

大商入海

徐益平 王文正 著

 上海锦绣文章出版社

大商人海

徐益平 王文正 著

上海锦绣文章出版社

图书在版编目(CIP)数据

大商入海/徐益平,王文正著. —上海:上海锦绣文章出版社,2016.10
ISBN 978-7-5452-1816-9

I. ①大… II. ①徐… ②王… III. ①商业经营—研究—浙江 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第241292号

责任编辑 蔡桔良

封面设计 丁洪权

技术编辑 史湧

特邀编辑 胡俊翔

书 名 大商入海

著 者 徐益平 王文正

出 版 上海世纪出版集团 上海锦绣文章出版社

发 行 上海世纪出版股份有限公司发行中心

网 址 www.shp.cn

锦绣书园 shjxwz.taobao.com

地 址 上海市长乐路672弄33号(邮编200040)

印 刷 上海天地海设计印刷有限公司

开 本 787×1092 mm 1/16

印 张 18

字 数 287千字

版 次 2016年11月第1版

印 次 2016年11月第1次印刷

I S B N 978-7-5452-1816-9/J.1126

定 价 68.00元

如有印装质量问题,请与印装单位联系调换,电话:021-64366274

版权所有 不得翻印

《大商人海》

编委会名单

编委会顾问：

徐匡迪 黄孟复 厉无畏 瓦勒里·吉斯卡尔·德斯坦
托尼·布莱尔 亨利·保尔森 亨利·吉斯卡尔·德斯坦
马 云 王 石 朱云来 许荣茂 陈东升 沈国军
罗康瑞 郑永刚 周成建 南存辉 洪 崎 周其仁
钱颖一 朱绍平 余秋雨 觉醒法师

编委会主任：郭广昌

编委会执行主任：杨国平

编委会副主任(按姓氏笔画为序)：

王均金	王张兴	毛传福	厉育平	叶林富	朱永兴	朱 斌
刘建国	江南春	阮伟祥	严健军	杨介生	杨 剑	杨震华
吴 云	吴 敏	应裕乔	沈南鹏	张文荣	张幼才	张国标
张胜飞	张静静	陈天桥	陈君明	陈建铭	陈爱莲	陈德军
林凯文	罗 欣	金宇晴	周永利	周桐宇	周晓光	庞宝根
郑荣德	南存飞	袁国良	徐建刚	徐增增	高天乐	蒋锦志
喻渭蛟	楼永良	裘东方	赖振元	虞建珍	虞晓东	

主 编：吴仲春

副主编：陈丽群

编 辑：李 嘉

序 言

2016年,上海市浙江商会成立30周年。

这30年,因为改革开放,成为了当代企业家阶层重新发育和起步的30年。司马迁在《史记》中说,30年为一小世,这是一个回头总结的时刻,也是一个再次出发、找到一个新起点的时刻。

回望过去30年,我们非常幸运地找到了一个清晰定位——“浙商”。虽然在字面上理解,这就是与浙江有关的商人。但是,在我的理解里,浙商并不简单地等于浙江的商人。我想,浙商群体中的一部分,已经或正在成为“企业家”。我所说的“企业家”,不是指为自身和家人谋生赚钱的商人,而是必须既有把企业做强做大的那种企业家精神,又有服务社会、富民强国的核心价值观和社会责任感。两者缺一不可。

看清自己,是为了更好地向前走。站在30年的潮头,我们一定要问问自己:浙商要往哪里去?

在我看来,这个问题的答案就是:推动商业文明的进步。这是历史赋予我们这一代人的使命。我们也许并不能确切地指明商业文明进步的内涵,但我们确切地知道,要推动商业文明的进步,就必须对企业与国家的关系、企业与社会的关系、企业与环境的关系、企业与客户的关系、企业与员工的关系进行重新思考和定义,并参与和推动产生实质性的正向转变。

特别的,我相信国内的民营企业工作者,尤其是浙商,都拥有着发自内心的“家国情怀”。大家都热爱我们的国家、热爱这片土地,都将把事做好、能为社会创造价值看作是幸福感的最主要来源。

这也是我们所倡导的企业家精神的一部分,更是这个精神的升华。所以,在上海市浙江商会成立 30 周年之际,我们不仅要继续追求发展,更要清晰的为这个社会树立持久的、终极的价值创造。这是我们过去 30 年的一个总结,更是未来 30 年努力的方向。

所以,在 30 周年之际,与大家共勉。

郭广昌

2016 年 11 月

目 录

引子	百年沉浮	1
第一篇	奔流入海(1978—1991 年)	
第一章	重返上海滩	19
第二章	浙江启蒙上海	40
第二篇	立马沧海(1992—1999 年)	
第三章	市场的力量	65
第四章	翻飞的精灵	94
第五章	渐逝的围墙	107
第三篇	海阔鱼跃(2000 年至今)	
第六章	英雄并起	129
第七章	占据要津	151
第八章	“第二空间”	163
第九章	创业的“红与黑”	185
第十章	进退之间	199
第十一章	扬帆出海	222
第十二章	尾声:“新浙商”的崛起	250

引子 百年沉浮

首富破产

1883年,清光绪九年。上海。百年企业史上的第一场中外大商战临近决战时刻。

对垒的一方是当时的大清国首富、有“红顶商人”之称的胡雪岩(1823—1885年),另一方是英美纺织公司。从前年6月起,以上海为中心经营出口蚕丝业的胡雪岩大量购进生丝,随后更是见丝就收,几近疯狂,前后投入资金超过1500万两白银。这位大清朝唯一赏穿黄马褂的商人踌躇满志,试图以一己之力,夺回被洋商控制的生丝定价权。他的“算盘”是,收尽各地生丝,不要给外商,迫使其出高价收购,以图厚利。

但让胡氏想不到的是,一家浙江商人开的小商号的倒闭,竟让他的坐庄计划功亏一篑,因之引发的金融危机,更使其苦心经营30余年的商业帝国几乎在一夜间轰然崩塌。

1883年1月,上海老字号金嘉记丝栈突然破产。金嘉记由湖州南浔商人“四象八牛七十二黄金狗”中的“八牛”之一金桐所开。所谓“象”,指家产在100万两白银以上者;次之为“牛”,指拥银50万两以上不过100万两者。与富甲天下的胡雪岩相比,金氏只是个不入眼的小富商。

金嘉记的倒闭是危机的导火线。其亏损白银 56 万两,牵涉到 40 余家贷款给它的钱庄,连锁反应由此而起。此时恰逢农历新年之后,正是钱庄银根吃紧之时,金嘉记的倒闭无疑是雪上加霜,各家钱庄不得不将放出的贷款悉数收回。追贷之举导致上海商号大批倒闭,至 2 月 11 日,大约 50 家商号、41 家钱庄关门。

危机并非毫无征兆。在上一年,由于正值洋务运动高潮期,洋务企业的股票成了抢手货,大量投机资金涌进股票市场,上海银根渐紧。当年底,钱庄提前结账,那些贷款“炒”股者受到催逼,不得不售股还款,股价应声而跌。

但胡雪岩不以为意,继续坚壁清野,孤注一掷,囤货坚挺。

屋漏偏逢连夜雨。时局不靖,中法因越南问题交恶。1883 年 10 月,法国军舰驶抵上海吴淞口,扬言进攻江南制造局,局势紧张,外国银行和山西票号从钱庄收回短期贷款,市民纷纷提款迁避。市面骤变,金融危机彻底爆发。一时间,上海风雨飘摇,股价如水泻般崩盘,钱庄倒闭者十有七八,一般商品无不跌价 30%~50%,所有房地产都难脱手,贸易全面停顿。

胡雪岩终于无力回天。11 月,他不得不开始抛售生丝,斩仓出局,损失以千万两白银计。生丝对搏失利,很快影响到他的阜康钱庄生意,挤兑风潮陡现。先是阜康钱庄上海总号关门,继而波及北京、镇江、宁波、杭州、福州、南京、汉口等地的 20 多个分号,到 12 月 5 日,这家曾是信用最好、实力最强的徽商钱庄宣告破产。它在上海的地位,不日将由被视为“宁波帮的开山祖师”的宁波慈溪商人严信厚(1838—1907 年)开设的源丰润票号取代。

1884 年 11 月,胡雪岩被朝廷革职查抄。次年,这位出生于安徽绩溪、发家于杭州的一代商业奇才黯然离世。

“蝴蝶的翅膀”还扇到了一位广东香山人,晚清“四大买办”之一的徐润(1838—1911 年)。受徐润牵连,同是“四大买办”之一的另一位广东香山人——轮船招商局总办唐廷枢(1832—1892 年)亦被无情地扫地出门。

作为徽商标志性人物的胡雪岩与广东商人代表的徐润和唐廷枢先后没落,标志着徽商和粤商开始走下坡路。吊诡的是,这场由浙江人引发的近代中国第一场金融大灾难,最大的“收获”竟是将蓄势已久的浙江商人拉到了舞台中央,成为十里洋场的新主角。而遭危机重创、百业凋敝的远东最大商业中心上海的元气再次恢复,还需仰仗这批来自近邻的弄潮者。

胡雪岩与外商之间的生丝战争,被后世的人们普遍描绘为一场悲壮的民族商业保卫战。但他的失败其实一开始就已注定,其中有两点显而易见:一是投机。胡雪岩投资渠道单一,从未投资新式工厂、改良丝业,虽名列轮船招商局发起人,却始终心存犹豫,连几万两银子的股金也不肯出。在之后百年里历次金融危机“出局者”的身上,我们将依稀看到这样的影子,包括爆发于2011年、被认为“史无前例”的温州民间债务危机。二是与中外贸易的大势为敌。19世纪70年代,英国驻沪领事麦华佗目睹一批历史悠久的大洋行先后倒闭后说,过去中外贸易是冒险事业,但在电报使用和苏伊士运河开通后,“它将被只有最低利润的稳健商业代替”。

浙江商人叶澄衷(1840—1899年)可能没有听过麦华佗领事的这番话,但他同样亲睹了大洋行的倒闭。此时,日后资产愈800万两白银的他与美国实业家约翰·洛克菲勒创立的美孚石油公司正处于“蜜月期”。

叶澄衷是宁波镇海人,出身贫苦农家,6岁丧父,9岁时读了半年私塾,11岁去油坊当童工,14岁到上海法租界一家杂铺做学徒。满师后在黄浦江上驾小舢板叫卖,专事兜揽洋船上的生意。

他的传奇始于一次拾金不昧。一天,有位英国洋行经理搭乘他的小船从浦西到浦东,下船时把装有巨款现金的皮包遗忘在船上。叶澄衷发现后,便在英国经理下船的地方一直守候,连生意也不做了。失物复得,英国人对眼前的这位舢板少年欣赏不已,说以后任何时候有困难都可来找自己。这段故事曾在民国初年被编进国文课本,题为《诚实的孩子》。

1862年,在英国经理的帮助下,他在虹口开设了五金洋货店“顺记号”,这是上海第一家华人五金店。后又在汉口、镇江、天津、宁波、温州等口岸建立了近20家分号。不到10年,发迹而成家资万贯的“五金大王”。

叶澄衷是一位经营天才,善于掌握商情的变化动向,被称为“知欧事者”。他在危机中择路而生的智慧和突破能力,最终让他在上海滩站稳脚跟。1866年爆发第一次世界经济危机,外国在华金融机构大受影响,在上海的外资银行由11家减少到5家,徐润曾当过买办的宝顺洋行也在此期间倒闭。敏感的叶澄衷抢先从银行和钱庄中抽回资金,又火速催讨客户欠交的货款,尽一切办法回笼了所有的欠款。

在1883年的金融危机中,叶澄衷再次展示了他的财技。身为美孚石油

代理商的他及时调整经营思路,避开多事之秋的海,将美孚石油通过分布在长江中游及沿海的分号,迅速铺向全国。他还趁上海棉花行纷纷倒闭之机,低价收购了 10 多艘原来运棉的沙船,建立起自己的船队,频繁往来于沿海和长江航线,及时运送煤油、煤、铁等货物来往南北,美孚煤油的销量因此剧增。

与胡雪岩一样,叶澄衷也有“首善”之誉,但与红顶商人的善举大多为积极捐助官方行动不同,叶氏主要是促学,他是中国最早通过办教育培养和发现人才的近代商人。1899 年,叶澄衷出资 10 万两白银在上海兴建澄衷中学的前身澄衷蒙学堂。学堂的第一任校长是 34 岁的蔡元培,培养出的英才包括胡适、竺可桢等。

将胡雪岩与叶澄衷进行一番对比,只能徒增感喟。从两人身上,可以管窥浙江商人在百年中国企业史上渐成中流砥柱的些许端倪:无论择业还是敛财,一开始就敏锐地和时势变迁、社会转型联系到一起,并能坚定地迈上“快车道”,“经世致用、趋势而为”。

这一商业基因在 1978 年之后,将被另一批跃跃欲试的浙江商人承继。而在当时,将之发挥得淋漓尽致的,是一群被贴上“买办”标签的浙江人。

买办天下

1842 年 6 月,英军攻陷上海。跟随英国人一道进入上海城的,有一个名叫穆炳元的浙江人。穆炳元是舟山定海人,原是清兵的一个小头目,在鸦片战争定海一役中成为英军俘虏,在英舰上打杂,学会了英语。据称,洋泾浜英语最早的发明者,即是穆氏。

商业风气渐变,穆炳元被派上用场,成了上海的第一位买办。《清稗类钞》记载:穆“颇得外人之信用,无论何人接有大宗贸易,必央穆为之居间”。他一人顾及不暇时,便广收同乡青年当学徒,教授他们英语及外贸知识,推荐给外商。

尽管浙江商人是上海买办之嚆矢,但此时他们仍处于蓄势的等待阶段。

1843 年上海开埠,中国商帮史最为壮观的一幕上演。广东买办、福建商人、浙江宁波及湖州商人群涌北上,江苏商人南下,徽州商人东进,齐汇长江

入海口,成就了上海的崛起及其在中国经济的中心地位。其中,尤以广东买办和福建商人最为来势汹涌。

“买办”,西班牙文称 *Comprar*, 英语为 *Comprador*, 用现在通俗的说法,就是跨国企业里的中方职业经理人。在当年的上海,它被翻译为“糠摆渡”,谓“买办介于华洋人之间以成交易,犹藉糠片为摆渡之用”,其作用主要是扩大洋货在中国的销路,收购廉价的原材料。十里洋场正在成为买办的冒险乐园。

广东买办与洋行的渊源,起于广州“十三行”时代。鸦片战争前,清政府限定广州为全国唯一正式许可的对外通商口岸,并制定十三家官牙行经营和管理进出口贸易,实行国营的贸易垄断,“十三行”中的从业者因此成为第一批合法外贸的商人集团。五口通商后,“十三行”的贸易专营权被取消,洋行便成了垄断中外贸易的主要势力,从“十三行”中散溢出来的人开始依附于外商,形成“于士农工商之外,别成一业”的买办群体。

伴随着贸易中心由广州北移上海,外商洋行亦大量北迁,广东买办紧跟而至。在最初的上海洋行中,买办“半皆粤人为之”。福建人继承了“海商”的海运传统,他们主要从事的是帆船贩运。

天平在 1853 年悄悄倾斜。这一年,上海爆发了小刀会起义。小刀会的领导者刘丽川是广东人,参加者也多为广东和福建人。起义被镇压后,闽广人的命运迥异。广东人与洋行存在千丝万缕的联系并有长期外贸经验,这一“护身符”使其在上海商界一时难以被完全取代。第二次鸦片战争前后,洋行几乎都为广东商人控制。福建人则没那么幸运,势力逐渐淡出,留给上海一个落泊、骁勇好斗、极善铤而走险的背影。

此时,浙江人正慢慢赶超上来,迁居上海的人数快速增长。叶澄衷以及严信厚相继抵达上海,不过两人还只是小学徒。与他们相似,大多数在这个时候涌入上海淘金的浙江人,都是出于谋生动机,白手起家,从最卑微的苦力做起,除了学徒,还有伙计、木工、裁缝、车夫、挑夫等。这一幕很容易让人联想到 20 世纪 80 年代初期进入上海发展的浙江人,他们的身份大多是农民和购销员。

浙江买办亦开始向广东势力宣战。这一时期,声名最隆者,是鄞县(现宁波鄞州区)人杨坊(1803—1865 年),他曾向英国购买了中国第一艘轮船

“宝顺”号,并配备武装为商船护航。他是浙江买办向广东买办优势地位发出挑战的第一人。出任英商怡和洋行买办时,他断然拒绝任命广东人为其副买办。不太为人所知的是,他的女婿是镇压太平军的“洋枪队”头目美国人华尔。

随着1883年上海金融危机的爆发,以曾盛极一时的徐润、唐廷枢为代表的广东商人失势,浙江人终于成为上海近代最大的移民集团,到1911年前,仅宁波籍就达30万。浙江买办也超过了广东买办,成为当时上海叱咤风云的区域性买办群体。20世纪20年代上海的90名著名买办人物中,浙江买办占了43席。

在日渐“牛气”的浙江买办中,定海人朱葆三(1848—1926年)被称作“买办中的买办”,上海光复后,曾做过沪军都督府财政总长。朱葆三出身小官僚家庭,14岁进上海协记五金店当学徒,21岁任经理。1878年,自设慎裕五金号,后经“五金大王”叶澄衷提携,大获厚利。43岁担任平和洋行买办,却从不去洋行上班,有事都是洋大班到朱葆三的商行来议,他每年只在圣诞节前才去一次洋行。一次,朱葆三到英国领事馆,为马路摊贩反对租界苛捐杂税交涉。领事急步到大门迎候:“Please!”朱葆三面无表情,在领事改用中文说“请”后,他才缓缓步入。

朱葆三最为人津津乐道的故事,是设计让法国人摘掉挂在旧上海复兴公园门口“华人与狗不得入内”的牌子。他买了10丈(约33.33米)长的蓝布,请裁缝师傅做成一件特大号长衫,两袖及前后摆各用25尺(约8.33米),然后从法租界雇来8个普通法国人,讲定条件:8人抬着特大号长衫,从静安寺出发,到南京路外滩为止,每走若干步,就跪下来拜一拜;每拜一次,每人可得银洋一块。见报酬如此之高,洋人便立即答应。

朱葆三让大儿子穿上这件长衫,前后各有两个洋人抬衣摆,左右各有两个洋人抬袖子,以洋鼓洋号为前导,吹吹打打,由静安寺沿着南京路向东走去。路上,8个洋人果然每走几步就停下来跪拜一次。这出奇妙闹剧招来众人围观,滑稽异常。特别是当有外国人从旁经过时,中国人便大声起哄,羞得他们低头掩面,仓皇溜走。

事后,朱葆三按洋人所拜次数给足了赏钱,同时放出风说,倘若法国人

不将复兴公园门口的牌子摘掉,他还将组织更加精彩的节目演出:雇用法国妓女若干,当街表演脱衣舞。舆论哗然。法国人意识到中国人不好惹,只好悄悄地摘下那块牌子。

在上海租界,只有两条路是以商界领袖命名的,而这两人都是浙江商人。其中一条即是朱葆三路(今溪口路),另一条是虞洽卿路(今西藏中路)。

宁波镇海人虞洽卿(1867—1945年)是近代中国最知名的买办,15岁到上海瑞康颜料行学徒,深得老板器重。1893年进入鲁麟洋行充当跑楼,不久升为买办。之后,又先后出任华俄道胜银行、荷兰银行买办。这位有“老娘舅”之称、以“一品百姓”自居的海上闻人也将和法国人一斗,他的这次出手最终夯实了浙江商人在上海的名望。

1898年,上海法租界以建立学校和医院为由,强行征收四明公所地产。四明公所是当时在上海势力最庞大的宁波商人的同乡会馆,法人的蛮横当即引起喧天公愤。岂料法租界当局十分强硬,开枪打死近20名阻拦者,酿成血案。

在这当头,虞洽卿跑去找同乡的“短档朋友”,鼓动他们跟商人一起罢工罢市,他则在背后出钱襄补。上海的市民也群起声援。中国近代第一次声势浩大的罢工罢市顿时让法租界乱成一团。虞洽卿又只身前往当局交涉,法国人只好让步,四明公所终被保住。

浙江商人用此一役,证明了他们有能力对这个中国最繁荣的口岸的根本利益施加影响。1902年,上海商业会议公所成立,宁波慈溪商人严信厚和周金箴分任总理和副总理,朱葆三任总董。浙江商人掌握了“中国第一商会”的主要领导权,其已扎实地站定了舞台中央。

行文至此,我们不免好奇,在上海开埠后近50年间,除了世事,是什么导致广东商人沦为匆匆过客?个中宿弊其实与徽商之败落并无二致,即在社会转型时,未能实现自己的成功转型。徐润、唐廷枢均在事业高峰期加盟洋务企业,由洋行的高级职业经理人摇身一变为国营企业经理人,终因体制冲突而“牺牲”。

相比之下,浙江商人的转型有二:一是由从事商业活动转为投资现代产业,使买办商业资本转化为民族产业资本;二是从传统银号、钱庄转入现代银行。从传统商人蜕变为近代企业家,这在日后的一个中国民营经济“黄金

16年”中,将表现得尤为显著。

“黄金年代”

1920年,刘鸿生(1888—1956年)创办了自己平生的第一家企业——鸿生火柴厂。

刘鸿生开设此厂,最初只是为了赌一口气。此时,这位刚30岁出头的浙江定海人还没有那么多“大王”头衔,经历也还算简单,17岁入圣约翰大学读书,二年级时,因不愿听从校方送美留学回来当牧师的安排被赶出校门,1909年入英商开平矿务局上海办事处做跑街,因推销有术,使滞销的开平煤很快销遍全上海。2年后,年仅23岁的他被提为开平矿务局买办,迅速发迹为百万富翁,赚得“煤炭大王”的口碑。

刘鸿生的目标是自己的岳父,一家苏州火柴厂的经理。当年因他经济不够宽裕,岳父不愿将女儿嫁给他。他一直耿耿于怀,发誓要办家更出色的火柴厂了结这段恩怨。

他也就的确达成所愿。双方的价格战正僵持着,岳父的厂子却倏然穷途末路,他找到银行老熟人,让其逼债,然后由他低价收购。尽管有些胜之不武,刘鸿生仍相当自得,骄傲地对妻子说:“我把老头子的厂打倒了。”

但他很快发现,自己真正的对手其实不是岳父。1926年,瑞典火柴公司组成托拉斯,合纵连横,直扑中国市场。刘鸿生不敢掉以轻心,终于想出“联华制夷”一策,并于1928年8月发表了一份告火柴同业书,力主联合。

1929年,全国52家火柴厂派出代表,汇集上海,成立“全国火柴同业联合会”,公推刘鸿生为会长。次年,鸿生、中华和荧昌三家火柴厂合并成立“大中华火柴公司”,刘鸿生出任总经理。随后大中华火柴公司又合并了其多家火柴公司,挽救了当时摇摇欲坠的火柴业。经此一役,他为自己赢得了“火柴大王”的高帽。

刘鸿生开始尝到与外商斗的乐趣。1923年,他创办上海水泥厂,生产象牌水泥。当时市场上的主要对手有两个,唐山启新洋灰公司的马牌水泥和日本小野田水泥厂在大连生产的龙牌水泥。刘鸿生再次祭出“联华制夷”。1925年,“象”“马”联合,矛头一致对准“龙”。他又得到了“水泥大王”的称

号。之后,他对办企业近乎痴迷,人们索性将他唤作“企业大王”。到1931年,他的企业投资总额已达740万元。

刘鸿生是当时中国商人自我救赎的一个缩影。1911年,刚刚改朝换代的国家又陷于军阀割据中,中央集权政府的弱势,加之第一次世界大战爆发,无意间为中国民营经济送来了一个长达16年的“黄金年代”,这也是百年中唯一的“黄金年代”。这个时期的主角是以赢利为主要动力的新兴企业家,他们投资的产业主要集中于民生领域,他们的对手是外国公司。这似乎是一场太长时间隐忍后的总爆发,国运如此不济,他们只能在商业领域收复失地。

在上海滩攒积能量已久的浙江商人喷涌而出。1894年甲午战败后,他们曾收起帝国斜阳之忧伤和挫败感,已在实业上小试牛刀,此时更是当仁不让。这批最杰出的商人屯兵几乎所有重要的产业领域,与外资企业呈对峙姿态。商战此起彼伏,一批大型民营企业集团崭露头角,包括刘鸿生企业集团、浙江湖州买办商人莫觐清的久成缫丝集团、朱葆三企业集团。

已是上海财界第一人的虞洽卿,选择在了海上与洋人正面交锋。

虞洽卿也是为了赌口气。他突然发现,以“调解人”著称的他竟然也有玩不转的时候。20世纪初,从宁波到上海这条繁忙的航运线上,活跃着英商太古公司、法国东方公司和招商局的轮船。3家公司垄断航线,统舱要卖一元大洋,为当时一石米的1/4,且轮船上的船长、大副、稽查均由洋人充任,态度傲慢。

随后,虞洽卿前往交涉,希望各家公司改变服务态度,降低票价。他们不仅置之不理,还互订密约,结成价格联盟。虞洽卿决定和宁波同乡出资100万元创办宁绍轮船公司,由其任总经理。

票价争夺战打响。虞洽卿将票价定为五角,并在统舱内竖了块“永立洋五角”的牌子。对手不甘示弱,立马将票价由一元降至三角,并附带赠送毛巾、肥皂。虞洽卿无奈召开股东会,组织“船票维持会”,将票价也降至三角,差额由维持会补贴。对手终于讨饶,主动将票价回升至五角。宁绍公司也重新竖起“永立洋五角”照片。此番商战可谓惨烈,历经数年,宁绍公司每年亏损超5万元。

1914年,虞洽卿辞去宁绍轮船公司总经理,自办三北轮埠公司,后又办

鸿安、宁兴两家航运公司，自此，虞洽卿的航运帝国搭建完成，他称之为三北航运集团。至1927年，三北航运打破过去江海主要航线完全被外商和官办轮船公司垄断的局面，成为国内最大的民营航业公司。

浙江商人的钱庄生意也等来了“黄金年代”。

1917年，上海钱业公会成立。3年后，宁波慈溪人秦润卿（1877—1966年）担任会长，在这一位置上，他将执掌15年之久，被称为“上海钱业领袖”。秦润卿上任后的第一战，是1921年因交易所和信托公司投机而起的“信交风潮”，一片金融乌云正笼罩钱庄。

早在上海开埠前，浙江商人就已在此设立钱庄，1830年前后，经营糖行和丝号发家的镇海方氏家族开出了南履和钱庄。发展至20世纪初，浙江商人已在上海九大钱业家族中独占6席，但倒下的却不计其数。1883年的上海金融危机，不仅击倒了胡雪岩的阜康钱庄，也让大批浙江人的钱庄跟着“殉葬”。1910年的橡皮股票风潮，让叶澄衷家族的升大、余大、瑞大、承大四家钱庄同时宣告歇业清理，被称为“四大皆空”，更是令南帮票汇业中最具声望的源丰润票号倒闭。

源丰润票号由宁波慈溪商人严信厚在1882年开设，在阜康钱庄关门后，它成了上海钱庄业的领军者。严信厚早年就读私塾，辍学后在宁波一家钱庄当学徒，17岁时由同乡介绍至上海小东门宝成银楼做伙计，后因机缘结识胡雪岩，被其推荐给时任直隶总督兼北洋通商大臣李鸿章，在天津依靠盐业经营发迹。在这次风潮中，源丰润负债2000余万两白银，严氏家道由此中落。严信厚已于1907年逝世，他在九泉下若知自己的后人走了“恩公”的老路，想必凄悲万分。

1920年，上海掀起一股开办交易所和信托公司热潮。一时间，涌现出100多家交易所和10余家信托公司。他们热衷于买卖各种股票，投机之风席卷上海，终招致金融风潮。在信交风潮中，秦润卿极力斡旋，多方奔走，通告各钱庄禁止参与投机买卖，收缩股票押款。风潮过后，交易所、信托公司纷纷倒闭，唯独钱业无一受累。

秦润卿治下的钱业公会，对同业的管理极其严格。所制定的各种营业规则的灵魂就是树立钱业信用和防范风险，并实行严格的准入制度和审慎