

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

猪鬃大王古耕虞——中国红色资本家丛书



引言

时光不知不觉间进入 20 世纪之末，21 世纪正在向人类招手。在过去的近一个世纪里，中国这个世界上最为古老的国度，发生了许许多多震撼人心的大事件：辛亥革命和中国封建社会的结束、五四运动、中国共产党的诞生、第一次国共合作、红军二万五千里长征、西安事变、抗日战争、三年内战、国民党退出中国大陆和中华人民共和国成立、文化大革命、中国实行改革开放政策……这些事件必将成为中国乃至世界历史上的重要一页，被一代又一代的后来者传诵。

毫无疑问，在流逝的时光里，和平与发展正成为人类面临的两大主题，经济活动早已渗透到人类生活的方方面面，战争、暴力和血腥似乎已成了旧时代的缩影，正逐渐离我们远去。一轮又一轮的新技术革命，犹如江河决堤般的工商业形势，给这个人类赖以生存的星球带来了新奇的、美不胜收的壮丽景观。

仅就中国而言，1976 年的结束是一个转折，短短十余年时间，改革和开放即已结出了硕大的果实，贫穷的中国正大踏步向着富裕迈进，发财致富成了人们最热门的话题。从城市到乡村，先富起来的人过着优雅的生活，据说百万富翁已达到六位数。如今的人们真是赶上了好时候。

当我们站在 20 世纪之巅，拨开历史的迷雾，回望过去时，除了让那些震撼人心的大事件不断进入视野外，也许还应记住这样一群人——那些在发展民族工商业的道路上成功的跋涉者。

近代中国工商业的创建和发展，经历了艰难曲折的历程。第一次鸦片战争之后，西方资本主义势力的侵入，加速了中国资本主义和资产阶级的产生。上个世纪下半叶，民族资本近代企业陆续产生，由此，在封建经济重重围困下的微弱的旧中国资本主义经济中，外国侵华资本、官僚买办资本和民族资本同时并存，使近代中国工商经济呈现出十分复杂的情势。民族资本在其中所占比重很小，并有着自身固有的缺陷，在外国侵略势力和国内封建主义、官僚资本主义的夹缝中艰难生存。但是，中国近代的民族企业家大都怀着独立发展资本主义的理想，具有渴望祖国富强的爱国主义精神，在反对帝国主义、封建主义、官僚资本主义和谋求民族解放的斗争中尽到了自己的责任。他们还在长期的经营管理活动中积累了一套非常宝贵的经验，值得后人借鉴。

历史不应该遗忘他们。

被誉为“猪鬃大王”的古耕虞即是一代人中的一个。

小小的猪鬃使古耕虞成为百万富翁，已属不易。他还是旧中国最大的出口贸易商，为国家换回了大量外汇，中共领袖周恩来称赞他“为抗战立了功”。建国以前，古耕虞是四川畜产公司的总经理，他曾长时间垄断中国传统出口物资——猪鬃的出口，因而被称为“猪鬃大王”。

富兰克林说：“天助自助者。”美国还有一句格言：“人人都能成功。”事实上，真正能取得巨大成功的只是极少数人。作为旧中国实业家的古耕虞，是一个巨大的成功者，他学识渊博，商才洋溢，具有出色的魄力和睿智；他富于传奇色彩的创造与成就令人为之瞠目。然而，更耐人寻味的，也许是他的演变——在民族矛盾、阶级矛盾中艰难创业的古耕虞，逐步加深了对中国共产党的认识，当一个新时代来临的时候，他将自己的事业和财富毫无保留

地交给了国家和人民。他是一个出色的爱国者。

一位长期研究近代中国工商经济的专家就此写道：“现代人类社会历史舞台的主角，实际上只有两个：工人阶级和资产阶级。中国有句老话，‘不是冤家不聚头’。这两个阶级本来是‘冤家’，而在中国，这两个主角，在中国共产党的领导下，却能团结合作，为一个共同目标而共同奋斗。这是 20 世纪世界史上的奇迹……”

无疑，“猪鬃大王”古耕虞是这个“奇迹”的实践者和见证人之一。

第1章 小小少爷

虽被尊称为“小小少爷”，其实寄人篱下的日子并不好过。进上海圣约翰大学学英语，为日后做国际贸易打下基础。“我很早就读《资本论》，并不是说我很早就进步”。最迷恋的人是美国汽车大王亨利·福特

一座宽大而高深的宅院里，青石铺就的路面上，几个不到10岁的孩子在玩耍。其中年龄最大的那个穿着打扮明显比别的孩子要好，他是重庆的首席富翁、总商会会长古绥之的幼子。在他的身边，时刻不离他左右的，是一个约七八岁的孩子。这位衣着朴素的孩子叫古耕虞。幼年的小耕虞身材单薄，看上去弱不经风，但他的一双大大的耳廓和饱满的天庭却十分引人注目，而他的那双炯炯闪亮的眼睛更使人感到他是一个聪慧的孩子。

刚刚下过一场雨，宅院里的不少地方残存着一片片的积水。蔷薇花的气息在这座高大宅院的上空飞扬。时而有长长的、闷哑的汽笛声从远处传来，那是航行在长江上的过往船只发出的声音。20世纪之初的西南重镇重庆还是相当宁静的，湛蓝的天空、湿润的空气、清脆的风铃声和小贩们热辣辣的叫卖声，给这个已具相当规模的城市平添一种远古时代的遗风。

重庆是1876年（清光绪二年）清政府与英国签订《中英烟台条约》，英国加强了对长江流域和西南诸省的侵略势力后，逐渐发展为通商口岸的。1895年，腐败无能的清政府又与日本签订了丧权辱国的《马关条约》，重庆随之辟为商埠，外国资本主义在重庆的势力愈加雄厚。

1905年，古耕虞生于重庆。他出生时，重庆已有20多家洋行，英商、日商、法商、德商、美商都有，这些趾高气扬的外国人在重庆繁华的街道上行走，他们的到来渐渐打破了重庆以往的宁静，这个避居西南一隅的中国重镇不再只是中国人的天下。

那些外国洋行除了向内地倾销煤油、洋碱、颜料、布匹、呢绒、西药、香烟、酒类、罐头食品等等洋货之外，主要是经营猪鬃、牛羊皮、肠衣、桐油、白蜡、生漆、青麻等出口。这些商品，统称为山货，它们差不多都是工业原料和军用物资。

古耕虞的祖父是个织布的手艺人，后来成了一个手工织布作坊的小业主，家境仅比普通人稍稍殷实一点。他的父亲古槐青早年是个读书人，因考秀才未中，才弃学经商，到其族叔古绥之开设的正顺德和同茂丰山货字号当了伙计。后来，古绥之又把古槐青派往上海，替他在上海经营山货。

古耕虞的祖母和母亲并不是四川人，她们都是从河南迁到广东的客家人——明末农民起义后，四川因战乱不休，变得地广人稀，此后的几百年中，两湖、两广不断有人迁往四川定居，这就是当地几乎尽人皆知的“湖广填四川”。就这样，原本是中原人氏的他的祖母和母亲又从广东来到四川。古家上两代的家庭主妇都是贫穷的劳动妇女，因此，古耕虞童年的生活十分俭朴。

在古氏家族中，本世纪初混得最好的当推古绥之。古绥之的正顺德字号靠贩卖鸦片致富，后来他又把资金转向经营山货，第二次鸦片战争之后的1858年，清政府与英国在上海签订了《中英通商章程》，其中重要的一条是允许鸦片进口。自此以后，鸦片可以在中国公开贩卖。清朝末年，重庆有两个以贩卖鸦片起家后来又都经营山货的商人，古绥之是其中之一，当然，精

明的古绥之已经意识到光靠自己的力量不行，所以，他在发家的过程中一直依附英商白理洋行。

1904年，已经渐成气候的重庆商界成立了总商会，古绥之当选为第一任会长。本来就喜欢交际的古绥之来往于官僚、军阀、地方豪绅之间，风光无限。

近代史上著名的“戊戌变法”虽然失败了，谭嗣同等六君子被慈禧太后送上了断头台，但是，光绪皇帝在“百日维新”时所颁布的“诏令”中那些“布新”的部分，诸如开学堂、开银行、采矿筑路、提倡实业、办报馆、办商会等，却在继续进行。紧接着，清政府又于1903年和1906年相继颁布了《奖励公司章程》和《奖给商勋章程》，这两个章程对中国工业技术的发展和民间集股创办工商业的行动起到了积极的推动作用。后一个章程中还规定，集股越多，赏给的爵位越高，从七品、五品一直到一品。两年之后设立的大清银行（中国银行前身），资金为白银400万两，其中商股就占一半。虽然有能力和集股办实业的大都是官僚、买办等权势人物，但同时也说明“戊戌维新”之后，新生的资产阶级在封建王朝统治下的社会地位在上升。诸行业中，中国封建传统排的座次为“士农工商”，商居末位，有时还被称作“末商”或“末奸”。而这个时候，大商人可以捐一品顶戴了。

由此可见，中国工商界人士社会地位的提高，竟始于一位处于慈禧太后魔爪下的十分不幸的皇帝。古耕虞后来称光绪皇帝是“把旧中国从小农经济社会推向近代工业社会发展的第一个中国皇帝”。

古耕虞就出生在这样一个中国新兴的资产阶级跃跃欲试的时代。

重庆是一个美丽的山城，虽然它远离中国的核心地带，但由于其在西南地区的特殊位置，由于著名的长江流过它的脚下，所以它仍是中国本世纪初工商业发展最快的城市之一。

当上了重庆总商会会长的古绥之在生意场上更加如鱼得水。他还出资办了一张《商务日报》。这可能是中国工商界最早的报纸之一（古耕虞发财后接管了这家报纸）。古绥之做生意就凭两张名片，一张是“英商白理洋行”，一张是“重庆总商会会长古绥之”，凭这两张名片，他贩运的货物可以在各地关卡、驻军之间畅通无阻，可见他势力和影响之大，同时也勾画出半封建半殖民地时代旧中国商绅的面貌。

按辈份，古绥之是古耕虞的族叔祖。他们之间有血缘关系，但并非直系。辛亥革命之后，清王朝退位，中国开始进入中华民国时代，但在许多地方，仍沿袭着一种旧的教育方式——家塾。当然，这种教育后代的方式只有在有钱有势的官僚、军阀、豪绅家中才有可能实现。他们把教师请到自己家中，给子女单独讲课，有时考虑到孩子学习时寂寞，便又找别人家的孩子一同来伴读。在这种情况下，古耕虞有幸成为他的族叔祖古绥之幼子的伴读。

古绥之给孩子请了三个老师，其中一个前清举人，一个负责教英语。而他的那位幼子却不爱读书。如此一来，古耕虞的那个同自己年龄差不多的幼叔除了颐指气使、异常骄纵外，根本学不进东西，童年的古耕虞常常挨了打而不敢还手，相反还得好好伺候他。那几个塾师对这一切都看在眼里，他们真正的学生不好好学习，而这个被叫来陪读的孩子学习起来却非常用功，他们便认定这个孩子将来会有出息。

然而，几位塾师无论如何都不会想到，面前的这个沉默寡言的孩子日后

会成为名闻中外的“猪鬃大王”。

寄人篱下的滋味是不好受的，幼年的古耕虞承受了这样一种痛苦，古绥之一家阔绰的生活既让他羡慕，又使他感到无所适从。话又说回来，有个阔绰的族叔祖，毕竟不是一件坏事，毕竟比一个无依无靠的穷孩子要好许多，尤其是在外人眼里，因为他们都姓古，所以古绥之家的伙计、佣人，以及总商会的人，都把古耕虞的幼叔称为“小少爷”，称古耕虞为“毛少爷”，意即小小少爷。

其实，两个少爷的地位十分悬殊。

后来，古耕虞在他的谈话中，很少涉及到这段他陪人伴读的时光，也许因为这是他一生中最早发生的事情，记忆不深或大都淡忘了，事实上，这段经历对他后来的生活十分重要，一是他借机学到了不少文化知识，二是他大大开阔了眼界，三是他明白了一个人要想不受欺辱，必须使自己强大起来——尽管他为此尝到了遭人轻蔑的苦痛。

时光就像长江之水那样，一刻不停地流淌。

转眼到了1919年，此时的古耕虞已经成了一名14岁的少年，他开始学着用自己的眼睛观察世界，独立地思考问题。这时候，古耕虞和他的幼叔已经进广益中学读书。广益中学是重庆一所教会办的学校，校舍和教学质量都堪称一流。幼叔还像过去那样，没有心思读书，古耕虞却借此难得的机会，如饥似渴地学习。

1919年在中国现代史上是个极为重要的年头，这一年，著名的“五·四”运动的爆发，揭开了中国现代史上反帝反封建的新民主主义革命的第一页。无疑，这是历史的必然。

第一次世界大战结束后，作为战胜国的中国不但未尝到胜利果实，反而蒙受了更大的耻辱。“五·四”运动的直接导火索是中国人民反对日本帝国主义在华的特权，要求取消“二十一条”和收回山东省被日本夺去的一切权力。从北京开始的这场声势浩大的运动，迅速波及到全国，学生罢课，工人罢工，商人罢市，继辛亥革命之后，中国又一次处于巨大的政治动荡之中。

重庆的学生和市民不甘落后，纷纷上街游行，往日平静的街道响起震耳欲聋的口号声。当时在重庆割据称雄的是川军第二师师长刘湘，示威的群众来到刘湘的司令部，刘湘佩戴中将军衔，出来接见群众代表。他说，我是军人，只知道服从命令上前线打仗，这事你们去找警察厅。

重庆警察厅厅长郑东琴约定第二天在总商会和群众代表见面。次日天刚放亮，大批的学生、工人就涌到总商会的门口，等待接见。

古耕虞和他的幼叔也在游行的队伍里。幼叔纯粹是为了看热闹，而古耕虞作为一个具有较高文化知识的少年学生，已经明白了爱国的道理，他挥动小小的拳头，随着众人大喊爱国抗日的口号，直喊得嗓子冒烟。

群众的愤怒主要集中于日本帝国主义及其在华的走狗，重庆那些替日商当买办的中国商人被愤怒的群众拉到街上戴高帽游街示众，店铺里的日货被付之一炬。

古绥之作为重庆工商界的头面人物，不得不出面表示一下，他表面上是支持学生、工人和市民上街示威游行的。但是，他只是支持别人，他不希望自己的子弟也跟着闹腾。以他多年闯荡世界的经验，他知道，年轻人上街搞什么运动，无异于引火烧身。所以，当手下禀报两个少爷也在游行的队伍之

中时，他的脸色很难看，不由分说，就派人将他们强拉回家中。

古绥之对他们说：“别人怎么闹，只要不闹到我头上，我都不管，相反还要支持他们，但我决不允许你们乱来，越是这种时候，我越是要对你们严加管束，这样对你们有好处。”

古绥之工作很忙，平时很少在家，他担心自己不在家时，两个孩子不听招呼继续上街闹事，想来想去，决定将他们送到上海，交给在上海替自己经营山货的族侄古槐青看管，他甚至不派别人去送，而是亲自将他们“押解”赴沪。

大约在 1919 年的夏天，古耕虞暂时离开了生活 14 年的重庆，到达上海。从此，他长达七年的伴读生涯也结束了。

许多年后，古耕虞回忆说：“‘五·四’运动对我以后的发展影响很大，这场伟大的群众运动使我初步明白了爱国的道理。一个人只有在爱国前提下，他所做的一切才有意义。”

“五·四”运动的成功之处在于唤醒了沉睡之中的中国民众。从此以后，少年古耕虞迎来了一个新天地。

在上海，古耕虞见到了他久别的父亲。父亲抚弄着他的头发说：“几时不见，你长高了。”他感到鼻子酸酸的，意识到自己到了干事情的年纪。他已经取得的学识和进步自然也很令父亲高兴。

他的父亲古槐青是六年多前来上海的，中间很少回去。古绥之同茂丰字号的山货，过去直接在重庆交给英商白理洋行，然后由该洋行运往上海出口。后来古绥之发现，这种就地交售的方式很吃亏，洋商居间在重庆、上海两头“吃回扣”。尤其是他们自己不懂得国际贸易，各种山货在国际市场的行情，只好听凭洋商报价。这样一来，主动权就掌握在了洋商手中，洋商有时甚至假造电报，谎称国外山货跌价，于是压价收购，从中攫取了大部分利润。因此，从 1913 年开始，古绥之将他的族侄古槐青派往上海，同茂丰字号的货物也直接运到上海，交给上海的洋行。这样，虽然仍难逃掉上海洋行的盘剥，但总算避开了重庆洋行的鲸吞和愚弄。

古槐青成为同茂丰字号长驻上海的唯一职员，应该说是幸运的。他当年考过秀才，有较为深厚的旧知识底子，加之年轻，新东西学得快，尤其是他初到上海时，正值第一次世界大战爆发，中国的民族工业，特别是纺织、面粉等工业，趁帝国主义国家忙于厮杀之机，很快发展起来。于是，有一副精明的商人头脑的古槐青，开始在这个极为难得的形势下建立自己的商业体系。

古槐青对纺织工业很感兴趣，他想方设法结交了当时广东帮的纬通纱厂和在武汉的“裕大华”系统的纱业巨子。“裕大华”是国内赫赫有名的大财团之一，它包括武昌裕华纱厂、石家庄大兴纱厂、西安大华纱厂，及其投资兴办的煤矿、进出口、金融等事业，它的总管理机构设在汉口。古槐青一边在上海替古绥之经营山货出口，一边经营自己的纱号，结果很快发了财。

此时的古槐青已有了较为雄厚的财力，即便不再依靠族叔古绥之，他仍然能过得非常之好。父亲在商业上的成功，也为古耕虞日后的发展提供了良好的条件。

一天，父亲对他说：“你不能老在家里闲着，得进学堂学点东西。”父亲已经为他选好了学校和所要学的专业——上海圣约翰大学英文专业。

不久，古耕虞顺利考取了美国教会办的上海圣约翰大学预科，学的是英文。父亲这时候已经意识到，将来要想做大生意，尤其是做国际生意，不懂英文根本不行，这充分说明了父亲的高明之处和“战略”眼光。

四年之后，古耕虞从圣约翰大学预科毕业了，他成绩全优，已能操一口流利的英语——他后来在生意上取得巨大的成功，与他这期间学到的英语截然分不开。而且上学时他还发现，自己很善于交际。就是凭着出色的交际能力，他后来成了大学交谊堂四川同学会的会长。

在那时，创办于1879年的上海圣约翰大学是很有名的学校，它由美国基督教会承办，其前身是圣约翰书院，先后设置了神、文、理、法、工等学院。国民党统治时期，许多附丽于美国统治阶级的国民党达官贵人就毕业于这所著名的学校。古耕虞取得了圣约翰同学会的会籍，这个同学会也叫作“梵皇渡俱乐部”（因校址在上海梵皇渡而得名）。而这个会籍在当时却很不容易得到。

进了“梵皇渡俱乐部”的门，对于他以后进入所谓上流社会，其作用是显而易见的。

在圣约翰大学的生活，是古耕虞一生中最轻松、最愉快的时光。

但也是他一生中的一个不大不小的转折。

尽管战乱不休，政治腐败，外国资本和官僚买办横行于工商界，但中国工商界的有志之士依然于万难之中创造出一个欣欣向荣的工商业景观。

前清状元、后来成为中国东南实业大王、被中共领袖毛泽东誉为“中国民族实业界不能忘记的四个人物”之一的张謇，在南通创建了南通学院。这所民间学校曾培养了许多日后在工商界大展宏图的人才。

1923年，古耕虞遵照父亲的意愿，来到当时已有很大名气的南通学院纺织专科读书。靠经营纺织品而发了财的父亲，一心想把他培养成纺织工业的技术人员。父亲认为这种选择于国于家都有好处。

古耕虞后来回忆说：“我认为，父亲那时候把眼光放远了，有了实业救国的思想。”

来南通读书的那年，他只有18岁。就在这一年，他结了婚。纯粹是旧中国的封建习俗在作怪，青年人尤其是富家子弟结婚都比较早。好在这门婚事还令他满意。他的夫人王崇德是四川一个大地主的女儿，娘家在重庆开着钱庄，她的年龄比他还要小。更重要的是，王崇德是个知书达理的女性。

1924年，他过早地结束了学业，没有毕业就回到了重庆。这并不能说明他不喜欢纺织工业，而是因为他被发现有色盲，不适宜从事纺织技术工作。

回到重庆之后的古耕虞继承了父亲最初的职业——在山货字号当学徒。他日后成为同他族叔祖和父亲一样的山货商，也许是一种天意。

毋庸置疑，书籍具有巨大的力量。就在那几年，古耕虞有点发疯般地读书。他读《圣经》、《富兰克林传》、《资本论》。最初读《资本论》时，他尚不到20岁。当时，他把《资本论》仅仅当作一部经济学的书来读，就像读亚当·斯密和凯恩斯的著作一样。

50年后的1978年，他坦诚地说：“我很早读《资本论》，并不是说我很早就进步。读《资本论》的人也不一定就是共产党。这部书不是禁书，普通的美国大学也开这门课。我只是把它作为一门学问来研究。”

由此可见，他这个人并不喜欢标榜自己。

然而，他真正感兴趣的却是另一部书：《福特管理》。

从那本书里，他了解到：福特汽车公司把汽车工业的一切活动都控制起来，组成一个从制造汽车到销售汽车全过程的垄断组织；福特汽车公司从1913年起就建立起了装配线制度，汽车的车身在传送带上沿着工人面前慢慢传送过去，每个工人装配一定的部件。这项制度使汽车的生产成本降低到今人难以相信的程度——著名的T型汽车每辆的成本价格从950美元降低至360美元。同时，福特又把工人每日的最低工资从2.4美元提高到5美元，把工时由9小时缩减到8小时。福特把它说成是资本家与工人“利润分享”。

当然，这只是汽车大王福特的溢美之辞——成为巨富大亨的只是福特自己，工人的工资虽然有所提高，但福特获得的好处不是更大吗？况且装配线上极度紧张的劳动，几乎使工人们发疯。著名电影演员卓别林曾经主演了一部名为《摩登时代》的电影，即是最好的写照。

那时候，年少的古耕虞对马克思所指出的“剩余价值论”自然难以理解深刻，他最感兴趣的只是福特汽车公司的管理方式。他从福特那里学到了对他后来的事业发展极为重要的东西。日后他继承父业经营古青记山货字号时，也如法炮制，结果大获其利。

由此可以这样说，古耕虞这位中国猪鬃大王发财致富的看家本领，是从美国汽车大王福特那里学来的，他只是把这个本领中国化了。

看过《福特管理》这本书的大有人在，但古耕虞却从中获得了很大好处，仅此一事，即可显现出他作为一个商人的过人的素质。

20年代的中国是个风起云涌大变革的时代。

1921年7月，中国共产党诞生。1924年1月，国共开始第一次合作。新生的力量在与旧的势力进行殊死的搏斗，前途未卜。

这段时间，正是古耕虞在上海和南通读书的时间。

四川作为一个交通不便的内陆省份，教育事业毕竟很不发达，学生要想深造，最好的办法是往外走。到上海来的一部分，有的报考同济、交大、圣约翰等名牌大学，也有的热衷于政治和军事，到广州报考黄埔军校。古耕虞在上海的时间，四川学生到他家里落脚的不少，仅堂兄弟、表兄弟就有十几个。他们中有的已参加了共产党。当然，也有的参加了国民党。

每个人都在谨慎地选择着自己未来的道路。

古耕虞回忆说：“我在上海读书那几年，共产党在我自己的家里就搞得很热闹了。当时我父亲的态度是国共不分的。对参加革命的子弟、亲友的态度，是你们干你们的共产党或国民党，我做我的生意。凡来投奔的，临走时照例送点钱和衣服。我自己和我父亲一样，也是国共不分，甚至连国共合作是怎么回事也不理解。当时，我的脑海里，充满了孔孟之道、基督教义、各家经济学说、福特管理等形形色色的思想，中外古今，封建主义的，资本主义的……在我头脑里凑成一个大杂烩。不过，从这个大杂烩中可以找到支配我前半生的全部行动的最主要的东西，那就是福特思想……”

古耕虞念念不忘的仍是福特思想！好像他已难以对别的事情感兴趣，当一个大资本家的念头，不可阻止地进入了他的心灵。

新思潮没能使他成为一个彻底的旧时代的反叛者。他无法像那些激进的同龄人那样，用激进的方式向旧势力挑战，他只是倾心于工商业，沉醉于用福特的方式管理企业。所以，他也没有自己的政治主张。

小小少爷古耕虞开始向生意场迈进。

第2章 古青记

父亲开办“古青记”，儿子当上少掌柜。猪鬃定名“虎”牌，意欲一跃而起。“货畅其流”是生意人的全科玉律。弄懂国际贸易，“洋师傅”功不可没。“猪鬃大王”的商业生涯从这里开始

1922年，在重庆山货业曾经很有名气的同茂丰字号结束了它的历史，富甲一方的古绥之成了生意场上的败军之将。

其原因是，古绥之在下运上海的山货中私藏鸦片，两次被上海海关查获——而此时，鸦片已不能在中国公开出售——那些夹带鸦片的大批山货又多属次品，脱销困难。受到双重打击的古绥之从此一蹶不振。

在此之前，古槐青已与他的族叔分了家，自己在重庆开设了一家吉亨山货字号。先前同茂丰交售给重庆白理洋行出口的猪鬃，商标是洋行标定的，叫“牛牌”，新开张的吉亨山货字号交售给上海洋行出口的猪鬃，商标是自己定的，是一只红色的老虎，名曰“虎牌”。“牛”与“虎”，虽一字之差，但含义却大大不同，“牛”含有任人宰割的意味，而“虎”却有王者气概。这多少也表明了古槐青意欲超过古绥之、“占山为王”的雄心和壮志。

古槐青制造了虎牌猪鬃的商标，他的儿子古耕虞把它同自己一生的命运紧紧连在了一起。仅仅几年之后，古耕虞成功地将虎牌猪鬃推向国际市场，并使它成为同业中的佼佼者。而古耕虞这位未来的“猪鬃大王”的商业生涯，便是从这个名叫古青记的小小商号开始的。

古槐青仍长驻上海经营纱号，他把重庆吉亨字号的业务，委托给一个名叫李钰安的人经营。吉亨的规模并不大，用行话来说，是不铺“外山”（不派人到产区设庄收购），不设“洗房”（没有自己的加工工场）。吉亨只有三个职工，四个徒弟，在重庆当地收购猪鬃、羊皮等山货外销。

就在这期间，古槐青的身体每况愈下，他担心自己将不久于人世，遂决定把家产交给儿子经营。

1925年秋的一天，笼罩山城重庆的薄雾渐渐消散。在川流不息的人群中，一个手提皮箱、身着中国式长袍，中等个头、学生模样的青年，匆匆从朝天门码头健步上岸。他方面大耳，额头宽阔，大嘴薄唇，鼻翼宽扁。尤其是那双四处逡巡的眼睛，炯炯有神，闪烁着机敏而犀利的光芒。

这位气质不凡的年轻人，便是后来闻名遐迩的猪鬃大王古耕虞。

这一年，古耕虞只有20岁。他回故乡的目的，是遵从父命，前来继承父业的。

走在林荫路上，这里的一切都是那么熟悉。他可以左转弯拐毫不费劲地找到当年他读书的广益中学，还有他和同学们去南北温泉时走过的捷径。然而，面前的一切又使他感到陌生，他看到，街道两旁不知啥时候冒出了那么多各种字号的货店、商家。他想，自己用了近六年的时间到外地求学，下一步要做的，便是在这片熟悉的土地上实现自己的抱负……想到这些，他既兴奋又忐忑不安，不由得加快了步子……

不久前，他的父亲刚刚把吉亨字号撤销，改办了“古青记”。眼下在古青记当经理的，已经不是李钰安，接替他的是一个叫廖熙庸的人，此人是父亲的朋友，也是父亲的徒弟。

古青记的实际资本是白银 6 万两，但名义上公开的只有 8000 两，其中古槐青占八成，另外两成是虚股（也叫附股，股人不需要出钱），一成属于他的朋友廖熙庸，一成属于一个叫曹仲辅的人。

后人也许不理解，为什么在资金上要作这样名不符实的安排？古耕虞后来解释说：“定股 8000 两，是因为‘要得发，不离八’；附股两成，是因为‘不搞九，搞十足’。这完全是一种讨吉利的、封建迷信的东西。它只说明了一个问题，即古青记名曰‘股’，实际是独资。我父亲是古青记十足的东家，也就是掌柜。那不在‘股’上的 5.2 万两，是以低利存在字号的，叫做‘副本’，不能动用。旧式字号的所谓‘股’，并不像资本主义企业那样发行股票或公司债。旧中国的工商企业，大多数像古青记那样，是封建性的，远远没有发展到投资人可以靠剪息票为生的程度。扩而大之，也反映了旧中国并没有经过一个成熟的资本主义历史阶段，远远说不上是一个有现代意义的资本主义国家。这种情况，一直延续到建国以后对私营工商业进行社会主义改造基本完成以前。”

因此，古耕虞一直认为在旧式字号中，只有东家才是真正的资本家。那些有附股的，甚至当经理的，顶多分点红利，他们在企业中的经济地位实际上是东家雇佣的伙计，随时可以被解雇。鉴于此，在建国以后每每受到冲击时，古耕虞都站出来，只承认自己是资本家，不承认那些跟他当经理的人是什么资本家。他在用事实说话，试图保护他们，使他们免受冲击。

年方 20 的古耕虞成了古青记理所当然的接班人。照老规矩，店主的子弟即便被指定继承父业当掌柜或经理，哪怕他是大学毕业甚至留洋归国，也必须先在店中当学徒，从头学起，其待遇与其他学徒一样。因此，古耕虞最初在古青记的身份是一名学徒。开始他有两位师傅，其中一个便是他称之为父亲的“托孤重臣”的廖熙庸。

廖熙庸和古耕虞都曾向古槐青拜过师，称过徒弟，论辈份，两人应该是师兄师弟，但古耕虞却尊称廖熙庸为师傅，而且这一称呼终生未改，足见他对廖的尊重，可说是没齿难忘了。

古耕虞总结道：“他给了我很大好处。”

古青记经理廖熙庸老家在四川江津。他对猪鬃的收购、加工十分内行，精通业务，而又对古氏父子忠心耿耿。古青记的虎牌猪鬃后来能称雄于国际市场，颇得力于这位“重臣”的努力。

廖熙庸并未因自己是古家的“伙计”而懈怠，相反，他办事认真，从不含糊，这从他对待古耕虞的态度上就能看出来。他对少东家管教极严，稍有不满，不是严辞斥责，毫不留情，就是撻挑子辞别古青记回江津老家，非要古耕虞亲自登门赔礼认错，才肯回来。

类似的事情发生过不少次。

古耕虞清清楚楚地记得，每年的春节来临之时，按照中国旧式字号的老规矩，店主人都要在店堂里挂一副对联，而且大都挂这样的对联：生意兴隆通四海，财源茂盛达三江。横批：货畅其流。

1926 年的春节又来临了。劳作了一年的人们，脸上难得露出喜色。连成一串的鞭炮声不时地在城内各处炸响，给雾濛濛的重庆带来节日气氛。

大年初一，天还未亮，廖熙庸就率领古青记全体职工，规规矩矩、十分虔诚地垂手立于店堂前。他着人站在凳子上，去贴那副新书的对联和横幅，

单等着一贴好，就将挂在门口竹杆上的鞭炮点燃。

古耕虞站在一旁直皱眉头。他读过几年洋学堂，接触到不少新知识，新思想，他已经看不惯这套老掉牙的习俗了，而且廖熙庸毕恭毕敬、小题大作的样子更让他看着不顺眼，于是，他突然大声说：“算了，没啥子意思嘛，明明是老古董，顶啥子用？我看不要挂了！”

他实在没有想到，廖熙庸一闻此言，就像听到有人骂自己的祖宗一样，当即勃然大怒，脸涨成了猪肝色。继而，廖熙庸指着他的鼻子，破口大骂：“亏你还想当个生意人，你不成器，我看你狗屁不如，你是一个败家子！”

廖熙庸的表现大出他的意料，他心想，不就是不让你挂一副破对联嘛，干嘛发这么大的火？你非要挂就挂嘛，哪个非要挡你？

廖熙庸盛怒不休，很让他这个即将接班的少掌柜脸上挂不住。而且骂过之后还不算完，正月初五祭过财神之后，便回江津老家去了，临走时留下一封信，说是已向他在上海的父亲发了电报，请求辞职。你这个败家子觉得我是个老古董，那好，你自己干吧，我也不愿与你这种人共事，以免眼看事业的失败……

师傅的拂袖而去，他才觉出事情变得严重了，自己捅了乱子。

作为初入商界的生意人，那时他还不明白“货畅其流”对于商业者的重要。60年后，在全国人大的一次会议发言中，他感慨尤深地说：“‘货畅其流’是生意人的金科玉律。”他当着众多与会者的面把这个故事讲了一遍。

后来他在《资本论》里，也读到了这样的话：“生意领域要快，在流通领域是不许停留的。”读到这里，他才豁然明白了廖师傅发火的真正用意和良苦用心。

两年之后，他的父亲病重，他离渝赴沪省视。父亲躺在上海广慈医院的病床上，留给他的临终遗言也是这个内容：“生意人有句老话，‘货不停留利自生’，货存仓库，每天不仅要付利息、栈租、保险等费用，而且质量要下降，三五年这货就损失了。你以后做生意要记住……”

“爸爸！”他呼唤着，用力握住父亲的手，眼里含着热泪，努力记下了父亲最后的教诲。

再往后他读《史记》时，知道了陶朱公范蠡的名字，就是和西施有那么点恋情的范蠡。范蠡是2500年前的百万富翁，曾经帮助越王勾践卧薪尝胆，解了“会稽之厄”，雪了“会稽之耻”。

中国早在春秋战国时代，货币经济就相当发达了，范蠡在这方面留下了许多至今还有用的经验之谈。如“时用则知物”、“贵上极则反贱，贱下极就反贵”、“财币欲其行如流水”、“无息币”（货物停息不流就没有利润）等等。

细考起来，范蠡是中国工商界当之无愧的祖师爷。

解放以后，古耕虞甚至以“社会主义的陶朱公”自勉。

无独有偶，范蠡2500年前的这些想法，居然和2500年后美国汽车大王福特的想法差不多，古耕虞把他们一联系，顿时豁然开朗。

后来的岁月里，古耕虞只要一想起师傅廖熙庸的这次发火，就打内心里感激他。感谢廖师傅，在他刚进入生意场时，便给他上了生动、宝贵的一课。

廖熙庸不辞而别后的第二天一大早，古耕虞便带上自己的女儿前往江津，他必须把廖师傅请回来，古青记暂时不能没有他。古耕虞之所以带上女儿，是因为女儿是廖师傅的干女儿，廖师傅很喜欢她，看在“干女儿”的面

子上，廖师傅会原谅他的。

进了廖家门，见到廖熙庸，他快步向前，拱手道：“师傅，我给您拜年来了。”

廖熙庸的脸色仍然很难看。他象征性地点点头，话里带着话：“给我拜年？我可是个老古董，怎么敢劳驾你，少东家。”

古耕虞嘿嘿一笑：“师傅，还生我的气呀。您为了古青记好，都是我不对，我向您负荆请罪还不行吗？以后我都听您的。”

他又对女儿说：“快给干爸爸问安。”

当女儿稚嫩的、甜甜的声音响起来时，廖熙庸终于转怒为喜。这位古青记的“重臣”又回到了重庆，继续辅佐他。

古耕虞的另一个“师傅”，是曾同古绥之来往密切的英商白理洋行的大班白理。这位闯荡中国的英国人在重庆开洋行之前，曾经当过老牌的英商隆茂洋行的帮办。隆茂洋行是重庆最早出现的外国商业机构。

1911年至1913年，白理和古绥之相互勾结，一度垄断了重庆猪鬃和牛羊皮的出口贸易。其实，白理是个没有多少资本，仅凭帝国主义在华特权，用古绥之的买办资本居中拿回扣、吃盘子的洋掮客。

但是，白理有着丰富的国际贸易知识，这是谁也不敢否定的事实。

古绥之拆穿了白理的掮客把戏后，重庆所有的山货商都不再与这个坏了名声的人合作，白理只得把资金转向经营“西店”。即进口洋货向内地倾销。后来又转向航运，买了四条船，一度垄断了川江的内河航运。

1926年9月，英国军舰炮击万县，造成伤亡千余人的“万县惨案”。一时间，重庆、上海、汉口、北京等地各界民众纷纷集会抗议，呼吁人们抵制英商和英国货。在这种情况下，白理的航运被迫停止。但他不甘心就这样离开中国，尽管他在中国的日子也不像先前那样好过。他又去经营出口。

古青记开业之后，白理仍呆在重庆。因为他曾是古绥之家的常客，古耕虞很早就认识他。进古青记继承父业当上掌柜后，古耕虞知道此人非同寻常，有意无意同白理攀交情，拉关系，想从他那里学几手。

这时候的白理已步入人生的暮年，或许因为来日无多的缘故，白理几乎毫无保留地把许多有关的外贸知识，从报价、发价、提单、装船，一直到电报密码等等，都教给了古耕虞。因此，英商白理也是古耕虞一生中的一个很重要的人物，白理实际上是古耕虞经营国际贸易的“洋师傅”。

古耕虞回忆说：“我确实从他那里学到了很多。特别是密码，这是从事国际贸易的一门很重要的学问，不但要英文好，而且要数学好。”

通过白理的关系，古耕虞经过考试，还取得了担任公证人和开办保险公司的资格，为他日后发展古青记的业务，将古青记变成一家托拉斯式的企业打下了基础。

中国猪鬃，大体分七个主要产区和集散中心：天津、青岛、东北、汉口、重庆、上海和昆明。其中天津的产量最大，重庆的质量最好。重庆猪鬃的特点是坚韧挺拔、富有弹力。

大约在1890年，有一个叫立德乐的英国人从天津来到重庆，开设了专营猪鬃的立德洋行，天津是长江以北诸省猪鬃的集散中心，属于“猪鬃大埠”，那里的洋行早就开始经营猪鬃出口，并且大都发了猪鬃财。英国人立德乐从天津带来10名技术熟练的洗房工人，他利用他们当师傅，在当地招募了七八

十名学徒，建立了加工猪鬃的洗房，开始按照国外市场的需要生产生鬃，然后出口。立德乐加工的猪鬃被老一辈的重庆山货商称为“津庄猪鬃”。

猪鬃的加工和收购，其脉络大体是养猪的农民——屠工——到四乡收集猪毛的小商贩——在产区设点收购猪鬃的商贩或山客——中路商——行栈——洗房——字号——买办——洋行（出口商）。这实际上是帝国主义洋行通过各个环节伸向中国农民的吸血管。农民养猪，图的是猪肉，不是猪毛，四川是养猪之乡，农民几乎家家养猪，人们一般在春节来临时大量杀猪，此时是猪鬃生产和收购的旺季。按照惯例，农民杀猪时要请屠工，除给钱、管饭外，一般都要把猪毛送给屠工。这时，小贩们就四处串乡收购，然后逐级交售，到行栈集中，进行加工后，通过字号，最后集中到洋行出口。

不难看出，猪鬃在农民眼里几乎是废物，在中国收购时的成本也很低，但出口到了国外，就变成黄金了，因而得利最大的是洋行。

猪鬃加工工场的工人，却为此付出了极大的辛酸。

解放以后，古耕虞曾经多次回忆起从立德洋行开始，重庆加工工场的工人劳动时的悲惨情景。他讲道——

当时，这些工场都是手工劳动，工人的生活是悲惨的。最悲惨的是水洗工人。猪鬃从猪身上拔下来，它的根带着肉皮。水洗时要把附在鬃上的、能够腐烂的东西都腐烂掉，因而洗鬃的水又脏又臭，温度又低。揉洗时，用手搓。工人的手脚成天浸在这样的脏水里，很容易烂。当时各厂的水洗工人大多是女工或重工。这些烂手烂脚或者生了其他职业病的工人，约占总数的30%。水洗工人的劳动条件最差、最苦，工资也低。搂工的劳动条件比较好些，有板凳可坐，在案子上把梳好的猪鬃扎紧。扎的时候，绳子的一头用牙齿紧紧咬住，另一头用手使劲拉。所以用不着多少年，工人的牙齿都松了。到那时候，他就不能再劳动了，只好找一个徒工来当替身，他在这个替身身上还能挣两年钱。就这样，工人把他们的悲惨命运传给他们的下一代！

立德乐的到来和立德洋行的建立，揭开了重庆猪鬃大量出口的序幕。

自从立德乐把天津的加工工艺带到重庆后，质量优良的重庆猪鬃逐渐蜚声国外市场，出口时箱子上都印有 CHUNGK-INGBRISTLES（重庆猪鬃）字样。外国的商品目录，也以此为专名，可见重庆猪鬃在国际市场上的影响之大。

立德乐垄断重庆猪鬃出口近10年之久，年事已高后他把业务转让给英商隆茂洋行。隆茂洋行垄断重庆山货市场的时间更长，规模也更大。

一个行业，一旦形成垄断，那么它就容易去宰割别人。在外国洋行垄断重庆山货市场的时代，当地的山货商受尽了他们的控制、盘剥、压榨和欺骗。古槐青就曾碰到过一次。

古耕虞在圣约翰大学读书时，某一年的暑假，他同父亲一起回到重庆。一个炎热的中午，父亲急匆匆走进家门，他告诉儿子：自己交售给隆茂洋行价值规元银20万两的猪鬃，洋人和中国买办欺他不懂英语，不懂起码的外贸知识，硬说猪鬃质量不好，欠钱拒付。

当时发生这类事情一点都不奇怪，很多山货商都曾有过这样的经历，外国洋行和他们的中国走狗太霸道了，人们往往敢怒而不敢言。

但 20 万两规元银不是一个小数目，这笔钱若讨不回来，财力尚很单薄的古槐青即有破产的危险。

古耕虞听了非常气愤，他当即与父亲一道，一路小跑来到隆茂洋行，直接去见洋大班。他替父亲当翻译，据理力争，洋大班迫于事实，最后同意照价付款。

这是古耕虞在生意场上的第一件得意之作。但这件事也给古氏父子上了一课。父亲认为让儿子学英语学对了，儿子进一步想到，将来自己经商，非把产品直接销到国外不可，只有这样，才不受老牌洋行和买办的气，才不受他们的盘剥。

由于重庆是中国西南地区最大的商埠，这个地区的山货业又比较发达，所以除洋商云集外，当地的以经营山货为主的字号、店铺也是多得数不胜数。洋商与洋商、洋商与本地商、本地商与本地商之间的竞争自然就很激烈。破产倒闭的字号就像风中的树叶一样，俯拾即是。那些尚未倒闭的商号，谁也不知道自己能存在多长时间。

刚刚开业不久的古青记，一点都不引人注目。

“天降大任于斯人也”，一年之后，古耕虞“学徒”期满，廖熙庸将自己的位置让出，年仅 21 岁的古耕虞正式成为古青记的少掌柜。

廖师傅语重心长地对他说，师弟，我的任务完成了，以后就看你了。你爸爸创下这个小铺不容易，千万不能毁在你的手上啊……

古耕虞紧紧握住廖师傅的手，久久不想松开。他郑重地点了点头。

从这一天起，古青记像一艘小船，在古耕虞小心翼翼的驾驶下，摇摇摆摆出航了。

第3章 机缘与挑战

“我所以能成为猪鬃大王，是共产党帮了我的忙”○“娃娃”一举打翻了“爷爷”○智逐洋商，显示超群胆略○与美商“联姻”，全部货物直接出口，创了奇迹○崛起于世界经济大危机时期

一个人的成功，往往有一些机缘从中起作用。或者说因其特定的历史条件和社会条件，加之个人的出色才能，才有成功的最大可能。所谓天时、地利、人和，就是这个意思。

正是大革命的汹涌浪潮，为古耕虞最初在商业上的成功提供了良好的机缘。

1925年，古耕虞继承父业，当上了古青记的少掌柜。而此前的1924年，国共进行第一次合作；此后的1926年，国民革命军开始北伐，而且迅速推进到长江流域。也就是说，他刚步入社会和商界，就赶上了第一次国内革命战争的高潮。

古耕虞后来多次感慨地说：“我所以能成为猪鬃大王，是共产党帮了我的忙。”

这话并不能说明他有意讨好共产党，因为事实确实如此。

重庆远离上海，而上海是帝国主义势力在中国的大本营。北伐军胜利进至长江流域，那些平时在长江中游弋的英、法、美、日等外国兵舰，担心长江被拦腰截断，自己成为瓮中之鳖，于是仓皇撤回上海。

汉口、九江的英租界被收回，消息传到重庆，在重庆的外国洋行傻了眼。因为没有了本国武装力量的保护，总觉得底气不足，所以他们也赶紧撤离到上海。

洋行的撤离，等于给民族资本松了绑。在过去的30多年里，重庆的猪鬃、羊皮以及其它土特产品的出口，一直被洋行垄断。1926年，洋行一跑——而且他们再想回来就难了——民族资本家们喜上眉梢。

这就给了雄心勃勃的少年古耕虞一个脱颖而出的良机。

试想，如果没有共产党的促进，可能不会有第一次国共合作；如果没有共产党的大力配合，北伐军肯定不会那么快就取得胜利——而且能不能挥师北伐还得另说。总而言之，没有共产党，大革命的浪潮就不会那么巨大，历史早已证明了这一点。不如此，趾高气扬、四处横行的洋人能舍弃他们在各地的果实吗？

由此可见，古耕虞的发达的确与共产党有关。

从某种程度上说，正是大革命的浪潮，改变了中国民族资本的发展进程。

机会只是外因，外因通过内因才能起作用。

所谓大泽龙蛇，即是先有大泽而后才有龙蛇。如果有了大泽却没有成为龙蛇的才智，照样不行。

外国洋行的撤离，对于初出茅庐的古耕虞来说，是一个巨大的机缘。但国内同行之间的争斗，依然是险象环生，一不小心就会翻船。

经过一段时间的熟悉业务后，古青记少掌柜古耕虞迎来了他的第一场商战。

裕厚长是重庆山货业的老字号，掌柜是位专营羊皮的老手，财力雄厚，

手段也巧妙。第一次世界大战时，盛产羊皮的土耳其卷进了战争，中国羊皮出口借机大增，裕厚长也跟着发了财。

裕厚长的老掌柜和古绥之是同一代人，按说是古耕虞的“爷爷辈”。裕厚长字号当时在重庆的山货帮里，在经营羊皮上无人能敌。

偏偏古青记在经营猪鬃外，也经营羊皮。而 20 出头的古耕虞属于“娃娃班”，不论财力、信誉、经验，都远远比不上裕厚长。

古耕虞执掌古青记后，打的第一仗，对手不是别人，正是老资格的裕厚长。

细论起来，裕厚长和古家还有那么点亲戚关系，但商人为了发财，特别是某些利欲熏心的商人，有时会六亲不认的。

六亲不认的裕厚长，将它的打击目标指向了羽毛未丰的古青记。

恒祥钱庄是重庆有名的钱庄，实力雄厚，恒祥及其联号曾一度占据了重庆钱庄业同业公会的“半边天”。这家钱庄长期和裕厚长有业务往来，交往甚密。

与古青记往来的钱庄叫复兴，经理是古耕虞夫人的长兄王雨樵。复兴钱庄的实力也无法同恒祥钱庄相比。这一年，羊皮就要上市了。

突然，一天早晨，从钱业公会传出一个令人吃惊的消息：古青记的老掌柜古槐青在上海华商纱布交易所投机失败，亏累甚巨，古青记行将倒闭。

这显然是一个十分恶毒的谣言。古耕虞从未听到过父亲的纱号“亏累甚巨”的消息。他想，父亲是个很稳重的人，他在上海的纱布生意可能有点亏累，但“堂底”甚厚，绝不至于因此倒闭。散布此种谣言的人一定怀有某种险恶的用心。

他了解到，此谣言是裕厚长联同恒祥钱庄一起蓄意散布的，其目的是败坏古青记的声誉，使客户不敢将羊皮卖给古青记。

这恶毒的一招起初令古耕虞有点猝不及防。一个刚入商途的年轻人，怎么也不会想到，别人会使出如此毒辣的招数。

很显然，如果处置不当，他有刚出师就全军覆没的危险。

妻兄王雨樵听到这个消息后，特意来到古青记。他焦急地问妻兄：“你看怎么办？如果谣言传大了，谁还敢卖羊皮给古青记？今年若收不到羊皮，我怕是只好关门了。”

妻兄说：“先别着急，咱们一起想想办法。”

“裕厚长恶意造谣，太卑鄙了，不行我找他们算帐去！”

妻兄毕竟比他年长几岁，经见的世面和风浪多。听了他的话，妻兄摆摆手：“我感到，在这个关节口上，千万不要与裕厚长去争吵，争吵的结果只能更加对裕厚长有利，要想个巧妙的办法使这个谣言不攻自破。”

冷静一想，他觉得妻兄的话有道理。然而，怎样才能使谣言不攻自破？他冥思苦想，绞尽脑汁……

终于，他想出一个两全其美的办法。

他马上急电上海，让父亲先汇来 10 万两银子，他把这些钱全部浮存在重庆各钱庄。接着，父亲又汇来一二十万两银子，他照样送往各钱庄。

客户们开始相信，古家不会倒闭破产，不然，哪来的这么多钱？

到了“比期”（旧中国银钱业和工商业公定的债权、债务结算日期，有“大比期”、“小比期”之分。具体日期各地有所不同。）结算，古耕虞连别人欠的钱都不回收，一切业务照常往来。

同时，他请人到店堂，摊开总帐，让复兴钱庄检查，证明他在财务上底子很厚，然后由复兴钱庄向他大量放款。

古耕虞的所作所为立即见效，他不但没有失去客户，信誉反而在同行中大大提高，那一年他收购的羊皮比往年多出不少。

这次较量，居心不良的裕厚长以失败告终。古耕虞凭他的智慧，初战奏凯。

他回忆说：“这是我初出茅庐的第一仗，而这一仗是冒着全军覆没的危险进行的……生意买卖人是非常讲信用的。裕厚长造谣言，目的是使古青记在同行中出丑，想乘机抑制我，发展自己。但想不到他反被‘娃娃’搞了一下，结果以害人开始，害己告终。古青记不仅没有丢丑，反而信誉大大上升。裕厚长不仅没有捞到好处，反而在同行面前暴露了心术不正，使往来客户对他存了戒心……”

事情并没有就此完结。下面，轮到他出击了。

古青记与裕厚长第一个回合的斗争差不多接近尾声时，一个叫罗庆芳的中年人阴沉着脸来到古青记的店堂。古耕虞认识他，此人是裕厚长的一个部门经理。

对于罗庆芳的突然造访，古耕虞感到有点奇怪。愣了愣，他说：“罗老板，什么风把你给吹来了？”

罗庆芳点上一支烟，狠狠抽了一口：“少掌柜，我是来告诉你的，我被裕厚长给撤了。裕厚长的老掌柜心胸狭窄，容不下人，而且明里一套暗里一套，我实在看不惯。他们也觉得用我不放心，就……”

古耕虞不觉心头一振，赶忙给罗庆芳让座，又命人给罗庆芳上茶。

他早已听说，罗庆芳是个人才，这样的人才如果为他所用，对古青记肯定有好处。于是，他真诚地说：“罗老板，山不转水转，水不转路相连，人挪活树挪死，你如果不嫌弃，就到古青记来，我欢迎你！”

“少掌柜！”罗庆芳激动地站起来，“我正有这个意思，打算投靠古青记，刚才进门时还担心少掌柜看不上我呢！”

“哪里哪里，像罗老板这样的人才，打着灯笼都难找啊！”

“谢谢少掌柜夸奖。”罗庆芳喝了一口茶，“我和裕厚长的事情不能这样完结，我要报复！我了解裕厚长的全部经营手段和秘密，他们欺得了别人，欺不了我。比方说，他们冲你造谣，无非是因为羊皮价格看涨，想挤掉你，自己多进货。而我罗庆芳要让他今年买不到一张羊皮！”

从此，罗庆芳成了古耕虞手下的一员大将，他四处奔走，居然没费多大力气就把裕厚长的客户给割断了，一批批质量上等的羊皮源源不断地输送到了古青记。

古耕虞了解国际市场上的情况，羊皮价格确实看涨。按山货市场的惯例，猪鬃、羊皮的收购季节很短，一年只有三个月左右。他在这三个月中，动用全部资金，来者不拒，以较高的价格几乎把上市的羊皮全搞到了手。

最初古耕虞不会料到，他在同老资格的裕厚长的斗争中会大获全胜。但他确实取得了辉煌的胜利，裕厚长落败而归，而且从此一蹶不振。

古耕虞执掌下的古青记从此站稳了脚跟，没有人敢再小瞧这个嘴上没毛的少年山货商。

“娃娃”打败了“爷爷”，在当年的重庆商界曾经是一个传诵一时的话题。

此次交锋，最重要的也许是使古耕虞树立了信心。临危不乱、沉着、稳重、善于应变、敢于向强手挑战，后来成了古耕虞最大的特点。

“裕厚长把自己最精干的人白白地送给了我利用，”他回忆道，“罗庆芳要不是与老掌柜赌气，是不会来帮我忙的。因此，解放前，我的企业决不轻易开除一个人，特别是那些有才干的、担任过重要职务的人！”

把别人的教训变成自己的经验，是聪明人的一贯作法。

北伐军的胜利吓跑了重庆的洋商。但是，并不是所有的外国人都害怕，不再敢来染指利润颇大的重庆山货业。

果然，外国洋行撤离重庆的那年晚些时候，一个叫H.B.纳尔斯的美国人坐船来到了重庆。据说此人代表美国一家最大的制革商来重庆收购羊皮。

纳尔斯的到来引起了各种各样的猜测。外国人不是都吓跑了吗？怎么又来了一个傻大胆？此人和政府和上层是什么关系？重庆山货业的老板们很想知道纳尔斯的来头，但一时又猜不透。

刚刚挫败了裕厚长的古耕虞起初保持着沉默，他在静观事态的发展。

纳尔斯胃口颇大，收购了大量羊皮。但明眼人不难看出，这个高傲的美国人对重庆市场的情况没有进行任何调查研究，可以说是两眼一摸黑，就冒冒失失地做生意。譬如，重庆当地没有代客打包或出租打包机的厂商，他收购的大批羊皮加不了工，打不了包，装不了船；而且当时正值长江枯水期，即使打了包也找不到运货的船只。

偏偏羊皮是很娇嫩的东西，一个月内不加工，就会霉烂。纳尔斯急得嗷嗷叫。但他干着急，没办法。

这位美国人还有一个致命的弱点——他不懂得利用中国商人当买办，而这本是洋商惯常的作法。他只凭一张银行开具的信用证，就孤身跑到重庆大量进货。到了结算时间，几十家供货商纷纷前来讨款，他的信用证只能在重庆中国银行凭证抵六成，要付的货款却大大超过了这个数字！

焦头烂额的纳尔斯已经无路可走。

古耕虞讨厌这些凭特权来中国淘金的洋商，认为他们纯粹是来盘剥中国人的。很显然，纳尔斯是来填补洋行撤离重庆后的空白的，因此，古耕虞对此人的嫌恶之情更是溢于言表。

这时的古耕虞已有了雄心勃勃的宏愿，他要在重庆山货业独执牛耳，如果纳尔斯成功了，势必对他不利。他必须抓住这个难得的机会，设法赶走这个美国人，而且要使他下次不敢再来。

他看准时机，开始了他的行动。首先，他向中国银行打招呼说：“如果不解决纳尔斯的问题，重庆许多山货行就要被迫倒闭，还会牵连到全四川许多小码头的小山货商，事情就闹大了。”

然后，他找到纳尔斯，摆出“高姿态”，表示可以设法替他加工、打包，并以自己的信誉作担保，以非常低的利息，替他垫付八成货款给卖主。

当然，他有自己的条件：纳尔斯把收购的全部羊皮交给古青记清理，而古青记办理这些手续，不收取任何费用。同时，由同业公会成立债权团，监督纳尔斯在合同上签字：（一）承认委托古青记代办一切；（二）承认中国银行是第一债权人，由中国银行将纳尔斯所购货物，交古青记加工出口，出口后把信用证的收益人改为古青记。

此时的纳尔斯急得差不多要跳长江了，见古耕虞出面为自己解围，当然

求之不得，连声对古耕虞说：“OK！OK！”也顾不上什么条件不条件了，马上签字。

纳尔斯铨羽而归，古耕虞一是没费多大力气就赚了一笔钱，二是于谈笑之间便实现了他“不但要赶走那个美国人，而且叫他下次不敢再来”的誓言。

许多年来，在重庆山货业，尚没有哪个中国商人赶走洋人的记录。他智逐洋商的故事一时广为流传。

这件事情使他所受的益处远不止于此。同行们真诚地感激他，觉得他代洋商垫款付帐，救了他们，是雪中送炭之举，他在同业中的声誉大为提高；同时，他在中国银行的信誉也提高了，仅此一件事情，便使中国银行看出他虽然年纪轻轻，但手段高明，胆量超群，必是山货业的后起之秀，前途无量。

“异军突起，掩有重庆山货业天下之半。”这是1926年至1927年间，四川最早的商业银行——聚兴城银行重庆总行在业务报告中，提到古青记时的赞美之辞。

那时，他尚不足22岁。

中国是一个工业极不发达的国家，猪鬃在国内的销量很小。因为猪鬃的用途主要在军事工业和建筑领域。

既然大量的中国猪鬃需要出口，那么，和国际洋商打交道是不可避免的。

早年古耕虞发家的一件实质性的大事，是摆脱上海和伦敦的英国中间商，将猪鬃直接输往美国，进而垄断了重庆的猪鬃出口。

事实上，没用多长时间，他就做到了这一点。也许当时他并没有意识到，他其实是创造了一个奇迹。因为旧中国包括进出口贸易在内的经济命脉，几乎完全在帝国主义侵略资本的控制之下，他这样做的结果，等于摆脱了洋人的控制。

在他之前，能够做到这一点的，大概只有“东北王”张作霖的利达贸易公司和李国钦的华昌贸易公司，以及其它为数不多的几家大公司，前者主要靠军阀割据势力，后者是由于发现了中国西南部的矿藏。

他和他的店堂身处遥远的内地，他手中既没有枪杆子，又没有特殊的科学技术和发现，而他偏偏做到了这一点。

他靠的是什么？只有一个答案：凭借过人的才智和精明的经营技巧。

1927年，蒋介石在上海向共产党人举起了屠刀，中国的局势更加动荡。商人们于夹缝中求生存，日子更为难过。但这个时候，古耕虞却抓住了一个来自大洋彼岸的大好机遇。

两个美国商人代表美国最大的猪鬃进口商——孔公司来到了重庆。这两人名义上前来考察重庆猪鬃的生产和出口情况，真正的使命却是想会见已经在美国市场上有了声誉的虎牌猪鬃的主人。过去，孔公司通过伦敦的英国中间商进口虎牌猪鬃，他们同古耕虞的想法不谋而合，打算摆脱英国人，直接从中国进口虎牌猪鬃。但他们又担心上海和伦敦的英商从中阻挠，所以事先对这个使命秘而不宣。

四川省建设厅厅长何北衡接待了他们，何北衡对他们的真正来意不明底细，先把当时重庆最大的猪鬃商人——峨济山货字号的掌柜吴懋卿介绍给他们。

这位吴掌柜不懂英语，做山货生意是内行，但对国际贸易一窍不通。陪客人参观了几家加工猪鬃的洗房后，已无法再谈下去，双方只得“拜拜”了。

美国人并不死心，他们又找到重庆山货业同业公会。同业公会请了一位在教会办的医院里当护士长的罗太太当翻译。偏偏这位罗太太又不懂什么猪鬃，双方人士也就越谈越糊涂。

美国人缠着何北衡，不达目的不罢休。最终还是何北衡大致猜中了他们的本意，亲自请他们吃饭，然后又约古耕虞作陪。

重庆曾家岩。何北衡家明亮的餐厅里，酒菜都已备好。当何厅长将风度翩翩的古耕虞介绍给两位美国人时，双方都愣住了。美国人终于找对了他们真正的目标，而且没想到名气日隆的那只红色的“老虎”——虎牌猪鬃的主人这么年轻；古耕虞也终于见到了他早已闻知的美国孔公司的代表，他预感到又一个机遇来到了自己面前。

杯觥交错之间，古耕虞操一口流利的英语，如数家珍一般，将重庆猪鬃的货源、加工、经营、出口情况向客人作了详细介绍。两位美国人满脸放光，一再向何北衡竖大拇指：“古，了不起！中国，了不起！”

经过几次秘密互访，古耕虞知晓了孔公司打算直接进口虎牌猪鬃的愿望，不由心中大喜。几年来，他梦寐以求的不正是将猪鬃直接外销吗？这样即可避开上海和伦敦中间商的盘剥，而且照此做下去，才算是真正的国际贸易！再说，他早就立下了在同行业中“执牛耳”的宏愿，这两个美国人恰恰为他提供了这种可能。

最好的结局应当是，孔公司不再从伦敦市场购进猪鬃，古青记也不再把自己的猪鬃交售给上海的洋行，双方直接交易。

但有一个不容忽视的问题摆在了他们面前：如此交易肯定会惹恼英国人。此时，大英帝国还是雄视两洋的“海上霸主”，美国人尚不敢过分冒犯英国人的利益，两位孔公司的代表不免忧虑重重，他们比古耕虞还要着急。

古耕虞表面上装作很平静，照常做他的生意。一俟晚上，他或久坐灯下，苦思冥想，或翻看国际贸易方面的书籍，寻找对策。

某个夜晚，他临睡之际，一个念头突然在脑子里闪了一下，刚脱下一只褂袖的他赶忙停止动作，僵在了床头。为何不“明修栈道，暗渡陈仓”？……

他古怪的模样令夫人王崇德不知何故，吓得脸都变了色。直到丈夫脸上露出喜悦之情，她才如释重负地松了一口气。

一条良策终于在古耕虞的头脑中形成了。

次日，他将想法告诉了两位美国人。美国人听后认为是个万全之策。于是，双方马上签订了一纸秘密协定。

这一纸秘密协定，是他后来成为猪鬃大王的转折点，也是他一生的转折点之一。他的商业生涯从此真正步入了辉煌！

没过几天，他开始发运第一批直接销往美国的虎牌猪鬃，当然，他没有使用古青记的装船标志，而是采用了“LT”两个毫无意义的字母作为标志；装船人也不用古青记的名义，用的是化名，以避开上海的英国洋行的耳目。同时，他仍把一部分货物交售给上海的英国洋行，以麻痹他们。

英国人果然没有生疑，只是对货源渐少感到不解，时常电问缘故，他的答复是：重庆货源不足。

时间的脚步不停歇地前行，古青记直接销美的猪鬃数量也不断增加。终于有一天，他完全停止了对上海英国洋行的贸易，彻底甩开了他们，实现了全部货物直接出口！

英国人这才如梦方醒。然而，虎牌猪鬃此时已基本垄断了美国的主要市

场，信誉日增，他们再想插手，为时已晚。

更让英国人担心的是，古耕虞垄断了美国的卖方市场，也就有可能垄断中国国内的猪鬃出口。这是他们最不愿看到的结果。因此，恼羞成怒的英国人多方寻机报复他。无奈，这只红色的“老虎”羽毛已丰，雄壮无比，他们只得望“虎”兴叹，眼睁睁看着古耕虞成为中国的第一个山货“出口大王”。

翻翻史料即可获知，那个年代的民族资本家中，能够摆脱帝国主义洋行对中国进出口贸易的垄断和居间盘剥的，好像只有古青记一家。

美国是中国最大的猪鬃销售市场。据不完全统计，全美国有四五百家制刷厂，甚至美国 48 个州的监狱，都有自己的制刷厂，利用犯人在狱中制造刷子，所用原料几乎全部是中国猪鬃。

众所周知，美国工业有三大支柱：钢铁、汽车和建筑业。除钢铁外，汽车和建筑业都需要大量的刷子；不仅工业用刷，人们日常生活中，发刷、牙刷、衣刷、鞋刷，还有刮胡须用的刷子，等等等等，哪一样也离不开猪鬃。而且工商业越发达，越是需要大量的猪鬃。

古耕虞垄断了美国所需要的猪鬃，即有了垄断国内猪鬃出口的条件和可能——到了这个程度，不但重庆，即便是全国的山货同业，都已无法与他相竞争了。

古耕虞与美国孔公司的由秘密到公开的合作，后来被人誉为是一次成功的“婚礼”。这场“婚礼”使得双方都成了大王：一个是中国的猪鬃大王，管出口；一个是美国的猪鬃大王，管进口。后来他自己评价说，“成了一个很大的国际性垄断组合”。

这段中美两国贸易史上有名的、密切的“猪鬃姻缘”持续了 18 年之久，直到 1946 年，按照国民党政府与美国政府签订的《中美商约》，古青记和孔公司都在对方国家各自设立了代表处，从此，双方都可以在对方的国内寻找相宜的买主或卖主，这段“猪鬃姻缘”才发生了松动……

现代经济活动中，银行已渗透到几乎所有的领域，怎样和银行打交道，对于尚带有浓重封建色彩的民族资本家来说，是一个新课题。

1928 年以后，随着古青记的虎牌猪鬃直接输美，其出口金额逐年增长，一年进出的票据高达几百万美元。

起初几年，古青记收入的外汇都卖给设在上海外滩的外国银行，如卖给英商汇丰银行、美商花旗银行等。这些外国银行又有“外滩银行”之称。

其实，古耕虞并不喜欢与外国银行打交道，他实在看不惯某些地主、军阀、清朝的遗老遗少，他们宁可不要利息，甚至倒贴“保管费”，也要把钱存进外国银行才放心。

他说：“这些外商银行各自扶持本国商人，在结汇手续上给以种种便利，而对中国商人却给以种种刁难，甚至文件上打错一个字也不予结汇。”这是他不喜欢与外商银行打交道的原因之一。

在中国的土地上，中国的商人却要忍受外国资本的歧视、压榨和盘剥，这又是弱小的民族资本家面临的困境之一。当权者的腐败无能令那些有爱国心的中国商人痛忿不已。他们所遭受的屈辱也许更直接。

但是，在 1928 年以前，中国所有的银行都没有经营国际汇兑的权利，这就逼着你不得不和外国银行打交道。对于旧中国银行界来说，1928 年是一个

值得纪念的日子，这一年，国民政府特许中国银行经营国际汇兑，中国银行由此成为中国历史上第一家有权经营国际汇兑的银行，因而也进入了上海“外滩银行”的行列。

迟是迟了点，但毕竟开了个头。

不久，国银行国外部经理、旧中国著名的金融家贝淞荪发现古青记常年有很多外汇（信用证）在上海卖给外商银行，却与中国银行没有来往。于是，他以总行名义，打电报给中国银行重庆分行，查询古青记的信用，电文中却把古青记误书为“顾青记”。重庆分行见到这份电报，估计总行还不熟悉古耕虞这位“掩有重庆山货业天下之半”的人物，立即复电总行，予以介绍。同时向古耕虞表示，可以让他在重庆办理结汇，其汇率和上海一样，还可以凭国外开来的信用证，在重庆先取得中国银行的“打包放款”。

所谓“打包放款”，是指出口商与外国进口商成交，货已售出，但货物还放在国内的仓库，需要整理、装船待运。在尚未运出之前，出口商一般应把货物存到银行的仓库，领一张栈单，然后把栈单连同买方由外国银行开来的信用证一起交给国内的银行，向银行借打包放款。这种方式，等于出口商把这批出口货物的所有权暂时转移给银行，直到把货物运交给了国外的买方，出口商收款后向银行结汇还款为止。显然，打包放款有利于出口商和银行，有利于活跃、扩大本国商品的出口。这是银行给予出口商的一个非常优厚的条件。

当时，银行打包放款的利息只有几厘，而市场上一般放款的利息至少在一分五以上。古青记拿到这种放款可以降低成本，而成本低恰恰又是国际贸易商提高竞争力的关键所在。

古耕虞凭自己的实力和信誉，再次获得了一个有利的机遇。

他说：“为什么中国银行肯给古青记这样优厚的条件呢？不是官僚资本发善心，扶持民族资本发展，而是为了与上海汇丰、花旗等外商银行抢生意。他们抢生意，我得了实惠。”

他又说：“那家银行（指中国银行）后来虽成了国民党官僚资本四大银行之一，但在那些年中，刻意扶持我，投我所好，在国际市场上宣传我的货好、信用好，目的虽然是为了拉生意，但它不像外商银行那样歧视我、排斥我，因为中国银行毕竟是中国人的银行。”

中国银行为了拉古青记的生意，后来发展到不惜打破银行的惯例。比如说，客户向银行贷款，照例需有人担保，最好是银行担保，而古青记属于经营大户，来往金额大，谁也不敢为它担保。中国银行却同意古耕虞以私人名义担保。

古耕虞担保古青记，自己担保自己，等于没有担保。这在旧中国金融史上，可以说是开了一个奇特的先例。

中国银行这样做是不是有点冒险？非也，因为他们了解到，古耕虞是个非常讲信用的人。古耕虞的信誉，曾被伦敦鬻商视为与英格兰银行一样可靠。如此一来，在中国银行的心目中，古耕虞个人等于是一家银行，和这家银行打交道，没有什么可担心的。

古青记和中国银行结缘，着实使自己得到了不少好处。

1929年10月24日。纽约。

这一天是星期四。

这一天，纽约股票市场发生了极度的混乱——股票指数狂泄不止，犹如末日来临。这便是纽约证券交易所历史上著名的“黑色星期四”，它引发了资本主义世界的经济大地震。这场经济地震所造成的恐怖阴影，一直到第二次世界大战的前夜还没有消散。

古青记垄断重庆猪鬃出口的局面，恰恰就形成于 1929 至 1934 年整个资本主义世界的历史上最严重的经济恐慌时期。这是一个值得玩味的现象。

就在这场经济动荡中，在美国，有一个名叫富勒的商人，组织了一批人挨门挨户推销刷子，居然很顺手。仅在经济形势极为严峻的 1932 年 8 月一个月里，销售额竟由 15000 美元增加至 5 万美元。以后逐年增至 100 万美元之巨。

可以肯定，富勒的成功与古耕虞销到美国市场上的猪鬃有关。那时，古青记在中国猪鬃向世界市场出口的份额中已占 35%，特别是美国市场所需要的猪鬃，大部分是古青记的产品。

100 万美元在经济大危机期间是一笔怎样的数字呢？

资料表明：当时幸运地没有失业的工人，每周平均工资仅为 16.21 美元；百货商店的售货员，每周工资低到 5 美元；伐木业工人每小时工资为 10 美分；悲惨的纽约布鲁克林区“血汗工厂”里，女工们每周工作 50 小时，报酬是 2.39 美元；在街头流浪的姑娘，为了活命，被迫向路人出卖肉体，然而，一场交易下来，通常代价只有 10 美分！

由此可见，古耕虞的猪鬃，如何使那位美国人富勒大发其财。

那几年，美国市场上的猪鬃价格，虽然由每磅一美元多跌到 90 美分，但没再往下跌。它不像股票，抛售的浪潮可以使它变得一钱不值。刷子这个东西——从发刷到鞋刷，只要人还活着，总是需要的。何况它的原料猪鬃，是从中国进口的，在美国不存在生产过剩的问题。只要古耕虞的猪鬃售价每磅低于 90 美分，进口商照样赚钱。因此，那几年中国猪鬃向美出口并未下降。

古耕虞的猪鬃“王国”能建构于这个非常时期，原因盖出于此。

他的成功，他的独到之处，主要在于他抓住了时机，而后采用资本主义的经营管理方式，刻意提高质量，降低成本，增强竞争能力。

他认为，价值规律中商品生产和商品交换的定理，不论在经济繁荣时期，还是在经济萧条时期，都一样起作用。当经济繁荣时，中国猪鬃的出口成本，哪怕高一点，外国人照样要；而一旦发生经济危机，如果出口成本还那么高，自然就无路可走，只好亏本倒闭。古青记的出口成本比全国任何鬃商都要低，尽管遇到世界经济危机，他不但能出口，而且照样赚钱。

他还趁机在国内大搞兼并，逐步进行行业垄断。

“经济危机，就整个资本主义世界来说，生产、消费都是下降的；”他阐述道，“可是对一个企业来说，恰是生产效率高、产品成本低、质量好的企业，淘汰效率低、成本高、质量差的企业。所谓‘大鱼吃小鱼’，‘大鱼’不但是钱多，主要的是它生产技术高明，经营管理得法。”

抓住机遇，迎接挑战，是古耕虞走向成功的一个重要特征。

第4章 智慧之光

与军阀打交道，别出心裁。“友好的狡诈”。斗胆冒险抢运货物出口，财源滚滚来。都说大鱼吃小鱼，这回小鱼偏偏吃掉了一条大鱼。不让别人赚钱的买卖人，不是好买卖人。两件事情“妙不可言”。

在南京，蒋介石登上了中国最高的权力宝座，他领导下的国民党取得了巨大的成功。但是，中国的内忧外患远远没有结束。

富饶的四川仍是军阀们的天下，军阀们最热衷的自然是在争夺地盘，旷日持久的混战似乎没有尽头。一直到1933年红军入川，刘文辉、刘湘叔侄间的争战才被迫停止。粗略一算，四川的军阀混战，竟绵延长达15年之久。战争状态下的商人怎样应付这些军阀，是商人最头疼的问题之一，如果处理不好，那么，生意很难做下去。

古耕虞的整个发展时期，都是在军阀混战和统治下进行的。上两代留给古耕虞的律条是，对任何握有枪杆子的人都不偏不倚。他称之为“家庭教育”。

当年古绥之经营同茂丰字号时，业务遍及全省，有的地方属于这个军阀，有的地方属于那个军阀，他要做生意，不可能不同军阀们打交道，但又不能同他们太密切，尤其是不能与他们合伙做生意。那时的旧中国字号，有吸收客户存款的惯例。但古绥之坚决不接纳军阀们的存款，以免他们一旦吃了败仗下台后，连累自己的产业被当作“敌产”。

古耕虞说：“商人有个处世哲学，那就是‘见菩萨就烧香’。而古家更有一个高招。叫做‘捧红更捧黑’。”

他解释说，菩萨“红”时，你去烧香叩头，他不在乎，因为向他烧香叩头的人有的是。但他一旦“黑”了，吃了败仗，到处避难时，你去对这类黑菩萨烧香，会一下子打动他。说不定几个月后，他时来运转，交了好运，能忘记你吗？你花的是小钱，占的是大便宜。这便是“捧红更捧黑”的高妙之处。

古耕虞执掌古青记后，在这个基础上又前进了一步。他仍然不与军阀合伙做生意，但军阀们想做生意时，他却主动帮助他们多赚钱。

军阀们割据一方，暂时不打仗时，也抽空子做做生意，做的又大都是山货生意，因为那时候，实在没有别的什么生意好做。

春节过后，军阀们在自己的防区收购猪鬃，而他们不懂市场规律，往往货一到手，不问价格就出售。古耕虞对他们说：“各位老总，这个时期猪鬃多，国际国内的鬃价一般是下跌的；到了冬季缺货时，价格才又回涨。这是猪鬃市场的规律。我劝各位，等下半年鬃价上涨了再卖给我吧，可得好价钱。如果各位急需钱用，可以用猪鬃作抵押向我借款。”

军阀们听了他的话，十分高兴，纷纷说古老板够朋友，我们的猪鬃从今以后都卖给古青记得了。

就这样，凡是与古耕虞打过交道的军阀，其防区的猪鬃便成了他的囊中之物。他给他们一点好处，自己得到了更多的好处，既讨好了这些权势人物，又垄断了他们的猪鬃，这种本小利厚的生意做多了，焉能不发财？

一次，他的妻兄问他：“你每年都收购那么多的猪鬃，照理应该向银行钱庄借很多钱，但为什么付的利息那么少？”

他笑着说：“我借的都是军阀们为我存的无息贷款。”

他与军阀打交道的精明劲儿，可说是少有人能比。

要想达到目的，你就得多动脑子，光吸取别人的经验还不够，你得创造自己的经验。古耕虞说。

他把前辈与军阀打交道的路数拓宽了，把这个本来很棘手的问题做得游刃有余。智慧之光在闪烁。

从 19 世纪后半叶到 20 世纪初，美国出现了一批在全世界有影响的实业大王，从钢铁、汽车、石油到牛肉、棉花都有。他们成功地垄断了本行业，把他们的公司办成了惊人规模的联合企业。

旧中国尚没有产生钢铁、汽车等等大王的土壤，所以只能产生味精大王、火柴大王、猪鬃大王。但既然称得上大王，必有其不同凡响之处。

成功的中国民族资本家有一个共同点，那就是他们极力摒弃封建商人身上传统的痼疾，寻找先进的经营之道。

自从古耕虞立下在重庆乃至在全中国猪鬃同业“执牛耳”宏愿的那一刻起，他一直矢志不移地追求。他把自己的行动称之为组织猪鬃托拉斯，他认为，托拉斯的经营方式有很多优越之处。

有这样一个小插曲——抗战期间，在重庆，有人知道他和共产党里大名鼎鼎的周恩来有过接触，就问他：“你有社会主义思想吗？”

他摇摇头说：“我没有。我有的是福特思想。”

他这种回答可能出于机智，因为国民党的人在虎视眈眈监视着一切倾向共产党的民主人士；但也可能是实话，因为他的确想成为猪鬃行业的亨利·福特。

为了达到这个目的，他与同行进行的激烈竞争，一天也没有停止过。他调动各种手段，其结果是，将他的对手一个个挤出了市场。

猪鬃可能是各种山货中利润最大的一种，因此，看好猪鬃做猪鬃生意的，大有人在。

李仲选是重庆恒昌字号的掌柜，恒昌字号专做猪鬃生意。本来，李仲选与古耕虞的父亲古槐青是莫逆之交，两家的关系曾经不错。古槐青初办古青记时，还曾有过聘请李仲选当经理的打算。

然而，即便是这样的故交和父执，在生意场上也都互不相让，毫不留情。

古耕虞把重庆所有的经营猪鬃的字号都视为竞争对手，这是自然而然的。作为父辈的李仲选当然也会打古耕虞的主意。因此，两家不免有一战。

1929 年到来了，这时候的古耕虞生意上日渐红火，尤其是将虎牌猪鬃直接输美，给他带来了声誉，使他在国内同行业中显得咄咄逼人。

李仲选已不敢小瞧古耕虞。一天，他来到古青记，古耕虞以晚辈的身份客客气气接待了他。经过一番互相摸底、各怀心思的交谈后，两人订了一份口头“合约”。

他们商定，为了使两家都能收购到所需要的猪鬃，也是为了不至于将价格哄抬上去，今年的收购价格每担不得超过白银 130 两。

其实，他们都明白，这类约定不过是摆摆样子的，无非是一种“友好的狡诈”而已，若真正收购起来，谁还管你合约不合约？

果然，猪鬃收购季节一到，双方都毫不客气地捣起了鬼，在背地里做“小动作”。当然，方式各有不同。

古耕虞深知，谁掌握市场信息，谁就占有市场。他一闲下来就研究国外

行情，加之他懂外语，他估计这一年的国外行情看涨。于是，他吩咐手下人，暗中以每担 144 两白银的价格收购。

李仲选没有这套本领，说到底他还是一种封建型的企业家，只想少花钱，多赚钱，目光短浅。他暗地里把收购价格压到每担 120 两白银。结果，这一年上市的猪鬃被古耕虞一抢而空，那些已经与李仲选成交的客户，也纷纷毁约，把货转卖给古青记。

就这样，李仲选眼睁睁地被古耕虞吃掉了。

不仅仅是李仲选，在古青记开业最初的几年，重庆的不少有名的猪鬃出口商，论历史、论财力，都远胜过古青记。盖因为他们都采用浓烈的封建式经营方式，不去钻研国际贸易知识，不懂得经济规律，更没有像孔公司那样的国外贸易伙伴，所以，在与古青记的激烈竞争中，很快都落败了。

也许他们的失败是必然的。

1932 年 1 月 28 日深夜，驻上海的日本海军陆战队向中国军队第十九路军发动攻击，著名的“一·二八”淞沪抗战就此打响。

由于战场处在中国最大的通商口岸，所以此战对中国国际贸易影响巨大。虽然在远洋航行的都是外国轮船，而且上海有所谓“中立”租界，航运不受影响，但出口商就不同了，因为保险公司害怕轮船驶出租界的港口后，被日军兵舰在中国所属海域拦截乃至击沉，因此，宣布不保兵险。

保险公司的这一决定对中外出口商都是一个沉重的打击，这等于卡住了进出口商的喉咙，使货物出不去，进不来，资金被搁置，损失不言而喻。

上海的出口因此而停顿下来。

这一时期，中国山货在国外市场的行情猛涨，而在国内的行情因无法出口自然跌得厉害。在国内销不动，想出口又运不出去，可真害苦了那些当初囤积山货的商人。其中尤其是羊皮，由于它太娇嫩，不像猪鬃、桐油等山货，放在仓库里时间久些也不会变质。因此，最惶惶不可终日的是那些囤积羊皮的山货商。

很不凑巧，战争爆发前，古耕虞刚刚收购了一大批羊皮。

能否将手中的羊皮销掉，关系到财力尚不雄厚的古耕虞的命运，在国内低价销售，肯定所赔甚巨；万一销不动，烂在仓库里，岂不更糟？果真如此，他的商业生涯势必因此而跌入低谷；唯一的，也是最好的办法，是他必须设法把大批羊皮在战时装运出口。这样，不但能避免破产的风险，而且还可趁国外行情猛涨的时机赚一笔大钱。

然而，怎样在保险公司不保兵险的情况下，把羊皮装运出口，是这个问题的关键。如果稍有不慎，装运羊皮的轮船被日本人击沉，他古耕虞只好去跳长江。

在必要的时候是否敢于冒险，对实业家来说是个严峻的考验，往往这种时候最能见出一个人的胆识。古耕虞决定豁出去，冒险装船外运。

他问自己：你这样做不是太冒失了吗？

回答是：表面上看起来我是在冒险。但是，在国内行情大跌、国外行情大涨的情况下，冒这个险是十分值得的。再说，货物打包、装船，一直到轮船驶离中国海域，总共不过两个星期，我只不过冒了两星期的险，一旦成功，获利巨大。

主意一定下来，他马上开始行动，先率几个随从乘船直奔上海。

中日双方在上海打打停停，停停打打，枪声在市区和近郊随处可闻。这场突然而至的战争使上海的秩序大乱，街上行人不多，商店大都关了门。

一辆黄包车在位于上海霞飞路上的德商德昌洋行门口停住，古耕虞整整衣衫，跨进德昌洋行的大门。洋大班亲自接见了他们。

他说明来意后，洋大班起初缄口不语。意思很明显，这时候出白货物，风险太大。这时，他提出，不要对方按交货就付款的出口贸易惯例，而是等装运羊皮的轮船开出上海吴淞口，两天后再付款。在此之前，如果船只被日舰拦截或击沉，损失由古青记完全负责；两天之后，船只进入公海，不受战事的威胁了，然后由对方付款。

洋大班听了，面露喜色。对于德商来说，这是件很合算的事情，既能赚大钱又不担风险，何乐而不为？于是，双方马上达成了谅解。

古青记的羊皮在日本军舰和飞机的炮击、轰炸之下，大批装船出口。捏着一把汗的古耕虞每日都关注着局势的发展。也许是上苍保佑，货船并没遇到日舰的拦截，更没有被击沉。

这一次冒险，使古耕虞大大地赚了一笔。他终日紧皱的眉头，彻底松开了。

反观那些谨小慎微的山货商，不是将羊皮赔本大甩卖，便是眼睁睁看着羊皮烂在了仓库里，等淞沪战事结束的时候，很多山货商亏本倒闭了。从此以后，直到抗战爆发前，古耕虞以其绝对优势，不仅在猪鬃生意上春风得意，而且在较大程度上控制了重庆的羊皮出口业。

自古商场如战场。

资本主义的竞争规律是弱肉强食，大鱼吃小鱼。大鱼吃小鱼是一般规律。但有时候，小鱼也能够吃掉大鱼。

古耕虞这个年轻的“娃娃”生意越做越红火，靠贩卖小小的猪鬃，腰包日渐鼓了起来，便有“大鱼”瞄上了他。

1934年秋天，炎热消退之后，凉爽的空气在重庆的大街小巷吹拂，刚刚经过了一个酷夏的人们都觉得日子舒服了许多。

恰在这时候，中国银行总经理张公权的妹夫朱文熊来到了重庆。

朱文熊是来重庆“淘金”的，而且他自恃有中国最大的银行做后台，自己又懂得国际贸易，便在重庆开了一家“合中公司”，注册资本高达500万元。

朱文熊的合中公司打算做山货生意，不然他不会跑到重庆来，如果想做别的生意，上海、南京、广州等地，哪个地方的条件也比重庆优越，唯有山货生意，别处比不过重庆。

在重庆山货业的历史上，合中公司可算是一条最大的“鱼”了。

合中公司开张那天，朱文熊在公司门前张灯结彩，大放鞭炮，室内鼓乐喧天，嘉宾如云。古耕虞也应邀到场祝贺。他看到，朱文熊红光满面，趾高气扬，一副来者不善的样子，他马上意识到和此人将有一斗。尽管他从内心鄙视这类靠后台做生意的人，但他必须面对一场挑战。

果然不出所料，朱文熊首先将古青记视为嘴边的肥肉，急欲一口吃掉。

一天下午，古青记门口响起汽车喇叭声。手下人向古耕虞禀报：“合中公司的朱老板到！”

身着中国式长袍的古耕虞将西装革履的朱文熊迎进自己的办公室。两人

寒暄一番后，朱文熊说：“古老板，你的虎牌鬃虽在国际市场有了影响，但古青记毕竟是一家小字号，根本没有能力做大宗的国际贸易。”

古耕虞点上一支茄立克香烟，深深吸了一口。他揣摸着朱文熊的意图，反问道：“请问朱老板，谁才有能力做国际贸易？”

“事情明摆着，当然是敝人的合中公司。”朱文熊踌躇满志，“我奉劝古老板，最好将你的虎牌鬃就地全部出售给合中公司，由合中公司去和洋人打交道。这样，古老板也好腾出精力专事国内生产。这个两全其美的办法古老板以为如何？”

古耕虞又好气又好笑。这明明是强盗逻辑嘛，我辛辛苦苦创下的国外市场，随随便便就拱手让你，这不是开玩笑又是什么？……他强压下心头的怒气，思忖片刻，把只吸了几口的烟摁灭，然后浅浅地一笑：“朱老板如此关照古某，古某深表感谢。只是，合中公司财力雄厚，朱老板又是个做大买卖的人，小小的虎牌猪鬃就不需要朱老板操心了。当然，以后还得靠朱老板多加关照。”

话已经说得很明白了，你朱文熊走你的阳关道，我古耕虞走我的独木桥，咱们谁也别干涉谁。

往下就没法再谈了，朱文熊只得悻悻而归。

目空一切的朱文熊岂肯善罢甘休？合中公司刚开张，就碰到古耕虞这么难缠的对手，他必须想办法给姓古的一点颜色看看，不然，他老朱的面子往哪儿搁？

朱文熊还有一种考虑：如果能让古青记变得服服贴贴了，别家的字号也就好对付了。不论怎样，他都要拿古耕虞开刀。

朱文熊考虑来考虑去，决定先在收购猪鬃上与古青记抢货源。他连夜亲拟收购猪鬃的告示。一时间，合中公司高价收购猪鬃的消息传遍了重庆山货业。

古耕虞早就料到朱文熊会来这一手，其用心无非是把虎牌猪鬃挤出市场，把他打败，然后由合中公司独占重庆的猪鬃出口业。

这是事关古青记生死存亡的大事，古耕虞预感到，这次较量必定是你死我活，绝非往常，也许是他执掌古青记以来最严峻的一次。

但是，朱文熊来势汹汹，咄咄逼人，战书即下，阵势摆开，不打也得打，不战也得战。古耕虞已没有了别的选择。

他把朱文熊这样的人称之为“江浙财阀资本”。那时，不但中国的大部分政治权力掌握在江浙人手中，中国的金融财政也大致被江浙人所控制。

虽然经过近十年的努力，古青记已有了相当的实力，但和朱文熊相比，不论是后台（古耕虞最讨厌这种靠后台混世的人，他没有后台），还是财力，仍远远不是对手。怎样才能战胜这个庞然大物？甚至将这条“大鱼”吃掉？

尽管处于劣势，但古耕虞并不胆怯。他这个人天生不惧强手，对手越强大，他迎战的欲望也越强烈。竞争虽然残酷，但竞争同时也给他带来极大的乐趣，他把做生意当作战争一般，去征服对手，就像拿破仑想征服世界一样。

他也不是没有一点优势。古家经营猪鬃已有两代，眼下聚集在他手下的技术人才较多，朱文熊初来乍到，在这方面与他相比，处于下风；另外，虎牌猪鬃在国外市场属知名产品，货不愁销，而朱文熊的产品商标还没出台呢。

他当然明白，如果将朱文熊这条“大鱼”吃掉，其余的对手自然都不在话下。为了以后，他也得鼓起勇气干！

他有信心让自己成为一条凶猛的鲨鱼，击败那个貌似强大的对手。

进入冬季以后，上市的猪鬃渐渐增多。古耕虞与合中公司的斗争也逐渐白热化。古耕虞采取了巧妙的办法与朱文熊竞争。

你合中公司不是想大量吃进猪鬃吗？那好，古耕虞就利用对手急于进货的心理，先暗中支使手下人将一些小厂委托他加工的次货，全部卖给朱文熊。然后，他亲自下到洗房，监督猪鬃的加工过程，刻意提高虎牌猪鬃的质量。

朱文熊收购了几千箱猪鬃，而那些猪鬃大都是次货，他手下又没有富有经验的技术人员指导、把关，祸根不知不觉间就种下了。

有意思的是，朱文熊想借虎牌商标的光，给自己的货物定名“飞虎”牌。用现在的说法，朱文熊多少有点盗冒商标的嫌疑。

长江之上，波浪涌动，鸥影飘飘，帆船点点。随着一阵汽笛的嘶鸣，合中公司的几千箱“飞虎”牌猪鬃乘船踏上了出口异域的旅程。这些货物先运到上海，然后再转道伦敦，交售给英国鬃商。

与此同时，近年已经不大和英商打交道的古耕虞特意组织了一批质量上乘的猪鬃，发往伦敦。古耕虞迎风站在江边，头上的礼帽压得很低，冷风掀起他中国式长袍的下摆，看上去他像一幅纸上的剪影。他将只吸了几口的茄立克香烟狠狠甩出去，想道，你姓朱的不是想比试一下嘛，那好，咱们英国见……

两上月后，“虎”与“飞虎”同时出现在伦敦的市场。古耕虞故意把他的货物价格压低。英国人把两家的货物一比较，即刻发现一个物美价廉，一个质次价高。于是，买进“飞虎”的英国鬃商连呼上当，纷纷要求退货赔款，甚至闹到了中国驻英公使馆。胜利已经向古耕虞招手。

朱文熊这才觉出事情的严重，只好求国民政府驻英公使顾维钧从中交涉。英国商人毫不让步。按照英国法律，买卖双方发生争势，先由公会仲裁，然后交法院执行。真是冤家路窄，仲裁人恰好是虎牌鬃在伦敦的代理商克罗克斯。朱文熊了解到这一情况，自知凶多吉少，更是大惊失色。

怎么办？最好的办法是请古耕虞出面，打通仲裁人克罗克斯的关节，与其退货，不如赔款，可以少受损失。因为赔款数额有限，退货则损失极大。

朱文熊实在没想到刚刚和古耕虞交上手，他就败下阵来。让他这个堂堂中国银行总经理张公权的妹夫、拥有500万巨资的合中公司的大老板，去求一个尚不足30岁的毛孩子，面子上实在过不去。但是，不去求他，明摆着没有别的路好走。

也真难为了朱文熊。

思前想后，朱文熊决定请张公权的弟弟张禹九一同出面拜访古耕虞，两人一块向古耕虞求情。

古耕虞笑容满面地接待了两个心事重重的商战对手。张禹九说，朱老板在伦敦碰上了麻烦，事到如今，大家都是中国人，务请古先生从中斡旋，不胜感激之至。

一直佯装不知前因后果的古耕虞听后，一副初闻此事的样子，面露惊愕，深表同情。说到打通关节，他一再表示事情有些难办，英国商人最讲信用，最恨以次充好、骗瞒作假之事；况且按照国际惯例，此类事也很难通融。

朱文熊脸上挂不住，青一块紫一块。无奈，他只得一退到底，主动提出，自己愿以放弃在重庆经营猪鬃为条件，求古耕虞出面调解，以期达到赔款而不是退货的目的。

很显然，事情到了这一步，古耕虞已经大获全胜。他不喜欢把事情做绝，来客的面子总要给一点。于是，他答应先给克罗克斯先生发个电报，试试看。他出面调停的结果是，英国人答应接受朱文熊的赔款。

不久，朱文熊摘下刚刚挂上半年的合中公司的牌子，从此在重庆销声匿迹。

生意场上历来的惯例是，大鱼吃小鱼，这回小鱼偏偏吃掉了大鱼。

古耕虞靠他出色的运筹，痛痛快快地吃掉了一条来势凶猛的大鱼。自此以后，他所向披靡，一直到抗战爆发，别人都无力与他较量。

最多的时候，重庆鬃商有几十家，到 1935 年前后，大鱼吃小鱼，小鱼吃大鱼的结果，除古青记外，只剩下鼎瑞、祥记、和祥三家，而且这三家眼看也难以继。

这时，古耕虞与他们达成了协议，由古青记经营重庆出口猪鬃的 70%，其余的 30%，由这三家分享。其中和祥字号，由古耕虞出资维持，他亲兼经理，实际留下的只有鼎瑞、祥记两家。

他并不是没有能力将他们统统吃光，而是他有意保留之。其用意之深，见识之远，思维之圆熟，手段之高明，不由你不感叹——

他说：“我必须留有余地，否则会成为同业的冤家，说我古耕虞把别人的饭碗都抢光了；更重要的，这三家能够留到那时而没有倒闭，其中必有人才。我一定要把这些人才留住。如果统统吃光，这三家的人才就会散伙。万一日后有个三长两短，或者有预料不到的变故，没有帮手，靠古青记一家，本事再大也支撑不了一个真正的大局面。”

四川的猪鬃出口业已经是他的一统天下了。

生意人大都有自己的信条。当然，信条不止一个。

古耕虞常爱引用四川生意人的一句老话：“人情送匹马，买卖不让针。”其意为，当别人陷于困难之时，你不妨在人情上“送匹马”；而在生意上，须要“不让针”，不能让出哪怕“一根针”。因为有时你如果不送“马”，很可能连一根“针”也捞不回来。

他进而总结说：“不让别人赚钱的买卖人，不是好买卖人。”

再听听他的解释：“同人往来，事先一定要好好算计，如何使自己能获得最大的收益。但无论怎样算来算去，一定要算得对方也能赚钱，不能叫他亏本，算得他亏本，下次他就不敢再同你打交道了。所以生意人绝对不能精明过了头。如果说商人的‘真理’是赚钱，那么精明过了头，这个真理同样会变成荒谬。你到处叫人家吃亏，就会到处都是你的冤家。到处打碎别人的饭碗，最后必然会把自己的饭碗也打碎。”

仔细想想，这话也适用于为人处世。

无独有偶，火柴大王、中国最大的资本家之一的刘鸿生也曾说过：“你要发大财，一定要让你的同行、你的跑街和经销人发小财。”刘鸿生又说：“最愚蠢的人，就是想一个人发财，叫别人都倒霉。”

可谓“英雄所见略同”。

仍是无独有偶，有位曾担任过驻外大使的美国人在一本书中写道，他在美国发现许多企业主之所以失败、破产，不是因为他们不精明，而是他们太精明，精明过了头，最后出人意料遭致失败。

有人对此总结说，中国商人的这种信条源自于儒家文化对他们的影响：

凡事留有余地，不逼人陷入绝境。

古耕虞的成功，很多地方便得益于他对这个信条的实践和运用。

有一年，一家牌号叫天元亨的中间商，去川北收购了一批羊皮，价格为每担一百五六十元。谁知运输途中天降大雨，好端端的 100 多担（合一万多张）羊皮遭到水浸，运至重庆时每担最多只能作价二三十元。天元亨面临破产。

天元亨收购羊皮的本钱，原为古耕虞放的帐。他一看这阵势，知道不妙，如果不想个高明的办法，天元亨怕是在劫难逃；自己的放款也难收回。

忧心如焚的天元亨掌柜来找他想办法。他合计了一下，如果一看对方亏了本，就马上逼债或是打官司，那么，天元亨只好宣告破产，老掌柜甚至要上吊。思索再三，他对眼里挂着泪珠的老掌柜说：“这样吧，我继续放帐给你，而且数额比上次还要多得多，你马上再去川北，多收购上等羊皮，然后卖给我。”

天元亨老掌柜亲自带人去川北，很快收购了八九百担羊皮，运抵重庆。古耕虞将总共 10 万多张羊皮全部买下，以八九成好羊皮搭配一二成水渍羊皮，发运上海出售。如此一来，天元亨不但没有破产，反而赚了一笔钱。

这件事，令重庆山货帮的同行们称道不已，他们认为此举“妙不可言”。

而古耕虞这样解释说：“那次，我为什么要继续放帐给天元亨呢？第一，如果我看着他亏本，那么，除非我同他打官司，否则上次放的帐就收不回来了；第二，天元亨是富有收购门路和经验的，‘天有不测风云’，羊皮遭到水渍，并非他的过错，如果我不救他，不仅会白白丢掉一笔帐款，而且会白白丢掉一个有本事的往来户。从长远看，这个损失可能比烂帐更大；第三，光是水渍羊皮是没有人要的，但如果在 10 万多张好羊皮中，夹着一万多张水渍羊皮，只要价钱适当，买主是乐意要的。我这样做，天元亨不但得救，而且发了一笔小财，我自己不仅收回了欠帐，而且取得了一位今后会替古青记奔走效命、尽忠的大将。”

另一件“妙不可言”的事情与一家叫天德封的洗房有关。天德封洗房专门加工猪鬃，与古青记来往频繁。有一年，赶上鬃价大跌，每担竟跌至 500 元，天德封欠了古青记一万多元，而且无力偿还。这家洗房也是有门路有经验的往来户，古耕虞不肯为了一万多元轻易抛弃它，也不希望它破产。于是，他把天德封洗房的老板找来，开门见山地说：“猪鬃行情是看涨的。趁现在价低，我再放帐给你，你马上购进 1000 担生鬃，替我加工成熟鬃，我可照现在行情每担提高 100 元，以 620 元的价钱买进。”

天德封的掌柜有点不敢相信自己的耳朵。方才进古家的门时，他心里七上八下，战战兢兢，以为古耕虞会逼债。他万万没有想到，古耕虞没向他逼债，反而主动放帐给他，并愿意出这样高的价钱收购猪鬃。在他眼里，年轻的古老板有着生意人身上极少有的侠肝义胆。

于是，天德封的掌柜激动地握住古耕虞的手，十分坦诚地说：“说老实话，除非赖帐，我是还不出欠你的钱的。但现在你救了我。按你的办法，我算了算，这样我不但能还清你的债，而且还能赚一些钱。”

事实上，古耕虞是在用自己的钱，来还别人欠自己的债。但他认为，这种人情送得值。一是在别人最危难的时候，他表现出侠客风度，送上“一匹马”，救人于水火之中，被救之人肯定从内心里感激他，日后自然会成为替他效命的往来户；二是他已判断出，猪鬃行情会看涨，他无非在涨价之前多

购进一批猪鬃，同时还可巧妙地收回不这样做就难以收回的债权。他所得到的好处也是很明显的。

在古耕虞漫长的商业旅途上，应该说他还是比较顺利的，少有大起大落。究其原因，主要在于他的智慧。他是一个以智取胜的儒商。他把智慧变成商业技巧，危机时能逢凶化吉，顺利时几乎无坚不摧，无往不胜。

中国近代工商业史上有名的“猪鬃大王”也就应运而生。

第5章 功在抗战

战端一开，商人乱了手脚；语惊四座，古老板的建议引起最高当局重视。小小猪鬃被列为战略物资A类，美国人更清楚它的价值。他是否发的国难财，众说纷纭。周恩来说他“有功于抗战”。

时光进入1937年炎热的夏天，日本军国主义者终于举起了血腥的屠刀。7月7日，卢沟桥事变爆发，7月底，北平、天津相继失守。

中华民族到了生死存亡的危急关头。在这样特殊的历史时刻，每一个有良知的中国人，都应该为了民族的生存和解放贡献自己的力量，乃至献出生命。

1937年8月13日，日军大举向上海进攻，将战火烧到了蒋介石政权的统治中心。抗战史上著名的“八·一三”淞沪抗战打响。

自抗战全面爆发后，重庆的大小报纸用大量篇幅刊登各地战况。古耕虞以他一贯对国际国内大事的敏感，密切注视着战争进展，以便调整经营方针。

淞沪之战打响前的8月11日，后来被誉为中国船运大王的卢作孚的民生轮船公司，有一艘装有古青记出口猪鬃的船只从重庆抵达上海后，突然接到总经理卢作孚的命令，令该船不等卸货，就原船启碇返航。而这只船原定在上海卸货之后，还要装运棉纱回重庆的。

古耕虞得知这个消息，心头猛地一震。他预料到上海方面可能要出事。

他知道卢作孚对南京的消息很灵通，若不是有重大变故，卢作孚不会甘受这种无谓的损失。其实，华北战事已进行了一月有余，许多人都已预感到，日本人会在上海方面动手。

就像当年“一·二八”淞沪之战那样，中日双方若在上海开战，进出口商必定大受影响。

得到消息的当天晚上，古耕虞召集重庆仅剩的鼎瑞、祥记、和洋三家鬃商开会，紧急磋商对策。他认为，卢作孚的民生轮船公司所施放的这个信息，预示着战火很快将烧到上海和长江流域，长江航运可能中断。重庆的出口商是靠长江吃饭的，如此一来，业务将被迫停顿。

这天夜里，与会者整整一夜没有睡觉。他们决定，抢在上海方向开战之前，那三家的货物，集中交给古耕虞，连夜装箱、装船、取得提单，向中国银行结汇。所得到的款项，先付清三家字号吸收的存款（旧式字号吸收的存款，大都是亲友的，有的甚至是孤儿寡母的）；欠银行的暂时不付。同时，他们还约定，如果战争真的打响，长江水路运输中断，三家字号的货，今后仍全部交给古耕虞处理。

越是危急时刻，古耕虞越是冷静。他对众人说：“大家不要慌，即使长江运输中断了，还可有陆路出口，把货运到香港或越南海防，我可以设法在香港或海防出售，再付钱给各位。总之，必须一切听候我处理。”

所有的人都表示赞成。打了十余年的交道后，人们已习惯把他当成主心骨，习惯于在关键时刻听他的吩咐。

他又说：“我还有个条件，你们三家字号的班底，也得集中起来，听我调遣。有的人可能要去香港，有的可能要去昆明、海防。”

这一切，都是淞沪大战爆发前两天古耕虞采取的紧急措施，他不仅为自己，也为几家同行减少了损失。

果然，两天之后，淞沪会战打响。又过了两天，国民政府军事委员会宣布封锁江阴。重庆至上海的长江航线被迫全部中断。

战端一开，尚未闻到硝烟味的重庆已乱得不成样子了。银行关门，商人停市，进口货价格猛涨，出口货价格急剧下降，人心惶惶，不可终日，抢购风随即席卷整个山城。战争几乎将所有的秩序都打乱了。

此时，国民政府已在重庆设立了委员长行营，深受蒋介石器重的贺国光坐镇行营，担任行营副主任兼代理主任。

对于重庆市面上出现的混乱，贺国光感到忧虑。为了稳定处于大后方的重镇重庆，贺国光指令行营主管经济工作的厅长叶元龙召集工商界人士研究对策，限令 20 日开市，并决定暂时限制向银行提款，但由中央、中国、交通、农民四家银行拨一笔贷款发放。

8 月 15 日那天，重庆工商界的头面人物齐聚重庆行营会议大厅。主持会议的厅长叶元龙将行营的上述决定宣布之后，提请大家发言。

会议气氛严肃而紧张，与会者忧心忡忡，满面戚容。可以看出，骤然而至的变故已使大多数商人乱了阵脚。

轮到 32 岁的古耕虞发言了，他用眼睛的余光扫视了一遍会场，清了清嗓子，讲了如下一段话：

敌人还在上海，重庆就乱了，这是个什么问题？抗日战争是长期的，在战争没有结束以前，沿海、沿江很可能都被敌军占领，那时中国说不上还有海，还有江。出口停顿，政府没有外汇向外国购买军火，抗战的军火从哪里来？出口商的货物运不出去，要四行的贷款又有何用？

此时，与会者都在打自己的算盘，谁还有心思听别人讲些什么？但古耕虞的话却很快吸引了众人的注意力。

他接着说，他赞成马上开市，并表示山货帮不需要四行贷款，由他一个人包下来。在众人嗡嗡的议论声中，他抬高嗓门，大声说：

我有 200 万元在中国银行。山货帮要出售货物，可以统统卖给我，我是唯一的买主，保证不再跌价（此时猪鬃已由每担 900 元狂跌到 380 元）。但我有三个建议：

第一，海关登陆。海关是管海的，战争期间中国已经没有海了，应该从陆上来管出口。只要出口不中断，人心就能比较稳定。

第二，由行营下令按战时法令征用一部分新卡车，华西公司就有 20 辆（胡子昂当时是该公司的总经理），再拨一部分公路局的车辆，组成车队，运送出口物资。目前，出口还可经由粤汉铁路，但要预防粤汉路也会中断，要利用重庆——昆明间的军用公路。这条公路原是用来打共产党的，现在没有内战了，应该作为由昆明出口到海防的通道。

第三，恢复出口商与国外的通讯，要求军事机关不要扣留和检查我们的密码电报。

古耕虞侃侃而谈，语惊四座，闻者为之动容。与会者谁也没有想到，这

个年纪轻，资历浅的古青记少掌柜能在危难关头，从利于抗战，利于经商出发，从容地提出如此有份量的看法和建议。于是，会议气氛一下子变得热闹起来，众人一致叫好，拍手拥护。

他并非即兴发言，而是经过深思熟虑后才提出上述建议的。他似乎天生就具备闻乱不惊、沉着冷静的个人素质。这几天来，他一直在思索，作为商人，应该怎样应付战争局面；而且作为一个有爱国心的商人，怎样在国家民族极其危急的时刻，为抗战尽一份力。

散会时，他正要往外走，叶元龙厅长叫住他，说：“古老板，你刚才讲得很好。但你所提的要求，我无法在会上答复你。那三条建议，都是有关战时法令的，只有蒋委员长才能决定。我打算先请示一下贺主任。明天，我陪你去见见他，你当面同他讲讲，由他定夺。”

第二天，古耕虞准时来到行营，由叶元龙陪同去见贺国光。

他后来回忆说：

当时的贺国光，其权力等于清朝的四川省总督，是代表皇上的。我见了他，照样说了一遍。他点了头。很快，军事委员会通知了重庆行营，由行营下令“海关登陆”，出口商品可经由粤汉铁路从陆路输出，并且限“令到执行”，不得有误，否则以军法论处；还命令南京财政部和总税务司补办手续。同时，决定成立四川省贸易局，由叶元龙任局长，何北衡、吴晋航为副局长。华西公司的20辆卡车也全部征用了，但公路局只拨了三辆。征用汽车的车款由古青记以预付运费的方式垫付，这实际上是使古青记取得了运输权。

这件事情的发生，再一次显露了古耕虞出色的胆识和过人的商业头脑。

蒋介石指挥下的国民党军队在上海与优势日军浴血鏖战，战局呈胶着状态。此时，重庆的出口物资，还可先由长江水运至汉口，转由粤汉铁路陆运出口到香港。精明的古耕虞已经意识到粤汉铁路中断只是时间问题，他决定先向滇越铁路作试探性的装运，以便粤汉路中断后不至于影响出口。

征来的卡车马上派上了用场，这些军车以国民党军事委员会的名义，装运部分猪鬃由重庆直奔昆明。古耕虞没忘记随车派去两名法语翻译，以便与统治越南的法国当局交涉。令他感到欣慰的是，试车很快就成功了。

此举不仅使他的名声在重庆工商界如日中天，而且从此以后，军政界也对他不敢小视。他把似乎不大可能的事情变成了现实。

从大的角度来说，在抗战之初，为稳定重庆市面和人心，他立了一功；而且由于他的努力，为国家换回了一笔宝贵的外汇，当说功在国家。

从中的角度来说，他帮了重庆山货业的忙。战端一开，出口货行情狂跌，银行又限制提款，如果他不出面收购猪鬃，同行们会陷入困境而无力自拔。

从小的角度来说，他个人得到了很大好处。他以每担380元低价收购了重庆的全部猪鬃，而此时国外的猪鬃行情恰恰与国内相反，涨到了令人咂舌的程度，利润极高。换句话说，抗战一开始他就发了大财。

有位了解他的作者在一篇文章中这样写道：“如果说五年前‘一·二八’时，他在保险公司不保兵险的情况下，冒险输出大批羊皮而狠狠赚了一笔，是他胆识的表现，那么，抗战开始时他的胆识就不是‘一·二八’时可同日

而语的了。这是一个爱国的、精明的，能在大动荡时期立即抓住机会，既能安定市面和人心，有功抗战，又能使自己发大财的民族资本家的典型的胆识。”

他算不算发国难财？可能人们对此有各种不同的看法。本来，赚钱是资本家第一位的需要，不想发财的资本家怕是世间少有，但他的行动间接上又为国家换回了战时急需的外汇，当算有功于抗战。

于家于国，都有好处，像这样的资本家，应当说是很不简单了。

也许到这个时候，我们该叙述一下战争时期猪鬃的用途了。

在外行人看来，猪鬃不过是从猪身上拔下来做刷子用的毛，很难将它与战争联系在一起，特别是将它与第二次世界大战这场人类有史以来最大的战争相联系。

猪鬃的天然属性是用它制作刷子，不易卷曲、缠绕、折断，油漆时挥洒自如，而且能耐高温。在当时的技术条件下，油漆业都离不开刷子，和平时期建筑业最需要它，而到了战争时期，军事工业中，从油漆兵舰、飞机及各种军用车到清刷大炮的炮筒，更是一样也离不开它。

由此可见，小小猪鬃身系太平。

二战期间，美国政府把猪鬃连同鸭毛（因为轻暖可作飞行员的服装或士兵用的睡袋）列入战略物资 A 类，猪鬃的价值与军火一样。鸭毛份量很轻，一吨鸭毛可以派很大用场，且世界各国都有，所以并不特别紧缺。猪鬃就不同了，全世界唯有中国猪鬃产量大、质量高，同盟国要想给他们的武器刷上油漆，不至于让那些军火裸露着铁体钢身上前线，主要得依靠中国的猪鬃供应。

抗战以前，中国有 70% 的出口猪鬃运往美国，其余的 30% 运往伦敦。古耕虞的古青记是美国最大的猪鬃供应商。从 1937 年夏季开始，日军封锁了中国沿海地区，美国市场上马上就发生了鬃荒。

一份权威的资料表明：太平洋战争爆发不久，美国政府即颁布了《M51 号猪鬃限制法令》，规定 3 英寸长以上的长鬃，全部供应海、陆、空三军军需，民间（主要是油漆业）只能使用混合毛刷（其中猪鬃用料，限 55%），其余管制，制造混合毛刷也须经政府批准，发给证明。由此，美国制刷厂的产量大减，许多制刷厂被迫用旧刷翻新，勉强维持生产。

从纽约鬃价上涨的幅度亦可看出美国鬃荒的严重程度。以重庆 27 号鬃为例，1937 年前每磅平均价格是一美元，1939 年涨到 1.5 美元，1940 年为两美元，1941 年为 2.5 美元，到了 1945 年，每磅暴涨到 6 美元。这还是官价，市场价格更是惊人。

太平洋战争爆发之前，山姆大叔虽表面上同情中国抗战，但背地里仍源源不断地供应日本侵略中国所需要的石油、钢铁、废铁等战略物资，日本也在中国沦陷区搜刮包括猪鬃在内的具有军用价值的山货，向美国交换这些物资。美国的这种多少带点卑劣行径的对日交易一直持续到 1941 年秋季。

同年 12 月 7 日，日本人以令美国人瞠目结舌的方式偷袭了珍珠港，美国对日宣战。此时，不仅中国对外的海上交通完全与世隔绝，而且不久包括滇缅路、滇越路在内的陆上交通，也相继被断绝，只有新开辟的中印航线，可以使美国飞机把驻华美军的军需品和援华物资从印度的加尔各答空运到昆明和宜宾。

这是一条充满危险的航线，美国飞机飞越海拔 1.5 万多英尺的喜马拉雅驼峰，这个高度要比通常的飞行高度高出一倍，而且往往会遇到狂暴的气流，使飞机破裂。为了保证飞行员的安全，起先是把军火或军需品运至中国后，飞机空飞返回印度。后来由于美国急需猪鬃，美国政府决定运送军火的飞机回返时捎运猪鬃，由著名的陈纳德第 14 航空队负责运输。

如果不是猪鬃对于战争的重要性，美国人是不会不惜用航空员的生命来换取中国猪鬃的。而且中国大部分地区已经沦陷，美国要得到的猪鬃只有靠中国西南、西北诸省了。

古耕虞这段时间几乎成了中国唯一的猪鬃出口商。

抗战之初，中美两国政府签订了“中美桐油借款协定”，又与英国签订了“中英借款协定”，还与苏联签订了“易货协定”。中国急需大量军火，但外汇紧缺，怎么办呢？只好用自己传统的出口物资，包括茶叶、桐油、猪鬃、生丝等作价偿还，这叫“易货偿债”。其中桐油主要向美国输出，后来由于日军的封锁，对外运输路线几近断绝，改输猪鬃为主。抗战期间，周恩来在重庆时最初关心桐油，数次接见桐油大王李义斋，后转而关心猪鬃，有意同古耕虞来往，皆出于这种原因。

古耕虞与中共领袖周恩来的接触，就是从这个时期开始的。

1939 年，美国政府正式向中国政府提出，要求把重庆出口的猪鬃全部运美，中国政府同意了。但是，苏联和英国都急需猪鬃，美国人的狮子大开口令英、苏两国眼红，为了分配中国猪鬃，这三国派出人员，在华盛顿成立了一个猪鬃分配专门机构，“利益均沾”，事情才算了结。

古青记出口的猪鬃成了各同盟国的抢手货，这也是古耕虞最初没有想到的。

珍珠港事件后，美日两军在太平洋战场的厮杀最激烈的关口，美国政府派出的一名特使来到重庆。这位特使的主要任务是同中国方面就“易货偿债”的具体事宜进行谈判。值得一提的是，特使动身离美之前，即已通过美国驻华使馆向中国政府外交部提出，要求在重庆会见大名鼎鼎的古青记者板古耕虞。

出面同美国特使进行谈判的，是代表官方的复兴商业公司。此公司与古耕虞素有芥蒂，他们不希望古耕虞参与谈判，但美国特使点名要古耕虞参加，他们只得作罢。谈判伊始，那位特使先申明，他此行的任务之一是向中国要 3—6 英寸的长鬃一万箱，并表示事关战争胜负，要中国政府无论如何保证供应。

尽管谈判中谈妥了价格、运输等条件，但美国特使担心中国政府说话不算数，又另约了古耕虞等几个有名望的大商人，在美丰银行总经理康心如的公馆里举行了一次小范围的会谈，待古耕虞等人点了头，美国特使才放心地离去。

这位美国特使回国之后，写了一本书，名为《小小的猪鬃》。为此，他获得了一枚美国政府颁发的勋章。

此时的古耕虞，已经是一位在商界举足轻重的人物了。

他在战争状态下的胆识、远见和手腕令人不由不佩服。

在后来的岁月里，他常常回忆起这段难忘的时光。他感慨道：“全世界反击德、意、日法西斯的侵略战争期间，从当时中国经济力量来说，我们能在经济上向世界人民作出贡献的，就是这么一些东西了！”

周恩来与他见面时，也曾多次夸奖他“为抗战立了功”。

1937年10月间，中日两军在上海外围的争夺一天也没有停止过，双方都付出了极大的代价。尽管国民党军以英勇的牺牲暂时顶住了日军的攻势，但谁都清楚，日军攻占上海，而后直逼南京不过是时间问题。

11月16日，国民政府决定迁都重庆；20日发表迁都宣言并开始移驻重庆。昔日有些冷寂的重庆突然成了中华民国的临时首都，顿时变得热闹起来，长江上的大小轮船终日发出刺耳的嘶鸣，达官贵人们开始出没于一些公共场所。成为中国新的政治中心的重庆在世人心目中一下子抬高了自己的身价。

重庆的商人们自然也都感到庆幸——既然重庆成了中国的政治中心，那么它也应该成为中国的商业中心。在商业中心作生意，正是商人们所求之不得的。

陈光甫是上海商业储蓄银行的创办人、旧中国著名的银行家，同时他还是影响很大的江浙财阀的重要代表人物之一。抗战爆发后，蒋介石和他的国民政府军事委员会，加强了对全国政治、军事、经济、文化各方面的统治。经济方面，军委会下设资源委员会（后改隶经济部）和贸易调整委员会（后改称贸易委员会，隶属财政部，由陈光甫任主任委员），作为控制中国出口商品的官方机构。

早在国民政府迁都重庆之前，陈光甫便奉命赴川，调查大后方的出口情况。他有一个重要的调查对象，就是古青记。

陈光甫不愧是一个金融行家，他来到重庆不久，即已搞清了古青记的经营情况、资金和国外关系，甚至连古青记的来往帐目都搞得一清二楚。一天，他派秘书找到古耕虞，说他很希望和古老板谈谈，并说能否请古氏夫妇为他办一次“家宴”，边吃边谈，还说明客人只有他一个，没有别人，菜他要自己点，而且指定要喝“杂酒”（四川的一种土酒，用一根细竹筒插在酒坛里吸吮）。

对于陈光甫的这个故作亲切的要求，古耕虞感到有些意外。但他无法拒绝。他知道陈光甫是代表官方的，无事不登三宝殿，此人前来赴宴，绝不仅仅是一般的“谈谈”，而是另有深意。他想到，也许陈光甫的目的是想进一步调查古青记的经营情况，讲些“私房话”，他并不担心这些，他光明正大地做生意，压根不想隐瞒什么。于是，他痛痛快快答应了。

陈光甫如期而至。席间，陈光甫侃侃而谈，古耕虞认真倾听。

陈光甫说：“古先生当然清楚，抗战时期，川、云、贵是大后方，是国家赖以存在的基地。国家兴亡，匹夫有责，我们这些未处沦陷区的人民和工商界人士，已算是极大地幸运了。希望古先生不要计较个人得失，哪怕冒破产的风险，也要为抗战做出贡献。”

陈光甫的话当然很有道理，古耕虞频频点头。

“如果古先生真的如此，”陈光甫又说，“我可以报告蒋委员长，战后不会亏待古先生的。”

这便是陈光甫开出的空头支票了。要蒋委员长“恩惠”于他，他从来不曾想过。听到这里，他不置可否地一笑。

“家宴”进行得还算愉快，陈光甫一边喝着“杂酒”，一边和古氏夫妇聊天。他和古夫人攀谈一阵，又转向古耕虞，仿佛无意间想起一个话题，说：“我离开上海时，到中国银行去看过贝（淞荪）先生，他对你很关心，说了不少你的好话。噢，我忘了告诉你，许多人都在猜测，说你是贝先生的东床。”

古耕虞听罢大笑：“我太太娘家姓王不姓贝，她也不是苏州人啊（贝淞荪原籍苏州）。”

笑过之后，古耕虞突然意识到，陈光甫此言的目的，也许是想搞清自己与中国银行的关系究竟是“公”的还是“私”的。因1928年之后，古青记与中国银行一直保持着业务上的往来，古青记的大量外汇几乎全卖给了中国银行，外界的很多人自然就猜测古耕虞和中国银行到底是什么关系。

在此之前，陈光甫所创办的上海商业储蓄银行也被指定为国际汇兑银行。弄清古青记与中国银行的关系不过是“公事公办”之后，陈光甫说：“希望古先生不要仅仅与中国银行往来，也分一些外汇给我们上海银行，可否？”

“好说，好说。”古耕虞满口答应。

送走了陈光甫，古耕虞冷静下来一想，感到陈光甫前来赴宴的用意绝不仅止于讲那番大道理，或是来给他所在的上海储蓄银行拉点外汇生意。陈光甫肯定还有别的打算，至于是什么打算，古耕虞尚未搞清楚。

毫无疑问，作为一个商人，他最主要、最直接的目的就是赚钱，一个发不了财的商人永远谈不上是一个成功的商人。

抗战之初，古耕虞抓住时机，在别的商人尚未反应过来之时，就大大地赚了一笔，他的腰包更加鼓胀，但也不可避免地引起了别人眼红，舆论也为之哗然，指责政府控制不力，使商人借国难之机大发其财。

发国难财——这个名声可不好担当，弄不好会成为历史的罪人。

就在陈光甫调查古青记的时候，又发生了这样一件事情。

当时，古耕虞所垄断的主要是猪鬃出口，至于国内的收购、加工等环节，要靠很多中小商贩、中小洗房、中小行栈来完成。仅重庆一地，这类与猪鬃有关的行业即达240多家。他们的业务实际上受古耕虞的控制，如果他不能将猪鬃成功地外销，或是他借机将收购价格压得过低，这些中小商贩就要倒霉。

事情明摆着，由于古耕虞垄断了猪鬃出口，更由于日军的封锁，猪鬃外销困难很大，所以他把收购价格压得很低。

麻烦说来就来了。也许是有人幕后操纵，也许是那些中小商贩确实难以维持生计，他们向刚刚搬来重庆不久的国民政府立法院控告古耕虞，说他垄断了猪鬃行业，“小商不足为生”。

著名经济学家、立法院经济组长马寅初出面解决此事。马寅初认为，中小户的的利益当然应该照顾，他要古耕虞尽量提高收购价格，让他们得以维持下去；而猪鬃能为国家换回宝贵的外汇和军用物资，美国人和英国人偏偏只认古青记的虎牌鬃，所以，古青记这个牌子也不能倒。他要求双方都作些让步。

在马寅初先生的调停下，这场风波很快平息了。

然而，这场风波的出现仅仅是一个开始，围绕出口猪鬃的利益争夺而上演的好戏，尚在后面……

第6章 官商斗法

“塞翁得马，焉知非祸”○当上四川畜产公司总经理，却未必快活○争夺猪鬃出口利润，官僚资本像饿虎扑食○“孔大少爷选美人一样选中了猪鬃，那就得较量一下了”○铤而走险，但求绝处逢生

中国有一句老话：塞翁失马，焉知非福。乱世之年，树大招风，商人发了大财，很难说是福是祸。古耕虞认为，发了财的商人，应该把那句老话倒过来想想：“塞翁得马，焉知非祸”。

几十年前，四川还有一句老话：“小麻烦，买块表；大麻烦，讨个小。”古耕虞引申道：“有钱人买表、讨姨太太都会招致麻烦，何况是发财。《红楼梦》里王熙凤说，大有大的难处。穷固然不好，但在旧社会，富的也未必快活！”

1938年，是抗战爆发后的第二个年头，这一年，中国军队主要在长江、淮河和黄河流域抗击日寇。4月，中国军队取得举世震惊的“台儿庄大捷”；5月，战略要地徐州失守；10月，武汉、广州沦陷。抗战自此进入相持阶段。

武汉失守后，重庆才正式成为中国政府的“大本营”。高层人物和一些有钱人的到来，使这个往昔闭塞的山城显得繁华，比过去任何时候都引人注目。

时令进入1938年秋季之后，“陪都”重庆仍然燥热难当。相对平静的大后方其实并不平静。

抗战伊始，古耕虞在别的商人惊恐未定的时候，在几乎不可能的情况下，狠发了一笔财，他的口袋鼓胀多了。同时使他感到，他的事业正朝自己已定的目标迈进。

每天早晨，他准时来到店堂，到了开饭时间，与普通职员一起吃大饼、油条、豆浆。上午10点至12点，是他最忙的时候，有时要忙到午后一二点，工商界在这段时间内要‘轧头寸’，他连午饭都顾不上吃，常常饿着肚子。闲下来吃饭时，也是职员们吃什么，他就吃什么。晚上就不同了，他一般要赴宴会，到处应酬。

他把在企业与职工一同吃大饼、油条的做法一直保持到解放以后。后来他对此解释说：“我们古家有条‘家规’，也可以说有个‘家教’，东家在字号吃饭，必须与职工同吃，决不另外开饭，以示‘与士卒同甘苦’，收买人心的。至于我晚上回家吃什么，那是另外一回事，你都看不见了。”

经历战争初期的紧张之后，人们已对战时的生活慢慢习惯了。但古青记正面临比较剧烈的转变，而古耕虞尚未完全察觉。

军委会下属的贸易委员会主任委员陈光甫调查完古青记的全部情况后，代表官方召集重庆工商界的头面人物开会。与会者除陈光甫外，有四川省建设厅长何北衡、重庆市山货业同业公会理事长石荣廷、中国银行重庆分行经理徐广迟，以及古青记者板古耕虞等人。

陈光甫提出，鉴于目前的抗战形势、猪鬃对于战争的重要性、猪鬃业的经营规模及发展前景，有必要成立一家以经营猪鬃为主的畜产公司，统一管理猪鬃出口事宜，为国家换回更多的外汇，支援抗战。

听完陈光甫的开场白，古耕虞一时搞不明白将要落在自己头上的，究竟

是福还是祸，也许二者皆而有之吧。他不由想起数月前陈光甫亲赴“家宴”的情形。此举表明官方已准备插手猪鬃出口事宜。他最初的预感开始应验了。

就在这次小范围的会议上，决定成立四川畜产贸易股份公司，由古耕虞任公司筹备主任，公司正式成立后再任总经理。

陈光甫微笑着望向古耕虞，说：“此次会议主要与猪鬃有关，与古青记有关，不知古老板有何感想？”

古耕虞目光扫视了一遍与会者，用平静的语气说：“只要对国家有利，对抗战有利，我古耕虞没有意见，愿尽力做好公司成立事宜。”

按照此次会议定下的方针，实际上，四川畜产公司仍是古青记，古青记仍是四川畜产公司。“川畜”不过是古青记在国内的一块新招牌而已，而在各口岸与外国人往来时，仍称“古青记父子公司”，因为重庆猪鬃的出口，需要保持虎牌商标和古青记多年来在国际市场所创下的声誉，在国际市场上，四川畜产公司这块新招牌是无法代替古青记的。

据说，在境外不改招牌是中国银行的主意。而且这种局面一直维持到新中国成立之初。盖因为虎牌猪鬃的声誉所致。

其实，在国内将古青记改称四川畜产公司，古耕虞这段时间的心情非常复杂、微妙。联想到父亲和他艰难创业的过程，好不容易才让古青记在国内和国际市场上站稳脚跟，而今却要改换门庭，他有一种难以言说的感慨之情。

说实在的，他不喜欢四川畜产公司这块招牌，认为它“官气”重。他也不在乎四川畜产公司总经理这个带有“官味”的头衔。

当然，也有人认为这是他商业生涯的一个不大不小的转折点，因为它毕竟标志着古氏家族三代相传的这家封建性的旧式字号，已转变为一家股份公司，成为一家新型的资本主义企业，而他个人也由一个独资的旧式字号的掌柜，变为一家股份公司的总经理。个中滋味，他一时怕也说不上是苦是甜。

比头衔更重要的，是他须竭力防止官方趁机插手古青记的业务。经过十余年的惨淡经营，古青记垄断猪鬃出口的局面已经形成，利润高得惊人，在这时候，他绝不甘心官方染指。但他同时也深知，在战时经济体制下，自己再想像以前那样，从容垄断猪鬃出口的局面已不大可能，他能做到的，只是尽量保住自己的“地盘”，少丢失一点是一点。

然而，在全面抗战的形势下，交通命脉完全掌握在军事委员会手中，没有官方出面，没有他们的批文，他将寸步难行，别说大批出口，怕是一根鬃毛也运不出去。因此，他必须在国内忍痛牺牲掉古青记这块招牌，来向官方换取出口许可和运输工具，以求维持出口。

那段时间，古耕虞沉默了，话比平时少了许多，经常一个人呆在屋里冥思苦想。他在琢磨，怎样才能避免官方过多的染指，尽可能地保持古青记的独立经营，保住古氏家族的这份来之不易的基业。

终于，他想出了一条十分巧妙的计策，既可暂时避免官方插手，又能利用官方。这条计策便是，不接受官方投资，而是由四川山货业同行业投资。这样做，他有把握取得四川地方势力特别是重庆山货帮的同情和支持，因为就整个川帮而言，他们也不希望官方过多插手。

他将这份提议报给了陈光甫。精明过人的陈光甫一眼就看透了他的用意，所幸陈光甫是个豁达之人，也许是同为生意人，猩猩惜猩猩的缘故，陈光甫居然同意了他的提议。

四川畜产公司的股份定为法币 50 万元（按当时的汇率合 16 万美元）。

古耕虞的建议一提出，股份很快就认足了。其实，这 50 万元资本，主要是他本人的，所谓“全行业投资”，别人所占的份额很少。

接下来，谁来当公司的董事长，又成了一个难题。古耕虞声明，他是当经理做买卖的，干这一行他熟悉，干董事长就不行了。他说：“如果当董事长，那就得应付上上下下的关系，已不仅是做买卖了，我不长于应付，所以我不能当。但我需要一个能干的人当董事长，请他帮助公司在政治上调和各种矛盾，应付官场和复杂的政治、社会环境。”

古耕虞不想当，别人却眼馋得不行。譬如，国民党实力派中，就有人想干。“川畜”是一棵摇钱树，明摆着，谁都想来借机捞一把。

为了照顾四川人的利益和情绪，善于调解矛盾的陈光甫不同意国民党内的某些人物担任“川畜”董事长，他坚持“川畜”的董事长非由四川人担当不可。研究来研究去，最后请出川军第二军军长杨森的军需处长周克铭当了董事长。不久，周克铭病故，又请川军第二十四军军长刘文辉的亲信吴晋航继任。

直到建国以后，“川畜”改为国营企业为止，在这个较长的时间里，吴晋航一直担任“川畜”的董事长。古耕虞对这个董事长还算比较满意。

古耕虞费尽心思，试图保持“川畜”的独立自主，期避官方干涉。但好景不长，那些争夺猪鬃出口生意的达官显贵很快就朝他扑来了……

1938 年，即四川畜产公司成立那年，在旧中国“四大家族”中占其一的孔祥熙出任行政院长兼财政部长。

此时，控制中国传统出口物资的贸易委员会已隶属于财政部。

早在抗战之前，官方的金融机构，就有所谓“四行”（指中央、中国、交通、农民四家银行）、“两局”（指中央信托局，邮政储金汇业局）、“一库”指中央合作金库）之称。中央信托局的常务理事，是孔祥熙大儿子孔令侃，人称“孔大少”。

抗战爆发后，古耕虞同官方斗法的第一个对手，不是别人，偏偏是威风八面、几乎没人敢碰的皇亲国戚孔令侃。他的处境可想而知。

许多年后，古耕虞回忆说：“要是一开场，我碰到的对手就是贸易委员会或后来垄断对外贸易的富华公司，我是不会动手的。要知道那是抗战时期，军事委员会已经下了动员令，像猪鬃那样的战略物资，我想继续垄断，不让官方统制，那是会被‘军法从事’的。但当时中央信托局并不掌管猪鬃，而孔大少爷却像选美人一样选中了猪鬃，那就得较量一下了。”

古耕虞敢于出手较量，缘于孔大少蛮横无理，仗势欺人，而且手伸得太长，他实在是出于无奈。否则，他是不会去碰孔大少的，也没必要惹这类人。

故事是这样开始的：1938 年 10 月，广州、武汉相继沦陷，粤汉铁路随即中断，滇缅公路作为大后方进出口物资的唯一通道，显得更为重要了。

翌年春，鉴于陆路运输任务加大，需要更多的车辆，蒋介石亲自指令专管滇缅公路的西南运输处，负责收购 6000 至 8000 箱猪鬃，和美国人交换卡车。西南运输处处长宋子良（此人是宋子文的弟弟）得了蒋的指令，携副处长卢作孚去找当时尚经营着对外贸易的中央信托局。孔令侃虽非该局总管，仅为这个局的常务理事，但中央信托局基本上是他说了算。

因为是蒋介石的命令，孔令侃不敢违抗，马上答应了宋子良和卢作孚，收购猪鬃的一切事宜由他办理。

大少爷说干就干，立即行动，派人四处收购猪鬃。但是，他们在市面上只收购到少量的猪鬃，根本无法完成蒋介石限定的数额。

孔令侃心中有数，想要猪鬃不能不找古耕虞。他命人在市面上收购，不过是做做样子的。其实，他早就眼红古耕虞和他的猪鬃出口生意了，只是机会未到，不便下手，如今有了委员长的指令，他可以折腾一下古耕虞了，最好是把后者的活儿全揽过来，由中央信托局获取出口猪鬃的巨额利润。

经过一番谋划之后，孔令侃开始动手。一天，他令中央信托局副局长盛升颐打电话，约古耕虞第二天上午到交通银行他的办公室谈话。

盛升颐是清末民初大名鼎鼎的“财神”盛宣怀的第七个儿子，人称“盛老七”。盛老七当时还兼任孔祥熙官邸秘书处的处长，古耕虞叫他“孔家总管”。

在古耕虞和孔令侃斗法的过程中，盛老七充当了主要配角。

自中央信托局随国民政府一同迁来重庆后，古耕虞就对孔令侃有所戒备。只因他掌握着对外贸易的大权，不好得罪。此时，古耕虞已得知西南运输处要猪鬃的事情。接到盛老七的电话后，古耕虞预感到孔大少会找他的麻烦。

按照电话里约定的时间，古耕虞走进孔令侃设在交通银行的办公室。侍者让他稍等片刻，大少爷有急事外出，一会儿就回。

古耕虞坐在门边的沙发上耐心等候。他看到孔大少的办公室富丽堂皇，宽大的紫檀木办公桌上烟茶俱在，几部电话机静静地趴在桌上。

可就是不见主人回来。一个钟头过去了，两个钟头过去了……一直等到中午12点，仍不见主人回来。明明约好了来谈话，孔大少就是不露面，古耕虞心中不悦。况且当时他正患疟疾，不停地发作，他实在支持不住，只好回到家中。

明眼人不难看出，孔大少是有意冷落古耕虞，想先给他一个小小的下马威。他忍受着疟疾带来的苦痛，拥被而卧，思前想后，愈发感到孔大少此举不同寻常。

当天下午，西南运输处秘书长汪英宾突然来到古宅。汪英宾先向古耕虞道歉，说大少爷上午确实公务繁忙，脱不开身，请古总经理不要介意。

“大少爷和盛局长此刻正在上清寺孔公馆等候古先生，请古先生务必光临。”汪英宾最后说。

古耕虞微微一笑。孔大少玩的这套把戏，他一眼就洞穿了——先打个电话约自己到办公室谈话，却故意冷落；紧接着派要员登门面邀，而且是请他到孔祥熙的公馆，先据后恭，暗藏阴谋，变“冷落”为“热待”，擒纵之后，想必以为他会俯首听命，乖乖就范。可他偏不信这个邪！

他想，你孔大少倚仗老子的权势可以随意摆弄别人，岂不知我古耕虞不畏权势，也有大少爷脾气。他坐在藤椅上一动未动，冷冷地、直截了当地对汪英宾说：“我发了疟疾，出不了门。孔大少、盛总管都是惹不起的人，我敬谢了！”

汪英宾悻悻而去。可以想见，满以为古耕虞会束手就范的孔大少肯定感到震怒。他要报复古耕虞，已不在话下。

对于即将招致的报复，古耕虞做好了应战的准备。次日一大早，他就去找西南运输处副处长卢作孚。此时，卢作孚还是贸易委员会的常务委员，因陈光甫出国，卢暂时代理陈的职务。

一进门，顾不上寒暄，古耕虞就对卢作孚说：“我们政府是怎么回事？西南运输处要猪鬃，贸易委员会管猪鬃，你在这两家都是当权人，自己与自己调拨一下就可以了。现在你们两家都来找我，我不好办啊！”

卢作孚说：“你有所不知，这样大的数量，贸易委员会拿不出来；而委员长批的东西，又非办不可。”

“既然如此，”古耕虞说，“那也得由你和财政部次长徐堪出面商量。”

他这话的潜台词是，这件事应由西南运输处委托贸易委员会来办，而且最好由四川人和四川人商量，孔令侃最好别插手。孔大少若插手，事情可能办糟。

当时，除古耕虞手头有猪鬃外，美丰银行的康心如兄弟也囤积了大批猪鬃。康氏兄弟是四川的地方实力派，康心如还是重庆市参议会的参议长，孔大少还不敢过分去碰他们。

古耕虞向卢作孚建议道：“由你和财政部徐次长出面，四川人和四川人商量，事情就好办了。不妨请康氏兄弟在囤货中出售两三千箱，不足之数由我凑，缺多少我凑多少。不过，我提醒你，要想让康氏兄弟往外拿猪鬃，须有一个条件，那就是政府的收购价得高于市价 10%，他们囤积猪鬃当然是为了涨价，不提高收购价格，他们是不会答应的。”

为了及时落实蒋介石的指令，卢作孚接受了古耕虞的建议，西南运输处也接受了康氏兄弟要求提高价格收购猪鬃的条件。于是，贸易委员会很快与康、古两家签订了协议。

古耕虞抢先一步，帮助政府完成了这批猪鬃的收购任务，而且把中央信托局和孔令侃甩到了一边。这样，孔令侃即便想抓他“违抗蒋介石指令”、“妨碍抗战”等冠冕堂皇的大罪名，也找不到把柄了。

受到冷落的孔令侃当然不会就此罢休，这也在人们的意料之中。

古耕虞分析说：“这件事情我得罪了孔大少爷，估计他禀告了他的父亲孔祥熙，也许还禀告了蒋介石，于是就有了 1939 年 9 月由行政院核准公布的《全国猪鬃统销办法》。”

这个统销办法规定，全国所有各色猪鬃的收购、运销，均由中央信托局统一办理；猪鬃行业自行收购的猪鬃，均须售与中央信托局，不得自行报运出口。同时，经营猪鬃的商行号栈，囤积黑鬃至多不得超过 100 担，白鬃至多不得超过 10 担，囤积时期不得超过三个月，如有超过，由中央信托局强行收买；如有走私、居奇操纵者，依法处理。

表面上，这个统销办法在抗战时期冠冕堂皇，无可非议；实际上，行政院长孔祥熙等于赋予了儿子一把尚方宝剑，孔令侃有了法定的权力。他们的矛头无疑主要指向当时已垄断猪鬃出口的古耕虞。

孔令侃立即拿四川畜产公司“开刀”。他授意中信局重庆分局，以哄抬价格为名强行取消了贸易委员会与古、康两家签订的协议。然后，中信局决定依照“规定”，强制收买猪鬃。他们还特别申明，今后“川畜”经营猪鬃，须有中央信托局委托，否则不准经营。

问题越来越严重。当古耕虞按照规定，派人去中信局申请接受委托时，局方却不予批准；甚至他的公司从各地收购的猪鬃，想运回重庆，局方也不发给运输证。投有运输证，各地的经济检查队（实际是个特务机关）就可以随意扣留、没收。

照此下去，古耕虞已经动弹不得。毫无疑问，孔令侃想置“川畜”于死

地。

偏偏这个关口，“川畜”内部又出了问题——古耕虞的堂兄、公司襄理、并且兼任重庆慈幼院附设的一家特约猪鬃加工厂厂长的古今佛，突然来向他辞职。

如果古今佛仅仅是辞职不干倒也罢了，这家伙却要另外组织公司，而且还悄悄拉“川畜”的某些人参加。事情很明显，古今佛的后台老板是孔大少。孔大少打算让古今佛粉墨登场来取代古耕虞，从而彻底粉碎古耕虞和他的四川畜产公司！

真是屋漏偏逢连阴雨，古耕虞最担心内部出乱子，他的这位堂兄恰恰在背后给了他一刀！不由令他恨得咬牙切齿。

翻翻自己这位堂兄的简历，古耕虞随即释然了——古今佛曾经参加过共产党，“四·一二”事变后还参加过海陆丰农民起义，起义失败后他逃回重庆，后被捕叛变，摇身一变成了复兴社的特务。就是这么一个人，他背叛自己，去给孔大少当一名走狗，似乎也没有什么奇怪的。

古今佛的背叛当然也给了古耕虞一个教训，那就是对那些意志不坚定、品质恶劣的人，今后坚决不用。

形势十分严峻，此时的古耕虞已经是四面楚歌。这也许是他有生以来最困难的一段时光。来自孔大少一方的巨大压力、古今佛等手下人的背叛、疾病的折磨……古耕虞快要被拖垮了。

他给助手们交待了注意事项，然后回家闭门谢客，一个人呆在书房里，一支接一支地抽烟，不停地踱步，反复权衡利害得失，以及下一步的行动方案。

在自己的事业生死存亡的关头，怎么办？向孔令侃屈服吗？他想，如果自己真的俯首称臣，乖乖将好不容易创下的大好局面拱手交给孔令侃，那么，自己过去所有的努力都将在瞬间化为泡影！不行，这条路行不通！

要么和孔大少斗到底，拼个鱼死网破？

他又想，一个生意人，一个有骨气的生意人，就决不能指望洋人、官僚们发善心，只有靠自己。当然，和孔令侃这样的人斗法，要冒极大的风险，因为他面前的这个对手可不是一般的官僚资本，而是目前中国最强大的一股势力！斗争下去的结果，自己很有可能成为失败者，但也不是没有取胜的可能，绝处逢生的希望也是存在的……

经过反复权衡后，古耕虞决定铤而走险，与孔大少决一胜负。他告诫自己，一不能向厄运低头，二不能怨天尤人。相反，他还要反击，要击败孔令侃的挑战，使自己走出困境，继续发展古氏家族的事业……

认准了目标，他开始坚定不移地走下去。

第一步，他首先想方设法巩固公司内部的团结，防止后院再起火。

“川畜”会议室里，公司的高级职员都到齐了。很多人都在闷头抽烟，房子里烟雾腾腾。几乎无人说话，大家在等待古耕虞的到来。

不知什么时候，古耕虞在几个亲信的陪同下，迈着沉稳的步子走进会议室。他在自己的位置上坐定，抽出一支茄立克高级香烟，用打火机点着，徐徐吸了一口。然后，他抬起头来，目光从每一个与会者的脸上掠过。屋子里静极了，连人们的呼吸声都能听得清清楚楚。

少顷，古耕虞清了清嗓子，用低沉的语气说：“各位，不用我说大家都

知道，孔大少对我们‘川畜’动手了。我不想隐瞒什么，眼下形势的确严峻，我们被人吃掉的危险性非常之大。然而，我还要告诉各位，尽管处境险恶，但我古耕虞自信能够绝处逢生！……”

总经理的沉着、冷静、从容不迫以及高昂的斗志感染了在场的每一个人。话音未落，不少人站起来说：“古老板，我们跟着你，和龟儿子干到底！……”

“谢谢，谢谢。”他做了个手势，示意大家安静，“当然，我也不勉强大家，有不愿跟我干的，可以走，只要走后别跟我作对，我们以后还是朋友。”

“古老板，放心吧，我们坚决跟你走，决不背叛古青记……”

“那好，我再谢谢各位。”他似乎被众人的真情感动了，猛地将手中未吸几口的香烟掐灭，尔后站起身来，抬高嗓门说，“愿意跟我干，我当然高兴。但是，既然你们决定留下来，就得真心实意为‘川畜’出力，断不能脚踏两只船，更不能像古今佛那样，认贼作父，成为‘川畜’的叛徒。我丑话先说在前头，以后不论谁，只要与古今佛接头，一律开除……”

提起古今佛，他又说：“这个人过去当过共产党而成了共产党的叛徒，后来进了‘川畜’，又成了‘川畜’的叛徒。他当特务也许是内行，但做猪鬃生意却是外行。他是公司的襄理，但并不了解公司的内部事务。孔大少爷以为他姓古就可以代替我古耕虞，这是认错了人，只要公司的人特别是那些担任重要职务的人不被他拉过去，古今佛是不足为虑的。”

最后，与会者用签字画押的形式，一致表示拥护古耕虞，准备进行长期斗争，与‘川畜’同生死，共患难，宁为玉碎，不为瓦全。

仅仅巩固了内部，不作反击的话，仍然是束手待毙。古耕虞决定，对孔令侃和他魔爪下的中央信托局实行强有力的反击。

早在1938年春天，古青记改称四川畜产公司之前，古耕虞曾在汉口、重庆、昆明三地先后购进了一万四五千箱猪鬃。他抢在粤汉铁路中断前将这些货运至香港，放在了仓库里。这是他的一笔重要家底。

但是，由于中国猪鬃过去出口时从来不经陆运，仓促间改由铁路运输，结果弄得乱七八糟。到港以后，因当地缺乏经营猪鬃的专业商人，更没有技术人员，“川畜”设在香港的办事机构人手太少，暂时没有能力整理这么一大批猪鬃，只好先一古脑儿堆在怡和洋行的仓库里。

后来，古耕虞只好亲自带上20多个懂外贸的职员和技术工人，昼夜兼程赶往香港，重新开箱、加工，才把这批货整理出来，等待出售。

恰恰就在这短短的时间里，美国和欧洲的鬃价，因战时供应紧张，直线飞升。粗粗一算，这批货竟然价值500多万美元！

他将这批货在香港卖出后，考虑到官方结汇价定得太低，而且他担心如果结汇成法币，会遭受通货膨胀的损失，所以决定不结汇，不转帐。这等于没有卖出去，公司帐面上看到的只是成本价。

此事不仅孔令侃无从知晓，公司里也只有他的几个亲信知道。

不久，就发生了他和孔令侃的官商斗法。

如今，这笔巨额外汇成了他反击孔大少的重磅炸弹。他感到，眼下正是动用这笔钱的最佳时机。于是，他秘密通知香港方面，先汇进200万港元，用于应付国内的业务，其余款项听候他的指令再动。

诸事安排妥当之后，他要求贸易委员会履行前约，按最初的协议收购那批被中央信托局强行取消的猪鬃交易。贸易委员会不敢得罪孔令侃，当然不便收购。

紧接着，他又上书贸易委员会的上司财政部，要求财政部督促贸易委员会履约。他这一招，实际是巧妙地向孔祥熙告了其子孔令侃的毁约之状。

他回忆说：“这当然不会有什么结果，但协议是经贸易委员会签过字的，这样一来，使孔氏父子都感到为难，在蒋介石和宋子文面前都不好交代，同时，还可借此博得财政部和贸易委员会的人对我的同情，先杀了孔大少爷的威风。”

到这个关口上，他才使出了最要紧的一招：突然命令“川畜”驻香港的分公司，通知中央信托局在港总局和分局，宣布“川畜”停止在香港的营业，准备结束在港的一切业务活动。

中央信托局驻香港总局的负责人接到“川畜”的这个通知后，大吃一惊。他们当然清楚，古耕虞这一着等于宣布虎牌猪鬃停止输美。没有了这只“红色的老虎”，怕是同盟国都会感到吃惊和不解。此刻，即使其他鬃商想接替“川畜”出口猪鬃，美国鬃商估计也不会接纳。

古耕虞自信地说：“不论你孔大少爷手中有多少古今佛，也不论你在国内把全部猪鬃都收购了，但你的威风只能在国内，一出国门，你就没有威风了。美国进口商相信的是‘虎牌’，要的是古青记的猪鬃，人家才不在乎什么空（孔）大少、实大少呢！”

香港中信局感到事情非同小可，急忙派了一个叫屈用中的人赶到重庆，向孔令侃、徐堪、卢作孚等人疏通，希望他们履行贸易委员会和古耕虞签订的协议，息事宁人。对于古耕虞，屈用中更是低声下气，务求“川畜”驻港机构照常营业，以免影响香港中信局的正常业务，引起美方不快。

孔令侃对屈用中的请求不予理睬，他自信古耕虞会在他强大的压力下束手就范。你想停业，受损失的肯定是你自己嘛，关我什么事？

古耕虞则稳坐钓鱼台。他的态度明摆着：香港“川畜”停业实出无奈，责任并不在他。有那宗巨额外汇垫底，他有勇气奉陪到底。

屈用中疏通过程中，徐堪和卢作孚倒是答应给孔令侃写封信，希望他作些让步。信的抬头称孔令侃为“令侃仁兄”。而他们二人和孔祥熙是同一辈人，按说应该是孔令侃的父执，称其为仁兄，实在是不伦不类。

古耕虞看到了那封信。他对徐、卢二人说：“这个抬头应该称作‘世弟’，最迁就也只能称作‘世兄’。”

徐、卢二人被古耕虞的认真劲儿逗乐了。他们提醒说，孔大少爷脾气大，称他为仁兄，就算我们降格相从，目的无非是为了了结你和他的纷争。而你却要改作世弟，叫他不高兴，说明你也是个少爷，脾气也大，今后应该把脾气改一改，变得委婉些嘛。

屈用中离渝回港时，古耕虞去机场送他。站在机场草坪上，屈用中忿忿地对古耕虞说：“倘若孔大少爷一意孤行，我一定挂冠而去。”

然而，两三个月过去了，孔令侃并未因众人的努力而有所让步。“川畜”自然继续“罢工”。香港中信局急得如热锅上的蚂蚁，又派一个姓麦的局长飞赴重庆，向孔令侃陈述香港中信局由于“川畜”停业而陷入无业务可做的困境，并引起同盟国鬃商的诘问，请示是否关门。

其实。孔令侃授意古今佛组织的那家公司，根本在国内收购不到猪鬃，更不用说外销了。西南运输处禀承蒋介石指令三天两头找中央信托局要猪鬃，已经拖了这么久仍未完成，孔令侃终于顶不住了。

1940年2月19日，孔祥熙任院长的行政院重新核准、公布了修正全国

猪鬃的统销办法。重庆的很多报纸都登载了这一消息。

古耕虞坐在他明亮的办公室里，点上一支茄立克香烟，深深吸了一口。他抓过一张报纸，认真研究了一番这次公布的修正办法。他看到，这个办法与先前的规定相比，有两个重要更动：原来规定经营猪鬃，得受中央信托局的委托，新办法改成了可以“向贸易委员会”登记；原来规定私商自行收购的猪鬃，“应售与中央信托局”，新办法改为“得在内地自行收集生鬃，加以整理”，并“依照公布价格，售与贸易委员会”。

看到这里，古耕虞吁了一口长气。相互对照，不难看出，孔大少在这场斗法中失败了，栽了面子，他掌握下的中央信托局丢了统销猪鬃的大权。在这场斗法中，他的大少爷脾气和作派变成了一场闹剧。

孔令侃是何等人？他最初不会料到，古耕虞这个根本算不上显贵的猪鬃商人居然那么难以对付。而古耕虞虽一度被对手的权势逼至绝境，但他顽强地挺住了，并靠他的韧劲、勇气和智谋战胜了强大的对手。

放下报纸，古耕虞的嘴角漾出多日不见的微笑。他对手下人说：“通知香港‘川畜’，马上恢复营业！”

翦伯赞先生主编的《中外历史年表》中，把1939年实行的猪鬃统销，视为当年的一件有关战时经济的历史大事。而这件大事的导火索却是孔令侃与古耕虞的官商斗法。

40多年后，古耕虞对来访者回忆起这段往事时，颇为得意地说：“官僚资本一度想把我整垮，但我回敬了一下，他们毫无办法。”

第7章 登上“王座”

只想发财，不想做官。官商远远不如私商精明。再斗官僚资本。把触须伸到美国华尔街。“虎”跃全球，到底美梦成真

随着年龄的增长，尤其是历经数次风浪之后，古耕虞变得愈发成熟起来。

自中央信托局丢了猪鬃统购统销的大权后国民政府对一些传统出口商品的控制和垄断并没有因此而放松。贸易委员会先后授权新成立的富华贸易公司和复兴商业公司负责对传统出口商品的统销。

这两家官僚资本公司的总经理都是席德柄。此人祖孙三代都是上海外商洋行的买办。抗战即将结束时，古耕虞曾与席德柄有过一场激烈的官商斗法。这是后话。两家官僚资本公司外销的猪鬃，主要按规定同私营企业签订供货协议，是谓“签约商”。富华公司刚成立时，古耕虞的四川畜产公司是最早同它签约的私营企业，因为只有古耕虞有条件和力量向官方供应大量的出口猪鬃。

当时的中央政府，在四川人眼中是江浙政府。整个抗战期间，江浙财阀与四川地方势力之间的斗争一刻也没有停止过。抗战中后期，古耕虞比较超脱，为了顾全抗战大局，他想方设法在江浙财阀和川帮实力派之间进行调解，口碑甚好。

一位长期研究古耕虞的工商界学者就此写道：

在抗战期间，古耕虞被公认为江浙财阀与四川权势派之间的“鲁仲连”，起着调解、缓和矛盾的作用……这颇能表现古耕虞在强寇压境、大敌当前的严重关头，作为一个民族资本家对大局的态度。他能够站得高，看得远，能从整个民族的利益，从大局出发，不仅仅着眼于眼前的、局部的得失。同时善于利用自己的特殊地位，凭借出色的企业经营和市场竞争的才能，在官与商、商与商之间纵横捭阖，最终能够从普通的山货商中脱颖而出，成为闻名中外的“猪鬃大王”。

古耕虞经营的四川畜产公司在抗战期间，实际上成了官方的一个收购加工环节。虽然虎牌猪鬃在战时国际市场上占全部销售量50%以上，但毕竟受着官方的垄断和控制，因而除了抗战初期短时间的暴利外，总的情况，赚钱是有限的。主要的收获是公司在抗战期间地位提高了，从一个地方性的川帮企业上升为一个全国性的大企业，为抗战胜利后通过自由外销进一步垄断全国猪鬃市场打下了基础。

众所周知，猪鬃在战时出口的利润十分惊人。以1944年为例，官方从民营企业的收购价每箱为法币5万元，但一装上美国飞机，每箱售价所得外汇折合法币即高达67万元。

当然，好处主要被有权统购统销的官僚企业所获得，签约商得到的好处有限。但在战时好做的生意太少了，尽管利润有限，那些军阀、官僚、银行家等，仍直接或通过代理人做猪鬃收购、加工生意。

战前，在重庆真正称得上猪鬃大户的只有古青记一家，而抗战爆发不久，

亮出牌子做猪鬃生意的各色人物——都是些有来头的人物——便像雨后春笋一样冒了出来。

为了能多吃一口“肥肉”，他们都想成为富华贸易公司或复兴商业公司的签约商。而这两家公司起初对签约商的要求很严，轻易不予批准。后来考虑到权势集团之间的“利益均沾”，成为签约商的人物才渐渐多起来。

不妨开列这样一份名单：

重庆银行总经理、四川军阀潘文华的弟弟潘昌猷开设的崇德实业公司；
四川地方实力派人物、美丰银行康心如、康心之兄弟合资开设的宝丰进出口贸易公司；

川康银行董事长刘航琛等开设的和源实业公司；

上海银行开设的新华制刷厂；

四川军阀杨森的小舅子田习之开设的大兴实业公司；

刘航琛的女婿开设的重庆猪鬃公司；

前中国银行重庆分行经理周宜甫的儿子开设的大华实业公司；

……

好像在签约商中，古耕虞的四川畜产公司是唯一一个不靠官僚权势的民营企业。

据史料记载，从1939年官方实行统销算起，到1945年8月止，中国猪鬃对欧美的输出量约为二万关担左右，其中一半多是四川畜产公司供应的虎牌猪鬃。在同业中占有如此之大的份额，古耕虞靠的却不是权势，而是自己的经营才能。

他的性格多少有点不合时宜。他说，他只想发财，不想做官，而且讨厌做官。他甚至连普通的同业公会的理事长都不愿当，因为这个职务免不了要与官场沟通。

简言之，他是一个主张靠经商发财的人。再换句话说，他反对靠权势发财。

几千年来，“做官发财”这个陈规陋习一直困扰着炎黄子孙。做官能发财，发财靠做官，人们似乎已司空见惯。

进入晚年之后，古耕虞多次感慨坦言：“做官发财”这个封建流毒必须清除，否则必定阻碍中国工商经济的发展，而且会使官场怪事横生，道德败坏。

他主张，社会主义社会应该多开一些财路，当然不是允许人们去投机倒把，弄虚作假，骗人上当，而是让人们能够依靠自己的聪明才智和劳动创造，靠平等的、正常的竞争致富，以免某些人老想着“做官发财”。

在香港未落入日本人手中之前，中国猪鬃一直经由滇缅公路转运至香港，然后出口欧美。1941年8月，美国政府宣布，停止石油和金属等战略物资输往日本；这年10月，英、荷等国也宣布，禁止向日本出口石油。国际形势急转直下，太平洋上空战云密布。

此时，已成为日本人重要猎物的香港，变得岌岌可危。作为中国出口物资的转运中心，香港已经很不安全了。

早在日军偷袭珍珠港之前，古耕虞就曾以四川畜产公司董事会的名义，建议贸易委员会尽快把转运中心由香港移至仰光。这样不但能确保全部货物的安全，而且可节省国内货物外运的费用。

然而，贸易委员会和富华公司的总经理席德柄对此却置若罔闻。结果，太平洋战争爆发没几天，日军以迅雷不及掩耳之势打败了驻港英军，顺利攻占香港。存放在香港仓库中的大批中国猪鬃便成了日军的战利品。

古耕虞从这件事情上得出结论：官商远远不如私商精明。官商往往玩忽职守，低效而无能，不把国富民财当一回事，反正损失了是大家的；私商就不同了，私商不可能把自己的财富视作儿戏。

据说，这批猪鬃按内地收购成本计算就价值 100 多万美元，如果抢在日本人动手之前出售的话，换回的外汇将是一个令人咂舌的数字！

这一大批只要将猪鬃装上船就能到手的外汇，就这样因席德柄等人的极端不负责任而泡汤了。

损失的猪鬃中，古耕虞所占的份额最大，达一半以上。而他和其他商人们都还没有拿到一分钱，因为合同规定货物从香港装船出口之后，富华公司才予付款。

没拿到一分钱的签约商们找席德柄算帐，席德柄以种种理由推拖、赖帐。签约商们不答应，尤其是古耕虞不干。他十分气愤地说：“我早已用董事会的名义正式关照过你，而你这个官僚不负责任，葬送了那么多国富民财，咎由自取，决不能把损失转嫁给私商！”

抗战期间，“川畜”毕竟不是一个大财团，经不起大的折腾。据古耕虞自己估计：“当时以我个人的实际财力而论，即使在重庆一地，也只能排在前 20 名之内。”

如果这笔猪鬃款项真的被席德柄赖掉，古耕虞是损失不起的。所以，他据理力争，坚决要求富华公司照价赔偿。经多方努力，最后富华公司以每磅 3.5 美元的折中价格，付款了事。

“赔了夫人又折兵”，这便是富华公司这个官办企业的结局。这一类的官办企业，在抗战期间对民族工商业的损害是显而易见的。

同盟国在欧洲和太平洋两个战场上节节胜利，第二次世界大战进入尾声。

日本投降前夕，古耕虞已经为战后四川畜产公司向全国的发展构思了一幅蓝图。因为战争的影响，民族工商业受到了极大的摧残。战争即将结束之际，那些雄心勃勃的中国商人都在思索自己未来的发展道路。

古耕虞预见到这样一种事实——

以重庆为集散中心的中国西南诸省生产的猪鬃，质量虽为全国之冠，但产量不是最高。战时，由于大半个中国被日军占领，同盟国所需要的猪鬃，只好靠中国西南诸省供应，因而战时重庆猪鬃的生产和出口都超过了历史上任何时期。战后，这个局面将会发生很大变化。

他用主宰者的目光，环视全国主要猪鬃产地。长江以北包括东北在内的诸省，平均气温较低，产鬃季节相对较长，产量最大。因而天津作为北方猪鬃的集散中心，历来是猪鬃收购大埠，为鬃商必争之地。中南地区的猪鬃集散中心是汉口，那里在战前就有不少加工厂，猪鬃业务发达。东南诸省的集散中心在上海，这一带猪鬃的产量虽然不高，质量也次，但上海是旧中国最大的国际贸易口岸，市场信息灵通，交通运输方便，其地位是别处无法比的。

闲下来时，他喜欢站在墙上挂着的中国地图前沉思。他深切地感到，要想收到事半功倍的效果，使自己成为一个出色的国际贸易商，理应把公司的

指挥中心设在上海。战前，他处在初级创业阶段，尚无能力到上海一展身手。战后，凭借“川畜”若干年来积攒的家底和自己已经取得的丰富的国际贸易经验，到上海去做大生意，应该说时机成熟了……

反观上述地区，八年来，一直处在日本人的铁蹄之下，中国鬃商停业已久。虽然有些日商、德商在经营猪鬃，但他们作为战败国的侨商，自然会被遣返回国。因此，那些广大的产鬃地区和昔日的集散中心，战后将会出现一个短暂的“真空地带”。谁抢先一步去占领，谁就能发大财……

再说，战争即将结束，世界各国已在着手研究战后的经济建设，各交战国的军事工业无疑要转到和平的轨道上来，重建家园。随着建筑业的繁荣，猪鬃作为制刷工业的原料，世界市场的需求量必将大增……

百废待兴，全世界的商人，都将迎来一段黄金岁月。

自己能否成为猪鬃大王的决定性时刻，悄悄来临了……

想到这里，古耕虞禁不住热血沸腾，仿佛浑身有使不完的劲。

然而，要想实现他所构画的蓝图，必须首先打破战时官僚资本垄断猪鬃出口的局面，使民营企业能够自由经营，自主贸易。如果没有这个前提，不仅仅是他，全中国的民族资本家都将被捆住手脚，无法向前发展。

为了尽快建立自己的“猪鬃王国”，古耕虞又紧锣密鼓开始了行动。

抗战后期，主要由贸易委员会下属的复兴公司负责统销全国猪鬃，最初成立的富华公司已经并入了复兴公司。复兴公司才是猪鬃行业向前发展的“拦路虎”。

怎样才能让官方交出统购统销的权力？古耕虞颇费踌躇。靠他一个人的力量当然不行，最好的办法是把全行业的商人都发动起来，与同业结成联盟，一致要求结束复兴公司垄断猪鬃出口的历史。

但是，当古耕虞将自己的想法告知同行们时，他们却忧心忡忡，举棋不定。

原因是，他们虽然反对官方的统购统销，但又害怕如果真的取消了统购统销，他们无力与四川畜产公司竞争，特别是外销上，他们更是望尘莫及。因此，他们担心这样会使重庆的猪鬃行业像战前那样，又一次被古耕虞吃光，还不如接受官方的统制，虽然不能自由外销获取高额利润，但在收购、加工等环节上，可稳稳赚钱。

古耕虞理解他们的心情。为了与他们结成同盟，慎重考虑之后，他决定自己采取“高姿态”，先给他们吃颗“定心丸。”

一天，他出面约请潘昌猷、刘航琛、康氏兄弟等人，举行了一次各大公司的经理会谈。会上，他公开声明：胜利之后，“川畜”在川、云、贵诸省的业务保持现状，不再与其它公司竞争，也不再发展；有的地区，甚至可以撤出，留给别人经营；他打算把“川畜”的生产经营重心转移到天津、汉口、上海去。

此言一出，就像有人往平静的池水中扔进一颗石子，立即引发了波澜。

他接着说：“我知道各位还关心猪鬃外销事宜。至于外销，各位可以使用你们自己的商标嘛，由‘川畜’负责在国外市场为你们打开销路。这一点，我可以保证。再说，重庆猪鬃在国际上信誉很好，打开销路并不是太困难的事情。”

其实，他在送顺水人情，既然将目标瞄向了全国，他还在乎重庆一地的得失吗？说这番话，无非是打动同行，让他们和自己一同站出来反对官方的

统购统销。

但他的一番表白，确确实实又出乎与会者的意料。他们万万不会想到，精明过人的古耕虞竟会自动让出他赖以起家的西南老巢。川康银行董事长刘航琛当即表示：“古老板言之有理。统购统销是我们不能发展的主要根源，非取消不可。我们外销方面不如‘川畜’，那就应该拿起蒲团向人家拜门作徒弟。同时，‘川畜’也有义务教徒弟。我们决不能因外销不如人，就连统购统销都不反对了。”

刘航琛的话引起较大的反响，与会者一致同意，向官方请求，取消统购统销，开展自由贸易。

任何事情都不会一蹴而就。贸易委员会和它下属的复兴公司坚持战后仍须实行对猪鬃的统购统销政策。他们的理由是，猪鬃是易货偿债物资（用猪鬃来偿还战时盟国的贷款），取消统购统销，偿债会成为问题；同时，实行自由贸易，竞争会加剧，国内的鬃价就会上涨，而国外的鬃价就会下跌，这对中国鬃商十分不利。

理由很动听。说穿了，他们坚持统购统销。无非是不想放弃统销猪鬃的巨额利润，其余则都是次要的。

官与商相持不下。古耕虞一计不成再施一计：利用舆论的力量，揭露复兴公司的黑暗内幕，争取社会各界的支持，逼迫官方撤销复兴公司。

当年，他的族叔祖古绥之办的那张《商务日报》被他接管后，直到抗战末期，一直未间断出版。他用“自己的报纸”来完成这个使命。

1945年7月初，即日本投降前的一个多月，《商务日报》发表了一条“爆炸”性的消息，这条新闻指名道姓，公开揭露复兴公司贪污、腐败成风，首当其冲的就是该公司的总经理席德柄，此外还有几个人物作为陪衬。

有意思的是，这条新闻在行文上值得认真玩味、琢磨。文章具有这样一种风格：凡涉及到职位高的人，案情就越若隐若现，好像可大可小，甚至可究可不究。譬如，写到总经理席德柄时，只说他“生活奢侈”；提到其他两个职位较高的人物时，则说他们“勾结私商”、“用飞机空运黄金到昆明投机倒把”；而被指名犯有贪污罪的，只是一个官职卑微的事务科长。

明眼人自然能看出，这条新闻乃是根导火索，起抛砖引玉的作用，其目的是引起公众和社会舆论的注意。

一石激起千层浪，而且巧就巧在这篇文章发表时，国民参政会正在举行。有的代表看到这篇文章后，当即在会上提出质询：复兴公司开办八年，资本若干，官股若干，私股若干，股息若干，开支若干，特别是八年中外销获利若干，盈余如何分配，所得外汇，是用法定汇率交予国库，还是在黑市抛出，外界都一无所知。能否向公众公开一下？

复兴公司的黑暗内幕社会上曾多有传闻。这个话题一提出，有的代表透露，复兴公司在美国存有数千万美元，言之确凿。

舆论为之大哗。据说连国民政府监察院都通过了弹劾案，要查复兴公司的帐。

就在那次国民参政会上，某些有正义感的代表还提出了这样一个质询：过去政府曾规定“国营范围”，并规定“政府所办事业之具有商业性质者，应与民营事业权利与义务等同”，为何财政部贸易委员会所属的复兴公司，“依然继续行使统购统销，独占对外贸易特权？”代表们指责统购统销是“借名图利，垄断贸易”、“误国病民，压迫生产”。

讨伐复兴公司的声势初步形成了。古耕虞感到兴奋。

1945年7月10日,《商务日报》又发表了一篇题为《一枝鲜花插在牛粪上》的文章。继续“煽风点火”。

四天之后,又一篇题为《统购统销竟未中止!》的社论赫然登在《商务日报》的显著位置。这篇社论抨击当局的统购统销办法不是“以制度的善恶作决策而是以能否谋利为转移”。社论进而阐释道,统购统销的结果,一是使国内生产降落,生产者不是减产,便是改业;二是使国外市场供应奇缺,售价奇高,从而使货物消失。以出口美国的猪鬃为例,供应量不及战前的六分之一,售价却高出战前四倍,因而南美一些国家开始向美国供应猪鬃,美国国内也已出现化学合成的代用品,如杜邦公司在战前就开始研制人造鬃。社论称,这种“特产消亡,国富毁灭”的现象,“令人伤心”,要求当局彻底取消统购统销。

这几篇文章,是古耕虞为搞垮复兴公司而精心策划的。为了达到此种目的,他费尽了心机。

大凡官僚企业,都有它致命的、不堪一击的弱点,那便是它的低能和腐败。公众所揭露的复兴公司的糊涂帐,如果真的去查,肯定会查出毛病。

起初席德柄并不着急,财政部和贸易委员会不会动真格的。但国民政府监察院迫于各方压力,总得做做样子,于是组织了调查委员会,要查复兴公司的帐,而且还要求民间团体派代表参加。古耕虞以中国进出口贸易协会总干事的名义,派副总干事王伯颜参加查帐。

席德柄这才感到,事情变得严重了。他当然清楚,《商务日报》屡屡冲他和复兴公司“发难”,肯定是古耕虞在后面捣鬼。如今又派王伯颜参加查帐,王又是古的人,事情搞大了,怕是最高当局都无法保护他。于是,他托中国银行重庆分行总经理徐广迟找古耕虞疏通,请古总经理“手下留情”。

徐广迟找到古耕虞,说明来意后,古耕虞显出对席德柄本人很够朋友的样子,说:“我要搞倒复兴公司则有之,但我决不会与席德柄他们过不去,席德柄可以过关,但复兴公司必须关门。”

继而又拍着胸脯说:“我负责照料这件事,请转告席总经理放心。不过,请他们做好准备,不打老虎,也要打几只苍蝇。”

他的真正目的,是迫使复兴公司关门,至于当局会不会打“老虎”,那是当局的事,他管不着,也不想管。

尽管事情到了这一步,但离实现最终目的还有一段漫长的距离。

“圈”里人都明白,官方要靠垄断猪鬃出口来获取巨额外汇收入,决不会轻易放弃这个特权。不妨列举几个数字说明——

1939年至1944年,六年之中,国民政府靠出口猪鬃的外汇收入达7000万美元。而美国在1940年贷给中国的钨砂借款,不过2500万元;1941年,国民政府投资修建战时中国最主要的陆上通道滇缅公路,也不过用了1000万元。可见,靠出口猪鬃所得的外汇,是一个多么巨大的数字。

古耕虞从来不过高估计自己。他并未狂妄到认为靠自己的力量就能扳倒复兴公司的地步。《商务日报》的几篇文笔犀利的文章,确实起到了一定的作用,国民参政会的一些代表所揭露的复兴公司贪污腐化的问题,尽管引发了监察院的弹劾,但弹劾的结果,不仅“老虎”安然过关,连“苍蝇”都飞走了。据一些当事人回忆,监察院对复兴公司那些头面人物的“弹劾”,其结果虽是“撤职查办”,而实际上事先已向它们讲好“只撤职,不查办”,

就此不了了之。

事情仍然悬而未决，古耕虞耐心等待机会。

1945年8月15日，日本天皇宣布无条件投降。经过八年浴血奋战的中国人民，终于和世界人民一道，赢得了第二次世界大战的胜利。

消息传来，举国同庆，万众欢呼，“陪都”重庆更是热闹非凡，泪语欢歌四处飞扬。庆祝胜利的锣鼓响过之后，各行各业立即着手治理战争的创伤，厂矿企业开工复业的鞭炮声响彻山城。

然而，官方此时仍未取消对猪鬃等传统出口物资的统购统销政策。

中国共产党大力支持工商界的呼吁。1945年9月12日，即日本投降后不到一个月，中共在重庆的喉舌《新华日报》，在显著位置发表了中国经济事业协进会《对时局的严正宣言》，这个宣言提出了九点主张，其中有一点是要求国民党当局“立即废止管制政策，取缔官僚资本，以舒解工商业八年来的痛苦，并使民间企业得以自由发展”。

这个宣言发表后，社会各界反对官僚资本垄断市场的声势更为浩大。古耕虞预感到，官僚资本垄断中国猪鬃出口的局面不会长久了。

此时，美、英等国已经取消了关于猪鬃经营的战时法令，洋商也强烈要求中国恢复自由贸易，各国政府也表示了这样的态度。宋子文任院长的行政院感到内外压力重重。

大约在9月20日前后，行政院长宋子文在重庆约见古耕虞、席德柄等人谈话，古耕虞抓住这个难得的机会，向宋子文侃侃而谈，明确表示了自己的主张：

“战时我对这个政策是不满的，但为了抗战，我拥护了。现在抗战胜利了，如果继续实行这个政策，于国于民都太不合算。因为它压低国内价格，使生产受到阻碍，收购不易，势必会减少出口数量，影响国家的外汇收入；而统购统销的结果，国外销价很高，这在战时可以，在平时不行。平时的市场价格，按照价格规律调整。中国猪鬃价格高了，别国的猪鬃就能在竞争中发展，占领市场；可作代用品的人造鬃也会很快发展起来。这样，就势必影响中国猪鬃的出口。商人有利可图才肯做买卖，中国猪鬃销价太高，外国商人就赚不到钱，甚至要赔本，而赔本生意谁也不肯做。所以必须废止统购统销，实行自由贸易，中国猪鬃才能发展外销，占领世界市场。”

那次谈话共进行了两个小时，主要是古耕虞在讲。他讲完后，宋子文问席德柄：“古耕虞的意见对不对？”

席德柄点头回答道：“对的。”

席德柄承认古耕虞讲得对，并非出于自愿，盖因为前些日子复兴公司的腐败问题被揭露后，他给搞的焦头烂额，已没有能力还手。

最后，宋子文答应考虑古耕虞等人的意见。

半个月后，国民政府行政院明令废除统购统销，同时宣布撤销存在已久的官商机构——复兴公司，恢复了猪鬃的自由贸易。

古耕虞终于迎来了他商业生涯的鼎盛时期。

有人用杜甫的诗句“即从巴峡穿巫峡，便下襄阳向洛阳”来形容古耕虞行动的迅速——复兴公司一撤销，他几乎同时就在汉口、天津、沈阳、唐山等地成立了四川畜产公司分公司；在上海成立了总经理办事处。

他按照最初对同行们的许诺，紧缩了川、云、贵等西南地区的部分经营机构，把人员抽调到更能赚钱的地方去。很多跟了他多年的部下却不愿离开家乡，连董事会也不同意把公司总部迁往上海。他认为这是他们胸无大志、目光短浅的表现。于是，他用强硬的口气对他们说：“要么散伙，我另外找人，恢复古青记；要么按照我的方案行事。请大家三天内回话。”

他最终打动了公司内部那些持不同意见者。他们源源不断地奔赴各地。一个全国性的猪鬃经营网络正在形成。

他虽然将公司总部迁到了上海，但经营的重点却放在了天津。他把这次迈出四川，举步全国的行动，简单地归结为攻、守二势。也就是说，不光在西南地区，即便在上海、汉口也采取守势，进攻的重点是中国北方的猪鬃要埠——天津。

据估计，天津的猪鬃年产量，约在三万担左右，价值美金 1000 多万元。正因为如此，天津集中了很多外国和中国的鬃商，竞争十分激烈。尤其是美国 and 英国的洋商，他们在天津经商时间长，资金比较雄厚，不易对付。

他说：“如果我不攻下天津这个码头，要想在整个中国猪鬃出口中执牛耳，那是一句空话，更不要说称霸全球了。”

他决定“打蛇先打头”，先与天津同行中最有实力的美商万记洋行斗一斗。只要打败了万记，其余的外商和华商就不在话下了。

万记是美国的进口鬃商，同时也是美国国内的猪鬃分配商，它在美国的地位仅次于规模最大的孔公司，拥有资产 500 万美元以上。

起初今古耕虞颇费心思的是，万记一方面是他的竞争对手，另一方面又是“川畜”在美国除孔公司以外的最大猪鬃买主。把万记当作竞争者，还是当作顾主？古耕虞的天津分公司内部对此争论不休。而这个问题不解决，就只好对万记采取行动。

古耕虞经过深思后拿出了自己的看法：“假如我们的价格能够和万记在天津的加工成本一样，而我们的猪鬃质量又高于它，会是什么情况呢？我想，万记必然会逐渐趋向购买我们的货，而不愿自己收购、加工了。”

众人一听，觉得这是个既兼顾了万记是竞争对手又是顾主的好办法，一致称道。为了达到这个目的，全公司上下一心，狠抓加工质量，千方百计降低成本。

半年过去了。1946 年秋天，古耕虞应约来到美国费城万记总公司。汽车刚刚停住，满头银发的万记总经理便在随从的搀扶下，缓缓走下台阶。他们热情地握手、拥抱。

古耕虞被让进总经理豪华的客厅，二人并排坐在皮沙发上。略事寒暄，总经理深不见底的眸子闪着真诚的光芒。他说：“我想告诉古先生，我的天津分公司货色质量远不如你们的好，而成本却很高，我想关闭分公司。假如关闭有困难，也要缩小规模。今后，我公司设在重庆、汉口、上海的猪鬃分公司要仰仗贵公司的虎牌猪鬃，就是在天津也主要依靠你们的供应，希望古先生能答应我……”

总经理的坦率和真诚，今古耕虞大为感动，他用力点着头，并用流利的英语回答说：“贵公司愿意购买我们的猪鬃，我应当感谢。我想我们会合作得很好。”

临别之际，总经理紧握着古耕虞的手不放，言辞凄切地说：“我老了，也许快要死了，纽约的公司有我的弟弟当经理我还放心；这里的总公司继承

人是我孙子，他资历浅，能力有限，难以与同行业竞争，希望你能照顾他……”

古耕虞不禁热泪盈眶，他为这个异国老人对自己坦诚的信赖而感动。他连声答应，自己一定照办，务请老人放心。

这是古耕虞经商史上一段令人难忘的温馨往事。虽然双方互为竞争对手，但对手之间不也是有脉脉温情在其中吗？

随着万记这个在中国国内最大的对手的逐步靠拢，“川畜”的收购量也逐渐上升。许多年来古耕虞朝思夜盼，幻想着自己有一天能戴上中国猪鬃大王的桂冠，这一天已经离他不远了。

他专程拜会了美国化学银行副总裁、美国财政部司长、世界公司总经理马海德先生。马海德早已知晓古耕虞和他的虎牌猪鬃。当古耕虞提出同他合作的意向后，他一口答应。条件是，他出资 100 万美元，古耕虞出资 200 万美元，成立一个在美注册的“海洋公司”。

古耕虞内心大喜。他没有想到马海德这么痛快，真是一顺百顺。最后经过商讨，他们将海洋公司的注册资本定为 25 万美元。因为照美国法律，一个企业资本越大，营业额越高，利润越多，纳税也越重，海洋公司主要在美国搞市场信息，并不直接做生意，生意在国内的公司与美国进口商之间进行，因此，古耕虞力主将海洋公司的注册资本定低一点。他说：“我何苦白白送钱给美国人。”

这 25 万美元的资本，古耕虞出 24 万，马海德出一万。马海德当然是象征性的，他无非是想从古耕虞出口到美国的猪鬃中捞点好处。

抗战结束后，古耕虞一直在顺利前行。由于同马海德的合作，到了美国也不例外。海洋公司实际上是“川畜”设在美国的子公司，他最大的目的是利用马海德的声望便于在华尔街活动。海洋公司成立后，“川畜”就可以在美国纽约的第五街银行开出大量的见票四个月兑款、年息三厘的信用证，而且第五街银行又是美国最老的、实力最雄厚的银行，这样一来，“川畜”的资本便与华尔街的资本挂上了钩。他的触须于是伸到了华尔街。

他的国际贸易知识和经验令他受益匪浅。

美国的低息贷款不但让他有大量资金用来收购猪鬃，而且又能待价而沽，赚取尽可能大的利润；愈来愈多的利润又促使他不断扩大经营规模。如此良性循环，是多少商人朝思暮想而不能做到的事情，他却做到了。

恐怕无人会怀疑，古耕虞是一个天才的商人。

解放前，据中国猪鬃出口业的不完全统计，从 1946 年至 1948 年，四川畜产公司在国内几个猪鬃重要产区的收购量，所占的份额如下：

汉口：年产量 1.5 万关担，“川畜”收购了 1.2 万关担，占 80%；

天津：年产量 3 万关担，“川畜”收购了 1.5 万关担，占 50%；

重庆：年产量 2 万关担，“川畜”收购了近 1 万关担，约占 50%；

上海：也占有较大一部分。

这三年中，“川畜”每年营业额达 1000 多万美元。1948 年获利达 300 多万美元。这年“川畜”的全部资金约为 700 多万美元。

再看看国外市场：美国是世界上最大的猪鬃需求国，三年中，古耕虞的虎牌输美猪鬃占中国输美猪鬃的 70%。而当时的中国猪鬃产量高居世界首位，约占全世界的 80%左右。虎牌鬃占有如此之大的份额，表明那只“红色的老虎”已经称霸全球！

占耕虞终于戴上了“猪鬃大王”的桂冠。

第8章 转折

和周恩来交往，受益匪浅。古耕虞坦言：说资本家天生喜欢共产党，不符事实。被选上世界经济会议代表，蒋介石却批示：宁缺勿滥。“共产党看我是好人，蒋介石看我坏透了”

重庆在雾中时隐时现。这个美丽的山城，每年有不少时间被白色的雾气所笼罩，云遮雾罩是山城重庆最典型的特征。

1941年秋末冬初时节，一个云雾初开的上午，正在办公的古耕虞接到了许涤新的电话。许涤新当时在重庆《新华日报》工作，古耕虞除担任“川畜”总经理外，还担任着由进出口商人组织的全国进出口贸易协会的总干事。

许涤新是共产党的人，但他经常到“川畜”向古耕虞了解出口方面的情况，有时还交换一些关于经济问题的意见，他们之间比较熟悉。

许涤新在电话中说，下午周恩来先生邀请一些工商界人士在著名民主人士鲜特生的公馆“特园”聚会，如果方便的话，请他参加一下。

他连忙说：“好的，好的，请转告周先生，我一定去。”

放下电话，古耕虞竟有些莫名的激动。周恩来的大名，怕是对于任何人来说，都是如雷贯耳。在那时，能见到周恩来，并聆听他的高见，是一件难得的事情。

抗战进入相持阶段后，周恩来代表中共中央驻在重庆，并领导中共南方局的工作。尽管工作十分繁重，但周恩来仍经常抽出时间同民主人士聚会，有时也邀请一些民族工商业者谈话。

重庆曾家岩50号是中共办事处所在地，人称“周公馆”。“周公馆”是国民党特务监视的重要目标，为了避开特务的耳目，周恩来常借离办事处不远的著名民主人士鲜特生的公馆“特园”会见各界人士。后来，人们称“特园”为“民主之家”，经董必武提议后，由郭沫若题了字。

按照约定的时间，古耕虞坐车来到“特园”。许涤新把他介绍给周恩来，周恩来握住他的手，热情地说：“我早就听说过你，没想到你这么年轻。”

他仔细打量了一眼面前这位带有强烈传奇色彩的共产党的大人物，用热烈的口吻说：“能见到周先生，我感到十分荣幸。”

在后来的岁月里，古耕虞多次回忆起他和周恩来相识相交的情景。他写道：

这是我第一次见到周恩来。虽然时间短暂，周恩来平易近人的亲切态度，使我一见面就好像遇到了一位多年相知的朋友一般，感到无比亲切。以后，周恩来在“特园”约集我们几位出口商谈了好几次。周恩来在几次谈话中，一再强调猪鬃是重要的战略物资，对战争胜负起一定作用。国民党阻碍生产发展的种种不合理措施应当废除，使猪鬃能维持生产，有一定的利润；同时鬃商在战争时期也不应要求过高的利润，要支援抗战。周恩来还说，抗战胜利后，国家要建设，还要发展猪鬃的生产和出口，民族工商业家要有远见……

初涉商界的时候。古耕虞同他的父亲一样，对政治不感兴趣，国共不分，

也分不清。他们都认为，一个势单力薄的商人，他最主要的工作是做生意，发财致富，没有必要和政治联姻，而且卷入政治漩涡，还容易惹麻烦。他们都经不起折腾呵。这也是许多工商业者共同的想法。

然而，事物常常不以人的意志为转移。随着他事业的发展和人生经验的丰富，更随着中国国内政治局势的发展变化，他逐渐认识到，自己再完全游离于政治局势之外，是不可能的，也是不现实的。因此，作为一个有眼光的企业家，不能再像父亲那样，完全不问时事；也不应像某些一般的生意人，把做生意仅仅当作谋生、发财的手段，帝业于我有何哉，谁当皇帝都与买卖人无关。

在一段较长的时间里，国共两个大党主宰了中国的政治舞台。在两党激烈的政治斗争中，人们必须做出选择。但国共斗争胜负未分之前，他同很多民族资本家一样，是很慎重的，最常见的做法是：不偏不倚。

这是由中国民族企业家的阶级特性所决定的。

他说：“我是个实业家，我不关心政治行吗？我的一生，可说是在国共之争中度过的。我不看看国共斗争的形势，我就不能干企业。但这并不等于说我当时想参加国民党或者我想参加共产党。”

他又说：“我仔仔细细地想过这个问题。但是，想来想去，不能因此就得出结论说中国资本家天生的喜欢共产党。也许有的人会同情共产党，有倾向性，但同情或有倾向性并不等于要革命、敢革命。当时，干革命是要被杀头的，我就不干。过去，企业界有人知道我在抗战时期就与周恩来有来往，以为我是革命的，这把我估计得太高了。其实，有相当时期，我对国共双方都抱着‘不卷入’的态度，当时我不但不想参加共产党，甚至连中国民主建国会都不参加，难道那时我不认识黄任老（黄炎培，中国民主建国会的创始人）吗？”

这是他对自己最初的政治态度的坦诚剖析。关心政治，并不是说他非要投向某一方的怀抱。

事实上，不偏不倚只是暂时的，不可能长久“中立”下去。

世界上的任何事物都会发生变化，没有一成不变的东西。他所认知的“中间状态”肯定也要发生变化，不是向前进，就是向后退；不是向左转，就是向右转。

他渐渐看清了这样一种事实：

自19世纪中叶第二次鸦片战争、英法联军入侵北京、火烧圆明园后，中国完全沦为半封建半殖民地的国家，殖民者成了主人，洋人和他们的走狗在中国大地上横行无忌。中华民族的自尊心和创造力遭受了极大的戕害。

老一代的民族实业家都痛心疾首地看到，中国的一切经济命脉，包括海关、航运、邮电、税务、国际贸易和国际汇兑，都掌握在帝国主义和他们的代理人手中。他们把中国当作掠夺原料、奴役劳动力和倾销本国商品的场所。在这种恶劣的环境下，民族实业家们的出路何在？对此，古耕虞说：

半封建半殖民地的旧中国，早已失去了发展资本主义的历史现实条件，这是中国共产党指出来的。可惜中国民族资产阶级长期没有领悟这个道理。他们在帝国主义的魔爪下挣扎，想以实业救国、教育救国之类摆脱中国的贫困与落后，致国家于富强，当然，从历史眼光看，这表现了民族企业家的爱国心和民族自尊心，但没有触

及救国之路的根本所在。中国企业家是通过自己的生活实践，并关系到自己的切身利益时，才逐步认识中国共产党，逐步醒悟到没有共产党就没有新中国这个真理的。这包括我自己在内。我是个国际贸易商，在这方面的反省和感觉可能更敏锐些。例如：帝国主义控制了海关，就可以给洋商以种种优惠和便利；控制了航运，就可以在运价、吨位等方面给洋商以特殊照顾和优先权利。类此等等，莫不如此，而对华商则加以种种限制和摧残……当时，洋商和华商在税负上是很不平等的。洋商除交纳关税外，其它税目可以一律不交，而华商则除交纳关税外，还要交纳所得税、营业税、印花税以及花样百出的苛捐杂税。资本主义是在自由企业、自由竞争的条件下才能发展的，而竞争又必须在同一起跑线上开步，才能真正分出优劣。旧中国没有独立，实际上没有主权，因而也就没有自由、平等。这样贫困，这样落后，洋鬼子权势熏天，在这样的历史现实条件下，虚弱不堪的民族资本家想搞实业救国，那简直是痴人说梦！

古耕虞的这番理解，不可谓不深刻、准确。

无数历史事实证明，中国民族资本的发展，与中国共产党领导的爱国反帝运动和民主革命的发展有着极大的关系。前者随后者的发展而发展。

往前追溯一下，第一次世界大战爆发后，趁西方帝国主义在欧洲战场火并的时机，中国民族资本得到了一个极好的发展机会，有人称此为民族资本发展的“黄金时代”。第一次世界大战结束后，西方帝国主义势力虽卷土重来，但一直到1927年前后，九年间，民族资本的发展“仍有余势”。

据有关史料记载：总计在1914—1927年间，民族资本纱厂锭增加3倍，布机增加5倍，面粉厂生产能力增加5倍，煤矿投资增加4倍，缫丝、火柴、卷烟、机器修造等工业都有较大发展，并有丝织、针织、制药等新行业兴起。

不妨粗算一下，这段时间除去第一次世界大战进行的四年，此后持续的九年时间，比“黄金时代”长一倍以上。原因何在？

古耕虞认为：在帝国主义势力卷土重来之后，中国民族资本之所以继续发展九年之久，完全是由于从“五·四”运动到北伐战争时期，中国人民在中共的领导和影响下，反帝反封建的民主爱国运动迅猛发展的结果。

1927年，蒋介石叛变革命，发生了现代史上有名的“四·一二”大屠杀，轰轰烈烈的第一次国共合作分裂了。10年内战，人民在战争中哀号，民族资本也随之衰落。

蒋介石的南京政府成立后，官僚资本对民族资本的盘剥和压榨愈来愈残酷。此时，民族资本在帝国主义和官僚资本的双重压迫之下，其境遇十分艰苦、痛楚。这便促使那些有头脑的民族工商业者思索和选择自己应走的道路。进入晚年后，古耕虞还说过这样一段话——

要理解中国的一些著名的企业家为什么会和共产党合作，并且于新中国成立后能够接受社会主义改造，为建设新中国做出贡献，最好先谈一谈中国的近代史和现代史。旧中国的日历，几乎是国耻日和惨案日的日历。帝国主义和封建军阀越屠杀中国人民，中国人

民的反抗也就越激烈。哪一个帝国主义制造了惨案，群众就抵制哪一国的商品。在重庆，每次抵制日货或抵制英商，那些与洋行勾结的商人，群众就给他挂上奸商的牌子，戴高帽游街。抵制洋货一次，中国商人的国货生意就好一次。总而言之，不管反对哪个帝国主义，对民族资本来说都有好处。反帝反封建是在中国共产党领导下进行的。资本家并不喜欢共产党，但却喜欢反帝，他们从反帝中尝到了甜头。资本家自己不敢反帝，但能在共产党反帝中得利。反帝浪潮越高，制造或贩卖国货的资本家得利也越多。

.....资本家是要剥削劳动人民的，但为什么共产党说中国民族资产阶级有两面性呢？这就是因为中国民族资本家是爱国的，对反帝有兴趣。尽管出发点与共产党不是一回事，但客观效果是一致的。所以，中国共产党可以与民族资产阶级结成同盟，争取他们一起来反对帝国主义、殖民主义。

话又说回来，民族资本家毕竟也是资本家，不论官僚资本也好，民族资本也好，他们剥削劳动人民的本性是一致的。因此，要使民族资本家发生大的转折，需要历史给他们提供机遇。不能过分要求他们超越自己阶级的局限。

古耕虞的转折某种程度上得益于他在重庆和周恩来的交往。

抗战之初，中国主要用战略物资——桐油来偿还美国贷款，周恩来比较关心桐油的生产和出口。1933 年秋天粤汉铁路中断后，因桐油体积大，出口运输困难，才改由输出猪鬃为主。周恩来转而关心猪鬃。

周恩来每次见到古耕虞，总是细心听他谈工商界的情况，并引导他认清国民党的腐败和官僚资本摧残国民经济的真相，使他受益匪浅。

那时，由于国民党特务的猖獗，和共产党接触要冒很大的风险。有些工商界人士迫于政治压力和人身安全，常常在接到中共办事处的请柬后不敢赴会。古耕虞不怕，总是每请必到。他十分看重和珍惜与周恩来接触的机会。周恩来的个人魅力和共产党反对官僚资本的主张令他神往。

他已经越来越倾向于共产党，并时常在人前流露自己的看法。他在公司里公开宣称：“共产党是得民心的。中国太穷了，百分之九十几的人口是赤贫。共产党在替穷人说话、办事，在实现着几亿赤贫者的希望，会成功的；国民党太腐败了，只管自己发财，不管老百姓死活，那就要失败的。”

那时，敢说这种话的资本家，恐怕还不多。

谈到自己的转折过程，古耕虞还曾讲过下面一段有趣的话：

从我的历史情况看，国民党对于我来说，只是限制了我的发展，但并没有使我活不下去。中国银行是国民党的官僚资本，同我有往来。这是因为贝淞荪想拉我的生意。但中国银行也的确帮过我的忙，在国外宣传我的信誉。宋子良办的中国国货银行也是官僚资本，也贷款给国货厂商，发展产业，目的当然也是为了做生意。所以，在开始的时候，官僚资本与民族资本之间，就像恩格斯说的，既相互斗争又相互合作，不论有意识的还是无意识的都一样。但越到后来，两者之间的斗争就越尖锐。抗战胜利了，民族资本，特别是民族工业也差不多全部垮台了。官僚资本和帝国主义资本勾结，控制了整个中国经济的命脉，只有帝国主义和四大家族发财，根本

谈不上还有什么民营企业。民族资本到那时才真正活不下去了。于是共产党就出来替民族资本家说话，中国不但要政治民主，经济上也要民主。共产党在抗战胜利后提出要和平安建设，不要内战。这些话，民族资本家听进去了。我就听进去了，很听得进，很合心意。因此，民族资本家拥护共产党，与共产党合作，跟共产党走，是随着革命形势的发展逐步下决心，逐步转变的……

抗战胜利前夕，世界各同盟国的工商界，准备举行一次世界性的经济会议，讨论战后经济和贸易问题。

中国拟派 10 名代表参加。全国总商会召开会议选举代表，时任进出口贸易协会总干事的古耕虞被选中，而且他在选出的 10 名代表中得票最高，贸易委员会和国民党宣传部长彭学沛也都出面支持他，打算让他担任代表团团长。

凑巧，中国经济学会也召开会议研究战后中国经济建设的有关问题，古耕虞应邀到会。会上，大多数人主张战后经济发展要靠美国贷款，美元对法币的汇率宜低不宜高。

听过这些人的高论，古耕虞意识到，这种想法实际上反映了孔祥熙和宋子文等买办资产阶级的意见。

他不同意这种主张。大多数进出口商也反对这个意见。他认为，战后的经济建设，不能把希望寄托在美国的贷款上，那是靠不住的，靠得住的是自己的经济力量，应当扩大出口；如果把美元的汇价作低了，就会冲击民族工商业，同时也会影响中国商品在国外市场上的竞争能力。

大会讨论时，他一时兴奋，用嘲笑的口吻说：“要是我父亲有钱，那我可以向他要钱，但可惜美国人不是我的父亲，最多是个干爸爸。如果一定要把汇率作低，那我就要另作选择了。首先，我失去了竞争能力，无法再做生意，应该作退一步想，把我的法币换成外币，从外国买进一批现代化、电器化的家具和生活用品，以图下半生享受。但我又看了一看，发觉我的老婆是四川土生土长的，她不会使用这些电器化的东西。所以，我看我现在的这个老婆不灵，应该离婚，换一个美国老婆。这样，我才能安享天年，舒舒服服去过我的美国生活方式。我为什么摆着这样的好日子不过，却忙忙碌碌去做出口生意呢？”

他的话传开后，共产党人和进步的民主人士替他鼓掌。而国民党人听了，尤其是孔祥熙和宋子文的人听了，自然很不高兴。

据说，连蒋介石都知道了。它直接造成的后果是，当出席世界经济会议的代表团名单报到委员长侍从室，蒋介石看到代表中有古耕虞，便在他的名字下面毫不客气地批了四个字：宁缺勿滥。

古耕虞的代表资格就这样被取消了。当有关人士把这个消息告诉他，并说是委员长的批示时，他苦笑着摇摇头。他想，我仅仅说了几句不合你们口味的話，你国民党蒋介石就取消我的代表资格，和我一个无权无势的商人过不去，难道你堂堂国民党总裁连几句调侃的话都害怕吗？真若如此，那么，这个党和它的领袖也太脆弱了，太令人失望了……

他的代表资格被取消还不算完，贸易委员会还迫使他辞去了进出口贸易协会总干事的职务。乃至刚刚被选为重庆市参议员的“川畜”董事长吴晋航，也被迫让出了这个新头衔。

国民党越来越令人失望，他惟有摇头叹息。他说：“类似这些事情，我认为中共（对我）的‘拉’与国民党（对我）的‘推’，这一推一拉，使我逐渐站到共产党和人民这边来了。”

庆祝日本投降的锣鼓声刚刚消失，墙上的欢庆标语尚未褪色，重庆就传出国民党即将挑起内战的小道消息。一天，《新华日报》和《商务日报》的记者去访问古耕虞，要他谈谈对时局的看法。他说，抗战八年，人民的痛苦已经受够了，今天的人民一致要求国家安定，决不希望打内战。

作为一个无党无派的工商业者，他说这番话全是出于内心。

两天后，《新华日报》的负责人潘梓年约他在“特园”吃饭。在座的有周恩来等中共代表团的几位负责人，客人只有他一个。席间，周恩来问他对时局怎样看。他脱口而出：“我对政治兴趣不大。但我认为内战不能打，建国要靠自己。从我内心说，‘大哥’（指国民党）不能打‘小兄弟’（指共产党）。再说，你们打起仗来，我们的生意就做不成了，所以我坚决反对内战！”

周恩来向他阐述了中共的立场，表示中共主张和平建国，反对内战。周恩来希望民间团体和民族工商界人士站出来，想方设法制止内战，共同建国。

这次见面的时间比以往任何一次都长。他还向周恩来谈到工商界人士反对国民党对出口物资统购统销的问题。周恩来当即表示，中共和他本人完全支持，并将尽力帮助大家，希望以后多同他联系。

后来他在一篇文章中写道：“周恩来这次同我的谈话，对于我以后所走的道路影响至深。”

他还不止一次地公开说：“像我这样一个资本家，共产党要说服我并不是那么简单的。可是周恩来有独到之处，他说服了我。”

爆发内战的风声越来越紧，古耕虞同所有爱好和平的中国人一样，对国民党的一意孤行、肆无忌惮感到痛恨。一次，他对美国驻华使馆的一个熟人半开玩笑地说：“你们帮我们打日本，我们很感谢。但现在你们不要来管我们的家务事。你们管不好，也管不了。”

他已完全具备了一个旧中国民族企业家难得有的政治洞察力。

1945年11月4日，古耕虞在接受记者采访时，再次强烈要求停止内战，和平建国，并呼吁美国不要干涉中国内政。此时，内战已经蔓延到了十几个省。他说：“我是一个无党无派的人，站在老百姓的立场，看中国今天内战的情形，不是说我打你，就是说你打我的问题。打架单是一方面是打不起来的，要说不打，双方都不打，责任双方都要负的。今天本是国家新生的机会，国家光明的前途，人民生存的幸福，不能给两党这样毁灭。政党既是代表人民，不管国民党代表各阶层也好，共产党代表农人、工人也好，今天中国人民所一致要求的是安定。只有安定，商人才能做生意，农人才能种田，工人才有工做。因此必须尊重人民的意志，无论哪个政党，违背工商界的要求，都要失败的。”

当然，他要求和平建国，无非是为了做生意。然而正是这个立场，使他当时在客观上与共产党保持了政治上的一致。正是由于这个“一致”，“共产党看我是好人，蒋介石看我坏透了”——他这样说。

此时的他，正逐渐向共产党和人民靠拢。

当年在重庆的老一辈工商界人士，也许永远忘不了1945年10月19日。

那天，送走了来重庆谈判的毛泽东后继续滞留在渝的周恩来，应西南实业协会的邀请，同重庆工商界人士见面，出席他们的“星五聚餐会”（每星期五举行一次），并作了题为《当前经济形势》的著名演讲。

古耕虞亲耳聆听了周恩来的演讲。

在演讲中谈到政治环境时，周恩来说：“今天工业界有了一个共同觉悟，一改过去在商言商的旧习，而关心政治，这是抗战以来的进步现象。现在大家都承认抗战胜利以后应该是努力和平建设的开始。谈到建设，就离不开工业。而一国的经济建设不能离开政治而独立，政治环境的不良足以影响经济建设。所以，我们要求的第一是和平，第二是民主。国共会谈纪要第一项和平建设方针，即是以避免内战、保障和平建设为原则。但是要实现这个和平方针，必须要从实际行动中求得。我们以为首先采取的办法是：双方军队停止前进与恢复交通。和平以外，在政治环境中首先要造成民主的条件。中国的经济实在管制太多，统制得过分，其结果是市场混乱，投机丛生，工商凋敝。中国的工业一定要有一段自由发展的时期，来扫除国内外的剥削经济，如此才能使中国走上富强的境地。”

讲到资本问题时，周恩来说：讲到发展工业，不能不说资本。中国的经济建设，需要大量资本，但是现在的工业资本贫乏薄弱得可怜。我们对于资本问题，认为应有三种资本的方式同时发展：第一是国家资本，第二是私人资本，第三是合作资本。这三种资本应该是在节制资本的原则下相互配合，而不是互相排挤、克制与并吞。在这三种资本中，仍然是私人资本占多数，因此中国今后必然还要经过一段保护私有财产、发展资本主义的阶段。我们既然提倡上面所述的三种资本，当然就反对另外三种资本：官僚资本、垄断资本和侵略资本。

周恩来的这个演讲，对增进民族资产阶级对中国共产党政策的了解，发展中国共产党所领导的统一战线，起到了重大作用。

古耕虞在一篇文章中就此写道：

周恩来的这次讲话，第一次公开地、全面地阐述了中国共产党的经济纲领和方针政策，为民族工商业家指明了前进的方向。这对当时工商界中越来越多的人逐步地看清了国民党的腐败无能，把希望寄托在中国共产党方面，但又不清楚中国共产党对民族工商业的方针政策的工商界是一个极大的鼓舞。这是我一生中一个极为重要的转折点。

第9章 另一种财富

“生财有道”的关键，首先在于“用人有度”。外国商人赞曰：古耕虞的合同和英格兰银行的信用一样，决不尝发生任何问题。资本家怎样运用资本，是门学问。陈云有言：资本家的经营管理经验和生产技术，有相当一部分是好的。

从无到有，从小到大，从一个势单力薄的封建式字号的少掌柜，发展到一家举资千百万美元的跨国企业的总经理、工商界公认的“猪鬃大王”，古耕虞在不断创造财富的同时，也在不断地创造经验，创造自己。

解放后，陈云毫不避讳地认为，资本家的经营管理经验和生产技术，“有相当一部分是好的”，应该视为民族遗产加以继承。

陈云又说，“资本家有本领，应该说是财富”、“这笔财富究竟有多大呢？我看至少不低于生产资料那一笔财富”。

某些对资本家深有研究的学者将他们的研究对象，概括为“五有”：生财有道、经营有方、用人有度、推销有路、宣传有术。

在古耕虞漫长的成长道路上，正是因为他具备了这“五有”，才使他取得了巨大的成功。这是不言而喻的。

世界上所有的事物中，人是第一位的，惟有人是万事万物的主宰。他深深明白这一点。他认为，对于一个企业家来说，“生财有道”的关键，首先在于“用人有度”。如果用人不当，你不可能发财。这个道理不仅仅适用于企业家。

火柴大王刘鸿生说过这样的话：“要把适当的人放在适当的位置上”、“好人有好人的用处，坏人有坏人的用处，全才有全才的用处，偏才有偏才的用处”、“要创大业，办大事，首先要学会用人。用人是一门学问”。

古耕虞在阐述这个问题时，言辞比较含蓄。他说：“资本家用人看才干；董事长要找官来当。”解放以前，他一直这么做的。他本人只管做生意，其它的需要与官方打交道的事，一律由董事长吴晋航出面。在国内如此，在国外的子公司亦如此——设在纽约的海洋公司的董事长马海德本身就是美国财政部的司长。

至于用人，就是自己的事情了，别人不能代庖的。他说：“罗致人才，是为了使用人才。而人才能不能为你所用，并发挥其才干，关键在于使用人才的人。”

他把自己放到了关键的位置上——关键是你会不会用人。

他又说：“使用人才，就在于重用想做事、敢做事，而且善于做事的人。而对于那些善于做官的人，倒应该有足够的注意。”

基于这些观点和做法，其结果是，他的公司里人才济济，光出身于美国麻省理工学院和其它有名的经济学院的人，就有十多个，少数外国职员（主要是美国和德国的），也都是他精心优选的人才。

抗战胜利后担任四川畜产公司天津分公司经理的袁冲霄，是古耕虞的人才仓库里比较典型的一个。

袁冲霄毕业于美国纽约大学，他专门学习过国际金融和国际贸易管理。他的优长倒并不在于他具有硕士学位，主要是他年纪轻轻时就曾从事中国土

特产的出口，业务扎实，实践经验十分丰富。

古耕虞最需要的恰恰就是这类具有全球眼光的人才。

尽管出口业务越来越顺利，但他从不高枕无忧——环顾跟随自己多年的老部下，他们之中虽不乏深谙国内猪鬃收购、加工的行家里手，但是，除他本人外，再难找到一个懂得并能从事国际贸易的人。这使他常常感到忧虑。

随着他的企业向全国乃至向西方世界发展，随着古青记改称四川畜产公司，更随着一个封建性的旧式字号朝一个垄断猪鬃出口的托拉斯性质的组织转化，形势迫使他需要一批精通国际贸易、精通洋文、能预测国内外市场变化和趋势的高级专业人才。而袁冲霄正是这样一个他迫切需要罗致的高级人才。

在古、袁二人相识之前，袁本人也曾有过一段相当长的怀才不遇的过程。

早在1931年著名的“九·一八”事变之前，20多岁的袁冲霄就在“东北王”张作霖开办的利达贸易公司当职员。利达公司专营东北的猪鬃、大豆、皮毛等物资的出口，并依靠张作霖的特权，直接将货物销往美国。

袁冲霄算是一个幸运儿——利达公司派他到纽约工作，他未来的生活道路从此发生了改变。那时，懂国际贸易的中国商人少得可怜，而他便是这为数极少的出口贸易商之一。在纽约的生活和工作更使他在业务上获益匪浅。

在美国时，幸运之神再一次降临到袁冲霄头上，他与一位富有的华侨姑娘结了婚，并且由他的夫人资助，进入纽约大学学习。

袁冲霄的这份履历，焉能不让求贤若渴的古耕虞动心呢？

然而不久之后，就发生了“九·一八”事变，日军几乎未发一枪一炮，占领了全东北。袁冲霄供职的利达贸易公司成了日本人的囊中之物，在业务上与美国商人断绝了来往。

由此，正如袁冲霄自己说的那样，生活虽然舒适，但他毕竟成了一只“断线风筝”，“远托异国，昔人所悲，望风怀想，能不依依”。他怀念自己的家乡，很想为饱经磨难的祖国做些事情，而且不喜欢在异国的土地上生活。于是，1934年，他告别了生活达五年之久的美利坚，携夫人启程回国。

家乡处在日本人的铁蹄之下，看样子回不去了。中国银行总秘书王君劬的父亲（老先生担任中国银行青岛分行的经理）介绍他进了青岛的义利贸易公司。他在这家公司干了三年左右。

三年之后，全面抗战爆发，袁冲霄辗转来到陪都重庆。王君劬又介绍他进了中国银行总经理张公权的弟弟掌管的中国植物油厂。

那是一个典型的官僚资本机构，经营混乱，内部腐败，但官僚气氛却很浓厚。袁冲霄是留学美国的人，如果他想在这种官僚机构里谋个一官半职，并不是什么难事。但他不喜欢甚至说很讨厌这种地方和这种气氛。他对知心人说：“我要经商，不想当官。”他渴望在工商界一展身手，他觉得这才是正经事情。

他的这个性格和古耕虞太相似了。所以，后来当古耕虞和他见面后，很容易就喜欢上了他。

一个偶然的機會，中国银行总秘书王君劬介绍他们相识了。在此之前，他们之间无任何来往。古耕虞是中国银行的大客户，互相来往密切；而袁冲霄回国后，任职的单位都是与中国银行有关的企业，因此，他们除了都与中国银行有点瓜葛外，二人之间可说是萍水相逢。

袁冲霄出身贫困，他的父亲早年是北京故宫、颐和园等皇家园林的老画

工，也就是干往廊柱上画粉彩画之类的活计——解放之后，在古耕虞的高级助手中，他是大家公认的唯一出身劳动人民家庭的人，这种家庭出身使他得以逃避了不少磨难。

但在那个年代，那些很想与权贵结交的人，自然瞧不起袁冲霄的家庭出身。古耕虞却不以为然，相反，他恰恰认为，一个处于社会底层人家的孩子，年纪轻轻就受到“张大帅”官僚企业的重视，把他送到美国去工作，而且他还在异国他乡拿到了著名的纽约大学的学位，绝不是件容易的事，他必有过人之处！

他开始刻意与袁冲霄接近。

他实施的第一个步骤，是以中国进出口贸易协会总干事的身份，亲自出面邀请袁冲霄担任该协会的副总干事。

袁冲霄后来回忆说：“古耕虞这个老头（其实他们的年龄差不多，古稍大一点）真厉害，他几乎处处在捉摸我这块料能不能被他利用。”

促使古耕虞下决心选用“这块料”的时间，是在日本投降初期。此时，蒋介石任命中国银行总经理张公权为东北经济委员会主任委员。由于袁冲霄是东北人，张公权邀请他担任该委员会下属一个处的副处长。不久又许愿让他担任处长。但袁冲霄谢绝了。

这就更进一步引发了古耕虞对他的兴趣。

那时，古耕虞正处心积虑地谋划战后“川畜”向全国发展事宜，在他构画的蓝图里，鬃商们必争之地的天津是他梦寐以求的地方，他毫不犹豫地吧天津放在了第一位。他希望袁冲霄能够替他主持天津的业务，袁是他心目中的第一人选。

他先试探了一下袁冲霄，并没把话讲明，只是问他以后有何打算。

袁回答说：“我以前供职的义利公司、植物油厂都是与中国银行有关系的，而且其主事者都是上海人，可是他们内部斗争却很厉害。我是东北人，照理应该回东北，但以我与中国银行或张公权的关系来说，只是个外人，即使回东北也成不了什么气候，无非是做官混日子。”

讲到这里，袁冲霄愣了愣。似乎他觉得言犹未尽，又坦率地对古耕虞说：“我知道你也不乐意做官，但你能和官混得很好。我却是连混都不愿意啊。”

袁冲霄已经向他表明了心迹，他微微有些感动。于是，他立即抓住这个话题，真诚地说：“冲霄，我和你都是从小干猪鬃的。我们萍水相逢，志趣相投。你不愿做官，我也不愿做官。我问你，你看天津这个码头怎么样？”

“在天津干猪鬃，当然是个最理想的地方。”袁冲霄顺着古耕虞的话题说。

“是的，我准备开办四川畜产公司天津分公司，你去当经理好吗？我们合作，痛痛快快干一番事业。公司的头寸，你可以不管，王君劼要去当中国银行天津分行经理，我会同他讲好的。你只负责公司的经营管理，我授给你全权！”

袁冲霄站起来，在房间里踱了一会儿步。能看出来，他已经被古耕虞打动了。仿佛时间过了很久，他轻轻走过去，紧紧握住古耕虞的手：“老古，如果你不嫌弃，我愿意跟着你干！”

古耕虞用力拍了一下袁冲霄的肩膀：“太好了，我就等你这句话呢。不瞒你说，我连飞机票都给你预定了，就等你小子点头。”

“你这个家伙，真够绝的，我服你了。”袁冲霄笑说。

二人抚掌大笑。古耕虞说：“走，今天我请客，咱们吃火锅去！”

事情就这样定下来了。但是，古耕虞却又遇到了来自公司内部的压力——公司的董事会、股东们都反对他使用他们并不了解的袁冲霄。

袁冲霄回忆说：“这是因为我是东北人，而四川帮用人常常不爱用外地人。”

古耕虞想耐心说服他们，无奈收效甚微。激烈的争论便不可避免了。

这天，他召集董事和股东们开会，再次讨论任命袁冲霄的事情。讨论了半天，仍没有结果，他不想再这样拖下去了，疾言厉色地拍着桌子，大声说：

“你们不要只看袁冲霄不是四川人，四川畜产公司要向全国发展，这是股东大会通过了的。这一点，我决不会动摇！你们都是公司的元老重臣，在公司历经辛苦，现在看到我要起用一个萍水相逢的人，你们是不会服气的。但请你们为公司设想一下，既然要垄断猪鬃的国际贸易，就得破格录用人才。而人才的唯一标准，是看他的德才能不能担当起这个职务。其它什么亲呀、戚呀、同学呀，在我心里是没有的！……”

那些跟随他多年的人，以前还很少见他为用一个人而发这么大的火。

有人说：“老古，袁冲霄是不是四川人，咱们先不管，关键是天津分公司位置太重要，他有很多年没干猪鬃了，你突然用他，他能行吗？”

争论的焦点随即又转到了这个话题上。

古耕虞回忆说，股东们的担心也不是没有道理，因为大家都清楚，天津分公司经理的职位确实太重要了，它几乎是整个“川畜”的命脉所在。解放战争那几年，中国银行天津分行的出口打包放款，有一半以上是给“川畜”天津分公司的，仅此一项，即可说明这个职位多么重要。把这样的大权放给一个与公司毫无瓜葛的人，董事会和股东们的担心也是正常的。

他毫不含糊地对他们说：“袁冲霄到底行不行，你们看看他的履历就明白了。公司最需要的就是懂国际贸易的人才，他就是这样的人才。我还考察过他，我觉得没有问题，所以才坚持用他。”

许多年后，在讲到自己的动机时，他说：“敢不敢使用一个有才干的人，关键在于你为了自己的事业，敢不敢不拘一格用人才。你要使用他，就必须信任他。当然事先要认真地考查、观察他。而且在使用过程中，还要不断地考查，不断地观察。历史上，任何想成就一番事业的人，没有这个魄力成不了大事！”

就靠这种信念，他最终说服了董事会和股东们。

1945年冬，袁冲霄飞津赴命。古耕虞亲自为他送行。临上飞机前，他表情严峻地对袁冲霄说：“分公司的事，我授给你全权了。做生意，赚钱、亏本是常事，即使你做亏了本，我也不会责怪你。但我有个条件，那就是你不能搞坏我的牌子，特别是必须按期履行合同，必须保持虎牌的质量。如果这两项做坏了，我会立刻撤你的职！”

这是古耕虞典型的用人之道——我可以不拘一格放手用你，但你必须严格执行我的规定。他的这番临别赠言，直到如今，仍为当年“川畜”的旧人所传诵。

他们二人之间说话坦率，而且自始至终保持了平等的氛围，古耕虞不因为自己是老板去摆架子，袁冲霄也不因为自己是古耕虞的雇员而唯唯诺诺。除了当时必须向任何人都保密的事情外，古耕虞无话不同袁冲霄谈。他们当然也为了某些事情争得面红耳赤，但全是就事论事，目的无非是为公司

好，争论过了，该怎么样还怎么样，绝不会影响他们二人的友谊。

袁冲霄没有辜负古耕虞的期望，他上任的第二年，即 1946 年，天津分公司就赚了许多钱。至此，“川畜”的股东们对袁冲霄已没有任何闲话了。

一次，香港华润公司把从解放区进口的八套（每套合 55 箱）猪鬃，卖给了四川畜产公司。袁冲霄买进后主张立即转手卖出，古耕虞想看一看国际市场的行情再决定，他想卖个好价钱。袁冲霄说服他同意卖了，他却突然又变了卦。

为了这件事情，他们争执不下。袁冲霄大为光火，他指着古耕虞的鼻子说：“我告诉你，你不是买卖人。你只看中这‘八套’，而不看解放区能够出口的猪鬃还有多少？”

袁冲霄边说边把大拇指和食指分开来，变成一个“八”字：“你眼中只有这个‘八’字，没有看到以后会从解放区大量涌来的货。如果真的出现你想象的好价钱，我敢负全责。你要明白，现在我是和你谈生意经，不是和你做买卖！”

袁冲霄此时已经意识到不久将会有大量猪鬃从解放区运出，而且存货多不一定碰个好价。他坚持将这批货卖掉了。事实证明，猪鬃的国际市场行情，不但没有涨，反而因市面上盛传美国杜邦公司试制成功了人造鬃，自然鬃的鬃价曾一度大跌。

古耕虞坦率地向袁冲霄认了输。在他漫长的经商史上，认输的事情好像只有这一次。

内战全面爆发后，国统区的通货膨胀非常剧烈，袁冲霄坚持“先买后卖”，决不做“反盘”——也就是手中有货，再与外商签合同。在这个问题上，古、袁二人起初意见并不一致。古耕虞总是主张大量出口，他认为，只要能出口，而且有买主，他是不怕向国外市场买期货的。

他们为此再次发生争执。袁冲霄对他说：“币值越来越靠不住，我手中有货，只会越来越赚钱。而你要先卖空，将来怎么办？”

这回古耕虞尊重了袁冲霄的职权，并没有过多地牵扯他。

他对袁冲霄说：“你是天津的经理，这类事情你有权做主，我不干涉。”

袁冲霄回忆说：“他对我很放手、很信任，虽然派了些四川人，甚至派他的表兄弟、徒弟等到天津分公司来当我的副手，我知道这是他有意布置的，而我并不认为这是他对我的怀疑或监视。因为这些人对我来说，不但有用，而且听话，从来不干涉我的职权。”

1947 年的春节来临了，天津的街道上，鞭炮声四起，茶楼酒肆商号厂房都装扮一新。内战虽然在西北、东北、中原和华东打得不亦乐乎，但天津还闻不到硝烟味儿，人们可以欢欢喜喜过一个新年了。

这时，古耕虞来到了天津。袁冲霄以分公司的名义，举办宴会，中外同行都到了，场面搞得很大，很铺张。但袁冲霄本人此时还住着寒酸的小房子，出门坐三轮车。王君劼见到古耕虞后，对他说：“你这个大老板怎么还这样小气，人家替你赚了那么多钱，你为什么不替他买幢房子、买辆汽车？”

古耕虞意识到自己对得力的部属关照不够，听后立即掉过头来对袁冲霄说：“冲霄，你爱买什么房子、什么汽车，就买吧，都可由公司出帐。你还可以在公馆请个大师傅，因为你要请客。我很乐意付这些钱，这点钱同你所赚的比较，实在太有限了。”

过后，袁冲霄买了汽车——他确实需要一部汽车跑生意。但他没买房子，

他只是租了一套公寓，也没有请大师傅。他不想花古耕虞太多的钱。

袁冲霄直截了当地说：“古耕虞这老家伙，会打算盘，高人一招。他对职工是肯花钱的。这不是他心眼好，而是他花钱把你买住了，你肯给他卖力。他用人选好的，好的来了，他把钱放在你面前。钱在对你说话：你要好生干。其实，他心里清楚，放手让有用的职工干，比他自己干得更有效。”

多年前，古耕虞就给“川畜”立了个不成文的规定，每年从公司的盈利中拨出10%，作为特酬，分配给职工。具体酬金数额并不公开，由总经理开出名单，董事会讨论通过，到年底，开张支票，附一封表示感谢的信，暗中送给本人。如今，不论在国内，还是在国外，凡私营企业，这已是一种例行的做法了。

1948年，经古耕虞提议，董事会通过，一次就送给袁冲霄三万美元特酬。这笔钱在当时是很可观、很吓人的。

此刻，国共之战胜利的天平，已明显倾向共产党一方。在东北，共产党将领林彪率部发起了声势浩大的辽沈战役，此役如果取得胜利，林彪的百万大军肯定会乘胜入关，袁冲霄估计天津十有八九落到共产党手中。他向古耕虞建议，天津解放以后，整个中国北方通过天津对外出口的猪鬃，可能要断档一二年，英、美市场的鬃价会因此大涨，公司应当扩大存货额，一方面不要在国外卖货，一方面趁国民党逃跑之机，用外汇大量购进中央信托局的存货，待国外市场涨价时再伺机出手。到这时，袁冲霄执行的已不是“先买后卖”的经营方针，他索性“只买不卖”了。

古耕虞有点犹豫。他说：“存货限额是董事会定的，我无权突破呀。”

袁冲霄认为事情非同小可，他特地飞到上海，找古耕虞陈说，要他无论如何要说通董事会。他们谈了两天，古耕虞和董事会最终采纳了他的建议。

事实证明，袁冲霄的建议极为正确。据说，1948年“川畜”获利300多万美元，其中至少有一半靠这个建议赚的。

袁冲霄为“川畜”在抗战胜利后向全国的发展，乃至在国际市场上获得巨额外汇收入，立下了赫赫功绩。抗战胜利后曾担任“川畜”驻上海、香港分公司经理的张华联，是古耕虞倾心罗致的另一个得力助手。

同袁冲霄相比，张华联是一个在出身、经历、性格、作风诸方面都大不相同乃至截然相反的人物。

他的祖父张家禄是光绪三年丁丑科进士，后历任翰林院编修、监察御史等清廷要职。甲午战争后曾慷慨上疏，参奏李鸿章丧权辱国，反对签署《马关条约》；他的父亲张寿镛是旧中国著名的财政家、教育家、藏书家，曾创办和担任上海光华大学校长。史料载：北伐战争初期，北伐军军费浩繁而财源枯竭，而战争未分胜负之时，上海的江浙财阀还瞧不起国民党。财政部长孙科准备发行公债，为国民革命军筹款，以江浙财阀为主体的上海金融界，毫不客气地给孙科吃了一杯闭门羹。后经蒋介石请人说项，“坚邀”张寿镛出任财政部次长，上海金融界才予以支持国民党。

可见，张华联出身名门，是个地地道道的“大少爷”。

张氏祖孙三代做官，古氏祖孙三代经商。而在旧社会，官僚的社会地位远在商人之上，因此，张华联这个“大少爷”比古耕虞这个“大少爷”显贵多了。

抗战时期，张华联是官僚资本企业——复兴商业公司的主任秘书兼业务处副经理，他代表官僚资本，古耕虞代表民族资本，在国民政府对猪鬃实行

统购统销时，他们代表各自的阶层，曾经交过手。

就是这样一种关系，古耕虞硬是把张华联拉进了自己的阵营，而且张华联甘为古耕虞所用，成为他最亲近的高级助手，也算是个不大不小的奇迹吧。

太平洋战争爆发后，香港很快沦陷，中国猪鬃被迫改由仰光转道出口欧美。但是，日军攻势十分神速，在驻港英军向日军投降后不到三个月，驻缅英军也开始从仰光撤退。

古耕虞眼看仰光岌岌可危，为了避免三个月前大批猪鬃在香港落入日军之手的悲剧重演，他强烈要求代表政府对猪鬃实行统购统销的富华贸易公司总经理席德柄，抢在日军攻占仰光之前，将存放在仰光的猪鬃抢运出口。

当时，富华贸易公司还没有并入复兴商业公司。席德柄不为古耕虞的要求所动。日军一天天向仰光逼近，日本飞机已经开始轰炸仰光，存放在那里的猪鬃，随时有被炸毁、烧掉的危险。古耕虞干着急，没办法，因为货物是以富华公司的名义存放的，要想办理出口，必须富华公司的人出面。

古耕虞提出，愿意陪同席德柄一同赴仰光处理此事，但席德柄考虑到富华公司正与复兴商业公司合并，他担心自己离开重庆后，当不成复兴公司的总经理，执意不去。后来，正是张华联甘冒生命危险，与古耕虞一起赶到仰光，抢在日军攻占仰光之前，将存放在那里的大批猪鬃，装运出口，避免了这些战略物资落到日军手中，也避免了古耕虞个人的损失。

张华联经手的这件事情给古耕虞留下了极为深刻的印象。

也许这个时候，古耕虞就萌发了要把张华联请到“川畜”来的想法。

他评价说：“张华联出身高门，是位阔公子，然而这位阔公子却是重合同、守信用、有责任心、有生意人的道德观。在仰光的猪鬃能不能及时装运出口，与他个人利益无关，然而他敢于冒险在日本飞机的炸弹下虎口夺食；也能以大家都能接受的方式，在官商与私商之间打圆场。他实际上也是官商，但却没有官商气。这就是才干。一个企业的领导人要选拔人才，决不能以貌取人。阔公子并不都是花花公子，更不都是只会做官，不会办事。当然，任何当政者在重用一个人时都要事先调查一下。但无论怎样调查，都不能只看他的出身而不看他一贯的工作精神。”

抗战胜利前夕，古耕虞为了打破官僚资本垄断出口贸易的局面，利用他控制的《商务日报》揭露复兴商业公司的腐败问题。报纸揭露的四个人中，有总经理席德柄、业务处经理、张华联和一个事务科长。张华联的罪名挺骇人，说他用飞机空运黄金投机倒把。

当时，古耕虞揭露复兴公司，目的是搞倒它；而揭发张华联，却是另有深意。

席德柄情急之中托中国银行重庆分行经理徐广迟找古耕虞说情时，古耕虞曾表示，“不打老虎，也要打几只苍蝇”。这话传到张华联耳朵里，他想，古耕虞叫喊要打几只“苍蝇”，那么，谁是“苍蝇”呢？

张华联分析道：“古耕虞一定明白我这个主任秘书兼业务处副经理尚没有这个势力空运黄金，也不会蓄意害我，他的冤家对头是席德柄，不是我。如今打不了老虎，却要打苍蝇，那么谁够资格当苍蝇呢？总经理是‘老虎’，不好打。我的顶头上司、业务处经理若成了被告，上了法庭，事情也不好收拾，‘老虎’也过不了关。这么大的贪污案，仅把一个小小的事务科长抛出去，舆论上又过不了关。”

想来想去，张华联感到，这只“苍蝇”怕要自己来当了。事已至此，不

如自告奋勇，反而还可取得上司保护。于是，他对总经理席德柄说：“我一定要有个牺牲品，那么我就当这个牺牲品吧！”

接着，他找到古耕虞，开门见山地说：“我很明白你真正要搞倒的是复兴公司，不是席德柄。我已经向他表示，我愿当牺牲品。”

古耕虞微微一笑：“我已经听到这个消息了。你自愿当牺牲品，很了不起，我很佩服。这件事我思前想后，只好拿你当牺牲品，没有其它办法。但这里正好说明一个问题，你不是做官之才。我劝你不要再做官了，到四川畜产公司来做事吧！”

到这时候，张华联才恍然大悟：原来古耕虞这家伙想来个一箭双雕，一是搞臭复兴公司，二是使用欲擒故纵之计，要把自己拉进他的公司里来。

当时，张华联官气还在，多少有点瞧不起私商，更不愿为私商所用。他冷冷地说：“国难当头，我不想弃政从商，等胜利后再说吧。”

没想到，古耕虞立即抓住了他这句话，仍旧微笑着说：“很好。我们一言为定，说话算数。等到抗战胜利，就请你到四川畜产公司来。”

事后，张华联对别人说：

“古耕虞对我为什么这样热情，恐怕不仅仅是因为我帮过他的忙。古耕虞这个人对不同对象是采取不同手段的。在做生意上，他手段非常厉害；而在对朋友上，却又十分诚恳。只要对方是他的敌手，一有机会，他就会千方百计把你搞倒；而一旦被搞倒，不成其为敌手了，他又会反过来帮你的忙，同你交朋友，讲情谊。做过他敌手的人，只见他的前者，所以背后骂他狡猾；而我既做过他的敌手，又做过他的帮手，所以我还了解他的后者。我想精明的生意人，都会有这两手。对方是自己敌手的时候，彼此是冤家，等到对方解除武装，他就变冤家为亲家，而且诚恳相待，特别是对方能被他所用的时候。”

这样的分析，可说是入木三分了。张华联不愧是和古耕虞共事多年，他了解古耕虞，就像了解自己一样准确。

1945年8月15日中午，无线电台播发了日本投降的消息，山城重庆立即沉浸在了欢庆的海洋里。当天傍晚，古耕虞就踩着满地的鞭炮纸屑来到张华联家。

张华联多少感到有些意外：“大老板，你怎么这时候来了？”

古耕虞嘿嘿笑着说：“老弟，难道你忘了？你亲口对我说过，等抗战胜利，就弃官做事。现在抗战终于胜利了，我正式来请你到‘川畜’做事的。”

听着窗外仍响个不停鞭炮和锣鼓声，张华联内心突然感到一阵激动。自己当初随口说出的一句话，古耕虞竟然当真了，而且按时前来兑现，面前的这个人绝非等闲之辈……

但随即，张华联就控制住了自己的情绪。他是个比较理智的人，弃政从商，而且是到一家私营企业做事，这个弯儿他不可能一下子就转过来。于是，他托辞说，战争刚刚结束，他太疲惫了，暂时还不想做事，请古老板谅解。

古耕虞也不勉强。他说：“老弟，我是真心实意的，什么时候想通了，你再去，‘川畜’的大门永远朝你开着，你明白这点我就满足了。”

过了段时间，古耕虞又登门来请。张华联仍是意兴阑珊。

“三顾茅庐”之后，古耕虞的执着和诚恳终于打动了张华联。这时已是1946年6月，古耕虞的摊子已经铺得很大了。

同当初古耕虞重用袁冲霄时一样，张华联入伙也遇到了重重阻碍，公司

的元老们反对的理由仍是：张华联不是四川人。

古耕虞不得不再次力排众议，坚决安排张华联担任重要职位。凡是他认为的事情，无论别人怎样反对，他是决不会动摇的。

其结果是，张华联成了四川畜产公司驻沪办事处主任。这个办事处是古耕虞的业务和资金上的总指挥部，它指挥和联络着各地的分公司，在经营和管理上的权力甚至超过了总公司。张华联的职务相当于古耕虞的参谋长。

熟悉张华联的人认为，他是个对急剧变化的形势反应十分敏捷，而且善于应付复杂环境的人。他同袁冲霄一样，没有辜负古耕虞的厚爱。1948—1949年间，中国大陆面临解放，古耕虞与共产党接上头后，首先派张华联到香港筹建分公司，以求在香港经营大陆的猪鬃对美出口。那时的香港，环境十分复杂，张华联充分施展自己应付复杂局面的能力，很快就为古耕虞在香港打开了局面。

张华联在关键时刻表现出来的出色才干，令古耕虞感到欣慰。

谈到古耕虞的用人之道时，张华联说：

“古耕虞用人，既要他是人才，又要他肯负责；既要他精通业务，又要他生活严肃。我和袁冲霄两人在性格上是不同的，这也许是因为我们两人出身不同。袁冲霄嘴硬，爱和古耕虞顶撞，不肯迁就。而古耕虞就利用他这个特点，多听他的意见。两人的意见常常相左，但古耕虞照样重用他，原因是袁冲霄有才干、有胆识。我这个人，嘴不硬，有意见也不说，更不顶撞，你说什么，就是什么，老想调和，但求太平无事。古耕虞因此说我是‘滑头’，而他又恰恰利用我这个‘滑头’，让我去与各方面搞好关系，公司里有什么事情，因意见不同发生僵持时，他就找我去调处。总之老古是因人取材的，你有什么长处，他就利用你这个长处。”

他又说：

“在四川畜产公司，不乏有才干的人。譬如后来担任香港公司经理的，就是个很有才干的人。可是他的私生活不好，有些腐化，这一点，老古最害怕。因此，在香港那几年，他对公司业务总是掌握得很紧，不同于对袁冲霄放手使用。可见他对什么样的人放手使用，也是胸有成竹，不是不讲标准的。”

除了袁冲霄和张华联，还有一位人物很值得一提。

在古耕虞的高级雇员中，前中国银行总秘书王君劼是社会地位最高的一个。据说总秘书这个职务与总经理、总稽核鼎立，是中国银行绝对的核心人物。

王君劼是旧中国金融界的著名人士，他早年毕业于以经济学闻名的美国宾夕法尼亚大学华登学院，获得银行学硕士学位。他的中文、英文的功底都很深厚。他还是宋子文的幕僚、亲信，经常替宋子文起草文件。恐怕谁也不会想到，天津解放前夕，有着如此深厚背景的王君劼突然辞去在中国银行的职务，进四川畜产公司当了公司董事会的秘书。

古耕虞就是这么个本事——居然把旧中国最老、最大银行的最高权力人物之一的王君劼也网罗进自己的帐中，可见他的手段之高超。王君劼的选择主要是政治原因，他不愿继续依附在国民党这堆白骨上。但他降尊纡贵，甘心情愿进一家民营企业当一名普通的秘书，他对古耕虞的敬佩从中起了作用。

古耕虞这个时候罗致王君劼入伙，已不仅仅是光考虑为自己所用了，他

最主要的愿望是想为新生的共和国多留住一些人才。

果然，王君韧进“川畜”不久就展示了他非凡的才干——抗美援朝战争爆发后，“川畜”在美资金被美国政府冻结，古耕虞正是靠王君韧的智谋，成功地促使美方将这笔巨额资金解冻，并全部汇回大陆交给了新中国。这是后话了。

与古耕虞大力使用贤才相比照的，是他决不任人唯亲。

有这样一个例子——他的胞弟古大闵，是美国明尼苏达大学毕业的经济学硕士，后在美国化学银行任职。1946年，蒋介石政府与美国政府订立了中美商约，按照约定，古青记父子公司可以在美国设立代表处，并可派一个人赴美担任常驻代表。

谁都会认为，古大闵理所当然是公司在美的常驻代表。但古耕虞却不同意，他仅仅安排胞弟在代表处当了一名普通会计。

不能说古大闵缺乏才干，问题是古耕虞感到，让胞弟担任要职，总是有任人唯亲之嫌，为了公司的利益，为了不让人说闲话，只好委屈一下胞弟了。

再就是他的子女，没有一个进他的公司做事的。尽管他靠猪鬃成了百万富翁。他其实是在有意无意摆脱“家族企业”状态，树立一种崭新的企业家形象。

对于那些才能出众的高级人才，像袁冲霄、张华联、王君韧等，古耕虞进行收买和重用，已不在话下。而对待普通的职员，他是怎样做的呢？

从建国后的大量影视文学作品里，人们看到的资本家形象主要是这样一种：贪得无厌，利欲熏心，对员工极其残暴，动辄打骂，甚至逼人丧命。

这样的资本家当然有。但是，古耕虞恰恰不是这一类的资本家。真正精明的资本家正好相反。

谈到自己40年代前后的状况时，他说：“那时，我的世界观很接近马克思主义以前的空想社会主义者。资本主义是不好的，但改良一下，缩小一点贫富悬殊就行了。”

他接着剖析说：“空想社会主义实质上是资本主义的改良主义。我就是利用这个思想来搞所谓‘福特管理’的。解放以前我的加工厂的工人没有罢过工。我的公司的职员的工资要比一般企业高二三倍，而且大大小小的职员都是公司的股东（当然是小股东）。这样做是要使职工明白，只要好生干，做出成绩，使公司赚钱，二三年内就可以养家糊口，五六年后生活就可以过得优裕，成为公司的股东，分得红利。可以说，当时我是个‘改良主义到顶’的人。”

翻开1948年底四川畜产公司的股东名册即可发现，在公司的资本总额中，除了总经理、董事以及各类高级管理人员拥有的股份外，还有公司的厨师、工友甚至工友之子的股份。

他的公司设有职工福利委员会，办了不少福利事业。而且所办福利只归职工享受，副经理以上的人没有份。

他把职工的工资分成55级，一级最低，55级最高。大学毕业生进公司一般是头一年定一级，以后每年升一级，成绩特别好的可以升两级乃至三级。

他对工资问题解释说：“工资问题是个很重要的学问。人与人的工作能力不平衡，因之‘级’与‘职’应该分开。一个人能担任什么职务是按才干的，才干越大，所得报酬和职位也就越多越高。”

他又说：“在我的公司里，如果某个职工到了30岁还不结婚，那么，要我让他当经理，我是不放心的。单身汉没有老婆管着，让他在花花世界过独身生活，那还了得！一个人如果到了40岁不结婚，性格会变得不正常，以至做不好工作，这是生理变化的规律。违反这个规律，光靠教育手段和法律手段，不一定有效。所以工资一年升一级，至少可以让职工看得见前途，安心工作，过正常的家庭生活。这样首先对企业有好处。”

他进而总结道：“一个企业的老板，等于企业的领袖。你要当领袖，总得职工群众拥护你，诚心诚意地为你工作。资本家是不要职工有什么无产阶级觉悟的，他依靠的是经济手段和法律手段。如果企业的利益不能与职工自己的切身利益结合起来，保障不了他的生活，看不见自己的前途，30岁了，还讨不起老婆：有了对象，也没有房子，职工就不会安心工作，更不会诚心诚意替你工作。即使他由于各种原因勉强忍受着，但心情不舒畅，久而久之，身体也会变坏。这样，你这个老板是当不好的，企业也是办不好的。”

这便是一个资本家对待普通职员，同时也是对待自己和自家企业的态度。

进入暮年之后，古耕虞仍在强调：企业家用人要有企业家精神。

什么是企业家精神？他解释说，企业的董事长或总经理，是企业的领导人、组织者，他必须重视物的资源，但更重要视人的资源；要重视“硬件”，更要重视“软件”。如果一个企业的经营管理不能尽如人意，甚至失败，那么，企业领导人首先应当从人的素质如何去找它的根本原因。

古耕虞的成功，很大程度上得益于他“用人有度”。事实早已证明了这一点。

除了看重人才，古耕虞还时刻不忘创建、保持他的企业信誉。

有人曾比喻说：文学名著《红楼梦》里，贾宝玉有一块通灵宝玉，王夫人叫它“命根子”；古耕虞也有一个“命根子”，那便是他的企业信誉。

用他自己的话说：“信用是买卖人的无价之宝，是不能以数字来衡量的。”

一个企业信誉的好坏，主要表现在一点：你的企业与客户订立的合同或协议，是不是按照规定，100%地履行。

他的公司与外国人打交道，在履行合同时有三个特点：一是公司100%地保证履行合同上的一切规定，特别是质量和交货日期；二是100%地保证产品质量稳定，决不会这批货好，下批货次。也就是说，他保证产品标准化；三是100%地保证虎牌猪鬃能源源不断地供应市场，决不会一时有货，一时没有。

有了这三个“100%”，他就能永远立于不败之地。

猪鬃贸易有个惯例，买卖双方签订了合同，成交之后，进口商（买方）向出口商（卖方）开出信用证的同时，往往把已经成交而尚未到岸的商品，预售给自己的客户。如果出口商中途毁约，没有如期交货，出口商自己固然丧失了信誉，同时也会连累及进口商丧失信誉，受到损失。

按照国际贸易的有关规定，卖方只有在“人力不可抗拒”的情况下，才可以不按合同约定的日期装船运出。

据张华联说，这种情况并不多见，他当了几年经理，一次也没遇到过。

古耕虞的做法是，即便遇到了“人力不可抗拒”的情况，他也会想方设法尽一切可能把货物如期装运出口，决不借故推卸责任而毁约。为此，他有

一套供应上十分完善的方法，仅仅装有四川畜产公司猪鬃的船只，经常保持有七八艘在海上，可以陆续运至国外各口岸。

还有一点也很重要：国外的客户一般都常年开工，则果出口商供应的货物，质量上时好时坏，供应上时有时无，就会影响客户的正常生产。这是客户最感头疼的事情。客户不满，当然影响出口商的信誉，几次之后，出口商就把自己的牌子砸掉了，所以你不难理解当年袁冲霄去天津上任时，古耕虞那几句严厉的嘱托了。

若干年后，古耕虞的重要部下之一的张华联在北京外贸学院做学术报告，他说：“现在有些外贸干部，不很注意必须 100% 履行合同，甚至轻易地撤销合同。这在国际贸易上是大忌，即使在国内贸易上也是不允许的。有些干部认为不能切实履行合同是正常的事，哪有这种‘正常’的事？这是不正常的。他们没有理解信誉是企业的‘命根子’。”

古耕虞说：“搞国际贸易，买卖双方常常会因不符合同规定发生纠纷，或因不满提出抗议，或因纷争而提请仲裁或索赔等等。几十年中，我的公司没有发生过一件这样的事情。”

古耕虞和“川畜”的旧人，至今仍为这件事情而感到由衷的自豪。

他保证了三个 100%，从而赢得了国外客户对他的公司

与他打过交道的英国商人说：“古耕虞的合同和英格兰银行的信用一样，决不会发生任何问题。”

美国的商人则说：“和古耕虞订立合同，可以安心睡觉。”

于是，在美国，就出现了这样有趣的事：古青记父子公司的货，比起别的卖主，有时价钱要贵，买主宁肯多花钱，也要买他的；有些买主，甚至只求能与他订一笔合同，哪怕这个合同对买方要求很严，他们也愿意。原因在于，古青记有信誉，靠得住，信得过，若签了合同，就等于把钱挣到了手。

当然，他自己讲信用的同时，也要求对方讲信用。信用好坏是他选择客户的唯一标准。譬如，做国际贸易有个惯例，买卖双方签订合同之后，一般情况下，今天成交，买方第二天就应从银行开出信用证，最迟不能超过第三天。第三天还开不出来，这个客户就靠不住了。

他一惯的做法是，第三天之后，即使买方开来了信用证，也退回去，拒绝接受。其理由是：你不按约履行诺言，我也不承认这笔交易。

在解释为什么如此严格时，古耕虞说：“一个客户的信用，首先是由银行来鉴定的。他第二天开不出来信用证，表明他在银行的信用不足。如果第三天还是开不出，他在银行心目中的信用就可想而知了。做生意讲究资信，没有资信的客户是靠不住的。不能为了贪图一笔生意，把没有资信的客户也拉进来了。我们不能让客户吃亏上当，但客户也不能让我们吃亏上当。这叫公平交易。”

在与客户交往时，他遵循这样几条原则：

第一，必须把客户的利益与自己的利益结合起来，必要时甚至可以稍微牺牲自己的利益而照顾对方的利益。这样一来，对方才会成为自己真正的伙伴。他常把客户称作“亲家”，你靠我赚钱，我靠你盈利，谁也离不了谁，亲就亲在钱上。他说：“古青记与客户有几辈相交的，而且越交越深。”如美国万记公司，是他的大客户，他们在合作和竞争中建立了很深的“交情”，到最后，万记的总经理年老之后，居然向古耕虞“托孤”，可见他们关系的深厚。当然，运用“自己赚钱也要让别人赚钱”的理论做生意时，需要掌握

好“度”，他对进口商买进他的每一批货能赚多少钱是一清二楚的，譬如他的猪鬃售价每磅一美元，进口商买进后再转手可卖到 1.2 美元，他只保持他们每磅有二角利润就可以了，不能再多，什么时候都得做到自己赚大头，别人赚小头，不能反过来，反过来他就不可能成为猪鬃大王了。

第二，选择的重点对象是专业商，即专门做猪鬃生意的商人。什么都干的商人，西方国家有很多，譬如有的商人既买卖猪鬃，又买卖黄金，还搞房地产。他认为，选择这样的商人当客户是不足取的，用他的话说：“还是早点谢绝为好。”

第三，认真听取客户的意见和要求。和他直接打交道的大都是进口（分销）商，他当然要听取他们的意见。但他却更希望与厂商（使用猪鬃者）接触，听听他们的意见和要求。于是，他先向进口商讲明，与厂商保持接触并非想把货直接卖给厂商，货物还是卖给进口商，与厂商接触是为了调查研究他们使用他的猪鬃时，有什么质量问题、加工技术问题、价格问题等，以至用他的猪鬃作原料利润如何、赚的钱能否令厂商满意等等。厂商提的意见，他能改则改。因为厂商才是真正的用户，只有满足他们的要求，他的货物才能真正在市场上畅销。他这样做，厂商欢迎，进口商也欢迎，如此一来，出口商、进口商、厂商三者的利益紧密地结合在了一起。

第四，提高控制客户的能力。40 年代后期，纽约有 20 多家猪鬃专业进口商，与古耕虞打交道的约有六七家。这六七家相互之间也在竞争，他们想方设法来降低自己的进口成本。公司越大，竞争能力就越强，比如有的进口商，自己还开着保险公司，他对自己公司支付的保险费也就非常灵活；还有银行利息，各公司支付的也不尽相同。而构成进口商进口货物成本的两个关键因素——利息与保险费，谁家占有优势，他们之间相互竞争的结果，势必会出现猪鬃进口托拉斯。这是古耕虞最不愿看到的结果，因为只要有一家或两家垄断了进口，作为出口商的古耕虞应付起来就困难了。为了防止这种情况的出现，古耕虞尽量做到，让所有与他来往的进口商，大家都能赚钱，都有竞争能力，不能独独养肥一家，让一家独吞。要做到这一点，就得对所有客户进行反复的调查研究，对优势大一些的客户，想法压一压，对缺乏竞争力的，想法帮一帮。总之，不能让进口方出现托拉斯。这是煞费苦心的事情。

运用资本的能力和水平，同样是一个资本家能否成气候的关键问题。

古耕虞曾经把资本家运用资本，比作钢琴家演奏钢琴、美术家使用画笔。这里面大有名堂。

古青记改称四川畜产公司时，注册资本为法币 50 万元，折合美金 16 万元。1948 年国民政府发行金圆券，古耕虞又把注册资本改为金圆券 500 万元。由于金圆券迅速崩溃，已无法确切算出这笔资本能折合多少美元。圈里人估计不会超过 50 万美元。

这就是古耕虞用来做生意的资本。

再看看他的营业额——1946 到 1948 年三年间，“川畜”每年仅在国内的结汇数字，就达 1600 万美元；三年时间公司的赢利高达 1000 万美元。

以 50 万美元资本做 1600 万美元的生意，等于一美元一年做 32 块钱的生意。创造这样高的比例，无疑是个奇迹。

营业额与资本的比例，反映着资金周转率。古耕虞回忆说，当年“川畜”的资金周转率是每年 16 次。据说，当时无人能比。

用 100 万美元的本钱 , 只做 10 万元的生意 , 这样的资本家怕是世间少有 , 除非他是笨蛋。精明的资本家正好相反。

他们做生意时通常都用别人的钱 , 主要用银行的钱。古耕虞自己没有开银行 , 但他照样使用银行的大笔资金 , 盖因为他的信誉高。而谁的信誉高 , 银行就喜欢将钱送给谁使用。

他回忆说 , 四川畜产公司的周转资金通常有 80% 来自银行。

由此可见 , 他的猪鬃王国是建立在银行资金基础上的。

“ 银行是 ‘ 富贵之交 ’ 。” 他一针见血地说 , “ 你的企业生意好 , 信誉好 , 银行会来拍马屁 , 自己送钱上门 , 恐怕你不用他的钱。但如果你的企业稍有些风吹草动 , 不那么靠得住了 , 他马上会来逼债 , 哪怕你跳楼、上吊也毫不留情。银行是最势利的。香港有些人从高楼上往下跳 , 许多是被银行逼出来的。 ”

这段话道出了资本家与银行家关系的真相。

很早以前 , 外国金融机构就有很完备的客户信誉记录 , 他们把客户的有关情况了解得非常仔细、清楚 , 以便打交道时作为参照。当时 , 上海商业储蓄银行做信用放款时 , 也学习外国银行的做法 , 将放款对象的资历、经营能力、主要负责人的财力、声誉等情况填表存档。

他们通常把客户分成 A、B、C 三个档 , 最好的客户就是 AAA 了 , 次一点的是 AA , 再次是 A。如果客户在银行的记录是 B 或者 C , 这样的客户显然不合格。

不仅在国内 , 即便在大名鼎鼎的纽约华尔街银行 , 关于古耕虞的记录也是 AAA , 属最佳信誉。所以 , 他的公司开出的票据 , 在华尔街畅通无阻。这为他大量运用银行资金 , 提供了良好的条件。

既然信誉如此重要 , 所以在具体操作时 , 古耕虞不敢有半点马虎。这也是他把企业信誉看作 “ 命根子 ” 的原因之一。

靠这个最佳信誉 , 他在纽约的子公司——海洋公司 , 有一个时期可以从美国最老的第五街银行 , 开出见票四个月兑款、年息三厘、最高额近 1000 万美元的信用证。就是说 , 古耕虞利用他的子公司 , 常年可以低利动用 1000 万美元的外国资金做周转。这笔巨额资金不仅利息低 , 而且见票四个月才兑现 , 他可以靠它看四个月的猪鬃市场行情 , 在运输途中等鬃价上涨后再将货物出手。

为什么美国第五街银行对海洋公司作数额如此之大的放款 ? 古耕虞解释说 , 美国人实际上是向一家可靠的客户作一笔可靠的投资 , 从而帮助本国资本家取得质好价廉的中国猪鬃。而对 “ 川畜 ” 来说 , 则是扩大外汇资金的来源 , 从而扩大营业。双方当然是相互利用。

如果说使用银行的钱做生意是资本家的普遍做法 , 那么 , 在古耕虞的商业生涯中 , 还有更令人叫绝的做法——做无本钱生意。

一位跟踪采访古耕虞多年的工商界学者曾经写下了一段精彩的文字——

有个十分有趣的情况 : 古耕虞能做上海人所谓 “ 呖本钱生意 ” 。或者说 , 他能拿客户送上门的钱作本金赚客户的钱 , 而客户还得感谢他。这奥妙在哪里呢 ? 关键在于他的企业信誉好、产品质量好。美国进口商为了要优先买到古耕虞的猪鬃 , 不惜冒很大风险 , 甘心乐意地拿出巨额的金钱来给他作资本。这在进口商方面 , 是为了要

取得购买虎牌猪鬃的优先权；而在古耕虞方面，是为了可以拿到不付利息而月可以随意运用的资金。美国孔公司与古青记缔结“猪鬃姻缘”之后，使双方都成了“大王”。一个是美国的，“猪鬃大王”，管进口；一个是中国的“猪鬃大王”，管出口。古耕虞的说法是“实际上成了一个非常之大的世界性垄断组合”，“双方都获得了超额利润”。要是后来的局面不发生变化，这种“组合”是不会散伙的。抗战胜利以后，古耕虞控制、垄断了很大部分中国猪鬃的出口，这在孔公司看来，它要继续当美国的大王，必须紧紧攀住这位中国的大王。于是，它无条件地开出了一张 100 万美元的“循环信用证”，目的只是为了换取价值 1000 万美元猪鬃的优先购买权。这种信用证有下述特点：（一）它是在成交之前就由美国的银行开出保证兑付的；（二）信用证上没有载明买方买的是什么商品、什么花色，也没有装船期限；（三）卖方只要开出发票、汇票，提出装船提单就能向中国银行兑取现金；（四）最重要的一点是成交之后，买方付了款，而这张信用证继续保留在卖方手里，并且又恢复到原来的金额，在规定的有效期内，四川畜产公司可以随时向中国银行兑取 100 万美元以内的现金。换句话说，四川畜产公司可以不停地循环使用客户送过来的 100 万美元的资金。

就凭这张孔公司的信用证，古耕虞靠它一年多赚多少钱，已无法计算。交给卖方这种循环信用证，表明了买方对卖方信誉的最大信任。

除此之外，古耕虞还有一张 50 美元的循环信用证。仅这两张价值 150 万美金的信用证，就比他公司的注册资本多了两三倍。也许更重要的，是他不断循环使用这笔巨资，如果三个月循环一次，一年就是四次，等于使用了 600 万无息美金。有了这样的好事，他在生意场上怎么能不所向披靡？

那位工商界学者就此还写道：

建国以后，私营四川畜产公司不存在了。但古耕虞和他的高级经理人员曾经动过脑筋，作过设想，中国传统出口商品很多，是不是只有猪鬃能这样做，其他是不是也能根据我国某些出口商品的特殊优势，使外国进口商也开来这种信用证呢？答案是可能的，而且机会不少。但因为开国之后许多年，我国的经济体制保持着僵化的模式，企业缺乏自主权，生产经营没有活力，而且这样做，企业事先得创造许多条件。因此，他们没有提出建议，贡献经验。

美国前总统威尔逊曾经说过：“和平而体面地征服外国市场，是美国合理的雄心壮志。”

古耕虞靠他卓越的用人之道和经营技巧，不仅征服了国内猪鬃市场，而且征服了美国猪鬃市场，利用战后短短的三年时间，就荣登“猪鬃大王”的宝座。

几十年来，他创造了数以千万计的金钱财富。他所创造的经营管理经验，无疑是另一种财富，而且这种财富更具价值，难以用金钱来衡量。长期的商业实践，浸透了他非凡的才干。

这位商业巨子所积攒的“财富”，无疑是我们这个民族的宝贵遗产……

第10章 抉择

币制改革，上海滩风声鹤唳。蒋经国召见，凶多吉少。决意与国民党告别。指令下达：各地分公司就地等待解放。共产党需要古老板。伴随新时代的号角，他迎来了最辉煌的岁月。

时光进入1948年之后，似乎一切都发生了变化。

在前线，国民党军队接连惨败，国统区日益缩小，共产党人的胜利就像疾风一样，扫荡着中国古老的土地。这个灾难深重的国家面临着新生。

抗战胜利后，古耕虞指挥他的各路人马，在一些重要的猪鬃产地经营猪鬃，生意越做越大，他本人也随总经理办事处移驻上海。在上海的生活是他人生的重要一站。

他把四川畜产公司总经理驻沪办事处设在了九江路。那是一幢带花园的洋房，门前车水马龙，较为繁华，离外滩也很近，去外滩中国银行办事时，他一般都步行去，极少乘车。

内战爆发后，尽管上海远离国共交战的战场，但上海这座集国民党政治、经济、外交、文化之大成的远东第一大城市，却是蒋政权政治、经济大滑坡的见证。作为一个在经济旋涡里沉浮的商人，古耕虞比任何时候都更能感觉到社会剧烈动荡给人们带来的巨大压力，以及一个不可一世的王朝的来日无多。

他清醒地意识到自己来到了一个复杂的十字路口。这需要他做出抉择。

1948年8月底的一天，大上海的上空被薄薄的阴云笼罩，到处是灰濛濛的颜色，没有风，天气潮湿、闷热。这样的天气使人有些喘不过气来。

此时，在并不遥远的北方，人民解放军已经发起了济南战役。

这天上午九点多钟的时候，古耕虞心事重重地离开九江路他的办公室，出了大门，走上乱纷纷的街道。他身着中国式长袍，脚蹬圆口布鞋，面无表情，目光迷离。

他迈着有些沉重的脚步朝外滩走去。远远地，他就看到了矗立在外滩的一幢幢盎格鲁撒克逊与新希腊式华丽贵族风格相融会的高大建筑。百老汇大厦、沙逊大厦、汇丰银行大楼、英国领事馆，以及中国银行大楼，一一从他的眼里掠过，这些古老的建筑物沿着蜿蜒的黄浦江傲然屹立，拱形的外白渡桥巨大的钢铁梁架下，凝重苍黄的黄浦江水与青灰色的苏州河水交汇后，缓缓折向东去。

古耕虞来到外滩15号中央银行总行大楼前。好像这时他才突然感到，素有“蒋介石的总帐房”之称的中央银行总行办公楼，在上海外滩的高楼大厦群中，是那样的不起眼，与它邻近的那座花岗岩砌成的、门口蹲着两只闪亮铜狮的汇丰银行大厦相比，它显得尤为寒酸。

他抖擞了一下精神，走向中央银行大楼北侧的小门。他是应召而来的。在二楼中央银行总裁会客室里，准备召见他的不是别人，正是蒋介石的儿子、行政院上海区经济管制副督导员蒋经国。

在蒋介石发动内战的三年中，其军事上的不断失败一直同经济上的逐渐崩溃连在一起的。以法币与美元的汇率为例，据资料载：1946年上半年，大致稳定在2020元比1元；到了同年8月19日，改为3350元比1元；六个月

后，提高到 12000 元比 1 元；1947 年 8 月 18 日，一下子提高到 39000 元比 1 元。1948 年上半年，其比率到了几千万法币兑换一美元的天文数字。法币崩溃的局面已经无法收拾。

1948 年 8 月 19 日，国民党中央政治会议通过了改革币制的提案，决定发行金圆券。而改革币制的重点必然在上海。有人认为，这次币制改革是蒋介石、蒋经国父子力图革新国民党腐败政治的一次默契尝试。但是，这次改革的结果仍然是失败，无可挽回的失败。

当年上海滩的资本家，也许永远不会忘记 1948 年著名的“八·一九”限价。那天，当普通百姓还在睡梦中时，全上海的各家银行钱庄突然全部挂出“歇业二天”的招牌，大小商店也全部奉命冻结 8 月 19 日当天的商品价格，宣布于即日起全面“限价”。次日，蒋介石向全国发布使用金圆券进行币制改革的总统令，规定每一元金圆券兑换法币 300 万元，同时宣布实行金银外汇管制政策。

币制改革的打击重点是那些耀武扬威的大亨们。

8 月 21 日，行政院长翁文灏任命中央银行总裁俞鸿钧为上海区经济管制督导员，蒋经国为副督导员。但俞鸿钧是个谨慎怕事的人，此人一贯唯蒋氏父子之命是从——俞鸿钧对蒋经国说：“你就全权负责这里的所有事项，我配合。”因此，大上海市制改革的权力全落到了蒋经国手中。

蒋经国确实想在上海打几只“老虎”，但是，真正搞投机倒把、囤积居奇的“老虎”，如孔、宋两家、杜月笙之流却轻松溜掉了，仅仅有几个没有后台的资本家撞在了枪口上，他们被送上三月间以“勘乱”为名而设立的特种刑事法庭。

所有缺乏强硬后台的资本家都感到事情严重，那次币制改革对他们的冲击太大了。说不定什么时候，蒋经国的“打虎队”会找上门来，不但迫你丢掉钱财，而且弄不好取走你的性命。

风声鹤唳之中，在上海滩比较引人注目的古耕虞不能不防。在蒋经国点名召见之前，他已有好几天没敢到办公室去了。他和手下人约定，除非蒋经国亲自召见，不得不去外，其余来找他的蒋经国的手下人，一律不见。

数日之后，蒋经国召见他的通知还是送到了九江路他的办公室。在去面见蒋经国的路上，他不免有些紧张。他在想，此一去会发生什么事情呢？

绕过中央银行北侧门进口处的电梯，他沿着小楼梯缓步往上走。到了二楼，推开玻璃门，他看到在中央银行总裁会客室的大门外，已经站满了当日被召见的资本家们，他们神色惊慌，宛若末日即将来临。

定了定神后，他抬腕看看表，正好是约定的时间：10 点整。他想找个地方坐下来等候召见，但在这时，总裁会客室的门被从里面拉开了，有人探出头来招呼：“请古总经理。”

古耕虞发现，自己竟然是第一个被蒋经国召见的人。

此时已顾不上想别的，他整理一下中国式长袍的下摆，轻步走进会客室。只见室内的两个人站在临近黄浦江的窗边，似乎在眺望外面的风景。他以前没见过蒋经国，不知哪一个是他。

正在他不知如何是好的当儿，两人中的那个长相壮实、衣着朴素的人转过身来，对他说：“你是古总经理吗？请坐。”

他在大沙发上坐下来。那人也在一旁坐定，然后从茶几上的烟盒里抽出一支烟，很客气地递给他，说：“我是蒋经国。”

蒋经国出乎意料的“友好”态度令他感到踏实了些。他点点头，接过烟，习惯地往口袋里摸火柴。但从这个口袋掏到那个口袋，怎么也摸不着。这当儿，蒋经国又从茶几上拿起火柴，替他点烟。

寒暄几句后，蒋经国开门见山、咄咄逼人地问：“请问古总经理有多少外汇？”

“说不清楚。”他边摇头边说，“尚未结汇的可能有百把万吧。我一向按月向中国银行结汇 100 万美元，这是约定的数额。另外，每月大约还有二三十万向上海银行和几家川帮银行结汇，这些银行都在做外汇生意，我不能不应酬一点。每月总共一百二三十万美元。俞鸿钧总裁知道这个情况，请你与俞总裁商量。关于申报金银外汇，命令公布后我是第一个填表的。我填的是第一号表格，你可以向中央银行业务局查一查。我诚心诚意依法办事。”

他觉得有必要向蒋经国讲清楚，所以不停顿地说了这么一大串。

“很好，很好！”蒋经国微笑着说：“不过，你刚才说的是结汇。现在我要问的是，你的公司和你私人，现在手头存有多少黄金美钞？”

他早就料到蒋经国会提这个问题，所以用毫不含糊的口气说：“我已经通知各地分公司如数申报和兑换，一块美元、一根条子都不留。至于你问我私人有多少，我有 300 两黄金，也如数兑换。”

事实上，他向蒋经国隐瞒了实情。因为他不相信币制改革能成功，金圆券早晚会变成一堆废纸，如果把所有的家底都换成金圆券，除非他是傻瓜。

蒋经国沉默片刻，又问道：“那么，你在国外有多少外汇？”

“如果你要我交，我一定交。不过，我得向你陈说利弊。我们四川人有句老话，养羊子也得喂把草，何况与外国人做生意。如果我交了，外国银行就不会给我开信用证。我们搞国际贸易的人，在国外的资金，主要是为了要外国银行开信用证，数额很少。我在美国的公司的资本，只有 25 万美元。你是不是要我的公司关门？如果要我关门，那么，你眼前可以拿到一笔现款，25 万美元。但是，以后每年一千五六百万美元的外汇收入就没有了。”

他想提醒蒋经国，不要干杀鸡取卵的傻事。同时他觉得蒋经国应该明白这个并不深奥的道理，所以口气比较强硬。

蒋经国再次沉默，而且时间较长。气氛突然变得冰冷，仿佛暗藏杀机。他无法知道对方在想些什么。他自己此刻想到的是：该说的我都说了，你看着办吧。

许久之后，他小心翼翼地问：“请问蒋先生还有什么指示？”

“没有了，你回去吧！”蒋经国挥挥手，情绪显得很烦躁。

走出总裁会客室的大门，他一直悬着的心总算放了下来。也许是天气太热，也许是他确实紧张——毕竟这是一次事关自己命运的特殊召见——这时他感到后背湿乎乎的。而且他这才发现夹在手中的那支烟早已熄灭了。

等在门口大厅里的一群新闻记者见他出来，蜂拥而上，将他团团围住。在他们吵吵嚷嚷的提问声中，他冷静而机智地回答道：“奉蒋副督导员面谕，要我交兑金银外汇，并垂询我在国外公司的情况，我已如实一一呈报。”

虽然古耕虞平安地走出了中央银行总行大楼，但他的心情并不轻松。他回忆说，那次前后不到 10 分钟的召见，使他觉得仿佛走过了一段漫长的路程。作为一个靠自己本事吃饭的民族资本家，在这个贪婪、腐败的专制制度面前，太弱小太微不足道了。他并不指望蒋经国对他就此罢休。被召见过后，他特意让人在自己的汽车后箱里，放进了一套铺盖和盥洗用具，随时等待着

蒋经国把他关进监狱。

也许就在这个时刻，他下定了同国民党告别的决心！

30 年之后，古耕虞对来访者讲了这样一段话——

我这个人，往往“见大人则藐之”，而对小人倒是处处当心的。所谓“藐”，不是藐视，而是不怕。我认为既是大人物，总应该高瞻远瞩，识大势而应民心，明察秋毫，宰相肚里好撑船。而当时是什么局面呢？上海的资本家凡是榜上有名的，统统被扣在上海，火车站、飞机场到处都有人监视着。这能起什么效果呢？经济情况反而搞得越来越糟，市面上什么东西都没有了，商店的东西被抢购一空，连南京路都冷冷清清，像我这样的老板都只好自己坐了汽车到乡下去买米。后来，还枪毙了一个叫王春哲的人，罪名据说是逃汇 30 万港元。为什么要搞得这么小气呢？在几年内战中，资本家逃汇是司空见惯的嘛！难道区区 30 万港元就能动摇你中华民国的国本吗？民族资本家本来是中间的，这样一搞，把整个阶级都赶到共产党那边去了。蒋经国先生帮了共产党的忙，确确实实帮了大忙。俞鸿钧和我是上海圣约翰大学先后同学。抗战时期在重庆。他是圣约翰大学同学会的会长，我是司库。我们是官话、私话无话不谈的。难道聪明如俞鸿钧，身为财政要人，深知内情，事先看不到这个局面吗？后来我在香港见到了俞鸿钧的秘书，这位秘书先生说，我古耕虞当时不讲真话，我笑了笑。在那种时候，要么我拿了黄金美钞去换回一大堆烂纸，要么我去坐牢，你叫我怎么讲真话呢！

在 1948 年那个多事之秋里，古耕虞的感情更为细腻、复杂，思考的问题更为深刻、全面。他已暂时将生意上的事情放到了一边，专心考虑自己未来的前途。

奉蒋经国召见之后，出于对公司和自己人身安全的考虑，他立即举行了全国各地分公司的经理会议，吩咐分公司将存有的黄金美钞如数兑与当地的中央银行。同时把刚出口的一批猪鬃所得的外汇，也向银行结汇。他回忆说，仅上海一地的结汇数额，兑换的金圆券除还清银行欠款外，仍余 100 多万元。这笔按当时的兑换价达二三十万美元的金圆券，最后只好眼睁睁看着变成了废纸。

好在他家底甚厚，已今非昔比，这点损失不至于伤筋动骨。

济南解放前，有个叫蒋汉杰的熟人突然登门拜访了他。他与蒋汉杰早在抗战前就认识，这是抗战胜利后他们初次相逢。闲谈之中，蒋汉杰说，他的合中公司眼下在苏北经营猪鬃，请古耕虞以后多帮忙。

古耕虞后来才知道，蒋汉杰是共产党的人，此番是来向他摸底的。

1948 年 9 月 24 日，华东重镇济南的城头插上了红旗。济南的解放不仅对国民党上层，即便对民族工商界人士都是一个极大的震动。

随即，东北战局恶化，华北局势也出现混乱。

他用过来人的口气说：“到那时候，胜负已见分晓，天下明明白白是共产党的了。对于民族资本家来说，再想走不偏不倚的中间道路已不可能，对共产党也就不仅仅是一般的倾向性了。”

他从未避讳民族资本家，也包括他个人有过“脚踩两只船”的过程。后

来见国民党覆灭在即，才下决心双脚踏上共产党这条大船的。这是民族资本家的阶级本性使然，不能过多地指责他们。

随着 1949 年的临近，国内的局势更加糟糕。

济南城破之后，中国银行、上海银行的分行经理先后到沪，向他们的总行汇报济南分行战后的情况。上海银行驻济南分行已毁于炮火，新成立的人民政府眼下正拨款重新兴建，准备恢复营业。

据认为，这是一个极好的信号。

上海银行总经理伍克家向古耕虞通报济南分行的情况。伍克家坦率地说：“据我所知，上海的一些大银行、大企业，估计战争形势对国民党越来越不利，一度都有过万一有变，随蒋总统迁往台湾的打算。而从济南解放后的情况看，这个打算并不好，也没有必要。共产党来了，前景并非他们想像的那样黯淡。我们上海银行决定不走了，全国各地分行，一律效法济南，解放之后，恢复营业。”

伍克家甚至劝古耕虞：“我看你的四川畜产公司，也是不动为妙。”

古耕虞感激地说：“多谢指教。你的意见我会考虑。”

上海银行的后台老板是陈光甫。伍克家的决定，其实是陈光甫的决定。但伍克家说到做到，始终未离开上海；而陈光甫本人却另有打算——他最终去了香港。

临行前的某一天，陈光甫神色黯然地对他的老朋友古耕虞说：“我已决定，把全国各地的上海银行一律留下来，不去台湾，照常营业，等待共产党。不过我个人还是去香港为宜。我想，如留在大陆，我按过去的方式生活，共产党不会允许；而他们那样的生活方式，对我来说又太苦了……”

自从抗战以来，古耕虞就没间断过和陈光甫打交道，他对后者的评价还是比较高的。他想，陈公此一去，也许再也回不了大陆了。面对此情此景，他感到有些难过，但又不知道怎样安慰这位数年来叱咤风云的金融巨子。

古耕虞在中国银行的朋友最多，对他们的情况和心情更为了解。中国银行人才济济，实力比“蒋介石的总帐房”中央银行还要雄厚，而且他们瞧不起官气太重的中央银行。但是，在即将来临的剧烈变动面前，由于中国银行不比上海银行，中国银行是一家地地道道的官僚资本企业，在人民政府的接管之列，加之此时他们还不了解共产党，所以，他们的心情相对更为复杂。

古耕虞对他们说：“在当前的形势下，你们想继续办好中国银行已经不可能了，而且会越办越糟，越办越对你们不利。”

中国银行的高层人员最终没能像上海银行的众多职员那样留在大陆，他们大都到了美国。稍稍令人感到欣慰的是，他们虽未留下来建设新中国，也没有去台湾继续为国民党效力。这已经很不容易了。

古耕虞也不是没有收获。在他的劝说和打动下，中国银行总秘书王君韧勇敢地留了下来，进“川畜”当了公司董事会的秘书。全国解放后他又携家眷随同古耕虞从香港返回了大陆，参加社会主义建设。

他说：“我很敬佩王君韧的才能，更敬佩他的抉择。”

在一个社会大变革的时代，何去何从，对古耕虞来说，已无法回避。他将走上一条光明之路。

济南解放不久，一个下着濛濛秋雨的日子，蒋汉杰再次来见古耕虞。

他们不可避免地谈起了对时局的看法。这时，蒋汉杰才向他透露了自己

的真实身份——他在苏北经营的合中公司是共产党领导的地下企业。

蒋汉杰说：“现在解放战争正在进行，而上海仍在国民党手中，苏北、东北解放区和山东解放区的大批猪鬃无法运到上海出口，只能运到香港。但是，香港的洋行不经营猪鬃，这些货卖不出去。古先生对此有何高见？”

他想了想，说：“贵党可以派人到香港经营，我愿意提供帮助。”

“我们的人缺乏国际贸易经验，恐怕一时难以打开局面。”蒋汉杰摇摇头，说，“不知古先生想过没有，如果你在香港设公司呢？这样，既可帮助我们，又可在哪儿做大生意。”

蒋汉杰的话一下子提醒了他，形势变了，解放区的地盘越来越大，解放区的猪鬃也越来越多，此时做猪鬃生意，并不是非在上海不可呀……对，眼下香港是最理想的地方，既可帮助共产党，同共产党合作，又能躲避蒋经国，还能在那儿做大宗生意……他的眼前豁然开朗。

他欣然同意了蒋汉杰的建议，经董事会决定，总经理驻沪办事处的人员开始陆续迁至香港。其余驻各地分公司的人员、货物，一律不动，迎接解放。当然，他向董事会报告去香港的意图时，还不能说去帮助共产党，只说一是躲避蒋经国，二是那儿好做生意。

他差不多是最后离沪的。临走之前，他电召自己最得力的助手之一——天津分公司经理袁冲霄来沪，他打算拉袁冲霄跟他一起去香港。

此时已是1948年深冬，天津解放在即。袁冲霄飞沪后，一见面他就急问：“天津情况怎么样？”

袁冲霄一脸疲惫：“谣言很多，大家不知道共产党进城后怎样对待资本家，很害怕，能跑的都跑了，天津几乎成了空城。”

“你打算怎么办？”他想试探一下袁冲霄。此时他唯一需要向袁冲霄保密的，是他已与共产党接上了头。

“你是总经理，天津公司怎么办，当然由你来定，我怎么好做主？”

“你爱怎么办就怎么办吧，我给过你全权。”

“如果我要把公司解散呢？”袁冲霄不错眼地盯着他。

“解散就解散，天津公司有的是钱。你比我更清楚。”

“但这个主意不该由我出！”袁冲霄一副很着急的样子，“我在公司没有股份，钱是你的，而你的分公司遍及全国，这么多的股东、职工，如果你不拿主意，让各分公司经理各行其是，会搞得乱七八糟。这样大的企业，不能说解散就解散。”

“那么你认为怎么办好？”古耕虞紧问不舍。

“我是穷光蛋，不像你是大老板。公司解散了，你还是个握有几百万美元的大富翁，你可以到外国去，快快活活一辈子，未必花得完这些钱。如果你还想做生意，在国外照样可以做，把几百万变成几千万，也不是不可能。而我就不行了，你虽然给了我不少钱，但这点钱拿到国外，就不算钱了。再说，我也不愿当‘断线风筝’。所以，我们的主意不会是一样。”

古耕虞在屋里踱来踱去：“请你说得清楚点，究竟应当怎么办？”

“说白了，只有两条路可走，你打算跟国民党走，还是跟共产党走。我要你出的，正是这个主意。”

“还不够清楚。”古耕虞不依不饶。

“再要我说清楚一些，那我只好问你，你究竟想做外国人，还是想做中国人？在中国，我们有中国味，国人不会歧视我们；到外国去，等国民党彻

底完蛋之后，你怎么办？那么我看你只好在国外做外国人了。但我认为，不论到啥时候，做外国人都不如做中国人好！”

古耕虞闻听此言，气得差点跳起来：“冲霄，你这是说的啥子话？我不过多几个钱嘛！我古耕虞从来没把这玩艺儿当作命，你把我看得太不值钱了嘛！”

见他发了火，袁冲霄口气缓和下来：“听你的意思，你想留下来，做中国人。那么我问你，你怕不怕共产党？”

“你说我怕不怕？”

“我不知道。我只能说我袁冲霄不怕共产党。这倒不是因为我是个穷光蛋，而是因为我相信共产党要团结像我这样的人。他们是要坐江山的，总不至于把不是他们的人，不分青红皂白全斩尽杀绝吧？他们绝不会做这样的傻瓜。否则，共产党就不会有今天的胜利了！”

“照你的意思，你愿意留在天津等待解放，对不对？”

“完全对！”袁冲霄两眼放光，“我来上海，是为了向你表明心迹。我准备留在天津，但我并不因为天津就要解放，而把你的财产也留在天津。我把公司的存票能出口的都出口了，最后的40箱货，已经随我坐的飞机一起运到了上海。你一定明白，如果我把这些东西留在天津，只要解放军一进城，这些东西就归我所有了。但我决不这样做，我要向你表明心迹，我不想趁解放的机会，侵吞你的财产！”

古耕虞被他的认真劲儿逗笑了：“好一个讲义气的袁冲霄！你以为你这样做很聪明吗？不对！现在天津公司还有啥子？没有货，没有钱，除了你自己，还有几个赤手空拳的人。解放军进城一看，发现四川畜产公司原来在唱‘空城计’，你不怕共产党会说资本家在和他们开玩笑吗？”

袁冲霄给问住了。愣了半天，才说：“那么，照你说应当怎么办？”

“你马上再回天津，”古耕虞将他的两只中国式长袍的袖子狠狠一甩，“在解放以前，向公司的人布置，继续收购，继续营业，把货、美钞、黄金，包括职工要吃的米面油盐酱醋等等，都备足了。你要表明心迹，不必向我表明，而是要向共产党表明：我不跑，不躲，我把东西备得足足的，在等待解放。”

古耕虞的话令袁冲霄感到吃惊。他没有想到，一个百万富翁，大资本家，觉悟比他这个“穷光蛋”还要高，想得比他还要细。一种敬佩之情，不觉油然而生。

接下来，古耕虞这才将自己下一步的打算原原本本告诉了袁冲霄。

最后，他郑重地嘱咐袁冲霄：“你应该马上回天津，一有飞机就回去，把该办的事情先办妥。要想法留住公司里我的那些四川老乡，叫他们不必害怕共产党，不必跑回四川。然后，你马上再回上海，同我一起飞香港开办公公司。目前，除你之外，我还抽不出谁能跟我去干这件事。”

袁冲霄用力点点头：“请放心，我一定执行你的决定！你还有什么要交待的？”

古耕虞说：“我得到消息，中央信托局存在上海的一批猪鬃正准备外运，你赶紧出面，用天津公司的外汇全部买下来，然后运往香港。”

1949年元旦即将来临的时候，一个飘着细碎雪花的日子，古耕虞、袁冲霄一同飞赴香港。新的天地在等待他们。

“我对共产党并不陌生，也不害怕。诚然，在拿定主意之前，我作过各种各样的估计和打算，但不论是利己的或利他的，最好的出路只有一条，那就是与共产党合作，为共产党效劳。”

这是古耕虞 1948 年底出走香港时的心声。

双脚踏上香港的土地后，他呼吸着香港自由的空气，突然感到轻松了许多，几个月来的疲惫似乎一扫而光。40 年代来的香港已经相当繁华了，这座岛城自从脱离日本人的统治后，发展速度惊人。

古耕虞到香港的第一件事，就是寻找共产党。而此时在香港和共产党接头已不是什么难事，因为全国解放前夕，很多原先在上海活动的共产党地下党员和民主人士都到了香港。果然，到港第二天，他就在一家旅馆里碰到了夏衍和阳翰笙。

夏衍——这位 1927 年入党的老党员拉他到一家俄国人开的小饭店里吃便宜的罗宋大菜。他谈了自己的想法后，夏衍告诉他，在港的中共组织中，负责联系政治方面的是，潘汉年，联系文化界的是夏衍和阳翰笙，联系经济界的是许涤新。

他对夏衍说，见到你，就算我和中共接上了头。

次日一大早，许涤新就来他的临时住所找他。自从内战爆发，许涤新随中共代表团离开重庆后，他们已有三年多没见面了。古耕虞不由想起当年在重庆许涤新带他去见周恩来时的情景，对于往事的怀想令他心潮起伏。

许涤新重点同他谈猪鬃销售事宜。他说：“天津眼看就要解放，由于战争，天津的业务可能被迫停顿一段时间，我来香港，就是为了在这里经营东北和华北解放区的猪鬃出口业务。”

“许涤新说，你愿意帮助我们，我们很感激。”

谈完了猪鬃，似乎没别的可谈了。而他多么希望能向许涤新表明一下自己此时的心境。但是，许涤新却有意不同他谈政治。他想，也许许涤新觉得谈政治时机尚未成熟，也可能出于安全考虑。港英当局对共产党很仇视，在香港的国民党特务也很猖獗，况且许涤新还不了解他几年来的变化。

但他又想，难道蒋汉杰在上海同他的接触，许涤新不清楚吗？

自始至终，许涤新没有向他谈蒋汉杰在上海时说过的话。许涤新却提出了另一个问题：四川畜产公司在抗战胜利后为什么发展这么快？

他不由怔住了。许涤新这句话的含意，无疑是在问他，四川畜产公司是不是有官僚资本，因为在一些人眼里，只有官僚资本才有可能发展这么快。

而且只要是官僚资本，共产党就与之不共戴天，唯有没收，不存在合作。

“你们在香港有没有懂外文的商业专家？”古耕虞反问道。他认为，许涤新尽管是著名的经济学家，但他不一定具体知道精明的资本家怎样运用资金。

最后，他向许涤新提出，请他代邀几位中共在港的商业专家，他要当面向他们公开“川畜”全部的商业秘密，以表示他古耕虞对共产党的诚意。

古耕虞至今清清楚楚地记得，一个星期天的早晨，他带领几个得力的部下，向中共在港的经济专家许涤新、蔡北华、王纪华等人，全部公开了“川畜”在美国、香港以及国内的经营情况。他在用事实告诉他们，他的公司决不是靠国民党的官僚资本发展的。他走过的是一条艰难的，然而又是成功的创业之路。

这次会谈等于正式与共产党接上了头。他打内心里渴望他们对他的理解。

然后，他郑重地把与共产党接触的经过秘密报告了董事会，并再次通知各地分公司的职员不得擅自离职，在原地等候解放。

1949年初，四川畜产公司香港分公司宣告成立。古耕虞任命张华联担任分公司的经理，他自己担任了掌握业务的执行董事，着重于幕后策划。

至此，香港取代了上海，成为中国猪鬃出口最重要的集散中心。

据史料记载，1948年，中国出口的猪鬃已占世界市场需要量的90%以上，恢复到第二次世界大战前的出口水平。1949年1月，天津解放之后，所谓鬃商必争之地的天津，因出海口一度封闭，大量猪鬃无法装船出口，国际市场的鬃价顿时暴涨了50%，重庆27号鬃的价格竟涨到每磅6美元。

古耕虞把他的大本营扎在香港，重新部署猪鬃出口事宜。

“川畜”香港分公司成立后的第一件事，是向一家公司先后租用了10艘万吨级的外国巨轮，突破国民党的海上封锁线，源源不断地将东北、华北解放区的大批猪鬃和其它出口物资运至香港，然后再以古青记父公司的名义，出口到欧美市场。

从1949年初到1950年底，整整两年时间里，各解放区输出的猪鬃，都由古耕虞先付钱，后到货。那时，新成立的人民政府和西方资本主义国家间的贸易还未及开展，国内几乎所有的猪鬃都要靠他的公司经销出口，然后为国家换回宝贵的外汇。尤其是抗美援朝战争爆发后，帝国主义封锁中国海岸，对中国实行物资禁运，他在香港千方百计帮助政府从国外购进战略物资，并不惜为此付出代价。

他重视科学、文化和教育。解放以前，他的公司章程中明确规定，每年从盈余中拿出3%的款项作为社会文化、教育事业的辅助金。在香港时，他曾资助过不少进步文化事业。昆仑影业公司拍摄著名的电影《武训传》时，他就曾出资赞助。他还资助过一些与他熟悉的中共地下工作者的活动经费。

抗战胜利以后，国民党接收了一大批上海日本领事馆的图书档案资料及大汉奸周佛海、梁鸿志等人私藏的图书，设立了上海东方经济图书馆，1948年，国民党最高层多次密令将这批图书抢运台湾，一些进步人士在中共地下党员的配合下，挑选出其中的珍籍，内有大量古籍善本，分装为110大箱，秘密运往香港西环招商局仓库保存。后来，国民党特务企图抢夺，又秘密运往香港中环永安仓库，最后辗转运回北京故宫博物院。这一过程所需的三万港元费用，就是古耕虞资助的。

尽管没有公开，尽管此时他的身份仍是戴着剥削面具的资本家，但他确实是在为国家和人民做事情。他感到振奋和愉悦。

可以毫不夸张地说，当一个旧时代宣告结束的时候，他并没有落伍。而且，他伴随着新时代的号角，迎来了自己一生中最辉煌的岁月。

新的一天又开始了。

第 11 章 志存高远

开国刚刚三天，他就向周恩来表示：把四川畜产公司全部交给国家。○百万富翁可走的路子有好多条，他却偏偏走了这一条，谁知他葫芦里卖的什么药？○公私合并，阻力重重，但他执意前行的脚步，已经无人能够阻挡

1949 年 10 月 4 日，秋日挂在北京明丽的天空上，凉爽的秋风吹拂着这个刚刚获得新生的古老都市。城头和各类建筑物上迎风飘扬的红旗、人们的笑脸、空中偶尔响起的鸽哨、几条主要道路上摆放的花草，仿佛都在告诉人们，北京换了人间，中国换了人间。

下午四点多钟，一辆黑色轿车行至天安门广场，然后经过新华门，徐徐驶进中南海。车上坐着两个人，一位是中共中央统战部副部长徐冰，另一位是古耕虞。

周恩来总理要在中南海的家中接见古耕虞。

这天，古耕虞脱下了自己平时最喜欢穿的中国式长袍，换了一身崭新的西装，但脚上仍穿一双老式的圆口布鞋。

中华人民共和国开国前夕，中共邀请古耕虞列席于九月下旬召开的中国人民政治协商会议（作为列席人士，不是正式代表）。考虑到重庆尚未解放，为防止他在重庆的财产被国民党没收，有关部门同意他化名顾愚——古字和虞字的谐音。他打算用这个化名列席政协会议。

在接到此项邀请的同时，他还在香港接到了中央财经委员会的通知，邀请他出席一次全国性的猪鬃会议。两个会议等着他，他决定启程。

很可惜，由于途中船只不顺，赶到北平时，不但政协会议已经闭幕，连开国大典都举行过了，北平变成了北京。

他倒是赶上了全国猪鬃会议。接待他的是中央财委的外资企业局，不是私营企业局。这说明新中国把他的四川畜产公司当作外资企业来看待的。

据说，参加全国猪鬃会议的非党人士只有两个人——除他之外，还有一个替国民党经营猪鬃的专家。他们两位非党专家在会上格外引人注目。

会议的议题主要是政府将对猪鬃实行统购统销政策，并成立中国猪鬃公司（后改称中国畜产公司）。

让他极为兴奋的是，刚刚到京，中共中央统战部副部长徐冰即来通知他：周恩来总理一二天内接见，请他做好准备。

他压根没有想到，已经成为中华人民共和国总理的周恩来仍然记得他，并且在开国之初日理万机的时候抽出时间接见他这样一个资本家。他已经整整四年没有见到周恩来了。四年来，中国发生了翻天覆地的变化，当年在重庆大后方的岁月已经一去不复返了。他不由得感慨万千。

一个重要的念头，突然攫住了他，并在他的脑海里一点点形成……

周恩来在书房里亲切接见了。当时在座的还有乔冠华。叙旧过后，周恩来用商量的口吻对他说：

“今天时间不多，不能畅谈。请你先考虑一个问题：我们准备把中国猪鬃公司交给你全权负责，你的意见怎样？”

古耕虞有点不敢相信自己的耳朵——把全国性的猪鬃公司交给他负全责，体现了政府对于一个资本家的最大信任，这是他无论如何想不到、也不敢

想的事情！明白总理的意思后，他感到非常激动。

总理又说，抗战期间，我们曾多次谈过桐油、猪鬃问题，我们对你是了解的。那时共产党不是执政党，所以只能空口支持你。现在我们成了执政党，和过去不同了，各项工作都要开展。我们相信你能够把猪鬃的事情办好，为新中国的社会主义事业做出贡献……

古耕虞努力平静了一下自己激动的心情，回答说：“我可以接受这个任务，但希望你给我一些条件。我参加中国猪鬃公司的工作后，现在的四川畜产公司和公司的人员怎么办？”

“你有什么想法？”周恩来反问道。

他想，现在该是他把那个想法和盘端出的时候了。于是，他用略略发颤的声音说：“我想把四川畜产公司全部交给国家！”

他能感觉到，总理和乔冠华闻听此言后明显地怔了一下。他们肯定觉得突然。因为他提出的毕竟不是一件小事情。

总理顿了顿说：“这事要从长计议，我还来不及考虑，以后由主管部门具体研究。但请你先把猪鬃公司的事情答应下来，我好通知中央贸易部长叶季壮。”

应当说，古耕虞提出将他的四川畜产公司全部交给国家是突如其来的，即便对于周恩来来说，也会感到吃惊和新鲜。新中国毕竟刚刚成立，很多事情尚未有头绪。譬如对于资本家的财产怎么办？官僚资本可以没收，这是毫无疑问的；那么，民族资本呢？当时尚没有统一的政策。

到了晚饭时间，周恩来留古耕虞和几位别的客人一同吃晚饭。

饭罢，乔冠华对他说：“古先生，总理还要同你谈谈，请你再留一下。”

等到周恩来将其他客人送走，夜已深。他们继续谈话。总理再次提出让他全权负责中国猪鬃公司的事情，并且一再勉励他不要有畏难情绪，想办法把事情办好。

“我一定努力办好。但我先要出去看看，了解各方面的情况，然后再向你汇报。至于我个人，政府怎样用我都行。请你转告叶老（叶季壮）。”

古耕虞这样回答周恩来。

古耕虞离开总理的居所时，已是次日凌晨四时。回到住处，和衣躺在床上，他的心情怎么都难以平静。他也许是在做自己平生最大的一件事情，所以，他禁不住感慨万千，心潮翻涌……

这个夜晚看来是无法入睡了。他推开窗子，抬头看，见满天繁星在闪烁。

不论那时还是现在，人们都会对古耕虞突如其来的决定感到惊愕和不解。

他是不是第一个向国家领导人提出将产业交给国家的民族资本家，已难以核实。据估计不会有人比他早。

他向共和国总理提出自己的想法时，开国刚刚三天，很多人都在观望、等待，而他的企业又被政府视作外资企业，他却主动地、轻而易举地提出，愿将古家三代惨淡经营，好不容易才发展到今天这种局面的全部家当，无所保留地交出去！

难道他疯了吗？

他真的有那么高的觉悟吗？

世界上真有这么大方的资本家吗？

他葫芦里到底卖的什么药？……

请听听古耕虞的自我剖析。他颇有点自负地说——

谈话之前，我认为我是有“本钱”、有物资基础的。我的公司在国内各大行政区都有分支机构。特别是我拿着一张“王牌”——国外市场。古青记父子公司这块招牌和它的虎牌商标，不是一天就能创造的；对华尔街的信用，也不是一天就能搞起来的。

他甚至有点沾沾自喜——在猪鬃问题上，当年我给国民党吃过苦头，我搞了它一下，它毫无办法。如今，你共产党在国内有办法，你可以搞统购统销；但在国外，你要想销得动，恐怕还要等一些时候……

但是，当周恩来提出让他负责全国的猪鬃事宜时，他突然受到了极大的触动。

当周总理提出要把猪鬃事业全权交我负责时，我简直像四川人讲的“小孩放火炮，又爱又怕”。过去，我虽然垄断了50%中国猪鬃出口，但现在周总理说的是“全权”，这意味着100%。尽管这100%，不再是我个人垄断，也不再是为我个人发财，但多少年来，我想在猪鬃事业上“执牛耳”的愿望却完全达到了。周总理亲自把这么大的事情交给我，我怎么能不欢喜！士为知己者用，我感到这辈子没有白活！

按照他的这个想法，不难发现，他已经完成了一次超越——过去，他既想发财，又想在同行业执牛耳。但是，靠他一个人的力量，绝对不可能达到100%的垄断。如今，周恩来的许诺满足了他多年以来最大的愿望，而这时候，他考虑的已经不再是为个人发财，也不再是为个人垄断。

是强烈的、坚定的事业心左右了他。对财富的追求与他的事业心相比，已算不了什么。这种境界使他的人生达到了相当的高度。

所有熟悉他的人都知道，他那种事业心是少见的，常人所难以具备的。他自称“猪鬃疯”，爱猪鬃入了迷，发了“疯”。他的精力和兴趣几乎全用在了猪鬃上。猪鬃早已成了他生命的一个须臾不可分割的部分。或者换句话说，离开猪鬃，他的生命和生活似乎就失去了意义。

他曾说：“任何人在任何工作上要做出一点成就，首先要热爱自己所做的工作。知识就是热爱，受教育是要花钱付学费的。但一个人能不能有知识，不能光靠付学费，主要靠他是不是对知识热爱。不热爱，知识上不去，工作也上不去。”

还是在重庆大后方时，他已是名闻遐迹的大老板了，大老板的夫人到社会上应酬是难免的，比如经常到阔人家赴宴，或是打麻将等。按说，夫人在外应酬，丈夫应该陪着。但是，唯独他古耕虞极少陪夫人外出。

一天，他的姑母打发人来叫他，说有急事。一进姑母的门，他就见夫人王崇德倚在姑母身上抹眼泪。一看这阵势，他就明白了，准是夫人在姑母面前告了状，说整天见不着他的面，肯定在外面拈花惹草。

一问原由，果然是。于是，他大笑对姑母说：“如果我真有外遇，没有陪她去应酬，她吃醋是可以的，但现在她是在对猪鬃吃醋。”

40岁多一点时，他的头发就全白了，宛若霜雪，闪动着特有的银色风采。谁也搞不清他的白发与什么有直接的关系。但有人断言道：“你看，为了猪鬃，这家伙的头发都白了……”

话又说回来，他坚强的事业心，以及在同行业“执牛耳”的宏图大愿，仅仅是他将公司“全部交给国家”的原因之一。精明的古耕虞当然还有别的考虑。那段时间，他的心情肯定复杂极了。

他总结说——

我读过《资本论》。我完全知道解放以后，共产党绝不会再让我当垄断资本家，何况，对外贸易事关国家经济命脉。我应当设身处地站到共产党这一边想一想。工人、农民流了那么多血，牺牲了那么多人，艰苦奋斗几十年，好不容易成立了中华人民共和国，难道今天我还要共产党在猪鬃贸易上来仰我古耕虞的鼻息吗？建国初期，共产党与资本主义国家的关系，确实还很糟。但是，靠我这点“本钱”，难道就能难住共产党吗？

在我与周总理谈话时，摆在我面前的，实际上只有两条路可走。1948年结帐时，公司有900万美元资金，2700万美元银行往来。国内资产，除厂房、汽车、办公楼外，还有大批猪鬃和各种畜产品，值很多钱。这样，除了公司的财产不计，我个人拥有的财富，足足有100万美元，一个地道的百万富翁。我可以到纽约去当寓公，过优裕安乐的生活，即使今后什么生意都不做，这笔钱也足够我一辈子花费而绰绰有余。如果我暂时还不想当寓公，那么，我可以继续留在香港，像前两年那样，做共产党的往来户，为共产党在国外推销猪鬃，与共产党平分秋色。这是一条路。但是，我不想走这条路，作为一个中国人，也不应该走这条路。“远适异国，昔人所悲”，我为什么放着堂堂正正的中国人不做，却去寄人篱下，看外国人的眼色。至于当共产党的往来户，那是权宜之计，不是根本办法。人无远虑，必有近忧。我不能只看眼前，不看将来。另一条，那就是与共产党合作，为共产党所用。早在1949年4月，上海解放前夕，许涤新还在香港之际，我就向他表示过，我不准备把国内存货外运，而是就地等待解放，这也就是说，我已经向许涤新表示，我愿意与共产党合作。

……周总理当然不会对我明说，新中国决不容许再有垄断资本家。他只是要我“全权负责”猪鬃的事情。我认为这实际上就是向我表示，我是愿意吃敬酒，还是愿意吃罚酒。如果我主动把自己抛出去，那么，机构、资金都是现成的，人才是现成的，外销关系是现成的，甚至周转资金都是现成的。周总理一定会欢迎，会接受，会利用。这是吃敬酒。吃敬酒，我吃香，还能表示进步；否则，等周总理明白表示我不能在新中国再当垄断资本家时，这就等于吃罚酒，不吃香了。

……那年我45岁。一个年过40的人，思想应该成熟了。找不是轻率做出这个抉择的。我必须面对现实。中国共产党已经胜利了，不管反动派怎样难受，只要看看全国人民这样热烈拥护共产

党，就能明白蒋介石休想再回来了。当时，四川畜产公司的业务，不论收购、加工、出口等，都比新成立的、社会主义的中国猪鬃公司大。这种私大于公的局面，在新中国的现实情况下，能长期相安无事，不发生矛盾吗？不可能。在我思想上，有一条完全可以肯定：中国资本家与执政的中国共产党之间，实际上也是与全国人民之间，距离总是越近越好，不是越远越好；矛盾总是越少越好，不是越多越好。搞得矛盾多得不可收拾，再想收拾那就晚了。我是猪鬃出口商，猪鬃既象征我的财富，也象征我的事业。我热爱我的事业，就必须热爱生长猪鬃的故土。祖国是我的根本所在。我失去祖国，就失去了我的一切。何况，我不愿给周恩来这样一个印象，有利可图时我就来了，无利可图时我就走了。我在用实际行动向共产党表白，我不是口头上说拥护，实际行动上却是三心二意，看风变色。现在，历史事实可以证明，我这样做，对国家，对企业，对股东，对职工，以及对我自己都有利。

古耕虞对自己的剖析是极其坦诚的。他完全可以把自己的转变过程说得天花乱坠，因为事情的结果明摆着，他怎么说都不过分。但是，他不喜欢粉饰自己，他历来想啥说啥。他原本就是一个直来直去的、实实在在的人。

这使人们看到了一个真实的古耕虞和他那颗平凡而伟大的中国心！

不妨再听听古耕虞当年那些老部下的看法。

他们说：“古耕虞这个人小事糊涂，大事很精明。这个抉择，关系到他的企业、股东、职工，特别是他自己以及他下一代的命运与前途，他绝不会不深思熟虑。”

他们分析说，当时，可供他们总经理选择的道路确实有好几条。他在香港和美国都有公司，他本人时在香港，时在美国，并不在解放区。以他拥有的财富，他完全有条件到国外当寓公。

解放初期跑到美国或香港当寓公的资本家有很多。他们举例说，本世纪初发现中国西南五岭山脉钨砂的李国钦，与古耕虞都是国际贸易商，李就去了纽约，如今，他的华昌贸易公司还开着，是美国提炼钨等稀有金属的华裔大企业，其国际性仅次于王安电脑公司。他的后代早就成了华裔美国人。

但古耕虞认为，当外国人没有当中国人好，他不愿离开自己的祖国，所以这条路他没有走。

那么，继续留在香港做猪鬃生意呢？解放初，共产党的政策是保护民族工商业的，不但他在国内的分公司暂时无虞，在海外的公司就更是共产党无法干涉的了。况且此前他已经受共产党的委托，向国外经销解放区的猪鬃，利润很大。照建国之初的国际环境看，以古耕虞的脑袋瓜，他完全能估计到再当几年共产党的“往来户”没问题。他完全可以很从容地等一等，看一看，根本用不着急急忙忙把自己的企业交给新政府。至于以后怎么办，趁这几年赚足了钱，让自己的腰包更鼓胀，想去哪儿去不了？1954年，四川畜产公司在香港和美国的分公司撤销时，公司里有些职员留下了，没有回国，如今他们不是都发了财，过得好好的吗？

这条路古耕虞仍放弃了。他义无反顾地走上了一些人感到惊讶和匪夷所思的道路。诚然，中国人民的胜利和中共对民族资产阶级政策的感召，是决

定性的因素。但这毕竟是外因，外因必须通过内因才能起作用。

古耕虞的内因是什么？

他的那些老部下一致认为，一是中国民族资本家的爱国心，为了国家富强，他可以舍弃自己的利益；二是他作为一个大企业家强烈的事业心，他追求事业的成功，比追求财富之心更强烈，更坚定。在粉碎“四人帮”之后，古耕虞又数次就解放初期他的抉择向友人吐露心曲，他说——

我想，建国初期我的行动，最主要、最根本的原因，当然是由于中国共产党对民族资产阶级实行统一战线……譬如李国伟先生（荣氏企业重要创建人之一、荣德生先生的长婿——引者注），在全国解放以前，到香港去了。由于共产党实行统一战线政策，派人到香港去请他回来，他就回来了。李国伟在海外有企业，他不回来，在香港活不下去吗？会讨口吗？当然不会。然而他回来了，这就因为有中共的政策。听说，他回来时先到北京，陈云接见了，对他说：“你回来了，我们欢迎。我们国家一直受人欺侮，现在终于站起来了。肥永不落外人田，你们可以看看。”我想，这几句话，很能说明统一战线的精神。一是因为中国民族资产阶级是爱国的，对于中国人民站起来了，不再受人欺侮，是高兴的；二是“肥水不落外人田”，因为大家都是中国人。

晚年，他在写给中央某位领导人的信中，再次讲道：

“中华人民共和国成立时，我回归了祖国，没有赴美。这个选择，现在想想，我所失的大不了是我在外国银行的存款中少了几个‘圈’，而我所得的却是我们的祖国，我们的人民。我能够在中国共产党的领导下，为国家的强盛，人民的富裕，为中华民族的振兴，为我们子孙万代的幸福尽一点力，难道这不是最大的、无上的光荣吗？”

此心耿耿，此情悠悠。古耕虞那颗平凡而伟大的爱国心，证明他是一个大写的中国人。

那次全国性的猪鬃会议决定，国家对猪鬃实行统购统销。国内的统购业务，归国营猪鬃公司；国外的统销任务，由国家委托四川畜产公司负责，并由新成立的中国猪鬃公司与“川畜”订了个总约。

古耕虞在会上领受了1950年度二万担猪鬃的外销任务。“这次会议使‘川畜’初步纳入了国家计划轨道”——他这样评价说。

几天之后，他参加了中国民主建国会。

一天晚上，中央贸易部副部长姚依林请他吃饭。姚依林建议他到天津、上海、汉口、重庆等地走走，了解一下全国解放后猪鬃产销情况，他当即答应下来。

10月底，古耕虞离京，计划第一站先到天津，接着去上海。

四川畜产公司内部已经通报了周恩来接见总经理古耕虞的情况，还传说他将担任新成立的中国猪鬃公司经理。这就引起了各式各样的议论，传言很多。

在天津和上海两地，有些老部下表面上对他仍像过去一样毕恭毕敬，但背后已在开始骂他。当然，敢动口骂的都是公司里有地位的“元老重臣”。

有人说他搞“政治投机”；也有人说，“自己的算盘打对了，可是股东和经理们吃亏了”。

他觉得一句话说不清楚，没有进行任何辩解。他们总有明白的那一天，他想。

年底，他到达汉口，准备在汉口召开“川畜”各地分公司经理会议，研究政府委托的经销二万担猪鬃的任务。通知刚发出，北京来了长途电话，要他马上回京商量要事。他至今记得到京那天正巧是农历腊月二十三——送灶王爷升天的日子。

贸易部对外贸易司司长林海云告诉他，政府急需一笔外汇，希望他把别的事先放一下，到香港为政府垫付 500 万美元。末了，林海云问：“有困难吗？”

他当即表示：“问题不大，请放心。”

次日，他动身赴港，以最快的速度把政府急需的 500 万美元外汇如数交给了香港的中国银行。这笔巨额垫款后来政府虽如数偿还，但他作为一个私人资本家，能够毫不犹豫地政府垫付这样一笔巨款，再次表明了他与共产党合作的决心。试想，如果当年国民党让他这么做，他会同意吗？

他说：“当我决定要做一件事情时，我一定尽我全力把它做好。”

1950 年 2 月初，四川畜产公司各地分公司的经理聚集汉口，研究国家分配的任务，同时讨论“川畜”与国营猪鬃公司的关系问题。对后一个问题，大家议论纷纷，意见无法统一。

这时，古耕虞接到了姚依林托人捎来的信：如果他愿意，可将四川畜产公司与中国猪鬃公司合并，由他任经理；“川畜”的人员原职原薪不动加入国营公司。

紧接着，中国猪鬃公司副经理赵重德来电话：姚依林副部长请他立即到北京，“川畜”开会的人也望到京，大家面商协议。

他回忆说：“接到这些函电，我十分激动，没有想到我向周总理提出的要求，这样快就得到了总理的全力支持。”

三月初的一个春风送爽的日子，古耕虞率“川畜”全体负责人到达北京。按照周恩来总理的部署，在与中央贸易部等有关部门协商之后，他代表四川畜产公司与政府签订了书面协议。

协议主要内容有——

（一）组织上与国营中国猪鬃公司合并；

（二）在大陆的四川畜产公司工作人员原职原薪不动，作为国营公司的干部；

（三）原四川畜产公司的存鬃和其他畜产品，全都卖给国营公司；公司拥有的厂房、仓库、办公楼、汽车、家具、职员宿舍、债券等等作价，等机构整理完毕，交纳税款后，照公司的旧章程，分发新股票给有关股东；

（四）四川畜产公司在香港和纽约的机构，继续由公司自行经营，但它是中国猪鬃公司的一个组成部分。为了业务联系的方便，海外机构可以派两个代表，一驻上海，一天驻津；

（五）“虎”牌商标交由中国猪鬃公司使用。古耕虞仍回香港，

在中国猪鬃公司领导下主持外销猪鬃业务。

就这样，四川畜产公司在国内的业务宣告结束。古耕虞将他的机构和班底交给了新生的人民共和国。

世界上真有这么大方的资本家吗？一句话，就将自己祖孙三代攒下的家当交出去了。

古耕虞用行动做出了回答。从古青记到四川畜产公司，这个在中国土地上存在了几十年的专门同猪鬃打交道的私营企业，从此改换了门庭。

而且，他并没有当上中国猪鬃公司的经理。因为政府需要他回香港秘密主持全国猪鬃的外销业务。这同时也实现了他“至于我个人，政府怎样用我都行”的诺言，他没有任何怨言。

通过一系列从低级到高级的国家资本主义的过渡形式，逐步改造资本主义工商业，最后实现对民族资产阶级的和平改造与赎买，是党和政府 1952 年以后才提出的适合中国国情和特点的社会主义改造的道路。1952 年以前，尚没有明确的政策。但四川畜产公司早在 1950 年春天就被过渡和改造了，古耕虞为政府提供了宝贵的参照和经验。他的行为绝不是投机。

他的生命历程由此进入了一个全新的、高尚的境界。

.....查出口贸易，关系国家经济金融至巨。我公司近年出口猪鬃数量，几占全国总数量三分之一强（指公司在国内收购、加工、直接输往国外的，不包括经销、代销等业务）。以是我公司在出口业中，居重要地位，无可讳言。迩来政府对于出口，推广不遗余力。中国猪鬃公司业已奉令设立，各地分公司亦先后成立。而猪鬃统销又已成为事实。我公司处目前环境，自应以人民整个利益为前提，力求与国营猪鬃公司配合，俾能集中力量，奉行政策.....公司同人方面，深以能加入革命阵营，直接为人民服务，为无上光荣.....诸君既已加入革命阵营，置身于无产阶级，必能在生活上，充分表现无产阶级精神.....诸君既已参加革命阵营，即为国家一重要革命职员，所负责任，至为重大.....

——《四川畜产公司告全体职工书》

这是一份石印的、半文半白的老式公文体文件，里面那些“闪光”的辞汇说明四川畜产公司已开始向着既定的目标转变。

在一次合并时的集会上，古耕虞动情地说：“先父槐青公手创的这个红色‘老虎’，为我们古家服务了几十年，以后又为四川畜产公司的股东服务了 11 年。现在这个‘老虎’能够投降人民，永远为人民服务，真正的红了，这是大势所趋、人心所向的必然结果。我想我‘川畜’股东和全体职工，都将为此而骄傲。如果先父有知，也当含笑九泉！”

他开导那些思想仍有疑虑的人：“私营四川畜产公司的机构再大，也只是个小集团，我们必须看到一个大集团，国家的、民族的集团。这两者的利益孰大孰小是不能相比的。是小集团利益服从大集团利益，还是反过来？有常识的人，一想就能明白。”

公私双方在协定上签字后，他又对原公司的董事们说：“前些时，公司内外有各种各样议论，说我古耕虞搞政治投机。我没有辩白。我们都是资本

家，资本家总有资本家的想头，不足为怪。现在大家都成了革命职员，大家高兴。所以我可以谈点体会，对革命是不能搞投机的。”

履行协定时，按照规定对“川畜”的国内财产作价。古耕虞表示：“嫁女儿总要陪嫁的，就作为嫁妆吧！”他的意思是就不要政府作价了，送给国家算了。

西南贸易部副部长黄凉尘严肃地说：“这是周总理亲自指示的，必须作价。”

然而，整个合并过程中，并不是事事顺遂，来自公司内部的阻力仍然不小。

古耕虞感慨道：“民族资产阶级接受社会主义改造是可能的，然而是不容易的。总有那么几个人，甚至会反抗。”

1950年4月，他飞赴他的“西南老巢”——重庆，召集总公司的十几个负责人开会，讨论政府将派新经理来此开展工作的问題。

讨论会整整开了一夜，散会时，突然有两个“元老重臣”跪在了他面前，痛哭流涕地说：“除非总经理批准我们辞职，否则我们就不站起来了！”

“你们这是干啥子嘛。”他感到吃惊，想去扶他们起来。

“共产党的事，我们不干！”他们一口咬定。

这明明是在向他施加压力。他摇摇头，说：“没有人把你们卖了。你们不想干，不来公司就完了。”

他的口气虽然柔和，但态度极为强硬，不容置疑。

一天夜里，他刚刚睡下，突然有人溜到床边把他推醒。他睁开眼，见是自己过去的贴身侍役，他们有好久没见面了，他听说此人发财后在家乡买了不少田产。

他问：“这么晚了，你有啥子事嘛。”

那人一脸狡媚的神色：“总经理，小的劝你老人家赶快回香港，另谋出路，共产党的事万万干不得呀！……”

他有些厌恶地说：“我的事不用你管了。你不想干就不干，可以回家务农。”

据说此人真的回老家当他的地主去了。但很快全国新解放区进行土地改革，他的下场可想而知。

更有一些“元老”不留情面地谴责他：“尔祖尔父，历尽辛苦，手创这份家业，被你毁于一旦，你真真太不成器了！”

一次，他和公司的头面人物到火车站送董事长吴晋航外出，他高兴地与吴晋航话别。火车开走后，有人对他说：“到了这个时候，你还这样欢天喜地，真是阿斗不如！”

对于各种各样的指责，他起初感到为难。但随即释然：“仔细想想，这些人都是发了财的，当然不会欢迎社会主义。他们有这些想法，并不奇怪！”

指责也罢，阻挠也罢，他执意前行的脚步已经无人能够阻挡……

第12章 虎穴之行

开国伊始，赴美推销猪鬃。跨越封锁线，美国之行等于虎穴之行。七百万美金遭冻结，非经美国总统批准，不得解冻。外交斗智，惊心动魄。把巨款秘密交给国家，假洋鬼子又当了无名英雄。

1949年，在大洋彼岸的美国，全美国国家广播电台最新流行歌曲排行榜上，《我想乘一艘慢船到中国去》名列榜首。那是一首崭新的、风格特异的通俗歌曲，曲调新颖别致，词义引人入胜，一时间竟唱遍整个美国。

但是，轻松诙谐的旋律，富于美利坚情调的浪漫，已被来自东方的“神话”所击碎。中华人民共和国宣告成立的消息，令美国统治者震怒不休，活跃于美国政治舞台上的反共势力因之愈发猖獗。

1950年3月，刚获得新生不久的古耕虞接受了政府交给他的赴美推销猪鬃的任务，同时用换回的外汇在美国购买新中国急需的重型卡车轮胎、五金、橡胶等物资。他计划六月中旬以后成行。

6月上旬，他作为全国政协第一届第二次全体会议的特邀代表，从香港赶回北京参加会议，并在会上发言。会议期间，统战部副部长徐冰引荐他与毛泽东主席作了一次简短的谈话。毛主席抽出时间单独接见他，使他感到十分荣幸。这也是他平生唯一一次与毛泽东主席单独交谈。

这期间，他还闹出了一个笑话。一天晚上，中央人民政府副主席张澜在北京饭店请客，他应邀去赴宴时，主人把他介绍给一位客人，说他是猪鬃大王古耕虞，但并未向他介绍那位客人是谁。那位客人操着浓浓的四川话询问他有关猪鬃的情况，他一一回答。而此时他仍搞不清对方是谁。入席时，那位客人被请到首席就座，他才恍然大悟：原来是威震天下的朱德总司令！这可看作他“大事精明，小事糊涂”的一个典型例证。

临赴美国前，周恩来总理又接见过他一次，再次勉励他为发展新中国的猪鬃事业贡献力量，并且提醒他注意安全，以防不测。

中国有一句老话：不入虎穴，焉得虎子。显然，这个时候去美国要冒很大风险，尤其是不久之后，抗美援朝战争爆发，中国和美国的关系恶化到极点。古耕虞实际上是跨越封锁线，到敌国的后方去做生意，他的美国之行变成了地地道道的“虎穴”之行。这需要勇气和智慧。

他拿的是台湾当局的护照，名义上是“中华民国”的公民。他的子公司早已向美国政府注册，作为海洋公司的法人，他去美国不成问题。但是，他所推销的猪鬃来自中国大陆，美国联邦调查局的特工人员也许会为此而纠缠、调查盘问他与共产党中国的关系。问题就在这儿。

有个朋友半开玩笑半认真地提醒他说：“在这个时候，你到美国做生意，那是很危险的，说不定会丢掉你的性命。美国特工人员很厉害，他们会说你是共产党派去的。因此，你在美国人眼中，必须是个‘白萝卜’，统体白色，不带一点红。不过，你本人应该是个‘心里美’（指中国北方生长的一种外青里红的萝卜）。 ”

他会心地一笑：“我很欣赏你的话。猪鬃产自中国大陆，这一点瞒不了美国人。要想顺顺利利，我只好做到通体白色，不带一点红了。”

怎样算是“不带一点红”？最直观的表现，是他仅仅作为一个在香港经

销中国猪鬃的商人，与中共毫无来往，他甚至没有一个直系亲属在大陆。而经销中国出口商品的商人，全世界到处都有，美国特工人员总不能把这些商人都当成间谍吧？

他开始“伪装”自己。外界尚不知道他与新政府合作事宜，这使他的“伪装”有了可能。此时，他的夫人、孩子等亲属都在香港或美国，只有母亲仍滞留在大陆，需要做的，是把母亲请到香港。只要大陆上没有了亲人，他就不怕美国特工甩给他的“红帽子”。

然而，老夫人执意不肯离开重庆。她已经准备好了寿衣、寿木，就等自己百年之后，与早已亡故的丈夫合葬。这也是过去有钱人家的习俗。

母亲说：“我都这把年纪了，不想挪地方了。”

他安慰母亲说：“孩子们在香港很想念祖母，希望你老人家到那里共叙天伦之乐，住些日子再回重庆就是了。”

费了不少唇舌，他才说动了母亲。母亲先他到了香港。

他还做好了另一种打算：万一美国特工发现蛛丝马迹对他下手时，如何绕道加拿大潜回香港。

炎热的6月中旬，古耕虞开始了他的美国之行。途经夏威夷时，美国移民局向他提出：你是共产党吗？你和中共是什么关系？你准备以后回香港还是留在美国等一系列问题。虽然他巧妙地回答了对方并顺利过关，但他由此领略了美国当局对中国人防范的严格。

他刚踏上美国的土地，国际局势就发生了剧变。6月25日，北朝鲜的军队进入了南朝鲜，朝鲜战争就此爆发。两天之后，美国总统杜鲁门发表关于朝鲜、台湾等问题的挑衅性声明。紧接着，麦克阿瑟指挥美军开赴南朝鲜，美国海军第七舰队进入台湾海峡。九月份，侵朝美军在朝鲜仁川登陆。10月25日，中国人民志愿军渡过鸭绿江，朝鲜战争升级。

就像5年多前结束的二战那样，朝鲜战争的爆发也引起鬃价的暴涨。中美两军虽然在朝鲜刀兵相见，但两国间的猪鬃生意该怎么做仍怎么做。

古耕虞到美国后的第一件事，就是花两个月时间进行调查研究，以便将国内的猪鬃用较好的价钱大量推销出去。他一向把调查研究看作企业决策的生命线，其目的当然是为了竞争。

他后来曾在一篇文章中写道：“资本主义市场千变万化，投机性特别强。许多人认为不可能发现它的价格跌涨的规律性。我认为如果深入调查研究，结合多年的实践，规律是可以发现而不致发生重大的错误。”

解放以前，在重庆或上海时，他每天到公司做的第一件事就是调查研究，别的事情他可以不管，但商情他是非管不可。头天晚上，他要亲自接两个电话，一个来自纽约，一个来自伦敦——纽约的子公司和伦敦的代理商向他报告当天的行情。不接完电话他不睡觉。第二天早晨，他一到公司，就得看昨日国外客户拍来的要货的电报。他把昨晚接到的电话和手中的电报一比较，就大致明白这两天的商情了。然后，他再到银行、同业公会等处打听市面情况，诸如各国汇率的变化、国际国内局势、外交动向等——实际上这时他已从调查研究进入到分析和预测。在商人眼中，世界上许许多多各式各样的动向都是经济信息。下午四点，他又回到公司，开始往各地分公司打电话，将自己的判断和意见告诉那些经理们。下午五点下班之前，工作人员把他的决定打算，用电报向国外的进口商报价。他的一天就这样过去了。

这次到美国来，他觉得肩上的担子比以往任何一次来美国都重，所以他的调查研究工作做得更细致。当时供应美国市场的猪鬃，有中国的，也有别国的，还有美国杜邦公司刚刚试制出来的人造鬃。

他不仅走访了过去与他有往来的进口商，还走访了数十家大大小小的制刷工厂和刷子商店。他把调查研究的重点放在制刷工厂用哪种原料最合算，是用他的虎牌鬃，还是用别国的猪鬃，或是杜邦公司的人造鬃。他请制刷商自己比较，倾听他们的意见，然后再做决定。

他说：“把这件事情办好了，我就能运用价格规律，击败竞争者。”

“川畜”在纽约的海洋公司，有四五个中国职员和四五个美国职员。他一般白天不到办公室，晚上才去，向职员们了解情况，然后，请他们吃夜宵。将他们送走后，他再与驻上海的张华联等人通电话，商量策略。

在他的亲自运筹下，推销合同的签订和向银行的借款等事项一切顺利。

当年和古青记结下“猪鬃姻缘”的孔公司的总经理，在纽约郊外有一幢十分豪华的别墅。1950年11月间的一个周末，古耕虞应邀来这儿做客。

在古耕虞的前、中期发展过程中，他与孔公司的联系曾经十分密切，而且这种联系为两家的发展都提供了极大的好处，使双方都成了大王。然而在1946年之后，由于“中美商约”的签订，中美两国间的贸易更为自由，古耕虞在美国成立了海洋公司，孔公司在中国也成立了代表处，他们的联系才不可避免地出现了松动。古耕虞受到邀请时，他以为孔公司的总经理不过是“尽地主之谊”，略略表示一下罢了，因为双方的“猪鬃姻缘”已经成为历史。

出乎他意料的是，那天的客人中，有美国商务部对敌贸易处的处长。

当主人把那位处长介绍给他时，他分明愣了一下——他早就知道，美国商务部对敌贸易处是个权力很大的机构，他们做起生意来常常不择手段。他想，自己在这种地方碰到这种人，可能要出现一点什么事情。

果然，交谈时，那位处长似乎于无意间向古耕虞透露：美国战略物资局准备买进300万磅长鬃。这是一个相当惊人的数字。古耕虞暗暗感到吃惊——美国军方是要囤积战略物资，美国有恢复战时状态的可能。

本来，朝鲜的局势激化、美国人插手后，古耕虞即已获知，纽约各大进口商购进的猪鬃数量比往年高出不少，而且美国海陆空军也都在招标收购猪鬃。现在，那位处长的话再一次证明了美国需要大量的猪鬃。因此，古耕虞断定，鬃价大幅度上涨已是必然，他可以借此机会做一笔大买卖了。

尽管内心掠过一阵惊喜，但他表面上仍装作若无其事。

那位处长说：“古先生，听说你是世界上最大的猪鬃商人，而中国又是世界上最大的产鬃国，你有什么办法从共产党中国手中弄到这批货色吗？”

古耕虞闻听此言，不由自主地瞄了一眼坐在邻座的孔公司经理——这不能不让他怀疑，此次周末聚会，是这位总经理先生有意安排的。

他的脑子像车轮一样飞快地转动着，他多么想马上答应对方，他可以弄到他们需要的猪鬃，这可是一笔大买卖啊。然而，他又不得不保持警惕——如果对方借此试探他与大陆中共的关系呢？万一不慎，被对方抓住了一点把柄，不但生意泡汤，连自己的人身安全都成了问题。于是，他巧妙地回答说：“处长先生，我很愿为您效劳，我是一个中华民国的猪鬃商人，与中国大陆的联系仅仅是生意上的，纯粹是做生意，因此，我不敢保证一下子搞到这么多长鬃。但我愿意想办法，多为贵方购进猪鬃。可以吗？”

“古先生，我们相信你的诚意，希望你多卖给我们猪鬃。”

话毕，二人大笑着碰杯。见对方没再说别的，古耕虞心里感到踏实，同时感到振奋——由于这个短暂的交谈，他觉得更有把握完成政府交给的任务了。

接下来，他除了与各进口商不断签订协议外，又向美国海军投了标。在所有的鬃商中，他投标的数量最大。他甚至把成交的日期都预测出来了。他是通过“算八字”后得出的结论。

又一个深夜到来之后，他同在上海的张华联通电话。出于安全和保密的考虑，他不能对张华联细说其中的过程，只能婉转地向他透露，猪鬃行情看好。意思是国内的猪鬃可以放心地装船外运，数量越多越好。

中国人民志愿军赴朝参战，打乱了美国人在朝鲜的部署和愿望。1950年寒冷的冬季来临之后，原打算结束战争回国过圣诞节的数十万侵朝美军，不仅回国逍遥的梦幻破灭，而且陷入了悲惨的境地——在中朝联军的沉重打击下，大批毙命。

美国总统杜鲁门宣布全美进入战争状态。

猪鬃又成了抢手货，美国政府再一次正式宣布把猪鬃列为战略物资，规定任何人手中不得存有长鬃。在这种情况下，利欲熏心的美国进口商心存观望，他们想与当局讨价还价。古耕虞却显得比美国的商人还要“守法”，他抢在美国鬃商前面，郑重地向自己投标的美国海军有关部门表示：他所掌握的猪鬃，不管是已到岸的，还是正在运输途中的，统统卖给美国政府。

他认为出手越快越好。他担心中途有变。

“我当时何尝不想多赚钱，但是我有一个更重要的任务，国内要我多多推销猪鬃，换回所需要的战略物资。这场交易虽发生在两个交战国之间，然而各取所需，是公平的。”他解释说。

果然，与美国海军的猪鬃交易在他所预测的那天全部成交。他测算的“八字”应验了。“算八字”实际上是他对市场的一种预测。

他再一次证明了自己卓越的商业才干——1950年，中国猪鬃出口总额高达10万箱（古耕虞所经手的对美出口占大多数），价值达8000万美元，创历史最高纪录。而且这个纪录一直到20多年后的1976年才突破！

对于刚刚成立的中华人民共和国来说，对于正在朝鲜的冰天雪地里与武装到牙齿的“联合国军”殊死激战的中国人民志愿军来说，这8000万美元该是一笔多么宝贵的外汇！

古耕虞看到的，却是事情的另一面：“在我一生中有个真正‘难忘的1950年’。那时候，中国的国民经济尚在恢复时期，然而猪鬃贸易是没有恢复时期的。中华人民共和国一开国，猪鬃出口就直线上升，超过了旧中国的任何一年。当然，这不是我有什么了不起，它是战争促成的。但它使我看到了，统一了的新中国，在经济上有多么大的潜力！”

他有一种发自内心的、痛快淋漓的自豪感。而这种感觉是他以前所没有的。

1950年即将过去，古耕虞来美国已经半年多，他决定回国。他在电话里对张华联说：“我的母亲在香港有病，急需我回去探望。而且本年度推销猪鬃的任务，已经大大超额完成，我可以放心地回去了。”

放下电话，他脸上不由地露出了舒心的微笑。

朝鲜战局的不断恶化、大批美军士兵伤亡的消息传到美国国内后，往日

傲慢自大的美国人神情沮丧到极点，身处美国本土的古耕虞更直接地感受到了这一点。他为日益强大的祖国由衷地感到自豪。

1950年12月16日，美国总统杜鲁门下令冻结中国大陆在美资金，并禁止美国船只驶往中国大陆。

正在旧金山候飞机准备回香港的古耕虞，从报纸上看到了这个消息。

他的第一个反应是愣了一下。当时，他或他的公司以及用他的户名存在美国各银行的资金，约为700多万美元。无疑，这是一笔巨额资金。

据知情人回忆：这笔钱比上海商业储蓄银行在美资金都要多得多；是中国大陆其余的全部在美资金的10倍。

据古耕虞个人回忆：这笔钱的近90%是我国几家出口公司和中国银行的，为国家所有，其余的为他个人和他的公司所有。那时，不仅中美两国没有邦交，而且还在朝鲜打得不可开交，因此，经政府秘密授意，这些国家的钱全都划在了古耕虞的银行户头上，是以他和他的公司的名义存在美国各银行的。

幸亏这一年度的猪鬃交易大都已结汇，否则数额就变成天文数字了。

古耕虞仅仅是愣了一下，随即就吁出一口气。他认为，按照美国政府的冻结法令，自己这笔钱不在冻结范围之内。他分析道：

第一，在美国政府眼中，他本人不在中国大陆，他的直系亲属也没有一个在中国大陆，他原先在中国内地的总公司和分公司，早已结束，他拿的是“中华民国”的护照，仅是个在美国做生意的“友好国家”的商人；

第二，他现在的公司设在香港和纽约，都是向所在国或当地政府注册的，他是法人，受所在地的法律保护，其利益不容侵犯；

第三，他所经营的猪鬃虽然来自中国大陆，他是大陆共产党的往来户，但国营的中国猪鬃公司，在这一年同样把部分猪鬃卖给了英国、加拿大、日本等国的商人，即便在美国也委托了几家鬃商作为代理商。如果因此冻结他的资金，那么，这些商人的在美资金，岂不也要冻结？而美国政府是不可能这样做的。

基于这个分析，古耕虞得出结论：他和他的公司的在美资金，不至于被冻结。

就这样，古耕虞怀着乐观的心情，登上了从旧金山飞往香港的班机。

他结束了长达半年的美国之行，顺利完成了政府授予的任务，安全离开了大陆中国人眼中的“虎穴”。当飞机在香港降落的一瞬间，他那愉快的心情可想而知。然而，此刻他不曾想到，不久，一个极大的麻烦便来到了他面前。

如果说古耕虞回香港是为了与久别的母亲和妻儿见面，莫若说他更急于回北京——他非常想了解志愿军入朝作战后国内的新情况和新要求。

到达香港的当天，他就叫人连夜翻译他从美国带回的文件，他打算即日启程进京，老母亲抱怨说：“我安安静静住在重庆，你非要把我带到香港来。我到了香港，你跑到美国去了；如今你刚回来，却又要到北京去，扔下我一个老太太在香港干啥子？你就这个样子孝顺我吗？……”

对于母亲的抱怨，他感到十分惭愧，心里不免有些难受，觉得很对不起年事已高的老人。但他又不能原原本本向老人解释原因，只得说：“您老人家不是教导我干大事吗？我现在就是在干大事呀。等我忙完这阵子，再好好

陪伴您老人家吧。”

做通了母亲的工作，他马不停蹄乘船到京。

在北京，大家最关心的仍是那笔在美资金会不会被冻结的问题。外贸部的领导问他，他判断说不会，请领导放心。

然而，麻烦还是来了。他到京几天后，香港公司来电报，说他在美国的资金，突然被宣布冻结，而且指定为“特别冻结户”，非经美国总统批准，不得解冻，同时不准被冻结者提出诉讼！

这个时间与杜鲁门下令冻结中国大陆的在美资金，相隔一个月左右。

需要说明的是，杜鲁门下令冻结的，是指住在中国大陆的华人在美资金，而古耕虞不住中国大陆，因此，他属“特别冻结户”。原因是他被认为有“特殊嫌疑”。想想吧，输往美国的中国猪鬃，有80—90%是由他的海洋公司提供的，美国有关部门和美国驻香港大通银行不相信一家私营公司，能从共产党中国手中搞到这么多的猪鬃，他们得出的结论只有一个：古青记父子公司是中共联合经营的，海洋公司是中国国营猪鬃公司在美的“唯一代理人”。

事情往往一波三折。古耕虞名下的在美资金原本不在冻结之列，现在却突然变成了“特别冻结户”，不仅不允许提出诉讼，而且还必须经美国总统批准才能解冻。问题复杂极了，一般人就此认为要想解冻已不可能。

但是，此时的古耕虞仍然感到乐观。他相信这笔资金能够解冻。他自问：美国人凭什么认为我有“特殊嫌疑”？你们有什么证据吗？或者说我古耕虞有什么把柄落在你们手里？没有嘛，你们完全是凭空想象嘛！……

他向有关部门表示，自己有信心通过努力促成这笔资金解冻。

一些关心他的国家领导人劝他说：“恐怕不容易办到，你怎么向美国人讲清楚没有这个‘特殊嫌疑’呢？你不怕联邦调查局怀疑你是共产党的人吗？人比钱重要，暂时不必勉强去办为好。”

这样的劝说反而使他感到压力更大——新生的人民政府困难重重，仅有的一点在美资金又被冻结，在这种困难时候，即便一块美金也是好的，决不能随随便便将这笔重要的资金放弃，哪怕自己因此而遇到危险，也要争取解冻它。更何况这笔资金在自己名下，不讨回来他心不甘！……

他在北京呆不下去了。二月初，他心急火燎回到香港，全力解决此事。

他先是在香港、美国都聘请了律师，准备从法律上着手解决。同时，他感到美国的事情有时和中国差不多，光靠法律不行，还得靠关系。于是，他又打电话让海洋公司的职员侯迪斯出面活动。侯迪斯二战期间曾担任美军战略物资局在重庆的主持人，与美国军方的关系比较密切；海洋公司的董事长马海德当然更不能闲着，得由他出面向美国财政部打招呼。

也许到这时候你才明白，古耕虞当初将各色人物网罗进自己的公司，是有战略眼光的。他此时的目标，不仅要美国政府解冻他的全部在美资金，而且要美国人默许他继续与中共做生意，不然，你们美国需要的大批猪鬃从哪里来？只有中国大陆能提供如此数量的猪鬃嘛！

后来的事实证明，侯迪斯和马海德在这件事情上起到了相当大的作用，尤其是马海德——这位华尔街的头面人物，由于他积极向美国财政部说情，对于那笔资金的最终解冻，起到的作用更是别人无法替代的。

古耕虞将各项任务布置下去后，他自己也出马了。据了解，当初认定他有“特殊嫌疑”，美国大通银行驻香港分行从中起了一定的坏作用。解铃还

需系铃人，古耕虞决定先打通这个关节。

他找了一个熟人，向大通银行香港分行的经理打招呼：古耕虞长期和美国商人做生意，信誉良好，他本来就是美国的朋友，请你们不要搞错了。

那位美国经理同意和古耕虞谈谈。他们谈了一天，古耕虞充分施展自己的谈话水平，该解释的都解释了，终于把那家伙说动了。次日，他请古耕虞把谈话内容都整理出来，作为一份备忘录，由香港大通银行转交美国驻香港总领事馆，再请总领事馆定夺。第一步算是完成了。

美国驻港总领事馆提出：请四川畜产公司提供文件，证明该公司在内地的公司已经卖给了中共，香港的四川畜产公司与中国大陆没有关系。

这件事情第一是需要中国外贸主管部门开出证明，证实中国政府已经收购了四川畜产公司原在内地的公司；第二是需要请英国（此时英国已与中国建交，并且是美国在华权益的代理国）驻上海、重庆两地的总领事馆作证。

在上海的张华联按照古耕虞的命令，很快将两件事情办妥了。

还有两件事情需要张华联办理——他本人是香港四川公司的经理，又是香港公司的挂名股东，必须身在香港，也就是说他必须悄悄赶赴香港，这是其一。其二，袁冲霄也是香港公司的挂名股东，他眼下是古耕虞的驻津代表，而他又必须留在天津，否则公司就没人与政府联系。

袁冲霄不去香港，美国驻港总领事馆肯定不干，因为他们要了解香港四川畜产公司的每一个股东是不是都在香港或国外，只要公司中有一个股东在中国大陆，那笔被冻结的资金就不能解冻。这是一项首要的条件。

第二件事情让张华联作了一阵子难，但他很快拿出了计策——古耕虞平时欣赏的就是他的主意颇多——他动了动脑子，把文件上的袁冲霄改成了“袁仲宵”，然后，他把所有需要的文件随身带往香港。

古耕虞夸奖说，这个办法妙极了，洋鬼子搞不清中文的奥妙之处，正好可以瞒天过海。

美国驻香港总领事馆的商务领事拿到文件，打算自己翻译。古耕虞对他说：“领事先生，这里面有很多术语，不是光懂中文就能翻译的。译出笑话来，拿到你们国务院去，你会吃排头的。”

那位商务领事真让古耕虞给吓唬住了，同意由四川畜产公司自己翻译成英文。

其实，张华联已经把所有文件译成了英文，并在袁冲霄的名字上做了手脚。

不出所料，果然在袁冲霄身上遇到了麻烦，美国驻港总领事馆发现袁冲霄不在香港，叫嚷着资金不能解冻。古耕虞和张华联马上拉出事先物色好的一个职员，挺身而出对美国人自称：“谁说我不在香港？我就是袁仲宵。”又问美国人：“你们领事馆有人懂汉文吗？‘霄’与‘宵’明明是两个同音不同义的字，请你们不要弄混了，闹出笑话。真正的股东就在香港，我就是！”

美国驻港领事馆的人员眼珠子骨碌碌翻了半天，他们钻进了汉语言特有的圈套，被搞得懵头转向，起初不信，继而半信半疑，最后不信也得信了。

事情一步步向着古耕虞的愿望发展。最后，由美国驻港总领事亲自出面找古耕虞谈话。其实，他早就料到总领事会亲自出面，对于要谈的问题，他已经请前中国银行总秘书、现任“川蓄”董事会秘书的王君韧进行了准备。

事实证明，王君韧的出谋划策和他在这场斗争中所起的智囊作用是非常成功的。古耕虞曾多次说过：“王君韧对美国的财政、金融、法律方面的知

识在我之上。”在接踵而来的这场古耕虞与美国驻港总领事的唇枪舌剑中，上台演戏的是古耕虞，而背后的导演却是王君韧。

古耕虞按照约定的时间来到美国驻香港总领事馆。总领事刚一露面，古耕虞就看出此人是个老练的、不易对付的资深外交人员。他谨慎地应对着。

总领事冷静地说：“古先生，你的文件经英国驻重庆总领事签了字，作了公证，我们认为可靠。但是，你得补充一个手续：宣誓不做假证。同时，我们不能不指出，你把国内的公司卖给中共，作价很低，我们估计只有实际价值的二三成，而且你拿到手的不是现钱，是公债。现在，我以美国驻香港总领事的名义请你回答：你是自愿的，还是被迫的？”

同样具有外交头脑的古耕虞马上意识到，这是一个布满陷阱的问题——不论怎样回答，都会落入陷阱，致使资金无法解冻。

于是，他严正地说：“总领事先生，我很遗憾地告诉你，你向我提的这个问题，是违背美国法律的。我的海洋公司早已在美国注册，我是代表国的法人，因此，我有权拒绝回答你的问题，也拒绝宣誓。”

“为什么？总领事摊开双手，一副不解其意的样子。也许他是明知故问。

“美国法律禁止以剥夺申诉人申诉权利的方式进行审问，就像我们中国不准故意陷人入罪。”古耕虞慎重地选择着词汇，“你这个问题实际上使我无法申辩。我回答什么，你都可以借机抓住把柄，不准许我的资金解冻。如果我说是自愿的，你就会说我是有意与中共合作，当然不能解冻；如果我说是被迫的，那么你又是要我拿出证明，中共是怎样强迫我的，是拿着手枪，还是要把我关进监狱。如此一来，你让我怎样回答？”

总领事耸耸肩。也许是他感到理屈词穷，这个话题已无法再谈下去，就说：“古先生，我们是朋友，请不要生气。我们不谈这个了，谈谈你的心情吧！”

古耕虞顺着他的话说：“总领事先生，谈谈心情当然可以。不过我倒先问一问你，如果美国共产党执政了，要搞社会主义，要买你的公司，答应给你一点补贴，还提出让你做些生意，你会怎么办？”

总领事大概觉得这个问题不好回答，没有接话。但他却突然改口问：“古先生，你是哪一年来香港的？”

“1948年。”古耕虞边回答边想，他妈的这个龟儿子嘴上说谈谈心情，其实又在拐弯抹角审问老子。

“你的亲属在哪里？”

“一个兄弟在美国，大儿子和大女儿在美国读书，两个儿子和我母亲在香港。我和我夫人有时在美国有时在香港。”古耕虞毫不含糊地答道。

“没有其他亲属在中国大陆吗？”总领事紧迫不舍地问。

“一个也没有！”

“这两年你去过大陆吗？”

“没有没有。”古耕虞禁不住微笑了一下。心想，这家伙刚才的认真劲儿怪吓人的，问着问着却又做起了官样文章，明明是应付差事嘛，我有没有回过大陆，你怎么能查得清？这几年，为了避免港英当局和国民党特务的监视，每次回大陆，他都绕道走，通常是绕道澳门。

总领事没发现什么疑点，最后说：“古先生，你回答的问题我们还要调查，调查清楚之后，再报美国国务院，你的资金能不能解冻，由国务院定。”

谈话到此结束。终于没让面前这位老奸巨滑的家伙抓到什么可疑之处，

古耕虞心里踏实多了。到这时候，他更加有信心让美国人解冻他的资金。

事后，他了解到，美国驻港总领事馆确实对他和他的公司进行了极为详尽的调查，包括他在内地的公司是否已经结束，“川畜”所有的股东是否都不在大陆，他公司的资金、业务情况，是否与共产党有秘密往来，他的亲属是否如他说的，全部离开了大陆，等等等等。甚至调查他是不是一个律师，因为他对美国法律的熟悉程度令总领事感到吃惊。

盖因为古耕虞和他的手下人早把一切工作做在了前面，美国人的调查也是瞎子点灯——白费蜡。调查的结果是，他不存在与中共合作的问题，仅仅是共产党中国在生意上的往来户，其余没有任何政治色彩，因而不存在“特殊嫌疑”。

总之，按照社鲁门总统所颁布的冻结法令，美国当局没有任何法律依据可以冻结他的在美资金。

经过一段时间紧张而激烈的交锋，他已经来到了胜利的边缘。不久之后，美国国务院授权驻港总领事馆通知他的公司和他本人，美国财政部已经批准他和他公司在美被冻结的资金可以解冻，并向他表示道歉。

但是，美国人又向他提出一个条件：他必须把中国猪鬃优先卖给美国政府，除非美国政府不要，他才能卖给私商或别的国家。如果同意，可以到华盛顿签字。

看过这个条件，古耕虞真有点哭笑不得。美国是个非常务实的民族——我解冻了你的资金，再要求你卖货给我，你不会不答应的。

古耕虞说：“其实这个条件，对我来说真是求之不得，正中下怀。我的任务正是要卖猪鬃给美国，而这个大买主现在亲自上门来了。”

高兴归高兴，但他仍想借机“杀”美国人一下。他也提出一个条件：你要买我的猪鬃，我是要运货到中国大陆去交换的，这种业务往来，不受美国冻结法令的约束。意思是说，以后他和中国政府做生意，美国政府不能再冻结他的资金。

美国国务院同意了他的条件，并授权美国驻港总领事馆以书面形式通知古耕虞。于是，古耕虞也派人全权代表他到华盛顿签了字。

700多万美金终于被解冻了。古耕虞为新生的共和国立下了功勋。

当初，不少知道内情的人都认为，他成功的可能性很小。但他最终取得了成功，有人因此称，这是他“生平奇迹”。

他不认为自己创造了什么奇迹。他分析道，资金被解冻的主要原因是朝鲜战争的扩大，美国急需军用猪鬃。他是世界上最大的鬃商，只有他有能力满足美国需要的猪鬃。如果他的资金被冻结了，他无法再做生意，美国人找谁去要猪鬃？

当然，他同样认为，在这场资金冻结与解冻的斗争中，他的智囊人物，如王君韧、张华联等人，以及美国人马海德、侯迪斯等，都起到了令人欣慰的作用，使他再一次认识到了人才的重要。

他把解冻出来的资金全部汇回了国内。由于整个过程始终对外保密，而且保密到什么时候尚不得而知，所以国内不少熟人以为他又在香港和美国发了大财（乖乖，这家伙早已是大财主了，怎么一眨眼睛又从国外弄回这么多钱，天哪！700多万美金），衣锦荣归了，把他当成了洋商。

而了解内情的人说：“他冒了那么大风险，把这笔巨额外汇交给政府，却不能对外宣扬，只好委屈他当一次无名英雄了。”

他听了则笑着说：“啥子无名英雄？无非是扮了一次假洋鬼子。梅兰芳唱戏，男的扮女的；我唱戏是华商扮洋商，真资本家扮假资本家。为难的是‘三反’、‘五反’运动一来，我就讲不清楚了。人家看我是拥有百万美元的阔人。幸亏政府了解我……”

几十年后，允许人们畅所欲言了，他又突发感慨道——

我这个人，论发财欲望之大，即使在资本家中也不多；；而我对名利观念之淡，在资本家中大概也属少见。那笔在美冻结的资金，如果当时我自绝祖国，自甘堕落，完全可以吞没，据为己有。哪怕日后中美两国建交，政府也奈何我不得。因为那笔钱在银行的户头，明明白白都写在我的名下，打官司也没有用，何况我早已是美国人了，无名英雄比有名英雄难当，有名英雄有人赞赏，而无名英雄却反而常常挨骂。譬如骂我贪图发洋财，当洋鬼子，为什么不肯回国参加社会主义建设等等，甚至引起种种猜测。我有口难辩，因为当时要极端保密，我什么话都不能说。

做任何事情都是要付出代价的，作为一个众目睽睽下的资本家就更不例外了。

但古耕虞那颗炽热的爱国心一直在燃烧着。

他将被解冻了的资金还给了祖国，继续留在香港经营大陆的猪鬃出口。同时，他将在香港的子女也送回了北京。他的大多数子女，比他本人回北京的时间要早好几年。建国之初，人民的生活水平很低，劳动者大都靠粗糙的食物生活。他告诫孩子们：“你们以前在香港吃奶油面包，现在该回北京去读书了，与人民共甘苦，体验一下新中国的建设是在什么基础上起步的，同时也能使你们日后的生活与劳动人民相适应。”

这是一个百万富翁对自己孩子的教诲。他有用不尽的财富，但他却不希望自己的子女贪图享受；他知晓创业的艰难，所以他不忘记让孩子们体验艰苦的生活。与劳动人民相适应，这个要求也许不算高，但这不是同样难能可贵吗？

就这样，作为资本家的古耕虞把财富交给新中国的同时，又作为父亲，把自己更为关心的、更为看重的下一代，交给了祖国。

第 13 章 竞争的缺失

两姑之间难为妇，扮演尴尬角色。手脚被“捆”，如此败绩平生头一遭。退出海外市场，霸业遂成往事。如今不需要竞争，真是不习惯。竟敢说“老大哥”坏话。自定三条。“规矩”

对于满怀信心再展宏图的古耕虞来说，1953 年无论如何不是一个好年头。

就在那一年，美国杜邦公司生产的人造鬃（化学合成品），大量上市了。它对专营猪鬃的猪鬃大王古耕虞来说，冲击力是巨大的。

其实，早在 1949 年初，古耕虞从上海到香港后，就曾与杜邦公司的人造鬃进行过一场惊心动魄的较量。从那时起，杜邦公司成了古耕虞的头号劲敌。

据有关资料记载：杜邦公司是美国的超级富豪，是世界化学工业的庞然大物。第二次世界大战结束后，它收买了许多家德国的化学用品公司，实力更加雄厚。该公司宣称，他们在和平时期，将“借助于化学，为美好生活制造美好事物”。

鉴于猪鬃对战争的重要，二战期间，杜邦公司就开始研制人造鬃，只不过没有成功罢了。古耕虞早就料到，他和杜邦的人造鬃必有一战。

1949 年初，古耕虞在香港经营猪鬃，那时，他不仅经销解放区的猪鬃，还经销从解放区撤退的国民党各地中央信托局的猪鬃，以及云、贵、川等省单帮客长途贩运来的猪鬃。中国所有的猪鬃几乎都要靠他经销到国际市场上去。

每天，找他谈生意的人要排队，这些人中，有共产党，也有国民党。他为此说过一句笑话：“1949 年尽管国内战争还在激烈进行，但在我的办公室里，是国共合作，没有内战的。”

正当全国的猪鬃都云集香港之时，突然就传来了杜邦公司的人造鬃研制成功的消息。美国是世界上最大的猪鬃需求国，中国是世界上最大的猪鬃输出国。随着中国国内局势的剧变，中国的猪鬃将全部落到共产党手里，美国必须找到代用品，这也许是杜邦公司大力研制人造鬃的一个主要原因。

人造鬃的出现，给美国和英国的鬃商们提供了一个对中国猪鬃大肆杀价的机会。

果然，鬃价一下子从每磅 6 美元跌至 2.5 美元，等于马尾的价格。这是 40 年代初以来中国猪鬃在国际市场上从未有过的低价。

古耕虞面临着巨大的挑战。他决定冒险和杜邦公司一拼。他告诫同行们，千万不要以如此低的价格出手。接着，他以较高的价格把运至香港的一万多箱猪鬃全买了下来。他想以囤积的办法逼美国人就范。

他认为，资本主义制度下，商品价格总是围绕着价值规律上下摆动，以此维持生产领域的平衡。人造鬃刚刚试制成功，产量不会很大，成本不会很低，性能不可能一下子赶上天然猪鬃。因此，他有信心打败杜邦的人造鬃。

他说：“只要中国的天然鬃在质量上、性能上超过人造鬃，而价格又不高于人造鬃，美国商人一定会来买中国猪鬃，价钱是杀不下去的。”

有位美国鬃商来香港拜见古耕虞。那人说：“你压了那么多货在手里，如果我们不买，你怎么办？”

古耕虞发誓道：“你们非买不可。如果你们三年不买，我就把猪鬃全部

扔掉，然后自己跳海！”

当时的人造鬃各方面确实还不能与天然鬃相比，所以，几个月后，美国鬃商就支持不下去了，掉过头来继续买古耕虞的猪鬃，价格又涨到每磅 5 美元左右。

这一次，古耕虞暂时把杜邦公司的人造鬃挤出了市场。

如果说 1949 年古耕虞在与杜邦公司的竞争中是个胜利者的话，那么，四年之后的情况恰恰发生了改变。

朝鲜战争爆发后，纽约鬃价狂涨，1951 年每磅突破了 10 美元大关。此后仍暴涨不已，可供军用的三英寸以上的长鬃，一度涨至每磅 30 到 50 美元。与当时的黄金价格相比，一磅长鬃的价格超过了一盎司黄金。

古耕虞已经感到这不是好兆头。这样高的价格与它的实际价值太不相称了，它必然刺激并导致美国人不惜工本去研制代用品。

他在给外贸部一位负责人的信中写道：“任何商品价格，如果大大超过其平均价值（或中心价格），必然会出现过剩。同时，只要科学技术上能够做到，也必然会出现另一种可以代替的、价格较低的商品。这是资本主义市场不可改变的经济规律。”

为此，他在信中建议：“我们必须根据这个客观规律，运用价值法则切实了解市场的供需情况，随时调整我们的经营方针，这样才能掌握我国对资本主义国家贸易的主动权。”

很遗憾，他的这个建议落了空。这是后来的事实证明了。

果然，在巨额利润的驱使下，杜邦公司经过改进后的人造鬃出笼了，并且大量进入了市场。古耕虞的预感变成了现实。

还有一个重要原因：朝鲜局势紧张时，美国对华实行全面物资禁运，但中国出口的猪鬃，却不在禁运之列。1953 年 7 月，朝鲜停战协定签字后，美国军方宣布停止收购猪鬃，并指定猪鬃为非战略物资而列入全面禁运。中国猪鬃已经无法进入美国这个世界上最大的市场。

这两个原因造成的结果是，中国猪鬃在国际市场上的价格像雪崩似地狂跌。

此时仍在香港的古耕虞目睹了这个令他痛苦不安的过程。他遭受了从商以来似乎最惨重的打击。

按说，这种时候正是一个企业家发挥才能、放射光彩的时刻。如果像 1949 年那样，古耕虞可能不至于败得那么惨。

问题正在这里：由于体制的改变，他的手脚被“捆”住了，此刻他已经失去了发挥才干调节市场的条件和机会。

建国以后，我国“在经济体制上形成了一种同社会生产力发展不相适应的僵化的模式”——这是 1984 年颁布的《中共中央关于经济体制改革的决定》里的一句话。具体表现在：国家对企业统得过死，企业缺乏应有的自主权等。

从 1951 年底到 1952 年上半年进行的“三反”、“五反”运动结束后，我国贸易主管部门改组，原中央贸易部一分为二：商业部主管内贸，对外贸易部主管外贸。由于这些变动，香港“川畜”的业务也随之变化，有个时期，它受中国畜产公司（其前身是中国猪鬃公司）和中国进出口公司双重领导。

国际市场鬃价狂跌，情况急剧变化，而两家国营公司的猪鬃出口却没有因此而改变经营方针。身处香港的古耕虞感到为难。他比喻说：“我有些像‘两姑之间难为妇’。”

让他为难的是，这两个顶头上司一先一后卖给他两批猪鬃，数量都很大。一批是中国进出口公司卖给他的，价值400多万美元。如果他与国营公司仅仅是买卖关系，是“往来户”，他会坚决拒绝的。国际上的鬃价在狂跌，我要你这么多猪鬃干什么？我去卖给谁？

“但那时我的企业的性质变了，”他回忆说，“香港的四川畜产公司是社会主义国营企业的一个组成部分，作为国家的任务，我明知卖不出，要赔钱，也只好服从。”

另一批是中国畜产公司卖给他的，又是400多万美元。这已大大超过了当时资金的支付能力。货卖不出去，无法向银行作打包放款，他不得不负担巨额利息，向银行作抵押借款。而他过去从来不作抵押借款的。

从不做赔本生意的古耕虞，想不做不行了。

他用心良苦地说：“自从我把企业交给新国家后，一直觉得我像个出了嫁的姑娘。我的娘家姓‘资’，是资产阶级；但夫家姓‘无’，是无产阶级，我成了‘无’家的媳妇，得听从婆婆吩咐……”

这便是他当时所扮演的尴尬角色。然而，他实在不甘心这样下去。情急之中，他只好提起笔来，给外贸部领导写信——

出口任务这样不断地压下来，势必会把香港四川畜产公司压垮，这对国家整个外贸业务来说是不利的……

请你们关照我上面的两位“婆婆”，不要只顾把货压到我身上，就算完成了他们的出口任务，他们应该考虑香港四川畜产公司是国营公司的组成部分，把货压在我这里与把货压在他们那里，对国家来说，没有什么两样……

同时，他调动自己的精兵强将，使出浑身的解数，试图在“婆婆”的约束下闯出一条道路，仍是不行，他被“捆”得太死了，几乎无法行动。

其实，按照1950年“川畜”和政府签订的协议内容，古耕虞的自主权还是比较大的。协议中主要的一项是，国家可利用四川畜产公司几十年来从事国际贸易的经验，并发挥其优势，以利社会主义建设事业。

古耕虞认为，这个协议，体现了周恩来总理政治家的英明远见，而且很快发生了奇效——譬如1950年他赴美推销猪鬃、当年猪鬃出口创历史最高纪录、抗美援朝期间以“川畜”的名义购买我国需要的战略物资、在美资金被冻结后的解冻等等。如果你给香港“川畜”挂上一块社会主义招牌，就不会有这么多好事了。

但是，这个协议的执行，不久就出了问题。

古耕虞对此宽容地说：“建国只有几年，新中国一般从事国际贸易的干部还缺乏经验。”

问题之一是，他缺乏自主权和能动性。按照当时的经济管理体制，他必须遵从上级规定的牌价在国际市场上售货，而这个牌价脱离当时的市场实际情况，明显高于市价。谁还买他的货？

问题之二是，上级一边卖货给他，让他向资本主义国家输出，一边把大

量猪鬃卖给苏联和东欧国家，这些国家以易货贸易得到中国猪鬃后，随即转手低价卖给西方。因此，国际市场猪鬃行情更是一泻千里。

由于这两个问题没解决，再加上杜邦公司的人造鬃上市、美国禁运和油漆工艺的逐渐现代化等原因，古耕虞手中一下子积压了 700 多万美元的货物。他已被压得无法喘气了。

他多次说过：“竞争是我最要紧的一课。”几十年来，他的事业由小到大，由弱到强，无不处处充满了竞争——与华商竞争，与外商竞争，与官商竞争。竞争几乎可以概括他全部的商业生涯。

然而，被“捆”住手脚的古耕虞此时失去了竞争能力。他不甘心，却无力回天。

后来他向上级提出，是否将外销对象转向西欧，在伦敦设机构。外贸部起初同意，但不知何故，紧接着又不同意。而且——而且还决定，撤销香港四川畜产公司。

就这样，信誉卓著、闻名海外，在猪鬃行业称霸国内外市场几十年、浸透了古氏家族心血的四川畜产公司，被迫退出了海外市场！

1953 年给古耕虞留下了痛苦的记忆。他受到的打击是极其惨重的。他事业的鼎盛期就此结束了，猪鬃大王的头衔成了过去的象征。

1956 年，古耕虞就任中国畜产公司经理。那段时间里，按照中共对资方人员“量才录用，适当安排”的方针，很多资本家被选为各级人民代表或政协委员，也有的在政府机关、国营企业担任公职（大多是副职），古耕虞担任的是正职经理，应该说受到了政府的重用。

“我常常想，我到新中国是来做事的，不是来做官的。”他感慨道：“中国前朝，历来是善于做官的人多，善于做事的人少；贪赃枉法的多，奉公守法的少……我相信共产党一定能改变这个几千年封建专制留下来的局面。”

他的办公室布置得十分考究：地毯、沙发、书橱、花草、古董、阔气的会议桌和配套的椅子……他当了几十年总经理，从不曾有这样堂皇的办公室。

突然当上社会主义企业的经理，他有点不习惯。不习惯的原因在于，和过去相比，如今太轻松了。

企业实际上是行政机构的附属品，他这个经理无权安排公司的产供销活动，而且也不需要搞市场竞争。他感到很悠闲，很多事情无须亲自动脑子。

可他偏偏又是个爱动脑子想问题的人，三想两想就发现了问题。

据有关资料载：当时中国的对外贸易主要采取易货方式，也就是用我的东西换你的东西。对苏联和东欧社会主义国家的贸易，约占进出口总额的 70—80%；其余份额对资本主义国家。都是易货贸易。

这样一搞，工作很简便，年初订个合同，年中检查一次，年底总结总结，一年就过去了。

“几乎没有我所习惯的竞争。”他回忆说。

还在抗战期间，他就和苏联驻华使馆的商务参赞很熟悉，很要好，此人能说一口流利的英语。调回北京工作后，他经常和这位参赞交谈。其它社会主义国家的使馆人员也有同他来往的。

和“兄弟国家”的“老大哥”们交往一多，爱动脑子琢磨问题的古耕虞果真就发现了问题——

后来，我发现与他们做生意，至少在猪鬃上我们是吃亏的。按照当时易货协议，我们卖给他们的猪鬃作价很低。1955年，我国出口的猪鬃仍达8万箱，其中绝大部分销到苏联和东欧国家，与1950年最后几个月卖到美国去的数量相等。但那时我们卖了8万箱得外汇6000万美元，而1955年却只得了2800万美元，相差一半以上。问题还不在于外汇收入吃了亏，主要是他们得了我们的低价猪鬃，就转手向西欧市场抛出，于是，在西欧市场上，出现了一个拿了我们的猪鬃与我们竞争的对手，把我国卖到资本主义国家去的猪鬃价格也压低了，我们受到双重损失。我是中国畜产公司的经理，对这个问题，不能不管。我向上级提了个建议：我国的猪鬃外销应该越集中越好，竞销的对手应该越少越好，苏联和东欧国家在西欧市场上与我国竞销猪鬃的局面应该避免。

1956年以后，我国与苏联和东欧诸国达成了协议，采取了防止竞销的步骤，国际市场上的鬃价暂时稳定下来。

在这件事情上，古耕虞讲了一些“兄弟国家”的“坏话”：“苏联号称对我们‘无私援助’，但在做生意上却使我们吃亏。这一点，我不能不以生意人的眼光来讲话，做生意总要讲点生意经吧！”

有人就此评价说：“古耕虞这个人，做生意是内行，而搞阶级斗争是外行。”

有一个时期，古耕虞被看作是民族资本家接受社会主义改造的“样板”之一。

社会主义改造进入高潮后，国家规定对原来私营企业的资方，从公私合营算起，按清产核资的股金由国家每年付给定息五厘，七年不变；七年之后，是否延长，到期再议。结果定息延长到1966年9月，共计10年。

古耕虞究竟有多少股票，可拿多少定息，他自己也说不清楚，早在公私合营之前，他从香港调回北京时，就把所有股票、证券，通过邮局寄给了有关部门了事，以后再也没有过问。

他还有什么必要对这些事情感兴趣？如果他在乎，当初他就去美国了。

但他并非反对别人拿定息，他说：“别人拿，决不是拿错了……我并不认为不拿定息就是进步，因为各人的具体情况和实际需要不一样。”

还有高薪，他也不拿。当时，有些资本家薪水甚至比国家主席、政府部长还高。他只按上级给他定的级别拿薪水。

他回北京后，外贸部拨给他一辆专车。但他因公才坐，办私事外出时就坐公共汽车，自己严格执行。有位搞保卫工作的干部同他开玩笑：“古经理，你是猪鬃大王，台湾知道你。你老去挤公共汽车，台湾派来的特务会乘机行刺。你还是出门坐小汽车吧。”

古耕虞笑着对他说：“你这个人不懂生意经。台湾派个特务要花很多钱，行刺我这样一个人，很不划算，他们不会做这种亏本买卖的。”

不拿定息、不拿高薪、非公不坐公家的小汽车，是古耕虞给自己定的三条“规矩”。日常生活中，他还给自己划了一条“界线”：国家以革命干部待他的，他都干；而以资本家待他的，他尽量不干。

他只是觉得应该这样。想不到“文革”一来，自己因此少受了许多折腾。

红卫兵碰到资本家，一般要问三件事：“拿定息没有？拿高薪没有？坐小汽车没有？”那些拿了、坐了的，顿时就会遭受皮肉之苦。他没有，所以红卫兵对他客气多了。

他说：“资本家和劳动人民之间，向来是有矛盾的。到了社会主义社会，资本家要向劳动者转化，只有尽最大能力去缩小这个矛盾，决不能去扩大这个矛盾。”

他这样做，好像隐隐约约也是一种“竞争”——同自己的竞争，同其他资本家的竞争。当然，这类“竞争”的目的并非是为了打败谁。

竞争是他最要紧的一课，但在接踵而来的岁月里，他无法在生意场上与对手竞争了，因为他失去了竞争的土壤。

建国之后严峻而荒唐的年代悄悄来临了……

第14章 阳光下的沉浮

对共产党讲真话没错。我这个姓“资”的姑娘，嫁到“无”家来，总有人说坏话，全是因为“娘家”不好。百万富翁当了“伙头军”。周恩来问：古耕虞到哪里去了？。再创猪鬃出口纪录

1957年是个令人困惑的年头，困惑的主要原因是反右派斗争。

古耕虞当时正“走红”，右派的帽子轮不到他戴。但他的老部下中，有一些被打成了右派。其中调到中国畜产公司天津分公司的20个人中，竟出了10个右派。

他感到不解。怎么会有那么多反党反社会主义分子？他说：“我想，只有敌人听了才会高兴。”

实际上，同知识分子相比，工商界被划为右派分子的，要少一些。这有两个原因，一是资本家比知识分子本来就“乖巧”，经过“三反”、“五反”运动，学得更乖了；二是买卖人对环境的适应性比知识分子强些，更能审时度势，随缘善变。也就是说，资本家比知识分子狡猾。

他发现，反右派斗争之后，工商界出现了一种怪现象：两个人在一起时无话不谈，三个人在一起时就讲假话了。

不仅是工商界，全国各行各业何尝不是如此？

紧接着，反右斗争一过，政府决定精简机构，下放人员。

随即问题又出来了：当时拟定下放的干部，在古耕虞眼里，大多数是懂业务，懂外文，受过外贸专业训练，但家庭出身不好或受过批判的知识分子；而前来替代他们工作的，大都是出身好，政治过硬，但没有受过专业训练，不懂业务的干部。更要命的是，这些业务上是外行的干部，认为“外行可以领导内行”。

他当年的得力助手之一的张华联也在下放之列。后来他得知张华联下放到农村不久，就成了农业生产上的一个行家里手，农民们选他当代表，出席本县的农民代表大会；外贸部把他视作改造得好的典型，给他举办了展览会——也真难为了张华联，一个昔日的阔少爷，一个会做国际生意的高级贸易人才，一个在各种洋场合享惯了福的人物，居然摇身一变，在农村那种艰苦的地方“出类拔萃”，这个人的毅力和随遇而安的可塑性格，令人钦佩。

但是，让张华联这种十分难得的经贸人才去当一个种地的行家，古耕虞怎么想怎么觉得不划算。

对这件事情，古耕虞很伤脑筋。但大局已定，他向谁提看法？别人都不提，他也只好不提。他想不通，就订购了一部《列宁全集》，人民出版社一卷一卷地出，他一卷一卷地读，想从中找到答案。

列宁在一篇题为《苏维埃政权的成就和困难》的文章中，涉及到了这个问题。列宁写道，苏联十月革命胜利后，有人认为“可以先培养一批品质优良的、纯洁的、受过良好教育的人，然后再用这些人来建设社会主义”。为此，列宁嘲笑抱着这种见解的人是在“玩傀儡戏”，是“酸小姐拿社会主义消遣取乐，而不是严肃的政治”。列宁高屋建瓴地指出：“我们要用那些资本主义培养出来、被资本主义败坏和腐蚀，但也为资本主义所锻炼的人来建设社会主义。”

答案找到了。他说：“列宁的话，对我的启发太深刻了，隔了多年我还

能背得出来。我总感到反右派斗争以后，我国出现了许多‘酸小姐’。这些‘酸小姐’不按马克思主义、毛泽东思想办事，而搞他们自己的土政策，轻视和排斥知识分子，结果使我国的经济建设大伤元气。”

他开始感到心力交瘁。他用沉默来打发难耐的时光。

1958年，古耕虞要求到社会主义学院进修。该学院是全国政协两年前成立的。学员通常的学习时间为一年，他自动要求延长，结果上了近两年。

一次，学院组织学员开会，批判一名曾担任过某省医学院院长的同学。古耕虞在会上多次发言，话说重了。他后来检讨说：“这是一位留美学者，确实说过一些错话。大家批判他，我也批判。但这里面没有一点违心之论吗？不是。我赌过咒，在运动中不要‘顺风跑’，但结果还是顺风跑了！”

还有一次，他和一名右派同学谈心。那位同学是我国著名的教育家、教授，解放前跑到了解放区，建国后，被选为全国人大代表，还担任了国务院一个部的副部长。这位前副部长对他说：“老古，听你说过，资本家学乖了，你在外贸部统战座谈会上的发言，就是‘乖’的。我可没有你这么‘乖’。有人说，中国已经没文盲了，我不同意这个看法。于是，人们就批判我，说我给社会主义社会抹黑。结果成了现在这个样子。因此，我对你学‘乖’，十分感慨。”

古耕虞听完他的话，给他讲了一个老而又老的笑话：孔子有两位得意弟子，一个是做学问的子路，一个是做买卖的子贡。孔子在陈绝粮，先派子路到一个老头儿家借。老头儿听子路说他是孔门弟子，要他先认个字：真。子路说，这字念真。老头儿摇摇头说，不对，这字念“直八”。子路说，这明明是个真字，怎么能念“直八”？老头儿生气了，说，你不念“直八”，我不借粮给你。子路快快而回。孔子再派子贡去，老头儿照样来一遍，子贡马上改口说，对对，应该念“直八”。于是子贡把粮借回来了。

讲完笑话，他概括说：“这个笑话，在现实生活中是存在的。有些人爱听假话，听不进别人的与自己相反的意见。我觉得你有些像子路，‘君子死而冠不免’，书呆子气重。子贡毕竟是做买卖的，会说别人爱听的话，买卖人讲究的是发财，不是是非，你爱听‘直八’，我就念‘直八’，反正我把粮食弄到手了，吃亏上当的是你，于我无损。我相信共产党决不会真正喜欢这种光会说漂亮假话的人。一切都是暂时的。你完全不必感慨，对共产党讲真话总没有错。”

“大跃进”开始了。大跃进最大的特色就是放“卫星”。

古耕虞仍在社会主义学院上学，不到公司工作。但有时也回去看看。一天，他偶尔看到下级公司报来一个文件，说某人民公社的养猪场放了一个令人惊喜的“大卫星”，一只母猪生了64只小猪。

“我们最好先去问一问养猪的农民，或者亲自到猪肚子下看一看，老母猪到底有几个乳头？”他放下文件，气愤地说，“现在一胎竟生了64只，这是违反科学、甚至违反常识的。至少在目前，世界上还没有这样的‘大卫星’。我看就不要再上报了！”

大跃进以及其后的自然灾害，使一切都乱了套。

四川的猪鬃年产量，差不多一直占全国年产量的30%，历史上没有低过一万箱；而1960年产量仅有几百箱，不到大跃进前的十分之一。

古耕虞得知这个消息，气得差点跳起来：“我们古家几代人，在四川搞

了几十年猪鬃，没有见过这种情况。我不相信这是因为自然灾害，而是人搞出来的。”

全国都遇到了严重的粮荒，很多人因此而饿死。1960年夏天，外贸部急电召回正在北戴河疗养的古耕虞，叶季壮部长见到他的第一句话是：“国家需要进口粮食了。”

他说：“国际市场上粮食很多，可以延期付款，可以赊购，付一二成价款就可以把粮食买回来。”

“可是我们没有外汇。”叶季壮摇摇头，“找你回来，就是要让你想办法出口猪鬃，换点外汇买粮食。”

“你要我出口猪鬃，可是我们的存货早已卖光了，而新货收购不上来。”他有些忧虑，“我得搞清楚为什么今年四川的猪鬃产量这样低。”

“你准备怎么干？我们配合。”

“我想先到四川去，只带一个帮手，不带工作组。但我要求你与中共中央统战部打个招呼，请他们帮我讲话，我要会见谁，就请谁接见我。我到哪个县开展工作，就请哪个县负责。”

他之所以提这些要求，主要担心自己下去后受冷遇，无法正常工作。因为谁都可以不把他这个资本家放在眼里。

到了四川后，省委的财贸书记、副省长给他指定了内江专区，作为他调查研究的重点。还答应他的要求，安排了三件事：一是到每个县要杀几只猪，这是为了了解一只猪究竟能摊多少猪鬃；二是开一次屠工会；三是开一次收购猪鬃的小贩会。

内江专区的十几个县，他都跑遍了。他找准了四川猪鬃产量严重下降的主要原因：“反右”、“整风”之后，下放干部，把机构打散了，把一些经营猪鬃的内行打散了，四川畜产公司变成了省外贸局的一个处，处里有八个工作人员，竟有六个是从未搞过猪鬃的女干部。

内江之行，他得出的结论是，虽然自然灾害时期，农民养猪头数下降，部分影响猪鬃产量，但是，产量竟降到如此程度，自然灾害是次要的，人为的原因才是主要的。

那年的全国人大会议召开之际，外贸部部长叶季壮向朱德委员长汇报了这个情况。朱德不但懂猪鬃，而且喜欢管猪鬃，人大开会时，他为此亲自到四川省代表团的三个小组去过问情况。

1961年，古耕虞又两次到四川。在各级各部门的关心下，这一年的猪鬃产量开始回升，次年恢复到大跃进前的水平，1963年又有上升。

但是，由于那几年中国猪鬃出口降至几十年来的最低点，引起了国际市场上鬃价飞涨，由每磅二美元涨到十一二美元。古耕虞说：“这种涨风，对我国来说，毫无好处，哪怕涨到100美元也没用，因为我们没有货。相反，却刺激了别国猪鬃出口和人造鬃的生产，结果把我国猪鬃原来的市场夺去了。”

被人抢占的市场再想夺回来就难了。而且三年之后，“文化大革命”以其不可阻挡的势头来到了人们面前，一切都已无从谈起……

1966年6月底，古耕虞随中国民主建国会和全国工商联参观团，到河北省香河县参观“四清”运动。回来时，文化大革命已开始快一个月了。

走进经理办公室，他看到里面乱得不成样子，那张大会议桌上的烟灰缸

里满是烟头，地毯上落了厚厚一层灰尘。

他的机要秘书提醒他说：“其他领导都在清理文件。我看你也得清理一下，该处理的就处理，该烧掉的就烧掉。”

次日上午，公司一位副书记关照他：“午饭以后将会贴出大量的大字报，请你不要惊慌。”

果然，到下午，公司的院子里贴满了大字报，大都是冲着他来的，上面连篇累牍称他“资本家”。

在以前的政治运动中，也曾有人贴大字报，涉及到他时，一般只批评党委“重用了资本家古耕虞”。这使他时常感到对不起领导们，因为自己连累了领导们。他用幽默中带点儿酸楚的口气说——

说实话，我认真地想过这个问题。我这个姓“资”的姑娘，嫁到“无”家来，操持家务，生儿育女，公婆说我好，丈夫也认为我不错。但是有些尖嘴小姑、顽皮小叔却很难侍候，总说我这个嫂嫂“坏”，而理由只有一个，就是我这个嫂子的娘家不好。这些小姑、小叔们，只看我昨天，不看我今天，更不看我明天。成天口中念念有词，抓住我的“娘家”不放。不过，劳动群众印象中，资本家要剥削人，总是坏的，有这些想法并不奇怪。

但这次不同，那么多大字报，铺天盖地，不像过去那样仅仅批评领导重用资本家，而是指名道姓，直接批判他本人。他突然感到紧张，思想斗争很激烈。

他去找公司党委（他不是党员，所以不是公司党委委员）问：“我再当经理还合适吗？”谁也无法明确答复他。

从那以后，大约四五十天时间，“我什么事情都无法做了，只看大字报。”他说。那上面乱七八糟、捕风捉影、指鹿为马、说假话、作假证。人们都宛若发疯似的，他不理解为什么要这样？他感到愤慨。

无孔不入、无所不敢的红卫兵们跨进了古家的大门。他们翻箱倒柜时，看到他在国外访问时与外国人的合影，说这是“里通外国”的证据。他对他们说：“我是里通中国共产党，外通外国资本家。”

红卫兵们试图从帮助古家料理家务的一对李氏老夫妇身上打开“缺口”，让他们揭发古耕虞的“罪行”。老头回答他们说：我是贫农，我只感到他待人不错。老太太则说：我在古家几十年，过去亲眼看着他们的孩子长大，现在又看着他们的孙子、孙女长大，如今早解放了，他们若是待我们不好，我们早就走了。红卫兵失望地骂他们“没有阶级觉悟”。

一天夜里，红卫兵们又来造访。一个红卫兵问他：“解放前你为什么不参加革命？”

他感到愕然。事后他对别人说：“这个孩子似乎在责备我解放前不应该去当资本家，而应该去革命。这叫我怎么回答呢？”

他给吵闹得没办法，试探着找到一个姓崔的“片儿警”诉说情况。崔民警是一个极富正义感的小伙子，他愿意提供帮助。他关切地对古耕虞说：“我完全了解，你拥护党的领导，学习是好的。你可以打电话给你们公司，请他们再打电话与我们派出所商量。现在，红卫兵正在风头上，你千万不要去和他们顶撞，免得吃眼前亏。至于我自己，也不能和红卫兵见面。他们来了，

我不来；他们走了，我就来。但有一条，他们没有权拿走你的东西。如果拿走了，我作为公安干部是要干涉的。你可以告诉我，我一定设法把东西追回来。”

崔民警后来的确说到做到。

古耕虞和他聊天时，他还说过这样颇见水平的话：“毛主席对民主党派说过，要‘长期共存，互相监督’，难道只能长到17年，多一天都不行吗？”

崔民警的话令古耕虞深为感动。他认为，崔民警是他在“文革”期间遇到的最可敬佩的人之一。

他除了自己挨批判外，还得不断地为当年的部下们作证。证明那些职员们，包括分公司经理们都不是资本家，他和董事长及董事们才是“当之无愧”的资本家。

这天，又来了两个人，调查他的一个表亲。那位表亲解放前是“川畜”北平办事处主任，解放后成了国家干部中有银行存款七八千，“川畜”股票上万。来人要古耕虞证明他是资本家。

他问：“他自己承认了没有？”

来说：“不肯承认。”

他说：“他不承认是对的。要换上我，我还要写张大字报，说古耕虞才是剥削者，是资本家，而我是被剥削者。”

他之所以这样说，是因为他感到，要断定一个人是不是资本家，首先要搞清楚什么是资本家。有股票，并不足以说明他就是资本家。在私营企业中“三权”（财权、经营决策权、用人权）的、掌握着生产手段的、剥削他人劳动的，才是真正的资本家。

于是，他又对来人补充说：“我的表亲哪有什么‘三权’？他仅仅是个普通坐庄的，连襄理都不是。所以，他绝对算不上什么资本家。”

政治运动一来，人们对资本家的概念越来越模糊了。有人甚至把那些在大街上卖大饼、解放后才翻身的大太太都看成了资本家。更有甚者，竟然认为解放前吃大米的是资本家，吃窝窝头的是工人；坐汽车的是资本家，走路的是工人。简直荒唐得没了边。古耕虞则认为，资本家有资本家的“规格”，资本家有钱但有钱的人不一定是资本家。

他所在的总公司有七名原属“川畜”的高级职员，其中三人被定为资本家；而在北京市分公司工作的八个人，全都被定为资本家。这说明，一个人在这个单位可能被定为资本家，在那个单位可能不是。全凭运气了，没有一个标准。

如果被认定是资本家，就要倒霉。古耕虞为了不让老部下们受冤枉，只得反复讲述他的资本家“规格”论，尽管那时没人把他的当回事。

古耕虞作为中国畜产公司的经理，被“挂”在家里半年多了。他在银行的私财已被没收，生活十分拮据，百万富翁一度穷得连送孙子去南京的车费都拿不出。

一天，公司里的“造反派”打电话问：“你为什么不上班？”

“我不是常打电话问你们要不要我上班吗？”他反问道。

对方给问住了。他其实愿意上班，躲在家里虽相对平安，但无人理睬时更让人提心吊胆。于是，他追问：“请教，我现在是不是应该来上班？”

电话那头说：“不要你上班，是我们要开会斗争你。我们对你是客气的，

事先通知。你也不必害怕，我们只斗争你几分钟，你就可以下台。”

他对这样的斗争方式感到不解。但很快就明白了，专政的真正对象已不是他这样的“牛鬼蛇神”，而是“党内走资本主义道路的当权派”了。

次日，古耕虞来到公司。造反派已夺了公司党委的权，他们主要的斗争目标是党委书记兼第一副经理宋克强。在古耕虞眼里，宋克强是个相当好的党员。他象征性地陪宋克强挨斗了几分钟，他们给他挂的牌子是“牛鬼蛇神”，不知为什么，又给他换了块牌子，上写“资产阶级反动学术权威”。他对换牌子的人半开玩笑地说：“我既无学术，也非权威，更不反动。”

据知情人讲，十年内乱中，工商业者大都被诬蔑为“反动资本家”，而对古耕虞却称之为“资产阶级反动学术权威”。相比之下，已对他够客气了。这是一种少见的现象。

造反派们向他提了两个问题：第一、“你是垄断资本家、猪鬃大王、百万富翁，为什么你要到共产党这边来？是不是国民党或者美国人派你来当特务？”第二，“为什么你常到四川饭店去吃饭，四川饭店是不是一个特务机关？”

对于这种荒唐至极的问题，他哭笑不得。

1969年，军代表进驻了中国畜产公司，成立了“革命委员会”，公司内部的斗争火焰渐渐减弱，被戴上“特务嫌疑”帽子的古耕虞不再上台挨斗，他接受了新任务：清扫厕所。

不久，“革委会”决定“解放”他，让他“回到人民内部”来。但需要他写一份检讨书。

我的剥削既广且深。广度，全国几亿人都被我剥削，也剥削了20几亿世界人民。深度，我是美金的百万富翁。全世界都知道，我是猪鬃大王，是中国少见的剥削者。我罪该万死，死有会辜。

这便是他的“检讨”，连标点符号在内，总共84个字。

84个字“过关”，他被“解放”了，时间大约在1969年七八月份。应该说，他在“文革”期间的遭遇算是相当不错的，至少没有受皮肉之苦。究其原因，一是群众和上级的暗中保护，包括周恩来总理苦心孤诣的保护；二是他一直不拿定息，不拿高薪，非公不坐小汽车，更不摆什么官架子，同人民群众在生活上的距离不大，人们看着“顺眼”，而且他与人为善，即便是造反派也觉得他这人“不怎么坏”。

1969年秋天，刚刚被“解放”不久的古耕虞离开北京，来到位于河南省息县的对外贸易部干校参加劳动。

这与林彪的“战备疏散”通令有关。外贸系统原有六七千人，这时留在北京的仅剩200多人。堂堂八亿人的泱泱大国，搞国际贸易的只有区区200人，古耕虞嘲弄道：“中央人民政府对外贸易部，好像‘迁都’息县，在北京只剩下一个‘留守处’了。”

64岁的前猪鬃大王古耕虞被编入干校第八连，这个连的任务是搞建筑。他脱下平生最喜欢穿的中国式长袍，穿上粗糙的工作服，打起精神挑煤、做煤饼，给大家烧开水，然后像别人那样哼着劳动号子把开水挑到工地。动荡的社会和艰苦的环境赋予了他一个新的角色。

农村新鲜的空气无法排遣他胸中的郁闷之气。但平生从未从事过的体力

劳动又使他多少有一点新奇感。他自称“伙头军”，并认为“当伙头军对我有好处”。抛却政治因素不谈，劳动本身是美丽的。他渴望参加劳动，劳动能够锻炼人的意志；他还渴望走到群众中间去，忘记自己作为资本家的过去。若干年后，他从心底里彻底否定“文革”，却对自己参加劳动当“伙头军”的历史给予了肯定。

他不但劲头十足地当他的“伙头军”，而且乐意干各种各样的杂活：替人到远处的供销社买烟、买酒，帮人灌热水瓶，甚至替人修补鞋子，还抽空儿教几个“学生”学英文。到别处买东西大家都感到不方便，他又说通军代表，给干校办了个合作社，由他当“主任”兼售货员，零售日用品、修鞋子等。

他对自己的动机解释说：“我是想趁在于校劳动的机会，尽量去接近群众，与每个人打交道。当伙头军的好处是能把解放前当大老板、解放后又当‘大官’，高高在上、脱离群众的官僚主义作风打下去，使自己能和一个普通劳动者一样地生活。”

不断地“改造”自己，是他投向共产党和人民的怀抱后，最感兴趣、最刻意追求的目标，即便在厄运从天降，“生死荣辱皆未卜”的情况下，他仍然如此。

干校的压抑气氛可想而知，所有人的情绪都很低沉。人们被迫从大城市来到这个穷乡僻壤，从事艰苦的体力劳动，对前途的忧虑使人们的心灵倍感沉重。

“我相信总有一天会雨过天晴。”古耕虞清醒地说。随即又调侃道，“眼前，马克思看到中国不行，生了气，坐飞机回英伦去了。但是，这位革命导师总有一天要回中国的，中国一定会恢复马克思主义。等他回来时，我会去欢迎他！”

一个本性上剥削别人的前资本家，信念却如此坚定，甚至比某些失意落魄的党员干部还要坚定，无疑是近20年来共产党倾心进行改造的成果。对这样的人还有什么不放心的呢？

一天黄昏，他和一位资深的高级干部在田野上漫步。那位老干部说：“老古，你是爱国民主人士，周总理说过，民主人士是可以不下放的，你为什么要留在干校呢？趁我们现在还能帮你说话，你不妨写一个申请试试，要求回重庆去，当‘飞鸽牌’吧！”

那时，人们常用两种名牌自行车的牌名——飞鸽牌、永久牌来比喻去和留。古耕虞对他说：“我感谢你的好意。虽然共产党中也有想当‘飞鸽牌’的，但我不想当这种鸽子。我坚信共产党是实事求是的。我同共产党打了这么多年交道，知道共产党是什么样子。尽管你们当中有许多人被‘挂’着，吃苦头，但共产党员还是共产党员，吃了苦头，受了委屈也不会变成别的。你是老党员，现在‘靠边站’，如果你想当鸽子回老家，你还是个老党员，人家还会尊重你。而我如果当了鸽子，我就从一个革命干部退回到资本家去了。所以我下了决心，要么回北京，要么呆在干校，决不从革命队伍里飞走！”

古耕虞的转机正在到来。

据说，1971年，有位西方国家的总理访华，周恩来总理会见他时，对方提出，中国出口的纺织品质质量不好。

几天后，周恩来问对外贸易部部长白相国，蔡无忌在干什么？

蔡无忌是著名教育家、爱国人士蔡元培先生之子，多年来一直担任外贸

部出口商品检验局局长。周恩来的意思是，蔡无忌怎么让质量有问题的纺织品出口了？

白相国说：蔡无忌在干校。

周恩来说：你是部长，你为什么不叫他回来工作？

白相国说：因为他是个国民党员。

周恩来说：他是国民党员，但他是我们请他留下来和我们一起建设新中国的。

问过蔡无忌：周恩来又问：古耕虞到哪里去了？

白相国说：古耕虞也在干校。

周恩来说：他又是什么问题呢？

白相国支支吾吾回答不上来。周恩来说：你通知他们，让他们都回北京工作，我了解他们……

外贸部政治部的一位女干部来到干校，对古耕虞说，我奉命来通知你，你没有问题了，可以回北京听候新的任命。

他很平静地接受了这个现实，并没有一般人所表露的那种“感激涕零”，也没有喊什么“万岁”。他双手扶着腰——他在干校得了腰肌劳损，疼得厉害，弓着背，微昂着脑袋，用抒情味儿很浓的语言，表达了自己此时的心境。

他说：“谢谢你的通知。你们总算对得起我，今天说我没有问题了！我是来做事，不是来做官的。晋朝的陶渊明曾为五斗米折腰，而本朝的古耕虞是赔五斗米折腰！”这是典型的古耕虞性格。

1971年9月，古耕虞沐浴着秋天的阳光，从河南息县赶回阔别两年的北京。外贸部政治部通知他，他的工作将由国务院安排。

1972年3月，外贸部政治部的一位副主任向他宣布：你对国家有贡献。现在外贸部任命你为中国土畜产公司顾问。

他已经67岁高龄，进入了人生的晚年。在国家内忧外患的时刻，他非常希望在自己的有生之年多做一点事情。但是，一直到1974年初，他坐在“顾问”办公室里，根本无事可做，谁也不来请教他这个有“历史问题”的资本家顾问。

“当时，军代表对我的态度是好的。”他说，“但所谓造反派的派性还十足。林彪虽然死了，但‘四人帮’仍在为非作歹，把国家闹得一塌糊涂。我断定这个时候，任何工作都是无法干的。”

1973年，正是“四人帮”最嚣张的年头，张春桥气势汹汹地抛出了《论无产阶级全面专政》，“打棍子、扣帽子、抓辫子”的现象司空见惯，人们刚刚松弛下来的神经再度紧张。

在这种“四人帮”的高压形势下，全国工商联组织少数工商界上层代表人士定期学习讨论。古耕虞在参加之列。他却在这个极度荒唐的岁月里，提出了一个十分严肃的问题：给资本家“摘帽子”。

据权威人士估计，古耕虞在中国工商界中，大概是最早公开要求给资本家摘帽子的人——即使不是第一个，也是极少数中的一个。

专制使人恐惧，乃至使人窒息。但专制也能使人心明眼亮。就在那次定期学习会上，著名的纺织工业家、荣氏企业集团创建人之一的李国伟先生公开表示：在社会主义社会，提出“以阶级斗争为纲”，是否就是毛主席过去批评过的“党八股”？在社会主义改造基本完成之后，原来资本家的生产技

术和经营管理经验，包括他们和外商打交道的经验，是否对社会主义新中国的建设还有用？李国伟先生认为，这应该是属于新中国的民族财富。

全国工商联秘书长、著名的爱国民主运动和妇女解放运动的参加者和具体领导者胡子婴，则公开反对“四人帮”之流提出的无产阶级要对资产阶级实行全面专政。这位在鲁迅先生逝世时，曾构思并发动上海妇女界绣织“民族魂”三字旗帜覆在先生棺木上的、令人尊敬的老大姐慷慨激昂地说：“由于中国民族资产阶级在新民主主义革命时期是爱国反帝的，而在社会主义革命时期接受了党的领导，走社会主义道路，因此，这个阶级的绝大多数人始终是中国共产党的朋友、合作者和团结对象。人民只对极少数的不法资本家实行专政，但这不是因为他们是资本家，而是因为他们不法。”

轮到古耕虞发言时，他公然斗胆提出：“能否对原来的工商业者摘去资本家的帽子？”他这是明显地“抹煞阶级斗争”，是当时最忌讳不过的言论。他好像已经不怕了，用他的话说，都快70岁的人了，还怕啥子嘛。

接着，他振振有词地列举了许多“摘帽子”的理由，他说：“经过这么多年的改造还戴着资本家的帽子，严重地阻碍了工商界为社会主义建设服务的积极性。事实上，资本家早已交出了他们占有的生产资料，而且已经不拿定息。”

他之所以重点讲“不拿定息”，因为很多工商业者认为“不拿定息”是摘掉帽子的最终条件。定息早就不拿了，帽子还戴在头上，资本家们都感到气不顺，但没人敢公开讲。他勇敢地站了出来，讲了他们不敢讲的话，而且此后数年锲而不舍地抓住这个问题不放。

就在这一年，他的夫人王崇德去世了。他们在一起生活了整整半个世纪。想起往昔美好的岁月，想起近几年来因为自己落难给她带来的艰辛，想起50年来她给予自己的种种恩情，他禁不住潸然泪下，悲伤不已……

1974年2月，复出不久的邓小平率中国政府代表团出席联合国第六届特别会议，并在大会上发言，阐述了中国最新的对外政策。邓小平的发言震动了全世界。同时预示着国内的政治局势出现了转机。

公司的原党委书记兼第一副经理宋克强重新被任命为第一把手。这位者资格的领导一上任，马上找到古耕虞，请他拿出得力的建议，尽快将积压在仓库里的大批猪鬃出口，为国家换回急需的外汇。并明确通知全公司所有党支部，凡关于猪鬃的材料（包括外国的材料）古耕虞均可调阅，还可找任何他想找的人谈话，了解情况。

古耕虞终于回到了阔别八载的猪鬃事业上。

八年来，猪鬃生产虽断断续续进行，出口却几乎处于停滞状态，积压在各口岸仓库的猪鬃，已高达30多万箱，简直是堆积如山。而同时，美国的人造鬃和其他国家的猪鬃几乎将中国猪鬃的市场抢占光了。

他建议说，我们可以设想一下，如果再卖不出去，每年要支付多少利息，多少仓储费用。猪鬃这个东西，变质虽然较慢，但决不会变好。多积压一天，就要多提高一分成本。他举例说，按当时的价格，国营公司花709元买进一箱猪鬃，每年得支付利息和保管费72.8元；如果这箱货积压在仓库，那么八年之后就全部赔光。他还计算说，一万元商品堆在仓库里，按当时利率每天要付利息1.40元，全年共四五百元，这是指头一年，以后还要以复利来计算。所以货呆在仓库越久，成本就越高，竞争力就越低，国家损失也就越大。归

根到底一句话：货畅其流是生意人最理想的境界。

他苦口婆心地向人们讲这些原本简单又简单的道理。

他的建议最后集中到一点：降价抛售，和外国鬃商展开激烈的竞争。他说：“这不仅仅是为了减少积压，更重要的是夺回中国猪鬃原有的、但现在已经被别人抢走的国际市场，恢复中国是世界猪鬃市场唯一供应国的地位。”

壮志未酬，他的雄心不减当年。

1975 年，为了处理积压在全国各地仓库里的大量猪鬃，经国务院批准，采纳了古耕虞的建议，向世界市场倾销。中国猪鬃出口数额急剧上升，并逐渐夺回了被社邦公司的人造鬃所抢占的部分市场。

“四人帮”在上海的爪牙马天水却派了上海市畜产公司的一个干部来到北京，大骂这是“卖国主义”，而且从中国土畜产总公司一直骂到外贸部和国务院。那人或许因为古耕虞只是个顾问，不是所骂的主要对象，对他还算客气，只骂他是“名利之徒”。

事后，70 岁的古耕虞气愤地说：“少卖些钱总比在仓库里烂得一钱不值要好些吧。那些家伙颠倒了爱国主义与卖国主义，实在荒唐得离奇！”

来自极左派的阻挠正成为强弩之末，正义的力量已经难以阻挡。

不久，古耕虞所在的总公司收到了他过去的一位伦敦代理商的信：我以最大的愉快分享你们业务扩大的利益。但由于你们迟期装货，会使非中国鬃暂时活命，也打乱了制刷厂的生产计划。

古耕虞从这封普通的商业信函里看出了两个问题：一是说明我们的工作有成绩，不然，那位英国商人不会感到“最大的愉快”；二是人家提醒我们由于“迟期装货”，“打乱了制刷厂的生产计划”，使客户对我们的供应不放心，外国鬃就会卷土重来。

于是，他立即建议：（一）必须保持与外商签订的合同的情誉；（二）应当对猪鬃出口的每一个环节深入地进行一次检查，包括运输、装船、港口、码头、船只的航班，以及出口与运输业之间、地区与上下级之间的商品调拨等等。迟期装货往往是因这些环节受阻而发生的。

1976 年，中国猪鬃的出口量高达 20 万箱，比 1950 年的历史最高纪录高出一倍，是平常年景的三倍左右。这是一个很了不起的成绩。

但古耕虞并不满足。他说：“1950 年的出口最高记录现在被打破了，但我国的外汇收入并没有因出口量超过一倍而收入也超过一倍，因为我们每磅鬃的价格降到三美元抛售的。特别使我心里难受的是我们并没有因此把人造鬃打倒。天然鬃与人造鬃之间的竞争至今没有解决。”

这一年，中国猪鬃以非常低的价格降价抛售，立即引起杜邦公司的反击，它把 5 英寸以上的长鬃价格，由原来每磅 30 多美元，降到每磅 4 美元多，而且告诉客户，这是为了“面对竞争，不得不采取的方法”。

对此，古耕虞笑说：“我们中国有句老话：以其人之道还治其人之身。现在，杜邦公司是‘以中国之道还治中国之身，了。’”

不久，杜邦公司又想了个高招：它表面上将价格提高百分之四五，客户购买时暗地里却可以得到百分之七的回扣，它把利润转让给了客户，以此来争取市场。

对它的这一手，古耕虞笑说：“想不到社邦公司把我们‘明修栈道，暗渡陈仓’之计也学走了。”

中国的天然鬃和杜邦公司的人造鬃在 1976 年惊心动魄的大抛售，是几十

年来世界猪鬃经营史上少见的“景观”。为了夺取市场，在竞争中击败对手，双方针锋相对，你降价抛售，我比你降得还凶，最后竟降到了原来行情的八分之一。

“但很可惜，”古耕虞说：“由于我们的外贸工作者对杜邦公司的竞争手段了解得不深不透，不理解他们降价的真实用意是继续占领已经到手的市场，看到原来行情很高，而石油价格又在暴涨，同时中国猪鬃再度进入国际市场后销路很好，想多赚钱，因而在人造鬃降价时，我们没有跟上去，反而把原来的价格提高了。结果，有一个时期，我国出口的5英寸以上的长尺码猪鬃，竟比杜邦公司的人造鬃价格高出好几倍。于是，1976年以后，中国猪鬃在世界市场上的销售量一度降低了。”

这场激烈竞争的结果，仍然是无法打败美国的人造鬃。而中国的天然鬃原本是有很大的优势的，如果操作得好，是完全可以打败人造鬃的。

“这不能怪我们的干部。”古耕虞感慨万端地说，“建国以来，我们一直把竞争当作资本主义来批判，我们的干部不习于此道，尤其是在指导思想上拨乱反正之前，有谁有这个胆略敢谈竞争呢？何况，竞争本来就是知识对知识、实力对实力、智谋对智谋。否则，怎么能叫‘商战’呢？！”

第 15 章 新的征程

生命中的第二个春天。 “我究竟是谁家的人？”。给资本家“摘帽子”，条件已经成熟。向邓小平倾吐心曲。三十年过去，“冤家”终成“自己人”。干劲依在，才华依然，“里通外国”依然。这个问题不解决，我是不会闭眼上八宝山的。

1978 年的冬天到来之际，已经 73 岁高龄的前猪鬃大王古耕虞同共和国一起，在这个寒冷的季节，迎来了生命中的第二个春天。

12 月份，中共十一届三中全会在北京隆重举行。全会决定告别“以阶级斗争为纲”的时代，把全党全国的工作重点转移到社会主义现代化建设上来。这是建国以来，新中国历史上一个具有深远意义的伟大转折。

全国工商联在三中全会的消息发布的第二天，即举行了座谈会。古耕虞充满激情地发了言。他说：

“30 年来，我有过两次大兴奋，第一次是中华人民共和国成立，中国人民站起来了；第二次就是现在。两次大兴奋恰好间隔 30 年。全会决定把工作重点转移到社会主义现代化建设上来，我体会这意味着把全党、全国人民的力量集中到进一步发展生产力，进一步改善人民的物质生活和文化生活上来，这是最根本的任务。我们再也经不起‘文化大革命’这样胡乱的折腾了。举眼看看世界，当我们在天天斗、月月斗的时候，正是世界上科学技术推动生产力向电子计算机时代、太空时代发展的时候，我们失去了 20 年非常宝贵的时间。现在共产党号召我们把失去的时间夺回来。‘国家兴亡，匹夫有责’。我们人人都应为社会主义现代化建设贡献力量。过去，有段时间，马克思离开了中国，回到他的英国墓地去了，现在，马克思回来了！”

他早就盼着有这么一天。近 20 年来，他通过自己的遭遇看到了国家经济的衰败，看到了人们思想的混乱。国家和民族的灾难令他困惑和痛苦，如今，希望又来到了他的面前，他感到少有的振奋。他觉得自己还不算老，还能为国家做点事情。

1979 年 1 月，即三中全会召开之后不到一个月，中共中央统战部在北京民族文化宫举行座谈会。乌兰夫部长在会上宣布，中共中央将着手落实对民族资产阶级的政策。

两年多前，“四人帮”被粉碎了，民族工商业者仍在惴惴不安，他们最关心的话题，是何时恢复十年内乱前国家对民族资本家的政策。

他们并不十分关注啥时发还被查抄的房子、银行存款、珍珠宝贝、古董字画等物质财富。有些上海资本家说：我过去提一个包袱一把雨伞到上海来，现在大不了再提一个包袱一把雨伞回老家去。还有的人彻悟道：一个人有什么，就会牵挂什么。有钱牵挂钱，有子女牵挂子女，汽车、洋房、小老婆，莫不如此，连买一块手表也会牵挂它，东西越多，牵挂就越多，所受的苦恼也就越大，所以，我现在想的不是物质享受，而是政治待遇……

历经多年的动荡之后，资本家们变得“豁达”了，但他们对自己政治生命的关注胜过任何时候，他们把“四人帮”被粉碎到十一届三中全会召开前的两年时间，称之为“两年徘徊”。当时曾有一副对联广泛传诵于工商界：“在世被叫作同志，此生无望；死后可称为先生，于愿足矣。”它充分表露了资本家们历经劫难后的迷惘、忧思之情。

同为旧日的资本家，古耕虞同他们的心情是一致的。

“我究竟是谁家的人？”这是古耕虞在1969年刚被“解放”时，写给上级的一份报告里提出的问题。他还在这个报告里，请上级“评评功过”。

在那个年代，他的“呐喊”似的发问当然不会有真正的结果。他本人认为，自己在解放前是资本家，而在“川畜”和政府的协议签订后，他交出了他所占有的生产资料，并被任命为国营公司的经理，应是国家干部，即便算不得党的人，总应该算是人民的人，社会主义国家的人。造反派给予的回答却是，他是资产阶级的人。

他请上级“评评功过”，但那时谁又能给他一个公正的评价呢？一切都乱了套，任何事情的发生都已成为可能，那时他难再企望什么。

直到1978年10月，上级才批复，包括古耕虞在内的原四川畜产公司职工，工龄从该公司与国家签订协议之日，即1950年3月25日起算（古耕虞本人的革命工龄，后经上级决定从1947年起算）。

但是，他和众多的原资本家一样，此时资本家的“帽子”还未摘去，这个问题仍然悬而未决。有位领导同志认真地对他说：在党中央就摘帽子问题没有表态之前，任何部门都无权答复你的要求。

古耕虞表白道：“在经济问题、私人财产问题上我不计较。但是在政治问题上，在我究竟是不是国家干部、革命职员上，我是要争的。”

在中央统战部召开的那次令人难忘的座谈会上，乌兰夫部长在讲话中用“难能可贵”四个字，高度评价了建国30年来工商界和爱国朋友的表现，尤其是他们在十年动乱期间与共产党患难与共的独特经历。并肯定工商业者中“的确还有一批有用的人”，国家以后会做到“人尽其才，才尽其用”。

乌兰夫部长还宣布，国家对工商业者落实的政策有八项，包括发还“文革”期间被查抄的财产、被银行冻结的存款；他们的子女在参加共产党、共青团、升大学深造、就业等问题上，一视同仁等。

乌兰夫强调说：“中国共产党是说话算数的”、“政策是有始有终的”。这项宣布，在工商界中引起的反响十分强烈。

事物不断向着好的方面转化。人们愈发对未来充满信心。

我感到下列几点应该提出来：

第一，建国以后，国家对工商界贯彻赎买政策。赎买是要花钱的。国家花了那么大力量，好容易赎买回来了，但过去由于种种原因，有些企业负责人不敢请工商业者积极为社会主义建设服务，甚至不敢向他们问好。人们花钱买东西是为了需要这些东西。如今花了几十亿元赎买回来，放进冰箱里，不吃也不用。冰箱不是保险箱，放久了，东西会发霉，会被糟塌，这不是工人阶级在做亏本买卖吗？

第二，工商联应当密切配合政府切切实实做些工作，包括思想、学习等工作，尤其是代表工商界的利益。工商界利益是人民群众利益的一部分。当然，在工作中，可能会发生右的或“左”的错误，但如果因此而不代表，这就叫“因噎废食”，或者叫怕被汽车撞死而不上街。

第三，不论什么时候能够摘帽子，我认为工商界都还有自我教育、自我改造的任务。即使摘了帽子，也还有这个任务。这个任务具体来讲，就是在政治上，共产党要把我们搞得越接近工人阶级越

好，能把我们看作“自己人”更好；在工作和生活上，特别是在思想上，我们应该把自己搞得越接近工人阶级越好。大船烂了还有三千钉。这种“钉子”在我们思想和行动上应该越少越好。

总之，从现在的情况看，为大陆上原来的资本家摘帽子，条件越来越成熟了，只是日期还未定。如果再拖两年，工商界退休的人越来越多，那么，想要调动他们的积极性，就显得更迟了。

按照我对马克思主义基本原理的理解，在资本主义社会，是生产资料的资本家所有制构成了社会阶级、阶级矛盾和阶级斗争。这样的“经济事实”（恩格斯语），在社会主义的新中国，已经在20多年前就基本消失了。所以，不论在理论上、实践上，现在为大陆上的资本家摘帽子的历史条件已经成熟，应该提到议事日程上来了。

以上是古耕虞关于给资本家摘帽子的几点想法。他把立足点放在如何调动工商界为“四化”服务的积极性上。他不相信有些人标榜的“戴着帽子也能发挥积极性”的说法。

他举例说：“干部和工商业者，即使住在一条胡同里，上下班见面，双方都绕道走；学徒工知道某人有本事，想向他学点什么，也只敢背后叫师傅，当面必须直呼其名，否则就没有和资本家划清界限。在这种情况下，工商业者即使十分愿意为社会主义现代化建设服务，也没有条件。这等于头上顶着一块磨盘走路，想走是走不快的！”

1979年1月16日，古耕虞接到通知：全国政协主席邓小平将于17日邀请包括他在内的民建会、工商联的领导谈话。

接到通知后，他感到很兴奋，不由想起当年周恩来总理同他谈话的情景。他想，这是一个非常难得的机会，他早就盼望有这样一个机会，他要把自己多年来的想法向党和国家领导人倾诉。

他打算谈谈对外开放、国际贸易问题；还想谈谈如何调动工商界积极性的问题，当然，摘帽子是非谈不可的。他深深感到，当年的资本家们虽大都进入晚年，但他们的拳拳爱国之忱仍然炽烈如初，他们的经营管理经验在如今改革开放的情况下，也许更有价值，如果将他们的积极性调动起来，对国家大有好处。

距离接见只有一个晚上，时间很仓促，他只好请九儿子和儿媳帮忙，写了两份书面建议，他要面呈邓小平主席。

次日上午，胡厥文、胡子昂、荣毅仁、周叔弢、古耕虞五位著名的工商界人士坐在了邓小平主席面前，他们畅所欲言，整个谈话自始至终非常自由、热烈。

古耕虞的发言摘要如下——

中美建交以来，接到不少从美国来信，中国血统的人，想为祖国效力，他们想来投资。只要搞出条例，提取利润40%是合理的。

现在统战系统确实存在不少问题，怕同资产阶级分子打交道，越在下面问题越厉害，不少资本家还在车间劳动，还处于同地、富、反、坏未加区别的状态。我看先要解决干部的心有余悸问题。统战部干部在文化大革命中被冲击得厉害，说是投降主义，17年的统战

政策是毛主席制订的，统战工作是有成绩的，这一点中央应当明确。神仙会提倡“三不”主义，说是修正主义。今后开会并提倡“三不”，又该说是什么呢？不解决，还会心有余悸。

改造 30 年了，今天还带着资产阶级的帽子，从自己来说倒不要紧，问题在于孩子。对资产阶级也像知识分子那样估价，许多矛盾就解决了，如果还需要时间，究竟在现阶段要改造什么？要定个标准，怎样才算改造成为劳动者。我认为在今天，应以对四个现代化有什么贡献作为标准，予以分批摘帽子。

古耕虞还对邓小平主席说：“我要求党和国家领导人考虑为大陆的资本家摘掉帽子。这不仅仅对他们、对他们的子女和亲属是莫大的鼓舞，而且对全世界、全人类也会产生深远的影响。我的这个要求，决不是只为我个人提的。过去我在口头上或书面上向领导申述过多次了。现在条件已经成熟，该是到了摘帽子的时候了。”

在谈话过程中，他还想到，新中国成立后，党和国家对民族资产阶级采取团结、教育、改造政策，好比是开了一家改造资本家的工厂。这家工厂的经营方针是正确的，厂长、经理、总工程师以至厂里的工人都是好的。可是，开了 30 年工厂，却不出“成品”。似乎改造了 30 年，绝大多数资本家还没改造好。当然，也出了几个“样品”，例如世界著名的化学工程师侯德榜，参加了中国共产党，但这毕竟只是“样品”，并不能说明更多的问题。现在，该是大批产出“成品”的时候了。

然而，这些话他没有说出口。

中午，邓小平请大家吃饭。古耕虞坐在邓小平身边，他把昨晚熬夜准备好的两份书面建议郑重地交给了邓小平。

据说邓小平对那份关于外贸体制改革的建议表示赞许。

中国广大的工商业者们终于迎来了一个历史性的日子。

1979 年 6 月 15 日，全国政协主席邓小平在政协五届二次会议的开幕词中向世人庄严宣布：

“近 30 年来，我国的社会阶级状况发生了根本的变化。”“我国的资本家阶级原来占有的生产资料早已转到国家手中，定息也已停止 13 年之久，他们中有劳动能力的绝大多数人已经改造成社会主义社会中自食其力的劳动者。我国资本主义工商业社会主义改造的胜利完成，是我国和世界社会主义历史上最光辉的胜利之一。这个胜利的取得，是由于中国共产党领导全体工人阶级执行了毛泽东同志根据我国情况制定的马克思主义政策，同时，资本家阶级中的进步分子和大多数人在接受改造方面也起了有益的配合作用。”

这个宣布不仅在中国，即便在世界上，它都掀起了巨大的波澜。

很多历经社会剧烈变革的工商业者们，为此流下了热泪。30 年过去，弹指一挥间。对人生来说，30 年时间是一段漫长的距离，但是，他们毕竟通过艰难的社会主义改造，成为了过去的“冤家”——工人阶级的“自己人”。而这个结果是他们十数年前就梦寐以求的呀……

邓小平主席宣布这个消息的当天晚上，工商界的政协委员们在所住的宾馆里举杯相庆，谈笑风生。多年来的郁闷一扫而光，这些须发早已斑白的老人宛若年轻了 30 岁。古耕虞同大家一起频频干杯。

据说，有这样一个小插曲：曾被毛泽东主席誉为“金笔汤”的女“金笔大王”汤蒂因与一位部队高级将领同席。那位朴实可亲的将领问汤蒂因：“请问，您是哪个单位的？”

仍然激动不已的汤蒂因几乎未加思索地说：“我在两个小时之前，是个资本家，一家制笔厂的女老板。两个小时之后，就是现在，我坐在您身边，成了邓小平主席刚刚宣布的社会主义社会的劳动者了。我感到非常光荣！”

那位将领立刻肃然起敬：“我向您祝贺，我们是一家人了！”

汤蒂因的话代表了所有工商业者的心声。

时代在前行，他们就此掸掉身上的尘埃，无愧无悔地踏上了新的征程。

1979年，有位美联社记者写道：“今天，他们中有数千人正在为30年前他们拒绝离开的这个国家服务，为它的现代化贡献自己的才能。”

进入80年代之后，古耕虞精神依然，干劲依然，才华依然，信念依然，“里通外国”依然。

他被尊称为“顾问”。1980年，有人整理了一份《古耕虞同志就扩大猪鬃出口多创外汇的几点建议》。其中写道：根据我国70年代末每年的宰猪量，如把猪鬃全部收购、加工出口，那么，我国猪鬃的年出口量可扩大一倍以上，国家的外汇收入也可增加一倍，达两亿美元左右。现在的我国猪鬃出口为什么不能达到这个数量？古耕虞认为“首先是由于国内收购和加工上有毛病，致使一半左右的猪鬃在农民手中被当作废物浪费掉了。”他建议应提高收购价格解决这个问题。当时，中国出口猪鬃的成本每磅1.5美元，国际市场价格为五至六美元。算算这笔帐，就能明白，提高收购价格对扩大出口有多么大的好处。

1981年，他花几个月的时间进行调查，然后整理了一份长达数万言的调查报告与附件，送交国家领导人。有些意见虽是常识性的，但又是非讲不可的。内容主要有：

（一）顾主第一。企业要有活力，首先要在经营思想上明确顾主第一，这在企业工作上方向问题、战略问题；

（二）一手掌握新技术、新产品，一手掌握新的销售方法。这是成功的企业家的生意经。要学会中国老生意人“随行就市”、“跌在人前，涨在人后”的传统经验，不要安于有牌价才会做买卖。市场经济是不会“定官价”的；

（三）企业的改革要向广度、深度发展。政企分开之后，政府管方针政策，企业就要自管业务，自负盈亏。因此生产部门与销售部门必须产销结合，不能脱节，不能工不管商，商不管工；

（四）行行出状元，状元出在“专”上。“专”了才会动脑筋，想办法；才能发挥自己的积极性、主动性、创造性；

（五）“走出去”。此举是为了搞调查研究，物色客户，建立推销网，按市场实际情况和需要做到稳定均匀地供货；

（六）要慎重地选择客户。选择的客户应具备资信好、有经营能力、有财力三个条件。不然，容易吃亏上当；

（七）要在全世界组织蜘蛛网似的推销网；

（八）一定要让投资者、往来户能赚到他们应赚的钱。换句话说，使对方有利可图。对这一条，任何生意人都应把它看作是“经典经验”；

（九）必须 100%履行合同，承担合同中已定的义务。这是企业的信誉问题，更是国家的信誉问题；

（十）必须按经济规律办事；

（十一）在国际贸易上，首先要做到内部统一，才能在国外竞争。内部竞争是“自杀行为”，如不克服，坏处太多；

（十二）关键在于提高干部的业务水平，在于培养人才。

在搞市场经济的今天，古耕虞的 12 条建议是非常中肯的，现实的。

1984 年，时任六届全国人大常委、人大财经委员会副主任的古耕虞对党的一位老朋友说，由于年龄原因，他现在只能“说”不能“唱”了。

“咱”是指担任企业董事长之类的实际职务。请他当董事长的企业不下数十家，他都谢绝了。他认为，如果自己当上一家企业的董事长，就得为企业付出全部精力，不能兼顾别的了。而“说”，主要指对改革开放提些意见和建议，这点他能做到。而且他的作用能发挥到更宏观、更高层次和更大的范围上去。

他还说，他不想对共产党说些门面话、好听的话、空话，他要实实在在地既报喜，又报忧，有成绩谈成绩，有问题谈问题。

他给原中共中央总书记胡耀邦写信说：“据有关部门调查，现年四五十岁的知识分子的工资收入比同年龄的工人收入少得多，而且是读书越多，收入越少。”他认为这是一种“极不正常的现象”，如果不改变这种状况，“就会产生愚昧危机，发展下去其后果是极为严重的，我们应当清醒地估计到这一点”。

1993 年，中国对外经济贸易出版社出版了古耕虞著述的《论国际贸易和经济建设》一书，全书共 15 万字，收录了 28 篇文章，其中有 19 篇文章是他在 1980 年以后写的，书中最后一篇文章的写作日期是 1992 年 4 月 10 日，这年他已经 87 岁高龄。这篇文章的题目是《认识国际有利形势进一步深化改革开放》，副标题为“对当前经济工作的看法和建议”。他在这篇文章中写道：

“争取香港在广东，台湾在福建，南朝鲜在北方继续投资建厂。这个力量是大的，要大力充分利用。”对于日本，“除争取独资设厂外，最重要的是要求它改造我们的各种工业……问题是我们这个五千年文明古国，能不能放下架子，甘当小学生。”“要重视和大力改善知识分子的待遇……以大学生为例，毕业后分配到政府机关工作的，每月收入仅够吃饭，还不能完全养活自己，这是不应该的。”“我们的出口贸易近年来发展喜人。但有两个问题必须解决，才能真正迎接国际贸易的挑战。一是商品质量要货真价实。二是要认真履行合约。像我们现在这样只能履约百分之五十多、六十，实在有失体面。我过去说过 99 也不行，必须 100%，把最好的信誉建立起来。我们要看重合约，不能想签就签，想撕就撕。这与我们的国营大企业的身份极不相称。我多年来呼吁改进这一状况，收效甚微。”……

国家体改委以《参阅件》的形式，全文转发了这位 87 岁的老人亲自执笔撰写的这篇长达 1.2 万字的文章。

对外贸易部部长吴仪为这本书作序。吴仪写道：“党的十一届三中全会后，以经济建设为中心的路线，给这位老人带来无比的喜悦和鼓舞。他满怀信心地感到他长期追求和为之奋斗的外贸事业，将会以前所未有的速度大步前进。以极大的热情 and 责任感，对深入改革开放，大胆融通国际资金，更快地发展外贸出口；以及经济建设各方面的问题，多次提出有价值的建设性建

议，受到党和国家领导人的重视……古老博学多识，在国际贸易方面是内行，对马克思主义经济学说也是有研究的。难能可贵的是，他以年近 90 的高龄，仍孜孜不倦地进行调查研究，为建设有中国特色的社会主义，为振兴中华，贡献着自己的才智与力量……”

他仍关注着猪鬃，这个他一生与之伍、为之奋斗的事业。

他关心中国的天然鬃与美国等西方国家的人造鬃之间的竞争。这场竞争一直未分输赢。他告诫晚辈同行们：“从我国猪鬃质量好、成本低、货源足等情况来看，我们完全有可能在国际市场上大显身手，把人造鬃压下去，转为我天然鬃的市场。”

在他 85 岁以前，尚能行动自如时，他作为猪鬃行业的一个“老兵”，一直未间断研究天然鬃和人造鬃各自的性能、用途、生产成本、供需情况、价格，以及随着科学技术的发展、油漆工艺的现代化对猪鬃出口的影响，如何使我方的生产经营适应这些变化等问题。

他用一句成语概括自己的决心；“庆父不死，鲁难未已！”

他又说：“这个问题（指天然鬃与人造鬃的竞争）不解决，我是不会闭眼上八宝山的！”

最后让我们回到 11 年前——1984 年 10 月，中英两国政府草签了关于香港问题的联合声明之后，民建中央、全国工商联曾举行过一次座谈会。古耕虞在会上即兴发言，他说：

“我十分拥护我国政府在收回香港以后实行‘一国两制’的构想。这个构想有利于香港同胞，也利于祖国的社会主义现代化建设。另外，我有一个想法，应当十分重视香港企业界的管理生产和经营上的经验。1981 年香港在世界贸易中排在第 18 位，贸易总额达 466 亿美元，这还不算它数达 1000 多亿美元的转口贸易。香港面积不过 1060 多平方公里，人口只有 530 多万，而贸易总额和内地差不多。这是个举世瞩目的情况。香港是世界第七大港，世界 10 大空运中心之一，世界第三个繁忙的集装箱码头，仅次于纽约和鹿特丹，也是亚太地区主要的邮电、通讯中心之一。它是世界第三大黄金市场和股票市场，又是世界第一位成衣、手表、玩具、游戏机和收音机的出口地区……”

他又引申道：

“香港人 80%以上是中国人。香港经济繁荣主要是中国人的聪明才智干出来的。香港的生意人头脑非常灵活，非常精明，对市场情况、商品信息、顾客心理、时代潮流了如指掌，这也就是说，香港有很多做生意的人才，我们应当重视这些人才并向他们学习。”

最后，他不无忧虑地说：

“10 多年后，我国就要在香港恢复行使主权了，在此之后 50 年，香港要实行资本主义制度。这是为了保持香港的稳定和繁荣，也是为了我国的四化建设，是必须的。既然是资本主义制度，当然免不了会存在资本主义的一切脏东西。但这没有什么可怕。我们有世界上力量最强大的社会主义制度，我们有政治思想工作，可以用社会主义精神文明去抵制它。相反地，我倒害怕另一种东西，那就是我们曾经犯过的‘左倾’错误。如果我们不吸取过去的经验教训，那么我们就可能为了泼脏水把婴儿也泼掉，在香港重犯这些‘左’”

倾’错误。”

结 语

1995 年初夏的一个煦风扑面的日子，我走进北京医院一间普通的病房。毕竟是前去拜访一位年已九旬的、富有传奇色彩的老人，一位在时事和商海里经风见雨的商业巨子，所以我内心不免感到忐忑和少许的紧张。

首先映入我眼帘的，是老人那头飘逸的华发和那双仍旧炯亮有神的眼晴。他在别人的搀扶下，站起来同我握手。他操着使用了一生的四川方言，与我交谈。我惊奇地发现，他的思路还是那么清晰，反应还是那么敏捷，就像他年轻时那样。

以我的阅历，先前对古耕虞这个名字只是隐隐约约知道一点。如果不是解放军出版社组织了这套丛书，也许他永远不会进入我的视野。在与老人见面之前，我已经翻阅了一些关于他的资料，最初有点漫不经心的我很快就被他抓住了。

的确，他不像那些叱咤风云的政治家，军事家，也不像那些名闻天下的文学家，他仅仅是一个资本家、企业家，但他丰富的、耐人咀嚼的人生经历仍是一部厚厚的书，值得后人探究。

1905 年出生的古耕虞几乎赶上了本世纪中国发生的所有大事。立志创建实业，靠发财而安身立命是他最初的梦想，实业救国是他美好的愿望。经过艰苦的努力，他在自己认定的行业上取得了极大的成功，垄断了猪鬃出口，他本人也成了百万富翁，同行们只能忘其项背。但实业救国之路却难以走通，面对一个强大的旧世界，商人们的力量也许太微不足道了。正是由于中国共产党的出现和发展，才使灾难深重的华夏子孙屹立于世界东方，改天换地的壮举才得以实现。

然而，具有强烈爱国心的民族资本家们毕竟创造了财富和经验，他们在外国侵略资本、官僚买办资本的夹缝中艰难图存，并逐步认识了中国共产党。古耕虞在开国前后的抉择显示了他的胆识、雄心和成熟。这一举动无疑说明，他是民族资产阶级分子中的优秀代表人物之一。

包括古耕虞在内的这群人是现代中国的一个独特群落：他们是剥削者，同我们这个时代的先锋队——工人阶级本是“死对头”，但最终，这两个昔日的对手变成了“自家人”。由此可见，社会和时代前行的脚步不可阻挡。

我们面前的世界，正在向“更多的高科技，更少的大烟囱（指传统工业）”转变。但是，无论怎样转变，古耕虞和他的资本家同行们在若干年前就创造的经验，仍需保持和发扬，因为那是“商业基本原则”。

如今，经济生活越来越丰富。经济力量是否强大，决定了一个国家国力的强弱大小，这个规律似乎从未改变过。谁也不否认，中国还是一个经济弱国，中国还有一段很漫长的道路要走。不少人曾预言，21 世纪将是中国人的世纪，我们不妨自问一句：这个预言能实现吗？

两种可能都存在，任何事情好像都是如此，关键看我们是否努力。

古耕虞，这位世纪老人、商业巨子走过了一条富丽的人生之路，他给我们提供了许许多多的参考，他的深邃、才智和激情，无疑应给予我们某种有益的启示。

这也许正是我写作此书的用意所在吧。

最后，我由衷感谢那些在我写作过程中提供无私帮助的领导和朋友们！

参考书目

1. 《猪鬃出口大王古耕虞》 傅小北 王慧章著 中国文史出版社
2. 《猪鬃大王——古耕虞》 王慧章著 中国文史出版社
3. 《民国十大富豪传奇》 黄书泉主编 黄山书社
4. 《论国际贸易和经济建设》 古耕虞著 中国对外经济贸易出版社
5. 《周恩来总理引导我走向社会主义道路》 古耕虞著

