自己的身家性命去报效国家。

1931年9月18日,日本侵略军悍然动武,侵占了东北地区。消息传来,项松茂义愤填膺,他招来自己的英文秘书邵蒂棠,嘱他

撰文发表于英文《大美晚报》，抨击政府当局的不抵抗政策。他为生生美术公司印制“抗日月历”题词，手书“煮豆燃萁，内争可耻”八字，表达了要求停止内战，一致抗日的爱国愿望。项松茂自己掂量自己，觉得自己作为一家大公司的首脑，完全可以为国家做更多的事情。他派出五洲大药房的全店职工上街进行抗日宣传，标语传单贴上了街头。他带头抵制日货，首先封存自己店内的日货药品。为了表示对日本帝国主义经济绝交，他指令撤销辽宁省营口五洲分店，因为那里已经被日军占领。他动员五洲皂药厂的全体职工捐出一天的工资，送去支援在敌后浴血奋战的东北抗日义勇军。他加入了上海各界人士组织的抗日救国会，宣传抗日，抵制日货，成为这个爱国团体中的一个积极分子。

项松茂深知，日寇亡我之心不死，必须作最坏的打算。他组织五洲厂职工编成义勇军一营，自任营长，随时准备抗日御侮，卫厂卫国。当然，持枪打仗可是要动真格的，不能视作儿戏。他从交通大学聘来一位军事教官，凡参加义勇军的职工，每天工余，必须参加一小时军事训练。五洲厂区成了军事操演场，口令声声，振奋人心。项松茂的举动又成为新闻界关注的目标。消息传开后，全国人民为之叫好，当然也惊动了那些日本人。厂区附近常有日本特务化装成普通中国人，探头探脑地打听五洲厂的举动。项松茂考虑到厂址位于华界，与法租界仅一浜之隔，为谋安全计，商得法国领事馆同意，介绍法国人麦彝出任五洲厂的机器工程顾问，必要时可以悬挂法国国旗，法国领事馆可以提供保护。与此同时，项松茂购买了大批粮食储存于厂内，准备一旦局势有变，可以维持厂内职工的生活。

北四川路一带历来是在沪日本人活动的据点，中日关系一紧张，日本浪人就出来寻事生非。所以项松茂特意关照北四川路上五洲药房第二分店的员工要积极防范，也要开展针锋相对的斗争。第二分店的员工在店内外张贴了抗日标语，还抄录了东北义勇军