

丝绸实业家钮介臣

钮守章



钮介臣先生

我父亲钮介臣是湖州一个比较著名的丝绸实业家。他爱祖国，爱家乡，更爱自己所从事的丝绸事业，经历了近半个世纪的努力，历尽艰辛、波折和磨难，为发展湖州丝绸，创立达昌名牌产品，贡献了毕生精力。他出身贫苦，仅读了六年私塾，14岁就离家去当学徒，而后由商而工，由小到大，从家庭作坊两只绸机开始，逐渐积累资金，创办了达昌第一绸厂、达昌第二绸厂、苕溪丝厂、达昌丝厂、天昌丝绸炼染厂、达昌面粉厂、达昌肥皂厂、达昌门市部、农场、养鸡场等。并投资塘栖华纶丝厂、杭州震旦绸厂、杭州九豫绸厂、全浙丝织公司、德清大有第十蚕种场、上海友大机器厂、湖州电厂、苏州苏嘉湖汽车公司、湖州老恒和酱园、湖州远昌酱园、南浔信益丝厂、震泽达丽益经行、苏州泰记绸庄等20多个企业。分别担任这些企业的董事长、常务董事、总经理、经理、监理等职，并担任了上海绉业公所会长、上海绸缎业同业公会常务理事、吴兴公立医院常务董事、湖州绉业小学校董会董事等社会职

务，成为湖州数一数二的民族资本家。他一生节俭，不近声色，不建私人花园，不置汽车洋房，不沾洋烟洋酒，不穿洋服，晚年更是深居简出。生活简朴，不图个人享受和他那百折不回，致力于发展丝绸的强烈愿望，成了明显的对比。

但是，在旧社会三座大山的压迫下，中国民族资产阶级是掌握不了自己的命运的。抗日战争时期，我父亲化20年心血创建的苕溪、华纶两丝厂，毁于日军炮火，给了他很大打击。抗战以后，他在上海为丝绸同业抵制蒋经国的限价政策，被当时上海警察局黄浦分局传讯，险遭拘禁，经多方奔走获释。国民党的通货膨胀，再加上资本主义企业本身的弱点，造成了企业外强中干，徒有虚表，始终得不到健康的发展。

解放战争的炮火打响后，我父亲的不少亲友纷纷作撤离上海、去港去美的准备，我父亲既不为国民党反动宣传所骗，又不为那些“好心”劝他作逃离准备的人所动，立志留在祖国与企业共存。他亲口对我说：“我从小苦出身，一个铺盖到上海，什么苦都吃过，我自问靠办实业起家，不干坏事，共产党如果要清算我，我可以把我所有的企业奉还给国家，我想共产党总要给我饭吃，给我工作做的。”他又说：

“国外再好，无非流落他乡当白华；国内再苦，总是生身之地有根基，要我离开企业，我不愿。”后来上海地下党组织寄来了向他宣传党的城市政策、经济政策以及党对私营工商业政策的信，要他好好保护企业迎接解放，这使他更感宽慰，直到解放。

解放后，由于市场虚假繁荣的消失和帝国主义的经济封锁，丝绸一度销不出去，加上我们对党的政策有疑虑、消极

经营等因素，造成了企业很大困难。之后国家通过加工订货，代织代织等一系列政策措施，加以扶持，从1954年春开始，企业逐个实行公私合营，走上了社会主义康庄大道。

1954年冬天，父亲亲自参加了湖州电厂公私合营后第一次股东会，领到了按四马分肥的股息，并在公方代表的报告中了解到该厂公私合营后所发生的巨大变化，深有感慨，他说：“想不到共产党短短几年就把厂搞得那么好，还发了股息，真了不起。”第二年公私合营达昌绸厂开股东会，他也参加了，使他惊讶和高兴的是公私合营后仅仅两年，生产就大大地上去，取得了前所未有的好成绩，从而使他心悦诚服地认识到中国的民族工商业只有在中国共产党的领导下，接受社会主义改造，才会有真正健康的发展，作为工商业者本人来说，也只有坚持跟共产党走，走社会主义道路，才有光明的前途。

1956年全行业公私合营高潮中，他把上海的房地产复兴路维厚里整条里弄40幢住房、10幢店面全部交出参加合营，并欣然接受上海市房地产公司的安排，68岁重新出来工作，73岁（1961年）退休。

十年动乱期间，我们全家都遭到冲击，他身心受到很大摧残，于1972年12月19日突患脑溢血去世，终年85岁。

苦难童年 造就性格

我父亲名钮家连，字介臣，小名喜宝，于1888年8月23日出生在湖州城内西门一个穷职员的家庭里。弟兄三人，他排行老二。3岁时祖父钮承俭去世，靠我祖母缝洗帮佣，把三个孩子拉扯长大。7岁，父亲开始在城内邱氏私塾读书。

生活的重担，迫使我祖母不得不令父亲辍学。14岁进双林镇吕恒兴衣庄当学徒，洗菜、淘米、烧饭、挑饭担，样样都干，当成年人使唤。

15岁，转到湖州丁仁记绉纱庄继续当学徒，虽说比衣庄略好些，但仍然相当艰苦。那时生绸要通过火缸回炼，这是学徒干的最艰苦工作，夏天两只手被火烫起一个泡，但不能歇手。店里规定学徒饭后要轮流洗碗，有些家庭条件好的学徒叫我父亲代洗，每次给铜元一个，他舍不得化，到学徒期满，积聚几百个铜元，回家全部交给我祖母。苦难的家境和学徒生活，造就了他那艰苦奋斗的性格和勤俭节约的生活作风，终其一生，不稍改变。

三年学徒期满，他当上了职员。由于工作勤奋，能力强，又肯实干苦干，被程彝卿看中。21岁进湖州老惇泰绉纱庄当职员，并正式拜程为师。22岁提升到上海老惇泰当会计。24岁鉴于当时绸旺销，生意好做，乃离开老惇泰开始自己做绉纱行商，从湖州机坊贩运绉纱到上海销售，开始积累资本。

弃商从工 创办达昌

湖绸畅销，区区一点商业利润已满足不了我父亲的要求。早在1911年父亲弟兄三人就开始设置土法手工抛梭织绸机（本机）2只，进行家庭作坊生产，继而增加到4只，名为“钮达昌”，自产自销。1918年，在西门小西街回龙桥堍，合伙集资扩大了20台人力织机（拉机龙头，提花比本机进了一步），正式建立达昌绸厂。1920年扩展到45只拉机。1921年为了进一步扩大生产，又在湖州市新马路（即现在的

志成路)购进旧府衙门官地,建造新厂房,自制铁木电力机20台,并从瑞士引进全铁新型电力织机10台以及准备车间设备等,创办了达昌电力织绸厂,也称达昌第二织绸厂。原西门老厂仍以人力机为主,以后逐年改造更新,陆续更新为电机,称为达昌第一织绸厂。两厂到解放前夕,已拥有电力织绸机86台,职工总数233人,各种翻丝、并头、打线、摇纤、上浆、整经,以及机修发电等设备,一应俱全。在上海设总发行所和总管理所,杭州、苏州分设办事处,解放初曾在香港设立办事处,推销本厂产品,年产量在30万公尺左右。著名产品有六号葛、特号葛、真丝和各种交织被面,国泰呢、长春呢,花素派力司、花素绉缎、素壁绉、双绉、格子壁绉、九霞缎、爱山纱、织锦缎、古香缎、飞马绉、电力纺、帐料等几十种产品行销全国各地,远销美国、法国、英国、印度和东南亚诸国。居湖州丝绸同业之首,在全省也是有名望的。

求好原料 自办丝厂

民国初年,湖绸的主要原料是以土丝为主,它是农村家庭土法自缫的丝。由于设备简陋,缫制的丝,条纹粗细不均,糙头多,断头多,必须化人工手择,产量低,质量差,不可能织造细密、薄型的高级织物。为了力求产品向高精发展,父亲决心自建丝厂生产白厂丝。1927年他选择德清县大麻镇海卸村花港洋置地30多亩,起造苕溪丝厂,与方、汪等家合伙经营达昌大股,先置意大利式坐缫车168部,四年后添96部,合计264部,1935年由上海寰球厂承造,添置了当时最新式的日本回转式立缫车160部,包括后缫扬返设备等,还自设发电设备,安装从厂里直达塘栖的长途电话线路。

除厂房外，还建有一座四层楼的封闭式茧仓库。十多处茧站，分设菱湖、花林、洛舍和门庄等地。门庄和洛舍两处各装备由寰球厂造的烘茧机，比较先进。父亲选择到乡下偏僻的地方去开丝厂，是出于以下三点考虑：一是那里茧子多，茧质好。二是水质好。三是乡下工人易控制，不会闹工潮。当时蚕种都是土种，有一种三眠子莲心种，茧型小如一颗花生，缫折要六七百斤，但却能缫出9/11 10/12最细的条纹销法国。该厂打出一只“时装牌”（Fashionable）白厂丝，专销法国，另有一只“DC”牌的白厂丝专销美国，“好运道牌”（Good Chonce）白厂丝是专门内销的。丝质好，为达昌织绸创名牌提供了独特有利条件。

该厂添置立缫车勉强做了两年，1937年就爆发了抗日战争。日本出于要在外国和中国争夺丝绸市场的需要，有计划、有目的地大肆破坏我国的蚕丝事业，他们的铁蹄一踏上江南国土，见桑树就砍，见茧具就毁，凡沿铁路线，能管得到的丝厂，全部接收，归日本华中蚕丝公司经营，管不到的就毁。苕溪丝厂地处偏僻，就被侵略军黑植部队指使津下本洋行出面公开拆机器，毁厂房，大肆抢掠，先后好几次。当地敌伪土匪，更趁火打劫，最后一把火全部烧光，片瓦无存。另外父亲投资在塘栖王家洋的华伦丝厂，也遭到同样的命运。两个相当规模的丝厂，就此毁于一旦。

苕溪丝厂被毁，父亲心犹未甘，当时日本军国主义蓄意乘此机会把我国茧丝事业扼死，明令公布中国人不得开设大型丝厂，即使是家庭缫丝小作坊，丝车规定不得超过20部。于是我父亲就采取化整为零的办法，在湖州、南浔、震泽分建达昌、丽生、丽记、信益、达丽益等八所缫丝工场，在敌

伪铁蹄下，到四乡收购茧子缫丝，供给绸厂作原料。

抗战胜利后，我父亲即在达昌第一绸厂内，先辟设缫丝部，1946年正式成立达昌缫丝厂，和原来两个绸厂合称为达昌缫织厂，初仅10绪坐缫车96部，第二年再添立缫车72部，所产白厂丝除一部分外销外，多数给绸厂作原料。

多种经营 产销一体

要发展蚕丝事业，改良蚕种是必不可少的一环。过去湖州农民养蚕习惯以土种居多，茧质差，缫折大，品位低，成本高，对提高丝的质量，有一定影响。父亲决心推广日本改良种，从育种开始来提高茧质，乃投资德清大有第十蚕种场，向农民宣传饲养改良种的好处，将蚕种赊欠给农民，贷放养蚕资金。这样既控制了蚕茧，又改良了品种，一举两得。

绸厂生产的生绸，必须经过炼染，才能售给客户使用。为搞丝绸产销一条龙，必须解决炼染问题。抗战前，湖绸属于几家大绸厂产的，基本上都是上海大昌炼厂和大中华炼厂炼的：时间长，周转慢，仰人鼻息，自己不能作主。湖州城内当时也有小炼坊，但都是设备陈旧，手工操作，质量过不了关，很少站得住脚。因此父亲决心自建炼染厂。1940年，他从上海大中华炼厂请来留学日本的炼染专家应敷秀当工程师（当时日本炼染技术已相当高明，炼出来的绸，手感特别好），筹建炼染厂，发起成立天昌炼染厂股份有限公司，让上海、湖州丝绸同业都来参加投资，借以招徕主顾。达昌占有半数以上的股份，并负责垫款，父亲任董事长，开始时请王柳樵任厂长，王去世后，由卜雪清继任厂长。1943年，为了

达昌需要染格子壁绉的色丝和染色绸，特地从上海请来了四位技师和技工，两位染不退色色丝，两位染绸，从此炼和染配了套，炼染质量也逐步提高，为发展成为一个全能的丝绸印染厂，奠定了基础。

达昌还在志成路开设门市部，以推销本厂自产绸缎为主。还有邮售部，通过邮寄样本，接要货单，发邮包，由邮局代收货款。还有礼品部，发行礼券，馈赠亲友。通过产销直接见面，可以及时了解到顾客的心理和要求，不失时机地对产品品种的规格、花样、组织、色彩等方面进行改进，以适应时代的潮流。

除了属于丝绸配套一条龙以外，达昌还注意搞多种经营，发展城乡经济。湖州沦陷时期，日军管制粮食，每人配给很少一点户口米，要通宵排队。父亲乃从无锡定购了全套钢磨新设备，办起了达昌面粉厂，在无锡寺头镇设立小麦收购站，派驻专人坐庄收原料，过太湖运来。产品有绿飞马牌一号粉、红飞马牌二号粉、三号粉及麸皮等，均销于湖州本地，对缓解当时居民粮食供应，起一定作用。

办肥皂厂，利用蚕蛹榨油，为天昌生产桶装炼皂和家庭日用肥皂，还办起了酱油厂，利用蚕蛹做酱油。在西河头，丝厂的蚕蛹工场内，还办起农场、养鸡场等。

科学管理 善于经营

父亲出身贫苦，白手起家，一生从事丝绸工业。他在事业上之所以有成就，除了第一次世界大战的客观有利因素外，主要是注重科学管理，善于经营，归纳起来，有以下几方面。

（1）弟兄团结，勤字当头。

父亲弟兄三人，大伯父钮少卿是肥丝店学徒出身，忠厚老实。三叔父钮少琴是绸布庄学徒出身，精明能干。我父亲不仅精明能干，而且有见识，有抱负，并有一定的组织管理能力。建厂以后，弟兄三人分工负责，老大管原料，老三管生产，老二抓总，并负责上海的推销工作，从原料到成品，从厂里到厂外，统是自己人把关，点滴不漏。

他们不仅弟兄团结，妯娌间也同样团结，全家齐心协力，为以后钮氏发家创业奠定了基础。抗战后，三叔父去世，父亲失去了得力助手，不得不同时兼顾湖州和上海两头，这样也就形成了以父亲为核心的达昌指挥系统，主要的经济权，人事权，调度权和经营决策权都集中在上海总发行所，在湖州的各厂厂长行使生产组织权和调配权。随着企业的发展，尽管条件变了，也丝毫没有改变父亲事必躬亲、勤字当头的性格。他办事认真，一丝不苟。在湖州时，他一早去车间摸情况，晚上再去车间，早晚两次，从不间断。在上海时，也起得很早，处理事务，每天必亲自和厂里通长途电话，批阅厂务日报，睡得很迟。逢蚕讯收茧期间，他乘着游艇，一个一个茧行跑过来，每天晚上只睡二三小时，甚至通宵不眠。近半个月的收茧结束，他精疲力尽地回到上海，可以接连睡上几天几夜。

（2）重视产品质量，不惜工本创名牌。

真丝绸是湖州特产，历史悠久，在第一次世界大战期间，帝国主义无暇顾及中国，中国民族工业得到了发展，丝绸进入全盛时期。湖州除城区十多家大中型绸厂外，大小零机机坊，不下数千台，遍布四乡各地。在上海市场上，与苏

州、杭州和上海本地产的丝织品的竞争，非常激烈。以后日本和意大利的人造丝输入我国，它具有价廉、色泽光亮等优点，真丝绸又面临新的挑战。但是真丝绸牢固耐穿，透气性强，穿着舒适，确有人造纤维所不可代替的优越性。而湖州发展真丝绸生产又有其独特的历史条件和地理优势。出于振兴家乡丝绸事业的责任感，父亲立志从提高质量上着手，发展湖州真丝绸生产。他牢固地树立“质量第一，以质量求生存，以质量求发展”的经营方针，不惜工本创名牌，力求产品精益求精，在竞争中取得胜利，使自己立于不败之地。例如达昌真丝被面，是国内外享有极高声誉的名牌产品，当时上海美亚绸厂和大诚绸厂的被面也相当有名，而达昌注重实销，以货真价实闻名于市，它花样多，分量重，质量好，是其他厂不能比拟的。被面花样多至几十种，其中如百子图、马上封侯、雀屏中选、八骏图、石榴多子、凤竹牡丹、泰山得子、三阳开泰、龙凤呈祥等都是比较受欢迎的花样。纹工画好的小样，父亲要亲自过目，亲自挑选，力求花样吸引人。

“八骏图”上的马和“三阳开泰”上的羊，他特地请了名画家赵叔儒作画，然后再点“意样”做成花本上机。在分量方面，当时一般被面头纹只有9600生胚6两（熟胚4两）左右，而达昌被面头纹10800加重到生胚8两（熟胚6两），分重量，用料讲究，花样新颖，尽管售价要比一般被面贵三成，还是深受顾客欢迎。又如要提高素壁绉、格子壁绉的质量，改变原来的工艺设计，20/22两根作经，16/18三根作纬，头纹5600改为13/15三根作经，16/18五根作纬，梭脚加密，头纹减为5000。从20/22改为13/15，虽然原料成本提高了，但织出的成品细密有光彩，手感软滑，质量大大

提高。还有达昌首创的双梭箱织物国泰呢，其组织特殊，正反面一个样，平挺、丰满、细密，熟胚重量每码2.5两以上，头纹也仅9600，主要靠增加纬密，梭脚打落，绸身挺括厚实，质地牢固。

为了保证质量，达昌非常重视检验制度，严格把关。除上下道工序的检验外，单是成品检验就有三道，第一道在织物落机后先进行生货检验，质量标准分“金石丝竹”四档：

“金”字每匹奖四角，很少有，“石”字每匹奖2角，“丝”字不奖不罚，“竹”字每匹罚2角，还要挡台工找原因，一点不马虎。第二道炼白熟绸检验，检验表面疵病，不让漏过，第三道色绸检验，检查织物染色后显露出来的毛病，如色挡、经柳、色不匀、起灰等，剔出次品，然后包装出运。

（3）重视采用先进设备和先进技术。

达昌在1918年第一厂建厂时都是本机，1920年就扩展为45只拉机。次年达昌第二厂开办时就陆续安装上电机。不久达昌一厂也全部改成电机，两厂共计织机86台，其中一个西洋机工场为瑞士进口全铁机10台（包括快速素机4台，双梭箱花机5台，四梭箱阔机1台）其他织机都是寰球厂出品。寰球快龙头也是达昌第一家有，打线车和并线车是华嘉洋行进口的，纡子车是来罗比洋行进口的，不仅绸厂设备重视更新改造，苕溪丝厂也是如此，丝厂的缫丝车、扬返车、煮蒸机，烘茧机等，也都是由寰球厂承造。抗战胜利后，重建达昌丝厂的设备，则全部由裕和生机器厂承造，这些设备，就当时说来，都是比较先进的。

父亲不仅重视设备的更新，更注意采用先进技术。湖绸名产华丝纱向来是手拉机织物，达昌技术人员潘宝林、姚臣

俊、金梅卿和工人范贵臣首创电机织纱成功。为了要和永昌平湖秋月牌庐山纱竞争，达昌用电机织爱山纱。电机产量比手拉机快，成本低，有竞争能力。

为了要增加纬密，提高织物质质量，达昌从南京织造熟丝缎子的工艺中得到启发，在湖州各绸厂中首创“泡丝”新工艺，减少蚕胶，把原料丝弄软，方法是把原条土丝分小，爪板搓软，然后用肥皂、大泡而油浸泡，逐步升高温度，让其脱胶，以后紧线的打线筒子，采用蒸的办法也是同一原理，目的是使纬线柔软，梭脚打得落，织物细密，牢度增加，以后各厂也相继学习采用。

格子壁绉要求生丝染好不退色上机，这是上海华新染坊独门生意，父亲千方百计动脑筋挖出该厂两名技术人员到湖州天昌炼染厂，引进先进的染丝技术。

为了改变过去湖州只能织真丝织物，不能织交织和人丝织物的现象，达昌引进人造丝，学习苏州、杭州织造独幅交织富丽被面、龙凤被面以及熟丝织物织锦缎、古香缎等。

（4）培训骨干，重视人才。

达昌建厂初期，有徒弟30多人（培养工人的称徒弟，培养管理人员的称学生），厂里规定：徒弟进厂一律要学对头、打线、织绸，织满几百丈满师；学生进厂一律要先进工场当徒弟，学习各个工种技术，包括造机、扒扣、踏花、点样子、串纸板和上机开梭等各种基本功都要学会，然后逐步提升到技术人员和管理人员的岗位。他们受过专业培训，基本功扎实，父亲重用他们，成为全厂生产和管理上的骨干力量。像后来负责达昌厂主要技术和管理工作金培堃、金梅卿、沈通宝、姚臣俊、沈梓岑、李伯翔、潘宝林、许自兴、

汤玉林等以及上海发行所的李西林、袁心雄、王志贵、徐晋卿、汤雨苍等和苕溪丝厂的费瑞林、钮百福等几十位同志都是本厂学生出身，受过严格的基本功训练，因具有才干而得到重用。

达昌订有一套严格的厂规、店规。上海发行所的学生进店后，三年不准回家，不准随便出门，剃头、洗澡都要请假，晚上集中在景云大楼和慈淑大楼读夜书，学珠算，复帐或者搓票签。学生只准睡大板，不准睡高脚铺，不准吸烟，不准赌博。厂里无论职员学生，如果生活腐化或有贪污不轨行为，轻则记过，重则开除，决不留情。在严格要求下，培养了一大批既有业务才能又有较好素质，能吃苦耐劳的有用人才。

为了积聚人才和加强技术力量，父亲特从上海物华绸厂聘请杭州工艺学校毕业的洪莲生当工务主任，另外聘请了宋友声当纹制主任，聘请出身北京瑞蚨祥绸缎庄的金秀峰担任上海发行所营业主任，统管华北华中推销业务。由于知人善任，使他们都曾为达昌的发展出过力。

（5）自缫自织，兼用硃石细丝发挥原料优势。

为了供应绸厂好原料，父亲不惜化很大精力和物力，创办苕溪丝厂于前，继办达昌丝厂于后，它可以根据绸厂需要缫制出像13/15 16/18 19/21 20/22 24/26 28/30等特殊规格的厂丝，这为绸厂织好绸创造条件。在选用原料上，达昌非常认真，哪一种绸需要哪一种牌子、哪一种规格的原料，非此不可，否则宁可停织。例如素壁绉，打出牌子时，一定要“时装牌”13/15的丝，别个牌子不用，从不偷工减料。有一种双梭箱织物裹蝶纤，就是因为原料不符合设

计要求而停织的。

一般真丝织物，达昌采用白厂丝做经，选用硃石细丝做纬，成本轻，织物厚实，分量重。因为硃石细丝比辑里丝细而均匀，再经过掰小泡过以后，织物更加柔软光洁，而且这种用厂丝经、土丝纬织出的织物成本轻，分量重，厚实耐穿，甚至比上海、杭州全厂丝织物还好，这是湖州在真丝织物的竞争中取胜的重要条件之一。

(6) 精打细算，勤俭治厂。

达昌重视成本核算，重视点滴节约，精打细算，以购材物料为例，达昌的进价总比别的厂便宜，对方肯迁就，主要就是贪图达昌生意大，付现款。敌伪时期，上海和湖州对期对解的汇款，别家要付贴息（汇水），唯独达昌没有，也是贪图达昌信用好，资金足，靠得住。

达昌在生产过程中，更是处处精打细算，重视综合利用，提高经济效益。例如利用缫丝厂下脚汤茧、双宫剥绵，此其一，利用蚕蛹榨油做肥皂，此其二，利用榨过油的蚕蛹做酱油、养鸡，此其三。

奉俭克己 热心公益

父亲一生节俭，在同行中是有影响的。他的生活方式和他的经济地位、经济条件极不相称，有时竟达到令人难以相信的地步。他在抗战期间，为了保护币值，曾以20万元代价购进上海维厚里一条里弄的房地产，其中一幢五楼五底的洋房，可以自己住，但是他没有住进去，家眷仍住在天津路达昌上海发行所楼上，租住别人的房子。他不置私人小汽车，仅以三轮车代步，后来干脆连三轮车也取消了。他会吸烟喝

酒，但洋烟洋酒从不沾口。他经常在他子女面前讲他当学徒的苦，所谓睡半夜，起五更，被头睡不热，吃饭上桌是最末一个坐上去，最先一个站起来，中途还要给师傅盛饭，吃白饭、白粥是经常的事等等。他谅解学生的苦，所以他订出规矩，达昌的学生可以不给师傅盛饭。他节约成性，自己不浪费，也不准我们浪费。有一次，一个和他同桌吃饭的学生把刚上市的嫩蚕豆，出壳吐在桌面上，他一声不响夹起豆壳放在自己碗里吃掉了，弄得同桌的人尴尬万分，从此再也没有人敢出青蚕豆的壳了。我也养成了这样的习惯，诸如信壳翻身再用，用废纸打草稿等，都从他那里学来，已经习以为常，不以为奇了。他有条件享受而不享受，同时也不让我们子女享受，他的理论是“俭以养廉，骄逸必败”。又说“创业难，守业更难，子孙一图享受，必败无疑。”

解放战争开始后，有很多好友，热诚地劝我父亲作狡兔三窟的打算，逃资去香港或国外另作他谋。他非但不为所动，却一门心思在湖州西河头广化桥一带察看地理形势。他对我说，他想利用青铜门一流清澈河水再建造一个现代化的丝厂。以当时的形势和环境，他竟有如此作为，表现了他强烈的事业心。

尽管父亲自奉节约，舍不得为自己多化一分钱，但他热心并乐于资助公益事业，不遗余力。达昌厂自办的经远消防会，无论设备上或消防人员素质上，都是全市有名的。有一年志成路市中心第一楼茶店起火，因水源远，其他消防车均无法出水，达昌因有自备蓄水池第一家出水。抑制了火势的蔓延，避免了市中心一场大火。

现在湖州九八医院的前身是美国人孟杰医生开的福音医

院，抗战开始，特别是太平洋战争爆发以后，孟杰撤离回国，该院就陷入缺钱缺药缺少医疗器械物品，不能维持的困境。院长翟培庆几次来上海就商于父亲，父亲除了自己多次捐助现款、面粉、药品器材以外，还向旅居上海的同乡同业、好友以及湖州当地的同业、诸友各方面奔走募捐，把医院维持下来。

原湖州绉业小学，沦陷期间，迁至上海北京路景云大楼上课。当时物价暴涨，币值低落，学校入不敷出，员工生活困难，父亲毅然挑起了扶持学校的担子，经济上大力支持，一直维持到抗战胜利后该校迁回湖州。沦陷时，湖州城内粮食受日军控制，相当紧张，城内贫民买不到粮食，达昌面粉厂曾平价出售三号粉和麸皮。

达昌还有一个“宝善会基金”，专门送医、送药、送棺材，冬天送棉衣。还委托老恒和酱园散送米粟，周济城市贫民。

回顾父亲的一生，他创办了一些企业，在振兴丝绸的道路上作出了一定的贡献。但是，在国民党统治下的旧社会，一个民族工商业者，一方面遭受帝国主义、封建主义和官僚资本主义的压迫，另一方面又始终处于资本主义企业劳资之间不可调和的阶级矛盾之中。这个矛盾除了从根本上消灭人剥削人的资本主义私人占有制建立社会主义公有制以外，是别无其他解决办法的。

解放后，特别是公私合营以后，由于生产关系的改变，广大丝绸工人，从过去被奴役的地位，变成了企业的主人，劳动积极性大大发挥，企业面貌发生了根本变化。产量上升，质量提高，利润增加，规模扩大，新事物不断出现，新

纪录不断刷新，出现了前所未有的兴旺景象。十年动乱期间所遭受的破坏损失，在党的十一届三中全会以后，得到了很快的恢复和发展。达昌绸厂已拥有丝织机502台，现有职工2016人，1989年产量达567万米（其中出口绸缎223万米），产值2253万元，利润477万元，创汇890万美元。生产30多个品种，其中12355斜条绉，11153电力纺为部优质产品，12102双绉为省优质产品。1986年该厂与香港华润丝绸公司实施了“24台片梭织机及其辅助配套”的补偿项目。1987年该厂又与华润公司合资成立了润昌丝绸公司，是湖州第一家中外合资的绸厂。湖州丝厂（达昌、大利新、中兴三家丝厂合并后更名）现在拥有立缫车210部，自动缫丝机200部，现有职工1608人，其中缫丝工人936人，1989年产白厂丝297吨，产值2036万元，利润389万元。该厂还兴建了化纤厂等。

半个世纪以来，父亲抱着“振兴家乡丝绸工业”的愿望，几经风波，备尝辛苦，但真正有所发展，有所前进，还是在解放之后。伟大的中国共产党和党制定的一系列改造资本主义工商业的正确政策，不仅改造了企业，同时也改造了我们一家人。新中国成立后的三十多年来，社会主义阳光赋予了这些老企业以新的生机，新的活力，使它焕发了青春，向前发展着。它启示人们一条真理：中国民族工商业，只有在中国共产党领导下，走社会主义道路，才能有真正光明的前途。这是时代的规律，历史的洪流，是任何力量所不可阻挡的。

1990年1月23日

（本文作者钮守章，系全国政协委员、省工商联常务副主委。）