



中國經濟內幕

有利印務有限公司承印（干諾道中）

H.K.\$2.00

中國經濟內幕

中國經濟內幕

著者 懷 庶

發行者 新民主出版社

香港干諾道中一二三號

承印者 有利印務有限公司

定價 港幣 二元

中華民國卅七年八月一日出版

印翻准不 · 有所權版

目 錄

第一章 中國的銀行集團

一 從通商銀行說起

二 通商銀行與小四行

三 政學系的北四行

政學系的金融據點——吳鼎昌創鹽業銀行——北四行的中聚金城銀行——大陸
銀行與談荈菴——歷史較短的中南銀行——四行儲蓄會

一

一

四

七

四	六行局的組織及其内幕	一一
---	------------	----

南京政府的金融台柱——中央銀行與國民黨 宋家的中國銀行——交通銀行

與錢新之——CC的中國農民銀行——中央信託局與郵政儲蓄會局

五	江浙財閥的南四行	二六
---	----------	----

南四行的特色——銀行界的紅人陳光甫——銀行界的少壯派王志莘

第二章	航業陣容	二二五
-----	------	-----

一	招商局的變遷	三五
---	--------	----

二	三北公司與虞洽卿	三八
---	----------	----

三	盧作孚與民生公司	四〇
---	----------	----

第三章	煤礦史話	四六
-----	------	----

一	外商掌握下的煤礦	四六
---	----------	----

二	開灤煤礦公司	五〇
---	--------	----

三	撫順煤礦	五二
---	------	----

四 天府煤礦公司……………五三

第四章 民族工業的重鎮——紡織業……………五六

一 中國的紡織業集團……………五六

二 張季直的大生紗廠……………五七

三 民營紡織業的王冠——申新紗廠……………六一

四 豫豐創辦人——穆藕初……………六四

五 郭氏家族的永安紡織公司……………六七

六 從束雲章談到中紡公司……………六九

第五章 化學工業中的南吳北范……………七三

一 化工元老——吳蘊初……………七三

二 范旭東的三個事業……………七六

范旭東的少年時代——化工業的耶路撒冷——在挫折中成長的永利——新塘沽

建立起來了——慘勝以後

第六章 火柴大王劉鴻生……………八三

第七章 哀怨的鋼鐵和機器業……………八七

一 周茂柏及其家族……………八七

二 在夾縫中苦悶的顏耀秋……………九〇

三 民族工業的戰士——胡厥文……………九三

四 余銘玉與渝會鋼鐵廠……………九六

從準備到開拓——在經濟恐慌的旋舞中——戰後的好景幻滅了

第八章 中國亞浦耳的老板——胡西園……………一〇一

第九章 南洋兄弟烟草公司……………一〇四

第十章 華僑的旗幟——陳嘉庚……………一〇八

一 橡膠業化盡了他的心血……………一〇八

二 集美和「厦大」……………一一〇

三 不屈不撓的民主戰士……………一一一

第一章 中國的銀行集團

一 從通商銀行說起

五十多年前，中國只 外國商人經營的銀行。英國的麥加利，滙豐，有利；法國的東方滙理；德國的德華；日本的正金；俄國的華俄道勝等等就是代表。這些外資銀行，一方面挾着其雄厚的資金和現代經營技術，另一方面又有其本國政治勢力作後盾。故容易取得中國富紳官僚的信任，造成中國人都放心把錢存在外商銀行，樂於使用他們發行的鈔票。這樣外資銀行很快便控制了中國的整個金融市場。中國一切舊式的票號錢莊，都在這種雄厚壓力之下低頭了。那個時候有一位大官僚，叫做盛宣懷的，爲了憧憬着新式銀行的利益，爲了打算同外商資本競爭，爲了從金融事業上去擴大他的企業權點，於是創辦了通商銀行。

盛宣懷是滿清一位比較帶着洋氣的官僚，光緒五年（一八七九年）做過天津海關道，宣統三年，當過郵傳部尙書。在工業方面，他創辦上海的華盛紗廠；華中的漢冶萍煤礦公司；和上海的機器榨油廠。在交通事業方面，他設立津滬陸上電報局和電報學堂，又以四品京堂資格督辦鐵路總公司和招商局。

盛宣懷看中交通事業可以撈錢，故花了好大力量去買郵傳部尙書。據馬叙倫先生舊日的日記所記載：「盛之獲得郵傳尙書，是以三十萬元賂銀買來的。當時因缺現金，在天津以一夜的時間力取漢冶萍公司空股券，雜填姓名，專船運至上海擬抵押於某外商」，結果這個肥缺是弄到手了，並且賺了不少錢，購置了很多田地，現在上海愚園路還有不少地皮房屋是他的遺產，蘇州的留園亦是他遺下給他的子孫的「產業」。

光緒二十三年（一八九七年）四月二十六日，盛宣懷經過滿清政府的批准，向度支部借一百萬兩，招募商股五百萬兩，仿照滙豐銀行的章程，採官商合辦的辦法，通商銀行便在上海創立起來了。他本人是崇拜歐化的，辦銀行也脫不了依賴洋人。鼻息，所以通商銀行的經理及行員，多半聘用外人，尤以英人爲多；會計制度及賬冊也完全採用英文表冊，到民國成立以後，外籍行員才先後辭職。在盛宣懷主持通商銀行時，該行業務很發達，分支行遍設國內大都市，國外如香港及新加坡亦有它的支行。並且先後會發行銀元及紙幣。後來因主管人經營不當，發展受挫。民國二十一年，改面爲元，資本定國幣七百萬元，民國二十四年，發生擠兌風潮，遂由政府接辦，電杜鏞（月笙）任董事長。將資本七百萬元打一五折扣，即在收足三百五十萬元中乘以百分之一·五，等於五十二萬五千元作爲商股；政府另投入官股三百四十七萬五千元，共計資本四百萬元。是年政府改革幣制，即遵令將發行準備及庫存鈔票，一併移交發行準備委員會辦理。抗戰後，總行遷渝，分支行設於西北西南各

地。三十四年底復員上海，現在在重慶、西安、蘭州、寧夏、天水、杭州、無錫、甯波、南京等地都有分行之設。上海除總行外，共有四個支行，一個分行。業務上還算不錯。

通商銀行到今年已經五十歲了。董事長是上海的特種資本家杜月笙。杜氏是上海工商界一位一等紅人，他之能够獲得社會地位是靠幫派的勢力。他和黃金榮，張嘯林三人同為上海的「聞人」。他除了主持通商，創辦中滙銀行以外，政治金融和工商業的頭銜多得不得了，如上海市參議會議長，證券交易所董事長，紅十字會副會長，上海市地方協會會長，上海銀行公會理事，中國及交通銀行董事，沙市紗廠，榮豐紗廠及恆大紗廠的董事長，大夏大學校董，大東及世界書局董事，大達輪船公司董事長，及全國航運公司聯合會理事長等等。國內的達官貴人都和他往來，工商界的人物更不敢得罪他。送「乾股」送禮物可以說是源源不絕的。三十六年八月三十日是他六十一歲生日，賀客遍及軍政名流，饜節之繁，排場之濶，可以看出他的豪華生活，亦可看出他和南京政府要人們的關係是如何密切了！

除董事長杜月笙之外，現在通商銀行協理為C.C.的得力幹部駱清華。這個銀行是由官僚資本創辦，又是由官僚資本支持下來的。

二 通商銀行與「小四行」

(一) 所謂小四行

所謂「小四行」即中國通商銀行，中國實業銀行，四明銀行及中國國貨銀行，其中資格最老的是上面所述的通商銀行，但其餘三行也都有二十年以上的歷史，都屬於半官性質。它們原來是純粹商辦的，自從國民黨執政以後，致力於控制全國金融業，小四行才加入官股，才成爲現在的樣子。在抗戰以前，官股已佔大部份，計：中國通商資本四百萬元，官股爲三百四十七萬五千元；中國實業資本八百萬元，官股爲三百五十萬元；四明資本四百萬元，官股爲三百六十六萬元，國貨資本爲五百萬元，官股爲二百萬元，四行資本共計二千一百萬元，官股共爲一千二百六十三萬七千五百元，佔資本總額百分之六十強。如按現在物價指數四萬倍計算，即合四千五百餘億元。

三十六年春天，主張官股退出小四行的呼聲甚高。國民黨政府似乎也做了一點打算退出官股的姿態，但至今還沒有實行。主張官股退出的人認爲政府投下數目這麼大的資金，而其盈餘繳庫，實爲少數。三十六年度，小四行盈餘繳納國庫祇有七百五十萬元。另一方面小四行所經營的業務，很有疑問，據說在抗戰勝利以前，即買得鉅額外滙，存儲香港及國外。這些外滙更爲其關係人以二〇二〇（即一美元抵法幣二〇二〇元，下全此），三三五〇，一二、〇〇〇的低價比率轉入私人所有。總之「

小四行」在今天已爲「中央」四行的附庸，成爲官僚資本在金融界中活動的據點了。

四明商業儲蓄銀行是在小四行中最具有特點的。它的特點是地方色彩的濃厚。它是金融界中寧波幫的代表銀行，由寧波人創辦；並且純由寧波人經營的。寧波人在上海有相當大的商業基礎，需要自己幫口的商業銀行，所以四明銀行從初創到民國初年的歷次擠兌風波，都沒有擠倒，就是有寧波工商界支援的緣故。

（二）四明銀行與俞佐庭

四明銀行創立於光緒三十四年八月。虞洽卿是發起人之一；股本收足七十五萬兩，還取得了發行鈔票權。民十年資本已增加一倍；民二十年總資本爲國幣二百五十萬元。民二十四年十一月，國民黨政府實行法幣政策，統一發行，取消各銀行的發行權，四明當時積欠發行數字很大，地產抵不去，週轉不靈。祇好變成官商合辦了。民國二十五年冬，「股東會議議決增資四百萬元，並將舊有資本一百五十萬元，以一五折減值，改爲卅三萬七千五百元，其餘股本三百六十六萬二千五百元由財部撥資加入」。由於官股加入，人事上也起了變化，在原定十一個董事，五個監察人中，財政部指派了董事七人和監察三人。董事長由財部派定爲吳啓鼎，一直到最近才辭職。從此以後，這個銀行，就不再是純粹的商人銀行了。

在四明的資本中，地產佔有主要地位。它在漢口，南京，杭州，甯波等地都購置着不少的房地

產，在上海的公私有莊中房地產最多的也是四明，如福煦路的福明邨，霞飛路上的四明邨都是四明的地產。以現在的地價算，的確也相當可觀了。這或許是甯波人善於經營，善於打算盤的緣故吧？

該行於三十六年六月廿三日改組，新任常董兼總經理為俞佐廷。俞氏是浙江鎮海人，是上海錢業界紅人，曾任甯波錢業公會董事，總商業會長，寧波市財政局局長。在上海曾出任十二個金融機構的董事長，並投資於寧紹輪航公司，光華火油公司，華中造紙及華中實業公司。抗戰結束後，由內地來滬，任市商會理事，市參議會議員，由他担任董事長的公司有天隆染織公司，南華紡織印染公司，寧波和豐紡織公司，紹興大明電氣公司，惠中商業銀行，四明保險公司，寧紹保險公司，寧紹商輪公司等八家之多。

(三) 中國實業銀行

中國實業銀行籌備於民國四年，為袁世凱的親信周學熙與熊希齡等所發起。他們是以「振興實業」為名號的。因為袁世凱稱帝而延擱，直至民國八年才告成立，總行設於天津，周學熙任經理，資本三百五十多萬元。

北伐以後，國民黨遷都南京，該行遂從天津遷至上海。民國二十四年，內部調整改組增加官股，總資本增為四百萬元，民國二十九年得南京政府允許，加入僑商資本，總額為八百萬元。抗戰中在沿海及西南各地設分支行，並投資於四川工礦業，有名的中國興業公司，華安礦業公司，四川絲業公

司，及中國毛紡織廠等均有它們投資。

中國實業銀行現在的董事長爲傅汝霖氏，總經理爲奚倫。

(四) 孔宋的國貨銀行

中國國貨銀行在小四行中是歷史較短的一個。它成立於民國十八年，初創時由孔祥熙任董事長，宋子良任總經理。在重慶時劉鴻生任監察人。這家銀行曾經獲得替政府買賣黃金的權利。表面就是官商合辦，實際上乃是孔宋合資包辦的一個大官僚資本的金融機構！

三 政學系的北四行

(一) 政學系的金融據點

提起了北四行，人們總會想起它是華北幫的金融集團，但事實上它的主持人多半是江浙籍和四川籍，只因爲它們是在北方創立的，所以「榮膺」了北四行的招牌。北四行是由金城，鹽業，大陸，中南組成的。它們和南四行遙相對立。從政治上關係來說，北四行是政學系的金融集團。政學系的中心人物如吳鼎昌，周作民，錢新之等都是北四行的負責人，他們互爲董事及監察人。在業務上他們是互相結合的，如四行儲蓄會，四行準備庫和四行信託部等就是明證；對於工商業亦有共全的投資。

當民國四年至八年，中國及交通兩行因停止兌現，信用動搖，商業銀行陸續興起，北四行也是在這幾年中發展起來的。金城銀行的董事如梁士詒，徐樹錚，周作民等均為北京政府的大官僚。他們憑藉着政治地位，建立銀行，一制了金融界。當時華北的金融界，以北四行的金城，鹽業，大陸為領袖。民國十六年以後，政治中心轉移南京，北四行的總行，亦由天津遷到上海，慢慢的擴展了華中華南一帶的業務。

北四行的前期，並不重視工業投資，主要是投資於商業，公債和政府機關，獲利是很不少的。到抗戰戰後，它們的眼光，就漸漸注意到新興工業及囤積居奇的商業經營了。金城的活動可為代表。

(二) 吳鼎昌創辦鹽業銀行

鹽業銀行是北四行中招牌最老的。民國四年，為吳鼎昌所創辦。吳氏是日本留學生，有名的親日派。他曾任奉天本溪湖煤礦公司總辦，江西大清銀行正監督，實業部長，貴州省主席等職，掌握了貴州省營許多企業。現在是南京政府文官處文官長。民國初年，他以自己的政治地位及政學系所操縱的鹽稅去辦鹽業銀行。鹽業成立時只有五百萬元資本，以後發展至七百五十萬。在出版方面，吳氏和張季鸞胡政之等人創辦大公報，作為它們的宣傳機關。

(三) 北四行的中堅——金城銀行

金城銀行成立於民國六年，發起人是吳鼎昌周作民。周任該行總經理，錢新之任董事長，資本額

初定爲二百萬，實收五十萬，以後逐年增加，至民國十六年實收資本數爲七百萬元，戰前增至三千五百萬元。它的發展，從華北，東北，南向華南。現在全國各大城市都有它的分行。抗戰時期雖然調一部份資本轉入內地，但總行仍留在上海與敵僞合作。

周作民江蘇淮安人，日本帝大畢業生，曾任北京政府財政部庫藏司司長。廿四年以後又兼任該行總董事，中國銀行理事。這是一隻日本的忠實走狗。民國廿三年中日經濟協會，中國會長爲吳鼎昌；吳做實業部長，由周作民繼任。抗戰後周作民成爲日本人的金融要員，當敵僞全國經濟委員會負責人，聯絡淪滬，做敵人的經濟顧問。在政治活動方面，這一位正牌的漢奸，會掛着他金城銀行總經理的招牌，到處視察，策動和平運動。慘勝之後，他一直依然逍遙法外。這就是南京政府在經濟界中曲線救國論的結晶吧！

金城投資的範圍很廣。范旭東的「久大」「永利」，吳蘊初的天厨味精廠，大生紗廠，大華火柴公司，以及各地礦業公司，民生公司，招商局等廿二個企業機構，都有金城的資本。從周作民一身兼任無數工廠的董事看來便可清楚。此外，金城還從事於購買地皮，在上海，在香港以至在重慶，金城都握有不少的地產哩！

現在在上海一百多家銀行中，金城銀行的待遇較爲優越，聽說其薪給是按生活指數計算的。以三十六年九月的生活程度來說，普通辦事員一月可得三百多萬元，由此可以看出金城的獲利是何等優厚了！

(四) 大陸銀行與談荔森

大陸銀行是民國八年成立於天津的，初創時資本二百萬元，至民國十九年實收資本為三百五十七萬五千元。該行爲談荔森所創辦，錢新之任董事長。談氏爲無錫人，日本高商畢業。在日本銀行界實習。宣統三年入度支部，後爲大清銀行稽核。辛亥革命，在南京臨時政府的財政部中管軍用鈔票事宜；以後歷任中國銀行計算局長，國庫局長，及北京中國銀行行長之職。

(五) 歷史較短的中南銀行

中國銀行的歷史比較短，於民國十年才成立於上海，開始資本額祇有五百萬元，民國十九年營業報告，資本爲七百五十萬元。

中南銀行董事長爲黃奕住，黃是福建南安人爪哇僑商，爲上海太平洋保險公司董事長，及中壘瓷電機器公司，中興銀行，平安保險公司中國酒精廠的董事。

(六) 四行儲蓄會

北四行的事業中值得一提的爲四行儲蓄會，該會於民國十二年由四行聯合營業事務所議決設立的，初經舊北京政府的批准；民二十年八月又經南京政府批准，但取締共有獎儲蓄。四行儲蓄會沒有董事，也沒有董事會，基本會員即摺業，金城，中南及大陸。由四行各出基金二十五萬。普通會員爲一

班存戶。一切業務，由四基會員各出代表一人，組織執行委員會，總會設上海，在各商埠設有分會。截至民國廿五年，四行儲蓄會已吸收游資八千餘萬。它所投資的多半為房地產。上海最有名第一座摩天大樓——國際飯店大廈，就是北四行利用上海市民點滴的儲蓄款建築起來的。這是一所高達二十二層的大建築物。從民二十三年動工，民二十五年竣工，建築費為二百六十餘萬元，裝修費三十餘萬元。四行儲蓄的地產除國際大飯店之外，還有四行倉庫。這是八一三抗戰時謝晉元團長及八百壯士所死守的地方。此外漢口路的兩座五層大辦公樓，及四川路漢口路的八層大廈，虹口七層大廈的虹口公廨，都是屬於四行儲蓄會的產業。

四 六行局的組織及其內幕

(一) 南京政府的金融台柱

屬於國民黨政府的金融機構是六行局。這就是中央銀行、中國銀行、交通銀行、中國農民銀行、中央信託局與郵政儲金滙業局。這六個金融機關控制了蔣管區的金融活動，為南京政府的財政支柱！

論今日的地位，中央銀行是「銀行之銀行」，它是「國家銀行」的鼻祖，但從歷史來證，中國銀行的資格最老。中國自辦之新式銀行，第一家是通商銀行，第二家便是中國銀行的前身——戶部銀行。它成立於光緒卅年（一九〇四），四年後改為大清銀行。辛亥革命之後，才改名為中國銀行。交

通銀行係光緒卅二年（一九〇六）經郵傳部奏准設立的。至於設總行於上海的中央銀行是在一九二六年才告成立的，它比中國銀行晚了二十四年，比交通銀行晚了二十二年。中國農民銀行比中央銀行還來得更晚，它是民國二十四年（一九三五年）四月成立的，比中央銀行又晚了七年。中央信託局與農民銀行同年成立，但還晚了半年。郵政儲金滙業局則成立於民國十九年（一九三〇年）。

（二）中央銀行與國民黨

中央銀行成立於十七年十一月一日，該行的總行設於上海。在該行未成立以前，曾有兩個中央銀行；一個是民國十三年孫中山先生在廣州組織大元帥府的時候（也就是國民黨改組的時候）設立於廣州的中央銀行；一個是大革命時代國民革命軍光復武漢以後（一九二六）在漢口設立的中央銀行，但當時廣州和漢口兩個中央銀行是不相聯系的，到了大革命失敗的時候，武漢的中央銀行在一九二七年秋跟武漢政府之登台而關門；廣州的中央銀行則在南京政府設立上海的中央銀行之後，於一九三三年改為廣東省銀行。十七年在上海成立的中央銀行，乃是國民黨當時支持其政治局面的主要金融機構。

中央銀行剛剛成立的時候，資本只有二千萬元，一九三〇年由國庫撥資，增至一萬萬元。從民國十七年至廿一年，中央銀行的第一任總裁為宋子文；廿一年以後為孔祥熙所接替；孔下台後，由當時財政部長俞鴻鈞兼任。十餘年來，中央銀行變為孔宋兩氏的天下。總裁一職，一向是財政部長兼任的。

中央銀行雖號稱「中央」，但還沒有銀行之銀行的實質。因為紙幣的發行，雖然在一九三五年實施法幣政策時，集中於國家四行，但，法幣仍由這四個國家銀行分散發行，而中國、交通與農民銀行，在資本上，尚有商股，且在派系上，尚有孔宋對立。（如中國銀行一九四四年改組以前是宋子文的勢力，交通銀行是政學系錢新之的勢力，農民銀行有顧翊群雖接近孔，但也並非一體）。因此，一九四二年七月，當局乃統一發行，實行四行專業化的辦法，將法幣發行權全部集中於中央銀行。至於中國銀行改爲國際貿易的銀行；交通銀行改爲發展實業的銀行；農民銀行則定爲發展全國農村經濟的銀行。這種辦法的作用有二：第一是取消了「政府」通貨膨脹政策的障礙。因爲「政府」每月經費，財部須從四行貸借，其比例爲中央銀行佔百分之三十五；中國銀行佔百分之三十；交通銀行佔百分之二十五；農民銀行則佔百分之十，由四行將法幣交給政府，但，四行之發行是要以法幣與公債等有價證券爲準備的，他們的發行額總有一定之限度，且因營業關係，他們多不願意將大部份現款借給政府，故每月常因這個問題財政部與央行負責人爭論起來。四行專業化就將發行權集中在中央銀行手裡，而中央銀行是直接受財政部支配的。這麼一來，政府要用多少就可印多少，不必再在每月初頭與其他三行磋商借款了。第二是孔氏當時想利用這個辦法去打擊宋子文與錢新之的中國交通兩行。過去這兩行因受孔之限制，發行並不怎樣順利，但各該行的鈔票，畢竟是一月比一月多的，取消了他們的發行權，就使中國和交通兩行的資力加以明確的限制了。這是迫牠們就範的一個辦法。四行專業化，是抗戰期間，孔對財政金融的控制，一個極大的勝利。

一九四五年，抗戰末期，宋子文做了行政院長，央行又入於宋氏的控制了。一九四六年三月一日宋任用他的老幹部貝祖貽爲中央銀行總裁。這時候，央行的新政策是完全聽宋指揮的。如三十五年三月間開放外匯，訂新匯率，以二〇二〇對一美金的對比，用五億美金，無限制地賣出；同時並拋售五百萬兩黃金，想藉此來緊縮通貨，平抑物價。然而在短短一年中，美鈔與黃金耗光了，通貨却因軍費浩大而不斷膨脹，宋的黃金政策失敗了！宋氏在CC和老孔的聯合進攻之下被迫下台，貝祖貽也跟着滾蛋，張嘉璈當央行正總裁，劉攻芸爲副總裁。從此，中央銀行就入於政學系的手裡了。

(三) 宋家的中國銀行

中國銀行在一九三五年實施法幣政策以前，信用與地位是在中央銀行之上的。該行在民國元年，清理大清銀行時，曾將商股償還，但至民國六年，該行修改條例除官股外，並招足商股一千萬元；民國十年又增收商股，官股亦逐漸改爲商股，當時已收之資本共達一千九百餘萬元。一九二八年國民政府改該行爲國際匯兌銀行，同時加入官股五百萬元，合商股共爲二千五百萬元。一九三五年又增官股一千五百萬元即以二十四年金融公債擴充，合原股爲四千萬元。在這種情形之下，商股就變得小了。

從民國初年至現在，中國銀行經歷了二次比較大的人事糾紛：一件是宋漢章與張公權的對立；一件就是孔與宋之對立。宋漢章是過去中國的棉紗及麵粉大王榮宗敬的親戚，他是中國銀行創辦人之一。

一，現在已是一位白髮蒼蒼的老翁了。民國初年，宋漢章爲該行的上海區分行的經理，而張公權爲副經理。民國五年，上海中交兩行拒絕袁世凱停止兌現的命令是張的主動，使上海的中國銀行分行，大著信譽，但宋與張不融洽，宋遇事未嘗徵求張之意見。梁任公任北京政府財政總長時，因張君勳之推荐，擢張公權爲副總裁，張遂一躍居宋之上。民國十七年總行由北平移至上海，廢總裁制，張任總經理，宋即辭去滬行總經理。但宋爲江浙財閥領袖，勢力頗大，故宋子文在一九三五年改組該行時，排斥張公權而任宋漢章爲總理。中國銀行中宋張之爭，至是遂告一段落。

在宋子文控制中國銀行時期中，中行有權的人物，除宋漢章之外，還有貝淞蓀。貝與宋子文爲同學，在中國銀行歷史甚久。一九三五年該行改組時，貝調解於宋漢章與張公權之間，並防息行內的反對風潮。貝的職務是中國銀行上海分行經理及中國銀行總管理處外國部經理，實際上，宋漢章年事日高，故貝在該行內部權力頗大。在宋子文出國時期，宋漢章對於黨部特務的態度是閉門自守，但貝則有出面與他們斡旋的傾向。

一九四四年二月底，中國銀行改組，宋子文的董事長一職就被孔取去了。孔宋矛盾的重心不在中國銀行，而是那時宋與「最高當局」的不和，或者說是那時宋失去「最高當局」的信任的表現而已。但在中國銀行這個地盤上，孔宋對立是很顯然的。在一九四二年七月政府頒佈「統一發行辦法」，其附帶的一個作用，就是奪去中國銀行的發行權，就是剝弱以宋爲首領的中國銀行的力量。到了一九四四年，宋的董事長一職也就被老孔奪去了。

中國銀行的業務雖然被指定為發展與扶助國際貿易，但當抗戰時期，國際運輸路線被切斷，而西北方面，中國對蘇聯的關係，又不肯改善，國際貿易是談不到的，因此，中國銀行的業務，其所努力的，不是國際貿易而是國內貿易。它所投資的重要企業，一個是甘肅省的雍興公司，一個是在慶的豫豐紗廠。豫豐紗廠原為從前農本局長穆藕初所創辦，因為資金週轉不靈，沒法清償中國銀行的借款，結果，借款轉成股款，該廠極大部份股票遂歸入中國銀行之手，整個豫豐紗廠亦就成了該行的子公司了。現在該廠總經理潘仰山就是由中國銀行派去的。雍興公司的部門很多，主要是運輸與商業。它在陝西，甘，川等省，還有廿個工廠，有一百多輛卡車。一九四三年六月，與西北公路局簽租車合同，將六十餘輛車出租。但是這個公司的最活躍最使人不能忘記的是收購麥子和棉花的活動。甘肅河西一帶的土地，極大部份是握在該公司手中，可以說，中國銀行是這一帶地方的地主。此外對於貴州企業公司，湖南民生實業公司及中國興業公司，亦有大量的投資。三十六年春中國銀行又投資十億元組織益中公司，這個公司的總公司設在上海，專門從事於紡織，麵粉，油脂三類的加工，壟斷了冀魯兩省榨油業及紡織業，董事長為孔祥熙。

抗戰後中國銀行國外部隨總管理處遷滬，外滙業務也開始發展，三十五年三月四日開放外滙市場之後，外貨進口的外滙是由中國銀行供給。而出口貿易的結滙和僑滙，亦由該行吸收，但因官定外滙滙率太低，僑滙大部流入黑市，中國銀行收人的僑滙就沒法增加了。從收支的觀點來看，它所得的外滙是抵不上支出的。三十五年度，該行國外部經收出口外滙共合美金約三千三百餘萬元，而經付進

口外滙部爲八千餘萬美元。

現在中國銀行在國內外的機構已達二百二十二處，論架子，實在是洋洋大觀的！

(四) 交通銀行與錢新之

交通銀行在一九二五年至一九二七年大革命以前嘗是交通系的大本營。抗戰中則爲政學系的堡壘，後來却被CC打進去了。

抗戰時的交通銀行，雖被規定爲發展工礦及生產事業的銀行，但實際上，對產業投資並不多，只有柳州的經緯紡織機製造廠，衡陽的「湖南紡織廠」及重慶附近的東林煤礦公司等幾個單位而已。它所努力經營的還是在金融本身之發展，信託部及其投資經營的太平洋保險公司乃是該行的二大觸手。交行董事長錢新之，在金融界中已有三十餘年的歷史，他從民國六年進入交通銀行以後，一直就在該行擁有大權，建立了政學系在國家銀行中的堡壘，到此刻他依然是交通銀行的董事長。

錢氏是浙江吳興人，今年六十三歲，幼年時，就學於上海南洋中學，後來畢業於天津北洋大學，會與馬相伯，李叔同，黃炎培等名流創辦學會，時時公開講學，辦補習學校，提倡體育。後來就學日本，清末畢業於日本神戶高等商業學校，回國後執事南京高等商業學校，爲張季直所器重，民國初年，唐紹儀任國務總理時，錢新之會幫忙他訂若干重要的金融商業法規，並赴東北考察過金融實業。

民國六年錢任上海交通銀行副經理，民十一年他就任北京交通銀行協理，至十四年始辭職南下，

在這幾年的時間，他在金融界中已經顯露頭角了。最出風頭的是在袁世凱時代，袁命令中交兩行停止鈔票兌現，在張公權，宋漢章領導下的江浙財閥起而進行抗命運動，錢新之也是其中之一，這一運動，使南北各省分支行一致行動，維護了金融界的利益。民十三年他在北平時，因吳鴻之戰，當時銀行常發生擠兌風潮，但因火車停駛，天津庫存鈔票無法運平，錢乃假外國銀行之幫助，利用國際列車運現鈔到北平，轉貸各銀行應時兌現，樹立了交通銀行的信用。他常以這些歷史自豪！

民國十五年在上海發起創辦鹽業、金城、中南、大陸四銀行儲蓄會及銀行業聯合準備庫。民國十六年，南京政府成立，他便躍入政海中了！一九一九年（民國十八年）他就任財政部次長，代理財務，及浙江財政廳長，一度被調任為駐法公使，但沒有成功。他是一位美風姿而文采風流的人物，除金融界政界之外也在教育界插一足，一九三六年（民國廿五年）曾經就任復旦大學校長；抗戰後是參政員，一九三八年（民國廿七年）重返交通銀行，因為該行董事長胡筆江從香港乘飛機赴渝途中，被日機襲擊燒死，錢遂繼任斯職。錢當時打算是以香港為該行的心臟，故從上海退出的人員與資金，大半集中香港，遲遲不動，一直拖到太平洋戰爭爆發，他才斬斷這念頭，那一天香港被日寇圍攻的消息到達重慶時，錢拿着電報，從內室跑到客廳，歇斯特里地說：「完了，完了！」這不僅是傷心交通銀行的損失，更重要的是痛心他私人在港的資產！

錢新之能够在銀行界，政界取得地位，尤其是在交行中站穩腳根，不是沒有原因的。他的精明，能幹，毅力是成功的條件；他的圓滑，靈活，面面顧到又是一個重要的因素。從他的政治立場說來是

政學系的人物，但他沒有放棄同CC拉攏；政學系與CC之外他還是宋系的幫手，多角式的手段是傳獨特的長處。在抗戰時他在交行的做法，及現在他是孚中公司的要角之一，都可作為例子。抗戰後的交通銀行雖然是錢新之（政學系）的天下，但以後終於被CC系打進去，造成了平分秋色的狀態。CC之侵入交行是錢引進去的，他這動機完全為對抗老孔的逼迫。因錢氏不能與最高當局發生關係，當時，他所依靠的是王正廷，吳鼎昌，張群及上海閩人杜月笙，但他總覺得困難仍沒法克服。在交通銀行能發鈔時，他所請求的數量常被削減，且拖延不決。一九四二年七月的統一發行法，對錢是大威脅，事前他早已知道，爲了保持交通銀行的發行權，他主動與CC合作，條件是聘請CC高級幹部趙隸華爲該行總經理，而二陳應幫助其與孔對抗，設法使取消交行的發行權，不致實行。然而這種努力是徒然的，交通與中國及中農二行一樣，發行權終於取消了。伴着這發行權的喪失，又把CC勢力引進，除了趙隸華任總經理之外童蒙正任儲蓄部經理；孫蘊三任成都分行協理；潘樹藩任重慶分行協理；因此錢也感到矛盾，祇好緊緊握住實權。

宋子文的孚中公司也有交通銀行的股份，因之錢成爲該公司的董事長。三十六年夏間宋家孚中耗用外灘事件，已是全國皆知的醜聞。CC與政學系乘機對宋進行聯合戰線的總攻擊，但錢新之却來一個聲明，他說：

「孚中之創設，在抗戰將結束時。戰前所有進口器材及出口土產均假手於人；抗戰後國人似應注意經營此業，對於國不整頓經濟必有裨益。自組織後，孚中即接洽獲得美國有名大廠家在華代理人；

故戰前資格較老，更已享有獲得權益之商人；感受影響，彼輩爲競爭及利害關係計。當樂於造謠挑撥也。實際上三十五年季中全部營業額，較之老資格之進口商小得可憐，余意國人應注意比較去年各大公司所得外匯與季中所得外匯孰多孰少，方爲公允。

這段談話，顯然是爲季中坦護，爲宋系的豪門資本兜兜，事實上誰不知道季中一年來運入的美國貨是全國中佔最多的？除了一〇一輛旅行車，七八〇輛吉甫車，和一〇八箱無線電設備之外，還獲美廠對華鋼鐵輸出限額百分之九十，這難道是一般進口商所能經營的嗎？能說全部限額是「小得可憐」嗎？如沒有充份外匯，沒有特殊勢力，能够經營得起這鉅額的違禁品嗎？錢的談話，正可看出他的多角的關係。

錢新之對政治方面，據某名士替他作傳記時曾說他愛國心甚濃，政治興趣冷淡，他自己則表示是無黨無派的人物。在表面上，他亦是以無黨無派的資格當參政員的，但對於政府的措施，只要對自己的前途有利的，他一定盡力爲之。張群執政，張嘉璈掌握財權，他被重用，三十六年四月，他被任爲美金公債募銷委員會的主任，對於美金公債的勸銷不遺餘力。他曾宣佈金融界承銷總額四分之一作倡導，想藉江浙銀行捧場，可是後來中小行莊紛紛抗議，只有江浙行莊格於情面應酬少數。美金公債從自由認購，進一步到攤派推銷，並規定四行兩局職員帶購買四月份所得薪金數額，生產貸款要搭債券，並擬挨戶勸銷，張貼街頭廣告，名人廣播。然而在人民已了解美金公債的作用在於支持內戰財政的情況下，招募的困難是沒法突破的。不管錢氏怎樣苦心焦慮，想盡辦法去銷售，在廣告台上叫破了

嗓子，但是，其成績却是可憐得使當局搖頭的！預計在三個月內售罄的美金債券，從四月一日至八月九日爲止，美金庫券僅售出一千二百九十二萬四千二百十美元，美金公債售出一千九百三十九萬六千一百美元，總合一期目標的六分之一。錢新之的努力是失敗了！

(五) CCC 的中國農民銀行

中國農民銀行與掃蕩報（即現在的所謂「和平日報」）一樣，都是內戰時代圍剿蘇維埃紅軍的遺物。它的前身是「豫鄂皖贛」四省農民銀行，創立這個銀行的理由是「供給農民資金，復興農村經濟，促進農業生產」，但實際完全是爲了圍剿紅軍，爲了欺誘農民。設立這個銀行的機關是「黃埔學會」的豫鄂皖三省剿「匪」總司令，資金只有五百萬元，其來源是發行軍用票與販賣鴉片，故有鴉片銀行之「雅稱」。一九三五年四月，因爲其鈔票已流到三省以外，農民的騷動亦不限於三省，故將組織擴大，資本擴充爲一千萬元，改名爲中國農民銀行。一九四一年，又將資金擴充到二千萬元，由財政部認股一千二百五十萬元，餘由各省市府及商人認購。

中國農民銀行的歷史甚短，第一任總經理姓郭，第二任徐繼莊，第三任爲葉琢堂，第四爲顧翊群，顧爲孔祥熙親信，他之獲任此職全賴老孔的提拔，故對孔極爲尊敬。一九四一年，蔣機襲重慶最烈時，孔常來化龍橋該行的防空室避炸。這個夏季，幾乎每天有空襲，孔之光臨也成常事，但顧之招待却不改常態，而且無微不至，每天都以五百元港幣的代價購得美國的水菓，冰淇淋及其他精美小

點。這種必恭必敬的樣子，真非筆墨所能形容的了。孔對顧有這樣的垂青，農民銀行的勢力，自然顧為最大。

除顧翊群所代表的孔系外，還有CC及徐派，或稱舊派。CC的代表人物為黃通及謝堪如，駱美中。駱為業務處副處長，謝為該行特務頭子，黃為土地金融處處長，土地金融處的人員均係中政學校出來的CC份子。所謂徐派係指徐繼莊一系的人物。民國三十三年，當徐任協理時期，在行內的勢力頗不小，如協理朱潤生，農貸處副處長鳳純德，發行處副處長關聯笙，會計處長王冕等都是徐的親信，後來徐調任郵政儲匯局長及郵政局長。徐的地位完全由他父親徐青甫得來的，而徐青甫之所以能福蔭其子，那是因為他是老蔣少年時代的老師。當時徐繼莊想重當農行的總經理。故嫉視顧翊群，徐的計劃是批評該行的不發展，表示郵匯局對儲蓄工作之成績，藉以取得人們之信任。抗戰末期農民銀行內部的矛盾就表現在顧與徐的軋轢。

農民銀行的農業貸款，照政府規定，一九四三年應為十四萬萬元，但實際只有四萬萬元，且多流入地主劣紳之手，貧農與中農是借不到農貸的，而保甲長與土劣等則把借到的農貸用去放高利貸以剝削貧農僱農。故農行直到今天仍為政府與土劣聯系的金融紐帶。CC所以能奪取農行就是因為這個緣故。

民國三十四年春陳果夫從老孔手裡奪得農行董事長的位置。現任常務董事為陳其采，吳任滄李叔明，張厲生等，董事為張群，徐青甫，蕭錚，狄膺，周守良等。全部人馬無一不是CC的幹部，CC

已全部控制了農民銀行了。

CC把農民銀行當作主要的金融據點。它們正拼命於利用這個銀行的機構和資金，打進農村去，去支持地主，去吮吸農民的膏血，去安排它的特務網！

(六) 中央信託局與郵政儲蓄局

中央信託局爲中央銀行撥資創立的，時間是在一九三五年，資金原來只有一千萬元。它的行政屬於中央銀行，而會計則完全獨立。到了一九四一年資金已增至五千萬元，不久又超過一萬萬元。

中央信託局雖有信託處，儲蓄處，產物保險處，人壽保險處，建儲農貸處等十數部門，但其中最叫座的是運輸處與印製處。運輸業務從一九三九年三月開始，經營臘戍至寶雞間的運輸。那時候它有卡車百餘輛。這個機關對國民黨政府的幫助很大，在滇緬路未被切斷時，它運入了不少物資。印製處工作是印刷鈔票，法幣原係由美國印刷的，抗戰以後，主要由香港之中華書局及大東書局。香港淪陷後，中華書局在港之印刷機及鈔票模型全被敵人搶去。大東書局在贛州，耒陽及醴水三處設印廠，承印鈔票，但仍不足供政府之需要。一九四一年春，中央信託局受財政部委託，統籌印製中央及各省地方銀行鈔票事宜，故該局在渝收買京華印刷廠並成立中央印刷廠，日昇月盛地在印刷法幣。該局原計劃戰後的產量每月爲五十萬萬元的法幣，但在一九四四年春，每月就生產五十四萬萬元的法幣。這是戰時財政的寶庫，他供應政府每月一千餘萬萬元的法幣。

中央信託局的第一任董事長爲孔祥熙，重要負責人都是孔所指派的。那位在意大利留學的許性初，也曾在這個局裡任重要角色，但這位滿腦子充滿法西斯主義的經濟學家（他又是有名的「經濟評論」的編輯），是不會不取得甜頭的。他和西南公路運輸局局長林世良勾結，舞弊貪污，後來事情鬧大了。林世良被槍決，而這位許先生只判了五年徒刑，但沒有多久又放出來了。現在依然在上海逍遙！

三十四年中央信託局理事長爲俞鴻鈞，局長爲劉攻芸。自張嘉璈任央行總裁後，該局人事又加調整，CC重要份子吳任滄出任局長，而劉攻芸則屈居副局長之位。現在董事長由張嘉璈兼，其餘理事八人則爲徐柏園、徐堪、陳光甫、戴銘禮、劉攻芸、吳任滄、宋子良、盛鼎頤等，可以說政學系與CC平分春色了。

復員以來，中央信託局又多了兩門生意，一是處理敵產，一是收購出口品。根據中信局接辦處之統計，敵僞房屋及逆產房屋共有三千七百八十餘幢，田地共有二百八十七萬餘畝，傢具共有一百四十餘萬件，目前拍賣敵產收入每月解「國庫」者約千億。購料處的範圍很大，包攬了採購全國政府機關各種應用物資，易貨處則控制全國大部份的各種出口貨，如絲、茶、鹽等運至國外，再換回其他物資如配售的人造絲，就是從日本低價換回，高價出售的。

它的收購政策打擊了出口商，獨佔出口物資，壟斷了整個市場，充分發揮了官僚資本摧殘正當工商業的威力，因此，中信局之發了不可計算的大財，並不是偶然的。

郵政儲金滙業局創於一九三〇年，資本係以全國郵政收入爲担保，專辦儲金滙兌，總行設上海。

京，漢口，各設分行。它對於郵政總局原爲平行機關，到了一九三五年七月，才改隸於郵政總局。舉抗戰後期的局長是徐繼莊，如前所說，徐的目的爲重返農民銀行當總理，他視這個郵政儲滙局，不過是一個退守的據點罷了。三十六年十月三日，徐繼莊被控貪污嫌疑罪於上海地方法院，十月下旬，他偕其愛妾王白梅潛逃來港，於今年一月間被香港當局拘捕，這一位大局長的大貪污案，轟動了國內外，據說貪污款項達三千萬億之多，截至目下，徐仍在「引渡」案的審訊中。

過去儲滙局所辦之業務是發行節約建國儲蓄券，鄉鎮公益儲蓄券，節約建國儲金郵票，及美金節約建國儲蓄券，此外尚代售有儲蓄券和辦理節約建國儲金，代辦法幣折合黃金存款等。現在它也作投資放款業務，但是它之投資放款的對象均係國家之債券及重要之生產事業交通事業等等。

郵政儲金滙業局滙行經理沈鏡任內貪污巨款，捏造帳戶放出無頭放款近千億，此數與當時生產貸款數字相近，有一筆很大的數目是放給三十六年夏間倒閉牽連了香港，上海，汕頭以及曼谷的很多商號銀行的「遠洋貿易公司」的。

這六個金融機構——所謂四行兩局，便是國民黨用來掌握全國金融命脈的工具，此外中交農在抗戰初期，還組織了一個叫做「四行聯合總處」的機構，專門承做數額較大而性質重要的貼放，但實際上他對於生產事業的放款甚少，商業的貼放在他的會計上，則佔着極其重要的地位。

五 江浙財閥的南四行

(一) 南四行的特色

在中國金融集團中，南四行亦是其中比較有力者之一。這個小集團包括着上海商業儲蓄銀行，浙江實業銀行，浙江興業銀行，及新華儲蓄銀行。它們圍繞着大四行的中國及交通兩行，控制了上海金融市場的一角，它們——特別是上海銀行，以服務社會為號召，吸收零星儲蓄，小額工商貸款而獲得了社會的信任。

南四行的主持人與政學系的關係比較密切。張嘉璈是陳光甫，李馥蓀，徐寄廩，錢新之等的好朋友和老搭檔，而陳、李、徐、錢等人，都是聞名的江浙財閥。在一九二七年大革命失敗以後，他們曾經支持着國民黨政府，承包內戰公債，發行鈔票。因而在銀行公會中，他們佔有相當的勢力。到了孔宋登台，四行兩局控制全國金融界以後，浙江財閥南四行的力量就被削弱了。三十六年四月兩張掌握財權以後它們復又活躍起來。它們在業務方面都有很大的發展，尤其在股票市場上，更顯出是主要的角色，如新華銀行代做中國銀行股票交易，浙江興業銀行代客買賣，上海銀行也致力於這門生意，現在讓我們來看看上海銀行與新華銀行的主持人吧。

(二) 銀行界的紅人——陳光甫

陳光甫與上海銀行

陳光甫在中國金融界中早就出名了，十餘年來他成爲金融界的紅人，並得到美國華爾街銀行界的信任；到了三十六年，張群內閣登台以前，他的好友張家勳任中央銀行總裁，他更成爲一個重要的角色。

這位老金融家已經六十八歲了，他是江蘇鎮江人。年青時曾經在美國賓雪凡尼亞大學讀商科。當兩江總督端方在美國考察時，陳會協助他，因而獲得端方的賞識，所以在南洋勤業會成立之時，他也參與組織工作。他在三十歲那年，便進入官立的江蘇銀行任總經理之職，後來因政府挪用該行款項，陳氏大不滿意這種財政與金融不分開的情況，因此離去。當他未顯達時，曾得川幫金融家康心如之幫助，因而得以創立上海銀行。

富民國四年，歐戰爆發，中國的工商金融業，在外資壓力減輕的狀況下，都有繁榮的現象。陳光甫利用這時機創辦上海商業儲蓄銀行，開始資本額僅有十萬元，資本雖小，但却有驚人的進步。因爲陳氏看中了其他銀行沒有看中的一點，這便是吸收小額存款及小額工商貸款，並採用現代化的管理訓練商業銀行的辦法，（在中國華商辦的銀行中，用現代管理法，上海銀行算是第一家）。故該行業務發展之速，空前未有，民國八年，資本額已增至一百萬元，十年更增爲百五十萬元，十九年爲五百萬元，吸收存款超過一萬萬元。上海銀行是最先辦理農貸的金融機構，因爲當時陳氏任全國經濟委員會的棉

花統制委員會的主任委員，該會在各省設棉業改進所，改良棉種，上海銀行就辦理了棉花貸款。

民國二十二年，上海銀行首創旅行社，名義上是替社會服務，事實只成爲上海銀行的廣告，這個旅行社是中國旅行社的前身，今天已發展爲一龐大機構，在全國各地都有它的分社，爲中國旅行社壟斷的權威。到了抗戰後，上海銀行在重慶的投資範圍更廣了。大業公司是上海銀行的一個商業機構，業務曾經以運銷食鹽爲中心，其次是上川公司，章乃器担任過該公司的總經理。另一個公司以製酒精和機器爲主，還附設一個規模較大的農場，在抗戰後期早就出賣了。還有一個工程設計公司，專門爲工廠設計和買賣機器。復員以後，在上海灘上的上海銀行更加發達。最近傳說紐約的一家環球貿易公司，英文字是UTTC (Universal Trading Co.) 從前是貿易委員會的駐美機構，股本以上海銀行投資最多，這家公司專門爲政府購料並銷貨，主持人任達嗣氏，據說是陳的私人參謀。當陳出任要職時，必召回國商量決策。

數起陳光甫在銀行界的履歷來却有一連串的要職，曾任過銀行公會主席，上海銀行總經理，中國、交通、國貨、中滙四銀行董事長，中央銀行常務理事……等等。現在又是新任的外滙平衡基金委員會的主任委員。

對「黨國」的功績

一九二七年以後，國民黨政府爲了進行內戰，發行巨量的內戰公債，以銀行公會爲首的江浙財

「公」是政府的債權人，政府向他們借錢，他們爲「公」爲私，一舉兩得，「一方面以承包公債，鞏固政府軍力，防止赤化，一方面以六折優待，飽賺了內戰公債的利潤」。這時候，陳光甫和李馥蓀就是銀行公會的領袖，也是他們財運最好的時期；以後因孔宋爲首的四行兩局控制了金融界，江浙財閥的發鈔權被剝奪了，他們的紅運也就消逝了。但是陳光甫對於「黨國」依然是忠心耿耿的。凡是「政府」所委托他做的，他都不辭犬馬之勞，甚至在經濟上想出種種辦法來增加政府的收入。他幹得最有聲色的幾件事是：一九三六年中國「政府」決定實施法幣政策，白銀收歸國有，陳光甫被派赴美釐訂白銀協定，使法幣與美元發生關係。換取美元作爲外匯支付基金，當時美國財長摩根索，是陳留學美國時代的同學，所以獲得成功了。抗戰後他擔任過軍事委員會內貿易調整委員會主任委員。這機構的任務是包括疏通對外貿易，以貨易貨，出口外匯統制。民國廿八年才改爲貿易委員會。抗戰第二年（一九三八年）「政府」爲了爭取美國借款，陳氏出使美國，與美國談判，以桐油輸美爲條件，訂立了二千五百萬美元的桐油借款。一九三九年，陳氏又向美國商定二千萬美元的雲南大錫借款。貿易委員會成立以後，陳氏兼任英美平準基金委員會的中國代表兼主任委員，復興公司和紐約世界貿易公司的董事長，復興公司的任務是收購國內桐油，償還美國桐油借款，世界貿易公司最初是出賣桐油，和復興公司的業務相配合，現在已兼營其他進出口業務。成爲公私分不清的貿易機構。

陳光甫對於他的差事，是負責辦理的，因此更得到蔣政府的信任。

輸管會的要角

三十六年春天，中國的一黨政府，換了一下湯水，容納小黨派及「無黨無派」份子組府，陳光甫以「無黨無派」的資格被接收入閣，出任「新政府」委員。在這時候，曾傳說他將赴美接洽十億美元借款，但至今天，這消息仍未成事實。四月底，他出任輸出推廣委員會的副主任委員。因為張嘉璈重領輸管會的工作，終於把這位有力的幫手上台了。就任以後，陳光甫果然負當局所望，他配合着張群的經濟計劃，第一件事是收購出口物資，第二件事是華南各地進口貨禁止轉運，（美其名爲杜絕走私）這是實行一切進出口歸政府獨佔的變相辦法。人們如果不健忘的話，當然記得抗戰時期，這種辦法已成經濟暴政。當時絲、茶、豬鬃、桐油實行統購統銷，復興與中茶公司貶值強收出口物品，弄得貨棄於地，出口商怨聲載道，生產者停工減產。這種殺雞取蛋的政策，在抗戰結束後猶使人覺得有餘悸！

今天，在內戰總動員之下，輸管會進出口的統制政策，只有逼使進出口商及生產者走上滅亡之路！陳老先生爲「政府」弄錢的精神可說是「至矣盡矣，無以復加矣」。但可惜他沒有看一看中國的工商業和中小生產者的慘狀！

(三) 銀行界的少壯派——王志莘

中交旁支的新華銀行

新華銀行的老底子原在北方，民國廿年才把總行由北平遷到上海。由官辦而轉為增入商股，現在有官商股本，商股的增加，似已沖淡官股的色彩了，但在系統上，它是中交兩行的旁支。

民國三年，中國及交通兩銀行奉財部命令撥資設立新華銀行，以提倡儲蓄為號召，資本十五萬元。袁世凱稱帝時，擬改為帝國國家銀行，委托其發行新華儲蓄票一千萬元。民國六年由於袁的倒台而與政府疏遠，在天津設分行，招集商股，增資五十萬元，民八年增資為百萬元，實收一百二十五萬元。在上海設分行，儲蓄存款日漸增加，創辦四季儲蓄，公共儲蓄，民十五年，改名為新華商業銀行。民二十年，中國交通兩行派員主持改組，增加資本二百萬元，收足二百萬元，增辦信托銀行兩種業，又改名為新華信托儲蓄銀行，中交兩行以此來與商業銀行及外商儲蓄會競爭，將總行遷到上海，北平改為分行，聘王志莘為總經理。此後不斷發展，到了目下，已成爲上海商業銀行的一支生力軍，在全國十三個城市設分行，有辦事處十八所，僅上海一地就有九個辦事處和一個倉庫。該行除了經營儲蓄信托之外，銀行部的業務，更有着長足的進步。在三十六年一月初至五月中，存款由一百億元增至四百餘億元，放款由三十餘億元增至一百六十餘億元，在四個月中存款增加四倍餘，放款增加五倍左右。資本類羣說也增加了，新華銀行的信托部並兼做証交所零股交易。

王志羊的發達史

新華銀行的總經理王志羊，是一位很有經驗的銀行家，和職教社的黃炎培有很深的交誼，他在金融界的前期是張嘉璈一手提拔起來的。後期却爲T V宋的袋中人物。他的幼年時代，十分窮苦。他之能够由中學而大學以至於留學，幾經波折，而有今天的成就，據說他母親對他的幫助很大；另一方面却由於他自己立志從事銀行業，不斷苦學的結果。他是上海人，今年已五十一歲，幼年喪父，家貧如洗，全靠他母親做針線供他人學。到了他十五歲時小學仍未畢業，家裡沒有錢再讓他讀下去了。由他叔父的介紹，到一家錢莊做事，做了幾個月就不幹了，雖然這種職業已引起他對金融業的興趣，但是他念念不忘於學業，他的母親再刻苦籌措學費讓他再進學校，終於得在南洋公學及南洋中學畢業。他的志願是進銀行界，但苦無門路。只好在上海教三年書，以後又在新加坡教過書，當過橡皮壘殖公司的經理，在南洋一住四年，在人社會七年中，王志羊無時無刻不打算幹銀行工作，到了廿六歲才下決心再求深造，想學些金融知識，於是改入上海商科學大學，專門研究金融，又兼任中華職教社編刊物，在半工讀中完成學業。大學畢業了，他仍沒有滿足，他認爲學識仍不够用，需要作進一步的研究，幸得在親友幫助之下，進入美國紐約哥倫比亞大學讀書，專唸銀行學，獲得了經濟學碩士學位。他在回國之前，會赴歐洲作了一番銀行界的考察，研究英美的銀行機構，調查了東北的儲蓄會，回到國內，仍未能實現其理想，不得已出任中華職教社教業，國立商科學大學教授，及

這刊物後來爲鄒韜奮先生所接辦。

及後，應薛仙舟氏之請，入工商銀行，担任儲蓄部主任，至薛氏死後，乃繼其遺志出任江蘇省農民銀行之職。從民國十四年到二十年，這七年中，他吸收了不少的銀行經驗，及至担任新華總經理以後，他把全副精神，整理新華銀行的業務，停辦公共儲蓄四季儲金，收回儲蓄券，添設人壽儲金，證券部，小額貸款，建屋貸款。由於業務展開，各地的分行及辦事處也紛紛設立起來。王氏的聲譽和地位也就一天天的發達了。民國廿六年，他任赴暹使節團團員，出國考察，民國廿一年至廿七年任上海銀行公會執行委員。

抗戰後新華銀行內遷，大後方各地都建立據點，王氏任經濟建設協會會員，及國民參政會參政員，三十二年在重慶創辦聯合票據承兌所及聯合徵信所爲主任委員兼總經理。民國三十三年十月，王氏赴美出席國防通商會議顧問，現在他是上海證券市場的總經理，中國國貨公司，中國絲業公司，久安實業公司等董事長之職，已由銀行界而打進工商界了。

王志莘的矛盾

抗戰結束後，上海大接收敵僞資產的時候，證券交易所也由宋院長和杜月笙等「官」「商」所接收過來，重新改組。資本額定爲十億元，百分之六十保留舊股，增加百分之四十新股，由大四行投資。證交市場的交易所，一切的設備全改美式。三十五年九月開幕，董事長杜月笙，總經理由王氏担

任，但這個經理是不容易幹的：（一）因為工商業不景氣利率高，投機者多半從事美鈔黃金的買賣。（二）證交開業之初，上海股市只有二十幾種華股，場內交易清淡，場外黑市交易猖獗，致營業不振，收入不敷開銷。經紀人與證交方面不大合作，使王志莘處境困難，他曾經三次提出辭職。以後證交爲了收入起見，和一部份對敵集團的經紀人妥協，挽救慘跌的股票，三十六年春天，證交市場已繁榮起來，因爲二月的緊急措施方案的施行，黃金美鈔不得公開交易與流通市面，游資便流入股市，永安紗股中四百元低價飛漲至三千五百元，每天成交額由四五百萬增加到八千餘萬股，至四月初永安紗股漲至戰前的六百倍，華股每天總額，由四月初一千餘億到四月底已達四千億元以上。佣金也增加了。證交當局人與總經紀人都能獲利。當時謠傳王志莘利用職權，新華銀行拋空，賺進八萬萬元。想也不是無稽之談吧！當上海股市投機風起雲湧的時候，當局便來一套澈查大批投機人員，五月十三日，財經兩部又下令經紀人保證金代用品部份及遞交交易保證金部份均應改用美金債券，引起了一場風波，證交罷市。這接二連三的事件，使王志莘難於應付，尤其是後者，把他夾在中間，無法排解，證券幫，經紀人罵他不設法解決困難，「政府」怪他不善處理，對美金公債事不替官方打算盤，弄得他走頭無路，頻頻請求辭職。七月初，當局對美金公債事暫擱置，證金由三成改爲五成現金，這麼一來，做場內交易的投機家負擔加重，大家又在從事向場外發展了。王志莘無可奈何中，祇好請假赴台灣旅行，散散一肚子的悶氣！

第二章 航業的陣容

一 招商局的變遷

七十五年前，外國商輪就在中國海岸耀武揚威，那時候，在沿海及內河，中國自己是沒有一艘輪船的。到了同治十二年，（一八七二年）李鴻章當北洋大臣時，才奏請設立招商局，中國人自己經營的一所輪船公司，才在上海創立起來。

初期的招商局爲官商合辦，叫做「輪船招商局」。它從英國買了一條叫伊頓號的郵船，領用浙江省運槽糧船一艘，同時又訂購了永清、福星、利運四輪；業務上是承運槽糧及兼運客貨。光緒三年又收購美商旗昌洋行輪船十六艘，一共有輪船二十八艘之多。這時候，他們的實力已與外商的太古、怡和，日清並稱爲四大公司了。招商局開始倒運是在光緒十年，當中法戰爭時，因海運受阻，招商局週轉困難，不得不以產業向英商天祥洋行抵押七十四萬三千兩，及後因法艦向中國船隻的襲擊，盛宣懷便把招商局的全部船隻托華商旗昌洋行代管。到中法戰爭結束，盛氏又以該項船隻向滙豐銀行抵押借款三十萬元償還旗昌洋行。這兩筆外債，從光緒十二年至宣統二年的十八年中才慢慢還清。

第一次歐戰時，因外商航業停頓，招商局遂走了紅運。它獨佔全國航業，獲得純利極厚。從民國四年至八年的四年之間，獲利近一千萬元。它的董事們不僅致力於航業，而且致力於設置地產，棧房和工礦企業的投資。從開辦至民國初年，它先後設立的公司，計有「內河招商局」，「保險局」，「積餘產業公司」及內河機器廠。在投資方面，對中國通商銀行投資八十萬兩；對漢冶萍公司投資一百零一萬九千兩，此外如荊門煤礦，開平煤礦，織布機器業，和平船塢公司等，都投入相當資本，總計投資額值二三百萬兩之巨。這樣的投資，本來已經分散資力了，再加上經營無力，貪污舞弊，用人開支，多不得當，遂致年年虧空，至民國十六年負債竟值一千數百萬之鉅！

招商局從官商合辦到國營，在幾十年的過程中，曾經過許多人事上的變化。該局因為是李鴻章所創辦的，故李氏子孫，自然掌握這樞機關。宣統三年，清朝設立郵傳部，盛宣懷當尙書，盛氏就控制了招商局了。就這樣，李盛二族就在該局的董事會中，佔着極大的勢力。這是一個龐大的肥美的機構，官僚們當然是不會放鬆的。民國初年，袁世凱嘗派楊士琦爲督理，徐世昌及曹琨等，都派過大員查辦招商局，不斷揩去油水！北伐軍抵武漢時，總司令部嘗派楊杏佛辦理該局，但楊並未就任。南京政府成立，派張靜江等十一人組織「清查招商局委員會」。民國十六年五月，清查結束。當時交通部部長是何應欽的妻舅王伯群，王與張靜江是對立的，他不願讓招商局被張靜江搶去，乃以部長名義任該局監督，而以調和張王之間的四川人趙鐵橋爲監督辦公處總辦，兼任總管理處總辦。那時盛宣懷的兒子盛頤臣因傳說與孫傳芳有關係，被通緝逃亡外地，盛家勢力遂退出招商局，李鴻章的孫兒李國杰

就做了董事長。李氏與趙處處對立。趙主張航路應由國家經營，但交通部長王伯群則與李主張維持舊狀。兩派不斷鬥爭，至民國十八年六月，國民黨舉行二中全會，議決招商局脫離交通部管轄，改爲直隸國務院，提高趙的職權。趙極力爭取「積餘產業公司」脫離李國杰的董事會之管理，改歸總管理處，因之，鬥爭就更厲害了。爲了這件事，甚至打官司，結果特區法院判決取消「積餘公司」名義，收歸總管理處管轄，另設一產業科辦理之。這麼一來，李當然是憤恨在胸的，民十九年七月廿四日，趙便被暗殺了！

民國廿一年十一月，招商局正式收歸國營，派劉鴻生爲總經理；並派劉氏及葉琢堂、史量才、張嘉璈、杜月笙、錢新之等十五人爲理事。從此以後，招商局又是另外一翻氣象了。商股以每套（即航股一股，連同產股一股）五十兩的價值被收回，一切的產業，職權，全部被國民黨的行政院所支配了。

從民二十一年至二十四年，劉氏在任三年。在這三年中，劉氏會以中英庚款水利專款三十六萬英鎊，在英訂購海元，海亨，海利，海貞四艘海輪（它們的排水量爲三千噸），加入南洋航線。此時招商局輪船總數達二十八艘，其價值已接近千萬英鎊；其地產方面僅上海一地便有地產七百五十四畝，按當時最低價估計也值三千萬元以上。

民二十五年劉鴻生辭職，交通部長俞飛鵬派蔡增基爲總經理。「八一三」抗戰後，總局遷港，滬上產業託美商衛利韓洋行代管，在重慶設有長江業務處。三十二年春，換徐學禹爲經理，復員後，理

專長爲劉鴻生，理事爲徐學禹、廬作孚、杜月笙等七人。截至卅六年八月底止，招商局擁有船隻四十六艘，總重三十二萬六千八百餘噸。沿海沿江除了恢復舊業之外，同時又接收了東亞海運、中華輪船公司、日本郵輪、華北輪船、大阪商船等會社的不少敵僞新產業，資產增加了千億元。還添了兩個新的附屬事業，一是台灣船業公司，一是與石油公司合組的油輪公司。

招商局在現在中國航業中已經成爲天之驕子了。它不花一絲一毫的力量便接收了那麼多的洋船和敵僞船隻，並且在運輸方面獲得了承運國營紡織品出外洋的特殊條件。聽說至三十七年一月，它將放棄內河航線而致力外洋。這都是民營航業所妒羨的！民營航業爲了要國民政府給予戰時損失的賠償，經過兩年多的請求，百多次以上的交涉，得到的結果，祇是一個幻滅的悲哀！國民政府曾答應它們向美國購買十二萬噸船舶，作爲賠償之用，但是要領回這批船隻，必須要三百八十二萬美金的領事及保險等費用。這筆錢從何處取得呢？這十二萬噸的賠償船隻，也就變成鏡花水月了！

在內戰期間，航業更是叫苦連天，這二年爲了替國民黨運軍隊，航業界損失一筆巨大的運費。單以國營招商局而言，每天就有二十隻巨輪爲軍差服務，每月軍差開支至少達六百億元。這是一筆絕無意義的純耗費。這筆耗費，是會將招商局及其他航業公司拖死的！

二 三北公司與虞洽卿

三北公司在國內民營航業中，是比較有地位的，論歷史，僅次於招商局。它開辦於滿清光緒末

年；到現在已有四十年的歷史了。

三北公司的命名，是取於它的創辦人虞洽卿故鄉的名字。虞爲浙江鎮海縣龍山人。這個地方位於鎮海、慈谿、餘姚的北面，所以叫做三北。

三北公司初辦時資本僅二十萬元，購置谿北、姚北、鎮北三輪，航行於上海寧波間，對於內地土產的輸出和旅客往來，給予很大的方便。民國四年接辦英商鴻安輪船公司的長安德興兩輪船和整棧碼頭。第一次歐戰時期，因外輪多一調回本國，競爭的對手減少，三北公司遂乘機發展，增購船隻，開闢了南洋航線。民七年增資百萬；民八年增爲二百萬。

歐戰結束後，內戰頻繁，外商輪船在中國沿海及內河又復復業，運費遂告低落。民航業既無法與外輪競爭，又有拉軍差之苦，三北公司的業務自然要受到打擊了。但該公司却在此時力圖推進，創辦三北機器廠，自造輪船，內部重新改革。內河航線，~~沿~~長江西達沙市、宜昌、萬縣、重慶；南抵長沙、湘潭；外洋航線則遠達越南、暹羅、緬甸、印度及南洋群島各埠，分公司遍設於沿海各大城市，船隻共三十多隻；鐵駁拖輪共二十多艘，整船十多隻，噸位達三萬四千噸。

抗戰時期，三北公司的船隻被日本炸沉十多艘；沿海沿江各分公司亦告停頓；於是重慶分公司擴大爲總公司，以幾條小輪航行於重慶附近各地。這是一方面的做法，在另一方面，聽說該公司於七七事變後，在滬會與日方勾結，走私運輸，發國難財至五六十萬元以上。

三北公司的創辦人虞洽卿，是一位大買辦。在上海工商界中很有聲譽。上海租界中有一條路用他

的名字做路名，（現改名西藏路），由此可想到他的地位了。誰也想不到這位大買辦資本家的出身却是一個貧苦的學徒。他十五歲時便在上海瑞康顏料號服務，因為他的勤儉耐苦，得到經理的重視，升他做跑檯，當推銷員。據說這家商號的資本僅有八百兩，因他的努力推銷，在一年之間竟盈餘二萬多兩，由是虞氏得到「赤腳財神」的雅號。他從廿七歲起，担任過魯麟洋行、泰來洋行、道勝銀行、和蘭銀行等買辦；並先後創立三北公司，寧紹公司等航運事業；在金融方面創辦了四明銀行，在社會事方面，於光緒廿四年辦四明公所。上海租界迫遷寧波義塚事件，他領導寧波人大鬧公堂，因此更出名了。後來，他當過工部局的華董，物品交易所理事長等職。

在政治上，虞洽卿是一個兩面派的人物。在北伐時他幫助過上海工人起義，以後他又幫助蔣介石屠殺工人。抗戰時敵人促其出面當漢奸，虞頗躊躇。民國廿七年春，曾召集家族會議，討論應取態度。他的老妻至曾孫，均反對他與日人合作，故拒絕日人要求，但對抗日工作，亦不參加。太平洋戰爭前後才來後方。民國卅四年春逝世。卅五年十一月廿四日靈柩由四川運回上海安葬，舉行殯儀時，萬餘人隨送，有警察馬隊，警察樂隊，「國府」褒獎狀亭等等，全部儀仗長達三里多。在四明公所追悼會中，中外要人多至靈堂致奠。這就是洋大人和中國統治者對他功績的獎勵！

三 盧作孚與民生公司

民生公司，這一個川江航業的牌坊，曾有過它的黃金時代。廿年前它能插足於長江各口岸，不但

不會被外輪淘汰，反而一天天有長足的進步。這一企業是與盧作孚有密切關係的。

盧作孚由於創辦民生公司而出名的，現在，他是政學系官僚隊伍中的要角之一。他一生的經歷是極複雜的。沒有出洋留學，沒有進過洋學校，只在四川合川的瑞山書院讀過書。他的科學知識完全是自修得來的。他甚至學到能看英文，能講英語。他曾經當過中學教員，教過數學，擔任過四川誠報的主筆。五四時代，曾參加少年中國學會，在楊森的防區瀘縣擔任永寧示範區的督學，在已故劉湘的防區擔任過民教館的館長，但他對於航業特別有興趣。民國十五年以前，外商輪船藉軍閥混戰，中國輪船不敢入川江的當兒，長驅直入，操縱了內河的航業。在這種情況下，盧作孚在合川發起組織民生公司，最初股份雖有五萬元，但實收僅得八千，於是不得不湊借資本，在上海合興廠造一艘民生輪。盧作孚氏自備旅費赴滬，接這隻船回來。

在民國十五年當嘉陵江水碧綠的秋天，民生公司第一艘新船——民生輪便由滬開進川來。這隻七呎長一四呎寬，五尺深的淺水輪，裝了德國的九十匹馬力的柴油引擎，航行於渝市合川之間，民生公司就靠這一隻船和一條航線來開展它的事業。

當時，北碚一帶土匪橫行，而該地又為盧氏家族住地，盧擔任北碚峽防局局長，致力於三峽治安。這樣使別的船隻不敢行的地方，民生輪竟能安然通行。民國十八年民生公司的輪船已增加三隻，從渝合線擴展到渝涪線。民國廿年，民生公司從合川移到重慶來。盧氏獲得了劉湘的賞識任川江航務局長，從此盧氏在政界中更是一帆風順了。民國二十四年做了四川建設廳廳長（在任一年）七七事變

後做了交通部次長，在職先後五年，中間兼任全國糧食管理局局長一年。在辦實業方面，盧作孚是有一套辦法的，這表況於：

第一，他對於公司的管理和人事上，的確用了不少工夫，他着重船長的訓練，取消買辦制度，採用了集中管理，又確立了船中的人事、物料、收支等管理法。在表面上，他提出了許許多多漂亮口號，高呼「公司的困難職工來解決，職工的困難公司來解決」在這些口號之下，不少有為的四川青年就跑進民生公司，為民生公司流汗流血了。但盧作孚却是非常自私的，他要職工們盡心盡力為公司服務，而對於職工的生活，却不給予適當的照顧。在物價高漲的時候，民生公司的職工所得的薪水是低到養不活家的。所謂「服務高於一切」的口號完全在對民生公司的職工開玩笑。

第二，他對於資力薄弱的輪船公司，完全採用大魚吃小魚的辦法，靠着四川軍閥的勢力吞併了四川各輪船公司的船隻。民國二十年，他合併了七個公司，接收了十一隻船；民國廿一年他整理重慶宜昌間的航業，合併了四個中國輪船公司，一個英國輪船公司，接收了七隻船，並伸展了航線到上海；民國二十二年，又接收了三隻輪船，合併了三個中國輪船公司，購了一隻太古船，一隻美孚船；民國二十四年接收了美籍捷江公司的五隻輪船，在五年之中總共合併了十五個輪船公司，接收了四十二隻船。航線已擴展到九線，總噸位二萬四千噸。民國二十五年，上海各造船廠造船的數目，它佔了第一位。

第三，他投資於各工業部門，企圖藉此來支持民生公司，便利民生公司的發展，這表現於獨資創

辦江北民生機器廠、合川水電廠、三峽染織廠、抗戰後又投資於遷川工廠的大鑫鋼鐵廠、周恆順機器廠、三峽染織廠則與大成紡織廠，合作改名「大明」，成爲後方最大布廠之一。此外如天府煤礦公司、華英煤礦公司、富源水電公司、長安保險公司、嘉陽煤礦、江合煤礦等十餘家工廠，亦都有民生公司的投資。

爲了資金的週轉與企業的發展，民生公司成立不久，盧作孚便找到了政學系的大本營——金城銀行，作爲大股東，利用金城的資本，政學系的經濟勢力來鞏固民生公司的基礎。從此以後民生公司就落入政學系的手裡，民生公司所經營的一些單位都有着金城的股份了。

在政治上，政學系的路線就是盧作孚的路線。在抗戰結束前夜，他爲了提高自己的地位，爲了企圖獲得國民黨政府的貸款，他便高唱其「超共產主義論」。在他這篇反共的演說中，把蔣管區中的社會不寧，人民痛苦的罪狀全加在中共身上。

民國廿四年秋天，盧作孚代表民生公司，范旭東代表永利化學公司，對加拿大借款各一千五百萬美元，這筆款子必須經過政府的担保才能到手，當時的行政院長宋子文與政學系有着很深的矛盾。因此使盧作孚與范旭東都碰了一鼻子灰，范旭東爲此而急得病死了；政學系的張群乘機活動；這筆借款才能成功。民生公司因此發了一筆洋財。當時是以法幣二十元折合美金一元的官價匯率來計算，而且沒有利息，訂十年還清。

爲什麼加拿大政府這樣慷慨呢？因爲加政府想投資四川水利。這筆借款就是它。進四川的鈞餌。

民生公司也有過光榮的史跡，那就是在抗戰初期，爲了協助工廠遷建，民生公司不但在敵機轟炸下犧牲了一部份船隻，而且犧牲了許多職工的生命。截至民國三十二年年底止，民生公司協助蔣政府搶運六十多萬噸的軍需物資。可惜的是這些物資並沒有拿去抗戰，却留在後來打內戰！

民生公司雖創了龐大的事業，但從民國廿八年以後便逐漸走向下坡路，拖延到勝利前後已經奄奄一息了。因爲在戰時物價飛漲，燃料被統制，還有航運限價的不合理，使民生公司年年負債，下表便是它每年的債務數：

年 期	債 款
民國廿八年	四三八、二六七元
民國廿九年	五一九、二二一元
民國三十年	一、二五八、六四七元
民國三十一年	二、八二二、四七七元
民國三十二年	八、二五〇、四九七元
民國三十三年五月	一八〇、〇〇〇、〇〇〇元
民國三十四年	(未 詳)
民國三十五年	一三、五〇〇、〇〇〇、〇〇〇元

在物價飛漲中，民生公司負債更增加了。因爲收入是不敷支出的。像上海的分公司有十隻輪

船，三十五年一月總計收入八萬萬餘元，僅薪金一項的支出就要五萬萬元，剩下來的不够煤油兩項開支，照三十五年一月計算，上海十隻船，修理費就得付出十幾萬萬元，因此每月負債數萬萬元。

國民黨打內戰的軍運，給予民生公司以莫大的打擊。民生公司八九十隻船中有百分之六十是被南京政府扣去運輸兵士和軍糧，進行打內戰的，平均每天有十幾艘輪船應差，三十五年軍差的輪船費與成本相較損失達六十三億餘元平均每天有十幾艘輪船應差。民生公司雖在吃着軍差的虧，但是，作為政學系之一員的盧作孚，却在這裡，正在實行他的「超共產主義」的學說，正在為內戰的蔣政府盡忠效勞！

第二章 煤礦史話

一 外資掌握下的煤礦

帝國主義自從打開中國的門戶，取得中國的海上航運及鐵道建築權以後，接着就是掠奪中國的探礦權。最先搶得中國的探礦權的是德國帝國主義，它在光緒二十四年（一八九八年）二月十四日迫清廷簽訂中德膠澳租界條約。這個條約的第二項第四款規定：「於所開各道鐵路附近之處相距三十里內，如膠北在濰縣博山縣等處，膠沂膠南路在沂州府萊蕪縣等處允准德商開挖煤斤等項……」；第二年德商遂攫取了山東五個礦區。在這個時候，英商福公司與山西礦務局合訂所謂合辦礦務章程，其中規定福公司在山西礦務享有各種特權。到了光緒二十六年（一九〇〇年），福公司除了擴張山西礦權之外，已將勢力伸入河南河北全境。一九四二年「中俄協約」中又訂定「俄國在中東鐵路附近扎賚諾爾（黑龍江）地方及吉林某某數處礦產皆有採掘權」。以後，德國之於井陘煤礦，英國之於開灤煤礦及日本之於撫順煤礦等，都是用種種藉口，以武力做後盾，壓迫滿清政府承認的。

中國的許多大煤礦都被帝國主義者搶去。有的美其名叫做合辦，事實上，主人却不是中國人。看

吧，在中國境內重要的煤礦，到底有幾個是中國人自辦的呢？

公司名稱	地點	成立年份	性質	資本	每年產煤能力
撫順煤礦公司	遼寧	一九〇七	日本經營	一〇〇,〇〇〇,〇〇〇日元	七,五〇〇,〇〇〇噸
開灤礦務局	河北	一九一	中英合辦	二,〇〇〇,〇〇〇磅	五,〇〇〇,〇〇〇噸
漢冶萍公司萍鄉煤礦	江西	一九九二	借日款辦	一三,〇〇〇,〇〇〇元	八〇〇,〇〇〇噸
魯大公司淄川及坊子煤礦	山東	一九二三	中日合辦	一〇,〇〇〇,〇〇〇元	八〇〇,〇〇〇噸
福公司焦作煤礦	河南	一九〇二	英國經營	一,二四二,八二二磅	七〇〇,〇〇〇噸
中經(局)	河北	一九〇六	中德合辦	四,五〇〇,〇〇〇元	六〇〇,〇〇〇噸
本溪湖煤礦公司	遼寧	一九一〇	中日合辦	五,一五〇,〇〇〇元	五〇〇,〇〇〇噸
扎拉諾爾煤礦	黑龍江	一九〇七	中俄合辦	一二,〇〇〇,〇〇〇盧布	三八〇,〇〇〇噸
門頭溝煤礦局	河北	一九一八	中英合辦	二,九八〇,二五五兩	二八〇,〇〇〇噸
穆陵煤礦公司	吉林	一九二五	中俄合辦	六,〇〇〇,〇〇〇元	二五,〇〇〇噸
中興煤礦公司	山東	一九〇五	中國商辦	七,五〇〇,〇〇〇元	八〇〇,〇〇〇噸
中原公司	河南	一九一五	中國商辦	三,〇〇〇,〇〇〇元	六五四,〇〇〇噸
大河溝煤礦	河南	一九〇七	中國商辦	三,〇〇〇,〇〇〇元	五五五,〇〇〇噸

井陘正豐公司	河北	一九一八	中國商辦	六,六〇〇,〇〇〇元	三六六,〇〇〇噸
保晉公司	山西	一九〇六	中國商辦	二,八六三,六四六元	三〇〇,〇〇〇噸
北票煤礦	熱河	一九二一	中國商辦	五,〇〇〇,〇〇〇元	二四〇,〇〇〇噸
臨城礦務局	河北	一九〇五	官商合辦	五二六,五〇〇元	二〇〇,〇〇〇噸

中國商辦的煤礦，規模較大的有中原，中興，六河溝，井陘等，但這些商辦的煤礦，無論如何是比不上「開灤」「撫順」的；並且，這些純粹商辦的煤礦，後來也滲入外國資本，管理權全操在外人手中。以井陘煤礦公司為例，該礦初為中德合辦，第一次歐戰德國失敗；它在中國的探礦權被收回，井陘煤礦公司完全歸中國管理。至民國十一年，（一九二二）德僑漢納根（以前井陘負責人）重來中國，重與中國政府締結中德合辦合同。至是又來一次中德合辦。但中國人在井陘裡面依然毫無權力，一切的大權全操於德國人手裡。

河南安陽之六河溝煤礦則因借德款無法償還，向華比銀行借款。比利時人早看中這個煤礦，故乘此機會，聯絡華比銀行與吳樾訂十年合同；結果六河溝的管理權又全落入比人掌握了。到了民國八年（一九一九）法郎跌價，才償清比款，由華商收回自辦。但收回自辦後不久，經費就感到困難。一九二八年向日商滙業銀行借款百萬元，向日商利濟公司借材料五十萬，向開灤及其他借款亦達百餘萬元，總債額共達三百萬元。照當時負債的情形，每年利息要達六十萬元之鉅。因為負債的關係，六河溝就把財產抵押給日本。這個礦也就被日本所支配了。

臨城煤礦，自光緒三十一年二月向比國蘆漢鐵路（即平漢鐵路）公司訂立合辦之後，就成爲比國的資產；到了民國九年（一九二〇年），法郎跌價，中國償還比款，才由中國商人收回自辦。但事實上，這個華商自辦的煤礦，和六河溝同樣，均爲日本走狗曹汝霖的中日實業公司所支配。

河南的中原公司，名義上也是華商經營的。這個公司成立的經過是這樣：英國福公司想控制當地土密，叫當時的北京政府強壓修武縣的中州，豫泰，明德三土密公司組成這個公司，同時，又叫這個公司與福公司合作成立福中公司。在福中總公司的名義之下，分採合銷，但實權操在福公司手裏。到「五卅」時期，民衆與福公司的工人進行反英運動，停止生產，中原公司才脫離出來獨立產銷。一九二九年以後，產量頗多，但成爲各系軍閥籌餉的源泉。一九二六年，該礦存煤達四十萬噸，至一九三〇年末，只剩二千一百噸了。韓復榘當河南省長時派趙仁泉爲監督，每日出煤二千餘噸，省府派四列車，日夜裝運，不到兩月，交上省府的就達二十餘萬元。福公司停工七年半之後復工，南京國民黨的實業部又進一步與福公司合辦，修武民衆反對無效，中原便成爲開辦第二了。

外國資本在中國煤礦投資，是無孔不入的。英日佔先鋒，平分秋色。自從辛丑條約以後，外國人並且進一步在上海武昌等地設廠鑛工廠，化驗中國礦產。一九三四年據實業部地質調查所的調查，投資於中國的各國資本總額達三萬萬元以上；一九三五年約爲二二四，一五一，〇二五元，其中，日資佔百分之十一・七三，中國與日、英、德合資佔百分之四十五；純粹華資佔百分之四八・二二。國內年產二千六百萬噸中，日本之撫順佔七百九十萬噸；英之開灤佔五百四十萬噸。這數字已佔總額之一

半，此外名義上是中外合資，而實際上實權完全握在外人手中的有焦作（中英合辦）的中福公司年產白煤一百萬噸；平西門頭溝年產三十萬噸；山東的淄川公司及濰縣之魯大公司（中日）年產七十萬噸。這麼一來，外資和中外合辦的煤產就佔全國煤五分之三以上了。

二 開灤煤礦公司

產量僅次於撫順的開灤煤礦公司是英帝國主義在中國攫取的一個很大的煤礦公司。這是由開平礦務局與灤州礦務局聯合組成的。這個組織包含着中國一段喪權的恥辱史。先從開平礦務局來說吧。它設於一八八八年，由直隸總督李鴻章撥銀八十萬兩為資本，命粵人唐景星當總辦，並募集商股一百五十萬兩。到了一八九二年資本已由二七〇，〇〇〇兩增至一一，二〇〇，〇〇〇兩，但是，在一八〇〇年，義和團事件發生的時候，英軍十三人直佔山海關，使開平督辦張翼嚇得手足無措，請英國保護，英人遂乘機打入該礦，加入英比資本（計英金百萬磅），將開平礦務局改名為半程礦務公司，並在香港註冊。張翼與英國人合訂契約時，本規定財產由中國董事會管理，但後來英國人大權獨攬，這一塊肥肉，就完全吞入他們的口裡去了。各股東雖然歷次向英抗議，但，效果是一點也沒有的。

袁世凱任北洋大臣時，怕灤州一帶礦權盡落英人手裡，便命天津官銀號募集資本一百二十萬兩（政府佔五十萬兩），組織灤州礦務局，與開平礦務局對抗。彼此競爭劇烈，削減煤價，引誘主顧。一

九一二年煤層會由每噸六元四角跌至三元，雙方損失巨大，都有不支之勢。一九一二年，雙方實行聯合營業，規定兩礦務局各保存其獨立性質，股本各為一百萬鎊，賺得淨利在三十萬鎊以內，開平股東應得百分之六十，灤州應得百分之四十，過此贏餘之數，應由兩局平分，總經理規定為英人，並規定在簽字之日起十年後，灤州煤礦局應有權可將開平礦務局全產購回。照此規定在民國十一年間，開平礦務局就有權收回開灤的英股，但在軍閥混戰中，中國的統治者死心跪在帝國主義的腳下的情況下，那裡能談到這一着？到民國廿一年訂立新協定，才規定利益平分，並規定兩公司各派總經理一人，負責措理一切業務。抗戰的時候，華北陷落，開灤被日本人所管理了。日本投降後，南京政府（於民國三十四年十一月）仍舊把開灤五礦發還英國，雙方承認廿一年的協定有效。灤州開平兩公司依然由開灤礦務總局繼續經營，依然是中英合辦，依然是英國人總攬大權！

開灤現在為中國產量最多的煤礦。民國三十四年十一月，每日產不足五千噸，三十五年十一月，每日產量已達一萬二千噸。三十六年日產一萬五千噸。但因受不合理的統制，煤價低於成本，遂致收支不敷，虧累太大。從接收至三十六年五月。負債超過五百億元，虧蝕達二百多億元。

開灤的規模，比全國其他企業都要龐大，有礦局，警察總所，醫院，學校等等組織，但是這個現代化的生產機構，却保存着封建剝削的包工制。

三 撫順煤礦

「撫順」不僅是東北一大煤礦，並且是中國第一個大煤礦，據一九二三年的估計，該礦儲藏量約八二〇，〇〇〇，〇〇〇噸，可供三百年之開採；如以產量而論，則佔全國煤總產量百分之二十二以上。在遼金時代，這一帶的礦區已經用土法開採了，清朝因迷信風水，禁止採礦。光緒二十二年（一八九六年）有商人王承堯及翁壽等，呈請開採，得清政府允許。王翁分界開採，時時發生糾紛。王承堯獲得華俄道勝銀行的六〇〇，〇〇〇兩銀子參加股本。過了不久，翁壽放棄開採權，由王承堯獨辦，旋與道勝銀行合股。等到日俄戰後，日本人趁着勝利的餘威。在一九〇四年，宣佈撫順煤礦是俄國人獨立經營的事業，應歸日本接辦。王承堯當然不甘心他苦心經營的煤礦白白失去，無數次請求清政府對日交涉收回，可是那個無能衰弱的滿清政府，既不敢同日本交涉，並且默認日本的採礦權。到了光緒三十四年，日帝國主義便得寸進尺，要求開採撫順，烟台（遼寧境內）兩處煤礦，從此撫順就完全成爲日本的私有財產，成爲日本侵畧中國的資源供給地了。他們用東北的煤去鍊鋼鐵，製兵器，再拿來屠殺中國人！這個毒計，日本帝國主義在幾十年前早就想到了！所以他們拼命地經營着這煤礦，吸取着工人的血液，榨取着撫順的煤層。在日本統治東北時期，每日生產會達四萬噸之多。

日本投降了，作爲「戰勝」國的中國，把撫順接收過來。開礦的器材被接收大員趁火打劫，這個礦就變成半殘廢的了。每日生產量降到六千噸與四千噸之間。日本技術員依然留在該礦中工作，日本

人的野心和國民黨官僚的可恥的行爲，在這裡交織地演了一勾醜劇。上海某報記者在撫順通訊一文中，會這樣記述着：

「有一次一個農夫挖土竟掘出了兩隻用鏢錫密封的鐵箱，這信息一傳出，立即被縣政府派人抬走；市政府知道後說這是在市管轄的職權之內，礦務局得訊後也跑去交涉，說這是在礦局地區內發現的應歸礦務局處理。你爭我奪，幾經折衝最後才打開一看原來是兩箱繪圖表。於是縣市二府便自動打退堂鼓；礦務局沮喪地將這兩隻箱子措回，打入庫內，名之曰密存，至於價值如何，却從未有人談及；而日人當初埋藏這兩隻箱子，並非爲中國人日後發掘寶物用，也很顯然。」
『二十年後再見』，聽來雖令人難堪，但一向妄自尊大的日人，看着咱們這個爭氣的國家，也未始不作如是想吧？」

在官僚機構管理下的撫順，不但不會發揮它的生產，而且祇有使資源更枯竭而後已？以三十六年的情況而論，每月約虧本東北流通券十億元。工人的生活極端惡化，因吃不飽而怠工。官僚軍閥如果盤據下去，這個東北的寶庫，一定會被他們毀滅的啊！

四 天府煤礦公司

天府煤礦公司，是在抗戰以前成立的。從它的工程及資本上說來，它是四川最大的一家煤礦。在

抗戰時期，天府會發揮了它最大的生產力，幫助大後方的工業生產和運輸，解決了燃料的困難。民生公司是天府的大股東，在業務上也和它有很深的關係。

民生公司投資最早的是煤礦業。爲了輪船及機器廠燃料的需要，民生公司在企業上是不得不向煤礦工業方面求發展的。起初民生公司協同幾家小煤礦，築了一條輕便鐵路，組織了一個北川鐵路公司，專門運煤，後來又把這五家小煤礦合併起來，組成天府煤礦股份有限公司，盧作孚當董事長。剛籌備建設工程的時候，對日抗戰爆發了。盧作孚在漢口，他盤算着沿海沿江的工廠之內遷，復工時正需要大量的燃料，辦煤礦業是應時的。但以天府的資力有限，非找一家遷川的大煤礦公司來合作不可。因此商得經濟部長翁文灝之同意，請中興公司派人入川考察，結果中興公司認爲天府無整理的價值而作罷；後來又找到河南的中福公司，進行合作。當時中福總經理是孫越崎，他與盧作孚當面商量合作辦法，把北川天府兩家公司合併，以礦區及鐵路作價加入；中福公司以機器材料八百噸作價加入。天府煤礦股份公司便從新組織起來，大加整頓，使產運互相配合。半年內開始發電，建設新式工程，採煤用機械。在三年中完成了廠房建築，修改鐵路等工作。坑內外的工程也完成了，生產逐漸增加。到了民國三十三年，每日產量平均在一千五百噸之間，供給戰時首都——重慶燃料三分之一以上；也供給民生公司燃料需要三分之一以上。

天府煤礦因爲有着這條輕便鐵路，在運輸上減少了許多困難。截至民國三十三年，天府自己製造了新機車。在中國自造機車，天府算是開例。新機車做造從前購自德國的機車。除鍋爐是民生機器廠

代造，及少數零件由中央汽車製造廠和渝鑫廠代造之外，全由天府公司鑛廠機電股的工場製造的。

天府鑛坑的工程，鐵路機車等等，都為技術人員的努力所克服，但人為的困難，却阻礙了它的發展。抗戰時的煤業限價與統購政策，使煤礦業一籌莫展。到了抗戰後期，物價飛漲，而煤却被不合理的限價所束縛。限價低於成本，許多小礦都倒下去了。整個嘉陵江煤礦區在減產歇業。三十二年該區煤產，每月八萬餘噸。三十三年秋冬每月減為五萬噸，三十四年春每月產量減至五萬噸以下。以三十四年春煤價與二十六年同期比較，僅提高四九二·六倍；而採煤材料則平均提高二〇〇〇倍以上。天府雖不致於關門，但陷於負債纍纍和減工減產的情況中。卅四年三月份，天府每日可產煤一千六百噸，四月底每日只產一千四百噸，產量越來越少了。

抗戰結束以後，煤炭的限價政策仍未取消。三十五年上半年大後方的工廠在美貨傾銷中歇業的更多了。因為美煤價低，南京政府與各輪船公司寧可訂購美煤，煤礦業遂大受影響。天府與寶源各公司總計負債二十餘億元。

第四章 民族工業的重鎮——紡織業

一 中國的紡織業集團

中國棉織業的萌芽和成長，已經五十多年了。在這半個多世紀中，它走過了一段崎嶇的道路。它的發展，表現着中國民族工業家是如何在苦鬥；也表現了官僚資本是如何在發揮其腐敗侵蝕的作用。

滿清晚年，資本主義國家對華的商品輸入，一天比一天來得兇。馬關條約以後，外商又直接在中國設立紗廠了。外國布疋的大量湧入，給予中國土布銷路以極大的打擊，於是一些比較有眼光的滿清官僚也有點恐慌起來。

光緒八年，李鴻章奏請辦織布局，經過了幾年的醞釀，官督商辦的紡織機構終於出現了。第一個是光緒十六年（一八九〇年）成立的上海織布局。這個織布局是李鴻章所支持而由粵人鄭官應負責的，可惜只辦了三年就全部被火焚毀了。以後盛宣懷辦的華盛紗廠及李鴻章辦的紡織新局，同時在上海設立；另一官營紗廠是湖北總督張之洞於一八九二年在武昌設立的湖北織布局。但是，在這時候，外國資本在中國設廠的已有英商的怡和，老公茂，德商瑞記，及美商鴻源。這四個外商紗廠，是在光緒廿

一八九七年）成立的。它們和華商紗廠對抗着。一九〇二年日商紗廠也在中國崛起。在第一次歐戰前夕（一九一三年），在中國的外商紗廠已有十家。至於中國的一些官督商辦的紡織廠呢？那是很不爭氣的！內部的腐敗和技術的落後，弄得百孔千瘡，只好一再改組，最後大半都關起門來了。

中國的民族資本家在外資的刺激之下，逐漸起來。在歐戰期間，歐貨斷絕，棉賤紗貴，紗廠利市百倍。這是中國紡織業的黃金時代。當然，在這個時候，日商紗廠的勢力，擴大得更快，許多小生產者，小型民營紗廠被淘汰了；而那些資本雄厚的紡織業集團，却是在此時建立起來的。我們將在下面看見申新紗廠，大生紗廠，永安紗廠及由民營變成官僚資本的豫豐紗廠的歷史。在抗戰期間，這些紗廠集團飽受敵人的推殘，復在後方遭受了國民黨政府統購統銷的限制。但他們握有很多有利的條件，仍能在狂風暴雨中站得住腳。

二 張季直的大生紗廠

在一個落後的封建社會裡，要建立資本主義式的生產是極不容易的。南通系的大生紗廠就是一個受得住環境考驗的工廠。它的創辦人張季直是棉紡織業的一位老前輩。他爲了創辦這企業，受盡了人和自然的磨折，但他沒有灰心，靠了他鋼鐵般的辦企業的意志，完成了大生與通海墾殖公司。在中國實業史上，寫下了光輝的一頁！

一八九六年，當他辦南通大生紗廠時，碰到了極大的困難，因為那時候一般商人極其落後，對於辦新工業沒有信心。上海和南通兩處股東認股共六十萬兩。但是，其中一些人却躊躇不決，不繳股金，不遵約購買機器，甚至退股；而官方又只有把張之洞辦「南紗廠」購來未用的一套機器，貶價五十萬兩作為官股。這個官商合辦的工廠，商股已退出大半，官股僅剩這一副無法轉動的機器。張季直發急了。他到處奔跑，再湊商股十八萬兩。可是廠房尚未落成，資金已用完。他只好借債開工，但天是債主臨門，工人要工資，弄得他只好向官方告急，哀求於張之洞，張則推之盛宣懷。歸而哀求於劉坤一，劉氏祇分電上海、鎮江、蕪湖、九江各道勸入股份。官僚的敷衍塞責，當然無補於事！這個新設的工廠就在時間時停中挨日子。繼續呢？還是出盤？張季直左右為難，沒有錢，拿什麼去開工呢？下了決心賣廠，官方却又不答應，張季直在進退維谷之餘，祇好來回奔跑於上海南通道上。

在上海，張季直依然籌不到錢，窮得連回南通的旅費也沒法弄到。他以賣字過活，終夜徘徊於上海泥城橋的馬路上。落魄者的淒涼，他深深的嘗到了！可是當他反復的念着：「實業救國」。意志却更堅定，準備去迎接最多的困難。

經過無數的曲折，磨難，大生紗廠不僅被撐持下去而且發展了。一九〇七年，成立崇明二廠，一九一九年成立海門三廠，一九二四年又設一南通分廠。到抗戰前夕，大生已有紗錠十八萬多錠子，每年產紗十二萬包，布一百餘萬疋，用棉達五十萬担。

早在一九〇〇年張氏看中了海邊一荒蕪的鹽鹼地，這裡可以從事燒鹽墾棉，他購了這塊地，僱二

千工人修築堤岸準備辦通海墾殖公司。然而這海堤的工程是不易修好的，每當暴風雨來臨，海濤湧上了，堤岸給沖壞了，又只得重新修建。張季直的精神和心血也貫注在這裡。他不時巡視着海堤。在風雨之夜，他聽到風聲和海濤在呼嘯，通宵不能合眼。經過了多少波折，把「官產」，「民產」，「灶產」種種產權確定統一起來，把蕩棍搗亂劫草的事變壓平下去。企業家的毅力戰勝了一切。通海墾殖公司建立起來了。蘇北沿海的土地，可墾之地共有二千多畝，南北五百里，東西二百里，在張氏手中開墾了四百萬畝；農民直接賴此爲生的有二十萬人。

以後他又創辦了麵粉，漁業，鹽業，銀行，輪船公司等一二十個企業單位。可惜他精力有限，有的只好半途停頓！

張季直有着新興企業家的精力和毅力，所以他戰勝了困難。在一個毫無工業基礎的地方，豎立了現代企業的碑石。不了解他的出身的人，都會認爲他是一位研究工業的，事實上却不然。他是滿清一位讀盡聖賢書的老學究，四十二歲考中狀元，以科學出身的狀元來辦工業，轉了一百八十度的角度。英法聯軍及甲午之戰使中國喪失權利，帝國主義的經濟侵略使他很憤懣，滿清的腐敗更使他深惡痛絕，他不願做官。決心在故鄉辦實業和教育。他提倡棉鐵政策，主張建立國營鋼鐵工業。民元南京政府成立時，他被邀擔任實業部長，兼任兩淮鹽政總理。熊希齡內閣成立，他擔任農商部長，訂立了詳密的棉鐵計劃，但客觀的環境是不許這些計劃實現的；它只好成爲政府檔案中的一件古董了。

張季直不僅在實業上有所建樹，他也做了不少社會事業，在我國鐵路建設的初期，他力爭鐵路國

身，權利不落外人，當時他替江蘇人民爭回滬嘉滬寧二路建築權，不讓英人經營，因此滬嘉路收歸國營。滬寧路却限於多種惡勢力，無法挽回。滿清允許英人借款辦蘇浙路，他竭力反對，結果收歸商辦，不借外債。張氏對於南通文化，有很大的貢獻。他曾赴日參觀過工廠和學校，他創辦的學校不少，從幼稚園到大學，以及各種職業學校及師範學校；另一方面是設立公園醫院和養老院，殘廢院，修築全縣五百里公路。南通在這位老企業家的開闢之下，已是另外一番景象了。民國十五年，他逝世了，他從五十歲到七十二歲的二十二年中，沒有一天不爲着南通的事業在絞腦汁，尤其是在他死前幾年，由於經濟不景氣的襲擊，他的產業全部呈現蕭條，爲了克服這一困難，白髮如銀的張季直，依然指揮大生紗廠苦幹着！

大生紗廠經過了抗戰的損失，產量是比不及從前了。現在，一廠的織機六百台，一部份還未修好，開動的只有三分之二，每月出紗四千五百件，布二萬另八疋，副廠的織機，現在開了一百五十台，每月產紗一千四百件，布一萬疋。三廠的產量是每月二千五百餘件。各廠的產量恢復的程度約達戰前百分之八十。現在除了蔣朝的統制和原料的缺短之外，最使該廠感覺到困難的是地方的負擔太大。「南通的一切意外的開支幾乎都記在大生的賬上，一切要人往來的用費全由大生負擔」。聽說三十六年春天，上海參觀蘇北記者團的招待費也派在大生頭上，在這種情形之下，大生紗廠的發展自然要受到極大的限制了。

三 民營紡織業的王冠——申新紗廠

申新紡織公司是人們很熟悉的紡織廠，它有着輝煌的歷史；在抗戰後的大後方也是紡織業的巨擘。

申新紗廠是麵粉大王榮宗敬所創辦的。它建立於民國四年，在第一次歐戰中生長，壯大。在抗戰前夕它已經發展到九個廠。

榮宗敬和榮德生兄弟都是錢莊學徒出身的，開始在上海辦廣生錢莊。他們受着戊戌維新的影響，崇拜新式工業。光緒三十二年（一九〇六年）投資於棉紡織業，後來因集中精力去辦麵粉廠故退出了紡織界。當榮德生在無錫辦保興粉廠時，最初只有六十匹馬力的引擎，四部石磨，每天出粉二百包，後來因與股東意見不合，拆出舊股，招了新股，自己任總經理，改廠名為「茂新」。日俄戰爭，在東三省進行時，給「茂新」帶來了繁榮。南方的麵粉得到向北方輸送的機會。茂新在一年之間，盈利六萬七千兩。這一筆款子便是後來辦紗廠的資本。

第一次歐戰爆發時，國內的織布業都蓬勃起來，因此他們就決心再入紡織界。首先以三十萬元收買了上海陳家渡白利南路一個油廠廠基。申新紡織公司在民國五年開工了，因為榮氏兄弟的毅力和等於冒險，他的紗廠也和麵粉廠同樣的不斷的增加，很順利的賺錢。第一年申新盈餘十一萬八千兩，茂

新盈餘十六萬八千元，第二年中新賺了四十萬。茂新福新的麵粉遠銷到倫敦各地，榮德生兄弟因戰爭的賜予榮膺了「麵粉大王」的盛譽。就在這個時候，中新紗廠已擴充爲南北兩部，生產力增加了五倍餘。民國八年收買日本人的恆昌源紗廠爲第二廠；同時又在榮氏的故鄉無錫設立中新第三廠；民國九年，在漢口設第四廠。

歐戰結束後，外國資本及商品又捲土重來，外貨充斥市場，國內許多紗廠都紛紛倒閉了。然而中新紗廠却不但受挫折，反而比昔更發展，有些倒下去的紗廠竟爲它接收了。連穆藕初的德大和厚生也被中新收買了。德大成爲中新第五廠，厚生爲第六廠。民國十八年又收買英商東方紗廠爲第七廠；民國十九年，在上海創第八廠，上海澳門路設三新紗廠也歸中新所有，成爲中新第九廠了。除了增設新廠之外，並在各廠增設布機及紗錠。民國二十四年，九個廠中原動力合共：電力二一，七〇八基羅瓦特；工人三一，七一七名；每年用棉達九五七，二四八担；出紗二八三，五七七包；出布二，六八〇，〇一二匹。民國二十六年共有紗錠六一九，六八八枚，布機五，九八二台，此外尚有線錠四九，七三八枚，其錠子數比日商最大系統內外棉尚多八八五千錠，約佔全國紗廠九分之一，佔華商五分之一。九個廠的總投資額約在三千四百萬元以上，在華商紗廠中算第一家企業。

抗戰時期，中新留滬的紗廠淪入敵手，漢口第四廠的錠子有四萬五千餘錠；遷渝的一萬八百錠，遷寶雞開工的二萬一千錠。在陝西還辦了兩個煤礦，一個麵粉廠；在成都成立了中新第四紡織公司（一千錠子），在重慶除了分廠以外還有一個小規模的福新第五麵粉公司分廠和一個鐵工廠，專造紡

重慶申新紗廠分廠的主持人是該廠經理章劍慧的妹妹章映芬女士。她是一個管理工廠的專家，申新在她的領導下，實行工作三八制，爭取出貨的時間，其成績爲其他紗廠所不及，得到不少的好評。

復員後，申新紡織公司的經理是榮德生，該公司所轄下的分廠，除了重慶，寶鷄兩地之外，在滬錫兩地七個紗廠共有紗線錠約五十萬枚，比戰前少了七萬多枚，第八廠整個損失了。第一三兩廠也有相當損失，第九廠以前僅有紗線錠十萬零四千餘錠，擬添四萬八千錠，戰時都已全部實現，所以現在有紗線錠十五萬三千餘枚，開中國紗廠紗錠的記錄。

現在申新紗廠的事業不斷向前推進，無錫申新三廠戰前不過七萬紗錠，戰後復工只剩三萬四千紗錠，但一年多來，新廠房已蓋起來，紗錠將擴大到十二萬錠！申新九廠已成爲「紗廠之王」；布機八百五十台，並且擬有一個五年計劃，「備配在五年內完全自己製造各種紡織機器，來代替原有的舊機，紡織機器製造廠正在擴充，這個目標定可預期達到」（見三十六年九月二十二日金融報）。

榮德生還籌辦申新第十廠，開在常州購地二百餘畝爲廠基，並向美國訂購紗錠五萬枚。三十七年申新的第一第四及第九三廠相繼來港設廠，香港新設的第一大紗廠——「南洋」，亦爲榮氏與英人之合資，第二第五兩廠，則受「V」宋之招而在廣州設分廠，榮爾仁且大發其「戡亂」的主張呢？

榮德生這個大資本家去年曾經被綁。這箇案件轟動全上海，有人說這是駐無錫某大員所主持，有意敲他一頓。到底是官是匪？令人莫測！最奇怪的是他放出來以後「榮德生及其部屬人人諱言被綁

的事。誰要問他們詳情，準碰釘子，即連破案的人，也感到奇怪。榮德生家屬不僅不願供給官方情報，反而秘密的同綁匪談條件，而定讞之後，連贓物黃金美鈔都不願領回，後來算捐給慈善團體了」。這是一個謎樣的綁案。

聽說榮德生是喜歡幹慈善事業的，但他之所以要行慈善，就是爲了求得菩薩和神佛的保佑；另一方面還可獲得樂善好施的美名。可是，他對於工人却精明到無可比擬，他對付工潮是無所不用其極的。那其間，什麼觀音菩薩的心腸就不知飛到那裡去了！

四 豫豐創辦人——穆藕初

中國的棉紡織業，在今天已經面臨着空前的厄運，三十五年的畸形繁榮已經消逝了！原棉的缺乏是一大问题。國棉產量，戰前曾年產一千五百萬担，到三十五年僅爲七百餘萬担。除了農村自用外，供給紗廠的僅三分之二。因此工廠用棉，四分之三要靠外棉，然而在劇烈內戰中，豫陝棉花無法運出，外棉則因美滙的限制而不易拿到手了，另一方面因收購管制政策，使棉花天天騰貴。民營紡織業的生存，受到極大威脅。棉紡織界的前途是無涯無際的悲哀！

在這時候，不禁使人憶起逝世五年的棉業前輩穆藕初先生！他爲了中國棉業改良，爲了華商紗廠的發達，貢獻出一生的心血！

穆氏是上海人，他的祖先業棉花行，十四歲當棉花行學徒，二十二歲在夜校學英文，他二十五歲（民國紀元前十二年），考入海關服務，在海關辦事一共五年。他研究着赫胥黎的天演論，與朋友們辦滬學會，體育會，義學，白話劇。調鎮江關時更開辦書報社，集合志趣相投之青年，閱讀新書，被滿清官吏認爲幹革命運動，因此書報社便無形中停歇，後來因反對美國虐待華工，爲美人副稅務司所忌而去職。此後他任上海龍門師範學校監學，及蘇省鐵路公司警務長，民國前三年，他在親友幫助之下赴美留學。入威士康辛大學肄業，二年後請得官費，轉入伊利諾大學，民國二年畢業，得農學士學位，又入南美克塞司農工專修學校，民國三年畢業，得農學碩士學位而返國。

回到上海與其兄忽再籌款二十萬兩辦厚生紗廠，租地六十畝爲植棉試驗場，從事改良棉質，同時譯美國戴樂爾之科學管理法。及克拉克之日本棉業一書。定名爲「中國花紗布業指南」，民五年再建造德大紗廠。爲了紗廠的地基及機器問題，他花了半年的時間，把全部精神放在辦廠上。日夜工作，至德大開工時，穆氏回家，一睡四十八小時不醒，在這裡，可看出他爲了事業而勞瘁的情況。

穆氏的厚生紗廠，應用美國機器，應用科學管理法，創製車間各種報告，並紡四十二支紗及四十二支雙股線，（是時本國紗廠僅紡二十支以下之粗廠，所用棉花僅一英寸以內，長弱棉不適用），爲華商紗廠增光不少。許多廠家都派人至厚生廠實習，厚生紗廠成爲在華美國紡織機器的成績展覽會和實習所。穆氏終日在機器旁邊，指揮工人裝置機器，夜間則查看車間報告。勤勞的結果，厚生紗廠的出品爲上海各紗廠之冠。

除了辦廠之外，穆氏更不忘記他棉業的改良，民國六年與聶云台，吳善卿，黃首民等組織植棉改良社，華商紗廠聯合會組織植棉委員會，穆氏被選為委員長，先就江浙，直鄂，湘設場十六處，是棉業的改良及推廣植棉之萌芽時代。民國十年至民十三年每年由紗聯公會捐洋二萬元，津貼國立東南大學農科。

民國八年穆氏又創辦豫豐紗廠及中華勤工銀行，民國九年創辦上海華商紗布交易所。穆氏被選為理事長，一直連任六次。

穆氏辦豫豐紗廠時會花了不少心血，他認為在原料中心地——鄭州設廠，然後再一步步向內地擴展。這個工廠全套機器都是美國貨。包括着發電機四座共三千五百，美製紗機五萬六千四百四十八錠，布機二百三十四台，國產併線機五千六百錠。然而不幸得很。這個新型的大紗廠，僅開二三年，便遭受到軍閥混戰的打擊。奉直戰爭的炮火，幾乎把工廠毀滅了！

豫豐紗廠因為向中國銀行負債，到民國二十三年就被中國銀行接受過來，代表該行的東云章及潘仰山氏，先後當了豫豐的總經理。等到戰後遷渝時，穆氏辛苦創辦的豫豐紗場，便完全落入中國銀行的掌握中了！因為由民營轉變為國營的原故，豫豐在資金，原料，及運輸上得到不少優越的條件，因而業務頗發達，已成爲重慶四大紗廠之一。

穆氏之跑上政治舞台是在民國十七年。他受孔祥熙之約，任南京政府工商部常務次長，次年工商農礦部改爲實業部，他改任中央農業實驗所籌備主任。抗戰後任農會促進會主任委員。戰時因各紗廠

的紗錠損失，或停頓，後方棉紗很缺乏，而軍需民用的紗布又十分急切，爲了發展紡織業，穆氏主張推廣手工紡織，以協助機紗機布的不足。故搜集各地通行的土紡機，交由會中研究改良，並配彈棉機及搖機合成一套定名爲七七紡棉機。七七紡棉機對於後方紡織業起了不少的作用，無論合作社或家庭手工業都採用牠，因之推廣了手工紡織，增加了土布土紗的生產。

民國三十年穆氏任農本局總經理，三十一年冬解除職務，在這期間，從事草擬戰後棉業建設計劃，因連年積勞而成腸癌，至三十二年九月十一日病逝於歌樂山中央醫院。

穆氏一生的事業精神是值得嘉許的。他的思想意識也足爲中國民族工業家的楷模。他反對不平等之國際稅法，主張改良進口稅，裁厘加稅，辦工業要腳踏實地，注重技術改良及研究。在管理上認爲應除去官僚思想，對於工人工作主張按件工資，在政治方面主張民主，晚年時的傾向更使人欽佩！他對於事業是處處爲國家族着想的。

五 郭氏家族的永安紡織公司

永安紡織公司是上海永安百貨公司的一個單位，爲僑商郭氏家族所辦。它創於民國九年，總經理是廣東中山人郭順，他從前是澳州的僑商，民九年他集資六百萬辦永安紡織股份有限公司，民國十九年增資一千二百萬，一共收買了四個紗廠，民國二十二年有紗錠二二三〇四枚，線錠一七三七六

枚，布機一五三九部，織工一一三〇〇餘人。

因爲資金充裕，機器又是歐美式的，細紗能紡至八十支以上，每年出產量，爲紗四萬餘包，布一百一十一萬三千餘疋。

在民營紗廠中除了申新之外，永安仍然是第二大系統，抗戰時期，郭順做了漢奸，保全他在滬產業，抗戰結束後，經二年的整理，又恢復舊觀了。計該公司現在擁有紗錠二十一萬八千餘錠，線錠二萬九千餘枚，布機一千五百四十四台，漂染整理機二百三十六台，這四個廠都集中在上海，總計各廠共有職員四百八十人，男女工人八千二百餘人，月產棉紗五千九百包，棉布四萬八千疋，色布三萬疋。

抗戰結束後，因爲棉紗銷路好，南京政府雖用統制的辦法，吃去了它的大部份利潤，但永安紡織公司仍是獲利的。

六 從東雲章談到中紡公司

從中紡成立以後，東雲章的名字就爲人們所熟悉。紡織界中，他是一位紅得發紫的人物了。東

氏是江蘇丹陽人，是國民黨政府要員的親戚。他和戴季陶是親家，他的媳婦是戴的小姐。論年紀，東已是六十幾歲的老翁了。

東氏之進入紡織界，原來是半途出家的。在抗戰前他是銀行家，曾任中國銀行西安與天津分行的經理，是T V 宋的忠實幹部。抗戰後他默默無聲的致力於中國銀行投資的西北大工業——墾興公司。據民國三十二年五月報載，這個公司所發展的機構，達十八單位之多，這麼一來，東氏更獲得宋的信任了。同時豫豐紗廠成爲中國銀行內產業時，便任該廠的總理，豫豐紗廠是後方第一個大紗廠，擁有六萬多錠子。因此，他在紡織界中也有了地位。三十四年棉紡織業同業公司在重慶西南實業大廈成立了，第一次理監事會通過了東雲章爲理事長；棉業促進委員，推他爲主任委員；他又擔任經濟部紡織專業管理委員會的主任委員。

中紡公司成立以後，東担任該公司董事及總經理之職，副經理是吳味經及李升伯，吳和他頗能合作。

三十六年八月他赴華北視察中紡的機構，據他對某報記者談，在天津逗留八天，謝絕應酬，每天與主管人商討改進方案。然而中紡公司對紡織事業並無具體的發展計劃，對於生產技術的改進很少注意，祇是注意如何賺錢。三十五年一年，聽說盈利一萬億。這也許這就是東氏努力的目標；這也是他同宋子文與指摘中紡的輿論界作戰的理由。

東氏在中紡裡面是握着大權的。因爲該公司的組織完全採取集權制，一切權力屬於總經理處，而總經理處又以總經理決定一切。而實際負責生產的廠長對於廠中的用人及行政財務等都無權過問。這情形也是中紡的特點。

中紡是全國紡織業染大托拉斯，它接收敵僞工廠共六十一個單位，共計紗錠一百七十五萬八千八百八十枚，佔全國紗錠百分之四十，線錠三十三萬零二百五十六枚，布機二萬八千五百九十一台。工人八萬人。據中紡三十五年度報告，計上海方面的棉織廠十八所，印染廠六所，毛紡織廠五所，製絨及機械廠各二所，天津方面棉紡廠印染廠各一所，青島接收紡織廠八所，有機械廠，梭管廠，印染廠，針織廠及有關紡織之化工廠各一所。東北方面，現有棉紡廠五所，印染廠五所。除安東復州兩廠尚在接收中外，遼陽，營口，錦州卅三廠實行復工，中紡的工廠，多半是設備完整，規模宏大，如毛紡織廠有錠子三萬餘（全國僅有四五萬錠）紡建的第一印染廠（前內外棉工廠）在遠東亦是第一家工廠。

中紡的資產，據三十六年吳味經談：「若以地產計，青島的公大紗廠有地產二千多畝，青島的半個飛機場是公大的地。某些廠的設備極佳，附屬產業極多」，吳味經估計中紡資產總值約三萬五千億元，他說不動產不在內，各廠資產至少值三百億以上。有人則估計其資產總值在四萬億元左右。這一個規模龐大資本雄厚的機構，是民營紡織廠所望塵莫及的。因為輕工業收歸國營。在接收之初，引起了民營紗廠及輿論界極大的抨擊。由於中紡是一個國營的機構，所以它獲得了許多優越條件，不管它在人力（原料）是那麼浪費，工作效率那麼低，但它還是賺錢的，它的優越條件，正是它和民營紗廠矛盾的地方。

第一，原料獨佔：敵僞紗廠所存的原棉，以及其他的料絹麻多種，同時從外運來的美棉，印棉，

中紡均能自由享受，因為原料低廉去年五月所以獲利也豐，三十五年五月廿支紗成本（每件原料三一萬五千元，工繳三十萬元）每件合計六十七萬元，而售價一百二十萬元，三十五年下半年外匯調整後美棉漲價，成本增加，每件紗純利仍在二十五萬元以上，而且中紡配紗只佔三分之一，餘紗均售於黑市，所以利市百倍。

第二，收購與配紗的不合理：國民黨政府的行政院公佈自一月一日起收購上海區紗廠存棉所產棉花之半數；由政府供給外滙之外棉產廠也由政府收購其半，這個辦法實現後，國民黨政府每月可獲得相當於四萬三千件廿支棉紗的紗布。但是這低價的收購，使民營紗廠無法生存。今年四月二十支雙馬市價已達七百萬元，而紡管會向民營廠收購（百分之五十）只有三百七十萬元，事實上每件紗的成本價格共需六百二十二萬元（連原棉，工資，利息，燃料及什費等項），這樣使民營廠吃虧不少，雖然此刻棉紗新議價已提高至五百四十元。

中紡所謂供給各廠美棉的諾言，却不能全部兌現，現在反而要紗廠自購國棉，紗廠在黑市棉高漲，國棉不夠，外棉不放的情況下，就祇有停工減產。

中紡的配紗更不能使人滿意，因為他收購多而配出少，一位紡織界中人物這樣說：「中紡紗很多，他接收日本人紗廠，但是他不大量配紗，不是他不能配紗，而是他不願意運到外埠去賣高價，賺大錢」。這是一針見血之語。

第三，市場的壟斷：中紡的出品多（一年中產棉紗共四十一萬七千五百九十三件，棉布三億七千

五百一十一萬四千二百十八碼。)及利用其特殊的條件，控制了全國紗布市場。三十五年渝市的小型紡織業，就多半作了中紡布疋的犧牲品。

三十六年四月，行政院又用穩定紗價的名義提出了強化紗布管制法令。四月廿二日限制紗布轉口，凡棉紗布疋報關轉口或鐵路轉運均須由紡管會核給許可證，廿四日上海市府又限定棉紗成交存棧時期，不能超過一個半月，這種強化管制對於高漲的紗價依然無效。但國營中紡却因此壟斷外埠的運銷，在外埠紗價高漲的時候，也就可以獨佔暴利。

由於上述的三點原因，使民營紗廠與中紡形成對立，跟着棉紗管制加強而增深。

自宋下台以後，東曾向王雲五提出辭呈，據說他的理由是年老力衰，不勝繁劇。事實上，原料供應及生產改進的問題已够使這位老總經理頭痛了。

中紡一年需棉花五百四十萬担，現在存棉只有九十萬担，因為內戰的影響，國棉不易收購，因為外匯缺乏，美棉也不易來，這個天之驕子的中紡也感到原料的威脅了。三十七年四月初，南京的國務會議通過將資委會一部份工廠和中紡公司與招商局等各一部份資產變賣，約值美金四億元，看來，南京的統治者覺得鷄蛋不够吃，還是一口把鷄子吞下去。中紡之將走這樣的命運，南京政府對於國營工業的態度，可以想見了。

第五章 化學工業中的南吳北范

一 化工元老吳蘊初

二十年前，吳蘊初的天厨味精之問世，替中國化學工業增了不少的光。它抵住了日貨，奪回了中國大部份的市場，甚至銷售到南洋各地去。

提起了化學工業，人們就會想起了「南吳北范」兩位健將。范就是范旭東；吳就是吳蘊初。范旭老前年在重慶逝世了，現在只剩下吳蘊初。這位老工業家，不僅善於管理工業，經營工廠，而且掌握了高深的化學技術。他雖然沒有留過歐美，但他苦學英德文，他潛心修養理論與技術。在二三十年的過程中，他不斷的學習，研究，創造，因此他能够獲得很好的成績。

他有雄心，也有魄力。他一心一意要完成國產的化工製成品和原料品，他不甘心把錢白白流入外國人的荷包裡。他辦工業的特點是連鎖性的，從工業成品到原料，都是自造的。他從民二年到民十年是一個學習過程。開始，他在漢陽鋼廠服務，後調漢陽兵工廠。他靜靜的研究技術，在這時期，因第一次歐戰爆發，外貨來源少，中國的民族工業開始萌芽。這一位工業家就以研究的心得，拿出來貢

敵於國人。民國五年，他創辦了中國第一家的火柴原料廠——熾昌硝碱公司。用電解方法製造氯酸鉀，黃燐牛皮膠等火柴原料，業務甚為發達。當他於民十年回到上海時，見牛皮膠銷路好，又與火柴商人合資設熾昌牛皮膠廠。

日本的「味之素」在中國的傾銷，引起了吳氏的注意，他研究了鮮味的來源，知道從穀物中提取出來的「苛囉登鈉酸」可以從小麥製造的麵筋中提取出來。民國十二年天厨味精廠成立了。為了解決化工原料，他於民國十七年創辦天原化工廠，用電解食鹽的方法，製造鹽酸，燒碱，漂白粉及其他氯化製品，第三步是利用天原廠所拋棄的氫氣，再創造一個新事業。民二十三年他購買了美國杜邦化學公司折半價的機器，負債辦了天利淡氣廠，先出產阿摩尼亞，後來又出產了硝酸。

天厨，天原，天利這三個姊妹廠的業務，雖是一天天在擴展，但吳氏仍然不斷在打算如何使三廠基本化工所必需的陶品能够自給。因本國沒有工廠可承造，必須向外國訂購。他覺得是一筆巨大的漏卮，於是決心辦陶器廠。天盛陶器廠於民國二十三年成立，二十四年出貨。製造耐酸陶器成功了，不但價廉物美，並且耐用。除了供給自己的工廠之外，並供給國內化學及軍需工廠的需要。

在抗戰前，外貨充斥市場，吳蘊初的事業起了一點抵制外貨的作用，所以驕傲的說：

「日本的酸碱首先被我們打倒了，我們的酸碱的價格只較英國卜內門公司的最好出品便宜百分之五，漂白粉我們也和日本的出品在市場競爭一翻，因為漂白粉必須要新鮮，這一點我們却佔了優勢」。

抗戰開始，吳蘊初氏帶着一部殘缺的機件，由上海而漢口，由漢口而四川。他遭受了種種的苦難，但還算幸運，終於在重慶貓兒石一片荒山中，豎立了天廚，天原二個大規模的工廠；在四川宜賓設天原分廠，同時更開拓了一個新的地園——在新疆的天山之下，增了天山電化廠。

吳氏除了對工業上之貢獻外，他有着強烈的民族意識。他主張抗日，不與敵人妥協。他的夫人吳戴儀女士很能幹，在事牘上也給他很大的幫助。她管理工廠，井井有條，在太平洋戰爭爆發前，她在香港負責天廚分廠。那時候，天廚廠酸部每天可產四噸鹽酸和八噸漂白粉，香港淪陷，她在敵人監視之下，秘密的毀了廠，偷偷地把重要的機件偷運走，千山萬水的運入重慶，放在貓兒石廠裡陳列起來。

吳氏對於政治採取了穩重謹慎的態度，他是一位中間偏右的人，他強調工業家只知經營工業，不懂政治。但是他在民國二十二年，獨力送「天廚號」及「天原號」二架飛機給南京政府去剿共，在民國三十二年四月當全國工業協會成立時，他被推舉為第一任理事長，三十五年五月又被推選為選川工廠聯合會的理事長，民國三十四年他又當選為國民參政會的參政員。他曾反對政府的經濟統制政策。三十四年元旦他參加了實業界的聯名宣言，提出了民主的要求，因之有不少不速之客到貓兒石來質問他。這位世故老人，於是乎又穩健起來了。抗戰勝利後他把自己一百億元的股票，全部捐給南京政府，而在全國工業協會上的態度，就漸漸趨向於CC，對於國民黨中央「經濟改革方案」一再捧場。現在他是一黨獨裁的國民大會代表的候選人之一了。

二 范旭東的三個事業

——永利，久大，黃海

范旭東的少年時代

范旭東，這一顆中國化學工業的巨星，已經殞落一年多了，他是中國化學工業的開拓者，在中國工業史上寫上了光榮的詩篇。

范旭東先生是一位充滿民族意識的工業家，他的一生的經過，充滿了鬥爭的史跡。當清朝晚年，政治腐敗，有志之士，提倡維新。在范旭東先生的故鄉——湖南，更是做得有聲有色，如陳右銘，黃公度，梁任公，譚嗣同，唐才常及熊希齡等，先從事文化、教育活動，辦時務學堂（當時范氏兄弟是該校的學生），出版湘報和湘學報，還有一個南學會，時常作通俗演講，作為與人民接近的橋樑。梁任公那篇南學會的序文，慷慨激昂，呼籲人民起來救國，它打動了年青的范旭東氏的心靈。使他痛恨奸臣賊子，同情新政。戊戌政變失敗了，十五歲的范旭東便和他哥哥范源廉亡命於日本。這在他幼小的心靈中就起波瀾了。譚嗣同等被捕殺，更刺激了這位有為的青年，他下決心要為國家民族負起責任——學習化工。於是投考東京帝大化學系。民國元年，他畢業了。馬上回到中國來。當時他哥哥是新任的教育總長，他則當農商部裏的一名間缺，但，這並不能使他安心，因為他的志願早已不是做官。

後來在他哥哥幫助之下到歐洲去考察實業，德國給他的印像很深，他認定了自己應從事工業拯救中國。

化工業的耶路撒冷

幾千年的專制政體，使鹽民過着暗無天日的非人生活，到了滿清末年更甚了。賠款和練兵的錢有大部份靠於鹽稅，向外國借款也靠鹽稅作抵押。凡執有引票權的商人均佔據口岸，專運專銷，這就是引岸制度，這制度使鹽商們吸盡了鹽民的血汗，范旭東氏痛恨這腐派的鹽政，他對當局有許多改良鹽政的建議，但都不能被採納，由歐州回國的歸途中就看中了塘沽的一片鹽山，他決定從事於鹽業的改良。

三十餘年前的大沽口是一個荒涼淒寂的海岸。這兒行人稀少，沒有樹木花草，祇有幾個破落的漁村和取之不盡的白鹽。范旭東在這個充滿資源的荒村裡作精鹽試驗，在這兒開闢了化工「聖地」。

民國三年下半年，久大精鹽廠在塘沽建立起來。開始只有五萬元的資本，精鹽的原料——粗鹽一方面仰給於灶戶，一方面又在塘沽蘆台等自購鹽灘以謀自給，在天津該總經理處，銷路日廣，支店遍於南北各省，遠達綏包各地。

久大的資本從五萬發展到二百五十萬元，產量從年產三担到五十萬担，約佔全國精鹽產量之半。到民國十四年，雖因內戰關係，利潤較低，但獲利尙在三十六萬元以上。久大創廠時，雖然遭受到一

般靠鹽吃飯的世襲鹽商所反對，但范旭東的努力及其具有的一些條件，却戰勝了落後的勁敵。

同時，范氏了解到一個新企業的進步是離不開研究的，沒有研究就不會發展，所以他在塘沽又辦了黃海化學工業社，該社主持人爲孫穎川。

當時的目標爲（一）協助久大永利之技術（二）調查及分析資源（三）試驗長蘆鹽滷的應用，後來研究的範圍也漸推廣了。

黃海化學工業社成爲鹽、碱、酸的神經中樞。它以後對化學工業的許多貢獻，證明了范氏的卓見。

第一次大戰結束後，青島的主權歸還中國了。民國十二年三月政府以三百四十萬元將膠澳鹽田收回，計精鹽，再製鹽及洗滌鹽工廠十九所，鹽田六萬畝並有一千四百多副斗子，其中可用的三分之一青鹽，范旭東怕這些工廠爲外人所利用，乃集資八十萬元向政府訂約，以三百萬元承辦，而分二十年償還，范旭東獲得了青島鹽輸日的供應權，投資於青島永裕鹽廠，此後久大和永裕便成爲一對姐妹廠了。

在挫折中成長的永利

貧困的中國工業，到民國四年，工業原料依然不能自製。顏料、酸碱都靠歐洲輸入。在歐戰期間，洋貨的來源斷絕了。英商卜內門操縱鹹市，使有行無市，每石鹼漲到二十餘元，所以許多用鹹的

廠家都不得不停業。

民國五年冬天，數理化學專家吳次伯，王小徐，陳調甫由江南到北方來，他們同范旭東氏等辦製鹹廠。第二年成立永利鹹廠。他們碰到第一個困難的問題是製鹹的原鹽要完稅，如不完稅，永利便無法經營，結果經各方向當局請求，才獲得財政部的批准——原鹽免稅。

第二個問題是歐戰終了，鹹價大落，創辦費經過一年多的開支，及一次試驗費已所餘無幾，在這個困難的關頭，好在得范氏的哥哥的朋友李國欽（礦產出口商）的幫助。並在紐約聘請專家侯德榜，孫穎川，和美國人李佐華。民十一年，這三位化學專家回國，經過四五年的研究，侯德榜氏改良了蘇爾維的製鹹法，但經過十年的苦鬥才能解決了整個技術的問題而正式出貨。在這十年的悠長歲月中，范旭東氏以苦幹硬幹的精神去應付環境。在他支持下，這幾位年青的工程師默默地奮鬥到底！在這中間，受盡了外人的嘲笑，股東們在惶惶恐恐中苦等着，然而永利的產品終於問世了。燒鹼，純鹼及副產物每日產量從五十噸發展到二百噸。它可以和卜內門的洋貨並列在市場上了。雖然它遭受了洋貨傾銷的打擊，但因其貨色好故能打開了銷路。

民國二十三年，由於國防上的需要，永利公司辦了南京硫酸銨廠，費了二年半的工夫才完成裝備，於民國廿六年開工，日產硫酸二百五十噸，硝酸四十噸。這個用范旭東，侯德榜和職工們的心血和血汗所灌溉的硫酸銨廠，僅開工九個月，便受敵機轟炸三次。廿六年十一月，便和塘沽的久大，永利一同淪入敵手了！

新塘沽建立起來了

在敵人的炮火下，范旭東的事業受到很大的損失，能够遷出的僅是一小部份的機件，搬到四川以後，久大在自流井開井，永利在樂山五通橋設廠，黃海在長沙及四川建社，遷川的事業在發展中，新塘沽在建立起來了。

侯德榜花了不少的精神，指導化學研究部完成一套新鹼法，稱之爲侯氏鹼法。民國三十二年十一月永利川廠開工，採用了這製鹼新法，用鹽效率可達百分之九十八以上，較蘇爾維氏法百分之七十五爲高。製鹼所用的碳酸氣可由鉸廠供給，蘇爾維法副產的稀薄氯氣，亦易收回，以此來補償內地工業條件不具備的缺陷。過去塘沽的鹽只有幾分錢一担，塘沽附近的煤焦携取自如，塘沽的市場通達海外，在新塘沽則沒有這些條件，川鹽貴，煤焦受統制，銷路有限，這一切都不得不自設法解決。永利的深井工程處，除發見天然煤氣，石油，及黃色淡滷之外，並發見濃厚鹽。

黃海不僅爲永利的畢業而努力研究新法，而且爲了替國家增產和節約，改造了川鹽的技術，解決了川鹽生產的浪費與不科學的辦法。

這些化學工業的成就，是范旭東先生堅韌的研究精神和團結幹部所得來的。他認爲一個事業的創造，不是靠一個人的雄心可以成功的。而是大家的合作。

范旭東的事業不僅在技術上有所創見，在辦廠及管理上也有新的辦法，他採用了綜合式的管理方

法。當時大後方各工廠也有採用這種方法的，但都不能與永利相比擬。永利川廠之下擁有造碱廠，煉油廠，翻沙廠，機械廠，陶瓷廠，土木工程處，煤礦，六百瓩火力發電廠，深井工程處及侯氏試驗工廠十個單位。它的成功處就是工廠位置集中，管理集中，節省了不少的人力物力。

范旭東氏曾担任了漢口及重慶時參政會的參政員，他對國家民族是忠誠的，他強調科學與民主是救國的前提，他專心於研究，也忘不了現實，他為化工事業到處奔跑。在民國卅一年當他從香港脫險回川，在久大永利工廠歡迎會上說：「我馬上開始工作，希望同人各守各的崗位，少談方法，多做實事，向前努力，讓我們的工業做一顆民族復興的種子」。民國卅三年，久大三十週年的紀念時，「海洋化工社成立」了。是年十一月他被全國工協全國商聯籌備會推舉為出席國際通商會議的代表，與盧作孚等六人赴美。

民國三十四年六月他由美返國，獲得美國鉅額借款，他企圖着把這些錢作為戰後的化工活動，然而，行政院長宋子文不願替他担保，致使這筆貸款遲遲未能正式成立。他一面憤慨，一面着急，他的身體也就在過度的奔波和打擊下垮下去。至三十四年十月九日患膽化膿症而逝世。這一位為中國化學工業開闢道路的老人，終於在黑暗的政治下抱憾而終了！

慘勝以後

抗戰結束後，久大永利的繼承人侯德榜與李燭塵回到華北去。到塘沽去恢復舊業，這兩個工廠是

被接受了，而美國的一千六百萬美元的貸款也得到政府的批准，可惜范旭東已長眠地下了！

現在塘沽的永利化學公司，設備有蒸餾塔三座，吸氫塔三座，炭酸塔三座，有一千瓩發電機一座，有工人一千餘人，每日產純鹼八十噸，因為外貨傾銷，英商卜內門鹼比永利鹼便宜一倍，收入不敷開支，到了去年秋天，已借債五億元以上。久大的情形更壞，因為精鹽輸出被官方限制，長江各口岸交通不便，致銷路阻塞，每月賠本甚多，雖然計劃製炭酸鎂，但成本須百萬元一噸，美國訂貨才四十一萬元一噸（去年秋天價格）像這樣的虧本，只好不做。南京永利硫酸廠，雖然被敵偽搬走了不少器材，但也復工了。范先生遺下來的三大工廠，在今天仍然苦撐下去，然而在這個獨裁內戰經濟崩潰的年頭，已經大不如昔了！

第六章 火柴大王劉鴻生

從戰時的工業衰落到戰後的工業危機，許多民族工業都相繼垮台了。只有資本雄厚和有政治地位者才得立足，才能在困難中生存與發展，劉鴻生就是其中之一。

在抗戰時期，劉氏的工業據點會分佈於大後方各地，如中國火柴原料廠，在四川的合川，貴陽，昆明，桂林等地均有分廠，其次是中國水泥廠，一設川南，一設蘭州，還有建成水泥廠，興華火柴廠和重慶中國毛紡織廠。毛紡廠是當時大後方一家頗能賺錢的工廠，由於外國毛呢來源斷絕，由於軍毯需要增加，使這個毛紡織廠大大的發達，該廠年產呢三十五公尺。劉氏於民國廿三年十二月在寧波同鄉會的理事會上稱，中國毛紡織廠在四川創設僅四百萬元，此時已達十五萬萬元了。爲了取得政府的嘉獎和某種便利，他令廠方製軍呢二十五萬公尺（約值五萬萬元），在抗戰結束後把這批軍呢送給國民黨軍。

號

劉氏由當買辦轉到辦工業，他主要的經營是煤業、火柴、水泥、毛紡織業，故有火柴大王之稱。劉氏年輕時，在上海聖約翰大學讀書，但沒有畢業就當上海公共租界工部局的翻譯；其後在開灤

煤礦局任職，因經營有方，升任經理。他對民族工業極力提倡，利用煤屑，首創機製煤球。民國十五年，大中華煤球股份有限公司成立，他自己任總經理。該司公共計有三個製造廠，第一個廠是在上海浦東董家渡；第二廠在浦東周家渡；第三廠是在上海虹口大連灣路。這三個廠日產煤球四百餘噸，成爲上海市民基本燃料。

民國十六年以後，瑞典商人控制中國火柴市場，劉氏痛恨外貨在中國跌價傾銷，致小火柴廠受打擊而停頓。他認爲要戰勝外資只有集中資本成立大機構才有辦法，因此他聯合日商對抗瑞典托辣斯。民國十九年，集資組織大中華火柴公司，先收買小廠，合併小廠，增加其實力，與外資競爭。這個公司合併了榮昌，鴻生，中華三公司。民國廿二年二月收買漢口燮昌廠改爲炎昌，九江裕生公司也成立了。那時候該公司已有了工廠七所，資產總額達五百六十六萬餘元。在民國廿年就獲得純益五十四萬元。出品銷遍長江流域及南方各省；各商埠都設有分銷處。劉氏又創設國營火柴聯合營業社，從事火柴「生產限制」及「價格限制」，形成托辣斯的獨佔。於是中國的火柴大王就在國內站穩了腳根。

劉氏爲了要抵制舶來貨的毛織品，於民國十八年在上海辦章華毛絨紡織股份有限公司，利用中國固有的羊毛原料，製造各種毛呢，資本五十萬元，其大部份機器係接收日暉織呢廠，新機來自比國，該廠有毛織機七十二架，每年出品約值二十萬元左右。

此外他還從事水泥業。民國七年他籌辦上海水泥廠。劉氏爲了該廠，曾游歷歐美，向德國購價值五十萬元的機器。民十一年造廠，十二年出貨，年產水泥三十六萬桶。

瑞典的火柴大王雖被劉氏擊潰了，但日本又進一步的壓迫中國市場。日本火柴是不許劉氏的大中華火柴公司發展和存在的。這一點，使他後來同情抗戰！

劉氏推銷商品的苦心，是用到極端的。他的章華廠的毛呢在上海沒人買，使他不得不費盡心機去開闢銷路。拿出一筆資金在復旦大學招幾個學生穿章華呢製的服裝，作爲活動廣告，始終無甚銷路；乃設法剪去標頭，放在西服店當作舶來貨品賣，這樣才打得一條出路。他還有一個搪瓷廠，也無銷路，劉氏乃與南京路三大公司商量，使用德國貨的標頭在大減價中大量賣出。這種情形使劉氏憤恨中國人之迷信外貨，不用國貨，但在這裡，引起他對民族獨立之認識。

劉氏的許多工廠也有着宋子文的資本在內，如上海章華毛織廠及上海水泥公司都有宋的大股份，香港的大中國火柴廠也有一半資本是宋子良的。劉氏在銀行方面也有投資，他是中國企業銀行的董事長，又是中國國貨銀行的監察人及上海煤業銀行的董事。

因爲劉鴻生氏在企業上有地位、有聲望，官運也隨之發展。民國二十三年因宋子文的關係，曾出任招商局總經理，廿五年辭職。抗戰時在重慶任財政部火柴司司長兼火柴專賣公司總經理。雖然他對火柴專賣政策和經濟管制政策並不同意，但他在孔氏的撫育下還是很賣力的。

他在後方的工業，得力於老孔之支持援助；他所辦的火柴原料廠（昆明、貴陽及重慶），火柴廠，毛紡織廠等在資金上，孔的幫助極大。他是後方產業界困難較少的一個人。他嘗說：「人家罵孔，說他壞，我不管這一套，孔能給我機會幹企業，其他的人能如什麼？這是不能保證的」。劉對孔很好，

對宋的觀念較差。宋上台（三十三年底）後，火柴專賣取消了，劉的火柴專賣局長自然結束。

最使他過不去的是兪飛鵬。仰光失陷，臘戍危險時，他有十八部汽車要運入毛織廠的機器，但西南公路運輸處，把商車全部統制扣用了。他的機器完全拋光，他的十八部汽車亦攔在路旁生鏽蝕壞了。他嘗對某些參議員說：「我辦企業從不叫饒，可是兪飛鵬幹這一下。我不得不求饒了！」

三十五年，他當善後救濟總署上海分署署長，同年九月在上海市參議會第十二次會議上，他報告了行總分署的工作，曾受到CC系參議員的抨擊。

近年來民族工業受到國內經濟恐慌，外貨侵入及苛捐雜稅的壓迫，大都奄奄一息了。劉氏的事業亦終於免不了遭受一些襲擊，但在火柴業方面，已經有了堅固的基礎，目前，大中華火柴公司仍在中國火柴業中坐着第一把交椅。

第七章 哀怨的鋼鐵和機器業

一 周茂柏及其家族

讀過中國工業史的人，都知道漢陽槍砲局是中國最早的一家國營的冶鍊工廠。但，早在張之洞創立漢陽槍砲局及漢陽鐵政局以前三十年，周恒順機器廠就在漢陽創立起來了！這個歷史最長的民營機器工廠，是當前鼎鼎大名的機械專家周茂柏的祖父所手創的。它開始不過是承襲祖傳的冶鐵業，一個小規型的爐冶坊，後來經過了周茂柏的父親——周仲萱的苦心經營，從舊有的手工業的基礎，不斷地改造，不斷地採用現代翻砂技術與設置現代工作機。到現在，已有五十三年的歷史了。五十三年來，中國幼小的工業，經過了無數次的驚濤駭浪，始終走不完崎嶇的道路，多少工廠從繁盛走到衰落而歇業改行了，幾年後就連往昔的痕跡也不可追尋。可是，周恒順却是例外的，它從最小的爐坊變成爲武漢三鎮最大的機器廠，像松柏似的耐寒不凋。這是周氏祖孫三代努力的結果，尤其是周仲萱的成績，他不僅善於吸收舊的經驗，並且善於接受新的技術。他受漢陽兵工廠現代化的翻砂技術的影響，到上海江南製造廠打樣房學習，並且自修物理化學等課程，後來還到日本去考察。

恒順機器廠的進展是驚人的，它的製品，從簡單的軋花機，茶磚機進步到製翻砂和各種機器。到了光緒三十一年，該廠已擴充了兩次，已有一個二十匹馬力的蒸汽原動機和一批好的工作機，其出品除銷售湘鄂之外並銷入四川。自流井的鋼繩，就是由周恒順承製的；到了民國時代，已能够修船造船了，它前後造過二十多艘小火輪，船上所有的大小發動機及主要零件全部自製。在四川開設英記，華記字號，推銷該廠出品及其他五金。周茂柏的大哥周蒼柏就是主持着重慶這部份業務的。

周茂柏的家族有着企業家的傳統，他祖父以下二代；他伯父、親堂兄弟等都是從事機器業與五金進口業的。仲萱老是一位刻苦成家並且有新眼光的老人，對於子女的教育，特別認真。周茂柏的五個兄弟和四姐妹中，都進過大學或出洋留學。如老大蒼柏是學工科的，當過重慶市商會及五金同業公會理事長，在重慶工商界已有二十多年，他是一位開明的工商界領袖。茂柏居第二，以下三個弟弟也是學各種工程的，有的留學於美國，有的服務於上海，漢口，重慶等地周恒順的機器五金經理處，有的當恒順廠的工程師。

周茂柏生長於這個充滿工業氣氛的家庭中，從小就受到很好的教育，畢業於同濟大學工程學系以後，到德國司特力工程學校專門學機械工程。在學生時期，已很出名。回國後，代替他爸爸的責任，當周恒順總經理。發展自己家裡經營的機器工廠，另一方面，還參加資源委員會中央機器廠籌備工作。任中央機器製造廠預備廠廠長。這個工廠，在湖南湘潭籌備開辦時，周茂柏親自去佈置，到抗戰時，遷廠的時候，他又做了該廠職工的模範，協同遷廠工作。恒順廠由漢陽撤退重慶時，與民生公司成立

密切合作，周茂柏担任新的恒順機器廠的總經理，同時兼任民生實業公司機器廠廠長，盧作孚認識了周茂柏在機器技術上的能力，一定要他去幫助民生機器廠的工作。周氏不僅是精於機械並且精於管理工廠，他有着他父親的作風——「精工明料」，不但工作要精確，材料要良好，並且也講求工作效率和材料管理，所以，他成爲抗戰時大後方一個傑出的機械師。他曾和武沛氏合作，發明二行程煤氣機，經濟部會准予專利十年；又發明差壓引火方法，亦取得專利。他在民生機器廠任職時頗爲賣力。那時候民生機器廠與周恒順合作，造船是分工的，民生廠造笨重的鍋爐，恒順廠則代造精細的輪機，而且採用了高壓水管式的鍋爐。這是體積最小，效力最大的新式鍋爐。

周茂柏在管理工人方面，頗富嚴格，民生機器廠的工人一提起這位廠長時都有點害怕，因爲他勤於督工，而且爲提防工人偷竊器材起見，工廠的大門檻，做得特別高，工人假如偷了東西，裝在褲袋裡面，過門檻時一舉足，褲袋裡的東西就會丟出來。這是周廠長想出來的辦法。也許因爲他是德國的留學生吧，學了這麼一套德國精神！但工人們認爲他的好處是不論做事和說話都是相當負責的。他所答應工人的，必定實行，他沒有敷衍塞責的官僚作風，是一個踏實的企業家。

民國二十四年春，周氏被資源委員會派赴美國考察，抗戰結束後，他往上海主持中央造船廠工作，三十六年三月他被派往日本接受賠償物資。資源委員會準備利用日本賠償物資中的造船機件，在吳淞炮台灣徵地一千二百餘畝。設立造船廠，廠已在吳淞設立事務所了，周茂柏正爲着造船忙碌着！

二 在夾縫中苦悶的顏耀秋

三十六年四月的物價浪濤，掀起了漫天的工潮，工人在饑餓的怒火中喊出了生活指數解凍的呼聲。滬市社會局被這問題困惱着，五月三日召集各公會負責人談話，聽取各業的意見，在這裡，一位廠家發出了這麼一段的談話：

「政府僅將指數凍結而對物價則無法控制，既不合理，亦不公道，差額金之施行，乃由於物價未能平衡而產生此種現象，其責任應歸政府担任，且照理而言，差額金應由政府補貼工人，而現在事實上却由廠方負担，此種不合理的措施，極應加以改善。在目前百物飛漲聲中，差額金之數字，深令工人生活感受壓迫，且因此而影響工作效率至大。且工作上之種種流弊，亦因之而生。故當今指數之解凍，屬刻不容緩。」

這位發言人就是機器工業公會理事長顏耀秋，這席話，可意味到物價與工資的癥結，是在於當局不適當的處理，其後果便造成勞資雙方的苦痛。他的意見是中肯的。然而在內戰政策之下，惡性通貨膨脹正在不斷的發展下去，物價也就無止境的飛漲下去，對於勞資的利益，工業的生存，是勢難兼顧的了。

五月份工人的生活指數解凍了，提高至二萬三千五百倍，照五月份物價指數講，不但不會過多

並且與物價的總指數比較，有一個長距離，（五月份物價指數平均爲三萬二千七百倍）顏耀秋代表着機器業向市府請願，工廠實在負擔不起，只有關門。顏氏對某報記者表示：「本人並不反生對活指數，也不反對底薪高，現在的問題是廠方根本拿不出。以本廠工資而論，生活指數解凍前發七千萬，按四月份指數則跳至二億餘萬元，如何能够負擔」？顏耀秋知道工人的生活，可是他也有着廠家的困難，他的矛盾正是無數廠家的矛盾！他深沉的苦惱，祇能得着當局不着邊際的解決，祇有眼望着工廠走向死亡！

顏耀秋在民營機器業中，有着相當長的歷史，他是上海機器廠的董事兼經理，他的工廠在抗戰時曾經受過了砲火的洗禮和內遷的挫折，今天依然爲着生存在掙扎，但是在抗戰中的損失是不會使顏氏忘記的。他親手培植起來的上海機器業，戰前在上海共有三部份，「八一三」後，他爲了不願當敵人的順民，爲了使「工業之母」在大後方能够開花結果，他即將南市與靜安寺二部分機器遷至武漢，而楊樹浦的部份的器材，（約佔三分之二）不能遷出，後托美國人 *Woodworth* 設法。因爲種種關係，中途折至馬尼刺，在當地設廠開工，馬尼刺失陷之後，這部份機器又光了！在武漢的機器於廿八年遷渝。上海機器廠在大後方的機器業中，除了國營廠之外，與新民機器廠，恒順機器廠，中國興業公司，沂中工程公司等民營機器廠可並駕齊驅，對於大後方的工業，嘗有過相當的貢獻。民國三十年上半年，上海機器廠製造了不少部的工作母機，如車床、鑽床等，同時也製造了不少的工具原動機的煤汽機。那時候是機器工業的黃金時代，以後因經濟不景氣的影響，後方工業便衰落下來。到了抗戰結

東前夕，大後方工業已經到了暮景殘年。對當時的情況，會有人這樣寫着：

「從卅三年底政府成立了戰時生產局向各廠訂立生產合同，購用大量軍用品，從卅四年二月起，分四期交貨，可惜的是這個良好辦法的利益，不但首先讓官僚資本霸佔了去，而民營各廠却無力接收，依舊奄奄一息，有些居然大胆去承製，不料一個原子彈降落，可就毫不留情的將他們與政府所訂的生產合同連根毀碎，生產局撤銷，合同作廢，而依合同用借貸的錢製造的成品，政府却一點也不要了」。上海機器廠也就和同業遭受着同樣悲慘的命運！

顏耀秋對於工業界的利益是相當努力的，他任過遷川工廠聯合會第一任理事長達二年之久。自從離開該職之後，他曾經靜默了好幾年。抗戰結束的時候，他似乎打破了沉默。爲着國內和平、爲了復員工資，爲着民營工廠分配敵產的問題，他出來活動了。他三十五年八月在內遷工廠聯合會招待記者會中，他把內遷工廠的遭遇，作了一個動人的報告。可是今天工業困難的問題，是和整個中國的命運分不開的，這不是一個簡單的經濟問題，而是一個有關民族生存的政治問題。目前廠家提出的辦法，不管是抑低工人的底薪至廿五年也好，不管折扣工資照四月份發薪也好，都是不能解決基本問題的。工人們能長期挨餓嗎？物價能穩定嗎？勞資的糾紛原因在那裡？顏耀秋是不會不知道的，假如廠家們不與工人團結一致。從解除工業困難的根源上去奮鬥，去爭取和平民主早日實現，則一切削減工資的努力，都是徒然的。在這兒，我們希望顏氏和其他民族工業家把精神用在廢除中國工業於危亡的基本原因上面吧！

民族工業的戰士——胡厥文

「工業家的個性是頑強的，不怕失敗，我們決心打光了一回，進步一回。只有企業的進展是我們終身的職責。」

這是胡厥文氏在湘桂失陷後，到重慶創設湘桂遷渝六廠聯合工程處時，對某記者所說的豪語。從這幾句話中，我們可以看到胡氏獻身於工業的精神了。事實處處證明胡氏對事業埋頭苦幹的作風，堅韌不拔的意志，在中國的民族工業家中是少見的。

胡厥文氏在工業上是花過一翻心血的。他從青年時就立志辦工廠，就決心終生為中國的工業化而奮鬥。他是北京工業專門學校的學生，在民國七年畢業，畢業後即入漢陽漢工廠機械股當一名工人。在那裡，他不僅是學習技術，並且研究工廠人事的管理。他與工人們相處得很好，調整了廠方與工人的關係，以後他訓練鋼股，化鐵股充實習生。在化鐵股中他和一批由比國回來的鍊鋼工人在一起，這些工人都有高明的技術和經驗，胡氏跟他們學到不少的東西。

到了民國八年，歐戰發生以後，在華的德僑均被遣散回國，同濟大學電機，木工，機器工場三位德僑主任走了，胡氏被聘為這三工場的總主任。在他嚴格管理之下，在人事和出品方面都獲得改進；民國十年他集資二萬四千元在上海辦新民機器廠，當時該廠地寬僅有二畝，職員僅四人，機工四十餘

人，學徒十餘人，但是該廠出品的優良是人所稱道的。這是胡氏心血所灌溉的果實。

民國十二年，穆恕再先生創辦的中華第一密廠，改名信大，聘請胡先生為經理，他每天晚上僅睡三四小時，他把所有的精力集中於信大廠的整頓，添置機器，建造密房，使這個工廠成為我國機製磚瓦出品的第一家。

民國十五年，他鑒於中國五金大都仰給於舶來品，所以他在嘉定設合作五金工廠，專製日用五金品，因出品的優良，其銷路超過美貨，貨兩倍以上。民國二十年創設黃度電燈廠；二十一年聯合機器同業創機器聯合公司，二十二年設石埭密廠於南京；二十三年於上海楊樹浦創長城機製磚瓦廠，日出磚四萬餘塊，空心磚一萬餘塊。同時設新民第二廠於塘山路底，專製柴油引擎。他的工業一天天在發展，可惜在八一三的砲火中京滬六個工廠全被毀了，但他沒有灰心，他決心捲土重來。他說：

「雖然我半生辛勞的成果全部葬送了，但我倒很快活，因為，我們中國人居然有資格與日本打戰了！」

抗戰一開始，他就勸說滬上各工廠內遷，因為他是機器同業公會會長，他的行為深得同業的愛戴，故在他的勸說下內遷機器廠有百餘家之多。民國二十六年九月，新民合作兩工廠遷漢口復工，十月遷重慶。民國三十年籌設新民分廠於祁陽，創大中機器廠於桂林，規模甚大。因為戰時環境的需要，胡氏的西南工廠都有過繁榮的時期。在湘桂戰爭之役，他在湘桂的工廠被摧毀得干干淨淨了。他回到重慶，籌設湘桂遷渝六廠聯合工程處，但是在通貨膨脹，物價飛騰的情況下，西南流亡重慶的工廠也

和其工業一樣遭遇到不景氣的襲擊！

勝利以來，在美貨傾銷和官僚資本壓迫之下，遷川工廠更加倒霉了。爲了打出這個重圍，胡氏屢次呼籲。三十五年八月二十日在內遷工廠聯合會招待記者會上，他以遷川工廠聯合會理事長的資格出席致詞，他希望政府對堅苦奮鬥八年的內遷工廠，予以優待和援助，決不能眼看內遷的工廠破產，工人失業，而使他們愛國的情緒一天天消沉，最後他提出警告說：「內遷工廠雖已遭遇最困難的關頭，但他們的愛國熱誠，以及在後方工作情形，是可以告慰社會人士而無愧的。今天最聰明的辦法是改行，從事投機事業，但是我們爲什麼不這樣做，就因爲國家復興需要工業的發達，沒有了工業，國家的一切將更爲落後」。然而他力竭聲嘶的呼籲是徒然的，到了目下，內地工廠已經面臨死亡的邊緣。環境迫使這位工業家認清這個局面，認清是和非！

胡氏的愛國思想很濃厚。當九一八敵人侵入東三省，他很悲憤。爲了紀念國恥，他蓄了鬍子。四年中他滿頭是灰白的頭髮，下顎飄着灰白的長鬚；到了抗戰勝利的時候，他在重慶才剃去了長鬚，辦了一席酒席，請親朋慶祝，並且作詩一首作爲紀念。這首詩曾經載在重慶大公晚報上，傳誦一時！

這位老工業家，不僅酷愛科學與技術，他更嗜好欣賞藝術作品，他平日喜歡收集書畫古董，然而這些心愛的財產，也和他的工廠器材遭同樣的命運，全部在金城江毀滅了。

他不但有濃厚的民族思想，而且有濃厚的民主思想，那是在湘桂失陷以後激動起來的，在軍事潰敗中，他看清了中國政治的腐敗，認識政治不民主，一切便無從談起，因此他參加了民主建國會，做

了該會的發起人，並且被推為該會領袖。在民主立場上，他沒有因政治壓力而退縮。從重慶復員到上海的許多廠家中，有不少人因受了工貨的誘惑而退却的，這些人企圖以對民主運動的消極來博得當局的歡心，而取得工貨；胡氏却鄙視這種人。他曾經當面痛斥了兩位參加民主建國會的廠家之軟化。

三十五年冬，民主建國會領導上海十一個人民團體，發表宣言，反對那個陷全國於分裂的憲法，胡氏是此中比較積極支持的一個人。這種堅決的態度，的確為中國的民族工業家生色不少！

中國需要獨立，更需要民主，希望民族工業界中，有更多的胡厥文產生出來！

四 余銘鈺與渝鑫鋼鐵廠

抗戰初期，民營的鋼鐵廠曾經為遷建的工作而流盡血汗，到了今天却像一隻爛草鞋一樣被拋棄了！渝鑫鋼鐵廠就是典型的受難者。

渝鑫鋼鐵廠的主人——余銘鈺是一位腳踏實地的工業家。這腳踏實地的工業家，在熔鐵爐邊洒過他無數的心血！但是他的事業却受到不斷的挫折。

從準備到開拓

余銘鈺是浙江鎮海人，年青時熱心於冶煉，留學美國在加利福尼亞大學讀書，潛心實習。他在美國二家合金工廠工作過。獲得了不少的實際經驗。回國以後，爲了滿足求知慾和積蓄工礦常識起見，他

跑過東南不少的地方，不僅在江西雲南開過錫礦，而且做過官。在雲南省政府當過交通司司長，主持工礦行政；爲了勘測浙江麗水附近的鋼鐵資源，他又做起該縣的縣長來。

民國二十二年秋，他募集了資本，在上海楊樹浦創設了大鑫鋼鐵廠，在辦廠初期，他的精神都集中於工廠的種種設備，無論大小事都親自料理，至次年九月大鑫終於開工了，因爲余氏能和他的幹部及工人合作，所以在技術上和業務上都獲得成功。大鑫的出產品，如鑄鋼，鑄鐵，馬口鐵及耐硫酸等都不次於舶來品，銷路很不錯。上海各造船廠及外商公司所需要的機器都向牠購買；同時還供給了全國一部份鐵路所需要的機件。這時候，該廠已有員工九百多人，余銘鈺和大鑫的聲譽蒸蒸日上。民國廿六年，大鑫廠還協助國營兵工廠製造國防上所需的機器，到此時，它已成爲一般民營鋼鐵廠的首領了。

七七事變前夜，余銘鈺就預料到全面抗戰有爆發的可能，呈請內遷。民國廿七年七月廿八日遷入湖北；九月間到漢口；本打算在武昌建廠，因爲戰事日緊，又奉令遷渝，十一月到渝。十二月初員工機件都抵渝了，在民生公司堆棧上建臨時廠。余氏爲了發展大鑫，乃與民生公司合資，總資一千萬元。中民生公司佔三百九十多萬的股份，定名爲大鑫渝廠股份有限公司，後來又改爲渝鑫鋼鐵廠。就在嘉陵江邊，重慶小龍坎附近下土灣，蓋起寬大的廠房來。遷川初期，因國營工廠未能大量生產，還需要民營工廠的協助，另一方面，因爲工業的繁榮，機器工業像雨後春筍般茁生，於是渝鑫工廠負起了供應國營工廠和民營工廠的器材的重任了。

余氏的辦廠，是採取自給與聯繫的辦法，他設法在渝附近各縣開採原料，如在涪陵租國營場區採赤鐵，購重家溪煤礦一區採烟煤供鍋爐燃料，設大鑫火磚廠於黃桷樹，由貴州遵義採錳礦，又利用長壽水電設立分廠。到民國卅二年，渝鑫廠已有電爐二座，柏塞發爐三座，五噸的馬丁爐一座，可軋製二十五磅鋼軌，該廠發展到有工人一千名，職員六十名。余氏對職工的待遇是較其他工廠爲優的。他認爲提高工人的生產熱情，必須使他們生活安適，生產方面，採獎金制。爲照顧工人的福利，供給工人家眷住宅，設免費子弟學校；並且沒有干涉工人閱讀書報的自由，這是許多工廠，尤其是國營工廠，所不可同日而語的。

在經濟恐慌的歲月裏

戰時的工業繁榮，像曇花一現的消逝了，隨着經濟恐慌的到來，工廠紛紛停工歇業。渝鑫鋼鐵廠面臨着一連串的困難：第一是物價飛漲的壓迫，官價煤和米只有國營廠才能享受到，民營工廠都是例外。開支困難，週轉不靈，使他不得不負債。其次是統制政策的束縛，鋼鐵業的價格被政府規定，六個月或三個月才調整一次，而成本則漲得快，成本與售價有一個長距離，同時官價的煤焦的分配不夠需要，有時二三個月領不到煤，甚至完全沒有配到；另一個大的問題是銷路無着，生產量雖少，還感到「過剩」。當局所需要的鋼鐵，多半給國營廠及一些有人事關係的半官僚資本包訂去了，純粹民間資本的渝鑫，是處處受到歧視的。發工貸也同樣的情形，三十二年政府曾發二十億元工貸，據說鋼鐵

業佔一億五千萬。其中中國興業公司竟佔去了七千萬，渝鑫僅得一千萬，和他龐大的事業比較起來，大有杯水車薪之感。其次如運輸問題電力不足等等……這些問題，使渝鑫鋼鐵廠在痛苦中熬煎着。

余銘銓費盡心機爲這垂危的工廠奔走設法。資金的困難，他認爲還可解決，銷路最使他傷腦筋。他計劃着：假如機器工業能够繁榮，假如成渝鐵路及交通部計劃辦的貴州通西安的鐵路能够修築起來，國產的鋼鐵業不但會「生產過剩」，而且會供不應求了。他忍受着一切的打擊。他樂觀的存着美麗的希望。「戰爭結束一二年內，好景就會到來的。」

三十三冬，納爾遜來華，戰時生產局成立了。工業界都認爲它是事業的救世主，然而生產局的訂貨是有限的，只能運用渝市生產量的百分之三十，只能使重工業苟延殘喘，而却沒有辦法解決問題，渝鑫廠和其他的工廠同樣的停工減產，挨過日子。

三十五年秋天，鋼鐵廠一個個的倒下去，能够維持生產的也減產百分之八十，渝鑫工廠被迫一部份停歇，被迫遣散一部份工人，於是工潮發生了。余氏對於解決工潮的態度是比較好的，他答應了工人的要求，發了三個月的遣散費。

戰後的好景幻滅了

抗戰結束一年半，工業界對戰後好景的希望幻滅了。余銘銓所希望的成渝鐵路已在修築，然而它

所需機件，却不是民營鋼鐵廠的出產，而是從老遠的法國運來的。機器工業不但沒有繁榮，而且是傷心的關門！渝鑫鋼鐵廠已陷在半停工的狀態，員工的生活也難支持。工場冷落了，鑄鋼和製造工具機早已停止，唯一的工作是製造燒鹽燒飯的鐵鍋和鐵釘！

嘉陵江的水依然悠悠的流着，雄峙江邊的渝鑫廠再有沒發出那沉重的轟音；烟突透出來的只有一線淡薄的若斷若續的烟絲而已。

第八章 中國亞浦耳老板——胡西園

民國十四年以前，中國還沒有一家自營的電器廠，舶來品「奇異」，「亞司令」「飛利浦」等電燈泡充斥着中國市場。在此時，德國人亞浦耳氏開設一小規模燈泡廠於上海倍開爾路，這就是「中國亞浦耳」電燈泡廠的前身；胡西園氏很早就參加工作，成爲這個廠的培植人。

胡氏是浙江鎮海縣人，他是浙江高等工業學校的學生。從幼年讀書時就喜歡科學，對電機工業及電燈泡發生興趣。這就決定了他將來的事業。

胡西園經營過商業，曾與友人集資辦恒昌造船廠，專造沿海各區小火輪，可是後來當他埋頭於「中國亞浦耳」燈泡廠時，他即拋開這造船廠的工作了。

民國十三年前後他養病於青島時，結識了德國人亞浦耳，幫助他的電器化實驗室，幹着自己所喜歡幹的工作。到了民國十四年，「亞浦耳電燈泡廠」因經營不善，無意再辦，胡西園氏以十萬元資本接盤，那時候工人只有三十人，產量很少，胡氏接手以來，極力擴充，聘請專家，訓練技工，添購機器，於是產量一天天增多了，民國十八年增設了玻璃廠，製造電燈泡的心柱與外殼，後來，更添設了電機部，從電燈泡到電風扇，馬達，電爐，電鐘等都能自己製造，都能與外貨競爭。於是市場也漸漸

的打開了，從國內伸展到南洋、澳洲、爪哇、新加坡、泗水等地，甚至打進了「飛利浦」的出產地巴達維亞，很受到華僑的歡迎。

因為「中國亞浦耳」之發展，引起了外商的妬恨，他們不惜跌價傾銷，日人聯合荷、德、美、匈在上海設聯合廠，幸而「中國的亞浦耳」，在質料上可與外貨媲美，不致被擊敗。

民國廿一年資本已達一百五十萬，擴充營業，另建總廠於遼陽路，設分廠於楊樹浦的鄱陽路，工人的數目已增至五百餘人，每日燈泡的產量從一千只增到二萬五千只；電扇方面每年增產至一萬具，這是中國第一家的製電燈泡廠以後成為電器工業的中堅。

八一三抗戰時，亞浦耳的楊樹浦總廠被敵佔領，當時爲了維持一部份員工的生活，於滬西小沙渡另建分廠，胡氏帶了一部員工搶運機器，撤退後方。由於運輸困難，大部份滯留於武漢及湘西；僅一小部份抵川，在渝成立了西亞電器廠並在開遠設松香廠；同時更利用西亞電廠的玻璃爐灶及存餘的機器，創辦了後方唯一首先製造熱水瓶的工廠。

戰時的環境雖然沒有外貨的競爭，但困難是里重的，如原料的缺乏及猛烈波動的物價，都使廠家感到頭痛。國民黨的燃料統制，造成黑市煤的漲價，更給與廠家極大的打擊。

從民國卅三年起，大後方的工業更趨向衰落。胡西園的西亞電器廠的出品受着不景氣的影響，銷路越來越壞，而重慶的電力之不足更直接使電燈銷路打個大折扣。燈泡製造力遂減至可能產量的四分之一。但胡西園是不悲觀的，他使他的工作能維持下去。他有了一個發展燈泡生產的計劃，認爲戰後

業發達，一般人民應用電力必較用菜油或洋油爲便宜，那時候，就是他的「中國亞浦耳」和西亞廠最繁榮的日子；「亞浦耳」和「電光牌」是有大放光明的一天的！

但是，當時的環境，使胡西園看到在黑的政治下，中國工業是很難有起色。他親自體驗到種種痛苦，他和其他進步的工業家一樣呼籲着經濟民主，他在遷川工廠聯合會中很活躍，有一次該會假座西南實業協會的他址，請周恩來先生演講中國經濟問題，胡氏當主席。強調民族工業非民主政治無法以自救。那沉痛激昂的幾句話，是使人感動的。此後，他參加民主建國會的組織，成爲該會的重要份子之一。可是工貸和租稅等等現實的利害關係，使他的「民主運動」漸漸收縮起來，漸漸不開口了。

日本投降以後，他回到上海來。他的工廠在戰時沒有損失。他的財產房地還使他可以過着寬裕的生活；並且他還當了政府的經濟要員——經濟部顧問，因而，他在工業界中的地位，也就提高了。因而也出任機聯會的理事長就是一個明證。這一切使他很滿足，雖然美貨不斷來傾銷，雖然中國燈泡業的崩潰已迫在眼前，然而坐享功名利祿的胡西園，再不會考慮到他從前的生產計劃了。他過去談幾天的「民主」，已經變成地位和金錢了。這麼一來，他自然不會替民營廠家說話，自然對官方靠得十分緊密。最近他和吳蘊初同樣的被委爲國民大會代表的候選人之一，更使他鑽營的興味提高起來。胡西園已經離開抗戰末期民族資本家的進步集團，投入統治的懷抱中去了！

第九章 南洋兄弟煙草公司

早在一八九〇年，美國瑪斯塔德公司（Mustard & Company）就運入捲烟機，開始在中國製造捲烟了。這個公司後來與英美烟草公司合併。英美烟草公司是在一九〇二年（光緒二十八年），在倫敦註冊的；它的中國英美烟草公司則在香港註冊，並在上海、漢口、天津、瀋陽、哈爾濱、坊子等處大規模設廠，大量製造捲烟。到了一九三五年才改名為頤中烟草公司（Yee Tsoong Tobacco Company）。日商和東亞烟草株式會社則在一九〇六年成立的，它的工廠遍設於東北各地，於是這二大外商烟公司便壟斷了中國南北市場了。中國資本的南洋兄弟烟草公司，是代表民族資本首先同外資對抗的。

南洋兄弟烟草公司成立於民國前六年，爲簡照南簡玉階昆仲所創辦。簡氏兄弟是廣東佛山人，在日本經營瓷器生意，銷售南洋，他們看到了南洋華僑有抵制美國烟的運動，便決心把所積資本十萬元成立這個烟草公司，並在日本聘請技師，購置日本機器，生產方式是半機器半手工的。可是，因爲滿清政府的媚外政策，抵制日貨被壓下去了。南洋兄弟烟草公司競爭不過他，虧了十餘萬元。簡玉階跑去南洋經營洋雜，以賺來的錢去彌補虧空。辛亥革命以後，民族工業逐漸抬頭，國貨在南洋市場

中佔了相當位置，「南洋」營業也日見起色。到了第一次歐戰發生，外烟輸入減少，「南洋」出產的三喜牌，喜雀牌，在廣東及港澳一帶銷路甚廣。這是它發展的良好機會。這個時期每年可賺四百萬元。民國七年增資五百萬元，總廠由港移滬；又在漢口、廣州、北平及南洋群島設分公司。

「五四」抵制日貨運動開展以後，「南洋」因有日資在裡面頗受各方攻擊；英美烟草公司也對它施壓迫手段，要求合併。簡家至此，爲了準備同外商烟廠競爭，便招募外股，擴大資本。數月後，股本一共增至一千五百萬元，分爲七十五萬股（每股爲二十元），簡氏佔四十萬股。從此，「南洋」便改組爲股份有限公司了。

民十二年，簡照南逝世，簡玉階擔任董事長及總經理職任，以至付精力經營着。當時南洋的處境是相當困難的，它不但受英美烟草公司及其他外貨的低價傾銷的打擊，並且受到雨後春筍般的其他華資捲烟業的競爭和苛捐什稅的壓迫。在這個時候，簡氏家族內部常有糾紛，業務和管理上亦頗爲腐敗，結果負了沉重的債務。直到民國十四年，五卅事件發生，國內各地人民起來抵制英美烟草公司的出品，這才解救了「南洋」的困難，使它好轉過來了。這一筆盈餘超過一萬二千五百萬元以上；十五年超過二萬萬元。事業是似有希望的，然而這種好景也只有一二年的時光。民國十六年資產爲三、〇三九、三五五、三四九元，而負債額則自一、八二四、七八六、三二〇元增至三、〇一〇、七二六、五七二元。民國十七年竟虧折二百二十餘萬元。民廿一年營業情形日益困難，虧折數百萬元，不得已，祇好減低股本，每股定爲十五元，股本降爲一千一百二十五萬元。到了民國廿五年，乃被迫削價

出賣股票給宋子文。簡氏以一半股票（約二十萬股）賣給宋。每股是以五元計算的，這就便宜了三分之二了。但，事情並不如此簡單，宋子文除了以低價買得二十萬股票外，又強迫簡家將其餘股份全數讓同股權交出，規定簡家的股權由宋家自由支配處置及運用，非得宋家同意，簡家不得轉移或出賣。對於他所買得的二十萬股，宋氏又施展手段，提用公積金將其所墊付之股本全數歸還，這麼一來「南洋」便完全為官僚資本所控制了。

抗戰時期，「南洋」在滬的總公司及製造廠燬於炮火，漢口廠停工，乃在重慶設製造廠，與孔祥熙的華福烟草公司競爭甚烈。但在戰時，它藉官僚資本的力量，盈餘國幣一億五千餘萬元。抗戰結束後，南洋兄弟烟草公司又恢復了國內各埠的營業，且憑着T·V·宋的權力，發了一筆接收財。它的漢口分公司經敵人佔後改為「中華烟草公司」，這個公司雖然大部份產業是屬於「南洋」的，但有一部份却是敵人掠奪自漢口各民營烟廠的物資，這批物資，由經濟部接收後，宋子文却全部把它拿來交與「南洋」；另一方面，「南洋」又獲得大批漢口及青島敵人的大批烟草原料，這批原料由宋下令免交稅款十八億元之多！

在民族工業不景氣的今天，捲烟業是走着下坡路的。「南洋」的發展雖依靠着宋氏的力量，但它還競爭不過頤中烟廠（即英美烟草公司）。現在在全上海四五萬烟草工人中，頤中就有工人一萬二千；三十六年一月至六月，全上海烟廠產量六六三，七八一箱，頤中（每星期僅工作二至四天）的產量就有一〇九，三九九箱，六月以後每星期恢復了六天的工作制，每月產量增達三萬箱以上，佔全上

海捲烟工業產量的三分之一。上海華商烟廠四月份開工的有七十多家，產量達十二萬三千餘箱，五月份減為五十五家，產量降為九萬四千箱，六月份開工祇有三十二家，開工率僅百分之五十。

給予華商烟廠最大壓迫的恐怕要算捐稅了。捲烟稅收在主要貨物稅中佔總數百分之五十左右。截至三十六年十一月捲烟稅調整四次，稅已提高為百分之三百左右。此外如通貨膨脹，美貨傾銷，高利貸壓迫，交通阻滯，購買力低落，這些問題，使民營捲烟業陷於倒閉減產。但「南洋烟草公司」却在「V」宋的支持下日益擴展起來。

第十章 華僑的旗幟——陳嘉庚

十幾年前，閩南和嶺東一帶的人們叫橡膠底鞋爲「陳嘉庚鞋」。陳嘉庚的名字跟膠鞋的足跡流遍了大城市和小村落。到了現在，陳嘉庚的名字更像一顆巨星般的明亮了。他不僅在橡膠業和辦教育上出名，而且在民主運動上出名。他那民族氣節和民主精神使他獲得了「正義老人」的榮譽。他是華僑的旗幟！

一 橡膠業花盡了他的心血

陳嘉庚先生是閩南同安縣集美社人，九歲入私塾，十七歲隨父親往新嘉坡經商。以後他把商業上點滴賺來的錢去辦企業，從米業罐頭廠辦到橡膠園。在他的自傳中有着詳細的記載：「三十一歲始自經營米穀，號曰謙益，同時並創設波羅罐頭廠；三十二歲買山地五百英畝，耘植波羅，逐年入息不過二萬元，其時南洋橡皮業甫在萌芽，乃覓購種子二千元插種於波羅之邊，三十三歲向印度人租一製造熟米廠，日出米數百担，專售印度，年餘獲利十餘萬元，乃承購該米廠二十萬元。製熟米之法係將穀用水浸至透濕，然後炊熟，落廠棧磨去壳。印人食米多用此法，南洋華僑前多腳氣病，若食此米，則腳氣可愈。三十五歲熟米廠遭回祿之災，重新建造，損失數萬元」。從他三十一歲起到五十四歲，是

他企業上發展的時期。

民國元年秋，他回家辦集美小學時並經營一個海產罐頭製蠔廠，這個工廠設於集美社，機器是由新嘉坡運來的。聘用日本技師，結果因成績不好，移設廈門，改爲大同股份有限公司食品罐頭廠。當歐戰發生時，因爲船少，貨物運銷困難，陳嘉庚的事業又推進一步。他租了四隻輪船，專走南洋及印度等處，並購置兩隻七千噸的輪船，航行歐亞，這兩隻船在戰爭中竟沉沒於地中海，收回戰時保險賠償費一百五十萬元，購置橡皮園一千萬英畝，並開拓山地數千英畝，懇植橡皮。此外他還設有餅乾、肥皂、硝皮廠、造紙廠等等。

在他許多企業中，橡膠業是他起家的事業，也是辦教育的經費的來源。他先後購置樹膠園數千畝，並設若干橡膠工廠及各種橡膠副業，僱用工人達一萬六千人，計有車胎、靴鞋、雨衣等廠；在國內外設分公司及發售所八十餘處。橡皮園會獲利四百萬元，生橡皮廠一千二百萬元，從一九二九年以後，陳嘉庚橡膠公司改組爲股份有限公司，定資本總數爲二百五十萬元，陳嘉庚氏自認一百四十萬元，但改組後，虧折更甚，乃發行債券三百餘萬元，並縮小範圍，但到一九三四年春終於停工。失敗的原因是由於世界不景氣的影響，和同業的競爭，因爲陳嘉庚先生的朋友和夥伴們相繼離去橡皮廠作同業之經營。爲了橡膠業受到挫折，陳嘉庚先生花了不少的心血，然而終至於不可挽救的破產了！他的事業雖然失敗，但他的教育却是成功的。他培養了一批橡膠業人材，爲中國民族工業開闢了橡膠工業的園地。

二 「集美」和「廈大」

陳嘉庚先生首先創辦的學校，是新嘉坡道南學校，其次是集美與廈大。陳嘉庚先生看到閩南地瘠民貧，教育落後，海多田少，所以他辦的學校注意於水產，農林及師範。民國二年春集美小學開辦，民國七年師範學校成立，接着辦普通中學、商科、農業、水產、幼稚園各校，民國十年辦廈門大學。他辦學校不是爲了出風頭而是爲了培養爲家鄉服務的人材。他注意實際不重形式，如集美第一任校長自京都第一次來校，帶來了一塊大總統贈的褒獎匾額，嘉庚先生以爲不帶圖書儀器而帶這不切實用的東西來，很不高興，終於原匾退還，他的品德由此可見一斑。

他的收入不是爲個人享受打算的，每當橡膠盈利時，他都拿去作爲擴充學校設備之用，看下面這段話使我們更了解他的爲人了：

「五十二歲集美學校開辦，向法國購置集美第二漁船一隻三百餘噸，價七萬元，是年英政府限橡皮出產，價值大漲，乃賣去第二次橡皮園二千英畝，銀一百四十萬元，轉購入數段七千餘英畝，銀一百五十萬元，其年生橡皮廠獲利四百萬元，冬間函告廈大集美二校長，新年可增加經費，擴充設備，並擬捐建廈門，福州，上海三處圖書館，計其時除債務外，剩有資金一千二百萬元，擁有橡皮園一萬五千英畝，每畝現年可入息一百元，姑如減至五十元，全年亦有七十五萬元。其他營業入息也屬不少，自以每年担负教育義務一百多萬元，不爲過舉也」。

他獨資辦集美與廈大達十六年之久，各捐出四百餘萬元。對於集美學校，他沒有向人募過捐；辦廈大因爲需要更多的經費，勸募得到少量捐款及國民政府按月補助五千元（十八年秋開始）。到了橡膠、公司失敗，無法繼續維持下去的時候，他便毫無條件的送歸國有，集美學校的建築和圖書館的籌備也因之停頓。這是陳嘉庚先生一生中最感到缺憾的事情！

三 不屈不撓的民主戰士

他爲着文化教育，爲民族國家的利益，始終是不辭勞苦，不怕困難的工作着。在辛亥革命福建光復時，他即匯款來接濟。濟南慘案籌賑會中陳氏被選舉爲會長，因爲抵制日貨，以致他的橡皮廠被奸商焚燬，損失六七十萬元；因爲抵制日貨，他遭受日本帝國主義的打擊，日本帝國主義組織同類物品，賤價競售，專與陳氏工廠的出品作對。這些威脅，並沒有把嘉庚先生嚇退，相反的，他對於救國的工作更積極了。七七抗戰後南洋各屬籌款會及南僑總會的工作都是他所領導的，新嘉坡淪陷時，他不與敵人妥協，避走爪哇，雖然財產蕩然，但他毫不在乎。他那崇高的民族氣節是值得我們讚揚的啊！

抗戰期間，民主與反民主的陣線更分明了。這位正義老人到過重慶，也到過延安。他看見大後方的一切；他走遍了延安及其週圍的解放區，他親眼看見了鐵一般的事實，他勇敢的攻擊過剝削福建人民的陳儀，深刻地堅決地擁護民主，反對當前這個賣國殃民的大獨裁者，這樣，他便受到反動派的造謠中傷了。但，這位正義老人並不是威武所能屈服的。真理畢竟是真理，事實畢竟是事實，陳氏在他

所寫的南僑回憶錄中寫道：

「余久居南洋，對國內政治，雖屢有風聞而未知其事實究竟如何。時中共勢力尙微，而且片面宣傳，更難辨其黑白。及至回國慰勞，與各領袖長官，社會名人，報界記者接觸，並至延安視察過，耳聞目睹各事實，見其勤勞，忠勇奉公，務以利民福國爲前提，並實行民主化，在收復區諸鄉村，推廣實施，與民衆辛苦協作，同仇敵愾，奠勝利維新之基礎，余觀感之餘，衷心無限興奮，夢寢神馳，爲我大中華民族慶祝也！」

三十六年九月，上海中外記者團旅行新加坡，訪問陳嘉庚於他的住所怡和軒，有一位記者問他：「有人說陳先生是共產黨啊！」陳很幽默的笑着說：「蘇聯還沒有實行共產主義的時候，我就先實行共產主義，我把我的資產拿去辦集美學校和廈門大學。」

現在他本着他的正義和他維護真理的態度領導着海外的民主運動。三十六年五六月間，國內學生舉行反內戰運動時，他在新加坡華僑爭取和平民主聯合大會上促請星洲一百七十四個華僑團體的代表支援祖國大學生的「反內戰運動」，接着國民黨政府用暴力鎮壓學潮與封閉上海民間報館，這位正義老人又發出辭嚴義正的通電，呼籲保障人權，恢復言論自由。現在，獨裁未倒，祖國的人民正在爲爭民主而苦鬥着！我們祝福陳先生的健康，祝福他繼續吹着民主的號角，號召海外僑胞起來配合國內人民，爲新民主的中國而奮鬥！