

常读·人物志
沉重与狂飙

◆ 陆新之 主编

卢作孚的大德与悲情
“第一公民”陈嘉庚
领先时代的银行家陈光甫
会卖货更会卖萌的刘强东
如愿成为先驱的李国庆
前所未见的马克·扎克伯格

DO
OR
DIE



西南财经大学出版社

常读·人物志
沉重与狂飙

◆ 陆新之 主编



西南财经大学出版社

常读·人物志

沉重与狂飙

要鼓起勇气，坚定信心。凡白种人做得来的，黄种人都做得来；凡日本人做得来的，中国人都做得来。只要学会了他们的技术和管理，便会做出他们的事业。

——卢作孚

一种实业的成功，不在初创时拥有雄厚的资金，而在经营得法与否，初创时都是极其渺小，经过长期奋斗，渐渐扩大，终成巨富。

——陈嘉庚

我的内心深处也觉得摆摊卖货不是一件光彩的事，只不过我深信，自己不会永远摆摊。

——刘强东

上架建议：财经·人物

ISBN 978-7-5504-1926-1



定价：30.00元

图书在版编目(CIP)数据

沉重与狂飙/ 陆新之主编. —成都: 西南财经大学出版社, 2015. 8
(常读·人物志)

ISBN 978 - 7 - 5504 - 1926 - 1

I. ①沉… II. ①陆… III. ①人物—列传—世界 IV. ①K811

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 106899 号

沉重与狂飙

CHENZHONG YU KUANGBIAO

陆新之 主编

图书策划: 亨通堂文化

责任编辑: 冯梅

助理编辑: 周晓琬

特约编辑: 朱莹

封面设计: 墨创文化

责任印制: 封俊川

出版发行	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址	http://www.bookcj.com
电子邮件	bookcj@foxmail.com
邮政编码	610074
电 话	028 - 87353785 87352368
照 排	四川胜翔数码印务设计有限公司
印 刷	郫县犀浦印刷厂
成品尺寸	140mm × 200mm
印 张	7.25
字 数	150 千字
版 次	2015 年 8 月第 1 版
印 次	2015 年 8 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978 - 7 - 5504 - 1926 - 1
定 价	30.00 元

版权所有,翻印必究。

“常读”系列编委会（名单以姓氏笔画为序）

王炜，曾任职于中国工商银行、国泰君安、IBM、新浪网、凤凰新媒体与和讯网高管，乐钱创始人兼CEO。

仲伟志，区域经济专家，原《经济观察报》执行总编辑，现任《投资时报》总编辑。

汗青，历史研究学者，同时也是国内著名古兵器收藏和研究者。

吴声，罗辑思维联合创始人，互联网专家。

吴伯凡，作家，杂志发行人。

陆新之，基金合伙人，文化机构联合创始人，财经评论员。

张春蔚，阳春科技联合创始人，《财经郎眼》《对话》《等着我》等多档电视节目嘉宾、策划，中央人民广播电台中国之声特约评论员，曾任职于《南方周末》《金融时报》（中文网产业版主编）。

孟雷，作家，《经济观察报》社委、副总经理。

姚长盛，著名电视节目主持人。

骆明，《体坛周报》副总编辑，国际“金球奖”媒体评委，足球专家。

魏航，足球专家，原体坛网总编辑。

你一定很少看书了，因为累；杂志也懒得看了，因为忙。

但你依然在看和读：早起的枕畔，卫生间里面，午饭后的瞌睡间歇，临睡前的挣扎，你牢牢抓着手机。

我们不能给你阅读的理由，但我们知道，有些内容可以让你的朋友圈更优雅。

我们不能拼接你碎片化的时间，但我们相信，有些阅读可以让你放慢脚步，哪怕只是假装。

目录

上篇 沉重的民族企业家

- | | | |
|-----|-----------------|---------|
| 003 | 卢作孚：一代船王之殇 | 吴 比 郭 亮 |
| 025 | 陈嘉庚：“第一公民”的激荡人生 | 吴 比 郭 亮 |
| 043 | 陈光甫：一个领先时代的银行家 | 十二叔 |
| 067 | 席正甫：缔造金融家族的教父 | 十二叔 |
| 086 | 鲁商：齐鲁大地上的商界大亨们 | 山东商报社 |

下篇 互联网时代的“快商人”

- | | | |
|-----|--------------------|---------|
| 115 | 马克·扎克伯格：从哈佛辍学到改变世界 | 陆新之 邓 鹏 |
| 144 | 安迪·鲁宾：一个极客的旁白 | 陆新之 邓 鹏 |
| 156 | 刘强东：卖货的斗士 | 陆新之 |
| 182 | 李国庆：如愿成了先驱而没有成为先烈 | 陆新之 |
| 203 | 季琦：创业是一场战役 | 陆新之 邓 鹏 |

上篇 沉重的民族企业家

个体的微观命运总是嵌入时代中，无法左右潮流的走向，但历史的每一个细微的变化，却能清晰直观地从个体的喜怒哀乐甚至生与死上反映出来。

卢作孚：一代船王之殇

文/吴比 郭亮

1952年，没有什么比“三反”“五反”运动更让人刻骨铭心。

其年1月1日，毛泽东在元旦团拜会上号召，“全体人民和一切工作人员一致起来，大张旗鼓地，雷厉风行地，开展一个大规模的反对贪污、反对浪费、反对官僚主义的斗争，将这些旧社会遗留下来的污毒洗干净！”1951年底发起的“三反”运动在这年掀起高潮。

这一年，共有900万人参加了“三反”“五反”运动，不法资本家受到打击。可过于猛烈的运动，让一些优秀的民族资本家也蒙受牵连。

在开展“三反”“五反”运动的同时，中共中央内部开始了整肃运动。1952年2月3日，中共中央发出《关于“三反”运动应和整党运动结合的指示》，要求对党员进行登记、审查和处理；坚决清除贪污腐化分子。同月10日，公审贪污腐化分子刘青山、张子善的大会在保定举行，河北省高级人民法院依法判处两犯死刑，立即执行。临刑前，记者的相机对准张子善时，后者说：“唉，照吧，照个相吧，最后一张了，让后人受教育！”

这是一个粗线条的年代，人们大多沉溺于对重大事件的描述，但一些细微的变革和变化尤其是经济方面的，虽然微小却值得记载。尽管政治运动一刻不停，社会主义建设还是取得了相当令人瞩目的成就：荆江分洪工程完工，蓄水量达60亿立方米；黄河下游兴建了新中国成立后的第一条水渠——人民胜利渠；成渝铁路通车，天兰铁路通车；土地改革如火如荼；莫斯科经济会议后，英国48家集团突破“中国禁运”，到中国访问，打开了中国闭关贸易的一条门缝；泸州老窖跻身中国最古老的四大名白酒之列，宜宾五粮液酒厂则恢复了五粮液的生产；远东集团领航人徐有庠投资设立1万锭纱厂，创办了远东纺织公司……

这一年，中国国民总收入是日本的1.4倍。不过，从当年起，日本经济恢复到战前最高水平，随后进入前所未有的经济高速增长期，并一直持续到20世纪70年代。其间出现过三个超高速阶段，即“神武景气”“岩户景气”“伊奘诺景气”。日本很快将中国远远地抛在身后，而后者将花几十年的时间苦苦追赶。

当理想无法照进现实，有人选择忍辱负重，有人选择“宁为玉碎，不为瓦全”。

1952年，新中国的序曲刚刚奏响，很多商人欣喜良好的经商环境即将建立，跃跃欲试。然而，就在这一年，近乎完人的中国船王卢作孚因被扣上“莫须有”的罪名而含冤自杀。

近乎完人的中国船王

个体的微观命运总是嵌入时代中，无法左右潮流的走向，但历史的每一个细微的变化，却能清晰直观地从个体的喜怒哀乐甚至生与死上反映出来。

1952年，中国进入和平年代。前无古人的各项建设事业在尝试着进行，因缺乏经验难免犯错，甚至出现了有些“左”、有些右的做法，但每个人都对时代的剧变欢呼雀跃。毕竟，一个旧的时代结束了。然而，新时代曙光乍现，卢作孚就选择用大量的安眠药结束了自己的生命。当时新华社内参报道时，在卢自杀消息上，加了“畏罪”两字。

在毛泽东的“四个不能忘的实业家”中，他是“运输航运业不能忘了的卢作孚”；中共中央称赞他“为人民做过许多好事，党和人民是不会忘记的”；晏阳初称其为完人；敢和毛泽东唱反调的梁漱溟认为他“庶几乎可比于古之贤哲”；在美国杂志《亚洲与美国》的文章中，他是一个没有受过学校教育的学者，一个没有现代个人享受要求的现代企业家，一个没有钱的大亨。这位只有小学文化的商人，大办船运，连军阀都对他礼让三分，成为难以撼动的船王；抗日战争期间，他一个人和一支船队，在宜昌上演了轰动一时

的中国式“敦刻尔克”大撤退，让国脉得以延续；一角试验田——北碚，成为他浪漫主义的最好栖息地……就是这样一位近乎完人的人，倒在了盛世即将来临前的黎明。

卢作孚曾说：“要鼓起勇气，坚定信心。凡白种人做得来的，黄种人都做得来；凡日本人做得来的，中国人都做得来。只要学会了他们的技术和管理，便会做出他们的事业。”

他一生有很多理想和抱负——长江变通衢，中国的船队遍布世界各地的海洋……如今这些蓝图正一张一张实现，他却因为一时饱受侮辱而失去了继续生活下去的勇气。国难当头时，他都能忍受屈辱，负重前行，竭力在中国这块贫瘠的土地上追逐理想与梦想。新中国来临了，他竟然变得如此脆弱不堪。

如果不了解卢作孚几十年的人生经历，我们就难以理解为什么他要如此仓促地结束自己的生命。其实，他表现出来的永远都是一个不折不扣的理想主义践行家，竭力在黑暗中寻找理想与现实之间的平衡。一旦他认为理想受到玷污，他就再没有活下去的理由。在他看来，中国近百年来频频受挫，根源在于中国几千年的封建宗法关系。受这种封建宗法关系的束缚，人们的社会生活是为了家庭、族人、邻里和朋友，而不是事业、区域和国家。所以，中国必须建立新的社会关系才有希望。卢作孚之子卢国维这样总结他的父亲：用一句话总括——培养建设的力量，边破坏边建设，破坏也是为了建设，是为了更好地建设。

民族航运的标杆

1893年，卢作孚出生于四川省合川县（现属重庆）。当时，正值晚清末年，也是中国近代史上最悲哀、最黑暗、最动荡、最复杂的时期。各种矛盾异常尖锐，国人的尊严与自信在入侵者面前不堪一击。后来一批立志实业报国的民族资本家大多出生于这个年代。跨越了两个世纪的这一群人所具备的民族感使他们较之常人，更有忧患意识且报国心切。

卢作孚面容消瘦。植物学家胡先骕描述他眼中的卢作孚。“虽不到40岁，看上去貌若五旬，须鬓苍白。一经接触，就能感受到理想家气质，目光冥然而远，声音清而尖锐，办事的热忱，舍己为人的精神，处处都像个宗教改革家。”卢作孚一生命运多舛。他家庭贫困，靠卖合川特产桃片筹措学费。他仅读了6年小学，以后的学识靠在社会这所大学中获得，所以自嘲为“小学博士”。他做过报社记者、主编，加入过同盟会、少年中国学会，辛亥革命和五四运动他也参与其中。

1924年，在军阀杨森的邀请下，卢作孚在成都开办民众通俗教育馆。仅一年时间，他就把一座混乱不堪的公园建设成了拥有较为完善的现代文化娱乐设施的公共文化场所。但是，连续的军阀混战让卢作孚认识到，依靠军阀进行社会变革显然行不通，在纷乱的军阀政治面前，教育救国的理想只是对牛弹琴。

与其在军阀的政治角逐中为理想寻找寄居的夹缝，不如自己为理想培育温床，卢作孚逐渐从社会变革转向实业。正如他所说，

这是一个粗线条的年代，人们大多沉溺于对重大事件的描述，但一些细微的变革和变化尤其是经济方面的，虽然微小却值得记载。

“办实事，等于是在办教育，要把事业当中全部工作人员培养起来，提高他们的技术和管理的能Ⓕ力。”民生公司和北碚试验区，是卢作孚以建立新的集团生活为中心的社会变革的主要代表。无论是民生公司还是北碚试验区，卢作孚都在不遗余力地以一己之力量渗入社会腠理，治疗中国的落后顽疾。

1925年，卢作孚和友人黄云龙创立了民生实业股份有限公司，取名“民生”意为立足民生、报效祖国。此时创业并非天时地利人和都具备。卢作孚个人没有资本，东拼西凑了5万元钱。从行业背景上看，川江航运也不是黄金时代。事实上，“选择着手事业为航业，正是扬子江上游一般航业十分消沉，任何公司都无法撑持”。从外部条件来看，没有任何理由需要开办一家新的轮船公司，却有一堆不开办的理由。但是，卢作孚破釜沉舟地开始了创业。

1926年6月，民生第一条船“民生号”进入川江航道，船上人员一共有45人，卢作孚出任总经理，月薪为30元，协理月薪15元，其他人员为10元。民生开业那天起，卢作孚就约法三章：废除买办制，实行经理负责制；完善旅客服务工作；禁止船工向旅客索取小费。同时，民生也有了卢作孚构思的广告画——“民生号”徜徉于

长江三峡的激流中，远处是闪闪发光的峨眉山金顶。重庆、上海、广州、大连甚至东南亚国家和日本的人们都看到了这张朝气蓬勃的广告画。

当时，正值外国船只横行川江。日本及美国轮船公司，凭着强大实力，企图独霸川江。由于竞争惨烈，华轮公司濒临破产。在这种形势下，卢作孚与地方军阀曾经的关系起了微妙且关键的作用：地方当局明令轮船进出港口，须得向川江航务管理处结关，从而迫使日美公司接受海关检查，开创了外国轮船接受中国地方政府检查的先例，并废除了甲级船员必须用外国人的陈规，要求外国轮船冲翻中国木船必须赔偿损失。

结果显而易见，名不见经传的民生公司一年下来股东竟分到25%的红利。民生公司先后购买“新民号”和“发家船”两艘船，采用“三条轮船，两条航线”方针，来回穿梭于合川、重庆和涪陵三地。可即使如此，民生仍难以在业界形成气候，卢作孚救国的抱负更无从谈起。于是，他决定吞并小企业逐步做大，化零为整，实现以小搏大。只要愿意出售的轮船，他来者不拒，照单全收；愿意与民生合作的企业，不管资产是否优质，民生都愿意帮他们还清债务，若有结余则作为股本入股民生。

今天看来，卢作孚迅速在航运市场抢占制高点，及之后创造的神话都是高风险的资本游戏。民生的扩张可谓疯狂和不计后果。仅1931年，就有7家轮船公司并入，总吨位飙升到1 500吨。1932年，一家英国轮船公司也被民生吞并。越来越多的船运公司插上民生旗号，四川境内所有通航的河流都能坐到民生的船，航线延长到5 000多里。日美公司由盈转亏，见事不妙，

亦悄悄退出川江。

多年夙愿，卢作孚终于实现——成为中国船王，不断切割外国轮船原先抢占的水上“蛋糕”。军阀杨森对卢作孚说：“假若来生投世，我一定拜你为师。”

无度扩张的反例

任何行业有新秀异军突起，无一例外会遭到竞争者封杀。民生公司的崛起速度令外国人瞠目结舌。他们不允许让一条“中国船”称霸川江航线，于是通过大幅降低运价等不正当竞争手段排挤、扼杀民生。曾有人预言，1935年必有两家轮船公司倒下，其中一家就是民生。而事实上，这一年的民生以更快的速度冲刺，而这么快的速度竟是在违背市场规律的前提下实现的。

把民生的扩张史复制到今天，恐怕100个民生也会成为明日黄花。改革开放后，无度扩张往往是一味毒药。诸多倒下的企业，大多是因为盲目扩张患了不治之症。说到底，企业扩张是砸钱、烧钱的买卖，也是一场高风险的豪赌。扩张有道，或许能气冲云霄；扩张无度，则血本无归。无度扩张让无数企业掉入黑洞。摊开的馅饼下面，很多时候是深深的陷阱。

德隆唐万新，一个与卢作孚一样对扩张情有独钟的理想主义者。为了缔造“唐氏帝国”，他频繁“扩张！扩张！扩张！”，涉足多个行业，构建了庞大的德隆系，以至于远远超出了唐万新能控制的范围。同样为构建企业帝国而跑马圈地，身处恶劣政治