

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

荣氏兄弟



经商办实业是今后的正途

上海，南市，鸿升码头。广生钱庄的阁楼上，荣家兄弟正对坐洋油灯下，进行着有生以来第一次严肃的对话。

荣德生刚从广东经香港回到上海，南国的骄阳把他晒黑了，也瘦了点。他双手插在棉袍的袖筒里，端坐着，像一段枯木。

“宗敬，上海钱庄多如牛毛，你我人微本小，很难图发展。”荣德生谨慎地说。

“开店容易守店难。你又心活了！是想学医，还是想做官？”

德生已习惯了宗敬的训斥，父亲故世了，长兄代父嘛！他坐着不吭声。哥哥的责备，部分也是实情，德生在钱庄做了四年学徒，对这一行业似乎从未发生过兴趣。他侍奉父亲去看病，看到名医阶下门庭若市，气派阔大，就产生了学医的念头，还确实对《本草纲目》、《医宗金鉴》之类下过一阵功夫。他随朱世丈在广东抽税局管帐，看到总办一年明暗收入不下四万两，又羡慕做官了，还花钱捐了个州判，以后又加捐布政使经历上品衔。官是挂名官，医也没学成。这些都已经是过去的事了。

“二木头，你究竟想做什么？”

“办实业——开面粉厂。”

“匪夷所思！”荣宗敬不悦地说。

“民以食为天。机制面粉质细色白，必定会代替土粉。”荣德生坚持说。他忘不了在香港码头上看到的炫目景象：轮船上装的是面粉，工人扛的是面粉，沙滩上一片雪白，面粉把卵石沙子都染白了，那面粉是从英国美国运来的。“外国人以‘洋人食用’为借口，朝廷对面粉是不抽税的。开粉厂有利可图。”

这几点很难驳诘。但荣宗敬兢兢业业经营着广生钱庄，他的心思还没有转到实业上来。

“在上海办实业，是容易的吗？”

“可以在无锡办，无锡靠近产麦区。”

“资金呢？你有钱吗？”

这确实是个大难题。荣德生没有钱，在广东一年虽有点积蓄，可太少啦！兄弟俩对视着僵住了。

这对兄弟在长相上也有点特别，脸型的上半部十分相似，都有宽阔的前额，浓眉，大眼直挺的鼻子。再往下，就大相径庭了：荣宗敬的下巴颏长而凸起，是轮廓清晰的长方脸，突出了他坚强外向的性格；荣德生在鼻子以下却过早地以柔和的线条收拢了，成了“国”字脸，一望而知是个和气生财的好好先生。

“朱世丈已倦于仕途，也有投资实业的兴趣呢。”

“是吗？”荣宗敬认真起来了。

朱世丈名叫朱仲甫，他是荣家兄弟的姑丈，也是父亲荣熙泰的老友。出身太仓富室，家居苏州，24岁捐了个候补道台，候差十数年未得实缺。后来，因荣巷有位长者荣俊业在粤督张之洞幕下当掌印官，向总督举荐了他，才当上了广东厘金局总办。厘金局税额是认包的，不仅是个肥缺，用人行政

也可自由支配，困窘中的荣熙泰就到朱仲甫手下帮理帐务。荣熙泰去世后，朱仲甫感念老友，对荣家兄弟特别关照，多次函邀德生去做他的帮手，德生才二次赴粤，在三河口厘金局当了总帐。德生熟悉业务，忠厚稳重，工作得心应手，上下人事也甚融和。可是，这一年八国联军攻占天津、北京，全国形势紧张，老母多次催归，德生就决定辞职还乡。朱仲甫没有挽留，还向德生表示，他也不想恋栈官场了，朝廷将行新政，经商办实业是今后的正途，正可一试。不久，朱仲甫果然辞去官职，回苏州太平巷定居下来了。

荣宗敬心里清楚，朱仲甫身居肥缺多年，官囊颇丰，关系也很多。如有朱世丈参与进来，与他们兄弟一起投资实业，那情形就大不同了。

“朱世丈能出资多少呢？”

“还没有说到这地步。与朱世丈商议，总得先表明你我兄弟的决心。宗敬，广生钱庄能抽出多少资金呢？”

荣宗敬双眉紧蹙，没有直接回答。他经营了六年的广生钱庄，眼下正处境艰难哩！

到哪里去筹措办实业的钱呢？

荣宗敬 7 岁进私塾，13 岁奉父命到了上海，先在南市铁锚厂当学徒，不久转入永安街源豫钱庄。不到十四岁就跻身上海金融界，也算颇有光彩的经历呢。做学徒，要拜师立契，一般是三到五年，上海钱庄业是四年。这期间，老板管一日三餐，还给一点洗澡理发钱，学徒则必须起早晚睡，上下排门，端茶盛饭，打扫卫生，还要倒先生们的夜壶，洗小东家的尿布……总之什么活都得做，实际是半个奴隶。荣宗敬刻苦勤奋，在做完种种杂事后，还要在灯下练习珠算、记帐、存款放款、贴现汇兑。大上海好无情，它不欢迎十几岁的乡巴佬，用一场伤寒病把他逐回了无锡。

正是长身体的时候，这场大病严重影响了荣宗敬的发育，使他成了个大脑门的矮个子。可他的生命力同意志力一样顽强，半年后，荣宗敬带着瘦弱的身躯，拖着稀疏的发辫，又回到了上海。荣宗敬不甘心离开上海，而且把弟弟也带来了，由他引荐，德生进通顺钱庄当了学徒。

1891 年，荣宗敬学徒期满，转到森泰蓉钱庄做跑街。跑街跑街，顾名思义是要到处跑的，荣宗敬专管无锡、江阴、宜兴等地的收解款业务，跑的范围就更大了。跑呵跑，整整跑了三年，码头跑熟了，金融市场的资金调拨和运行规则也清楚了，森泰蓉钱庄却倒闭了。不是帐房和跑街们无能，是老板经营乏术。荣宗敬初入人世，就从森泰蓉的倒闭中懂得了什么是市场，什么叫经营，什么叫竞争，受益不浅。可是，严酷的事实却是大上海又一次向荣宗敬下了逐客令，他失业了，只得背着铺盖回无锡荣巷。那年荣宗敬 21 岁。

荣德生却从不眷恋上海。1893 年满师后，他就随父亲去广东三水河口厘金局做帮帐，办理进出口税务。次年，荣熙泰生了场病，德生侍奉父亲回到了无锡。荣宗敬还是要去上海，这决心在一生中从未动摇过。十里洋场正在形成，那遍地黄金处处陷阱的新世界对他的诱惑力太强啦！

荣熙泰病体稍安，就领着宗敬再去上海，想为他找一份工作。求职不易，朋友们劝他说，与其让孩子们寄人篱下，不如自己办个钱庄吧。荣熙泰一想，也是。上海是个港口城市，进出口贸易兴隆，新建的工商企业很多，汇兑业务繁忙；两个儿子都是银钱业出身，办钱庄轻车熟路。他把多年省吃俭用积下的 1500 元拿出来，又找几个朋友合伙凑足 3000 元，开设了广生钱

庄，由宗敬任经理，德生管正帐。荣家兄弟就从钱庄业起步，开始艰难的创业了。

广生开办不到半年，荣熙泰就病故了。弥留之际，老人拉着他们兄弟的手说：“既已开设钱庄，即应内外同做，兄弟一心，力图发展。”他还引同乡老友周舜卿、祝兰舫、唐晋珍、杨珍珊等人经商成功为例，谆谆勉励儿子要勤于业，信于人，在稳重中图发达。

老人唯独没有提到当时在上海财势最显赫的荣瑞馨，显然并不是偶然的疏忽。

荣熙泰的死，对荣家兄弟生活上和事业上都是极大的打击，从此他们就必须靠自己闯世界，连一个可作依靠的人也没有了。他们谨遵父命，开支节俭，办事尽心，但终因人微本小，信用不足，一年辛苦下来，结帐时几乎没有盈余。宗敬认为头一年不赔钱，就是好的开端，他信心十足，说只要坚持办下去必定会有好转。德生却应朱仲甫之召，去广东做税吏了，这一次是继承父亲的遗缺，做三水河口厘金局总帐。

德生走后，宗敬经营的钱庄业务确有好转，眼看广生已立住脚，却发生了一件要命的事：三位合伙人因连年无利，联合起来要求退股。荣宗敬将1500元如数退还，只提了一个要求：拆伙退股的事不要张扬出去。客户若失去信心，钱庄就只剩下上排门这件事可做了。广生的资本更小，调度也更困难了。就在这种情况下，德生却提出要办实业，他到哪里去筹措这笔数目不大不小的钱呢？

船到桥头自然直

荣德生在广东一年，最大的收获是沐浴了南国的新思想新风气。外国侵略者的炮舰带着商船，首先在广东打开了中国的门户，获得了市场。勤奋好学的荣德生一有空暇就逛市场，跑收店，介绍西方社会经济发展的《实业杂志》、《美国十大富豪传》等书刊，成了他案头手边片刻不离的精神食粮；他看到洋人经营的制糖厂、食品厂、火柴厂、电灯厂以及采矿企业等，都办得很兴旺，心里就十分羡慕。荣德生开始意识到，这个世界上还有比钱庄更能赚钱的实业，美国的钢铁大王卡内基、火药大王杜邦、石油大亨梅隆，不都是靠办实业发财、使国家强盛的吗？

荣德生拙于辞令，不善交际，做事却有一股执著的韧劲。要办面粉厂，他没有经验，不懂技术，当然缺乏资金。但他能各方奔走，虚心请教。当时，全国只有四家粉厂：天津贻来牟，芜湖益新，上海的阜丰和增裕。两家是中国人办的，两家是外商开的。他通过熟人关系，由近及远，逐家前往参观。他希望不是走走看看，而是实实在在的学习和考察，但各厂全都实行技术封锁。荣德生曾记其经过：“请对邻米行经理袁葆生写介绍信，至增裕参观。余持信至厂，四周看过，皆在楼下，上楼轧粉间，不许看，洋人关照，至此而止。想至阜丰，闻从不允参观。访问天津、芜湖，均不知详细。”到瑞生洋行打听价格，美制钢磨要十余万元；英机与法国石磨合用，300包起码，二万元。洋行见有生意可做，倒很热心：“本行大小定货皆做，如确有意，请来定购可也。”

心中有数了，荣德生立即去苏州见朱仲甫。那天朱仲甫兴致蛮好，见面就问：“德生，哪天来苏州的？”

“昨天从上海来。”

“办粉厂事调查过了？”

德生如实报告了经过，朱仲甫盘算了一下，说：“购美机钢磨，我们财力不够，招股也不易。用法制石磨吧！集资3万元，我认一半，另一半你们兄弟或自出，或招股，都可以。呈请立案由我来办，宗敬在上海定机，你去无锡购地。如何？”

德生想不到朱仲甫这一关竟能如此顺利，他一面函告兄长，并立即赶回无锡。宗敬很快就来信了，同意办粉厂，但兄弟两只能各人一股，即6000元，其余三股9000元，要在无锡或上海另招。广生的资金有限，宗敬从钱庄拿出6000元，是透支了客户存款的，具有相当大的风险。德生看定了无锡西门外太保墩的17亩地皮，紧靠河道，交通方便，价钱也便宜，高地每亩100元，低地才60元，12月1日立契完毕。荣宗敬定机的事也办妥了，引擎60匹马力，法国石磨四部，麦筛三道，粉筛二道，共23000元。朱仲甫有个老同寅吴硕卿在江苏省商务局任局长，经他禀明督抚，立案手续也很快办妥了，还获得了十年专利。厂房是委托洋行设计的，由五金巨头周舜卿推荐的工程队承建。

一切顺利，困难的仍然是资金。外股9000元，原以为不难招足的，荣德生四处奔走却招不到股东。上海的无锡帮买办富豪们，热衷的是做地产、典当和钱庄行业，他们还没有实业思想，没有人肯投资办粉厂；无锡城里的缙绅们，头脑中充满了重士轻商观念，不相信办粉厂能赚钱。荣德生处处碰壁，还备受奚落，名门望族的阔子弟瞧不起他这乡巴佬，不把他赶出大门已经算是客气的了。

购地定机21000元都已派了用场。建造厂房没有钱了，办麦的经费也没有着落。这时，荣德生才发现自己已跌落在深不可测的陷阱里，进行下去苦无资金，如中途停办，父亲创办的钱庄必定赔光，且又怎么向朱姑丈交待？荣德生是个要面子的人，进退两难之中，曾想到不如一死了之，甚至连红头火柴也准备下了。一钱难死英雄汉，何况是缺9000元呢！

转机出现得十分突然。有个瞎子族兄荣秉之，一早摸到荣德生家中，说道：“听说老弟要开设面粉厂，将来必定兴旺。”他听德生诉说过情况，当即决定搭一股3000元。

说来这位族兄还曾是德生的冤家。1896年，父亲荣熙泰曾同荣秉之合股开设鼎冒茧行，亏了本，由德生垫付过一笔款子，是荣秉之担保的。鼎冒仍然亏蚀，垫款到期荣秉之不肯清还。交涉数月，仍然没有解决，荣德生就邀集族长及各位长辈公评，这在当地叫“吃讲茶”，是对簿“私堂”。德生据理力争，驳之再三，荣秉之才答应照付。荣秉之眼睛看不见，心里却很明白，他对德生说：“老弟今天是上风官司，但我不会记仇。族中已出人才，吾族是必大兴，我输得乐意。弟年富力强，常来谈谈，有可兴之事，仍当合办。”四年后，荣秉之兑现了诺言，其实他对面粉厂的前途并不清楚，3000元是投荣德生的信任票。这件事使荣德生大为感动也大受鼓舞。

接着，又在无锡蓉湖楼米市上遇到一位怪人朱大兴。朱大兴原是米行小开，是个攒破镬子的角色，几年内把一份家业蚀得精光，是悬梁自尽时被家人抱下来的。不久南方漕粮由河运改为海运，朱大兴敢于走险，人家不干

他来干，承办了漕粮运输，在无本生意中发了笔横财。他主动找荣德生攀谈，大大咧咧地说：“德生老弟，听说你办粉厂遇到了麻烦，为什么不来找我呢？”德生叹口气说：“小弟人微言轻，腿都跑断了，嘴也说烂了，有谁肯理会呢？”朱大兴打断德生的话，说：“错了！愿理会者就在眼前。鄙人往返京沪，知潮流，有眼力，开粉厂必有发展，别人不敢做的事我敢做，别人不入股我入股！”

朱大兴说到做到，他加入一股 3000 元，还拉来一位吃米行饭的老人伍永茂加入一股。

德生不禁想起兄长常说的一句话：“船到桥头自然直。”荣秉之和朱大兴是他的救命王菩萨，荣德生紧锁的浓眉舒解了。

风水官司

粉厂定于二月初八破土。厂名保兴——是保证兴旺的意思，由朱仲甫任总经理，荣德生任经理主其事，荣宗敬在上海任批发经理。可是，保兴并没有保证兴旺，一连串的折腾随着破土就开始了！

正月末，地保潘阿昌来找荣德生，问道：“荣先生，你有没有到图董先生处说过办厂的事？”荣德生因诸事繁杂，疏忽了。他也弄不懂：办厂已有两江总督衙门的批文，一个小小图董敢作梗吗？德生还是表示，稍有时间一定去拜访图董先生，可是，已经迟啦！

不数日，县衙就来了谕单，无锡绅士联名具告保兴粉厂“擅将公田民地围入界内”，而且在古城边竖立烟囱，必将“破坏风水，有伤文风”。知县的谕令责成粉厂饬地迁移。

谕单一出，无锡城里道路以告，纷纷传说建粉厂触怒了乡绅，是办不成了；股东们也来询问，有的人已有犹豫退缩之意。

荣德生一面叫来地保和区书看册、查对，确认并无围入公地之事。一面急稟朱仲甫，朱仲甫立即派公子朱和卿到无锡，面商策划。朱和卿是在官场历练过的人，他看过谕单和稟底后，认为显然是地方士绅有意作梗，有些人可能想敲点竹杠，另一些人则是顽固不化反对兴办实业。县令既出谕单，就已站到士绅一边，失去公正。他说两江总督刘坤一是洋务派干员，向来提倡实业，官司不打则已，要闹就将详情直接申报商务局转呈督抚！

不数日，督批已到无锡，谓“士为四民之尊，立论尤当持平。烟囱即隔城垣，何谓文风有碍？该商将公田、民地围入界内，是否属实？由地方官查明，秉公办理。”督批对保兴有利，所谓“将公田、民地围入界内”，一经查勘，就改词为“公地在附近则有之，恐不在内”。可是，士绅们不甘罢休，又有数十人具名再呈，这一次就集中在“烟囱树起，破坏风水”一节了。知县孙襄臣是天津人，举人出身，四书五经读了不少，却胆小怕事，没有主见。他看到具名人数不少，且都是地方上有身份的人，他们代表着“乡愿”，小小七品知县是得罪不起的。督批当然不敢违拗，但只是“半批”，没有认定性质，也并未指示处置办法，孙知县一面把“查明”的“详情”呈报上司，同时再出谕单，仍坚持粉厂迁移。

这时，粉厂的设备已陆续运到无锡，荣宗敬也跟着来了。大先生第一次显示了办实业敢作敢为的气魄：他决定一面将实情再呈督抚，一面赶紧建筑，抢时间争速度造成既成事实！地方绅士反对依然，六月十六日孙知县到现场查勘，看到公事房和厂房已经建成，知道荣氏不理睬谕令，急忙再写报告上详；七月常州府到场查实，粉厂已在安装机器，也写报告上详督抚……

是年四月，荣德生家有件大喜事，头生儿子呱呱落地了。荣氏兄弟两房已养了四个千金，德生的二女儿觉仙出生时，“母亲已望孙，见是女颇不悦”，全家都在盼星盼月想要男子汉，而今如愿以偿，岂不是天大的喜事！荣德生给大儿子取名清和。谁知这孩子命不好，刚生下来母亲就产后染病，“至七月险极，幸用参苏饮转机，遂病愈。”妻子的病体才见轻，“清和又病，至九月觴。”这孩子出世后才活了五个月！

入夏江南大水，粉厂建筑工地河水漫漫，荣德生与工人一道在工地忙碌，同工人一样吃每天 85 文的伙食，随时指挥采取各种应急措施。外有诉讼，上遇天灾，内则亲人病觴，搅得 26 岁的荣德生身心交瘁。打官司关系到工厂的前途，他绝不敢掉以轻心：建厂事关成败，也不能有丝毫懈怠。对大儿子的早夭，荣德生自认是有照顾不周的责任的，数十年后写《乐农自述行年纪事》时，内心仍隐隐作痛，深感歉疚。西方有位研究拿破仑的学者曾说：“任何巨大成功的背后，都隐藏着痛苦的努力”要成为伟大的实业家，也是要付出沉重代价的呵！

风水官司没完没了，先后七次督批，无锡的绅士们还是不肯罢休。其实，荣德生是相信风水的，对堪舆学还颇有研究。荣宗敬选厂址造房子只考虑经济效益和生活便利，荣德生却十分注重风水，这也是兄弟俩思想观念的不同之处。选定西门外太堡墩这块宝地，荣德生多次踏勘，还请来风水先生“会诊”，都说此地风水大佳。可是，你说大佳，人家说不佳，风水好坏是没有客观标准的，这就是中国玄学的神秘之处。

历史毕竟在向前走，一批主张新政的官员对工商实业已持赞成态度了。刘坤一就是其中的一个。在第八次督批中，刘坤一不再用含糊的“半批”了：“知县办理无方，先行摘顶，以观后效。具呈阻挠人，查取职名，听候详参。着刻日详复！”孙襄臣丢了顶戴，才感到事态严重了，急惶惶去劝说绅士们，万万不可再递呈文，江督严饬下来，大家脸上都不好看，没准还关系到身家性命哩！

孙知县不便自己出面，挽出一位姓温的中间派绅士，约荣德生面谈。

“二先生，依你看，这桩案子如何结束好呢？”荣德生说：“我是一个商人，本来就不想打官司。朱世丈也是个平和的人，绝不想与地方人士争意气。诉讼迁延日久，责任并不在我呀！”

温绅士说：“既如此，何不和解呢？”

“只要工厂不迁移，其余都可商量。”

“此意甚好。我提三点办法：一、厂中不可将驳岸伸出河中；二、煤灰不可抛入水中；三、不许高放回声。余无别情，二先生以为何如？”

荣德生痛快地说：“这几条，还都合乎情理。待我告明总经理，即日就可实行。”

于是化干戈为玉帛，工厂和绅士双方具呈了案。这次诉讼从二月至十一月，历时 10 个月，荣家用去往来车船费及其他开销 800 元，总算获得胜诉。据说，绅士们共破费 8000 元，分摊在各人头上，有些穷士是卖了当票

才了结的，真是死要面子活受罪啦！

保兴改名茂新

20 余年后，中国实业家荣宗敬的名字已进入日本教科书。1938 年荣宗敬病逝香港，家属依宗公遗言，将遗体运回无锡。经过日军关卡时，要开棺检查，荣家不允，正在争执，日军指挥官闻知灵柩中是荣宗敬先生遗体，立即下令全体集合，鸣枪致哀！

60 余年后，台湾出版的《民国人物小传》，收党、政、军、财、文共 1012 人。只有荣宗敬，没有荣德生。殊不知荣氏兄弟是一个整体，而对实业的策划，初期的创业，更多得力于荣德生。第一家面粉厂保兴是如此，第一家纱厂振新也复如此。创业最难呵！

四部四磨的保兴粉厂，如果没有朱仲甫这位大股东及其官场关系，如果没有荣宗敬的决心和荣德生的实干苦干精神，是根本办不起来的。具备了以上条件是不是就能顺顺当当了呢？也不，还得要历尽磨难！

保兴的引擎是重金聘请外国工程师安装的，由上海请来的杜技师进行协助。12 月中旬试车，也不知是外国工程师没有指点清楚呢？还是杜技师不懂装懂？引擎开动不久，就把气缸盖打了个大洞！荣德生急请技工孙河虎接替，重新翻砂制作，耽误了整整一个月。这件事对荣德生是个深刻的教训，从此以后他建厂安装机器，只要中国人能做的，就一律不请洋人。

七折八腾已到了 1902 年（清光绪二十八年），保兴粉厂装修完毕，荣德生查过黄历，二月初八是黄道吉日，决定正式开机。贺客盈门，连摘去顶戴的孙知县亦到场了。具呈反对的绅士们虽已和解，却一个也没来。荣德生已经预感到，这是不祥之兆，这些人吃饱了撑得慌，一定还会刁难作梗的。

果然，流言蜚语又在无锡城中传开了。“粉厂的大烟囱是用童男童女祭造，才竖起来的。”机制面粉看着白，却没有营养，吃了会不消化的。”更有人有鼻子有眼地说：“保兴面粉有毒，某地某家姑娘吃了已中毒身亡……”中国有的是谣言世家。造谣不犯王法，却威力无比，可以使一个人身败名裂，更可致一家企业于死地！

保兴粉厂日产面粉 300 包。新麦登场，当时每石麦才 2 元 3 角，每包面粉 50 斤，用麦成本为 6 角；粉袋 2 角，工资、动力等开支合每袋 4 角，每包面粉总成本约 1 元 2 角。市面上洋粉每袋售价 2 元，从理论上说粉厂是有利可图的。然而，保兴用的是石磨，出不了二号粉，国产二号粉每包才售 1 元 4 角，三号粉 1 元 3 角，四号粉只售 1 元 1 角。平均每包只能赚 1—2 角，并无大利。而更要命的是，种种传言加上人们的保守思想作怪，由著名的拱北楼面馆率先表示：“机器面粉不如土粉，不可用。”各家点心店闻声附和，保兴粉销路不畅，开工不足一月，已积粉数千包。只有麸包倒还走俏，每担 9 角，农民在厂门口等着要。麸皮不是人吃的，不怕中毒。

市场是企业的生命。打不开销路，保兴粉只得在干面行搀入土粉内出售，价格比土粉还贱。年终结帐，虽未亏空，也无盈利，扯平。保兴苦苦经营了一年，只得暂时停机。

荣德生到苏州去见朱仲甫，不料总经理一见面就对他说：“德生，我已决定再次去广东任职，粉厂的股份就只能让出了。你如果觉得办厂没有希望，仍可到广东帮我做事。”

荣德生一听，真似五雷轰顶。朱仲甫见实业无利，又要去做官了！

荣德生呐呐地说：“朱世丈，粉厂现在虽然不发达，但只要坚持办下去，提高粉质，打开销路，将来是必定会好转的。”

朱仲甫微笑不语，荣德生知道再说也无用了。他立即赶到上海，求助于族人荣瑞馨。

这位上海滩上红极一时的怡和洋行总买办，正热衷于裕大祥的投机事业，对一爿小粉厂毫不在意。但还是给荣德生出了个主意，叫他去找祝兰舫。祝兰舫是荣熙泰的朋友，也是怡和买办，对实业有兴趣。他对荣德生的接待比较亲切，抱着白铜水烟筒呼噜呼噜抽过一筒烟，开出的条件是：买进保兴可以，但必须是独购全部股份。这就是一口把保兴吞掉，荣德生当然是不能同意的。他表示，只能独购愿意出让的股份，荣姓股份不让。

又谈不拢。

夜里，广生钱庄的阁楼上，荣家兄弟对坐在灯下，又是一次关系着未来前途的严肃谈话。

荣德生双手插进棉袍的袖筒里，枯坐着。“保兴粉厂的确不发达，但也没有亏本，更没有破产，吃洋行饭的大佬们为什么这样对待我们？还算是父亲的朋友呢！”声音不高，但话中有一股愤慨之情。

荣宗敬却很亢奋。这两年钱庄业务大有起色，前年盈利 3700 元，去年又盈余 5000 元，手头比较活络了。他还有个喜欢在逆境中奋进的怪脾气，在算盘上劈哩啪啦打过一阵，抬起头，像发布命令似地说：“德生！保兴既不出让，更不能收歇，要增资扩充！争气不争财嘛！我们兄弟增资至 3 万元，这笔钱由我来筹划。这就差不多吃进了姑丈的股份，此外再招足 3 万，总资金 6 万元。”他盯视着弟弟，凸起的下巴颏是一往无前毫不气馁的架势。

“关键在销粉。”德生说。

“船到桥头自然直。我有办法！”

荣德生比哥哥高出半个头，在哥哥面前却总觉得矮了半截。他弄不清宗敬老兄究竟有什么锦囊妙计，但也不再多问了。

经过几天奔走，祝兰舫终于同意入股 4000 元，张园游乐场主人张叔和也入股 4000 元，荣秉之、朱大兴、伍永茂等原股不变。一致议定保兴改名茂新，由张叔和出任名誉总经理，仍由荣德生任经理，荣宗敬任批发经理。先添麦机一台，计划在打开销路后再添置英国钢磨。

市场风云诡谲，未来的前途谁也看不清楚。但保兴结束了，“茂新时代”开始啦！

再也不用为销路发愁

清朝末年，上海滩还没有证券实物交易所，但各种现货交易已日益兴旺，位于四马路的青莲阁茶楼，就是上海各行庄的现货交易中心。

青莲阁楼下是百戏杂呈的游乐场，楼上摆了 12 张八仙桌，每天上午，纱布、棉花、油麻、米面、猪鬃……看货取样，讨价还价，立约付款，十分热闹。

荣宗敬登上青莲阁二楼刚落座，上来个青年人。白净面孔，薄薄的嘴唇，一双微带鼓突的炯炯有神的大眼睛，穿的是极普通的青竹布长衫，却掩不住几分潇洒，一股神气。

他径直走到荣宗敬面前，寒暄道：“宗先生来得好早！”

此人姓王名禹卿，无锡扬名乡青祁村人，时年 24 岁。因为是同乡，他与荣宗敬早已认识。王禹卿十四岁到上海胡铁来煤铁油麻店当学徒，满师后做了外帐，现在应恒来油麻店之聘，专事北方各地的销售业务。此人嘴能说，腿能跑，恒来有了他做销售，营业额增长了好几倍。有一次荣宗敬曾问过他：“禹卿老弟在销货上有什么诀窍？”王禹卿笑笑说：“苦了两条腿罢了！”

荣宗敬发现他脚上穿着白鞋，关切地问道：“禹卿老弟，你身戴重孝，难道……”

“家母十天前刚去世。”

“你奔丧回来？”

“唉！家父的脾气你是晓得的。老人家寄给我一双白鞋，一副束腰，信上说：‘不能在上海成就事业，母丧不必归来，就是余老死之年，也不要回青祁。’不能略尽人子之道，也不敢违抗严命，小弟愧为男儿呵！”

“老弟也不必太伤感。令尊望子成龙之心，令吾辈肃然起敬哩。”荣宗敬嘴上敷衍，心里却想：“此人有才有志，来日必成大器！”

“宗先生气色不大好，有不顺心的事？”王禹卿突然问道。

“唉！”这一问就轮到荣宗敬叹了口气。从保兴到茂新，面粉销路一直不好。“我有办法”的海口是夸了，却还没有想出行之有效的办法。粉厂日产 300 包，与将来荣家企业全盛时间的日产 7 万包相比，连零头都不到。可此刻作为批发经理，荣宗敬面对积压的近 2 万包面粉，却愁断肝肠，一筹莫展。

机警的王禹卿对荣宗敬的处境一清二楚，这时抓住机会说：“宗先生，我可以多一句嘴吗？”

“请讲。”

“销售之道也就是财源之道，经商的人没有不善销售而能发达的。就面粉而言，南方食米、北方食面；销粉偏于苏沪一隅，当然打不开局面。依我之见，应在山东以北，远出山海关到东三省广开销路，必能开辟大气象。不要说日产 300 包，就是 3000 包也不愁销不出去！”

荣宗敬抬起头，注视着王禹卿白净的面孔，薄薄的嘴唇，突然问道：“王先生，你在恒来月薪多少？”荣德生是终其一生称呼禹卿王先生的，而荣宗敬对他以先生相称，却是头一次。

“3 块银洋。”王禹卿不好意思地说，鼓凸的双眼不禁露出几分怀才不遇的神气。

“我给你四倍之数，到我这里来吧！”

12 元！王禹卿禁不住心跳了。他哥哥王尧臣在祝兰舫的华兴面粉厂当会计，月薪也不过 10 元呵！荣宗敬继续加码：“销售面粉，佣金惯例为 2%，我给 10%，这笔钱全凭你调度。”

这条件太慷慨，也太有诱惑力啦！

“恒来老板相识数年，待我还算不错。倘要离开，总得……”

“嗨！良禽择木而栖。大丈夫做事岂能婆婆妈妈的，三天后就到茂新批发处来！”

恒来油麻店的老板舍不得让王禹卿走，狠狠心把月薪加到每月 8 元，仍没有留住王禹卿。

受命之后，王禹卿立即就奔赴烟台，仅一个月，就把茂新 21 万包积粉全部售罄。次年 2 月，王禹卿再赴烟台，6 月转营口，不仅销售茂新面粉，还兼销美国面粉、办理广生钱庄汇兑业务。这些地方他本来就有基础，又适遇日俄战争，粉销大畅，驻营口 3 个月，就销粉 20 万包。9 月，王禹卿正式被任命为茂新批发处销粉主任，月薪增至 30 元。

荣氏兄弟再也不用为销路发愁了。1904 年，茂新向怡和洋行以分期付款方式定购英制钢磨六部，次年 8 月投产，日产面粉由 300 包增加到 800 包，质量也有所改善。茂新面粉厂脚跟站稳了，王禹卿也成了荣氏兄弟麾下的股肱之才。

第一次危机

1908 年，一连串的厄运接二连三降临到荣家兄弟身上。国内小麦欠收，外粉大量涌入，市面上麦贵粉贱，茂新连续两年大量亏损。荣宗敬跟着荣瑞馨投机橡皮股票，因裕大祥倒闭而跟着吃了倒帐。本来还有一线希望：一艘轮船正由大西洋经印度洋驶来，船上有一批荣宗敬低价购进的洋粉，尚可救急。不料这艘船触礁沉没了！荣宗敬手里的算盘告诉他，共欠庄款 20 万元。放出的栈单因无法提货，货主已发起诉讼；各行庄纷纷上门索讨，荣宗敬信誓旦旦许下的诺言已一文不值。正在这焦头烂额时刻，他的帐房黄松年又席卷了仅有的一点现款逃走了……荣氏企业第一次危机降临了。

王禹卿临危受命，充当了帐房先生。他不仅表现了对荣家的忠诚，也充分地显示了巧言善辩纵横捭阖的应变能力。他不卑不亢、和颜悦色地应付一个个讨债鬼……可是，讨债鬼们大多是有经验的脚色，不仅凭几句空话便可以打发得走的。尤其是那个黄松年，携款而去随即摇身一变，当了庶康钱庄的管帐，向原先的东家逼债来了。知情者杀起回马枪，是最难对付的。

王禹卿把黄松年单独让到办公室的里间，“黄先生，欢迎欢迎！你我是老同事，数日不见，想念得很呀！”他笑脸相迎，还亲手给黄松年泡了杯茶，心里却恨恨地说：“不仁不义之徒，竟有脸踏上广生钱庄的门槛，真是无耻之尤！”

黄松年大声说：“荣宗敬攒死蛇，他躲得了和尚躲不了庙。我去了趟无锡，向二老板要帐！”

王禹卿心想：这家伙果然厉害，二先生是个老实人，肯定缠不过他的。嘴上却说：“德先生没有让你白跑吧？”

“只付了 8000 元。一不算少了，这笔钱是德先生以房产栈单作押借来的，足以证明荣家还帐的诚意。黄先生，你我都是生意场中人，赚钱亏蚀是常有的事，总要留有余地，不可逼人太甚呵！”

黄松年却根本不买帐，“王先生，你我从前是同事，如今各保其主，交

情的话就说不上了。今天不把帐结清，我是不走的。”他已经准备在广生坐宿了。

王禹卿遇到对手了。他看看天色将黑，不安地在室内走动，一边叨咕说：“荣先生怎么还不回来？天都黑了，该回来了呀！”

一句话提醒了黄松年，他跳起来问：“荣宗敬到哪里去啦？”

“上洋行定粉机了。”

“什么？”黄松年惊得目瞪口呆，“欠了一屁股债，还定粉机？王先生真会开玩笑！”

王禹卿鄙夷地笑笑，说：“有些人以为广生茂新就要倒帐破产了，实在是鼠目寸光！”

黄先生是有见识的人，又跟随宗先生多年，一定清楚他的脾气。从洋行购入新式粉机，就能扩大生产，提高质量。常言道，马达一响，黄金万两嘛！我们同事数年，请相信我一句话：得让人时且让人。放得青山在，不怕没柴烧。尽管放心回去，由我负责，到明年一定把余款还表。”王禹卿打开抽屉，取出一个备好的红纸包，又说：“一点小意思，供黄先生作茶资吧！”

黄松年接在手里掂了掂——既在掂银元的重量，也在掂王禹卿话中的份量，终于说：“既然有禹卿兄担保，那就请立个凭据，我回去可向居停交待呵！”

最难办的讨债鬼打发走了。黄松年高高兴兴出门，其他债主也就比较好打发了。

荣宗敬根本就没有出门，他把自已关在阁楼上，正在冥思苦想。这时，他下楼推门进来，说：“禹卿，真是难为你啦！”

三姓六兄弟

经过了一次严酷的洗礼，荣宗敬的事业又从头开始了。这一次危机非但没有使他颓丧，反而唤醒了潜伏于他身上的可怕的精神力量。在“只有先欠后赚还钱，方有发达之日”的思想指导下，荣氏兄弟向友好的聚生钱庄借款12万元，为企业赢得了周转资金，保住了茂新；1909年，又以分期付款的方式，向恒丰洋行订购了全套美式最新粉机，茂新翻建厂房，拆去石磨，日产粉达3000包，恰好是建厂之初的10倍。茂新厂在荣德生的精心经营下，“兵船牌”面粉质优、色白、味纯、秤足，也讲究包装，不仅成为国内的抢手货，甚至超过了舶来的洋粉。企业逐渐转亏为盈，仅1912年就赢利12.8万元。于是茂新增股至20万元，购置第二台美机，使日产量达到5000包，成为国内最大的粉厂。

荣氏兄弟办厂，得力于两位助手，一位是销粉主任王禹卿，另一位是办麦主任浦文汀。王禹卿是个才大志高，不甘心长居人下的人物，眼见开粉厂日进斗金，就产生了自立门户的念头。他约浦文汀瞒着二老板秘密到了上海，在一家小饭店里商量自办粉厂的事。

王禹卿说：“地皮有着落了，在闸北光复路沿河，地段合适，价钱也不贵。估计厂房建筑费需银4万两。”

浦文汀伸了伸舌头，“买机器和流动资本，少说还得6万两。你只有万

把块钱，我兄弟倾全力也只能凑2万，差远呢，死了这条心吧！”

王禹卿却不肯死心，“荣老板向来是借债办厂，我们就不能设法借贷？”

“向谁借？”

“找宗先生。你我为荣家效命经年，大老板总该念一点旧情吧！”

浦文汀不赞成，说：“向荣老板借钱是与虎谋皮，徒然伤情面。命里定了只能给人当会计，认了吧！”

“我不认命。你不肯去见宗先生，我去。但你不要离开上海，听我的好消息吧！”王禹卿相当自信，他不是9年前每月3元大洋的跑街了，荣氏兄弟是讲交情的，而且离不了他王禹卿，也缺不得浦文汀——这一点他看得很透。

荣宗敬正坐在三洋泾桥茂新批发处打算盘，王禹卿进来了。

“荣先生，我有点难处，要求你帮忙。”

荣宗敬迷惑地望着王禹卿：青灰色印度绸长衫，西装裤，英国造的显纹皮鞋亮可鉴人。心想：好几天不见他来上班了，最近一段时间常常神不守舍，遇到了什么麻烦吗？

“我要借一笔钱。”

荣宗敬笑了，面孔的上半部——大眼睛双眼皮一笑是很有魅力的。“是砌房子还是讨小老婆？要多少，说吧！”

“5万。”

这数字把荣宗敬吓了一跳。他的算盘方才告诉他，目前能供他调度的头寸，充其量不超过2万元。他抬起头郑重地问道：“禹卿，这笔钱派啥用场？”

“我准备同浦家兄弟合办粉厂。”

荣宗敬脸色陡变。好呵，他的销粉主任和办麦主任联手另起炉灶办粉厂，要同他这个东家唱对台戏！而且还上门向他借钱！他又生气又觉得好笑，如果荣宗敬手中有5万元，早就再办一个新厂了，他向来是借他人之钱办实业的，茂新粉厂是，振新纱厂也是，岂能借钱给他人去办厂！他看着面前不卑不亢的销粉主任，转而一想，却又为手下两员大将的想象力和气魄震动了。他们并不瞒他；还找他情商借款，说明是胸怀坦荡的。而这一切，不正是他荣宗敬办事的风格吗？

“地皮有着落了吗？”口气是温和的。

“苏州河边有块地基，原是鸿章纱厂盖栈房出租用的，经熟人介绍，价钱还公道。”

“好地段。”荣宗敬称赞说。“机器呢？”

“正在向洋行洽购。”

荣宗敬给王禹卿递上一支烟，自己也取了一支，点着了火。他又发现机会了，于是正了正身子，郑重地问：“禹卿，你想做大老板吗？”

“想。家父嘱我在上海混出个人样，当然不是终生做个伙计！”

“那好，我想做老板，你想做老板，浦家兄弟也想做老板。为什么我们不能一起合伙干呢？如果我们三家联手，就可以在上海闯出半日天来！禹卿老弟是个明白人，聚则兴，散则败，想想这个道理吧！”

“如果合伙，荣先生能投资多少呢？”他试探着问。

“我与德生各出1万元。”

王禹卿灵活的大脑顺着这思路盘算来了：荣家 2 万元，浦家 1.2 万元，他自己投入 8000 元，共计 4 万元。与鸿章老板协商，以租用栈房的方式改建成厂房，就可省却建筑费 3 万元。租金往高里算，一年 4000 元吧。向洋行订购机器，是可以分期付款的，第一期付款 2 万元足够了。这样，尚可有 1.6 万元作为开办费。新厂既然是与荣家合伙，就可用茂新“兵船牌”商标，十分有利；办麦和销售可由他与文汀统一调度，兼顾双方……如此这般谋划下来，他领悟到荣宗敬“聚则兴”的道理了。

新厂决定取名福新，由荣宗敬出任总经理，王尧臣为经理，浦文汀任副经理兼办麦主任，王禹卿仍任销粉主任，荣德生则挂了个公正董事……这空头衔对好好先生再合适不过了。从此，荣氏企业“三姓六兄弟”的格局形成了。

进退成败的关键人物

王禹卿即往来于南北各方，他善于应酬，长袖善舞，加上有“兵船牌”商标作号名，茂新福新的面粉销路大开，常常是产品尚未出厂，已为客帮订购一空。福新开工的头一年，就获利 3.2 万元，盈利率达到 80%，是荣氏企业历年来最高的。

这时，第一次世界大战在欧洲爆发了，西方列强忙于战争无力东顾，还纷纷向中国大量订购面粉。荣宗敬看准了面粉工业大发展的苗头，不失时机地大力扩充，股东们议定三年内不分红利，把全部盈余用来添机办厂，扩大再生产。从 1914 年至 1922 年 8 年间，无锡茂新系统发展为 4 个厂（其中四厂在济南），上海福新系统发展为 8 个厂（其中福五在武汉），日产面粉 8.6 万余包，占当时全国面粉总产量的 29%。这种高速度不仅在中国绝无仅有，在世界产业史上也是罕见的，荣氏企业已稳操“面粉大王”的桂冠。

荣宗敬并不满足于“面粉大王”的称号，他又集中全力向纱布行业挺进了。江南有句俗话：江阴强盗无锡贼。充满了冒险精神的荣宗敬综合了“强盗”和“贼”的两大商业特性，他渴望的黄金梦是要既做“面粉大王”又做“棉纱大王”！他已经在上海苏州河上游的周家桥建立了申新纺织一厂，正准备在无锡建立申新三厂。二厂的招牌空着，是有用意的。今天刚结束了同上海纱业巨头穆藕初、聂云台的会谈，以 40 万元买下了祝兰舫的恒昌源纱厂，心中十分得意，经过添机整顿就可以投产，这就是申新二厂。

崭新的黑色轿车沿西藏路北上，转入苏州河越过新闻路桥，就到福新一、二厂了。

荣宗敬叫司机在福新一厂门口停车，他对福一这只老母鸡是格外关切的，总盼望要从它身上多挤出几只蛋来。作为茂、福、申系统的君主，他从不让部下有一刻清闲。

走进福一办公室，没有看到王尧臣。推开里间，却发现王禹卿躺在榻上抽鸦片。

“怎么还抽？”荣宗敬浓眉紧锁。

“偶尔香香。”王禹卿红着脸说。

“禹卿，你是那一年来上海的？”

“14岁……是光绪十九年吧？”

“令尊王梅森临行时的话，还留在耳际吗？”

这句话问得很厉害，“不混出个人样就不要回来见我！”父亲的话过去是王禹卿自勉自励的动力，目前却实实在在地戳到他心上的痛处了。

“当年，你我都是背着铺盖在苏州河上岸的，我们不是靠实力办实业，而是凭志气和精神。商战很残酷，竞争很激烈，我们基业初成，任重道远，我不能没有你，而你的精神却要在吞云吐雾中消蚀干净啦！”

自从相识相交以来，荣宗敬这样严厉地批评王禹卿，还是头一次。王禹卿是得理不让人的，今天自知无言自辩，他长叹一声，双手抱头坐下了。

荣宗敬还是不放他，“连烟都戒不掉，开拓事业的毅力从哪里来？再过数年，我担心你会成为流落街头的瘪三！家资巨万的膏粱子弟，染上这东西终至暴尸街角的人，在上海还少吗？到那时你有什么脸回去见青祁村的父老！”

王禹卿受不住了，他左右开弓劈劈啪啪自扇着耳光，两道血痕从嘴角渗了出来，他不去擦拭，却从腰际掏出自备的勃朗宁手枪，说：“荣先生，我什么话也不说了，只求你一件事：再看到我抽这东西，就给我一枪！”

荣宗敬笑了笑，他站起来从榻几上拿起烟枪，双手握住两端，使劲往膝上一磕，“咔嚓”一声折成两截。“我只没收烟枪。开手枪没有学过，还是由你自己来吧！”

1934年3月，中国银行和上海银行（这两家银行都与荣氏有密切关系）传出风声：即日起，将不再给申新放款。于是数十家银行钱庄闻风而动，纷纷发表声明，要将申新的新旧欠款全部收回。上海江西路58号三新总公司大楼内，各行庄讨债人日夜坐催，通宵不散。荣宗敬一再请求通融，无济于事，终因身心交瘁而至中风，躺倒了。

总公司要求无锡申三和茂新系统调度资金救急，申三股东却联名写信给荣德生，说：申新三厂是股份无限公司，一向独立经营，决不同意跟其他各厂捆在一起。荣德生十分为难，他心里也清楚，申三与茂新系统目前也只能勉强维持，一杯水是救不了一场大火呀！

至此，荣宗敬只得宣布引退，发表声明让王禹卿接任三新总公司总经理，同时仍兼福新面粉公司经理。银行界和社会舆论立即集中到王禹卿身上：这位长袖善舞、应变有方的角色临危受命，有没有回天之力呢？

王禹卿自从戒绝了鸦片，香烟却抽得更凶了。他既不到总公司上班，也不露一点声色，杜门谢客，关在书房里一支接一支地抽烟……

荣宗敬无奈，只得派大侄儿伟成赶回无锡，向荣德生详细报告情况。他挣扎着叫侄儿转告弟弟：“倘若度不过今日的难关，事业就毁了，荣家的身价将一文不值！”坐卧不安的荣德生在荣巷书房里踱着步，听大儿子讲完这句话，又看了看握在手中的一把紫砂茶壶，猛然悟到：他们兄弟所创造的事业，正好比手中的茶壶，一旦破裂，拿着半片又有何用？一向小心的荣德生，终于以破釜沉舟的大决心出面调度了。

上海银行总经理陈光甫是荣家兄弟的老朋友，中国银行常务董事宋汉章是德生的儿女亲家，而中行总经理张喜 ao 又是汉章的多年知交，与荣家的交谊也不薄。尽管有这几层关系，空口说白话还是不行的，荣德生断然决定将手头所有的股票、债券、存折面值共1100万元，同时又行使无限公司

经理职权，将申三财产 600 万元作为抵押，一夜间与上海通话十一次，终于商得中国、上海两行暂借 500 万元。第二天上午九时，荣德生带着各种票证乘早班车赶往上海，在中国银行立契签字。至此，各行庄才答应照常兑付，大局初步稳定了。

可是，到 7 月 4 日，中国、上海两行付款到 280 万元，却突然停止付款了。说是总经理王禹卿并未到职，三新总公司无人负责，申新支票一律退回。王禹卿又一次成了新闻的焦点，也成了荣氏企业进退成败的关键人物。

7 月 13 日，上海银行总经理陈光甫去向王禹卿劝驾。一直不见客的王禹卿破例在豪华的客厅里会见了这位金融巨子，给他看了一份“致荣德生坚辞三新总公司总经理职”的函件。

陈光甫大惊，说：“禹卿兄！此函发表，岂不自陷于不仁不义的境地？”

王禹卿又点着了一支烟，冷静地说：“光甫兄，我不否认有明哲保身的一面。但我仔仔细细想过了，倘若申新一线希望，那么担得起这责任的只有德先生。试问：我王禹卿拿得出 1100 万证券作抵押吗？我有权动用申三的财产吗？既无力挽狂澜，就受不起临危受命的虚名。他人如何评说，我是顾不得了，能维持住福新，也算对得起宗先生啦！”

于是，这“调度责任”就义不容辞地由德生承担起来了。经过荣氏兄弟的苦苦奋斗，在全国工商界和社会舆论的支援下，终于粉碎了国民党政府企图接管申新的阴谋，使企业顶过了逆境。

荣德生初会薛明剑

1918 年春天，无锡已成为中国现代工商业的发祥地之一。当地实业界人士组织了一个“实业研究会”，荣德生是发起人。在第一次会议上，荣德生初会薛明剑，看到这年轻人前额宽广，下巴瘦削，双目秀美而有神气，而特别惹人注意的是那漆黑的胡须，配上老成的举止言谈，荣德生被他的神采吸引住了。

当时薛明剑算不得实业界人士，他是江苏省立育蚕试验所事务部主任的身份出席的，在会上发言的题目是《中国蚕丝之改良》，会后还请大家参观了育蚕试验所，发言和参观都给荣德生留下了深刻印象。分手时，荣德生笑问：“薛先生，方才才晓得你才 20 出头，怎么已经留须了呢？”

薛明剑说：“寻找一种感觉。鄙人 16 岁开始教职，身体又瘦弱，站在讲台上总觉得不像个导师。22 岁留须，这就好多了，前些天，试验所开演讲会，推我讲《世界蚕业大势》，听讲者还有人称我薛老先生呢！准备在五十大生辰再把胡须剃掉，那时我就需要另一种感觉了。”

两人一笑分手。从此，荣德生就开始注意这位年轻人了。

薛明剑是无锡北乡玉祁镇人，历代以教书为主。他自幼聪颖，心灵手巧，多才多艺，在东林学堂和无锡师范求学时多年成绩第一。他兴趣广泛，向导师侯伯文学诗词，向父友吴观岱学绘画，此外还涉猎摄影、治印、手工、体育以至修理钟表等等，古老的文化与时髦的工艺什么都喜爱，虽“博而不专”，却每学必有心得。

薛明剑是天生的社会改革家，他原名萼培，辛亥革命时参加了学生军，改名明剑——以朱明之剑推翻满清之意。他身体瘦弱、精力的旺盛却是惊人的，先后已在德馨小学、经正小学、青城小学、泰伯小学和县立第六高等小学担任过教员或校长；各种社会兼职更是多得惊人：无锡教育会治事部主任，上海《妇女时报》特聘编辑，《无锡报》特约撰述员，红十字会无锡分会救护队长；在与李毓珍女士结婚后，由于妻子是省立女子蚕业学校毕业生，妇唱夫随，薛明剑对蚕桑改良事业又产生了极大的兴趣，而且学得很快，不久就成了省立女蚕校教员，省立育蚕试验所事务部主任。所有这些职务，没有一个是挂名职务，薛明剑都以满腔热忱投入活动，受到各方面的注意和好评。

荣德生虽然早已注意到薛明剑的才干，而产生招聘薛明剑的动机，却是因为一个偶然事件：涉及了一件与薛明剑有关的诉讼。1918年，无锡筹建县立公共体育场，县知事杨梦龄委薛明剑为筹备主任，他虽喜爱体育，却不想当体育场场长，后经教育科长钱孙卿恳邀，才同意兼任。他选定了西门外大仓建场，认认真真地干起来了，不料却遭到了周边绅商的激烈反对，其中最主要的一位就是荣德生的妹夫项某。双方争执不下，事情闹僵后，项某知德生与薛明剑有交，就请他出来调解，荣德生曾为此多次与薛明剑接触，劝他以和为贵，息事宁人，薛明剑却一点情面也不给，坚持公众利益，不畏权势，据理力争，使阻挠其事者以完全失败告终。

荣德生也间接丢了面子。却进一步认识了一位干才。他想起25年前与瞎子族兄荣秉之的借款纠纷，荣秉之输了理却看到他是个人才，表示愿意在今后与他共办事业，而且后来果然这么做了。瞎子尚明白如斯，眼目清亮的荣德生是何等气度之人，当然要想方设法把薛明剑罗致在门下罗！

30块钱请了个总管

薛明剑结婚后，住在通运路岳父的新宅中。九月初，他正在主持无锡县学生运动会，回家时天已擦黑了。岳父正陪着荣德生在客堂说话。

“明剑，荣先生专程来看你，已经等了好久了。”

薛明剑拱手道歉：“德先生，你亲自登门，实在不敢当！我在体育场有点事，耽搁了。”

荣德生说：“不必客气。我与你岳父是故交，今天顺道经过，进来随便坐坐。”

话是这么说，几句寒暄过后，荣德生就切入正题了。

“薛先生，我正在梁溪河边建一座新厂，你听说了吧？”

“是申新三厂，内地最大的纱厂。”

“我想请薛先生到申三做事。”

“我是个教书匠，在工业界能做什么呢？”

“做申新三厂的总管。”

这种直截了当的作风，使薛明剑怔住了。当时工厂还没有总经理与厂长这一类职务名称，申新三厂的最高权威是总办——将来必由荣德生出任，

总管一职实际上就是厂长。

薛明剑郑重地说：“德先生，我既没有经验，也不懂技术，这，不合适吧？”

“薛先生比我当年办保兴粉厂那时候，知识丰富得多啦。”

薛明剑沉思片刻，说：“这件事关系重大。德先生，你我都好好想一想，一星期后再碰头，如何？”

在这一个星期里，荣家和薛家都来了许多说客，他们的结论都是否定的。在荣德生一方，老朋友们恳劝他“切勿轻试”；荣姓和非荣姓的亲眷心情更复杂了，他们有的是从振新时期就随荣德生做事的老部下，如今申三总管一职要给一个陌生的年轻人，当然都感到愤愤不平，话也就说得难听了。荣德生这个好好先生和颜悦色地作解释：“古来治国平天下者，讲‘千军易得，一将难求’。我们创办实业，也是人才难得呀！”在薛明剑一边，第一个站出来反对的是父亲薛华阁。当时薛华阁在无锡第二家纱厂广勤做事，深知总管职务繁重，他教训儿子说：“你还很年轻，现在的社会地位不算低了，如过份好高骛远，自不量力，是一定要失败的。”妻子李毓珍也不肯投赞成票，她在省育蚕试验所任技术部主任，希望丈夫能同她一道致力于蚕桑事业。薛明剑一概虚心听取，只是说：“正在考虑，尚未决定。”

一星期后，荣德生果然二赴通运路李宅。

薛明剑问：“德先生仍续前言么？”

荣德生说：“当然。薛先生想好了？”

“我同意。但有一个要求。”

“请讲。”

“先到上海申一、申二实习一年。”

“甚好。”荣德生称赞道。随即又补充说：“你可以练习总管的名义去上海，但申三厂房建筑、设备安装也将开展，两头兼顾如何？”

事情就这么定下了。荣德生起身告辞时，似乎是不经意地又问了一句：“薛先生，你还没有问过我申三新职的月薪呢。”“那就问一声吧。”薛明剑笑说。

“每月津贴 30 元。”

“我同意。”

“薛先生，据我所知，你担任公共体育场场长和各种教职的薪水每月计 100 余元。我给你 30 元，不嫌菲薄吗？”荣德生心里想：此人不想多赚钱，他能做生意吗？在一瞬间，他聘用薛明剑的决心几乎要动摇了。

“德先生，我投身实业界，是为了求得新学问。求学是要出学费的，德先生不要我缴学费，还给一份津贴，已属非分，怎么还会有菲薄之念呢！”不久，荣宗敬听到此事后对弟弟说：“你 30 块钱请了个总管，薛明剑不是个傻子，就是个大聪明人！”

申新三厂开工

1920 年 2 月，薛明剑正式辞去无锡公共体育场场长职，杨梦龄和钱孙卿坚留不允，薛明剑也真不忍离去，体育场的各种运动设备已逐渐完备，这

是他一年多辛苦的成果呵。

但他还是决心走了，进入一个新的领域，干实业是必须集中全部心力的。

这一年他大部分时间是在上海度过的，有时也返回无锡督造厂房，指导装机。30年后写《五五纪年》时，他把这一段生活概括为两句话：“虚心当学徒，依样画葫芦。”他学得很勤奋也很刻苦，不仅深入申一、申二各部门作了调查，还一度掩盖了书生气质，穿起工人服装，冒充大隆铁工厂工人进入两家日商纱厂作了仔细考察。不久，薛明剑写成了《申新第一、二厂学习笔记》、《申新一、二厂与日商丰田纱厂的比较研究》。文章脱稿，荣德生读了大为赞赏，连一向蛮横自信从不服人的申一总管严裕坤也认为，薛明剑对许多事物的见解，比他们身历其境的人看得清楚，分析得在理。

但是，申三的筹建工作却并不顺利。集股150万元，在五洞桥购地100亩，规模宏大。

荣德生下了决心，所有设备都要世界上最先进的。通过英国的一位老朋友工程师开福，定到好华特纺机3万锭，计10.8万英镑，马达每机一只，也由英国配备，均由怡和洋行承办。发电机3200KW，原是向德国霭益奇厂定造的，因战争影响无法照约交货，只得转向美国购买，耽误了一些时间。真正麻烦的事情还是在自己家里，购买地皮，原先是已经谈妥了的，大多数还已经立过契约，不料又平地起风波，地主纷纷要求解约，正在谈判的更不用说了，要价蓦然间涨了五倍！薛南溟先生出于爱护当地实业，让出工艺传习所沿河地十八亩，可反对者又立即在四面买地，叫你没法进行。荣德生对薛明剑凄然说：“此次风波不比创办保兴小，天道变，世道却不变。我只想老老实实办实业，可是不靠官场不依赖乡绅就一事办不成！”

薛明剑说：“中国做事就毁在互相妒忌倾轧之中。”

这话的所指荣德生明白，他愤愤地看着隔壁的振新纱厂说：“我偏不做这冤大头，谈不拢就不办了！”这当然是说说气话，机器定了，部分厂房也已动工，半途而废是不可能的。可是，荣德生这好好先生倔起来也是劝不住的，都要来敲榨勒索，他是一文钱要掰成几片用的人，决不花冤枉钱去填无底洞！

一个月后，薛明剑陪同荣宗敬从上海来无锡，大老板也为申三的拖延感到不安了。

在车上，薛明剑试探着问道：

“宗先生，申三购地僵住了。你可晓得背后始作俑者是谁？”

“是瑞馨。”荣宗敬淡淡一笑，说：“老家伙把德生挤出了振新，他自己又没有本事办实业，把个好端端的工厂弄得一塌糊涂。我们要在他卧榻旁边办申新，他心有不甘呀！”

薛明剑想：大先生果然心明如镜，身在上海对无锡的事一清二楚。

“多数地主受了荣瑞馨的煽动，是想捞点好处。立过契约的，发起诉讼我们可稳操胜券。其实，这些人要价五倍十倍，也是吓吓人的……”

“明剑，你有什么高见？”荣宗敬盯着问。

“官司赢了，拖延时日，对申三建厂不利。”

“很对。这件事由你去办，越快越好，多费点钱，你不要让德生知道，在我个人名下开支吧！”

薛明剑脸上露出了一丝不易为人觉察的笑容。他心里想：“大老板思想

确是敏捷，跟宗先生办事真是痛快。”但这想法中并不含有贬低二老板的意思，他对荣德生的兢兢业业苦口婆心刻苦耐劳精神，也是从心里敬重的。

年终时，申三电机安装完毕，开始发电。美国纱机 23 万锭已陆续运到，正在加紧安装。这时，荣德生又继续订购最新美国纱机 2 万锭，每锭 38 美元，合白银 100 两。上海的申一是买进旧厂房改建而成，因陋就简，布置未免局促；申二是以 40 万元购进的恒昌源纱厂，地段虽好，但机器陈旧，以后连年亏损，对荣氏企业是个拖累。无锡申三却新屋新机，布置合理，气象焕然，各地前来参观的人无不啧啧称羨。

1922 年 1 月 22 日，申新第三纺织厂正式开工纺纱。薛明剑《五五纪年》是日记曰：“此为余正式弃学就工的起点，亦为余中年生活上之大转变。”他把这以前的造厂装机买地等等只作为学习阶段，从这一天起才正式就任申三总管，要实施他对工厂的改革鸿图了。张氏企业与荣氏企业优劣论

南通张謇发起成立“苏社”，参加者都是江苏各地的实业家。第一次年会也就是苏社成立大会是在南通举行的，荣德生带着薛明剑一起参加了。他们参观了张氏昆仲所办的实业和各项教育、文化设施，大开眼界。归程中，荣德生有事要与兄长商谈，决定在上海停留两天。

德生向哥哥介绍了在南通的见闻，荣宗敬听着，忽然向薛明剑问道：“明剑，你认为张氏昆仲的实业与我兄弟的实业，孰优孰劣？”

“宗先生，张季宜先生办实业，有‘二好二多’，你定听说过的。”

荣宗敬当然是清楚的，但他不作声，期待的眼神却在鼓励薛明剑说下去。

“所谓‘二好’，第一是舆论好，以恩科状元而不仕，薄实业总长而不为，致全力于建设家乡，是非常得人心的。他主张关税自主，提倡虚金本位，也深得时人赞许。加上《申报》史量才、《时报》狄楚青等均出张氏门下，连英文的《字林西报》、《密勒氏评论报》等也乐意为张氏鼓吹，称他为山中宰相，中国实业之王。季宜先生声誉之高，不仅执东南牛耳，海内实业界也无出其右者。第二是机会好，欧战发生后，美、德、法、意等国忙于战事，已无暇东顾，日本虽未受战事波及，但大批货物输往欧洲，对中国市场也暂时放松了。南通大生纱厂乘机从一厂变成三厂，国内棉价上涨不多，纱布价格却上涨几倍，张氏企业每日可获利一万两以上。此外广生油厂、复新面粉厂、资生治厂、大达公碾米厂、通燧火柴厂等，无不连年盈利。大达和大升两家轮船公司，战前受太古、怡和外轮倾轧，一直亏本经营，更难图发展，战时太古、怡和的轮船全都撤走了，张氏轮船在长江航行已无敌手，终于由赔本变为赚钱。纱厂轮船都赚大钱，张氏实业在实力上已今非昔比了。”

“再说‘二多’，第一是存款多。第二是往来多。目前，北四行，南四行，南北汇划钱庄几乎都与大生有往来，大生为炫耀实力，曾一次兑给英商汇丰银行 1000 万两，兑与日本正金银行的 500 万两。中国实业家以贷款方式将大笔现款借与外国银行的，除季宜先生并无二人。”

荣宗敬听得很专心。这时，他往靠背椅上一靠，舒口气说：“我在抓住机会这一点上，不输于张季宜。舆论嘛，就不敢攀比啦。我们兄弟没有中过状元，也没有当过实业总长呀！至于‘二多’……却也未甘落后。张四先生存款多，我荣宗敬借款多嘛！”他苦笑着摇了摇头，又俯身问：“明剑，你实话告诉我：无锡荣家的实业，有没有希望超过南通张氏？”

薛明剑喝了口茶，胸有成竹地回答道：“此次在南通，张老先生曾说过

一句话：‘南通事业一切由我个人主持，较有系统，惟难以持久。不如你们无锡能人自以为战，可以永兴不败呵！’”

荣宗敬大感兴趣，转问弟弟：“张四先生是这样说了吗？”

“是的。”荣德生说，“张四先生已近古稀之年，公子孝若似非经营之才，他所说不像是谦虚应酬话。”

“明剑，你看呢？”

“我看是真的。”薛明剑肯定地说：“欧战已经结束，英美日本剩余的纱布就一定会转向中国寻找出路。洋纱洋布在中国倾销，花贵纱贱的局面就会再度出现，张四先生已看到这个趋势，机会已经过去了。”

“难以持允，永兴不败……明剑，你说下去！”

薛明剑看看荣德生，荣德生说：“明剑，还是你说吧。”这题目他们已在轮船上研究过了。

“外国货重新涌入中国后，我们预测面粉业仍能维持低利生产。打击最大的将是绵纱业，大生一、二、三厂是张氏实业的心脏，心脏出了问题，全身机体就岌岌可危了。”

同样十分重要的是，张氏在南通的实业自身也有许多毛病：规模扩充过大，大生四、五、六、七、八厂全面铺开，通海垦牧公司在长达一千里区域中设立了九家分公司，耗资巨万，必将成为重大的拖累；张四先生是很讲排场的，他所建立的南通大戏院、针绣研究所、纺织学堂、医学堂……一旦实业受阻，必将产生雪崩；加上张四先生在办厂用人上大而化之，往往凭一时高兴，即指定某人负责四厂，某人负责五厂，不作精打细算，不问学历才干，也留下了极大隐患。”

“因此，愚以为，不久的将来，张氏的‘二好二多’必将变作‘二无二差’，即：无计划、无制度、舆论差、团结差。”

荣德生补充说：“好在状元，坏在状元；成于总长，败于总长。”

那时张謇的事业还没有失败，荣德生能用一副对联作概括，是很有预见性的。

各执一辞

荣公馆书房里那座落地自鸣钟，“当、当、当”敲了12下，夜深了。

薛明剑站了起来，说：“时候不早，两位先生该休息了。”

“不不，刚说到正题上。”荣宗敬还不想结束这次谈话，很有兴趣地说：“不错，欧战结束了，和约签字了。洋货将再次充斥市场，中国工商业必普遍陷入困境。明剑，我们又怎能保证‘永兴不败’呢？”

薛明剑心想：又是一个大题目，说开去，今夜就别想困觉了。那就舍命陪君子吧！

“天下没有不散的筵席。‘永兴不败’也是靠不住的，防患于未然却很必要。”

“你说下去！”

“中国工业品在同外国货商战中的处境是很不利的，外部原因是捐税既

多，成本必高，这方面宗先生和德先生都很清楚。但工厂内部也极需改良，在我看来，最最重要的是必须废除封建工头制，代之以掌握科学技术的新职员。以申三来说，工厂人事一如申一、申二，分作文场和武场两个部分；文场职员都有股东推荐或总办聘请，尚不至发生问题，严重的是在武场。申三总工头是沈阿虎，此人势力正大，很少到厂，却可优居寓所而遥控一切；电机工头李秀香，电厂工头屠锦元，布厂工头沈金男以及拼花、粗纱、细纱、打包等分头目，名义上虽然归文场的车间管理员管辖，实则考勤处罚停歇的权力都操在工头手中。大小工头不是亲友就是师徒关系，已形成一股恶势力，气焰万丈，目中无人。工人畏之如虎狼，年节得送礼，被克扣工钱也不敢声张，尤其是女工被侮辱蹂躏者更有苦难言。在这种腐朽制度下，工人难以安心生产，更无主动性可言，即使工厂有优良的机械设备，也不能发挥成效。中国纱厂管理混乱、浪费严重、产量低、质量次、成本高，封建工头制的存在委实是害中之害，如果……”

“等一等。”荣宗敬第一次打断了薛明剑的话，“日本纱厂也是工头制，为什么就不一样呢？”

“日本纱厂的工头制与中国纱厂的工头制有很大不同。日本纱厂只利用工头来管束中国工人，防止他们的反抗，生产管理和技术改进都是由日本工程师掌握的，武场头目根本无权也不敢过问。而我们的文场职员多数不懂技术，也没有管理的权力，就只有听凭武场摆布，有的管理员久而久之甚至与工头沆瀣一气，这就更助长了封建工头的尾大不掉之势。”

荣家兄弟听罢薛明剑的话，陷入沉思之中了。他们心里都清楚，薛明剑的意见切中要害，工头制非改革不可。可是，这些工头在建厂中是有功之臣，他们多数掌握着某一门技术，而且已经形成势力。何况，这也不是申新一厂一家所独有的事呵！要下这个决心，就是以魄力见长的荣宗敬，也是很难的。

“德生，你有什么意见？”

荣德生想说的却是另一个问题。“宗敬，薛先生说的防患于未然，是十分紧要的。

企业不能再无限制地扩充了。这些年我们扩充老厂，创建新厂，收买旧厂，已把历来盈余消耗殆尽。仅武汉申四就欠总公司及各厂100多万元，造成周转资金大拮据。十六号厂压在肩膀上，我老觉得两腿发软。遇有风吹草动，上海滩是要瘫的，那时你我兄弟将何以自处？为防患于未然计，就只能收缩地盘，把现有的工厂办好，再伺机发展。”荣德生喜欢办厂，却又谨慎小心，总害怕摊子过大。他原想说申四也该放弃的话，但想到在这个问题上已同哥哥顶牛多次，而且所有工厂兄弟俩股份都是相等的，唯独对申四德生没有入股，因此这时也就不说了。

“德生！越是面临难关，就越要图谋发展，挺过低潮。险，险，风险算什么？风险对我荣宗敬就是机会！不是因为低潮，40万块钱能买下恒昌源吗？”

恒昌源就是目前的申二。荣德生在心里嘀咕说：恒昌源，恒昌源，一堆烂机器，准没有好下场……

荣宗敬几乎是在蛮横地训斥了：“老虎要吃掉一只羊是容易的，想吞下一头狮子，就不那么容易了。这么简单的道理，你怎么总是不懂？！”

两位老板加一个智囊，一个要改革，一个要守成，一个要发展，在大

灾难即将降临的前夜，各执一辞，今后也将各行其道。

工头闹事

申新三厂生不逢时，中国纱厂短暂的黄金时期已经过去了。接着便是1922年，荣氏企业遇到了创业以来第三次也是最大的一次危机。

薛明剑从未停止改革工头制的努力。他是在第一线管理生产的，眼见大小工头腐败习气日甚一日，有的鸦片烟瘾大得吓人，有的每晚泡在堂子里，对设备不注意保养，机器出了问题无人维修，修起来也是乱拆乱装，移东补西，申新5万新锭使用不到3年，已经破烂不堪了。管理落后，生产下降，质量渐低，成本渐高。日货充斥市场，这种状况怎能有竞争力？伙计比东家还焦急，因为薛明剑心中始终洋溢着社会改革的理想和抱负。

他不断在荣氏兄弟面前游说，荣德生是赞成废除工头制的，但他下不了这个决心；荣宗敬时而支持，过一阵又犹豫，叫人捉摸不定。

凭心而论，荣氏兄弟对技术和人才还算得重视的，建厂之初就曾招聘留洋归国的工程师陆建伯等人帮助管理，而且在无锡创办了公益工商中学，培养自己的中级技术人才。

但在废除工头制这件大事上不敢起步，请来的工程师和工商中学毕业生在厂里也就无所用其技，不能发挥作用。

到了1924年秋末，薛明剑再次去上海游说荣宗敬。他想了个绝招：借来两套工装，通过大隆铁工厂老板严裕棠的关系，硬拖着荣宗敬化装成工人到日商丰田纱厂去参观。

亲眼看到日本纱厂产量、质量都优于申新，成本则较申新为低，总经理感触很深，当薛明剑再次提出辞退工头、聘请新职员管理的建议时，荣宗敬满口答应：“不改革就无法与洋商竞争。我们明天就回无锡去，立即宣布！”

可第二天上了火车，大老板却又变卦了。他对申三总管说：“明剑，我理解你的抱负，但事情要一步步做。你们与工头最好能相互合作，文武各显其长，不是更好吗？”

薛明剑一听，知道大老板仍然没有下决心，他激烈争辩说：“宗先生，新旧两派水火不容，合作是根本不可能的。”

“可我们生在中国，这个世界上有许多我们不喜欢却又无法抗拒的东西，要改变难哪。李鸿章昔年主张日学为体，新学为用。比如我们总公司的财务吧，不就用了两班人？中国旧式帐簿不适用于新企业，但银行纯新式的帐务又不适于国情，我们是新旧并用，中外咸宜。”

薛明剑感到哭笑不得。大刀阔斧地废除工头制是不可能了，但也不能白跑一趟，无所作为。他提出了一个建议：申三有英制纱锭3万枚，美制纱锭2万枚，从以往的生产实绩看，英锭优于美锭。今后可由工头管理英锭，新职员管理美锭，分开比赛，一切行政和技术互不干涉，让事实说话。

既然决定了，荣氏兄弟当即采取了几项措施：把申三总工头沈阿虎调茂新面粉厂，以削弱申三的工头的势力；从上海聘请技术人员楼秋泉、陈步韩二人来厂掌握2万美锭的生产管理。这场竞赛进行了3个月，结果是新职

员大获全胜。荣宗敬大受鼓舞，当即以重金聘请纺织专家汪孚礼出任申三总工程师，余钟祥为副总工程师。孚礼毕业于日本东京高等工业学校，毕业后在上海丰田纱厂实习”以后被聂云台聘大中华纱厂工程师。他在大中华一开始就用“学生制”，以后成绩卓著，使大中华棉纱成了名牌商标。汪孚礼是中国纱厂新职员管理的创始人，他在接受申三聘请后，还带来了大中华的一批技术人员，这就大大地壮大了新职员的力量和声威。

1925年春，荣氏兄弟在申新三厂正式宣布废除封建工头制。主其事者对这场斗争的严重性是有比较清醒的认识的，正因此才一再犹豫，至今才下决心。但以后事态演变的激烈程序，却是谁也没有料想到的。

4月21日下午，申三工头集团煽动无锡各厂工头并纠集地痞流氓数百人，冲入工厂和宿舍，看到新职员就用拳脚棍棒殴打。副总工程师余钟祥等六人被殴打致伤。工头们扬言薛明剑、汪孚礼是始作俑者，楼秋泉、陈步韩是得力干将，他们高喊“打倒假洋鬼子”等口号，说一定要抓到挖去双目。恰巧汪孚礼去了上海，薛明剑也不在厂里，得以幸免；而楼秋泉和陈步韩是躲到集体宿舍床底下才逃过灾难的。

荣宗敬和薛明剑得到申三出事的消息后，一面急请县府派警员维持，并立即赶到厂内向工人做解释工作。天黑前工头散去了，但职员也已纷纷逃离，办公室车间宿舍一片狼籍，申三被迫暂时停工。几个月里扬眉吐气的新职员们，在工头的肉体围剿中不堪一击，狼狈逃窜，威风扫地了。

申三改革推迟了三年

晚上八点钟，荣德生的包车在西门内横街薛明剑的新居门前停下，他匆匆步入第三进，发现薛明剑正专心地在灯下装裱字画。

荣德生说：“薛先生，火烧眉毛的事情正多，你还有闲心思装裱书翰？”

薛明剑笑笑：“心有所寄，可以消除恐惧。”

“上海总工会明天一早就派人到无锡来调查哩！”

“这由我来应付。工会不是工头之会，德先生不必担心。”薛明剑很有信心地说。

“唉！方才我到几个老工人家里坐坐，都说我待他们不错。就是对工头，荣某也没有亏待呀，离职后工钱不是照样拿吧？这些人没有良心，开出来几项条件，头一条就要厂主将工程师和新职员一律罢斥。岂有此理！”荣德生气愤地坐到椅子上，又立即像被针刺似地站了起来，屁股下湿漉漉痛得钻心，痔疮又犯了。“我已明确表示：雇用职员是厂主的职权，绝不容他人干涉。”

薛明剑点了点头，对荣老板的态度表示欣赏。

“可是，职员遭到殴辱，厂中器物捣毁无数，我想了又想，为图早日复工，只能恢复工头班底了。”

又要复辟工头制，德先生太软弱了！薛明剑大失所望，他感慨地说：“一场改革就这样被棍棒打垮了！可是德先生，退让是没有出路的，这会毁了你们兄弟的事业呵！”

荣德生摇了摇头，叹息道：“幼年时谈《论语》，对‘中庸之为德也，

其圣矣乎’似懂非懂，眼下顿感意味深长。中者，无过无不及之谓也。用新职员的好处我晓得，但有些新职员也过于激烈，管理工人也有不妥处，打骂的事时有发生，以至授人以柄，也是酿成事件的一个原因。”

薛明剑知道已无法挽回，但他必须坚持部分阵地：“我们任何都可以牺牲，唯独技术非改良不可。否则将无力竞争，难以立足。”

“我正是这个意思。”荣德生点头称是。

由上海总工会委员长、中共上海区委工委书记李立三（化名李成）率领的“申三工潮调查团”，第二天就到了无锡。二十三日上午，薛明剑代表厂主去旬调查团陈述事件经过。

薛明剑对这次传询并不特别恐惧，主要是受他弟弟薛萼果的影响，“工会不是工头之会”这句话，就是萼果对他说的。薛明剑有兄弟四人，父亲以“栽、培、林、果”取名，明剑以次子名萼培、四弟萼果也就是未来的著名经济学家孙冶方。几年前，薛明剑把萼果送进荣德生创办的公益工商中学读书，原是希望他将来同自己一起从事实业的，此时薛萼果已经是中国共产党无锡支部的负责人，他并不知情。五个月后，四弟在赴苏联中山大学途中曾给他寄来一封信，说“恐稟明双亲，阻其出国，望善为解说”，信末署名是“孙冶方”。那时，改良主义者的哥哥才知道弟弟已经信仰共产主义了。

李立三是瘦高个，身材与薛明剑颇为相似。会见时，薛萼果也就是日后的孙冶方没有在场，是由另一中共党员、工人夜校教师杨锡类陪同的。李立三主动向薛明剑伸出手来，并说：“你是薛明剑先生？我读过你关于蚕桑改良的文章，可算是神交啦。”

薛明剑从包皮里取出两份准备好的稿子，恭恭敬敬地递给了对方。

“是申三事件的报告？”

“不是。”薛明剑回答道。

“我要提几个问题，希望薛先生能如实回答。”李立三严肃地说。

“李先生先看看这两份计划书，对前天发生的事情就会清楚了。”

那是申新三厂的两份计划书：“废除封建工头制实行科学管理计划”和“建立工人自治区计划”。李立三很迅速地翻阅了一遍，抬起头问道：“工人自治区，在国内是首创。有眉目了吗？”

“还没有。”薛明剑诚恳地说：“荣先生对工人自治计划倒是很积极的，而对废除工头制却顾虑重重，犹豫再三，下不了决心。鄙人认为，第一步必须废除封建工头制，否则工人自治区计划就根本无法实行。此次殴打职员事件，使改革受阻，倒证明荣氏兄弟的顾虑确有根据，是鄙人年轻，做事孟浪了。”

薛明剑很聪明，他把八字还没有一撇的“工人自治区计划”抬出来，轻轻几句话为老板开脱，把责任揽到自己身上，也就把申三事件归结在改革和反改革的轨道上了。

李立三说：“经过调查，我们确认申三事件不属于工人运动，而是工头闹事。上海总工会不予支持。我们明天就要回上海了，希望薛先生的工人自治计划能贯彻下去，计划书尚有不完善处，但大体上可为工人谋福利，这就很好。”

薛明剑如释重负，“将来一定请李先生来指教。”

三天后，荣德生在申三职员饭厅召集了一次调解会。到会的有工头代表王阿宝、杜阿常，职员代表汪孚礼、余钟祥，还有奉军三十二旅谍报科主

任周寄楣，无锡警察局第三分所所长胡左泉。薛明剑不愿充当复辟工头制的悲剧角色，借故缺席，一张八仙桌上只坐了七位神仙。

先由周寄楣报告调解经过，并提交了由工头们提出得到军警方面认可的三项解决办法：（一）恢复旧时工头制度，各部酌设领工，以后添雇机工，由（武场）领班介绍，经（文场）职员之审查后，取决于总管；（二）风潮解决后，工人到厂上工，由警察第三分所会同厂中职员按名发给铜牌，以资识别，俾免闲人混杂；（三）各部工人由领班开具姓名，送交警所存查，以后发生事故，由各领工负责处理。

荣德生看到“罢斥全体新职员”这一他最不能接受的要求没有写进条文，心中已稍安，他清了清嗓子说：“第一款中，‘恢复旧时工头制度’不必明白开列，实际施行便是了。新职员班底，仍请汪先生领导，其余由总公司安置。余先生，你就去上海申六吧。”

此话一出，汪孚礼大惊。著名的纺织专家应荣氏高薪聘来无锡，原是指望有所作为的，这时只能把一腔热血化作几句牢骚了：“鄙人有幸未吃上拳头，蒙荣先生留用，感激涕零！今后尚盼警方维持，不至再衅事端。但改革势所难能，怕是做不出什么成绩来了。我羡慕余先生，不如一走了之呢。”

最后一句话触到了余钟祥的痛处，这位副总工程师是个激进派，是志愿来申三搞改革的，如今脸上身上还带着青紫伤痕，他本想慷慨陈词反对恢复工头制，但老板已经一锤定音，说什么也是白搭了。热忱而来，狼狈而去，此时他才真正感到是遍体鳞伤头破血流了，于是失声痛哭。他满脸泪痕悲愤地喊道：“中庸也毁，改革也毁，中国人只有像猪猡那般过非人日子啦！”

工头复辟，车轮倒转

薛明剑痛定思痛，想道：要做成功一件事，天时、地利、人和三者缺一不可；1925年无锡的申新三厂，三项条件都不充分呀！社会改革家不甘心失败，但不得不放慢步伐，循次渐进。他在汪孚礼的帮助下，制定了一个三年计划，加紧对工商中学毕业生的培训，逐步把他们安排到各部门技术管理岗位上去。这批学生都是本地人，与工人的关系比较融洽，有人和之利，推行起来比“借才异地”妥当。同时，在取得荣德生的支持后，对旧工头实行逐步个别的淘汰。沈阿虎年老了，由荣德生每月给他三十元津贴，退出了管理班子；王阿宝抽鸦片夜夜住堂子，薛明剑行使总管职权明令开除，其他工头也不敢有所动作。到了1927年，大革命的新思潮汹涌澎湃，废除封建工头制实行新式管理也水到渠成，顺利实现了。

申三改革推迟了将近三年，但在中国各厂家中是最早实施因而起了先锋作用的。废除工头制为资本主义生产发展扫清了道路，合乎时代潮流，其影响所及，不仅带动了荣氏企业集团的内部改革，国内各老厂也纷起仿效，由此开始了一个工业管理的新时代。

蒋介石下的密令

薛明剑习惯晚睡早起，而在 1927 年四、五月间，简直就夜夜难以成寐。

北伐军进抵无锡，他兴奋异常，天天忙着参加各种社会活动，被任为市政厅委员兼工商局局长，他申明任此职“非欲做官，实为帮助革命，兼可保护本邑生产事业”；接着又被推为劳资仲裁委员会委员，并负责起草章程；以后又被推举为县政府暨市政厅联合会议起草员，无锡商民协会委员，县政府建议顾问，商团公会会董……忙得不可开交。

还作诗曰：“恨不重投班氏笔，忍将壮志尽消磨。”他是衷心拥护国共合作的国民革命的。

四月十二日，上海发生了“四·一二”事变。四月十四日深夜，无锡国民党右派带领警察、商团武装和流氓攻打总工会，共产党员秦起等 10 余人遇害，70 余人被捕；接着又捣毁了《无锡民国日报》馆，腥风血雨的日子开始了。街道上有斑斑血迹，城墙上挂着人头，据称全都是共产党。薛明剑并不信仰共产主义，可胞弟孙冶方是共产主义者，正在苏联中山大学求学；两年前他曾与上海总工会调查团的李立三有过一次接触，这位文质彬彬、学识渊博、思维清晰而且通情达理的共产党要人，给他留下了深刻印象。共产党人的血把这位改良主义者吓坏了，他食不甘味，夜不能寐，一闭眼就浮上一片恐怖景象，嗅一口空气就感觉到了一种血腥味……

五月十五日夜十一时，薛明剑仍在烛光下踱步，大门口忽然传来“砰砰”的敲门声。

他吃了一惊，走到门边轻声问道：“谁？”“薛先生，是我，陆辅臣。快开门！”

一定是有急事了。薛明剑拔掉门闩，身高体壮的茂新二厂经理踏进门就急惶惶地说：“不好啦！蒋总司令给县政府下了密令，要查封宗先生的全部家产。”

“消息可靠吗？”薛明剑问。

“是钱孙卿先生派人通知我的。”

钱是江苏省议员，无锡商会会长，也是荣德生开办的公益工商中学校长。他还担任过相当长时间的县政府教育科长，熟人很多，这消息是不会错的。

“厂中情况怎样？”

“我已去看过了，警察局的人九点半进厂，把厂房、栈房、公事房甚至连煤堆上都已贴上了封条！”

薛明剑想了一下，说：“辅臣，我们立刻去荣巷！”

陆辅臣已经带来了一辆汽车，他们立即出西门，经新辟的开源路向荣巷驶去。德先生从来胆小，如果连荣家住宅也一起封，准会把他吓坏的。

赶到荣巷，果然荣宅楼上楼下都已贴满了封条，荣德生一家十数口以及他的嫂子、侄儿侄女近三十人，挤在厨房和汽车库内，荣宗敬之妻陈氏在号啕大哭，荣德生垂着头坐在一张往日里是佣人坐的板凳上，全家都被这突如其来的打击吓呆了，一片惨雾愁云。

荣德生看到两位忠实的部下，站起来拉住他们的手说：“明剑、辅臣，你们来啦。”

我正想不明白，我们兄弟何时何地得罪了蒋介石，为什么要下此毒手

呵！”

薛陆二位也只能说一些空洞的宽慰话，他们也并不知道上海究竟发生了什么事。

荣德生眼下最担心的是哥哥的处境。无锡如此，上海就更不堪设想了。宗敬现在身在何处？他还活着吗？他搓着手，但仍禁不住全身抽搐。兄弟二人一向相依为命，他是宗敬的一部分，宗敬也是他的一部分。尽管在一起时对一些问题的常常顶牛，但在荣德生心中，哥哥比他自己更重要得多。只要能使宗敬转危为安，德生是愿意承担一切苦难的。

钱孙卿也来了，他是坐黄包车来的，所以晚了一步。钱孙卿带来了确实的消息：今日下午，县政府接到国民革命军蒋总司令密令，以荣宗敬甘心依附孙传芳，平日拥资作恶，劣迹甚多，着即查封产业，并通令各地军警侦缉逮捕。县政府接到命令后，立即召开了紧急会议，议决三项措施：（1）调查荣之产业，如属其私人者，完全抄没；（2）如系公共者，查明后再核办；（3）凡属其弟荣德生之产业，概不抄没。决定当晚七时由警察局长宋静延、建设局长孙子远、总务科长赵师曾等，到荣巷及申新三厂、茂新面粉厂等处查封。

“德先生，你先不要急。宗先生究竟犯了什么事，眼下还不清楚，依附孙传芳明显是个借口。把荣宅东西两部分都贴封条，那是办事人弄错了，我明天去县府，德先生的西宅启封是不成问题的。当务之急是宗先生的安危。我想德先生明天一早就赶往上海，此地的事由我和薛先生、陆先生在料理，是勿碍的。”

钱孙卿名基厚，是我国近代大学者钱基博的孪生兄弟，也是荣家的上宾，他聪明机智，能言善辩，虽无产业却长期担任无锡商会会长，是个在官、绅、商之间都有联络的人物。他的建议立即被在场的人接受了。

并非空穴来风

荣德生坐在开往上海的三等车厢里，心情依然十分沉重。朋友的劝慰并没有使他稍有宽心，钱孙卿说宗敬“依附孙传芳”之说不过是借口，可是荣德生心里清楚，这件事并非空穴来风。

两年前，不，准确地说是 在一年半前，荣德生有事去上海，赶到西摩路 186 号，发现公馆里灯火辉煌，禁卫森严。大门口的卫兵看见来了个土老儿，不放他进去，还是门房来解释说：“这是二老板。”才算放行了。他还是从玉兰树下的便门进去，但走过甬道时，看到衣架上挂满了缀着金饰的军大衣，宴会厅里人声喧嚷，料想宗敬是在宴军政大员了。

荣德生在哥哥的书房门口碰到大侄儿鸿元。

“叔叔，你几时来的？”侄儿亲热地问：“正好赶上父亲的宴会呢，我领你去吧。”

“你父亲请的是什么人？”荣德生问。

“主宾是联帅孙传芳和秘书长陈季侃，淞沪护军使也来了，还有顾少川总长，姓傅的道尹，还有许多人我就说不清了。”

荣德生心中老大不快，“我不去了，怕闹。鸿元，你不要去告诉你父亲，我就在书房坐坐，等他吧。”他最怕跟你来我往的军阀打交道，图个太平。宗敬却与他们交上了朋友，这使他感到不安。

等客人散尽，荣宗敬来到书房，已经快十点了。宗敬已有几分酒意，“你怎么来了？怎么不去参加宴会？可，可热闹啦！”

荣德生两手放在袖筒里，不悦地说：“宗敬，少跟丘八们打交道，要惹祸的。”

“不对”。荣宗敬得意地说：“孙传芳怎么是丘八？如今是浙闽苏皖赣五省联军总司令，有了这座靠山，天塌地陷都不怕。再说，此人是留过洋的，也很会结交名流，章太炎是他的顾问，南通张四先生对孙大帅也颇敬重，他更愿意同实业界人士交朋友哩！”

“军阀没有个好东西。”荣德生一动不动地说。

“嗨！你老是发愁。管他好东西坏东西呢，能镇定市面，对我发展事业有利，就是朋友嘛！”

荣德生不吱声了，知道说也无用。现在，他心里不踏实的就是这件事，弄不清宗敬与孙传芳的关系究竟有多深。

在无锡，薛明剑曾帮他出了个主意。“德先生，我知道你向来不愿与官场打交道的，但这次不同，你们兄弟已经卷进了旋涡，就非得去运动官场，找人疏通了。”荣德生说：“为了事业也只好如此了，可我在政界军界并无熟人，去找谁呢？”薛明剑说：“有一个合适的人，既是党国元老，与你兄弟交情也够。”“你是说吴老先生？”“对，吴稚晖曾是蒋公子经国的老师。此人极重乡谊，他肯出来帮忙，就有一半把握了。”

钱孙卿也赞成薛明剑的意见。他鼓动说：“德先生，找吴老先生是很妥当的。说他不是官吧，他现在是中央监察委员、东路军总政治部主任，官职不小；你说他是官吧，此公从来不打官腔，不说官话，不办官事。并不违背你的宗旨呀！”

其实，荣德生也并没有这么个宗旨。从创办保兴面粉厂开始，20多年中，与官场的交道还少吗？要办成任何一件事都离不开官场。他只是怕见官，嫌烦，不习惯应酬不情愿磕头作揖而已。在上火车的时候，请吴稚晖帮忙的决心已经下定了。

蒋介石为何通缉荣宗敬？

荣公馆便门的玉兰树下，停着黑色林肯轿车。下午一点钟，荣宗敬手提公事包，急匆匆走下花岗岩台阶，一眼就看到了丧魂落魄的弟弟正朝他走来。

“宗敬！你上哪里去？”

“去总公司上班呵。”

“什么？”荣德生呆住了。宗敬还去总公司上班，难道昨天发生的事不是真的？或者是无锡县衙的人弄错了？

荣宗敬看到弟弟在一夜之间憔悴了许多，一早又赶来上海，深深地被

德生对他的挚爱之情感动了。“来，我们上楼慢慢地说吧。”他一手搂着弟弟走上台阶，走过走廊，走上楼梯，走进书房。搂得很紧，这亲昵举动在他们兄弟之间是前所未有的。

蒋介石通缉荣宗敬的真正原因，是因为以他为首的纱厂联合拒绝认购 50 万元“二五库券”。北伐军到达长江下游的时候，上海方面就已经由虞洽卿等人发起，号召各业捐款，表示拥戴。蒋介石的国民政府定都南京后，又由财政部明令发行“二五库券”，开始了对工商金融界的大肆搜刮。据“华商纱厂联合会会议案、议事录”记载：

1927 年 5 月 2 日，华商纱厂联合会临时会讨论认购库券事，主席荣宗敬交议：商业联合会函请分摊附税库券 50 万元，请公议案。

主席继称：查本埠会员纱厂有锭六十余万枚，约需每一锭子派库券 8 角强；倘联合常、锡各厂合计，以 80 万锭分摊，每锭约派库券 6 角强。

公议：各厂经营不振，经济困难，实无力负担；然为维护政府计，唯有由会长向外界借款 50 万元，并由各厂按照锭数多少分配数额担保。

这次会议以“无力负担”为前提，以“惟有借款”作为设想，事实上并没有取得一致意见形成决议。至五月四日，纱联合会召开紧急会议并通过决议如下：

国库券 50 万元先由本会各厂勉认 12.5 万，请[荣]宗敬、[吴]书麟先生向福源钱庄暂挪 12.5 万元缴付财政委员会，即由各厂按锭数付还。

荣宗敬和纱联合会竟敢逆蒋总司令的龙鳞，于是就有了五月十五日的通缉令。“依附孙传芳”云云，确实是借口而已。

荣家兄弟正在商谈请吴稚晖帮忙疏通之事，荣公馆又来了几位客人。第一位是纱联合会副会长穆藕初，“你们兄弟都在，这就更好啦！”他带来的是好消息，今天上午纱联合会又召集了临时会议，由穆藕初主持，记录如下：

会议提议，本会各厂派销附税库券 50 万元。除已由各厂认缴四分之一外，其余四分之三计 37.5 万元，当局仍在催缴，应如何筹措之处，敬

希公议。

议决如下：(1) 致电蒋总司令为会长[荣宗敬]解释误会；(2) 库券案，决由各厂勉力担任，余数如不足额，再设法筹措，但须由会长交付。

荣宗敬看过后，倔脾气却又上来了。“藕公，我谢谢你和各同仁的好意。但此次临时会议并非由我主持，这决议是无效的。姓蒋的要通缉我，连他带卫士出入租界还得工部局发给通行证哩，看他能把我怎么样！”

穆藕初劝导说：“宗公！你不要糊涂。现在是什么人的天下？外面军队在杀人，警察在杀人，杜月笙手下的流氓帮会也在杀人。我有个族侄在报馆工作，我敢担保他不是共产党，也被不明不白地被杀害啦！你能永远不出租界吗？就是在租界里也不见得就安全呀！”

荣宗敬在鼻子里哼了声，他无法辩驳，但仍不服气。

第二位客人是中国通商银行总经理傅筱庵，派给他所属银行、公司的库券是 1000 万元，他干脆就既不讨论也不答复，直接躲进了公共租界。傅筱庵与孙传芳的关系，若说“甘心依附”，倒也算不得冤枉。1925 年，他正是在孙传芳的卵翼下登上了上海总商会会长宝座的。他走进书房就惊惊乍乍的说：“宗敬兄！我已经秘密地买好去大连的船票了，劝你也到香港或者外

国去躲避一阵吧！”

“有那么严重吗？”荣宗敬不以为然地说。

“嘿嘿！蒋介石的为人，你我都很清楚。古诗上不是有‘冲冠一怒为红颜’之句吗？听说宋家三小姐已经接受我们这位将军的求婚了，他发怒不为红颜，一只手砍共产党的脑袋，一只手抢资本家的钱袋。”傅筱庵从桌上拿起纱联会的决议看了一眼，又说：“迟啦！要他先取消通缉令再购库券，蒋某绝不会答应的。”

这时又来了两个客人，一个是中国银行总经理宋汉章，一个是上海银行总经理陈光甫。荣德生的三女儿不久前嫁给了宋汉章的儿子宋美扬，他是来探望姻亲的。陈光甫就不同了， he 现在是“二五库券”劝募委员会主任委员，已成为金融界和政界的显贵，无疑是来规劝老朋友的。

宋汉章对荣德生说：“亲家，我已经辞职了。”

“为啥？”荣德生问。

“向中行派销 1000 万元，我没有答应，蒋来电严辞斥责，我实在应付不了哇！”

“敲诈勒索！与绑票有什么两样？”荣宗敬愤愤地说，“身为国民革命军总司令，理当体恤国民，保护实业，如此强征暴敛，孙先生‘天下为公’的公理何在？！”

傅筱庵又火上加油：“段棋瑞是军阀，张作霖是土匪，蒋介石是流氓。一个比一个坏！”

陈光甫笑笑说：“傅公既有此高见，怎么又要去大连呢？东三省可是土匪的天下呀！”

“张少帅管不着大连！”傅筱庵果然不久去了大连，直到 1932 年通缉令撤销后才回到上海。此公在大连五年没有白住，到了 1938 年竟当上了由日本支那派遣军总司令松井任命的上海市市长，两年后就被他的“两代义仆”朱升用菜刀砍了脑袋。

陈光甫作为荣氏兄弟的多年好友，认为应当说几句切实的话了：“宗敬，今天德生也在这里，希望你们能冷静地听我一句话。好汉不吃眼前亏，50 万元就认了吧！‘二五库券’的分派，不必讳言，我是参与了的。纱联会才分派 50 万，与各行各业比较，并不算多呀！”言外之意，他是从中帮了忙的。

直到此时未发一言的荣德生，终于说话了：“宗敬，我看光甫的话在理，我们权当碰上一场火灾。认了吧！”

“火灾？火灾是意外不测！”荣宗敬的犟脾气一来，怎么也不肯买帐。“强迫借款开了头，以后还有个完吗？各家纱厂营业不振，雪上加霜，就更挣扎不起啦！”

“可是宗敬兄，是纱锭子厉害，还是枪杆子厉害？孙悟空有七十二变，也逃不出如来佛的手心啊！”

宋汉章也劝道：“宗敬，你跟我不同，我可以辞职不干，你却是离不得总公司的。

倘若蒋介石给你动真的，那就不可收拾了。”

荣宗敬虽然还咽不下这口气，但在一片规劝声中，终于挺直身子，傲然说：“我要是愿意，别说是纱联会共摊，就是独捐 50 万，也不在话下！”

至此，客人就起身告辞了。荣氏兄弟把他们送到门口，待客人上车后，

荣德生对哥哥说：

“宗敬，吴老先生那里，我们一起去走一趟好吗？”

“还是你去吧。”荣宗敬说，“要带张支票去吧？”

“千万不能！”荣德生说，“老先生是最清高不过的，别说支票金条决不肯收，有人送书画古董还被他扔出来呢。”

怪人吴稚晖

吴稚晖名眺，后改名敬恒，字稚晖，无锡人背后称他为吴疯子。他家在无锡与武进交界的雪堰桥，桥南属无锡，桥北属武进，吴稚晖的家在桥北，应该算是武进县人。因为他六岁丧母后寄居在无锡江尖外祖母家，在无锡长大，在无锡受教育，说得一口地道无锡话，所以他在多数场合自称无锡人。

吴稚晖是个怪人，但并不疯。他聪明好学，先后从张鼎臣、侯翔千、孙伯肃等名师学习经史和古文辞，16岁就以文章初露头角，还练得一手好书法。23岁考取秀才，25岁入江阴南菁书院，乡试中举人，但在北京会试中却名落孙山——因为他不愿学也做不好八股。

“吴疯子”这个外号，大概是由以下几件事情造成的：

有一天，满族大官僚江苏学政溥良坐着八抬大轿经过孔庙前，在下马碑前没有下轿，吴稚晖就气愤地抬起砖石向轿中乱掷，弄得溥良衣帽歪斜，十分狼狈。差役把吴稚晖捉住了，他大声宣称：“南菁书院学生吴稚晖是也！”溥良命送交无锡县教谕查究。藩台、臬台、将军、学政，是巡抚以下的几位主要助手，学政则相当于今天的“文教副省长”。

教谕很难处理，就将吴稚晖转送南菁书院。院长黄玄同却对吴的尊孔精神颇为欣赏，只给予羁押三天、游街示众的处罚。溥良也怕事情闹出去会有“非圣蔑贤”的名声，只得说几句严加管教之类的话就算了事。

以后，茂名杨颐放了江苏学政，竟公然在画舫宴客，微服狎妓。吴稚晖约同学田其田，穿了四开裤箭袖袍，头插松枝，插上红萝卜，手持草纸一束，不穿裤子。上船后，故意跌了个四脚朝天，还大呼“生员叩见大人，请尝花酒三杯”。杨学政大怒，一面命把两个疯子赶走，一面查明来历，命黄玄同将此二人革去秀才，赶出书院。黄玄同与广东梁鼎芬等人认为，生员冒犯学政理当有罪，但学政微服狎妓也该处分，此事经过许多周折，最后以停学了事。

戊戌政变以后，吴稚晖的尊孔忠君思想发生了大变化，成了江南维新派的活动分子。

知县以“吾闻用夏变夷者，未闻变于夷者也”为题，命生员作文。吴稚晖就在《无锡白话报》上发表文章说：“八股若存，中国必亡；不耕不织，咬文嚼字，又有何用？武场考试和猴戏没有分别。甲午一战，弓箭与洋枪之不敌已可分晓，为什么还要啃着狗骨头不放呢？”为此，吴稚晖在国内待不住了，就东渡日本考入了高等师范学堂。

光绪二十八年七月，有自费留学生蔡锷等9人，打算进日本成城学堂然后升入日本陆军士官学校。当时进士官学校主要有两条途径，公派学生先在官办的振武学校读完三年，成绩合格即可免考进入士官学校，自费生则需

在日本成城学校——此校有“士官生摇篮”之称——毕业。而中国人进入成城，是必须由驻日公使出具身份证明的。当时的驻日公使蔡钧是个顽固守旧派，不肯为蔡锷等维新人物作保，于是吴稚晖和孙叔方等就率领 20 余留学生到公使馆静坐，蔡钧非但不允，还要求日本警察厅以妨害治安罪逮捕了孙、吴等人，日警方判处“递解回籍”，这就是轰动一时的“吴孙事件”。

当吴稚晖、孙叔方等人被押至日本上新桥火车站时，梁启超、吴震修、张秉彝、侯毅始等人都从横滨赶来道别。次日押至神户，吴稚晖愤怒不已，即留下绝命书，在登轮时跳入海中，以死抗议，幸经救出。梁启超为此曾在《清议报》著文道：“吴君之被逮也，以为士可杀不可辱，欲以一死唤醒群梦，引起国民利权思想。”这是确切的评议。

此时，蔡元培恐中途再生事故，特地赶到神户陪同吴稚晖同船回国，以后又一起创立“爱国学社”，创办《苏报》鼓吹革命。

这三件事只有吴稚晖做得出来，确实都有点“疯”。成为党国元老之后，不疯了，但仍然是个怪人。他一生不做官，孙中山就任临时大总统时，曾要他出任教育总长，吴稚晖回答说：“我愿任奔走之劳，做官我是做不像的。”在总统府住了四天就到上海商务印书馆当编辑了。蒋介石几次要他出来做官，他说：“我是无政府主义者，脾气也不好，不敢当呀！”终其一生只当了个中央监察委员，而且是个从不办公事的委员。教书当编辑，穷得无米下锅了，就挂单卖字。吴稚晖的篆书居当时四大书法家（还有胡汉民的隶书，于右任的行书，谭延 k ai 的楷书）之首，很有名气，维持他规定的“两粥一饭，小荤大素”还是不成问题的。

给蒋介石一个台阶

荣德生走进吴稚晖的卧室兼书房，看到这间小房间里只有一张单人床，一张桌子，一把藤圈椅和几张骨牌凳，书厨里没有古董，墙上也没有名人书画，不免有点吃惊。荣德生是自奉节俭的，但比起这位党国元老的居室，自己的两宜轩该算奢侈了。

房间里有位客人，吴稚晖看到荣德生，站起来对客人介绍说：“子民，这位就是我给你说过的荣德生先生。”接着又对荣德生说：“德生弟，你不认识吧，他就是蔡元培。”

荣德生没见过蔡元培，但一听这，可说是如雷贯耳了。他恭恭敬敬地鞠了躬，说：“蔡先生是教育巨匠，国家栋梁，早就久仰了。”

“不必说这么多客套话。”吴稚晖对荣德生说：“德生你来得正好，我正同子民在商量宗敬的事。你先看看这个。”他递给荣德生一份电报底稿。

荣德生接过底稿，也在骨牌凳上坐了下来。

电报是今天早晨吴稚晖发给南京蒋介石的，谓：“无锡富商荣宗敬，乡评极佳。并无为富不仁之事，近年来敬恒个人亦未闻彼曾比附孙传芳。……乡之公正士民，环来请求转达钧听，望更饬查昭雪，免予查封。”读完电报，荣德生感动得热泪盈眶。他来找吴稚晖只抱一线希望，没有想到老先生已经行动起来。

“介石的命令刚下来，他是个很要面子的人，因此我这份电报未必会立即奏效。但目前有个机会，四月十八日，也就是后天，是英士遇难十三年祭，听说介石要来上海。

到时候我拉着蔡先生一道去找他，两张老面子介石总会买吧？”

蔡元培是个敦厚人，但心比吴稚晖细，他说：“稚晖，论与蒋公的交情，张静江比你我更深，把他也拉去吧。要请出静江，最好是央石曾去说……干脆，把石曾也拉上，怎么样？”

“好主意。我替荣家兄弟也替我们无锡老乡谢你啦！”吴稚晖谢过蔡元培，又忧心忡忡地说：“子民，介石这件事确实做得孟浪。我早说过，‘学而优则仕’这条路已成死胡同，应改为‘学而优则为实业家’了。日本自明治维新以后，提倡实业，很快走上工业化的道路，成为东亚强国。赵普半部《论语》治天下的时代一去不复返了！荣家兄弟是我们无锡人中最早最大的实业家，可说是中国‘学而优则为实业家’的典范，一百个吴稚晖也比不上他们兄弟俩。办实业是利己利民的大事业，怎么可以一朝权在手就向实业界开刀呢？如此，国家前途可忧呵！”

蔡元培说：“稚晖，不必忧虑过深。我们见了介石，这一番道理自然要讲讲的，教育和实业，只能保护，万不可摧残。我现在就去联络石曾，先告辞了。”

蔡元培今天来看望吴稚晖，是为了公事。几年前他任北大校长时，曾函邀吴稚晖去当学监，被婉辞了。现在他已决定出任大学院院长，特地来请吴稚晖担任国语统一筹备委员会主席。吴稚晖想，这个职务算不得官，而且是兴趣所在，就答应了。蔡元培走后，荣德生觉得想要说的话都已无赘述的必要，就也要起身告辞。吴稚晖却又拉着他的手问：“宗敬受此惊吓，精神如何？”

荣德生老实地回答：“他满不在乎，倒是把我急坏了。”

吴稚晖笑着说：“是呵，你那位老兄是天不怕地不怕的。可是德生，我要你一句话：蒋介石正在火头上，我们四个老家伙去说情，也总得给他一个台阶，这50万库券，还是认了吧。”

荣德生诚恳地说：“我们兄弟一切听老先生吩咐。”

因祸得福

两辆崭新的轿车，一蓝一黑，驶进蒋介石在西摩路的下榻处。吴稚晖和蔡元培没有自备车，他们坐在李石曾的蓝车里；另一辆黑色轿车坐着张静江。张静江当年在法国女郎身上染上了不干不净的病症，医生治疗不慎，下半身瘫痪了，他的汽车后座是改装过的，正好能装上他的轮椅。

蒋介石已在台阶下恭候。他全身戎装，精神焕发，笑咪咪地寒暄说：“四位元老联袂光临，实在太荣幸了，请进。”吴稚晖等在问候声中进入客室。张静江是由两个仆人抬进来的，好在他只有70多斤，抬起来毫不费劲。

落座、敬茶之后，张静江就眯着眼说：“介石，宋家三姐妹，娇艳绝伦当数美龄，老弟艳福不浅呀！”既倚老卖老，也有点儿太放浪了。

蒋介石微微皱眉，张静江的口气使他颇为不悦。在他心目中，与宋美

龄的这桩婚姻，是得意而又庄重的事情，不仅关及个人而且关系到党国。他不喜欢张静江的油腔滑调，可此公在他落魄上海时曾接济过他，当然不便发作，他笑了笑掩饰过去了。接着就转向蔡元培说：“子民先生，我与美龄的婚事已经定了，想请先生为我们作证婚人，可以吗？”

蔡元培微笑点头，他答应了。党国元老、大学学院院长、德高望重的教育家，做蒋、宋婚礼的证婚人再合适不过。蒋介石大为高兴，对四位老人恭维道：“各位元老都是国家功臣，尤其是稚晖先生，以果断坚定之精神，在党国危难之际，提出弹劾异党案，为国人所敬仰。目前革命形势已畅通无阻，继续北伐，胜利是有把握的。先总理三民主义的理想，将要实现了。”

蒋介石对四位元老恭而敬之，是有一层特殊原因的。四月初，正当国民革命军进抵长江下游、各地革命群众运动蓬勃发展之时，是吴稚晖联络张静江、李石曾、蔡元培、陈果夫等五监委提出了弹劾共党案，为蒋介石发动“四·一二”事变铺平了道路，这在蒋氏心中是一桩铭怀不忘的功德。

吴稚晖看准了时机，呷了口茶，问道：“介石，我前日发给你的电报，收到了吧？”

“拜读过了。”

“今朝我们四人就是为这件事来的。我查过了，荣宗敬请孙传芳吃饭是实情。当时孙传芳统治着南方五省，上海实业界人士不作虚与委蛇的应酬，成吗？如果这也算作‘甘心依附’，那么我等当年都留过辫子，不都成了依附满清的贼骨头啦？”

蒋介石眉头又皱起了。吴稚晖不做官，但在党内却是言九鼎的人物，他倚老卖老，言论不羁，常常会叫人下不了台。方才这几句话，蒋介石就很难辩驳，而更使他吃惊的是，今天这四位元老竟是为通缉荣宗敬这么一件小事来的。

蔡元培说话了，他既为荣宗敬剖白，也为缓和空气：“无锡荣氏昆仲身为商界巨擘，创实业而不忘教育。据我所知，曾在家乡办了四座小学，两座中学，一座职业学校，像这样热心于社会公益事业的实业家，政府是应当大力保护扶持的。日本的小学课本中就有专文介绍荣宗敬，介石，通缉一事会造成国际影响的呀。”

李石曾也帮着敲边鼓：“民国九年，鄙人去欧洲各国交涉退回庚子赔款，荣氏兄弟曾助路费1万元，此等关心国事的慷慨之举我至今感慨良深。”

张静江答应过帮忙的，看到几位老朋友把蒋介石攻得面红耳赤，觉得该他说话了：“总理曾说过，革命就要建设，不建设，革命就要失败。我张人杰党政军都可不管，唯有建设是一定要管的。介石，荣家的事不独一家之事，江、浙、沪的资本家会有兔死狐悲之感，这可是我们的发祥地，务必——”

蒋介石受不住了，他站了起来，脸憋得通红，争辩说：“我发行库券，是为了完成北伐。有钱的人都不肯掏一个铜板，仗怎么打？我这个总司令怎么当？”

吴稚晖也有老到圆滑的一面，他激一激蒋介石，是要把通缉令中“依附孙传芳”、“为富不仁”这类莫须有的罪名攻破，现在蒋介石只强调钱的问题，那就该给台阶了。

“介石，对荣氏兄弟的爱国和拥护革命之心，我吴稚晖这老不死敢以人格担保！荣宗敬是个爽快人，也是个犟头脾气，想必是办事的人方式不妥，

发生误会了。”

“老先生这么说，有点道理。”蒋介石口气和缓了，“说实在的，我对荣宗敬办实业的精神，是很敬重的。目前纱厂的困难，我也晓得。摊给纱厂同业的库券数目不大，是很照顾的。可他们也不能不给我面子！叫我今后怎能治国治民，号令天下？”

吴稚晖拍着胸脯说：“介石但放宽心，绝对不会让总司令丢面子的，库券如数照捐，多一点也可以，包在我身上了。”

蒋介石舒了口气，说：“那么，就照元老所说办吧。诚如先总理所言，革命就要建设，不建设，革命就要失败。我有时想，中国多几个荣宗敬那样的实业家，该有多好呵！”

人才难得，人才难得呀！”

蒋介石已经站了起来，估计到他还要去宋公馆，四位老人也就知趣地起身告辞了。

张静江在被抬上汽车时，回头笑着说：“稚晖，这出戏唱得不错吧？你总得犒赏我们吃碗无锡馄饨呀！”

吴稚晖说：“只怕各位不肯赏光。馄饨也罢，面也好，用不着我吴稚晖掏腰包的。”

大家一笑，分别上车，各奔前程。

荣宗敬没有想到的是，因祸得福，他成了一位在上海在全国为人传颂的英雄。从下通缉令到撤销通缉，前后不到十天时间，各报纸天天在显著位置大肆报导，他成了一条好汉，成了实业界利益的维护者，也成了上海滩上登高一呼万众响应的领袖。他已在公众心目中塑造起自己的形象，这就为他摘取“棉纱大王”的桂冠创造了十分有利的条件。

轰动全国的荣德生绑票案

发生在 1946 年的荣德生绑票案，是轰动全国的大案。其所以轰动，所以是大案，因为被绑人是中国实业界的巨星，也因为案情的扑朔迷离极具新闻价值，还因为此案曾使“最高”震怒，严令军、警、宪、特限时破案。

先摘录《乐农 1946 年纪事》记述的被绑经过：

二十四日(农历三月二十四日，即阳历 4 月 25 日)上午十时许，乘车至总公司，甫出家门，在弄口高恩路转角，突来匪徒绑架，将余劫上另卷里下时
一汽车，直驶至中山路，转入小路，经数里，停一小舟，将余送入，卧舱内。至二十五日晚八时后，始有两匪挟余登陆，在申新一厂前半许之小浜上岸，转入马路，驶来一车，开约刻许钟，至南车站货栈旁下车，改乘三轮车，至一石库门，入内，上楼，藏余于一小室，时约九时

许矣。室内漆黑，有一人与余同卧，盖看守者也。此室四无窗户，因此

白日无光，亦无灯烛，真黑暗世界也。

原先，荣德生是准备在农历二十六日回无锡的。三月二十八日是东岳大帝黄飞虎生辰，无锡向来有“八庙朝圣帝”的迎神赛会，那一年是抗战胜利后的第一年，沦陷八载，一旦胜利，人心大快，迎神赛会的盛况空前，荣德生兴致极好，决定回乡与民同乐一番。

不料身陷匪窟，盛会是看不成了。

荣德生在《乐农纪事》中有意无意地讳避了几个重要细节一、被绑时荣德生并不是单独乘车，还有三儿荣一心和五女婿唐熊源同在，绑匪命荣一心、唐熊源下车，只带走荣德生一人；二、绑匪所用汽车，有淞沪警备司令部标记；三、“逮捕”荣德生时曾出示过第三方面军司令部的红色逮捕证。这几点破案是极重要的线索，但荣家从一开始就不打算与军警合作，所以当时不说，事后都没有记录下来。

从拦路绑架、行车路线、舟中暂匿、黑夜转移直至暗室藏票，组织得十分严密。绑匪们对荣德生相当客气，没有高声呵斥，没有威胁恫吓，更没有动手殴打，甚至没有蒙上眼睛，所以荣德生能把经过之处记得一清二楚。在卷卧船舱的两天里，荣德生还发现这伙匪徒的知识程度相当高，那个撑篙的青年在一天里看完了《宪法草案》和《政治协商会议记录》；而那个眉目清秀的看守，不仅两天读完了一部《青城十九侠》，而且写得一手好书法。他们连荣德生牙齿不好不便咀嚼都晓得，事先还准备了蛋糕和软饼干。

荣德生就在心里想：这一伙人不像电影里的强盗，也不像传说中的土匪，他们是什么人呢？

光天化日在上海市区绑架实业巨子，这件事太骇人听闻啦！

上海各报纷纷以显著版面发表消息，全国舆论哗然；蒋介石十分震怒，亲自下令限时破案，淞沪警备司令李及兰引咎辞职，由上海市警察局长宣铁吾接任淞沪警备司令。

军、警、宪、特全都动员起来了，不仅是由于上峰严命，他们确实也非常起劲，十分卖力。哪一方能率先破获这桩全国最大的绑票案，是很出风头的事；荣家是一块大肥肉，若破案有功，油水还会少吗？于是开展了一场侦破大竞赛，各交通路口军警密布，出动暗探六百余人，进行严密搜索；与荣家有关系的六十余部电话，受到 24 小时监听控制；甚至连与嵯县帮匪徒及本市惯匪素有联络的伪军头目丁锡三、许嘉才等也被动员起来协同侦破。他们在上海城市及郊区布下了天罗地网，看来绑匪是插翅难飞了。

荣家自然人人焦急，但仍不肯提供任何线索，类似的绑票案荣家已遭遇过两次，有处理经验了。

第一起绑票案发生在 1940 年夏天。荣尔仁吃过早餐乘自备汽车去中新二厂，途中被一伙匪徒拦住，荣尔仁与司机阿喜被挟持登上匪方准备的汽车，驶至闵行，摆渡到浦东某地“藏票”。绑票是伪军头目丁锡三（此人在抗战胜利后不仅未受到惩处，还当上了交警第十四大队的大队长！），赎票的交涉是由原福新包工头荣炳根办理的，花去法币 50 万元，荣尔仁在匪窟受难 58 天，“脱险归来，见渠面色已憔悴不堪。”（乐农 1940 年纪事）

一年后，申新九厂经理吴昆生和儿子吴中一又出事了。吴昆生的家在法租界潘恩路，宵禁期间，夜间应该还是比较安全的。7 月 27 日夜半 1 时 45

分，全家酣睡，万籁无声中，忽有日本宪兵队便衣四人，会同法租界卢家湾捕房捕探，叩门而入，将吴氏父子带走。这算“逮捕”，指控的罪名很滑稽，说吴家父子“指使暗杀捕房高级负责人日本人赤木”。

最初关在卢家湾捕房办公室里，吴中一用英语同法国捕头交谈，要求不引渡给日本宪兵，被拒绝，两星期后引渡到了北四川路日本宪兵队。这是日本宪兵与法国捕房勾结公开进行的“军绑”，说是“指使暗杀”，很吓人，其实是敲点竹杠。经荣家多方设法，最后是通过丽都花园大流氓高兴保走了“76号魔窟”吴巨保的门路，花了3000多件棉纱才赎出来的。

此外，还有王禹卿被绑案，陆辅臣之子陆文和被绑案，都是花钱消灾。只有“要钱没有，要命有一条”的光棍才会去报警，荣氏家族不属于这种人家。绑匪开着警备司令部的汽车，手持第三战区的逮捕证，提供线索等于指控军事机关为嫌疑犯，那不是找死吗！

“要钱还是要命，荣先生好好想想吧”

荣德生在那间漆黑的小屋里，除了不见阳光，不准说话，绝对不许咳嗽外，在生活上是相当优待的。早上两只鸡蛋，中午和晚上有米饭和粥，菜蔬有豆腐、炒蛋、咸菜、鲫鱼，有时竟有新鲜的鲥鱼。周围静极了，只偶尔远处有一声喊：“卖小鸡呵！”近处就有声应和：“修洋伞啊！”起初荣德生并未在意，这声音因而复始，终于使他意识到了，这是绑匪们互通消息的联络暗号。

那个眉目清秀的看守态度还和气，但从不说话，似乎是个哑巴。

荣德生进了匪窟就申明耳朵不灵，重听。绑匪们居住的地方与黑屋仅一板之隔，他们的交谈荣德生听得一清二楚。绑架时出示逮捕证的那个30多岁的高个子，操浦东口音，匪徒们称他“总司令”，想必是个头目。到第三天，“总司令”找他来问话了。看守点了支洋烛，“总司令”把从荣德生身上搜去的五枚印章和一个手折放在桌上，问道：

“荣先生，你随身带五个印章，都有什么用处？”

荣德生解释道：“这第一个印章是一般应酬文字用的；第二个‘往生是寿’，是喜庆文书用的；这一个为写家信专用；第四个刚镌刻不久，有年月可凭，尚未确定用处；最小的一个很重要，厂里要向银行支钱，必须有我这章才生效。”

“总司令”拿起小章细细端详，很有兴趣地问：“这是荣先生的财务专用章，凭它就能去银行领钱？”

“不能。”荣德生不得不费点唇舌了：“这印章重要，但不能单独领钱用。凡属我的厂家，先要有经理、协理盖了章，再盖上我这张，银行钱臣才能付钱。”

“噢！”“总司令”又拿起那个手折，说：“荣先生的个人收入是400万元，家庭支出却有600万元。先生富可敌国，却入不敷出，岂不是在装穷吗？”

“我是一个实业家，不是大富翁。大富翁把金钱放在家里，绝不想做事业，据我所知，有些人家中藏有金条数千根。而我所有的钱，全部投入工厂，变成机器设备和原材料了，你若不信，可以去调查……”

“总司令”听得不耐烦了，他打断了荣德生的话：“荣先生！你不愿意死了出去吧？”

荣德生楞了一下，但随即就说：“是的。先生你也不想让我死在这里，对吗？”

“是的，不想。要活着出去，荣先生就得小小破费一点了。”

“我是做生意的人，先生开价吧。”

“100 万美金。少一个也不行！”

荣德生头脑里轰地声；身子在硬板床上瘫了。当时的 100 万美元，约折合黄金 20,000 两，或折合法币 32 亿元，这是个天文数字。荣德生正色道：

“如此巨款，绝对天此财力。”

“要钱还是要命，荣先生好好想想吧！”

第一次交谈至此结束了。

绑案发生后一星期，申新九厂忽然接到个电话，要与厂经理吴昆生洽谈“生意”。

吴昆生曾在日本宪兵队关过一个月的，已能猜到来意，就叫陈品三代接。

“你是什么人？”

“九厂协理陈品三。”

“陈先生，今后就认定你同我接洽，不准换他人。听明白了吗？”

“明白了，你先生尊姓？”

“我姓骆，以后就称我骆司令好了。你转告荣尔仁，准备好 100 万美钞。”

“我怎么跟你联系？”

“我会找你的。”对方把电话挂了。

“骆司令”名叫骆文庆，浦东人，是上海帮盗匪头目，也是绑架荣德生的现场指挥。

匪方终于开价联系了，这使荣家人心稍安。当晚，吴昆生、陈品三等人在荣尔仁住宅进行密商。

荣尔仁说：“陈先生，你要同他们保持联系，对方的要求不要拒绝，但也要说明困难。”

吴昆生说：“100 万美金，一时是无法筹措的。”

陈品三说：“‘赎票’也是交易，对方勒索高价，我方也可以讨价还价的。”

“必须设法同总经理直接接头，或听到我爹爹的电话，或看到爹爹的亲笔信。”荣尔仁对父亲的安全仍然不放心。

从 5 月 2 日至 13 日，陈品三与“骆司令”在电话上论价接洽十余次。匪方开始态度很强硬，申言不达 100 万美元便不得生还。荣家对所勒巨款不知所措，交易就一直没有进展。

13 日，“骆司令”突然在电话上说：“明天晚上，到祥生饭店底层厕所内洗面盆下去取一封信，必须你自己去。”陈品三如约按时到了祥生饭店，底层厕所洗面盆下却没有找到什么信件。他不敢久留，走出厕所时，有个高个子向他迎上来说：“陈先生，早上好”随手给了他一封信，低声说：“告诉你们老板，有关细节，可以和詹荣培商量。”

据荣德生事后说，他在匪窟里共写了五封信，但荣家只收到两封。这是第一信，是写给申九经理吴昆生的：

昆生兄大签：五日信已收到，惟对筹款未成办法，司令现吾方无诚

意。今再明白详示数目，美金 100 万元。余请求折减，彼云：应合力

速

筹，稿为减少两成，信到速即办理，即刻自行筹款。电话到，切实答复。

余离家十七日，心急万分，万一不妥，吃苦不起，即公司全局也不能了。

此信即与二儿看后守秘密。顺请

台安

五月十三日

信中语气不似平日荣德生，显然是口授笔录，但荣德生的字迹是确定无疑的。荣德生还活着，匪方索价也已有了松动，这对荣家是痛苦中的安慰。另一个口头信息似乎比信件更重要，那便是“可以和詹荣培商量”！

詹荣培是何许人呢？抗战前曾在申一、申八做过技师，荣尔仁是申一、申八厂长，当时就认识。抗战期间詹荣培去了大后方，胜利后从重庆回上海，身穿美式军服，腰佩左轮手枪，很是威风，但却没见他带过军阶，估计是已经退役了。军方的“劫收”人员乘飞机抵沪时，詹曾多次向申新借车去迎接，大概是为了显示自己的来头吧？以后詹向荣尔仁要求回申新，恰好申新二厂发生工潮，荣尔仁应付不了，詹说他有办法，因此就请詹荣培出任申二厂长。詹上任后，靠着他在军方警方的关系，果然把申二的工潮压下去了。接着，申五又发生工潮，荣尔仁又要詹兼任申五厂长，申五工潮又平息了。现在“骆司令”提出由詹荣培作为周旋谈判代表，倒使荣尔仁清醒地看出詹是什么人，他与此次绑票是什么关系了。想招个钟馗，却请来个魔鬼，请神容易送神难了！

从这时起，陈品生的电话铃再也不响了，一切联系已转到詹荣培身上。不知他究竟是代表荣方，还是代表匪方？

“50万美金，再不答应立即撕票。”

荣德生已逐渐适应了环境，整天静思默想，身在匪窟，寂静中听觉特别灵，隔壁的说话声他听得清清楚楚，所闻种种都是骇人之事，实在同身处地狱没有什么两样。于是他想，倘能活着回家，要镌刻两方闲章，一方是“曾入地狱”，另一方是“再生之德”。

使他苦不堪言的是痔疮又犯了，每天睡在硬板床上，又不能换布，十分受罪。夜里常失眠，屡见白光绕室，荣德生感到这是神仙在保佑他，于是心中又比较安定了。

眉目清秀的看守不是哑巴，只是司令不准交谈。时间一久，熟了，看守就点起蜡烛，同荣德生笔谈起来。荣德生问：“为什么要做这种事情？”看守答：“八年抗战，流血流汗，胜利复员，失业饿饭。”看来他是个退役军人，荣德生又写：“广里正缺技术工人，进入工界是最好出路。”看守又问：“用什么方式能找到工作？”荣德生答：“看到招工广告，立刻去应征。”那看守写得一笔好字，以后对荣德生还十分巴结，有了消息都向他“报告”。荣德生也对他产生了好感，有几次他几乎要写“你要找工作有我”，最后还是忍住没有写。

但是，司令的脾气却愈来愈坏，对荣德生也不那么客气了。外面风声日紧，军警严密搜查，赎票交易又无进展，他们怕夜长梦多。匪徒们商量过转移的事，但恐四处有军警暗探，不敢轻动。有一天，警察和宪兵终于查到荣德生的藏身处来了，他听得警宪已敲开大门，正在楼下搜查，楼上的绑匪十分紧张，纷纷将枪弹上膛，如果警察上楼，免不了有一场血战，荣德生也

很难有生还希望了。亏得这家的女人急中生智，用力在小孩腿上拧了一把，小孩立即“哇哇哇”哭了起来，女人高声叫骂，男人装得很坦然地对警察说：“老总，我们是老百姓家，哪里会做犯法的事，不信楼上楼下尽管查看。”竟将警宪哄回去了。

经此一闹，虽已化险为夷，“骆司令”却更加焦躁不安了。他怒气冲冲地对荣德生说：“荣老先生，你究竟想不想活着出去？”

荣德生说：“我要是不想活，方才只要喊一声就成了。”

“想活，就再给你儿子写信，叫他切实筹款，一天也不准拖延！”

“可是，我这条老命不值 80 万美金。”

荣德生这么说，是因为从与看守的笔谈中了解到，绑匪已对荣家企业的现金周转情况进行过调查，荣家确实筹划不出这笔巨款。

“你写吧！50 万美金，再不答应立即撕票。大不了一起死！”

荣德生的第二封信（致荣尔仁）是由詹荣培转来的，信中开头就说：“十三日去信，汝等未能照办，此间长官颇为震怒。”这正是荣德生的语气了，接下来还对筹款办法作了布置：“下开各数向各厂分担，在余股分名下支付，计申一出美金 5 万元，申二出美金 10 万元，申三出美金 10 万元，申六出美金 5 万元，申九出美金 20 万元，共计美金 50 万元，切切实实，不可缺少。尚不足之数，请申九帮忙，以股票作抵可也，或请昆生兄想办法，勉力筹足。”写信时间是 5 月 16 日。

詹荣培曾向人表功说：他不与骆文庆搭腔，是同吴志刚直接谈判。吴志刚曾当过第三战区司令部稽查处上校副处长，现在的公开身份是华大企业公司总经理，系军统中人物。在转来荣德生手书的同时，詹荣培还带来了一封匿名恐吓信：

尔仁先生台鉴：敬启者，前致一函，不蒙采纳，甚觉遗憾。昨日贵友竟陈荒谬意见，诚属可恶之极，似此令尊兹已沦于极危险之境矣。

阁
老
解
实
笔
刑

下等既视同儿戏，乃将令尊签提审问，判处死刑。奈令尊风烛残年，泪纵横，苦求再三，声言稍假时日，准予躬亲修函，请速为筹措，以解倒悬之危，以全其残年等情。姑念令尊古稀之年，尚明大义，且所提实际分筹办法，亦尚近情理，故不揣厌烦，再度致书阁下，并附令尊亲笔函一件，限文到两日内，切实筹妥，以清手续；否则除将令尊处以死刑以外，阁下等惟以制裁令出之，非谓言之不预也。

绑匪的匿名恐吓信，却是一篇公文，而且文理通顺，笔墨酣畅，好像真是在办理一桩申张正义、解民倒悬的公事。中国的匪文化也已经官化了！

荣家决定接受条件。但说明大笔美钞筹集困难，要求赎金的一部分以黄金支付。詹荣培再度谈判，匪方不允。荣家再要求宽限时日，以便收购美钞，最后约定于 5 月 25 日送至指定地点交款。

荣德生脱险回家

匪方指定的交款地点是长乐路 1210 号——在汤恩伯将军官邸的隔壁。申新二、五厂厂长亲自布置，由协理顾鼎吉驾车至该处，却不见有人来接款。顾鼎吉只得在附近开着车子兜圈等候，不料被警备司令部稽查人员拦住，当场搜出 50 万元美钞，警方认为形迹可疑，就把顾鼎吉连人带车押到警备司令部。

顾鼎吉挨了打，只得如实招供。警方声色俱厉，指责荣家违法赎票，定要严究。法律有明文规定，出钱赎命属于违法犯罪。可是这起案子却例外，警备司令部第二天就态度大变，说是因绑匪未获，为“便利破案起见，遂权宜一时，当与荣氏次子荣尔仁说明，发还赎款。”（见 1946 年 8 月 4 日上海各报：淞沪警备司令部发表《荣德生绑案真相》）

从偶然截获到迅速发还 50 万元美元，处理得雷厉风行。当时的亲历者和今天的研究者，多数人认为这是“警备司令部导演的一场新戏”，而笔者在研读了各种文字材料后，却不同意这个判断。敢于违法迅速发还巨款，肯定是淞沪警备司令兼上海市警察局长宣铁吾的决定。宣铁吾是黄埔一期生，蒋介石的亲信，蒋经国的密友，把宣铁吾看作荣德生绑票案的幕后策划者，这种假设无论在事实上或推理上都难以成立。不妨从另一个角度分析一下：假如警备司令部依法办事，拒绝发还赎款，追究荣家的法律责任，荣家很难在短期内另筹 50 万美金，匪徒势必图穷匕见，荣德生生命的希望就很渺茫了。如此说来，宣铁吾的“权宜”倒是很有人情味的呢。

5 月 27 日，也就是巨款发还的第二天，詹荣培关照会计部门职员宓勉群说：“今天有两皮箱东西送到厂长办公室，你先收下，不要让别人搭手。下午有警备司令部的汽车来取，你交给他们好了。”宓勉群感到奇怪，赎款是警备司令部发还的，由警备司令部的汽车来取走，究竟是怎么回事呢？詹荣培说：“这些你不必研究，汽车来就交给他们。”果然，下午有辆警备司令部标记的汽车直驶到厂长办公室前停下，车里只有一个司机，宓勉群把两只皮箱装上车，汽车就立即驶走了。

以后的发展，《乐农 1946 年纪事》有一段记述：至二十八日傍晚，闻人声踴躍，谓去看影戏。晚饭后诸匪皆去。至十时后，陪余上三轮车转汽车送至姚主教路三角地，另雇人力车至麦尼尼路五婿宅门，入内，再通知家中诸人团聚，欢喜万分。

荣家破财消灾，如今荣德生脱险回家，这桩事情也就了结了。

主犯并未归案

可是，军警宪特一齐出动，却没能破案，继续侦查，又没有一点线索。足见有关各方无能，不仅丢尽面子，也无法向上峰交待。

过了一个月，事出意外，案情暴露了。有位穷困潦倒的单帮客人黄绍

寅，突然举止阔绰了，口袋里经常装着一叠叠的美钞，这就引起了邻居的怀疑。邻居在与熟人闲谈中无意间说起此事，恰好那熟人是在警察局做事的。回去报告后，警方立即拘捕了黄绍寅，又据黄的供词捕获赵绍宗、刘瑞标等人……据淞沪警备司令部《荣德生被绑案经过》披露，作案匪徒共有 18 人，捕获 15 人，为首的有吴志刚、骆文庆、袁仲书（嵊县帮头目）等。据《大公报》载，绑架荣德生的汽车是吴志刚向警备司令部副官处处长王公遐借来的。司机朱连生参与了绑架、移票和释票等活动。捕获的 15 名匪徒，8 人被枪决，其余 7 人判了徒刑，这判决相当凌厉，大概是不如此不足以平民愤吧！

破案对荣家是福还是祸呢？

结案时，追回赃款美钞 157,745 元，法币 102,715,200 元，黄金 332 两 9 钱 2 分 7 厘，全部发还荣家，领取时警备司令部还拍了照，第二天上海各报都刊登了。若把法币、黄金都折合成美金，约为 20 万元。可是，其中 5 万元已由蒋介石指拨第一绥靖区司令部第二处毛森及破案人员以资奖励；另有 1 万 3 千元为吴志刚购买汽车一辆，此车则交绥靖区司令部借用。荣家把剩下的钱领回之后，给淞沪警备司令部酬谢 4 万元，上海市警察局酬谢 4 万元，四面八方都来要“破案赏金”，一次不够再来二次，加上地方政府及失业军警诉苦强借，荣家把领回的赎款全部用光还不够，又向各厂摊派在市场收购美钞 10 万元才算应付过去。匪只要 50 万美元，破案后实际用去 60 万元！

案子是否真的破了呢？据警备司令部稽查处人员事后写的回忆，认为“荣德生是被第三方面军第二处处长毛森下令逮捕的”，事后保密局局长毛人凤想出了一条名利双收的妙计，“要毛森将绑架荣德生的嵊县绑匪和敲诈得来的巨款交出”，毛森等人既成了破案英雄，又得了一份奖金。这是一种说法。

荣德生在《乐农 1946 年纪事》中又有另一种说法：“实则起意者为黑心商人，利用匪徒，原拟将余灭口；幸匪以金钱为重，余尚得以生还。”但是，荣德生虽愤于起意者逍遥法外，却又不肯道出真相，“余为心存厚道起见，不肯发人阴私。呜呼，天下无公道久矣！”荣德生是在匪窟三十余天里听到的内情呢？还是猜想和判断？荣公作古已久，这位“黑心商人”及种种策划也永远成为秘密了。一桩绑案，几多疑团。被抓被杀的只是蟹爪，主犯并未归案——这看法多方却是一致的。

荣鸿元被捕

匪绑和军绑可恨，而官绑就更可恶，因为它用的是“法律”的名义。

1948 年 9 月 4 日，申新纺织公司总经理荣鸿元被上海警察局拘捕，随即移送特种刑事法庭，罪名是“私套外汇，囤积居奇”。又是一桩轰动上海滩的大事件。荣宗敬的大少爷哪里经得起这种打击，进了警察局就呼天号地，放声大哭……“奸商”是人人痛恨皆日可杀的败类，荣鸿元还有面孔在上海做人吗？

不仅是个面子问题。

1948年，国民党政府实行“宪法”，蒋介石当上了“总统”。这“总统”并不好当，前方军事节节失利，整个经济已处于总崩溃的边缘。物价飞涨，法币流通量已达640万亿元，为1936年的45倍。病急乱投医，蒋介石接受财政部长王云五的建议，于8月19日发行金圆券，并公布“财政经济紧急处分令”。发行金圆券的目的，是以政治手段强制收兑人民持有的黄金、白银和外汇，规定：黄金每两兑金圆券200元，白银每两兑3元，银币一元兑2元，美钞每元兑4元。限令9月30日为截止日，到期未兑换者一律没收加严惩。这是对中国工商者和持有金银外汇的老百姓的公开劫掠，没有哪个傻瓜肯用手中的财物去换废纸。上海银行董事长陈光甫曾对吴铁城诉苦：“明知金圆券就要崩溃，上海银行所存黄金也只得送往中央银行。”身为国民党中央党部秘书长的吴铁城回答说：“黄金送到中央银行就等于没收，可不送恐怕要受徒刑。”不肯把黄金白银美钞交出去，就要杀头受徒刑，不是公开的绑票吗？类似的事情，荣家也不是头一遭了。1947年，茂新面粉公司经理荣毅仁就被政府当局指控“侵占、玩忽、盗卖公有财物”，被移送上海法院处理，这就是轰动一时的“军粉霉烂案”。有国民党监察委员控诉说：东北兵败，是国军吃了茂新霉烂面粉所致（果真如此，倒是茂新公司为人民解放战争立下大功了）。1946年，茂新代政府购贮小麦30多万担，原是遵照行政院长宋子文和粮食部长谷正伦的指令办的，磨成的面粉早经上海粮食总仓库检收清讫，后任粮食部长俞飞鹏也已批示“准予结报”。宋子文由于“黄金风潮案”被劾下台，有人就在这批面粉上横生枝节了，目的当然是为了钞票。幸好荣毅仁对一切细节知之甚详并都有手续。当即写成《代办购麦制粉经过》一文以明真相。法官检察官没大文章可做。但还是勒索去黄金大条，美金5000元。

这一次情况却有很大不同。法币在老百姓心目中早已名誉扫地，上海就流传着四句顺口溜：“工不如商，商不如囤，囤不如金，金不如劫。”劫掠金银外汇，上海是重点，蒋介石封俞鸿钧为上海经济督导，大公子经国为副督导，对不“自动”据实陈报者将严厉制裁。俞鸿钧是个聪明的官僚，他识相得很，当然是不会到职视事的，于是蒋经国就坐镇上海雷厉风行地干起来了。

蒋经国血气方刚，眼看贪官遍地，奸商猖獗，大约是真想做一番“清正廉明”业绩的。上位伊始，就以“私套外汇”、“囤积居奇”的罪名，给工商界以颜色：华侨王春哲因把存款汇往纽约，被“依法”判处死刑；大通纱厂经理胡国梁、永安纱厂副总经理郭棣活、美丰证券公司总经理韦伯翔等相继被捕；连“香虎王”胡文虎的儿子胡好、杜月笙的儿子杜维屏也给抓起来了！

指控荣鸿元的根据是很可笑的。是年5月间，申六因缺乏原料，向上海盛亨洋行订购印棉1500包，因定银限期紧迫又借贷无着，荣鸿元便向香港道亨银行购得6月1日期申汇港币折合法币计110亿元，以支付定银。这件事本身并不重要，而且是初夏间事，与“紧急处分令”无关，当局意在“杀鸡吓猴”。一时间上海滩风声鹤唳，草木皆兵，工商界人人自危，荣氏家属的惶恐焦急就不难想象了。

荣家立即由胡明德（荣鸿元妻）、荣鸿三、过守一（申新法律顾问）和顾品三等组成了营救组。明知开庭只是掩人耳目的官样文章，还是聘请章士

钊、杨鹏、李谟三位名律师进行辩护。所谓“营救”，实际无非是奔走门路，疏通关节，用黄金美钞棉纱和珠宝铺平开释之路。

一个极端腐败的政府，一个被霉菌渗透到每个细胞的官僚机构，怎么会有“清正廉明”！荣鸿元被捕案中特刑庭幕前幕后的种种表演，把蒋经国的“打虎运动”变成了一出滑稽戏。这恐怕是经国先生也没有预想到的吧？

一出丑恶的滑稽戏至此落幕了

营救小组很快就打听清楚：特刑庭长王震南是个既怕老婆又爱财如命的家伙。他手下有个亲信，专为其敛财，此人便是看守所曾所长。

于是，营救组决定先在看守所铺平道路。中国官场有两句名言：一句叫“瞒上不瞒下”，另一句是“有钱可使鬼推磨”。上自所长、科长，下至伙夫、门警，经过一一打点，荣鸿元在牢里过的简直是阔绰的贵族生活。床铺是荣公馆送去的，饭菜是荣家自备的，太太可以陪丈夫一起进餐，甚至有位王科长还把自己的寝室让出来给荣鸿元居住。

荣家的人进出监狱无需办手续，谈话没有人监视，有时夜半来访只要一敲门看守就会笑脸相迎，而最出奇的是营救组可以在看守所里开会密商。曾所长差不多已是荣家的入幕之宾，他经常参加营救组的会议，介绍特刑庭庭长及各位推事、检察官的关系、特性，既代表刑庭与荣家“讲斤头”，代表荣家向刑庭诸公通关节，在最后议定价格时，也是曾所长说：“上上下下都要使钱，据鄙人看，这个数目不能再少一文了。”于是一锤定音，荣家如数依认。

王震南夫妇真是贪得无厌，他们不以曾所长谈定的条件为满足。胡明德第一次去王家登门拜访时，王太太就向客人私下表示，她对贵重饰物特别喜爱。胡明德心领神会，第二天庭长夫妇夜间去荣公馆回访时，胡明德就面送一只首饰盒，里面无非是钻戒、宝石、别针之类。王太太笑纳了，王庭长又表示住宅周围太嘈杂，需要一座洋房。胡明德不得不依，先拟将湖南路的一座房子送他，可这房子里住着某要人的情妇，王震南认为不妥；改以复兴西路的良友公寓送王，这是一座相当华贵的大厦，庭长看后认为公寓内住满房客，得产权并不实惠，还是不要；荣家只得把所有房地产领着王太太一处处挑选，这也不好，那也不妥，看了十多处竟没有中意的。至此，荣家终于省悟了，最好的办法是折价。金圆券当然是不要的，黄金美钞也不敢收，那就用棉纱吧。实质是一笔追加的额外勒索！效果是明显的，王庭长已成了荣家的常客（为了避嫌，往来时都在陈品三家里），王太太还把胡明德认了干女儿呢！

为了保全荣鸿元生命，荣家是不惜一切代价了。门路愈多愈好，就怕某个菩萨没烧到香从中作梗。司法部长谢冠生有个叔父住在山阴路四达里，实际上是谢冠生在上海的受贿帐房，经人介绍送去了一批棉纱栈单；特刑庭有个王推事，是某要人的心腹，与王震南不是一条路上的人，就必须另外单独“孝敬”；有一位姓周的人，据说可以直接“通天”，管他是真是假呢，也奉上一份厚礼……

荣鸿元已在拘留所关押七十余天，——这是“钱能通神”的关键所在，

因为“紧急处分令”只存在了七十天！终于要正式开庭了，曾所长和王科长很诚恳地对荣家说：“得人钱财，与人消灾。我教给你一个‘当庭通讯’的暗号：荣先生在陈述理由时，如想知道审判官对某个问题的态度，讲到该处就停顿一下，以两手食指抚摩双目。审判官将眼镜向上微掀，就表示接受；如端坐不劝，那就必须找另外的辩护辞了——也可能对条件不满足，需要再作商量。”幸好，审判长孙体钤虽然道貌岸然一副大法官派头，那副眼镜倒是多次往上“微掀”的，从未“端坐不动”。1948年11月18日审讯终结，宣判荣鸿元有期徒刑六个月，缓刑两年，准予交保释放。

一出丑恶的滑稽戏至此落幕了。

荣家在这场丑剧中用去多少钱呢？据有关人员当时的估计，约折合美金50万元，这仅仅是直接被勒索和用于贿赂公行的款子。荣鸿元被捕后，政府当局的“杀鸡吓猴”确实发生了作用，荣鸿元一再叮嘱家人：“快把所有外币金银统统拿去兑换，千万不要留下来惹祸！”荣家大房二房老老少少都已是惊弓之鸟，哪敢怠慢！私人所藏纷纷拿去兑换成金圆券；申新福新茂新各厂留存的外币黄金也不敢留存；荣鸿三是货币收藏家，也吓得把收集多年世界各地的金币银币钞票全拿去换成了废纸。这部分钱财没有统计也无法有准确的数目，但毫无疑问是相当可观的。

蒋经国刚到上海时，曾在一次金融工商巨头集会上板起面孔说：“现在我奉命严格执行金圆券的法令，一定贯彻到底。座中诸位都是我的世伯世叔，希望保留情面。”“世伯世叔们”面面相觑，不敢作声，真有一股不顾情面的气概。事隔不久，办事干练又无所畏惧的“太子”终于碰在“外戚”的南墙上，被一个电话叫回南京。经国先生在离沪前，曾向上海人民公开表示道歉：“我不仅没有实行我的计划，尽到我的责任……而且在很多地方还给上海市民增添了痛苦。”金圆券和“财政经济紧急处分令”这出大丑剧也就收场了。不是曾规定1块银元兑换金圆券2元吗？到1949年6月21日，重庆黑市1银元等于25亿元，每个中国人包括叫花子又全都成了“百万富翁”。这很可能又是永远无法打破的吉尼斯纪录！

荣家的七起绑票案，只是一出官场和社会大丑剧中的一折小戏。或者说是荣氏企业集团经历了日本侵略的大劫难后又连续遭受了几次同胞制造的小劫难。

民族资产阶级无论自身多么勤勉奋发、精明能干，在国家羸弱落后、政府腐败无能的情况下，是无法生存和发展的。

一个政党及其领导的政府，当它已经彻头彻尾彻里彻外被腐朽了，如不“亡党亡国”，将天理不容！

还是用荣德生的一句话来作为本文的结束语吧：“呜呼，天下无公道久矣！”

