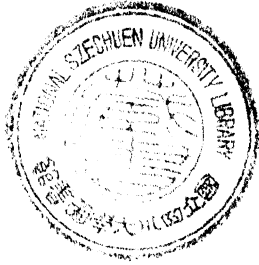


國民經濟建設運動委員會總會
丙種叢刊第一冊

民營經濟建設事業叢刊



吳鼎昌題



國民經濟建設運動委員會總會
丙種叢刊第一冊

民營經濟建設事業叢刊



中華民國二十六年一月

丙種叢刊第一冊目錄

- (一) 丙種叢刊編輯旨趣……………編者
- (二) 商務印書館……………王雲五
- (三) 章華毛絨紡織有限公司……………章華公司
- (四) 一個過來人所述的永利化學工業公司事迹……………勞人
- (五) 開成造酸公司開辦以來經過情形及個人管見……………林大中



民營經濟建設事業叢刊 第一冊 目錄

丙種叢刊編輯旨趣

編者

經建總會出版的刊物，共分甲乙丙三種，均不定期刊行。丙種叢刊，取名「民營經濟建設事業叢刊」，現當發刊之始，我們願意把編輯此種刊物的意義，大略說明。

中國現在的各界，對於經濟建設，都感很大的興趣，大家都希望，在最近的將來，建設一個富強的中國。我們如想實現這個目標，那麼政府與社會，應當切實的合作，同時各業的同業，也當互相觀摩，互相勉勵，以求進步。民營經濟建設事業叢刊，就是想請從事建設工作的人，不問他的事業，是農林漁牧鑛，或販賣，製造，金融，交通，運輸，都能把他們的成績寫出來，送給我們發表。我們願意各界送來的報告中，特別注意下列數點：（一）創辦小史；（二）在發展過程中，遇何困難阻礙，并如何克服；（三）與外商競爭之經過；（四）現在各項新設施情形，特別指出此種設施，與其他同業不同之點；（五）在行政管理，業務方針，機械設備上，有何獨到之處；（六）人事，職工，管理，技術，資本等方面所遇到之難題，并如何解決；（七）在中國辦實業，有何困難問題，必須解決；（八）政府有何可以協助之處；（九）本業前途的展望。除却上述各點外，如有特殊之點，亦可編入報告中，我們當彙集起來，把他陸續發表。

我們希望這種刊物出版之後，各界的同業，由此可知別人的工作，是如何的進行，因而得到有益的參考。社會上一般人士，由此也可知各業現在的狀況，及其發展的程度，未來的展望。學術界的專家，由此

也可發現各業困難的問題，在什麼地方，因而運用他們聰明才智，去謀解決之道。政府由此也可知各界對於政府的希望何在，因而努力可有目標，合作益形順利。

爲滿足上列的四種使命起見，我們誠懇地要求各界的合作，希望他們的稿件，能源源不絕而來。

商務印書館

王雲五

(一)本館小史

本館創業於清光緒二十三年(1897)之正月，創辦人夏瑞芳、鮑咸恩、鮑咸昌諸君，夙任事於西人所設之捷報館及美華書館；對印刷事業研究有素，認為國人有自設新式印刷業之必要。乃集資三千七百五十元，在上海江西路德昌里賃屋三楹，購置小規模之印機數架，除承接外間委託之印件外，並取當時最通用之英文初級讀本，託人漢譯，對照印行，定名華英初階華英進階等。發售後，流行甚廣，獲利亦頗厚。乃於次年六月遷移於北京路慶順里，擴充廠屋，添購機器。又進一步兼營出版事業，託人在外間編譯書稿若干種。惟館中對於印刷營業各事，創辦諸君雖優為之；獨主持編譯尚無適當人材，致託人編譯各稿多不適用。嗣敦聘名學者張元濟先生，主持編譯。光緒二十七年清廷興辦新式學校，教科用書之需要起。本館遂於其次年成立編譯所，逐漸編印中小學校各科用書。其時資本已有增加，移印刷所於北福建路，發行所於河南路，而新設之編譯所則在印刷所附近之唐家弄。至是規模粗具，且由印刷業進而為出版業矣。

旋因經濟與技術之必要，不得已與日本金港堂合作，業務發展更速。其初兩方各出十萬元，嗣華股陸續增加，至民國初年華股已占三分之二，認為有完全改為華股之必要，乃於民國三年集資將日本股分全數



購同，成爲純粹國人資本之企業。彼時資本總額爲壹百五十萬元。編譯印刷兩所遷於寶山路自建之房屋。自民國二年至二十年間，本館出版物範圍日廣，除繼續編印中小學師範職業各科用書外，其介紹新知者有各科叢書專著及定期刊物等；其闡揚國學者，有四部叢刊百種本廿四史續古逸叢書及各種校勘整理之古書等；其爲讀書治學之工具者，有辭源新字典及各科大詞典等；其樹立圖書館之基礎者，有萬有文庫等。統計民國二十年以前，本館出版圖書多至八千餘種，一萬八千餘冊，爲全國出版界之冠；而資本則因迭次增加，至民國十一年已確定爲五百萬元。

民國二十一年一二八之役，本館總務處編譯所總廠總棧房全燬；同年八月收拾餘燼復業。資本除虧耗外，減實爲三百萬元；並規定以逐年盈餘之一部分供復股之用。四年以來，賴管理之得法，同人之努力，恢復頗速。迄於今，資本已恢復爲四百五十萬元，而連年新出版物視一二八以前尤多。統計四年間之新出版物不下四千種，而一二八以前三十五年間所出版者不過八千餘種，進步之速，尙堪自慰。又近年新出版物中如大學叢書一項，多至二百餘種，皆爲專門名著，對學術界貢獻尤大。

(二) 在發展過程中曾遇何種困難阻礙並如何克服

本館在發展過程中，所遇困難甚多；其最大者計有四次。茲分別敘述，並略及其克服之方法。

(甲)第一次之困難，發生於創辦時期。查本館創辦人夏瑞芳先生等具敏銳之眼光，利用清末興學之機會，

以小資本與辦出版印刷事業，一時雖甚得利。惟不久則感覺種種困難，其最大者，為人才技術與資本三項。夏君等遂分別解決如下：

(子) 人才方面 因出版事業最關重要者為主持編譯之人；故敦聘名學者張元濟先生（現為本公司董事會主席）為編譯所所長，並由張君廣延學者，分任編譯職務。

(丑) 技術方面 本館創辦鮑威恩鮑威昌諸君，對印刷技術夙有研究。惟技術日新月異，欲於同業中占最優勢，在當時非利用外國技師不可。故創辦人等決與日本金港堂合作，對印刷技術及工作管理上，資以借鏡者甚多。直至民國初年收回外股時，此項日籍技師乃陸續解約。

(寅) 資本方面 本館創辦時資本僅數千元，嗣雖逐漸增加，究嫌不敷發展。彼時國內對於新事業之投資極為冷淡，不得已於光緒二十九年與日本金港堂磋商技術合作之際，商定合資辦法，各出資本半數。惟所訂條件力顧中國股東方面之利益；所有經理及重要職員完全由中國人擔任。董事亦以國人占多數。且雙方預有協議，將來國人附股漸多，得將日股收回，民國二年遂得據以提議，將所有日本股分完全收回。自是本館復為純粹本國資本之企業。

(乙) 第二次困難發生於民國初年更定學制之時。查本館編印教科書最早，在民國以前出版全套教科書者，祇本館一家。及民國初年，新同業驟起，以編印適應新學制之教科書為號召，營業上競爭極烈。本館營業夙以教科書為大宗，一時頗受影響。本館應付此次困難，端賴鎮靜之態度。一方面本多年編輯教

科書之經驗，另編共和國適用之教科書，期以質量取勝，不徑徑於一時營業之得失。且營業方針穩健如昔，不因競爭劇烈而為飲鳩止渴之舉，結果新起之同業轉有感覺困難者，本館幸尙能支持不敗。

(丙)第三次困難為民國十五年以後二十一年一二八以前所發生之勞資糾紛。查本館待遇職工，向極優異。各種福利事業，均由本館當局自動舉辦。故三十年間勞資雙方極少問題。自民國十四年後，職工依潮流所趨，組織工會，一再大罷工；並迭次提出種種要求，致本館當局向來用以發展業務之精力，幾盡消耗於勞資問題之應付。加以一部分職工藉工會為護符，對於工作上往往蔑視管理人員之督察；而管理人員亦多畏事，不敢行使職權。因之，生產日益低落，營業日益衰敗，而工會要求之待遇條件日益增加，公司開銷日益繁重；故此時期內本館所感困難，實至嚴重。民國十九年本館董事會推舉雲五繼任總經理。雲五向任本館編譯所所長有年，對於公司當局之應付勞資問題，亦嘗從旁贊助。嗣辭職改就他事。此次因本館董事會推任總經理，固辭不獲；乃於就職後先赴歐美日本各國考察半年，期藉工業先進國之經驗，以解決本館此時期所遭遇之困難。歸國後，認為惟厲行科學管理，始可謀勞資雙方之互利，亦即可以逐漸消泯勞資之衝突；蓋當時本館實已外強中乾，連年盈餘銳減，長此不加整頓，則資方固無餘利，勞方表面上雖待遇日優，結果因資方實力日薄，勞方要求所得之優越待遇，終有不克兌現之一日。洵至兩敗俱傷而後已。故惟有施行科學管理；一方面改進效率，發展營業，及減少耗廢，以恢復公司之實力；一方面賞罰分明，待遇公允，以平各職工之心。此舉如能收效，職工將漸

知公司之利害即職工個人之利害，而勞資衝突或可漸變而為勞資合作。自民國二十年度起，即本此旨進行。雖初時工會持懷疑態度，遇事仍多掣肘。然本館仍於困難之中沈着進行，結果是年生產營業均較以前數年大有進步，倘無民國二十一年一二八之事變，本館當循此方針前進，俟科學管理之成績昭著，或可藉此轉移職工之趨向，而逐漸消泯勞資問題。惟自一二八事變發生後，本館另成一種新局面；所有民國二十年度之計畫與努力對於民國十五年以來之勞資糾紛之解決，其效力究竟如何，僅能就理想上推測，尚無從證以事實。

(丁)第四次困難發生於民國二十一年一二八之役。是役本館總務處編譯所總廠總棧房全部被日軍炸燬延燒，資產損失在四分之一三以上，而所負債務多至二百餘萬元，如不亟謀復興，勢必出於清理，清理結果則賸餘資產變價所得連所存現款，至多祇能清償債務，而四十年慘淡經營之大企業將成烏有。如亟謀復業，則除所負債務及復業時必需之資本外，尚有立待解決之舊職工三千七百餘人之問題。本館勞工問題，向來極難應付，此次欲謀復業，非從根本上改造全公司不可。而改造之第一步，又非將全部舊職工解雇，另按需要量材進用不可。當時雲五以善後辦事處主任之地位，肩復興本館之責，力排萬難，卒達此目的。一面藉上年度施行科學管理，減少存貨，推廣營業，積存現款幸較上年度增百餘萬元，即以此供清還舊職工存款及解雇金之用。對於其他債務，則以本館歷年之信用與復業後之期望，博取各方之諒解。卒於被難後甫及半年之短時期內復業，並於復業以前變更本館原設北平香港兩分廠之

組織，加緊造貨，以補總廠總棧房焚燬之書籍。因此是年八月復業，適當秋季開學，所有各學校需要本館之教科圖書，仍能照常供應不缺。嗣後一方面益厲行科學管理，他方面則因復進用之舊職工深明大義，努力工作，並服從指導，雖物力設備遠不逮從前，然賴精神與處置之進步，生產視一二八以前轉有增加，工作亦無留滯。數年以來，雖因同業競爭劇烈，時局較前困難，資本亦時虞周轉不易，而逐年營業仍略有起色。故迄今尙能維持。總之，一二八事變後，本館之生命不絕如縷，其幸能渡過險關者，不外兩理由：其一，應變時，負責者於熟權公司利害之後，不避勞苦危險，敏迅進行；其二，復業後，厲行科學管理法，使人工機器各盡其應盡之力，並使微小之資金發生最大之效用。關於此事，詳見東方雜誌第三十一卷第一號兩年中的苦鬥一文。

(三)現在各種新設施情形特別指出此種設施與其他同業不同之點

本館在新出版業中開辦最早，各種設施，或取法於先進諸國，或由本館自行創作，其行之較久而成效特著者，同業中亦多倣行。茲將自認爲與其他同業不同者，擇要略述數種如次：

(甲)關於組織者 本館自二十一年復業，將總管理處改組，分設編審生產營業供應主計審核六部。除前五部各按其名稱分掌業務外，其審核部對於前述五部之執行職務與支用款項，均隨時有檢查考核之權，與政府之監察機關性質相仿。此外處理不屬於六部之事務，則有秘書處；管理職工之進退獎懲，則有

人事委員會。此種分工之組織，得以專門人材處理專門事務，其特點一。至各部相互之關係，如原料或製造品之購進由生產部或營業部發動，交供應部執行，移主計部付款，並由審核部檢查稽核；又如圖書之印行，由編審部主持，交生產部印製，歸供應部保管，移營業部發售，由主計部收款，而審核部亦得隨時檢查核對，似此互相監督不致有專擅之弊，其特點二。各部職務為求處理敏捷，均由主持者負全責，至職工之進退獎懲，為謀慎重，采合議制，由人事委員會以不公開之會議決定後，交其所轄之人事科執行，其特點三。

(乙)關於編審者 本館在一二八以前設有編譯所，人數多至二三百；蓋直接從事於著譯之工作，故用人不能不多。同業之設有編譯所者，性質大都仿此。本館自二十一年復業改組以來，羅致少數富有編譯經驗之人，組織編審部，以製備編譯計畫，委託外間專門學者代為著譯，而由編審部審查接受為原則。結果以三十餘人所組織之編編部，而每年出版新書三倍於一二八以前之任何一年，則以國內無量數之學者皆可為本館效力故也。

(丙)關於生產者 本館自復業以來，因總廠廠屋全燬，上海方面無相當地址可以設立大規模之工廠，乃分別設立三廠，連同原設北平香港二分廠，合為五廠。彼此分離，管理上遠不如一二八以前之便利。加以資金短缺，造貨過多，則周轉為難；過少又虞供給不繼。本館為謀解決上述種種之困難，乃厲行生產統制，由生產部一面根據銷貨存貨之統計，計畫適當數量之造貨，一面統計五廠之生產力量，為嚴

密之支配；結果各廠各部分乃至各機器逐日工作進行之情況，生產部均預有紀錄，可以任意支配，較一二八以前總廠管理部分對於同一廠內屋各部分之工作情況，尤為明瞭。

(丁)關於營業者 本館各分館雖無獨立之資本，惟前此為便利考成起見，假定其與具有獨立資本者相等；平時與總館記帳往來，年終則由各分館獨立結算盈虧。此種辦法為各同業設有分館者所共同採用。本館近年以來，鑑於此法對全公司之實在資產負債，不能充分表現；且分館既以獨立結算盈虧為最後目的，平時對於總館營業方針每不能澈底遵行。為謀總分館更密切聯絡起見，最近已將各分館改與總館併計盈虧，依照總館各部分考成原則，別訂分館考成辦法。此為營業上中央集權之規定，兩年以來試驗成績尚佳。

(戊)關於供應者 本館存備紙張文具，向來力求完備，種類務求其多。結果繁用之貨往往短缺；而滯銷之貨轉多積存。近年採標準化辦法，審查各種紙張文具之性質與需要程度，將原有紙張種類僅留七分之二，文具種類僅留三分之一，而定為標準之貨物概行充分存備，如此則資金既可活動，存貨亦不虞短缺。

(己)關於主計者 本館舉辦新式會計最早，近年迭有改進，規定頗為嚴密，款項之進出，咸須經過多人之手，並隨時受審核部之檢查。故數十年來絕少弊端。查我國工商業之失敗，除因營業上正當之損失外，多有由於主管人之移用公款，經營私利者。本館除主管人均能安分盡職恪守信義外，會計制度之嚴密

，使公私款項絕對不能相混，實亦本館數十年來維持不敗之一要因。

(庚)關於人事者 本館近年對於人事上之新設施頗多，詳見編印之人事管理概況，茲擇要略述數點如次：

(子)總分館廠進用職工，除高級人員由總經理主持外，均經人事委員會議通過。

(丑)在職職工之子弟一律迴避，不得進用，藉以避免徇情之弊。

(寅)職工違犯服務規則者，悉照章處罰，以資警戒；惟解雇則特別慎重，經人事委員會通過後，並由總經理核定。

(卯)獎勵金定有公允之標準，除從事生產營業之職工，皆按數字上所表示之成績，與上年度本人之成績及本年度他人之成績為比較外，其非從事生產營業者，亦按服務部分之事務繁簡及開銷多寡，與上年度及他部分他人比較，詳見商務印書館規則彙編總館特別獎勵金派發暫行規則等。

(辰)職工薪水在可能範圍內力予提高，俾得安心任事。查本館同人薪水，在一二八以前已較同業為高。一二八復業後，用人減少，而進用者之薪水多數較一二八以前增加，其成績特著者尤高。

(巳)職工福利事業，本館向極注重。一二八以前先後舉辦多種，不獨國內少見，即國外以注重職工福利著稱之大工廠，亦視為難能。惟從前各種福利事業間有輕重失當，與不甚合理者。自二十一年八月復業以來，逐年結帳如有盈餘，均提其中一部分為公益金，依次恢復舊有之職工福利事業，或辦理新設之福利事業。迄今已恢復或新辦者，計有疾病扶助，人壽保險，獎勵儲蓄，子女教育

，及體育娛樂之補助各項。其中獎勵儲蓄一項，除對儲蓄之職工從優給以利息外，並按年撥公益金之一部分，按各人儲蓄額比例加獎特別利息，對於薪水較小者之儲蓄，獎勵尤優。在過去三年間，當年儲蓄之款，最優者平均所得利息在三分之一以上。又同人子女教育一項，設有免費學額小學一千名，中學一百名，大學五名，職工之子女均有享受此種學額之機會。

(四) 在行政管理業務方針機器設備上有何獨到之處而為其他同業所無者

本館行政管理與工廠管理採取相同之原則，即事事以省時省費為主旨。為求達此旨，故重複或不必要之手續，概行設法避免。此於時間經費均可節省。其有省時之方法而需費頗鉅者，或省費之方法而需時頗久者，二者不可得兼，則權衡其輕重，分別取舍。或採取折中之辦法。總之，工商業之要素，在精密計算；工商業之行政管理自不能異於是也。

本館之業務方針，在從遠處大處着想，不經經於一時一事之利害。故認為前途有利之事業，即開辦時或開辦後短時期內稍有不和，亦甘為之。又明知與社會有益之事業，即本館稍有犧牲，亦所不惜。試以出版物而論，每十種中，輒有二三種虧本，此非由於市場推測或成本估計之錯誤。蓋計畫出版之初已知其然，顧仍不憚出版者，由於恪守上述之原則故也。此外大規模之出版物，如辭源等編輯上費時八九年，需費

一二十萬；又如萬有文庫初集等，冊數多至二千，售價僅及三百；又如百衲本二十四史等，校勘費工極多，孤本搜羅極難；又如大學叢書等，性質專門，成本極鉅，銷數無何把握；凡此種種，在他人或不免懷疑，顧忌，本館則於精密計畫之後，認為對社會既有利，對本館前途亦未嘗無希望，輒不憚冒險進行，而結果均尚滿意。

本館對於機器設備，從前頗側重機器之精良，與規模之偉大，往往不惜巨資購置，惟購置後或因需要不多，未能盡各該機器之功用，或因國內手工廉賤，此種特別精良之機器，造貨成本轉較普通機器昂貴。自經一二八之劫，機器大部分被燬，財力又極短絀，於是重新計畫，汰除跡近奢侈之機器，純就實用着想，對於機器之設備，特別考慮我國市場及人工情形；蓋外國人工奇昂，其出版物產量之巨又遠過我國，故高速度與全部代替人工之機器，雖購價特高，對於出品之成本亦尚合算。我國情形與此相反，故不宜徒震虛名，或盲從外國也。本館各工廠自近年重新整飭後，全部機器之價值僅及一二八以前百分之六十，而近年生產力量三倍於從前，出品之精良，仍與從前無異，可為明證矣。

(五)人事勞工管理等方面所遇到之難題並如何解決

本館對於勞工管理情形，可分為三時期，略述如次：

(甲)第一期為自創辦至民國十五年。此三十年間，初期所用勞工不多，管理較便；本館當局又能自動舉辦種種勞工福利事業，故勞工翕服，毫無問題。其後所用勞工漸多。且程度漸高；而管理工人者間有由年資關係而膺管理之職，學識上頗有不能隨時並進者，因此管理上漸形懈怠，惟以公司待遇勞工甚優，故尙相安無事。

(乙)第二期為自民國十四五年以至一二八本館被劫之時，此五六年間，因勞工組織工會，對本館屢提苛重之要求，且往往干涉管理權，因之，勞工福利日益增加，而工作日益懈怠，公司前途幾至不可收拾。本館所擬解決之方法已詳第二項丙目，茲不復述。

(丙)第三期為二十一年八月復業以迄目前。此四年間，施行科學管理，工作效率較前大進，一面就可能範圍使報酬與工作相稱，並逐漸舉辦合理之福利事業，結果勞工均能安心工作；迄今尙未發生何種問題。

(六)在推銷上有何特殊方法而為同業所不及者

本館在推銷上所采方法，平淡無奇，在理各同業皆可辦到。惟實際如何，則不得而知也。茲將本館在推銷上特別注重之原則各項，略述於下：

(甲)注重信用 此項包括廣告上之信用，期限上之信用，及金錢上之信用三種。所謂廣告上之信用，即宣傳之文字務求與出品之實際相符；所謂期限上之信用，即預約或預定書籍務求如期出版；所謂金錢上

之信用，即對於預付款項者，必不使感覺後悔。

(乙)誠懇服務 本館近年特別約束營業人員，使其對於顧客誠懇服務，無論交易大小或成否，出以同一誠懇之態度，俾顧客不致退有怨言。偶有違反此旨經顧客舉發者，必不輕貸。

(丙)方針決定後，不因同業之競爭自而亂步驟。

(七)其他

(甲)在中國辦實業，有何問題必須解決。

中國辦實業者，往往以為有資本即已盡其能事。其實充分的資本，僅為辦理實業三要素之一；此外兩要素即為嚴密的組織與專門的人材。所謂嚴密的組織，最低限度當使辦事人員不能動用公款以營私利，或有其他舞弊情事。所謂專門的人材，務使其有適當的報酬，俾得安心任事，並須限制其不得兼任外間職務，以專責成。至所辦實業，如有需要機器之處，則購置機器時，對於國內之特殊情形，如市場與人工等，務須特別考慮。我國為資本缺乏與人工過剩之國家，在外國視為二等或舊式之機器，在我國或最適用，此即有待於通盤計算者也。

(乙)政府對於實業，有何可以協助之處。

興辦實業開始時之計畫，較成立後之經營為難。前者需要深遠之眼光，與廣博之知識；後者祇須在規

定範圍內忠實進行，或從事局部之計畫足矣。以故各種實業之經營專家尙易羅致；而計畫專家則甚難得。我國人材本已缺乏，與其希望每一企業均能獲得計畫之專材，毋甯集中此項少數之專材，備公共之顧問。如能由中央政府就國中主要都市分設實業顧問機關，網羅專材，爲當地之實業家擔任計畫，而酌取手續費。此項機關自當搜集各地方各業之產銷資料，以及物價情形，於從事計畫之時，並可以擬辦實業之利害得失忠實相告，俾擬辦實業者知所去取。如是則於代辦計畫之中，兼寓統制實業之效用矣。政府果能舉辦此事，將於實業界協助不少。

又勞資糾紛，亦爲我國近年實業不振之一原因。觀於一二八以前數年中之商務書館，以三十年基礎鞏固之大企業，因勞資糾紛之故，幾至不可收拾，可爲明證。平心而論，優待勞工之原則固無可非議，惟當視資方之力能否擔負。我國原無大資本案，其稍有資本而經營實業者，亦重感外國資本之壓迫；勞資雙方合作恐尙不易維持，如時起糾紛，或過分加重資方之負擔，則勢必同歸於盡。且我國生產落後，工作效率尤當特別改進，倘勞工不服管理，怠忽工作，不僅資失損失，亦國家之損失也。政府欲協助實業。則設法消泯勞資糾紛實爲必要之舉。

(丙) 出版業前途之展望。

現在全國出版業一年中營業總額不滿二千萬；以我國人口之衆，此數固渺乎其少；即以現在在校學生小學一千二百萬人，中學五十餘萬人，大學約四萬人而論，區區二千萬元之營業，似尙未能盡在校

學生之需要，遑論其他讀書識字之人。故出版業之前途似當大有可爲。顧微之事實，則出版業之能發展者已無多，其有餘利可獲者更寥寥無幾。推原其故，却有多端。其最要者即爲國人識字者多不肯自動讀書，故學生一出校門，除因職務之需要外，輒將書本拋棄，即在校學生除必要之課本外，亦鮮有自動購讀其他書籍者。故根本上除今後教育界能養成學生自動讀書之興趣外，出版業前途恐無重大發展之希望。其次則政府近年對於出版物取締頗嚴，出版家顧忌既多，遂紛紛從事於翻印舊書以期隱健。然同類書之供給過多，非互相貶價傾銷，則有滯銷之可虞；二者皆使出版家失利。反之，他方面之圖書縱有相當需要，而出版家多不印行，亦可使出版業之營業總額減少。復次，出版家自身亦有種種缺點，約言之，一則資本組織未健全，正發展間，輒因資金短缺不敷周轉而擱淺。其二，則同業競爭過烈，折扣回佣放帳種種日趨於濫；結果營業數額縱有增進，實亦無利可圖。甚且或致虧耗。其三，則營業範圍陳陳相因，鮮有別闢新途者；故一方面難免競爭劇烈，他方面徒令某範圍之出版物絕跡於市場。最近教育部通令書業，所有圖書應售實價，並令同業公會規定劃一推銷回佣。此舉果能確實執行，出版業可免許多不利的競爭矣。總之，出版業前途固不甚樂觀，然出版家能各自健全其組織，多印優良而有用之圖書，並以傳教之精神，引人讀書，將於國家文化裨益不淺，不僅有利於自身已也。

章華毛絨紡織有限公司

章華公司

(甲)本公司辦理及經過各項

一 創辦小史

查本公司之創設，係在民國十五年間，為現任董事長兼總經理劉鴻生君所發起。劉君當時因鑒於國人裝束，日趨大同，所需材料，漸由棉絲改為毛織。禮服制服，推行漸廣，需要日增，而環顧國中毛紡織工業，雖燕隴鄂吉等省，曾有數處設廠紡製。但或因經濟不足，或因辦理不善，大都先後停業，存者寥寥。國內所需，什九仰給舶來品，漏卮甚鉅。爰擬創辦是項工廠，以挽利權，而裕民用。第關於廠中設備，技術，產銷，管理諸端，非有精密之考量，真確之認識，難以進行。因委託專家先赴歐美各邦，實地調查，經年餘之考察，始歸國共同組織公司，招足股份，訂定章程，呈准工商部於民國十八年十月間，依法註冊。並就上海浦東周家渡地方，租地建造廠房，正在積極準備之際，適有原名日暉織呢廠所租出之上海第一毛織廠，擬將全部機器出盤，乃派工程師前往考驗，其型式效率，均屬可用，因全部盤進，遷入新廠，設計裝置。其有不足部份，則向德奧比利時諸國，酌量添購，始臻完備。遂於十九年七月，開始工作。所有製成之各種呢絨毛絨線，均以綿羊頭為商標，經呈商標局註冊。同時並依工業獎勵法之規定，呈准實業

壽，自民國二十年十二月十六日起，至二十三年十二月十五日止，免稅三年。期滿，並經續准自二十四年二月十六日起，至二十七年二月十五日止，凡粗細毛呢、呢絨、毛紗線等出品，一律繼續免徵轉口稅三年。嗣後將國產羊毛駱駝毛原料，免徵轉口稅三年，並減等徵收運費在案。此本公司創辦經過之大略情形也。

二 外貨競爭之經過並如何獲得勝利

查近年以來，世界經濟，陷於不景氣狀態。歐美諸邦工商業之素號繁盛者，亦皆有生產過剩之虞，吾國於改定關稅後，毛紡織物進口稅率，按照國幣計算，仍未見提高，致外貨成本猶輕，得以賤價傾銷。本公司在民國十九至二十年間，尚在初創時期，於產銷方面，既少進展，繼復遭受一、二八滙戰及市況衰落等種種影響，殊無與外貨競爭之可言。幸自改變工作方針後，（詳見第三節）產銷始漸臻合理，出品亦為國人所樂用。兼奉 實業部繼續核准獎勵，免稅減運，始得就各方面減輕成本，與外貨相周旋。最近復蒙政府規定公務員服裝材料，均予指定採用國貨，是誠於吾國毛紡織業前途，大有利賴。本公司之獲得最後勝利，必將於此卜之。

三 在發展過程中遇何困難阻礙並如何克服

查本公司製造廠，於民國十九年七月開工時，因機器設備關係，出品暫以軍衣呢為主體，而馬褲呢、華達呢、花呢等次之。願軍衣呢係專供軍警制服材料，同時軍政部織呢廠，亦有同樣貨品供給，因此產量多而銷路轉少。加以二十一年，淞滬突遭一、二八之變，情勢危急，停工達三個月之久。事後復值世界不景氣，

貨外貶價傾銷，及農村破產，金融崩潰影響，市況慘落，銷路遂益形艱滯。本公司彼時所遇困難及阻礙情形，殆非筆墨所能形容，克服自非易易。嗣經改變方針，將紡紗織造二部，劃分工作，於織造部添置機器，加開夜工，利用現成紗線，多製嘑嘑馬褲呢華達呢西裝呢等繁銷細貨，而紡紗部則多製駝絨紗線，除供自用外，餘均售於他廠，以資抵制外貨。另再擴充針織，增加駝絨產量，藉以銷納駝絨紗線，而維持紡紗部之工作。一面將原有之蒸氣動力，改為電氣馬達動力，使梳紡間不受他部牽制，得以單獨加開夜工。支配既臻合理，機器遂不致停頓，原料亦無虛耗損，而出品以適合銷路，且產量加增，成本隨之減輕。二十三年秋，復於天津租借現成廠基，設立分廠，專紡本色駝紗，藉補總廠所不足。近更就總廠添設精紡部份，以備紡製細紗，專供織造細貨之用，業務前途，當較為順利也。

四 現在各項新設施情形特別指出此種設施與其他同業不同之點

查本公司向無精紡設備，與各廠相同，近以各種細呢及細薄嘑嘑，須用最細毛紗織造，故特開精紡部，於今夏在本廠添建工場，並向德國哈德門廠訂購精紡機全套，現已從事該項工作。此種精紡設備，於紡製毛紗線，至少在三十至六十支之間，最細可達八十支，其有利於出品者至鉅。蓋市上行銷之細呢細薄嘑嘑等所用毛紗線，大都在六十支以上，尙無達八十支者。此項細呢嘑嘑等，支數愈細，則身骨愈佳，故在中國同業間，本公司可稱獨步。惟以有此項設備，故能精製細呢，將來必能與外貨相抗衡，此本公司與其他同業不同之點也。

五 在行政管理業務方針機器設備上有何獨到之處而為其他同業所無者

查本公司關於機器設備，既如前項所指，精紡機實為其他同業所無。至行政管理方面，則本公司係採分工集權制度。於總經理經理下，特設總事務所，統轄公司全部事務；計分總務營業會計三科，分掌各該隸屬事務。另設製造廠，由廠長秉承總經理經理，主持全廠事務；內分事務工務貨料三課，於工務課下，並分設各工場。平時均授權各級主人管員，監督指揮，各專職責，而仍逐級隸轄，總其成於最高當局，故能指臂相屬，呼應靈便。凡屬處理事務，既須遵照規定程序，又必逐項編製紀錄，俾便檢查。其精神所寄，尤在使各部份脈絡貫通，中無間阻，此為本公司行政管理方面之大概情形。但與其他新型組織之各工商業社團相較，關於行政管理事項，亦無甚特異之處。再本公司業務方針，除促進工作效能，儘量減輕成本，使出品在市場能與爭外貨競外，亦別無與其他同業不同之點。

六 人事職工管理等方面所遇到之難題並如何解決

查本公司對於人事職工管理方面，以前幸尙未遇到何種特殊難題。惟關於此項管理方法，自應時時以實施經驗分析所得之結果為根據，而謀改進。故對於一切事務，均須有詳確之紀錄，及科學的研究，以資依據。本公司對於人事方面，除以平時紀錄，作為審查考覈之資料外，並舉行定期或不定期之各種調查方式，例如職員保證調查，通信調查等，務使事實明瞭，以期隨時得以糾正，而免發生困難。

(乙) 一般問題及其他各項

一 在中國辦工業有何問題必須解決

關於本節所應行研討之問題，至為繁複。如詳為敘述，可以泐成專書。茲暫就目前所亟應解決者數大端，開陳於後：

(甲) 工業原料，應蒐集採探，或培植改良，力求自給自足。

(乙) 機械用具，應設廠自謀製造，以免向國外採購，歲糜鉅額金錢。

(丙) 技術人才，應培養獎勵，俾國內專家輩出，無庸再延客卿。

(丁) 外貨進口稅，應再予增加，以抑制其貶價傾銷。國貨及有關生產之機械原料，應減低其稅率運費，俾製造成本，得以減輕。

(戊) 內地特稅，應澈底廢除，以免沿途變相局卡之苛徵。

(己) 各級政府，於其轄境內，應劃定工廠區域，俾有聯絡，而獲得種種便利，並嚴禁土劣之敲詐滋事。

(庚) 工廠無論在開工或停工時期，應嚴行限制軍隊駐紮，以免騷擾破壞。

(辛) 應提倡公路聯運及押匯，以利內地輸運。



(壬)國家銀行，應舉辦工業放款，以謀經濟上活動。並使一般銀行對工廠放款。減低利率，俾輕負擔。

(癸)勞工法規，應依據各地實際狀況，加以修正，嚴制超過程度以上之工運。

二 政府對於本業有何可以協助之處

本業除上節所述一般問題中，(丙)項至(癸)項，均有賴於政府之助力外，其特別應請政府協助者，厥惟對於羊毛原料，實施檢查一端。蓋國產羊毛，每多砂礫塵土，攙入其間，致使品質混雜，影響出品，亟宜規定檢查辦法，以促成其標準化。

三 本業前途之展望

查毛紡織品，不惟為吾國服裝中，最為經久耐用之材料，風氣日新，需要愈繁，且為國防工業重要之一種。日人近在華北積極經營毛紡織工業及羊毛事業，以圖壓迫吾國毛紡織市場，並攫奪吾國羊毛對外貿易，此實為吾國毛紡織工業前途之重大問題。欲圖挽此危機，除積極促進工作技術外，尤應以官商全力，改良西北畜牧，使羊種優美，并於羊毛出品，改道由西蘭路轉經隴海路東運，以期運輸便利，斯為工業根本要圖。

一個過來人所說的永利化學工業公司事迹

勞人

永利製鹼公司是民國六年創辦的，屈指於今十九年了，在起初那十年光景，好像做夢，過得真快。當初爲甚麼要創辦這個工業？動機究竟在那裏？到如今還時常有人問起。其實這個很簡單，歐戰勃發之後，歐亞交通忽然地停滯，中國用慣英國卜內門洋鹼，一時大起恐慌，事勢逼得自己想自己設廠製造。後來知道這種工業，不是隨便好辦的，有一部分發起人，不免知難而退了。久大公司在塘沽設精鹽廠，是民國四年，因此知到渤海沿岸無盡藏的鹽，和唐山一帶豐富的煤，焦，灰石，都是製鹼的好原料，在工業先進國，動輒爲獲得原料，不惜賭國家命運，我們中國從不關心，聽牠貨棄於地，相形之下，難怪中國不要一貧如洗。當時我們這個感想最深，所以不管洋鹼能來不來，立意想利用這些原料，試牠一試。年少氣盛，縱身一跳，竟投下了火坑，從此焦頭爛額，演出許許多多可歌可泣的悲喜劇。末尾，租師蘇爾維 (Ernest Salva) 先生的衣鉢，一向只傳授白人的，卒至先於全世界有色人種，傳到了黃種的中國。這個真叫人稱心滿意，從前的苦痛一概忘到九霄雲外去了。

我輩書生，在社會上沒有憑藉，所恃的僅僅一股熱忱，和粗淺的薄技，以孤臣孽子的心情，應付創業過程中一切一切的遭遇。坦白的公開說，近代工程技術，和比較大規模實業經營，在目前中國，還說不上真有把握，十八九年之前，更不如現在。那種情況之下，敢冒險用新法製鹼，雖然後來勉強強給我們站

住了脚，事後思量，這不能說不是幼稚。不過這種幼稚。未可厚非，民族生存競爭，或者竟非有此不可。這並不是我們護自己的短，故意發這樣奇矯的議論。從工業見地說，塘沽一帶確是有牠的特長，原料聚集，水陸交通便當，全國將來很少比得過牠的。但是原料的品質，價錢都遠不如英美，我們當初認定原料這一點，總是我們獨特的優勢，後來事實證明，並不如此。技術艱深，那是最初動手就在覺悟中的，不過也並沒有想到艱深到如此地步，那時蘇爾維法的秘密，在世界上還是金甌無缺，統制在一個組織之下，各國縱然有少數幾家獨立鹼廠，都是自己暗中摸索出來的，從來沒有真正在鹼廠做過工的熟練技師放出來代人家設計，各國也沒有現成的機器發賣。不像近年，日本廠家能出高價，就有阿快斯君 Harold Ahlquist 代牠設計，並且保管牠出貨的品質和產量，難易之分，相隔天淵。正要開工製造，忽然原料發生了問題。鹽務稽核所在這種緊要關頭，送來一封英文通告，輕輕巧巧把從前政府批准免稅的原案推翻，要抽工業鹽稅每擔兩角。晴天霹靂，只得和牠打官司，勞民傷財的結果，總算維持了原案，照舊免稅。這個冤真無處可伸，至今引為遺恨。到民國十四年秋後，漸漸有鹼製出來，陸續送些樣子到外面探探路徑，我們在商業的受難從此開始了。同業的老前輩，決不讓這個可憐先天不足的孩子過去。那時正趕上歐戰剛停不久，卜內門為恢復已失市場，鹼價已經大落，為要給永利當頭一棒，索性落上加落。他們估定了這個弱小孩，一定是養不大的，誰知他也很頑皮，沒有閉嘴，他能縛緊肚子幹，這或者出於他們意料之外。老於生意經的人們，自然會看風使舵，決不和人家鬥氣。不久雙方也就言歸於好了。這樣一張一弛，直到於今，彼我友

植，還是十分圓滿，未非至幸。東隣的同業，看了這個光景，着實莫名其妙，因此賞賜了我們一個極榮譽的頭銜，做叫「受卜內門管轄的永利」，這多有趣。九九八十一難熬完，自然得成了正果。後來技術一天天向上，產量增加，成本減輕，再遇着金價高漲，給了我們一個意外的機會，從此站立起來了。在我們主觀，覺得拿整個的青年團體的氣力，和鉅萬零星積來的股本，股東衆多，都能相見以誠，儘管投資十多年沒有分過股息，大家都肯相諒，政府和社會方面，雖也曾因為對於這事業不認識，給我們多少煩惱，畢竟助力的處所還占多數。內外情勢是這樣，我們完成了一件事業，根本就值不得甚麼。尤其是本國人在本國辦實業，勞工是同胞，顧主也是同胞，這就是莫大的力量，能夠和外國商人分得相當地位，難道不是當然的當然嗎。

自從前年公司資本加大，我們才改了現在的名稱，叫做化學工業公司，因為我們事業的領域，已經由職業的一隅，進展到化學工業全局了。目前在創轉中途的硫酸銨廠，不久就可以完功，中國化學工業的初基，到這裏總算粗有輪廓。我們的頭頂，個個都放光了。但是盛氣並沒有比當年稍減，最高興的是這十八九年來，我們內部的創業精神，沒有換散，同事個個保持着書生本色，淡泊自甘，心身都很安泰，萬方多難的今日，這是多麼難得。近幾年因為工業務擴張，又有幾多比我們技術優良，志趣純潔，忍苦耐勞的青年加入了團體，正在共同努力事業生命，將來可仗着這班後進愈加繼續增高。我想凡是同情我們的朋友，一定也和我們一樣欣慰的。

開成造酸公司開辦以來經過情形及個人管見

林大中

開成公司，由虞和欽項松茂諸君，發起創辦，於民國十九年四月，呈請工商、軍政兩部備案。工商部方在極力提倡基本工業，即予批准；軍政部批令呈送詳細計劃書。但發起諸君，當時並無具體計劃，乃抄錄民國十七年，大中濫竽兵工廠時，所發表之十噸硫酸廠計劃概略呈覆，股本定為三十萬元。旋亦蒙批令，准予備案。適大中由美國調查火藥工業返國，即承虞君，邀為開成發起人，並另擬計劃，股本定為五十萬元。於民國二十年九月，收足四十萬元，先開創立會，選舉董事十一人，監察人二人，不足之股款十萬元，經創立會決，交由董監諸君，負責招足。旋即開工，建造廠房。乃動工未久，忽遭風災，廠基圍堤，被潮水衝破，堆存建築材料，悉被沖去。翌年，又遭一、二八事變，兩次損，失共約七萬元。乃於二十一年八月，召集臨時股東會，商議善後辦法，當經議決，增加股本二十五萬元，並將製造能力，由十噸擴充至十五噸。至二十一年十二月，始將工廠，建造完成，即於翌年一月二十八日，正式開工。而股本因市面蕭條，招募不易，僅收足六十二萬元，餘由銀行借用。尋經二十三年三月股東常會議決，停止招股，即將股本總額，定為六十二萬元，呈報實業部，登記備案。

自開成硫酸出貨後，外貨步梅六十六度濃硫酸市價，即由每箱十八兩，跌至十四元，尋復漸跌，最低之時，曾至八元五角。其用意，無非欲將開成逼倒，以便再來操縱市場。幸開成股東，均深明大義，各董

事及經副理，均能埋頭苦幹，奮鬥不懈。外商見吾實力不弱，非易與者，不願多作無謂犧牲。故自硫酸進口稅增加後，硫酸市價，即漸漲回，六十六度濃酸，仍到每箱十四元之數。而自去冬法幣政策公佈後，市面漸趨繁榮，硫酸銷路亦大增加，於是開成情形，大有轉機，今危機已過，當可漸臻穩定也。

開成既受外商之壓迫，又受國內經營硫酸商人之傾擠，硝磺特稅商人之剝削，所受苦痛不一而足。蓋外貨硫酸，因運費關係，皆為六十六度濃酸，而實際除兵工廠外，其餘用戶所用者，皆係濃度極低之稀酸，即如鉛室酸，尚為太濃，須沖稀，方合用。故開成計劃，照外國市場之例，將出品分為三類；一為由鉛室酸混和之步梅四十八度稀酸，一由為鉛塔放出之步梅五十八度塔酸，一為由鉛室酸熬濃之步梅六十六度濃酸。而開工時，上海兵工廠已停辦，故先出四十八度稀酸，及五十八度塔酸，以應滬上各廠之需用。但鉛室酸，因礦石中含有夾雜物，及鉛室受硫酸侵蝕作用，常帶紫色，且混濁不清。在外國各工廠中，均有專門技師，深知此中原委，並知其無害於實用，自能樂予購用。在吾國，則國人素崇拜外人之心理，一言國貨，總以為不如外貨之美。彼經營硫酸商人，即利用此弱點，作反國貨之宣傳，致開成出貨之初，推銷非常困難，雖經開成同人，再三說明，終鮮成效。尋經大中設計，添造養化過濾裝一套，將鉛室酸製成清淨純白之四十八度稀酸，始漸有銷路。乃一波未平，一波又起，忽有用戶數處，稱開成硫酸，度分不足，實則其自己所用之步梅表，係粗製劣貨，本不足靠，屢經開成工廠，派遣技師，帶標準比重計，前去較量，並告以測量比重，以攝氏十五度為標準，如大氣溫度，高于十五度，則量出之度數，較實際為低；反之

，若低于十五度，則量出之度數，較實際為高，均須查開成公司硫酸說明書內所載之表，求其實開之度數。經如此說明之後，各用戶方知以前較量外貨，方法欠妥，於是對於開成硫酸，漸有信用，而對於外貨，反不樂用。益外貨硫酸，顏色不如開成硫酸之潔白，又其度分，因六十六度濃酸，極易吸收濕氣，在外國出廠時，雖度分準足，而運輸中途，吸收濕氣，及到上海，常降至六十五度七八分，較之開成硫酸，常差二三。人家藉以攻擊開成之口實，今反為開成造成堅固之信用，足見空論，不能掩事實也。其次包辦硝磺特稅商人之剝削，更非開成同人，夢想所及。硝磺為極普通之化學工業原料，沿用舊規，列為禁品，已違背時代之潮流，而硝磺局又以直接管理其事，定一收稅比額，招商承辦，名曰硝磺運銷處。包商持有官廳承包合同，擅作威福，不但小民受其累，整個國家化學工業前途，亦深蒙其害。當開成未出貨前，上海已有英商一廠，未聞會納任何特別捐稅，而開成出貨後，江蘇省硝磺運銷處，即巧立名目，名曰餘利，迫令開成，不論濃酸稀酸，每箱繳納餘利一元，方許行銷。開成會訴之硝磺局，則稱因有合同關係，無法制止。尋經該處，呈報 財政部，亦蒙核准備案。開成屢遭災變，虧耗甚鉅，不堪再受風波，只得在抗議之下，忍痛認捐。今年硝磺局，將此餘利，收歸自辦，改名為查驗費。不論濃酸稀酸，每箱收費五角，較前減去一半，開成受惠不淺。但查驗費用，無須如此之鉅，深盼 政府當局，能顧名思義，再予酌減也。

開成製酸原料，係用硫化鐵鑽石，籌辦之時，曾自行投資，開採諸暨及瑞安硫化鐵鑽。試採一年，諸暨則鑛量極少，僅開出四百數十噸，瑞安則鑛石質鬆，不合於開成燃鑛爐之用，兩處工程，共約損失三萬

元，尋思購買其他國產礦石，又屢次登報徵求，絕少來貨，僅湖南水口山，運來八十餘噸，質亦欠佳。明見國貨，難有希望，乃向西班牙定購鑛石。西班牙來貨，質甚堅，含硫又高，可惜含砒稍多，製成之酸，不合於搪磁金工及電池製造廠等處之用。故於開工之後，又須添造除砒裝置，幸廠中職工，均能努力工作，匝月即完成。所製除砒酸，成績亦頗佳，含砒之量，均在十萬分之一似下，能合規定之數。尋購用廣東英德縣之硫化鐵礦石，含砒極微，除砒裝置，已久擱未用矣，燃鐵爐，廠中共有三十只，盡量製造，每月可出四十八度稀硫酸八百噸，合六十六度濃硫酸四百五十噸，即每日十五噸，為設計時預定之數。現開爐二十二只，每月出四十八度稀酸六百噸，提濃用去四百八十噸，約得六十六度濃酸二百七十噸，尚餘稀酸一百二十噸，依目前情形，如此數量之濃酸及稀酸，適供求相應。預料明春，三十只爐，可完全開足。開成當初計劃，在上海本埠，凡可用稀酸之處，悉售給稀酸，以便對方可減省沖淡之煩。故廠中僅備階段式提濃爐一座，預備將稀酸提成六十六度濃酸，運銷外埠。乃有許多用戶，一向用慣濃酸，固守不改，雖有稀酸可購，仍必購買濃酸。蓋因濃酸分量多少，沖水多少，久已記熟，改用稀酸，不知如何配合，有所不便也。開成工廠，鑒於如此環境，乃於二十二年秋間，添造提濃爐一座，去冬又添一座。常開兩座，以二座備他座停工修理時補充之用。最初之提濃爐，無附屬收烟設備，及添造新爐，兩爐並開，所出酸烟，含酸頗多，任其散逸，損失太大，且有礙於附近居民及農田。故於二十三年秋間，添造變涼櫃及收烟塔，以收烟中之含酸。今廠中共有變涼櫃六座，收烟箱一座，收烟塔三座。去年全年，由酸烟中收回硫酸之量

，約合提煉總量百分之五，今年成績，更有進步，每月平均，約合百分之八。不但附近居民及農田，受益不少，在工廠本身，收得如大量硫酸，每年亦增加二萬數千元之收入。追思往歲，因經費支絀，不能及早建造收烟設備深覺可惜。國內商辦硫酸廠，共有三家；一為天津利中廠，一為上海開成廠，一為上海英商江蘇藥水廠。利中江蘇，內容如何，未曾過目，開成廠中，一切設備，已應有盡有。尤其是養化過濾裝置，幾為開成所特有，即在外國工廠，亦不多見。蓋在外國，鉛室硫酸，即可直接銷售，無須脫色過濾也。

開成行政管理，至為單簡，處理業務，亦頗敏捷，公司事務所中，除經理副經理外，僅有事務員五人，助理員三人，習練生一人。工廠中除廠長外，僅有技師一人，技術員二人，化驗員一人，事務員一人。助理員由練習生提升，對於公司情形，極其明瞭。日常例行事務或工務，即由主管人員，負責辦理，稍涉重要者，請示副經理廠長遵行。工廠中機器設備，務求安全，不尚新奇。重要機器，皆有備貨，預防損壞之時，不致影響全廠工作。其餘鉛室鉛人提濃爐以及精製裝置，亦悉依此方針，從事設計，易於損壞部分，皆有預防設備。蓋硫酸廠為供給其他工廠原料之工廠，萬一忽然停工，不但本身受損失，並牽累他人，開成同人，對於此點，素極注意，今廠中設備，漸臻完備，更可保無虞矣。

機器設備之外，人事管理，亦為重要問題。開成職員，人數不多，皆與公司當局，頗為淵源，廠中主要工人，大都由職員介紹，與公司亦有相當關係。其他雜工，則來自田間，安分守規矩，絕無刁頑惡習。故數年以來，相處甚洽，關於人事管理，未嘗發生任何困難。

自一八事變後，國內工廠，類皆困苦艱難，勉維現狀。其中實力薄弱者，不能抵抗環境，遂至停工歇業。考其失敗原因，不外次之數端：或因缺乏技術人才，或因原料供應不便，或因資金調度不靈。關於技術人才問題，年來吾國人才日盛，擅有專門學識之士，頗不乏人。大規模之重工業，自須延聘外國專家指導，輕工業及小規模之重工業，似覺國內專家，堪勝其任。天津利中，上海開成，足為例證。國內工廠，聘有專門技師者甚少，大都由工頭負責製造責任，工頭只呆記成分，不知學理，一遇特殊變故，即束手無策。即使不出變故，而固守成法，不求進步，亦萬難與其他同業競爭。希望政府，訪求專門人才，為之向國內工廠介紹，則人材有用武之地，學業不至荒蕪。而工廠有專門技師指導，庶事業可日新月盛。

關於原料問題，年來開成公司，為之受苦甚深，其他國貨廠家，想亦有同感。希望政府，廣延專家，探查各種工業原料。人民知有國產，可以利用，定能集資興業。其次資金調度問題，更為重要，年來國內工廠，失敗之原因，大半由於資金不能週轉。開成數年似來，亦曾備嘗此中酸辛。新興工業，猶如初發春芽，須待甘霖之潤，方有滋長之望。而國內銀行當局，絕少遠大眼光，對於正當實業，不知出力扶助。今春政府，已將公債整理統一，想今後當更有遠大計劃，能使銀行資金，運用於生產建設之途也。

年來開成，除受外貨壓迫外，對於廣東硫酸，跌價傾銷，亦深感苦痛。今兩廣情形，已不如前，想在同一政府統治之下，當不至再有自相戕殺之理。萬一廣東硫酸廠。因存貨太多，為脫貨求現，再思運貨來滬，跌價推銷，希望政府，勸其另想妥善辦法，幸勿飲鳩止渴。又如上海或長江一帶，任何國貨工廠，

欲購買外貨硫酸，向政府請領護照，希望政府，曉以大義，令其購用國貨。其次對於原料及出品之運輸，希望鈞令國營交通機關，盡量予以便利。凡此數事，皆非商民能力所及，須仰政府賜予協助也。

硫酸為化學工業中用最廣之原料，現歐美各先進國，每年產量，美為四百數十萬噸，英法德各約一百五十噸。近隣日本，歐戰前，不過年產十數萬噸，歐戰後，亦一躍至七八十萬噸。吾國硫酸需要之量，今雖甚微，而治政漸入正軌，又有政府當局，力謀經濟建設，此後硫酸必要之需，自必日增，開成前途，大有發展之望。但查外國先例，鮮有獨因硫酸一項，專辦一廠。硫酸大都為其他工業之副業，如顏料工廠，兼售發烟硫酸，肥料工廠，兼銷鉛空稀酸，本廠所製之硫酸，大部分用於正業，僅過剩之小部分，在市上銷售，故成本甚輕，賣價極廉。開成因種種環境關係，只能先辦硫酸廠，係屬一時權宜之計，今後欲謀事業前途之進展，自須詳察國內工業發展情形，妥慎籌劃也。

國民經濟建設運動委員會總會
丙種叢刊 第一冊

民國二十六年二月初版

每冊定價法幣一角

編輯者 國民經濟建設運動委員會總會

發行者 國民經濟建設運動委員會總會

經售處

南京中山路一七九號總會各省市
分會各縣市支會及全國各大書局

附經建總會調查股編輯刊物辦法

- 一、經建總會出版之刊物，總名為叢刊；分甲乙丙三種，不定期刊行，由調查股編輯之。
- 二、甲種叢刊，取名「國民經濟建設運動委員會會務叢刊」。內容分四部：（一）章則，（二）總會工作報告，（三）分會工作報告，（四）附錄經濟建設論文及條陳。
- 乙種叢刊，取名「公營經濟建設事業叢刊」，將中央及各省市縣建設機關之經濟建設事業報告節略發表。
- 丙種叢刊，取名「民營經濟建設事業叢刊」，將各地民營建設事業之成績報告選擇或節略發表。

- 三、每種叢刊於印行時，皆註明種類及第幾冊，每冊約三萬字至五萬字。得為賣品，售價臨時酌定。

封 底