

經建風雲錄

工商巨人束雲章

●王成聖

近代企業傑出人物

濟政策，對國家社會貢獻良多，深受政經學術各界敬重。

束雲章（一八八六—一九七三）名士方，字雲章，以字行，江蘇丹陽人，一八八六年出生在浙江桐鄉縣，一九一三年在北京大學（原名京師大學堂）畢業，歷任中國銀行漢口、天津、西安分行副理、經理，寶成、衛輝、晉華、雍裕各廠主持人，豫豐、丹陽、中紡各廠及各公司總經理及董事長，紡織事業管理委員會主委等職。民國三十七年當選工人團體立法委員繼續擔任雍興、益民、新華等公司董事長。在華北、華東、川陝興辦工廠，改善民生，民國三十八年追隨國民政府遷移台灣，繼續興辦工廠，服務經貿工商業，明快果決，廉勤負責，學識才力，均極豐富，創辦工廠、公司數十所，在故鄉江蘇丹陽舉辦水利，在華北各省農村創辦合作農貸，推廣改良棉種，中日戰爭在四川大後方建設各種工業，支持抗戰。

工商巨人束雲章

民國三十八年來台後又興辦工廠，增加生產，擔任全國工商協進會理事長，配合經

束氏於民國六十二年（一九七三）在北逝世，享年八十八歲，一生沒做過官，只是工人團體選出的立法委員，他在立法院時間，不如在工廠公司工作的時間長久，經貿界都知道他是辦工廠的企業家不知他的政治閱歷。

他在華北、華東、川陝及台灣一手辦過許多企業，以在台灣的工作最具績效，貢獻也最大。

在台初期，環境艱困，物資缺乏，他越是在艱困的環境中，越有鬥志。親自領導員工裝機器、上生產線、拓展外銷，逐步打開出路，累積成果，奠定台灣企業發展的基礎，不論工商或黨政軍經各界，提起束雲章，無不豎起大拇指，稱譽他是工商界傑出人物。

棋枰之上初露鋒芒

束氏祖籍江蘇丹陽，出生浙江桐鄉，是

因父親束季符曾任桐縣知縣的關係。談到束父，也是近代一位名人，曾飽讀詩書，精於書法，筆法有米董兩家風格，晚年尤宗襄陽，名聞大江南北，於是求墨寶者衆多，絡繹不絕，戶限為穿。展紙磨墨的工作，就由少年束雲章擔任。據其自述，他們家鄉觀音山的廣福寺，為著名的古剎，燬於洪楊之亂，而於復城三十多年後重建，大殿十分高大，寺僧求束季符書寫匾額，此殿十分高大，每字約九尺見方，季符一揮而就，寫好後即命束雲章用竹梯爬貼樑間，以適遠看，對「雄寶殿」三字甚為滿意，只有「大」字，因筆劃少，不相稱，一連寫了三三十次，最後選用了束雲章所選的一個。由於鑑賞力為父親所欣賞，即教他寫字，從此奠下良好的書法基礎，及長，能寫蠅頭小楷，也能寫尺餘大字，筆走龍蛇，均甚可觀。

束季符辭官後，遷回丹陽老家，他家是個大家庭，昆仲十一人，姐妹七人，加上嬖子侄輩四五十人，連同僕役使女若干人，這樣大的家口，支應浩繁，銀錢開支，帳目登

記，以及和錢莊、綢布莊、雜貨店支取銀錢貨品憑摺的保管，此外還有購買柴米油鹽點收，和親友間的人情往來，公益捐助，大小人等月費工資的發放諸事，向來都是比雲章大三十歲的二哥孝先經管，光緒二十五年正月半，東季符命東雲章接手經辦。當時他年方十四，接手後卻做的清清楚楚，展現了他的管理才能。

東家在丹陽麻巷門大街，距城門口只有三四十丈，東雲章常於下午放學後，和同學們跑上城牆眺望，呼吸新鮮空氣。出城門沒有房屋，相隔三四丈便是護城河，地方相當荒涼，向有右七八丈，有一水關橋，名通泰橋，高丈餘，兩邊都有三尺高的石欄，坡度約四十度，路和城腳之間，處處都是長約一丈二尺，寬約五尺，高約四尺的長方形乾灰堆，灰堆堆砌的時候，四邊夾有長稻草，很是整齊。

一天，他和同學們正在城牆垛子上玩得出神，一童忽失足跌下，正跌在灰堆的中央，沒有受傷，於是他們便練習由城牆上跳下。城牆高約一丈五尺，後來他們一躍而下，跳下後，即仰臥通泰橋石欄上向下躺滑，像現在幼稚園的滑梯一樣。過路人，看他們一羣十幾歲的孩子能從城牆上飛躍而下，都說他們將來如不學好，會做強盜。東氏童年身體不很健壯，自經長時期的跳玩，居然變得非常強健。

幼年時期，東雲章聰慧好學，進步很快

，他的四哥東雲峯擅長圍棋，與當時的國手周小村對奕，僅輸一目。東雲章跟他學棋僅三個月，有一個慕名來找的日本人到丹陽陽，聽其談吐，自視甚高，東雲峯不知其深淺，促小弟雲章先和日人較量，日人輕視他年輕，自願讓四子，棋局開始，落子不太穩意，還未及過半，窘態畢露，急謀挽回，已無能為力，結果負了兩目，滿臉羞愧而去，不敢再來挑戰。

東氏廿歲到上海求學，入南洋公學，當時科舉新廢，新式學校雖已設立，學生仍然守舊，有新思想經考選入學者不多，他的國學已有根基，入學後研習數理及近代政治經濟學科，勤奮用功，頗有進益。清光緒卅一年（一九〇六）考入北京京師大學堂，當時北京雖倡導新風氣，官僚舊習仍在，校長教師都稱大人，學生稱為老爺。學制採新制，但被人視為具文。管理鬆懈，有志向學的學生到處聽講習，自修不輟，東氏因而學業大進，於宣統三年（一九一）大學畢業時名列前茅。次年，民國成立，廿六歲的他，由學校介紹到陝西西安，任留學預備科教習，歷時兩年，因政局漸亂，教育經費不繼，乃辭職東歸故里。

進中銀從行員做起

民國四年，東氏經由推介考選，進入中國銀行。從低級銀行行員做起。那時中國銀行由大清銀行改制，是中國獨一無二的銀行

，雖採行英美新制，許多清季官場風氣，還是非常濃郁。行員稱為師爺。若干人存有半官半商半中半洋的僚氣。東雲章卻是謹飭縝密，不習流俗勤勉供職。別人辦不了辦不通的事，他一經手就告解決，上級主管非常器重，級位也逐步晉升。中國銀行過去的一套人事制度，是摹仿英國銀行，年資及考績，訂得非常嚴苛呆板，但也可以磨練出金融界中的人才，鑄成堅毅沉著的品德。東氏幹練有為，在各地辦事處及分支行，調進調出了好多次，經歷各個工作部門，歷時十年以上，方升到漢口中國銀行的副經理，嗣又任鄭州中國銀行的經理。

民國十七年以前，豫鄂各省在軍閥控制之下，要借餉，要強迫需索，甚且派武裝士兵進入行中，強迫打開金庫。一切是武力至上，蠻不講理，他憑才智，妥慎應付。渡過了無數的困苦及麻煩。總行器重其才。民國十八年，調任為天津中國銀行副經理。

協助華北發達農工

天津與上海，是中國華北華南兩大商業中心。天津中國銀行經理下白眉與上海中國銀行經理宋漢章，時稱北下南宋，為中國著名的金融界鉅子。天津中國銀行，因在北洋軍閥多年壓制苛求之下，墊借款項甚鉅。兵亂混戰，社會蕭條，問題百出。當時國民政府雖已統一全國，但津行業務不振。東雲章到津行後，對於若干應興應革的業務，侃侃

而談，大為下白眉所賞識。他主張要「吸收存款必須先放款」：「放款不能遷就勢力，情面，或貪圖便利。專講擔保，要扶植工農生產，創造發展，並重視計劃執行，監督，稽核。」同時反對「與票號錢莊，作某種聯繫或委託承兌」等等主張，皆為下氏接納。於是津行遂大量投資於農村與工廠。由東氏主持其事。民國十九年以後。津行每年大量貸放華北各省款項，辦理農村合作，興辦水利，推廣改良植棉，扶植天津寶成紗廠，河南衛輝華新紗廠，山西晉華、晉生、雍裕等紗廠。皆因他奔走各地，親自考察，並調查市場。往往工廠僅要求中行借款濟急，經他究審核之下，認為濟急不能解決問題，必須大量借款，澈底改善，在中行稽核執行下，方能起死回生，若干工廠始恍然大悟。東氏除指導工廠興復，經營獲利，俾能對中行還款，對社會有利外，絕無絲毫私意成見。因而，成效卓著。若干商業銀行亦實行扶植工農，晉豫冀各省農業工業生氣勃勃，社會情況大為好轉。農工感激非常，「東八爺」之名為之大著。東氏旋又接辦穆藕初創辦的鄭州豫豐紗廠。兼任總經理以推進紡織工業。又以合理價格收購各地新品種的棉花，防止棉商壟斷殺價。同時抵制英日紗廠委託棉商搶購壟斷，使其不能用種種離奇方法，特佔便宜，所有措施尤為英日廠商所敬服。直接間接裨益國內的農工，以及我國國人自辦的工廠。

民國二十五年，我國改良種棉產量已能供應全國五百萬的紗錠。各省都有許多農業專家及有識之士在努力，在晉豫陝冀魯諸省，更因東氏的提倡植棉鼓勵合作，促進金融支援，改良收購運輸等方法，收了很大的效果。他更進一步計劃內線發展紡織業，以裕民衣，抵抗英日五十年來的外來經濟侵略。準備在河南彰德、河北保定、陝西渭南、山西侯馬各產棉區普遍設廠。不幸佈置方定，七七抗日戰爭爆發。計劃頓挫。

紡織機械拆運重慶

二十六年七月七日抗日戰爭開始時，日本軍閥「以三個月征服支那」的狂妄構想大舉進攻，華北各省，次第淪陷。東氏奉命駐鄭州代表中銀總行主持華北各分支行撤退事宜。所有人員眷屬、賬冊、金銀、法幣、文卷、重要印章物品等擁集鄭州。他指揮照料，安排運送，晝夜不停每日治事在十六小時以上，眾口稱頌。及至各分支行撤退稍有頭緒，日寇已迫近鄭州。當即決定拆遷豫豐紗廠機器，由鄭州分批運武漢，由長江水運入川。當時軍運緊急，車輛船舶多已徵用，兼以日機轟炸，拆遷裝箱運輸的艱困，筆墨難以描述。後來陸續駁運到宜昌，械器放置碼頭旁，堆積如山，水枯船小，上望三峽的險峻，幾乎寸步難行。經他多方調度設法，陸續運到重慶。裝機開工。東氏因過度勞瘁咯血。體重由一百二十餘磅降低到九十八磅。

生產紗布支援抗戰

總行始允赴港醫病。

中國銀行分支行撤退及豫豐紗廠西遷中，所有銀元現金，有多人主張先運陝西，再由陝西雇毛驢、騾、馬，越秦嶺巴山劍閣達重慶。東氏認為需用牲口數千匹，不特徵集困難，而且無法管理，更無法防護。堅決主張集中鄭州，由鄭至滬，由滬至港，再由港轉渝。當時由滬至渝之長江運輸線，已被日寇截斷。經他妥善安排，華北各銀行的現金、法幣、賬冊等，絲毫無損，安全運到香港，陸續由粵運渝，保全了一切。二十七年開始，中國進入長期抗戰，到了十月，武漢棄守，政府決心抵抗。大後方西南西北各省，向係農牧區域，工業基礎薄弱。日寇盡佔我沿海各港口後，外來的工業產品及原料機器，悉被阻斷。政府財經當局，決定在後方建築造產，支持戰力。時東氏在港病尚未愈。下白眉親往促請出任經建，他感於知遇，扶病至重慶，在小龍坎開山闢地，將局部恢復生產的豫豐紡織廠，加以擴廠，紗錠大增。藉以配合川省府的植棉計劃，大量增產，供應紗布。又任西安中國銀行經理，在寶雞創辦雍興公司。沒有機械自製機械；沒有能源，就開礦，挖煤，竭全力向外運入電機，自行發電。沒有運輸力，就自行辦汽車公司，由陝赴滇，輸入物資。自製酒精代替汽油。又辦棉紡織、毛織、麵粉、化工、煉鐵、製革

、印刷各廠，在一無所有中開創工業，用以支持抗戰，貢獻極鉅；同時長於創業的劉鴻生、盧作孚諸人，對東氏極為敬重。東氏對於工業科技人才的愛護與培育也很用心，充分延用西北工學院及各工業學校學生，培植保全了無數後起之秀。

英日等國對中國的經濟侵略，歷五、六十年，紡織業是其重要的一環。上海、青島、天津、東北，都是他們紡織廠的根據地。英日廠商挾雄厚實力，利用中國低廉的工資，豐富的棉產，廣大的市場，更利用不平等的釐稅制度，加上苛酷的管理方法，製造紗布，暢銷中國大陸各省，獲利鉅大，發展迅速，有如雪球，愈滾愈大，中國的紡織廠，無法相對抗競爭。二十二年後，中國紡織業努力奮鬥，稍有起色，二十六年抗日戰起，在淪陷區的紡織廠，多被日本強佔，一部份遷入上海天津租界者，到了三十一年太平洋戰爭爆發，均被日方佔領控制，強迫收購。英廠亦被日本佔去，三十四年抗戰勝利，政府接收日偽資產，紡織事業，資產及成品最多，管理復工最難。那時是太平洋戰爭後期，日軍鋼鐵不足，拆毀許多紡織廠的機錠，用以獻鐵。設備多遭破壞。行政院長宋子文聘東氏為全國紡織事業管理委員會主任委員。負責接收敵偽紡織工廠及機構，加以經營。東氏聲明不任官、不受祿、不支薪、（僅領中國銀行一份薪水。）宋子文允其請。東氏立即組織中國紡織建設公司，接收大小工廠

一百多個廠，自任總經理，監督指導復工，所有各廠原任人員，一律暫行留用，根據冊報負責保護機器及物資，一面選派人員，主持各廠，在上海設總公司，以青島、天津、瀋陽為分公司。迅速展開修復及分別調配等工作。

勝利接收有條不紊

勝利後百廢待舉，接收工作十分混亂，唯有中紡有條不紊，接收後迅即開工生產，輿論界大為稱讚，認為接收大員都能像東氏一樣，國家建設何愁不大放異彩。

中紡開始時，接收紗錠雖達二百八十餘萬枚，實際能開動者，僅三十五萬枚。原料、資金、動力、人才等，均感困乏。東氏以大公無私，公正嚴明的精神，羅致人才，修理整頓，積極經營，歷時經年，滬、青、津、東北各地紗錠運轉，突增至一百七十餘萬枚。尚有線錠三十餘萬枚，毛紡錠十餘萬枚；織機四萬臺。更加印染、毛紡、絹紡、機械、針織、化工、梭管等，共擁有大規模工廠八十六所。各地購棉運輸及營業機構三十餘處，職員六千餘人，男女工友八萬餘人，日本技術人員皆被留用，待遇與國人完全平等，日人感激涕零，後來返日，在日本成為工商業鉅子者，對東氏盛德，感念至深。中紡公司規模之大，生產之多，在國內可謂空前，接收及管理成績之佳，為中外所稱許。

東氏主持中紡公司，後來遇三大困難，

因翁文灝任行政院院長，不了解工商界的實際情況，強迫中紡公司員工待遇，須與國營事業員工待遇相等，不能與民營事業員工待遇看齊，東氏以各廠待遇，向照民營標準。如果改為國營事業待遇，人才必將流失，工人工作情緒低落，生產減少，損失反而大增，與企業原則不合，堅持不可，雙方辯難，翁文灝聲色俱厲，以手拍桌，以「不聽命令」相責。東氏指翁文灝失態拂袖而出。翁雖憤憤，旋知國定員工待遇，因幣值日跌，根本已名存實亡，遂以「責成經濟部負責統籌」為言，自行下臺。由此一端，可見翁某實非治國的大才，對事毫無遠見。

東氏任紡管會主委時，對於上海紡織界要求發還日本軍部徵集的紗布一事，堅不同意。結果十六個大倉庫堆集的紗布，都由中紡業務處接管按市價出售。其間權勢的壓力；人情的包圍；若無定力秉持正義，很容易動搖。如果遷就人情關說，則損失的是國家，而他能成為億萬的富翁。可是他堅持原則，決不低頭，上海的紡織界，雖有多人責怪他，更有多人贊佩他。他自覺應付行政措施，非個人所長，於是在民國三十五年，辭去全國紡織事業管理委員會主任委員，由吳國楨繼任，東氏專辦中紡。自此中紡的事業蒸蒸日上，雖軍事失利，物價飛漲，幣值狂跌，社會混亂中，還是照常生產，供應軍裝民衣，維護了一部份安定經濟的作用。民國三十六年，中央民意代表選舉開始，他因戴傳

賢、朱家驊的敦促，認為工業界應該有人出來，始允參加競選，結果由東北工業團體中推出，膺選為第一屆立法委員。即辭去中紡公司總經理職務。改任常務董事。辭總經理後，員工在一年之中增加一萬多人。效率並不比過去增加。到了三十八年，中共渡江，江南大亂。東氏早有拆遷十萬錠來臺的計劃，結果因繼任的總經理無勇氣執行而中止。

來台以後荒地建廠

大陸淪陷東氏由香港來臺。經濟部長劉航琛以老友關係，敦聘他為中紡建設公司董事長，請他赴港收拾殘局。在險惡的環境中，爭取中紡公司向國外訂購抵港的一部份物資來臺，又親赴日本，洽購機械，在桃園茨子腳（今內壢）重建中國紡織建設公司桃園紡織廠。當時內壢尚一片荒野，僅有小店十餘家。東氏開始建設中紡廠。又租用臺糖廢廠建設雅興紗廠。繼又興建益民織布廠。嘉和麵粉廠等，其他民營各廠亦紛紛興建，內壢頓呈繁榮。

當政府在臺開始經建的時候，有人主張計劃經濟，嚴格管制工商業，執政黨曾設小組，研討經濟問題。聘東氏及姬莫川為召集人，小組的委員有李崇年、范鶴言、周友端等。東氏認為經濟措施必須要有計劃，但不可用計劃經濟的名稱管制控制一切，引起人民疑慮，不敢投資於企業。臺灣是一海島，

本身資源不足，必須興業造產，加工通商，逐漸累積財富，由自給自足而向外發展。至於國營事業，則能經營者經營，不能經營或民營較國營為有利者，讓與民營。國營事業本身則應有計劃，嚴格管理。此一原則性的建議，經各委員分別研討，作成若干建議，由執政黨陸續反映於政策，成為二十年中，五個四年經濟計劃的先聲。

組協進會團結工商界

東氏鑒於工商界缺乏全國性的聯合組織。乃於民國四十二年發起組織中華民國工商協進會。當即獲得工商界人士一致贊同，組織成立。由范鶴言、汪竹一兩人先後出任秘書長，會務蓬勃發展。東氏任理事長十年後，由辜振甫繼任。日漸發揚光大，卒成為工商界羣力集成的中心。在溝通意見，宣導政令政策，使工商界人士堅強團結、擁護政府發展經濟，配合計劃各方面，收到很大的效果。因而工商協進會推崇東氏為永久名譽理事長。

又東氏在全國工業總會曾任理事長數年。在商聯會則被推為商務仲裁會理事長建立商務仲裁的初基。此外又任生產力中心董事長，推進各業生產力，又舉辦兩次商展，開展覽風氣之先。以促商品的改良及推銷。東氏因任立法委員，自民國四十三年以後，即辭卸中紡、雍興、益民等國營事業之董事長。專心扶植民營事業，建設成功者，

計有嘉和麵粉公司、嘉新水泥公司、錦綸麻紡公司、中國紡織印染貿易公司、景美製衣公司等。其中以嘉新公司成就最大，惟東氏對於各公司建成後，皆謙辭董事長之職。最後未能擺脫者，僅中國紡織貿易公司，有人說他像開闢道場的始祖，一生在山上苦打石洞，洞成即讓出。

東氏在八十歲以後，尚被第一百貨公司及國貨館聘為董事長，到了民國五十九年堅辭第一公司董事長職位，僅餘國貨館及中貿公司董事長職位，到逝世時都沒有擺脫，可說是為工商業而鞠躬盡瘁了。

滿腹經綸人稱儒商

東雲章個性剛直，要求部屬誠實努力，自己也甘苦與共。中年以後漸知許多人才不可能盡如理想，乃自擬一聯懸為座右銘：「豈能盡如己意，還須體貼人情」以自勵。

中國社會上有所謂儒醫，就是滿腹經綸的醫生。而東氏也飽讀詩書，卻去經商，故而應稱為「儒商」，他畢生言行忠信，踐履篤實，沒有半點市儈氣。有人說：「銀行的房子宏偉，可是其中的人物卻十分渺小。」但東氏卻是大房子中的大人物。他心胸宏遠，志行高潔為而不有，長而不宰，堪稱工商巨人。東氏對於公益，非常熱心，發動工商界救災、勞軍、獎學、濟貧以及興學，獎學保險工人福利等等，六十年中，不計其數。自己出力出錢，不居其功更不居其名。在丹

陽故鄉開濬練湖，開辦丹陽紗廠。尤為鄉人所不忘。丹陽的練湖，三國時為呂蒙訓練水師的基地，故名練湖，湖水的水利攸關丹陽全邑的農產，自洪楊兵亂前後，練湖淤塞歷時百年以上。民國後，丹陽縣人曾請馬相伯

倡導開濬，乃因地方派系利害爭執關係，以馬相伯的重望，亦未能開成。東氏則以「包舉各方共同協力」的原則，向各方募集鉅款，不動用本邑任何經費，又聲明他本人決不在丹陽置絲毫產業，藉以破除忌慮。卒於民

國三十七年開成。日後，人過練湖之濱，看到湖水漣漪，農田萬頃，魚躍鳶飛，天光一色。感念儒商東雲章的特殊成就，令人不勝崇佩。
參考資料：朱沛蓮編東雲章年譜



① 東雲章二十二歲時的照相。

② 東雲章（左三）偕夫人鍾澄清女士（右三）幼兒東憲祖（右

二）與親友合影。

