

# 目 录

<b>肇新窑业公司经营始末</b> .....	杨振禹 ( 1 )
同昌行与刘凯平.....	关西园 ( 23 )
伪满中央银行的设立与币制统一.....	邹作民 ( 40 )
<b>伪满时期的东北水泥工业</b> .....	王志方 ( 77 )
满洲电信、电话股份有限公司概况.....	王家栋 ( 95 )
张作霖统治时期的东北金融概略.....	王瑞之 ( 111 )
<b>创立时期的奉天女子师范学堂</b> .....	富香海 ( 123 )
我所知道的奉天两级师范学校.....	崔伯阜 ( 140 )
奉天两级师范学堂的片断.....	李 丰 ( 155 )
辽西巨匪杜立三.....	王寿山 ( 161 )

# 肇新窑业公司经营始末

杨振禹

肇新窑业公司（以下简称肇新），是以提倡国货，抵制日货而兴办起来的民族工业；自一九二三年创始时起，到一九四九年公私合营为止，算来已有二十五年的历史了。在这二十五年的历史过程中，虽然对抵制日本瓷器取得一定的成绩；经过敌伪迫害和残酷统治幸存下来；但在整个旧社会里，肇新如同暴风雨中挣扎着的一叶孤舟，复灭的危险，无时不在威胁着它；只有解放后有中国共产党的领导，肇新才真正走上新生的道路。

笔者于一九二九年在肇新充当总务科长，一九三九年任副经理，解放后仍在肇新供职。现就个人记忆所及，将肇新的发展概略记述出来，备作参考。

## （一）肇新窑业公司创办经过

### 创始人——杜重远

肇新窑业公司创始人杜重远，他是奉天省怀德县人。一九一一年考入奉天两级师范附属中学读书。我和他是同学。在我们就学时，正值第一次世界大战爆发，日本帝国主义乘欧美无暇东顾之际，对我国肆行侵略活动，并提出二十一条，强迫北洋政府签字。这种侵略行动引起全国人民的一致反对。当时杜重远不顾学校当局的禁止，在校内与许多进步同学积极进行反

抗活动，表现了强烈的爱国情感。一九一五年毕业后，充当小学教员，仍然不断参加社会活动，作爱国宣传讲演。当时，中国实业落后，关税不能自主，国内市场外货充斥，在东北市场几乎完全为日本所垄断。这种情况，引起广大爱国人士的焦虑，乃大声疾呼，提倡国货，兴办实业以为抵制。杜重远不但积极进行宣传，而且决心献身于实业。于一九一七年，考取了怀德县的留日官费生<sup>①</sup>，入日本东京藏前高等工业学校窑业科，专学陶瓷制造，一九二二年学成归国。

杜重远归国时，正值东北人民反抗日本侵略运动高潮，提倡国货，兴办实业，抵制日货的活动风起云涌，一时“八王寺汽水啤酒公司”、“惠临火柴公司”、“绥昌料器工厂”、“东兴色染公司”、“同昌牙粉行”等等先后诞生，提倡国货，号称一时之盛。这种形势更加坚定了杜重远兴办实业的决心。他鉴于东北地区没有机制陶瓷工业，瓷器市场完全为日本所垄断；而他本人又是学陶瓷的，因此便决心兴办一座机制陶瓷工业，以便抵制日货，挽回利权。

### 奔走呼吁，筹措资金

杜重远虽然有兴办实业的雄心壮志，但他本人只是一个穷学生，既无力出资，又缺乏社会渊源。因此，创办机制陶瓷工业所需要的大量资金，成为十分困难的问题。这就不得不寻访亲友，呼吁各方协助。但当时在奉天能有资财，且肯伸手协助的人是很少的。杜重远并不见难而退，找与他有过师生关系的林成秀（字挹尘，时任奉天清丈局坐办）和有过同学关系的李友兰（字香斋，时任洮昌道尹），请他们鼎力协助。林、李二人见他意志坚决，遂慨然应允。并介绍他会见当时奉天储蓄会长张志良（字惠霖）。张为张作霖的军署监印官，也是一个兼

<sup>①</sup> 一九一七年奉天当局以兴办实业为名，规定每县考选两名官费生，送日本学习实业。

营企业的实业家。杜在日本留学时，和他的儿子汝贤相识，因此张亦略知杜之为人。乃慨然应允出资相助。通过各方面关系当时共募集股金十万元；后来又得同学阚宇清、阎靳尘、张星垣等大力资助，拿出六千元作开办费，乃于一九二三年三月，在奉天城北约十里许的小二台子购得地基一百余亩开始建窑，先行生产砖瓦，作为制造瓷器的基础。定厂名为肇新窑业公司。

### 打开销路，扎下根基

但肇新的资金是不足的，初期规模很小，建厂时只有两筒烧青砖的旧式马蹄窑一座，当年只生产青砖七万余块，小青瓦五万余块；虽销路尚称通畅，但因受雨水冲毁，一部分坯架遭受损失，当时获利甚微，好在博得社会好评，初步建立了社会基础。一九二四年春又收进一些新股，连同旧股合奉大洋二十万元。便兴建一座十八筒烧红砖的新式输窑<sup>①</sup>，并扩大青砖和泥瓦的生产。当年生产青砖和泥瓦九十余万块，全部售尽。按当时社会习惯，普通建筑都用青砖而不用红砖；因此，一百二十余万块红砖销售迟滞，几乎全数积压。红砖的积压，占用款项过多，影响资金周转；如不打开销路，工厂就得关门。在走投无路的情况下，正赶上东北大学建筑校舍，开始动手购料，把积压的红砖全数购去，肇新的危局得以解救，营业趋于好转。但是，红砖积压问题的解决，不过是一种偶然的巧合；当时社会一般建筑仍然不愿用红砖，认为红砖不坚固、不耐久。所以，打开红砖销路，对肇新的发展仍然是一个重要的问题。为了打开红砖销路，肇新增设了建筑部和五金部，作包工建筑营业，以提倡使用输窑烧出的红砖。同时大力宣传红砖火度足，抗力大，保证坚固耐久，这就逐渐地打破了旧习，利用红砖建

<sup>①</sup> 这种窑省煤，可以降低成本，其后，许多旧式窑业者也多有仿效改建的。

筑的越来越多，销售方面逐活跃起来。但是在生产上采购用煤，又发生很大困难。为了自己用煤方便，又设煤炭部作贩卖煤炭营业。以维护工业而采取经营商业的办法，获得很大成效，解决了各种困难问题，事业得到顺利进展。三年来砖瓦营业共获利七万余元，分配给各股东，股东十分满意，增加了投资数目，一时声誉大起，从此扎下了比较巩固的根基。

## （二）肇新的发展和扩建

### 增加资金，扩大生产

经过三年时间的生产发展，肇新打下了扩大发展的基础；杜重远又在一九二六年当选为沈阳市商务会副会长，一九二八年他领导了反抗附加警捐的斗争，为工商界所信仰和称赞。这对于工厂募股方面有所借重，乃拟出招股现大洋四十八万元（每股六十元）的计划，以便扩建瓷厂，规定认股时先交一半，其余待建厂时交齐。

同时修改了董事会章程，凡股东本身持有四十五股者，即有当选董事的资格；董事三年一任，连选得连任。经会议推举张惠霖为董事长，林成秀为常务董事，从此对外代表负责人，并决定由当选董事分担募集增资股本责任，兼催收认股股款，要求在本年六月份完全交清；并规定分配红股办法，凡代募集增资股本满一百股股款交清者，给红股五股；满五十股股款交清者，给红股二股；享有分劈股利三年权利，俾便增资迅速，股款早日交齐，以应建厂需要。

一九二七年三月，开始扩建瓷厂，设计建筑容纳工人一千名工作的厂房，并先建工人宿舍及家属宿舍一部分，以应急需。关于制瓷机械设备，董事会议决定：尽可能利用国产机器，确实不能自造时，再由国外采购。经向国内各地探询，各大铁工厂均没有承做者；后来才在日本名古屋中央铁工厂订购

整套制瓷机器设备；签订了合同，由该厂负责安装，保证开工安全使用。

制瓷需用的大宗原料产在什么地方，是否充足，这也是关系瓷厂建设的一大问题。因此，在建瓷厂的同时，便派出专人到临近各县寻找矿源。起初在抚顺、辽阳和本溪探采，经过化验、鉴定，认为抚顺县三道沟的长石和马前冲的瓷土，辽阳县崔家沟的粘土和大窑的粘土，本溪县小后沟的耐火粘土都可用。开工后正式试验，证明完全正确，这才呈报领矿，经奉天省政府批准开采，解决了制瓷的原料问题。

机制瓷器的技术与手工业不同，必须有专门技术人材。杜重远素知日人安田乙吉（是他前期同学）对瓷器很热心，于前清末年在我国湖南醴陵创造瓷厂，颇有声誉。中华民国成立后，转到日本在大连设立的大华瓷厂，担任技术指导职务，后因派别不合，辞职赋闲。他乃亲赴大连三次，请安田乙吉来沈帮助建设瓷厂。安田乙吉最后才答应担任技术指导责任。安田来厂后，就在奉天市工业区设立小型试验场，领导试制仿照大华瓷厂生产的行销东北的各种产品，并由江西请来手工成型工吴绍升，绘釉工王中玉两名，又由大华瓷厂暗地请来烧窑工崔汉清一名，开始试作，所用原料都由当地自己开采的和采购的。仅彩瓷一项尚利用外料。经过半年时间，试制成功。烧出成品，瓷质良好，颇受当地瓷商欢迎。

中国瓷器世界著名，但都是手工制造的，向不利用机器。所以机制成型熟练技工，十分缺少。只有大连大华瓷厂拥有一批熟练工人，于是通过关系，从大华预约采用的工人有烧窑工张福来，成型工杨兆荣，绘釉工张玉珍，制料工刘仁澍等二十二名。从约定日起每人每月津贴奉小洋四十元。何时工厂开工，何时来厂工作，再定工资。

此外，又由各县招募来徒工八十名，大部分是高小毕业生。到厂后分为甲乙两班训练，半日学习，半日工作，供给食

宿，每人月给零花二元，每年供给工作服一套，一年半毕业，正式工作时，按技术工待遇，另定工资。这是本厂首批训练的基本工人。

### 扩建后出现的问题及解决办法

一九二八年春，厂房大致建设完竣，全套机器设备也安装妥当，检查开车试用，完全良好，各种工人先后到齐，正式开工制造。这时又发生一些新的问题，其中较重要的有：

与大华瓷厂的纠纷：肇新开工时，早在大华瓷厂预约的熟练工人，都来厂正式工作。不料大华瓷厂的其他中国工人纷纷辞职，也要来肇新工作，以致大华瓷厂几乎陷于停工状态。因此，大华瓷厂经理人在日本领事馆控告，谓杜重远用高薪撬他们的工人，使大华瓷厂遭受很大损失。日本领事馆派员带领大华瓷厂人员，偕同我奉天交涉署人员来厂检查，要求把大华瓷厂的工人完全交回。杜重远正颜厉色向他们说：“我厂所用的工人是中国人，不是日本人；都是自己来的，不是我们从你厂找来的；为什么要交回大华瓷厂呢？”日本人无言以对，但仍纠缠不休，这场交涉经过两个月之久，最后由我交涉署从中调解，肇新不再采用大华工人，始行了事。日本人仇恨杜重远，称他为抗日巨头，可能也由此扎下恶根。

质量下降和安田乙吉的怠工：安田乙吉初来厂试验时，操作殷勤，试制出品非常优良，博得各界称赞。他在建厂过程中，帮助建筑设计也特别出力。但在正式开工大批生产时，调与试制的质量大不相同，颜色黑灰，光泽暗淡，极不受市场欢迎。安田负责技术指导，本应努力研究加以改良，但他竟装病回大连，数月不归。在这种情况下，杜重远亲自动手，先作试验性开工，昼夜反复试验，经过两个多月的时间，终于在一九二九年八月十六日试验成功，投入正式生产。产品质量、外观均好，受到市场欢迎。这时技术难关已突破，但无技术人员指

导仍不能巩固。杜重远便又亲赴大连敦请安田乙吉，并说明用他担任技术长职务，月薪日金一百五十元，并允许年末分给花红。安田乙吉见利心喜，这才回厂正式工作，重新加以改革，产品漂亮大方，品种也逐渐增加，从此大有货不停留之势。

资金不足的问题：扩建计划原定资金现洋四十八万元，开始认股极为踊跃，而交款则非常迟缓。在建厂时收到股款共有三十五万余元，除用到制造连砖瓦外，都被扩建占用。迨正式开工生产，感到资金十分不足，几至无法周转。不独办公室建筑工程不能进行，还有停工的危险。各界人士对肇新的前途极为关心，纷纷向当局宣传，肇新是中国首创机械制造瓷器第一家，规模宏大，计划周密，因缺乏资金不能生产，殊为可惜，政府应积极支援，以助其成；杨宇霆宣传的更为有力。杜重远面曾见张学良叙述建筑瓷厂缺少资金，发生困难情况。一九二九年八月张学良到北大营校阅，顺便同莫德惠省长到厂参观。看见办公室建筑工程停止，便面许予以援助，并告莫明天再来看看究竟还用多少资金。次日莫德惠亲自来厂详细视查，并携去用款明细计划。不久张学良由边业银行拨给现洋十二万元，作为他个人股本。从此资金比较充裕，打破了资金不足的难关。

与日商的竞争：由于产品质量不断提高，受到瓷商与消费者的欢迎，加上提倡国货，抵制日货运动深入人心，肇新瓷器在东北市场上销路越来越广，而日本瓷器的出售则日益迟滞。日商为了与肇新争夺市场，采取了降价倾销办法；肇新为了保持在市场上已有的地位，也不得不降价来相抵抗。迨至一九二九年九、十月间，瓷价降低已有亏本现象；如再跌落，肇新便不能支撑。由于杜重远的积极活动，各方舆论的大力支持，于一九二九年十月改为股份有限公司后，奉天省政府批准免纳营业税五年。肇新得到当局免税支援，解决了因降价而亏本的问题；同时也增强了与日商竞争的决心和勇气。从此全厂职工研

究技术更为炽热，生产蒸蒸日上，而日本瓷因销路迟滞，最后不得不改做耐火砖。

### （三）“九一八”事变肇新的处境

#### 日寇搜捕杜重远

一九三一年九月十八日夜，日寇炮轰沈阳，肇新与北大营相距咫尺，不时有流弹落于厂内，一时人心惶恐不安。厂方为维持秩序，召集全体职工讲话，告诉他们不要逃出厂外四窜；否则恐有不利或生命危险。指出在厂内隐蔽不动倒是比较安全之策；如遭不幸，厂方对其家属负责生活五年，借以安定情绪。后来北大营官兵支持不住，退到肇新厂北墙外，宣称得到命令不准抵抗，按指定地点撤退。这时枪声虽未停止，但不如先前那样猛烈，人心开始镇定下来。翌日全体工人照常上班。当时为了保持生产秩序，不受其他损失，厂方决定：凡是照常上班的，每天发给两天工资，直至恢复正常秩序为止。所以九一八事变时，厂内生产没有停止，也未有任何损失可言。

杜重远经营肇新窑业公司，把日本陶瓷从东北市场赶出去了。他又兼任奉天窑业公会会长，当过奉天商会副会长，是领导抗日活动的重要人物之一，所以日寇对他十分仇恨。“九一八”事变不久，关东军便派人到肇新搜捕他。恰好他已于事变前去日本，当时不在奉天，日寇无所获而去。

以后又多次来厂侦查，每次到厂，都详细地了解肇新每年生产，销售情况。有一次提出要杜重远的照片，和提倡国货的宣传单。我们便以手中没有杜先生照片，也无宣传单存底答对。他们几次来厂，除了解到一般产销情况外，其他一无所得。最后竟谓有黑信密告，诬肇新厂内藏大枪百支，子弹五万发而进行搜查；并加种种威吓；终因没有搜出可以栽赃的证据而离去。杜重远由日本回沈阳后，隐藏在城内，未敢公然回

厂；但鉴于日寇搜捕甚紧，无法再留下，乃于一九三一年十一月，化装商人，由皇姑屯车站登车赴北京。从此关东军对杜的搜捕也逐渐缓和下去了。

### 产品滞销，资金不足

“九一八”事变当时，肇新极力维持生产，未曾停工；但由于社会秩序混乱，市场异常萧条，产品销售迟滞，积压资金过多，处于难以维持的境地。关闭呢，还是缩小生产，正在踌躇之际，适杜重远由日本回来，路过大连，遇到中国银行总裁张公权（嘉璈）。杜与张有旧好，到沈阳后，杜约张与沈阳中国银行顾副经理，一同到肇新参观。当时肇新生产很活跃，没有受到事变的影响。张公权颇为赞许。我们提出缺少流动资金时，他慨允援助，并面告顾副经理，竭力帮忙，不使它停工。如果维持不了，可以接管过来，归中行经营。在杜重远被迫离沈后，即用肇新全部房地产作押，从中国银行奉天分行透支十八万元。解决了当时因产品积压而造成流动资金不足的困难。

### 一次工人风潮

肇新虽有十八万元的透支，暂时摆脱了流动资金不足的困境，照常维持生产，但市面秩序仍未恢复，营业毫无起色。长此下去，终非了局。几经筹划，只得裁员减薪，暂为维持，以待时机。遂秘密计划作出决定；未经公布，即被工人发觉，引起他们强烈的不满，要以罢工进行反抗。工人中举出老工人杨兆荣、新工人傅作肃和张贵圣等为代表，向厂方提出意见，略谓在货物不能销售时期，工厂有困难，应当大家维持，度过难关，作一时的减薪尚无不可，若裁减人员使工人失业，我们坚决反对。厂方当面答复研究工人代表提出的意见。同时派出营业科长辛承庚和我（时任总务科长），分头向工人进行说服，以瓦解工人的团结，削弱其斗争意志。辛承庚向工人代表们

说，厂方对工人处处想法照顾，向不在工人身上找好处。现在为一时权宜之计，提出裁人的办法，尚在研究中，并未作正式决定。他列举事实讲的极为动听，口吐鲜血也未停止。当时确实软化了一部分工人。不过青年工人意志坚决，不好说服。后来想了个办法，代傅作肃写封家信，伪称其父病重让他回家。使傅作肃离厂，减少青年工人中的骨干力量。又经过几次会谈，工人逐渐让步。同时，厂方又暗中向工人表示只裁职员不减工人，仅把高薪的职员及老工人多减些工资，而低薪的工人少减些。因此罢工声浪得到缓和，最后公开发表裁去职员十二名，工人一个未裁；职员和老工人的工薪减去十分之三，新工人的工资减去十分之一。当时老工人占少数，新工人居大多数，经过这样调和办法，发表后取得大多数同意。一场风波遂平息下去。

### 工人的觉醒和日寇的大逮捕

风潮平息后，从表面上看工人每天照常上工，但实际上确有意工表现；因为工人已不再相信厂方。这时候，有田玉清者，从北京来沈阳，搞工人运动。肇新工人中有不少人参加了，事前厂方并不知道，直到一九三二年冬季，田玉清在沈被捕才发觉。一天关东军带同田玉清乘摩托车来肇新。到大门前，把田玉清刑具除去，一同到收发室，要求到厂参观。这时候工厂领导人外出，由我接待。他们到招待室，简单问过生产什么东西之后，就提出要看职员和工人考勤簿。看过考勤簿后，便到工作场所参观。在参观时，田玉清手指某人，即叫某人到办公室等候，总计不下十余名。不料办公室有两个门可以出入，仅正门由随从军人两名把守，因而从北门逃走不少。参观完毕，回到办公室一看，只剩孟庆海、杨奎斗、解多印、贺向学等四名，遂把他们带走。以后又几次来厂检查贺向学寄住宿舍，调查贺向学某月某日夜八点钟是否在宿舍住；取得同

屋住的工人结押后，这年年底才把他释放。而孟庆海、杨奎斗先后死在狱中，只有解多印始终未承认，于第二年释放。当时从肇新逃走的工人约有十五名，事后也未返厂，绝大多数逃到江西九江一带参加了红军。

## （四）敌伪统治时期肇新的兴衰

### 整顿组织，恢复营业

杜重远离沈后，总经理人选是费相当考虑的。在他离沈前，李华亭经理一度离开肇新，厂内只有尹佐亭副经理一人。因此，他临行给李华亭留下一封亲笔信，阐明大义，恳请李回厂帮助。但李鉴于日寇的迫害和染指肇新的阴谋，觉得自己难胜重任。几经与董事会磋商，认为奉天东兴染色公司总经理陈楚才在社会上有一定的影响，又与杜重远在奉天和日本两次同学，并与肇新素有经济上的往来，由他接替杜职最为合适。经过协商得陈应允，兼任肇新董事长兼总经理，负责对外联系事宜<sup>①</sup>；由李华亭任常务董事，驻厂掌管厂内营业；由尹佐亭任经理。这时社会秩序渐趋稳定，市场情况也有好转，瓷器畅销，积压产品全部售出。因此，在组织整顿后，便重整旗鼓，继续修建了未完成的工程，加紧生产，满足社会上需要。年终结算，这年是自建厂以来获利最多的一年。

### 敌伪追查“敌股”企图染指

肇新的恢复和发展，更加引起了日寇控为己有的野心。他们借检查“敌股”为名，几次派人来厂调查。最后认为张学良、周濂和金哲忱的投资（共二千二百六十股，十三万五千六百元）是“敌股”，应完全没收归为“国有”。同时声明这项

<sup>①</sup> 陈楚才兼任肇新总经理，日寇大为不满，一九三二年秋，宪兵队曾将陈逮捕关押，后经陈楚才的日本友人榎本贤三出保始释放。

股份政府全部出让。肇新以便于经营管理为由，主张直接由本厂经营者出资接受；日寇坚不应允，并提出石光宪一（退役的日本少将）、吉田阳太郎、松井常三郎等日人愿以高价收头。因在敌伪统治下，当时肇新未敢据理力争。经过反复研究，最后决定由陈楚才的日本朋友樾本贤三和本厂技术长安田乙吉出面承继“敌股”。他俩虽系日人，但还可与肇新同心协力搞企业，不至被敌伪所控制。于是向伪满财政部提出：樾本贤三办理工厂素有经验，安田乙吉掌握陶瓷技术确有专长，他们接受“敌股”，对肇新事业发展大为有利。这个理由很充足，伪财政部不好反驳；但又提出来一个折衷办法，即将没收股份全部，分让给本厂直接经营者，及樾本贤三、安田乙吉和石光宪一、吉田阳太郎、松井常三郎，由三方面收买。肇新表示同意，日寇无法争执也勉强承认。这案件完结后，接着改选董事，而收买“敌股”的日人提出要占董事一席，但他们股数不多（八百六十股），终未得席位。

### 市场竞争，瓷业组合成立

由于市场情况好转、伪政府大力号召，各工厂竭力恢复生产，瓷器销售大为可观。拥有厚资者看到瓷业的广阔前途，便争先恐后创办瓷厂。石河屯东升窑业工厂、宏达窑业工厂、海城县辽东窑业工厂、大新窑业工厂、海城窑业工厂等都先后建立起来。从一九三二年到一九三四年三年期间，各瓷厂营业很好，有大利可得。但各工厂生产品越来越多，而人民的购买力则不断下降，遂出现瓷器产品相对过剩的现象；到一九三五年初，销售方面遽告迟滞，因而各工厂压货占款过多，大有支持不了的趋势。尤其是新兴工厂，资本较少，最多的不过二十万元，每月产品销售不出，便感到周转不灵。为了摆脱这种困境，争相拉拢顾客，竭力开辟销路。另外，瓷商也乘机压价，观望不前。各工厂乃争相落价，招致顾客，到一九三六年底，

瓷价低落已达到亏本地步。多数瓷厂虽未停工，也都是苟延残喘，勉强支持。肇新资本较多，但压货不少，也是靠着借贷过日子；长此以往，债台高筑，恐难逃关闭的危险。

肇新有鉴于此，便联合各瓷厂成立共同贩卖处。按照东北人口的需要，作出全面生产计划，各工厂按机器设备能力分配生产指数；如分配各工厂生产还有潜力，可制造妆饰瓷器，以免阻碍日用瓷器销路。各厂生产的各种产品，由共同贩卖处统购统销。货款按各工厂每月生产数量先为分配，等到年终再为结算；如产品一时销售不出，各工厂用款，可由贩卖处代向银行押借，以应需用。经过两个月的反复磋商，于一九三六年四月一日正式成立“满洲瓷业同业共同贩卖处”。这个共同贩卖处设于肇新窑业公司院内，选出李华亭为理事长，抽调各工厂营业人员到处办公。所有生产计划和销售计划统由共同贩卖处一手掌握。生产之增减和瓷价之涨落，也都斟酌市面商情，经过各工厂协商同意，公布施行。这样，既无生产过剩之虞，又无渔人得利之机。自从统一卖货以后，各工厂营业都转危为安，日趋良好。肇新也化险为夷，蹶而复振。

肇新资金和产品比重最大，得到实利也较多。

共同贩卖处还订出产品质量标准，每月各工厂认真检查；如两次发现不合标准，即降等收账，对外按合格品出卖；多得价款，奖给优良产品者。因此，各厂争先提高产品质量，大受瓷商欢迎。这一时期，没有发生过产品滞销现象，各工厂营业非常顺利。贩卖处信用昭著，越为人所信任，不但卖货在一起，而且共同开采粘土矿，供应各工厂生产上需要。这是敌伪统治时期陶瓷业的黄金时代。不料好景难长，一九四一年敌伪政府颁布“七二五”物价停止令，东北各工商企业大部分陷于破产或勉强挣扎的处境之中。

## 改制细瓷，避免破产

日寇为了从国民经济和人民生活的各个方面，缩减物资的消耗，以满足扩大侵略战争的需要；同时以强制手段抑制物价上涨，以维持殖民地的社会秩序。一九四一年颁布了所谓“七二五”物价停止令。根据这个法令的规定，从一九四一年七月二十五日起，所有工商户的生产和销售，都必须按规定的办法进行配给、采购、出售。日伪政权为了监督这个法令的执行，除设有武装经济警察进行检查监督外，还按各行业组成同业组合，通过统购统销，来进行控制管理。

“七二五”物价停止令实施以后，所有工厂和商店，随时都有因触犯“法令”而被关闭的可能。尤其是各工厂库存产品，按“法令”规定价格，亏本出售后，再生产时需要的原料买不进来，只得缩小生产或者关闭。事实是生产越多亏损越大，因此，所有工商企业，都逃脱不掉破产的厄运。

肇新在“七二五”物价停止令的打击下，不到一年的时间，营业亏损数目不赀，濒于破产境地。几经研究终无妙策。后来访问瓷商，得知粗瓷、细瓷限价不同，看到日本彩花细瓷限价很高，经营仿造尚有可为，乃幡然醒悟；经过详细的计算，即按日本彩色细瓷限价减低十分之二，尚有余利可图。因此，董事会议一致通过仿造生产日本彩花细瓷的方案。使用库存的朝鲜高岭土和生气岭紫木节土配方，积极进行试制；烧出成品瓷色洁白，光泽显明，美观大方，不在日瓷之下。一九四二年八月，肇新便以新产品的规格质量向敌伪政府提请定价，经验定合格，乃按照日瓷种类限价批准生产。从此，肇新便大量生产细瓷，营业日渐好转，不但不亏损，而且获有余利。使肇新在敌伪摧残统治之下，幸得避免破产倒闭的命运！

## （五）国民党统治下的肇新

### 原料动力缺乏两次停业

一九四五年八月十五日，日寇投降，伪满政府随之垮台，一时人心振奋，以为从此可重见天日，各工商企业都想重整旗鼓，大展鸿图。但当时沈阳市出秩序十分紊乱，抢劫烧杀事件层出不穷。肇新住在厂内的负责人，仅我（时任副经理）和总务科长吕秉权等人，在全厂工人大力支持下，日夜守卫，使肇新安全地度过这一紊乱时期。不久国民党进驻沈阳，接收大员下车伊始，千方百计地抢接各大工厂。肇新虽未被劫去，但国民党建军某部自称司令的孙占元强行占据，作为建军驻地，几经交涉也未退出。最后只得与他分住，各走各门，避免发生冲突，影响生产。国民党的所谓建军，实际上是依靠抓人充数，不仅肇新不时受其招扰，而附近居民也无不怨声载道。因此，驻在沈阳市郊的解放军某部，于一九四六年二月二十五、二十六两日夜间，连续向孙军进行攻击。这次战斗，孙军除几个首领逃脱外，其余全部被俘。迨解放军退出后，附近的一伙歹人拥进厂出，几小时光景，将肇新库存成品和一些重要材料抢劫一空。

肇新在遭受抢劫后，损失惨重；加上当时原料缺乏，生产用煤和电力供应均感不足，乃不得不宣告停业。此时国民党当局，不仅不加扶持，反而以追查敌股为由，向肇新施加压力。在这种情况下，陈楚才迫于无奈提出辞职，董事会几经磋商，认为请杨之屏担任董事长可资借助<sup>①</sup>。与之协商，得到他的慨然应允。

杨之屏担任董事长后，便着手整顿内部，裁员减薪，并由

<sup>①</sup> 杨之屏原是肇新的股东兼董事，“九一八”后逃关内，日寇抗降随国民党回沈阳，任国民党东北企业管理局副局长兼沈阳市纺织厂厂长。

杨出面申请生产用煤和电力供应，均得到顺利解决，乃于一九四六年七月一日开始复工，照常生产。复工初期，煤、电供应尚可满足生产需要，产品也还畅销，营业情况尚属良好。但为时不久，市面逐渐萧条，物资十分缺乏，煤、电供应也日益削减，不能满足生产需要。肇新几经调整压缩生产，仍感难于维持。到一九四七年十二月八日，电力供应完全停止，生产用煤已买不到，无法维持，不得不宣布第二次停业，遣散工人，只留下职工二十八人看守工厂。

### 被迫收买敌伪股为工厂所有

在杨之屏出任董事长期间，国民党反动当局虽未施加各种压力，但在追查敌股问题上，仍然是百般刁难。由于肇新在敌伪统治期间，营业状况一直较好，所以在一九三九年和一九四四年两次扩大资金，头一次增资十五万元，第二次增资二十七万元，共一万五千股，每股六十元，总资金为九十万元。在两次增资中，敌伪一些显要人物如臧式毅、吕荣寰、赵鹏第等都乘机化名入股，共持一千四百三十三股。国民党当局便将这些作为敌伪股没收。首先向肇新提出要将敌伪股全部出让，政府不愿经营。但肇新处于衰落和停工期间，谁能出资购买呢？这样拖了将近一年的时间，最后出让的敌伪股还是全部落在肇新的头上。在工厂停工期间，留下看守工厂的二十八人，他们要依靠养猪、种菜维持生活，哪里还能拿出钱来呢？无奈只得将工厂的电气机械和库存杂品，出卖给沈阳市纺纱厂，用换进的现款，接买全部敌伪股。敌伪股股金共八万五千九百八十元，国民党反动政府以物价上涨为理由，按物价上涨的指标，将每股定为八万元，共折东北流通券十一亿四千六百四十万元，肇新便是用折合的数目买进来的。敌伪股买进后，暂归工厂所有，未经分配，沈阳便宣告解放！