

李升伯

传

「中国纺机工业的先驱」

BIOGRAPHY OF LI SHENGBO

龚玉和 龚励 著



江苏大学出版社

李升伯

传

【中国纺织工业的先驱】

龚玉和 著

BIOGRAPHY OF LI SHENGBO



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

李升伯传 / 龚玉和, 龚励著. —杭州: 浙江工商
大学出版社, 2015. 5

ISBN 978-7-5178-1064-3

I. ①李… II. ①龚… ②龚… III. ①李升伯
(1896~1985)—传记 IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 091988 号

李升伯传

龚玉和 龚励 著

责任编辑 张婷婷

封面设计 王妤驰

责任印制 包建辉

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 虎彩印艺股份有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 17.5

字 数 269 千

版 印 次 2015 年 5 月第 1 版 2015 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5178-1064-3

定 价 49.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

一代师表

应寿纪歌

应寿纪
题词

开拓创业
无私奉献
午高望重
光辉一生

诚孚同学联谊会敬题

诚孚同学联谊会
题词

序 言

李升伯(1896. 2. 23—1985. 11. 10), 浙江上虞驿亭人, 是我国一位杰出的纺织实业家、教育家。本书记录了升伯先生跌宕起伏的一生、他的成长轨迹与心声, 尤其重要的是, 通过他走过的曲折道路, 窥探到中国民族纺织事业曾经走过艰难险阻的旅途。因此, 本书也是一部波澜壮阔的近代纺织工业史。

升伯先生是一位爱国者。爱国不是一个激昂的口号, 更不是谋取利益的工具, 而是要付出沉痛的代价和牺牲的。可以说, 升伯先生是一位成功者, 实现了一生的四大愿望。有人以为, 成功意味着获取更多的财富或权力, 而升伯却将自己的财产散给了大众, 让神州大地的每位父老乡亲受惠受益。在历史鼎革之际, 在中华民族面临着即将被西方国家经济制裁之前, 他将经纬纺织机械制造厂制造纺织机械整套专用设备抢救回国。这套当时最精良的机械设备所生产的纺织机器, 装备了全国大多数纺织厂, 带动了新中国一个甲子的纺织工业, 润及全民族的每一位男女老少。

可是升伯先生及家人, 多少年来, 无怨无悔, 默默地用自己的薪水偿还因抢救这套纺织机械设备而欠下的巨额债务, 直至 1971 年(升伯先生时年 75 岁)时, 才厘清债务退休。

1978 年, 升伯先生返国, 担任上海纺织工业管理局顾问, 继续为改革开放出谋献策, 用“春蚕到死丝方尽”概括并不为过, 这也是本书要告诉大家的故事。

说到升伯先生的为人处世, 人们不约而同地用了一个词“高瞻远瞩”。其实, 寥寥数字怎能概括他的一生事迹? 他早年主持革新大生纱厂管理体

制,主导改良通州棉种;在“孤岛”创办纺织学校,为战后培养人才;在重庆规划战后全国纺织工业布局;在新中国成立之初抢救纺织母机设备(由于当时西方国家对我国实行贸易“禁运”政策,国家是不可能获得世界一流之整套纺织机械制造专用设备的);在1978年改革开放政策初露曙光之时,毅然回国。

升伯先生一生的每一步足迹无一不诠释了在每个历史转折时期,他都选择了正确的道路。他的爱国行为,为实现自己一生理想所付出的努力,正是神州大地芸芸众生的楷模。

杭州师范大学教授、浙江省政协文史委员会特邀委员

林正秋

2013年12月30日

目 录

导 言	001
第一章 升伯青少年时代	003
第二章 张謇与他在苏北的棉垦业	013
第三章 “时势逼人”	018
第四章 李升伯到南通会见张謇	023
第五章 引进现代企业管理体制	037
第六章 从事棉种改良	047
第七章 风波迭起	054
第八章 我国早期的纺织科研	061
第九章 我国早期的纺织教育	069
第十章 在“孤岛”从事纺织教育	074
第十一章 从事自制纺织机械	090
第十二章 抗战胜利	100
第十三章 打造“中国纺机制造基地”	112
第十四章 抢救“纺机制造专用设备”	119
第十五章 陈维稷，一个关键人物	127
第十六章 推广“无骨之肉”	146
第十七章 “春江水暖鸭先知”	157
第十八章 担任纺管局技术顾问	167
后 记	177

附 录	180
附录一 李升伯先生年谱	180
附录二 李升伯手稿文存	181
附录三 李升伯纪念文章	228
附录四 我与《李升伯传》的渊源	268
本书参考资料	272

导 言

当回眸 20 世纪中国历史长卷之时,有的人,如此具有争议;有的事,如此让人悔憾。可是,另有一些人,他们的所作所为,或许,当时令人困惑,而今蓦然回首,竟然那么令人感叹。李升伯正是一代士人的写照,尤其是 20 世纪中叶,为抢救当时最先进的制造纺织机械专用成套设备回国而倾家荡产,为战后民生恢复做出了贡献。而后,又为厘清债务而无怨无悔地操劳。

1978 年回国,继续为改革开放竭尽余力,凡此种种,令人油然而生敬意。

浙东乡风熏染

1896 年 2 月 23 日,李升伯出生在浙江上虞,在那里度过了少年时代。

上虞,一个浙东的濒海地区,那里阡陌相望,低山丘陵,塘荡遍布,农商兴旺,向有“烟雨水乡”之称。农业以水稻、棉花为主,小麦、大豆、蚕桑次之。这些家乡作物贯穿了升伯一生的事业,无论是在国内,还是侨居海外,言谈著述,无不散发出乡土的芳泽。

上虞地区适宜于种植大豆,大豆制品又可做成各式各样的美味佳肴,升伯先生旅居海外之时,撰文建议联合国粮农组织在全球推广种植大豆,以解决第三世界之饥荒与营养不足。曾著述《中国食品与文化》(CHINESE FOOD AND CULTURE),对大豆及豆制品大力推广,不遗余力。

至于中国的民族纺织工业,升伯更是倾注了毕生的心力、精力、财力。可以说,他一生所取得的成就,与乡土风物密不可分。

秉承了上虞人的性格

升伯的老家在上虞驿亭的白马湖畔，白马湖为县境三大湖泊之一。那里山川秀丽，民勤地沃，孕育了兴盛的上虞文化。

南北朝时，谢灵运、谢惠连、谢朓等相继居留上虞，咏山诵水，被誉为“一代山水田园文人”。

上虞人性格刚正、倔强、执着，不畏强权，忠厚爽朗，敢说敢为。东汉时，孟尝被誉为“一代廉吏”；南宋时，李光当面斥责秦桧陷害忠良，力主抗金；明代时，乡人叶经、陈绍、谢瑜、徐学诗，刚正不阿，数次冒死弹劾严嵩，史称“上虞四谏”。

升伯秉承了他们的性格，敢冲勇闯，不计个人得失。少年时代来到上海，就读于上海民立中学，受到当时“西风东渐”的影响，目睹东西文化交融下上海的民生经济以及工商业状态，立志奋起直追，终于拼出一片天地。

第一章

升伯青少年时代

自古以来，上虞百姓除了种粮植棉、围垦海塘以外，就是外出打工谋生，上虞人无不以刻苦耐劳、技艺精湛而闻名遐迩。

上虞物产丰硕，居民勤俭，具有不懈的创业精神。

清光绪二十四年(1898)上虞就已有了钱庄，这种类似于现代金融服务业的行业在甬、杭、绍等城市刚刚兴起，上虞就紧随其后了。

启蒙教育

19 世纪末 20 世纪初，上虞人开始向更上层领域进取。

升伯的父亲，李济生，也许是上虞第一代由乡村走向城市金融行业的人。济生到上海学做生意，也就是到商行当学徒，最初在一家钱庄做伙计，慢慢做到领班。随后创办了一家钱庄，称为永丰钱庄，自己担任副理，之后与人合伙创办了滋丰钱庄、和丰钱庄，同时，成为浦东银行董事及中和银行的监察人。

1896 年 2 月 23 日，升伯出生之时，李济生在沪上钱庄业已经小有名气了。济生一生乐于助人，在乡间筑桥铺路，捐助学校，热衷于公益事业，常为人称道。少年时代的升伯是在驿亭度过的，就读于一家私塾，叫做经氏义塾，课本有《三字经》《百家姓》《千字文》《千家诗》等，因此自幼积淀了较深的国文功底。

清末民初，上虞已经兴办了不少洋学堂。升伯就读于春晖学堂，该校首开浙江省中学界男女同校之先河；聘请了一大批名师硕彦，诸如李叔同、夏



李升伯少年时代

写的文章，从中获益匪浅。”

在春晖学堂数年后，升伯转学到了上海民立中学，继续求学。



李升伯与夫人田毓英(1920)

人，毓英当大，自幼受过私塾教育，知书达理，为人宽厚。虽说升伯一生的道路跌宕起伏，但两人历经甘苦，不离不弃。

丐尊、朱自清、朱光潜、丰子恺、刘质平、刘薰宇等先后在此执教，实行教育革新，推行“人格教育”“爱的教育”“感化教育”和“个性教育”等。

蔡元培、黄炎培、吴稚晖、俞平伯、柳亚子等来此讲学，推行新教育，传播新文化。学校一时声誉鹊起，时有“北南开，南春晖”之说。

升伯正是秉承了春晖学堂的“人格教育”精髓，不屈不挠，无私无我，实现实业救国之梦。他在手记中说道：“在我读中学时，就买了一些梁启超的书，我一直在阅读他

民立中学，创办于1903年，以英文教学见长。升伯说：“在十几岁时，我在民立中学读书，学了英文、数学、物理，所以我对出洋考察学习感兴趣。后来，在父母安排下与上虞一个书香人家女儿田毓英结婚。”

田家有姐妹三

在变革的每个时期，毓英都能挺身而出，支持丈夫。升伯在垂暮之年的手记中，花费了不少笔墨对伴随多年的妻子称赞有加，反复说：“我一生的事业如果没有毓英的支持，很难取得这么多的成就。”



参加首届世界丝业博览会

升伯夫人田氏三姐妹(20世纪20年代)

1922年，李升伯在上海的一家丝厂任职，对丝绸产生了浓厚的兴趣。由于他对丝绸业具有独到的知识与见解，人们推举他作为中国丝业代表团成员，参加在纽约举办的第一届世界丝业博览会。

那次丝博会中国代表团的团长是丁澍霖，副团长为徐锦荣，成员有吴申伯、毕茹清等人。此次博览会对升伯的事业产生了重大影响，以至于在他晚年手记中，对当时的情景仍描述得十分细致。

他说，代表团带去了从黄帝、西陵姬发明的蚕丝及许多东方丝织服饰，还带去了缫丝车、京缎织机、薄纱织机、轻丝织机、提花织机、织锦机，加上多种传统刺绣工具，使得中国馆几乎成了机声辘辘的工厂。

当穿着丝绸服装的姑娘出现在观众面前时，人们眼前为之一亮，东方女孩之靓，中国丝绸品质之优、服饰之美，映衬了中国女子娇小玲珑的身材，让每一个与会者怦然心动。

织机旁边，有身着丝绸服饰的东方美女表演，背景是大幅种桑喂蚕的图画，构成的一幅幅亚洲田园风光画面，吸引了来自各国的无数观众。

许多美国人还是第一次见到东方的这种神奇丝绸，好奇地注视着展品。

缫丝、织丝、刺绣、裁剪、缝制，姑娘心灵手巧的表演，让与会者赞叹不已。解说员只用了三个词描述姑娘的天性——DEVOTION(忠诚)、TACK(机警)、INTELLIGENCE(聪明)。

听了讲解员的介绍，一个念头闪过升伯的脑海：如果东方女子小巧玲珑的身材，配上迷人的丝绸服装，那是何等婀娜多姿，何等优雅华贵，何等令人心醉神迷！

他又诘问自己，为什么不能将中国丝绸服饰推向全世界呢？

升伯说：“三位主办者，美国丝业公会主席 ROBERT CHINEY、秘书 HENRY SAWEYETR、督察 HENRY SAWEYER 非常惊讶，中国人的展品是如此神奇。”（引用李升伯手记）

临别酒会上，东道主由衷地说：“我们要感激中国人，他们为博览会带来了举世无双的丝绸服饰，中国文化是如此博大精深，中国丝绸使得本次博览会蓬荜生辉。”

与会人士承认，在过往的岁月中，大家忽略了中国人为世界文明做出的贡献。从展品中，他们看到了华人的智慧、才干与创造力。

一位美国朋友，检验所（李升伯手记中并未指明）的所长 LSEORGE DAUGHTY 在闭幕式上说：“中国是一个古老文明的国家，他们将取得更伟大的成就。”

日本代表团也过来道贺，说到其实日本丝绸 100% 源自中国。

次日，《纽约时报》用整版篇幅报道了中国丝绸品所产生的震撼。

会后，代表团团长丁澍霖询问大家，对于本届丝博会做何感言？

升伯说：“我们花了五个月的筹备，所付出的心血，我只想说一句话‘人尽其才，物尽其用’了，没有浪费时间，没有浪费心血，取得令人满意的结果，让世人看到了东方文化的博大精深。中国，不仅不是一个落后民族，而且是一个领先于全球现代文明的国家。”

考察美欧日各国纺织业

展览会结束以后，升伯开始了考察美国棉纺业之旅。

他从新英格兰、纽约开始，一直到北卡罗来纳、南卡罗来纳、得克萨斯等地，考察了大部分产棉区，同时，参观了当地的纺织企业。

人们告诉他，美国人今天取得的成就，乃是依靠棉纺业起家的。美国经济之所以发达，一是种植棉花，他们将棉花称为“王者之棉”（KING-COTTON）；二是依靠纺织工业，他们仰赖这两个产业赚来的钱，兴办教育，拓荒兴农，开发交通、工业、动力、矿产，以及发展重工业。

升伯到了马萨诸塞、纽约、费城等地方，一口气走访了十几所学校，接

着,又到南方看了 SEORGIA UNIVERSITY,这些学校均拥有相当规模的植棉专科。这次考察改变了他的志向,由蚕丝转为攻读棉纺专业。

“有无顶尖人才, 决定事业的成败”

在丝博会上,升伯结识了亨利(CHINEY)和瓦特(WAUGHTY),经他们介绍,终于如愿以偿地进入了宾夕法尼亚纺织学院攻读纺织工程,凭该学院颁发的奖学金读完了纺织工程学。

有一次,银行家摩根到校演讲,结束时,升伯站起来,问道:“摩根先生,如果一家企业想要获得成功,需要哪些基本条件?有秘诀吗?”

摩根说:“企业的成功没有秘诀,成败取决于‘人’,在欧美国家,最优秀的人才不在政府而在企业;在企业中,精英不在车间,大多集中在营销部门。因此销售部集中了全美的顶尖人物。在美国,每位业者都清楚,只有拥有最优秀的销售员,才能在博弈中取胜,立于不败之地。”

摩根又说:“众所周知,科技领域每年都有创新,业者必须善于捕捉信息,引进新技术,才有可能超越别人、超越自我而有所建树,只有精于此道者,才能胜人一筹,不断扩展自己的事业。”

摩根还说:“销售者成功的先决条件是必须要获得董事会的信任,利用自己的经验,掌握最新资讯,将信息迅速据为己用。由此,这些人必须为企业终生服务,美国之所以经久不衰,就是依靠此法,年复一年地积累起来的。”摩根的这番讲话成为升伯一生的座右铭。

往后的岁月,无论受聘于大生纱厂、中国棉纺织染实验馆,还是主持诚孚高级职员养成所,或在中国纺织建设公司任职,乃至自己创办经纬纺织机器制造厂,一路过来,他都将物色、扶植精英人才摆在首位。

在手记中,他再三说:“我坚定不移地相信,有无‘顶尖人才’决定事业之成败。”

纺织业对国家发展初始, 有举足轻重之功

学业结束后,升伯在回国途中顺道访问了英国、法国、意大利、瑞士、日本五国,考察这些国家的纺织工业。

手记中说道：“我查考了这些国家的经济发展史，发现他们无一例外，经济起飞的初始，全都借助于纺织工业。从英国的曼彻斯特、苏格兰，法国的里昂，意大利的米兰，瑞士的苏黎世，日本的大阪、东京、名古屋等地，了解到纺织业对国家的工业化有举足轻重之功。”

关注各国员工的教育水平

升伯除了考察纺织业对国民经济的功效之外，还对这些国家教育事业进行研究。他发现欧美纺织企业的职工几乎全部是纺织专科学校或者中等学校毕业生。

他又说，除了日本之外，欧美各国没有深夜工（后来日本也废除了）。而且，每个国家都有颇具规模、设备崭新的纺织专科学校。

在瑞士考察时，让他羡慕不已的是，瑞士人几乎百分之百接受过高等教育，他说：“欧洲人坚定不移地相信那句‘天生我材必有用’的话。人类只要健康，只要智力健全，没有‘蠢才’与‘天才’之分，人人都是有用之材，有些人，或许有人认为他‘蠢’，其实，只是别人没有发现其潜在才华而已。”

到了意大利，他对见到的每一件新鲜事物都感到好奇，同时，又不无遗憾地说：“意大利还有 30% 的人不识字；英、美、法等国不识字的人仅 10% 左右。”他又说：“反观中国，当时文盲人数没有官方统计，不过，至少也在总人数的 80%—90%。”

什么是企业决胜的关键？

升伯在参访这些国家纺织工业时，特别注重他们的企业管理方法，说道：“我感受到，他们（欧美国家）管理的科学化，也就是注重技术、机器运转效率及产量，员工参照制造厂所定的机器生产标准来采购原料、计算成本。换句话说，即训练挡车工参照标准机器效率工作，因此，各个车间都有专人核定成本。”

他写道：“由此，我觉得，此种方法非常合理，不过，采用此法须有三个先决条件，一是八小时工作制；二是原料适合标准；三是员工技术能力适应规定的标准。”

他强调说,现代纺织工业重视销售,公司让最优秀的员工从事贸易。只有灵活的贸易手法,人尽其才,物尽其用,企业才能顺风顺水。

在英国考察时,他找到了英国纺织厂的优点:长年纺一种纱,20S;长年用一级棉花。企业资金充裕,在棉花价格低落季节买足全年原料储备。

接着,升伯将英国纺织企业与中国国内纱厂进行比较,感叹地说:“国内纱厂仍采用‘工头制’,技术有限、管理松懈;没有成本核算,仅靠‘毛估估’计算产销价值,造成耗棉多,产值低,靠低成本原料、低工资及低息维系企业生存。如果与欧美日同类企业相比,坦率地说,国内纱厂所做之事,其实只是苟延残喘而已。”

最后,他说:“我懂得了,什么才是企业决胜的关键。”

考察服装业的创新与管理体制

升伯美欧之旅的下一站是意大利,他首先关注的是米兰服装业。

他说:“只有将棉布生产提高到服装产业,占领服饰市场,才能提升它的附加值,关键的问题是教育与最新技术的运用。”

“米兰的成功在于积极引进新设备、新技术。尤其是服装业,服装设计和款式紧跟时尚潮流,甚至追上素有‘服装之都’之称的法国。以前世界服装潮流全都盯着巴黎,而现在人们竟然跟着意大利款式走了。”

他参访了米兰服装产业所涉及的服饰推广领域,包括服装厂、销售公司、纺织院校以及设计部门,还考察了配套单位及后勤设施。

在考察了意大利服饰企业后,升伯感叹地说:“米兰纺织教育、纺织技术、服装款式,每个新品的推出都能迎合潮流,他们特别关注服饰时尚,不断创新,力求四季翻新。”

他说:“我感到,米兰服装创新并不仅着眼于少数时尚阶层,他们更注意大众的偏好,中低阶层的需求,尽力做到价廉物美以吸引更多关注。”

升伯到瑞士考察(1924),发现几件使他惊讶的事:

1. 全民皆兵,瑞士只有四百多万人口,个个身体结实。
2. 没有文盲,无论男女老少都受到高等教育,旅游是瑞士最大行业,建有旅游学院,训练旅游人才,课程面面俱全,如 FONDUE(菜名),我叫它“瑞