文史资料选辑

第四十四辑

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

中国文史出版社

China需要全本请访问 www.ertongbook.com

目　　录

裕大华企业四十年 ……黄师让（1）

震寰纱厂遭受帝国主义掠夺记 ……刘寿生　刘梅生（76）

曹锟家族与天津恒源纺织有限公司……董权甫　刘申之（85）

中国亚浦耳厂受帝国主义和反动派摧残摘记……胡西园（115）

长芦盐务五十年回顾…… 李鹏图　刘序东　李邺亭（124）

长芦德兴盐务总公司始末记 ……程海鸥（164）

汉口的美最时洋行 ……金宝善（174）

三十年来英商仁记洋行在天津的掠夺 ……黄献廷（193）

天津买办高星桥发家史 ……高渤海（202）

有关中法实业银行的见闻 ……吕宝德（227）

路记华比银行 ……季善堂（241）

北京炉房、钱铺及银号琐谈 ……尚绶珊（249）

附注

对《天津买办高星桥发家史》一文的补充和订正见《选辑》第五十三辑二六二页

China

裕大华企业四十年

黄　师　让

裕大华的经营历史，正处于我国由資产阶級領导的旧民主主义革命，轉变到由无产阶級領导的新民主主义革命的伟大时代，道路复杂、曲折，它体現了民族資本主义发展的一般規律，史料較为丰富、生动。省政协曾嘱我写稿，供編写经济史的参考。我个人在裕大华企业从事工作四十余年，現就記忆所及，先写了这篇«裕大华企业四十年»。但因政治水平和記忆力的限制，可能有不少缺点和錯誤，希讀者指正。

(一) 企业簡况

"裕大华"公司，系大兴、裕华、大华三个紡织股份有限公司的簡称，其主要股东在三个公司都有投資，名称虽有三个，实系一个統一的体系。

这个公司在我国民族工商业中占有一定的地位，它的資金总額，于1949年估計約为銀元五千万元，其中資本占三千万元，积累占二千万元。从辛亥革命后組织公司开始经营紡织工业起，到1949年全国解放为止，经历了我国两个不同的革命阶段——資产阶級領导的旧民主主义革命，及由无产阶級領导的新民主主义革命——的伟大时代。在公司逐步发展、壮大过程中，虽然与軍閥、政客有着千絲万縷的联系，但由于它是純粹的商业資本轉为工业資本的，仍不影响它作为我国民族工商业的一个組成部分的实质。

China

在半封建、半殖民地的旧中国里，它是在帝国主义、軍閥、政客、官僚資本的重重压迫、掠夺下逐步发展、壮大的。資金总額，从开始经营紡织业务的白銀七十万两，增加到1949年迎接解放时的銀元五千万元。经营范围从紡织工业发展到包括煤矿、金融、进出口等工商业；其他交通、毛紡织、染料等方面也有不少投資。在紡织方面，有武昌的裕华，石家庄的大兴，西安和广元的大华，成都和重庆的裕华。煤矿方面，有湖北黄石市的利华。金融有永利銀行及全国各地分支行处。进出口有华年公司及其分支机构。对外重点投資有山东枣庄中兴煤矿，四川川康毛紡织厂，重庆及上海庆华染料厂，四川民生輪船公司等。公司的发展沿着資本主义发展規律——銀行資本和工业資本相結合的这一規律，在发展我国民族工商业中起了一定作用。

公司的領导制度：大兴(1921年)及裕华(1920年)成立时为总经理負責制，首任裕华总经理的是孙志堂。未久，孙志堂去职，改总经理制为董事长負責制，設董事会，以徐荣廷为董事长。大兴虽为总经理負責制，但設有董事会。在总经理負責制期間，先后担任董事长的是毛树棠、周星堂，担任总经理的是徐荣廷、苏汰余。后取消总经理制改行董事长負責制，大兴、裕华、大华三公司均由一个人担任董事长了。先后任三公司董事长的是苏汰余(1928年至1948年)、黄师让（1948年至現在)。为了加强領导，协助董事长处理日常事务，又在抗战期內設立了常务董事。历任常务董事的有：张松樵、石凤翔[1]、賀衡夫、蕭純卿、张沛霖、徐节菴、苏先勤。抗战胜利后，公司为发展业务，加强对外联系，于1946年又設总经理一职，由石凤翔担任。解放前夕石去职，乃由董事长兼任。各厂則設有经理或厂长，管理生产或业务。由于生产不断发展，規模日漸壮大，为了便

China

于管理，調剂各厂金融，于1946年組成了三公司的总管理处，統一領导生产经营。

1949年全国各地相继解放后，公司遵循着党对民族工商业的改造政策，于1951年起先后公私合营，逐步改变了旧的制度及生产关系，提高了职工的生产积极性，为1956年彻底变革生产关系打下了基础，完成了它的历史使命。

(二)楚兴时代

"裕大华"公司的前身，为楚兴公司。

初，清末两湖总督张之洞鉴于外人"船坚炮利"，清政府割地賠款，丧权辱国，为了挽救封建政权免于灭亡，提倡所謂"实业救国"，在湖北武昌設立了官办的拥有紗机九万錠、布机七百台的紗、布、絲、麻四局(以下簡称四局②)，于光緒十八年(1892年)先后开工生

① 石凤翔系湖北孝感人。其兄石志泉曾任北洋政府及国民党政府司法部次长。石早年随其兄赴日本进京都(西京)高等工艺学校习染织，回国后任湖北甲种工业学校教员及湖北实业厅技士。楚兴时代，聘为公司所办之楚兴紡织学校校长，后历任裕华副厂技师、大兴紗厂厂长、大华泰厂经理及公司总经理、常务董事等要职，为公司培养技术骨干、提高生产技术、改进生产設备等方面作出了一定貢献。抗战期間，其女石静仪与蒋介石次子蒋緯国在西安刘楚才家宴会中相识結为夫妻。此后，石多社交活动，不理公司具体事务。解放前夕，石以与蒋有姻亲关系去台湾。

② 张之洞当时在湖北兴办的企业还有：汉阳兵工厂，毡呢厂，針釘厂，造紙厂等企业，四局只是其中的一部分。开工生产时間，布局为光緒十八年(1892年)，紗局为光緒二十一年(1895年)，絲局为光緒二十年(1894年)，麻局为光緒二十四年(1898年)。初开工时，紗布两局共为紗机八万錠、布机一千台。楚兴承租时，紗机已达九万錠，布机实有七百台。

China需要全本请访问 www.ertongbook.com

，'。布局大門两旁书有“经綸天下”、“衣被蒼生”的大字对联，足以說明当时张之洞的一种空想和不切实际的“抱負”。

四局机器系向英国訂购，并由英商派来技术人員安裝的。由于帝国主义的经济侵略政策，虽然裝了机器，但对一些关鍵性的技术問題全未传授，致所紡12支及14支紗支，粗如绳索，平布則較机布尤厚，产品銷路因而停滯。加之清政府腐敗无能，经营管理不善，担任四局总办的带着蓝頂子，进車間还要乘轎；車間的負責人員，則称委員，官居八、九品；机构臃肿，开支浩大，入不敷出；使当时在封建政权下創办起来的这一新兴工业，沒有得到任何发展，经营只有十一年，就招商承办了。

光緒二十八年，有粵人韦紫峰組织的应昌公司承租了四局，租期定为二十年。经营十年后，适滿人瑞澂督鄂，有上海紗商刘柏生与瑞澂之子有交往，乃仗瑞澂之势，夺取了应昌公司的承租权，組成大維公司承租四局；悉数撤換了四局的老人，只帶来少数原棉及油料，于宣統三年(1911年)夏历八月十日开工；同月十九日辛亥革命爆发，刘柏生逃沪。辛亥革命后，黎元洪任鄂軍都督，因軍事需要，委王国栋为四局监督，先开布局数月。随后刘柏生回鄂筹备复工，因馮国璋部队占領龟山，炮轰布局，以及四局老人认为刘系仗势取得承租权的，不与合作，逐之而去。“南北議和”后，应昌韦紫峰又拟复工。

当时有川人刘象羲在汉口开設的德厚荣字号，经营长江沿线百貨、棉紗、匹头业务，資金雄厚，达白銀一百余万两；其副经理为鄂人徐荣廷，因与当时鄂軍都督黎元洪有“金兰之交”①，曾于黎元洪任內充湖北官錢局总办数月。由于徐荣廷本人为商人出身，不习慣官場生活，乃辞去总办职务，以德厚荣字号为后台，并由黎元

China

洪出面，与应昌公司訂約合作。由徐荣廷集資白銀二十八万两，将应昌公司机物料作价四十二万两，合計七十万两，組成楚兴公司，由徐荣廷担任经理，继续承租四局经营。租期定为十年，从民国元年(1912)接手試办数月，由民国二年起租，至民国十一年(1922)期滿。

楚兴公司承租四局的十年经营中，正处于我国封建制度土崩瓦解，革命风暴风起云涌的伟大时代，民族矛盾和阶級矛盾斗爭尖銳，社会关系錯綜复杂，这一民族工业得以存在十年，经历了一个十分曲折的过程：一方面受到帝国主义的压迫、掠夺；另方面遭到地方封建势力及軍閥集团的摧残、排挤。虽然公司在寻找政治背景、沟通社会关系方面作了种种努力，而最后还是租期未滿，提前三个月让給以軍閥唐春鵬、石星川为首的"将軍团"組成的楚安公司去经营了。

当楚兴公司承租四局以后，排挤楚兴最力的是原先爭夺四局的大維公司。大維負責人刘柏生为了爭夺承租权，曾勾通了当时袁世凱政府的农商总长张謇，通过袁世凱政府下令楚兴公司移交四局給大維公司继续承租。由于应昌公司是最先承租四局经营的，楚兴既与应昌訂有合作契約，在法律上即享有优先承租权。且正在这个时候，袁世凱为了恢复帝制，巩固对南方的統治，派了他

---

① 徐荣廷系武昌南乡人。庚子之后，南乡不靖，时有搶劫情事发生，徐家曾遭搶劫。当时，徐任德厚荣字号副经理，回乡与私塾某教师商議办法。教师謂同乡黎元洪在武昌馬队营任营长，可去請求保护。徐即会同教师往晤黎元洪，黎当即派兵巡夜，三年不絕。徐、黎于是相识，过往甚密，遂結"金兰之交"。辛亥起义后，黎元洪任鄂軍都督，徐任湖北官錢局总办；后黎任总統，又聘徐为諮議。

China

的亲信段芝貴来任湖北督軍。因徐荣廷被段聘为諮議，楚兴公司承租四局经营也得到段的支持，沒有执行袁政府的移交命令，而把大維公司继续承租四局的要求否决了。

排挤楚兴公司的第二种势力是当时的"湖北省議会"。湖北地方封建士紳，常以四局系湖北財产为理由，应由鄂人資本经营，经常在議会提出議案，时而要求取消楚兴的承租权，时而要求增加租金，吵吵鬧鬧，制造糾紛。但因继任段芝貴为督軍的王占元认为四局既已招商承办，政府即应守約，且王占元、徐荣廷亦系拜把弟兄，续聘徐为諮議，楚兴又得到王的支持。所以在王占元任內，省議会虽时生糾葛，也沒有动摇楚兴公司对于四局的承租权。

排挤楚兴公司的第三种势力是当时以唐春鵬、石星川为首的"将軍团"。直系軍閥蕭耀南继任督軍后，正值楚兴盈利最多的黃金时代，引起了"将軍团"的垂涎。他們就利用与蕭的同乡关系，相互勾結起来，不待楚兴租約期滿即勒令提前移交。楚兴的力量再也斗不过这一当权的軍閥势力了，只得提前三月，把四局的承租权移交給"将軍团"組织的楚安公司了。而且在移交时，对于机物料作价白銀四十余万两，楚安亦拒不付款。楚兴公司的这笔財产也就因此落空了。

楚兴公司经营四局的十年中，业务是有很大发展的；受到軍閥、政客的摧残、排挤，得以存在下来，也是有它的条件的：

第一、为了继续经营四局，除在政治上寻找靠山为支柱外，楚兴公司負責人徐荣廷已任武昌商会会长，对于反对民族压迫和軍閥政客压迫，是有他的积极性和政治影响的。如：贊助辛亥革命，召集工商界募捐大会，一次募款十余万两；反对"二十一条"，提倡国貨，清仓烧毀日貨；組织游行示威，当时徐年已六旬，鬚髮皆白，

China

仍然精神抖擻，扛着大旗走在游行队伍的最前面；乘欧战外汇价低之时，积极筹款还清日本渗进汉口既济水电公司的外资，維护了权利外溢；以及坚决反对日本侵占象鼻山铁矿，等等，都有不少貢献。由于公司領导人在社会上有較好的政治影响，因此地方頑固势力和軍閥集团虽然摧残、排挤，一时尚难动摇楚兴公司的承租权。至于公司內部如何筹划对策，沟通关系，則得力于川人苏汰余。苏进公司任职，系因在重庆广益报社撰文譏諷清庭懦弱无能，遭致日本侵略，触怒当局，遭到緝捕。以其父苏蓬仙任德厚荣号东刘象羲家庭教师的关系，来鄂投奔德厚荣字号，与徐荣廷共事数載，意气相投。当徐組织楚兴公司时，遂被引进公司担任文牘、財务等工作，苏在对三种势力的斗爭中謀策献計、起草函电，起了相当的作用。从楚兴到裕大华，苏始終任公司主要职务，对于筹組一系列的工厂企业、改进经营管理、发展公司規模，均有不少貢献。自徐荣廷退休后，即继任公司董事长到1948年，达二十余年之久。

第二、培养管理及技术人才，为企业逐步发展壮大創造条件。这时候，国內紡织工业的生产技术水平是很低的。公司为了发展生产，挽留了应昌公司职員张松樵任布局管事（相当于現在的厂长），負責布局的生产管理。后来他在主办裕华鄂厂、滬厂担任公司常务董事及鄂厂经理等工作中，貢献很大。公司为开展业务，培养人才，兴办了楚兴紡织学校，聘請当时实业厅的技士石凤翔为校长，为裕大华的創办培养了一批生产技术人員。公司迫于軍閥政客外力的摧残、排挤，內部基本上是团結的；偶因四局分紅比例問題內部有糾紛时，則由应昌公司老人、担任楚兴会計工作的姚玉堂进行疏通調解，得以相安无事。随后由苏汰余介紹复旦大学学生黄师让为英文翻譯，协理財务，兼任楚兴紡织学校英文教师。

China需要全本请访问 www.ertongbook.com

裕大华公司成立后，黄由董事升为常务董事，負責主持开办利华煤矿、裕华蓉厂及永利銀行、华年公司等企业；对于筹划发展方針，改进经营管理方面，始終参与其間，协助董事长苏汰余作了不少工作。苏去世后，黄即继任公司董事长至今。

第三、提高技术，提高质量。如前所述，当时的紡织技术水平是很低的。布局管事张松樵因非紡织专业人材，管理生产困难尤甚，但张工作細心謹慎，摸索了很多实际经验，解决了不少技术問題。比如：調整紗支的撚度、轻重，是以更換中心牙和轮重牙来調节的。当英商負責安装四局机器时，虽附有上項牙盘，但未告知其作用何在，存于仓庫长期未用。张見仓庫牙盘甚多而齿数不同，即着手在紗机上作更換牙盘的試验。有人謂机器系外国人安装的，不能随意变更，还不断阻扰。经过多方更換試验，終于了解了各种牙盘的作用，解决了調整紗支的轻重、更換紗支的品种，并进一步結合气候的变化，預作調整处理，更換中心牙，解决了紗支的撚度問題。通过不断摸索，生产技术和产品质量都有了提高。在质量方面，定有严格的規章制度，略举数端：（1）定有严格的配棉比例，一般紗支均配一定数量的"家乡花"（黄岡、紅安、新洲等县所产粗絨，均称家乡花，色极白），紗支光澤好。（2）当时对搖紗质量不甚重視，大部分用搭头。为提高质量，搖紗一律接头，便利织戶倒筒，一根到底。搖紗操作人員上班时均用肥皂洗手，以免污紗、影响外观。（3）紗支的腰线用紅线并打活結，便利织戶倒筒时，容易分紐、找头。（4）搖紗間的領班身不离秤，随时检查紗的重量。

在张松樵領导的布局，对棉紗还采取了暗中加重加碼的方法，以迎合市場的需要。比如，16支紗規定为每捆10.75磅，每只80根，布局則紡每捆10.9磅，每只83根。故每次各紗号来楚兴总帳房开

China

盘分纱时，布局每件纱价均較纱局高白銀一至二两，纱号并乐于购买。纱局学到布局经验，技术得到逐步改进。麻局学到布局做法，加织白布。通过以上种种努力，四局面貌煥然一新，銷路大为扩充，纱布远銷至湖南、四川及江浙一带。当然，在管理方面，张松樵也采取了一些“制服”工人的方法，比如：利用一些調皮的人为总管、工头，提倡所謂“恩威并用”；定有生产的“奖惩制度”，有的拿到超額奖金达到工資的60%；有的达不到規定产量，就要受罰。一般是得奖少而受罰的多。这說明資本家对工人压迫和剝削的方法，是用尽一切心思的。

在楚兴公司承租四局经营的开初几年里，由于受到帝国主义的经济压迫，业务平平，盈利較少。不久第一次世界大战爆发，帝国主义对中国的经济掠夺无暇东顾，外紗进口減少，刺激了紡织工业的发展。同时国棉輸出減少，棉价亦有所下降。因之，楚兴公司生产迅速发展，利潤激增。在大战期間，本囤原棉由每担白銀二十余两降到十八两，16支紗价由每件白銀一百五十两升至二百三十两，民国八、九两年的利潤，达到八百万两，十年之內获利达白銀一千一百余万两之巨。这就促使“将軍团”对经营四局垂涎三尺，必夺到手而罢休；也使公司同人意识到发展民族工业，必須有自己的工业陣地，为后来筹組裕大华公司作好了准备。

当时获利最多的是布局，紗局次之。因其产品适合供农村土机织布的10支、14支及16支黃鶴楼牌紗，銷路很广。布系“天字官布”商标，适合农村消費水平。絲局因蚕蛊有季节性，每年开工时間較短，产量也不甚多，年利約計二、三万两。麻局生产爱国布，花色較多，頗受市面欢迎，但因成本高，贏利甚少。

在与“将軍团”爭夺四局承租权的过程中，公司同人深感沒有

China

自己的工业陣地，不足以立身于中国实业界，曾筹划自力更生，兴办工厂。四局移交后，即以历年积累白銀二百一十万两組成大兴公司，在河北石家庄兴办大兴紗厂。公司主要負責人以历年所分紅利，投資組成裕华公司，在湖北武昌兴办裕华紗厂。从創办大兴及裕华紗厂起，公司有了自己的经营陣地，业务蒸蒸日上，向着逐步发展、壯大的道路上前进了。

(三)大兴紡织股份有限公司

鉴于軍閥、政客对楚兴公司的排挤摧残，在移交楚兴的前三年——即1919年开始筹备自办工厂。当时，在武昌曾家巷(即現在天一印染厂)一带，均系民房，楚兴即抽出历年积累，以高价陆续购得地皮約三千方，可办五万錠紗厂一座；同时在当地修建了碼头。两者約計开支三十余万元。

后来，因为要聘請紡织专門人才，楚兴经理徐荣廷到了上海，经过上海华商紗厂联合会的介紹，結识了华丰紗厂经理张英甫。因公司经理徐荣廷与华丰創办人王正廷过去也有交往（徐在华丰有少量投資），以及王正廷与张英甫在业务经营上意見亦有分歧等原因，经徐荣廷向王正廷提出拟聘张英甫来鄂协助开办新厂后，王即同意了。徐荣廷与张英甫見面后交談亦頗投机，张当即应聘来鄂筹划开办新厂了。这时候正是1921年上半年。

新厂定名为大兴紡织股份有限公司，由楚兴在历年积累中抽出白銀二百一十万两筹建。董事会及总公司設汉口。新厂厂址，张英甫提出以河北石家庄为宜，理由是：石家庄是在河北产棉区，原棉价格較低；接近銷售初級市場，銷售价格較高；石家庄正当京汉与正太两路的交叉点，交通亦甚方便；在石家庄建厂，还可避免

China

在武昌建厂与其他纱厂竞争的不利条件；同时考虑到内地設厂，必须自备发电設备，煤的供应問題极关重要，而石家庄西郊井陉煤矿，該矿煤质甚好，价格低廉，每吨較汉口低半数以上；至于工人，更有来自农村的充裕劳动力，等等。这些，均合选擇厂址的原則，公司就同意到石家庄去另选厂址，而将武昌的放弃了。

1921年秋季，由张英甫带領有关人員到石家庄选址购地，购得地皮一百余亩，作为修建厂房仓庫的基地；另在基地周围按当地的"永租权"租得一百余亩，租金每亩年达三十元上下，原因是避免他人在附近建厂竞爭。后来这部分租地曾聘来金陵大学农业系学生聶天耳来厂試种洋棉，但未成功。1933年因工业不景气，工厂亏累甚巨，才把这部分租地退了。

厂址地皮购妥后，正值冬季冻土，不能开工。1922年2月破土修建。承包工程的是天津德成建筑字号。这个建筑字号一向是承包铁路工程的，并有土木工程师孙紹宗到現場作技术指导，技术力量十分雄厚。建筑程序根据张英甫的筹划，采取厂房、仓庫、办公室、住宅的程序。数百工人分日夜两班开工，夜晚点着数十盞馬灯赶工。因之，工程进展极速，七个半月即完成了厂房建筑及二万錠紗机和1000KW 透平发电机的安装工程，于夏历八月十五日(1922年10月5日)开工生产了。这样的建厂速度，当时可謂是空前的。1924年，布机陆续增至292台。至1931年止，共增設布机500台。

大兴经理张英甫系山东烟台福山县人，因其舅父为顏料商暴富，得其資助出游美国，結识在美学紡织的吳蘧桂，经吳介紹进学校为旁听生，数年后回国，进上海华丰紗厂为经理。张对紡织不过有些常识而已，不能謂为专长。当时徐荣廷聘张来鄂时，这些情况并未获悉。但张亦有其特长，主要是作事有魄力，說干就干；对选

擇厂址有較远的眼光，修建厂房工作抓的紧，适于作負責全面的工作，大兴能于七个半月开工生产，张的成績不小。他最大缺点是个性强，刚愎自用，自己不懂技术，又不能接受别人的意見。1923年武昌裕华开工后，查悉大兴产量远較裕华为低，乃由公司董事苏汰余带同技师石凤翔前往石家庄考察，并研究如何提高产量。石凤翔前往車間了解后，认为主要是車速問題，提出更換皮带盘，加快車速以增加产量。张則謂車速是机器設計固定了的，如果增加車速，发电机不能負荷，不願負技术上的責任。石、张二人坚持不下，最后研究結果，由董事苏汰余确定全面更換皮带盘提高車速。更換后，产量就增加了数千磅，赶上了裕华的生产水平。大兴生产提高后，张英甫以面情关系，坚决要求辞去大兴经理职务，虽经一再好言挽留，并允派紡织技术人員前去协助，张始終感覚面情难下，坚持辞职。最后总经理徐荣廷只得接受了张的辞职，并致重酬以报张英甫在建筑厂房中的貢献。张辞职后，乃以徐松滋为大兴经理，石凤翔任厂长。为扩展生产，又增紗机一万錠，1500KW透平发电机一台，毯机八台。织毯原料系利用废棉，包括紡织染全套設备。

公司对于培养技术力量，罗致技术人才，是有远瞩的。因此，保证了大兴建成后得以及时开工，也是一个不小的成績。这时候，全国紡织工业尚处于开創阶段，技术人員缺乏，但公司因有楚兴作基础，兴办了楚兴紡织学校，培养了一部分技术人員。与四局租賃关系終止后，有一部分技术人員轉到新公司方面来了。加之经理张英甫由沪来厂时也带来了一部分技术人員，公司的技术队伍，也就初步形成了。楚兴去的老人有刘子鈞、汪文竹任紡织科长，王小山任清花間主任。随张英甫由上海华丰去的裘书卿、王志涛負責电机（张去职也随同走了）。随厂长石凤翔去的有吴惠畴任保全主

China

任，邓楚珩、罗士珍、石斌翥、刘如九任前后紡主任，汪夏生負責电机等等。他們都是老技术人員，駕轻就熟，机器安装完成后，就保证了开工生产。至于技术工人，則是由张英甫在河南安阳招收的广益紗厂的熟练工人。以后工厂扩建，才陆续招收了一部分当地工人。

大兴因接近初級市場，产品以10支紗較多，供应四乡织戶需用。16及20支紗生产甚少。本厂布机生产的三鹿粗布所需紗支，也是14支低級紗。生产八卦、山鹿等牌12磅細布所用紗支，則系20支紗。民国初年的布市，主要是行銷英厂出产的三劍、金狗、牡丹等牌竹布，其特点是漂白加上粉，外观优美。后来日厂出产了本色的12磅龙头細布，质地耐用，远远超过竹布，英商的竹布市場就縮小了。大兴生产的山鹿細布，就是为赶日厂的龙头細布而生产的，后来并在規格质量上采取了"減经加碼"(即略減经紗、尺碼由40碼加为42碼)的措施，很受消費者欢迎，銷路很广。

大兴就地产銷的经营方針，是一个很好的条件。原棉产自石家庄附近，每件紗的原棉成本，較上海低現洋八至十元，而每件紗的售价，又較上海高十元左右。两者加在一起，每件紗可較上海多获利潤二十元左右。但也有它的不利方面，因原棉在初級市場，工厂必須于新花上市时，拿出大批資金来囤花，否則过了旺季，就收不到原棉了；机物料因当时軍閥混战，交通常阻，也要拿出大量資金囤积起来。估計当时大兴囤积的机物料，超过上海最大的五金号，因此大兴拥有的流动資金每年損失的利息为数不少，影响資金加速周轉。另外，各地紗价涨落是以上海为轉移的，而大兴紗支的銷場是初級市場，上海紗价行情的传递，总需要一定时間，因此大兴在行情方面，也因受到紗价涨落而互有盈亏。总之，大兴产銷均在初級市場，还是利多于弊的。

China

大兴在产销条件均甚优越的情况下，生产经营是有成績的。开工之后，虽处于軍閥混战年代，晋奉之战和晋直之战，均波及石家庄一带，有的軍閥向厂派款，有的纵軍直接搶劫(张宗昌的軍队搶了一次)，至于因年年战爭，交通常阻，影响原材料供应的事件，則经常有之；但工厂仍能在炮火連天中，四周添設紗包防护，坚持生产。战火給生产帶来不少危险，但也经常获得一些厚利。交通阻隔，原棉运不出，进花价低；外紗运不进，紗价偏高，有的年份盈利約达一百万两上下。1928年的晋奉之战影响煤不能进，停工六个月，但因四乡织布机戶存紗用尽，产品暢銷，半年反获利八十万两[①]，这是外地紗厂少有的事情。

1933年，日本对华进一步加紧经济侵略，在华北实行武装走私，紗布削价大量傾銷，全国紡织工业处于严重不景气的地位。紗布价格猛落，产品大量积压。16支紗由每件192元落至160元上下，12磅細布由每匹7.50元落至6.20元。日厂并在棉紗之中夾附毛巾、現洋等物資，企图搞垮中国紗厂，全部霸占市場。当时在华北被日厂吃掉的，就有天津的裕元、裕大、华兴、宝成三厂及唐山的华兴等几个厂。

当时大兴积压的紗布共达八、九千件，計資二百多万元，每月亏損十余万元，业务几至不能維持。于是引起了公司董事长苏汰余的注意，一面派汪文竹(这时汪已由大兴厂調回武昌裕华)去平

① 当时商阳一带织戶急切需用10支及16支两种紗支。其中10支紗每件售价达190元，而花价每担只需33元，每件紗的花本120元，每件紗的厂繳30元，每件紗的利潤达40元。16支紗每件售价250元，而細紗每担只需38元，每件紗的花本136.80元，每件紗的厂繳40元，每件紗的利潤达74元(当时尚未废两改元，計算为两，市面流通为元)。

China

汉线一带考察纱号、用戶的意見，一面亲往大兴了解经营管理情况及研究渡过难关的办法。在考察中，关于大兴产品积压的原因，除了日紗竞銷外，经营管理混乱，产品质量降低，也是一个重要方面。原来自石凤翔继张英甫任厂长后，厂里的絕大部分管理人員都是石带去的，由于石凤翔身为厂长，疏于管理工作，经常在北京应酬交际，其余一些管理人員也就玩忽职守，追逐于生活腐化之中去了。如石的侄子石宾翥(任副厂长)经常賭博打牌，輸了則在工帐房(相当于現在的劳动工資科)扯錢。厂里买回的原棉、机物料，也不经过驗收。某次采购人員余树东买回的三十桶硫化青，后来使用时发現全是空桶，其混乱程度，可以想見。从汪文竹在平汉沿线向紗号、用戶征求的意見来看，一般則认为大兴的棉紗：条杆不匀、轻重不一、尺碼有长有短、色澤亦不甚好；布則认为破眼、蛛网、撇紗多、不平整等等。因此，平汉沿线及河南彰德一带用大兴紗的织戶，都改用了日紗或卫輝厂的紗，造成大兴产品大量积压。这些情况摸清之后，在汉口总公司召开了会議，确定派汪文竹到大兴继石凤翔任厂长。派石专任大兴二厂的建厂筹备工作。

汪文竹到厂后，采取了依靠老工人和深入的工作方法，較为迅速地收到了实效，即：召集监工及老工人开会，用出題目考試的方法了解产品质量降低的原因，情况談得詳細具体的工人，都升为組长，作为改进生产提高技术的骨干；自己深入到山西榆次的花庄，亲自抽查购进的棉花，发現潮、籽及黃花甚多，与小样不符，再逐包检查，亦复如此。原来负責坐庄的文敬亭，根本就放弃了检查质量的責任。于是与文等約法三章，規定：(1)坐庄人一定要看小样，要与成批的原棉核对，必須符合；(2)厂里花栈查出进花与小样不符时，退回由坐庄人負責；(3)花栈不查，由栈負責。进花质量

China需要全本请访问 www.ertongbook.com