



南京大學  
NANJING UNIVERSITY

研究生畢業論文  
(申請博士學位)

論文題目 大成紡織染公司早期發展進程中的科學  
管理實踐研究 (1930-1937)

作者姓名 秦軍

專業名稱 中國史

研究方向 企業史

指導教師 李玉 教授

年 月 日

学 号： DG1610024

论文答辩日期： 年 月 日

指 导 教 师： (签字)

# 南京大学研究生毕业论文中文摘要首页用纸

毕业论文题目：大成纺织染公司早期发展进程中的科学管理实践研究

(1930-1937)

中国史专业 2016 级博士生姓名：秦军

指导教师（姓名、职称）：李玉 教授

## 摘要

1930年，刘国钧在常州创办大成纺织染公司。其创设前后，国际国内棉纺织业环境均相当严峻。在国际上，发端于美国的经济大萧条，开始向全球蔓延，逐步演变成席卷整个资本主义世界的经济危机。在国内，由于日本“在华纺”的加速扩张，迅速取代英国在华的优势地位，予民族棉纺织业以沉重打击。从1912年民国建立到1937年全面抗战爆发前夕，民族棉纺织业几经沉浮，历尽兴衰，呈现出迂回曲折的发展特点。虽然经历了第一次世界大战期间的超常发展及战后的短暂繁荣，但在之后的发展中却一波三折，于内外交困中不得不进行艰难调整。自1931年起，受世界经济危机、日本经济、军事压迫及自身管理局限等多重因素影响，民族棉纺织业开始陷入逆境，并逐步演成危机，直至1936年下半年才稍稍复苏，市场环境异常险恶。但就是在如此严峻的形势下，刘国钧却无惧无畏，迎难而上，凭借多年从事商业实践的经验，毅然由商转工，接手大纶纱厂，创办大成公司，并确立了对日竞争的战略目标。

大成公司创办之时，正值“科学管理法”与“合理化运动”肇兴之际，为挽救民族工业危机，时人对其进行了广泛讨论与审慎实践。在他们看来，“科学管理法”与“合理化运动”两者虽然均有广义与狭义之分，且内容互有交叉重复，但一般所指的“科学管理法”则常见于对某一企业的管理，即注重劳动效率的提高、人事组织的科学、生产标准的制定以及生产成本的减低等。而“合理化运动”则基本指向全国各产业的合理化，其层次有三，即“企业本位合理化”“产业本位合理化”“人类本位合理化”。在两者关系中，科学管理法更偏向于一种手段，合理化则表现为目的。只有每个企业通过科学管理法的运用，首先实现“企业本位合理化”，才能最终实现全国产业及人类本位的合理化。

大成公司的认识则更进一步，他们认为，“科学管理法”的实质则在于泰勒所倡导的“管理法之哲学”。也即“科学管理法”不仅是一种手段，更是一种理念。若想达到“企业本位合理化”，就需充分运用科学管理方法，贯彻科学管理理念，制定科学管理制度，在人事组织方面追求“人事合理化”、在生产领域追求“生产合理化”、在经营实践中追求“营业合理化”。这一认识为大成公司进行生产管理实践提供了理论指导和行动指针。

“人事合理化”是实现“企业本位合理化”的关键。在大成公司看来，若要实行“企业本位合理化”，必须首先按照科学管理理念进行人事组织的变革，因为良好的人事制度、合理的组织架构、积极的工作文化和有效的激励机制等对于企业来说至关重要，不仅关系到企业内部的运行效率和团队合作，也是企业长期持续发展的基础。因此，大成公司创办后，便以泰勒的科学管理原理为基础，在“组织体系及制度的重构”“企业文化建设与精神塑造”“劳资关系的改善”等方面进行积极实践，以期实现“人事合理化”。

“生产合理化”是实现“企业本位合理化”的基础。20世纪30年代初期，在刘国钧支持与推动下，大成公司上下掀起了轰轰烈烈的生产合理化运动。公司员工不仅在《励进月刊》上发表了大量相关文章进行交流探讨，而且还在实际生产过程中进行了具体实践应用。他们运用科学管理理念积极谋求机械设备、生产流程、成本控制、技术改造等方面的合理化，为大成公司早期的迅速发展打下了坚实基础。

“营业合理化”是实现“企业本位合理化”的保障。在大成公司看来，如果仅实行生产合理化而不求营业合理化，则产销不得平衡，营业不能稳定，势必将影响企业发展前途。因此，为实现“营业合理化”，大成公司结合国内外社会经济发展形势，依照科学管理理念，在早期经营实践中实施了一系列符合自身发展特点的策略，其主要包括纺织染印一体化、供产销联营、横向联合以及多渠道融资等，以期在中外竞争日趋激烈、棉纺织环境异常严峻复杂的形势下立稳脚跟，做大做强。

在20世纪30年代前中期的民族棉纺业危机中，大量企业被迫停工减工、改组拍卖乃至清算停歇，部分知名企业如大生集团、申新集团等甚至也没有逃脱类似的命运，相继出现了“被银团控制”“破产溃灭”“申新搁浅”“申七拍卖”

等事件。而大成公司在刘国钧主持下却逆势上扬，从 1930 年至 1937 年全面抗战爆发前，8 年间由 1 厂扩张为 4 厂，设备从 1 万锭增至 8 万锭，资本从 50 万元增加到 400 万元，无论设备还是资本均增长了 8 倍，取得了令人惊叹的成就。

大成公司之所以能够取得如此成就，与“科学管理法”“合理化运动”的引入关系至大。这两大思潮不仅深刻塑造了刘国钧对企业管理的理解与态度，也深深融入进大成公司的运营模式之中。它们不但为刘国钧提供了方法指导和思想支持，也为大成公司进行的生产管理实践提供了理论遵循和行动指南。此后，大成公司在科学管理理念指导下，为实现“企业本位合理化”，在人事组织、生产领域、业务经营中进行了积极实践，从而创造出不凡的业绩。同时，大成公司成就的取得与刘国钧将科学管理与传统文化相结合以实现科学管理的本土化亦密不可分。

**关键词：**大成公司；刘国钧；科学管理；合理化

## 南京大学研究生毕业论文英文摘要首页用纸

THESIS: Research on Scientific Management Practice in the Early  
Development Process of Dacheng Textile Dyeing Company  
(1930-1937)

SPECIALIZATION: Chinese History

POSTGRADUATE: Qin Jun

MENTOR: Professor Li Yu

### **Abstract**

In 1930, Liu Guojun founded Dacheng Textile and Dyeing Company in Changzhou. Before and after its establishment, the international and domestic cotton textile industry environment was quite severe. Internationally, the Great Depression, which originated in the United States, began to spread around the world and gradually evolved into an economic crisis sweeping the entire capitalist world. Domestically, due to the accelerated expansion of Japan's "spinning in China", it quickly replaced Britain's dominant position in China and dealt a heavy blow to the national cotton textile industry. From the founding of the Republic of China in 1912 to the eve of the all-out Anti-Japanese War in 1937, the national cotton textile industry experienced ups and downs and experienced twists and turns. Although it experienced extraordinary development during the First World War and a short-term prosperity after the war, its subsequent development experienced twists and turns, and it had to make difficult adjustments amidst internal and external difficulties. Since 1931, affected by multiple factors such as the world economic crisis, the Japanese economy, military oppression and its own management limitations, the national cotton textile industry began to fall into adversity and gradually turned into a crisis. It did not recover slightly until the second half of 1936. The market environment was extremely dangerous. . But even in such a severe situation, Liu Guojun was fearless and faced the difficulties. With many years of experience in business practice, he resolutely

switched from business to industry, took over Dalun Spinnery, founded Dacheng Company, and established competition with Japan. strategic goals.

When Dacheng Company was founded, it coincided with the rise of the "Scientific Management " and the "rationalization movement." In order to save the national industrial crisis, people at the time conducted extensive discussions and prudent practices. In their view, although both "scientific management" and "rationalization movement" can be divided into broad and narrow senses, and their content overlaps with each other, the generally referred to as "scientific management" is often used in the evaluation of a certain enterprise. Management, that is, focusing on the improvement of labor efficiency, scientific personnel organization, formulation of production standards, and reduction of production costs. The "rationalization movement" basically points to the rationalization of various industries across the country. It has three levels, namely "enterprise-based rationalization", "industry-based rationalization" and "human-based rationalization". In the relationship between the two, scientific management is more of a means, while rationalization is an end. Only when each enterprise first realizes "enterprise-oriented rationalization" through the application of scientific management methods can it finally realize the national industrial and human-oriented rationalization.

Dacheng Company's understanding goes further. They believe that the essence of "scientific management method" lies in the "philosophy of management method" advocated by Taylor. That is to say, "scientific management method" is not only a means, but also a concept. If you want to achieve "enterprise-based rationalization", you need to make full use of scientific management methods, implement scientific management concepts, formulate scientific management systems, pursue "personnel rationalization" in the personnel organization, pursue "production rationalization" in the production field, and pursue "production rationalization" in the business practice. Pursue "business rationalization". This understanding provides theoretical compliance and action guidance for Dacheng Company's production management practices.

"Personnel rationalization" is the key to realizing "enterprise-based rationalization". In the view of Dacheng Company, if we want to implement

"enterprise-based rationalization", we must first carry out changes in the personnel organization in accordance with scientific management concepts, because a good personnel system, a reasonable organizational structure, a positive work culture and an effective incentive mechanism are very important to the enterprise. It is very important, not only related to the internal operating efficiency and teamwork of the enterprise, but also the basis for the long-term sustainable development of the enterprise. Therefore, after the founding of Dacheng Company, based on Taylor's scientific management principles, it actively practiced in the aspects of "reconstruction of organizational systems and systems", "corporate culture construction and spiritual shaping", and "improvement of labor-management relations", in order to achieve "Personnel rationalization".

"Production rationalization" is the basis for realizing "enterprise-based rationalization". In the early 1930s, with the support and promotion of Liu Guojun, Dacheng Company launched a vigorous production rationalization movement. The company's employees not only published a large number of relevant articles in "Lejin Monthly" for exchange and discussion, but also carried out specific practical applications in the actual production process. They used scientific management concepts to actively seek the rationalization of mechanical equipment, production processes, cost control, technological transformation, etc., laying a solid foundation for the rapid development of Dacheng Company in the early days.

"Business rationalization" is the guarantee for realizing "enterprise-based rationalization". In the view of Dacheng Company, if we only rationalize production without seeking rationalization of operations, production and sales will not be balanced and operations will not be stable, which will inevitably affect the future of the company. Therefore, in order to achieve "business rationalization", Dacheng Company combined the domestic and foreign socio-economic development situation and scientific management concepts to implement a series of strategies in line with its own development characteristics in early business practices, which mainly include the integration of textile dyeing and printing, supply and supply. Production and marketing joint ventures, horizontal alliances and multi-channel financing, etc., in

order to gain a firm foothold and become bigger and stronger in the increasingly fierce competition between China and foreign countries and the extremely severe and complex cotton textile environment.

During the national cotton textile industry crisis in the early to mid-1930s, a large number of enterprises were forced to suspend production, reorganize, auction, and even liquidate. Some well-known enterprises such as Dasheng Group and Shenxin Group did not even escape a similar fate, and appeared one after another. Incidents such as "controlled by syndicates", "bankruptcy and collapse", "Shenxin stranded", "Shenqi auction", etc. However, under the leadership of Liu Guojun, Dacheng Company bucked the trend. From 1930 to 1937, before the outbreak of the all-out Anti-Japanese War, it expanded from one factory to four factories, its equipment increased from 10,000 ingots to 80,000 ingots, and its capital increased from 500,000 yuan to 4 million yuan, both equipment and capital have increased 8 times, achieving amazing achievements.

The reason why Dacheng Company can achieve such achievements is closely related to the introduction of "scientific management" and "rationalization movement". These two major trends of thought not only profoundly shaped Liu Guojun's understanding and attitude towards business management, but also were deeply integrated into Dacheng Company's operating model. They not only provided methodological guidance and ideological support to Liu Guojun, but also provided theoretical compliance and action guidance for the production management practice of Dacheng Company. Since then, under the guidance of scientific management concepts, Dacheng Company has actively practiced in personnel organization, production fields, and business operations in order to achieve "enterprise-based rationalization" and has achieved amazing achievements. At the same time, the achievements are inseparable from Liu Guojun's combination of scientific management and traditional culture to achieve the localization of scientific management.

**Keywords:** Dacheng Company, Liu Guojun, scientific management, rationalization

# 目录

摘要.....	I
<b>Abstract.....</b>	<b>IV</b>
绪论.....	1
一、研究缘起.....	1
二、学术史梳理.....	3
三、研究思路与方法.....	9
四、创新与不足.....	11
第一章 大成纺织染公司创设的时代背景.....	13
第一节 国内棉纺织业形势.....	13
一、日资棉纺织业的强势扩张.....	13
二、民族棉纺织业的发展与危机.....	21
第二节 刘国钧与大成纺织染公司的创办.....	45
一、刘国钧的商业实践.....	45
二、由商转工 创办大成.....	48
三、“对日竞争”目标的确立.....	51
第三节 “科学管理法”与“合理化运动”的引入.....	53
一、“科学管理法”与“合理化运动”的兴起.....	53
二、时人对“科学管理法”与“合理化运动”两者关系的认知.....	62
三、“科学管理法”与“合理化运动”对刘国钧及大成公司的影响.....	64
本章小结.....	69
第二章 “人事合理化”：科学管理在大成纺织染公司人事组织方面的实践.....	70
第一节 组织体系及制度的重构.....	70
一、人事制度变革.....	71
二、工厂组织制度的修订与完善.....	79
第二节 企业文化建设与精神塑造.....	82
一、休闲教育的实施.....	83
二、《励进月刊》的创办.....	97
三、企业精神的塑造.....	102
第三节 劳资关系的改善.....	106
一、注重劳资心理协调.....	106
二、完善职工福利待遇.....	109
本章小结.....	113
第三章 “生产合理化”：科学管理在大成纺织染公司生产领域的推进.....	115

第一节	追求机械的更新与保养 .....	115
一、	追求机械的更新 .....	115
二、	注意机械的保养 .....	120
第二节	严格落实生产标准化 .....	128
一、	“制品单纯化”的实施 .....	129
二、	原料选用标准的规范 .....	131
三、	物料采购与管理标准的制定 .....	134
四、	“标准工作法”的推行 .....	136
第三节	始终注重成本节制 .....	138
一、	合理选用工人，提高工作效率 .....	138
二、	谋求工资制度的合理化 .....	141
三、	节约原、物料的使用 .....	146
四、	推动间接费合理化 .....	146
第四节	大力推行技术改造与革新 .....	148
一、	重视技术改造 .....	148
二、	推进技术革新 .....	150
	本章小结 .....	158
第四章	“营业合理化”：科学管理在大成纺织染公司经营实践中的体现 .....	159
第一节	纺织染印兼营：实现纵向一体化 .....	159
一、	纺织染印一体化的实施 .....	159
二、	纺织染印一体化的成效 .....	162
第二节	供产销联营 .....	165
一、	对供产销联营的认识与实践 .....	165
二、	供产销联营的效果 .....	168
第三节	横向联合：向内地拓展，寻求合作伙伴 .....	171
一、	向内地拓展的考量 .....	171
二、	与震寰纱厂的合作 .....	172
第四节	外融内生：大成公司的融资模式 .....	175
一、	外源性融资：借贷为主 .....	176
二、	内源性融资：盈余升股与吸收职工储蓄 .....	177
	本章小结 .....	180
	结语 .....	182
	附录 .....	188
	参考文献 .....	198

# 绪论

## 一、研究缘起

甲午战后，伴随着外资在华投资设厂的浪潮，中国民族棉纺织工业在外国资本主义与国内封建势力的夹缝中艰难起步。第一次世界大战爆发后，因帝国主义无暇东顾，放松对华商品倾销与资本输出，进口纱布锐减，国内纱布市价暴涨，民族棉纺织企业进入快速发展期。与此同时，日资也乘机而入，逐步取代英国棉纺织业在华优势地位。

进入 20 世纪 30 年代，在外有世界经济危机冲击，内有日本经济、军事压迫等多重因素的影响下，民族棉纺织业开始陷入逆境，后逐步演成危机，直到 1936 年下半年才稍稍复苏。此一时期，大批中国企业因管理不善、劳资冲突、外资挤压等原因频频面临改组、拍卖乃至闭歇的窘境，甚至包括一些知名大型企业如大生集团、申新集团等，也未能幸免，相继出现了“被银团控制”“破产溃灭”“申新搁浅”“申七拍卖”等事件。

但在常州，由刘国钧主持的大成纺织染公司（以下简称“大成公司”）却“逆势上扬”。从 1930 年创办至 1937 年全面抗战爆发前，8 年之中，由 1 厂扩张至 4 厂，设备从 1 万锭增至 8 万锭，资本从 50 万元增加到 400 万元，无论是设备还是资本，均创造了“8 年增长 8 倍的奇迹”。而根据档案资料显示，大成公司实际资本比注册登记资本还要高 50% 以上，因规避苛捐杂税，存货、资产价格已被压低。另外，在 8 年中，股东的红利及职工分红支出亦多达 100 余万元，可见大成公司在这一时期非凡的经营水平。

据著名经济史学家严中平统计，民族棉纺织业在 20 世纪 30 年代前中期的危机期内，始终维持营业而不经失败异动的工厂恐怕不上 10 家，能够获利的就更少，绝大多数都是不堪赔累的。在客观环境如此严酷的形势下，保持正常经营不致亏蚀已属难能可贵，大成公司是如何做到“8 年增长 8 倍”的呢？作为公司的创办者刘国钧，仅仅上过不到一年的私塾，在整个行业形势不甚乐观的情况下，又何以能够取得如此成绩？大成公司在刘国钧接手之前也只是个名不见经传的地方小厂，且因经营不善几度易手，最终才被刘国钧盘买，它又究竟采取了怎样的措施，实行了什么样的策略，在 8 年间逐渐从一个不见起色的地方企业成长为

一个横跨苏、鄂、渝数省且拥有 4 家工厂的企业集团？这些对我们今天的企业管理者而言又有哪些启示？这都引起了我的浓厚兴趣。因此，我试图查找相关研究以解开心中的谜团。

然而，在翻阅相关研究成果的过程中，我发现关于这些问题的解释基本都在围绕着刘国钧个人的经营才干进行论述，而对于大成公司本身发展壮大的逻辑则分析较少。且引用的文献资料中对大成公司的档案利用较少，尤其是反映大成公司早期发展历程的重要刊物《励进月刊》更是严重缺失。后来我才了解到，虽然常州市档案馆已将大成公司的档案进行了数字化并开放利用，但因没有单独机器供研究者自主使用，查询不便，利用率较低。《励进月刊》对于大多数学者而言也是“只闻其有而未见其实”。为此，我专门通过常州刘国钧研究中心联系上了江苏省政协常委、刘国钧嫡孙刘学进先生，在其协助下，常州市档案馆专门配置了一台检索机器供研究人员自行查询。利用这一机会，我花了两三年时间收集了大成纺织染公司从 1930 年至 1966 年的几乎全部档案。有了原始档案，我就有了探索大成公司之所以在逆境中发展壮大的动力。只不过有些遗憾的是，当时没有查到《励进月刊》的任何记录。

再后来，我专门到上海市档案馆和图书馆查询关于大成公司的档案史料，并重点查找《励进月刊》。幸运的是，在上海市图书馆发现了这份传闻已久的刊物，而且还是 1933 年至 1935 年间连续出版的 25 本期刊。通过阅览，我发现每期内容都很丰富，除反映大成公司在早期发展进程中的生产、管理、教育等情况外，还充斥了大量关于“科学管理法”与“合理化运动”的讨论，这就进一步激起了我对大成公司的研究兴趣。在西学东渐的大背景下，科学管理思潮与合理化运动曾在中国风靡一时，是否对刘国钧产生了影响？刘国钧又对其做出了怎样的因应？与大成公司的早期快速发展是否有关联？若有，大成公司又是如何在生产管理过程中推行实践的？带着这些疑问，在导师指导下，我遂选定了《大成纺织染公司早期发展进程中的科学管理实践研究（1930-1937）》这一题目，以期探寻刘国钧与大成公司在 20 世纪 30 年代前中期的民族棉纺织业危机中是如何做到逆势发展并取得令人惊叹的成就。

## 二、学术史梳理

国内学界对于大成公司的研究,始于20世纪30年代经济学家们对本土工业化道路的探讨。吴景超在《中国工业化问题的检讨》一文中,曾力证在与洋货的激烈竞争中,民族企业通过技术创新和有效管理仍将大有可为,所举例证之一便是大成公司。<sup>①</sup>马寅初曾言大成公司在8年之中增长8倍的业绩,为“民族工商业中一个罕见的奇迹”。<sup>②</sup>1949年后,新闻媒体曾就大成公司的发展进行过一系列报道。到20世纪80年代后期,学界才开始对大成公司及其创办者刘国钧的档案资料进行部分整理与研究。其代表性成果大致分为以下两类:

### (一) 大成公司与刘国钧相关档案文献整理

《常州国棉一厂厂志(1916-1990)》第三章部分按照大纶时期(1916年3月-1930年2月)、大成初期(1930年2月-1937年7月)、抗战时期(1937年7月-1945年8月)、恢复时期(1945年8月-1949年4月)、解放初期(1949年4月-1954年6月)、公私合营时期(1954年6月-1966年6月)对大成一厂的历史沿革进行了梳理,并对私营时期的生产建设、企业管理做了概述。<sup>③</sup>《常州东风印染厂厂志》则对独自经营时期的广益染织二厂、合资经营时期的大成二厂的生产、经营、管理进行了描述。<sup>④</sup>《常州纺织史料》选辑了《大成纺织染股份有限公司常州各厂管理问题初步检讨报告》《大成纺织染股份有限公司第一纺织厂组织简则试行草案》《大成纺织染股份有限公司第一纺织厂工作纲要试行草案》等部分大成公司的档案资料,以及刘国钧、刘靖基、刘丕基等公司管理人员发表的文稿。<sup>⑤</sup>《常州市文史资料 第8辑 刘国钧先生纪念专集》收集了刘国钧建国前后发表的论著、演讲与时人的纪念文章,其他专辑也有对大成公司与刘国钧的部分回忆性文章。<sup>⑥</sup>《常州市资本主义工商业社会主义改造资料汇编——历史性的变革》辑录了大成公司申请公私合营的相关文献与刘国钧的发言记录。<sup>⑦</sup>

①吴景超:《第四种国家的出路——吴景超文集》,商务印书馆2008年版,第174-175页。

②常州市纺织工业公司编史修志办公室编:《常州纺织史料》第3辑,1982年油印本,第13页。

③高进勇主编:《常州国棉一厂志(1916-1990)》,江苏人民出版社1995年版。

④常州东方印染厂厂志编纂办公室编:《常州东风印染厂厂志》,1988年版。

⑤常州市纺织工业公司编史修志办公室编:《常州纺织史料》,第2辑,1982年油印本;第3辑,1982年油印本;第4辑,1982年油印本;第9辑,1986年油印本;第11辑,1987年油印本;

⑥常州市政协文史资料研究委员会编:《常州文史资料》第3辑,1982年油印本;第4辑,1984年油印本;第8辑,1987年油印本;第10辑,1992年油印本。

⑦中共常州市委统战部、中共常州市委党史办公室、常州市档案馆合编:《常州市资本主义工商业社会主义改造资料汇编——历史性的变革》,江苏人民出版社1990年版。

《刘国钧文集》收录了刘国钧的部分传记、论著、讲演、函电、谈话记录，以及各界人士对刘国钧的纪念文章。<sup>①</sup>常州市档案馆所编《大成公司档案史料文献》（影印，共一册）选编了大成公司部分股票、执照、商标等内容。<sup>②</sup>高进勇主编的《刘国钧研究资料丛书》收录了大成公司部分原始文献。<sup>③</sup>葛吉霞、钟树杰点校的《刘国钧日记 1945》则对 1945 年刘国钧考察美国、加拿大时期的日记进行了整理、校对。<sup>④</sup>

## （二）对大成公司与刘国钧的研究

在对大成公司与刘国钧的研究中，现有成果又可细分为以下几个方面：

**1.对刘国钧何以成功的原因分析。**史全生、张士杰通过对刘国钧经营大成纺织染公司特点的总结，论述了刘国钧成功的经验。认为，在内部结构上，大成公司建立了包括纺、织、染在内的独立的纺织工业体系，使纺纱、织布、印染各厂实行横向联合，互为市场，节省了许多中间环节，避免了外界的不利影响；在外部，大成公司既在棉花产地设立了棉花原料收购站，也在各地设立了成品经销部，注意市场信息，大量生产适销产品；刘国钧还不断实行技术改造，合理利用人才，重视培养技术力量，并采取“怀柔”政策，妥善处理劳资关系，从而使企业获得迅速发展。<sup>⑤</sup>史全生还从刘国钧办厂的指导思想，经营方式和对技术、设备、人才追求的特点上，对刘国钧成功的经验进行了探讨和总结。指出，刘国钧在经营广益布厂和大成纺织染公司的思想理念表现在三个方面：一是“实业救国”的爱国主义指导思想；二是在经营方式上，实行自纺自织自染的“一贯”工程，提高工人工资待遇，扩大销售市场，稳步发展；三是重视新设备新技术和人才，特别是实用技术和有实践经验的技术专家，以及具有使用价值的二手设备，并注重提高普通职工的文化技能。<sup>⑥</sup>

茅家琦等人对以大成公司、民丰纱厂为代表的常州地区核心厂的形成作了简要介绍，认为它们之所以能够取得成功，除企业创办者所具有的专业知识、市场观念和质量意识外，还有主客观多种因素的综合作用。<sup>⑦</sup>阮廷贵、杨效良认为大

①李文瑞主编：《刘国钧文集》（全 6 册），南京师范大学出版社 2001 年版。

②李传奇主编：《大成公司档案史料文献》，南京大学出版社 2011 年版。

③高进勇主编：《刘国钧研究资料丛书》全四册，中国文史出版社 2015 年版。

④刘国钧著，葛吉霞、钟树杰点校：《刘国钧日记 1945》，凤凰出版社 2017 年版。

⑤史全生，张士杰：《刘国钧经营大成纺织染公司的特点》，《南京大学学报（哲学人文社会科学版）》1987 年第 2 期。

⑥史全生：《论刘国钧的经营理念》，《扬州大学学报（人文社会科学版）》2012 年第 5 期。

⑦茅家琦等著：《横看成岭侧成峰：长江下游城市近代化的轨迹》，江苏人民出版社 1993 年版。

成公司在 20 世纪 30 年代高速发展的原因主要体现在三个方面：一是刘国钧抓住机遇，看准了市场；二是该公司实行了纺、织、染一条龙生产；三是刘国钧的企业经营管理别具一格，行之有效。<sup>①</sup>张宇杰认为大成公司成功之道在于刘国钧的创新精神，强调西方先进管理理念与中国传统文化相结合，注重生产和管理创新是大成公司成功的主要原因。<sup>②</sup>

葛吉霞对刘国钧人力资源管理的思想与实践进行了分析，并对大成公司的融资模式进行了考察。认为“大成奇迹”的出现有多重因素，第一，与刘国钧重视企业人力资源管理相关。刘国钧人力资源管理思想体现了传统与现代的结合，刘国钧甄选人才、培养人才、发展职工福利、积极发挥职工的主体性和积极性，从而使企业化危为机，获得发展。<sup>③</sup>第二，与刘国钧审时度势把握时机，运用科学的企业管理思想经营企业密不可分。<sup>④</sup>第三，与大成公司的融资模式有关。大成公司多渠道融通资本，既注重募集股金、金融机构贷款等外源性融资，又重视建立企业公积金制度、官利制度等内源性融资；同时，注重信用管理，化解融资难题，实现资本的集聚；融通金融资本与工业资本，使之优势互补，形成了一套中国民族工业所独有的融资体系。<sup>⑤</sup>第四，得益于刘国钧的企业管理之道，即学习国外先进管理经验，以国货运动为契机，探索民族企业的品牌理念，推动民族工商业的发展，塑造企业国货品牌形象等。<sup>⑥</sup>

叶迎亦对刘国钧人力资源管理思想理论与实践进行了考察，认为大成公司能够快速发展，究其根本，在于刘国钧将人力资源管理放在了一个重要的位置，刘国钧在选拔人才、培养人才、留住人才以及提高职工工作积极性方面具有开创性。<sup>⑦</sup>卢晶则认为刘国钧之所以成功主要缘由有三，即：视风险为机遇，胆识过人；善抢行业先机，精明过人；为事业不惧生死，勇敢过人。<sup>⑧</sup>

戴卫银认为在创业过程中，刘国钧的市场意识非常强，能够把握市场的信息、

---

①阮廷贵，杨效良：《试析三十年代大成公司高速发展的原因》，《铁道师院学报（社会科学版）》1995 年第 1 期。

②张宇杰：《大成之道，创新为本——刘国钧与大成奇迹研究》，《江苏工业学院学报（社会科学版）》2008 年第 4 期；张宇杰：《常州纺织工业的奇迹——大成纺织染股份有限公司研究》，硕士学位论文，南京大学历史系，2009 年。

③葛吉霞：《民国企业家刘国钧人力资源管理研究》，《常州大学学报（社会科学版）》2011 年第 4 期。

④葛吉霞：《1929—1933 年世界经济危机下民国“大成奇迹”研究》，《兰州学刊》2011 年第 7 期。

⑤葛吉霞：《外融内生：对民国时期大成纺织染集团的融资模式》，《上海经济研究》2015 年第 12 期。

⑥葛吉霞等：《因时而为：民国企业家刘国钧的企业管理之道》，《西安文理学院学报》（社会科学版）2016 年第 4 期。

⑦叶迎：《刘国钧人力资源管理思想理论与实践》，《兰台世界》2013 年第 30 期。

⑧卢晶：《简析近代“纺织巨子”刘国钧成功的原因》，《苏州教育学院学报》2012 年第 5 期。

人才、技术和管理等关键要素；极具市场风险意识，敢于把握市场脉搏；既谋市场大势，也算企业小账；既重视商品的品牌意识，也注重赢得和拓展市场。<sup>①</sup>

全群旺分析指出刘国钧是近代罕有的未尝败绩的企业家，傲人的经营业绩是与其重视人力资源管理分不开的。在人力资源规划方面，刘国钧寻求既懂经营管理又懂技术的一等人才；在人力资源考核与评价方面，实行等级化工资制和层级管理制度；在人力资源培训与开发方面，提倡“工厂学校化”；他提出工人自理自治，达到工管工、工教工的目的；在人力资源薪酬与福利管理方面，实行工资等级制，按照职员和工人的绩效发放酬劳；在企业文化建设方面，制定了厂训、厂歌、口号，创办了厂刊。<sup>②</sup>

**2.对大成公司自身发展的分析探讨。**钟树杰探讨了以大成集团为龙头的主导行业与常州区域经济发展之间的互动关系。认为，大成公司在创办初期成功地进行资本筹集，并借用西方的先进企业管理理念，融进中国传统文化的一些精华，创造了中国式的“公司大家庭”企业管理模式，使之在30年代的激烈竞争中，能够立于不败之地，进一步带动常州纺织业发展，从而使常州城市功能转变为一座适应现代工业发展的新型城市，在区域发展中形成自己的特点和优势。<sup>③</sup>

赵伟对大成集团实施的战略进行了分析阐述。认为大成能够快速发展在于实施了纺织染印一体化，完成了纺织印染企业的产业整合。<sup>④</sup>并指出，错过了“黄金时代”的部分后发小资本通过纺织染印一体化成功进入高壁垒的棉纺织业，逐步发展成为中型企业集团。大成纺织印染集团，以棉织生产为战略突破口，抓住机器印染业方兴的趋势，先前向一体化印染生产，再后向一体化纺纱生产。这一战略给大成带来了节省交易成本、稳定交易关系、防御竞争对手的优效作用。其成功案例为后发小资本进入高壁垒行业提供了借鉴。<sup>⑤</sup>赵伟还对比分析了大成公司与无锡庆丰纱厂之间的战略选择。认为，近代中国棉纺织企业纺织染联营有往返延伸和单向推进两种实现路径。沿纺、织、染、印产业链，大成公司以织布生产为战略入口，先前向整合染色生产，再后向整合纺纱生产，然后再前向整合印

---

①戴卫银：《浅议刘国钧创业过程中的市场意识》，《管理观察》2014年第19期。

②全群旺：《民国纺织大王刘国钧的管人之道》，《企业管理》2015年第8期。

③钟树杰：《主导行业与区域经济发展——大成集团研究》，硕士学位论文，苏州大学历史系，2004年。

④赵伟：《近代苏南企业集团的一体化战略研究（1895-1937）——以近代中国企业战略史为视角的探讨》，博士学位论文，苏州大学历史系，2011年。

⑤赵伟：《纵向一体化：近代中国后发小资本进入棉纺织业的成功战略——以大成纺织印染集团为例》，《兰州学刊》2011年第2期。

花生产，呈现为往返延伸；而庆丰纺织漂染公司以纺纱生产为战略入口，连续向整合织布、染色、印花生产，表现为单向推进。不同的战略路径给两者带来了不同效果，大成稳步推进、后劲实足，实现反超，而庆丰步步牵绊、后劲不足，相对落后。从全国来看，两种战略路径还存在多种情况。大成以及丽新纺织印染整理公司和鸿章纺织染公司采用往返延伸式而获得成功，为选择纵向扩张的中小资本企业提供了一个较为合理的战略实现路径。<sup>①</sup>

金明对大成公司职工培训动因、具体措施、原则、特点及成效进行了考察。认为，大成企业集团结合企业的实际情况，充分利用社会资源，采取了有效的培训措施，企业主要领导人统一思想重视职工教育，自上而下制定职工教育规划，广开学路采取多种形式，不仅提升企业最高管理者的领导能力，更新了企业管理层的管理理念，开发了一线职工的劳动潜能，带来了巨大的企业经济与社会效益，而且大大地提升了大成企业集团的综合竞争能力，同时也对区域经济的发展产生了巨大的推动作用。<sup>②</sup>

司马周对大成纺织染公司的商标文化内涵进行了探析。认为，商标的命名就是其企业文化的物化表现，商标内涵是其传统文化熏陶的体现，商标理念是其内在精神的显现。<sup>③</sup>庄旭对抗战中大成公司所造成的财产损失与抗战期间的艰难运作进行了论述。<sup>④</sup>

**3.对刘国钧其他思想的研究。**鲁永进对刘国钧的创业思想进行了概述，认为其进取精神、责任意识、非凡胆识、财富观念等对“大众创业”“万众创新”的当代中国社会仍具有极大的启迪作用。<sup>⑤</sup>李琳、赵贤德考察了儒家思想在刘国钧创业实践中的运用。认为在创业实践中，刘国钧深受儒家思想的影响，企业名称体现了“以和为贵”“集思广益”的儒家中庸思想，企业精神体现了“修养之道”“立身之本”的儒家慎独思想，企业管理体现了“修齐治平”“自强不息”的儒家仁政思想。<sup>⑥</sup>何振凯分建国前后两个时期就刘国钧“纺织救国”的思想与实践进行了阐述。<sup>⑦</sup>朱力则分析了刘国均对新政权从疑、惧、信、服，到真诚拥护的

---

①赵伟：《往返延伸与单向推进：拓展纵向链条的两种战略路径——近代常州大成厂和无锡庆丰厂纺织染联营的比较》，《上海经济研究》2013年第10期。

②金明：《近代大成企业集团职工培训研究》，硕士学位论文，苏州大学历史系，2011年。

③司马周：《刘国钧的大成纺织染公司商标文化内涵探析》，《档案与建设》2017年第5期。

④庄旭：《抗战期间的大成纺织染公司》，硕士学位论文，南京师范大学历史系，2013年。

⑤鲁永进：《刘国钧的创业思想及其当代启示》，《江苏教育研究》2015年第6期。

⑥李琳，赵贤德：《儒家思想在刘国钧创业实践中的运用》，《档案与建设》2017年第12期。

⑦何振凯：《刘国钧实业思想与实践研究》，硕士学位论文，扬州大学历史系，2014年。

多次反复转变。<sup>①</sup>

还有部分学者对刘国钧的职业教育思想进行了阐述。顾勇等研究刘国钧职业教育思想渊源，指出重视职业教育、职工培训是刘国钧事业成功的重要因素。其经验对于我们今天开展职业培训，提高劳动者素质，提升企业就业率，建设企业文化，都有着非常重要的借鉴意义。<sup>②</sup>毕鉴忠对刘国钧的职业教育思想进行了解读。认为，刘国钧职业教育思想的形成有黄炎培与陶行知教育思想的影响，更是他职工教育实践中的真知灼见。其职业教育思想对当下职业教育仍有借鉴意义。<sup>③</sup>毕鉴忠还概述了刘国钧的职工教育思想的主要特征，认为企业战略发展是职工教育的起始动力，企业文化建设是职工教育的升值利润，东方道德精髓是职工教育的思想源泉。<sup>④</sup>

国外关于大成公司的研究相对较少。日本学者富泽芳亚通过实证研究，考察刘国钧与大成公司，指出刘国钧在企业发展过程中起着至关重要的作用。<sup>⑤</sup>森时彦则对20世纪30年代以大成公司为代表的武进地区棉纺织业的发展进行了简要论述。<sup>⑥</sup>西班牙学者 Carles Bras ó Broggi 以刘国钧等人所创办的纺织企业为案例，探究中国工业化发展背后的逻辑，认为以刘国钧为代表的企业家重视技术革新和贸易发展是其产业发展的内在动力。<sup>⑦</sup>

综上所述，现有成果无论是在研究的方式方法还是视角路径上，都为本文的深入研究提供了有益参考。但通过以上梳理可发现：

在刘国钧与大成公司的研究中，大多注重刘国钧对大成公司发展的作用，而对大成公司本身发展壮大的逻辑研究较少。诚然，大成公司成就的取得与刘国钧的作用密不可分，但企业毕竟是一个复杂的体系，其发展不仅受到企业家个人决策的影响，还受到公司内部机制、市场环境、竞争格局等因素的制约。因此，深入研究企业自身的运作逻辑，包括组织结构、治理模式、生产经营等，是理解企业发展的重要途径。我们不能以企业家代替企业来谈企业作为，亦需回归企业本

---

①朱力：《建国前后刘国钧思想变化研究》，硕士学位论文，浙江工商大学历史系，2016年。

②顾勇。米海燕：《刘国钧先生职业教育思想渊源探究》，《赤峰学院学报（人文哲学社会科学版）》2014年第7期。

③毕鉴忠：《刘国钧职业教育思想解读》，《江苏教育研究》2014年第11期。

④毕鉴忠：《刘国钧职工教育思想主要特征》，《江苏教育研究》2015年第6期。

⑤富泽芳亚：《劉国鈞と常州大成紡織染股份有限公司》，曾田三郎编：《中国近代化過程の指導者》，东方书店1997年版，第229-245页。

⑥森时彦著，袁广泉译：《中国近代棉纺织业史研究》，社会科学文献出版社，2010年版。

⑦Carles Bras ó Broggi: *Trade and Technology Networks in the Chinese Textile Industry*, Palgrave Macmillan, 2016.

身，去探寻其发展壮大的背后逻辑。

由于缺少公司刊物《励进月刊》等关键文献的支撑，现有成果对“科学管理法”与“合理化运动”对刘国钧及大成公司的影响研究严重不足。即便有部分学者提到了科学管理，也大多从概念上一带而过，没有与大成公司的人事制度变革、生产经营实践相联系；特别是对“生产合理化”在大成公司如火如荼的推进过程以及所产生效果的研究，几乎无人涉及。另外，即使在有关刘国钧对大成公司发展作用的研究中，也大多关注其经营管理方法、人力资源理念与职业教育思想等，而对刘国钧自身所具备的企业家素质尤其是科学素养与人文情怀则分析不足。

在参考文献引用上，现有研究二手资料使用较多，原始档案文献利用较少。尤其是反映大成公司早期生产发展与技术改良的重要刊物——《励进月刊》以及刘国钧私人日记与手稿，则基本未见任何引用；《纺织周刊》《纺织年刊》《纺织时报》等主要纺织类报刊上发表的有关大成公司的文章也引用较少。

针对以上不足，本文尝试作一努力，以期能有进一步拓展。

### 三、研究思路与方法

#### 1.研究思路

首先，在宏观上，将大成纺织染公司的创办发展过程置于国内外棉纺织业整体环境中进行考察，分析其所处的时代境况，特别是源于西方的“科学管理法”与“合理化运动”对刘国钧及大成公司的影响。因此，论文将用一章篇幅主要介绍大成公司创设的时代背景，探析刘国钧创办大成公司的缘由与所受时代思潮的影响。指出，面对日资“在华纺”的强势扩张、民族棉纺织业的发展危机，刘国钧为抵制倾销、挽回利权，凭借多年从商经验，毅然由商转工，创办大成，并确立了对日竞争的战略目标。而大成创办之时，也正值“科学管理法”与“合理化运动”肇兴之际，时人对此两大思潮进行了热烈讨论，部分实业家还进行了积极实践并取得一定成效。这两大思潮对刘国钧的经营理念与大成公司的运营模式产生了深远影响，不仅为刘国钧提供了方法指导和思想支持，也为大成公司的生产管理实践提供了理论遵循和行动指南。

其次，重点利用《励进月刊》、大成公司档案等文献资料，回到历史现场，深入企业内部，从微观角度深度解析大成公司的运营机理，探寻其发展壮大的内

在逻辑。通过研读《励进月刊》可知，在大成公司看来，“合理化运动”分为三个逐级递进的层次，即“企业本位合理化”“产业本位合理化”“人类本位合理化”。若想实现全国整个产业及人类本位的合理化，必须以“科学管理法”为指导，率先实行企业本位的合理化。而企业本位的合理化又主要涵盖“人事合理化”“生产合理化”与“营业合理化”三个方面。因此，本文将用三个章节来分别阐述大成公司为实现“企业本位合理化”，运用科学管理方法，贯彻科学管理理念，制定科学管理制度，在人事组织方面追求“人事合理化”、在生产领域追求“生产合理化”、在经营实践中追求“营业合理化”的进程。其中，第二章论述大成公司为实现“人事合理化”，在组织体系及制度重构、企业文化建设与精神塑造、劳资关系的改善等方面的科学管理实践；第三章论述大成公司为实现“生产合理化”，在机械更新与保养、标准化生产、节制成本、技术改造与革新等领域推进科学管理的进程；第四章论述大成公司为实现“营业合理化”，在经营实践中依据科学管理理念所采取的纺织染兼营、供产销联营、横向联合以及多渠道融资等策略。本章虽与前人研究主题存在部分重合，但论述角度有所不同，文章重点聚焦于大成公司以科学管理理念为指引，追求营业合理化的实践过程。

最后，通过对比同时代民族棉纺织企业的经营状况，总结分析“科学管理法”“合理化运动”以及企业家素质对大成公司早期快速发展的重要推动作用，挖掘大成公司之所以能够取得重大成就的深层逻辑。指出，大成公司成就的取得与科学管理法的运用、科学管理理念的贯彻、科学管理制度的制定以及企业本位合理化的实施关系至大。同时也离不开创办者刘国钧自身所具备的企业家素质尤其是科学素养与人文情怀的影响。整体而言，大成公司所取得的成就是刘国钧与大成公司相互促进的结果。

## 2.研究方法

文献资料法：充分挖掘常州市档案馆、江苏省档案馆、中国第二历史档案馆、上海市档案馆、武汉市档案馆以及台北中研院近史所所藏档案、大成公司同人刊物《励进月刊（1933-1935）》1-25期内容、刘国钧私人日记与手稿等文献资料，进行梳理分析、去粗取精、整合利用。

对比分析法：在研究刘国钧与大成公司早期发展的过程中，本文不仅始终注意与同时代的民族棉纺织业如大生集团、申新集团等进行对比，还注重与日本“在

华纺”等外资企业进行比较，并分析各方在经营管理、工厂改制等方面的相互影响及利弊得失。

跨学科研究法：本文将以历史档案资料为基础，借鉴经济学、管理学等学科的理论框架，在历史过程叙述与现代企业理论分析相结合的过程中，努力做到历史与逻辑的一致。

#### 四、创新与不足

本文的创新之处首先体现在档案资料的使用方面。第一，在研究过程中，本文主要使用了常州市档案馆馆藏的“大成公司档案”全宗。这一全宗涵盖了大成公司从1930年创办到1966年间的生产建设、经营管理、规章制度、会议记录、职工教育、公益事业、历年账略等情况，内容相当丰富，是研究大成公司历史发展的基础史料。第二，本文还利用了中国第二历史档案馆、江苏省档案馆、上海市档案馆、武汉市档案馆等馆藏的相关大成公司档案，为研究大成公司早期发展历史提供了重要辅助。第三，除大陆地区相关档案外，本文亦利用了台北中研院近史所馆藏的1000余页大成公司档案。这些档案主要包括大成公司1930-1937年间在国民政府实业部的变更执照登记、历年增资情况、支店设立情况以及武汉大成四厂的成立经过等，对大陆地区馆藏档案是一个重要补充。第四，尤为重要的是，笔者首次将大成公司1933-1935年间连续出版的25期刊物《励进月刊》搜集齐备（2022年已由凤凰出版社出版，本人为主编），并在研究过程中充分加以利用。这份期刊详实反映了大成公司在早期发展进程中的生产经营、组织管理状况。其栏目设置有特载、论坛、纺织染世界、工余俱乐部等，所论问题并不局限于纺织染技术，对时局问题、中日关系、工业发展、科学管理、青年生活等亦有论及，不仅是研究大成公司早期发展的重要史料，也是研究20世纪30年代中国纺织技术发展、改良以及纺织工人工作、学习等方面的重要文献。第五，本文在研究过程中还充分挖掘了《纺织周刊》《纺织年刊》《纺织时报》等重要纺织类报刊上发表的有关大成公司的文章。另外，本文亦利用了刘国钧部分已刊或未刊的私人日记及手稿，虽然这些日记与手稿并非写于1930-1937年间，但其中蕴含的经营管理理念对研究大成公司早期发展进程中的科学管理实践还是具有一定的参考意义。

其次，在研究视角与方法上，本文既有宏观的观照，将大成公司置于国际国内大背景下进行考察，亦有微观的写意，透视剖析大成公司内部生产管理的运行机理，探求大成公司早期快速发展的内在逻辑。既有对比分析的方法，以阐明大成公司异于同业的成就，亦有跨学科的分析理路，将历史叙述与企业管理理论相结合，力求做到历史与逻辑的一致。

最后，在研究结论上，本文认为，大成公司在早期发展进程中之所以能够取得“8年增长8倍”的成就，与“科学管理法”“合理化运动”的引入关系至大。这两大思潮不仅深刻塑造了刘国钧对企业管理的理解与态度，也深深融入进大成公司的运营模式之中。它们不但为刘国钧提供了方法指导和思想支持，也为大成公司进行的生产管理实践提供了理论遵循和行动指南。此后，大成公司为实现“企业本位合理化”，充分运用科学管理方法，贯彻科学管理理念，制定科学管理制度，在人事组织方面追求“人事合理化”、在生产领域追求“生产合理化”、在经营实践中追求“营业合理化”，从而取得了令人惊叹的成就。同时，成就的取得与刘国钧将科学管理与传统文化相结合以实现科学管理的本土化亦密不可分。

本文的不足之处则体现在，由于并非经济学或管理学出身，所以在运用相关理论对大成公司的早期发展进程进行分析时会出现阐释不到位、力度不够深等情况。

## 第一章 大成纺织染公司创设的时代背景

1930年，刘国钧在常州创办大成纺织染公司。其创设前后，国际国内棉纺织业环境均相当严峻。在国际上，发端于美国的经济大萧条，开始向全球蔓延，逐步演变成席卷整个资本主义世界的经济危机。在国内，由于日本“在华纺”的加速扩张，迅速取代英国在华的优势地位，予民族棉纺织业以沉重打击。从1912年民国建立到1937年全面抗战爆发前夕，民族棉纺织业几经沉浮，历尽兴衰，呈现出迂回曲折的发展特点。虽然经历了第一次世界大战期间的超常发展及战后的短暂繁荣，但在之后的发展中却一波三折，于内外交困中不得不进行艰难调整。自1931年起，受世界经济危机、日本经济、军事压迫及自身管理局限等多重因素影响，民族棉纺织业开始陷入逆境，并逐步演成危机，直至1936年下半年才稍稍复苏，市场环境异常险恶。<sup>①</sup>但就是在如此严峻的形势下，刘国钧却无惧无畏，迎难而上，凭借多年从事商业实践的经验，毅然由商转工，接手大纶纱厂，创办大成公司，并确立了对日竞争的战略目标。大成公司创办之时，正值“科学管理法”与“合理化运动”肇兴之际，为挽救民族工业危机，时人对其进行了广泛讨论与审慎实践，且取得一定成效。这两大思潮对刘国钧与大成公司也产生了深远影响，不仅为刘国钧的经营管理提供了方法指导和思想支持，也为大成公司即将开始的大规模生产管理实践提供了理论遵循和行动指南。

### 第一节 国内棉纺织业形势

从1912年民国建立到1937年全面抗战爆发前夕，民族棉纺织业在日资的强势扩张下，几经沉浮，历尽兴衰，呈现出迂回曲折的发展特点。

#### 一、日资棉纺织业的强势扩张

中日甲午战争后，日本根据《马关条约》之规定，得以在中国投资设厂。但因当时财力薄弱，日本一时还无力向中国进行资本输出。正如严中平所言：“日本虽是第一个获得来华设厂的国家，在1895-1913年这18年悠久的岁月里，其主要的侵华方式，始终不得限于棉纱布倾销。若言投资，得纱机111936锭，

---

<sup>①</sup>严中平：《中国棉纺织史稿》，商务印书馆2011年版，第259页。

布机 886 台而已。”<sup>①</sup>英、美等国遂援引“最惠国待遇”条款，乘机而入。他们认为，在中国就地设厂纺纱将“大有可为”，因此，“马关条约一公布，首先便争着向纺织方面设厂”，广设纱厂于天津、武汉、上海、广州等地。<sup>②</sup>

之后，日本政府为了与英、美、印等国争夺中国棉纱市场，先后采取了多项举措。不仅免除了日本纺织厂商的棉花输入税和棉纱输出税，还先后于 1897 年和 1898 年两次给予横滨正金银行 300 万日元的贷款，作为扶植日纱输华之用，对日纱输华给予财政支持。日本纺织联合会也为了扩大日纱输华，采取了一系列竞销措施，例如，与日本邮船会社商定，降低日纱输华运费并享有优先承运权，并实行输出奖金和输出津贴制度。1898 年决定给每包输华日纱以 2 日元的奖金，1902 年提高到 3 日元，1908 年开始又对超过预定输出量的日纱每包给以 3~5 日元的津贴，等等。<sup>③</sup>在这些措施刺激下，日纱大量输入中国，与英、美、印棉纱展开了激烈的市场竞争。以华北为例，当 1893 年印纱在天津洋纱进口值中处于绝对优势时，日纱的比重尚微不足道；但 10 年后，虽然印纱输入天津的绝对值又增加了 90 多万关两，它的相对比重却由于日纱的竞争，已降为 59.0%，日纱的比重上升为 39.3%；10 年后，印纱的比重降至 37.5%，日纱的比重已达 62.0%，已远远超过印纱。<sup>④</sup>

在一系列政策激励下，日资逐渐开始在中国开设纱厂。1904 年日俄战争爆发后，明治天皇实行的“经济保护政策渐收实效，欧洲式的实业逐次兴起，棉纺织业尤为发达，而在中国之纱厂遂由是设立。”但其创设之初，“事业不大，与英国或中国之棉纺业较，犹相去太远。”随着上海纺织株式会社的创设并持续获利，情势才有所转变。<sup>⑤</sup>

至一战爆发，日本在华棉纺织业已获较大发展。但到底发展到何种程度，却有不同说法。严中平认为，一战以前，在华投资于棉纺织工业的国家中，英商的实力远在日商之上。<sup>⑥</sup>而根据其援引的华商纱厂联合会所统计之《中国纱厂一览表》可知，一战爆发前一年即 1913 年，日商在华纱厂纺织设备已达纱锭 111936 枚，布机 886 台，与英国的 135036 枚纱锭，800 台布机在数量上可以说是相差

①严中平：《中国棉纺织史稿》，第 218 页。

②汪敬虞编：《中国近代工业史资料（1895-1914）》第 2 辑上，科学出版社 2016 年版，第 182 页。

③村山高「支那市场お绕る各国棉业の角逐」、『大日本纺绩联合会月报』第 534 号、1937 年 4 月、4 页。

④汪敬虞主编：《中国近代经济史（1895-1927）》（一），人民出版社 2012 年版，第 163 页。

⑤金冶井谷著，中国太平洋国际学会编译：《日本对华投资》，出版地不详，1932 年，第 3 页。

⑥严中平：《中国棉纺织史稿》，第 221 页。

无几。<sup>①</sup>至于质量方面，当时日本在纺织机器制造方面的能力“还是微不足道的，主要是靠向英国订购”。<sup>②</sup>因此，严中平所言“英商实力远在日商之上”的说法似不能成立。杜恂诚在《日本在旧中国的投资》一书中，虽未给出1913年英日两国在华纱厂的投资数据，但他认为，截至1914年3月，“日本在华纱厂力量次于英国而居第二位，英厂5家，共拥有纱锭193668枚，织机800台，日厂两家，拥有纱锭95872枚，织机886台，此外正在建造中的纱锭数有6万枚，因此同英国的实力相差不是太远。”<sup>③</sup>而根据其所引用并称“数字也许更可靠一些”的东亚研究所之《日本对华投资》一书的数据，日本1913年在华投资的棉纺织设备中，纱锭已达233448枚，织机为3546台<sup>④</sup>，可以说已大大超过英国在华投资的纺织设备数量。由于统计方式、人员、条件等方面的限制，统计结果存在差异在所难免。一战前日本到底在华投资了多少棉纺设备，或许还需进一步探讨，但我们至少能够从以上数据中感受到，日商的实力已经与英商并驾齐驱、难分伯仲了。迨至一战结束，这一局面则被彻底打破，日本遂将英国远远地甩在了身后。

一战开始后，“德商瑞纪纱厂首先出售归英商，1918年美商鸿源纺织厂亦售与日商之日华纺绩会社，故美德商人之投资便完全撤退。”<sup>⑤</sup>英国方面，亦因战争的卷入无暇东顾。而日本却因一战获得难得的发展良机，“一面供给日本财阀以庞大的战时利润，使其长成向外侵略的雄厚力量；一面又破坏了远东的均势，使日本得从容操刀。”<sup>⑥</sup>它利用地利之便趁机而入，意欲在华大肆扩张。但无奈囿于自身无制造纺织机械之基础，机器主要靠英美进口，而英美当时专注于军需生产，无法正常供应纺织设备。因此，1914-1918四年间日本在华投资仅增加了6家纱厂，20万枚左右纱锭。<sup>⑦</sup>即便如此，也已超过了英国近10万枚纱锭。

一战结束后，日本国内的棉纺织业渐显萧条。纺联会会员厂甚至作出每月停工数天的决议，纱锭封闭率有时高达20%。<sup>⑧</sup>加上“1918年中国对进口棉货按时

---

①严中平：《中国棉纺织史稿》，第221-222页。

②（日）樋口弘：《日本在华投资》，商务印书馆1959年版，第28页。

③杜恂诚：《日本在旧中国的投资》，上海社会科学院出版社1986年版，第183页。

④杜恂诚：《日本在旧中国的投资》，第197页。此数字不包括台湾在内。即使包括东北，应该也微不足道，参见本书189页。亦可参见（美）雷麦（C.F.Remer）著，蒋学楷等译：《外人在华投资》，商务印书馆1959年版，第320-323页。

⑤严中平：《中国棉纺织史稿》，第221-222页。

⑥严中平：《中国棉纺织史稿》，第218页。

⑦杜恂诚：《日本在旧中国的投资》，第183-184页。

⑧王子健：《日本之棉纺织工业》，社会调查所，1933年，第12页。

价重订税则，结果进口棉纱布的负税，都略有增加”的影响<sup>①</sup>，以及中国的丰富原料与廉价劳动力市场，日本开始更加积极地施行对华资本输出的方针。这样，1921-1922 两年便成为日本在华投资设厂的最盛时期。日本自称这一时期为“在华设厂策略之新纪元”。<sup>②</sup>

1921-1922 两年间，日本在华总计设立 9 家公司和 6 家纱、布厂，即“在上海设立东华、大康、丰田、公大、同兴和裕丰等六个公司；在青岛新设了富士、大康和隆兴三个公司；更增设东华第二、日华第三、上海纺第三、内外棉第十二、第十三等五个纱厂和内外棉一个布厂。”<sup>③</sup>如表 1-1 所示，截至 1922 年，日本在华投资纱锭额已远超英国近 40 万枚，占到中国纱锭总数的 26.06%。

**表 1-1：1922 年华商与日商、英商在华纺织设备数**

国别	纱锭	百分比	布机	百分比
中国	1, 506, 634	63.14%	6, 767	53.91%
日本	621, 828	26.06%	2, 986	23.79%
英国	257, 866	10.81%	2, 800	22.31%
总数	2, 386, 328	100.00%	12, 553	100.00%

资料来源：华商纱厂联合会：《中国纱厂一览表》，1934 年。

虽然我们从表 1-1 中可以看到华商对于日商尚占优势，但实际上，不少华厂已被日商侵蚀，甚至受其控制。有的华厂在开办时就受日商渗透，有的则因经营困难而抵押于日商。时人就曾评价说，这是日本“企图垄断吾国棉织业之伏兵，较以日商名义在华设厂者，更为阴险而可怕，实吾国棉织业进行前途之暗礁”<sup>④</sup>，事实亦是如此。表 1-2 即反映了日本对我国棉纺织业侵蚀与控制的状况。

**表 1-2：日本在中国棉纺织业里的投资**

(1912-1932 年)

①严中平：《中国棉纺织史稿》，第 219 页。

②本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》上卷，中国纺织出版社 1996 年版，第 29 页。

③严中平：《中国棉纺织史稿》，第 220 页。

④穆湘玥：《中国棉业发达史》，申报馆编：《最近之五十年》，1923 年。

投资机构	时期	被投资的中国纱厂	投资方式	投资额	投资的结果
大仓组	1912	南通大生纱厂	?	200, 000 两	
中日实业	1917	上海申新纱厂	借款	400, 000 元	
中日实业	1917	天津华新纱厂	借款	500, 000 日元	1936 年由钟渊收买
中日实业	1919	济南鲁丰纱厂	借款	600, 000 日元	
大仓组	1921	天津裕元纱厂	借款	2.900, 000 日元	1936 年卖与钟渊
东洋拓殖	1921	天津裕大纱厂	借款	3, 947, 778 日元	1925 年被东拓接收经营
东亚兴业	1921	上海宝成一、二厂	借款	5, 000, 000 日元	1925 年被拍卖
东亚兴业	1922	上海申新纱厂	借款	3, 500, 000 日元	
京亚兴业	1922	上海华丰纱厂	借款	1, 000, 000 日元	1926 年为日华收买
东亚兴业	1922	上海大中华纱厂	借款	1, 500, 000 两	
裕丰纺织会社	1932	唐山华新纱厂	合办	3, 000, 000 元	1936 年由日厂接办

资料来源：严中平：《中国近代经济史统计资料选辑》，北京：科学出版社，2016 年，第 137 页。

一战之后，英国曾一度加强与日竞争，意图恢复其昔日在华地位。但无奈因金融形势恶劣、产业组织落后、生产设备陈旧以及工资费用相对较高等原因，始终未能有任何起色。加上日本拥有地缘便利，且对华资本输出皆有财阀支持与政府奖励，最终遂确立其在华棉纺织市场的独占地位。<sup>①</sup>表 1-3 即明显反映了这一趋势。

**表 1-3: 1913-1931 日商与英商在华纱锭、布机数**

年份	日商纱锭	日商布机	英商纱锭	英商布机
1913	111, 936	886	135, 036	800
1919	332, 922	1, 486	244, 088	2, 353
1922	621, 828	2, 986	257, 866	2, 800

<sup>①</sup>严中平：《中国棉纺织史稿》，第 207-216 页。

1924	932, 728	3, 929	250, 516	2, 863
1925	1, 268, 176	7, 205	205, 320	2, 348
1927	1, 291, 974	9, 625	205, 320	2, 348
1928	1, 397, 272	10, 801	153, 320	1, 900
1929	1, 462, 160	11, 467	153, 320	1, 900
1930	1, 587, 776	13, 554	169, 228	2, 480
1931	1, 715, 792	15, 983	170, 610	2, 691

资料来源：华商纱厂联合会：《中国纱厂一览表》，1934年。

如表 1-3 所示，一战前一年即 1913 年，英、日两国在华纱锭数还算旗鼓相当。但至一战结束后的 1919 年，英、日在华纺织设备数之差距则愈来愈大，日本的强势地位随着时间的推移日益凸显。

根据表 1-3 统计，1913 年日本在华纺织设备约为 11.2 万锭，1925 年则增至 126.8 万锭。十二年间扩张了 11 倍多。五卅惨案发生后，全国排日运动风起云涌，日本纺织业曾一度受到打击。从 1925 年到 1927 年间，仅增长了 2 万余锭。但 1928 年到 1931 年，受世界经济危机影响，各国物价普遍跌落，而中国由于实行银本位制，物价反而提高，故有利生产发展，日本对华棉纺织业的扩张复又进入新的高潮。截至 1930 年，日本在华大规模纱厂达 37 家，其中上海计有 25 家；青岛计有 6 家；汉口、泰安、大连、辽宁等地，亦有设立。<sup>①</sup>

除开办纱厂外，日本还在中国建立了控制原料生产和交易的洋行及其他机构。如三菱财团、东洋拓殖会社、大仓财阀等在华北、华东以及东北等地实施改良棉种计划，以收购良棉为条件向广大农民发放棉花良种；日本东棉洋行、棉花株式会社与江商株式会社还在中国设立众多分支机构，以垄断中国的棉货进出口贸易及国内棉货运输业。<sup>②</sup>中国纱市已大半为其操纵。<sup>③</sup>

“九一八”事变爆发后，抵制日货运动更为激烈，加上实业部“增加生产、抵制外货”训令的颁布<sup>④</sup>，日本在华棉纺厂广泛受到冲击，有的被焚于火，有的

① 《日在华纺织业调查》，实业部天津商品检验局：《检验月刊》1934 年 3-4 月号，第 45 页。

② 杜恂诚：《日本在旧中国的投资》，第 188 页。

③ 吕燮华：《日人在华棉织业之经营与吾国棉织业之前途》，《上海市国货陈列馆十九年年刊》，1930 年 12 月，第 18 页。

④ 中国第二历史档案馆编：《中华民国史档案资料汇编》第 5 辑第 1 编，“财政经济”（8），江苏古籍出版社 1994 年版，第 711 页。

迁移东北，有的则转让华商经营。但在此期间，日商纱厂总的趋势还是在不断增长，据统计，“1931—1936年间，日本在华或吞并华厂，或积极扩张，五年内，在上海、天津、青岛三个最大的棉纺织中心，日本都已取得了或强化了超越华商的优势地位。”<sup>①</sup>

在上海，日资棉纺织业的扩张“非常积极”<sup>②</sup>，不仅积极收购同昌、振华两纱厂，同时“公大第一第二两厂、内外棉等九厂、丰田一厂、嘉和一厂、日华第一第二两厂、大康一厂、东华一厂、上海等六厂裕丰一厂、同兴一厂、大纯一厂等27家亦在积极扩充纱锭”。<sup>③</sup>此外，“唐山、石家庄、青岛、济南、汉口方面也正计划同时动员，而尽量实行加锭和增厂。”在天津，六大纱厂中有四个被日资控制或收买，情势更趋恶劣。<sup>④</sup>

除增加纱锭外，日资棉纺织业布机数的扩充也“非常可观”。例如浦东日华纱厂的布机仅1936年就增加了近一倍，从730架增至1436架。而且日本在华棉布工业除附设于纱厂不计外，其专营织布，资本额在数千元至数万元以上者，仅华北一带就已达60余厂，规模较小的则更无从统计，多散布在天津、北平、青岛、济南、太原等地。这些工厂对中国土布业造成了致命打击。

如表1-4所示，根据全国纱厂联合会统计，至全面抗战爆发前夕，在华中外纱厂共计148家，其中华厂96家，日厂48家，英厂仅剩4家。虽然日厂数量不占优势，但因“华厂与日厂之生产力，大相悬殊”，故日本在中外棉纺织业投资总额中所占比例已经高达62.4%，“几将倍于华厂”。<sup>⑤</sup>而且据日本学者清川雪彦统计，“1936年日商纱厂的纱锭和布机已分别占日本纱厂的18%和30%。既支持了日本的棉纺织业，又严重打击了中国纱厂。”<sup>⑥</sup>

**表 1-4: 1936 年华商与日商、英商在华纺织设备数**

国别（厂数）	纱锭	百分比	布机	百分比
中国（96厂）	2, 696, 392	53.36%	24, 859	43.01%

①严中平：《中国棉纺织史稿》，第298页。

②郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第68页。

③《津沪日本纱厂增加纱锭三百余万》，《时事新报》（上海），1936年7月26日，第9版。

④郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第67页。

⑤研：《中国棉纺织业之过去及将来》，《中行月刊》第17卷第2期，1938年8月，第1页。

⑥清川雪彦：《日商纱厂在中国棉纺织工业技术发展过程中的优势地位与影响》，张仲礼主编：《中国近代经济史论著选译》，上海社会科学院出版社1987年版，第360页。

日本 (48 厂)	2, 135, 068	42.26%	28, 915	50.03%
英国 (4 厂)	221, 336	4.38%	4, 021	6.96%
总数 (148 厂)	5, 052, 796	100.00%	57, 795	100.00%

资料来源：根据《中国棉纺织业之过去及将来》（《中行月刊》1938年8月第17卷第2期）一文数据制作。

除生产领域被侵蚀外，在销售领域，华商纱厂亦遭到日商纱厂的强力排挤。自“九一八”事变后，国人掀起强烈的抵制日货运动，日商纱厂为挽回损失，不得已实行跌价倾销。1932年后，日纱市场批发价，全部低于华纱。每包差额，大多在5元以上，最高达135.7元。<sup>①</sup>倾销地区，先是华北、东北，后又扩大到长江流域，使华北中华商纱厂深受其害。华北各厂，益苦日纱压迫，厂纱几乎无法脱手。在华中，武汉各厂出品亦感压迫，存纱多达万包；长沙、南昌，则同苦过剩。<sup>②</sup>这一窘况从上海华商纱布交易所的运营状况亦可得到明证。该所自1935年8月1日起正式公开拍卖日纱以来，在不到一年的时间里，“如日华厂的呈凤，丰田厂的丰年，内外棉厂的水月、彩球，上海厂的日光，公大厂的宝来及五马等，在市场上交易已占十分之七八以上。华纱勉强占有地位者，只申新人钟等数种而已。”<sup>③</sup>

与此同时，日本又利用在中国东北、华北的军事政治特权，猖狂走私。日人在华北的走私在1935年、1936年达于猖狂极点。走私地点大致在大连秦皇岛、天津、青岛等地。分陆路海路两线进行，棉纺织品是大宗走私货品之一。自1936年2月份后，益见扩大，仅年初的4个月中，华北大约走私布匹15000包，使中国关税收入造成巨大损失。据海关估计，假定每月损失以800万元计，则每年损失达10000万元，几达全部税收的1/3。<sup>④</sup>这些走私棉纺织品，不仅充斥华北、华中市场，甚至渗入华南，畅销广州。<sup>⑤</sup>日本猖狂走私，严重破坏了中国的市场秩序，减少了中国的税收，损害了中国财政，打击了棉纺织业和其他民族工业，又赢得了暴利，弥补了日商纱厂跌价倾销的利润损失，并以走私的部分暴利资助

①刘克祥、吴太昌主编：《中国近代经济史（1927-1937）（一）》，人民出版社2012年版，第201页。

②刘克祥、吴太昌主编：《中国近代经济史（1927-1937）（一）》，第201页。

③郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第69页。

④刘克祥、吴太昌主编：《中国近代经济史（1927-1937）（一）》，第201页。

⑤《纺织时报》1936年5月14日，第1282号；1936年5月28日，第1286号。

日商纱厂继续和扩大市场倾销，更使华厂纱布难以销售。

不仅如此，在垄断原料的供求方面日商纱厂也是无所不用其极。1935年冬至1936年春，日商曾有计划的囤买华北、华中的棉花，使华厂引起极大的原棉恐慌，以致出现棉贵纱贱的窘况。在“工业日本，农业中国”的方针指导下，满铁会社兴中公司暨各大纺织会社都在有计划的控制棉花的产销，且有所谓“华北棉产五年计划”，准备全力扩大华北棉田、改良棉种。其步骤是，首先从冀东与鲁东开始，依次推进至冀鲁全省和山西一带，然后伸展到陕西、河南诸区域，甚至连江苏的北部也划作对象地。<sup>①</sup>而且日信洋行已于1936年7月17日派员至南通棉作实验场调查棉花青苗情形，准备每年冬季前往采购以供日商纱厂之用。<sup>②</sup>上海日商东棉洋行及内外纱厂等，也已开始向苏北各县收买新棉。总之，日方的目的非常清楚，即把中国变为日本纺织业的原料供给地，从而不再仰赖于美国、印度与埃及的棉花输入。由此造成的恶果便是，华商纱厂自己要用的原料就会受制于人，从而严重影响民族棉纺织事业的发展。虽然当时国内对1936年的棉产丰收保持乐观态度，但是最终会有多少能够落到自己手里，还是存在很大疑问。中国棉纺织业不论是纱布的生产，市场的销售以及原料的供求都整个的被日资所垄断。<sup>③</sup>

日本棉纺织业在20世纪初即已完成了工业化。他们凭借先进的生产技术、管理经验、产品质量以及不平等条约的加持，在与华商纺织厂的竞争过程中优势尽显，对华厂造成巨大压力。

## 二、民族棉纺织业的发展与危机

### (一) 全国棉纺织业形势

近代中国棉纺织业随着晚清国门的洞开而逐渐兴起。一些有识之士，为挽回利权，相继开机设厂，但因先天不足，始终存在各类问题。如在资金方面，大多纱厂“均感资金不足，周转不灵”；在工厂管理方面，“官办者则操诸腐败官僚之手，商办者又以缺乏专门智识，毫无科学管理精神，而各厂技术人员，又多惟客卿是赖”；“至于工厂设备之羸劣，金融辅助机关之欠缺，犹其余事。”因此，面对西方列强的资本输出，创办初期的民族棉纺织企业只能处于“勉强支持”状

①郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第69-70页。

②《日商在沪筹设两大颜料工厂》，《时事新报》（上海），1936年7月18日，第9版。

③郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第70页。

态。<sup>①</sup>

直到一战爆发，民族棉纺织业的发展才迎来转机。当时西方列强“均以全力从事战争，无暇东顾。其倾销于我国之棉织品，亦逐渐绝迹。”<sup>②</sup>而日本则由于逼迫北洋政府签订企图灭亡中国的“二十一条”，引起国人的激烈反对，抵制日货运动遂在全国兴起，日资棉纺业遭到沉重打击。据统计，“1918年日纱输华总数是746000担，1919年跌到了531000担。日本棉纱在1918年占中国棉纱进口总数的66%，在1919年只占38%”，时人不得不承认“这是抵制日货的效果”。<sup>③</sup>另外，从27个进口港中，有22个港的统计亦显示日纱进口明显减少，“其中16个港1919年日纱的进口较1918年减少了一半或一半以上。”<sup>④</sup>在“抵制日货”和“提倡国货”等口号影响下，低于20支的日本粗纱在中国市场上几乎全部消失了。<sup>⑤</sup>外货纱布，存量日减，而我国纱布需求，绝大部分尚需自行供给。故原有各厂出品，遂呈供不应求之势。纱布价格日涨，纱厂盈利益高。如表1-5所示，一战爆发后的几年间，中国纱厂每包纱盈利常常达十几两乃至几十两不等，这种高额利润的趋势一直维持到1921年。这几年就成为经营棉纺业资本家获致高额利润的大好时光。原来处于“奄奄不振”的民族棉纺织厂，到此时“顿然起色，盈（利）年百余万”。<sup>⑥</sup>

表 1-5：第一次世界大战前后中国纱厂的盈利情况

按市价推算之 16 支纱生产费用及其盈利（规元两）

年份	棉价 (每担)	生产费用 (每包)	纱价 (每包)	盈利 (纱每包)	申新一厂实际盈利额 (元)
1914	21.00	85.50	99.50	14.00	?
1915	23.00	93.63	90.50	-3.13	20, 000
1916	24.10	97.56	103.00	5.45	110, 000

①朱仙舫：《三十年来中国之纺织工业》，第2页，载中国工程师学会：《三十年来之中国工程：中国工程师学会三十周年纪念刊》，京华印书馆南京厂，1948年。

②朱仙舫：《三十年来中国之纺织工业》，第2页，载中国工程师学会：《三十年来之中国工程：中国工程师学会三十周年纪念刊》，京华印书馆南京厂，1948年。

③上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，上海人民出版社1962年版，第64页。

④雷麦：《中国抵制外货运动研究》，约翰·霍普金斯大学出版社1933年版，第72页。

⑤森时彦著，袁广泉译：《中国近代棉纺织业史研究》，社会科学文献出版社2010年版，第131-141页。

⑥张则民：《三十年来之中国纺纱业》，《茂新、福新、申新总公司卅周年纪念册》，1929年编印。

1917	31.25	125.60	152.00	26.40	400, 000
1918	37.00	143.18	158.50	15.33	800, 000
1919	34.25	149.55	200.00	50.55	1, 000, 000
1920	33.75	147.75	194.20	46.45	1, 100, 000
1921	32.50	143.20	150.50	7.30	600, 000
1922	35.85	155.25	140.50	-14.75	?

资料来源:严中平:《中国棉纺织史稿》,商务印书馆2011年版,第233页。

一些设有纱厂的工商业城市也因为纱业产销活跃,带动了某些与纱业有联系的行业转向繁荣。在上海,与纺纱业有直接联系的如纱号、花市,都因纱业产销两旺而获得“颇为可观”的盈余,年达10万至30万元不等。<sup>①</sup>位于华北的工业城市天津,1918年秋后,每包棉纱市场价格增长10余两,买主在市情看涨声中争先恐后,促使天津工商业活动更为忙碌和繁荣。<sup>②</sup>至于各纱厂在这期间的盈利状况,其景象若与一战前相比,简直是不可同日而语。

据统计,因一战步入繁荣并获利的民族纺织企业相当普遍。如1906年所建的无锡振新纱厂,经营七八年,并无重要发展,惟到了1919-1920年,股东红利曾高达六分之多。又同年所建的宁波和丰纱厂,战前本难于维持,但在1919年该厂竟以90万元的资本获净利达125万元,1920年获利尤在此数以上。江阴利用纱厂,一向出租出去,1915年始由原股东收回自办,其后六年内以72万两的资本,15792枚的纱锭,获利达300余万元之多。天津裕元纱厂,1918年完工时仅有资本200余万元,开工后四年内便盈利600余万元。南通大生第一厂,在这繁荣期所分派的官利曾高达九分之多。总之,“地无分南北,厂无论大小,大都能获得意外的厚利。”<sup>③</sup>

面对如此大好形势,“旧有各厂,莫不积极扩充,新行创设者,亦如雨后春笋,乃形成我国纺织业之黄金时代。”<sup>④</sup>不过,从表1-5可知,民族棉纺业的较高盈利是从1916年才开始的,筹资建厂亦需相当时日;另外,一战正酣,英、美等纺织机械的生产颇受限制,且运输亦极困难,因此,建厂风潮要到1920-1922

①《上海商情》,《银行周报》第2卷第4期,1919年2月18日,第26页。

②《各埠金融及商况》,《银行周报》第2卷第50期,1919年12月24日,第4页。

③严中平:《中国棉纺织史稿》,第231-232页。

④朱仙舫:《三十年来中国之纺织工业》,第2页,载中国工程师学会:《三十年来之中国工程:中国工程师学会三十周年纪念刊》,京华印书馆南京厂,1948年。

年才达顶点。据统计，1914年后的9年间，民族资本新办纺织厂达54家。其中1920-1922年占39家，3年即超过战前20余年的全国纺织厂总数。<sup>①</sup>截至1922年，民族棉纺企业总共达到76家，纱锭223万枚，布机1.24万台，分别占到全国总数的62%与64%。<sup>②</sup>

这一时期，民族棉纺织业的发展呈现出一种新的特点，即新建的纺织厂在地区分布上已不像前期之集中于上海，而是逐渐越出江、浙两省，向腹地城市扩散，改变了过去集中于苏沪一带的畸形现象。这一时期，直隶、湖北、湖南、山东等省，都分别创办了2家到8家纱厂<sup>③</sup>，西南边陲的云南省在1919年也积极筹集资金创设纺织厂。<sup>④</sup>值得着重指出的是，天津、武汉两大城市在本期中陆续创办了几家颇具规模的纺织厂。在天津有恒元、裕元、华新、北洋商业第一及宝成等5家民族资本纱厂，共拥有资本1600余万元，置备纱锭达17万余枚，织机800台；在武汉则有楚兴公司、汉口第一纺织厂、裕华、震寰和申新第四等纺织厂，共有资本600余万元，纱锭22万余枚，织机1400余台。从此这两大城市逐渐发展成为华北、华中棉纺织业的中心。

民族棉纺织业在此一时期取得了极大发展，“进步之大，诚属惊人。”<sup>⑤</sup>不仅锭数增加甚多，技术方面亦已改由国人主持。但即便如此，其存在的问题依然不容忽视。

首要问题便是，华商纱厂，仅有量的增加，绝少质的改进。<sup>⑥</sup>比如，“工厂管理，仍未得人，大多数资本贫乏，目光短视，仅亟亟于产量之扩充，而于成本之减少，品质之改良，以及资金之运用等，毫无计算。”<sup>⑦</sup>

其次，新建棉纺织企业中，以商人投资居多，商人中又以经营棉纱棉布者为多。如表1-6所示，在一战繁荣期新建32家华资纱厂中，有20家来自商人，其中14家为纱商或布商。

---

①严中平：《中国棉纺织史稿》，第233页。

②本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》上卷，第23页。

③《中国年鉴第一回》，1924年版，第1444页。

④《滇南振兴实业谈》，《银行周报》第3卷第28期，1919年8月5日，第52页。

⑤朱仙舫：《三十年来中国之纺织工业》，第2页，载中国工程师学会：《三十年来之中国工程：中国工程师学会三十周年纪念刊》，京华印书馆南京厂，1948年。

⑥朱仙舫：《三十年来中国之纺织工业》，第2页，载中国工程师学会：《三十年来之中国工程：中国工程师学会三十周年纪念刊》，京华印书馆南京厂，1948年。

⑦朱仙舫：《三十年来中国之纺织工业》，第2页，载中国工程师学会：《三十年来之中国工程：中国工程师学会三十周年纪念刊》，京华印书馆南京厂，1948年。

表 1-6: 一战繁荣期新建华资纱厂创办人资历与资本来源

公司	所在地		创办人或大股东	创办人或大股东 资历或资本来源
申新	上海	1916	荣宗敬, 荣德生	面粉、纱厂厂主
直隶	天津	1916	直隶省政府	公款
鸿裕	上海	1916	郭子彬, 郑培之	潮邦商人
广勤	无锡	1917	周学熙, 杨翰西	官僚
厚生	上海	1918	薛宝润	棉商兼纱厂主薛文泰之子
溥益	上海	1918	徐静仁	官僚
华新	天津	1918	周学熙, 杨味云	官僚
裕元	天津	1918	王郅隆	官僚
成兴	武陟	1919	鲁连城	布商
裕中	芜湖	1919	?	商人
鲁丰	济南	1919	潘复, 王占元, 靳云鹏	官僚, 军阀
统益	上海	1920	吴麟书	纱商
汉口	汉口	1920	李紫云	商人
大丰	上海	1920	吴麟书等	纱商
宝成	上海	1920	刘伯森	绅士, 曾佐张謇办大生纱厂
恒源	天津	1920	陈玉亭	潮邦商人
纬通	上海	1921	章瑞廷, 曹建亭	帆布厂主
鸿章	上海	1921	郭子彬, 郑培之	潮邦商人
振华	上海	1921	余葆三, 王启宇	布商
永豫	上海	1921	许松春	棉商
崇信	上海	1921	邵声涛	纱商
豫康	无锡	1921	李砚臣, 华孟英, 华幹臣, 薛禮泉, 贝润生	纱商, 钱庄主, 沪商
大纶	武进	1921	蒋盘发	布商
大中华	上海	1921	聂云台	官僚之后, 纱厂主
华丰	上海	1921	聂云台, 李国钦, 王行堂	官僚, 纱厂主
北洋	天津	1921	黄献忱, 范竹斋	资本多来自纱号与银号
经华	长沙	1921	吴作霖	公款
裕大	天津	1921	王克敏	官僚
恒大	上海	1921	穆杼斋	纱商
裕华	武昌	1922	徐荣廷, 张松樵	徐为汉口商人
大通	崇明	1922	杜廷珍, 姚锦林, 沈让仪等	上海花纱丝茧商人

资料来源：严中平：《中国棉纺织史稿》，商务印书馆 2011 年版，第 236-237 页。

而在当时，中国纺织界普遍存在着“重商轻工”现象。也就是说，出于商人的逐利本性，纱厂主异常重视花纱市场上的买卖，却经常忽视精工生产。他们多迷恋于投机市场上的低买高卖，买卖价格则完全脱离工厂的实际生产需要。尤为严重的是，他们基本“不改进技术装备，甚至不提公积。”<sup>①</sup>针对此种现象，一位纺织工程师就曾这样评论道：“我国之办厂者，每视从工务中所得之利益，既苦而微，不惜以一厂之资本专注意于营业方面。甚至逸出常轨，而经营投机事业者亦有之。年结而盈，则曰此为营业之所益，工务不与有力焉；如其亏也，则曰幸有营业之所益，以稍资补助，否则将更损失不堪；一若工务无有获利之余地也者。”<sup>②</sup>

再者，即使是纱厂主兴建的新厂，其资本来源也大多来自于贷款举债。民族资本力量本就薄弱，为了扩大再生产的需要，往往靠借贷支撑。当时国内资金市场上的利息水平因受公债投资利息等影响，大多维持在 15%左右，而外国洋行借款条件虽然苛刻，但一般都在 10%上下，最高不过 12%。<sup>③</sup>因此，举借外债的华商纱厂要远超过借贷国内资本的纱厂。这就为外资洋行进一步侵蚀并吞并华商纱厂埋下了伏笔。因为外债大都要以工厂厂基、建筑物和机器设备作抵押，有时这还不够，另外又需其他企业做担保。事实上，在外资洋行的高利盘剥下，多半华商纱厂一经负债，便无力偿还，最终不得被外资接收甚至拍卖。据统计，在 1917-1936 年间，“曾经举借外债的 22 家纱厂，除去结果不详的五家而外，能够清偿债务的只有一家，其他都在各种名义之下实质上被帝国主义垄断资本所吞并了。”<sup>④</sup>

而与之形成鲜明对比的是，在华日商纱厂多由其国内成绩素著、资金雄厚之公司所分设，“即营运资金，亦不仰金融机关之调剂，利息担负至微。中上级工务员，均历经学之陶冶，于技术夙富经验。机械则成于现代者为多，用能生产增

①严中平：《中国棉纺织史稿》，第 238 页。

②汪浮礼：《我国纱厂未上轨道之实例》，《纺织周刊》第 1 卷第 19 期，1931 年，第 476-477 页。

③严中平：《中国棉纺织史稿》，第 249 页。

④严中平：《中国棉纺织史稿》，第 250 页。

加，消费节减。”<sup>①</sup>再加其有“治外法权维护”，因此，华商纱厂更加难以与之匹敌。

民族棉纺织业这一系列的问题在即将到来的棉纺业危机中暴露无遗，再次因为自身的先天缺陷而遭受重创。

自1922年起，我国棉花市场价格因受国际市场上美棉、印棉价格的上涨而随之上升。同时，在华日资纱厂利用其雄厚资金，大量收购华棉，除供应在华日资纱厂需要外，还大批输往日本国内，使得棉花市场在日商冲击下，价格扶摇直上。1922年后，花纱交换比率长期对纱厂不利，在国内市场上出现了连续4年之久的“花贵纱贱”局面。以申新为例，其每件纱的总成本中棉花成本占的比重逐年上升，1921年占78.5%，1922年和1923年分别上升到80.6%和81.7%。<sup>②</sup>加之国内军阀混战纷起，交通梗阻，农村凋敝等外部影响以及纱厂自身存在的管理不得法、认识不到位、资金不敷用等问题，民族棉纺织业到1922年已基本无利可图。1923年时，每包棉纱甚至要亏本10余两。据一个上海厂主估计，每包16支纱，要赔蚀15两左右，在上海一个平均资本在150万元，一年平均出纱17500包的纱厂，每年就要赔蚀262500两，折合银元365000元，折合资本的四分之一。<sup>③</sup>而质地逾高则跌价逾狠，“人钟牌”42支纱的价格在一年左右的时间里，从每包325两跌到206两，竟跌去36.6%。<sup>④</sup>即使像申新系统这样的大型纱厂也没有逃脱亏损的命运，据统计，从1923至1924年，申新连续两年就亏损140余万元。

<sup>⑤</sup>

在这一段危机期内，民族棉纺织业还非常突出地暴露了资本不足的致命弱点。如前文所述，在第一次世界大战期中和战后新建的棉纺织厂，大多数是在战时利润有力刺激下匆忙起家的。它们在筹建过程中就不曾认真注意招集足够资本的重要意义。当时棉业利润优厚，企业在金融市场调转资金并不困难，这便隐藏了资本不足的弱点。及至企业投产后，在1918-1921年正是获利累累时节，多数厂家只着眼于丰厚股息的分配，忽视或不认识企业内部积累的重要性，“所得盈余大都派作股东红利，对于厂家公积金未尝顾及。”<sup>⑥</sup>企业所需的营运资金大多

<sup>①</sup>朱仙舫：《都会纺织工业衰落原因的剖视与棉业网之设计》，《纺织年刊》，1935年，第4-5页。

<sup>②</sup>许维雍，黄汉民：《荣家企业发展史》，人民出版社1985年版，第63页。

<sup>③</sup>方显廷：《中国棉纺织业之危机》，《纺织周刊》第3卷第20期，1933年5月12日，第634页。

<sup>④</sup>方显廷：《中国棉纺织业之危机》，《纺织周刊》第3卷第20期，1933年5月12日，第634页。

<sup>⑤</sup>许维雍，黄汉民：《荣家企业发展史》，第64页。

<sup>⑥</sup>《我国纺织业前途之困难》，《银行周报》第7卷第47期，1923年12月4日，第21页。

依靠银行钱庄的短期信贷。这在棉业繁荣时期尚可维持，一旦出现了棉涨纱落，销路壅滞的年代，企业立即暴露由于流动资金短绌，资金调转困难，而无法及时适应花纱价格急骤变化，作出相应调整措施的问题。比如1922年9月，上海各纱厂充分认识到棉价势将上涨的前景，亟想“将棉花购办备足”，但此时节既是棉花、杂粮上市，市场银根紧俏，又是传统的中秋节结账时期，各纱厂所欠银行、钱庄的短期信贷，必须如期清偿。各企业均深感流动资金不裕，难以利用棉价松动的有利时机，购足原棉备用。<sup>①</sup>于是纱厂不得不经常处在“纱已抛售，棉待急购”的应急状态中，只好在棉价步涨中，忍受成本不断提高的苦恼。<sup>②</sup>

在内外夹击下，上海“华商纱厂联合会”不得不千方百计寻求对策，以谋维持纱价。1922年8月30日，“华商纱厂联合会”公决以申新16支“人钟牌”棉纱大包净盘最低价格135两为准，在两周内各厂售出现货不得低于此价。“纱联会”用限价来遏止纱价下降的办法实行以后，纱价跌势虽然有所缓和，但终不能维持太久。至9月下旬，纱价竟跌至124两左右。<sup>③</sup>最低限价不能维持，“纱联会”乃先后两次决定以减产办法维持市场纱价。一次是1922年12月决定各厂将四分之一纱锭停工3个月。继之，1923年3月，“纱联会”再次议决采取停工半数，或完全停止夜工两个月，并推吴麟书、崔景三、荣宗敬、刘伯森等为监察人，监督各厂实行。但因花价继续增高，成本随之增加，用减产停工办法补救纱厂困难仍然无效。接着上海申新等纱厂商议用减少交易所存纱的办法来维持纱价，他们相互订约，规定“凡开出各货，必须径行装船出口，不得解交任何交易所。”<sup>④</sup>此后，申新等厂又甘冒风险联合向纱布交易所购进大批棉纱，企图以此防止纱价继续下跌，但都未见成效。几年来“纱联会”为维持纱价，提出了一系列措施和要求，可谓煞费苦心，但始终未能挽救纱业界的颓势，花纱交换率一直到1925年“五卅”运动之后才从每件棉纱换花4担上下回升到4.33担以上。<sup>⑤</sup>

从1923年起，处境日益艰难的民族棉纺织业便不断透露出改组、拍卖和闭歇的消息。纱厂中如大中华、德大、宝成第一、宝成第二、久安、利民、广新和

---

①《禁棉出口之索引》，《银行周报》第7卷第8期，1923年3月6日，第10-11页。

②子明：《民国十二年上海纱花市况之经过》，《银行周报》第8卷第3期，1924年1月15日，第17页。

③上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第150页。

④上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第151页。

⑤许维雍，黄汉民：《荣家企业发展史》，第65页。

华丰等厂，先后宣布破产，纷纷登报拍卖。<sup>①</sup>纺织厂中有向外国洋行或银行告贷的单位，由于无力偿还贷款，几乎都被外国资本所吞并。如上海华丰纱厂 1923 年无力偿还东亚兴业会社 30 万日元的贷款，被迫委托日华纺织会社经营，到 1926 年终被日华会社所吞并，改称日华第八厂；上海宝成第一、第二两纱厂，1925 年无力偿还东亚兴业会社 530 万日元贷款，被迫拍卖，也由日华纺织会社买去，改名喜和第一、第二纱厂；<sup>②</sup>郑州豫丰纱厂在购置纱机时曾向慎昌洋行贷借 200 万元，到 1923 年仍无力清偿债务，也被慎昌洋行以“租办”名义，接收经营。此时期中因亏蚀而易主的还有德大和大丰等纱厂；因经营困难而改组的就更多，有裕泰、苏纶、振华、太仓等纱厂；完全关闭歇业的则有福成、鼎新和久安等厂。

1926 年至 1928 年，国民政府出师北伐，战事的推进对民族棉纺织业的影响尤大，“时局变化之多，战区之广，长江一带交通之阻滞，汉口、长沙纸币之低折，与夫市面金融之恐慌，人心之浮动，在在均足令营业方面感受困难。”<sup>③</sup>

1927 年，《纺织时报》就曾报道，“最近纱市日趋疲顿，厂商不利实甚。此种情形持久，纱厂势非停工不可。”<sup>④</sup>在如此窘境之下，1929 年爆发的世界经济危机逐渐波及中国，外销又惨遭跌落。时人认为，这是“中国民族资本工业在各国经济侵略下没落的先兆。”<sup>⑤</sup>

1931 年后，随着英、日等国先后放弃金本位，世界白银价格随之升高，导致中国出口价格日渐跌落。同时又受到 60 年未遇的长江流域大水灾以及日本侵华等影响，中国棉纺织业开始陷入逆境。大水灾波及省份多达 16 个，“大水冲毁了 4.5 亿元农产品，其中棉田减少 27.2%。武昌、汉口、九江、芜湖的纱厂有多家被水淹停工。”<sup>⑥</sup>水灾造成农民的购买力大幅下降，而棉花价格却不断飞涨，致使中国棉业危机更行加深。自“九一八”事变后，日本劫夺东北海关，改定进口税则，基本断绝了关内棉纺织品的东北销路，“东北三省之纱布销路，完全为日本国内货品所占有。”<sup>⑦</sup>不止如此，因华南及长江抵货严厉，在华日厂所产纱布竞向华北运输，且为数甚巨。据实业部 1932 年调查日货倾销情形统计，“最

①子明：《中日纱厂消长之观察》，《银行周报》第 9 卷第 12 期，1925 年 4 月 7 日，第 6 页。

②迪先：《民国十四年之棉业》，《银行周报》第 10 卷第 7 期，1926 年 3 月 2 日，第 13 页。

③上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第 206 页。

④《纱市疲滞中之纱厂停业者》，《纺织时报》第 411 期，1927 年 6 月 2 日，第 1 版。

⑤方显廷：《中国棉纺织业之危机》，《纺织周刊》第 3 卷第 20 期，1933 年 5 月 12 日，第 634 页。

⑥本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》下卷，中国纺织出版社 1996 年版，第 20 页。

⑦上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第 360 页。

近日货倾销以后，华北之纱市全为日货所占有，华纱之销运华北近来多数退回，即华北国人纱厂所产之纱亦被日货排挤，不得已运至华南另觅市场。”<sup>①</sup>此为过去罕有之现象。

自1932年开始，民族棉纺织业停工减工的现象已相当普遍，“终于演成极度萧条景象”。<sup>②</sup>在上海，因“一·二八”事变影响，“上半年停锭数字与时间均多”。<sup>③</sup>据统计，先后停工达100余万锭，合全体华厂全部停工5.89个星期。<sup>④</sup>1933年时，“棉纺织业空前危机，棉纱价格跌至民国元年以下的水平”。<sup>⑤</sup>华商纱厂联合会以“厂业危殆甚迫”不得不做出全国华厂一致减工一月的议案，即“自4月22日起，至5月21日止，各厂实行减工，每星期六星期日日夜工一律停止工作，或减23%。”<sup>⑥</sup>而当减工即将期满时，纱联会又认为，“以国内情势言之，一月之期与23%之减率，其生产仍远过于需要，故期满之后，在厂业惟有延长减工之一法。”<sup>⑦</sup>因此，5月10日，复由各厂大会，通过“本业艰苦情形，日趋严重，断非减工23%所能救济，减工一月期满后，自本月21日起各厂停工或减工，悉听各厂斟酌本身情形，自由办理”之议案。<sup>⑧</sup>在各厂自有停工期中，开全工者有之，停全工者有之，继续减工23%者亦有之，各随其地位与境况而异。据纱联会1933年5月底调查，当时完全停工者凡12厂，计纺锭426688枚；停止夜工者凡4厂，计纺锭97288枚，总计全国减工率仍与23%相近。<sup>⑨</sup>但纱联会还是认为“以国内纱销情形言之，虽有此减率，生产仍苦过剩，故存纱增多之趋势，初未稍戢。”<sup>⑩</sup>对此窘况，荣宗敬亦曾慨叹：“就纱厂言，在过去半年中（1933年上半年），无日不在愁城惨雾之中。花贵纱贱，不敷成本；织纱成布，布价亦仅及纱价；销路不动，存货山积。昔在市况不振之际，稍肯牺牲，犹可活动，今则纱布愈贱，愈无销路，乃至于无可牺牲。……盖自办纱厂以来，未有如今年之痛

①中国第二历史档案馆编：《中华民国史档案资料汇编》第5辑第1编，“财政经济”（8），江苏古籍出版社1994年版，第700页。

②中国人民银行上海市分行金融研究所编：《上海商业储蓄银行史料》，上海人民出版社1990年版，第512页。

③《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第4卷第22期，1934年5月28日，第566页。

④严中平：《中国棉纺织史稿》，第287页。

⑤中国人民银行上海市分行金融研究所编：《上海商业储蓄银行史料》，上海人民出版社1990年版，第522页。

⑥《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第4卷第22期，1934年5月28日，第565页。

⑦《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第4卷第22期，1934年5月28日，第565页。

⑧《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第4卷第22期，1934年5月28日，第565页。

⑨《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第4卷第22期，1934年5月28日，第565页。

⑩《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第4卷第22期，1934年5月28日，第565页。

苦者也。”<sup>①</sup>到了1935年，“停工休业者，乃继续不已。去岁（1935）停工之上海民生、申新二、五两厂及久已停工之武昌震寰、启东大生第二均未能复业。”<sup>②</sup>6月底，全国完全停工之华厂已有24家，在减工中者亦有14家，停工减工总锭数超过100万枚。<sup>③</sup>而与华厂形成鲜明对比的是，在华日资棉纺织厂却“都是机声轧轧，烟气飞腾着的，且复在加紧发展中。”<sup>④</sup>

至1936年，“华商纱厂的危机更行加深。”<sup>⑤</sup>本年“上海之协丰、恒丰、振华、无锡之复兴、振新、武昌之汉口第一、民生兴记等，或以经济关系，或以营业不振，先后停工。”<sup>⑥</sup>据上海《中华日报》载，迄至1936年8月，“全国著名纱厂倒闭者，即上海八家，天津四家，无锡，南通共四家，济南一家，青岛一家，汉口一家，一起有19家之多。”<sup>⑦</sup>数月来华商纱厂之停工减工、改组、拍卖、倒闭等消息不绝如缕，甚至“连申新各厂也曾于三月间有由中国银行投资接办的传说。”当时，全国纱厂约270余万枚纱锭中，“有31.5%是在停工中，不停工的68.5%则有12.4%实行减工，10%即将减工。”<sup>⑧</sup>以至于“纺织业几已为人视为敝屣。”<sup>⑨</sup>

随着华北事变后国家主权的危殆，在华北的民族纺织业更趋不振，尤其是天津六大纱厂个个危如累卵。其中裕大纱厂早由日商大福公司接管，裕元于1936年5月间卖给日商钟渊纺织株式会社，宝成于7月17日拍卖完毕，华新也因无法维持，被钟纺以120万元代价所收买。北洋和恒源二家，日商东洋纺织会社及大仓公司虽曾积极接洽收购，但最终被债主金城、中南两银行组成的诚孚信托公司收买接办。

表面上，华商纱厂从1922-1931年的10年内，新建15家，旧厂增设8家，收买日、英资各1家，共25家。但同一时期，在危机影响下，被改组19家，停工11家，被债权人接管5家，出售17家，共52家。<sup>⑩</sup>在1932年-1936年间，

①上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第362-363页。

②《华商纱厂联合会年会报告书》，《社会经济月报》第3卷第9期，1936年9月，第85页。

③蒋迪先：《民国二十四年棉业之回顾》，《社会经济月报》第3卷第2期，1936年2月，第42页。

④郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第64页。

⑤郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第67页。

⑥《华商纱厂联合会年会报告书》，《社会经济月报》第3卷第9期，1936年9月，第85页。

⑦郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第67页。

⑧郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第33卷第20期，1936年10月16日，第67页。

⑨《民国二十六年华商纱厂联合会年会报告书（上）》，《纺织世界》第1卷第16期，1937年5月10日，第28页。

⑩严中平：《中国棉纺织史稿》，第234页。

华商纱厂虽年有增加，但改组者亦有 3 家，改租者 9 家，出售者达 6 家，被拍卖却无人投标者 4 家。旧厂的异动均超过了新厂建设。<sup>①</sup>正如时人所评价的，“我国纺织工业，观于海关贸易报，及外厂进展之速，益见国内外竞争之剧烈。故纺织业在数字上，年年表示进步，而处境则时时临渊履冰，颠覆堪虑也。”<sup>②</sup>总之，此一阶段，“华商纷纷倒闭停工减工，日商则不断地扩张和增产！”<sup>③</sup>中国棉纱业在日方有计划的摧残之下，业已破碎的体无完肤，处于“覆巢卵破的关头”。

④

中国民族棉纺织业自清末兴起，经历了第一次世界大战超常发展及战后短暂繁荣后，自 1922 年起渐趋衰退，直至 1936 年下半年才稍稍复苏。长达十余年的危机，固然不乏外部因素影响，但自身“不健全的发展”恐怕亦为不可轻视的主因。<sup>⑤</sup>

## （二）江苏棉纺织业境况

江苏跨江滨海<sup>⑥</sup>，地理、气候条件俱佳，因而为棉纺织业的生产发展打下了良好基础。尤其是南通、无锡、常州、苏州等地，凭借其自然环境和经济发展的优势，逐步成长为近代江苏棉纺织工业的主力军。但自 1922 年后，随着日本棉纺织资本在中国大陆的进一步扩张，江苏棉纺织市场亦被日货所侵蚀，逐渐出现危机。

### 1. 近代江苏棉纺织业的发展

1840 年鸦片战争后，随着上海、南京、镇江等地先后被辟为通商口岸，西方各国的廉价棉制品蜂拥而入，对江苏本土棉纺业造成巨大冲击。甲午战后，外商又利用种种特权，纷纷在华投资设厂，不仅赢得丰厚利润，而且还进一步侵蚀了江苏本地土法棉纺业的生存空间。在挽回利权与实业救国等多重因素驱使下，江苏的一些官僚、地主、商人以及买办纷纷开始效法西方，筹集资金，购买设备，兴办起近代棉纺织工业。

1895 年，官僚地主杨宗濂、杨宗瀚兄弟两人筹资于无锡创办了业勤纱厂，

①严中平：《中国棉纺织史稿》，第 290 页。

②黄华：《中国纺织工业过去之检讨及其前途》，《励进月刊》第 16 期，1934 年 5 月，第 17 页。

③郑森禹：《中国棉纺织业的危机》，《东方杂志》第 33 卷第 20 期，1936 年 10 月 16 日，第 64 页。

④《销路呆滞成本亏蚀，各华纱厂实行减工》，《时事新报》（上海），1936 年 7 月 6 日，第 9 版。

⑤方显廷：《中国棉纺织业之危机》，《纺织周刊》第 3 卷第 20 期，1933 年 5 月 12 日，第 634 页。

⑥虽然上海历史上属于江苏省，但因近代上海的特殊地位，故本文在讨论相关问题时，往往将其单列。因此本文所言江苏不包括上海。

这是江苏近代纺织工业的开端。<sup>①</sup>在公司章程中，他们就公开宣称：“窃自通商以来，洋货行销日广，洋药而外，以纱布为大宗。查近年贸易册，洋纱进口岁约二十三、四万包（每包四百磅，合司马秤三百斤），售规银一千六、七百万两，是洋药而外又增一大漏卮。关心时局者，每于此三致意焉。现复奉准苏杭内地通商，计彼族之侵我利权，占我生理者，似亦莫甚于纺织、缫丝诸大端，不待智者而知矣。”颇有实行商战以挽回利权的意味。鉴于无锡等地的丰富原料与熟练劳力等优势，他们进而呼吁：“吾侪共体时艰，权衡本末，仍当从纺织入手，果有余力，再图推广缫丝。爰思常州府属女工，勤于纺织，购用洋纱为数甚巨。锡邑当苏常孔道，邻境多产花之区，招工尤便，自应先开风气，以阜财源。”因此，他们决定集商股规银 24 万两，创办纱厂，“俟有成效，再行扩充。”<sup>②</sup>

办厂之初，杨氏兄弟两人便商定各认股 4 万两，他们的表弟常州富绅刘鹤笙、刘叔裴兄弟各认股 2 万两，其余 12 万两则招外股。但至 1896 年厂房建成后，全部股款仍未筹足。<sup>③</sup>而彼时，“订购机器已到，洋行催交机款；同时花本无着，营运资金全部落空，正是四面楚歌。”<sup>④</sup>无奈之下，杨宗瀚通过两江总督刘坤一的关系，“先后向苏省借领积谷公款 10 万两，筹招存款 4 万两，并自措行本 2 万元，厂事始克成立。”<sup>⑤</sup>

1896 年冬，业勤纱厂正式开工生产。因杨宗瀚曾在上海管理过中国第一家近代棉纺企业——上海机器织布局，经营管理经验相当丰富。因此，在他主持下，业勤纱厂开工后连年盈利。至 1907 年，十余年间共获利 50 余万两，“不仅还清了公款和债务”<sup>⑥</sup>，而且生产规模也不断扩大，“初开时，纱锭 10192 枚，1903 年增添 2548 枚，1906 年又增 1092 枚，共计 13832 枚，都是英国道白生厂制造。还附设轧花厂，有轧花机 56 台。原动力蒸汽引擎 500 匹马力。年产纱约 7500 件，大多为 12 支、14 支、16 支纱，以 14 支为大宗，约占全部产品的 2/3，以‘四海昇平’为商标。”<sup>⑦</sup>该厂产品供销常州、江阴、镇江及本市其他市镇。虽然昼

①《江苏省纺织工业十年史（上）》（1959 年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0070。

②钱江整理：《锡山业勤机器纺纱公厂集股章程》，《无锡文史资料》第 30 辑，无锡市政协文史资料委员会 1995 年编印，第 40 页。

③《无锡纺织工业史》（1959 年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0074。

④朱龙湛：《抗战前无锡棉纺工业概况》，《无锡文史资料》第 7 辑，无锡市政协文史资料委员会 1984 年编印，第 57 页。

⑤汪敬虞编：《中国近代工业史资料（1895-1914）》第 2 辑下，科学出版社 2016 年版，第 931 页。

⑥《无锡纺织工业史》（1959 年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0074。

⑦朱龙湛：《抗战前无锡棉纺工业概况》，《无锡文史资料》第 7 辑，无锡市政协文史资料委员会 1984 年编印，第 57 页。

夜开工，但“对于常州府和苏州府的各个乡镇对该厂的需要，尚无法全部供应。”

①杨宗瀚还吸取了之前所经营之纱厂被焚的教训，“向欧洲订购了全套喷水器及上等灭火器械。”据“上海的无锡人说，这个纱厂的盛况是少有的。在富有效率的经营之下，该厂股息最少将为25%。”②

可是，业勤纱厂的盛况并未持续很久。1907年后，随着杨氏兄弟的相继去世，业勤纱厂股东之间的矛盾也随之加剧。原因是杨宗濂的儿子杨翰西与杨宗瀚的儿子杨森千都想争夺业勤纱厂的经营权。最终经调解，双方达成妥协，并规定以后由双方轮流经营，每隔三年，两房轮值一次。“轮值期间，流动资金由轮值者自筹，对内另立公司名称，作为租办，对外仍用业勤原名。”③

轮值经营的办法虽然短暂平息了杨氏后人关于经营权的纷争，但对业勤纱厂的长远发展却是相当不利的。这是因为，轮值期间，双方都抱着捞一票就走的想法，只顾眼前利益，谁都不想多加投入。这就使双方不再注意革新生产技术、降低生产成本、提高产品质量和信誉，且疏于对机器和厂房的保养与修理。轮值期满，盈利全部取走，更不会用于扩大再生产。因此，业勤直到1937年抗战爆发后被焚毁之日止，三十年间，从未增添生产设备。“在第一次世界大战期间，同业各厂都在营业鼎盛之际，它也显得成绩平平，迨至战后受不景气的袭击，同业衰落时，它更每况愈下了。”④

1895年，随着“马关订约通商”，苏州开辟商埠，设立商务官局，并“奉江都、苏抚以苏番司息借商款五十四万八千余两，奏办苏州苏经、苏纶丝纱两厂商务公司。商款不敷，由官筹拨二十三万五千余两，以足建筑、购机、开办经费（于积谷、水利、丰备项下支拨）”。⑤其时，苏州大官僚、清朝状元陆润庠正在籍丁忧，当局遂委任其为两厂总理筹办具体事宜。1897年，苏纶纱厂正式建成开工，始有纱锭1.82万枚，职工2000余人。

1898年春，陆润庠丁忧期满，入京供职，委托祝乘桂接办。结果，祝接办后，“连年亏折，一蹶不振”。⑥特别是1900年，“本年各纱厂，无有不亏本者，

①汪敬虞编：《中国近代工业史资料（1895-1914）》第2辑上，第688页。

②汪敬虞编：《中国近代工业史资料（1895-1914）》第2辑上，第689页。

③唐文起、马俊亚、汤可可著：《江苏近代企业和企业家研究》，黑龙江人民出版社2003年版，第65页。

④朱龙湛：《抗战前无锡棉纺工业概况》，《无锡文史资料》第7辑，无锡市政协文史资料委员会1984年编印，第58页。

⑤章开沅等主编：华中师范大学历史研究所，苏州市档案馆编：《苏州商会档案丛编第1辑1905年-1911年》，华中师范大学出版社1991年版，第267页。

⑥章开沅等主编：华中师范大学历史研究所，苏州市档案馆编：《苏州商会档案丛编第1辑1905年-1911

苏纶亦在其列。当初春生意颇有可观，本地销场甚旺，纺出之纱，随出随卖，绝无停滞。迨自三月起至八月止，此数月中，忽然滞销，所出之纱，均存栈中，堆积如山，绝无买主。盖因京津一带，兵祸忽开，东南之人，闻风恐惧，惶惑异常，银根奇紧，以至向来买纱者，均将银钱收存家中，不敢以之购纱织布。”<sup>①</sup>于是，官厅以商务局名义招商租办。之后，费承荫、许松春、刘伯森等人先后承租。苏纶纱厂亦经历了“商股官办时代”“股东收回时代”“股东租办时代”“招商租办时代”等时期<sup>②</sup>，经营历程较为波折。至严裕堂租办时，苏纶才进入相对稳定时期。

1927年，业主与租户之间因厂房危险等原因，引起涉讼。股东会议决定将苏纶、苏经两厂以银25.05万两卖给严裕堂等人。<sup>③</sup>1930年春，苏纶纱厂增建第二纺纱工场，添置纱锭2万余枚。次年新建织布工场，有大隆机器厂生产的丰田式布机320台，兼营纺、织业务。其时，棉纱有天官牌，棉布有飞鹰牌、神鹰牌。当时生产的品种主要有10支、16支、20支、32支棉纱和42支线，布有平纹、斜纹和哗叽、直贡坯布等。1931年布机增至1004台，纱锭增至5.18万枚，增设线锭2900枚。还建立了2500千瓦汽轮发电所，多管式锅炉两座，全厂动力全部改为电力。<sup>④</sup>1937年抗战爆发后，苏纶纱厂被日军占领，“工厂成了兵营，车间成了养马场。”<sup>⑤</sup>

1895年，当在家乡南通的张謇获悉《马关条约》签订的消息后，“惶悚痛愤，寝食难安。”<sup>⑥</sup>他在日记中写道：“和约十款，几罄中国之膏血，国体之得失无论矣。”<sup>⑦</sup>由此他认识到：“徒为口舌之争，不能死敌，不能锄奸，负父之命而窃君禄，罪尤无可逭也。”<sup>⑧</sup>遂决心放弃仕途，兴办实业与教育以实现救亡图存的伟大抱负。之后，在张之洞授意下，张謇决定于通州筹办纱厂。不久，张之洞正式委任张謇“总理通海一带商务”，要求张謇“邀集绅富，剴切劝导，厚

---

年》，华中师范大学出版社1991年版，第267页。

①汪敬虞编：《中国近代工业史资料（1895-1914）》第2辑上，第702页。

②章开沅等主编：华中师范大学历史研究所，苏州市档案馆编：《苏州商会档案丛编第1辑1905年-1911年》，华中师范大学出版社1991年版，第268页。

③本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》下卷，第242页。

④本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》下卷，第243页。

⑤本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》下卷，第242页。

⑥李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第1卷，上海辞书出版社2012年版，第15页。

⑦李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第8卷，第389页。

⑧李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第6卷，第253页。

集股本，早观厥成。”<sup>①</sup>

1896年2月，张之洞在论及当时南通地区洋纱销售情形时曾写道：“近日洋纱内灌，通、海乡人利其匀细，转相购买，参织土布，每年消耗四十余万金”。<sup>②</sup>特别是《马关条约》允许日本侵略者“利用吾国丰富之原料，低廉之佣工”，在内地设厂，“其制出之品又能深投习尚，视销路为转移，最为心腹之患”。<sup>③</sup>因此，他力劝张謇兴办实业，以堵塞漏卮。而张謇对此也深有体会，他在后来拟定的《厂约》中说便提到：“通产之棉，力韧丝长，冠绝亚洲，为日厂之所必需；花往纱来，日盛一日，捐我之产以资人，人即用于我之货以售我，无异沥血肥虎，而袒肉以继之。利之不保，我民日贫，国于何赖？下走寸心不死，稍有知觉，不忍并蹈于沦胥。”<sup>④</sup>并言：“救穷之法惟实业，致富之法亦惟实业。实业不能三年、五年、十年、八年，举世界所有实业之名，一时并举。则须究今日如何而致穷，他日如何而可富之业：私以为无过于纺织。纺织中最适于中国普通用者，惟棉。”<sup>⑤</sup>“今日救国之策，于何着手？舍奖励纺织，其道无由矣。纺织根本在于棉，故奖励植棉，尤为根本中之计划。”<sup>⑥</sup>因此，张謇便决定从创办棉纺织厂入手，实施他实业救国的主张。

然而，即使张謇拥有状元的身份，在当时的南通要想创办一个大型纱厂也绝非易事。不管是厂房选址，还是集股筹资，都遇到了异常艰难的挑战。特别在筹资过程中，张謇更是遭到各种刁难与磨折，乞救之书“几于字字有泪”“呼吁之词俱穷”，甚至到了“非笑之声随之”的地步。<sup>⑦</sup>张謇最终凭着顽强的韧性以及锲而不舍的精神，经过一系列艰难困苦的运用，终于使大生纱厂在1899年5月正式开车。纱厂初有纱锭8000余枚，以“魁星”为商标，象征其为状元所办之厂。早期只生产10支、12支、14支粗支纱，以12支为大宗。产品销售渠道主要是通过纱厂自设的批发所和零销所销售。批发所主要供应纱庄或兼营纱布生意的其它商号，零售所则直接供应通海土布织户。据张謇自称，大生纱厂初期生产

①《光绪二十一年十二月初一日南洋督部张照会》，《通州兴办实业章程》，翰墨林编译印书局，宣统二年，《大生纱厂》第1页。

②张季直先生事业史编纂处：《大生纺织公司年鉴(1895-1947)》，江苏人民出版社1998版，第6页。

③李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第1卷，第446页。

④李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第5卷，第6页。

⑤李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第4卷，第253页。

⑥李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第4卷，第168页。

⑦《大生一厂厂史》（1959年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0093。

的棉纱“纱色光洁调匀，冠于苏沪锡浙鄂十五厂”<sup>①</sup>，说明纱的外观质量尚可。至9月时，大生纱厂开出1.44万枚纱锭，日产量达36件。10月后，“沪上纱滞如山，而通销独畅，各路筹调亦渐响应。”<sup>②</sup>大生纱厂逐渐走出当初的资金困境，走上了获利的道路。

在办“纱厂必谋扩张”的思想指导下，1907年，张謇又在崇明建成大生分厂，有纱锭2.6万枚。“辛亥秋，与正厂各选派调查员，详考沪上各厂工，锐意整顿，气象顿易，销路浸广，价目提高”<sup>③</sup>，织户争相购买。

由于业勤和大生两厂投产后经营顺利，盈利日厚，进一步刺激了大地主、大商人的办厂热情，江苏又陆续兴办起多家新厂。1905年常熟裕泰纱厂创办。1906年太仓济泰纱厂创办。1907年无锡振新纱厂建成投产。1910年江阴利用纱厂也开工生产。自1895年到第一次世界大战前夕的1913年，江苏共创办纱厂8家，纱锭171428枚，占全国纱锭总数的35.4%，逐渐成为全国主要的棉纱生产基地之一。<sup>④</sup>

先前已经经营面粉业的无锡荣宗敬、荣德生兄弟为保障面粉袋的供应，也开始投资纺织工业。1915年，在脱离振新后，他们于上海创办申新一厂。当时“正值第一次世界大战，故连年盈利。”<sup>⑤</sup>因此，1917年荣氏兄弟又买下恒昌源纱厂，定名申新二厂。1919年，他们在家乡无锡创办申新三厂。虽然申三的筹建遭到了同族荣瑞馨的阻挠等系列波折，但由于得到南通张謇以及江苏督军等人的帮助，最终于1921年顺利建成投产。<sup>⑥</sup>当时有纱锭5万枚，布机500台，轧花机80台，是全国民族资本中最大、最新的纺织厂之一，不仅“出纱甚好”，而且“布甚佳，到处乐用。”<sup>⑦</sup>

明清至民国时期，常州土布业日趋兴盛。<sup>⑧</sup>随着手拉机的问世，常州织布生产力明显得到了提高，进而为织布生产的工业化创造了条件。清朝末年，常州便先后出现了数家手工业布厂。1904年，常州城内第一家专业织布的洪昌织布工

①本书编写组：《大生系统企业史》，江苏古籍出版社1990年版，第28页。

②李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第4卷，第130页。

③李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》第4卷，第271页。

④《江苏省纺织工业十年史（上）》（1959年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0070。

⑤本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》下卷，第208页。

⑥《无锡纺织工业史》（1959年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0074。

⑦上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第85页。

⑧武进县经济委员会：《武进县工业志》，内部发行本，1990年，第59页。

场建成，开始使分散的手工业生产向工厂化发展。<sup>①</sup>1906年，晋裕布厂创建。略后于晋裕创办的是裕纶布厂，创办人为蒋盘发。裕纶开办之初，仅有手拉织布机30台和一些摇纱车等辅助设备，雇工50余人，日产棉布15匹。<sup>②</sup>因生产上缺乏经验，开始时常向晋裕学习观摩，但后来进步很快，产品由条布增加了条格、丝光、什锦等几个品种，业务也迅速发展，除销本地、本省外，还远销汉口、华北。布机最后增加至280台，工人亦增加到600余人。<sup>③</sup>裕纶还经常以“美孚灯”（一种悬挂式火油灯）为照明，增开夜班。这样经过五年的艰苦经营，至1915年结束时，获得净盈余达3万余元，即相当于20倍的投资，在当时称得上是一个了不起的成就。<sup>④</sup>

蒋盘发在裕纶成功的基础上，接着于1916年集资9万元创办了“大纶机器织布厂”，厂址在东下塘。这是从手工业厂脱颖而出的常州第一家动力布厂。<sup>⑤</sup>由于机器设备和生产工艺的改进，大纶布厂的产品已超出了一般布厂的范围，开始以白色斜纹为主（阔2.2尺，长40码），因此它成为常州的第一家白织厂，业务也远远超过手工业厂。到1919年经营结束，获利达20万元，为进一步创办大纶纱厂奠定了基础。

受益于一战影响，中国棉纺织业的发展步入相对繁荣期，多数纱厂均能获利。与常州近邻的无锡广勤纱厂亦不例外。其生产的“织女牌”棉纱，1919年年终发付股东红利，每100元股本竟派发高达98元之多。<sup>⑥</sup>这一事例强力刺激了常州实业界。于是常州、大纶、广新、通成等纱厂均发起集股相继创设。<sup>⑦</sup>

1919年8月23日，常州纱厂召开发起人会议，参加者有钱琳叔、于瑾怀、江上达、卢锦堂和荣德生等人。其中，钱琳叔为常州富绅，商会会长，一向“以常州的张季直自居”，纱厂的创设“靠他的号召力量居多”。<sup>⑧</sup>江上达为钱琳叔

①常州市地方志编纂委员会编：《常州市志》第一册，中国社会科学出版社1995年版，第800页。

②李琴生：《常州纺织工业早期的三家工厂》，常州市纺织工业公司编史修志办公室编：《常州纺织史料》第二辑，1982年油印本，第104页。

③李琴生：《常州纺织工业早期的三家工厂》，常州市纺织工业公司编史修志办公室编：《常州纺织史料》第二辑，1982年油印本，第104页。

④常州市民建、工商联文史办：《常州纺织工业史话》，《常州文史资料》第3辑，常州市政协文史资料研究委员会1982年编印，第6页。

⑤李琴生：《常州纺织工业早期的三家工厂》，常州市纺织工业公司编史修志办公室编：《常州纺织史料》第二辑，1982年油印本，第105页。

⑥查秉初：《清末至解放常州工商业略述》，常州市地方志编纂委员会办公室、常州市档案局编：《常州地方史料选编》第1辑，1982年，第99页。

⑦《十年来的常州纺织工业》（1959年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0081。

⑧陈御风：《民丰纺织厂的历史沿革》，常州市地方志编纂委员会办公室、常州市档案局编：《常州地方史料选编》第1辑，1982年，第128页。

的女婿，年轻有为，思想较新，曾于 1917 年协理钱琳叔创立常州商业银行，“对纱厂的创立，实际是策动者。”<sup>①</sup>会议决定集资 60 万元，积极进行建厂筹备。9 月间于瑾怀在报上发表了《创办常州纱厂利益说明书》，大意是：常州年销纱二万件，一向购自外地，而本县却无一家纱厂。常州素称文化之区，如此伟大事业，犹落后于锡、澄等地，这与常州之盛名是极不相称的。这个《说明书》目的虽然在于招股，但也反映了于瑾怀等人的一片苦心 and 良好愿望。1920 年 10 月，公司举行创立会，选出董事卢锦堂、杨翼之、荣德生等六人，由钱琳叔任经理，于瑾怀、江上达任协理。在筹备期间，钱琳叔曾专程组织去南通等地参观，并写了一篇《赴南通参观地方建设报告》。文中详细介绍了张謇兴办地方事业的情况，同时呼吁常州有身家人士，不要苟安于守护个人私产，购书画古玩自娱，应该起来多为地方事业出钱出力。<sup>②</sup>虽然兴办地方事业的热情高涨，但工厂的筹建过程并不顺利。原计划于 1920 年年底开工，结果延至 1921 年 10 月才开出纱锭 4000 锭，但常州终于生产出了自己的第一批棉纱——十支仙女纱。

自 1900 年江苏第一家手工织布工场无锡亨吉利染织厂建立后，全省各地先后出现过数百家手工织布工场和作坊。据第二次农商统计，1913 年江苏省共有手工织布工场 45 家，职工 938 人。随着棉纺厂的进一步发展，现代棉织、印染工业开始出现，并获得迅速发展。1915 年大生一厂购进动力织机，江苏开始有了近代棉织业。各纱厂也都增添了织部，小型机器布厂陆续创办。至 1922 年，全省共有现代布机 2984 台。<sup>③</sup>棉纺业的发展又进一步促进了染织业的创生。1920 年，江苏最早的近代印染厂——恒丰盛染织厂于常州创办，染整设备有煮布锅、烘车、轧光机、卷染机等，配置相对齐全。同年，无锡的唐骧庭、程敬堂等人集资 50 万银元，创办了无锡丽新染织厂，于 1922 年 10 月投产。全厂分织造、漂染、整理 3 个部门，日产漂染布 500 匹。<sup>④</sup>由于棉织厂、印染厂投资小、利润大，一时染织业得以迅速发展，当时业界就流行一种“纺不如织，织不如染，染不如印”的说法。<sup>⑤</sup>

①陈御风：《民丰纺织厂的历史沿革》，常州市地方志编纂委员会办公室、常州市档案局编：《常州地方史料选编》第 1 辑，1982 年，第 128 页。

②常州市民建、工商联文史办：《常州纺织工业史话》，《常州文史资料》第 3 辑，常州市政协文史资料研究委员会 1982 年编印，第 10 页。

③《江苏省纺织工业十年史（上）》（1959 年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0070。

④本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》上卷，第 275 页。

⑤《江苏省纺织工业十年史（上）》（1959 年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0070。

第一次世界大战爆发后，西方列强因忙于战事而暂时放松了对我国的经济侵略，洋纱、洋布在我国市场骤减，纱布价格猛涨，棉纺织业盈利渐多。如“南通大生从1917年至1921年五年间盈利总数达565万两。据该厂统计，只要机器旋转一分钟就能赚钱56~58元。”<sup>①</sup>这就大大促进了江苏纺织工业的进一步发展。1914至1922年，江苏先后建成的就有无锡的庆丰、豫康、广勤，常州的大纶、通成、常州，崇明的大通等厂。南通大生厂也积极扩充设备，新建大生八厂和海门大生三厂。<sup>②</sup>在这些工厂中，大生三厂、申新三厂和庆丰厂都配有动力织机，大生一厂也于1915年购进动力织机100台。到1922年大生系统已拥有4家纱厂，16万余枚纱锭，成为当时全国最大的华商纺织企业集团。这是近代江苏工业史上发展最快的阶段。至1922年底，江苏的纺纱厂已发展到24家，纱锭58.21万枚，比1913年增加了3.4倍。<sup>③</sup>

## 2.江苏绵纺织业的危机

中国各省之棉纺织业，向“以江苏为冠”。因其地势便利，气候适宜，原棉丰富，工人集中，金融兴盛，市场优良，“非他省所能及也。”<sup>④</sup>但即便如此，近代以来，江苏纱厂在各方面均无法与拥有先进技术的日资企业相抗衡。不仅生产技术落后，而且管理上还大多实行传统的工头制，在利润分配上更是实施“得利全分”政策，而不像日资企业提存折旧与公积。因此，在日货冲击下，江苏棉纺织业普遍开始出现危机。

这其中，南通大生纱厂危机最为突出。各厂严重负债，一厂、二厂、三厂分别被债权人接管，八厂被迫出租。如前所述，大生纱厂在创办时，筹资都存在一定困难。其实不仅大生纱厂，整个大生系统各厂都或多或少存在此类问题。原始资本往往不敷用于固定资产的投资。开工后，流通资金短绌，不得不靠短期抵押借款来维持营运，甚至将借款充作固定资本，以致一开车即背起沉重的债息。盈利之年，利润的绝大部分被股东拿走，一遇亏损，便又要借债。原来畅销东北三省的南通关庄布，因日货的倾轧，销售量和产量逐年递减，通海手工织户对大生棉纱的需求也随之减少。加之，垦区连遭自然灾害，市场棉贵纱贱，通海四大关庄中的章源大、刘正泰两家因投机失败宣告停业，整个关庄布号纷纷收缩营业，

①《江苏省纺织工业十年史(上)》(1959年)，江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0070。

②本书编辑委员会：《中国近代纺织史(1840-1949)》上卷，第274页。

③《江苏省纺织工业十年史(上)》(1959年)，江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0070。

④黄华：《中国纺织工业过去之检讨及其前途》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第16页。

大生棉纱的销路因此受到极大影响。据统计，1922年一年，大生一厂便结亏39万余两，二厂结亏31万余两。一厂借入款则高达709.795万两，二厂借入款亦达125.5837万两。<sup>①</sup>

大生纱厂一向坚持“土产土销”的方针，即以本地所产棉花纺成棉纱，供本地机户织造“土布”。在“土布”盛销东北时，大生的粗纱销路很畅。但到20年代后期，大生“土产土销”的方针，逐渐不能维持。其原因，一方面是由于上海市场上日纱压力加重，华商棉纱被挤，连同日纱一齐涌向南通；另一方面，1928年前后，日商棉布大量侵入东北、华北市场，南通“土布”北销数量顿减。在这以前，南通北销“土布”每年达20万卷（每卷40匹）左右，到1928年已不足9万卷。1931年“九一八”事变发生，不久，伪满洲国成立，改订了进口税率，每卷布纳税由4元增加到6元、8元、10元、16元，于是，南通“土布”北销全绝，通海手织户被迫改变生产品种，大生各厂粗纱在本地的销售量因之大减。此外，1931年国民党政府制定的统税税则，对多产粗纱的大生也极为不利。<sup>②</sup>1932年纱市又很不景气，纱价急剧下跌。大生12支棉纱每件价自213元降至193元，16支纱由225元降至199元，12支纱每件跌价达22元，16支纱达26元，厂布每匹亦降1至2元。<sup>③</sup>大生纱厂到这时，陷入了更加困难的境地。1925年，张謇为了维持大生棉纱的土销，曾组织大生织物四公司，用大生所产粗支纱生产各种生活用品，但也无济于事。

因垫款、欠款数目庞大，大生纱厂的流通资金周转发生严重困难，结果不得不向金融资本乞求借贷。这主要表现为对银钱业的抵押借款年有增加。1922年一厂抵押借款已达397万多两，占到其借款总额709万两的56%左右。1923年，厂抵押借款增加到442万多两，占借入总额784万两的56.4%。<sup>④</sup>由于债务愈陷愈深，债息愈背愈重，产品成本也愈来愈高，经营条件也就愈益不利，恶性循环，互为因果。于是，多年来企业一直在债务中打滚，在日本等帝国主义卷土重来，

<sup>①</sup>本书编写组：《大生系统企业史》，江苏古籍出版社1990年版，第219页。

<sup>②</sup>1931年国民党政府公布的《棉纱火柴水泥统税条例》规定：“本色棉纱在二十三支以内者每百斤征收国币二元七角五分”，“本色棉纱超过二十三支者，每百斤征收国币三元七角五分”。这种以重量征税的两级税制，在每一级纱内，纱支愈粗，价格愈低，税率愈高。当时外商纱厂产品有四十支至六十支的，而华商纱厂最高一般不超过三十二支，外商纱厂所产粗纱很少在二十支以下，而华商纱厂一般产品均为二十支、十六支、十二支。据严中平《中国棉纺织史稿》，按1931年售价计算，折合税率为十支大发（华商）4.27%，十六支人钟（华商）3.75%，二十支人钟3.52%，三十二支蓝凤（日商）3.46%，四十二支水月（日商）2.41%。可见这种税收政策是有利于帝国主义在华投资而不利于中国民族资本工业的。

<sup>③</sup>本书编写组：《大生系统企业史》，第232-233页。

<sup>④</sup>本书编写组：《大生系统企业史》，第222页。

经营不利的严峻形势下，最终陷入异常艰难的境地，被迫导致债权人银团的接管。

在银团接管以前，张謇亦曾为摆脱困境而作出努力。如1922年他就曾派代表到日本，意欲以大生纺织公司的三个工场为担保，向日本实业界借款800万元。日本方面也曾于1923年11月派驹井德三到南通，对大生系统各企业进行了比较详细的调查。但谈判断断续续，到1924年终未能达成任何协议。张謇又不得不向美国借款，最终也未成功。

随着时间的推移，大生纱厂债务越积越多，背负的高利也越压越重，所受利上滚利的剥削和苛刻条件的束缚也愈来愈甚。从厂基押款的情形来看，一厂于1923年2月与中南、盐业、金城、大陆四银行订的30万两借款合同，规定以一厂全部固定资产500多万两作抵押，押款只按抵押品实价的6%用款。这30万两借款一日不结清，工厂的机器、厂房、生财便一日不得拆卸、翻造、迁移，更不得用以向其它银行抵押。对这样的条件，张謇曾说：“苛虐束缚，孰甚于此！”<sup>①</sup>再从营运押款的情况来看，1924年大生与中南等四行另订的70万两购花制纱布借款合同规定：“纱厂需用棉花时，按纱一件棉花350斤，布30匹棉花350斤的标准，或将纱交银行照收如数发给棉花；纱厂出售纱布后，应将种类、数量、价格开单，连同现款或殷实庄票，交与银行代收入存款户帐。”<sup>②</sup>这样，无论是资金的运用权还是资金的来源，全都被银行所控制。

由于民族危机的加深，日本帝国主义对南通土布的东北传统市场的侵占，日商纱布的倾销，官僚资本的压迫侵蚀以及世界经济危机的影响，大生系统的二厂于1935年破产溃灭。其他各纺织厂在金融资本的管理下，依靠增加工人的劳动强度等手段，得以勉渡难关。

曾经在第一次世界大战期间及战后初期获得较快发展的申新各厂，与其他民族资本纺织厂一样，此时的生产经营，也处于异常艰难的境地。1922年，申新纺织系统一至四厂的棉纱产量是80356件，1923年降为75343件。<sup>③</sup>1924年的产量，根据无锡申新三厂的资料统计，仍继续下降，本年棉纱产量为28367件，棉布产量为205615匹，分别比1923年的32401件和318909匹下降了12.5%和35.5%。<sup>④</sup>从申新各厂的历年损益状况看，1922年申新二、四厂亏损，一、三厂

<sup>①</sup>本书编写组：《大生系统企业史》，第226页。

<sup>②</sup>本书编写组：《大生系统企业史》，第226页。

<sup>③</sup>上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第154页。

<sup>④</sup>许维雍，黄汉民：《荣家企业发展史》，第64页。

有盈余，统扯计算盈余 63.4 万元，其中，申三盈利最多达 50 余万元；1923 年各厂均亏，共计亏损 92.5 万元，申三只有些微亏损；1924 年除申新一厂盈余 13 万元外，其余 3 个厂共亏损 51.4 万元，而申三则亏损最多达 23.4 万元，占到亏损总额的 45.5%。<sup>①</sup>

1927 年，申新三厂又因内外环境欠佳而屡屡停工。5 月时，“因其总理受嫌通缉，并查封在锡全部财产，风声所播，金融周转不灵，以致原棉告罄，不得已宣布于夏历五月初一日起暂行停工。”<sup>②</sup>《纺织时报》还对其进行特别报道称：

“该厂有纱锭五万枚，布机五百架，轧花机八十台，男女工人数达四千以上，其规模之大，为锡厂冠。不幸歇业，非独该厂受巨大之损失，即无锡全邑经济亦莫不直接蒙其影响云。”<sup>③</sup>至 9 月，不仅申新三厂，包括广勤、庆丰、豫康等纱厂，“以迩来美棉暴涨，上海洋商应外洋之需要，连日买进华棉，大批放洋转售，以致中国棉花青黄不接，各厂存棉无多，新花上市，尚须有待，各厂遂于十日一律宣告暂行停工。”<sup>④</sup>

1921 年，常州纱厂纱锭陆续开出后，原希望有良好销路，但是由于一战结束，不仅英、日纱布重新充斥市场，而且英商的怡和、纶昌、日商的内外棉等先后在上海开设纺织工厂，它们就地产销，使国内纱厂受到巨大压力。加上，“常州纱厂资本，不够固定资产之用，对机器款的外汇结价，迟结的部分又吃了亏”<sup>⑤</sup>，因此，开工以后，营业日益艰困，终至难以维持。1923 年春，常州纱厂不得不因亏损停产，清理宕欠达 22 万元，与纱厂有往来的常州商业、富华两银行也同时宣告破产，这时离其开工仅十六个月。<sup>⑥</sup>

1925 年 6 月，董事会决定把工厂租给申新，改名“申新第六厂”，订期五年。租金按利润分成，出租人占 30%-40%，经理为荣鄂生。申新承租后，由于管理较有经验，又因纱价上涨，故获利逐年增加，至 1930 年租约期满时，净盈达 140 万元，常州纱厂因此也获得一笔较大的租金。1931 年春初，纱厂收回自营，资本总额为 53 万元，由江上达、杨翼之主持，这时开始更名为“民丰纺织

①上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第 156 页。

②《纱市疲滞中之纱厂停业者》，《纺织时报》第 411 期，1927 年 6 月 2 日，第 1 版。

③《纱市疲滞中之纱厂停业者》，《纺织时报》第 411 期，1927 年 6 月 2 日，第 1-2 版。

④《禁棉出洋不可复缓》，《纺织时报》第 441 期，1927 年 9 月 15 日，第 1 版。

⑤陈御风：《民丰纺织厂的历史沿革》，常州市地方志编纂委员会办公室、常州市档案局编：《常州地方史料选编》第 1 辑，1982 年，第 129 页。

⑥常州市民建、工商联文史办：《常州纺织工业史话》，《常州文史资料》第 3 辑，常州市政协文史资料研究委员会 1982 年编印，第 11 页。

股份有限公司”。但又因经理与股东间发生矛盾，迟至九月才恢复开工。自营以后，生产仍无起色。至1933年再度搁浅而与苏纶纱厂合作，总资本额增为70万元。同时增添布机280台，纱锭8000锭，改由严庆祥、李耀章主持，直至全面抗战爆发。

民丰纱厂的历史就是这样一波三折，虽经短暂发展，但终因内外环境而陷入困境，数度易手。与其同时创设的大纶、广新、通成等纱厂最终也没有逃脱类似的命运。广新纱厂开工不久就宣告倒闭，大纶、通成两厂也都先后出盘。大纶盘给上海某银团的顾吉生等人，改为大纶久记；通成纱厂则出盘给一个布厂主刘宝生，而布厂也因境况不佳未有发展。<sup>①</sup>据统计，自1921年起，常州“先后有数十家布厂倒闭或改组”。<sup>②</sup>

另外，由于1926年时江阴、扬州各常关及江西省境重征纱税，影响所至，造成江苏省各纱厂“几无日不在亏折赔累之中”。<sup>③</sup>在无锡，除申新三厂，包括庆丰纱厂、丽新厂等都出现亏损。苏州亦如此，三家缫丝厂和一家棉纺织厂，“没有一家是兴旺的。”<sup>④</sup>最终，申三不得不靠面粉厂等其它企业的利润调剂，才勉强维持。业勤纱厂在1927至1930年间因工厂亏蚀而停业。此外，苏州苏纶纱厂曾出租三次，改组一次；太仓济泰纱厂出租两次；常熟裕泰纱厂出租三次、改组一次；无锡振新纱厂改组一次。由于资本不足，临时停工者则更多。<sup>⑤</sup>

1931年“九一八”事变爆发后，华商纱布在东北市场“始以战乱而销路减少，继则所谓满洲国者，征收由本部输往纱布之进口税，致输辽纱布，出口须税，至东北口岸，又须纳税；而由日运辽纱布，纳税较轻，我国本部纱布，在辽遂无立足余地。”<sup>⑥</sup>华纱到货极微，“市上所销者，大半仙桃、日光，人钟纱已绝迹半载。”<sup>⑦</sup>这对申三在东北的销量造成重大影响。但另一方面，因为日本的侵略，造成了全国风起云涌的抵制日货运动，“国货畅销，扩大了国货市场，使全省纺织工业获得一定的发展。”<sup>⑧</sup>各厂开始纷纷投资扩充设备。无锡丽新增建纺部，

①《十年来的常州纺织工业》（1959年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0081；常州市地方志编纂委员会编：《常州市志》第一册，中国社会科学出版社1995年版，第814页；

②常州市地方志编纂委员会编：《常州市志》第一册，中国社会科学出版社1995年版，第823页。

③冯养源：《洋厘银拆之意义》，《银行周报》第10卷第29期，1926年8月3日，第11-12页。

④汪敬虞编：《中国近代工业史资料（1895-1914）》第2辑下，科学出版社2016年版，第703页。

⑤本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》上卷，第275页。

⑥《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第3卷第18期，1933年4月，第577页。

⑦《东北纱税之不平等》，《纺织时报》第886期，1932年5月12日，第2版。

⑧《江苏省纺织工业十年史（上）》（1959年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0070。

申新三厂增添纱锭，苏州苏纶建成第二纺纱工场和一个布厂，大生企业购进 240 台丰田织机。同时，还新建崇明富安纺织厂和嘉定嘉丰纺织厂等。

从 1922 年至 1936 年 15 年间，因内外环境逼仄，江苏的棉纺业发展极为缓慢。1936 年时，全省纱锭为 63.62 万枚，仅比 1922 年增长 5.5 万余枚。在“纺不如织”的窘况之下，棉织业则获得了较快发展，布机一度达到 7288 台，比 1922 年增长了 4304 台。<sup>①</sup>这一时期，江苏印染业也有了一定的发展。除 30 年代初常州兴建的几家印染工厂外，无锡丽新纺织印染公司于 1934 年亦添置英制四色、六色印花机，江苏开始有了机器印花布的生产。从染织业的发展可见，尽管当时江苏棉纺业危机重重，可民族纱厂还是在另辟蹊径，竭力谋求生存发展，表现出了较强的韧性。

## 第二节 刘国钧与大成纺织染公司的创办

面对日资的强势扩张与民族棉纺织业的重重危机，刘国钧无惧无畏，迎难而上，为抵制倾销，挽回利权，凭借多年从事商业实践的经验，毅然由商转工，接手大纶纱厂，创办大成公司，并确立了对日竞争的战略目标。

### 一、刘国钧的商业实践

刘国钧，清光绪十三年三月初九（1887 年 4 月 2 日）出生于江苏靖江。祖父刘品荣，曾在生祠堂经营土布庄。父亲刘黼堂，以私塾为业，热衷科举，年年应试，岁岁落榜。光绪十九年（1893），由于科场失意，得了疯癫，不再坐塾，一家三口的生计便基本靠刘国钧母亲丁氏自纺土纱、织土布以及帮佣度日。在“日食三餐元麦糊，夜睡一张竹编床”的悲苦童年，刘国钧是穷人的孩子早当家。他在 8 岁后就学会折冥镪、纸钱出卖，补助家用。10 岁时，便以母亲帮佣赚来的微薄工薪作本钱，贩卖酒酿、瓜果，获取微利。经商的意识，早已深深地烙印在童年刘国钧的脑海里。

虽然刘国钧是塾师之子，但因父亲时而疯癫，时而清醒，无法顾及孩子的学业。于是，在 1897 年由其母亲求得塾师华云良的同情，交了 800 钱学费，上了一年私塾，为以后读书识字打下了基础。<sup>②</sup>

<sup>①</sup>《江苏省纺织工业十年史（上）》（1959 年），江苏省档案馆藏，江苏省纺织工业厅档案，4049-001-0070。

<sup>②</sup>《刘国钧个人总结》（手稿），1971 年 5 月，刘国钧嫡孙刘学进先生收藏。

1900年后，刘国钧开始由乡邻柳秀方介绍到部分商号做学徒。在靖江城姚公盛槽坊学徒期间，因劳动繁重，力不从心，加之足部溃烂，不堪忍受，刘国钧最终只学一年，便悄然离去。翌年春天，刘国钧又被柳秀方推荐到武进埠头镇（湟里镇）柳永丰京货店当学徒。但因身材瘦小，被柳老板婉言相拒。然而，刘国钧并没有气馁，决定独自闯荡谋生。他通过卖麻糕，贩“五毒布”，做杂工，不仅挣到6元多银洋，还结识了裕丰绸布洋货店陆友仁、赵恒昌杂货店管事蒋盘发等友人。这些志同道合的朋友，为刘国钧日后经营纺织业，提供了莫大帮助。之后，因年纪尚小，家人放心不下，柳秀方遂带刘国钧返靖。途中经过奔牛镇刘吉升京广洋货店时，凭着自己的机灵、勤快，刘国钧被刘老板夫妇看中，留其在店内做学徒。但好景不长，刘吉升京广洋货店因故收歇，刘国钧复被安排到元泰京货店做过堂学徒。于是，刘国钧的命运有了一个新的转机。

1905年，刘国钧学徒满师，留在元泰京货店当进销货物的跑街伙计。利用职务之便，刘国钧经常往返于奔牛、常州、上海之间，快速开阔了眼界，增长了见识。此时，蒋盘发也已辞去埠头镇赵恒昌杂货店管事之职，在武进农村独资经营以洋纱换土布的商业活动。他从无锡业勤纱厂购回洋纱后，在农村换回土布，再把土布运到江阴出卖，从中谋取厚利。刘国钧十分钦佩他的经济头脑，时常向他讨教学习。在蒋盘发的提携下，刘国钧开始结交常州西瀛里几十家专营土布业、洋布业商号的老板们。

1908年1月，刘国钧辞去元泰京货店的跑街，被本镇源昌布店聘为经理。由于经营得法，不仅为布店赢得厚利，也为自己攒下了不少积蓄。因刘国钧经常到常州附近各地批货，出入各家货栈，熟悉市场行情，并受蒋盘发及商号老板们的影响，遂萌发了经商的念头。<sup>①</sup>

1909年2月，刘国钧与同乡华渭川各出资600元，号称2000元，在奔牛镇姚家弄口租赁铺面，开办了和丰京广洋货店，并附设土染坊印染布匹。刘国钧负责门市的进销，他对进货渠道熟门熟路，又熟谙商业行情，店内的货品繁多，花色齐全，适销对路，生意越做越大。华渭川擅长染色，又做过染坊会计，负责染坊工场，左右逢源，染色的颜料直接从上海进货，价格比常州进货低得多，利润很大。加之，其技术高超，把坯布染成色布出售，利润更厚。故此，奔牛镇上其

---

<sup>①</sup>《刘国钧自传》（1950年10月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009195000101780055。

他同行都不敌和丰京广洋货店，和丰成了同行中的佼佼者。年终，刘国钧和华渭川各人的股金增至 1000 元银洋，成为名副其实的 2000 元资本的京广洋货店。

两年后，华渭川因赌博和抽鸦片，负债累累，只得把股份过户给刘国钧，以清偿债务。刘国钧开始独资经营和丰。他为开源节流，重新安排人事，留下一个染坊司务和三个学徒，其余全部辞退。并请病体渐愈的父亲坐账，经管银钱进出，妻子在店堂负责门市生意，自己则总揽全部商务和染坊。

1911 年辛亥革命爆发，在动荡的年代里，刘国钧把握时局，未雨绸缪，表现出了过人的经营才干。10 月 10 日武昌首义后，上海、苏州、无锡、常州、镇江等地相继光复。此时，在苏州新成立的民国军政府江苏都督署与南京的两江总督府，分庭抗礼，两军对峙，常州夹于其间，风声鹤唳。而奔牛镇又是常州西门外的大集镇，地处京沪铁路中心，在历史上为兵家必争之地。因此，一时谣传纷纭，“说太平天国时，奔牛街被夷为平地，这次闹革命恐怕奔牛也免不了‘浩劫’”。民众惶恐万状，镇上几家殷实商铺，亦害怕风云幻变，纷纷收歇，将银货转移至偏僻乡间。面对如此情势，刘国钧一方面认为“他们一关门，和丰的机会便来了”，但另一方面“对时局也捉摸不定，于是也作了打算，第一步拿 500 元银洋回去，窖藏起来，我准备一个人在外面混，万一有什么问题，这 500 元钱可以买 10 亩田，生活就没有问题，这样家就安好了。第二步怕抢，于是把店里的货，有计划地打了件，寄存到城里去。”<sup>①</sup>事实证明，刘国钧这种在做好两手准备的基础上所进行的具有一定冒险行为的经营，给其带来了不小的收获。因时局不靖，年轻人大多提前结婚，以致喜宴增多。和丰的嫁妆用品、色布、绸缎、呢绒等，常常脱销，生意特别兴隆。

另外，对粮价的走势，刘国钧也做到了精准预判。由于受辛亥革命的影响，农民拒向清政府缴纳田赋，手头有粮而无现金，他们购买货品大都以稻抵银。按时价是稻贱银贵，稻银比价是百斤稻谷值银一两半。刘国钧认为，时局平定后，必将稻贵银贱。因此，他大量收进稻谷。果不其然，江南一带的时局很快平定下来。市场行情反转，稻贵银贱，稻银的比价上升为百斤稻谷值银二两半。刘国钧售稻变银，从中得到巨额的差价利润。1912 年终结算，和丰京广洋货店净利竟达 5000 元银洋。

---

<sup>①</sup>刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 4 页。

辛亥革命后，刘国钧乘势扩张，盘买了镇上一家无力复业的京广洋货店，将其命名为“同丰京广洋货店”。在刘国钧的悉心打理下，“和丰”“同丰”两店日渐兴隆，仅用两年时间，资产就已累积 20000 余元。

## 二、由商转工 创办大成

刘国钧发迹致富后，不仅受到同业的嫉妒和暗算，且遭地方势力敲诈，并屡次被奔牛厘卡以走私名义罚税勒索。为求安宁，他一再委曲求全，但一波未平，一波又起，纠缠不休，遂萌他迁之念。因离常州较近，且业务往来较多，相对熟悉，因此刘国钧最终决定到常州一试身手。

到常州后，到底是继续经商还是另行创业，一时让刘国钧难以决断。“如仍经营商业，常州商号林立，势有一番剧烈竞争；如办工业，自己是外行，必须从头学起”。<sup>①</sup>当时，正值全国人民反对日本意欲灭亡中国的“二十一条”之际，抵制日货运动蓬勃开展，英国棉纺织品趁机涨价，国货商店也跟随提高存货价格。刘国钧“经营的虽是京货店，然经营中布匹却占十分之九”，“因感于专替外商推销布匹，致利益外溢”，遂有转行工业的想法。<sup>②</sup>在他看来，“既然农田在地方上总有人种，工业是新事业，就要有人发展，一个青年人，应该走发展工业的一条路”，“且中国主要是农业，但是纯粹靠农业，国家不能富强，一定要工农业兼而有之，才能富强”。<sup>③</sup>加之，针对抵制洋货运动，张謇曾言“制且未成，抵于何有？”对此，刘国钧深以为然，更加“掀动了我的办工业的信心”。<sup>④</sup>为此，他专门就洋布的利润进行了测算：棉花每担 22 元至 24 元，一匹平布重 12 磅，用 10 斤原棉已够，只要 2.4 元，而一匹平布售价却要 6.2 元。<sup>⑤</sup>外国人到中国收去棉花，织成布仍倾销至中国，要挣得 2 倍以上的利润。如果自己继续经营京广洋货店，无异于“为虎作伥”“是替帝国主义推销，是可耻的”，所以“何不办工业呢？”<sup>⑥</sup>中国人自办工业，既有利可得，又可抵制外货，名利双收，一举两得。经过慎重考虑，刘国钧决心由商转工，经营纺织工业。

决心已下，但囿于资金、经验欠缺，行动受阻，刘国钧便找到当时已在常州

①高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第 49 页。

②《刘国钧自传》（1950 年 10 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009195000101780055。

③刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 12 页。

④刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 12 页。

⑤高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第 49 页。

⑥刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 13 页。

城南梅龙坝开设裕纶布厂的蒋盘发请教。“两个人谈的很投机，换了帖”，蒋邀刘国钧参观了裕纶布厂，并称，若有兴趣，大家可以一起合作。这就进一步增强了刘国钧办厂的信心。之后，刘国钧“每每到上海一次，必定参观上海的纺织染工厂一次，留心观察并且广泛地结识许多纺织染业中的同志，虚心向他们讨教，特别注重结交办工业会技术、会管理的同业。”通过与他们的交往，使刘国钧认识到，“如果办工业，会技术又会管理的是头等人才；会管理，不会技术是二等人才；只会技术不会管理，只能算三等人才”。<sup>①</sup>除了参观民族纺织企业，刘国钧还“进一步参观上海英商办的怡和纱厂和日本纺织厂，因为外商纱厂的设备比较完善，同时又是全能厂（从棉花进厂直到布匹出来）。”多次参观使刘国钧办工业的信心大增。此外，刘国钧亦“开始看有关工业管理的书籍和有关纺织工业的杂志，专心研究”。<sup>②</sup>在“看了很多厂，思想上有了一个轮廓”后，他就把参观所得及自己的看法，逐步向蒋盘发建议，酝酿筹备创设布厂。

蒋盘发邀集刘国钧、刘宝森等人经多次研究，决心集资筹建新厂。1916年3月，他们在常州集资9万元，组成大纶纺织公司。在东下塘三将军弄旁设立大纶机器织布厂。由蒋盘发任经理，刘国钧任协理。向日本购买动力布机110台（另有铁木混织机10台），用水汀引擎作总传动，这是常州用动力织布的开始。<sup>③</sup>

大纶机器织布厂主要生产斜纹布，但由于浆纱工艺不过关，产品不符要求，导致严重滞销。为此，刘国钧冒着风险潜入上海英商怡和纱厂实地了解浆纱过程，觅求浆纱配方，无奈被发现，只能作罢。之后在怡和纱厂爱国工友的协助下，大纶机器织布厂最终解决了浆纱问题，斜纹布生产开始正常化，盈利日增。

1918年，由于股东之间常常因管理问题发生争执，意见难以统一，产生矛盾，影响生产，刘国钧负气出走，“辞职离开大纶，自己另行单独创业”。<sup>④</sup>这段经历，为刘国钧独自开办布厂积累了丰富经验。

自与蒋盘发分道扬镳后，刘国钧先后创办广丰布厂（1918）、广益布厂（1919）和广益染织厂（1922）。蒋盘发继续经营大纶机器织布厂，四年内，营业发达，获利20万元。<sup>⑤</sup>但是，由于所用纱线全部仰求外来，为达到自纺自织，进一步发

---

①刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第13-14页。

②刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第14页。

③高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第49页。

④刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第18页。

⑤高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第50页。

展生产之目的，蒋盘发得旅沪邑人刘伯青之助，在1919年10月集资62万元，成立大纶纺织股份有限公司，于大南门外德安桥地创设大纶纱厂。

大纶纱厂于1921年11月出纱，惜开车未几，便连遭打击。欧战结束后，海外商品卷土重来，他们采取倾销和“花贵纱贱”的手法压制华商，棉纱、白布受到外商排挤，纱布市面如江河日下。加之大纶纱厂内部经营管理不善，蒋盘发在棉花交易市场中又接连失利，经营数年，就亏蚀10余万元。<sup>①</sup>而“社会人士以成败论事，势迫事危，金融界反以未冬先寒之手腕，加以查看账目，执管锁钥等束缚，致陷厂事于一蹶不振。”<sup>②</sup>1924年秋，江苏省督军齐燮元与浙江督军卢永祥战于黄渡，江浙两省纷扰。大军驻常，人心惶惶。致使大纶纱厂生产停顿，无力偿还债务，不得已而宣告停闭，“坐是而失业者数千人，地方生产，社会经济，胥受重大影响”。<sup>③</sup>

当厂事困难之际，厂方以金融界条约苦酷，不堪忍受，旋由董事刘叔裴、刘伯青等人邀集沪常各股东组织保大银团贷款于厂以资维持。然厂既停搁，保大银团可贷之资，分文无着。各关系人群谋善后之道，力劝保大银团接办，以图挽救。经股东大会决议，将旧股折作二成，并合保大银团贷款，共60万元，改组为“大纶久记纺织股份有限公司”，由顾吉生任经理。<sup>④</sup>

顾吉生经营“久记”后，市场情况略有好转。初时，经营尚属顺利，历年还有股息发出。但之后因军阀连年混战，局势不稳，工厂再难发展。1929年，又因日货大量倾销，纱布销路阻滞，加之，“管理方法陈旧，积存大量纱布，不易维持正常生产”<sup>⑤</sup>，只得欠发工人工资。因此，工潮迭起，厂方遂感难以维持，有意将其出盘。

其时，刘国钧正独资经营广益染织厂，“事业蒸蒸日上，大有扩展之意”，<sup>⑥</sup>当听闻大纶有意出盘后，认为机不可失，便积极联络，准备接盘。然而接盘资金需要50万元，刘国钧根本无法拿出如数现洋，遂决定公开招股。

但招股并不顺利。第一次世界大战后，“外货输入如水银泻地，无孔不入，

①高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第51页。

②刘丕基：《本厂近今小史并追溯接办以前经过情形》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第1页。

③刘丕基：《本厂近今小史并追溯接办以前经过情形》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第2页。

④刘丕基：《本厂近今小史并追溯接办以前经过情形》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第2页。

⑤《大成纺织染公司的前身》（1959年1月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009195900105400001。

⑥朱希武：《大成纺织染公司与刘国钧》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，南京师范大学出版社2001年版，第87页。

而纺织业乃首当其冲，岌岌不可终日。益以内战时作，齐、卢之役甫告平息，北伐之师又继之而起，烽火连天，兵燹遍地，工厂之实力大损，工人之火焰熏天，原有各厂往往无法维持，欲开设新厂更使闻之者望而却步，不敢轻于尝试。”<sup>①</sup>加之当时中外纱厂竞争激烈，无锡荣氏兄弟经营的申新纱厂、常州人盛宣怀、刘宝森创办的宝成纱厂都亏蚀甚巨，钱琳叔的常州纱厂也因经营失败，出租给申新纺织公司，更名为申新六厂。大纶久记纱厂自接办以来更是举步维艰，几未盈利。因此，常州工商界皆视办纱厂为畏途，不愿投资。常州贫儿院院长冯晓青甚至曾言“如果我来主修县志，在县志上要写明‘常州人不要搭纱厂股子’”。但刘国钧认为，华商之所以竞争不过外商，是他们“不懂如何与外国竞争的道理，所以蚀本，这不能修在县志上害人，使工业不能发展，不能抵制外货，常州是土布棉织业的基地，不能没有纱厂”。<sup>②</sup>最终经多方奔走，游说工商，晓以利害，并以广益染织厂作为抵押，他才勉强凑足50万元，将大纶盘下。

1930年3月，刘国钧依据《孟子》中“孔子谓集大成，集大成也者，金声而玉振也”之句，将大纶久记纱厂更名为“大成纺织染股份有限公司”，并于5月19日由许孚康领衔向实业部注册成立。<sup>③</sup>刘国钧自任经理，从此大成公司进入了快速发展的时代。

### 三、“对日竞争”目标的确立

“对于企业主管来说，竞争是工作生活中的主题。”<sup>④</sup>由于不服输的性格与爱国心的驱使，在独自创业初期，刘国钧就已具备强烈的竞争意识，并立志要与外国产品一争高下。

1918年，刘国钧经营广益布厂时，由于经营得法，“一直进行得很顺利”。到1922年，便在常州东门外开设了广益第二厂。“二厂是180台木机和36台铁帽子布机，做了四五年就积累了3万多元资金，布机扩充到260台。”当时刘国钧就认为，“木机与木机竞争，还是中国人和中国人互相之间的竞争，竞争的方法主要是翻花色。……但是这样竞争，只能多赚钱，积累资金，不能与外国人一

<sup>①</sup>《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

<sup>②</sup>刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第23页。

<sup>③</sup>《大成纺织染公司》（1930年5月19日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-067。

<sup>④</sup>（美）索尔曼，（美）弗利德曼著；尉腾蛟译：《企业竞争战略》，中国友谊出版社1985年版，第1页。

较短长。”所以，刘国钧就将木机改为铁机。“本来预备 18 台电机，后来添到 30 台，到 1930 年就增为 180 台电机。在这八九年中，我的目标，就是与外国棉织品竞争。”其竞争的方法则是“专门仿制外国货”，为此“还增加了染色设备。”因为那时，日本商人“欺侮中国厂没有染色设备”，为了打击华商，就“用贬低纱价、抬高布价的办法”，申新纱厂与宝成纱厂就因此“吃了大亏”。而刘国钧将计就计，趁机买进便宜纱进行仿制，并利用自己的染色设备染好色后出售。这样不仅赚到了丰厚利润，还逐步更新了设备，近乎实现“当时的‘现代化’了”，可谓一举多得。<sup>①</sup>

刘国钧始终认为“与外货竞争，为吾人之天职”。<sup>②</sup>在自己对外竞争的同时，他还号召广大同业“一致对外”。1929 年，在国货会常委会上的讲话中他就曾指出：“中国工商，欲求进步，须注意下列两点：一、商人须对外竞争，不可专事对内竞争。二、中国各厂应以科学之头脑，工人之身手，与世界竞争。”<sup>③</sup>在当时，这样的言论与认识是不多见的，充分展现了刘国钧宏阔的战略视野。

大成创办之初，刘国钧便确定了自己的竞争目标。著名竞争战略学家迈克尔·波特认为，“形成竞争战略的实质就是将一个公司与其环境建立联系。”<sup>④</sup>当时，中国民族棉纺织业所面临的主要环境就是，由于日资的强势扩张，日本棉纺织品已取代英货在华的优越地位<sup>⑤</sup>，成为中国棉纺织厂的主要竞争对手。面对这一劲敌，刘国钧就暗自思忖：大成公司“这个事业只能成功不能失败，办工业等于‘商战’，希望‘皇天不负有心人’，在这‘商战’中打一个漂亮的胜仗，以后可以得到更大的发展。”所以果断定下了自己的战略目标：“以‘日本人’为对手，一面向他们学习，一面抵制他们。”<sup>⑥</sup>为此，他曾先后四次赴日参观学习，以探日本纺织工业发达的究竟。回国后，刘国钧便进一步号召大家要“向改进的路上迈进”，并响亮喊出了“华厂日厂化，出品日货化”的口号，意图通过效法日厂的模式，仿制日货的手段，从而达到抵制日货、超越日货的目的。<sup>⑦</sup>

①刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 18-19 页。

②刘国钧：《利用棉麦借款于生产之意见》，《励进月刊》第 5 期，1933 年 6 月，第 5 页。

③刘国钧：《刘国钧在国货会常委会的综述》，《武进商报》，1929 年 9 月 3 日，第 3 版。

④（美）迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社 2005 年版，第 3 页。

⑤严中平：《中国棉纺织史稿》，第 209 页。

⑥刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 23 页。

⑦刘国钧：《慰劳会演讲词续》，《励进月刊》第 23 期，1935 年 2 月，第 18 页。

### 第三节 “科学管理法”与“合理化运动”的引入

大成公司创办前后，曾风靡于西方各主要资本主义国家的“科学管理法”与“合理化运动”先后传入国内，引起经济学界及实业界的广泛讨论与审慎试验。这两大思潮对刘国钧的经营理念也产生了深远影响，并为大成公司贯彻科学管理法与企业合理化提供了理论指导与行动指南。

#### 一、“科学管理法”与“合理化运动”的兴起

##### (一) “科学管理法”的兴起

1911年，随着泰勒《科学管理原理》的出版发行，科学管理思想逐渐风靡美国，进而影响世界各主要资本主义国家。之后，一批留美学子如穆藕初、杨杏佛等人将泰勒的科学管理思想引入国内。<sup>①</sup>这对于一向习惯于传统管理的民族企业家和政府官员来说，颇为耳目一新。特别是在劳动或人事管理领域，引起他们的一定兴趣。<sup>②</sup>一时间，关于科学管理的话题逐渐兴起。泰勒认为，“管理的主要目的应该是：确保每一个雇员和雇主事业的高度繁荣”，“科学管理从本质精髓来说，包含着某种哲学，而这门哲学是科学管理四大基本原理相结合的产物。

(四大基本原理即：1.发展一门真正的科学；2.科学地挑选人员；3.按科学规律教育、训练和培养工人；4.管理人员和工人之间的亲密友善的合作)”。<sup>③</sup>穆藕初在介绍泰勒的这一思想时，就特别强调管理的重要性。他将中国实业未能振兴的原因，归结为缺乏“实业界适用之人才”，而人才之中“管理人才在事业管理上所占地位尤为重要”。<sup>④</sup>穆藕初分析中国实业失败的主要原因之一便是管理方法不当，并提醒实业家对此尤应注意。<sup>⑤</sup>他还进一步指出，“苟主持得人，管理

---

①穆藕初，1914年毕业于德克萨斯农工学院，获农学硕士学位，他在美国留学时就曾登门向“科学管理之父”泰勒及其弟子吉尔培莱求教，并于1916年率先将泰勒的主要著作《科学管理原理》译成中文；杨杏佛，1918年毕业于美国哈佛大学，获工商管理硕士学位，在1917年中国科学社的年会上宣读了《科学的管理法中国之应用》的论文；张廷金，1915年毕业于美国哈佛大学，获电机学硕士学位，1920年出版了《科学的工厂管理法》一书。关于科学管理思想的引入和传播，亦可参见刘文宾著《近代中国企业管理思想与制度的演变（1860—1949）》（台北国史馆2001年版）第三章“民国时期的企业管理思想”，第71—126页。

②Stephen L. Morgan: Transfer of Taylorist Ideas to China, 1910~1930s. *Journal of Management History*, 2006, 12(4): p. 409.

③(美)泰勒(F.W.Taylor)著，蔡上国译：《科学管理原理》，上海科学技术出版社1982年版，第88页。

④(美)戴乐尔著，穆湘玥译：《工厂适用学理的管理法》，中华书局1916年版，译者叙第1页。

⑤穆藕初：《中国实业失败之原因及补救方法》，赵靖主编：《穆藕初文集》，北京大学出版社1995年

合法，公司之隆运可以立致。”<sup>①</sup>而时人则大多认为：“凡事有利则往往有弊，科学管理法亦能”，因为我国工业“甫在萌芽时代，工厂之管理，率不完善，工人间之不受教育者，尚居多数，其能否应用科学管理法，尤属疑问”，“不先行其事，难以知其长短”，所以冀望“吾国工厂家，其盍研究而试之耶？”<sup>②</sup>

对于当时的中国企业，仿效西方企业的管理模式进行试验运作，主要依赖于个人的经验和传统的法则，并没有什么系统性的理论支持，成效亦因人而异。主持者面对新式的生产经营模式，只能在摸索中找寻合适的方法。随着穆藕初在德大、厚生纱厂以及蔡声白在美亚织绸厂运用科学管理法的实践效果日显，人们对科学管理的认可度也逐步提升，但依然存在部分反对声音。<sup>③</sup>特别是当时中国正处于一次大战后的繁荣阶段、民族资本的发展黄金期，获利可观，很多经营者感到没有改革的必要，因此没有动力来实施科学管理。但到了1922年以后，国内外市场环境转变，竞争加剧，棉纺织业进入萧条期，部分企业才开始尝试运用科学管理，以提高经营效率，改善劳资关系，激发劳工的积极性来加强竞争力。因之对科学管理的肯定看法开始逐渐增多：“现在正是工商业竞争的时候，要求工厂发达和出品精良非用科学的管理的方法不可。”因为“用科学的管理方法处置适宜，那么不但在工厂方面有利，如‘1、出品增加；2、成本减轻；3、免除工潮’；在工人方面亦可以得着许多益处：‘1、工资增加；2、时间减少；3、工制改良。’”<sup>④</sup>

时人将科学管理法大致划分为以下12点，即时间研究：测量职工每日的生产能力；动作研究：研究作工的基本动作，使其既容易又快速；规定工作标准：某种职工，每日应有某种成绩；工作顺序的规划：工作衔接，节省耗费；节省疲劳：留着精神多工作；标准化：规定出品式样，节省设备、原料和手续；简单化：规定出品种类；分析工作：健全人事、报酬，使工资合理化，各得其宜；讲求设备：免除耗费，使各部工作，互相衔接；严密组织：确定组织，行政迅速等。<sup>⑤</sup>

到20世纪20年代中期，西方各主要国家普遍建立起研究科学管理的相关组织和机构，如美国的“泰罗学会”、英国的“工业管理学会”、奥地利的“效率

---

版，第144页。

①穆藕初：《振兴实业之程序》，赵靖主编：《穆藕初文集》，北京大学出版社1995年版，第176页。

②姚善庭、涂炳立：《工厂之科学管理大要》，《经济汇报》第3卷第1期，1924年6月，第28页。

③袁庆炎：《科学管理法释义》，《工商管理月刊》第1卷第2期，1934年6月30日，第58页。

④《科学管理与劳动界》，《申报》，1925年12月26日，第3版。

⑤张以藩：《什么是科学管理法》，《申报》，1932年12月14日，第23版。

委员会”与日本的“泰罗学会分会”等。1927年，在瑞士日内瓦还成立了国际管理研究所，它不仅负责向各国传播管理信息，还向各国推广科学管理方法，成为国际科学管理的交流中心。研究所第一任所长是当时英国著名管理学家林德尔·厄威克，在其任职期间（1928-1933），曾积极寻求与中国进行联络。1930年5月，他就致信时任工商部部长的孔祥熙，“请为发起组织中国工商管理协会，以备加入其间作为会员，籍谋充分合作，共同发展。”<sup>①</sup>

鉴于当时“科学管理之关系重要，凡研究工商行政者类能言之。处此工业时代，倡导进行，奚容稍缓”的形势，1930年5月26日，孔祥熙邀请沪上工商各界领袖发起成立了中国工商管理协会。在主席演词中，孔祥熙称，我国工业幼稚，生产落伍，推厥原因，“由于管理方法之未尽得当者有之，由于技术人才之过于缺乏者有之，由于企业组织之未臻健全者有之，由于人事行政之素无研究者有之。”因此，欲谋改进，“当以养成技术人才，厉行科学管理为一致努力之共同目标。”会上，孔祥熙还就科学管理法的首创者泰勒以及国际科学管理运动之略史进行了介绍，并简要概括了科学管理法的要义，称其“举厥要旨约有四端：（一）根据实地经验，发见科学规律，使工厂中之各部分或各个人，均有适当的工作，而与时间动作之研究、物力消耗之排除，尤宜加以注意；（二）应用科学方法，以从事于工人之选择、指导与训练，务以为工人择事，而不使工人自择其事为主旨；（三）管理人员，宜与工人同甘共苦，并推诚相与，务使所有工作，照科学的工业效能之原则从事工作；（四）管理方面与劳工方面，对于职业，均宜负相当责任。凡工作性质为工人所能胜任者，自宜由工人任之。否则即由管理方面担任，以期得收分工合作之实效。”<sup>②</sup>从当时参会的穆藕初、杨杏佛、荣宗敬、刘鸿生、蔡声白等80余人的身份来看，孔祥熙的发言基本代表了中国工商界大部分实业家与经济学家对科学管理法的认识，至少代表了国民政府高层对科学管理法的观感。<sup>③</sup>对比泰勒所言科学管理的“四大基本原理”<sup>④</sup>，可以说孔祥熙等人基本抓住了科学管理法的精髓。新成立的中国工商管理协会决定“以研究科学管理方法，增进工商业生产效率，实现民生主义为宗旨”，并发行《工商管理月刊》。

①《工商管理协会》，《申报》，1930年5月27日，第13版。

②《工商管理协会》，《申报》，1930年5月27日，第13版。

③在工商管理协会筹备会上，孔祥熙就曾言，对于科学管理法，本部行政纲要早经列入，正拟召集实业领袖工商专家共策进行。见《工商管理协会》，《申报》，1930年5月27日，第13版。

④（美）泰勒（F.W.Taylor）著，蔡上国译：《科学管理原理》，第88页。

①这对于进一步推进科学管理法在中国的实践应用具有积极作用。

之后，部分学者对科学管理法进行了较为深入的研究，其中有人将科学管理法大致归纳为以下八个方面：

（一）研究每一工作所需必要之步骤，与每一工作步骤所需最短之时间制定一“工作标准”。工人工作之成绩，逾此标准者，奖励之；低于此标准者，设法训练。（二）调查各种工作之性质，分析其每一工作所需要之技能与学识，选择适当之工人任之。（三）根据以往情形，编制预算。（四）办理成本会计制度，使各项费用，有所依归；而后计算其每件出品之成本若干，各部门之成本费用若干，以定应兴应革之点。（五）开设职工训练班或职工夜校，训练职工之技能与学识。（六）注意工人之福利事业。（七）分析市场之情形。关于消费之性情，习惯、嗜好、购买能力等等，均须详细调查。（八）采办原料，均须依一定之标准进行。<sup>②</sup>

认为民族实业若能做到这几个方面，则管理必日趋科学，生意定日渐昌隆。

此后，为摆脱经营困境，增强企业竞争力，越来越多的民族实业家开始关注并实施科学管理法。他们认为，“各种工业之最大成功，能使工厂立于不败之地者，有两个问题，当为吾技术家讨论之焦点。一为争出数多；一为求品质佳。出数多则成本可轻，品质佳则顾客欢迎，此为优胜劣败之原则，欲达此原则，则科学管理法尚矣。”<sup>③</sup>

如担任商务印书馆总经理的王云五即指出：“公司非实行科学管理，不足以求进步”。<sup>④</sup>并且为资观摩学习起见，他还专门于1930年3月初，出国考察各国实施科学管理法之状况。在费时6个月，遍访英、美、德、法等八九国后，王云五结合考察心得，制定了《本馆采行科学管理法的计划》，其中包括三个目标、四个纲领及十二个原则等。之后，商务印书馆以3年为限，进行了较为全面系统的实施。<sup>⑤</sup>对于实施的结果，时人给予了较高的评价。据《实施科学管理法工厂之调查》一文称：“商务印书馆为国内出版界之巨擘，抑且为国人自办工厂中最宏大者之一。此主规模广大之公司，其事务之繁复，管理方面之困难，百倍于小

①《中国工商管理协会正式成立》，《纺织时报》第710期，1930年7月3日，第4版。

②杨荫溥主编：《经济常识》，经济书局1935年版，第128-129页。

③王子宿：《纱厂应改良给资方法论》，《纺织年刊》，1934年，第20-21页。

④《实施科学管理法工厂之调查》，《工商半月刊》第3卷第14期，1931年7月15日，第1页。

⑤《实施科学管理法工厂之调查》，《工商半月刊》第3卷第14期，1931年7月15日，第2-5页。

规模企业，自无待言。非用科学管理处理一切，决难求进步。常人每谓国人缺少经理大规模公司之才能，究其实，一般经理不知引用科学方法为管理之助，谓为中国大规模企业失败之一重要原因，亦无不可。今者商务以工厂领袖之资格，进而实行科学管理，主其事者，又为社会公认之学者王云五氏。观其计划与进行之井井有条，将来成功之期，自属意中事。其影响于中国工商业之前途，必极伟大无疑。”<sup>①</sup>

同一时期，康元制罐厂亦“参照东西各国，科学管理工厂，实施科学管理法”<sup>②</sup>，在工作联络、人事管理、设备改良、职工待遇等方面对原有经营方式进行了全面系统的改革，因此曾被王云五称为“我国实行科学管理法之先锋”。1933年出版的《中国实业志》亦评价其为“有完善严密的组织管理系统”，“科学管理，著称国内。”<sup>③</sup>自商务印书馆、康元制罐厂等企业率先引进和推行科学管理后，上海许多民族企业也开始逐步效法。

当然，针对科学管理法，时人也没有照搬照抄，而是结合国情与自身企业特点进行了变通处理。如最早引进科学管理法的穆藕初即认为，“管理家不能够拘泥陈旧之方式，以贻削足适履之讥”，对科学管理法须“引申触类变通，化裁而妙用之”。<sup>④</sup>并称所谓科学管理，“一言以蔽之，即节省时间、精神、物质而已”。<sup>⑤</sup>他正是“本此三大纲”在自己开办的纱厂精确计算如何节约劳动时间、精力和原料的耗费，以求得最大产出。商务印书馆总经理王云五更是认为，科学管理法是一种因人制宜与因地制宜的方法，也就是没有一定方法的方法。如果一成不变，那便不是科学管理法。如果直抄了外国方法搬回中国来用，这也不是科学管理法。总之，我们应根据客观的事实与充分的研究，才能实现科学管理法的真谛。<sup>⑥</sup>他还进一步指出：“我对于欧美，尤其是美国盛行的工商管理，虽甚赞同其原则，却不愿整个接受其方法。一国有一国的工商背景，一国亦有一国的社会特点，善学者当师其精神，不必拘于形式，我在商务印书馆施行的管理方法，即本此旨。”并明确提出：“决不无条件的接受外国人的成法”乃是实施科学管理的第一原则。

① 《实施科学管理法工厂之调查》，《工商半月刊》第3卷第14期，1931年7月15日，第11页。

② 《实施科学管理法工厂之调查》，《工商半月刊》第3卷第14期，1931年7月15日，第13页。

③ 张忠民：《20世纪30年代上海企业的科学管理》，《上海经济研究》，2003年第6期，第76页。

④ (美)戴乐尔著，穆湘玥译：《工厂适用学理的管理法》，中华书局1916年版，译者叙第2页。

⑤ 穆藕初：《藕初五十自述》，商务印书馆1926年版，第51-52页。

⑥ 《王云五先生科学管理法演讲 第一篇：科学管理法的原则》，《工商半月刊》第2卷第21期，1930年11月1日，第32页。

①上海康元制罐厂厂主项康原则注重在建立企业成员对科学管理具有共识、共信的基础上由点到面，逐步推广，认为“科学管理非一蹴可几（就），难关层叠，飞度至难，主其事者必须有刚毅果敢之气，虚心研究之诚。”他把科学管理比喻为配置精密合理的机器，“轮齿相接，皮带相连，轴承润滑，配合无间，原动力一发，则各部俱为顺利之动作，而绝无发沙磨擦之声，至是而科学管理乃为大成。”

②这些认识为科学管理法在近代中国企业的进一步推行产生了积极作用。

## （二）“合理化运动”的勃兴

“合理化运动”产生于欧美<sup>③</sup>，“当欧战以后，德国以战败而需负战时损失的赔偿。德国人遂深思竭虑。从事研究生产方法的改良。以冀生产数量的增加。同时注意工人工作效能的增进以及生产费的节约，以图成本的低减。德人自着手研究与实行以后，成效大著，世人争相注意与效仿，名之曰生产合理化。”<sup>④</sup>虽然“生产合理化”这一名称在当时的德国已比较常见，但学界对它的定义却“因为地和时的关系，内容常常各有差别。”<sup>⑤</sup>德国经济管理局将其定义为：“合理化的目的：在以技术的及计划的手段，使经济性向上，货物的生产增加，价格低廉。”<sup>⑥</sup>前苏联科学管理的奠基人叶尔曼斯基则认为：“1922年以后，泰勒主义与科学组织的结合产物叫做合理化，它在世界范围内逐渐发展成为强大的运动。”

⑦西方学者对“合理化”这一名词也作出过不少解释，比较通行的是1927年5月世界经济会议（World Economic Conference）所下的定义：“合理化是求精力或材料的最低限度值消耗而设的技术与组织的方法，包含劳工之科学的组织，材料与产物之标准化，工作程序之简单化以及运输与交易之改善。”<sup>⑧</sup>

在德国，合理化运动其实于1846年已经萌芽，“当时即商定铁道轨距与联结器及制动器之统一。”到第一次世界大战时，技术合理化基础基本形成。一战

①王云五：《工商管理一瞥》，商务印书馆1943年版，第2页。

②《上海康元印刷制罐厂简史》，见《康元印刷制罐厂十周年纪念刊》，1934年。

③有人认为这一运动产生于德国，如朱通九：《劳动经济学》，上海黎明书局1931年版；程振钧：《实业合理化》，《浙江省建设月刊》第4卷第3期，1930年9月；李钧：《日本之产业合理化运动》，《东方杂志》第27卷23期，1930年12月等；有人认为产生于美国，如刘絮放：《美国之产业合理化运动》，《东方杂志》第27卷23期，1930年12月；周仁斋：《各国产业合理化运动概况》，《国闻周报》第7卷第47期，1930年12月；史维新：《世界实业合理化运动与中国新建设》，《建设（南京1928）》第14期，1933年4月等。“产业合理化运动”到底产生于哪一国，不是本文所要讨论的问题，为避免不必要的纷争，本文采用产生于欧美的说法。

④朱通九：《劳动经济学》，上海黎明书局1931年版，第305页。

⑤杨春芳：《产业合理化运动》，《东方杂志》第27卷23期，1930年12月，第12页。

⑥杨春芳：《产业合理化运动》，《东方杂志》第27卷23期，1930年12月，第12页。

⑦许康、劳汉生编著：《中国管理科学化的历程》，湖南科学技术出版社2001年版，第128页。

⑧包威著，王抚洲译：《合理化要义》，商务印书馆1933年版，第1-2页。

战败后，百业凋敝，加上巨额赔偿，“经济几乎不能自存，遂对国民经济厉行合理化。甚至于家事洗扫之末，办公室设备之微，均皆侵入，遂以技术合理化著称于世界。”因此，战后经济能够逐步恢复。其合理化运动的施行机关，“国家方面以经济监督局为中心，私家方面，团体尤多，其中心集中于德国工程师协会及德国电气技术家协会。专门机关总数多达 30 余家。”<sup>①</sup>

在美国产业界，合理化运动正式产生之前，即早已实行泰罗制与福特制。但在美国民众看来，“科学管理法与福特制度其目的究仅为企业利益”，而对于国民经济的利益并不显著，“所以要在国富和国民经济的大处着眼，还须在科学管理法与福特制度之外，另谋产业合理化之道。”恰在此时，时任商务部长后来担任美国总统的胡佛正在推行“浪费排除运动”，并发布了 16 条纲领。<sup>②</sup>美国政府为实现胡佛的主张，特设调查机关，“以讲求方法，制定法律”，此后又为此专门设立执行机关，以督促施行。“一般经济界所谓实业合理化运动，复到处风起，如此而成国民的运动。”<sup>③</sup>

英国自一战以后，“因旧式工厂器械设备之落伍，新式工厂生产设备之过剩，加之实业界多受巨大债务之压迫，以致输出高降落，货币价低减，而酿成实业界之大不景气。”这种不景气的现象，在专靠输出工业立国的英国，当然不能不急图挽救，“于是为制止输出工业在国际市场上的衰落计，乃不得不采行合理化政策，而在实业上应用降低物价之技术与计划。”<sup>④</sup>首先，他们力求“工商业之简单化统一化”，其次，“在心理方面，尤特别的研究以便见之于实用。”英国还要求各实业公司，“均行联合成立管理研究会，各就其范围内交换意见和经验，以图经济之发展。”负其责者，“除大学校专门学校及产业研究团体外，私家学院及团体尤为盛行。”<sup>⑤</sup>

除上述几个国家外，芬兰、荷兰、波兰于 1925 年，法国、比利时于 1926 年，西班牙于 1927 年，保加利亚、挪威于 1928 年，纷纷开始组织合理化机关，以促使本国产业合理化的实现。<sup>⑥</sup>对此，时人就曾评论说，“世界合理化运动如火如荼，形成第二次实业革命。到处皆有合理化之呼声，几乎非合理化不能生存，

①周仁斋：《各国产业合理化运动概况》，《国闻周报》第 7 卷第 47 期，1930 年 12 月，第 3-4 页。

②刘絜敖：《美国之产业合理化运动》，《东方杂志》第 27 卷 23 期，1930 年 12 月，第 49-53 页。

③黄通：《美国的实业合理化运动》，《学生杂志》第 18 卷第 5 期，1931 年，第 47 页。

④吴兆棠：《最近英国的合理化运动》，《时事月报》，第 5 卷第 4 期，1931 年 10 月，第 263-264 页。

⑤周仁斋：《各国产业合理化运动概况》，《国闻周报》第 7 卷第 47 期，1930 年 12 月，第 6 页。

⑥周仁斋：《各国产业合理化运动概况》，《国闻周报》第 7 卷第 47 期，1930 年 12 月，第 9 页。

非合理化不能自救。”<sup>①</sup>

随着合理化运动在西方的普及，日本等东方国家也开始积极关注并效法。1929年9月，商工省大臣俵孙一向商工审议会提出如何开展合理化的咨询，这标志着战前产业合理化的开始。<sup>②</sup>之后，日本商工省根据咨询意见特制定《日本产业合理化要纲》，规定：设立一个权威机构来引导合理化措施；促进企业间合同与联系更顺畅，实现生产部门的协调；推动统一规格、标准化生产，提升效率、增加产量，降低成本；解决卫生问题，避免成为企业联系和其他合理化工作的障碍；将政府许可认定合理化作为基本方针，至少能减少在这方面的资本浪费和企业失败；支持合同和联系经济的研究，比如减免登记等。这一切的核心目标即是掌控资本和企业，期望加强企业间的联系，杜绝任何浪费。<sup>③</sup>1930年1月，日本政府成立了以首相滨口雄幸为首的产业合理化最高领导决策机构“临时产业审议会”，其主要职责便是“调查审议产业合理化及其他产业振兴的重要事项。”<sup>④</sup>随后，日本政府根据产业审议会的建议，于商工省内设立“产业合理化局”，作为指导合理化实施之中央机关。“产业合理化局”虽设置于商工省内，但它受内阁直接管辖，是内阁的直属机关。它所负责管理的事务不只限于关系商工省的合理化，“举凡原始产业、电力统制、运输、金融等，关于农林、铁道、邮政、财政等部的合理化事业亦都兼顾”<sup>⑤</sup>，成为名副其实的合理化运动中心。

日本对“合理化运动”的效法促使中国也迅速跟进，“今之谈实业管理者，莫不首重合理化。而尤以工业为最，纺织占工业中重要位置，则合理化当急尚矣。”<sup>⑥</sup>中国部分经济学家与实业家逐渐开始关注这一运动，并作出了不少译述与论说。受其影响，包括大成公司在内的部分民族企业关于“合理化运动”的讨论也日趋深入。

较早对合理化运动进行阐释的是1911年胡筠发表的《合理化的真义》一文。该文认为：“‘合理化’是求效率的增进。”并称，“工业发达，机器进步，工厂组织庞大后，效率方面，日求提高，于是演进成近代所谓‘合理化运动’的局

①史维新：《世界实业合理化运动与中国新建设》，《建设（南京1928）》第14期，1933年4月，第50页。

②杨栋梁：《日本的产业合理化及其理论分析》，南开大学日本研究中心编：《日本研究论集》，南开大学出版社1996年版，第170页。

③《日本产业合理化要纲》，《民国日报》（上海），1929年12月12日，第5版。

④（日）加藤尚文编：《日本经营史料大系》第3卷，三一书房1989年版，第98-99页。

⑤李钧：《日本之产业合理化运动》，《东方杂志》第27卷23期，1930年12月，第71页。

⑥汪浮礼：《汪序》，沈泮元：《大牵伸》，上海华商纱厂联合会出版1932年版，第3页。

面。工作系统化、条例化、标准化，工人动作单纯化，工作时间充分利用。这种趋势，有增无已。”<sup>①</sup>之后，关于“合理化运动”的讨论渐多。

1930年，时任浙江省建设厅厅长的程振钧等人出洋考察，“为时半载，遍访日、美、英、比、法、德、瑞、意等国”<sup>②</sup>，考察内容主要为“建设行政及重要建设事业”。程振钧一行前后“访问各国政府机关八十余处，社会团体三十余处，参观各大工厂各大工程，亦近百数，所得材料及感想甚多。”<sup>③</sup>回国途中，程振钧便将考察观感写成《实业合理化》一书，认为，西方所倡行的合理化运动是“经济思想上之大革命、国际经济会议之建议、各国实业界之新趋势、中国实业之唯一救星。”<sup>④</sup>由于程振钧的身份及其在建设事业方面“尤负专长”<sup>⑤</sup>，他的观点在当时国内学界及实业界均引起重大反响。此书除在《浙江省建设月刊》刊载外，《申报》《益世报》《纺织时报》等全国性重要报刊几乎同时以连载方式予以全文刊布。在书中，程振钧毫不掩饰地表达了对合理化运动的极大推崇，认为，“实业合理化者，即吾国最优良的最合宜的经济思想与经济方案也。吾国速乏研究，而合理化注重研究；吾国素不科学，而合理化注重科学；吾国对于人民实业之成败，物价之高低，政府与社会均素不理睬，而合理化注重理睬；吾国各方面消耗极多，而合理化注重除去消耗；吾国近多劳资纠纷，而合理化注重劳资合作。余可类推，毋庸置疑。总之，合理化确为吾国救时之良策，吾人应以十二万分的诚意欢迎之。”<sup>⑥</sup>

除程振钧的《实业合理化》一书外，在当时，还有一份杂志对推动合理化运动起到了重要推动作用。它就是创刊于1904年的社科类综合性刊物——《东方杂志》。1930年，《东方杂志》专门开辟“产业合理化研究”栏目对合理化运动的概念以及在世界各主要国家的发展状况进行了分析探讨。<sup>⑦</sup>如杨春芳的《产业合理化运动》一文认为，虽然对“产业合理化”难以下定义，但“他的范围却是可以概括的说一说的，从工场的生产技术，作业组织的合理化（即能率增进、

①胡筠：《合理化的真义》，《应用科学》（刊期不详），1911年，第46-47页。

②《程振钧昨日返国》，《申报》，1930年9月10日，第13版。

③程振钧：《实业合理化》，《申报》，1930年9月10日，第16版。

④程振钧：《实业合理化》，《申报》，1930年9月10日，第16版。

⑤《程振钧昨日返国》，《申报》，1930年9月10日，第13版。

⑥程振钧：《实业合理化（续）》，《申报》，1930年9月11日，第12版。

⑦参见杨东莼：《产业合理化》，《东方杂志》第27卷7期，1930年4月；杨春芳：《产业合理化运动》，刘絮敖：《美国之产业合理化运动》，李宗文：《德国之产业合理化运动》，李钧：《日本之产业合理化运动》，黄宗海：《产业合理化与资本主义当前的各种问题》，《东方杂志》第27卷23期，1930年12月。

排除浪费、制品标准化及单纯化等)推而至于工场经营的全般合理化及产业组织的统制化,(即企业组合作用的扩充)更推而至于公共团体的规律化:这就是产业合理化的范围。”<sup>①</sup>李宗文的《德国之产业合理化运动》一文,指出,所谓“合理化,实不外机械化的合理化,技术化的合理化,组织化的合理化三种。”<sup>②</sup>《东方杂志》在当时社会的影响力不容小觑。相关文章的发表,进一步激发了学界及实业界的讨论热情。

从相关讨论中,我们可以发现,时人对于“合理化”的定义多有歧异,不尽相同。但综观之,其本质特征还是具有共通之处,如材料与产物之标准化、生产程序的简单化以及改良生产方法、增加生产数量、增进工作效能、节约生产成本等。即通过提高生产效率、降低生产成本和优化资源配置等手段,实现企业经营管理 and 生产运营的最优化。这种最优化不仅仅局限于单一因素的改进,而是涉及整个生产过程中各个环节的协同作用,以达到最终提高企业整体竞争力和盈利能力的目的。既然合理化如此重要,那又该如何实施呢?时人认为,须从一厂、一业做起,进而推进至全国各业的合理化。<sup>③</sup>

## 二、时人对“科学管理法”与“合理化运动”两者关系的认知

随着时人对“科学管理法”与“合理化运动”的讨论日深,人们对两者各自的内涵与关系也有了进一步的认知。如王云五认为,科学管理法大概有广狭三种意义。第一种是狭义的科学管理法,即美国科学家泰勒发起的,所以又称为泰勒氏方法。泰勒最初提倡这个方法是专门用到工厂里的,如对工厂设备的改善、工作方法的改良、工人疲劳的避免、工人心理的研究和出品的增加等等都是他所注意的范围。第二种是比较广义的科学管理法。即在1910年由美国众多工程师共同决定的名称。从此以后,他的意义便不再限定在一个工厂,即使商业机关和官厅等处,也都可以探行。第三种则是最广义的科学管理法,又称为合理化运动,由德国发起。其意义是要把科学管理法推广到全业或全国。在王云五看来,“合理化与科学管理法,在名称虽有不同,意义虽分广狭,但实际上是二而一的。”他指出,“科学管理法并不是仅仅改善工厂的布置或改革工作的方法及增进出品的数量等等,那不过是科学管理法目的的一部分。科学理管法最重要的意义还是

<sup>①</sup>杨春芳:《产业合理化运动》,《东方杂志》第27卷23期,1930年12月,第11页。

<sup>②</sup>李宗文:《德国之产业合理化运动》,《东方杂志》第27卷23期,1930年12月,第44页。

<sup>③</sup>陆绍云:《我国棉业合理化之方法及其实施》,《励进月刊》第10期,1933年11月,第2页。

在雇主与劳工双方心理上的改革，使双方能了解他们的责任，明白他们的地位，力戒主观的和因袭的方法，采取客观的和合理的方法，这是科学管理法的精义所在。”虽然在名义上有科学管理法与合理化等分别，“但是在实际上在原则上还是一样的。”<sup>①</sup>

王雨桐亦认为，“产业合理化运动，始创于德国，考其意义，乃以科学管理法，推广施用于全国一般生产事业，故可谓为归美的科学管理法。由是吾人可知，合理化与科学管理法，于名称上固有不同，然其性质，实一而二，二而一者也。”他声称，自德国创始合理化运动后，同时有美国泰勒发明之科学管理法，在法国复有费约尔亦提倡此法。惟是时合理化运动，在各国尚属萌芽时代，不过为局部之运动而已。迨时至今日，世界之经济竞争，日趋激烈，各国为谋增加生产，扩展市场起见，各对于本国内生产事业，知非图根本之改革与整理不为功，于是所谓产业合理化运动，遂应时而兴，为全世界竞相采用。<sup>②</sup>

胡庚运则专门撰文讨论了“科学管理法”与“实业合理化”之间的关系，认为，“如果欲求实业合理化，则丢不开科学管理法。实业合理化是全国整个的计划，科学管理法是每一个公司或每一种实业达到实业合理化的手段。惟有科学管理法，始可以促进生产，免除无谓的消耗和消弭劳资的纠纷。如此，实业始可以谈到合不合理。”他还进一步指出，“欲求实业合理化，非严行科学管理法不奏效；欲严行科学管理法，非首先订定实业合理化不为功。”<sup>③</sup>

其他如朱通九称，“科学管理法与生产合理化名称虽各不同，而其实质在事实上无甚差异。……故吾人为便于讨论计，以科学管理法一名词，以包含生产合理化的意义。”<sup>④</sup>丁振一亦称，生产合理化“实际则于19世纪末美国已实行之矣，所谓‘科学的管理法’是也。”<sup>⑤</sup>还有人认为，“合理化工作法者，乃工业标准化与简单化、科学管理之总称”；<sup>⑥</sup>“所谓生产合理化者，为标准化，简单化，科学管理之总称”。<sup>⑦</sup>

另外，亦有人指出，“合理化发达之顺序，可分为三期，第一曰企业本位之

①《王云五先生科学管理法演讲 第一篇：科学管理法的原则》，《工商半月刊》第2卷第21期，1930年11月1日，第31-32页。

②王雨桐：《产业合理化问题》，《民国日报》，1930年11月10日，第3版。

③胡庚运：《科学管理法与实业合理化》，《经济周刊》第27期，1930年11月10日，第50页。

④朱通九：《劳动经济学》，1931年，第305页。

⑤丁振一：《工业政策》，商务印书馆1931年版，第47页。

⑥朱升芹：《朱序》，沈洋元：《大牵伸》，上海华商纱厂联合会出版，1932年，第2页。

⑦邱光庭：《产业合理化之真谛》，《纺织时报》第1093期，1934年6月14日，第3版。

合理化，即增进各个企业之能率，当然与同种之企业相竞争，竞争达于极点，则劣者不能生存。第二曰产业本位之合理化，即增进产业本身之能率，例如增进某纱厂之能率者，即增进企业单位之能率也，增进棉业之能率者即增进产业本位之能率也，第三曰人类本位之合理化，此非企业与产业之能率问题，而为国际的与人类的关系，行最大统制之方法也。”而要想实现第一期的“企业本位之合理化”，则需运用“泰勒氏生产管理”来进行。<sup>①</sup>

通过时人关于“科学管理法”与“合理化运动”的讨论分析，我们可以发现，在他们看来，两者虽然均有广义与狭义之分，且内容互有交叉重复，但一般所指的“科学管理法”则常见于对某一企业的管理。而“合理化运动”则基本指向全国各产业的合理化。在两者关系中，科学管理法更偏向于一种手段，合理化则表现为目的。只有每个企业通过科学管理法的运用，首先实现“企业本位合理化”，才能最终实现全国产业的合理化。这一点，从当时召开的全国工商会议的提案中也可以得到佐证。

1930年11月，在国民政府召开的全国工商会议上，应江苏省建设厅、工商访问局等单位的提议，通过了“提倡科学管理法以期达到实业合理化案”。该案声称“欲发展工业，使本国出品之质量、数量与价值足与外货对抗，则舍厉行科学管理法别无他途”。<sup>②</sup>在时人看来，企业厉行科学管理法则是达到全国实业合理化的一种必要手段。工商会议闭幕时所发表的《全国工商会议宣言》又专门对科学管理法与实业合理化进行了阐述，其中声称，“我国工业落后，非厉行科学管理法及实业合理化不足以谋挽救而图进展。本会议鉴于美德诸国工商业之发展皆出于科学管理与合理化之盛行，故拟请工商部邀集主管及有关工商行政之各机关、国内重要学术团体、职业团体与劳工代表合组全国实业合理化研究会，并扩充中国工商管理协会在各省市设立分会，以期刷新经济组织，增进生产效率，改弦更张，舍此莫由。”<sup>③</sup>

### 三、“科学管理法”与“合理化运动”对刘国钧及大成公司的影响

“科学管理法”与“合理化运动”在中国的传播与相关探讨，对刘国钧的经

<sup>①</sup>陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施》，《励进月刊》第10期，1933年11月，第1-2页。

<sup>②</sup>《工商会议审查报告志要：提倡科学管理法以期达到实业合理化案》，《纺织时报》第747期，1930年11月10日，第6版。

<sup>③</sup>《全国工商会议宣言》，《申报》，1930年11月9日，第12版。

营理念及大成纺织染公司的生产管理实践均产生了重要影响。

随着“科学管理法”的广泛讨论以及在部分企业的成功实施，尤其是在申新三厂、大生纱厂的实践应用，对当时正在独自经营广益布厂和染织厂的刘国钧产生了极大触动。1925年无锡申新三厂便聘请汪孚礼担任工程师，“仿照日本纺织厂制度，对于工人厉行科学管理法。”<sup>①</sup>虽然中间一度出现波折，但终究还是取得了一定成绩。<sup>②</sup>时人就曾对此评论说：“厂内工程管理，多由工程师、工务主任、公务员等任之，已无文场武场之别。权责既一，纠纷自少。虽尚未达科学管理及工作合理化之阶段，而于论工论货工资之厘订，以及工人之训练考核，均有相当改进。”<sup>③</sup>南通大生纱厂亦认识到，“现在事实很明显的告诉我们，要增进生产和节省成本，非提倡管理科学化不可。”并提出了欲实行科学管理法的十种条件，即“1.有几组织；2.选择优劣；3.工作分配；4.技术训练；5.工作计划；6.工作标准；7.成绩检查；8.激励兴趣；9.疲劳休息；10.完美设备”<sup>④</sup>，以供大家讨论。刘国钧虽然只上过不满一年的私塾，但其勤于钻研、善于学习，经常悉心研究工业管理方面的书籍，并广泛涉猎有关纺织工业的杂志，深受科学管理思潮之熏染。<sup>⑤</sup>他一向视大生、申新为榜样，对于他们在工厂试验中运用科学管理所取得的成就，亦心向往之，这就更加鼓动了采用科学管理法的雄心。

1931年4月18日，中国工商管理协会在联华总会召开第六次聚餐讨论会，荣宗敬在会上讲演了中国纺织、面粉两业经营上之困难及其救济方策，又着重指

①上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年版，第155-157页。

②荣家企业的内部管理，自创建以来一直实行“文场”“武场”并行的工头制度。迫于管理压力，于1924年开始在其全资子公司，且在申新纺织系统中规模最大的企业——“申新三厂”实行改革，尝试引进“工程师制”管理模式，但遭到工头们的激烈抵制。因此，资方不得不采取缓冲的办法，把机器效率较低的美式纺织机，交由新进厂的工程师和技术人员操作和管理；把机器效率较高的英式纺织机，交由工头按原有体制进行操作。经过几个月的实践，资方得知，两者出现明显差异，新派技职人员使用的那部分效率较低的美式纺织机的生产效率，竟超过由工头管理的那部分效率较高的英式纺织机。由此资方经过比较作出废除“工头制度”的决定，并建立了统一的“行政”和“技术”管理机构，以及由技术人员负责的“保全部”“考工部”和“实验室”等。开始仿照日本纺织厂制度，厉行科学管理法。但随着改革的深入，“新法”中实行的“论货工资制”堵塞了工头“吃空额”的漏洞，以及“劳动定员制度”中，多余的机工和工头，必须调做其他工作。因此，触犯了工头对人事操纵的权限。于是，工头们煽动工人殴打技职人员，从而导致变革中断。最后厂方无奈，向工头妥协，达成以下协议：“工头制仍予保留，技职人员不再扩充，生产管理和人事调配由技职人员与工头逐级负责，凡有关技术操作，机器运转，检修保养等，都由工程师开单交工头办理。机工进厂仍由工头介绍，但需经工程师和总管审查决定。”从结果看，显然这场“新旧并存”和“相互合作”的变革，不尽如人意。但对原有体制的垄断性和影响力，已造成相当程度的破坏作用。后来，资方对该厂的大小工头采取“辞”“歇”“降”“调”等软硬兼施的办法，并最终在该厂获得变革成功。（参见沈祖炜主编：《近代中国企业制度和发展》，上海社会科学院出版社1999年版，第183页；上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年版，第155-157页；陈真编：《中国近代工业史资料》第四辑；三联书店1961年版，第283-286页。）

③陈真编：《中国近代工业史资料》第四辑，三联书店1961年版，第99页。

④李继桢：《科学管理法之管见》，《纺织之友》第1期，1931年4月，第67-68页。

⑤刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第14页。

出了科学管理法的重要性，其谓：“纺织、面粉两业，关系我国社会经济至巨，年来与日、英、加拿大诸国竞争，日见剧烈，艰难备尝。推其原因，则税项负担过重，交通梗阻，运费过昂，原料品质不佳，工厂管理不合科学方法，实最为重要。挽救之策，端在改良棉产，减轻捐税及运费，并励行科学管理数端。”<sup>①</sup>对此，刘国钧深以为然。

刘国钧经营棉纺织业，“目标就是与外国棉纺织品竞争”，且“主要与日本人竞争”。要想在竞争中获胜，就必须首先要做到知己知彼。长期以来，日本棉纺织品在与华商的竞争中无往而不胜。刘国钧“就很想研究日本的纺织业为什么这样发达”。因此，1924年他对日本进行了首次考察。当时，“日本人正在热心推行美国的泰罗制”。<sup>②</sup>日本引进科学管理法较早。在1911年，钟渊纺织的武藤山治就已开始提倡“科学操作法”，并进行操作和时间上的研究，是为日本在纺织领域引进科学管理法的最初尝试。1917年，山边武彦从钟渊纺织进入日本纺织业界最大的东洋纺织，开始着手研究标准操作，并于年底制定了各个工序的操作标准，从而使工作效率大为提高。如“女职工能负责的纺织机台数由一台变为两台半，纺织机的台数由一台半增加到了九台。”<sup>③</sup>之后，日本工业界开始广泛关注并宣扬科学管理理念。泰罗的弟子汤普森就曾称赞日本实施科学管理的企业要比德国或法国还要多。<sup>④</sup>所以，此次考察刘国钧异常认真仔细，花了一个多月的时间到处走访调研。这段经历使他充分认识到，日本棉纺织业“开支所以低，是精于管理，少浪费，少糟蹋”所致<sup>⑤</sup>，并“摸索到科学管理、注重实效、精简工序、节约物料等四项主要经验”。<sup>⑥</sup>

回到常州，刘国钧便找到大纶纱厂的蒋盘发，畅谈赴日观感，意欲将科学管理等理念进一步运用到纱厂生产实践中。鉴于“日本纱厂卖给布厂是筒子纱，布厂就把筒子纱直上经车，甚至纱厂还用盘头纱卖给单纯布厂，这样成本就低了，

---

①《纺织之困难与救济》，《纺织时报》第792期，1931年4月27日，第3版。

②居柏青：《刘国钧评述》，常州纺织工业公司编史修志办公室编：《常州纺织史料》第11辑，1987年油印本，第262页。

③（日）后藤俊夫著，陶小军、张永亮译：《精益制造047：经营的原点》，东方出版社2017年版，第234页。

④William M. Tsutsui, *Manufacturing Ideology: Scientific Management in Twenty-Century Japan*, Princeton University Press, 1998.P95.

⑤刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第18-19页。

⑥高进勇：《巨富之谜——刘国钧发家之谜》，高进勇主编：《刘国钧研究资料丛书（一）：实业巨擘刘国钧》，中国文史出版社2015年版，第80页。

浪费也少了”的现象<sup>①</sup>，两人决定大纶纱厂和广益布厂联手协作，科学施策，使用盘头纱、筒子纱，代替当时国内盛行的倒头纱，以便节约用工费用和物料。以前，纱厂棉纱纺成后，需将筒子脱出，框成绞纱，若干绞打成一小包，40包再打成一件。布厂买回件纱，仍要拆开，做成筒子，再放上织机织布。这样来回折腾不说，还费工时，耗费用。布厂织布直接用盘头纱、筒子纱，纱厂和布厂双方都节约人工和费用，一举多得。自此，刘国钧等人率先在中国开创使用筒子纱和盘头纱的先例。嗣后，该项技术在常州以至京沪线迅速推广。对这种简便科学化的操作方法，后来就有纺织专家专门评论说，“是诚得产业合理化真谛”。<sup>②</sup>

之后，在与西方列强的竞争过程中，刘国钧开始注意借鉴并吸收中外企业科学管理的做法，不断加强企业的经营管理，如千方百计提高工人的技术文化素养，改善工人的生活福利条件等。“职员、艺徒、学生、工人每天上课，教文化、教技术。女工也分早晚集中讲课，提高他们的文化。在生活福利方面，起初广益对工人没有什么福利，工人的生活很辛苦，我首先解决吃饭问题，实行包饭，包饭完全照成本，不加任何费用，这样工人不必自己带饭，常吃冷的馊的饭；其次改良宿舍，使工人能安睡、休息好，设法消灭臭虫、蚊子、苍蝇。通过这些措施，工人的情绪很好，劳动热情也高，生产蒸蒸日上，在管理方面也日趋健全。”<sup>③</sup>可以说，刘国钧的种种举措深得科学管理法之精髓。不仅“训练职工之技能与学识”，以提高技术文化水平，还“注意工人之福利事业”，以改善劳资关系，最终达到了企业与职工的双赢。这段经历，为其以后主持大成并使之迅速崛起打下了坚实基础。

1930年，大成纺织染公司创办后，在刘国钧的支持与工务长陆绍云的推动下，公司上下对早已盛行的“科学管理法”与正在热议的“合理化运动”也进行了深入讨论。他们认为，“管理法（management）者，应用一种手续及方法于劳资组织之间之谓也。科学管理法（Scientific Management）者，即事实之分析及综合，亦即依科学的研究方法归纳之原理及法则，应用一种手续及方法于劳资组织之间之谓也。故科学管理法之内容有二，一曰科学之研究及法则之设立，一曰法则之适用及其维持，劳资双方动作之要素，为人及机械之过程，及原料工具设备

①刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第19页。

②邱光庭：《产业合理化之真谛》，《纺织时报》第1093期，1934年6月14日，第4版。

③刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第20页。

之利用，亦即应用物质与力量时间与空间是也。欲知其关系，须研究物理学，心理学，数学及经济学等。”并指出，“目下科学管理法，亦无定则”，但大致分为以下几个方面：基本的时间研究；作业之计划；熟练之转移；机能的组织；标准之维持；工资之合理化；能率稽查等。而实施科学管理法的最终目的在他们看来，则主要体现在以下三点：“第一，在劳力得增加收入，缩短时间，减少疲劳，增加福利。第二，在资方得增加产额，减轻成本，使售价与成本相差益钜。第三，在社会方面，得供给相当之物品，不致市面萧条，物价低落，所谓物价调价之本义，即在于斯。”<sup>①</sup>

对于“科学管理法”的实质，他们认识得也很到位。如陆绍云就指出，世人对“科学管理法”颇多误解，以为其“偏向差别工资率制度方面”，而对于其主要原理，反漠然视之，“故迄今仍有误解科学管理法，仅为工资给付制度之一种者，此实戴氏大失所望之处也。”在陆绍云看来，“科学管理法”的实质则在于泰勒所倡导的“管理法之哲学”<sup>②</sup>，也即“科学管理法”不仅是一种手段，更是一种理念。

对于产业合理化，大成公司也有深刻认识。陆绍云指出，“产业合理化者，即设法增进企业之能率，推而至于全国及全世界产业之谓也。在一种企业之下，务使发挥每台机械每个工人之最大能率，在一国产业之下务使发挥各企业各工厂之最大能率。”而若想达到这一目的，就需要运用“科学管理法”这一手段，贯彻科学管理的理念，率先实行“企业本位的合理化”，也即“人事合理化”“生产合理化”与“营业合理化”等。<sup>③</sup>这些认识为大成公司在20世纪30年代前中期的发展中积极贯彻科学管理理念与实现企业本位合理化奠定了思想基础。

“科学管理法”与“合理化运动”在先后引入中国的过程中，对刘国钧的经营理念及大成纺织染公司的生产管理实践都产生了深远影响。这两种思潮的引入不仅深刻地塑造了刘国钧对企业管理的理解与态度，也深深融入进大成纺织染公司的运营模式之中。它们不仅为刘国钧提供了方法指导和思想支持，同时也为大成纺织染公司即将开始的大规模生产管理实践提供了理论遵循和行动指南，推动公司向着更科学、更高效的运营模式迈进。

---

①陆绍云：《科学管理法纲要》，《励进月刊》第6期，1933年7月，第1-2页。

②陆绍云：《科学管理法纲要（续）》，《励进月刊》第7期，1933年8月，第7页。

③陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施》，《励进月刊》第10期，1933年11月，第4页。

## 本章小结

1930年，刘国钧在常州创办大成纺织染公司。其创设前后，国际国内棉纺织业环境均相当严峻。在国际上，发端于美国的经济大萧条，开始向全球蔓延，逐步演变成为席卷整个资本主义世界的经济危机。在国内，由于日本“在华纺”的加速扩张，迅速取代英国在华的优势地位，予民族棉纺织业以沉重打击。从1912年民国建立到1937年全面抗战爆发前夕，民族棉纺织业几经沉浮，历尽兴衰，呈现出迂回曲折的发展特点。虽然经历了第一次世界大战期间的超常发展及战后的短暂繁荣，但之后却一波三折，饱经霜雪。自1931年起，民族棉纺织业开始陷入逆境，后逐步演成危机，直至1936年下半年才稍稍复苏。长达十余年的危机，固然不乏外部因素影响，但自身不健全的发展亦为不可轻视的主因。

面对日资的强势扩张与民族棉纺织业的重重危机，刘国钧无惧无畏，迎难而上，为抵制倾销，挽回利权，凭借多年从事商业实践的经验，毅然由商转工，接手大纶纱厂，创办大成公司，并确立了“以‘日本人’为对手，一面向他们学习，一面抵制他们”的战略目标。意图通过效法日厂的模式，仿制日货的手段，从而达到抵制日货、超越日货的目的。

大成公司创办前后，曾风靡于西方各主要资本主义国家的“科学管理法”与“合理化运动”也先后传入国内，引起经济学界及实业界的广泛讨论与审慎试验。这两大思潮对刘国钧的经营理念与大成纺织染公司的生产管理实践都产生了深远影响。不仅为刘国钧提供了方法指导和思想支持，同时也为大成公司即将开始的大规模生产管理实践提供了理论遵循和行动指南，推动公司向着更科学、更高效的运营模式迈进。

## 第二章 “人事合理化”：科学管理在大成纺织染公司人事组织方面的实践

从1930年创立至1937年全面抗战爆发，大成纺织染公司的资本与设备在8年间激增8倍。<sup>①</sup>因此，被经济学家马寅初誉为“罕见的奇迹”。<sup>②</sup>大成公司何以能够在20世纪30年代前中期的棉纺织业危机中取得如此骄人业绩？应该与其初创时期“科学管理法”的应用不无关系。大成纺织染公司创设之时，正值科学管理思想与合理化运动肇兴之际。刘国钧深受影响，为实现“企业本位合理化”，及时将科学管理这一思想引入并应用到大成公司的经营管理与生产实践中，在一定程度上助推了“大成奇迹”的产生。

“人事合理化”是实现“企业本位合理化”的关键。在大成公司看来，若要实行“企业本位合理化”，必须首先按照科学管理理念进行人事组织的变革，因为良好的人事制度、合理的组织架构、积极的工作文化和有效的激励机制等对于企业来说至关重要，不仅关系到企业内部的运行效率和团队合作，也是企业长期可持续发展的基础。若人事组织不能合理化，则势必会影响企业的生产经营。正如大成公司工务长陆绍云所指出的，“工人人事合理化者即使劳工处于安定状态之下，盖职工人事问题一日不能安定，则管理上发生莫大之障碍，同时侵蚀多数之金钱，影响营业非浅鲜。”<sup>③</sup>因此，大成公司创办后，便以泰勒的科学管理原理为基础，在“组织体系及制度的重构”“企业文化建设与精神塑造”“劳资关系的改善”等方面进行积极实践，以期实现“人事合理化”。

### 第一节 组织体系及制度的重构

泰勒科学管理法的基本原理强调，须“科学地挑选人员”。<sup>④</sup>创办大成纺织染公司后，刘国钧结合自身前期办厂实践，逐步将科学管理的这一理念融入到对新公司的治理中，在人事制度变革、工厂组织制度的修订与完善等方面对企业原有结构进行彻底重塑，从而使大成公司在起步阶段就焕发出勃勃生机。

①高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第59页。

②常州市纺织工业公司编史修志办公室编：《常州纺织史料》第3辑，1982年油印本，第13页。

③陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施》，《励进月刊》第10期，1933年11月，第4页。

④（美）泰勒（F.W.Taylor）著，蔡上国译：《科学管理原理》，第88页。

## 一、人事制度变革

人事制度是企业管理中不可或缺的一环,对于企业的发展起着至关重要的作用。大成公司上下对人事制度的重要性均有深刻性认识。因此,在其创办之初,刘国钧即对公司管理层进行了优化调整,并废除“工头制”,进一步加强对技术、管理人才的培养与引进。

### (一) 大成公司上下对人事制度重要性的认识及公司管理层的建立

人事制度的重要性不言而喻。一方面,良好的人事制度可以为企业发展吸引和留住人才,提高员工积极性与主动性,增强员工责任感与归属感;另一方面,科学合理的考核制度和规章制度也能够降低企业管理成本、促进团队协作、保障员工权益、推动企业健康稳定发展,从而促进企业和员工的双赢。这也是泰勒所一再强调的科学管理的目的所在,即“确保每一个雇员和雇主事业的高度繁荣”。<sup>①</sup>对于这一点,大成公司上下均有着深刻的体认。如第一章所述,20世纪初,尽管振兴实业的呼声日高,但除少数大企业外,多数中小企业频频面临停闭、改组的命运。就连刘国钧经营染织厂的所在地常州,也接连出现了常州、大纶等纱厂频频关停、转让的现象。对此,刘国钧就曾一针见血地指出,这都是由于不懂科学管理所致,尤其在人事安排上存在问题。因此,刘国钧特别强调,“凡事业之盛衰,多系于人之善善能用,恶恶能去,此为办理工业之重要关键,亦为知人善任最难处理之问题。吾国纺织教育不甚发达,人才缺乏,对已有者,应如何罗致重用,俾各展所长;其新进人员,应如何培养,以增加纺织界之生力军,均须积极进行,免感人才恐慌,影响工作。”<sup>②</sup>

后来担任大成公司人事主任的刘丕基亦认为,万物造化,皆系人事。欧美日本之富强,因人事而兴;我国之贫弱,亦因人事而致。“同属人事,要视各人之如何为之,而定其优胜劣败。”即如近年以来,我国工厂,每况愈下,而日本却突飞猛进,竟同背道。虽然环境各异,原因众多,但关键还是在于“我之人事有未迨也”。工厂中如无科学合理的人事制度,虽有充足资本,完善设备,新式机械,也无法发挥其长处,即使遇到良好的机会,亦不能尽得其利。反之,资本微薄,设备欠周,机械陈旧,若能辅以科学的人事管理,未尝不可作有效之补救。

<sup>①</sup> (美) 泰勒 (F.W.Taylor) 著, 蔡上国译: 《科学管理原理》, 第 88 页。

<sup>②</sup> 《〈扩充纱锭计划刍议〉及历史底稿》(1949年3月1日), 常州市档案馆藏, 大成公司档案, E009194900101620001。

“故人事云云，实为发达我工厂事业之先决条件。”<sup>①</sup>

大成公司的部分员工对人事制度重要性的认识也非常深刻且独到。如有人认为，人为实业之重心，凡百事业之兴衰，都以人事为转移。若人事能解决，则事业必能稳定。反之，赖机会所造成之事业，即使有一时之可乘，其不旋踵而失败，自在意料之中。并举例说，华商纺织业之昔盛今衰，就是“全凭机会之左右，而人事不足以支配其实业之命运所致也。”<sup>②</sup>所以欲谋振兴实业，最需要者，即为人事问题的科学与否。

因此，创办大成后，刘国钧首先在人事制度上进行了大刀阔斧的改革。在公司管理层面，刘国钧依科学管理理念迅速建立起自己的班底，并做到各司其职，各负其责。董事长一职邀请常州望族吴镜渊担任；经理则由刘国钧自己出任，分工负责厂内生产；协理由吴镜渊女婿刘靖基担任，因其曾任上海宝成纱厂、苏州苏纶纱厂营业主任，故让其负责对外经营，并在上海设置办事处，由其常驻主持，每周回常一次，交流上海、常州两地商情；其他岗位则任命为人刚直不阿的华笃安任总稽查，做事勤恳谨慎的刘丕基任人事主任，工于纺织精通技术的张鸿基、高金鹏分别担任纺部主任、织部主任，熟悉上海事务的王益斋担任上海事务主任等，均按各人专长进行了任用。<sup>③</sup>刘国钧虽担任经理，却“不担任实际工作，各方面的工作我都问，但是在各方面又不专门负责，我做得‘有我不多，无我不少’，对厂内的人都作了分工安排，做到‘事事有人负责，人人对事负责’，各方面都有专人负责。”<sup>④</sup>后来，刘国钧还专门对此进行过总结，认为“中国工商业管理、布置、办法，都要改良。不能全将责任，使经理一人负担。不可不分工负责，各部负了责，经理责任就松了。经理就好做，就简单而好办。不得不重用干部，门类工作分得细，当得住，负得起。”<sup>⑤</sup>现代管理学之父德鲁克就曾指出：“有效的管理者能使人发挥其长处。”“管理者的任务，就是要充分运用每一个人的长处，共同完成任务。”<sup>⑥</sup>刘国钧对人事制度的安排正是如此，不仅极大发挥了管理人员的积极性，而且大大提高了公司管理效能。

①刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第35页。

②老机：《振兴实业系于人事》，《励进月刊》第23期，1935年2月，第14页。

③《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

④刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第30页。

⑤葛吉霞、钟树杰点校：《刘国钧日记1945》，凤凰出版社2017年版，第15页。

⑥（美）彼得·德鲁克著，许是祥译：《卓有成效的管理者》，机械工业出版社2009年版，第53页。

## (二) 对“工头制”的改革

建立起自己的管理班底后，刘国钧开始将注意力转向公司原有的“工头制”。“所谓‘工头制’者，工人与资方并不直接发生关系，一切责任由居间者的工头负责之。”<sup>①</sup>过去大纶对于工人的任用，无论其智识有无、年龄大小、经历如何以及身体健全与否，“但凭宕管之带领，工头之控制，即加任用。”这就不免造成“无论生手熟手，当其进身之始，必先钻营工头之门路，或馈礼物，或具赞敬，每逢年节，仍不免相当之孝仪”等现象的发生。加之，“或有以子女悬托在厂工作之亲戚朋友带领者，身欲得工作之位置，终难越过工头之势力。”故一般工人家属，惟工头是尊。工人本身，亦惟工头是从。同时，厂方又以罗致工人为其重要责任，缺少之时，惟彼是问。于是造成工人为工头所私有的局势，使得有所挟持，因此“工头之地位，不啻昔之军阀，拥兵称雄，气焰凌人，把持百出。”<sup>②</sup>在工头制管理模式之下，往往存在着比较严重的人身依附关系，一般工头来自哪里，工人也多是哪里人。各部门工头自成系统，甚至形成一种地方帮派势力。企业内各车间重要岗位若非与工头有帮会、师徒、家族等关系则绝难出任。大小工头通过这种人身依附关系，对工厂进行实际管理和控制。工头制在当时的工厂中比较普遍。即使如申新九厂那样当时号称中国最大的棉纺厂，迟至1937年，厂方对劳工管理也并无发言权，全厂1200余名工人均受工头的完全控制。<sup>③</sup>工厂任用或解雇工人，也要通过机匠头脑，“头脑手上有一批人，别人不好随便进厂工作。”<sup>④</sup>

社会网络学派认为，一个人为什么会获得这样或那样的权力，“其原因在于人们所处的独特社会关系网络以及他们在关系网络中的位置”。<sup>⑤</sup>工头之所以能够获得如此权力，是因为他在三种独特的网络结构中占据了有利位置，即：劳动力流动网络中工厂主和工人的信息中介位置；技术交换网络中的单边垄断位置；组织体系内部的管理中介位置。这些有利的地位使工头的资源得以转化为权力，因此便获得了与工厂主博弈的资本。

①《“工头制”的利弊》，《申报》，1930年4月1日，第4版。

②刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第41页。

③高家龙：《华人企业与个人关系网——剖析1915年至1937年的申新棉纺企业》，张仲礼编：《城市进步、企业发展和中国的现代化1840—1949》，上海社科院出版社1994年版，第276-288页。

④上海社会科学院经济研究所编：《茂新、福新、申新系统荣家企业史料》（上册），上海人民出版社1980年版，第137-138页。

⑤周雪光：《组织社会学十讲》，社会科学文献出版社2003年版，第129页。

“工头制”的存在，虽然有其一定的历史必然性，但随着科学管理法的勃兴以及机器大工业的发展，它在生产技术变革以及劳动生产率提高等方面的弊端日益显现。如：“大概机目习成一技，互相沿袭，视同金科玉律，执不可移。若欲加以改革，其心理中引为有关颜面，不论其对或否，群起反对，甚至故意破坏”；<sup>①</sup>“工人能率悉凭工头之报告，往往成绩优良者，不能发挥其能率，而次劣者，反享较优之利益，以之良者日渐退步，而劣者诩为机巧”。<sup>②</sup>他们封锁技术，操纵工人聘用程序，对改善工厂管理制度、采纳新技术、发展生产都极为不利。另外，工头的角色亦相当复杂，特别是在挑动或平息工潮方面往往起到关键作用，在某种程度上甚至会影响到企业的生存与发展。在 20 世纪二、三十年代，因管理不善，工潮迭起，致使公司搁浅，企业倒闭的事例时有发生。<sup>③</sup>大纶的出盘，在很大程度上便是顾吉生等管理层被几个“翘裂西瓜子”工头发动的工潮弄得疲于应付、心灰意冷所致。持续的罢工，使本已身处危境的大纶更加雪上加霜，成为压垮纱厂的最后一根稻草。<sup>④</sup>

刘国钧对此有着清醒认识，认为这一严重状况，已经到了不得不改的地步。此外，他还注意到，管理较为先进的日本“在华纺”基本不用工头，因为“工头往往为护大自己之势力计，各收心腹之徒。此心腹者，只知恭维工头，不做事务，于厂方无益有害，不言可知，所以日商纱厂无工头，一律平等待遇。”<sup>⑤</sup>遂有效法革新之意。

因此，创办大成伊始，刘国钧便对“工头制”发起了挑战，坚决革除积弊，创新管理制度，声称“吾人在着手之初必须革除工头把持之恶例，集中进退工人之权力于人事部直接统辖之下。”<sup>⑥</sup>并责令人事部门拟订《工人添雇解雇条例》，迅速颁布实施。其中规定，本厂雇用各部男女工人，无论何人介绍，概须先至人事股登记，听候测验，其合格者记入登记簿，发给登记证，候缺试用；登记合格之工人，其工作之部分，由人事股视工人之能力，酌本厂之需要，分别派遣之，不得由介绍人要求或指索之；各间工人遇有缺额须添雇时，由各该管领班填写雇

①沈雪萍：《怎样实施管教工作合理化》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 9 页。

②张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第 13 期，1934 年 2 月，第 7 页。

③张忠民：《20 世纪 30 年代上海企业的科学管理》，《上海经济研究》2003 年第 6 期，第 75 页。

④《大成纺织染股份有限公司简史》（1951 年 3 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

⑤彬：《参观上海日商公大纱厂谈话记略》，《交行通信》第 4 卷第 5 期，1934 年 5 月，第 69 页。

⑥高进勇著：《爱国实业家刘国钧》，江苏人民出版社 1999 年版，第 242 页。

工通知单，经主任或考工签字后，通知人事股，人事股根据单内所开条件，派遣登记合格之工人，前往试用，试用期内，统称为临时工；各间领班对于新添之工人，须凭人事股发给之临时工证及派工通知单，方得收受派给工作，否则应加拒绝，不得擅自收用；熟练工在试用期内，各间领班须将该工之技能勤惰品性等项，填入工证，经主任或考公工务长之审核，合则开具添补通知单，改为正式工。不合则开具除名通知单，算给工资，令其出厂。人事股于接到上项通知单时，即分别依据办理之。<sup>①</sup>这就从根本上废除了长期以来在原有企业实行的工头制度，将聘用、辞退工人的权力完全集中于新成立的人事部门，大大加强了公司对于工人的使用与控制。

当然，大成公司对工人的选聘与解雇也制定了原则。认为工人进退，为一厂人事之重要工作，均须慎重考虑，不能草率，流动人数，愈少愈好，“当其进也，既予以详细之测验，当其退也，必考其被退之原因，务使无侥幸而进者，无含冤而退者，是为原则。”并对某些管理者，平时对工人之工作方法缺乏指导，不负纠正责任，一遇问题，便以罚工或开除相处罚的现象进行了抨击。认为，处罚只是一种手段，不得已而用之，目的“在能使善者励之益善，不善者教之为善，犯过者使之改过，不犯过者不敢犯过。”而非一纸告白，使不识字之工人，受惩处而不知其所犯者究属何过，徒增工人反感和仇视。这些理念在当时还是比较先进的，在一定程度上对某些员工起到了惩前毖后、治病救人的效果。

然而，改革并不会一帆风顺。先前无锡申新三厂、庆丰纱厂对“工头制”的改制波折即是前车之鉴。对此，刘国钧亦是做好了充足准备。当被解雇的工头带领工人冲击大成公司，进行抗议的时候，刘国钧一边布置厂警进行防堵，一边与自己的结拜兄弟且是大纶创办者的蒋盘发出面接待代表，把被解雇的缘由引向原大纶久记纱厂的停办结果方面。工头们无奈，只好向国民党武进县党部请愿，要求将原大纶久记纱厂历年盈余的公积金，按十八个月工资分发给被解雇的工友。后经县党部调解，决定留大成公司者发给三个月盈利，不留者另加三个月回乡旅费，一切费用由大纶久记纱厂负责出款。刘国钧分文未出，平息工潮，为其进一步实施人事制度变革奠定了基础。

### （三）对技术、管理人才的培养与引进

---

<sup>①</sup>刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第43-45页。

企业的发展离不开人才。大成公司虽然废除了“工头制”，但所用工人绝大部分系大纶纱厂的旧员工，少数机目且由上海请来，技术、管理水平参差不齐，人才匮乏现象严重。这不只是大成公司独有的问题，而是当时社会普遍的现象。虽然开埠以来，我国纱织工业取得长足进步，但技术管理人才，并未跟上发展。据华商纱厂联合会统计，“查我国现有纺织专校，二十年来，仍惟南通一所，虽工业学校间有纺科，然设备既简，规模亦狭，颇难造就多量之专门人才。”即使南通纺校，20年间仅毕业16届学生总共341人，而其服务于工厂者只有229人，其他工校纺科至多200人，总计不过500人。在人数上，“殆较任何棉业国为低，其影响于纺织之进展者非浅。”因此，华联会认为，“技术人才之养成，亦为棉业当务之急。”<sup>①</sup>

这一点，大成公司的员工也有深刻的体认。他们通过中日之间纺织事业兴衰的对比，认为，日本近年来之所以能够“飞黄腾达”，“一言以蔽之，曰人才之普及也。”而反观中国，虽然机械、原料大致与日本相同，但独不能发达的原因，则在“人才之不普及耳”。因此，欲挽救中国纺织业，“当先养成普及之人才。”<sup>②</sup>

人力资源是一个企业第一宝贵的资源，从一定意义上说，企业的竞争就是人才的竞争。正如管理学大师彼得·德鲁克所言，“人力资源是所有资源中最有生产力、最多才多艺、也最丰富的资源”。<sup>③</sup>刘国钧更是深知人才对企业发展的重要作用，他特别强调，“懂经营管理，又懂技术，是一等人才；懂经营管理，不懂技术，是二等人才；懂技术，不懂经营管理，是三等人才。”<sup>④</sup>因此，为提高员工技能、管理水平，他多管齐下，对原有公司人事制度进行彻底重塑。

首先，招收青年员工加以培训，力图建立新的员工队伍。大成公司陆续招收练习生即管理人员的后备力量四五十人，学徒即机工的后备力量一百多人，养成工即各类值车工的后备力量千余人。并规定，练习生必须具有初中以上文化程度，学徒须有小学毕业以上文化程度，养成工也须粗具文化，才有资格报考。最终经过一系列严格的体格检查和文化考试，择优录取。<sup>⑤</sup>新员工进厂后，“即定训练

①《特载：华商纱厂联合会年会报告书》，《检验月刊》第4期，1933年，第8页。

②钱鼎新：《贡献给纺织学会诸君》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第4页。

③（美）彼得·德鲁克，齐若兰译：《管理的实践》，机械工业出版社2010年版，第212页。

④张一飞：《浅谈国钧先生的经营管理经验》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第59页。

⑤《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

标准。练习生考进后，除随班在工场依技工指示学习、修理装排机器外，夜间复从事补习二小时，由纺染工程师教授纺织原理，暨英算、国文。养成工除半日在车间由教工指导外，并上国文、机器、常识、卫生、识字等课程。以是渐由工头制而变为技术制。”<sup>①</sup>新生队伍的成长、进步很快，逐步成为大成公司的生产骨干力量。

其次，引进大学毕业生进厂担任管理人员。刘国钧素来仰慕张謇的德行与事业，并对其创办专门纺织学校培养纺织人才高度赞赏。因此，刘国钧决定，大成公司与南通纺织学院签订协议，将部分学生的实习安排在大成，大成通过严格考察，将表现优异者留厂进行重点培养，并逐步提拔为公司的管理层。在这些实习生中，像陈均、缪甲三等都是杰出代表。刘国钧通过接触了解，认为他们是可造之材，还出资送他们到国外工厂实习深造。学成归国后，陈均被任命为大成公司二厂厂长，缪甲三为三厂厂长，大都成为独挡一面的干才。<sup>②</sup>

再次，高薪聘请纺织专家。大成公司开工生产后，因设备老旧，问题频出。如所纺棉纱质量不过关，必须降价才能出售，而自己织布用纱，又需从上海高价买进，一来一去，吃亏很大；织部织出的洋伞布，挑梭多纱现象不断，批发商为此来信称，这种伞布即使少卖两三角钱亦难出手。刘国钧并非科班出身，尤其对纺纱更感生疏，因此他一面阅读相关理论著作，寻求解决之道，一面物色行家里手进行协助。当他读到陆绍云的《纱厂标准工作法》时，深深为作者的学识所折服，遂派人将陆绍云请到大成公司进行实地指导。

陆绍云早年毕业于东京高等工业学校，专攻纺织技术。1921年回国后，历任宝成纱厂工程师、总工程师、厂长。1930年，鲁丰纱厂由于经营不善，严重亏损，该厂总经理慕名相邀陆绍云到鲁丰协助整顿，一年多后便扭亏为盈，充分展现了其高超的专业才能。

1931年，陆绍云来到大成公司后，对清花间、钢丝间、粗纱间、细纱间、纬纱间、布机间等进行了一一巡查，并条分缕析指出其存在的诸多弊端与问题。刘国钧听后，认为其所言不仅击中要害，而且入木三分，大为叹服，故决定将其聘为大成公司工务长，年俸5000元。5000元年薪，相当于大成公司初创时注册

---

<sup>①</sup>《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

<sup>②</sup>姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第70页。

资金的 1%，比刘国钧自己的年薪还高近 40%。<sup>①</sup>可以说这并非一个寻常的数字，而是刘国钧重视人才的标尺。正如他时常所言：“宁可以 100 块月薪用 1 个能人，不愿以 100 块月薪用 4 个庸人。”<sup>②</sup>

此后，大成公司在扩张过程中，又陆续聘请了上海染厂的蒋少奎，在无锡工作的赵培生，以及留学日本的诸楚卿等人来厂工作，他们各有所长，为企业的发展均做出了重要贡献。

刘国钧在用人问题上的一条重要原则就是“知人善任，任人唯贤”。在用人时，他重在实质，不只看文凭、资历和身份，而是更看重本人的德识才学，所以才能在身边团结一批善经营、懂技术、会管理的人才，帮助他实现事业的突飞猛进。除上述所列人员外，他最早的一位助手华笃安，资历不高，没有大学文凭，14 岁在武进电气厂当学徒，21 岁任发电厂主任，因与领导意见不合愤而辞职。刘国钧听闻此人，立即要以总稽查的名义下聘。有人建议要考察，刘国钧却对他青眼有加，评价他：这人只有 6 年书底，竟能 21 岁做电厂主任，可见这人的天分；敢于据理与总经理抗争，可见这人的刚直与忠心；辞职后这么多人挽留，可见这人的德性与人缘。当时在大成公司中，亦不乏刘国钧的亲朋故旧，但他均一视同仁，量才录用。有的仅当了一般职员，有的甚至当工人。他曾对一些负责人说：“你们对所属员工，只能按其能力分配工作；做不出成绩，即使与我有关系的人，也不能例外，我只能介绍给你们，至于他们的前途是由他们自己选择的。”这种做法与当时某些企业的家族式管理方式迥然有别，得到时人的广泛称道。刘国钧在用人上还有一条原就是“用人不疑”，既委以重任，即付之以权。在职权范围内可以按自己的意图处置，这对于充分调动干部的积极性、主动性办好企业也是极为有利的。<sup>③</sup>

“平生学费不盈贯，事业从来仗众扶。”<sup>④</sup>刘国钧晚年写的自传总结诗中把自己事业的成功归结为大家的功劳，既体现了他为人谦逊的高尚品质，也反映出他知人善任的用人之道。

---

①刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 29 页。

②高进勇著：《爱国实业家刘国钧》，第 283 页。

③张一飞：《浅谈国钧先生的经营管理经验》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 60 页。

④《刘国钧自传》（1953 年 8 月 20 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009195300103120081。

## 二、工厂组织制度的修订与完善

近代中国工厂管理尚不完善，人治色彩依然较浓，“向凭主事者一二人之意志”。如果主事者为一意志坚强而富有进取者，工厂即随之而兴，反是则因之而替。因此，大成公司认识到：“欲求工厂之完善，须有贤明之领导者外，筹设一健全之管理方法，亦为切要之图。”<sup>①</sup>故陆绍云担任工务长后，在刘国钧授意下，对大成公司的组织与制度建设作了进一步完善。陆绍云认为，“工厂组织之改善，为科学管理法之一大特色。旧式工厂之组织其一切作业，固不可不属于总部，但科学管理法，集中计划事务于事务室，工场内不负事务之职，即废除从来万能的职责，而实行专门之职务与分管之方法。”<sup>②</sup>他反对过去大包大揽的形式，倡导现代科学管理、分工合作的理念，并会同大成公司人事部门就工厂原有组织制度进行了修订与完善。其代表性成果为《工厂组织简则》与《工种工作约则》。

《工厂组织简则》基本构建了大成公司现代科层管理体制的图景，其大致规定如下：

第一条：本厂受公司总管理处之领导，并按期向总管理处报告工作。

第二条：本厂设厂长一人，主持全厂一切事宜。副厂长一人至三人，协助厂长处理工作。厂长、副厂长，由总管理处任免，报告董事会备案。

第三条：本厂设纺、织两部，每部设主任一人，领导各该部制造和保全工作。下设纺部制造科及织部制造科，纺部保全科及织部保全科。

（一）制造科负责全部制造过程工作。

（二）保全科负责车间机器保全工作。

每科设科长一人，在主任领导下掌管各该科事务。

纺、织两部分设车间（间数视工场大小决定），每间设管理员（即领班、副领班）若干人，在科长领导下管理车间工作。

第四条：本厂成立机电部，设主任一人。下设原动、修机两科。

（一）原动科——掌管透平间、引擎间、方棚间工作。

（二）修机科——掌管金工场、铸工场、木模工场及绘图设计工作。

每科设科长一人，管理员若干人，受主任领导。掌管各该科、各场间事务。

<sup>①</sup>张一飞：《以彭考夫氏之意见来参考本厂情形》，《励进月刊》第18期，1934年7月，第19页。

<sup>②</sup>陆绍云：《科学管理法纲要（续）》，《励进月刊》第7期，1933年8月，第8页。

第五条:本厂试验室设主任一人, 试验员若干人, 受检查长领导。负责原料、成品、半成品、下脚的分析 and 试验。

第六条:本厂设检查长一人, 直属厂长领导。负责检查成品和制造过程中各项技术问题。为使保证出厂成品, 合乎规定标准起见, 特将纺部成包间、织部整理间工作, 划归检查长直接指导。

第七条:以上纺部、织部、机电部主任及检查长在长须具有工程师资格, 并得由工程师兼任之。各科科长、试验室主任须具有技师资格。管理员、试验员、检查员须具有技术员资格。

第八条:本厂除以上组织外, 设立总务部, 置主任一人, 统一领导下列各科。

(一) 人事科——负责办理职工之进退, 考勤、升降、迁调等事项。

(二) 物料科——负责机物料之供应及保管事项。

(三) 栈务科——负责原料成品之收发、保管事项。

(四) 会计科——负责编制预决算, 处理一切账务出纳及发放工资事项。

(五) 审核科——负责厂内有关开支、财务、业务、购料、营缮等审核事项。

(六) 事务科——负责管理房地产、办公用具、文书、收发、档案及一切不属于其他各科之事项。

(七) 劳保福利科——负责工人与职员之劳动保险及各种福利设施事项。

第九条:依据本简则之组织分工原则, 按照本厂实际情况拟订工作纲要, 通过职工群众, 送经总管理处核准后实施。

第十条:本简则系试行草案, 如有未尽妥善, 得随时修改之。<sup>①</sup>

根据以上简则第九条之规定, 大成公司又拟定了《工作纲要试行草案》, 规定, “厂长向总管理处负责, 对于本厂业务上, 一切活动和处置, 有最后决定权。因此必须了解全厂情况, 向任何行政、技术、职员及工人, 负起领导和指示之职责。” “本厂按组织简则设置纺部、织部、机电部、总务部, 每部分设各科担任

<sup>①</sup> 《大成一厂组织简则试行草案》(1936年1月1日), 常州市档案馆藏, 大成公司档案, 档案号: E009195100102200038。

工作。此外另设检查长专负检查产品质量的责任。”<sup>①</sup>并对各部门职责与分工进行了更加细致的规定，明确了责任，细化了任务，规范了流程。对此，刘国钧就曾形象地指出，“本公司有股东数百人，嘱托鄙人就经理此厂，即负全厂之责，如靖基先生绍云先生以及各位职员，倘有错事，便是我错，工务方面，我责成陆先生，陆先生责成纺织两部之主任考工，主任考工责成领班，领班责成机匠宕管，机匠宕管责成男女各工友，所谓锤吃钉，钉吃木，一级吃一级也。”<sup>②</sup>

通过这样的规划与设计，大成公司优化了原有组织结构，使工厂内部各项工作更加有序，工作效率进一步提高；提高了管理效能，将权利与责任紧密结合在一起，使得管理更为有效。公司管理者可以更好地聚焦目标和任务，便于监督和指导下属，从而让整个组织运转更为顺畅；增强了灵活性，纺部、织部、总务部等不同部门之间的职责更加明确，沟通愈益有效，从而使得企业能够更好地应对市场变化，保持竞争力。同时还促进了人才培养，通过不同岗位的设置与责任的划分，能够让员工逐渐成长为各自领域的专家，积累丰富的经验和知识，也可以激励员工的进取心和创新意识。

在此基础上，陆绍云还主持制定了《工种工作约则》。他认为，通过职业文化教育与技术训练“仅属增进个人之能率，而非增进工厂全体之能率。故往往劳工个人之能率甚高，而工厂全体之能率甚低者，以个人能率之合计并非即为工厂全体能率之合计也。例如工作之顺序，不得其当，则徒费时间；部分的原料，供给不足，则断续工作；原料工具等分配差误，则生意外之支节。故欲发挥工作全体之能率，须有精细之工作日程及预定顺序。”<sup>③</sup>因此，经过充分调研，大成公司出台了《工种工作约则》，规定凡本厂工友，除遵守工人规则外，并须恪守各工种约则，违者仍作有犯厂规论。

如清花间工作约则规定：“各种机械须认识清楚，并明白其动作情形后，方可操作，不准任意乱动，致有危险”；“各种原棉分别放置，不得混乱及任意糟蹋”；“成卷须照指定重量，不准超过标准轻重四分之一磅以上，并须按照工作法操作”等。钢丝间工作约则规定，“抄钢丝及加油工，须依规定时间抄钢丝或加油，在工作时须迅捷周到，不得敷衍从事”；“两班交替，须会同交班人员交

①《大成一厂工作纲要试行草案》（1936年1月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009195100102200038。

②《八月三十一日本厂工务会议记录》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第23页。

③陆绍云：《科学管理法纲要（续）》，《励进月刊》第7期，1933年8月，第8页。

代清楚，如有机械损坏及纱支紊乱等情，在接班后 10 分钟内报告为有效，否则归自班负责”；“满筒棉条不得高出筒面 6 英寸”等。在并条粗纱间，并条工友“不准纺不合标准根数之棉条（例如纺 5 根条子）”；“揩车接头等工作，应照管理员指导之下，施行合理化工作法”；粗纱工友“不准纺超出标准之大纱”；落纱工“照标准工作法，并落下之纱，掬到指定地位堆好，不得随地抛放”；“关车在 5 小时以上，须将皮辊扎钩松脱”。细纱间工作约则规定，“一切工件在管理员领导之下，须标准合理化，并求迅速”。成包间工作约则规定，“成包为纺纱成品最后之工程，在此间工作者由磅纱、拖绞、打包、复磅、包纸包，每经过一人，即须认真查察，如混合纱支纱有杂色摇纱、甩头、搭头、扎绞未将头尾扎入，以及断纱乱纱等等，须立即拣出，报告管理员，以备警告前部工程注意，万不可徇情忽略。”<sup>①</sup>

“组织不严密，以致营业不能合理化”<sup>②</sup>，为近代中国纺织业的弱点之一。随着《工厂组织简则》《工种工作约则》的制定与实施，大成公司逐渐克服了这一弱点，在生产管理上渐趋正轨。加之，之前对人事制度的变革，大成公司在整个组织体系及规章制度上日臻完善，生产经营变得有章可循，面貌为之一新。

## 第二节 企业文化建设与精神塑造

如果说制度管理是刚性约束的话，那么文化管理可以被视为软性引导。文化管理是指对组织内部文化进行塑造和管理，它能够通过价值观、信仰、行为准则等方式来表达和传递企业的核心理念和精神，推动组织员工的认同感和归属感，从而影响员工在工作中的态度和行为。不同于制度管理的强制性规定和惩罚制度，文化管理更加注重自我认同和自我约束。它通过影响企业内部的“氛围”和“风格”，让员工在遵循一定的基本原则和准则下自愿行动，形成一种共同的价值观和行为方式。可以说，文化管理是一种鼓励、引导和塑造的过程，能够促进组织内部员工的自我意识和文化认同，从而使得企业文化的建设更具有内在性和可持续性。

泰勒科学管理法四大基本原理即要求，“按科学规律教育、训练和培养工人”。

<sup>①</sup>高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第 361-366 页。

<sup>②</sup>楚：《我国漂染工业之危机》，《杼声》，1935 年第 3 卷第 1/2 期，第 A2 页。

①受其影响，刘国钧非常注重对于员工的文化建设与精神塑造。大成公司规定，对工人须进行必要的休闲教育与训练，以提高其文化素养与技能水平；同时为解决培训教育中的疑难问题，研究纺织上的知识和改良，满足练习生求知的欲望，公司还创办了同人刊物——《励进月刊》，以交换知识、联络感情、沟通思想。此外，公司通过制定厂训、编定厂歌、制作服务信条等多种形式，对广大员工进行文化熏陶与精神塑造，以期为公司持续发展注入内在动力。

## 一、休闲教育的实施

所谓休闲教育，是指“使用各种教育的方法和力量，来训练或指导民众，使有利用空暇时间的知识、技能和道德的教育。”<sup>②</sup>在20世纪30年代的中国，休闲教育尚未普及，某种程度上只是作为学校教育的辅助手段。刘国钧、陆绍云等人鉴于大成公司工人智识程度普遍较低的状况，遂将休闲教育这一新型模式引入工厂，进行了初步尝试，并取得了显著成绩。

### （一）休闲教育的发起动因与目的

近代华商纱厂不经过教育、培训即让工人入厂工作的现象非常普遍。时人就曾针对此种现象产生的弊端作出评论：“工人入厂，并无一定之手续，或由女目机匠招致，或由熟手工人带来，其个性是否与该项工作相符，亦不加以严格之注意。至于工作方法，更无有指导者，初进生手，何人带来，即在何处学习，其所习得之方法，即与其所从之熟手相同。但此熟手，系未曾经过训练者，欲达工作优良之目的，其可得乎？”<sup>③</sup>在此情形之下，招聘工人既没有标准程序，也没有必要的培训指导，工作成效可想而知。对此，申新的荣德生也大为慨叹：“今高级职员，如工程师等，均可借材异地，或聘毕业于外洋者。即如中级职员，亦类由中等工业学校毕业，已获初步之门径，无虑缺乏。今之最感困难者，厥为平日需用最广最要之工人。若辈既未经专门之训练，斯无相当之学识。今所用者，仅凭其敏捷勤慎，用其头目传习而得，陈陈相因之动作，以之应用于各部。如是而欲其改良进展，不犹缘木求鱼耶！”<sup>④</sup>那么应该如何改变这种状况呢？刘国钧与大成公司对此有着深刻的认知与行动的自觉：“我国工业幼稚，生产落后，工人

①（美）泰勒（F.W.Taylor）著，蔡上国译：《科学管理原理》，第88页。

②樊月培：《目前各地实施休闲教育的概况》，《山东民众教育月刊》第3卷第4期，1932年4月，第9页。

③汪孚礼：《我国纱厂未上轨道之实例》，《纺织周刊》第1卷第19期，1931年8月，第479页。

④荣德生：《述纺织业之内容与环境》，《纺织周刊》第2卷第1期，1932年1月，第20页。

之知识技能，及工作效率，应有增进之必要。盖工人程度浅薄，易因利益冲突，引起纠纷，劳资双方，均受其害。矧知欲弭争斗之风，获互助之益，非实施工人教育不为功。”<sup>①</sup>为解决这一问题，大成公司从自身实际出发，提出了解决方案：

“本厂男女工人，合一千八百余名，女工占百分之八十三，大都来自本地农村。调查其识字者，男工约十之二三，而女工则百不或一。欲施行管理之科学化，工作之合理化，殊非此辈浑浑噩噩之工友，所能奏效，故实施工人教育为刻不容缓之事也。”<sup>②</sup>因此大成公司特“利用休闲时间，施以相当教育”。<sup>③</sup>

休闲教育为刘国钧所极力主张，并由工务长陆绍云总其成、人事主任刘丕基等人协助实施的一项教育活动。<sup>④</sup>如前所述，刘国钧贫苦起家，幼年只上过不到一年的私塾。“其学识原不足以与留学生辈相较。然事业之迈进，绝非留学专家所能望其项背。盖先生工作不忘读书，是以其学识有增无已。”<sup>⑤</sup>而且他深知失学之苦，所以经常奉劝员工：“学识是人生最重要的一件事，你们应该努力。就是做工的人，学识也很重要，我国教育不普及，农人工人大多数没有学识。就拿本厂来说，十个工人中间，也有八九个不识字，这是很痛心的一事，以后要设法补救才好。”<sup>⑥</sup>鉴于教育对于实业的重要性，他“极力提倡工人教育，更为厂方业务计也。”<sup>⑦</sup>陆绍云亦认为：“休闲教育，就是补助学校教育家庭教育与社会教育的不足，与以纺织上的智识技能，设法增加效率，减少疲劳的一种办法。”<sup>⑧</sup>而当时“我国民众大多都目不识丁，尤其是女工、童工，毫无识字的机会。其实工人的智识程度，直接影响于工人的效率。工作欲求合理，不可不注意工作的训练。”<sup>⑨</sup>他进一步指出，工厂之中，声音嘈杂，尘埃飞扬，无论何人，初进工厂，会很习惯，不仅身体感觉不好，精神上也觉得不适应。在这样的环境下，想要提高技术非常困难。加之，生手工人，对于工厂规则、机械名称以及工作方法，一无所知，虽令入厂，亦属徒然。如果先在训练班授以相当之教育，如工厂

①侠夫：《实施工人教育之商榷》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第18页。

②侠夫：《实施工人教育之商榷》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第18页。

③刘有能：《创办工人夜校的动机》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第22页。

④参见陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第712-714页；黄侠夫：《细纱女工轮流训练班概况》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第20页；刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第46-48页。

⑤卞和之：《工人教育》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第8页。

⑥刘有能：《创办工人夜校的动机》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第22页。

⑦卞和之：《工人教育》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第8页。

⑧陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第18页。

⑨陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第18-28页。

常识、工厂规则及标准工作法等，然后再让他们从事于实际工作，效果或许会更好。即使当时我国颁布了工厂法，但并未真正实施，大部分工厂的工作时间都是 11~12 小时。虽有少数工厂规定了休息时间，但与工厂法规定的差距很大。女工和童工的工作时间更是长达 12 小时，不仅影响身体健康发育，还会影响产品质量和生产效率。如果在工作时间内给工人一个或两个小时的休息时间，工人可能无法真正休息，而劳累程度可能会更高。因此，他特别强调“我国教育，尚未普及，与其予以一二小时之休息，毋宁施以一二小时之教育。”<sup>①</sup>人事主任刘丕基也指出，“以我纺织工厂所容纳之人数，多至数千，少亦数百，人数愈多，人事愈为复杂，而此数千百人中，大都为出身寒苦，未受教育之工人，其影响于人事之健全，自更严重。”<sup>②</sup>并作图予以说明。

图 2-1 未受训工人之表解<sup>③</sup>

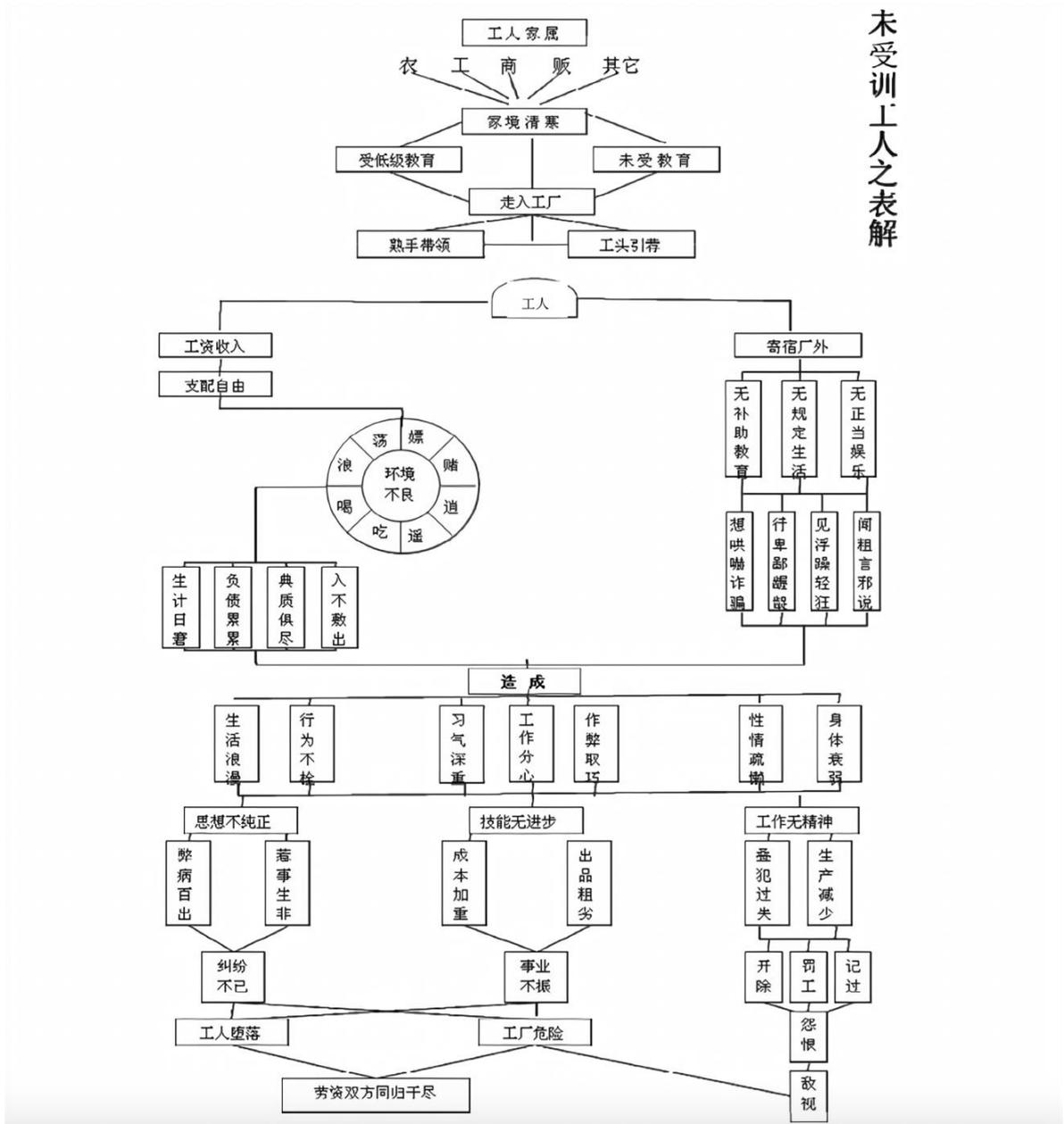
---

①陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第 2 卷第 26 期，1932 年 7 月，第 712-714 页。

②刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936 年，第 35 页。

③刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936 年，第 39 页。

未受训工人之表解



如图 2-1 所示，在刘丕基看来，工人若不经教育、训练，易受不良社会环境影响，将会造成一系列严重后果，如思想不纯正、技能无进步、工作无精神，进而使工人堕落、工厂危险，最终劳资双方将同归于尽。这即是大成公司发起休闲教育的动因。

至于休闲教育的目的，大成公司也有着清醒的认识：一为“有读书识字之机会”。如上所述，因当时社会文盲率颇高，“故普及教育，刻不容缓。本厂女工既多来自乡间，乡村文化闭塞，女工之识字者百不获二三。其知识之幼稚，与动作之粗率，实堪怜悯。故将全部细纱女工，不论会否识字，均须每日受训练一小

时，使皆成为读书明理之人。”二为“有轮流休息之机会”。针对当时民族纺织工厂普遍工作时间较长，“恒须十一小时至十二小时”的现象，大成公司认为，“工人之精力有限，虽加长其工作时间，未必能加多其工作效率，故工人一日间只有劳作而无休息，易使其工作懈怠，今实行轮流训练，则每人每日即有一小时之休息，以调节其精力，盖休息之后，工作亦易引起兴趣也。”三为“有技术训练之机会”。大成公司认为，“合理化之工厂，工人之工作法必合于标准。欲求工作之合于标准，不得不有相当之训练。但训练之机会往往不能集中，收效亦微，技术之精良，一方固须实习纯熟，一方面亦须有新颖技术之传授。故利用轮流休息时间，援以技术之训练也。”<sup>①</sup>

## （二）休闲教育的初步尝试

因休闲教育在当时并未普及，在工厂中更是绝少见闻，所以，大成公司的实践也带有初步尝试的意味。在具体实施时，他们根据工人居住地的不同实行不同的教育方法。其时大成公司工人，多数散居厂外，各有家室，其租住于公司所设之厂外工房者，亦任其各立门户，并无统一管理。要想让这些居住在不同地点的工人进行同等训练，“除关于技能与工作方面差可办到外，余如教育方面之种种设施，必须酌量情形，分别办理。”因此，为便于组织，大成公司按照“一、居住在本人家庭内者；二、租住在厂外工房内者；三、单身住在厂内寄宿舍者”三种情况分别进行培训。<sup>②</sup>

对第一种居住于本人家庭内的工人，除在进厂工作时可以集中外，下班后，纷然四散，即难集合。故其工作方法与技能，可在工厂中进行集中训练，“至其德、智、体三方之训练，亦必在其工作时间内，取休闲之教育方式，方有普及之机会。”<sup>③</sup>但在当时，对于这种方式，还是存在一些反对声音的。他们认为，“我国工业，方在萌芽，工人能率浅薄，技术幼稚，如再缩短工作时间，岂能角逐于市场哉？”<sup>④</sup>对此，大成公司却有不同看法，称“工人既得教育之机会，而机械仍可继续运转。其法简单易行，即每班之中由厂方另雇十分之一工人，（如原工人能率可以扩张时，则由原班工人中提出十分之一工人）专为轮流代替别人工作，凡轮到之人，即往训练班上课，上课完毕，复行工作。在形式上厂方似损失十分

<sup>①</sup>陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第27页。

<sup>②</sup>刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第46页。

<sup>③</sup>刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第46页。

<sup>④</sup>陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第713-714页。

之一工资，其实得益之处甚多。”<sup>①</sup>

其具体实施办法为，在编制上将全部细纱女工分为7队，每队12-14人不等，每队管车8台。另选工作能力强者10人为基本队，以便替换。时间上每队轮流受课一小时。当第一队上课时，其所遗之工作，由基本队10人代管，第二队上课时，则第一队仍至原地工作，基本队则调至第二队所遗之车上代管。如此轮流替换，轮流受课，至七队始毕，最后轮及基本队与落纱工等上课。<sup>②</sup>

课程设置并做如下安排：一、识字训练：将熟用一千字自编工友读本一百课，分装两册，内容以工人修养为主，旁及常识卫生等，文体有散文、诗歌、应用文等；二、技术训练：自编细纱标准工作法一册，分为六十课；三、精神训练：演讲名人故事与工人道德修养等。<sup>③</sup>

培训期限则暂定六个月，前四个月为识字训练，后两个月为技术训练。训练班设主任教师一名，主持课务之支配，教师若干人，分任识字训练、技术训练及精神训练等。课业用品如书籍、纸张等用品，皆由厂方供给。每逢调班日，公司还集合全体女工，进行总复习一次，或作精神演讲。成绩考查则是每月测验一次，至六个月结束时，再总测验一次，考核成绩优良则发给证书。<sup>④</sup>

经过一段时间的培训，“各女工觉感年长失学之痛苦，与轮流休息之舒适，对于各种训练，均感有兴趣，即识字书写，亦颇有进步，品性之修养，亦有显著之成效。”<sup>⑤</sup>

对于居家工人进行教育培训的另外一种办法为创办夜校，并由公司设立的大成小学主办。其开办之初，经普遍宣传与劝导，并赠给书籍文具等，报名人数，颇为踊跃。及上课后，一开始尚能到齐。时间久了，“或途远，或言事牵，或以归时过晏，黑暗难行，或以及早回去另有工作，种种理由，人数日减，风雨之朝，更为寥落，直至学生放先生而后止。”<sup>⑥</sup>不得已，在进行一年后，即告停止。当然，大成公司管理层也并未就此灰心，而是认为“在此辈对于求知需要尚未认识之前，此种必经之现象，不足扫吾人之兴趣，当继续努力，再图进行。”<sup>⑦</sup>表

①陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第713-714页。

②陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第27页。

③陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第27-28页。

④陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第28页。

⑤黄侠夫：《细纱女工轮流训练班概况》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第21页。

⑥刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第47页。

⑦刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第47页。

现出矢志工人教育的坚定信念。

对第二种租住在厂外工房工人的教育，大成公司则特别强调环境的影响。因为租住在工房内的并非都是工人，很多社会闲杂人等亦租住在此。而大成公司管理层认为，“入芝兰之室，久而不闻其香，入鲍鱼之肆，久而不觉其臭，环境之移人心志如此；染于青则青，染于黄则黄，教育力量之及人又如此。故须为工人创造良好之环境。”<sup>①</sup>因此，在对工人进行培训教育之前，须先将这些闲杂人员“肃清”，再言训练。待到正式训练时，大成公司还专门设立工房管理处，由人事部与大成小学双方共负其责，并以校务主任兼工房管理主任，“俾期以学校教育之精神，造成环境良好之区域。”<sup>②</sup>

那么如何发扬教育之精神呢？大成公司认为，其形式可以多种多样，“读书识字，固属主要，他如遇其家庭中之垢滓，晓以大义；对其子女间之管教，指以义方；疑难事件，代为解决；不良行为，予以纠正；生活方面，导入正轨；经济方面，劝其积蓄；以及卫生事项、清洁运动、正当娱乐、普通常识、严守秩序、服从纪律、举办公益、提倡公德等，随时随地，无一而非教育也。”并指出，“精诚所至，金石为开。以教育力量潜移默化之，良好之环境即产生矣。”<sup>③</sup>

为了达到以上教育之目的，大成公司还将第一工场工人婚嫁大礼堂，辟为俱乐部，并配备茶园、书报、收音机、乒乓台等设备，“一方面予工人以正当之消遣，一方面即作为吾人运用教育之场所。上述诸点，即可于此处尽量发挥，并可多作精神陶冶之谈话。或谈时事，或谈故事，或谈田禾之收成，或谈工业之趋势，或谈本地之新闻，或谈社会之花絮，拉杂言来，不拘范围。话及有关世道人心国计民生之处，即寓针砭激励于谈笑之中。”通过随意的闲谈形式，达到教育工人的目的，这在当时应该是一种创新，充分体现了大成公司积极的教育理念。在轻松自由的谈话氛围中，人们可以放松身心，释放压力，更容易接受引导和规训，其结果对工人的个人成长和企业发展均会产生积极影响。事实也证明此种方法“视若闲谈，实著宏效。”<sup>④</sup>

对第三种居住在厂内宿舍工人的教育，无论在形式还是内容上，都比前两种方式具备明显优点。“第一优点，即吾人对其道德之修养，体格之锻炼，生活之

①刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第47页。

②刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第47页。

③刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第47页。

④刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第47页。

规则，技术之改进等等训练，皆可统一而无间断；第二优点，在此优良环境之中，纳于教育轨道之上，打开劳资间一切隔阂，发生工作上互助情感。”<sup>①</sup>具备此两种优点，大成公司相信就定会培养出良善工人。

在具体操作中，大成公司实际上采取的是一种公司大家庭教育模式。刘国钧经常讲：“厂家云者，必须大家以厂为家。”<sup>②</sup>而“单身女工寄宿舍之设立，即一大规模之家庭，以实现工人以厂为家之设备也。”大成公司认为，人人对于家庭的观念，较一切为深厚，“若人人以厂为家，则必能出其爱护家者爱护厂，于是所谓增加生产，改良出品，减轻成本，节省消费等主要原则，皆可一一见诸事实矣。”<sup>③</sup>

当然，若要实现这一目标也并非易事。大成公司亦充分认识到了这一点。因为“凡事之兴革，虽有十分嘉惠于人，而受之者未必乐意。如素性散漫者，欲其循规蹈矩，目不识丁者，欲其识字读书，皆被认为万分困苦者，其收获恐甚微薄。”<sup>④</sup>另外，住厂者人数众多，难免会有一些不良分子掺杂其间，“故常有偶发之事项，出于吾人思虑之外，设计之始。”这就要求必须时加督察，发现问题及时解决，而不能“以办法之不良，而怀疑及于原则。”因此，负责管理者，必须要有沉毅之精神，清晰之头脑，任劳任怨，不惮繁琐，除在晨、夜校上课时间循循善诱外，“间时或与共话家常，教以齐家之道；或与详谈身世，助以立身之本。关爱之处，体贴入微。管教之严，一息不懈。盖以师傅之尊，尽家长之责。务使各女工言语见闻，皆有教育之意味；行动举止，悉受道德之洗礼。渐渐养成其以厂为家之习惯，引起共视厂若家之兴趣。其心悦诚服自诚，其居安其业自乐。”大成公司对此始终怀有坚定的信念，并称，“但凡事之行，端在慎始，不在速成，而求无隙。以全厂之女工，一旦欲令悉数住厂，不独事有所不能。即使捉鸦营巢，自必良莠杂处，于管理亦有障碍也。不若以渐进之方式，听工人之自愿，其能就犯者容纳之，其不能安分者摒绝之。寄宿之人数徐徐由少而多，则管理之范围亦可渐渐由小而大。”在循序渐进中，情况总会有所改观，教育目的也会渐次达成。他们坚信马戏团的“暴虎悍狮，尚能为盘球舞丝之戏，岂有人而不可教者乎？”事实也证明了他们的努力没有白费，如“本厂之寄宿女工，彼等谈话中，常指回

①刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第48页。

②刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第48页。

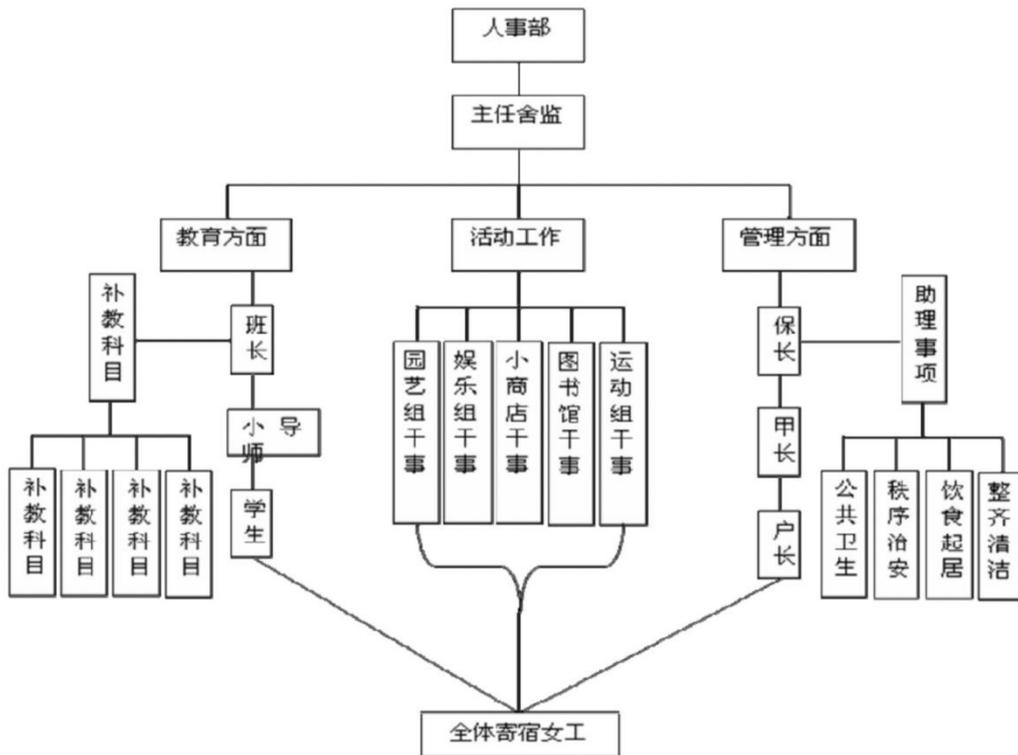
③刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第48页。

④刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第48页。

宿舍为回家去，足徵已有以厂为家之观念。”<sup>①</sup>

因此，在对寄宿女工的教育方面，大成公司进行了精心安排。他们专设主任舍监一名，负责女工的管理、活动与教育。如图 2-2 所示：

图 2-2：大成公司寄宿女工教育管理结构图<sup>②</sup>



在管理方面，大成公司仿照保甲制度，设立保甲长，“以品行端庄勤慎耐劳，足为工人楷模者”担任。当时，大成一厂共拥有女工宿舍 50 间，可容纳 500 人居住。厂方便将其分为五保，每 10 间为一保，每室为一甲，每人为一户。保长还协助负责舍区的整齐清洁、饮食起居、秩序治安、公共卫生等。活动方面，则设运动组、图书馆、小商店、娱乐组、园艺组等，每组均设干事一人，负责组织活动，休闲娱乐。教育方面，设级长、小导师若干人，“以学问较佳活泼干练，足以教导工人者为标准。”由人事部会同舍监选定，如不适当，随时撤换，或由全体寄宿女工选举。<sup>③</sup>以上人选，一经派定，“即须尽其帮助舍监对于全体寄宿之管理、督促、指导、纠正、检举责任，并传达舍监之意志，如有出厂、停工、

①刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936 年，第 48 页。

②刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936 年，第 49 页。

③刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936 年，第 49 页。

懒工、疾病、争执及越轨行动等情事发生，该保甲长须随时向舍监报告。舍监处备一记事簿，对于宿舍内历次发生之事故，有足以一记者，均摘录于簿，为以后防范改正之参考，并以定保甲长成绩之优劣。”<sup>①</sup>

### (三) 休闲教育的深入推进

随着休闲教育所呈现出来的效果日增，大成公司开始有计划的推进“其余各部男女工之训练”，有时为实际需要，亦会突破休闲教育的局限，进行一段时间的集中培训。为此，公司还专门制定了《管理教育纲要》，声称：“十九世纪以来，机器业日见进步，工厂范围亦日浙扩大，聚集人群在一地工作，用压力以管理之，今之主办工务者，皆异口同声谓为非计，现代各厂商皆提倡工人教育，设教室、聘教师以训导，并授以日用智识，……计至良，法至善也。训导目标，当以工作为人们天职，服从为服务要素”。<sup>②</sup>

在这一思想指引下，大成公司对于高级管理人员、普通职员、技工、养成工等岗位的教育与训练都进行了细致明确的规定。如，高级人员应有之认识为“1. 知人善任”；“2. 笃信明辨”；“3. 畏而不猛”；“4. 以德服人”；“5. 刚毅果敢”；职员应有之认识为“1. 进工人时，当反复询问，考核其工作能力”；“2. 工人在车间内工作，要观察伊工作法适当与否，不合则随时纠正之”；“3. 工人万一有争吵事端，要侦察内情，申之以事理，令其觉悟，使该工人互相谅解，咸归于好”；“4. 在严密考核的进工人中，如犹有不良分子发现，则去之唯恐不速，使好工人有所安心”；“5. 要略具机械知识，明了所属部分各机件之效用，才可知道机器正常工作与否”。<sup>③</sup>

对于新招技工，大成公司规定的培训内容为：第一学年在修机间实习，所学课程包括：

1. 人格训练：授以人格方面修养，陶冶品性。（教材自编）

2. 机械学：授以修机间各机器名称效用、机件装置部位之原理，以及转动之原理，机件大小之定率，使技工了解各种机器之构造、转动、效用等知识。

<sup>①</sup>刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第50页。

<sup>②</sup>《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

<sup>③</sup>《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

3.算学：授以数学初级代数，修机间各机器转数计算法，机件快慢计算法。

4.绘图：授以仪器使用法，平行线及角点之求法，绘修机间机器与机件。

5.英文：授以简单会话及修机间各机器及机件之英文名词。<sup>①</sup>

同时还根据不同的学年制定不同的教育规划，如“第一学年，技工实习在修机间，则机械学、算学、绘图、英文等之收集教材，均就修机间所有机器取材；假令第二年实习在清花间钢丝间，所编教材，则就清花间、钢丝间取材；第三年实习在粗、细、摇各车间，所编教材，则就粗细、摇各机器取材。俾学即做，做即学，免失之于知其然而不知其所以然之弊。”<sup>②</sup>

对于养成工则分三期进行训练，每天的课程表安排的非常紧凑。从早上 5:45 起床，到晚上 9 点左右休息，几乎每个时间段都有详细具体的规定。除学习基本的识字与技术理论外，还要进行品性训练、精神训话以及车间实操等，特别注重理论与实践的结合。

女工亦设立训练班，“分甲、乙、丙三级，甲级为程度优良者，乙级次之，丙级为不识字者。”规定凡受训练之女工，均须按照规定时间出席受课，不得迟到早退。课程为早操训话、工作法、识字、烹饪、缝纫、唱歌等。其中“工作法，由考工领班担任之，俾工作与教育相互联络。训话由人事科担任之。识字、烹饪、缝纫则由舍务员等担任之。”每学期测验两次，成绩优良者，以日用品奖励之。

“平时由工务人员及舍务员，将女工特别优良点及缺点，通知任训话课者，俾以之为南针而训导之。”另外，春秋两季，在礼拜日，还“由人事科率领至公园或野外远足一次，借展眼界。”<sup>③</sup>

而对于从外埠招聘的男工，因品性言语各异，为“使之相处工作”，大成公司规定“非加以精神训话不可，故每星期由最高级或工务员训话一次。”<sup>④</sup>训话内容则涵盖了工作、礼貌、研究、耐劳、简朴、忠实、道德、服从、健康、自尊

---

①《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

②《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

③《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

④《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

十个方面。每方面皆有内容明确的训导纲要。

在各种教育与训练过程中，大成公司还异常注意方式方法的灵活运用。如对职工施行常识教育时，可采取“开谈话会，或利用教育电影无线电话等，以助其兴味。”同时对于工作中的注意事项，“可用简易而饶有兴味之言语，说明之，总以深印于工人之脑海为目的。在工作时间以内，尤须设法令其继续努力，自动奋励，故宜应用富于刺激性之图画，及标语等，悬于厂内，籍以奋发其精神，陶冶其人格。但图画标语等，日久生厌，须时常更换，以新耳目。”<sup>①</sup>在训练工人时，他们还认识到，“各人进步之迟速，略有不同，此乃个性使然，不足为异。惟无论何人，在初学时其进步甚速，待学习至某种程度，似又停顿，如再打破此难关而前进，必须经过数层难关，方可达于尽善尽美之域。”因此，“当其停顿之时，须特别注意，毋使中途停顿。故凡为领班组长者不独有优良之技术，并须有训练工人之能力，更须以继续不断之精神，鼓励职工之努力焉。”<sup>②</sup>

从以上教育形式与内容中，我们可以发现，在进行职工教育时，大成公司也并非仅仅注重于智育，即书本知识的学习，而且亦重视知识理论与生产实践的结合。另外，他们还把德育与体育放在了更加重要的位置，特别强调德、智、体三者的并行发展，一体推进，声称，“教育非专指书本而言。须培养其德性，锻炼其体魄，使工人有健全之体格，能胜任愉快其工作，使之明了与厂关系之密切。”<sup>③</sup>“吾人教育工人，必以德育为前提，体育后之，识育又后之。”因为“道德健全，品性自良，品性既良，即有服从勤俭诚笃诸美德，而无越轨之行动与浮嚣之习气矣；至其体格健全者，则精神充足，耐劳习苦，可以伸其技能，增加生产矣；然后再以智识灌输之，益彰其美，益济其成。”相反，“无道德者，智识恐用于邪途；体格不健全者，智识难展其长。”因此，“本厂自编之识字课本，皆着重于道德之修养，以意义为主，以文字为宾。教导者勿在多使识字，而有以文字之意义，譬解万端，尽情发挥之。”<sup>④</sup>对于体育的重要性，大成公司因为栈务股年轻职员叶莘嘉的去世而有了更为深刻的体认。叶莘嘉为人谦逊，做事认真，才华横溢，深得同事认可。但由于“平时缺少身体的注意”<sup>⑤</sup>，年纪轻轻便离开了人

①陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第712页。

②陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第713页。

③卞和之：《工人教育》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第8页。

④刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第50页。

⑤胡逸飞：《悲悼叶莘嘉先生不要忘记注意体育》，《励进月刊》1933年第5期，第17页。

世。公司刊物《励进月刊》为此还专门刊发系列悼文予以纪念。<sup>①</sup>这一事件对公司上下无疑造成了一定冲击。很多人认识到，对于“我们在纱厂里十二小时工作的人们，体育那更是不可忽视的一件事。”<sup>②</sup>所以，厂内每日下午三时准时开放篮球场和网球场，“专供次日上班之工人玩习”，平时则“惟以柔软体操、卫生常识等为其身体锻炼之教导。”<sup>③</sup>并以日本蔑称我们“东亚病夫”相激励，号召广大员工在“悲悼叶先生之后，要快快从事体育，由一身一厂做起，扩大到一省一国，拿体育来挽救我们危亡的国家。”<sup>④</sup>

罗伯特.L.马希斯认为，教育培训是企业与员工的共同投入，是人们获得有助于促进实现企业目标和个人目标的技术或知识学习的过程。<sup>⑤</sup>在 20 世纪 30 年代，大成公司抱着“吾人多造就一智识纯正之工人，以狭义言，即为工厂增添一良好健全之工人。以广义言，即为社会减少一愚昧无知之人民”的信念<sup>⑥</sup>，在社会教育相对缺失的环境中，于工厂内施行休闲教育，不仅为工人提供了丰富多彩的业余生活，也有助于提高他们的技术水平、身体素质和精神素养，为公司的持续发展注入了内在动力，产生了积极影响。人事主任刘丕基亦将工人培训效果作了一图进行说明。如图 2-3 所示：

图 2-3：已受训工人之表解<sup>⑦</sup>

---

①《励进月刊》1933 年第 5 期刊发了大错的《叶君莘嘉哀輓录》、胡逸飞的《哭叶莘嘉文》、杨雪江的《霏雨霏霏哀死者》、《薤歌一束》等系列悼文。

②胡逸飞：《悲悼叶莘嘉先生不要忘掉注意体育》，《励进月刊》1933 年第 5 期，第 17 页。

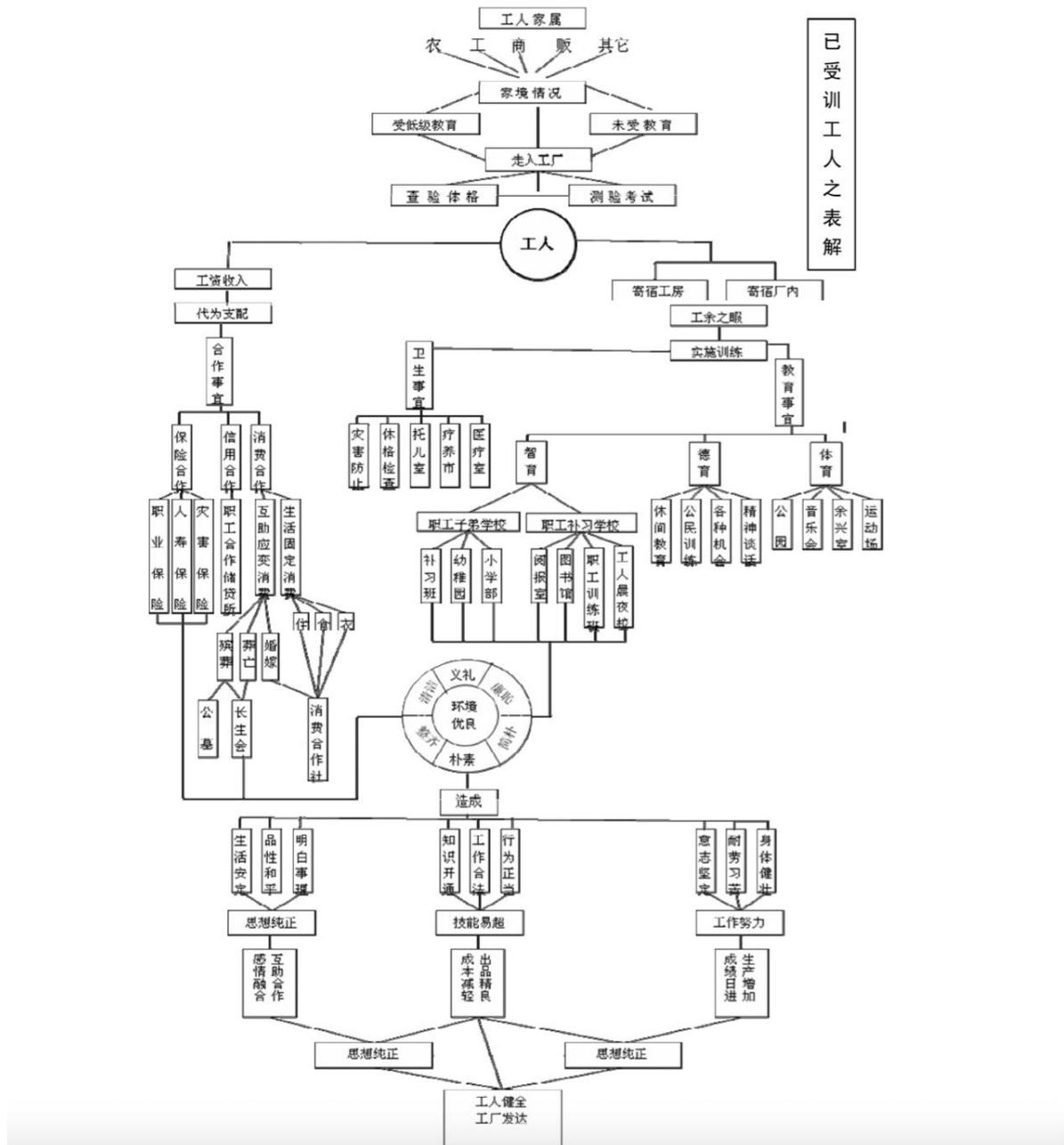
③刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936 年，第 50 页。

④胡逸飞：《悲悼叶莘嘉先生不要忘掉注意体育》，《励进月刊》1933 年第 5 期，第 17 页。

⑤转引自刘伟、刘国宁：《人力管理》，中国言实出版社 2006 年版，第 170 页。

⑥刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936 年，第 50 页。

⑦刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936 年，第 40 页



由图 2-3 所知，在刘丕基等人看来，经过教育、培训，工人受优良环境的熏染，工作日趋努力，思想日益纯正，技能逐渐提高，结果就是工人健全、工厂发达。当然这应该只是一种理想的状态，至于能否达到这样的效果，还要受工人个人素质、公司培训方式与社会环境的影响。但不可否认的是，在这一教育模式之下，劳资双方相互促进，彼此协调，将会共受其惠。同时也为其他纱厂的教育普及提供了有益镜鉴。正如陆绍云所言，休闲教育的推行使“劳资双方，均蒙其利，

倘能扩而大之，华商纱厂全体举行，则收效的宏大，当有想象不及的地方。”<sup>①</sup>

## 二、《励进月刊》的创办

《励进月刊》为大成纺织染公司同人刊物，于1933年2月创刊。其以“研究纺织上的知识和改良，满足练习生求知的欲望”为宗旨，以“交换知识，联络感情，沟通思想”为目的。栏目设置有“特载”“论坛”“纺织染世界”“工余俱乐部”等，所论问题并不局限于纺织染技术，对当时的中日关系、工业发展、科学管理、青年生活等亦有论及，是大成公司文化建设的重要体现。

### （一）创办缘起

《励进月刊》的创办，是主观需求、客观需要以及外部影响等多重因素综合作用的结果。

如上节所述，为提高广大职工的知识和技能，大成公司大力推行休闲教育。这一过程使很多员工在获得新知的同时，又深感自身认知的不足。正如某些学员所言：“关于纺织染之问题，繁复殊甚”；“学问的浩渺，好像烟海的一般无边无岸，我们人虽尽了一辈子的脑力去研究、探讨，所得到的，不过其中的一粟罢了。”<sup>②</sup>如何解决在学习训练的过程中遇到的各种疑难问题，以提高水平，增长见识，就成为摆在广大职工面前的一个迫切需要解决的问题。另外，虽然都是公司员工，但由于在不同的部门任职，平时缺乏交流，“甲乙班只有交班时片刻见面和谈话的机会。就是同在一班，因为工作上的关系见面和谈话的机会也是很少。思想上感情上，还不能得到十分的联络。这不是一件很可恨的事吗？”<sup>③</sup>因此，为研究纺织上的知识和改良，“大家就想出版一种杂志，和创造一种刊物，来作集思广益，交互知识的补救办法。”<sup>④</sup>目的就是要“交换知识，联络感情，沟通思想”<sup>⑤</sup>，以在主观上“满足我们练习生求知的欲望”，并可以“作为将来计算我们进步的依据。”<sup>⑥</sup>

客观上，《励进月刊》的创办又是当时社会环境使然。期刊编辑胡逸飞曾在《本刊发行之经过》中对此进行过深刻阐述：

①陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第28页。

②陈倬：《发刊词（一）》，《励进月刊》第1期，1933年2月，第1页。

③陈越：《发刊词（二）》，《励进月刊》第1期，1933年2月，第2页。

④陈倬：《发刊词（一）》，《励进月刊》第1期，1933年2月，第1页。

⑤陈越：《发刊词（二）》，《励进月刊》第1期，1933年2月，第2页。

⑥陈倬：《发刊词（一）》，《励进月刊》第1期，1933年2月，第1页。

吾国地大物博，人口四万万，占全世界四分之一，而国人经营之纱锭仅二百余万枚，不及世界百分之二。在此产销悬殊之下，对于民生中最占重要之衣的问题，当然有供不应求之势。然而事有大谬不然者，近年以来，华商纺织厂所昭示于人者，减工者有之，停办者有之，改组者有之，其能勉支危局，苟延残喘者，已属上乘。推原其故，一方固受列强挟其经济侵略整个政策之谋我，有以致之；一方反顾吾国工厂之墨守成法，固步自封，复各执其成见，不相互研究讨论，以图改革刷新，实亦造成此现象之要病。试以吾国纺织业与欧美日本相较，急起直追，尤恐不及，更况闭门造车乎？其致败也，谁曰不宜？故改良出品，增加产额，减轻成本，实为当务之急，且非一人之智所能及，一人之力所能举。必须公开研究，共策进行，方可期其实现。非是仅关一业之隆替，要亦吾全国经济之荣枯所系也。<sup>①</sup>

这不仅道出了华商纱厂陷于窘境的原因，而且指出了研究讨论的必要。大成公司员工还进一步认识到，在中外纱厂竞争异常激烈的环境里，要想谋得工作的合理化、管理的科学化，必须“先谋自身的进步，充实各人自己的学问。因为要在现世界上保持一伟大的民族，要建立一强盛的国家，非其国民有充分的学术不可。”并认为日本之所以强盛，就是“他们最近五六十年来努力学术的结果。”<sup>②</sup>因此，对于纺织业，国人“应以十二分的责任心，加快的追求，尽量的研究。”以做到“凡他国所能制造者，我国亦能制造之，他国所能研究者，我国亦能研究之。”<sup>③</sup>唯有如此，我们才能在竞争中不致落败。但当时，“关系国计民生至大之纺织业，正在被人侵略劫夺危急万状之际，而研究改良增进知识之刊物，犹且寥若晨星。”<sup>④</sup>时人对此也是极力呼吁：“当此科学竞争之际，设非急起研究，决难以谋进步，而策久安。”<sup>⑤</sup>正是在如此情势下，大成公司才“思有一刊物收集各方面之见解与心得，刊而公诸同好，以此为研究之园地，进取之向导。举凡关于纺织染事业上之设备、机器、工作、管理以及琐闻杂记，事无大小，无一不在研究之列。”<sup>⑥</sup>以期与学界交流探讨，共策进行，“夫以一人之所疑，质诸众人而剖解之，一人之所得，供诸众人而研究之，以此之长，补彼之短，他山之石，

①胡逸飞：《本刊发行之经过》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第5页。

②沈雪萍：《掬诚的期望纺织学会各会员》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第3页。

③沈雪萍：《掬诚的期望纺织学会各会员》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第3页。

④荣棣辉：《发刊辞（一）》，《人钟月刊》第1卷第1期，1931年9月，第1页。

⑤汪孚礼：《发刊辞（三）》，《人钟月刊》第1卷第1期，1931年9月，第2页。

⑥张一飞：《本刊发行之经过》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第6页。

可以攻玉，似此互相策励，庶可图其进展”。<sup>①</sup>

另外，《励进月刊》的创办，在某种程度上也是刘国钧受到了好友黄炎培与陈光甫的影响。黄炎培于1917年创办《教育与职业》杂志，该刊以推广职业教育，改良职业教育为目的，研究我国职业教育问题，介绍各地职业教育状况，宣扬“大职业教育主义”观点，刘国钧与黄炎培交游多年，深受其思想影响，在办刊上多有借鉴。陈光甫作为上海商业储蓄银行总经理，曾对刘国钧顺利接盘大纶、创办大成起到关键作用。其后由于性情相投，理念相近，两人过从甚密。1929年，陈光甫为商业储蓄银行练习生开办训练班，并编辑发行《海光》月刊，栏目有特载、论著、行务纪要、通讯、文艺等。从栏目的设置上即可足见《海光》月刊对《励进月刊》的影响。

再者，申新的《人钟月刊》对《励进月刊》的创办影响亦深。《人钟月刊》创刊于1931年9月，“以研究纺织学术及谋工务之改进为宗旨”<sup>②</sup>，总编辑为汪孚礼，发行处在无锡西门外申新第三纺织厂。该刊分言论、学术、译述、调查、杂俎五类。主要发表有关纺织界生存状况、纺织学原理及技术研究、世界最新纺织研究成果以及职工游艺文词等内容。申新本就是刘国钧效法和学习的重要对象之一，因此，在创办刊物这一问题上无异也受到了一定影响和启发。

最终，在刘国钧的大力支持与工务长陆绍云的积极倡导下，大成公司组织了励进月刊社，并推人事主任刘丕基为社长，筹备发行事宜。经议定，以往来各厂商之广告收入作为办刊经费，不足之处，则由各社员自行筹集。每期拟印四百册，除本厂各同人人手一编外，并寄赠各纺织同业及纺织团体，“俾以吾人之浅见，期得先进之教益”。<sup>③</sup>

## （二）主要内容

《励进月刊》自1933年发行始，至1935年间，共出版25期，之后是否继续出版抑或停刊，尚不得而知。就目前所能收集到的25期杂志而言，内容大致分为如下几个方面：

1、专业知识讲解 《励进月刊》每期都会用大量篇幅专门介绍有关纺织染方面的知识，并开辟“纺织染世界”专栏，对相关专业问题进行详细讲解。此栏

---

①张一飞：《本刊发行之经过》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第6页。

②《人钟月刊社社章》，《人钟月刊》第1卷第1期，1931年9月，第1页

③张一飞：《本刊发行之经过》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第6页。

目不仅有工务长陆绍云等纺织专家的专业文章，如《应用大牵伸机应注意之点》《纺机上之不规则牵伸》《织纺工厂设备问题》《述梳棉机上重要之戡治》等<sup>①</sup>，亦有练习生在实际操作中的感想心得，如《一得之见》《摇纱部之我见》《浆纱间实习记》《修机间练习之心得》等。<sup>②</sup>一些特别重要的文章还刊发在“特载”栏目里，如陆绍云的《科学管理法纲要》《我国棉业合理化之方法及其实施》《纺机之趋势及其改良》，彭考夫的《视察棉纺织厂报告书》等。<sup>③</sup>

2、时局评论 在交流分享纺织染专业知识的同时，大成公司上至管理层，下至普通员工，亦保持着对时局的密切关注。如因外货倾销，国内纱布销路呆滞，各厂存纱日增，为维持生存，华商纱厂联合会发布减工的通告，《励进月刊》第三期为此发表《纱厂减工》《纱厂减工声中，国人应有之觉悟》两篇文章，对此做法进行了专门评论；1933年，因国民政府向美国实行棉麦借款5000万美元，第五期不仅发表了《借当头》一文，还专门在“特载”栏目刊发了大成公司经理刘国钧的《利用棉麦借款于生产之意见》以及协理刘靖基的《借贷美棉之利害与回本之关系》两篇文章，对借款的利弊得失进行了分析。

3、业余生活 为丰富员工的业余生活，《励进月刊》还开辟了“工余俱乐部”专栏，以供员工抒发情感，表达心绪。不少员工在此发表了生活随笔、诗词歌赋以及户外游记，如《端节》《文笔塔上》《返靖杂感》《别恨离愁》《青年的烦闷》《京游志略》等，不仅在一定程度上缓解了日常工作压力，而且活跃了工厂气氛。<sup>④</sup>

4、厂内问题 为使员工及时了解公司的经营状况，《励进月刊》还开辟了“厂内问题”栏目，刊发《营业报告书》《工务会议记录》等内容。<sup>⑤</sup>有时还会发布一些公司重要通知以及特别事项，如《停工期内经理告同人书》《告女工友》《慰劳会纪录》等。<sup>⑥</sup>在某种程度上起到了公司与员工之间沟通桥梁和信息媒介的作用。

### （三）期刊特色

综观《励进月刊》发布的文章内容，可以发现其具有以下几个鲜明特点：

<sup>①</sup>参见《励进月刊》第2期、第6期、第24期。

<sup>②</sup>参见《励进月刊》第8-11期。

<sup>③</sup>参见《励进月刊》第6-9期、第10-15期、第18期。

<sup>④</sup>参见《励进月刊》第4期、第8-9期、第20期。

<sup>⑤</sup>参见《励进月刊》第14期、第20期。

<sup>⑥</sup>参见《励进月刊》第13-14期、第24期。

1、关注日本 《励进月刊》一个鲜明的特点就是对其关注度非常高。这不仅是由于 20 世纪初，日本在中国的棉纺织业投资逐渐超过英国，成为中国民族纺织工业的主要竞争对手所致。亦因“九一八”事变后，日本除蚕食鲸吞中国领土外，还加紧扩大资本输出，引起国人强烈愤慨使然。日本在华投资的加剧，引起民族纺织业的高度警觉。刘国钧曾几度声言，要以日本为主要竞争对手，并提出“华厂日厂化，出品日货化”的口号，“一面向他们学习，一面抵制他们”。<sup>①</sup>为此，刘国钧还四处日本，专门调研走访日本纺织厂，学习借鉴他们的先进生产管理经验。

受此影响，《励进月刊》刊发了许多有关日本纺织业的文章。如朱希武的《参观沪日商内外棉印染工场后》、刘靖基的《看看日本》、陆绍云的《日本纺织业之现状与世界的关系》与《邻国之音》、双山的《日本人造丝之急进》、二师的《日本纱厂完全改为超大牵伸》等。<sup>②</sup>

“九一八”事变后，大成公司员工亦是“位卑未敢忘忧国”，在《励进月刊》上相继刊发了《今日九一八之回忆及感想》《我们对于九一八之感想一束》《榆关失后的感想》《藏本英明》等<sup>③</sup>，无不表达了对日本侵华的义愤，政府软弱的不满。同时，还号召业界同仁奋发图强、国民大众抵制日货、与日经济绝交等。

2、注重交流 《励进月刊》在发刊词中称：本刊的目的为交换知识，联络感情，沟通思想。因此，注重交流是期刊的另一个重要特色。为达“研究工务，交换智识”的目的，在设置“纺织染世界”专栏的基础上，《励进月刊》又进一步增添了“纺织栏问答”，员工之间彼此问难，相互切磋，增进了交流，活跃了思想，提升了技术。<sup>④</sup>

3、关心青年 因《励进月刊》是为练习生而创办的同人刊物，因此它对青年的成长比较关心，并有专门文章讨论青年问题。如雅在《青年人的烦闷》一文中总结分析了青年人烦闷的五种原因；在《青年的服务与修养》中对青年从事职业的态度与工作标准提出了建议；沈雪萍在《青年应有之修养》一文中号召青年要增加自己的学识、锻炼自己的身体、修养自己的人格，以服务于社会；在《今后青年应有的觉悟》中建议青年要养成正确的人生观，改善不合理的生活，锻炼

---

①刘国钧：《慰劳会记录（续）》，《励进月刊》第 23 期，1935 年 2 月，第 18 页。

②参见《励进月刊》第 3 期、第 17-21 期、第 21 期。

③参见《励进月刊》第 8 期、第 17-18 期。

④参见《励进月刊》第 2 期。

体魄，求丰富的学识技能，谋发展工业等。<sup>①</sup>

4、举办专号 《励进月刊》还会为具有特别意义的事项安排专号。如1934年，中国纺织学会第四届年会在南京举行，诸多纺织先进认为常州之工业“有一瞻之必要”，因此决定大会闭幕后，联袂赴常参观。《励进月刊》为此特出欢迎之号，“以伸景仰之忱”。专号不仅向纺织学会会员提出“掬诚的期望”，而且还利用此一时机，向学会介绍了“本刊发行之经过”以及“本厂当年纺务工程之纪要”，以求获得“全国纺织先进，严格批评，不客气指导”。<sup>②</sup>

《励进月刊》的创办，不仅成为大成公司员工交流知识的平台，联络感情的纽带，研究探索的园地，而且也扩大了大成公司在纺织界的影响，并在一定程度上促进了其企业形象的建构。

### 三、企业精神的塑造

企业精神是企业文化的一项重要而复杂的内容，目前人们对它的认识尚不完全一致。有人认为它是企业全部的精神现象和精神活力，有人把它同企业价值观念等同起来。其实，所谓企业精神，更多的主要是指企业经营管理的指导思想。在美国称之为“企业哲学”，在日本称之为“社风”。<sup>③</sup>

美国著名管理学者托马斯·彼得曾说：“一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。”<sup>④</sup>这种信念也就是企业精神，它具有强大的感召力，能够将组织成员的意志、精神和行动紧密地联系在一起，形成共同的目标和使命感，推动组织不断前进、发展和壮大。

每个企业都有各具特色的企业精神，它往往以简洁而富有哲理的语言形式加以概括，并通过厂训、厂歌、厂规等形式形象的表达出来。大成公司正是如此。为凝聚全体员工的向心力，大成就特别制定了自己的厂训：“忠信笃敬”。<sup>⑤</sup>这一厂训根植于中国传统文化的土壤，源于《论语·卫灵公》篇：“子张问行，子曰：言忠信，行笃敬，虽蛮貊之邦，行矣。言不忠信，行不笃敬，虽州里，行乎

<sup>①</sup>参见《励进月刊》第10期、第19期、第25期。

<sup>②</sup>参见《励进月刊》第16期。

<sup>③</sup>刘爱民、彭璟主编：《管理学原理》，北京理工大学出版社2012年版，第134页。

<sup>④</sup>刘爱民、彭璟主编：《管理学原理》，第134页。

<sup>⑤</sup>《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

哉？”<sup>①</sup>意为：子张问孔子：怎样才能使自己到处都能行得通。孔子说：说话要忠实守信，行为厚道而严肃认真，即使到了外邦，也能够行得通。说话欺诈虚伪，行为轻浮狂妄，就是在本乡本土也行不通。“言忠信”、“行笃敬”是一个人立身行事的内在要求，也蕴涵了大成公司的精神追求和办厂理念。大成公司还将“忠信笃敬”的厂训融入了厂歌之中：

“武进大成，纺织染兼营。提倡国货，对外竞争。出品力求精，成本力求轻。挽回利权，福国裕民。凡我职工，勤慎耐劳，振作精神。言忠信，行笃敬。群策群力，一德一心。努力，各负责任。前进，集其大成。”<sup>②</sup>

这首厂歌充分体现了大成公司的核心价值观和企业精神，表达了企业追求多元化、高品质、低成本的经营理念，以及倡导员工勤劳踏实、诚实守信、团结协作的优秀品质和行为准则。

为使厂训、厂歌深入人心，大成公司不论是召集管理人员会议、高级职员会议还是工友大会，总是要求逢会必读、必唱。意图通过这一固定的仪式，强化员工对公司精神的认同。社会学家兰德·柯林斯曾在互动仪式理论中提出，仪式是一种情感性能源，可以激发情感性的力量，能够创造共同的情感和符号。<sup>③</sup>通过各种仪式的组织和开展，可以引发人们内心的共鸣和情感的共振，产生积极的情感体验和情感表达。大成公司正是通过这种形式，让员工更加深刻地理解和接受企业的文化理念和价值观，不仅激发了广大员工的责任感和使命感，而且还加强了他们之间的情感联系，提升了企业的凝聚力和向心力。

此外，大成公司还为公司员工制定了八句口号：

- 一、我们要遵守厂规，服从指导；
- 二、我们要爱护团体，敬业乐群；
- 三、我们要精诚亲爱，谦和合作；
- 四、我们要锻炼身体，修养品性；
- 五、我们要自励励人，立己立人；
- 六、我们要从善绝恶，革故更新；
- 七、我们要厉行节约，爱惜物力；

<sup>①</sup>杨伯峻编著：《论语译注》，中华书局1958年版，第169页。

<sup>②</sup>《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

<sup>③</sup>黎相宜：《关系消费的表演与凝固：当代中国转型期饮酒社交消费研究》，《开放时代》2009年第6期。

#### 八、我们要刻苦耐劳，向前迈进。<sup>①</sup>

并将其制作成蓝底白字的醒目标牌，悬挂于车间、走廊、餐厅、写字间等公共场所。使员工处处可见，时时铭记。

口号原本是一种战时鼓动性语言，以唤起民众参加或支援战争，后来广泛运用到政治、宗教、艺术、商业及各种群众运动中去。《现代汉语词典》中说，口号是“供口头呼喊的有纲领性和鼓动作用的简短句子”。<sup>②</sup>口号反复使用可以给人以强烈的印象，使人铭记于心，从而成为鼓动人们行动的力量。企业口号是企业文化的重要组成部分，也是企业精神的直接表达。由于口号简洁易记，而且具有极强的概括性和鼓动性，企业通过口号传达企业精神是一种有效的方式和方法，可以促进企业的生产经营活动。通观大成公司提出的这八句口号，基本涵盖了企业员工的行为准则、职业素养、团队协作、身心健康、自我管理等方面的内容。可以说，大成公司在早期发展的8年里，就很好地利用了这些口号来表达、贯彻企业精神，从而凝结了人心，促进了增长。

从厂训、厂歌和口号可以看出，大成公司在提升员工内在文化素质的基础上，始终注重培养员工高尚的情操、进取的精神、踏实的作风和良好的品格，以增强员工的凝聚力、忠诚度，使企业始终充满蓬勃向上的活力。

在提升员工内在文化素质的同时，大成公司也在着力提高广大职工的外在形象。针对原有工人着装形制不一，颜色各异的现象，大成公司认为“工人服式苟不一律，于形式上精神上均有缺憾，且每有购置外货作为衣料。故本厂规定蓝衣黑裤为春秋冬三季制服，白衣黑裤为夏季制服，以资一律。”<sup>③</sup>并将大成一厂所织之布，运到广益染织厂染色后，统一制作工装。这样，大成公司员工内外兼修，整体风貌大为改观。员工的外在形象直接关系到企业形象的建立和传播，也是企业精神的体现之一。员工的仪表、言行举止、语言表达等都会对外界留下印象，从而影响到企业形象。如果员工的外在形象能够与企业的精神理念相符合，那么就能够更好地传递企业精神，进而提升企业的品牌形象和声誉。

因此，大成公司还借助于国民政府在20世纪30年代推行的新生活运动，来规范员工的个人素质与形象，以达到塑造并展示企业精神的目的。虽然新生活运

<sup>①</sup>《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

<sup>②</sup>现代汉语词典-在线汉语大词典：[https://cidian.bmcx.com/kouhao\\_cidianchaxun/](https://cidian.bmcx.com/kouhao_cidianchaxun/)

<sup>③</sup>张一飞：《本厂历年纺务工程之纪要》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第13页。

动存在一定的问题与局限，但它所强调的卫生、营养、文化、休闲等方面的改进，健康生活方式的推广，以及礼仪廉耻等传统道德的提倡等，在某些方面还是具有一定的积极影响。大成公司就利用其中积极的一面制定了工厂新生活之纲领：“遵守厂规，服从指导，工之礼也；尽其职责，加足生产，工之义也；爱护工物，节省原料，工之廉也；生产落后，出品不良，工作不合其法，工之耻也。”这四者乃“厂之维也”，“厂维克张”则“工厂前途，亦自有其成效与进步矣。”<sup>①</sup>

另外，大成公司员工还认识到，随着劳工神圣的呼声四起，劳动者在社会上的地位也随之提高。因之，劳动者的素质和行为，不仅关乎企业的形象，甚至还能影响于整个社会。所以，“我们劳动者对于今后的生活上非有决心的改革不可。”<sup>②</sup>那么，究该如何改呢？他们认为：

一要整齐，就是平时家务、衣物都要收拾整齐。在工厂，则须按照工作法要求，将物品机械整理得有条不紊。“进厂出厂遵着时间，守着秩序，规规矩矩的不争先，不恐后，也叫做整齐。”二要清洁，工人首先身体要强壮，才能胜任工作。所以衣服饮食，须注意清洁。在家里要勤于打扫，在工场则要时时注意不要让机械和物品染上污秽。三要勤俭朴业，勤俭可以兴家，所以工人们平时务须认真工作，省吃俭用，穿着不要考究，吃喝不要浪费。四要互助合作，无论一个团体或机关的各个分子，能互助则兴，不合作则败，工厂亦如此。五要明白是非，“勿受煽惑鼓动，勿盲从勿瞎来，能够立定主意做事。”六要有公德，在社会上要有利他心，爱惜公物，注意公众卫生。在工厂，对于物料机械要爱惜，不可糟蹋。七要戒除烟酒嫖赌等不良嗜好。八要有正常的娱乐，譬如和几个朋友到郊外去散散步，可以强健筋骨，舒展胸襟。或者练练琴棋书画，听听音乐，和朋友谈谈天，讲讲工作的情形，说说技术的改良等，都是有益的消遣法。<sup>③</sup>

员工的素质和行为是企业精神的具体体现。企业精神对员工的行为和态度具有引导和激励作用。如上所述，大成公司即通过强化企业精神的宣传和教育，帮助员工提高了自身素质和水平，而员工素质水平的提高又进一步推进了企业精神的体现和落实。这种相互促进的关系极大推动了大成公司的发展与壮大。

企业管理学认为，企业精神作为企业内部员工群体心理定势的主导意识，是

①热中：《工厂之新生活》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第17页。

②雅：《劳动者的新生活》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第15页。

③雅：《劳动者的新生活》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第15-16页。

企业经营宗旨、价值准则、管理信条的集中体现，它构成企业文化的基石。企业精神一旦形成群体心理定势，既可以通过明确的意识支配行为，也可以通过潜意识产生行为，其信念化的结果，会大大提高员工主动承担责任和修正个人行为的自觉性，从而主动的关注企业的前途，维护企业声誉，为企业发展贡献自己的力量。大成公司在这一方面无异做出了自己的成绩。

### 第三节 劳资关系的改善

除了改变工作方法外，泰勒还旨在改变工人的心理态度。<sup>①</sup>他的科学管理四大基本原理之一即为：“管理人员和工人之间的亲密友善的合作”。<sup>②</sup>陆绍云在介绍泰勒的科学管理法时亦称：“戴氏（陆绍云将 Taylor 译为戴乐）既为职长之后，以为资方减少工资，劳方限制生产，劳资双方，均属不利。而欲使劳资利害不相冲突，或可阐明一种方法，其研究之结果，确立现今所谓科学管理法之基础。”<sup>③</sup>即强调了作为科学管理法基础之一的劳资合作，对于抑制劳资冲突的重要性。大成公司也充分认识到了这一点，为改善劳资关系，实现劳资合作，不仅强调劳资间的心理协调，还特别注重福利待遇的完善。

#### 一、注重劳资心理协调

劳资间的心理协调是实现劳资合作的关键因素之一。它不仅能减少因沟通不畅而导致的劳资纠纷，而且还可以带来更好的工作氛围，有助于提高员工的工作积极性和生产效率，从而使企业获得更好的经济效益。因此，大成公司向来注重劳资心理协调的作用。他们认为，“经济之竞争，随产业合理化之程度而定其成败。产业之合理化，不在口头与章则之完备，劳资协调，实为改进生产之要道。”<sup>④</sup>而在劳资协调中，他们尤重心理协调。曾任公司训育主任的顾峤若就专门论及劳资心理协调对劳资关系的重要性。他指出，劳工和资本家看似对立，但实际上也互相需要。劳工不是物品或机器，资本家应该尊重他们的人格。劳工也不应该仅仅抱怨和反抗资本家，应该尝试与他们携手合作。劳工和资本家都有自我获利的心理，但也必须关注共同的利益。“自利与共利，心理上能使协调而和谐之，

<sup>①</sup>Bruno Eduardo Procopiuk Walter: Taylorist ideology, subjectivity management, and pastoral power, *Cadernos EBAPÉ.BR* Volume 11, Issue 1.2013.p.22.

<sup>②</sup>（美）泰勒（F.W.Taylor）著，蔡上国译：《科学管理原理》，第 88 页。

<sup>③</sup>陆绍云：《科学管理法纲要（续）》，《励进月刊》第 7 期，1933 年 8 月，第 6 页。

<sup>④</sup>侠夫：《实施工人教育之商榷》，《励进月刊》第 16 期，1934 年 5 月，第 18 页。

则劳资之争议，不难决矣。”<sup>①</sup>二者如果能够在心理上协调和谐，那么劳资之间的争议就不难解决了。他还认为，晚近企业家，其思想新颖、目光远大者，举办工厂，规模都比较宏大，竞相言说科学之管理，而趋重人事之措施。“苟以究其根本之原则，与夫最终之目的，要不外使劳资两方，能得心理上之协调。”<sup>②</sup>劳资双方，如果能对各自的地位、责任与关系有相当确切的认识，那么就完全可以实现真诚的合作。这就需要资方在工资等级怎样规定与支付才能便利、教育、卫生、安全、娱乐以及各种福利事业怎样设置才能令工人满意、职工之进退、惩戒与奖励如何做才能公平公正等方面，多加注意。因为，“此皆资方心理上应有之改革也。资方心理，果能注意于此，而劳方感受之幸福自多，其态度亦绝无不合。”而对于劳方，则应在智识、技能应如何注意研究改良、工作标准应如何努力达到，各种物料应如何利用爱护等方面，多所用心。只有如此，劳资双方才能实现良好的合作关系，共同推动企业的发展。

顾峤若还进一步指出，“吾以为劳资两方相依为命。劳方视工厂，宜若家庭，资方视工友，应如家人。精诚团结，互相谅，共相爱，休戚攸关，荣枯与共。心理上之隔阂既除，事实上之合作可期，劳资并霑其利，同受其福。”<sup>③</sup>不仅再次强调了公司大家庭理念，而且特别指出了劳资心理协调对于劳资双方利益的重要性。既然劳资心理协调如此重要，那应该怎样做才能实现这一目标呢？大成公司进行了自己的探索。

首先，在教育工人时，态度要诚恳，对于工人尚不明白的问题，“随时随地详细解释而指导之，更宜和颜悦色，相视如家人。”只有如此，才能“潜移默化，收效始宏。”若以“凜若冰霜、望而生畏之态度，对之作口讲指划之机械教育，则工人们索然无味，沉沉欲睡。”结果就会使工人不仅在学识上不能增进，“而体质上与精神上亦受重大之损失，且将妨害其工作矣。工人教育，岂不难哉？”<sup>④</sup>因此，态度非常重要，这关系到与工人沟通的有效性与接受度。

其次，在对工人进行管教时，方法要适当。所谓管教者，即“明定赏罚，规定工作方法、制定工作时间、使其无可怠惰取巧；善为劝导，鼓其兴趣，使其明瞭利害，认清责任。”“管者以行，教者以言，言行合一，则工作自能合理。”

①顾峤若：《劳资心理上之协调》，《励进月刊》第3期，1933年4月，第2页。

②顾峤若：《劳资心理上之协调》，《励进月刊》第3期，1933年4月，第2页。

③顾峤若：《劳资心理上之协调》，《励进月刊》第3期，1933年4月，第2页。

④卞和之：《工人教育》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第8页。

①而要实现管教的目的，最关键的是管理者要持行稳重，处理事情公平公正。“稳重则立威，公正则立恩，恩威兼有，于是可感化工人之心”<sup>②</sup>，从而达到改造工人思想，实现管教之目标。当然，对于工人，管教不可过于严厉或过于温和，要以诚实信用和道德为本，以权力为辅助。凡是容易让工人犯过的地方和事项，要有相关设备和防范措施，减少工人违犯的机会。如遇有“初犯过失之工人，勿必当众严责”，而是“换入办公室，正言令色，推诚告诫，使之心服，引起其羞恶悔过之念，其功效远胜于责罚开除。”当“遇有负伤者，须视如己伤，竭力救护勿漠视之。”<sup>③</sup>大成的这些人性化做法，与当时某些公司“对付工人不能讲礼貌和劝告，只有以强力约束，如或有越轨行为，即以武力惩处之”的做法形成鲜明对比<sup>④</sup>，无不拉进了工人与企业的心理距离，为营造和谐的劳资关系创造了有利条件。

再者，当公司推行某项改革时，应以适当方式，取得工人的理解与支持。近代民族企业在进行改革的过程中，因未获工人理解与支持而遭遇波折的不在少数，如申新三厂、大生一厂等。<sup>⑤</sup>某些工人认为，厂方改进工作方法，减少工人人数等改革，是翻花样，予工人以不便，于是“一人唱之，十人和之，改革之效未收，而障碍丛生者又有之矣。”<sup>⑥</sup>此种原因，在大成公司看来，是工人“由于不谙世界趋势，而受恶环境所包围，岂其本性使之然软。”因此，应该“于适相之时，召集工人公开演讲”，使他们明了社会国家大势、我国工业现状、工厂与工人之间关系、机械结构以及工作方法等等。同时向他们阐明，如果工厂不力求革新，势必因失败而停歇，那么工人就会失业，这样对双方均无好处。因此工人要想生活安定，工厂必须要健全，而欲谋工厂健全，非力事革新不可。且欧美日本之纺织事业猛进不已，我国纱厂应如何追赶，以免落于人后？何种方法足以增进能率？何种方法足以改良出品？目前应该怎样实行？工友们有何良策？“如此反复申说，则人非木石，能不无动于中乎？不特能使之憬然觉悟，且工作易趋合理，同时足以增进劳资间之情感。”<sup>⑦</sup>而且此种方法，也是“本厂刘经理与陆工

①沈雪萍：《怎样实施管教工作合理化》，《励进月刊》第12期，第10页。

②沈雪萍：《怎样实施管教工作合理化》，《励进月刊》第12期，第10页。

③沈雪萍：《怎样实施管教工作合理化》，《励进月刊》第12期，第10页。

④史国衡：《昆厂劳工》，商务出版社1946年版，第114页。

⑤参见：上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上册，上海人民出版社1980年版，第155-157页；《为大生厂工潮事致南通教育局局长书》，《励进月刊》第4期，第1-2页。

⑥张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，第7页。

⑦张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，第7页。

务长素所力主者”，大成公司实行以来，“如论货工并改为等级工资，节省粗纱落纱工及帮车工，以及标准工作法之推进，各工人莫不乐于接受。”<sup>①</sup>改革必然会涉及到现有秩序的调整，如工作流程的改变、技能的更新或岗位的变动，这些变化可能会引起工人的不安和抵触情绪。然而，通过与工人进行沟通和互动，解释改革的合理性和必要性，倾听工人的意见和关切，寻找双方的共同利益和解决方案，可以建立起相互信任和合作的关系。这将有助于平稳推进改革，减少冲突和阻力，促进劳资心理之间的和谐与稳定。大成公司的做法在这一方面可以说又是一个模范。

大成公司对劳资心理协调的注重与国内某些企业“忽视工人心理或精神因素”的做法相比<sup>②</sup>，无异更具进步意义。当劳资关系和谐时，工人能够更加积极地投入工作，提高生产效率和质量。同时，对企业的忠诚度和归属感也会增强。当企业面临困难和变革时，工人也能够与之形成紧密的合作关系，共同应对挑战，推动企业发展。因此，刘国钧与大成公司在这方面的努力，有效促进了劳资间的心理协调，维护了彼此间的共同利益，进一步促进了公司的成长。

## 二、完善职工福利待遇

劳资关系的重要性不言而喻，关于这一点，大成公司亦有着清醒的认知。他们认为，“在中国的社会里劳方应恃资方以生，资方应恃劳方以存，资方应视劳方为活动之手足，劳方应视资方为衣食之父母，处处互助处处合作，才能共存共荣。”<sup>③</sup>良好的劳资关系不仅可以提高企业的生产效率与竞争力，促进企业的长远发展，而且还可以增加工人的满意度与归属感，促使他们更加积极地投入工作，融入企业。如何维持良好的劳资关系，以达到劳资两利、亲密合作，而不致像一些企业那样“劳资相乘，纠纷迭起”<sup>④</sup>，大成公司进行了多方探索，其中完善工人福利待遇是其重要成果之一。

早在独自经营广益染织厂时期，刘国钧就已开始注重劳资关系的协调改善，不断改进工人的福利待遇问题。他通过免费热饭、改良宿舍等措施，振奋职工精神，激发劳动热情，使“生产蒸蒸日上”。<sup>⑤</sup>创办大成后，他深感于劳资合作对

①张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，第7页。

②史国衡：《昆厂劳工》，商务出版社1946年版，第136页。

③雅：《劳动者的新生活》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第16页。

④热中：《工厂之新生活》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第17页。

⑤刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第20页。

工厂发展的重要性，主张“待职工应须宽厚”<sup>①</sup>，因此，更加关注工人的福利设施完善，并在大、小会议上屡次强调：“我们大成公司就是个社会，工人进了厂，要让他们安心工作，要食于斯，居于斯，生活于斯，老于斯，葬于斯。我们要办食堂，建宿舍，举办子弟小学、保健站、小商店、休养所；还要建造功德堂，有贡献的员工死了可立碑入堂，老年员工死了，开追悼会，购地置办大成公墓；还要办集团婚礼，改革婚嫁陋习；对于工人子弟中的优秀人员，可以由公司直接吸收当练习生。”<sup>②</sup>

刘国钧说到做到，在其主持下，大成公司从改善职工食宿、购物、看病、娱乐等方面入手，建立起较为完善的职工福利制度与设施。食宿方面，公司“顾念工友在外自理膳食困难起见，特设膳食股办理食堂，俾各工友可安心工作，无自理膳食困难之苦”，这样就可以保证“每餐吃新鲜的”，而避免“夏天吃馊的，冬天吃冷的”；“为谋远道女工住宿便利起见，特设女工寄宿舍”，管理人员由寄宿女工民主选定。宿舍内还配备电灯设备及床帐，房间的打扫，痰盂便桶的洗涤都有专人负责，每人每月只收杂费两角。这就既避免了离家较远的女工寒来暑往奔波之苦，又可消除她们下夜班走夜路的安全隐患；购物方面，“为谋寄宿女工购买便利，节省消费起见，特设立小商店”，商店由舍监管理，另选优秀女工为干事，“助理交易之事宜”；看病方面，“为解除工友疾病之痛苦，便利随时诊疗起见，特设医药室。”《医药室办法》还规定，“兹为工人谋福利，所配给医药，由厂方供给，概不收费；须休养者，凭医师诊断书，进本厂疗养室，或其他医院”；娱乐方面，为使寄宿女工在工作之余“有正当之消遣，以调剂其单纯之生活”，陆续配备了运动及娱乐设施。之后，又“鉴于寄宿女工于一天工作之后，精神既有休息之必要，功课又须划出一部分之时间，而洗衣问题，又不得不费相当之功夫，故有常于课后，洗濯不已，延至规定之睡眠时间，尚未竣事”的情况，专门设立“洗衣作”以解决洗涤的苦恼。<sup>③</sup>这些福利设施，极大方便了职工生活，满足了其日常需求，为维持职工与公司之间良好的劳资关系打下坚实的基础。

①葛吉霞、钟树杰点校：《刘国钧日记1945》，1945年10月8日，凤凰出版社2017年版，第15页。

②高进勇著：《爱国实业家刘国钧》，第269页。

③参见《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021；《告女工友》，《励进月刊》第14期，1934年3月，第16-17页；刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第53页。

同时，由于寄宿女工的工资收入没有安全的存放方式，以致“借出而遭损失者有之，钱在手头浪费者有之，失窃者有之”等情况时有发生，大成公司还特别设立了职工合作储贷所。对于非住厂工人，劝其储蓄；对于寄宿女工，每期工资概不发给现金，“一律立摺存储。遇有需要，必具支款条由人事股详细审核其用途，及其所领之数目，果属正当符合者，加盖印章始可领取。”此举在初办时有些工人感觉不便，但实施后发现对工人有很多好处：“除少数迫于家计，按期付清外，有悉数存储不经支用者，有欲浪费而恐人事股不能通过即不支取者，总之其意外之损失及用途之属于不正当者少矣。”<sup>①</sup>

除此之外，大成公司还为职工举办集体婚礼、提供幼托服务，并帮助解决职工子女教育等问题，进一步巩固了企业与职工间的良好关系。每年，大成公司皆为新婚员工举办集体婚礼，由经理刘国钧作证婚人，相关费用由公司承担。如此，不仅节约了传统婚礼的大笔费用，倡导了新风，改变了陋习，还增强了职工与企业之间的凝聚力。鉴于纺织厂多女工，“为谋女工友产后之生利，特设托儿所”，并规定“凡本厂女工友，将已生满6个月之婴孩，及2岁至5岁之小孩上工前送托儿所，落班后领回，为福利工友起见，概不收费。”“所内备摇篮、小床铺，及可以推走之小摇篮、游戏场。场内有沙塘，小秋千椅，小木马等；视托儿之多寡，雇奶妈及监护人，抚育和监护之。婴孩之生母，准在托儿所午膳，同时可以哺乳，借以补助奶妈奶水之不足，及乳母奶水之撑去。”因年龄不等，情况各异，大成公司还将托儿所区域做了较为细致的划分：“6个月至12个月之婴孩，同在一室；因须哺乳，2岁之小孩在一室；3岁至5岁，同在一室；年满6岁当送本厂工友子弟学校之幼稚班”。<sup>②</sup>这样就解除了女工的后顾之忧，使之安心工作，积极生产。为减轻工友教育费负担，使本厂工友子弟得就近入学，特设立“工友子弟学校”。规定“凡是本厂工友之子弟，皆可入学”，“入学手续，与普通学校相同”；纳费方面“照普通学校学费三分之一缴纳，或免费”。<sup>③</sup>这些措施无不受到职工的热烈欢迎，劳资关系变得更加融洽。

除了上述措施，大成公司还谋求广大员工薪酬待遇的提升。“一般职员每年

<sup>①</sup>刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第52-53页。

<sup>②</sup>《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

<sup>③</sup>《大成公司管理教育纲要》（1933年6月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009193300100010021。

都有薪可加，工人之工资逐年亦有所提高，因而在大成公司工作年代较久之职员，二三百元工资一月者甚多。一般职员每年都有分红酬劳，每年常有 20 至 30 个月薪水之数可以取到，对办事勤恳的则酬劳更丰。同时对高级职员还有‘暗贴’，方法是每逢春节，国钧先生在家分别找个别代理人及高级职员谈话，勉励一番后，即送一部分额外酬劳，并嘱守秘密。大成公司的高级职员能够始终安心供职，这种方法起到了一定作用。”<sup>①</sup>

因此，大成公司员工工资水平在当时是“较同业略高”的。之所以“将工资订得比同业略高一些，福利略好一些，年奖略多一些”，是因为刘国钧认为这样做至少可以有两个好处，“（1）熟手工人不想跳厂，愿意长期在大成工作；（2）工资福利部分多一些支出，生产提高之收益，不止此数，甚至有数倍、数十倍之收益。”事实证明，大成公司的这一举措收到了比较好的效果，不仅使“高级职员能够始终安心供职”，而且“在旧社会之 19 年中，罢工事件较其他厂为少”，实现了生产收益的连年增长，“这与大成公司能适当注意工人之工资福利，不无关系。”<sup>②</sup>

可以说，大成公司正是深谙科学管理之道，既注重物质奖励，也注重心理协调，通过一系列福利措施，实现了“管理人员和工人之间的亲密友善的合作”，赢得了广泛赞誉，获得了良好口碑。<sup>③</sup>以至于纺织专家陆绍云都不得不感慨，大成公司能取得如此成绩，重要原因之一即为“厂方注意兴办工人福利事业，如工人子弟学校，新式工人宿舍，聚餐室，疗养室礼堂，俱乐部，公墓等，莫不次第建设，应有尽有，使吾同侪皆得衣食于斯，居于斯，教养子女与斯，并死而得葬身于斯。故劳资双方，融若水乳。”<sup>④</sup>这与后来刘国钧所总结的工商须有三顾，即“一要顾到范围内全体职工养生、送死、生男、育女，使其安居乐业，才可得到全力。有全力服务才有成绩，对职工福利要漂亮，做在前。二要顾到事业买卖双方之福利。三要顾到股本利益”的思想应该说是一脉相承的。<sup>⑤</sup>

作为西方资本主义发展产物的福利思想及其社会实验，最早在罗伯特·欧文时代的英国已现端倪，而在俾斯麦的德国初具政策形态，但作为一种普遍性的社

①朱希武：《大成纺织染公司与刘国钧》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 96 页。

②朱希武：《大成纺织染公司与刘国钧》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 96 页。

③刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 29 页。

④陆绍云：《武进纺织观》，《励进月刊》第 22 期，1935 年 1 月，第 8 页。

⑤葛吉霞、钟树杰点校：《刘国钧日记 1945》，1945 年 10 月 8 日，凤凰出版社 2017 年版，第 15 页。

会制度，却是在本世纪 30 年代以后，特别是二次大战以后才逐步建立。像大成纺织染公司那样，在没有政府倡导和扶助的情况下，自愿投资建设较为系统的福利设施，组织具有一定民主色彩的工人自治，即使在战前的西方也并不多见，在大萧条年代更是匪夷所思。设立职工合作储贷所，就带有让职工参与红利分享的愿望；公司所办福利事业，也体现了维护职工基本人权的意思。大成公司的这一系列举措，在一定程度上把职工及其家属的命运与企业发展联系在一起，意在造成一种使职工“视厂如家”的氛围，让职工相信“只要工厂大烟囱冒烟，自己家里的小烟囱就不会断烟”。<sup>①</sup>故工人大多能体谅企业的处境，与企业同舟共济。当然，大成纺织染公司没有也不可能从根本上解决劳资对立的阶级矛盾，但它成功地减少了对抗。与各工业城市相比，大成这一时期（1930-1937）基本未见工人罢工，其中一个关键因素不能不归结为它致力于劳资关系的改善以及所实施的劳工福利措施。<sup>②</sup>

创办大成公司后，刘国钧将科学管理的理念融入到公司的管理实践中，首先在人事组织方面参照泰勒科学管理的“科学地挑选人员”“按科学规律教育、训练和培养工人”“管理人员和工人之间的亲密友善的合作”等基本原理<sup>③</sup>，结合本厂实际进行了充分实践，基本实现了“人事合理化”的目标。

## 本章小结

“人事合理化”是实现“企业本位合理化”的关键。若人事组织不能合理化，则势必会影响企业的生产经营。大成公司创办后，刘国钧为实现“人事合理化”，进一步将科学管理的理念融入到公司的管理实践中，不仅支持员工在公司内部发行的刊物《励进月刊》上对这一理念进行积极讨论、宣传普及，而且参照泰勒科学管理的“科学地挑选人员”“按科学规律教育、训练和培养工人”“管理人员和工人之间的亲密友善的合作”等基本原理，结合本厂实际进行了充分实践。

在组织体系及制度的重构中，大成公司首先在人事制度上进行了大刀阔斧的改革。在公司管理层面，刘国钧依科学管理理念迅速建立起自己的班底，并做到

---

①严克勤，汤可可等著：《无锡近代企业和企业家研究》，黑龙江人民出版社 2003 年版，第 198 页。

②《刘国钧自传》（1950 年 10 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，档案号：E009195000101780055。

③（美）泰勒（F.W.Taylor）著，蔡上国译：《科学管理原理》，第 88 页。

各司其职，各负其责。接着在工厂中废除了“工头制”，开始加强对技术、管理人才的培养与引进，并就工厂原有组织制度进行了修订，从而使大成公司在整个组织体系及规章制度上日臻完善，生产经营变得有章可循，面貌为之一新。

在企业文化建设与精神塑造中，大成公司始终注重对工人进行必要的休闲教育与训练，以提高其文化素养与技能水平；同时为解决培训教育中的疑难问题，研究纺织上的知识和改良，满足练习生求知的欲望，公司还创办了同人刊物——《励进月刊》，以交换知识、联络感情、沟通思想。此外，公司通过制定厂训、编定厂歌、制作服务信条等多种形式，对广大员工进行文化熏陶与精神塑造，以期为公司持续发展注入内在动力。

在劳资关系方面，为实现劳资合作，互利互惠，大成公司不仅强调劳资间的心理协调，专门聘请训育主任对这一问题进行讲解与探索，还特别注重福利待遇的完善，从改善职工食宿、购物、看病、娱乐等方面入手，建立起较为完善的职工福利制度与设施。科学管理法在人事组织方面的生动实践基本实现了“人事合理化”的目标，使大成公司在起步发展阶段就焕发出勃勃生机。

## 第三章 “生产合理化”：科学管理在大成纺织染公司生产领域的推进

“生产合理化”是实现“企业本位合理化”的基础。20世纪30年代初期，在刘国钧支持与推动下，大成公司上下掀起了轰轰烈烈的生产合理化运动。公司员工不仅在《励进月刊》上发表了大量相关文章进行交流探讨，而且还在实际生产过程中进行了具体实践应用。他们运用科学管理理念积极谋求机械设备、生产流程、成本控制、技术改造等方面的合理化，为大成公司早期的迅速发展打下了坚实基础。

### 第一节 追求机械的更新与保养

工欲善其事，必先利其器。对于机器的重要性，刘国钧早有体会，他曾称“机器之革命，甚于物质之革命”<sup>①</sup>，“机器是工业之母。”<sup>②</sup>认为，若机器不如人，则根本无法与人竞争，更何谈进一步生存和发展。因此，大成公司创办后，便竭力追求机械的更新与保养，以期实现机器设备的合理化。

#### 一、追求机械的更新

欲求生产合理化，必求工务之合理，而“工务之中，当然以机械最占重要。盖机械之繁简巧拙，与人工出品成本，均有直接之关系。”<sup>③</sup>可见机械对于企业生产的重要性。1916年，刘国钧在任大纶机器织布厂协理时，就曾竭力主张将180台手拉织机全部改装成较为先进的脚踏织机，为此还与股东刘宝森闹翻，最终毅然退出大纶机器织布厂。而当时中国的主要竞争对手之一日商纱厂在对机械的改良方面却显得尤为重视，他们声称，“纱厂业为以棉花纺成纱之事业，故其目的，在能每日制造多而好之纱，要谋达到此目的，非注意机械之改良不可。因此日本纱厂对于机械之改良，颇为注重。换言之，一厂之兴亡，全在机械也。”<sup>④</sup>这一看法无异令部分民族工商界贤达为之警醒。故创办大成后，刘国钧根据自身经济实力，竭力追求机械的合理化，开始对原有机器进行整修，该保全的保全，

①刘国钧：《刘国钧在国货会常委会的综述》，《武进商报》，1929年9月3日，第3版。

②左旭初：《民国纺织品商标》，东华大学出版社2006年版，第67页。

③陆绍云：《机械之简单化》，《励进月刊》第13期，1934年2月，第9页。

④彬：《参观上海日商公大纱厂谈话记略》，《交行通信》第4卷第5期，1934年5月，第67页。

该淘汰的淘汰，该更新的更新，“必须把应该办的东西办起来。”<sup>①</sup>

大成公司所谓的更新机器，其实大多也是购自日本、英国等厂商的陈旧设备，这与企业创设初期财力有限的现实息息相关。刘国钧认为，设备的添置、改装、更新应同公司的资本不多、技术力量薄弱的实际情况结合起来考虑，立足现实，从长计议。“诚如刘丕基先生论合理化之意义，需以适合环境与事实可能而不背于经济原则为原则。”<sup>②</sup>国外陈旧设备的优点是价格便宜，仅是新设备价格的十几分之一，这就解决了资本不足的困难。对这些旧设备只要善于运用，充分提高其利用率，产出比国内旧机器还是要高的多。即便如此，“半年间，在这方面也花了将近20万元”，<sup>③</sup>占到初始流动资金的50%，一度引起股东的非议。但机械改良的效果大显，不仅“原料比以前节省，耗用物料也大大减少”，而且“产品质量很好，第一年（指1931年）下来就赚了40万元”。<sup>④</sup>

盈利后，大成公司马上就增资，且谋再扩充。<sup>⑤</sup>1932年，刘国钧为避免“公私界限不分”，毅然将自己独资经营的广益染织厂并入大成，改为大成二厂。刘国钧依照原有经验，继续对机器进行更新迭代：“大成二厂在广益的原来基础上，添置机器，国内能生产的机器尽量在国内买，国内没有的，才到英国、日本去买。大成二厂共添置了7个滚筒的轧光机、日本的金光车，做缎光布。还添置了最新式的丝光车，最新式的干燥机等等。”<sup>⑥</sup>时人曾评价道：“武进染色机械的设备，其规模宏大的，首推大成纺织染股份公司第二工场，自素布到染成品所经过的各种手续，悉利用机械力量，主要的有烧毛机、洗布机、精炼机、压气机、开幅机、染色机、染养化原机、浆烘机、上浆机、喷湿机、高速度浆烘机、拉身丝光机、成品机、拉幅机等，各机都有专门的效用。”<sup>⑦</sup>在专业设备的加持下，公司生产效率大为提高。

为了保障企业更新设备的资金来源，刘国钧在企业利益分配上，采取了先保证折旧率的提取、再进行红利和公积金分配的模式。<sup>⑧</sup>二十世纪初期中国纱厂使

①刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第24页。

②邱光庭：《产业合理化之真谛》，《纺织时报》第1093期，1934年6月14日，第4版。

③刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第24页。

④刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第24页。

⑤刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第25页。

⑥刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第26页。

⑦南京图书馆特藏部，江苏省社会科学院经济史课题组编：《江苏省工业调查统计资料（1927—1937）》，南京：南京工学院出版社，1987年，第101页。

⑧《大成纺织染股份有限公司章程》（1936年4月6日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-067。

用旧机械的情况很普遍，据统计，“中国纱厂的主要机械约三成是 19 世纪末中国纱厂开创时就使用了的，令人吃惊。因此很少有大牵伸精纺机和自动布机，有时新办工厂也引进旧机器。问题在于缺乏适当的设备更新，也主要是对折旧的认识不够。”而刘国钧更新设备的资金，则采用了比较高的设备折旧率。当时的纺织企业大都先确定红利和公积金，再提折旧率。因此，在亏损的年月，就没有折旧可言了。可是，刘国钧与他们的做法不同，他先保证折旧基金的提取，再考虑红利的分配，有时甚至为更新设备，可以不分红利。大成公司的折旧率高达 7.9%，不仅比“旧中国纱厂平均最高只提 1%”高出数倍，甚至比日商纱厂 5%左右的折旧费还要高，这就保证了投入再生产的资金需要。<sup>①</sup>

由于刘国钧优先将公司收益用于机械更新与扩充，延缓了股东红利的派发，曾引起部分股东的不满。对此，刘国钧多次饱含深情地申说：“在购置机器设备方面，我经历过十分痛苦的历程。就拿我办的广益染织厂来说吧，当我确定以日本货为竞争对手后，就围绕产品的开发，对广益染织厂实行过多次的全面技术改造，更新设备。在不到五年的时间里，我先后把含辛茹苦积聚起来的 232 台木机全部淘汰；把一度处于先进水平的铁木机，全部改换成日本丰田自动织机。请诸位想一想，用我刘国钧的双手去摧毁我自己创建的机器有多么痛心啊！这种一步分两步走的路子，是因为当时没有足够的财力，也是由于目光短浅哪！现在，我们大成公司已有足够的资财来办世界一流的纺织设备，为啥不能做到长痛不如短痛，三步到位不如一步到位呢？这是一本万利的好事啊！”<sup>②</sup>之后，股东们看到大成盈利日增，发展日盛，也不再坚持己见，逐渐开始认同并支持刘国钧的见解。

陆绍云任大成公司工务长后，对机械更新的追求更是有过之而不及。他称近年来，机械由低速而变为高速，织机由被动而发展为自动，机械化程度越高，人工成本即越低。例如采用普通织机，每人仅可管数台，而运用自动织机，每人可管数十台；普通筒子机，每锭每日仅出数磅，高速度筒子机则可出数十磅；普通经纱机，每台仅出三万码左右，而高速度经纱机，可经十余万码，“故应用新式之机械，则设备简，人工省，动力减，成本亦随之而低廉。所谓以人工御机械，力疲而损，以机械助人，则力省而利。是以我国经营之棉织厂，对于高速度准

---

①清川雪彦：《日商纱厂在中国棉纺织工业技术发展过程中的优势地位与影响》，张仲礼主编：《中国近代经济史论著选译》，上海社会科学院出版社 1987 年版，第 361 页。

②《刘国钧个人总结》（手稿），1971 年 5 月，刘国钧嫡孙刘学进先生收藏。

备机，与自动织机，究有采用之必要与否，亦实行合理化之一问题也。”<sup>①</sup>将机械更新上升到工厂能否实现合理化的高度。

虽然大成公司如此强调机械更新的重要性，但关于机械是否需要更新这一问题，当时社会上还存在不同的声音。有部分企业主因一战期间获利颇丰，因此认为完全没有更新机械的必要。他们声称，“予购旧机而设新厂，仍可获利，故工厂之盈绌，固不在机械之新旧。”甚至有人还提出了“旧机仍可适应环境，故新式之机械，尚不适于中国”的观点。针对此种言论，陆绍云专门写文章讨论了“陈旧之机械有无淘汰之必要”的问题，对上述观点进行了驳斥。<sup>②</sup>他认为，我国纱厂，虽然在一战期间获利丰厚，但其大部分利润均为股东所分，只有少数用作慈善事业或充作教育基金，“时至今日，外货充斥，营业亏绌，既乏公积，以资补充，亦无折旧，以备新机，或停歇，或抵押于银行，或被拍卖，或断送于外人，岂非因陈旧而致失败乎？”因此，若长此以往，这些陈旧机械，不仅使工厂“产额低落”，而且还“出品不良”，“殊有淘汰之必要矣！”经过一番分析辩驳后，陆绍云一针见血地指出，“旧式之机械，尚可以获薄利，倘用新式者，则其利不更巨乎？若谓新式之机械，不适于中国，则在华日厂，何以弃其旧机，而采用新式之机械乎？”<sup>③</sup>充分论证了更新机械的必要性。不仅如此，陆绍云还以英日之间的对比来说明更新机械的重要性，“英之棉业所以不及日厂者，以英人守旧，不事更新，时至今日尚有多数之纱厂仍用走锭者。而日厂力求进步，事事更新，凡属有利，事在必为。故实行合理化以来，压倒欧美而执东亚工业之牛耳。倘华厂仅诱于小利，而不思所以维持于将来之道，数年之后恐完全倒闭而已。”<sup>④</sup>陆绍云所言并非危言耸听。其实，日本不仅在国内追求机械的更新改良，而且在华日商纱厂，也“积极引进日本纺机与布机，特别是华北新设各厂。据满铁调查报

①陆绍云：《织布工厂合理化及成本计算序》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第4页。

②陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第13页。

③陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第13-14页。

④陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第3页。陆绍云在《日本纺织业之现状与世界的关系（续）》中也谈到，英国棉业近呈衰落之势，其衰落虽非一端，但其应用旧式之纱锭，实为重要原因之一，纱锭普通分为二种，一曰走锭，一曰直锭，世界各国中应用走锭之最多者，厥为英国，其他若美德法各国均以直锭为中心，日本八百二十余万中，走锭仅占三万五千枚，英国四千九百万锭之中，走锭占三千七百万枚（占十分之八），如欲改为直锭，则非有大量资金不可，唯照现在情形，几有欲改不能之势，查一九三一年英国棉业破产之公司，约为二百三十四家，一九三二年倒闭者约一百四十九家，其中虽包括织布，整理及其他工厂，但两年之间纺织公司之倒闭者，确达五十家左右，在过去六年间，兰开夏减少八百三十万纱锭，其减少之锭数，恰与日本现有之锭数相若，然日本在此六年间，反增加锭数，至二百廿余万枚，岂非盈虚消涨之道哉？见《励进月刊》第18期，1934年7月，第9页。

告，织部完全由丰田、远州和坂本的自动布机独占。纺部也使用大量丰田大牵伸式。”<sup>①</sup>面对如此先进的设备，即使是中国最新式的机械<sup>②</sup>，也并非对手，何况那些老式机械呢？对此，大成公司的技术人员也是深有体会，并称，“虽然本厂之司莫来机系 1932 所制造，而道勃生机系 1921 制造，其间相差已有十一年之多，无怪有相易之进步，如今日之道勃生机则更有长足之进步，是以办厂者宜放大眼光，不可仅用陈旧之机械便宜之货物，为合理之误解也。”<sup>③</sup>

对于机械设备的更新，大成公司也有自己的原则。他们一向秉持“能成自国内者，多就国内所成者购之。”<sup>④</sup>并特别强调“纺织机械自给之必要”。<sup>⑤</sup>这与国民政府所提倡的“在机器事业未臻发达之时，对于外来机器，固不能尽行摒拒，而于可能范围内，务当尽先采用国货机器，籍以促进该项事业之发展”的理念也是一致的。<sup>⑥</sup>在大成公司看来，纺织机械由国内供给，不仅可以挽回利权，而且具有以下几项优点：

一、纺织机械之价格，恒随国际汇兑之高下为转移，故纺织机械自国外购入时，其纺织厂之开办费，恒不能确定，此办厂者之困难情形也。倘纺织机械，由国内供给，则价格无巨大之变动，而资本亦易于确定，此其一；

二、纺织机械之价格，固随机械之种类而不同，然原价六七千元之货，因营业竞争，竟可跌至三四千元以下，而尚有利可图，换言之，即购买外国机械，而开设纺织工厂，虽为增加生产，而孰知其机械上之利益，已为外人所剥夺矣，剥夺尽则虽欲振兴织维工业，而不可能也，此其二；

三、欧美各国之纺织制造厂家，现均集合而为托拉斯之组织，英之六家制造厂，即此例也，因无同业之竞争，故易抬高其价格，英之纺织制造厂自实行托拉斯组织以来，已提高其价格至三四成，倘由国内供给，则无

①清川雪彦：《日商纱厂在中国棉纺织工业技术发展过程中的优势地位与影响》，张仲礼主编：《中国近代经济史论著选译》，上海社会科学院出版社 1987 年版，第 361 页。

②中国纱厂虽然也装有一些大隆、资生、开泰等的国产机械，但都是一些结构简单，精密度要求不高的开棉机、混棉机和络纱机，与日本相比，差距甚大。见清川雪彦：《日商纱厂在中国棉纺织工业技术发展过程中的优势地位与影响》，张仲礼主编：《中国近代经济史论著选译》，上海社会科学院出版社 1987 年版，第 361 页。

③钱鼎新：《Smalley 自调给棉机之进步与 Dobson 机之比较》，《励进月刊》第 13 期，1934 年 2 月，第 13 页。

④邱光庭：《产业合理化之真谛》，《纺织时报》第 1093 期，1934 年 6 月 14 日，第 6 版。

⑤陆绍云：《纺织机械自给之必要及制造时应注意之点》，《纺织年刊》，1936 年，第 5 页。

⑥中国第二历史档案馆编：《中华民国史档案资料汇编》第 5 辑第 1 编，“财政经济”（8），江苏古籍出版社 1994 年版，第 729 页。

此弊竇，此其三；

四、向国外定买，往往不能如期交货，延迟三四个月半年者，习以为常，即机械之大部分，如期交到，倘其中一部延期时，便不能开工，此普通纱厂所感受之痛苦也，倘由国内供给，亦得免其损失，此其四。<sup>①</sup>

因此，大成公司极力主张纺织机械的国产化，并以日本制造历史相鼓励。他们称，日本纺织机械的制造厂家，如丰用自动织机会社、丰田式织机株式会社、大阪机械制作所等十余工厂，在二十年前，也不能制造任何机械。即使能够制造，亦不过几样零件而已。至欧战爆发，英国纺织机械工厂均改造军械，故纺机无法输出，日本不得不向美国购办。1918年，丰田式织机株式会社开始自行设计制造纺机，当时除了同兴纱厂购入外，“其他日人，莫不嫌其粗率”。但如今，经过20年坚持不懈的发展，其已成为“东亚有数之纺织制造厂矣。”由此看来，“事业之成就绝非一蹴而就，必须积数十年之经验与努力，大攻则大成，小攻则小成。”国内铁工厂“倘能继续努力，精益求精，则数年之后，未始不可与东西各国并驾齐驱。”<sup>②</sup>

当然，由于当时国内纺织机械“尚属幼稚”<sup>③</sup>，大成公司为加强竞争，对于部分先进设备“其必采自国外者，则就国外购之。”<sup>④</sup>1935年后，大成二厂印染部逐年扩大，大成一厂、二厂所添织机生产的布匹数量仍不能满足印染的需要，于是公司决定由陆绍云负责筹建第三厂。<sup>⑤</sup>1937年春，大成三厂“土建动工，并向瑞士订购“里透”纱锭32000枚，还计划订购自动织机1008台”。<sup>⑥</sup>从采用设备来看，几乎都是当时最为先进的。奈何，安装未竟，抗战爆发，致使这些先进设备未被充分利用而暂被搁置。

## 二、注意机械的保养

更新机械之后，并非万事大吉。若不注意“保全”事项，则极大影响机械之寿命，进而影响工厂产能与效益。所谓“保全者，当尽量发挥机械上固有之能率，并维持其寿命之谓也”<sup>⑦</sup>，也即通常意义上的机械保养。纺织机械之寿命，“依

①陆绍云：《纺织机械自给之必要及制造时应注意之点》，《纺织年刊》，1936年，第6页。

②陆绍云：《纺织机械自给之必要及制造时应注意之点》，《纺织年刊》，1936年，第5页。

③陆绍云：《纺织机械自给之必要及制造时应注意之点》，《纺织年刊》，1936年，第7页。

④邱光庭：《产业合理化之真谛》，《纺织时报》第1093期，1934年6月14日，第6版。

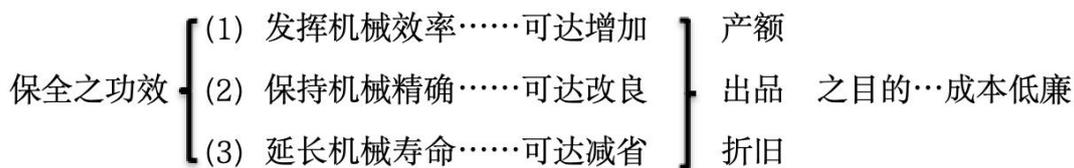
⑤高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第56页。

⑥高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第56页。

⑦查光荣：《述本厂粗纺部一年间之工作》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第11页。

一般的舆论，以二十五年为标准，惟保全而得其法，虽经二十五年，仍可应用，保全而不得其法，即数年之后，亦将失其效能。”<sup>①</sup>中国纱厂因不重视保全，而损坏机械造成损失甚或不得不停闭者不在少数。相比于日商，差距甚大。日商公大纱厂某工程师就曾谈到，“机械一层，全在于平日之保护，目前敝厂中最老之机械，已有四十年之久，制造能力，与最新来沪之机械，完全相同。且此四十年前之机械，将来尚有若干寿命，目前实不能预测，全视平日保护之程度而定。”<sup>②</sup>因此，对于机械保全，大成公司也有着清醒的认识。他们认为，“工欲善其事，必先利其器，故纺织厂出品之良窳，与产额之多寡，亦以机械之整理得宜与否为断也。我国工厂，当其创办之始，制成出品，均能优良，然三数年后逐渐退化，此无他，由于平日未能切实保全之故也。”<sup>③</sup>“所谓机械之保全，犹人体之与卫生。人体终日劳动，而不讲卫生，虽具强健之体格，势必由衰怠而疾病。机械日夜运转，而不讲保全，虽由坚牢之机构，势必日渐损坏，运转不灵，直接缩短其寿命，间接影响于成品。他若减低生产，增加消耗，尤其馀事。”<sup>④</sup>相反，若机械保全得法，则会使产额增加、出品改良、折旧减省，进而低廉成本，增加收益。如图 3-1 所示：

图 3-1 机械保全之功效<sup>⑤</sup>



既然保全如此重要，那又该如何进行呢？大成公司认为，“保全之道，大别有二，一曰普通保全，二曰特殊保全。”<sup>⑥</sup>

普通保全，“即机械施诸为生之道”<sup>⑦</sup>，包括平衡传动、注油、清洗、平车、意外修理与机械检查。

①陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 13 页。  
 ②彬：《参观上海日商公大纱厂谈话记略》，《交行通信》第 4 卷第 5 期，1934 年 5 月，第 68 页。  
 ③张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 6 页。  
 ④威海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第 22 期，1935 年 1 月，第 10 页。  
 ⑤张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 6 页。  
 ⑥威海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第 22 期，1935 年 1 月，第 10 页。  
 ⑦威海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第 22 期，1935 年 1 月，第 10 页。

**平衡传动** 大成公司认为，机械的运作可以类比于人体的运动。机械的主轴就像人的大脑，“传令于四肢，而各行其使命也，若脑筋失调，则手足无措，视听无方。”<sup>①</sup>同样的，如果机械传动失去平衡，就会导致各个部件无法正常工作，甚至损坏机器，影响产品质量。因此，无论是皮带、绳索、齿轮还是杠杆等传动装置，在使用过程中都需要保持平衡。以皮带为例，如果过紧则容易断裂，并且增加摩擦力，导致机器震动；如果过松则容易滑脱，而且各个部件的运转会变得缓慢，减少产量。在清棉打手皮带、梳棉机滚筒皮带、粗细纱机车头皮带等应用中，这一点尤为明显。绳索的伸张率比皮带更大，因此需要特别注意其伸缩性。如果滚筒轴不平衡，摩擦力会增加，甚至引发火灾；如果齿轮咬合不当，会产生噪音，最终磨损甚至损坏机器。因此，在讨论机械保全时，需要特别关注各个部件的传动平衡，这是相当重要的。

**注油** “保全中最占重要直接影响机械之寿命与能力、间接增减产额及品质者，莫如用油。”<sup>②</sup>因为，纺织机械日夜连转，速度高者达到数千转甚至万余转，如清棉机的打手风扇、铁炮，梳棉机的刺毛棍，并条机、粗细纺机的主轴，以及最高速度的锭子等，在这些部件不停摩擦的过程中，如果没有适当的润滑和调节，就会不断磨损，甚至导致破裂。对于此点，大成公司认识尤为清醒，“机械之与注油，犹人类之于饮食，人一日不食则饥，七日不食则死。机械运动之时其接触之处，苟无油类为之间隔，则非特磨损，抑且易成火患，迄磨减之后，而欲求出品精良，是无异缘木求鱼也。”<sup>③</sup>但当时的中国工厂，“只求机械之可以运转，对于用油一层，素不经意。”<sup>④</sup>且加油工作，“向由工人操纵之，既无一定之标准，复无一定之时间，任其所为，数年之后机械已唐颓不堪，零件之单薄者，亦损坏殆尽，东拉西凑，机械已失正确，能率逐日呈低微。”<sup>⑤</sup>虽然这一情况后来引起部分人注意，专门从事研究，并在“规定注油次数及油量、改进注油方法、更调以适当之油质、校正以前种种谬误及不注意之点”等方面取得了一定进步，但“迄今尚有未臻尽善尽美之处”，实有改进之必要。<sup>⑥</sup>

因此，大成公司对加油工之责任及其须注意事项进行了明确规定，“加油工

①威海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第22期，1935年1月，第10页。

②孙启仁：《油类杂谈》，《励进月刊》第14期，1934年3月，第10页。

③张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第6页。

④孙启仁：《油类杂谈》，《励进月刊》第14期，1934年3月，第10页。

⑤张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第6页。

⑥孙启仁：《油类杂谈》，《励进月刊》第14期，1934年3月，第10页。

应以熟练之工人充任之，须具有机械上之技术与常识，其职位仅次于机匠，而其对于机械上所负之责任，则甚重要也。因机械之安全与寿命之长短，均与注油工作有密切之关系，且机械上用油甚广，若任意糟蹋，则足以增加开支，加重成本。”

①故加油工应有下列各点之认识：

1.对于机械的认识：机械终日运转，如果没有适量的润滑油，就会导致磨损和损坏。因此，加油工作的第一要求是熟悉机械的性质。例如，某种步司速度虽然异常缓慢，但负荷很大，不能忽视。即使这种步司没有发热等现象，如果缺乏润滑油，也容易磨损。另外，某些步司速度虽快，但仅为短暂使用，无需大量存储润滑油且易溢出，因此加油时要勤而不过多，否则不仅浪费油料，而且对机械功效无益。此外，对于机械的故障和修理方法也应该逐一熟悉，以便在修理时能得心应手，避免慌乱状态。

2.对于加油的定量与时间遵守：机械上的步司种类繁多，作用各异，速度快慢不同，负载大小不同，因此所需润滑油的厚度和量也有所区别。加油工应根据规定的油品和数量进行加油，不可随意增减。此外，对于规定的加油时间，尤其需要确切遵守，不可过迟或过早，以免步司缺乏润滑油的风险。

3.加油时需注意的事项：一般加油工在进行加油时，往往不注意步司是否清洁和加油口是否通畅，仅视为例行公事。然而，他们并不知道步司不洁或者油口堵塞会导致润滑油无法注入，有时甚至会导致步司因发热而产生问题。因此，在加油时应随手用旧布或棉纱清洁步司，如果油口被杂物堵塞，可以使用竹杆等工具进行清理。这些都是加油工作中不可忽视的事项。②

另外，大成公司还进一步指出，机械由许多复杂的零部件组成，它们相互转动、传动时会产生摩擦，例如地轴和轴承之间会摩擦，齿轮与齿轮之间也会摩擦。对于平面摩擦、滑轮摩擦等，唯一的防止方法就是在摩擦处添加适量的润滑油来润泽。润滑油的性质与机械运转的速度、负荷压力以及气候的冷暖密切相关。如压力大、转速高的主轴、打手风扇和滚筒等轴，常常使用钢珠轴承或油轴承来减少摩擦。其他传动部位也都配备了注油和承油设备，以便进行润滑。加油的目的就是减少摩擦，而润滑油的粘度与摩擦力大小成正比，所以应选择粘度较小的润滑油为宜。但如果粘度太小，就容易在轴承之间流失，失去效果。因此，使用润

---

①钱鼎新：《加油工之责任及其注意点》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第9页。

②钱鼎新：《加油工之责任及其注意点》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第9页。

滑油时需要具有适当的粘度和合适的剂量。冬季使用较薄的油，夏季使用较厚的油，因为气候的寒热会影响油的粘度。对于负载大且转速慢的部位，应使用较浓稠的油，例如牛油机器油；相反，应使用较稀薄的油，例如锭子油。然而，需要注意的是，由于机械在运转时会产生热量，浓稠的油可能会变得稀薄，这也需要注意。至于每个机器的注油次数、方法和数量，因机器不同而异，但其目的都是为了减少摩擦、保持灵活转动并保护机件。<sup>①</sup>

**清洗** 在大成公司看来，清洗机械就像人洗澡一样，“吾人浴沐之后，顿觉精神爽快，血脉贯通，按时常浴，可以消除疾病。”<sup>②</sup>同样地，清洗机械可以使其运转更加灵活，减少摩擦。但当时中国纱厂对机械清洗不甚重视，清洗者亦基本只清洗机械的表层，对此，英国纺织专家彭考夫就曾提出批评，“据余所习闻者，各厂多无时间，以资扫除，殊属不智。未久以前，余在本地某厂，目观其一系列之清花机，工作甚劣。经考察之下，知完全由于疏忽所致。机器已为尘屑阻塞，渐失效能，应须较长时间之清理，始能运转。此种长时之停车，即生产之损失，如管理者每日费五分钟之考察，各机决不致发生上述之障碍。故扫除尤须注重于机器内部，否则外表之清洁，实无益也。”<sup>③</sup>清洗机械的工作无非有以下几个目的：首先是清除机械各部位的尘埃和污垢；其次是分解重要部件并进行清洁；然后是添加新鲜的润滑油；接下来是校正各部件的戩治；最后是修理或更换因破损或磨损而需要修理的零件。因此，大成公司认为，清洗机械的工作不仅仅是负责清洗机械，同时也负责修理零部件，所以被称为小修理。因“纺织工场，尘垢飞扬，凡平时不能扫除及注油之处，若不定期揩清，足以阻碍机器之运转，因摩擦而生摩减”，因之大成公司规定小揩车须“每周内轮值一次。”<sup>④</sup>另外，清洗机械还有一个大揩车的概念，例如对于细纱机的普通揩车，需要清洗机头、揩拭滚筒、注油、调整羊脚等；而大揩车除了进行上述普通清洗工作外，还增加了其他任务，如拆卸滚筒、锭胆并清洗、修整下钢领、校正滚筒盘、调整滚筒等等。粗纱机也是如此。至于具体的实施时间，没有固定的规定，需要根据负责保养工作的人根据实际情况随时决定。

**平车** 平车也可以称为大修理，这是保全机械的重要工作。当机械运转时间

①戚海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第22期，1935年1月，第10页。

②戚海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第22期，1935年1月，第11页。

③彭考夫：《视察棉纺织厂报告书》，《纺织时报》第1104期，1934年7月23日，第5版。

④张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第6页。

较长时，机件会产生磨损，因此必须进行全面的拆卸和检修。在这个阶段，需要对车脚、车身和其他重要部件进行拆检，“机件之应修理者修理之，不堪再用理宜调换者，则换新之，有改革处，则从事改革之，务使折毁重装，宛如新车，处处灵活，处处光明。”<sup>①</sup>只有这样，机械的效率才能充分发挥，产品质量才能得到提升，同时增加产量，减少消耗。大成公司规定，“平车每一年或二年轮流一次。”<sup>②</sup>

**意外修理** “此乃临时举行之事，察其需要，而从事修理谓也。”<sup>③</sup>在机械不处于常规清洗或平车维护期间时，如果发现某个机件损坏，则进行修理；或者某个部件的运转不正常，则进行校正。不要因为问题看起来较小而忽视修理，以免对其他部件和成品造成损害。对于特殊情况，如厂房移动、平时修理不彻底导致机械倾斜、机身不正等现象，就需要进行特别修理来进行校正，例如修整厂房基础、修平地板、校正机械的中心线、迁移机械到适当的位置等。但是，这种特殊修理会导致部分机械停止运转一段时间，为了维持生产计划，只有在万不得已的情况下才会进行这种修理。

**机械检查** 大成公司认为，除了按照先前提到的各种保养工作有序进行之外，保养人员还必须时刻对机械的各个部分进行仔细检查。这就好比医生检查身体一样，发现不适合的地方就设法加以治理。这样就能在疾病未发作时进行治疗，无形中消除隐患。例如检查车身是否有震动、齿轮传动是否有异常声响、主要机件的润滑是否适当、轴承是否发热、滚筒和罗拉是否有跳动以及其他一些日常不容易发现的问题，只有经过检查后才能察觉。虽然这些问题可能看似微不足道，但实际上却也十分重要。正如俗言所谓，星星之火可以燎原，涓滴之水将成江河。因此，机械的检查绝不能忽视。

对于特殊保全，则与普通保全同为重要，包括改良机件、废物利用与坏件统计等。<sup>④</sup>

**改良机件** 大成公司指出，尽管机械的构造已经非常精巧，但事物不断进步，机械也在日新月异，例如单程式清花机、小锡林钢丝机、二层罗拉粗纱机、大牵伸细纱机等等，种类繁多。虽然工人可能无法像这些新机器那样进行改进，但在

①威海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第22期，1935年1月，第11页。

②张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第6页。

③威海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第22期，1935年1月，第12页。

④威海民：《纺织机械保全观》，《励进月刊》第22期，1935年1月，第12页。

现有条件下，仍然可以进行一些小的改良。例如，在清棉机的打手炉栅下方安装一个与炉栅平行且长度相同的小翼风扇，与打手方向相反地缓慢转动，这样已经落下的破棉子就可以避免被打手速度产生的气流再次吸入炉栅内。在野人头的下端安装一个圈形弹簧，可以保护野人头不容易损坏。在折包车上安装风扇，使其排出尘埃，以提高清棉效果。将打手油倍林改为弹子倍林，既可以减少用油量，又可以节省电力。另外，细纱机的立轴下方门牙上安装罩子，以防止飞花侵入；在琵琶心子上加装脚垫，减少锭盘接触；或者在羊脚的洋枪管内缘空隙处安装紫铜小套，以减少摩擦；还有利用钢领板的升降等等。以上只是列举了一些例子，其他各种机器也可以进行一些改革，并获得相应的效益。这需要人们付出精心的研究。<sup>①</sup>

**废物利用** 机械因磨损和损坏而产生的折旧数量甚巨。其中，一些无法再使用的机件，当然可以视为废物，以废铁的形式出售。但也有一些稍作改良后仍然可以继续使用的数量也不在少数。例如，去除了磨损的钢丝布和金钢砂布的针和砂，可以用来制作道夫皮带和盖板皮带；对于磨损严重的粗纱锭子，可以将磨损部分截断并重新镶接，使其能够像新锭一样使用；对于筒管牙上端破损的管子，可以镶嵌熟铁，继续使用；实验证明，细纱锭脚上端的破损处也可以镶嵌熟铁，其使用寿命甚至超过新件；对于细纱筒管的毛头或内部磨损松弛的情况，可以逐渐检测并修理；滚筒心子因磨损而需要更换的情况也很常见，可以将其修理后再利用，甚至可以将其作为修机间制造其他零件的材料。替换下来的木叶子板也可以在木工间用于制作窗户、门户、箱柜等的链条。其他一些零散的废物也可以根据环境的需要进行利用，应用范围广泛。以上只是列举了一些例子，废物的利用是减少物料浪费的一种途径，也是机械保全的一种方式。<sup>②</sup>

**坏件统计** 统计坏件对于保全工作非常重要。通过统计坏件数量，可以考察机械的损坏情况，从而研究损坏原因，并进行改良或补救措施。例如，如果发现锭线在锭带上的磨损较为严重，就需要对其损坏原因进行调查和研究。研究结果可能表明，锭线的捻合度过高会导致脆化和强度减弱，因此需要调整捻合度使之适宜。另外，在制成锭线后，进行煮沸、浆料处理和柔软剂润泽等步骤，可以增强其强度并减少伸张率。对于易于损坏的锭带，也需要考察其原因。如果发现锭

<sup>①</sup>威海民：《纺织机械保全观（续）》，《励进月刊》第23期，1935年2月，第8页。

<sup>②</sup>威海民：《纺织机械保全观（续）》，《励进月刊》第23期，1935年2月，第8页。

盘转动不灵导致滑落，进一步调查可能发现是由于木步司被飞花堵塞造成的。在发现这种因果关系后，就需要改进木步司以解决问题。例如，粗纺机前罗拉的颈部可能因为装入罗拉步司时抬高程度不同而导致弯曲，因此需要改进车头罗拉步司以避免弯曲。其他坏件的原因可能是由于操作不当，这时需要要求工人注意工作细节；或者由于缺乏润滑导致磨损或损坏，这时需要增加注油次数和油量来保养。因此，通过统计坏件并深入研究其原因，可以提出改良措施以改善机械的保养方法。这样的改良措施是相当多的，“是以坏件之统计，实亦有补于机械之保全也。”<sup>①</sup>

陆绍云担任大成公司工务长后，对机械的保全尤为重视，其称，“机械寿命之长短，系于保全。如罗拉稍有磨减或松弛，当即修理，锭子锭壳稍有摇动当即校正，车身振动，当即平车，凡任工务之责者调换唯恐其不速，监督唯恐其不严。虽然人人知道运转与保全不容偏废，而事实上容有未必然者。”并举例说，某纱厂机械，原以细纱为标准，但市面上以纺粗纱为有利，于是非改纺粗纱不可，纱支变粗后，市面当然有供不应求之感，于是不得不将粗纱机日夜运转，连续不断，而“所谓揩车平车等保全事项，不克兼筹并顾，岂非舍本求末之事耶？”<sup>②</sup>因此，陆绍云认为，机械“保全与运转，宜并驾齐驰”<sup>③</sup>，并专门制定了“保全之目标”，其内容如下：

#### 1.清花机之目标

求下脚之打净

求花卷之光洁与匀净

求每码之重量均匀

求各机之明洁准确

#### 2.钢丝机之目标

求屑子之减少

求白星之消减

求条子之匀净

求机械之明洁准确

---

①威海民：《纺织机械保全观（续）》，《励进月刊》第23期，1935年2月，第9页。

②陆绍云：《彭考夫报告书书后（续）》，《励进月刊》第19期，1934年8月，第8-9页。

③《八月三十一日本厂工务会议记录》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第25页。

### 3.并条机之目标

求条杆之均匀

求机械之灵活并明洁而准确

### 4.粗细纱之目标

求生活之好做

求条杆之匀净

求回丝之减少

求机械之灵活并明洁而准确<sup>①</sup>

陆绍云声称，“倘能依此目标精益求精，则本厂之发达，可立而待。尚希诸君努力前程是为至幸。”<sup>②</sup>在其指导下，大成公司的机械保全渐趋规范化。

针对当时“机械保养检修，日商纱厂所需零件随时由日本供应不误，定期检修，使机械在最好的状态下运转。而中国纱厂经常保全保养不够，零件缺少时以代用品充数，性能大减”的情况<sup>③</sup>，大成公司认识到，“对于陈旧之机器，或失于保全之机械，若非澈底整理，则工作何能期于完善。故应更换者更换之，应添配者配之，苟靳于目前之费用，而抱得过且过之思想，则平日因受出品逊色产额低落之影响，经年累月，何至于此，而况当此外祸日深之时哉。”<sup>④</sup>因此，大成公司各工厂的机械设备日趋合理化。

## 第二节 严格落实生产标准化

时人认为，“一切标准化之过程，实为合理化运动之中心。设定合理的标准，而有效的施行之，合理化始有基础。”<sup>⑤</sup>大成公司工务长陆绍云亦称，“夫大量生产事业，而欲增进其能率也，非确定标准，不足以言成功。”<sup>⑥</sup>若“行生产之合理化，凡制品，原料，机械工具及工作方法，先求其标准化，然后可以统制作业之质量与销售之方法，同时节省材料、时间与劳力及其他种种之间接费而达于

①《八月三十一日本厂工务会议记录》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第25页。

②《八月三十一日本厂工务会议记录》，《励进月刊》第20期，1934年9月，第25页。

③清川雪彦：《日商纱厂在中国棉纺织工业技术发展过程中的优势地位与影响》，张仲礼主编：《中国近代经济史论著选译》，上海社会科学院出版社1987年版，第361页。

④张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第6页。

⑤史维新：《世界实业合理化运动与中国新建设》，《建设（南京1928）》第14期，1933年4月，第54页。

⑥陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第13期，1934年2月，第2页。

最大之能率。”<sup>①</sup>我国棉纺织业，“如欲求质量之向上，产额之增加，时间之短缩，不可不在物的要素与人的要素上，规定一种标准。”<sup>②</sup>因此，在刘国钧支持下，大成公司的制品、原料、物料及工作方法等均制定了相应标准。

### 一、“制品单纯化”的实施

大成公司认为，在大规模的工厂中，“其制品之种类以少为贵，如同一之工厂制造种种不同之式样，则无论在机械方面、原料方面，劳力之经济方面，均有莫大之损失。故善于经营工业者，必设法使其制品之单纯化也。”<sup>③</sup>然而，在实际情况中，工厂制造的产品种类日益繁多。据大成公司分析，推动这一趋势的原因主要有以下几点：一，商人们认为能提供多种样式是他们的责任，也能展示他们的能力。为了推销产品，厂家不得不接受他们的要求，因此产品种类不断增加。二，销售商为了应对同行的竞争，设法增加样式，减少原材料使用量，减轻产品重量，改变整理方法，但结果只是增加了产品种类。三，商店为了拓展销售渠道，不断运用新的设计，制造各种新式花样，以迎合顾客的心理，因此产品种类也随之增加。四，消费者受虚荣心驱使，向商店或工厂定制特殊的产品，也导致产品种类日益增加。<sup>④</sup>大成公司指出，当购买力强大的时候，尽管产品种类繁多，工厂还可以维持经营；但如果购买力变弱，工厂可能会遭受损失甚至破产。所以，唯一的出路就是消除浪费，实行产品的单纯化，以降低成本并获利。在大型工厂中，如果产品种类繁多，不仅无法进行大规模生产，而且统筹和管理还需要大量的资金和程序。而实行产品的单纯化，无论对于工厂、商家还是消费者，都有莫大的利益。如图 3-2 所示：

图 3-2 制品单纯化之利益<sup>⑤</sup>

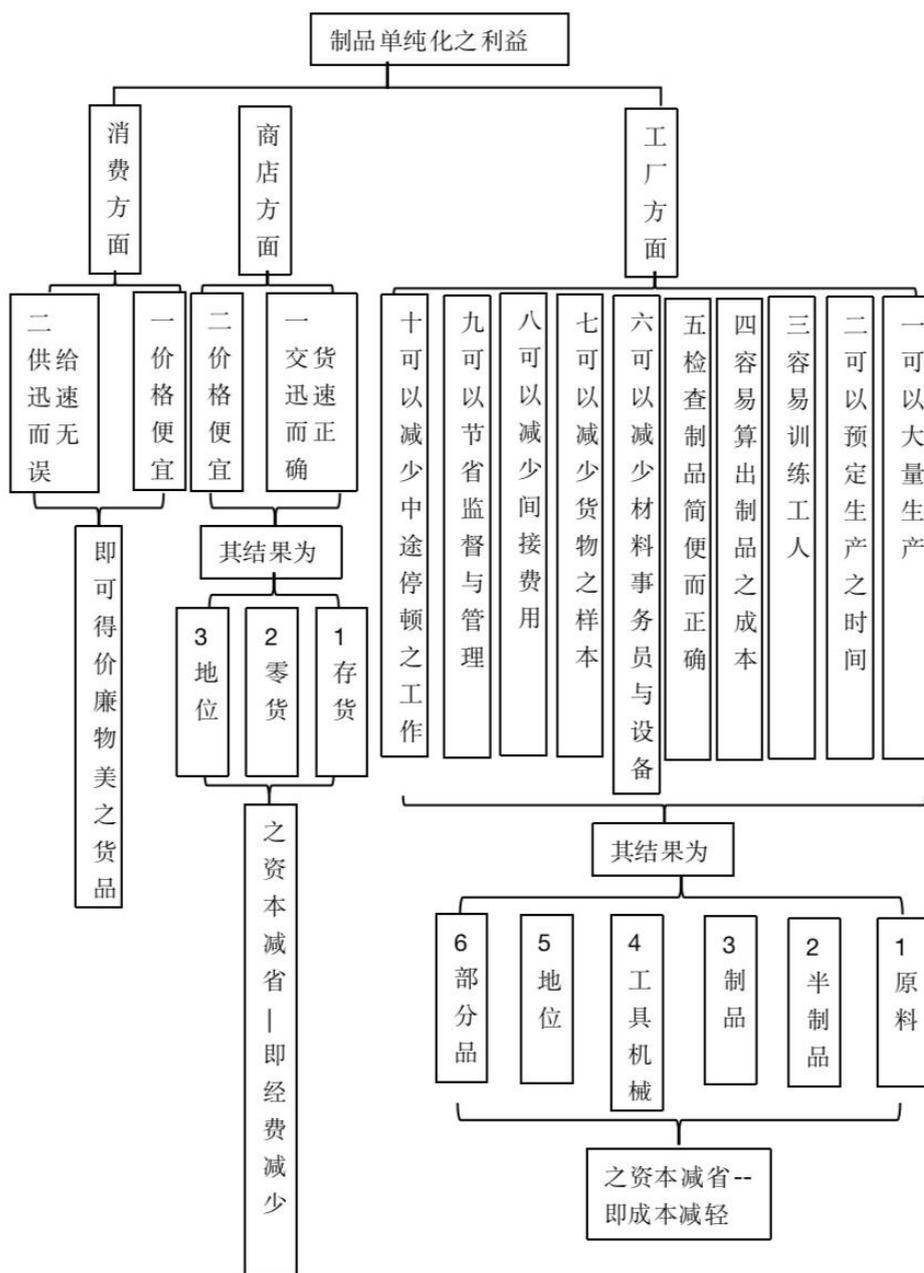
①陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施》，《励进月刊》第 10 期，1933 年 11 月，第 3-4 页。

②陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 13 期，1934 年 2 月，第 3 页。

③陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 13 期，1934 年 2 月，第 3 页。

④陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 13 期，1934 年 2 月，第 3-4 页。

⑤陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 13 期，1934 年 2 月，第 4 页。



由上图观之，制品单纯化后，对于工厂可减轻成本，对于商店可减少经费，对于消费者可得价廉物美之货品，各方均获其利。既然如此，那么究竟该怎样做才能实现制品的单纯化呢？大成公司通过分析后认为，可以采取以下途径：首先，研究本厂范围内是否存在非必要的产品，如果有的话，必须设法将其减少到最低限度，否则开支将会日益增加，成本也会日益昂贵。其次，根据同行业的协议，禁止增加不必要的产品，或要求政府的参与。例如，日本蚊帐原本有数十种颜色，

经过同行业的协议限制，只剩下一两种颜色，从而大大降低了成本。如果各工厂能够按照这种协议分担制造任务，将是实现大规模生产中最有效的方法。第三，有时候也可以依靠政府的强制来实行产品的单纯化。例如，美国在欧战期间通过法律强制产品的单纯化。第四，是消费者自身的觉悟。增加商品种类的原因非常复杂，而消费者被虚荣心驱使是最大的原因。如果国民能意识到产品的单纯化对于国家的大规模生产异常重要，那么人们就会愿意使用普通产品，而不追求特别定制的商品。这非通过教育不能解决。

制品单纯化是为了提高生产效率和降低成本。应当说，大成公司的上述观点与工业革命时期的经济发展趋势相吻合。当时大规模生产的兴起和机械化的推进使得工厂能够以更高的效率生产大量相同或相似的产品，从而降低了成本并满足了市场需求。通过同业协议或政府干预来实现制品单纯化的方法在经济史上也有一定的先例。例如，通过行业协会的合作或政府的监管，可以限制产品种类和规格，减少竞争和浪费，提高整体生产效率。这种集体行动有助于调整市场供需关系，促进产业的长期稳定和可持续发展。但限制消费者的多样化需求以实现制品的单纯化进而提高效率降低成本，似乎有些不尽合理。或许对于工业化初期的民族工业这也是一种无奈之举。大成公司生产的产品主要目标人群定位在中低端消费者，因此，在主打产品上，纱支以“六鹤”商标为主，布匹以“八益”“鹤鼎”“蝶球”“聚宝盆”等几种品牌为主<sup>①</sup>，基本实现了制品的单纯化，并在一定程度上获得了成功。

## 二、原料选用标准的规范

制品的单纯化是建立在原料的标准化基础上的。大成公司认为，在当时国外经济压迫、国内产业落后以及农村破产、商业凋敝的情况下，应该根据社会的需求采取适当的标准化原料制成廉价的产品，即“求合理化，应利用适当之原料，制成便宜之制品。”<sup>②</sup>而所谓标准原料者，“即原料之品质与种类，须有标准化之谓也。”<sup>③</sup>对于品质，内容则包括甚广，一般“以粗细、长短、刚柔、色泽为棉质最要条件。”<sup>④</sup>纱厂在制造各种纱布时，应该根据科学的方法研究这些品质，

<sup>①</sup>《大成纺织染股份有限公司章程》（1930年5月6日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-067。

<sup>②</sup>陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第1页。

<sup>③</sup>陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第1页。

<sup>④</sup>陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第2页。

以获得合适的原料，这对于营业、制造和销售都有莫大的利益。

然而，我国棉花原料品质令人堪忧，难以达到标准化的要求。据华商纱厂联合会报告，“最近两年来，我国纱厂销用外棉竟占其半，此中当然因自给不足之故，要亦棉质无以应需求，此乃观于美棉埃及棉之增加甚速，与印度及其他棉之减少而可证明者，故华棉在品质上，近亦大感供不应求矣”。<sup>①</sup>除此之外，“搀水搀杂”问题亦相当严重，已经到了“棉花掺杂掺潮之风，日见蔓延，凡属棉区，均染恶习”的地步<sup>②</sup>，时人就曾称其“尤足以左右棉花之品质也”<sup>③</sup>，以致有时不得不靠大量进口外棉来弥补因品质问题而造成的用棉缺口。<sup>④</sup>自1928年以来，棉花进口与年俱增，每年平均不下250万担，1931年竟创下460万担的空前记录，其原因一半由于品质问题，一半则由于搀水搀杂造成。<sup>⑤</sup>华商纱厂联合会在1933年的报告书中就曾异常痛心指出，“棉花为纺织之原料，供求盈虚，关系于吾人之营业甚巨。近年纺厂购用外棉，颇为外界所诟病。殊不知纺厂购用外棉，实非得以。外棉价昂，金价尤高，进口有税，运费奇重，颇为维持工作所需之原料，不购外棉，势必停工。”<sup>⑥</sup>如果棉花被搀水，那么织维就容易腐败、发热、发臭，甚至会成块，不易展开。即使经过机械处理，也难以完全去除水分，导致纱线的质量极不稳定。如果棉花中掺杂黄沙、籽棉、碎叶、砂土、尘埃等杂质，就会影响清梳过程，导致纱布中的白星黑点问题。优良的制品是建立在优质的原棉基础上的，若希望从掺杂杂质的原棉中获得优良制品，无异缘木求鱼，难以实现。因此，必须要对原料品质作出规范，使其标准化。

对此，大成公司亦有着清醒认识，在他们看来，“棉花之优劣，影响纺纱工程，殊非浅鲜，如原棉不良，虽有精巧特殊之技术，非特不能成优良之纱，即成本亦增加不少。”<sup>⑦</sup>据查，英美、印度、埃及等国棉花的标准，其含水量标准为8.5%，而华棉标准水分为12%，相差3.5。纺纱的原料每件是3担半，而含水量带来的风耗为11.25斤。一个拥有3万锭的纺纱厂，每天的风耗高达9担，即每年约损失3000担左右。以每担价值40元计，每年因搀水而造成的损失就高达

①《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第3卷第18期，1933年4月，第574页。

②《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第3卷第18期，1933年4月，第575页。

③陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第2页。

④狄福豫：《棉花分级与产销合作》，《申报》，1933年7月24日，第18版。

⑤陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第2页。

⑥《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第3卷第18期，1933年4月，第574页。

⑦瞿文良：《棉花与纺纱之关系》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第12页。

12万元。<sup>①</sup>此外，如果加上搀杂问题，损失则会更加严重。长此以往，不仅会加重企业成本，而且，“不数年后，恐仅见洋棉之输入，而无华棉之立足地矣。”

<sup>②</sup>有鉴于此，大成公司联合同业极力呼吁当局“从速改订标准水分，绝对禁止搀杂。”<sup>③</sup>

华商纱厂联合会也早已认识到这一问题，他们在报告中指出：“过去本会早经迭呈中央，严加取缔，惟是奸商贪利，甘冒不韪。此两年间，本会亦曾屡续呈请当局，一方面飭令棉产各省切实取缔，一方面训令商品检验局严予检验，以杜搀潮棉花之流通。”<sup>④</sup>但大成公司对此却有不同看法，认为倘依纱厂联合会的做法，“仅请中央切实取缔，严予检验，或将棉花水分，稍予提高等等，而不请求中央改定标准，则中央将视为官样文章，而奸商仍可利用狡计，何裨于实际？更何益于棉业？”<sup>⑤</sup>因此，大成公司提出了自己的方案：“为今之计，当由华商纱厂联合会、中国纺织学会、中华棉业改进会三方呈请实业部，依据欧美各国之成例，于最短期间，改订棉花标准水分为百分之九。凡在九分以上者，晒干后方可销售，两年之后再改为百分之八·五。花内搀杂满一斤者，亦不准销售，捡净后方可通行。”<sup>⑥</sup>并称，“盖处此国际商业竞争剧烈之时，华商纱厂千钧一发之侯，非此不足以救济纱业，并不足以救济农村也。”<sup>⑦</sup>大成公司还建议同业要摒弃“吃亏大家事，何庸一人忧”的心态，以“团结之精神，强毅之决心，与相当之准备”努力促其实现。<sup>⑧</sup>

除呼吁外，大成公司还身体力行，在使用原棉时，按照自己的标准进行采购，将水分标准控制在8.5%以内，杂质标准控制在5%以内。<sup>⑨</sup>且规定，购入原料时“须行科学的研究”，“必合所纺纱支之需要标准，绝不以次劣者勉强使用”，并“施行严格之检查，合乎本厂之制品及其机械者购入之，不合乎标准者毫不勉强。”<sup>⑩</sup>而且声称，“此标准化维持之方法也。”<sup>⑪</sup>不仅如此，为防止判断失误，

①陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第2页。

②陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第3页。

③陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第3页。

④《华商纱厂联合会年会报告书》，《纺织周刊》第3卷第18期，1933年4月，第575页。

⑤陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第3页。

⑥陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第3页。

⑦陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第3页。

⑧陆绍云：《改订棉花标准水分严禁搀杂议》，《励进月刊》第4期，1933年5月，第3-4页。

⑨陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第1-2页。

⑩陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第2页。

⑪陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第2页。

大成公司还特别强调试纺的重要性。在大成公司看来，如果仅以眼力所见而决定棉花品质优劣，容易铸成大错。因为棉花种类繁多，商人又善于作伪，故优劣很难辨别。往往一开始认为品质优良，购买后却发现品质欠佳，一开始感觉拉力甚强，待大批买进后，却发现拉力不足等，种种不良现象，层出不穷，“是故大量购入时施行严格检查之后更须在机上试纺，而决定其优劣焉。”<sup>①</sup>

### 三、物料采购与管理标准的制定

在纱厂中，物料的采购和管理对于生产过程和产品质量至关重要。物料按用途可以分为工人所需、作业所需、装置所需和其他所需。

工人所需的物料包括工作服和餐具等；作业所需的物料包括机匠使用的工具，如平尺、钳子、锉刀、重锤和扳手等，纺纱女工所需的工具，如剪刀、钩子、箕、刷子以及清洁用具等；装置所需的物料包括筒管、木锭、皮带、油类、羊皮和锭带等。此外，还有一些物料虽然与制品没有直接关系，但它们在生产过程中扮演着重要的角色，比如，玻璃、温水和草纸等物料。无论是与制品直接相关还是间接相关的物料，在大成公司看来，都需要引起足够的重视。比如，若纱管质量不良可能导致晃动，影响纱线质量，还可能增加回丝。纱管重量不一致，那么在纺纱后很难精确称重，也无法准确计算厂内的产量。皮带质量不好，会导致松弛和速度变慢，进而影响产量。而油的质量不良会损坏机械设备，增加能源消耗。电泡不良也会导致设备寿命不长，增加能源消耗等等。总之，物料质量对于纱厂的生产过程和产品质量具有重要影响。“是故物料品质之研究与如何规定其标准，亦为厂中重务之一。”<sup>②</sup>

那么究该如何确定物料品质和使用标准呢？大成公司的做法是，首先调查物料的各项使用条件，或依实验或依过去记录而制定具体标准，必要时进行物理或化学试验，依其结果而定规格，如煤、油等类，此种标准即为“购买时的规定”。大成公司大体上将物料分为常用品和特用品两种。对于常用品，时刻确保其库存充足；而对于特殊用品，则根据需要随时购买。但有时亦因“运输不便，耽搁时日，来源缺少，又无国货可以代用以及职员缺少经验”等原因而致常用品用尽时，货物还未购买到的情况，这势必影响生产的正常进行。为解决此类问题，大成公

<sup>①</sup>陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第2页。

<sup>②</sup>陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第4页。

司特规定对每种物料进行编号，以便检查并与供应商进行联系。对于常用品，大成还设定使用的最高与最低限度，至最高限度时，就不再购进；而到最低限度时，就及时向供应商联系进货。并规定将物料的品质和使用量记录在标准手册中，以备将来查阅、检验。此外，大成还对所设定的标准数量与实际使用量进行比较，“以为将来计划之需。”<sup>①</sup>

另外，大成公司认为，“各厂对于物料之消费，莫不力求撙节，唯如何可以达撙节之目的，则鲜有注意及之者。夫欲节省物料须先定标准之数量，而欲定标准之数量，必须从物料之标准化始。”<sup>②</sup>但在实际购买过程中，我国纱厂大多由于缺乏明确标准，每次采购的物料往往各不相同。为避免这种问题，大成公司要求“营业与工务，须常有相当之联络，与切实之研究，即购办物料者，亦须有纺织之智识与经验，而富于研究心者，为尤妙也。”<sup>③</sup>并认为，只有在进行有效的联络和研究的基础上，才能避免物料采购的弊端。只有通过标准化，才能明确物料的需求和使用方式，进而实现物料的节约和合理使用。因此，纱厂中的各个部门和人员都应该具备研究心态，不断努力提升对物料的了解和管理能力。

大成公司还进一步指出，物料使用得当与否，足以影响工厂盈亏，“不当用而用，则徒增成本，当用而不用，则不足以言改良。”<sup>④</sup>那么如何作才能达到节省的目的而不致浪费呢？大成公司对此也制定了规范与标准。

在进货手续上，除常用物料外，有需使用者，应由主管人员填具添货单，详细列出物料的名称、数量、应用地点、应用日期，或附上模型、图表，经高级职员核准后，送交物料股转致采办处承办。物料进厂时，物料股应检查货物的品质、大小、粗细、厚薄等是否与原样相符，合格者收取，不合格者则指出其错误并将其退还，或使重造，或向其他公司承办。如若进货时不加清点，则应用时就会产生麻烦。因此，检查并规范物料进货之手续，不但可减省浪费，还可避免因使用不当而遗误工作。<sup>⑤</sup>

在领取手续上，一般工厂领取物料的流程是由各个部门填写领料单，经过高级职员的核准并盖章后，即可向物料管理部门领取所需物料。但高级职员常常工

①陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第4-5页。

②陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第4页。

③陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第15期，1934年4月，第4页。

④张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟（续）》，《励进月刊》第13期，1934年2月，第7页。

⑤张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟（续）》，《励进月刊》第13期，1934年2月，第7-8页。

作繁忙，难以鉴别这些物料是否需要领取。而对于已经领取数目、应用日期以及有无浪费情事，更难记清。而且，核准、盖章的人并非只有一个，因此重复领取物料是难免的。物料管理部门只知道按照领料单发放物料，无法仔细考虑领取数量是否合适以及用途是否符合要求。为了弥补这个缺陷，大成规定在领取物料时除了填写领料单外，还应该准备一本存根簿，按照不同的类别进行分类，逐项填写相关信息。在领料时，同时将存根簿交给核准人签阅，这样就可以清楚地了解该物料是否需要再次领取。对于常用的物料，还可以根据实际试验每日的使用数量来制定标准。这样一来，就能更好地管理物料的领取过程，减少浪费，并确保领取的物料符合需求。<sup>①</sup>

在物料损伤检查及统计方面，大成公司认为，物料损坏的原因有很多，或由于制造不精，或由于装置不善，或由于保全不当等。为了防止这种情况发生，就需要研究其中存在的问题，并采取相应的防范措施。例如，如果齿轮在正向转动时能够正确咬合，但反向转动时却出现跳动的问题，那可能是制造过程不够精细造成的。而如果轴心磨损、安装松紧度不合适，导致损坏，则可能是装置的问题。如果由于缺乏润滑而导致磨损和损坏，有可能是保养不得当的原因。一旦责任明确，对于相关职工，即可给予适当的警告和惩罚，以激励其改进工作。此外，大成公司还规定，每月的物料消耗量也应进行统计，并用曲线图表示，以便分析。如果某个月某种物料消耗量特别大，就需要进一步调查并采取预防措施。对于相同类型的物料，比如煤和油，如果一种质量优良但价格昂贵，另一种价格便宜但质量较差，就需通过试验和统计分析来确定哪种更适合。“故物料之统计，诚工厂中不可或缺之事项也。”如此方可预防损坏并提高工作效率。<sup>②</sup>

#### 四、“标准工作法”的推行

时人对于工作标准化早有关注。在 20 年代初就有人提出，纱厂工作良否，直接关系品质产额，间接影响全厂经济。“若工作不善，虽有完善之设备，优美之机械，其效率亦无由而显。”因此，欲求工作完善，“非有标准工作法之规定不为功。”<sup>③</sup>大成公司也认识到，在改良设备的基础上，“欲增进机械之最高能率”，还需提高“劳工之能率”，而“欲增进劳工之最高能率，对于工作时间及

①张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟（续）》，《励进月刊》第 13 期，1934 年 2 月，第 8 页。

②张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟（续）》，《励进月刊》第 13 期，1934 年 2 月，第 8 页。

③朱希文：《论纱厂宜有标准工作法》，《华商纱厂联合会季刊》第 6 卷第 2 期，1920 年，第 27 页。

动作，须深加研究，寻出最良之方法，而教之于一般工人”，也即“须研究工人动作时间，祛除其浪费而使之标准化”。<sup>①</sup>但当时，我国纱厂对于工作法向少研究，“所行的工作方法完全是旧式的”<sup>②</sup>，这就导致：“往往见清花间内，花捲不匀、重量不准；梳棉间内，钢丝松弛、盖板无锋、棉条粗细、白点丛生；并条机上，戡治不适、节粗节细、调羹不灵、五根给人；粗纱间内，罗拉弯曲、锭子摇动、搓纱过紧、接头太长，单纱三根，时有所见；细纱间内，锭子弯曲、锭胆磨灭、筒管失修、加油失宜、接头太长、捻头过慢，再生头、听筒脚等普通弊病，在所难免。”推其原因，“无非因工作无标准，动作无研究，或以管理上诸多窒碍”所致。因此，虽然纱厂人数众多，但断头也多，工资虽巨，而出品低落。<sup>③</sup>

另外，由于普通工人，智识较低，常识缺乏，“所谓技能，大抵自工头或老工人方面学习而来，有经验无学识，故无所谓标准，亦无所谓能率。”<sup>④</sup>虽然工人中间也不乏聪敏之人，但很少能“发挥而光大之”，如职工由徒弟学校或工厂附属小学出身，表现自然不错，但工厂人数如此之多，不可能尽由学校培养，“是故标准法尚焉。”<sup>⑤</sup>

那么，究竟该怎样做才能实现工作标准化呢？在大成公司看来，“应仿戴乐之方法，先由普通工人中，选择优良之工人，再由优良之工人中，选出最良之工人，然后施以时间之研究，及动作之研究，将其最优者之一举一动，剖解而分析之，去其无用之动作，取其有用之动作，而规定一种迅速有效之工作法，此之所谓标准工作法。”<sup>⑥</sup>在此思想指导下，大成公司专门制定了《各工种标准工作法手册》，要求“先教之于领班工头宕管等，再由领班工头等授之于普通工人，以期一致的进行。”<sup>⑦</sup>另外还给夜校学员每人分发一册<sup>⑧</sup>，供其学习使用。大成公司规定，“负管理之责者，应严加检查，一切工作法，均须依标准工作法实行。”<sup>⑨</sup>不仅如此，大成公司为“完成工作标准化，特举行各种工作考试，分动作与时

①陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第3页。

②《陆绍云先生演说词》，《励进月刊》第23期，1935年2月，第20页。

③陆绍云：《纺织工厂营业、工务进行上应具之目标》，《纺织周刊》第5卷第7期，1935年2月，第185-186页。

④陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第712-713页。

⑤陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第713页。

⑥陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第713页。

⑦陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第713页。

⑧黄侠夫：《细纱女工轮流训练班概况》，《励进月刊》第24期，1935年3月，第20页。

⑨郑德祥：《摇纱部之我见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第16页。

间两种”<sup>①</sup>，并声称唯有如此，方“可逐渐趋于合理化之境”。<sup>②</sup>

标准工作法的实施，使“劳工之能率”大增。比如，“本厂细纱工人能率，向极低微，二十五木杆以上者，已寥若晨星，自经二次测验后，能率大增，向管十余木杆者，竟有能增至卅余木杆”；“又如细纱保全工作，向用工人五名，每日扫除细纱机四台，其后增至六台，各工人咸有难色，自经测验各单位动作，如需扫除罗拉需时若干，扫除龙颈需时若干，注油工作需时若干，每机共需时若干，方知揩车八台尚有余暇，迄今人数不增，而揩车台数反增至八台。”<sup>③</sup>

大成公司的这一做法得到了纺织同业的高度认可，著名纺织类刊物《纺织周刊》就以《纱厂标准工作法》为题，分9次予以连载，并在编者按中声称，“此篇为常州大成纱厂工程师陆绍云先生对于厂中职员演述之讲义，本刊以足为纱厂一般工作人员之参考，特为採登如次。”<sup>④</sup>充分肯定了大成公司在工作标准化方面的努力。

### 第三节 始终注重成本节制

“合理化的目的，在减轻成本。”<sup>⑤</sup>因此，大成公司在生产实践中，始终注重合理选用工人，提高工作效率，谋求工资制度的合理化，节约原、物料的使用，并推动间接费的合理化<sup>⑥</sup>，以期节制成本。

#### 一、合理选用工人，提高工作效率

当时的中国纱厂，用人很多，“最多的每万锭扯到七八百人，普通扯到三四百人，最少的也要到两百人左右。”但是因棉纺织业的危机凸显，很多纱厂不得不设法减轻成本，以节省开支。其中“裁减工人”就成为“合乎潮流”的一种办法。<sup>⑦</sup>“原来每万锭用七八百人的工厂，现已减到四百人左右，向来用四百人左右的工厂，现在已减到二百人的地步。”<sup>⑧</sup>外国纱厂也不例外，“尤其是日本纱

①查光荣：《述本厂粗纺部一年间之工作》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第13页。

②孙启仁：《述节粗节细及鲛鱼肚肠之细纱之原因及防止之方法》，《励进月刊》第6期，1933年7月，第16页。

③张一飞：《今后纺织业之危机与应有之觉悟》，《励进月刊》第13期，1934年2月，第7页。

④参见《纺织周刊》1932年第2卷第19-24期、第26-28期。

⑤陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第18页。

⑥参见陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施》，《励进月刊》第11期，1933年12月，第2页；陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第3-5页。

⑦陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第18页。

⑧陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第18页。

厂所用的工人，一天比一天的减少，纺 20 支纱的工厂每万锭不过用一百二三十人，内地纺 40 支纱的工厂，日夜两班不过用五六十人。”<sup>①</sup>但是，由于他们利息低廉，电费便宜，棉花进口无税，布匹出口无税，就是低价出售，也是有利可图。因此，与之相比，“华商纱厂的人数尚觉相差太远，欲求生存，不可不减少人数，节省开支。”<sup>②</sup>而且“工厂用人数的多寡，一方足以表示工作的优劣，一方足以减轻成本，关系工厂前途，绝非浅鲜。”<sup>③</sup>

但大成并没有跟随潮流，以大肆裁减工人来挽救危机，而是在汰弱留强的基础上，把重点放在了合理选用工人与提高工人效率上。正如公司工务长陆绍云强调的，应“以设法提高工人能率为先，劳资双方，应有相当的觉悟！”他还进一步指出，“劳资双方先要明白我纺织事业已陷于极其危险的时期，非有深切的觉悟与改良，不足以生存。是以资方愿抱一种宁为玉碎不为瓦全的精神，方有起死回生的希望。劳工应明白适者生存，不适者淘汰的定律，来做合理化的工作。”而工人能率增进后，“个人的收入应略为提高，每件的总缴自应降低。换言之，增加能率即减省开支。虽然提高能率，并非一朝一夕可以办到，应有忍耐的功夫与相当的训练。”<sup>④</sup>

因此，大成公司双管齐下，在雇用工人时，“与其雇用童工、不若雇用成年工，与其雇用技术幼稚之生手，不若雇用技术优良之熟手。”并举例说，“某工厂有甲乙工人，每日工资各得五角，今复有技术优良、工作勤勉之丙某，可以胜任甲乙二人之工作，但其工资，每日须一元。试问厂方应雇用两人或仅雇一人？如仅雇一人，则一切设备及应用器具，仅须半数，厂方可减少成本，工人多可多得工资。故与其雇用工资低廉之两人，不若雇用工资稍贵之一人。”<sup>⑤</sup>这一做法与英国著名纺织专家彭考夫的观点不谋而合。彭氏在考察中国纱厂后所作出的报告中，针对纱厂用人问题就专门指出，“余觉各厂雇佣职员太多，与其用平庸者三人，不如用一干练者为宜。”<sup>⑥</sup>

另外，在休闲教育模式下，大成公司进一步提高了工人智识与技能，生产效率也大为提升。工人效率的提升不仅直接促进了产额的增加，而且还提高了工人

①陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第18页。

②陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第26页。

③陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第19页。

④陆绍云：《增进效率的方法和休闲教育的实施》，《纺织年刊》，1936年，第27页。

⑤陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第712页。

⑥彭考夫：《视察棉纺织厂报告书》，《纺织时报》第1104期，1934年7月23日，第8版。

工资，同时又间接减轻了公司用人成本。如 1932 年，大成公司有纱锭 2 万枚，雇佣工人 1000 名左右，每月工资为 2 万元。后扩充范围，增锭 4000 枚，“照普通办法，应添工人 200 名，每月合计工资 2 万 4 千元。但该厂以管理得法，技术优良，而平日热心教育，竟将 4000 锭之工作，分派于原班工人，因之每人多得 1/5 工资。”陆绍云对此就曾指出，“试问此项办法，与普通添人办法，孰优孰劣，孰得孰失？则应之曰工人多得工资，而厂方并未受损，或可减少设备之费，诚一举而两得之事也。……故劳资双方，蒙其利而受其惠矣。”<sup>①</sup>

其他诸如梳棉机值车女工，“向来须用九名，每名祇能管车七台至八台”，后经标准工作法的实施，效率不断提高，“不逾月由九名改为七名，进而为六名，今则祇用五名，能率由八台递增而为十二台十四台，并专设运棉条筒工一名，（工资由各值车工平均扣除）以免换筒不及，棉条太满之弊，而各个能率又得增加，遂由十四台递加至十八台二十台者。考其进步如是之速，以本厂梳棉机七十六台，除磨平车等，约开六十八台，向用人九名，时须工资洋  $68 \times 017 + 9 \times 20 = 2956$  元，而今则仅费  $68 \times 037 = 2516$ ，即每班可省去工资 44 元，而个人平均工资由 328 增加至 419 元矣”。<sup>②</sup>二道粗纱机，“向来完全二人一台……自实施分段以来积极提高各个能率，先从新车八台入手，改为每人一台，于一星期内完成之。经二星期后，个人能率，已能充分发挥，较之以前二人一台时，其能率有过之无不及，实出意料之外。同时工资率，略有提高，改每亨克（Hank）为 085 元，而厂方工资又得减少若干，但各个人所得工资，由 512 元（当车）增加至 680 元，同在厂工作十二时而工资可多得 170 元也”。<sup>③</sup>

除采用合理选用工人与提高工人能率等措施以追求“人员合理化”之外，大成公司还极力寻求“劳工组织的合理化”。他们制定了“工管工自治化、工教工互助化”的措施。即“要用工教工的法子来自己帮自己，工管工的法子来自己治理自己。”“工管工工教工以后，想取巧偷懒的人，无从取巧偷懒，工作自然认真。工作一认真，坏布自然少，出数自然多，工价自然大。”<sup>④</sup>同时，大成公司还教导员工之间也要相互协作，不能互相拆台。“工厂职员，大别之分为两种，一曰技术方面之职员，一曰管理方面之职员”，“技术员研究如何可以改良其品

①陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第 2 卷第 26 期，1932 年 7 月，第 712 页。

②查光荣：《述本厂粗纺部一年间之工作》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 12 页。

③查光荣：《述本厂粗纺部一年间之工作》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 12 页。

④刘国钧：《慰劳会记录》，《励进月刊》第 22 期，1935 年 1 月，第 22 页。

质，管理员须研究如何可以低廉其成本。如仅有相当之技术员，而无相当之管理员，则品质可达所谓‘要赚钱，卖不出，卖出去，不赚钱’……是故技术与管理双方并重，各用其力，各尽其能，和衷共济，以期合理化之实行。”<sup>①</sup>这样做的结果便是，“职员工友非常接近，能通力合作，无意见的分歧，所以略有一些成绩。”<sup>②</sup>在某种程度上而言，这些亦是大成公司实行人员合理化的结果。

## 二、谋求工资制度的合理化

时人认为，在成本合理化中，“尤以工资分配之合理化为最重要。因工资分配得当，则工人能尽其力，出数品质增进，成本因之减轻，劳资争执减少，工厂营业自然优胜矣。”但当时的工资制度存在诸多不合理之处，如纱厂最初多实行论工给资，即“工人到厂若干时，给以若干时之工资，工资固定，故工人能到厂敷衍一日，即可得一日之工资。工作能力不能向上，作废多，开缴大。同时工资又漫无标准，结果弊病百出，此为最不良时代。”以后改行论货制，“清花间以花捲只数为标准，钢丝车以台数为标准，条子粗纱以亨司为标准，细纱以木棍为标准，摇纱以车数为标准，成包以小包为标准，自是出数较多，人数亦减，工作效率比较增进矣。然仍感极大缺点，即工人在工作时，但贪增加出数，对于品质上太不注意，于是花捲不准确，条子不顾粗细，粗纱有毛头、毛脚、单头、三头、硬头、烂头、等弊。细纱有寄生头长搭头，摇纱有甩头捻头种种，均足以减低品质，糟蹋原料，影响销路。”不仅如此，论货制还会影响到整个生产流程。据调查，“粗纱断头原因，由于前部工作不良者占75%；细纱断头原因，由于前部工作不良者占48%。”纵使后部工人工作认真，出品优良，也势必影响整个生产过程及产品质量。<sup>③</sup>

针对这些不甚合理的工资制度，时人也多有批评：“现时纱厂给资方法，多以出数多寡为标准，各部分工人因贪出数之多，遂至不复顾及品质，实为纺纱工程上最大弊病。是以适当合理之给资法，应以出数、品质并重为标准，欲使出数、品质并重，必使各部分工人有互相联络，互相监督之可能，而后全部工作始可臻于优良之境。”<sup>④</sup>

①陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第12期，1933年12月，第4页。

②陆绍云：《陆绍云先生演说词》，《励进月刊》第23期，1935年2月，第19页。

③王子宿：《纱厂应改良给资方法论》，《纺织年刊》，1934年，第20-21页。

④王子宿：《纱厂应改良给资方法论》，《纺织年刊》，1934年，第20-21页。

大成公司工务长陆绍云亦认为，采用日计工资也即论工给资，容易造成“磨洋工”现象。而采用论货给资，工人工资又有失公平，易于酿成事故。“以工厂内人员众多，工作不一，岂能完全实行论货结资？”即使可以，“而甲项工作比乙项工作为难，因之甲项工人之收入，比乙项工人之收入为小，因收入之不同而易惹起纠纷。”而且实行论货给资时如果工人出数日高，收入便日增，一旦市面不良，又会产生矛盾，“厂方认为工资与生活程度，相差太甚，不得不紧缩，而劳方认为因勤勉所获之结果，今全被资方攫取，或则意气沮丧，故意怠工，或则故意保持一定产额，而不增加，或因其不努力，而工资降低，竟与日计工资不相上下，于是误认厂方为缺乏公平。于是彼此猜疑因而酿成劳资之纠纷者，此亦有力之原因也。”再者，论货给资的另一缺点，则为“工人仅注意出数，而对于品质毫不在意，必有粗制滥造之嫌。”因此，“纺织工厂不可仅以实行论货给资为满足”。<sup>①</sup>

既然两种方式都存在问题，那么究竟该实行什么样的工资制度方为合理呢？大成公司对此专门进行了对比研究。

陆绍云进一步指出，“纺织工厂人数众多，机械复杂，职务繁多，故不可仅以一种之工资制度，而适用于全体之工友。然则大多数之工资，究以何者为合理？”必须进行探索。通过对“日计工资制度”“论货工资制度”“哈尔赛奖工工资制度”“罗旺奖工工资制度”“戴乐等级论货工资制度”“坎特赏款工资制度”“伊茂生能率工资制度”等中西方各种工资制度的对比研究，陆绍云认为，中国的日计工资与单纯的论货工资，皆不适用于纺织工厂。而西方的哈尔赛、罗旺工资制度，“以无科学的管理法亦不适用于今兹之工厂。”其中有研究之价值者，“惟戴乐、坎特、伊茂生等之制度耳。”但戴乐的方法，“不免有躐等之弊，其在标准以上者，所得甚丰，其在标准以下者，所得过微，如纺织工厂，完全仿行，殊有过与不及之嫌。”坎特与伊茂生采用赏款制度，“然其每日到厂工作者，虽不及标准，亦可得日计工资。如在纺织厂内实行，则怠惰之工人，益将贪懒。且其制度，仅及出数之多寡，而毫不注意品质之优劣。然纺织厂中，出数虽属重要，品质更宜并重。”因此，陆绍云得出结论，“以上各种制度，仅可以为参考之资，而不足以绝对仿行之。”<sup>②</sup>

①陆绍云：《纺织厂工资问题之研究》，《纺织年刊》，1936年，第188-198页。

②陆绍云：《纺织厂工资问题之研究》，《纺织年刊》，1936年，第188-198页。

陆绍云的这一结论与当时的主流看法不谋而合，时人亦认为，“工资支給制度，为劳资双方重要问题之一。各国学者虽有种种研究，然其方法，往往偏重理论，失其均衡，为产业界所采用者尚少。”<sup>①</sup>

陆绍云认为，“无论能用何种制度，对于劳工须有公正之报酬，而其实行之方法，更宜光明正大。”且实行工资制度的目的，“并非完全以高贵之工资，获得最低之成本，亦非专恃低廉之工资，获得便宜之成本，更不应以一时的减轻成本，增加出数为目的，致减弱劳工之能率。易言之，即今日获得巨大之生产，而牺牲于明日，是大不可也。”工资制度的真正目的，“为能决劳工问题中之分配问题，而于罢工等事，更宜防患于未然。”<sup>②</sup>

最终经过分析、对比、借鉴，大成公司决定仿行差别工资率制度。所谓“差别工资率法（Differential Rate System），其要旨谓，凡在标准时间内，完成其规定之课业者赏，不能完成其课业者罚。故当雇用工人时，即与之约束，分为高低两种工资。在标准时间内，能完成其规定课业者，给以头等工资率，不能完成者，给以二等工资率。而二等工资比社会上同等之工资略为低廉。应用此种差别工资率制度，借以唤起工人之自觉与兴趣，直接可以增加个人之收入，间接可以增加公家之生产，其收效之大，无待蓍龟矣。”<sup>③</sup>

有鉴于此，大成公司结合本厂实际，“为求工作合理，提高能率，改良出品，低廉成本起见，遂有等级工资之规定。”<sup>④</sup>等级工资制，首先在梳棉部实行，“因能提高工人之兴趣，促进工人之能率，故棉条与粗纱亦次第实行。”<sup>⑤</sup>等级之方法，“分能率、工作法、清洁、勤惰四项。能率即所做亨司或所处磅数与前罗拉速度计算之百分率；勤惰即缺勤与工作时间内有无离职谈笑情事；清洁与工作法之检查，则陆工务长拟有标准。”<sup>⑥</sup>标准非常详细，涵盖了从钢丝到棉条再到粗纱、细纱等各个方面，“为便利检查人之记忆起见”，对于不符合标准规定处，“均扣四点”。<sup>⑦</sup>然后“综合以上各项而平均其点数，依点数之多寡，而区别其

①全国经济委员会棉业统制委员会编：《棉纺织厂经营标准》，全国经济委员会棉业统制委员会出版，1935年1月，第37-38页。

②陆绍云：《纺织厂工资问题之研究》，《纺织年刊》，1936年，第188-198页。

③陆绍云：《科学管理法（续）》，《励进月刊》第7期，1933年8月，第7页。

④陈倬：《对于实行等级工资之管见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第15页。

⑤张一飞：《本厂历年纺务工程之纪要》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第12页。

⑥张一飞：《本厂历年纺务工程之纪要》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第12页。

⑦张一飞：《本厂历年纺务工程之纪要》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第12页。

工资之等级。”<sup>①</sup>

其具体实施方法为，“于每台车旁，悬一记分牌，由工务长、考工、正副领班等，随时记分，每日一次或数次。而分数之多寡，依能率、工作法、清洁为准。凡满八十分以上者，头等工；七十分以上者，为二等工；不及七十分者，为三等工。以等级之高下，为定工资之多寡。故能力优良者，可多得工资，能力薄弱，少付工资。”<sup>②</sup>具体标准如下（20s 以上）：<sup>③</sup>

	梳棉	併条	初纺	次纺	三纺 (二人三台)
一级	0.039 (每台)	145	66 (每亨克)	75 (每亨克)	60 (每亨克)
二级	0.037 (每台)	135	61 (每亨克)	70 (每亨克)	55 (每亨克)
三级	0.035 (每台)	125	56 (每亨克)	65 (每亨克)	50 (每亨克)

这样做的结果便是，“手艺虽高，尚不勤于职务，则工资亦不能提高；反之手艺虽低，而能勤于职务，亦可得较高之代价。”“如是则工人一方面为名誉心所驱使，一方面为工资率所刺激，必肯努力从事，于是差额日益增，品质日益良，劳资双方，日益稳固，岂非一举而数得者乎。”<sup>④</sup>总之，使“劳力与酬报，两得其平；则工作方法，能渐趋合理。”<sup>⑤</sup>这也正是实行等级工资的主要目的所在。

大成公司认为，虽然“等级工资之办法，诚至善矣”，但如果施行不当，“弊窦亦必随之而生。”<sup>⑥</sup>因此，在实行过程中规定了必须要注意的事项：

1. “记分须抱客观态度。”记分是用来区分工人勤惰、判别能力高下的，因此要务求公平，只有如此才能促进工人进步。若记分者不以实事求是为目标，则头等工恒为头等工，二等工恒为二等工，那么势必会让低等级工人灰心丧气，高等级工人无意再进，所以切记感情用事。虽规定如此，但实际上，大成公司在方法上还是讲求变通的。“假使事实上，确无升降之可能。但吾辈亦不妨偶一为之升降变化，以增加其兴趣，诱之以前进。故曰：管理员，须抱客观态度外，尤

①陆绍云：《纺织厂工资问题之研究》，《纺织年刊》，1936年，第198页。

②陈倬：《对于实行等级工资之管见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第15页。

③张一飞：《本厂历年纺务工程之纪要》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第13页。

④陆绍云：《纺织厂工资问题之研究》，《纺织年刊》，1936年，第188-198页。

⑤陈倬：《对于实行等级工资之管见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第15页。

⑥陈倬：《对于实行等级工资之管见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第15页。

须有鼓励职工之方法焉。”<sup>①</sup>

2. “记分须不依时间及顺序。”在实行等级工资时，对于每个工人的记分数量是非常重要的。如果记分者没有进行充分的研究，将难保公正并取得良好效果。因此，大成公司在具体实施时，要求记分者不要受特定的时间和顺序限制。因为，如果记分有了特定的时刻，那么忠实的工人可能会继续努力工作，而善于伪装的人则会找到合适的机会去提前准备。这样一来，记分的结果将适得其反。“于是勤劳者，灰心懊丧，刁伪者，自鸣得意矣。”因此，最好的方法就是在实行记分之前，先巡视各个工作岗位，略加记忆，然后在实施计时时，对于每个工作岗位的分数已经做到心中有数。这样，“彼炫外之徒，即难施其虚伪之手段；而忠实之辈，方能显出其真正之成绩。故记分既无规定时间及顺序，再预加腹记，实妙诀也。”<sup>②</sup>

3. “计分次数可不必一律。”记分次数，每台车平均须有一次。具体次数可视情况而定。譬如某日某号车，首次记分是75分，之后在同一天内，如果没有特殊情况，就没有再次记分的必要。一旦记分后，如果感觉不如之前，工作也出现违规行为，就应随时将分数降至70分以下，使其平均为三等。相反，也可以随时将分数提升至80分以上，使其平均为头等。总之，无论何时何车，“只须瞥见其特殊优劣，均宜随时记分，使之特别留心。如斯既无取巧之机会与行为；更有不断之希望与兴味；其能收优良之效果，盖无疑矣。”<sup>③</sup>

综上所述，所有规定的目的不外乎“记分须求真实，俾劳酬可得公允，工作渐趋合理。”<sup>④</sup>大成公司结合本厂实际，正是通过科学管理，才在职工工资制度改革方面逐渐趋于合理化，足见科学管理的效用。正如时人所评价的，“目前劳资纠纷颇多，致萌芽之工业，重被摧折，然考其原因，大都由于劳工报酬之不充分与不公允，科学管理法可以最小之劳力与最低之消耗而获得最大之生产，其结果有使劳工报酬充分之可能；科学管理法依实践方法，规定工作标准，结果又使劳工报酬公允之可能，故科学管理法为我国实业界之要图，毫无疑义。”<sup>⑤</sup>

①陈倬：《对于实行等级工资之管见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第15页。

②陈倬：《对于实行等级工资之管见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第15页。

③陈倬：《对于实行等级工资之管见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第15-16页。

④陈倬：《对于实行等级工资之管见》，《励进月刊》第9期，1933年10月，第16页。

⑤《讨论科学管理》，《申报》，1930年11月8日，第12版。

### 三、节约原、物料的使用

为节制成本，大成公司对原料的使用作出了如下规定：“甲、设法购进价廉物美之原料；乙、依科学的研究，使原料之使用，达於最少之限度；丙、爱惜原料，力除浪费原料之恶习。”并指出，所谓购买廉价原料，并非购买价廉货劣之原料，亦非因一时价廉的关系，而尽量购入，乃为合理化的购买。如果因贪图便宜而大量购入，则不仅浪费流动资金之利息，又占仓库之地方，既难管理，更多糟蹋，所以必须依应用之数量，而为购买之标准。使用原料时，要求务必秉持节约原则，力求用最少限度以完成，但以何种程度为适当，还须依科学的研究而决定，例如，制衣时须研究最经济裁法，纺纱时须研究最适当之牵伸速度、张力、距离、捻度、湿度等而决定其落棉之分量。对于爱惜物品，“为人类当然之义务，欲达其目的，非从事於道德之训练不为功。”<sup>①</sup>

物料之消耗，影响成本也甚大。对此，申新系统的荣德生就曾着重强调：“每日应用零星物料，每万锭每月约需代价四千元。每年全国二百二十万锭，即需一千万元。”<sup>②</sup>故大成公司规定，对于物料之使用，应特别加以注意与节省。在购入之前，须先向中外制造行征集样品。经各部实地严密试验之后，择其物美价廉者，照预算每年使用数量预为分批定购，以免零星采办。或因品质不齐，牢度不一，使消费量及掉换时间增多，从而影响成本与出数。<sup>③</sup>

### 四、推动间接费合理化

大成公司将原料、工资与动力制品归为直接费，厂屋、地价、保险等归为间接费，并称，“直接费在停工时，即无使用之必要，间接费在停工时亦有负担之必要。”例如织机若意外停车，即为厂方之损失，故减少停车时间即可减少间接费的损失。质言之，直接费有时虽增加，但仍可自间接费下设法以收回之。

当时的民族企业家往往重视直接费用，而忽略间接费用。例如织布所用经纱，若使用便宜原料，不但拉力不足，而且容易增加断头，导致机械时常停摆，出数减少，这在表面上看是减省了直接费，但实际却增加了间接费。在大成公司看来，虽然在以往家庭工业时代无所谓间接费，但在机械工业时代，“间接费已为工厂

<sup>①</sup>陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第11期，1933年12月，第2页。

<sup>②</sup>荣德生：《欲纺织业之发展全在认真》，《人钟月刊》第5期，1932年1月，第1页。

<sup>③</sup>全国经济委员会棉业统制委员会编：《棉纺织厂经营标准》，全国经济委员会棉业统制委员会出版，1935年1月，第39页。

中之一要素。”<sup>①</sup>因此，要格外引起重视。所以，他们在这方面用力颇多，厂房建筑即是一例。

大成公司认为，“纺织工厂之最要条件，为减低成本，减低成本之方法甚多，而建筑为其一。建筑不在乎宏敞，又不在于富丽，而仅求其适合。”<sup>②</sup>在大成公司看来，所谓适合，首先要考虑建筑的容积。例如，如果工厂建筑过高，在外观上可能看起来很雄壮，但实际上并不经济，而且调节温湿度也很困难。因为容积越大，调节空气的容量就必须更大，这就需要更多的动力、水量和设备。因此，新建的纱厂，采用单独马达者，其厂房高度应以 12 英尺为标准。新设布厂，其高度以 10 英尺为标准，在上方再加上约 6 英尺左右的锯齿形屋顶，容积就已经相当可观。虽然当时有人提倡采用平屋顶，称可以获得充足的自然光照，同时避免阳光直射。然而，实际采用平屋顶的仍然很少，大多数建筑仍然以锯齿形屋顶为主。

其次，建筑材料也必须符合适应环境的原则。相比于中国纱厂，日厂建筑由于常常会遭受地震和水灾，所以材料多选择耐火、耐水和耐震的材料。如使用铜皮作为屋顶材料。因为铜皮不仅耐火、耐水、耐震，而且价格在日本相对较低，即使受到破坏后仍可重复利用。然而，在我国铜皮的价格昂贵，即使具有上述优点，也无法选择使用。我国的工厂建筑大多采用砖瓦或水泥，使用砖瓦的需要设立双层屋顶，使用水泥的需要用空心砖隔开。至于天花板的原料则有很多，要做到不漏气、不传热，并且防止布机间内水蒸气凝结成水滴。墙壁的构造方法也不少，但要注意减少传热和回声。这些都需要选择适当的材料方能建成合适的建筑，节省相应的费用。

对于厂房，部分中国纱厂主或限于资金，或限于观念，不甚重视。英国纺织专家彭考夫在对中国民族棉纺业进行考察后就曾指出，“有若干纱厂，不值多耗资金，以事改进。因其厂房之陈旧，已不适于新式机器，非根本改造不可也。”<sup>③</sup>但对于过旧之厂，他又进一步指出，“整理过旧之厂，徒耗资金，因厂房本身之不佳，即使改造，仍属不稳。且老厂光线，急待改善，车间中央部分，多黑暗无光，夜间灯光，亦不充足，工人工作于此，能率安能充分发挥？”<sup>④</sup>这样无形

①陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 4 页。

②陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 13-14 页。

③彭考夫：《视察棉纺织厂报告书》，《纺织时报》第 1104 期，1934 年 7 月 23 日，第 5 版。

④彭考夫：《视察棉纺织厂报告书》，《纺织时报》第 1104 期，1934 年 7 月 23 日，第 8 版。

中就增加了成本。有鉴于此，大成公司在兴建三厂时，即采用了钢筋混凝土的结构，锯齿形的屋顶，这样既减少了发生火灾的危险性，也保证了采光，同时还节约了间接费用。

#### 第四节 大力推行技术改造与革新

无论是从1927年日内瓦国际经济会议还是法国国立能率研究所给“合理化”所界定的定义来看，都对技术有着较高要求。<sup>①</sup>大成公司对此也有着清醒的认识，认为，“凡从事于纺织业者，莫不知要在技术方面作深切研究。”<sup>②</sup>因此，大成为实现生产合理化，大力追求纺织技术改造与革新。这一点与华商纱厂联合会“改进技术，减轻成本，以应付生存竞争”的呼吁也不谋而合。<sup>③</sup>当时，中国棉纺织企业使用的较为先进的机械设备基本来自国外，但大成公司认为，“外人制造机械，不甚注意于中国之棉质，或其所造机械，尚未臻尽善尽美之境，我等后进之人，自应努力研究，以资改良。”<sup>④</sup>因此，大成对于不合于我国生产实际的机械设备均进行了技术改造与革新。

##### 一、重视技术改造

对清花机的技术改造。以清花而言，国外所制造的和花缸，其罗栅距离，往往只有一分。然而中国棉花大都含有较多棉籽，棉籽直径，又在一分半至二分之一之间。因此，以国外所制之罗栅，很难去除国产棉花中的棉籽。虽然也有个别厂商所制罗栅的距离可以自由调节，如里透厂，但当时我国使用者，还非常少。如果清花机上不能除去棉籽，那么梳棉效果就不会很好，而且盖板上也会有棉籽壳，棉条之间还会出现黑色杂质。因此，大成公司将和花缸内的罗栅距离由密改稀，这样棉籽在清花间内，便可清除干净，对于后面的工程操作，也顺畅了很多。<sup>⑤</sup>再者，清花机原用三道，为了节省成本，又制造了单道式，“唯无论其为多道式，或单道式、其所成花捲，恒不克达完善无缺之境，因之所成棉条不能达均一之目的。”那么该如何使其均匀并达到完善境地呢？大成公司参考英国纺织厂，“在

①陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第4页。

②沈雪萍：《怎样实施管教工作合理化》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第9页。

③《华商纱厂联合会年会报告书》，《社会经济月报》第3卷第9期，1936年9月，第84页。

④陆绍云：《纺织工厂营业、工务进行上应具之目标》，《纺织周刊》第5卷第7期，1935年2月，第185页。

⑤陆绍云：《纺织工厂营业、工务进行上应具之目标》，《纺织周刊》第5卷第7期，1935年2月，第185页。

洋琴装置之旁加一花捲均匀器”，这样所制成的花捲就异常匀净了。大成公司还在在清花机上运用大刺毛棍，这样“花内未熟纤维、腐败纤维及凝结纤维等，均可先此排除”，不仅提高了棉条清洁程度，而且使梳棉工作也更加容易。<sup>①</sup>

对梳棉机的技术改造。以梳棉机而言，“数年以来，无甚进步”，唯有英国制造的休雷梳棉机还算差强人意。但在大成公司看来，“休雷梳棉机者，即减少盖板之根数，将刺毛棍之位置略为提高，出清下脚时，稍觉便利，放置花捲时，又嫌太高，其所占地位，略可减小，然此区区岂得谓已满足吾人之希望哉？”针对梳棉机“抄网丝前后条子格林相差悬殊”这一主要缺点，大成公司认为，“必须应用连续抄钢丝机。”虽然连续抄钢丝机在美国散克劳为厂久已实行，但“该厂所制连续抄网丝机放在刺毛棍之上方，当棉纤维已由刺毛棍而移至滚筒，今又以钢丝刷拨其短纤维，因此而扰乱针布上之棉纲，似有满中不足之感。”所以，大成公司又对其进行了改进，将连续抄钢丝机“放还于滚筒之前下方，一面扰乱纤维；或如休雷钢丝机在刺毛棍之前，滚筒之下设一真空抄钢丝机，唯此机之行动宜缓慢，而其吸收之管嘴宜力求其扁小，一面扰乱纤维之排列。”以上两者同时并进，格令则愈加均匀、棉纲也愈加清洁，取得了出人意料的效果，人工抄钢丝也随之废除。<sup>②</sup>

在大成公司看来，“上述种种，不过略举一二，其他各机之可以稍事改革，而能获得相当之功效者，尚复不少。”<sup>③</sup>据统计，在建厂之后数年时间里，大成对相关机械设备的技术改进不胜枚举，兹列部分项目如下：

- 1、如垃圾车 Willow 之帆布帘子，改用齿轮传动，因向用绳子传动设稍有松弛，即易脱落，而绕于地轴上，因之而损坏机件者屡见不鲜，自改用齿轮传动后，此项弊病，已可无虞。
- 2、更换垃圾车上之除尘格子，尘道内往往发现良好落棉，乃因垃圾车之除尘各自己已有损坏，自更换后，此此项弊病亦告绝近。
- 3、新制轮棉机 Lattice 一台连接于松花机上，BaleBreaker 因鉴于抱花工人之劳苦卓绝，凡体力稍弱者，三数日已不能支持，乃制轮棉机一台，便接近于和花处，节省其往返行程，减少劳动者之疲劳。
- 4、松花机 BaleBreaker 后装置罗棚，我国原棉如陕西等，其中

①陆绍云：《纺机之趋势及其改良》，《励进月刊》第 23 期，1935 年 2 月，第 2 页。

②陆绍云：《纺机之趋势及其改良》，《励进月刊》第 23 期，1935 年 2 月，第 3 页。

③威海民：《纺织机械保全观（续）》，《励进月刊》第 23 期，1935 年 2 月，第 8 页。

混杂籽棉尘屑颇多，若不予以清除，后部之清棉工程，必感重大困难，出品方法亦难期完善，乃于松花机之后部，利用钉子帘子。远心力之作用，装置罗棚，借以排除质量较重之籽棉。5、和花缸 Doubling Uertical Opener 装置风扇，本厂松花机后，连接双和花缸一台，而后输送入花仓内，往往因风力不足，于白铁管内，发生阻塞，乃利用和花缸轴心之上部，装置风扇一具，补助输棉风力之不足，遂不复有阻塞之患矣。6、道白生帘子给棉机 Lattice Feeder 更换给棉罗拉，因给棉罗拉上之齿形已告磨灭，于给棉作用足以发生不规则之牵伸故也。7、和花缸 Uertical Opener 改用钢珠轴领，旧有之道白生和花缸一台系油领步司，为便利注油工作，节省马力起见，今亦改为钢珠轴领矣。8、砥磨道白生之豪猪式开棉机及排气开棉机之锡林打翼，因其锐角已告磨灭，故砥磨之，以发挥其打棉作用。9、梳棉机之锡林，道夫之针布以及盖板之针其陈旧不堪者，已次第换去，磨车则除备有大磨小磨之磨棍外，更购置针尖磨砥器一台，足使针尖锐利，增加除尘效力，唯不宜久用，因针尖易于磨灭，减少效用之时期也。10、更改针廉砥砺方法及其馱其，针廉之砥砺……<sup>①</sup>

这些技术改造对公司生产发展起到了重要推动作用。因此，大成公司认为，“我人自应因时制宜、因地制宜、因物制宜，尽其精力，徐图改良，纵不能超人一等，或可不落人后，况欧美日本各国对于机械正在积极研究，倘以外人往昔所成之机械为满足，则尚何进取之足云哉？故曰改良机械为我国纺织界必要之工作也。”<sup>②</sup>

## 二、推进技术革新

阿尔弗雷德·马歇尔认为，企业家为了追求成本最小化，必然是运用新技术、采用新形式的创新者。<sup>③</sup>大成公司总经理刘国钧正是如此。刘国钧一向重视技术革新，早在经营广益染织厂时期，他就开创了在中国使用筒子纱和盘头纱的先例，以代替当时国内盛行的倒头纱，大大节约了用工费用和物料。大成公司成立后，刘国钧不仅一再教导广大员工要关注技术革新，而且自己也十分注重学习、引进

<sup>①</sup>张一飞：《本厂历年纺务工程之纪要》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第8-10页。

<sup>②</sup>陆绍云：《纺织工厂营业、工务进行上应具之目标》，《纺织周刊》第5卷第7期，1935年2月，第185页。

<sup>③</sup>赵宇：《中小微企业发展与创新研究》，吉林大学出版社2017年版，第184页。

先进技术。他曾四次赴日考察，并“想方设法亲自偷学丝绒和灯芯绒的生产窍门，克服了许多困难，终于开创了民族资本工业中最先成功地生产丝绒和灯芯绒的先例。”<sup>①</sup>对此，公司员工后来就曾评价到，“为了使产品精益求精，刘先生在几年中还多次赴日本考察参观，每次都带回技改方案。如在纺部安装冷风装置，改变过去黄梅季节车间温湿度不正常，影响产质量的情况；把细纱机改为大牵伸，不经三道粗纱机；布机安装停经装置、自动换梭装置，使布机全部能断经自停、自动换梭等等。这些措施，现在说来是很平常的，但在当时，都是比较先进的。”<sup>②</sup>技术革新不仅使纺、织二部“生产面貌一新，质量不断提高，产量不断增加”，而且“工人生活好做，成本直线下降，利润积累年年增加。”<sup>③</sup>

大成公司在《第六届营业报告书》中亦宣称，“故公司若有余力，必须更为进一步之扩充，至其他有裨于减轻成本改良出品之设施，亦莫不积极进行。如细纱机改为大牵伸，纬纱机改为直接纺，及单独马达之计划，冷气装置之设备，工人福利事业，工人训育事宜等，均期在二十五年度中次第完成。”<sup>④</sup>事实证明，大成公司不仅如期完成了这诸项改革，还取得了显著成效。

**设计安装空调装置** 全国经济委员会棉业统制委员会所编《棉纺织厂经营标准》一书着重指出，“织布工场内温湿度之关系影响生产能率及品质甚大。”<sup>⑤</sup>棉花纤维，在潮湿适宜的环境中，会变得“柔软而滑润”。但如果空气干燥的话，纤维中的胶质会凝结成坚硬的块状，纺出的纱线会显得粗糙且缺乏光泽。而且，干燥的空气容易产生静电，使得棉纤维带有同性电荷，相互之间会互相排斥，导致纤维竖立飞散，从而减少纤维的强度，使得生产工作变得异常困难。相反，如果湿度过大，纤维会过于柔软，使得纤维的强度减退，同样也会妨碍生产。因此，厂中空气之适当与否，关系工务，甚为重要。但是，“空气之寒暖燥湿，随季节及晴雨而迭变，断不能随人意之需要，于是不得不藉人工及机械方法，为之调节，为之变换，以补天然之不足。”<sup>⑥</sup>

大成公司对此亦有清醒认识，他们认为，棉花生产时之温度，大概在华氏

①张一飞：《浅谈国钧先生的经营管理经验》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第58页。

②姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第67页。

③姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第67页。

④《第六届营业报告书》（1936年12月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193500100030001。

⑤全国经济委员会棉业统制委员会编：《棉纺织厂经营标准》，全国经济委员会棉业统制委员会出版，1935年1月，第34页。

⑥程甲山：《冷气装置谈》，《纺织之友》第1期，1931年4月，第85页。

75 度以上。因此纱厂内的温度即使在冬季，也不能低于华氏 75 度。如果温度过热，升至华氏 95 度以上，就会导致人体不适，极易感到疲劳。根据经验，纱厂内的温度最适宜保持在 50%至 60%之间，而布厂内的湿度最适宜保持在 85%以上。如果湿度超过 90%，皮肤内的水分不易蒸发，反而会容易生病。因为温湿度与纺织有着紧密而深刻的关系，所以这些因素必须受到重视。<sup>①</sup>据调查，当时我国纱厂，基本“以水汀管为增加温度之需，喷雾机为增加湿度之用。独夏季天气酷热，生活困难、职工疾疫，相因而至。各厂每逢暑期，其暗耗之巨，为想象所不及。”<sup>②</sup>为解决这一问题，大成公司提出要充分利用地下水这一“天然之富源”。并指出，“盖地下之水，其温度恒在摄氏十六七度至廿度之间，倘取之而为冷气装置，则夏季温度，便可降低，工人疾疫，自可减少，产额不减，开支不增，岂非一举而数得者乎？”<sup>③</sup>因此，大成公司“不惜以万元重金，聘请日本人设计安装了一套空调设置，还开了一口深井。”这“在当时国内还不多见。”<sup>④</sup>

但针对大成公司这一举措，国内某些纱厂却提出质疑，认为，“我国纱厂建筑时并未考虑须用温湿调节装置，各处均不能密闭，虽设该项装置，恐亦徒然。”<sup>⑤</sup>对此，大成公司明确回应道，此类观点，“骤闻之，似有理由，细究之，则又不然。以房屋高度，固不克改低，惟窗户之破碎，或微有孔隙者，尽可以少数之金钱，修理之，藉以减少其泄漏之处。较诸新厂，纵须增加若干马力，然其数率之增进，决非若干马力，可以相抵者也。”<sup>⑥</sup>并称，如增添空气调节装置，“不出半年，便可将本息收回”，且“以事实证之”如下：

阳历七八九三个月间，各厂出数普通打八五折。

每件棉纱原扯开支三十元者今将为三十四元五角，三万锭之纱厂平均廿支每日出七十五件，则每日之损失为三百七十元五角。

若以三个月计之，其损失之数，为三万〇三百七十五元。

三个月间损失之数，殊属惊人，倘能设备冷气装置，则全年厂内温度，恒可在七十五度至九十二三度之间，其湿度恒可在 50%至 60%之间，易言之，即经过一年半载，便可将本利收回，人非至愚，当以仆言为不谬矣。

①陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 12 页。

②陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 12-13 页。

③陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 13 页。

④孙启仁：《追忆国钧先生管理工厂二三事》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 64 页。

⑤陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 13 页。

⑥陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 13 页。

①

与之相对，若不安装此装置，如“汉口一带纱厂因完全没有空调设备，夏天极热工作困难时要停工 1-2 个月”<sup>②</sup>，则会造成莫大损失。由此可见，安装空调装置的经济性与必要性。适宜的温湿度不仅可以减少成本支出，还可以为工人创造一个舒适的工作环境，提高员工的生产力，进而促进生产效率的提升。总之，在大成公司看来，“无论何种纤维工业，对温湿度之调节，最为重要。倘温湿度，不能解决，纵有优良之设备，与精巧之机械，亦不能发挥其充分之效率。”<sup>③</sup>

**大牵伸的更迭** 当时，在民族棉纺业中，“细纱大牵伸机，颇有风起云涌之势。”<sup>④</sup>细纱机改装大牵伸的目的主要有二：“甲、普通细纱机除纺极粗之细纱外，须经过头二三道或四道之粗纺工程。如装置大牵伸，则可以免除一道或二道之粗纱。换言之，即可省去一道或二道之粗纱机。同时可得同等之细纱。甚至较优于用普通细纱机所纺者。”譬如，普通头道粗纱，必须经过二道、三道至四道粗纺，才能至细纺，若用大牵伸装置，粗纱经过二道之后，就可以直接供给细纺。

“乙、第二目的，与普通之方法相同，即头道粗纺之后，亦须经过二道三道甚至四道之粗纺工程。但各工程所纺之粗纱亨克较粗。使每道之生产加增。如与普通细纱机同一锭数，则粗纺锭子可以因之而减少。如用以上二法，用亨克较重之粗纱，而在大牵伸装置之细纱机上，与普通细纱机纺同支数之细纱，施用大牵伸装置，更觉有利，如用较长之纤维，则有改良纱品及增加生产之可能矣。”<sup>⑤</sup>

因此，时人认为，自开花至梳棉、并条等工程中，欲厉行节省以减轻成本，一般比较困难，“以我人精密之审计，而欲达到减少机械、工资、动力、电灯、建筑、投资、保险等等之负担，无他，非利用大牵伸不可。”<sup>⑥</sup>荣宗敬就曾声称，“大牵伸机械，为本业减轻经济负担制胜之利器。”<sup>⑦</sup>如将普通细纱机改装大牵伸，则省去三道粗纺工程，“如上以甲之所述，与未改之细纱机比较，大约可减少全部粗纱机座数 50%；如乙所述，亦可减去同数之粗纺机械。至于粗纱机占据

①陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 13 页。

②本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》上卷，第 33 页。

③陆绍云：《纺织工厂设备问题》，《励进月刊》第 24 期，1935 年 3 月，第 13 页。

④陆绍云：《纺织工厂营业、工务进行上应具之目标》，《纺织周刊》第 5 卷第 7 期，1935 年 2 月，第 187 页。

⑤沈泮元：《大牵伸》，上海华商纱厂联合会出版，1932 年，第 1 页。

⑥沈泮元：《大牵伸》，上海华商纱厂联合会出版，1932 年，第 1 页。

⑦荣宗敬：《荣序》，沈泮元：《大牵伸》，上海华商纱厂联合会出版，1932 年，第 1 页。

之面积，可以省去 30%；职工可以减去 50%；动力低下 15%。”<sup>①</sup>

大成公司对此也异常重视，认为欲减轻成本，应用大牵伸是大势所趋。当时市面上流行的主要是以瑞士立达式为代表的罗拉式牵伸机，分为 3 列式和 4 列式。3 列式较为普及，但牵伸只有 7~8 倍，4 列式则可达 12 倍，影响生产效率殊非浅显。<sup>②</sup>不止如此，大成公司还进一步认为，应用大牵伸机对于约束纤维程度亦有重要影响，“应用普通细纺机时，前中罗拉之距离恒比纤维之平均长度阔 1/32 至 1/16，故两压着点间十之八九为浮游纤维，如前中罗拉之距离过于接近，则长纤维易于受伤，以上两种均与纺纱原理相背而驰，惟应用大牵伸机可免此弊。”<sup>③</sup>大成公司还将市普通牵伸与 3 列、4 列罗拉式大牵伸在约束纤维程度上作了对比。

表 3-1 普通牵伸与三列、四列罗拉式大牵伸在约束纤维程度上的对比<sup>④</sup>

棉别	普通牵伸及大牵伸	纤维长度	压着点	被约束纤维	浮游纤维
用 美 棉 时	普通牵伸	1 $\frac{1}{8}$ "	1 $\frac{1}{32}$ "	16%	84%
	3 列罗拉式大牵伸	1 $\frac{1}{8}$ "	2.9 $\frac{1}{32}$ "	38%	62%
	4 列罗拉式大牵伸	1 $\frac{1}{8}$ "	2.7 $\frac{1}{32}$ "	44%	56%
用 华 印 棉 时	普通牵伸	7 $\frac{1}{8}$ "	2.7 $\frac{1}{32}$ "	10%	90%
	3 列罗拉式大牵伸	7 $\frac{1}{8}$ "	2.5 $\frac{1}{32}$ "	32%	68%
	4 列罗拉式大牵伸	7 $\frac{1}{8}$ "	2.3 $\frac{1}{32}$ "	43%	57%

如表 3-1 所示：无论是用美棉还是华棉、印棉，4 列罗拉式大牵伸都要比普通牵伸在约束纤维时高出 30%左右，浮游纤维则低 30%左右。因此，在建厂之初，大成公司已改装了 4 列罗拉大牵伸。之后，由于出现了更为先进的“日东式”皮圈大牵伸，其牵伸可达 25 倍之多。<sup>⑤</sup>大成遂于 1932 年，又将扩建的 10500 锭“道勃生”细纱机，由普通的 4 罗拉大牵伸改装为“日东式”皮圈大牵伸，同时

①沈泮元：《大牵伸》，上海华商纱厂联合会出版，1932 年，第 1 页。

②本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》上卷，第 113 页。

③陆绍云：《细纺机约束纤维之程度》，《励进月刊》创刊号，1933 年 2 月，第 2 页。

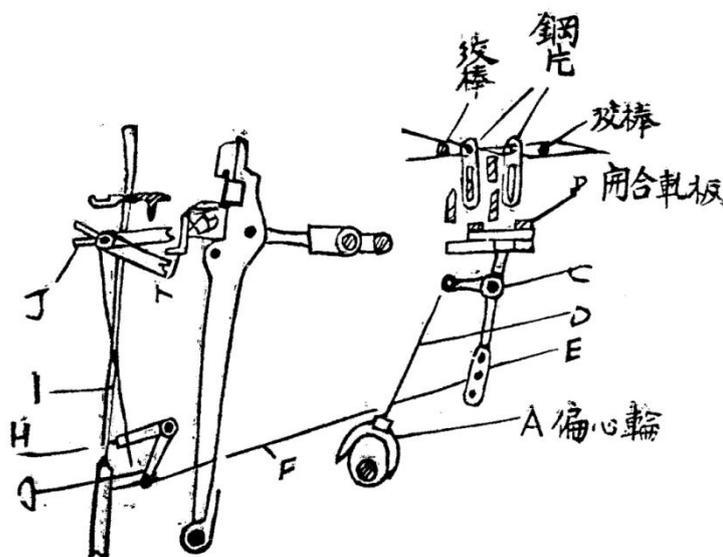
④陆绍云：《细纺机约束纤维之程度》，《励进月刊》创刊号，1933 年 2 月，第 2 页。

⑤本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》上卷，第 113 页。

把双滚筒的单锭传动改为单滚动的四锭传动，并废止了三道粗纱。司马来 1 万锭原来也是四罗拉大牵伸，当时算是新式的，但质量不如皮圈牵伸，后来也改成了皮圈大牵伸，产量质量均大为提高。<sup>①</sup>可以说，大成公司在大牵伸上的更迭速度在当时的民族纺织业中罕有其匹，即使先进如申三者，亦迟至 1937 年才“换去老机，改为一式大牵伸新机。”<sup>②</sup>足由此可见，大成对技术革新的重视与追求。

**添装断经自停、自动换梭装置** 断经自停装置 (Warp Stop motion) 在先进各国，应用已久。如日本“织机均用自动经纱停止装置，及自动换梭或自动换管，而经纱应用自动接头机者亦不在少数。”<sup>③</sup>但在我国织厂，“应用者，尚属寥寥。”<sup>④</sup>大成公司“为求工作合理计，增进工友能率计，籍以减少坏布计，拟添装断经自停装置之必要，遂向上海锦昌铁工厂，大隆铁工厂订购二副”<sup>⑤</sup>，先行试验，以视其成绩优劣再决定是否批量购置。其装置结构如下：

图 3-3：断经自停装置结构图<sup>⑥</sup>



如图 3-3 所示，断经自停装置运行原理如次：

- ①孙启仁：《追忆国钧先生管理工厂二三事》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 64 页。  
 ②荣德生：《乐农自订行年纪事续编》，上海大学、江南大学《乐农史料》整理研究小组选编：《荣德生文集》，上海古籍出版社 2002 年版，第 132 页。  
 ③陆绍云：《日本纺织业之现状与世界的关系（续）》，《励进月刊》第 18 期，1934 年 7 月，第 9 页。  
 ④蔡如政：《断经自停装置构造》，《励进月刊》第 6 期，1933 年 7 月，第 18-19 页。  
 ⑤蔡如政：《断经自停装置构造》，《励进月刊》第 6 期，1933 年 7 月，第 18-19 页。  
 ⑥蔡如政：《断经自停装置构造》，《励进月刊》第 6 期，1933 年 7 月，第 18 页。

钢片穿于两根铁条之上，而纱则穿于钢片之圆孔中，下地轴上装一遍心轮，下(A)由B传动于小洋元C，而使小洋元C成往复运动，小洋元上复装一柄，以联络开合轧板D，而能使开合轧板左右运动开合不息，小洋元上更装一E，亦随之摆动，以F联络G，由G传动于H，J随H而上下，(图中之虚线实线)更于机座上装一铁板，运转之时J上下时，不致接触机座上之铁板，K但遇经条一断，钢片落下，被开合轧板D所轧住，于是小洋元C亦复不动，其余E，J，等件，遂亦告停顿，机座转至前心时，触及J，开关遂即停止。<sup>①</sup>

经过数度试验，结果显示“工作尚稍便利”。如果一人管四至八台机械，“用此自停装置，如所以辅助一人管理之不足也。”因此，大成公司认为，“当此工厂力求合理化之时，自停装置诚可减省人工，改良出品，对于吾厂确有采用之必要也。”<sup>②</sup>之后，大成不仅大量添装了自停装置，还安装了自动换梭装置。因为，“造一织物，欲使纬纱平均，常用二梭，或织花纹时，须用二色以上之纬纱，故有自动换梭之必要。”<sup>③</sup>其好处主要体现在，“梭中纬纱切断或织完时，此装置能自动补充一纬管于梭中，或另换一梭于箱，而全机仍继续运动，不稍停顿。”<sup>④</sup>从而大大减少了人力，提高了效率。

为了促进技术改进与革新，大成公司还仿照欧美各国，设置“自由投稿箱”。凡能“增进工作能率之方法，机械之改良或发明，以及对于工人待遇之意见等，均可随时投稿。”经厂方审查，认为适用者，就采用推广。如有改良或发明之人，还“给予赏款以鼓励之”。大成公司认为，“盖职工之中，不乏聪颖之人，如厂方提倡，大可引起其兴趣。”故经常抛出一些问题，激发员工去解决。如公司工务长陆绍云曾“在大成厂出一题，谓钢丝车上无自动的满筒停止装置，对于并条、分段工作，颇感不便，如有发明之者，当特别奖励之。后来果然有位机工发明此项装置，现在应用之，极为方便也。”<sup>⑤</sup>

在技术“引进、消化、吸收、再创新”的过程中，“工匠精神”亦发挥了重要作用。大批基层技术人员和产业工人既是创新的构思者，也是创新的践行者。

①蔡如政：《断经自停装置构造》，《励进月刊》第6期，1933年7月，第18-19页。

②蔡如政：《断经自停装置构造》，《励进月刊》第6期，1933年7月，第18-19页。

③谭勤余编译：《纺织概论》，商务印书馆1935年版，第153页。

④朱升芹：《纺织》，商务印书馆1933年版，第224页。

⑤陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第712-714页。

他们不仅有创新的想法，还有办法将这些创新的想法落地，转化为具体的实施方案，最大限度地拉近理想和现实的距离。在这个过程中，技术人员和产业工人的业务能力也不断得以提高。

对于技术方面的改进与革新，大成公司与同时期其他中国纱厂的整体情形相比要更为重视。曾受聘为华商棉业统制会顾问的英国纺织专家彭考夫，在对中国棉纺织厂进行数月的考察后，总结道：“中国厂主，对于厂中设备，富于保守，不愿革新。余当闻其言曰，君所言固当，奈余方苦缺累，无力改进何。不知欧洲棉厂之能不受棉业衰落之影响，仍能获利者，无他，力图改进，能收新式机器之益也。”<sup>①</sup>大成公司不仅将其整篇考察报告刊载于自己的厂刊《励进月刊》上，以供借鉴、学习，而且自身也正是在不断地技术改进与革新中，一步步发展壮大，为“8年增长8倍”的快速增长奠定了坚实基础。

大成公司通过在机械更新与保全方面的投资与实践，引进了先进的生产设备和技术，并特别注重机械设备的维修和保养，提高了生产效率和产品质量。当机械、劳工能率获得提升之后，工厂出数增多，用人减少，成本自然也就降低。不仅如此，工人的收入也有所提高。取得了“工人多得工资，而厂方并未受损，或可减少设备之费，诚一举而两得之事也。……故劳资双方，蒙其利而受其惠矣”的效果。<sup>②</sup>这样，公司的收益也逐年增长，注册资本额也随之增加。据统计，1930年成立时注册资本为仅50万元，1932年增加为140万元，1935年为200万元，至1937年时已达400万元。<sup>③</sup>公司每次所增加的资本额基本来自经营收益。如大成公司在第四届营业报告书中就专门提到，公司增加股本，“即以红利拨为增股”。<sup>④</sup>而大成公司的股东红利也较同业为高，达到“净余利十五份之十”。<sup>⑤</sup>

总之，“合理化运动”引入中国后，大成纺织染公司上下不仅在理论层面进行了广泛深入探讨，而且在机械更新与保养、生产标准化、成本节制、技术改进与革新等实践层面按照科学管理方法不断向纵深推进，朝着“生产合理化”目标步步迈进，使生产效率大幅提升、成本得到有效控制、公司收益稳定增长，取得

①彭考夫：《视察棉纺织厂报告书》，《纺织时报》第1104期，1934年7月23日，第5版。

②陆绍云：《工厂能率与职工训育》，《纺织周刊》第2卷第26期，1932年7月，第712页。

③《大成纺织染股份有限公司增资登记呈请书》（1937年1月3日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-067。

④《大成纱厂念二年之营业》，《纺织时报》第1076期，1934年4月16日，第5版。

⑤《大成纺织染股份有限公司营业概算书》（1931年1月3日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-067。

了显著成效。

## 本章小结

“生产合理化”是实现“企业本位合理化”的基础。20世纪30年代初期，在刘国钧支持与推动下，大成公司运用科学管理理念积极谋求机械设备、生产流程、成本控制、技术改造等方面的合理化，掀起了轰轰烈烈的生产合理化运动。为公司早期的迅速发展打下了坚实基础。

工欲善其事，必先利其器。对于机器的重要性，刘国钧早有体会，他曾称“机器之革命，甚于物质之革命”，“机器是工业之母。”因此，大成公司创办后，刘国钧根据自身经济实力，开始对原有机械进行整修，该保全的保全，该淘汰的淘汰，该更新的更新，以期实现机械的合理化。

生产标准化，又为生产合理化之中心。若要提高生产效率，就需让产品、原料、物料以及工作方式都变得更加标准化。只有如此，方能控制产品质量，并节省材料、时间、劳力以及其他各种额外费用。所以，大成公司陆续实施了“制品单纯化”、制定并规范了原、物料使用标准、推行了“标准工作法”等一系列措施，严格落实生产标准化。

合理化的目的，在减轻成本。大成公司在生产实践中，始终注重合理选用工人，提高工作效率，谋求工资制度的合理化，节约原、物料的使用，并推动间接费的合理化，以期节制成本。

技术的改造与革新也是生产合理化的题中应有之义。中国棉纺织企业使用的较为先进的机械设备基本来自国外，但国外的机械设备不仅未能注意中国棉质，而且非尽善尽美，存在许多亟需改进之处。因此，大成公司为实现生产合理化，特别重视技术的引进、消化、吸收、再创新，对于不合于我国生产实际的机械设备均进行了技术改造与革新。

“合理化运动”引入中国后，大成纺织染公司上下不仅在理论层面进行了广泛深入探讨，而且在机械更新与保养、生产标准化、成本节制、技术改进与革新等实践层面按照科学管理方法不断向纵深推进，朝着“生产合理化”目标步步迈进，使生产效率大幅提升、成本得到有效控制、公司收益稳定增长，取得了显著成效。

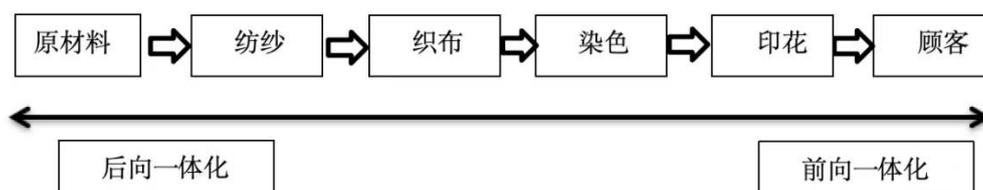
## 第四章 “营业合理化”：科学管理在大成纺织染公司经营实践中的体现

“营业合理化”是实现“企业本位合理化”的保障。在大成公司看来，“如仅行生产合理化，而不求营业合理化则产销不得平衡，对于产业前途庸有豸乎？”<sup>①</sup>因此，为实现“营业合理化”，大成公司结合国内外社会经济发展形势，依照科学管理理念，在早期经营实践中实施了一系列符合自身发展特点的策略，其主要包括纺织染印一体化、供产销联营、横向联合以及多渠道融资等，以期在中外竞争日趋激烈、棉纺织环境异常严峻复杂的形势下立稳脚跟，做大做强。

### 第一节 纺织染印兼营：实现纵向一体化

纵向一体化是指“在某一企业范围内把技术上不同的生产、分销和/或其他经济过程结合起来。他表示了企业决定用内部的或行政管理上的交易来代替市场交易去实现其经济目的。”<sup>②</sup>其中，“处于纵向链条前面步骤的是生产过程的上游，处于后面步骤的则是生产过程的下游”。<sup>③</sup>企业经营业务向下游扩展称为前向一体化，反之为后向一体化。具体到棉纺织业领域，纵向一体化则如图 4-1 所示：

图 4-1 大成纺织染公司纵向一体化示意图



#### 一、纺织染印一体化的实施

在 20 世纪二三十年代的民族棉纺织业中，很多企业对于纺、织、印、染生产

<sup>①</sup>陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施》，《励进月刊》第 10 期，1933 年 11 月，第 4 页。

<sup>②</sup>（美）迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社 2005 年版，第 281 页。

<sup>③</sup>（美）贝赞可等著，詹正茂等译：《战略经济学》，中国人民大学出版社 2006 年版，第 112 页。

基本尚未贯通，“只经营其中的一部分，至多是纺、织或印、染联营。染色与印花作为棉纺工业的一部分，其比例是相当小的。”<sup>①</sup>因此，外国资本经常利用中国这一弱点，压低棉纱、坯布价格，而抬高花布价格，以打击和摧残民族棉纺业。对此，刘国钧对此深有体会，亟谋变革。

早在经营广益布厂时期，刘国钧就已充分认识到，“单纯布厂是不能和日本人竞争的”<sup>②</sup>，“光织不染，无发展余地”，因此，将布厂收歇并入广益染织厂，发展机器染织一体化生产。此后四年间，“工厂新添全铁电动织机 120 台，以及丝光车、封闭式锅炉、干燥机、染缸、50 尺拉幅车、烧毛车、洗布车、五滚筒轧光机、单铆钉锅炉等各种染整设备 20 多台，日产色、漂布 200-300 匹，产品以斜纹、条漂、府绸为主”。机器染织一体化的实现给企业带来了丰厚利润，资本从最初的 6000 元发展到 1930 年的 50 余万元，其纺织染印一体化取得初步成功。<sup>③</sup>

然而，随着日本棉纺织品在中国优势的确立，一心想要与其竞争的刘国钧察觉到“处此外货倾销，工业竞争之秋，非谋减低成本改良出品不足图存。欲求成本之低，出品之良，又非将纺织染并作一说不为功”。<sup>④</sup>因此在积累了一定资本后，他就“准备招股，开办纱厂”<sup>⑤</sup>，即在前向一体化完成后继续实施后向一体化。针对当时民族纺织业的窘境，时人就曾评论道，“查华商纱厂全国大小共 82 所，合计纱锭 240 万枚，其中有织厂者，仅 34 厂，计织机 17000 余台，日商在华设厂，共 45 所，合计纱锭 163 万枚，织机 14000 余台。在吾国境内，中日纱机织机，为数竞相匹敌，故中国纱厂，在在受其压迫阻碍。或谓要抵制外货，舍多设纱厂，别无他法。”<sup>⑥</sup>所以，当刘国钧“闻大纶有让渡意，乃征集同志，得资五十万元，接洽盘受，改称大成纺织染公司”<sup>⑦</sup>，以实现初级加工——纺纱、再加工——织布、深加工——染色的三级加工工序的纵向一体化，确保织布生产

---

①茅家琦等著：《横看成岭侧成峰：长江下游城市近代化的轨迹》，江苏人民出版社 1993 年版，第 219 页。

②刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 22 页。

③常州东风印染厂志编纂办公室编：《常州东风印染厂志》，1988 年，第 2 页。

④《大成纺织染股份有限公司简史》（1951 年 3 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

⑤刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 22 页。

⑥陆绍云：《华商纱厂亟宜添设织厂以与染厂相联络》，《纺织周刊》，1931 年第 1 卷第 18 期，第 448 页。

⑦《大成纺织染股份有限公司简史》（1951 年 3 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

所需棉纱的供应，否则难与日本抗衡。

大成纺织染公司成立后，为学习先进经验，刘国钧曾数次带队赴日参观调研。在考察过程中，刘国钧更深刻的认识到纺织染印一体化实施的紧迫性与必要性：

“深感单在纺织方面与外商竞争，非其敌手，只有发展为纺织印染全能企业，才能与外商抗衡。”<sup>①</sup>当时，不仅日本在华棉纺织厂靠纺织染兼营赢得厚利，而且在日本国内，“纺织染兼营者，亦不在少数。”<sup>②</sup>这就是日本纱厂即使在“市面衰落状况下”也能盈利的主要缘由之一。因而，刘国钧认为，新成立的大成公司，若想在与外货的竞争中获胜，就必须效法日本，深入推进纺织染印一体化，加强纺织染兼营。加之，1931年以后，由于东北沦陷及资本主义经济危机的影响，纺业开始萧条，而织布、针织和整染各业，则因进口货锐减，反而呈现繁荣景象。<sup>③</sup>对此，著名纺织专家陆绍云就曾指出，“盖棉纱与棉布之销路，迥乎不同，每逢纱业不振之时，织厂仍易获利，所以纱厂与织厂合则易举，分则难成”，“如纺织染三者完备，则可操必胜之权。”<sup>④</sup>因此，为全心投入事业，增强竞争起见，1932年，刘国钧决定将自己独资经营的广益染织厂并入大成，改名大成二厂，“重点向印染方面发展”。<sup>⑤</sup>

广益染织厂的基础本就不差，“每年3万元的盈余是靠得住的”。<sup>⑥</sup>并入大成后，在其积极扶持下，染业得以迅猛发展。在此基础上，大成公司又将更深层次加工的印花部门的前向一体化作为进一步的发展方向。1934年，刘国钧第三次赴日考察时，开始特别注意印花方面，并购买了一部旧式8色印花车，准备自行研制印花技术。回国后，刘国钧“七拼八凑”成功组建了一个印花车间，经4个月坚持不懈的试验，终于研制成功。“搞成功后，上海定出的货，如期交货，8月份到年，单印花部分大成就净赚到5万元利润。”<sup>⑦</sup>丰厚的利润使大成发展印花的“劲头更大了”，第二年又净赚了十几万元，于是就到日本购买了一部全新的6色印花车，“再添置机器，自己开始刻印花滚筒，生产能力逐步扩大了。”

---

①高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第54页。

②朱希武：《参观沪日商内外棉印染工场后》，《励进月刊》第3期，1933年4月，第6页。

③严中平：《中国棉纺织史稿》，第259页；史全生：《刘国钧》，常州市纺织工业公司编史修志办公室编：《常州纺织史料》第4辑，1982年油印本，第284页。

④陆绍云：《华商纱厂亟宜添设织厂以与染厂相联络》，《纺织周刊》，1931年第1卷第18期，第448页。

⑤刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第26页。

⑥刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第25页。

⑦刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第28页。

①印花生产的实现，增加了企业产品种类，赢得了更多顾客的青睐，从而占据了更广阔的市场。这样，大成公司就完成了纺纱-织布-染色-印花四级生产纵向一体化。

针对纵向一体化企业，迈克尔·波特声称，“由于许多原因，纵向一体化企业会出现不平衡。首先，在两个环节之间的有效生产能力通常增长率不等，即使是在市场不断扩大的情况下，也会出现暂时的不平衡阶段。在一个环节中的技术变更可以引起生产方式上的改变，从而相对另一环节有效地提高了生产能力。”<sup>②</sup>因此，“一体化企业中上游单位与下游单位的生产能力必须保持平衡，否则会出现问题。”<sup>③</sup>当大成公司处于生产链条下游的印染能力加强后，对上游纺织生产提出了更高要求。大成二厂印染部“每日能染整印四十码布，五千余匹，除自制坯布三千匹外，尚有每日染整印二千匹之余力”。<sup>④</sup>为此，刘国钧在大成公司第六届股东会营业报告中向董事会提出战略建议，“纱布未能完全自给，终不足使营业得充分之拓展。故公司若有余力，必须更为进一步之扩充”，<sup>⑤</sup>即为了保证产能增加后印染部门的原料供应，支持核心竞争力的发展，大成必须相应扩大后向一体化的规模。于是，1935年大成公司与汉口震寰纱厂合作经营，后改称大成四厂。1937年，又在常州筹建大成三厂。

## 二、纺织染印一体化的成效

经过数阶段发展，到抗战前，大成公司纺织染印一体化基本完成，纵向一体化体系基本完备，形成了纺纱-织布-染色-印花四级生产纵向一体化格局。事实证明，大成公司的这一策略取得了很大成效，不仅节省了交易成本，稳定了交易关系，还产生了防御效用。<sup>⑥</sup>

在节省交易成本方面，一是可以避免因与厂商进行协商而产生的交易成本。在市场交易方式下，由于厂商具有一定的独立性，无法一次性就能满足企业的生产需求，如在形制、规格、颜色、价格等方面，需要双方不断进行谈判协商。如

①刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第28页。

②（美）迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社2005年版，第292-293页。

③（美）迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争战略》，华夏出版社2005年版，第292页。

④《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

⑤《（大成公司）第六届营业报告书》（1936年12月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193500100030001。

⑥赵伟：《纵向一体化：近代中国后发小资本进入棉纺织业的成功战略——以大成纺织印染集团为例》，《兰州学刊》2011年第2期，第152页。

“所纺之纱，其捻度，拉力、格令能否适用纱者之需要，必俟用者之源源供献意见，而后始能加以校正”，<sup>①</sup>而供给印染生产的“布坯之适合于染何种颜色，亦必俟染厂之意见”。<sup>②</sup>与厂商协商和往返试样都会产生交易费用，而实现纵向一体化后，就避免了这些交易环节。二是免除因转移半成品而产生的附加成本。“纺而不织，则纺成之纱增摇纱打包之支出。”<sup>③</sup>如果纺纱、织布、印染是独立的生产单位，纱厂纺出的纱需摇纱打包运往织布厂，而织布厂要拆包后才能进行生产，坯布从织布厂到印染厂也是同样的情况。这就无形中增加了交易成本。大成公司实现生产纵向一体化后，“纺织染三方可以一气呼成，于业务营运有极大便利”。<sup>④</sup>三是摆脱了坯布印染的中间利润分成。当时棉纺织厂的坯布销售一般要通过“白货字号”，“它向棉纺织厂趸批买进期货，有1%佣金回扣可得”。<sup>⑤</sup>“白货字号”再将坯布卖给印染厂，经印染加工后的坯布可延长二至三码，再以新价出售，利润非常可观。这样，从白坯布到花色布，中间有相当一部分利润被“白货字号”和印染厂拿走。而实行纺织染印一体化后的大成公司就完全可以防止这部分利润的流失。<sup>⑥</sup>

市场交易过程中的不确定因素，往往会影响交易关系的稳定。尤其在时局动荡的近代中国，企业生产不免受其牵连。1924年，齐卢战争爆发，“江浙纷扰，金融停顿，……地方生产，社会经济，胥受重大影响。”<sup>⑦</sup>加上外货倾销，不少企业停闭、收歇。这让刘国钧深刻意识到“织而不纺，染而不织，一遇交通阻碍或市场波动，原物料即有中断，生产势必停顿，必彼此衔接一气呵成，而能减轻成本，造福社会。”<sup>⑧</sup>实现纵向一体化生产的大成公司，将原来需要进行外部交易的生产、销售等环节转为了内部交易，在一定程度上避免了时局不利影响，从而稳定了交易关系。

---

①《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

②《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

③《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

④《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

⑤史全生、张士杰：《刘国钧经营大成公司的特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第130页。

⑥史全生、张士杰：《刘国钧经营大成公司的特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第130页。

⑦刘丕基：《本厂近今小史并追溯接办以前经过情形》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第2页。

⑧《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

在近代中国棉纺织市场，由于日本企业基本实现了纺织染印一体化经营，所以他们为了打击中国企业，常常降低生产价值链上游产品的价格，而提高下游产品的价格，以迫使本就利润较低的单一生产上游初级加工产品的中国企业跟随降价，从而达到挤垮中国企业的目的。但如果实现纵向一体化经营，则可以在这种竞争中产生一定的防御效用。1932年，日本在华最大棉纺织企业内外棉株式会社设立第二加工场，即印染厂。在随后几年中，他们凭借自身优势，极力压低棉纱坯布价格，提高花色布售价，对于缺少印染设备的中国棉纺织企业来说构成极大威胁。由于大成公司较早实现了纺织染印生产纵向一体化，“不仅在国内可以与最先进的染织厂媲美，即使跟日本厂家比较也不逊色”，<sup>①</sup>从而产生了防御效用，才最终“抵住日籍纱厂的倾轧，……并求得自身的迅速发展”。<sup>②</sup>

纺织染印一体化的成功实施，对于大成公司安然度过20世纪30年代的棉纺织业危机功不可没。据其第四届营业报告书记载，自九一八事变后，东北市场丧失，一·二八后，“东南商业亦就凋敝”。因此，1933年的营业“际此市面枯塞，倍难应付。”加之，日军并未停止侵略步伐，“侵榆关、夺热河，国势严重，达于极点，百业大受打击。继以蚕口惨败，农村破产，乡民窘迫，购买无力，以致上海一埠存纱，达十五万包之多，供过于求。纱市因之不振，布市亦随之沉寂。”面对如此危局，华商纱厂联合会，召集各厂会议，讨论救济办法，“决议各厂一致减23%工作一个月，俾生产减少，物价籍可提高。经此刺激，市气稍振。但事出人为，卒以实销寥寥，仍归衰落。”在此险恶形势之下，而“本厂幸恃纺织染合作，得视市场需要，随时变更出品，故环境虽劣，并未受重大影响。”<sup>③</sup>以至于刘国钧后来都不得不感慨：“我厂处此不景气之时势中，能有成绩的表现，端赖纺织染之联络。”<sup>④</sup>

相比于同业，大成公司在纺织染印一体化上的认识要更及时，行动也更坚决。当其基本完成一体化生产并渐显成效时，“国内纺织厂与漂染厂之缺乏联络”的现象还异常普遍，以致时人不得不感叹，“漂染整理业之不健全，致被围于四面楚歌危机四伏之中者，已为彰明之事实，今已无容讳言矣。”<sup>⑤</sup>从某种程度上而

①居柏青：《刘国钧评述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第145页。

②常州纺织工业公司编史修志办公室编：《常州纺织史料》第11辑，1987年油印本，第47页。

③《第四届营业报告书》，《励进月刊》第14期，1934年3月，第15页。

④刘国钧：《慰劳会记录》，《励进月刊》第22期，1935年1月，第20页。

⑤楚：《我国漂染工业之危机》，《杼声》第3卷第1-2期，1935年12月31日，第A2页。

言,大成公司在纺织染印一体化方面所取得的成就对纺织同业也起到了一定激励作用。据1936年华商纱厂联合会报告载:“迩来纺厂兼营漂染者亦众,使纺织染相联接,以谋成本之抑低,而利制品之销售。”<sup>①</sup>这其中不免会有大成公司等企业先行示范的影响。

## 第二节 供产销联营

### 一、对供产销联营的认识与实践

为节约成本,提高竞争力,刘国钧在生产领域实行纺织染纵向一体化的同时,还打通了供销环节,实现了供产销联营。为顺利推行供产销联营,大成公司一再强调“营业与工务,须常有相当之联络,与切实之研究。”<sup>②</sup>在原棉供应方面,他们认为,“棉花之优劣,影响纺纱工程,殊非浅鲜,如原棉不良,虽有精巧特殊之技术,非特不能成优良之纱,即成本亦增加不少。”<sup>③</sup>因此,在购入原棉时,“施行严格之检查,合乎本厂之制品及其机械者购入之,不合乎标准者毫不勉强。”<sup>④</sup>在产销方面,他们指出,“不是只顾车上能出货,市上能销行就算尽了责任,要求精美,固然设备完善,制造仔细及挑选原料是附带的条件,但是同时要注意不可使成本增加、生产低落,并须管理员与营业方面人员常相接近,研究本厂的出品对于买方受如何批评,俾可加以改革,尤预能迎合社会人士的心理而将其出品去推陈出新,庶可得美满的货誉,而免货品的积存。”<sup>⑤</sup>特别强调对供产销各个环节不仅要常相联络,而且要进行深切研究。

如果把大成纺织染公司看做是一个“循环系统”的话,那么各专业厂从纺纱织布再到染色印花可视为“内循环”,而“供产销”则视为“外循环”。两者相辅相成,相互促进。从某种意义上讲,“内循环”能否正常运行,往往依赖于“外循环”是否流畅。“外循环”的畅通无阻,对整个“循环系统”的良性循环至关重要。<sup>⑥</sup>因此,大成公司一向重视“供产销”这个“外循环系统”,在产棉区广设棉花收购行庄,在主要消费区设立产品推销处,实行供产销一条龙。如在1934年间,大成公司仅在江苏就申请添设了靖江县收花处、常熟县收花处、东

①《华商纱厂联合会年会报告书》,《社会经济月报》第3卷第9期,1936年9月,第77页。

②陆绍云:《我国棉业合理化之方法及其实施(续)》,《励进月刊》第15期,1934年4月,第4页。

③瞿文良:《棉花与纺纱之关系》,《励进月刊》第4期,1933年5月,第12页。

④陆绍云:《我国棉业合理化之方法及其实施(续)》,《励进月刊》第15期,1934年4月,第2页。

⑤沈雪萍:《管理之我见》,《励进月刊》第3期,1933年4月,第11-12页。

⑥史全生、张士杰:《刘国钧经营大成公司的特点》,李文瑞主编:《刘国钧文集·附录》,第132页。

台县收花处等收购行庄。<sup>①</sup>之后，又陆续在湖北、河南等主要消费区设立汉口支店、郑州支店以进行产品推销。<sup>②</sup>这一横跨工商两界的联营战略为大成公司的市场开拓与顺利发展起到了重要作用。

首先，在供销关系上，大成公司可以根据市场行情及时调整购销策略。20世纪30年代初，受世界资本主义经济危机的影响，中国纺纱业出现大面积萧条，“花贵纱贱，市面凋敝”。<sup>③</sup>据统计，“以1933年全年与1932年全年比较，纱跌29.3元，棉价上涨0.7元；以1934年全年与1933年全年比较，纱跌15.5元，棉跌3.5元；如以1934年全年与1932年全年比较，则纱跌45.12元，棉价反涨0.12元。”<sup>④</sup>这一花贵纱贱的现象，必然要影响到公司的生产。大成公司一方面利用各地的棉花收购行庄，在棉价低落时购进棉花，另一方面则指示各推销处或办事处，采取薄利多销的政策，维持供销的平衡，使之协调发展。随后，大成公司又利用自身实现纵向一体化的优势，大力发展花色布生产。这样，企业的生产并未因市场价格的波动而出现产品滞销的局面。相反，一些没有实行联营的工厂则纷纷停工停产。据全国华商纱厂联合会调查，“1932年春，上海华厂先后停工的凡一百余万锭，合全体华厂全部停工5.89个星期。”1933年6月底，“完全停工者凡12厂，计纺锭426,688枚；停止夜工者凡4厂，计纺锭97,288枚”。“到了1935年6月底，全国完全停工之华厂便有24家，在减工中者亦有14家，停工减工总锭数超过一百万枚，至1936年新棉上市以前，长期停工者仍有23家。”<sup>⑤</sup>

其次，在产销关系上，大成公司一方面可以掌握市场行情，以销定产，在竞争中处于有利地位；另一方面可以打通流通渠道，减少中间环节，实现产销对接。

大成公司始终认为“产销合作为工厂中之不二信条，欲其密切连结毫无隔阂，则非实地调查不为功。”<sup>⑥</sup>因此，大成公司对全国重要棉纺织品产销区进行了充分调研，并按需设置了相关办事机构。

---

①《大成纺织染股份有限公司添设支店登记呈请书》（1934年10月5日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-064。

②《大成纺织染股份有限公司添设支店登记呈请书》（1935年1月26日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-061；《大成纺织染股份有限公司添设支店登记呈请书》（1935年1月30日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-03-07-008。

③程复观：《纱厂中之分段》，《励进月刊》第5期，1933年6月，第13页。

④史全生、张士杰：《刘国钧经营大成公司的特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第133页。

⑤严中平：《中国棉纺织史稿》，第287-289页。

⑥《大成纺织染股份有限公司简史》（1951年3月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

上海是中国最大的工商业城市，也是进出口贸易的最大吞吐港。因而，上海的市场行情，对全国各地市场具有重大影响。大成公司便在这里设立了办事处，由副总经理刘靖基负责。刘靖基一面推销纱布，一面及时了解分析花、纱、布市场动态，以便迅速对市场销售及其发展趋势作出反应，做到以销定产。“当时上海办事处每天有挂号信发回常州，靖基先生亦每周回常与国钧先生分析研究市场情况，及时作出正确决策。”<sup>①</sup>如 30 年代初，市场上流行花色布，大成公司通过办事处，及时地了解到了这种产品的质地、规格、特点，迅速地调整了生产，使公司在竞争中赢得了先机。

上海在当时亦是国货与外货的重要竞技场。由于日本棉纺织厂设施完善，技术先进，往往产品能够独领风骚，引领风尚。如前所述，刘国钧向来以日本为主要竞争对手，并为此专门提出“华厂日货化，出品日货化”的口号。不仅在工厂建设上向日本看齐，而且在出品方面也是紧盯日本不放，不断学习模仿其先进技术。当时市场上日本“铁路牌”绒布非常畅销，而大成的“双兔牌”绒布却相形见绌。为此，大成公司专门组织技术人员，对上述两种品牌的绒布进行研究分析，吸收日本产品的优长，改进自身绒布底板绒疏的不足，最终挤占了“铁路牌”绒布的市场份额。同时，刘国钧还利用自身掌握的信息优势，对日本花色布进行仿制，从而赢得了广大客户的青睐。这就大大提高了大成公司产品的竞争力。

“纺织印染联营企业，决定产销方向是经营方针中重要一环。”<sup>②</sup>当时人们的生活水平普遍不高，能够穿得起高档纺织品的只有极少数，且“上海几家老牌印染厂，重点生产高档产品，质量好，牌子老，在市场上早已占有一定地位，新牌子产品想轧进去，不是轻而易举的事。”而中低档产品，虽然“上海同业也生产，但远不能满足全国需要。”故此，大成公司决定面向西南等广大地区，“走产销中低档成品这条路子。”<sup>③</sup>此后，刘国钧“为调查各地之需求，籍作产销之参考，乃有赣湘汉皋之行。”<sup>④</sup>并携人事科长刘丕基等人“亲赴汉、渝、蓉各埠考察，与各该地商会会长及棉布专家恳切交换意见。”<sup>⑤</sup>意图打通内地市场。

---

①余家禔：《国钧先生重视熟悉市场商情给我的教益》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 71 页。

②姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 68 页。

③姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 69 页。

④《（大成公司）第六届营业报告书》（1936 年 12 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193500100030001。

⑤《大成纺织染股份有限公司简史》（1951 年 3 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E00919510012210001。

通过实地调研，大成公司发现产品流往内地，一般要经过产地批发字号、地区之间的客帮、销地批发商和零售商四个基本环节。每经过一个环节都要加一次价，再加上一些额外的勒索，如地方军阀政府的货物税及各种杂税等，最终使流往内地的每匹棉布要加价 80%左右。为减少中间流通环节，大成公司便决定“在汉口、重庆设批发处，在镇江、南京、蚌埠、临淮关、西安等地设特约经销点，用‘加阔加长、洗晒不褪’做广告宣传（每匹 30 码的放长 1 码以上，40 码的放长 2 码，幅阔比市场一般色布放阔 1 寸左右，产品虽是中低档，但质量上毫不将就）”<sup>①</sup>，这样，就节约了部分成本，实现了产品的价廉物美，深受当地消费者欢迎。

大成公司在提高产品质量的基础上，还注重品牌效应，并接连推出了“六鹤纱”“蝶球细布”“大成蓝”“征东”等名牌产品。“大成蓝”在染色上既有海昌蓝的朴素，又具有士林蓝的蓝翠鲜艳而色泽坚牢，美观大方，可成本却远较士林蓝低。“蝶球牌”细布更因产品具有布面平整、细洁紧密、耐磨性好等优点，每匹售价，始终比同规格的细布高出 1.2 元。另外，由于部分品牌的寓意（如“征东”寓意“征服东洋”）迎合了国货运动中的爱国群众，所以广受垂青。不久，大成蓝布、蝠鼎元布、蝶球细布，以及绒布、府绸、漂白布、土麻布等产品，在内地市场的销路逐步打开，“广大农民多爱穿蝠鼎元布棉衣裤、单衣裤和大成蓝布上衣，四川人力车工人则用大成蓝布做长衫，穿在身上拉车子，棉布商则以大成蓝布做筹码，以此计算一年来的盈亏数字。”<sup>②</sup>大成公司的色布产销基础基本奠定，自此业务飞速发展。

## 二、供产销联营的效果

工务长陆绍云在总结分析大成公司之所以能够在过去取得较大成就时，认为其中一个重要原因就是“本厂营业的合理化”。即“能够用便宜的资金，购买到优良的原棉，能够在适当的时候，购进许多原料，能够推销本厂的成品，现在还想重重的方法来推销我们的货物，假使没有合理的营业，工务上无论如何的努力，也是不中用的，换句话说，因为营业得法，所以工务有办法。”正是因为供产销各领域“职员工友非常接近，能通力合作”，所以才取得了相比其他企业要好的

<sup>①</sup>姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 69 页。

<sup>②</sup>姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第 69 页。

成绩。<sup>①</sup>

如在供货方面，即使与申新比，成绩也毫不逊色。进入 20 世纪 30 年代中后期，申新因对供货原棉把关不严等原因，出产的棉纱品质有所下降，“人钟牌子开始做烂。”<sup>②</sup>“当时申新在市上抛出棉纱，希望带动花价下跌，可以收进一些便宜花；有时也抛出棉花期货来压低花价。纱抛得太多，无货交割，市面上申新的空栈单很多。因为资金不足，又用远期支票来收棉花，希图套用些资金；但别人送来的也都是坏花。”<sup>③</sup>同时，申新“各厂配棉权力操于总公司，各厂经理只能略为上下，总公司往往以不适宜的棉花，责令纺成所要之纱，甚至某一纱支，数日即易原棉之配合成分。各厂违则来源不济，从则工作困难，万分无法，难免李戴张冠，以致同一牌纱今昨异其品质。一厂如斯，遑论九厂！产品时殊，织户何依？纱布交易所不得不弃以‘人钟’为标准纱。”<sup>④</sup>以致荣德生对此也大发感慨，“申一至九，惟申三有利。其余牌次，货积耗息，好者少，有机多，心不齐，收花走样，洋行解花已有恶习。总公司为经济套轻起见，不如号家。汉口打包夹破子，陕西打包夹什，印度花等级降次，不照原样。出品色暗太紧，客人不乐用。”<sup>⑤</sup>而大成公司因为实现了原料的标准化，购入原棉时“必合所纺纱支之需要标准，绝不以次劣者勉强使用”，并“施行严格之检查”<sup>⑥</sup>，所以避免了此类问题的出现。

在产销方面，我国部分企业因产销环节彼此割裂，从而造成诸多弊端。以致时人都不得不感叹：“我国之工商业，向来痛痒不闻，一则惟知造货，一则惟知销货。货造出后，是否易于脱售，适合消费者之需要，商不愿问焉；货物一经批售于商，居奇跌价，工厂亦概置不理。而其所生之结果，则工厂每多闭户造车，出而不能合辙。甲地滞销之货，不能转售诸乙地。商困于市，工疲于厂，两不得益。故工厂应与商人有整个之组织，商人随时将消费者之需要，告诸工厂，俾工厂制货，知所适从，而随时调准其某种出品之产量与品质；而工厂则于制品之际，应先知某地之商业情形，随时为商人设想，如何可使其易于推销，如何可使其不

①陆绍云：《陆绍云先生演说词》，《励进月刊》第 23 期，1935 年 2 月，第 19 页。

②上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第 365-366 页。

③上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第 365-366 页。

④上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第 366 页。

⑤荣德生：《乐农自订行年纪事》，上海大学、江南大学《乐农史料》整理研究小组选编：《荣德生文集》，上海古籍出版社 2002 年版，第 113 页。

⑥陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 15 期，1934 年 4 月，第 2 页。

致货物积滞，则产销皆易为力。”<sup>①</sup>

正是由于大成公司对供产销联营的注重，从而避免了供货不良、产销脱节等问题的出现。在大力发展供产销联营策略的同时，大成公司对供产销各环节之间出现的问题也相当重视。“在三四十年代，社会上工商业竞争非常激烈，彼此勾心斗角，以大吃小，各企业经办供销人员弄外快、拿回扣、报假账，已成社会风气。”<sup>②</sup>当时有种说法，“就是厂里有3只‘老虎’要吃人：物料间被称为‘花老虎’，因买进物料时，扣回佣、次货充好货，弊端百出；炉子间被称为‘黑老虎’，因烧煤也有弊病；买进花衣称‘白老虎’，毛病更多。这三部分人贪污、收礼，有一个翻砂厂的汪大头，就送给物料间的职员金戒指等贿赂。”<sup>③</sup>因此，刘国钧就“决心在大成把这3只老虎打掉，堵塞和杜绝这些漏洞。”<sup>④</sup>他要求供销人员“一定要作风正派，不许损公肥私、弄虚作假、腐化堕落。”<sup>⑤</sup>并屡次告诫员工：“产品要货真价实，经营要诚信待人，宣传要不脱实际，业务人员要作风正派，只有这样，才能立于不败之地。”<sup>⑥</sup>对于违反规定者，刘国钧绝不手软，予以严厉处罚。“有一次原棉科一位外勤人员，赴靖江收买棉花，经不起环境引诱，乱搞男女关系，结果用亏几百元，被刘先生开除出厂。”<sup>⑦</sup>这件事引起全厂震动，起到了以儆效尤的作用。

大成纺织染公司能在不景气的30年代持续获利，应该与供产销联营战略有很大关系。正如公司《第六届营业报告书》所言：

“七月初，各地水灾严重。市气虽又受挫折，但入秋以后，即转良好，布价亦渐趋坚挺。第二工场，即开始印花工作，经夙夜研究，结果甚佳。新花上市，花价达多年未有之低峰。乃派员分赴各地，设庄采办，尽量收进。而消沉已久之市况，居然否极泰来，花纱布价一致上腾。乘此复购进大批原料，以供纺织之用。并向各厂定织坯布，以饜足染部生产之量，缘非此无以应销路之需要。然□□后，全市暴腾，市场更为兴奋。汉口支店之营业，亦蒸蒸日上。虽努力制造，雇主仍不免生向隅之感。而印花绒布

①江红蕉：《国货如何产销合作》，《民报》，1933年10月10日，第2版。

②姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第70页。

③刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第28-29页。

④刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第29页。

⑤姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第70页。

⑥姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第69页。

⑦姚星汉：《刘国钧先生在经营管理上的一些特点》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，第70页。

之不脛而走，尤出意料。及法币颁行，各货愈加活跃。适自动布机开车，生产又增，总计全年售出各布七十万零六千余匹。回顾一年之中，花衣较最低时高出十数元，细支纱线高出五六十元，布市亦涨起数角至一元不等。前后荣枯，大相悬殊。本公司得以稍具成绩者，固在原料购进之低廉，与出品售价之良善，而工作进步，成本减低，实为主因焉。盖不良之环境压迫，正激励发愤之策动。”<sup>①</sup>

尽管客观环境不尽人意，但大成纺织染公司“并不以不景气之环境而稍馁”<sup>②</sup>，而是勇往直前，锐意革新，在科学管理理念的指导下，实现了供产销联营，从而取得了令人瞩目的成绩。

### 第三节 横向联合：向内地拓展，寻求合作伙伴

#### 一、向内地拓展的考量

近代以降，伴随着帝国主义的入侵以及在华投资设厂的风潮，我国民族工业开始兴起。但由于深受不平等条约的束缚，政府早已失去了保护新兴产业的能力，致使民族纺织工业发展日感艰难。正如时人所言，“我国纺织工厂因受帝国主义之经济侵略而始发轫，同时亦因受帝国主义之经济侵略而陷于悲惨之境地。”

<sup>③</sup>1927年，新成立的南京国民政府宣告关税自主后，外商早已顾虑关税提高，进口棉货将受打击，乃竭力扩充在华纱厂。又鉴于“内地之发展为难，遂集中力量于上海一埠，俾得租界之保护，恃技术财力及后援之雄厚，贬价推售，所出货品，乃不脛而走。”<sup>④</sup>除上海外，外商还在天津、青岛等通商口岸屡设分厂，与华商竞争日趋激烈。加之，自然灾害和社会动荡导致农村破产，购买力下降，人们更加偏向于购买价格相对便宜的外货。<sup>⑤</sup>

面对如此窘境，一般有实力的华商纱厂不得不考虑向内地发展。为此，在纺织学界还引起了都市与内地发展环境孰优孰劣的讨论。如著名纺织专家朱仙舫等人就认为：

---

① 《(大成公司)第六届营业报告书》(1936年12月1日)，常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193500100030001。

② 《(大成公司)第六届营业报告书》(1936年12月1日)，常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193500100030001。

③ 黄华：《中国纺织工业过去之检讨及其前途》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第15页。

④ 黄华：《中国纺织工业过去之检讨及其前途》，《励进月刊》第16期，1934年5月，第17页。

⑤ 朱仙舫：《都会纺织工业衰落原因的剖视与棉业网之设计》，《纺织年刊》，1935年，第4页。

就都会会工厂较优于内地之点言之，则（一）秩序安定。（二）金融活泼。（三）交通便利。（四）熟工易致。（五）营业爽利。就其不利之点言之，则（一）地价昂贵。（二）房租地租及一切杂支过重。（三）工资较高，工人来去无定，难于管理。（四）原料价值较高。（五）成品卖价较低。（六）同业间营业竞争较烈。

内地工厂，较都会有独占优胜者在，特分条言之于后：（一）地价低廉，较都会为百一之比，设厂之固定资金可减。（二）营业杂费较轻。

（三）熟手劳工，虽招致不易，然乡民品性醇厚，一经训练，即可常为已用，而生爱护心，且赁率低廉，仅及都会三分之二。（四）原棉采购便易，较都会工厂可省运输利息保险佣金等费，每担由一元至十余元。

（五）都会纱厂，欲广招徕，购其成品运销内地，卖价必较内地工厂为低，恒在四元以上。<sup>①</sup>

通过对比鉴别，部分有识之士开始倾向于向内地拓展事业，并认为“都会纺织工厂衰落，原于受在华外厂倾轧者，则因外商不能在非通商口岸设厂而避免。原于外货倾销，及农村购买薄弱，择价廉之货购买者，吾可因原料价廉，工资低贱，而自廉其价，与之竞争以应其需。原于资金薄弱，与人才不充者，亦不难因地价低廉，固定资金得减，货不存积，营运资金不少，轻其利息负担，与劳工训练后，可常为已用，熟习所为，弥其缺憾。”他们还特别强调，此举是“解除都会纺织工厂困难，挽救衰落之有效方法。”<sup>②</sup>这些看法亦得到了不少民族纺织同业的认可。刘国钧就认为，向内地发展是大势所趋，如当时的四川省有6000多万人口，但却连一纱厂都没有。因此，刘国钧认定，在四川等内地发展纺织工业将大有可为。<sup>③</sup>

## 二、与震寰纱厂的合作

1935年，刘国钧偕刘丕基前往湖北汉口、湖南长沙以及四川重庆、成都等地调查联系印染成品销路大小以作将来建厂的参考。他们在途经汉口时，适见停业多年的震寰纱厂正多方谋求复工而不可得。经过了解，其设备规模却不容小觑，

<sup>①</sup>朱仙舫：《都会纺织工业衰落原因的剖视与棉业网之设计》，《纺织年刊》，1935年，第7页。

<sup>②</sup>朱仙舫：《都会纺织工业衰落原因的剖视与棉业网之设计》，《纺织年刊》，1935年，第10页。

<sup>③</sup>刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第38页。

计有纱锭 20000 枚，布机 200 台。正欲寻求向内地发展的刘国钧认为这是一个机会。因为新建纱厂不仅成本较高，而且颇费时日。况且此时，大成公司正在扩建三厂，“等到投入生产需时一年，为了加快棉纱、坯布供应的速度”<sup>①</sup>，刘国钧当即决定与震寰商谈合作，实行战略联合，并初步达成“双方投资共 100 万元，由大成投资 60 万元，震寰投资 40 万元；大成每月付给震寰租金 4000 元；租期暂定 6-10 年”三原则。<sup>②</sup>但当刘国钧将此结果报告大成公司董事会后，各董事却意见不一，“有已受沪、锡停业各厂之接洽，主张就沪租办而不必舍近图远者；有情深桑梓，主张即就本厂扩充而惮于离乡背井者”，经刘国钧将武汉地位优越，震寰诚意合作等情一再申说，董事们讨论之后，“虽未全体一致，已达半数赞同。”<sup>③</sup>

之后，大成公司与震寰纺织厂一致商定，实行联盟，合办纺织厂，并定厂名为大成纺织染公司第四厂，由刘国钧出任总经理。<sup>④</sup>因原计划于国民政府公布的公司法部分条款相抵触，故大成四厂资本额最终定为 60 万元，且以“法人与自然人名义代表认股”，大成方面承担 6 成，认股 36 万元，震寰方面承担 4 成，认股 24 万元。<sup>⑤</sup>震寰纱厂因停工三年，无力出资，其股本 24 万元也是在大成公司帮助下以厂基、生财、机器等抵押给上海储蓄银行才得以筹齐。<sup>⑥</sup>为免除部分董事的疑虑，避免不必要的纷争，大成四厂还规定“本公司会计完全独立，所有一切盈亏，概与武进大成纺织染股份有限公司无涉。”<sup>⑦</sup>

当合作的大政方针确定后，开工的各项准备工作也开始着手进行。大成四厂一面修理机器，一面招收工人。因感到湖北省的纱厂操作不够理想，导致其生产的产品质量不佳，刘国钧便决定将常州大成纺织厂的操作方法引入湖北，以提升产品质量，使其与大成的品质一致。因此，在第一次招满 50 名工人后，刘国钧便派他们到常州大成一厂实习。实习期间，大成方面还专门授意本厂女工与他们

①《大成纺织染公司的前身》(1959 年 1 月 1 日)，常州市档案馆藏，大成公司档案，E009195900105400001。

②《关于租办武昌震寰纺织厂之出资额租金、租期等内容征求意见的函》(1936 年 7 月 5 日)，常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193600100050001。

③《关于租办武昌震寰纺织厂之出资额租金、租期等内容征求意见的函》(1936 年 7 月 5 日)，常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193600100050001。

④《合作办厂合同》(1936 年 12 月 8 日)，常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193600100050049。

⑤《函告以寿生等六人私人名义认缴大成四厂股款，但股息、红利仍归公司所有》(1936 年 11 月 28 日)，常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193600100050061。

⑥《函告以厂产抵押之 24 万元加入大成四厂为股本，其股票应作为第二担保品并已收存》(1936 年 12 月 10 日)，常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193600100050102。

⑦《大成纺织染第四厂股份有限公司章程》(1937 年 1 月 18 日)，台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-15-07-025。

多接近，交朋友，结拜姐妹，联络感情。就这样，一个月后，当大成四厂也已筹备就绪，刘国钧特意从大成一厂抽调 50 名技术熟练的纺织工人、技术员、管理员与湖北来的 50 名工人共 100 人，开赴汉口工作。大成四厂便以这 100 人为基础，带动后续新进工人一起使用大成操作法，“出品就与常州的产品完全一样，成为湖北纺织品的第一流产品。”连震寰纱厂原职工都不得不感叹，“常州人真厉害，出品比我们好得多。”<sup>①</sup>

大成四厂自 1936 年春正式开工生产，“因为原料的近便，工人的努力，纱布正式投入市场后即博得好评，而销路奇畅。”至抗战初期，常州大成一二三厂遭受很大破坏，二厂计毁去车间房屋 95% 以上，只存一个锅炉间及修机间、栈房间，印染织布机器全部被焚。不得已，大量工人职员被迫迁至武汉，为大成四厂充实了更多的技术骨干力量。加上当时的武汉“原棉价贱而纱布价昂”，产销日畅，遂成为大成四厂发展的“黄金时代”。<sup>②</sup>

1938 年 6 月，日本沿长江向武汉进攻，国民政府开始动员企业撤退至重庆。震寰纺织公司接到国民政府军事委员会工矿调整委员会武汉办事处函，称，“东线战事内移，武汉三镇颇感威胁，所有纱厂关系国家军需民生甚巨，亟应统筹，以策安全。”并要求震寰、裕华、申新等厂尽快内迁重庆。<sup>③</sup>因时局的变化，1938 年秋，大成公司董事会各董事齐集香港开会，讨论武昌大成四厂继续合作与分拆问题。刘国钧认为四厂应迁至四川继续开工，并称已在重庆化龙桥对岸猫儿石购买地皮 100 余亩，以作建厂之用。但当时大部分董事认为时局不靖，为免不测，主张分拆。<sup>④</sup>震寰方面也召开股东大会对此进行讨论，结果决议“迁重庆后，以自办为原则。”<sup>⑤</sup>无奈最后大成四厂只好分拆。

在大成与震寰合作期间，“生产状况很好，历时 2 年余，而盈余有 300 余万元。”分拆后，“大成公司计分到近 200 万元。”<sup>⑥</sup>此次分拆一直被刘国钧引为憾事。因为，在刘国钧看来，“如果当时大家同意我的主张，把四厂迁到重庆（因为重庆早已买好了地皮，计划得也较早），可以在重庆第一个开办纱厂，在这抗

①刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 38-39 页。

②《大成纺织染公司的前身》（1959 年 1 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009195900105400001。

③《（震寰纺织公司）第十四届股东大会记录》（1937 年 9 月 5 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193700100060048。

④《大成纺织染公司的前身》（1959 年 1 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009195900105400001。

⑤《（震寰纺织公司）第十四届股东大会记录》（1937 年 9 月 5 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193700100060048。

⑥《大成纺织染公司的前身》（1959 年 1 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009195900105400001。

战8年中，有10年营业的好机会。以大明厂为例，40万元资金，变成了300万元。如第四厂迁到重庆，照大明的比例，至少可以赚2000万元，再将赚来的钱扩展生产。这样一来，重庆就可以多一个与大成厂范围相仿的企业了。”<sup>①</sup>而分拆却失去了这样的发展机会。

大成公司与震寰纱厂合作经营时期，因纺出的棉纱除供自己织布外，尚有较多剩纱，同时所织细布在市场上亦很俏利。因此大成公司决定扩大规模，便从常州厚生机器厂购定250台布机，运至武汉大成四厂进行装排。迨大成与震寰分拆后，大成即将该项布机及浆缸、筒纤等设备一道装至重庆北碚，与民生公司及武汉隆昌染厂合作创办了大明机器染织厂。<sup>②</sup>

著名竞争战略学家迈克尔·波特认为，“联盟是超越了正常的市场交易但并非直接合并的长期协议。”它的一般作法是“通过与一家独立的企业签订协议来进行价值活动（如供应协定）或与一家独立的企业合作共同开展一些活动（如营销方面的合资企业）。”<sup>③</sup>纵观大成公司早期的发展历程，正是通过横向联合的方式与震寰纱厂、民生公司等结成了战略联盟，并实现了信息、技术与设备的共享，从而大大缩短了厂房建设、设备调试与产品运营的周期，赢得了发展的先机。日本著名管理学家大前研一也曾指出：“在这个充满不确定因素和危险敌手的复杂世界上，最好不要单独行事。……通过理解达成联盟是所有杰出战略家的保留节目。”<sup>④</sup>面对全面抗战爆发前后险恶的经济政治环境与外商的激烈竞争，刘国钧等人在向内地拓展的过程中，通过合作，达成联盟，为企业的持续发展注入了动力，奠定了基础。

#### 第四节 外融内生：大成公司的融资模式

融资问题是近代中国民族企业创办、发展过程中遇到的普遍困境之一。正如朱荫贵所指出的，“在近代中国经济结构改变，朝着工业化道路转型的时期，在多种因素的制约和限制下，近代中国资本市场对新兴企业兴办和发展中的资金支持范围有限，力度不够，尤其是民营企业得到的支持更是乏善可陈。”<sup>⑤</sup>为了解

①刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第39-40页。

②《大成纺织染公司的前身》（1959年1月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009195900105400001。

③（美）迈克尔·波特著，陈小悦译：《竞争优势》，华夏出版社2005年版，第55-56页。

④乔尔·布利克等编著，林燕等译：《协作性竞争：全球市场的战略联营与收购》，中国大百科全书出版社1998年版，第42页。

⑤朱荫贵：《近代中国的资本市场：生成与演变》，复旦大学出版社2021年版，第287页。

决这一困境，这些新兴民族企业不得不竭尽所能，多方探索，力图找寻各种适宜举措。概括而言，这些自救措施可分为内源性融资与外源性融资。内源性融资一般包括将企业红利转为股份的“利转股”、开设同仁储蓄部等做法；外源性融资则包括向银行、钱庄借贷、发行公司债以及吸收社会储蓄等模式。<sup>①</sup>刘国钧便是利用这两种融资模式支撑起了大成公司的发展壮大。

### 一、外源性融资：借贷为主

在近代中国，“要想开办一家纺织厂，第一个挑战就是积累足够的资金。”<sup>②</sup>在盘买大纶创办大成之时，刘国钧便首先遇到了融资困难。当时大纶方面与刘国钧协定的出盘价为50万元。虽然彼时刘国钧经营的广益染织厂资本额有30万元，“但是现金只有十几万元”，而刘国钧认为，“50万元只能买生财、机器、房屋，再加上流动资金，非有100万元不能开工。”无奈，他只能设法招股。但因申新、大生、宝成等厂在与日商的竞争中大多处于亏损状态，致使很多常州籍投资人“大吃其亏”，因此对投资纱厂他们已经没有信心。加上大纶本身就是因亏蚀而出盘，所以，刘国钧的招股进行的异常艰难：“在常州方面，口说到干，多方奔走，只招到二三万元，在原有大纶股东方面，好容易动员刘叔裴将其11万元股票不收回现金，仍作投资，其他的上海方面大纶股东，不拿现金作投资的约五六万元，这样，还不满20万元。”虽然盘买时约定的5万元定金已付，但招股不足，无论如何努力，进展依然不大，接盘有流产的风险。一筹莫展之际，刘国钧只能虚张声势，称有一朋友不愿出面，但可投资12万元。即使如此，也只有30万。刘国钧穷尽积蓄拿出20万，勉强凑足50万元。但流动资金没有，还是不能开工生产。最终“幸亏广益布厂的牌子很香，各钱庄愿意借23万元长期款子给广益，于是有了把握，就正式开工生产，把大纶纱厂改为‘大成纺织印染公司’，把广益的长期款转垫入大成。”<sup>③</sup>

即使利用广益的信誉暂时获得了20余万元的借款，但对大成而言仍旧不敷使用。因大纶纱厂经营时期，“对机件维护保养较差，年久失修，许多必要的附

<sup>①</sup>朱荫贵：《近代中国的资本市场：生成与演变》，复旦大学出版社2021年版，第287页；葛吉霞：《外融内生：对民国时期大成纺织染集团的融资模式考察》，《上海经济研究》2015年第12期；何新易：《近代经济史中大生企业集团的融资方式》，《湖北省社会主义学院学报》2007年第4期；胡茂胜：《近代荣家企业融资模式初探》，《北京理工大学学报（社会科学版）》，2007年第4期。

<sup>②</sup>（日）城山智子著，孟凡礼等译：《大萧条时期的中国：市场、国家与世界经济（1929-1937）》，江苏人民出版社2021年版，第71页。

<sup>③</sup>刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第22-23页。

属设备和配件也残缺不全，对纱布生产的质量和产量都有影响”，为不影响开工，仅半年内就用去 20 余万元进行设备检修与配件添置。<sup>①</sup>因此新成立的大成公司流动资金依然相当拮据。刘国钧只能另寻他途。之后在常州钱庄老板屠咏堂的介绍下，刘国钧结识了上海储蓄银行总经理陈光甫，并以厂基、设备为抵押，向其借得 40 万元。<sup>②</sup>“上海储蓄银行派驻厂员驻在大成。这样大成公司的流动资金就比较活络了。”<sup>③</sup>这次合作不仅开启了刘国钧与陈光甫一段惺惺相惜的情谊，而且为大成公司以后持续获得上海储蓄银行的贷款奠定了基础。大成的外源性融资基本得到了保障。

## 二、内源性融资：盈余升股与吸收职工储蓄

朱荫贵认为，“在棉纺织业企业快速扩张发展的过程中，如果说向金融机构融资、直接吸收社会资金是企业面向外部运用的金融手段，那么，从企业内部获取资金进行扩张则是各企业普遍采用的内部手段和措施。”<sup>④</sup>像荣氏家族企业中的申新系统，1916 年时自有资本为 21.7 万余元，到 1923 年增长为 656.3 万余元，1932 年则增长为 1802.2 万元。自有资本增长如此之快的原因之一，就是不断把企业盈余红利转为股本。如申新一厂将 1918 年为止的“盈余红利三十万元加入股本”，1919 年的“盈余红利八十万元，提出三十万元分派外，尚余五十万元，添加股本，合足一百五十万元……”1920 年盈余红利洋九十七万五千元，提出七万五千元分派外，“尚余九十万元，添加股本，合足二百四十万元”。1921 年又将“盈余红利洋六十万元，添加股本，合足三百万元”。<sup>⑤</sup>

申新这种“除发股息外，一般不发红利给股东，盈余不断滚下去，用来扩大再生产，如象烧肉，老汁水永远不倒出来”的做法<sup>⑥</sup>，无疑也给了刘国钧以启示。大成公司开工生产后，连年盈利。仅开工生产第一年就盈利 10 余万元。1931 年九一八事变的爆发，促使抵货运动高涨，国产纱布销路大增。大成公司生产大为提高，利润也随之增加。年底结算，除去分红、股息和一切开支，又获得净盈余

①高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第 53-54 页。

②《上海商业储蓄银行常州分行关于大成纺织公司抵押用款专卷》（1930 年），上海市档案馆藏：档号：Q275-1-1474。

③刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 24 页。

④朱荫贵：《近代中国的资本市场：生成与演变》，复旦大学出版社 2021 年版，第 325 页。

⑤上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第 111-112 页。

⑥上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第 111 页。

40多万元。<sup>①</sup>大成公司两年以来获利50余万元，股东们对盈利如何处理产生了分歧：大部分股东要求按股分拆，而刘国钧则主张“除去奖励金、分红等开支，余下来的盈余就作增资”<sup>②</sup>，以扩大再生产。经多次协商，持按股分拆意见的股东，见公司大有发展前途，最终同意作为增资。原垫款的徐吟甫等人，也将垫款转作了股金。之后，大成公司在公司《章程》中明确作出规定，“本公司每年一月一日十二月三十一日为一年度结账一次。收入利益除去各项开支及折旧外，先提十分之一为法定公积，再发官利，其余均作红利，但得斟酌情形提存特别公积。”<sup>③</sup>这就为公司资本积累创造了条件，保证了扩大再生产的需要。“从此，大成纱厂的经济基础更加巩固了，也有力量放胆扩充了。”<sup>④</sup>据统计，大成公司1930年成立时，注册登记资本为50万元；1931年增为100万元（股东会已决议，尚未向政府办理注册手续）；1932年增为140万；1933年增为220万；1936年注册登记资本已达400万元。<sup>⑤</sup>这种“盈余升股”的方式成为大成公司内源性融资的主要渠道。从1930年创办至全面抗战爆发前，大成公司由1个厂扩展为4个厂，纱锭由10000枚增至80000枚，资本额也增加了8倍有余。<sup>⑥</sup>这一扩张与大成公司始终坚持稳打稳扎，以内源性融资为主不无关系。这与申新后来的负债经营模式形成了鲜明对比。

申新虽然短短十几年从1个厂扩大到9个厂，但不像大成是在拥有充足资本基础上的扩张，而是靠大量借债。一旦金融不再输血，就会出现重大风险。这是造成申新1934年搁浅的重要原因之一。据李国伟回忆，由于过分追求发展，荣氏企业后来一贯通过借债来扩大规模，所以经常陷入高利贷的债务拖累中，经济基础并不稳固，一旦遇到金融变动或市场不景气，便会捉襟见肘，周转为难。<sup>⑦</sup>虽然荣宗敬对企业的扩张有着自己的战略考量，如“多买一只锭子，就像多得一支

---

①关于1931的盈利有两种说法，根据刘国钧自述，认为1931年“赚了40万元”，而《常州国棉一厂志》认为，1931年“盈余50多万元”。见刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第24页；高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第54页。此处采用《自述》的说法。

②刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第24-25页。

③《大成纺织染股份有限公司章程》（1936年12月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193600100030027。

④刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第24-25页。

⑤参见《大成纺织染股份有限公司股东临时会增资决议录》（1932年12月29日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-067；《大成纺织染股份有限公司章程》（1936年12月1日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193600100030027；高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第59页。

⑥高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第59页。

⑦李国伟：《荣家经营纺织和制粉企业六十年》，《工商史料1》，中国人民政治协商会议全国委员会文史资料研究委员会编，文史资料出版社1980年版，第9-10页。

枪”，以减少国内竞争，增强对外竞争等<sup>①</sup>，但不顾实际情况的盲目扩张<sup>②</sup>，最终还是引发了意想不到的危机。朱荫贵就把这种依赖“沉重的负债经营”的特征形象地比喻成“泥腿的巨人”，意味着企业基础脆弱无法经历大风大浪的冲击。<sup>③</sup>加上，申新在国际期货市场上的投机失败，使原本脆弱的公司财务更加雪上加霜。<sup>④</sup>反观大成，其之所以能够在二十世纪三十年代民族棉纺织业的普遍危机中站稳脚跟并持续获利，就与刘国钧始终坚持稳打稳扎，坚决不搞投机的做法有关。据其自述，“大成纱厂在经营上有一个特点，就是不参加投机。我看到上海有些厂注重投机，做交易所，如荣宗敬先生曾说：‘厂里生产了半年，人忙煞，却不及在交易所几个钟头的出入，所以交易所不得不注意。’但是着重做交易所的几月厂怎样呢？申新弄得资不抵债，宝成弄得卖厂，恒丰弄得岌岌可危。到1936年以后，工业参加投机之风方稍戢，而大成稳扎稳打，专心在生产上发展。”<sup>⑤</sup>正是秉持了这样的战略方针，大成最终才取得了令同业极为艳羡的成就。这一点，连当时的大银行家陈光甫都极为钦佩，他曾称，一生最佩服四位实业家，即张謇、卢作孚、范旭东和刘国钧。<sup>⑥</sup>而对于他的重要合作对象申新，心情却无比复杂。多年后陈光甫不无感慨地总结道：“荣宗敬的申新企业是全国纺织企业中最大的，为了增加银行存款、巩固我们的地位，我们乐意与他合作；而他当时急需资金来更新扩大，自然也希望与我们合作。结果，没有充分调查他的实际需要和个人性格，我们就提供了大笔贷款给他，导致我们资金周转困难，甚至影响了活期存款的运行。”<sup>⑦</sup>而刘国钧的务实作风令他印象深刻，并与友人经常谈起。<sup>⑧</sup>

另外，为了进一步扩大内源性融资范围，大成公司还设立了“职工合作储贷所”。对于非住厂工人，劝其储蓄；对于寄宿女工，每期工资概不发给现金，一

①上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料》上，第254页。

②严中平：《中国棉纺织史稿》，第257页；荣毅仁：《申新纺织公司的命运》，上海大学、江南大学《乐农史料》整理研究小组选编：《荣德生与企业经营管理》下册，上海古籍出版社2002年版，第1290页。

③朱荫贵：《中国近代股份制企业研究》，上海财经大学出版社2008年版，第60页；朱荫贵：《从上海水泥厂看1937年前中国民间资本企业集团内部的资金问题——以刘鸿生企业集团所属上海华商水泥厂为典型的分析》，（日）田岛俊雄、朱荫贵、（日）加岛润编著：《中国水泥产业的发展——产业组织与结构变化》，第55—73页。

④荣毅仁：《申新纺织公司的命运》，上海大学、江南大学《乐农史料》整理研究小组选编：《荣德生与企业经营管理》下册，上海古籍出版社2002年版，第1290页；柯华：《近代荣家企业投机研究——基于财务史料的视角》，《中国经济史研究》，2017年第1期，第1-15页。

⑤刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第32页。

⑥傅国涌：《大商人》，五洲传播出版社2011年版，第216-217页。

⑦汤萌译：《陈光甫私人文件》八卷，9号，“合作”（1949年3月16日）。转引自傅国涌：《大商人》，五洲传播出版社2011年版，第89-90页。

⑧傅国涌：《大商人》，五洲传播出版社2011年版，第368页。

律立摺存储。遇有需要，须进行申请审核后方能支用。<sup>①</sup>虽然厂方给出的理由是避免浪费和失窃等意外损失，但这笔工资收入存在厂内，无疑成为了公司流动资金的一部分。即使对于照常发工资者，“每次发工资时，凡工资的尾数1分至9角9分，都代为储蓄，照算利息，年终一次本利发给。”<sup>②</sup>

在大成公司融资过程中，刘国钧充分运用了向钱庄、银行借贷等外源性融资方式与“盈余升股”、开设储贷所等内源性融资方式，并始终注重实业，不搞投机，采取稳打稳扎的方式，为企业的筹办与发展提供了较为充足的资本，从而能够在国内外异常恶劣的环境里维持正常运营并取得相当的成就。

## 本章小结

“营业合理化”是实现“企业本位合理化”的保障。在大成公司看来，如果仅实行生产合理化而不求营业合理化，则产销不得平衡，营业不能稳定，势必将影响企业发展前途。因此，为实现“营业合理化”，大成公司结合国内外社会经济发展形势，依照科学管理理念，在早期经营实践中实施了一系列符合自身发展特点的策略。

在对外竞争中，大成公司认识到，非谋减低成本、改良出品不足图存。而欲求成本之低，出品之良，又非将纺织染并作一说不为功，因此亟谋纺织染兼营。经过数阶段发展，到抗战前，大成公司纺织染印一体化基本完成，纵向一体化体系基本完备，形成了纺纱-织布-染色-印花四级生产纵向一体化格局。事实证明，大成公司的这一策略取得了很大成效，不仅节省了交易成本，稳定了交易关系，还产生了防御效用。

为提高竞争力，大成公司在生产领域实行纺织染纵向一体化的同时，还打通了供销环节，实现了供产销联营，这一横跨工商两界的联营战略为大成公司的市场开拓与顺利发展起到了重要作用。在供销关系上，大成公司可以根据市场行情及时调整购销策略。在产销关系上，大成公司一方面可以掌握市场行情，以销定产，在竞争中处于有利地位；另一方面可以打通流通渠道，减少中间环节，实现产销对接。正是由于大成公司对供产销联营的注重，从而避免了供货不良、产销脱节等问题的出现。另外，在大力发展供产销联营策略的同时，大成公司对供产

---

<sup>①</sup>刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第52-53页。

<sup>②</sup>刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第31页。

销各环节之间出现的问题也相当重视，对损公肥私、弄虚作假、腐化堕落等现象严惩不贷。

开埠以来，外商纱厂云集口岸城市，华商不易与之匹敌的窘况，引发了纺织学界关于都市与内地发展环境孰优孰劣的讨论。大成公司认为内地市场广阔，向内地发展将大有可为，因此开始向湖北、四川等地拓展，最终选择与震寰纱厂合作，实现横向联合。双方合作历时2年有余，盈利日增，但因抗战军兴，被迫散伙各自发展。

融资问题也是近代中国民族企业创办、发展过程中遇到的普遍困境之一，大成公司亦不例外。为解决早期发展过程中的融资问题，刘国钧采取了以借贷为主的外源性融资和以盈余升股与吸收职工储蓄为主的内源性融资方式，为企业的筹办与发展提供了较为充足的资本，保证了企业的正常运营。

大成公司在早期经营实践中采取的纺织染印一体化、供产销联营、横向联合以及多渠道融资等一系列发展策略，不仅蕴含着科学管理的理念，而且也是“营业合理化”的具体体现。不但适应了当时的经济社会发展形势，还为自身在中外竞争日趋激烈、棉纺织环境异常严峻复杂的形势下立稳脚跟、快速崛起提供了强大助力。

## 结语

伴随着帝国主义侵略的脚步，中国民族棉纺织工业也开始艰难起步。虽然受到第一次世界大战影响，民族棉纺织业进入一段“黄金期”并获得快速发展，但在日资“在华纺”的强势扩张与竞争下，它们在生产、管理、资本等方面的先天不足也日益暴露，在之后的发展中一波三折，饱经霜雪。加之国内军阀混战纷起，交通梗阻，农村凋敝等外部影响，民族棉纺织业到 1922 年时已基本无利可图，随之出现近代中国历史上第一次集体限产。在内外交困中，民族棉纺织业不得不进行艰难调整。

进入 20 世纪 30 年代，在外有世界经济危机冲击，内有日本经济、军事压迫等多重因素影响下，民族棉纺织业开始陷入逆境，并逐步演成危机。大量企业被迫停工减工、改组拍卖乃至清算停歇<sup>①</sup>，部分知名企业甚至也没有逃脱类似的命运。像大生系统，就先后处于债权人——金融资本组成的银团控制之下，大生二厂还于 1935 年“破产溃灭”；<sup>②</sup>申新系统由于是依靠大举借债而建立，“基础十分脆弱”，显然“也经受不住任何危机的袭击”，开始由盛转衰，并相继发生了 1934 年的“申新搁浅”与 1935 年的“申七拍卖”事件。<sup>③</sup>而反观大成纺织染公司，却“风景这边独好”，从 1930 年创办至 1937 年全面抗战爆发，8 年之中，由 1 厂扩张为 4 厂，设备从 1 万锭增至 8 万锭，资本从 50 万增加到 400 万，创造了令人惊叹的业绩。<sup>④</sup>据统计，在这次危机期内，“能够获有盈利的华厂毕竟是少数，绝大多数都是不堪赔累的。”<sup>⑤</sup>如果将短期或长期停工各厂也计算在内，“此次萧条期内始终维持营业而不经失败异动的华厂，恐怕不上十家。”<sup>⑥</sup>

大成公司在早期发展进程中之所以能够取得如此成就，与“科学管理法”及“合理化运动”的引入关系至大。这两大思潮不仅深刻地塑造了刘国钧对企业管理的理解与态度，也深深融入进大成公司的运营模式之中。它们不但为刘国钧提

①严中平：《中国棉纺织史稿》，第 287-290 页。

②本书编写组：《大生系统企业史》，第 218 页。

③许维雍，黄汉民：《荣家企业发展史》，第 90-105 页。

④参见《大成纺织染股份有限公司股东临时会增资决议录》（1932 年 12 月 29 日），台北，中研院近代史研究所档案馆藏，实业部档案，17-23-01-11-07-067；《大成纺织染股份有限公司章程》（1936 年 12 月 1 日），常州市档案馆藏，大成公司档案，E009193600100030027；高进勇主编：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，第 59 页。

⑤严中平：《中国棉纺织史稿》，第 287 页。

⑥严中平：《中国棉纺织史稿》，第 290 页。

供了方法指导和思想支持，也为大成公司进行的生产管理实践提供了理论遵循和行动指南，推动了公司向着更科学、更高效的运营模式迈进。

科学管理法其实不仅仅是对效率的崇拜，尽管它表面上通常与时间和运动研究、激励工资制度以及以牺牲工人人性为代价强调效率有关。相反，科学管理法是一套复杂的思想和价值观。它交织了对劳动效率、产品质量、技术培训和教育的关注，强调劳资之间的合作协调。泰勒认为他的想法不亚于工作和社会关系中的“一次完全的思想革命”。<sup>①</sup>正如澳大利亚学者 Stephen L. Morgan 所指出的，“对于中国管理者来说，科学管理不仅仅是西方的另一个进口词汇，而是最先进的管理哲学和实践声明。”<sup>②</sup>而大成公司也恰恰认清了科学管理的实质，即在于泰勒所倡导的“管理法之哲学”<sup>③</sup>，也即“科学管理法”不仅是一种手段，更是一种理念。相对于传统的经验管理，科学管理无异更具优越性。大成公司跟上了时代，抓住了时机，他们充分运用了科学管理方法，贯彻了科学管理理念，制定了科学管理制度，以“企业本位合理化”为目标，在人事组织方面追求“人事合理化”、在生产领域追求“生产合理化”、在经营实践中追求“营业合理化”，最终取得了异于常人的成就。

在“企业本位合理化”中，“人事合理化”扮演着关键的角色。它着重于管理和优化人力资源，包括人才的选拔、培训、激励以及组织的管理。“人事合理化”为企业提供了稳固的人才基础，为实现企业的整体合理化提供了关键支持。

“生产合理化”则是“企业本位合理化”的基础。它侧重于生产过程、工艺流程和资源配置的优化，旨在提高生产效率和产品质量。“生产合理化”的有效实施为企业提供了高效的运营基础，支持着企业的生产稳定性和持续发展。“营业合理化”作为“企业本位合理化”的保障，它聚焦于市场营销、销售策略、融资模式和供应链等方面的优化，致力于提升产品销售和市场份额。“营业合理化”通过更有效的经营策略和更高效的市场运作，为企业的盈利和市场影响力提供了有力的支持。这三者相辅相成，共同构建了“企业本位合理化”的整体框架。“人事合理化”提供了稳定的人才基础，“生产合理化”构建了高效的生产体系，而“营业合理化”则拓展了企业的市场边界。它们相互依存、相互促进，共同推动

---

① (美) 泰勒 (F.W.Taylor) 著，蔡上国译：《科学管理原理》，第 238 页。

② Stephen L. Morgan: Transfer of Taylorist Ideas to China, 1910~1930s. *Journal of Management History*, 2006, 12(4): p.410.

③ 陆绍云：《科学管理法纲要（续）》，《励进月刊》第 7 期，1933 年 8 月，第 7 页。

着企业朝着更高效、更有竞争力的方向发展。

虽然自合理化运动勃兴以来，“凡办理工厂者，莫不以合理化为标的而一切设施皆以合理化为归束”，但“名义上为合理化，而事实上容有未必然者。”<sup>①</sup>回视 20 世纪 30 年代的中国棉业界，仍有“不知合理化为何说，仍从事于数十年前帝国主义下之官僚化者。”<sup>②</sup>这些厂家，“雇佣多数之仆役以便佣主之呼唤，养多名之警士，以壮佣主之危严。即办一零件，须用呈文以批准之，改进业务须历久而决定之。尤恐董事者之不莅公司也，特赠宿费以奖励之，恐势力之不敌也，各荐私人以钳制之。于是厂内党派林立，彼此攻击。人人处观望之态度，个个抱敷衍之思想。”<sup>③</sup>还有一些厂家，“机械不嫌其零碎，只求其能出货，房屋不嫌其陈旧，只求其能避风雨，与合理化三字相差太远。”<sup>④</sup>针对此种弊病，大成公司曾一针见血地指出，“如是而欲求合理化，岂可得哉，岂可得哉？若尔厂者，则虽占优越之地利，低廉之人工，与广大之市场，恐徒招损失，终至易主而已。”<sup>⑤</sup>这些看法也并非危言耸听，从当时中国棉纺织业的危机风潮中便可见一斑。

华商纱厂联合会在 1936 年的年报中指出，“工业之合理化，为今日生存之因素，然谋合理之改进，则纺厂财力、纺织教育以及机械制造等，均为重要问题。回视国内环境，其力能备此数端者诚非易易。”<sup>⑥</sup>相较于纺织同业，大成纺织染公司在合理化方面的种种举措不仅为企业赢得了广泛利益，而且也得到了他们的高度肯定。1934 年，中国纺织学会第四届年会在南京举行，诸多纺织先进认为常州之工业“有一瞻之必要”<sup>⑦</sup>，因此决定大会闭幕后，联袂赴常参观。在参观的诸多纺织厂中，大成公司在合理化方面的表现令他们印象深刻并赞赏有加，其中就有人称到，在企业本位合理化的诸多方面，“大成纱厂已先行之，刘国钧先生且以示同业仿而行之，是诚得产业合理化真谛，足钦佩于无量也”。<sup>⑧</sup>而也正是在 1934 年“申新搁浅”。8 月 1 日，在荣宗敬领导下，申新成立了改进委员会，其主要任务便是“重整组织、业务合理化、厂务合理化、整理各厂机械设备”

①陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施》，《励进月刊》第 10 期，1933 年 11 月，第 3 页。

②陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 5 页。

③陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 5 页。

④陆绍云：《彭考夫报告书书后（上）》，《励进月刊》第 18 期，1934 年 7 月，第 15 页。

⑤陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第 12 期，1934 年 1 月，第 5 页。

⑥《华商纱厂联合会年会报告书》，《社会经济月报》第 3 卷第 9 期，1936 年 9 月，第 83 页。

⑦孙启仁：《代表大成全体练习生致欢迎辞》，《励进月刊》第 16 期，1934 年 5 月，第 1 页。

⑧邱光庭：《产业合理化之真谛》，《纺织时报》第 1093 期，1934 年 6 月 14 日，第 3-4 版。

等<sup>①</sup>，这在时间及认识上已明显落后于大成了。

当然，一个企业的发展也离不开企业创办者个人的能力与素质。德鲁克曾言，“在每个企业中，管理者都是赋予企业生命、注入活力的要素。如果没有管理者的领导，‘生产资源’始终只是资源，永远不会转化为产品。在竞争激烈的经济体系中，企业能否成功，是否长存，完全要视管理者的素质与绩效而定。”<sup>②</sup>这种素质在刘国钧身上主要体现为科学素养与人文情怀。

虽然刘国钧只上过不到一年的私塾，但其勤于钻研、善于学习，经常悉心研究工业管理方面的书籍，并广泛涉猎有关纺织工业的杂志，深受科学管理思潮之触动。<sup>③</sup>加上他参观学习日本的体会以及国内部分企业的实践影响，更加笃定了他运用科学管理法的信念。因此，在独自经营广益染织厂时期，刘国钧就已开始应用这一方法进行经营管理，并积累了创办大成公司的原始资本。至大成公司成立后，科学管理的理念已经深深植根于刘国钧的思想与行动中<sup>④</sup>，内化为一种个人素养。在其支持与推动下，公司内部不仅对科学管理法进行了热烈讨论，而且还在人事组织、生产领域和经营过程中进行了积极实践。从本文的第二、三、四章的论述中，我们可以发现这些实践无不贯穿着科学管理的注重教育培训、劳资合作、减低成本、规范标准、改良设备、出品优良、工作合理的方法与理念。

与国内同时期的企业家相比，刘国钧的这种科学素养显得弥足珍贵。自科学管理法肇兴以来，中国虽成立了工商管理协会，专门从事科学管理的宣传与推行，但“国内工商业家，扭于旧习，多不愿实施。虽不幸吾人无正确统计，恐已着手实行者，一定不多；其已著成效者，必更寥寥无几。”推其原因，不外下列诸端：

（一）有认科学管理为纸上空谈，难收实效，不愿探行者；（二）有因实施步骤错误，发生阻碍，半途中辍者；（三）有认科学管理为资本家榨取劳工手段之一，徒使失业人数增加，而倡反对者；（四）有认科学管理为陈腐过时，以为不应再事提倡者。所以科学管理法愈趋沉寂，不复重视。<sup>⑤</sup>在经过 20 世纪 30 年代的民族棉纺织业危机后，这些企业才逐渐开始体会到科学管理的重要性。据 1936 年中国银行营业报告载，中国厂家在过去几年经济不景气的形势下，纷纷得了教训，

①许维雍，黄汉民：《荣家企业发展史》，第 109 页。

②（美）彼得·德鲁克著，齐若兰译：《管理的实践》，第 2 页。

③刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，第 14 页。

④《刘国钧个人总结》（手稿），1971 年 5 月，刘国钧嫡孙刘学进先生收藏。

⑤袁庆炎：《科学管理法释疑》，《工商管理月刊》第 1 卷第 2 期，1934 年 6 月，第 58 页。

即“如欲避免工业失败之危险，则我国厂家之内部组织必须改良，现已有拆卸敝旧机件而易以最新设备者，他如原料与制成品之标准化，已在提倡，适宜之工厂会计制度，业经设置，而工业管理之科学化，亦见实施，惟目下仍属草创时间，诸事仍须继续兴办。”<sup>①</sup>而大成公司却在这几年间，基本完成了这诸项改革，制定了较为完备的科学管理制度，两相对比，不得不佩服刘国钧的科学认知与基本素养。

但刘国钧毕竟生活在中国，虽然受到“科学管理法”与“合理化运动”等欧风美雨的洗礼，他的思想底色主要还是来自于中国传统文化。著名史学家茅家琦认为，刘国钧对于常州工业和经济的作用很大，他的经济思想很务实。大成在中国经济处于低潮的形势下，逆势向上，有非常好的发展，这与刘国钧个人思想文化的特点作用密切相关。笔者以为，刘国钧的人文情怀应是其思想文化的特点之一。这主要体现在他对企业精神的塑造与员工的关怀上。

美国管理学者托马斯·彼得曾说：“一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。”<sup>②</sup>这种信念也就是企业精神，它具有强大的感召力，能够将组织成员的意志、精神和行动紧密地联系在一起，形成共同的目标和使命感，推动组织不断前进、发展和壮大。从第二章第二节的论述中，我们可以明显感受到，刘国钧通过制定“忠信笃敬”的厂训、公司厂歌和八大口号，始终注重优秀传统文化在塑造员工方面的重要作用，特别重视培养员工高尚的情操、进取的精神、踏实的作风和良好的品格，以增强员工的凝聚力与忠诚度。在对员工的关怀上，刘国钧也践行了传统文化中“和合共生”的理念，不仅重视劳资心理协调，而且还从改善职工食宿、购物、看病、娱乐等方面入手，建立起较为完善的职工福利制度与设施，故劳资双方，能够融若水乳。<sup>③</sup>

在大成公司早期生产经营实践中，刘国钧始终注意将科学管理与传统文化相结合，在重视效率、标准、规范的基础上，亦关注科学管理所强调的劳资协调成分，并将传统文化中“忠信笃敬”与“和合共生”等理念融入其中，以期实现科学管理的本土化。刘国钧不仅以科学制度管理人，还以文化精神塑造人，以人文

<sup>①</sup>中国银行总行、中国第二历史档案馆合编：《中国银行行史资料汇编·上编（1912—1949）》（3），档案出版社1991年版，第2225页。

<sup>②</sup>刘爱民、彭璟主编：《管理学原理》，第134页。

<sup>③</sup>陆绍云：《武进纺织观》，《励进月刊》第22期，1935年1月，第8页。

关怀团结人，科学素养与人文情怀交相辉映，相得益彰，一同推动了企业的发展。

总体而言，大成公司所取得的成就是刘国钧与大成公司相互促进的结果。这种企业家与企业之间的有效互动是企业成功发展的重要组成部分。作为创办人和奠基者，刘国钧的科学素养、人文情怀、办厂理念和决策水平直接塑造了大成公司的经营模式、市场选择和发展方向。同时，大成公司也为刘国钧提供了实现理想和抱负的平台与资源，如人才储备、技术支持和销售网络等等。这些资源与支持为刘国钧实现其抱负和计划提供了必要条件。企业家与企业之间的依存和互补，相辅相成，共同促进了彼此的成长和进步。

## 附录

表 1-1: 1922 年华商与日商、英商在华纺织设备数

国别	纱锭	百分比	布机	百分比
中国	1, 506, 634	63.14%	6, 767	53.91%
日本	621, 828	26.06%	2, 986	23.79%
英国	257, 866	10.81%	2, 800	22.31%
总数	2, 386, 328	100.00%	12, 553	100.00%

资料来源：华商纱厂联合会：《中国纱厂一览表》，1934 年。

表 1-2: 日本在中国棉纺织业里的投资

(1912-1932 年)

投资机构	时 期	被投资的中国纱 厂	投资方 式	投资额	投资的结果
大仓组	1912	南通大生纱厂	?	200, 000 两	
中日实业	1917	上海申新纱厂	借款	400, 000 元	
中日实业	1917	天津华新纱厂	借款	500, 000 日元	1936 年由钟渊收买
中日实业	1919	济南鲁丰纱厂	借款	600, 000 日元	
大仓组	1921	天津裕元纱厂	借款	2,900, 000 日元	1936 年卖与钟渊
东洋拓殖	1921	天津裕大纱厂	借款	3, 947, 778 日元	1925 年被东拓接收经 营
东亚兴业	1921	上海宝成一、二厂	借款	5, 000, 000 日元	1925 年被拍卖
东亚兴业	1922	上海申新纱厂	借款	3, 500, 000 日元	
京亚兴业	1922	上海华丰纱厂	借款	1, 000, 000 日元	1926 年为日华收买
东亚兴业	1922	上海大中华纱厂	借款	1, 500, 000 两	
裕丰纺织会 社	1932	唐山华新纱厂	合办	3, 000, 000 元	1936 年由日厂接办

资料来源：严中平：《中国近代经济史统计资料选辑》，北京：科学出版社，2016 年，第 137 页。

**表 1-3: 1913-1931 日商与英商在华纱锭、布机数**

年份	日商纱锭	日商布机	英商纱锭	英商布机
1913	111, 936	886	135, 036	800
1919	332, 922	1, 486	244, 088	2, 353
1922	621, 828	2, 986	257, 866	2, 800
1924	932, 728	3, 929	250, 516	2, 863
1925	1, 268, 176	7, 205	205, 320	2, 348
1927	1, 291, 974	9, 625	205, 320	2, 348
1928	1, 397, 272	10, 801	153, 320	1, 900
1929	1, 462, 160	11, 467	153, 320	1, 900
1930	1, 587, 776	13, 554	169, 228	2, 480
1931	1, 715, 792	15, 983	170, 610	2, 691

资料来源：华商纱厂联合会：《中国纱厂一览表》，1934 年。

**表 1-4: 1936 年华商与日商、英商在华纺织设备数**

国别 (厂数)	纱锭	百分比	布机	百分比
中国 (96 厂)	2, 696, 392	53.36%	24, 859	43.01%
日本 (48 厂)	2, 135, 068	42.26%	28, 915	50.03%
英国 (4 厂)	221, 336	4.38%	4, 021	6.96%
总数 (148 厂)	5, 052, 796	100.00%	57, 795	100.00%

资料来源：根据《中国棉纺织业之过去及将来》（《中行月刊》1938 年 8 月第 17 卷第 2 期）一文数据制作。

表 1-5: 第一次世界大战前后中国纱厂的盈利情况

按市价推算之 16 支纱生产费用及其盈利 (规元两)

年份	棉价 (每担)	生产费用 (每包)	纱价 (每包)	盈利 (纱每包)	申新一厂实际盈利额 (元)
1914	21.00	85.50	99.50	14.00	?
1915	23.00	93.63	90.50	-3.13	20, 000
1916	24.10	97.56	103.00	5.45	110, 000
1917	31.25	125.60	152.00	26.40	400, 000
1918	37.00	143.18	158.50	15.33	800, 000
1919	34.25	149.55	200.00	50.55	1, 000, 000
1920	33.75	147.75	194.20	46.45	1, 100, 000
1921	32.50	143.20	150.50	7.30	600, 000
1922	35.85	155.25	140.50	-14.75	?

资料来源:严中平:《中国棉纺织史稿》,商务印书馆 2011 年版,第 233 页。

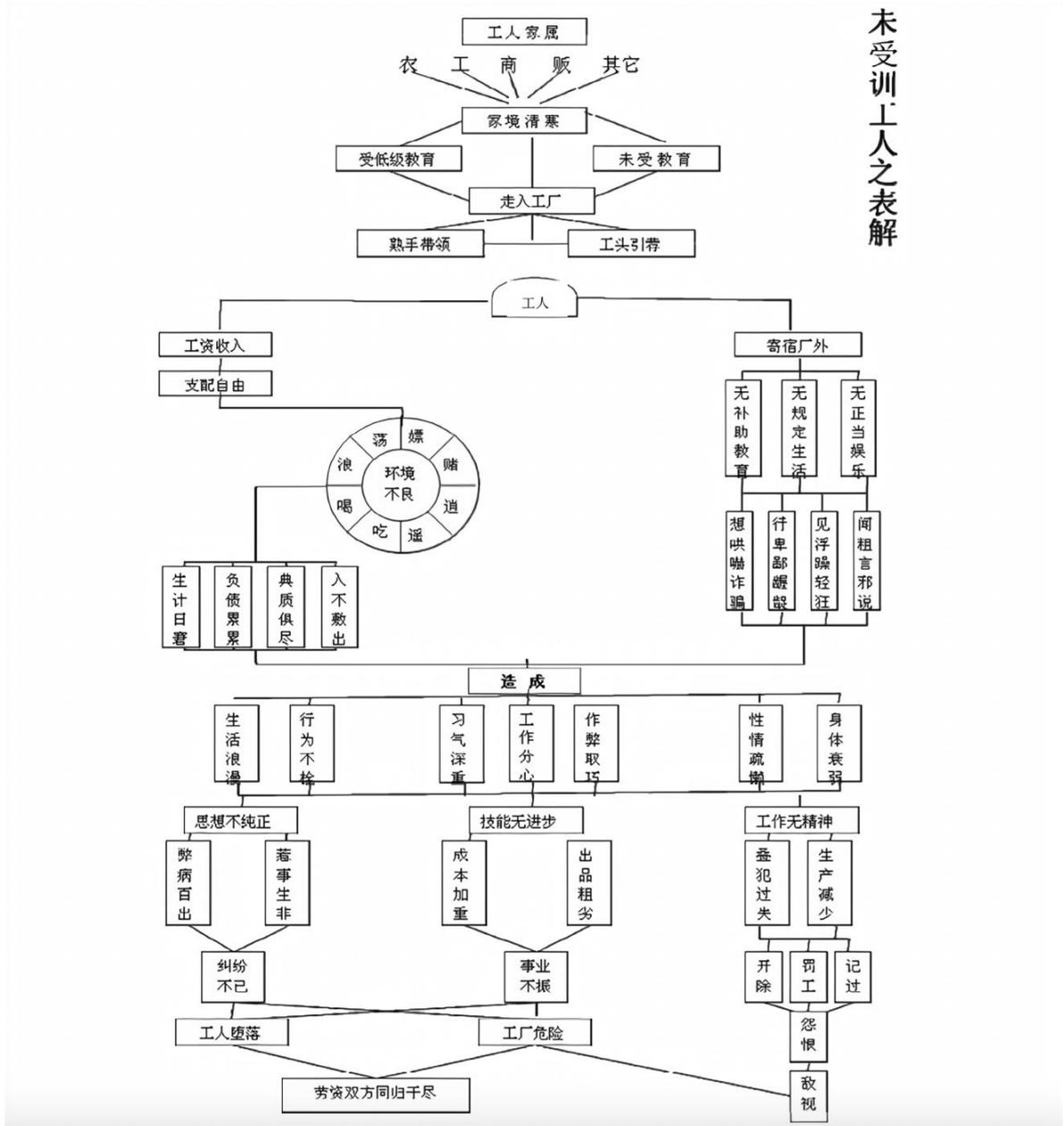
表 1-6: 一战繁荣期新建华资纱厂创办人资历与资本来源

公司	所在地		创办人或大股东	创办人或大股东 资历或资本来源
申新	上海	1916	荣宗敬, 荣德生	面粉、纱厂厂主
直隶	天津	1916	直隶省政府	公款
鸿裕	上海	1916	郭子彬, 郑培之	潮邦商人
广勤	无锡	1917	周学熙, 杨翰西	官僚
厚生	上海	1918	薛宝润	棉商兼纱厂主薛文泰之子
溥益	上海	1918	徐静仁	官僚
华新	天津	1918	周学熙, 杨味云	官僚
裕元	天津	1918	王郅隆	官僚
成兴	武陟	1919	鲁连城	布商
裕中	芜湖	1919	?	商人

鲁丰	济南	1919	潘复, 王占元, 靳云鹏	官僚, 军阀
统益	上海	1920	吴麟书	纱商
汉口	汉口	1920	李紫云	商人
大丰	上海	1920	吴麟书等	纱商
宝成	上海	1920	刘伯森	绅士, 曾佐张謇办大生纱厂
恒源	天津	1920	陈玉亭	潮邦商人
纬通	上海	1921	章瑞廷, 曹建亭	帆布厂主
鸿章	上海	1921	郭子彬, 郑培之	潮邦商人
振华	上海	1921	余葆三, 王启宇	布商
永豫	上海	1921	许松春	棉商
崇信	上海	1921	邵声涛	纱商
豫康	无锡	1921	李砚臣, 华孟英, 华幹臣, 薛禮泉, 贝润生	纱商, 钱庄主, 沪商
大纶	武进	1921	蒋盘发	布商
大中华	上海	1921	聂云台	官僚之后, 纱厂主
华丰	上海	1921	聂云台, 李国钦, 王行堂	官僚, 纱厂主
北洋	天津	1921	黄献忱, 范竹斋	资本多来自纱号与银号
经华	长沙	1921	吴作霖	公款
裕大	天津	1921	王克敏	官僚
恒大	上海	1921	穆杼斋	纱商
裕华	武昌	1922	徐荣廷, 张松樵	徐为汉口商人
大通	崇明	1922	杜廷珍, 姚锦林, 沈让仪等	上海花纱丝茧商人
大兴	石家庄	1922	徐荣廷, 张松樵	徐为汉口商人

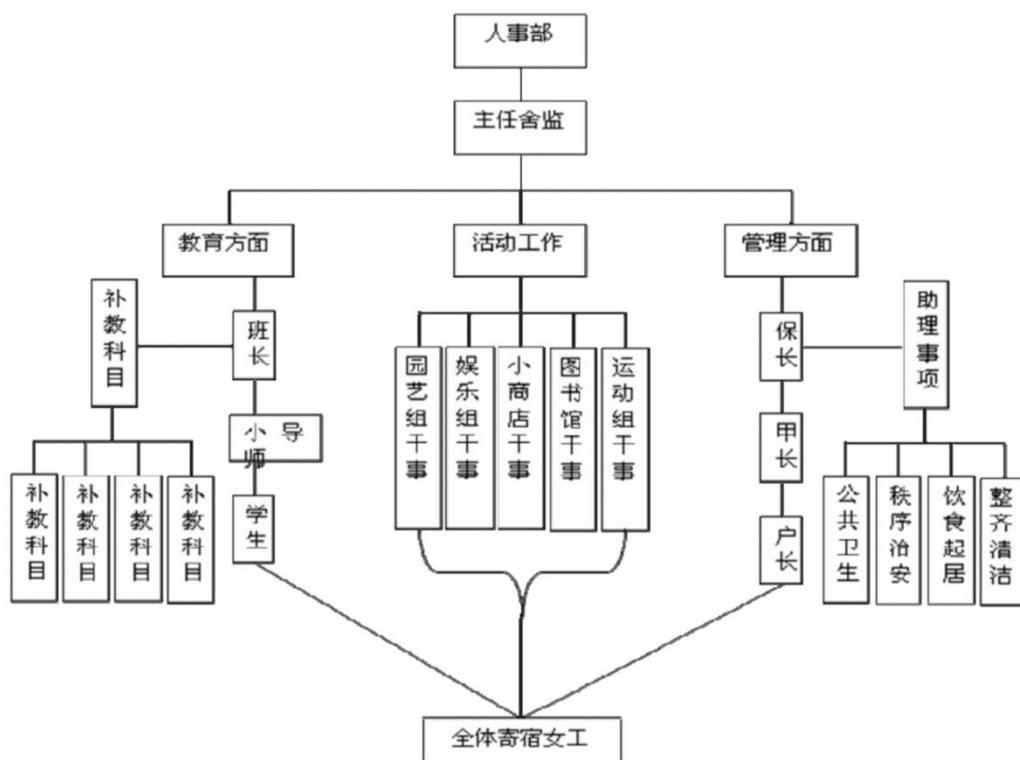
资料来源: 严中平: 《中国棉纺织史稿》, 商务印书馆 2011 年版, 第 236-237 页。

图 2-1 未受训工人之表解



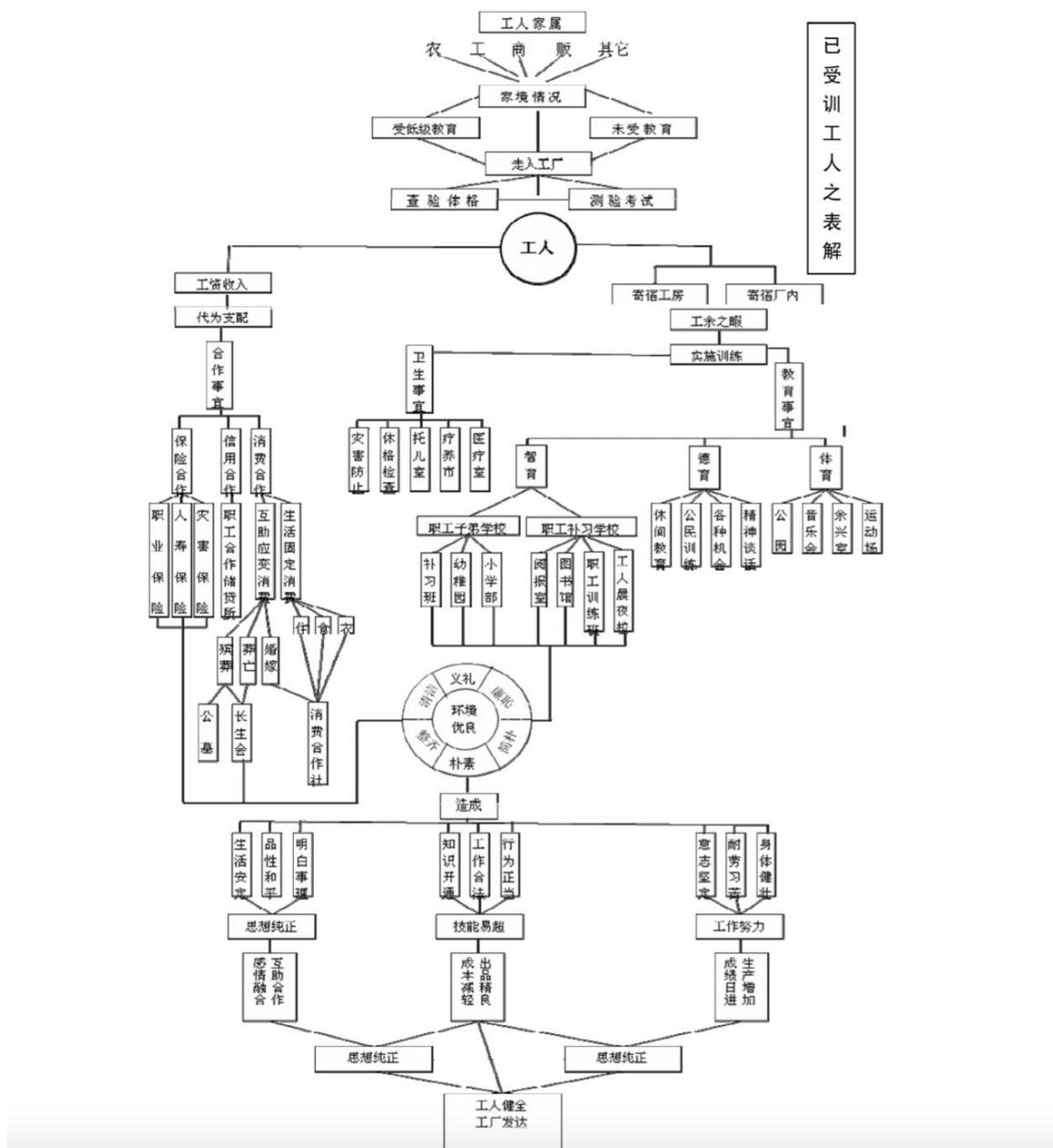
资料来源：刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第39页。

图 2-2: 大成公司寄宿女工教育管理结构图



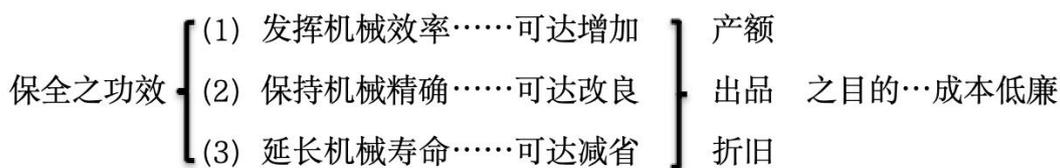
资料来源: 刘丕基: 《纺织工厂人事说》, 《纺织年刊》, 1936年, 第49页。

图 2-3: 已受训工人之表解



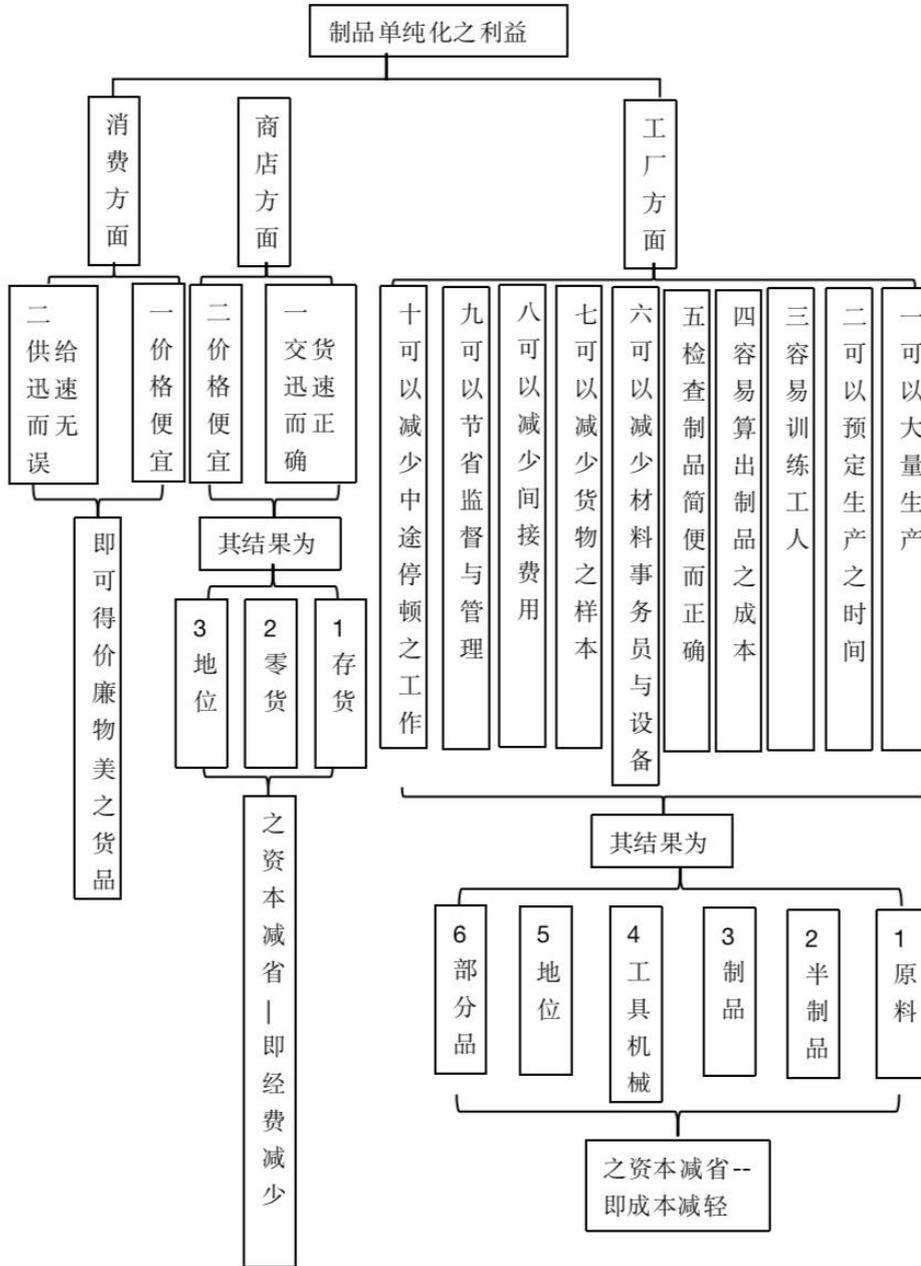
资料来源：刘丕基：《纺织工厂人事说》，《纺织年刊》，1936年，第40页。

图 3-1 机械保全之功效



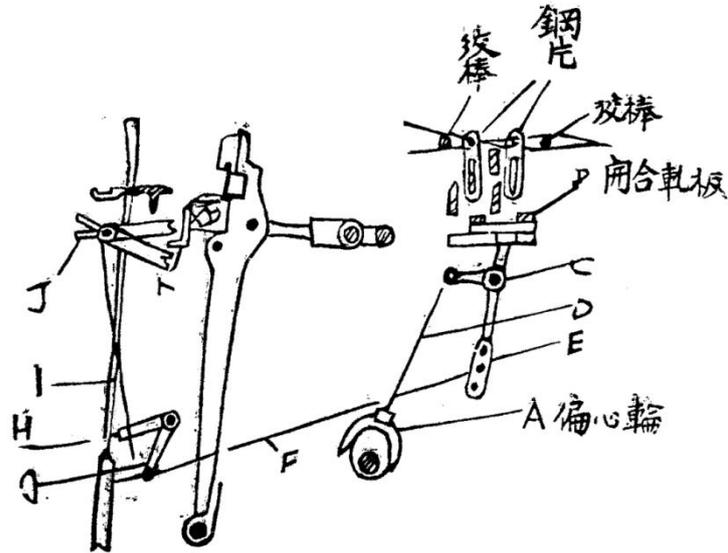
资料来源：张一飞：《今后纺织业之危机及应有之觉悟》，《励进月刊》第12期，1934年1月，第6页。

图 3-2 制品单纯化之利益



资料来源：陆绍云：《我国棉业合理化之方法及其实施（续）》，《励进月刊》第13期，1934年2月，第4页。

图 3-3: 断经自停装置结构图



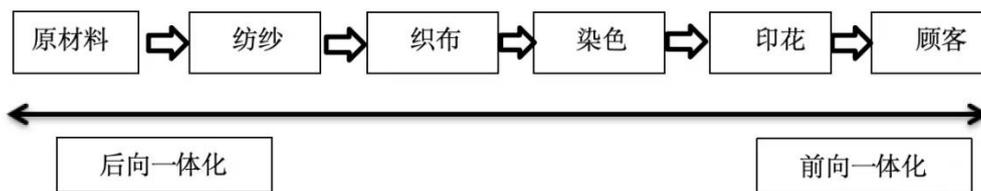
资料来源：蔡如政：《断经自停装置构造》，《励进月刊》第 6 期，1933 年 7 月，第 18 页。

表 3-1 普通牵伸与三列、四列罗拉式大牵伸在约束纤维程度上的对比

棉别	普通牵伸及大牵伸	纤维长度	压着点	被约束纤维	浮游纤维
用 美 棉 时	普通牵伸	$1\frac{1}{8}$ "	$1\frac{1}{32}$ "	16%	84%
	3 列罗拉式大牵伸	$1\frac{1}{8}$ "	$\frac{2.9}{32}$ "	38%	62%
	4 列罗拉式大牵伸	$1\frac{1}{8}$ "	$\frac{2.7}{32}$ "	44%	56%
用 华 印 棉 时	普通牵伸	$\frac{7}{8}$ "	$\frac{2.7}{32}$ "	10%	90%
	3 列罗拉式大牵伸	$\frac{7}{8}$ "	$\frac{2.5}{32}$ "	32%	68%
	4 列罗拉式大牵伸	$\frac{7}{8}$ "	$\frac{2.3}{32}$ "	43%	57%

资料来源：陆绍云：《细纺机约束纤维之程度》，《励进月刊》创刊号，1933 年 2 月，第 2 页。

图 4-1 大成纺织染公司纵向一体化示意图



## 参考文献

### 一、档案类

#### (一) 常州市档案馆

1. 《大成公司章程》，档案号：E009193200100010001。
2. 《第六届营业报告书》，档案号：E009193500100030001。
3. 《函复合作办厂之资本、租金、租期予以同意》，档案号：E009193600100050005。
4. 《函告以震寰全部厂产向银行作抵押借款之意见》，档案号：E009193600100050008。
5. 《函复押款事承鼎力相助及湖北工人到常受训均表谢意》，档案号：E009193600100050009。
6. 《临时股东大会记录[讨论合作办厂等事项]》，档案号：E009193600100050016。
7. 《函复现武汉工潮已解决，并请抓紧时机开工生产》，档案号：E009193600100050027。
8. 《函复合作办厂资金请先垫付修机款项及押借款之事应由贵公司负责为先决条件》，档案号：E009193600100050033。
9. 《函告出资额比例按四六开已由公司董监会通过请来汉订约[两函]》，档案号：E009193600100050033。
10. 《有关合作办厂谈话记录》，档案号：E009193600100050033。
11. 《合作办厂合同》，档案号：E009193600100050049。
12. 《租厂合同》，档案号：E009193600100050055。
13. 《函告以寿生等六人私人名义认缴大成四厂股款，但股息、红利仍归公司所有》，档案号：E009193600100050061。
14. 《章程（大成四厂）》，档案号：E009193600100050082。
15. 《双方订立质押契约》，档案号：E009193600100050088。
16. 《订阅财产抵押借款契约》，档案号：E009193600100050094。
17. 《函复以厂产抵押借款，尚缺土地权状及面积图等，请速交》，档案号：E009193600100050099。

18. 《函告以厂产抵押之24万元加入大成四厂为股本，其股票应作为第二担保品并已收存》，档案号：E009193600100050102。
19. 《函告与大成公司合办大成四厂，除向银行押款外，请创办人作为承还保证人》，档案号：E009193600100050106。
20. 《大成公司章程》，档案号：E009193700100060002。
21. 《函告官利数并已收入震寰公司帐册》，档案号：E009193700100060047。
22. 《第十四届股东大会记录[报告合办大成四厂经过及其帐略、设备运川等情况]》，档案号：E009193700100060048。
23. 《董事会议案修正草案[其中报告事项三：在重庆购置厂基作为议案二追认通过]》，档案号：E009193800100120001。
24. 《董事会会议记录》，档案号：E009193800100120005。
25. 《董事会会议记录[其中议案：报告四厂迁锭结束]》，档案号：E009193800100120007。
26. 《董事会会议记录[其中议案二：保成银号于1939年元旦成立及议案二：四厂与震寰分拆结束]》，档案号：E009193800100120008。
27. 《理事会议案草案[议案二、三：投资安达，由英商出面向香港政府注册，执照于今年8月发到]》，档案号：E009193800100120011。
28. 《议案草案[成立保成之职责及在昆明、重庆等设推销处定名为复大庄]》，档案号：E009193800100120015。
29. 《函复震寰公司关于发放大成四厂官息红利需通过本公司股东而定[附震寰函]》，档案号：E009193800100130001。
30. 《函告发放官息红利需按所订合同办》，档案号：E009193800100130004。
31. 《函复发放红利事待春节后来汉共商，拆机迁渝应预为计[并附震寰电函合同]》，档案号：E009193800100130006。
32. 《函复迁移纱锭，终止一部分租约酌减租金事应经请示本公司办理之[附震寰函]》，档案号：E009193800100130016。
33. 《函复上年度官息红利，请提出分配方案[附震寰来函]》，档案号：E009193800100130017。
34. 《函告本公司股东会决议，分配上年度之官息红昨按所订之合同办[附股东大会记录]》，档案号：E009193800100130026。

35. 《函复分配红利应由双方股东议决之[附震寰来函]》，档案号：E009193800100130039。
36. 《函复红利分配问题应以不与合同相抵为依据》，档案号：E009193800100130044。
37. 《函复因拆迁纱锭而失业之工友解散费应由大成四厂酌量支給[附大成四厂函]》，档案号：E009193800100130047。
38. 《函询因贵公司拆迁七千锭后而失业之工友解散费如何办理》，档案号：E009193800100130049。
39. 《函告因迁锭而失业之工友解散费已由本公司发放之人数等》，档案号：E009193800100130050。
40. 《函告震寰厂因厂名改为大成四厂应予进行变更登记》，档案号：E009193800100130052。
41. 《函复与大成四厂合办并租用，震寰厂名未变毋庸再行登记[附震寰公司报告]》，档案号：E009193800100130054。
42. 《资产负债表》，档案号：E009193800100130064。
43. 《双方股东协议解散酌提部分物料运输的决议》，档案号：E009193800100130072。
44. 《函告与四厂共同向上海银行汉口分行、武进银行抵押供款应予归还并同时通知两行》，档案号：E009193800100130088。
45. 《再次函告归还抵押借款24万元》，档案号：E009193800100130106。
46. 《大成、震寰两厂抵押借款如数清偿押款合同予以涂销》，档案号：E009193800100130110。
47. 《函复押款合同虽已予涂销，但尚有其他有关手续需续办》，档案号：E009193800100130128。
48. 《函告双兔绒布悉数出售，佣工已觅得二十六、七人等》，档案号：E009193900100140002。
49. 《董事会会议记录[其中议案一刘尧性董事病帮由谢钟豪递补]》，档案号：E009193900100150001。
50. 《董事会会议记录》，档案号：E009193900100150002。

51. 《董事会会议记录及会议通知[其中议案一刘尧性常董遗缺由徐吟甫补任]》，档案号：E009193900100150004。
52. 《董事会会议记录及会议通知[因事变股票遗失多换发新股票, 推定吴镜渊等人签章]》，档案号：E009193900100150008。
53. 《理事会会议记录[其中刘靖报告11月10日全部开车等]》，档案号：E009193900100150012。
54. 《董事会会议记录》，档案号：E009193900100150013。
55. 《会议记录[议案由本银号拨国币5万元投资上海达华毛纺织等公司]》，档案号：E009193900100150014。
56. 《会议记录[以上议案再增加投资2万元]》，档案号：E009193900100150016。
57. 《大成公司以厂基房屋及其生财等向上海商业储蓄银行订立押款契约》，档案号：E009193900100150022。
58. 《董事会会议记录[八届十一次]及通知》，档案号：E009194000100210007。
59. 《董事会会议记录[八届十二次]及通知[总经理报告本公司近况及大明公司业务、结算情况]》，档案号：E009194000100210011。
60. 《理事会会议记录[一届四次]刘靖基理事报告安达公司情况》，档案号：E009194000100210020。
61. 《理事会会议记录[一届五次]安达公司增购设备等》，档案号：E009194000100210026。
62. 《整修房屋、设备等日记》，档案号：E009194100100270150。
63. 《第七次董事会记录》，档案号：E009194100100300056。
64. 《第三届股东年会记录》，档案号：E009194100100300058。
65. 《对安达纱厂职员训辞》，档案号：E009194200100330160。
66. 《常州各厂管理问题初步检讨报告[不全]》，档案号：E009194800101390057。
67. 《考察南洋工商业报告书》，档案号：E009194800101390094。
68. 《函告总经理关于赵南洋考察大成公司产品销售情况报告》，档案号：E009194800101390121。
69. 《大成公司一、二、三厂现状报告》，档案号：E009194800101390124。
70. 《关于国产棉与进口棉之比较》，档案号：E009194800101400084。

71. 《大成公司生产之产品名称、销售市场调查表》，档案号：E009194900101510048。
72. 《生产设备、职工人数、纱布产销等基本情况表[含民丰厂]》，档案号：E009194900101510050。
73. 《<扩充纱锭计划刍议>及历史底稿》，档案号：E009194900101620001。
74. 《函告朱慕国我国工业应依靠农民之购买力，调查之各布价格可作参考，厂中栋适销产品生产等》，档案号：E009194900101650154。
75. 《对书面调查的解答[含起源发展组织变迁人事更换等]》，档案号：E009195000101780050。
76. 《大成公司总经理刘国钧简史》，档案号：E009195000101780054。
77. 《刘国钧自传》，档案号：E009195000101780055。
78. 《刘国钧自传及与安达公司只能联营不能合并的意见》，档案号：E009195000101780059。
79. 《外销南洋纱布调查表》，档案号：E009195000101930108。
80. 《常州市纺织染业基本情况[含针织复制]》，档案号：E009195000102180067。
81. 《(大成公司)简史[不完整]及朱希武请陆谔奄编纂厂史来往函》，档案号：E009195100102210001。
82. 《大成公司企业历史的参考材料》，档案号：E009195300103120076。
83. 《(刘国钧)自传》，档案号：E009195300103120081。
84. 《(大成公司)沿革》，档案号：E009195400103550118。
85. 《(大成公司)历史提纲》，档案号：E009195400103550122。
86. 《(大成公司)历史摘要》，档案号：E009195600104780030。
87. 《公司成立情况汇报》，档案号：E009195600105180004。
88. 《大成纺织染公司的前身》，档案号：E009195900105400001。

## (二) 江苏省档案馆

1. 《大成纺织染厂用电与戚墅堰电厂供电合同》，档案号：1042-002-0054-0015。
2. 《大成纺织染厂用电与戚墅堰电厂供电合同》，档案号：1042-002-0054-0021。

3. 《大成纺织染厂用电与戚墅堰电厂供电合同》，档案号：1042-002-0054-0027。
4. 《申新第三纺织厂调查报告书》，档案号：1027-001-0007-0012。
5. 《解放前江苏省纺织工业统计资料》，档案号：4049-001-0003。
6. 《刘国钧简历》，档案号：3007-003-0025-0073。
7. 《常州市刘国钧代表的发言》，档案号：3020-005-0049-0008。
8. 《本厅对常州市染织、印染、针织业和武进县染织厂改组规划的批复》，档案号：4049-002-0031。
9. 《江苏省纺织工业十年史》（上），档案号：4049-001-0070。
10. 《江苏省纺织工业十年史》（下），档案号：4049-001-0071。
11. 《十年来的常州纺织工业》，档案号：4049-001-0081。
12. 《大成一厂厂史》，档案号：4049-001-0099。
13. 《无锡纺织工业史》，档案号：4049-001-0074。
14. 《无锡棉纺、染织工业十年史》，档案号：4049-001-0075。
15. 《南通纺织史》（上），档案号：4049-001-0082。
16. 《南通纺织史》（下），档案号：4049-001-0083。
17. 《大生年鉴》（1），档案号：4049-001-0089。
18. 《大生年鉴》（2），档案号：4049-001-0090。
19. 《大生年鉴》（3），档案号：4049-001-0091。
20. 《大生年鉴》（4），档案号：4049-001-0092。
21. 《大生一厂厂史》，档案号：4049-001-0093。
22. 《申新纺织厂发展史》，档案号：4049-001-0094。
23. 《苏纶纺织厂厂史》，档案号：4049-001-0097。
24. 《刘靖基同志在刘国钧先生百年诞辰纪念会上的讲话》，档案号：3020-009-0300-0098。

### **(三) 中国第二历史档案馆**

1. 《工商部分发江苏省武进县商会工业调查录的文书》，工商部档案，档案号：六一三-483。
2. 《江苏省武进大成纺织染股份有限公司呈请按照机制洋式货物税法完税案》，工商部档案，档案号：六一三-950。

3. 《湖北省武昌县震寰纺织股份有限公司登记及收回纱锭装置等文书》，经济部档案，档案号：四-2574。
4. 《四川省重庆市大成纺织染股份有限公司染料制造厂登记、停业注销登记及该公司在上海、江苏、武进两地设厂登记》，经济部档案，档案号：四-4924。
5. 《江苏省武进县染织业公会请承租纱锭有关文书》，经济部档案，档案号：四-10140。
6. 《大成纺织染公司迁运机件在华阳被阻案》，经济部档案，档案号：四-12897。

#### (四) 上海市档案馆

1. 《新纪公司关于大成纱厂刘国钧扩厂计划》，档案号：Q275-1-2662。
2. 《大成公司概况调查》，档案号：Q78-2-12002。
3. 《大成纺织厂董事会议案（关于安达创立前的有关资料）》，档案号：Q196-1-27。
4. 《上海商业储蓄银行关于常州大成纺织公司借款合同》，档案号：Q275-1-804。
5. 《申新纺织五厂、鸿章纺织染厂以及大成纺织染公司等与上海商业储蓄银行签订的借款合同》，档案号：Q275-1-898。
6. 《上海商业储蓄银行关于济南、常州、戚墅堰等地情况调查》，档案号：Q275-1-1781。
7. 《上海商业储蓄银行常州分行关于抗战后行屋仓库炸毁押品被劫曹经理回常州察看后的报告和溧阳近况报告及总联行客户等的来函》，档案号：Q275-1-1473。
8. 《上海商业储蓄银行曹明轩关于赴常州分行察看情形报告》，档案号：Q275-1-1473-1。
9. 《1938年上海商业储蓄银行常州分行经理月报》，档案号：Q275-1-1481。
10. 《上海商业储蓄银行关于常州大成纱厂押款事项的专卷(一)共四册》，档案号：Q275-1-589。
11. 《上海商业储蓄银行关于常州大成纱厂押款事项的专卷(一)共四册》，档案号：Q275-1-590。
12. 《上海商业储蓄银行关于常州大成纱厂押款专卷(三)》，档案号：Q275-1-591。

13. 《上海商业储蓄银行常州分行关于通成纱厂被劫情形及现在保管办法报告表》，档案号：Q275-1-1473-10。
14. 《上海商业储蓄银行常州分行经理月报》，档案号：Q275-1-1473-23。
15. 《上海商业储蓄银行关于常州大成纺织公司抵押用款专卷（内附栈单17纸合同2份）》，档案号：Q275-1-1474。
16. 《江苏省武进县法院关于常州大成纺织染有限公司不动产登记申请书》，档案号：Q275-1-1474-25。
17. 《大成纺织染公司第一厂（常州）生产设备和生产状况情况表》，档案号：Q6-1-6892-238。
18. 《徐永祚会计师事务所关于大成纺织公司登记》，档案号：Q92-1-485。

#### **(五) 苏州市档案馆**

1. 《陈纱厂困难情形节略》，档案号：I14-002-0585-045。
2. 《苏纶纺织厂苏厂号信初稿（一）》，苏州市档案馆藏，档案号：I33-001-0053。
3. 《苏纶纺织厂概况》，档案号：I14-003-0316-032。

#### **(六) 武汉市档案馆**

1. 《寰纺织股份有限公司第十届报告书》，档案号：114-1-157。
2. 《震寰纺织股份有限公司第十一届报告书》，档案号：114-1-157。
3. 《震寰纱厂歇业我闻》，档案号：114-1-140。
4. 《函复合作办厂资金请先垫付修机款项及押借款之事应由贵公司负责为先决条件》，档案号：109-1-269。
5. 《函告出资额比例按四六开已由公司董监会通过请来汉订约[两函]》，档案号：109-1-274。
6. 《有关合作办厂谈话记录》，档案号：109-1-289。
7. 《大成厂呈武昌市政府文》，档案号：18-10-184。
8. 《汉口震寰纺织股份有限公司、常州大成纺织染股份有限公司租厂合同》，档案号：114-1-80。
9. 《复常州大成纺织染公司总经理刘国钧函》，档案号：114-1-80。
10. 《刘笃生致刘国钧函》，档案号：114-1-80。

#### **(七) 中研院近史所**

1. 《大成纺织染公司》，档案号：17-23-01-03-07-008。

2. 《大成纺织染公司》，档案号：17-23-01-11-07-056。
3. 《大成纺织染公司》，档案号：17-23-01-11-07-060。
4. 《大成纺织染公司》，档案号：17-23-01-11-07-061。
5. 《大成纺织染公司》，档案号：17-23-01-11-07-064。
6. 《大成纺织染公司》，档案号：17-23-01-11-07-066。
7. 《大成纺织染公司》，档案号：17-23-01-11-07-067。
8. 《大成纺织染公司常熟支店》，档案号：17-23-01-11-07-151。
9. 《湖北大成纺织染第四厂公司》，档案号：17-23-01-15-07-025。
10. 《大成纺织染第四厂公司》，档案号：18-23-01-15-07-005。
11. 《大成纺织染公司》，档案号：18-23-01-72-07-349。
12. 《刘汉堃、刘汉栋（大成纺织染公司）》，档案号：18-23-07-164。

## 二、报刊资料

1. 《励进月刊》
2. 《武进商报》
3. 《纺织周刊》
4. 《纺织时报》
5. 《纺织年刊》
6. 《华商纱厂联合会年会报告书》
7. 《银行周报》
8. 《纺织染季刊》
9. 《染织纺周刊》
10. 《杼声》
11. 《申报》
12. 《东方杂志》
13. 《常州纺织染通讯》
14. 《商业月报》
15. 《工商半月刊》
16. 《华商纱厂联合会季刊》
17. 《钱业月报》

18. 《中行月刊》
19. 《中国实业杂志》
20. 《中华国货产销协会每周汇报》
21. 《纺工》
22. 《中国工业月刊》
23. 《社会经济月报》
24. 《检验月刊》

### 三、史料汇编类

1. 江苏实业厅第三科：《江苏省纺织业状况》，江苏实业厅第一科1919年版。
2. 整理棉业筹备处编纂：《最近中国棉业调查录》，1920年版。
3. 上海商业储蓄银行调查部：《棉》，1931年版。
4. 上海商业储蓄银行调查部：《纱》1931年版。
5. 上海商业储蓄银行：《布》，1932年版
6. 实业部国际贸易局：《中国实业志》(江苏省)，1933年版。
7. 全国经济委员会，棉业统制委员会统计课编：《棉花统计》，1933年版。
8. 实业部上海商品检验局：《为棉花分级劝告棉商文》，1933年版。
9. 实业部编：《日本在华经济势力》，中华书局1933年版。
10. 严中平等编：《中国近代经济史统计资料选辑》，科学出版社1955年版。
11. 陈真、姚洛合编：《中国近代工业史资料（第一辑）·民族资本创办和经营的工业》，三联书店1957年版。
12. 汪敬虞编：《中国近代工业史资料》第二辑下册（1895-1914），科学出版社1957年版。
13. 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学院经济研究所编：《南洋兄弟烟草公司史料》，上海人民出版社1958年版。
14. 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学院经济研究所：《大隆机器厂的发生、发展与改造》，上海人民出版社1958年版。
15. 中国人民银行上海市分行编：《上海钱庄史料》，上海人民出版社1960年版。
16. 陈真编：《中国近代工业史资料（第四辑）·中国工业的特点、资本结构和工业中各行业概况》，三联书店1961年版。

17. 上海市纺织工业局、上海棉纺织工业公司、上海市工商行政管理局永安纺织印染公司史料组编：《永安纺织印染公司》，中华书局1964年版。
18. 上海市工商行政管理局、上海市第一机电工业局机器工业史料组编：《上海民族机器工业》上下册，中华书局1966年版。
19. 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料：茂新、福新、申新系统（1896-1937）》上册，上海人民出版社1962年版。
20. 上海社会科学院经济研究所编：《荣家企业史料：茂新、福新、申新系统（1937-1949）》下册，上海人民出版社1980年版。
21. 常州纺织工业公司、史修志办公室：《常州纺织史料》全十一辑，常州档案馆藏1982-1987年油印本。
22. 上海社会科学院经济研究所编著：《上海永安公司的产生、发展和改造》，上海人民出版社1981年版。
23. 上海社会科学院经济研究所编：《刘鸿生企业史料》（全三册），上海人民出版社1981年版。
24. 上海社会科学院经济研究所编：《英美烟公司在华企业资料汇编》（全四册），中华书局1983年版。
25. 本书编辑组编：《裕大华纺织资本集团史料》，湖北人民出版社1984年版。
26. 丁昶贤：《中国近代机器棉纺工业设备、资本、产量、产值的统计和估量》，中国近代经济史丛书编委会编：《中国近代经济史研究资料》（第六辑），上海社会科学院出版社1987版。
27. 南京图书馆特藏部、江苏省社会科学院经济史课题组：《江苏省工业调查统计资料（1927-1937）》，南京工学院出版社1987年版。
28. 中国近代纺织史编辑委员会编：《中国近代纺织史研究资料汇编》，中国近代纺织史编辑委员会出版1992年版。
29. 本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》上卷，中国纺织出版社1996年版。
30. 本书编辑委员会：《中国近代纺织史（1840-1949）》下卷，中国纺织出版社1997年版。
31. 上海大学、江南大学《乐农史料选编》整理研究小组选编：《荣德生与企业经营管理》（上下册），上海古籍出版社2004年版。

32. 陈志武、李玉主编：《制度寻踪：公司制度卷》，上海财经大学出版社2009年版。
33. 江苏省长公署统计处编：《江苏省政治年鉴（十一年分）》，江苏省长公署统计处1924年。
34. 实业部国际贸易局：《中国实业志·江苏省》，实业部国际贸易局1933年版。
35. 张怡祖：《张季子九录》第三册，文海出版社1983年版。
36. 马寅初：《马寅初全集》（全15卷），浙江人民出版社1999年版。
37. 李文瑞主编：《刘国钧文集》（全六卷），南京师范大学2001年版。
38. 上海大学、江南大学《乐农史料选编》整理研究小组选编：《荣德生文集》，上海古籍出版社2002年版。
39. 孙大权，马大成编注：《马寅初全集补编》，三联书店2007年版。
40. 本书编写组编：《无锡第二棉纺织厂厂史》，1984年油印本。
41. 许维雍、黄汉民：《荣家企业发展史》，人民出版社1985年版。
42. 《苏纶纺织厂建厂九十周年纪念册（1897-1987）》，1987年，苏州图书馆地方文献阅览室藏。
43. 本书本书编纂办公室编：《常州东风印染厂厂志》，1988年铅印本。
44. 本书编写组：《大生系统企业史》，江苏古籍出版社1990年版。
45. 该书编纂委员会：《湖北省纺织工业志》，中国文史出版社1990年版。
46. 中国第二历史档案馆编：《中华民国史档案资料汇编》第5辑第1编，“财政经济”（8），江苏古籍出版社1994年版。
47. 高进勇：《常州国棉一厂志（1916-1990）》，江苏人民出版社1995年版。
48. 常州市工商业联合会编：《常州市工商业联合会常州市总商会志》，常州市工商业联合会，2006年版。
49. 李明勋，尤世玮主编：《张謇全集》（全8册），上海辞书出版社2012年版。
50. 刘克祥、吴太昌主编：《中国近代经济史（1927-1937）》（一），人民出版社2012年版。
51. 高进勇主编：《刘国钧研究资料丛书》（全4册），中国文史出版社2015年版。

#### 四、文史资料类

1. 中国人民政治协商会议全国委员会文史资料研究委员会编：《文史资料选辑》（第七辑、第二十四辑、第四十四辑、第五十三辑、第一〇〇辑）。
2. 中国人民政治协商会议全国委员会文史资料研究委员会编：《工商史料》（第二辑）。
3. 中国人民政治协商会议全国委员会文史资料研究委员会编：《工商经济史料丛刊》（第一辑、第三辑）。
4. 中国人民政治协商会议江苏省暨南京委员会文史资料研究委员会编：《江苏文史资料选辑》（第十一辑）。
5. 常州市地方志编纂委员会办公室、常州市档案局编：《常州地方史料选编》（第一辑·工商业史料专辑）。
6. 常州市政协文史资料研究委员会编：《常州文史资料》（第三辑、第四辑、第八辑、第十辑）。
7. 巢福偕：《实业家刘国钧》，全国政协文史资料研究委员会编：《文史资料选辑》（第一〇〇辑），文史资料出版社1985版。
8. 江苏省政协文史资料委员会编：《江苏文史资料集粹·经济卷》，《江苏文史资料》编辑部1995年版。
9. 潘君祥主编：《中国近代国货运动》，中国文史出版社1996年版。
10. 中国人民政治协商会议江苏省无锡市委员会文史资料研究委员会编：《无锡文史资料》（第二辑、第四辑、第五辑、第七辑、第十二辑、第十六辑、第十八辑、第二十辑）。
11. 无锡地方志编纂委员会办公室、无锡县志编纂委员会办公室编：《无锡地方资料汇编》（第七辑、第八辑）。
12. 中国人民政治协商会议湖北省武汉市委员会文史资料研究委员会编：《武汉文史资料》（第三十三辑）。

## 五、著作类

1. 周纬：《工厂管理法》，商务印书馆1931年版。
2. 冯和法：《中国农村经济资料》，1933年上海黎明书局版。
3. 实业部国际贸易局：《中国实业志》（江苏省），1933年版。
4. 全国经济委员会，棉业统制委员会统计课编：《棉花统计》，1933年版。

5. 实业部上海商品检验局: 《为棉花分级劝告棉商文》, 1933年版。
6. 实业部编: 《日本在华经济势力》, 中华书局1933年版。
7. 王子建: 《日本之棉纺织工业》, 社会调查所1933年版。
8. 方显廷: 《中国之棉纺织业》, 商务印书馆1934年版。
9. 叶量: 《中国棉货总产销量之结算》, 财政部国定税则委员会1934年版。
10. 赵如珩: 《江苏省鉴》, 新中国建设学会1935年版。
11. 王子建、王镇中: 《七省华商纱厂调查报告》, 商务印书馆1935年版。
12. 金国宝: 《中国棉业问题》, 商务印书馆1936年。
13. 徐蔚南: 《上海棉布》, 中华书局1936年版。
14. 蔡谦: 《近二十年来之中日贸易及其主要商品》, 商务印书馆1936年。
15. 千家驹编: 《中国农村经济论文集》, 中华书局印行1936年。
16. 卜凯、张履鸾: 《中国农家经济》, 商务印书馆1936年。
17. 《全国经济委员会棉业统制委员会三年来工作报告》, 1937年版。
18. 中国棉业经济研究会: 《棉花贸易学》, 1937年版。
19. 上海市机器染织业同业公会编: 《染织业国货证信集》, 上海市机器染织业同业公会出版, 1938年版。
20. 严中平: 《中国棉业之发展》, (重庆)商务印书馆1943年版。
21. 吴景超, 《中国经济建设之路》, 商务印书馆1944年版。
22. 张方佐: 《棉纺织工场之设计与管理》, 崇文印刷所1945年版。
23. 蒋乃镛: 《中国纺织染业概论》, 中华书局1946年版。
24. 胡竟良: 《中国棉产改进史》, 商务印书馆1946年版。
25. 农林部棉产改进咨询委员会、中国棉纺织业联合会合编: 中华民国三十五年《棉产统计》, 1946年版。
26. 马克思: 《资本论》, 郭大力、王亚南译, 人民出版社1953年版。
27. 吴承明编: 《帝国主义在旧中国的投资》, 人民出版社1955年版。
28. 周秀鸾编: 《第一次世界大战时期中国民族工业的发展》, 上海人民出版社1958年。
29. 马克思、恩格斯: 《马克思恩格斯全集》第25卷, 人民出版社1972年版。
30. 杜恂诚: 《日本在旧中国的投资》, 上海社会科学院出版社1986年版。

31. 张仲礼主编：《中国近代经济史论著选译》，上海社会科学院出版社1987年版。
32. 茅家琦、李祖法：《无锡近代经济发展史论》，企业管理出版社1988年版。
33. 赵靖主编：《中国近代民族实业家的经营管理思想》，云南人民出版社1988年版。
34. 孔令仁主编：《中国近代企业的开拓者》（上下册），山东人民出版社1991年版。
35. 徐新吾主编：《近代江南丝织工业史》，上海人民出版社1991年版。
36. 杜恂诚：《民族资本主义与旧中国政府（1840—1937）》，上海社会科学院出版社1991年版。
37. 钟祥财：《中国近代民族企业家经济思想史》，上海社会科学院出版社1992年版。
38. 茅家琦等著：《横看成岭侧成峰：长江下游城市近代化的轨迹》，江苏人民出版社1993年版。
39. 王赓唐、汤可可主编：《无锡近代经济史》，学苑出版社1993年版。
40. 徐鼎新：《中国近代企业的科技力量与科技效应》，上海社会科学院出版社1995年版。
41. 段本洛：《中国资本主义的产生和早期资产阶级》，苏州大学出版社1996年版。
42. 段本洛主编：《苏南近代社会经济史》，中国商业出版社1997年版。
43. 单强：《工业化与社会变迁——近代南通与无锡发展的比较研究》，中国商业出版社1997年版。
44. 本书编辑委员会编著：《中国近代纺织发展史》上下卷，中国纺织出版社1997年版。
45. 李一翔：《近代中国银行与企业的关系（1897-1945）》，东大图书公司1997年版。
46. 徐新吾、黄汉民主编：《上海近代工业史》，上海社会科学院出版社1998年版。
47. 潘君祥主编：《近代中国国货运动研究》，上海社会科学院出版社1998年版。
48. 单强：《江南区域市场研究》，人民出版社1999年版。

49. 沈祖炜:《近代中国企业:制度和发展》,上海社会科学院出版社1999年版。
50. 马俊亚:《规模经济与区域发展——近代江南地区企业经营现代化研究》,南京大学出版社2000年版。
51. 朱荫贵、戴鞍钢主编:《近代中国:经济与社会研究》,复旦大学出版社2000年版。
52. 刘文宾:《近代中国企业管理思想与制度的演变(1860—1949)》,台北“国史馆”2001年版。
53. 李玉:《晚清公司制度建设研究》,人民出版社2002年版。
54. 李伯重:《多视角看江南经济史》,三联书店2003年版。
55. 许涤新、吴承明主编:《中国资本主义发展史》(全三卷),人民出版社2003年版。
56. 唐文起、马俊亚、汤可可:《江苏近代企业和企业家研究》,黑龙江人民出版社2003年版。
57. 严克勤、汤可可等:《无锡近代企业和企业家研究》,黑龙江人民出版社2003年版。
58. 马俊亚:《混合与发展:江南地区传统社会经济的现代演变(1900-1950)》,社会科学文献出版社2003年版。
59. 刘云柏:《近代江南工业资本流向》,上海人民出版社2003年版。
60. 金占明:《战略管理——超竞争环境下的选择》,清华大学出版社2004年版。
61. 吴承明、江泰新:《中国企业史·近代卷》,企业管理出版社2004年版。
62. 张东刚主编:《世界经济体制下的民国时期经济》,中国财政经济出版社2005年版。
63. 胡晓阳:《企业控制权的理论解释与实证分析》,经济科学出版社2005年版。
64. 胡宗良、臧维:《集团公司战略:分析、制定、实施与评价》,清华大学出版社2005年版。
65. 许涤新,吴承明:《中国资本主义发展史》第3卷,人民出版社2005年版。
66. 金志焕:《棉纺之战:20世纪30年代的中日棉纺织业冲突》,上海辞书出版社2006年版。
67. 刘兰兮主编:《中国现代化过程中的企业发展》,福建人民出版社2006年版。

68. 方行：《中国社会经济史论丛——吴承明教授九十华诞纪念文集》，中国社会科学出版社2006年版。
69. 陈郁编：《企业制度与市场组织——交易费用经济学文选》，上海三联书店、上海人民出版社2006年版。
70. 彭南生：《半工业化——近代中国乡村手工业的发展与社会变迁》，中华书局2007年版。
71. 王国平、周新国等：《江苏经济发展与现代化历史进程研究》，苏州大学出版社2008年版。
72. 金其桢、黄胜平等：《大生集团、荣氏集团：中国两大民营企业集团比较研究》，红旗出版社2008年版。
73. 张忠民、陆兴龙、李一翔主编：《近代中国社会环境与企业发展》，上海社会科学院出版社2008年版。
74. 中国社会科学院近代史研究所编：《中华民国史研究三十年（1972-2002）》，社会科学文献出版社2008年版。
75. 吴景超：《第四种国家的出路——吴景超文集》，商务印书馆2008年版。
76. 杨勇：《近代中国公司治理：思想演变与制度变迁》，上海世纪出版集团2008年版。
77. 许金生：《近代上海日资工业史（1884-1937）》，学林出版社2009年版。
78. 聂志红：《民国时期工业化思想》，山东人民出版社2009年版。
79. 郭毅等：《组织与战略管理中的新制度主义视野》，格致出版社、上海人民出版社2009年版。
80. 朱方明等：《企业经济学》，经济科学出版社2009年版。
81. 严中平：《中国棉纺织史稿》，商务印书馆2011年版。
82. 刘爱民、彭璟主编：《管理学原理》，北京理工大学出版社2012年版。
83. 赵伟：《横联与纵合：近代民族企业战略研究》，社会科学文献出版社2021年版。

## 六、论文类

### （一）期刊论文

1. 朱复康:《企业家的经营心理学——刘国钧经营大成纱厂的特点》,《上海经济研究》1985年第3期。
2. 朱复康:《引进-消化-改革——严庆祥经营企业的一条成功道路》,《上海经济研究》1985年第7期。
3. 管宁:《日本近代棉纺织业的成立——“十基纺”与“大阪纺”》,《日本研究》,1994年第4期。
4. 汤可可:《近代企业管理体制的演进——无锡民族资本企业发展历程中的变革性转折》,《中国经济史研究》1994年第3期。
5. 朱以清:《论近代中国企业集团》,《中国经济史研究》1994年第3期。
6. 管宁:《日本近代棉纺织业的发展与海外市场》,《日本研究》,1995年第2期。
7. 阮廷贵,杨效良:《试析三十年代大成公司高速发展的原因》,《铁道师院学报(社会科学版)》1995年第1期。
8. 张守广:《荣家企业组织形式和经营特点探析》,《苏州大学学报(哲学社会科学版)》,1996年第3期。
9. 邹进文:《论中国近代制度变迁的家族特殊——读荣敬本、荣勉韧等著梁溪荣氏家族史》,《经济社会体制比较》1996年第3期。
10. 林本梓:《无锡近代六大资本集团崛起的成功经验》,《史林》1997年第4期。
11. 杜恂诚:《近代中国民族企业的兼并与重组》,《改革》1998年第2期。
12. 潘必胜:《荣家企业组织研究》,《中国经济史研究》1998年第2期。
13. 汤可可:《荣氏企业的资本运筹与扩张》,《江南论坛》1998年第3期。
14. 杨德馨:《经济史学科的分类与研究方法》,《中国经济史研究》1999年第1期。
15. 蒋顺兴:《江苏近代民族企业兴起的几种模式》,《学海》1999年第5期。
16. 马俊亚:《近代江南地区劳动力市场层次与劳动力循环》,《中国经济史研究》2002年第3期。
17. 苏全有:《从荣张企业集团的盛衰看近代中国家族企业》,《华中师范大学学报(人文社会科学版)》2003年第6期。

18. 张忠民: 《20世纪30年代上海企业的科学管理》, 《上海经济研究》2003年第6期。
19. 林刚: 《1928—1937年间民族棉纺织工业的运行状况和特征(上)》, 《中国经济史研究》2003年第4期。
20. 林刚: 《1928—1937年间民族棉纺织工业的运行状况和特征(下)》, 《中国经济史研究》2004年第1期。
21. 李玉: 《中国近代企业史研究概述》, 《史学月刊》2004年第4期。
22. 彭厚文: 《论荣家企业的发展模式》, 《洛阳师范学院学报》2005年第3期。
23. 赵波、吴永明: 《近代家族企业人力资源管理思想的博弈分析——以荣氏企业为中心的讨论》, 《上海经济研究》2006年第12期。
24. 吕庆广: 《荣氏企业文化的建构与特点》, 《江南大学学报(人文社会科学版)》2006年第5期。
25. 徐梁伯: 《荣德生在中国近代化进程中的历史定位新论》, 《江苏社会科学》2006年第1期。
26. 马俊亚: 《工业化与土布业:江苏近代农家经济结构的地区性演变》, 《历史研究》2006年第3期。
27. 何新易: 《荣氏企业集团实业投资分析》, 《南京理工大学学报(社会科学版)》2007年第2期。
28. 金其桢、黄胜平: 《大生集团与荣氏集团兴衰成败之道探究》, 《江南大学学报(人文社会科学版)》2008年第2期。
29. 高超群: 《科学管理改革与劳资关系——以申新三厂和民生公司为中心》, 《中国经济史研究》2008年第3期。
30. 张宇杰: 《大成之道, 创新为本——刘国钧与大成奇迹研究》, 《江苏工业学院学报(社会科学版)》2008年第4期。
31. 梁捷: 《中国经济史: 范式的讨论更为重要》, 《社会科学报》2008年9月25日。
32. 高超群: 《现代工人与企业关系的历史演变——从大生看中国工业化进程中的社会重建》, 《文化纵横》2009年第2期。
33. 彭南生, 严鹏: 《试论近代工商业学徒对中国早期工业化的影响》, 《徐州师范大学学报(哲学社会科学版)》2009年第4期。

34. 李玉:《中国近代公司制度建设的几个面相》,《南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学版)》2009年第4期。
35. 李玉:《试论陈光甫与上海商业储蓄银行的“服务社会”观》,《民国研究》2011年第1期。
36. 赵伟:《纵向一体化:近代中国后发小资本进入棉纺织业的成功战略——以大成纺织印染集团为例》,《兰州学刊》2011年第2期。
37. 葛吉霞:《民国企业家刘国钧人力资源管理研究》,《常州大学学报(社会科学版)》2011年第4期。
38. 葛吉霞:《1929—1933年世界经济危机下民国“大成奇迹”研究》,《兰州学刊》2011年第7期。
39. 严鹏:《1930年代武汉棉纺织工业的危机与应对》,《江汉大学学报》2012年第1期。
40. 彭南生,严鹏:《近代东亚工业技术的演化:以丰田织布机为例》,《安徽史学》2012年第5期。
41. 史全生:《论刘国钧的经营理念》,《扬州大学学报(人文社会科学版)》2012年第5期。
42. 卢晶:《简析近代“纺织巨子”刘国钧成功的原因》,《苏州教育学院学报》2012年第5期。
43. 李新春,胡晓红:《科学管理原理:理论反思与现实批判》,《管理学报》2012年第5期。
44. 冯筱才:《科学管理、劳资冲突与企业制度选择——以1930年代美亚织绸厂为个案》,《史林》2013年第6期。
45. 叶迎:《刘国钧人力资源管理思想理论与实践》,《兰台世界》2013年第30期。
46. 赵伟:《往返延伸与单向推进:拓展纵向链条的两种战略路径——近代常州大成厂和无锡庆丰厂纺织染联营的比较》,《上海经济研究》2013年第10期。
47. 李玉:《从“以身发财”到“以财发身”——张謇创业的人力资本与社会效应》,《江苏社会科学》2014年第4期。
48. 戴卫银:《浅议刘国钧创业过程中的市场意识》,《管理观察》2014年第19期。

49. 毕鉴忠: 《刘国钧职业教育思想解读》, 《江苏教育研究》2014年第11期。
50. 毕鉴忠: 《刘国钧职工教育思想主要特征》, 《江苏教育研究》2015年第6期。
51. 仝群旺: 《民国纺织大王刘国钧的管人之道》, 《企业管理》2015年第8期。
52. 葛吉霞: 《外融内生: 对民国时期大成纺织染集团的融资模式》, 《上海经济研究》2015年第12期。
53. 李玉: 《接收而不接受——铁路知识的供给与刘锡鸿的选择》, 《安徽史学》2015年第4期。
54. 李玉: 《关于中国近代企业制度研究的若干思考》, 《江海学科》2015年第5期。
55. 高超群: 《中国近代企业史的研究范式及其转型》, 《清华大学学报(哲学社会科学版)》2015年第6期。
56. 鲁永进: 《刘国钧的创业思想及其当代启示》, 《江苏教育研究》2015年第6期。
57. 严鹏: 《国家权力、企业家精神与企业经营——以通用机器有限公司(1946-1949)为例》, 《史学月刊》2015年第2期。
58. 严鹏: 《市场与技术的两难选择——从中央机器厂看国民政府对战略产业的培育》, 《中国经济史研究》2016年第2期。
59. 葛吉霞等: 《因时而为: 民国企业家刘国钧的企业管理之道》, 《西安文理学院学报》(社会科学版)2016年第4期。
60. 李玉: 《认识晚清经济民族主义的新维度》, 《广东社会科学》2017年第1期。
61. 李玉: 《论张謇的实业诚信观》, 《安徽史学》2017年第2期。
62. 李琳, 赵贤德: 《儒家思想在刘国钧创业实践中的运用》, 《档案与建设》2017年第12期。
63. 高超群: 《从“商”到“实业”: 中国近代企业制度变迁的观念史考察》, 《中国社会经济史研究》2017年第3期。
64. 司马周: 《刘国钧的大成纺织染公司商标文化内涵探析》, 《档案与建设》2017年第5期。

65. 高超群:《中国近代企业的组织形态初探——以包工制为中心》,《东南学术》2018年第3期。
66. 林立强:《美国企业史方法论研究:缘起、现状与趋势》,《福州大学学报(哲学社会科学版)》2019年第5期。
67. 蓝日旭:《中国近代企业财务制度变迁探析》,《江汉学术》2020年第5期。
68. 李玉:《〈申报〉所见晚清招商局之账目公开》,《安徽史学》2020年第2期。
69. 高超群:《农场制还是租佃制:企业的制度选择——以通海垦牧公司为例》,《东南学术》2020年第1期。
70. 严鹏:《工匠精神:概念、演化与本质》,《东方学刊》2020年第2期。
71. 严鹏:《工业文化的政治经济学:长波、实业精神与产业政策》,《政治经济学报》2021年第1期。
72. 林立强,刘成虎:《企业史研究的趋势与展望——“中国企业史研究的未来”专题学术对话会综述》,《中国经济史研究》2021年第1期。
73. 兰日旭,沈泽权:《中国近代金融市场主体的变迁:基于金融组织的视角》,《现代金融》2022年第7期。
74. 林立强:《中国企业史管理学范式再思考》,《东南学术》2022年第1期。
75. 李玉:《创业不为发财:试论张謇的财富观》,《暨南学报(哲学社会科学版)》2022年第10期。
76. 李玉,李婕:《论张謇研究的“说礼”与“说理”——从“张謇史学”到“张謇学”》,《江海学刊》2022年第6期。
77. 李玉:《轮船招商局在晚清工业文化传播方面的影响刍议》,《广东社会科学》2023年第5期。
78. 林立强,高超群:《政府干预与企业经营:企业史视域下的国营福建示范茶厂研究(1939—1942)》,《清华大学学报(哲学社会科学版)》2023年第5期。

## (二) 学位论文

1. 马俊亚:《近代江南地区的资本集中及其经济功能》,苏州大学博士学位论文,1996年3月。
2. 钟树杰:《主导行业与区域经济发展——大成集团研究》,苏州大学硕士学位论文,2004年4月。

3. 卞欣然:《申新纺织公司兼并时期的财务分析》,上海社会科学院研究生毕业论文,2006年5月。
4. 张宇杰:《常州纺织工业的奇迹——大成纺织染股份有限公司研究》,南京大学硕士学位论文,2009年6月。
5. 羌建:《近代南通棉业发展研究(1895-1938)》,南京农业大学博士学位论文,2010年6月。
6. 赵伟:《近代苏南企业集团的一体化战略研究(1895-1937)——以近代中国企业战略史为视角的探讨》,苏州大学博士学位论文,2011年5月。
7. 高晓东:《民国时期科学管理思潮研究(1927-1937)》,南京大学博士学位论文,2011年5月。
8. 吴焕良:《近代上海棉纱业空间研究(1889-1936)》,复旦大学硕士学位论文,2011年5月。
9. 肖爱丽:《上海近代纺织技术的引进与创新——基于<申报>的综合研究》,东华大学博士学位论文,2012年1月。
10. 金明:《近代大成企业集团职工培训研究》,苏州大学硕士学位论文,2012年4月。
11. 王小欧:《中印棉业市场上的日英博弈(1894-1937)》,东北师范大学博士学位论文,2012年5月。
12. 李义波:《民国时期长江三角洲棉业研究》,南京农业大学博士学位论文,2012年6月。
13. 严鹏:《战略性工业化的曲折展开:中国机械工业的演化(1900-1957)》,华中师范大学博士学位论文,2013年3月。
14. 庄旭:《抗战期间的大成纺织染公司》,南京师范大学硕士学位论文,2013年4月。
15. 杨敬敏:《中国近代棉纺织进口替代工业的发展及其空间分布研究(1867-1936)》,复旦大学博士学位论文,2014年4月。
16. 何振凯:《刘国钧实业思想与实践研究》,扬州大学硕士学位论文,2014年6月。
17. 朱力:《建国前后刘国钧思想变化研究》,浙江工商大学硕士学位论文,2016年11月。

## 七、译著与外文资料

1. (美) 雷麦: 《外人在华投资》, 蒋学楷、赵康节译, 商务印书馆1953年版。
2. (美) 西·甫·里默著、卿汝楫译: 《中国对外贸易》, 三联书店1958年版。
3. (日) 樋口弘: 《日本在华投资》, 商务印书馆1959年版。
4. (日) 守屋典郎: 《日本经济史》, 三联书店1963年版。
5. (美) 阿瑟·恩·杨格著, 陈泽宪、陈霞飞译: 《1927-1937年中国财政经济情况》, 中国社会科学出版社1981年版。
6. (美) 泰勒 (F.W.Taylor) 著, 蔡上国译: 《科学管理原理》, 上海科学技术出版社1982年版。
7. (美) 赵冈, 陈钟毅: 《中国棉业史》, 台湾经联出版公司1983年版。
8. (日) 西嶋定生著、冯佐哲译: 《中国经济史研究》, 农业出版社1984年版。
9. (美) 索尔曼, (美) 弗利德曼著; 尉腾蛟译: 《企业竞争战略》, 中国友谊出版社1985年版。
10. (美) 洛兹·墨菲: 上海史资料丛刊《上海—现代中国的钥匙》, 上海人民出版社1986年版。
11. (美) 小艾尔弗雷德·D. 钱德勒: 《看得见的手——美国企业的管理革命》, 重武译, 商务印书馆1987年版。
12. (美) 黄宗智: 《长江三角洲小农家庭与乡村发展》, 中华书局1992年版。
13. (美) 赵冈, 陈钟毅: 《中国棉纺织史》, 中国农业出版社1997年版。
14. (美) 施坚雅: 《中国农村的市场和社会结构》, 中国社会科学出版社1998年版。
15. (美) 高家龙: 《中国的大企业——烟草工业中的中外竞争 (1890 - 1930) 》, 商务印书馆2001年版。
16. (美) 高家龙: 《大公司与关系网——中国境内的西方、日本和华商大企业》, 程麟荪译, 上海社会科学院出版社2002年版。
17. (美) 迈克尔·波特著, 李明轩、邱如美译: 《国家竞争优势》, 华夏出版社2002年版。
18. (美) 彭慕兰著、史建云译: 《大分流: 欧洲、中国及现代世界经济的发展》, 江苏人民出版社2003年版。

19. (美) 吉尔伯特·罗兹曼: 《中国的现代化》, 江苏人民出版社2003年版。
20. (美) 迈克尔·波特著, 陈小悦译: 《竞争战略》, 华夏出版社2005年版。
21. (美) 迈克尔·波特著, 陈小悦译: 《竞争优势》, 华夏出版社2005年版。
22. (美) 费正清编: 《剑桥中华民国史1912-1949》, 中国社会科学出版社2006年版。
23. (美) 贝赞可等: 《战略经济学》, 詹正茂等译, 中国人民大学出版社2006年版。
24. (英) 伊迪丝·彭罗斯著, 赵晓译: 《企业成长理论》, 上海三联书店、上海人民出版社2007年版。
25. (美) 彼得·德鲁克著, 蔡文燕译: 《创新与企业家精神》, 机械工业出版社2007年版。
26. (美) 彼得·德鲁克著, 许是祥译: 《卓有成效的管理者》, 机械工业出版社2009年版。
27. (美) 彼得·德鲁克, 齐若兰译: 《管理的实践》, 机械工业出版社2010年版。
28. (日) 森时彦: 《中国棉纺织业史研究》, 袁广泉译, 社会科学文献出版社2010年版。
29. (美) 埃里克·弗鲁博顿、(德) 鲁道夫·芮切特: 《新制度经济学——一个交易费用分析范式》, 格致出版社、上海三联书店、上海人民出版社2010年版。
30. (日) 后藤俊夫著, 陶小军、张永亮译: 《精益制造047: 经营的原点》, 东方出版社2017年版。
31. 熊彼特著, 贾拥民译: 《经济发展理论》, 中国人民大学出版社2019年版。
32. (日) 城山智子著, 孟凡礼等译: 《大萧条时期的中国: 市场、国家与世界经济(1929-1937)》, 江苏人民出版社2021年版。
33. Hou Chi-ming, *Foreign Investment and Economic Development in China 1840-1937*, Harvard University Press, 1965.
34. Chao Kang, *The Development of Cotton Textile Production in China*, Harvard University Press, 1977.

35. Osamu Ishii, *Cotton-textile diplomacy: Japan, Great Britain and the United States 1930-1936*, Ann Arbor, Mich.: UMI, 1977.
36. Bush Richard, *The politics of cotton textiles in Kuomintang China 1927-1937*, Garland Pub. 1982.
37. Willian M.Tsutsui, *Manufacturing Ideology: Scientijfic Management in Twenty-Century Japan*, Princeton University Press, 1998.
38. Parks M. Coble, *Facing Japan: Chinese Politics and Japanese Imperialism 1931-1937*, Council on East Asian Studies, Harvard University: Distributed by Harvard University Press, 1991.
39. Freda Utley, *Lancashire and the Far East*, Thoemmes Press, 1996.
40. Stephen L. Morgan: Transfer of Taylorist Ideas to China, 1910~1930s.*Journal of Management History*, 2006,12(4).
41. 時事新報社: 『日英綿業戦』, 東京, 1933年8月。
42. 姫野徳一編: 《最新對華經濟資料》第4輯, 東京日支問題研究會刊1937年印。
43. 田邊勝正: 《支那の農業經濟》, 經濟全書, 16, 日本評論社1942年版。
44. 社会經濟史学会: 『1930年代の日本經濟その史的分析』, 東京大学出版会1982年版。
45. 中村隆英: 『昭和經濟史』, 岩波書店1986年版。
46. 西川博史: 『日本帝國主義と綿業』, ミネルヴァ書房1987年版。
47. 加藤尚文編: 『日本經營史料大系』第3卷, 三一書房1989年版。
48. 中村隆英: 『日本經濟その成長と構造』, 東京大学出版会1993年版。
49. 石井寛治: 『日本經濟史』, 東京大学出版会1994年版。
50. 武部善人: 『綿と木綿の歴史』, 御茶の水書房1997年版。
51. 久保亨: 『戦間期中国の綿業と企業經營』, 汲古書院2005年版。
52. 森時彦編: 『在華紡と中国社会』, 京都大学學術出版会 2005 年版。
53. 久保亨: 『20世紀中国經濟史の探究』, 信州大学人文学部2009年版。
54. 高村直助: 『近代日本綿業と中国』, 東京大学出版会 2012 年版。
55. 張曉紅: 『近代中国東北地域の綿業: 奉天市の中国人綿織物業を中心として』, 大学教育出版2017年版。

## 八、网络资源

1. 抗日战争与近代中日关系文献数据平台: <https://www.modernhistory.org.cn/#/>
2. 日本国立公文书馆: <http://www.archives.go.jp/>
3. 日本国立国会图书馆: <http://www.ndl.go.jp/>
4. 日本亚洲历史资料中心: <http://www.jacar.go.jp/index.html>