



DESTINATION
postage U.S. service

刘国钧日记 1945



刘国钧 著
葛吉霞 钟树杰 点校



凤凰出版社

刘国钧日记 1945

刘国钧 著

葛吉霞 钟树杰 点校

 凤凰出版社

谨以此书纪念
刘国钧先生诞辰 130 周年
(1887—2017)



目 录

点校凡例·····	1
导 读·····	2
日 记·····	001
附录 1 苏州码子 ·····	149
附录 2 刘国钧日记影印件 ·····	151
后 记·····	255

点校凡例

1. 日记原稿中“（）”内有文字者，均予以保留。
2. 原稿有缺字、漏字之处，点校者根据上下文文意，进行增补，其文字用“[]”标示。
3. 通假字、别字及简化字等，皆以“{ }”标示正确文字。
4. 日记原稿中模糊不清的文字以“□”标识。
5. 日记中的苏州码子，已进行翻译，文末《附录》对相关内容进行简要介绍。
6. 为了便于阅读，日记原稿页眉文字，多为强调之意，故多以文字加粗居中标示。对于帐略、计算等内容，则顶格加粗标示，以示区别。
7. 日记内容并未完全按照时间顺序书写，点校者以日记本的先后顺序进行整理。日记原稿中，日期、时间、数量等数字，书写习惯与现代语言规范不甚一致，如“民国 34 年三月”“1945. 8/14”“十点 30 分”等。为保存原貌，一律不加改动。
8. 日记原文有诸多的手绘图，点校者已对其清晰度进行技术处理，将其保留于整理稿。
9. 为便于阅读，点校者对部分人名、地名、纺织专业名词、机械名词及时代背景等进行注释。
10. 日记原稿存在添补文字、后补文字、前后段落内容不一致、段落标识重复错乱等现象，点校者以其原貌进行整理，并作相应标注。

导 读

历史学家认为，“国史有日历，私家有日记”。事实上，日记也可以被看作是一种按年、月、日顺序编写的个人编年体史书，由此，日记亦被誉为“我之历史”。因应于日记内容的保密性、形式的灵活性、选材的广泛和情感的自由性等特点，日记文献在历史研究的史料利用上有着其他文献所无法替代的价值。

近代以降，国人遭遇“三千年未有之大变局”，仁人志士纷纷探求救国之路。其时的政治家、知识分子、教育家等留下颇多的日记，构建了近代中国社会的多维镜像，然而实业家日记却不多见，实业家刘国钧日记则显得弥足珍贵。《刘国钧日记 1945》主要为刘国钧 1945 年 2 月至 9 月考察美国、加拿大等国的所见、所思、所想。日记内容主要涉及刘国钧对战后国际国内局势的思考，英、日、美、印、中等国纺织工业的比较，战后国内纺织业和产业发展的认识，企业管理创新之路的探究，企业社会责任的履行、团结协作的重视等诸方面，集中体现了刘国钧的“实业救国”“心怀天下”的企业家精神，是近代中国企业家创新创业思想的典型代表。

刘国钧（1887—1978），出生于常州府靖江县生祠堂镇，字金生，又名金巽，号丽川，自幼家境贫寒，其曾言，在 13 岁那年“白天在老师那里读，晚上在家由父亲教读”^①，这样读了一年书之后，就外出谋生。1901 年春，刘国钧跟随邻居，到常州府武进县奔牛镇做学徒。1909 年春，刘国钧与人合开和丰

^① 刘国钧：《自述》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，南京师范大学出版社，2001 年，第 2-3 页。

京广洋货店，并附设土染坊印染布匹，熟谙市场，适销对路，生意兴旺。辛亥之年，刘国钧审时度势把握住商机，一跃成为奔牛镇首富。从商的同时，刘国钧认为实业的发展是兴国之路，由此逐步由商转工，并逐步发展。1930年2月，刘国钧出资50万元接盘了经营不善的常州大纶久记纱厂，更名大成纺织染公司。在产业发展上，刘国钧积极延伸产业链，自营的广益一厂、二厂合并为大成二厂，1936年筹建大成三厂，改组了湖北震寰纱厂为大成四厂，使得大成公司发展成为名副其实的“自纺、自织、自印、自染”的全能企业。抗战时期，工业部分内迁，刘国钧与卢作孚合资在北碚创建大明纱厂。与此同时，部分抢运到租界的机器，以英商名义兴建安达纱厂。1931年九一八事变发生，刘国钧在《武进商报》上发表《土纱救国计划书》^①，表达实业救国和爱国之情。1944年，刘国钧发表《扩充纱锭计划纲要》^②一文，后集结成书，明确指出战后可用15年时间将全国纱锭扩展到1500万枚，对筹集资本、机械制造、人才培养、原料供应、工厂布局、管理经营、组织设置等作了规划和设想，进而提出以纺织业为桥梁促进农业、其他工业的发展。1944—1946年出访印度、美国、加拿大等国，谋求战后实业发展。1950年毅然从香港回归内地。曾任江苏省副省长，江苏省人大一至五届人民代表，江苏省人民代表大会常务委员，江苏省政协第一、二、三届常务委员和第四届江苏省政协副主席，中华全国工商业联合会副主任委员，全国政协常务委员，全国政协常务委员。为新中国建设，刘国钧不但积极建言献策，倡导生产灯芯绒，主张发展毛纺产品，将寄存在上海的毛纺机器捐赠南京，推动工业发展，而且经营的实业先后进行公私合营，让身在香港的子女积极捐资输款，支援大陆建设。

开阔的国际视野是刘国钧企业管理创新的重要法宝。早年，刘国钧向在华英商、日商等企业寻求企业管理之道和先进技术秘籍，并积极进行创新。与此同时，刘国钧曾四次东渡近邻日本，每次都携技术人员出访，对日本棉纺织业市场进行情报调研，学习日本棉纺织业先进的生产经验，汲取日本纺织业产品更新换代的经验。刘国钧对工厂的管理，诸多方面取法于日本，并积极探寻

① 刘国钧：《土纱救国计划书》，《武进商报》1931年11月18日，第3版。

② 刘国钧：《扩充纱锭计划纲要》，《中国纺织学会会刊》1944年第2期；刘国钧：《扩充纱锭计划纲要》，《国讯》1944年第382期。

本土企业管理创新。据表 1 所示，刘国钧分别于 1924 年、1931 年、1934 年、1935 年前往日本，探寻本土企业管理优化之路，刘国钧结合我国传统儒家之道、日本企业管理理念和西方科学管理的方法，创新我国民族企业管理理念，在企业管理中既重视企业效率管理也重视管理培训、工人品德训育。

表 1：1924—1935 年间刘国钧出访日本后进行的改革创新^①

时间	企业发展阶段	刘国钧结合日本经验对企业进行的改革
1924 年	独资经营广益布厂和广益二厂	看到日本精于管理，生产成本较低，首创筒子纱、盘头纱，并改以生产色布为主
1931 年	1930 年接手大成纺织染有限公司	考察日本纱厂的管理经验，制定管理的“五化”思想，具体为“工管工自治化、工教工互助化、工资等级化、华厂日厂化、出品日货化”
1934 年	大成一厂、大成二厂	参观平绒、灯心绒生产过程，并购回机械设备，进行试制；另购回八色印花机，专攻印染技术，首创常州机器印花技术
1935 年	大成一厂、二厂日趋发展的时期，筹建大成三厂，纺纱不能满足生产需要	在常州发表《赴日考察印象及感想》讲演，秋赴川考察，筹备内地设厂，与武汉震寰纱厂商谈合作事宜，即为大成四厂

随着自身实业的发展和美国纺织业的兴起，刘国钧又将纺织业考察的目标转为美、加等国。1944 年 11 月，刘国钧偕缪甲三从重庆经印度赴美国、加拿大考察，至 1946 年年初，刘国钧由美乘货轮返沪。期间，刘国钧先后在美国、加拿大等国参观考察，订购纺织和毛纺设备，为战后大成的恢复和发展作准备。刘国钧出访期间，偕同访问的主要有练习生缪甲三，正在美国留学的次子刘汉栋协助调查美国纺织业，并多次陪同访问。其时刘国钧已年届花甲，“白天对每个厂生产过程和产品特色都很仔细用心观察，每晚回到旅馆都要记录笔记，看不懂的，记不清的都要打破砂锅问到底”。国钧先生的钻研精神和科学态度

^① 主要根据《刘国钧先生年表》等资料整理，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，南京师范大学出版社，2001 年，第 150—154 页。

深深地感染着陪同访问的缪甲三^①，尤其是年近花甲的国钧先生，一股旺盛的求知欲，更令人敬佩不已。

作为全程陪同国钧先生的练习生——缪甲三则在回忆文章中，谈及参观的情形：

我们抵美以后首先参观工厂，在美国南方新兴纺织工业地区，我们看了许多中小型纺织厂和较大规模的染整厂，对他们的生产特色进行了分析。如美国生产军用卡其的专业厂采用原棉染色，然后进行纺纱织布，用廉价染料生产出耐磨的高档产品；我国曾经流行的罗斯福布在美国主要用于工作服，则是采用靛青浆染联合机来完成经纱染色的；一般色织厂大都采用盘头和筒子染色；染整厂多为大卷装合连续化生产。这些生产工艺水平当时都远远超过我国。在南方我们还参观美国最大的棉花交易中心，与经纪商进行了交谈，对美棉品级分类和价格、交易方法有了一定的了解。在美国北方和加拿大我们参观了一些毛纺织厂和纺织机器制造厂，订购了一套新型粗毛纺设备作先锋试验之用。^②

1946年6月25日，刘国钧在常州演讲，考察欧美纺织事业经过，并呼吁纺织业，迎合世界潮流革新，不可墨守陈法^③。推心置腹，刘国钧谈及考察之体会：

本人西移之经过，对实业抱定与其坐以待毙，不如起而谋生之宗旨，赴香港、海防、缅甸等处考察，至印度，该处为英殖民地，亦以纺织立国，但锭子虽多，生产力不强，管理方法不如我们，又因英国不与其合作，所以各项条件，反不如我们。至美国，该国纺织事业完全以大量生产为宗旨，所见50余工厂，不见有小包纱及纱梭，机器均系自动车，可以直接纺织、染色出品，其省工迅速，非各国所能及。至英国，该国前为纺织业最盛之国，后被日本货竞销，因日本有便宜的工价，大量生产倾销，无孔不入，非特英国受其影响，即美国亦感落后。^④

① 缪甲三：《回忆刘国钧先生》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，南京师范大学出版社，2001年，第54页。

② 缪甲三：《回忆刘国钧先生》，李文瑞主编：《刘国钧文集·附录》，南京师范大学出版社，2001年，第53页。

③ 《刘国钧先生年表》，李文瑞主编：《刘国钧文集·传记卷》，南京师范大学出版社，2001年，第157-158页。

④ 《刘国钧演讲考察欧美纺织事业经过》，《刘国钧文集·附录》，南京师范大学出版社，2001年，第17页。

通过考察工业强国的发展，刘国钧认为政治若上轨道，依托廉价的劳动力和广阔的市场，精研技术，科学管理，加强交流和学习，我国工业的兴盛则指日可待。刘国钧多次作出国考察报告，在常州地方和工业界引起积极反响。

民国职业教育和实业家潘仰尧毫不吝惜对国钧先生的赞美之辞，曾言“凡聆其言论者，莫不赞佩景仰其目光之巨，抱负之伟”^①。刘国钧曾言，“余曾于卅三年出国考察，归后亦拟将管窥所得，寻以求教，只缘俗务纷繁，迄未如愿”^②。延绵至今，《刘国钧日记 1945》即将向世人客观展现刘国钧的务实求真、精于研究、国际视野、团结协作、社会服务、实业救国等精神。溯及既往，在于可资借鉴。2016 年，习近平总书记在全国经济形势专家座谈会上指出，应加快培养造就具有国际视野的企业家，推进我国产业升级，从“中国制造”向“中国智造”转变。《刘国钧日记 1945》向世人展现了一代常州实业家精神，对于当代我国产业升级转型、企业家精神的培育和创新创业教育等诸多方面或将具有重要的启示意义。

① 潘仰尧：《序》，李文瑞主编：《刘国钧文集·论著卷》，南京师范大学出版社，2001 年，第 35 页。

② 刘国钧：《重刊自序》，《刘国钧文集·论著卷》，南京师范大学出版社，2001 年，第 37 页。

民国 34 年三月，抵纽约市，寓爱山克水旅馆 1222 号

[日记本于三月] 十九日在茂秀公司购置。刘国钧识
罗斯福 4/12 去世^①，如丧考妣。

原子弹 8/6 为世界科学一大变化，改造世界科学的开始。

三巨头会议^②7/27 号宣布后，柏林工商实业界自杀 1200 人，来比^③雪^④600 人，汉堡 458 人，科隆 300 人，法蓝福^⑤为数甚巨，8/7 日《托郎托报》^⑥。

[中、苏、美、英四国] 接受日本 8/11 上午十点 30 分钟投降^⑦。

1945 8/14 上午 11 点七分日本接受投降^⑦。

民国卅四年

[英日两国棉纺织业输出的角逐]

英国：1913 年输出棉布，达七十万万码。

① 罗斯福（1882—1945），出生于纽约，先后在格罗顿公学、哈佛大学、哥伦比亚大学受过良好教育。1932 年以民主党候选人的身份当选总统，1936 年又以压倒的优势再次当选，接着又打破惯例，于 1940 年和 1944 年连续两次当选美国总统，连任四届总统，成为美国历史上连任届数最多的总统。在美国经济危机中，确立了实行“新政”和振兴经济的纲领，领导人们从危机中走出。在第二次世界大战期间，领导美国抗战，受到举国爱戴。同时他较为支持中国的抗战，特别是对于中国大国地位的确立，给予了较多支持，受到其时中国政界、学界、工商界的尊敬。

② 第二次世界大战时期，美国罗斯福、英国丘吉尔、苏联斯大林确定了反法西斯阵营中最重要的三个国家。

③ 即莱比锡。

④ 即法兰克福。1945 年 5 月德军最高统帅威廉凯特尔签订投降书，在此前后德国出现了“历史上最大规模的自杀浪潮”。

⑤ 时人译法，托郎托即多伦多（Toronto），加拿大最大城市，也是加拿大早期发展起来的工商业重地。《托郎托报》应为《多伦多明星报》，1892 年创办，是加拿大发行量最大的英文报刊。

⑥ 1945 年 8 月 10 日，日本提出有条件地接受《波茨坦公告》，表明日本投降的意愿。

⑦ 1945 年 8 月 14 日，日本天皇召开御前会议，决定无条件投降。

1929 年有纺锭 5700 余万枚。

1938 年输出棉布少至十四万万码。

1940 年输出棉布反形增加至 46 万万码。

日本：1935 年输出棉布达 27 万万码。

1934 年日制衬衫在兰开夏^①零卖。

每打一镑一先令^②，而英国当地厂商制造成本，则需一镑十二先令。

了岂能完，但求得了且了。

然焉能尽，总要自然而然。

人生百岁未了多。

1945.5/10，纽约《美洲日报》载，蒋总裁在六全大会^③演说。

〔演说辞〕第三段曰：“吾人要改善人民之生计，为国民革命之终极目的，系提高全民之福利，是必须实行而不可忽视之民生主义。吾人须防止资本家垄断；吾人须消灭阶级之斗争；吾人必建立社会之安全；吾人必须实行平均地权及管制资本之政策，以消灭垄断及操纵。在战事结束前，必开发物资及经济复兴^④。”

何以将此全国工业化的存亡问题，使一党包办到底，目无党外热心政治、工业建设、爱国的人。

1945.5/11，《华侨日报》载：重庆纱厂女工如何被压迫，工钱少而工作时间长，不自由，每月赚 1500—1800 不敷用。说存工^⑤为扣饷，似乎勿有收回之意。女工津贴、饭食便宜，一概不提，每个女工连津贴总在五六仟元，报上只说 1 千多元。因各个职工均有米贴^⑥，工人每名几斗已忘却，厂内供膳宿，每人每天只收饭钱。

合之只有分之。总之，一个工人在厂工作，其标准总在除自身生活所用之

① 兰开夏，英国西北部的郡，英国工业革命的发源地，早期以棉纺织业为主要经济支柱。

② 先令是早期英国的辅币单位，1971 年英国货币改革时被废除。1 英镑=20 先令，1 先令=12 便士。

③ 1945 年 5 月 5 日至 21 日在重庆召开国民党第六次全国代表大会。

④ 蒋介石六全大会讲话，部分内容强调改善人民生计。

⑤ 存工是指工人先工作一段时间，将这段时间的工资以“存工”名义存于账房，后再发工资。

⑥ 米贴是因抗战时期，物价上涨，为满足工人的生活，企业给予的补贴。

外，必须使其能养活一人至二人。如低能及初来的女工或男工在练习期内，亦复使其能饱暖，略有零用，决没如该报所载之刻薄。所谓断章取义，听一面之宣传作用，是报纸被人利用，徒受人欺骗。新闻事业太忠厚了，如读众信以为真，以讹传讹，使人民恶工厂业，则国家需要工业化，反受有阻碍矣。

以后办工厂，情愿取公开所支实数，不必暗贴，使工人以为津贴是例得的外快。存工可改为储蓄何如？可注明能抵冲赔罚之用。

战事结束后，环境对工厂，如政府明白还好。否则，不如资商^①较为轻松。

我办工厂视为社会事业，向重工人福利，深怕不能得人谅解。

学者办的厂

1945.5/30，参观哭文墩〔纱厂〕。该厂厂长是学者，纺织教授出身，同事有五六人，且有师生关系。副厂〔长〕系其学生，习机械电器。此公在纺织业前后已服务二十多年，有一子在厂。家属亦住在厂之附近，以1900年之机器整理修改，竟如新货。细纱锭用的是锭子绳，每分钟走1万二百转。后因绳子断得快，改粗一点，走9800转。纤纱捻度^②少，走9400转，出数相等，生活好做，每锭廿四小时可出足一部。网丝是其拿手好戏，白心无棉，罔匀粗细，纱机均改为卡生白郎克布机，将缸整理，经纬间处处合理，且皆高速度。750台布机，准备间只用六个人，29500锭如此范围，日夜班总共工人适有350人，有如此成绩，如此关系，如此有学识经验的人，尚欲听厂主卖厂，痛心不痛心。闻其故，据因股东嫌捐税太重，大约要捐百分之85至百分之90以上。似此有政治轨道的国家，人民尚被捐税弄得如此灰心，且很普遍的卖厂，果如此，国家工业岂不受影响乎？虽不能代表整个工业，照我调查所知，恐兴趣好者，都是有很好的避税方法，转转经营，使收捐人无法处理。想我国重庆管制纱布更凶，战后出口有大量数额时，政府必有严密计划来统制，如办得不合理，影响纺织业，即影响全国工业化矣。

① 资商指的是银行家、金融人士。

② 捻度是指为使纱线具有一定的强力、弹性、伸长、光泽、手感等物理机械性能，必须通过加捻改变棉纱，由纤维结构来实现纱线加捻。

军队接收纱厂

美丽利拉纱厂因罢工 60 天，厂主白洛克不肯曲 { 屈 } 服于工会。今日即 6/2 日被政府派军队接收开办矣。中国如援例，则有使办实业者寒心，在初初振兴工业，是不应如此。美国至不景气时，怕工人失业，求多生产、推消 { 销 }、外运、出口时，谅亦不致如此。此刻供不应求，工人缺乏之秋，而政府考虑得死，厂主故可如此乎？闻如此一来，工会得势，工人更骄 { 骄 }，厂方面子失到底，决意卖厂矣。结果于国家社会利害何如？

工商兼营联贸到底，不必遍 { 偏 } 重工业

侯甌雷为纱厂经理，怕工人组织工会，处处为工人办福利，使人云：如工会来，即停止自动为工人办福利。

闻工会要向工人收会费，每名每日一角，且要厂方代扣工资，工人因会费负担大，工会势再向厂方要求增加工资，而工会得到会费可以持久，且于厂方不利。据传，说以后厂商负担步步增高，工人步步得势，或许有一时期，替工人白忙，倒不如犹太人，重于营商。华圣顿^①以南，商业小，犹人不去，云云。我们应一连串到底，从买花至做成衣服，使直接到人民身上为止。工商兼营较为稳重也，果如此，于布商有条件合作可也。

美国人如此办的甚多。美国工资大，市上卖零剪布竟不见，均买做成衣，中国呢绒西装可由厂方做好卖。

美国照燃料现在情形，战后消耗全国气 { 汽 } 油，12 年用完。查所有产量占全世界 20%，因战时供全世界 80% 用伤 { 场 }。钢铁好矿易运，照战时消耗，八年用完，全年消耗约 1 万万顿 { 吨 }。

木材生产量比消耗量少。

中亚即伊朗、波斯、阿腊伯^②等新发现油矿，占世界 50% 以上。

美国自独立战起至第二次战时（1940 终）用 1570 万万，第一次世界战所有消耗 1865 万，第二次 1940 年终起至 1945 年八月间止，所有战事消耗

① 今译作华盛顿。

② 即阿拉伯。

300000000000 万。

第一次参观南方各厂

Birmingham^① 伯明罕 Ala^②

1^③. Birmingham cotton mill 伯明罕纱厂

2. Buck creek mill 不克热克纱厂

3. Avondale mill 爱文台尔纱厂

纺人造丝，纺织条子布最有利

Kosciusko^④ Miss 密西西比省

4. Aponallg mkg. Co, Kosciusko mill

可普冗斯可纱厂 (Sanders)

织格子布三万 山道司

Starkville^⑤ Miss

5. Aponallg.mkg Co Starkville mill

司他克威尔纱厂 (Sanders)

山道司

West Point^⑥, miss

6. Aponallg.mkg co. West Point mill

威斯脱坡音脱纱厂 (Sanders)

纱锭 7000，专纺线卖

7. Meridian mill (Sanders)

美丽亭纱厂 (山道司)

① Birmingham，今译伯明翰，为美国东南部阿拉巴马州最大的城市，早期以纺织业、钢铁业为主要工业。

② Ala，即阿拉巴马州 Alabama 缩写。

③ 日记原文顺序排列未有定章，在此按照数字的顺序重新进行排列。这些企业是刘国钧在美国参观的纺织企业。

④ Kosciusko，今译科修斯柯，是美国密西西比州的小镇。

⑤ Starkville，今译斯塔克维尔，位于美国密西西比州的东北部。

⑥ West Point，今译西点，是美国密西西比州克莱的县治。

Meridian^① 美丽亭, Miss

8. Alden mill

爱尔登袜厂

New Orleans^② 纽奥林 LA^③

9. Lane cotton mills

兰纱厂

Memphis 曼费斯^④ TENN^⑤

10. American Finishing Co

阿妈热看染整厂

Atlanta^⑥ 阿脱落他

11. Handley mill, Roanoke^⑦ Ala

汉得来纱厂

12. Callaway mill, La Grange^⑧

开来喂纱厂

13. Exposition mill, Atlanta

爱克司坡昔新纱厂, 一百万股值二百万

14. Ensign mill, Forsyth^⑨

① Meridian, 今译作默里迪恩, 位于密西西比州, 盛产棉花, 纺织业发达。

② New Orleans, 今译新奥尔良, 美国路易斯安那州南部一座海港城市, 美国南部的主要工业城市。

③ LA, 即路易斯安州 Louisiana 的缩写。

④ 即孟菲斯, 后文又作慢费司, 是美国田纳西州的最大城市, 位于美国东南部, 濒临密西西比河, 一方面 19 世纪前半期经营棉花种植园, 另一方面交通便利是美国重要的交通枢纽和运输业中心, 逐渐成为美国最大的棉花交易市场。

⑤ TENN, 即田纳西州 Tennessee 的缩写。

⑥ Atlanta, 即今亚特兰大, 是美国东部佐治亚州的首府和最大的工商业城市。

⑦ Roanoke, 今译罗阿诺克, 位于阿拉巴马州。

⑧ La Grange, 今译拉格兰奇, 位于美国佐治亚州西部。

⑨ Forsyth, 今译福赛斯, 是美国佐治亚州北部的一个县, 离佐治亚州首府亚特兰大较近。

恩赦音纱厂^①

世界公司^② 请客

1945年3月13日由旧金山抵纽约，章午云^③请午餐。

1945年3月18日任嗣达^④请，午后七时在顶好菜馆，座列席于总领事^⑤、张文潜^⑥、杨锡仁^⑦、李述初^⑧、章午云、劳海^⑨、夏鹏^⑩往华圣顿未到，缪甲三^⑪、

① 这段英文据刘学进所言应为刘国钧之次子刘汉栋所写，其时刘汉栋在美国留学，攻读纺织技术专业。刘汉栋（1920—），出生于常州，早年拜进士钱振铎、诗人苏涤尘等为师，后赴美留学。1948年7月奉父命，刘汉栋与吴达机等同赴南洋各国考察工商业，以求大成公司的海外拓展，是年担任香港东南纱厂厂长。为支援大陆的建设，刘汉栋先后从东南纱厂拨回港币数百万元。或疑为由刘国钧偕同访美的缪甲三所写。

② 世界公司为1938年在美国纽约注册成立，陈光甫任董事长，主要经营中美贸易，代表中国政府与美国签订商业借款合同的机构，在美国对华经济援助中起到开创性的作用。

③ 章午云（1906—2006），无锡人，曾就学于常州中学，毕业于复旦大学，在美国纽约长期从事进出口贸易，对国际贸易较有研究。

④ 任嗣达，生卒年不详，字稷生，出身云南昆明，早年留学美国，获芝加哥大学博士学位，曾任美国华昌公司远东总经理、元昌煤公司经理、云南富滇银行上海分行经理、美国世界贸易公司副总经理、上海邮政储金汇业局局长等职。

⑤ 时任中国驻纽约总领事为于峻吉。

⑥ 张文潜（1897—1972），南通人，曾就读于南通纺织专门学校，1918年考取清华大学庚子赔款留学名额赴美留学，入美国马塞诸塞州罗威尔纺织学院就读。1921年学成回国，受聘于大生纱厂。1936年受聘于国民政府资源委员会秘书。1943年，参加资源委员会组织的技术团，往美国接洽技术合作，为制定战后复兴和发展工业的计划作准备，负责纺织工业部分。

⑦ 杨锡仁，吴江人，上海南洋中学毕业，考获游美学务处第二批选派赴美留学。先入麻省沃斯脱工科学院，攻读电机工程，嗣入哥伦比亚大学，再入麻省之罗威尔纺织学院，习纺织，是我国最早的纺织专家之一。

⑧ 李述初，通运生丝贸易公司经理，经营蚕丝对外贸易，常驻美、法、意等国，向各厂接洽，数年努力，颇著时誉。

⑨ 劳海为美国人，时任上海商业储蓄银行美国办事处的负责人。

⑩ 夏鹏为上海商业储蓄银行美国办事处的中国负责人。

⑪ 即缪甲三，受到刘国钧的器重，1944年11月刘国钧偕缪甲三等取道印度赴美考察。缪甲三（1914—？），南通人，南通学院纺织科毕业，以练习生的身份入职，工作出色，受到重用，先后选派美国专攻纺织技术、赴美考察等，后被任命为大成三厂厂长。解放后，缪甲三从事纺织技术与管理工作的，承担并完成了纺织机械设备的研发和制造。在配棉工艺上采取新措施，创造出常州灯芯绒、卡其等出口创汇的名牌产品。