

刘国钧： 从为金而生到为国而行

□ 梁林军

描绘刘国钧比较贴切的是“技术控”三个字。刘国钧不像通常意义上的老板抑或企业家，而更像是纺织技术专家——他在技术方面的钻研精神，很多企业家难以望其项背。刘国钧所创立和领导的企业成长发展的核心秘诀是不断的技术研发、不断的技术迭代，而且是老板带头引领技术研发。有刘国钧这样的“技术控”实业家，在其自身和企业发展的同时，也促进和带动了我国纺织技术的整体革新、赶超和发展。

在开发国货、发展民族工业、争夺中国市场的过程中，大多数实业家着眼于发现和占领市场，刘国钧则着眼于在技术和管理上跟上日本、超越日本。刘国钧认为，中国的纱布行业是否有希望，其决定权在自己手上。1935年，在考察日本归来之后的报告会上，刘国钧拷问自己和同行：“日人的身体是肉做的，不是钢铁的，与吾人一样，他们在中国开厂成本减得轻，而我们连这一点小事都学不上，社会上何必多我们这些工业人，来徒然消耗这个养命之源的吃的白米饭？”在发展民族产业的过程中，刘国钧虽然只是学徒出身，但是从来不偏离技术革新、科学管理的赛道；他的事迹，因此成为中国近代工业史的佳话。

（一）

与同是从事纺织业的张謇、荣氏兄弟、穆藕初等人相比，刘国钧作为企业的创始人、一把手，特别重视研究纺织技术的革新，或与其学徒经历有关。在合伙成立常州地区第一家机器动力织布厂时，刘国钧主管工厂生产，虽然从日本引进机器，但是斜纱布的质量问题一直困扰他，经过刻苦钻研，最终解决了纱浆机无法烘干纱的故障。

刘国钧总能在工厂的运营中发现痛点，及时革新。比如1923年，刘国钧聘请上海锦昌铁工厂陈清鉴，把广益染织厂手拉织机改成脚踏织机，生产效率增长两成。1934年春，刘国钧重金聘请日本割线工人来华传授割绒和磨刀技术。两三年间，他开创了中国民族纺织工业中最早生产丝绒、灯心绒成功的先例。

刘国钧靠不断的技术革新，将大成公司由1个厂发展到4个厂，纱锭由1万枚发展到8万枚，资金由50万元发展到400万元，是当时的奇迹。1945年8月，日本无条件投降的消息传来，刘国钧欣喜若狂，并随即赶回上海，迅速筹集大成厂需要的物资，使常州3个厂在短期内恢复了生产；经过2年的努力，库存原棉、机物料、成品、流动资金均超过战前水

平。如果不是因为企业家对纺织行业和技术的热练理解，很难发生这些奇迹。

（二）

因为对技术钻研和革新的兴趣，刘国钧多次考察欧美，四上日本、八赴香港、三下台湾；实业家中像他这样不辞劳苦地满世界跑技术的不多。

刘国钧初渡东洋，赴日本考察织布业。他注重吸收日本企业管理经验，解开日货成本较低的原因，并且总结为注重科学管理、注重实效、精简工序、节约物料4个关键方面。

刘国钧在开办广丰、广益布厂的时候，创造性地采用农户委托模式，在湖塘桥委托人组织农户代纺代织，生产条漂、条斜，布厂则把握住关键的质量环节，实现快上马、少投资、多织布、赚大钱，取得了成功，获得丰厚的盈利。

刘国钧建立大成纺织染公司管理制度，提出“工管工自治化、工教工互助化、工资等级化、华厂日厂化、出品日货化”的企业目标。刘国钧以重金礼聘纺织专家陆绍云任工务长，聘任教育家顾颉若为训育主任；企业生产经营蒸蒸日上，年终获纯利50万元。后来，刘国钧再次访问日本，考察日企的管理和技术方面的经验。他深感受与日货抗衡，必须形成纺织染于一体的联合企业。回国后，刘国钧毅然将十分兴旺发达的独资广益染织厂以24万元资产股额，并入大成纺织染公司，将原大成纺织染公司改名为大成一厂，广益染织厂为大成二厂。

（三）

刘国钧父亲是乡间塾师，他自己幼时接受蒙学教育，但7岁时父亲因科举失意、名落孙山而患精神病，家破败，刘国钧年少时就得以家庭的生计打拼。“问我平生少时苦，一生学费钱八百。”刘国钧本名金生，但是在成为奔牛镇首富之后，他有了更多的抱负，厌烦本名“刘金生”，他对父亲说：他再也不能为金而生，而是要为国而行，要改名。父亲反复推脱，取白居易诗“为问三丞相，如何美国钧”，改其名为刘国钧。

日本占领东北之后，刘国钧起草《土纱救国计划书》，提出在全国推广和发展土纱事业，以防备中日绝交，日本以棉纱制裁中国；同时，在公司内部发起救灾捐款和支援抗日部队捐款，提倡永不购置日货，实行中日经济绝交，努力生产，实业救国。刘国钧提倡国货，

坚决抵制日货。1933年，南通教育局请刘国钧介绍大成公司实行“工教工、工管工”的经验，此行刘国钧得以参观南通大生一厂，被张謇实业救国、教育兴邦的情怀和实践深深感染。1944年，刘国钧撰《扩充纱锭计划刍议》，考察英、印、日棉纺织业的兴替，建议成立强有力的全国纺织业联合会，拟订详善计划，全力发展纺织工业。

1937年，日寇发动全面侵华战争后，大成公司在常州的3家工厂先后被炸，沦陷之后的物资损失十分惨重。常州被日本占领后，大成一厂被炸，大成二厂被烧毁，大成三厂沦为日军养马场。刘国钧此时仍然恪守信用，在十分困难的情况下于1939年全额归还上海商业储蓄银行的战前贷款，深受银行家陈光甫的赞赏，结为知交。

（四）

1950年春，刘国钧毅然将香港东南纺织有限公司交给刘汉堃、刘汉栋，偕夫人回到内地。在抗美援朝运动中，大成公司共捐献50亿元，刘国钧个人捐献2亿多元，并主动将留存于上海、香港的毛纺工业献给国家。后在江苏省私营棉纺织业中率先实行公私合营。

混乱不堪的社会和政治环境，使得刘国钧十分渴望和平安定的经营环境。1914年，因不堪忍受地方势力的敲诈勒索，刘国钧将奔牛镇的2家店铺全部盘出，迁居常州，发展事业。日占时期，刘国钧的大成纱厂损失惨重。刘国钧在新中国成立之前，家族产业在国外已有广泛的分布和基础，但是新中国成立后，他毅然把产业迁回祖国大陆，其三子刘汉良也从美洲返回祖国大陆。虽然有国外基础和经历，但是刘国钧和刘汉良有个共同的感受：“离开了自己的祖国，寄人篱下，受人摆布，任人宰割，哪怕他是‘百万富翁’，心情也是很苦闷的。”

刘国钧总结自己的人生：“日食三餐元麦糊，夜卧一张竹编床。半生事业万人功，富就安乐不忘贫。”身为巨贾，刘国钧仍然勤俭节约，他认为自己的事业是众人的功劳。刘国钧在辛亥革命中挣得人生的第一桶金，在抗战中不屈服、不附逆，新中国成立后，他作出最重要的政治选择——坚定地和中国共产党的站在一起，这些关键选择最终使他成为近现代实业家中不可或缺的人物。



人类的文明和智慧能够历经千百年保存下来，有两种方式：一是实物，如建筑、钟鼎器物等；二是文字，如书籍等，以后者为主。在文字出现以前，保存文明和智慧主要是靠记忆、口口相传；文字出现后，则主要使用书籍。书籍是人类智慧的宝库，后人通过藏书读书著书，不断继承、发扬和创新前人的智慧，并一代一代传下去。文人自古皆爱藏书，购得喜爱之书，再钤盖上的藏书印，或为记人，如籍贯印、堂号印等，以表示“为我所有”；或为记书，如校读印、观赏印等，以表示“为我所经眼、阅读、鉴赏等”；或为记事，如藏书时间，购书时年龄等；或为记言，如箴言印、吉语印、诗文印等，以表达印主的治学态度、个人修养、处世态度、抒怀、抒情或对书籍的感情等。可以说，古人的藏书印当中，蕴藏着古人的读书观和鉴赏观。

国家图书馆藏明嘉靖六年刻本《周礼》中有一方朱文方印，印文“岂为功名始读书”，语出宋代戴炳的诗《自况》：“非图报地方为善，岂为功名始读书。”强调读书修身为先，还有更为人们熟知的诗句“当年蓬矢桑弧意，岂为功名始读书”，强调读书立志为先。“蓬矢桑弧”，语出《礼记·内则》，按古时风俗，王公贵族家生下儿子，“射人”就用桑树枝弯成的弓，将蓬草箭射向天、地、东、南、西、北六方，祝愿其成人后志向远大、有所作为，亦取“男儿志在四方”之意。清代诗人蒋士铨，年少时因科举落第，情绪低落，他母亲是个明理贤德的女诗人，即以“当年蓬矢桑弧意，岂为功名始读书”的诗句劝勉他。最后蒋士铨成为乾嘉时期与袁枚、赵翼并称乾嘉三大家的诗人兼著名戏曲家。

关于读书目的的藏书印，国家图书馆还有清嘉庆二十年刻本《三余偶笔》中的一方白文长方印，印文“一床书”，语出唐代卢照邻的《长安古意》：“寂寂寥寥扬子居，年年岁岁一床书。”在古代，床是供人坐卧依靠的家具，类似于茶几，并不是我们今天用作睡觉的床。卢诗意思是扬雄甘于寂寞，案头堆满了书，常年潜心读书著书。收藏者把“一床书”作为自己的藏书印，表达自己清心寡欲、不慕荣利，一心一意读书做学问的思想。

国家图书馆藏清光绪二十一年兰雪堂刻本《桃花扇》中有一方朱文方印，印文“晴窗一日几回看”，该句内容最早出现在清初篆刻家林皋的一方印上，描绘了春日的晴窗下，印人反复构思印面布局、斟酌印文，聚精会神地将典雅的词句刻制在一方精美的印石之上，然后于掌上把玩、欣赏。诗句化用宋代黄庭坚《题刘氏所藏展子虔感应观音二首》之一，“晴窗”即“明窗”，表示明亮的窗户，“百回看”表达了观画的喜爱之情，“几回看”既表达了喜欢而反复看，亦表达了好了时光要倍加珍惜。意即读书人在明亮的窗户旁，反复研读心爱的图书。

过于渴求功名利禄的人，读书可能是劳心之事；有暇欣赏书巾的风景，无法体会阅读的乐趣；反之，把读书作为修身修德的人，会把读书当作福气，认为读书是天下第一好事，是一件很享受的事情。

国家图书馆的藏书中就有着几方关于读书感悟的藏书印。一是清乾隆四十三年刻本《金石契》中有一方朱文方印，印文“人有福方肯读书”，这应当是化用清代阮葵生《茶余客话》中的“无事此静坐，有福方读书”。对大多数人来说，“无事”是一种忙里



□ 黄原原

偷闲的简单幸福，能够在平静的书桌上，自由地读着自己爱读的书，则是满满的福气。二是清刻本《比邻集》中有一方朱文长方印，印文“不知所起一往而深”，语出明代剧作家汤显祖《牡丹亭》的题记：“情不知所起，一往而深，生者可以死，死可以生。”本来这句诗是用来表达人与人之间感情的开始是不知不觉、猝不及防，并不由自主的一往情深。刻成印章，钤盖在书上，也正是情感所致，表达了印主对读书的热爱之情在不知不觉中激发，且越来越深，一发不可收拾。三是明万历间刻本《石田先生集》中有一方白文方印，印文“好鸟枝头亦朋友，落花水面皆文章”，清光绪间稿本《摘抄纲鉴便览》中有一方白文圆印，印文“绿满窗前草不除”，均出自宋末元初诗人翁森《四时读书乐·春》，描写了春天阳光明媚，流水淙淙，鸟语花香，放眼望去，窗前景绿意盎然，一派欣欣向荣的景象。透露出印主在这美好的时光里，沉醉于读书的优美情趣之中。

宋代诗人黄庭坚有一句名言：“三日不读书，便觉语言无味，面目可憎。”道出了读书的重要性，读书不在于破万卷，成为一个满身酸气的书呆子，重要的是一种感觉，让读书像柴米油盐酱醋茶一样成为生活的基本需要，不读书就会感到有所缺和不安。

（上接1版）1998年后，预算收支管理、部门预算管理、国库管理、债务管理、资产管理、政府采购管理等相继展开并不断完善，财政管理水平有了大幅提升。党的十八大以来，我们着眼于规范理财行为、提高财政治理效能，继续推进财政管理法治化、科学化、精细化建设。形成较为完备的财政法律制度规范体系，我国现行有效的财政法律19部、行政法规28部、规章89件、规范性文件3000余件。深化国库管理制度改革，建立预算执行动态监控机制，库款管理与预算执行、债券发行、国库现金管理更协调，库款运行和使用效率提高。构建以采购需求为引领的政府采购制度，健全支持绿色、创新、中小企业发展等政府采购政策体系。加强国有金融资本管理，落实国务院向全国人大常委会报告全口径国有资产管理情况制度，形成涵盖企业、金融企业、行政事业性、国有自然资源等四大类资产的国有资产报告。推进权责发生制政府综合财务报告制度改革，政府会计准则制度体系基本建成，企业会计准则体系进一步完善。加强财政内控内审，强化财会监督，严肃财经纪律。

国际财经合作深入开展。党的十一届三中全会后，随着改革开放不断深化，财政积极参与各项经济外交活动，恢复在世界银行合法席位，加入亚洲开发银行等国际机构，并与相关国家建立财经交流合作机制，国际财经交流交往越来越密切。党的十八大以来，我们统筹国内与国际，深化财经领域务实合作，服务中国特色大国外交，营造于我有利的周边环境。利用好二十国集团、金砖国家、“1+6”圆桌对话

会、APEC、10+3财金合作等重要平台，加强多双边财经对话，在宏观经济政策协调、贸易与投资、国际税收等领域合作取得积极进展。倡议设立亚洲基础设施投资银行，成员总数已达104个，在国际上树立了专业、高效、廉洁的21世纪新型多边开发银行的崭新形象。推动成立新开发银行，在机构建设、扩员、业务运营等方面进展顺利。发起设立中亚区域经济合作学院，推动中亚地区各国间的知识分享与发展合作。筹建多边开发融资合作中心，加强与国际机构和区域合作机制对接，促进“一带一路”倡议走深走实。深化与世界银行、亚洲开发银行、国际农发基金等传统多双边开发机构合作，助力国内改革开放和高质量发展。自主大幅降低关税总水平至7.4%，积极支持构建高标准自贸区网络，已对17项自贸协定或优惠贸易安排、28个国家或地区实施优惠关税待遇，推动构建更高水平的开放型经济新体制。

党领导财政工作积累宝贵经验

一百年来，在党的领导下，财政事业蓬勃发展，我们积累了一系列弥足珍贵的历史经验，必须倍加珍惜、发扬光大。

中国共产党领导是财政事业蓬勃发展的根本保证，必须坚持以政领财、以财辅政。中国共产党领导是党和国家的根本所在、命脉所在，是全国各族人民的利益所系、命运所系。财政制度安排体现党和国家的意志，

涉及各领域各方面各环节。一直以来，财政为我们党奠基立业、治国理政、当家理财做具体服务保障工作，确保党总揽全局、协调各方的领导核心作用在财政领域充分彰显。走好全面建设社会主义现代化国家新征程，财政部门必须进一步增强“四个意识”、坚定“四个自信”、做到“两个维护”，牢记“国之大者”，持续提高政治判断力、政治领悟力、政治执行力，确保财政各项工作始终沿着正确的政治方向推进。

以人民为中心的发展思想是财政事业蓬勃发展的行动指南，必须坚持取之于民、用之于民。中国共产党根基在人民、血脉在人民、力量在人民。从革命战争年代实行减租减息、土地改革等运动，到新中国成立后推进统一财经、调整工商业等措施，到改革开放促进国民经济合理调整、大幅提升人民生活水平，再到进入新时代后推动幼有所育、学有所教、劳有所得、病有所医、老有所养、住有所居、弱有所扶不断取得新进展，财政部门始终坚持在发展中保障和改善民生，努力做大蛋糕，把蛋糕分好。走好全面建设社会主义现代化国家新征程，财政部门必须牢牢站稳人民立场，始终坚持人民至上，持续加大民生领域投入，着力解决发展不平衡不充分问题，扎实推动共同富裕，促进改革发展成果更多更公平惠及全体人民。

立足我国国情实际是财政事业蓬勃发展的内在要求，必须坚持紧紧围绕、主动适应。中国的事情必须根据中国的实际、按照中国的特点来办。财政部门准确领会把握我们党关于我国社会主要矛盾的判断，坚持实事求是，尊重经济规律，不断

推进财政各项工作。走好全面建设社会主义现代化国家新征程，财政部门必须坚持中国特色社会主义道路，牢牢立足我国正处于并将长期处于社会主义初级阶段这个最大国情、最大实际，完整准确全面贯彻新发展理念，做好对内财政政策设计、制度安排以及对外财经工作，加快构建新发展格局，坚定不移走好中国式现代化新道路。

改革创新、自我完善是财政事业蓬勃发展的持续动力，必须坚持解放思想、与时俱进。财政改革只有进行时，没有完成时。财政部门紧紧扭住政府与市场关系这一经济体制改革的核心问题，适应不同阶段经济社会发展需要，建立健全税收、财政体制、预算管理等制度机制，有效地调动了政府与企业、中央与地方的积极性。走好全面建设社会主义现代化国家新征程，财政部门必须坚持完善和发展中国特色社会主义制度、推进国家治理体系和治理能力现代化，发挥现代财税体制在优化资源配置、维护市场统一、促进社会公平等方面的作用，促进有效市场和有为政府更好结合。进一步深化预算管理制度改革，理顺中央与地方财政关系，充分发挥中央和地方两个积极性。建立健全有利于高质量发展、社会公平、市场统一的税收制度体系，激发和调动市场主体活力。

艰苦奋斗、勤俭节约是财政事业蓬勃发展的基本原则，必须坚持当好“铁公鸡”、打好“铁算盘”。艰苦奋斗、勤俭节约是党领导财政工作长期坚持的思想，也是预算收支安排必须遵循的基本原则。不论是资金充裕的时期，还是资金紧张的时期，财政部门

始终注重筹收入与支出、需要与可能，努力把宝贵的财政资源发挥出最大效益。走好全面建设社会主义现代化国家新征程，财政部门必须认真贯彻党政机关要坚持过紧日子的要求，坚决树牢节约光荣、浪费可耻的思想观念，坚决反对铺张浪费、大手大脚的不良风气，强化预算管理，做到有保有压，精打细算、勤俭办一切事业，不断提高财政资源配置效率和财政资金使用效益，真正把钱花在刀刃上。

尽力而为、量力而行是财政事业蓬勃发展的方法，必须坚持统筹兼顾、综合平衡。干事创业、改革发展既要主动进取，又要尊重客观。财政部门秉持这一方法，千方百计保障好党中央提出的重大战略、作出的重大部署，同时从实际出发兜牢兜实基本民生底线，不提出高目标，不搞过头保障。走好全面建设社会主义现代化国家新征程，财政部门必须加强财政资源统筹，保障国之大局、国之大要、国之大事、国之大计落实落地。坚持把保障和改善民生建立在经济发展和财力可持续的基础之上，重点加强基础性、普惠性、兜底性民生保障建设，完善规范、安全、高效的政府举债融资机制，确保财政可持续。

做好新时期的财政工作，关键是坚持和加强党的领导。站在新的历史起点上，财政部门要坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指导，持续深入贯彻落实习近平总书记关于财政工作的重要指示批示精神和党中央决策部署，继往开来、锐意进取，为全面建设社会主义现代化国家、实现中华民族伟大复兴的中国梦作出新的更大贡献！