

跌宕一百年

中国企业
1870~1977

下

（纪念版）

吴晓波◎著



中信出版社·CHINACITICPRESS

• (纪念版) • **跌荡一百年** • 吴晓波◎著 •

中国企业
1870~1977
Ⅰ

图书在版编目 (CIP) 数据

跌宕一百年：中国企业 1870~1977. 下 / 吴晓波著. —2 版. —北京：中信出版社，2014.8

ISBN 978-7-5086-4499-8

I. ① 跌… II. ① 吴… III. ① 企业 - 经济史 - 中国 - 1870~1977 IV. F279.29

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 110929 号

跌宕一百年：中国企业 1870~1977. 下

著 者：吴晓波

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者：北京盛源印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：12

字 数：294 千字

版 次：2014 年 8 月第 2 版

印 次：2014 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-4499-8/F · 3201

定 价：45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

服务热线：010-84849555 服务传真：010-84849000

投稿邮箱：author@citicpub.com

总序

“历史没有什么可以反对的。”

1959年春，时任团中央书记的胡耀邦到河南检查工作。一日，他到南阳卧龙岗武侯祠游览，见殿门两旁悬挂着这样一副对联：“心在朝廷，原无论先主后主；名高天下，何必辨襄阳南阳。”胡耀邦念罢此联后，对陪同人员说：“让我来改一改！”说完，他高声吟诵：“心在人民，原无论大事小事；利归天下，何必争多得少得。”

历史在此刻穿越。两代治国者对朝廷与忠臣、国家与人民的关系进行了不同境界的解读。

中国是世界上文字记录最为完备的国家，也是人口最多、疆域最广、中央集权时间最长的国家之一，如何长治久安，如何保持各个利益集团的均势，是历代治国者日日苦思之事。两千余年来，几乎所有的政治和经济变革均因此而生，而最终形成的制度模型也独步天下。

在过去十年里，我将生命中最好的时间都投注于中国企业历史的梳理与创作。在2004年到2008年，我先是完成并出版《激荡三十年》上、下卷，随后在2009年出版《跌宕一百年》上、下卷，在2011年年底出版《浩荡两千年》，在2013年8月出版《历代经济变革得失》，由此，完成了从公元前7世纪“管仲变法”到本轮经济改革的整体叙述。

就在我进行着这一个漫长的写作过程之际，我们的国家又处在一个重要的变革时刻，三十余年的改革开放让它重新回到了世界舞台的中央，而同时，种种的社会矛盾又让每个阶层的人们都有莫名的焦虑感和“受伤感”。

物质充足与精神空虚、经济繁华与贫富悬殊、社会重建与利益博弈，这是一个充满了无限希望和矛盾重重的国家，你无法“离开”，你必须直面。

如果把当代放入两千余年的历史之中进行考察，你会惊讶地发现，正在发生的一切，竟似曾相遇，每一次经济变法，每一个繁华盛世，每一回改朝换代，都可以进行前后的印证和逻辑推导。我们正穿行在一条“历史的三峡”中，它漫长而曲折，沿途风景壮美，险滩时时出现，过往的经验及教训都投影在我们的行动和抉择之中。

我试图从经济变革和企业变迁的角度对正在发生的历史给予一种解释。在这一过程中，我们将一再地追问这些命题——中国的工商文明为什么早慧而晚熟？商人阶层在社会进步中到底扮演了怎样的角色？中国的政商关系为何如此僵硬而对立？市场经济体制最终将以怎样的方式全面建成？在“中国特色”与普世规律之间是否存在斡旋融合的空间？

我的所有写作都是为了——回答这些事关当代的问题。现在看来，它们有的已部分地找到了答案，有的则还在大雾中徘徊。

我不能保证所有的叙述都是历史“唯一的真相”。所谓的“历史”，其实都是基于事实的“二次建构”，书写者在价值观的支配之下，对事实进行逻辑性的铺陈和编织。我所能保证的是创作的诚意，20世纪60年代的“受难者”顾准在自己的晚年笔记中写道：“我相信，人可以自己解决真善美的全部问题，哪一个问题解决，也不需乞灵于上帝。”他因此进而说：“历史没有什么可以反对的。”既然如此，那么，我们就必须拒绝任何形式的先验论，必须承认任何一切社会或经济模式的演进，都是多种因素——包括必然和偶然——综合作用的产物。

对于一个国家而言，任何一段历史，都是那个时期的国民的共同抉择。很多人似乎不认同这样的史观，他们常常用“被欺骗”、“被利用”、“被蒙蔽”等字眼来轻易地原谅当时的错误。然而，我更愿意相信易卜生说过的一句话：“每个人对于他所属的社会都负有责任，那个社会的弊病他也有一份。”

是为总序。

目 录

第四部 1938~1948 抗战与挣扎

- 1938 怪乱的“孤岛” / 003
【企业史人物】江村经济 / 021
- 1941 大后方 / 026
【企业史人物】李氏难题 / 041
- 1944 此消彼长的中国 / 046
【企业史人物】定县实验 / 067
- 1945 接收之乱 / 072
【企业史人物】孔宋模式 / 100
- 1948 最后的“打虎” / 105

第五部 1949~1958 沸腾的开局

- 1949 两陈治沪 / 127
【企业史人物】相纸之父 / 147
- 1950 改造的浪潮 / 151
【企业史人物】英东“走私” / 175

1953 “156 工程”	/ 180
【企业史人物】工厂 798	/ 204
1956 “绝种”	/ 208
1958 “超英赶美”	/ 230

第六部
1959~1977
以“革命”的名义

1959 最苦难的三年	/ 257
【企业史人物】单干专家	/ 280
1964 秘密的三线	/ 284
1966 造反与浩劫	/ 303
1972 最后的冰期	/ 327
1976 转折的前夜	/ 347

致谢	/ 361
人物索引	/ 363
声明	/ 373

第四部
1938~1948
抗战与挣扎

第四部

1938~1948
抗战与挣扎

1938 怪乱的“孤岛”

为什么我的眼里常含泪水，
因为我对这土地爱得深沉……

——艾青：《我爱这土地》，1938 年

1938 年的上海被称为“孤岛”，这是一个十分贴切的隐喻。

上海是当时世界上的第七大城市，人口仅次于柏林、伦敦、莫斯科、纽约、巴黎和东京。在 1937 年年底的保卫战中，城市遭到毁灭性的重创，美国历史学家魏斐德（Frederic Wakeman）在《上海歹土》一书中认定：“上海乃是第二次世界大战中第一个被摧毁的世界大都会。”^①据《申报年鉴》记载，当时有 4 998 家工厂、作坊的设备被毁坏，上海丧失了 70% 的工业能力。大量难民涌进只有 10 平方英里的公共租界和法租界，致使人口从 150 万猛增到 400 万，数万无家可归者流落街头。在最寒冷的冬季，上海街头发现了 1.01 万具尸体。

自战事爆发后，杨树浦、闸北、沪西、南市一带均被日军占领，但黄浦江沿岸的公共租界和法租界却遭包围而还未被进占，市政之权仍操在租界的工部局手中。这一区域，对外交通保持畅通，对内交通也逐渐恢复，进出口完全自由，形成自由商业市场，遂成一特殊的“孤岛”，其范围包括东至黄浦江，西至法华路（今新华路）、大西路（今延安西路），北至苏州河，南至肇家浜路的地区。著名的民国记者陶菊隐记录道：“苏州河一水之隔，一边是炮声震天，一边是笙歌达旦，每当夜幕降临，租

^① [美] 魏斐德著，芮传明译，《上海歹土》，上海：上海古籍出版社，2003 年版。下文魏斐德的话均引自该书。

界内彻夜通明的电炬，透过幽暗的夜空，与闸北的火光连成一片，映红了半边天。”^①这一状况维持了4年之久。

就这样，所有的人都被困在一个“孤岛”上。“岛”的面积只有机枪子弹的射程那么远，而危机却像东海般浩瀚可怖。整个上海城的日常生活都处于极其颓废的状态，即使是暂时掌握权力的那群人，也会感觉生活索然无味，根本不值得期待。所有的理想都显得那么的虚妄，只有绝望才是真实的。

在这么一个充满末世感的怪乱世界，每个人——包括企业家们却还不得不展开自己的生涯。

出乎很多人的猜想，“孤岛”时期的上海工商经济并不是一片萧条、满目疮痍，而竟有过一段空前的畸形繁荣时期。

就在炮火的硝烟还没有散尽的时候，繁荣的幽灵居然在废墟和尸体上很快复活。到1938年年底，租界内恢复生产和新建的工厂总数达

4700多家，超过战前两倍以上，在1939年，又新设工厂1705家。其中，传统的纺织业复苏最为迅猛。据布厂同业公会调查，至1939年，租界内新设织布、染织及手织厂823家，新增布机2.32万台，日夜运转每月可产棉布142万匹，而工厂的利润是战前的2~3倍。



▲ 上海外白渡桥港口

^① 陶菊隐著，《孤岛见闻：抗战时期的上海》，上海：上海人民出版社，1979年版。

这主要是源于下述原因：其一，人口激增，生活资料需求加大，消费品市场也就相应扩大；其二，人口集中又为租界工业提供了充足的廉价劳动力，从而有利于工业的复工生产，而生产规模的扩大，反过来又使原料市场得到刺激；其三，也是最特殊的一点，租界是中国东南沿海唯一的“非战争地带”，人流和商流自然向这里汹涌汇聚，从而激发出别样的热闹。

租界是弹丸之地，所有生产的原料需外来，而所有制成的商品需外出，因此其繁荣完全依赖亚洲乃至全球政局的变幻。

先看国民政府的态度。上海沦陷后，国民政府当即颁布了《禁运资敌物品条例》，将沦陷区货物出口“概以仇货论”，对国统区物资运沪也予以严格限制。但是，这一政策很快转向，因为大后方经济需要租界工商运作的支持。首先，这里是工业原料和设备进口的唯一合法通道。其次，大后方经济完全服务于战争，以重工业为主体，民生产业十分薄弱。张赛群在《上海“孤岛”贸易研究》一书中指出，到1941年前后，大后方人口已经由战前的1.8亿急增到2.3亿，所需棉纱须有160万枚纱锭开工生产，而实际运转的纱锭最多时也只有17.5万枚，每年缺少的棉纱和棉布分别为12万件和400万匹，这些物资大都依赖上海方面的供应。因而，国民政府不久便解释称，凡沦陷区内未受日方利用或控制之出品，如上海租界区域内各国货工厂之出品不能算作日货，仍应准其运销各地。偏据重庆之后，国民政府仍然在上海专设国货运输管理处，主持贸易事宜，并继续对租界供应外汇，继续维持“孤岛”的外汇交易，这使得进口商可以不受外汇配给的限制，自由进口紧缺物资以谋利。

日方对租界经济的放松也出于自己的需要。一方面，中日开战的时候，第二次世界大战还没有爆发，日本仍与英美维持着外交关系，所以对租界不敢公然攻击；另一方面，日本经济也需要上海“孤岛”的支援。日本是一个战争资源基本不能自给的国家，其重工业所需的石油、铁砂、铜等全数依赖进口，即使棉花、木浆、硫酸等工业原料也大多需要进口。在这种情形下，上海“孤岛”成为日本获取、转运战略物资以及套取外

汇的中转市场。日军对租界实行的是“和平封锁”，即只禁止中国船舶的海上交通运输，对第三国船只虽时有阻拦，但并不完全禁止进出。在太平洋战争爆发前，进出上海港的轮船吨位中有将近六成属于中日以外的第三国。当然，日本人也知道其中有相当部分是挂着外国国旗的中国船只。

“孤岛”还成为欧美各国在远东地区的商品交易中心。进入20世纪30年代中期之后，随着欧洲局势的紧张，各国均在某种程度上对进出口贸易实行了统制政策，敌对国之间更是开展了经济战。特别是1939年第二次世界大战爆发后，德国对英国海上运输线处处加以破坏，而且对中立国船只进入英伦三岛进行严密封锁。相应地，英法集团及北欧诸国也对德国进行了贸易封锁或限制。在这种博弈中，英国将上海当成了原材料和动物产品的市场来源。而德国也通过各种渠道，将颜料药品、五金机械、化学产品等商品运送到沪，以换取其急需物资。

正是因为这种微妙而独特的因缘际会，“孤岛”被容忍存在。就在中国开战后的1937年年底，各欧美轮船已经恢复了南北洋和长江航线的航运，到第二年的6月，上海重开至伦敦、马赛等欧洲城市的直达班轮，至10月基本恢复至战前水平，国内航线也相继重新开通。上海很快恢复了全国贸易中心的地位。据朱斯煌主编的《民国经济史》记载：在进口方面，1937年的进口总值为5.08亿元，1938年因战争降至3.76亿元，但随即很快大幅度回升，其后三年分别达到14亿元、29.76亿元和34.1亿元；出口的数字也类似，1937年为4.04亿元，1938年降至2.22亿元，其后三年上升为3.92亿元、13.67亿元和19.29亿元。战后出口在全国所占比重已高于战前。在1942年之前，英美两国在上海租界区的投资占它们在华投资总额的72.6%和64.9%。

“孤岛”经济的复苏速度是惊人的。1938年1月，租界内各工厂的雇工为3.19万人，到4月就增到13.07万人，到年底更增到23万人。大大小小的针织厂、面粉厂日夜加班，仍不能满足市场的需求，利润因而高得吓人。以针织业为例，线袜的利润为37.2%，丝袜为43.4%，羊毛

袜为 62.6%，卫生衫为 79.2%，羊毛衫为 54%。这种高额的工业利润为各企业带来了大量的盈余。以荣家为例，在租界内有申新二、九厂两家纺织厂和福新二、七、八厂三家面粉厂，其赢利远远超过战前，仅申新九厂一家在 1939 年的赢利就高达 1 000 万元，荣家一举偿清战前所有巨额积欠，荣德生还在 1939 年发起组织广新银公司，投入银行业务，成为沪上名副其实的巨富。当时的一项调查表明，由于“孤岛”时期各行业新设工厂增加，所需机器数量十分可观。加上外汇暴缩，外国机器价格太高，各厂不胜负担，于是原来向国外进口机器的企业无不改用国产机器。各机器厂出品有限，而需要日增，于是造成供不应求的局面，加上钢铁和机价步步暴涨不息，故各厂无不市利三倍，营业鼎盛，获利亦厚，成为机器工业发展史上的又一个“黄金时代”。

工业的繁荣自然带动商业和金融的兴旺。由于周边地区战火不断，江浙地区的商贾地主和银行家纷纷将公司和业务搬迁到租界内。整个 1938 年，租界内新增 491 家商号和 160 余家银行机构，年终结算，全市所有银行和钱庄除了一家之外，竟统统赢利。

由于租界与国外的海运通航无阻，加上与内地交通的恢复，各地的豪门富户携带大批钱财来沪避灾后，过着骄奢淫逸的寄生生活，更给市场造成了虚假繁荣的景象。上海的百货业主既供应中、低档适合广大市民日常生活需要的商品，又有适合“富豪避难者”所需要的高档奢侈品，所以整个零售商业空前兴旺。小百货业原集中在南京东路、广东路、金陵东路一带，这时发展到霞飞路（今淮海中路）、西藏路、静安寺路（今南京西路）、同孚路（今石门路）等。这些地段的小百货商店比战前增加了 1~3 倍。据估计，1939 年零售同业共有千余户，比战前增加了 1 倍左右。租界内的几条商业街上新店林立，招牌如云，其中，金陵路商号 277 家，西藏路商号 242 家，静安寺路商号 378 家。在零售的小百货市场上，几乎天天早晚顾客盈门，人如潮涌。

当时上海的六大百货公司营业空前兴旺，商家为进一步招徕吸引顾客，大肆装修门面。金陵东路的小吕宋百货商店把商场的地面全部翻新，

采用厚玻璃内装电灯，每晚灯火辉煌，进店堂宛如步入水晶宫。著名的永安公司在1939年前后每天平均营业额达百万元以上。据商店老职工回忆，当时天天生意兴隆，“每天从开门到打烊，顾客始终络绎不绝。下午更是拥挤，商场内人潮涌，柜台旁挤满了顾客。平均每个职工一天内要接待顾客五六十人，忙得连吃饭的时间都没有，还经常要加晚班”。永安公司1941年的营业额较1938年增长了5倍半，利润额更增长11倍以上。

据魏斐德的记录，“至1941年年初，上海出现了奇特的繁荣，人们几乎无法预订到一个房间，以至若要看一场周末电影也得预先订票，夜总会则鳞次栉比”。一个名叫瓦尼娅·奥克斯（Vanya Oakes）的旅行家描述了当时租界内外国人的生活：“美国人与英国人的生活似乎与1937年以前的模式完全相同，而且其饭局、跳舞以及饮酒的次数均比以前更多了。大部分人受雇于大公司，其薪水则用美元或英镑结算，所以随着中国货币的贬值，他们的美满生活又回来了，至少当时是如此。”^①不过，这位作家接下来写道：“然而，上海人在暗中却饱受着不断蔓延的毒气之害，正如一个家庭中有人生了病，便预示着整个家庭的大混乱一样。”

奥克斯的观察是准确的，“孤岛”的所有繁荣都是畸形和糜烂的，甚至是令人绝望的。财富只与极少数人有关，其余的都是待宰的羔羊。“孤岛”时期，物价长期上涨，投机活动猖獗。1939年前后，尽管生产迅速恢复，效益好于战前，但是很多工厂还是借种种理由将工人工资按战前的70%~80%发放，劳工阶层的境况实际上趋于恶化。^②据日本学者岩间一弘在《1940年前后上海职员阶层的生活情况》一文中披露，在战前，上海工人生活费支出中，食物和房租分别占53.2%和8.3%，而到1940

① 转引自【美】魏斐德著，芮传明译，《上海歹土》，上海：上海古籍出版社，2003年版。下文奥克斯的言论均引自该书。

② 这样的状况在日占区和国统区同时存在。据张公权在《中国通货膨胀史》中记载，1944年重庆的香烟和玻璃制造业劳动者的实际工资约为战前的57%，而公用事业、机器设备制造业和印刷业劳动者的工资尚不及战前的40%。



▲ 1939 年苏州河两岸的高楼

年，由于物价高涨而实际收入停滞，食住开支占到了总支出的 82% 以上。如果说，1936 年上海工人的生活费用指数是 100，那么到 1941 年 3 月，食品价格是 774，房租是 385，燃料是 636，日用杂品则是 599。奥克斯说：“以前花 100 元买的物品，如今得花 365 元，与物价的上涨相比，工资的涨幅是极为微小的。”钱锺书的《围城》写道：“物价像吹断了线的风筝，又像得道成仙，平地飞升。公用事业的工人一再罢工，电车和汽车只恨不能像戏院子和旅馆挂牌客满。铜元镍币全搜刮完了，邮票有了新用处，暂作辅币，可惜人不能当信寄，否则挤车的困难可以避免。生存竞争渐渐脱去文饰和面具，露出原始的狠毒。廉耻并不廉，许多人维持它不起……”^①

因为是唯一的“和平区”，又缺乏适当的管制，租界内的投机活动到

^① 钱锺书著，《围城》，北京：人民文学出版社，2007 年版。

了近乎疯狂的地步。从1939年起，上海的股市就失去了控制，投机者们将战争概念股炒到不可思议的高价，货币兑换率随着每一个谣言而上蹿下跳。沪上流行一句顺口溜：“工不如商，商不如囤。”1939年9月，纳粹德国悍然进攻波兰，第二次世界大战爆发。1940年5月，德国全面进攻荷兰、比利时与法国，欧洲时局大震，上海投机客乘机以每大包1000元的价格购买了大量棉花，储存在仓库里，以致阻滞了国内市场以及正想将棉花运往欧洲的外国贸易公司，当月底，价格上涨到2000元一大包。然而，投机客没有料到德法交战那么快就有了结局，他们仍然持货不放。6月25日，法国被迫与德国签署停战协议，日本迅速迫使法国维希当局向中国船舶关闭口岸，人为上涨的棉花市场应声崩溃，50多家进出口公司一夜破产，股市行情更是一落千丈，前几日还在外滩的楼顶花园举杯狂欢的商人，现在则从那里跳楼自杀。

奥克斯很感慨地评论说：“骗局！大骗、小骗、巨骗，犹如棉纱事件一样，剥夺了人们的必需品，危及了整个城市的生活。”而左翼作家夏衍描述的情形则更残酷，在他看来，上海的情况是“24层的高楼底下还有48层的地狱”^①。

接下来讲“孤岛”上的政商恩仇，那是另一部更精彩、更血腥的黑色电影。

日本入侵中国后，分别在北京和上海扶植了两个傀儡政府。1938年12月，国民党的二号领袖人物汪精卫出走重庆，发表“艳电”公开投敌，接着在南京成立了“维新政府”。从此，重庆的蒋介石政府、南京的汪精卫伪政府以及西北的共产党武装，遂成为中国政坛的三大势力。表面中立的上海租界就成了各种政治势力角逐斗力的主战场——日本人、重庆国民党人、共产党人、汪精卫伪政权以及欧美各国混杂一堂，局面交错复杂，宛如一个“间谍公园”。在这个远东最大的冒险场上，企业家

^① 夏衍著，《包身工》，北京：人民文学出版社，1978年版。此语并非夏衍自己所言，而是转引《立报》上刊载的一个读者给编者的报告上的话。