

本书顾问

总顾问 庄大林

顾问 (以姓氏笔画为序)

石 坚 刘维明 米凤君

张铁男 高运甲 高健国

韩立成

本书编委会

主 编 赵云声

副主编 刘明涛

编 委 (以姓氏笔画为序)

卢正佳 刘明涛 李庭芝

肖善因 杜文勇 金钟鸣

周 航 施东平 段百玲

段更新 赵云声 唐仕青

海 笑 黄维钧 谢泉铭

崔永生 魏克信

目 录

东南织染权威刘国钧 李文瑞 著 (1)

- 一. 生祠堂镇上一人家
- 二. 绵羊和老虎
- 三. 八百钱的孔圣徒
- 四. 春水冷暖
- 五. 黄金无种
- 六. 千里之行始于足下
- 七. 在曙光的照耀下
- 八. 新的步子
- 九. 最便宜的交易
- 十. 于无声处
- 十一. 东渡扶桑
- 十二. 在红灯的警告下
- 十三. 全局中的第一着
- 十四. 人才、知识、力量
- 十五. 我愿做第一个
- 十六. 大成魂
- 十七. 不得不问的政治
- 十八. 你们干了些什么?
- 十九. 这是苦出来的
- 二十. 技术、管理输出
- 二十一. 无可奈何的删节号

- 二十二. 君子自爱不自贵
- 二十三. 从头越
- 二十四. 旅途点滴亦有得
- 二十五. 身处险境自坦然
- 二十六. 虔心一片，壮志难酬
- 二十七. 美国行
- 二十八. 希望，幻灭
- 二十九. 风刀霜剑下
- 三十. 逆中求顺
- 三十一. 山重水复
- 三十二. 两岸夹津
- 三十三. 柳暗花明
- 三十四. 雄关漫道
- 三十五. 烈士著年
- 附：年 谱

中南纺织英杰苏汰余 袁建国 著 (169)

- 一. 朝天门书生脱险
- 二. 投笔从商
- 三. 滇帮大亨的乘龙婿
- 四. 楚兴公司的兴衰
- 五. 创建“裕华”与“大兴”
- 六. 爱命于公司危难之时
- 七. 平息内争
- 八. 百年洪水，裕华鄂厂无恙
- 九. 扭转大兴厂亏损局面
- 十. 南京请愿
- 十一. 收购风波

- 十二. 深谋远虑，西安建厂
- 十三. 裕大华纺织集团诞生
- 十四. 大兴厂陷敌，裕华鄂厂内迁
- 十五. 多灾多难的大华厂
- 十六. 营救公司董事与营业部主任
- 十七. 裕华蓉厂化险为夷
- 十八. 轰动一时的“巴蕉园事件”
- 十九. 夏斗寅催逼“戡乱救国捐”
- 二十. 人生旅程的最后一站

现代出版楷模张元济 …………… 董进泉 陈梦雄 著 (347)

开头话——先提一个问题

第一章 他从传统道路上走来

第二章 走上维新之路

觉醒

创办通艺学堂

支持《时务报》

第三章 戊戌变法的洗礼

召见

维新未遂平生志

革职

第四章 走向新高度

南洋公学

“振新国民精神”——从“英才教育”到普及教育

第五章 为国家谋文化建设——在商务印书馆

进馆

“以扶助教育为己任”

《最新小学教科书》

《最新初等小学修身教科书》

起飞

第六章 “喜新厌旧主义”——在新文化运动中

挫折

危机

顺时应变——新旧斗争之一

“推旧出新”——新旧斗争之二

改组编译所”——新旧斗争之三

退休——新旧斗争之四

第七章 为了商务印书馆的复兴

心在公司

呕心沥血

第八章 中华民族的人格——在抗日战争中

爱国精神的寄托——《中华民族的人格》

孤怀猛击中流楫，远志徐擎旭日旗

卖字为生，清贫自守

第九章 走向新中国

人间正气 人民心声

应变

第十章 解放功成又一天

后 记

东南织染权威刘国钧

李文瑞 著

中国有句俗话说：“盖棺论定”。人生就像一出戏，只有落幕后才能判断出这出戏的好坏。现在刘国钧“乘鹤仙去”已经十五年了，要全面认识他还不容易，但他既为自己画上了人生句号，于是就有不少人来检视他一幕幕已经终结了的情节，研究他所做的事情和怎样来做的这些事情，结果，人们对这颗从社会底层升起来的富星，无一不表示惊叹。确是奇迹。他的经营思想、谋略、手段，探得现代企业管理知识，和挖掘强大生产力的奥秘，至今还在发出很强的回响。如果隐去他的年代，会很容易被看成当今新鲜经验的。

刘国钧是个什么人呢？他在《自传》中有段朴实的叙述：

“祖父经商，父亲因读书未能进学而患了神经病，不能生产，言之痛心。母亲帮人家做短工，如无短工即在家纺土纱带我度日，日食三餐元麦糊，夜睡一张竹编床。到我八岁后，就帮母亲做冥镪，十岁时贩卖酒酿和瓜果，十三岁读私塾一年，至年终扎灶神车轿获得八百铜钱缴清了学费。十四岁学道士，念经拜忏，不到半年改学生意，进靖江姚公盛酒酱业为学徒，不到一年，嫌该业前途不大，便硬辞退至常州西门外奔牛镇刘吉升绸布百货店为练习生，不到一年该店歇业，转至本镇元泰绸布店为过堂练习生，再学二年，方得满师。”

“奇迹”就发生在这样一个人身上。他是贫家儿，“生平学费钱八百”，无贵亲可攀，无门墙可倚，无遗产可继，然而他发迹了，于是，不少人在惊叹之余，又为他蒙上了一层神秘幕纱。

其实事情也明朗的很，他是一个一般的人，祖坟是群葬的荒冢，没有人为此发迹；住宅曾数易其主，也并非藏龙卧虎之地。还有人说他是“天富星”下凡，有狐仙暗佑等等，也成为颇为流行的话料，到了今天已成了无稽之谈。

然而他确实不同一般，人人可以看到想到但没有看到想到的事，他看到想到了；人人可以做到但没有做到的事，他做到了。仅仅如此。然而万事贵在“先”，如果说神秘的话，就在于他抢了“先”。棋经：“宁失一子，不失一先”，始以正合，终以奇胜的全部过程都在于先。但要揭开刘国钧的这个秘密，却需要沿着他的足迹来寻觅，这只好沿用章回小说的一句套话：“且听下文分解”了。

一 生祠堂镇上一人家

刘国钧：1887年4月2日（清光绪十三年岁次丁亥三月初九日）出生在常州府靖江县生祠堂镇。

常州是个有二千五百年高龄的古城，沿江带湖，因“人文荟萃”“诗文甲天下”，久享着“天下名士有部落，东南无与常匹俦”的声誉。靖江县是常州府隔江而治的一个县份，原为长江冲积的沙洲，明代成化七年立县设治。“靖”字含有不动乱，没有变动，兼带点威慑的意思，从消极方面来说，是企盼，是希望；从积极方面来说，是警告，是儆勉。不管从哪方面理解，都是在向人们提醒：忧患常在，居安思危，子子孙孙，不要只见长江之利，忘却长江之害。生祠堂镇地处靖江西隅，因“生祠堂”而得名。南宋建炎四年四月，金兵南下，欲薄杭州，名将岳飞奉令由河南邳州间道驰援，将沿途难民收容安置在这里，并派二百游骑保护，幸免金兵杀戮，人民感其德，在其生前立祠并置长生禄位供奉，遂名。这是一个不大的小镇，东依南北向的大清港河，南行十里是长江，北去五里是界河。团河由镇中横穿，柳家桥沟通南北，沿河两岸是街面，河南岸柳家桥畔有一家店门北向的生药铺，主人刘功良，他便是刘国钧的曾祖父了。刘功良业药兼行医，这是当时常见的医药兼营的经营形式。医属方技，类序九流，社会地位并不高，手下人生了病，往往是医、神、巫、卜四家同请，所以店铺的生意也不好。刘功

良没有不动产，仅在宅后有七分灰塘，集粪堆放柴草用，不能种植，所以全家生活全靠药店的蝇头小利。传到刘国钧的祖父刘荣品手里，因不习医道，难以继业，便改营布店。靖江人的传统：“一张机，一把锄，两根便是擎天柱。”耕织传家的多，织出的布，除自用外，多由布店代销。这里是产棉区，地处水陆通衢，船往车来，货物多由这里聚散。刘荣品的布店虽是株守薄利，却也发达，略有盈余，他叫儿子读书了。

刘国钧的父亲刘黼堂，童年入塾，弱冠应考，一心想在举业上扬名显亲，只是“场外莫谈命，场内休论文”，终其一生没有入庠成为一名秀才。“学而优则仕”，读书一途，不能把秀才举人一类的东西骗到手，已经是虚栽桃李，到不能科甲出仕，同是十年寒窗，就有天壤之别了。学里的规矩，对秀才称友，对童生称小友，刘黼堂三十多岁的人了，忝列在中年队伍里受着“小友”的奚落，心中的滋味当然不好受。只是他进不能仕，退不能农，只有一面坐塾教几个蒙童，一面用功，力图再搏侥幸。光绪十九年十月中旬，他再次提着考篮赴县城赶考，初试，在二等前列，复试，又名落孙山，一气一急，痰火攻心，突然颠踣，从此以后，疯言痴语，失去坐塾资格，全家人也跟着陷入衣食愁城。

刘国钧的母亲丁氏，农家女，勤劳贤慧，过去勉力支持贫家，现在丈夫疯癫，儿子又小，眼前已无路可走。她不愿出去沿门托钵，年轻有力气的人去讨饭吃，脸面无处放，她相信自己，用苦力钱养活自己的丈夫和儿子，她出去做佣工。刘国钧在自传上做了一诗：“日食三餐元麦糊，竹床夜卧一张铺，平生学费不盈贯，事业从来仗人扶。”前三句就是写的这段生活。

生祠堂镇上这家人，本地人用本地话说：“已经算踢蹬了。”

二 绵羊和老虎

刘家的人支不旺，刘国钧是他们家第一个男孩子，和别的人家一样，刚生下来的时候，都视为贵子，全家人都非常高兴。按干、支计算，五行缺金，属本命，故取名金生；五行生克，金生丽水，起学名丽川。“刘国钧”这个名字，是他在武进县奔牛镇自立门头后使用的，取国家重器的意思，约在1910年。

一岁到七岁，刘国钧家中的生活主要靠父亲塾师的束修，年收入约五十千钱，加上母亲摇纱贴补，不宽裕，但可以度日。母亲是刘国钧的伟大的爱护神，也是他的第一位老师。刘国钧一生未改的靖江乡音，第一声是从母亲那里学来的，他一生和棉、纱、布结下的不解之缘，缘头也从母亲那里取得的。母亲一面摇着纺车，一面低声吟着民歌：

“正月初一大年朝，神前占卜把香烧，早棉中棉晚棉那样好，苍天爷爷代我挑。”

从正月唱到十二月，从选种唱到织成布，都嵌在里面，唱了又唱，有时面孔会显出笑容，有时眼角又会挂下泪珠，刘国钧不明白其中的意思，但也学会了唱，而且记得很牢，直到晚年庭园闲步时，有时还微闭眼睛吟哼。

在这段时间里，母亲的怀抱是他的天地，怀抱里不见任何特殊，和其他的孩童一样，顽皮、喜动、好问，脾气有点犟。

幸福很快结束了，父亲突然发病，梁折屋塌，一家人的衣

衾饭碗立刻被粉碎，为了生计，母亲不得不外出帮佣。刘国钧这年七岁，一从娘怀里跌出来，便被掷在风霜地，他开始一面照料自己，一面照料生病的父亲，这种照料，对双方来说，实际上是无可奈何的折磨。

早晨，母亲一早起来，烧一锅元麦糊，把筷碗安置好，嘱咐几句，离家了，顺手把门关上。刘国钧坐在灶膛前，先是自己哭，后来便看着父亲哭、笑，躺在地上打滚，或者晃着脑袋念诗。晚上母亲回家，但只见元麦糊搅着碎草，满床满地满家，这时候便是母亲哭，第二天又是这样。久了，刘国钧会从小窗洞里钻出去，外面的世界大，尽情玩一会，但钻不进来，这时候，他在外面饿一天，父亲在里面饿一天。

母亲帮佣，有时没有帮主，很懊恼，一天没有收入，但刘国钧很幸福，这一天可以没有惧怕，有热糊粥喝，而且有人和他说话。他伴着母亲摇纱，或者帮助摺锡箔，靖江人称为冥镪。这是代隔壁赵家杂货店加工的，每十个可挣加工费一文钱，十文可以买到一个烧饼。工艺很简单，刘国钧很快学会了。虽不能自食其力，却也可减少母亲一份肩力。到了八岁时，他便可以独立做这项工作。

但这件工作厘头太微，一天到夜，忙得连放屁的时间都没有，也赚不上一碗白米饭。十岁时，刘国钧觉得自己已经是大人了，完全可以做赚钱多一点的事情了，便商于母亲，决定贩卖酒酿和瓜果，其实是代销，只缴一千钱的押金就行。押金是向河北桥头“柳三奶奶”借的，把酒酿从作坊里批出来，沿街叫卖，老主顾按时分送，虽是苦力钱，却比做冥镪丰厚的多。早晚两市再挽只大扁竹篮卖瓜果，走街面，串茶馆，冲寒冒暑，风雨无阻。这种营生称为“勤行”，眼勤、嘴勤、腿勤。凭着三勤读通人面上的无字文章，就可把生意做好。渐渐地，刘国钧三昧已通，茶客招招手，他送上一包瓜籽，酒客点点头，送上两

枚酸桔子，小孩子面前经过，便使劲地拍“惊堂木”，生意做的还不错。闲暇时，捉鱼摸蚌掏鸟窝，晚上乱葬岗里捉刺猬，大雪天赤着双脚穿林度苇追逐黄鼠狼。别人不敢去的地方他敢去，别人不敢做的事情他敢做。刘国钧成名后，大家都尊称他为“刘国老”，那时候人们都贱呼他是“野小佬”。不野不能保护自己。

打架是常事。其实他不愿打架，和大人打，不是敌手，和同龄人打，有理短三分，还有学童，斯文一派，自惭形秽，自卑、畏缩，躲着走，偶尔在一起，多为他们服役、奔走，叫做什么便做什么，驯服得像绵羊。但有时不打也不行，挨骂，受欺，争地盘，抢生意，退半步便成狗熊蛋。

腊八粥的前一天，他在柳家桥上卖干果，同业的季老四赶人来了：“喂，小赤佬，这是我的地盘，滚开！”

“你的？你喊一声他答应？”

“不滚？我揍你！”

“揍？怕你的不姓刘。”

于是就打起来了。季老四是他的长辈，仗辈份年龄优势，一巴掌将他打落河里，河里结着冰，刘国钧不服输，游上来再打，三打三落，最后抱起季老四的腰，一起跌在河里。季老四被淹得半死，刘国钧扭着他的耳朵到岳王庙里去叩头，教训道：“知道了吧？老子虽穷，比老虎还要凶。”

这样的架经常打，难以数计。

三 八百钱的孔圣徒

一个偶然的机会有国钧上学了。

生祠堂镇上学馆先生华云良，昔年和刘国钧父亲有同窗之谊，也因屡试不第蛰伏在学馆授课待时。初一，他到岳王庙里去烧香，看见刘国钧冥镪篮里有几枚用香烟锡纸制作的可以乱真的龙头银元，大加赞赏：“你的手真巧，跟谁学的？”刘国钧答：“是自己做的，一勤天下无难事。”这后一句本是门联上的一句，刘国钧得之父亲清醒时，而今乘势对答，引起华先生的惊愕，端详再三，连叹：“可惜！”念其乃父的不幸，动起同病相怜之意，主动谋于刘国钧母子想“成全一下”。除去例行束修，一应费用全免。他们母子当然高兴。

光绪二十三年正月十六日，刘国钧入馆，拜了至圣先师，成了孔圣门徒，按“金生丽水”之义，先生为他取学名丽川。学馆课程循序《三字经》、《百家姓》、《千字文》，清明节后开笔描红，八月中秋开始习珠算加减，刘国钧天资中等偏上，但很用功，直爽，勇敢，不说谎话，先生很喜欢，常引至家中私下教诲，和先生的儿子很友好，兄弟相称。学馆的生活并不美丽，学童上学戏称为“戴笼头”，连大小便都需持签入号。刘国钧性子野，经常迟到早退在家中做冥镪，或者跑到野外做信天翁，后面往往跟上一大群，诸家长啧有烦言，先生管饬过几次，效果不大。

不幸的事情发生了。学馆成规，八月十五中秋节“张先生”，学生家长备些月饼瓜果之类送礼，先生的儿子偷出一块月饼解馋，并分一半给刘国钧。事发后，先生误认为刘国钧行窃，恼而成怒，责骂道：“我怜你是人，你却自贱做贼，滚！”

这是很严厉的责罚。刘国钧很委屈，但月饼是吃了，自有不是，解释吧以彰弟过，同样要责罚，不解释就得承当做贼的恶名。同是责罚，不如代人受过，经过考虑，决定：“滚！”

回家仍做冥镪，不过还欠先生的束修，看看到了年底，不能再拖了，债不经年，何况是欠恩师的钱，但钱无出处，债务重负下，刘国钧苦思生财路。

靖江民俗，腊月二十三日灶王爷上天，家家糖果饯行，并备车、轿代步，刘国钧看准这是机会，加紧扎制纸车纸轿，凑足八百文钱为先生送去。先生早有悔意，见学生苦难中不忘师恩，很感动，说：“明年继续上学吧。”刘国钧答：“不读了。”叩头而别。

他在自传上的诗说的“平生学费不盈贯”的缘头即来于此。

刘国钧退学后重操旧业，这时他已经十二岁了，并且有了两年市井经验，又读了八个月的“人之初”，对贩酒酿做冥镪不满足起来，他想学点真实艺业，依仗着养家活口，兴家立业，不过学什么，他还不知道。

生祠堂镇西北三里许的缪家岱有座庙观，当家道士高自培，属“正一派”，不禁婚娶，不禁荤腥，有三亩不纳皇粮的庙田，平时念经拜忏做法事，很想找个弟子传钵。这种行当有饭吃的人不愿干，笨头笨脑的人也不能干，他看中了刘国钧，托人说合。刘母丁氏正苦儿子的口腹和管教，“饥者易为食”，便答应下来了。商于刘国钧，也赞成，于是便来到缪家岱，小辫盘在头顶心，身归道门。

师父给他安排的功课是焚香、扫地、放猪、念经咒，学笙

管，做法事时跟着滥竽。晚上学气功，传的是《太上清静功》，从十二节功法、功理，到采气排补、交换、定向、吸日月精华、顺序渐进，刘国钧童心重，鸭子听雷。半年后他感到厌烦了，“学到这些东西能做神仙吗？做了神仙娘老子也要吃饭。”他叩别了高自培，卷起铺盖走路。

母亲没有责备他，庙观本不是安身立命的场所，不过要干什么，她也一时无计。又是“柳三奶奶”帮了忙。柳三奶奶是柳秀方的妻子，三奶奶是绰号，热心热肠，救人急难，颇有侠风，对刘家常有升斗之助。柳秀方跑单帮，门路颇宽，刘国钧称他柳叔。“柳三奶奶”对丈夫吩咐说：“孩子太可怜了，你得把头上装上犁头为他耕出一条路来。”柳秀方尊着阍命几经奔波在靖江城里姚公盛酒酱糟坊为刘国钧谋得个学徒。光绪二十六年龙抬头，刘国钧上工去。

清朝的食盐是官卖，酱、酱油制作需用盐，需到官府捐帖，属半官，姚公盛糟坊挂官灯笼。老板娘姚二奶奶是寡妇，祖上打“长毛”有功，很势派，所以规矩也特别多。来工作的称“投身”，要写呈帖，立契约，签誓，具保，然后叩头拜师，见长辈，会师兄。等级也很严，分头柜，二柜，品格，帮账，司务，把头，二绋子。章程有：尊师敬长，敬业爱群，不准谈论国事、不准阅读书报，不准请假，不准会亲友，食不出声，笑不露齿，天灾人祸，各由天命。格言，“不受苦中苦，难为人上人。”刘国钧是投身初进，“未入流。”地位最低，但工作最苦，端茶、扫地，倒尿壶，汰水烟袋，抬盐、拌糟、上屉、烧火，一年四季不穿鞋。刘国钧不怕苦，也不怕受气，但两脚长年浸在盐卤里，揪心痛，他忍受不了，生了退志。

这时候离鸦片战争已有半个世纪了，“五口通商”也由点到面延伸到内地很深的地方去了，洋油代替了棉籽油，火刀让位洋火，洋纱洋布跟着洋美人画一批批地涌进了靖江城，从这些