



1911年,刘鸿生当上了开滦矿务上海总办,在这家作为开滦集团前身的企业里,刘鸿生获得了人生中第一个实业大王的称号:煤炭大王。辛亥革命爆发后,中国资产阶级第一次正式登上政治舞台,而上海的绅商正是其中的领军团队,刘鸿生便是他们当中的代表人物。

刘鸿生 从开滦洋买办到实业大王

汪静赫

刘鸿生的经历符合许多民国题材影视剧的戏码,作为曾经名噪一时的上海大亨,刘鸿生真实演绎了一般影视剧情才有的传奇故事。

刘鸿生出身清贫,靠聪颖苦读迈入上海著名教会学校——圣约翰大学,但因拒绝校长提携美意而被开除;18岁开始上海滩的华丽冒险,30岁不到便成为上海“煤炭大王”;发迹之前与富家女一见钟情,冲破阻碍终成眷属;在黑白两道间游刃有余,靠社交本事和实业丰厚立足上海……以上都是现代观众见惯的民国戏桥段,而在上世纪二三十年代的上海,这就是刘鸿生的真实人生。

年轻的上海绅商

1906年的上海圣约翰大学,一个名叫O.S.Lien的中国学生引起了校长卜觞济的注意。

42岁的卜觞济是当时上海著名的传教士和教会教育家,在他眼中,这个成绩优异的18岁男孩是“可造之材”。

在这所教会学校之外,好学生O.S.Lien的名字是刘鸿生,他来自一个靠寡母支撑的清贫之家。

卜觞济向刘鸿生抛出了美丽的“橄榄枝”,这是足以改变刘家清贫生计的良机;去美国留学深造,学成回国后担任圣约翰中学教师兼教英文,月薪150元(法币),送他一座小洋楼供居住。

然而,刘鸿生拒绝了。不过他并没想到,他的拒绝不仅失去了一个机遇,也断送了学业。

校长卜觞济斥责刘鸿生是“上帝的叛徒”,并将他开除出校。

这样的结果令刘鸿生始料未及,他之所以拒绝校长的“提携美意”,是因为不想当牧师。

若干年后,刘鸿生曾这样回忆那时心境:“那个时候,我在街上漫无目的走着,我思考着这样一个问题:如果我不能在上海滩上占有一席之地,不要怨天尤人,是我自己没有本事;但我就想着要有我的一个位置,你这么去想,就要矢志不渝地这么做。”

刘鸿生的闯上海第一站是给上海租界工部局老闸房外籍巡捕当教员,凭借一口流利的英语,他后来还当过翻译。不久之后,刘鸿生得到了宁波同乡会长周仰山的帮助,做了英商控制的开平矿务局驻上海办事处推销员。多年之后,刘鸿生成为宁波同乡会会长,取代了曾经的引荐人周仰山。

开平矿务这份差事俗称“跑街”或“跑楼”,月薪100元,还有额外提成,挣多挣少全看自己本事。这对刘鸿生来说一点不难,他跑得勤快,又肯动脑子,很快就将煤的经络摸得一清二楚。3个月,刘鸿生就有了“开平跑楼王”的绰号,开平煤的销量翻了1倍多。

刘鸿生的好业绩,使上司视其为亲信,刘鸿生提出了一些成熟的销售方案,比如按质论价、坚守信用等。在他的推动下,开平煤便在整个上海畅销起来。

1909年秋,21岁的刘鸿生当上了开平矿务公司上海售品处经理,全权代理开平煤在长江下游的华商中的销售。

1911年,辛亥革命爆发,开平矿区附近的滦州矿区将滦州矿权交给了英商开平矿务公司。两矿合并,称为开滦



刘鸿生

矿务公司。这就是如今国有特大型煤炭企业开滦集团的前身。刘鸿生坐上了开滦矿务总公司上海总办的金交椅,他的经营范围进一步扩大,营业额迅速上升。经刘鸿生手销出的煤炭最多的一年达250万吨,约占开滦煤矿年产量的1/4。他个人收益最多时一年可达100万元。

后来,为了完全摆脱外国资本的控制,刘鸿生辞去开滦公司买办职务,自行创办华东煤矿。

到1918年,刘鸿生已经是上海滩赫赫有名的“煤炭大王”。此时的他刚刚30岁。那个立志冒险的18岁少年从此傲立上海滩。辛亥革命爆发后,作为上海绅商一员的刘鸿生,在推进我国民族工业的发展中,作出了自己的贡献。

火柴大王

1920年1月,刘鸿生创办了华商苏州鸿生火柴公司。办此企业的初衷是安置大批因水灾逃难至上海、苏州的难民。

当时已是宁波同乡会会长的刘鸿生发现捐款救灾只能暂时救急,让难民有工作维持生计方是长久之计。于是,他决定办火柴厂。因为火柴生产工艺简单,手工操作量大,足以安置大批难民。

除了造福难民,此时的刘鸿生还有个想法。后来当他回忆起办火柴厂时曾说:“那时候我还很年轻,虽然口袋里的钞票很多,但我毕竟是一个中国人,特别是在买办生涯中,我感觉到外国人瞧不起中国人。”

刘鸿生将“中国之所以受气”归结为“因为没有工业,没有科学”,因此他“就想利用口袋里的钞票做点事”。火柴厂就此诞生。

在旧中国,外国火柴牢牢控制着中国的火柴市场。当时中国人使用的火柴绝大多数来自瑞典和日、美诸国。20世纪初,瑞典的“凤凰”牌火柴和日本的“猴”牌火柴占据了绝大部分市场。

1920年,鸿生火柴公司正式开工生产。起初,鸿生火柴厂的火柴质量不佳,还因此获得了“烂糊火柴”的名号。

刘鸿生一连几天把自己关在书房

里,查阅化学资料,后来又亲自渡洋外出考察,高薪聘请归国的化学博士,并花巨资购买进口机器。经过半年多试验,火柴的质量问题得以解决。“鸿生”牌火柴成了当时的名牌产品。

刘鸿生营销头脑十分灵活,他想点子在火柴上做广告。当时在上海,“美丽牌”香烟很热销,该香烟商标图案是当时的一位当红影星。刘鸿生与香烟公司协商,把电影明星的画像搬上火柴盒,联袂推出“美丽牌”配烟火柴。在明星效应之下,香烟、火柴一齐旺销,烟厂和火柴厂达到双赢。刘鸿生还在火柴的包装上下工夫,他在火柴盒上印上“中国人应用中国货”、“提倡国货、挽回权利”、“报国”、“强民富国”等宣传文字。鸿生火柴厂不仅行销全国,而且对外出口到东南亚,打破了当时瑞典和日本火柴的垄断。

刘鸿生扩大生产规模,吞并竞争对手,使鸿生火柴成为苏州唯一的生产厂家,产品行销苏北、苏南乃至浙江各地。

当时,瑞典火柴垄断中国市场多年,眼见以刘鸿生为代表的民族火柴企业渐渐赶了上来,决意反击,开始对中国市场实行倾销政策。与此同时,受战乱影响,国产火柴的进口原材料一度被课以重税,一些火柴厂纷纷破产。

面对危局,刘鸿生发起《告火柴同业书》,号召同行合并,一致对外。

1929年11月22日到30日,全国52家火柴厂派出代表,汇集上海,成立“全国火柴同业联合会”,推举刘鸿生为会长。

万户带去了方便。

此后的日子里,办企业渐渐成了刘鸿生“最爱做的事”。

据刘鸿生的银行襄理方祖荫所述,刘鸿生“很会调度他的资金周转……他是这样操作的,一个钱要当两个钱用。他办一个厂,把这个厂抵押掉,筹到了钱,再办第二个厂;第二个厂再到银行去抵押再搞第三个厂”。

在其子刘念智看来,办实业“已经成为父亲的一个癖好”,“办了轻工业、纺织工业,又办重工业;办了工业,又办码头、仓库、银行、保险等事业。”

在上海的四川中路,一栋八层的大楼曾经有过最鲜活的时代。这栋楼的主人——刘鸿生住在最高一层。1930年,刘鸿生以86万两规银建造了这栋8层高的办公大楼,为之取名“企业大楼”。

在这栋大楼里,二三层是开滦售品处和刘鸿生的办公室,四层是水泥公司、码头公司、华东煤公司,五楼是大中华火柴公司,六楼是章华毛纺织公司、刘鸿记账房以及刘氏其他中小企业,七楼是保险公司、律师事务所和医务室等,八楼是刘鸿生自己的公馆。这是刘鸿生的企业王国,也是他理想中的刘氏“托拉斯”。

从上世纪20年代到40年代,刘鸿生投资创办的企业达到60多个,跨20多个行业,旗下的大中华火柴公司、上海水泥厂、华东煤矿、中华码头、章华毛纺织厂、华丰搪瓷厂都是当时名重一时的企业。



刘氏后人参观刘鸿生纪念馆

1930年夏天,鸿生、中华和英昌三家火柴厂合并成立“大中华火柴公司”,刘鸿生出任总经理。随后大中华火柴公司又合并了其他多家火柴公司,年产量达到20万箱,挽救了当时摇摇欲坠的中国火柴业。

到1931年,大中华火柴占据了大半个中国火柴市场。当时,不仅中国人用的基本上是国产火柴,中国火柴也成为南洋各地居民的日用佳品,打破了“洋火”一统天下的局面。刘鸿生也成为当之无愧的“火柴大王”。

刘氏托拉斯

刘鸿生一生所拥有的“大王”称号不止一个,除了“煤炭大王”、“火柴大王”,还包括“水泥大王”。

火柴厂办得正火热时,刘鸿生就在思谋另一个新问题。那就是在煤炭销售中出现的大量劣质烟煤与煤质问题。他发现唯一可行的解决方法是用做制造水泥。

1923年,刘鸿生创办了一家水泥公司。当时水泥市场外资占据优势,刘鸿生提出联华制夷的策略,成功扭亏为盈。刘鸿生公司的“象牌”水泥一跃成为第一水泥品牌。原先横霸一时的日本“龙牌”水泥几乎被逐出中国市场。刘鸿生有力地遏制了日本水泥在中国市场的倾销,同时也开创了华资水泥工业发展的新局面,因而又获得了“水泥大王”的称号。

作为多个“实业大王”的刘鸿生,一直以来积极发展民族工业。早在“煤炭大王”时期,他在上海浦东建成全国首家煤球厂,并设计煤球炉,为中国干家

刘鸿生要求刘氏企业除生产任务由各生产单位各自负责完成外,其他各项如行政管理、人事调配、资金调拨、物资材料采购、工矿产品的推销以及仓储、运输、保险等业务,全部集中到总部,由神经中枢统一计划,统一指挥,统一调度。这种初步的现代大企业管理意识,让刘鸿生的企业王国有了灵魂。那一年,刘鸿生38岁。

刘鸿生拟定过一个“实行集中管理之计划及其方案”,他设想中的用于集中管理的组织叫“中国企业经营股份有限公司”。虽然这个计划后来并未实现,但刘鸿生对管理的独到思谋已使他超越于时代。

鼎盛时的刘鸿生,拥有多家重要企业,他甚至办起了银行。在上海滩,刘鸿生的名字如雷贯耳。他的财富、生活和做派,都符合一位真正的上海大亨。他一妻两妾,住的是几百个房间的豪华洋房,光草坪网球场就有5个。宋子文、杜月笙等上海滩盛极一时的红人都是他的座上客。

大亨的做派并不能掩盖刘鸿生作为民族实业家的爱国情结。抗日战争时期,为避免企业落入日军之手,刘鸿生花费巨资,历尽艰辛,万里迁厂。

新中国成立后,刘鸿生受周恩来总理感召,从香港回到了内地。1956年,刘鸿生积极推行公私合营政策,将自己资产总值2000万元的企业全部实现公私合营。同年10月,刘鸿生因病去世,临终时他告诫后人:“定息可以分取,但不要多取,每人至多拿几万元,拿多了对你们没有好处。其余的全部捐献给国家,这也是我最后的嘱咐。”

相关

刘鸿生之后



刘鸿生(左)在上海

马铭

刘鸿生曾说:“我一生有两个得意的投资,一个是工矿企业,一个是子女教育。”

刘鸿生有10个儿子3个女儿,他对子女的教育安排无一例外都是去国外留学。4个儿子留美,4个儿子留英,2个儿子留日,3个女儿分别留学美、英、日。当时送一个留学生再培养成才,几乎相当于兴办一个中型企业的资金。刘鸿生对此在所不惜,在这位上海大亨的考虑中,这样做的目的就是,“将来不管哪一国的势力来统治,我总有我的子女出来应付局面。我将不惜工本让你们学成世界上最有用的学问,回国以后,可以分别负责经营我的企业。”

刘鸿生根据子女们各自所长,安排儿子们学经济、法律、银行、管理、工程、会计、机械等专业,而女儿们则学家政、营养等专业。子女回国以后,刘鸿生把他们都放在底层小职员位置上加以锻炼,这样既有实践经验,又有科学的专业知识指导。

10个儿子被刘鸿生安插在刘氏企业不同行业的公司里面。长子刘念仁进入大中华火柴公司,老四刘念智进入中华码头公司,老八进入章华毛纺织厂。不久,刘念仁成为刘氏企业中仅有的可以代替刘鸿生签字付款的人。

抗战时期,刘鸿生的第八个儿子刘念信从美国回到重庆,派在毛纺织厂当技术员。有一次同厂长发生了争执。刘鸿生知道后,立即责备念信说:“你在厂里必须遵守厂里的制度,必须尊重厂长的意见,我不许你在厂里摆小老板架子。”

刘鸿生子女也都理解父亲的苦心,认真地从基层做起,熟悉情况,积累经验,体察艰苦,锻炼自立能力。后来的历史证明,刘鸿生的13个子女无一骄奢、庸碌,便是刘鸿生不惜工本苦心教育的成果。

次子刘念义1931年赴英国伦敦剑桥大学读书。毕业回国后,被父亲安排到上海大中华火柴公司任查账员。在基层锻炼三年后,他才被委以重任,当上了大中华火柴公司总经理。同时,先后兼任上海永丰房地产公司董事、永业房地产公司董事长、上海熨昌兴牛皮胶公司总经理、青岛火柴公司总经理和香港大中华火柴公司总经理。

上海解放后,刘念义被推选为上海市工商业联合会筹备会常务委员,并去香港陪伴刘鸿生返回祖国,受到周恩来的接见。此后,在认购公债、抗美援朝中起带头作用。1951年任上海市火柴工业同业公会主任委员。同年起任上海市工商业联合会常务委员。1952年、1953年参加第二、三届赴朝慰问团。国家过渡时期总路线颁布,3次申请将企业实行公私合营。合营后1956年8月,被任命为上海火柴公司经理,同年11月,任上海市火柴塑料工业公司经理。1959年11月,增选为上海市工商业联合会第三届副主任委员,后连任第四、五届副主任委员。1965年10月任上海市日用化学工业公司经理兼华光火柴厂经理。

四子刘念智在英国留学7年,1936年回国后,刘鸿生安排他到中华码头公司当一名普通的会计员,并且一再叮嘱不得特殊对待。他告诉儿子“向码头上一切人学习,只有学会真本领,才能担当大事情”。在万里迁厂的路途中,刘念智劳苦功高。建国后,刘念智历任上海章华毛纺织厂经理、上海市毛麻工业公司副经理、全国工商联第五、六届副主席、上海市第八、九届人大常委会副主任、上海实业公司董事长等职。

时过境迁,刘鸿生的后代散居海内外。在刘氏后辈中,身在美国的嫡孙刘作伟成为了有名的“毛巾大王”。

刘作伟是中美建交后第一批中国大陆留学生。他在美国读完航空学本科后,由于没有绿卡,加之航空业属于敏感专业,找对口的工作自然成为一种奢望。后来,他和妻子用一条小小的毛巾打开了事业的突破口。

刘作伟夫妇的第一笔订单是为一家犹太人公司赢得了一桩从中国进口毛巾的生意。此后不久,刘作伟夫妇和人合伙买下这家犹太老板的公司。从此毛巾生意越做越大。如今,刘作伟的美国客户既有像沃尔玛、Target这样的大连锁商场、Ross这样的折扣店,也有进口商、大型百货公司。

因为有位号称“火柴大王”的著名企业家祖父刘鸿生,刘作伟也被冠上了“毛巾大王”的美称。刘作伟说:“自己没从爷爷那里分得一分钱,但做生意的天分肯定是遗传自爷爷。”

和祖父一样,刘作伟在许多生意环节上永远是事必躬亲。比如去工厂查看面料,和美国的买家见面,做产品演示。“每个环节上都不能出错,记住你只有一次机会,失去了也许就没有了。”刘作伟说。

时隔半个多世纪,曾经的上海大亨与今日的毛巾大王,同样的企业意识和经营头脑,在祖孙俩之间实现了跨越时代和地域的美妙传承。



解放前的美丽牌火柴