

影响中国的大商人

今天我们所面临的困惑 他们早就为我们累积了经验

YIDAISHANGWANG

一代商王

刘 鸿 生 大 传

张学君著

我们无缘分享他们所累积的财富，

却有幸取得他们以一生的坎坷、智慧、毅力、胆识、谋略所锤炼出来的经验。

借鉴这些经验，我们就知道在人生的路上，在不同的时势背景下，什么时候该冲？什么时候该停？

怎样去把握机会？

怎样化危机为转机？如何跨越障碍？如何夺取锦标？

中华工商联合出版社

影响中国的大商人

一代商王

刘 鸿 生 大 传

张学君 著

中华工商联合出版社

责任编辑: 张燕英

封面设计: 老 马

图书在版编目 (CIP)数据

一代商王: 刘鸿生大传/ 张学君著. - 北京: 中华工商联合出版社. 1998. 5
(影响中国的大商人丛书)
ISBN 7-80100-427-2

I. 一... II. 张... III. 刘鸿生- 传记 IV. K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (98)第13958号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编: 100027 电话: 64153909

成都科技大学印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168毫米1/32 印张: 13.75 250千字

1998年6月第1版 1998年6月第1次印刷

印数: 1-30000册

ISBN7-80100-427-2/F·145

定 价: 19.50元

引 言

1949年10月，香港。

一位饱经风霜、精神矍铄的老人坐立不安地在他的寓所里徘徊。

他，就是名震中外的上海大亨、“煤炭大王”、“火柴大王”、“企业大王”刘鸿生。

他的脑海里翻腾着时局急剧变化的一年多来杂乱无章的往事片断：

1948年6月，战云密布，以徐州为中心，苏北、鲁南一场人类史上空前惨烈的大血战即将在这里发生，刘鸿生的华东煤矿首当其冲。

国民党第三战区司令长官顾祝同进驻徐州，前线作战司令冯治安进驻华东矿区。

刘鸿生担心煤矿难保，急忙派遣四儿子刘念智携带法币250亿元（折合人民币30万元）前往徐州劳军，向顾祝同转致他父亲的问候，并请求保护华东煤矿。顾祝同对他说：

“蒋纬国司令和他的装甲部队已开到徐州，我们对战事是有信心的，照目前形势估计，共匪将于三个月内全军覆灭，你们的煤矿可以完整地保存下来，回去告诉你父亲放心好啦！”

这个话说了不到五个月，淮海战役全面打响，国民党上百万美式装备军队全面崩溃，兵败如山倒。

华东煤矿矿长、总工程师、课长携老幼逃到上海。

1948年秋，国民政府为稳住混乱的金融秩序，制止恶性通货膨胀，推行币制改革，实行金本位货币。强迫工商界交出金、银、美钞、外汇，向银行兑换金圆券。

蒋经国以中央特派员身份到达上海后，即邀刘鸿生到南京路汇中饭店谈话。他以晚辈的身份对刘鸿生说：

“老伯是上海工商界领袖。请老伯带个头，交出全部黄金、美钞、外汇，向中央银行兑换金圆券。现在国民政府正处在危急时刻，急需大量外汇抵抗共匪发动的叛乱。只要老伯带个头，上海工商界就会跟着照做。重托！重托！”

刘鸿生受了“重托”回来，真象哑吧吃黄连，有苦说不出。

他招集企业负责人计议，大家心里都清楚，将硬通货交出去换回来的是一堆废纸。因此，面面相觑，一言不发，终无结果。

几天以后，蒋经国通知工商界人士参加“紧急会议”，刘鸿生怀着忐忑不安的心情赴会。秘书将他领进小会议室，只听得大会议厅里蒋经国正高声训话：

“你们不要敬酒不吃吃罚酒，谁手里有多少黄金、美钞，我们都清楚。谁不交，就按军法办理。……你们回去想想，限三天答复！”

蒋经国带着一脸怒容跨进小会议室，对刘鸿生说：“刘先生，我刚才讲的，你都听到没有？要同你讲的，也就是这些，请你也好好考虑！”

刘鸿生心事重重地回到他的企业大楼，也立即召集各企业负责人密议说：

“今天蒋太子满脸杀气，向工商界著名人物大发雷霆。他是什么事都干得出来的，不敷衍不行啊，要防他下毒手啊！”

不几天，报上登出骇人听闻的消息：华侨王春哲违反法令，私

套外汇，被判处死刑，报上还刊出执行死刑时的大幅照片。

再过几天，又爆出大新闻，申新纺织公司董事长荣鸿元、中国水泥公司常委董事胡国梁、美丰证券公司总经理韦伯祥均因私逃外汇、私藏黄金、美钞，被捕入狱。经托人说情，分别以 100 万、30 万、35 万美元获释。

刘鸿生和刘氏集团惊恐万状，为了保命，各企业只好忍痛出血：上海水泥公司、中华码头公司、章华毛纺织公司和华东煤矿共交出黄金 800 条、美钞 230 万元、银元数千元，一概兑换成金圆券。不久，一捆捆金圆券成为不值一钱的废纸。

他明白，他跟国民政府权要人物打交道多年，他总是吃亏。这次简直是翻脸不认人，转眼间将他数十年的财富积累几乎掠夺殆尽。

但是，他又对共产主义格格不入，他不能放弃私有财产。他虽然与周恩来交往甚多，夸周谦虚诚恳，平易近人；也两次在重庆见过毛泽东，感到他文质彬彬，落落大方，但他对中国共产党存有戒心，认为“共产党决不会和我们真正交朋友”。

1949 年 4 月前后，小儿子公诚带着他 1938 年在延安学习时的同学王先生光临刘家，参加“家庭会议”。当公诚介绍这住王先生是共产党员时，刘鸿生起身离开大厅，避开他回到里屋。

4 月下旬，刘鸿生一家从共产党广播里得知百万雄师过大江攻占南京的重大新闻。

不久又收听到广播中对刘鸿生的讲话：请刘鸿生先生留在上海，不要走。解放军保证执行“发展生产、繁荣经济、公私兼顾、劳资两利”的政策。

1949 年 5 月初，上海形势危急，经刘鸿生同意，章华毛纺织厂总经理程年彭和襄理华尔康携带着 500 余万美元匆匆赶到龙华

机场，准备搭乘飞机逃往香港。章华厂职工闻讯集合 200 余人，将他们围困起来。刘鸿生接到程年彭的告急电话，驱车前往机场解围，在上海警备司令部军警的策应下，程年彭、华尔康终于携巨款去了香港。

刘鸿生最后拿定主意，既不去台湾，也不去香港，他准备留下来以不变应万变。

一天深夜，上海社会局局长陈保泰随带军警找上门来。他对刘鸿生说：

“广州要开紧急会议，蒋委员长派专机来接你，时间紧迫，汤司令叫你马上就走。”

不容刘鸿生分说，军警乃簇拥着刘鸿生出门，驱车急驰而去。

刘鸿生到达广州以后，趁混乱之机逃到香港。

他此时正处在进退两难的境地。虽然大陆不断传来恢复生产、刘氏企业照常开工的消息，但是反共宣传和各派政治人物的活动也不免使他感到前途未卜。有一位朋友对他说：共产党什么都有办法，只是经济没办法。

对他影响最大的莫过于刘氏企业来港负责人，如刘吉生、程年彭等人。他们主张等一等，看一看，再决定去留问题。

1949 年 10 月，二儿刘念义第二次赴港接他回沪，他终于决定回归祖国，对刘念义说：

“我已经是六十出头的老人了，我的事业都在国内，不想留在海外做‘白华’。”

一天深夜，刘鸿生避开耳目，同刘念义一起登上太古公司的轮船，回到阔别多日的祖国。

目 录

引 言.....	1
----------	---

一、拒绝出国镀金的青年.....	1
------------------	---

“我并不是生在一个资本家的家庭中，记得19岁我读完圣约翰大学一年级时，我多年守寡的老母几乎把家当变卖光了。为了担负起家用，我踏上了社会，吃上了所谓‘洋饭’。”

1. 圣约翰书院的高材生	1
2. 卜舫济校长的青睐	3
3. 拒绝出国留学的恩赐	4
4. 被退学后吃上“洋饭”	6
5. 当了开平矿务局的“跑街”	8
二、推销煤炭的成功之路	14

“不久，我作了开滦煤矿的买办。开滦煤矿当时在英国人的手中，销路不好。我曾绞尽脑汁使开滦的煤在长江流域上打开出路。……短短几年的推销煤炭工作使我突然从一个贫寒的大学生成了百万富翁。”

1. 贫寒的大学生白手起家	14
2. 做梦也没想到的财运	16
3. 火柴巨商看不上穷女婿	18
4. “长线放远鹞，收获在后头”	21
5. 乘欧战良机，大开财路	22
6. 与煤号合伙赚厚利	24
7. 刘鸿生暴富的三年	26
三、百万富豪与黑社会	28

刘鸿生常说：“To deal with a devil you know is much easier than a devil you don't know.”意思是说：“和你熟悉的魔鬼打交道，要比不熟悉的容易得多。”

1. 发了洋财的新富豪	28
2. 礼拜黄金荣为师	29
3. 结欢杜月笙	32
4. 与张啸林称兄道弟	41
四、攻占长江下游市场的谋略	44

“我押着煤船逆江而上，在沿长江的小镇上推销煤和收帐的日子里，有一次几乎被成千的以打柴为生的山民包围起来打死。因为廉价的煤夺去了他们的生计。”

1. 不遗余力地搜集情报	44
2. 与同业的竞销活动	48
3. 善借时机	52
4. 刘鸿生开始创办煤号	54
5. 从英商的买办迈向煤业巨商	58
五、煤业中执牛耳——东京煤公司的成立	63

司马迁说：“治生之道，富者必用奇胜。”刘鸿生在东京煤的直销权问题，就采取了出奇制胜的谋略。

1. 合资组建东京煤公司	63
2. 独家直销鸿基煤的失败	67
3. 到日本取经，创建中华煤球公司	70
4. 把握市场机遇，争夺货源	74
六、收购码头——加紧营造煤炭王国	79

刘鸿生的四子刘念智说：“我父亲所以要经营码头堆栈事业，起因是便于经销煤炭。他每年销煤的数量，最多的时候达到 200 万吨，因此，非有自己的码头堆栈不可。”

1. 打破外商对码头的垄断	79
2. 义泰兴码头公司初获成效	82
3. 控股设立白莲泾货栈	84
4. 最失败的投资——周家渡码头	85
5. 乘机购进军阀盗卖的官产	86
6. 出任中华码头公司董事长	87
七、刘鸿生的资本运营	90

“那时候，我还很年青，虽然口袋中的钞票很多，但我毕竟是一个中国人，特别是在短短的买办生涯中，使我感到外国人瞧不起中国人。我觉得中国之所以受气，是因为没有工业，没有科学。因此就想利用口袋中的现钞作点事。……我的第一个企业是鸿生火柴厂。”

1. 翁婿较劲的倾轧态势	90
2. “猴子”退却，“凤凰”挑战	96
3. 强强合并——联合反击瑞典公司的扩张垄断势力 ...	100
4. 扩张与兼并——雄心勃勃地挤跨竞争对手	112
5. 领先数十年的改革措施	115
6. 荣任全国火柴同业联合会主席	124
八、水泥王国的巨头	127

刘鸿生的象牌水泥很快就在上海市场取得了优势地位。但是天津马牌和日本小野田的龙牌不甘示弱，继续向上海市场冲击，象、马、龙

形成三足鼎立，各不相让。

1. 投资重点的转向	127
2. 善于化不利条件为有利条件	130
3. 闯入洋货称霸的水泥市场	139
4. 外商实施倾销政策下的激烈竞争	145
5. 釜底抽薪，迫使启新公司就范	149
6. 分享联营优势，仍有利害冲突	152
7. 三家联营以免自相残杀	159
8. 约束日商的倾销，犹如与虎谋皮	170
9. 聘用洋人，只能是暂时的措施	172
10. 贷款改造使公司陷入困境	176
九、刘氏企业集团的资本扩张活动	180

“Don' t leave all eggs in one basket.”这是刘鸿生甚为欣赏的一句美国谚语，其意思是不要把所有的鸡蛋放在一只筐子里。刘鸿生把这句作为他从事企业活动的指导原则。

刘鸿生曾说过：“我相信所有的资本家都有这样一个癖好，那就是总希望一个企业变成两个，两个变成三个……。”

我办企业获得成绩后，信心鼓舞着我又去投资了水泥业、毛纺织业、搪瓷业等等。我40岁，已经是拥有不少企业的全国知名的实业家了。”

1. 向毛纺织业进军	180
2. 兼并贾旺、柳江煤矿	184
3. 投资华丰搪瓷公司	189
4. 改组中华工业厂	192
5. 设立大华保险公司	194
6. 开办中国企业银行	198
7. 刘氏企业投资的快速扩张	207
8. 自办企业银行，以免仰人鼻息	212
9. 企业统一采购机构 ——顾丽江采办事务所	214
10. 总管理机构——中国企业经营公司	217
十、商界巨擘与二三十年代的中国政局	224

“在旧社会中，我算得上是一个精明强干的资本家。可是有钱的人不结交几个当时的大老板是站不住脚的。而我这块‘点金石’对大老板也还有些用处。早在三十多年前，我和T·V·宋（即宋子文）交上了朋友。”

1. “弟决不再发展新事业”	224
2. 中国应有公平的市场竞争机制	227
3. “中国工业尚处幼弱状态”	230
4. 得到孔祥熙、宋子文青睐	232
5. 出任国营招商局的总经理	238
6. 中国的阿曼德·哈默	247
7. “强权可以打倒公理吗？”	250

8. 面临内忧外患的危机	255
9. 沉痛地与开滦矿务局分手	265
十一、刘鸿生在困境中挣扎	279
“那一年，我们差不多天天过‘年三十’， 在我最困难的时候，我的亲人也对我失去了信心，连我弟弟也要从我的帐房中提取他11万的 现金存款。我当时不得不送90多万的银行股票 到他那儿去作抵押。……人为了钱可以变得冷 酷无情的。”	
1. 惨淡经营的章华公司	279
2. 世界经济危机下化为泡影的联营战略	292
3. 上海煤业市场空前衰落	296
4. 中华煤球公司积年亏损，终于停办	305
5. 投井下石的中外财团	315
十二、刘鸿生的投机经营方略	327

“如果从生意人的角度说，那几年我确实是赚了一笔钱，但是从一个搞实业的人来说，我的企业在那几年中几乎全部停顿了。因为当时只要生产，必定赔钱。只有一条路，那就是投机。由于币制不稳定，市场上的风暴很大，每天拿起电话来，可能赚进几十万，也可能赔成个穷光蛋。

1. 建立“自由商港”幻想的破灭	327
2. 华商上海水泥厂被敌“军管”	335
3. 章华毛绒纺织厂被敌征用	340
4. 大中华火柴公司落入敌手	351
5. 华东煤矿被敌侵占	359
6. 中华码头被敌接管	363
7. 利用企业银行和刘鸿记账房进行抢救活动	367
十三、向香港和内陆转移产业	376

“一九三七年，中日关系已经非常紧张。大敌当前，不得不丢掉了赚钱的念头。抗日战争爆发后，我丢下了在上海的企业，逃往香港。蒋介石打电报要求去重庆，他开给我一张空头支票，答应偿还我企业上的一切损失，如果我到内地去办厂，当得到政府的大力支援。当时我相信了他的话，就通知我在上海的企业用行贿的办法，把企业中机器偷运出来。”

1. 蒋介石亲自电召	376
2. 在香港筹办大中国火柴公司	380
3. 开办重庆华业和记火柴公司	383
4. 迁建龙游火柴公司	387
5. 开办中国火柴原料公司	389
6. 官商合办中国毛纺织公司	396
十四、“智”、“勇”、“仁”“强” ——刘鸿生的四字商略	407

古代大商人白圭将自己成功的经营谋略，概括为“智”、“勇”、“仁”、“强”四字。“智”是智力过人，通达权变；“勇”是善决断；“仁”是知取予之道；“强”是具有坚韧顽强、百折不挠的拼搏精神。古往今来，大凡成大气候的商人都具有这四个字的优势，刘鸿生更是如此。

1. 智力过人，通达权变	407
2. 多谋善断，出奇制胜	412
3. 以人为本，义利并举	416
4. 固本强根，坚韧不拔	419
后 记	422

“我并不是生在一个资本家的家庭中，记得 19 岁我读完圣约翰大学一年级时，我多年守寡的老母几乎把家当变卖光了。为了担负起家用，我踏上了社会，吃上了所谓‘洋饭’。”

一、拒绝出国镀金的青年

1. 圣约翰书院的高材生

刘 鸿生，原籍浙江舟山群岛定海县，1888 年（光绪十四年）出生于上海。他的祖父刘维惠，曾在上海宝善街开设过戏院“丹桂茶园”。他的父亲刘克安，做过招商局一艘轮船的总帐房。每月支薪水银 100 两，航行于上海至温州水道。父亲去世时，刘鸿生 7 岁，由他哥哥刘菊生