

湖南文史资料

19188

目 录

(总第29辑)

企 业 沧 桑 录

- 我所知道的湖南省祁阳观音滩煤矿.....龙孔彰 (1)
湖南工矿业之回顾.....范澄川 (7)
“裕湘”的缔造与恢复.....聂光增 (21)
抗战胜利后到解放前夕的水口山.....周怒安 (33)

名 人 与 实 业

- 陈渠珍与湘西实业.....陈桐初 戴亚东 (42)
唐伯球在实业界和军政界的经历...唐鸿钧 章劲柏 (53)
我的父亲段楚贤与锡矿山锑矿业.....段吉璋 (58)
跨越两次世界大战的美籍华裔李国钦.....章执中 (75)

公 路 史 话

- 我所知道的湖南公路建设.....马成然 (81)
张叙丞与湘黔公路.....张远翊 (99)

金融与贸易

- 战时湖南省银行的片断回忆..... 黄震德 (103)
复兴银行简史..... 江文觉 (110)
薛岳筹办湖南省贸易局的内幕..... 肖伯麟 (113)

工商人物自述

- 我在工商新闻两界的经历..... 蓝肇祺 (118)
沧桑五十年..... 曾诚意 (131)
经营航运六十年..... 胡德初 (143)
七十年来的回顾..... 王恢端 (151)

难忘的旅程

- 记长沙市工商界1950年北上参观团..... 黄曦龄 (157)

西方经济渗透

- 清末日本对湖南的经济侵略..... 彭国兴 (165)

特 载

- 我们所知道的刘廷芳先生..... 蓝肇祺 朱曙永 (195)
我说服蒋介石先生化解一场内战危机
——记两广事变未曾公开的一段内幕..... 刘廷芳 (199)

我所知道的湖南省祁阳观音滩煤矿

龙孔彰*

湖南省祁阳观音滩煤矿（以下简称观矿），自1930年开办至1955年停办，为期20余年。它经历抗日战争、解放战争和解放初国民经济恢复三个历史时期。尤其是在抗日战争时期，由于北煤不能南运，粤汉、湘桂两铁路迫切需要供煤，加之沿海内迁的工厂云集在祁阳及湘江上游城镇，需煤更多。观矿处于特定的地理位置，因而有了较快的发展。解放战争时期，在中国共产党英明政策的感召下，全矿职工积极保护矿山，使之免遭破坏，为建国初期恢复国民经济作出了贡献。

本文侧重记述观矿生产建设方面的始末。

一

观矿位于祁阳县东南部，距县城陆路10公里，水程上溯15公里，距湘江边凤凰滩码头1公里，上游至湘桂铁路黄阳司车站，水程45公里，至黎家坪车站陆路33公里，交通运输尚称方便。

观音滩自清朝末年就有小煤窑开采。至1930年10月，收归湖南省建设厅官办，为当时省办四个煤矿之一（其他三矿是：醴陵石门口煤矿、湘潭云湖煤矿、宁乡清溪煤矿）。

1943年11月，湖南省政府与国民党行政院资源委员会合办湘南实业特种股份有限公司，上述四矿归其管辖。抗日战争胜利后，公司撤销，由省建设厅接办。

* 龙孔彰曾任观音滩煤矿副总工程师。

1949年湖南和平解放后，观矿由长沙军事管制委员会财经接管部工矿处接管。1950年，观矿属湖南省人民政府工业厅。1951年，观矿隶属湖南省人民政府工业厅煤矿总局。1955年停办。

二

解放前，观矿设工程处，全称是湖南省建设厅观音滩煤矿工程处，属湘南实业特种股份有限公司管辖后，改处为局，但不久仍恢复工程处，解放后改称湖南省祁阳观音滩煤矿。

在工程处时期，设处长、总工程师，下设总工程师室、工务课、营运课、会计课、福利社、矿场和矿警队。课下设二至六股，社下有职工子弟学校、医院、俱乐部和供销社。矿场有杨柏冲、水龙皂和九丘田三矿场，解放后曾设福祁矿场。

军管时期，除增设军管机构外，其余机构未动。

在此矿的重建时期，成立了中共湖南省观音滩煤矿委员会，设党委书记，领导全矿工作，行政系统除处长改为矿长外，其余组织机构也基本上未变。

职工人数据1947年12月统计：职员82人，工人1,224人。

历届负责人（先后为序）为：

处长：谭伯强、范柏年、陶勋（时范柏年改任总工程师）；

局长：白深耘（系醴陵煤矿局局长兼任，范柏年任总工程师）；

处长：范柏年（兼总工程师），解放前夕增设副处长，由王北海（原任杨柏冲矿场主任兼工程师）担任。

解放后：

军代表：田光；

党委书记兼矿长：戈楷（即毛泽普）、林春、赵福云；

总工程师：范柏年（1950年调湖南煤矿总局工作）。

三

观矿矿区范围：解放前以花山岭至陶家堰为第一矿区；陶家堰至南仙观为第二矿区。解放后经过勘探，略有变动，西北起自段家冲，东南止于长塘煤矿第19号断层，划分一、二、三井田，南北走向长约9公里，东西宽约0.5至1公里，含煤面积约5平方公里。

观矿地层成煤时代系中生界三迭系至侏罗系，含煤10层，其中有4层为主要可采层，俗名大槽炭、棚皮炭、两夹炭、沙河炭。煤层不稳定，呈鸡窝状，厚度变化大，最厚达20多米，薄至不可采，一般为0.3至0.4米。牌号为一号煤与气肥煤。煤质系中至高灰、中硫、低磷。

1930年10月，省建设厅设处开办，先以整修原九土窑为主，月产煤1000至2000吨。1937年9月，省建设厅拨款扩大建设，收购了商办人和公司的矿区及设备。次年增拨投资购置机械设备，开凿水龙皂第一直井（1942年7月被淹），后又陆续投资。1940年10月，开凿杨柏冲斜井，继而收购商办李家山斜井，并入杨柏冲矿场，另在水龙皂开凿第二直井及斜井各一处。1946年11月，收购商办德荣公司九丘田矿区，开凿九丘田斜井。到1949年解放时止，计有杨柏冲、水龙皂和九丘田三矿场。解放后，原私营福祁煤矿（系范柏年等人合股开办）交给观矿经营，增设福祁矿场。

解放前生产机械全系蒸汽设备，主要是蒸汽泵排水和蒸汽绞车提升。全矿有锅炉19台，计800匹马力；水泵30台，计700匹马力；绞车6台，计230匹马力。主要设备合计1730匹马力。矿部设有机修厂，担负大、中修及生产机器零配件任务，各矿场设有机修车间，担负小修任务，并自备40千瓦直流发电机发电，作照明之用。1950年开始建设火电厂，1952年

建成发电，装机容量为560千瓦（300、100、160千瓦电机各一台），输送电压为2,300伏。

解放前，井下采掘全靠手镐、手锤、明火爆破和人力运输。解放后，由于新建了电厂，增添了电动压风机，逐步改手镐、手锤为风镐风锤，排水通风亦换为电动设备。当时采煤一般采用房柱法与高落式采煤法。解放后，改革旧采煤法，根据煤层条件，推行水平分层采煤法或倒台阶采煤法，全矿平均年产原煤36,000余吨。

地面煤炭运输，自井口至河栈采用轻便铁路、V型矿车、人力推运，下河装船。然后水运至沿河一带工厂和湘桂铁路黄阳司车站，装火车外运。

1944年9月，观矿沦陷，全矿机械设备、器材、房屋等均被日军破坏，矿井淹没。1945年8月，抗日战争胜利后，重振旗鼓，恢复生产。

1947年，水龙皂井下发生火灾，为了抢救职工生命和国家财产，工程师郑伯乐、工程员方密等7人牺牲，为观矿历史上最大的伤亡事故。为了表彰他们的功绩，范柏年处长为之立碑纪念。

四

1949年9月，祁阳解放前夕，中国共产党地下组织在观矿进行了“保厂护矿”活动，当时地下党成员互不相识，人数多少也不清楚，有的成员是解放后公开身份才知道的，如邓英华原系河栈职员，早就从事地下工作，有的成员由于某种特殊关系，当时就知道，如笔者所知，当时地下党成员郑昌颜（祁阳观音滩附近人），负责冷水滩、黄阳司、祁阳县城、观音滩、白水等沿河一带的“保厂护矿”工作。他曾多次奔走沿河一带厂矿，秘密策划，由于笔者与郑昌颜系广西大学同学，且交

情莫逆，故他来观矿时，必住笔者家，密商护矿事宜，散发传单，宣传共产党的“三原（原职、原薪、原工作）政策”，号召职工安心生产，保护国家财产，不要破坏矿山，不要惊慌，不要撤离岗位。还宣传共产党坚持一夫一妻制，不要轻信“共产共妻”的谣言等。这些传单，清晨在办公室、宿舍及其他公共场所都能见到。事实证明，这些传单教育了广大职工，收到了很好的效果，无论是在枪声四起的夜间，或在国民党残部撤退时围缴矿警队枪支的战争状态中，全矿职工都能坚守工作岗位，照常生产，秩序井然，直至长沙军事管制委员会财经接管部工矿处负责人梁春阳到矿接管和以田光为首的军代表进矿领导为止。

观矿在解放前夕能出现“照常生产、秩序井然”的局面，固然是由于共产党英明政策的感召，也与范柏年思想进步、倾向革命是分不开的。范在主持观矿期间，曾多次拒绝国民党和三青团进矿开展活动，矿警队枪支被国民党残部缴去后，范组织矿工保卫矿山，并预见到解放前后新旧（政府）不接的真空时期会产生混乱，储备了充足的粮食。这些都是稳定局势的因素。

解放后，全矿职工及其家属都被发动起来，在党的领导下，推翻了压迫、剥削工人的把头统治，改革了旧的管理制度，建立了新的民主管理制度，废除了工程处的旧体制，建立了祁阳观音滩煤矿新机构，政治觉悟大大提高，当家作主，民主管理矿山，使生产力大大得到了解放。

观矿在解放前后虽经20多年的经营，但一直没有进行地质勘探，因资源不清而盲目开采，后从生产实践中察知，煤层不稳定，除煤包外一般系极薄煤层，开采经济效益差，九丘田斜井于1950年至1951年上半年由此而关闭，尤其是水文地质条件较为复杂，湘江洪水常常倒灌，成为矿坑充水之严重威胁。如1942年一直井就因湘江洪水倒灌民家湾小溪，鼓穿老窿而被淹

的，加之壶天灰岩含水层，岩溶发育，且有小断层使之沟通，与湘江有密切的水力联系，有的地段，煤层直接与壶天灰岩接触，成为矿坑底板突水的主要威胁。如1953年杨柏冲就因此而被淹井。基于上述原因，上级决定停办。水龙皂二直井和斜井于1953至1954年上半年关闭，福祁直井也于1954年至1955年上半年关闭，全矿职工及机器设备先后调往其他国营煤矿，最后一批人员于1955年5月初调离。

五

有两件事不可遗忘：第一、观矿规模不大，年产原煤几万吨，全矿职员不过百来人，却安置了大学和中专毕业的工程技术人员30余人，与当时同类型企业比较，可谓多矣。自1951年九丘田矿场结束至1955年全部结束期间，工程技术人员陆续调往省内其他国营煤矿（包括石墨矿）、矿务局、省煤炭工业主管部门，个别调往省外，这些人多成为技术负责干部或技术骨干，不仅工程技术人员如此，而且经济工作人员、经营管理人员及全矿职工经过调动亦遍及省内外煤矿企业（主要在省内）和煤矿领导机关，他们积极发挥专长，努力工作，为我省煤炭事业的发展作出了贡献。

第二、观矿职工子弟学校十分重视教学质量。范柏年任处长时，兼任校长，亲自抓教学，严格选聘师资（教员多系省城师范学校毕业）。为了不使适龄儿童失学，4个学生也开班，成绩不及格者，降级，这个班最后剩下一个学生毕业。因学生素质好，升学率高，被誉为祁阳县第一流学校。学校还有一条制度，本矿子弟一律免费入学，外出升学的，享受公费。建国前一般企业中，职工子弟能享受此优惠待遇的，为数不多。

上述二事，是与矿领导人范柏年一贯重视培养人才分不开的。（祁阳县政协文史资料研究委员会 供稿）

湖南工矿业之回顾

范澄川*

1931年“九·一八”事变后，蒋介石采取不抵抗政策，放弃了东北的大好河山，这对华北地区造成了极大的威胁。当时，我在北平工作，认为日军魔爪必有伸入山海关内之一日。为了免于当亡国奴，我曾几度筹划南归，迄无成局。1933年春，湖南省建设厅长余籍传来电相邀，实遂我心，乃不问工作性质，毅然首途，返湘后，即主持湖南公矿矿产营业处的工作，直至1945年抗战胜利，这13年间，我一直在湘、桂、川三省从事工业生产和交通运输工作。

一

湖南省有色金属的蕴藏量十分丰富，到处都有开采。民元以后，私营矿业，归实业厅管辖；公营厂矿，则设矿务总局统一管理。后来，总局被取消，各厂矿改由建设厅领导，这种改变也产生了一些问题。首先，各厂矿各自为政，富裕的单位，月计有余，不免随意开支，造成浪费。品位比较低的矿山，则经常负债，无力调整与扩充，终年向省厅要求补贴。其次，每一单位，都在省城设立办事处，人员配备少则二三人，多至十余人，纯属不必要的开支。其最重要的是省厅对于各单位的生产实况，不能掌握，也无法领导，形成无政府状态。为解决这些问题，省政府决定在建设厅下设置公矿矿产营业处，规

* 范澄川自1933年至1945年曾任湖南公矿矿产营业处负责人、湖南第一纺织厂厂长、川湘盐运处负责人等职，现为国务院参事。

定所有各厂矿的产品，统由该处负责经销，各单位按月造具预算，由该处审核发放经费，这样统筹全局，既能节省经费，又能哀多益寡，互相调剂。行之有年，确见成效。我接管该处事务后，率由旧章，只因当时多数厂矿不景气，不得不经常向银行借贷，不免有捉襟见肘、绌短汲深之虑。

水口山所产铅锌矿砂，含量丰富，其中还可提炼出少量金银。湖南原有炼铅厂一所，1934年，饶澍工程师试制成了高温罐，因而增设了中国唯一的一所炼锌厂。这两个厂的设备能力不能消化水口山的全部矿砂，每当累积了相当数量时，就须运销国外。可是铅锌矿砂，属于战备物资，不许资敌。当时国内要求抗日的情绪高涨，运销日本，悬为厉禁。对于出口商人来说，日本一衣带水，运费比远销欧美要少得多，所以要牟取厚利，唯有偷运日本。前任建设厅长谭常恺，正是因为疏于防范，以致一批铅锌矿砂被奸商私运日本，招致各方的指责而下台。前车之鉴，引起我们的警惕。

1934年出售的一批矿砂，总数为2,000余吨，由矿产营业处经手标卖。在招标时严格规定：所有投标的中外商人，一律向中国银行缴纳规定的保证金，如经查明运往日本，即没收保证金作为罚款。矿砂运到欧美或美洲某一商埠后，除取得当地海关公文外，还要向该埠中国领事取具签证。这次投标，中国有三个进出口公司（张铭西主持的中央贸易公司、贺邨候主持的升华公司、罗筱玉主持的同昌公司）；外商只有英商安利洋行，该行资金雄厚，在世界各地有分支机构数百处，在长沙也有分行。它声称投标，而不按规定向中国银行缴纳保证金。某日该行经理送来一封私函，是中国驻德大使刘文岛写的（刘在大革命时期和我认识，那时他任唐生智统率的第四集团军政治部主任），信中证明安利洋行投标购运这批矿砂，经他调查，确保运销欧洲，希望我加以关照。我对该行的长沙经理黄伯鼎

说，不要走后门，要遵守规定，该行最终没有诚意，我们取消了它的投标资格。可是该行一计不成，又生一计，另以陆可记名义，按照规定缴纳了保证金，取得了投标权，开标后，它的标价特高，一眼就可看出是存心运往日本的，我们没有受骗，又取消了它的中标资格，而由履行规定的本国三家公司，共同协商出一个合理价格，标购了这批矿砂。安利洋行怀恨在心，便在汉口英文《楚报》上刊登一条消息，诬蔑我和营业处负责人李介候受了三家公司的贿赂云云。

事有凑巧，湖南公路总局拟招标购进载客卡车40辆，由建设厅设立采购委员会主持其事。我是该会的成员，料知安利洋行定来投标。因此将该行侮辱我们的经过告诉了大家，于是群情激愤，商定该行如来登记，一定让他先来见我，把问题说清，经我首肯，才让它投标。某日，该行长沙经理求见，我指定他们的汉口经理（此人兼任某国驻汉领事）在指定的时间来长沙矿产营业处亲自当众向我和李介候道歉。那天他是由黄伯鼎陪来的，我询明姓名，确实无误，他一见面，声称前次冒犯确属错误，希望原谅。我质问他：“那次投标，你们向银行缴纳保证金没有？”他说：“没有。”我又问他：“不纳保证金，能投标吗？”他说：“不能。”我又问：“陆可记和你们是一家吗？”他说：“不是。”“那么，为什么你们在英文《楚报》上替他说话呢？”他语塞。一口赔不是。我告诫他：“我们并不希罕你们的高价，也不看重你们的保证金，而是不准把我们的矿砂卖给我们的敌人，所以取消了它的中标资格，你们没有达到目的，就在英文《楚报》上对我们进行人身侮辱，你们以为我们不能奈何你们，那就较量较量吧，湖南今后的进出口贸易，安利就休想问津了！”他再三赔不是。这时，处内同仁听到有外国人来赔罪，认为是破天荒的大事，顿时拥来旁听，我看事已至此，可以适可而止，才打电话通知采购会，接受该行投

标，打发对方走了。

第一次世界大战期间，湖南产锑量占世界总产量80%以上，当时湖南华昌公司在上海、纽约、伦敦都设有办事处，随着战争的加剧，锑价不断上涨，获利倍增。为了防止别国夺取市场，我们有时故意压低价格，以提高竞争能力。为了未雨绸缪，在平常时期营业顺利的时候，锑业同仁议定从自己产品每吨价款内抽出若干，设立保证金，交锑业公会储存，以备在压价低于成本时作为补贴。因此，1934年世界锑价每吨稳定在150元左右(合我国当时银元)。但不久，长沙市场忽然无风起浪，经过投机商人哄抬和幕后操纵，不过两个星期，锑价抬到650元。就在这个关键时刻，锑业公会有人违背初衷，宣称为稳定市场起见，从锑业公会所储存的保证金中，提出若干万，将市场所有现货，用每吨600元的划一价格，尽数收买。这样一来，保证金的大部份就落入了私人的腰包。

从外表上看来，这一举措似乎是权宜之计，其实这是某些人的预谋。几位颇有实力的官商人物，早就觊觎这笔闲置的巨额保证金，在风平浪静时期，他们不动声色地陆续抓进一批现货，在哄抬价格的时候，他们也装腔作势地抢购期货，他们之所以有恃无恐，正是因为锑业工会存有大笔保证金，他们有权处理这笔巨金，这些人每人所囤积的现货或期货，一般都在100吨以上，到了锑价涨无可涨，势将下跌的时候，他们就利用职权，不择手段地把锑业经营者长期点滴集聚的保证金，掠夺一空。

二

1933年，省政府因湖南第一纺织厂所产纱布成本高于省外产品，形成滞销状态，乃采取地方主义，除停止向国民政府财政部缴纳统税外(每件纱7.3元)，并在岳阳城陵矶设所管理进口棉

纱，按照省内外棉纱差价，抽取平衡税若干元，使纺织厂纱布能在市场立足，同时还靠此增加省库的收入。

在湖南农村，织布是一种副业，由于只能买到高价的纱来织布，成本偏高，不能同外省布匹竞争，因而大批停织，仅就长沙东乡而言，就有四五千家不闻机杼之声了。为了保全一个厂，不仅使人民衣着费用增加，而且冲击了农村的副业生产。能明察秋毫，却不见舆薪，昔之为政者，多坐此病。所以我在1937年纺织厂情况好转之后，曾向建设厅建议，取消这个病民的管制办法。但没有被当权者采纳。

1935年5月，湖南第一纺织厂厂长章勤济病危。省府会议通过决议，由我接任。这个厂开始时的规模是4万纱锭，20年代又增加了1万纱锭和250台纺布机，每一次变动，就增加一批工人，完全是一所官办工厂。我再三思量：大家把这个厂交给我办，是信任我，是要我把厂办好，不是要我来做官。有了这个前提，凡是有利于厂者，我就做，否则我就不做，决不计较个人荣辱，不顾及个人利害。我在该厂两年多，作风可能严肃了些，我当时的姓名是范新度，有人谐音叫范心毒，见仁见智，各有不同，我不以为忤。不过一年，厂子就扭亏为盈，而且能够使工人分到红利，进而还想与中国银行合作兴建第二个厂。

当省府通过任命我为该厂厂长的消息传出后，各方推荐职工的函件，如雪片飞来，建设厅长余籍传，也开了一张10来人的名单，要我录用，我当面说明，除随前厂长一同去职的缺额，我已有适当的人选可以递补外，决不再增一人，他认为理由充足，撤回名单，并告我，何主席的夹袋里还有不少人，要我注意。我有了思想准备，因而在与何见面时说：“所有工作，只要按照正确的计划实行，就能作出成绩。只有一件事，我觉得难于处理。”他问什么事？我说：“是人事，这个厂的

组织过于庞大，裁汰还来不及，何能添人？这几天，省府和各厅的科秘人员，给我来了上百封介绍信，他们是上级机关，今天我不应所求，将来就会有寸步难行之日。”何键听罢，沉吟一阵，便叫我在报纸上登一则广告，说明原委，一概谢绝。这样，何键自己夹袋中的名单，就无法出笼了。我离开的时候，他竟一破惯例，送我到门口，然后嗫嚅地对我说，他在汉阳驻军时，所办训练班中，有一个姓黄的学生，现在纺织厂任副警卫长，希望我保留，我风闻此人有问题，答应看情况再说。5月1日接任那一天，我下的第一个文件。就是开除这个黄某。站在我身边的总务课长吴宗伯和技师张燧农等苦苦求情，我坚执不允。我告诉大家：“纺织厂每月发放工资两次，每逢这个日子，厂后银盆岭，就大开赌局，上自湘潭、下至霞凝，流氓赌痞，蜂拥而来，工人们辛苦得来的工资，大部分被他们囊括而去，而这个黄某，正是赌局的后台！他有恃无恐，坐地分赃，因此，不把他铲除，就不能刹住赌风，保障工人利益。”三天之后，省府秘书长易书竹打电话问我，是不是忘记了何主席的嘱托？我说没有，便将开除原因告诉他，说这正是顾全何主席的名誉，请他代为转达。无私才能无畏，这是我到纺织厂的第一天所做的第一件事。

湖南纺织厂每年暑期放假，工人回家，只有保全部工人留厂修理机器。回家工人希望缩短假期，早日回厂，为了提早完成修理工作，我们与工会商妥，保全部工人每日延长工时半小时（原为10时半，延为11小时），不料暑期第一天开工的早晨，忽报保全部工人罢工，一小时后才复工。经查明罢工系工会组织的，我根据蒋介石不准罢工的禁令，开除了四个工会理事。工会策动长沙各行业的10余名负责人，一同到厂要求收回成命，而我坚决不同意。

这个厂有一个突出的问题，就是工人太多，同样规模的

厂，有目前人数的一半就足够了，所以作适当的裁汰是必要的。经与技术人员商议，据云其中有500余人，进厂较晚，技术不够熟练，可以黜退。当时我们也曾考虑把两班制改成三班制，这可以不裁人，但当时的中外纱厂，都是两班制，我们不能独异。在此以前，天津宝成三厂，曾一度改作三班制，结果以失败而告终。我们这个落后厂，何敢轻易学步？同时有许多工人住在山后农村，有的距厂十余里，做三班时，有一班必在黑夜交接，女工上下班是有顾虑的，所以断然忍痛，采取精简办法，在暑假后开工时，就没有通知这500人来厂上班，让这么多人失业，这是我一生中碰到的不想做而不能不做的事。我嘱咐人事方面，把被裁的工人住址保留，考虑以后办新厂时，把他们召回来。后来我在常德筹设衡中纱厂时，首先想到了这批工人，后因日军深入，未能遂愿。

我接任三个月后，会计给我送来一张2万元的支票，说是厂长的份内收入。我问款从何来，他说是棉花磅余款，每季约2万元，全年共约8万元，例由厂长收纳。我寻思棉花进仓和入厂，份量并无变更，只因经过看磅人一压一抬，便创造了一份财富，结果是亏了工厂，肥了厂长。我当即通知会计主任周永年把这笔款记入公帐，并备文到建设厅。揭开这一黑幕，从而取消了这一恶例，健全了原材料的管理制度。

这个厂生产的棉纱，绝大部分是16支，每天不过80余件，根据纱锭的生产能力，日产还应大大提高。产量不高的原因，除技术管理方面还需要改进外，其最大症结，还在于设备方面的缺陷。

通常纱机配备，每1万纱锭，须配梳棉机40台。本厂5万纱锭，应有梳棉机200台，当时只有160台，整整少了40台，因而形成了瓶颈，大大影响了产量。找出了问题，我们就请建设厅向省府提案，在车间面积许可的限度下，向国外增购梳棉机

35台。当时某些省府委员怀疑我别有用心，第一次会议竟没有通过，在第二次会议上，经我列席说明，并保证增加生产，才得以通过。不久补充了梳棉机，产量就提高到了每日150件，出现了盈利局面。

1936年，我去上海，看望了我在宝成一厂的同事李云生先生，他是宁波人，在民国元年筹备湖南第一纱厂期间，吴作霖任总办，他以内行身份被邀任会办。他听到我在设备方面补充了35台梳棉机后，他连声叫好，并告我，在民元筹备该厂时，与外国洋行签订了4万纱锭的合同，价格都已议妥，不料政府中有人伸出手来，向洋行索回扣。洋行便只交梳棉机120台，以40台的价款来满足他们的需索。其时李明知后果严重，却不便反对并隐忍至今，我听后方恍然大悟。

还有一件小事亦说明当日官场之堕落！我们把厂房修缮好，补充了梳棉机，生产蒸蒸日上之后，循例由建财两厅审计委员会派员验收。事前厂里的同事们嘀咕开了，说这些验收人员懂得不多，可是不能得罪，应付得好，可以顺利通过，如有差池，他们是善于吹毛求疵的，我听了，一笑置之。那天，他们来到草潮门外办事处，总务方面立刻用汽划船送他们过河到厂，走马看花地绕了一圈后，便大鱼大肉饱餐了一顿，他们表示一切没有问题，验收任务完成了。不料把他们送到河边时，我们那只唯一的汽划船，因公到了河东，只好屈尊他们坐木划子。他们认为不恭，一气之下，马上回到厂里，说里面还有不少问题，须要复查一下，尽管没有问题，他们以后还是拖了一年多才盖章。总务科同事劝我设法疏通，甚至说要送几个钱给他们，我坚决不同意，直到我辞职，也未求过他们。

第一纺织厂和日人在中国办的“内外棉纱厂”都是民元兴办起来的，“内外棉”因经营得法，已扩充到10来个厂，而我们不仅只抱残守缺，还弄得自身难保。因此，1936年湖南第

一纺织厂盈利147万元后，我们立即向省府建设厅建议，向中国银行借款凑足300万元，另办新厂，得以批准。1937年我与中国银行湘行经理吕越祥一同去沪，与中行总管理处接洽，据该行总稽核霍宝树告知，该行正拟在湘设厂，如省府有意，双方可以合作，无须用借贷方式。我电告省府征得同意后，当即与中行议定，在湘办四个厂，以“衡中”为名，“衡”代表湖南，“中”代表中行。先在常德德山小港开设第一厂，股本350万元，中行占股70%，省府20%，商股10%，由我负责筹备。随后，我到常德购地备材，准备兴建，所购英国纱机，也已运抵香港，后因广州沦陷，无法内运，遂于1938年停止建厂，退还股息。多年梦想，竟成泡影。

湖南工厂的职工分得红利，是从第一纺织厂开始的。1936年，我列席一次省府会议时提出，纺织厂年度总结如有盈利，应提出15%作为职工红利。其时在座各省府委员，因这个厂多年亏损，不信会有盈利，所以很轻易地通过了。不料1935年至1936年度，居然获利，可提出22万余元作职工红利，某些省府委员面有难色，谓湖南无此先例，经我力争，还是发放了，每人分得了6个月工资。后来省府议决给我1万元，以示酬奖。我则以纺织厂之有起色，建设厅有关人员均有贡献，遂将一笔红利，交请余厅长酌情分配给科技人员。说起来，职工分红，是件喜事，谁知“福兮祸所伏”，1937年竟因红利问题掀起了轩然大波。

那时湖南省党部的权力，掌握在“钻子派”手里，我没有参加过任何党团组织，但因为我在湖南工作，有人就以为我属于“皮刀派”。

1937年工会改组，湖南党部不甘心纺织厂的工会组织权力长期落在别人手中，所以指使“钻子派”的人出来竞选，他们宣称，如果他们获胜，一定要厂方预发红利（即1936年至