

范旭东： 毛泽东称他“工业先导，功在中华”

□ 田 耕



范旭东（1883—1945年）是近现代史上一位举足轻重的企业家。他将毕生心血投入化学工业的发展，他的开创性成就令世人惊叹，被誉称为“中国民族化学工业之父”。重庆谈判期间，范旭东辞世。毛泽东听闻消息亲往吊唁，随后送去挽幛。毛泽东题词“工业先导 功在中华”。《新华日报》的挽联赞其“绩业早惊环宇内，壮怀时在化工中”。

（一）

范旭东早年在日本京都帝国大学专修化学，以求科学救国。归国后曾在财政部短暂为官，希望推进币制改革。但官僚政府积弊太深，迫使他“另觅途径”，走上化工之路，先后创办国内第一个精盐厂、第一个制碱厂、第一个硫酸铵厂等，为中国化学工业的起步腾飞奠定了坚实基础。

创办国内最大的精盐公司。范旭东赴欧洲考察盐政和制盐工业时发现，欧洲国家普遍规定食盐氯化钠的含量须高于95%，喂畜盐氯化钠含量也不低于85%。而当时中国百姓食盐氯化钠含量却不足50%，被国外耻笑为“食土民族”。对此范旭东深感痛心，提出改良盐质、取消专商等观点，并决心自办新型盐场。他通过多方集资募股5万银元，于1914年成立久大精盐公司。那时是用平锅再制粗盐成精盐，开启了中国制盐技术的新阶段。范旭东还亲自设计精盐商标“海王星”，寄托征服海洋、自强不息的宏图大志。虽然遭到旧盐商的疯狂抵制，但是精盐的品质和价格很有优势，再加上梁启超等知名人士支持，10年后久大盐厂的股本就扩大到250万银元，年产量达到3万吨，成为国内最大的精盐公司。

虽粉身碎骨亦要硬干出来。民国时期人们食用的“口碱”，加工粗劣，影响健康且不能用于工业生产。外国公司就借机倾销洋碱，牟取暴利。有了精盐厂的基础，范旭东就开始谋划变盐为碱，改变依赖国外的尴尬局面，但因为种种因素未能实施。一个小插曲为他带来了机会。那时北洋政府财政困难，想找国外银行借款。只有汇丰银行愿意援助，但他们提出条件，就是贷款后只有英国人才能在中国用盐制碱，中国人也不行。负责借款的财政部官员虽然不懂工业，但他马上意识到用盐制碱的重要性，当即说中国已有人在制碱了，第二天就托人找到范旭东，要求尽快发展制碱业。制碱技术要求较高，国外一般采

范旭东：

毛泽东称他“工业先导，功在中华”

□ 田 耕



取的索尔维法有专利保护，不能仿造。为了保护民族工业利益，范旭东拒绝与国外合作办厂，决心一定要通过自身力量攻克技术难题。好在有志于制碱的人士不只范旭东。毕业于东吴大学的陈调甫等人已在实验室掌握初步制碱技术，正想合作量产。有久大盐厂的资金和声誉为支撑，1918年11月，永利制碱公司在天津成立。范旭东对友人表示，“为了（制碱）这件大事，虽粉身碎骨，我亦要硬干出来”。他的精神感染了大家，都立志追随他开拓制碱行业。经历了试车、停产、改进、再开工等近8年的磨练，终于在1926年6月，永利碱厂第一次生产出优质纯碱，这是中国首次打破了外国垄断局面。永利纯碱的商标是“红三角”，三角中间是化工实验常用的坩埚，标志着中国化学工业的诞生和兴起。永利“红三角”纯碱在产出当年即获美国费城万国博览会金质奖，从此进入了国际市场。

为中国化学工业再展一翼。到1930年代，久大盐厂和永利碱厂的发展较为稳定，范旭东本可以安享成功红利，但他并不想止步于此。他说：“我国有了纯碱、烧碱，还只能说有了一只脚；要等有了硫酸、硝酸，才算有了两只脚，我国化学工业才可以阔步前进了。”范旭东积极与同仁就合成氨、硫酸技术等进行深入沟通探讨，并公开制酸意向，广征建议。1934年，永利硫酸铀（即硫酸铵）厂在南京开办，范旭东安排美国名校化工博士侯德榜为厂长兼技师长（即总工程师），设计生产合成氨、硝酸、硫酸、硫酸铵等多种产品。经过近3年的艰难开拓，1937年1月，永利酸厂第一批合格的硫酸生产成功；2月，硫酸铵也生产成功。外国专家在庆功宴上表示，根据多年经验，无论从工程进度还是产品质量看，永利酸厂都居国际第一。永利酸厂1937年的产量已与英国公司卜内门相当。范旭东激动地说，酸和碱已长成，可“听凭中国化工翱翔”了。

（二）

范旭东作为实业家，一直崇尚科学精神。他不仅绝对相信科学，而且始终在为科学事业探索前进道路。他表示“中国今

日若不注重科学，中国工业有何希望”？范旭东在实业救国道路上迈出的每一步，都与相信科学、尊重科学密切相关。

以试验为前提。范旭东有信心创办那么多工厂，是以严谨技术实验为前提的。在欧洲考察精盐时，范旭东就对西方盐业进行了系统分析，写成详尽的调查报告，并就中国盐政改革提出针对性建议。在创建久大盐厂前，他先去塘沽考察环境，租住在农舍废寝忘食地用结晶方法试制精盐，氯化钠含量超过了90%。当地盐工第一次看到雪白的精盐，都赞叹不已。有了实验基础，范旭东才开始申请办厂。设立制碱厂同样如此，他曾将整套制碱设备安装在家中，并在院内造了3米多高的石灰窑供给碳酸气，通过反复实验解决了建厂的技术难关。

广设研究机构。范旭东相信科学，就通过创办研究机构来创新技术，引领行业发展趋势。范氏团队代称“永久黄”，永利、久大不必说，“黄”指的是黄海化学工业研究社，这也是中国第一个企业科研机构。范旭东投资10万银元、辟地数亩，延请名才，于1922年成立黄海社。黄海社社徽为圆形，外圈是齿轮，代表工业动力，内圈是互相涵抱的三个部分，代表致知、穷理和应用，体现了钻研科学、推动发展的精神。黄海社以无机和有机化学为主方向，协助各厂解决技术难题，同时研究国际前沿课题。在抗战前黄海社成果已颇丰，出版了对我国氮肥工业发展有深远影响的《创立氮肥工业意见书》等，还在提升酒精、轻金属等行业技术方面发挥了重要作用。此外，范旭东还先后设立静生生物研究所，研究植物；设立海洋化工研究社，研究海水中的宝藏，并用私人收益支持几个研究社运营。新中国成立后，黄海社等分别归入中科院和重工业部，继续为我国化工事业贡献力量。

善用科技人才。范旭东重视科学也体现在他对人才的选聘和培养上。从创办永利碱厂开始，他就在网罗国内外相关领域的顶尖人才。重用的陈调甫、侯德榜等人都是业内翘楚，均为突破技术难关作出卓越贡献。比如侯德榜创造的“侯氏碱法”，将盐转化率从原来的75%

提高到95%以上，成为世界领先技术，为中华民族争得荣誉。范旭东不仅善于物色人才，还潜心培养技术人员，先后选拔几十名工程人员出国深造，为事业发展夯实基础。

（三）

范旭东的管理思想很超前，在现代企业文化理论兴起50年前，他就有了自己的经营理念。1934年，为使“永久黄”团队事业持续发展，范旭东在广泛征集的基础上制订了“四大信条”：我们在原则上绝对地相信科学；我们在事业上积极地发展实业；我们在行动上宁愿牺牲个人顾全团体；我们在精神上以能服务社会为最大的光荣。这些信条不仅展示了创办企业的方向原则，而且也体现出一位企业家的价值导向和精神品质。

赤诚爱国情怀。范旭东毕生坚守爱国信念，在关键时刻会为国家大局而坚决舍弃企业及个人利益。在留学时他因日本侵略中国感到耻辱，立下誓言：从今以后，寡言力行，摄像做立誓之证。范旭东在创办久大、永利各厂时，常有外国公司愿提供资金技术进行合作，目的是否并我国新兴化工企业。范旭东坚持公司章程规定——“股东以享有中国国籍者为限”，断然拒绝，保护了民族工业的成长。抗战爆发后，日本人想伺机霸占永利硫酸铵厂，提出合作能保安全。范旭东指示各厂“宁举丧，不受奠仪”。他对国民党反人民、堕落腐败等很反感，两次拒绝担任实业部长等职。抗战时期范旭东积极在西南设立分厂，为国家保住工业实力。

艰苦创业精神。范旭东作为企业创始人，以身作则倡导苦干精神。创办久大盐厂时，他每天和工人一起吃住，从设计厂房、设备选择到机械安装都躬身参与。范旭东为自己定下三个原则：不利用公司钱财谋私利；不利用公司地位图私益；不利用公司时间办私事。当总经理30多年，他办事不配秘书、出门不置汽车，把全部精力投入事业。范旭东甚至多年未支薪水，又常投资和助人，没留下什么私人资产。他去世后，其夫人子女得到企业资助才有了生活保障。

关爱职工理念。范旭东非常重视员工福利，这也是旗下企业深得人心的原因。从1924年起，范旭东就设立厂区医院、怀英幼稚园、明星小学校等，职工及子弟可免费治病和上学。为提升职工素质，特意开设扫盲的工读班、普通班和特别班，培养技术工人的艺徒班等。还会为职工提供全面生活服务，比如事务部免费送煤到家，为职工提供公寓式住房并解决分居问题等。职工们都觉得受尊重、有奔头，因而尽力做到“责任所在，拼命为之”。

去世前不久，范旭东还踌躇满志地提出抗战后复兴及新建10个工厂的计划，可惜病魔过早夺走了他的生命。范旭东留给世间的最后一句话是“齐心合德，努力前进”。



中国古代官制的正式形成，通常认为是从秦统一中国开始，学界普遍认可王亚南先生在《中国官僚政治研究》中的观点：“中国的专制官僚政治，始于秦国，由秦首创了许多官制。”而在官员选拔方面，通常有世官制、察举征辟制、九品中正制和科举制几种主要的官员选拔制度；在发展过程中，可将中国古代人事选拔制度分为四个阶段，即以世官制为核心的先秦时代的选拔制度，以察举征辟制为代表的秦汉时期选拔制度，以九品中正制为主体的魏晋南北朝时期的选拔制度，以科举考试制为主体的隋至清代的选拔制度。

首先来看世官制。世官制即贵族世代为官的制度，依据血缘关系采用官职世袭办法进行官员的选拔任用，世卿世禄制是世官制的主要形式。世卿制即按照宗法血缘关系世袭官职，从最初实行的“兄终弟及”“父死子继”到后来的“嫡长子继承制”，都是把血缘关系作为官员选拔的唯一标准。在“嫡长子”继承制下，国家还设立了贵族学校，为未获得继承的其他贵族子弟进入官僚统治阶级提供途径。顾名思义，这种培训机构专为贵族子弟设立，教师为贵族官员，学生为贵族子弟，平民没有进入贵族学校的机会，也相应地无法获得进入统治阶级的权利和渠道。

世卿世禄制是和“封建”制紧密联系的，世袭官职和享受待遇同步伴随。周天子封土建国，将土地和奴隶按照血缘关系分封给子女及其他近亲亲属，使其成为封地的主人，这些封地主人在身份上是诸侯，实际上行使行政长官的职能，诸侯再分封给卿大夫，卿大夫再分封给士，由此形成了“天子—诸侯—卿大夫—士”的金字塔式等级结构。诸侯对上接受周天子的统治，承担镇守疆土、随从作战、缴纳贡赋和入朝述职义务；对下在领地内作为统治者，享有政治、经济和军事大权，并可在封地内继续分封卿大夫。

这种依据血缘关系建立的选拔制度，是与当时的社会历史背景紧密联系的。从原始氏族部落过渡到奴隶制国家，社会发展进入了“家天下”阶段，奴隶主贵族掌握国家政权，为了维护家族利益，通过采取具有血缘关系的家族势力对国家权力进行垄断，并依据

先秦时代的世官制

□ 郝玉明

血缘关系进行传承，官员选拔任用制度从“禅让制”过渡到“世官制”。这种官员世袭制度主要存在于秦朝以前的夏、商、周时期，故称为是先秦时期官员的主要选拔任用制度。商朝和西周时期，尽管也存在类似于后世“乡举里选”这种选贤任能形式，但仅仅局限于从奴隶和平民中选拔低级官吏，作为具体办事人员，很少担任高级职务，它仅仅是作为世官制的一个补充形式。

进入春秋和战国时期，诸侯国纷纷称霸，称霸的诸国内部权力结构急剧变化，甚至出现了三家分晋和田氏代齐这样的以下革上的事件，强国之间又把争夺的目标指向天子。这一过程中，“废长立幼”“废嫡立庶”等政治争夺不断发生，依据宗法和血缘关系确立的制度体系不断被打破；诸侯国之间靠武力争夺地盘并且争霸战争频繁，依据血缘关系选拔官员不能满足霸业对人才的需求，军功制和养士制开始步入历史舞台。

随着秦朝统一，实行了郡县制。原来建立在“井田制”和“分封制”基础上、依据宗法和血缘关系进行选拔任用的制度进一步弱化，逐步被新的选贤任能制度形式所取代。

黄祖，却被黄祖的手下甘宁射死了。原来，甘宁最初投的是刘表，后来看刘表不能成事，打算往东投靠孙权，但因黄祖守夏口不能过去，只好在黄祖帐中待了3年，而黄祖却视之为平庸之輩未曾重用。甘宁这次为黄祖卖力，却为自己日后留下不少麻烦。

及至甘宁投了孙权，凌操的儿子凌统当然还记着杀父之仇，就经常想方设法要杀死甘宁。孙权知道后，认为部下这么斗下去不是事，便命令凌统不许再报复甘宁。不过，正所谓仇人相见，分外眼红，孙权清楚这种仇恨依靠命令是解不开的。于是，他决定把两人调开，让时间和距离去抚平仇恨。他让甘宁领兵到别的地方驻守，时间一久，仇人不相见，凌统的恨意也就渐渐消退了。

历史启示我们，面对部属之间的纷争，居上位者既要善于敏锐发现问题，又要善于解决问题，摸清实情有针对性化解纷争，一把钥匙开一把锁，不能大大咧咧和稀泥。唯其如此，才能把个性分明、观点常左的各类人才团结凝聚在一起。



善解纷争才能凝心聚力

□ 吴小乔

俗话说“人心齐，泰山移”，要干事创业，就不能四分五裂。那么，如何化解纷争、调和矛盾呢？古代一些有作为的君主，多能敏锐发现问题，及时解决问题，很值得今人借鉴。

刘秀刚称帝时，部下还在四处征战扫除割据势力。当时，刘秀有个爱将叫贾复，贾复的部将在颍川杀了人。其时纷乱之际，军人犯法大多能相互包涵，但颍川太守寇恂却把贾复的这个部将逮捕入狱，并绑到街市斩首。寇恂秉公执法，严肃了法纪，却把贾复得罪了。

贾复对此怀恨在心，班师回朝经过颍川时，对身边左右说，我和寇恂并列将帅，却被他欺侮，今天见到寇恂，我要亲手给他一剑。这话很快传到寇恂耳中，寇恂决定效法蔣相如，回避贾复，以免正面冲突。寇恂的胸襟度量，确非贾复能比。当然贾复亦非小人，他一生征战，身先士卒，勇猛异常，从未打过败仗。将才性格，必然有其血性刚直的一面，寇恂知其特性，避其锋芒，是为上策。寇恂不与贾复相见，但下令所属各县以美食美酒招待贾复军队。礼数做足之后，寇恂便声称身体有恙返回了城内。贾复听说寇恂回去了，便要去追，无奈将领们都喝醉了，只好过境而去。寇恂当然也不会闷声受委屈，随后就派谷崇把情况报告了刘秀。

不久，寇恂到京城洛阳拜见刘秀，恰好当时贾复也在。贾复听说寇恂

来了，便起身回避。此时的刘秀早已知道两人近期不睦，便握住贾复道：“天下未定，两虎安得私斗？今日朕分之。在刘秀调解下，两人前嫌尽释，结为好友而去。

刘秀在调和矛盾中，首先就把话说得清楚明白，你们两人都是我的爱将，现在打天下还得靠你们各自尽力，决不能私自斗狠，有什么矛盾一起解决，有什么牢骚一起发泄，就是不能藏在心里记恨。可以说，态度明确，底线清晰，这就给贾复与寇恂发出了不容置疑的信号：你们俩只能各自接受，自我消化。在这个意义上，曾一起出生入死的刘秀成了两人的最大公约数，矛盾就很容易化解了。

在调和矛盾中，同样直接亮出底线的还有刘备。

最初刘关张可谓形影不离，吃饭睡觉都在一块，兄弟情谊如同铁三角。没想到，来了个诸葛亮，横插了一杠子，把这个铁三角关系撬开了。

关张二人见刘备与诸葛亮日益亲密，就很不高兴，难免闲言碎语满腹牢

骚，刘备见此情形，便迅速亮出了底线：“孤之有孔明，犹鱼之有水也。愿诸君勿复言。”前一句话闻名于世，但后一句话却被人遗忘，这句话说白了就是，你们俩别再说了！底线则是前一句话：我离不开他，水里可以没有鱼，但鱼儿注定离不开水。如此清晰的底线，让关张一下子就读懂了：不能与诸葛亮生事，而且必须友善待之。也正是刘备的鲜明态度，确立了四人之间的关系位次，而关张也认可了这种名分位次的重新排序。

同是正直之士，也难免因政见不同产生矛盾，如何化解，也很见居上位者的智慧。东汉时期的汉章帝刘炆就很睿智地解决了一起臣子之间的集体分歧。

公元85年，归附汉朝的南匈奴挑战北匈奴，南匈奴得胜并抢掠而归。但当时的情形是，北匈奴因无法自立，无奈之下也已同汉朝和解。这时三方关系就变得比较复杂，处理起来很棘手。其时武威太守孟云就上书说，北匈奴以为汉朝欺瞒了它，甚至怀疑汉朝与南匈奴一

起对付它，所以打算进犯汉之疆土。孟云建议朝廷督促南匈奴退还俘虏及牲畜，以安抚北匈奴。

于是，汉章帝下令群臣会商，是否采纳孟云的建议，没想到大臣们争论得异常激烈。一开始，以太尉郑弘、司空第五伦、司徒桓虞为代表的多数人都认为夷狄诡诈，得寸进尺，所以不应顺从北匈奴；太仆袁安则认为应当对北匈奴守信，让南匈奴归还所擒人畜。桓虞听后觉得有理，就站到了袁安这边。也许这种“背叛”让郑弘很生气，他怒斥桓虞说：“你们这些说应当归还俘虏的，都是不忠之人！”面对郑弘的叱责，桓虞毫不相让，也大声呵斥郑弘，第五伦和大鸿胪书彪等全都不知所措。商议进行不下去了，大大伤了和气，司徒校尉便上书弹劾郑弘、袁安等人，而他们也全都交上印信绶带谢罪。

面对这种情况，汉章帝当了一回高明的和事佬。他下诏说：“众臣议事反复讨论，久而不决，意见各不相同，这本来就很正常嘛，决定大事本来就需要集思广益，制定政策更应当由众人商

定。大家忠诚、正直而和睦，才是合乎朝廷之礼的样子。相反，都缄默不语压抑情志，决不是朝廷之福。你们有什么过失要谢罪呢？请各自戴上官帽，穿上鞋，该干嘛干嘛去。”这一番话很能见出刘炆看待问题的立场观点方法。

这一番教训很有道理，这是着眼于江山社稷的立论，确实见高度，众人当然服气。

争吵双方之间的矛盾解决了，但导致争吵的问题怎么办？刘炆自有办法，决定以双倍价格赎买南匈奴抢得的俘虏和牲畜，然后全部归还给北匈奴；同时认为，南匈奴曾杀敌擒虏，也是立了功的，应当论功行赏，一如惯例。这一手，更见功力，让南北匈奴都很服气。

以上这些矛盾也许还好解决，但有时候，下属之间有矛盾，既不是因为立场有别，也不是因为政见不同，而是个人私仇导致的。这时，恐怕要别寻他法。

公元208年，孙权率军攻打刘表的部将黄祖。当时，孙权的部下凌操去追