

恒丰纱厂
的发生发展
与改造

www.duxiu.com

·上海资本主义典型企业史料·

中国最早的一家棉纺织厂

恒丰纱厂的发生发展与改造

中国科学院上海经济研究所
上海社会科学院经济研究所 編

*

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

上海市书刊出版业营业许可证出 001 号

中华书局上海印刷厂印刷 新华书店上海发行所发行

*

开本850×1168 公厘 1/32 印张5 插页5 字数108,000

1958年9月第1版

1959年9月第3次印刷

印数3,201—4,200

统一书号：4074·205

定 价：(精) 1.20 元

封面设计：徐学成

前 言

恒丰紗厂是中国近代机器棉紡織工业中創辦最早的工厂之一。它筹設于 1888 年,正式开工于 1891 年,开工時間仅迟于中国創辦最早的上海机器織布局一年。上海机器織布局于 1893 年被焚毀后,恒丰紗厂就成为中国现有机器棉紡織工厂中創辦最早、历史最久的一家工厂。

恒丰紗厂从創辦到現在已有 70 年的历史。恒丰紗厂在其发生、发展过程中,也和中国其他民族資本主义企业一样,既同帝国主义和官僚資本主义发生过矛盾和斗争,又同它們有过利益上的結合。

恒丰紗厂在其发展过程中,也反映出它的若干特点。首先,恒丰紗厂的資本是由清政府的官僚資本轉化而来,其早期的历史就是官僚資本轉化为民族資本的一个具体过程。其次,自 20 世紀初叶以后,恒丰紗厂的資本家聶氏家族曾不断以厂中的盈利在其湖南家乡洞庭湖濱投資圈地經營种福垸田庄,使恒丰紗厂和种福垸田庄长期在經濟上相互調剂,从而把資本主义的剝削关系和封建土地的剝削关系結合了起来。

正由于聶家資本长期带有官僚和封建的属性,因此,恒丰紗厂在經營管理上虽具有資本主义的一般形式和内容,但却在一定程度上反映了官僚和封建的特点,显得相当落后和腐敗。

本書系根据恒丰紗厂的原始档案、老年职工的訪問記錄、資本家的回忆录和其他一些座談会記錄等材料整理編写而成。我們希

望本书的出版能有助于对中国資本主义发生、发展和改造的过程与規律进行研究。但由于我们水平低、調查和編写工作进行得比較粗糙，而恒丰紗厂系统档案文件又多已散失，实际效果还和主观愿望有一定的距离。书中有些必要的材料尚不够齐备，錯誤和缺点也在所难免，甚望讀者多加批評和指教。

最后，我们十分感謝恒丰紗厂党委、行政、工会、共青团及工人同志们所給予的各种帮助。在这一工作中该厂資方人员也給予了我们不少有益的合作，謹在此一并致謝。

目 录

前 言

第一章 恒丰紗厂前身——华新紡織新局的 创办与失敗 (1888—1908 年)

- 第一节 华新紡織新局的创办..... 1
 - 一、创办經過和資本来源 1
 - 二、聶緯槐和华新紡織新局的关系 3
- 第二节 华新紡織新局經營的失敗与复泰公司的租办.... 5
 - 一、經營失敗及其原因分析 5
 - 二、复泰公司的性质及租办华新紡織新局的条件 8
 - 三、复泰公司的改組与經營10

第二章 恒丰紡織新局的成立与發展 (1909—1923 年)

- 第一节 聶家收买华新紡織新局 与 恒丰
紡織新局的成立13
 - 一、复泰公司租約屆滿、聶家阻止华新
紡織新局收回自办.....13
 - 二、聶家收买华新紡織新局14

第二节	恒丰紗厂初期的經營管理和技术改革.....	16
一、	經營管理和产品供銷情况.....	16
二、	生产設備、技术改革与培养技术人員.....	18
第三节	恒丰紗厂在欧战时期的发展.....	21
一、	欧战对于中国棉紡織业的影响.....	21
二、	欧战时期恒丰紗厂的盈利和生产設備的扩充.....	22
三、	聶家对其他企业的投資.....	23
第四节	聶家經營种福垵土地及其与恒丰紗厂的 經濟关系.....	26
一、	領垦湖田，建立种福垵.....	26
二、	种福垵的管理制度和机构.....	27
三、	种福垵的經營和对农民的剝削.....	28
四、	协丰棧的設立及其与恒丰紗厂的經濟关系.....	31
第五节	聶家与恒丰紗厂的經濟关系和 聶家兄弟的析产.....	33
一、	聶家成員与恒丰紗厂的經濟关系.....	33
二、	聶家兄弟的析产.....	35

第三章 欧战后恒丰紗厂的衰敗和出租 (1924—1937年8月)

第一节	欧战后民族棉紡工业的慢性危机和 恒丰紗厂的衰敗.....	38
一、	日商紗厂的发展及其对中国 民族工业的压迫.....	38

二、大中华紗厂等企业的失败对聶家和 恒丰紗厂的影响	40
第二节 恒丰紗厂战后的经营活动	45
一、聶云台退休和聶璐生当家	45
二、組織复兴公司及其糾紛	47
第三节 恒丰紗厂在棉紡织业危机下停业和出租	52
一、市况一度好轉添建第三厂	52
二、經營恶化及其原因	53
三、停业和出租与中棉公司	57
第四节 工人的生活 and 斗争	60
一、工人的工資和生活	60
二、工人运动和罢工斗争	63

第四章 敌伪統治时期恒丰紗厂的被劫管 (1937年8月—1945年8月)

第一节 “八一三”事变后上海华商紗厂的損失和 恒丰紗厂的被劫管	67
一、“八一三”事变后上海华商紗厂的灾难	67
二、聶家“保产”活动和被指定“軍管理”	68
第二节 恒丰紗厂的变质——从“軍管理”到“合办”	69
一、大康紗厂威胁利誘要求“合办”	69
二、聶家终于妥协同意“合办”	71
三、聶璐生参加伪商統会主持收购棉紗布	76
第三节 日商占管下恒丰紗厂的經營管理	78

- 一、經營概況和生产設備的变化78
- 二、“合办”时期的財務情况80
- 三、工人的生活与斗爭82

第五章 抗战胜利后聶家收回恒丰紗厂产权 和企业的改組(1945年8月—1949 年5月)

- 第一节 聶家收回产权的經過86
 - 一、抗战胜利初期伪經濟部及中紡公司的接管86
 - 二、聶家收回产权活动及发还經過87
- 第二节 邀外姓入股及企业的改組90
 - 一、聶家資力不足，邀吳柏年等投資90
 - 二、組織机构与人事93
 - 三、生产設備与技术情况94
- 第三节 聶、吳两家合作下的企业经营和利潤96
 - 一、資本家的內部矛盾96
 - 二、国民党反动統治下的企业经营活动 100
 - 三、苛征重斂和伪币改革給企业的影响 108
 - 四、企业的利潤与分配 110
- 第四节 工人的生活 and 斗爭 113
 - 一、工人的工資和生活 113
 - 二、資本家的压迫和工人的斗爭 116

第六章 解放后恒丰纱厂的改造(1949年5月—1957年)

第一节 解放初期企业的困难和克服经过.....	121
一、解放前夕恒丰纱厂职工的护厂斗争.....	121
二、解放初期企业的困难及其原因.....	122
三、企业困难的克服.....	126
第二节 企业的改造和公私合营.....	128
一、各项运动在企业改造中的作用.....	128
二、生产情况逐步好转, 经营仍有困难.....	130
三、公私合营及其过程.....	134
第三节 公私合营后企业的进一步改造.....	137
一、建立民主管理制度和机构体制的改革.....	137
二、生产技术改革.....	139
三、工时改革.....	142
四、对私方人员的团结和教育工作.....	143
第四节 企业公私合营后生产的增长和职工生活福利的改善.....	144
一、生产效率的提高和产量的增加.....	144
二、工资改革和工资的增长.....	145
三、劳动条件及生活福利的改善.....	149

第一章 恒丰紗厂前身——华新紡織 新局的創辦与失敗 (1888—1908年)

第一节 华新紡織新局的創辦

一、創辦經過和資本来源

华新紡織新局是恒丰紗厂的前身，創設于1888年，1891年正式开工，是中国現代棉紡工业企业中历史最久的一家。19世紀90年代，正是清朝洋务运动〔注一〕高漲时期，当时一般洋务官僚，紛紛以“抵制洋貨、挽回利权”为名，創辦新式工业，实行經濟壟断，而华新紡織新局就是当时洋务运动产物之一。

华新紡織新局最初是官商合办的企业，系由当时洋务官僚、上海道台龔照璠呈請李鴻章奏准設立，創辦人除龔照璠外尚有惠通官銀号〔注二〕負責人严信厚和商民湯子壯(华新軋花厂主人)、苏葆生(苏葆元堂药鋪主人)及周金箴(士紳)等人。

华新紡織新局以合并一家华新軋花厂为基础扩展而成。这家軋花厂原有軋机80台，产品云錦牌棉花曾行銷于牛庄及日本，合

〔注一〕 洋务运动开始于清咸丰10年(1860)，由当时皇族亲王奕訢和曾国藩、左宗棠、李鴻章、張之洞等人所倡导，这个运动以1890年为高峰，1894年中日甲午战争失敗后即宣告破产。

〔注二〕 惠通官銀号，系当时上海道的道庫，兼营一般銀行业务，犹如国民党时期的省市銀行。

并以后，仍兼营轧花业务，但产品主要供給本厂和本市机器棉紡厂的需要。

华新紡织新局筹設之初，一切筹备經費，均由上海道庫惠通官銀号垫支，洋务官僚龔照瑗个人名义的股資，也由道庫垫借。当时清朝法律虽有居官不得經商之規定，但自洋务派得势以后，他们利用国庫兴办实业不仅不算犯禁，而且以此为荣。这条法律，早已成为具文。当时許多头面的洋务官僚如李鴻章、盛宣怀、張之洞等人，也都是这样兴办洋务的。

华新紡织新局的資本，最初为規元 45 万两，共分 4,500 股，每股 100 两，官利定为 8 厘。1900 年间，因为市面不振，經營亏损，数年未分官利，以資產升值的办法，增資 20%，原每股票面 100 两，改为 120 两，作为补偿股东的官利，至此資本总额改为 54 万两。

华新紡织新局的設備，最初仅有紗錠 12,000 枚，布机 200 台，和轧花机 80 台，至 1893 年紗錠增为 15,000 枚，布机增为 350 台。这个設備如和 1890 年开工的上海机器织布局（有紗錠 35,000 枚，布机 530 台）相比，或是和 1892 年开工的湖北织布局（有紗錠 40,592 枚，布机 1,000 台）相比，都是規模較小的。

华新紡织新局在筹备时期的总办由创办人上海道台龔照瑗自兼，实际工作则由惠通官銀号負責人严信厚主持。1890 年龔照瑗轉任浙江臬台以后，总办一职改由严信厚继任，經理由原华新轧花厂主人湯子壯担任。

1882 年间李鴻章筹办上海机器织布局，曾訂出壟断的办法，賦予该局以 10 年专营的权利，以限制民营紗厂的开办。李鴻章在其奏折上說：“……查泰西通例，凡新創一业，为本国所未有者，例得畀以若干年限。该局用机器织布，事属創举，自应酌定 10 年以

內，只准华商附股搭办，不准另行設局……。”〔注一〕华新紡織新局的設立，是在1888年，明明是“另行設局”，而李鴻章却代為奏准設立，其道理在什么地方呢？据严中平先生的揣測，“或許是以其規模之小而被允許的”〔注二〕。根据我們訪問的資料，华新紡織新局所以能例外核准開設，主要原因在于洋务官僚之間的相互勾結。原来华新的創辦人龔照璦也是安徽合肥人，既是李鴻章的同鄉，又是李鴻章的部屬，龔照璦就利用这个人事关系，得到李鴻章的特別照顧。另外，当时惠通官銀号負責人，实际主持华新紡織新局籌設工作的严信厚，也是李鴻章的老部下。根据上海县志的記載，“严信厚……由貢生入李鴻章幕，随苏軍攻复湖州，鴻章督師‘剿捻’委駐沪襄办，轉運餉械。晋豫荐飢，又檄令往来津沪筹办賑撫。……”可知严信厚和李鴻章也有密切的关系，他所以能代替龔照璦去主持华新紡織新局的筹备事宜，也非偶然。李鴻章所以愿意破例批准华新的設立，道理也就在此。这正好說明了这样的一个问题：原来清政府的法令只是为了約束人民，只是为了便于洋务官僚实行經濟壟斷。

二、聶緝槻和华新紡織新局的关系

1890年，上海道台龔照璦調升浙江臬台，清政府委派当时上海制造局总办聶緝槻〔注三〕继任。当时华新紡織新局尚未正式开

〔注一〕 吳汝綸編：李文忠公全書，奏稿卷43。

〔注二〕 严中平著：中国棉紡織史稿第113頁。

〔注三〕 聶緝槻，字仲芳，湖南衡山人，生于1855年。1875年和曾國藩女兒曾紀芬結婚。1884年任上海制造局总办，1890年擢升为上海道道台，1893年調任浙江臬台，1899年署理江苏巡撫，1901年調补安徽巡撫，1903年調补浙江巡撫，1905年因浙省銅元局舞弊案發被清政府撤職，此后即回湖南“隱居”，1911年去世。

工，由于该局为官商合办的企业，聶緝槐任了上海道台以后，也就继承了这个企业的筹办工作。聶緝槐是洋务派巨头曾國藩的女婿，而且又是办理洋务出身（当时上海制造局是洋务事业中最具规模的单位），所以他对于这家洋务企业的經營，非常关心。他最初掌握了这个企业十分之一的股权，最后用了种种手法，把这个企业收买下来，成为他独資經營的私产。

聶緝槐如何掌握这个企业十分之一的股权呢？根据他的妻子曾紀芬的記述是这样的：

“初中丞公在沪道任内亏空八十万，皆系因帳房徐某吞蝕所致，爰由内帳房湯癸生君經手陸續追出各种股票，其中以汇丰銀行及开平煤矿为大宗。此外則輪船一只名飞鯨及碼頭，亟以变卖，抵偿公款。有紡織新局者，因已数年不分股息，其股票五万四千两（即450股）竟一錢不值。”〔注一〕

又根据聶緝槐的孙儿聶含章（現任恒丰紗厂經理）談：“聶家所以持有华新股票450股，系先祖任沪道时帳房徐子靜所交出的贓物的一部分。当时该厂經營不利，股票不值錢，每股喊价28两，尙有行无市，故无法变卖以抵偿亏空，就这样自流的成为华新紡織新局的股东了。”〔注二〕

根据曾紀芬和聶含章的說法，聶家所以成为华新紡織新局的股东，是由于徐子靜貪污交贓的結果，并不是聶緝槐的本意。这个問題，有关华新紡織新局的发展和华新后来所以成为聶家私产的資金实际来源，必須加以研究。

我们知道，清末官場貪污的风气并不下于国民党反动派统治

〔注一〕 崇德老人紀念册，第41至48頁。

〔注二〕 “聶含章的回忆录”手稿。

时期。聶緝槻任上海道台五年，移交时竟发现亏空八十万两，除去前任移交时已短二十万两外，則在聶緝槻任內至少实亏六十万两。这个巨額的亏欠，說是和聶緝槻毫无关系，自难令人置信。按当时的官場情况來說，帳房一般都是自己的亲信，事实上就是为上司打算盘搞錢的。徐子靜在为上司搞錢中固然难免混水摸魚，但假如說亏空都是徐子靜一手所造成，而聶緝槻是如此的清廉，則根据曾紀芬的年譜中所紀述的几笔帳，就难以理解了。例如：（一）聶緝槻任上海制造局总办时，私人实亏万余两，任沪道后始获弥补，究竟是如何弥补的？（二）聶緝槻交卸沪道时，曾紀芬存折上的八千余两存款从哪里来的？（三）聶緝槻任沪道后每月給他的母亲張氏月費300两，和張氏回湘后陸續另寄三、四万两作为造屋之費，又从那里来的？（四）卸去沪道后在湖南洞庭湖畔购置田产数万亩的錢又从哪里来的？我们所以要指出这些事实，并不是为了替徐子靜辯白，也不是为了研究聶緝槻居官是否廉洁，而是为了說明聶緝槻所以成为华新股东的道理，和他收买华新所需資金的来源。

总起来說，聶緝槻所以成为华新股东，和后来收买这个企业成为他的私人产业，无論从什么角度來說，都和他在沪道任內亏空八十万两有不可分离的关系。

第二节 华新紡織新局經營的失敗与 复泰公司的租办

一、經營失敗及其原因分析

华新紡織新局于1891年正式开工。在正式开工后的最初六、

七年间，业务情况比較好，并有一定的資金积累，生产规模也有了扩大。但是自甲午战争以后，特别是在1900年间，情况轉惡，連股息也发不出，最后終至失敗，不得不出租給复泰公司经营。

1891年开工后几年內情况較好的事实，主要的有如下二点：

(一)最初几年都能按年发給股息。

(二)生产設備开办时仅有紗錠12,000枚、布机200台，但自1893年以后即增至紗錠15,000枚、布机350台。

最初几年企业经营情况所以較好，有如下二点原因：

第一、华新紡织新局是最早設立的新式紗厂之一。在1897年之前，上海全市仅有5家紗厂，竞争者少，出品銷路不成問題，所以该局利潤比較优厚。

第二、华新紡织新局是官商合办的企业，得到官方一定的照顧，經營条件比完全商办的来得好。

但是到了1897年以后，情况轉坏，表现在：

(一)到了1900年间，連股息也发不出，只得用资产升值的办法实行增資，作为补偿股东的股息。

(二)因为业务不振，缺乏流动資金，曾向德和洋行(Lester Johnson Morris)借債8万两，一再轉期，无力偿还，德和洋行曾揚言要把它拍卖。

(三)华新的股东缺乏經營信心，股票市价跌落至每股28两，还无人要买。

这說明：在1897年以后的几年间，华新紡织新局的經營曾处于非常困难的境地。这个局面的造成，有主观原因，也有客观原因。

主观原因在于企业经营的腐败。因为华新是官商合办的企业，采取了官场的腐败管理的制度，结果必然是开支浩大，中饱官僚的私囊，终至走上亏耗和失败的道路。所谓官场的管理制度，就是按照官场的派头来经营企业。当时有人批评这个制度说：“所用司事皆官场引荐之人，情面太多，必有履满之患。商人沾染官气，则凡达官过境，下临布局，亦多方酬应，献媚取怜，而局用浩繁矣。”〔注〕这个情况，在当时洋务企业中是很普遍的现象。这是华新所以走上失败道路的主观原因。

促使华新走上失败道路的客观原因，则是帝国主义纺织厂商在华设厂竞争。1894年中日战争失败以后，清朝政府和日本签订了“马关条约”，准许日本可以在中国通商口岸设立各种工厂。这样就使中国棉纺织业处于不利的地位。这个丧权辱国的条约签订以后，英、美等国商人也根据最惠国的待遇，要求获得同样权利，纷纷援例来华设立棉纺厂。在1897年中，就有英商怡和纱厂、英商老公茂纱厂、美商鸿源纱厂及德商瑞记纱厂等四家外商纱厂在上海开工。

这四家外商纱厂，共有资本4,215,800两，纱锭160,000枚，其设备占到全市总设备的53%。而当时上海的华商纱厂，纱锭仅有139,272枚，占全市总设备的47%。至于技术和经营管理方面，外商纱厂的优越条件，更非华商纱厂所能比拟。这样，华商纱厂在强大的外商纱厂压迫之下，在竞争上处于劣势的地位。而以华新纺织新局规模之小，设备与技术之劣，自更相形见绌，经营益为困难了。

〔注〕 吴佐清：“皇朝经世文编”，卷150，纺织篇。

二、复泰公司的性質及租办 华新紡織新局的条件

由于华新紡織新局經營失敗，連年亏耗，連股息也发不出，許多股東失去經營信心。在这个情况之下，由曾任聶緝槐沪道內帳房湯癸生出面組織复泰公司，租办华新紡織新局。

湯癸生，浙江蕭山人，曾任聶緝槐沪道的內帳房，系前任上海道台邵小村〔注一〕所推荐。湯为邵的旧属，并有亲戚关系，而邵为聶的老师，所以湯成为聶緝槐的亲信。聶于1894年卸去沪道以后，湯即从事商业，經營地产。1904年，聶任浙江巡撫，湯自告奋勇，取得聶的同意組織复泰，租办华新。

据聶管臣說：华新紡織新局历年亏耗，大部股東无意經營，如将厂产出售，只有地皮和廢鉄的代价，远不足以抵償股東的股本。湯本身也执有股票，不愿坐視損失，并为报答老上司，特地从上海去杭州見聶緝槐，建议合組公司，租办华新；当时聶緝槐曾以居官不便經商謝却，但对湯的計劃完全支持。这样，湯就独資組織复泰公司，資本8万两。湯自任总理。

复泰租办新华的条件〔注二〕如下：

(一)保証华新股東每年每股給股息2两(約合年息1.67%)，

〔注一〕 邵小村，浙江余姚人，1882年至1886年間任上海道台，后任台灣巡撫。他是聶緝槐內兄曾紀澤的門生，邵任滬道时，聶任上海制造局总办，并拜邵为老师，因此过从甚密，聶任滬道，邵曾出力保举，邵亦为华新股東之一。

〔注二〕 “聶管臣訪問記錄”，中国科学院上海經濟研究所藏。

如有亏损，均归复泰負責，与华新股东无涉。

(二)負責偿付华新前向德和洋行借款 8 万两的应付利息(年息 8.5%)，每三个月付息一次。

(三)一切应付捐稅及厂房机器的保險費用，均归复泰負擔。

(四)机器厂房等之保养与修理，均归复泰負擔。

(五)租办期限定为六年，第一年試办，第二年按具体情况訂立正式租办契約。

复泰租办第一年获得了很大的利潤。据聶管臣說，租办第一年共盈余 9 万余两，翌年(1905)春节之后，湯癸生又去杭州訪問聶緝槐，欲将盈余之半数分給聶家，聶緝槐不肯接受。湯并两度要求合作，仍未同意。

聶管臣这个說法，系按照他的母亲曾紀芬年譜的記載，与当时的实际情况不尽相符。因为聶緝槐当时已是华新的大股东，而且是在沪道任內大亏空之后，他对于华新的經營情况当然是很关心的。組織复泰公司租办华新，与其說发意于湯，不如說湯受命于聶，而当时聶緝槐所以不愿公开出面，可能有两个原因：第一、当时聶任浙江巡撫，已因浙江銅元局舞弊案发而被御史姚舒所彈劾，并在密查之中，自不便在这个当口抛头露面搞企业，否則对他不利；第二、是由于当时一般官僚的一种手法。当时有人描述官僚經商的心理：“向来官吏出資經營者頗不乏人，惟狃于积习，往往耻言貿易，或改換姓名，或假托他人經理。”〔注〕这段話也完全适用于聶緝槐。事实也确是这样，所謂湯癸生“独資組織复泰公司”云云，只

〔注〕 商部獎勵华商公司章程第 18 条，华北譯著編，卷 23。(光緒 29 年 10 月關抄汇编附刊。)

是聶緝槻“耻言貿易”，“假托他人經理”而已。

所以复泰实际上是以聶緝槻为后盾而組織起来的，湯癸生不过是出面而已。名义湯癸生，实际聶緝槻。而当时聶云台出任复泰經理，和湯癸生将盈余之半数給聶家，更說明这一点。实际上，湯癸生之出面組織复泰公司，是聶緝槻要将华新变成个人私产的第一个步驟，这正如盛宣怀一再将华盛紡織总局改組更名，最后化公为私的手法，是异曲同工的。

华新紡織新局，原是官商合办的企业，它出租給复泰公司经营以后，官股的情况起了什么变化呢？我們曾訪問过恒丰紗厂早期負責人，但他们都未能解答这个问题。据我们研究，可能从黄幼农接任上海道（1894年）以后，官股就此退出了。因为黄喜欢将庫存現銀放拆息，不愿把庫款积压在企业投資里，所以他接任时就将前任沪道聶緝槻用以抵庫的各种企业股票（包括华新紡織新局在內）全部退回，这样，沪道和华新紡織新局也就沒有投資关系了，华新的企业性質，也就因此由官商合办变为商办了。但也有另一可能，根据当时創辦洋务企业的慣例，不論官督商办或官商合办，在开办之初，一般先由官方撥出一笔官款，作为筹办經費，事后必須分年抵还，官方并不直接投資。如果华新的情况也是如此，則自1891年正式开工，迄1904年出租給复泰，其间相隔十数年，应该早已分年还清，官商合办的关系也已不存在了。

三、复泰公司的改組与經營

1905年春，复泰总理湯癸生病故，由此引起了复泰公司的改組。

据聶管臣說，湯癸生于1905年春节期間赴杭訪問聶緝槻回沪后不久就患病去世。湯癸生的友人湯螯仙〔注一〕为此走訪聶云台，請他出来主持复泰，聶云台曾用电报請示他的父亲聶緝槻，得复电同意，将复泰改組为聶家独資經營的企业〔注二〕，由聶云台出任总理，聶管臣出任协理，另聘沈梅柏（邵小村的亲戚）为經理，蔡晋臣为紗厂厂长，涂小宾为布厂厂长，張慎卿为总帳房。

复泰改組为聶家独資經營以后，湯家所持的华新股票，全部售給聶家。至此，連同湯癸生陸續代聶緝槻收买的华新股票，聶家已掌握了华新股权三分之二以上。

复泰公司租办华新时，原与华新董事会拟定租期六年，先行試办一年，然后訂立正式租約。試办一年期滿，适值日俄战争发生（1905年）。在日俄战争前一年，棉紡織业均获厚利，复泰亦获盈余9万两，这就引起华新老股东和董事会的注意，因此在試办一年后本应訂立正式租約，至此华新董事会欲收回自办，拒訂租約。但当时聶緝槻是浙江省行政首长（巡撫），与浙江士紳原有联系，而华新董事们，大部为浙省商人，格于情面关系，不好意思坚持反对，加以当时聶家已掌握华新股权三分之二以上，而其他股东及董事们，都系零星散户，股权亦不集中，所以結果不得不屈从大股东聶家的意旨，訂立正式租約。惟原议租期为六年，至此减少一年，改为五年（包括1904年在內），至1908年租約屆滿。

〔注一〕 湯螯仙浙江临浦人，前清进士，为湯癸生生前摯友。湯螯仙在清末为維新派，辛亥革命后曾任浙省都督。

〔注二〕 据曾紀芬在其自撰年譜中說，湯癸生死后复泰由聶湯二家合办，聶六湯四。而据当年复泰負責人聶管臣說，最初確有此議，最后决定由聶家独資經營。

聶家独資經營复泰时期，厂中生产設備仍与华新創辦初期相同，即紗錠 15,000 枚，布机 350 台，軋花机 80 台。但生产情况并不正常，市場需要多时，則日夜开工；反之，則一周只开日工三天。棉紗产量，以每天 24 小时計算，日产量大約为 30 件左右。棉布产量，以每天 14 小时計算，每月可产 420,000 碼左右。

在日俄战争后数年中，复泰每年都有盈余，但由于外商紗厂竞争劇烈，經營上甚受压力。

聶家独資經營复泰时期，全厂职工共有一千余人，以女工为多数。工資分計时与計件二种，其中以計时为多，做滿一班(12 小时)可得工資 0.25 元左右，而童工則不到 0.10 元。大約每个工人平均每月可得 7 元左右，膳宿一概自理。惟技工待遇較优，除供膳宿外，每月工資可得 20 元左右。

第二章 恆丰紡織新局的成立与發展 (1909—1923 年)

第一节 聶家收买华新紡織新局与 恆丰紡織新局的成立

一、复泰公司租約屆滿、聶家阻止 华新紡織新局收回自办

上面已經說过，复泰公司租办华新期间（1904—1908）每年都有盈余。这是由于当时存在两个有利条件：第一，日俄战争爆发（1904）后的数年内，日本运銷中国的棉紗，除东北地区略有增加外，其余各地均見减少，对国内紗市的压力大为減輕。第二，自1899年迄日俄战争前一个时期中，上海中外紗厂曾因市况不振实行减产，因此供少需增，市場好轉。当时复泰每年都有盈余，原因在此。

复泰租期原定5年，至1908年止屆滿，这时正是紗厂經營情况好的时期，在这一年的年底华新老股东如龔錦章（龔照瑗的儿子）、周金箴、苏葆生和湯子壯等人要求收回自办，然而沒有成功。据当时担任复泰公司协理的聶管臣說：“1908年复泰租办华新紡織新局的租約屆滿，照理应于1909年春交还给华新自办，但当时华新的大股东是聶家，而复泰公司又是聶家独資經營的企业，聶家欲罢不能，而当时形势，也只有註聶家办下去，其他股东虽想

接办,但没有实力,首先是一时无法偿还欠德和洋行8万两这笔借款。当时先兄(聶云台)亦为董事之一,而且是代表聶家的大股东,曾邀其他董事商议解决的办法。当时董事会的负责人是周金箴,但他本人股权不多,经济上也缺乏实力,故最后董事会决定将全部厂产拍卖。”照这个情况看来,华新所以不能收回自办,不是由于老股东不愿办或真正无力办,而是由于大股东聶家不愿给大家办。

二、聶家收买华新紡織新局

复泰租办华新租約屆滿时,大股东聶家和老股东之间爭夺华新經營权的斗争是劇烈的。这是因为当时市場情况繼續好轉,利之所在,聶家不愿放弃独占經營的权利,而老股东(散户)所以坚主收回自办,也无非为了均沾利潤,反对聶家“独占”〔注〕。当时老股东所以敢于和大股东聶家展开斗争,除为均沾利潤之外,还有一个原因,聶緝槐在官場已經失勢,他于1905年被清政府撤职,已无力利用权势去抑服老股东。

当华新紡織新局根据董事会决定酝酿拍卖时,聶緝槐就命聶管臣协助聶云台办理拍卖事宜。

当时拍卖(华新)的具体方案,系由聶管臣所草拟并經董事会及老股东的同意。方案規定,标卖最低价为28万两,参加竞标者必須繳納保証金2万两,标买者出价,以2,500两为一单位(即

〔注〕 复泰最初租办华新的条件之一,就是保証每股(120兩)每年付股息2兩,这个条件对股东来說是極为不利的,老股东所以要求收回自办,原因在此。

每次标价,以 2,500 两为一递增单位),标价最多者得标。

当时参加竞标的只有三家,即:

- (1) 聶管臣——代表聶家,
- (2) 祝兰芳——怡和紗厂买办,
- (3) 高懿涵——代表杭州通益公紗厂(实际代表龔錦章)。

祝兰芳所以参加竞标,因为怡和紗厂即在华新紡織新局之旁,如能标购,便于經營管理。龔家所以参加竞标,并不是真心想收买,事实上也沒有实力买,目的只在抬高标价,使老股东可以多得一些股款。

开标結果,聶家出价最高,以 317,500 两得标。

自此以后,聶家就将华新紡織新局改組为恒丰紡織新局。复泰公司取消。恒丰紡織新局系聶緝槐所亲自命名,这个企业成为聶家独资經營的产业。聶家在收买华新之前,实际上已掌握三分之二以上的股权,且收买价款中尚須除去德和洋行借款八万两,故經過清理后退还给股东的股款不过四万两左右。

聶家收买华新的資金从哪里来的呢?

据曾紀芬在其年譜中說:“……然余家实无此巨資,徒以有日后发展希望,不忍弃去,乃設法借款以购焉。”但据聶管臣說:“这笔資金来源,都是經營复泰时期的历年盈余,并未因收买华新而处分其他财产,也未曾对外借債。”

由此看来,聶家作了一笔极为有利的交易。实际上也可以說,聶家收买华新,沒有出过什么代价。聶緝槐最初在沪道任內从“亏空”中得到华新資本总额十分之一的股权(54,000 两),其后又陸續收买华新股票达到总股权三分之二以上,最后拿出数万两的代价占有了这个企业,而且这数万两代价,也是从經營复泰賺来的。

第二节 恒丰紗厂初期的經營管理和 技术改革

一、經營管理和产品供銷情况

1909年春，聶家收买华新，改組为恒丰紡織新局以后，这家工厂就成为聶家独資經營的企业。当时聶緝規仍“隱居”在湖南家乡，恒丰的經營管理，都归他的儿子聶云台和聶管臣負責主持。聶云台任总理，聶管臣任协理，其他重要职员，基本上仍为复泰公司的班底，但原来复泰經理沈梅柏已經去职，改聘朱芭臣〔注〕为恒丰經理。

恒丰初期的职工共約一千余人；其中职员数十人，大部为湖南籍，工人多数为湖北籍。工人之中，女工占絕大多数，約为工人总人数的80%，男工約为20%。当时恒丰雇用很多童工，上海租界工部局曾公告禁止，但聶家并未执行。在大革命(1927)前后，还占一定的比重。恒丰所以雇用大量童工，是因为工資低廉，管理容易。当时工伤事故甚多，工作效率亦低。

恒丰最初仍沿用华新机器，以蒸汽为原动力，故当时恒丰与其他紗厂一样，存在“老規”制度。所謂老規，就是管理蒸汽机的工匠

〔注〕 朱芭臣系聶緝規任浙江巡撫时期，浙江省銅元局总办朱幼鴻的族人，朱幼鴻系聶緝規的亲信，朱芭臣任恒丰經理系朱幼鴻所推荐。1912年間朱芭臣訂購美棉10,000包，每包价30兩，事先未經聶云台同意，影响恒丰的資金局轉，无法履行契約，协理聶管臣曾因此被租界法院拘留一天，聶管臣因此將朱辞退。

头目，其下尚有所謂二規和三規等帮手。当时恒丰的老規姓張，兄弟二人都在厂工作。他们把持蒸汽机器的修理工作和技工的人事，权力很大，生产上很受牵制。后来聶家把他们辞退，另雇一个叫做錢小宝的来接替。錢小宝比較肯听話。但这并不是說已經廢除了老規制度，只是把不肯听話的換上一个比較听話的而已。聶家曾想廢除这个制度，但是缺乏办法。后来（1912年间）恒丰改用电量馬达，蒸汽引擎就成为无用之物，老規失其作用。恒丰自改用电气原动力以后，老規錢小宝虽仍繼續在厂工作，但只是作为一个修理机器的技工而已。过去借蒸汽引擎来把持机器，牵制生产的老規制度，也就无形廢除。

由于老規制度的廢除，包头制度的取消也得以实现。原来恒丰承襲复泰时期的制度，車间生产由包工头承包，工人也大部由包工头招来。这一封建性的制度，原系仿效英商怡和紗厂的办法。英国資本家通过买办和包工头来对中国劳动人民进行控制，較他们自己直接控制更为有效；而对中国厂主来說，中间多一重包工头的剝削，就会影响他们的剝削收入，所以认为包工制的存在，对于他们弊多利少。聶家独资經營恒丰以后，就显出厂主与包工头之间的矛盾，聶家为了多得利潤，就致力于廢除包工头制，最初也沒有效果，直到机器改用馬达以后，老規制度无形取消，包工头制也就逐渐廢除。

恒丰所生产的棉紗，以 10 支、12 支、14 支、16 支、20 支为主；织布以 11 磅、13 磅、14 磅、16 磅为多。随市場之需要，定紡紗之支数及织布之种类。紗之商标为云鶴，布之商标为馬牌、牛牌和羊牌。所出之紗，除供本厂织布用外，其供之市場者，約为总数四分之三。

恒丰紡紗的原料主要为姚花与火机两种。当时上海棉花市場集中在江灣，恒丰与江灣姚信义花号交易最多。

为了便利紗布的銷售，专在苏州河北岸設立发行所，营业对象为上海邻近的县乡，銷数很大。除此之外，又在厂前設立販賣部，主要业务为零售。对本市的銷售，則委托紗号和布庄。棉布交易，往来最多的是日新盛棉布号。棉布的銷售，以本市为大宗，外埠如广东、武汉等地，也有很大的去路，但对外埠的銷售，并不直接經營，一般通过本市批发商批銷。当时轉口棉布，每件須納轉口稅銀二两，稅負較洋布为重。

恒丰成立初期与金融界的关系尚不密切，虽已与紹帮錢庄如同裕、安余等庄建立往来关系，但因錢庄的資力不足，用款不多，而且利息高，不如向洋行借款較為低廉。恒丰成立时，曾向东方汇理銀行（买办朱志尧）借銀 8 万两，可能系償还德和洋行欠款，也可能为了支付退还給股东的股款。当时恒丰調度資金的方法，主要不是依靠銀行或錢庄，而是依靠商业信用。例如紗厂付給棉花商的貨款，一般为十天期票，而布商或紗号支付給恒丰的貨款，一般为五天期票，其间相差五天，如調度得宜，就可利用商业信用得到一笔很大的周轉資金，而这笔資金并不需利息，对厂家來說很是有利。

二、生产設備、技術改革与培养技術人員

恒丰紡織新局的生产設備，全套沿用华新时期的机器，迄欧战結束时为止，仍无增减，即紡錠 15,000 枚，织机 350 部。紡机式样有二：一为英国制，一为美国制。美式仅松花机、直立开棉机、粗

紗回紗机各一及彈花机三部而已，其余各机，統屬英制品，惟英制之中又有道白生 (Dobson)、赫直林敦 (Hetherington) 及潑拉脫 (Platt) 三种。至于织布机器全副为英国狄更生 (Butterworth-Dickinson) 厂所制造。

聶含章在其回忆录中談到恒丰初期的生产設備情况說：“这时車間的生产設備問題很大。自从华新开办起到此将 20 年了，平日竟不考究保全保养，工作做得很坏，机器的状况是很恶劣的。鋼絲針布皆成‘癩痢头’，又当初向英国买机器时，后面二排罗拉均未淬火，省費貪小便宜，更是磨損得不成样子了。……当时老厂 15,000 錠，重要之机件皆腐蝕不堪了，产量低，品質劣，紡 13 支粗紗每工作 23 小时，以 16 支标准換算，仅产 0.50 磅(錠扯)。”

根据这个生产效率，則以 15,000 錠計算，每天仅能生产棉紗 21 件，全年生产仅 7,660 件，这較之当时三新紗厂的 16 支紗每天每錠产量 0.7 磅相去甚远。当时恒丰的棉布产量，大約每台开足 14 小时，每天可生产 1 匹(40 碼)，以 350 台計算，每天可产 350 匹，全年可产 12 万匹左右。这与当时三新紗厂每台每天产布量 1 匹半(60 碼)比較，也大为逊色。

恒丰机器設備的陈旧，固足以影响其产品的質与量，而且动力設備，采用蒸汽鍋炉，亦为极大不利条件。因为蒸汽鍋炉的热度，升降不易控制，引擎轉运速度快慢不一，影响紡织品的勻度。加以鍋炉設備耗煤甚多，且易生水锈，常須整洗，費用亦大。当时(1912 年)上海租界工部局电气处正謀推广营业，奖励各工业厂家使用电气动力，所需电力馬达可以出租，租費低廉，較之使用蒸汽鍋炉，便宜得多，而且可以提高产品的質量，在生产上又可以避免老規制度的牽制，因此恒丰决定采用电动机。这对于恒丰來說，是一次生产

技术的改革,同时又是一次管理制度的改革,对于恒丰的发展,起了很大的作用。

当时恒丰租用工部局电气,共有 15 个馬达,554 匹馬力,每个馬达自 5 匹起至 80 匹馬力不等。随工程机械配置,每机装一个或数十部装一个。凡有障碍损坏,亦归工部局修理,随馬力之大小,而納相当的租金。

恒丰改用电量馬达,先由紡部开始,继即推广至织部。自此以后,不仅生产成本减低,而且生产效率大为提高。至 1915 年间,16 支錠扯,据說已达到 0.9 磅左右,棉紗的品質也有很大的改进,其所出 16 支云鹤牌棉紗,且成为上海紗布交易所的标准紗。棉布的产量亦增至每台每天 2 匹左右。

当时恒丰生产技术与管理制度的改革,得力于聶云台的倡导。聶含章在其回忆录中說,聶家独資經營恒丰的初期,“真是百廢待举,又沒有懂技术的工程师来协助,苦悶之极,云公乃下决心,投身入車间,努力研究技术,先从动力傳动等入手,漸漸得到紡织之原理。”

聶云台领导恒丰生产技术的改革,固以廢除蒸汽鍋炉及改用电量馬达为最大标志,此外尚有其他相应的改革。例如,旧有的鋼絲車原皆为 37 吋,不合用,則設法售出,另买进 Dobson Bardow 40 吋之鋼絲車 20 台,又将 15,000 錠之細紗車的罗拉、車头、鋼領等換购 Hetherington 制品。关于机器的修理与保养,除責成技工負責外,并特約瑞和洋行装配零件,請光裕洋行 (Vacuum Oil Co.) 派技师来厂教练加油(潤滑油)工作法。又聘請德商瑞記紗厂英籍工程师雷达蒙 (Redmond) 为工程顧問,随时来厂視察机器保养和指导修理工程。

上述各項改革情况，为恒丰的发展創造了有利条件。

聶云台主持复泰时期，就感于紡織技术人才的缺乏，拟自行訓練培养，直至恒丰成立以后，即着手筹办。首期訓練班开始于1909年，招学员十数名，均为湘籍青年，或为聶家亲戚，或为聶家老家的邻居。訓練班由聶云台亲自主持。最初訓練班的課程极为简单，也沒有专门师資，只从英、算入手，并学习金工，車间內則聘有英籍工程师教习实地平車等工作。总之，所謂訓練班，以实习生产知识掌握技术为主要內容。訓練班曾开办八期，中间曾委托南通紡織工学院代办。1929年间曾又自办若干期。

第三节 恒丰紗厂在欧战时期的發展

一、欧战对于中国棉紡織业的影响

1914年第一次世界大战爆发以后，中国的棉紡織工业获得了飞速的发展。战前，中国棉紡織制品的进口，向以英国为主要来源，自大战爆发以后，英国許多紡織工业改营軍火生产，大量紡織工人被征入伍，因此棉制品大为减少。例如，大战以前，利物浦的棉花庫存經常有100万包左右，而在战后初年（1918年）仅存4万包左右，紡錠則减少了50%，开工时间，亦仅及战前三分之一。在这样情况之下，英制棉紡織品既不能繼續东来，其他各国，除日本以外也缺乏輸出的能力，因此造成中国棉紡織业大发展的机会。

欧战发生以后，除东北地区以外，我国各地区的直接进口的洋紗和棉布都見銳减，尤以洋紗为最显著。1923—1925三年间，全国进口洋紗每年平均数量仅及战前（1913年）的四分之一；棉布在

1920—1922 三年间，每年平均进口价值亦仅及战前三分之一。这就使大量依靠进口的棉紗和棉布市場供不应求。因此市价高漲，华商棉紡織业无不获得优厚的利潤。

华商棉紡織工业在厚利的刺激之下，就掀起了建厂和扩厂的高潮。但是由于中国是个工业落后的国家，在当时还没有能制造紡織机器的工业，兴建紗厂，必須依賴于外国机器的进口，而在欧战期间，一来因为大部份資本主义国家傾注全力于战争，集中力量于軍需生产，沒有余力生产棉紡織机器；二来因为英美等国的海运力量，主要为軍运服务，运输力量不足，因此进口的棉紡織机为数有限，未能滿足需要。加以华商紗厂的获得厚利，方自 1916 年开始，欲以資本的积累扩展再生产，訂购生产设备，必須經過相当时日，所以华商建厂和扩厂高潮，实际到了 1921 年至 1922 年间才达到頂点。

据統計，自 1914 年迄 1922 年 9 年中，純由民族資本所开設的棉紡織厂共有 54 家，仅在 1920—1922 年三年中，新設的棉紡織厂即达 39 家，已超过战前二十余年来中外各籍紗厂总数 31 家。

二、欧战时期恒丰紗厂的盈利和生产设备的扩充

欧战发生以后，帝国主义对华經濟侵略的暂时緩和，对于中国民族資本，尤其对于民族棉紡工业來說，是千載难逢的大发展的机会。在此期间，每家紗厂都获得很大的利潤。恒丰紗厂自不例外。

据聶含章回忆录的記載，1919 年是恒丰紗厂盈利最多的一

年。那年，除股東分紅 1,000,000 元外，并以 2,002,000 元新建了一些厂房、倉庫和宿舍。这种情况从資本积累的増加中也可看出：

1918 年資本为 60 万两，至 1919 年增为 90 万两。1925 年又增至 108 万两。在同一时期內生产設備也有了扩充。1918 年，恒丰的生产設備，尚与 20 余年前华新时期相同，即紡錠为 15,000 錠，布机为 350 台。至 1919 年始見增加，紡錠增至 18,144 錠，布机增至 450 台。是年并开始新建第二厂及布厂，于 1921 年先后开工，紡錠增至 41,280 錠，布机增至 614 台。迄 1925 年止，全厂的紡錠总数为 44,400 錠，布机 614 台，电力动力总量为 2,198 瓩，职工总数为 3,046 人，产量亦大为增加，棉紗年产量为 37,800 包，棉布年产量为 303,000 匹。这对恒丰本身來說，确是一次很大的發展。

三、聶家对其他企业的投資

欧战后恒丰紗厂获得了很大的利潤。此时作为恒丰独資經營者的聶家已成为上海商場中有名望的家族。当时聶家的中心人物是恒丰总理聶云台，他于 1921 年间被选为上海商会的会长和全国紗厂联合会的副会长，許多企业都要請他投資，請他作董事或董事长，以資号召。当时聶家既然从經營恒丰“賺”了不少錢，他们也要求把賺来的錢去賺更多的錢，因此除扩大恒丰的生产設備外，并进行多种企业的投資。欧战结束后，聶家除积极經營湖南的种福垵土地以外，还在长沙設立协丰粮棧，专营食米的堆存和买卖；在上海開設一家恒大紗号，作为当时紗布交易所經紀人，經營紗布交易并代客买卖；此外又以聶家資本为中心創辦一家規模很大的，在当时負有盛名的大中华紗厂；又投資中国鉄工厂、华丰紗厂和中美貿

易公司等事业。这几个企业的投資和創辦經過，分別简介如下：

(一)大中华紗厂：

大中华紗厂系于1919年6月由聶云台发起，公开招股。資本总额最初定为90万两，旋改为120万两，1921年又改为200万两。共有紡錠45,000錠，厂基設在吳淞蘆藻浜，占地150亩，于1922年4月14日正式开工。

大中华紗厂創辦之时，正是中国棉紡織工业黄金时期，并值“五四”运动之后，中国人民的反帝运动随着民族資本的发展而高涨。聶云台等以爱国的口号为号召，招股工作极为順利，在短短几个月中就募足了90万两，这对于聶云台來說是一种很大的鼓舞。因此他一再要求扩大企业的計劃規模，資本由90万两而120万两，160万两，200万两；紗錠設備由20,000錠而30,000錠，最后发展为45,000錠。

大中华紗厂的資本，聶家占很大的比重。聶家各房的投資共为23万两，占初期資本总额四分之一强。資金来源，都是1919年度的恒丰紗厂的紅利。

大中华紗厂的規模和設備，在当时來說都是第一流的，故有“模范紗厂”之称。这家規模宏大的紗厂的創辦，固足以标志聶家經濟的发达和聶云台的企业活动的高峰，同时也是标志着中国民族紡織資本发展的頂点。因此，这家工厂的发展，对于聶家和民族紡織工业都有重大的历史意义。

(二)中国鉄工厂

中国鉄工厂系专门制造紡織机器的工厂，亦为聶云台所发起组织，于1921年正式成立。資本原定35万元，后改为30万元，出資人都是上海及各地紗厂的資方。董事長为張謇，董事为聶云台、

榮宗敬、穆藕初、徐靜仁、薛文泰、刘福森、楊翰西、穆籽齋等人。總經理由聶云台兼任。

該廠設于吳淞，廠房面積共六百餘方，專門製造紡紗、織布、搖紗、并綫、經紗、打包各機，錠子、紗棍、油管、牙輪等一切配件，以及其他軋花、織綢、打米、榨油等機，各種引擎，各式機器及各種翻砂用料。

這家工廠，是中國第一家自制紡織機器的工廠，聶云台本來寄以很大的希望。他所以要開設這家工廠，就是因為中國自己不會製造紡織機，向外國訂購，不僅價貴，而且運輸費時，連零件也要仰給于外國。他認為國人自己建廠以後，發展紡織工業所需的機器可以自給自足。這個理想，也曾為當時各華商紗廠所支持。但是開工以後，適值紗布市場漸趨蕭條，股東認股不願繳足，以致資金周轉困難；加以華商紗廠對國產製品信心不足，產品銷售困難，業務未能開展。而聶云台本身，集中心力經營大中華，不久以後即辭去中國鐵工廠的總經理職務，由大股東徐靜仁出資整頓，改派韓強士繼任。

(三) 華丰紡織廠

華丰紗廠系于1920年4月由聶云台、王正廷、吳善卿、李柏葆、張英甫、李國欽等人所發起組織，資本100萬兩，紡錠15,000錠，專紡14支、16支及20支紗。廠址設于吳淞蘊藻浜，占地100畝。

該廠的董事長由聶云台擔任，董事有吳善卿、張英甫、王正廷、李柏葆、陳光甫、錢新之、林康侯等人，監察人為李馥蓀及管祉卿。總經理為王正廷。

該廠于1921年6月11日正式開工，工人共有1,200餘名。

聶云台投資于該厂为数不大,所以担任董事长名义,仅为号召性质。

該厂后被日商所收买。

(四)中美貿易公司

該公司为一对外貿易商业组织,資本5万元,为王正廷、曹霖生、朱少屏、陈光甫、孔祥熙等人所发起創辦,聶云台担任董事长名义。經理为曹霖生。

第四节 聶家經營种福垸土地及其与 恒丰紗厂的經濟关系

一、領垦湖田, 建立种福垸

湖南洞庭湖畔的种福垸土地,是聶家两大學生事业之一。

种福垸土地的領垦,始于1904年。此时湘省洞庭湖濱每年淤积砂土,高出水面,如加以筑堤經營,就成为肥沃的农田。当时湖南設有垦务局,招人領垦,但只有地方上有势力的人,才有这个权利。当时聶緝槻官居浙江巡撫,又是烜赫一时的清朝大官僚曾国藩的女婿,因此他出了三千余緡的垦照費,領得了四万多亩的淤田。

但淤田不是馬上可以生产的,必須加以整理。聶緝槻領得开垦的执照以后,就积极进行筑堤和排澇工程,并收买邻近的刘公垸等土地,建立种福垸。

种福垸的总面积共有5万多亩,东濱大通湖(洞庭湖的內湖),筑堤高約22—24市尺,长約16华里,堤脚寬約260市尺。

聶緝棧完成种福垸的經營以后，他就成为湖南的大地主了。但因为經營淤田，要經過筑堤和排澇工程，故不是一下子就可获得收益。关于这个情况，曾紀芬的年譜曾有如下的記載：

“初中丞公于甲辰年（1904）領垦湖田，大修堤垸，而后能施垦种，本意在养活（？）多数农民，产生巨量米谷，詎知投資甚巨，而起色仍无。十年之中，并无粒米之收。民国二年（1913）间，其賢儿及子武婿在湘頗尽力維持，始不致前功尽弃，其后子武复屡次代为筹借巨款，以底子成。丙辰（1916）以后，漸見丰收。”

二、种福垸的管理制度和机构

种福垸是聶家的共有财产，最初并无一定的管理制度，聶家的家长，就是种福垸的主宰。大約自 1920 年以后，正式建立了管理机构。

在这个管理机构中，除了設总理和协理以外，还有所謂堤务局主任、保警队、外交和稽核等等，簡直象一个政权机关。事实上，也确是一个政权机关，它有武装力量，它可以逮捕农民，可以审判和拘禁农民。它所统治的对象就是种福垸三千多戶农家，二万以上农民。

据說，所謂堤务局主任是由“县府”委派的名义。这个职务由种福垸的协理担任。他是种福垸二万农民的实际统治者。种福垸有关佃务的措施，也完全用官厅告示的形式。

所謂保警队，就是保卫垸主聶家利益的武装组织，由堤务局主任亲自率領指揮。保警队共有 20—30 人，設巡长一人，班长三人。据說，保警队系由垸主向“县府”請求派駐的，薪餉归垸方負担，武

裁也由垸方自备。

所謂外交,就是和官場及外界打交道的。所謂总管,就是管轄佃务的头目。下設分管佃和催头、牌头等等,都是催逼地租的狗腿子。所謂稽核,就是監督和檢查垸內开支和征租情况的。所謂工程主任,就是监修垸堤的。而其下监修、包头、棚头等等,都是封建把头,重重剝削土伕子(农民)的各級头目。

据說,全垸有职员約 30 人,工人約 40 人,外加警员 30 人,共有 100 人。每月开支大約 1,500 元左右。(不包括临时工、修堤的土伕子工資及伙食。)

职员每月底薪 20—50 元,工人每月底薪約 10 元,催头每月底薪約 10 元,协理每月底薪約 140 元,稽核及工程主任、总管等高級职员約为 50—100 元左右。

三、种福垸的經營和对农民的剝削

种福垸东西长 16 华里,南北寬 10 华里,总面积 5 万余亩,实际可耕地約有 45,000 至 48,000 亩,土质为粘土,而附近垸子多为砂土,为洞庭湖濱最好的土地。

种福垸的土地,共分东西南北四区。每区划分为若干牌。东区 10 牌,西区 10 牌,南区 5 牌,北区 9 牌,共 34 牌。每牌有土地 900 亩至 2,000 亩不等,每牌設牌头一人管理佃务。

垸內农民直接向垸主租佃的約有 2,000 戶左右(包括轉租佃戶在內約有 3,000 戶),共有 136 个姓。

种福垸的經營主要为地租收入。地租按农地性质实物征租,主要为谷子,一小部分为棉花。租率一般为年产量的 50%,谷子每

亩約为 1.5 石,棉花每亩約为 40 斤。出租农田,稻田約占 90% 以上,每年約可收租 6 万石左右;棉田約占 8% 左右,每年約可收租 15,000 斤左右。

出租农田,每亩須納押租 3 至 6 元(銀元),平均每亩收押租 4 元,最初几年每亩收 2 元,以后逐年增加。

按种福皖的規定,农民租田,按其租田亩数,免租 3%, 作为屋基,例如租田 100 亩,农民付租只付 97 亩,其余 3 亩,不計租費。

佃农租田,須先納押租,由皖主出給所謂“佃庄收条”。佃庄收条的正面載明租佃亩数,及押租金額;背面另附条件六項,作为租佃契約。

租約的条件极为苛刻,規定佃亩不得轉租,否則由佃东收回另行出租;又規定佃戶租谷不清,由佃东将押租扣除。这些規定对于农民极为不利,押租收条有随时被单方面宣布作廢的可能。

佃农交納押租以后,另由皖主出給所謂“佃戶送租临时計数折”(即佃折),除載明領佃亩数及租谷數額之外,还附列各項課征,名目繁多。各項課征的數額多至超过正租的 50% 以上,甚至有超过一倍以上的。試以李长生佃戶計数折为例:

李长生佃戶計数折內容如下:

領佃田亩数	13.8 亩
应納租谷	20.72 石
旧欠租谷	5.72 石
公車积谷	0.83 石
代收牌头到口	0.15 石
旧欠老租谷	7.93 石
旧代收财务会摊谷	1.24 石

旧車积谷	1.53 石
旧代收牌头攤完谷	0.38 石
根据地方公請代财会收攤完旧亏谷	0.75 石

根据这个佃戶的負担情况来看，13.8 亩佃亩，应納租谷 20.72 石，計每亩地租为 1.5 石，除此以外，应納杂課，共有 8 項之多，計 18.53 石，几为正租的 90%，負担之重，可以想見。

种福垵对于农民的剝削是极为殘酷的，农民欠租要追加利息，利率一般为 30% 左右，即欠租一石，过年即須加上利息 3 斗。这显然是农民们一重很大的負担。农民的債務愈負愈重，被迫終身亦貧，終身為地主作牛馬。

种福垵对农民的剝削，除了地租以外，还有另一种的方式。洞庭湖附近，每年春夏之交，都有或大或小的洪水，因此每年化費于修堤方面的支出占很大的比重。据說，1935 年大水那年，因为潰堤关系，修堤費用当在 30 万元左右。雇佣“土伕子”达 10,500 人。在平年，修堤人力也需 5 千至 6 千人。修堤“土伕子”的工資，每人每工約为糙米 1.5 升，但經過重重封建把头的剝削，实际到手的恐不到 1 升。由于土伕子的工資数字很大，垵主发行所謂“工資券”，定期兌換谷子。（这就是所謂“南票”。）

工資券一般以谷子一石为单位，也有二石或五石的，但比較少。工資券票面記名，并規定三条：（1）不得流通和轉註；（2）限于一定时期内向垵主所指定的佃戶照兌，（3）有涂改、破污、缺角等情况即行作廢。条件苛刻，尤其是第（2）条規定更为恶毒，要求持票人向指定的佃戶照兌，这无异要持票人代垵主去向欠租的佃戶討租，既造成“土伕子”（农民）与佃农的矛盾，又可借口賴債。（如佃戶还不了欠租，“土伕子”就領不到工資。）

总之，种福垸对农民的剝削是多种多样的，而发行工資券的剝削尤为殘酷。迄解放时为止，尚未兌現的工資券就有八千五百多石。而被宣布作廢或散失的尚不知有多少。

四、协丰粮棧的設立及其与恆丰紗厂的經濟关系

协丰粮棧，系种福垸出資創辦，設于湖南长沙，于1921年成立，資本2万元。

协丰粮棧，是湘省最大粮棧之一，經營粮食买卖及堆存与軋米业务。该棧可容10万石谷子，并采用机器軋米，交易很广。当地主要銀行都指定它为特約仓库，除給予金融上的便利外，它所出的粮食棧单，可以作为借款的押品。该棧在粮市中信用較好，所以它所出售的谷价一般較市价略高。

种福垸所以設立协丰有三个目的。一方面是为了便于大量租谷的出售。种福垸每年有5万至6万石的租谷收入，如一下子出售，容易被人抑价。自設粮棧以后，可以看市場情况，主动掌握。不仅如此，粮棧尚經營堆存业务，既有棧租收入，又可掌握市場粮食銷存实况，供多則售，需多則购，加上自己有数万石租谷的力量，易于操縱市价。設立协丰另一方面的目的，是为了便于种福垸自身的資金調度。种福垸开支較大，修堤时支出尤多，需用款項时如粮价看漲，就可以利用协丰的信用或存粮向銀錢业作借款。設立协丰的第三个目的，是利用协丰作为恆丰与种福垸之間的經濟联系的桥梁。种福垸与恆丰之間的資金調度，或恆丰在湘推銷产品代收貸款等等，都可以协丰为中介。利用这种三角关系，还可以經

营种福堤所在地(沅江及南县)与长沙之间和长沙与上海之间的商业汇兑业务,通过这个业务,既有汇兑利益的收入,又可以无息利用大量的汇兑资金。这一点对于恒丰来说,尤有很大帮助。

从种福堤和恒丰的关系来说,两者都是聶家的孳生产业。虽然恒丰后来由聶家共有财产改变为母子兄弟的合伙事业,但同样是在聶家的家长曾紀芬统一掌握之下,没有什么本质上的区别。两者之间,是唇齿关系,聶家对待这两个事业,也爱如孳生儿女,并依靠这两个孳生儿女过剥削生活。

在种福堤建立之初,因为筑堤排涝,需款甚巨,恒丰的确尽了很大的努力,给予源源接济。据聶家子孙谈,自1904年迄1915年十二年间,恒丰汇湘的资金不下60万元,这60万元之中,虽尚包括在衡山购田办学的款子在内,但绝大部分是为了种福堤的筑堤和收买邻近土地。但自种福堤建堤完成,有了收益之后,种福堤就反转过来汇给恒丰的先后有20万元之多。这也增加了恒丰营运资金的来源,加强了它的力量。我们从恒丰的发展史上来看,它在1918年之前生产设备尚停留于复泰时期的状态,毫无进展,可能就是由于将历年盈余去支援种福堤的修堤和购买土地,影响了恒丰的发展。但恒丰自1919年迄1922年4年内生产设备就一下子增加二倍以上,而且还扩建了新的厂房,投资于其他企业,虽说资金主要来自纺织业的盈利,而利用种福堤的存款,也是因素之一。聶氏家族的用度,并不完全依靠恒丰,湖南地租收入存于恒丰,每房每季各分派80两,作为生活费用。由此看来,种福堤对于恒丰和聶氏家族来说,也有很大的作用,特别自从1933年恒丰停办出租以后,种福堤的地租收入,对于聶家经济更有重大的作用。聶家在恒丰停办以后,尚能维持相当富裕的生活,很大部分是依靠种福

垸的地租收入。不仅如此，由于恒丰的停办，聶家各房减少了收入，为了維持他们原来的富裕生活，就不得不在农民身上动脑筋。种福垸出租土地，原可免收3%的租谷(作为房屋基地)，但自1940年以后，改变办法，作农民屋基用的土地也要收租。这也就是说自1940年以后，实行普遍加租3%，每年可以增收租谷1,509石左右。在种福垸的收支报告中，1930年支出項下有支崇德堂48,840元一笔帳，和1946年支汇沪谷子13,114石一笔帳，都証明种福垸的地租收入尚和聶家的經濟生活有血肉关系。由于这个原因，聶家主要成员作为民族資本家而具有地主的特性，这就更加增加了他们在社会主义改造中的艰巨性。

第五节 聶家与恒丰紗厂的經濟关系和 聶家兄弟的析产

一、聶家成員与恒丰紗厂的經濟关系

所謂聶家，就是指聶緝槐直系子女的家族。聶緝槐在世之日，他是聶家的主宰，聶緝槐去世以后，他的妻子曾紀芬就成为聶家的家长。

聶緝槐有一妻二妾，共生八个儿子，四个女儿。孙儿女有几十个。

从聶家成员的情况看来，聶家是一家人数众多的大家庭，这个大家庭一直維持到1918年才分家。在此之前，各房儿子家庭的开支都由聶崇德堂(曾紀芬)统一掌握，費用来源，都是恒丰。聶家子孙，都是官家子弟，过慣优裕的生活，費用支出，为數很大。当时恒

丰紗厂既是聶家独資的企业，故恒丰的帳房，也就是聶崇德堂的帳房。当时恒丰的帳房姓胡，他曾經对人說过，“家厂不分，帳务难管”。这說明这个时期聶家与恒丰是两位一体，财务上沒有清楚的界綫，因此恒丰的會計制度也很混乱。

据說，最初聶家兄弟各房（七房）每月各支月費 200 两，另外曾紀芬自己支数百两，每年至少要負担 20,000 两左右。这在当时來說，已是一笔很大的数字，何况这还是一种正規的开支，除此外，还有許多非正規的临时开支，例如礼尚往来和家庭成员中的婚丧喜事等等。假如非正規性的开支是正規开支的 100%，則每年恒丰对聶家开支的負担也就够重了。此外，当时在恒丰有实职的或挂名的各房儿子，如三房聶云台，四房聶管臣，六房聶潞生，十房聶慎余等都在恒丰有宕帳，每房宕帳竟有数万至数十万之巨。所以发生宕帳而任其宕下去，就是因为恒丰是独資企业，是聶家共有财产，有一房发生宕帳而无人干涉，就大家跟着来宕欠。当然，宕帳原因，也并不如此单纯，有的是由于个人商业周轉，有的是由于投机失敗，但也有的是为了賭博和花天酒地。恒丰在欧战前后，每年都有巨大的盈余，而企业发展却赶不上同业一般水平，技术設備又非常陈旧，都和这些家厂不分的落后管理制度有不可分离关系。

聶家对企业落后的管理制度，还表現在封建性的人事关系上。恒丰的总理和协理，是聶氏兄弟，其他高級职员，都是湖南人，連工人大部是湘鄂籍的。恒丰曾办过几期訓練班，虽曾公开招考，而事实上只有湖南人，聶氏邻居和亲戚才有考上的可能。試查恒丰所培养的或使用的工程师，几乎清一色的是湘籍人，这个严重的乡土观念，也大大的阻碍了恒丰的发展。

二、聶家兄弟的析产

聶氏家族是一个大家庭，而各房人口发展不平衡，每月正规的月費却完全一律，加以有些房在厂里宕帳，而有些房則无此机会，因此聶家内部就发生矛盾，这个矛盾的发展，促使聶氏兄弟的分家。

聶氏兄弟的分家，于1918年冬季实行。所謂分家，实际上就是分恒丰紗厂的股份。到1918年为止，聶家从未宣布恒丰的資本总额，也未曾向政府註冊。为了要分恒丰的股份，就正式訂出資本为60万两，作为母子兄弟合伙组织。資本原定为10股，每股6万两，临时四房聶管臣因不愿参加这个企业，要求拆出股本，并在报上登載广告，申明脱离恒丰关系（原任恒丰助理）。因此股份改作9股分派，每股股本定为66,666.67两。聶管臣拆出股本，因当时恒丰对外尚有負債，故按6万两的9折計算，发給現金54,000两。

聶家兄弟析产后恒丰的股权分配如下：

聶崇德堂(曾紀芬)	2股
聶氏慈善戶	1股
聶隽威	1股
聶云台	1股
聶潞生	1股
聶光尧	1股
聶慎余	1股
聶少竟(因出嗣关系)	半股
聶光坚(当时光坚已故无后,作为聶氏教育基金)	半股

当时聶家尚有另一大事业就是种福坑。种福坑的土地虽有 5 万余亩,但是不能分割的,因为种福坑土地經營的关键在于修堤,如予分割,管理势必发生困难,所以仍作为聶家各房共有财产而被保留下来。

聶氏兄弟既經析产以后,恒丰紗厂就成为母子兄弟合伙组织并訂立合約,其全文如下:

恒丰紡織新局合約

立合約事,聶氏各房(指兄弟)簽名于下者为恒丰紗厂的合伙,议定权利义务如下:

- (1) 议定恒丰紡織新局資本为 98 規銀 60 万两正。
- (2) 各房股份分作 9 股,計崇德堂(聶母)占 2 股,慈善 1 股,隼威、云台、潞生、光堯、慎余各 1 股,少荳、光坚各半股。
- (3) 每股议定資本 66,666.67 两。
- (4) 各房現有資本不敷,由公司暫行挪借足数,由该房認还,息金按月以 8 厘計算。
- (5) 各房公推云台为公司总理,畀以全权处理厂务。
- (6) 总理应每半年邀集会议一次,报告营业盈亏情形,并议决应办事件,如有要事,随时邀集特别会议。惟大致出入帳目,每月报告一次或抄閱。
- (7) 公推查帳员一人查閱帳目。
- (8) 除官利外,凡有盈余,应作 20 股分派,公积金 4 份,折旧 4 份,股东 9 份,花紅 3 份。
- (9) 遇有特别情形,其处分余利及公积,可开特别会议决定之。

民国 7 年 11 月 19 日

与簽訂合約的同时，任命聶潞生为协理，以抵聶管臣之缺。因聶潞生不住厂，又任命黃益民为厂长，朱沛霖为厂长秘书。

聶氏兄弟的析产，不論对聶家來說，或对恒丰來說，都具有重大的意义。第一，聶管臣原任恒丰协理，他之所以要求拆股和脱离恒丰，說明他和聶云台有矛盾。据說，恒丰日常财务的支配，均由三房聶云台决定，各房不了解内幕。后来四房聶管臣参加了管理，聶云台掌握大权，不愿他的弟弟起监督作用，故兄弟意見不洽，終至后来退出恒丰。第二，聶管臣退出了恒丰以后，聶云台和他的矛盾算是解决了，但同时又任命聶潞生为协理，旧的矛盾解决，新的矛盾又产生。聶潞生任恒丰协理时，正是紡織工业黄金时期，而聶云台集中心力于大中华紗厂的筹建工作，对恒丰的事情，无暇兼顧，故彼此分工，各得其所；但二三年以后，大中华失败，而聶潞生已在恒丰当了权，这样他们兄弟二人的利益又有了矛盾，新的斗争又开始了。

第三章 欧战后恆丰紗厂的衰敗和出租 (1924—1937年8月)

第一节 欧战后民族棉紡工業的慢性危机和 恆丰紗厂的衰敗

一、日商紗厂的发展及其对中国 民族工业的压迫

欧战时期和战后初年，中国的棉紡工业有了显著的发展。在1919年至1922四年中，紡錠和布机設備，就較1918年增加一倍半。其后，虽然設備方面仍有逐年增加，但整个民族棉紡工业的悲惨遭遇就接踵而来。此中原因固然很多，主要的則是由于外国資本卷土重来，尤其是日本的紡织資本大举来华投資，使中国民族工业遭受严重的打击。

欧战爆发以后，日本棉紡织业的发展，织业較紡业为速，因此过去为出口而生产的粗紗，就自动减少其輸出，以滿足其本国织业的需要。在这种情况下，日本运华的棉紗逐年减少，而中国紗厂的产量則逐年增加。据統計：1915年国产棉紗的消費量为160万担，至1924年增至830万担；在同一时期中，日紗进口量由144万担减至29万担。这一情况的变化就是意味着中国民族棉紡工业在国内市場竞争取得了优势的地位。不仅如此，在欧战結束以后，中国的棉布已有运銷南洋各地的能力。这在当时外資无暇东

頹的情况之下，原是必然的发展。但此时日本国内的棉紡工业已出現过剩现象，因此便大規模地来中国開設工厂。

中国民族棉紡工业，自 1922 年秋季开始，就出現慢性的危机。1922 年 8 月华商紗厂联合会召集同业，共謀挽救困难局面，决定停开夜工和减少运轉錠数，并訂出以 135 两为售紗最低限价。但并无实际效果，至 8 月底紗价反跌至 124 两左右。同年 12 月，紗厂联合会又召开紧急会议，决议一律减工 25%，而实际此时已有部分紗厂实行减工 50%，甚至完全停工。1923 年 3 月紗厂联合会又决议全国紗厂减工 50%，而实际减工为 40%。1924 年的情况仍未好轉，至 1926 年始有轉机，棉制品的市价回升，但因創痛較深，外商紗厂的压力有增无已，加以国民党统治的摧殘，全国民族棉紡业并无何等进步。据統計：1923—1931 这 9 年之内，虽华商紗厂仍有 25 家的增設，但改組与出租者共有 19 家，被債权人接管的有 5 家，停工者有 11 家，出售者有 17 家。其中被債权人接管和出售的紗厂，绝大部分系向日商借款而无力偿还的，受主也大部为日商紗厂。

正当中国紗厂遭遇困难的时候，日商紗厂却大大发展起来，本来在欧战期间，已增加一倍以上，而自 1923 年至 1931 年这九年內，又增加了将近二倍。当时日商紗厂的設備已占我国棉紡織工业总設備的 45%。

正当中国民族棉紡工业日趋凋蔽的情况下，日商紗厂为什么尚能如此迅速的发展？尚能增加設備？这是由于日本紗厂得到不平等条約的保护，不仅捐稅的負担比华商紗厂輕，而且可以利用治外法权进行偷稅漏稅和走私等等非法活动，加以他们有銀行和財閥为其后盾，資金充足，利息低廉，經營集中，在經營上和市場竞争上处于有利的地位。因此，华商紗厂在政治上和經濟上重重压迫之

下萎靡下去了，而日商紗厂却在这个基础上蓬勃的发展起来。换言之，日商紗厂的发展，就是以牺牲中国民族棉紡工业为条件的。所謂中国民族棉紡工业的慢性危机，并不是由于民族工业的生产过剩，而是主要由于日本資本有計劃的压制中国民族資本的結果。

二、大中华紗厂等企业的失敗对 聶家和恒丰紗厂的影响

大中华紗厂創办于欧战結束后的次年，这时正是中国棉紡工业的黄金时期，而其正式开工之日（1922），已面临全业的危机，开办还不到3年，这家以聶家資本为主体的“模范紗厂”，終因不胜債務的負擔最后不得不在債权人的催迫之下忍痛出售。要是大中华紗厂的开办是象征民族棉紡工业和聶家經濟的发展，則大中华的出售，又是象征民族棉紡工业和聶家經濟的衰落。大中华的遭遇，正是当时許多被迫出租或出卖的华商紗厂的遭遇，也可以說是当时整个民族棉紡資本的遭遇，因此，有必要把这家紗厂的失敗經過作一番詳細的介紹。茲摘录該厂董事長兼总理聶云台的报告書主要内容如下：

（一）关于訂购机器結汇的經過

“本公司之失敗，論者咸归咎于先令未結固矣。然其实情亦有待于說明焉。本公司购机时的鎊价为5先令左右（每两汇价），所付机价定銀四分之一，即以此結定。厥后（銀价）漲至6—9先令以至一辨士者結2万3千余鎊，是时所結之数已共10万7千余鎊，而市情頗惊慌，銀行家咸謂將漲至15先令，遂未敢多結。假令預知英汇不如法郎、馬克、卢布；一落不起者則从早結矣。或曰汇价漲落

可勿計也，我且購定匯票則日後用以付機價可矣。此言似甚有理，而不知匯票特紙片而已，非現金也。假如當時匯價繼續降落而不復，則原料工資勢必飛漲，我執預購之匯票紙片以付機廠。而機廠需付原料之價增出數倍，勢必無以應。故預購匯票，非即可保障機價匯款之有着也。當時匯價為從來未有之變局，公司因審慎遲延而坐失機會，至為可惜，然亦具有苦衷焉。且彼時陸續已結之10萬7千7百餘鎊，批價為7先令，以故日後之總數為226,300餘鎊，但因當時購機及建築較廉之故，本公司每錠成本并不過昂，每錠費不過68兩，故本公司雖未得匯價之利益，而一切價值繳費較為低廉，雖不敢借以辭咎，亦聊以見其尽心而已。”

(二) 迅速亏折之原因

“公司債以1922年11月成立，不過半年而公司停頓。所以亏折如此之速，則由1923年春間花布市價暴落之故。自公司債成立以後，即另由錢莊五家組織營運墊款銀團，訂立條件，銀錢貿易概歸銀團派人主持，信用既孚，墊款遂溢過一倍以上，年底存貨有120萬兩之巨，適因時會不順，川省戰事忽起，開工未幾，紗價暴落20—30兩之巨，花價亦暴落十數兩之多。自是而公司原有十數萬兩之墊款現金亏折已盡，既無墊頭，則營運墊款當然不肯繼續進行。適于此時銀團內發生爭端，竟因此而致停頓。”

(三) 債權人賣廠之經過

“債權人于1924年4月登報招賣，迄未有成，乃決議定于8月21日拍賣，限價194萬兩，蓋此數為債權人之本利共數也。拍賣之日，適江浙戰事開火，滬市大震，竟無一人問鼎焉。

當拍賣之前一日，永安公司向債權人議價，出價175萬兩，債權人以既登報公賣，則私行成交，于法不合辭之。迨拍賣後戰事正

般，市面大坏，債权人請永安重申前议，永安知别无买主，乃只肯出150余万两，債权人乃召集大会討論办法，由一二領袖极力主張，謂此为唯一之买主，机不可失，亟应允許，犹得八成之現銀，乃未知債权人中即有永安公司之董事在焉，故債权人历次议决之內容及迫于求售之情形，一一皆为永安所洞悉，故卒以159万两定议，佣金4万两，律師費及債权人墊付之保險費开支一万数千两，淨得153万余两，且只三成現款，余款俟一年付清。債权人計亏本17万两，亏息28万两(計15个月)，厂基如此賤售，誠初意料所不及。然比較其他数厂之售价，則本厂之售价犹为特优。按本厂坐落吳淞，在租界外，故西人視為缺点，且值軍事方殷之际，而本厂售价合之每錠尚有35.3两之多。厥后宝成、德大二厂售价每錠皆不滿30两，且在租界範圍內，保护安全，地价昂貴之区，以此为例則本厂售价犹有幸焉，而厂中机器建筑設備之精新完善，足以动人，亦其一原因也。”

(四)各方面損失总数

“計債权人損失共45万两，公司股本1,549,200两，內有23,700两为后招之优先股，定期存款11,000两。鄙人經手挪借之款計9万余两，未付股息計25,000余两，杂欠9,000两，营运墊款团項下欠13,000余两，此項已由该銀团代表面告允作清訖，統計各項損失总数为211万余两。”

大中华的失敗，在当时棉紡业界是一件大事情。其失敗的原因，正如当时华商紗厂联合会所指出：“大中华之失敗，当事者于营业之計算失于周密，在所不免，然以受不平等条約之約束，外厂竞争之压迫，供过于求之打击，債主重利之盘剝为其主要。”

从大中华的失敗情况可以看出，中国民族資本如何的軟弱，即

在民族資本空前繁榮的时期，也竟不能独立进行再生产，而不得不依靠金融业的貸款。一旦市面发生变化，就束手无策，不能自行維持，完全听从債权人来摆布。

大中华的失敗，聶家各房損失投資共 23 万兩，再加上聶云台个人墊付公司債息等支出 9 万余兩，共損失 32 万兩，几占恒丰当时資本总额(108 万兩)三分之一。这对聶家經濟來說，是一个很大的打击。

聶家經濟的損失，不仅在大中华方面，中美貿易公司方面也有一笔很大的負擔。当聶云台于 1920 年去歐洲游历时，曾以董事长名义具函委托另一董事王正廷代拆代行。当时该公司曾向美国訂购顏料价值数十万兩，由上海銀行承办押匯。此項顏料，系德国充作賠償美国战費的物資，在欧战期间因德国參战，顏料生产停頓，上海方面德国顏料大为缺貨，价格飞漲，中美公司向美訂购德制顏料时正值价格高峰，而到貨之时，德国已恢复大量生产，貨物涌到，市价大跌，損失达 30—40 万兩，因此无力偿还上海銀行的押匯欠款。聶云台既为该公司董事长，为了贖全他的信譽，不得不設法陸續偿还。其时适因聶云台与孔祥熙等合作低价結匯购进紡机获利，尚可抵偿一部分的損失，但是对于他个人經濟來說，已受到很大的影响。聶云台后来长期的在恒丰宕帳数十万兩，和这笔損失也有很大关系。

在民族棉紡工业普遍雕疲的时候，聶氏家族所投資的其他事业，也同样受到影响。例如以紗厂为营业对象的中国鉄工厂，因为招資不足，和当时华商紗厂本身經營失利，业务无法开展，几年之后，改造軍火，并因債務关系，曾一度被債权人金城銀行所标卖(未成)，至 1932 年“一二八”事变发生，毀于炮火。此外华丰

紡織厂亦于开工后，第二年（1922）因为遇到不景气的浪潮，向日商东亚兴业会社借款 1,000,000 日元，作为归还胸机欠款之用，1923 年 12 月，就因为无力偿付利息由債权人委托給日华紡績会社經營，到了 1927 年被正式标卖，为日华所得，改称为日华第八厂。

大中华紗厂、中美貿易公司、中国鉄工厂和华丰紗厂等企业經營的失败，固然使聶氏家族經濟受到很大的損失，同时也必然会影响恒丰的經營。何况在民族紡織工业全面不景气的浪潮中，恒丰也难以幸免，在 1923—1924 年间，曾和其他同业一样，进行了减工，甚至有一个时期全部停工。在这个情况之下，该厂的财务情况自然发生困难，为了維持当时困难的局面，就不得不举債度日。1924 年，恒丰向恒隆錢庄借款 60 万两。

1925 年五卅惨案发生，全国掀起反帝爱国运动，抵制外貨，这是民族資本家所一致贊成的，也是聶家所贊成的，但是工人罢工，却和他们利益矛盾，因此他们反对，并竭力阻止工人的爱国活动。在这一年中，恒丰的业务繼續萎疲。由于上年借恒隆錢庄之款到期，无力归还，于是改向恒丰昌等四家錢庄借款 100 万两，一部分作为偿还恒隆欠款，其余作为維持費用，借款定期一年，至 1926 年到期，仍无法归还，乃求借于沙遜洋行，用厂房机器作押，抵借 150 万两，利率为年息 6 厘。该笔押款，曾轉期 3 次，最后（3 年）因为沙遜洋行坚持收回，乃于 1929 年与浙江兴业銀行建立独家往来关系，借款 240 万两，除归还沙遜欠款外，余款作为建造北厂（第三厂）的費用。

从恒丰的負債逐年增加的情况来看，可知恒丰的财务和經營在民族工业全面衰落时期中，是如何的困难。

第二节 恒丰紗厂战后的經營活动

一、聶云台退休和聶潞生当家

自从聶家收买华新，成立恒丰紡织新局以后，聶云台一直是恒丰和聶家的中心人物。在聶氏家族中，除了家长曾紀芬外，聶云台算是最有威信的一个。但自1924年大中华紗厂失败以后，聶氏兄弟的投資都受到損失，他的威信大大低落，虽然仍居恒丰总理名义，实际却居于退休地位，对于恒丰企业經營已不去过問，而由他的弟弟以协理地位来代替他当家了。自此以后，聶潞生就逐渐成为恒丰和聶家經濟活动的中心人物，不仅掌握了恒丰的支配权，而且还进一步掌握了聶家另一个事业——种福垵的支配权。自1926年起，他自任种福垵的总理。这样，聶潞生就成为聶家經濟的实际支配者了。但是，他的大权独攬和不把聶云台放在眼里，毕竟是聶云台所不甘心的，于是他抬出他的母亲曾紀芬来，組織所謂“聶氏家庭集益会”，企图通过这个組織来約束聶潞生的活动。

聶氏家庭集益会成立于1926年9月间，成员就是聶家各房兄弟妯娌。首次会议在1926年9月18日在辽阳路新居召开，出席者有曾紀芬及其儿媳共12人。聶潞生沒有出席这次会议。会议开始后即由聶云台报告开会宗旨。他說：“家庭和睦与家运振兴，均要大家同心同德，互相勉励，以时聚集，各抒意見，集思广益，此会之所由召集也。其杰怀抱此志已久，迄未得有机緣，今新居落成，各房聚居一处，气象一新。……对于家事，則应有具体之规划，积极之設施。对于家庭教育，亦应明定宗旨。弟侄后輩，均有賴于老

成之指导……。”聶云台还以預拟的家庭集益会的簡章提請大家通过，内容如下：

(一)命名 家庭集益会。

(二)会期 星期日下午二时半。

(三)会所 辽阳路崇德堂宅。

(四)职员 設干事一人，記錄会议言詞，执行议定事件。

(五)议事 以道德礼义为标准，不取法定章程之完密，议决事項，当然以大多数取决，然必期大家明彻諒解，齐心合德，凡事不求勉强执行。若有关大計，为会员中老成所主張，多数所可决。衡以圣賢古訓，先德典而皆当者，則不以少数反对而輒止焉。

(六)商议事件 分家政家教两大端。家政包括家計，为互謀自勵自約之法，家教則謀訓約后輩子侄之道。其属于家計事項者，分别条目，另設委员会处理之。

这个組織，本意在約束聶潞生，但是并无效果。相反的，自1928年起，聶云台的总理的薪金被取消了，聶潞生对外称經理了。

由于聶潞生在恒丰的专权，渐为聶氏家族所不滿，为了限制他的权限和对他的經營活动进行监督，曾拟派聶管臣去当恒丰的厂长，并曾征得聶潞生本人的同意，但到了家庭开会正式宣布那一天，惟有聶潞生不到会，使这个計劃落了空。

1921年间，恒丰紗厂还設立了一家紗布交易所的經紀人号子，叫做“恒大”号。命名为“恒大”，就是为恒丰与大中华服务的意思。后来大中华失敗，就成为恒丰一家的附属事业。恒大既是紗布交易所的經紀人，而紗布交易所又是当时上海市場的投机中心，因此，聶潞生和恒丰就很自然的和这个市場联系起来。为了有利于恒丰的生产，恒大一貫以做多头为方針，經常維持和抬高棉紗的

价格,但有时为了抬高紗价,不得不同时拉提花价,而花价的提高,固有利于紗价的哄抬,但另一方面却增加了紗厂的成本,因此,投机的利益,往往也和紗厂有矛盾。

大約在世界經濟大危机时期的初年,美棉价由每磅0.17美元跌至0.05美元左右。聶潞生在高峰上委托美安洋行訂购大量期貨美棉,亏折很大。据說达100万美元之巨,后来弄得无法了結。当时美安洋行实际上作了抛空的交易,已賺了很多錢,并知道恒丰事实上无力了清这笔債務,所以也沒有向聶潞生追索这笔帳。为了这个緣故,聶潞生在胜利后收回恒丰产权时就送了一笔恒丰股票給美安洋行,表示他的感激的心情。

二、組織复兴公司及其糾紛

1928年5月3日济南惨案发生,上海成立反日委员会,掀起抵制日貨运动,这正和民族資本家,特别是棉紡資本家的利益完全一致。唯有打倒日商紗厂的竞争,民族棉紡工业才有出路,因此許多棉紡织业者都参加这个运动,聶潞生也参加了这个运动,并被推选为对日經濟绝交委员会的主席。

当时的反日爱国运动,并没有能真正排除日商紗厂的竞争。抵制日貨爱国运动开始后,日本就向国民党政府提出抗议,国民党立即采取抑制的措施,以討好日本帝国主义,因此这个运动沒有能坚持下去。当爱国运动高漲时,民族棉紡工业就有了轉机,但是日商紗厂一待反日高潮过去,气焰又漸高漲,来和华商紗厂竞争,华商紗厂为了自卫起見,由恒丰聶潞生、申新榮宗敬、永安郭順、安达刘靖基及紗商徐庆云等人組織复兴公司来維持紗价,以抵制

日商竞争。复兴公司資本数万元，推定聶潞生为經理。当复兴公司成立之初，发起人都立有议单，表示团结一致，共同对付外商竞争。

我們曾就复兴公司事訪問聶潞生。他說：“我們組織复兴公司，实反映当时我民族資本的可怜。把公司起名为复兴，意思就是当时中国的紗厂日趋下坡，已奄奄一息了，紗厂業者为了要从奄奄一息中掙扎图存，不得不团结一致，把日趋沒落的民族棉紡工业复兴起来。”聶潞生又談到复兴公司的經營情况說：“当时組織复兴公司的目的，并不是为了哄抬市价，而是为了維持市价。因为当时紗布交易所規定，交易必須用国产棉紗交割。每月成交額虽有百万包左右，但大多数是买空卖空，故实际月底交割現貨，只数千包而已。但一般現貨交割，往往用品質較低的貨色，对此劣質棉紗，必須維持收购，否則价格下跌，就会影响标准紗价。复兴公司的主要任务，就是在收购这种劣質棉紗，以維持它的市价。复兴公司将劣質棉紗（一般为10支粗紗）集中推銷至广东及武汉一带，作为內地妇女結发的絨头繩或手工业用的紗繩的原料。”

据聶潞生說：当复兴公司組織經營之前，日商紗厂以低于中国棉紗的行市大量傾銷，意在打击中国紗厂的竞争，进一步操縱和并吞中国紗厂，达到其完全壟断中国市場的目的。当时复兴公司的活动，虽有多头操縱、抬高市价的投机作用，但有利于当时民族棉紡工业。由于当时民族棉紡工业資力薄弱，和当时社会輿論的压迫，仅維持半年就告結束。

当复兴公司进行有組織的活动时期，中间还发生过这件事情：（一）当时英籍犹太人 R. N. Joseph 也来拉抬棉紗，他一路买进期貨，市价日益盘高，許多人作了“空头”，他要求收現，空头无貨可

交,只得被迫补进,纱价更加上涨,Joseph就赚了很多钱。但当时华商厂家见高抛现,与成本核算,大都有利可图,聶潞生也代表复兴和恒丰抛出,Joseph见势不对,就来拉攏聶潞生,并請他吃饭,要求聶等不要继续抛出,以免影响市价下跌,于纱厂不利。聶等表面同意,而暗中仍在市场抛出,后来Joseph交易了结,复兴公司也因外间舆论关系停止活动。聶潞生在这一次交易中赚了钱,但棉纱市场,因为没有多头组织的支持,市价又复下降,华商纱厂又出现困难的局面。(二)正当复兴公司有组织的“维持”市价的时候,棉纱市场上空头和多头展开剧烈的斗争。因为多头方面有了著名的犹太商人的拉提,和华商厂商的支持,市价步步上升,空方阵线发生动摇,于是在报上出现如下的广告:“全国民众公鉴:启者华商纱厂聶潞生,利用抵制日货,糾合华商各纱厂,组织多头公司,高抬纱价,影响布衣布服平民生計,頃呈各机关严行取締,特将呈文照录如次:窃查厂商聶潞生系前清巡撫聶仲芳之子,借先人余蔭,在沪开恒丰纱厂。自五三惨案以还,聶亦高唱爱国,投机加入反日暴行委员会为委员之一。该会誠恐国货厂商,乘机加价,轉失爱国真义,爰請决议,除通告国货厂商不得乘机加价外,于9月1日登报公告在案。乃该厂商身为反日会委员,对于反日会通告,置若罔聞,遽尔利欲熏心,不顧民生。乘此抵制时期,高抬棉纱市价,意犹未尽,复糾合本埠华商各厂,组织复兴多头公司,在纱布交易所市场,大批购进标准棉纱,致市价于8月24日一日之间,无故陡漲4两之多,又复勾結纱布交易所理事,对于未加入该复兴公司之华商纱厂出品棉纱提供交割,多方挑剔不收受,以致该所交割时标准纱无货可供交割。际此美棉收获丰稔,华棉市价趋跌之时,该厂商竟实施壟断手腕,乘机抬价。交易所为投机市场,漲落原无足輕重,

第如此倒行逆施，高抬現紗市价，直接增加布衣布服平民之負擔，影响民生，实非淺鮮。复查5月2日慘案尙未发生，抵制运动未曾实施进行以前，棉花每担价銀39.5两，日厂20支紗每包价銀180两，华厂20支紗每包价銀175两，現在棉花价銀每担32.5两，日厂20支紗每包銀158两，华厂20支紗价銀仍175两，照現在棉花成本核計，每350斤棉花紡紗一包，另加官利國稅工資以及其他諸費，每包銀25两，則20支紗每包成本只138.75两，依照日紗售價每包20支棉紗158两，其利益已屬异常丰厚，而华紗竟抬至175两。以全中国华商紗厂300余万錠每年出紗約100万包，以每包价抬高20两市价計算，則平民无形中增加担負2,000万两之額外損失。……事关資本家运用經濟势力壟断市价，妨害民生，凡我民众，亟宜一致申討。

徐国栋、康福生等五人启 1928.9.15”

上面广告出現之后，华商紗厂联合会亦于第三天刊出反駁广告。

“頃閱申報等登載徐国栋等告全国民众文，其文虽攻击聶君个人，实则謂全体华厂在抵制时期任意抬高紗价，此在业花者固知其为虎作倀，别有用心，恐一般社会讀者，或有未能了解，致受其欺者，不得不加以辯正：

(1)查复兴公司乃多数华商发起組織，聶君仅为该公司义务經理，发起厂家鉴于連年紗业受外力之摧殘，投机分子之压迫，华厂变卖于外人之手者已逾20—30万錠，抵押于外人，或因抵押而失去管理权者亦相等，不得已而有此謀自己生存之結合。所謂在交易所买进大批棉紗一节，聞该公司自8月24日成立至今，前后共买进5—6千包，此区区之数，在平时經營紗业者个人尙优为之，

盖该公司之主旨在維持紗厂之生存，紗业之稳定。8月24日交易所本月期标准紗跌至151.6两，而外间16支售价人钟售160两，相差8.4两之巨，即是日之日紗16支丰年現貨亦售至156.5两，較之标准尚高3.9两，于是华厂惶然为維持生存計，始有复兴公司之設立，在交易所收购現貨之舉。夫以购进相差8.4两之棉紗，以維持現貨之銷路，而謂之为乘机抬价，則彼在交易所售出与市价相差8.5两之标准紗者是何居心？是非問徐国栋等不能知之，即以昨日而論，交易所标准紗为155.2两，而16支人钟現貨售价为162.5两，相差7.3两之多，所謂抬价者何在？

(2) 現在华厂所用做20支棉花，均在数月前买进，平均价在38—40两之间。原文謂每包紗用花350斤紡紗一包，查华厂20支用花均在358—360斤，至用棉子多或屑子多之棉花，有多至370斤者。原文謂每包紗25两，此在昔日或可做到，現在工資物料費用总在35两之间，照华厂最近低价棉花扯价30两作360斤算，加35两之开繳，每包成本为171.8两，照日前售价計算，亦只有3—4两之利益，若存花較貴之厂，或則尚有損失。以上所举数目，均以恒丰紗厂本年統計为凭，所謂抬高20两者，不知何所根据。该徐国栋在日紗售价高于华紗时，則認為天經地义，而于华紗售价高于日紗时，則为之憤憤不平，苟非别有用心，其誰信之？

(3) 此等信口雌黃，苟非喪心病狂之徒，当不出此，否則必托庇于外人或系交易所之投机分子，以未能逞其宰割华紗之欲，而为之，原无足与之計較之价值，但以其文章牽涉华商紗厂全体者甚多，不得不說明于右，即希公鑒。

华商紗厂联合会 1928年9月18日”

第三节 恒丰紗厂在棉紡織業危机下 停業和出租

一、市况一度好轉添建第三厂

民族棉紡工業的慢性危机，始于1923年，而以1925年为頂点，其后几年，仍繼續处于疲頹状态。到了1929年，因世界銀价下跌，市况出現一时性的好轉。本来1929年是世界經濟大危机爆发的第一年，欧美金本位各国的物价，先后暴落，世界銀价也一齐降低，而我国系銀本位国家，受金貴銀賤的影响，国内一般物价和紡織品市价反見上升，形成民族棉紡工業一时性的繁荣。在这个情况之下，恒丰的經營亦大有起色，在1929—1930年间，竟能一反过去几年来連續亏损的状况，获得相当巨数的盈余。1929年该厂获利数十万元，股东分紅每股3万元。

恒丰能于1929—1930年间获得相当巨数的盈余，除了市况一时性的好轉这个原因以外，还有另一个原因，那就是聶潞生和荣宗敬等于1928年秋組織了复兴公司，紗价在有組織的多头力量支持之下步步上升，恒丰通过恒大号經營投机性的买卖，也获得不少投机利潤，这样，就扩大了恒丰在1929—1930年间的盈利。

自聶潞生当家主持恒丰經營以来，年年亏损，1929—1930年的盈余和分紅，还是第一次。这一事实使他发生錯觉，认为当时已是民族棉紡工業“否极泰来”的时机，于是他想抓住这个时机来扩大生产規模，一方面通过美商美安洋行大量的訂购美棉期貨，另一方面，向浙江兴业銀行借款240万两，除偿还沙遜洋行欠款150万两

外,以其余款建造第三厂。第三厂于1930年间动工,計厂房造价为12万两,通风設備3万两,訂购紡机2万錠,大約70万两,共計85万两。

聶澐生兴建第三厂,厂房及工程設計,均委托日籍工程师,当时曾受到聶氏家族内部和同业的攻击。据說三厂建成以后,是全市华商紗厂建造和設備最好的一家,許多同业都来觀摩。

恒丰三厂于1931年正式投入生产,这是恒丰发展史上的最高峰。同年实行增資,总额自108万两增为1,512,000两,至1933年,恒丰的生产設備等情况已达如下規模:紗錠55,152枚;布机612台;工人人数3,995人;电气馬力1,800瓩;用棉量145,935担;棉紗产量40,415包;棉布产量592,780匹。

二、經營恶化及其原因

中国棉紡織工业因受銀价跌落物价上漲影响所形成的繁荣,只有短短二年,自1931年以后,就开始发生危机。恒丰的經營状况,也起了很大变化。自1931年起就連年亏本,各年的亏蝕数字如下:

1932年	240,000元
1933年	610,000元
1934年	320,000元
1935年	850,000元

在1932—1935年这4年内共計亏蝕2,020,000元。这样巨額的亏蝕,是恒丰創辦以来所未曾有过的。自1932年起开始紧縮生产和裁减人员,但并不能挽回困难的局面。

恒丰的亏蝕,表现在对浙江兴业銀行負債的逐年增加。1929

年借款总额尚为 240 万两，自 1932 年起，债务日增月累，以该厂厂房及厂基设备作押尚感不足，并以湖南种福垅的土地作为补充押品。到 1935 年停办时为止，积欠债务总额已达 400 万元之巨，和该厂的资产总额几乎相等。

恒丰的亏蚀，有其客观的原因，也有其主观的原因。所谓客观原因，主要的有下列几点：

第一，是由于世界经济大危机的波及和银价的回升。当时中国属于资本主义市场的体系，在世界资本主义国家普遍陷入危机之时，作为资本主义体系内的半殖民地半封建的国家，自也难以例外。最初几年，中国所以能处身于危机之外，乃受金贵银贱的影响，其后主要资本主义国家先后停止金本位，采行通货膨胀政策，以挽救其国内物价的倾跌，加以美国银矿资本家对政府施加压力，迫使政府采取有利于银矿资本家的政策，银价回升，中国的银元购买力也因此提高，物价乃趋相反的方向，这样，以上海为中心的国内纺织品物价指数，遂由 1931 年的 118.81 降至 1934 年的 82.2。纺织品物价的下降，一方面固是银价回升的结果，同时也受世界纺织品物价下跌的影响，这是当时中国棉纺工业形成危机的基本原因，也是恒丰纱厂所以出现巨额亏蚀的基本原因。

第二，是由于“九一八”事变的发生，民族棉纺业失去了有三千多万人民购买力的广大市场。在 1931 年以前，东北纱布市场原为日货占优势，但按 1926 年至 1930 年间东北贸易的具体情况，国产棉纱的销售量尚占该地区棉纱进口总量的 77%，棉布的销售量，尚占 26% 左右。这样广大市场的丧失，对于上海棉纺织工业自有很大的影响，而对于向以东北为主要市场的恒丰来说，尤其是很大的打击。关于“九一八”事变后日商壟断东北棉纺织品市场的情况，

当时的新聞报曾有如下的报导：“棉业中人述其所見日本在华紗厂将出品壟断东北三省的办法，略謂该项报运东三省之貨，于出口时悉先报运至大阪，假名国外貿易，借以收回统稅，再从大阪轉往东三省，复可豁免进口稅，而国布之欲运銷东北者，除统稅以外，尚須向伪組織納甚高之进口稅，故国布无法与之竞争。按吾国统稅条例規定，凡国内制造之棉紗及其直接成品，运銷国外时，免征统稅，其已征统稅者，得按照数量退还原稅，此本为奖励国产貨物，擴張販路于海外的措施。但因条例所謂国内制造四字，仅就制造之地域而言，并不問其厂主国籍，故外国亦得享此退稅待遇，名为鼓励国产輸出，而实則不啻誘掖外商来华設厂。……凡号称輸出日本之华紗，其实均系在华日厂之出品。”由于日貨壟断东北市場的结果，原以东北牛庄及营口等地为主要客銷的恒丰棉布，就被断绝去途，于是从1932年以后，恒丰的紗布存貨山积，厂内仓容很大，亦堆放不下，不得不租外棧堆存。据說，当时积压物資，即达数百万元。这是恒丰紗厂所以亏蝕的另一个主要原因。

第三，由于日商紗厂的压价竞争，紗价被迫下跌。“九一八”事变爆发以后，华商紗厂失去东北的广大市場，由于人民的爱国热情，广泛抵制日貨，全国被封存的日貨总值，約达7,000万两。这就使华商紗厂的銷路获得巨大的补偿，当时上海的日商紗厂，曾在广大人民的爱国运动的压力之下，有全部停业之议，后以日商改冒华厂商标，和无耻的中外商人將日商产品改头换面的在市上魚目混珠以及日商的阴谋詭計，終使人民的爱国抵貨运动，在当时国民党政府的媚外政策之下归于失败。日商破坏中国抵貨运动的最毒辣的方法，主要在于压价傾銷。例如在1930年（“九一八”事变的前一年）日商10支水月的售价原較华商10支人鍾每包約高2.46元，

至 1932 年，因抵制日貨运动扩大和市場危机的加深，日厂竟以低于华厂同支出品 30.85 元市价出售，其他如 20 支，32 支，和 42 支的售价，也較同支华厂出品傾跌 30—135 元，这样，中外市儉奸商，为厚利所誘，不仅为其改装商标，而且串通官場，公然走私，运銷內地，結果将华紗售价逼向下游，每包跌至成本之下 20—50 元之多。因之，华商紗厂每家亏折，而日商八家紡織公司，在 1933 年至 1936 年三年內，除东华、日华两家偶有几届亏折外，其余六家历届无不获利。

在日商紗厂压价傾銷之下，产品成本原来較一般华商为高的恒丰紗厂，自然更加抵抗不住，其所生产的紗布，自然銷售不出去了。

以上是恒丰紗厂所以出現巨額亏蝕的客观原因，茲再进而指出其主观的原因。

第一，由于投机失利，产品的成本加高。聶潞生于 1929 至 1930 年间大量訂购美棉，购进时美棉市价为每磅 0.17 美元，其后跌至 0.05 美元，亏损总額，据說約达美金 100 万元之多，其中虽包括聶潞生个人的投机損失，而以高价购进的美棉作生产原料，生产自然不利，为了减低成本，又不免粗制濫造，偷工减料，成品质量低落，銷售益为困难。

第二，由于财务制度混乱，債務利息負担甚重。聶家几个兄弟都可以在恒丰宕帳，聶潞生于购买美棉失敗后在恒丰宕帳数十万元，聶慎余和聶雋威都好賭博，也在恒丰宕帳数十万元，迄恒丰停业时为止，宕帳总数达 100 万元以上，这就使企业的流动資金发生很大困难，不利于企业的經營与周轉。加以当时对浙江兴业銀行的債務已达 400 万元，即以周息 1 分計算，每年利息負担也至少达

40 万元,在这种财务情况之下,即在平时已不胜负担,而处于全业危机价疲銷滯的局面下,益发窘态毕露了。

此外,如人事臃肿,开支浩大,盲目兴建第三厂和分配 1929—1930 年度的利潤,以及設備陈旧等等,都是导致企业亏蝕的重要原因。

总之,由于上述的主客观原因,恒丰的亏損日积月累的增大。自 1933 年起,企业的負債与资产几乎相等,企业的最大債权人浙江兴业銀行,为了“保障”其自身的利益,实质上对恒丰已进行了严格的管理,除派稽核员駐厂监督其财务收支,限制其家属各房每月各支生活費 400 元(过去聶家各房支款没有什么限制)外,并对该企业的經营活动,也采取控制与干涉的态度。但是銀行这个做法,也不能挽回頹势,恒丰本身并无积极改善經營之术,而浙江兴业銀行又不愿担負风险繼續垫款,于是这个開設 40 余年的老厂,就不得不宣告停业。

三、停业和出租与中棉公司

恒丰在經營与财务日益恶化过程中,浙江兴业銀行曾拟以 350 万元的代价了結其債权,但当时整个民族工业处于极端困难中,沒有人承受,而聶家亦以长此亏蝕,不胜负担,遂于 1935 年秋天宣告停业,同时它的附属事业——恒大号亦同时結束。

该厂宣布停业时,无条件的遣散工人 3,000 余人,(仅将工人进厂时的存工二星期的工資,发还给工人)。当时该厂在 1935 年 7 月 13 日的新聞报上发出消息一則:“本市沪东区恒丰紗厂,向有工人三千余名。素昔工作甚为忙碌,营业尙称不恶,自受市面不景

气影响后,以致营业呆滞,出品堆积,无法推銷,前日(1935年7月11日)起该厂通告暫行停工二个月,俟市面好轉,营业稍有起色,再行恢复原有工作。”

恒丰停业以后,对于债权人浙江兴业銀行来說,也是一笔很大的負担,因为厂房等都已过入该行名义,必須担負该厂一切捐稅和保險等費用;且貸款利息,无法收回,巨額資金的呆滞,造成銀行的損失,故急于将恒丰出租或出售。翌年(1936)中国棉业公司成立,銀行征得聶家的同意,将恒丰出租与该公司經營。

按中国棉业公司,是將宋孔陈四大家族的資本体系,最初資本为50万元,后扩充到1,000万元,其事业范围包括:推广植棉、原棉运銷、紗布制造及运銷、棉业仓库等四个方面。分公司及办事处設于汉口、天津、济南、郑州、广东等11处,并在产棉区如灵宝、彰德等处設有軋花和打包厂、收花处及紗布分銷处,分支机构遍于全国,为当时中国最大棉业托拉斯。投資人主要为宋系資本的中国銀行及建設銀公司,此外如交通、金城、上海、新华等銀行亦参加投資。董事长为宋子文,常务董事有胡笔江(四行儲蓄会总經理)徐新六(浙江兴业銀行总經理)等六人,总經理为胡筠庵,副总經理为黃士謙、汪孚礼(曾任恒丰紗厂厂长),襄理为聶光地(聶潞生之子)等人。

中棉公司的人事关系,和浙江兴业銀行及恒丰紗厂都有一定的联系,常务董事徐新六是浙江兴业的总經理,董事长宋子文与聶家向有交往,助理汪孚礼曾任恒丰厂长,襄理聶光地是聶潞生的儿子。这些人事关系,成为談判恒丰出租的有利条件。

根据当时浙江兴业銀行、恒丰紗厂、中棉公司三方面的协议,訂立租賃契約,其主要內容如下:

一、訂約人甲方(出租人)為浙江興業銀行,乙方(承租人)為中棉公司,見證人為聶潞生。

二、租期訂為三年。

三、在租賃期間改名為“恒丰中記紡織新局”。

四、中棉公司派胡筠庵為恒丰中記新局經理,汪孚禮為協理兼总工程师。

五、聘任聶潞生為恒丰中記紡織新局稽核及中棉公司顧問。

六、在租賃期間,恒丰紗廠所欠浙江興業銀行之債務暫時停止給息。如有虧損,由中棉公司負責,有盈餘時提5%歸聶家作為生財微利,其餘95%由中棉公司與浙江興業銀行對拆均分,浙興銀行所得利益,作為聶家償還債務之用。

七、如聶氏欲收回自辦,應先通知浙江興業銀行。其餘二方面如有意見,則在契約屆滿二個月前通知,決定是否續辦。

浙江興業銀行與中棉公司訂定租約以後,該廠即於1936年9月21日正式開工。最初開車半數,僅開日班,其後因棉市好轉,全部開工,並恢復夜班。當時紡紗以17支為多,織布以14磅粗布為多。

1936年以後國內一般物價和棉紡織品行市的上升,中棉公司租辦下的恒丰中記紡織新局的經營情況極為良好。據說自開工到1936年年底為止共不到半年時期中,即盈餘95萬元,中棉公司即根據租約辦理,以5%給與聶家,其餘與浙興銀行對分。1937年的市況繼續好轉,可望獲得更多的利潤,由於這一年下半年全國抗戰發生,恒丰淪於日敵手中,不及結出盈餘。

應該指出,中棉公司經營下的恒丰紗廠所以能於1936年半年中獲得巨額利潤,其原因,一方面固是由于市況好轉,更重要的則

是官僚資本能运用政治势力，以壟断棉花原料来降低成本，复得低利金融之便，經營自較一般民营紗厂为有利。

第四节 工人的生活 and 斗争

一、工人的工资和生活

恒丰工人的工资，比較起来一向是很低的。上海全市紗厂，以申新紗厂工资为最低，恒丰与申新差不多。这个情况，从欧战以后一直没有什么改变。

在1920—1926年间，全厂工人約有2,500—3,000人，以女工为多。細紗间一般工人工资，每天約为0.25元，最高不过0.30元，最低0.20元左右。恒丰使用很多童工，工资还要少，每天只有0.08—0.10元。有些童工，已經工作了2—3年，早已成为熟练工，但資本家仍給童工的工资。一般工人的工资，女工較男工少。例如在这一时期宋三妹同志的母亲的工资为0.20元，她的父亲的工资为0.30元。宋三妹同志最初虽是童工，因为是湖南人，并且是熟练工（曾在怡和工作），故拿成年的工资，每天0.20元。一般熟练的童工要拿成年工的工资，首先要向工头送礼，有些还要被工头抽取一部分工资作为酬謝。

工资的付給，工头按月計，一般工人按日計或按件計。清花间、粗紗间、細紗间、經紗间及浆紗间一般按日計，打包间、揀花间及织布间一般按件計。发放工资，两星期一次，如每两星期不請假者升工一天。資本家为防止工人轉厂，于进厂后扣存工资二星期，即所謂存工。如被开除或自动辞职，多被沒收。所以每个工人，等

于要替资本家白做两个星期工,也正因为有这个制度的存在,资本家动辄要开除工人,因为他们可以多增加一笔收入。

当时恒丰紗厂还盛行罰工制度,工人一有小差錯,就要被罰款,罰款每次至少 0.20 元,一般为 0.50 元,高的 1 元,有时也有超过一元的。例如在 1926 年间,女工吳玉妹,因工作疲倦,被工程师瞥見,即被宣布罰洋 1 元,吳与之讲理,又被加罰 0.50 元,吳仍不服,当被守門巡丁拉出厂外。罰款之事,无日不有。經宣布罰款后,工头即将罰款的牌子挂在車头上,牌子上写明被罰人的姓名及罰款数字。除了罰款以外,工头、工程师等还时常要打罵工人。工头在厂內作威作福。女工宋三妹同志有一次得罪了工头,当场就被毒打一頓,并且要开除她。事后她的父亲向工头百般賠礼,才保全了工作。

恒丰工人的工作时间,紡部为 12 小时,织部为 12—14 小时。紡部分日夜两班,其接替时间为早晨 6 时及傍晚 6 时。日夜班工人并非固定每星期互換一次。织部工人仅作日工。但遇市面不好,或原料脱档时,常停止夜工或日夜全停,所以工人工資收入很不稳定。

由于恒丰工人工資低,加上罰款損失,生活很苦。平日帶飯的小菜只是萝卜干,大头菜等,热天常吃餓飯。以宋三妹同志当时家庭生活为例:一家五口,內中三个人有工作,每天工資收入为 0.70 元,供养一个母亲和弟弟,在正常的情况之下,尚能勉强过去,如有意外——如疾病等支出,就要挨餓。工人遇到經濟困难,有的硬挺,有的去作小販或拉黃包車,有的借印子錢,或搖会,負担更重。

工人的工資收入很少,但每逢过年过节,就要向工头送礼,否則工作保不住。礼送得少了,也会在自己身上出麻煩。礼送得厚

些,工資可能多加些,工作分派可能好些。此外,工头的儿子弥月或生日等,还会有人来通知,要大家送礼。

恒丰工人的劳动条件一向很差,福利設施更談不到。一向为鼎家所津津乐道的龙江路宿舍,实际上是专门供工头居住的,一般工人都住不进去。工房里的安全設施很差,女工多留辮子,常被机器卷进去,工伤事故很多,而且常有因此丧生的,死了以后,厂方完全不管,根本不給什么撫恤費。有一次一个女童工的头发卷入机器,被卷去头皮,当场身死,厂方照例不理,工人们激于阶级友爱,用罢工来声援死难者的家属,厂方才被迫付出一笔喪葬費。不仅工房内的安全設備很差,而且厂内的道路也是泥地,天下雨就泥濘难行。老工人徐财富的母亲,就是因为泥路上摔交跌死的。

恒丰厂方对于怀孕的女工是要开除的,因为她们的工作效率較低。有些女工,为了保持自己的职业,不得已于怀孕以后用綁带将肚子束紧,忍着痛苦去干活。

恒丰也和其他紗厂一样,实行抄身制度。对于出厂工人,都要搜抄。搜抄的目的,不仅在防止夹带东西,而且是怕工人夹带傳单。所以恒丰资本家对于放工出厂的工人固然要抄身,就是对上工进厂的工人,也要抄身。

以上所述恒丰工人的待遇和生活情况,貫串于一个很长的时期,直到1936年出租时为止,基本情况沒有大變。但在1927年大革命前后一个时期,由于工人阶级的觉悟提高,通过罢工斗争,工資待遇略有提高,全市棉紡工人的每日平均工資,童工0.30元,女工0.45元,男工0.55元,但恒丰的工資待遇,向在一般水平之下。大革命失败以后,尤其在抗战前几年中(1931—1935),厂方借口市面不好,減低工資,取消分紅。据老年工人葛永祥同志談,他本人

是厂里的木工，工資和技工大致相同，在抗战发生之前，他的工資每天約 0.70 元左右，而一般擋車工每天只有 0.20 元至 0.40 元左右。即以最高工資 0.40 元來計算，也仅比 1920—1926 年这个时期略高三分之一而已，和当时工人生活指数比較起来，反而减低。

二、工人运动和罢工斗争

恒丰紗厂的工人运动，在 1922 年以前还没有开展，也没有发生过有组织的罢工斗争。1923 年，恒丰紗厂細紗间工人，因为忍不住工头的打罵和厂方任意罰款，才发动了第一次罢工。这次罢工，完全出于工人們的朴素的階級感情，自发的提出要求，“不准任意打罵和罰工資”，并激于憤怒的情緒，破坏了部分机器，結果这次斗争取得了胜利，工头們向工人說情，厂方也答允了工人的要求。

就在 1923 年间，在恒丰附近的龙江路成立了平民夜校。这个夜校，实际上由党所主持，专门吸收劳动人民入学，通过帮助学文化来进行階級教育。在平民夜校中，培养出不少革命青年。例如后来成为恒丰及沪东区紗厂女工的领导者宋三妹等同志，就是在这个夜校受过階級教育的。平民夜校的教员常在課余之后找学生談話，提高他們的階級覺悟。学生也经常去学校玩，找教员談。平民夜校成了工人自己的家庭。1923 年恒丰有了党的組織，恒丰的工人，在楊树浦一带的工人运动中一般都是比較先进的。

恒丰的工人，自經 1923 年罢工斗争取得胜利以后，已經覺悟到团结才有力量，加上党在恒丰工人中已起了领导作用，因此 1924 年那一年，又因为反对厂方罰款和开除工人組織了一次罢工。这次罢工，又取得了胜利，厂方取消开除工人的决定。这时，恒丰工人

在階級斗争的实践中認識了自己的力量，在这一年中进行了几次罢工，工人运动也渐渐活跃起来了。

1925年，恒丰的党组织日益壮大，并在历次罢工斗争中涌现出不少积极分子，各车间的进步力量的分布也比较平衡，故发动斗争比较容易。这一年发生了“五卅惨案”，当工人领袖顾正红被杀的消息传来以后，厂内的积极分子立即进行宣传，发动大家带黑纱并动员群众去南京路游行示威。当时全厂工人的情绪非常激昂，许多工人组织队伍上了街头，高呼“收回租界”和“取消不平等条约”等爱国口号，租界巡捕房企图用武力驱散游行示威的群众，但群众的情绪则更加高涨，巡捕房用机枪扫射群众，演成南京路流血大惨案。当时参加游行示威的宋三妹同志等回厂以后，就把情况告诉全厂工人，工人都非常愤慨，一致要求为顾正红和在南京路上流血牺牲的同志复仇，并立即进行罢工，组织纠察队，支援老怡和等兄弟厂的工人发动罢工，又配合老怡和的罢工组织，发动新怡和、瑞记、公大、瑞溶铁厂、黄浦码头等企业单位共同罢工。

当“五卅惨案”形成全国人民爱国运动以后，抵制英货和日货，也成为全民的爱国行动。这对于中国民族资产阶级来说，尤其对于正处于困难状态中的棉纺工业资本家来说，有利于他们事业的发展；然而工人的罢工，却和他们的利益有矛盾，因此，他们采取阻止的态度。恒丰实行罢工的时候，厂方曾勾结巡捕房进行破坏，但没有达到目的。该厂于1925年六月中旬曾一度复工，旋又再度罢工，厂方竟恣意捕探捉拿组织罢工的工人，并对罢工者进行虐待，当时领导爱国运动的外交后援会曾为此致函该厂警告。在再度罢工以后，厂方又动员其亲信到工人家里去劝说，威胁利诱工人去上工，爱国的积极分子还曾和这些破坏罢工的坏分子进行剧烈

的斗争。领导该厂罢工的宋三妹同志曾一度被租界捕房所拘审。

“五卅运动”以后，厂方对工人曾作了一些让步，增加工资，并同意不任意罚工和开除工人。但只是口头上答允，过了不久，故态复萌，而且进一步对于厂内进步分子派暗探监视，常借细小事故把他们叫进办公室加以“训斥”。当时厂内有个总领班姓毛的，是孟家的同乡，对镇压工人运动最为卖力。他除了公开的破坏工人运动以外，还用卑鄙的手段来涣散工人的团结。在“五卅运动”开始以前，该厂工人运动的积极分子宋三妹同志的活动，已被厂方知道，厂方知道宋在工人中很有威信，想尽办法要分化工人的团结，开除她怕会引起工人的反对，于是由姓毛的总领班想出诡计，利诱宋三妹同志的父母（也在恒丰工作），要把宋许配给在当时恒丰储蓄处工作的职员。她的母亲很赞成这门亲事，就瞒着宋三妹同志作主答应了。自此以后，就禁止宋三妹同志参加社会活动，甚至把她关起来，不准外出。后来还是这位总管泄露了实情，宋坚决反对，终于把这个阴谋反掉。但是厂方犹不甘心，索性提拔宋三妹同志当细纱间的代理宕信（领班下一级），企图以此来收买她，但宋却利用这个职务更广泛地联系工人，领导罢工斗争。到了1926年，终于被开除出去。宋被开除，是在厂方秘密布置下进行的，事先勾结巡捕房派来包探数十名，分布在各车间，以监视工人的行动，然后把宋三妹同志从细纱间里拉出来，宣布把她开除。这是恒丰工运干部被开除的第一批，以后还有第二批、第三批，然而厂方并不能分裂工人人们的团结，斗争仍剧烈的展开。

1926年10月，宋被开除以后，又发生了一次坚持11天的罢工。罢工的原因是：米价飞涨，工资太少，工人生活困难，屡向厂方要求增加工资都被拒绝。罢工于10月11日开始，向厂方提出下

列九項条件：

- (一)不准开除工人，恢复已开除工人之工作。
- (二)不准濫罰工資。
- (三)增加工資每日大洋 5 分。
- (四)每日 6 时进厂，6 时放工，不得任意延长工作时间。
- (五)皮带放长到 14 寸(因皮带短，机器快，劳动强度高)。
- (六)細紗间 1 部車回紗 1 人，10 号車 3 人 2 部。1 人如兼做他人工作，工資应照加。
- (七)承認工会有代表工人之权，不得干涉工会收月費。
- (八)开除領班某某。
- (九)罢工期內工資照发。

这个罢工經坚持斗争，取得最后胜利，厂方允加工資每日 2 分。

1927 年 1 月，又发生罢工，这次罢工的規模比上次更大，全厂工人都参加了斗争。罢工的原因是由于厂方企图停发原有的年底花紅(头年对全体工人都发花紅，本年仅发给拿摩温和工头，其余一律不发)，工人要求按例照发，厂方拒絕接受，工人就实行罢工，厂方竟要求捕房派巡捕来彈压，工人坚守車间不散，并与巡捕发生冲突。斗争坚持 20 余天，結果又是工人胜利，厂方并承認补发罢工时期的工資 1 个月。

自 1927 年 4 月 12 日以蔣介石为首的国民党反动派叛变革命以后，上海工人处于白色恐怖之下，工人的罢工被視为非法。但恒丰工人，仍多次发动罢工，終因白色恐怖和黄色工会的活动加强，罢工多数失败。虽然如此，但恒丰厂的工人并不气馁，为了爭取工人阶级的解放，多少年来，他们仍然一直坚持着不懈的斗争。

第四章 敌伪統治时期恒丰紗厂的被劫管 (1937年8月—1945年8月)

第一节 “八一三”事变后上海华商紗厂的 的损失和恒丰紗厂的被劫管

一、“八一三”事变后上海华商紗厂的灾难

1937年“八一三”事变爆发以后，上海的民族工业遭受了空前浩劫，其中尤以棉紡工业最为严重。据日本紡績联合会的估計，在抗战期間，我国民族棉紡工业被毀于战火者，紗錠約为30万枚，綫錠約为2万枚，織布机約为4,600台，遭受重大损伤者，紡錠約計50万枚，綫錠約計5万枚，織布机約計5,000台。光就上海來說，租界以外被毀的华商紗厂的紗錠約計157,981枚，綫錠約計20,120枚，織布机約478台，開設在租界內的华商紗厂，虽未受炮火損失，但在日軍警备地区（苏州河以北的租界区）的各厂，大都被劫管。战事发生以后租界內的华商紗厂，紛紛改变国籍，利用外商名义来保全产权。当时改变为英美商国籍者，有崇信、中紡、信和、統益、申新二厂和九厂、永安三厂、保丰、安达、合丰、德丰等厂。1941年12月8日太平洋战争爆发以后，对于英商怡和、楊树浦、公益及綸昌等四厂作为敌产被接管，全部停工；对于曾利用英美商名义的华商紗厂，則实行所謂“軍管理”，委托日商紗厂代为經營。

战前上海华商紗厂的設備，計有紗錠1,114,408枚，至1942年止，因战争毀坏及被劫管，減至356,733枚，仅及战前三分之一；

布机亦自战前的 8,754 台減至 4,212 台,仅及战前二分之一。相反的,日商紗厂在战前的紗錠原有 1,311,412 枚,布机原有 17,283 台,至 1941 年太平洋战争以后,劫管了大部华商紗厂和全部英商紗厂的設備,紗錠增加 889,677 枚,布机增加 11,059 台。在战前,上海华商紗厂的比重原占 42%,日商紗厂的比重原占 49%,英商紗厂的比重原占 9%;太平洋战后,英商紗厂完全被劫管停业,华商紗厂的比重仅占 16%,而日商紗厂則占 84%。从这一事实看来,1941 年以后,上海的棉紡織工业,已完全在日商資本掌握之中,而名义上属于华商資本的仅存的紗厂,大部俯首听命于敌伪的控制,表面上独立經營,事实上已变成日本資本的附庸了。

二、聶家“保产”活动和被指定“軍管理”

恒丰紗厂設于上海租界內的楊树浦路,虽然在“八一三”战事中未受战火的毀坏,但当时虹口及楊树浦一带属于日軍的警备区,因此战事一发生,苏州河以南地区就和虹口隔绝交通,工人无法去上工,工厂就停頓下来。在战事尚在上海近郊激烈进行时,中棉公司曾托意大利籍神甫与日方交涉,要求将厂中原料和成品运出,沒有成功。在厂中和棧房虽派人駐守,但以战争初期,秩序很乱,所存物資被日本浪人和地痞流氓所劫掠破坏,損失很大。1937 年年底,中国軍隊撤离上海,中棉公司便商請恒丰債权人浙江兴业銀行的同意,停止租賃关系。此时浙江兴业銀行为保全自己的債权利益,拟仿效当时申新及永安等华商紗厂的办法,假借外商名义,以保全产权。这个計劃,立即取得聶家的同意,协议由双方共同負責进行。当时上海有一家英商祥兴洋行,經營中英貿易,主持人馬夏

尔与浙江兴业银行总经理徐新六和恒丰厂主聶璐生等素有交往，就托他出面组织英商振业公司，向英国注册，资本定为270,000镑，分27,000股，于1938年初正式成立，由馬夏尔担任董事长名义。该公司原为虚设，虽在浙江兴业大楼设有写字间，但平时并无银钱进出，亦无固定的办事人员。振业公司成立以后，即将原抵押与浙江兴业银行的押品如厂基、厂房、机器等都过入振业公司户名，而同时将振业公司的股票27,000股，全部交浙江兴业银行掌执。这意思就是振业公司为恒丰纱厂的合法债权人，而浙江兴业银行又为振业公司的合法债权人，但前者公开，后者不公开。浙江兴业银行与聶家所以要这样做，只是为了把恒丰纱厂伪装为英商的产业，企图在英商产业的掩护之下逃避日本人的管理，和保全其产权。

但是，聶家和浙江兴业银行这个做法只是枉费心机，日本的军国主义者并不理这一套，相反的，自1938年5月起被指定为军管理工厂，由日军委任日商大康纱厂来“经营”了。

当时被日军指定为军管理的华商纱厂，尚有申新第五、六、七厂，永安第一、二、四厂，以及振泰、大丰、鼎新、恒大、振华等16个工厂，共有纱锭644,584枚，线锭41,703枚，布机4,815台。

第二节 恒丰纱厂的变质——从“军管理”到“合办”

一、大康纱厂威胁利诱要求“合办”

恒丰被日军宣布为“军管理”工厂，并委任大康纱厂为经营人

后,大康即于1938年5月派员管理,并修理机器,于同年10月间正式开工,进行生产。

按大康紗厂是“大日本紡績株式会社”所屬的在华分厂。它是日商在华棉紡企业中大型厂之一,厂址分設在青島和上海,战前两地共有紗錠 253,772 枚,綫錠 52,136 枚,布机 4,368 台,其中設在青島的,計紗錠 137,572 枚,綫錠 14,136 枚,布机 3,000 台,1937年“七七”抗战以后,全部被毀。上海厂基本完好,未受损失。它在上海方面接受日軍委任,接管了八家华商紗厂,这八家紗厂的設備总数,和它在青島被毀的設備总数大致相等。可知日商在他们的軍国主义侵略战争中所造成的損失,就依靠劫夺中国的产业得到补偿。

但是,所謂“軍管理”,顧名思义,是战时暂时性的强制处理,这对于日本資本家來說,尙不能安心作为自己的财产来永久占有。当时日本資本家和軍閥,他们都有这样的想法:以“中日合作”,作为永久的中日經濟合作的基本方式,来改組現行的經營(軍管理)是最妥善的办法。所謂中日合作,就是中日合办,通过中日合办,来培养中国民族資本家对日的依存心理,消除他们的排日情緒,从而解决中日“滿”紡織工业间所存在的問題。

这个想法,正是大康資本家的想法,也是当时日本的“国策”。〔注〕

因此,大康資本家在“国策”支持之下,对翦家开展了政治攻势,他们所采取的方式就是威胁利誘。这个工作,早在抗战初年就已开始。

〔注〕 名和統:战时中国紡織業的动态及其問題, 东亚共荣圈及纖維产业第 187 頁。

据聶潞生談，“在1937年12月日紗厂联合会理事长船津辰一郎〔注一〕約我去談，謂恒丰現为大康紗厂所占据，要求与我们合作，当时我拒絕了。……我家有公款一万余元，用种福堂的名义存在交通銀行，日人說我的名字在黑名单內，禁止提存〔注二〕；后来日人經多次調查，始将该款发还，从1938年起，迄1941年止，每年有日人用各种方式劝我同大康合作，或威胁，或利誘……。”

聶家在抗战初年还没有同意和大康合作，这也是事实。

二、聶家终于妥協同意“合办”

1939年汪精卫的傀儡政权成立，日本軍閥想利用它来分化和瓦解中国全民抗战的力量。汪精卫为增强其汉奸卖国政权的資本，曾要求日方开放軍管理工厂，以拉攏民族資本家的收类，并爭取他们的支持。日本軍国主义政府，为了麻痹中国人民和民族資本家的思想，曾发表所謂近卫声明，表示对“新政权”的“友好”。1940年3月，又由駐华派遣軍总司令西尾发表声明，表示可以发还軍管理工厂，并緩和物資統制，但是这些声明，遭到日本在华商人和駐軍的反对，他们的理由是：“假如將軍管理的工厂发还给中国业主，和开放淪陷区內的物資統制，将削弱作为調度軍事財政主

〔注一〕 船津辰一郎与聶家向有交往，1903—1905年間聶緝槻任浙江巡撫时期；船津任駐杭領事，曾有外交上的交接。国民党时期，船津曾任駐滬总領事，退职后任国民党上海市政府的顧問和日本在华紗厂联合会理事長，与聶潞生等相識。

〔注二〕 太平洋战争爆發后，租界被日軍占領，交通銀行被接管，派駐所謂監督官，对于認為有“敌性”嫌疑的中国人，一律禁止付款。惟經日大藏省駐滬財務官的審核后可以照付。

要手段的日本軍用票的物質基础”。因此未能实行，声明等于具文，汪精卫伪政权也沒有能在这方面捞到什么資本。直到1942年太平洋战事愈来愈趋向不利的时候，日本軍閥为了緩和其鉄蹄下中国人民的情緒，和为日本資本家长期利益打算，才决定有条件的发还軍管理工厂。然而这个决定，并没有放弃他们原来的主意，所謂有条件的发还，就是說，要把暂时性的軍管理改变为永久性的占有，其办法就是原属中国資本的企业，改組为“中日合办”。否則，就必須拿出一笔巨額的資金，作为所謂“复旧費”交給受托管理的日商紗厂，以贖回本来属于中国資本家自己所有的产业。当时聶家就接受这个办法，和大康紗厂成立协议，于1943年2月4日正式成立所謂“恒丰紡績株式会社”，并向日本領事館注册（号碼为5087）。这就是說，聶家已完全承認这家恒丰紡績株式会社属于日本国籍的企业。

根据国民党經濟部接管档案和聶云台給国民党敌伪产业管理局的呈文內容来看，聶家与大康紗厂协议“合办”恒丰紡績株式会社的經過情况是这样的：

在1942年8—10月间，聶家以聶潞生为代表，偕同他的儿子多次与日本官商方面接触，商定“合办”原則，于1942年8月间在日軍部主持之下与大康紗厂簽訂临时契約，又于9月10日簽訂正式契約，其主要內容有如下几条：

第一条：訂明应設立日本国籍的公司

第四条：訂明資產估价应服从日軍专家的审定

第五条：說明解除軍管理为日本軍部的方針

第六条：訂明新公司成立后一切經營管理均由大康紗厂担任。

1942年10月10日，在日軍主持之下举行所謂“发还典禮”，同时参加这个所謂发还典禮的尙有其他华商紗厂多家。

举行“发还典禮”以后，恒丰厂主聶家（以聶潞生为代表）即与大康紗厂（以胜田操为代表）協議，于1943年2月4日正式合办“恒丰紡績株式会社”，資本中日各半，总额定为500万日元。出資方式，聶家以恒丰紗厂的固定資產作为資本。按当时日方估計，恒丰全厂固定資產总值为3,829,653日元，除应出資本250万日元发給股票外，聶家尙可找进現款1,329,653日元，而大康則要求补偿所謂复旧費500,000日元，聶家实得829,653日元。聶家以此偿还浙江兴业銀行的債務外，尙有多余。聶家又出售恒丰股票2,250股給大康紗厂，得价款135,000日元。

聶家于1936年前共欠浙江兴业銀行借款白銀215万两，及伪法币1,315,788元，两共合計伪法币4,322,751元，当时約值黄金4万两。聶家于1942年10月与大康紗厂合作后，即于同年12月28日以伪中儲券4,036,291元（当时約合黄金1,000两）偿清全部借款。其內容如下：

（一）1933年4月6日以恒丰厂基押借180万两，折合当年銀元2,157,482元。1942年12月28日以伪中儲券2,347,829元偿还。

（二）1933年4月6日，以恒丰設備押款10万两，折合当时銀元139,860元。1942年12月28日以伪中儲券155,512元偿还。

（三）1933年4月6日以恒丰厂基押款25万两，折合当时銀元349,650元。1942年12月28日以伪中儲券405,209元偿还。

（四）1933年7月1日以恒丰設備押借銀元985,758元。1942

年 12 月 28 日以伪中儲券 721,216 元償还。

(五)1935 年 4 月 3 日以湖南土地 3 万余亩押借伪法币 14 万元。1942 年 12 月 28 日以伪中儲券 153,801 元償还。

(六)1933 年 4 月 27 日以本市房地产五处押借銀元 14 万元。1942 年 12 月 28 日以伪中儲券 155,518 元償还。

(七)1934 年 6 月 29 日以恒丰設備押借銀元 5 万元。1939 年 12 月 21 日以伪法币 97,204 元償还。

聶家以仅值黄金 1,000 两的代价,償清价值 40,000 两的債務,而且这 1,000 两的代价,还不是从聶家的腰包里掏出来的,因此对聶家來說,正如获得一笔横財,而这笔横財的获得,实以日軍的支持为后盾,銀行方面在当时具体情况之下,也不得不認亏了結。聶家所以欣然接受“合作”,道理也許就在这里。

1943 年恒丰紡績株式会社正式成立时,双方协议,推定董監事如下:

恒丰紡績株式会社董事及監事名单

日方	代表:	董 事 长	山寺源吾
		常 务 董 事	野 本 茂
		董 事 兼 厂 长	島 佐 十 郎
		董 事	清 澤 元
		監 事	胜 田 操
聶家	代表:	常 务 董 事	聶 潞 生
		董 事	聶 管 臣
		董 事	聶 光 琦
		董 事	聶 慎 余
		監 事	聶 留 康(即聶含章)

以上所述,是聶家在日本軍部主持下和大康紗厂“合作”,把恒丰改組为日本国籍的企业的經過。然而,据聶云台給国民党敌伪产业管理局呈文,說是聶家与大康紗厂“合作”是被日本軍部强迫的。但根据下列几点事实,聶家与大康合作,又非完全处于被动的地位。

(一)据聶家旧帳記載:在恒丰未解除軍管理之前,即 1942 年 8 月 23 日曾宴請大康紗厂人员和船津;10 月 9 日(发还前夕)曾宴請吉田,11 月 28 日又宴請大康紗厂野本等。

(二)偿还浙江兴业銀行欠款,和自該銀行取回抵押品地契等,由聶家自己办理。

(三)聶家向浙江兴业銀行押款,除以恒丰厂产为押品外,尚有湖南土地 3 万余亩,聶家自大康紗厂取得找款 829,563 元,不仅贖出恒丰厂产,而且也替聶家还清其他債務,所以聶家接受这笔款項并不能証明出于被迫。

(四)聶家与大康“合作”的同时,又出售股票 2,250 股給日方,代价 135,000 日元,較市价为高,当时可购黄金約 200 两。聶家原占总股权的 50%,自出售 2,250 股后,聶家的股权減为 45.5%,大康股权增为 54.5%,这一局面的造成,聶家在向伪經濟部申請发还呈文中,并未有任何說明。

(五)“恒丰紡績株式会社”的董監事名单系經双方协议,聶家参加者有 5 人之多,除按月接受車馬費外,并按期分得股息和紅利,并未有拒絕的表示。

(六)与“恒丰紡績株式会社”成立的同时,聶家还与大康紗厂共同出資設立宏康紗布号,資本伪中儲券 100 万元,聶家与大康各半,經理由聶家人员担任,这一企业,以經營棉紗棉布为业务。而

其性質如何，經營的情況又如何，聶家在申請發還活動中，亦未作任何說明。

三、聶潞生參加偽商統會主持收購棉紗布

聶家醞釀和大康紗廠“合作”過程，也正是當時聶家中心人物聶潞生參加敵偽物資統制（搜括）組織的過程。

由於日敵在太平洋和中國大陸作戰失利，日本國內生產發生嚴重的困難，許多工業因為主要原料（如煤、鐵、石油、棉花等）來源斷絕而停頓，為了維持日本軍國主義的垂死掙扎，就大規模的在其占領地區進行搜括和掠奪。當時日本軍閥的傀儡汪精衛政府，奉命組織了所謂“全國商業統制委員會”，於1943年3月正式成立，以唐壽民為理事長，聶潞生以棉製品聯合會（由紗廠、布廠、針織廠、紗號、布號等五個同業公會組織而成）理事長的身份，擔任偽商統會的理事。同年3月敵偽行政院公布“收買紗布暫行條例”，根據這個條例，在偽商統會之下設立紗布收購處，由聶潞生兼任該處處長。紗布收購處的業務，就是具體執行敵偽行政院公布的收買紗布的任務。

根據聶潞生自述，他參加偽商統會和主持收買棉紗布的動機和經過情況是這樣的：

“1943年春，南京偽府命令成立商統會，同時成立棉製品聯合會，各業推我出任理事長，我因此事純系國人組織，不欲過分傷同業之感情，即允擔任。同年6月間，日人欲收買棉布為國有，雖為同業反對，但日人勢在必行。7月間公布收買方案，由商統會執行，唐壽民要我擔任（收購處處長），……各同業以此事必以同業中

操守可信者担任，则商民无形损失可以减少。若由伪政府或日方指派，则商民间接受害，更不堪设想，劝我为大众牺牲一切。我当时因见重庆政府种种腐败情况，深为失望，认为国家危亡即在目前，家产已遭毁灭，个人浮名，更何足计，即徇同业之请，勉为担任。”

聶潞生又说：“做这件事明知是众人怨恨的，但终要有个人负责去作，……后来的是非毁誉，以及国法的裁制，更无暇顾虑。我当时是抱这种精神去做的。”

照聶潞生说来，他参加敌伪物资“统制”组织是“徇同业之请”，出任“艰巨”，为“大众牺牲一切”的，但当时的具体情况怎样呢？且看当时纱布业者的反应：

“敌伪政府收买纱布条例公布之日，震动四方，业中人欲哭无泪，欲逃无方，只能任其宰割捆载以去，其为公然劫夺，盖无疑义。其中虽有些微保留量之规定，然不及总收买额之什一。且棉布号，后又经扩充所谓门市配给，终于一空。存有纱布者稍有留延，则值骑立至。敌伪军宪及经济保安队等，又到处以调查纱布为名，明劫暗榨，借端骚扰，经其蹂躏者，什九不得饶免，乃致营业停顿，开支反复增加，此情此境，纱布业者所受经济上、精神上之打击，永不能忘怀！”

据统计：当时被伪商统会强制收买的棉纱布厂商的总损失为伪中储券6,938,731,000元，按当时金价每两8,000元计算，共合黄金867,346两。这个损失是多么严重。按当时棉纺织厂和纱布店号家数平均计算，每家损失在一千万元以上。

上海棉纺织厂商，遭此浩劫，元气大伤，因此无法维持经营而停业的比比皆是，厂商失业人数当在30万人左右。在纱布收买

之前,全市紡織染工厂原有 1,200 余家,至抗战胜利时重行登記开业的尚不到 600 家,棉布商和門市店原有 2,000 余家,胜利后仅存 700 余家,紗号原有 1,000 余家,仅存 400 家左右。

这些事实,都說明敌伪统治者掠夺和摧殘中国民族产业是如何的严重。中国人民,无不切齿痛恨。聶潞生当时担任伪职,为敌人搜括物資,他的罪过,人们一望可知。

第三节 日商占管下恒丰紗厂的經營管理

一、經營概况和生产設備的變化

1938 年 5 月,恒丰被宣布为“軍管”后,即由日商大康紗厂派員修复机器,于同年 10 月正式开工。最初运轉的机器,仅为原設備的三分之二,即紗錠 35,280 枚(原为 54,544 枚)、布机 400 台(原为 614 台),直至 1943 年春改組为“合办”时为止,生产一直維持这个規模。

在日人占管期间,恒丰的一切經營管理,都按照大康的制度,管理人员包括厂长、工程师等中高級人員在內,共 19 人,也由大康派来。

恒丰被占管初年(1938—1940),因为全国紗厂毀坏甚重,产量銳减,所以棉市供不应求,在沪开工的紗厂,无不获得巨額利潤,恒丰自不例外。抗战胜利后,据聶云台向国民党敌伪产业处理局要求发还产业的呈文中指称:恒丰在大康占管 5 年中,其純益总額为 145 万日元,但凭常识推断,实际盈余,远較此数为巨。

1943 年春聶家与大康“合办”恒丰以后,經營实权仍操在大康

手里。惟此后因日军事节节失利，生产规模日益减缩，除生产少量的民用棉纱布外，主要接受日本军需任务，制造军毯和军袜。

自1943年4月起迄1945年8月15日日本宣布无条件投降那天停工时为止，恒丰的设备发生如下的变化：

1943年4—5月

设备的减少：以细纱机20台，计纱锭6,780枚，作为废铁而出售。

设备的增加：购置摇袜机163台，及附属机器一整套。

1943年7月

设备的减少：老细纱机45台，计纱锭18,016枚，

老梳棉机48台，

老织布机17台。

(以上均作为废铁捐献给日本军部)

设备的增加：新式细纱机30台，计纱锭12,240枚，另附属机器一整套。

(上项机器系从军管理英商怡和纱厂搬来)

1944年8月

设备的减少：细纱机15台计纱锭5,760枚，

导经纱机2台，

梳棉机8台，

三道粗纱机2台，

织布机40台。

设备的增加：75吋宽织布机64台，

轧绒机4台，

缝边机6台，

另附属机器——整套。

根据上列生产設備变化的情况以观,可知該厂改組为中日“合办”以后,生产規模日益減縮。光就紗錠設備来看,三年之中,作为廢鉄而被捐獻和出售的共計 30,555 枚,而增加的仅从怡和紗厂搬来的 12,240 枚,两者相抵,实际减少 18,316 枚。这說明自太平洋战争发生以后,日本統治下的生产和交通運輸情况极为恶劣,为了在軍事上作垂死的掙扎,不得不将尚有使用价值的旧紗錠作为廢鉄捐獻給日本軍部,去制造軍火。恒丰情况如此,其他紗厂的情况也如此。这是对其占領区生产力的严重破坏和摧殘。在当时棉制品的供应大感不足的时候,竟不得不毀坏生产資料去滿足軍事的需要,这說明帝国主义的战争是如何的殘酷,同时也暴露出当时日本帝国主义的軍事和經濟力量,已到了日暮途穷的地步。

二、“合办”时期的財務情况

在軍管时期,恒丰的財務情况是作为軍事机密,不公开发表。“合办”以后,虽然每届有营业报告書,但我們未能掌握系統的資料。下列的損益計算書和盈余分配表,虽未必真实,但亦能反映出一些財務情况。

(一) 恒丰紡績株式会社損益計算書(单位日元)

收入之部	自1943年11月26日 至1944年 5月25日	自1944年11月26日 至1945年 5月25日
銷貨——成品	4,312,621.44	18,377,772.00
銷貨——下脚	276,809.31	446,526.26
杂收入	66,500.00	1,134,762.88
利息收入	17,375.78	14,232.62
合 計	4,673,306.53	19,978,297.25

支出之部		
銷貨成本——成品	4,001,523.00	16,770,481.90
銷貨成本——下脚	38,409.50	205,152.50
利息支出	8,467.25	46,711.52
杂捐費	12,832.87	912,495.79
合 計	4,161,232.62	17,934,841.71
本期毛利	612,073.91	
除固定資產折旧	150,000.00	
本期純益	462,073.91	2,038,455.35

(二) 盈 余 分 配 表

項 目	自1943年11月26日 至1944年 5月25日	自1944年11月26日 至1945年 5月25日
本期純益	462,073.91	2,038,455.35
上期滾存	140,517.40	300,481.21
合 計	602,591.31	2,338,936.56
分配如下		
法定公積金	50,000.00	200,000.00
固定資產折旧		400,000.00
职工紅利	20,000.00	72,000.00
職員退取公積金	20,000.00	70,000.00
股東股息及紅利	250,000.00	500,000.00
特別公積金		200,000.00
盈余滾存	262,591.31	396,936.00

根据上列二表以观，我们对于变质后的恒丰的财务情况可以得出如下几点概念：

第一，从损益计算书所列的收支数字来看，1945年上半期主要收支项目（如销货与成本）的金额，都较1944年同期增加400%以上，但这一情况，并不是说明再生产规模的扩大（因为生产设备和工人数都有减少），而是说明军用票购买力的低落，物价的上涨，

也从而說明利潤的扩大是加强对我国工人剝削的結果。

第二，損益計算书中利息收入的减少，就是表示企业的銀行存款的减少；而利息支出的增加，則是表示企业利用銀行資金的增加。这一情况，都是通貨膨胀时期的必然現象。

第三，損益計算书中 1945 年上半期 杂捐 的支出为 90 余万日元，几为该期純益的 50%，而为 1944 年上半期同項目支出的 7 倍以上。这笔巨額的支出，决不是一般性的捐費，其中大部分是对日本軍部的獻金。

第四，从盈余分配表中可知，1944 年上半期的純益 46 余万日元，合利潤率 9.24%；1945 年上半期的純益 203 万日元，合利潤率 40.77%。两期股东股息及紅利共为 75 万日元，合股息率为 15%。由此推算，自 1943 年春迄 1945 年 5 月为止，这二年中，聶家所得的股息当在 70 万日元以上。〔注〕聶家所得股息尙且如此之多，則实际掌握經營权的日商大康紗厂剝削所得，自然更为巨大了。

三、工人的生活与斗争

恒丰在“軍管理”的初年(1938—1940年)产品銷路很好，机器全部开足，工人最多时达 2,080 人。但自太平洋战事发生后，因原料(棉花和煤)来源受阻，生产規模被迫減縮，工人人数也逐渐減

〔注〕聶家占总股权 50%，除出售給大康 2,250 股外，共計 47,750 股，每股日元 50 元，共計 2,387,500 日元×2 年股息率 15%，共得股息 716,250 日元。

少，在抗战胜利前夕，仅有 1,000 人左右。

軍管时期恒丰的工人，部分系从大康調来，大部从农村招来，其中以苏北籍及山东籍为最多。工人进厂工作，一般通过招工头，并須付出相当于 7—14 天的工資的礼物或現金作为酬謝費用。

当时恒丰工人工資，大致与一般华厂相同，普通工人每月工資所得，仅能购米 3—5 斗，副領班一級职员工資，大約可购米 5—7 斗。工資最初为貨幣工資，其后因通货膨胀，物价上升，經過一定的斗争，才爭取到每人每月搭发配米 8 公斤。工資最初每半月发一次，1941 年以后，因为美机常来襲沪，工人多怕上工，日人为維持生产起見，改为每周发薪，后来又改为每天发薪。

日籍职员工資較高，并以軍票計算，一般可不受物价影响，生活有保障。領班以上的职员，都为日本人。每月最低工資大約为軍票 100 元左右，折合实物，約为白米 6 担左右。日籍技术人员和高級职员，所得更多。

工人貨幣工資，最初发給軍票。而当时商店并不收受軍票，工人于領到軍票工資以后，必須兌換伪中儲券。在兌換中受到錢兌店的剝削。当时楊树浦一带日商紗厂，都在同一天內发工資，因为兌換軍票的人很拥挤，錢兌店就乘机压低兌換率，工人在这方面吃亏也不少。

日人占管經營下的恒丰，也采行所謂存工制度，每个工人进厂，必須存工 14 天，凡因跳厂或被开除，14 天的存工往往被沒收。

罰款制度也很盛行。例如，出次布一次，至少被罰款 0.20 元，因过失被罰款的更是家常便飯。

当时每年年底分紅一次，工人所得极微。对职员及部分熟练

工則每年請吃飯一次，飯后每人分发装有 7 天至 15 天工資的紅封袋，每人數目不等，以此來攏絡一部分工人。

工時一般為 12 小時，分日夜兩班，日班自上午 6 時至下午 6 時；夜班自下午 6 時至翌晨 6 時。日夜班均有 15 分鐘的休息時間。

在“軍管”和“合辦”時期，還進行嚴格的抄身制度。如果被發現有人夾帶東西出廠，抄身就特別嚴緊，甚至連衣服和鞋襪要脫光，即使在冬季天氣很冷也不放鬆。這種事情，每個月總要碰到幾次。尤其在侵略戰爭的後期，對工人防備更嚴，不僅出廠時要遍體抄身，進廠時也要抄身，連飯盒子也要打開來看，恐怕有抗日的傳單或危險品夾帶進來。

勞動安全設施很差，工傷事故常常發生。工人患病，女工懷孕或請假逾期三天，都要被開除。吃飯既無飯廳，也無吃飯的時間，工人只得一邊工作，一邊吃飯。因此工人的健康情況很差，經常生病，出勤率很低。廠內雖設有醫務室，但只是為了包紮輕微的外傷，擦擦紅藥水而已，真正有病，就得自己設法治療。

廠中日籍職員打罵工人是常有的現象，對工人的大小便也有規定的時間，如日籍人員下車間檢查，發現某個工人不在場，就會闖進女廁所把女工從馬桶上拉起來，強迫她去工作。

在搖車間曾發生一次嚴重的侮辱工人事件，事情大約發生在 1939—1940 年間。當時因年終盤存，發現缺少棉紗，日籍職員就將車間的拿摩溫嚴刑拷打，並要他招出同謀者，拿摩溫招不出，就強迫全車間工人排隊依次在拿摩溫面前一個個的通過，通過時只要拿摩溫點一下頭，就表示這個工人是同謀者，立即把他抓出來拷打。原來這個拿摩溫已被打得神志不清，他胡亂點頭，因此有許多

工人受折磨。

另外，有一次布房少了布匹，日籍职员认为是布房拿摩温偷窃的，就把他吊在门口毒打，打得晕厥过去了，再用冷水泼醒，然后又打。

这些惨痛的遭受是说不尽的。老工人们谈起往日的事情，还有切齿之恨。

当时恒丰工人受到的待遇是惨酷的。他们除了进行自发的罢工斗争以外，往往采取磨洋工和破坏物资机器的办法作报复。日籍人员不在车间时，就轮流地放步哨、睡觉、谈天、让机器开空车。日籍职员来车间时，则由步哨作暗号或口哨，大家立即工作，不露破绽。因此，工作效率很低，锭扯仅为0.56磅，台扯仅为20码。而耗棉量很大，每件棉纱耗棉425斤。每个工人一般看细纱锭200—300枚，布机一般为1—2台，织毯机一般为一人1台。

工人们为了反抗日本资本家的压迫，还经常敲破筒子和破坏钢丝车，弄断钢轴。有一次还有人在清花间放上火药，准备烧毁原料，结果被日人发现，没有成功。虽然日人又吊打了不少工人，但没有一个人说出是谁放的。

在日人占管时期恒丰工人的斗争是剧烈的。这个斗争之所以剧烈，因为它既是表现为阶级的矛盾，又是表现为殖民地半殖民地人民对帝国主义的斗争。

第五章 抗战胜利后聶家收回恆丰紗厂 产权和企業的改組 (1945年8月—1949年5月)

第一节 聶家收回产权的經過

一、抗战胜利初期伪經濟部及中紡公司的接管

1945年8月抗战胜利，日本宣布无条件投降后，日商大康紗厂即将“恆丰紡績株式会社”私自移交給聶家，聶家即于8月20日派聶含章等人前去接收。

据說，聶家接管恆丰，事先曾取得国民党留沪人员蔣伯誠的同意。当时国民党軍隊尙未开到，馬路上仍由敌伪軍警站崗，聶家一时不敢开工，只是把厂房和倉庫貼上封条。9月初，伪經濟部在沪設立特派员办事处进行“接收”。恆丰因曾与日方合作，被視作敌伪产业，伪經濟部于9月20日派蔣乃立負責接收，聶家被迫退出，并将私自运出藏匿的棉布1,260匹退还。

伪經濟部接收恆丰后，于11月10日正式开工生产。当时该厂原有紗錠35,324枚、布机464台，但最初运轉的仅6,000枚左右，职工人数共500—600人，較之日寇經營时期的規模大为縮小。

恆丰开工后的第五天，伪經濟部改派吳德明为厂长。不久，国民党以接收原日商紗厂为基础，成立“中国紡织建設公司”。1946

年1月16日将恒丰紗厂划归该公司管轄，并改名为“中国紡織建設公司第20厂”，厂长最初仍由吳德明担任，至3月1日改派龔蔭三为厂长。恒丰从被伪經濟部接收至改組为中紡20厂，其间历时仅六个月，而三易其厂长，說明当时国民党的劫收工作是如何的混乱。

二、聶家收回产权活动及发还經過

1945年底，伪行政院长宋子文飞沪視察后，頒布所謂处理敌伪产业条例，其中有一条这样規定：“凡工厂被日寇强迫合作的，如能提出确切証件，即可申請发还。”继即在沪成立“敌伪产业处理委员会”及“敌伪产业处理局”。因为聶云台与宋子文本来有交誼，而“敌伪产业处理委员会”的主任委员徐寄廡系浙江兴业銀行董事长，战前原有业务上交往关系，“敌伪产业处理局”局长刘攻芸是聶含章的老上司，并有亲戚关系，聶家就利用这些人事关系，以聶云台个人名义，向上述各机关申請发还。

此外，聶云台还以英文函致宋子文，并附以浙江兴业銀行經理罗郁銘具名的英文証明函。致宋函发出以后，又通过聶含章的表兄伪軍政部次长俞大維向宋子文說情。在这样大規模的活动之下，“敌伪产业处理局”及伪經濟部特派员办公处于1946年3月底先后批示：“恒丰原有的厂产准予发还，惟恒丰收受日方资产作价找款日金829,653元，连同聶家售給大日本紡績会社的股票2,250股所得日金135,000元，共計日金964,653元，应按照收受时汇率合当时法币，再按目前（按：指发还时）指数折合应繳法币1亿8千万元，限一个月內繳清。”又1946年3月28日伪經濟部特派

员办公处召开发还会议，聶含章代表业主列席参加，經討論决定如下：

(一)关于設備方面属原业主者应即发还，其在开工增添設備者，购置費用由业主归还。

(二)其属于日人增益及寄存部分，以政府迁出为原则，但双方同意时得由业主承购。

(三)工人全部由业主繼續雇用。

(四)职员业主方面承認留用工务人员 10 人，余由紡建公司撤回，惟紡建公司主張以全部留用为原则。

(五)接收期间全部費用由业主归还。

关于上列第(二)項所指日人增益机件、中紡接收后的修理敷設費用及当时成品半制品和車面原料等，商定由业主承购，估价共計伪法币 2 亿 2 千 8 百万元。

聶家收回产权活动终于达到了目的。聶含章在这个工作中出了很大的力。此时聶潞生虽是聶家的当家人，但因在敌伪时期曾任伪职，不敢公开活动，申請发还的呈文，也由聶云台单独出面，聶潞生退居幕后。

这一次聶家活动的成功，聶含章的表兄伪軍政部次长俞大維从中帮了很大的忙，他曾直接向伪行政院长宋子文悬情，因此聶家能順利收回他们的产业。在恒丰正式发还以后，聶含章贈送俞大維股票 10,000 股，并請他当恒丰董事。聶潞生为了酬謝俞大維的帮助，另贈俞母股票 20 万股。聶家与俞大維本来是至戚，而俞在当时又是四大家族统治集团中的显貴，通过恒丰的股份关系，两家的关系自更加密切。曾在敌伪时期出任伪职的聶潞生，因而也能在后来公开露面。

聶家以伪法币 18,000 万元的代价(約合当时黄金 1,000 两左右)取得价值数万两的产业,这在聶家來說,当然是一件額手庆幸的大喜事。1946 年 5 月 19 日,聶家兴高采烈地去接收,但是出乎他們意料,接收受到了阻力。原来在 3 月 28 日伪經濟部特派員办公处所召开的會議上聶家和以龔蔭三为代表的中紡公司之間沒有取得統一的意見,聶家自恃有政治上的靠山,坚持仅能留用生产部門的職員,对于管理部門的職員不予接受,甚至对于龔蔭三的叔父(当时是总务处长)也竟不肯留下。这就触怒了龔蔭三,于是他糾集原中紡 20 厂管理部門的職員,正当聶家去接收那一天雇了卡車去拆运恒丰的机器和設備,不仅原由日人增产部分被拆走了,連原来属于恒丰所有的器材也被拆搬出去,甚至由日人装設的某一車間的地板也要拆去。这使聶家及其職員大为震怒,前去阻止,这样双方就大吵大鬧起来,几乎要动武。聶家打电話給中紡公司,要求制止,也无效果。后来終算由吳柏年(新任恒丰經理)出来打圓場,請龔蔭三吃飯講交情,答允聘龔为顧問,按月致送干薪,并安插龔的妹子在厂工作,一場接收风波始告平息。

在旧社会里,“有錢能使鬼推磨”的道理,从恒丰应付龔蔭三的关系这一事实中也得到了証实。恒丰按月致送干薪以后,龔蔭三就能使聶家获得更多的好处。如上面所說的,恒丰对于原由日人增产的机件及中紡公司接收后的修理敷設費用,以及当时成品、半成品和車面原料等,原应出价伪法币 22,800 万元購買,并应于接收时按市价估算,但移交人清点工作故意拖延,恒丰已于 5 月间开工,中紡公司延至 9 月間始將估价数通知恒丰,其間伪币的币值贬落了不知多少,而恒丰于 10 月 3 日仅先付給 7,619 万元,同时提出要求减免,与“中紡公司”公文往来多次,拖延時間,結果准予减

免4,173.8万元,其余11,007.2万元方于12月3日付清,按5月間的币值来計算,恒丰两次共付出181,762,000元,实际上付出的恐还不到22,800万元的半数。

第二节 邀外姓入股及企业的改組

一、聶家資力不足,邀吳柏年等投資

聶家的經濟自从抗战以后逐渐困难,主要的生活来源依靠湖南种福垸的地租收入,总的情况,已经是今不如昔了。胜利之后,聶家靠奔走官僚和豪門的門路,收回恒丰产权,以伪法币18,000万元的代价(1,000两),取得价值数万两的产业,这虽说是一笔便宜的交易,但对当时聶家經濟实力来说,确是一个很大的負担。他们无力拿出这笔款子来,然而又不能不拿出来。当时,聶家有二种意見,一种认为可以通过借款的方式,指筹18,000万元和企业所必需的生产資金;另一种认为可以招納外姓的股子来解决資金的困难,最后,决定采取后一办法。

聶家最初考虑招請浙江兴业銀行来投資,但是浙江兴业銀行无意于此,聶家就另行研究,认为吳錫林和吳柏年是最适宜的对象。按吳錫林是恒丰多年来有深厚交誼的特約批发商,恒丰在本市出售的棉布,大部通过吳錫記棉布号批发推銷。吳柏年在抗战以前是一个棉布商跑街,专门推銷恒丰出品,頗有“成績”。在敌伪时期,吳柏年因为善于钻营投机,除經營綸华染織厂外,还投資于若干小錢庄和其他企业。吳錫林和吳柏年原是叔侄关系,当时已拥有相当实力。聶家认为他们二人“忠实可靠”“相知有素”,

于是通过家庭會議，正式招請吳家合作入股。这对聶家來說，也是一件空前大事。因为恒丰除敌伪时期与日人合作以外，一直是聶家独资經營的，从无外姓資本搭股，此时因为聶家沒有独资經營的实力，不得不走上招納外姓資本的道路。

聶家招請吳家入股，也經過一番曲折的談判过程。在未訂定合作契約之前，聶家已向吳家預借伪法币 18,000 万元，付給敌伪产业处理局。其后經過几次直接談判，和当时浙江兴业銀行董事长叶揆初从中撮合，始成立協議，决定由吳家投入現金資本伪法币 6 亿元，聶家的恒丰厂产作价 34 亿元，实际資本 40 亿元。这个協議，解决了聶家資力不足的困难，也滿足了吳家所提出的要求。在这个基础上聶、吳二家具體訂定合作契約。

聶家与吳家的合作契約，內容如下：

聶吳合作契約

訂立合約人 恒丰紡織新局 (以下简称 甲 方) 茲因双方意气相
吳 柏 年 (以下简称 乙 方)

爭，誠意合作，由甲方將現有上海楊樹浦厂基厂房及余地暨机件物資(凭中国紡織建設公司之移交清册)作价法币 34 亿元，由乙方加入股本法币 6 亿元，总共資本 40 亿元，按新公司法組織恒丰紡織股份有限公司，并妥議各款，載明如下：

一、甲方因战时損失之机器房屋，将来当請求政府向日本要求賠償。此項賠償權益，归甲方所有。

二、甲方厂内之机器在战时被日人盜卖搬出厂外者将来如能收回，此項机器之所有权归甲乙双方之新公司共有。

三、乙方所投資之股本 6 亿元，于訂約日先交 2 亿元，其余于 5 月 1 日以前交清。

四、甲方推定聶含章，乙方推定吳柏年为共同負責执行代表，組織新公司，关于人事业务由二代表协商办理。

五、乙方所繳資本金之临时收据，除盖用甲方原有紡織新局印章外，并由甲乙双方代表人会同盖章，将来乙方凭此掉換股款临时收据。

六、所有呈繳敌伪产业处理局之法币 1 亿 8 千万元，其本息均归甲方負担（惟在双方签字时甲方提出利息一項改为自 3 月 15 日起至 4 月 14 日止負担一个月之利息，当經乙方表示同意）。

七、中国紡織建設公司移交厂产时，即由甲乙双方代表前往接收承受产权，所有一切开支，均归新公司負担。

八、本合契一式三份，除甲乙双方各执一份外，一份存本公司备查。

1946 年 4 月 15 日

甲方签字者 崇德堂

聶隽威 聶云台 聶潞生

聶光尧 聶慎余 聶少萱

乙方签字者 吳柏年

吳錫林

据說，除正式合約以外，尚有口头协定，恒丰紗厂的人事，一般应以聶家为正职，吳家为副职，并且应该尽量容納双方所提出的人事名单。

吳家投資恒丰 6 亿元，尚有下列諸人搭股：黃立鼎（綸华染织厂董事长，宏昶錢庄經理，吳柏年的姑丈），万錦明（庆成錢庄經理），徐国均（华美葯房股东）。

二、組織机构与人事

聶家与吳家談妥合作条件以后，恒丰紡織新局就改組为恒丰股份有限公司，并根据顧問會計师的建議，以伪法币 8 亿元的資本額向伪經濟部注册。經双方協議和股东大会的通过，新公司的董監事和主要職員名单如下：

董事長 聶云台
董 事 聶含章 吳柏年 吳錫林 聶慎余
徐国均 聶永修 聶光在 俞威权(俞大維)

(以上董事中聶家占 6 人，吳家占 3 人)

監察人 黃立鼎 聶少荃 聶士达

(以上監察人中聶家占 2 人，吳家占 1 人)

恒丰的重要職員，名单如下：

總經理 聶含章
經 理 吳柏年
副經理 張松石(聶系) 楊馥馨(吳系)
总会計 張松石(聶系) 會計科长(吳系)
財務科长(吳系)
总务处长 龙騰芝(聶系) 人事科长(聶系)
工务处长 廖泰松(聶系)
厂 长 任尚武(聶系) 副厂长 聶光墀(聶系)
总工程师 黃炳奎(聶系)
倉庫主任 聶光琦(聶系)

在董事会名单中，沒有聶潞生，因为当时外界的空气，尚不利

于他公开露面，故由董事会聘作顧問。

上述組織机构及重要职员之安排情况說明：吳家虽也直接参与企业领导，但聶家仍居于支配的地位。在企业改組以后，聶吳二家曾协商分工，吳柏年主管财务及資金調度，聶含章主管业务和生产。

聶家自 1942 年冬聶母(曾紀芬)去世以后，即成立所謂崇德堂继承人会，以聶家七房兄弟为基础，以聶潞生为首，商议和决定聶家重大問題。恒丰的重大經營方針，都要通过聶家家庭会议的討論。所以聶家的家庭会议，实是恒丰董事会的灵魂。聶潞生虽不直接参加董事会，但因他是聶家家庭会议的主持人，仍能幕后策划，掌握大权。

三、生产設備与技術情况

在中紡公司接管期间，日人所遗留下来的可以运轉的机器有紗錠 3 万 5 千余枚，织布机 400 余台，但中紡公司仅开工一部分(6,000 錠)。1946 年 5 月聶、吳合作經營后，最初亦仅开工 17,000 枚、织机 250 台，其后随着业务的发展，逐渐增加，迄解放前为止，实际运轉者最高时也只达到日人占管时期的設備水平。

1946 年 5 月复工之初，在厂内尚有日人寄存的紗錠 20,000 余枚，恒丰曾向中紡公司要求作价出卖，以补偿日人占管时期机器的損失，但沒有被批准。当时恒丰已經运轉的 17,000 紗錠之中，部分系怡和紗厂所有。太平洋战争爆发后，怡和停止生产，日人曾将该厂的細紗机 12,000 余錠迁移至恒丰。胜利后怡和紗厂向国民党政府要求发还，国民党政府立即予以批准。怡和即拟将此項机

器搬回，由于恒丰工人的猛烈反对，没有搬成。恒丰资方亦深恐机器被搬回将严重影响生产，造成巨大损失，要求怡和作价卖给恒丰。怡和抓住这个弱点，索价每锭 12 美元，几经交涉，以每锭 7.35 美元成交，共计美金 83,200 元，分别于 7、8、9 三个月内付清。此外又向怡和买进日人拆迁来的纺织机器零件，计价款 4,400 美元，亦于 9 月底前付清，两共付出美金 92,600 元。这是胜利后最大一笔设备费用的支出。但是，恒丰所购置的却是老式的旧机器，为了当时生产上的需要，也只得忍痛高价购下，虽说吃了亏，但在新机器难以到手的情况之下，饥不择食，聊胜于无。

根据帐面的记载，恒丰于 1946 年间向国内外订购机器物料共计伪币 10,788 万元。（按：1946 年 6 月份美金价约为 2,600 元，按当时行情约合美金 4 万 2 千元左右。）1947 年又订购梳棉机零件等价值美金 2 万余元。1948 年曾以 8,000 美元的代价订购美制考尔门 1947 年式自动经纱接头机，但与恒丰原有的陈旧的织布机不能相适应，结果也只得置之高阁。

在胜利后迄解放时为止短短三年内，恒丰紗厂虽然添置了不少设备，但均是零件和机物料，成套的生产设备，基本上没有增益。

当时恒丰的生产设备情况，有如下几个特点：

（一）牌号多，机器老。胜利后恒丰的机器，很多还是复秦时期遗留下来的，不仅前纺与后纺的各机的牌号不一，就是一种机器，也有不同牌号的配件。机器牌号有英制的，美制的，日制的，瑞士制的，也有部分是国产品。不仅牌号不一，而且许多纱机和织机还是 1893 年英国狄更生厂的产品。

（二）机物料和零件崇尚外货。胜利后购置的机物料和零件绝大部分是外国货，国内能自行制造者亦宁耗外汇高价向国外订购，

結果因为机器牌号复杂而年代久，外貨反而不相适应。（例如 1947 年式的經紗接头机。）由于訂购外貨机物料和零件往往張冠李戴，或头痛医头、脚痛医脚，使机件易于磨灭和损坏。

（三）性能低。由于上述二个原因，不仅磨損較快，而且性能低，大大影响生产效率。据統計，当时精紡机的錠扯，每天 20 支紗的单位产量仅为 0.75 磅左右，大大落后于一般紗厂的生产水平。

虽然，胜利后恒丰的生产設備是陈旧的，性能是低的，但在利潤刺激之下，資本家用尽各种方法来加强工人的劳动强度，因而产量还是逐年增加的。

抗战胜利后恒丰紗厂棉紗和棉布产量

年分	棉紗年产量 (件)	每月平均产量 (件)	棉布年产量 (匹)	每月平均产量 (匹)
1946	6,640	1,107	114,973	19,191
1947	14,441	1,203	208,717	17,393
1948	16,078	1,340	214,465	17,872
1949	9,753	810	127,679	10,630

注：1946 年系半年产量。

第三节 聶、吳两家合作下的企業經營和利潤

一、資本家的內部矛盾

抗战胜利后，恒丰是由聶吳二家合作經營的。聶家主要提供厂房机器等固定資產，吳家主要提供現金流动資產。聶家掌握股权 85%，吳家占 15%，故經營大权，仍在聶家手里。但是吳家資力比較雄厚，并有若干中小企业和几家錢庄为其后盾，調度資金有办

法，因此吳家在企业中，居有举足輕重的地位。

總經理聶含章代表聶家的利益，經理吳柏年代表吳家集团的利益。聶、吳二家的合作，以各自利益为前提。凡是利益共同的地方，例如加强对工人的剝削，設立暗帳，經營投机等等方面，他们就紧密的合作；反之，有損于各自权益的地方，他们就互相鉤心斗角。

掌握企业經營大权的聶含章和吳柏年，作法各殊。聶含章当了恒丰的總經理以后，就訂出經營方針：

- (一)不許任何人向公司借錢宕帳，公私分明；
- (二)不許作盲目性的扩展；
- (三)坚守营业范围，勿东投資西投資；
- (四)决不投机拋空棧单；
- (五)专心业务，不兼职，不参加社会活动；
- (六)不随意任用私人。

据聶含章說，他所以訂出六項方針，多半是接受他父亲聶云台过去办事业失败的教訓。实际上不过是他们互相鉤心斗角的表现。聶含章当时除了修复原有生产設備外，不愿扩大再生产，不愿添购成套的新机器。当时曾有人建议繼續办理技术訓練班，他認為当时的环境不宜于作此举动。又有人主張办理成本會計，并推荐专家設計，他認為工厂管理本来很混乱，沒有办成本會計的条件。

但是，吳柏年的作法和聶含章不同。他善于钻营和投机。他不仅在敌伪时期已创办了綸华染织厂等中小企业，当了几家錢庄的董事长和董事，而且在胜利后除投資恒丰以外，还賄賂中紡公司有关人员，低价收买一家与恒丰紗厂性質相同(曾与日商合作)而規模略小的元通染织厂。他还曾多方与中紡公司有关人员联系，希望能于中紡改归民营时参加标买。他并計劃购买成套的新机器扩

展恒丰的生产設備。

由于聶含章与吳柏年的作法不同，加以利害矛盾，因此他们之間經常闹对立。例如：

(一) 1947 年間恒丰已建立暗帳，为了逃避国民党的紗布出口的統制，聶家决定將紗布运往广州出售，便于套匯，將款匯往香港。初办时吳柏年就表示不同意，怕聶家侵犯他的利益，对他不利，故时常催促聶含章將貨款迅速匯回上海。为了布置紗布南运和进行套匯，聶含章曾亲去广州和香港，吳柏年就乘此机会派其亲信运大批紗布去东北銷售。結果因为通貨膨脹、币值狂跌等等原因，而亏蝕老本。經此教訓，吳始同意南运，原来南运紗布都委托中棉公司代办，吳为了便于自己掌握，將南运紗布分出一部分委托他的友人所办的华美行办理。这說明聶吳之間在經營上是互相猜疑的。

(二) 1947 年間紗布市場供不應求，恒丰的設備已完全开足，而机器陈旧，產量很低。当时曾有中国投資公司拟出售瑞士制 Rieter 新細紗机全套 10,000 錠，吳柏年主張购下安装于南厂，以扩大生产，但在提交董事会討論时，被聶家董事所否决。吳柏年与当时中国銀行總經理宋汉章等在他们的家乡余姚创办一所医院，有基金一亿元，吳拟出拆息 30% 由恒丰折借，聶虽接受而表示极为勉强。又吳要求聶家投資元通染织厂，并請聶含章担任董事长名义，聶潞生已表示同意，而聶含章則顧左右而言他，說自己是无用之人，做不了董事长，对于投資之事，一事不提。吳柏年对此表示不愉快。

(三) 恒丰从中紡公司收回接办后，營業部的办公处即設于綸华染织厂的楼上，因吳柏年是綸华的總經理，兼管恒丰业务比較便利，恒丰出租費也比較便宜。但聶含章認為吳对恒丰事务过問过

多，似感寄人篱下，处处受制，于是用 5,000 美元顶租沙逊大厦的房间，作为恒丰营业部办公之用，以示恒丰并不需要依靠綸华。此事即为吳柏年所聞，于是大家吵了起来，經第三者調解，始将頂租的房子退去。（所付定金美鈔 2,000 元被沙逊沒收。）由此可知，他们之间的关系是不正常的。

恒丰資本家之间，不仅聶家与吳家有矛盾，即聶家內部也同样有矛盾。聶家內部矛盾較显著的是三房（聶云台）和六房（聶潞生），他们两房的矛盾，在第一次欧战后即已形成。此时恒丰由三房的儿子聶含章当家，而聶家的家庭会议却由六房的聶潞生主持，恒丰若干重要职员仍听命于聶潞生，故三房与六房之间在恒丰的經營中仍有明爭暗斗。聶含章曾于解放前后坚請辞去总經理职务，一方面固然由于对解放战争有所疑虑，另一方面据說是因为聶潞生想作总經理。

聶家三房和二房也有矛盾。二房的聶光焯，握有恒丰大量的股权，他于 1947 年春从重庆来沪，就通过聶潞生要聶含章为他在恒丰安排工作。聶含章不愿聶光焯进厂，但格于形势，不得不应付，初聘为顧問工程师，后改任副厂长。聶光焯任副厂长后即要求聶含章为其租供住宅，地点指定沪西区。聶含章說西区离厂太远，与供住原則不符，沒有答允，因此彼此成見愈来愈深，时常吵闹。聶光焯并与当时厂长任尙武不和，要把任尙武赶走，实为聶家內部矛盾的反映。

聶家各房在恒丰經營中的矛盾，还表現在股票的买卖和盈余的分配方面。恒丰股票于 1946 年秋申請上市場以后，恒丰的股票由益丰証券号、宏康号（恒丰暗帳戶）及华綸染织厂等关系企业自行拉提行情，而聶家各房往往見高出售，以致市价难以維持。又恒

丰在胜利后获利丰厚，应该多事积累，以巩固企业，扩大再生产，但聶家各房却要求多分紅利，以致企业基础空虚，經不起风吹雨打。解放初期，因为投机倒把的道路被堵塞，企业就陷于搖搖欲墜的状态。

应该指出，聶家招納吳柏年等外姓資本家入股，固然使企业内部增加了一些矛盾，但这个矛盾，有其消极的一面，也有其积极的一面。所謂消极一面，就是事权互相牵制，管理难期集中，抵消力量，对于企业的发展有一定的阻力作用。所謂积极的一面，就是一切重大方針和人事进退等等方面，都須通过董事会，不能光由聶家作主，必須取得吳家集团的同意，这就改变了以往聶家独资經營时期家长式个人专断的管理制度，克服了过去财务上家厂不分的严重缺点。就这一点來說，恒丰改組为股份有限公司，有外姓参加經營管理，确比过去前进了一步。胜利后企业在困难的环境中尚能稳步发展，与此也有一些关系。

二、国民党反动統治下的企业經營活动

胜利初年，恒丰复业后，虽然它的設備陈旧，技术和管理落后，却能获得巨額利潤。其历年的盈余如下：

年份	帳面盈余金額	按当时市价折成 20 支棉紗
1946	4.29 亿伪法幣	408.45 件
1947	50 ,,	107.03 ,,
1948	2,209 万伪金圓券	1,534.08 ,,

注：帳面盈余未包括暗帳部分

恒丰复业后所以获得巨額利潤，原因在于国民党的通貨膨脹政策和实行經濟統制。通貨膨脹和經濟統制，固足以阻碍企业的

正常发展，但物价不断上漲，有利于資本家的剝削；經濟统制造成經濟混乱，对投机者来說，就有空子可钻，予他们以猎取暴利的机会。恒丰在胜利后获得巨額利潤，原因也就在这里。茲将恒丰資本家在胜利后三年中的各种經營活动方式分述如下：

(一) 虛設字号进行暗帳和投机活动。

在旧社会，企业之有暗帳活动，原是常有现象，而在国民党通貨膨胀和重重统制政策之下，資本家一方面为了暴利，另一方面也为了“囤存”，进行暗帳，从事“非法”活动，較平时来得更为普遍猖獗。恒丰資本家，也不例外。

恒丰資本家如何进行暗帳活动呢？在什么样情况下进行活动的？首先借聶含章的回忆录中的話來說明：

“1947年春，开始征收1946年度所利得稅，办法交由同业公会包下来摊派，最初派到恒丰的数字是30亿元，而当时恒丰的股本是8亿元，这一下子可把我们全体董事吓坏了。同时又来个消息，要恒丰認购美金公債12万元。怎末办呢？我们乃被迫挺而走險，采用暗帳的办法，以分散盈余，縮小目标。所以可以說我公司作暗帳，就是从抵制所利得稅开始的。到后来因为外汇与进口都被统制，暗帳更是成为必要了。为的是維持本公司的生存。”

恒丰进行暗帳活动的方法，就是虛設字号，借用敌伪时期聶家与日方合作開設、于抗战胜利时結束的宏康紗布号的名义，通过这家虛設字号来进行一切“非法”活动。

恒丰設立暗帳戶宏康号以后，对于恒丰的盈余的分散和隱蔽以及进行投机活动起了很大的作用。首先，凡是恒丰出售的棉紗和棉布，都經過宏康之手，由宏康出面銷售。因当时国民党对于棉紗和棉布有一定的限价，恒丰按限价出售給宏康，宏康按黑市的价

格出售給批发商，其差額即記入宏康帳上，这样恒丰帳面盈余自然大大减少，既可逃避所利得稅，又可欺騙职工，少发紅利年獎。因此，宏康暗帳戶的作用，对恒丰資本家來說，是极为重要的。

宏康号的作用，不仅在隱蔽恒丰的实际盈余，而且还在利用其隱蔽的盈余，进行投机活动，例如卖买金鈔，哄抬恒丰股票，私营貼票业务等等。

宏康号的暗帳由总会計掌握，只有少数資方負責人員如聶含章、吳柏年等人了解情况，其他職員一概不知道。少数資方人員借此上下其手，营私利己。后来資本家連收买工賊、破坏工运的費用也在暗帳出帳。

宏康号暗帳活动的結果，賺了不少錢，总数甚至超过恒丰本身帳面的盈余。例如，1946年恒丰的帳面盈余共为4.29亿元，而宏康暗帳戶分紅給資本家的总数就有伪法币5.6亿元。而且，恒丰帳面分紅分息，只有一年一次，而宏康暗帳分紅，可以随时进行。例如，1948年一年中，宏康曾分紅三次，二次分貨幣，一次分实物——棉布。

宏康号暗帳戶的帳目，迄上海解放时为止，帳上資產尚有美票及美汇共137,848元，又港币及港汇98,313元，英金128鎊。此外尚有被蔣管中国銀行劫去的印币存款198,900罗比，及港币存款31,800元。总数約有20万美元左右。这些外币及外汇都是复业后三年内积累起来的。

(二) 爭取紗布南运和外銷——逃避資金

抗战胜利后，国民党反动政府一方面利用通貨膨脹政策对劳动人民进行殘酷的剝夺，并利用国家权力，进行各种統制。例如于1945年11月間設立了所謂“紡管会”，后来改組为“紡調会”

“花管会”等等，统制机关的名称尽管改变，而其目的不变，就是要扼杀民营企业，壮大官僚资本，使“国营中纺公司”处于壟断的地位。

国民党全面统制棉纺织业的原料和成品的贸易和外销业务以后，民族资本被压迫得喘不过气来。当时他们的代表人物某纱厂老板，曾在同业公会和报界座谈会中大声呼吁，反对国民党的统制政策。他曾愤慨地说：“民生经济不自由，一切的一切，只有退化，只有衰落，还谈得上什么建设，什么民生？在过去封建时代的专制政治，也许会愚昧无知的一切加以霸占，加以摧残，我揣想‘民主立宪’的今天，政府一切施政，必能顺应潮流，决不倒行逆施。然而摆在眼前的事实是怎样呢？外汇管理、进出口贸易管理、金融管理，花纱布管理，以及停止工贷等措置，都在‘经济勘乱’适应‘军事勘乱’的大题目下出现了。是否能行得通，却不顾一切不予考虑，种种施政退向万恶的封建路线，我真要替‘民主立宪’扼腕，……在通货膨胀威胁之下，物价狂涨，物资越来越少，民生经济势必陷于混乱不安，那时纱厂关门，工人失业，这不是‘经济勘乱’，而是‘经济造乱’了。”

这个纱厂老板愤慨的话，反映出当时民族资本家对国民党的统制政策的不满。资本家为了自己的生存，纱厂业纷纷借口“南运”和“外销”，实行走私，逃避资金。向来比较谨慎小心的聶含章，也敢于挺而走险，亲自布置纱布“南运”，前去广州香港督理。其实，所谓“南运”，只是幌子而已，商品运到广州出售，即设法变成港币，汇存香港，就变成外汇。有时也有货到广州以后，设法偷运到香港，然后运销到南洋。这个做法，既是套汇逃资，又是冒险走私。

当时恒丰資本家为了自己的利潤仆仆于沪穗道上，办理南运以外，并通过各种方法爭取“外銷”。爭取“外銷”的目的当然也是为着利潤。而爭取外銷，首先要通过“紗布外銷委员会”的批准。厂商出口一定数量的紗布以交换一定比例的棉花进口，但須由外銷委员会指定的出口商經办。恒丰爭取外銷，有时直接用厂的名义，有时用宏康号出面，有时走“合法”的道路，有时走“非法”的道路，有时采取以貨易貨(以紗布易棉花)的方式，有时采取套汇自行进口的的方式。所謂“非法”的道路，主要就是指南运至广州套取港汇或走私出口。所謂“合法”的道路，就是通过合法的手續，向外銷委员会申請出口。如經外銷委员会批准，便較国民党所規定的美援棉易紗办法及所謂“加工定貨”等办法为有利可图，故大家愿意奔走外銷会的門路，以求分潤一定的出口限額。当时各紗厂专门派人經办这项工作，恒丰也派专人与该会有关人员打交道，除了經常陪同外銷会的主管人员(如結汇、外銷、易棉等科科长)大吃大喝、花天酒地之外，还要借因头送礼，公开賄賂。例如恒丰发觉本厂申請外銷批准額度不如其他同业的时候，知道光靠請客的办法尚不足以壓足外銷会主管人员的利欲，乃乘外銷科长張某迁居的机会，分別贈送三个主管科长各美金 500 元(合黄金 10 两)，通过賄賂，果然生效，以后恒丰申請外銷，額度就比过去放寬了。这一方面說明恒丰資本家的善于钻营，另一方面，也是說明国民党统治是如何的腐朽与黑暗。

(三)大量吸收职工儲蓄和厂外私人存款

在国民党通貨膨胀政策下，重物輕币已成为普遍的社会心理，恒丰資本家为了扩大其企业利潤，一方面借售产品，待价善沽，另一方面大量向銀錢业借款。当时恒丰和全市几十家銀錢业建立往

来关系，借款总额，经常数倍于其自有流动资产。由于币值不断跌落，借款愈多，利润越大。但后来银钱业存款日益减少，放款也相应紧缩，借款的期限也愈来愈短，不是半年一月计算，而是一周一周计算，后来甚至一天二天计算，而且借钱的条件也愈来愈苛刻，手续愈来愈麻烦，若不是至亲好友，往往免开尊口。恒丰虽然有吴柏年系统的中小钱庄轮流支持，但毕竟僧多粥少，加以中小钱庄自身实力有限，应付恒丰的需要也越来越难。因此，恒丰的资本家就开动脑筋，从职工身上打算盘，一方面开办所谓职工“储蓄”，同时广泛的吸收厂外的私人存款，其办法就是按照银行的欠息给息。这个办法，对于增加恒丰的营运资金，也起了一定的作用。兹将历年职工储蓄存款的金额及占该厂流动负债的比重列表如下：

胜利后恒丰职工储蓄存款在流动负债中的比重

年 份	流动负债总额	职工储蓄存款总额	比重(%)
1946	23.79亿元伪法幣	10.08亿元伪法幣	41.9
1947	270.58亿元伪法幣	79.26亿元伪法幣	29.2
1948	1.040万元伪金圓券	105万元伪金圓券	10.0

据上表来看，职工储蓄存款在恒丰流动负债中占很大的比重。所谓“优息”，只是资本家掩饰其剥削的好听名词而已。在通货膨胀时期中，“优息”的所得，决不能抵偿通货膨胀币值跌落的损失。工人阶级之所失，必然是资产阶级之所得。恒丰资本家用吸收储蓄的方法来向工人身上进行搜括，复以其搜括所得，来加强他们对工人的剥削。

恒丰吸收厂外私人存款，亦以职工亲友为主要对象。厂外私人存款的数字虽无统计资料可据，但也一定很是可观，历年资产负债表中所列应付票据或应付款项巨额数字中，都隐藏着这个内容。

企业兼营銀行存款业务，原为通貨膨脹情况下的畸形現象，而恒丰資本家在这方面的設想更为“深入”。他们不仅广泛吸收厂內外的职工和私人存款，而且曾計劃发行所謂“工資券”，以加强其剝削，这个做法，是抄襲聶家在湖南种福垌剝削农民办法的老文章。恒丰資本家还于发放工資时搭发錢庄本票，而当时錢庄本票不能直接购买物資，必須掉換現鈔，而掉換現鈔，又必須貼水，这显然又是一种变相的克扣工資的方法。但是由于工人們的劇烈反对，这些办法都行不通。

(四) 設立証券号进行股票投机

在通貨膨脹的情况下，投机盛行，正当的工商业得不到正常的发展，是必然的現象。当时市上有这样的說法：“工不如商，商不如囤，囤不如金鈔。”这說明办工业还不如办商业，而所謂商业，实际上就是投机。当时投机主要对象，除了黄金美鈔以外，就是股票的卖买。当时投机金鈔，固然利益很大，但毕竟不算“合法”，只能偷偷摸摸的进行，故有一定风险。而股票的卖买，有公开的証券交易所，而且易于兴风作浪，有“法律”的保障。因此，当时金融業者固然大規模的从事于股票的投机和所謂“套利”的业务，极大多数的企业和极大多数的資本家，也都或多或少的参加这项合法的投机。恒丰資本家，自不例外，他们不仅利用宏康号暗帳的資金，从事于金鈔和股票投机，而且为了扩大他們的利潤，进一步要求将本厂的股票公开卖买。經于1946年9月14日第二次董监事会会议决定，向証券交易所申請上市。于9月23日正式开拍。

恒丰資本家所以要将本厂股票上市，主要是为了更灵活的調度企业的营运資金，并利于資本家随时将股票向銀行作押（未上市的股票，一般銀行不愿受押）或出售变成現金，使本来死藏的股票

能充分流通并发挥虚拟资本作用。

恒丰资本家为了达到这个目的，除申请股票上市外，还开设一家“益丰证券号”，以便操纵行市。益丰证券号开张以后，一方面联合与吴柏年有关的企业和钱庄共同拉抬恒丰股票行市，同时又吸收客户的股票套利资金，从事股票投机。这样恒丰纱厂便以益丰和宏康为基础，全面地和投机市场联系起来，既务“工”又务“商”；既营存款业务，又买卖金钞，成了当时“全能”的企业了。

但是，恒丰资本家要想操纵恒丰股票，哄抬行市的计划并未完全实现。因为资本家之间的利益有矛盾，许多股东往往乘行市高档时便将自己的股票出笼，终使恒丰股票乏人问津，成为冷门。

(五) 大批购买廉价的“联总”救济棉

恒丰在胜利后三年中获得巨额利润，和大批购买“联总”救济棉也有很大关系。1946年7月该厂董监事联席会议的记录这样说：“本厂于5月中旬向善后救济总署（即联总）购进棉花3,756包，价格约为每担7万元，分三期付清，以二个月为期，月息一分，如本厂将全部设备三万四千余锭全部开足，可供4个月之用。”

又据1946年11月21日该厂董监事联席会议记录说：“本厂于7月初探悉善后救济总署有大量棉花到沪，无人要买，本厂以本身资金短絀，乃利用机会，先后购买4,700余包，分期付款。其中‘占光’不少，否则本公司运转必感异常踴蹶。”

又据1947年3月1日董监事联席会议记录说：“去年一年，本国纱厂几乎全用外棉，本厂因限于财力，未能大量躉购，嗣因政府改变进口办法，乃于7月及9月向善后救济总署购进4,756包，第一次出货2,000件，每件价约25万元；第二、第三次出货2,756件，每件价375,000元，货款分三次，在二个月内付清。因分期付款

关系,筹措較易,价格亦較市上为廉,虽貨品不能选择,然紡 20 支紗毫无問題,本厂購进近 5,000 件,民营厂中,除申新外,本厂居第一位。至今思之,此项巨額美棉之購買,对于本厂之原料及資金之周轉,实大有裨助。……去年盘存各种原棉 15,600 余担,約可維持二个半月之久,将来如非有善后救济总署之大量救济,实不能乐观。”

据上所述,該厂自复工半年以来,共購買“联总”救济棉 13,212 包,价格較市上为廉,因此赚了錢。按当时棉花与棉紗的比价一般为棉紗 1 件,合棉花 10 担至 12 担左右(按:战前一般比价为 1 与 5 之比),本来已有厚利可图,而恒丰向“联总”購買的比市上更便宜 30% 左右,因此成本减低,在市場竞争上更为有利。

三、苛征重斂和伪币改革給企业的影响

国民党反动政府对棉紡織业的重重統制,固使民营紗厂受到严重的压迫和在經濟上受到一定的损失,但是,民营紗厂受到压迫和损失的尙不止此。在其他方面如苛征重斂,摊派勒索以及伪金圓券改革时的限价政策等各方面,也給企业带来很大的不利。

恒丰在 1946 年年終結帳时,共結盈伪法币 4.29 亿元,按国民党稅法規定,应征所得稅共伪法币 9,000 万元,但在 1947 年春季开征时却被摊派 30 亿元,超过資本总额(8 亿元) 3 倍,超过盈余 6 倍。經与伪稅局及同业公会多次打交道折冲,始减至 91,000 万元,于秋季分期付款。虽說此时币值低落,但一部分盈余就被国民党强征去了。此外,如棉紗統稅也由 7% 增至 10%,印花稅和其他各稅,也都有不同程度的提高,稅率的增加,自然加重了产品的成本。

負担重稅之外，还受各种名目的摊派和勒索。1947年曾被摊购美金公債12万元，1948年又被摊购美金庫券，伪央行限以美金現鈔购买，結果不得不购5,000元。1948年全市紗厂被摊捐所謂救济特捐3,000亿元，恒丰一家就被硬派34亿元。此外，恒丰向伪經濟部登記注册和申請股票上市以及增資等等，都要对主管司科长们行賄，否則就会遭到种种留难，压下公事不批。恒丰的地契过戶，也要向伪地政局有关人员塞錢。对伪統稅局駐厂员要象对待职员一样，給予津貼。至于稅局查帳，也必須送禮。总之，苛捐重稅加上摊派勒索，負担很重，虽說厂方可以轉嫁給消費者負担，但成本加大，价格随高，既不利于銷售，又不利于国外市場的竞争，欲求生产发展，自然困难了。

1948年8月19日实行所謂金圓券制度时，恒丰紗厂也受到了很大損失。伪財政部命令收兌民間黄金白銀和外币，恒丰虽然損失不大，但对限价出售棉紗棉布，却不能幸免。当时上海民营紗厂，对限价原抱观望态度，而伪經濟督察員办公处却勒令“將現存紗布，尽量供应市面以平物价，否則依法严惩”。結果由同业公会訂出“民营会员厂临时联合配紗办法”，由各厂分別按各厂錠数摊配，第一期配紗2,761件中，恒丰摊配69件。据紗厂业同业公会統計，自9月4日至10月19日止一个半月里，共开配七期19次，全市各厂按限价出售的棉紗共38,066件，棉布354,850匹，恒丰共出售棉紗960件，棉布8,500匹。据1948年11月3日“大公报”統計，当时按限价出售的損失当在金圓券5,000万元以上。

1948年9月2日，恒丰董事吳錫林因囤积棉布案被捕，申新紗厂總經理榮鴻元等也同时被捕，且有一批商人被枪毙，弄得人心惶惶，造成恐怖局面。聶含章在其回忆录中述及当时的情况說：“此

时伤兵也，退伍軍官也，川流不息地来吵闹，强討坐要，令人生畏。最可怕的是有些高級軍官竟神气活現的进来坐在帳台上拍桌打椅，吵闹不休。不知道究竟是退伍的呢，还是現役的呢，吓得我时常躲避，到街上去散步乱跑。总之，成天皆是在恐怖气氛中，若有大禍临头者然。‘政府’又公开要求职工对雇佣业主检举告发，有現鈔奖励，因此令人神經錯乱。所以在此时有些不必要保留之字纸笔记帳册皆付之一炬，生怕惹禍生事。”这說明国民党反动政府的币制改革政策的禍害是如何深重，聶含章所說的当时情况和他个人的心情，也多少反映出当时民族資本家对国民党反动统治的憤恨。

四、企业的利潤与分配

恒丰在 1946 年 5 月底复业之初，原定資本总額为 伪法币 40 亿元，后来向伪經濟部登記資本为 8 亿元，其中包括吳柏年等現金投資 6 亿元。这笔現金投資，就成为当时该厂的流动资产。如按当时棉花市价每担 9 万元折算，約合棉花 6,660 担。（如按当时美金市价每元合伪法币 2,300 元折算，約合美金 26 万元。）但至解放时为止，据聶含章估計，除还清一切债务外，共有流动资产約值棉花 2 万担（如按 1946 年 5 月市价折算，約合美金 78 万元）。这就是說，胜利后三年中，恒丰的流动资产增益了 3 倍，这当然是一笔巨大的利潤。

流动资产的增益，固然是反映企业实际利潤的一个方面，但恒丰在三年中所得的实际利潤尚不止此，还应该从另外两个方面去研究，一个方面是固定资产的增益情况，另一方面是資本家的分息

分紅情况。

我們在上面說过,恒丰自复业以后,有如下几笔的巨大支出,列举如下:

(一)复业前向敌伪产业管理局付清贖款伪法币 13,000 万元,約合当时(1946 年 3 月)美金 9 万元。

(二)1946 年秋季付購買怡和紗厂机器 12,000 錠及机器零件价款共計美金 92,600 元。

(三)1946 年 10 月及 12 月两次付給中紡公司接管时期的敷設費及日人經營时期增益机件代价共伪法币 181,762,000 元,約合当时美金 25,500 元。

(四)1946 年及 1948 年向美国訂購机物料、零件及自动經紗接头机共美金 7 万元。

以上四笔大帳,共計美金 278,100 元,这四笔大帳之中,除第一笔早已作为开办費用冲銷外,其余都轉入固定資產。这笔增益的固定資產,当然又是利潤轉化的。

另一方面,應該从資本家三年中的分息分紅的情况來說明。資本家在三年中不仅从恒丰盈余中分了巨額的股息、紅利和实物,而且也从宏康暗帳部分分到巨額的紅利。列表如下:

(甲) 恒丰历年盈余和股东股息紅利

年 份	帳 面 盈 余	股 东 股 息 紅 利
1946	428,876,933元(伪法币)	268,000,000元
1947	5,017,236,769元(伪法币)	4,000,000,900元
1948	22,090,807元(伪金圓券)	4,200,000元
		棉布 14,000匹

(乙) 宏康号(暗帳戶)发放股东紅利

1946年11月26日	发給股东紅利	56,000万元(伪法币)
-------------	--------	---------------

1947年4月10日	發給股東紅利	56,000 萬元(偽法幣)
1947年12月31日	„	28億元(„)
1948年1月26日	„	28億元(„)
1948年5月6日	„	160億元(„)
1948年9月3日	„	棉布5,800匹

根据恒丰和宏康号發給股東的股息和紅利,并計起来如下表:

年 份	恒丰的股息紅利	宏康的紅利	合 計
1946	△ 2.68億元	△ 5.60億元	△ 8.28億元
1947	△ 40.00 „	△ 33.60 „	△ 93.60 „
1948	{ * 420元万 棉布 14,000匹	{ △ 188億元 棉布 5,800匹	{ △ 188億元 * 420萬元 19,800匹棉布

注:数字前面有△者是偽法幣,有*者是偽金圓券

恒丰資本家在三年中所分去的股息和紅利,究竟价值若干,固难正确統計,但也可以作粗略的估計。假定每担棉花可交換 12 磅細布 6.5 匹,則 1948 年被資本家作为紅利分去的棉布 19,800 匹,即可折成棉花 3,000 担。以此推算,并假定 1948 年的实物分紅占三年中分紅分息总額的四分之一,則三年来被資本家分去的利潤至少值棉花 12,000 担,加上迄解放时为止的流动资产增益部分 13,300 担,共为棉花 25,300 担,已超过该厂复业时流动资产总值的 4 倍,如果再加上上述四笔大帳,則实际利潤总額自然更是惊人。

恒丰紗厂所以能在短短三年中获得如此巨額利潤,除了用压低工資、克扣代办米、吸收职工儲蓄和工資搭发錢庄本票等等毒辣办法来对劳动人民进行殘酷的剝削外,在复业初期,抓住通貨膨脹这个条件,大量利用銀錢业資金从事投机活动,也是原因之一。

但是,在该厂获得巨額利潤的情况下,生产規模并未发展,这

固然是国民党恶性通货膨胀政策的必然后果,另一方面,也是說明恒丰資本家是如何貪圖眼前利益,为了滿足他们豪華的生活消費,随时将盈余分掉,以致企业的积累不能用之于扩大再生产。

第四节 工人的生活 and 斗争

一、工人的工資和生活

恒丰在1945年11月伪經濟部接管开工时,职工人数仅500—600人;1946年1月移交給中紡公司管轄后增至1,431人。其后由聶家收回自办,随着生产規模的发展,职工人数逐渐增加,1947年春,計有1,714人,1948年計有1,962人。(其中职员約100人,男工約200人,余为女工。)

恒丰工人的工資向来是低的。胜利后中紡公司接管时期,工人工資按照中紡公司制度。但自聶家收回經營以后資本家借口工資較其他民营厂为高,要求减低。1946年9月資方片面宣布,将原来計时工資改为計件工資,使大部工人受到損失。虽經工人反对,因为資本家勾結黄色工会进行阻碍,恶毒的計划終于实现。

根据1947年春的調查資料,当时恒丰厂的工資制度如下:

甲、計件工資(伪法币底薪)

(1) 紡紗部

并条	每亨司		0.065
头粗	每亨司		0.163
二粗	每亨司	120錠	0.205—0.182
筒子車	高車	150只每100磅	1.10

低車 160 只每 100 磅 0.93

細 紗 20 支每木杆 8 錠 0.027

(2) 织布部

整 經 每万碼 0.60

布 机 管 1 台每碼 0.025

管 2 台每碼 0.017

管 3 台每碼 0.0145

管 4 台每碼 0.013

乙、計吋工資(每天伪法币底薪)

(1) 紡紗部

清花: 修机 2.00 机匠 1.30 加油修机 2.00

折包 1.35 組长 1.70 擋車 1.24

小工 1.20

鋼絲: 抄鋼絲 1.45 条子組长 1.80 擋車 1.22

扫地 0.90

細紗: 加油上手 2.00 跑弄堂 1.60 生錠帶 1.50

拉粗紗 1.40 細紗組长 1.80 落紗 1.40

落紗組长 1.60 收廢花 1.05 加油下手 1.20

养成工 0.60 摆筒管 0.90 推紗杂工 1.25

筒子: 修車 1.70 机匠 2.00 加油 1.45

組长 1.70 搬筒子 1.20

書記: 細紗 1.70 筒子 1.70 試驗 1.75

檢花 1.80 织布 1.55 梳紗 2.00

驗包: 驗紗 1.20 打包上手 1.50 包紗 1.15

檢花 1.20 打包下手 1.40 搬紗 1.15

(2) 织布部

布机：宕管 1.80 帮接头 1.55 机目 2.00
加油 1.45 噴雾 1.40 修梭 1.80
揩車 1.20

(3) 其他

人事庶务 人事 1.80—2.08 工房 0.85—1.80
抬工 1.65—2.05 工帳 1.80—2.08
庶务 1.00—2.08 医务 1.80 棧务 1.20—2.00
机电鉄木工 鉄工 1.70—2.01 电气 0.60—2.07
原动力 1.50—2.00 木工 0.90—1.98

上列計件和計时工資，发放时均按乘以当时生活指数計算，每月6、13、21、29等日为发放工資日时。当时的生活指数，并非完全根据市場物价，指数計算偏低，工人工資收入的增加，远不能赶上物价的上漲，加以資本家搭发本票等等，收入大打折扣。

除工資之外，尚有年奖等收入。

(1) 年奖：工人年奖除在年底发藍布 15 尺的代金以外，一般工人另发年奖 24 天，搖車头发 26 天，拿摩温发 28 天，机目发 30 天。

职员年奖在每年 4、8、12 各月发給双薪外，并給全年升工 60 天，与 12 月份双薪同时发給(如請病假以 2 天折抵 1 天扣除)，工人沒有升工的待遇。

(2) 节賞：每逢中秋及端午节日，工人发給月餅和粽子的代金(月餅一大一小，粽子二只)。

职员由厂方設宴招待。

关于請假制度的規定，工人和职员待遇不同。工人請假均須

扣除工資。職員病假以 2 天折抵 1 天，于年終發給升工時扣除，工人病假很難請准，准後在病假期內不給工資。

職員的婚喪喜事，有 3—10 天的假期，工人除指導工及機目酌給假期 5 天外，其餘一般工人沒有這個權利。女職員生產有一個月產假，工資照給。女工生產，雖也可請假，但假期內不給工資，因此女工為了生活，往往就在月子里趕來上工。

關於膳食方面，職員均免費供給二頓。一般工人伙食自理，廠方每月僅補貼菜金 16,000 元。（按：1947 年春米價每市石約為 14 萬元左右。）

恒豐資本家為了裝飾門面，也設有托兒所一所，但只有一個保姆照料，床位也僅有 5—6 只，這當然供不應求，除了少數和廠方有特殊關係的女工以外，無法享受這個權利。

廠內的機器，缺乏安全防護設備，所以工傷事故時有發生。車間里的溫濕度條件也很壞，不少工人患職業病。全廠只有一個醫生，一個護士，要看病難如登天。

侮辱工人階級的抄身制度仍然維持，罰工依然盛行，職員的升降，竟以罰工多寡為標準。個別資本家——例如副廠長，還時常要打罵工人，工人叫他瘋狗。

二、資本家的壓迫和工人的鬥爭

勝利後恒豐從中紡公司收回復工，抗戰前千餘老工人要求工作，原是極合情理的，恒豐資本家竟予拒絕，老工人當然不答應，資方就邀請當地惡霸黃某會同該廠總務處長共同對付，還請來“社會局”作調解，結果僅有少數人復工，絕大多數分發偽幣 1 萬元

解散。

复工以后，仍实施落后的管理制度，除了继续維持罰工，雇佣大量童工外，并采取多用临时工少用固定工的方法。据 1947 年的調查，该厂当时雇用童工有 100 余人之多。资本家喜欢用童工，因为童工工資低，不会闹事；资本家爱用临时工，因为临时工可以不发代办米，年終沒有年獎。

“中紡公司”經營时期，工資按照中紡的制度，但资本家认为中紡工資标准高，要設法抑低，特别是对于原来計时的工資认为不合理，要求改为計件工資。这个办法于 1946 年 9 月 14 日正式宣布，就引起工人们反对，当日即宣布罢工，但因为当时工人的組織还不够健全，加以黄色工会的破坏，罢工只有維持半天就宣告結束。事后据该厂董事会估計，新工資制度实施后，每月至少可以节省工資 1,000 万元。

接着还发生一次代办米的斗争。原来当时通貨膨胀，工人工資到手就变成紙片，在全市紡織工人斗争之下，迫使棉紡业同业公会承認对不供給膳食的职工一律配米 6 斗。恒丰资本家最初虽然照发，后来竟又勾結黄色工会要求减少 1 斗，每人改配 5 斗。虽經工人反对，又告失败。“金圓券”制度失败以后，物价日漲夜跳，工人群众迫于飢餓，再三要求改善待遇，恢复被强行减去的 1 斗代办米，但资本家坚持不同意，于是发生了糾紛。资本家竟电告伪警局，伪警局派了几輛“飞行堡垒”来鎮压，并逮捕了几个工人。

过去恒丰原有两所宿舍，但多被厂外有势力的人占住了。已經住在宿舍里的居住条件也很恶劣，活象反动统治时期的輪船大统仓，不仅男女杂居，甚至分派单身汉和一对夫妻同住在双层床的上下鋪。这个不合理的現象，资本家不仅視若无睹，而且还要进一

步在工人宿舍問題上做文章。在1947年3月1日的董监事联席会议上就有一个董事提议說：“厂中工人宿舍恐有外人杂居，管理若不严格，除随时有发生火灾的危險外，尚可能发生意外之事。值此非常时期，应加注意，故建议将住宿工人登記。如內中杂有外人，应即令迁出，并向社会局、警备司令部及警察局呈文备案，以輕厂方責任。”这个提案被一致通过。这个提案，不是光从經濟观点出发，而且反映出当时資本家对于当时政局的敏感。他们害怕有“外人”杂处在工人宿舍中，因此他们提高警惕，要通过“登記”来进行清查，如果发现“外人”，就要报告“警备司令部”和“警察局”，这显然不是对工人宿舍表示关心。

1948年国民党反动派大規模的鎮压申新九厂罢工，造成申九惨案。当时恒丰的工人在进步力量領导之下紛紛帶黑紗追悼死难烈士，并开展募捐运动。工特們見着这个情况，大为生气，对帶黑紗的女工加以公开嘲笑。工特分子魏某見其妻子也帶上黑紗，竟要扭住她毆打。工特們并多方阻止募捐运动，斗争极为尖銳。資本家走狗工务处长兼人事科长廖泰松不仅日夜与工特联系策划，破坏工人运动，后来竟老羞成怒，与工特們共同向国民党提黑名单，在申九惨案发生后一个月，“警备司令部”就在恒丰逮捕了进步工人毛菊妹等五人。

在上海解放前一个月，恒丰工人发动了一次求生运动，要求資方改善待遇，于4月26日举行罢工。坚持到傍晚，工人代表主动降低条件，要求資方考虑，但資方态度坚决，拒絕談判。这样，工人群众就以坚持罢工来反击，資方最后又乞灵于伪警察局，伪警察局立即派了飞行堡垒六辆来厂鎮压，百余武装警察包圍工厂。第二天，有一个組織罢工的职员被开除，另有二个职员受到当面警告，每个

工人代表受到威吓。事后恒丰资本家还向伪榆林区警察分局要求保护,并申請所謂“特約警工”4名到厂警卫。这些“特約警工”就是国民党的武装特务,他们的任务,就是保护资本家的利益,专门镇压和破坏工人运动。

恒丰的工人和被资本家所御用的黄色工会也有剧烈的斗争。

胜利后,恒丰工人中也有进步的活动,但力量比较薄弱。恒丰工会成立后,若干进步工人也参加了工会的领导组织,但工会理事中绝大多数是工特组织“工人福利会”和“护工队”的成员,领导权掌握在他们手里。当时工特头子陆京士和吴开先等知道恒丰有进步力量的活动,于是他们指使榆林警局探目办理所謂“工会登記”,以达到他们控制工会的目的,工特头子范才馥还特派一个小头目董义康到恒丰主持工作,他虽不居“工会”名义,仅以一个普通职员的面目出现,但他对于黄色工会有指挥之权,伪理事长徐明登也要听命于他。

在恒丰厂中原有帮会性的“侠誼社”的组织,这个组织以铜匠间为中心,它在工人群众中有一定的影响,进步的力量也曾經渗透进去,以便通过这个组织进行工作,由于工特们勾結资本家用威胁利誘等等各种方法拉关系,并发展国民党、三青团和“工福会”“护工队”等反动组织,对于参加这些反动组织的成员,都給特别津贴,这样,就有若干意志不坚定的投机分子被拉了过去,进步的力量受到排挤,“侠誼社”便完全成为工特分子的工具。

聶含章在其回忆录中說:“我与任厂长約定,凡遇工潮勿找外面势力,厂内糾紛由厂内自行解决”。但实际怎样呢?他对工会理事和其他工特们不仅給予高薪,而且都有暗貼。人事科长廖泰松經常在揚子飯店开房间,和厂中工特分子密切联系,商量如何打

言进步力量和破坏工人团结的計策。廖泰松既是人事科长，又是聶家的亲信，他当然要根据作为一厂之主的聶总經理的意图办事。

根据恒丰暗帳的記錄，仅在上海临解放前两三个月中，資本家对于工会理事和工特分子的津貼或特別費用，就有如下几笔。試列表如下：

恒丰紗厂的“特別津貼”(單位:伪金圓券)

日 期	內 容	金 額
1949年3月10日	修机部 2 月份半月特別津貼	66,132元
“ ”	工会理事 2 月份半月特別津貼	121,918 „
“ ”	工会理事預支 3 月份津貼	175,329 „
“ 3月16日	修机部 3 月份上半月津貼	137,750 „
“ 4月 1 日	特別費	1,777,327 „
“ ”	特別費	1,550,000 „
“ 4月16日	修机部特別費	1,557,000 „
“ 5月 7 日	修机部 4 月份下半月特別津貼	38,192,700 „
“ 5月13日	工会理事 4 月份下半月特別津貼	84,740,000 „
“ 5月18日	修机部 5 月份上半月特別津貼	38,192,000 „
“ ”	工会理事 1 人 5 月份上半月特別津貼	84,740,000 „

在上海临解放的前夕，恒丰“工会”理事长工特分子徐明登将逃离上海，临行前他匆匆和廖泰松、吳柏年談判，要求資助。結果由廖泰松将自己的存布 65 匹墊借給他，解放后(6月3日)廖向厂方出帳報銷人民币 13 万元。

由此可見，黄色工会的理事们——工特分子们，他们原是資本家的御用工具，他们既領資本家的津貼，就得听資本家的話，保护資本家的利益，因此，他们經常的勾当，就是破坏工人的团结，出卖工人階級的利益。

第六章 解放后恆丰紗厂的改造 (1949年5月—1957年)

第一节 解放初期企业的困难和克服经过

一、解放前夕恆丰紗厂职工的护厂斗争

1949年4—5月间,上海四周已在人民解放军重重包围之中,而国民党匪帮犹作垂亡的挣扎,綁架勒索,屠杀人民,形成恐怖世界。此时市场情况极为混乱,物价狂跳。例如1949年4月10日美元价尚为每元合伪金圆券7万元,而在解放前夕(5月25日)已涨至3,500万元,在短短一个半月里竟涨了500倍。其他生活必需品也一致暴腾,列表如下:

解放前夕上海的物价(单位:伪金圆券)

名 称	4月10日	5月10日	5月25日较	
			4月10日	涨
美 元 (每元)	7万元	400万元	3,500万元	500倍
中 白 粳 (每石)	38万元	33,320万元	335,000万元	900倍
21支双馬 (每件)	1,260万元	51,000万元	330,000万元	262倍
龙头細布 (每匹)	45.5万元	1,820万元	13,320万元	300倍

在混乱的市场情况之下,上海工商业无法营业,困难达于极点,且引述一段当时(5月11日)上海市工业会給反动政府的呼吁:〔注〕

“工业危机近且益形严重。……成品外銷已趋停顿,在此非常

〔注〕 見1949年5月12日上海“大公报”。

时期,各业工厂欲停不得,遣散不能,为顾念社会安宁,維持工人生計,不得不竭力設法,然資金枯竭,罗掘俱穷,实已至无可奈何之境,即以上月(4月)底发薪而論,各厂以头寸缺乏,迫不获已,只可以本厂产品折发工資。近来路摊阻塞,百貨云集,乃此輩工人出售其所得貨品,以求温飽,景况之慘,概可想見。”这是給解放前夕上海市場混乱情况的写照。

恒丰的职工,在当时混乱情况和悲慘的生活压迫之下,一方面开展了求生运动,以求最低生活的維持,同时,为了保护工厂,防止匪帮的破坏,组织了糾察队,进行护厂斗争,以迎接解放。

当时恒丰資本家对于职工们求生运动采取敌对态度,竟勾結伪警察局实行武装镇压,并雇用所謂“特約警卫”到厂監視工人行动;而对于工特分子、黄色工会主席徐明登,則資助其逃离上海;对于职工的护厂活动,則采取消极观望甚至反对的态度。

5月26日中国人民解放军解放了上海苏州河南岸市区,北岸尚有部分匪軍負隅頑抗。恒丰厂址在苏州河北岸,并面临黃浦,驻有小股匪軍,曾企图頑抗,經护厂組織及工人糾察队的說服劝导,始全部放下武器,向人民解放军投降,工厂得免于破坏。

二、解放初期企业的困难及其原因

1949年5月27日上海全部解放,最初市場上各种投机活动仍很猖獗,但自6月10日以后,由于人民政府采取坚决打击的措施,市場情况已逐漸趋于平靜。但当时,生产和貿易正在恢复过程中,还有一定的困难,加以匪机“二六”轰炸,电力供应暂时减少,工业生产受到一定的影响。恒丰在这个情况之下,經營上遇到困难:

(一)生产减缩：恒丰的生产情况，在解放前，1946年6月至1948年底的平均月产量：棉紗为1,216件，棉布为18,208匹；但自1949年初开始，在国民党反动统治下整个社会經濟全面崩溃之下，已完全陷入瘫痪状态。当上海解放时，在党和政府的领导以及工人群众的努力之下，生产才逐渐恢复，但由于当时的种种困难，一时尚难全面恢复。加以匪机“二六”轰炸，由于电源减少，原料运输困难，生产又形减缩。当时的生产情况，从下表中可见：

1950年匪机“二六”轰炸前后生产情况

产 品	1月	2月	3月	4月	5月	6月
棉紗(件)	757	303	562	622	890	674
棉布(匹)	9,086	2,320	6,780	6,200	10,680	11,160
棉花耗用量(担)	3,223	1,419	2,144	2,389	3,251	4,325

(二)财务亏损：根据该厂董监事联席会议的记录，该厂1949年度的决算，系按照人民政府的指示分两个阶段办理。自1月至8月底为第一个阶段，在这个阶段中，由于暗帳转正，結盈旧人民币38,800万元，但此为虚数，实则亏损自4月份（解放前）已经开始，存貨自此月起逐日减少。自9月至12月底为第二个阶段，在这个阶段中，結亏593,400万元，两抵結亏554,600万元，約合当时20支棉紗1,300余件。

又据该厂第27次董监事联席会议记录，该厂1950年1月至6月底止的結算，帳面盈余为109,000万元，亦系虚盈实亏数字，自4月份起，由于調回外汇（美元27,000元）及訂购美棉（1,000包）回国，始能維持經營，若将外汇、美棉及存金（265,963两）不予升值，则实亏即达311,923万元之巨。

1950年1—6月各月亏损数字如下：（旧人民币）

1月份	亏损	36,160万元
2月份	”	40,775万元
3月份	”	76,910万元
4月份	”	73,610万元
5月份	”	36,538万元
6月份	”	47,930万元
共計	”	311,923万元

1950年上半期亏损数字，如以6月底紗价折合棉紗，約亏20支棉紗567件左右，加上1949年亏损1,300件，則解放后一年中，共亏损棉紗1,867件。

总之，解放初期恒丰生产的萎縮和财务上出現亏损，都是具体反映当时企业所遭遇的困难。茲进一步研究其原因。

一个原因是由于原料不足。恒丰的棉花存底，本来在解放之前就是逐年减少的。1946年底为12,270担，1947年为9,680担，到了1948年底仅为2,381担，照正常的生产情况，尚不足維持一个月的耗用。所以造成存底减少的原因，主要由于当时資本家热衷于紗布外銷，不愿将外銷所得外汇购买原料回国，而是通过外銷，实行逃資，把外銷所得外汇留存于国外。这样，一方面造成该厂流动資金的不足，同时也造成原料存底的逐年减少。当时資本家所以这样做，实反映他们对当时国内政治局势的消极的看法，认为資产放在国外要比放在国内来得安全。当然这个情况和国民党反动政府的哄騙政策也有很大关系。由于当时棉紡資本家紛紛逃資，造成全市棉花存底日益薄弱。根据上海市棉紡公会的調查，解放前夕（1949年5月25日）全市存棉仅有717,000担，而解放后本市及附近公私营紗厂每月所需用棉量为65万担，仅敷一个

月的用度,而此时国产棉花正是青黄不接的季节,外棉进口又有困难,故不得不实行全业减产,以待新棉登場逐渐恢复。

但更主要的原因則是生产成本高于市价。这是解放初期私营紗厂业出現困难的最基本的原因,而尤以恒丰最为突出。解放初期,20支棉紗每件价約合棉花5担左右,而恒丰因为机器陈旧,生产率很低(錠扯約为0.6强),每件紗的耗棉量即达430斤左右,加上工資及制造費用等支出,自然不敷成本了。

1950年“二六”轰炸以后,市場紗价曾由每件455万元(旧人民币,2月4日市价)猛升至740万元(旧人民币,3月13日市价)。至4月中旬以后,又回落到接近于“二六”前的水平。在这个时候,私营紗厂的成本仍高于市价。根据1950年4月20日恒丰董监事联席会议的記錄,该厂当时的生产成本每件須亏232万元(旧人民币),棉布每匹約亏3—4万元(旧人民币)。

由于解放初期私营紗厂的棉紗布生产成本高于实际市价,因此一般私营紗厂都出現了不同程度的亏损。恒丰設備陈旧,經營管理向来落后,情况尤为严重。

由此可见:解放初期一般紗厂遇到不同程度的困难虽然是事实,但这种困难,原是旧社会所遗留下来的,也是当时美蔣經濟封鎖和匪机骚扰所造成的,其中也有一部分是資本家自己所造成的,而資本家们却夸大困难,強調困难。資本家所以強調困难,有几点原因:第一,是要逃避国家的监督和国营經濟的領導。他们在国民党的通貨膨胀政策下惯于囤积居奇,投机倒把,但在人民政权之下,不容許这样作,因此他们感觉“不自由”,他们叫喊“困难、困难”,就是要求人民政府改变政策,恢复他们的兴风作浪、爭取暴利的“自由”。第二,他们強調困难,是想保持解放前的逃資长存于

国外,不愿把帳外资产投入生产。他们宁愿背高利借債度日,使财务日益困难。他们一面叫穷,一面要求国家帮助,但国家給了帮助,还是无法維持,最后在形势的压力、工人的督促和斗争之下,才不得不把逃資調回,将帳外资产轉正。第三,他们所以強調困难,是想逃避企业的改造,維持旧管理制度原封不动。他们曾想借口企业困难,进行裁员,也曾想用甩包袱要求公私合营,来消极应付,但这些企图都没有成功。

三、企业困难的克服

恒丰在解放初期所遇到的困难究竟是怎样克服的呢?主要有如下几个方面:

首先是由于党和政府的照顾与帮助。1949年9月间,上海棉花存底,由于解放前的逃迁和破坏,极为紧张,当时由政府组织公私营紗厂成立联合购棉委员会,统一棉花运銷,以維持公私紗厂的生产。购棉資金总额定为100亿元(旧人民币,下同),由国营上海花紗布公司認繳20亿元,国营紗厂認繳30亿元,其余50亿元由各私营紗厂按各厂紗錠设备比例攤認。当时私营紗厂資金不足,又由人民銀行组织私营銀錢业联合貸放40亿元,余由各厂自行筹划。恒丰亦参加联购,認繳基金13,200万元,其中80%由銀錢业貸放。联合购棉和銀錢业联合貸放,既緩和了原棉不足的困难,又解决了資金不足的困难,使企业开工由每周3个日班增至4个日班和4个夜班。

1949年年底,因年关开支較大,資金甚感困难,除由人民銀行貸款以外,并与花紗布公司訂約收购产品,規定每周出售20支

紗 70 件，棉布 1,500 匹，貨款于紗布送去后每星期一照市价免收 90%，其余至星期六、日将 6 天市价平均扯价付清。

1950年初原棉告罄，向美定購的美棉 1,000 包虽已运至青島，但到达上海尚須时日，由花紗布公司借予棉花 2,000 担应急。又因为資金短絀，向花紗布公司申請代紡。（当时花紗布公司委托私营紗厂代紡 1 件，須亏折 46 斤棉花，实質上就是对私营紗厂的津贴。）这些帮助和照顧都使企业的困难得到很大程度的緩和。

自 1950 年下半年起，由于政府調整公私关系和华东首届紡織會議的召开，制定了生产計劃，扩大了代紡代織的数量，工繳由原訂每件 20 支紗 205 个折实单位提高到 224 个折实单位，私营紗厂都扭轉了困难的局面。尤其自 10 月以后，新棉丰收，棉价稳定，恒丰每周的开工班数，遂由 8 班加到 12 班，企业经营逐步好轉。

其次，是由于工人为了积极恢复生产，遵照党的公私兼顧、劳資两利的政策，对資本家进行监督和促进。在这时，工人也主动减薪，同时訂立劳动公約，提高生产率，督促資方共同克服困难，搞好生产。1950年“二六”轟炸以后，由于电力供应限制，生产困难，但 3 月 1 日起，職員主动减薪，每月共减 7,600 折实单位（約合旧人民币 5,000 万元），工人也于 4 月起主动取消升工，每月可减 1 万折实单位（約合旧人民币 6 亿元）。这就使企业生产成本大为减低。同时恒丰的党和工会，积极組織教育全体职工，訂立劳动公約，这个运动开展以后，职工群众的积极性得到发揚，产量和质量都有提高。在运动开展以前，每 20 小时錠扯尚不到 0.7 磅，細布 10 小时每台出布仅 38 碼，而且产品 20 支富貴牌棉紗竟是 5 等貨色。运动开展以后，錠扯逐步由 0.7 磅增至 0.8 磅，至 9 月下旬又增至 0.82

磅。細布 10 小时每台出布也增至 43 碼，次布率也由 24% 减到 10% 左右，并大大节省了原物料的耗用。这些，对于降低生产成本，克服經營困难，都起了很大的作用。

最后，由于政府的照顧和职工的自我牺牲精神、启发教育和监督，使資方不得不遵照政府的指示将暗帳轉正，同时将存放在国外的外汇資产調回，充实流动資金，使生产和經營在职工群众监督和促进之下逐步好轉。

总之，解放初期企业遇到一些困难，但终于在人民政府和职工群众监督和积极努力之下得到克服。而企业克服困难的过程，实质上也就是企业改造的过程，經過初步改造，企业的困难局面逐步扭轉，主要表现在生产的提高和财务状况的好轉上。列表如下：

解放初年恒丰的产品产量及盈亏情况

項 目	1949年	1950年	1951年	1952年	1953年
棉紗产量(件)	9,753	12,617	15,050	19,872	20,771
棉布产量(匹)	127,679	156,362	186,706	235,533	328,790
盈亏情况(元)	-554,600	+347,719	-214,321(注)	+314,783	+766,549

注：根据稅局的指示，厂方应将机物料等溢出部分計入帳面，并将过高的折旧部分剔除，应結盈 1,701,000 元。

第二节 企业的改造和公私合营

一、各項运动在企业改造中的作用

1950 年，我国展开了偉大的抗美援朝运动。全国人民为了爭取这个斗争的彻底胜利，紛紛响应全国抗美援朝总会捐献号召，以增产节约的实际行动去支援中国人民志愿軍的英勇斗争。

恒丰資本家在厂工会推动下，和劳方共同訂立爱国捐献合同，在六个月中增产 201,300 元，按照合同規定，由劳方捐献 111,000 余元，資方捐献 29,900 余元，其余作为再生产基金計 36,300 余元，和集体福利优撫軍烈属等 23,000 余元。按以上数字，捐献部分占增产所得总额 82%，較当时其他同业的捐献比例来得大（一般为增产总额的 60%），在工商界方面曾起过示范作用。同时，这一偉大的运动对于职工和資本家，都有很大的教育意义。

解放以后，私营企业中的問題，主要是資本家按照旧的一套資本主义的做法，不愿服从国营經濟的領導，逃避国家和工人的監督的問題，这是两条道路斗争的問題。在这一斗争中，資本家还进行了許多違法活动，向工人階級进行猖狂的进攻。不解决这一根本問題，不使資本家服从工人階級的領導，企业的改造就不可能，私人資本主义就难以为国家的社会主义建設服务。因此，在 1952 年，党及时发动和領導了偉大的“五反”运动。这个运动开始后不久，恒丰經理吳柏年因隱匿敌产被捕，当时恒丰在区内作为第二批重点单位，資本家在本厂斗争未开始以前，早已知道第一批斗争情况，及至第二批斗争开始，检查组下厂工作，深入发动群众，揭发資本家五毒行为，資本家完全陷于孤立，不得不向群众作了坦白交代。根据資本家自己坦白承認的五毒数字，共达 216 万元，經群众核实数字約为 160 万元，其中以盜窃国家資財及偷稅漏稅二毒比重最大。在定案时，政府給予寬大处理，对于 1949—1950 年解放初期的偷工减料、偷稅漏稅一律剔除，五毒数字核减为 311,400 元，列为半守法半違法戶。

通过这一偉大运动，对企业的改造創造了有利的条件，主要表

現是：

第一，通过运动，进一步巩固了党在企业内的领导地位和工人的监督作用，同时也巩固和加强了国营经济在私营企业中的领导地位。

第二，运动中赤裸裸的暴露了资本主义及资产阶级的腐朽本质，并揭露了资本家的丑恶面目，使广大的职工群众认识提高，划清了和资产阶级的思想界线，从而加强了对资本家和资本主义企业的监督。

第三，使资本家开始认识到只有老老实实的接受国营经济和工人阶级的监督和领导，企业才有光明的前途，并促使资本家内部的分化，加速他们的改造，为企业生产逐步纳入国家计划，进一步争取社会主义改造打下了基础。

在“五反”结束以后（1952年夏），接着开展了民主改革运动。在运动中，职工群众控诉了过去反动统治时期工贼特务迫害职工和破坏生产的罪行，有些职工也坦白交代自己的政治历史问题，然后群众进一步追苦根，找胜利的泉源。经过这个运动，纯洁了工人阶级的队伍，职工的思想认识有了很大的提高，为企业的社会主义改造奠定了广泛的群众基础。

二、生产情况逐步好转，经营仍有困难

解放后，企业虽曾遇到一些困难，但在国营经济的领导和工人群众的督促之下，终于得到克服。又经过各项政治运动，资本家的思想也有一定程度的提高。这些都是企业生产的有利因素。因此，在解放初几年中，棉纱和棉布的产量，都逐年增加，列表如下：

解放初年的产值和产量

項 目	單位	1949年	1950年	1951年	1952年	1953年
生产总值(注)	千元	7,939	10,135	12,249	15,378	17,053
棉紗产量	件	9,753	12,617	15,050	19,872	20,771
棉布产量	匹	127,679	156,362	168,706	235,533	328,790
劳动生产率	元	—	—	—	7,693	8,109

注：按1952年不变价格計算。

据上表以观，在解放初几年，恒丰的产量是逐年提高的。不仅产量方面有所提高，在品种方面也有所扩大。解放前，生产品种仅有20支、21支、32支及10支棉紗和12磅細布，解放以后，根据国营企业的需要，增加14支、23支、28支及40支的生产。又自1953年起，添置了綫錠設備，生产棉綫。

再就下列几項主要技术經濟指标来看，企业的生产效率也有一定程度的提高：

解放初年主要技术經濟指标

定額名称	單位	1949年	1950年	1951年	1952年	1953年
紗錠單位产量	公斤	14.37	17.33	18.57	19.17	21.41
(折合标准品)	每千錠时					
布机單位产量	公尺	2.930	3.620	3.842	3.789	4.189
(折合标准品)	每台时					
每件棉紗扯用生棉	公斤	203.82	203.62	199.36	196.41	196.88
每千公尺布用紗綫量	公斤	131.06	130.77	130.27	133.78	113.20
每件棉紗用电量	度	289.55	240.34	241.46	227.91	248.62
每千公尺用电量	度	115.75	101.67	101.86	101.88	96.30

解放初年恒丰的主要技术經濟指标虽見逐年提高，但由于管理制度的落后和設備的陈旧，和其他同业比較起来，却是相形見拙了。且以下列三个統計來說明这个情况。

棉紗單位产量与本市同业的比較(千錠时公斤)

企業名称	1950年	1951年	1952年	1953年
恒丰紗厂	17.3	18.57	19.17	21.41
私营厂平均	18.16	19.74	20.70	22.60
国营厂平均	22.36	23.73	24.36	26.59

棉布單位产量与本市同业的比較(台时公尺)

企業名称	1950年	1951年	1952年	1953年
恒丰紗厂	3,620	3,842	3,789	4,089
合营紗厂	—	3,852	3,770	4,039
国营紗厂	3,847	4,013	4,133	4,312

劳动生产率和本市同业的比較(單位：元)

企業名称	1952年	1953年	1954年
恒丰紗厂	7,693	8,109	9,064
私营紗厂平均	13,638	15,070	14,458
国营紗厂平均	15,373	17,278	18,939
全市紗厂平均	14,628	15,899	16,803

資料来源：华东紡管局：上海市紡織工業發展情形統計資料。

从上面三个統計看来，恒丰的产量和劳动生产率虽見逐年增加，但是仍在全市同业水平之下，财务情况还没有根本好轉，經營上的困难，还没有彻底克服。1951年停工大檢修之后，出現了赤字，資金枯竭，連发年终奖也发不出，結果向銀行告貸，并出售馬达三只，应付困难局面。1952年上半年财务仍有赤字，同年10月间，因为前被冻结的外銷棉布款21万罗比由中国銀行通知发还，得款147,500元，加以此时国营公司为了照顧私营紗厂，增加工繳40单位，困难始告緩和。

总起来說，解放后恒丰的生产效率有所提高，但經營上的困难

尚未彻底克服。光从财务方面来看,虽然除 1949 年外历年尚有盈余,但主要依靠帳外资产轉正、处理帳外资产及资产升值等办法来弥补,实质上还是虚盈实亏。所以造成这个局面,主要原因由于资本家留恋老一套的经营方法。从下面统计中,可以看出解放初年经营困难情况的一般:

解放后恒丰的设备、职工人数、工资及管理費用

项目	1949年	1950年	1951年	1952年	1953年	1953年为 1949年%
紗錠(枚)	35,328	35,328	35,328	35,328	36,096	102
布机(台)	400	400	400	400	400	100
职工人数	1,942	1,999	2,050	2,320	2,349	122
工资总额(千元)	—	—	—	1,924	2,039	—
管理費用(元)	36,206	83,231	89,043	46,727	91,677	253

注: 1953 年紗錠总数中包括綫錠 1,536 枚。

从上表可以看出,恒丰在解放后 5 年中生产设备基本上没有变化,而职工人数却增加 22%,工资总额 1953 年比 1952 年增加 6%,管理費用增加 153%。虽然在同一时期内生产总额也有所增加,但尚赶不上管理費用增加的速度,这也就是说明,企业的开支存在相当严重的浪费现象。

再从解放后 5 年中资金周转和产品銷售利潤情况来看,也反映出企业的财务经常处于拮据状态之中。列表如下:

解放后恒丰的资金周转和产品銷售利潤

项目	单位	1949年	1950年	1951年	1952年	1953年
资产总额	千元	1,630	2,023	7,774	14,832	16,275
流动资产	千元	622	806	1,041	939	3,285
流动負債	千元	165	210	461	446	6,144
为流动资产	%	26.5	26.0	44.3	47.5	35.0
流动资金周转率	天数	—	—	—	42.4	55.8
产品銷售利潤	千元	—	-211	-188	505	349
利潤率	%	—	-2.18	3.91	12.03	7.88

三、公私合营及其过程

恒丰資本家提出公私合营的要求，尚在 1951 年 12 月底。当时正值年終，财务上又遇到很大困难。据该厂第 42 次董监事联席会议的记录：“现在职工年终奖約需 14 万元，虽可由同业公会集体申請貸款，但将来难以筹还。盖现在每月入不敷出，将来势必陷于泥沼，此种危險情形，实覺不易挽救，本人（聶含章）建议，趁早及时請政府投資，改組为公私合营，对于股本尚可多予保全。”这个提案被全体董监事所接受，并于会后第二天（1951 年 12 月 29 日），由聶含章等三人代表恒丰董事会去訪华东紡管局，口头要求政府投資，改組为公私合营。当时华东紡管局回答說：“将来有机会再談。”接着聶含章向华东紡管局报告该公司資金支絀情况，請求設法貸款。华东紡管局允予考虑。

1952 年 10 月，恒丰資本家正式具文向华东紡管局申請合营，旋接华东紡管局正式批示：“所請公私合营，目前尚无适当机会。”

恒丰資本家在财务困难时提出合营要求，实质上是做給职工看的，并借此要求政府貸款。总的目的是为了甩包袱，并不是真心誠意想合营。这个情况，职工和政府当然是知道的。

1952 年“五反”斗争开始，掌握恒丰财务大权的吳柏年因隱匿敌产案被逮捕，企业经营本来已发生困难，“五反”定案后又需退款 27 万元，因此又想甩包袱，由新任厂长聶光琦向劳資协商会议提出要求合营，但并未正式办理申請手續。

1954 年春，企业经营情况逐步好轉，上年盈余 31 万元，本年估計，市况繼續看好，資本家因为有利可图，就不再提合营了，但当

时恒丰的党和工会看到企业经营存在很大浪费,长此下去,对生产大为不利,工人群众日益感到资本主义的人、权、财已成为生产发展的主要障碍,坚决要求合营。党和工会便根据群众要求向资方厂长建议,是否可以正式提出申请合营。当时资方虽然对于合营已无多大兴趣,注意力集中在改变生产两班制为三班制,因为三班制可以加速资金的周转,获得更大的利润。但资本家在人心所向、大势所趋的形势之下,也不得不同意合营。恒丰申请合营,系于1954年3月13日由董事会出面,向上海市工业生产委员会和华东纺织局各文申请合营,并要求与合营的同时,实行工时改革(由二班制改为三班制)。

4月初旬,先后由上海市纺织局和中共上海市委统战部约聶含章前去谈话,当时在座的尚有其他申请合营的各厂负责人,由政府主管部门人员说明以下几点问题:

(1)申请合营,当以自愿为原则,必须厂商确实出于自愿,政府始可根据具体情况予以接受,否则即使批准,仍可请求取消。

(2)关于合营后的人事安排,以量才录用为原则,年老人员亦予适当安置,并照顾其生活。私营厂中人材也不少,技术经验亦很丰富,容或缺乏先进思想,但合营后依靠公方代表,在公方代表正确领导之下,定能团结全体职工,搞好生产。

(3)合营后进行清产核资,务求公平合理,实事求是,使股东不吃亏。

(4)合营后在生产管理及企业改造方面,必须做到克服保守思想,努力改进生产方法以提高生产率。

以上几点问题,由聶含章向董事会传达后,董事们一致表示赞同。并拟出合营方案,内容如下:

(1)“五反”退款尚欠 216,000 元,拟請政府照顧恒丰流动資金缺乏,即將該項欠款作公股投資。

(2)合营后以董事会为公司最高領導机构,人事組織以服从公股領導为原則,凡行政組織重要职务,請公股派人担任。

(3)1953 年盈余,拟按四馬分肥办法处理,1952 年盈余,曾經股東会议决定,发息 8 厘,因无現款,仅发出一部分,現拟于公司現金寬裕时,仍照议案分期发出(約 6 万元)。

上列方案,由董事会請公方代表研究,經公方代表指出:

(1)同意将“五反”退款 216,000 元作为政府投資。

(2)合营后董事会不能作为企业最高領導机构,仅作为协商与建议机构,最高領導机构应为紡管局。

(3)发股息应按照 1953 年政府指示办理,惟公司“五反”退款尚未繳清,現金又甚短絀,分配盈余缺乏基础,1952 年未发股息部分及 1953 年盈余,請股東们照顧公司财务实际情况,作为企业生产資金,使合营后企业稳步的发展。

合营原則由公私方代表协商确定以后,首先进行各种具体准备工作。在正式宣布合营(1954 年 7 月 1 日)之前,由区人民政府以增产節約会名义,派樊震、王光奎两同志先行到厂領導該厂增产節約委员会工作。增产節約委员会除領導該厂生产外,并成立职员工作組,組織职员学习。这是合营前重要措施之一,因为如果不事先作好职员的思想工作,对合营就有阻力。工作組成立以后,对职员进行社会主义前途教育,并組織他们在生活中与工人共同活动,打破职员与工人的思想界綫。职员經学习后認識大大提高,生产情緒高漲,光是合理化建议,就提出 400 多条,工人的生产勁头則更高,大家提出生产計劃与个人保証。

由公方代表先以增产节约会领导人身份来厂领导生产以后，生产率大大提高，全厂出现了新气象。这一事实，给予资本家以很大教育，使他们认识到只有在国家领导之下，才能充分发挥职工的积极性，才能搞好生产，彻底改善经营。在职员，资本家对合营有了充分的信心以后，领导上就正式宣布于7月1日实行公私合营。

先是在决定合营以后(5月间)，就进行了清产定股工作和酝酿人事安排工作。

清产定股工作，由公私双方派员具体进行，首先广泛发动全体职工参加大清理工作。通过大清理，清点出许多帐外财产，并摸清厂产底细。清产完成以后，接着就进行核资，按照盘点出的财产进行估价。根据纺织局的指示，坚决贯彻“公平合理、实事求是”的方针进行工作。最后估定合营后的资本总额为480万元，资方对此也表示满意。

关于合营后的人事安排，经反复酝酿，并贯彻“量才使用、各得其所”的方针，确定主要负责人的名单如下：

经 理：聶含章(私方)	厂 长：王光奎(公方)
副經理：樊 雯(公方)	副厂长：聶光琦(私方)
副經理：吳錫林(私方)	

第三节 公私合营后企业的进一步改造

一、建立民主管理制度和机构体制的改革

恒丰于1954年7月1日正式宣布公私合营，8月9日召开庆祝合营大会。8月底又召开全厂职工代表大会。这次大会的目的，

在提高职工的政治觉悟，明确职工在合营企业里的主人翁地位，与资本主义經營思想划清界綫。在大会上职工群众揭发了資本家的剝削与压迫，树立当家作主思想，彻底改造企业，搞好生产。在职工代表大会結束之后，又成立了民主管理的常設机构——工厂民主管理委员会。自此以后，有关工厂的重大問題，諸如年度生产計劃、提拔干部方案、企业的机构制度改革，等等，都要通过职工代表大会和民主管理委员会的討論和决定。

与建立民主管理制度同时，对于私营时期的龐大行政机构加以整頓和改組，并提拔职工中的积极分子充当各級领导干部，建立社会主义成份的領導力量。

私营时期的机构：分总管理处及厂內两个部分。总管理处設总經理一人，經理一人，副經理二人，下設會計、財務两科。厂內設厂长及副厂长各一人，下設总务和工务两处。总务处之下，分設人事、庶务、工帳、會計、出納、倉庫、購料、物料、劳保等9个科。工务处之下設試訓室、保全部、計劃組，以掌握全厂的技术管理。私营时期恒丰的組織机构的特点是：管理机构重迭，人事臃肿，生产技术机构因陋就简，殘缺不全。前者因人設事，造成浪費，后者形同虛設，无法担負技术領導。这些缺点，是資本家所不愿改的，也是无法改的。当时党和工会对企业生产进行监督，无法通过資本家这一套的組織机构来进行，只能通过党、团、工会三个系统分别发动群众来貫徹。所以旧的一套組織形式对于生产是起着阻碍作用的。合营以后，生产关系改变，职工成为企业的主人翁，就有条件来对原有的組織机构加以改革。

合营以后，在公方代表領導之下，首先将总管理处与厂內机构合而为一，取消总管理处和厂內的总务处。人事及劳保福利两科

名义不变，但工作的性质与内容都与前大大不同。原来的工帳科改为劳动工資科，扩大了人力的配备。物料、购料及仓库三科合并成为供销科。原来的庶务科改为总务科。会计、出纳两科，与原总管理处的财务、会计两科合并成为财务科。原计划组扩大为计划科。此外又设立监察室和合理化建议工作组、保全科、技术监督科、保卫科。原工务处改为工务室。1956年以后又建立了技术教育科，而将总务及劳保二科合并为公共事业科并为加强全厂生产计划工作，新设调度室，归厂长直接领导。

合营后恒丰的机构体制，经过一番改革以后，人力得到合理的安排使用，并根本改变了过去职员与工人的关系，大大有利于企业生产的提高与发展。

二、生产技术改革

由于私营阶段长时期不重视生产设备的维护保养，造成机器运转的不正常，以及恒丰本身生产技术条件上一直存在一些弱点，如厂房及机器陈旧，厂址临近江边，温湿度难以控制，缺勤率较高，先进工作法推广后不易巩固等等。这些都给合营后生产力的发展和生产技术进一步改革提高，带来了不利因素和消极影响。合营以后，党和行政团结了全厂职工群众，并依靠了和发动了他们的力量，有计划地学习和推广其他棉纺厂的先进经验，按照社会主义原则进行了生产和技术的改革，使生产成绩不断有了改进与刷新。特别在1957年开始的整风运动中，生产上有了更大的跃进，全体职工群众已提出了要赶上先进厂水平的口号。

合营后首先学习了苏联及国营棉纺厂的经验，革除了技师带

班制，建立了符合于社会主义生产责任制的小車間及車間主任負責制，并且分别建立或調整充实了技术監督科、試訓科、保全科、原棉檢驗室、調度室等等。原有的工务处經数度改組为工务室及工程師室，后因建立了总工程师的制度而加以撤銷。为了重視职工的合理化建议，厂长室有专人负责这项工作。随着生产的发展及机构改組的变化，車間的劳动組織也有了变化，在北厂部分車間如并条、細紗車間及全部织布車間内已学习苏联先进經驗，建立了副工长制度，全厂的劳动組織都建立了車間主任——工长，副工长——小組长——擋車工人这样成套的劳动組織。合营后又結合先进生产者运动及劳动竞赛，进一步巩固解放后先后推行过的郝建秀細紗工作法、1951年织布工作法、保全工作标准規程以及其他的先进工作法和技术管理規程。合营后新建和推行的技术管理制度有以下几方面：

(一) 工艺設計的管理制度：使整个生产中各工序和各車間的工艺設計、管理及变动都置于統一领导之下，避免过去各車間各自为政、各搞一套的混乱現象，規定車間不論运轉或保全部門要变更規定的工艺設計必須报总工程师批准执行。

(二) 平車質量驗收制度：保全部門平車或修理后由技監科及車間运轉部門会同驗收，对平車或修理質量有監督作用。

(三) 机器跟踪檢修制度：发现制品或半制品有疵病后，保全部門就跟踪追溯檢修，可使机器設備状态正常化，防止大量次品的产生。

(四) 擋車工責任制：过去只有筒子車产品有編号，現每一主要工序的产品都按序編号，以明确擋車工的責任。此外，又建立成品及半制品抽查檢驗制度、半制品定期試驗制度及原棉檢驗制度。

解放后恒丰的技术工作的中心,也和其他棉紡厂一样,主要是抓节约用棉,抓提高产品质量及降低細紗断头率,合营后进一步采取了具体措施,加强了技术工作的领导,并进行許多带有根本性的技术改革。例如:

(一)加强棉花檢驗工作,并建立了原棉的单嚙試样試紡制度。

(二)清棉间不再用旧式的尘塔,改用車间滤尘器,使生产条件有了改善。

(三)部分鋼絲机已装置了压缩棉条装置,可减少换筒次数,减低劳动强度,提高条干均匀度。

(四)細紗机上普遍加装集合器及真空吸棉器。可以节约原棉及提高制品质量。

(五)并条机改为倒牵伸,并从三道改为二道。

(六)筒子車,搖紗車改搖双花絞,效率提高一倍,并使劳动强度减低。

(七)布机普遍装上了經紗断头自停装置及飞梭防护装置。

(八)浆紗工作中推行了輕浆及水玻璃上浆的先进經驗。

合营后經過推行了一系列技术措施以后,生产技术水平逐步有了提高,表现在細紗断头率上有了减少,如过去最严重的时候,每千錠小时达400根左右,女工不得不关車接头,目前已减至30—40根,为扩大看錠及实行工資、工时改革創造了有利条件。过去由于机械状态不正常,細紗机所用7.5匹馬力的电动机常易燒毀,經過保全工作加强以后,細紗机轉速虽然几次加快,馬达運轉仍很正常。因此,經過生产技术改革,結合其他一連串的机构体制等方面的改革,生产效率及技术經濟指标等各方面都有了显著的提高。

三、工时改革

工时改革就是将原来的二班工作制改为三班制，职工的劳动时间也由 10 小时改为 8 小时。这对于企业的生产改革，机器设备的充分发挥，劳动生产率的提高，以至于职工身体健康的保障，都有重大的关系。

实行工改时，群众一致表示欢迎，但青中年工人与老年工人有不同的想法，各工种工人的看法亦不一致。如细纱工盼加工资，摇纱、筒子、粗纱、布机工人怕减工资。有的女工怕开三班后调整小组，会将长期共同工作的小姊妹拆散。部分领导干部也有保守思想，对工时改革必须贯彻“不增加劳动力”方针决心不大，认为厂老、人老、机器旧，不增人不大可能。同时，在生产管理上还存在着几个薄弱环节：工时改革要求扩大看台、看锭，但原料却是“剥桃棉”，增加了生产的困难。全厂筒子车数量少，摇纱车间产量低，是生产供应平衡上的薄弱环节。此外，由于过去在推广先进工作法时往往推广多，贯彻少，测定多，总结检查提高少，有相当程度的自流，因而工人的技术水平与开三班扩大看台看锭的要求不相适应。同时，估计调整劳动组织后的“转业”人员短期内不大可能学会和巩固新的技术。这些都是工时改革进行中的困难。

1955 年，在企业内“工资改革筹备委员会”的领导下开始进行工时改革，并确定“不增人，不增成本，基本上不降低工人实际收入”为基本原则，并且要采取“充分准备，稳而不乱”的方针。部分在厂内先行一步的重点车间及小组，首先从加强小组的计划管理着手，修订小组计划，补课学习先进的操作法和工作法，以提高群

众的技术水平，为以后扩大看管机器面的工作奠定基础。2月份更从重点扩展到全面，组织全厂各车间的友谊挑战，开展全面性的劳动竞赛，并结合对总路线、总任务的学习，宣传工时改革的伟大意义和开三班的“五好”（国家好、工厂好、工农联盟好、家庭好、学习好），通过工人群众自己的回忆对比，来提高认识，自觉地服从行政调配。至3月中，领导上一方面深入现场，摸清情况，根据“整组搬家，个别照顾”的原则制订劳动组织改革方案，经过群众反复讨论修改定案，加以实现。另一面，抓住劳动竞赛，提高群众技术水平，进行扩大看台或抽调轮训，开出三班制的生产。至4月初，就胜利地完成这个重大改革，把企业生产又向前推进了一大步。

四、对私方人员的团结和教育工作

恒丰虽是属于合营较早的一个厂，但合营初期，由于部分资方人员思想上存在疙瘩，公私关系不够正常。私方在日常工作共事中，百事倚赖公方，事无巨细，均向公方请示，反映出他们的思想中还存在着消极因素。党及行政及时发现了这种不正常的情况，经过了细致的分析研究，根据私方人员的特点和所长分别安排具体工作，厂级的私方负责人也与公方厂长有了分工，分别领导有关科室，并对他们进行了守职尽责、有职有权的教育；也曾组织了包括党、政、工、团主要负责人参加的公私股代表座谈会；在共事工作中也订出了一些制度；此外也曾推动私方人员参加群众性的活动，使他们在生活中和工作中得到教育与改造。私方的经理、厂长、科室负责人都下过车间，和出席基层小组的讨论以及参加业余活动，逐

步改善了公私关系和劳資关系。

另一方面党和行政对职工群众也进行了关于和平改造、贖买政策和统战政策的教育，要求大家尊重私方人员在其职责范围内的领导。这对于发挥私方人员的积极性起了一定的鼓舞作用。

合营以后，私方人员在职工群众和公方代表的团结教育之下，逐渐有了改变，接受社会主义改造的态度较好，在具体工作中表现愿意接受公方和工人阶级的领导；当然也有个别私方人员的思想还是原封不动、有怕负责任和工作消极现象，还须进一步予以教育改造。

第四节 企业公私合营后生产的增長 和职工生活福利的改善

一、生产效率的提高和产量的增加

解放初期，经过克服经营上的困难以后，生产情况基本好转。但由于管理制度存在严重的缺点，资本主义经营思想尚未克服，资金周转经常拮据，财务上还要出现赤字。公私合营以后，情况就有了根本改变。首先由于生产关系的改变，职工群众当家作主，思想认识和劳动积极性大大提高，加以在党的领导下，进行了一系列的企业机构体制和技术等方面的改革，保证了生产不断增长和职工生活的改善与提高。

合营后生产增长和经营改善的情况，可以从下列统计表中看出。

合营后恒丰的产量和技术经济指标的变化

项目	单位	合营前平均数	1954年	1955年	1956年	1957年	1957为合营前%
劳动生产率	元	7,901	9,064	9,720	11,680	10,386	136.4
棉纱产量	件	156,126	22,756	23,058	30,929	27,941	177.6
棉布产量	匹	270,014	253,310	224,753	321,128	236,137	114.0
每件棉纱扯生棉	公斤	200.05	193.22	186.29	190.67	189.86	94.2
每件棉纱用电量	度	249.58	244.60	204.25	176.34	169.97	68.1
每千公尺棉布用电量	度	103.50	117.11	104.59	89.71	90.78	87.7
每千锭时锭扯	公斤	16.85	20.19	22.13	24.13	23.20	137.7
每台时台扯	公尺	3,734	4,142	4,041	4,176	4,331	115.9
成本降低率	%	7.97	7.64	11.22	11.19	11.37	142.3
资金周转率	天数	46.55	37.60	71.06	51.06	42.88	92.1
产品销售利润	千元	113	319	448	1,046	1,418	1,219.4
利润率	%	3.45	6.62	11.02	18.48	11.02	319.4

注：(1)合营前平均数系1949年解放后至1953年平均数。

(2)成本降低率合营前平均数系1953年数字。

(3)资金周转率合营前平均数系1952—1953年2年平均数。

(4)产品销售利润合营前平均数系1950—1953年4年平均数。

(5)利润率合营前平均数系1952—1953年4年平均数。

二、工资改革和工资的增长

合营以后，由于职工生产积极性的提高、成本的降低、产量和利润的增加，为改善企业经营和职工生活福利创造了物质前提。

改善职工的生活福利，主要是通过二次工资改革来实现。第一次工资改革，始于1955年底，主要对象是直接生产工人，第二次工资改革，始于1956年秋季，对象是全体职工。

解放后恒丰职工的工資虽已作了局部調整,例如 1950 年取消了职员 4、6、12 月的双薪,和适当縮小南厂与北厂工人工資的差距,但基本上还是原职原薪,維持着旧的工資制度,直到工資改革之前,这个情况沒有改变。旧工資制度的不合理現象,表现在:

(一)工資等級多,差額小。例如計时工的工資从 0.9 元到 2.10 元,共有 28 級,但每級差額仅 0.01—0.06 元。因此不能發揮刺激生产和鼓励学习技术的作用。工人反映說:“学好技术加不到錢,真是白起勁。”

(二)同工不同酬。因北厂先开,工人进厂早,南厂后开,北厂的工資較南厂普遍高一級。所以同一工种,南、北厂待遇不同。同样开电梯工作,工資差額很大,高的 2.04 元,低的 0.9 元。

(三)工資标准輕重倒置;輔助工工資大于生产工,普通工大于技术工。例如細紗落紗工大于擋車工,布机间擋車工大于机匠等等。

(四)定級定薪并不根据技术水平,而是靠“牌头”,凭資本家的印象与好恶来决定,更造成工資制度的不合理。

不合理的工資制度,不仅影响了厂內各部門間劳动力的調配,而且也影响了工人內部的团結,对生产起了消极作用。这个情况,就在 1955 年实行三班制的改革后暴露出来。当时因为旧工資制度仍然存在,而且工資被凍結起来,多做工作,工資还是一样,劳动的积极性不高,劳动生产率反在工时改革后降落下来。这說明旧工資制度,已經成为发展生产的絆脚石,实行工資改革,已成为职工群众一致的要求。

恒丰的第一次工資改革,就在这个形势下进行的。但这次工改对象,主要是直接生产工人。这一次工改的要求,就是要廢除底

薪制和变相的工资，建立按劳取酬的社会主义新工资制度。具体说来，对于计时工要求通过制订技术标准，实行8级工资制；对于计件工，要求制订劳动定额，实行直接无限制计件制。

在第一次工改工作过程中，厂内以党委为中心成立工资改革办公室，并建立各级工资改革组织，一方面根据上级的工资调整方案，结合该厂生产技术具体情况，制订出工资定额等级等初步方案，以备各车间工资改革工作组进一步测算审查；另一方面召开了工厂民主管理委员会，具体讨论工资改革实施方案，并作出决议，向全厂职工提出号召。

通过思想动员及政策学习，启发群众对旧工资制度的批判，及要求工资改革的自觉性，使群众明确认识按劳取酬的新工资制度是体现社会主义的优越性，有利于生产，有利于社会主义建设和维护工人阶级的长远利益。同时，抓住群众在学习中所暴露的“想加工资”、“大家拉拉平”个人主义和平均主义等不正确的思想，以小团形式进行批评和自我批评。经过反复的思想教育，群众对于工改有了正确认识以后，工改工作就进入全面行动的阶段。

当时全厂计件工共有1,232人，直接生产计时工有558人。经过工改以后，全厂的生产工人的工资情况，发生如下变化：

	改革前平均	总平均	改革后平均	总平均
计时工	62.56元	66.5元	61.68元	70.31元
计件工	68.32元		74.28元	

工资改革后，每人工资平均增加3.8元，计时工因变相工资取消较多，所以平均工资微降，而计件工时增加较多，全部工人中增

加的 964 人,减少的 226 人,不动的 617 人。經過了工資改革,工人群众的生产积极性及劳动生产率都有了提高,如北厂筒子间一班的产量比过去提高 50 至 70 斤左右。在工改評級中,工人群众弄清楚了自己技术的尺度,所以鼓励了工人学习与钻研技术的热情及信心,工人之间的团結也加强了。另一方面也使工厂的各級领导进一步 了解全厂及各車间的設備能力、定額、生产潜力及工人技术状况,为以后企业管理水平的进一步提高,創設了有利条件。

恒丰的第二次工資改革,开始于 1956 年秋季。这次工改,虽以全体职工为对象,但以未經工改的职员为重点,职员的工改是結合評級同时进行的,使与兄弟厂之间的同工种同类型的干部級别达到适当的平衡。

第二次工改是在第一次工改取得經驗的情况下进行的,工作进行得比較順利,这次工改的特点之一,对于老人员的級别和工資作了适当的照顾。这个工作是作为正确处理人民内部矛盾的具体办法来贯彻政策的。

参加这次工改的生产管理人员总人数共 282 人,其中旧职员 60 名,新职员 198 名,政治工作人员 24 名。工改前平均工資为 95.56 元,工改后平均工資为 100.07 元,平均每人增加 4.51 元,取消变相工資的 41 名,总金额 755 元。

在工厂以外的工人 151 人也进行了工資改革。他们原来平均工資为 60.07 元,改革后略見降低,平均工資为 55.82 元。

工厂附設文化学校的教师和工厂的医务人员也进行了工資改革。文化学校教师共有 10 人,平均工資自 48 元增加到 51 元。医务人员共有 24 人,平均工資原为 82 元,改革后改为 71.46 元。

全厂計时工在第二次工改中結合調整級別,总的工資总额也有了增加。在調整級別中技工有 90 个升 3 級,职员升級的有 235 人,降級的有 12 人。

計件工、运轉工、保全工和机动工共 2,279 人,在第二次工改中工資也有了調整,工資水平普遍的提高。茲將第二次工改前后的工資情况,列表如下:

計件工及技术工工資的变化

工 种	在册人数	改 革 前		改 革 后	
		平均工資	保留工資	平均工資	保留工資
計 件 工	1,451人	77.62元	1,566.97元	77.61元	1,012.09元
运 轉 工	642	51.2	1,481.27	61.12	764
保 全 工	83	66.36	204.81	71.01	82.59
机 动 工	103	70.45	349.19	76.26	226.52
合 計	2,279	68.58	3,612.3	71.38	214.5

参加第二次工資改革的人数是較第一次的人数有了增加,由于两次工資改革的时间只隔了一年不到,且在第一次工資改革时总的工資水平已有了相当的增长,所以第二次工資改革后工資增长的幅度及绝对数字較第一次工資改革为低。第一次平均每人增加 3.8 元(5.8%),而第二次增加 2.8 元(4.08%),但第二次工資改革中工資增加的人数約为第一次的二倍左右。

三、劳动条件及生活福利的改善

在合营以前,恒丰的劳动安全设备及生活福利待遇在私营紗

厂中是較差的一家。虽然在 1952 年间在政府和职工督促之下,作了一些改进,例如装置了深井水低温冷却通风降温设备,开办伙食团,新建托儿所,增設床位 100 張,增聘医药人员 4 人,但这些改进,远不足以适应 2,000 余职工群众的需要。

合营后,随着生产的发展,职工的劳动条件及生活福利都有了进一步的改善。合营之初,职工的劳动保护工作及膳食工作即改归劳保科专职管理。至 1956 年,为了重視职工生活福利工作,又将劳保科改由厂长室直接领导,并将全厂的机械安全装置、劳动条件、空气调节、工厂安全卫生,女工卫生等全面管理起来。经过这样一系列的步骤,工作事故逐年减少,1955 年較合营前的 1954 年减少 52.18%;1956 年又較 1955 年减少了 30.9%。1956 年内除完成原计划的 45 項劳保設施外,又支出 5,634 元去完成计划外避雷針、电石间改建等工程,并且加强了全厂的原动、电气的安全检修及管理教育工作。并且开办了孕妇食堂、保健胃病食堂及清真食堂。1957 年整风运动以后,工会主席曾一度下放管理食堂,进一步改进膳食工作。

在改善工厂的安全卫生条件方面,合营后也进行了很多工作。针对本厂职工平均年龄较大、体质不强、缺勤較多的情况,保健站加强了“預防为主”的医疗措施,1956 年更贯彻了分段负责制,建立南車间、北車间及布厂三个保健站,将医疗力量下放到車间。

此外各主要車间的灯光照明也有了改善。1956 年分发给工人必要的工作服安全防护用具的支出即达 6,364 元,并且加强了季节性的安全卫生劳保工作,全厂各車间的通风降温设备的检修和管理均有了改进。1956 年内降温的支出即达 5,809 元。夏

季在厂内开辟了临时卧室帮助解决 400 多个夜班女工睡眠不足的问题。

职工的生活和居住条件,合营后逐年都有改进,特别在1956年党提出关心人的号召后,这方面的工作更有了加强。曾支出 52,279 元修理职工工房,調換危險电綫,改进环境条件,把数戶杂居一室的大房间分隔为数室,分别居住,并在工房內增設可容納 50 名小孩的托儿所。同时,对于职工的危險房屋的修理,进行貸款。在 1956 年一年中共貸款修好 118 戶的房屋。

經過二次工資改革,工人工資有了不同程度的提高,但仍有部分工人尚有一些困难,行政上即予以補助,1956 年內得到補助的共 1,107 人,金額 13,274 元。

在加强女工保护方面,自从劳保工作改由厂长室专人负责后更加得到了重視,如規定了怀胎七月以上的孕妇每日工间休息 1 小时,喂奶女工每日可抱奶二次,每次可有 20 分钟,又曾在各車间修建了四个孕妇休息室,清花间某些沉重的工作原来由女工操作的已逐步調用男工。为了使女工能安心生产,安心学习,将托儿所受托期限从 14 个月延长到 16 个月,受托的人数至 1956 年已增为 240 人。

合营后,职工的培訓及文化教育工作逐年有了发展。1956 年內曾选拔了 20 个管理员及 3 个科室人员入紡管局干部学校学习文化和业务。对于艺徒、技工、副工长等,曾分别采取組織系統专业学习及簽訂师徒合同或脫产学习等方式进行培养。1956 年內培訓的艺徒青工即达百余人。合营以来,职工的文化教育工作有了很大的开展,具体表现在成人补习班及业余学校班次和名額的增加上。列表如下:

合营后恒丰业余文化教育工作的發展

	合 营 前		合 营 后	
	1953 年	1954 年	1955 年	1956 年
班 数	6	6	6	8
人 数	356	434	700	839

1956年文化学校改由行政接办后，更加强了对业余文化教育工作的重視，如精简会议，保証职工的学习时间，兼职教员改为专职，教室由6个扩大至10个。职工学习后提高文化水平对生产带来了很好好处。据干部科的统计，厂内科級干部中，大学程度的只有20名、高中2名、初中10名、高小6名、其余在高小以下；管理員級干部中，只有3名是初中程度，其余都是高小以下。而全部干部中有三分之一以上是新提升的工人干部。南厂前紡車間主任孙鴻鈞是厂校初中一的学员，他学会了除法以后，在工作时就能自己算出每台車的落棉平均数字，訂計劃、写报告也都能自己动笔。这对于生产显然已发生了良好的影响。

