

14岁中秀才 25岁当老板 40岁任上海总商会会长

曾国藩外孙聂云台：灿烂之极，归于平淡

《都市周末》特别企划

國商

·重建中国财富精神

聂云台是曾国藩的外孙，他在湖南衡山考取秀才，却走上“实业救国”的道路。上海总商会会长、中国民族棉纺织业四大巨子之一、全国办学三贤之一……成就他的不只是显赫的家庭，更是一个新旧交替的时代。

作为实业家，聂云台有过事业成功的辉煌，也有失败的暗淡。从基督信徒到皈依佛教，从早年奢华到晚年淡泊，中国民族资本艰难兴起的时代里，聂云台的沉浮起落之间，描画了中国近代实业家阶层破旧布新的艰难经济实践，也折射了时势巨变背后的社会文化变局。而在这位出身曾氏名门的湖南人身上，他从不曾停歇的，是对社会职责的担当，对教育、慈善等公共事务的热爱，从不会变化的，是家国天下的浓烈情怀。



聂云台

◀ 聂云台(后排中)的母亲曾纪芬90寿辰时其一家合影。

壹 创富之路

1915年4月，美国白宫。美国总统威尔逊会见35岁的聂云台和中华游美实业团

1915年4月9日，“满洲利亚号”客轮从吴淞口驶出。由刚成立3年的中华民国农商部组织的中华游美实业团，出发赴美参加巴拿马太平洋世博会。24天后，客轮驶达美国三藩市(旧金山)，美国总统代表、巴拿马世博总理戴维等早已在码头等候代表团的到来。

第二日，戴维亲自设宴款待代表团一行。宴会上，代表团副团长，一位35岁的年轻实业家意气风发，用流利的英语表达了感谢与希望。他就是曾国藩的外孙、民初最大私营棉纺厂恒丰纺织新局总经理聂云台。代表团团长，则是被称为“中国的洛克菲勒”、张裕葡萄酒公司的创办人张弼士。

随后两个月，代表团参加了世博会，走遍了美国的26个城市。著名职业教育家黄炎培则以《申报》记者身份随团采访。在他的旅美随笔中，记录了在“环宫皆碧草，不深而幽，不陋而朴”的白宫，代表团受到总统威尔逊、国务卿布莱恩的接见的场景。

1915年的中国实业团访美，集聚了当时中国最顶尖的一批民族实业家，是近代以来中国工商界第一次走出国门的有组织的国民外交活动。这次访美打开了中国民族实业家的视野，在中国近代实业史上有着重要意义。代表团中，湖南人聂云台主要负责考察纺织工业、织麻工业、玻璃制造、种棉法等。

废除老规、包工头制度

光绪元年，曾国藩的小女儿曾纪芬“仅备仪仗而未用鼓乐”嫁入衡阳聂家。这段基于“父母之命媒妁之言”的传统婚姻堪称幸福。

聂云台是曾纪芬的第三个孩子。他与父辈不一样，完全是在中西文化滋养下成长起来的一代新人。曾国藩对子孙传统儒家教育颇为重视，聂云台在这种浓厚的儒学环境下，从小就与兄弟姊妹在家延师共读，接受传统儒学的教育。

1884年，4岁的聂云台随父亲聂缉规来到了上海。聂缉规出任上海制造局总办时，与时任翻译馆科技翻译官的著名传教士傅兰雅相熟，傅兰雅成了聂云台的英文老师。在制造局洋技师们的指导下，聂云台学习了电器和机械等课程。1893年，14岁的聂云台与二哥聂其昌返回衡山参加县试并考取秀才，但这位立志“实业救国”的青年对科举功名并无兴趣。25岁时，他就掌握了一家官商合办的上海企业华新纺织总局，后来这家企业被聂家买下，成了“恒丰纺织新局”。年轻的当家人聂云台，开始对这家有着老规和包工头等带有浓厚封建色彩管理方式的纺织厂进行大刀阔斧的改革。

所谓老规，就是管理蒸汽锅炉的工匠头目。老规把持着蒸汽机的修理工作和技工的人事，往往干扰企业生产的正常运行。与老规类似，车间的生产由包工头承包，工人也大部分由包工头招用，包工头可随意处置工人，工人在很大程度上沦为包工头的奴隶。

电力马达引进后，聂云台趁势将老规辞退，另聘新人，新人仅履行维修机器的技术职责。紧接着，聂云台废除了包工头制度。

为解决纺织技术人才缺乏的问题，恒丰纺织新局还开设了职工训练班，纱厂职工更能获得赴欧美学习的机会。第一次世界大战爆发后，在西方列强放松对中国市场控制的黄金时机，聂云台在技术和管

40岁出任上海总商会会长，在长沙开办最大的协丰粮栈

1919年，四通八达的吴淞口，占地150亩的大中华纱厂显露雏形。纱厂当年集资90万两，1921年增至200万两，拥有纱锭45000枚。该厂的规模与设备，在当时均属于第一流水平。聂云台正是此“模范纱厂”的创办人及灵魂人物。此后，他还与友人共同创办了大通纺织股份有限公司、华丰纺

织公司、中国铁工厂、中美贸易公司及上海纱布交易所等一批新兴实业公司。

1920年，上海总商会改组，40岁的聂云台被众星拱月般地推上上海总商会会长宝座。此时聂云台正在欧洲游历，一再辞谢，但仍为上海总商会各成员所热忱挽留。同年，聂云台又当选为全国纱厂联合会副会长。

聂云台还在长沙开办了当时湖南最大的粮栈之一协丰粮栈。湖南以产稻著称，把谷子放在舂米桶内用舂米杵砸出壳的方式，颇为流行。民国以后，随着人口的增长和对外经贸往来的频繁，原有的生产方式已不能满足对大米日益增长的需求，传统行业必须改造升级，于是协丰粮栈机器米厂应运而生。协丰粮栈可容稻谷10万石。湘潭最北端有一座远近闻名的聂家大屋，实际是个粮食仓库，当年聂家人将附近地区的粮食收购后，再用船运到长沙协丰粮栈销往各地。彼时的聂家大屋，一年四季人来人往，秋收时节更甚。



大中华纱厂旧址。聂云台创办的大中华纱厂为当时上海纱厂中生产能力最大的一家。