

目 录

工 业

广州火柴工业与东山火柴厂·····	利耀峰遗稿 (1)
简照南与南洋兄弟烟草公司·····	罗一星 (24)
陈拔廷与协同和机器厂·····	方文瑜 (43)
中国第一家胶厂—广东兄弟树胶公司··	邓仲仁 (49)
广州机器棉纺织工业·····	张克坚 (54)
广州针织业·····	张 祺 (64)
广州石印业·····	胡景文 (83)
广州味精工业·····	杨志慎 (91)
广州制药业·····	陆顺天遗稿 (110)

商 业

马应彪与先施公司·····	陈醒吾 (124)
我与广州美华百货公司·····	朱英南遗稿 (136)
九同章绸缎店·····	梁志生 (150)
广州生猪栏·····	黄宗海 (163)

服 务 业

广州新亚酒店·····	冼子龙 (177)
漫谈广州茶楼业·····	冯明泉 (185)

西关愉园菜馆……………冯明泉（207）

洋行外商

美孚火油公司广州分公司亲历记……张毅遗稿（216）

日本药商岳阳堂……………陆顺天遗稿（234）

丹麦在广州开设的大北羽毛厂……………陆炳松（238）

广州火柴工业与东山火柴厂

利耀峰

利耀峰同志是广州市东山火柴厂创办人之一，主持该厂数十年，艰苦经营，此文是他亲历的回忆。

我于一九一九年在广州市创办东山火柴厂，至一九五六年离职，几十年来对广州地区火柴工业的兴衰情况和火柴制造业的创办经营过程，接触颇多。这篇回忆是根据个人的亲身经历写成的，以东山火柴厂的回忆为主，也旁及所知的其他火柴厂。文内所称广州地区，指的是广州及其附近的南海、番禺、三水、清远、新会、开平等县。

最早的巧明火柴厂和日本公益社

最先在广州地区经营火柴制造业的是卫省轩先生。卫多年侨居日本，于一八七九年回国，在佛山文昌沙开设巧明火柴厂。这个厂设备比较简陋，是用手把粗火柴枝排在夹板内的，每一排夹板约可入火柴四十盒，每盒仅五十至六十枝火柴，每天生产火柴十余笪（每笪一千二百盒）。当时日本公益社的火柴在广东广西两省很畅销，巧明火柴厂产品是舞龙牌。这个牌子是公益社早已行销广东各地的牌子，虽然同是一个牌子，但究敌不过日本货。巧明厂开办了二十九年，因亏本过多，于一九〇八年停业。

巧明厂停业后，日本资本乘机而入，顶受了巧明厂，改名为巧明光记火柴厂，这是一九〇九年的事。当时有个华侨黄文山在日本开设利兴成号出入口庄，运销中国大米和杂货到日本，由日本办回棉纱和火柴来中国。黄文山和日本公益火柴株式会社老板的长子井上重造结识，黄的儿子黄寿铭（即黄启光）和井上重造各以百分之五十的股本合作顶受了巧明厂，在佛山缸瓦栏建了新厂。黄寿铭派出在利兴成出入口庄受雇的通晓日语的尹景年为代表，与公益社在广州沙面暗中设置办事处，指挥经营火柴的一切业务。这时卫省轩已经和巧明厂脱离了关系，但老巧明厂经营了二十九年的舞龙牌，在市场上总有点地位。当时正在辛亥革命前夜，我国人民的爱国思想日见提高，振兴国货，挽回利权，是社会上普遍的要求，形成国产工业品在市场推销的有利形势。公益社为了掩人耳目，特别聘请了卫的继子卫擎石及卫的侄子卫深泉二人充当巧明光记火柴厂的交际和推销，并对外声言巧明厂完全是中国的资本。卫省轩的舞龙牌火柴盒子左右两边印有“振兴国货，挽回利权”的字样，盒下边印有“佛山巧明火柴厂造”等字，这个图样也为公益社所利用了。巧明光记火柴厂这样经营了几年，又改为巧明公司火柴厂，公益社的投资大大增加，由原来的50%增为80%，而黄寿铭和尹景年二人则仅各占10%。这时对外仍然声称全是中国人的资本。

在一九〇八年以前，广州地区的小型火柴厂，除巧明外，还有文明阁火柴局、太和、振兴、义和、老怡和、广中兴、华兴等七家。当时还没有商标注册，这七家火柴厂的产品，都用舞龙牌商标，火柴盒上左右两边都写着“振兴国货，挽回利权”等字样，只是盒上方写着某某厂造，以示区别罢了。当日本资本顶受了巧明，成为巧明光记火柴厂的时候，为了挤垮那七间厂，

曾经在商标上做过文章。卫深泉向公益社提出，说舞龙牌是公益社历来在广东、广西推销的火柴商标，其他七间厂不能以舞龙为商标。公益社遂向日本领事转向清政府交涉取消别厂使用舞龙牌的权利。日本领事初向广东省劝业道陈望曾（台湾人）交涉，其余各厂也科款入禀劝业道，声明既无商标注册，则舞龙牌不应为公益社所专有，事情没有结果。日本领事又请北京日本公使转向清政府外交衙门交涉，外交衙门里一个姓郑的外交官以这样的理由照会了日本公使：龙是清政府的国旗，我国人以舞龙为商标与外国人无涉。公益社企图专利舞龙商标以扼杀其他火柴厂的诡计没有得逞，于是，以其资金雄厚和使用手摇排柴枝机比其他各厂纯手工操作，效率较高、成本较低的优势，实行倾销政策，降价倾销。公益社的舞龙牌不数年就几乎独占了两广市场，其他几间小型火柴厂，在公益社的垄断下，就先后倒闭了。

后期的火柴厂和日本势力

一九一四年第一次世界大战爆发以后，火柴入口大大减少。另一方面，孙中山先生提倡实业救国，因此振兴国货，挽回利权的要求比前一个时期宣传得更多，影响也更普遍。在日本经商的侨胞，眼见日本火柴不断输入，利润很高，便争聘日本工程师回国建设新的火柴工厂。在第一次世界大战和战后的几年间，广州地区的火柴工厂，除前述巧明厂和下面谈到的东山火柴厂外，还有十八间之多。在广州市开设的有：由日本利兴成号的雇工黄泽连回国开设的广东厂（在黄沙），由香港代理日本火柴商叶詠璿在本市河南花地开设的大益厂和大益支厂，区仲山在南华东路开设的中国厂，梁焕文顶受文明阁火柴

局在彩虹桥开设的文明厂，×××在马涌桥开设的吉祥厂，由太和厂顶受改名的广益厂，鸭墩关的光大厂和兴亚厂。在各县开设的有：南海盐步的民生厂，佛山的广州厂，梁焕文在新会增设的光明厂，番禺新造的广中兴厂，南海九江的大民国厂，南海横江的利民厂，南海大范的公益厂，清远的民兴厂，开平的珠光厂和尹景年、卫擎石在三水西南开设的西南厂。

上述各厂除兴亚火柴厂是旅美侨胞集资兴建并采用美国机械制造外，其余各厂都是聘日本工程师，采用日本机械、日本原料来制造火柴的。聘用日本工程师，一般都订合同三年，三年内要教会一个人懂得配制火柴头，还要教会工人修理排柴枝机器才能辞聘。根据当时土造火柴行会启源堂的资本登记簿所列数字，各厂资本最多的是兴亚厂，港币四十万元；其次为民生厂，十八万元；再次为中国厂，十七万元；最少的也有六万元。有的以白银为资金本位，经营过程中，续有增加。这么多的火柴厂，除兴亚厂情况特殊，损失最大最快外，其他各厂在当时每年都溢利不少。各厂产量在最盛时（一九一九年以后三年间）平均每年每厂生产火柴约五万六千余笠（根据启源堂所收行费数字推算），当时广州地区火柴的可靠销场，除广东、广西、湖南、湖北、江西、贵州、福建、云南等八省外，还出口到南洋群岛、安南、檀香山、小吕宋、暹罗等地，上述各地侨胞，直接向各厂定货的为数不少，间接向香港代销商购运的就更多。

这些火柴工厂要靠日本技术、日本机械、日本原料来维持生产，因此日本技师在原料配方上大弄玄虚，使这些厂商要想购得原料，制成火柴，就非向日本市场购料不可。制造火柴头配方（及柴盒两边）的原料，除赤磷及牛皮胶为众所周知者外，其余原料均为日本技师以自定名称命名（不使用科学上通

用的名称)，只有日本洋行才懂得这种名称，也只能向日本洋行才买得到这种原料。例如火柴头原料中最重要的氯酸钾，日本化学名为“盐酸加理”，日籍技师则称为“盐酸”或称为“白药”；又如白土泥则名为“白玉粉”，二氧化锰名为“万贯”，硫磺与乌烟和匀名为“黑万贯粉”，氧化锌名为“亚铅华粉”，三氧化二铁名为“弁弁粉”，重铬酸钾名为“衣散”，玻璃粉名为“硝子粉”，三硫化二锑名为“硫化粉”等等。这些原料，只有根据日籍技师的配方，向在广州的日本商行才可买到。甚至我国原来就有的原料，也要向日本商行购买，例如在广州未拆城前的安拦街（即今一德西路）制颜料厂所制的“红丹”，即铅三氧四，由日本人的洋行购回日本，改名为“唐丹”，又运来我国市场销售；又如松香，日本名为松脂，也是由日本洋行运来我国销售的。

有些厂为了节省聘请日本技师的费用，就出重资向本市各厂的日本技师求教配火柴头的配方，例如大益火柴厂就是由叶詠璫的老表，在吉祥厂当雇工的黎干卿，出了一千多元白银，请吉祥厂的日本技师教会配方的。大益厂用了这个配方赚了钱，还增设了一间大益支厂。

兴亚火柴厂的迅速失败

兴亚火柴厂约在一九二一年由旅美侨胞集资港币四十万元创办的，那时正是中国人经营火柴厂最兴旺的时候。兴亚厂用的是美国机械，先派了陈某到美国机械厂学会了操作以后，才把机械买回，在本市鸭墩关建了三层楼房，由美国机械厂派了工程师陪同陈某前来安装机械。这个厂由于机械性能较好，比较能够节省劳动力，每天生产火柴一百八十笠，只需用熟手工人一百名，但日本式火柴厂，生产同样数量的产品就要用工人

六百五十多人。尽管如此，兴亚厂经营了三年却亏本不少，借债港币二十多万元，最后还不免于拆了厂房当烂铁卖，债权人也不过仅仅收回三、四成的债本罢了。

兴亚厂拥有这么多的资本和比较优良的机械，为什么竟会失败得这样迅速呢？当年我曾到兴亚厂去看过，觉得该厂规模宏伟，可是大而无当。日本式火柴厂所制造的柴枝是方的，一小盒约装有火柴一百支左右，兴亚厂用的美国机，制出的柴枝是圆的，一盒火柴仅得五、六十支，柴盒又大，不便携带（比一般柴盒大三分之一）这已经不适合当时商场的习惯了。加以该厂投资达四十万元，按当时银行利息计算，利息是一分二厘，资金大了，就不容易赢回这么高的息项。迅速失败的最大原因，还在于盲目购买机械，相信美国工程师，在购买机械时不订明包产数量，以致建了厂房，装了机械，生产上却不能达到预定的指标。用那么大的资金去买美国机器就不如买日本机器，可以节省资金。当年来说，向外国订购机器，如果不订明包产数量，往往上当。这一点，东山火柴厂有过经验。东山厂在订购机械前，精打细算，计了成本，要求订购的机械必须达到预定的生产指标，否则不订或是订了也不付款。例如东山厂所用的火柴盒，每一万个的造盒工资就要二元四角白银。这方面重要的是要教得工人熟练了，造出的盒子才合规格，教熟一个熟手的工人要二十余元白银（要半年才能熟手）。东山厂的火柴盒不是在厂里制造，而是把盒料分发到佛山罗村统头圩、东莞石龙圩的制盒场，这笔运输费用也要计算。因此东山厂向沙面安利洋行（英国洋行）定购制造火柴盒机器时，就要求八小时包产火柴盒五万个，言明每套机器港币八千元。安利洋行依约派人到厂安装后，生产不合规定要求，东山厂不肯付款。最后该洋行写信到国外的机器厂要求派人前来修理，修了半

年，才达到预定产量八小时五万个盒子，东山厂才如约付款。如果兴亚厂象东山厂那样，不去盲目相信外国机器和外国工程师，想是不会失败得那么迅速的，

后 期 火 柴 厂 的 厄 运

一九二三年以后的一段时间中，广州地区的火柴工业又再度受到日本公益社的巧明公司火柴厂的排挤。巧明利用他的雄厚资本和过剩的产品，又再度降价倾销。它的商标也仍然是“振兴国货、挽回利权”的舞龙牌。这是四十多年的老牌子，为日本公益社的资本所僭夺，假冒国货之名，用来排挤真正的国货工厂。一九一九年以后新兴的各厂在巧明的减价推销下，不得不随着降价推销，初期尚勉可维持，日子久了，便逐渐陷于瘫痪。在一九二六年时，亏本少的只好半停工半开工，苟延残喘，亏本多的就倒闭了。这时倒闭的计有广中兴厂、大民国厂、利民厂、大益支厂等几家。一九二七至一九二九年间，瑞典火柴大量向我国倾销（详下章），各厂的产品由每笠八元降至三元八角，在这种倾销下，连巧明厂也无法维持生产，在此期间倒闭的计有吉祥厂、民生厂、公益厂、光大厂、光明厂、广益厂和巧明厂等七间，前后共计十一间厂。半停工、半开工的厂有中国厂、广东厂、文明厂、广州厂、民兴厂、珠光厂和大益厂等七间。在此期间能够完全开工、维持生产的只有东山厂和西南厂两间。东山厂情况，下文另述；至于西南厂，由于该厂大股东黄柱臣是外国火水（煤油）代理商，在西江一带推销外国火水有年，他利用推销火水时搭销西南厂的火柴，如不买火柴就不卖火水，这样维持了西南厂的销路。巧明倒闭后，巧明厂的舞龙牌、如意牌、猴牌、妹鹿牌等牌子，也为西南厂利用下来。

巧明厂在一九三〇年由尹景年重新招股十万元另附充十万元共二十万元顶受过来，改名为巧明公记火柴厂，尹景年还同时顶受了广益厂改名为巧明公记火柴支厂。一九三八年日本侵略军侵入广东时，尹景年的巧明公记火柴厂（在佛山缸瓦栏）被日军炸毁。他在广州芳村的巧明公记火柴厂，于日军侵占广州后，又与日本人合作经营。抗战胜利后，澳门大光火柴厂租赁本市黄沙停业了的广东火柴厂厂房，经营大光厂的产品，因为用新商标不易推销，亏本不少。巧明公记厂又约于一九四七年失火，焚毁了工场，以火柴大厦向大光押借港币十万元，与大光厂联合经营，公记占股本60%，大光占40%，改名为巧明大光联合火柴厂，一直经营至解放以后。

与瑞典火柴的斗争

一九二七至二九年，瑞典火柴来我国倾销，连日本资本的巧明火柴厂也不免于倒闭。香港英发隆洋行罗子端代理瑞典火柴，又在本市同兴街开设英发祥号，以邓沛如主其事，专门推销瑞典火柴。邓沛如在英发祥门口竖立一块大木牌，牌上写着“代理瑞典火柴大王平价火柴”，还拉拢本省各地的火柴代理人说：“火柴大王准备在中国卖便宜火柴，准备卖两年，打定主意赔本十多万元，这是你们代理商的好机会。你们如不及时代销瑞典火柴，将来本地火柴厂倒闭了，你们想代销也不成了。”但当时一向代理本省火柴厂的商号，多数不为所动，不愿放弃代理本国火柴厂的权益。

瑞典火柴在本省倾销的第一年，广州地区的火柴厂便倒闭了七间，已如上述。这时广东火柴商业公会印发了《广东火柴业惨受洋火柴压倒痛告同胞书》五千本，寄给南京政府有关机

关和各省商会、各省火柴商业公会，向他们求援。一九二九年全国各地火柴厂派出代表在上海成立“中华民国全国火柴业联合会”，向南京政府请愿。尽管南京政府有关部门在口头上答应要维持全国火柴工业，但至一九三〇年仍然没有采取什么具体措施。广州地区的火柴厂商又向广东省政府请愿，夸大说工人三十万人失业，省务会议议决维持，交财政厅厅长范其务处理。我去见了范其务，我告诉他：一切洋货入口仅一次过纳千分之七十五海关税，就可在全国各地通行，不再纳厘金税；而本国的产品，经过有海关的地方同样要纳千分之七十五海关税，而经过厘金税的地方，又要纳厘金税，即使本国火柴一再降价，也无法与洋火柴竞争。经火柴厂商一再要求，范其务告诉火柴业代表说，省政府决定成立广东全省火柴消费税局，规定无论本国火柴或外国火柴一律每笠（一千二百盒）在卖出时征收火柴消费税大洋二元。具体办法是在每笠火柴的笠面贴一张完纳消费税的税单，另每十盒火柴包包面贴一张，如不报纳消费税而出售火柴时，则以走私论处，五倍罚款。还规定各代理商存仓火柴一律报验，出仓多少就缴多少消费税，如清仓缴税，尤所欢迎。这里面还另有文章，详见下文。

上述缴纳消费税办法是一项很特殊的规定，目的是征收外国火柴的和外省火柴的消费税，而对本省火柴则加以保护。为了暗中“保护”本省的火柴厂商，范其务还特别关照我说：“本省火柴厂所纳的消费税内定由消费税局发还，或作为买原料时缴关税和厘金来抵销。但这个方法不能让外人和外省厂商知道，如果他们知道了，政府就只好说话了。因此消费税局要由本省火柴厂商选人组织，不用官厅出面。”我听了这话，觉得官字两个字，说正说反，都无根据，因此要求范其务写一张手令给我。范当真写下了手令：“凡本省火柴厂所纳火柴消费税，由

消费税局局长暗中发还。”我拿着这个手令，作为挽救本省火柴厂的“仙丹”，立刻到银行租了保险柜，把这张手令保存起来。从此广东火柴厂商真个成立了个消费税局，局长人选由各火柴厂公推报请财政厅委任，局里设有科长一人，文牍一人，科员二人，火柴缉私队长一人，队员若干人，全月经费五百元，由财政厅拨付。这个消费税局的第一任局长是利耀峰，但全省厂商集议决定无论选谁当局长，一律要用“维业”为名，以表示维持火柴业的意思，因此第一任局长就叫做“利维业”。我当了三个月的局长，以后这个局便取消了。

广东省火柴消费局成立时曾将财政厅所颁的抽税章程印刷多份分发省内各埠及各县商会。当时曾检查了外国火柴代理商的仓库，要他们把存仓火柴的数字报验，但代理瑞典火柴的英发祥号瞒报了一个仓，仅仅纳了消费税一百罐（洋火柴用锌片箱装，称为罐）。我们在各处码头查察，发觉英发祥三天内运了一百五十罐火柴到各地去，因此派出缉私队会同太平分局警察到英发祥号内去查税，结果证实了该号火柴罐面的税票是用过了的旧票，把该号经理邓沛如扣留在消费税局，用锁链锁着脖子加以审问。邓沛如供出另一个仓里有瑞典火柴五百罐，没有报验。因此照章五倍罚款，罚了他五千元，警察局就中分得二千元。由各火柴厂派人组织的缉私队不但在广州市车站码头查缉漏缴消费税的火柴，而且在水、河口、江门、三埠、中山、前山、北海、肇庆等地也组织了缉私队。但当时挂有外国旗的轮船，缉私队无法检查。这种缉私队由一九三一年开办直至一九三八年广州沦陷时，办了八年才告解散。消费税局解散后，缉私队便由火柴行会组织的启源堂领导，由财政厅派人至启源堂主理。

一九三一年×月，南京政府财政部统一规定凡外国火柴入

口，一律征收40%的关税，同时铁路方面对本国火柴的起运费由一级降至三级，广东省自办的火柴消费税局，至此才取消了。在取消火柴消费税局前，我在财政厅曾见到香港的罗子端和一个外国人在和财政厅姓杨的科长谈话。杨告诉我说，罗和那外国人正想报缴存仓火柴消费税，但这个税已奉令取消还未公布，不晓得好不好把他们这笔税款收下来。我告诉杨，取消令没有公布，就应该收，结果收了罗子端等一万多元的税款。而取消消费税局的命令，也因此延迟了两天才公布。

东山火柴厂的创办

上面谈了自一九〇八年前后直至解放前四十多年间广州地区火柴制造业的一些情况，这里再谈谈东山火柴厂，其中若干情节可以作为上文所谈情况的具体说明。

东山火柴厂创办于一九一九年冬，其时第一次世界大战刚刚结束，我国正处在五四运动的高潮时期，振兴国货，挽回利权，是一般人的共同愿望，在这种形势下，罗节若（教授）、陈达初（教授）和我等三个人创办了东山火柴厂。

罗节若是留学美国的地质学博士，其父经营昌隆号出口草席庄，在罗定乡村设有不少工场，在广州东山大街（今江岭东街至瓦窑街小河边）也开有一间占地八百余并（约十五亩）的工厂，用木机织花色铺地草席，自办出口。后来这种席在国际市场上被日本席挤占（日本席用染色印成花纹，代替中国席的用染草织成的花纹，因此成本特低，售价也相宜，占了市场），昌隆出口庄和工场就停闭了，留下了若干间用几万元白银建筑起来的厂房。罗节若心想利用这个厂房，重办工厂，因此调查了广市地区的火柴行业，知道所有火柴厂用的都是日本机器、

日本技工和日本原料，决心办一家中国机器、中国技师和中国原料的火柴厂。他找了陈达初。陈达初是留学英国学化学的，他的父亲和我的父亲是世好，他本人又与我胞兄是广雅西学堂的同学。我当时是广东省农林试验场的化学技术员（还兼任农林专门学校实验室助教和化分矿质局的化验技术员），因此认识了陈达初。农林试验场的化分矿质局有个化验员曾耀新，是留学美国学织染的，受陈达初之托，化验火柴头。陈达初说，这是罗节若要创办火柴工厂的第一步，邀我合作。我说：一角钱买十多盒火柴，搞火柴厂有什么出息？陈告诉我，广州地区的火柴厂每年都赚十多万元白银，如果我们的火柴厂搞成功了，那时你想穷也穷不了啦！我和罗节若、陈达初等三个人就这样从化验火柴头开始，准备创办东山火柴厂。

我用了两天两夜的时间，化验火柴头，试制了一盒每枝有两个火柴头的火柴，陈达初见十分高兴。罗节若更高兴，当晚请我吃饭，共商进一步设厂制造的问题。我经过化验试制成功的火柴，着火力很好，和日本火柴头一样；柴枝方面也准备用中国柴枝，因此我又将农林试验场所植的八年松树砍取数公分直径的树枝，试制柴枝，效果也很好。从此罗节若便招股，罗氏兄弟认股白银三万余元，陈达初认股一万元，罗节若邀我入股，还说创办人没有股本是不行的，因此借给我五百元作为股本，租赁了昌隆织席庄的老场为厂址，开设了东山火柴厂，由罗节若任经理，陈达初任副经理，利耀峰任配药师，都是兼职。

试用“土制”机器失败

开设一间火柴厂，要配置机器，例如刨柴枝机、铡柴枝

机、刨盒片机、盒片开坑机、铡盒片机、排柴枝机、齐柴枝机、隔柴枝机、热柴枝铁板、浸石腊机和磨硫化锑、氧化锑、氯酸钾、土泥、松香等的机器，此外还需要不少的器具，仅入火柴的木盆和扫赤磷的木盆就要两千多个。不备齐这些机器和用具，火柴厂是开不成的。

东山厂的创办人立定志愿要用中国机器、中国技师和中国原料，因此想办法在国内定制机器。当时在广州市的机器厂如协同和机器厂、均和安机器厂，都不肯承制这种从未制过的火柴制造机，最后在广州市河南新开的鸿昌机器厂和安昌机器厂定制。两个厂都没有这类机器的图样或模型，要我们提出模型样本，后承大益火柴厂相助，把该厂的排柴枝机一套借给机器厂作样，并同意两间机器厂随时派人到大益火柴厂度量机器和印制模样。有了样本又怕制成后我们不要，除了先交一半费用作定银以外，还要我们找殷实店铺担保，才允定制。

承制机器的机器厂过期两个多月才交足了十二套排柴枝机器，而东山厂则早已请足了工人，连火柴盒片也分派到有关的地方约请家庭工用江门纸厂的纸糊成了火柴盒。这样，机器还没有到，厂里每天便要白开销一百二十元白银（其中四十元是刨柴枝，盒片工场经常费；八十元是排柴枝、入火柴、浸枝头工场经费）。所定机器，原订明制成后要包生产并且产量能达到日本新机器的95%，但事实上定制机器中的排柴枝机只能达到50%（其他各种机械合格）。这样，东山厂的成本就比使用日本机械的火柴厂增加。土制的铜柜又比日本造的 重十余斤，工人不肯用，要增加50%的人力，工人才肯使用。土制的排柴枝机也比日本机的性能差，所入火柴也仅为日本的50%。东山厂的成本因此加重了许多。尽管如此，东山厂究竟是用中国技师、中国机器办起来的，开厂初期，在报纸上大事宣传中国人

要用中国货，所产国货火柴狮牌、鹿头牌、马牌、双妹牌等，初期供不应求。但推出了一批之后，便变成滞销了，因为火柴头虽易于爆火，但火柴枝却不易燃着；而江门纸厂的纸，糊在盒子上，涂以赤磷，容易划烂。这样的火柴当然没有人买，连自己的家人都不愿意用。东山厂开厂的头一年，即一九二〇年，正当别的厂都有盈余的时候，每笠火柴要亏本数角钱，还卖不出去。

改用日本机器又告失败

一九二〇年东山火柴厂召开股东会，决议增加股本二万五千元继续经营。过去一年亏本的原因，大家认为土造排柴枝机器产量仅为日本机的50%，成本加大了，而柴枝质量不好，过于结实，难于着火等。当年向鸿昌、安昌两间机器厂定制的排柴枝机，其性能没有达到日制机的95%的产量，东山厂本来可以依约拒收，但该两厂表示无法依约完成，最后只好收用。今后如再继续用土造排柴枝机器和土造火柴枝，东山厂就非倒闭不可。大家决议向日本买排柴枝机十二套，连火柴枝也向日本购买。当时适有单华峰经营的九龙隆记火柴厂停了业，东山厂遂把隆记的六套日造排柴枝机和其他机具承顶下来。这六套日造排柴枝机的产量比原来的土制机高50%，厂里可以节省50%的劳动力和工资。以后又把改机后节省下来的劳动力用于扩大生产，再多买了六套日本机，并用日本柴枝制造火柴。

为什么连火柴枝也要用日本的呢？东山厂化验火柴头、试制火柴时，曾经试用过八年树龄的松树树枝，易于燃着。以后正式生产时用的柴枝是二十余年树龄的松木，没有估计到树龄少的松枝质松易燃，而树龄多的则质硬不易燃，结果失败了。我

国东北地区的白杨本是柴枝的好原料，但运输不便，无法购买。我曾向山东省农林试验场取得白杨种苗在广东农林试验场里试种，但不易成长。白杨柴枝上海也有出产，上海的火柴厂用的都是这种柴枝，但要购运来广东使用，则成本比日本柴枝增多10%，在这种情况下，我们只好购用日本柴枝。尽管名义上东山厂是国货工厂，但机器和柴枝都是日本的，只有技术人员是自己的，这一点较之别的厂总算略胜一筹。

但是，这样改辕易辙之后，东山厂仍然亏损。厂里一面向外高息借入资金维持，至一九二三年时已借入四万余元，当时负债已达股本的60%。欠各洋行商号的原料款项还不计在内。另一方面，和东山厂来往的中和银号和盛昌银号（都是罗节若开的银号）倒闭，欠了厂里一万余元，又有股东从厂里借去好几千元，都无法收回。到了一九二四年初，陈达初离厂前往德国，罗节若也到北京当教授去了，厂里只有我一个人主持。如果这个时候放弃不干，东山厂就会立刻倒闭，清还债务，最多也不过能偿还50%罢了。

改善经营管理

陈达初和罗节若离厂后，东山厂还要不要办，我经过很大的考虑。今后如果搞好了，当然大家都高兴；如果搞垮了，我这个五百元（连附充共七百五十元）的股东岂不变成“债冤”（粤语：债务人），所有的债务要我负责？由于事业心的驱使，我认为就此结束，于心不甘。我总觉得厂里自从改用了日本排柴枝机以后，产量已大大提高，较之最早的那个时期，应该是有所作为的。又考虑到，用了日本机器和原料，仍然要亏本，其缘故不在于机器和原料而在于人事，在于经营管理。我们当初