

劉國鈞

劉國鈞文集

傳記卷



图书在版编目(CIP)数据

刘国钧文集 / 李文瑞主编. — 南京: 南京师范大学出版社, 2001

ISBN 7-81047-597-5 / I·16

I. 刘… II. 李… III. ①刘国钧—文集②经济—研究—中国—文集 IV. F12-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 11075 号

*

南京师范大学出版社出版发行

(江苏省南京市宁海路 122 号 邮编 210097)

全国各地新华书店经销 常州市今日照排印务有限公司印刷

*

开本 787×1092 1/18 印张 66 插页 48 字数 782 千

2001 年 3 月第 1 版 2001 年 3 月第 1 次印刷

印数 1-3000

全套定价:288.00 元

(南京师大版图书若有印、装错误可向承印厂退换)

自 述

刘姓，系江苏省靖江县望族，在整个靖江县，姓刘的很多。

我曾祖父讳功良，业医。他从靖江城到生祠堂行医，同时开设一小药铺。祖父讳品荣，字文照。年轻时，在土布行学业，后在生祠堂自行开设土布庄。曾祖在生祠堂无恒产，没有片屋寸地。祖父出嗣于本族，在生祠堂中街有房屋 2 间，屋后有田 3 分。祖母系泰兴县赵氏，生我父亲一人。父讳黼堂，幼时很聪颖。因当时科举未废，读书可以“飞黄腾达，荣宗耀祖”，祖父母见我父亲既是“可造之材”，就不再要其继承父业，弃贾就儒，延师教读。黼堂公于 16 岁时，应靖江县县试，甚得意，得到了“文盖通场，诗惜走韵”的批语。祖父因父亲在“诗”的方面还须“深造”，特请老师专门教诗，并送至靖江城就读。祖父母对我父亲很溺爱，视为“娇子”。我父 21 岁结婚，母丁氏，外祖父为塾师。母未出阁时，一面摇纱，一面听父教读，能背诵《大学》小半部，然系“口传”，仍是“只字不识”，19 岁与我父亲结婚。婚后，我父在生祠堂西乡潘家岱坐塾，有学生 40 余人。我即出生在潘家岱。

我祖父于 44 岁就逝世，我父亲坐塾收入有限，又年年赴县、府应试，以致家道中落，甚至将家中香炉、烛台变卖，作为应试的川资，生活很拮据。

2 刘国钧文集·传记卷

我在六七岁时，父亲因“屡试不中”，又兼家境困难，抑郁不得志，种种刺激，以致神经错乱。在3年中，未出过一次房门，一日三餐，送进房去，他吃完后，即将碗甩得粉碎，尿屎乱扔。3年之后，神经病略有好转，由人介绍继续坐塾。后因神经病复发，只得中辍。回家后到处乱跑，并替人拆字，弄些粮食，借此糊口。当时，乡人称我父为“刘呆子”。不久，祖母逝世，母亲带着国钧，生活实难维持，为了生活，母亲只得替人帮佣。我在家是每日一锅粥，当作三餐用。

我10岁时，略懂人事，即自寻生活，晴天即贩卖水果、卖白酒、拾柴弄草，阴天即在家糊锭缎。那时我身体也好，辛勤苦干，如此者数年尚能自活。

在11岁的那一年，邻居的一位老太太，因为她的媳妇的弟弟结婚，叫我把礼送到白衣堂。我当时心中很不高兴，因为替人送礼是“小厮”的事情，后来一想还是去送，因为办喜事的与我家也相熟，我也借此送些礼，还可以作客，况且他们知道我家境困难，不会收受我的礼金。这样既可完成邻居的差使，又可做了客人，吃顿喜酒。于是瞒了母亲，“偷”了母亲的160枚铜钱，用红头绳串好，换上新衣新鞋，就到白衣堂去贺喜。到了白衣堂，主人待我很客气，“中面晚酒”，俨然上宾。晚上告辞回家，他们把我送的礼份退给我，对我说：“礼份一概不收。”我说：“你姑母家的礼份怎么收的呢？”他说：“她没有来，等我回去后带给她。”这一件事，是给我算到了，我估计不会收我的礼份，并且还做了客人，都达到了我的预计。从这一件事开始，我就懂得“用心计”，凡事总要动脑筋，这件事，也可以说是“用心计”的开头。

虽然，做做小贩，勉强能够自活，然而，这样混下去总非长久之计。看到邻居们到苏南去做生意很得意，我很羡慕，但苦于不识字，在13岁的那一年，我就与母亲商量要读书。我原来读过《百家姓》和一部分《大学》，母亲同意了，开始就读《中庸》、《论

语》，一直读到《诗经》第二本，还读《千家诗》，学对“对联”。白天在老师那里读，晚上在家由父亲教读（那时父亲的神经病已基本上好了，不再发疯）。这样进度很快，我读一年书，抵上其他学生两年的进度。我读了一年书后，就想出去做生意。当时，老师很替我惋惜，认为我可以读书，会有前途。但是，家中经济困难，维持不了我的学费，同时我也喜欢做生意，就决心不再读书。可是出去做生意无人敢替我介绍，因为父亲有神经病，他不愿我出去。但是我决心要找自己的出路，只好偷偷地出去。

我偷偷出来后，先学做道士，学“念经拜忏”的一套。做了半年，看到老道士腐化堕落，既赚不到钱，又没有前途，就回家与母亲商量改行。母亲也同意，就托人介绍，至靖江城内一家槽坊里学生意。这家槽坊范围不算小，自己酿酒、制酱。我学了一年又不高兴了，因为看到店里有一位朝奉，在店里工作了12年，每年只赚二十几元钱薪俸。我看看学槽坊也没有什么出息，这样聚不出钱，发不了财，就想跳出去，另找门路。有一位邻居在埠头做生意，他肯荐我到奔牛京货店学生意。但是槽坊里不肯给我走，于是我只有设法逃走。我首先把衣服陆续运出，然后剩一个光身逃出来，逃到家后，就住在舅舅家里，再请人至槽坊说情，方才同意我正式脱离槽坊。

脱离槽坊后，即准备到苏南去学生意。出门要行李、川资，而家里只有母亲替人帮佣辛辛苦苦积聚到几块钱，不敷家用，只得向姓赵的借了10元钱，勉强置备了一些行李和川资，连棉袍都没有。到奔牛后，即至“刘吉升布号”学生意，这一家布店除买卖布匹外，还自做帽子。但是这号店经营得不好，我7月份进去，9月份就关门。后来又复开，开至来年8月份又关门了。我虽然学了一年生意，但由于我做事“玲珑”，在奔牛镇上，同时有3家京货店希望我去，最后我自己选定一家“元泰”。“元泰”是3人合伙开设的，3个老板都很精明，做生意的本领都不错，店里有七八

4 刘国钧文集·传记卷

个人,我进去后,兼任了“烧饭”工作。我烧了半年饭,老板看我能做生意,能上柜台,很会巴结顾客,就不再叫我烧饭,专门上柜台做生意。这样做了两年,老板不大到店,于是店务基本上由我主持,办货也是由我经手。这样总共在元泰工作了五六年,业务熟悉了,主顾也盘得很熟,而且店务搞得很好。可是,老板不到店,又喜欢赌钱、嫖女人,这样下去是弄不好的,我就想自己开店,但是没有本钱,于是便动脑筋。22岁的那年我结婚了。为了要积聚开店的本钱,就搞“打辫须豆”的副业,我自己闲下来打,我的母亲和爱是整天地打,全家都动手。“打辫须豆”的收入很好,没有多长的时候就积聚了200元大洋;自己平时又有些积蓄,向朋友借100元,凑成了400元;又请人聚一个200元的“五总会”,摇得一个“状元小甲”,手里有了600元钱。于是便拉些朋友,共集资1200元,就在奔牛镇开设了“和丰布号”。和丰号的排场较大,三开间门面,后面有土染坊,对外宣传有2000元资金(实收是1200元,我占一半),开张后,营业很好。牌子打开后,树立了信誉,外面欠回来的“转账货”,就有1万多元,真正做到花式齐、货色满。

1911年,武昌起义,辛亥革命,当时奔牛街上谣言纷纭,说太平天国时,奔牛街被夷为平地,这次闹革命恐怕奔牛也免不了“浩劫”。于是街上较殷实的7家京货店,半年内就关了5家;他们不是蚀本关门的,而是看到“时局不好”,故意倒闭,把货抽掉。他们一关门,和丰的机会来了。那一年农民很有钱,因为外国人仍旧收茧子,钱粮漕米不要完纳,又听到“时局不靖”,年轻人提前结婚,以致办喜事的特别多,店里的营业特别好。我那时对时局也捉摸不定,于是也作了打算,第一步拿500元银洋回去,窖藏起来,我准备一个人在外面混,万一有什么问题,这500元钱可以买10亩田,生活就没有问题,这样家就安好了。第二步怕抢,于是把店里的货,有计划地打了件,寄存到城里去。但是常州

城里的几家殷实店不肯收受，怕城里也会乱，自己的货都没有办法安置。最后找到一家包扎店寄存了下来，一共寄存了 30 多件。那时，店里的门市生意特别好，街上 5 家讲了倒账，没有货营业，奔牛街上的京货店就“惟我独尊”，价钱听我喊，利润特别厚。因为存货大部分寄存在常州城里，生意忙的时候，一天跑三次常州城。我把门市收下来的钱，就“赶分厘”作银子，那时，1 元钱可以作 8 钱多银子，钱庄上的欠款还清，多下来就去还城里的往来户。本来，商场上的规矩，要逢节算账（端午、中秋、冬至、年节），我未到冬至，就去还账，城里店家非常信任，说我是老实人，和丰一块牌子，响而又香，在钱庄及城里的批发店中树立了很好的信誉。这一年的几个月中，在“分厘”上，由于欠货时，1 元钱合 6 钱 8 分银子，还银时作了 8 钱 8 分或 8 钱，货又是根据银子作价，赚了不少差额，又兼利润特别好，宣统三年阴历八月十九（公元 1911 年 10 月 10 日）到年，就赚了 3000 多元，真是“名利双收”，我高兴得不得了。这一年我把开店的负债还清了，还多 1000 多元。这笔存款，我不敢存在钱庄里，怕靠不住，换了现洋，窖藏在家里，请“土地菩萨”看管。我想，我本来是一无所有，几年来积了一些钱，信誉又树立了起来，可以作一番更大的事业。向外发展的思想就开始萌芽了。

我在奔牛镇 13 年——15 岁到 28 岁。所得到的成就，都是得之于父母的现实教育。我父亲因发了神经病，终日在外奔跑，起初等于讨饭；后来替人拆字，夏天替人写扇面，冬天替人写春联，丧事替人写帖子，买卖田地替人写字据。他不要钱，只要吃。但是，人家请他吃，他有一个规矩，必须朝南坐。他路上拾到了东西，就包好了，用一根杨柳枝挂好，掬在肩头上。乡人失掉了东西，问他是否拾到，只要说得对，他就把东西还人，因此，乡人称他为“刘呆子”。后来，有的塾师生病或回家，请我父亲代课，乡人

6 刘国钧文集·传记卷

就逐步尊敬他，称我父亲为“呆先生”了。我父亲事母至孝，在外面弄到好的食物或钱，回来总是交给我祖母。他虽然有神经病，家境穷，但是读书人的“傲骨”、“志气”是不肯灭的。有一次，有人特地请他吃酒筵，吃完后，东道主拿出纸头请他写，还用红纸包了两元钱作为谢仪。哪知写的是出嫁寡妇的笔据，我父亲就大发雷霆，把两元钱向地上一掷，立即拂袖而去。他说：“我们读书人，能做此事，能要这钱吗？”我父亲嗜好吃酒，每天无酒不行。他每天的酒是靠拆字而来的，拆字即使收入一些钱，也是为了吃酒，只要收到十个廿个钱够吃酒就算了，就不再收了。

我母亲很恨我父亲，因为父亲发了神经病害得她受苦。我听了母亲的话，在10岁以前，也对父亲有另外的看法。我非但不叫我的父亲，而且还骂他。后来想想不对，这样对待父亲，非人子之道，于是我不但叫他，而且替他洗脚。我13岁上学，一年之间，读了许多书，完全应归功于父教。因为我读书时，父亲的神经病好些了，我白天在私塾里读书，晚上父亲在灯下督促我，把书讲给我听。他精神很好，讲一夜书都不累。他的读书声很大很响，可以传出去半条街。我由于父亲的教导，每天晚上读的书，明天就能在先生面前背得出。因此，读书的进度很快。我父亲为什么会发神经病呢？我猜测有两个原因：一是据说他到江阴县去应考的时候，曾碰到一个女人，而父亲与我母亲的结合是奉“父母之命”，婚姻不能遂自己的心意，是一个刺激；二是文场不得意，他自认为文章是“文盖通场”，但是屡试不中，而代人做“枪手”，别人倒反而入了学，于是郁郁不得志，整天大骂“鞑子”，又是一个刺激。两重的刺激，使他的神经失常了。

我在奔牛学了3年生意，满师后带了18块银洋回家。回家后，即把钱交给母亲，我母亲看了很欢喜，她说：“我一世没有拿到过这许多钱，现在我的儿子给我了，我很欢喜。”回家后，母亲烧了一些东西给我吃了，就拿了钱出门而去，原来母亲出去，首

先是把我到奔牛去学生意时，向赵姓借的10元钱还掉。当时，赵姓无论如何不肯收母亲的钱。赵先生说：“你为了借我的钱，帮我们做了3年的事，我没有钱给你，等于还我们了。”我母亲说：“我帮你做事，只能算作利息，本钱不能不还。”于是把10元钱放在台上，就回到家中。我听了这件事，不禁百感交集。我母亲为了我受了这些苦，穷了一辈子，换了其他的女太太，见到钱要赶快藏起来了，而她首先想到还债，真是了不起的贤慧，我深深感谢母亲的教育和爱护。我听母亲说完，就向母亲深深地作了3个揖，说：“恭喜你，你的儿子永远不会荒唐了！”因为我受了母亲这种举动的深刻教育，立志要勤勤恳恳做事，作一番事业，下定了决不荒唐、要争得“出人头地”的心愿，不负母亲吃的一番苦和对我的期望。

由于我家庭穷，祖母和我母亲是分食的，各顾各，相互无力照应。我母亲靠帮佣为生，我在小时候变成了一个“野小孩”。我祖母靠街上大户的月费帮助而生活。家庭顶困难时，我小时候遗尿后，要到外面拾些柴火回来，把尿裤烘干后，才能穿了裤子出来。我10岁的那年，祖母生病了，当祖母生病，我母亲就不出去，在家服侍祖母，祖母病了一个多月，有二十几天连尿尿都在床上，我母亲替她弄得干干净净。我问我母亲：“奶奶的尿尿要你弄，你不觉得臭吗？”我母亲说：“我不觉得臭，你爸爸又疯了，我不尽心，何人尽心？”母亲一直服侍到祖母逝世。我感到母亲待祖母如此好，真是了不起。

我在五六岁时，有人劝我母亲重新嫁人，我母亲坚决不肯。我母亲说：“我情愿做苦工，不嫁人。”她又说：“第一，我有儿子，有希望，我的儿子中气好，不会短寿；第二，我的父亲也是读书人。”母亲这样使我很感激，因此，我在奔牛，有人替我说媒，他们说：“奔牛人很好，从前的陈圆圆，就是奔牛人。”但是，我的条件就是如果结婚了，要到靖江去与我母亲住在一道。因为这个条

8 刘国钧文集·传记卷

件,甚至有一家讲得已差不多,双方的感情也很好,就为了这个条件而未成功。后来,还是由我母亲作主,与刘鞠秀结婚。我认为我不是讨老婆,而是替母亲养媳妇。她们婆媳之间很和睦,有一次我要到汉口去筹设大成四厂,我母亲说:“你尽管一个人去,只要有媳妇在家就好了。”我母亲临终的时候,我爱人问她还有什么丢不开?我母亲说:“你比女儿都好。”我想,一个人行了好心,总有好报,她对祖母好,就应当有一个好媳妇,真所谓“善有善报,恶有恶报,若是不报,时辰未到”。

我母亲是教我严,爱我深。我小时候很顽皮,一天到晚在河里洗冷水浴。有一天,她叫我上来,我不上来,她用竹竿戳我,我一个潜水,潜出好远,母亲看不到我了,以为我淹死了,就急得在岸上哭起来,使我真正的感到了“母爱”。

我在18岁那年由奔牛回靖江,给几元钱给父亲吃酒,又带了一副空白对联回去,请父亲写了挂挂。父亲写了一副联句是:“能受天磨真铁汉,不遭人忌是庸才。”这副对子对我有很大的启发,坚定了我的意志。我虽然上了一年学,但感到学问很不够,对书只是一知半解。我每年有两个月假期,就利用这两个月时间,回家请父亲补课,在家两个月,就由父亲讲了一个多月的书。父亲写给我一个座右铭:“义者不饮盗泉之水,廉者不得无道之金。”他还讲了很多的故事给我听,我印象很深的有:从前有一个人,想运动一个太守做官,送10斤黄金给太守,并说:“这事没有人知道。”太守说:“天知、神知、我知、子知,何谓无知?”又如:子路穷得很,子贡知道他过不了年,就暗中送钱给他,塞在他的门口,金子上写着“天赐黄金一锭”。子路拾到了向门外一甩,说:“横财不富命穷人。”我曾经问我父亲,替人拆字有什么“门槛”?他说:“我的拆字,多数是劝人为善,或者替人解释,替人写春联也多数是格言。”我每年回家两次,回去有两个月,我在家时,就把有关三国、东汉、西汉的书熟读,得到不少好处,并且得到父亲

的很多教益。

我上学的老师是我家族中的长辈，是我的“太公”辈，他是前清的廪生。他起先就说不收我的学费，而我不付学费是不安心的，可是又没有钱。于是，在年底时，我就糊了“灶神轿”出售，赚到了钱，送 800 钱给他。别人只送 600 钱，因为我读的书多，所以送 800 钱。我在晚年有一首诗：

一生学费钱八百，
夜卧一张竹缦床。
日食三餐元麦糊，
半世事业万人功。

这首诗的前三句，主要是描述我的幼年时代的情景。

我在宣统二年（公元 1910 年），自己开店以后，就把父亲接到奔牛。他到奔牛后，神经病时常发，经常到街背后去拆字，时常把店里烧好的饭，施舍给附近的穷人吃，有时弄得店里的二十几个同事反而没有饭吃，只好重烧。经常如此，弄得没有办法，我只得请他改变施舍方法，改为发钱给穷人。

我在奔牛把“和丰”搞得不差，第二年末又买了一家下来，牌号定为“同丰”。“同丰”的地段好，营业也不差。我经营了两片店以后，把家眷也从靖江接到奔牛。当年的大除夕，父亲在家门口写了一副春联，贴在门上。春联是：

“和以为贵，同而不流。”

把“和丰”、“同丰”的“和”、“同”两字嵌在里面，又警戒我处世之道，真是含义深长。

我在这时已初步达到了自力更生的目的。我记得我自力更生的要求发轫之初是这样的：我在 11 岁的那年中秋，向母亲要钱买月饼吃，母亲没有钱，没有理我，我发脾气把门都撞掉了。隔了二三天，有人送衣服给母亲洗，我接下来自己去洗好，赚到 16 个钱。我拿了这 16 个小钱就去买了两个月饼，还给母亲一个。从

10 刘国钧文集·传记卷

此开始,我体会到:要吃,就要自己赚钱,自己做出来吃。这样在思想上就逐步产生赚钱、做生意的念头。后来我还体会到:“靠人都是假,跌倒自己爬”,一切都要靠自己的努力。

奔牛镇是常州城西门外最大的一个市镇,街道有3里路长,居民很多。当地的农产品赤豆和牛皮黄(黄豆)很有名,其次是麦、稻。近乡的农民中,湖北人很多,是在太平天国时迁来的,苏北人也不少。近镇的村庄很稠密,田亩种得很好,虽然没有像苏北那样有几千亩田的大地主,然而有几十亩田的地主也不少。奔牛又在铁路和运河线上,交通很方便,以致镇上的商业很发达。奔牛街上有赌场,日以继夜,押宝、牌九都有,是制造地痞、流氓的渊藪。地方上的流氓、地痞强赊硬欠,敲诈勒索的事屡见不鲜。当地居民的子弟,由于环境关系,能洁身自好、勤俭朴实的并不多。有很多的年轻子弟,不走正路,就是出去学生意,往往也是半途而废,中途回来的很多。因为回来后,可以到赌场里去混,做小流氓能弄到些吃用,因而奔牛镇赌风甚炽。镇上商业虽称发达,然而真正有实力的殷实户并不多。我在奔牛开了两月店,做得欣欣向荣,他们很妒嫉。他们看到我是苏北人,异乡客地,没有“靠山”,于是就欺我“娘家没有人”,经常向我敲诈。有一次,我学生意的“元泰”老东家,约了地方上的“街董”、“商业巨子”以及一些地痞、流氓,办了好几桌酒请客,我也在被邀之列,共有二十几个人。我一到场,他们就包围了我,“元泰”的老东家就向我提出条件。他说:“我们相共5年,我们的账一直没有算过,今天我的店关了,这本账也好结束了。”因为我在元泰5年直到脱离,一直没有正式开支薪俸,一向是随我支用。我说:“那就请你摊开来算吧。”他说:“你在我们店里共5年,头两年是学生意,满师后第一年,每月1元薪俸共12元,第二年每月2元薪俸共24元,第三年每月3元薪俸共36元,3年总共72元。你在账上支用160

元，亏空之数，连利息应找我 240 元；还有一笔账，你出来开店是赁我的房子，房子是一年为期，第一年房租 70 元，第二年要加倍，连利息应找我 100 元，两共 340 元。我现在为难了，这一点请你帮帮忙。”当时来势汹汹，大有非答应不可之势。原来东家要找我算账的事情，事前已有人告诉我，我如约而往。因酒能壮胆，事前喝了一些酒，带了两个有臂力的染青师傅同去，并交代好两位师傅，如果对方动手，你们两人只是拉开，不要打。到了茶店，他们阵势摆好，俨然如“鸿门宴”一样。但是一看，都是一些认识的地痞、流氓和一些熟人。他们把账提出来，问我有什么话说。我说：“我没有意见，我完全同意这样算。”他们说：“很好”。我说：“还有下文，世上的事，是有例不灭，无例不兴，‘例’，就是前人有人兴了，后面跟上去就成了例。今天老东家提出来这样的算法，我仔细研究一下，是值得同意的。我现在开了两爿店，请朝奉要开支薪俸，我照这个办法，非但不要开支，而且还有钱赚。况且，我的范围比老东家的大，有二十几个人，今有这种例子，我情愿关店，以后算算账，我可以发一笔小财。那时，还要请在座各位，做一个证人，并请各位帮我这样算。”我说到这里，他们一时无话可答。我又说：“至于房钱问题，我也可以承认这样算。赁房期满之后，要不要加倍？是不是不在赁房契上加注，就可以加倍计算？要请各位考虑。今天我承认这样算法，就成了一个例。但是各位赁房住的很多，3 年、5 年、甚至住了 10 年、8 年的也有，如果此例一兴，此风一开，是否行得通？如果各位认为行得通，我就照算，这样便宜便宜房东，对房东有些好处也好。”这一理由提出，他们又是无话可说。我又说：“我还有补充，我在元泰的 5 年之中，用了 160 元，两年算学生意，3 年做朝奉，但是我进店后半年未滿就站柜台，可是未有‘压岁钱’，也未有酬劳。我 5 年用 160 元，5 年扯下来每年只有 32 元。我在几年中，上城买货，下乡收账，柜上做生意，到第三年上就管事，3 年内店里赚了 1200 元，

12 刘国钧文集·传记卷

有红账为凭。因为东家赌输了，我分红分文未拿到，这样算，究竟要谁找给谁？一个人要讲良心，先生今天为难，要我帮帮忙，未尝不可。如果以此为理由，我也承认，只要各位通得过。”我说完之后，就向他们两手一拱，说声“少陪了”，带了两位师傅向外就跑。他们见到我义正辞严，对我无可奈何。这件事变得不了了之。到了下半年，这位东家一度又来找我，他来揪住我准备动手，但是他鸦片已吃空了身子，被我双手用力一抓，他痛得不敢动了。这样一类事情，在奔牛的十几年中，时常碰到的。

我在奔牛十余年，由于受了父母的教育和自己的一心专意，能做到这样成绩，在奔牛街上来讲是空前的。我想，我在奔牛的花是开了，但是我这个基础，是从苏北迁至苏南，将来家住在何处？根扎在何处？果实放在何处？是应值得考虑和研究的。我想到：首先，如果在奔牛，一定要做一个商业兼地主，才能稳当。其次，我看到中国主要是农业，但是纯粹靠农业，国家不能富强，一定要工农业兼而有之，才能富强。同时，原料出去，外国人去加工了成品进口，吃亏太大了。又看到中国人并不是失业，而是无业，以后农村中男耕女织，弄些土布土纱，现在洋纱质地又好，只要售两元几角钱一包，把中国的土布业打垮了。既然农田在地方上总有人种，工业是新事业，就要有人发展，一个青年人，应该走发展工业的一条路。这时，我就开始看《民立报》，看到日本人提出要亡中国的“二十一条”，袁世凯要做皇帝，等等，我得到《民立报》的许多启发，爱国观念加强了。这时，全国人民为了反对“二十一条”，风起云涌地抵制日货，日本棉织品受到抵制，英国人见到有机可乘，就提高价格。同时中国商人也提高存货价格，因此，一面抵制，一面棉织品的价格很贵。南通张季直（张謇）说：“制且未成，抵于何有？”这句话，就掀动了我为工业的信心。我经营的虽是京货店，然经营中布匹却占 9/10。我看到棉织品的前途很

广,无限制,发展大,就仔细研究,替舶来品的布匹算账,1匹布多少长,多少重,用多少棉花,合多少成本,售什么价钱。经过一算,利润非常高。当时的棉花每担仅22元~24元,1匹平布12磅重,用10斤棉花够了,只要2元4角,但是售价是四两五钱银子,合到规元六元两角几分,有双倍以上的利益。他来还要运费、工资,进口1匹布,等于我们损失1匹布。反过来说,我们把棉花纺织成1支纱、1匹布,就能抵制帝国主义倾销的1支纱、1匹布。因此,我就念念不忘地想发展工业。又看到中国没有工业,一天天穷下来,帝国主义把货物来倾销,吸我们的血,养得他们一天天强起来,这样年复一年,一定要亡国,所以,有人闹“实业救国”,我认为是“对症下药”,尤其是年轻人应该觉悟。回想起我经营的京货店,有9/10的营业是棉布,这不是变成了“为虎作伥”了吗?这是替帝国主义推销,是可耻的,何不办工业呢?况且工业有加倍利益,办得好,也是“名利双收”。我又想:只有办好事业,才是有了基础,应先有事业,家在其次,有了事业,有了基础,不怕无家。根生在何处,要以企业为基地,要以企业为重,不能以家为重。

我发展工业的决心既定,但联想到在奔牛这地方办企业并不好,发不开,自己又是外行。于是就想结交朋友,后来认识了蒋盘发先生,他在常州城南梅龙坝开设裕纶布厂,我们两个人谈得很投机,换了帖。我参观了裕纶布厂,感到很有兴趣,但是看到他还是用的木机,我就劝他办机器织布厂。蒋盘发也很有意思,他说:你有兴趣,要办大家一道办。我说,只怕我对你帮助不大,大家先研究研究。于是,我每逢到上海一次,必定参观上海的纺织染工厂一次,留心观察并且广泛地结识许多纺织染业中的同志,虚心向他们讨教,特别注重结交办工业会技术、会管理的同业。通过和他们的交往,我认识到:如果办工业,会技术又会管理的是头等人才;会管理,不会技术是二等人才;只会技术不会管理,

14 刘国钧文集·传记卷

只能算三等人才。我自信虽不会技术,但管理有办法,头等人才做不到,二等人才是有资格的。又看到一个企业有管理人才而技术差些,虽不能大发展但是可以立脚的。只会技术不会管理是要失败的,因为就像“书呆子”一样。我对办工业的兴趣越大,信心越足,就进一步参观上海英商办的怡和纱厂和日本纺织厂。因为外商纱厂的设备比较完善,同时又是全能厂(从棉花进厂直到布匹出来)。我看了很多的厂,思想上有了一个轮廓,就把参观所得及我的看法,逐步向蒋盘发先生建议,研究酝酿筹备创设布厂。开始筹划,这时在我的思想上,一方面积极想办工业,另一方面考虑我在奔牛的基础已经很好,有两爿店,又有这许多人,如何过渡?如果关门损失太大,但是,我的现金都在店里,店的问题不解决,办工业的资金就没有来源,最好能找一个人,把店关掉。但是找受主也不是简单,不能“一蹴而就”。于是,就留意摆脱奔牛商业的机会,在常州积极酝酿筹建布厂;同时,我开始看有关工业管理的书籍和有关纺织工业的杂志,专心研究。每到上海,由上海的大批发商介绍去参观大型工厂,许多工厂很欢迎我去参观,他们认为我是商人,参观后可以帮助他们推销成品,参观是很顺利的。后来,奔牛的两爿店找到了受主,盘了出去。常州筹建工厂的事情,已酝酿成熟,就集资9万元,组织了“大纶纺织公司”,创设“大纶机器织布厂”,地点在常州东下塘乌衣桥。(按:创设大纶的时间为1915年。)

有9万元资金的企业,在常州当时来说,是第一个大范围的企业。大纶机器织布厂共有100台铁木机,但是种类很多,又是旧的机器。(按:《常州市工商业联合会、常州市商会志》记载,该厂建成投产时,有铁机100台、木机120台。)厂成立后,由蒋盘发先生担任经理,我担任的是协理,是管理工场和内务工作,等于厂长职务。厂筹建好后,开始准备试织斜纹布,因为斜纹布比平布容易织。但是,5月份开工以后,直到8月份还没有能够出布,原因是斜

纺织不好，浆纱又浆不好，浆纱上的浆不收干，有时只能把盘头上已浆好的纱割下来当浆纱卖，损失很大。外面的流言很多，欠钱庄的款子，也被要去了。有人认为：主要是机器毛病，买了人家的旧机器，上了人家的当了。在这时候，大纶的信誉很不好，几乎有“夭寿”的样子。但是我和蒋盘发两人的信心很强，认为如果说机器不好，是没有根据的，人家已由新的做成旧的了，怎么会是机器毛病？主要是人的问题，是技术问题，因此，我就设法要找技术上的人，自己也专心学技术。

当时，上海怡和纱厂出的一种“算盘牌”斜纹布很好，于是我就联络了怡和的工人，我扮了工人，穿了工衣，到怡和进车间做了两天小工。第一次去两天，工作比较顺利。后来遇到一个工人，他愿意同我到常州来，第二次我就带他再进怡和，但是不巧得很，却碰到了外国人。他看到两个陌生人，就气势汹汹，动手要打人。我一看来势不妙，就逃了出来。但是那一位工人，给外国人打了一顿，打得不能上工，睡了一个礼拜，我负担了他的医药费和工资，我很感激他。通过这件事，我看到外国人在中国这样的跋扈嚣张，更激起办好工业的决心。这位被打的工人，又介绍一位布机工人给我，他是宁波人，名毛毛，我与他谈一席话，感到这人很好，爱国心很强，听到我们的厂生产不好，他非常担心，在礼拜天，他就同我乘夜车回常州。下车后，连觉都不睡，立即到车间里去看机器。他仔细看了机器以后，就对我说：“你放胆睡觉，机器包好。”他又说：“我到上海后，带一个老机器的模型给你。”毛毛星期日就回上海，他到上海后就到怡和物料间拿了一副“挑盘”给我。他拿挑盘出来是瞒住外国人的，可是物料间都是中国人，他们听说拿出来是帮助中国厂的，很帮忙，并且一钱不要。原来怡和的挑盘是呆的，所以织斜纹时不会走样，而我们机器上的挑盘是三叶的，会走样。我们用了怡和的挑盘，织斜纹的问题就解决了。