

中国商务巨子(一)

董原 主编



目 录

古耕虞和中国猪鬃出口业	1
陈光甫和上海商业储蓄银行	61
严裕棠和光裕公司	115

古耕虞和中国猪鬃出口业

古耕虞（一九〇五——一九九五），四川重庆人，世界著名的“猪鬃大王”。

古耕虞自三十年代起，直到解放前都几乎垄断着国内外的猪鬃市场。在解放前的几年中，几乎垄断了猪鬃出口的百分之八十五以上。一九四八年，中国出口的猪鬃占世界需求量的百分之九十七至九十八。对他的资产，没法做准确的估量，到一九四八年结帐时，他的公司尚有九百万美元的资金，两千七百多万美元的银行往来，国内资产，除了厂房、汽车、办公楼等固定资产外，尚有大批猪鬃以及各种畜产品，堪称令中外瞩目的大富翁。

在竞争中迅速崛起“竞争是我最重要的一课。”这是古耕虞对他一生从商生涯的准确而恰当的概括。从他二十岁步入商海，直到如今，半个多世纪以来，他都是处在竞争之中，而且经常是赢家，往往还是大赢家。打开他的竞争史，几乎很难发现负值。因而，有人很形象地称他为“市场竞争的一位极富戏剧性的斫轮老手”。

他用做竞争的主要资本，可概括为“三大法宝”：信誉、质量、信息。为了确保这三大法宝，他在用人上格外下功夫，更时刻地亲自注视着市场及一切影响市场诸因素的动向与变化。紧张而有致地演出了一幕又一幕生动而又震撼人心的活剧，令世人，乃至商界、政界、银行界格外瞩目。而他的竞争手段与竞争原则又是甚为独到与新颖的。真可谓别具一格。倘若概括起来，大致可

分为两个方面：搏杀式与扶持式。

搏杀式竞争资本主义的市场竞争是激烈的，往往也是残酷的，其主要表现形式之一，是“大鱼吃小鱼”。竞争的结果，是以“小鱼”被大鱼吃掉而告终。可古耕虞非要反过来，“小鱼”吃掉“大鱼”！因为，在竞争发生之始，他几乎都是“被动”的，因而也就必然是比他大得多的“鱼”，首先向他发难，他再予以激烈地还击，其原则同战争中的“人不犯我，我不犯人；人若犯我，我必犯人”相近。而其结果，也正如战争史上那几场著名的“以少胜多”的战例一样，漂亮地以弱胜强。他运用资本如同用兵。

一九二五年，国民革命军开始了旨在摧毁封建势力的武装支柱——军阀势力的“北伐”，这给中国各方面，包括商业在内都带来了影响。古耕虞就恰在这一年接手了他父亲创办的事业，担起了独力经营的担子，也恰在此时他遭遇了一场规模不大不小的、来自旧势力的商业战争，这是他崭露头角的第一战，也是关系重大的一战。

古家是重庆的“坐地户”，三代以来，即经营山货生意，且颇有成效。然而，发达的却不是古耕虞早逝的祖父，而是古耕虞的叔祖父古绥之。古绥之在重庆开办了个“正顺德”字号，以经营山货为幌子，贩卖鸦片，发了财，后因鸦片经营受阻，才真正将经营转到山货上来，并增设了“同茂”。古耕虞的祖父则是靠一身的织布手艺起家的手工织布作坊的小业主。财产本来不多，再加以早逝，给子孙留下的财富就更少，只能维持生计。古耕虞的父亲古槐青幼读诗书，曾举过秀才，后为生计，亦出于经商本愿，就做了古绥之货号的伙计，并被派往上海参与经营。古槐青有学识，且善于接受新事物，又不

甘久寄人下，便乘第一次大战之机，用一点家底与他几年的积蓄在上海操起了他的父业，办起了纱号，一面在上海为古绥之的“同茂”

经营山货，一面经营着自己的买卖。由于结交了上海的纱界巨贾，加以刻意经营，很快也发达了起来，也自力在重庆委托他人经营办起了一个不大的、以“吉亨”为字号的山货行。到了一九二二年，古绥之因挟带鸦片事发而字号倒闭，古槐青便全力经营起了他自己的买卖。在子女的教育上，古槐青也是煞费苦心的。

古槐青到上海不久，即将儿子古耕虞送进了美国教会办的上海圣约翰大学（校长是中文名字叫做“卜舫济”的美国人）读预科。这是个很有些名气的学校，宋子文及一些学术名人特别是商界巨子均毕业或曾受业于这个学校，由这个学校校友组织起的同学会“梵皇渡俱乐部”，在社会上颇具作用和影响。很明显，古槐青老先生送儿子入这所学校，目的自是为了读通英语，结交些有用的人。儿子也果不负其望，四年中，不但英语学得好，取得了同学会会员的资格，而且由于学业突出，成绩与身体俱佳，又善于交际，深得学友们拥戴，被推举为大学联谊会四川同学会的会长。然而，古槐青的最终目的是要儿子继承祖业的。因而，到了一九二三年又将古耕虞送进了清朝状元、大实业家、南通的张謇（张啬庵）创办的南通学院就读，学习纺织学。可事不从心，古耕虞入学不久，古槐青就得了病，虽经多方治疗，仍是不得痊愈，到了一九二五年，反而转得沉重了。于是，他等不及儿子读完大学，就将古耕虞召回，继承他的事业了。按老字号的规矩，被认定为事业继承者的人无论学识、地位高低，都必须先拜师学徒，古耕虞郑重地拜其父为

师，在纱号中学徒，其待遇自也与其他学徒一般无二，只有一点例外，那就是由于意外的原因，未待学徒期满便“另行安排”了。

原来，古槐青在故居重庆办的吉亨山货庄出了变故：受委经营的李钰安已应付不了局面。古槐青只好叫儿子提前出徒，回去主持经营。并改吉亨为“古青记”。

请注意，古耕虞接手时的古青记实在是个小字号，小得只有三个职工，四个徒弟；小得不铺“外山”（不入产地收购，只坐地待货），不设“洗房”（没有自家的加工场）；小得只有六万两资本。这样的小字号，当时在重庆俯仰皆是。如果从商战用兵的角度讲，他此刻正是兵微将寡，城鄙地偏，而又名轻资浅，却偏偏初出茅庐的第一仗就遇上了实力强大而又老谋深算的敌手。

古耕虞年纪虽小（当时他刚满二十岁），志向却大。一踏进商界他就立志迅速壮大，以致“执”同业“牛耳”。因而，古青记一到他手里，他就倾全部精力进行改善与扩展。原本是以经营猪鬃为主的，他一上任就看准了一个机会：今年的羊皮看好，而且从各种迹象看，国外市场的价格必然看涨，因此他决定加大羊皮的收购量，不但动员了他的大部分资金，而且还多方筹款，于羊皮登市前就预先联络货源，这可触怒了一条雄踞重庆羊皮经营首位的老鲨鱼——裕厚长字号的老掌柜。

裕厚长是家老字号，老掌柜又是经营羊皮的老资格，经营历史久，资金雄厚，一次大战期间，乘盛产羊皮的土耳其因参战无暇顾及之机，大发了一笔财。无论在实力上，还是在手段上，数年来都稳居重庆同业的首位，而且已惯于此位。如今一听说古耕虞要在羊皮生意上大伸手，便十分气恼。本来，论起来两家有亲，老掌柜应

是古耕虞的“爷”字辈，老掌柜平时也没少夸古耕虞“聪颖过人，少有大志”。

可商战无情，竞争本身就是残酷的，如今则骂起了“不知天高地厚”、“自讨毁灭！”

“身上还满是学生气，后脚还没离开校门，才个二十岁的毛孩子，晓得啥，又能干得个啥？给他点颜色看看，也好叫他晓得谁个才是做得羊皮生意的！”

于是，在羊皮登市前夕，一种经过精心炮制的、用意甚为恶毒的谣言便不脛而走：古槐青在上海华商纱布交易的投机中惨遭失败，势必破产，古青记也必因此而倒闭。目的无非是要羊皮货主们相信：古青记没钱了。没钱了还怎能付得出货款？卖给他羊皮岂不是得不到分文？借么，又用什么还？而且，这消息是通过与裕厚来往的恒祥钱庄由钱业同业会散布出来的。自然具有很高的“权威性”，而且直接影响着钱界同仁。因而这一招很毒也很厉害，对年轻资浅初上战场的古耕虞来说，自是十分严峻的。倘稍一不慎，乱了阵脚，或稍一不冷静登门去向裕厚长质问争吵，必招致多方责难，后果不堪设想，很可能因此而一败涂地，使他被扼杀于初登商战战场之时。

一方面是有人提醒：一个是他的内兄，他往来钱庄的经理王雨耕；一个是他父亲的“重臣”、他视为师傅的师兄廖熙庸。都劝他务须冷静。更重要的是他自己把握得住，并迅速而准确地采取了两大对策：稳住阵脚，组织反击。他深信他父亲很稳健，即使有了亏损，也不至于冒险以致破产，而且“堂底”较厚，绝不会像传言的那样。他当即发出急电，请他父亲从速由上海电汇来十万两银子，后来又陆续汇来一二十万两，他都及时存入

了重庆的各大钱庄，造成声势；在业务往来上，该结算的，欠人的当即付清，人欠他的他有意不收。同时又有意让与他往来的复兴钱庄检查他的总帐，以证明古青记财底还很厚，然后请复兴钱庄向他大量放款。迅速而有力的几招之后，就使裕厚长的谣言不攻自破。而且反而更提高了他的信誉。稳住了阵脚，古耕虞本着他那“人若犯我，我必犯人”的原则，发起了有力的反击，主攻点则选在了从内部攻破敌方的堡垒上。

原来，裕厚长有个经理叫罗庆芳。此人长于经营，却有些自矜，因而与老掌柜之间有些嫌隙，古耕虞就有意地通过外部舆论与内部作用，加大这种嫌隙，很快他便奏了效：顽固而自信的老掌柜解雇了罗庆芳。罗庆芳盛气之下，主动来投效古耕虞，这正中古耕虞的下怀，对罗庆芳隆礼优遇，厚酬重用。罗庆芳原本只为了要出口气，借古耕虞的行号，整治老掌柜而来投效的，如今见古耕虞如此厚待与重视，便更加用心卖力，恩怨的消长，使这位深知裕厚长内幕而又甚富经验的罗庆芳使出周身的解数，他不但要全力以赴，发誓要使裕厚长买不到一张羊皮，而且要为古青记大造舆论，大献方略，提高信誉，从优进货。他四出奔走，到处游说，不但揭破了本次谣言的恶毒用心与形成及传播始末，而且公开了裕厚长多年来几乎全部的不光彩的秘密，凿凿有据，不由人不信，也自然不由人不对裕厚长白眼相加，深怀戒心；同时自然也更加对古青记高看一眼，信任有加。在客户心目中的地位，有了明显的一降一升，而古耕虞也乘此短暂的时间间隙更牢靠地了解与把握了羊皮的国际行情必然还要上涨的大趋势，当即乘机大量收购，甚至不惜高价。客户愿卖给他，而他的出价又高，因而自

一登市，大量的羊皮便源源不断地涌进了古青记，而裕厚长不但门庭冷落车马稀，而且四出求皮皮不至，不久，索性不收了。那个老掌柜与同业中的一些自以为老资格者，反因为“吃不着葡萄，葡萄是酸的”与不能察知国外市场行情，索性放手看起了古耕虞的热闹，以为这个年方弱冠、嘴巴没毛的小后生，出于年轻气盛，不惜高价，赌一赌意气，到头来还不得赔上才怪——做买卖可来不得儿戏！再加上这一张一弛，古青记很快地便将上市的羊皮几乎全部收购了过去。没过多久，国外市场的羊皮就涨势迅猛了起来，而且涨势的幅度与需求的数量都在明显地加大，这从中间商的一再加码与急切于成交上强烈地反映了出来，此刻见势眼红的裕厚长及一些老资格商号，再欲动手抢购，哪怕宁肯比古青记付出明显为高的价钱，在市场已接不上被割断了的收购路线，在时间上也已迟了何止一大步！

弄得噬脐莫及，叫悔不迭了！

这就是古耕虞踏上商界的第一战，而这一战，他才仅只二十岁，从商才几个月，又仅有六万两基础，“人马”不多，面对老谋深算经验丰富的强大的对手，按一般情况讲，很可能全军覆没，可他竟能镇定如恒，运筹自如，获得了全胜，这远不仅保住了他的基业，而且使他大大提高了信誉，牢牢地站稳了脚跟，为向更大的发展打下了基础。

历经几次商战，没几年的时间，古耕虞所经营的山货商号已不仅在重庆及四川省内，而且在国内、国际已享有了较高的声望，经营基础也越来越雄厚，也就不可避免地遭遇了他在国内商战中最强劲、最具实力的对手。这就是合中公司的朱文熊。

朱文熊，名如其人，无论从形态还是从实力上说，都是一头巨熊：在资金方面，由于他是当时正任资金雄厚而又握有国内相当大一部分财权的中国银行总经理张公权的妹夫，有强大的几乎无与匹敌的资本靠山；在经营方面，他本人即深懂国际贸易，又有一些国内、国际的关系，可谓商界“兜得转”、踢得开的人物。当时猪鬃出口已是大见其利，他看准了这块肥肉，而且很自信，觉得能很有把握地独吞这块肥肉。因此，他有备而来，有恃无恐，趾高气扬、盛气凌人地大摆大摇踏进重庆，高戳起“合中公司”的牌子，干起了猪鬃收购与出口的大买卖。注册资本高达五百万元。

此时，虽说经古耕虞精心努力经营，古青记已远非初时的三个职工，四个学徒，只能坐地收些山货的默默无闻的小商号，而是已改名为“古青记父子公司”牌号响亮的专营猪鬃的出口商，不仅商号的规模扩大得远非几年前可比，资金也较为充裕。

然而，要和合中公司相比，还是相去甚远的，仅注册资金就相差十倍，何况论经济后盾，论势力关系，相去又何止十倍，实是不啻天渊！臣熊来势汹汹，大有黑云压城城欲摧之势，莫说重庆的专营猪鬃的商号，连所有的山货号都深感压力的沉重。

朱文熊也根本没把这些土商看在眼里，以为吞没他们轻而易举，不过是举手之劳，唾手可得。对近年来已露头角、声名颇著的古青记父子公司虽尚算客气，也只是以居高临下、盛气凌人的态势，知会古耕虞，要其将在重庆经营的虎牌猪鬃，全部就地卖给他，再由他汇总出口。话里话外都流露着一种明显的意思：你一个年轻资浅的娃娃，你一个财细势微的小号，能有多大的出口

能量？只有并为我公司的一个收购加工点，附丽于我的名下，你才可以生存，才可分点余羹，你的汤中也自可多见些肉；否则，只有在我的威压下，变成齏粉！

重兵压境，兵临城下，箭拔弩张，而且公开要起了“降书顺表”，古耕虞并没有被吓倒，他镇定如恒，微笑着，然而却果决地回绝了诱降，大战便开始了。

朱文熊以汹汹之势，投放大量资金，动员大批人员，广泛大量地收购猪鬃，大有鲸吞重庆全境的猪鬃之势。古耕虞也决没有闲着，在“熊”一入境时，就已敏感地意识到了危险，觉察了大战的激烈，也当即做出反应，在朱文熊展开强大的收购攻势前，就紧张地作了安排，并从两个主攻方向着手：一是砺兵秣马，一是釜底抽薪。两方面紧锣密鼓地交叉并进，却又十分隐秘，令朱文熊很难察觉。

当时地方观念较强，川人尤重乡情。古耕虞首先认准、抓牢并且巧妙地运用了这一武器。而朱文熊狂傲跋扈，气势凌人，也使川人甚为反感，那些直接受到利害威胁的商号尤其为甚。正相反，古耕虞不但是上生土长的重庆人，而且为人精明大度，信誉尤其为好，又经古耕虞刻意联络，川人几乎形成了一块挡熊的盾牌，都倾护起了古耕虞。古耕虞见时机成熟，便动员猪鬃业主将次货卖给合中公司，好货与标准货他宁肯提高价格收买。朱文熊虽擅贸易，对猪鬃却是外行，而人一狂傲，行事必然浮躁，再精明的人也是难免。他只醉心于大手笔，大批量的收购，陶醉于财大气粗，举手间猪鬃便如潮般涌来，转眼已是几千箱，还哪得冷静下来细商一下成色？更没有怎么关注于加工，只是吩咐一声后便志得意满地捉摸起了商标：中国猪鬃出口以来唯以古青记父子公司

的“虎”牌鬃为最，你是虎，那么，起个什么牌号才能压倒你这只虎呢？朱文熊煞费苦心地捉摸来捉摸去，终于捉摸了出来——飞熊！

是呀，当年姜子牙不是以飞熊入文王之梦山？我朱文熊正是只飞熊，如今入了川，再飞向世界！可又想了想，又觉得不妥。虽说在猛兽中，熊的名次排在虎前，可传统的故事却说，虎利用熊的体笨与头脑简单而战胜了熊，所以有虎为兽中王之说，却没听谁说熊为兽中王，而熊听起来没有虎响亮，且易犯“无能”之忌，那又叫什么呢？不如索性叫飞虎——你的虎连树也上不了，我的虎却能飞上天。就是要凌驾在你乃至一切同业之上！

这商标的针对性与示威性都是很明显的。古耕虞并不在意，除了乘机加紧鼓动业主卖次货外，还有时乘隙选些次鬃打发人去卖给合中。合中的收购人员一来多为外行，二来奉命猛收，忙得不亦乐乎，还那识得、顾得好坏！

古耕虞则在表面上不声不响，装作毫无作为，使对方益骄，更不戒备，暗地里却加紧了活动。

古槐青在经营方面也是个行家，他交给儿子的古青记底子虽然不厚，然而却是个良好的基础，他很重视本行人才的招揽与培训，很重视加工与质量。如前面提到的廖熙庸，不仅精通山货贸易，很擅长猪鬃的整理与加工，而且对古氏父子忠心耿耿，是个十足的“良佐”与“净臣”；其他的几个人，也是行家，人虽不多，能量颇大，因此“虎”牌猪鬃一登市，便享有较好的信誉。到了古耕虞手里，更是凭他的知识与智慧，刻意提高，在质量与信誉上，国内已难有其匹。如今又格外下了功夫，质量更得到了几乎是无与伦比的提高，而且也不着痕迹

地备下了相当数量的好货，也几乎是与合中同时运到了英国的伦敦。得意忘形的朱文熊根本忽略了原本没看在眼内的古耕虞，以“独家经营”、“舍我其谁”的姿态，将几千箱猪鬃都划作了当时国际市场的最高价。倘若真个独此一家，货虽次，或者有个商量，可是偏偏人外有人，他忽略了古耕虞，古耕虞可时刻关注着他。当他迅速而及时地获得了“飞虎”牌的开价之后，当即较“飞虎”低些，开出了自己的货价。成交后，开箱一验，当即对比鲜明：“虎”是真虎，不但保持了历来的质量信誉，而且有着明显的提高，各检点都为上乘；“飞虎”却“现了原形”，配伍不齐，加工不整，肉眼一看，便发现了不少劣货。两“虎”一较，真假立判，“飞虎”折翼摧羽，相形见绌。“二虎相争，必有一伤”，伤的自是那外相凶猛、内里空虚的“飞虎”，而且，伤得很惨，而那一向重信誉讲质量的古记之虎，却更加完美。相形之下，“飞虎”

价高质次，古家虎质优价廉，当即引起英商大哗，纷纷强烈向合中公司提出退货赔款的要求，直闹到中国驻英公使馆，其势汹汹。公使馆看了“飞虎”也觉得很是说不过去，只好同意依英国现行法律办理。依照英国仲裁法，买主只要提出足够的理由，即可裁断为全部退货，并由卖主负责赔偿交易中的一切损失，这是一笔相当可观的数字，往往可接近货价的百分之三四十，而被退的货又得在限期内离境，运输费用与损失不算，经这一折腾、积压，本来质次的猪鬃，很可能相当一部分要报销，更重要的是完全丧失了经营信誉，自后便很难在国际市场上立足了。事情的唯一希望就是在第一法律程序中，求得谅解，采取重订货价再辅以赔款的方式了。按英国法律，买卖双方的争执发生并提起诉讼后，先由

商界的“公会”进行仲裁，然后将仲裁结果，交由法院执行。朱文熊此时的唯一的出路就只在公会仲裁中了。因为卖主的赔款额如果超过货价的百分之十二点五，再经仲裁斡旋，可取得谅解，买主可接受赔款而不是退货；如果斡旋不力，买主仍有权坚持退货赔款。因而，朱文熊便心急如火地极力欲疏通公会中出面参与仲裁的人，只要可以疏通，不惜代价，因为倘得以仲裁求得赔款解决，不仅可少损失一笔可观的资金，更重要的是可以挽回在商界濒临大亡的厄运。可偏偏公会中出面仲裁的人，就是古青记父子公司驻伦敦的代理商！

这一切，都是古耕虞早在预料之中，也是他所等待的，或者说这一切的发生均是他谋划、运筹的结果，一步一步，均在他预料与把握之中。

朱文熊彻底泄气了，认栽了，此时他方认清古耕虞的非凡与强大，唯有向这个既年轻又资浅，他原本没有看在眼里的人低头屈服，彻底投降了。他请出了他的另一位舅兄，张公权的弟弟张禹九出面，向古耕虞求情，并主动提出以放弃在重庆经营猪鬃为条件。在张禹九的调停下，事情很快就平息了。

朱文熊所仗恃的中国银行，是在当时国内实力最雄厚的银行之一，系江浙人主持，江浙人不仅在资金上雄做全国，产生了许多著名大资本家，内中不乏显赫的官僚垄断资本家，政府要人也多出身江浙，因而被称为“江浙财阀集团”、“江浙政府”。有如此强大实力与背景的朱文熊趾高气扬地闯入重庆，森森然不亚于一头择人而噬的巨熊，满以为一掌即可击翻重庆的所有的山货商号，却不料，不到一年的时间，却在强弱悬殊战争中一败涂地，哀哀乞怜于对手，乖乖而又灰溜溜铩羽而去。

古耕虞可谓在各个方面都大获全胜。首先是他的猪鬃，不但有“飞虎”的陪衬，使“虎”的形象更佳。益发巩固并增进了原有的国际信誉，而且由于朱文熊狂傲地大开价码，古耕虞的售价虽相对为低，却绝对是个好价钱，因而也看大赚。至于朱文熊六千箱“飞虎”，一来，朱文熊急于求得有利的仲裁，主动退出重庆市场，同时，既求人也必给人以好处；二来，仲裁中，古耕虞以自己的信誉做保，将原价压至“虎”牌的水平，再由古青记父子公司负责就地洗理与加工、搭配，再由英商以实际成交量付款，这不但使英商获得了好鬃，而且那加工价自也由朱文熊付给了古青记，也是一笔收入。而这又仅是可见的战利，更重要的是，重庆乃至四川的同业均为古耕虞能战而胜之以致驱走那头吓人的大熊而感激与敬佩。一举而三反，在全国商界的声望自也日隆，而在国际市场上，更因信誉高涨而牢牢地站稳了脚跟，在面对兵力（资金）超过自己十倍以上而实力、背景不可同日而语的强敌，足以使许多人闻风丧胆、临阵股栗的激战中，他不但没败，而且大胜了，胜得非常漂亮；敌方的威压不但没有损伤他，反而在某些意义上说是成全了他，在当时，对一个年轻人来说岂不是奇迹？而这奇迹并非神助，完全是由他那非凡的才智与本领创造的！

古青记传到古耕虞手中时，重庆的山货商号有数十家，而且多数在历史、规模、实力上都远远强过它。然而，那些没把它瞧在眼里的、几度欲吞掉它的大商号，如“娇济”、“丰泰”、“恒昌”等，都迅速地，不到三五年的功夫，倒在了它的脚下。原因只有一条，那些貌似强大又分外骄横的大商号的主人，老大自居，封闭、保守，只习惯于传统的经营方式，根本不懂经济规律与国

际贸易；而‘唬’的小主人古耕虞却偏偏精于此道。从这一角度说，可谓“新生战胜了腐朽”，古青记又怎能不独领重庆猪鬃市场的风骚？再经这次“吞熊”事件，更使这只幼‘唬’威风大振，名声大噪，以至几十年中所向披靡。

虽说时势造英雄，然而英雄也得因势利导地利用时势，才能成其为英雄。

古人所谓“有非常之人，然后有非常之事”固属偏颇，然而“夫非常者，因非常人之所拟也”，却是有一定道理的。

北伐，为重庆的出口商提供了一个非常有利的“时势”：由于担心长江水运一断便会成为“瓮中之鳖”，所有在重庆设号的洋商都纷纷撤离，这不但为当地商号解除了高压与盘剥，也提高了产鬃户与中国业户的积极性。贫弱的旧中国，半封建半殖民地的地位，决定了被欺压的命运，帝国主义者在中国完全可以横行无忌，有条约的固然不必说，没条约的可随时逼着中国政府签订新条约，只要对他们有利。

一个传教士都可以对一个县长呼来喝去，何况其他？大商人更不待说，他们不但享着海关、地方税等一切特权，还可以随时从政府官员中获得他们想获得的方便，本来财大气粗，更加有恃无恐。他们凭着财力与特权莫说认真经营，就是随意买卖，所余的特权利润，也要高出民族资本辛苦经营的所得许多。在重庆自然也不例外，他们霸道地垄断了市场，将内地商号置于伙计地位；把住出口权，对内地商号任意压榨与宰割，他们两头吃“回扣”，各种山货在国际市场上的行情，只能听凭他的随意报价，有时国际市场看涨，他们也不借假造电

报，谎称下跌，压价收购，经济命脉完全操纵在了他们的手里，一旦这些外商撤走了，无疑地是给地方商号松了绑。

因而，倘若再有洋商卷土重来，人们的担心与烦厌可想而知。恰恰于洋商全部撤后没多久，在古耕虞接手古青记的第二年，即一九二六年闯来了一个大有来头的洋商。

这个洋商叫做 H. B. 纳尔斯，是个代表着美国一家最大的制革商的美国人。这个美国人认定了洋商既然全部撤离了重庆，那么重庆必是一个“空白”，对他来说也自是非常有利，于是，就冒着运输风险来重庆收购羊皮。这自然对刚刚松绑不久的地方商号产生了很大的心理压力与利益威胁，可谁又敢得罪俨如官府太上皇有钱有势的“洋老爷”？只有眼巴巴地看着，忧煎煎地愁着，唯独只有二十一岁、刚接任的古青记少掌柜敢去“太岁头上动土”！

古耕虞也深恨那些作威作福，一心骑在国人头上的洋商，对这个纳尔斯更为反感，他觉得，倘若叫这个人头一脚踏入重庆就取得成功，无疑地会在重庆立住脚，不但填补了洋商撤离的空白，也必引来后继者，那样一来，已松了的绑，不但要重新捆上，而且会越捆越紧。于是，他便决心与这位声名煊赫的美国大企业的代理人较量一番，并且必欲取得胜利！

凭他的非凡的机智与灵活的嗅觉，很快地把握了这位洋代理商的特点：他自以为是，好大喜功，胃口很大，而所携的资金又较为有限。古耕虞就针对这些特点，利用他单枪匹马对重庆市场一摸黑的弱点，鼓动各山货行乘长江枯水期到来之前，大量地、主动地将新羊皮售给