

走在社会主义大道上

——原私营工商业者社会主义改造纪实

中国文史出版社

目 录

第一部分 回忆录、访问记和传略

- 黄炎培的一生……………黄大能(1)
- 从追求维新到热爱社会主义
- 记爱国老人陈叔通……………寿墨卿(11)
- 不老斋中胡厥老……………胡尚建(18)
- 光辉的胜利 莫大的光荣……………胡子昂(26)
- 一次深刻的实事求是的思想路线教育……………孙晓村(32)
- 学习、学习、再学习……………万国权(36)
- 峰回路转万象新……………刘念智(39)
- 宝元通转向国营的经过……………黄凉尘 樊陶斋(45)
- 老企业家的新天地
- 访荣毅仁和他领导的中国
- 国际信托投资公司……………计泓虞 林 晰(52)
- 我成了国家的主人……………经叔平(57)
- 百万富翁为什么会走社会主义道路
- 猪鬃大王古耕虞传略……………王慧章(60)
- 我是怎样走上社会主义大道的……………吴羹梅(71)
- 奔向新中国
- 记爱国银行家资耀华解放前夕
- 由美归来……………力伯雄(78)
- 我象一滴水……………柏 岳(83)

DI24/09

我为什么拥护共产党

——实业家刘鸿生逝世半个月前

- 对新闻记者的谈话……………杨 友(86)
- “味精大王”吴蕴初的心愿……………斯 寄(98)
- 盛世如花,前程似锦……………刘靖基(103)
- 回忆企业公私合营前后……………陈铭珊(107)
- 提倡国货,反抗日本侵略

——记爱国企业家王性尧……………寿墨卿 魏吉甫(111)

- 曲曲折折 走向光明……………汤蒂因(116)
- 热爱社会主义祖国的银行家徐国懋……………吾新民(125)
- 加强海外亲友联系,尽心竭力为“四化”……………荣漱仁(130)
- 三十二年来的经历……………杨少振(134)
- 爱国之心象冶铁炉一样熊熊燃烧……………严开镐(144)
- 从“敲门”到“升堂入室”……………张善章(149)

- 要善于学习,善于重新学习……………周叔弢(154)
- 在接受改造中发挥自己的才能……………黄兆贵(157)
- 银发童心办“兰园”……………戴翮英(166)

- 我们的最大心愿……………浦洁修 孙孚凌(169)
- 挣脱羁绊的骏马

——记同仁堂药店经理乐松生……………何婉言(171)

献给新中国的一份薄礼

——记陈荫棠解放初期的一段往事……………寿乐英(174)

- 爱国实业家刘国钧……………江苏省民建、工商联(177)
- 难忘的话语……………陈邃衡(183)
- 改造了企业,也改造了人……………吴春达(186)
- 有比较才有鉴别……………吴慎裕(188)

经历三次考验，走上新的征途·····	谈家骏(191)
没有人民的政权，“实业救国”只是空谈·····	周志俊(195)
要以实际行动热爱祖国·····	荣广宏(198)
我转变的开始·····	胡庆照(200)
一轮皓月当空·····	沈翰卿(202)
共产党的政策暖人心·····	卢广绩(205)
为兴办集体企业安置青年就业贡献力量·····	成盛三(207)
我做对了·····	郭守昌(211)
从太原铁工业的历史联想到的·····	贾泽卿(214)
从新乡看祖国·····	荣玉德(216)
他衷心最感愉快的一件大事 ——记爱国企业家李国伟·····	林涤非(219)
一个回族企业家的历程·····	斯 寄(223)
热爱祖国支持革命的湖北金融家周苍柏·····	林涤非(227)
感受最深的一件事·····	冯锦卿(230)
回忆与对比·····	彭六安(232)
第二笔财富·····	陈芸田(235)
岁月匆匆六十年，半生碌碌半生甜·····	朱永濂(237)
处处以诚相见·····	熊应栋(244)
八九述怀·····	傅道伸(246)
千金难买阶级变·····	严树棠(249)
愿以有生之年，为四化建设贡献力量·····	韩铁城(252)
愿做新愚公，开拓青海省 ——访青海省工商联主委廖震庭·····	克 刚(254)
雄心尚在·····	童少生(256)

两代人的愿望变成了现实.....薛云麟(259)

从老板娘到女技工.....何玉兴(262)

海纳百川，不弃细流

——访贵州省工商联主委毛铁桥.....唐慧敏(266)

党恩似海.....冯程南(270)

我怎样从一个剥削者改造成成为自食其力的

劳动者.....庄启发(273)

为振兴中华贡献我们的聪明才智.....郭棣活(280)

走在宽广的社会主义大道上.....卢燕南(282)

新旧对比，社会主义就是好.....林杏雨(284)

第二部分 私营工商业社会主义改造大事记

(1949——1980)

黄炎培*的一生

黄 大 能

吾父黄炎培，字任之（1878—1965），曾因在乡间办学校，反对科举，反对封建，几被清廷所杀，亡命日本。1905年他加入刚成立的同盟会，投入了辛亥革命，接着又参加了倒袁运动。他一生从事职业教育事业和爱国民主活动，在中间路线几经碰壁后，终于认清了只有全面接受中国共产党的领导，才能挽救中华民族于水深火热之中。于是他投身解放区，参加新政协，晚年做了多年共产党领导下的人民的官和人民的代表。

毕生从事职业教育事业

吾父任江苏省教育会常任调查干事时，以上海《申报》旅行记者身份走遍皖、赣、浙、鲁、冀诸省进行考察，目睹了中国普遍存在的教育与生活，教育与劳动严重脱节的状况，“君子劳心，小人劳力”的毒素蔓延着。1915年吾父参加游美实业团，担任编辑报道，旅美三月。对比之下，他认为“观其职业教育之成绩，益觉我国教育之亟宜改革”。于是他在江苏省教育会内附设职业教育研究会，提出沟通教育与职业的主张。不久，他赴菲律宾考察，设法赢得许多华侨的拥护。1917年在吾父的努力下，中华职业教育社成立了。当时南北前辈名流蔡元培、蒋梦麟、马良、严修、伍

* 黄炎培，曾任中华职业教育社理事长、中国民主同盟副主席、中国民主建国会中央委员会主任委员、中央人民政府委员、政务院副总理兼轻工业部部长、全国人民代表大会常务委员会副委员长、中国人民政治协商会议全国委员会副主席。

廷芳、张元济、郭秉文、聂云台、宋汉章、穆藕初等，还有许多教育和实业界人士，在成立的宣言书上签了名。

中华职业教育社成立后受到各方重视。海外有南洋华侨（特别是陈嘉庚先生），国内有新兴民族资产阶级（特别是纺织界巨子聂云台、徐静仁、穆恕再、穆藕初、刘柏生等）慷慨捐赠，经费不虞匮乏。因此，早在1922年就在北京政府的新学制中确立了相当于初中和高中的职业教育地位。当时职业教育已成为一时风尚。

中华职业教育社从创办到1949年全国解放为止的32年中，除上海中华职业学校先后培育了7000余名毕业生外，还办有重庆中华职业学校、上海和重庆中华工商专科学校、南京女子职业传习所、镇江女子职业学校、四川灌县都江实用职业学校、昆明中华业余中学、上海比乐中学，并在上海办过七个职业补习学校，还联合地方实业界人士创办了各类职业学校。为了指导青年就学和介绍就业，1934年起，职教社在上海创办了一个职业指导所，此后在重庆、桂林、昆明等地也相继建立。1926年职教社在昆山徐公桥成立乡村改进实验区，进行文化教育工作。“八·一三”以后，职教社在川、滇成立分社或办事处，都设有学校或工厂。中华职业教育社先后出版有120多种书刊，其中《教育与职业》期刊连续出版30多年之久。邹韬奋同志主编的《生活周刊》也曾是职教社所办的刊物。以后还出版过《国讯》、《展望》等进步期刊。

1924年吾父另又创设了一个专门搜集、整理、分类、保管政治、经济、文化、学术资料的组织。因创设之年岁次甲子，故称“甲子社”，1931年改称“人文社”。在筹措经费中，得叶鸿英先生1932年慨捐50万元，于是改名“鸿英图书馆”。这个组织1930年起出版《人文月刊》，前后8年，共出80册。到1935年止，该社藏书64802册，图表219幅，报纸49种，选辑各种史料达100多万件，杂志日报的要目索引达15万多片。

吾父提倡职业教育中曾屡遭国民党政府的打击。1927年北伐

军到上海，江苏省教育会被封闭，财产被清算没收，职教社和中华职业学校都被暴徒捣乱。然而当时职教社已誉满中外，国民党虽然忌恨，也无可奈何。职教社在这内忧外患的恶劣环境中，渡过了八年抗日战争和三年解放战争，始终不曾停止活动。

1957年，在北京举行立社40周年纪念会，敬爱的周总理参加了大会，并作了重要讲话。

参加辛亥革命

吾父生于上海浦东川沙县，虽曾乡试中举，却决计从事新文化教育。他先在上海南洋公学（今交通大学前身）特班就学，在老师蔡元培的影响下，增强了办学校以唤醒民众扫除愚盲的决心。1903年吾父和几个朋友一起在川沙县办小学堂，标榜反对封建统治，用新教育救中国。正课以外，到处请人演说，宣传清廷腐败。经人告密，被逮捕，两江制府令就地正法。幸得美牧师营救得脱，亡命日本。

吾父亡命日本一年归来，又在乡间办起了学校。其中著名的是上海浦东中学，它是由建筑工人起家的杨斯盛先生毁家兴学，先后捐银24万两所创建的。

1905年7月，吾父应蔡元培老师之招到蔡家。蔡告以“现在爱国志士集中于中国革命同盟会。你愿意加入否？”父答：“刀下余生，只求于国有益，一切唯师命。”于是成为中国革命同盟会会员。以后吾父接蔡任同盟会上海干事，保管党员名册，曾招待过路的革命领袖廖仲恺等。辛亥革命以后，孙先生卸脱政权在沪闭门写《孙文学说》之时，忽招吾父畅谈“知难行易”的道理。当时宋庆龄先生亦在座，并共餐。

辛亥革命前夕，吾父受江苏苏南各县公推，到苏州劝江苏巡抚程德全起义。江苏和平光复后，程德全为江苏都督。吾父在都督府负责教育科的两年内，曾创建、改建及扩建了省立24所高等和中等学校以及大量县立小学。当时南京东南大学（后改中央大

学)、暨南大学(后吸收侨资,迁沪,今在穗)、河海工程学校、江苏蚕桑学校等都是该一时期先后成立的。吾父这些活动也为以后办职业教育打下了基础。

从“九·一八”“一·二八”到“八·一三”

“九·一八”东北沦亡,蒋介石的不抵抗主义遭到全国人民的反对。学生救亡运动席卷全国。当时我在中华职业学校求学,办墙报、演话剧、沿街募捐支援东北义勇军,常常深夜回家。吾父平时家教极严,子女晚归常遭训斥,而这一时期一反常规,竟然慰勉有加。特别不能忘记的是在“一·二八”淞沪战役中,为了支援十九路军抗日,我们全家男女老少在父亲带领下曾连续几个晚上做丝棉背心送往前线。此时吾父已发起成立了上海市民地方维持会(后改称上海市地方协会)与十九路军蒋光鼐、蔡廷锴和以后的第五军张治中将军等取得联系,宣传动员上海市民供应军需物资、筹募捐款。1937年“八·一三”淞沪抗战期间,上海地方协会在战区救济、救护、推动民族工业内迁,以及慰劳、募捐等方面也做了不少工作。

还有一件难以忘怀的事是,1935年“一二·九”学生运动时,我在复旦大学参加上海各大学学生组成的赴南京请愿团,要求蒋政权出兵抗日。学生队伍冲破军警层层阻拦到达北火车站,与军警僵持。当晚吾父竟和吾母深夜亲来车站慰问。月色朦胧,站台上,父母对我谆谆嘱咐。吾父在我耳边低声说:“胆要大而心要细,要勇敢而有策略。”

延安归来

1945年6月,吾父在重庆任国民参政员期间,曾与褚辅成一起推动几位参政员联名致电延安党中央毛主席。6月22日得回电,欢迎他们访问延安商谈国事。于是吾父偕同褚辅成、冷遹、左舜生、傅斯年、章伯钧等从重庆飞往延安,从7月1日至5日在延

安访问了5天。这短短的5天，却成为吾父一生中的重大转折点。当时抗战已入末期，胜利在望。国共合作，由于蒋政权的种种破坏，几濒破裂，常驻重庆的周恩来同志也已回到延安。吾父只是抱着促进国共恢复商谈，召开国大，实施宪政的心愿而去，却从解放区铁一般的事实中认识了真理。

蒋政权在大后方曾制造大量诽谤解放区的谣言。吾父一回重庆，在极短时间内写成《延安归来》一书，用日记方式详细记载了亲眼目睹的中国共产党施政政策和解放区的成就，给各种荒唐谣言以当头一棒。这本薄薄74页的小册子，在当时的大后方和港、沪敌占区产生了巨大的政治影响。后来上海沦陷区翻印，前后共达十几万册。这不能不触怒国民党，造成以后特务在重庆张家花园替吾父居处抄家搜查的暴行。

延安访问时间虽短，吾父却认识了大部分共产党中央领导同志和高级将领，与毛泽东主席多次促膝长谈。这里有两段从《延安归来》中摘录的文字，反映了吾父在延安的见闻和当时的政治态度。

吾父曾在延安欢迎大会上发言：

……第二目的想来看看延安。我们来到这里，还只有一天半，当然不够资格说什么话，不过就我所看到的，没有一寸土是荒着的，也没有一个人好象在闲荡。有一位朋友告诉我，政府对于每个老百姓的生命和生活好象都负责的，这句话做到，在政治上更没有其他问题了……

另有与毛主席问答的一段：

有一回，毛泽东问我感想怎样？

我答：我生六十多年，耳闻的不说，所亲眼看到的，真所谓‘其兴也溁焉’、‘其亡也忽焉’，一人，一家，一团体，一地方，乃至一国，不少不少单位都没有能跳出这周期率的支配力。大凡初时聚精会神，没有

一事不用心，没有一人不卖力，也许那时艰难困苦，只有从万死中觅取一生。既而环境渐渐好转了，精神也就渐渐放下了。有的因为历时长久，自然地惰性发作，由少数演为多数，到风气养成，虽有大力，无法扭转，并且无法补救。也有为了区域一步步扩大了，它的扩大，有的出于自然发展，有的为功业欲所驱使，强求发展。到干部人才渐见竭蹶、艰于应付的时候，环境倒越加复杂起来了，控制力不免趋于薄弱了。一部历史，‘政怠宦成’的也有，‘人亡政息’的也有，‘求荣取辱’的也有。总之没有能跳出这周期率。中共诸君从过去到现在，我略略了解的了。就是希望找出一条新路，来跳出这个周期率的支配。毛泽东答：我们已经找到新路，我们能跳出这周期率。这条新路，就是民主。只有让人民来监督政府，政府才不敢松懈。只有人人起来负责，才不会人亡政息。我想：这话是对的。只有大政方针决之于公众，个人功业欲才不会发生。只有把每一地方的事，公之于每一地方的人，才能使地地得人，人人得事。把民主来打破这个周期率，怕是有效的。

以上这段对话，即使从目前政治形势看来，也还是值得回味和警惕的。

早在1939年11月，吾父与张澜、沈钧儒、梁漱溟等人在重庆发起组织“统一建国同志会”，参加的有国共以外的三党三派负责人，职教社是其中的一派。1941年3月，“统一建国同志会”改组为“中国民主政团同盟”，1944年9月又改组为“中国民主同盟”。在民盟早期历史上，由于成员十分复杂，在国共两党间实际上走的是中间偏右路线。成员中如张君勱的国社党，左舜生的青年党最后都投降了蒋介石。吾父1945年7月延安归来，模糊思想逐渐澄清，乃于同年12月与胡厥文、章乃器、施复亮、杨卫玉等联合以工商界人士为主另外成立了“民主建国会”。以后的行动，虽仍

没有离开中间路线，想在国共之间做调人，达到和平、团结、民主、建国的目的，但立场有所转变。在一次又一次的事实教育面前，终于找到了中国共产党指引的正确的道路。

“与官不做，遇事生风”

我自幼就多次听说，民国初年，袁世凯和以后的北洋政府曾两次邀吾父去北京任教育总长，吾父都坚辞不就。袁世凯曾无可奈何地给了他八个字：“与官不做，遇事生风”。这八个字也适用在吾父对待蒋介石的态度上。

1927年蒋介石一登台，先是通缉吾父，称吾父为“学阀”，逼吾父又一次出亡。年后悄悄回来，卖文为生，闭门读书三年。以后，蒋的态度忽变，改迫害为拉拢，前后有过多次，或封官许愿，许以特权，或提携后代，予以优待，都被吾父一一婉拒。值得一提的是1946~1947年间蒋介石对他最后的拉拢。

抗战胜利以后，吾父为民盟代表之一，与其他民主人士一起作为第三方面在国共间调停。1946年6月26日，蒋介石悍然撕毁有各方代表参加的政协所通过的和平建国等五项政治决议，大举围攻中原解放区，发动了全面内战。与此同时，在蒋管区加强了特务恐怖活动。1946年6月，南京下关上海呼吁和平代表被殴在先，7月，昆明李公朴、闻一多被害在后，形势十分紧张。蒋介石威胁利诱，一再通过他人企图拉吾父“下海”。先是有人来拉吾父参加政府。吾父当即答复：第一，必须实施宪政；第二，要国共合作；第三，要多党多派共同参加，以构成一个统一的政府，若只凭几个人来做是无用的。后来，又有人来要挟他参加伪国大，脱离民盟。吾父曾坚决表示：（1）不能同意于不统一、不团结之下通过宪法，此是不通之路；（2）我不能与人共走不通之路；（3）欲我脱离民盟，不能再毁人格。为了表明心迹，曾在上海赴南京请愿代表聚会上出示题为《吾心》的近作七律一首：

老叩吾心矩或违，十年回首只无衣。

立身不管人推挽，铄口宁愁众是非。

渊静被驱鱼忍遁，巢空犹恋燕知归。

谁仁谁暴终须问，那许西山托采薇。

1947年国共和谈全面破裂。3月7日，中共代表被迫从南京、上海、重庆等地撤退。3月18日，蒋介石入侵延安，得意忘形，执意单独召开伪国大。这时，青年、民社两党已投降蒋介石，全国大捕民盟盟员。10月7日，民盟中央常委、西北总支部主任杜斌丞被害于西安。10月26日，蒋政权宣布民盟为非法团体，开始了更大规模的逮捕。11月初，吾父在沪奉民盟中央之派与叶笃义同志到南京和国民党当局交涉。交涉过程中，吾父寄其心情于《玄武湖秋感三绝》中：

黄花心事有谁知，傲尽风霜两鬓丝。

争羨湖园秋色好，万千凉叶正辞枝。

红黄设色补寒苔，点缀秋光枉费才。

毕竟冰霜谁耐得，青松园角后凋材。

那有秋纨怨弃遗，金风尽尔鼓寒漪。

谁从草际怜生意，百万虫儿绝命时。

返沪后，民盟总部在沪领导成员决议，通告盟员自即日起一律停止政治活动，总部领导总辞职，总部即日解散。此后，部分民盟领导转移香港，盟务活动则全部转入地下。吾父受到特务严密监视。1949年2月14日，在中国共产党地下工作者的协助下，终于摆脱了特务尾随，搭船潜离上海，经香港、天津，于3月25日到达北平，参加建国大业。我的二哥、民盟兼民建成员黄竞武在上海解放前夕被蒋介石逮捕惨杀，血的教训更教育了我的父亲。

做人民的官

我们做子女的，从小都有一个深刻印象：父亲一向拒绝做

官。然而1949年中华人民共和国成立了，我在大连工作时，从报上竟然看到吾父出任中央人民政府政务院副总理兼轻工业部部长的职务，异常纳闷。1950年到北京公干，一见吾父，我就问：“一生拒不做官，恁地年过七十而做起官来了？”父亲于是详告了周恩来总理动员他的经过，最后父亲严肃地说：“以往坚拒做官是不愿入污泥，今天是在中国共产党领导下的人民政府，我做的是人民的官呵！”

确实，父亲做的是人民的官。在领导轻工业部工作中，事无巨细，躬亲过问。70余岁高龄，经常深入基层，调查研究，整顿了许多国民党遗留下的工矿企业，付出了辛勤的劳动。

然而，父亲较大的贡献还在于，通过中国民主建国会的活动，团结广大工商业者，在中国共产党领导下，对资本主义工商业进行社会主义改造。其中比较突出的一件事是1952年在“五反”运动后，工商界普遍存在着恐慌心理，甚至抱着吃光花光的消极态度。吾父及时向毛主席作了汇报。毛主席于3月15日对吾父的谈话中对工商界工作有三点重要指示：（1）私人资本在中国建设上是有贡献的，只要不让它向坏的方面发展；（2）不能让资本家光是图私人的利，必须兼顾国家的利、工人的利；（3）很好地团结他们，教育他们，改造他们，先学习并实行《共同纲领》。根据毛主席以上指示，吾父做了广泛的传达和宣传，收到了积极效果。

中国民主建国会的工商业者会员，在引导和带动工商界接受社会主义改造中发挥了积极的、骨干的作用。1956年，继农业合作化高潮后，资本主义工商业的社会主义改造很快出现了高潮，实行了全行业的公私合营。这是我国和世界社会主义历史上最光辉的胜利之一。

继社会主义改造的胜利，从50年代到60年代，中国民主建国会明确了全会的中心任务：“听毛主席的话，跟共产党走，走社会主义道路。”这当然也是吾父当时的行动准则。

吾父教育我做正直的、勤恳的人。我从学生时代起就树

立起爱国主义思想，走上社会后便开始参加民主革命，以及全国解放后我之所以能紧跟共产党献身社会主义革命和建设，都和我父的谆谆教诲分不开。父亲在我走上社会前给我的座右铭，今天看来仍有意义，我确也得益匪浅。兹抄录如下：

理必求真，事必求是，言必守信，行必踏实。

事闲勿荒，事繁勿慌，有言必信，无欲则刚。

和若春风，肃若秋霜，取象于钱，外圆内方。

1981年第一稿

1985年12月修改

从追求维新到热爱社会主义

——记爱国老人陈叔通*

寿 墨 卿

陈叔通老人原名敬第，辛亥后以字行。1876年8月7日（清光绪二年丙子六月十八日）出生于浙江省杭州府仁和县（今杭州市）的封建世家。

叔老幼承家学，在古文诗词上用过功夫，早年就立志功名，26岁（光绪二十八年）考中举人，次年中进士，接着朝考中式，授翰林院庶吉士，后升任编修。

反对袁世凯帝制

在辛亥革命以前，叔老同情维新运动，与维新党人梁启超有深厚的交谊。民国成立，他由浙江省推选为第一届国会议员。当时国内政党林立，叔老也热中政党活动，他与黎元洪、梁启超、汤化龙等组成了进步党。

袁世凯利用进步党力量以抵制国民党，并蓄意实行独裁。在登上大总统宝座之后不久，他即下令解散国会。

当时叔老发觉袁氏怀有称帝野心，曾与梁启超数度密商对策。1915年1月，袁氏复辟野心日益暴露，梁即移家避居天津。

* 陈叔通，建国前曾任商务印书馆董事、浙江兴业银行董事。建国后任中华全国工商业联合会主任委员、全国人民代表大会常务委员会副委员长、中国人民政治协商会议全国委员会副主席。

梁、陈等在天津梁宅开始进行频繁的倒袁密议。“筹安会”成立后，叔老离京南下，在上海马霍路（现黄陂北路）福德里租赁房子作为反袁的秘密联络点。

1915年12月，蔡锷在云南吹响了讨袁号角，但西南各省军政要人大多迟疑观望。当时督办江苏军务冯国璋是一位关键性人物，他的秘书长胡嗣瑗是叔老的同科翰林，彼此交谊颇深。叔老与黄群商量后，由黄赴南京劝冯国璋内应，并从胡嗣瑗那里借得“华密”官电本，通电西南各省讨袁。各省要人如唐继尧、刘显世、陆荣廷、龙济光等收到“华密”电后，都以为冯国璋已内应，因而先后响应起义。

袁世凯于1916年（民国5年）元旦登上帝位，改元“洪宪”，但只做了83天的皇帝梦，便被迫于3月22日下令撤销帝制，延至6月5日忧急身死。失败如此之速，与“华密”电不无关系。

灰心政治，弃政从商

民国成立后，叔老到北京做国会议员，还担任了《北京日报》经理职务。他对民国前途抱有极大希望，因而积极参加政治活动。不料袁氏窃位，国会解散，南北分裂。莽莽神州，漫漫长夜，看不见曙光。岁月蹉跎，两鬓渐斑，回想辛亥以后这几年的政治生涯，他产生了“积悔”心情。正在歧途彷徨的时候，上海商务印书馆负责人张菊生来电相邀。他考虑到在袁氏压迫下，《北京日报》是办不下去了，于是辞职南下，进商务印书馆工作。弃政从商，这是他一生的转折点。

商务印书馆是我国最大的一家出版商，设有编辑、印刷、发行三所。叔老进馆以后，发现三所各自为政，缺乏联系。在他的建议下，在三所之上设立了统一管理机构，定名为总务处，由他负责主持。他任事以后，逐步建立起各种规章制度和工作规程，从而密切了各所、各科室之间的联系，促进了该馆出版事业的发展。