



百年中国记忆·实业巨子

刘未鸣 詹红旗 主编

YI PI TIAN XIA
MU OU CHU

穆藕初



衣被天下

他是毛泽东推崇的“新派商人”之一，白手起家创办了德大、豫丰、厚生三大纱厂，五年跻身民国“四大棉纱大王”。

他首度将“科学管理”引进中国企业，被誉为“中国现代企业管理之父”。

实业发达，人民可以安居乐业是他梦想中的未来中国。

百年中国记忆·实业巨子

刘未鸣 詹红旗 主编

穆藕初： 衣被天下

图书在版编目 (C I P) 数据

穆藕初：衣被天下/刘未鸣，詹红旗主编. —北京：中国文史出版社，2018. 12

(百年中国记忆·实业巨子)

ISBN 978 - 7 - 5205 - 0908 - 4

I. ①穆… II. ①刘…②詹… III. ①穆藕初 (1876—1943) 一生平事迹
IV. ①K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 272501 号

责任编辑：刘 夏

出版发行：中国文史出版社

社 址：北京市海淀区西八里庄 69 号院 邮编：100142

电 话：010 - 81136606 81136602 81136603 (发行部)

传 真：010 - 81136655

印 装：北京新华印刷有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：1/16 插页：4 页

印 张：14.25 字数：191 千字

版 次：2019 年 3 月北京第 1 版

印 次：2019 年 3 月第 1 次印刷

定 价：43.00 元

文史版图书，版权所有，侵权必究。

文史版图书，印装错误可与发行部联系退换。



目·录

第一章 实业救国：吾商民必须尽其应尽之责任

棉主义救时之宏大主张	/ 3
对于浦东实业失败之理由及补救	/ 12
商业之荣系于交通之便否	/ 16
改良进口税则之诘问及期望	/ 20
永久抵制劣货之方法	/ 23
实业之振兴难于登天	/ 27
中国实业缘何失败	/ 29
劝工银行之设立有未可一日缓者	/ 34
花贵纱贱需政府改良内政	/ 37
中国实业进行滞缓之四端	/ 40
振兴实业之程序	/ 43
今日农工商业致病之症结	/ 46
为中日商约事敬告全国商人	/ 49
救济棉业计划案	/ 52

造新农业 保全以农立国之令	/ 68
我国棉纺织业前途之忠言	/ 72
我国棉纺织业正值发展之极好机会	/ 75
我国纺织业之两大责任	/ 77

第二章 视才若渴：国无人才，国将不国

在留美同学会欢送清华学生出洋演说词	/ 81
望人人植以一抵万、合万为一之大愿力	/ 83
今日青年之任务	/ 86
派遣女学生出洋游学意见	/ 92
振兴职业教育 力谋实业发展	/ 96
新业失败当归咎于教育之不修	/ 100
愿学生养成有用之全才	/ 108
中国之商业教育	/ 111
才而不用非爱惜人才之道也	/ 114
教育助农业改良之对策	/ 116
致江苏省教育会劝办高等化验分析所	/ 119
选择职业之三大要点	/ 122
国货不能竞争之原因——讳疾忌医	/ 124

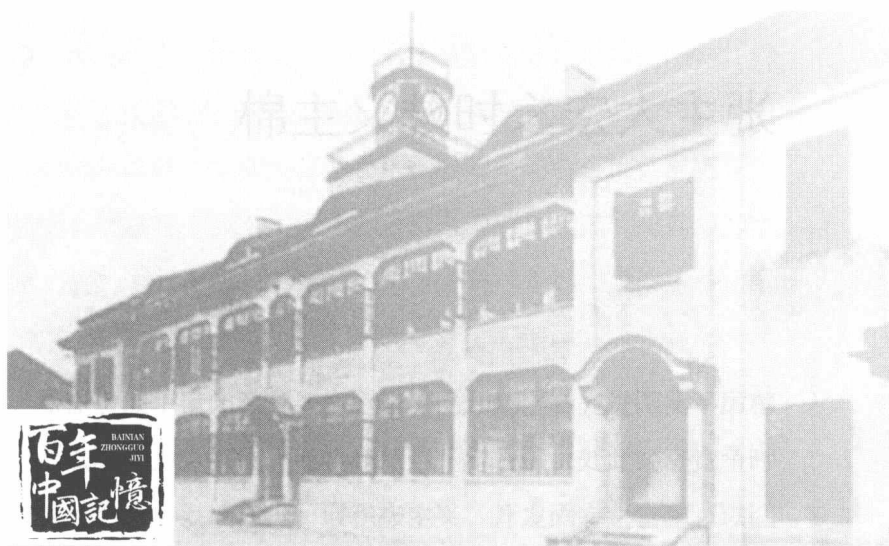
学生国货年的真实意义	/ 126
科学的管理法	/ 132
我所希望于职业青年的几点	/ 143

第三章 家国忧思：既得财，即用之于社会

国民不当纯抱悲观	/ 149
改良社会习尚已至紧要	/ 152
愿国民本强毅不屈之精神	/ 155
改良农业救济民困	/ 157
生利的政府	/ 160
解决民生困状之研究	/ 164
解决五卅案之我见	/ 166
劳资问题关系全国人民之幸福	/ 168
天灾有严重 注意之必要者	/ 173
企业家要为国家民族的利益着想	/ 179
从被动的战略到自动的战略	/ 183
加强我们抗战必胜的信念	/ 186

第四章 衣被天下：将身自致青云远，有德能忘浊世贤

- | | |
|-------------------|-----------|
| 先生一生事业 盖无不恃自身力量而成 | 黄炎培 / 195 |
| 与穆藕初先生的一面之缘 | 陆 诒 / 198 |
| 悼念穆藕初先生 | 乔启明 / 201 |
| 追悼穆藕初先生 | 孙恩摩 / 204 |
| 穆藕初先生与昆曲 | 俞振飞 / 207 |
| 不苟且、不推诿、不背信 | 潘文安 / 210 |
| 穆藕初先生对抗日工作的一大贡献 | 杨显东 / 212 |



第一章

实业救国：吾商民必须尽其应尽之责任

棉主义救时之宏大主张

欧和告竣，铁血之战争甫闭幕，经济之奋斗已开场。各先进国莫不厉精淬神，厚植元气，以图国力之拓展。而我庞然四千年古国，处此经济竞争时代间，苟不力求善处之道，发愤为雄，取积极主义，开发固有之富源，以图供求之相济，则我不自谋，而后人始代谋，东方大陆上水深火热之后患，正不堪设想也。是在乎全国工商业家之一致乘时奋图焉。玆托迹棉业，谨将以知虑所及者，为我同业诸君子及各界关怀棉业之诸君子陈之。

棉业在人民日用百物间所占之地位

我国自海通以来，门户洞辟，百货云集，输入额逐年激增，输出额逐年锐减。自中日、日俄战后，日本乘战胜余威，竭力振兴其商工业，推广销路于我国，以我各市场为其尾间。欧战既开，日本工商业家，得此千载一时之机会，乘势推广，日货之充斥于我市场者多不可计。日用必需品中，几乎举目皆是。但其中以棉纱布占数为最巨，即仅以民国七年日纱布输入数计之，已达174413000余元。衣食为人生活之大源，衣着物需要之高度，迥不亚于食粮，而我国人民，尤以需用棉货为最多数。其需用毛绒等货，则为数尚微

也。待用孔亟，而自给能力相差殊远，以故我国人民需用外来棉货，占入口全额三分之一。观民国七年，仅由日本一国输入之棉纱布项，溢出巨额之金钱，能勿愕然惊惧哉。苟长此以往，不图补救，全部仰给之数姑不备论，即此进口棉货一项，已足竭我膏血，绝我命脉。是以振兴棉业不但于平民生计上有密切关系，而于全国经济上亦生莫大影响。故振兴棉业，既所以救贫，亦所以救国，非虚语也。凡我爱国志士，安可不急起而力图之乎？

中外人口及需棉约数之比例

查1914年全世界人口，总额达2177413600人，其中我国人口占439214000人。

全世界棉花产额25767500包，每包计重500磅。（此系1910年至1914年五年平均扯数。）此产额总数中，我国产出棉花数，亦计算在内。我国棉花产额达4181300包。（根据农商部报告。1909年至1911年三年平均扯数。）此后我国棉花产额，当逐年激增，唯现时尚无新报告披露，故仅就上述产额，作吾人研究之资料。

以是年全世界人口及棉花产额比量之，每人每年需用棉花，统扯5.92磅。更进一步，以我国人口照上述扯数5.92磅计算，年需棉花量2600146880磅，合13000734包，以上述出数4181300包计之，仅得三分之一，即此可见我国产棉区域之急宜力求扩展也。

中外人口及纺纱锭数之比例

1917年全世界纺纱锭数共有151200000枚，而我国锭数连英日商纱厂包括在内，1919年3月底止共计1575036枚，仅占全世界纺纱锭数百分之一。而我国人口约占全世界人口五分之一，以此缘由，我国进口货以棉纱布为大宗。非但外来之棉纱布岁吸我巨额金钱，且更有向我市场采办我国棉花，加工制造，仍旧运入我国市场以网罗厚利者。以子之矛，攻子之盾，是又我棉业界最羞耻事，亦即我举国人民最痛心之一事也。见兔而顾犬，羡鱼而结网，未为晚也。故添设纱厂，亦为今日至要之务。扼要言之，吾人今日最大之任务有二：一方面尽力推广植棉区域，并从事改良棉质，力求原料之充裕，及适合纺织界应时之需要；另一方面悉力筹备建设纱厂，大兴纺织工业，俾蚩蚩群众，不必仰赖外人以保体温，克自供求，国家独立之精神乃大显。知行合一，国民救时之天职庶无亏。纺织业在一切工商业中占最重要之地位，愿我国资本家、技术家戮力同心，发挥光大我东方大陆之纺织事业，庶几乎民生国计有宽裕之日也。

原料与纺织前途之关系

工业之命脉在原料，原料之足否，工业之隆替系之。苟国内原料充足，无须仰给外人，则成本轻，脱售易，营业因之而畅旺。反是未有不失败者。棉花为纺织业主要原料，如前所述我国产棉额及全国人口需用量，两相比

较，产额仅得三分之一，不敷竟达三分之二。棉荒若此，瞻顾前途，能勿震惊？今幸受欧战之影响，棉业获利较丰，新厂勃兴，宛若雨余之春笋。至九年六月底，我国纺锭新添927080枚，日人在我境内新设者45万枚，共计新添1377080枚。仅就国内务纱厂消费计，需棉额比之往时须增一倍，苟产额不力求增值，而纺纱锭数，激增不已，此危道也。即使所产棉花完全停止出口，产销相抵，已觉不敷甚巨，则花价当昂腾，而纱价成本遂加重。于斯时也，我国棉业界其能效法日人，厚集资本，开拓航路，向印美各国直接采办原料耶？且文化日进，舍粗取精，人类通性，则精制品之销场当然与日俱增。苟我国不从事棉质之改良，将长此仰望美国、埃及长丝绒之供给耶？由此言之，推广产区，改良棉质，刻不容缓已。姑就管见所及，约述实行推广及改良棉产之两大主义凡五则，以迄关于棉花贸易者凡五则，愿与我棉业中人力图之。

（一）凡实行一种计划，须有系统，有系统而后主义可贯彻，进步可立致。是当设立植棉总场，以专门人才主持之，实行推广与改良之两大主义，并就宜棉区域，酌设分场，星罗棋布，以宏提倡。宜棉而向未植棉处固当悉力指导之，向来产棉而墨守旧习处更当协助改良之。各分场选用农科毕业生，受辖于总场，以收臂指相联，进行一致之实效。

（二）国内闲地，触目皆是即以我苏之江北论，荒芜满目，比年受水旱偏灾，农民不事耕作，故贫困殊甚。苟设法开浚水道，既免泛滥之祸，复收灌溉之利，且地面植物繁茂后，空气因而滋润，旱魃无从肆虐。滨海涨滩之未经垦种者，大可仿照张南通之植棉开垦法，着手种作，俾地无废利，人无废时，一举而两善备矣。

（三）国民能阅书报者，虽占至少数，然欲鼓动全国人民植棉兴味，应撰述或移译植棉事业之论著。唤起大众注意。此项植棉救时主义，首由城镇间树其风声，渐次传达于乡曲，则感动越大，而普及自易。

(四) 我国向不注重专门，故专门人才遂不多覩，殊不知学业之径途至繁赜，各种有各种之专门。植棉虽包括于农业之中，设以东西洋农学毕业生之向无植棉经验者，使之管理棉场，恐难收圆满之效果。是宜一面调查农学生中之有植棉经验者，择优使用；一面应选拔能耐劳苦之农学毕业生，置之总场，训育之，以便任用。并宜于各分场中，就近训练农家子弟，谋植棉知识之普及。

(五) 旧时农校大都徒读死书而少实验。凡农校以农场为主体，而学校不过搜集农场之成绩与种种失败之点及其补救方法，作学术上最新之研究。故无农场，即无新颖之讲材，而农校遂虚设。今欲增植棉产，应联络各农校，扩充农场面积，划出一部分作植棉之用，俾有志振兴棉产之学生，得随时实地练习，养成需要之人才。

(六) 凡百事业之最大缺点，在乎无调查。无调查，则此盈彼绌，不相调剂。商业中人大都昧乎供求之比例，暗中摸索，类无把握，事业之盈亏，付之天命，良可慨也。棉业中类此者，为数亦不少。虽然，棉业而不求振兴则已，苟欲振兴之，各地方产额，自应详细调查，刊布报告，并研究其出路，及各地种植、贸易、关税、交通等种种情形，俾制造家得按图索骥，而入于商竞轨道中。

(七) 推广改良棉产，绝非口舌所能为力。农夫固陋，中外皆然，宜利导之。其利导方法，不外乎随增植新棉各产地，遍设轧花厂，抬价收买改良新棉，则于提倡植棉，更进一步。设此收买机关，群情自然奋兴，不至观望不前矣。但棉价低昂，随世界大市而活变，设厂收花，系商业性质，此种计划，不宜隶属于植棉场内，以免经济之牵动及精神之分散。故此项轧花厂当另行设置，由各地热心棉业家组织之。若就近纱厂，从事于收买改良新棉，则更为相宜。

(八) 我华商向重信用，第自革政以来，商业道德，日就沦丧，其殆

受恶政治之影响使然耶？抑社会多数自行堕落致此耶？前此有掺水、着沙砾、杂棉核等弊端，近今又发现以次货掺入较高之货中，鱼目混珠，不但陕通薄有令名之棉花因之低贬，即平常之本花火机亦以次掺入更劣之棉，亦无纯货。棉质关系纱厂出品甚巨，凡出货之迟速，纱质之美恶，全视购进棉花之优劣而判之。今市上花品低劣，虽受其蒙蔽者厥唯管理不良之纱厂，然而借蒙蔽以射利者，破坏信用，奚啻花商之自杀？不过此辈无识，徇于目前小利，混杂低价次货，得不偿失，为可怜耳。彼等岂知货品低劣，则出口无望，出口无望，则花价低贬。苟不及早觉悟，革除此项积弊，棉花业一败涂地之日不远矣。

（九）厘税病商，怨声载道，此种恶税，实为束缚商业发展之一大原因。内地厘卡重重，捍手辈凶于狼虎，狡黠贪鄙，无所不为，而国民道德，亦多堕落。自上而下，几乎无一不受金钱之运动。花商之黠者便矣，愚者苦矣。故厘卡不废除，棉业永无发展之希望，棉业然，他业亦何独不然。棉业占全国工商业最大部分，愿我棉业中人，首先设法废除厘卡，以苏商困。

（十）日人与我国通商，当然享有采购土货之权利。唯日人思深虑远，茹苦耐劳，往往深入腹地，采购棉花，输运出口。夫采购棉花本无足怪，唯日人之采购方法独异于人，为可怪耳。日人在夏季往往深入腹地，直接贷资于农人，每亩自二三元至七八元农人受此定银，所产棉花，概须由日人收买，已完全失却自由脱售之权。因其曾受定洋，致受压迫，货主买客，何方得利，不烦言而自见。以故腹地棉业，往往受日人之控制，胶葛日多，人民不堪其扰，官吏绅士棉商均畏惧之，噤不敢声。呜呼！此事而不立即阻止之，内地棉业采购权，不几为日人所囊括，而吾全国纺织业之生死命，岂不操之日人手中哉。

振兴内国纺织业主要之研究

植棉既推广矣，改良矣，棉花贸易商，亦知自救之道矣，而环顾内国之纱厂则何如？目今我国之纱厂，新者占多数，然考其内容，无所谓新旧。全厂工作权，完全操诸无意识、无责任之工人手中，此系目前缺乏专门人才，无法补救之实况，骤欲挽回，良非容易。纱厂之尚能持久者无他，不过占优胜之地位而已，否则久已倾轧殆尽。虽然，以盲人瞎马而言驰驱，即使不临险地，颠蹶之祸，亦在在可虑。故玆常谓无论何项事业，苟无专门人才主持之，断乎不足与言进取，而收终局之胜利也。玆将我国纺织业之三可慰及八可危臚举如下，以作有心人研究之资料。

内国多数人民需用布匹品质较粗，故本国棉花现尚合用。如设厂于产棉区域内，原料便宜，成本遂轻，虽纱质欠精而价值低廉，故尚未被舶来品挤去。此关于原料取给便利之可慰者，一也。

人口繁盛，需用棉布为数绝巨，市场广而且多，虽精良外货盘踞各市场，而本纱本布尚能混迹其中，销行无滞，此关于市场广袤之可慰者，二也。

百业待兴，地方人民谋生无路，因人众而工价遂廉，虽工作未精美，而普通工值比印、日两国觉为低廉，此关于佣工易得工费较省之可慰者，三也。

揆之经济学原理，工业发达有四要端：一资本、二原料、三佣工、四销路。今我国具备此四要端，而工业尚未如何发展者，虽曰为国民富力及团结力薄弱所限，然其最大原因，在缺乏专门技术家，无从训练管理之，致工人不称职而工作不良也。仅仅希望工人之克尽厥职，河清无日。无已，唯有根

本解决，努力培植专门人才，以收督察指导之功于方来。而我国纺织专门人才，甫在培植，此时只得将就支持，留心弱点，厂务遂无起色。此缺乏专门人才之可危者，一也。

纱厂工人众多，动以千计。虽工作部分在在有负专责者督察之，然范围较大，组织斯难，苟管理欠密，难收实效。且我国人短于自治，自治尚且未能，又安能管理工人。以自治功夫欠缺故，遂致秩序紊如，影响出数，亏损斯来。此管理不得其道之可危者，二也。

全厂工作无专门人才督察之、管理之，则出数少，出品劣。一任工人之任意妄为，漫无限制，工资虽廉，其如工作之不精良何？现时我国出数较少，尚能含混过去，将来工厂林立，竞争剧烈，苟内部长此不整顿，一转瞬间，已无斯人留残喘之余地。此工作不精良之可危者，三也。

国民富力未充，自私自利之心却反浓厚。万锭纱厂，动需资本金五十万两，投资一二万，俨然以大股东自命，攘夺权力，位置私人，驯至股东间自相倾轧，不辍业不甘休。授外人以隙，坐收渔利，此股东无公德心之可危者，四也。

全厂厂务、用人行政责任綦重，为经理者，宜如何尽心筹划，期无负股东之付托。乃购办机件，堕人术中，吞声饮恨者有之；假公济私，满载而归者有之；徜徉花天酒地间，携娇妾而去者亦有之。厂未开，基金百万已销蚀殆尽矣。或则位置私人，狼狽为奸，股东之血本虽亏耗，总协理之私囊已充满。此当事人无天良之可危者，五也。

股东徇于目前小利，偶有盈余，分散靡遗。公积一项，素未注意，一旦市况变动，以致周转不灵，不虞之亏损，遂至无从弥补而搁浅。或因信用扫地，竟致闭歇。此各厂缺少公积金之可危者，六也。

政争日起，政象日非，商业凋敝，纸币充斥，现金缺乏，遂致息率日增，担负愈重，立业愈难。倘回复无期，殊难持久。此息率过重之可危