



企业大王

刘鸿生



刘光永◎著

中国社会科学出版社



企业大王

刘鸿生



刘光永◎著

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业大王刘鸿生 / 刘光永著. —北京: 中国社会科学出版社, 2011. 4

(浙商名人研究丛书)

ISBN 978 - 7 - 5004 - 9649 - 6

I. ①企… II. ①刘… III. ①刘鸿生 - 生平事迹
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 050513 号

责任编辑 宫京蕾

特约编辑 乔继堂

责任校对 王雪梅

封面设计 弓禾碧

技术编辑 张汉林

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010 - 84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京奥隆印刷厂

装 订 广增装订厂

版 次 2011 年 4 月第 1 版

印 次 2011 年 4 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 20.25

字 数 332 千字

定 价 40.00 元

浙江文化研究工程成果文库总序

有人将文化比作一条来自老祖宗而又流向未来的河，这是说文化的传统，通过纵向传承和横向传递，生生不息地影响和引领着人们的生存与发展；有人说文化是人类的思想、智慧、信仰、情感和生活的载体、方式和方法，这是将文化作为人们代代相传的生活方式的整体。我们说，文化为群体生活提供规范、方式与环境，文化通过传承为社会进步发挥基础作用，文化会促进或制约经济乃至整个社会的发展。文化的力量，已经深深熔铸在民族的生命力、创造力和凝聚力之中。

在人类文化演化的进程中，各种文化都在其内部生成众多的元素、层次与类型，由此决定了文化的多样性与复杂性。

中国文化的博大精深，来源于其内部生成的多姿多彩；中国文化的历久弥新，取决于其变迁过程中各种元素、层次、类型在内容和结构上通过碰撞、解构、融合而产生的革故鼎新的强大动力。

中国土地广袤、疆域辽阔，不同区域间因自然环境、经济环境、社会环境等诸多方面的差异，建构了不同的区域文化。区域文化如同百川归海，共同汇聚成中国文化的大传统，这种大传统如同春风化雨，渗透于各种区域文化之中。在这个过程中，区域文化如同清溪山泉潺潺不息，在中国文化的共同价值取向，以自己的独特个性支撑着、引领着本地经济社会的发展。

从区域文化入手，对一地文化的历史与现状展开全面、系统、扎实、有序的研究，一方面可以借此梳理和弘扬当地的历史传统和文化资源，繁荣和丰富当代的先进文化建设活动，规划和指导未来的文化发展蓝图，增强文化软实力，为全面建设小康社会、加快推进社会主

义现代化提供思想保证、精神动力、智力支持和舆论力量；另一方面，这也是深入了解中国文化、研究中国文化、发展中国文化、创新中国文化的重要途径之一。如今，区域文化研究日益受到各地重视，成为我国文化研究走向深入的一个重要标志。我们今天实施浙江文化研究工程，其目的和意义也在于此。

千百年来，浙江人民积淀和传承了一个底蕴深厚的文化传统。这种文化传统的独特性，正在于它令人惊叹的富于创造力的智慧和力量。

浙江文化中富于创造力的基因，早早地出现在其历史的源头。在浙江新石器时代最为著名的跨湖桥、河姆渡、马家浜和良渚的考古文化中，浙江先民们都以不同凡响的作为，在中华民族的文明之源留下了创造和进步的印记。

浙江人民在与时俱进的历史轨迹上一路走来，秉承富于创造力的文化传统，这深深地融汇在一代代浙江人民的血液中，体现在浙江人民的行为上，也在浙江历史上的众多杰出人物身上得到充分展示。从大禹的因势利导、敬业治水，到勾践的卧薪尝胆、励精图治；从钱氏的保境安民、纳土归宋，到胡则的为官一任、造福一方；从岳飞、于谦的精忠报国、清白一生，到方孝孺、张苍水的刚正不阿、以身殉国；从沈括的博学多识、精研深究，到竺可桢的科学救国、求是一生；无论是陈亮、叶适的经世致用，还是黄宗羲的工商皆本；无论是王充、王阳明的批判、自觉，还是龚自珍、蔡元培的开明、开放，等等，都展示了浙江深厚的文化底蕴，凝聚了浙江人民求真务实的创造精神。

代代相传的文化创造的作为和精神，从观念、态度、行为方式和价值取向上，孕育、形成和发展了渊源有自的浙江地域文化传统和与时俱进的浙江文化精神，她滋养着浙江的生命力、催生着浙江的凝聚力、激发着浙江的创造力、培植着浙江的竞争力，激励着浙江人民永不自满、永不停息，在各个不同的历史时期不断地超越自我、创业奋进。

悠久深厚、意蕴丰富的浙江文化传统，是历史赐予我们的宝贵财富，也是我们开拓未来的丰富资源和不竭动力。党的十六大以来推进浙江新发展的实践，使我们越来越深刻地认识到，与国家实施改革开放大政方针相伴随的浙江经济社会持续快速健康发展的深层原因，就在于浙江深厚的文化底蕴和文化传统与当今时代精神的有机结合，就在于发展先进生产力与发展先进文化的有机结合。今后一个时期浙江能否在全面

建设小康社会、加快社会主义现代化建设进程中继续走在前列，很大程度上取决于我们对文化力量的深刻认识、对发展先进文化的高度自觉和对加快建设文化大省的工作力度。我们应该看到，文化的力量最终可以转化为物质的力量，文化的软实力最终可以转化为经济的硬实力。文化要素是综合竞争力的核心要素，文化资源是经济社会发展的重要资源，文化素质是领导者和劳动者的首要素质。因此，研究浙江文化的历史与现状，增强文化软实力，为浙江的现代化建设服务，是浙江人民的共同事业，也是浙江各级党委、政府的重要使命和责任。

2005年7月召开的中共浙江省委十一届八次全会，作出《关于加快建设文化大省的决定》，提出要从增强先进文化凝聚力、解放和发展生产力、增强社会公共服务能力入手，大力实施文明素质工程、文化精品工程、文化研究工程、文化保护工程、文化产业促进工程、文化阵地工程、文化传播工程、文化人才工程等“八项工程”，实施科教兴国和人才强国战略，加快建设教育、科技、卫生、体育等“四个强省”。作为文化建设“八项工程”之一的文化研究工程，其任务就是系统研究浙江文化的历史成就和当代发展，深入挖掘浙江文化底蕴、研究浙江现象、总结浙江经验、指导浙江未来的发展。

浙江文化研究工程将重点研究“今、古、人、文”四个方面，即围绕浙江当代发展问题研究、浙江历史文化专题研究、浙江名人研究、浙江历史文献整理四大板块，开展系统研究，出版系列丛书。在研究内容上，深入挖掘浙江文化底蕴，系统梳理和分析浙江历史文化的内部结构、变化规律和地域特色，坚持和发展浙江精神；研究浙江文化与其他地域文化的异同，厘清浙江文化在中国文化中的地位和相互影响的关系；围绕浙江生动的当代实践，深入解读浙江现象，总结浙江经验，指导浙江发展。在研究力量上，通过课题组织、出版资助、重点研究基地建设、加强省内外大院名校合作、整合各地各部门力量等途径，形成上下联动、学界互动的整体合力。在成果运用上，注重研究成果的学术价值和应用价值，充分发挥其认识世界、传承文明、创新理论、咨政育人、服务社会的重要作用。

我们希望通过实施浙江文化研究工程，努力用浙江历史教育浙江人民、用浙江文化熏陶浙江人民、用浙江精神鼓舞浙江人民、用浙江经验引领浙江人民，进一步激发浙江人民的无穷智慧和伟大创造能力，推动浙江

实现又快又好地发展。

今天，我们踏着来自历史的河流，受着一方百姓的期许，理应负起使命，至诚奉献，让我们的文化绵延不绝，让我们的创造生生不息。

2006年5月30日于杭州

《浙江文化研究工程》序

浙江是中国古代文明的发祥地之一，历史悠久、人文荟萃，素称“文物之邦”，从史前文化到古代文明，从近代变革到当代发展，都为中华民族留下了众多弥足珍贵的文化遗产。勤劳智慧的浙江人民历经千百年的传承与创新，在保留自身文化特质的基础上，兼收并蓄外来文化的精华，形成了具有鲜明浙江特色、深厚历史底蕴、丰富思想内涵的地域文化，这是浙江人民共同创造的物质财富和精神财富的结晶，是中华文化中的一朵奇葩。如何更好地使这一文化瑰宝为我们所用、为时代服务，既是历史传承给我们的一项艰巨任务，也是时代赋予我们的一项神圣使命。深入挖掘、整理、探究，不断丰富、发展、创新浙江地域文化，对于进一步充实浙江文化的内涵和拓展浙江文化的外延，进一步增强浙江文化的创新能力、整体实力、综合竞争力，进一步发挥文化在促进浙江经济、政治和社会建设中的作用，具有重要的现实意义和深远的历史意义。

改革开放以来，历届浙江省委始终高度重视社会主义文化建设。早在1999年，浙江省委就提出了建设文化大省的目标；2000年，制定了《浙江省建设文化大省纲要》；2005年，作出了《关于加快建设文化大省的决定》，经过全省上下的共同努力，浙江文化大省建设取得了显著成效。

浙江文化研究工程是浙江文化建设“八项工程”的重要内容之一，也是迄今为止国内最大的地方文化研究项目之一。该工程旨在以浙江人文社会科学优势学科为基础，以浙江改革开放与现代化建设中的重大理论、现实课题和浙江历史文化为研究重点，着重从“今、古、人、文”四个方面，梳理浙江文明的传承脉络，挖掘浙江文化的深厚底蕴，丰富与时俱进的浙江精神，推出一批在研究浙江和宣传浙江方面具有重大学术影响和良好社会效益的学术成果，培养一支拥有高水平学科带头人的学术梯队，

建设一批具有浙江特色的“当代浙江学术”品牌，进一步繁荣和发展哲学社会科学，提升浙江的文化软实力，为浙江全面建设惠及全省人民的小康社会和实现社会主义现代化，提供强大的精神动力、正确的价值导向和有力的智力支持，为提升浙江文化影响力、丰富中华文化宝库作出贡献。

浙江文化研究工程开展三年来，专家学者们潜心研究，善于思考，勇于创新，在浙江当代发展问题研究、浙江历史文化专题研究、浙江名人研究、浙江历史文献整理等诸多研究领域都取得了重要成果，已设立10余个系列400余项研究课题，完成230项课题研究，出版200余部学术专著，发表大量的学术论文，产生了广泛而深远的社会影响。这些阶段性成果，对于加快建设文化大省提供了新的支撑力和推动力。

党的十七大报告突出强调了加强文化建设、提高国家文化软实力的极端重要性，并对兴起社会主义文化建设新高潮、推动社会主义文化大发展大繁荣作出了全面部署。为深入贯彻落实党的十七大精神，浙江省第十二次党代会提出“创业富民、创新强省”总战略，并坚持把建设先进文化作为推进创业创新的重要支撑。2008年6月，省委召开工作会议，对兴起文化大省建设新高潮、推动浙江社会主义文化大发展大繁荣进行专题部署，制定实施了《浙江省推动文化大发展大繁荣纲要（2008—2012）》，明确提出：今后一个时期我省兴起文化大省建设新高潮、推动文化大发展大繁荣的主要任务是，在加快建设教育强省、科技强省、卫生强省、体育强省的同时，继续深入实施文明素质工程、文化精品工程、文化研究工程、文化保护工程、文化产业促进工程、文化阵地工程、文化传播工程、文化人才工程等文化建设“八项工程”，着力建设社会主义核心价值体系、公共文化服务体系、文化产业发展体系等“三大体系”，努力使我省文化发展水平与经济社会发展水平相适应，在文化建设方面继续走在前列。

当前，浙江文化建设正站在一个新的历史起点上，既面临千载难逢的机遇，也面对十分严峻的挑战。如何抓住机遇，迎接挑战，始终保持浙江文化旺盛的生命力，更好地发挥文化软实力的重要作用，是需要我们认真研究、不断探索的重大新课题。我们要按照科学发展观的要求，全面实施“创业富民、创新强省”总战略，以更深刻的认识、更开阔的思路、更得力的措施，大力推进浙江文化研究工程，努力回答浙江经济、政治、文化、社会建设和党的建设遇到的各种新问题，努力回答干部群众普遍关心

的热点问题，努力形成一批有较高学术价值和社会效益的研究成果。

继续推进浙江文化研究工程，是一件功在当代、利在千秋的事业。我们热切地期待有更多的优秀成果问世，以展示浙江文化的实力，增强浙江文化的竞争力，扩大浙江文化的影响力。

2008年9月10日于杭州

目 录

第一章 血脉传承	(1)
公元 1888 年	(1)
甬人善贾，亦善抱团	(2)
刘鸿生的人生舞台——上海	(6)
祖父刘维忠的创业工程——丹桂茶园戏院	(10)
“拒绝上帝”	(13)
18 岁的求业者	(14)
第二章 买办生涯	(16)
从“跑街”做起	(16)
一套全新的推销方案	(17)
与大班司诺脱会晤	(19)
为他人作嫁衣裳	(22)
借船出海	(24)
拓展销售网	(25)
插足陶都	(27)
坐上粪船，落荒而逃	(28)
开滦“售品处经理”	(29)
创办中华煤球公司	(30)
第三章 登上“煤炭大王”宝座	(36)
力争鸿基煤的独家代理权	(36)
同业联合	(38)
经营码头业务	(39)
组建中华码头公司	(43)
日晖港产权案	(45)

蒋介石血洗上海	(47)
出游欧美	(49)
第四章 进军火柴业	(51)
捐献不如设厂	(51)
管理中的难题——农民向工人的转化问题	(55)
吃掉燮昌苏州火柴厂	(57)
“能用人者，无敌于天下”	(58)
“他用人肯花钱”	(59)
用人不疑——坚信林天骥	(60)
重用与驾驭“华太师”	(63)
第五章 组建“大中华”	(66)
狼来了——瑞典火柴厂的强大攻势	(66)
官狼吏虎，一丘之貉	(69)
“维持同业公共利益，谋国货发展”	(70)
上国民政府请愿书	(74)
“国府”的“统制”企图	(75)
瑞典火柴公司的垄断野心	(76)
“互助合作”，共御强敌	(77)
出任大中华火柴股份有限公司总经理	(80)
第六章 联华制夷与联夷制夷	(85)
合并九江裕生火柴厂	(85)
合并杭州光华火柴厂	(87)
“发展和保护我们的民族工业”	(88)
筹组同业联合营业	(91)
合组中华全国火柴产销联营社	(94)
私人首创与官方执行	(100)
第七章 问鼎水泥业	(101)
心中的又一个梦	(101)
内学启新，外学小野田	(103)
迎合市场心理，取得工部局化验证明	(106)
象、马、龙的较量	(108)

由自相残杀到联手对外	(110)
三足鼎立与三强联合	(115)
修炼内功, 进行技术改造	(117)
试图与日本水泥业妥协	(119)
第八章 横向拓展	(122)
不把鸡蛋放在一个篮子里	(122)
创办章华毛绒纺织公司	(122)
智者千虑, 必有一失	(128)
“维桑与梓, 必恭敬止”	(130)
接办贾汪煤矿	(131)
敌占时期的中华码头	(136)
投资柳江煤矿	(138)
组建华丰搪瓷公司	(140)
组织惠工银行团, 改组中华工业厂	(142)
投资大华保险公司	(144)
创办“中国企业银行”	(146)
顾丽江采办处	(149)
经营理念与经营绩效问题	(150)
第九章 家族传统与公司制度	(154)
两种投资	(154)
建造“企业大楼”——筹建刘氏托拉斯	(156)
人类历史上的“第四大发现”	(156)
从家族企业向社会企业的艰难跨越	(159)
建立控股集团的尝试	(167)
对“经济社会之组织”的探索	(169)
第十章 由商而官	(175)
1927 年, 多事之秋	(175)
畏惧工人运动, 殷忧共产党革命	(177)
刘氏企业工人劳动和待遇状况	(179)
半推半就去做官	(186)
大刀阔斧整顿招商局	(189)

工部局华董	(197)
国民政府见死不救	(199)
命运, 必须自己主宰	(201)
第十一章 上海滩的生存逻辑	(203)
“那真是我一生难忘的一个夜晚”	(203)
“势利朋友” 宋子文	(205)
与魔鬼打交道的技巧	(207)
对特殊“人力资源”的“开发利用”	(209)
第十二章 巧借爱国东风	(212)
河山变色, 天地玄黄	(212)
“病急乱投医”	(217)
“九一八” 品牌一路走红	(219)
刘氏企业的“游击战”	(222)
“自由港能创设于中国乎”	(226)
刺刀下的合作	(229)
第十三章 陪都孤泪	(234)
黄浦江的抽搐	(234)
逃出上海	(235)
内地投资计划	(236)
委员长的空头支票	(238)
在香港设立大中国火柴公司	(240)
“官商合办”, 虎羊同圈	(243)
创办西北毛纺织厂和中国毛纺织公司	(247)
由大老板到小伙计	(258)
第十四章 昨夜星辰昨夜风	(262)
返回上海	(262)
舐犊之情	(267)
“还不是歇的时候”	(268)
“美货就是美祸”	(270)
四大家族反动统治破产的先声	(275)
蒋经国的上海之行	(277)

归去来兮	(280)
第十五章 大爱无疆	(285)
周总理召见	(285)
陈毅市长的座上客	(286)
对“人民共和国”的情感认同	(287)
“中华人民共和国制造”	(289)
“难忘的一九五三年”	(290)
“你舍得舍不得?”	(291)
“长太息以掩涕兮，哀民生之多艰”	(293)
刘鸿生大事记	(296)
参考文献	(304)
后记	(306)

第一章 血脉传承

公元 1888 年

刘鸿生出生于公元 1888 年（清光绪十四年）。此时，大清国的洋务运动进行了近三十年，办了一些军工厂、一些民用企业，在近代化的道路上已经步履蹒跚地行进了几小步。就经济社会发展而言，有了上海轮船招商局（1872 年创立）——中国历史上的第一家跨国公司——这样的民用企业；有了开平矿务局（1878 年创立）这样的经营相当不俗的煤炭企业；有了电报、电话这样的近代通信手段——刘鸿生出生前六年（1882）电话传入中国、出生前八年（1880）设立电报总局，次年架通津沪间电线，此后十年间架通了各省城之间的电报线路；有了铁路火车这样的近代交通运输工具——刘鸿生出生前十二年——1876 年，中国土地上最早的铁路——吴淞铁路正式通车营业。这些在当时被称为“声光化电”的新生事物，都与刘鸿生一生的事业和人生道路息息相关——经销开平矿务局煤炭，成为他商业生涯和辉煌人生的起点；而轮船招商局与他的关联度更大——他父亲生前曾长期在上海轮船招商局任职；他自己则担任过轮船招商局的总经理。

就在 1888 年——刘鸿生出生的这一年，大清国的“国家重大项目”——北洋舰队正式组建。这支在当时属于亚洲第一、世界第四（一说世界第六）的舰队，一度令国人扬眉，而终究由海魂变为海葬海祭——于刘鸿生七岁那年——1895 年在威海卫全军覆没，让国人蒙受巨大的耻辱，使中华民族遭受空前的震撼。

刘鸿生出生的 1888 年，资产阶级维新派领袖康有为 30 周岁；资产阶级革命派领袖孙中山 22 周岁；洋务运动的领航人物李鸿章 65 周岁。与这三位历史人物密切关联的时代风云成为刘鸿生传承延续人生交响曲的历史大背景与社会大舞台。

刘鸿生出生前一年（1887），大地主大资产阶级的代言人、政治领袖

蒋介石出世；此后五年（1893），人民领袖毛泽东降生。这两位政治领袖不同的政治理想和价值追求与刘鸿生的人生道路、一生事业、荣辱成败，均有切近而极其重要的关联。

甬人善贾，亦善抱团

刘鸿生祖籍浙江定海。定海在舟山群岛西南部，东南与普陀接壤，西与宁波北仑港隔海相望。这一文化区域，既是商贸名邦，又乃佛教圣地，更是连接中西文明的重要通道——欧亚大陆桥的起点。这里自古以来就是海洋文明与大陆文明的“接榫”地与转换处。

舟山古称“海中洲”。这一称谓，最早见于晋代杜预所著的《左氏经传集解》。书中说：“甬东，越地，会稽句章县东海中洲也。”“甬东”即指舟山诸岛。舟山群岛是大自然的杰作，天造地设，浑然天成。如古人所言，诸多岛屿“横见侧出，星罗棋布，不可胜诉……灵异之气，郁勃磅礴”。又说：“山成舟楫之形，灵秀独钟，设险有备。揽物华于天宝，既庶且殷；占人杰与地灵，洵美且好。诚四明之胜地，两浙之雄藩。”舟山群岛雄踞海东，东濒大海，西控甬江，南引闽粤，北通江淮。在东西长182公里、南北宽169公里的海域内，错落有致地散布着大小岛屿1390个。舟山群岛所处的地理环境，在军事上，在海运上，在对外贸易和商品流通上，都有其特殊的重要地位。定海境域四周皆海，岸线总长410公里。如志书所说，“众山环峙，群港四达，自古称为天险”。定海道头的定海港古时称为舟山渡，是舟山群岛历史最久远、船只进出最频繁、使用率最高的港口。众多的航门、水道赋予定海“舟楫之便”，海上交通四通八达。定海港岸线绵长，前面有盘峙、大小五奎山诸岛挡风阻浪。定海港地处要津，地位格外重要。历史上有多次重大战事发生在这里。鸦片战争期间，葛云飞、郑国鸿、王锡鹏三总兵在此筑土城、设炮台，与英国侵略者血战六昼夜而壮烈殉国，定海港从此与三总兵一起名垂青史。定海港还是浙东沿海最早与外国通商的港口。清康熙年间，定海道头就曾建有“红毛馆”用以接待外商。

大自然的鬼斧神工不仅造就了定海海岛城市特殊的地理环境，还把它装扮得风光旖旎，秀丽可人。明代定海文人陶恭作《形胜赋》说：“中华胜地，东海名洲，人杰地灵，川明山秀……如髻之山，双峰秀拔；如带之