



民国的 资本家族

亲历者讲述

QINLIZHEJIANGSHU
MGDZBJZ

文 昊◎编

中国文史出版社



亲 历 者 讲 述

民国的资本家族

文 昊 编

中国文史出版社

图书在版编目(CIP)数据

民国的资本家族 / 文昊编. —北京:中国文史出版社,2013.1

ISBN 978 - 7 - 5034 - 3605 - 5

I. ①民… II. ①文… III. ①资本家—家族—史料—中国—民国 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 256132 号

责任编辑:马合省

出版发行:中国文史出版社

网 址: www.wenshipress.com

社 址:北京市西城区太平桥大街 23 号 邮编:100811

电 话:010-66173572 66168268 66192736 (发行部)

传 真:010-66192703

印 装:北京东海印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:720×1020 1/16

印 张:23.25 字数:350 千字

版 次:2013 年 1 月北京第 1 版

印 次:2013 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价:39.80 元

文史版图书,版权所有,侵权必究。

文史版图书,印装错误可与发行部联系退换。

目 录

“中国民族资本家的首户”荣氏家族 (1)

荣氏家族,是在二十世纪初崛起于江苏无锡的中国最著名的一个现代工商业家族。早在新中国建立初期,毛泽东就曾有过这样的评价:“荣家是中国民族资本家的首户,中国在世界上真正称得上是财团的,就只有他们一家。”1986年6月,邓小平在会见来自海内外的荣氏亲属时说:“你们荣家从整个历史角度来看,对发展民族工业作了贡献,是有功的,是推动历史前进的。”从这些话语中不难看出,荣氏家族的事业成就和历史地位的确非同一般。

- 一 荣氏兄弟从四个洋石磨起家的内情 (2)
- 二 封建势力的一再阻挠和斗争的胜利 (4)
- 三 我父亲和伯父经营管理企业的特点 (7)
- 四 企业规模的迅速扩大和发展历程 (12)
- 五 我进入荣氏企业上层组织的缘由 (13)
- 六 在内忧外患中寻求发展机遇 (15)
- 七 荣家企业所经历的几次危机的内幕 (18)
- 八 抗战胜利后的遭遇和应对措施 (24)

由官入商、兼具学人智慧和商人头脑的周氏家族 (26)

周家是中国北方最为著名的实业家族,其开创者周学熙与状元实业家张謇齐名,当时号称“南张北周”。周学熙的父亲周馥是李鸿章的得力干将,曾任满清王朝的封疆大吏。周学熙本人早年也曾跻身官场,尤其深得袁世凯的信任和器重,历任候补道、通永道、津河兵备道、长芦盐运使等官职,直至署理按察使。

一 我父周学熙弃官办实业的原因和经过	(27)
二 周学熙的一生及其所办实业	(47)
三 启新洋灰公司的初期资本和资方的派系矛盾	(68)
四 我们所知道的启新洋灰公司内幕	(96)
五 周学熙所办中国实业银行的兴衰	(112)
六 周志俊自述家世渊源与个人经历	(119)
聚兴诚企业集团与杨氏家族的恩怨情仇	(146)

当年在“川帮银行”中首屈一指的聚兴诚银行及其所属企业的创办者杨氏家族,其内部就曾轮番上演过一系列的明争暗斗。这里不但有封建传统思想与资本主义理念的激烈交锋,更有兄弟之间为争权谋利而展开的种种内部倾轧,再加上官僚军阀的压迫,使得杨氏家族的事业不但未能完全如其当初所梦想的那样顺利发展,反而屡屡遭受挫折和磨难。凡此种种,至今仍然发人深省,值得后世引以为戒!

一 与众不同的聚兴诚银行	(147)
二 杨氏家族从一贫如洗到百万富翁的商业传奇	(148)
三 杨希仲学步三井、效法三菱的雄心及其失败原因	(150)
四 杨聚三接手整顿业务,另辟蹊径挣扎发展	(157)
五 杨季谦出面理事以至被迫出走的经过	(174)
六 杨氏父子兄弟的人生履历与个性特色	(178)
七 我所了解的聚兴诚银行曲折发展史	(181)
八 聚兴诚外国贸易部经营始末及其内部权力之争	(186)
刘氏资本集团及其领衔主演刘鸿生	(202)

刘鸿生是从买办转变为民族资本家的一个典型代表。他早年在英商开滦矿务局做煤炭推销工作,因其能够吃苦耐劳,勇于开拓,经年累月到处奔波,为开滦煤炭打开了销路,故而深受英商赏识,二十四岁时即被提升为买办,人称“煤炭大王”。而他在发迹之后,并没有甘心为洋人服务,而是积极提倡国货,抵制外货,立志为“实业救国”做出贡献。

一 刘鸿生发家致富的经过及其身份的演变	(203)
二 从办工厂到办银行,经营手法与众不同	(209)
三 抗战开始,逃出上海奔赴重庆	(214)
四 在重庆筹划建厂,滇缅路上抢运机器	(219)
五 总经理变成了四大家族的小伙计	(224)

六 崇敬党的领袖,对党又半信半疑	(226)
七 依附美蒋,相互利用	(228)
八 得罪美帝受到警告,惨遭敲诈慰劳蒋军	(234)
九 在“留乎走乎”之间踌躇不定	(239)
十 从被迫逃港到毅然回国	(241)
创办上海永安纺织公司的郭氏家族	(246)

永安集团是中国一家规模大、历史久、名气响亮的资本集团。该公司的资本构成既包括商业方面,如在旧上海四大百货公司中位居榜首的上海永安百货公司,还包括工业资本,如在当时纺织行业声名卓著、在永安集团的诸多联号企业中居于重要地位的上海永安纺织公司。

一 从赴澳洲谋生到集资回国创业	(247)
二 转商业资本为工业资本,创办永安纱厂	(250)
三 向纺织联合企业进一步发展	(256)
四 在艰难时世中苦渡难关	(258)
五 劫运难逃,元气大伤	(262)
六 在去留之间的艰难选择	(264)
从商业走向实业的山东苗氏家族	(268)

从开油房起家的苗氏家族工商业,是近代山东全省规模最大、实力最强的资本集团。苗氏家族的“发祥地”是山东省桓台县,他们从1899年进济南经商,到1949年中华人民共和国成立,在旧中国走过了一条先商后工的道路。其先后创办过十几个企业,总资本多达五百万元之巨。

一 控制广帮客商,结交上海巨富	(269)
二 跻身社交官场,调用车皮运粮	(271)
三 了解情报信息,及时掌握主动	(273)
四 走向实业,创办面粉厂	(275)
五 从面粉业向纺纱业持续扩张	(281)
六 抗战时期的“军管”与“合作”内幕	(284)
在东北实业界独树一帜的邵氏家族	(287)

邵氏家族在1861年创立的天兴福,原本只是一个小小的杂货铺,在其创办后的最初二三十年间一直没有什么发展,所得只能维持家人生活而已。但到十九世纪末、二十世纪初时,邵家突然时来运转,大发洋财,后来事业越做越大。经过半个

世纪的经营,居然发展成为一个拥有千万元产业的邵家资本集团,在东北民族工商业中也是屈指可数的独家资本。

- 一 从天兴福杂货店起家 (287)
- 二 设立分支店铺,投资兴办油房 (291)
- 三 开办粮栈,涉足制粉行业 (293)
- 四 邵氏家族走向分裂的缘由与内幕 (397)
- 五 哈尔滨天兴福第四制粉厂的形形色色 (300)
- 六 我的父亲邵乾一其人其事 (311)

在无锡首开创办纱厂先河的杨氏家族 (315)

杨氏家族是无锡最早创办棉纺业的望族,其创业时间比荣家还早。而其之所以能够成为开办纱厂的先河,则与杨艺芳、杨藕芳兄弟和李鸿章的世谊关系是分不开的。杨氏兄弟早年曾经同入李鸿章幕府,彼此之间交谊甚笃,并被李鸿章委以重任,担当要职。

- 一 从总办官厂到自办私厂 (316)
- 二 与周学熙家族携手创业,共谋发展 (319)
- 三 周、杨交恶,事业发展屡陷困境 (323)
- 四 我和荣氏家族的关系 (326)

揭开无锡六大资本家族的内幕 (331)

在无锡众多的企业和资本中,有六家最为著名,即杨、荣、周、薛、唐蔡、唐程等。他们拥有的资本额多达一千三百多万元,占全市工商业资本的70%左右;如果再加上他们在外地经营的工商业资本,则远远超过无锡全市工商业资本的总额。当我们揭开无锡六大资本家族的种种内幕之后,也可以从中发现当地工商业之所以发达的深层原因。

- 一 业勤纱厂和杨家资本 (332)
- 二 荣家在无锡兴办的民族工业 (336)
- 三 买办起家的周家企业 (343)
- 四 薛家父子经营的缫丝工业 (347)
- 五 唐、蔡所经营的工商业 (352)
- 六 布商唐、程所经营的纺织工业 (356)

“中国民族资本家的首户”

荣氏家族

荣氏家族，是在二十世纪初崛起于江苏无锡的中国最著名的一个现代工商业家族。早在新中国建立初期，毛泽东就曾有过这样的评价：“荣家是中国民族资本家的首户，中国在上真正称得上是财团的，就只有他们一家。”1986年6月，邓小平在会见来自海内外的荣氏亲属时说：“你们荣家从整个历史角度来看，对发展民族工业作了贡献，是有功的，是推动历史前进的。”从这些话语中不难看出，荣氏家族的事业成就和历史地位的确非同一般。

荣氏家族虽然后来成为“中国民族资本家的首户”，但其最初却是从零开始一步步书写财富传奇的。常言道：“万事开头难。”无论从事什么事业，“头三脚”都是最难踢的。在荣氏兄弟开始兴建厂房之初，就遭遇到当地封建势力的重重阻挠。例如，有人造谣中伤说：工厂的高大烟囱要用童男童女“祭造”，否则是竖不起来的，而且烟囱破坏了当地的“文风”，等等。除了因民智未开所遇到的困难外，他们还要经常面对来自帝国主义和政府的压榨和盘剥。凡此种种，都反映出荣氏家族创业之不易。

诚所谓“苦心人，天不负”，荣宗敬、荣德生及其家族成

员在种种艰难险阻面前并未被吓倒，反而迎难而上，愈战愈勇，终于取得了骄人的成就。当然，这和他们卓越的经营管理智慧也是分不开的。由于时代的局限，荣氏虽然未能完全脱离家族企业的窠臼，常以“昔年老友，都为经理”为自豪，但他们在经营管理企业上确实也有其令人称道和借鉴的独到之处……

一 荣氏兄弟从四个洋石磨起家的内情

我父亲荣德生和伯父荣宗敬都是以经营面粉工业起家的，人家曾经给他们“面粉大王”的称号。我家经营面粉业得手后，又向棉纺业发展，在上海的福新面粉厂就请王禹卿主持，而在无锡的茂新面粉厂仍由我父亲兼理。后来我的几位哥哥和堂兄们都在纱厂任职，而我的弟弟们



荣宗敬

和我则在面粉厂任职。现在把我上一代经营面粉工业的经过叙述如下。

我父亲荣德生和伯父荣宗敬都是十九世纪七十年代出生在无锡西乡荣巷农村的家庭里。在十四五岁时，先后去上海，在钱庄学生意。我父亲十八岁时去广东三水河口税务局任账席。当时，税卡的位置总是处于沿河交通要道的地方，处理那繁剧的税务，管理着过往运输的二百零四种货物的税捐，对

于大量外国面粉的输入，知道得很详细。通商条约上明载：因面粉进口是为了供给外侨的食用，海关不征收关税。实际上，外侨食用当然不需要这么巨额洋粉入口，大部分还是贩售给中国人消费的。

那时，清朝洋务运动已经掀起，而西风东渐，广州尤得风气之先。我父亲沐受新知，深刻体会到必须举办近代食用品工业的重要性。同时又看到举办实业不但于国于民都有益，而且可以获得大利。因此，他在此时已开始酝酿着创办实业的意图。

1900年（庚子）8月，义和团运动发生，八国联军攻破了清政府的首都——北京。各地人心慌乱，局势很不稳定。恰好我父亲也因上级税务主持者有易人之说，决定请假回乡探亲。当时，从广州回来的路线，大多先到香港乘轮船到上海，再转无锡。他在香港候船很久，天天到轮埠探问，见到海滩上一片雪白，呀哨之声不绝于耳，近前仔细一瞧，原来是码头工人正在装卸面粉，粉袋中落下来的粉屑，铺满一地。他一边随着粉地里的脚印一步步地在走，一边却在不断思索。他想洋粉这样大量进口，每年不下千万包，也就是我国每年要损失千百万的利权，长此以往，我国民食仰赖外人，如何得了？只有国人自己兴办实业，才能解决民生食用所需。

他回到上海时，就把这个意见和我伯父谈及。我伯父早先在钱庄当学徒时，那家钱庄的经营业务偏重在农产品的抵押、收买和卖出，这就无形中使他对于棉麦的产销情况，增加了不少知识。后来，自己开设了广生钱庄，业务以汇兑为主，几年来都有盈余。尤其发现汇款之中，以每年春夏之交，由沪汇往江南各地，如无锡、常州、宜兴、溧阳等地，采购小麦的款项为数颇巨。因此想到钱庄经营汇兑，虽可获得，终不及兴办新式工业利益更大，而且裕国利民，对国家对自己都有好处。因此，他同意了我父亲的建议，决计把钱庄资金转移到实业上面来。

于是我父亲先行在沪做周密的调查。那年由于八国联军入侵，北方局势动乱，市面不佳，上海商店停闭的也不少，物价降跌。唯有小麦未受影响，装运到北方和东北去的还有不少，价格也较稳定。当时其他行业的生意都很清淡，唯独粉厂出品销场颇佳。又看到内地有些旧式商

人，只知兢兢业业安于旧法经营，企业不得发展，而港沪等地，兴办新事业的大多获利甚丰。因此他决定开办面粉工厂，因为面粉是无税货物，不比其他商品都要逢关纳税，遇卡抽厘，负担太重。

当时，中国境内已开设的面粉工厂共只四家，即：天津贻来牟、芜湖益新、上海阜丰和英商增裕。我父一面托人介绍先到各厂去参观学习，吸取经验；一面找洋行，要机器样本，准备研究订购机器。那时各厂都谢绝参观，尽管有熟人领到增裕去参观，也只能在楼下看看，洋人关照楼上轧粉间不准看。虽然只浏览了一部分制造和工作方法，但是对建厂需要多少造价，营运需要若干资金，大致已心中有数，于是进一步就向瑞生洋行探问机价。当时磨粉机器以美国货最好，但价格较昂，须四百筒起售，全套约需十万两银子。如果采用英机与法磨搭用的办法，价格就可以省得多，日产面粉三百包的粉机，每台还不到两万元。

这时，原任广东税务局总办朱仲甫（也就是我父亲在广东税局时的上级）也已卸任返沪。我父亲去和他商议，他也感到做官没有意思，兴办实业可有前途，愿意出资合作，决定股额三万元，各认半数。厂址择定在无锡西门外太保墩，购地十七亩，每亩地价约六十至一百元。订购的机器，计有六十匹马力引擎一部，法国链石磨子四部，麦筛三道，粉筛两道，非常简单。厂子取名为保兴面粉厂，它就是后来的茂新面粉一厂，这四个石磨就是后来我父亲陈列在梅园山顶上的八只茶抬面。

（荣漱仁）

二 封建势力的一再阻挠和斗争的胜利

1901年2月，开始兴建厂房，由洋行设计绘图。正在动工之际，不意当地封建势力起来横加阻挠，地痞讼棍勾结顽固乡绅提出反对，造谣中伤，胡说什么工厂的烟囱破坏了地方的“文风”，高大的烟囱竖的时候，要用童男女祭造，否则是竖不起的，等等。这些荒谬的说法，在

今天看来，自然尽属无稽之谈，可是那时民智未开，极易受其蛊惑。又说什么工厂将公地和民田围入界内，但事实一清二楚，工厂并没有占用耕地以外的土地。这不过是地头蛇串同讼棍，捏词诬蔑，从中作梗。其真正的起因，是当地的一个土豪，我父亲建厂前没有到他面前去打过招呼，因此暗中唆使痞棍捣乱。当然，我父建厂的坚决意志，并不因此而发生动摇，结果打了一场官司，知县觉得左右为难，禀告上级请示。经过两江总督批下来，驳斥了这些乡绅土豪，“士为四民之首，立论尤当持平；烟囱既隔城垣，何谓文风有碍？”建厂者胜利了。

此案本可就此了结，乃又有当地讼棍心有未甘，再起风浪，借口风水有关，煽动数十人连名具呈阻止建造，实则企图讹诈勒索。我父亲乃一面上诉，一面加速建造。是年6月中旬，常州知府到场查勘，对方坚持反对，知府不敢做主，呈省核示。延至10月第八次督批下来，略谓：“知县办理无方，先行摘去顶戴，以观后效，具呈阻扰各人，查取职名，听候详参。”对方知上峰意旨坚决，只得挽人出来调停，提出三项条件：（1）建造厂房不许将码头驳岸伸出河中；（2）不准将煤灰抛入河内；（3）不许高放回声^①。我父亲觉得还言之成理，同时为了息事宁人，厂房可以早日建成开工，立即答应照办，才算了案。

建厂工程自1901年2月开始，至11月底方完成，至12月中旬试车，翌年2月正式开工，一日夜用麦一百三四十石，可出粉三百包，每包计合工缴厂用四角，袋价统扯两角，二号粉售价每包一元四角，每包可赚两角，比土粉售价还便宜。但年终结账并无盈余，这是什么缘故呢？

原来，保兴开工之后，生产正常，可是营业并不见佳，因为销不出去，机粉售价比土粉还低，甚至只得买进土粉来掺入机粉之内再行卖出。因为：第一，当时国人封建保守思想十分浓厚，扭于固有的风俗习惯，不懂改良食用所需；第二，建厂前阻挠的乡绅土豪，他们的破坏企图，虽然已告失败，可是他们还想恶意中伤，散播流言飞语，说什么机粉颜色太白，定是搀有洋药，其中有毒，还捏造事例，说什么某处的老

^① 即工厂放汽笛声，作为工人赴厂上工的讯号，俗称“波罗”。

翁少女因吃机粉而发生中毒现象，实际上是无中生有。后来我父亲晚年曾自己写过一本回忆录，其中记述了当时和那些顽固派的乡绅们斗争的经过和情景，真是和传奇一般地可笑！可见在民风未开的封建社会里，人民兴办企业，是多么的不容易啊！第三，那时南方人吃面粉的不多，北方人虽大多吃面，但因南北交通阻滞，北方销场没有打开。

于是我父亲针对情况，采取措施：一方面派员到本街^①各面馆、面店、点心店去进行推销，先试用，后给价，而且每包给予回佣银五分，经过群众试验食用，证明粉内并无毒质，大家的疑团也就逐渐解除；一方面征聘能手来打开北方销路，经过一番物色，终于请到了王尧臣和王禹卿兄弟。禹卿本来长于推销，对于北方客帮素极稔熟，如营口、烟台、天津各帮坐庄均有交谊，我伯父就请他担任开展北方市场的销路，不多几时把存粉销售一空。

1903年，合股人朱仲甫重入宦途去广东，对于办厂缺乏信心，不得已只能协议拆股改组，另行添增股份，改名茂新。1904年以资本六万元呈部注册。是年恰逢日俄战争之后，俄日两国和我东北各地都需要大量面粉，供应民食，东北各省粉销畅利。那时我父亲恰到苏北的姜堰、溱潼一带调查麦情，乘轮回厂，一路寻思，这年小麦丰收，粉价利厚而稳，大有可为；但是石磨产量既赶不上钢磨，粉价也提不高，决计添办钢磨，向怡和洋行订购十八英寸英国钢磨六座，其余辅助机件，因为资力不足，自行仿造应用。这样，每日夜可出粉八百包，是后连年获利，不断扩展生产，又添购美国钢磨十二座，商标改用“兵船牌”，每日夜出粉已达三千包。至1912年时，兵船牌面粉已与阜丰厂的“老车”粉并驾齐驱，售价还高二分，年终盈利十余万两，接着增机添磨，每日夜出粉可达五六千包。不久，第一次世界大战爆发，营业蒸蒸日上，大有供不应求之势，获利更丰，茂新就此奠定了稳固的基础。

自茂新经营获利之后，各方继起仿效者不少，上海的有华兴、中兴、裕丰、立大、申大、立成、华丰等厂，无锡的有九丰、惠元、泰

^① 指本埠的意思。

隆、宝新等厂，陆续地开办起来，但是产品的质量、粉麸的比重、粉销的俏利，都不及茂新。有的厂虽在销畅利厚时，营业颇有起色，但到了市面转入逆风时，就支持不下去。如惠元、泰隆等厂，到1916年，虽然欧战发生，粉销已见起色，但由于营运不良，周转欠灵，惠元已把厂产抵押于同和钱庄，泰隆股东也对粉厂经营缺少信心。此时，我父亲和伯父已经在无锡办了振新纱厂，又在上海办了福新面粉厂和申新纱厂。规模既大，金融界信赖，我父亲认为这两个厂停歇下来，机器空搁不用是可惜的。随即筹措资金，把两厂租办下来，惠元改为茂新第二厂，泰隆改为茂新第三厂。同年又因看到山东小麦产量丰富，但当时那里的面粉厂只丰年、惠丰和日人开设的满洲厂三家，而北方居民大多食面，为供销便利起见，决定在济南购地建厂，这就是后来的茂新四厂。

至于上海福新面粉厂开始于1913年，营业甚好，接着租办中兴厂改为福新二厂，第二年也就是我出生的一年又扩建成立了福新三厂，同年在福二厂旁侧，增辟福新四厂。1916年在汉口建立福新五厂，同时派荣月泉到欧美去实地考察面粉纺织工业，在美国订购了最新式的面粉机器回来装置。1919年接办了上海华兴粉厂，改为福新六厂，次年又在上海建立福新七厂，同时在福新四厂旁添办福新八厂。至此福新已有八个厂，连同茂新四个厂，共有十二个面粉厂。到1928年，茂新福新的资本总额由开始时的三万元，陆续增至七百五十五万元，磨粉机达三百四十六座，每年用麦一千一百三十八万担，产粉两千二百一十万包，即每日夜出粉七万五千包，职工两千五百余人。

（荣漱仁）

三 我父亲和伯父经营管理企业的特点

我父亲和伯父都具有兴办工业的信心和决心，所办各厂大多由小而大，从租地、租屋、欠机、添机入手。平日财无私蓄，一切资金除拨出

一部分作为地方公益和建设之用外，全部放在企业的营运上面，一有盈余就力图扩大再生产，从没有其他置产、谋利和奢侈享用的思想。

他两位老人家都时时刻刻不忘记添机建厂，更新设备，使用新式机器，同时又常常注意机械的维修保养。事实教训了他们，机器新，管理好，成本低，才能赚钱，否则就要亏本。就是使用外国机器，也要悉心研究体会，懂得它的性能，才能发挥机械的全部能力。例如：福新二厂成立之初，每日夜出粉仅九千包，继增至一万二千余包，后又设法增达一万四千包，再经过添设附属机器，并研究筛理和使用，最后竟达一万六千五百余包，但为保养机磨起见，改为每日夜常出一万五千六百包。福新四厂初期出粉只两千六百余包，后经改良机械和增加磨子平筛等，产量以后出粉增至四千四百余包，再经研究，最后增达六千余包，但因传达设备不够，常出五千四百包左右。福新八厂初时出数仅五千六百余包，后经一再研究，并增加一副机器后，出数可达一万四千余包，再又添设辅助机器，最高产量可达一万八千包。后因该厂设备是“脑大克”机器，其性能比较脆弱，尤须注意保养，遂退减至一万六七千包。从上述事例说明，各厂最后出数比初期出数增加了50%到120%。

那么，有人问：为什么实际产量比规定产量会增加这么多呢？原来外国面粉机器，其产量单位按“筒”来计算，每筒规定可出粉四包。譬如订购粉机六百筒，若照外国计算最多仅能产粉两千四百包。这是外国原套机器设备，系根据他本国麦料的品质情况而订定的。可是中国麦品质量，各产地差别很大，泥灰杂质混合较多，假使清麦设备筛理不够，麦门关小，产量就更少了。而我们办厂时，正是粉销甚殷、供不应求之际，要求增加产量，由于当时粉机性能的限制，生产力的提高受到一定的束缚。经过一再研究和面粉师、技术人员等暗中摸索，得出结论，知道是清麦设备所限制，只要加强清麦设备，产量就可大为提高。于是添置五号立直打麦机和增加了风箱等设备，产粉从两千四百包就可增至三千五百包。又因面粉筛理，嫌粉路太短，就添置圆筛辅助，由本厂职工自行仿制翻造，机能效果良好，麸心勿混，粉产更可提高到三千八百包了。在质量方面，我们添置荞子机，对于除去荞子、雀麦，效果

甚好，麦质洁净，因而粉色白净。据洋工程师的论调，说什么机器负荷不可太重，否则损坏机件，缩短使用年限等。这说明仅根据外国原来规定的做法，十分保守。中国面粉厂通过实践，只要正确掌握机器性能，增加清麦设备，放宽粉筛后路，利用风力，加强吸灰，大大发挥清净麦粒作用，防止粉塞，加速辗磨措施，就可使出粉量比外国原来的规定提高了80%左右，这一件事也是使外国面粉工程师感到十分惊奇的。

所以我父亲极力主张要自力更生地根据中国环境和具体情况，自己制造机器设备。他一次两次向外国洋行订购添机，感到不但价极高，还需要外汇，而且到货慢，运输不能及时，订购手续麻烦。那时中国厂商还不能直接向外国制造工厂订购，必须经洋行转手，不可避免地其间还要有抬价、扣佣和耽误时间等等情事。外国机器制造厂碰到市面俏利时，往往先把订货移给别人，在市面衰退时，就把订货塞给你，一切不容自己做主；只有国内制造，才能解决问题。他在北洋政府时代就曾多次提出建议，由政府设厂铸造，自然是没有什么用的。后来他在无锡，自己办了一个公益铁工厂，抗战胜利后，又创办了开源机器工程公司，设备规模都是比较先进的。这说明他不是只靠向外国买机器就了事的人，他有自己的见地，有自己的看法，并不是只看看机器样本就满足的人。

同时，他对于业务经营也十分注重，他深知粉质要好，首先原料必须精选，不容丝毫马虎。1911年春季多雨，各地大水为灾，小麦收成本已较差，尤其在收割前的几天，经常下雨不停，因此也影响了小麦质量。但是这几年来由于茂新营业兴盛，大家起来仿效，无锡一地就增设四家粉厂，必须竞购原料，所以出现了麦贵粉贱现象。那年夏秋之交，我父从惠山经北塘回厂，当时正夕阳西下，日光返照墙上，见水痕有三四尺高，揣知仓库存麦，恐已变坏，因为受潮又受热，磨制成粉，与经线、粉色都有关系。他就到附近仓库，取麦验看，果然失晒伤热，立即通知各地原料采购人员注意收麦质量，如遇热坏麦，概不收购。后来，其他各厂出粉，因为粉质受影响，销路呆滞，独茂新兵船粉在坚持采购优质原料的原则下，市上畅销，人人乐用，声誉鹊起。别人还以为茂新粉质独好，是添购美国新机关系，而不知由于办麦注意质量，剔去受潮

受热原料的缘故。从此以后，更发现了鉴定原料的诀窍，每年收麦注意研究。

在二十年代，我国内地各省产麦尚丰，但因军阀战争频仍，交通梗阻，运费加昂。洋麦进口的水脚，比较运自内地者还低廉，粉厂采购自较合算。加以洋麦的出粉率比较高，国产小麦出粉率较低，大约美麦、澳麦、日本和加拿大小麦，其出粉率可达 70% ~ 85%，而华麦仅可达 65% ~ 80%。这是因为我国小麦独多“面筋质”，含筋率达 45% ~ 50%，而美、澳、日本及加拿大麦的含筋率仅 30% ~ 40%。因此，有些面粉厂采购原料，大多喜用洋麦。我父亲觉得长此以往，实堪隐忧，不但利权外溢，漏卮日多，而且使中国农田种麦愈少，中国农村日益贫乏，势不至仰赖外人之鼻息而不止，此乃面粉厂的“自杀”政策，决不可囿于一时之利，而置工厂前途于不顾。所以茂新、福新一向主张在国内各地广设分庄采购原麦。据本人所知，仅苏北一地而言，每年收麦计扬州四十多万担，高邮三十多万担，姜堰二十多万担，泰州二十多万担（包括东台、溱潼）。其余淮阴、宝应、徐州、阜宁、盐城等处共约八十到九十万担。苏南常熟二十八万担，南京八万余担，镇江八万余担，余如支塘、平湖、宜兴、溧阳、常州等处不下二十万余担。此外，内地各省产麦区，不论是设庄采购，或派员临时采办的，也为数不少。总之尽量采购国产麦子，宁愿运费稍昂，亦在所不惜。当然，如果国内自产不敷用，或遇年岁歉收和战事阻滞，就只得借助于洋麦。如上海福新各厂 1936 年采购原麦总量六百一十八万余担，其中本国麦五百零七万担，占 82.1%，外国麦一百一十多万担，占 17.9%，说明粉厂虽然处在沿海口岸，而采用洋麦不到 2/10。我伯父曾一再联合同业提出呼吁，推广植麦，改良麦种，自美国带来大量良种美麦，分送各地农村试植。结果成绩颇好，农民称之曰“改良种”。

我国机制面粉，在 1924 年之前，向来习惯每袋粉重五十磅，而进口洋粉每袋都是四十九磅，而价格相同。可是洋粉的原料廉、成本低，华粉即使磅重和洋粉相等，已不能与之竞销，何况每袋更暗多一磅？一般用户只计每袋价格的高低，很少去衡量每袋粉重的多寡的，华厂岂不