

- 
- 1 陈维稷 中国纺织工业的今昔  
7 郭棣活 上海永安纺织公司是怎样创办起来的  
18 周志俊 青岛华新纱厂概况和华北棉纺业一瞥  
38 范澄川 我在湖南、青岛从事纺织事业的回忆  
51 瞿宣德 今日中国的纺织机械制造业
- 

· 人物志 ·

- 54 黄炎培 62 章乃器 68 宋汉章  
72 束云章 74 李国钦 77 徐新六  
81 秦润卿
- 

- 85 李立侯 孔祥熙与中央银行  
115 钱大章 回忆“四联总处”的十年
- 

- 136 杨志信 《中国通货膨胀史》简介  
138 张公权著 中国通货膨胀的历史背景和综合分析  
杨志信译
- 

· 企业史话 ·

- 153 童少生 回忆解放前的民生轮船公司  
184 王世均 民生公司和美国打交道的经过和教训

· 旧闻新编 ·

- 200 章元善 “借人头、平物价”的闹剧  
——关于经济部平价购销处的一段  
往事
- 206 众 成 “冒险家乐园”里的宠儿  
——“远东保险王”歪嘴史带发迹史

# 中国纺织工业的今昔

陈 维 稷

我在二十年代末到英国里兹大学学习染化工程，回国后，在南通纺织学校，上海交通大学纺织系任教；全国解放后，在纺织工业部担任领导工作，从事于纺织工业，到现在已经有五十多年了。五十多年来，我国纺织工业几经沧桑。旧中国纺织工业经历的是一条艰难曲折的道路，只是在新中国建立后，才走上长足发展的康庄大道。

我国有近代机器纺织工业，是从一八七六年在兰州创设“甘肃织呢总局”、一八九〇年李鸿章、郑观应在上海创办“上海机器织布局”开始的。更早一些，还有一八七三年南海商人陈启元在南海创办的“继昌隆缫丝厂”。但是，到一九一一年辛亥革命时，全国共有纱锭不过七十多万锭，主要为官僚士绅所经营。我国民族资本纺织工业，在第一次世界大战期间，才得到了发展。一九一四到一九二〇年是我国纺织业设厂最多的年代。到一九二二年全国棉纺锭已近360万锭，其中华商增加的纺锭就近180万锭。这是近代我国纺织工业有显著发展的时期。

欧战结束后，外国资本卷土重来，我国纺织业短暂的繁荣，成为昙花一现，很快就陷入了困境。由于外国纱厂依靠帝国主义在中国的各种特权，由于国内的捐税繁苛，我国民族资本经营的纺织厂，一般利润不及外商的三分之一，以致毫无竞争能力，生产经营情况每况愈下。全国各地纺织工厂运转的纺锭普遍减少。到一九三三年，停工纱锭达70万锭。如南通张季直先生经营的大生纱厂，一九二四年以后，因为亏损，就由银团贷款监管；一九三一年，大生一厂不得不将不动产抵押于中国银行，到一九三六

年负债达500万元；大生二厂，在一九三五年被债权人中国、交通两行所拍卖。一九三六年我国纺锭总数虽已达到510万锭，但是属于民族资本的不过270万锭，较之一九二二年仅增加50多万锭，而外国资本却占了240万锭。

抗日战争时期，我国纺织工业遭到严重的破坏。当时沦陷区被日本帝国主义掠夺经营的华商纱厂，纱锭达到近160万锭。丝绸工业的破坏更为严重，大约有百分之九十的蚕丝产地被日军占领，大量桑园被毁，使战后我国蚕丝年产量下降到只及战前的十分之一。至于国民党统治区，抗战后由沿海迁建到内地的约有30万锭；但因当时的经济统制政策，加上苛捐杂税和通货膨胀，纺织工业能勉强维持开工的，也只有十几万锭。

抗战胜利后，国民党政府接收了日本人经营的近70家纺织厂，在这个基础上建立了“中国纺织建设公司”，形成了拥有180万纱锭的庞大的官僚资本。由于官僚资本独占了银行贷款和进口原料，而民营纺织厂则经常处于物价飞涨、原料缺乏、成本高昂、亏损严重的状况，无法正常经营；到后来，一些民族资本不得不把资金转移到囤积、投机方面，生产急剧萎缩。到全国解放前夕，不管是棉纺、毛纺，还是麻纺、丝绸，各个纺织行业都已无法维持，处于极度困难的境地。

旧中国的纺织工业，就是这样艰难地度过了三十年代的萧条和四十年代的破坏。

新中国建立后，我国纺织工业进入了一个新的大发展的时期。在接管官僚资本和对私营企业实行加工定货、统购统销以后，一九五二年纺织工业生产就迅速恢复和超过了战前的最高水平。当一九五三年我国开始有计划、按比例的大规模经济建设时，毛泽东主席曾经亲自提出，“一五”期间纺织工业的建设规模“不是180万锭而是300万锭”，对纺织工业的发展给予了极大的关注。在中国共产党的领导下，第一个五年计划期间，（一九五三到一九五七年）我们新建成的棉纺织厂就近240万锭；这个数字，大体上接近中国几十年民族资本建厂的总和。

现在，我国纺织工业经过三十二年的建设，面貌已经发生了巨大的变化。无论是工业规模、生产数量或是产品质量与花色品种，都已不是旧中国的纺织工业所能比拟，也不是“一五”时期的纺织工业所能比拟的。到一九八一年，我国棉纺锭已由解放初期的500万锭发展到近1900万锭；毛纺锭已由13万锭发展到72万锭。历史悠久的丝绸工业，缫丝能力在解放前夕萎缩到只有9万，经过这些年的逐步恢复和发展，现在已经达到103万。化学纤维工业解放时基本上是空白，现在建设规模已达100万吨，生产能力达60多万吨。当前世界上一些最主要的大类化纤品种，包括涤纶、锦纶、维纶和粘胶人造棉、人造丝等等，我国都已有相当规模的工业生产。一九八一年棉布产量已达140多亿米，比解放初期增加七倍多；在全国人口增加百分之八十的情况下，按人口平均的棉织物消费水平，从解放初的十二尺增加到三十尺以上，从而不但保证了十亿人口的基本需要，还能以相当数量的纺织品供应出口，发展对外贸易。一九八一年纺织品出口换汇达35亿美元，累计解放以来，已为国家换汇270亿美元。

三十二年来纺织工业的发展，首先是社会主义制度的胜利。

解放后，国家在接管官僚资本、建立国营经济和对私营企业逐步进行社会主义改造以后，整个纺织工业就完全置于国家计划经济的指导之下。多年来，国家通过国民经济计划，对纺织工业的生产、建设、原料、市场进行综合平衡，使纺织工业始终保持较好的增长速度；国家给纺织工业安排了巨额的基本建设投资，使纺织工业的生产能力不断扩大。同时，还根据改善地区经济的需要，按照就原料、就市场、就劳动力的原则，使纺织工业的布局渐趋合理，现在内地棉纺锭已占全国的百分之四十，毛纺锭已占全国的百分之三十二。在粮食和经济作物争地的矛盾一直很突出的情况下，国家通过指令性计划，把棉田面积保持在七千五百万亩左右，保证了棉纺原料的供应，并使毛麻丝等纺织原料也相应有所发展。在六十年代初和近年三中全会以来的两次国民经济调整中，国家又在原材料、能源和贷款等方面给予照顾。这些全局性

的统筹安排，使纺织工业能够大体上保持稳步发展的局面，这是社会主义计划经济优越性的具体体现。

三十年来纺织工业的发展，又是自力更生方针的胜利。主要表现在我们成功地解决了原料资源和设备制造基本立足于国内这两个至关重要的问题。

旧中国纺织原料很大部分仰给国外，一九四九年棉花产量仅有800万担。建国初期，针对纺织原料严重不足的情况，国家采取了一系列政策措施；发展棉花生产。一九四九年九月，中财委召开全国棉花会议，对全国棉花收购、分配作了统一安排，决定扩大棉田面积、改进棉花品种，适当提高棉花价格。一九五一年棉田面积迅速发展到了8,000万亩以上，棉花产量也超过了2,000万担。由于推广良种，棉花单产和质量都在逐步提高，其他毛、麻、丝的数量和质量都有相应的发展，为纺织原料基本立足国内奠定了基础。根据中国人口多、耕地面积少的情况，为开辟原料资源，五十年代后期，又开始大力发展化学纤维工业。由于原料能够基本立足于国内，因而我国纺织工业的发展就取得了主动权。

贯彻自力更生方针的另一个重要方面，是我们建立了纺织机械制造业。旧中国500万棉纺锭，13万毛纺锭全部是采用英、美、瑞士、日本等国的机器，人们称为“万国牌”。当时国内虽有几家纺机厂，但是规模狭小，设备简陋，实际上只能搞些修配。建国后，在国民经济恢复时期，我们着手在咸阳、武汉等地筹建新的棉纺织厂，这时帝国主义正对我国实行封锁；同时，即使能够向国外订购到设备，也需要两、三年才能交货，缓不济急，而且还有外汇问题。当时纺织部考虑到纺织工业建设的需要，考虑到国家财力、物力的可能，权衡了进口机器和国内自己制造的利弊得失，并经过对国内技术力量分析研究，决定从长远着想，自己制造成套纺织设备。于是，对原有的一些只能承担修配任务的机械厂进行改建和扩建，同时，又筹建了上海、山西、郑州等纺织机械厂，对这些厂按产品进行专业分工，全国协作成套。这样，早在一九五一年，我们就制造出第一批成套纺纱、织造的设备。

“一五”时期建设的200多万纺锭，除北京国棉一厂五万锭是从民主德国进口的以外，全部都是采用国产成套设备。现在我国的纺织机械制造业，已经发展到能够制造棉、毛、麻、丝、纺织、针织、印染、化纤等十三个行业的成套设备。每年制造能力总重量已达20万吨，用自己制造的机器，不但装备了我国的纺织工业，并且还有一部分出口和援外。

三十二年来纺织工业的发展，还同依靠广大群众、重视群众创造和发挥工程技术人员作用，努力提高科学技术水平分不开的。

旧中国纺织工业的技术力量很薄弱，为数只有几个人。解放后，我们一方面注意抓科学研究和高等技术教育，培养了五万以上的中高级技术人才，同时，也注意群众的创造和科学技术人员的作用，依靠广大职工开展群众性的技术革新活动。这方面的成果也是显著的，主要表现在我们集中了全国的科研革新成果，成龙配套，不但自己制造了棉纺织印染设备，而且还对这一套设备进行过三次大的系统的技术改造和提高工作。过去我们的印染工艺技术十分落后，但近年来在新型印染工艺和后整理技术方面，也都有相当的进展。对于采用新工艺、新技术、新设备以及发展新产品等方面，也有可喜的成果。应该说，三十多年来我国纺织工业重大的科研革新成果，应用到生产上来，几乎都是专业科研队伍与广大群众相结合的产物。我国纺织工业的科学技术从总的水平来看，与世界先进水平差距是有的，但在棉纺织方面并不很大。如果没有群众的创造，没有科技人员担当攻坚任务，没有科研、制造、使用三方面的协作配合，要在科学技术原来很落后的基础上，达到现在这样的水平是不可能的。

当然，解放以来纺织工业的发展也不是一帆风顺的。因为整个国民经济受到“左”的错误指导思想的干扰，纺织工业不能不受到影响。例如，由于“大跃进”的关系，直到一九六三年纺织工业生产总值还低于一九五七年的水平。由于十年动乱的影响，一九六六到一九七〇年差不多整整五年，纺织工业在建设上没有

取得什么进展。但是，总的说来，纺织工业的波动还不算很大，恢复得也比较快。纺织工业的生产总值，在一九五二年到一九八一年这个期间，增长七倍左右，对于一个原来有基础的工业部门来说，这个发展速度是不低的。

在党的十一届三中全会以后，经过大力拨乱反正，这几年纺织工业发展的步伐迈得更大一些。现在我们可以看到，纺织品的供需矛盾已经大大缓和，某些产品甚至开始出现了一定程度的供过于求。消费者购买纺织品的选择余地已经越来越大。过去我们用发放布票的办法，保证供应，限制消费，现在看来已经不是十分必要了。如果能够把化纤布与棉制品的比价，调整到合理的水平，纺织品就可以做到敞开供应。就我们纺织工业部门来说，今后的任务是要进一步增加品种花色，改善产品质量，开拓消费领域，力争产品适销对路，来适应广大消费者的需要。这就需要我们进一步改进纺织工业内部的行业结构和产品结构，同时，要更加重视科学技术，重视对新工艺、新产品、新设备、新材料的科学研究，用更加丰富多采的纺织品，更好地为人民服务，为祖国的四化建设服务，把我国社会主义制度的优越性，充分发挥出来。这方面，我们是有充分信心的。

# 上海永安纺织公司是怎样创办起来的

郭 棣 活

上海永安纺织公司是在一九二一和开始筹建的，它是永安集团的一个重要组成部分，也是永安联号的一个重要企业。

上海永安纺织公司是怎样创建和发展起来的呢？下面我简要叙述这个过程。

## 一、到澳洲去谋生，创办永安果栏

永安集团主要是以我们郭氏家族组成的。我的二伯父——郭乐是这个集团的主要创始人，是永安联号各个企业的总监督。因此，在叙述上海永安纺织公司的发生与发展的过程时，就必须先介绍一下我的父辈们到澳洲去创业的经过。

十九世纪末期，我们的家乡——广东省中山县有许多人漂洋过海，出国谋生。当时传说，到外洋去，可以淘金发财。这种“淘金热”的确吸引了不少人到国外去谋生。善良的中国农民，尤其是青年农民，在旧社会的黑暗统治下，在贫穷困苦交迫下，抱着寻找生路、寻找财富的一线希望，远渡重洋，到美国、澳洲、东南亚一带去。我的父辈们就是在这种情况下，陆续到澳大利亚去谋生的。

我的祖父名叫郭沛勋，原在广东中山县竹秀园村耕田。他有六个儿子，老大郭炳辉早年到澳洲去谋生，很年轻就去世了；其他五个儿子名叫：郭乐、郭泉、郭葵、郭浩、郭顺。我父亲郭葵，排行第四。那时，我祖父家里有二三十亩耕地，因为叔伯们都还年幼，劳动力比较缺乏，所以雇有长工，帮助祖父耕田。可见，祖父那时的生活肯定是比较富裕的了。但是，在当时腐败无

能的清皇朝的黑暗统治下，水利失修，农村连年受灾，农民生活一年比一年贫苦。到了一八九二年，我们家乡发生大水灾，农田全部失收，农民生活贫困不堪，许多人背井离乡，到处逃荒。我的二伯父郭乐年仅十八岁，在祖父的支持下，也经香港到了澳大利亚。

最初，郭乐在悉尼市郊区帮一位华侨种菜，每天起早摸黑，辛勤耕耘。后来，由于入息不多，出路不大，他便改行，经营蔬菜，先是挑担买卖，后改做批发生意。几年之后，有所积蓄，又与同乡的侨民合资，创办永安果栏，批发和零售水果，以香蕉为主。

郭乐是永安果栏的创始人和主要负责人。由于经营得法，生意越来越兴隆。当时，在悉尼市华侨开办的较具规模的果栏，除永安果栏外，还有永生果栏和永泰果栏。不久，这“三永”——永生、永安、永泰三间果栏合资创办了“生安泰”果栏。郭乐在“生安泰”果栏投资较多，职位也是最高的。为解决水果货源问题，“生安泰”果栏在澳洲菲芝岛开辟了一个果园，雇请当地人和一些华侨种植香蕉和其他水果，而将收成的香蕉运到悉尼市，优先卖给永生、永安、永泰三间果栏，保证了“三永”果栏的货源供应。

永安果栏除经营澳洲本地的果品外，还兼营中国和澳洲之间的进出口生意。他们将中国的花生、核桃、荔枝干、炮竹等货物运到澳洲出售，又将澳洲的木材、牛皮等运回中国来卖。经过多年的苦心经营，永安果栏有了很大发展。于是，郭乐以下的四个弟弟，都陆续来到澳洲，帮助郭乐开展业务，为以后郭氏兄弟创办永安公司打下了基础。

## 二、集华侨资本，回国办商业

为了发展自己的事业，郭乐兄弟在经营水果和进出口贸易中，不断总结经验，积累资金，扩大营业。与此同时，他们还不断学习外国人的经营管理制度。当时，在悉尼市外国商店，尤其

是百货商店，经营方式较好，生意做得很活。在一般商店中，日常生活所需商品基本上都有得买，而且每件商品都标出价格，任人选购。这些都给华侨商人以很大的启发。

仿效外国人经营商业，回国去兴办百货公司，这成了一些旅澳华侨的宿愿。原在悉尼市“永生果栏”的马应彪（他是我的岳父）一马当先，于一九〇〇年在香港创建我国最早的一间百货公司，取名为“先施百货公司”。到了一九〇七年，我的叔伯们除自己筹资外，还向华侨招股，共集资港币十六万元，在香港又办起了永安百货公司。郭乐是这个公司的总监督，委派三伯父郭泉主持业务。就在这个时期后，旅澳的中山县华侨蔡兴、蔡昌兄弟们又办起了大新百货公司。他们除在香港经营百货公司等业务外，以后都陆续在上海，广州等市创办百货公司和其他企业。

香港永安百货公司办起来后，生意很好，获利不少。经过几年的经营，不仅扩大了商业资本，而且也积累了经商的经验。在这种情况下，我的叔伯们又考虑在中国第一大都市——上海兴办百货公司，进一步扩大永安联号企业。于是，在一九一五年就派我父亲郭葵赴上海，负责筹备上海永安百货公司。原准备以港币五十万元作为资本额，后来由于华侨踊跃投股，资本额增至港币二百万元。

我父亲郭葵到了上海以后，四出奔波，日夜操劳，筹划兴建永安百货公司各项工作。然而，仅搞了一年，刚开了个头，他不幸于一九一六年得急病逝世。那时我仅有十二岁。以后，上海永安百货公司由郭乐亲自主持，继续筹办，到一九一八年正式营业。香港、上海永安百货公司的创办成功，为以后成立上海永安纺织公司准备了条件。

### 三、转商业资本为工业资本，创办上海永安纱厂

由于商业的迅速发展，永安集团积累了较多的资本，于是就考虑将一部分商业资本转为工业资本，办工厂，使工商业并茂，使永安公司成为一个联合的企业组织。当时，我的二伯父郭

乐，六叔父郭顺等，看到兴建纱厂，发展棉纺织业，潜力很大，有利可图。为此，就决定在上海成立永安纺织公司，筹建上海永安纱厂。这项事业主要交由郭顺负责。纱厂资本额原定为三百万元。后来在招股过程中，澳洲华侨和港澳商人积极投资，使资本额大大超过原定数目，故决定将上海永安纱厂的资本额再翻一番，改为六百万元。

上海永安纱厂是一九二一年筹办的，一九二二年正式开工生产。纱厂业务发展很快。刚开办时，仅有三万纱锭，五百台织布机，一千多工人。到了一九三七年，仅相隔十六年时间，就发展成为上海永安纺织公司，包括五个纱厂、一个印染厂，拥有二十五万只纱锭，一千五百多台织布机，一万三千多名工人，资本额也增加到一千八百万元。厂内的设备不断地更新改进，棉纱和棉布的质量也有了很大提高。开始仅是纺纱织布的工厂，到后来，不仅是纺织，而且有漂白、染色、印花等设备，变成了一个全能的纺织企业，成为我国第二个大规模的私营棉纺织系统。

为什么上海永安纺织公司发展得如此迅速呢？我认为，除了由于当时国际和国内的有利条件外，还由于企业内部采用了和其他企业有所不同的经营管理制度和方式方法，归纳起来，主要有以下六点。

**（一）资本充裕，流动资金充足** 一个企业能不能不断增长资本额，扩大资本，保证流动资金，这是个很重要的问题。上海永安纺织公司资本是比较雄厚的，资本主要来源有三个方面。第一，不断集结华侨资本。我们利用在澳大利亚的特殊关系，积极号召华侨支持永安公司。永安集团在澳洲的华侨和港澳同胞中享有较高的信誉，他们大都愿意将自己的资金投入永安集团。当时，我们在香港、上海永安公司内就设有银业部，为华侨和港澳同胞办理存款汇款等业务，与此同时，大量吸收华侨入股。永安纱厂的资本和永安联号其他企业的资本来源，有相当一部分是靠集结华侨和港澳同胞资本的。第二，永安联号企业内部互相调剂流动资金。永安集团的企业是互相有关系的，如在上海的永安百

货公司、永安纺织公司和在香港的永安百货公司、永安水火保险公司、永安人寿保险公司，以及所有的酒楼、银行、仓库等，各地企业之间的流动资金，可以互相调济，互相支持。这样，永安联号各企业基本上可以做到不向银行贷款，可以不受银行的控制，这也许是永安集团与别的集团的一个不同之处。三是从工业利润中不断增加资本积累，扩大资本额。上海永安纺织公司在筹建时，资本额定为三百万元，后在集资招股过程中改为六百万元。一九三〇年，由股份红利中增资，资本额扩大到一千二百万元。到了一九三七年，资本又增加到一千八百万元。股东不用拿出一分一厘，仅从利润中增资，原来是一股的变为三股。永安纱厂成立十六年，资本就扩大了三倍。

**(二) 不断增加厂房，扩大生产** 永安纺织公司由于资本比较充裕，流动资金也比较有保证，所以，其棉纺织业生产发展很快。从一九二一年到一九三七年，仅十六年期间，上海永安纺织公司就从一个纱厂发展为五个纱厂和一个印染厂。这主要是靠买旧厂、建新厂发展起来的。一九二五年，上海大中华纱厂因经济发生了困难，永安纱厂总经理，我的六叔父郭顺便以较低的价钱把它买过来，改名为永安第二纱厂。这个厂有四万五千纱锭。一九二八年，又买进了鸿裕纱厂，定为永安三厂，有三万八千纱锭，二百四十台织布机。一九三二年，我们在永安二厂的旁边又新建了永安四厂，有七万纱锭。这个厂因为是新建的，设备较好，所以专纺细纱。一九三四年，我们又买了纬通纱厂，定为永安五厂，有三万纱锭。为了解决漂白、染色、印花等问题，使永安纺织公司有较完整的纺织系统，我们于一九三五年又新建成一个印染厂，定名为大华印染厂。这个印染厂每日可染印四千匹布，不仅可以解决自己五个纱厂的漂白、染色、印花问题，而且还可以为其他厂商加工。由于不断地扩大生产，上海永安纺织公司很快就成为全国私营第二个大的棉纺织企业。

**(三) 重视技术人员的作用** 上海永安纺织公司不断地向外国企业学习先进经营管理经验，其中一条就是十分重视和发挥技

术人员的作用和注意提高工人技术水平。

永安纺织公司在筹备过程中和建厂以后的一段时期，聘请骆乾伯为总工程师，负责永安纱厂的设计、生产技术指导和成品质量检验等生产管理的重要工作。骆乾伯是广东台山人，在英国和美国都留过学，专攻纺织，有很高的纺织技术才能，对兴办永安纱厂作出了一定的贡献。

由于建厂初期，技术力量薄弱，特别是郭氏兄弟不懂纺织技术，所以，永安纱厂的生产技术管理不得不依赖骆乾伯。有时，骆乾伯一闹别扭，郭顺就只好忍气吞声，无可奈何。为了培养郭氏自己嫡系的纺织技术人员，一九二二年我正在岭南大学附属中学读书时，我的叔伯就动员我到美国去留学，专攻纺织工程学。当时我要求读到大学再去留学，于是到一九二三年我在岭南大学读完一年级后，便到美国牛必佛纺织学院深造，成为我们郭氏家族第一个出国留学的人。当时我抱着要为中国人争气的决心，发奋读书，在留学的第一学年就获得了全班级学业成绩最优者的金质奖章。到一九二六年毕业时，我又获得全美国棉纺织同业会每年奖给纺织学院毕业生成绩最佳者的大奖牌一枚。在留学期间，我曾利用每年的暑假，到美国的工厂、农村去参观访问。大学毕业后，我又在美国实习一年，到过许多纺织厂和纺织机械修造厂去参观学习，还经常同美国工人一起劳动，学习他们的先进技术。同时，还去过美国农村，到棉田去考察棉花的种植情况。现在回忆起来，这段实习和考察生活，使我受益不浅。一九二七年，我回到上海，在永安纺织公司任职。最初担任永安纱厂工程师，与骆乾伯一起，负责全厂的生产技术管理工作。从此以后，我与骆乾伯合作得很好。

我在永安纱厂工作期间，对技术人员特别重视，因为我认为，只有重视和发挥技术人员的积极性，才能不断地改善企业管理，发展纺织业生产。我极力主张聘请有真才实学的人担任永安纱厂各车间的工程师和技术员。当时，这批人员有一小部份是从英、美等国回来的留学生，大部分是南通纺织学院的毕业生。我

们除了注意选拔技术人员外，对纺织工人也采取了各种不同的培训方式，以提高他们的技术操作水平。

此外，我们还十分注意先进的会计制度和其他经营管理的先进经验，聘请从美国留学回来的、对会计工作很有经验的潘序伦帮助我们培训会计人员，建立各种帐目，并设计一套较为先进的会计制度，从而使我们在财务管理、成本核算和其他各项业务管理方面比较健全。

**(四) 不断更新设备，提高生产能力** 一个工厂的生产如何，很大程度取决于厂内的各种设备。上海永安纺织公司是比较注意纱厂设备的维修保养和更新的。永安纱厂对旧设备不断改造和更新的方法，一是经常注意做好机器设备的保养工作和搞好机器的维修工作；二是引进外国的先进机器设备，以更换自己旧的机器设备。

一九二八年，我们买进了鸿裕纱厂。当时这个厂由于设备十分陈旧，又缺少保养维修，所以生产能力很低，产品质量亦很差。当时郭顺就把鸿裕纱厂交给我，要我管理全厂的生产业务，负责整顿更新。于是我就对全厂的设备进行改造，增添一些必要的新的设备，改善一些劳动条件，扩大纺织能力，很快就改变了原鸿裕纱厂的面貌，增加了二万五千纱锭，成为具有六万五千纱锭的较大型纱厂。

一九二七年，我从美国留学回到上海永安纱厂任职后，郭乐、郭顺先是派我任永安二厂参事，后来又又到永安三厂任总工程师，要我负责改造整顿三厂（即鸿裕纱厂）。到了一九二九年，便推选我担任上海永安纺织公司副经理，主要负责整个永安纱厂系统的技术指导和生产管理。从那时起，我一方面加强各纱厂的技术力量，重视和充分发挥技术人员的作用，另一方面，注意改革和更新各纱厂的设备。为了引进外国的先进技术，购买外国较先进的设备，我经常到美、英、日、法、德等国家去参观学习，采购各种纺织机器和各种纺织机物料。一九三二年到一九三四年间，我们在上海吴淞永安二厂旁创建永安四厂。这个厂专纺三十

二支到八十支较高级细支纱和双股线，各种设备由我一手整办，大多是从外国买进来的。后来这个厂成为一个具有七万多纱锭专纺细支纱的大型厂，使永安纱厂的生产有了较大的发展。

**(五) 成立分庄，建立收购棉花和销售产品网点** 为了解决纱厂原料的来源，保证棉花的供应，同时，又为了推销纱厂的棉纱、棉布等产品，使公司在产、供、销方面联成一个完整的系统，永安纺织公司在国内和国外建立了许多分公司或分庄，在国内有天津、济南、青岛、西安、灵宝、郑州、烟台、洛阳、重庆、宜昌、昆明、武汉、南通、长沙、南昌、梧州、汕头、广州等城市，在国外有泰国的曼谷、越南的海防和新加坡、香港等地区。国内外各地分庄的设立，好处很多：一则可以了解当地棉花的生产情况，就地采购棉花，以保证纱厂所需的棉花原料；二则可以了解各地棉纱、棉布的销售行情，进一步推销永安纱厂的产品；三则各地的分庄不但可以作为永安纱厂购棉销布的据点和情报站，而且是永安纱厂与各地方势力发展关系，争取市场，巩固竞争地位的一个纽带。总之，各地分庄的成立，使上海永安纺织公司在国内外建立起一个自成系统的收购棉花和销售产品网点，这对永安纱厂的发展起了一定的推动作用。

**(六) 讲究质量，提高声誉** 永安纱厂所生产的各类产品质量比较稳定，品种多样化，售价又比较合理，因而受到用户欢迎，在国内外享有一定的声誉。一个企业的产品一定要讲究质量，才能提高声誉。永安纱厂之所以做到这一点，与其管理较严、资金较足、技术较精、设备较好、规模较大有密切关系。当时永安纱厂生产的“金城牌”商标四十二支双股线和其他一些产品，其质量都要比国内其他纱厂的产品要好一些，同时，亦高于日商在沪办的许多纱厂的产品。由于永安纱厂的产品在质量上比较好，比较稳定，所以，不仅在国内各地十分畅销，而且还远销香港、澳门、新加坡和东南亚等地区。

永安纱厂不仅注意产品质量的提高，而且还做到品种的多样化，不断增加产品的花色品种。一九二九年与一九三五年相比，

棉纱品种从十八种增加到二十七种，棉线由四种增加到十三种，棉布增到八十一一种，印染布也增到十四种。由于永安纱厂的产品质量一直保持较好，花色品种又不断增加，这不仅对发展我国民族纺织工业，而且与帝国主义争夺棉纱棉布市场，都起了一定的作用。

#### 四、向纺织联合企业进一步发展

为了进一步发展棉纺织业，上海永安纺织公司不断地兼并和扩建新厂，增加各种设备，增建其他必要的设施，企图成为一个规模巨大的纺织联合企业，其计划可谓是雄心勃勃的。

(一) 自己办电，自建仓库 永安纱厂不断地发展，扩大再生产，这就需要很好解决生产的动力问题。在这样有相当规模的企业里，自己有发电设备，总比向电力公司买电方便，一则成本便宜，二则电力不受别人控制，三则动力有保证，开工率大，生产发展较快。于是我们决定在上海吴淞建立一个电厂，供应永安二、四厂的生产动力。一九三〇年我们向美商慎昌洋行购进一千五百千瓦发电机一部，一九三二年再向瑞士购买三千六百万瓦发电机一部，同时向英国买了一只锅炉，一九三六年又添购一只锅炉，从而使永安各纱厂的电力供应有了一定的保障。

除了购买发电设备，自己办电外，我们还添建了不少仓库，以解决纱厂原材料和产品的统一保管和集中调度，适应生产不断发展的需要。从一九三〇年起，我们就选了水陆运输都较为方便的上海杨树浦江边地段，建造了两座规模较大的仓库，总容积共有二百五十万立方英尺。

(二) 兴建大华印染厂 随着永安纱厂不断增加，生产能力不断扩大，自设印染厂，很有必要。这不仅可以解决永安纱厂自己产品的漂白、印花、加工问题，彻底摆脱托人代染、受人牵制的局面，而且还可以代客加工，扩大业务，获取更多的利润，进一步向纺织印染全能企业发展。于是，在一九三三年，我们投资一百多万元，在永安一厂后面空地动工兴建，一九三五年建成投