

跌荡

跌荡一百年

中国企业
1870—1977

十年典藏版

下

吴晓波
著

中信出版集团

跌荡

跌荡一百年

中国企业
1870—1977

十年典藏版·下

吴晓波 著

中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

跌宕一百年：中国企业：1870-1977：全2册 / 吴晓波著. -- 3版. -- 北京：中信出版社，2017.12
ISBN 978-7-5086-8251-8

I. ①跌… II. ①吴… III. ①企业史 - 中国 - 1870-1977 IV. ①F279.297.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第255582号

跌宕一百年：中国企业 1870—1977

著 者：吴晓波
出版发行：中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)
承印者：北京盛通印刷股份有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：24.75 字 数：594千字
版 次：2017年12月第3版 印 次：2017年12月第1次印刷
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书 号：ISBN 978-7-5086-8251-8
定 价：116.00元 (全2册)

版权所有·侵权必究
如有印刷、装订问题，本公司负责调换。
服务热线：400-600-8099
投稿邮箱：author@citicpub.com

目 录

第四部 1938—1948 抗战与挣扎

1938 怪乱的“孤岛” / 003

企业史人物 | 江村经济 | / 022

1941 大后方 / 027

企业史人物 | 李氏难题 | / 043

1944 此消彼长的中国 / 048

企业史人物 | 定县实验 | / 069

1945 接收之乱 / 074

企业史人物 | 孔宋模式 | / 103

1948 最后的“打虎” / 108

第五部 1949—1958 沸腾的开局

1949 两陈治沪 / 131

企业史人物 | 相纸之父 | / 152

1950 改造的浪潮 / 155

企业史人物 | 英东“走私” | / 180

1953 “156 工程” / 185

企业史人物 | 工厂 798 | / 210

1956 “绝种” / 213

1958 “超英赶美” / 236

第六部 1959—1977

以“革命”的名义

1959 最苦难的三年 / 265

企业史人物 | 单干专家 | / 289

1964 秘密的三线 / 293

1966 造反与浩劫 / 313

1972 最后的冰期 / 339

1976 转折的前夜 / 360

致 谢 / 375

人物索引 / 377



第四部
1938—1948
抗战与挣扎

1938

怪乱的“孤岛”

为什么我的眼里常含泪水，
因为我对这土地爱得深沉……

——艾青：《我爱这土地》，1938年

1938年的上海被称为“孤岛”，这是一个十分贴切的隐喻。

上海是当时世界第七大城市，人口仅次于柏林、伦敦、莫斯科、纽约、巴黎和东京。在1937年年底的保卫战中，城市遭到毁灭性的重创，美国历史学家魏斐德（Frederic Wakeman）在《上海歹土》一书中认定：“上海乃是第二次世界大战中第一个被摧毁的世界大都会。”^①据《申报年鉴》记载，当时有4998家工厂、作坊的设备被毁坏，上海丧失了70%的工业能力。大量难民涌进只有10平方英里的公共租界

^① [美] 魏斐德著，芮传明译，《上海歹土》，上海：上海古籍出版社，2003年版。下文魏斐德的话均引自该书。

和法租界，致使人口从 150 万猛增到 400 万，数万无家可归者流落街头。在最寒冷的冬季，上海街头发现了 1.01 万具尸体。

自战事爆发后，杨树浦、闸北、沪西、南市一带均被日军占领，但黄浦江沿岸的公共租界和法租界却遭包围而还未被进占，市政之权仍操在租界的工部局手中。这一区域，对外交通保持畅通，对内交通也逐渐恢复，进出口完全自由，形成自由商业市场，遂成一特殊的“孤岛”，其范围包括东至黄浦江，西至法华路（今新华路）、大西路（今延安西路），北至苏州河，南至肇家浜路的地区。著名的民国记者陶菊隐记录道：“苏州河一水之隔，一边是炮声震天，一边是笙歌达旦，每当夜幕降临，租界内彻夜通明的电炬，透过幽暗的夜空，与闸北的火光连成一片，映红了半边天。”^① 这一状况维持了 4 年之久。

就这样，所有的人都被困在一个“孤岛”上。“岛”的面积只有机枪子弹的射程那么远，而危机却像东海般浩瀚可怖。整个上海城的日常生活都处于极其颓废的状态，即使是暂时掌握权力的那群人，也会感觉生活索



▲ 上海外白渡桥港口

^① 陶菊隐著，《孤岛见闻：抗战时期的上海》，上海：上海人民出版社，1979 年版。

然无味，根本不值得期待。所有的理想都显得那么的虚妄，只有绝望才是真实的。

在这么一个充满末世感的怪乱世界，每个人——包括企业家们却还不得不展开自己的生涯。

出乎很多人的猜想，“孤岛”时期的上海工商经济并不是一片萧条、满目疮痍，而竟有过一段空前的畸形繁荣时期。

就在炮火的硝烟还没有散尽的时候，繁荣的幽灵居然在废墟和尸体上很快复活。到1938年年底，租界内恢复生产和新建的工厂总数达4700多家，超过战前两倍以上，在1939年，又新设工厂1705家。其中，传统的纺织业复苏最为迅猛。据布厂同业公会调查，至1939年，租界内新设织布、染织及手织厂823家，新增布机2.32万台，日夜运转每月可产棉布142万匹，而工厂的利润是战前的2~3倍。

这主要是源于下述原因：其一，人口激增，生活资料需求加大，消费市场也就相应扩大；其二，人口集中又为租界工业提供了充足的廉价劳动力，从而有利于工业的复工生产，而生产规模的扩大，反过来又使原料市场得到刺激；其三，也是最特殊的一点，租界是中国东南沿海唯一的“非战争地带”，人流和商流自然向这里汹涌汇聚，从而激发出别样的热闹。

租界是弹丸之地，所有生产的原料需外来，而所有制成的商品需外出，因此其繁荣完全依赖亚洲乃至全球政局的变幻。

先看国民政府的态度。上海沦陷后，国民政府当即颁布了《禁运资敌物品条例》，将沦陷区货物出口“概以仇货论”，对国统区物资运沪也予以严格限制。但是，这一政策很快转向，因为大后方经济需要租界工商运作的支持。首先，这里是工业原料和设备进口的唯一合法通道。其次，大后方经济完全服务于战争，以重工业为主体，民生产业十分薄弱。张赛群在《上海“孤岛”贸易研究》一书中指出，到1941年前后，大后方人口已经

由战前的 1.8 亿急增到 2.3 亿，所需棉纱须有 160 万枚纱锭开工生产，而实际运转的纱锭最多时也只有 17.5 万枚，每年缺少的棉纱和棉布分别为 12 万件和 400 万匹，这些物资大都依赖上海方面的供应。因而，国民政府不久便解释称，凡沦陷区内未受日方利用或控制之出品，如上海租界区域内各国货工厂之出品不能算作日货，仍应准其运销各地。偏据重庆之后，国民政府仍然在上海专设国货运输管理处，主持贸易事宜，并继续对租界供应外汇，继续维持“孤岛”的外汇交易，这使得进口商可以不受外汇配给的限制，自由进口紧缺物资以谋利。

日方对租界经济的放松也出于自己的需要。一方面，中日开战的时候，第二次世界大战还没有爆发，日本仍与英美维持着外交关系，所以对租界不敢公然攻击；另一方面，日本经济也需要上海“孤岛”的支援。日本是一个战争资源基本不能自给的国家，其重工业所需的石油、铁砂、铜等全数依赖进口，即使棉花、木浆、硫酸等工业原料也大多需要进口。在这种情形下，上海“孤岛”成为日本获取、转运战略物资以及套取外汇的中转市场。日军对租界实行的是“和平封锁”，即只禁止中国船舶的海上交通运输，对第三国船只虽时有阻拦，但并不完全禁止进出。在太平洋战争爆发前，进出上海港的轮船吨位中有将近六成属于中日以外的第三国。当然，日本人也知道其中有相当部分是挂着外国国旗的中国船只。

“孤岛”还成为欧美各国在远东地区的商品交易中心。进入 20 世纪 30 年代中期之后，随着欧洲局势的紧张，各国均在某种程度上对进出口贸易实行了统制政策，敌对国之间更是开展了经济战。特别是 1939 年第二次世界大战爆发后，德国对英国海上运输线处处加以破坏，而且对中立国船只进入英伦三岛进行严密封锁。相应地，英法集团及北欧诸国也对德国进行了贸易封锁或限制。在这种博弈中，英国将上海当成了原材料和动物产品的市场来源。而德国也通过各种渠道，将颜料药品、五金机械、化学产品等商品运送到沪，以换取其急需物资。

正是因为这种微妙而独特的因缘际会，“孤岛”被容忍存在。就在中

日开战后的1937年年底，各欧美轮船已经恢复了南北洋和长江航线的航运，到第二年的6月，上海重开至伦敦、马赛等欧洲城市的直达班轮，至10月基本恢复至战前水平，国内航线也相继重新开通。上海很快恢复了全国贸易中心的地位。据朱斯煌主编的《民国经济史》记载：在进口方面，1937年的进口总值为5.08亿元，1938年因战争降至3.76亿元，但随即很快大幅度回升，其后三年分别达到14亿元、29.76亿元和34.1亿元；出口的数字也类似，1937年为4.04亿元，1938年降至2.22亿元，其后三年上升为3.92亿元、13.67亿元和19.29亿元。战后出口在全国所占比重已高于战前。在1942年之前，英美两国在上海租界区的投资占它们在华投资总额的72.6%和64.9%。

“孤岛”经济的复苏速度是惊人的。1938年1月，租界内各工厂的雇工为3.19万人，到4月就增到13.07万人，到年底更增到23万人。大大小小的针织厂、面粉厂日夜加班，仍不能满足市场的需求，利润因而高得吓人。以针织业为例，线袜的利润为37.2%，丝袜为43.4%，羊毛袜为62.6%，卫生衫为79.2%，羊毛衫为54%。这种高额的工业利润为各企业带来了大量的盈余。以荣家为例，在租界内有申新二、九厂两家纺织厂和福新二、七、八厂三家面粉厂，其赢利远远超过战前，仅申新九厂一家在1939年的盈利就高达1000万元，荣家一举偿清战前所有巨额积欠，荣德生还在1939年发起组织广新银公司，投入银行业务，成为沪上名副其实的巨富。当时的一项调查表明，由于“孤岛”时期各行业新设工厂增加，所需机器数量十分可观。加上外汇暴缩，外国机器价格太高，各厂不胜负担，于是原来向国外进口机器的企业无不改用国产机器。各机器厂出品有限，而需要日增，于是造成供不应求的局面，加上钢铁和机价步步暴涨不息，故各厂无不市利三倍，营业鼎盛，获利亦厚，成为机器工业发展史上的又一个“黄金时代”。

工业的繁荣自然带动商业和金融的兴旺。由于周边地区战火不断，江浙地区的商贾地主和银行家纷纷将公司和业务搬迁到租界内。整个1938

年，租界内新增 491 家商号和 160 余家银行机构，年终结算，全市所有银行和钱庄除了一家之外，竟统统赢利。

由于租界与国外的海运通航无阻，加上与内地交通的恢复，各地的豪门大户携带大批钱财来沪避灾后，过着骄奢淫逸的寄生生活，更给市场造成了虚假繁荣的景象。上海的百货业主既供应中、低档适合广大市民日常生活需要的商品，又有适合“富豪避难者”所需要的高档奢侈品，所以整个零售商业空前兴旺。小百货业原集中在南京东路、广东路、金陵东路一带，这时发展到霞飞路（今淮海中路）、西藏路、静安寺路（今南京西路）、同孚路（今石门路）等。这些地段的小百货商店比战前增加了 1~3

倍。据估计，1939 年零售同业共有千余户，比战前增加了 1 倍左右。租界内的几条商业街上新店林立，招牌如云，其中，金陵路商号 277 家，西藏路商号 242 家，静安寺路商号 378 家。零售的小百货市场，几乎天天早晚顾客盈门，人如潮涌。

当时上海的六大百货公司营业空前兴旺，商家为进一步招徕吸引顾客，大肆装修门面。金陵东路的小吕宋百货商店把商场的地面全部翻新，采用厚玻璃内装电灯，每晚灯火辉煌，进店堂宛如步入水晶宫。著名的永安公司在 1939 年前后每天平均营业额达



▲ 20 世纪 30 年代，上海时尚女性的打扮

百万元以上。据商店老职工回忆，当时天天生意兴隆，“每天从开门到打烊，顾客始终络绎不绝。下午更是拥挤，商场内人如潮涌，柜台旁挤满了顾客。平均每个职工一天内要接待顾客五六十人，忙得连吃饭的时间都没有，还经常要加晚班”。永安公司1941年的营业额较1938年增长了5倍半，利润额更增长11倍以上。

据魏斐德的记录，“至1941年年初，上海出现了奇特的繁荣，人们几乎无法预订到一个房间，以至若要看一场周末电影也得预先订票，夜总会则鳞次栉比”。一个名叫瓦尼亚·奥克斯（Vanya Oakes）的旅行家描述了当时租界内外国人的生活：“美国人与英国人的生活似乎与1937年以前的模式完全相同，而且其饭局、跳舞以及饮酒的次数均比以前更多了。大部分人受雇于大公司，其薪水则用美元或英镑结算，所以随着中国货币的贬值，他们的美满生活又回来了，至少当时是如此。”^①不过，这位作家接下来写道：“然而，上海人在暗中却饱受着不断蔓延的毒气之害，正如一个家庭中有人生了病，便预示着整个家庭的大混乱一样。”

奥克斯的观察是准确的，“孤岛”的所有繁荣都是畸形和糜烂的，甚至是令人绝望的。财富只与极少数人有关，其余的都是待宰的羔羊。“孤岛”时期，物价长期上涨，投机活动猖獗。1939年前后，尽管生产迅速恢复，效益好于战前，但是很多工厂还是借种种理由将工人工资按战前的70%~80%发放，劳工阶层的境况实际上趋于恶化。^②据日本学者岩间一弘在《1940年前后上海职员阶层的生活情况》一文中披露，在战前，上海工人生活费支出中，食物和房租分别占53.2%和8.3%，而到1940年，由于物价高涨而实际收入停滞，食住开支占到了总支出的82%以上。如果

① 转引自〔美〕魏斐德著，芮传明译，《上海歹土》，上海：上海古籍出版社，2003年版。下文奥克斯的言论均引自该书。

② 这样的状况在日占区和国统区同时存在。据张公权在《中国通货膨胀史》中记载，1944年重庆的香烟和玻璃制造业劳动者的实际工资约为战前的57%，而公用事业、机器设备制造业和印刷业劳动者的工资尚不及战前的40%。



▲ 1939年苏州河两岸的高楼

说，1936年上海工人的生活费用指数是100，那么到1941年3月，食品价格是774，房租是385，燃料是636，日用杂品则是599。奥克斯说：“以前花100元买的物品，如今得花365元，与物价的上涨相比，工资的涨幅是极为微小的。”钱锺书的《围城》写道：“物价像吹断了线的风筝，又像得道成仙，平地飞升。公用事业的工人一再罢工，电车和汽车只恨不能像戏院子和旅馆挂牌客满。铜元镍币全搜刮完了，邮票有了新用处，暂作辅币，可惜人不能当信寄，否则挤车的困难可以避免。生存竞争渐渐脱去文饰和面具，露出原始的狠毒。廉耻并不廉，许多人维持它不起……”^①

因为是唯一的“和平区”，又缺乏适当的管制，租界内的投机活动到了近乎疯狂的地步。从1939年起，上海的股市就失去了控制，投机者们将战争概念股炒到不可思议的高价，货币兑换率随着每一个谣言而上蹿下跳。沪上流行一句顺口溜：“工不如商，商不如囤。”1939年9月，纳粹德国悍然进攻波兰，第二次世界大战爆发。1940年5月，德国全面进攻荷兰、比利时与法国，欧洲时局大震，上海投机客乘机以每大包1000元的价格

^① 钱锺书著，《围城》，北京：人民文学出版社，2007年版。

购买了大量棉花，储存在仓库里，以致阻滞了国内市场以及正想将棉花运往欧洲的外国贸易公司，当月底，价格上涨到2 000元一大包。然而，投机客没有料到德法交战那么快就有了结局，他们仍然持货不放。6月25日，法国被迫与德国签署停战协议，日本迅速迫使法国维希当局向中国船舶关闭口岸，人为上涨的棉花市场应声崩溃，50多家进出口公司一夜破产，股市行情更是一落千丈，前几日还在外滩的楼顶花园举杯狂欢的商人，现在则从那里跳楼自杀。

奥克斯很感慨地评论说：“骗局！大骗、小骗、巨骗，犹如棉纱事件一样，剥夺了人们的必需品，危及了整个城市的生活。”而左翼作家夏衍描述的情形则更残酷，在他看来，上海的情况是“24层的高楼底下还有48层的地狱”^①。

接下来讲“孤岛”上的政商恩仇，那是另一部更精彩、更血腥的黑色电影。

日本入侵中国后，分别在北京和上海扶植了两个傀儡政府。1938年12月，国民党的二号领袖人物汪精卫出走重庆，发表“艳电”公开投敌，接着在南京成立了“维新政府”。从此，重庆的蒋介石政府、南京的汪精卫伪政府以及西北的共产党武装，遂成为中国政坛的三大势力。表面中立的上海租界就成了各种政治势力角逐斗力的主战场——日本人、重庆国民党人、共产党人、汪精卫伪政权以及欧美各国混杂一堂，局面交错复杂，宛如一个“间谍公园”。在这个远东最大的冒险场上，企业家则是一个摇摆不定和面目模糊的群体。在今后的十多年里——1938—1949年——即将发生的事实证明了一个简单的道理：在国家政权不稳定的前提下，财富的持续性积累是不可能的，工商经济成为一种被动性工具，企业家将从此“隐身”为一个不再重要、缺乏话语能力的群体。

^① 夏衍著，《包身工》，北京：人民文学出版社，1978年版。此语并非夏衍自己所言，而是转引《立报》上刊载的一个读者给编者的报告上的话。

在“孤岛”时期，绝大多数企业家对日本占领者采取的是消极和冷漠的不合作态度，他们为此甘冒财产和生命危险。穆易是上海一家中型造船企业——兴中机器造船厂的总经理，毕业于东京帝国大学的船舶工学科。早在1932年淞沪战役时，穆易就加入了由商人和文人组成的抗日救国会，并是执行委员之一。抗战爆发后，日本占领了江南造船所，欲请技术出众的穆易出任所长，遭到他的拒绝。穆易的大学学长、日本造船局局长重光亲自登门劝说，他很不解地问：“为什么在日本留过学的中国学生回国后总是要抗日？你看抗日救国会的委员中，除了一人是留学英国之外，其余都是日本帝国大学毕业生。”穆易正色答道：“日本精神教育向以忠君爱国为中心，中国民犹存，国犹在，你是大学教授，教本国学生要忠君爱国，如果要我做汉奸，也是你们的耻辱。”重光一时结舌，无言以对。

1937年12月初，日本人找到了一个名不见经传的苏锡文，在浦东成立“上海大道市政府”。此外，日军还物色一批商人，在外滩正金银行楼上成立了“上海市民协会”，委员名单中有当时滞留沪上的21个知名企业家，包括纺织大王荣宗敬、南市水电公司总经理陆伯鸿、杂粮业同业公会主席顾馨一、南京自来水公司总经理姚慕莲、知名商人尚慕姜等。据《大美晚报晨刊》报道，12月24日，“上海市民协会”的第一次准备会议召开，会后，委员们“将其宣言及协会章程，送达日本驻沪陆海军当局，请求谅解”。

这一消息发布后，当即震动沪上，很多人视之为汉奸行为。有记者问荣宗敬，市民协会为什么不报备国民政府，却向日军当局呈送，荣宗敬答：“此事如呈请中国政府当局，势必不能成立，吾人必须勇往直前，做减少人民痛苦之举，无须惧怕，只需宗旨纯正，可不问其结果如何。”荣宗敬的解释是软弱的。在“市民协会”成立后，上海市商会、总工会、教育会、农会等20多个团体联合集会并发表声明，宣布该协会为“非法组织”，并“劝告全市同胞，勿与该组织合作。忠告报载之参加分子，切莫自绝国人，自毁人格”。