

目 录

典型专题材料

无 锡 市

- 无锡市资本主义工商业的社会主义改造概况 (5)
- 荣氏在无锡企业的社会主义改造 无锡市编篡组(19)
- 无锡庆丰纺织厂的发展历程 无锡市第二棉纺织厂(34)
- 丽新、协新走上新路
- 唐程资本集团在无锡企业社会主义改造纪略 (45)
- 从上布生产到现代化的染织业 无锡市纺织工业局(56)
- 缫丝业走上锦绣前程 无锡市丝绸公司(62)
- 永泰缫丝厂的变迁 无锡市丝绸公司(73)
- 公私合营为无锡机器制造工业开辟
- 新蹊径 无锡市机械工业局(78)
- “这条道路是完全正确的” 无锡市机床厂(89)
- 在社会主义改造中诞生的无锡动力机厂
- 无锡市动力机厂(95)
- 对资改造推动利用纱厂发展 江阴棉纺织厂(102)
- 锡澄长途汽车公司的创建与改造 ... 无锡市公共交通公司(106)
- 宜兴私营陶业的社会主义改造 中共宜兴市委党史办(113)
- 无锡市私营粮行业的社会主义改造 无锡市粮食局(125)
- 无锡市私营粮食堆栈的社会主义改造 无锡市粮食局(136)
- 无锡市私营布绸商业的改造 无锡市编篡组(142)
- 无锡市慎余肉庄的社会主义改造 无锡市食品公司(149)
- 无锡市三阳南北货商店的昔日和今天 ... 无锡市三阳公司(154)
- 对资改造中的无锡工会工作 无锡市总工会(160)

对无锡市公私合营高潮的一些回忆 杨 增(170)

苏 州 市

苏州市对资本主义工商业的社会主义改造概况 (177)

苏州丝织业的社会主义改造 苏州市丝绸公司(201)

吴江县盛泽镇丝绸业的重新兴旺 (215)

东风化雨润苏纶 苏州市苏纶纺织厂(223)

利泰在对资改造中走上金光道 太仓利泰纺织厂(237)

企业合营繁华昌盛

——华盛造纸厂社会主义改造史料 苏州市华盛造纸厂(248)

红叶展新貌 苏州红叶造纸厂(259)

光耀中华之路

——苏州光华水泥厂的社会主义改造史料辑录

..... 苏州光华水泥厂(264)

走向光明

——苏州电气公司的社会主义改造 苏州供电局(281)

名店灵药盛世增辉 苏州雷允上制药厂(293)

苏州采芝斋糖果店公私合营前后 ... 苏州市食品工业公司(302)

常熟市虞山镇资本主义工商业的社会主义改造 ... 范子平(307)

常 州 市

常州市资本主义工商业的社会主义改造概况 (333)

社会主义改造推动常州纺织工业发展

..... 常州市纺织工业局(353)

变革的历程

——常州私营大成纺织染公司的社会主义改造

..... 常州市纺织工业局(362)

社会主义改造期间的刘国钧先生 常州市编纂组(380)

改造为发展灯芯绒生产奠定了基础

- 常州市灯芯绒印染厂(391)
- 率先公私合营的协源染织厂..... 常州第一织布厂(400)
- 依靠扶植摆脱困境 创造条件公私合营
- 常州私营民丰纱厂股份有限公司的社会主义改造
- 常州第二棉纺织厂(409)
- 代管赢得转机 改造开拓前景
- 武进电气厂股份有限公司实行公私合营..... 常州供电局(418)
- 根据私营机器业特点进行改造 逐步实现
- 生产资料所有制变革..... 常州市机械冶金工业局(425)
- 从独资合股合营看科化制药厂的发展..... 常州制药厂(436)
- 组织私私联营合并 迈步进入公私合营
- 常州私营轮船运输业社会主义改造..... 常州市交通局(441)
- 扶植改造私营商业 促进常州市场繁荣... 常州市商业局(450)
- 扶持发展传统手工艺 梳篦行业合营显生机
- 常州市轻工业局(462)

南 通 市

- 南通市资本主义工商业的社会主义改造概况..... (471)
- 大生纺织公司的变迁..... 张敬礼(485)
- 最早公私合营的大生纺织公司..... 曹力田(491)
- 复新厂的复兴..... 南通复新面粉厂(504)
- 通燧厂的复苏和改造..... 南通通燧火柴厂(511)
- 从濒临倒闭到生产发展..... 南通造纸厂(515)
- 恒益明油米厂的公私合营..... 蒋炳和(520)
- 转业集大成 合营促发展..... 南通玻璃一厂(525)
- 40家小厂的合并合营..... 南通机床厂(530)
- 记土布批发商的转业..... 俞凤桥(537)
- 私营绸布业的社会主义改造
- 南通纺织品采购供应站批发站(543)

对资改造中的家属工作 南通市妇女联合会(551)

徐 州 市

徐州市资本主义工商业的社会主义改造概况 (561)

徐州贾汪煤矿公私合营纪实 徐州矿务局(574)

社会主义改造时期的程秉文和徐州淮海制革厂 ... 孙建昌(584)

中华兴业烟草有限公司的社会主义改造 徐州卷烟厂(593)

徐州国信纱厂的建立及公私合营 徐州纺织厂(600)

徐州火柴行业的社会主义改造 徐州火柴厂(607)

我与社会主义改造中的徐州百货业 白徐三(613)

复兴颜料店改造始末 张成存(619)

百年老店的历史变迁

——记广济堂药店的社会主义改造

..... 江苏省医药公司徐州采购供应站(627)

对资改造期间的徐州市工会工作 徐州市总工会(632)

协助党和政府实行对私营工商业的社会主义改造

..... 中国民主建国会徐州市委 徐州市工商业联合会(645)

镇 江 市

镇江市对资本主义工商业的社会主义改造概况 (661)

顺应历史潮流的选择

——私营大东造纸厂从转业建厂到公私合营

..... 镇江大东造纸厂(678)

百年风雨历沧桑 旧貌新颜七载间

——镇江恒顺酱醋厂社会主义改造纪实 镇江恒顺酱醋厂(688)

镇江维生制油厂从私营到公私合营的

经历 镇江钛白粉总厂(698)

私营联业染织厂公私合营过程纪实 镇江色织总厂(706)

镇江市私营中药业的社会主义改造

- 江苏省医药公司镇江采购供应站(713)
- 经销、代销、公私合营
- 镇江市私营粮食商业的社会主义改造 镇江市粮食局(722)
- 镇江市私营银钱业的社会主义改造
- 中国工商银行镇江市支行(728)
- 私营四益农产育种场的新生 江苏省镇江蚕种场(735)

扬州市

- 扬州市对资本主义工商业的社会主义改造概况 (743)
- 为放光明照古城 扬州发电厂(759)
- 半引厂的新生 扬州食品制造总厂(765)
- 私营扬州麦粉厂的社会主义改造 扬州市粮食局(770)
- 泰来面粉厂公私合营纪实 泰州泰来面粉厂(776)
- 新泰染织厂公私合营前后 泰州第一织布厂(783)
- 新老华泰之一瞥 泰州纺织厂(791)
- 一枝独秀 维扬飘香 扬州谢馥春日用化工厂(797)
- 奔驰在社会主义改造的道路上 扬州汽车分公司(804)
- 扬州市酱业公私合营始末 扬州市商业局(812)
- 老店新生 富春常春 扬州市饮食服务公司(819)

连云港市

- 连云港市资本主义工商业的社会主义改造概况 (829)
- 百里盐场获新生 江苏省淮北盐务管理局(840)
- 锦屏磷矿公私合营前后 连云港市锦屏磷矿(847)
- 支持私商发展、创建公私合营陇东火柴厂
- 连云港市陇东火柴厂(852)
- 张荣山在江苏省工商业联合会第一届执行委员会
- 第二次(扩大)会议上的发言 1956年1月14日 (856)

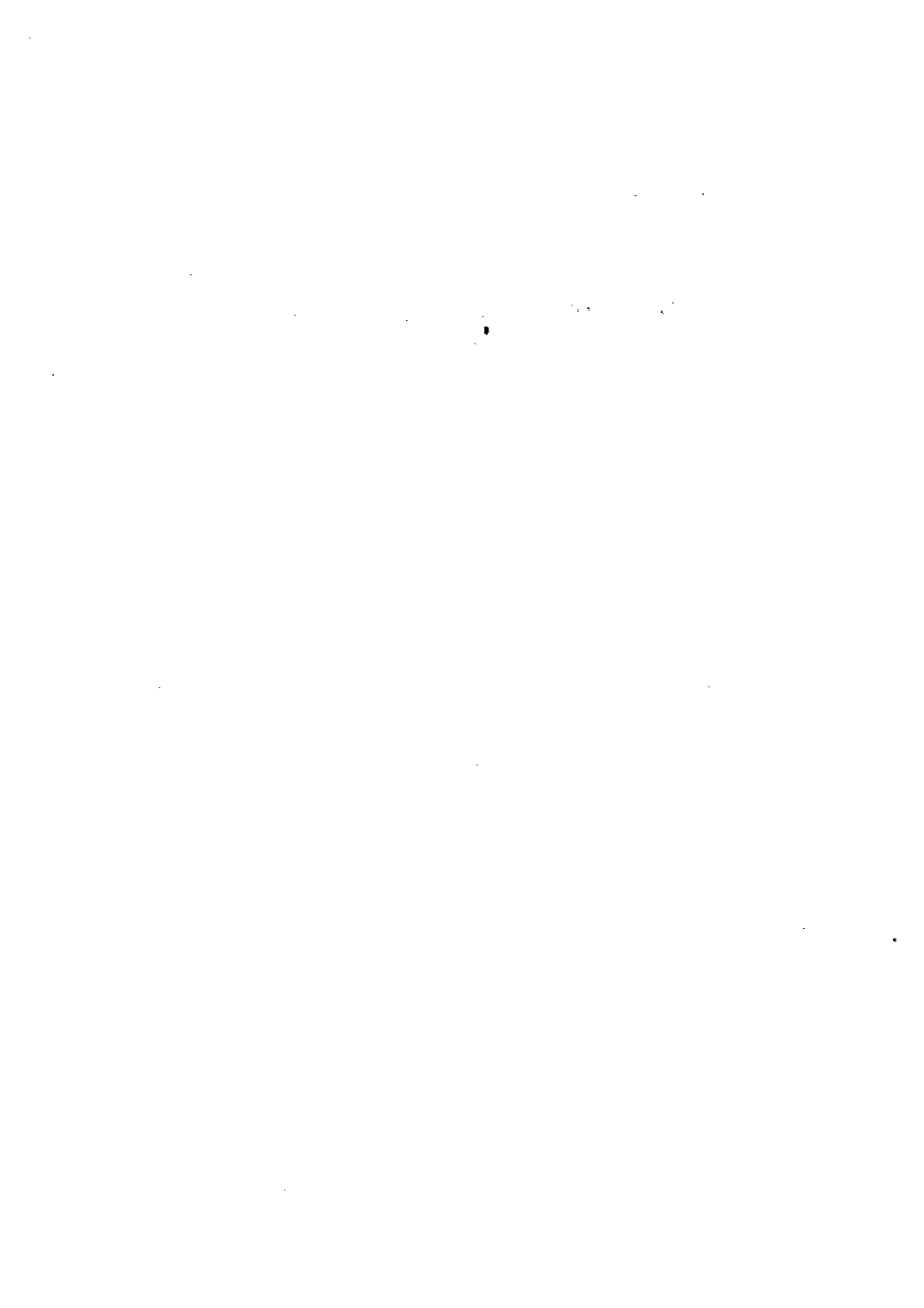
淮 阴 市

- 淮阴市资本主义工商业的社会主义改造概况 (863)
复兴隆、荣昌两锅厂的社会主义改造 淮阴市编写组(879)

盐 城 市

- 盐城市资本主义工商业的社会主义改造概况 (891)
从政府代管到公私合营
——淮南纱厂的社会主义改造 淮南纱厂(905)
百年药店获新生
——盐城新兴场姚大生药店的社会主义改造
..... 盐城市医药公司(914)

典型专题材料



无 锡 市

无锡市资本主义工 商业的社会主义改造资料

顾 问：杨 增 宋华南 雷焕文 张锦堂
主 编：顾耀祥 杨玉伦
编 辑：华寿生 单浩滨 孙家铭 万晓梅 周农耕
张寿铨 张有道 俞维俭 陈志敏

无锡市资本主义工商业的社会主义改造概况

无锡在解放前工商业就比较发达，是全国“四大米市”之一，素有“小上海”之称。建国后，经过对资本主义工商业的社会主义改造，无锡市的工商业有了新的发展。党的十一届三中全会以来，改革开放使无锡工商业出现了更加繁荣、更加兴旺发达的景象。无锡已被列为全国 15 个经济中心城市之一。1989 年人均国民收入已提前达到 1000 美元的小康水平，在国内生产总值超百亿元的 25 个城市中名列第 14 位。

一、解放前资本主义工商业的状况

(一) 民族工业的产生和工商业的发展

1895 年邑人杨宗濂（候补三品京堂）、杨宗瀚（三品顶戴总办台湾商务、洋务）兄弟，回锡集资白银 24 万两，创办业勤纱厂，开创了无锡的民族工业。

从 1902 年到 1911 年无锡已先后创办了面粉、纺织、油、米加工工厂 16 家，原始资本为 139.4 万银元。到 1922 年上述行业的工厂已有 35 家，原始资本 886 万银元。资本较雄厚的有杨氏兄弟的业勤、广勤纱厂，荣氏（宗敬、德生）兄弟和荣瑞馨的茂新面粉厂和振新、申新纱厂，周舜卿的裕昌丝厂；薛南溟、薛寿萱父子的永泰丝厂，唐保谦、蔡絨三的九丰面粉厂、庆丰纱厂和唐毓廷、程敬堂的丽新布厂、丽华布厂。他们的资本占无锡工业资本的 84%。

第一次世界大战后到 1933 年前，无锡的民族工业增加到 323 家，原始资本 1841.3 万银元。这期间主要是缫丝业和机器

业获得了较大发展。1934年以后，民族工业发展缓慢，食品工业还有所衰退。

商业在1902—1933年期间亦得到了相应的发展。由于无锡地处京杭运河中段，地理环境优越，早在明末清初就成为全国有名的大米集散地。太平天国革命以后，逐渐变成著名的丝乡米市，运河两岸粮行、商店林立，蓉湖庄一带堆栈鳞次栉比。沪宁、津浦铁路的通车更促进了工商业的发展，工厂区附近出现了新的商业区。到1933年已有各类商店2000余家。交通运输业和文艺娱乐业亦有相应的发展。

（二）日军侵略时期工商业的惨重损失

1937年11月，日军侵占无锡，工商业受到严重摧残和掠夺。从三里桥到北大街，从南门吊桥到城中大市桥，以及火车站一带繁华的商业区几乎付之一炬。全市工厂、仓库或烧或毁达80%。日本兴亚院华日联络部次长楠本实隆在《无锡工业实态调查》中承认：“无锡城镇在战火中，烧毁房屋31000余间，损失达2亿元（法币）”。日军侵占无锡后，霸占了劫后仅剩的几家棉纺厂、面粉厂、缫丝厂，对重要物资实行“强化”政策，如“米粮联营社”控制了全部粮食，“棉纱布统制委员会”规定棉纺厂只准开3000以下纱锭，“华中蚕丝公司”规定开设缫丝厂不得超过20台车等等。因此开设的各种小型工厂（场），设备简陋，产品质量低劣。但因物资奇缺，商品仍有一定市场。太平洋战争爆发后，物资严重匮乏，物价如脱缰之马，市场投机成风，出现了粮食、五洋（即香烟、火柴、肥皂、洋烛、火油）等各种投机市场。正当的工商业为了保持实力，亦不得不从事投机活动，企业的命运朝不保夕。

（三）抗日战争胜利后的民族工商业

抗日战争胜利后，国民党政府官员忙于“劫收”，美军剩余物资倾销市场，冲击国货，民族工商业苦不堪言。1946年国民党挑起内战，对解放区实行封锁、禁运，原料短缺，工厂不能正常

生产，市场商品和物资供应紧张，由此而引起恶性循环。投机奸商乘机抢购物资，囤积居奇，哄抬物价，牟取暴利。北门江阴巷成为黄金、银元、纱布、五洋等露天投机交易场所。民族工商业者慨叹“工不如商，商不如囤，囤不如投”。1948年8月19日金圆券出笼，工商业不仅受到折兑金圆券的损失，还受到“戡乱建国队”强行兑换黄金、外币、登记库存物资、勒令“限价”出售的损失，元气大伤。但为适应官僚、政客、土匪流氓、投机商人寻欢作乐服务的行业却日益增多，生意兴隆。市场的畸形发展，呈现了虚假繁荣的景象。

1948年底全市工商业（不包括手工业）约8200余户（其中工厂504户，商店7700多户），虽比抗战前多88%，但实有资本却减少1/3。随着国内形势动荡，币制贬值，原材料紧缺，生产经营困难，一些实力较强的大、中型企业移资上海、香港、台湾和国外，有的囤购黄金、美钞和物资，一些小企业也采取观望态度。故此时的工商业基本上处于停滞状态。

（四）工商界代表人物为无锡解放作出的贡献

无锡解放前夕，工商界的部分代表人物经过中共无锡地下党组织的帮助，主动向党靠拢。1949年春，荣德生、钱孙卿派钱钟汉等去苏北与中共华中工委取得联系，表示接受共产党的领导，愿为解放事业出力。无锡解放时工商界做到了工厂企业不迁厂外逃；工商自卫团枪枝弹药全部上缴给解放军；献军粮10万石、柴草9万担，支援了解放战争。

二、国民经济恢复时期国家对资本主义工商业采取的一些主要政策措施

无锡解放初，全国尚未解放，交通运输受影响，物资交流不畅，农村土改正在进行，农民购买力不旺，加上江苏部分地区受灾，农业歉收，主要依靠农副产品为原料的无锡工业处于停工或半停工状态，失业工人达2万余人。而当时国营经济的力量相对还比较薄弱，为了尽快恢复和发展经济，就需要发挥原有资本主

义工商业的积极作用，同时又限制其消极的一面。为此，中共无锡市委根据中央“统筹兼顾”的原则，从无锡的实际情况出发，对资本主义工商业采取了一系列积极措施。

（一）扶助生产，克服困难

首先敦促资本家开工生产，恢复营业，安定职工生活。发动职工制止资本家擅自关厂歇业、解雇职工。其后又组织工商业者学习《共同纲领》，帮助他们认清形势，爱国守法，积极经营。

政府对有利于国计民生的民族工商业采取了积极扶助的政策，以帮助其克服困难。

一是收购产品。从1949年4月到1950年5月共收购生丝135件，蚕茧12万包，棉纱10.55万件，棉布550万匹；大米850万市斤，面粉12.48万包，豆油32.5万市斤，豆饼164.2万市斤，以及30多个轻工企业7.2万多元（折合现行人民币，下同）的产品等。收购价均高于市场牌价，如缫丝业的生丝，市价为每件合大米50石，国营公司却给以60石。

二是由人民银行发放工商贷款。以折实贷款、订货贷款、出口押汇等形式给企业以中、短期贷款，商业在解放后的第一个年度共获贷款71万元；工业3年累计获得贷款3037万多元，其中棉纺织业占70%左右。

三是以原料换成品或实行委托加工。从1949年5月开始，国营公司从苏北、上海等地调来棉花2万余担给棉纺织业，用以花换纱的办法，帮助该业恢复生产。对缫丝业，国家集资70%，私营企业自筹30%，用以为国家代购、代烘蚕茧，然后将干茧的70%委托私营工厂代缫。其它如面粉业、碾米业，1950年上半年都获得了为国家代磨、代碾军粮的任务。

（二）打击投机活动，抑平市场物价

无锡解放初期，国营企业在全市国民经济中只占3.1%，主要物资还未完全掌握，商品市场仍然控制在资产阶级手里。他们对中国共产党的方针政策还不信任，投机奸商接连在市场上掀起

了抢购、套购、囤积、拒售物资、哄抬物价的投机活动。市军管会运用行政、经济和法律的手段，狠狠打击投机奸商，捍卫新生的人民政权和人民的利益。

1. 依靠群众打击银元投机。自无锡解放起到5月下旬，党和政府忙于接管、建政、支前和恢复生产，无暇顾及市场管理，市场上出现了人民币、金圆券和银元三种货币同时使用的混乱局面。那时上海刚解放，来无锡抢购黄金、银元的人很多，投机奸商乘机掀起了银元投机风，一枚银元从4月22日到5月26日的38天中猛涨了127.51倍。其它物资也纷纷随着猛涨，严重扰乱了市场秩序，影响了人民群众的正常生活。

1949年5月26日无锡市军管会发出布告，严禁各商店企业以银元计价和买卖，勒令银元贩子登记，禁止投机贩卖银元。在全市人民群众的密切配合下，有200余名银元贩子登记，共取缔地下钱庄100余处，勒令56家银楼、34个银摊停业，前后共收缴和兑换银元6万多枚。

2. 3次平抑物价

从1949年5月22日起到12月底的7个月中，投机奸商掀起了3次大的物价波动。第一次从5月22日到6月8日连续18天，米面、油、柴、布5种商品平均上涨399%；第二次从6月24日到7月17日连续24天，平均上涨256.6%；第三次从10月10日到11月25日连续45天，平均上涨507.8%。

市军管会和市政府首先取缔了江阴巷的露天投机市场，成立了粮、面、油、纱布等四大市场，全市各行业归口入场，由国营公司领导，制订了市场管理办法，建立了正常的市场秩序。其次，人民银行及时收回贷款，杜绝透支，暂停新的贷款；税务局催缴欠税、营业税，按时入库，共回笼游资100多万元。第三，建中公司抛售粮食776万多斤，开设特约米店，向职工、教师发售平价米5次，还抛出大批纱布等物资，收回通货25万元，使物价涨势得到了控制。

3. 1950年元旦和春节的开“红盘”斗争

在3次抑平物价以后，粮食业少数资本家并没有服输，还企图进行一番较量。该业同业公会主委赵章吉口出狂言：“建中公司仓库里的存粮不及我隆茂粮行”。1949年12月31日大米收盘价每石（合150斤）为12元。到1950年2月15日（除夕）已涨到27.6元，上涨了1.3倍。一些粮商企图在春节开“红盘”时将每石大米涨到35元。市政府领导劝导他们不要随意涨价，然而赵章吉等执迷不悟，推说春节“红盘”涨价是常年旧规。待到开“红盘”时，国营公司从四川、安徽等地调集1.4万石大米接连抛出，粮商们不惜以高利贷款“吃”进了其中的93.7%，准备待价而沽。但大米价格在国营公司的控制下始终压在25元左右，结果粮商们既赔本又贴息，吃了投机的苦头，一些粮商因此而倒闭。

1950年3月，中央人民政府关于稳定市场和物价、统一国家财政经济的政策以及调整税收、发行公债、控制投放等重大措施的全面贯彻，至此市场价格开始回落。大米、面粉、食油、棉布、木柴等5种商品，3月底比2月底平均下降了21.45%，以后就趋于稳定。

（三）调整公私、工商关系

中共无锡市委从1950年下半年起，针对市场销售疲软，私营企业困难的情况，调整了公私关系。

1. 扩大加工订货。全市从1950~1952年的3年中，加工订货的比重逐年上升（见下表），产值累计34.44亿元（折合理人民币，下同），资本家获取了近6000万元的利润。

加工订货 比重	行业	棉纺	染织	缫丝	面粉	碾米	榨油
		年份					
	1950年	58.7%	49.6%	47%	26.5%	37%	46%
	1952年	79.12%	87.07%	100%	47%	46%	73.17%

2. 调整经营范围和批零差价。花纱布公司撤销了棉布门市部，百货公司让出了小百货批发，土产公司经营品种从200多种减少到56种，粮食公司撤销了特约米、面店146家，这些公司的商品批零差价分别提高到4—7%、11%、10—25%和4.5—6.5%。各国营公司都缩小了批发的起售数。经过调整后，私营商业到1950年7月份营业额比最低的3月份平均增加43%。

3. 调整税收。淘汰了国民党时期的“简化稽征”（即摊派）征税方法，采用了自报公议民主评议的办法，体现了合理负担。盐税税率改为减半征收，营业税一律按率计征，对有利于国计民生的行业税率控制在3%以下；对其它行业分别征收4—6%。货物税从原来的1136种减到358种，其中占货物税40%的棉织品税全部停征。调整后的税收7月份比6月份少收4%，刺激了生产的发展。

在调整公私关系的同时，辅导私营企业成立联营组织，市工商局先后批准了104个联合经营组织。他们自筹资金386万多元（其中工业占81.5%）。其形式大体可分为联合采购、联合推销、产销联营、产供销联营等4种。这些机构的成立便于集中经营管理，统一使用资金，减少同业竞争，同时，使劳资关系、公私关系都有了一定程度的改善。

经过全国财经统一和调整公私关系，工商业生产经营逐步好转，城乡物资交流活跃，市场上出现了欣欣向荣的繁荣景象，社

会商品流转总额 1951 年比 1949 年上升 34.26%，同期工业总产值上升 58.31%。

(四) 开展五反运动

在恢复国民经济的过程中，无锡的工商界在献粮、救灾、捐献飞机（全市 33 架中，工商界占 27 架）、认购人民胜利折实公债（全市 150 万分中工商界占 130 万分）、缴纳税款等方面作出了贡献。但是，也有一部分工商业资本家在生产经营中出现了偷漏和拖欠国家税款、盗窃国家资财、偷工减料、以次充好、行贿干部等违法行为。无锡市于 1952 年 1 月根据中央统一部署，开展了五反运动。为此，市人民政府建立了 20 个指挥所，对运动实行分业领导。共有 12929 户参加五反运动，其中工业 446 户，占 3.4%；商业（包括小业主）7536 户，占 58.3%；手工业 4947 户，占 38.3%。经过广泛深入的宣传发动，广大工人、店员纷纷揭发资本家的五毒行为，全市共收到揭发检举材料 4 万余件。运动期间，市政府召开了 4 次宽严大会。1 月 20 日全市召开大会，逮捕了对抗运动的隆茂复粮行老板赵章吉；宽大处理了积极坦白的资本家。在这种形势下，资本家纷纷坦白交待了五毒行为，坦白的违法金额为 3468.74 万元，占资金总数的 40%。根据“斗争从严、处理从宽”和“工业从宽、商业从严，正当商业从宽、投机商业从严”的精神，对 12929 户工商户作了定性处理，其中：守法户 3659 户，占 28.3%；基本守法户 7137 户，占 55.2%；半守法半违法户 1862 户，占 14.4%；严重违法户 206 户，占 1.59%；完全违法户 65 户，占 0.51%。在退财补税方面，根据华东局“退补生产两不误，退补利润两照顾”和“既不多算，又不少算”的指示精神，对小户，凡税收作定期定额处理的一般不予补税；对守法户和基本守法户，凡 1951 年违法不超过 200 元的不要退补（1949 年和 1950 年亦照此办理）。这样全市只剩下 2259 户需要退补，占工商户总数的 17.47%。对这部分工商户，最后核定退补 1844.96 万元，只占他们坦白数的

53.19%（其中工业占 52.6%，商业占 60.08%，手工业占 19.9%），占资金数的 13.34%。在应退补的款项中还有 800 多万元敌逆产暂不作退赔，实际退补只有 1000 万元左右，占 1951 年全市私营工商业 3500 万元利润的 1/3 不到，在退补期限上一般允许分 2 年到 3 年退清。

五反以后，无锡市政府遵照中央指示，再次调整了公私关系；在此同时，组织工商企业参加城乡物资交流。从 1952 年 6 月到 1953 年 10 月先后派出近 200 个代表团赴全国各地参加物资交流会，进出成交额达 2767 万元。据 27 个主要商业行业的调查，1953 年上半年与 1952 年同期相比，营业额平均上升 104.13%，市场上又出现了繁荣景象。

三、第一个五年计划期间对资本主义工商业的社会主义改造

从 1953 年起我国进入了国民经济有计划建设的阶段，国家加强了对资本主义工商业的改造措施，尤其是对主要农产品和一些工业品实行了统购统销，从而控制了市场，稳定了物价，切断或削弱了资本主义工业与商业之间、资本主义工商业与农村经济之间的联系，使私营工商业进一步依赖于国营经济，为资本主义工商业的社会主义改造从低级形式向高级形式发展创造了条件。

（一）在工业中有计划地扩展公私合营企业

在 1954 年前，无锡已有一批公私合营企业。其中中华昌丝厂、中丝二厂、广丰面粉厂、利用造纸厂等 4 家是经过清理官僚资本和敌逆产后宣布公私合营的。另外无锡开源机器厂、锡澄汽车公司在 1952 年五反运动以后，由于经营困难、负债过多，由资本家提出申请，经政府批准后实行了公私合营。这 6 家合营企业的总产值到 1953 年底只占全市工业总产值的 3.31%，但在经营管理、产量、质量水平和创利等方面，都有明显的进步，对私营企业起到了榜样作用。

1954 年中共无锡市委根据中央关于扩展公私合营工作会议的精神，制订规划，决定有步骤地推进公私合营工作。

第一步，对一些大、中型企业，按照“需要、可能和自愿”的原则，分批逐个合营。这一年，先后分3批共13家企业实行了公私合营：第一批（1954年8月1日）是申新第三纺织厂、天元麻毛棉纺织厂、茂新第一、二面粉厂和兴业布厂；第二批（11月29日）是庆丰、振新纺织厂、丽新纺织印染厂、永泰、美新缫丝厂和维新漂染厂；第三批（12月）是协新毛纺厂和廣裕布厂。这批企业的产值占私营工业总产值的53.3%，占全市工业总产值的45.19%。

第二步，选择一些行业，根据不同情况，采用不同形式，进行全行业公私合营的试点，大体采用了三种形式：

1. 先私私合并，后公私合营。1955年春，市委首先在缫丝业进行了如何对中小型企业，特别是落后亏损企业进行全行业改造的试点。按照“地区相近，好坏搭配”、“先私私合并，后公私合营”的方案，先将22家私营厂合并成8家。在合并中统一调配人力、物力和财力，进行清产核资、调整布局、整顿管理、改造技术等工作，在此基础上全面进行公私合营。

2. 先组织私私联营，后实行公私合营。机器翻砂业原来大部分是家庭作坊式的小工厂。1950年下半年起为了使他们便于接受国家的加工订货，同时也便于政府对他们的管理，根据自愿的原则将其组织为7个联营处。1955年底，市政府以联营处为单位，批准其实行公私合营，并以此为基础，改组成6家大型机械厂。

3. 以大带小，以先进带落后，实行全行业公私合营。1955年底，市政府批准4家小型纱厂公私合营，进行清产核资后，即并入申新、丽新和庆丰纺织厂，资本家的工作安排及定股均归并入厂统一处理。以后榨油、丝吐、冶坊等6个行业都按照棉纺织业的形式实行了全行业公私合营。

企业公私合营以后，在公方厂长的领导下，都建立了工厂民主管理委员会，实行了有工人代表参加的民主管理制度，对旧企

业都按社会主义的管理原则，进行了改革改造，从而使产品的产量、质量、经济效益都有不同程度的提高，各厂利润平均增加20%左右，安全生产和劳动保护等方面也大有改善。到1955年底，全市公私合营企业的总产值已占全市工业总产值的53.12%。

（二）对私营商业的改造

1. 对私营批发商的改造。解放后无锡对私营批发商采取了逐步紧缩的方针，使它的批发销售总额从1950年的51.64%降到1952年的22.31%。自1953年下半年起，国家加强了对它们的限制，特别是对经营粮、棉（棉花、棉布）、油等行业实行了替代方针，私营批发商的货源逐渐断绝，私营批发商失掉了继续存在的条件，出路只有转业。有一批私营批发商先行自找门路转入了工业或零售商业。对尚未转业的，政府有领导地辅导其转业，具体的做法为：（1）凡货源由国营公司控制、企业有资金的，辅导其转业，没有资金的可以闭歇，职工由国家“包下来”；（2）部分货源在国营公司尚未掌握或短时间内不能替代的，允许其经营；（3）对既无资金又无法转业的，其资本家经过学习后，由国家统一安排就业。经过改造，到1955年底私营批发商的营业额只占全市批发销售总额的2.5%。

2. 对私营零售商的改造。1953年国家对于粮食和煤炭实行统购统销后，市政府对粮店和煤球店实行了经销。1954年7月中央《关于加强市场管理和改造私营商业的指示》下达后，无锡市首先在私营布绸业试点，于9月实行了经、代销，当月营业额就比8月份上升67.29%。1955年2月开始，百货、新药、南北货、茶叶等14个行业、600余户私营零售商与国营公司签订了购销业务合同。至1955年底，国家资本主义商业的零售总额从1953年的0.27%上升到26.33%。1955年12月布绸、百货、南北货、茶叶4个行业批准实行了全行业公私合营。

(三) 社会主义改造高潮及其政策措施

1956年1月16日至19日无锡市工商业掀起了接受社会主义改造的高潮，1月20日召开了无锡市各界庆祝社会主义改造胜利大会。高潮中被批准公私合营的，有工业789户，商业8032户，交通运输业368户，手工业298户。根据国务院《关于目前私营工商业和手工业社会主义改造中若干事项的决定》精神，在搞好生产经营的前提下，做了以下几项主要工作：

1. 清产核资。主要采取由资方自点、自估、自报，职工协助监督，同业评议，经行业合营工作委员会协商后报市政府核定批准的方法。根据中央一系列指示的精神，贯彻了“实事求是，公平合理”的原则和“从宽处理”、“尽量了结”的方针，对核资中的债权、债务处理情况是：(1) 全市共有111户资不抵债，倒挂资金44万余元，经过“宽”、“了”，保留私股18.5万余元，做到没有一户反资本。(2) 清理了宕帐共13.6万余元，其中免掉了12万多元。(3) 对公负债免掉了五反退补35万余元、欠税2.4万多元、银行罚息及其它款项8.7万余元。全市最后核定私股资金1329.88万元，加上老合营企业8325.07万元，共计9654.95万元。

2. 落实“四马分肥”政策和执行定息制度

1956年8月起按照中央“定息5厘”的规定发放了上半年定息。同时，按照“四马分肥”的原则，对全市在1953年、1954年、1955年有盈余的企业进行了盈余分配，全市私方所得红利为368万余元，占盈利总数的15.48%。

1958年后，中央对资本家宣布了“五不变政策”（即定息、高薪、学衔、职位、改造不变）。中共无锡市委、市人委接连发出了《关于资方从业人员安排后的工资支付办法》、《关于私方人员的疾病医疗和病假期间的工资待遇问题的意见》等文件。

3. 工业经济改组和商业网点调整

高潮后，遵照国务院有关经济改组的指示，无锡市对有些过

于分散，不利于生产经营的行业、单位进行了撤、并、停、转。如机器、碾米行业原来分别有 22 个和 4 个单位，撤并后分别成立了 6 个大型企业和 7 个基点厂。改组工作于 1956 年 10 月底基本结束。企业改组后，很快就发挥出较好的效益。根据统计，1956 年全市工业总产值为 52698 万元，比 1955 年增长 26.74%，是解放以来发展最快的一年。其中又以国家资本主义经济增长更快，为 65.10%。

商业方面，通过建立专业公司的形式归口管理、调整网点。开始时，从便于管理出发，并得太多了，后来根据中央提出的“大部不动，小部调整”的方针，逐步进行了纠正，到 1956 年底全市调整商业网点基本结束。调整后的商业网点，布局较合理，增加了花色品种，扩大了供应，改善了服务态度，零售额上升。到 1956 年底，全市社会商品零售总额达到 12872.9 万元，比 1955 年增长 16.35%，完成年度计划的 110.39%。

4. 对资方人员的工作安排。根据中央“把原来企业中的一切在职私方人员包下来”的方针和“量才使用，辅以必要照顾”的原则，对全市 3539 个资方人员（包括从业人员）作了适当的安排，其中担任正、副科长以上职务的有 881 人。对于年老体弱而又有一定代表性的资方人员，安排到本企业或本行业的董事会，工资照发。1956 年下半年安排政治上有代表性、又具有一定技术专长和实际工作能力的资方人员 2 人担任副市长，1 人担任副区长，6 人担任正、副局长，还有一部分资方人员，分别担任公司正、副经理和正、副科长。

政治安排也有了扩大。市人民代表大会代表，第一届时有 26 名，到 1956 年 12 月第二届时扩大到 34 名，增加 76.47%。政府委员占委员总数的 1/5 强。市政协委员第一届第一次会议时安排 23 名，至 1956 年 6 月一届三次会议时又增加 21 名，接近原安排数的 1 倍。

5. 建立公私合作共事制度和组织资方人员进行政治理论学

习

为了搞好公私合作共事，市委书记包厚昌深入基层调查研究，召开公私双方代表座谈会，听取意见。1956年10月30日市委批转了市委统战部《关于要求公私合营企业党委定期召开公私双方座谈会的意见》；同年11月10日贯彻了中共中央《关于合营企业、专业公司私方人员阅读文件参加会议的指示》。1957年7月18日又贯彻了江苏省政府《关于试行公私合营企业公私共事关系几项试行办法的指示》，经过一系列的措施，无锡市公私合营企业中的合作共事关系得到正常发展。

为了改造资产阶级分子的世界观，按照“三自教育”的方针，市政协和市工商联成立了工商界业余政治学校。1956年下半年市工商联创办了工商界政治学校，定期组织资方人员脱产学习政治理论。同时市政协制订了《关于1956—1957年组织各界民主人士和工商业者进行政治理论学习规划》，大部分资方人员在业余时间参加了学习。1957年2月市政协为了加强对工商界学习的领导，专门成立了第二学习办公室。到1956年底工商界参加各种形式学习的达1万余人次。资方人员通过学习，取得了一定的收获，绝大部分人提高了认识，其中有一部分人成为工商界自我改造的积极分子。根据市工商联的统计，全市资本家及从业人员有82.65%参加了社会主义劳动竞赛，其中被评为先进生产（工作）者和获得各种奖励的共1300多人（次）。

在20多年后，1980年2月，中共无锡市委统战部、无锡市人民政府人事局、劳动局和市总工会联合发文，按照中央指示，通知各工厂、企业单位，可以吸收原工商业者参加工会。同年7月，中共无锡市委根据中共中央指示，将高潮中参加国营、公私合营企业被错划为资产阶级工商业者的1773名小手工业者和小商、小贩改正为劳动者成份。

（执笔：华寿生）

荣氏在无锡企业的社会主义改造

无锡编篡组

无锡是中国近代著名实业家荣宗敬、荣德生兄弟资本集团的发源地。解放以后他们在无锡的企业均进行了社会主义改造，并取得了可喜的变化。

一、无锡荣氏企业的创建及发展

荣氏昆仲先在上海、无锡两地开设广生钱庄，1900年与朱仲甫等在无锡合资3900银元筹建保兴面粉厂，配有法国石磨4套，这就是无锡传闻中“四部磨子起家”的来源。因面粉销路不好，1903年7月朱仲甫退股，荣氏将该厂改组为茂新面粉厂，更新设备，创绿兵船名牌面粉。自辛亥革命到第一次世界大战期间，荣氏利用绿兵船名牌在上海、汉口创办了福新8个厂，无锡茂新发展到3个厂，济南又办了茂新四厂，并成立了茂新、福新面粉总公司。

1905年荣氏兄弟与荣瑞馨等合资27万余元，在无锡开设振新纺织厂，这是荣氏兄弟涉足棉纺织业的第一个企业。10年后因经营意见分歧，荣氏兄弟被挤出振新，决定自办纱厂，先后在上海、无锡、汉口开设申新9个厂，成立了申新纺织公司。无锡申新第三纺织厂（简称申三）筹办于1919年。

抗日战争开始，荣氏在锡企业受到严重破坏。1937年10月茂新第一面粉厂（简称茂一）和申三的新仁堆栈、棉纱仓库、轧花厂、布厂、摇纱间全部被日机炸毁。沦陷后茂新第二面粉厂（简称茂二）被日军占作军马医院，小麦、面粉等物资被抢一空，以后各厂又被日军侵占。申三1943年6月才归还，但因破坏严重，无法恢复生产，茂二直到抗战胜利后才归还。

抗战结束后，荣氏辛苦经营，力图恢复旧业，但一连串的变故却接踵而至。1946年4月荣德生遭绑票，损失达60万美元。1948年9月，荣鸿元被国民党政府逮捕，勒索去财物50万美元。1949年6月上海解放前夕，因所谓“代办购麦制粉”案（即“军粉霉烂”案），荣毅仁遭国民党上海地方法院“控告”，被敲去万余美元。特别是1948年国民党政府发布《财政经济紧急处分法》，发行金圆券，更给荣氏企业带来严重的打击。经此一系列挫折，荣氏集团元气大伤，再也未能恢复到抗战前的水平。

在这一时期，荣德生在无锡除了着手恢复申三和茂新的生产外，曾着力兴办了三项事业，但并未能达到其预期的目标。

其一，创建天元麻毛棉纺织厂。荣德生力图将天元办成包括纺织、缫丝、面粉、造纸、水泥及机械等厂在内的集团企业。麻纺厂是他的第一步。1945年投资5000万元（法币），到1947年8月因货币贬值，资金追加到200亿元（法币），1948年4月开工。到解放前夕，生产一直处于不正常状态。

其二，兴建开源机器厂（详见本册第9篇）。

其三，创办江南大学，目的是专门培养棉纺、面粉、食品、机械等专业人才，但尚属草创时期。

从1947年起，随着国民党统治区经济的日益恶化和解放战争的发展，沪锡一带的工商界出现了一股迁厂逃资势头。荣德生对国民党已不抱希望，但对共产党的政策又不很了解。此时，中共地下党通过各种渠道向他宣传党的保护民族工商业的政策，动员他不搬迁，不抽资，坚持留锡等待解放。他接受共产党的建议，并和无锡县商会会长钱孙卿于1949年2月派钱钟汉等赴苏北解放区直接与中共华中工委领导陈丕显、管文蔚等取得联系。通过这些工作，荣德生坚定了留锡的决心，他在《人报》公开表明，“不论时局如何变化，决不离锡”。1948年底，荣德生在上海闻悉申三正将2万纱锭装箱转运台湾，立即赶到无锡严加申斥，制止了拆运。1949年1月和2月，荣德生主持的总管理处还先

后决定将已运到台湾的 27 箱 54 只马达重新装回上海。临解放前，为打消社会上对他的种种谣传，他特意坐着包车在无锡城内转一圈，以稳定无锡工商界的人心。由于他的努力，在他所主管的企业范围内，减少了迁厂的损失。

无锡解放前，荣氏在锡企业的基本情况如下表：(见下表)

二、国民经济恢复时期政府对荣氏企业的扶助及改造

无锡解放后，荣德生在 1949 年 9 月当选为全国政协委员，同年被任命为华东军政委员会委员，1950 年 12 月经政务院任命为苏南人民行政公署副主任，直至 1952 年 7 月 29 日在锡病逝。荣德生在解放后短短的 3 年中，拥护中国共产党的领导，积极响应党的各项号召。1950 年他带头认购人民政府发行的人民胜利折实公债 15 万分（企业 13 万分、个人 2 万分），占全市 150 万分的 1/10，对推动工商界的认购起了很大作用。抗美援朝运动中，在荣的支持下，经过劳资双方共同努力，荣氏的 5 家企业共捐献飞机 6 架，占全市工商界捐献任务 27 架的将近 1/5 强。当时荣氏企业的生产、经营正处于困难境地。

申三在业务报告中说：“本公司……截至解放之日，共欠客户棉纱达 3649 件，其中欠国民党政府银行 2326.15 件，加以解放前南运棉布迄无交代，因此在此时期中，原料缺乏，资金短绌……种种困难，挟以俱来。”

天元厂到 1949 年底负债达 71 万元（折合现人民币，下同），甚至职工的伙食也“朝筹暮措”。1950 年春，厂方有人认为“开厂不如卖厂”，擅自决定将全部机器设备拆迁新乡市（实际是卖厂）。荣德生知道后，加以拒绝。最后由市人民法院调解，由企业赔款 20 万元了结，更使企业雪上加霜。

茂新面粉公司至 1949 年 8 月底止，共欠客户栈单各号面粉 161947 包，欠银行 1535 万余元，从 1949 年至 1950 年共亏蚀面粉 25 万包之多。

开源机器厂也因流动资金枯竭，无法正常生产。

无锡荣氏在锡企业创办时的基本情况

项目 单位	开工年月	资本额	设备		经理	厂长	职工数	备注
			原有数	利用数				
茂新一厂	1902.2	1904年 规银6万两	10"×60" 钢磨8座 10"×40" 钢磨22座	开工全动 开工全动	荣毅仁	秦芹生 肖宗汉	130	
茂新二厂	1918.5	买进价16 万银元	10"×40" 钢磨24座	开工全动	荣毅仁	李昌弟 过康先	238	1918年前租赁 期不算
中新三厂	1922.2	210万元 (银元)	纱锭97296枚 布机740台	64000枚 400台	荣一心 唐熊源	郑翔德 谈家棊	4750	
天元麻纺厂	1948.4	200亿元 (法币)	纱锭10092枚 麻锭2440枚 织机70台	7500枚 800枚 31台	荣德生 荣研仁		606	该厂不设厂长,由 正、副总工程师 杨同德、李石安 掌管全厂生产
开源机器厂	1948.12	100万元 (美元)	各种机床 105台	开工全动	荣德生 荣尔仁	周惠久	175	它的前身是公 益铁工厂

对此，市人民政府采取了扶助措施。

1. 劳资协商，共渡难关

解放初，申三曾发生过“八升米工资事件”，即在工资折合成大米计算时，职工要求每元底薪折合 8 升大米。此事引起中共华东局和苏南区党委领导的高度重视，责成无锡市委直接处理，教育工人要从长远利益出发，切不可干杀鸡取蛋的事。通过劳资协商，最后将每元底薪折算改为 4.84 升。为克服企业困难，荣氏 5 个厂通过劳资协商，实行了减工减薪。申三减少职员工资总数的 50%，工人改为按开工天数发实际工资。各厂还开展了“消灭浪费、清理仓库、提高生产”的劳动竞赛，减轻了企业的困难。

2. 参加联购联营，解决原料、销售、资金困难

解放初，帝国主义对我国实行经济封锁，加上农业歉收，棉花等原料严重缺乏，申三在给市工商局的报告中提到：“厂中存棉已罄，仅赖建中公司借棉维持”。天元库存棉花只敷 6 天之用，麻纺原料仅够 4 天之用。

1949 年 8 月 6 日市工商局支持申三厂长郑翔德的建议，成立无锡市棉纺工业联营处，由郑翔德任经理。全市各棉纺厂及国营苏南建中公司先后 2 次投资棉纱（20^S）共 434 件，其中申三、天元共 120 件，占投资总数的 27.65%。联营处成立后，苏南建中公司在 1949 年 2 次分别以原棉 590 市斤和 538 市斤（实耗 420 市斤）交换 20 支棉纱一件的优惠条件签订了换纱合约，还允许先拿棉后缴纱，申三、天元各分配到原棉 3150 担和 806 担，分别赚得原棉 938 担和 237 担。

11 月初新棉登场至 1950 年 3 月 1 日止，联营处按申三投资 24.43%、天元投资 3.23% 的比例分配给两厂原棉 3485.9 担和 443.68 担，使生产得以继续维持。到 1950 年 2 月底，申三和天元的纱锭运转率已分别达到 81% 和 97%，月底存棉申三 1.28 万担，天元 691 担；存纱分别为 336 件和 14 件。

为帮助解决资金周转的困难，苏南建中公司还分 2 次收购申

三“好做”纱 80 件，天元“熊猫”纱 20 件，接着又收购申三棉布 1000 余匹。

茂新从 1949 年 5 月至 12 月共生产面粉 210 余万包，其中市场销售 51.47 余万包；代市财政局加工 45.7 万包；工商界献军粮，以粉抵米销售 10 万包；尚余 103.56 万包，均由政府收购，使之得以维持。

3. 接受国营公司加工订货

1950 年 3 月，全国财经统一。荣毅仁叮嘱无锡申、茂新各厂要接受国营经济领导，做好加工订货工作。同年 3 月，天元厂在全行业中首先接受代纺；申三从 1951 年起已基本上为国营公司加工，到 1951 年 1 月 4 日中央作出《关于统购棉纱的决定》后，两厂代国家加工的部分占了主导地位。

茂新面粉公司从 1950 年起在全行业中第一个接受加工任务。

开源机器厂从 1950 年四季度起基本上都是为国家进行加工。

荣氏在锡各企业，到 1952 年为止接受国家加工订货与自营的比例如下表：

单位	1950 年(%)		1951 年(%)		1952 年(%)	
	自营	加工	自营	加工	自营	加工
申三	56.96	43.04	7.57	92.43	3.03	96.97
天元	75.00	25.00	10.00	90.00		100.00
茂新	85.00	15.00		100.00		100.00

为使私营企业在加工订货中有利可图，1950 年市花纱布公司进一步提高了工缴费。以乙级纱为例，工缴从 204 个上海折实单位（下同）提高到 213 个；不久又提高为 229 个，使代纺利润不断增加，而花纱布公司当时每件纱却要赔本 50 斤原棉。

加工任务的增加，工缴费的调整，使几家荣氏企业的生产成

本逐步降低，企业利润增加。申三 1950 年 3 月每件纱的成本为 277.08 个折实单位，4 月份为 214.73 个，5 月份为 153.26 个，每件纱可有 50.74 个单位盈余；天元由于产品质量提高，代纺工缴从乙级纱标准提高到甲级纱标准，每件纱的利润从 7 月份的 5.649 个单位，提高到 8 月份的 16.142 个单位。9 月份开三班后，每件纱的成本又有降低，利润增加到 60.766 个单位。

通过加工订货，申三、天元自 1950 年 7 月份起已能获得利润，有了积累资金，扩大了再生产的能力。申三运转纱锭到 1952 年下半年已开足 9 万锭，所开布机增加到 720 台。天元 1 万纱锭已全部开足，麻袋生产也在华东纺管局和银行等单位的支持下，扩充了设备，麻纺锭从 240 锭增加到 960 锭，1951 年全年产麻袋 49 万条，麻线 17 万磅，到 1952 年 9 月即还清了为扩充麻袋生产设备所借的 160 万元贷款。下表^①是五家荣氏企业 1949~1952 年 6 月的盈亏情况：

单位：万元（折合理人民币）

单位	1949 年	1950 年	1951 年	1952 年上半年
申三	-130	+62.28	+128.55	+117.18
天元	-10.94	+21.98	+52.30	+39.76
茂一、二	+2.46	-23.68	-192.15	-282.16
开源	+0.117	+0.626	-17.94	

4. 银行贷款扶助发展生产

为保障申三正常生产，由市工商局、市人民银行、私营行庄

^① 申三 1950 年由于还解放前欠银行的棉纱 2326.15 件，改建和新建织布工场和仓库，建立职工子弟学校等，故实际亏损 82 万元；茂新因加工任务不足，生产能力未充分发挥而亏本；开源亏本是管理不善造成的。

联放处、市花纱布公司、市纺织工会等单位专门组成贷款委员会，以经常研究对该厂的贷款问题及检查该厂改进生产、保证还本付息的措施。从1949年8月起至1950年2月底联营时期，人民银行和私营银行联放处先后以订货、质押等形式贷给该厂38.8万余元；1950年5月市人民银行和联放处为帮助该厂赎回被扣押在上海的2300多担原棉，又贷款22万元。在此同时，支持天元扩充麻纺设备贷款160万元，还配合联放处给予该厂订货、质押贷款9.1万余元。人民银行还对茂新公司以短期贷款或长期押款的形式先后贷给40多万元（到公私合营时尚欠36.4万元）。开源机器厂到1952年10月公私合营时已贷款90万元，将近一半的机器押给了银行。

5. 五反运动及其后企业的变化

五反运动开始，荣氏各企业的代理人思想上毫无准备，茂、福、申新总经理荣毅仁及时向他们指出：五反运动是党中央的既定政策，是不可避免的，要主动交代问题，取得群众的谅解。天元代理人在职工群众的帮助下，很快作了交代，在其带头下，各企业的代理人纷纷向政府坦白交代了本企业的问题。运动后期，按照政策都定为守法户。

五反以后进行了工时改革（二班制改为三班制）。1954年上半年又进行了工资解冻工作。经过一系列民主改革运动，工人群众的积极性得到很大提高，企业生产情况有了明显改观。据统计：申三每件纱的用棉量从1951年的207.51公斤降低到1952年底的198.81公斤；皮辊花每人平均由1.2磅下降到0.7磅左右；布机看台能力从每人2台扩大到8台；棉布正品率平均从原来的69.8%提高到81.2%。天元麻袋日产量从2400只提高到3000只，麻布台产从160码提高到200码；麻布次品率从0.097%降低到0.058%。

三、荣氏在锡企业的公私合营

(一) 开源机器厂的公私合营。1952年6月荣德生、荣毅仁

父子要求政府投资合营。同年 10 月，经国家机械工业部正式批准合营，核定资产总值为 363.16 万元，去掉负债 195.69 万元，实际资产总额为 167.47 万元。国家投资 300 万元，最后确定公股为 82.82%，私股为 17.18%。

（二）申三、天元和茂新的公私合营

申三当时是全省最大的私营纺织厂，天元是省内唯一的麻纺厂。根据国家建设需要，这两家厂被列入江苏省首批公私合营的计划。1954 年 3 月两厂资方代理人在参加了省工商联组织的总路线学习后，表示拥护公私合营，并向荣毅仁作了汇报。荣即亲自来无锡，找市委书记包厚昌、统战部部长杨增、财委主任李铮商谈，除同意申三、天元两厂合营外，要求将另 2 个生产经营比较困难的企业（茂新一、二面粉厂）一起公私合营。无锡市委根据荣的要求，向江苏省委作了汇报，经江苏省委同意，批准荣氏的 4 家企业一起公私合营。

1954 年 2 月和 7 月市委派出工作组，分别进驻这 4 家企业，开展公私合营的各项具体工作。

1. 合营前的组织准备工作

1954 年 7 月 15 日市委决定将原工作组改名为公私合营工作组，着手合营工作。为适应合营后的需要，市委决定申三、天元成立党委，茂新一、二厂成立党总支委员会，领导公私合营工作；接着，召开职工代表大会或职工大会，发动职工订措施，提保证，掀起迎接公私合营的生产热潮；在准备工作就绪后，于 7 月 31 日集体举行公私合营签字仪式，出席仪式的有市委书记、市长、主管局局长，荣毅仁和公私双方代表及职工代表。8 月 1 日各厂分别举行隆重、热烈的庆祝会。

2. 合营后的清产核资、定股工作

市委根据“公平合理、实事求是”的原则，对各企业的清产核资确定了“公方领导，私方负责，职工参加，主管局批准”的方法，通过宣传动员、学习政策、建立机构、调查摸底、全面清

点、制定方案、协商核定等步骤，完成了各企业的清产核资。对一些在清产核资时一时无法处理的资产到 1956 年 9 月，根据“宽”、“了”政策分四种情况作了处理。

第一，各类待处理财产调整后转入合营企业。其中土地、房屋原属茂福申新总公司共有，经过协商，有的以负债相抵，有的作价转入合营企业，计 1878.34 万元；搁置不用的新旧机器，计 2.05 万元；车具计 100 元；各类物料一律按调整价再打三折计算，计 1.06 万元。

第二，对公债权债务的处理。凡欠银行贷款、外汇、未付物资（栈单）等，均由合营企业承担，计 68.58 万元；那些因时间过长，币制贬值，或因债主死亡、企业倒闭而形成的债权债务，一律作坏账处理，计 80.15 万元。

第三，对私债权债务的处理。凡股东垫款，如荣德生、荣毅仁等共投入 19.5 万元，经协商作为向合营企业的投资；有的不属股东垫款、本人又要求归还，则予以归还，计 0.96 万元；有的主动献给国家，则予以接受，计 0.92 万元；至于私人欠款，那些因经济困难确实无法偿还的，免于偿还，计 2.02 万元；有些欠款则扣除股额或以定息抵付。

第四，国外股东的股权处理。申三确定了五种处理意见：一是国内有证件代表者，予以承认，发放股息红利；二是国内有亲属但无证件代表者，原则上保障股东权益，但暂不发放股息、红利；三是国内有亲属、生活困难者，虽无证件，可由亲属申请，经当地机关证明，暂予承认，发给股息红利；四是国内无代表，暂由企业代管；五是有劣迹的股东，亦暂由企业代管。

经过各主管局调整后，各厂确定的公私股权比例如下：

项目	申三		天元		茂新一、二厂	
	金额 (万元)	%	金额 (万元)	%	金额 (万元)	%
股本总额	1696.95	100	409.88	100	165.52	100
其中:公股	313.65	18.48	94.1	22.96	43.74	26.42
私股	1383.3	81.52	295.43	72.08	121.78	73.58
合营股			20.35	4.96		

注: 私股部分, 申三包括并进的大福、万福两厂私股在内。

3. 1954年的盈余分配

私营时期的股息红利, 除申三在 1950 年至 1953 年发放过 214.75 万元外, 其它企业均因亏损没有发放过。合营后于 1954 年 8 月遵照中央关于“四马分肥”的政策精神, 凡有盈余的单位都制订了盈余分配方案, 并经董事会会议通过。其分配原则是: (1) 盈亏总轧无盈余, 就不予分红分息; (2) 须交付所得税及其它税项; (3) 应付对公欠款, 如银行贷款等; (4) 私营时资方购买之公债利息不列入分配, 应为私股所得; (5) 须先扣除职工福利、奖金、公积金。据此, 3 个企业的资方分别分得股息红利为: 申三 68.8 万元, 天元 5.01 万元, 茂新 4.88 万元; 分别占盈余的 15%、17.11% 和 25%。

四、合营后对企业和资产阶级分子的继续改造

(一) 对旧企业的改革改造

1. 推行以作业计划为中心环节的计划管理。各厂在合营后, 都从无到有地开展了计划编制工作, 按照计划进行生产, 稳定了生产秩序, 整顿了原始记录和各种报表, 统一了计算方法。其次, 发动群众编制了产品、劳动工资、财务成本、技术组织措施、供应等六大指标, 建立计划编审小组, 统一平衡全厂计划, 定期召开经济分析会议, 加强对各项指标完成情况的检查。第三, 建立了计划管理秩序和指标分层负责制, 提高了指标的可靠

性。

2. 调整劳动组织，各道工序推行轮班和小组的日历进度计划。开源厂将原来3个工场按生产性质划分成4个车间和2个辅助车间，便利了行政对车间的领导。天元厂从三个方面着手：第一，按作业计划，做到均衡生产，同时逐步加强调度工作，使各道工序的供应脱节现象基本克服，成品入库率由90.71%提高到98%以上，在正常开工的月份里达到99.69%。第二，劳动竞赛与个人的日历进度计划相结合，加强了计划观念，各小组制订了保证措施，保全保养部门也订出了平车揩车日历进度表，保证了生产计划的完成。第三，根据区域管理制的原则，健全责任制度，将各项指标分层下达，计生产组长6项，值班长9项，车间主任13项，工场主任25项，以发挥各级组织的作用。

3. 加强技术管理，贯彻技术责任制。首先，抓住当时生产上的突出问题，加强技术工作。如申新针对细纱断头多，组织了温湿度等5个专业小组，采取技术措施，千锭时断头率从350根降低到200根左右。第二，随着计划生产的加强，编制了技术组织措施计划，并从生产需要出发，贯彻了各项技术责任制，如推行限额领料制度，建立机械预防检修制度和机械检修质量检查制度，建立新产品试制制度、工艺规程卡的编制与贯彻制度、工具设备管理制度等。第三，建立了工程师室和技术监督科，统一全厂生产技术领导。

4. 加强企业的财务成本管理。在编制生产计划的同时，编制了年度和季度的成本、财务计划，按月编制预算，使企业的产品成本做到事先有控制，事后有检查分析。其次，建立了每旬的经济活动分析会议制度和三级编审制，促使职工树立经济核算思想，并推行了限额领料单和用款凭证，用以严格控制；茂新还制定了固定资产区域管理制度，克服过去无人管理的混乱现象。第三，实行了专款专用，将折旧基金、利润与业务资金严格划分，专户储存，对合理使用资金与减少物资积压、加速资金周转起了

一定的作用。

5. 改革组织机构，健全管理组织。合营后各厂合理调整了机构，提拔了一批先进人物，充实到厂部、科室、车间担任领导工作。从生产需要出发，建立了与生产相适应的管理机构。申新在工场还建立了与科室相适应的职能组，初步改变了机构重叠，人浮于事，指挥失灵，车间领导薄弱的状况。

(二) 团结教育改造资产阶级分子

申新、天元、茂新共有资本家及代理人 26 人（包括并进的大福、万福纱厂和工艺机器厂的 10 名）。按照党的“量才使用”政策，特别对几个厂的厂长，市委领导都作了郑重的研究，并征求了荣毅仁的意见，基本上都按照他们的社会地位和原有的职位作了安排。其中，厂长 11 人（申三 5 人，天元、茂一、茂二各 2 人），顾问 2 人（申三、天元各 1 人），董事会秘书 1 人（茂一），科长 4 人（申三），一般干部 8 人（申新 7 人，天元 1 人）。

茂新一、二厂还成立了茂新面粉股份有限公司，公推荣毅仁为经理，项家瑞为副经理。

各厂都建立了董事会。董事长均由荣毅仁担任，公方厂长均任副董事长。有些年老力衰，但又有一定社会地位和声望的资本家都安排在董事会。

在妥善进行人事安排的基础上，各厂都在解决公私双方合作共事问题上作出了很大努力。合营初期，公私双方出现过互不了解、互不适应的情况。私方人员有一种大权旁落之感，普遍反映“企业合营，万事大吉，轻松愉快”，有位资方说：“我们的职务是政府委派的，但也可以随时宣布撤换。”公方人员则认为资本家是改造的对象，不敢与他们接近，怕“丧失立场”；部分干部瞧不起他们，即使属于资方厂长或科长分管的工作也不敢或不愿向他们请示汇报，从而加深了双方的隔阂，产生了所谓“墙”和“沟”的问题。

为处理好合营企业的公私合作共事关系，由市委书记包厚昌带队，到申新蹲点，召开公私双方座谈会，既教育资方要守职尽责，认真改造自己，也教育公方和职工要让私方有职有权，支持和帮助他们做好工作。由于公私双方的共同努力，这几个企业的公私合作共事比较融洽和正常。企业党委和公方厂长做了如下几项工作：

1. 大胆放手，让私方人员真正做到有职有权。申新有位资方代理人担任副厂长后分管后勤，有一次厂长要他带了印鉴代表厂方与医院签订合同，使他很受感动，说：“过去顾虑有职无权，工作上不负责任，实在不对。”

2. 建立定期碰头会制度，对于公私关系和企业生产经营的重大问题，以充分发扬民主，协商解决。

3. 组织资方人员进行经常性的政策业务学习，不断提高思想认识。资方人员多的单位，单独编组学习；有的单位按职务与公方一起编组学习。在学习中强调联系实际，以达到改造思想的目的。

4. 关心资方人员的生活，保障他们的正当利益。申新在盈余分配时，适逢企业资金困难，但还是按时发放。申新有位股东深有感触地说：“资本主义企业只有走公私合营道路才有获得改造的可能。”有位副厂长拿到酬劳金后说：“我很惭愧，在工作上没有贡献，还要拿很多的酬劳金，党的政策真伟大。”

5. 组织资方参加各项社会活动，拓宽他们的思想境界，增强接受改造的自觉性，几位资方副厂长有的是市民建会、工商联的负责人，有的被安排为省、市人民代表，有的为省、市政协委员。

（三）企业合营后的经营变化

合营的第一年（1954），生产经营情况有了明显进步，与合营前的1953年比，申新、天元的利润分别增加3.78%和2.35%；成本以每件20支棉纱为标准降低3.10%和1.29%。开

源合营后的第一年（1953年）就扭亏为盈。茂新虽加工任务不足，但通过提高出粉率、降低能源消耗、节约开支等措施，做到略有盈余。这些，在当时是个大变化，对各同业的公私合营起了促进作用。

从实行公私合营到现在，各企业发生的变化更为巨大。

申新三厂现为国营无锡第一棉纺织厂，是国家二级企业。该厂从80年代起，利用外资，引进技术，新建了纺三和织二车间，改造了原来的纺一、纺二和织布车间，现共有纱锭11.4万余枚，布机1455台。产品中，棉纺发展到纯棉、人棉、涤棉及混纺等4大类，普梳、精梳共60多种，织物有纯棉、涤棉、人棉及混纺等30多种，其中有11种产品被评为国家银质奖和部优、省优。产品远销东、西欧和东南亚等20多个国家和地区。目前，该厂正在向色织、印染、服装等全能纺织企业发展。

天元麻棉纺织厂从改革开放以来，纺锭由原来的1万锭扩大到3万锭，还新建了地毯车间。产品除原来的麻棉纺几个品种外，已发展到麻袋、麻布和麻纱线及纯棉、纯维、精梳棉纱及地毯等。其中双熊猫牌麻袋、麻布荣获国家银质奖，黄麻仿羊毛地毯获省金牛奖，还有各类纱支均获省优质产品称号。产品畅销西欧、中东和东南亚等国家。

茂新面粉厂（一厂、二厂已合并经营）1980年淘汰了陈旧的制粉设备，全部以国产新型制粉设备代替。产品自1987年以来，标准粉和富强粉连续保持部优称号。1990年下半年，经商业部批准又向该厂投资550万元，更新了全套设备，使生产能力又提高到一个新的档次。

（执笔：华寿生）

无锡庆丰纺织厂的发展历程

无锡市第二棉纺织厂

一、在波折中崛起

无锡庆丰纺织厂是唐保谦和蔡缄三合资经营的第二个工厂。唐保谦是无锡东北乡严家桥大财主唐子良之子，蔡缄三出身于书香门第。他们都受“实业救国”的思想影响，先从商，进而兴办实业。1904年唐保谦继承父亲和蔡缄三合资经营的永源生米行，连年获利，至1910年他们合作创办了第一个工厂——无锡九丰面粉厂。不久，第一次世界大战爆发，市场粉价暴涨，5年间，九丰面粉厂获利70万银元。

1920年3月，蔡缄三、唐保谦、薛南溟、孙鹤卿、唐纪云（保谦的六弟）发起筹建庆丰纱厂。唐、蔡投资40万银元，另招股40万银元，成立了无锡庆丰纺织股份有限公司董事会，推举薛南溟为董事长，唐保谦任总经理，蔡缄三任协理，唐纪云任总管，唐肇农（唐保谦的长子）任总稽查。决定以双鱼、牧童为商标。1922年7月10日，庆丰纱厂正式开工生产，开纱锭14800枚，布机250台，分日夜两班。由于产品精良，业务逐渐扩大。

1923年7月，唐保谦的三儿子唐星海在美国麻省理工学院获前纺硕士和纺织企业管理硕士，回国后接任总稽查，旋升副总管兼纺织工程师。他深感旧的管理制度落后，专业人员不足，遂进言父亲，要求改革，并先后聘请了纺织工程师骆仰止、电气工程师范谷泉以及钱钟伟、薛桂伦等技术人员多人。以后，唐星海为了培养管理和技术人员，于1930年9月创办了无锡庆丰纺织养成所，招收高中毕业生为学员，到抗战前，先后开办了5期。

同时，还举办了养成工训练班，招收农村中的女工和童工。这为唐星海推行“泰罗制”管理方法奠定了基础。不久，唐星海接任庆丰纺织厂厂长，改革了管理体制，大量任用第一、二届养成所学员和聘任工程技术人员。1932年庆丰纺织厂的双鱼纱被同业定为无锡的标准纱。1933年新建的第二工场全部投产，共耗资4.89万银元，有纱锭32000枚，布机420台。至此全厂共有纱锭64768枚，占全无锡7家大纱厂总纱锭248174枚的1/4。

1935年，庆丰纺织厂又增添了漂染工场，改名为无锡庆丰纺织漂染股份有限公司（仍简称庆丰纺织厂）。到1937年，固定资产已达570余万元（法币）。1936年12月唐保谦去世，唐星海接任庆丰纱厂总经理。翌年，协理蔡緘三也在沪逝世。

1937年七七事变后，庆丰总公司由锡迁沪，唐星海将九丰面粉厂、庆丰纺织厂的流动资金及第二工场部分机件转移上海。10月，日机轰炸无锡，庆丰厂漂染工场全毁，第一、第二工场损毁房屋、机器设备达1/3，损失时值约500万元（法币）。无锡沦陷后，庆丰厂被日军占为兵营。1938年5月，归日商大康纱厂经营，改名为大日本纺织株式会社大康纱厂无锡工场庆丰纱厂。1939年1月，日商致函唐星海要求联合经营，唐星海婉言拒绝，并加紧在沪建办保丰纱厂（以后称庆丰二厂），于1939年4月开工生产，但在英美对日宣战后，该厂仍被日军军管。

1943年日伪政府发还庆丰纺织厂，唐星海接办后，一面进行整修，一面以董事会名义拆去4000纱锭和配套设备，与建安实业公司合伙在常熟开办家庭纱厂和永丰纱厂。1944年庆丰纺织厂复工生产，其规模已不如战前。

抗战胜利后，董事会通过了唐星海的复兴计划，企业迎来了短暂的“黄金时代”。至1947年，除漂染工场未重建外，纺织生产规模已超过战前。但好景不长，国民党政府采取了调查存棉、限制纱价、管理外汇、以低价强行收购用进口原料纺制的棉纱等搜刮措施，接着又要求工商界配合“经济戡乱”政策，对棉花实行

“统购统销”、“代纺代织”，使经营更为困难。唐星海和同业代表曾去南京请愿无着，却摊派到“黄金建设公债”20.5万美元，被迫将产品低价出售抵充。1948年8月，国民党政府发行金圆券，执行限价政策，庆丰纱厂的存纱、存布也全部按限价出售。11月限价被冲破，币值狂跌，庆丰纺织厂又亏蚀好多。此时，唐星海已感国民党政权日暮途穷，提出“放弃无锡，保住上海，发展国外”的方针，去香港开办了南海纱厂。

二、在扶助下恢复

1949年4月23日，无锡解放。庆丰总公司委派范谷泉主持无锡庆丰纺织厂厂务。

5月，中共无锡庆丰纺织厂支部委员会成立，胡惠芬任支部书记。8月4日，在驻厂工作组、市纺织工会和厂党支部领导下，成立了无锡市庆丰纺织厂工会筹备委员会。1950年2月4日，庆丰纺织厂工会正式成立，秦景富任工会主席。9月，成立了中国新民主主义青年团无锡市庆丰纺织厂支部，韦雪珠任书记。党支部及工团组织一建立，即配合驻厂军代表、市委工作组把恢复生产作为首要工作。一方面通过劳资座谈会等形式积极做好资方工作，帮助他们努力恢复生产，搞好经营，另一方面对全厂职工进行形势前途教育，树立国家主人翁观念，并提出了“厉行节约、增加生产、团结资方、克服困难”的口号，广大职工自觉同意延期发放工资，并同意只发一半现钞、另一半以米抵充。在劳资双方共同努力下，工厂很快恢复了生产。

从1950年初开始，庆丰厂在市委、市人民政府领导下，开展了民主改革运动。

1950年10月1日宣布废除搜身制。职工群众说：“废除搜身制，决不仅仅是为了进出的便利，而是体现了我们工人真正翻身当家作了主人。”在此期间，党中央发出了抗美援朝的伟大号召，庆丰厂职工热烈响应，制订了“抗美援朝，保家卫国”十大爱国行动纲领，全厂共捐献子弹款119元（折合现人民币，下同），慰

劳烈军属 99.81 元、救济朝鲜难民衣服 525 套和现金 5496.1 元，还有 31 名青年职工参加志愿军和进入军事干校。

1951 年 11 月废除了工头、拿摩温管理制。同时，大张旗鼓地开展了镇压反革命运动。广大职工感受到了强烈的翻身感、解放感，劳动热情普遍高涨。如后纺保全师傅王寿宝主动和车间技术员一起在细纱机上加装了混合过桥牙，简化了纺纱过程，减了 3 台粗纱机，节省了大量的人力、电力和机物料。

根据市人民政府的决定，1950 年 7 月，庆丰纺织厂工会经过 3 次劳资座谈会，制订了《庆丰纺织厂劳资协商会议组织条例草案》，至 1951 年 10 月 27 日正式召开第一次劳资协商会议，劳方代表为余贤延、陶尧景、张骥、张文奇、韦雪珠；资方代表为范谷泉、陶心华、王颤延、祝颂糜等。会上确定每两周召开一次会议，执行主席由双方首席代表轮流担任。在第一次劳资协商会上，劳方代表提出了增加资金，以及发动职工勤俭节约，搞好生产，共渡难关等问题，并签订了爱国增产捐献合同，完成了增产指标及抗美援朝捐献 2 架飞机的任务。

自 1950 年至 1954 年，经历次劳资座谈会或劳资协商会议，先后解决了企业生产、职工生活等方面的许多重大问题：（1）为所有机器加装了防护栏、防护罩，在车间四周搭起了遮阳棚，改善了劳动条件；（2）为全厂职工实行了劳动保险；（3）建立了肺病隔离食堂、孕妇食堂与孕妇浴室；（4）开办了职工业余学校和技术培训班，推行速成识字法教育，使 50% 的职工摘掉文盲帽子；（5）建立了图书馆，成立了工厂俱乐部等福利设施；（6）促使资本家先后从香港运回柴油 2000 吨，原棉 2000 担，港币 30 万元，等等。在劳资协商过程中，亦有双方意见不一时，如在雇佣临时工问题上，资方未执行市人民政府的规定，劳方代表按照政策进行了有理有节的说理，使问题得到合理解决。

在对企业进行民主改革的同时，市委、市人民政府针对庆丰纺织厂存在的实际困难，通过国营建中贸易公司以花换纱，收购

纱、布成品；中国人民银行苏南分行、无锡市支行也给予贷款，帮助维持生产。1950年3月后，由于纱布价格下降，棉花价格不断上涨，形成反剪刀差，国营建中公司用高出牌价21%~25%的价格收购棉纱，使企业减少了亏损。厂党支部和工会一面要求资方参加纺织同业的联购，外出采购原棉，一面教育全厂职工厉行节约、增加生产，团结资方克服困难。经过大量思想工作，职员提出减薪（60元以上领90%、100元以上领80%、200元以上领70%），工人也同意4~5月份工资延期发放。另外，还建议厂方向国营建中公司请求配售原棉，代纺代织。7月，经市人民政府批准，厂里接到第一批代纺代织任务，计20^S草色纱351件、32^S纱240件（大包）、70^S纱160件（不打包），12^P双鱼细布5520匹（大包）。仅此一项，即开了纱锭41077枚，布机313台。初期，因成本高而略有亏损，劳资双方立即分析原因，根据本厂特点，从定料、定量、定质三方面订出了管理细则，经过努力，件扯用棉从420.66市斤降为415.21市斤，质量达到了标准。1950年10月，棉花喜获丰收，厂里抓紧时机采购，开工由每周4天4夜增到6天7夜，企业由亏转盈。

为了更好地发展生产，厂党、工、团一起团结资方成立了生产制度革新委员会，进行企业的管理整顿工作。

首先，组织职工学习和推广先进操作法和工作法。纺部主要是学习郝建秀工作法，至1952年12月全厂90%以上的挡车工已基本掌握；细纱工由推广前看44木杆提高到54木杆，改三班后提高到75木杆；皮辊花由15%下降到0.88%。在织部推行了五一织布工作法，87%的挡车工掌握了这一工作法，普通织机由每人挡4台提高到6台，自动织机由每人挡14台提高到32台。1951年7月又在厂内梳棉、细纱、布机3个重点工段进一步推广了五三保全工作法和筒子操作法等，使劳动生产率不断提高。

其次，调整组织机构，把厂长、工程师、考工、科长、值班

长、生产组长的六级管理改为厂长、工场主任、车间主任、生产组长四级管理体制。到 1954 年，根据生产的发展，增设了计划科、劳动工资科、技监科、安技科、医疗卫生科、公共事业科等职能科室。

第三，进行了计划、财务、技术管理的整顿。在生产安排方面，改变了唯利是图、盲目生产的状况，建立了以计划指导生产的计划管理体系，按年、季、月订出计划，以保证完成上级下达的各项指标要求。在财务方面，自 1952 年 7 月开始同总公司分帐，实行自负盈亏，独立核算。但当时盈余要上缴总公司，分配权亦在总公司，到 1954 年才同总公司完全分开，并建立了工厂成本核算制度。在技术管理方面，整顿了各项制度，建立了定区定台供应制，生产组长、值班长检查汇报制和相帮工小区域负责制等一系列质量、技术管理和岗位责任制，重视了温湿度的管理。

第四，开展合理化建议运动。1951 年 5 月开始，成立了劳资双方组成的合理化建议委员会。到 1952 年底，全厂提出合理化建议 499 件，有 136 件被采纳。1953 年初全厂召开了合理化建议给奖大会，有 9 个小组、66 名个人得奖。尤其是通过技术人员、工人相结合，在李嘉谋、戴阿炳等人的努力下，革新成功了纤维杂质分离机，除杂效率达到 90% 以上，解决了用棉高、含杂多、成本贵的关键。这一革新项目，在棉纺行业中得到了普遍推广。

1952 年五反运动中，庆丰纺织厂在党总支、厂工会及市委工作组的领导下，促使资方交代了违法行为，违法所得计 123 万元。经市委节约检查委员会核实，定为 61 万元，资方订出了退财补税的还款计划。最后，宣布宽大处理，定庆丰纺织厂为守法户。

1952 年 7 月，全厂开始工时改革运动，把旧社会遗留下来的 11 小时半的二班工作制，改为 8 小时的三班制。改革后工人

的劳动条件得到改善，全厂病假率由原来的 30% 下降为 10%。工时改革结束后，接着进行工资解冻工作。原来全厂工资等级繁多，共有 181 个种类，十分混乱，改革不合理的旧工资制度已成为职工的迫切要求。经过细致工作，废除了底薪制，对计时工和新职员实行等级工资制，评定了技术等级和职务等级，确定工资标准，取消了部分变相工资和特殊工资。这项工作到 1954 年 3 月结束，有 31.5% 的人员增加了工资，63.8% 的人员享受保留工资，4.67% 的人员减薪。全厂工资总额增加了 1%。

经以上各项措施和运动，庆丰厂的生产逐年得到恢复。据统计：1949 年，实开纱锭 35334 枚，布机 295 台，产棉纱 2178.15 件，布 185074.85 匹，年终结亏 126.66 万元。到 1950 年，开纱锭 33019 枚，布机 336 台，产棉纱 24349.08 件，布 181390.87 匹，年终盈利 19.34 万元。1952 年纱锭已开 59553 枚，布机开 422 台，产棉纱 43423.63 件，布 310151.61 匹，年终盈利 191.86 万元。到 1954 年纱锭、布机全部开足，产棉纱 5755313 件，布 551398.61 匹，盈利达 392.22 万元。

三、在合营后新生

1953 年冬，庆丰纺织厂党委、工会在全厂掀起了学习和宣传总路线的热潮，市委派出以海畴为组长的增产节约工作组到厂协助工作。

厂里举办了“为啥要公私合营”的展览会，还特地邀请公私合营常州大成一厂的代表来厂现身说法，详细介绍他们实现公私合营后生产和职工生活等方面出现的新气象、新面貌；对公私合营中涉及的一些具体困难与政策问题作了说明。通过一系列的思想教育，绝大多数职工积极争取公私合营。

当时，资方对公私合营顾虑重重，主要是：股份较多的资方怕合营后经济利益受损失，有的不赞成公私合营；股份小的资方怕合营后地位、工资要降低。针对这种思想，市工商联分批分期组织他们参加总路线学习，通过学习，资方和代理人认识到，走

公私合营道路是大势所趋，人心所向，特别是庆丰总公司常务董事钱孙卿（江苏省工商联主任委员）、董事范谷泉（无锡市工商联主任委员、庆丰厂厂长）出席了全国工商联在北京召开的第一届会员代表大会，聆听了中央领导人的指示和讲话，了解到各地一些工厂实行公私合营后资方人员得到妥善安排，并照样有利可图。他们将这些情况传达后，资方人员逐渐消除了思想疑虑，能比较积极地配合厂党委和工作组进行公私合营的准备工作。1953年12月，庆丰董事会在沪召开，对董事会成员作了调整；钱孙卿和范谷泉传达了北京会议情况，到会董监事一致议决：“拥护国家过渡时期的总路线，并争取在海外董事投身此项运动，创造条件，为逐步实现国家社会主义工业化而努力。”

1954年3月29日，庆丰总公司又在上海召开董事会议，专题讨论所属各厂如何实行公私合营。会上，推选蔡漱岑、唐瑞千、钱孙卿、范谷泉为代表，分别向上海市、江苏省及无锡市有关部门申请公私合营。4月1日，钱孙卿、范谷泉代表无锡市庆丰纺织厂向无锡市人民政府递交了《庆丰纺织印染公司第一厂申请公私合营意见书》。

1954年5月至6月，庆丰纺织厂进行了清产定股工作。在中国人民银行无锡支行的协助下，重点清理了私股及在海外、国外的股东情况。计：唐星海（香港）17046000股，薛寿萱（美国）501000股，唐纪云（香港）731000股，孙仲海（香港）1975000股，唐晔如（南美州）5585600股，薛汇东（香港）401000股，荣鸿元（泰国）150000股，荣辅仁（泰国）50000股。

1954年10月，经多次协商，对合营中的具体问题达成了协议，并报经市人民政府和市纺工局批准，于10月29日在厂里举行了公私合营签字仪式，改厂名为公私合营无锡庆丰纺织厂股份有限公司。11月1日，全厂职工热烈而隆重地集会庆祝实行公私合营，会上宣布公方代表海哮为厂长，范谷泉为第一副厂长

(推选为市人民代表、市财经委员会委员)，陶心华仍任副厂长，顾士朴任总务科长，祝颂糜任原棉成品科长，薛桂伦任公共事业科副科长。在庆丰纺织厂公私合营时，人民政府投资 100 万元(后来上海庆丰二厂公私合营时划出 22 万元作为对二厂的投资，无锡庆丰厂实得 78 万元)。

1954 年 11 月 30 日，根据公私合营协议书的精神，厂里成立了清产核资定股办公室。有 200 多职工直接参加了全面清点资产工作，经三个阶段详细核实，于 1955 年 12 月核定：公股 110.137 万元，占 7.12%；代管股 23.839 万元，占 1.56%；合营银行股 0.469 万元，占 0.03%；合营企业股 0.155 万元，占 0.01%；私股 1434.4 万元，占 91.28%，合计资本总额为 1569 万元。

同时，董事会根据每年盈余情况，讨论决定了盈余分配问题，议定 1952 年底以前，仍沿袭解放前的办法分红，从 1953 年起，按人民政府规定的“四马分肥”原则进行分配。无锡庆丰纺织厂 1953 年 1 月至 1954 年 10 月，除缴税收外，可分配盈余 515.87 万元，其中股息红利 108 万元，职工福利 20 万元，公积金 387.87 万元。

1956 年 6 月，根据国务院宣布的息率统一规定，经审查核定后的各股，分别由锡、沪两厂各自回收旧股票，换发定息凭证，改按定息每季发放。

庆丰纺织印染公司第二厂（即上海保丰纱厂）在 1955 年 9 月 1 日实行公私合营。庆丰总公司于 1955 年 10 月 1 日宣布撤销。

1955 年 12 月 1 日，根据中央“以大带小，以先进带后进”的方针，在市纺工局统筹安排下，益民纱厂并入公私合营无锡庆丰纺织厂，计并入纱锭 5596 枚，职工 243 人。后又经与常熟市协商决定，将公私合营常熟市家庭纱厂（永丰厂已并入家庭纱厂）并入，随来职工 206 人。

公私合营后，厂长室建立了会议制度，每项重大工作都由公私方厂长事先协商，统一行动。1955年3月7日，在厂党委领导下，成立了工厂民主管理委员会，民主选举了20名委员。工厂的生产、福利等重大事项，都经民主管理委员会讨论决策，提请职工代表大会决定后贯彻落实。厂行政每月、每季向民主管理委员会汇报工作。全厂职工亲身感受到自己真正成了企业的主人，积极性、创造性得到了很好发挥，促进了企业生产的发展。以合营后的第一年（1955年）为例，劳动生产率完成计划的109.36%，纱布产量完成计划的100.06%，产值完成计划的100.85%，棉布正品率从合营前的87%提高到99.03%，棉纱强力均达100%的一等品，用棉量逐月下降，12月份为379.49斤，比计划降低4.46斤，并创造了全厂半年无事故的历史新纪录。全面完成各项计划的小组，由5个发展到43个。如1956年春节大检修，计划用12天把锅炉和发电机彻底检修一次，一些原来的职员认为，这样大的检修工程起码要20天。但是多数工人和技术员说：“现在工作为自己，时间再紧，任务再重，也要坚决完成。”结果只用了8天时间。第一副厂长范谷泉讲：“这次检修任务能如此顺利完成，在过去是万万想不到的。”

1966年9月，公私合营无锡庆丰纺织厂改名为国营无锡第二棉纺织厂。

该厂至今已有68年的历史。目前已列入我国纺织行业重点大中型骨干企业。现有纱锭92024枚，布机1208台，特阔片梭织机96台，职工6558人，固定资产原值10830.77万元，年产棉纱1.54万吨，棉布2500万米。产品有30余个品种，其中2种获国家金质奖，2种获银质奖，1种获部优，4种获省优。国优产品产值率达51.97%。企业先后荣获全国设备管理先进单位、六五技术进步单项奖、全国企业管理先进单位、纺织工业部质量管理奖、国家一级计量单位、国家一级节能企业、国家二级企业、档案管理国家一级企业、国家质量管理奖、国家二级会计

企业等 22 项荣誉称号。

(执笔: 沈凤萱、徐志欣)

丽新、协新走上新路

——唐程资本集团在无锡企业 社会主义改造纪略

唐骧廷及其子唐君远和程敬堂等人创办的丽新、协新两公司，总部都在上海，在无锡的企业有丽新纺织印染厂、协新毛纺织厂和丽华布厂3家。唐、程资本系统起步虽晚，但发展迅速。自1916年起创办丽华布厂开始，因经营有方，至1936年，发展为丽华一、二、三厂和丽新、协新等5家工厂，资本总额从1万银元增加到454万元（法币），并把丽新、协新两厂分别创建成当时中国第一家棉纺织印染整理全能企业和中国第一家精梳全能毛纺织厂。无锡沦陷期间，工厂设备大部被毁，战后虽经积极整修，仍未恢复原状。解放后，在党和政府扶持下，克服了各种困难，经过加工订货，代纺代织和公私合营，工厂走上了新路。

一、唐、程资本系统的发展过程

1916年无锡九余绸布庄股东唐骧廷、程敬堂等人投资冠华布厂，更改厂名为丽华布厂。1919年，增设丽华二厂。1920年至1922年，又先后集资银洋50万元，创建丽新机器染织整理股份有限公司，有铁木机100台，铁机100台，木机200台。20年代，正值日货大量倾销，丽新产品销路呆滞，处境十分艰难，后期，国内抵制日货运动兴起，丽新厂获得转机，积压存货销售一空。同时，引进技术，更新设备，广罗人才，建立规章制度，实行科学管理，产品质量不断提高，花色品种日益增多。1931年，丽新股东会决定，调整资金为100万银元，更改厂名为丽新纺织印染股份有限公司，增设纺部，有纱锭4万枚，线锭12400枚。以后又陆续增设原动部和印花部，并改名为丽新纺织印染整

理股份有限公司。

1933年，创办丽华三厂，有布机209台。1935年，唐君远和程敬堂、唐熊源等集资开设协新毛纺织厂，资本额共50万银元。

1937年2月，丽华一厂遭火灾被毁。11月无锡沦陷，丽华二厂被日军焚毁。

1938年4月，唐氏拒绝与日商“合作经营”，丽华三厂、协新、丽新的机器设备遭日军肆意掠夺和破坏，仅丽新即损失纺部50%，织部70%，染部30%。时唐、程避难沪上，决定在上海租界筹建新厂，1939年5月，成立昌兴纺织印染股份有限公司，唐君远还和唐熊源在上海开设信昌毛纺织厂。

抗战胜利后，唐、程立即着手恢复在无锡的企业。1947年，丽新厂恢复纱锭3万枚，布机680台，染部设备除印花机外，大部修复，资本额调整为法币180亿元。1949年，协新厂有粗梳精纺锭408锭，精梳精纺锭1800锭，绒线锭240锭，毛织机63台，平织机10台。丽华厂已恢复到接近抗战前丽华三厂规模。

二、在党和政府扶持下恢复和发展生产

无锡解放后不久，丽新、协新、丽华三厂即分别建立党支部，领导工人克服困难。

1. 国家对企业的扶持

解放初期，工厂面临许多困难。1949年，我国因产棉区水灾及帝国主义禁运，原棉十分匮乏。丽新厂库存原棉仅2771.28市担，同时产品销路呆滞，造成资金枯竭，生产经营困难。资本家无心经营，甚至想关厂停工。

对于企业面临的困难，人民政府按照党的政策，积极给予扶助。1949年，人民银行多次贷款给丽新厂，维持职工生活，购置原料，扶植恢复生产；国营建中公司采取配棉换纱办法，先后2次配给丽新厂原棉1131.39担。无锡市人民政府工商局还于

1949年8月6日帮助无锡市棉纺织业组成联营处，统一负责到产棉区采购原棉。自1949年11月至1950年3月，丽新厂从联营处得到原棉共1700.82担。1949年9、10月间，正值丽新厂资金极度枯竭时期，无锡市人民银行贷给丽新厂订货贷款2277.78元（折合现人民币，下同），由联营处代为购得原棉134.9担。国营建中公司于1950年7月起，应丽新厂要求，采取加工订货、代纺代织办法，部分解决了丽新厂的原料收购和产品销售困难。为了帮助协新厂克服困难，无锡市人民银行从1950年10月到1951年9月，累计给予贷款16.5万元。华东纺织管理局还从西北运来原毛，委托协新厂生产制服呢。10月，协新厂又接到为志愿军加工8000条军毯的任务。从此，开工天数从每周4天恢复到6天。在国家扶持和全厂职工努力下，到1951年7月，协新厂已还清全部债款，且有盈余积累。在加工订货过程中，党和政府根据丽新厂的生产特点，给它留下2万锭自营，专做该厂特有的花色品种，通过香港向国外销售，获利较多。国家还在加工工缴费方面多次进行调整。1950年6月从198个上海折实单位（下同）一件纱调整到207个折实单位，10月又提高到233个折实单位。此后，丽新厂的开工天数也由每周4天4夜增加到6天6夜。

2. 工会为恢复生产而努力

为了克服困难，丽新厂党和工会领导工人主动降低膳食标准，并将工资米指数（每元底薪折米）从每元8升降为4升8合4勺。协新厂也相应采取减发职工工资和降低膳食标准等办法节省开支。1950年，3个厂先后成立劳资协商会议，协调解决工厂生产、劳动、工资、福利和行政管理等问题。同时发动工人开展劳动竞赛，推广郝建秀工作法、五一织布工作法等先进操作法。在劳动竞赛中，丽新厂涌现出了苏南有名的李霞影小组，该组在党、团、工会培养下，于1951年首先响应马恒昌小组倡议，带头开展劳动竞赛，自1952年1月至1953年6月，产量平均超过

计划 3.84%，皮辊花率平均为 0.455%，成为全市的一面生产旗帜，1953 年被评为全国先进生产小组。

3. 企业内部的民主改革

1950 年 5 月初，无锡市总工会召开第一次工人代表大会，作出了关于废除纺织工厂搜身制度的决议。丽新、协新、丽华等 3 厂党、团、工会组织立即开展宣传。在工人一致要求下，3 个厂的搜身制于 5 月间相继废除。

1952 年 7 月初，中共无锡市委抽调干部到厂协助开展工时改革和增产节约运动。党组织大力推广先进工作法，使生产效率大大提高。丽新厂细纱 32^S 看台，由每人管 240—320 锭扩大到 800 锭，布机由每人看 2 台增加到 6 台。在此基础上，1952 年 9 月，3 个厂分别废除了解放前遗留下来的二班 12 小时工作制，实行三班 8 小时工作制。工时缩短后，工人生产积极性普遍提高。以 1953 年和 1951 年相比，丽新厂的全员劳动生产率由 5204 元/人增加到 7751 元/人。

拿摩温制是解放前纺织行业资本家压迫剥削工人的一种封建残余管理制度。1952 年底，3 个厂在党支部领导下进行了民主改革补课，废除了拿摩温制，建立了生产组长民主管理制度，由工人自己选举生产组长，提高了工人在工厂中的主人翁地位。

4. 五反运动

1952 年春，3 个厂开展了五反运动。五反工作组提出了五反、生产两不误的口号，教育工人搞好生产，同时发动群众揭发资本家的违法活动。党支部还重点做好团结教育职员的工作，成立以工人为主体的、有职员参加的查帐队。3 个厂的资方在党的政策感召下，交待了问题，最后无锡市人民政府定丽新、协新、丽华 3 个厂为守法户。

5. 生产的恢复和发展

国民经济恢复时期，丽新、丽华和协新 3 厂的生产得到了恢复和发展，1952 年与 1949 年相比，丽新厂棉纱增长 16.48%，

棉布增长 162.22%，印染布增长 82%，总产值（按不变价格计算，下同）增长 434%。协新厂粗纺毛织品增长 53.67%，绒线增长 10 倍，总产值增长 24.5%。

在财务上，丽新厂除 1949 年结帐稍有亏损外，以后逐年都有盈余。1950 年盈余 314 万元，除交纳所得税额 87.7 万元，弥补 1949 年度亏损 81 万元，提存公债 37.4 万元及付股息 36 万元之外，可分红 72 万元。分配情况是：股东红利 50%，董、监、经、协理、厂长、资方代理人等酬劳金 15%，改善安全卫生设备基金 15%，职工福利基金及职工奖励基金 20%。1951 年盈余 148.3 万元，分配比例与 1950 年相同，1952 年盈余没有分配。

三、实行公私合营和合营后的发展

1. 合营前的准备

丽新、丽华两厂仅一墙之隔，原材料、资金互相调用。为了做好合营准备工作，两厂劳方努力促使资方并厂。1953 年 1 月，丽华正式并入丽新，使丽新的布机增加到 980 台。为了提高企业管理水平，丽新党组织促使资方到上海、青岛、天津等地的国营纺织厂和公私合营的先进厂去参观，学习管理经验。回厂后，组织了制度改革小组，在厂工会协助下，进行工厂管理制度改革。首先，将原来的考工、领班制改为区域管理的车间主任制。其次，由三科一处（会计科、原料成品科、物料科、总务处）增扩为计划科、技术检查科、人事科、总务科、福利科、试验科、财务科、供应科，使各项管理日益完善。再次，改革财务管理制度。过去财务集中在丽新总公司，无锡办事处、接洽处（福记布号）、机修间、修建工场、物料间等又各自独立，无法进行经济核算。经过劳资协商，资方同意把办事处并入厂内，撤销接洽处，其它独立部门的帐目也全部通过财务科，做到工厂独立经济核算。第四，推行生产作业计划，建立统计制度，加强了计划统计工作。

1953年10月，唐君远出席了中华全国工商联会议。12月8日，唐在上海召开丽新董、监事联席会议，传达了中央财经委员会李维汉副主任关于过渡时期总路线、总任务的报告，经过讨论，董、监事一致表示拥护政府政策，愿意走公私合营道路。1954年3月14日，董、监事联席会议议决，上海丽新厂和无锡丽新厂分别向当地人民政府呈送申请公私合营公文。协新厂于1954年11月1日向无锡市人民政府申请公私合营。

2. 签订协议，正式合营

1954年2月，中共无锡市委派出增产节约工作组进驻丽新厂，建立有劳资双方参加的增产节约委员会，在领导企业搞好生产的同时，着手进行公私合营。首先，培训了718名骨干，开展党在过渡时期的总路线教育；其次，团结和做好职员工作，研究企业经营管理上存在的问题，通过和资方协商，决定自1954年10月1日起，丽新厂建立新帐，以适应公私合营的需要；第三，进行清产核资，盘点结果：房屋机器及主要设备为1031.58万元，与原帐面净值1117.33万元，相差为85.75万元。

1954年10月29日和12月24日，丽新、协新两厂公私双方代表相继签订公私合营协议书，丽新定名为公私合营无锡丽新纺织印染股份有限公司，协新定名为公私合营无锡协新毛纺织染股份有限公司。协议书规定，合营后企业成立董事会，董事长由私方担任，副董事长由公方担任。工厂设厂长1人，由公方担任，副厂长若干人，由公私双方派员担任。公私合营后的股份，以工厂股份中已没收的敌逆产及代管股（公私合营银行股）为公股，以锡厂全部资财及总公司一部分（按锡厂占总公司股份计算）作为私股。协议书还规定，合营后由公私双方协商成立工作组，进行清产定股工作。

1954年11月1日，无锡市人民政府批准丽新厂公私合营，任命公方代表王平东为厂长，王岫华、龚朝品为副厂长，私方代表张佩苍为第一副厂长，唐蔚文、李永锡、柳昌学为副厂长。

1955年1月，无锡市人民政府批准协新厂公私合营，任命公方代表朱泓为厂长，私方代表王秋农、唐寿千为副厂长。

1955年第四季度，无锡振兴纱厂并入丽新厂。1956年9月8日，丽新系统由上海棉纺织工业公司委派公股董事，组成新的董事会。董事长：唐君远（私方），副董事长：穆以夫（公方）王平东（公方）；董事有公方代表3人，私方代表20人。

根据公私合营协议书，两厂分别进行了清产定股。丽新厂的定股方案为：股本总额1483.09万元，其中私股股本1417.05万元，占95.55%；公股股本65.84万元，占4.44%；合营股股本1900元，占0.01%，并入丽新的振兴纱厂，定股为25万元。

协新厂通过清产定股工作，报经上级机关审核批准，确定私股投资273万元，国家投资40万元作为公股，合计313万元。

3. 合营后对企业的继续改造

(1) 成立民主管理委员会。1955年3月，丽新、协新两厂都成立了民主管理委员会，委员包括劳资双方代表，由职工民主选举产生。其任务是在党组织领导下，参加企业管理，反映职工的意见和要求。

(2) 提拔工人干部，充实各级领导岗位。1956年，丽新厂从工人中提拔干部84人。其中有副厂长、工场和车间主任、科长、值班长、职能组长等。另有输送出厂的各级干部17人。

(3) 加强三大管理。一是计划管理，根据国家计划，制定产量、质量、产值、劳动生产率、利润、成本等六大指标，建立计划编制程序，实行计划指标分层负责制。二是财务管理，编制财务计划，加强资金管理，实行记帐凭单制，做到专款专用，制定原材料储备和消耗定额，实行限额领料制以及成本核算、审核等制度。三是技术管理，成立工程师室，实施技术管理规则，贯彻质量指标，建立原棉管理、温湿度管理、工艺设计管理、变换齿轮管理等制度，改变了工艺混乱现象。

(4) 进行工资改革。公私合营前，丽新厂实行工资分制，弊

病甚多，一是没有统一标准，全由资方酌情决定，全厂 283 个工种就有 371 个工资级别；二是各人所得工资分差异很大，最多为 3637 个工资分，最少为 143 个工资分；三是同工不同酬；四是变相的特殊工资很多。1952 年工时改革时就把这种不合理的工资分制暂时冻结起来。1956 年，丽新厂成立了工资改革委员会，进行工资改革，主要内容是：实行货币工资制，废除工资分制；贯彻新的工资标准和技术标准，生产运转工人实行岗位工资制；改进职员和技术人员的工资制，实行以职定薪和职务工资制，对其中技术较高的人员加发技术津贴；扩大计件和奖励范围，改进定额管理和奖励制度。

这次工资改革，丽新厂有 3974 人参加，2277 人增加工资，增资面为 57%。全厂工资总额增加 3.15%，月平均工资由 67.67 元提高到 71.11 元。

(5) 对私方人员的安排和改造。

对于丽新和协新的私方人员，党和政府予以妥善安排。解放后，丽新厂资本家程敬堂被任命为苏南行政公署政务委员，唐君远当选为江苏省第一届人民代表大会代表，丽新厂厂长张佩苍当选为无锡市第一届人民代表大会代表。公私合营后，企业党委继续重视团结私方人员，做好工作。平时组织他们学习时事政治，学习社会主义经营管理知识，帮助他们提高政治思想觉悟和企业管理水平。同时继续给他们一定的政治地位。唐君远当选为江苏省第二届人民代表大会代表（以后又当选为上海市人民代表，全国工商联副主任，上海市政协副主席），张佩苍当选为无锡市第二届人民代表大会代表。在工作上，根据党的政策和他们的技术专长，安排适当工作，发挥他们在企业管理中的作用，使其在工作中得到改造。丽新厂副厂长李永锡原为机械工程师，合营后他领导工程师室和机保部。丽新厂第一副厂长张佩苍擅长印染，由他负责染部，他经常深入车间，与技术人员一起研究，解决生产关键问题。例如，他对提高 30 号士林布的染色均匀问题提出了

改进工艺过程的建议，收到了良好效果。党组织还教育职工尊重私方人员，公方厂长也经常和私方人员一起商量问题，听取意见，建立融洽的合作共事关系。在经济上，1954年丽新厂盈余分配总额为228.34万元。根据“四马分肥”的分配原则，所得税157.42万元，占68.95%；公积金28.46万元，占12.46%；企业奖金7.45万元，占3.26%；股息红利35万元，占15.33%。1955年丽新厂帐面盈余为170.65万元。分配为：所得税105.27万元，占61.69%；公积金9.1万元，占5.31%；职工福利18.77万元，占11%；股息红利37.5万元，占22%。1954年协新厂的帐面盈余为1.1万元，具体分配为：所得税1.02万元，占92.71%；公积金142元，占1.29%；职工福利220元，占2%；股息红利441.7元，占4%。1955年协新厂的帐面盈余为24.59万元，分配为：所得税12.93万元，占52.17%；公积金3.79万元，占15.43%；职工福利2.7万元，占11%；股息红利5.16万元，占21%。1956年起，每年发给资本家定息5%，并保留他们原有的工资水平。

4. 企业合营后的变化

公私合营后，两厂生产关系起了根本变化。社会主义劳动竞赛和先进生产者运动蓬勃兴起，合理化建议运动广泛开展。1956年，丽新厂职工提出合理化建议678条，其中被采纳的300条，有节约价值的189条，节约财富1.6万余元。合营后，生产水平也比以前有了提高。

丽新厂公私合营前后生产情况对照表

项 目		单 位	1953 年	1954 年	1955 年	1956 年
总 产 值 (按不变价格计算)		万元	2908	4362	4147	4668
产 量	年产棉纱	件	14560	17800	15599	19950
	年产棉布	万米	2241.49	2491.8	1930.54	2553.71
	漂染品	万米	1800.11	3231.29	2785.49	2503.56
全员劳动生产率		元/人	7751	11082	10173	11217
商品产品销售利润		万元	265.47	330.03	158.94	348.47

协新厂公私合营前后生产情况对照表

项 目		单 位	1953 年	1954 年	1955 年	1956 年
总 产 值 (按不变价格计算)		万元	259.7	235.3	331.6	922.6
产 量	精纺毛织品	米	28527	65153	86747	290850
	粗纺毛织品	米	53891	60366	97783	91890
	绒线	公斤	56168	23417	31442	106790
商品产品销售利润		万元	18.6	1.1	33.21	104.63

企业性质的变化、生产的发展，为职工劳保福利的改善创造了条件。车间里添设了大量降温设备，安装了冷风机、排气扇、屋顶喷水等，使车间温、湿度达到了国家标准。各车间都安装了安全保护设备，实行了安全操作规程，建立了安全检查制度，减少了事故的发生。1955年，丽新厂推行车间医师制，实行车间

保健站初疗工作，以后又在纺织工场设立孕妇休息室，新建1400平方米的托儿所，还在厂内设立了工人疗养所。

1966年，丽新厂改名为国营无锡市第三棉纺织厂。1989年末，该厂有纱锭71912锭，气流纺2400头，布机1452台，已成为江苏省出口纺织品的骨干企业之一。产品远销美、日、苏、东南亚及港澳地区。1988年被评为国家二级企业，1989年创利润1958.78万元，上缴税收731.33万元，外贸收购值5960.18万元。1965年从丽新厂分出染部成立的无锡印染厂，现在也已发展为全国印染行业中的大型企业，年产各种印染布1.2亿米，1989年创税利2096万元。协新厂经过40年的建设，现有毛精纺锭22656锭，H212毛织机280台，剑杆织机12台，已发展成为一个生产各类中高级精纺呢绒的主要出口基地。产品远销40多个国家和地区。年创税利近3000万元，一年可以创建一个相同规模的协新厂。产品在全国历次质量评比中，先后荣获各类奖牌43块。其中：金牌2块，银牌4块，部优产品5种。1989年被评为国家一级企业。

(国棉三厂厂史组和周剑元
协新毛纺织染厂 提供资料，张有道执笔综合)

从土布生产到现代化的染织业

无锡市纺织工业局

无锡染织业的产生和发展 手工纺织土布是无锡乡镇农户的重要副业之一，历史悠久。明代锡城已成为土布集散地，有“布码头”之称。无锡民族资本的染织企业起始于1900年创建的享吉利染织厂，该厂使用手拉织机生产色织布——统称厂布。1907年，吴玉书集资4万银元，创建劝工染织厂。该厂开始使用当时尚属先进的脚踏铁木机，生产质地紧密的小金山牌色织布，曾远销南洋，获利丰厚，对无锡色织行业的兴起影响甚大。1911年无锡有色织布厂6家；拥有织机770台，年产色织布12万匹，合200万米左右，形成了色织行业。

第一次世界大战爆发后，洋布进口减少，一些布庄商人先后开办了丽华、光华、协勤、瑞生等染织厂。战后，洋布进口增多，一些设备陈旧、生产经营不善的厂倒闭。1922年唐骧廷、程敬堂集资创办丽新染织厂生产机器印染布，日漂染布500匹左右。但亦因日货充斥市场，生产很不景气。

1925年，全国各地掀起了“提倡国货、抵制日货”运动，无锡染织业始有转机。这一时期新增的企业有：新华染织厂、大华染织厂和美恒漂染厂。30年代初，无锡有了电力，少数人将脚踏机改为电动机，这是染织厂技术设备的又一次进步。1935年庆丰纺织厂增设漂染工场。日漂染布3000匹左右。该厂还开办了学制3年的漂染班，培养技术人才。至此，无锡机械印染厂有丽新纺织印染厂、庆丰纺织漂染厂、美恒漂染厂3家，产品品种也从10多种发展到100多种，生产能力扩大到每月8000匹至10000匹，产品畅销天津、西安、闽南等地，并远销南洋群岛。

1934年，我国抵制日货运动又广泛开展，染织业再度得到发展。1937年抗战前，无锡染织厂已有14家，织机874台，其中动力机有600台左右，人力机基本淘汰。年产量约22万匹，合计600万米。

沦陷期间的破坏和抗战后的衰落 1937年八一三事变后，无锡连遭日机轰炸，损失惨重，染织工业遭到毁灭性的破坏。无锡沦陷后，日军企图以“代管”和“合作”的名义强占无锡尚存的工厂，遭到无锡染织、印染业民族资本家的拒绝和反对。这时，市场上纱布缺货，尤其是1941年日军控制上海，纱布不准外运，苏、皖地区色织布供不应求，价高利大，无锡又开办了一批小型染织厂，染织业呈畸形发展。但这些厂设备陈旧，厂房简陋，以木柴引擎为动力，甚至还使用脚踏布机，产品都是低档布。1945年抗战胜利时，无锡有染织厂35家，手工工场60家，织机1896台（其中人力织机700台），职工8000余人，年产色织布800多万米，在无锡工业中成为主要行业之一。

抗战胜利后染织行业虽恢复生产，但产量均不如战前。1948年通货膨胀，销售市场萎缩，棉纱成为囤积及投机对象。中国纺织建设公司给无锡的棉纱配额，只够生产需要的20%，大部分染织厂减产。至解放前夕，染织业共有染织厂32家，手工工场88户，织机1777台。

解放后染织业的复苏 解放后，党和政府为迅速恢复生产，提出了“发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利”等方针政策。无锡染织业职工响应党和政府的号召，团结资本家克服困难，恢复生产。1949年5月4日，国营苏南建中贸易公司在无锡市成立，经营粮食、棉纱、棉布等的收购、批发和加工订货业务。10月15日无锡染织业开工的工厂及工场达54家，工人4227名，运转的织机1911台。

当时，由于帝国主义对我国进行经济封锁及农村受水灾等原因，该业原料供应紧张，加上资本家经营不积极，有些厂生产十

分困难。如维新漂染厂筹建 10 余年还未能投产；康裕布厂因资金困难，资本家甩手不问生产，还拖欠工人工资。对此，苏南建中贸易公司曾配纱以代织代染的形式来维持染织业的生产。如给维新漂染厂一批脱脂纱布生产任务，使该厂得以投产；与康裕等 14 家厂先后签约，加工生产纺织品 56394 匹。1950 年 5 月，中国花纱布公司无锡市公司成立后，便委托该业加工白坯布。另外，为了活跃市场，恢复生产，充分利用资本家的经济潜力，克服困难，市工商局帮助染织业联营联购，先后成立了由 7 个单位组成的无锡市染织业第一联营处和 8 个单位组成的第二联营处。联营后，实行产销统一，从而加强了国营经济的领导，减少了资本家对原料和市场的盲目竞争。资本家看到政府想方设法帮助他们克服困难，经营积极性逐步提高。

开展五反运动 1951 年无锡染织业生产情况有了明显好转，可是有些资本家却利用行贿、偷税漏税、偷工减料、盗骗国家资财、盗窃国家经济情报等五毒行为以牟取暴利。1952 年初，全市开展了五反运动。染织业各厂都建立了五反工作组，在职工中进行广泛宣传教育，动员职工检举揭发资产阶级的五毒行为，共收到检举信件 2000 多封。经查证无锡染织业资本家非法所得款项计 85.98 万元（合现人民币，下同），隐匿敌产 31.74 万元。无锡市节约检查委员会遵循党的“过去从宽，今后从严，多数从宽，少数从严，坦白从宽，抗拒从严”的原则，按资本家坦白和退赔的态度及悔改表现，先后对染织业各厂作了五反定案：被定为完全违法户的 1 户，占 2%；违法和半违法户 2 户，占 4%；基本守法户 21 户，占 46%；守法户 22 户，占 48%。

五反后的两项改革 1952 年秋，染织业分批进行了工时改革。各厂先后从二班制每班 12 小时改为三班制每班 8 小时，使职工有更多时间参加政治、文化和技术学习，缺勤率也大大下降。据同亿布厂统计，职工缺勤率自 21% 降至 10.3%。同时，1951 年织布工作法在各厂推广后，工人看台能力普遍从 2 台扩

大到 4 台或 8 台，生产效率显著提高。

接着，无锡染织业各厂进行了工资解冻工作，废除了不合理的规章制度，健全了行政机构，建立了以党支部为领导的增产节约委员会。有关企业生产、行政上的重大问题，包括生产计划、财务收支等，都要经增产节约委员会讨论通过，再由资方去贯彻，从而确立了工人阶级的领导地位。

1953 年，染织业 39 家布厂总产值为 4542.67 万元，其中加工订货占 91.5%，自营的只占 8.5%，全行业基本上已纳入国家资本主义轨道。

逐步实行公私合营 1954 年，染织业产品已全部由国营公司加工订货及包销，职工和资本家经过广泛深入的总路线和公私合营意义的教育后，热烈拥护国家对资本主义工商业进行社会主义改造的方针、政策，纷纷要求公私合营。许多资本家向人民政府提出了公私合营的申请，其中兴业染织厂经省人民政府批准率先公私合营，7 月 31 日该厂参加了市人民政府举行的全市首批公私合营企业签字仪式。10 月 29 日丽新纺织印染厂、维新漂染厂、康裕布厂、美新布厂等又批准公私合营。这两批染织工厂实行公私合营后，全行业中国家资本主义经济比重已占 40% 以上。

1955 年 12 月毛泽东主席对工商界人士讲话的精神在无锡传达后，全市迅速进入了全行业公私合营高潮。1956 年 1 月 17 日市人民政府批准无锡染织业全部公私合营。这一批共有染织厂 34 家，染织工场 85 户，职工 5000 人（包括从业人员 300 人），全部资产为 1000 万元左右，各种织机 1965 台，年产色织布 3400 余万米。

对工商业者的安排与改造 合营后，党对资本家及其代理人依据“量才使用，适当照顾”的原则作了安排。全行业私方在职人员 143 人，安排为市棉织公司副经理 1 人，正厂长 10 人，副厂长 26 人，公司生产科长 1 人，其余也都安排了适当工作。其

后，各企业党的基层组织按照市委的要求，经常组织私方人员参加政治学习及各种社会活动，发挥他们的专长，调动他们的积极因素。

在合营前无锡染织业曾进行 1952—1955 年盈余分配，总数为 30.36 万元（老合营厂不在内），发放股息红利 21.85 万元。1956 年以后改发定息。

合营后的企业改组 无锡染织业全业合营后，市纺织工业局成立了下属棉织公司，并针对染织业单位多、地区分散、设备条件差、产品质量低、成本高、技术力量薄弱、职工生活福利差等状况，根据市政府“全面规划，统一领导，逐步调整，合理分布”的原则，采取“裁、并、迁、淘汰，以好带坏，以大带小”的方式进行了调整改组。对生产管理有一定基础、厂房设备较好、产品有特色、能独立经营的企业实行单独合营；对一些厂房危险、设备简陋、生产落后、资金困难的企业，并入设备品种接近、基础较好的企业；对另外一些企业实行联并机构、统一管理、分散生产。改组后，计有动力染织厂 28 户，人工染织工场 20 户，动力印染厂 1 户，染布工场 1 户。

企业改组后，一些老合营企业的设备潜力得到进一步挖掘。全市原有搁置不用的动力布机 330 台，在生产改组中利用了 200 台。同时淘汰了陈旧落后的动力铁木机 65 台，人力铁木机 99 台。由于劳动条件的改善，技术指导和生产组织的改进，被并被联的小厂生产能力有了提高，全行业生产水平也相应得到提高。1956 年与 1955 年相比，产量提高了 0.8%，质量（正品率）提高了 3.8%，花色品种从 21 种增加到 29 种；还提高了职工的工资标准，改善了生活待遇，一批中小企业建造了浴室、食堂等福利设施，改变了原来工人站着吃饭、睡在车间的状况。百人以上企业都实行了职工劳动保险。

染织业的新貌 1966 年 10 月，无锡市公私合营染织企业全部改变为国营性质。经过解放后 40 多年的建设，今天的无锡染

织工业已发展为有较强技术力量，在国内有一定地位的重要产业。1989年该业拥有大型印染厂2家、色织厂6家、织布厂3家，共有印染生产线20条。第一色织厂已成为具有烧毛、丝光、漂洗、拉幅和轧光等整套纯棉、化纤后整理加工能力的色织全能企业。全行业创出了一批具有较强竞争能力的名牌优质产品，其中获国家金质奖的有：无锡漂染厂的三花牌4040、133100杂色纯棉涤棉高密仿羽布、无锡印染厂的湖滨牌、龙光牌涤棉什色细布和第一色织厂的太平洋牌涤棉磨毛布。获国家银质奖的有：第五色织厂的蝴蝶牌色织涤粘中长花呢。还有一批产品被评为部或省优质产品。近年来该业色织布的出口逐步增加，产品远销40多个国家，成为无锡市的主要创汇行业之一，仅印染方面的创汇数即占全市纺织工业创汇数的30%，在全省同行业中，无锡市的染织行业在规模、产品和效益方面均处于领先地位。

(执笔：吴继良)

缫丝业走上锦绣前程

无锡市丝绸公司

一、无锡缫丝业的历史状况

无锡蚕桑业可溯源至商朝晚期，从周泰伯定都梅里教民育蚕，距今已有 3200 多年历史。隋唐时无锡农村已“桑柘含疏烟，处处倚蚕箔”。清末前后沪地丝商（包括洋商）在锡开办茧行 70 余家，充足的蚕桑资源为无锡缫丝业的发展提供了极为有利的条件。据统计，1880 年无锡产生丝 320 万两，其中经上海输往国外的占 2/5。1904 年初，周舜卿在无锡东埭乡开办了本邑第一家机械缫丝厂——裕昌缫丝厂，到 1919 年，无锡已办 11 家缫丝厂，共有缫丝车 3620 台，原始资本达纹银 73.4 万两，年产生丝 7700 司马担，年产值 563.4 万两白银。

从 1920 年至 1927 年 8 年间，由于欧美丝销畅旺，丝价昂贵，无锡缫丝业出现一片添车开厂的兴旺景象，新开丝厂 14 家，缫丝车猛增至 8462 台。1926 年全业盈余达 300 万银元。是年，乾牲等 11 家缫丝厂的产品获国际博览会甲等大奖。1936 年，无锡已有缫丝厂 51 家，占江苏全省总数的 92.72%，缫丝车 15832 台，外销生丝 13398 担，占当年全国外销生丝的 54.6%。

1937 年 11 月 25 日无锡沦陷，缫丝行业遭到战火严重破坏，损失缫丝车达 72%，1938 年侵华日军成立华中蚕丝株式会社（即华中蚕丝公司），对中国蚕丝业从制种、蚕茧、缫丝、销售等进行全面统制，只允许办 20 台缫丝车以下的小厂。到抗战胜利时，无锡缫丝厂虽多达 104 家，而缫丝车仅有 6343 台，为战前的 40%。

抗日战争胜利后，国民党政府接收了日伪华中蚕丝公司，改名为中国蚕丝公司，并由经济部、农业部和中央银行等组成输出推广委员会，垄断了全国蚕茧的收购、加工，而加工条件又很苛刻，规定必须用蒸汽缫丝；要缴质押生丝；所需贷款要先缴30%垫头。一些中、小企业因不具备上述条件而得不到代缫，即使是开工生产的工厂，也因税捐多（一件生丝出厂以后要缴四种税）、工缴低而入不敷出。到1948年发行金圆券后，物价空前暴涨，而官方与丝厂结帐的价格仍按“官价”结算，各厂亏损严重，到年底，全业被迫停工，工人尽数失业。

二、政府扶助恢复生产

无锡解放时，全市共有缫丝厂86家，拥有坐缫车6482台，立缫车462台，其中条件稍好的厂有42家。当时适值苏南一带农村育蚕收茧季节。但因生丝外销受阻，内销不畅，丝价猛跌，1949年8月每公担生丝价从5月份折合大米70石跌到12石，仅合成本1/6。在这种情况下，各丝厂主都不愿意、也无力恢复生产，缫丝厂普遍停工歇业，1万多工人继续遭受失业之苦。

为恢复无锡的蚕丝事业，党和政府作了很大努力。1949年5月5日成立了苏南丝茧专业公司筹备处（后改为中国蚕丝公司苏南分公司），5月27日苏南人民行政公署又成立了蚕业管理局，采取一系列办法，帮助各私营缫丝厂逐步恢复生产。

一是解决茧源问题。苏南丝茧公司于1949年5月16日公布《春季蚕种贷款办法》，并向苏南地区56家蚕种场预订期货蛾口茧32761市斤，还积极协助其推销蚕种，从而保证了蚕种的正常生产和供应。在当年蚕茧登市时，鉴于各私营丝厂资金短缺，无力收购，遂由国营企业委托41家私营缫丝厂租用255家茧行，进行代收代烘，由苏南丝茧专业公司提供70%的资金，其余30%由私营企业自垫；此外，还收购各丝厂存丝共135件，每件折合大米60石（市场最高丝价合大米50石），共购进春茧11.2万担，为此国家补贴钱款折合大米13万石以上。是年秋茧上市

时，中蚕苏南分公司共收茧 2.4 万余担。这 2 次收茧，使各缫丝厂有了较充足的原料来恢复生产。

二是实行委托代缫和以丝易茧。1949 年 8 月 9 日，中蚕苏南分公司召开丝业厂商联席会议，宣布以丝易茧和委托代缫等办法，对以丝易茧规定了优惠条件，并代为解决燃料问题。9 月 11 日中蚕苏南分公司再次召集 42 家丝厂主开会，确定每担丝的缫工费从 7 石 8 斗米提高为 9 石，并加丝 5 斤，下脚收入（每担丝的下脚可折合大米 5 石）贴给厂方。据此办法，丝厂每代缫一担生丝可获纯利折中白粳 2~3 石。当时适值秋茧登场，丝市销路开始好转，资方见有利可图，遂纷纷要求订约代缫，中蚕公司本着“先公后私，先大后小，先立（立缫车）后坐（坐缫车），先优后劣”的原则，核准信大、新泰、江南、永泰新、正贸、华新、伦昌、恒昌、瑞纶等 9 厂实行代缫加工。

三是劳资协商，分担困难。无锡市总工会为帮助丝厂尽快复工，于 1949 年 8 月 28 日召集 32 家缫丝厂工人代表开会，宣传“公私兼顾，劳资两利”的政策和丝厂业存在的困难，号召工人团结资方，克服困难，恢复生产。全市缫丝工人为顾全大局，自愿降低工资标准，职员也自愿重订薪金。9 月 29 日劳资双方签订了《无锡市丝厂业劳资集体协议书》，并经市人民政府劳动局批准生效。按照协议规定，各丝厂在 9 月底先后复业。其中为中蚕公司代缫的有合作：协成新记、正贸、瑞纶等 11 家，以丝易茧的有美新、新纶 2 家，自产自销的有新喜、经纶等 12 家，开老虎车（手摇车）的有三兴、洪泰等 9 家，至此，无锡缫丝业全面复业。

三、国民经济恢复时期对私营缫丝业的利用限制和改造

丝厂复业后，根据国家对资本主义工商业的政策，苏南中蚕公司对私营缫丝厂采取了一系列措施，引导其逐步纳入国家资本主义的轨道。

（一）实行国家对蚕茧的统一控制。1949 年由中蚕苏南分公

司委托各私营厂商代购代烘。至 1950 年秋，采用公私联购的方法，由国营中蚕苏南分公司、苏南合作社及私营缫丝厂共同组成蚕茧联购处，具体负责收茧的组织领导工作。无锡 25 家私营丝厂参加，共获得华东区人民银行 200 万元（合现人民币，下同）的贷款，购得鲜茧 38600 余担，分得干茧 10465 担。以后国家逐步扩大在联购中的收购比重，1950 年秋茧国家收购的比例只占 16%，1951 年春茧就占到 81.44%，同年秋茧达到 90.97%。自 1952 年春茧起，就全部由国营中蚕公司委托供销合作社统一代收代烘，私营缫丝厂不再参与，全部由国家提供原料，实行加工代缫。

（二）帮助企业改善经营管理和改造技术设备。解放前无锡丝厂 90% 以上采用营业、实业分离的经营方式，即实业主建厂购车，专门出租给他人经营，自己收取租金；而营业主则靠租赁实业主的厂房、设备，招工开厂营业。在这种经营方式下，双方只顾追本逐利，很少考虑企业的提高发展。为改变这种状况，1951 年市工商局号召缫丝厂进行营、实业合并。瑞纶丝厂率先响应，随后正贸、纶昌等丝厂全部实行了营、实业合并。与此同时，市工商局经与丝厂同业公会共同研究，对 20 余家缫丝车位在 30 台以下、设备陈旧落后、产品质量差的小丝厂，全部予以淘汰。

1952 年针对私营丝厂管理混乱落后的现状，缫丝业增产节约委员会又领导各私营丝厂学习国营企业的有效的管理方法，建立了原料茧的试样制度，实行生产区域管理，建立生产职能科室，并着手编制生产、财务、技术等计划，使私营丝厂在生产、管理方面逐步适应国家计划的需要。无锡私营丝厂旧式坐缫车居多，还有不少铁木手摇车，生产效率低下。1951 年 2 月，中蚕公司号召缫丝业改善生产设备，提高技术和品质条件。私营缫丝厂在中蚕苏南分公司支持下，成立了无锡丝厂设备改善委员会。在设备改造中，共拆除坐缫车 736 台，改装立缫车 618 台，培训

了 1163 名立缫车操作工。市人民银行为了支持缫丝业的技术改造，1951 年给予贷款 316.8 万元，1952 年又给 26 家缫丝厂 76 万元贷款，用于改进设备及维修厂房、锅炉等。

(三) 在企业内部开展民主改革运动。解放初各私营丝厂仍沿袭封建落后的管理制度，打骂工人、童工之事时有发生。1951 年 7 月，发生了一起某丝厂一女工因遭受工头凌辱欺压而致死的事件。市有关部门对主要责任者绳之以法。随后，主管局根据中共中央关于企业开展民主改革运动的指示，在全行业革除了封建落后的管理制度，清理了一批封建把头，开始建立了厂长、车间主任、生产小组长三级民主管理制度，确立了工人在企业中的主人翁地位。

(四) 对少数资本家的违法行为进行必要的斗争。在加工代缫过程中，有的资本家违反合约，盗用茧款，囤积大米，贩卖银元；有的将代缫的茧子卖掉后即宣告停工关厂；有的虚报烘折，涂改联票，在财务上弄虚作假，偷税漏税，或在代烘中烘茧过嫩，致使一些干茧进仓后霉烂变质，使国家蒙受损失。为此，中蚕公司曾向人民法院提起公诉，取消了 9 家私营厂的代缫资格，其中 8 家处以罚款，5 家登报悔过。还有些厂在加工代缫和以丝易茧过程中偷工减料，用劣质陈茧缫低级丝，而将国家委托代缫的好茧缫出的优质丝私运上海高价出售；有的只顾产量、不顾质量，疵点丝连年上升。1950 年疵点丝占总产量的 10.85%；1951 年上升到 15.01%；1952 年达 18.39%，少数厂竟高达 40% 以上。这 3 年全市因疵点丝损失达 162 万元。经过五反运动，绝大多数资本家提高了认识，积极进行退赔，80% 以上定为守法户和基本守法户，全市丝厂资本家共计退赔 3 年来的违法所得为 71.24 余万元。

经过上述一系列改革改造措施，私营缫丝厂逐步走上了国家资本主义的道路，生产和经营渐趋正常，从亏损逐步转为盈余。1949 年全市私营缫丝厂均亏损；1950 年亏损户仍有 15 家；1952

年由于各厂维修厂房、改装设备等费用过大，有 23 户亏损；从 1953 年开始，各厂都有盈余，分了红利。

四、从单个厂的公私合营到全行业公私合营

无锡缫丝业第一家实行公私合营的是华昌丝厂，也是无锡市第一家公私合营企业。1949 年 6 月 23 日上海军管会贸易处会同苏南蚕丝专业公司接管了无锡华昌丝厂中的官僚资本（占该厂资本的 56%），同年 7 月 3 日成立公私合营华昌丝厂。1950 年 6 月 23 日，中国丝业公司租赁私营嘉泰丝厂的厂房设备，开办中国丝业公司第二制丝厂，1951 年 12 月 28 日经华东局财委批准为公私合营企业。

1953 年 10 月党在过渡时期的总路线公布后，无锡缫丝业各厂党支部和工会普遍开展了宣传和学习。缫丝同业公会和市工商联也组织各厂资方进行了学习。一些厂的资本家认识到企业实行公私合营，走社会主义道路是大势所趋，特别是他们看到无锡申新纱厂等第一批公私合营企业转亏为盈、资方在企业中有职有权的事实，增强了走公私合营道路的信心。

1954 年 9 月，永泰、美新、乾甦丝厂正式提出公私合营的申请。市人民政府先后批准永泰、美新（10 月下旬）、乾甦（12 月 1 日）实行公私合营。这 3 家厂公私合营后，职工积极性高涨，生产有了明显改观。与合营前相比，永泰丝厂生丝等级平均提高 0.77 级，疵点丝减少 5.56%，缫折降低 20 斤；美新丝厂产量比上年增长 64%，平均等级提高 1.37 级，缫折降低 28 斤，利润增长 1.7 倍。

公私合营的优越性，推动了丝厂资本家纷纷提出合营申请。但当时无锡的 22 家私营缫丝厂，分散在全市，规模不一，设备和技术力量有较大差距，有的还是老虎车，有的厂房、设备破旧、流动资金短缺，有的负债超过资产，已不具备单独合营的条件。根据这一情况，中共无锡市委、市人民政府决定对全市私营缫丝厂先实行私私合并，然后进行全行业公私合营。1955 年 6

月，中共无锡市委成立了合并合营办公室，对缫丝业提出了“以大带小，以立（缫）带坐（缫），以先进带落后”的原则，并本着既有利于今后发展，又要照顾地区相近，便于统一安排的精神，制订了具体合并方案，决定把 22 家私营丝厂中的 17 家并为 6 家厂，另外 5 家分别并入已公私合营的永泰、美新丝厂。在实施过程中，先行合并试点，以厂房设备及经济情况较好的瑞纶为基点厂，将增兴、大隆两厂并入其中。在合并过程中，妥善处理了清产定估、人事安排等具体问题，于 6 月份完成合并工作。8 月 22 日合并后的 3 个厂被无锡市人民委员会批准公私合营，定名为公私合营无锡市缫丝一厂。

1955 年 11 月底，全市其它 14 家私营缫丝厂也分别以纶昌、正贸、信大、和兴、大昌 5 家为基点厂进行了合并，并经批准公私合营，定名为公私合营无锡市第二、三、四、五、六缫丝厂（见附表）。至此，无锡市私营缫丝业在全市第一个实现了全行业公私合营。

五、合并合营中具体问题的处理

1. 清产核资，定股定息。在私私合并期间先进行清产核资，采取资方自估、自填、自报，职工监督，同业互评的方法，最后由行业清产定股委员会审批，力求做到公平合理、实事求是，解除了资方普遍存在的“怕吃亏，想多估”的思想。全业最终核定的私股为 235.73 万元，对并厂中的损失，按资产总额，采取互相照顾，合理负担的办法解决。处理原则是，根据各厂立缫车位（坐缫车以 1.6 台折合立缫车 1 台），按比例分摊。一些负债超过资本的厂，则先对其全部实有资产清点估价，然后扣除其应负债务及应负损失，剩余部分作为净值，其所欠借款由新企业偿还。

2. 人事安排。合营企业共有资方人员 120 人，其中资本家 96 人，代理人 24 人。在合并合营中，人民政府对他们采取“包下来”、“量才使用，各得其所”的方针，作了妥善安排。其中被安

附表： 无锡市私营缫丝业公私合营情况一览表(1949~1955年)

公私合营后 企业名称	公私合 营年月	第一任 公方厂长	原私营企 业负责人任 副厂长人员	公私合营前 私营企业的 合并情况	公私合营时 私股核定的 投资额(元)	公私合营企 业丝车数		
						立 锭车 (台)	坐 锭车 (台)	双 宫车 (台)
公私合营 华昌丝厂	1949年 7月3日	李耀光	丁步云	华昌丝厂原名锦记丝厂, 1947年5月由国民党政府交通银行所属蜀余企业公司以私人名义投资11件生丝与私商刘庆一合资开办。	20000元	52	130	
公私合营 中丝二厂	1951年 12月28日	刘祖寿	许汝良	1950年6月23日, 中蚕公司租赁嘉泰丝厂厂房、设备。	160260元	180	120	
公私合营 永泰丝厂	1954年 10月29日	金坚	薛祖康、 薛嘉生 吕焕泰	1955年10月25日, 永昌新、务滋、华兴第一工场3家私营丝厂并入公私合营永泰丝厂。	4户 915594元	368		
公私合营 美新丝厂	1954年 10月29日	季雨	王化南 王垂芬 费灿臣	1955年11月19日, 私营恒达、泰伦丝厂并入公私合营美新丝厂。	4户 152093元	140	120	
公私合营 乾胜丝厂	1954年 12月1日	仲玉峰	卢世洲	1952年8月, 该厂营、实业合并, 厂名为私营乾胜丝厂股份有限公司与上海乾胜丝业公司脱高。	200000元	120		

续表

公私合营 无锡市缫丝 一厂	1955年 8月22日	高封三	高景岳 张恩深 童望之 范梦京	1955年6月私营瑞纶丝厂、增兴丝厂、大隆丝厂，以瑞纶丝厂为基点厂，进行公私合并而成。	3户 263994元	158		
公私合营 无锡市缫丝 二厂	1955年 12月3日	彭震	顾酥若 唐文铭	1955年10月28日，私营纶昌丝厂、茂昌丝厂、华兴丝厂第二工场，以纶昌为基点厂，进行公私合并而成。	3户 105732元	104	30	
公私合营 无锡市缫丝 三厂	1955年 12月3日	钱辉	沈耀明	1955年11月4日私营正贸、企新、益中丝厂，以正贸丝厂为基点厂，进行公私合并而成。	3户 116916元	120		
公私合营 无锡市缫丝 四厂	1955年 12月3日	李华	王同楼 许绍远	1955年10月28日，私营信大、广新、惠大、协丰4家丝厂，以信大丝厂为基点厂，公私合并而成。	4户 161321元	100	80	32
公私合营 无锡市缫丝 五厂	1955年 12月3日	李华	陆仲烈	1955年11月20日，私营和兴丝厂、华兴第三工场以和兴丝厂为基点厂，公私合并而成。	2户 251984元	100	100	
公私合营 无锡市缫丝 六厂	1955年 12月3日	薛世法	王瑞麟	1955年11月24日，私营大昌、新纶、新泰丝厂，以大昌丝厂为基点厂，公私合并而成。	3户 119411元	80	46	

排为正、副厂长的 17 人，科长级 50 人，职员 47 人，董事会 3 人，退职养老 3 人，他们对政府的安排基本上是满意的。合作共事关系一般是正常的，但也有个别干部和少数职工对资方人员尊重和信任不够，影响了他们的积极性。如合营二厂一位资方人员业务比较熟悉，但对他使用不够，使他工作缩手缩脚。还有的资方厂长不敢对党员、干部分配工作。有的公方厂长对资方人员的缺点，批评时态度生硬。随着中共无锡市委对合作共事关系的重视和采取相应的措施，这种情况逐步得到了纠正。

3. 生产改组和企业改革。全行业合营后，将各厂总计 1116 台立缫车作了统一调度使用，对原有 1962 台坐缫车淘汰了 1592 台，占 80.14%。各厂的生产班次从原来的 10 小时一班制改为 9 小时二班制，永泰丝厂及公私合营一、二、三厂则改为三班制。培训了立缫车工人 2241 人，占缫丝工人总数的 25.4%，从而使缫丝设备利用率提高到 80% 以上。各厂还普遍改装了锅炉，装置了蒸汽煮茧机等生产设备。在企业管理方面，各厂都学习国营企业的经验，建立了计划、财务和生产技术管理等制度，建立和健全了生产行政管理机构，建立了职工代表大会制度和工厂民主管理委员会，让工人直接参加企业的管理。在企业进行改革改造的同时，行业兴办了缫工子弟小学，各厂设立了保健站，办了职工食堂、托儿所、俱乐部，扩建了集体宿舍，改善了工人的集体福利和劳动条件。

无锡缫丝业经过公私合营，为生产力的发展创造了条件。1956 年全行业共生产白厂丝 1669.412 吨，比 1955 年增长 10.8%；平均等级从合营前的 C49 级，提高到 A50 级；缫折为 299.93 斤，比上年减少 24.02 斤；疵点丝从上年的 4.48%，降为 1.64%，全年工业总产值 4453.42 万元，实现利润 256.92 万元，全行业提前一年完成了第一个五年计划所确定的各项生产任务。

社会主义改造后的 30 多年来，无锡市的缫丝工业走上了稳步发展的道路，已形成缫丝、织绸、绢纺、筛绢、印染、生丝检

验、机械加工、针织纬编、服装生产等门类齐全，设备先进的外向型行业。据 1987 年统计，全市有缫丝车 2230 台，占全省 10.6%，其中自动缫丝机 1006 台，全省第一。年产丝 1575.42 吨，占全省 15.9%，列首位。白厂丝平均等级达 3A01，全省第一。丝织品 3637.91 万米，占全省 9.5%，印染丝织品 3122.23 万米，占全省 8.96%。出口产品外贸收购总额 2.07 亿元，其中白厂丝出口 778.6 吨，出口合格率 96.19%。全行业创汇 8555.06 万美元。

(执笔：钱耀兴)

永泰缫丝厂的变迁

无锡市丝绸公司

无锡永泰缫丝厂是无锡人薛南溟、周舜卿于 1896 年在上海合股开办的。投资规银 5 万两。开厂第一年亏蚀较大，周见无利可图退股，改由薛南溟独资经营。

薛南溟为清末著名外交家、思想家薛福成之子，做过天津县、道、府三署发审（专门理涉华洋讼事）。1894 年 7 月薛福成病故，薛南溟弃官回家。初则管理在无锡农村的 6000 多亩土地，后为沪地意大利洋商代收茧子，获利甚丰。到 1910 年已在无锡四乡开设茧行 14 家，永泰厂的创建资金即由此逐步积累而来。

一、解放前永泰缫丝厂的兴衰

永泰缫丝厂从其创建至解放时的 50 多年中，前 30 年由薛南溟主持，最初因不善经营，亏损甚巨。后聘请有缫丝技术和管理专长的徐锦荣，创出了获国际博览会金象奖的金双鹿名牌丝，资金扩大到 11 万两。第一次世界大战期间，又在无锡创办 4 家缫丝厂，共有缫丝车 1840 台，资金约 40 万两至 45 万两（不包括茧行）。除永泰厂自营外，其余出租给“营业”资本家，每月收租金 3800—5100 两。

1926 年，永泰在上海的厂基租赁期满后迁来无锡。薛南溟之子薛寿萱从美国留学回来，总揽永泰大权。他在主持永泰的 10 年间，先后聘请在日本东京高等蚕丝学校毕业的邹景衡任缫丝技师，美国麻省理工学院毕业的薛祖康为机械技师，运用西方和日本的一些先进设备、技术和管理经验来经营企业；并在镇江投资 10 万银元，创办了有千余亩地、年产 13 万张永字牌良种的

永泰第一蚕种场，接着又在无锡钱桥和荣巷投资办了永泰第二、第三蚕种场，从而确保了生丝质量和控制了茧源。

1936年薛氏利用技术、资本、原料和销售的优势，联合同业中的某些大户，投资100万元（法币），成立了兴业制丝股份有限公司，有36家缫丝厂参加（包括自己16家），共有缫丝车7000台，占当时无锡缫丝车总数的78%，另外还经管了苏、浙、皖三省约600多所茧行，一年盈利200多万元，成为当时闻名的“丝茧大王”。到1937年春因股东间意见不合而解体。

1937年秋抗日战争爆发，薛寿萱带了100多万美元和2600多件生丝（占其全部流动资产的90%以上），经香港到美国定居经商。

抗战期间，永泰系统的16家缫丝厂、3个蚕种场和6家茧行或厂房被炸，或机器被拆，或原料被烧，在无锡一地即被劫生丝百余担、干茧千余担，被焚干茧5000余担；在上海仓库里的2万包干茧及600担生丝亦大部被抢、被烧，总计损失近千万美元。从此，永泰丝厂一蹶不振，乃由薛祖康留在上海维持残局。日军华中蚕丝公司曾企图引诱联营，但薛祖康对其采取不合作态度，保持了民族气节。

抗战胜利后，薛祖康受薛寿萱委托，仅靠永泰本身剩余的部分物资和设备，连同薛寿萱从美国寄回的一点流动资金，共计2.2亿余元（法币），置办了312台坐缫车，于1946年4月勉强复工。但由于茧源不足，不到半年就被迫停工，不得已将永泰租给国民党政府的中蚕公司。1947年6月收回自营，修复了80台立缫车，着手恢复生产金双鹿名牌产品。但终因原料不足，时开时停，到1948年11月，终于闭歇。

二、从出租到复厂

解放初，政府为帮助私营缫丝业尽快恢复生产，实行了代购代烘和委托代缫的办法。1949年春茧收购时，永泰系统的6家丝厂和4家茧行均参加了代购代烘，收茧量占全市的35%。但

永泰缫丝厂的复工问题，因资金枯竭，本厂无法解决，只得租给中蚕、中丝公司经营，定名为合作丝厂。直到1950年6月，永泰才正式复业，登记资本3.5万元（合现人民币，下同），开立缫车80台，坐缫车340台，薛祖康任厂长，生产以为国家代缫为主，1950年下半年加工代缫部分占72.68%，1951年占73.21%，从1952年起，全部接受国家的代缫。

在恢复生产的同时，厂内进行了一系列的变革。1950年10月，厂工会成立，同年7月建立党支部，12月成立了劳资协商会议（在此之前曾开过6次劳资座谈会）。在党支部和工会的领导下，废除了抄身制。根据中纺部指示，对原有的200多名童工（约占全厂1100多名工人的30%）实行每天劳动6—8小时，并规定以后不准再招15岁以下童工。1951年8月，市委派工作组进厂，开展反对封建把头的斗争，建立了由工人自己选举的班、组长管理制度。

抗美援朝运动期间，劳资双方响应“六一”号召，制定了爱国增产捐献合同，全厂工人通过增产和每人4个义务劳动日，共计捐款38352元；资方亦捐献3万元，占全业的1/5。

1952年五反运动中，永泰作为行业的重点先行一步。资方交代非法所得20.90万元，经政府核定退补6.5万元，最后被定为基本守法户。

三、在同业中率先公私合营

永泰缫丝厂是参加无锡市第二批公私合营的6个企业之一，在此之前，由于旧企业经营管理方面的一些弊病，生产任务难以完成。以1954年二季度为例，D级和C级丝只完成67.64%和35.94%，质量也达不到市主管局规定的要求，均衡率只有64.28%；物料管理混乱，呆滞物资经常要占物料储存的60%—70%，严重影响了企业流动资金的周转，有时连职工的工资也要向人民银行贷款，到合营前夕，已贷款5.5万元。面对这种局面，资本家也感到无能为力。经过总路线学习，又看到本市

第一批公私合营企业显示出来的优越性，遂于 1954 年 9 月主动递交了公私合营申请书。经市政府批准，于当年 11 月 1 日起实行公私合营。通过清产核资，确定公私股比例为：公股 10.86 万元，占 21.82%；私股 38.93 万元，占 78.18%。

在人事安排方面，公方代表金坚为厂长，私方代表薛祖康为副厂长。

公私合营后的第一年（1955 年），永泰丝厂就淘汰了原有 312 台坐缫车中的 136 台，同时增加了 100 台立缫车（原有 144 台），使产量比 1954 年增加了 54%，利润从 1954 年的近 7 万元增加到 21 万多元。其主要实绩见下表：

时 间	平均等级	疵点丝%	台时产量 (公斤)	缫折 (市斤)	劳动生产率 (元)	成本 (元)
1954 年(合营前)	C、40	9.9	0.1267	347	2869	693.99
1955 年(合营后)	B、17	4.34	0.1384	327	2967	626.17
2 年对比	+0.77	-5.56	+0.0117	-20	+98	-67.82

(注：除等级外，其它均以 20/22 为标准)

解放以来从未分配过股息红利的永泰丝厂，这一年按“四马分肥”的原则进行了分红，私股实得 4.66 万元。

1955 年 11 月，无锡私营缫丝业在实行全行业公私合营时，将永昌新丝厂、务滋丝厂和华兴丝厂第一工场并入永泰。这 3 家小厂都是经营亏损单位，设备陈旧，产品质量不高，工人劳动条件较差。通过合并，永泰缫丝厂的工人增加到 2060 名，立缫车

增加到 280 台，坐纛车淘汰为 48 台，固定资产 42.28 万元，已成为无锡市第一家大纛丝厂。在合并时，对资方人员都作了安排，其中 3 人安排为副厂长，4 人为正、副科长，其余为职员。

合营后，在党总支和公方厂长的领导下，全厂逐步健全了行政组织，建立了适应生产需要的 9 个科室、3 个车间和 7 个工场。在此基础上，根据国家计划经济的要求和加强企业管理的实际需要，对企业进行了全面的改革。在计划管理上，根据上级下达的指标，除订出厂的年度、季度、月度计划外，各车间科室直到班组和个人，都明确了各自的任务和目标。在财务管理上，按季按月编造预算和决算，还建立了预算领料、限额领料、以旧换新等制度，以减少物料的积压和浪费，如规定燃料存量不超过 10—35 天，白厂丝贮备量不超过 27 公担定额等。在技术管理上，针对提高质量、消灭疵点丝、降低纛折等关键问题，采取了各项技术措施，如加强对原料的选择、做好试样工作、推行少索多提、精理分理的先进操作法等，使合营后第一个季度纛折比合营前最后一个季度平均每担降低毛茧 13 市斤。1956 年 3 月，在纛丝车间安装了 14 万风量的大型冷风机，大大改善了工人的劳动条件。合营后不久还陆续提拔了一批工人、技术人员到各级领导岗位上，计 93 名，其中厂长 2 名，并成立了工厂管理委员会，使工人真正成了企业的主人，劳动生产积极性普遍提高。1956 年与 1955 年比，产品的平均等级提高 1.24 级，正品率提高 3.09%，总产量增加 13.4%，劳动生产率提高 13.8%。

此后，永泰丝厂根据国家的需要，继续进行了一系列改组。1958 年 7 月，公私合营纛丝二厂并入永泰。同年 11 月，厂内添置了 100 台丝织机，开始从事丝织生产，厂名亦改为地方国营永泰丝绸厂。1977 年 10 月，永泰丝绸厂又安装了 450 台丝织机，从此，全部改为丝织生产；厂名改为无锡市第二丝织厂，成为无锡丝织业中的主要骨干企业。

（根据无锡市第二丝织厂厂史资料，由华寿生执笔综合）

公私合营为无锡 机器制造业开辟新蹊径

无锡市机械工业局

一、历史回顾 (1909~1949)

19世纪末到20世纪初，无锡的轻纺工业相继发轫，迫切需要解决设备维修和配件供应问题，机器翻砂工业应时而生。1909年邑人朱晋良创办的无锡协记制造机器翻砂钢铁厂是无锡第一家机器翻砂工厂。第一次世界大战期间，机器翻砂工业得到较快发展。1920年已有15家工厂，总资本4.34万银元，行业略具雏形。20年代后期，太湖流域农村普遍使用机械排灌，排灌机械的修造业务十分兴旺。30年代初，机器翻砂企业发展到98户，总资本10.66万银元，职工790多名，总产值达106.9万银元，初步形成内燃机和排灌、缫丝、棉纺织、农产品加工等机械的制造和修配专业网络。据《中国工业调查报告》记载，1933年无锡机器制造业的总产值仅次于上海、广州，而居全国第三位。1937年抗日战争以前，拥有128家工厂的无锡机器翻砂业成了无锡的主要产业之一。

抗日战争爆发，无锡机器翻砂业毁于战火的厂房、设备和被日军查封掠夺的物资约值大米20万石。抗战期间，全业被迫停产半年之久，遭劫略轻的工厂后虽陆续复业，终因其所服务的其它工业遭厄运而业务清淡。抗战胜利后，无锡纺织业一度有所发展，使奄奄一息的机器翻砂业略有转机，并开办了数十家新厂。其中除开源机器厂有比较先进的设备和较强的技术力量外，其余

都是小型厂或家庭工场。到1948年，无锡的民营机器翻砂业既受国民党政府农林部无锡中央农具厂的排挤，又因美国等剩余物资中的各种机械源源进口而丧失大量市场，再加通货膨胀，币值狂贬，该业蒙受损失较生产周期短、资金周转快的行业更为严重。

1949年无锡解放前夕，机器翻砂业除两家工厂能正常开工外，其余都处于半停半开或时开时停状态。该业当时共有工厂(场)251家，工人1833人，各种机床1346台。年生产能力除占主要地位的修配业务外，可制造发动机12000马力和其它各种机械5000多台(套)。

纵观解放前40年的无锡机器翻砂工业，它适应时代需要，锻炼出一支富有实践经验的机械技术队伍，为发展地方民族工业起了积极作用，但同时却存在如下弱点：

1. 有显著的依附性。它是应近代轻纺工业和农业之需而产生的，并伴随着这些产业的兴衰而起落。当客观条件有利时，往往一哄而起，盲目发展；在遇到战乱灾祸或其所服务的产业不景气时，则跟着萎缩。数十年中忽起忽落，发展相对缓慢，行业基础脆弱。

2. 企业资金少、规模小、设备简陋。除少数几家资本较充足外，一般企业平均资本在数千元左右，最少的只有数百元。行业中工人在10人以下的工厂占75.2%，40人以上者只有2户。工人中1/3以上系学徒。设备大多数是自制的老式皮带车床、手摇钻和台虎钳，生产还停留在半机械半手工状态。

3. 制造和经营管理水平较低。生产上大都以修配为主，少数工厂可仿制简单的农产品加工机械，能制造内燃机、抽水机的只有20家左右。加工基本不用图纸，往往返工报废。管理上保守落后，甚至带有封建性，有较健全管理制度的不多，许多厂都是家厂不分、帐册不全或只有“袋袋帐”。

二、解放初期贯彻“利用、限制、改造”方针的情况（1949～

1955年)

1. 扶助恢复生产

刚解放时，行业中许多资本家对人民政府持怀疑态度，有的消极经营，有的不愿复业，企图报歇，并出现拖欠工人工资、降低工人伙食标准和无理解雇工人等现象。1949年4月28日（无锡解放第五天），无锡市军管会召开工人代表座谈会，号召全市工人积极行动起来，促使资方尽快复业。5月13日，市政府和总工会筹委会召集全市私营机器翻砂业劳资双方代表协商，达成复工协议，主要内容为：即日起全市私营机器翻砂厂全部复工，不得无故拖延；厂方不得无理解雇工人，已无理解雇的一律复工；工人工资应按时发放，欠薪在5月25日前发清；工人伙食恢复二饭一粥。各厂陆续复工后，因营业欠佳，生产仍不正常。当年棉粮减产，进口棉花又遭帝国主义封锁，全市纺织行业设备运转率普遍不足，缫丝业到第三季度才陆续恢复生产。这给机器翻砂业又增添了困难。为缓解该业资金缺乏矛盾，政府接连发放贷款，从1949年到1951年，累计发放126万元（合现人民币，下同）。1950年3月3日，机器翻砂业签订了以劳资双方的权利与义务、工资劳保福利、奖惩等为内容的劳资集体合同，接着各企业相继成立了劳资协商组织，为改善劳资关系，稳定生产秩序提供了法定依据和组织保证。在扶助机器翻砂业恢复生产过程中，政府一边组织资方人员学习国家对私营工商业的政策，消除他们的疑虑和偏见，一边教育工人要团结资方，积极经营，共渡难关。经过1年多的努力，行业的生产经营状况稍有好转。1950年11月向市工商管理局登记的私营机器翻砂企业共256户，其中机器厂177户，翻砂厂28户，铸铜工场16户，电焊工场14户，模型工场21户。

无锡机器翻砂业在得到政府扶助的同时，也作出了相应贡献。1949年为支援前线献粮689石，1950年认购胜利折实公债7218份，1951年为支援抗美援朝捐献战斗机1架，均超额完成

了原定任务。

2. 组织联营、实行加工订货

1950年下半年，华东工业部决定将国家重工业部分分配的机械加工任务，委托具有一定设备、劳动力及技术条件的对口公、私营机械工厂和小型工厂所组织的联营工厂加工承制。不久，无锡开源机器厂承接了华东工业部大批加工订货任务，但无锡其它私营机器翻砂厂均受条件限制，不合部方要求。当时上海市私营小型机器厂已通过组织联营承接国家任务，无锡市机器翻砂业部分资方去上海参观联营展览会后，表示也要组织联营，创造加工订货条件。经方友鹤工程师和同业公会主任谈家骏等倡议和斡旋，1950年10月27日，由合众、大达、陈荣昌、中一、信丰、广兴、祥兴等7户工厂组成的无锡市机器制造业第一联营处（简称机一联）成立，该联营处有职工276人，设备66台，以制造动力机为主，经华东工业部批准承接上海第一机械系统的加工订货，其任务占该联营处全部业务的90%。同行中其它企业接踵而上，一年之间又先后成立6个联营处：木模联营处由8户木模工场组成，职工17人；翻砂联营处由20户翻砂厂组成，职工278人；机二联由15户工厂组成，职工290人，设备100台，属修配与制造混合业务性质；机三联由10户工厂组成，职工132人，设备49台，以修理为主并制造食品和纺织机械；机四联由12户工厂组成，职工143人，设备58台，以生产食品机械为主，兼营轮船、纺织和农用机械修理业务；机五联由18户工厂组成，职工60人，设备49台，以制造缫丝机械、管道五金“凡尔”为主。以上4个机器制造联营处分别直接或间接承接华东及上海国营经济部门的加工订货任务；木模、翻砂2个联营处则与本市各机器制造联营处接洽业务。对未参加联营组织的近百家散户，政府也给予照顾，分配一部分加工任务。1951年底，还相继成立了机六联、机七联，因内部问题及手续不全均未正式开业。

无锡市机器翻砂业各联营处均设有办事机构，采取统一接受任务、统一销售、分厂制作、统一分配利润、集中缴纳税款等办法，改善了企业的经营管理，克服了过去的盲目竞争现象，特别是生产上各联营单位受到委托加工部门的严格监督和技术指导，劳动生产率和产品质量都有不同程度的提高。机一联合众铁工厂制造的 36 型中速轻型柴油机，被华东工业部作为华东地区定型生产的柴油机之一。

在组织联营期间，无锡机器翻砂业曾参加苏南区及常州地区、无锡市、县等举办的城乡物资交流会，成交额虽只有 21 万余元，但对开拓产品市场、活跃行业经济和争取经营进一步好转起了促进作用。

3. 开展五反运动

无锡市机器翻砂业的产品估价、成本核算以至财务管理，历史上就存在所谓“黑铁墨塔吃它勿煞”（大意是人家难以吃准）的情况。解放以后绝大部分企业的财务管理仍然是薄弱环节，家厂不分，帐证不全的单位还占相当比重。有些资本家利用这一空子，或进销不入帐，少报营业额，或勾结掮客代开发票，或物物交换搞“飞过海”，严重损害国家利益。在纳税方面，拖、欠税款的情况比较普遍，数额巨大，是全市严重欠税行业之一。

1952 年上半年开展五反运动，机器翻砂业偷税、漏税、以次充好、偷工减料以及挪用国家贷款和加工订货预付款等问题被揭露出来。运动中按照政策，处理了极少数严重违法户，教育了大多数资本家，全行业 270 户的处理结论为：守法户 151 户，基本守法户 42 户，半守法半违法户 77 户，共追缴退补款 64.5 万余元。五反后，有些企业报歇，有些企业退补有困难，政府按政策减免了一部分，并对敌逆产的退赔部分暂缓处理，两项数字占退补总数的 1/3 以上。为巩固五反成果，针对行业存在的问题，采取了一系列整改措施，如加强政策法规的宣传教育，发动资本家签订爱国守法公约，联营处及有条件的企业设立工务、财

务、材料供应、设计等科室，建立原材料领用、成本核算、成品检验和按图纸生产等制度，并依靠职工监督、检查。在具体业务管理上，把加工订货合同中不合理的估工、估料定额和按工料成本计算利润的方法，分别改为工料按实结算和按工时计算工缴。另外还建立了职工护税组织，协助政府办好税收工作。

4. 统筹兼顾，适当调整

1953年我国第一个五年计划开始，为了进一步发挥私营工商业在经济建设中的作用，国家提出了“统筹兼顾、全面安排”的方针。无锡在具体贯彻中，一是逐步扩大加工订货范围。无锡市机器制造业（1953年10月机器翻砂工业改称机器制造业）加工订货产值占全部产值的比重，由1952年的41%增长为1953年的55%、1954年的67%和1955年的82%。二是统一加工订货的管理。对几个机器制造联营处的生产业务作了明确分工：机一联主要承接上海重工业局和中央各部驻沪办事处的业务，专做高级配件；机二联一部分业分与上海重工业局加工订货任务对口，另外承接纤维杂质分离机业务；机三联、机四联、机五联主要承接上海五金公司的管道零件和本市业务。在分工的基础上，将加工订货任务较繁重的机一联的部分任务让给其它联营处和散户。国营无锡柴油机厂在本身任务不足的情况下，也让出部分任务照顾联营处和私营散户。三是根据“鼓励先进、照顾一般、推动落后、淘汰有害”的原则，先后关停了7家难以改进的翻砂厂，并转业了部分翻砂厂，使翻砂能力同机器制造能力相适应。通过上述调整，使无锡机器制造业的生产渐趋平衡。随着劳动竞赛和技术革新的开展，劳动生产率和产品质量也跟着提高：36型25匹马力中速柴油机每台成本下降16.2%，工时定额下降50%，30匹双缸柴油机和压路机成本分别下降33.2%和34.4%；内燃机、压路机质量达到苏联二级公差标准；内燃机每马力/小时耗油量低于国家规定标准0.06磅。新产品的试制也取得进展，先后推出高速柴油机和煤气机、一立方米以下空气压

缩机、纤维杂质分离机、仿日式半自动 30 绪立缆车、离心泵等 13 个品种。

三、全行业公私合营及其后的改组改革 (1955~1956)

1. 全行业公私合营

无锡市私营机器制造业通过解放几年来的逐步改造，取得了一些成绩。但是，规模小、资金不足、设备简陋陈旧、制造水平低等历史状况，迄未得到根本改善。到 1955 年，还不能制造国家所急需的一些机械产品；在承接加工订货任务中，质量差、废品多、脱期交货等情况经常发生；切削机床和锻压设备的利用率仅为国营厂同类设备的 43.44% 和 19.86%。同时，联营组织在经营管理上，普遍存在“任务靠国家，资金靠银行，生产靠工人”的状况。各联营处之间、联营处与下属厂之间以及劳资、资资之间矛盾迭起。种种事实表明，无锡市私营机器制造业如不改变现状，已与国家经济建设的要求不相适应。而这时，1952 年公私合营的开源机器厂已划归第一机械工业部领导，更名无锡机床厂，经过国家投资扩建厂房、更新设备，生产迅速发展，已被国家确定为生产内圆磨床、无心磨床和轴承磨床等三大系列产品的定点专业工厂，经济上也扭转了过去严重亏损的局面，1953~1955 年实现利润 260 多万元。活生生的事实使行业中许多资方人员认识到私营企业只有以国家资本主义的高级形式，才能得到发展，少数资金充足、企业有盈余、对公私合营本不感兴趣的资本家，在大势所趋，人心所向的浪潮中也改变了态度。1955 年冬，无锡市各行各业掀起公私合营高潮，机器制造业的资本家也纷纷提出申请。12 月 31 日市人民委员会批准私营机器制造业全行业公私合营，并立即部署并厂、改组工作。由政府、工会、私方等代表 17 人组成行业工作委员会和下属厂建厂委员会，领导行业合营的具体工作。

2. 工厂改组及企业内部改革

行业工作委员会和建厂委员会成立后，首先开展了清产核资

和合理安排私方人员的工作。随后进行工厂改组，改组原则是根据国家计划和产品方向，注意保持和发挥技术特长，照顾各产业的协作关系和修配历史渊源，以大带小，以先进带后进，并尽量利用原有厂房。经统筹安排，确定将 222 家机器、翻砂、铸铜、电焊和模型等小型工厂，改组、合并成 7 家公私合营专业工厂：

无锡动力机制造厂 (由 60 户私营企业 898 个职工合并)

无锡水泵制造厂 (由 42 户私营企业 432 个职工合并)

无锡农具制造厂 (由 41 户私营企业 267 个职工合并)

无锡粮食机械制造厂 (由 9 户私营企业 154 个职工合并)

无锡铸件厂 (由 30 户私营企业 483 个职工合并)

无锡纺织机械厂 (由 30 户私营企业 371 个职工合并)

无锡机电修配厂 (由 10 户私营企业 21 个职工合并)

全面改组后，各厂采取统一管理，局部迁并，分点生产的方法，并建立了行政机构。200 人以上的厂建立生产、计划、技术、供销、财务、劳动工资、安全技术、人事教育、保卫等科和翻砂、锻铁、金工、装配、修理、木模、工具修理等车间。200 人以下的厂设立必要的科、组或专职人员。在此基础上，进行生产计划和技术整顿，制订工时定额、产值、产量、废品率等项指标，建立各种原始记录和各项统计报表制度，按年、季、月编制生产计划，国家下达的计划按月、旬、日组织生产。在 300 人以上的工厂还建立两级调度会议；推行按图生产制度，改进产品结构，制定质量标准、执行产品首件、中间和巡回检验制度。

1956 年第四季度，市第二工业局根据各方面的反映，对各新厂组建后出现的重视成批产品制造、忽略修配业务和组织机构上的贪大求全、冗员增多、忙闲不均等倾向，采取相应措施，加强机电修配厂，并按电焊、电机、机修、锅炉等业务性质分为 4 个独立机构，便利客户联系业务；从对口厂中抽出部分力量，成立动力机、食品机械、水泵、缫丝机械和纺织机械等 5 个修配服务站，以满足各方面的修配需要；同时适当调整各厂人员编制，

平衡了生产。

为了进一步改变无锡机器制造工业的面貌，国家在 1956 年拨出千万元以上专款，投资于公私合营厂的基本建设和技术改造，其中用于新公私合营企业的 208 万元，添置各种精密关键设备 106 台，新建生产车间 7974 平方米，调进原华新制丝养成所、大福纱厂和益民纱厂的旧厂房，拨给无锡动力机厂和无锡通用机械厂（原无锡农具制造厂更名，现为市压缩机厂）修缮使用。

3. 人事安排和清产核资

全行业（此时已包括原机器制造和金属品制造 2 个行业，下同）共有私方人员 408 人，具体安排：厂长 4 人，副厂长 24 人，科长、车间主任 34 人，副职 40 人，工段长 21 人，一般管理人员 134 人，参加生产 131 人，勤杂工 13 人，专职董事 2 人，其余 5 人长期休养，工资由企业负担。另外对参加辅助劳动的小业主家属也安排了 25 人。1956 年 10 月原安排为副厂职的谈家骏由市人民政府任命为市第二工业局副局长。人事安排基本上体现了“量才使用，适当照顾”的原则，私方人员大都比较满意。

清产核资分三步走。第一步做好私方财产的清估和评议工作。第二步进行盈余分配，经公私双方协商，核定全行业 1953～1955 年盈余总额为 210.41 万元，具体分配：私方红利 14.79 万元，占 7.03%；职工福利金 5.94 万元，占 2.82%；所得税 142.1 万元，占 67.54%；公积金 47.57 万元，占 22.61%。私方分得红利的，1953 年为 103 户，1954 年为 90 户，1955 年为 64 户。另有 31 户没有帐册的小企业，按资产净值给以 3 厘红利。第三步正式核资。按政策退还私方在合营高潮时的增资 3.03 万元；发还家厂不分或家厂相连的小业主的房产 148 间半；对家厂不分户企业内的某些两可之间的家具什物，本着从宽处理精神由私方决定去取，经劳方同意即予了结；照顾免于归还私方宕帐

2.97 万元（占全部私方存帐的 97.52%）。对于 16 户资不抵债的企业，市税务局和人民银行即在行业所欠税款、贷款和五反退补款的罚款、罚息项下减免了 10.02 万元。另由同业公会发动资金充足的企业进行互助，调剂出数万元支援别厂，使一批资金倒挂户得以保留私股净值 1.91 万元投入新企业。最后核定全行业 268 户资产净值为 197.08 万元。经股权登记，领取 5 厘定息的为 261 户。

4. 对私方人员的团结改造工作

公私合营后一般私方人员有大权旁落之感，部分安排领导职务的则遇事缩手缩脚。公方代表中，既怕搞不好共事关系，又怕丧失立场而左右为难的也不乏其人，他们对私方人员的态度从相敬如宾到敬而远之，甚至还有远而避之的。部分工人对安排私方人员也有些不服气，说什么：“改造、改造，改出个领导。”对此，市第二工业局通过各种座谈会和下厂调查研究后制发了《关于公私合营企业正常公私共事关系的临时办法和四项建议》，总结推广了水泵厂对私方人员团结改造的经验。从 1956 年第四季度开始，各企业召开生产（民主）管理委员会和各级行政会议，私方有关负责人均一视同仁参加会议，并教育职工尊重他们职务范围内的职权。工会召开职工大会、评比总结会以及举办各种文体活动都邀请私方人员参加。私方人员较多的厂还定期召开公私方代表座谈会及私方人员座谈会，沟通思想，协调关系。私方人员参加社会活动及工商联、民建会举办的各种政治学习班或讲座，各厂都在时间上给予保证，组织部分文化水平低的私方人员进入职工业余文化学校。对于私方人员的医疗费用、病假工资和困难救济等具体问题，也参照有关规定予以妥善解决。1956 年年终总结时，各厂反映：公私共事关系已逐步正常起来，大多数私方人员政治上有了不同程度的进步。当年全行业参加劳动竞赛的私方人员有 374 人，占私方总人数的 91.75%，得到奖励的 69 人，其中 1 人评为市先进生产者，39 人评为厂先进生产者。另一方

面，也有少数私方人员计较职位和待遇，甚至贪污盗窃、损公肥私，还有开设地下修配工厂的。对此，各所在厂分别给予批评教育或严肃处理。

实行全行业公私合营的当年，中央发出提前超额完成第一个五年计划的号召，各合营厂掀起了轰轰烈烈的劳动竞赛热潮。动力机厂在完成国家下达的内燃机任务中产量成倍增长，还在全省动力机产品同工种竞赛中得到了质量优胜奖；水泵厂抢修了埠水机船 2000 余艘，及时满足了农村灌溉需要；粮食机械厂的碾米机和面粉机支援了越南民主共和国；纺织机械厂所造缫丝机支援了西南、西北地区的缫丝工业。另外各厂新产品投入生产的达 56 种，1956 年底全行业完成总产值 28697 万元，为计划的 108.2%，为公私合营前 1955 年的 1.83 倍。国家下达指标的主要产品内燃机完成 834 台、17255 马力，分别为计划数的 556% 和 460%。其它未下达指标的产品也都超额完成预定计划。产品质量也迅速提高，柴油机汽缸耐磨性从 600 小时提高到 2000 小时，水泵每小时出水量从 456 吨增加到 720 吨，效率从 67% 增加到 77%，最高达 86%。

公私合营为无锡市机器制造工业开辟了新蹊径，一批合营企业为提前超额完成第一个五年计划作出了历史贡献，也为本行业自行设计和制造多品种系列化精密机械奠定了基础。以后，这些工厂都发展成为本行业中的国家重点骨干企业。

(执笔：张寿铨)

“这条道路是完全正确的”

无锡机床厂

无锡机床厂是国家机械工业重点骨干企业之一，1989年全厂有职工4123名，工程技术人员占13.17%，拥有各类主要设备846台，固定资产原值为6798万元。目前主要生产内圆、无心、轴承磨床和超精研机、磨头等五大类产品，年生产能力2000台以上，已连续6年实现利润1000万元以上。近几年又从美国、联邦德国引进先进技术，提高了产品档次，综合经济效益在全国磨床行业中连续4年名列第一，已被评为国家二级企业。目前全厂上下，同心同德，正在向争取成为国家一级企业而努力拼搏。

无锡机床厂有今天，是沿着社会主义道路改造、发展的结果。

一、从公益铁工厂到开源机器厂

荣德生于1919年开设公益铁工厂，创办费1500银元，原为公益工商中学实习之用。1923年荣一心（荣德生第三子）掌管后派申新三厂整理部主任施之铨任厂长，加以扩建，至1936年拥有制造母机百余部，储存钢铁材料数十吨，已能为申新制造自动布机及纺纱机，较日本丰田式、英国狄更式为佳，价格便宜五成以上。其它如面粉机、纺纱锭亦可制造。

1937年11月中旬无锡沦陷前，公益铁工厂仓促内迁，只有小部分设备（占1/4）运抵重庆，在郊外菜园坝建厂，依靠由无锡迁去的几十个工人和技术人员继续生产，制造面粉机及工作母机，改名为复兴铁工厂。1941年夏复兴和申新四厂重庆修理厂合并，改组为公益纺织、面粉机器厂股份有限公司，有工人

400余人。主要产品为梳棉机、并条机、面粉机及工具机。1945年4月公益机器厂资金日亏，工潮迭起，遂将厂产出售。

抗日战争胜利后，荣一心秉承父意，以公益铁工厂在抗战中受损为由，向国民党政府善后救济总署获得部分赔偿设备，于1948年4月在无锡蠡桥创办开源机器厂。荣德生在《乐农纪事》中记述创办该厂的用意是“衔接公益之后，制造纱锭及织布、磨粉机等，达到自造、自用、自修之目的。”他还对厂名作了解释：“开源，顾名思义，即是开发我国工业之资源耳”。

开源厂资金的筹集，根据荣德生的意见：申新三厂和申新一、五厂各出资26.5万美元，分别占投资额的26.5%；荣德生、荣智谦、荣毅仁、荣研仁、荣鸿仁、荣尔仁各出资5万美元，占投资总额的30%；荣智勤出资17万美元，占投资总额的17%。但到1948年底，由于国内局势动荡及投资各方经济困难，投资中止，使正在建设中的开源，失去了资金来源，工厂只建成第一金工场（937平方米）及铸工场（1200平方米），第二金工场（1495平方米）尚未完工；计划中的装配工场、冷作工场、办公室、材料库和职工宿舍等尚未动工。到1949年4月23日无锡解放，开源有职工175名，主要设备105台。

二、在国家扶助下，劳资协商，共渡困难

解放初期，开源厂因无生产任务，1949年8月曾一度停产。10月份开始得到华东工业部直接和间接的加工订货，开始是生产棉纺机、并条机、钢令圈、尘笼和面粉拉丝车；1950年主要生产麻纺机和6尺、12尺车床、牛头刨床和两米立式车床等，总产值达49万元（合现人民币，下同），使开源厂从窒息的边缘开始复苏。

但是，开源厂是在尚未完全建成、生产条件还不完备的情况下投入生产的，资方代理人又经常不在，工厂处于无人负责的状态，管理比较薄弱。因急于解决资金紧缺的问题，厂方在接受国家订货任务时，不是以厂内生产能力来定，而是以可收到多少订

金、利润为依据，往往冒险招揽业务，以取得订金来维持生产，结果常常脱期交货，超过 300 天的就有 6 项，最多的竟脱期 359 天，按合同罚款达 244 万元，反而增加了企业的困难。职工的薪金和日常费用均无法开支，连吃饭都成了问题。在这种情况下，人民银行多次给予贷款，帮助开源厂维持局面，到 1952 年 5 月企业合营前，贷款高达 90 万元，全部机器已有一半抵押给人民银行。

为了帮助资方克服困难，开源厂的职工也作了很大努力。1949 年 6 月 30 日开源厂工会筹委会成立，1950 年 4 月正式成立工会。10 月，党支部公开活动。在党支部的领导下，厂内建立了由资方和工会代表各 5 人组成的劳资协商会议。通过双方协商，采取了一系列共渡难关的措施。鉴于厂方严重的经济困难，在计算工资（将金圆券折算大米）时，职工主动向资方作出让步，同意按 90% 发给。在厂房被大水淹没停工期间，工资发给一半，在生产急需进行加班加点时（曾一度每天工作 9—12 小时）不要求增加工资。这些措施在一定程度上减轻了工厂的负担，缓解了资方的困难。

三、在公私合营中成立无锡机床厂

由于开源厂连年亏赔，入不敷出，1952 年 6 月荣德生和荣毅仁先后多次向苏南人民行政公署提出请求投资合营。苏南人民行政公署于 7 月决定向该厂投资 300 万元，并派工作组进厂，成立了公私合营筹备委员会。荣毅仁指定秦德芳为资方代理人参加筹委会工作。筹委会立即着手对该厂进行清产核资和定股工作。清点工作于 9 月底结束。经过对设备、材料和在制品的全面性清点和核价，确定全厂资产总值 363.16 万元。超过开源公司章程所定 165 万元近 1 倍。扣除负债 195.69 万元，实际资产总额为 167.47 万元。由于罚款数额巨大，影响股权比例，经公私双方协商，最后政府同意对开源厂的脱期罚款确定为 74 万元，减免了 2/3 以上。在此基础上，经公方代表苏君彦和资方荣毅仁协

商统一，于1952年底正式确定股权比例，公股为82.82%，私股为17.18%。其中：私人股为33.19万元，企业股（申新二、五厂和申新三厂）为34.67万元。

清产定股结束后，1952年10月1日，经苏南人民政府公署批准，开源机器厂宣布实行公私合营。企业成立董事会，确定公方代表4名，由厂长苏君彦等参加；私方代表3名，由荣毅仁、秦德芳等参加。不设董事长，行政工作由公方厂长负责。

企业实行公私合营后，按照社会主义经济管理的要求，对企业进行了一系列的内部改造：

1. 变革管理机构，把原有的设计、工务、总务等3个部，改建为总工程师室、施工、质检、生产、财务等16个科室，把原有的3个工场，划分为4个生产车间、2个辅助车间，并改革了车间内部的劳动组织。与此同时，逐级制订了职责条例和各种业务工作制度，以明确分工，确立责任制。

2. 推行以作业计划为中心的计划管理，建立了编制与贯彻作业计划的工作制度。厂有年、季计划，车间有月、周作业计划，并加强检查、督促和生产调度，以扭转合营前脱期交货等不正常现象。

3. 加强技术工作，建立了有关技术和管理科室。制订了有关新产品试制、工艺规程编制和贯彻了质量检验、工具和设备管理等工作制度，使技术管理逐步走上正轨。

4. 彻底整顿财务工作，改变过去生产和基建不分、固定资产和流动资金不分、生产经营费和其它经费不分等混乱现象，严格执行财务管理，建立成本核算制度，建立原始记录和统计制度，初步制订了一些主要经济定额，下达车间严格执行。

在实行公私合营及其后的企业改造中，广大职工得到了锻炼和提高，涌现出一批优秀分子。党委先后从中提拔技师与管理干部76人，车间主任12人，科长5人，工段长17人，从而大大增强了工人参加企业民主管理的力量。

四、合营后的变化

公私合营使无锡机床厂踏上了稳步发展的新起点。在合营前该厂没有固定的产品。合营后由国家确定了生产方向，主要生产工作母机。以后，逐步发展为生产无心磨床、内圆磨床和轴承专用磨床三大系列精密磨床的重点企业，1953年底产品全部按期销售，产、供、销趋于平衡，资金周转加速。

当时在国家优先发展重工业的倾斜政策下，无锡机床厂连年获得国家大量投资，生产规模迅速扩大。详见表一：

数 额 项 目	年 份					
	1952	1953	1954	1955	1956	1957
国家投资(万元)		155.2	53.7	55.3	262.9	183.4
固定资产(万元)	257.31	384.77	441.53	473.65	729.6	887.3
全厂职工年末人数	561	901	899	951	1945	1837
其中工程技术人员(人)	20	53	102	146	206	345

随着生产的不断发展，企业经济效益也得到明显提高。旧企业从解放到合营前共亏损 65.31 万元。合营后，1953 年开始就有了盈利，且逐步直线上升。详见表二：

数 值 项 目	年 份					
	合营前	合营年	合营后			
	1951	1952	1953	1954	1955	1956
生产总值(万元)	115.3	216.2	268.9	371.6	437.1	1062
和 1951 年比较(%)	100	187.5	233.2	322.3	379.1	921.1
实现利润总额(万元)	-19.3	-2.7	24.2	90.06	147.6	234.1

在生产发展的基础上，职工福利也有了逐步改善。私营时没有象样的工人宿舍，1952年全厂生活建筑面积只有843平方米。1957年已达到20846平方米，拥有职工集体宿舍、家属宿舍、俱乐部、业余学校等各种生活福利设施。

企业有盈余后，根据国家的“四马分肥”分配政策，资方也在合营第二年（1953年）分得红利0.81万元。1954、1955年又先后分得红利3.23万元和4.46万元；1956、1957年资方（企业股）所得定息为3.4万元和3.39万元。1958年8月19日根据江苏省财政厅《关于公私合营企业相互投资不再发付股息的函》，该厂自1958年下半年开始，对申新二、五、三等厂停止发付股息，当年只付给资方定息2.53万元。自1959年到1965年，每年继续付给资方定息1.66万元。总计自1952年合营开始到1965年底止资方（包括企业股）所得红利定息共达29.44万元。

在1954年7月华东区召开的公私合营（工业）工作座谈会上，该厂私方代表对开源机器厂的公私合营作了充分肯定的估价：“通过国家资本主义的道路使私营工商业得到改造，这条道路是完全正确的。”

（执笔：李润春）

在社会主义改造中诞生的 无锡动力机厂

无锡动力机厂

一、从机一联到无锡动力机厂

解放前，无锡的机器翻砂业基本上都是规模小、资金少、设备简陋、功能不全的小型工厂。临解放时，大多处于半开半停的困境之中。解放后，国家采取委托加工的方式给以扶助。为适应承接加工任务的需要，一些生产业务相近的厂家从1950年10月起，先后组成7个联营处。由7家私营制造动力机械厂组成的无锡市机器制造业第一联营处（简称机一联）成立后，提高了加工能力，改善了经营管理，对生产的恢复和发展起到了一定的作用。但是，生产分散、设备陈旧、资金不足、管理薄弱等状况并未从根本上得到改变，因而常常影响国家加工任务的完成。而1952年已公私合营的无锡机床厂生产迅速发展，职工生活福利、劳动保护、文化生活等得到显著改善。这对各私营机器厂产生了巨大的吸引力，各厂资方人员经过党在过渡时期的总路线教育，尤其是学习了全国工商联一届二次会议精神和毛主席关于认清社会发展规律、掌握自己命运、接受社会主义改造的谈话后，大多数资方人员也认识到，走社会主义道路已是大势所趋，人心所向。1955年12月9日在无锡各行业纷纷要求公私合营之际，机一联所属各厂与行业中其他私营厂家一起，联合向市人民委员会提出了公私合营的申请。

1955年12月31日，无锡市人民委员会批准私营机器制造业实行全行业公私合营，并立即进行并厂改组。无锡市第二工业

局经过调查研究，决定按产品相近、工艺技术相关、有核心厂、以大带小、以先进带后进的原则，以机一联为基础，将制造动力机为主要业务的60家私营厂（工场）合并建立公私合营无锡市动力机制造厂。这60家企业中，机器厂36家，铸造厂9家，模型厂6家，锻造厂4家，电机修理厂3家，钣金工场1家，电焊工场1家，共有职工898人（其中技工573人）。规模最大的合众机器厂有89人，最小的益丰铣牙厂仅有职工3人，还包括一些不雇工人的小手工业者。全厂共有各种金属切削设备260台，大部分是简易设备。

合营时，宣布武金如为厂党总支书记，顾家田为厂长。谈家骏为第一副厂长，胡维德为副厂长，并成立了建厂委员会。因一时还无合适的新厂区，建厂委员会采取了“梳头发，扎辫子”的办法，先搞小集中，把分散在全市的60个厂（场）合并为16个机械工场和3个铸造工场，以机一联在清真寺路的办公室为厂部，以机一联的成员厂作为各工场的基地，以工艺相近、地段相邻来确定布点，利用春节、星期天等节假日，发动职工加班搬迁设备。结果没有影响一天生产，就在2个月内完成了各工场的迁并。

1956年，市人委决定，将原华新制丝养成所南长街旧址的旧建筑约14000平方米（占新厂总建筑面积的76%），拨给动力厂作为厂址。建厂委员会立即进行规划和改建，以最经济的标准，先后建造了金加工、锻工、热处理、油泵、装配等5个简易车间，共计4600平方米。并添置了24台关键设备，修建了生活设施等。1956年10月到1957年3月，各机械加工工场都迁入新址（因资金困难，铸工车间基建工程未能及时上马，到1958年才迁入新厂区）。刚合并合营的动力机厂在一年之内进行了2次迁并，而设备、原材料、在制品、工具等一无损失，并做到了按计划边生产、边拆迁、边安装、边投产，这充分显示出了公私合营后广大职工激发出来的积极性。

在合并迁厂的同时，进行了清产定股工作，由于不少厂（场）原来家厂不分，建厂委员会经充分协商，采取自估、自报、互评、上级批准的方法，认真区分生产资料和生活资料，实事求是地作了评估。最后核定私方固定资产净值 73.8 万元（现行人民币，下同），流动资金 45.65 万元，私方经营负债 56.76 万元，扣除负债后私方资产总值为 62.69 万元。按公私合营当年年报统计，固定资产净值 65.7 万元，流动资金为 191.54 万元（其中贷款转作公股的计 14.92 万元）。按此计算，私股占 25%。评估中有部分资方出现资产倒挂，通过政府减免欠税，将欠薪代作入股及同业互助划帐等办法，解决了资产倒挂的问题。

在合并合营的过程中，还依靠全厂职工，团结私方人员，建立了财务、计划管理、原材料收发领还、生产调度会、产值、产量月报和主要技术经济指标旬报、技术管理、产品检验等各项制度，改变了过去帐册不全、凭证不齐、帐物不符、“袋袋帐”的状况，统一了收支。各工场确定了工时定额和产值、产量、废品率、铸铁件铁炭比等指标，以及原材料消耗定额。1956 年 3 月份，第一次编制出了全厂的年度、季度、月度的生产、技术、财务计划。3 个月内，提高劳动生产率 25.4%，安全生产，设备管理等各方面都开始走上正规。

在此基础上，国家根据生产的实际需要，逐年对动力机厂给予投资。据统计，在 1956 年至 1964 年间，国家共计向动力机厂投资 1515.79 万元，不仅在公私成分的对比上发生了根本的变化，同时也使该厂的生产能力增长了 8 倍，为企业以后的长足发展打下了基础。

二、团结、教育、改造私方人员

公私合营无锡市动力机制造厂，共有资方人员及家属 102 人，占职工总数的 11.3%，这就使动力机厂面临着一项在改革企业的同时改造人的繁重任务。

在公私合营的过程中，资方的态度基本上有三种情况：一种能认清形势，比较积极地对待公私合营，其中多数是原机一联成员厂的资方或代理人。他们有3年多联营的实践，对国营企业、老合营企业的情况比较熟悉，对党和政府的政策比较了解。第二种表现一般，随大流，有的甚至是为了甩包袱。第三种思想不通，参加合营，感到吃亏。针对这种情况，动力机厂的党、政组织本着“鼓励积极，团结一般，带动消极”的原则，采取了一系列措施，加以教育和改造，以调动他们的积极性，齐心协力办好企业。

首先是根据“量才使用，发挥专长，适当照顾”的精神，经过充分研究、协商，对74名资方人员作了安排：任副厂长的2人，科长级（车间主任）干部18人，工长9人，技术员、管理员26人，下车间当工人的19人，对家属也都作了适当安排，对此，大多数人都比较满意。如原信丰机器厂经理邵敬寿合营后安排为生产科科长，职工们反映，他表现比以前积极负责，经常在厂里工作到很晚才回家。原祥兴机器厂经理朱仲南被安排为木模工场管理员后，群众也反映他不象过去当老板了，现在样样肯做，一天到晚忙个不停。但也有安排不妥的，如原兴中机器工场经理曹松祥，文化水平高、有技术，在合营时表现比较积极，却被安排为动力设备科科员，未发挥专长，后来经过重新考察了解，调任为检验科副科长。

其次是努力搞好公私合作共事，先后几任公方厂长如顾家田、莫珊、徐柏年等，对私方人员比较尊重，敢于使用，信任他们有能力胜任本职工作，为他们发挥技术专长，提供了良好的条件。如原合众机器厂资方代理人谈家骧（后区分为劳动者），有技术，也有实践经验，一贯对生产积极负责，安排为工程师，而实际做的是设备科下属技术组长的工作，会议多、事务多，工程师的职能反而不能充分发挥。公方厂长知道后，特地在干部大会上作了明确分工，帮助他腾出时间，专攻技术关键，从而改进了

镗三缸 24HP 动力机大身的工具，提高效率 1 倍以上。以后他又出主意，想办法，主攻 12 道工序，解决了双轴磨床等问题，还设计了 100 多套工装与专机，简易实用，受到操作工的称赞。

三是进行多种形式的思想教育。在合作共事中，有一些私方人员出现了思想顾虑，有的认为合营后要求高了，自己思想、技术跟不上，又戴着资本家的“帽子”，有自卑感；有的认为现在私方总归是“软脚蟹”，说话不响，做事不硬，对党组织和公方人员抱着即若离的态度，不敢多接触多商量。如有位机器厂私方人员安排为机九工场值班长后，就说：“叫我实做做还可以，你说啥，我做啥好了。”又如有位五金工场私方人员任总务科长后，工作不主动，遇到问题就向公方领导一推了之。根据这些情况，厂党委及时研究并和上级主管局、市民建、工商联等取得联系，进行了多种形式的教育，以进一步改善公私共事关系，发挥私方人员的积极作用。

(1) 组织私方人员学习，分期分批输送去市第二工业局学习班和市工商界政治学校培训，每年培训面有 1/3；对其余的 2/3 人员，建立了在职业余时政学习制度。通过学习，使他们认清形势，进一步明确党对资本主义工商业改造的方针和政策。

(2) 公私双方用和风细雨的方式，结合当时的运动、工作、生产，召开小型座谈会，推心置腹地交换意见，开展批评和自我批评，相互帮助，相互促进，做到日常同室办公，同桌吃饭，同室休息，和衷共济。

(3) 除安排为直接生产者外，分批组织私方人员下车间、工段参加生产劳动，和职工群众沟通思想，加强联系。

(4) 组织他们参加社会主义劳动竞赛，根据不同岗位，制订出自我改造规划，通过竞赛，加以落实。

(5) 经常和私方人员个别谈心，关心他们的工作和生活，有针对性地进行帮助教育。

通过这些措施，大多数私方人员都有了不同程度的进步，同

时也使公私共事关系逐渐融洽。过去有“软脚蟹”、“不吃香”等思想的一位私方人员说：过去“自己认为有党员科长在，反正由你负责，因此工作被动。现在，我们科长之间大家经常商量，思想、意见一致，工作明确，胆子也大得多了。”私方人员鲍建治主动提出了12个机电检修项目，春节假期和电工一起突击，保证了节后生产的顺利进行。平时疑虑较多的宋桂方说：“话不说不明，过去有的问题说不清爽，现在公私双方一谈，解开了疙瘩，心上好过多了。今后我宋桂方在工作上保证不搭浆（大意为不马虎）！”私方副厂长胡维德也说：“现在有关文件都看到了，有关会议都参加了，有关情况都晓得了，公方对我的工作也更加放手了。”

党对资产阶级分子“团结、教育、改造”的方针，在无锡动力机厂得到较好的贯彻，取得了良好的成效，据1956年至1959年统计，该厂私方人员中被评为省先进的1人，市先进的1人，厂先进的1人，受表扬的4人，得到物质奖的119人（次）。他们的技术专长在企业的发展中有了用武之地，尤其象谈家骧，朱筱康、鲍建治、许祥生等，对动力机厂开发的10多个新产品作出了重要贡献。

三、公私合营无锡动力机厂的发展变化

公私合营后的合并改组，把60个分散落后的旧工厂，迅速改变为具有一定规模，符合社会化大生产需要的新企业。合营后的第一年，企业面貌和生产经营状况就有了明显的改观：工业总产值，合营后（1956年）为786.36万元，比合营前一年（1955年）的336万元，增长134%；利润，合营后净增147.41万元（1955年税后保本）；内燃机产量，由1955年的4800马力增为1956年的17200马力；全员劳动生产率，由3742元增为6493元，增73.5%；职工人数由898人增为1211人；每马力工时压缩66.6%；铸件、金加工废品率均有所下降；固定资产原值，由73.8万元增为104万元；金属切削设备，由260台增加到310

台。

在以后的几年里，动力机厂党委和厂行政依靠全厂职工，团结私方人员，共同发扬艰苦创业的优良传统，克服各种困难，全力以赴开发产品，没有新品图纸就仿照样机测绘，缺乏设计知识就通过实验改进总结，没有现代化技术装备就用土法代替。从1957年到1962年，全厂先后试制了4120煤气发动机和柴油机、2HC500型船用变速箱、12V175型高速大马力柴油机、仿捷克涡轮增压器、1080高速柴油机、自由活塞发汽机、6250型大马力柴油机，以及配套生产24千瓦、35千瓦、200千瓦柴油发电机组等。其中6250型300马力中速柴油机是国家的急需产品，军民两用、车船兼用，并且是出口援外的重点产品，获得了国家的重点投资，企业也升级为八机部直属厂。原来拟在原地扩建，由于正值国家建设三线，被定为内迁重点厂，由此发展出了一个大型企业——重庆红岩机器厂，而留锡的老厂在党和国家的扶持下，继续发展新产品；先后移植试制成功40F、70F汽油机、12V135型柴油机，废气涡轮增压器，大功率燃气涡轮发动机等。老厂得到了很大的发展。根据生产建设的实际需要，于1979年初又分出无锡叶片厂、龙山机械厂和无锡机械制造学校两家工厂和一所中专学校。无锡动力机厂这家在对资改造过程中由几十家小厂合并合营而成的社会主义企业，不仅为国家生产出数十种需要的机械产品，还象母鸡下蛋那样发展出四厂一校，为社会主义建设事业作出了重要贡献。现在的国营无锡动力机厂是机械电子工业部归口的重点骨干企业，主要生产柴油机、柴油发电机组、涡轮增压器，年总产值6000多万元，利税总额约1000万元。1988年度被评为国家二级企业。

(执笔：盛甘澂)

对资改造推动利用纱厂发展

江阴棉纺织厂

现江阴棉纺织厂的前身为江阴利用纱厂，1901年筹建，1908年6月建成，迄今已近90年。该厂以严德丰布庄为主，集资白银72万两。在江阴北门外永定坝购地40余亩建造厂房，从英国购置设备及纱锭15040枚，于1910年投产，就地采用常阴沙（现在的张家港一带）棉花生产，日产棉纱50件，产品商标为九狮。现江阴棉纺织厂是一家拥有纱锭52512枚、气流纺2000头、布机256台、职工3000多人的国营企业。1989年产值9500多万元，利润1028万元，为全省纺织系统骨干企业之一。

(一)

1910年利用纱厂投产时，首任经理为严惠人（严德丰布庄老板）。开工一年亏损很大，1911年就将企业出租给苏州厚生公司王嘉禄，租期为5年。1916年又转让给薛礼泉，纱锭增至17480枚。1925年1月在江浙军阀“齐卢”之战中，厂内棉花、栈房被焚，损失100余万银元。1937年日军侵华，江阴沦陷，该厂损失总值约法币140万元，工厂被迫停产1年多。1939年2月，日军接管工厂，更名大康纱厂，开工3年半，欺压工人，血债累累。汪伪政府成立后，日军归还工厂，索去日军票70余万元。之后，经利用纱厂董事会讨论决定，工厂出租给无锡广利公司，租期5年。由于原料限制，生产很不正常，日产量仅棉纱20件。1945年8月抗战胜利后，利用公司收回了工厂。1946年

7月，利用公司又将企业租给福澄实业公司，袁国梁为总经理，李石安为厂长，袁国琪为副厂长，直至解放。

利用纱厂由于营业经理时常变换，又遭受2次战乱破坏，特别是日军接管期间，机器设备毁损严重，致使工厂生产经营一直不景气。解放前夕，利用纱厂总经理袁国梁出走。江阴解放时，厂内仅存周转棉花约1000件，加之当时棉花来源缺乏，一个月开工只有七八天，利用纱厂随时有停产危险。

(二)

解放后，党和政府为扶持利用纱厂恢复生产，采取紧急措施：先由人民银行给予生产贷款，再由国营苏南建中公司（后为花纱布公司）与该厂订立加工代纺合同，产品由国家包销。与此同时，厂内先后成立了工筹会（1950年10月正式成立工会）、生产管理委员会和劳资协商会，上下同心协力克服困难，实行增产节约，降低职员伙食标准，改为吃大锅饭，在高级职员中还进行减薪，资方代理人、厂长袁国琪亲自带领职员去苏北等地采购棉花。通过各方面的努力，使工厂维持了生产，开工率提高到每月20天以上。1950年和1951年，利用纱厂继续得到政府、银行和国营企业的积极扶持，生产经营情况渐有转机，但仍未能扭转亏损的局面。

1952年福澄公司租办利用纱厂期满。当时福澄公司总经理袁国梁不在内地，而利用公司经理周继美又不愿收回经营，工厂一时出现无人经管的局面。在这种情况下，厂长袁国琪申请政府代管，经政府批准，同意利用纱厂筹备公私合营。同年7月，苏南人民行政公署派政府代表高德琢、祁广松到厂工作。接着由政府代表、职工代表和资方代表组成工厂临时管理委员会，苏南人民行政公署工业处处长夏雨人担任主任委员，政府代表高德琢、祁广松，资方代表袁国琪、冯子民及交通银行无锡分行行长孙蕴

山等担任委员。临时管理委员会为工厂最高权力机构，原有的生产管理委员会、劳资协商会随之解散。临时管委会为了筹备公私合营，下设清产核资小组，对原工厂的资产、负债、股权等进行清理。按照有关规定，进行了股权登记和资产重估工作，明确了公私股权和福澄、利用两公司产权。核定两公司资产净值为146.14万元，其中福澄公司54.67万元，利用公司91.47万元。当时因考虑到旧企业必须进行改造等因素，两公司各以其资产净值的49.589%为资本额，其余50.411%作为公积金。资本总额中公股（包括海外股东由政府代管股）占50.49%，私股占46.17%，冻结股占2.05%，企业代管股占1.29%。1953年1月1日，经人民政府批准，福澄公司和利用公司合并成立了新的企业——公私合营利用纱厂股份有限公司。公司董事会由公方的张剑、董献文、高德琢和资方的薛韶成、周麟宝、韩志明、薛赓庆等7人组成，韩志明任董事长，张剑任副董事长，江阴县财委温耀邦任监察。经政府任命，董事会通过，高德琢为厂长（公方），袁国琪、冯子民为副厂长（均为私方），负责主持全厂的生产经营。1月11日，原福澄公司和利用公司召开私股股东联席会议，修正通过了由临时管委会起草的《公私合营利用纱厂股份有限公司章程（草案）》。1953年7月4日，公私合营利用纱厂股份有限公司在上海棉纺织业公会召开第一届股东大会，庆祝公私合营利用纱厂成立。

(三)

利用纱厂公私合营后，坚持以厂养厂、以厂建厂原则，进行了技术设备改造：细纱改装立达式大欠伸，原动力由500HP水汀引擎改为电动机；仅二三年时间，完成了清花三道改二道、并粗三道改二道、细纱辊筒三罗拉小欠伸改为立达式大欠伸等技术改造项目，使细纱单产水平提高30%以上。在进行技术设备改

造的同时，注意调动工人和资方人员的生产积极性，对工人废除抄身制，改善福利待遇，提拔职工中的先进分子，如提升工人邹锡奎为副厂长等；对善于生产经营的资方人员予以信任使用，如任命原利用纱厂厂长资方代理人袁国琪为公私合营利用纱厂副厂长，主管生产经营。有职有权。

利用纱厂公私合营前后生产经营情况发生了很大变化：1949年—1954年各年纱锭为17392枚，工人为1200多人，年产棉纱逐年上升（各年分别为：5767件、8183件、9683件、11237件、12316件、13895件），产值逐年增长（各年分别为399万元、565万元、663万元、777万元、854万元、966万元），1953年（合营第一年）产值比1952年（合营的前一年）增长近10%，比1949年翻一番。利润，1949—1950年均亏损，1952年盈利12万元，而合营后的1953年为45万元，增长了2倍多，1954年为79万元，比上一年又增长75%。到1958年，产值达1725万元，利润达150万元。

随着生产的发展，职工的福利也不断得到改善。利用纱厂合营前，既无集体宿舍，又无职工食堂。合营后，在短短的二三年内，先后建造了职工集体宿舍楼4幢，计1600平方米，职工食堂480平方米，还设立了医务室、保健站和托儿所等。

在利用纱厂公私合营的十几年时间内，对资方人员在政治思想上进行团结、教育、改造，经济上贯彻执行和平赎买政策，1953年到1955年按帐面盈余实行“四马分肥”，共发放私股股息红利34.4万元，股息平均折合年利率为15%；1956年到1966年实行定股定息。

（执笔：章楠华）

锡澄长途汽车公司的创建与改造

无锡市公共交通公司

(一)

19世纪末，无锡逐渐形成轻工业城市，商旅往返频繁。江阴为长江要冲之一，系衔接苏北苏南的重要口岸。孙中山先生在1912年视察江阴要塞时，曾倡议建筑无锡至江阴的公路，惟当时财政空虚，故未实现。嗣后锡澄两地工商界人士虽曾数度议筑公路，也屡成空谈。

1928年春，江苏省建设厅命令地方征收筑路费，在田赋中附加，以建筑锡澄公路，并于1929年4月正式开工。

同年夏，由无锡冯晓钟、孙辰初等7人发起，筹备锡澄长途汽车股份有限公司。1930年春呈经江苏省建设厅批准，额定资本10万银元，分为2000股，股东达370余户，均为中小户。

1930年8月3日召开创立会，通过章程，推选冯晓钟、孙辰初、郑志先等11人为董事，冯晓钟为董事长，聘请俞鹤琴为经理，郁廉石为工程师。

锡澄公路首期工程于1930年8月20日竣工，8月25日锡澄公司正式开业。开始通车仅为无锡至堰桥段，以后逐渐延伸至江阴北门（澄江镇）。

公司成立时，有大客车5辆、货车2辆，行车班次每日长短程共计固定44班，设站点11个。初创时期，公司面临种种矛盾：路基不实，行车困难；资本不足，国民党政府又以筑路款的名义占去公司资本总数的1/3；维修路面支出累累；班车运行

不正常，业务清淡；小客车拉客竞争，影响业务很大；车辆损坏严重，维修困难；信用低微，难于取得银行、钱庄的支持；职工收入微薄，积极性不高；加上社会恶势力干扰刁难等等，锡澄公司面临破产边缘。1931年公司经理改由孙辰初担任。

1932年初，公司增足资本，吸取借款，购置新车。在管理上进行改革，业务大有起色。1933年10月与建设厅签订投资筑路行车合同，以6.3万银元暂定垫款数额，代办养路，由公司招商铺筑黄石片路面，取得专营权20年。30年代中期，锡澄公司业务日益发展，日平均营业收入达800元法币。至抗战前夕，已有大客车40辆、小客车10辆、货车2辆，成为江苏省公路主要交通运输企业之一。

1937年夏抗战爆发，国民党征用民营汽车，公司全体董监事激于爱国热忱，一致主张所有大小汽车全部应征，公司职工除驾驶员、管车员（木炭车随车辅助工）外，一律留职解散。

无锡沦陷后，汽车站被日寇占据，日商华中铁道株式会社要锡澄公司复业行驶，车辆由日方供给。当时在江阴的常务董事朱馨山力主保持民族气节，并派员至内地征求冯晓钟、孙辰初意见，取得一致，拒不复业。

抗战胜利后，1945年9月冯晓钟、孙辰初等回锡筹备复业通车。因车辆无着，采用租车分成办法，共租车5辆，于12月26日开始通车营业。翌年，自行筹资购车，停止租车分成办法。公司对战前被国民党政府征用的车辆曾屡次申请偿还，但杳无音讯，不了了之。

此时，公司增办了苏北姜（姜堰）八（八圩港）民营汽车公司联运业务，从姜堰、泰州、泰兴一带可一票当天到达上海，因而业务兴旺，逐年增添了车辆、房屋和设备。至1949年4月无锡解放时，共有大客车40辆、货车1辆、小客车2辆，站点亦逐步新建，渐复旧观。但解放前夕物价飞涨，币制贬值，车票却数月调整一次；加之无锡国民党驻军较多，乘车不买票，无形损

失难以估算。

(二)

1949年初春，人民解放军已到达长江北岸，为防备国民党军队征车，公司将汽车分散藏匿，只用少数车辆维持交通，但仍有15辆车被国民党军队劫持到上海、嘉兴等地。4月23日无锡解放，公司即将分散藏放的车辆呈报市人民政府听候使用。经副市长包厚昌批示，仍由资方负责经营，并给予保障。公司迅将藏放的车辆取回检修，25日恢复客运业务；并调派大客车5辆运送粮食等物资支援解放上海。上海解放后，被国民党军队劫持的车辆亦如数寻回。

解放初，国内石油供应紧张，公司在职工群众支持下，将25辆大客车改装木柴炉，后因木柴缺乏又改用白煤炉继续行驶。原来用的进口汽车轮胎也改用上海正泰橡胶厂试产的回力牌轮胎，虽然成本高，质量差，且担安全风险，基于反帝爱国热情，公司毅然与上海正泰橡胶厂签订试用合同，维持了正常的客运交通。

根据共同纲领确定的“公私兼顾，劳资两利，城乡互助，内外交流”方针，公司复业后仍由资本家经营管理，行使三权。但交通运输是国家命脉，因此市总工会迅即派干部到公司发动群众组建工会。1949年7月成立筹备小组，9月成立基层工会。公司工会在党和上级工会领导下，对职工进行忆苦思甜阶级教育，配合有关部门开展镇反运动；动员购买胜利折实公债时，资方认购1000分，计1600元（合现人民币，下同）；抗美援朝时，资方捐献飞机大炮款5250元，职工中有4人报名参加了志愿军；五反运动中发动职工群众揭发批判资本家的消极面，最后定为完全守法户。

1951年8月，市财政局对公司的公股公产进行股权登记。

1952年2月市政府任命林学文为公司稽核，财政局局长冯琦为公司公方董事。继而开展清产核资，重估财产，至年底基本结束。原有股额2000股，经历年增资调整达4万股。清理前，原股东中有一户将祖遗股权20股（1952年调整为32股）上缴江阴县教育局成为公股。通过清理，查清、没收反革命股权1392股，占总股额3.48%；政府代管304股，占0.76%，冻结2056股，占5.14%；五反处理中对公司违法所得，资方以增发股票退赔给政府8000股，占20%；资方在五反中的退赔款，以股权抵付的2288股，占5.72%。这样公司股权中公股占29.2%，私股为64.9%（代管和冻结股共5.9%，未计入公股，亦未计入私股）。

通过重估财产，资产净值为36.62万元，较重估前净值10万元增值26.62万元。股东大会决议在增值资本数内以10至15万元作为股本，其余作为公积金，授权董事长在劳资协商会议上决定。后经劳资协商确定增值10万元，其中4万元抵充五反退赔给政府8000股的股款转作公股，尚余16.62万元作为公积金。

锡澄公司董事长冯晓钟，解放前已参加中国民主同盟，解放后当选无锡市历届人民代表，历任市人民政府委员，无锡市工商业联合会筹备委员会主任委员。常务董事孙辰初当选市一、二、三届人民代表（直至逝世）。常务董事郑志先当选江阴县一、二、三届人民代表。他们参加社会活动多，接受党的教育多，根据自身的实践和体会，认识到走社会主义道路是必然趋势，应该在社会主义改造过程中起带头作用。另一方面，锡澄公司在变革过程中遇到一些困难，如业务滑坡、运输工具过剩、营业收入大幅度下降；政府为解决民营小汽车与公司竞争的磨擦，采取了由锡澄公司将民营小汽车基本收入包下来的措施等，资方认为这些困难公司自身难以解决，只有加速企业改造，由政府直接领导管理，才能解除公司困境。因此，在1952年8月召开的第10届股

东大会就申请合营问题基本统一了认识，遂于同年 11 月向政府提出申请。经政府口头同意，着手筹备工作。经劳资协商会议数次讨论，就改组董事会、资方人事安排、公私合营企业新章程、公司内部机构设置等重大问题，取得原则一致。在此基础上，公司 2 次正式报请无锡市工商局申请公私合营。1953 年 1 月 28 日，江苏省商业厅批复同意锡澄长途汽车公司改组为公私合营企业。无锡市工商局于 7 月 2 日报请中央工商行政管理局，申请变更登记，核发营业执照，9 月 10 日得到中央工商行政管理局批准。

为了帮助锡澄公司做好合营工作，市政府于 1953 年夏派尹积和到公司任副经理。由省交通厅先后调派人员充实公司中层力量。1953 年秋，中共无锡市委派华浩之到公司任民主改革工作组组长（1954 年尹积和调离，华浩之任党支部书记、副经理）。鉴于公私合营的各项条件逐步具备，经公私双方协商，按照公私股权比例决定公方董事 3 人，监察 1 人，私方董事 8 人，监察 2 人，改常务董事制为经理制，私方任正经理，公方派副经理。

1953 年 11 月 1 日，公私合营锡澄长途汽车公司宣告成立。接着私方召开第 12 届股东大会，公方代表冯琦及原稽核林学文列席。股东大会通过了公私合营新章程；改选冯晓钟等 8 人为私方董事，陈谷岑、费闰英为私方监察；宣布政府派陈东曙、冯琦、高筱亭为公方董事，徐剑虹为公方监察；任命冯晓钟为公司经理。

根据生产发展要求，公司内部原有机构设置调整为六课一组，私营时期的股主任一律改任副课长，正课长由公方派员担任。

政府为更有利于私营交通企业的社会主义改造，对原民营汽车联运处也进行了清产核资和核定股金，于 1955 年 1 月 17 日由市建设局批准联运处的大客车 2 辆，小客车 12 辆（包括严重损坏不能行驶的），员工 32 人随企业并入锡澄公司。

原来行驶本市风景区的三和轮船局，因业务有季节性，且与开辟风景区的公共汽车有矛盾，市交通局派驻工作组通过清产核资等手续，于1955年2月25日宣布公私合营，归属锡澄公司，组成该公司的水运处（1956年“私改”高潮时划归航运局）。

此外，尚有经营汽车修理、轮胎修补的个体户6家亦将设备作价，核定从业人数后，于1956年初并入锡澄公司统一归口。

(三)

锡澄公司合营后，企业面貌起了明显变化。表现在：

1. 运输能力和机械潜力充分发挥。在原有车辆基础上开辟了无锡市区5条公共汽车线路，又增辟了江阴到杨舍（即今张家港市）长途客运班车。企业成立了保修工场，运用自身力量及机械设备改造车身，使乘坐舒适，并对车辆进行大修、中修，大幅度提高车辆完好率和实载率。

2. 扩大了经营范围，增强了整体实力。民营汽车联营处、汽车修理、轮胎修补业、三和轮船公司先后归口并入公司后，解除了合营前相互对立、盲目竞争、能量对消等矛盾，充实了锡澄公司的经济、技术力量，扩大了公司的经营范围。又因职工生活有了保障，情绪稳定，调动了积极性。

3. 发挥技术优势，为政府培送了大批驾驶员，满足了政府外事部门交通车需要；还选派修理工帮助解放军驻福建部队抢修车辆和辅导部队车队人员提高修理技术。

4. 加强了企业为人民服务的观念和措施，扭转了私营时经营上的片面性和盲目性，经常进行客流调研分析，适应群众需要，改善服务态度和服务方法。推行“三保四定”（即车辆一、二、三级保养制度；燃料、轮胎、保养修理费用、发动机行驶里程等定额管理），加强成本核算，不断提高企业经营管理水平。

5. 开展劳动竞赛，增产节约，提高了经济效益。1953年

营运车辆 35 部，职工 212 人，营业收入 84.75 万元，人公里为 25889299，利润 13.96 万元；而合营后的 1954 年，营运车辆增为 40 部，职工增为 252 人，营业收入增为 96.17 万元，人公里增为 29521756，利润增为 18.04 万元。私方人员感叹说：“这些成绩，私营时期是不敢想象的。”

1954 年公司分配了数年未分的红利，按照“四马分肥”原则，在盈余总额 18.04 万元中，上缴所得税 8.82 万元，税后利润为 9.22 万元，经公私双方协商，分配比例为股东红利 3.04 万元，职工奖金 0.65 万元，公积金 5.53 万元。

为加强交通运输业务分工，根据长途公路运输由国家经营的原则，于 1956 年 6 月 1 日撤销公私合营锡澄长途汽车公司。其所经营的长途业务归江苏省交通厅锡镇公路局经营，所属站屋、设备、材料及大客车 17 辆，均交锡镇公路局接收。所经营的市区线成立公私合营无锡市公共汽车公司，拨给大道奇客车 12 辆，小道奇客车 13 辆，小客车 2 辆，有职工 108 人，资产总额 53.5 万元。公私合营锡澄长途汽车公司的私方股额原数转移给公共汽车公司，其它未了事宜概由无锡市公共汽车公司处理。公私合营锡澄长途汽车公司至此宣告结束。

(执笔：孙维清)

宜兴私营陶业的社会主义改造

中共宜兴市委党史办公室

改造前的历史回顾

宜兴市丁蜀镇的陶瓷生产已有 5000 多年的历史。宋代制作精致、造型优美的紫砂工艺品，如长颈瓶、里蚌色笔洗等名传后世，有名的提梁壶为著名文学家苏东坡所喜用，后人称之为东坡壶。明代宜兴陶瓷生产进入了一个兴旺时期，技术有很大进步，逐渐形成了带有资本主义性质的手工业工场，这种工场在当地叫窑户。窑户占有各种生产资料，运用资本，雇佣劳动力，进行商品生产。大窑户一般雇佣工人、学徒四五十人，最大的雇佣 100 多工人。手工业工场带有浓厚的封建性，特别是大窑户，他们既是工场主，又占有大量的农田。

窑户主人都懂得陶器生产技术，掌握工场的生产经营管理，小的窑户主还直接参加生产劳动。这时候的宜兴陶业名闻遐迩，被称为阳羨名陶，曾与江西景德镇同时烧制封建皇室御用的大龙缸，陶都与瓷都互相效仿，技艺精进。宜兴陶器在国内行销面广量大，大窑户既烧窑又在本地和上海、南通、无锡、苏州、镇江、杭州等大中城市开行设店，从工业和商业两方面积累资本。据史载，明代宜兴陶器已远销日本；清代中叶以后，陶器成为大宗出口商品，光绪年间，宜兴陶器大量出口，畅销日本、印尼、越南、墨西哥、菲律宾和南美诸国。

宜兴陶瓷在国内外多次获奖。清代宜兴陶器曾参展南洋劝业会；民国初年，先后参展北京和南京的国货展览会、杭州西湖博览会，都获得了优等奖状。1915 年宜兴陶户葛德和的均陶、利

用公司的紫砂陶器在巴拿马赛会上荣获头等奖 2 个，二等奖 2 个；1926 年紫砂多式茶壶、杯碟荣获美国费城万国博览会特等奖；1932 年芝加哥博览会上宜兴的云龙鼎、掇球仿古、传炉等紫砂陶器获得了优秀奖；1935 年紫砂雕塑“雄鹰”赴伦敦国际艺术展览会获金质奖。

1920 年前后，宜兴陶瓷业曾一度比较兴盛。但 1924 年至 1927 年间，由于军阀混战，陶业受到很大挫伤。1932 年以后，陶业又略有转机。当时紫砂行业盛极一时，从业人员增至 600 多人，全年共烧 140 窑，生产普通茶具约 200 万件，各种壶、瓶、盆、鼎约 20 万件，产值总计约 42 万银元。其它各类陶器也逐渐有了好转，到 1936 年，大小窑户达 600 多户，约有 5000 多专业工人，有 76 座龙窑，周转烧制各种陶瓷产品 4740 窑次，年产值达 440 万元法币，整个陶业盛况空前。

1937 年日本入侵中国，11 月宜兴沦陷，窑场生产大多停止，被日军破坏的龙窑达 23 座，有些龙窑被筑成炮台或碉堡。1940 年，大窑户用金钱打通关节，成立了陶业联营社，陶业勉强恢复生产，但是受到重重压榨。一般年烧 2128 窑次，比抗战前减少 55%，到 1943 年只得草草收摊。抗战胜利后，陶业生产仍不景气，至 1949 年仅存破窑 69 座，烧了 1887 窑次，年产值 169 万元（合现人民币，下同），与抗战前相比仅及 38.38%。有专业技术的老艺人所剩寥寥，许多陶工改行，具有悠久历史的宜兴陶业濒临人亡艺绝、奄奄一息的境地。

积极扶持、恢复和振兴陶业

解放初期，宜兴陶业仅有完整的窑座 46 条，窑户 795 户，从业人员 3420 人（其中工人 1637 人），厂房 4373 间，资金总额约 90 万元左右。在销路、运输和原料供应等方面，存在很大困难。当时有些大窑户对共产党怀有疑惧、消极观望；有的以到外

埠收款为名，长期逗留在大中城市，使窑业生产停顿；中小窑户更是困难重重，不能正常生产；有些小窑户为了维持生计，合伙雇船或肩担积压的陶器到附近农村廉价出售。陶业工人无活可干，只好上山砍柴度日。为了尽快恢复陶业生产，中共丁蜀区委在建国后的三年经济恢复时期，采取各种措施，恢复陶业生产。

一、建立工会和工商联等群众组织，为恢复生产打好组织基础

宜兴陶业按其产品类别可分为粗货、溪货、黑货、黄货、砂货、紫砂 6 个行业。中共丁蜀区委根据陶瓷各业特点，于 1949 年下半年首先在丁山、蜀山、汤渡、蠡墅、潜洛等地建立陶业基层工会。1950 年下半年，又按照 6 个行业分别成立基层工会，由各基层工会选出工人代表 100 余人，选举产生了陶业工会。党组织通过工会积极贯彻党的“发展生产、繁荣经济、公私兼顾、劳资两利”的方针政策，教育工人克服困难，生产自救。

根据中央人民政府关于在私营工商业中设立劳资协商会议的精神，于 1950 年 7 月成立丁蜀劳资协商委员会，同资本家协商解决如下几个重大问题：1、对窑业户主进行政策和前途教育，动员在外地大窑户户主回来投入生产。2、订立生产合同，按年度分季分月制订生产计划。3、解决劳资纠纷，如拖欠工人工资、无故解雇工人等问题。4、帮助资本家改进生产管理，改革各种不合理的规章制度。

为了保障民族工商业的合法利益，丁蜀区政府于 1950 年下半年帮助工商界改组了旧商会，成立粗、溪、黑、黄、砂、紫砂等 6 个新的同业公会，同时重新组织了丁蜀区工商业联合会。工商联积极组织工商界人员学习《共同纲领》和时事政治，学习党在经济恢复时期对民族工商业的有关方针政策，开展爱国守法教育，努力转变工商界人士的思想认识，使工商业者克服消极情绪。另外，工商联还积极配合税务部门教育各窑户按章评税和及时纳税，扶持各中小窑户积极恢复生产，配合政府和工会搞好劳

资协商工作等等。

二、扶持陶业恢复和发展生产

1949年苏南地区受到严重的水、虫灾害，造成了1950年的春荒，陶器销售困难。为了摆脱困境，振兴陶业，中共丁蜀区委采取积极措施，组织广大陶业工人和窑户开展生产自救。

首先，把窑户组织起来，建立产销联营处，促进产销均衡发展。1950年4月1日，在生产规模较大的粗货和黑货2个行业最先建立宜兴陶业产销联合营业处。同年11月，又建立溪货业、砂货业、紫砂业等3个产销联营处。粗、黑货业联营处均由大、中、小窑户本着自愿的原则入股，入股者即为陶联处的股东。由于思想工作做得比较细致，该业598户全部入股，计3681股，集资总额为12.08万元。集资方法是窑户将店内所有存货一次盘点入股，对资金困难的窑户可在每次生产总值中提取5%，作为生产投资基金陆续交足。陶联处设产销委员会，以窑户为主，并邀请工人代表、政府工作人员共21人组成，下设生产、推销、财务、调解等委员会，并制订了相应的管理制度。陶联处对推动生产和改善供销关系，稳定陶器价格发挥了很大的作用。陶联处的成立，是宜兴陶瓷销售市场改组的开端，也是人民政府对私营陶瓷工业加强领导和管理的开端。1951年8月，陶联处为发展生产，开发新产品，曾2次拨款1.6万元，修建厂房30多间，并利用葛沐春陶器工场的厂房和设备，招聘有技术经验的工人50多人，组成一个以试制新产品为主的实验工场（起初名为陶瓷工场）。在工场全体人员的努力下，曾先后试制成过滤器皿、耐酸缸坛、反应塔、五口坛、考克等多种化学工业上需要的陶瓷新品种，为陶业发展作出了贡献。为了加强对号货（次品）牙行的管理，1950年下半年成立了宜兴陶瓷号货代办处，把分散在市场上100多户号货行约一百四五十人组织起来，为代办处的代办员，专门代客买卖次品陶器。号货代办处成立后，统一了价格，货款由代办处结算，限制了牙行的投机活动，使之逐

渐恢复正当的经营，同时也提高了代办员的推销积极性。

其次，由中国人民银行发放贷款，帮助窑户渡过春荒。1951年又发放了贷款大米10万多斤。1952年发放燃料贷款和生产贷款10万多元。从1953年起，有经常的生产贷款4万多元和燃料贷款1万多元。这些贷款的发放，充实了窑户的生产资金，增强了他们恢复和发展生产的信心，有力地支持了陶业生产。

第三，组织物资交流，打开陶器销路，以销促产。根据党和政府“发展生产，繁荣经济，城乡互助，内外交流”的方针，从1950年起到1952年止，丁蜀区先后举行和参加外地的城乡物资交流大会达20多次。这些物资交流大会使陶器销路日益扩大。1952年11月在丁山举办的丁蜀区城乡物资交流大会就有6万多人参加，外地客商有266人，购销总额达4万元。仅1952年通过苏南和华东2次土特产交流大会，陶器销路就增加了2倍以上。通过城乡物资交流，陶瓷业不但恢复了原有的产销业务，而且建立了不少新的产销关系，销售范围大为扩展。

通过以上措施，丁蜀区陶业渡过了最困难的时期。从1952年下半年开始，陶器供销情况正常，一年共烧窑2986窑次，比1949年增长了50.24%，全年产值271万元，比1949年增长60.35%，人均产值455元，比1949年增长45.27%，呈现初步繁荣的局面。

三、开展五反运动，端正资方的经营方向

宜兴丁蜀区的陶瓷业，在党和政府的大力扶持帮助下，较快地恢复生机。然而，有些大中窑户竭力想摆脱国家的限制，甚至进行行贿、偷税、盗骗国家财产、偷工减料等违法活动。为此，中共丁蜀区委于1952年3月，根据中央指示精神，在陶瓷系统全面开展了五反运动。广大工人群众通过五反运动有关文件的学习，提高了政治觉悟，大胆揭发和检举违法资本家的五毒行为，揭发了陶联处和号货代办处的违法内幕。五反运动坚持“又团结又斗争，以斗争求团结”的方针，号召资本家坦白交代。大部分

资本家在广大职工的揭发与帮助下，交了解放以来采取各种违法手段偷税漏税的行为，自动补交了税款 3.1 万元；坦白交代了玩弄各种花样抽逃生产资金约 20 万元；搞投机活动非法获取的暴利更难计算。当时，税务部门对 30 户较大窑户作了调查，几个资本家代收陶联处客户货款 9.2 万元，仅上缴 1.4 万元，从中抽逃集体资金 7.74 万元，其中有一个大资本家就套用集体资金 1.5 万元。他们还将市场上紧俏的陶器，抢先运往外埠私人行店牟取暴利。上海市工务局 1951 年订的阴沟管，每只成本、运费 2.5 元，他们抢先私人成交，每只以 6 元售出。通过五反运动，中共丁蜀区委对资本家分别进行了守法教育，使大多数资本家进一步认识到自己的违法行为对国家的危害，表示要做个爱国守法户。在此基础上中共丁蜀区委于 1953 年召开了劳资协商扩大会议，动员劳资双方签订增产合同，订出每月、每季、每年度的生产计划和完成生产计划的具体措施。这对加强生产管理，改进产品质量，提高劳动生产率起了积极的作用。

利用、限制，逐步过渡

根据中央关于在国营经济领导下，通过国家资本主义改造私人资本主义经济，通过合作社改造个体经济的精神，中共丁蜀区委进一步加强对陶业的社会主义改造。针对宜兴陶业存在资本主义工商业和个体经济两种不同经济成份的情况，改造分成两个方面：即对小手工业进行合作化，对资本主义工场实行公私合营。

在公私合营前，还采用了两种形式逐步过渡：

1. 私私联营

宜兴解放以后，经过三年国民经济恢复时期，私营陶瓷企业发生了一系列的变化。1952 年初，汤渡地区溪货行业组建了汤渡陶业生产合作社，但尚有 17 家大中窑户未入社，产、供、销等方面都遇到很多困难。1952 年 4 月，这些私营工场提出申请

联营，经县工商科派员调查和帮助，批准建立了私营建新陶器联产工场，实行联产联销。大中窑户的生产资料全部清理入股，按股分红。窑户（包括其家属）在联产联销工场以劳动者、职员的面目出现，按人定级核定工资，并规定企业每年要有一定的积累，工会派代表参加企业监督管理。这个工场在生产经营、企业管理等方面经过一系列的改造和整顿，生产比较正常，产量年年增加，质量年年提高，及至实行公私合营前的3年时间中，资产从建场时的17万元增加到30万元，资金周转灵活。这是私营陶业中从分产联销转为联产联销的第一个单位。随着建新联营工场的示范作用和合作化运动的发展，陶瓷工业中的私私联营工场一个个建立起来，所有产品均由国营企业经销，整个产、供、销计划均由国家计划平衡，实行以销定产。私私联营工场实际上走的是同业合作与大中小企业互助的道路，社会主义经济因素在这些私营企业内部日益增长，这些都为后来的公私合营创造了条件。

2. 计划订货，统购包销

随着国民经济的恢复和发展，陶瓷产品逐渐热销，出口任务也日益增多。从1952年下半年开始，陶器销售已出现供不应求的情况。1952年的产值为271.39万元，而需求值为283.76万元。1953年的产值为351.19万元，需求值为441万元。在这种情况下，为了充分发挥资本主义陶瓷工业在国计民生中的积极作用，补充国营工业生产的不足，同时限制其盲目发展，为进一步改造创造必要的条件，国家在这一时期采取了加工订货和包销措施。1954年10月，成立了丁蜀陶器购销站，将陶联处经营的几种大件陶器划归购销站经营，接受需货单位的订购和陶器商贩的批发业务，然后由购销站根据要货单位计划和市场需要的品种开列货单，向陶联处订购。陶联处根据购销站的计划，按照各个行业的生产条件落实任务，限制了陶联处的不正常经营，使陶联处在购销站的指导下，发挥积极作用。

1955年9月，江苏省供销合作社在丁山成立直属的陶器批

发站，接替了原来丁蜀陶器购销站的业务，在以销定产的方式下，将绝大部分产品统由批发站进行包销，对整个陶器产销计划作了统一平衡，全面安排，使陶业产销在相当程度上受到国家计划的指导，同时使大窑户的暴利经营受到限制，自由市场投机经营基本消除，解放初期由各窑户自己组织起来的陶联处和号货代办处遂失去作用而自动关闭。

公私合营 全面改造

宜兴资本主义陶瓷业，于 1955 年下半年逐步开展公私合营，至 1956 年初，根据党中央政策，进行全行业的公私合营，完成了改造任务。

1. 搞好公私合营试点

由于私私联营企业的产供销受到国营企业的约束，在经营上得不到暴利，同时，私营工商业者也看到了自己的企业或工场生产和经营中存在着许多问题，因此纷纷要求实现公私合营。根据这一具体情况，中共丁蜀区委采取“先点后面、稳步发展”的方针，决定先选择私私联营的建新联营工场和独资经营的高大昌陶器工场进行试点。这 2 个私营企业各具特色，在私营陶瓷工业中具有代表性。经过 3 个月的筹备，于 1955 年 9 月和 10 月分别批准建新工场为公私合营建新陶器厂，高大昌陶器工场为公私合营建华陶器厂。

在清产核资中，对固定资产贯彻“自填自报，自估公议”的定股办法，统一标准，最后由政府审定，以股付息，分季领取。

2 个合营厂的私方人员共 40 人，都得到妥善安排，任副厂长的 2 人，股长 2 人，企业管理人员 10 人，参加生产的 26 人。合营初期，2 个厂的私方人员还存在各种思想疑虑，少数人对生产不安心。党组织发现这些问题后，热情帮助他们，发挥他们的作用，使他们安下心来。在合营初期，有少数工人和干部也对公

私共事关系感到不习惯，对私方人员当企业领导内心不服气，有些工人说：“过去我们受他们残酷剥削，今天又当我们的干部，是不是工人还要受他们的管呢？”党组织抓紧进行教育，使大家正确理解党的政策，懂得改造资本家、团结一切可以团结的力量，对建设社会主义的重大意义。

原私营建新和高大昌 2 个工场实行公私合营后，调动了私方与工人两方面的积极性。建新陶器厂私方副厂长周洪元分工负责采购燃料，而当时燃料供应困难，眼看要影响生产，他想方设法，克服困难，尽力采购；在增产节约运动中，他创造模型布套法，有效地减少了半成品事故损失。装窑工人吴用新，合营前在资本家窑上干了 16 年，合营后他以主人翁姿态日夜钻研窑务技术，仅花 2 个月时间，改革了装窑和烧窑技术，陶器正品率从 60% 提高到 98%。建华陶器厂在合营前的上半年，仅完成国家下达年度计划的 40.85%，下半年（合营前后）即完成全年计划的 73%，使全年超额完成国家计划 13.85%，在产品质量上，合营后的第四季度比合营前的第二季度上升 11%。在搞好生产的同时，还在加强企业内部管理方面做了不少工作：1、健全了企业内部的机构体制，设立计划生产、财务会计、总务保管等股，分工负责。2、订立财务管理制度，每月编造用款预算，减少不合理开支，加速资金周转。3、建立成品与半成品的验收与保管制度，保证了产品质量，减少了损失。4、建立原材料收发领用与验收制度，减少浪费，加强责任制。5、建立低值易耗品和用品的领用与保管手续，节约了企业的支出，延长了工具的使用年限。

2. 实行全行业公私合营

1955 年冬，中共中央《关于资本主义工商业改造问题的决议（草案）》下达后，中共丁蜀区委和丁蜀区对资本主义工商业社会主义改造领导小组迅速拟定改造方案，深入开展工作，积极创造条件，迎接全行业合营。

1956年1月18日，宜兴县人民委员会批准宜兴陶瓷全行业实行公私合营。当日，陶都爆竹震天，红旗招展，人们敲锣打鼓，召开了陶瓷行业公私合营庆祝大会。会后，按照丁蜀区对资改造方案，对私营陶瓷工业175个大小工场进行全面改组和统一安排。在以大带小、同业合并、统一调配的原则下，依照地段合并为6个公私合营厂。白岩成立公私合营大新陶器厂，边庄成立公私合营企新陶器厂，潘渎成立公私合营正新陶器厂，潜洛成立公私合营鹤鸣陶器厂，蠡墅成立公私合营陶新陶器厂，蜀山成立公私合营合新陶器厂。连同先前成立的公私合营建新、建华陶器厂，共计8个公私合营陶器厂。

同年2月，经中共镇江地委和镇江专署批准，成立了宜兴陶瓷专业公司，负责宜兴公私合营厂的生产业务和企业行政工作，同时处理各合营厂的清产定股、人事安排、经济改组和生产管理工作。

对资本家的清产定股，由当地政府和税务所、工会、工商联等单位组成清产核资临时工作委员会，对厂房、设备等固定资产，根据当地具体情况，贯彻“自填自报、自估公议”的精神，通过各方面协商，订出标准，借以对照，然后协商估价，最后由政府核定。对流动资金债务的处理，贯彻“从宽”、“从了”的精神解决。全行业通过清产核资，核定私股资金为93.05万元，其中最大窑户的资金为6.21万元。当时对债权债务也作了调查，但未作处理。1956年下半年，国务院发出《关于公私合营企业要在8月底发完上半年定息》指示后，当地政府即对除建新厂外的其他7个厂的股权，结合债权债务的处理进行核实，最后核定为80.4万元，其中固定资产43.48万元（包括厂房、场地、窑脚、驳船等，国家的贷款作为公股，不在其中），流动资金30.91万元（包括泥料、燃料、油料、现金、生产工具、债款、次品等，其中次品7.4万元，债款内有工人借支一小部分，处理时工人归还约20%），其他资产6.35万元，按股发给定息，在处理结束时

计归还原材料、税收等款 7.33 万元。丁蜀区委对 340 个私方人员根据“量才录用，适当照顾”的精神，安排担任专业公司副经理的 3 人，董事长 1 人，合营厂副厂长 15 人，股长 15 人，一般管理人员 81 人，参加生产的 225 人（一般是原来就参加陶业生产的）。

宜兴陶瓷业对资改造的完成，促进了陶瓷生产的发展。1956 年，宜兴陶瓷专业公司烧窑 1937 窑，完成生产总指标 104.19%，完成总销售计划数的 106.5%，当年产值达到 373 万元，比 1955 年增长 1 倍，比 1949 年增长 4 倍多。当时还掀起了社会主义劳动竞赛热潮，开展了陶瓷技艺的传帮带活动。老陶工破除了千百年来“传子不传婿”的保守思想，把祖辈秘传的技术公开推广。如建华陶瓷厂私方厂长高连生，对卫生陶釉的配方颇有研究，过去陶瓷系统只有他一人掌握，连女儿、女婿都不肯传授，公私合营后，他主动把釉水配方和试制的技巧传授艺徒。全镇老陶工与青年工人订立师徒合同的就有 60 对，兄弟姐妹合同 765 对，陶瓷产品的正品率达 85.7%。全行业还开展了合理化建议活动，1956 年提出 430 条建议，被采纳的有 259 条，与此同时，又开展了创造发明活动，创造新品种 104 个，新工具 28 种。鹤鸣厂工人陈焕章创造了柏眼龙床，提高了工效 1.5 倍；正新厂工人高同根制造了代铁的陶器炉钉；大新厂工人侯士民、黄连大制造了“五口耐酸坛”，取代了过去进口的洋货。

在全行业公私合营过程中，丁蜀区委和专业公司选拔 165 名优秀职工到合营企业担任各级领导干部，与私方人员合作管理企业，各专业公司和各合营厂还建立健全了各项管理制度，使合营企业较快地走上稳步发展的道路。

宜兴私营陶业的社会主义改造取得了很大成绩，但工作中也存在比较粗糙、要求过急和公私合营面过宽的现象。公私合营初期对同类企业合并缺乏周密规划，领导骨干没有很好培训，使生产管理一度受到影响。在企业合并中也有不妥之处，如鹤鸣厂生

产耐火器材，恒德厂生产电瓷材料，产品不同，但合并为一个厂生产，对经营管理和产品质量的提高都不利；对有些名特产品的保留和发扬，也重视不够；特别是不加区别地把 63 户小手工业者作为资本家列入改造对象（合营总资本为 8.7 万元），直到中共十一届三中全会后才得到纠正。

从 1956 年胜利完成社会主义改造以来，宜兴陶瓷业取得了巨大的发展。尤其是近年来实行了改革开放政策，更出现了蒸蒸日上的局面。现在的宜兴陶瓷公司已有下属单位 31 个，拥有 2 万多名职工、2000 多名各类专业技术人员。建有专门的陶瓷陈列馆、陶都工人休养院和以陶瓷专业为主体的轻工业学校。主要产品有各种陶瓷七大类 2700 多个品种；1989 年产值达 1.9 亿元，比 1956 年增长了 27 倍，年创汇 260 万美元。有 30 多个产品分别获得江苏省、轻工部及国家优质产品称号，优质产品产值已占总产值 1/3。历年共获科技成果奖 129 次，在 1990 全国陶瓷艺术节展评会上共得奖 39 个，人选表扬 16 个，在全国参评单位中名列前茅。众多陶瓷精品还参加过日本、加拿大、墨西哥、意大利、英国、美国等 70 多个国家和地区的展览，并获得过国际博览会金质奖，其中有些已为国外著名博物馆和艺术馆收藏，为祖国争得了荣誉。

（执笔：崔能豪）

无锡市私营粮行业的社会主义改造

无锡市粮食局

无锡由于水陆交通便利，历代为漕粮汇集、转运重地，以后逐步发展成全国四大米市之一。粮行业在无锡经济中占有重要地位。

一、无锡解放前粮行业的发展状况及其行业特性

明朝万历年间，《无锡县志》记载：“米市在北门大桥”。清雍正、乾隆年间米市已相当兴盛。光绪九年（1883年）发展成为北塘等八段米市，共有粮行80家。光绪十四年（1888年），无锡成为江、浙两省漕粮的购、运集中地，年办漕米130万石，促进了无锡米市的进一步发展。1902年沪宁铁路通车，无锡成为水陆交通中心点，粮行增至120家，年吞吐量在六七百万石之间。1910年无锡粮行发展到143家，据当时粮食同业组织积余堂记载，所收厘捐占全县工商业厘捐总数的30.2%，故粮行业当时有“百业之首”之称。民国初，漕粮停办，米市一度转衰。1913年起，津浦铁路通车，皖北、豫东、鲁南一带的稻麦、黄豆、杂粮大批来锡，又值第一次世界大战期间，无锡粮食加工工业迅速发展，各类粮食进销两旺，粮行又回升到129家。从这时到抗战前，是无锡粮食商业鼎盛时期。1937年粮行增加到136家，总资本额为58.5万元（法币，下同），折合大米6.5万石。从当时无锡米市的粮食吞吐量、仓储容量、粮食加工能力等粮食运营总功能来看，居全国四大米市的第一位。

1937年11月25日日军占领无锡城区，占粮行业贸易额70%以上的北塘、三里桥两段的粮行成为一片瓦砾。日军为掠

夺粮食，由日商洋行勾结一些粮商在市场上大量抢购。1939年起，粮价不断上涨，囤积粮食投机之风日盛。1941年汪伪政府发行中储券，货币贬值，物价上涨更烈，粮食业投机活动更加猖獗。专门买空卖空的“吸壁字号”纷纷开张。到1942年，粮行总数增加到201家，比抗战前增加47.8%。到抗战胜利前夕，有粮行237家。

1945年抗日战争胜利后，粮食到货及销路逐渐正常，粮行经营出现短期的繁荣景象，粮行增加到259家。1947年起因国民党发动内战，无锡的粮源减少，销路受阻。粮行业务渐趋萎缩，一部分粮行接受中国农民银行无锡分行和江苏省农民银行无锡分行等官僚资本委托，在市场上抬价抢购粮食，从中牟利，每年抢购白米在150~200万石，面粉100万包以上，致使粮价猛涨。1945年9月，粳米每石约3400元，至1948年8月19日金圆券发行前夕，已涨至6200万元，3年上涨18235倍。金圆券发行后白粳米市价限制为每石金圆券20.40元。不久粮食限价被冲破，到解放前一天，粳米每石售价为金圆券185万元。金圆券发行8个月，粮价飞涨9万多倍。由于政局动荡，粮商投机囤积，粮价暴涨，民不聊生。1947年5月5日和1948年6月25日，无锡发生了2次大规模的反饥饿抢米风潮。

无锡的粮行业从经营方式上，可分客货行和乡货行两类。客货行以代客买卖，从中收取佣金为主，自营为辅，范围可远至皖、浙、赣、鄂、豫、鲁各省，这类粮行占70%；乡货行则以经营本邑四乡和邻县米稻、小麦为主，有一定资金，自营为主，代客买卖为辅，这类粮行占30%。在1925年后，乡货行中一部分粮行自装碾米机，加工后销售白米，称机砬粮行。不管客、乡货行，有一个共同点，都是以大量的金融借款、客户存款、粮食抵押借款为企业流动资金。如无锡最大的隆茂复记粮行，在抗战前有资本2.1万元（法币，下同）（折合2000多石米），而每年营业粮食平均在60万石，资金就靠向银钱业借款和吸收社会游

资，经常在40万元以上，超过企业资金20多倍；另一家中型的立鑫粮行，1935年企业资本为5000元，而往来帐上记载外来存款仅一个远记户就常存5万元；一般中小粮行自有资金就更少。

粮行在经营手段上有着众多陋规。收取佣金，有明有暗，在代客卖货时以“吃盘”（即报短价格）捞进差价，代客买进时以“戥盘”（即报高价格）攫取差价，在接待客商上不惜以吃、喝、住（嫖）、玩（赌）等各种手段来竞争拉拢，行业内还有一套在交易时专用的暗语——“切口”。此外，还在粮食进出上采取大秤进、小秤出、大斗进、小斗出等花样取利。

二、解放初期对私营粮行业的利用、限制

1949年4月23日无锡解放。5月4日国营苏南建中贸易公司在锡成立。当时，私营粮商实力比较雄厚，仓库存粮在60万石以上，再加上粮行、米厂、面粉厂存粮以及河下客货，总的储存量估计在100万石左右。据6月份统计，无锡有私营粮行252家（其中机磨粮行83家），资本总额折合大米1.386万石，共有从业人员4804人（其中资方716人，职工4088人）。该业理事长赵章吉开设的隆茂复记粮行规模最大，有职工65人。

无锡市人民政府于1949年5月17日起开放粮食市场，登记入场交易的私营粮行有246家，国营建中公司也参与市场交易，担负起调剂供求、稳定物价的主导作用。

在此期间，全市工商界倡议筹集军粮10万石支援解放战争，其中粮行业献粮8500石，并组织粮源，为全市筹粮任务的完成作出了贡献。

无锡刚解放的一个月，市场物价平稳，但人民群众普遍存在着“重货轻币”的心理。一些投机粮商见机而动，连续出现了3次涨价风。第一次在1949年6月初，首先是黄金、银元上涨，一些资金较厚的粮行资本家也集中一部分资金投向金银交易。如隆茂复记粮行就买卖黄金365两。同时他们还垄断粮食市场，和金银互相哄抬价格，粮价从5月初白粳米每石3300元（旧人民

币，下同)，到6月8日涨到1.9万元，超过上海市粮价1倍多。无锡市军管会发出紧急命令，市人民政府召开紧急会议，采取了一系列平抑物价的措施，召开米粮业会议疏通粮源，指导私营粮商从事正当经营，严惩投机；国营建中贸易公司在粮食批发市场出售大米，并第一次配售大米供应零售米店以及职工、教师、寄宿学生；发动群众开展反对金融投机运动，撤销银元临时兑换所，拘留了银元投机贩100多人。第一次涨风平息，6月16日白粳米回跌到每石价1.075万元。第二次粮食涨风是在7月份，粮食先涨，纱布跟上，带动其它。当时大雨连绵，粮商制造“太湖水涨、粮价必涨”的谣言。虽然当时无锡存粮有30万石左右，粮行资本家却囤积惜售，市场上出货寥寥。国营建中贸易公司在市场上出售的大米被各粮行一抢而光。7月16日一天粮行“吃”进9000石，超过平时的4倍以上。隆茂复记粮行资本家赵章吉就说：“看建中公司有多大的力量，他卖多少，我们‘吃’多少。”粮价不断上涨，18天时间又涨了1.6倍。市人民政府采取行政、经济双管齐下的措施：市工商行政部门对市场加强管理，限制入场交易人数，严禁场外交易，成立评价小组；国营建中贸易公司在市场上大量出售粮食，在零售点继续配售。7月19日粮价开始下降，从每石4.8万元降到3.6万元。第三次粮价涨风从10月份开始，持续到1950年春节。这次涨风以棉纱开头，粮食后来居上。当时广州解放，棉纱南销，上海纱价于10月5日开始上涨，无锡私营粮商乘机将粮价抬高，起初涨势较缓，10月份白粳米市价只上涨64%。进入11月份，一些私营粮行的资本家和私营钱庄（包括地下钱庄）串通一气，搜集大量游资套购囤积粮食，如天鑫粮行资本家就借黑市头寸囤积大米6000余石。粮价直线上升，半个月上升1倍，到11月25日每石米高达12.505万元，比月初上涨2.29倍。当时零售米店还加价出售，有时有价无货，一度造成粮食紧张局面。为对付这一局势，中央财政经济委员会统一部署，进行了物资调度；苏南人民行政公署

于11月23日成立了苏南物价指挥部，立即和市工商部门一起，加强市场管理，决定缩短市场营业时间，禁止场内外喊话传报，一律以现款现货交易，取消期货交易，还将小麦划归粉麸市场，黄豆划归油饼市场；特别是在中央统一调度下，苏南建中贸易公司从东北、四川等地调入大批粮食，扩大零售点，委托元丰仁等18家私营米店作特约米店，保证居民的粮食供应。在粮食市场上继续大量抛售，11月25日至12月1日，共售出大米1.64万石、稻谷78万斤、小麦42.5万斤、面粉3.4万包（每包44斤）、豆油2.1万斤，占市场总成交量的84%。同时，中国人民银行无锡支行通知各私营银行、钱庄限制对私营粮行放款，抽紧银根。不少粮商在市场上大量“吃”进后，一出市场就无法调度资金，不得不脱货求现、偿还债务。市军管会金融监理处还会同市公安局、市工商局开展取缔地下钱庄和高利贷捐客的联合行动，粮价逐步下跌，11月底白粳米每石降至9.055万元，比25日最高峰下降27.6%，私营华盛、和泰等6家粮行就此倒闭。

私营粮行资本家在涨风中虽然失利，但仍有不少粮行资方认为元旦、春节“红盘”（春节后，年初五第一天市场交易）涨价是常年旧规，可以牟利，就不惜以高利借贷，大量囤积粮食。元旦一过，粮价又涨，1月4日白粳米每石12.258万元，比元旦前（12月31日）每石12.008万元上涨2%；到2月15日上涨为27.9万元。春节期间，粮商们又在场外搞黑市，将白粳米哄抬到每石35万元左右。为稳定粮价，中共无锡市委、市人民政府领导在节前就召集当时粮行业的资方代表人物进行正面教育，要求协助政府稳定年关粮价，而隆茂复记粮行资本家赵章吉却说：“春节红盘涨价是惯例，我们也无能为力。”为此，市人民政府进一步采取措施，市税务局催缴地价税、营业税，人民银行加紧收回贷款和透支，催缴胜利折实公债款，紧缩市场通货100亿元以上。市工商局也进一步严格市场管理；国营建中贸易公司又一次扩大零售特约米店，从原来的18家增加到52家；还委托合作社

继续代销食米，并取消零售 2 石的限额，安定了人心。1950 年 2 月 21 日（年初五），粮食市场开“红盘”前，场内一片涨声和买进声，国营建中贸易公司以粳米每石 26.016 万元的价格开盘，大量供应，私商纷纷“吃”进。公司价格越来越低，最后以每石 25.416 万元收盘。这一天，建中贸易公司共售出白粳米 1159 石，面粉 410 包，占总成交量的 92%，一举打破了私营粮商“红盘”必涨的期望，不少粮行赔本又赔息，一批粮行又因此倒闭，另一些则消极停业。到 1950 年底办理工商登记时，粮行只有 111 家，与 1949 年 6 月份的 252 家相比，倒闭、停业 141 户，减少了 56.64%。

根据中央“调整公私关系”的指示精神，无锡市人民政府为了利用私营粮商在粮食流通中的积极一面，确定缩减建中粮食公司一部分零售经营店，将批零差价 3% 扩大到 5%，引导部分粮行转营食米零售。1950 年底米店数剧增到 254 家。同时，中国粮食公司苏南分公司还召集私营粮行业代表人物座谈，宣传国家的财经政策，听取他们的意见和要求。对那些有一定资金和经营能力的，鼓励他们从原来代客买卖转为长途运销；对一部分机磨粮行，开始委托他们加工粮食，私营粮商的经营活动又趋活跃。

1952 年，五反运动在粮行开展，广大职工在工会的领导下，检举揭发了资本家的许多五毒行为，特别是隆茂复记粮行资本家赵章吉以及张宝泰粮行、天鑫粮行、公鑫记粮行等几个实力较强的粮行主，他们一面操纵同业公会，拒绝人民政府课征粮食营业税、所得税；一面大量偷逃税款，其中隆茂复记粮行从解放时到 1951 年底计偷逃税款 71639.37 万元；张宝泰粮行解放后近 3 年偷逃税收 1018.2 万元；天鑫粮行也偷逃税款 14760 万元。赵章吉到 1951 年底共行贿干部 12 次，天鑫粮行资本家在 1950 年 11 月通过借款形式行贿人民银行干部，窃取经济情报贷得款项，获利 5.6 亿元。张宝泰粮行在代无锡县合作社加工稻谷时，以次充好，取得非法收入 5929.49 万元。

五反运动中，无锡私营粮行业揭出的问题，以隆茂复记粮行资本家赵章吉最严重，虽一再教育，给予交代的机会，但他拒不坦白，终于在1952年1月20日被依法逮捕，判刑15年。

经过五反运动，随着国营经济的壮大，粮价的稳定，以及市场虚假购买力的逐渐消失，私营粮行投机失去市场，遂告陆续闭歇，到五反最后定案时，只剩私营粮行54家。据现有资料可查的46户的定型情况是：隆茂复记、天鑫、张宝泰、永昌4家粮行为完全违法户；公鑫记、泰来等14家为严重违法户；永升、元大等13家为半守法半违法户；成泰、瑞丰等14家为基本守法户；守法户只裕民粮行一家。

三、实行粮食统购统销逐步改造私营粮行

1952年下半年，市人民政府组织私营粮商参与苏南区及无锡市、县的城乡物资交流大会，并吸收他们参加南通、泰州、清江、武进、徐州、蚌埠等地的物资交流会，引导他们搞好粮食流通。江苏建省后，苏南、苏北粮食分公司迁宁合并，1952年8月建立了中国粮食公司无锡市公司（以后称无锡市粮食公司），负责领导和管理整个粮食业务。10月，根据上级“商业调整”的指示精神，大米批零差价自5%扩大到9%，面粉由4.5%提高到8%。同时贯彻国营公司以“批发为主”的经营方针，先后撤销了南上塘粮食营业所及中山路、光复路等合作社的粮食销售店10处，让出部分市场给私营粮商从事正当经营，私营粮商的营业额一般都增加了30~50%，如元大机磨粮行8月份日销大米7000斤到8000斤，而12月4日一天就销售大米1.2万斤，增长50%，收入也相应增加。

1953年1月，无锡市粮食公司根据上级指示，缩小批零差价，大米由9%调整为7.5%，面粉由8%调整为5.4%。4月又根据中央调整棉粮比价与粮食季节差价的指示，进一步缩小粮食批零差价、进销差价与地区差价，大米缩小为7%，面粉缩小为3.5%，进销差价由5.6%缩小为4%。

无锡市、县工商局于6月13日分别召开私营粮商代表会议，根据中央《关于加强对市场管理》的指示，宣布了市场管理五项措施：私商收购粮食须工商局批准；面粉厂如要收购小麦，款项须存入银行，经工商局批准，指定地区由合作社代购；过去厂商和私营粮商所签订的合同，一律无效；私营粮商经批准收购的小麦，须按国营公司牌价，不得抬高压低；除售与直接消费者外，一律进场交易，并不得有期货期款行为。7月16日又根据江苏省人民政府和铁路、交通部门的联合指示，实行8种主要商品（小麦、面粉、大米、稻谷、玉米、红粮、大麦、元麦）的运输管理，制止了大宗粮食的盲目、自由流转，限制了粮食自由市场的消极方面。为了进一步加强国家对粮食及油料作物的管理，市人民政府工商局于10月24日宣布：对黄豆、菜籽、花生果、花生仁、芝麻、棉籽、豆油、菜油、生油、棉油及豆饼、菜饼、花生饼、棉饼等23种主要粮油物资加强管理，不得自由采购与经营批发业务，只准按国营公司零售价格和供应办法进行零售；现有存货全部进行登记，今后所需货源按正常销售量编制计划，报经核准后由国营公司配售。由于人民政府不断采取措施，坚决取缔和消灭粮食投机活动，从而逐步缩小了私营粮商的活动能力。根据解放4年多市场成交量公私比重统计，国营公司1950年在市场供应的大米占总成交量的21.9%，1951年上升为46.3%，1952年上升为88.3%，到1953年1月至10月份平均供应量已上升为96.7%；与此相反，私营比重逐年下降。无锡粮食市场面貌发生了根本改变，私营粮商在经营上越来越依赖于国营公司，国营公司已完全取得了主动，而全力担负起调剂供求和稳定粮价的责任。此后又有一批私营粮行闭歇，到1953年10月只剩私营粮行27家。

1953年11月23日，中央人民政府政务院颁布了《关于实行粮食的计划收购和计划供应》的命令（简称统购统销）及《粮食市场管理暂行办法》。中共无锡市委、无锡市人民政府在这以

前即进行了一系列准备工作，在市二届五次人民代表大会会议上，江坚副市长作了《关于取缔粮食投机活动的报告》，提出要严格管理粮食市场，粮食加工厂、粮食行、店统一由市粮食局领导，私营粮行、店必须由粮食公司委托经销、代销，不得自由买卖。此后，由市工商局、市工商联组织力量对全市 27 家私营粮行进行调查研究，作出了安排，安排经代销粮食的有 6 户，辅导转业的有 9 户，批准报歇解散的 12 户。对全市 25 家私营米店，有 18 户安排为经代销店，4 家辅导转业，3 家批准歇业。12 月下旬，无锡市实行粮食计划收购和计划供应，由 69 家经代销店承担城镇粮食计划供应业务。到 1955 年 9 月，进一步调整为 66 家，先后分两批转为粮食代销店，以后又调整为 62 家。其中有劳资关系的 10 家，属小业主的 31 家，由职工合伙成店的 21 家。他们担负起 22.7 万城市人口的粮食计划供应任务，占市区供应人口总数的 61%。其它市、郊人口定量供应工作则由国营粮食站(店)负责。

在企业改为代销店后，对原私方人员采取了思想教育与管理相结合的教育方法，主要进行了贯彻总路线教育，帮助他们认清前途，提高认识，遵守政府法令，改善经营管理，提高业务水平。与此同时设立监察员制度，设置意见箱，以发挥职工群众的监督作用。对职工群众也进行了教育，要求他们团结资方搞好经营，树立为人民群众服务的观点。

四、由私营粮食代销店转为国营粮店

在无锡对私改造进入全行业公私合营的高潮时，全市 62 家私营粮食代销店于 1955 年 12 月 7~8 日，由资方人员和职工一起，敲锣打鼓，向市人民政府送了要求转为国营的申请书。

在私营粮食代销店酝酿申请国营之前，无锡市粮食局一方面对资方进行爱国守法和社会主义的前途教育，促使他们认清形势，接受改造；同时，对私营粮食代销店进行了深入细致的摸底工作。内容包括三方面：(1) 企业流动资金及债权债务情况；

(2) 企业所有固定资产和生财器具情况；(3) 企业人员的经历、思想和工作情况。根据调查情况，制订了对私改造的打算和方案。当时部分私方虽提出了申请国营的报告，但在思想上还存在如下顾虑：(1) 不了解政府处理资产的政策，怕将他们经营粮食代销店交的保证金及生财器具全部国有化；(2) 顾虑政府对他们不安排工作，年老体弱、文化水平低、工作能力差及有家属子女在企业做辅助工作的，顾虑更大；(3) 怕减工资，影响家庭生活。针对上述思想，市粮食局对他们进行了正面教育，反复讲明政府对私改造的方针政策，组织学习讨论，提高他们的认识，消除其顾虑，使他们接受了改造。

1956年1月1日，无锡市人民政府粮食局批准62家私营粮食代销店全部转为国营粮店。1月26日，公布并广泛宣传了政府有关清产核资、妥善安排人员的方针政策。在27、28日两天内就全部完成了企业资产的清点核算工作。在这过程中，认真贯彻“实事求是、公平合理”的原则，采取的方法是：私方自点、自估、自报，职工协助，清产估价小组评议，市粮食局批准。清估结果，固定资产总值为1.0622万元（现人民币，下同）。对债权债务，贯彻“从宽处理，尽量了结”的政策，对原有的股东垫款3334元转作投资。流动资产中，大部是转为代销店时向人民政府缴的保证金，共4.2412万元，其中原属私方缴纳的退还企业，作为资产给予定息。有极少数私方当时借债缴足保证金的，准予将所借部分列入企业债务，为他们偿还了借款3370元。由于私营粮店直接转为国营企业，该业小业主的股金、股息，在其死亡、退职、退休时给予发还。

批准国营后，粮店调整为60家。对原62家代销店的人员（包括私方、职工）贯彻“包下来”的政策，进行了适当安排。其中78个私方中有24人安排在国营粮店副主任以上岗位，有1人安排为市粮食公司的副科长。原来在企业里担任辅助劳动的人员一般也予以安排。对年老体弱、丧失工作能力的，则根据他们的

申请，经批准由其亲属顶替。所有原资方人员均和职工一样，改发固定工资，享受统筹医疗。为了更有利于对他们的改造，还从政治、工作等多方面给予关心，让他们与职工一起参加政治、文化与业务学习，参加劳动竞赛，职工会议也邀请他们参加，此外在生活福利待遇方面也与职工一视同仁。此后他们在社会主义建设的实践中逐步得到了改造，获得了进步。

(执笔：李祖荫、李志霖、赵坚)

无锡市私营粮食堆栈业的 社会主义改造

无锡市粮食局

一、粮食堆栈业的发生与发展

无锡商业性粮食堆栈起源于明代，至清乾隆、嘉庆年间渐具规模。粮食堆栈初期的资本结构以官绅、地主为主，他们建筑仓廩，一面自己储粮，一面对外收取仓租，并凭客户储存的粮食为抵押品，放贷款盘剥利息，因此曾得“当栈”的别称（犹如典当能押取银钱）。至清末即有 30 家堆栈，其中同仁栈创办人秦蓉庄是清二品顶戴，曾任山东济东太武道；贞吉栈栈主盛宣怀是清廷邮传部尚书，可见粮食堆栈业初期的资本结构有明显的封建官僚色彩。商业堆栈具有代客储粮、抵押贷款、舂白坊加工成米的业务性能，因而成为无锡米市的重要支柱。

清代后期，田赋、漕粮多数折银征收，民间商品粮大量增加，皖、浙、赣、湘、鄂等地余粮都聚到无锡。许多地方的官府，须解交京师的白粳、白元、糙粳等漕粮也都来无锡采办，因而无锡米市更加繁荣，堆栈业务也日趋兴旺。清末民初，沪宁、津浦、陇海铁路相继通车，沟通了华北、华中等地区的豆、麦、杂粮运输。那时无锡粮食机器加工业已经兴起，使无锡米市由原来以稻米为主的粮食集散地，转变为米、麦、豆、杂粮多种原料与现代食品工业的联结中心，米市更加活跃，商业堆栈更为兴旺。

民国建立后，随着政局变迁、社会经济转变以及米市的兴衰

动荡，原官僚地主的堆栈逐步为工商业资本接盘。如工商业者唐保谦盘下恒源栈扩建改办为益源栈；铁行业资本家陆培之接盘了恒裕栈；尚有新建的德新栈、慎德栈、振南栈等，都是工商业资本。

1927年至1936年粮食堆栈业达到全盛时期，共有堆栈36家，总仓容量为229.2万石（34380万斤）。工商、金融及官僚资本在此期间采取租栈、买栈方法渗入粮食堆栈业，发展押贷业务。1929年江苏银行租赁了同仁栈以江苏银行堆栈对外挂牌，中国银行于1933年买了广仁栈、贲丰栈为中国银行第二堆栈及分栈。至抗日战争前夕，堆栈业粮食押贷款项高达法币920万元，为粮食工商业增加了生产、贩运、租储的流转能量。

1937年11月25日，无锡沦陷，堆栈悉为日军查封，并掠去粮食约130万石，原来的粮食抵押贷款丧失极大，堆栈业的押贷业务就此停止。同时，客商因粮食受日伪统制，经营日益困难，因而储粮业务也一落千丈。此时，有近20家堆栈利用空余仓廩、原有敞厅房屋，通过租赁、自营、合股办了30家米厂、面粉厂、油厂等。

抗战胜利后，粮食堆栈业改称为仓库业。1946—1947年，粮食自由流动，无锡米市复苏，堆栈业务再兴。但由于国民党发动内战，造成粮食南北流通中断，再加国民党政府不断搜购军粮、查封堆栈、比例派购、限价逼卖，堆栈业务又见衰败。1949年4月无锡解放前夕，粮食堆栈有32家，仓库总容量162.4万石（24360万斤），但都是资金短缺，业务呆滞。

二、解放后对私营堆栈业的扶持和改造

解放后，人民政府仍把无锡市作为粮食储存、加工、调运的基地。1949年12月份人民政府紧急加工白粳米2562.2万斤，支援上海；从1949年4月到年底8个月中，短途运粮食8000万斤，长途运送民食4000万斤。在完成这些又急义大的任务中，不仅靠无锡庞大的粮食加工能力，同时与私营粮食堆栈业巨大的

吞吐作用也是分不开的。

随着私营粮商囤积经营受到限制并逐渐消失，国营经济经营粮食比重不断扩大，私营堆栈代私商储粮业务减少，经营日益困难。此时，原有 32 家堆栈，有 8 家因敌产、债务等原因已被政府接管。尚有 24 家堆栈，国家粮食部门给予扶持。1950 年 2 月在市工商局领导和市工商业联合会筹委会、仓库业同业公会指导下，第一批有 20 家私营堆栈与中国粮食公司苏南分公司订立了储存粮食合约。合约时限 1 年左右。第二次订约是 1951 年 8 月。第三次订约在 1953 年 10 月。在合约中订明栈主自报承储粮食仓容量，保证随时收储中粮公司粮食，不得藉故变更。多余的廋间，仍由私营堆栈自营。合约明确了堆栈应负之责任：栈方应严格检查仓房每一部分，如有漏雨、墙壁歪斜、阴沟积水等情况应及时修理；并应负责清除仓廋内虫窠，堵塞鼠洞，更新铺垫材料，设置通风气笼以及消防灭火设备等；如有霉烂等情况，据实分析，追究栈方应负责任。合约的内容着重纠正了过去私营堆栈只顾收利、毫不负责的经营思想作风。例如原来堆栈在签发给储粮客户的栈单上都注明“遇天灾人祸、本栈概不负责”；“虫伤鼠咬概不负责”；“如遇阴雨霉烂，尊客随时看廋晒翻，短亏与栈无涉”。根据合约，国营粮食公司派出驻栈人员，督促堆栈私方负责人执行合约要求，改进工作，保管好国家粮食。

粮食堆栈业经营的主要关键是保持较高的仓廋储粮利用率，其业务的主要收入是仓廋租金及业务使费。订立合约后，栈租收入相对稳定；因而合约规定堆栈承储国营公司粮食的仓租按七五折计算，业务使费按八折计算，结算方法均按当日《苏南日报》中粮九二白粳米牌价折合支付，堆栈开支不致亏损。与此同时，废除了堆栈业在旧社会遗留下来的酒钱、分拆地脚粮等陋规。1952 年通过公私协商，又革除了原来仓租过 7 天算半月，过 16 天算 1 个月的不合理计算方法，改为按实际租用月、日计算。私营粮食堆栈业沿袭了数十年的旧规陋习，至此彻底废除。

在签订合约过程中，堆栈业资本家在思想上是有矛盾的，一方面承认形势变化，储粮业务每况愈下，企业经营面临困难，与国营公司签订合同，收入有保障，可吃“安顿饭”；但又认为承储国家粮食，收入少，责任大，不如代储私商粮食，收入既多，又无责任。因此在是否参加合约以及参加合约后向国营公司自报多少仓容量的问题上，想前顾后，迟疑不决。经过国营公司指明政策，市工商联阐明形势及同业公会进行开导帮助，大多数私营堆栈与中粮公司苏南分公司签订了合约。盈丰、农丰栈资方还抱观望态度，以后在看到私商贩运储粮业务日益消失的情况下，也分别要求补订合约。到1951年8月，无锡市22家堆栈（原有24家，一家报歇，一家卖给无锡县合作社）全部签订了合约。

1952年五反运动中，堆栈业的职工和搬运工人对资方的五毒行为进行了揭发批判。根据1952年6月统计，参加五反的22户私营堆栈，资方偷税、行贿、盗窃国家资财实数为6.4341万元。企业定性类型有守法户5户，基本守法户11户，半守法半违法户4户，严重违法户2户。

私营粮食堆栈除栈主或经理外，一般只雇用固定员工4-7人，由栈方按月支付工资，供给伙食。其余如老大（工头）、副老大（副工头）、搬运工人都是非固定性的计件拆帐制工人，栈方只供给家在农村的搬运工以住宿场所、煮饭的灶间及洗澡的烧草，工人的生、老、病、死没有保障。解放后堆栈搬运工人先由搬运工会、后由搬运公司归口管理，1952-1953年民主改革后废除了老大、副老大，由堆栈搬运工自选班组长安排搬运业务。

1953年实行粮食统购统销后，私营粮食堆栈业全为国家储粮服务。无锡市粮食局为了加强领导，更好地对私营粮食堆栈进行利用、限制、改造，就以所属国营仓库为主体，包括各私营堆栈，改组为7个库点，各个库点由国家派驻栈人员，组成保管组，根据私营堆栈与粮食公司签订的合约精神，检查督促粮食保管工作。

1954—1955年间，无锡市粮食局对一些原来附设碾米厂、面粉厂的私营堆栈进行了行业改组，确定以生产环节为主，贯彻厂栈结合，就栈加工的原则，促使其自行合并改组成一个生产经营单位，属这一类的先后共有5家。因此到1956年全行业公私合营高潮前，除政府接收及合并改组的堆栈外，单纯以粮食堆栈存在的只剩18家（其中有1户原属米厂后改仓库）。

1954年2月无锡市粮食局号召私营堆栈业学习浙江余杭县无虫粮仓先进经验，并组织参观团（包括国营仓库、私营堆栈）前往学习。回锡后，开展清洁仓运动，选择私营协昌仓库（系旧式仓廩）为试点。经过劳资共同努力，该库达到清洁仓要求。1955年1月，又选择私营达昌、懋昌堆栈和五本库（国营仓库）推广清洁仓经验，3个月后都达到要求。其余私营堆栈在市粮食局的推动下，纷纷学习，力争达到清洁仓标准。在清洁仓运动全面开展后，粮食局继续辅导和督促有清洁仓基础的私营协昌仓库及其他堆栈向四无粮仓（无虫、无霉变、无鼠雀、无事故）努力。无锡市粮食局还成立了四无粮仓运动办公室，加强对这项工作的领导。1955年11月，经市粮食局及有关单位组成的四无仓库鉴定评比委员会鉴定，私营堆栈中协昌库达到四无仓要求，私营达昌栈符合无虫仓要求。1956年公私合营后四无成了仓库保粮工作的主要内容和要求。

三、粮食堆栈业的公私合营

1956年资本主义工商业的社会主义改造形成高潮。无锡18家私营堆栈全部提出公私合营的申请，已与米厂或油厂合并的堆栈也由厂方申请合营。经无锡市人民政府粮食局于1956年1月17日批准堆栈业实行全行业公私合营。接着对企业进行清产核资工作，当时企业18家堆栈的固定资产估价为124.33万元，其中土地折价54.98万元，流动资产12.3万元。经过对各单位债权债务的处理及细致的复核工作，核定仓库业的资产净值为126.33万元。确定各单位私股股权后，即办理登记并填发领息

凭证。1956年8月份发放了当年第一、二季度定息。堆栈搬运工人也归口粮食局为固定工人，享受劳动保险条例。自此，堆栈业搬运工人的生、老、病、死有了保障。

清产核资后着手企业合营前盈余的分配工作。根据“有盈余有分配”的政策精神，1955年按“四马分肥”原则分配，1953、1954年参照“四马分肥”原则适当分配。公私合营前的仓库业原属困难行业，不仅未分配过红利，资方还要从企业外调度资金来解决困难。合营后能进行盈余分配，资方是满意的。但分配中，该业过多考虑企业财务困难的一面，在分配掌握上出现偏紧现象。1953年盈余户帐面盈余21.74万元，只分配0.81万元，仅占帐面盈余的3.74%。

堆栈业共有资方及代理人19人，其中8人分别安排为粮食局科长、仓库主任及副主任等职务，9人安排为库材料管理员和一般职工，2人为董事。对行业中代表性人物、元益栈负责人杨嘉谷，原安排为市粮食局储运科长，粮食采购储运公司成立后，任命为副经理。

全行业公私合营后，无锡市粮食局在调整粮食工商业布局中，继续贯彻以大带小、以先进带落后、厂库结合、就库加工的原则，为节省市内流转费用及有利于提高保粮业务水平，发挥仓容潜力，降低费用，便于领导，先后将4户公私合营仓库划归国营加工厂，其余14户合并为7个合营单位，至1966年前，无锡市粮食局辖属国营、公私合营仓库尚有9个。同年6月份，根据中央有关经济类型调整的指示精神，公私合营仓库一律改为国营企业。

(执笔：蔡志坚、朱培荣)

无锡市私营布绸商业的改造

无锡编纂组

(一)

无锡布绸业形成于清初，至清代末叶，已有布绸店 10 家。经营货品大多是绸缎、纱罗、土布和木机厂布等。自舶来品丝罗缎、白洋布、泰西缎、羽毛绸品等进入我国市场后，该业在经营范围上有了大小之分，大的称绸缎店，小的称布线店，有的布线店还兼售京货。

随着纺织工业的发展，布绸花色品种不断更新换代，该业在经营方式上也随之改进，有的以批发为主，近至邻县四乡八镇，远至苏北泰兴、泰县、泰州等地，有现销、也可赊销，逢节结帐；有的以门市为主，凡主要向城区富户销售高档绸缎、绫罗者谓之“城帮店”。而主要以农村为对象，销售棉布者，谓之“乡帮店”。为招揽顾客，大多门市店装修门面，拆除封闭式的大柜台，改为敞开式的玻璃样橱和样台。有的大店，还设立商业电台，以广告招徕顾客；或以加尺为号召，实行春、夏、秋、冬四季大减价。为了竞争生意，象日新、世泰盛、时和等大店先后创设新装部，实行前店后作坊。进货渠道由向批发商批购，改为向工厂直接挂钩。资金较厚的店，还派人到苏、杭产地和工厂订立期货合同，以期获取更大盈利。因此在同业相互竞争中，因循守旧的纷纷倒闭；富于创新的日益发展。至抗战前夕，无锡共有布绸店 60 家。

1937 年 11 月无锡沦陷，遭到日寇焚掠，整个商业繁华区付

之一炬。布绸业损失惨重，据战后不完全统计，该业被焚毁建筑物、生财器具、货物等共计法币 216.58 万元。复业时，有些店主只得设摊糊口；稍有积累的，则合伙开店；也有少数布店在逃难时带走了物资，回来后即赖以开门复业。此时，上海在英、美等国控制下，工厂未遭破坏，亟需寻找市场。而无锡工厂破坏严重，恢复无期。无锡布绸业货源就依赖上海，苏南各县镇和安徽等地布商货源则依靠无锡中转，该业获利甚丰，营业不仅恢复，并有较快发展。如北大街的时和、日新、懋纶，城内的世泰盛等均重建了三四层楼的店房。至 1943 年，行业单位增加到 90 户，从业人数为 479 人，资金总额达中储券（储备券）999.4 万元。这时日伪当局首先在上海强制收购棉纱、棉布，波及无锡，门市店被抢购一空，造成了该业在无锡沦陷后的第二次浩劫。

抗战胜利后，由于货币一再贬值，商人纷纷竞购物资。无锡为米粮集散之地，外埠米商到锡销售后，往往购进大量纱布返回，因而不少绸布店资本家又兼营棉纱，零售店兼营批发。1948 年 8 月，国民党政府发行金圆券，实行限价政策。批发商把货物收藏起来，零售商的货物则被抢购一空，门市部无货供应。限价政策失败，物价如脱缰野马。限价前龙头细布每尺价金圆券 21 元，限价失败后，每尺价高达 220 元，70 天中猛涨 10 倍有余。布绸业连遭日伪 2 次浩劫，此次又遭国民党政府洗劫，元气大伤，橱窗里商品七零八落，柜台里供货寥寥无几。此种不景气现象，一直延续到解放前夕。

(二)

1949 年 4 月无锡解放时，布绸业共有 129 家。至同年底，由于市场变化，土布业与部分银楼及呢绒服装店并入该业，使私营布绸店陆续增至 168 家，称为该业全盛时期。

解放后，随着党的政策的宣传贯彻，布绸业资方人员的疑虑

逐渐消失，通过学习，在一系列反帝爱国及各项民主改革运动中表现出了一定热情。如抗美援朝时，该业率先捐献飞机 1 架，对全市工商界捐献飞机大炮起了一定推动作用；在供应城乡消费需要，维持劳动就业，缴纳税收，购买公债，支援国家建设等方面都作出了一定贡献。

1950 年初，全国财经统一，政府加强金融管理，取缔黑市拆汇；加强市场管理，取缔投机活动。物价日趋稳定，虚假繁荣消失，赊购赊销业务逐渐减少。加之城乡消费结构及需求的变化，布绸业一度出现疲软现象。同年 7 月，政府采取调整公私关系、组织城乡物资交流等措施，大力帮助私营商业克服困难，又逢 1950 年下半年农业丰收，因而 1951 年整个市场趋向好转，布绸业资本额也较 1950 年增加了 1 倍以上（其中有部分是物价上涨因素）。

1952 年五反运动开展，经过职工群众对该业资方人员的教育，并经有关部门核实处理，布绸业的定型结论是严重违法户 2 户，半守法半违法户 31 户，基本守法户 53 户，完全守法户 20 户。

该业资方人员对 1950—1952 年的发展变化概括为“困难的 1950 年，快活的 1951 年，难忘的 1952 年”。

在这一阶段中，布绸呢绒商业在党和政府领导下，在同业公会具体辅导下，在进、销、存等经营环节上作了一系列初步改革，逐步革除了旧社会遗留下来的陈规陋习。1950 年来，为促进爱国纳税，确保国家税收，行业成立了劳资双方组成的税收民主评议会；同时设立会计学习班，轮训各企业财会人员，逐步做到统一帐册。1951 年 4 月，正式成立联购处，由分散采购到联合采购，克服盲目竞争，以期达到私营企业服从国营经济领导。1951 年 6 月，革除了历年来的放尺陋规，实行平尺（足尺足寸）销售。1951 年夏季，规定了各类商品的批零差率，确定了商品损耗率，成立了价格研究小组；同时建立存货盘点制度及商

品库存帐。为了加强市场管理，进一步稳定物价，促使私营商业逐步纳入计划经济，在1953年进行价格改革后，私营布绸呢绒商业零售价格一律按国营零售牌价出售。

通过上述各项措施，公私业务比例开始起了变化。据1952年进销货统计，该业向国营公司进货占70%，向自由市场进货为30%；1953年向自由市场进货则降为10%。在批零业务上也起了变化，例如日新绸布店1950年批发业务占营业额24.78%，1951年降至15.42%，1952年则为3.12%。从整个市场公私比重来看，1950年国营、合作社营占23%，私营占77%；1951年国营、合作社营占61%，私营占39%；1952年国营、合作社营占82%，私营占18%。

(三)

过渡时期总路线公布后，1954年5月，中共无锡市委在全市工商界中广泛开展了总路线宣传教育。同年7月，市工商联在党和政府领导下，对布绸呢绒商业进行全行业的改造辅导工作，推动全市私营零售商的社会主义改造。

无锡市布绸呢绒商业当时的特点是：面广户多，情况复杂。在营业日渐低落、维持日趋困难的情况下，大部分资本家情绪波动，认为“工业有前途，商业无前途”。条件好的急于转业，资金少的消极悲观。一般存在“三靠”思想：“办法靠政府，货源靠国营，开支靠职工”。

8月间，江坚副市长在布绸呢绒业全体资方人员大会上着重阐明了国家对私营零售商进行社会主义改造的政策，指出了私营工商业的光明前途，消除了一些不必要的疑虑，鼓舞了资方人员接受社会主义改造的积极性。原来在上海设有申庄的纷纷撤回，布绸业联购处亦申请撤销。8月27日，全行业60户向政府申请经销、代销。9月3日政府批准35家布绸呢绒店为花纱布公司

经销户，1家为代销户，13家为凭证批购户，共计座商49户（另有7户经辅导转业，4户歇业）；同时举行了签订经销合同和发证大会。该业首先实现了国家资本主义初级形式。

经、代销挂牌后，政府贯彻“统筹兼顾，全面安排”的方针，由国营公司统一调拨货源，安排该业一定营业额；对资金困难的企业给以银行贷款；此外，还调整了供应网点，根据“自愿互利”、“以大带小”、“以好带差”等原则，通过合并、迁移、调剂人员等途径，49家调整为24家。与此同时，在国营公司、工会、工商联等有关方面的帮助下，在企业内部进一步进行改革。各店都成立了由劳资双方组成的改善企业经营管理小组，制订编审、价格管理、作息、会议、学习、责任、值班等制度。在企业改造过程中，职工发扬艰苦奋斗精神，帮助企业克服困难。有的主动降低高薪；有的核减不合理费用；各店纷纷改进操作方法，推行“量好、复正、折齐、扁剪”的先进操作方法，防止活料变死料，做到使死料变活料；加强进货验收、销售复核、存货保管等制度，使全行业棉布损耗率降低至2‰，每人每月平均费用水平较改造初期下降12.22%。在职工群众的推动、鼓励下，资方人员基本上也能守法经营，改善企业管理，以致整个行业由亏损转为盈余。该业有些资本家形容他们的心情和感受说：“五反以后，资本家的遭遇是‘两高两低’（即五反后初期一低，以后调整商业一高；总路线颁布后一低，全面安排后又一高）。”

1954年9月15日，国务院发布《关于实行棉布计划收购和计划供应的命令》。在党和政府领导下，布绸呢绒商业同业公会辅导各企业会员除做好实物盘点，建立票证收支帐册，设立票证管理员等一系列票证管理制度外，对全市108个布摊摊贩人员，实行以大带小，吸收进店工作。其原有资金作为股金，每年发给利息。这些股金在1956年全部发还给本人。所有人员在1957年参加了工会，有的人了党，成为先进模范人物。

1955年12月，市工商业联合会召开执监委扩大会议，传达

学习了毛主席关于“认清社会发展规律，掌握自己命运”的指示。布绸呢绒商业全体资方人员，在提高认识的基础上，在全行业职工支持下，于12月7日向政府提出全行业公私合营的申请，并于12月17日获得无锡市人民委员会批准。布绸呢绒商业成为全市第一个获准公私合营的商业行业。

12月25日私营布绸呢绒业与国营中国花纱布公司江苏省无锡市公司举行签订全业公私合营协议书大会。无锡市花纱布公司经理周耀作为公方代表，无锡市布绸呢绒商业同业公会主任委员张凤鸣（日新绸布店经理、无锡市工商业联合会副主任委员）作为私方代表，分别在协议书上签字。协议书内容共四条：合营企业由公方领导，并充分发挥私方实职人员的才能；私方原有资财，按照实事求是，公平合理的原则进行清点估价，点清净值，全部投资入股，实行定息，公方视企业需要，酌予商品投资；私方原有实职人员，由合营企业量才使用；供应网点根据市场商品流转、便利人民消费和企业核算的原则规划调整。

1956年初，根据有关政策，进行对私方人员的人事安排及清产核资等工作。以“量才使用，区别对待，安排与使用相结合”的原则，1月份安排担任公司副经理1人，门市部主任2人，副主任28人，一般干部51人，共82人。同年四季度，对私方人员的工作安排，又作了调整：公司副经理提升为商业局局长，2个门市部主任提升为公司科长，10个门市部副主任提升为正职，2个小业主安排为副主任。在清产核资工作中，根据“从宽处理、尽量了结”的精神，对商品估价、土地房屋、生财家具、债权债务、企业对外投资等方面作了公平合理、实事求是的处理。全业核定资产净值人民币66.17万元，其中私股63.49万元，合营股2.15万元，公股0.53万元。

企业合营后，由公、私方主任、工会干部、财会人员、营业员代表组成企业民主管理委员会，负责讨论和审查各项计划，健全和建立企业的各项制度，领导全体职工和私方人员开展社会主

义竞赛，企业面貌起了显著变化。合营前的 1955 年全年销售总额为 323.56 万元，合营后的 1956 年全年销售总额为 567.36 万元，比 1955 年上升了 75.36%，费用水平下降 2.56%，净利润增加 22.6 万元。

合营后，私方人员要求进步，积极工作与学习。在企业的 48 名私方人员全部参加了劳动竞赛。1956 年第二季度评奖中，有 15 名私方人员受到表扬和奖励，有 4 名私方人员提出 5 件合理化建议，均为市纺织品公司（原花纱布公司）采纳。全业私方人员参加了工商界业余政治学校学习，他们的学习积极性很高，平均出席率达 85% 以上，在政治上亦能积极要求进步。

（执笔：孙家铭）

无锡慎余肉庄的社会主义改造

无锡市食品公司

肉庄的创业和兴衰

慎余肉庄创办人王云清，早年当过仆役和清道夫。1913年他以借来的25枚银元开设瑞昌猪行。1922年又在北门外创办升昌复勤记肉庄，还在附近菜场分设肉墩头。王云清积10余年经验，认为经营“肉骨头”大有发展前途。当时无锡肉骨头的烧制方法分南北两派，王认为如能融两派优点于一炉，肉骨头的质量可愈臻完美。1925年王聘请南派名师蔡杏根入店，和原在店中的北派师傅王阿林等通力合作，钻研烧制技术，对工具、火力、坯料、汤汁等各方面作了取长补短的改进，烧出来的肉骨头骨酥肉烂，腴而不腻，别具一格。

1927年王云清与人合股600银元，在城内中山路三凤桥市口开设慎余肉庄，蔡、王等师傅均转入该店。肉骨头销路打开后，王即并下他人股份独资经营，改生熟兼营为主营熟肉，肉骨头为当家产品。在经营中，蔡、王等师傅不断改进烧制技艺。不出几年，慎余肉庄肉骨头的质量跃居一城之首，推为正宗，销路和声誉扩展到了外埠，遂被列为无锡三大特产（惠山泥阿福、清水油面筋、三凤桥肉骨头）之一。

30年代中期慎余肉庄成名后，三凤桥附近陆续开张了东阳、永生、永隆茂、任记陆稿荐等好几家熟肉店，都以三凤桥肉骨头相标榜。在竞争中，慎余肉庄的营业虽受些影响，但烧制技术和产品质量却因此而精益求精，终于战胜对手，独树一帜，年

销肉骨头达 15 万斤左右，利市倍增。王云清掌管慎余肉庄 22 年，以肉骨头发家，获利为其投资的 100 多倍，曾购置价值黄金 400 余两的宅院 2 座，并投资于恒丰祥布店、大同盛纱号、真正陆稿荐肉庄、大福糖栈、天福糖栈、和平园菜馆、永昌祥粮行等商号，资金合黄金 200 两左右。1948 年王云清因年老，将店务交其子王志源掌管。王志源平时酷爱搜罗书画、金石、古玩，对店务过问不多。他接管店务之际，正值国民党政府滥发金圆券，以 300:1 的比例收兑法币，强行冻结物价，使商店售出商品不能保本，加以各种苛捐杂税和强迫供应军肉，慎余因亏蚀被迫停业月余。

积极扶持、逐步改造

无锡解放时，慎余肉庄有职工 16 人，资本家 1 人，资方从业人员 2 人（王云清及王志源之妻陈霞卿）。每月要负担职工工资、伙食费和房租、什支等 1200 元（合现人民币，下同）左右，还要支付王志源全家膳食费 120 元，而店内积累在解放前夕已被资方抽出，所留周转金不足千元。王氏父子对人民政府的政策持怀疑态度，对企业不寄厚望，打算维持不下去就关门，不愿再投入资金。再加当时生意清淡，平均日销生猪四五头和肉骨头百斤左右，利润有限，企业资金周转困难较大。人民政府对正当私营企业采取积极扶持政策，为改变猪肉行业计划性差和成本高的状况，由市工商行政部门倡导商、贩联营。1950 年 2 月，市内按区成立鲜肉联营处，把私商组织起来，统一收购生猪，集中宰杀，分户销售，慎余肉庄参加了联营，王志源负责第一联购组。同年慎余肉庄成立工会小组和劳资协商组织，提高了职工当家作主的思想和团结资方共同搞好企业的积极性，该店经营渐有起色，当年盈余 8241 元。

1950 年底工商登记时，慎余肉庄负责人为王志源，职工 15

人，营业房屋面积 47 平方米，固定资产 943 元，流动资金 921.2 元，资本总额 1864.2 元。

1951 年春，为发展生产、繁荣经济，苏南区和无锡市相继举办城乡物资交流会。慎余肉庄在会场设点销售肉骨头，每天都供不应求。交流会期间增加的营业额占全年营业额的 15% 以上，当年利润比上年提高 40% 强，缓解了经济拮据的矛盾。因为三凤桥肉骨头在物资交流会上得到好评，人民银行给予生产贷款，支持慎余肉庄同吴桥光明制罐厂合作试制罐装肉骨头，曾一度远销香港、新加坡和英、美、德等地区和国家。

1952 年五反运动中，该店定为半守法半违法户，同时根据王云清及陈霞卿工商登记时名不在册，为节省企业开支，经协商予以精简，并停发王家每月由企业负担的 120 元膳食费。

1952 年底，市土产公司猪业运销部与私营肉商联营处解除经销关系，允许私商自由采购毛猪；慎余肉庄因货源渠道畅通，营业额上升。1953 年 8 月起无锡市各肉类商店由政府部门领导组织公私联购，货源按股份统一分配，慎余肉庄因股份多、货源足，当年营业额和利润分别上升至 16.3 万元和 1.4 万元，均创解放以来最高水平。

1954 年中山路拓宽路面，慎余肉庄迁至大市桥北首营业，好多顾客到三凤桥找不到慎余肉庄，该店营业大受影响，年销售额比上年下降 17%。当时工商界通过民主评税，追查了欠漏税的情况，王志源以前所负责的第一联购组亦被追缴税款 2800 元。同年，市食品公司又规定熟肉店不售生肉。种种因素使慎余肉庄的资金周转又成了严重问题，连预储税款也无法完成。为维持营业，王志源典出部分住宅，筹措 2900 元垫入企业。这时店内人心浮动，资方准备关门甩包袱，少数年轻职工也有“吃光用光，关门后可转到工厂”的想法，年纪较大职工则顾虑关店后要失业。正当企业岌岌可危的时候，由工会主持进行了劳资协商，决定节约开支维持企业，从 1955 年 1 月份起实行全员减薪（减

薪幅度职工在 20—30% 之间，资方因原工资较高，为 60%)，还取消了年终赏金和福利费，终于渡过了暂时困难。1955 年慎余肉庄迁回三凤桥现址，营业房屋面积增加到 80 平方米，销售状况逐步好转，利润较上年增加 4 倍多。

公私合营及其后的发展

1955 年底无锡市的资本主义工商业掀起全行业公私合营高潮，慎余肉庄资方王志源也随着申请合营。当时全市私营熟肉店已从解放初的 25 家陆续收缩到 6 家（政府部门拟合并成 3 家公私合营商店）。鉴于慎余肉庄是有声誉的名店，1956 年 1 月 17 日政府批准该店单独公私合营，归属无锡市食品公司领导。当批准书送到店里时，职工莫不欢欣鼓舞，王志源也因肉庄受到政府特殊关怀而感慰，表示愿以 1954 年垫入企业的 2900 元作为增资来迎接公私合营。

不久，市食品公司派员担任公私合营慎余肉庄公方代表兼副主任，王志源安排为主任。清产核资时核定私股资金为 5743 元，对 1954 年王志源垫入企业的 2900 元，因时在公私合营高潮以前，且并不因此而影响其家庭生活，按政策作为增资列入私股资金，至于解放初期的逃资问题和 1954 年店面拆除时房东退还王的押租 2700 元，均不予追究，“从了”处置。当年，企业核实解放后历年损益情况，进行“四马分肥”，王志源共分得股息红利 5269 元，为其 1950—1955 年平均资本额 2320 元的 2.27 倍。

公私合营以后，企业成立民主管理委员会和生产小组，财务方面建立经济核算制，全体职工订出服务公约，开展劳动竞赛，经营管理上了轨道。在食品公司支持下，开辟南京、镇江、常州、扬州等货源基地，解决了排骨坯料不足的问题，增加酱鸭、沙串鸡和水晶大包等新品种，恢复酱肉等消费者欢迎的传统食品。企业还依靠王阿林等技术骨干，保持和发展了三凤桥肉骨头

的传统特色。1956年春，江苏省商业厅食品工业管理局曾将该店肉骨头送到国外参加国际食品展览会。同年5月王阿林代表该店上北京参加全国食品名产展览会，曾留京一月作技术操作表演，无锡三凤桥肉骨头的知名度又有提高。同年上海市食品公司门市部、上海市副食品一店等13家商店与慎余肉庄建立经销关系，三凤桥肉骨头开始打入上海市场。公私合营不久的慎余肉庄出现了新气象。

在改造企业的同时，为加强对工商业者的政治思想教育，市食品公司安排王志源参加了无锡市工商界政治学校和无锡市民主建国会筹委会与工商联合办的政治理论班脱产学习。王学习成绩优良，得到好评，应无锡市政协文史资料研究委员会之约，他撰写了《“三凤桥肉骨头”简史》（刊载于《无锡文史资料》第三辑），还把慎余肉庄改进肉骨头烧制技术的经验公诸于众。

公私合营后，慎余肉庄的货源得到保证，营业日趋稳定。1956年营业额为12.05万元，基本与上年持平，由于企业管理加强，利润达9534元，比上年增加19%。

60年代中期，公私合营无锡市慎余肉庄转变为国营性质。1982年三凤桥肉骨头被评为商业部优质产品；同年应北京商业部门的要求，该店肉骨头到首都落户。1988年三凤桥肉骨头又获首届中国食品博览会银牌奖。1989年慎余肉庄原址改建成具有民族特色的六层大厦，共投资1040万元，建筑面积为4215平方米。新大厦建成后，改店名为三凤桥肉庄。大厦底层和地下室为食品商场、自选商场和冷库，二至五楼为三凤酒家和高级客房部。肉庄经营的熟食品种增加至40—60种左右，平均每日销售传统特产肉骨头700多公斤，营业总额平均每月在48万元左右。成为无锡市最大的荤熟食品销售中心。

（执笔：吴荣法 骆利平）

无锡市三阳南北货商店的昔日和今天

无锡市三阳公司

一、商店历史概况

无锡市三阳南北货商店创建于1929年，资本8500银元，股东9人，经理过海如，店名来源于旧时流行的“三阳开泰，五福齐来”的春联。1930年三阳购进大批食糖，适逢食糖加税，获利颇多，从而立定了脚跟。1933年该店租下左邻歇业户门面，集资9000银元开设三阳茶食店，所需原料很多即由南北货店自行提供。但因股东不同，故分开核算。1937年抗日战争中两店商品被洗劫一空，唯店房幸存。1938年春靠着逃难时带走的一笔资财重开旧业，元气已经大伤。抗战胜利后，三阳范围扩大，又在城中崇安寺设立南北货分店，主营南北货、干果、干菜、蜜饯、调味品等300多种商品；茶食店主营糖果、糕点、熟食品等二三十种商品，前店后坊，大部分商品自产自销，经营方式以门市零售为主。三阳很注意做夜市生意，晚上要等附近娱乐场所散场后才打烊，每天营业时间达14小时，顾客称便。

三阳股东都是经商出身，在敌伪和国民党统治期间，深受日本人、汉奸、地痞、流氓敲诈勒索之苦，经理过海如就被汉奸、流氓抓过2次，每次都是托人说项，花钱了事。

三阳在解放前的20年中，逐渐形成了自己的经营作风，以销售商品质量正宗、份量准足、分等分级、按质论价、自制产品、别具风味等特色，赢得较好的声誉，成为顾客信得过的一家名店。

至解放前夕，三阳有三处铺面，营业店房面积200平方米，

职工 40 人（南北货店 17 人，茶食店 23 人）。当时国民党政府苛政暴敛，物价飞涨，民生凋敝，百业萧条。三阳虽以市口好、信誉好而尚能维持，但营业已大不如前了。

二、解放初期的经营情况

1. 政府扶助经营

解放初期，三阳的生意十分清淡。1950 年下半年国营苏南建中贸易公司上产公司成立，扎口管理南北货业务，对前一时期为限制私商获得过高利润而规定的较低批零差价上调 5~6%，三阳的进货渠道逐步由市场转向国营公司。为解决私商资金周转困难，人民银行陆续发放贷款，1951 年三阳贷款累积数为 3.25 万元（合现人民币，下同）。在政府的扶助下，该店销售额逐年有所增长：1949 年为 4.39 万元，1950 年为 10.53 万元，1951 年为 13.95 万元，但因开支较大，商店仍只能勉强维持。

2. 成立劳资协商组织

1950 年下半年三阳成立工会，不定期举行劳资座谈会。1951 年 10 月建立劳资协商组织，以监督资本家的经营管理和维护国家税收。从 1951 年到 1955 年公私合营前，每年都订立劳资协议书，其内容主要是根据国家政策法规，结合当时中心工作，明确企业的经营计划、管理制度、改进措施以及劳资双方的职责等。劳资协商会议 1955 年前为不定期召开，其后改为每月定期召开。通过劳资协商，解决了店内不少重大问题。如抗美援朝期间商定以提高营业额所得利润的 60% 作为爱国捐献款；在商店困难时期为了节约开支，商定适当调低劳资双方的工资；在改进管理制度方面，商定改每年盘点为按季盘点，以后又改为按月盘点，以及废除升工、建立假期制、加强现金管理和杜绝随意宕帐等等。

3. 重估企业财产

1951 年下半年商店按政府部署重估财产。三阳 1950 年底帐面财产总额为 1.49 万元，经重估核定为 3.24 万元，增值 1.75 万

元。增值主要原因是：1939年和1947年企业先后购置三阳茶食店和崇安寺南北货分店房屋2幢，过去未列作企业财产，重估时重新入帐。

4. 开展五反运动

1952年开展五反运动，职工除揭发资方偷漏税款等违法行为外，着重根据重估财产时的线索，追查是否还有帐外财产和抽逃资金问题。经一再教育，资方交待了解放初曾抽资6582元，核实后追回4685元，其他违法内容为偷漏税款1095元，核定退补939元（占该店总资产的2.9%）。该店五反结论为基本守法户。

5. 在政府继续扶持下安排为代销店

五反运动后，国营商业和合作社商业迅速发展壮大，私营商业的信誉及营业额急转直下，三阳的营业额下降30%左右。1952年下半年，政府为扶持私营商业的正当营业，及时调整了税收政策，将所得税率由28%降到10%，并将以往多纳部分返还商店作为再生产资金。1952年7月和11月，苏南区和无锡市相继举办物资交流会，在银行“三贷齐放”（生产、交流、纳税）的支持下，三阳资方过海如作为行业联购组代表参加了交流，购进各种货物约占全行业联购额的9%，成本分别降低2~10%不等。1952年底政府又进行第二次商业调整，市土产公司让出瓜子、桂圆、木耳等商品允许私商经营，市百货公司让出控制的食糖委托几家零售商店按计划代销，给予手续费，三阳被安排为城中地段的食糖代销店。另外国营公司对南北货的批零差价率又扩大5%左右。同时该店内部在工会领导下开展了以调整劳资关系、搞好经营为中心的爱国主义教育，发动职工积极、主动地团结资本家搞好经营，并通过劳资协商适当降低劳资双方工资（降薪幅度劳方为10~20%，资方在30%以上），还把伙食费控制在每人每月11元，以节约支出，使商店渡过了困难。

6. 与国营公司订立合同，实行挂牌经销

1955年初，南北货业所经营的商品已全部为国营专业公司所控制。国家进一步贯彻“全面安排、统筹兼顾”方针，三阳与国营土产公司无锡市公司签订了购销业务合同，列为经销店。货源按月编造计划，由专业公司分配供应，销售一律执行公司零售牌价，每月有一定的生意可做。年末结算，收支基本相抵，还稍有盈余。资方过海如对挂牌经销是满意的，曾表示：“政府采用这一措施，等于拿国家资财送上门来，再不好好经营就说不过去了。”

三、公私合营及以后的变革和发展

1. 公私合营

1955年底无锡市私营商业社会主义改造步伐加快。当时南北货业有部分资本家对此持观望态度：连货也不肯多进，而三阳资方经营如常。该店所订1956年1月份食糖进货计划是同等规模的另一家南北货店的3.3倍。三阳资方代表过海如是南北货业同业公会副主委、市工商联执委、市政协委员。他文化程度不高，但《人民日报》却是每天必读，经常学习党和政府的有关政策，尤其是市里传达全国工商联会议精神和毛主席“要掌握自己命运”的指示后，他看到走公私合营的道路是大势所趋，人心所向，就积极打报告申请合营。1955年12月22日，无锡市南北货、百货和茶叶等3个行业经市人民委员会批准全行业公私合营。1956年1月24日公方代表进店，第一任公私合营三阳南北货商店的公方代表是市土产公司派出的一位女干部，三阳茶食店公方代表则从该店职工中提拔。

2. 清产核资

1956年春节后商店进行清产核资。清产小组由公、私方代表分任正、副组长。按照资方自点、自估、自报，同业资方评议，职工协助监督，主管部门逐级审批的程序进行。对商店所有固定资产都参照市价合理评估，对债权、债务及遗留问题也根据“从宽”、“从了”的精神作了妥善处理，最后核定三阳南北货店资产为1.48万元，各项负债404.14元，净值1.44万元（其中各股

东所欠国民党政府银行贷款转作公股的为 852.6 元，私股资金为 1.35 万元)。

3. 内部改革

公私合营后，商店在公方代表主持下进行改革，对私营时的一些店规，合理的予以保留，不合理的予以改进或废除，并逐步建立了新的规章制度。如改革财务和价格管理制度，柜组实行日结盘存制，商品定价前必须经过核价；成立包装组，把零星商品事先包装好，改变随卖随包装的做法；加强货品管理，商品进仓和发货须经两人验收和复核；各柜组订出了改进经营作风和卫生工作的公约；进行工时改革，营业时间改为每天 12 小时，营业员每天工作 8 小时，实行三班制；开展劳动竞赛，实行分等论奖，按当月实绩评定。内部改革给企业带来了活力，1956 年销售额上升到 20.2 万元，利润 6320 元，从而结束了合营前勉强维持的局面。由于各方面取得了显著成绩，三阳在 1956 年每个季度和年度都被评为公司先进单位。

4. 人事安排和公私共事关系

三阳私营时，股东在店任实职的只有过海如 1 人。过从事茶食、南北货行业 30 多年，业务熟悉，经营有方，信誉较好，在同业中有一定影响，合营后经上级安排为三阳南北货店第一副主任。公私合营初期，私方代表认为公方代表年轻、外行，曾说什么“我南货饭吃到牙齿象木墩头（意思是资格老），难道不及两条小辫子（指女青年干部）？”公方代表经常听取职工意见，依靠他们搞好经营和企业改革，并常和过海如商量问题。过开始比较沉默，只是冷眼旁观，遇事采取“你不问、我不管”的态度。公方代表主动团结他，照顾他年老体弱，不给压任务，着重在业务上请他多出主意，发挥其一技之长。同时利用定期召开的公私方代表、工会干部联席会议和公私方代表谈心会，经常与他交流思想，肯定他的进步，帮助他克服缺点，并请他以南货业老前辈和商店副主任的身份，在每天打烊后的职工业务学习时间里，系统

介绍经营经验和商品知识。由于公方代表以诚相待，特别是商店内部改革后出现了新气象，过海如受到很大教育，此后就主动提出好多建议，公私共事关系也在相互尊重的基础上趋于正常。

5. 合营后的发展

公私合营后，三阳设南货、咸货、酱菜、蜜饯、糕点、熟食品等6个专柜。不久，国泰、立大两家茶叶铺并入，带进私股资金500多元，遂增加了茶叶专柜。1958年，原三阳南北货店和茶食店不再分开核算，财务进行合并，私股资金增加1.2万元。这年，中山路、人民路拓宽路面，政府在调整商业网点时又把右邻谷香村茶食店并入三阳，商店营业面积扩大63平方米。当年7月市消费合作社大市桥门市部与三阳合并，改名国营崇安区南北杂货商店。这时全店职工已增加到53人，规模和经营商品种类相应扩大，年销售额陡增至近百万元，成为全市最大的南北货商店。1959年7月中共中央宣传部长陆定一来无锡时，建议恢复名店特色，该店即更名为国营三阳南北货商店。

随着社会主义建设的不断发展，特别是改革开放以来，三阳南北货商店几经扩展，现已改建为三阳公司。1988年拥有固定资产和自有流动资金244万元，营业面积2500平方米，职工302人；公司内部设6个经营部，有20个专业柜组和一个炒货、熟食品工场；经营商品3300余种，年销售额达3629万元，利润130万元，其规模与公私合营时已不能同日而语。三阳公司仍以南北货零售为主，继承和发展了传统经营特色，建立于70年代初的日夜服务柜通宵营业已18年，由于经济效益与社会效益显著，近年来该公司连续获得江苏省先进集体和无锡市最佳商店、“重合同、守信用”单位等多种荣誉称号。

(执笔：徐品潜)

对资改造中的无锡工会工作

无锡市总工会

1949年5月1日，即无锡解放后的第八天，在全市工人代表欢庆五一的大会上，无锡市总工会筹备委员会宣告成立。不久，在周山浜、吴桥、太堡墩、东门4个片建立了工会办事处，并派出干部深入到各工厂、企业进行组织工会的工作。到1950年4月，相继成立了棉纺、缫丝、五金（即机器）、面粉、机米、油、搬运、店员等18个产业工会，共有会员71109人，占全市在职工人总数的88.7%。1950年5月1日，无锡市第一次工人代表大会召开，正式成立了无锡市总工会。各级工会组织成立后，成为贯彻市委各项方针政策、协助政府完成各项任务，推动生产发展和社会改革的一支强大力量，在整个对资改造过程中，也发挥了主力军的突出作用。

组织劳资协商，共同恢复生产 解放初期，由于帝国主义封锁，原料缺乏，产品滞销。有些资本家对党的政策有疑虑，全市约有1300多家工商企业关闭，失业工人约2万余人，大部分工厂处于停工或半停工状态，如251家机器厂只有2家开工，缫丝厂开工的不足半数，米厂、油厂、面粉厂几乎全部停工，工人情绪波动，劳资关系紧张。

市总工会（筹）遵照市委指示，号召全市工人团结起来，树立国家主人翁思想，通过劳资协商，督促和团结资本家，共同克服困难，恢复和发展生产。无锡市第一个举行劳资协商会议的是机器翻砂业。当时有的资本家无故关厂、停工，停发和拖欠工人工资，无理解雇工人。在市总工会（筹）和市劳动局的干预下，

于 1949 年 5 月，经过劳资协商，签订了复业复工和发还工资的协议，为当时全市恢复和发展生产树立了榜样。

申新第三纺织厂原料、资金严重短缺，生产困难，苏南区党委书记陈丕显向该厂职工动员：“要节衣缩食，要团结资方克服困难，搞好生产。”职工通过劳资协商，2 次主动降低工资标准，从原来的每元底薪 8 升米降至 4 升 8 合 4 勺，职员也主动减了薪，全厂仅工资一项每月就节省 1.4 万元（合现人民币，下同）。该厂自 1950 年 7 月份起就扭亏为盈，资本家对此深有感触地说：“有人民政府支持，有工人的自觉劳动，帮助我们克服了困难，使濒临关厂的企业，渡过了难关。”缫丝业工会为了解决职工就业问题，与资方经过 3 个月的反复磋商，达成协议，工人自觉降低工资和生活水平，协助企业改善经营，节省开支，并通过接受中蚕公司代缫等措施，使全市各缫丝厂从 1949 年 9 月中旬起恢复生产，9000 多名缫丝工人免于失业。当时除少数几个厂因资本家出走，由职工组织生产自救外，大部分私营企业都经过劳资双方协商提出了保本自给计划，如机器翻砂业、面粉业、染织业、粮食业和一些商店的工人、职员都主动降低了工资，紧缩了企业开支，团结资方共同克服困难。

1950 年 5 月 1 日，无锡市第一届工人代表大会通过了《关于在私营企业中设立劳资协商会议的决议》、《关于订立集体合同的决议》，规定凡满 50 人以上的私营工厂、商店，均应建立劳资协商会议制度，必要时也可设立产业或行业的劳资协商会议。劳资协商会议中，劳资双方在对等、平等的基础上，以合理、协商的原则，来解决企业中的重大问题，贯彻劳资两利的政策，体现工人阶级在企业中的主人翁地位。到 1950 年 8 月底，建立行业劳资协商会议的有棉纺、染织、缫丝、机器翻砂、面粉、碾米、油厂、营造、西式木器、人力车等 10 个行业；全市百人以上的 229 个私营企业，有 110 个建立了劳资协商会议，有 119 个签订了集体合同；没有条件建立劳资协商会议的单位都建立了劳资座

谈会。劳资协商内容是以生产为中心，按照劳资两利的原则，初期是解决复工复业等问题，从1950年初开始是重点解决维持与恢复生产的问题，到1950年下半年主要是改进企业生产经营管理，监督资方执行国营公司加工合同等问题。通过劳资协商解决了如下几个重大问题：

1. 劳资双方共同设法克服困难，维持了生产。1950年春，面粉、碾米、油厂都处于原料紧缺、资金短绌的困境，而资方对克服困难又缺乏信心。这些行业的工人在上级工会领导下，主动团结资方，提出了克服困难的各种方案。如茂新面粉厂职工主动提出减薪，降低生活待遇，通过超产来降低产品成本，增加收益。资方看到工人如此诚意，表示愿将生产维持下去，在1950年上半年就2次增资8万元，维持了生产。碾米业也有好几家厂增加了资金，如永余米厂资方将解放前藏匿的120两黄金拿出来，凑足1000担稻的资本，开工生产。同亿布厂资方曾想通过解雇部分职工来恢复生产，通过协商，职工提出“有饭大家吃”，不仅主动减了薪，还集体凑出7件纱的资金借给资方；资方亦很快拿出11件纱的资金恢复了生产。

2. 发动工人以主人翁的姿态积极劳动生产，提高产量质量。三新布厂原来次布较多，经职工们研究后，在质量上下功夫，技术高的帮助技术低的，次布率下降到1%左右。和新布厂每台布机每班织布超出6码（过去5码多一点），质量也提高10%，为此资方又增加了14台布机，解决了部分失业工人的工作。又如九丰面粉厂工人在出粉工艺（粉路）上作了改进，适当提高了车速，每日出粉从1300包增加到2400包。茂新面粉厂工人开展了增产节约运动，改进了传动装置，每吨面粉用电从25度降到20度，车油节省了1/2。

3. 主动团结资方，改善劳资关系。由于劳资协商建立在开诚布公、互相谅解的基础上，使有些行业、企业的劳资争议得以顺利解决。碾米业在制定劳资集体合同时，开始双方距离很远，

经过多次协商，工人主动降低了要求，资方看到工人有诚意解决问题，也作了退让，圆满签订了合同。原来资方普遍存在怕协商的思想，或者只想通过协商得到点好处，最后才认识到只有通过劳资协商，依靠工人阶级才能办好企业，搞好生产。工人原来对协商也缺乏信心，经过实践，认识到劳资协商能合理解决问题。经过各级工会和全市职工的努力，到1950年下半年无锡市绝大部分有利于国计民生的行业、企业，基本上都恢复了正常的生产秩序。

支持工人废除封建管理制度 封建管理制度在搬运、海员、面粉、油厂、碾米、纺织、缫丝等行业最为突出，一批把头、包工头、帮头、脚行头、工头等对工人在政治上、经济上进行残酷的压迫和剥削。他们任意打骂、解雇工人，随意克扣工人工资，还强迫工人四时八节、婚丧喜庆时送礼，以聚会、赌博、要车马费、交际费等形式敲榨勒索工人钱财。纺织、缫丝行业中的封建管理手段有17种之多。解放后工人们强烈要求彻底废除这种封建管理制度。1950年5月1日，市工代会作出了《废除搬运行业中的封建把头制度的决议》、《废除纺织工厂中“搜身制度”的决议》等，从而在全市各行业中开展了废除封建管理制度的斗争。

1950年7月20日起，无锡市人民政府先后逮捕了19个罪大恶极的把头，从此清除了工厂企业中的封建把头管理制度。1950年9月26日，申新第三纺织厂率先宣布废除搜身制。那天，该厂扎起了13座彩牌，贴出了“卅年痛恨一日消，翻身光荣有今朝”的对联。丽新纺织厂废除搜身制的那天，工人们将拦在厂门口的抄身栅砸得稀烂，工人们高兴地说：“过去走的是鬼门关，现在走的是解放门。”接着，工会又在纺织厂、缫丝厂中支持工人废除了拿摩温和管车制度，由工人民主选举了生产小组长或班长。

带领工人积极投入五反运动 无锡市的五反运动率先在商业中开展。1952年1月16日，店员工会召开第一次代表大会，市

总工会主席包厚昌到会讲话，他动员店员积极参加五反运动，站稳立场，大胆检举资本家的五毒行为，警告资本家不准以任何借口报复工人。这样解决了店员中不少思想顾虑。土烟业的代表当场就揭发该业资本家有 18 种逃税花样，2 年多来共偷漏税款 26 万元；南长区一商店有位老会计，交出了老板的假帐。这次大会共收到 416 件检举信。

1952 年 1 月 20 日，无锡市召开二届一次各界人民代表大会，无锡市的五反运动全面展开。接着，纺织、五金、食品、建筑等产业工会分别召开职工代表大会，市总工会领导干部深入到各业，动员工人打破顾虑，大胆检举资本家的不法行为。2 月 20 日，市总工会召开各产业工人代表大会，苏南总工会主席钟民、市总工会主席包厚昌都到会作了报告，向全市 10 万工人发出了立即投入五反斗争的号召，各业各单位都成立了五反工作队，与资本家展开面对面的斗争。

从 1952 年 1 月 7 日起到 5 月底止，全市召开各种大型会议（斗争会、宽严会、代表会等）435 次，参加人数 66364 人次；各业各单位的劳资见面会共 3062 次，参加职工 169185 人次；共收检举材料 4 万多件。经过这次运动，工人阶级提高了觉悟，增强了团结，同时锻炼和培养了干部，涌现了一大批积极分子，从思想上、政治上、经济上巩固了工人阶级的领导地位。

运动后期，市总工会根据市委要求，为巩固五反的成果，防止资本家重犯五毒，进一步团结资方贯彻“发展生产、劳资两利”的政策，在 5 月 13、14 日两天，召开全市私营企业工会干部会议，提出四点要求：1、要耐心地向资本家进行宣传教育，只要他们能接受工人阶级和国营经济的领导，遵守《共同纲领》和国家的政策法规，老老实实地经营，是可以获得利润、有光明前途的。2、要求职工将运动中激发出来的热情，投入到生产劳动实践中去，自觉遵守劳动纪律，以自己的模范行动，影响和督促资本家搞好生产经营。3、普遍恢复和建立劳资协商会议，通过劳

资协商，改造私营企业旧的制度和经营方法，建立起新的经营管理制度。4、在搞好和发展生产的基础上，根据实际需要和可能，逐步解决职工的工资和福利待遇等问题。

广大职工普遍修订了爱国公约，开展了爱国增产节约和合理化建议运动，如纺织业开展了学习郝建秀工作法和五一织布工作法后，看台能力、产量质量都有提高，细纱断头率从400个降到200个，减少了回花，降低了消耗。在商业方面，店员主动尊重资方“三权”（即财产所有权、经营管理权、人事任免权），通过劳资协商，研究经营业务，帮助资方推销呆滞商品，恢复夜市，积极参加城乡物资交流。6月份，苏南区土特产物产交流会在无锡市召开期间，无锡市商业10天营业额达到885万元，超额完成了营业计划，大大鼓舞了资方的经营积极性，他们主动外出接揽生意，劳资关系明显得到改善。

进行工时制度改革 1952年7月，苏南区党委公布了改革工时制度的决定。无锡市总工会制订了工时改革的方案，成立了专门机构，领导纺织、染织、缫丝、油厂、面粉、轻化工等行业进行这项工作。7月25日，首先在天元麻毛棉纺织厂进行了二班制改为三班制的试点，然后全面推开，到11月底基本结束。在改革中，各厂规定，二班制改为三班制的单位，每班工作时间不得超过8小时；仍然实行二班制的单位，每班工作时间不得超过10小时。同时，各企业还对工人的劳保、生活等方面的不合理制度进行了改革。工时改革后，工人从过长的工时中解放出来，有时间学习技术、学习文化，推动了生产。工人的出勤率普遍提高，据纺织、染织61个单位统计，缺勤率都在20%以下（原来在40~60%），资本家在工时改革中，也能做好物资准备，如增添了职工集体宿舍、浴室、托儿所和医务室，在机械设备上装了安全防护装置等等。

组建增产节约委员会，督促和协助资方搞好企业改造 1954年4月16日，市总工会召开二届四次工人代表会议，进一步号

召全市私营企业职工学习总路线，加强团结，提高觉悟，以社会主义劳动态度，协助资方搞好生产经营，并推动、监督他们接受社会主义改造。同时，市总工会成立了私营企业部，协助和配合政府对私营企业进行社会主义改造。各业工会亦相应建立了对私改造工作委员会或工作小组。根据市委指示，凡已建立党组织的私营工厂都建立增产节约委员会，由党支部书记或工会主席担任主任，资本家担任副主任，委员由工人、职员、技术人员和资本家参加。其任务是：执行加工合同，完成生产计划；监督财务计划，全面掌握企业的生产经营情况；发动职工开展增产节约运动，按质、按量、按时完成加工任务；监督资本家搞好企业的改革改造，使企业逐步走上国家计划的轨道。

在私营商店里，广大店员通过开展货真价实运动，加强对资本家的监督改造，并通过劳资协商会或劳资座谈会的形式，协助资方制订经营业务计划、财务计划，共同检查劳资协议和公私合同的执行情况；扩大商店的民主管理范围，公开店内的进销货计划和财务收支情况，为企业的改造发挥积极作用。

推动企业、行业的公私合营 从1954年下半年开始到1955年底止，无锡市对私营申新第三纺织厂等13家大型工业企业实行了公私合营，对缫丝业等7个行业实行了全行业公私合营。各企业工会和增产节约委员会做了大量工作。首先，配合合营工作组摸清企业的生产、财务和人事情况；其次，向全厂职工宣传公私合营的意义目的，组织职工积极参加劳动竞赛，以搞好生产的实际行动迎接企业公私合营；第三，协助工作组搞好企业的清产核资工作，和公方干部一起研究落实公私股权、人事安排等政策性工作。

企业公私合营以后，工会在企业党组织和公方代表领导下，参加了工厂民主管理委员会（代替原来的增产节约委员会），召开了职工代表大会，担负起教育职工完成生产任务，改革改造旧企业的职责。

1955年12月31日，市总工会召开了三届四次执委扩大会议，50人以上的私营工厂和商业的基层工会干部都参加了会议。江坚市长到会作了指示，要求工会在党的领导下，全面规划工作，加强领导，迎接无锡市社会主义改造高潮的到来。高潮期间，市总工会选送了120名基层工会主席、副主席参加了市委举办的对私改造工作训练班，由市委统一分配到各公私合营企业担任各级领导工作。同时，市总工会也举办了330人的训练班；并和各产业工会共同培训了2540多名积极分子，其中选送651人分别担任了工厂、商店的公方代表和中层干部，有129人担任合营企业的工会干部，加强了公私合营企业的领导力量。

1956年1月22日，市总工会召开全市新公私合营企业的工会干部和积极分子大会，号召全市公私合营工厂、商店职工积极协助政府和公方代表，做好清产核资和人事安排工作。会后，全市共有9600个工人、职员组成322个突击队，参加了清产核资工作。在“生产、清产核资两不误”的口号下，白天坚持生产，下班后利用业余时间参加清估、盘点工作。由于工会紧紧依靠群众，仅仅花了一个多星期的时间，到1956年2月初基本完成了这项工作。在清产核资过程中，职工掌握政策，实事求是，认真负责，深受资本家的信服。碾米业一个资本家说：“工人在清估中认真负责，工作细致，连一个螺丝钉、一张小凳子，都给我们估上了。”

全行业公私合营以后，工会因势利导，把广大职工的劳动积极性引导到提前完成第一个五年计划的运动中去。缫丝一厂向全国缫丝厂倡议开展提前完成一五计划的社会主义劳动竞赛。申新、同亿等纺织厂向全市纺织、染织厂倡议开展厂际竞赛。许多工厂提前2个月或半年完成了1956年的生产计划。在商业职工中开展了全市范围的“服务良好”活动。总结、推广全国劳动模范无锡市中百二店营业员王秀英“百问不厌，百拿不厌”、“接一问二招呼三”等优质服务经验。有的店还建立了经营管理委员会，改

革不合理的规章制度，建立了切实可行的生产、供销、财务、记录、考勤、请假等制度，从而提高了服务质量，增加了花色品种，满足了市场需要。

吸收资本家参加社会主义劳动竞赛，切实抓好对资本家的思想改造 无锡市总工会认真贯彻全总和省总关于吸收资本家参加社会主义劳动竞赛的指示，要求基层工会在党组织的领导下吸收本企业的资本家参加。

工会在吸收资本家参加劳动竞赛时，根据他们工作的职责范围，要求他们同工人一样订出保证条件，定期检查，在评比时与工人一视同仁。公私合营信和布厂一位资本家合营后担任副厂长，经常深入车间，参加劳动，解决关键问题。如在试验新产品夹丝呢时，解决了染色的关键，获得了成功。他认真负责的工作态度，深受工人的欢迎，被评为1956年度市先进工作者，并代表本厂职工上大会主席台领奖。

无锡市自1956年开始，各基层工会在评比先进生产（工作）者时，都吸收资本家参加，无锡市总工会在召开1955年度市先代会时，特别邀请了李永锡等7位资方人员参加。以后每年都有资方人员被评上市的先进工作者。1959年李永锡被特邀参加了全国先进生产（工作）者大会，1964年度李永锡等3人参加了江苏省的先进生产（工作）者代表会议。

工会还吸收资本家参加各种活动，进一步加深他们与工人的联系，帮助他们加强思想改造。如有些厂的工会吸收资本家列席职工大会或职工代表会，使他们感到自己的政治地位在起变化。有位资本家说：“现在半张会员证已在我口袋里了，还有半张要我自己努力，积极改造成为自食其力的劳动者”。又如1956年8月，无锡遭受台风灾害，缫丝业有些厂党支部通过工会，组织资本家一起到受灾的工人家里访问慰问，有位资本家看了工人的生活现状，深有感触地说：“工人终日劳动，住的房子破破烂烂，生活还是很苦，不看，我是不了解的啊！”

党的十一届三中全会以后，宣布资产阶级作为一个阶级已经不存在。1980年2月27日，中共无锡市委统战部、无锡市人民政府人事局、劳动局和无锡市总工会联合发出《关于贯彻执行中共中央批转的“关于对原工商业者的若干具体政策的规定”的意见》规定：“对于在职的原工商业者，政治上应与干部、工人一视同仁，他们参加工会的问题，经职工群众讨论同意，可以按照工会的章程吸收入会。”各基层工会根据这一规定，对在职的原工商业者，凡其本人向工会提出申请的，都吸收他们参加了工会组织。

(执笔：王 鹰 杜洪生)

对无锡市公私合营高潮的一些回忆

杨 增^①

1953年10月，中共中央颁布了党在过渡时期的总路线，提出了对资本主义工商业进行社会主义改造的任务，指明了中国民族资产阶级的光明出路。

解放后，工人阶级通过历次运动的教育和锻炼，已培养出一批能够管理生产的骨干。由于无锡市的私营工业为国营公司加工订货的比重到1953年已占私营工业总产值的92.86%；在农村，互助合作运动迅速发展，粮食、棉花（棉布）实行统购统销，割断了厂商直接与农村发生的购销关系，私营企业的产、供、销已基本上纳入了国家的计划。所以私营工商业者也看到只有走社会主义道路，才有光明前途。

1953年底，中共无锡市委对资本主义工商业的社会主义改造作了全面规划，计划在第一个五年计划期间，逐步对有影响的大型私营企业实行公私合营。如棉纺业的申新、庆丰、丽新、天元、振新；布厂业的兴业、康裕；缫丝业的永泰、美新等厂。在此同时，市委抽调了一批干部，组成工作组，进驻这些厂，进行调查研究，制订公私合营的工作计划，向群众进行宣传教育，准备迎接公私合营。对这些重点企业，市委的方针是成熟一个合营一个，这个“成熟”，就是看资本家“自愿”的程度如何。从这些厂的资本家态度来看，大多数资方代理人对公私合营的态度较明

^① 杨增，1956年前曾任中共无锡市委统战部部长，以后任市委常委、常务副市长、市政府党组副书记。

朗；资本比较多的资本家还存在这样那样的思想问题。市委指示：“原则问题不让步，非原则问题不计较”。所谓原则是指对企业合营的态度，合营以后要承认公方领导，对企业的财产不能随便变动。荣氏在锡的企业，荣毅仁带了头，在总路线提出后，荣表示愿意将其在国内的企业与国家公私合营。当他知道无锡市委准备将荣氏的申新三厂和天元麻毛棉纺织厂实行公私合营的消息后，他主动来锡找市委书记包厚昌和我，除了同意这2家厂合营外，为了便于管理，要求将生产经营比较困难的茂新第一、第二面粉厂一起参加公私合营。还提出这4家厂合营后要成立一个总管理处。这两个意见，市委研究后，认为对公对私都是有利的，因此同意了荣的要求（总管理处后来没有成立，只成立了茂新面粉公司）。市委根据工作组的汇报，认为荣家的4个企业已经符合公私合营的条件，所以在1954年7月初经省委同意，和兴业布厂一起批准为无锡市的第一批公私合营企业，于8月1日举行了签字仪式。资本家对合营最关心的是两个问题：第一是人事安排，市委的意见是基本不动（合营后职位不变），个别调整（年老力衰、体弱多病的安排到董事会）。如申新三厂原厂长郑翔德，安排第一副厂长，协助公方厂长全面管理企业；钱钟汉已经是副市长、市民建主委，但因为原来他是申三副厂长，所以仍宣布他为副厂长。这样资本家皆大欢喜，也给全市没有参加合营的私人企业贴了个“安民告示”。第二是清产核资、定股的问题。代理人最担心我们若估低后他们不好向老板交待。我们的原则是“公平合理，实事求是”，教育基层干部要从大处着眼，不要斤斤计较。只要不隐匿，不抽逃，至于某一项价格高低、大小、多少，可以通过协商解决。荣氏几个企业通过清产，本着“宽”、“了”的精神一并处理了待处理财产，减免了对公负债和资方的宕欠与坏帐等项目。代理人 and 资方都感到满意。第一批合营企业的成功，在全市工商界中树立了榜样，我们也积累了一套经验，接着实行了第二批、第三批公私合营。1954年底全市已有13家私

营企业实行公私合营。他们的资产占全市私人资本的一半以上，产量、产值均占全市很大比重。这就促使那些中小企业的资本家也很快走上公私合营的道路。

对中小企业如何实现公私合营？缫丝业在无锡占很重要的经济地位，但全市缫丝厂有几十家，如果一家一户公私合营，我们没有那么多干部；如果只合营大的、好的企业，不要小的、差的，这不是我们党的政策。市委反复研究了好几次，最后还是确定“包下来”，但需要经过改造，就是经市委批准的“先私私合并，后公私合营”的方案。正当市委在研究制订这个方案的时候，记得在1955年春天，毛泽东主席去上海途经无锡，要市委书记包厚昌汇报无锡的对资改造工作。包谈了对缫丝业改造的打算，毛主席当即用形象的比喻表示赞许：好嘛！前个时期我们吃了苹果（指一个一个大企业单独合营），现在再吃葡萄（指一串一串全行业合营）嘛！毛主席的话，既肯定了我们的做法，又是对我们的鼓励。后来包厚昌同志和我去中央参加对资改造会议时，将缫丝业改造的经验专门作了介绍，得到了与会同志的肯定。

我从中央参加会议回来后，预感到一个对资改造的高潮即将到来，因为那次会议中央领导人毛主席、刘少奇、周恩来、朱德、陈云等都参加了，而且都讲了话，肯定了前阶段的对资改造工作，指出这是第一个五年计划期间的主要任务，要求各地认真做好这一工作。那时我们准备在第一个五年计划期间按部就班，逐行逐业的搞。后来，北京市工商界掀起了高潮，无锡市的工商界也纷纷要求公私合营，我们也就因势利导，号召广大党员、干部迎接高潮的到来。市工商联负责人向我们汇报了当时工商界虽然积极要求合营，但这个怕、那个怕不少。我在向他们讲话时引用了毛主席在第二次政治协商会议上讲过的一段话：“只要谁肯真正为人民效力，……做了好事，并且是一贯地做下去，并不半途而废，那末，人民和人民的政府是没有理由不要他的，是没有理

由不给他以生活的机会和效力的机会的。”不久，无锡工商界申请合营的高潮就出现了。我问工商联负责人：“全市工商企业在几天内申请结束？”他们回答一天就够了。后来工商联派出大批干部和行业负责人一起连夜开会，组织申请合营，结果真的花了天把时间就结束了（还有几天是小业主、小商贩和手工业者）。这次改造高潮的出现，是我们解放几年来对工商界改造和教育的结果，没有必要的教育，工商界不可能会有这样迅速接受改造的表现。当然从现在来看，高潮是来得快了点；有些不该参加公私合营的小业主、手工业者也当资本家卷了进来。这些，已在党的十一届三中全会后得到了纠正。



苏 州 市

苏州市资本主义工商业 社会主义改造资料

编纂领导小组名单

组 长：葛晋德
副 组 长：王仁铭 金铁峰
责 任 编 辑：王仁铭 金铁峰
编 纂 组 成 员：陆公侠 包一鸣 钱关福 田常春
林植霖 林开芳 黄曾涛 钱培华

苏州资本主义工商业的 社会主义改造概况

(一)

苏州^①是我国资本主义工商业萌芽较早，也较发达的地区之一。

史称“江东一大都会”的苏州，自春秋吴国崛起，开始形成我国东南重要的政治、经济、文化中心；15世纪中叶，又成为我国资本主义因素萌芽的发源地之一。明弘治时，城乡丝织业中已经出现了“机户出资，织工出力”的雇佣关系，和“每晨起，小户数百人，嗷嗷相聚玄庙口，听大户呼织”的劳动力市场。至清雍正、乾隆年间，已是“东城，比户习织，专其业者，不啻万家”；“西城业铜者、冶铸业不下数千家”；苏州内外纸坊33家，雇“工匠共有800余人。”在丝织、棉纺织业中，还出现了包头、帐房。雍正七年，“阊门外一带充包头者共有340余人，设立踹坊450余处，各坊容匠各数十人不等”。但在封建制度长期的严重束缚下，这些萌芽终难成长。

1840年鸦片战争后，外国资本主义入侵，使苏州工商业遭到严重摧残。“自洋布充斥，苏布一业凋零”，娄门一带机户织匠“遂致歇业者，十居七八”。1894年甲午战争后，苏州又被辟为通商口岸，青旸地一带沦为日本租界和公共租界，1922年即有

^① 全国解放后至1956年，苏州分为市和行政区；今日苏州市包括市区和吴县、吴江、太仓、常熟、张家港、昆山等6县(市)。

H、英、美企业 22 家。从而被根本扼杀了独立发展资本主义的道路。

苏州后起的私人资本主义工商业，至 19 世纪末才开始陆续发展起来。最先于 1895 年筹建的，是官督商办的苏经丝厂和苏纶纱厂，统称苏州商务局办苏经苏纶股份有限公司，实权完全控制在官府。至 1908 年老股收回自办，改名商办苏经苏纶股份有限公司，才成为私人资本支配的企业。其间，苏州城乡也先后办起了一批私营企业，如苏州的吴兴丝厂、耀徐玻璃厂、生生电灯公司；太仓的济泰纱厂等。1905 年成立了苏州商务总会。

辛亥革命后，尤其是第一次世界大战中，苏州的私营工商业有了进一步发展。据不完全统计，至 1937 年抗日战争全面爆发前，市区的缫丝、丝织(包括纱缎、漳绒)、棉纺、造纸、火柴、玻璃、电池、肥皂等私营工厂，已发展至 300 多家。较著名的有振亚织物公司、东吴丝织厂、华盛造纸厂、华章造纸公司、鸿生火柴厂等。商界经 10 年筹建，也于 1934 年秋开办了苏州国货公司。银行(包括官办)由 1912 年的 1 家增至 17 家。

苏州的私人资本主义工商业，从诞生起就是在帝国主义、封建主义和官僚资本主义的控制、排挤和掠夺中挣扎图存求发展。最早办起的苏经丝厂，尽管不断易人经营挣扎，终因“洋商操纵生丝市场”、“日本丝业勃兴，排挤华丝”等，于 1929 年停闭。1937 年冬日军侵占苏州后，大批厂、店在战火中被破坏和关闭、停业。苏纶、华盛、鸿生和利泰等厂，均一度被日方强行接管或联营。棉花、蚕丝等受日方统制。市区丝织业的开机数不到战前 1/3，绸缎产量仅为战前 1/6。抗战胜利后，又受美帝国主义和国民党反动派及其官僚资本的统治与排挤、掠夺，每况愈下。1947 年 11 月出版的《吴县县商会年刊》，即惊呼“工商业一蹶不振”、“面临经济总崩溃的危机之前夕”。市区 1948 年的工业总产值比 1936 年下降 16.69%。至 1949 年 4 月解放时，市区大小 307 家工厂，有 260 多家处于停工状态。

半个多世纪内，苏州私人资本主义工商业对发展苏州经济作出了历史贡献。然而在半殖民地半封建的旧苏州，又长期是达官显贵和豪绅富贾养尊处优、逍遥享乐之地，它不可避免地呈现出自身的弱点：

一是发展缓慢，甚至停滞、倒退。如苏州市大宗的民间丝织业，清末 1894 年的产量已达 36 万匹，至 1948 年则降为 13 万匹。著名的苏纶纱厂，1897 年投产时已有职工 2200 人，而 50 年后的 1948 年职工仅增至 2771 人。

二是分散、弱小，技术落后。市区工业中 90% 多是 50 人以下的小厂，千人以上的仅苏纶厂 1 家；96% 以上的工厂是手工操作，即使设备比较现代的行业，丝织厂中的人力织机和木机也占 28.7%，布厂中的人力机达 68.5%。

三是畸形、病态、依赖性大。旧苏州工业不如商业；工业门类奇缺，大多是加工和修配业。37 家所谓机械业，仅一家可年产 7000 纱锭。为了求存图利，不少资本家程度不同地投靠日伪、国民党政府及帮会势力；在经营中从事囤积投机；适应官僚、地主、富商享乐及其寄生、投机的行业特别多。1947 年苏州城里典当 130 多家，冠苏南各城之首；有银钱业、银楼等 130 多家，牙行 400 多家，旅馆、菜馆、茶馆等 4000 多家。市场虚假繁荣，通货恶性膨胀。解放前半年多，白梗米售价上涨 10 万多倍。整个工商业千疮百孔，濒临崩溃。

(二)

1949 年 4、5 月，苏州全境解放。中共苏州地、市委和人民政府面对严重的困难，认真贯彻执行党的七届二中、三中全会精神及政协《共同纲领》，在恢复国民经济的斗争中，以恢复发展生产为中心，从多方面逐步展开了对私人资本主义工商业的利用、限制、改造。

在粉碎旧的国家机器和没收官僚资本的基础上，苏州各地迅速建立人民政权，创办和发展国营经济和合作社经济，确立起在国民经济中的领导地位。苏州市接收了 13 家银行和苏州面粉厂、太湖煤矿公司、中国蚕丝公司苏州分公司第一实验厂 3 家企业，变官僚资本主义企业为社会主义国营企业。又于 5 月初成立了中国人民银行苏州支行和国营建中贸易公司，冬天建立了合作总社。至 1950 年底，苏州市的国营公司发展为粮食、花纱布、土产、百货 4 大公司及煤、盐、运输等共 19 家。1 年内资金总额增加约 8 倍。4 大公司的资金总额增至 800 多万元(合现行人民币，下同)。并积极创办国营工厂和合作工厂。至 1953 年，苏州市发展为全民所有制工厂 31 家，集体所有制工厂 10 家，其产值增长 11.5 倍，在全市工业总产值中的比重，由 1949 年的 3.14% 增至 15.08%。

同时，坚持依靠工人阶级，加强了工人运动。苏州市至 1951 年 3 月已把 76.2% 的工人组织到工会中，并训练培养了 3800 多名工会干部。又逐步在私营企业中建立党团组织。至 1951 年 2 月，私营苏纶纱厂、义太祥绸厂等先后建立了党支部。至 1954 年春，全市 10 人以上私营工厂中，已有党员 550 人，团员 1468 人，确立了党在私营企业中的领导核心和进步骨干力量。

对于广大私营工商业者及其企业，自苏州解放第二天起，苏州市军管会领导成员、市委书记、市长惠裕宇和副书记林修德，就先后到苏纶纱厂等，宣讲党对私营工商业的政策。向苏纶纱厂、苏州电厂等重点单位派出了工作组或军代表，帮助恢复生产。苏州市第一届各界人民代表会议第一次会议，推举工商界代表 55 名，占代表总数 18.3%；私营振亚织物有限公司经理陶叔南，当选为市人代会协商委员会副主席。同时，接管旧吴县县商会，于是年 11 月成立了苏州市工商业联合会筹备委员会。1951 年 7 月，又成立了民主建国会苏州市分会筹备委员会。由此广泛

开展统战工作，积极争取、团结和教育广大私营工商业者，调动和发挥他们的积极性。

解放初期，苏州市、县各地在不同程度上发动广大私营工商业者参加了支援解放战争和土改、镇反运动，尤其是长达3年的抗美援朝。苏州市工商界于1950年12月召开第三届代表会议和反美爱国代表会，通过《爱国公约》，举行15000多人的反美爱国大游行，表示以实际行动“贡献一切力量，支援抗美援朝，保家卫国”。在工会和广大职工的带领与支持下，私营工商企业广泛开展了爱国主义生产竞赛，增加生产，提高质量。1951年6月，苏州市工商界又响应全国抗美援朝总会六一号召，广泛开展爱国增产捐献运动。至年底，全市工商界共捐献201.7万元，提前超额34.4%完成了原定捐献10架战斗机的计划。通过这些运动，团结教育了广大私营工商业者，提高了他们的爱国主义觉悟。

与此同时，中共苏州地、市委和人民政府，坚持以生产建设为中心的方针，团结教育私营工商业者，克服消极情绪，排除种种困难，千方百计扶助私营工商业恢复、发展生产。一是发动工人群众，促进工商业者恢复和维持生产。解放初，有的资本家消极观望，甚至避到上海等地。工人们派出代表主动去协商谈判，接他们回厂主持生产经营。广大职工甚至不惜减工、减薪、减膳；苏州市染织业的震丰厂男工工资自动打对折（原薪不到一担米），有些厂也打七、八折不等，帮助资方克服困难。同时努力增产节约，降低成本。苏州电厂1951年初的线路损失率即比解放前降低26%。二是从资金、原材料和市场等多方扶持。苏州行政区工商局在纺织业实行配棉换纱，解决其原材料和市场。苏州建中贸易公司在解放初的8个月内，为扶助工业生产，调配了70万斤棉花、1266包丝、36吨柴油、713吨煤，收购了26080包棉纱、24969匹布、573听火柴、2000箱肥皂。人民银行苏州支行仅在1949年7月，就向私营工厂发放贷款30200多元，并

于 1949 年 10 月把全市 24 家私营银行、钱庄组成联合放款处，首次即向全区棉纺联营处发放贷款 2 万元。三是调整公私关系和税收。苏州市工商局 1950 年 6 月中旬调整主要商品零售价时，米的毛利率由 2.3—2.8% 提高到 5.2%，面粉的毛利率由 3.5% 提高到 4.6%。四是开辟国内市场，粉碎美蒋封锁，广泛地开展城乡物资交流。苏州市 1951 年上半年的 3 个多月，先后参加苏南、华东等地交流的成交总值即达 819 万多元。五是组织联营，并教育私营工商业者改造思想，改造经营作风。苏州行政区率先于 1949 年 9 月成立了苏州棉纺工业联营处，推苏纶纱厂厂长浦亮元为经理，至 1951 年 8 月，又成立了苏州棉纺工业生产改造委员会。1952 年苏州市已有 2528 户组成了各种形式的联合机构 68 个。为在私营企业革除陋规，改造旧作风。苏州市又于 1951 年 9 月成立了由各业劳资双方代表和工商局代表组成的私营企业生产经营改造委员会。

苏州地、市各级党政机关，根据中央有关政策，采取的又一重大措施是，逐步地实行加工订货、统购包销、代销经销，直至个别企业的公私合营，既帮助私营工商业恢复和发展生产，又由此逐步将其纳入国家资本主义轨道。苏州市至 1951 年春，得到加工扶助的计有棉纺、面粉、粮食、丝织、榨油 5 个行业。其数字如下：纺织业纱 5716 件、棉布 24582 匹，面粉 176336 袋，粮食稻谷 17169724 斤，丝织 3370 匹，榨油 969 担(菜籽)。商业的经销店，苏州市至 1953 年已发展为 335 家。私营苏州电气公司解放初面临资金、燃料的严重困难，董事会于 1949 年 7 月请求政府投资。苏州市人民政府经上级批准，决定接受该公司请求，由人民银行投资 2 万元，实行公私合营。于同年 11 月 3 日签订合同，组成了由人民银行、公司工筹会和原董事会代表组成的生产改进委员会。至 1951 年 10 月，又成立了新的董事会，由市长王东年兼任董事长。苏州电气公司成为苏州市第一家公私合营企业。合营后，经过多方改造，激发了工人的主人翁精神，供电度

数由解放前 1949 年 3 月的 56 万度增加至 1950 年 3 月的 101 万度。苏州市于 1952 年 6 月，又成立了公私合营物产贸易公司。通过政府投资和招股集资，新建了公私合营苏州自来水厂。常熟永孚新布厂和昆山振兴窑厂也实行了公私合营。

在党和人民政府的大力扶助下，私营工商业不仅得以恢复，还有了相当大的发展。从 1949 年至 1952 年，现行苏州市区域内的私营工业企业，由 1651 个发展为 2968 个，其中市区由 442 个发展为 1840 个。私营工业总产值增长 63.55%，其中市区增长 95.65%，社会商品零售额增长为 35.58%，其中市区增长 21.42%。

在解放初期恢复发展国民经济的过程中，又不断暴露出私人资本主义工商业的消极面，充满着工人阶级和资产阶级、社会主义道路和资本主义道路之间的矛盾和斗争。苏州各级党政机关遵循党的基本政策，进行了一系列必要而适当的斗争。

解放初，这一斗争首先突出地反映在争夺市场上。苏州市 1949 年 5 月至 11 月，以金银、粮食等业为主的投机商，掀起了三次物价大涨风。在 6 月初的 9 天内，每枚银元价暴涨 382%，6 月 12 日与 5 月 1 日相比，中梗米上涨 762%，面粉上涨 414%，细布上涨 337%。11 月与 7 月底相比，中梗米又涨 238%，面粉上涨了 448%，细布上涨 532%。苏州市军管会和人民政府，明令取缔金银自由市场，打击金银投机，破获并取缔了 8 家地下钱庄，加强了金融管理和市场管理。国营贸易公司又适当抛售物资，仅 11 月 25 日至 30 日，即抛出粮食 48 万斤，棉纱 2400 件，从而一次又一次打击了投机活动，平抑了涨价风潮。1950 年春节前，部分私商又大量囤积粮食，以图节后“红盘看涨”，牟取暴利。苏州市又有准备地开展了反红盘斗争，在 1 月至 3 月共抛出大米 701 万多斤，稻麦杂粮 102 万多斤，面粉 7000 多包，致囤积居奇者在 3 月以后再也无力维持，取得了反红盘斗争的胜利。4 月以后，物价即趋于长期稳定。12 月的白梗

米价格比3月下降了37%。

平稳物价后，原来依靠投机牟取暴利的资本主义经济病态充分暴露出来，私营工商业又发生了严重困难。工商界一时思想混乱，不少人对平抑物价不满，消极经营，甚至大批停工和关厂关店。苏州市在1950年3、4、5月，有105家工厂停工，29家关厂，1064家商店关门。不少人关店设摊，以逃避负担，有人甚至准备在二届人代会上对抗国家税收。中共苏州市委、市人民政府及时采取措施，由各级负责人亲自动手，做好工商界思想工作，批评其不正确思想；发动广大群众摆脱混乱思想的影响；有准备地开好二届人代会，团结教育广大工商界人士。同时，加强工商管理，调整公私关系，扩大加工订货等，从而稳定和提高了工商界的经营积极性。1950年底，苏州市工业户比1949年底增10%，比解放前增89%；商业户比1949年底少4.5%，但比解放前增30%。

随着私营工商业的逐步恢复发展，矛盾又继续在多方面暴露出来。私营工商业者中，有的破坏劳资协议，继续抽逃资金，转移原料，甚至擅自停工；有的在完成国家加工订货中偷工减料、掺假掺杂、甚至盗卖国家原料；有的继续在市场上投机倒把，利用联营、合营名义垄断市场，牟取暴利；更突出的是大批私营工商业者不同程度地偷税漏税，多次发生抗拒纳税，殴打税务干部，甚至挑动骚乱等严重违法事件。为维护国家利益，推动私营工商业者的思想改造，苏州市曾多次开展反投机、反逃税、反暴利等教育，并依法惩办了极少数严重违法犯罪的工商业者。1951年10月召开的苏州市第四届人代会再次强调“对工商业者必须加强教育，提高其爱国主义思想”，指出“私营企业应在国营经济领导下，克服盲目性”；号召“各界群众与正当工商户对投机倒把行为展开斗争”。在1951年12月中旬开展的反贪污、反浪费、反官僚主义的三反斗争中，又进一步揭发出私营工商业者几年来贿赂干部、偷税漏税等大量违法行为。

面对资产阶级的猖狂进攻，根据党的指示，苏州市从 1952 年 1 月开始，在工商界逐步开展了反对行贿、反对偷税漏税、反对盗骗国家财产、反对偷工减料和反对盗窃经济情报的五反斗争。贯彻“严肃与宽大相结合，惩治与改造相结合”的方针，首先解决大部分中小工商户，分类作出处理结论。4 月间，即解决了工商户 9553 户，占全市工商户的 60% 以上，扩大和巩固了五反统一战线。5 月初起，学习上海的经验，采取互评互助、工人检举揭发、家属劝说“三管齐下，不战而胜”斗争形式，以 13 天时间，集中力量解决大户。整个运动至 6 月底结束。根据“斗争严，处理宽；当严则严，当宽则宽”的原则，全市 15860 家工商户，经最后评定，守法户占 35.71%，基本守法户占 46.37%，半守法半违法户占 15.8%，严重违法户占 1.68%，完全违法户占 0.44%。核定退补 461 万多元，占工商界坦白核定数的 45.15%。

苏州地区内，常熟市也开展了五反运动。其余各县，开始时曾在工商界进行了初步学习，后按党中央指示，未再进行。

五反运动中，苏州市及时提出“五反、生产两不误”的口号，加强了对生产的领导。人民银行苏州中心支行在上半年的 3 个多月内共向私营工商业发放贷款 468 万元。1952 年，苏州市工业总产值比上年增长了 53.1%，社会商品零售总额虽低于上年的 4.4%，而比 1950 年增长 12.6%。

五反运动的胜利，打退了资产阶级的猖狂进攻，团结教育了私营工商业者的大多数，为社会主义改造打下了基础。然而，矛盾和斗争仍继续存在。五反运动后不久，苏州市连续发生多起资本家对工人打击报复，甚至迫害致死的阶级报复事件，激起了全市工人的极大愤慨。苏州市人民法院依法惩办了严重违法犯罪的非法资本家。其中五反中被定为完全违法户的某建筑石料公司老板，以停伙停薪进行报复，致一工人病贫交迫而自杀，被处有期徒刑 4 年。一部分私营工商业者，无视共产党、人民政府的教育

与宽大处理，偷税漏税、偷工减料、投机倒把、抗拒国营经济领导和工人监督等时有发生，由暂时的收敛而日趋抬头。

(三)

1953年9月，中共中央公布了党在过渡时期的总路线后，中共苏州地、市委及时组织传达，掀起了学习、宣传、贯彻总路线的热潮，并在总路线指引下，加强了对资本主义工商业的社会主义改造。

在10月开始的大张旗鼓宣传、学习热潮中，各级党政机关加强了对工商业界学习总路线的领导。苏州市于1954年1月中旬分别召开工商联(筹)常委扩大会议和民建会员大会，传达学习全国工商联会员代表大会、民建总会全会精神和李维汉在全国两会上的讲话，组织全市工商界主要代表人士300多人学习了总路线。会后，又以近5个月时间，有计划地组织了经常性学习，直至6月先后召开苏州市首届工商联会员代表大会和民建首届会员大会，工商界的学习达到了高潮。两会总结交流了学习经验。一些主要代表人士在会上现身说法，敞开思想，畅谈学习总路线的体会，批判消极情绪，表达拥护总路线，以实际行动接受社会主义改造的决心。工商联会员代表大会通过决议，要求全市私营工商业者“继续加强学习”，“进一步提高对接受社会主义建设和社会主义改造的思想认识”，“积极地自觉地不断创造条件，逐步向国家资本主义道路发展”。民建会员大会号召会员在工商界起带头骨干作用。正式成立了苏州市工商业联合会和民建苏州市分会，陶叔南分别当选为两会主任委员。两会以后，工商界又围绕讨论宪法草案，从国家根本大法的高度，进一步学习了国家过渡时期的总路线。

组织工商界学习总路线的过程，是深入细致地进行思想教育和思想斗争的过程。总路线公布后，工商界人士普遍震动，一度

情绪紧张，思想混乱，程度不同地对总路线不满。说总路线好比“台风”，“台风刮小树，奈何！奈何！”不少人内心不安，观望、等待，彷徨；有的则以抽逃资金、变卖设备、消极经营、关店解雇等手法消极对抗；个别的甚至公然对抗。从工商界的思想实际出发，苏州各级党和政府教育团结了工商界的进步人士，并通过他们在广大工商业者中耐心细致地进行了深入的思想教育工作，开展了适当的批评和自我批评。首先引导他们从新旧社会的切身经历中，认清国家只能走社会主义的前途，私营工商业者接受改造就有光明的前途；认清党和国家利用、限制、改造资本主义工商业的重要性和必要性。进而推动他们以现身说法，揭露资本主义落后腐朽的一面，认清改造的必要性；用几年来国家资本主义优于资本主义的事实，亲身受到的实惠，看到实行国家资本主义既有利于国家、人民，也有利于资本家，是改造资本主义工商业的健全而稳妥的道路。随后，又教育工商界克服单纯向政府要办法、要利益的消极依赖情绪，树立积极改善经营管理，为贯彻总路线出力的正确态度，把他们逐步引导到了积极的方向。经过党和人民政府的谆谆教育感召，他们说：“生公讲法顽石点头，人非草木孰能无情，应当感动了。”“本来总担心巴巴结结搞起来的财产要完了，现在知道不用倾家荡产来换社会主义。”不少人表示“拥护总路线，就要为总路线出把力。”包括苏州鸿生火柴厂的大中华火柴股份有限公司，先后于1、4月向华东，上海和苏州市人民政府有关部门提出了公私合营申请。苏州市振亚织物有限公司，于3月14日召开董事会，决定“为争取提前社会主义改造，并表达自愿热诚起见，即席推请陶叔南董事长尽速代表董事会向政府办理申请公私合营手续。”总路线的宣传教育，为有计划地进行社会主义改造，提供了较好的思想基础。

随着总路线的贯彻，遵照中共中央决定和政务院命令，苏州城乡于1953年底开始，先后实行粮食、食油和棉花、棉布的统购统销，促进了资本主义工商业的社会主义改造。面粉、碾米和

纺织业的私营工厂均为国家加工，粮油和棉布业的私营商店大都改造为国营公司的经、代销店。苏州市私营的 136 户粮店和 165 户酱油店、15 户油饼店，共 316 户为国营公司经销粮油，占全市商业户的 6.61%。1954 年有 36 户改造较好的粮食经销点被批准为代销店。苏州专区原有私营粮商 1837 户，1954 年内改造为粮食代销店 140 户；原有私营棉布零售商 1042 户(包括摊贩 250 户)，改造为经销、批购的 526 户，其余大多作了转业处理。

为有计划地进行社会主义改造，中共苏州市委、市人民政府成立调查办公室，抽调一百几十人，从 1954 年 5 月开始，对全市私营 10 人以上工业企业进行了深入调查，于 8 月订出《苏州市私营 10 人以上工业进行社会主义改造方案》。调查表明，苏州市工业企业共 1825 户。私营 1791 户中，10 人以上的 475 户，占全市工业总户数 26.02%；职工占全市工业职工总数 64.44%；1953 年工业产值占全市工业总产值 72.1%；资产净值为 3373.70 万元。他们大部分已陆续纳入国家资本主义的初级形式。1954 年上半年，加工、订货、收购、经销的产值已占同期总产值 91.08%，其中棉纺、碾米、面粉、榨油、水泥、火柴等行业已达百分之百；制茶、造纸、丝织、染织等行业在 95% 以上。《改造方案》提出，依照“首先根据国家需要”、“必须从供、产、销平衡的可能性出发，不能使国家背包袱”、“应当看到企业的改造条件和有没有发展前途”，和“照顾到党、团力量，群众基础，资金干部的准备，以及资本家的自愿”等原则，规划在第一个五年计划期间，公私合营 123 户，占总户数的 25.89%。

按上级批准的计划，从 1954 年春起，有计划地开始了对私营工交企业扩展公私合营。苏州市从 3 月起即分批向私营苏纶纱厂、苏州纱厂等派出工作组，遵照“积极领导，稳步前进”的精神，开展合营工作。正确贯彻党的政策，掌握“一切有利于生产，一切从社会主义改造出发”、“抓住原则问题，不去斤斤较量小问题”和“诚恳、大方”、“耐心说服”等原则，与资方进行了充分

的协商谈判。经过1954、1955两年的扩展，至1955年冬，苏州市共有27户私营工厂实行了公私合营。在全市私营10人以上工厂中，合营的企业占5.66%，职工占33.24%，1953年产值占48.21%。共投入公股资金102.67万多元(不包括五反退补及没收敌伪财产)，公股比重最高的占52.84%，最低的占6.65%。同时，全市2家私营汽车公司也实行了公私合营。苏州专区各县、市至1955年底，也有计划地扩展公私合营厂19户，占私营工业户1.3%，职工占19.86%，产值占60.68%。

对资本主义商业，也同时进行调查，制订了改造方案。苏州市调查的私营64个商业性行业，总计4777户，从业人员17221(其中职工8463人)，流动资金717万元。内有劳资关系的1999户，占41.85%，其中职工在11人以上的154户，4至10人的553户，3人以下的1292户。多数为中小户和独立经营户。按其经营方式，有批发商311户(其中大批发商23户)，占6.51%；零售商4071户(其中较大的26户)，占85.2%；其余，尚有经营简单复制后贩卖的241户，占5.05%；经营贩运的148户，占3.1%；代理牙行6户，占0.13%。其经营内容，以服务人民饮食需要的占60.77%；穿着日用的占20.61%；服务于工业和建筑的占9.16%；经营迷信品及其它行业的占9.46%。《改造方案》提出，“根据稳定市场及国计民生需要的程度，分行业、分商品、分时间”，有步骤地分三批进行，“在1957年第一个五年计划结束时，基本上完成资本主义商业的社会主义改造的第一步工作”。

对私营零售商的安排改造，苏州市贯彻“统筹兼顾，全面安排”、“一面维持，一面改造”的方针，在1954、1955两年内，先后对绸布、茶叶、百货、南北货、肉品、新药、纸张、瓷器、文具、腌腊、五金、煤炭、糖果、酱工、图书等15个主要行业进行安排改造。包括已改造的粮食业16个主要行业的零售额，约占全市私营纯商业零售额的60%。一方面，采取各种措施，全

面安排公私关系，使绝大部分私营零售商得到维持，营业额上升，困难面缩小。上述 15 个主要行业的营业额，1955 年第三季度比上年同期上升 25.75%。其公私比重，进行了公退私进的大幅度调整。国营、合作社的比重由 1954 年第四季度的 37.54% 退至 1955 年第三季度的 24.23%；私营的比重则由 62.66% 进至 75.77%。另一方面，又根据需要与可能进行改造。苏州市实行经销、代销和建立批购关系的私营零售商，由 1953 年末的 355 户，1954 年末的 406 户，发展到 1955 年的 496 户。苏州专区各县市，至 1955 年实行经销、代销和建立批购关系的私营零售商，也达 1983 户。

对私营批发商，则贯彻逐步代替的方针，加强了改造。苏州市从 1954 年下半年起，至 1955 年第三季度，先后共安排转业、歇业 139 户，占总户数的 40.52%，其中转业 55 户，按行业归口处理 84 户。其职工和资方从业人员，除随企业转业和少数自谋出路、年老退休者外，大多经过训练辅导，陆续作了安排。不少人被吸收为国营公司工作人员。至此，粮食、食油、绸布、茶叶、油饼、腌腊、糖、煤油等行业的全部批发商，南北货、百货等行业的绝大部分批发商，已为国营公司所代替。

在对资本主义工商业逐步推进社会主义改造的进程中，又反复出现了限制与反限制、改造与反改造的矛盾和斗争。各地贯彻党对资产阶级又团结又斗争，以斗争求团结的方针，一面加强正面教育，一面坚持斗争，争取与团结私营工商业者的大多数。苏州市在 1953 年 10 月召开的四届四次各界人民代表大会上，许多人民代表严厉地批评了私营工商业中五反后又重犯的种种不法行为，强调私营工商业者要遵守政府法令，加强思想改造，接受人民监督，清除“五毒”，正确发挥经营积极性。苏州市人民法院先后多次召开宣判大会，对极少数严重违法犯罪的私营工商业者（如严重偷税漏税抗拒改造、伤害税务干部的某香号老板；五反中定为严重违法户，五反后又连续侵占原料、偷工减料，严重破

坏国家加工订货的某绣庄资方；不服监督，殴打工人，抗缴国税的某翻砂厂资方；抽逃资金、诈骗财产、蓄意搞垮企业的某药材行资方等），依法分别作出了判处。在此过程中，《新苏州报》陆续发表了《加强对私营工商业者的爱国守法教育》、《经销和代销米店的资本家应很好接受社会主义改造》、《不许奸商危害国计民生》、《决不允许不法资本家抗拒社会主义改造》等评论。

经过党的长期团结教育，特别是总路线的教育，社会主义改造的深入发展，以及政治上、工作上的多方安排，进一步团结了广大私营工商业者。资产阶级内部出现了明显的分化，他们中拥护共产党领导、愿意接受社会主义改造的进步力量逐步扩大，并涌现出一批核心分子，起了骨干带头作用。私营振亚织物有限公司董事长、苏州市工商联主委陶叔南，1953年11月参加全国工商联和民建总会会议回苏后，带头敞开心扉，现身说法，消除工商界对总路线的疑虑，在主持董事会提出公私合营申请的同时，又修建厂房，解决企业中的问题，积极创造条件，于1954年9月实现了公私合营，积极推动了工商界接受社会主义改造。在1955年4月召开的民建第一次全国代表大会上，被选为民建首届中央委员会委员。

随着社会主义改造的推进和国营、合作社经济的发展，国民经济中的社会主义成分进一步壮大，领导地位更加巩固。至1955年底，苏州市全民和集体的工业企业已发展为184家，产值占全市工业总产值50.04%；公私合营企业27户，产值占私营工业总产值45.88%。在私营大型工厂中，由国家加工订货、统购包销的占其总产值的93.63%。在全市社会商品零售额中，国营和合作社商业已占34.25%，经销、代销商业占22.09%，纯粹私营商业占43.66%。市场批发总额的90%以上已掌握在国营和合作社商业手中。这都为进一步推进社会主义改造提供了较好的基础。

(四)

1955年10月29日，中共中央主席毛泽东邀请全国工商联执委座谈，希望工商业者认清社会发展规律，掌握自己的命运，进一步接受社会主义改造。11月16日至24日，中共中央政治局召开资本主义工商业改造会议，作出了从资本主义私有制过渡到社会主义公有制具有决定意义的重大步骤。

中共苏州市委书记吴仲村参加了中央召开的资本主义工商业改造会议回苏后，市委接连举行全体会议和扩大会议传达中央会议精神，中共苏州地委委员和各县委委员也参加听了传达。地委和市委分别作出工作部署，并分别成立了由市委书记吴仲村、地委副书记焦康寿为组长的对资改造领导小组。各县、市也相继建立了领导小组。

1956年1月6日至10日，苏州市召开党的第四次代表会议，进行了认真的传达、学习。会议通过检查肯定了1955年各项工作的成绩；集中地批判了“反映在各个方面的思想落后于实际、领导落后于群众、工作不能适应革命形势飞速发展的要求的右倾保守思想”；会议通过决议，要求力争在上半年完成对资本主义工商业、交通运输业的全行业公私合营工作；对小商小贩的改造，要求在上半年把半数以上组织起来，争取下半年基本完成。苏州专区各县、市也都召开党代表会或党员大会和干部大会，贯彻部署了对资改造工作。

各地采取边贯彻、边学习、边准备、边行动的办法，层层展开，迅速掀起了大规模的宣传教育活动，极大地激发了广大干部群众进行社会主义改造的热情。与此同时，各级党委亲自动手，加强了工商界的思想教育。中共苏州市委由统战部为主，会同有关部门，协同工商联，于11月25日、26日召开市工商联常委扩大会议，作出计划，动员和组织全市4000私营工商业者，学习毛主席指示和全国工商联执委会有关文件，又组织640多名工

商界人士参加政协举行的报告大会，听取党中央会议精神的传达报告。

经过广泛深入的宣传、学习和细致的思想工作，工商界大多数人接受社会主义改造的觉悟和热情很快得到提高。普遍反映，党中央和毛主席的指示使他们“看清了祖国的光辉前途和自己的光明前途。”不少人回忆起在旧中国的情景，深感那时“风险很大”、“朝不保夕”、“掌握不住自己的命运”，联系到解放后逐步走上国家资本主义道路的经历，说是“今后，只要把自己的命运同国家的命运联系起来，就有自己的光明前途。”实行社会主义改造“不仅是客观形势所必需，也是私营工商业迫切的愿望。”纷纷表示拥护党的和平改造和赎买的方针“一有定息，二有工作，三有学习”，“共产党领导劳动人民革命，也解放了我们资产阶级分子，合营后的生活和子孙后代的前途也不用担心了”。

为加强和推动对资改造，各地经短期培训，派出了工作队。苏州市于12月底即组成17个工作队，陆续下厂、下店。同时，工会、妇联、青年团等也紧密配合。12月底，苏州市总工会、妇联和团委，分别会同工商联、民青联，召开了私营企业职工、工商界家属和青年的代表会议。职工代表决心站到对资改造的最前列。工商界家属表示要“真正当好贤内助”。工商界青年表示“争做一个社会主义改造中的积极分子。”很多要求进步的工商界子女，也向父母表示“不要剥削来的钱”，只要父母接受社会主义改造。

全苏州对资本主义工商业的社会主义改造，在一个多月内不断推向高潮。资产阶级队伍迅速发生深刻变化，出现了“面广步快，迅速左转，绝大部分已经卷入运动，积极的一面是主要的”局面。进行抽逃资金、收买职工、安插私人等活动，甚至公开散布牢骚怪话的，只是极少数。苏州市丝织、染织2大工业行业，11月下旬就积极酝酿全行业的合并合营，并于12月中旬提出了初步规划。棉布业、茶叶业和人民商场的全部私营商店，都先后

于11月底、12月初提出了全业、全场合营的申请。苏州市人民委员会于1月4日首批批准64家丝织厂、28家棉布店和人民商场的38家私营商店筹备全行业、全商场公私合营。而工商界接受改造的热情日益高涨，至1月10日左右，苏州市仅商业系统已有20多个行业的1417户申请全行业公私合营。太仓县的纯商业户，在12月下旬正式提出申请的已达77.6%。

随着运动的迅速发展，各地根据上级指示和北京经验，迅即调整了原定的改造规划和工作方法。苏州市1月10日结束党代会后，13日晚即召开专门会议，根据“加快加好”精神，决定先批准合营，再进行清产核资等。工商界连日召开各同业公会负责人和核心分子会、同业公会会员大会，16日全市资本主义工业、商业和运输业全部申请公私合营。小商小贩和手工业者也分别申请，要求组织起来。17日下午，市工商联举行了5700多人参加的全市私营工商业申请公私合营大会和庆祝游行，将所有申请呈送市人民委员会。同日下午，苏州市人民委员会第十三次会议(扩大)一致通过决议，予以批准。是晚7时，市人民委员会召开批准大会，宣布批准全市59个行业725户私营工业户、78个行业3188户私营商业户及43户私营交通运输户，全部实行全行业公私合营。同时还批准78个行业13303户小商小贩、228个行业19635个手工业劳动者等，实行全行业合作化。18日，全市5万人盛大集会游行，庆祝社会主义改造的伟大胜利。在苏州专区，常熟市于18日，其余各县先后于23日前，也都宣布全面合营、合作。全专区共批准工业1014户、蚕种场39户实行公私合营，商业36279户实行公私合营或合作化。社会主义改造在全苏州达到了最高潮。

随后，各地迅速转入了清产核资、人事安排和经济改组等，具体落实各项改造工作。

(一)遵循“从宽处理、尽量了结”和“公平合理、实事求是”的原则，进行清产核资。针对估价中“一般偏低，个别偏高和部分

小业主财产划分上偏紧现象”，又进行了全面复查和重点调整。至7月中旬基本结束。全市共计合营(包括老合营)2177户，资产净值3609.9万元。其中：工业716户，2978.6万元；商业1420户，574.8万元；交通运输业41户，56.5万元。苏州专区各县经清产定股，共有合营企业2552户，私股1461.3万元。

在清产核资中，妥善处理了复杂的债务问题。苏州市对新合营企业积欠国家五反退补款171.8万元，减免了70.37%，转作投资22.63%，归还的仅1%；企业欠职工的40.09万元薪金，也协商少还了50.04%。对已经资负倒挂的260户，除1户作破产清理外，均给其保留了一定的股权。

接着，又进行了1953—1955年盈余分配和定股付息。苏州市除资负倒挂企业、3年均亏损的企业和家店(厂)不分无法计算盈亏的小企业等外，作盈余分配的有1017户，3年盈余总额1907万元，按“四马分肥”精神分配，所得税881万元，占46.19%；股息红利335万元(内公股约48万元)，占17.57%；职工福利140万元，占7.34%；公积金551万元，占28.9%。并在8月底前发放了1956年上半年度定息56.1万元，占应发数98.24%。苏州地区各县作盈余分配的1159户，盈余总额354.8万元。分配所得税占55.44%，股息红利占11.84%，职工福利占5.9%，公积金占26.78%。同时发放定息30.8万元，占应发数84.4%。

(二)按照“包下来”、“量材录用，适当照顾”的原则，全面地安排了私方在职人员。苏州市于1月下旬举行的一届三次人民代表大会上，增选市工商联主委，原振亚织物有限公司董事长陶叔南为苏州市副市长。11月，苏州市人民委员会又任命市工商联副主委、原苏纶纺织厂厂长浦亮元为市纺织工业局局长；市工商联副主委、原祥生油厂厂长张甸国为市轻工业局副局长；原大昌铁工厂经理虞钧培为市重工业局副局长；原太和面粉厂经理陶君武为市粮食局副局长。全市在职私方人员6243人，在公司企业

担任各级领导职务的 1628 人，占 26.08%。私方人员在公司企业各级干部中占了相当比重。在工业系统的经理厂长中占 54.6%，科股长中占 34.4%，车间主任中占 37.6%，工程师中占 61.5%；商业系统的公司经理中占 27.5%，科股长中占 21.9%，门市部主任中占 62.6%。苏州专区各县市均同样作了安排。工商界代表人物中，吴江的王雨生、常熟的毛柏生、太仓的孙剑青、吴县的刘振贤，分别当选为副县长。全区工业系统，至 10 月已安排私方人员 798 人，占总数 67.12%。其中担任经理、厂长、科(股)长、车间主任的 430 人，占 53.88%。不少人在得到工作安排和任命时，喜出望外，热泪盈眶。

(一)经济改组是社会主义改造进程中艰巨复杂的重要一步。原有私营工商业存在许多问题，束缚着生产力的发展，必须进行合理改组。但高潮时曾一度出现盲目迁并的混乱现象。苏州市虽于 1 月 27 日宣布“刹车”，仍未完全制止，全市在 3 月前迁并或集中生产经营的达 9000 多户。其中 8441 户是手工业和商贩。据复查，“迁并得合理、对生产经营有利，各类问题已大体解决，并出现一些新气象的”占 22.92%，其中工业为 95.11%，汽车轮运业为 100%，坐商为 52.48%；“应该迁并，但过早过多，虽已显示一定优越性，但问题较多的”占 59.14%；“迁并得不合理，问题很多，一时难以解决的”占 17.94%。问题最多的是商业、手工业。国务院 2 月 8 日作出《关于目前私营工商业和手工业的社会主义改造中若干事项的决定》和中共江苏省委第二次对资改造工作会议后，苏州地、市各级党委在进一步澄清思想，统一认识的基础上，确定“抓住生产经营这一主要环节结合搞好改造工作”。对已迁并的，分别情况妥善处理，凡“对生产不利，使群众不便的”，坚决加以纠正。同时，在调查研究，全面规划基础上，通过试点，有领导有步骤地采取多种形式进行改组。全市工、交、建筑业至 10 月底，商业至年底，完成了经济改组。改组后，全市工业户为 233 户，其中国营 26 户，占 11.16%；公

私合营 201 户，占 86.27%；合作社营 6 户，占 2.57%。原有 11550 户商店和小业主、小商贩，并为 9154 户。小商小贩和小业主的改组形式，一般采取了统一盈亏的合作组织或经销代销。手工业也组成了 313 个合作社(组)。苏州专区的工业，也由原来的 608 户改组为 192 户。

社会主义改造高潮以后，根据中央指示，苏州市和苏州专区各县(市)于 10 月起又逐步开放了国家领导下的自由市场。苏州市列入自由市场的商品有蔬菜、小土产、水产、家禽、蛋品五类 138 种。

合营高潮中，一大批原属劳动人民范畴的小商、小贩、小手工业者和其他劳动者，在加入国营、公私合营企业后，被错当作资本家对待。1980 年根据中央指示进行了区别，苏州市被区别为劳动者的共 4355 人，占列入区别范围内总人数的 70%。其中有股金的 2564 人，股金 146 万元，分别占全市领取定息户总数的 25.6%，股金总数的 5%。苏州专区区别为劳动者的共 5947 人，占总人数的 68.87%，其资金为 402.25 万元，占总资金的 24.6%。

(四)苏州市在 1 月初召开的党的第四次代表会议，明确提出“对私营工业的改造，必须坚持以生产为中心”，“要以实际的生产成绩显示合营改造的优越性”，“这应该成为检查我们改造工作质量的主要标志之一。”“对商业的改造也必须做到有利于扩大商品流转、照顾群众的购买便利、更好地贯彻商业为生产为消费者服务的方针。”在 1 月中、下旬，又先后召开国营、老合营工厂及专业公司党政负责人会议、新合营企业公私方代表座谈会、劳动模范和先进生产者代表会、职工代表会等，要求“切实贯彻生产、经营和改造两不误的方针”，把广大干部、职工和工商业者在社会主义改造中激发出来的积极性，引导到搞好生产经营中去，广泛开展以提前完成第一个五年计划为总目标的社会主义竞赛，并抽调 20 多名主要干部，下厂帮助工作。国务院《二·八决定》

下达后，又进一步加强了对生产的领导。中共苏州市委在2、3月召开的第二、三次改造工作会议上，反复强调“搞好生产经营和改造的关系”，要求“集中主要力量抓住生产经营，正常供产销关系”，“继续开展社会主义竞赛和服务良好月运动。”4月上旬，又召开工业工作会议，专门研究加强对工业生产高潮的领导，要求“为提高产品质量，增加新品种，全面超额完成国家计划而奋斗。”扭转了盲目迁并而引起一度被动的局面，生产经营情况很快好转。全市丝织业第二季度织物的质量稳步上升，24种织物正品率达90%以上。轻工系统的新合营工厂，半年内试制成了57种新品种。公私合营商店开展服务良好月运动后，在4月已评出先进集体45个，优秀职工686人，服务有成绩的资本家111人、小业主75人。1956年，苏州市工业总产值达23699.68万元，比1955年增长24%。其中，公私合营企业(不包括已并入国营的)总产值，比上年公私合营和私营企业产值的总和增长16.7%。全社会商品零售总额达12092.4万元，比上年增长6.94%，其中纯商业机构的商品零售总额增长12.5%。苏州专区内现行6县、市的工业总产值(以1980年不变价计算)，1956年达36503万元，比1955年增长14.94%。社会商品零售总额达26918万元，比上年增长4%。

(五)在1956年资本主义工商业改造基本完成以后，贯彻党的方针政策，又继续进行了对企业的改造和对工商业者本人的教育改造。

对企业，普遍按照社会主义原则，进行了组织建设和制度建设。不少企业建立了职工代表大会制度，正常了厂务会议和店务会议，健全了科室，推行了经济核算，实行了计划管理。并相继建立和健全党的组织，发展了党员，加强了青年团和工会等组织建设，确立和强化了党在企业中的领导核心地位。同时，加强技术改造。苏州市在第一个五年计划期间，对公私合营企业的计划内投资逐年增加，5年内共投资1085.57万元，占全市投资总额

40.38%。其中 1956、1957 两年投资 687.15 万元，占 5 年总额的 63.59%。红叶造纸厂在公私合营后 3 年间共投资 352.06 万元，使日产量由 25 吨增至 113 吨。由 28 家小厂合并组成的公私合营光明丝织厂，经过一系列改造和建设，改变了过去“跳舞锭子摇摆机”和“鸡窠子里生产”的破旧落后面貌，1956 年全面完成国家计划六大指标。1957 年被评为全国纺织系统的“进步快厂”，获得了纺织工业部和全国纺织工会颁发的红旗。

对工商业者本人，继续贯彻了团结、教育、改造的方针。一方面，以企业为主要阵地，正确处理好公私合作共事关系，团结与发挥工商业者的积极作用，使他们在工作和学习中得到教育与改造。苏州市在 1956 年即有一批工商业者评为先进工作者，838 人获得了奖励和表扬。另一方面，又举办政治学校，组织工商业者接受系统学习。苏州市于 1956 年 4 月至 7 月，举办了有 300 多人参加的工商界政治讲习班。9 月又扩大为工商界政治学校。第一期学员 2300 多人。苏州专区也于同年 1 月至 10 月举办了第一期工商界政治讲习班。学员 240 多人。以后，则分别参加了苏州市和无锡市的政治学校学习，政治学校一直坚持办了近 10 年。

经过这场伟大的社会变革，苏州从根本上改变了资本主义所有制，奠定了社会主义社会的经济基础。苏州市各类经济成分的比重发生了质的变化。以 1957 年与 1952 年比，全市工业总产值中，国营、地方国营的比重由 16.32% 增至 21.48%；公私合营的比重由 1.13% 增至 77.1%；私营的比重由 80.37% 降为 0.02%。全市纯商业机构的商品零售额中，国营的比重由 20.42% 增至 27.02%；公私合营和经销代销等国家资本主义的比重由 0.05% 增至 66.26%；私营的比重由 70.6% 降为 1.99%。至 1966 年定息发放结束后，公私合营企业即完全转变为社会主义国营企业。

经过经济改组和企业内部改造，提高了生产能力。苏州市的

工业由原来大量分散、弱小、技术落后、工序不配套的一千几百家，组成了由 200 多家拥有电力、冶金、建材、机械、化工、轻工、纺织、丝织和食品等诸门类的新格局，形成了新的生产能力。由原来从事维修的 17 家小厂组成的公私合营苏州农业药械厂，填补了重要缺门，提高了生产能力。他们在合并建厂不久，一次就完成了省下达的 10 万台单管喷雾器和小喷枪生产任务，支援了农业生产。

广大工人通过社会主义改造，进一步激发了主人翁精神和社会主义劳动热情，涌现了大批积极分子，并逐步形成了一支工人阶级自己的管理社会主义企业的干部队伍。苏州专区在 1956 年即从工人中提拔了 290 人担任厂长、党支部书记、科(股)长和车间主任等各级领导。

社会主义改造的胜利，归根到底解放了生产力，推动了国民经济的发展。1957 年苏州市的工业总产值和全社会商品零售总额，均创历史最高水平。工业总产值(按 1957 年不变价)达 26407.8 万元，比 1956 年增长 11.43%，其中公私合营工厂增长 10.05%；社会商品零售总额达 13332.7 万元，比 1956 年增长 10.26%，其中国家资本主义商业增长 40.03%。在社会主义改造后的 30 多年来，尤其是党的十一届三中全会以来，苏州市的社会总产值(按 1980 年可比价)，以 1952 年为 100；则 1957 年为 125.46；1965 年为 226.58；1978 年为 637.01；1985 年达 2055.5。1985 年与 1957 年相比，全市社会总产值增长了 15.36 倍，翻了四番多。苏州经济在社会主义基础上获得了巨大的发展。

(执笔：陆公侠 资料征集：包一鸣 林开芳 黄曾涛 钱培华)

苏州丝织业的社会主义改造

苏州市丝绸公司

一、历史上苏州丝绸业的发生和发展

太湖流域在钱山漾遗址中，出土了家蚕丝带、丝线和平纹组织的绢片，经过考古鉴定，确认这是世界上最早、距今 4700 多年前的丝绸实物。说明太湖地区早在新石器时代，就已开始从事丝绸原始生产。春秋吴国的丝织品，有锦、縠、罗、缙等类。三国时，丝绸已发展成为“赡军足国”的重要物资。到唐代，苏州丝绸生产在技术上有很大提高，綾、绢、锦、绮，品种繁多，出现了专营的丝行，普及了脚踏纛丝车和束综提花丝织机。苏州还经黄泗浦(今张家港)出口丝绸，进行对外贸易。日本的遣唐使船队曾直接从苏州返航。宋代苏州设有官办造作局，民间的家庭手工丝织业开始发展为专业的丝织作坊，称为机户。宋锦、缙丝等产品，驰名全国，逐步形成国内丝绸中心。元代苏州设织造局，丝织品、织金锦等，主要供宫廷及贵族需用。苏杭五色缎行銷国外，丝绸行业日趋繁盛，明代丝绸业有更大发展。苏州长期设置官府织染局，民间遍地蚕桑，城乡丝织手工业工场大量设立，彩织龙袍、妆花锦缎、金银线织锦等产品，工艺技术精巧，居全国领先地位，成为“丝绸之府”。随着手工业的发达和工场经济的出现，苏州丝织业出现了专业待雇劳动力市场，在我国最早出现了资本主义生产关系的萌芽。

清代苏州织造局设置丝织机达 800 台，规模为全国之冠。民间丝织工场规模亦趋扩大，经营丝绸贸易的有牙行、丝行、纱缎经纪等，后发展成为纱缎庄(又称丝帐房)。丝绸各行各业的行会

公所、会馆林立。乾隆年间城乡木机总数达1万多台，为国内主要丝绸生产基地和贸易集散中心。光绪二十年(1894年)城乡木机总数15000台，年产绸缎30万匹，营业总额达白银600余万两，赖此生活者达10万余人。次年苏州开设官督商办的苏经丝厂，以后又有恒利、延昌恒2家丝厂，机械缫丝工业逐渐兴起。

民国初年，谢守祥等集资创办苏经纺织厂，1917年陆季皋等开设振亚织物公司，以后又有延龄、东吴等绸厂相继设立。到1921年，市区绸厂已有14家，共有铁木机1000多台，另有省立丝织模范工场和第二工场等。此后采用人造丝原料，开发丝织产品；苏经绸厂又在1922年首先使用电力丝织机24台。到1926年，延龄、振亚等绸厂已普遍改用电力机织绸。1927年全市绸厂36家，工人3000多人，共有电力机242台，铁木机约500台，另有纱缎业、漳绒业手工木机约2000台。

1929年后，盛行真丝和人丝交织的锦地绉等新产品，苏州铁机丝织业产销两旺，发展迅速。到抗日战争前夕，是全盛时期，苏州成为江苏省主要的织绸生产基地。1936年苏州共有绸厂93家，纱缎庄77家；电力织机2100台，铁木手拉机500台，手工木机700台，职工共5615人，年产绸缎770万米(据丝织业公会统计为315850匹)。另有漳绒业木机650台，均为手工作坊，共150户，职工740人，年产量为18万码。

1937年11月苏州沦陷，丝厂被毁，纱缎业直接经济损失73897元(法币，下同)，铁机丝织业中以延龄丝织厂损失最重，达10万余元。日伪统治期间，丝绸行业备受摧残，开动织机不到战前1/3，绸缎年产量约5万匹，为战前1/6。1943年后，受停电等限制，部分绸厂停工解雇；厂房陈旧失修，设备损坏很多，甚至被拆卸当废铁和木材出售。

抗日战争胜利后，丝绸生产有所恢复。1948年开动电力机共1000台，手拉机500多台，绒机300台；丝织品产量580万米(约15万匹)，职工共2500余人，但由于内战爆发，行业重遭

厄运。1949年丝织品产量162万米(约5万匹),仅为战前1/6。到解放前夕,苏州丝织业已处于严重困境。

二、解放初期的私营丝绸业

苏州丝绸业在解放之初,包括下列几个行业:缫丝厂4家,职工1756人,其中私营2家,国营2家(私营新华丝厂因亏欠公款,于1953年2月并入第一丝厂作为分厂。私营江南丝厂于1949年8月出租给上海市公安局机关生产单位,资本家在武汉违法经营,经法院判决将其全部资产折抵国家债务,工厂收归国有,于1952年5月正式改为地方国营)。丝织业包括绸厂99户及纱缎庄36户,共135户,全部为私营性质。主要生产设备有电机1217台,手拉机及木机490台;而开动数为电机660台,手拉机及木机323台;职工2246人。另有漳绒业150户,其中私营工商户85户,独立劳动者65户;开动绒机384台,职工350人。尚有宋锦业6户,开动机台20台,都是独立劳动者。私营染坊业25户,职工100人。

1949年6月,中共苏州市委召开全市丝织产业工人大会,进行复工动员。在市工商局领导下,根据“发展生产,繁荣经济;公私兼顾,劳资两利”的政策,自6月10日起,已有50户私营绸厂先后复工,原有开动的电力织机660台重新运转。当时绸厂大部分存货及资金,均在上海受到冻结。人民政府对东吴厂等予以扶持,通过银行办理抵押贷款,帮助克服资金困难;并通过劳资协议,对职工工资暂按八折支付,以协助资方渡过经营难关。复工2月后,市场投机囤积之风有所遏制,虚假购买力逐步消失,实销一时尚难恢复。据吴县电机丝织工业同业公会1949年8月20日填报的各业概况调查表内称:“解放后米价自3000元涨至3万余元(旧人民币,下同),达12倍左右;电力费自10余元涨至290元,约20倍;原料厂丝自20万元涨至58万元,约3倍;而绸缎价格上涨仅3—4倍。因销路呆滞,供过于求,存货堆积,资金难于周转,亏蚀累累。已有会员7户闭歇,其余亦

难维持。”当时丝织产品，除被面尚有销路，香港亦有部分销售外，多数产品是一再贬价求现，否则无法出售。在此情况下，秋季较多发生解雇工人事件，劳资关系趋于紧张，延龄正记绸厂发生劳资冲突。到11月份，停歇户增加为38户。

1950年丝织工业生产动荡较大。上半年内销继续呆滞，外销受到帝国主义封锁而停顿。特别是上海受到2月6日敌机轰炸后，市场经济困难大，资本家不安心搞生产。3—5月份，市区电力织机开动数减少为206台，开动的机台也处于半停工状态，这时是苏州丝织生产的最低潮。

在私营丝织工业最困难的关键时刻，人民政府采取各项措施，积极扶持生产。一方面由人民银行发放贷款；一方面由国营中国蚕丝公司收购一批存货，并对部分私营绸厂进行委托加工代织及办理订货业务。市工商局反复动员丝织业组织联营，以便于接受国营经济领导。1950年5月23日即有东吴、大中、千里、美彰等丝织厂，计丝织机101台，首批接受上海中国蚕丝公司加工代织，作为试办加工代织的典型。签订合同时，由劳方代表一起签字，以监督资方按期限、按质量、按机台品种任务的完成。丝织工业同业公会负责人高吉甫，又带头组织有关资方人员去上海丝织第一联营公司学习取经。后经过3个月的筹备，于1950年6月11日正式成立了苏州丝织第一联营公司，织机共101台。其中半数机台接受国营公司加工订货，半数机台产销自营。参加第一联营的有：天成、大丰、荣大、天孙锦、元泰锦、徐同泰、元泰、大顺、鸿华、大生、大亚、永华、庆元、永祥、星源福等15家绸厂，并利用原有大丰、天成、鸿华厂房，分为3个力织工场和1个经纬工场。

其它尚有部分绸厂成立了联购联销小组，以维持生产。少数无法克服困难的小绸厂，则有13户停工解散，由丝织工人利用解雇金，在政府领导下进行生产自救，生产市场需要的大路产品，自织自销(这部分工人在1951年后大厂招工和组织合作社

时，都得到工作安排)。到 8 月份，各丝织厂产销初步达到平衡，已有 64 家开工，开动电机 319 台(331 班)，手拉机和木机 315 台，危机转为稳定，生产渐有起色。当年加工产品有素塔夫绸、古香缎、织锦缎、花累缎、四维呢、花广绫、九霞缎等 7 个品种。到年底，丝织业户数增加为 163 户(其中电机 109 户，木机 54 户)。其中有新设立的电机 59 户，木机 23 户，约占半数，包括生产自救户在内，设备数为 1577 台，开动数为 1014 台(电机 536 台，木机 478 台)，职工 1661 人。

1951 年苏州丝织生产已初步恢复。上半年起，人民政府及时领导和组织各地城乡物资的交流活动，沟通产销渠道，活跃国内销售市场。丝织行业签订了一大批供货合约，生产得到了可靠保证，国营公司又扩大了丝绸对外贸易，开辟了对苏联等国家的贸易，以丝绸出口来换回国内建设所必需的钢铁、机器等物资设备。还组织苏州丝织产品 16 个品种，去东欧 7 国展出，当时轰动国际市场，外商把塔夫绸赞誉为“塔王”；在民主德国，一次就成交绸缎订货 40 万米。下半年起，丝织生产进入旺季，加工任务逐步扩大，订货代织配额增加。加工机台达到 301 台(373 班)，加工产品增加为 12 个品种，增加了素绉缎、双 A 软缎、大富贵被面、真丝被面、双绉等外销品种和电力纺、碧绉等内销品种。当年丝织户全为私营性质，加工比重占总产量的 37.4%，其余大部分为自营。在加工户中，东吴绸厂的加工任务增长 3 倍多，生产欣欣向荣，原有机台全部开动后，又扩大生产能力，另租厂房，并首先进行双班制生产。在苏、浙、沪 3 省市丝织行业评选中，由苏州地区首次夺得了生产优胜红旗。

1951 年下半年，丝织业响应政府“组织起来，集中经营”的号召，先后组织同业联营和联合购销，生产仍由各户独立负责。除原有第一联营公司外，9 月份由自立、永固、同益、华丰、经纶成记、苏新等绸厂，组成第二联购联销处。另有成永、集成、新华、芮兴隆、恒丰、张志记等绸厂，组成第三联购联销处。11

月份成立的纱缎组联营处，有 43 户参加。其余尚有零星小户，仍参加联购联销小组。漳绒业联营处于 7 月份建立后，到年底有城乡会员 265 户，开动绒机 614 台。

在私营丝织工业初步接受社会主义改造阶段，工人阶级的领导起了决定作用。解放前，苏州丝织业就有中共地下党员。解放初期，建立了党、团支部组织，在行业中起着领导核心作用。1950 年起，成立了纺织工会的基层组织。6 月份又相继成立了丝织工业劳资协商会议。凡属企业中的重大事项，如制订规章制度、改进生产组织、操作技术、设备改革、加工订货、银行贷款、职工工资及福利待遇等，都要通过劳资协商会来研究决定。丝织业产业工会又和同业公会在平等自愿协商的原则下，签订集体合同，明确规定劳资双方的权利和义务。工人阶级确立了主人翁地位，政治觉悟提高，劳动积极性高涨，主动配合资方克服生产经营上的困难，参加企业民主管理，对加工代织任务的完成和超额完成，实际上起了保证的作用。10 月下旬抗美援朝运动开始后，各厂都组织义务劳动，主动加班加点，捐献款项，支援前线。1951 年又由市工商局、市总工会、市工商联、国营公司、市丝织业同业公会、市丝绸刺绣市场等 10 个单位，指派有关人员 21 人，组成了丝织加工订货管理委员会，以促进丝绸工业的恢复和发展。

1952 年上半年，中共苏州市委通过五反运动，帮助私营资方人员接受社会主义改造，接受深刻教育，从而端正经营态度和思想作风。同时在运动和生产两不误的原则下，确保国家加工任务的提前完成。苏州丝织生产迅速恢复和发展，开动机台数继续增加，双班制生产班数逐步扩大，加工订货比重成倍增长，产销更加活跃，各绸厂纷纷增添和更新设备。1952 年末，丝织机设备数由上年 1639 台增加为 1818 台，开动数由上年 1028 台(1105 班)增加为 1213 台(1503 班)；其中电机 837 台(1127 班)，木机 376 台，双班生产共 290 台。加工机台数增加到 735 台(1015

班)。加工部分产量占总产量 63.1%，私营企业自营部分比重已有显著缩减。加工品种达到 20 个，比上年增加 8 个品种。1952 年丝织品总产量 281.97 万米，内销和外销都较活跃，并且改变了历史上淡季减产的情况，保持了常年的正常生产。由于加工代织的扩大，城乡物资交流的活跃等因素，苏州丝绸行业已初步恢复了过去的繁荣。行业内党组织也逐步发展，东吴厂和第一联营厂在本年先后建立了中共工厂支部，其它厂党员则属中共丝织联合支部领导。部分丝织业私方代表人士也参加了民主建国会的地方组织，成为民主党派成员，接受共产党的领导，为社会主义建设出力。私营工商企业的行业同业公会团体组织则由市工商联领导。丝织业、漳绒业等 11 个行业参加第一联合办事处活动。丝织业私方代表陶叔南被选为苏州市各界人民代表会议第一、二、三、四届协商委员会副主席，民主建国会苏州市分会(筹)主委，兼市工商联会(筹)主委。五反运动结束时，全市丝织业被定为守法户的 35 户，占 25.2%；基本守法户 75 户，占 52.5%；半守法半违法户 31 户，占 22.3%；全行业内没有严重违法户和完全违法户。

加工代织和订货的形式，促进了苏州私营丝织业的生产。绸缎产量与国家加工订货数量逐年增长。1950 年到 1955 年各年总产量(万米)分别为：74.61、167.19、281.97、340.13、422.42、479.25；其中，各年国家加工订货数量(万米)分别为：19.19，占 25.7%、62.59，占 37.4%、177.91，占 63.1%、218.33，占 64.2%、374.99，占 88.8%、479.13，占 100%。由此可以看出，1955 年苏州市区丝织品产量为 1950 年的 652.97%。其中振亚厂为 699.92%，东吴厂为 1157.3%，新苏厂(一联)为 582.75%，特别是东吴厂变化最大，发展最快。1950 年时该厂已行将倒闭，加工代织是“及时雨”，使企业重获新生，生产积极性空前高涨，焕发了勃勃生机。

三、实行公私合营的经过

党在社会主义过渡时期的总路线公布以后，1954年中共苏州市委按照市区私营丝绸工业的实际情况和生产基础，加快对私改造的进度。市委工业部自7月份起，成立丝织业工作队，进行公私合营试点工作。对私营绸厂以振亚、东吴、一联为重点，分成三个串，各串成立工作组，下厂开展工作。根据改造方案，经过发动群众，宣传教育，组织准备，排队摸底，清产定股等过程，为行业公私合营的顺利进行，打下了基础。

对职工的教育，主要是在区委统一领导下，宣传全行业改造的意义；对资本家，是在市委统一领导下，各有关部门与市工商联配合，先后召开了青年资本家座谈会、协商代表的座谈会、家属座谈会等，摸清思想动态，进行宣传教育。工作组依靠党团工会密切配合。初步摸清企业和资本家基本情况，熟悉和培养积极分子，并结合年终盘点，摸清财务情况，为清产定股作准备。在盘点和试估中，资本家存在思想矛盾，怕盘多了要多缴税，盘少了清产定股时吃亏。部分职工对并厂合营也有顾虑，小厂技术差，帮机还未拿掉，到大厂怕不适应等。

通过调查摸底，合营具体筹备工作和丝织生产业务两个方面，进展都较顺利。私营丝织业电机户共72家，10人以上的工厂共52户，其中除振亚厂另列外，51户中全体人员共2488人，其中生产工人2011人(内技术人员7人，学徒13人)，职员351人，资本家及资方代理人126人(内熟悉丝织技术者16人)。51户中独资23户，合股27户，公司1户。当时开动数约为织机设备数的60%，生产潜力尚未充分发挥。电机设备数1031台，占全行业92%。供产销已基本为国营经济控制。51户资本总额1090877元(合现人民币，下同)，1953年帐面资产总额2468975.80元，资产净值1783271.60元；负债共724840.10元，其中积欠税款3589.90元，五反退补21053.80元，银行贷款32300元。据税局核定1953年纯利润总额为615392.35元。

丝织业中党、团组织逐步壮大，已有5个厂建立了党、团支

部，其他厂的党、团员分属地区支部。共有党员 109 人，团员 95 人，但多数小厂还是空白点。纺织工会下有 15 个基层厂工会，其他为基层小组，共有会员 2083 人。丝织业资本家在全市工商界和丝绸行业中有较大的代表性，参加民主党派 5 人，省、市人大代表 4 人；但技术精通者不多，少数甚至不谙业务。资本家中存在花色帮、被面帮和软缎帮 3 个派系；大户与中小户之间存在矛盾，电机户与木机户之间也有隔阂。经过教育后，一般思想情绪比较稳定，部分人成为要求进步的积极分子。行业的主要特点是历史悠久，过去盛衰起伏较大；建国后产销有广阔的发展前途；设备比较简单，产品花色繁多，为出口重要物资；户数多而分散。

根据调查情况，工作队经过反复讨论，修订具体方案，初步订出了在资本家自愿基础上，首先私私联营、合并，而后成串（以振亚、东吴、一联、开祥为 4 串）公私合营的规划。计划在第一个五年计划内（1957 年以前）稳步实施联营、合并，最后改造成为国家资本主义的高级形式的、生产比较集中、具有全能性的几家现代化丝织工业企业。

公私合营试点工作首先在振亚丝织厂进行。对私方资产全面清点和估价。经过清产定股试估，该厂 10 月 31 日帐面资产为 42.619 亿元（为旧人民币，下同），负债为 11.8959 亿元，净值 30.7231 亿元。帐面上地 12.0374 亩，价值 8121.92 万元。经过实际清点估价后，核定私股资产为 22 亿元，作为私股投资。公方暂拨 2.5 亿元，作为公方投资。经过公私双方代表多次协商后，在 10 月 20 日签订了合营协议书，这是全市较早的公私合营企业。

振亚丝织厂公私合营后，在人事安排上，对私方适当照顾，量材使用。私方陶叔南、周吉棠为正副经理，金明德为副厂长。公方倪寿昶、滕锦泉为正副厂长。同时对私方实职人员也分别作了合理安排。党支部则从政治上保证了对企业的领导权。在组织

上建立了厂部各科室及车间、班组的三级管理机构。

1955年2月，苏州市纺织工业局成立，继续根据党的政策，对私营丝绸企业通过以大厂带小厂、先进带落后的方法，按照振亚厂的合营试点经验，进行公私合营工作。公私合营东吴丝织厂在7月1日成立(时有成永绸厂及东吴祥记绸厂染部并入)。丝织一联在8月25日成立，定名为公私合营新苏丝织厂(范乾丰纱缎庄和怡昌祥染坊并入)。第一精炼厂于8月26日定名为公私合营苏州精炼染厂。同时，考虑到大中、千里、美彰、联达4家绸厂和大美染坊，原来在业务上都和振亚厂有联系，因此决定这五家私营企业与振亚厂合并合营。

1955年，全市丝织业实行公私合营和合并合营的共计8户，职工1288人，占丝织业职工总数的一半。资方人员39人，占丝织业资方总数的1/4，都得到了妥善安排。至此，合营企业都已达到丝织全能性生产，初步能发挥行业生产基础的作用。尚有未实行公私合营的64家私营中小型绸厂，职工共1202人，在职工方118人。1955年12月29日，苏州丝织业全体会员大会一致提出申请全行业公私合营，在决议书中说：“我们64户私营厂，存在着不同程度而普遍严重的腐朽落后性，阻碍了生产力的发展。生产潜力不能充分发挥，以致成本高，质量低，人力物力不能合理使用，职工生产热情不能充分发挥，不能适应国民经济日益发展对丝织业的要求。因此我们深切地感觉到，丝织工业进一步接受社会主义改造的需要，愈益迫切。”经政府批准，到1956年初实行了公私合营。丝织业的合营工作即告顺利完成。提前实现了原定于1957年前分批完成的规划。

1956年初，全市资本主义工商业的社会主义改造进入高潮。又有漳绒业作坊28户，纺经合线业67户，印染行业32户，先后申请合营。根据丝绸行业统一规划，对资本主义工商户进行全行业公私合营；对小手工业户分别安排到各个有关专业的生产合作社。旋即由苏州市丝织工业公司和丝织业同业公会(筹)签订

了协议书，其中包括并厂规划、人事安排、清产定股及从2月1日起建立新账等有关内容。同时丝织业同业还选举产生了全行业公私合营筹备委员会，倪寿昶为主任，陶叔南、高吉甫为副主任。筹委会下设组织宣教、裁并规划、清产定股、生产辅导及秘书等5个组，配合公方进行工作。

在中共苏州市委、省丝绸工业局和市丝织工业公司党委领导下，根据生产需要，决定对全市丝织业、印染业、漳绒业，以及有关这些行业的铁、木、钢箔等附属性小行业等，共计104户，按照有利于生产、有利于改造的原则，又考虑到原有各户的地区分布、设备配套、技术条件等因素，进行全面经济改组和企业改造等工作。决定以原有振业、东吴、新苏3个公私合营丝织厂，1个公私合营精炼厂，再新成立光明丝织厂、新光漳绒厂2个合营厂，作为基础，将市区丝绸行业(除2个地方国营缫丝厂外)64户中小型绸厂迁并到6个公私合营厂；有关铁工场等7户，也分别并入各厂保全车间。

以上6家合营厂共有职工2901人，机台开动数为617台(1234班)。资本家及从业人员347人(其中在职资方149人)，独立劳动者11人。根据党的政策，在职资方人员全部作了妥善安排：担任丝织公司和各合营厂董事长1人，副董事长2人，董事53人；安排为公司副经理2人，副厂长12人，科长10人，副科长9人，车间主任及工场长18人，技术员5人，一般人员82人，参加劳动13人。私方人员经安排工作后，表现也较积极，对经济改组和企业改造等方面，提出了很多合理化建议。有的人多方设法为合营企业收集钢铁材料，为改进机械设备出力；有的人为企业基建工作积极筹划，解决并厂后厂房不足等困难，都卓有成绩。

在清产定股方面，按照“公平合理，实事求是”的原则，全面清点，重行估价，以确定私股数额。自1月22日开始，至2月16日完成。私营时期帐面资产净值为1159903元(现人民币，下

同)，清产核资后资产净值为 882699 元。8 月份又经过清产核资复查，振亚、东吴、新苏、光明、新光、炼染各厂均对私股核定股金数额，作进一步核实，私股总额较前增加，为 1283069 元。

以上私股定息均按年息 5 厘计算，一般都按季发给 1.25%，自 1956 年一季度起，结算至 1966 年第三季度为止。

四、合营后行业的新变化

1956 年苏州丝绸业实行全行业公私合营后，生产面貌起了根本变化，为有计划地进行现代化生产，创造了条件，并显示了社会主义企业的优越性。

企业合营后，开展了争当先进生产者的活动，推广先进经验，组织劳动竞赛，把职工群众的劳动热情，引导到生产上来。1956 年培养训练新工人 370 多名，各厂都办技术训练班，上操作课，总结交流经验，推广新的织绸工作法。力织工人搬掉了板凳，取消了分经工，从过去 1 人看 1 台机扩大为素机 1 人看 2 台，或 2 人看 3 台，平均看台水平提高为 1.643 台。力织车间还进行劳动改组，把一组机台(18—24 台)组成一个小组，小组由挡车工、辅助工、修机工统一组成，使工效大为提高。准备车间也挖掘潜力，拈丝车的看台，由 300 锭提高到 700 锭，并丝车由 52 锭提高到 104 锭，络丝车由 64 锭提高到 128 锭，还推广了摇纤和络丝操作法。在学习了杭州绸厂先进经验后，又同杭州签订了塔夫绸、美丽绸、茜丽绸和留香绉 4 个品种的竞赛合同。市区在 1 月份就成立了有 276 人参加的 18 个青年劳动突击队，并开展了同业务、同工种的厂际竞赛。当年民主评选出先进生产者 435 人，先进工作者 50 人，振亚厂秦少山、东吴厂周兴生、新苏厂蔡素珍、炼染厂陈传新等 4 人还光荣出席了全国先进生产者代表会议，受到毛主席和中央领导同志的接见。新苏厂原私方人员朱观华被评为市先进生产者，光荣出席了全市先进生产者代表会议，使很多资方人员受到激励。

合营后，企业对生产、计划、设备、技术、财务等方面，进

行了大量的基础管理工作。各项制度从无到有，并逐步得到加强和健全。计划统计方面，建立了产质量日报等原始记录和各类定期报表制度。生产方面建立了交接班制、工后会议、原材料供应等制度，基本改变了旧企业无人负责和管理上的混乱现象。财务方面自一季度起，统一执行财政部颁发的工业企业标准帐户要求，建立了记帐凭单制、预算审批、限额领料、资金管理、经济核算等制度。设备方面建立了定期维修制度，使大批多年失修的旧设备得到维护和改装。还推广了活络箱停纬装置，自动幅撑装置等数十种改革，共 1103 件，初步改善了机器面貌。

1956 年还组织专门力量，研究改进重点产品质量。经过采取一系列措施，织物染色牢度全部达到三级标准。全市丝织品平均混合正品率由上年 81.92% 提高为 87.13%。并在 6 月份建立技术研究所和试制工场，试制新品种和新花色。下半年又根据国家工资改革方案和按劳取酬原则，进行了第一次工资改革，建立了职务工资制和岗位等级工资制，初步统一了工资标准。对原工资超过新标准的部分，则给予保留，使绝大部分职工收入都有增加。据测算：市区丝绸工业工资增加率平均为 13.76%。

1956 年合营后企业的变化是显著的，各厂生产都有较快增长。下半年起，丝织业统一实行三班制生产，每班实际生产时间缩减为 7.5 小时，而产量较双班制相应有所增长。新建立的光明丝织厂因成绩显著，被评为全国 19 个进步快厂之一。

合营后，国家用于本行业的基本建设投资，1956 年达 75.63 万元，其中土建部分 46.13 万元，包括光明厂力织车间、振亚厂准备车间等，完成建筑面积 2532 平方米；设备部分 26.5 万元，主要是添置为生产配套所必需的络丝车、并丝车、摇纤车、提花龙头、拉幅车、上浆车、吸水机等；还购置了试化验用仪器等 3 万元。

1956 年苏州丝绸工业丝织品总产量 613.18 万米，较上年增长 31.8%。全行业完成工业总产值 4384.69 万元，固定资产原值

720.31 万元，利润总额 142.27 万元，上缴税捐 40.78 万元。经济效益较合营前显著增长，提前一年完成了国家第一个五年计划所规定的各项生产任务。

1957 年新苏丝织厂又被评为全国同行业的先进厂。丝绸工业生产继续以较快增长速度发展。全年总计完成丝织品 953.67 万米，又较 1956 年增长 55.5%，超过了本市丝织业历史上最高年份 1936 年的产量。

全行业公私合营以后 30 多年来，苏州丝绸工业在社会主义道路上，获得了巨大发展。1987 年，市区丝绸工业系统共有全民所有制和集体所有制企业单位共 29 个，全年完成工业总产值 75934 万元，实现利税总额 13124.8 万元。主要生产设备有：各类丝织机 5319 台(内新型织机 466 台)，缫丝机 17360 绪。丝织品总产量 10072.59 万米，炼染印花丝织品 8965 万米，成品绸出口合格率平均为 90.28%。全系统有专业技术职称的人员占职工总数 7%。

苏州市区丝织品产量和出口创汇，均占全国 1/16，占全省 1/4 以上。苏州市区 1987 年真丝绸出口数 3108.59 万米，在全国和全省同行中均居首位。市区丝绸工业累计完成利税总额，为国家历年全部投资额的 4 倍多，为现有固定资产的 6 倍多。1987 年与完成全行业公私合营后的 1956 年相比较，工业产值增加 16.3 倍，实现利税增加 70.85 倍。丝织机设备数增加 3.56 倍，丝织品产量增加 15.4 倍。丝织品产量较解放前最高水平的 1936 年增加 12 倍多，为 1949 年产量的 62 倍多。今天的苏州丝绸工业，已发展成为专业门类齐全，配套生产的全国现代化丝绸生产基地之一，对国家作出了很大的贡献。

(执笔：黄启之 征集资料：陈益周 钦洪良)

吴江县盛泽镇丝绸业的重新兴旺

吴江县盛泽镇是江南水乡一颗璀璨的明珠，以盛产丝绸闻名于世。她镶嵌于太湖之滨，江浙沪交界之处，京杭运河环绕其侧。在这面积只有 2.43 平方公里，人口仅 4 万余人的丝绸之乡，共有丝织厂 22 家，丝织机 4200 台，职工 15000 余人(不包括农临工)。1988 年全镇生产各类丝绸 6100 余万米，产量占全国第四位，真丝出口量约占全国真丝出口量的 1/5，外销 50 多个国家和地区，创汇 1.16 亿美元。

一、历史上盛泽的丝织业

盛泽镇出产丝绸已有 400 多年历史。明初盛泽只是一个有五六十户人家的村庄，明熙、宣年间“渐事机丝”，成、弘以后其周围四五十里的农村“居民乃尽逐绫绸之利”，明朝嘉靖时期已是“居民百家，以锦绫为市”，成为四乡丝织品的集散地。晚明小说《醒世恒言》即描写了盛泽镇丝绸机户施复，从养几筐蚕儿，妻络夫织，不到 10 年，却能“开起三四十张绸机”的故事。盛泽是中国资本主义萌芽出现最早的地区之一。其后商品经济日益发达，至清乾嘉年间发展至鼎盛，约有织机 5 万台，有“日出万绸，衣被天下”之美誉。各省在盛泽建立会馆 10 余家，作为固定的永久性贸易机构。“千家一簇万间楼，估客如云采买绸，分寸黄金分寸土，行人不断市梢头”，是晚清一首《盛泽谣》中描述的盛况。甲午战争后盛绸渐趋衰落，到 1920 年，农村木机减至 4 万台左右，产量为 13000 匹。1916 年，盛泽成立了第一家丝织厂——经成丝织有限公司，并从日本购进提花机 24 台。1929 年电力织机开始进入盛泽镇。1936 年电力织机发展至 1000 台，其日产量 1500 余匹。然而，军阀混战，经济危机，加速了盛绸走

向衰落，特别是日军入侵以后，主要桑区被砍伐殆尽，日商垄断蚕丝，倾销人造丝、洋货，使盛绸遭到严重打击而日益萎缩。延至抗战胜利前夕，农村木机只有 12000 台，电机减至 860 台，电机绸日产量仅百匹左右。解放前夕，又受到恶性通货膨胀的影响，人民群众生活贫困，购买力低下，再加上有的资本家唯利是图，偷工减料，质量低劣，丧失了信誉，盛泽镇的丝织业生产一片萧条，70%的电机改织棉布，日产量 300 匹左右(绸加棉)，农村木机开动数仅占 60%。

二、解放初期的复苏

1949 年 5 月，历尽劫难的盛泽回到了人民的怀抱。由于长期战争的破坏，交通滞阻，外销困难，加上丝织品季节性强，产品长期积压，资金不能周转，各厂濒临倒闭，党和政府采取了一系列措施，大力扶助丝织行业的恢复和发展。

一是开展劳资协商。为了克服资金无法周转，职工工资发不出等生产经营上的严重困难。1949 年 8 月底，3 个厂的劳资双方开始积极协商取得协议，至 9 月初，大部分厂以降低工薪，延长工时，稳定了生产局势。

二是组织联营。当时，盛泽镇有小型绸厂及零机户 200 余家，电力织机 900 多台，而 2—3 台织机的零机户占了其中的绝大多数。因为资本缺少，生产分散，成本高，在推销上无法打开局面。1951 年初，在政府指导下，盛泽镇各织厂联合成立了电机同业公会联营处，负责统一联系业务，安排生产及购销等事宜，减少不必要的人力、财力、物力的浪费，以后又陆续组织了 5 个联营处进行联购联销，初步扭转了困难局面。1952 年 10 月，生产合作社正式成立，生产逐步正常化。

三是加工订货。1951 年 9 月，国营花纱布公司开始与盛泽电机同业公会联营处接洽加工棉布，第一次加工机台 72 台，年底增至 120 台，全年加工数为 11519 匹，占总产量的 12%，通过加工订货，使资本家按照国家的要求进行生产，部分地消除了

生产的无政府状态。

随着资本主义工商业在经济上的发展，资产阶级唯利是图，投机取巧的本性也进一步暴露出来。据查，1952年盛泽镇为花纱布公司承织加工任务的单位，普遍存在着偷税漏税、偷工减料、套用原料、盗卖成品等不法行为。轰轰烈烈的五反运动，孤立和打击了少数不法资本家，争取和改造了多数资本家，促使绝大多数私营机户走上加工订货的道路，接受国营经济的领导。但是，对资产阶级的改造并不是一帆风顺的。1954年1月和2月，在为花纱布公司加工的成品抽验中，发现资本家偷工减料、以次充好所造成的次布差价与盗卖棉纱给国家造成的经济损失达18200元(合现人民币，下同)；以延期交货、盗卖成品的手法获取暴利658元；利用检验职权减少纬密、缩短尺码、以次充好造成的次布差价损失525元。同时，资本家还以增薪为名，收买与分化职工，以达到分散利润、逃避税收的目的。为此，政府发动广大职工进行检举揭发，责令违法者悔过检讨，除照章追回国家经济损失外，还处以5倍至10倍的罚金，不仅对违法者予以严肃处理，也对职工进行了一次深刻的思想教育。

三、进行公私合营

1954年，盛泽镇人民政府遵照上级的指示精神，向工商界广泛宣传党在过渡时期的总路线，并组织学习，引导教育他们接受社会主义改造。1955年2月1日，盛泽镇资金最多(13万余元)的新生丝棉织造厂资本家王雨生首先向政府提出了公私合营的申请。9月，吴江县人民委员会批准其合营，并派公方代表进驻该厂，成立筹备委员会，组成清产定股小组，经公私双方数度协商达成协议，于11月1日正式宣布公私合营。这对盛泽镇丝织业的社会主义改造起到了推动和促进作用，为同行业资本家作出了表率。到年底，盛泽镇丝织业全业72户资本家中有10户要求公私合营，47户准备合并改组。

1956年初，在全国各大中城市掀起了资本主义工商业全行

业公私合营高潮的形势下，1月19日，吴江县人民政府正式宣布全行业公私合营，并成立了染织工业公司，具体负责经济改组和合并合营的各项工作。

首先进行清产核资。全县142户厂家(包括小业主)，在职私方人员共计198人(连同家属454人)，资金730811元。^①

其次是进行经济改组及人事安排。1956年9月13日，吴江县工业局公布改组方案。根据盛泽镇布厂多、小厂多、生产分散等特点，以有利于领导、便于生产和经营管理为原则，全镇划为东、南、西、北4个区，按原有生产基点，小厂向大厂合并，充分利用先进设备。全县142家布厂合并为6个布厂，共安排私方人员担任领导职务的74人，其中正、副厂长18人，正、副科长、车间主任56人，王雨生后来任纺织公司经理，又在人民代表大会上当选为副县长。

第三、建立和健全企业的管理制度，开展社会主义劳动竞赛，提高了广大工人的生产积极性和创造性，由原来1人1机改为1人2机，1956年比1955年劳动生产率提高了40.73%，产品正品率提高3.28%，棉布花色品种由原来的7种增加到10种。职工福利得到改善，医疗费有了保障，并在5个布厂中创办了8个食堂，2个托儿所，解除了职工的后顾之忧。在直接参加生产的324名私方人员中，有132人被评为先进生产者。1956年12月，由于社会经济好转，人民生活水平得到提高，根据国内外市场的需要，江苏省丝绸工业局批准公私合营第六布厂改为公私合营新生丝织厂，恢复传统的丝绸生产。1957年以后，其余布厂又经过组合，改为新华、新联丝织厂。全县脚踏织机合并成新民丝织厂。至此，古镇盛泽的传统行业——丝绸业，通过

^① 1980年3月，根据中央[79]84号文件和省委[80]20号文件的指示精神，进行区别原资本家与劳动者的工作，当年参加公私合营的142家布厂的198人中，属于小手工业者117人，资金92117元。

社会主义改造等一系列措施，又重新恢复了生机。

四、锦绣前程

党的十一届三中全会以后，盛泽镇的丝绸工业得到迅猛发展。1979年，盛泽丝绸出口首次超过内销，成为我国的重要丝绸出口基地之一。新生丝织厂、新华丝织厂成为外贸出口专厂。1986年10月11日，东方丝绸市场诞生，它是一个开放型、多功能、区域性的有较强集散能力的国内最大的丝绸专业市场，吸引全国27个省、市、自治区的客商进场贸易，每天平均客流量3000多人，平均日销售各类丝织品18万米。

古镇盛泽今非昔比，公私合营前全镇有电力织机680台，而今天，仅新生、新联、新华、新民4个骨干厂就有织机3274台。历史上誉为“日出万绸”的盛泽，今天已1日10万米了。产品由过去的中低档进至中高档，且拥有真丝、人丝、交织、合织四类产品的200多个品种。1988年，全镇有1种产品通过国家银质奖复评，6种产品通过优质产品验收，3种产品通过省优质产品复评，18种品种获省优良产品称号。近几年来，在经济体制改革中，又不断进行设备配套改造，逐步推行了以全面质量管理为中心的科学化管理。1988年，新联、新民丝织厂获国家二级企业称号；新生、新华丝织厂获省先进企业称号；新联丝织厂荣获国家一级计量企业称号，这在全国同行业中尚属首家；新生、新华、新民丝织厂获国家二级计量企业称号；新生丝织厂获国家二级节能企业称号；新联丝织厂获江苏省质量管理奖，新民丝织厂获纺工部质量管理奖，新生、新华、新民丝织厂获省丝绸公司质量管理奖。1989年9月，新生、新华二厂亦荣获国家二级企业称号。

目前，全镇已形成从研究设计、织造印染到教育服务的完整体系，有丝绸研究所、试样厂、丝绸中专各一所。盛泽镇传统的丝织工业正向着新工艺、新技术、新材料、新设备方向奋进。

附：迈向社会主义道路

王雨生呈请准予公私合营报告书

本人由家父在抗战前创办民生绸厂、民生华记绸厂、民生星记绸厂等丝织厂三处于本镇(盛泽)。于抗战开始后即停止生产。在1946年抗日战争胜利后，重新组织新生绸厂(系原民生星记绸厂全部)进行生产，后在解放战争时期仍照常生产。虽于1950年，由于客观原因及主观努力不够，造成一度停顿，而在是年9月份即逐步恢复生产工作，并从部分机器开动到全部开动，而且初步上已从亏本到略有盈余。到目前为止，在生产上也从老的生产经营方法逐步有了一些改善。在产量上、质量上从本厂全面来看，已基本上可以符合国营公司初步之要求。以上的成绩主要是应归功于党与政府的正确领导及国营经济的支持与全体工人同志的努力是分不开的，从而教育了我在各项工作中提高新的认识。

……目前私营企业虽然已逐步通过改造，初步从私人资本主义经营制度转入到中级国家资本主义经营制度，但由于企业经营尚单纯由私人来管理，因此远不能在生产上求得真正的解放。要达到这一目的，非转入公私合营不可。在自学中，认识到各地区有关企业通过公私合营的典型事例来看，即有了确切的证明，说明公私合营后的企业，在生产上也好，在劳资关系上也好，均可以进一步来改善。而在生产关系及管理制度上也可以求得进一步的明确。由于这样，即说明了私营企业只有逐步创造条件转入公私合营才能真正地发挥生产潜在力量，更好地来配合国家计划来完成生产任务，以支持国家建设与解放台湾。

……通过学习及结合实际工作经验来看，初步体会到要达到这目的，首先我自己在思想上对要求公私合营的思想出发有明确

的认识。我认识到：要求公私合营并不是为了职任关系，而想抛给国家负责，相反地明确到这样做是为了求得工作更加尽职尽责；另一方面，也为了我们能达到公私合营在整个盛泽工商业户中，纠正他们认为小市镇中公私合营是不可能的错误思想。另外，通过我们的公私合营，也可以在电机业中创造典型，促使其他同业努力争取。由于我们希望早日实现公私合营，我们的态度是真诚的、自愿的，没有依赖政府的不正确思想，所以今天提出单纯自愿而并无可取条件也不能符合原则的。当然，目前我们的条件是否已确实创造得完备呢？根据我自己的主观来看，认为尚能合乎条件，因此通过自己思想上最后决定，向政府书面提出要求，给予我厂公私合营，并请根据国家计划范围需要与可能范围下来给予研究此呈。

盛泽镇人民政府钧照

申请厂 新生丝棉织造厂

负责人 王雨生

公元 1955年2月1日

访王雨生副县长

王雨生当选为本县副县长后于16日在盛泽镇他自己家中的客厅里会见了本报记者。一开头他就谈了他的一些感想。他说：在这次本县第二届人民代表大会第一次会议上，我能被当选为副县长，感到既是惭愧，又是欢欣，也有点担心。惭愧的是，我曾经在刚解放时对共产党对革命还缺乏正确的看法，有些怀疑的心情，小心谨慎地应付着进行工作。后来经过几年来各种运动的实事教育，又看到国家一天天地进步发展，才扭转这种不正确思

想。

他说，身为一个资产阶级的我，从解放到今天，几年来在党的教育和社会主义改造下，能得共溶于民主生活中，同大家一起群策群力进行社会主义建设，这是使我感到非常欢欣的事。

他又说，虽然几年来做了一些比较有利于革命、有利于改造的工作，主要活动是在工商界中。我过去学的是工商管理，行政工作是很少了解的，因此当选副县长我很担心，恐怕力不能胜任。但我又想到今天这一工作是人民叫我做的，我就有了胆量，有了信心，同时也有责任去做好。我只有加倍努力，兢兢业业，克勤克俭地在党和上级政府的领导下，在人民群众的监督下做好工作。

——摘自1957年1月21日《吴江报》

(编写：金丽 毛君山 虞泉昌)

东风化雨润苏纶

苏州市苏纶纺织厂

苏州市苏纶纺织厂，原名苏纶纱厂，始建于清朝光绪二十一年(公元1895年)，距今已有95年的历史，是我国开办较早的纺织企业之一。该厂于1954年实行公私合营，先后有苏州纱厂、源康纱厂并入，曾改名为公私合营苏纶纺织染厂，1966年改为地方国营企业，易名为苏州市人民纺织厂，1978年恢复厂名苏纶纺织厂。

一、创建苏纶，掀开了苏州工业史上新的一页

苏纶纱厂的创建，是清朝洋务运动的产物，在1895年由洋务派人物两江总督兼南洋通商大臣张之洞与江苏巡抚赵舒翹奏请光绪皇帝，租用即将清还的中日战争所借商款，以及地方水利、积谷、备荒公款在苏州官督商办，并委派当时在苏州服丧的状元、官为国子监祭酒的陆润庠筹备建厂，至1897年夏，建成开工。当时安装的全为英国进口的道勃生18200枚全套纺纱设备，约有工人2200人，分两班更番，每班工作10小时，年产棉纱14000件，质量在当时市场上享有一定声誉。

苏纶纱厂的创建，在中国工业史上，特别是纺织工业史上，占有一定的历史地位，与“上海之大纯及裕源、无锡之业勤等厂，皆为中国纱业之先进，亦新工业之前导”，对苏州机器工业的生产和发展及商务振兴，有着极其重要的作用和贡献。

从1897年创建到1927年这30年间，苏纶纱厂曾先后5次转租易人，兴衰沉浮，历尽艰难。1898年春，创建人陆润庠进京供职，由当时任厂襄理厂务的绅士候选郎中祝桂承租包办5

年。1903年4月，由商人费承荫承租，订约5年，在租期间费商获利颇丰，并添置了道勃生纱锭4368枚及配套设备，生产规模扩大了近1/4。1908年股东正式接办苏纶纱厂，厂的性质也从官督商办转变为商办，在4年多时间里，经营亏损，停工近2年。后由源记公司代表许松春承租，在许商租办期间，厂商协理王驾六共用13000余银元买下了厂基和占地，至此，股商对于该厂的产权才臻于完整，苏纶纱厂也完全脱离了官方的最后一点附属。1917年，宝通公司刘伯森承租5年，至1925年，由严裕棠、吴昆生、李仲斌、李蔚青、潘守仁、毛鉴清组织洽记公司承租，并将厂名改为苏纶洽记纱厂。1927年，严裕棠、李仲斌以银250500两买下苏纶纱厂和苏经丝厂(其中严姓股份90%，李姓占10%)，又将厂名改为光裕营业公司苏纶纺织厂。

严裕棠买进苏纶纱厂以后，由长子严庆祥管理苏纶厂。1930年增添了英国道勃生制造的纱锭2万余枚全套纺纱设备，次年又增设了大隆机器厂制造的仿日丰田式布机320台，生产的品种和质量比以前有较大的增多和提高。接着改建了自备发电，安装2500千瓦汽轮发电机1台，多管式锅炉2台，使苏纶纺织厂成为初具规模的大型纺织企业。

1937年春，苏纶纺织厂的全称改为苏纶纺织印染股份有限公司苏纶纺织厂，由严裕棠四子严庆祺任厂长兼经理。抗日战争爆发后，苏纶厂被日军侵占，改名为日本内外棉株式会社苏纶工场。1940年初，第一纺纱工场失火，创办时的厂房设备和后来添置的共25768枚纱锭及全套纺纱设备付之一炬。1941年初，日军将苏纶厂归还给严氏，以后逐步恢复生产，1947年开始重建一纺工场，于1948年完工。1949年初，苏州解放前夕，资方一方面将第一纺纱工场的15000枚纱锭及3600枚线锭、320台布机等转移到香港，与此同时，还调走了一部分工厂管理人员，在香港开设了怡生纱厂；另一方面，对苏纶厂的人事作了重新调整，由其弟严庆禧任副总经理，严庆禄任襄理，浦亮元任厂务经

理、厂长。

1949年4月27日，苏州解放，第二天苏州军管会副主任林修德就来厂宣讲人民政府对私营工商业实行“发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利”的政策，暂时稳定了苏纶厂的生产。当时苏纶厂共有纱锭37232枚，布机720台，职员214人，工人2532人，月产棉纱2000件，棉布20万码左右。

二、枯木逢春，党的关怀使企业获得生机

苏纶厂从苏州解放至公私合营前，在党和人民政府的扶持、关怀下，进行了一系列改革，逐步恢复和发展了生产。

1. 党的政策引导和政府积极扶持，使苏纶厂获得了生机

苏州刚解放，由于当时上海等地还没有解放，外棉来源断绝，燃煤难于采办，苏纶厂自备发电厂供应的电力面临危机，再加上上海等地的不少纱厂纷纷关闭，苏纶资方想趁此机会，掌握物资，遂停止出售纱布，想等行情看涨后再行抛出，获取高利。然而事与愿违，人民政府制定了统一全国财政收支，稳定金融物价的政策，并从外地调来大量的物资供应市场，致使苏纶厂库存积压，部分存纱糜烂，企业亏损严重，处于倒闭的边缘。

苏州市军管会闻迅后非常重视这一情况，军管会主任惠浴宇多次到厂了解情况，并及时派出以张洪和和顾静为正、副组长的工作组进驻工厂，不久由毛之衡任军事管制会厂工作组组长。

工作组进厂后，大力宣讲党和人民政府对私营工商业“发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利”的政策，团结资方，恢复生产。通过教育，广大职工认识到：坚持生产对工人有利，“大烟囱不冒烟，小烟囱也冒不出烟”，他们提出了“减工减薪，吃大锅菜，吃九二米，团结资方，克服困难，搞好生产”的口号，职工工资在40元以上的平均打七五折，膳食费节省1/3，并主动放弃一些福利，同时建议资方减少非生产性开支，节约用电，降低成本。

军管会还多次出面，向外地联系，并调拨交通工具，使苏纶

厂顺利地到淮南、南京等地买回燃煤，在郑州、西安、徐州、汉口等地买回棉花。

苏纶厂的资方人员严庆禧，严庆禄和资方代理人浦亮元、徐鹤亭在这一段时期内逐步认识到党的方针的正确，积极性有了提高，克服了重重困难，坚持生产。为解决原棉的需求，他们在征得市人民政府同意后，向身居香港的严庆祺提出了支援原棉的要求，由徐鹤亭在交通极其不便的情况下，亲赴香港，经过反复争取，终于获得美棉 9000 余担，维持了生产。

1950 年 8 月，苏南工商局给苏纶厂代纺 400 件纱的任务。9 月人民政府又扩大了代纺代织任务，以维持生产。但是，由于当年我国部分产棉区遭受水灾，棉花减产，致使苏纶厂于 1951 年 6 月开始停工 45 天。为了维持职工的生活，停工期间由政府发给全厂职工 75% 的工资，一些参加机器设备维修的职工由资方发给另外的 25% 的工资。

在维持企业生产、解决资金不足方面，人民政府的积极扶持发挥了极其重要的作用：苏州人民银行 1950 年 5 月给予苏纶贷款 13 万元(合现人民币，下同)，1951 年 8 月又给予贷款 10 万元，1952 年 5 月又贷款 20 万元；同时苏纶还得到西安人民银行押汇贷款，基本上解决了产地购棉、资金周转的问题，使苏纶厂在解放后不到一年内迅速扭亏为盈。1952 年 10 月苏纶厂全部实行加工订货，原棉由花纱布公司苏州采购站统一调拨，产品也按期交售该站，生产纳入了国家计划轨道，一向比较棘手的原棉采购，产品销售问题基本得到解决，生产逐渐得到了发展。

2. 建立党组织，领导职工参加各项政治运动

1949 年 10 月成立苏纶团支部，同年 12 月苏纶工会成立，1950 年 7 月苏纶党支部成立。党工团组织的建立，领导职工参加各项政治运动，对于更好地贯彻执行党的方针政策，团结教育资方，进一步激发职工的主人翁责任感和工作热情，促进生产的发展起到了积极的作用。

抗美援朝刚开始，苏纶厂党支部积极响应党中央号召，发动工会，共青团组织积极开展爱国主义和国际主义教育，号召职工以实际行动支援抗美援朝。职工的劳动生产积极性空前高涨，相互间开展了劳动竞赛，生产数量激增，产量增长30%，并经过苏纶劳资双方协商，响应增产节约，踊跃捐献的号召，企业将增收节支的所得半数，捐献飞机3架(合45万元人民币)，及3000多册图书。

在五反运动中，苏纶党支部和工会采取“书面检查，教育劝说”等方式展开斗争，苏州市委领导亲自对资方代理人进行了帮助教育，经过五反斗争，资方退出了非法收入。

1953年11月市委书记鲁琦来苏纶厂传达总路线，宣传党的方针政策，使广大职工受到很大的启发和教育，提出了“认真落实总路线，生产争上游，迎接公私合营”的口号，劳动热情高涨，生产显著上升。当年棉纱增产1258件，棉线增产1533件，棉布增产312.47万米，全厂职工还认购了88000余元公债，支援国家建设。

3. 开展民主改革，提高职工地位

解放以后，工人阶级成了国家的主人，苏纶厂工人强烈要求废除抄身制。1951年元旦，厂工会宣布废除侮辱人格的抄身制，敲掉了排队抄身的铁栏杆。

那摩温的管理方法，也是苏纶厂工人极其痛恨的。他们一向对工人颐指气使，随意扣罚工钱，甚至恶毒打骂。1952年夏厂党支部和工会领导职工，开展民主改革，9月终于废除了那摩温，资方交还了工人们进厂所交的变相的卖身契——保证书。经过民主改革，工人们当家作主的思想更加牢固了，废除了旧的管理制度，建立了新的生产组长制度，工人们自己管理生产，当时就有十几名工人当上了行政管理员和车间主任，逐步建立起了工人群众对企业的监督和管理。

解放初，苏纶厂工人仍实行旧的12小时工作制。工作时间

长，劳动强度大，直接影响了工人的身体健康，影响了工人们的政治、文化和技术学习。为此，在市委的领导下，苏州市成立了工时改革委员会，统一领导苏纶等棉纺织厂的工时改革工作。为使劳资利益兼顾，顺利实行工时改革，厂党组织号召全厂职工学习先进技术，提高工作效率，为工时改革创造条件。1951年底，厂里组织部分职工先后赴外地学习郝建秀工作法和五一织布工作法，在全厂全面推广。掌握先进技术，提高工作效率，迎接工时改革成为工人人们的自觉行动。各方面条件比较成熟以后，在基本上不增添工人和不减少工人收入的前提下，1952年9月顺利地完成了工时改革，由二班改为三班8小时工作制。

在国家经济恢复的3年中，苏纶厂在党组织的领导下，发动职工，团结资方，克服困难，发展生产，劳资两利取得了显著的成绩。1953年与1949年相比，棉纱增长34.2%，棉布增长34.5%，总产值增长61.3%。几年内，还先后添置了布机248台，纱锭6704枚，2500KW蒸气发电机1台。职工的政治地位、经济地位发生了深刻的变化，阶级觉悟也大大提高，为苏纶厂的公私合营奠定了基础。

三、合并合营，走上社会主义改造的道路

1. 公私合营的筹备

合营前的苏纶纺织厂，依靠国家的扶助克服了解放初期的困难，生产和经营得到一定程度的发展，1953年产纱33473件，布46530匹。1954年初，已拥有纱锭46736枚，布机964台，职工增加至3123人。但由于企业的私营性质，表现在劳资之间以及企业和国家之间的种种矛盾，不能从根本上解决，如企业虽然每年有盈余，但资金周转率低，时有向国家借款情况；企业内部机构庞大，管理混乱，产品质量较差；劳动保护和福利设施不能满足职工的需要。1954年上半年苏州市根据国家的对资改造要求，加快了对资改造的进度，市区有一批私营企业开始从国家资本主义的初级形式向国家资本主义的高级形式公私合营过渡。

苏纶厂的广大职工通过学习总路线精神，并且耳闻目睹本市的电厂、自来水厂等一些较早合营的企业生产发展，福利增加的情况，热情高涨，要求实现公私合营愿望更加迫切。资方也看到人心所向，大势所趋，写了申请公私合营的报告，同时提出苏纶纺织染厂与苏州纱厂合并的要求。苏纶厂党委及时分析研究了当时的情况，制订了两厂合并合营初步方案，呈请政府批示。

苏州纱厂原为无锡利达纱厂，创办于1943年，1947年迁苏。当时纱锭仅有2000多枚(基地一部分系苏纶财产)。后由严庆祺、朱禄嘉等投资扩建，其中严庆祺占全部股份的55.6%，其他股东是苏纶厂的部分高级职员。由严庆祺担任董事长、总经理职务。合并合营前拥有纱锭7276枚，职工429人。

1954年8月，苏纶厂党委根据市对资改造的步骤要求和具体指示，进一步制订了两厂合并合营的实施计划。

8月22日至9月5日进入合营准备阶段。主要工作是：(一)理清工厂的演变历史，核实两厂的资产股权、财产和生产经营情况，以及摸清职工对合并合营的看法等；(二)协商两厂合并的具体方案；(三)呈请政府派出公方代表来厂和资方谈判协商，解决合营的方式方法、人事安排、股权与财产处理等问题；(四)组织力量，训练骨干和组织宣传队伍，做好宣传工作。

在此期间，市政府召集两厂资方负责人开会，介绍公方代表与之见面，认真协商有关合并合营的各项工作，商讨了公私双方代表名额各4名，董事会人选公方4人，私方5人。董事长由公方担任。还研究了行政负责人的名额与人选，并根据两厂的要求，确定采取厂长制。正厂长由公方担任，下设3名副厂长，同时还酝酿了有关人选。

9月3日，苏州市人民政府正式批准苏纶厂与苏州纱厂合并，联合建立公私合营苏纶纺织染厂，原苏州纱厂为第二工场。

2. 发动职工，搞好生产，正式建立公私合营组织体制

9月5日，市政府工商局派陈晖、刘金芝、张廷忠、徐国华

等来厂筹备两厂公私合营事宜。工作组到厂后，合营工作即进入实施阶段。工作组确定的合营工作的总要求是：掌握“稳”和“好”的方针，以生产为中心，充分发动群众，做好统战工作，达到政治影响好、群众发动好、生产搞得好，初步树立社会主义在企业中的领导地位，为今后继续对企业进行社会主义改造打下基础。

工作组调查和分析了职工对合营的各种思想动态：绝大多数骨干和群众坚决拥护合营，但存在盲目乐观情绪，认为合营后工作好搞，对企业的社会主义改造的艰巨性和复杂性缺乏充分认识，同时对合营后的经济福利待遇考虑得多；少数有顾虑的则怕合营后工资福利会减少，制度严格等；技职人员多数赞成，认为从此可以发挥自己的技术专长，一些高级职员则怕地位降低，怕薪水减少，怕制度约束。

苏纶厂党委和工作组一起，及时大力开展宣传教育，深入发动群众，围绕合营的意义、合营的政策和合营后的责任三个内容，为全厂职工上了三课，使职工提高了认识，明确了责任和做法。厂党委和工作组还组织了欢迎政府代表大会、职工代表大会、合营庆祝大会，并提出了三个口号，即：“搞好生产迎接合营”、“搞好生产，向合营献礼”、“搞好生产，巩固胜利发展胜利”。教育方法上采取了“正面教育和群众自我教育相结合”的方法，对技术人员进行了访问、座谈，对高级职员进行了个别谈话。

通过贯彻总路线教育，深入发动群众，开展了以搞好生产、降低用棉量为中心的合理化建议活动和劳动竞赛，用增产节约的实际成绩向合营献礼，迎接合营，成为许多职工的自觉行动。8月份苏纶厂每件纱的用棉量为392.7斤，9月份1日至18日降为388.6斤，19日至25日降为387.53斤。苏州纱厂用棉量8月份为397.98斤，9月份降为388.51斤，质量也都有提高。

在此期间，公方代表多次与私方代表进行民主协商，听取私方代表的意见和要求。对人事和财务方面的具体问题，反复协商

都得到了适当的安排和处理，1954年9月11日，达成了协议。

3. 清产核股，三厂合并，正式公私合营

1954年9月26日，苏纶纺织染厂和苏州纱厂职工3700多人及来宾100多人，隆重举行庆祝公私合营大会，苏州市副市长惠廉代表市政府参加了庆祝大会，并宣布厂长由公方代表陈晖担任，副厂长由私方代表浦亮元、刘文渊(主管生产)、徐鹤亭(主管经营、生活)3人担任。原苏纶厂常务董事严庆禧为副董事长，兼上海大隆铁工厂第一副经理；原苏纶厂上海办事处主任严庆禄为厂长办公室副主任兼上海办事处主任，原苏州纱厂厂长朱禄嘉为副总工程师，原苏州纱厂副经理苏髯荪为总务科科长。

两厂合营后调整了生产组织，把原动部改为发电所，设总机械部加强机械平修工作，加上纺部、织部，为4个工场级的机构。合营后作为苏纶第二工场的原苏州纱厂(厂址在盘门外)，由于不便管理，后于1955年上半年将全部机器设备迁入苏纶厂，原厂房改为宿舍(1957年，市纺工局决定，将全部厂房以转账形式调拨给苏州市针织厂使用)。1956年1月20日，经市政府批准，苏纶自备发电厂归并苏州电气公司，为第二发电厂。染部从未投产，同年取消，22只染缸的全套印染设备全部调拨给常州东方红印染厂。

继苏纶纱厂、苏州纱厂两厂合并合营后，苏州源康纱厂也于1954年9月公私合营。源康纱厂合营后的公股占27.97%，政府代管股占8.17%，国内私股占63.86%。该厂厂址在胥门外小日晖桥，创办于1945年，主要负责人为吴明德。解放前的1948年拥有纱锭7424枚，职工201人，因资金原料短缺，实际仅开纱锭4492枚，1949年全年产纱1229.5件，由于周转困难，日趋困境，难于支持，于1950年2月出租给福豫棉业有限公司经营，订期为5年。福豫公司于1948年创建于上海，集资创办人系一批河南籍棉商，该公司的主要业务是代中纺公司及苏纶、苏州纱厂购买棉花牟利。解放后，国家对棉花实行统购，私商无法自

营，故该公司于 1950 年 2 月，由苏州纱厂浦亮元介绍租办了苏州源康纱厂，将该公司全部资产 1800 担棉花转人经营工业，于 2 月开工，运转 5044 枚纱锭，因生产、经营有严重困难停工半月，后经减员减薪，勉强维持。同年 8 月政府给予部分加工代纺任务，逐步有所好转，1951 年 6 月全部加工代纺，由此转亏为盈，生产步入正轨。但合营前，流动资金仍很短缺，无力偿清债务，产品质量差，技术水平低，在管理上存在许多问题。合营前纱锭 7427 枚，产纱量 1954 年 1—3 季度为 3874 件，职工 345 人，厂长李鸿业，副厂长于海平。

1955 年 11 月 10 日，市政府批准源康纱厂并入苏纶，同年 11 月 21 日开始迁并，至 1956 年 1 月 3 日，该厂 7427 枚纱锭的全套设备和 345 名职工全部并入苏纶。源康房屋产权于 1958 年调拨给市农业机械厂使用。

三厂合并后的苏纶纺织厂共拥有纱锭 57836 枚，线锭 36000 枚，布机 970 台，职工 3987 人。

1955 年 9 月 29 日后，由公方厂长陈晖及私方严庆禧、副厂长浦亮元、刘文渊、徐鹤亭协商制定了《清产定股估价方案》，由公私股代表、党支部、团支部、工会代表、技术人员和老年工人共 27 人组成清产定股委员会，由公股厂长担任主任委员。为了使清产定股工作能明确顺利进行，委员会编写了清产定股工作参考资料和《清点手册》分发给清点小组有关人员学习，同时进行了培训，使其明确清产定股的目的要求和政策、原则。

清产定股工作以 1950 年 12 月 31 日前苏纶重估核定数为基础(计 280 万股，折合新人民币 280 万元)，按照“实事求是、公平合理”的原则，对公私合营三厂各项股金进行了全面清点重估，到 1956 年 1 月结束。

(1) 1954 年 10 月苏纶厂清产

定股净值 7741496.59 元；股东垫款 175108.70 元；待处理资产转作股份 206985.04 元；合计股额 3123590.33 元。

(2) 1954年10月前苏州纱厂

清估前金额为 252000 元；清估后金额为 349907.53 元；股东垫款为 53487.18 元；合并苏纶后金额为 403394.71 元；待处理资金转作股份金额 6199.62 元；股额净值为 409594.53 元。

(3) 源康纱厂

合营前金额为 270000 元；合营后金额为 422782.04 元；合并苏纶后核定金额为 380000 元；待处理资产转作股份金额 25327.23 元；股额净值 405327.23 元。

公私股权比重：苏纶公股(代管股)占 27%；国外私股(由企业暂时代管)占 30.49%；国内私股占 42.51%。苏州纱厂公股占 55.6%；代管股占 28%；国内私股占 16.4%。三厂合营合并后，核定股额净值合计 8938512.09 元。

四、东风化雨，企业展新容

公私合营之后，开始对企业进行改革，使企业的面貌发生了深刻的变化。

1. 组织机构改革

原苏纶纺织厂机构庞大，层次重叠，有一厅，二室，三部，四处和数十个科、股，冗员众多，职责不清，没有真正管计划、技术的机构。为此撤销了一厅、三部、三处及股一级等不适当的机构，建立和充实了管理生产的机构，同时，为适应机构调整的需要，提拔了 54 名工人干部和 34 名技职人员到各级领导岗位。1955 年 1 月 11 日，建立了工厂民主委员会，由党委书记，公私方厂长，工会主席、团委书记，民主选举的科室、技术人员及工人代表等 29 人组成，参议全厂生产、经营大计，对企业进行管理与监督。

接着，建立了生产计划管理、技术管理和财务管理等三大管理制度。

在生产计划管理方面，原苏纶厂几乎空白。合营前，全厂唯一的计划即是对花纱布公司的加工合约中的附件副本。为了加强

计划管理，建立了计划管理机构 and 一系列计划管理制度，组织有干部学习计划管理知识。

在技术管理方面，合营前缺乏有效的技术领导，设备陈旧，无严格的维修保养制度。为了加强技术管理，制订和贯彻了一批技术管理规则和技术职责制度，并以提高产品质量为重点，制定了产品检验和产品工艺设计等制度。

在财务管理方面，建立了预决算制度，消耗定额管理制度，加强了现金管理。

在改造企业的方法上，采取治标和治本结合，远近结合，对原有的方法和制度肯定和保留合理的部分，废除不合理的部分，确保了正常而稳定的生产秩序。

与此同时，把加强思想政治工作，作为领导改造企业工作的保证。对职工在合营后继续进行“企业要不断改造”的教育，明确提出了要用2年时间迎头赶上国营企业的企业改造目标。此外还通过思想工作，注意发挥技术人员的积极作用，加强了工人和技术人员的团结和配合，通过日常的企业改造，贯彻党对私方及其代理人的团结教育改造的方针，使其有职有权，要求其守职尽职。公方做到尊重私股的权益，坚持党和国家的政策，贯彻民主协商精神，在日常的管理工作中，公私方厂长分工明确，并建立了办公例会等制度。

2. 按照政策分配利润

合营后的苏纶厂，按照政策分配利润。1955年11月正式分配1953年和1954年两年股息红利总数达134万余元。根据党对资本家的赎买政策，1955年度实行“四马分肥”，全年利润总额2427799.33元。分配股息红利509837.85元，占21%（其中提出5%作为厂长及董事酬劳金）；缴纳所得税1044578元，占43.03%；提企业奖励金242779.93元，占10%；公积金630603.55元，占25.97%。

1956年全行业公私合营后，国家规定按照核定的私股资

金，每年给以 5 厘定息，付息期限原定 7 年，后来又延长 3 年，到 1966 年 9 月停止。除定息外，保留资本家及其代理人的原有高薪，其中资方严庆祺因移居香港，归他名下的红利和定息一直由企业代管。1982 年他了解了国家的政策，多次来信来电，并请其在大陆的亲属代表来厂要求领取定息。因他本人未到，1982 年底经苏州市公证处证明，他提供的产权依据属实，因此把解放后应属于他的红利和定息全部划转到银行里他的名下，归他所有。

3. 提高劳动生产率，改善职工福利

公私合营后，随着企业性质的变化，企业面貌也发生了深刻的变化，全厂职工发挥了主人翁的积极性和创造性，经济效益显著提高，生产有了迅速的发展。据统计，1956 年与公私合营前的 1953 年相比，棉纱产量增长近 57%，达到 41834 件；棉线增长近 47.3%，达到 2683 件；棉布增长 9.5%，达到 2500 万米；总产值增长 53.3%，全员劳动生产率增长 34%，达到 9797 元。

为了加强劳动保护和安全技术措施，纺织 4 个工场增建了送风室，装置了空调设备，掘了 6 口深井，加装并改进了电气设备，安装了各种安全装置和室内动力线路；1956 年车间安装了日光灯，墙壁全部刷白，通风采光有了很大改善。由于劳动条件的改善，每年工伤事故由解放初期的 201 人次，降为 1956 年的 71 人次，减少了近 2/3。从 1956 年起，苏纶厂实行女工怀孕 7 个月以上的，每天休息 1 小时的制度，保健、医疗、幼托等职工福利设施都有很大的改善。

解放前，苏纶工人中的文盲占全厂职工的 90% 以上，解放后开始建立职工业余学校。工时改革后，职工的文化学习有了时间的保证。1956 年职工业余学校的入学人数，从 1953 年的 400 多名学员发展到 46 个班，参加学习的职工有 2000 多名，职工教师增加到 47 人，有 140 名行政干部参加了工厂干部业余文化班学习，全厂职工平均文化水平，从解放初期的小学一年级提高到

三四年级，到 1957 年上半年，已有 670 个工人脱盲。

经过 2 次工资改革，广大职工的收入普遍增加，生活水平有了明显提高。职工储蓄，由 1952 年的 160000 元增加到 1956 年的 288000 元。职工的居住条件也有较大改善，到 1956 年为止，新建和扩建男职工单人宿舍 2301 平方米，职工家属住宅共 7 处，全部居住面积为 11807.80 平方米，共住 437 户，职工 486 人。

苏纶纺织厂从创建到现在，经历了 90 余年的历史。新中国成立后生产得到了迅速发展，特别是党的十一届三中全会以后，在改革、开放、搞活的方针指引下，不断深化改革，企业获得更大的发展。目前该厂已占地 16 万多平方米，拥有纱锭 10.77 万枚，线锭 1.4 万枚，气流纺 2600 头，多种门幅有梭织机 1505 台，剑杆织机 44 台，固定资产总值 7218 万元，年产棉纱 2 万多吨，棉布 4000 万米，职工总数 7300 余人。生产品种有纯棉、涤棉、人造棉三大类，纱支从 6 支到 80 支共计 30 多个品种，布有阔幅、狭幅 10 多个品种。直接出口纱占总量 60%，布占总量 80%。1983 年以来，先后有 10S 人造棉纱和 20S×20S 人造棉布等 3 种产品获国家银质奖，另有 8 种产品获部优质产品称号，优质产品产值率达 69.32%，产品畅销全国 24 个省、市，外销日本、英国、美国、法国、丹麦、阿拉伯国家和香港地区。1985 年以来，企业先后获得了“国家一级计量管理单位”、“国家一级档案管理单位”、“国家设备管理优秀单位”、“全国模范职工之家”、“部双文明先进单位”、“省思想政治工作优秀企业”等 100 多项荣誉和称号，1988 年被命名为苏州市区棉纺系统首家国家二级企业。

(执笔：查坤林 陈荣增 蒋玉琪)

利泰在对资改造中走上金光道

太仓利泰纺织厂

国营太仓利泰纺织厂的前身为私营利泰纱厂。该厂位于江苏省太仓县沙溪镇以西戚浦塘畔。这地区，北枕长江，东邻上海，平畴村落，多产棉花，加上较早受到城市资本主义因素的影响，即为 20 世纪初太仓民族棉纺织工业的萌芽、生长，提供了必要条件。

(一)

私营利泰纱厂创建于公元 1905 年(清光绪三十一年)，为江苏省最早创办的民族棉纺织企业之一。初办时，名为济泰纱厂。由本邑巨绅蒋伯言等集资银元 50 万两，购置纱锭 13000 枚。此后 20 年间，几经易主，数次更名。虽在早期有些发展，但都因为封建恶势力猖獗，厂方不善于经营而濒临停业。1926 年，由安徽泾县人氏朱静安接办，改名为利泰纱厂，增加资本银元 16 万两。朱静安任总经理。至 1928 年，整顿扩充，向英商订购赫育林登纱锭 1 万枚，锅炉 1 台，柴油引擎 1 台，共有纱锭 26000 余枚。纺 10 支、16 支、20 支棉纱，采用醒狮等为商标。

1937 年抗日战争爆发，利泰纱厂被迫停工。翌年，日军当局妄图掠夺我民族工业，指令上海日商内外棉厂派员来利泰接管。后经几番周折，将工厂发还朱氏，但是始终摆脱不了日军及其汉奸走狗的挟制。是年冬，朱静安卧床不起，其长子朱秉彝置股东利益于不顾，采用化整为零的办法，拆出部分纱锭，开设同

仁、新泰等小型纱厂牟取厚利，因而利泰境况江河日下，处于停产、半停产状态。至抗战胜利时，空无资金、产品，几乎倒闭。1946年，朱秉彝在董事会上托病请长假，先后汇出美金一二十万元，到香港去作寓公。

接着，利泰董事会及朱氏家族提名朱丹初(现任省政协委员、市工商联副主任委员)接替长兄之职，出任代总经理。朱丹初接任后，立即着手整顿人事组织，加强技术和经营管理等，加上其时外棉进口核价便宜，因此厂内景况有了转机。当时实有纱锭19000余枚。年终结算，帐面结存原棉1万余担。

1947—1948年，在国民党统治区内，由于时局动荡，货币贬值，高利贷横行，棉花来源日减，加上官僚资本排挤打击，该厂的情况不断恶化。库存原棉及棉纱大大减少。此时，朱秉彝由港返沪，企图拆运利泰纱锭往香港办厂，遭到朱丹初、陈鹿苹(该厂经理)极力反对，很多老职工也不同意。人民解放战争势如破竹，刚入而立之年的朱丹初“心存犹豫，内心既恨国民党的腐败无能，对民族工商业的压榨摧残，也因受国民党的造谣恐吓，怕共产党一来要消灭资本家等等。同时，又在亲戚处了解到共产党保护民族工商业的政策，但总是半信半疑，进退维谷。最后决定让家属先行迁往台湾，以防万一，自己留在上海，观察形势变化，再作打算。”^①

1949年4月下旬，沙溪镇获得解放。“由于利泰是全县最老最大的工厂，太仓军管会立即派干部丁西山、王志成等长驻厂内办公，召开工人座谈会……及至上海解放后，县民运部竭力支持工人代表协助厂方临时负责人前往上海，苦口婆心动员朱丹初回到利泰。”^②6月底即复工。年终，奉太仓县总工会筹委会的指示，该厂成立厂工会，会员1259人。

① 朱丹初的回忆，1989年2月。

② 第一届厂工会主席张航针的回忆，1989年2月。

解放初期，经济形势逐渐好转，“但利泰在经营管理上没有适应新的情况，还是采用旧的一套经营方式，习惯于宁愿借债维持生产，对库存棉纱物资抱着看涨的心态，不肯轻易销售。在高利贷盘剥下，负债日重。”^①朱丹初在征得董事会同意后，赴香港将利泰存港的美棉运回，又将已去台湾的家属接回来，并把在台湾的物资全部出售，得款汇至上海，以济利泰燃眉之急。但是杯水车薪，穷于应付，不得不在1950年1月9日宣告搁浅停业。当时结算对外负债折成棉纱约2000件，帐面亏损金额30多万元（合现人民币，下同）。

(二)

利泰搁浅后，朱丹初“奔走于太仓、苏州、无锡之间，向苏南行政公署及有关部门如实汇报了困难处境，要求政府扶持，早日恢复生产。当时，苏南行署工商处金逊处长、中国人民银行苏南分行忻元锡行长作了指示：不能用头痛医头的办法，一定要从有利于生产出发，根据实际情况，订制完整的代纺保本自给方案，恢复生产。”^②太仓县人民政府工商局奉劝朱丹初成立劳资协商会。经过劳资双方协商，提出了精简职工和调整机构的计划，向政府申请工业贷款、拨给花衣、接受加工代纺业务，祈求重振厂业。

当时全厂职工计1559人，精简后定员935人，撤销了上海的利泰总公司机构，调整人事，成立厂部、车间、班组三级管理机构，务求保本自给。

1950年4月4日复工生产。厂方编订出生产计划、财务成本计划等，向中国人民银行苏南分行借到工业贷款6万元，正式

① 朱丹初的回忆，1989年2月。

② 同上。

接受了中国花纱布公司苏州分公司委托的代纺业务，预借工本费10万折实单位。第1次代纺棉纱1000件，提前完成任务，结算成本达到保本自给。

1951年9月，为了响应北京中国人民抗美援朝总会“六一”号召，劳资双方签订了《爱国主义增产节约捐献协议书》，共同捐献大炮1门，计9万元。1952年实行了民主改革。车间生产由日夜二班制改为三班、8小时工作制。自1950年至1952年，共完成加工代纺棉纱37139件。全厂职工经过土地改革、镇压反革命和抗美援朝等运动，逐步树立起当家作主的思想。1953年，建立了党支部和团委，有党员36人，团员208人。

利泰纱厂复工后，生产面目有了起色，该厂的上海债主纷纷前来索讨。实际上，加工代纺的收入除去正常开支，所剩无几。“由于负债较多，经济窘迫，常引起劳资争议，资方处处受到责难。”^① 总经理兼厂长朱丹初深感自营无力，随着总路线教育的不断深入，又受外地厂家合营的影响，多次口头提出与政府合办，并经全体股东同意写了书面报告，申请公私合营。太仓县委城工部部长宋君先后2次同利泰资方人员谈话，了解到他们的一些思想动态，指出要顺利进入合营的轨道，必须处理好以往遗留下来的债务问题(至1954年4月为止，尚负债约90万元)。

嗣后，朱丹初与各债权人反复协商，最后找到了多数人同意的处理方法，动员他们将债务转入投资，并报请上海市人民法院核定裁决。早在1952年，该厂曾奉苏南行署财委指示，会同地方人民政府和银行代表2次(1952年及1954年上半年)清理了公股公产及重估财产，清除了某些虚假现象。朱丹初本人亦将原来被称为朱公馆的家用房产以及红木家具，作为厂方资产处理。

1954年5月，中共太仓县委拟订了《利泰纱厂公私合营工

^① 中共太仓县委城工部《利泰纱厂资本家的思想情况及对有关公私合营的意见综合报告》，1953年12月24日。

作计划意见》，并继续了解情况，发动群众，与资方协商谈判，就有关人事安排、股权核定、盈余分配、新董事会及债务等问题达成原则协议。

1954年6月2日，太仓县人民政府批复，特派宋君等来厂洽谈有关公私合营事宜。下旬，批准利泰自7月1日起实行公私合营，并定名为公私合营利泰纱厂。届时，隆重召开全厂大会，正式宣布。苏州地委、太仓县委领导专程到会祝贺。该厂是江苏最早被批准合营的企业之一。合营后，太仓县人民政府委派宋君、高健、王寿南、陈德胜和陆大芳5人到厂工作。宋君、高健分别任正、副厂长，任命朱丹初为私方第一副厂长，于延商为私方第二副厂长。工厂成立了党总支，宋君兼任党总支书记。党的队伍逐步扩大，各车间分设支部，有党员56人。

8月初，太仓县委对该厂合营第一阶段工作作了总结。肯定了“运动的发展是正常的、健康的，基本上贯彻了‘稳’和‘好’的方针。”^①全厂广大职工群情振奋，纷纷表示：现在我们掌舵了，要加把劲，做出成绩来。“生产上创造了不少新纪录，最突出的是细纱值车女工看800锭的5月份有8人，至7月份增加到47人。”^②此外，“总结推广了细纱值车工曹凤娣执行郝建秀工作法的经验，细纱看锭能力，从合营前每人平均560锭提高到798锭。”^③

(三)

1955年，该厂制订了《公私合营利泰纱厂章程》，强调“企业中社会主义成份居于领导地位，私人股份的合法权益受到保

① 中共太仓县委《利泰纱厂公私合营第一阶段工作总结》，1954年8月4日。

② 同上。

③ 《公私合营利泰纱厂1954年生产工作总结》，1955年1月19日。

障。”“核定资本总额为人民币 346 万元，分为 346 万股，每股人民币 1 元。”“设立工厂管理委员会，实行有工人代表参加的民主管理制度。”各方面工作“逐步向相当的国营企业看齐。”11 月，拟订了《公私股份比例定股方案》：公股占 14.22%，代管股占 35.58%，合营股占 0.01%，私股占 50.19%。

同年 11 月 27 日，在上海召开了合营后第一次私股股东会议，次日即成立了新董事会，并举行第一次会议，讨论了股款收据调换和股东过户问题以及董事会的车马费等。1956 年 4 月，在上海召开了第二次董事会议，由公股董事长高健作工作报告。参加会议的私股董事，对于企业增加设备提出了建设性意见，对厂内开展劳动竞赛，评比奖励和合理化建议等颇感兴趣，要求供给材料，带回去学习。当讨论 1955 年的分配问题时，因为这一年的利润较少，估计按“四马分肥”所得不及定息来得大。私股副董事长朱丹初提出，必须限制剥削。如果定息小于“四马分肥”就照定息，定息大于“四马分肥”则按照“四马分肥”（按最后协议，合营后，共发股息红利 13.5 万余元）。私股董事陈鹿莘以往对公方批评资本主义腐朽思想不服气，这次会议后解决得很好，看到 1956 年第一季度企业成绩不小，承认共产党有办法。

1957 年 6 月，厂党总支系统地回顾了合营 3 年来的历程，撰写了《利泰纱厂关于公私共事关系的情况报告》，摘要如次：

根据 3 年来的摸索，对于搞好公私共事关系，大致可归纳成四项措施：(1)从实际情况出发，大胆做到使私方人员有职有权；(2)建立厂级办公会议制度，协商办事；(3)组织私方人员参加政治学习和社会活动；(4)生活待遇方面给予适当照顾。

公私共事关系中的基本部分，是如何处理好私方的职权问题。在原有分工的基础上，制订出各厂长的职权划分界限，再向车间、科室传达。当碰到具体工作时，出现了一些情况。厂保健站站长（党员）乘公方厂长离厂外出，去找朱丹初审批添置工作服，态度较为生硬，意图是利用私方副厂长“好说话”的弱点，强

要他批准。朱丹初没有同意，结果两人争吵起来。类似情况发生过多次。公方了解后，本着“谁的想法对企业对社会主义事业有利就支持谁”的原则办事。保健站申请添置工作服，朱丹初能精打细算，公方就支持了他。管理温湿度的技术员，不听于延商（私方副厂长）的指挥，有意闹个人成见，造成产品质量波动。事后，对这位技术员进行了批评教育。

部分干部对私方人员的职权不服气，固然是因为他们的政策水平不高，但与公方领导在具体掌握上如何体现私方的职权，也有很大关系。一开始，批复下面送来的请示报告，签发来往文件等，都先由分工的私方副厂长签字，再由秘书（党员）盖上公方厂长的签章才算生效。目的是监督他们做得对不对。后来，又强调对下统一，对两个私方副厂长，各人发给一颗公方厂长的签章。不论批什么，都要盖公方厂长的签章。这样做，实际上还是没有做到尊重他们的职权。问题发现后，公方两次将职权范围作了修正，请示批准的权限给以放宽，收回了公方厂长的签章。在私方副厂长职权范围内的行政或技术业务会议，由他们主持召开。除必要外，不去干预。同时，在党员及群众中继续加强政策教育，尊重私方人员的职权。

与此同时，每周召开一至二次办公会议，作为监督与协商办事的具体形式。刚合营时，对于公方来说，许多业务不熟悉，抓到手里又管不了，放给私方又不放心。私方见了公方，事无大小总要请示。部分职工与私方之间还有对立情绪，私方到下面去布置工作，阻力很大。面对这些情况，公方在办公会议上，采用协商和批评的办法，向私方提出，要搞好群众关系，首先在于自己主动转变作风，主动去接近群众。在两次修改职权范围后，又鼓励他们大胆工作。即使是属于公方直接掌握的有关干部人事、工资工作等重大事项，也通过办公会议集体讨论。一般都是在取得私方同意后再贯彻下去。公私双方遇事协商，相互通气，逐渐消除了彼此间的猜疑心理。私方也逐步敢于发表自己的意见。在日

常工作中，坚持协商办事，正是搞好公私共事关系的一个重要方法。

对于私方的各种不良思想行为，公方决不姑息宽容，积极去做工作：(1)表扬私方做得好的一面，对缺点恰如其分地进行批评，注意掌握分寸，不伤害他们接受改造的积极性。(2)组织6位私方人员过民主生活。公方厂长亦参与其间。公方有缺点，也进行自我批评，并欢迎他们的批评。气氛融洽，私方也就不会觉得是来挨整的。

此外，还组织私方学习政治，提高认识。具体做法上与科室干部一视同仁，一起听报告，参加小组讨论。支持私方参与各项社会活动，如县政协会议，人民代表大会等。朱丹初到外地听了灾区慰问团的报告，回厂向职工传达。于延商参加省纺工厅组织的厂际竞赛组，回来说外出一个月比读十年书还要好。

在主动关心和照顾私方人员的生活方面，他们6人的工资保留在合营前的水平，没有降低。厂内宿舍每人一间。家属在上海的，开始时逢到厂休日，不好意思经常请假返沪，公方就动员他们回去，后来，又在住房拥挤的情况下，给予延商安排了工房，把他的家属接来利泰。有两个失业的资方人员，生活拮据，公方给他们安排了职务，给予固定收入。他们都表示由衷感激。

合营3年来，公私之间的斗争主要反映在与唯利是图，损人利己等资本主义思想的斗争上。至于私方向公方争权，企图和公方分庭抗礼的情况，没有发现过或者说程度是极小的。私方基本上接受了领导，接受社会主义改造，并有不同程度的进步表现。从工作来看，朱丹初善于精打细算，为企业点滴节约的思想较为牢固。有关财务问题，一般情况下他不是马上决定，而要经过实地查看核算一番才定。于延商能钻研技术，并能提出一些有效的改进措施。从思想作风来看，逐渐学会了走群众路线的工作方法，有时也主动向群众征求意见。于延商说，刚合营时，听到批评难以接受，现在感到需要批评，从学习来看，也比较认真。6

位私方人员各自制订了个人改造规划，参加劳动竞赛。

1957年10月13日，在上海召开了第一届第五次董事会议。会上，一致认识到社会主义的优越性。合营3年，利润200万元，与合营前的亏损，真是天渊之别。私股股东还畅谈了思想收获。朱丹初说，企业改变了面貌，人也得到了改造。他举了两个例子。一是去年装运原棉物资到厂的船只较多，一时来不及卸货，原来打算逐步卸，付延搁费，比叫搬运工便宜，但是公方厂长指出船只紧张，影响国家运输任务而造成的损失是很难估计的。二是保健站申请购买“阿的平”药片，发给全厂职工预防疟疾，并添置一些医疗器械，原先他考虑药片不必全厂发，原有医疗器械仍可使用的，尽量使用。事后，公方厂长指出，药品应该买，不能“只重机器不重人”，影响职工健康。而对于添置医疗器械，则支持他的意见。两件小事，使他分清了是非，提高了认识。于延商也说，过去做厂长，花了很大精力在投机取巧上，做了不利于人民的事。合营后在公方领导帮助下，承认是劳动人民养活了他，决心放下架子，老老实实接受改造，过社会主义这一关是不要担心的。

纵观利泰纱厂公私合营的全过程，整个工作进展顺利，公私双方共事关系正常。该厂对资改造工作为什么能够具有这个鲜明的特色？

最根本的是，中央制定的政策无比正确。政治路线确定以后，干部就是决定的因素。早在解放初期，太仓县委和县政府对利泰纱厂予以关注，经常派县委委员或相当于县委委员的负责同志到厂指导。合营后，公方代表宋君、高健等坚定不移按政策办事，克尽职守，身教重于言教，促使私方人员逐步改造旧思想。朱丹初在1989年2月的回忆材料中，动情地写道：“宋君、高健来厂工作时，我安排他们较好的住房，他们都辞谢不住。宋厂长自选二头门的老门房间，住全家四人。高副厂长坚持住两小间平房，20平方米左右。……我与高副厂长朝夕相处了整整6年。

他为人耿直、诚恳、谦虚。他是我的良师益友。……我从他们身上体会到党的伟大和共产党员的高尚品德，教育我坚定跟党走，鼓舞我敢于直言献策，学会了依靠群众，辩证思考问题，养成了朴素的生活习惯。”

再从朱丹初本人来看，他在大学里学的是工商管理，思想比较开明。解放前夕，他犹疑不定，在解放大军胜利渡江后，终于能审时度势，留了下来，并向人民政府靠拢，直至主动申请合营。毋庸讳言，解放初期该厂在经营上的失策，困难日重，也是促使朱丹初要求合营的一个重要因素。

利泰纱厂合营以后，所有制得到了改造，生产力进一步获得解放，广大工人劳动热情高涨。在做好统战工作的同时，由于紧紧掌握了“以生产为中心”的原则，企业面貌日新月异。试以1956年与合营前的1953年作对比，“总产值增长46%，总产量增加20.05%，劳动生产率提高48.36%，利润增加16.5%……棉纱质量逐步由丁、丙级上升到甲级。不仅妥善处理了旧企业的负债100万元，还向国家上交利润72万余元。”^①是共产党和人民政府，将一家岌岌可危的旧企业，改造成为蓬勃发展的新企业。

(四)

1957年下半年建立厂党委。经中央纺织工业部、省纺织工业厅批准，拨款100万元改装电力设备。1958年，接通了上海电网，结束了半个世纪以来利泰纱厂蒸汽引擎传动的历史。

1961年，在全国厂际竞赛检查评比中，该厂被评为先进单位。中央纺织工业部和中华全国总工会授予先进红旗。

1966年10月被批准为国营企业。实有纱锭24800枚，职工1000人，资本总额为496.65万元。

① 《中共公私合营利泰纱厂总支委员会工作报告》，1957年4月29日。

十一届三中全会以来，该厂在改革中奋发向前。至 1978 年，纱锭增为 39056 枚，职工 1520 人。年产量 7484.74 吨，产值 4447.11 万元，利润 374.45 万元。1988 年，纱锭增加到 62000 枚，职工 3200 人，资本总额为 2761 万元，年产量 12876.53 吨，产值 13051.15 万元，利润 902.40 万元，全员劳动生产率为 41302 元/人。被评为江苏省先进企业。

改革、开放的时代大潮，奔腾澎湃。利泰纺织厂全厂上下，弘扬“团结、文明、优质、高效”的企业精神。“醒狮牌”各类产品蜚声海内。1987—1988 年内，万元能耗和全员劳动生产率两项技术经济指标，在全国棉纺织行业中名列前茅。

1988 年 8 月，该厂与香港华润集团，中国纺织品进出口公司江苏省分公司合资组建了江苏华利纺织有限公司(纱锭 2 万余枚)，1989 年 11 月正式投产。此外，还成立了以利泰为主体企业的太仓醒狮纺织联合公司。

利泰从泥泞的乡间小路走来，而今青春焕发，正在社会主义四化建设的坦途上昂首阔步！

(执笔：程永彬 冯丁元)

企业合营繁华昌盛

——华盛造纸厂社会主义改造史料

苏州市华盛造纸厂

一、概 况

华盛造纸厂已有 70 多年历史，是国内生产黄版纸最早厂家之一。1917 年初，苏州旅日侨商蔡际云、葛士尊、沈少庭等人，筹组华盛造纸厂股份有限公司，投资 30 万银元，在苏州城外枫桥路凤凰桥堍购地建厂，于 1919 年 3 月开始投产。时值国内市场上纸品奇缺，高档商品缺乏包装材料，黄版纸销路看好，华盛造纸厂的生产经营获得迅速发展，产品远销香港、印度、印尼等地，一度在国际市场上畅销不衰。1924 年秋，军阀混战爆发，水陆交通中断，黄版纸销不出去，亏本巨大，资金窘困，负债累累，业主蔡际云将华盛全部资金作价 200500 银元，抵押给苏州维顺银团，工厂倒闭，工人全部解散。

2 年后，内战停止，国内市场复苏，黄版纸在市场上的销量相见好转。上海纸业巨商王一亭、王叔贤父子，向维顺银团承租华盛厂的生产经营权，改厂名为上海竞成造纸厂苏州分厂，但由于经营不善等原因，于 1929 年秋，再度关闭。

1930 年，上海面粉商曹廉逊，向维顺银团承租了华盛厂的经营权，经过 1 年多的努力，因经营有方，生产状况蒸蒸日上，销售量与日俱增，利润成倍增长，不到 2 年时间，获利 40 万银元。这时曹廉逊即用 200500 银元连同利息一并向维顺银团赎回华盛厂产权，将厂名更换为华盛益记造纸厂。从此以后，华盛造

纸厂的生产经营逐年兴旺发达，黄版纸的出口额已达全部产品的85%以上，盛销欧、美、非洲13个国家。1934年5月，积累资金10万元，筹建三号机的全部设备，向日本大阪旭铁工厂购进洋基式长网新型造纸机一部，并由日方派技术人员来厂协助安装、排车。尔后，又增添了一大批设备，有德造大小马达27台，西门子发电机1台，柴油大引擎3台。经过半年的基建，华盛厂就扩充成为3个车间、3部造纸机及1个机修车间的初具规模的造纸厂了。当时的生产能力，已由原生产单一的厚型黄版纸，发展到能够生产多种类型的薄型高级纸张。

1937年八一三事变后，苏州沦陷，华盛厂被日军占据，企业的生产经营权均为日方组织的二见株式会社所持管，厂内产品则全归日商纸业公司经销出售。

1945年9月13日，抗日胜利，华盛造纸厂的资方人员和工人将工厂的产权从日军手中接管过来，并对工厂的设备进行修复。经过3年时间的努力，扩大了厂基面积，添置了生产设备，职工人数也由原来的百余人增加到300余人，生产和销售恢复到战前1934年的水平。

1949年4月27日苏州解放后，华盛厂资方对其经营企业缺乏继续开工生产的信心，加上有的股东抽逃资金，造成工厂资金匮乏，停工达1年之久，职工生活处于困难的境地。在人民政府的关心和支持下，经过劳资双方协商，促使资方答应在停工期间发给职工生活维持费白米7斗3升。1950年6月，工人迫切要求复工，主动与资方协商，提出保本生产的办法(即工人先做工，等产品出售获利后再商定工资定额)，经过双方共同努力，克服了困难，勉强得以复工。但是，不到半年时间，厂方因缺乏资金收购原材料(稻草)，在这一年的年终又再度停工。1951年华盛厂得到国营企业的大力支持和援助，产品全部由上海中国土特产出口公司收购，实行统购统销，保产定贷，从此企业经营逐渐由复苏趋于稳定。不到2年时间，华盛造纸厂的生产情况又有了

新的发展，除了产品全由上海中百公司包销订货外，8#黄版纸已作为对外贸易、出口商品中的高档关口商品，产量不断增加，1953年总产量达到13748吨，超过了1948年以来的历史最高水平。

1954年根据对资本主义工商业实行社会主义改造的计划，中共苏州市委于9月30日派出工作组进厂调查研究，组织学习过渡时期总路线，开展宣传教育，发动和依靠群众，以搞好生产为中心，为合营做好准备。11月16日公私双方代表正式进行协商谈判达成协议，11月22日正式宣布公私合营，任命由公私方代表组成的正、副厂长，并成立清估小组，根据“实事求是、公平合理”的原则进行清产核资。核定公私合营总资本为124万元，其中私股92.5万元，占74.3%。

合营后，进一步加强了对企业的改造，生产纳入国家计划，调整了科室，充实了车间，相应建立了生产经营管理制度，有效地改变了原来的混乱现象，把工人中激发出来的主人翁热情组织到生产上来，在筹备合营的1954年全年总产量即达18048.11吨，合营后的1956年总产值1193.2万元，利润达66.12万元，创历史最高水平，企业生产向前推进了一大步。1956年1月至1966年6月支付资方定息总计599765.74元。

40年来，华盛在党和政府的领导下，依靠全厂职工的共同努力，如今已发展到8台造纸机，2台纸加工机，1个分厂和1个环保监测中心，水、电、汽、浆设施一应俱全，职工人数达2000余人的大中型骨干企业，产品不断升级，品种不断更新，除生产黄版纸外，还生产供纺织、航空、包装、印刷工业及出口使用的多种用纸，产品畅销全国。生产规模已达年产2万多吨。1989年创利税1225万元，产量与质量均居全国领先地位。

二、公私合营有关史料辑录

〔史料辑录之一〕 1954年9月30日，私营华盛造纸厂被列为公私合营单位，中共苏州市委派出工作组下厂蹲点，具体领导公私合营的筹备事宜。工作组到厂后，成立了清产定股清点指挥部，对厂房、设备等进行清点；同时又在工人群众中详细了解厂情，在调查摸底的基础上，召开了支委会，制订了实行公私合营的初步方案。市民建负责人从侧面向资方提出要其对合营及人事安排作打算。连续几天，资方频繁进行活动，对公私合营进行准备。10月20日，增产节约委员会召开会议，提出克服困难，积极创造条件迎接合营的口号。11月1、2日两天停车时间，组织进行骨干训练和对群众宣传教育。11月6日起，工作组专人负责与私方代表个别接触，了解情况，掌握动态，在摸底酝酿比较成熟的基础上进行正式谈判，在协商意见取得一致后，双方商定了协议书的起草人选及内容，谈判历时11天，于11月16日下午举行公私合营协议书签字仪式，正式签订了协议。11月22日下午举行了盛大的全厂职工庆祝联欢大会，正式实行公私合营。

——摘自原工作组组长于文回忆。

〔史料辑录之二〕 自本月5日下厂以来，在几天中我们主要是通过工会委员会议，党支部大会以及深入车间与工人个别谈话等方式了解情况，……

一、(略)

二、本厂存在的一些问题：

1. 生产方面：在生产上一般是正常的，但仍存在不少问题，产品质量不高，时常不合规格，形成中百公司退货或打折扣。造成质量不高的原因，我们认为主要是操作不统一，技术交流与研究改进不够。如打浆间落刀不统一，有轻有重，……炉子

问因烧煤不研究改进技术，单凭体力，因此水汀常供应不足，烘缸温度、蒸球等都有影响。

此外，生产中缺乏联系制度，责任制也流于形式，缺乏检查，生产会议亦不正常，出了事情后才开会，没有将生产会议看成是组织群众劳动有力的武器，没有将它当作一种制度固定下来。

2. (略)

3. 行政管理方面：生产计划过去只是记个中百公司的加工数字，其他什么也没有，科室工作不面向生产，如人事科不及时地调配劳力，工人有意见。财务制度也很混乱，过去对科室工作没有很好加以领导，因此科室工作有很多问题，资方厂长对行政管理不负责任，两个厂长一个只是对外应付问题，一个负责与银行联系贷款，根本不考虑生产。

4. 机器设备：一号与三号机器已都超龄，房屋也已陈旧。如一号机蒸球间，机器开动时房屋在动摇，许多机件明知已是不能再用，但要全部换去缺乏这笔资金，因此事故可能随时发生。

——摘自《华盛造纸厂工作组下厂以来情况汇报》，1954年4月9日。

(史料辑录之三) 目前，全厂共有造纸机5部(开动3部，其余2部不全)，锅炉5座，大小引擎8部，共980匹马力，大小马达82台，共马力1815.75匹(实际使用53台，马力1328.5匹，未使用29台，马力487.25匹)，蒸球7只，打浆机14部，切草机4部，切布机1部，车床7部，职工434人，资本家8人，经常临时工保持在七八十名。

股权与资金情况：

……根据1952年重估资产材料，股金共计120亿(旧币、下同)。每股为人民币1万元，共120万股……

根据1954年9月30日的自报材料，该厂资产净值应为23736467590元(其中固定资产21709666860元，流动资产计有

7815575827元，其他2012738803元)，负债7801513900元(计五反退补1450450000元，银行贷款2328000000元，欠税1888123900元，其他负债2134940000元)。解放后盈利根据帐面共达6895914333.51元，今年上半年6个月即达2807803716.31元(未除所得税)。解放后在1949年、1950年分过二次股息红利共计5亿2千万元。

.....

党、团、工会组织情况：

党的组织正式建立于1953年10月，现有党员25人，占全厂职工总数5.77%，党的基础组织较好，内部较纯洁，并可起一定的作用。团的组织正式建立于1952年5月，现有团员50人，占职工总数的10.62%。工会组织正式建立于1950年1月17日，现有委员19人，工会会员416人，占职工总数96.07%。

——摘自《关于私营华盛造纸厂实行公私合营的初步方案》，

1954年10月28日。

〔史料辑录之四〕 公私合营工作过程和基本做法：

一、内部准备：

干部下厂后的准备工作，主要是了解情况，拟订计划，与资本家个别接触，准备协商方案，为正式合营作好准备.....

二、发动群众：

1. 骨干训练，.....对象是团员、工会委员和积极分子，共81人，内容主要是公私合营的意义、政策.....方法是通过报告，进行座谈，运用回忆对比的方法，.....明确必须走社会主义道路的道理。

2. 工会召开欢迎政府代表下厂的职工大会，.....通过召开迎接政府代表大会，掀起全体职工群众欢迎合营的热潮，.....号召全体职工共同担当起改造企业的光荣任务，并组织职工中有代

表性人物，现身说法，表示他们殷切盼望合营，欢迎政府代表的兴奋心情，以及搞好生产的实际行动来迎接合营的决心。

3. 召开职工代表会议，……明确提出合营后工人阶级和公股代表在一起是居于企业的领导地位，……要加强团结，加强责任心，以社会主义主人翁态度担负起改造企业的光荣责任，……进一步搞好生产，向庆祝合营大会献礼。……

三、搞好生产显示公私合营的优越性：

我们根据市委：“合营过程中必须自始至终贯彻以生产为中心，发动群众，进行统战工作”的指示，……在骨干训练群众初步发动的基础上，从总结 10 月份生产中存在的问题着手，……找出关键，布置 11 月份生产任务，使职工群众明确生产要求，在热烈拥护公私合营的气氛下，响亮提出了“搞好生产，迎接合营，保证安全生产，消减责任工伤事故，努力提高质量，降低成本，向合营献礼”的口号，订出小组和个人计划，以保证 11 月份国家订货任务的全面完成，为 12 月份生产做好准备。

四、统战工作：

由于市委正确的领导和及时的指示，在这一工作上，我们贯彻了党的政策，充分掌握了民主协商精神，因而谈判工作是顺利的，自 11 月 6 日开始正式谈判到 11 月 16 日结束，历时 11 天。……

——摘自《华盛造纸厂公私合营工作初步总结》，1954 年 12 月 2 日。

〔史料辑录之五〕 关于你厂厂长之人选，经本府研究决定如下：

- 一、于文任厂长。
- 二、诸葆良任副厂长。
- 三、徐祖庚任副厂长(列诸葆良后)。
- 四、张允嘉任副厂长(列徐祖庚后)。

——摘自苏州市人民政府人三(54)字第 457 号《通知》，1954 年 11 月 20 日。

〔史料辑录之六〕 一、你厂 11 月 21 日合(55)字第 387 号所报清产定股方案业经审查批准。

同意你厂合营后资本额为人民币 1244987.93 元 (新币、下同)，其中：公股 319987.93 元，占 25.70%，私股 925000 元，占 74.30%。

二、公股资金包括下列二项：

1. 原私营华盛造纸厂五反退补转作公股 145045 元。
2. 原私营华盛造纸厂欠税转作公股 174942.93 元。

以上转作公股日期均自合营期起。

三、原私营华盛造纸厂待处理资产 229460.47 元，待处理后转作私股。

四、为准备抵补私营时期可能发生应补税款等事项，提出 54724.47 元作为准备金，俟后如确无其他债务纠葛时，将其余额转作私股。

五、关于批准后之公私合营清产定股方案，如再有意见，需经公私双方协商同意报经本局批准后修改之。

——摘自苏州市工业局给华盛造纸厂的批复，1956 年 1 月 2 日。

〔史料辑录之七〕 利润分配和发放意见：

1. 分配比例：1954 年 12 月份所得税 71.6%，股息红利 10%，企业奖励金 5%，公积金 5%，1955 年所得税 58.63%，股息红利 20%，企业奖励 10%，公积金 11.37%。

2. 分配理由：……(1955)股息红利分配比例 20%，如果加上非在职资方曹廉逊津贴，实际上是 22.24%的比例。

关于董事长及厂长的酬劳金，在股息红利总额中提出 8.4% 作如下分配：正副董事长各 800 元，共计 2400 元，董事每人 500 元，5 人共 2500 元，正厂长 800 元，副厂长 500 元，共 2300 元，总计 7200 元，其中公方 2600 元。……

3. 发放意见：……以 40% 为现金，60% 为公债，实际上

现金部分加上酬劳金和曹廉逊津贴，仍有 51.3% 的比例。

——摘自《公私合营华盛造纸厂利润分配方案》，1956 年 7 月 23 日。

〔史料辑录之八〕 我厂公私合营一年来的体会：

1. 在提高劳动生产率方面，自我厂实行公私合营以后，职工的积极性大大提高，在职工中轰轰烈烈地开展了劳动竞赛，推广了不少先进经验，劳动生产率 1953 年为 27601 元，而 1955 年预计将达 32623 元，比 1949 年的 2995 元，提高 9.9 倍。

2. 在改善经营管理方面：1 年来初步推行了计划管理、技术管理、财务成本管理，初步改变了过去盲目无计划的资本主义经营管理方式，改变了过去的混乱状态，因而使生产提高，成本降低。

在计划管理方面：在资本主义企业里没有计划，原来有的所谓计划，也是为应付银行，应付增产节约委员会，而实际上是另一套。合营以后，首先就是推行了计划管理，现在不单是生产方面按计划进行，而且在劳动工资、财务成本、物资供应等方面都按计划进行，逐步改变了过去的脱节现象。如劳动工资过去盲目用人，事先没有安排，因此一方面大量雇佣临时工，另一方面又有固定工闲着无事。在生产方面，过去每月生产就只有一个产量（订货数），现在不单有产量计划，而且有各项技术经济指标，就有计划地进行生产了，这是合营企业比资本主义企业优越的一个最显著方面。

公私合营以后，在技术管理方面的加强，特别是许多技术制度的推行，在资本主义企业中是不易办到的。首先我们成立了成品质量检验小组，对成品的出厂进行严格的检验。在三号机打浆间推行了统一操作法。在先进经验的推广方面，也做了不少工作，如高湿熬胶法，稳定了新闻纸的抗水度；在浆池中加酸，解决了三号机的长网糊浆问题；由于采用了苏联专家的建议，将白泥代替滑石粉，使成本降低每吨 18.82 元，1 年以 2600 吨计，将

节约 48932 元。

财务成本在合营以前的情况是帐面月月盈，负债月月增，资金天天短，原材料的供应，经常发生脱节，物资和超储备占了储备资金的 38% 左右。合营时，流动资金共有 927998 元，但是自有部分仅有 265178 元，对外负债共有 824313 元(其中对公负债 565256 元)，说明了企业资金的周转长期依靠负债来进行。1 年来因企业性质转变，初步树立了社会主义的经营方针，因而生产提高，成本逐月降低，不仅扭转了过去资金长期不平衡，原材料供应脱节，物资大量积压等混乱现象，而且还偿还了私营旧欠 261148 元(至 10 月份为止)，并自本年 9 月份起开始按计划利润进行存储，保证估征所得税 159872 元的纳库任务，不单这样，而且资金增加 343950.95 元，成品的储备量增加 34586.68 元，原材料的合理库存增加 58582.36 元。……

3. 在提高质量和产量方面：1 年以来，由于合营后工人生产积极性的提高，经营管理的改善，在质量、产量方面都有了提高……如因不合格而遭受中文公司打折扣或退货，去年 10 月份止约 21500 元，而今年则有了减少，至 10 月份止约 16000 多元。产量方面：三号机产新闻纸与道林纸，去年平均日产量是 6.26 吨，今年 11 月份平均日产量 8.30 吨。

4. 在成本方面，大大降低，以去年与今年 10 月份作比较，普通黄版纸去年 10 月份单位成本为 151.51 元，而今年为 143.39 元，三号机过去年年亏本，今年 8 月份以后与此相反，成本逐月下降，如今年 5 月份单位成本为 929.57 元，而 9 月份是 758.49 元，低 171.08 元……

5. 解决或将要解决许多在私营企业中不易解决的问题，如一号机厂房屋基倾斜，墙壁裂缝，栋梁腐烂，有塌倒的危险，在合营以前长期得不到解决，而在合营后，今年 5 月间就进行了大修理。做高级纸因水质不好，长期以来要建沙滤池，但几年来因资金难以解决，最近国家准备投资，进行了技术设计，准备今年

动工。

6. 职工的劳动条件、生活福利也比过去改善，如在蒸制间、炉子间(高温车间)，在蒸球外壳及炉面包了石棉，使室内温度大大降低，保障了工人的身体健康。为满足工人文娱体育活动的需要，修理了篮球场、足球场等设施。并进行了安全卫生大检查，加强安全生产教育，事故也比过去减少。

7. 培养及提拔职工到企业管理岗位上来担任管理工作的，共有 26 人，其中车间主任 4 人，这样便发挥他们工作的积极性，为国家培养建设人才，对原有的科室人员一般都采取了量才录用的原则，一般不动，并有部分作了提拔。

8. 对私方实职人员作了合理的安排，如第一副厂长诸葆良负责财务(按：诸葆良于合营后，并当选为苏州市人民代表、市工商联执委)，第二副厂长徐祖庚负责供销，第三副厂长张允嘉负责生产，都担任了重要工作。对他们的生活也作了适当的照顾。如原来总经理曹廉逊，已 70 多岁，不能继续工作，但为了照顾他的生活，700 元的月薪照支。……

——摘自华盛造纸厂《从我厂合营后看合营企业的优越性及存在问题》

(摘编：顾雪英)

红 叶 展 新 貌

苏州红叶造纸厂

红叶造纸厂座落在苏州郊区浒墅关镇，是一个具有 70 年历史的老厂。从建厂至解放 30 近年间，曾三次易其主，三次更名，4 次停业。解放以后，特别是公私合营以来，红叶始获新生，走上正常生产并逐步发展的道路。

一、解放前步履维艰，在挣扎中勉强生存

1919 年，国内工业品价格暴涨，各种机制纸尤为突出。在巨额利润的吸引下，已经营发电厂、面粉厂、丝厂、纱厂的无锡籍资本家祝兰舫，于 1920 年选择原料丰富、运输方便、地价便宜而又距上海较近的浒墅关，创建了华章造纸公司。这便是红叶造纸厂最早的前身。创建时，共耗资 40 万银元，购进了德国的一套旧设备，主要有 8 烘缸长网纸机 1 台，蒸球 2 只，打浆机 2 台，石磨 2 台，水管锅炉 1 台。至 1924 年完成土建及设备安装，但持续试车一年半未能出纸。祝兰舫大失所望，进退两难，拖至 1925 年宣告关厂停业。翌年 4 月，上海英美烟草公司买办李顺初承租华章，改名为华章和记造纸公司，虽经改进部分设备，增加熟练工人，并获试车成功正式投产，但仅维持 1 年多时间，因动力设备连续严重故障，无力再投资而又告停业。

1927 年 9 月，叶荫三承租华章，1930 年 8 月恰逢祝兰舫赌博破产，于是叶荫三买下华章全部产业，改厂名为大华造纸厂。叶荫三在开始经营大华的几年中，虽在原基础上逐步增加投资、增添改进设备，曾一度正常生产，但日本全面侵华开始即告闭厂，且长达 8 年之久，致使全厂荒草遍地，一片狼藉。抗战胜利

后，为寻求较强的实力背景，叶荫三曾请当过国民党交通部次长的徐可钧任董事长，请原中央大学教授、在国民党资源委员会任职的周玉昆出任经理，并向交通银行贷款3亿元(折合旧人民币)，但在动荡的政局和金融危机中，工厂生产时续时断，始终处于不景气和关闭的危机之中。解放前一年，叶荫三为维持生产，又将独资经营改为公司组织，改厂名为红叶企业公司造纸厂，改商标为红叶牌，但又因原材物料连连涨价，产品销路困难重重，工厂内部生产则故障频繁，生产一蹶不振，于解放前夕再次停业。

二、解放初期政府扶助复工生产

1949年4月，浒墅关解放，党和政府及时扶持红叶厂开工生产。初时，叶荫三无力复工，曾由上海纸商张信之、殷德纯等集资承租，但因张信之等盲目购置设备，销售受挫，亏蚀严重，开车仅20余天又告关门，全厂工人生活无着。在厂工会组织领导下，职工代表同资方反复协商，然叶荫三、张信之等无意复业。于是，厂工会向国家贷款2万元(合现人民币，下同)，组织职工自行开车，生产自救。由于解放后国内经济逐渐复苏，纸板销路转好，盈利不少。在此情况下，厂工会再次组织劳资协商，叶荫三看到生产、销售出现转机，将厂收回自营。1952年底，政府又贷款45万元，建造1台3网双缸造纸机，使红叶纸厂30余年来只有1台纸机发展到2台纸机，日产量由16吨增加到25吨。固定资产增加到175.7万元。为了保证生产的正常进行，从1951年12月起，政府(先由中国百货公司上海采购供应站、后由中国百货公司苏州文化用品站)对其所有产品实行订货、包销。

解放初期，由于党和政府的扶持，使红叶造纸厂的生产得以恢复并出现转机，并为红叶造纸厂实行公私合营、全面走上国家资本主义道路打下了基础。

三、公私合营，劳资两利

党在过渡时期的总路线公布后，1954年4月苏州市委派王协和为组长的工作组下厂，首先对工人、职员、技术人员的思想反映、人事情况、资本家及其代理人的经历、社会活动、对合营的看法以及全厂生产、设备、资金等基本情况进行调查摸底，然后拟定公私合营方案。

在调查摸底中，工作组了解到部分职工对公私合营缺乏正确的认识，也有各种疑虑。为了统一对合营的认识，保证合营在全厂职工的支持下顺利进行，工作组和厂党支部在合营前及整个过程中把宣传发动作为一项重要工作。在作出具体部署以后，先对全体党团员、工会执委及部分积极分子进行训练，以抓住一支骨干队伍。通过召开欢迎政府代表大会及职工大会，张挂横幅、标语等造成声势，组织回忆对比、漫谈讨论、家庭访问等，宣传公私合营的意义和合营的具体政策，进行工人阶级责任的教育。工人们说，公私合营是“向社会主义走近了一步”，“以前我侬工人非但吃不饱、穿不暖，还被人家看不起，叫做‘厂猢猻’，解放后生活一天比一天好，现在又搞公私合营，工人真正成为主人了。”

在充分宣传发动，提高职工认识的基础上，工作组和党支部即有步骤地开展对资方的工作。时总经理叶荫三还任红叶陶业厂、上海骏大华进出口贸易行总经理，嘉兴民丰造纸厂、杭州华丰造纸厂副总经理。民丰、华丰都先于红叶厂公私合营，因此，叶荫三对公私合营具有一定的认识和思想准备。在初步接触中，他就表示合营是大势所趋，愿意走社会主义道路。在接触具体问题和正式会谈中，根据有理、有利、有节的原则，以协商为主，多方做工作，求得统一。其中突出的人事安排问题，私方提出要求保留经理制和董事制，叶荫三保留总经理职务，正、副经理由公、私方分别担任；在股东垫款问题上，要求归还一部分。对上述问题，工作组和党支部既掌握政策，坚持原则，又充分协商，适当让步，重大问题及时向上级请示，同时还通过民建组织做工作，最后协商确定，人事安排根据单一工业管理体制，设董事不

设经理，实行厂长制，公私适当搭配，对实职人员一般采取包下来，参酌原有情况量才使用，待遇一般不变。对垫款问题，说明企业业务有困难，要求大家：小困难服从大困难、个人困难服从企业困难，并协商确定，作为合营后的私股投资，充实企业生产资金。由于过细地做工作，于1954年10月25日，公私双方正式签定了公私合营协议书，并经政府批准，于11月1日召开庆祝大会，正式宣布公私合营。公方王协和任厂长，私方叶元铨、张信之任副厂长。叶元淦任工程师兼技术科长，其余私方代理人基本保留职务。对叶荫三的安排，考虑到他原来常住上海，工厂实际上由其子等管理，故安排为副董事长。经济待遇叶荫三月工资643.70元，车马费120元，张信之月工资521.48元，车马费120元，叶元铨、叶元淦月工资分别为322.58元和227.70元。叶荫三虽然不再任总经理，但仍保留相当的职务，享受高薪(他同时在华丰造纸厂领取一份工资和车马费，在民丰造纸厂领取一份车马费)，因此达到基本满意。合营以后，资方在政治上也享受到一定的待遇。

随后，清产定估工作逐步推开，全部工作至1955年8月底完成。这项工作共分四个阶段进行：第一阶段——成立清产定估委员会，由公方厂长任主任，私方副厂长、工会主席任副主任，另成立办公室负责具体工作，由私方副厂长任办公室主任；第二阶段——进行政策学习，办公室拟定计划，委员会协商确定各类资产处理原则；第三阶段——拟定试估方案；第四阶段——组织力量进行整理、集中、核算综合工作。最后拟定企业公私合营后的章程。在整个工作过程中，贯彻“公平合理、实事求是”和“公方领导，私方负责”的原则，充分发扬民主协商精神，保护私方合法权益，不断纠正低估或高估偏向。因此在清产定估工作中，基本上做到公方不吃亏，私方满意。清产定估结果，全厂资产总值134.09万元，除去负债75.81万元，资产净值58.28万元，公股未投入。1955年经国家投资，公股比例占41.13%，私

股比例占 58.87%。

四、合营后工厂迅速发展

公私合营后，红叶造纸厂的生产规模迅速扩大。1955年起，全厂开始基本建设，3年内共投资 146.94 万元，对 2 台纸机及动力、给水系统进行扩建改造。1957 年底及 1958 年初，轻工业部、苏州市工业局分别投资 205.12 万元和 43.45 万元，排建 1 台板纸机和 1 台油毡原纸机。1964 年 8 月由建设银行外贸专项贷款 90 万元，建造 1 台专门生产高程度瓦楞原纸纸机。全厂日产量达到 130 吨以上，年生产能力达到 4 万吨水平。在企业管理方面，私营时基础工作差，既无原始记录，也无定额标准，质量管理则处于空白状态。合营后从无到有建立了各类日、班报表，制定了各项主要消耗定额及技术经济指标(如正品率、合格率、台时产量等)，还制定了原材料、燃料耗用计划、采购供应计划、检修费用计划等，通过加强财务管理，压缩不必要的开支，使资金得到合理使用。在人才培养方面，陆续提拔了一批工人骨干担任厂级和中层职务，加强了企业的领导力量。

进入 80 年代，红叶造纸厂在党的改革开放方针指引下，生产、经营规模获得了更快更大的发展。目前已成为拥有 6 台造纸机，年生产能力 5.5 万吨，3000 万元固定资产，1900 多名职工的国营企业。并且是江苏省最大的板纸厂家、全国造纸行业大型企业之一。

(执笔：谈兆斌)

光耀中华之路

——苏州光华水泥厂的社会主义 改造史料辑录

苏州光华水泥厂

苏州光华水泥厂是我国最早生产白色硅酸盐水泥(简称白水泥)的企业。其前身为私营光华水泥厂，始建于1947年6月。

原上海华丰搪瓷厂工程师兼天祥水泥厂总工程师王卓然，眼看外国白水泥充斥市场，出于民族节气，自己动手研制。经多次试验，终于在国内率先成功，填补了我国白水泥生产的空白。尔后，他与李直士等人租借厂房和设备，合伙创办了光华水泥厂。由于当时洋货冲击，市场混乱，资方勾结官府排挤，于1948年被迫停产。

1950年10月由合伙人会议决定改组为光华水泥厂股份有限公司，同年12月响应政府号召，迁至靠近原料基地的苏州市齐门外现址，1951年6月1日恢复生产，但产品销售乏门。经政府扶植，随着国民经济的恢复发展，企业生产迅速发展。1954年中共苏州市委根据资本主义工商业逐步实行社会主义改造的计划，把光华水泥厂列为第一批试点，于4月5日派遣工作组进厂，发动群众，宣传教育，为公私合营做准备；4月30日正式向政府提出公私合营申请，10月25日签订公私合营协议书并得到批准。11月1日起正式宣布公私合营，任命公方代表杨宗晋

为厂长，私方代表王卓然为副厂长^①。核定私股 24 万元(合现人民币，下同)，另由政府拨款 2 万元作为公股，企业总资本为 26 万元。公股占 7.69%，私股占 92.31%。

合营后，企业生产纳入国家计划，建立管理机构和各种制度，实行民主管理，激发了广大职工主人翁热情；对私方人员量才录用，让他们有职有权，共同创造了一个较为融洽的生产环境。合营后，国家给予大力支持，技术上不断进步，使企业呈现新的生机。1957 年水泥总产达 3773 吨，为合营前的 4.2 倍；实现利润 19.85 万元，与企业固定资产净值相平。1954 年第一批白水泥出口朝鲜民主主义人民共和国，在第一个五年计划期间白水泥还用于首都北京的十大建筑，1957 年正式批准出口香港、非洲及古巴等地。

35 年来，光华水泥厂经过 2 次扩建，现有固定资产 1958.92 万元，职工 887 人，生产规模为年产白水泥 10 万吨。产品质量已赶上国际先进水平、产量、质量均居全国领先地位，是白水泥行业中的排头兵。

一、苦难岁月中的建厂与遭遇

(1945.9—1949.5)

王卓然同志原是上海龙华水泥厂的工程师(时为华丰搪瓷厂工程师)，……兼任上海天祥实业公司所办天祥水泥厂的总工程师。他见到外国白水泥在上海市场泛滥，出于民族气节，他对我说，我们来研究试制白水泥可好？我被他鼓励，十分激动，欣然表示愿意做好他的助手。……经过好多次试烧，总算有了些眉

^① 王卓然，1955 年 11 月选为苏州市政协第一届常委，1956 年 3 月调中央重工业部建材工业管理局，任水泥研究院粉磨室主任。

目。于是王工程师打算办厂，他历年辛苦稍有积蓄，可是离建厂的投资远远不够。我根本没有钱，无法资助，……于是他就想到邀请华丰搪瓷厂的资方人员和高级职员共同出资合伙搞。……即在上海恒丰路秣陵路华丰搪瓷厂三分厂(当时已停产搪瓷)……王工程师亲自设计和安装设备，试生产了白水泥……光华厂的诞生是半土半洋起步，……当时曾遭官府的卡压，由于质量较优，总算站住脚，所以选用商标白熊牌，表示象白熊一样在北极严寒气候条件下生存，取光华两字为厂名，其涵义是光耀我中华也。

——摘自李液①：《白水泥试制的回忆》。

1947年7月(6月)由李直士、王韞如、徐尧文、王卓然、沈琢之、胡伯泉、朱逢吉等7人出资向华丰搪瓷厂正式租赁该厂弃置不用的机械设备，在原址合伙创建光华水泥厂生产白水泥，用白熊牌为商标。当时因时局关系，市场需要不旺，因此产产停停，当白熊牌白水泥上市后，用户一致推崇，认为水泥的色泽和各项应力，完全符合进口白水泥的要求规格……

——摘自王韞如、徐尧文：《苏州光华水泥厂创业时期回忆录》。

二、解放后的恢复与发展

(1949.6—1954.3)

扩展本厂业务结束合伙组织改组股份有限公司及增加资本案。

按本厂为我国制造白水泥之唯一机构。现有各地展开建设白泥之需要较多，兼以水泥事业为重工业在对外及资力上拟以改组公司较为便益，受拟扩展本厂业务，结束合伙组织改组股份有限公司。增加资本，自置厂基，提高产品质量，推广各地营业，兹开陈后列办法及说明作为提案。

① 李液，原资方代理人。

(一)本厂合伙组织即于本年 10 月 14 日结束，改组为光华水泥厂股份有限公司……

(二)公司资本额定人民币 6 亿元(旧币、下同)，分作 1200 股，每股人民币 50 万元。

(三)原有合伙财产照市价核实估计 4 亿元，折合公司新股 800 股。

(四)股东原有资额每 1000 万元(即老股二股)得改作新股 16 股。

(五)上开公司资本，除股东之投资额折合新股 800 股外，尚少股份 400 股，计人民币 2 亿元，尽由原股东分认足额，计原股东之投资额每 1000 万元(即老股二股)得认购新股 8 股计 400 万元。

(六)各股东认购新股日期以 10 月 31 日为最后一日。

(七)倘股东中不如期分认新股，则另推发起人负责向外招募足额。……

决议，本提案一致同意通过(签名略)

——摘自 1950 年 10 月 17 日合伙人会议录。

本公司去年 12 月中迁厂苏州兴工建设，至本年 5 月底止，共计 5 个余月方始完成。当时一切建设装置工作颇为紧张，各主管机关联系也甚频繁，电力设备经多方努力之下，至 5 月底完成通电，即于 6 月 1 日正式开工，机械工作情形以及出品品质均见良好，各工作单位日以继夜非常辛苦，但情绪良好，开工后第一批货品 190 桶于 6 月 5 日即到沪销售。迄今已 5 个月，至 10 月底止共见生产白水泥 8484 桶。原有房地略感不敷应用。适东隔壁王源隆油坊附连本厂之房地产计一亩零七厘一毫一丝，于 9 月 6 日价让与本公司承受使用，破旧房屋正在陆续修建，机构设备亦随时添置，争取品质之改进及产量之增加。……

本公司 6 月至 10 月底止共计销售白水泥 7744 桶，售货金额

人民币 3113932500 元(旧人民币,下同).....

重估财产调整资本方案:

本公司 1950 年 12 月 31 日实有财产已依照私营企业重估财产调整资本办法及上海市实施办法各规定办理重估竣事。.....调整资本方案如左:

1. 本公司 1950 年 12 月 31 日帐面资本原额为人民币 6 亿元, 股份总额为 1200 股, 每股金额人民币 50 万元。

2. 本公司 1950 年 12 月 31 日实有的财产办理重估价值后, 计得重估财产增值额人民币 263148276 元。

3. 兹拟就前开重估财产增值额拨出人民币 18000 万元转作增加资本, 其余 83148276 元拨作公积。

4. 本公司原有帐面资本人民币 6 亿元, 加入重估财产增值额内拨转人民币 18000 万元后, 实际帐面资本总额为人民币 78000 万元, 按原有股份 1200 股分派得 30% 计 15 万元。原来每股金额是 50 万元, 增加 15 万元后, 每股金额应改为人民币 65 万元。.....

决议: 本案经到会各股东一致同意通过.....

——摘自 1951 年 12 月 14 日光华水泥厂股份有限公司股东临时会议决议录。

二、1952 年度全年生产营业情况:

1952 年全年开窑 42 天。

生产白水泥 331.8 吨。

销售白水泥 320.2 吨。

全年营业总数人民币 2284593500 元整。

亏损净额人民币 115566243 元整。税务局查帐结果 158582448 元。

1952 年度可以说是我公司最困难的一年, 虽力求推广宣传并减低售价(每 50 公斤自 45 万元减为 36 万元), 奈因本年度国

家经济建设尚未计划开展，白水泥之需要不多。因此在产销方面常在断续停滞状态之中，营业收入既少，负债又重，情况惨澹几至不堪维持境地，全赖公司职工同志共尝艰苦，克服困难。

三、1953 年度产销情况：

9 月底止生产白水泥 533.8 吨。

9 月底止销售白水泥 583.8 吨。

9 月底止营业额人民币 3842752400 元整。

上半年度各地设计建设建筑工程逐见实施，各方对白水泥之需要渐形频繁。我公司即原有设备增加产量，尚见供应裕如，但到了下半年各方采购或订货更见增加，白水泥之需要量渐呈求过于供之势。我公司为充分供应各地建设需要，在生产方面力求技术和操作上之改进，对于增产节约做了若干的努力，因此提高产量降低成本。自下半年 7 月 1 日起再度减低售价(每百公斤自 685000 元减为 65 万元)。何如各地建设对于白水泥之采购均同时拥到，而苏州电力供应忽于 7 月间发生障碍，致我公司之产量更感不足应付。……因此接收各方订货不得不扩展至 1954 年春季交货。回忆 1952 年度因营业清淡而致产销脱节之情况，到了 1953 年下半年度忽又供不应求，可见白水泥之产销情况尚不能谓为正趋正常。

——摘自光华水泥厂股份公司第二届股东常会会议事项。

解放初期，蒋×帮……对上海进行了轰炸。该厂响应了政府内迁的号召，迁到苏州来。1951 年 6 月恢复生产，到 1952 年淡季时，当时在生产上还是非常困难的，资金不足，生产设备也极不齐全，但更主要的是产品找不到销售对象。这些问题严重影响了生产。产品一批一批的积压，一度连工资也发不出，生产极不正常，1952 年只开工 40 多天，工人的生活也受到影响，人民政府对该厂大力地进行了扶助……将该厂产品送到各个展览会去展览。在 1952 年又给该厂数次贷款，维持了生产，但是成本高，

利润过厚，售价大又了阻碍生产的发展……随着国家大规模经济建设的开展，生产迅速地从维持得到了发展，产品销至东北、西北、华北、新疆等地。供应了鞍山钢铁公司、第一汽车厂、石景山钢铁厂、首都的中苏友谊馆和上海的中苏友好大厦等重要建筑工程的需要，最近有一批产品运到朝鲜民主主义人民共和国，支援了英勇朝鲜人民恢复和平生活的建设。

国营经济对该厂的照顾也是使生产进一步正常的关键。白水泥的原料白泥、石膏，原来要从私商采购，……最近已于市土产公司订立了合同，其他象柴油等主要原料都可向国营公司有计划的采购，苏州电厂在高峰负荷时尽量发供电。窑间是昼夜供电一分钟也不停。……而销路也通过(国营)贸易信托公司广泛的与国家建设单位订立了合同。……由于生产的逐步正常，在1953年度就盈余了79800多万元。……

工人同志们发挥了劳动热情，克服了困难，在当时资金不足，设备不全的情况下一到淡季，……工资发不出时打七折，帮助资方克服困难，在生产上也积极地动脑筋，旋窑的产量从24小时产4吨提高到现在6吨，最高时达7.4吨，质量也一直保持在500号左右。……现在大家看到一批一批的白水泥支援祖国的建设心里乐得只想说：“我们的苦没有白吃”。资方徐守仁也说“没有共产党和人民政府的领导，我们厂哪有今天”。

——摘自刘一帆：《光华水泥厂情况》，1954年5月19日。

三、筹备公私合营

(1954.4—1954.10)

我们是在(1954年)4月5日以工会联合会的名义下厂的。……我们根据市委的布置，首先对该厂的情况进行摸底……发现该厂工人的思想基础太差。25个职工中有19人是资本家亲戚，直接由资本家介绍来的。……经济观点也很浓厚，这里平均工资

197.6 上海单位，还叫工资低，生活困难。……工作基础也是较差的，五反没反起来，“民改”没经过，总路线学习也只有部分人到区里听了几次报告，简单地讨论讨论就停滞，工会工作不问生产只顾福利。……生产上是没有计划，管理是没有制度，一向是以销赶产，接到任务拼命加班加点，但没有完成任务的措施。3月份机器出重大事故，交货脱期11天，罚款1300多万元。由于行政管理松懈，工会工作薄弱，形成了工人劳动纪律松弛，……安全设备较差，估价成本不切实，1954年1—5月获利约10亿元。

——摘自苏州光华水泥厂工作组：《光华水泥厂第二季度工作总结》，
1954年6月30日。

一、简单的基本情况：……该厂现有工人25人(3个职工在上海)。主要设备有四弹子滚筒磨1部，旋转窑1部，石弹子磨1部，全部基地面积为5.95亩，4月下旬申请公私合营时自报有流动资金24亿固定资金16亿，流动负债8亿，到1954年6月底，我们根据其月计表计算，有流动资金2098669414元(包括1—6月利)，固定资金1727655409元，其他资金为319154101元，合4145478924元。没有发现敌产。五反退补核定数为665920000元。已于1954年4月前先后退清。

二、生产情况(略)

三、思想动态：

在党、团、骨干分子中，一般的都欢欣鼓舞，盼望合营，见现在毫无动静很焦急。……工人群众经过总路线的宣传教育，认识到社会主义改造是必然的事实，有部分工人表示拥护，盼望合营，但大部分存在着无所谓的态度，普遍对合营有二个顾虑：怕工资改革降低工资；怕制度严格开会多，工作紧张责任重。……但不合营也有顾虑：怕国家在别处开个大的白水泥厂，成本低、产量高、销路广，挤垮光华水泥厂。

资本家已于今年4月下旬向政府方面申请，要求合营。但有惜乎太早的情绪，一般顾虑到合营后的地位问题。王卓然曾说：“我到厂里来干工程师”，并想割尾巴，问工作组说：“合营后我算不算国家干部”；徐守仁说：“合营后我当个小职员”；经理徐尧文说：“政府要我，也愿意干，政府不要我，愿意辞职”；行政代理人李液表示：“我没有股子，态度沉默。”王卓然在生产上的表现是比较好的，新机器的安装积极进行的，在签订地产契约合同中表现也是负责的。……

四、党、团、工会组织情况：光华水泥厂于1954年4月与苏州酒厂合并成立党支部。有党员1人(不包括工作组的党员)，占职工人数4%。

团支部亦于1954年5月成立，有团员2人(不包括工作组的团员在内)，占职工人数8%。党团组织内部是纯洁的。

光华工会于1951年建立，有会员22人(上海职工不包括在内)，占职工人数100%。……

五、人事情况：厂设董事长1人，常务董事5人(王卓然、王韞如、徐尧文、李直士、郑启明)。全厂分为二个部分，上海设事务所，负责业务推销，设经理2人，经理徐尧文……苏州设制造部，有正副主任各一(主任王卓然)，副主任李液……

——摘自《光华水泥厂实行公私合营的具体方案(草稿)》，1954年。

第二，工作过程和基本做法

一、领导准备工作

(1954年)4月份工作组下厂后的工作主要是：了解情况，拟订计划，训练骨干，调整组织，为公私合营工作做好准备。……

在市委的直接领导下，充分地做好了组织准备工作，9月份对工会基层组织进行了改选，党团员充实了领导，青年团也健全了支部组织，这就为党的统一领导发挥组织作用准备了条件。

为了加强合营工作的领导，以便正确贯彻党的方针政策，市

委调派了干部下厂，充实工作组的力量，并单独成立了临时党支部，保证运动正常开展。

于10月2日到5日组织了工会全体执委、全体团员进行训练，由党支部书记上了二课，内容是：为什么要进行公私合营；合营的方针、政策、目的、意义；工人阶级的重大责任和合营的作法。使之消除顾虑，明确做法，作为宣传活动中坚强的宣传网，为开展公私合营工作奠定了思想基础。

二、干部下厂到公私合营庆祝大会

(一)发动群众工作情况：

思想情况：……工作组下厂后，经过一个时期的教育，到公私合营工作之前，工人的思想情况，基本上可以分成三种类型：第一，在党团员及部分积极分子中顾虑较少，绝大多数是拥护合营的……为数较多，约占职工总数67%；第二，虽在思想上有些顾虑，但对合营抱着无所谓态度，……约占总人数18%；第三，个别落后分子，仍旧表示不欢迎，……点总人数15%。

……
宣传教育的要求：总的要求在原有总路线教育以及宪法草案讨论的基础上，通过大力地广泛地在职工群众中进行宣传公私合营重要意义、政策、方针和工人阶级的责任，使工人群众进一步树立社会主义思想，弄清合营道路和责任重大，消除思想顾虑，把公私合营变成群众自觉的行动，从而掀起一个搞好生产，迎接公私合营的热潮。

宣传教育基本内容：(略)

宣传教育的方法：

(1)训练骨干(主要对象是党团员、工会干部积极分子)和发动群众工作。……从而使生产更向前推动了一步。

(2)欢迎政府代表大会。……

通过欢迎政府代表大会以后，并组织了群众进行讨论，……使工人更进一步明确了公私合营的优越性，从而大家表示拥

护合营，以搞好生产来迎接公私合营。……

(3) 工会召开全体职工会议，……提出以搞好生产向合营献礼……使之群众的热情转入生产，成为推动生产的动力。

……

(4) 召开公私合营庆祝大会。……使职工群众进一步提高对合营的认识，同时明确合营后的工作方向，使运动推向到最高潮，把群众的情绪引向到搞好生产方面，并巩固在今后生产工作中，……合营大会后，群众的情绪仍然很高。

三、生产工作：

(一) 概况(略)

(二) 合营过程中的生产工作。搞好生产是整个运动的中心环节，在第三季度取得胜利的基础上……又自上而下地布置了第四季度的生产指标和生产计划。……始终贯彻了以生产为中心来发动群众，其中尤以旋窑为重点，并提出“搞好生产迎接合营”。“搞好生产向合营献礼”的口号。……同时贯彻了安全操作规程，并订出了各车间生产计划，计划执行一般是认真的。从合营工作开始半个月生产来，有了很大的提高。比如，窑龄不仅从47天延长到90天，到目前为止已经120天了，看样还可以延长。熟料日产7.13吨，比四季度指标6.6吨提高8%，比第三季度6.28吨提高13.5%，耗油量为287Kg/吨熟料，比第四季度指标310Kg/吨熟料节约7%，比第三季度节约10%。滚磨间时产石粉为1.45吨，比第四季度指标1.40吨提高3%，比第三季度1.20吨提高20%。球磨日产水泥6.983吨，比第三季度日产6.30吨提高10%。滚筒磨的修理时间从每半月一次延长到二月修理一次，修理车间利用了休息时间和停车时间主动地检查和抢修了机器，保证了安全生产，减少了机械事故。工人中也提出合理化建议，改善了劳动组织，滚磨车间由每班3人操作减少到2人操作，球磨间也由原是3人操作减少到2人，共节约了人工5人。球磨车间兼做封桶工作，一年能够节约2400万元。……

四、统战工作：

认真地做好统战工作完成谈判协商，是我们抓住整个合营工作的第三个环节，由于市委正确的领导，以及我们贯彻了党的政策，与资本家充分协商，因而谈判工作是顺利进行的，自10月11日正式开始到16日基本结束，历时5天。

第三，总的估价：

在市委的正确领导与具体帮助下，自10月2日正式开始在本厂进行公私合营工作，10月26日(批准日期)宣布公私合营，在这廿多天的过程中，基本上贯彻了市委所指出的以“稳”的方针和我们的“意图”，大力地发动群众搞好生产，搞好合营，自始至终，整个运动的发展是比较正常的、健康的，基本上达到了“群众发动好，生产搞得好，政治影响好”的要求。……

一、……群众的阶级觉悟和社会主义觉悟有了进一步的提高，对公私合营的意义也有了较明确地认识，明确合营后工人在企业中地位改变了，与公股代表结合在一起居于领导地位，因而大家表示要以主人翁的态度来对待企业，搞好生产。……

二、……生产上也出现了新的气象和新的成就。……白水泥产量从9月份平均日产量6.3吨提高到6.983吨，增产了10%，熟料产量从第三季度日产6.288吨提高到日产7.1吨，最高达到7.6吨，创造了建厂以来的最高纪录……

三、统战工作在协商谈判过程中……

紧紧地掌握了充分酝酿和充分协商的精神，协商的各项原则都能达到原来的意图，进行得比较顺利，并做到了“大处着眼，小处让步”，一般地讲，使资本家还感到满意。王卓然讲：“公股太客气了。”……

——摘自中共光华水泥厂临时支部《光华水泥厂公私合营工作初步总结》，1954年10月30日。

四、前进在社会主义道路上

(1954.11—)

光华水泥厂……在开始筹备公私合营时，基础比较差的，只有一个党员，一个超龄团员，工会组织又不纯，群众经济主义思想突出严重，经过一段时间的艰苦工作，改选了工会执委，发展了党员，现有党员 8 人，团员也从一个增加到 14 人(其中 4 人已入党)，建立了党团组织，局面有了重大转变。……

自从 1954 年 11 月 1 日正式公私合营，到今年 11 月正好是一周年，由于公私合营是高级形式的国家资本主义，一切是在社会主义原则指导下进行，因此企业的改造，获得了一定的成绩。……

……合营前熟料每月平均产 111.49 吨，合营以后为 186 吨，提高 77.5%(不包括试制)；水泥产量由平均每月为 88.49 吨，提高到 178.72 吨，提高 101%……旋窑窑龄也有显著提高，创造了运行 161 天的新纪录。……

质量始终保持在 400 号以上，原材料消耗也有一定下降(无详细统计)。事故有了显著下降，……合营以后生产关系起了重要变化，职工改变了在企业中的地位，生产积极性有了进一步提高。以及行政领导上采取若干措施，在生产管理上有了较大的改革。……

将 1954 年的售价录如下：

1954 年 1 月 1 日 桶装每吨售价为 600 元(新人民币，下同)

1954 年 7 月 1 日 桶装每吨售价为 520 元

1954 年 10 月 1 日 桶装每吨售价为 462 元

1955 年 1 月 1 日 桶装每吨售价为 375.5 元

1955 年 1 月 1 日 纸袋装每吨售价为 325.5 元

上述情况说明，成本是在不断下降。这是和生产提高、消耗指标下降分不开的，当然在财务上也采取了一定的措施。

在对企业、对资产阶级分子的改造的具体工作如下：……

1. 生产上的改革：……首先表现在列入了国家计划，按计划来生产，改变了单单按销售畅滞来生产的落后状况……(这)是对企业对资产阶级个人进行改造的主体。

甲、建立了组织、建立了课股，各个部门之间有较明确地分工，这样就建立起厂长为首的指挥生产的部门，基本上克服了过去的人人都管，人人不管的混乱现象。

乙、充分发挥技术力量，首先对技术力量作了合理的安排，原来私方王卓然先生是在上海事务处的(是主要的技术负责人)，合营以后搬到厂里来了，加强了技术力量。另一方面给全厂工作上技术课，……提高工作的技术水平，这样将生产计划的完成放在可靠的技术基础上，并初步组织技术人员下车间，使劳技结合、发挥更大作用。

丙、建立了制度。第一，交接班制度。……在生产过程中消灭无人负责和互相脱节的现象……第二，是收工会议制度，……共同研究一天以来生产上所存在的问题，以求得改进；第三，是推行了操作制度……

丁、建立了初步的定额和对工人进行了爱护国家财富的教育。

2. 财务管理的改善：改善财务管理是合营以后的重心之一。

第一，建立了制度。在12月份建立了开支标准，过去没有具体规定，费用支出也不合理。……如车旅费：原来平均每月为108元，现在平均每月42元，降低60%；什支从每月236元下降到104元，降低56%。1956年6月份又建立费用折存制，……一般都较计划下降20—30%。第二，加强监督，采取勤购近买的原则，尽可能地压缩库存量……第三，根据国营企业会计科目和要求建立了新帐，这些都是财务管理在原有基础上提高了一步。

3. 行政管理的改善：生产、财务上的改革是改善行政管理的主体。除此之外，第一，建立了厂务会议制度，凡有关全厂大局的问题，一般都在经过厂务会议研究后才正式作出决定，就可以克服个人决定问题的局限性和错误，这也是实行民主管理的第一步……第二，加强了保卫工作……第三，建立了学习制度……

4. 学习(安全)条件有了很大改进，过去粉尘多得有时对面看不见人，……现在装了吸尘设备，……大大减轻了严重程度，在各个不同的地方装了不少的防护罩，降温保暖问题也得到了初步解决，翻修了破的宿舍，辟了一个会议室，便于工人更好地休息和学习……

对资产阶级分子改造工作：

1. 合营时有4个资本家及其代理人实职人员，其中一个……自动辞职，其余都作了安排……

安排后一般反映是符合参酌原来情况量材使用的精神……

2. 资本家及其代理人的表现(略)

3. 对资产阶级的教育改造工作是做了一些，但是很不够：……有技术的做得好些，没技术的做得差些，对他们进行改造是两个方面：第一，在技术上鼓励他发挥才能，为国家建设服务，……第二，通过生产的改革和管理的改革，教育他们学会管理社会主义企业的方法……

从实际工作中使他们明白：企业和个人改造的必需，促使了他们自觉。我们有以下三个体会：

(1)小事要放松，大事要抓紧……这样减少了公私双方之间的隔阂，便于进行教育。

(2)给他们事做，要给他们权。这样才能在生产中发挥作用，在生产改革中改造自己……

(3)(原则问题)要进行必要的斗争……

——摘自公私合营光华水泥厂《合营工作总结》。

1955年12月12日。

在筹备公私合营和合营以后，我们进行了工艺技术改造。1954年，为了迎接公私合营，在职工的努力下，自力更生地安装了一台新购置的 $\Phi 1.5 \times 5$ 米的球磨机。从而改变了过去利用一台4R雷蒙磨间隔粉磨生料及水泥的工艺，使熟料与水泥的生产趋向平衡……同时对熟料的漂白工艺也作了改进，由王卓然、田宜、李液3人共同研究，将原来由泼水漂白改为小斗车水淬式漂白，稳定和提高了白水泥的白色度(该项熟料漂白工艺于1964年获国家发明奖)。1955年下半年在熟料煨烧工艺上进行了改革，由原来的重油作燃料改为以山西大同煤矿的块煤为燃料。这一改革不但降低了成本，同时也提高了产量，为当时白水泥出口创造了价格竞争的条件，该项改革在当前尚属国际上的创举。

——摘自田宜：《公私合营后的工艺技术改造回忆》。

1956年8月3日合华总字第17号报告悉，1955年的盈余分配方案同意所报数字即：

1955年盈余总额：44384.18元

其中：所得税 19131.19元 43.1%

公积金 11493.89元 25.9%

股息红利(包括酬劳金) 9320.68元 21%

企业奖励基金 4438.42元 10%

酬劳金分配同意按惯例从股息红利中提出3.76%。

至于公债搭配比例请示市委决定。

发给1955年盈余时最好商洽交通银行一次发给。

——摘自建筑材料工业部1955年8月13日《批复》。

……十一届三中全会以来，我们厂在改革中前进，生产有了更大的发展，经国家批准，投资1900多万，在1985年扩建成了一条新工艺线，使生产规模由原来的年产4万吨发展到10万

吨，为企业增加了后劲。……

回顾厂史，30多年的发展说明了，资本家当年想的光耀中华，只有经过社会主义改造以后，我们厂才真正走上了光耀中华的道路。

——摘自本厂老工人、前厂长童志豪在纪念迁厂35周年
职工大会上的讲话

(摘编：周修能 王荣根)

走向光明

——苏州电气公司的社会主义改造

苏州供电局

解放前，商办苏州电气股份有限公司(以下简称苏州电气公司)是江苏省内最大的私营电厂，有3台发电机组，装机容量1.18万千瓦，占解放前全省全部公用电厂总装机容量8.01万千瓦的14.73%。该公司于1920年创建，至1949年苏州解放时已处于倒闭的边缘。解放后，党和人民政府帮助苏州电气公司迅速恢复生产，并率先进行社会主义改造，1951年10月实现公私合营。从此，苏州电气公司走上了社会主义康庄大道。

历经摧残 濒临破产

在五四爱国运动推动下，1920年由苏州士绅、工商业者宋友裴、丁春之、程志范、宋积成、吴帙书、陈则民、谢序卿、钱梓初等8人发起，集股银元30万元(实收15万元)创建了苏州电气公司。发电所址设在胥门外枣市桥堍，先装1台300千瓦发电机组，1921年2月7日发电营业。1922年底增装1台2000千瓦60周波汽轮发电机组，资本增至40万元。1924年2月苏州电气公司以85万元收并振兴电灯公司后，成为苏州城内独家公用电厂，注册资本升为120万元。1925年至1936年，公司先后引进3台设备较为先进的新发电机组，淘汰了原先落后的小机组，发电能力、经济效益显著提高。在此期间，公司陆续收并了浒关、木渎、荡口、光福、正仪、吴江、平望、八坼、盛泽、王江泾等

12家小电厂，供电范围逐步扩充至吴县、吴江、昆山、无锡、嘉兴5个县的27个乡镇。至1936年，公司拥有3台发电机组，装机容量1.18万千瓦，营业范围共有18966户用户，注册资本为240万元(法币，下同)，一跃成为江苏省内最大的私营电厂。是年，发电量为1799万千瓦时，供电量为1471万千瓦时，售电量为1210万千瓦时。1923年至1936年共获得利润217.75万元。人事方面，公司创办时由陈则民任董事长，程志范任经理，宋友裴、丁春之任协理。1924年董事会进行改组，由费仲深任董事长，周仰山任经理、丁春之任协理，宋友裴改任常务董事。1935年费仲深病故，推选宋友裴任董事长。

1937年11月19日，日军侵占苏州。苏州电气公司一度被迫停止发电，1938年1月9日恢复城内局部供电，1939年恢复昼夜24小时供电。但此时乡区大部分供电线路已被战火破坏，燃煤得不到充分供给，营业锐减。1938年日本侵略者在上海成立了华中水电公司，首先攫取上海华人开办的电厂，然后逐步将魔爪伸向苏州、无锡、常州、镇江、南京等城市。1938年5月该公司即派山地桑原及其随员来苏与苏州电气公司资方代表洽谈所谓“合作”事宜，企图并吞苏州电气公司。苏州电气公司资方代表一再以“本公司性质是民营商办，在招股章程中有明确规定，不得招收外资……”为借口婉言拒绝。华中水电公司不甘心，在1940年3月14日派出宪兵、特务强行进驻胥门发电所，宣布实行军管。同年6月将苏州电气公司改名为华中水电公司苏州办事处，所有正职课(股)长以上人员委派日方人员担任，从而攫取了苏州电气公司的领导大权。日方霸占公司后，实行掠夺性生产，滥用设备，以致在1942年、1943年，2号机、3号机相继损坏，其他发、供电设备亦遭不同程度破坏。加上燃煤枯竭，发电生产处于极不正常的状态。

1945年8月15日，日本投降。不久，华中水电公司苏州办事处被国民党政府经济部接收，1946年4月30日发还商办。苏

州电气公司董事会试图恢复旧业，再展宏图，制订了“修复计划”。1947年3月改选董事会，仍选宋友裴为董事长，聘张宝桐为经理、丁惕予为协理，将原有240万元资本升值为90亿元(其中固定资产升值为72亿元，另招18亿元新股)。后来因国民党反动派挑起内战，社会动荡、物价暴涨、货币贬值、燃煤紧缺、窃电成风，企业严重亏损。至苏州解放前夕，苏州电气公司已奄奄一息。因经常停电，老百姓讥讽电气公司是“黑暗公司”。

政府扶助恢复生产

1949年4月27日苏州解放，5月6日市军管会即派军代表进驻公司，市委、市府领导干部多次到胥门发电所了解情况，采取一系列积极措施，帮助苏州电气公司克服困难恢复生产。

一、解决燃煤、资金不足的困难。解放时，苏州电气公司煤场存煤只剩90吨，不够维持3天使用。当时铁路运输尚未恢复，公司资金业已枯竭，加上不法奸商囤积居奇，哄抬煤价，补充燃煤颇为困难，公司陷于困境。针对这一情况，市军管会首先从太湖煤矿公司紧急调拨燃煤600吨，接着又从各处商借700吨燃煤，给公司先维持发电。从5月下旬开始，通过人民银行发放贷款，在市工商局的协助下陆续从无锡、南京、淮南煤矿购进燃煤6000余吨。之后，随着铁路运输恢复和煤矿的相继复工，逐步建立起正常购煤渠道，解决了燃煤的问题。为了帮助苏州电气公司克服资金不足的困难，市政府从人民银行苏州支行和人民银行苏南分行(无锡市)给予公司贷款。从1949年5月至1950年2月，两行先后6次贷款共达6.3625亿元(旧人民币，下同)。1949年7月苏州电气公司董事会召开股东常会，决定公开向社会招募6亿元新股，以解决资金不足的困难。但解放初期，各界都很困难，乐意投资者甚少，招股计划无法实现。此时，市政府领导应公司董事会的请求，决定将一笔2亿元的贷款改为国家向公司正

式投资，11月3日正式签订了投资合同。另外，职工在工资方面亦作出让步，凡月工资在90万元以上者自动降薪，以利团结资方人员，支持恢复生产。

二、建立厂务改进委员会，劳资双方共同努力恢复生产。国家投资后，于1949年11月13日公私双方决定成立厂务改进委员会，由董事会代表4人，工筹会代表3人，人民银行代表2人组成，下设工程、劳资、管理、业务4个小组，均由职工代表参加。职工通过厂务改进委员会，对精简机构，压缩非生产性开支，加强煤场管理，降低煤耗线损，开展增产节约运动，建立安全生产制度和改善劳动环境等方面向资方人员提出了一系列积极建议。同时，在上级工会组织的领导下，广泛发动职工开展爱国劳动竞赛、厂际劳动竞赛，充分发挥了工人阶级在恢复生产中的主力军作用。与此同时，资方人员也逐步消除了各种疑虑，大胆出来工作。通过劳资双方共同努力，各项管理工作逐步恢复正常。

三、修复发电、供电设备。解放时，晋门发电所共有3台发电机组，其中2台机组有缺陷，实际只开1台机组运行，而且由于燃煤不足，也是白天停机，晚上开机。5月份发电量锐减至73万千瓦时，不及以往一半。为了支持全市工厂开工复业，在军代表的领导下，组织力量进行发、供电设备的恢复性整修。6月上旬首先突击抢修2号锅炉，原计划需要8天，仅用6天就完成了。从6月10日起，公司2台机组开机运行，恢复昼夜24小时供电，紧接着在7月26日又完成了对1号炉的大修任务。1950年5月又冲破美国对我国实行的封锁、禁运，依靠自己力量修复了2号机组损坏的叶片，使这台厂内最大的5000千瓦发电机组恢复了正常运行。与此同时，对城乡供电线路和设备亦进行了恢复性检修，至1950年5月，3台机组和供电设备基本都恢复了正常。

四、整顿用电秩序，开展反窃电斗争。解放前，社会窃电、

拖欠、不交电费现象极为普遍，致使公司营业蒙受重大损失。1946年至1948年的线损率分别为46.23%、46%和52%，1949年3月份的线损率竟高达62.5%。解放后，7月20日市军管会即颁布了《苏州市军政机关及部队用电规定》，要求所有驻苏军政机关及部队必须遵守苏州电气公司的营业章程，违章必究。《规定》的公布和执行，为全市人民树立了榜样。与此同时，在军代表的领导下，成立了稽查组，发动职工每晚突击清查，并加强用电宣传。从9月份起窃电、拖欠、不交电费现象显著减少，提高了电费的回收率，促使公司营业情况逐渐好转。鉴于解放初期物价尚不稳定，政府允许苏州电气公司根据市场变化情况，逐月调整电价，以后发展为根据折实单位调整电价，从而保障了公司的营业。

通过以上种种努力，苏州电气公司从刚解放时是一个濒临倒闭的企业，至1950年5月已基本恢复正常。同年下半年又架设了1条16.5千伏苏虞线(年底竣工投运)，开始向常熟供电，并与昆山县签订馈电合同，既帮助两县解决了用电困难，又开辟了新的市场。因此1950年在各工厂面临困难、减少生产、用电萎缩的情况下，苏州电气公司的发电生产仍有发展。是年，苏州电气公司年发电量2188万千瓦时，供电量1983万千瓦时，售电量1470万千瓦时。与1949年相比，分别增长了19%、19.52%和50.15%。发电煤耗从1949年的1.13公斤/千瓦时代下降到0.938公斤/千瓦时代，线损率从1949年的40.99%下降到25.87%。

做好工作 率先合营

1951年，市委、市政府采取先走一步的办法，率先对苏州电气公司进行社会主义改造。其主要原因：一是电力工业所处的重要地位，国家建设事业需要。二是苏州电气公司资产中含有汉奸、官僚资本的股份，解放后国家对这些股份进行没收，同时对公司又进行了新的投资，这部分的资本是国营经济的成分，已改变了企业私有制的性质。公私合营，势在必行。其主要做法是：

一、摸清政治情况，奠定改造基础。由于历史原因，苏州电气公司的政治、社会情况比较复杂。1951年3月，市军管会、市委、市政府为了加强对电厂工作的领导，增派军代表刘长会和由金学官等5名同志组成工作组进驻公司。通过调查研究，使党和政府摸清了公司内部的政治、社会情况，确定了股东的政治身份。同时，也教育、团结了广大职工。9月24日，工会组织进行了换届改选，推选劳动模范郭金余当工会主席。并培养了2名入党对象、10名党的宣传员、21名工会干部、31名工会积极分子，形成了一支骨干队伍。工会在职工群众中树立起威信，从而为改造旧企业，实现公私合营打好了基础。

二、开展政策教育，扫除思想障碍。工作组进驻后，针对职工中存在的各种模糊认识，进行党的政策教育。并结合抗美援朝、镇压反革命分子、实行劳动保险条例等工作，进行爱国主义、新旧社会对比教育。还采用通俗易懂的方法上了党的奋斗史、中国工人阶级的使命、劳动创造世界、资本家怎样剥削工人等政治课。从而使职工提高了觉悟，认清了工人阶级的历史使命，不仅要在生产中，而且要在对资改造中发挥工人阶级主力军的作用。与此同时，市委、市府领导同志采取个别谈心、开座谈会等形式对资方人员进行了政策教育。指出：“电厂是关系全市工农业生产和人民生活的重要企业，实行公私合营是为了使电厂得

到更好发展，支援地方建设。实行公私合营后，继续让私方人员留在厂里工作，并领取股息，于国、于民、于己都有好处……”市领导同志诚恳的谈话，使资方人员打消了顾虑，表示愿意早日实现公私合营。解放后，董事长宋友裴年逾八旬，体弱多病，实际已很少出来主持董事会工作。但是他在耄耋之年仍十分关心公司的前途。他从解放前公司历经摧残、濒临破产和解放后公司得到政府大力扶助，迅速恢复生产的对比中，深感党的英明伟大。听说公司要公私合营，他很高兴，表示积极支持，并教育儿子宋炎文(公司董事)和其他董、监事人员“要拥护党的领导，不要计较个人得失，跟共产党走才会有光明前途”。由于他的积极态度和影响，对促使公司早日实现公私合营发挥了积极的作用。

三、做好审核股权、清产核资工作。1951年2月中央人民政府政务院发布《关于没收战犯、汉奸、官僚资本家及反革命分子财产的指示》、《关于企业中公股公产清理办法》。6月14日苏州电气公司成立了公股公产清查委员会(7月3日改为股权资产清理委员会)，对隐匿在私股中的官僚资本、汉奸、反革命分子的股权、资产进行清查，同时进行重估资产工作。公股公产清查委员会，由军代表2人、人民银行、交通银行代表3人、董事会代表2人、工会代表5人、股东代表3人，经理、工程师各1人组成，主任委员为军代表刘长会，副主任委员由私方、银行、工会代表各1人担任。下设股权审查、股权登记、物资调查3个小组，分头工作。7月5日苏州电气公司在苏州、上海、无锡3个城市报纸上刊登启事，要求各股东于1951年7月10日至7月31日(后延期至8月20日)前往公司重新办理登记手续。8月底股权审查、股权登记工作暂告结束，经股权资产清理委员会讨论通过，上报政府审核备案。清产核资工作由于资产复杂，估价标准难以掌握，在公私合营前未能完成。1952年11月又在苏州市财政经济委员会的领导下，再次进行清产核资工作。清产结束，

但未核定资本。暂将资产净值 962.3 亿元调整入帐。后经多次重估调整，至 1956 年 11 月 17 日经江苏省工业厅地方电业局批准，确定苏州电气公司在公私合营前的资本总额为 727.5 万元（现人民币，下同）。为便于计算，将公私合营前的 9 亿股老股折合成新股，共为 727.5 万股，每股 1 元。合营前各股份分类如下：公股 1775918 元，占 24.41%；私股 4325580 元，占 59.45%；冻结股 744661 元，占 10.24%；代管股 289318 元，占 3.98%；合营股 139523 元，占 1.92%。

四、建立公私合营领导体制。1951 年 8 月 19 日，公私双方对改组旧董、监事会，建立新临时董事会，取得了一致意见，并立即成立了筹备小组。10 月 21 日产生新临时董、监事会，并一致同意自即日起，将公司改名为公私合营苏州电气股份有限公司。董事长由苏州市市长王东年兼任，副董事长由私方代表贝祖武、费盛伯 2 人担任。

合营以后 气象万千

苏州电气公司公私合营后，企业面貌发生了深刻变化，主要有以下几个方面：

一、领导体制和经营管理的转变。公私合营后，苏州电气公司成为国家资本主义企业。1952 年 10 月，市政府发文明确规定：“公私合营苏州电气公司归属市工商局领导”。1953 年 1 月市政府派薛杰担任公司经理兼发电厂厂长。此后，董事会成为公私双方的协商机构，不再过问行政事务。1954 年 5 月，江苏省工业厅地方电业局成立，苏州电气公司由省地方电业局和地方政府双重领导。同年建立职工代表大会制度。

在经营指导思想方面，突出了“为社会主义建设事业服务”和“安全第一”的方针。生产和建设纳入社会主义计划经济的轨道。

在经营管理方面，从第一个五年计划起，突出了计划管理和

经济核算制度。1953 年对机构进行了一次重大变革。撤销了以前权力高度集中的办事处，改为按生产区域管理制的办法设置机构；将发电所改为发电厂，下设各分场；电务课改为供电工区；业务课改为营业所；科室职能部门第一次增设了计划科、生技科、基建科和技术保安科(后改为技术安全监察科)，旨在加强安全生产、计划管理和经济核算。是年，苏州电气公司还第一次制订了《一五期间电网发展规划》。

在用电管理方面，从 1953 年起在政府有关部门的支持下，第一次开展调荷节电工作，通过调整厂休、错开生产班次和开展日负荷预测等办法，均衡社会用电，提高企业自身和社会的经济效益。安监人员亦经常下厂，检查、监督、帮助工厂开展安全用电、节约用电工作。从 1953 年起，苏州电气公司开始执行国家规定的电价标准等。

二、有力地支持了工农业生产。“一五计划”期间，国家对苏州电气公司投资约 780 万元，超过了公私合营前苏州电气公司的资产总额。从 1951 年至 1955 年，苏州电气公司在未增加发电设备的情况下，发电生产年年以较快的速度增长，达到了建厂以来的最高水平，而发电耗煤、线损率年年下降，取得了较好的经济效益。1956 年公私合营苏纶纱厂自备电厂和常熟电气公司(装机容量增至 1.68 万千瓦)并入苏州电气公司，进一步扩大了生产能力，从而有力地支持了工农业生产和各项建设。

附：公私合营苏州电气公司生产统计表

年份	发电量 (万千瓦时)	发电煤耗(公斤 /千瓦小时)	供电量 (万千瓦时)	线损率 (%)	售电量 (万千瓦时)	市区工农业 总产值(亿元)
1951年	2901	0.808	2693	17.16	2231	1.46
1952年	3549	0.807	3330	15.53	2813	2.13
1953年	4038	0.745	3308	0.47	3372	2.65
1954年	4680	0.720	4313	9.95	3884	3.05
1955年	4530	0.692	4172	9.37	3781	2.78
1956年	7263	0.632	6626	7.13	6154	3.32

注：1953年线损率不正常，原资料如此。

三、兑现利润分配政策。一是按照对资改造政策，逐年发放股息。1951年至1953年是通过公私双方协商后，每年提取一定比例的利润，作为股息，1954年起实行“四马分肥”，1956年起实行定息。1951年至1955年的利润及股息分配情况：

年份	利润(万元)	股息(万元)	%
1951年	53.9	3.6	6.67
1952年	120.8	7.2	5.96
1953年	119.6	10.8	9.03
1954年	119	23.8	20
1955年	120.5	24.1	20

二是妥善处理合营后的遗留问题。由于苏州电气公司公私合营较早，有些工作在合营时未能完成，如清产核资、定公私股比例、股权清理等。为了团结资方人员，政府在经济方面妥善处理好遗留问题。如在1952年暂将合营前的资产定为962.3亿元(旧人民币)调整入帐。公私股比例暂定公股占11.32%，私股占69.76%，怀疑股占12.01%，代管股占4.6%，余为其他股。在以后的多次重估资产和调整资本中也和合营前一样均吸收资方人员参加。通过学习上级政策和兄弟单位的经验，逐步统一了思想。1956年，根据中央有关指示精神，最后确定了资产金额和公私股比例。为了维护股东权益，公私合营后，公司于1952年、1956年又2次分别在本市、上海、南京三城市报纸上刊登启事，通知股东来公司补办登记手续，承认股权利益，并按规定补发股息。

三是合理安排私方人员。苏州电气公司有私方股东920余户，绝大多数不参加公司工作。公私合营时，公司全部职工有344人。资方人员担任副董事长2人、经理1人、副经理1人。经理张宝桐是留美学生，1953年机构调整中，考虑到他的技术专长，改任发电厂副厂长兼总工程师。1956年又改任公司副经理，1965年退休。另一名私方副经理因病不能工作，公司帮助他治病，并照发工资。对私方董事长，他们虽不参加具体工作，但是照样发给他们工资，并按照合营前的惯例，发给他们车马补助金。在政治上不歧视，张宝桐参加了中国工程学会和中国机电工程学会，并当选为市政协、市工商联委员。

四、提高了职工的政治地位和生活水平。公私合营后，职工在企业中的政治地位发生了深刻变化。一是通过民主改革，废除了封建管理制度，职工扬眉吐气，从受剥削的雇佣劳动者转变为企业的主人，政治上翻了身。二是确立了职工参加民主管理的制度，参与了企业的管理。三是选拔了一批优秀工人走上了领导岗

位。至 1952 年底共提拔了 39 名工人干部。其中副厂长 1 名；科长、副科长 29 名；股长、副股长 9 名。并涌现出一大批劳动模范。1956 年郭金余、邹慕萱被评为全国电业先进生产者，出席全国电业先进生产者代表会议，受到毛主席、周总理等中央领导同志的接见。

社会主义的劳动制度使职工的劳动条件大为改善。1951 年 2 月实施《中华人民共和国劳动保险条例》之后，苏州电气公司是全市最早实行劳动保险条件的工厂之一。公私合营后，公司先后兴建了职工宿舍、运转宿舍、医务室、食堂、浴室、俱乐部、图书馆等福利设施。职工掀起了学文化、学技术的热潮。1952 年 10 月第一批 68 户职工从“滚地龙”、草棚搬进了新建的胥江新村。1956 年苏州电气公司职工人数发展到 1029 人(包括苏纶、常熟并人人员)。1956 年，执行国家工资标准，工人实行八级工资制。对原来工资较高的职工实行保留工资。全公司职工工资平均增长 10%。

社会主义改造，使苏州电气公司获得了空前发展，并为最终实现加入国营大电网的管理体制创造了有利条件。随着华东、江苏电力工业的发展，1962 年撤销公私合营苏州电气公司，改建为苏州供电局和苏州发电厂，成为国营部属企业。从此，苏州电力工业更加迈开大步，进入了一个新的历史发展阶段。

(执笔：王裕庭)

名店灵药 盛世增辉

苏州雷允上制药厂

雷允上诵芬堂老药铺座落在姑苏阊门城内西中市。它是一家具有 250 余年悠久历史，以制售六神丸、行军散、炒药蟾酥丸、玉枢丹、辟瘟丹等急救性中成药为主而蜚声海内外的著名药铺。所产九芝图牌六神丸最为著名，主治烂喉丹痧、咽喉肿痛、喉风喉痛、单双乳蛾、小儿热疖、痈疡疔疮、乳痈发背，无名肿毒等症。在历史上，雷允上六神丸曾多次获奖，如 1915 年获江苏省地方物品展览会奖状和奖章；1916 年获农商部物产品评会奖状和奖章；1929 年获工商部国货陈列馆奖状；1930 年获西湖博览会奖状和奖章；1931 年获实业部奖状。

一、创办及变迁

药铺创始人雷大升(字允上、号南山)，生于清康熙三十五年(1696 年)。其先世本南昌人，明中叶以后，其祖先在常熟任学官，遂定居于苏州。清雍正元年(1723 年)，雷允上北上入都应试，因患重病返里后，无心于仕途，投在苏州名医王晋三(子接)门下，钻研医药，并从事丸、散、膏、丹之修合。清雍正十二年(1734 年)，雷允上设诵芬堂药铺于苏州阊门内专诸巷天库前周王庙弄口，雷允上精于修合由麝香、珍珠、犀角、羚羊角、猴枣等名贵香、细料药材组成的丸、散、膏、丹，并注重地道药材的选用，常亲司炉台，炼合丹丸。雷允上的丹丸为时所重，在民间有“救命药”之誉。

清乾隆元年(1736 年)，雷允上辞谢举荐参加博学鸿词科，而悉心于医药事业，遂以雷允上医名挂牌行医，设诊所于诵芬堂

内，集医药于一处。由于他医术高明，对症用药，治病疗效极佳，还对贫病者施诊给药，雷允上声誉鹊起，名噪姑苏，成为吴中名医之一，在苏州地方志乘和《中国人名大辞典》辞书中，均有所记载。

清咸丰十年(1860年)农历四月十三日(6月2日)，雷允上诵芬堂遭兵燹。清同治二年(1863年)，雷氏子孙集资复业于上海的兴圣街(今上海市人民路永胜街)。此即上海雷允上诵芬堂之始。清同治三年(1864年)，雷氏族入返苏复业，先在苏州阊门内都亭桥交易，后于同治六年(1867年)正月，移设西中市专诸巷东，朝南门面营业。

1934年上半年，苏州雷允上诵芬堂翻建楼房，于翌年下半年落成，面貌焕然一新。店面石库门上端有江苏武进唐驼手笔，石刻阳文“雷允上”三个擘窠大字，至今历劫不磨。同年秋，上海雷允上诵芬堂在上海天后宫桥(今上海市河南路桥)北堍增设北号。同时，原上海雷允上诵芬堂被改为南号。

1937年，上海雷允上诵芬堂北号因八一三战事暂行关闭，迁上海静安寺王家沙(今上海市南京西路)避难。1939年秋，上海雷允上诵芬堂北号支店在王家沙设立。自此以后，雷允上诵芬堂共有苏申4家：苏州雷允上诵芬堂为总号；上海雷允上诵芬堂有南号、北号，北号支店。

抗战前，苏申两地雷允上诵芬堂经营业务每年有所增长，其中1931年，年营业额高达100万银元；迨至抗日战争爆发，国内交通阻塞，药材来源锐减，经营业务一度处于半停顿状态，每日只供应一二百盒六神丸，且售完为止，两地的营业和批发业务大受影响，年营业额为战前的40—50%。

抗战胜利后，市场复苏，麝香、西黄、珍珠等细货原料充沛，苏申两地雷允上诵芬堂的营业状况有所好转。不久，国民党反动派发动内战，物价开始上涨，中药亦涨价，出现了恶性通货膨胀。因此，经营业务又处于困难境地。其间，职工的收入也相

应不稳定。为改善经济待遇和保护职工切身利益，苏州雷允上诵芬堂全体职工推荐本堂职工宋志方参加吴县国药工会(后改为吴县中药业职工工会)，以开展经济斗争为主要内容的活动来改善职工的生活待遇。从1945年至1948年，苏州国药业职工终于取得改善待遇的胜利，职工工资按店内营业额从原来提取10%增至26%。因此，苏州雷允上诵芬堂职工们对店内经营业务积极关心，在物价飞涨时，货源勤进、产品勤出，随市调价。在此阶段，虽然国内经济大局不稳，而店内业务在全体同仁的支撑下，大致恢复到抗战前水平的70%—80%，即约合8万银元左右。职工全年平均月收入约合上白米8—10石左右。

二、从私营到合营

1949年4月27日，苏州城解放，苏州雷允上诵芬堂获得新生。当时，上海尚未解放，苏州市人民政府号召苏州市各行业献粮献草支援前线。苏州雷允上诵芬堂职工们当即献粮献草约合大米100石。为了购到大米以实物支援解放军，特委托雷氏股东张传美女士，托其亲戚米商某氏购买大米，交给人民政府。同年5月1日，人民政府采取以人民币调换原金圆券，并取缔银元贩子，打击囤积粮食，哄抬物价的奸商，稳定了市场；按照“发展生产，繁荣经济，城乡互助，劳资两利”等方针、政策，积极组织城乡物资交流会等，帮助民族工商业渡过暂时的经济困难时期。至年底，为保障职工利益，稳定建国后的政治、经济局面，过好建国后第一个春节，苏州市中药业劳资双方通过协商达成协议，重新肯定，职工的主要工资仍按营业额26%提成分配，并对米贴及其他职工福利待遇也作了规定。苏州雷允上诵芬堂派职工代表参加了该协商会议。在全店30余名职工共同努力下，雷允上诵芬堂在1949年7月至12月期间的营业额为旧人民币60046500元，折合单位为29551个。

1950年初，苏申两地雷允上诵芬堂经理先后被免职。与此同时，雷氏族裔委派雷学栋、雷传浩等前来苏州接管并整顿雷允

上诵芬堂店务。同年5月，雷氏股东决定，雷时纯(学熙)、雷君须(学樊)分别任苏州雷允上诵芬堂正、副经理；雷忆萱(传泳)任协理。解放以后，雷氏资方对新社会工人翻身当家作主人有一个认识过程；对党的政策、方针有一个从不自觉到自觉拥护、执行的过程。在雷氏族入派员接收及任命苏州新经理之始，适值新的职工工会成立不久，当时雷允上诵芬堂职工要求资方共同协商整顿店务等事宜，但雷氏资方只同意职工派代表商议，因此劳资关系一度紧张、对立。以后随着对民族工商业者的爱国主义教育的加强，雷氏资方对党和人民政府的认识逐渐提高，并能顺应历史的潮流，投身到建国初期的各项运动中去。1951年1月，人民政府号召各业进行整顿，中药行业亦进行了整顿。同业公会决定，“为确立为人民服务宗旨，逐步改进经营方式，提高信心，发扬国产药品，以求发展生产、整理同业折扣紊乱，废除过去虚码，号召加强业务组织，贯彻老实作风，改善实价实收起见，由各会员自认互评，签订等级并订立业务公约……”，雷允上诵芬堂被评为一级会员实码标价。同年4月，在同业公会的组织下，雷允上诵芬堂参加了列队欢迎中国人民志愿军归国代表的活动并听取了归国代表的报告；4月月底，在《和平宣言》上签名。同年5月，苏州雷允上诵芬堂正、副经理先后辞、离职去沪，经理职务由雷传泳(忆萱)接任。同年6月，雷允上诵芬堂响应人民政府“六·一”号召，按店内营业额的10%款项，捐献飞机大炮，为抗美援朝出了一份力。

1951年，苏州雷允上诵芬堂参加苏南城乡物资交流大会。在《苏南苏州分区土特产介绍》中载有雷诵芬药号出品的六神丸、行军散、红灵丹、辟瘟丹、紫金锭、痧药丸、卧龙丹、纯阳正气丸、万应午时茶、小儿回春丹、万应膏等药品的产量和销售单价及销售范围。同年10月，分期捐献飞机大炮款项的工作进入高潮，至11月，苏州中药业完成捐献旧人民币124829950元(计划125000000元)，作为苏州中药业最大的企业——雷允上诵

芬堂光荣地完成了捐款任务。

1952年初，五反运动展开。苏州雷允上诵芬堂经理雷传泳（忆萱）认为接任经理不久，便碰上五反运动，自怨自艾情绪较重。后通过学习和职工的帮促，雷传泳在各种场合中，表示接受同业公会的领导和职工的帮助督促，服从国家的政策法令。至1952年底，苏州市有关部门陆续对违法工商业者进行的定案处理中，雷允上诵芬堂被定为基本守法户，核定退补款旧人民币3778000元。其间，人民政府还取缔了各地冒雷允上牌号的六神丸；同时，清查伪劣、失效药在苏州市医药行业内展开，雷允上诵芬堂也清理出部分压仓底的过期药品，予以销毁。

五反运动后，苏州市人民政府于1953年初开辟南门市场，组织苏州、吴县初级市场物资交流会。雷允上诵芬堂在南门设立供应点展销，直至6月撤销。为了帮助工商界克服暂时的生产、经营困难，人民政府于1953年2月公布《关于解放前银钱业未清偿存款给付办法》。3月，苏州雷允上诵芬堂即获得归还战前存款金额折合旧人民币251000000元。以后，即以此款的一部分补交国家的各项税金；大部分则向上海长泰机器厂采购双锤研磨机、圆筒式颗粒机、花篮式双冲轧片机以及电动石磨机等制药机器设备。这为以后扩建雷允上制药厂奠定了基础。

1953年，雷诵芬堂经营业务不断扩大，国内销售远及东北、西南边疆省市；境外，国外设多处代销点，如香港唐拾义、新加坡永安祥、缅甸张裕泰茶行等，并在新加坡、马六甲、婆罗洲、缅甸等国家和地区进行商标登记注册。这年，苏州雷允上诵芬堂的六神丸产量达287料，计20.29万支。

雷允上诵芬堂国内外经营业务不断发展扩大后，雷氏族人认为，苏申两地4家以原合伙组织形式经营管理已不适应，决定成立雷允上诵芬堂国药股份有限公司。1954年11月修订公司章程，设总公司在上海市人民路原南号；设第一分公司在上海市河南北路原北号；设第二分公司在上海市南京西路原北号支店；设

苏州分公司在苏州市西中市原雷允上诵芬堂总号；另设雷允上胶厂在苏州市天库前原雷诵芬堂制药工场和货栈。该公司资本总额为旧人民币 512000000 元，分为 51200000 股，每股 100 元。苏州分公司的资本为总额的 15%，雷传泳任苏州分公司的经理。但是，总公司成立后，苏申各分公司均各自独立核算，自负盈亏，故并未真正实行统一经营。1955 年 3 月，新人民币发行后，苏州雷允上诵芬堂所拥有的资金为 12.1350 万元，其中固定资金为 5.3794 万元；流动资金为 6.7556 万元。

随着国营公司对各种货源控制的加强，雷允上六神丸的原料麝香等主要原药因货源不继，“非但不能供应各方面需要，而外埠单位往往先来货款要求发货，1955 年 8 月，雷诵芬堂仅在退回汇款汇费邮资每月要额外支出 200 多元”。由于货源不足，经营受到影响。此时，国营公司正在进行加工订货、统购包销等专业安排，因此，雷允上诵芬堂资方和职工一致认为，企业处境困难，希望有国营公司加工订货的业务。1955 年 11 月，苏州雷允上诵芬堂接到中国药材公司苏州支公司所订 4200 粒雷允上人参再造丸的加工业务。

在此期间，政府加强了对民族资本家的政策教育。苏州市中药行业资方组织起来学习对私改造文件，并对中药行业如何进一步接受党的“利用、限制、改造”政策，展开讨论。在讨论时，雷传泳有与上海雷允上诵芬堂国药总公司实行统一核算，以改善苏州雷允上诵芬堂处境的想法。

1955 年 11 月，全国出现公私合营高潮。苏州市内重点企业公私合营试点以后，雷允上诵芬堂职工更积极地盼望企业能早日合营，认为合营后，传统产品的主要原材料有保证，业务可以发展；职工是国家企业的主人了，再也不会会有失业的危险。11 月底，苏州市工商联的代表在听取江苏省工商联传达毛泽东主席在全国工商界人士座谈会上关于资本主义工商业的社会主义改造的讲话以后，深受鼓舞，立即电话通知各自行业，希望能尽快提出

合营申请。

同年12月，中共苏州市委发出《关于开展资本主义工商业社会主义改造的宣传计划》，要求在全市广大干部和群众中迅速开展大规模的宣传运动，教育人民认清形势，明确对资改造的方针、政策，从各个方面来加强这一工作。至26日宣传活动已全面推开。苏州雷允上诵芬堂推选3名职工参加对资改造短期培训，不久加入对资改造工作队，回店发动职工，推动资方接受改造。

至年底，一方面，苏州市工商联召集各业资方组织学习《人民日报》《如何掌握自己命运》的社论；另一方面，苏州市民主妇联和市工商联召开工商业者家属代表会议，中共苏州市委书记吴仲村向到会的500多名家属代表详细说明了国家对资本主义工商业实行和平改造的方针、政策，要求大家努力提高认识，消除顾虑，积极推动亲属接受社会主义改造。大多资方感到只有接受改造即公私合营，才能彻底解脱他们被劳资关系、公私关系、货源销售等所困扰的矛盾。雷允上诵芬堂为雷氏家族所共有，雷传泳是家族的一员，既不能超越族规，又不能违背国家法规，在公私合营前，思想上就有摆脱总公司的想法。合营高潮中，雷传泳认定了要走社会主义道路，因此，表示“政府怎么说，我就怎么做”。

1956年1月9日，苏州市国药业全体成员提出申请药业全行业公私合营的报告，报告称，“本业在政府大力提倡中医药技术后，在人民需要与保障人民健康有着密切关系。由于旧的分散落后经营，企业管理制度混乱与生产盲目，制合与规格不能统一，存在问题很大。这是旧的资本主义经营带来整个行业困难及大小之间的矛盾，生产业务、劳逸不得均衡。因此，我们从学习中体会到走社会主义道路才能解决以上问题，更好的发挥潜力，为人民健康服务。……兹特报请政府批准我业全业公私合营。”苏州雷允上诵芬堂经理雷传泳及其它国药店(经理)计79户(人)在申请报

告上铃印、签名。1月17日，经苏州市人民委员会第十三次扩大会议批准，全市私营工商户及个体户分别实行公私合营和合作化。苏州雷允上诵芬堂亦即在此日实行公私合营而走上社会主义道路。

合营后，苏申两地的雷允上诵芬堂各自归当地的药材公司领导，传统名牌产品得到了重视，六神丸等著名成药被纳入国家计划。

三、合营后的发展

1956年5月，苏州市中药业工资改革的试点工作在雷允上诵芬堂等3户内展开。工改以采取按技术等级、行政职务进行高薪保留、低薪适当提高的评级薪方法。几经修改方案后，于7月决定，在不降低合营前工资水平基础上，按照1955年平均工资暂时固定下来，高的不动、低的适当提高。雷允上诵芬堂职工平均月工资为91.64元(现人民币，下同)，刚满师学徒平均月工资为80元。工改后，职工伙食计每人每月13.4元一起并入工资内。

同年上半年，经分阶段先后开展清产、核资工作后，苏州雷允上诵芬堂的资金为9.8607万元。

同年7月至9月，在苏州市调整医药商业网点时，苏州雷允上诵芬堂成为苏州市北塔区第一中心店，其辖人和堂、徐延益(鸿济寿并入)、乐寿堂(同春堂、良心堂并入)、仁寿天正(谢济寿并入)、大礼堂(奚良济并入)。同时任命雷传泳为雷允上诵芬堂中心门市部主任，方敬儒(公方)为副主任。雷传泳(忆萱)并任苏州市药材商业同业公会筹备委员会副主任、苏州市第二届政协委员。

1956年9月，中华人民共和国卫生部发出关于中药秘方制造保密的几项内部掌握原则的通知，列举云南白药、雷允上六神丸为在群众中信誉高、畅销国内外、具有一定经济价值的中成药，指出这类中成药都应列入保密制造范围。于是，雷允上六神

丸(处方、工艺)被列为国家级保密产品。

苏州雷允上诵芬堂公私合营以后，由于企业主要产品的产销均列入国家计划，1957年其门市营业额猛增至31.45万元；毛利为17.83万元；净利为7.69万元(注：区店为核算单位，其它门市部均为报帐单位)；其工场生产的工业总产值为84.96万元。

随着党的中医政策的贯彻和祖国卫生事业的发展及人民防病治病用药需要的不断增长，改变传统中成药分散的前店后坊的小生产方式，实行产销分工，成立一个新型的中药专业生产厂家已成客观的需要。1958年6月，在苏州市卫生局的直接组织下，苏州雷允上制药厂在原雷允上诵芬堂工场的基础上正式成立。继承以生产治疗性传统药品为主，确立为人民保健事业服务的宗旨，坚持优质高产，多品种、低消耗、低成本的精神，当年就完成工业总产值111.18万元；至1966年，完成工业总产值达280万元。

在“文化大革命”期间，雷允上制药厂厂名、产品名称均被改变。党的十一届三中全会以后，雷允上制药厂厂名和产品六神丸等得以恢复，传统特色重新得到发扬光大；传统名牌产品六神丸于1979年、1984年、1989年荣获国家质量金质奖；1983年，新产品消炎解毒丸荣获国家银质奖。

经过建厂后30余年的发展，苏州雷允上制药厂现已成为全国56家重点中成药厂之一；拥有职工近600名，其中工程技术人员142人；占地面积34255平方米，建筑面积26720平方米；全厂分设饮片车间(含原料前处理)、丸片车间，糖浆膏滋、药酒车间，丸散车间，大蜜丸车间共5个生产车间及1个机修车间；生产经江苏省卫生厅药政管理局批准的189种中成药品种；拥有设备532台(套)，其中制药专用设备154台(套)及各种现代化精密仪器等等。

(执笔：蒋元祥)

苏州采芝斋糖果店公私合营前后

苏州市食品工业公司

苏州的观前街是繁华的商业中心，在这条街上有家驰名中外的百年老店——苏州采芝斋糖果店。

早在 50 年代，周恩来总理去日内瓦参加国际会议的时候，曾把采芝斋的苏式糖果带去招待外国朋友。采芝斋糖果的味美、可口，历来受到国内外顾客的青睐，被誉为中式糖果的一颗明珠。那么采芝斋这家百年老店当时是怎样走上社会主义道路的呢？

一、小小糖摊变名店

在清同治九年(1870年)，它还是一家连店名店面都没有的糖果摊。摊主名叫金荫之，资金只有 500 个铜板。他们夫妻两人在观前街洙泗巷口一家名叫采芝斋古董店的门前设摊，当众熬制形似粽子的粽子糖。由于味美价廉，深受顾客欢迎。至光绪十年(1884年)，采芝斋古董店业主回乡安度晚年，金荫之借此机会租赁了这间门面，而且还根据顾客传统习惯沿用古董店的牌号，定名为采芝斋糖果店。

自从金荫之的糖果摊变为糖果店后，生意日益兴旺。此时恰逢苏州名医曹沧州由苏州织造局举荐进京为慈禧太后诊病，随身携带苏州采芝斋生产的含有川贝成分的贝母糖献给太后助药，西太后食后病情颇有好转，故将贝母糖列为“贡糖”。采芝斋得知后，特地制作了一块四周雕有龙形的黑底金字“贡糖”牌子，高挂在店堂门口，从此采芝斋的名声越来越响，生意也越做越好。

采芝斋自创建后，相继传给第二代店主金忆宣，之后又传给

第三代店主金宜安。随着采芝斋的兴旺发达，同族之间为招牌的争夺也越演越烈。由于金宜安与金杏荪兄弟两人互不相让，终于1939年诉讼于法院。直到1940年6月，始由法院将采芝斋招牌所有权判归金宜安所有。但是，因为法院诉讼，破费了大量钱财，直接影响了商店业务的开展，使兴旺的采芝斋面临困境。

采芝斋传到第四代店主金培元手里，当时他借款44万元(汪伪储蓄币)在观前街悦采芳的旧址上竖起一幢两开间的3层楼房，并继承其父金宜安的遗愿，将大楼定名为宜安大楼，于1942年正式开业。祖传的金叶面采芝斋招牌悬挂在底楼店面门口，同时还由金培元的远房亲戚、汪伪外交部长褚民谊书写了采芝斋青龙招牌，摆放在商店的里侧，以此作为政治后盾。他在新楼的二楼上备设了雅座，如有社会上层人物、名人、名流光临商店，便邀至雅座热情接待；同时，还与黄包车夫相约，只要把上海等外地顾客拉送到商店作成生意，都能得到一定的扣头。从1942年开始到苏州解放前夕，采芝斋生意兴隆，鼎盛发展，已一跃而成为一家拥有47名职工和4万余元资金的糖果店。

二、政府扶助获新生

苏州1949年4月27日解放前，采芝斋业主金培元由于一时对共产党和人民政府的方针、政策不理解，举家迁居上海，同时以家庭教育费、家庭医药费和子女保健费等种种名目，从店里抽去2万元(折合新人民币，下同)资金。

由于金培元抽走大量资金，加之苏州解放初期经济尚待恢复，市场比较萧条，采芝斋的生意清淡下来。1949年的营业额只有1.2万余元，商店面临困境。翌年，党通过当时的工商联、工会等组织，发动职工为帮助商店克服暂时困难，从大局出发，采取AB制轮流回家停薪留职2个月办法，进行生产自救。人民政府一方面拨给商店贷款2万元作为流动资金，扶助采芝斋恢复正常生产和营业；另一方面又举办了城乡物资交流会，想方设法搞活市场。采芝斋的职工在做好门市营业的同时，自觉组织

起来，参加交流会设摊服务。此后，采芝斋的营业情况日见好转，1950年商店的营业额达13.53万元，利润为1.97万元；1951年分别为17.47万元和2.19万元，面临困境的采芝斋又重获新生。

三、五反教育促进步

解放以后，采芝斋店主金培元通过学习党和政府关于资本主义工商业的各项政策，认识有了一定程度的提高(如1950年时他认购公债1.2万元)。但是，他的消极的一面仍经常地表现出来。例如，在工人的工资方面有许多不合理的做法。他将店里工人的工资分为三等，甲等每月二石米价，乙等一石半米价，丙等一石米价，满师的学徒仅四斗三升米价。而他和兄弟每人的月工资却高达六石米价，妹妹也有三石米价，另外还要支付招牌租金折合六石米价。不仅店主和工人的工资差距甚大，工人收入微薄，男工女工同工不同酬，而且店主还利用种种借口迟迟不发工人工资。在劳动时间方面，工人的工作时间都在12小时以上，无休息日，有时还要加班加点，资方却不给加班费，工人稍有怠慢就会被辞退。1949年中秋节前夕一个名叫顾小林的炒货师傅，就是为了夜晚不能坚持加班而被辞退。在经营方面，往往弄虚作假、克斤扣两。要店员装听(西瓜子)要装得蓬松，每听半斤(老秤8两)实际上只有7两半。如有远方来客，表面上热情接待，将顾客请到内座品尝各类食品，临走时还另外包了小纸包送给顾客路上享用，实际上顾客吃的、带的都早已在买的份量中扣除了。此外，还搞小恩小惠。他于1950年用2支派克金笔送给一名国家税务干部。店里的工会主席结婚，他送了四大件家具，并由店里支付了800多元结婚费用。通过以上手法，从1949年至1951年，他共计偷漏税款7247元，其中所得税一项达6290元。

1952年初，在全国范围开展了轰轰烈烈的五反运动。采芝斋的全体职工，在党组织的领导下，按照党的有关政策对资方进

行了说理斗争。在党的政策教育下，经过职工的帮助，促使资方坦白交待了克扣斤两、偷税漏税等不法行为。

通过教育，金培元的思想转化较快，他为了争取做一个自食其力的劳动者，拿了被头褥子住在商店里与职工一起参加劳动，并把家属由上海搬回苏州，主动要求降低自己的工资，月薪由原来 147 元减到 97 元；补缴了偷漏税款 5000 余元，还拿出两根金条作为企业的增资；接受工人意见，解决了多年未能解决的女职工中午在店免费吃饭的问题。人民政府根据金培元的表现，按照党的方针政策定他为基本守法户。

金培元在社会主义改造过程中取得了可喜的进步，他于 1955 年开始先后担任了苏州市工商联常委、民主建国会常委、苏州市人民代表和江苏省政协委员。

四、公私合营拓前程

由于金培元通过党在过渡时期总路线学习，提高了认识，又在北京亲眼看到公私合营后的全聚德烤鸭店办得兴旺发达，加之当时粮、油、糖等实行了统购统销，便于 1955 年 3 月 14 日向政府提出了公私合营的书面报告。随着社会主义改造的深入发展，1956 年 1 月 15 日，苏州市茶食糖果商业公会联名申请全行业公私合营。1956 年 1 月 17 日采芝斋在苏州市全行业公私合营的锣鼓声中被批准公私合营。次日，该店人员参加了苏州市召开的庆祝全行业公私合营大会。

采芝斋公私合营时，私方资金共计 54444 元，其中金培元、金冬元、邵树瑞各 18148 元。商店共有职工 47 人，党员 5 人，商店归口市烟糖公司领导，金培元被任命为公司的副经理。由公方代表担任商店主任，金培元担任副主任。公私合营后商店发生了重大变化：

一是加强了计划管理。生产上所需的粮、油、糖等原辅料均由国家按计划供应，生产的产品除自产自销外，其余均由烟糖公司负责包销。

二是改善了生产条件。翻建和扩大了生产车间，同时还增添了2台转盘式轧糖机，2台开糖机和4台平糖车，适应了生产发展的需要。

三是开展了技术革新活动。商店职工发扬了自力更生的精神，设计制造了剪糖机和白果糖机，改变了落后的生产工艺。

四是提高了经济效益。随着商店产品质量的提高，花色品种的增加，服务态度的改善，营业额和利润逐年上升。1965年销售额达到了67.66万元，利润达到了3.03万元。

党对资本主义工商业的社会主义改造的政策，为这家古老的糖店开拓了新的前景。一个几度兴隆萧条、历经沉浮沧桑的糖果店，今天已经发展成为拥有300多名职工，年销售额1200多万元的糖果厂。它下设3个车间一个综合门市部，生产的各类苏式糖果、蜜饯、炒货达110多个花色品种。产品蜚声国内海外。在中西合璧、古色古香的3层大楼，门两边悬挂着新增添的两块金字招牌：一块是由苏州市人民政府授予的“物价、计量信得过单位”，另一块是由团中央、商业部授予的“文明经营示范单位”。大楼的底层是占地360平方米的营业大厅，内设苏式糖果、蜜饯等专柜，敞开的12扇玻璃大门，热情地迎接着各方客人。新开辟的二楼自选市场，更是华丽、新颖、别致，吸引着广大顾客来这里领略苏州传统食品的风味。1988年1月，采芝斋在应邀参加香港裕华百货公司举办的苏州名店名食展销会上，台湾一家采芝斋商店特地赶来香港购买了全套产品带回去研制。1990年10月亚运会期间，采芝斋代表江苏省糖食品行业赴京参加展销，为国争光。

采芝斋在两个文明建设中，不断变化着、发展着、前进着，并以更新的面貌迎接着未来！

(执笔：刘维新 罗宁凡)

常熟市虞山镇资本主义工商业 的社会主义改造

范子平

虞山镇解放前为常熟县县城，自西晋太康四年(公元 283 年)设海虞县(最早设常熟县时称海虞县)始，已有 1700 年历史。该镇北距长江 10 多公里，西、南、东三面靠近无锡、苏州、上海。四周农村盛产稻、麦、棉花、油菜籽和水产，工商业发达，为苏南地区经济繁荣的重镇。

1949 年 4 月 27 日常熟解放。5 月 3 日，常熟市军事管制委员会宣布，划县城及近郊一些地区，建立常熟市。市区辖地 6 平方公里，人口 10 万余人。1958 年 4 月，常熟市撤销，建立虞山镇。归常熟县领导。1983 年 2 月撤县建市。

一、解放前常熟市资本主义工商业的产生、发展和变化

常熟市(沿用历史名称)自古商业和手工业比较兴旺。宋淳祐七年(公元 1247 年)，常熟县城青果巷一带已成为商贾交易之地。至清乾隆元年(公元 1736 年)，城区共有牙行 1014 户，典当 79 户，绸缎铺 17 户，染铺 17 户，杂货铺 10 户，以粮食、油料、棉花为原料的油坊、酒坊、糖坊和棉纺织、印染等手工作坊遍及全城。

清末，常熟县城近代工业开始兴起。1809 年设电报局，随后创办轮船公司、电话公司。1912 年，大东门外下塘首创手拉机染织厂——虞兴布厂。1913 年，又创办了电厂。第一次世界大战期间，常熟的民族工业有了发展。城区的染织厂已有 23

家。大多使用人力铁木机、手拉机，少数开始有了电力铁木机。油米厂、铁工厂等亦陆续兴办起来。

1937年11月常熟沦陷后，民族工商业遭受日军严重破坏，城区的益琴、三丰、裕元丰、德丰等染织厂被焚，染织厂全部停产；全城商业凋零。1941年因日伪实行棉纱管制，上海、无锡等地的一些大型纱厂无法维持，为谋出路，以化整为零的方式，分别拆出一二千枚纱锭，先后来常熟办起常安、泰山、家庭、永丰、万信、大东和元生等10多家小型的私营纱厂，促使城区的染织业生产逐步得到恢复。私营商业也渐苏，但规模远不如前。

抗战期间，中国共产党领导抗日军民在常熟的东乡、东南乡开辟了抗日游击根据地。1940年春，为发展抗日经济，中共江苏省京沪线东路特委所属东路经委会曾拨出款项，与民族工商业者毛柏生、彭森康等人在根据地的淼泉乡合资办起了同禾布厂。1941年7月，虽遭日伪破坏，但该厂的创办在当时对团结民族工商业者共同抗日，发挥了积极作用，并对以后常熟地区的革命事业有一定影响。

1945年抗战胜利后，常熟城区的私营工商业一度又有发展。染织厂产品运销江西、浙江、广东、福建、东北、台湾及南洋群岛等地。至1948年，常熟县城的工厂发展到181户，共有职工及从业人员10559人。其中染织厂104户(内93户无动力设备)，共有职工及从业人员8303人，织机3150台，年产棉布97.5万匹；纱厂17户，共1794人，纱锭35226枚，年产20支纱3.5万件；碾米(磨谷)厂36户，共212人，年出大米60万市石；此外尚有油坊6户、面粉厂2户、铁厂(翻砂厂)10户，生产设备都比较简陋，每户职工10余人到二三十人不等。私营商业、饮食服务业、金融业也一度复兴。1947年前后全城共有绸布、百货、酱酒等52个行业，私商2049户。其中对市场影响较大的有“四多”：即转手倒卖的纱号多，有24户；经营土布的多，有32户；做粮、油买卖的行、店多，大小245户；从事金

融谋高利的多，计银行 12 家，钱庄 6 家，质典业 28 家，银楼业 32 家。此外常熟县城还有私营轮船业 10 户，民船业 256 户，庠水业 65 户。

1948 年下半年，常熟城区的私营工业遭受国民党政府的榨取和通货膨胀的冲击，出现虚盈实亏的现象。在棉纺织厂、铁工厂等企业内部，由于实行封建管理制度，工人备受压迫和剥削，劳资关系也更趋紧张。到解放前夕，私营工厂大多经营困难，企业奄奄一息，不少厂被迫关闭或暂时停业。在私营商业金融业方面，除一些从事投机的纱号、粮商、钱庄、银行外，其余多数行业也是濒于绝境。常熟县城的私营工商业由原有 2100 多户，骤减为 1500 多户。

二、常熟市对资本主义工商业实行利用、限制、改造的过程和做法

解放后，常熟市对资本主义工商业的利用、限制和社会主义改造，经历了三个阶段。

第一阶段：1949 年 5 月至 1953 年上半年，利用、限制资本主义工商业，将私营工业初步纳入加工订货、统购包销等中、初级形式的国家资本主义轨道。

主要抓了以下几个方面：

(一)打击投机资本、稳定物价，逐步控制商品流通渠道。

1949 年 5 月上旬，常熟市以人民币兑换金圆券，禁止金圆券在市场流通后，物价比较平稳。6 月开始，一些投机商，特别是银元贩子，投机倒把，兴风作浪，全市先后掀起 3 次物价上涨风潮，大米价格上涨 2.7 倍。其它商品价格也一哄而起，黄金、银元价格更是扶摇直上。6 月 1 日和 11 日，市军事管制委员会 2 次发出布告，严禁不法奸商哄抬物价，囤积居奇；禁止银元在市场流通。随后，在全市开展了反对商业投机和银元投机的检举揭发运动。至 11 月为止，先后破获义记香烟店及永和纱号地下拆放商店 2 家，黑市交易百起，查获金银贩子 277 户，收兑银元

2226元，黄金16两，白银100两。1950年1~2月间，全市又关闭了投机性的纱号13家。经过半年多的斗争，有力地打击了以“一银”（银元）、“两白”（大米、棉纱）为主的猖獗一时的商业投机和金银投机活动。

在此期间，常熟市军事管制委员会没收和接管了官僚资本金融业7家，并劝告银楼业停止经营，由人民银行按规定收兑了20家银楼所存金银。同时，对全市的私营银行、钱庄，除金城银行、中国实业银行2家外，全部停业清理。为照顾市区贫困户和失业工人短期押款的需要，对10多户高利贷性质的典当暂允许其短期经营，但对其周转期和利率作了适当限制（一二年后典当业人员全部转业）。由于采取上述措施，有效地控制了金融市场，维护了人民币作为唯一合法货币的地位。

为了稳定物价，打击投机。常熟市还进行粮食调节和加强市场管理。1949年6月至8月中旬，苏南建中贸易公司常熟支公司向城区工人、公教人员和居民陆续配售了白米59350斤，豆类964000斤，菜籽788400斤。1949年12月，全市先后成立了粮食、油饼、面粉、棉花、棉纱和木材等市场管理委员会，对有关国计民生的重要商品加强管理。经过粮食调节和市场管理，物价有所控制，1950年2~3月间，市场大米价格由最高时每百斤22.9元下降为13.5元（折合现人民币，下同）。

1950年开始，常熟市积极发展壮大国营经济，逐步缩小资本主义经济的市场阵地。同年4月，建中公司常熟支公司改组为粮食、百货、土产、盐业和花纱布等5个支公司，随后又建立了煤建、油脂、专卖和木材等专业公司。在工业方面，建立了宏泰、鸿丰和中粮一厂等3家国营米厂并建立了市供销合作社。

随着国营和合作社企业的发展壮大，国营经济逐步掌握与控制了粮、油、棉等主要生活必需品的流通渠道。1952年底，在常熟市商品批发总额中，国营商业已占60%，市合作社占3.88%，而私营商业则下降为36.12%。

(二)贯彻公私兼顾、劳资两利的政策，扶持私营工商业。

常熟刚解放时，有些私营工商业者，由于对党的工商政策认识不足、思想顾虑很大，生产经营消极。各工厂资金周转困难，产品难以推销，全市工业生产几乎无法维持，5月份停工的已有20多家。市委、市人民政府把维持和恢复生产作为城区工作的首要任务。5月初，市委召开工人代表座谈会，号召工人团结起来，迅速复工，加紧生产，建设新常熟。同时加强对私方人员的思想教育，对有利于国计民生的私营企业予以扶持。首先建中贸易公司用收购成品的方式，向纱厂收购棉纱10890包，配售原棉1030担，向布厂收购棉布14373匹，配给棉纱6373包，解决了纱布厂生产上的急需。人民银行又发放贷款29594元，政府贷给柴油25吨，帮助困难厂维持生产。为打开产品销路，市有关部门还组织棉纺织业实行联产联销。由于政府的大力扶持，全市原开工的151户私营厂得以继续维持生产，已停业的米厂有4户重新营业。

1950年3月开始，由于美帝国主义对我国实行封锁，农村又遭受严重水灾，常熟市私营工业原料短缺，产品价格猛跌，销售困难，又陷入新的困境。面对这一情况，私方人员态度又趋消极，有些抽缩资金，要求停业，减发或停发职工工资，个别的如家庭纱厂私方挟资出走。到3月底，全市16家纱厂只有1家继续开工，布厂停了一半，面粉厂全部停顿。商业中歇业的也时有发生。私营企业内部劳资关系比较紧张。全市失业工人多达2500余人。为了扭转这一局势，市人民政府根据当时情况，确定凡可能维持的企业，说服其维持生产；对困难较大，不愿开工的，允其暂时停歇，筹备资金，定期复工，职工方面则发给疏散金及生活费；设备简陋，无条件复工的小厂，准其停业。同时，市总工会及各基层工会发动职工积极主动帮助企业维持生产经营，除了推出代表审查企业帐目，清查物资，防止私方继续抽资外，有些工人还主动提出减薪，共度难关。对资本家出走的工

厂，则由职工组成生产管理委员会暂行管理。经过多方面的工作，全市染织业 76 户，有 22 户继续维持生产，其它行业停工、停业的现象也逐步减少。

为了进一步克服困难，恢复生产，1950 年 7 月，中共常熟市委作出以调整工商业，维持和改造城市生产为一切工作的中心的决定。同月，市调整工商业工作委员会建立，着手在全市调整公私关系、产销关系和劳资关系。一是对纺织等行业进行加工订货；铁工厂代修辟水机。8 月，元生、泰山 2 家纱厂先行核准为国家代纺，入冬以后，其它纺织厂和食品厂等亦相继由国家加工订货。二是调整批零差价、地区差价和工业品的公私经营范围。在商品销售方面，国营商业以批发为主、零售为辅，主要经营与国计民生关系重大的工业品，对一般商品则放宽私商经营范围。三是由工会出面加强劳资协商，改善劳资关系，调动了劳资双方的积极性。此外，市有关部门对私商的运销、运输、税收以及银行信贷方面也作了适当照顾。1950 年下半年，银行向私营工商户发放了临时周转资金贷款 210 万元。

在调整工商业的同时，为有利生产，还由市工商业联合会具体辅导，组织私营石灰业、酱酒业、铁工业、百货业、茶叶业、绸布业、油麻业等走联合经营的道路，主要形式有联产联销、联产分销、联购分销等。1951 年 3 月，常熟市、县还联合组织工商界代表，分批参加了苏南、华东、华北、东北等地土特产物资交流会，成交金额达 107.38 万元，活跃了城乡市场。

经过调整和扶持，常熟市私营工商业的生产经营迅速恢复起来。在工业方面，1950 年 8 月，米厂开工的由 12 家增至 28 家，糖坊、粉坊、石灰窑等行业大多复工和开业。是年冬翌年春，纱布厂相继复工，全市的工业生产全面转入正常。

1951 年 9 月，全市私商增至 2365 户，比 1950 年同期增加 521 户。私商的营业额与上年同期对比，也普遍增加，绸布业增加 78.29%，百货业增加 14%，油饼业增加 22.03%，粮食业增

加 31.02%。

(三)开展五反运动，团结教育广大私营工商业者，爱国守法，搞好生产经营。

常熟解放后，中共常熟市委、市人民政府比较重视对私营工商业者的团结教育工作。除了在经济上的扶持和经常的教育帮助外，还吸收他们参政议政。常熟市广大私营工商业者，接受共产党和政府的领导，搞好生产经营，投入支援前线、生产救灾、土改、镇反和抗美援朝等运动。1949年5月支前运动中，全市私营工商业者响应号召，献粮60万斤和献柴2000多担。

但是，随着私营工商业的恢复和发展，资本家唯利是图的本性也进一步暴露出来。有些资本家为追逐非法暴利，采取各种手段，大搞五毒活动。

1952年2月开始，根据中共中央的统一部署，在全市开展了五反运动。市委组织了五反工作队，发动群众，检举不法资本家的五毒材料达3万余件。工会、青年团、妇联和工商联等群众组织积极配合做好资方人员及其家属的思想教育工作。经过坦白检举和核实定案，在全市参加运动的3112户工商户中，最后定为守法户为717户，占23%；基本守法户1671户，占53.7%；半守法、半违法户676户，占21%；严重违法户40户，占1.2%；完全违法户8户，占0.25%。经核实，全市有违法行为的工商户共行贿11449元，偷漏税1886968元，偷工减料79633元，盗窃国家资产131291元。运动初期，有些企业的职工自发起来揭发五毒，曾发生斗争过火和打击面偏宽的情况；定案阶段有些干部一度又产生宁“左”勿右的思想。市委发现上述问题后，及时进行了纠正。运动后期市人民政府根据党的政策，对违法工商户分别进行了教育和适当处理。

1952年7月，全市五反运动结束后，市委和市人民政府采取相应的政策和措施，再次调整公私关系，调动私营工商业者的积极性。

一是组织城乡物资交流，搞活经济。1952年6月前后，常熟市、县联合组织私营工商业者参加本地举办的城乡物资交流大会11次，成交总额4496051元。私营工商户参加物资交流的资金80%左右是由人民银行给予贷款。

二是适应国计民生需要，进行社会经济改组。五反前，为支援国家建设，常熟市已先后有5家纱厂共10000多枚纱锭，分别外迁无锡、南京、郑州和陕西渭南等地；纱号、银楼、纸马、盐号等行业相继转业。五反运动后，市有关部门采用转、并、停的方法，进一步对一些企业进行改组。其中：宏昌、宏泰等13家木行转业创办了大生砖瓦厂。源泰纸箔店、仁泰祥颜料店、协记花纱号和协茂盛等5家绸布号投资或转业染织厂。84家染织厂并为31家。油米厂停了30家。

三是再次调整商业，扶持私商。1952年12月，市国营公司2次调整了78种商品的批零差率和批发起点，国营商店停止了10种商品的零售。合作社商业全面停止了对非社员的营业。同月，私商的营业状况迅速好转。与11月相比，百货业营业额增长66%，煤油业增长18%，酒酱业增长12%。

此外，五反后，市委还通过市工商联和各同业工会，有计划地加强了对私营工商业者的经常的思想政治工作。1952年10月，市工商界的代表人士相继参加了中国民主建国会。市委领导积极支持市工商联和民建开展工作，帮助他们认识社会发展规律和工商界的前途。经过一系列工作，不仅把资本主义工商业逐步引上社会主义改造轨道，而且培养了一批以市工商联各级领导人和民建成员为主的、在工商界中带头走社会主义道路的骨干。

(四)进行民主改革，初步建立一些新的管理制度，加强对职工队伍的思想建设和组织建设。

常熟市私营工交企业内部原有的一些封建管理制度，如纱布厂的抄身制、称纱制、罚工制等等，解放后虽已自行废除，但大多数企业的职工还没有充分发动，封建残余势力依然存在，旧的

管理制度没有彻底摧毁。在搬运、建筑和航运业中，封建把头还有一定势力，这对企业生产的恢复和发展，是很大的障碍。1951年12月，市委遵照苏南区党委关于在工矿交通企业开展民主改革运动的指示，组织工作组到私营元生纱厂、裕元丰布厂进行民主改革补课试点。1952年7月分三批在面上推开。至1953年完成了市区61个工厂，6000多职工中的民主改革补课任务。同年下半年，又发动工人斗倒封建把头，完成了搬运、建筑和航运业的民主改革。经过民主改革，彻底废除了封建的管理制度，确立了工人在企业内的政治优势。各厂签订集体合同、劳资合同，元生纱厂、虞山纱厂和裕元丰布厂等一些较大的工厂建立了职工代表会和生产责任制等新的民主管理制度。广大职工当家作主，生产热情高涨。

常熟市在民主改革的同时，还进行了工时改革和生产改革，纱厂由二班制改为三班制，布厂由每日工作12小时改为10小时。其它行业也相应地缩短了工时。

经过民主改革和五反运动，进一步整顿、建立和健全了基层工会、青年团、妇联等群众组织，同时锻炼了工人群众，提高了他们的觉悟，为在私营企业中建党创造了条件。至1952年底，在私营工厂、商店职工中共发展新党员388人，建立支部29个。此后，随着形势发展的需要，全市的私营企业均先后建立了党的基层组织。市委还通过办夜党校的办法，分批培训工人群众，在常熟市的私营企业中，形成了一支以产业工人为主体的、有觉悟的职工队伍。

解放4年来，常熟市恢复和发展了国民经济，对资本主义工商业进行了有效的利用和限制。到1952年底，私营工业的生产有87%是由国家加工订货、统购包销。1952年常熟市国民经济情况如下表：

表 1

常熟市主要工业基本情况综合统计表 (1949~1952)

金额单位: 万元

年份	总 产 值							
	合计	国营 及公营	%	公私 合营	%	私营	%	
1949	1682.78					1682.78	100.00	
1950	1709.30	99.34	5.81			1609.96	94.18	
1951	3002.58	256.03	8.53	40.24	1.34	2706.31	90.13	
1952	3762.36	558.03	14.83	126.73	3.37	3077.60	81.79	
年份	户 数				人 数			
	合计	国营 及公营	公私 合营	私营	合计	国营 及公营	公私 合营	私营
1949	132			132				
1950	118	1	1	116				
1951	112	2	1	109				
1952	90	4	1	85	7295	621	57	6617

注: 表中公私合营厂系上海驻军投资私营永孚新布厂而合营的。

表 2 常熟市 1952 年私营商业基本情况表

户数				从业人员				资本额(万元)				营业额(万元)			
合计	座商	行商	摊贩	合计	座商	行商	摊贩	合计	座商	行商	摊贩	合计	座商	行商	摊贩
4029	1558	99	2372	7340	3999	109	3232	157.8	148	2.1	6.7	2319.4	1695.8	446.5	177.1

第二阶段 1953 年下半年至 1955 年下半年，开始有计划地对私营工商业进行社会主义改造。

(一)有步骤地对私营批发商、零售商进行改造。

1. 对私营粮商的改造。

1953 年下半年，贯彻粮食统购统销政策时，常熟市对私商的改造，首先从粮商开始。

建国以后，常熟市的私营粮食行、店、摊等逐步减少，至 1953 年，全市还有私营粮商 89 户(不含油摊)，资金 48972 元。其中粮行 13 户，从业人员和职工 51 人，资金 26000 元，米店 51 户，84 人，资金 18000 元；米、油摊 43 户，资金 2000 余元；面粉店 4 户，资金 1150 元；粮食行商 3 户，37 人，资金 2300 元。

1953 年 10 月，全市大张旗鼓地进行贯彻过渡时期总路线和实行粮食统购统销政策的宣传，明令禁止私商经营粮食，私营粮商存粮令其登记。11 月 6 日开始。市委根据不同情况，采取有效措施，对各类粮商分别进行改造和安排。(1)粮行，其经营是代客买卖，转手倒卖，破坏性大。政府通过政策教育，促其自行申报停歇或转业，其存粮全部售给国营公司；(2)对行商，杜绝其贩运门路，让其自行淘汰。(3)米店、米摊，除留少数为国营企业经销外，大部分转业和淘汰。此外，对以粮、油为原料的酱油、粮、酒作坊所需粮油，令其编造计划，经批准后由国家供应，不得私自收购粮、油。私营油、米厂除为国家加工外，允许其按国家规定的标准，为农民加工少量粮食。上述各项措施贯彻

后，常熟市的粮油自由市场基本停止。其中：资金较大的公益元等3家粮行的人员和资金转入染织厂和米厂；27个米店并为19个，为国家经销；其余油、粮店等分别转业和淘汰。从业人员和职工另行安排出路。

在实行粮食市场管理过程中，有少数粮商不顾国家禁令，乘机抬高物价，抢购套购，囤积居奇，扰乱市场，其中大盛隆米行非法抢购小麦、油菜籽多达33700余斤。市有关部门在对粮商进行政策和前途教育的同时，揭露了破坏粮食管理的违法行为，依法惩处了极少数严重违法的粮商，保证了粮食统购统销政策的贯彻和粮商改造任务的完成。

2. 对私营批发商的改造。

1953年，全市尚有私营批发商23户，均系批发为主兼营零售业务。同年批发额在销售总额中的比重：茶叶业80.60%，卷烟业71.96%，石油业76.53%，五金业15%。针对上述特点，在改造中采取一面前进，一面安排，前进一行，安排一行的办法：一是批发改零售，使其继续经营；二是根据国计民生需要和批发商不同情况分别予以转业。1954年下半年，全市通过不同渠道，分别安排了批发商15户，从业人员113人(职工84人)，流动资金264880元，其中转零售的5户，转染织厂、文化娱乐业、畜牧场和造纸工场的9户。因负债超资产而停业的1户。至1955年底，全市基本上完成了对私营批发商的改造。

3. 对私营零售商的改造。

常熟市在改造批发商的同时，着手对零售商的改造。1953年，全市商业系统的63个行业中，共有私营零售商1417户，从业人员5466人。根据党的“统筹兼顾，全面安排，积极改造”的方针，掌握“三先、三后”(先主要行业，后次要行业；先与国计民生关系密切的行业，后一般行业；先私营商店，后小业主)的原则，1954年首先选择与国计民生关系较大的百货和棉布2个行业先行。

百货业有 25 户，从业人员 112 人(职工 61 人)，资金 101060 元，1953 年营业额 519098 元，为国营销售总额的 16.74%。百货业的改造先在私营先施商店试点。6 月正式实施。该店自签订批购合同以后，在国营公司货源的支持下，营业情况逐步好转。此后，在百货全业推行批购分销。

绸布业共 20 户，其中有职工的 16 户，夫妻店 4 户，从业人员共 136 人，资金总额 115050 元。1954 年 8 月 30 日和 9 月 2 日，市政府先后批准乾泰祥、老茂林等 12 户为棉布经销店，同时批准裕泰、缪大昌等 7 户绸布店凭证批购(后并成 4 户)。10 户布摊也编组发证，1955 年底安排进店。绸布店改造后，在经营管理、费用开支、服务态度等方面均有好转。1955 年，常熟市又在茶叶、腌腊、煤炭、南货、新药、文具、纸箔、五金煤油等 10 个行业中发展经销、代销和批购零售店 165 户。至 1955 年底，全市已有粮食、棉布、百货等 15 个主要行业的私营批零商店全部或部分地改造为不同形式的国家资本主义，其余的也有部分是依靠向国营商业进货，受着国家计划不同程度的控制。

1955 年 1 月开始，市委针对过去贯彻中央关于“踏步”的指示不够坚决，对私商营业额继续下降的情况进一步采取措施，统一安排商品流通市场。主要是：(1)按比例分配货源，热销货 30% 批给私商，银行在贷款方面，给予私商适当照顾；(2)国营商业撤销市区部分零售点，百货公司除留一个棉布、百货门市部外，将新药、文具、杂货的零售业务全部让给私商，土产公司停止了腌腊零售业务，合作社撤销在市区的全部零售业务；(3)取消对直接消费品的批发和对私起批点，提高零售差价，使私商适当增加盈利；(4)并店迁址，适当调整商业网点，以有利经营管理，其中：粮食销售店由 20 户并为 12 户，茶叶业公信泰、源发等 5 户商店并为 2 户，百货业、颜料业各有 2 户合并等等。经过上述工作，常熟市国营商业和合作商业基本“踏步”，私营商店的零售额较前增加。1955 年一季度全市商品零售额公占 45.45%，

私占 54.55%，私营零售额较 1954 年四季度上升 2.82%；三季度私营零售额在销售总额中所占比重达 66.98%，比一、二季度又有了较大幅度的提高。

(二)因厂制宜，有计划地逐个扩展公私合营工厂。

1953 年 2 月 1 日，常熟市批准了第一家公私合营企业——永孚新布厂。该厂的公股是政府没收其私股中的反革命分子的财产。1952 年该厂曾与上海驻军部队后勤处合营生产过一年。资方人员归仁堪有接受改造的思想基础。合营以后，市委、市人委加强领导，在企业内部进行了系统的改革，实行产供销和财务方面的计划管理。并建立了班组岗位责任制，企业面貌发生变化。该厂原来生产不正常，每天只开 7 台机，负债累累，工资发不出；合营后布机开足，日机台产由 32 码提高到 38 码，产量逐月上升，正布率达 98.94%，较合营前提高 7.54%，成本降低 29.28%，企业扭亏为盈。当年还清欠债 13000 元，全年盈余 35755 元。在公方代表和职工的帮助下，私方副厂长归仁堪在色织布的生产上以纳夫妥代替阴丹士林，仅桃红一色在全市推广即可节约 28 万元。永孚新布厂合营后，很快地显示出其优越性，在私营企业中起了示范作用。

1954 年根据中央和省、地委的决定，常熟市对资改造的重点转入有计划地扩展公私合营方面。1953 年底统计，常熟全市有私营工厂 89 户，职工 7129 人，总产值 3713.66 万元，占全市工业总产值的 82.51%；私营工厂的生产 88.82% 是国家加工订货，在国计民生中具有举足轻重的地位。但是，随着国家工业化建设的发展，对私改造的深入，常熟市私营企业中公私关系、劳资关系的矛盾越来越突出，多数企业内部管理制度混乱，生产上质量差、浪费大、事故多、费用大、成本高。为了追逐利润，有的资本家套用国家原料，扩大自产自销，有的延期交货，套用国家资金。私营企业的宕款也比较严重。仅染织业 1953 年就宕款 42423 元。1954 年 1 月到 4 月宕款 59648 元。特别是有些厂的资

方人员存在着“原料靠公司，资金靠银行，生产靠工会”的思想，对厂里的生产很少过问，严重影响了企业的生产经营和发展。针对上述情况，市委总结了永孚新布厂合营一年来的清产核资、人事安排、组织生产、搞好经营等方面的经验，采取切实步骤，积极地推进私营工业的公私合营。

1954年6月，市委调配干部，组成私营工业、手工业调查组，逐户弄清各私营厂的历史沿革、资产负债、股份组成、经营管理和产供销平衡，以及资本家政治思想动态和党、工、团组织等情况。7月20日，市委制订出常熟市扩展公私合营工业的初步方案，确定在1954年下半年和1955年，对棉纺厂和条件较好的电力机布厂，逐个进行合营。1954年下半年先后批准私营家庭纱厂、虞山纱厂、万信纱厂和琴丰布厂4家厂公私合营；1955年继续扩展了琴通、承源、大东、同丰和元生5家纱厂公私合营。这9家厂共同的方面是公股有来源，生产经营好，企业有一定规模；另一方面各厂又有其不同特点。合营过程大体有四种情况：一是家庭纱厂。该厂的厂长1950年3月挟资出走后，一直由职工生产委员会代行管理。该厂的群众基础好，职工有向国家资本主义的高级形式过渡的强烈要求，经登报招寻资方股东，无锡庆丰纺织公司副总经理蔡漱琴认领股权后，经劳资双方协商，达成有关资产负债处理及企业公私合营的协议，实现了公私合营。二是虞山纱厂和万信纱厂的股权的全部或部分属外地私营厂的资方，是由于外地厂先行合营而带动其合营的。三是琴丰布厂，该厂有职工443人，资金34.78万元，是染织业中规模较大，经营较好的厂。经理毛柏生在抗战期间，就和中共常熟地方党的组织有过联系，系市工商联主任、省工商联执委，省、市人民代表，市民建负责人。琴丰布厂合营，有利于扩大在工商界的影响。市委工作组经过和资方充分酝酿，统一思想后，积极做好合营的各项准备。为了解决公股来源，市委将地方国营常熟布厂与该厂合并，合营后改名为公私合营新虞布厂。四是1955年合

营的 5 家纱厂，和上述几个厂一样，这些厂在常熟也是规模较大，产值较高，党、工、团组织比较健全，骨干力量较强的企业，其公股来源是五反退补款、对公欠款和政府财政拨款，同丰、大东、承源 3 家政府共投资 59000 元。

至 1955 年底，常熟市公私合营企业共有 10 家，占私营工业总数的 11.76%；职工 2347 人，占总人数的 30.79%；但其产值已占总产值的 45.5%，资产占总资产的 51.66%。

在对上述厂合营的过程中，市委积极做好一些小厂公私合营的准备，对染织业现有企业进行了进一步的迁并改组。具体做法是：(1)无党组织的厂，如天泰协布厂等，和有党组织的厂合并；(2)企业其它条件较好，但无公股来源的与有公股的厂合并；(3)企业设备好，生产经营好，公股已有来源的厂，如信丰染织厂、永丰义布厂等，与周围小厂合并；(4)设备简陋，生产力水平低或厂在乡区，没有多大发展前途的厂，如纬纶染织厂、大德成布厂、新大布厂等与城区条件较好的厂合并，或私私联营，维持现状，暂不考虑合营。本着上述原则，2 年中，全市又有近 10 户私营染织厂互并或联营。

第三阶段：1955 年 11 月至 1956 年 12 月，实行全行业公私合营，对资改造任务基本完成。

(一)进行组织准备和思想发动，掀起私营工商业社会主义改造高潮。

1955 年 12 月 22 日至 28 日，中共常熟市第一次党代表会议召开。会议的中心议题是贯彻中央有关对资改造的决议和毛泽东等中央领导同志的讲话精神，着重统一党内对于经过赎买、和平改造资本主义工商业方针的认识。会议制订出常熟市私营工商业“分两年，每年分两批”，至 1957 年实行全行业公私合营的规划。1955 年底，市委成立对资改造领导小组，负责全市对资改造的领导工作。主管对私改造的专业公司相继成立，工业方面建立纺织工业和地方工业 2 个专业公司，商业方面除原有 10 个国

营公司和市粮食局、供销社外，增设了福利和杂品 2 个公司，分管饮食服务和某些无以归口的零星行业。此外，还建立交通运输公司和影剧管理处，负责对交通运输业和影剧业的私改工作。市委还调配了有一定思想、业务和政策水平的干部 221 人，专职从事私改工作。

围绕推进全行业公私合营，市委在全市范围内进行了大张旗鼓的宣传教育和思想发动工作。12 月下旬，市工商联先后召开第一届执行委员会第五次会议和第六次(扩大)会议，传达贯彻毛主席重要讲话和全国工商联执委会议精神，并组织私方从业人员 4300 多人收听报告；此外，从 1955 年底至 1956 年 1 月 4 日，全市还先后召开了团代会、工代会、妇代会，学习和贯彻中央对资改造的决议精神。

当时常熟市尚未合营的私营工商户，大多是设备简陋，资金短缺，管理落后，生产经营有一定困难的小企业，他们受到先行合营企业的影响，面对自身的难题，盼望自己的企业也早日实行合营，反映实行合营有三个好：一是产、供、销更有保障，私方人员可以吃“现成饭”；二是资本家成了“半公家人”，不再为劳资纠纷犯愁，可以吃“太平饭”；三是有国家做后台，劳方、资方月月工资有着落，再不愁工资发不出，可以吃“定心饭”。由于上述种种原因，常熟的私营工商业者在全行业公私合营中，一般的都表示拥护毛泽东的讲话和中央决定，决心掌握自己的命运，走上社会主义大道。有些原来认为实行合营、定息是“夕阳无限好，可惜近黄昏”、态度消极、心情动荡不安的人，以及个别思想反复多变的上层人士，经过教育和在大浪潮的推动下，也转变了态度，跟上了形势。自 1955 年 12 月下旬市委动员以后，常熟市私营工商业者纷纷打报告申请合营(合作)，由一家一户申请，发展到整行业申请，有的还主动向企业增资，迎接公私合营。据不完全统计，到 1956 年 1 月下旬，全市私营工商业户增加投资共折人民币 155590 元，其中工业方面 91939 元，商业方面 63651

元。

中央决议贯彻后，全国对私改造的形势急剧发展。1月15日，北京市率先实行全行业公私合营。此后，各大、中城市相继实行全行业合营。在这一形势下，市委、市人委改变原来的计划，决定常熟市也提前两年实行全行业公私合营和合作化。

1月18日上午，常熟市人民委员会举行有工商界代表人士，同业公会主任及公股代表200余人参加的扩大会议，一致通过批准常熟市私营工商业实行全行业公私合营和合作化的决议，批准提出申请全行业合营和合作的，计有：私营工业12个行业，84户；交通运输业2个行业，9户；文化娱乐业2个行业，7户；商业79个行业，1124户；手工业99个行业，4563人。这天，全市广大职工和工商业者敲锣打鼓，燃放鞭炮，欢庆社会主义改造的胜利。

(二)贯彻执行国务院八项决定，搞好全行业合营后的生产经营。清产核资，确定对私改造的形式。

私营工商业全行业合营发展迅猛，全行业合营后，在染织业、地方工业的少数企业中，一度出现私方人员撂担子，放松企业管理，产量质量下降的情况。为了积极慎重地深入做好对私改造工作，实现改造和生产建设两不误，常熟市委、市人委坚决贯彻国务院“关于生产经营照旧，人员一律不动”的指示，在上半年着重抓了几件事：

1. 设点、归口，加强对原私营工商业生产经营的管理。针对厂小分散的特点，在染织业以较大的布厂为基点，按地区将33个合营厂划为7个基点，其中市区有华联、立丰、义大、新虞、大盛隆等5个点，县区有红星和竞存新2个点(红星、竞存新等县区的5家厂合营时划归市领导)。每个基点由政府委派的公方代表、基点厂的党支部书记、邻近厂的负责干部及资方代表组成临时工作委员会，统一领导各厂的生产 and 经营。铁业、印刷业等地方工业和商业则按行业归口领导。工厂划点、归口以后，

各行各业积极改进经营管理，大力开展优质、高产、低耗的劳动竞赛。据5月份统计，全市参加同行业同工种竞赛的有6个行业，72家工厂，9100多个职工。通过加强企业管理和开展竞赛，染织厂的质量普遍有所提高，原来生产不正常的企业走上了正轨；铁工厂实行生产工具使用专业化，劳力安排合理化，职工群策群力，及时完成了常熟农村395条岸水机船季节性的抢修任务，一季度营业额较1955年同期增加17.74%；印刷业解决了产品质量差和脱期交货等问题。在此同时，商业系统也开展了以“四佳”为中心的服务良好月运动。

2. 清产核资，确定企业改造的形式。全行业公私合营后，有的私方人员思想回潮，个别的又抽资逃资。针对这一情况，常熟市在全行业合营后的第4天即开始清产核资。具体方法由私方自点自估，自填自报。经同业小组互评，基点厂协商，最后以专业公司为单位，由公方、职工、私方三方代表组成的合营行业工作委员会审定，并对若干政策问题进行协商处理。全市清产核资工作到1956年5月22日基本结束。在清产核资中，常熟市严格执行了党和政府的各项政策规定，发现问题，及时解决。(1)纠正了固定资产估价偏低的问题。由于有些私方人员对“公平合理，实事求是”的精神认识不够，为争取政府信任，估价宁低勿高，自报资产与帐面相比大部偏低。为此，市有关部门经过对私方人员的教育，通过协商，调整了房屋、土地、设备等方面的估价，使固定资产总额比自报时普遍有所上升。如染织业调整后上升12.75%，地方工业上升12.42%，商业上升8.14%。(2)根据中央有关指示，退还了高潮中部分增资。全市先后退还现金实物共折人民币38475元。占原增资数的24%强。(3)实事求是地处理对公欠款。全市私营工商业户共有五反退补款、对公欠款927390元，根据“宽、了”精神，对企业财务情况好的以不影响生产经营为原则，掌握部分归还，部分减免或转作公股投资；对资不抵债或二平户，掌握大部分或全部减免，以保持一定的私股

比例。处理结果，转作公股投资的 441493 元，占总数的 47.5%；偿还的 142218 元，占总数的 15%；减免的共 343673 元，占总数的 37.5%。(4)妥善处理了职工欠款、欠薪。对股东垫款、资方存薪，一般转作私股，生活确有困难的酌予归还，对私方宕款，原则上归还，或者垫宕相抵，或酌予减免。处理结果，转入私股的 110509 元，宕款减免 8284 元。(5)对 1955 年盈余分配和公积金的处理，1955 年有盈余的企业共 119 户，盈余额为 743486 元，扣除所得税和上年亏损后，全市实有盈余的企业 57 户，其中工业 16 户，共 374543 元；商业 41 户，共 37477 元。根据中央对 1956 年盈余分配的指示，确定分配比例为公积金 50%，股息红利 30%，职工福利 20%，对原企业公积金 79919 元，全部转作私股处理。

经过清产核资，多方协商，明确了企业改造形式，全市对资改造高潮中，被批准公私合营和合作化的共 1201 户，1956 年 6 月正式确定拿定息的公私合营户为 257 户，连同高潮前批准的老合营户 10 户，共 267 户，其中工业 109 户，商业 158 户。

经过清产核资，全市核定私股为 4395987 元（不含利泰纱厂），根据中央有关规定，以年息 5% 发放定息，到 1966 年 9 月，全市共发定息 2362842 元。

3. 认真解决好商业和手工业改造的政策问题。在对资改造高潮中，常熟市商业和手工业的一些行业一度产生盲目急躁并店，轻率地改变原来生产经营的方法和制度等情况，造成一些不良后果。如修鞋业盲目集中生产皮鞋后，旧鞋没人修；白铁匠过去上街串门修配，集中生产后变为等客上门，群众很不方便；打铁、木器和皮鞋业的手工业户入社后，主管部门未经市委批准，擅自改变他们原有的分配制度，致使有 95 个社员收入比入社前减少 20%，其中皮鞋摊集中后工资下降 30%，有的因生活困难要求退社。市委发现后，首先检查了市委指导思想原来只重视主要行业，忽视对小行业改造的失误，加强了对干部的政策教育

和纪律教育；同时采取有效措施，从有利于生产和方便群众生活出发，对已经迁并的手工业和商业户，根据自愿，允许重新分散经营，原有合作社(组)的一些制度比较合理，群众要求恢复的，予以恢复；对正拟迁并的，暂不迁并。这样，较快地稳定了局面。

(三)进行经济改组和人事安排。

为了积极慎重地做好经济改组工作，市委于1956年上半年组织力量进行调查研究。制订改组规划，并在百货业试点，下半年全面行动。按照“大部不动，少数调整，个别迁并”的原则，在工业方面根据厂小而分散，设备陈旧，技术水平与管理水平低等特点，主要采取“联和带”的方法，以联为主，结合进行必要的迁并，把设备相同，地区相近的部分工厂，合并管理机构，原地生产经营，改组为一个企业；把地区偏僻交通不便，管理落后，领导薄弱的企业，进行迁并。并注意经济改组与技术改造相结合，经过迁并改组，达到提高产品质量，节约原材料，发挥设备潜力，降低成本的要求。改组结果：纺织工业的棉纺厂原有7户，以联营方式，合并改组为4个厂，仍分7个工场生产。染织业合营时有35个厂，改组时以联营方式，有27个厂合并为9个核算单位，另8个厂未动。地方工业的改组有三种形式：一是统一经营、集中生产，有油厂、印刷厂2个行业；二是统一经营、分散生产，有石灰、铁业、酿酒3个行业；三是单独经营、原地生产，有砖瓦、塑胶、煤球、制锁、竹壳、织席和制帽等7个行业。此外，真粉、酿坊划归商业。全市工业改组后由合营时的12个行业60个厂，合并为12个厂，43个工场。商业的经济改组主要是对同一地段、同一类型的过多企业，为解决销售之间的不平衡，个别的予以调整，全市共迁并改组72户，占座商总户数的6.94%。

在人事安排方面。根据中央关于“在职人员全部包下来”的方针和“量才使用，适当照顾”的原则，分别安排他们在适当的工作

岗位上。安排的方法，上层人士由工商联、民建会协商提名，市委对资改造领导小组直接掌握；一般人员由各单位公私双方协商，报主管部门批准。全市共有私方从业人员 1049 人(其中私方代理人员 43 人，不含交通运输业 44 人)，至 1956 年 12 月底，先后分二批共安排科股级以上 304 人，占私方总人数的 29%。其中安排担任正副厂长、经理的 64 人，正副科股长 66 人，工场、车间、门市部主任 174 人。在政治安排上，全市私方人员中，当选为省人民代表大会的 1 人，省政协委员的 2 人；市人民代表 16 人，市人民委员会委员 2 人，副市长 1 人；被推选为省、市政协委员的 30 人，政协副主席的 2 人，常委 11 人。还有 3 人分别担任了省、市工商联和民建的领导职务。

在人事安排的同时，常熟市还采取了多种途径和方法做好对人的改造工作。一是组织工商业者进行政治学习。除了经常的时政教育外，还举办讲习班和讲座，对工商业者进行系统的政治教育。1956 年共举办讲习班 5 期，轮训 790 人。二是由工商联和民建组织私方人员制订个人改造的规划，并定期进行检查交流，使规划能落到实处。三是发动私方人员和职工一起参加劳动竞赛，更好地调动其积极性，逐步培养他们的劳动感情，改善人际关系。1956 年 10 月统计，全市先后投入厂际同工种、班组、车间、科室劳动竞赛的私方人员达 983 人，占私方总人数的 93.7%。1956 年一、二季度评比中，私方人员受到奖励和表扬的有 54 人，有 2 人被评选为出席市先进生产者代表会议的代表。

常熟市在对私营企业改造和对私方人员的改造中，注意与发展生产紧密结合，总的生产秩序正常，经营管理情况较好，但由于迁并过多和归口统得过死，在工业方面一度打乱了原有行业之间、本地与外地之间的协作关系，使产供销出现了一些新的矛盾，商业方面影响了供应网点的合理布局，对经营管理和群众生活带来不便。在人事安排方面，照顾代表性不够，特别是一些小

布厂的原任经理厂长和一些有技术特长的人有的未得到适当安排，他们的积极性未得到充分发挥。上述情况，市委经过检查总结，在1957年工作中有所改进。对于当年作为对资改造对象的815个小商、小贩、小手工业者，从1980年开始，根据党的政策，已区别为劳动者。

三、对资本主义工商业实行社会主义改造的效果

(一)对资改造的胜利，保证了常熟市发展国民经济计划的完成。解放初期，常熟市私营工商业的生产经营呈混乱无计划状态。1956年全行业公私合营后，市计划委员会按照“统筹兼顾，全面安排”的精神，迅速采取措施，进一步加强国民经济的计划管理。实施工商业产供销的综合平衡，一是明确工业产品的分级平衡：纱布等属中央，油、米等归省，各种农具、建材、煤球、酒和其它20多种人民生活必需品归本市；二是确定工商部门产销的分工，行业归口管理的分工；三是加强全市的协调和管理，并在各行业各企业全面实施计划管理。由于私营工商业纳入了计划经济的轨道，保证了国民经济有计划地协调地发展。1956年常熟市提前一年零三个月完成了“一五”计划。据统计：1956年常熟市工业总产值完成6610.60万元，为年度计划的108.02%，比1955年增长34.12%，比1952年增长41.65%；社会商品零售总额完成218.10万元，比1955年增长11.9%，比1952年增长43.59%。

(二)经过对资改造，促进了企业的生产经营。以常熟市的重点行业纺织工业为例，全行业合营为企业的设备更新、技术改造和提高企业管理水平创造了较好的条件。1956年，棉纺厂经过技术改造，有5744枚纱锭由原纺21支纱改纺32支纱；染织业投资42.35万元，扩大电力织机334台，减少人力织机670台，淘汰了手拉织机47台。全行业合营后，纺织业由点到面，积极推行计划、成本、技术三大管理和产量、品种、质量、消耗、成本、资金、利润以及劳动生产率等八项考核指标，从而使企业管

理出现了新面貌，经济效益更上一层楼。和 1952 年相比，1956 年常熟市纺织工业的总产值完成 4990.78 万元，增长 60.5%；棉纱产量 38497 件，增长 25.4%；棉布产量 28244.78 千公尺，增长 114.7%；棉纱的件纱用棉量 193.90 公斤，下降 4.35%；棉布的正品率 97.48%，提高 6.3%；纺织业的劳动生产率人均产值 7206 元，增长 63.6%；1956 年纺织业共实现利润 2412602 元，比 1955 年的 887017 元，增长 172.1%。

(三)经过对资改造，为国家积累资金，培养人才，同时发展了砖瓦、塑胶、造纸等一批新的产业，为以后常熟国民经济的发展创造了重要条件。

现在的常熟，已形成了以城区(虞山镇)为中心，以农村为基础，以集镇为纽带的农副工三业协调发展的全方位开放型经济格局，其中地方工业已形成了以轻纺工业为主，行业门类齐全，产品结构比较合理的结构体系。1989 年，全市(含农村的乡镇)国民生产总值 32.16 亿元；完成工农业总产值 81.23 亿元(其中工业总产值 76.92 亿元)，列全国县级单位第三位；财政收入达 3.57 亿元，为全国十大“财神县(市)”之一；外贸收购总额达 7.13 亿元，成为全国十大外贸出口产品基地县(市)之一。

(撰稿：周序祺 王治颖 毛德新 孙寿年 朱琪)

常州市

常州市资本主义工商业 社会主义改造资料

编 审：李镇瀛 黄元裕 伍尚明 包树森
编纂人员：邵益民 高国平 周浩春
责任编辑：高国平

常州市对资本主义工商业的 社会主义改造概况

1949年4月23日常州解放后，中共常州市委和市人民政府在党的对资本主义工商业“利用、限制、改造”和“发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利”方针指引下，通过由初级到高级的国家资本主义过渡形式，于1956年基本完成了全市资本主义工商业的所有制的变革，使其走上了社会主义道路。

(一)

常州是一座具有2500年历史的文化古城，位于长江三角洲西部，江苏南部，京杭古运河穿境而过，素有“江左名区”、“中吴要辅”之称，自古以来就是郡（府）县治所在地、传统商品集散中心和贡赋必由之路。

这里晋代开始精制梳篦，唐代丝织品已相当发达。宋代，后河两岸布满商号，称常州“大市”区。15世纪初成为全国较大商埠之一。明代土布日益兴盛。清初至鸦片战争前，变蛋坊、糖坊、蜜饯坊、织绢坊、染坊、冶坊等颇具名望。19世纪中叶，随着外国资本主义的入侵，中国封建社会自给自足的自然经济解体，至清末，常州逐步形成了豆行、木业、钱庄、典当4大行业，手工作坊则仍是传统的梳篦、油饼和土布织造。

20世纪初，常州现代工业陆续兴起。1906年，晋裕布厂问世。1908年，京沪铁路通车后，相继建立了厚生机器厂、振生电灯公司、大纶布厂、震华电气厂。之后又逐步办起了纺织、印

染、面粉、榨油、制革、制箱等一批中小型工厂和作坊。商业日趋繁荣，东、西、南三门外运河边商号林立，北门外铁路两侧交易频繁，成了城乡物资交流，自由贸易的运、购、销市场；堆栈业、货、客运输及装卸业亦相应发展。但由于外国资本主义勾结中国封建势力，压迫中国资本主义发展，加之军阀连年混战，民族工商业步履艰难，特别是京广“洋”货等新行业的形成和日本纱布的泛滥，民族工商业深受其害，发展十分缓慢。

1937年，日军入侵常州，大批工厂、商店被毁，损失惨重。日本商行控制了常州经济命脉，进行疯狂掠夺，“野无储谷，市乏应材，百货日昂，民生日困”，民族工商业受到严重摧残。

抗战胜利后，由于官僚买办资本的垄断，美货大量倾销，以及受内战和恶性通货膨胀的影响，民族工商业处于风雨飘摇之中。

常州刚解放时，全市298个私营工业企业，千人以上的仅3个，百人以上的51个，数十人的小厂和作坊居多。职工总数为23741人。设备陈旧、技术落后，无动力设备的工厂（场）有84个。^①纺织行业纱锭87761枚，布机9338台，大多是外国淘汰货，布机中有一半以上是脚踏手拉的铁木机。印染设备仅有卷染机125台，印花机及纳夫妥机8台，多数是染缸，只能染蓝、黑、灰3种单色布。机器行业虽有各种设备637台，但简陋陈旧，80%已超过规定使用年限，精密度很差，大多数厂家只能搞修配。电气业发电机组容量仅20600千瓦。当时，工厂和手工作坊大多开工不足，或处于停顿、半停顿状态。全市商业户（包括饮食、服务业和家庭商业户）4086户，从业人员10797人，其中职工4574人，共有资金427万元（折合现人民币，下同）。

^① 关于工商业户数，职工人数，各时期变化较大，统计口径不同，故悬殊较大，本文根据原始资料如实记载。对所引用的金额数字，一律改为新人民币，为便于阅读，表述上均采用整数。

商店大多集中于市中心，其它地方大多呈萎缩状态。唯银楼、菜馆、浴室、旅店、舞厅及投机性行业如木行、粮行畸形发展，呈现虚假繁荣。

(二)

解放初期，常州市场一度呈半停滞状态，投机商、银元贩子趁机兴风作浪，金融市场混乱，物价暴涨，城乡人民生活以及社会秩序受到严重威胁，生产亟待恢复与发展。

1949年4月下旬，中共常州市委、常州市人民政府、常州市军管会先后成立。5月，市军管会发出收兑金圆券、使用法定人民币的布告。同月，国营常州建中贸易公司（以下简称建中公司）宣告成立^①，并当机立断，购进各种细布29390匹，面粉24400包，棉纱160余件，以维持工厂生产，还及时从解放区调运大量生活物资供应市场。8月5日，市工商局为扶植私营工商业正当发展，并同不法资本家进行经济斗争，发出《通告》，对全市公私营工商户限期申请登记。

由于解放初期私人资本占有绝对优势，加上粮食奇缺，私营粮商在市场上的活动显得特别活跃，他们与其他投机商勾搭一起，把投机的筹码集中在黄金、银元、粮食、棉纱等几种重要商品上。1949年6月起，在半年多时间里，常州市场上出现了3次较大规模的物价波动。

第一次物价波动为6月4—9日。由于人民群众对开始投放市场的人民币认识不清，重货轻币，黄金、银元成为当时市场交易的核心通货。一时黄金、银元贩子、粮商乘机活动，造成粮价剧烈上涨，其中上白粳上涨197%，面粉上涨223.5%。

^① 国营常州建中贸易公司于1950年4月改组为常州花纱布、百货、粮食、土产4个专业公司。

第二次物价波动于10月中旬开始。不法商人凭借手中的资本，采取“你抛售，我吸进，你买进，我抛出”的办法，以纱布带头，米稻紧跟，全面上涨，与国营公司对抗，企图左右市场价格。这次物价波动时间长达10余天。

第三次物价涨风始于1950年1月10日，延至2月20日（年初四）止。私营粮商抱有年关“红盘”必涨心理，从1月中、下旬起连掀涨风，食米每石由21.5元涨到31.5元，最高达40元；食油每百斤上涨到75元，高出年前1倍以上。

为了及时平抑物价，市委和市政府从多方面采取了坚决果断的措施。主要有：取缔银元贩子，禁止以银元为单位计算物价和进行交易；疏导粮、油、布、纱等主要物品来源，组织采购，由建中公司低价配售大米；同时逐步扩大零售阵地，广设特约代销店，并与合作社建立代销关系，大量低价抛售布、纱、油等物品；指定工商行政部门派员驻市场办公，成立议价、场外检查小组，加强管理，严禁场外交易，并延长进场交易时间；对故意抬价居奇、操纵市场的少数投机者给予严办。由于措施有力，在平抑第三次物价的斗争中，一些不惜贷款背息囤积居奇，妄想攫取“红盘”开市高利的棉纱粮商，不仅未获暴利，相反贴了利息，亏了本钱。从此，市场主要商品价格逐步稳定下来。

（三）

常州解放后，社会主义的国营经济开始起步。当时的国营企业主要有：组建起来的建中公司，刚清理接收的原官僚资本企业、银行，力量十分薄弱。据1949年统计：在工业企业中，国营企业仅占1.05%，私营企业和个体手工业占98.95%。工业产值中，国营占6.55%，私营占93.45%。纯商业零售总额中，国营占0.63%，私营占99.37%。

1950年3月，常州市和全国各地一样，实现了财经统一、

物价稳定的局面。与此同时，由于金融业、粮食业的非法经营受到了限制；钱庄、金银首饰店等因服务对象稀少，难以继续存在；加之许多私营企业机构臃肿，经营不善以及生产的盲目性和供应不相协调等问题，出现了一部分工商业停工、歇业现象，1950年上半年报歇的就达1411户。

为了迅速克服私营工商业在财经统一后出现的暂时困难，1950年春，市委、市政府遵照中央和苏南行署关于调整工商业的指示，一方面继续采取必要的措施，加强市场管理，限制市场交易中的牙行中间剥削，另一方面在大力发展国营经济的同时，对有利于国计民生的私营工业产品，如棉纱、棉布、面粉等实行收购包销，加工订货，使之维持正常生产，并保证合理的利润。1950年3月，建中公司首次批准协源等5户布厂加工代织；4月，给予民丰纱厂加工代纺代织；至5月，纺织业开工计36户，其中32户代织。政府不惜以一个月的代织布要赔本近4万元来维持织布厂的生产。至12月，开工生产增到89户，全年总产量比上年增加42%，私营工厂获得工缴费348.22万元。1951年，政府继续扩大加工订货，据统计，全市共产布3223191匹，其中代织占53.6%。同时，扩大对私营工业的成品收购；对资金不足的私营工商业实行贷款扶持，通过这些扶持措施，一方面帮助私营企业克服转变中的困难；另一方面使这些工业企业初步走上了国家资本主义的道路。

到1951年底，常州市的主要工业棉纺、染织、针织、油饼、碾米、面粉、机器等业已基本上具有了国家资本主义的初级形式，其产值已占到私营工商总产值的44.48%。

为了帮助私营工业克服产品滞销、原料缺乏等暂时困难，1952年，组织私营染织、针织、机器、印刷等4个行业实行联营；对部分维持有困难而又过剩的工业，则组织并厂。

市委、市政府对有益于国计民生的私营商业采取保护政策。1950年春起到1952年，市政府主动调整棉布、百货日用品和粮

食的批零差价，提高大米、面粉的起批点，使广大零售商有合理的盈利可得。调整后的商业利润，一般在10—20%左右。在经营范围上，国营企业主要经营与稳定零售价格有很大关系的粮食、纱布、煤炭、食油、食盐等6种人民生活必需品，把一般商品的零售业务让给私营商业，使私营商业扩大正当的经营范围。此外，还加强工商行政管理工作，对全市120个行业，包括摊贩在内的6294户工商业进行了登记，制止了摊贩的盲目发展，维持了正当营业的零售坐商。对过剩的100多户面粉业核批为10多户。对不利于国计民生的行业，则采取转业、限制、合并等方法加以改造，首先淘汰、改造了一批无资金的投机粮行；然后将绸上布等批发商陆续转入染织工业，其中一部分转向日用工业或文化事业；对投机性较大的木业则大部分转向常州机制砖瓦厂，从而使这部分私营商业纳入了国家计划经济的轨道。

在工商业税收上，贯彻了工业轻于商业，日用品轻于奢侈品的税收政策，并逐步调整税率。自1950年5月份起，货物税中的陶器、石灰、土制砖瓦等10种产品全部免征，五金电料等8类商品部分免征，免征项目达387个。印花税由30目减至25目。所得税起征点从100元提高到300元，最高累进点由3000元提高到1万元，临商税由累进征收改按5%比例征收。这些措施均收到了良好效果。此期间，国营、合作社营商业迅速发展，比重上升，私营商业的比重相对逐步下降。据统计：1951年国营、合作社营商业占全市商业的34.86%，1952年增至55.93%；私营商业从1951年占65.14%下降到1952年的44.07%。1952年国营、合作社营商业营业额比1951年增长114.6%，私营商业减少22.82%。这说明国营、合作社营经济不仅占领了各类重要产品的批发市场，而且私营零售商货源也开始被国营商业所控制。常州市场出现了根本性的变化。

为了帮助私营工商业克服暂时困难，还认真贯彻了“发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利”的方针。根据中央人民政

府发出的“关于私营企业中设立劳资协商会议”的指示，从1950年5月开始，常州市逐步在私营企业中设立劳资协商会议制度，许多私营企业通过劳资协商会议，不仅使工人阶级的利益得到了保障，而且使许多私营企业改善了经营，解决了维持与恢复生产中的困难。特别在1950年4—5月间，当私营企业在生产上遇到严重困难的时候，资方消极经营，广大工人在党的领导和工会组织的推动下，主动与资方协商，提出改善经营的意见，发挥生产的监督作用，积极开展增产节约运动，并自愿降低工资，表现了主人翁的态度和大公无私的精神，使全市绝大部分企业能维持下去，并逐步有了好转。

(四)

常州市的资本主义工商业，在市政府的扶持下，经过两年多的恢复，绝大部分私营企业生产和经营获得了发展。资产阶级也从中得到了合法的利润。可是，资本家唯利是图、投机取巧、追求暴利的思想并未得到改变，他们以五毒（行贿，偷税漏税，盗窃国家资财，偷工减料，盗窃国家经济情报）向工人阶级和国营经济发动了猖狂进攻。被群众称为“木材业四大家族之一”的资本家俞迈如，纠集同业资本家对抗、破坏政府的税收政策，并纠合同业72家商人哄抬木材价格，以烂木充好木，盗窃国家财富20余万元。一些靠政府加工订货转危为安的布厂和染厂，找出种种借口，阻碍国营企业来厂加工订货。资本家还采用进货不登帐，开发票大头小尾，以坐商代行商，私设暗帐，伪造税局查验印等40多种方式，大量偷漏国家税收。仅1951年查获的偷漏税案件即达1万多起，偷漏税额50万元左右。其中最严重的染织业联营处一家偷漏税款达7.5万元。福昌、天丰、裕源成等私营米厂，一次盗卖公粮64万斤。科化药厂大量偷工减料，制造假药；国际药房竟将假药、无效药卖给医院，坑害群众。有些资本

家在承制支援前线的物资中大量掺杂。有些资本家在盗窃银行收缩通货、百货公司调整物价的经济情报后，急忙从银行提取大量存款，将要调价的货物抢购一空，严重扰乱了市场秩序，损害了国计民生。

1951年底，市委和市政府在全市各机关开展三反运动后不久，于1952年1月起，发动和领导全市广大职工群众在工商界中开展了大规模的五反运动。五反运动中全市共查出资本家行贿金额16万元，偷漏税款844万元，偷工减料计229万元，盗窃国家资财333万元。资本家在群众揭发的大量违法事实中，绝大多数资本家选择了坦白交代的道路。至6月底运动结束时统计：全市6991户私营工商业中，定为守法户2716户，占38.85%；基本守法户2797户，占40.01%；半守法半违法户1326户，占18.97%；严重违法户129户，占1.84%；完全违法户23户，占0.33%。违法金额达1040万元之巨。

五反运动中，私营工商业者对经营一度持消极态度，城乡市场一时出现了呆滞现象。市委和市政府一方面向工人阶级提出“五反斗争立功”、“生产经营立功”的口号，教育广大职工以自己的实际行动主动团结资方搞好生产；一方面为解决私营工商企业困难，继续恢复和扩大加工订货。1952年全市共产布3340004匹，其中代织占88%。同时适当调高工缴费，增加贷款项目和贷款额，至年底给私营工业和个体手工业贷款计436.44万元，是1949年底的1559倍，同时还给工商企业流动资金贷款700.94万元，其中工业占67.69%。在五反退补方面，根据企业实际情况，有的准予缓期补缴。通过这些措施，私营工业的生产重又得到进一步好转，全市国民经济出现了新的气象。1952年全市工业总产值（包括手工业）达到3亿余元，比1949年增长271.1%。私营工业产值占全市工业总产值的85.9%，其中为国家加工的比重为77.9%。

1952年7月起，全市大力开展城乡物资交流工作，先后组

组织了国营公司和私营工商业 78 个行业 1520 人成立代表团、交流团，分别参加了苏南、华东地区及省内外其他市、县举办的城乡物资交流会计 88 次，共签订购销合同 6790 余份，交易总额达 1160 余万元。8 月，常州专区以常州市为中心举办城乡物资交流会，成交总额达 1729 万元。通过广泛的物资交流活动，不仅扩大了全市物资交流范围，加速了商品流转，活跃了城乡经济，也使工商业者看到了经营的前途，提高了经营的积极性。全市私营工商业迅速发展。1953 年私营工业总产值为 2.79 亿元，比 1952 年增长了 20.22%，其中为国家加工的比重上升为 99%。

1953 年起，全市粮食、棉布商业实行计划收购、计划供应，已纳入国家资本主义轨道。工商业已形成的新的公私关系，私营企业内部已形成的新的劳资关系，为全市资本主义工商业的社会主义改造创造了有利的条件。

(五)

1953 年冬，常州市深入开展了过渡时期总路线的宣传教育活动。1954 年 4 月，市委抽调 60 余名干部进行国家资本主义工作短期训练。在此期间，市委统战部、宣传部会同市民建、工商联先后多次组织全市工商界骨干集中学习座谈，领会社会主义改造的伟大意义和方针、政策，并和他们协商讨论改造中的有关问题。当时，常州大多数资本主义工业已初步纳入加工订货的国家资本主义轨道。有计划地在私营工业中扩展公私合营的条件日趋成熟。

在此以前，全市已通过接管、扶助、改造，将少数私营工厂企业转变为国营、合作社营和公私合营的性质。1953 年前公私合营的有鼎泰面粉厂、自来水公司、武进电气厂、大光明火柴梗片厂。

为加强对私营工商业社会主义改造工作的领导，市委于

1954年1月22日成立了国家资本主义办公室，于春开任主任，孙维峰、董彦任副主任。经过对全市10人以上私营工业企业的全面调查，市委于3月13日制订了《常州市私营工业进行社会主义改造初步方案》。7月27日至8月3日，市委连续4次分别提出了对食品业、机器业、纺织业、针织业的改造意见。

1954年6月1日，常州大成纺织染股份有限公司暨所属3个厂被首先批准为公私合营企业，并签订了协议书。这对推动全市私营企业积极争取公私合营产生了很大的影响。八、九月又先后批准民丰、大明纱厂，协源、同新布厂公私合营。公私合营后，市政府委派公方代表下厂，对资方实职人员量才使用，成立新董事会，制订公私合营章程，确定“四马分肥”的利润分配原则。企业的生产关系改变了，职工劳动热情高涨，生产和经营管理都有明显进步。相比之下，当时，大批私营厂在生产经营中的痼疾和困难日益暴露出来。私营厚生机器厂因解放前夕资本家抽走大量资金，解放后又消极经营，造成企业严重亏损，已不得不将全厂资产清理还债。而为数众多的中小型企业，则大多是厂房简陋，设备陈旧，资金短缺，技术落后，生产过程不完整，产、供、销不平衡，成本高，质量差，不能按时完成生产任务，处于任务靠公司安排，资金靠银行贷款的窘困境地。据1955年4月份的调查，有67户私营染织厂资金短缺，其中有30户负有债务。

1955年，市委决定继续扩展公私合营，加速对私营工业的改造步伐。1月10日市政府通过对原私营厚生机器厂的投资，宣布成立地方国营常州机器厂。7月起，市政府先后批准恒源畅、民华、同庆、嘉声染织厂和溥利油厂等企业公私合营。10月起，又相继批准协盛、阜康、元中染织厂，益丰昌染厂，益联机器厂等企业公私合营。私营轮船业亦从同线合营到企业公私合营。至年底，全市已有公私合营工厂27户，占私营工厂总数的5.52%，职工13062人，占私营工厂职工总数的51.48%，产值

1.8 亿元，占私营工业总产值的 58.92%，占全市工业总产值的 36.41%。当时，全市私营工业中，接受国家加工订货、统购包销的产值已占 90% 以上。到 1955 年底止，在商业方面，全市私营批发商基本为国营及合作社营的批发业务所代替，国营及合作社营商业已占市场批发总额的 95% 以上，私营商业在货源上已不得不依赖于国营经济。在零售业务方面，私营商业中已有 3 个行业 60 户为国营公司经销代销，零售营业额占全市私商零售营业额的 44.1%，加上国营及合作社营商业的零售营业额的 45.3%，零售市场亦基本上为社会主义成份和国家资本主义成份所占领，属于私营的仅占 10.6%。

(六)

1955 年 10 月底，毛泽东主席邀请全国工商联执行委员会委员座谈私营工商业社会主义改造问题，常州工商界代表刘国钧出席会议。毛主席希望他们认清社会发展规律，掌握自己的命运。11 月，党中央召开专门会议，讨论我国对资本主义工商业改造工作。月底和 12 月上旬，市委根据中共江苏省委指示，召开了全市对资改造工作会议和市委扩大会议，12 月下旬召开了市第二次党代表会议，全面部署对资改造工作。市和各区分别组织包括机关、企事业和居民干部在内的 8000 余名干部参加了对资改造的短期训练。在工厂党员中普遍进行了党课教育。工商界人士通过刘国钧传达全国工商联第二次执委会议精神和毛泽东主席的指示，组织 230 余名主要成员进行了一个多月的学习，为开展大规模的对资改造工作培养了骨干力量。

1956 年 1 月 5 日，市委决定成立对资改造领导小组，石坚任组长，于春开任副组长，领导全市对资改造工作。市工业局、商业局、纺织工业局及所属专业公司，以及粮食局、交通局等都健全了相应的机构。天宁、广化、钟楼、戚墅堰、郊区亦有专人

负责。全市已形成了资本主义工商业归口改造的组织网络。

1月5日起，全市开展大张旗鼓的宣传运动，连日举行各种报告会188场次，接受教育的达10万人左右，其中80%以上的职工、90%以上的工商业者和家属参加了各种报告会、学习会、讨论会。广大职工不仅热烈拥护和积极支持党对资本主义工商业进行社会主义改造的方针、政策，而且还以搞好生产、经营的实际行动，推动资本家接受社会主义改造，走社会主义道路。资本家及其家属经过教育，认识上均有提高，原来存在的“过社会主义关比过五反斗争关更难”、“不知是用斧头劈，还是用刨子刨”以及“怕失掉地位、降低生活待遇”等疑虑基本打消，态度也由原来的犹豫、观望转向积极主动。全市有8名青年工商业者增资3.2万元、黄金20两，房屋13间；有39户资本家将股东垫款、黄金、现金、公债、房屋、土地、机器、实物投入企业，价值17.95万元；一部分较进步的工商业者不仅自己带头申请公私合营，还积极推动同业申请公私合营。

1956年1月上旬，全行业公私合营已是大势所趋。市委、市政府因势利导，及时改变原定的规划，于1月13日首次批准37个工商行业实行全行业公私合营，并在红星剧院召开全市性广播大会，掀起了对资改造的第一个高潮。首次批准的37个行业中，工业为20个，303户，职工17789人，产值2.37亿元，分别占全市工业总户数的62%，职工总数的68.83%，总产值的77.52%。商业17个，占商业总户数的26.27%，职工总数的32.84%，总营业额的41.82%。

其间，传来北京市私营工商业全部公私合营的消息，全市工商界群情振奋。至1月18日，私营工商业、手工业均向政府提出要求公私合营和组织合作化的申请报告。对此，市委、市政府采取“先改编，后改组”的步骤，于1月19日批准全市所有工商业和手工业的申请。

在对资改造高潮中，共批准私营工业47个行业的454户实

行全行业公私合营。按行业归口，建立了纺织、印染、染织、针织、机器、梳篦、粮食加工、食品工业、轻工业等 9 个工业公司。批准私营商业（不包括摊贩）58 个行业，2560 户（余 14 户尚未申请）；其中实行公私合营的 664 户，占私营商业总户数的 25.94%，从业人员总数的 40.47%，职工总数的 55.17%，营业额的 67.96%；实行经销代销的 521 户，占总户数的 20.35%，从业人员总数的 11.83%，营业额的 16.08%；组织合作的 736 户，占总户数的 28.75%，从业人员总数的 23.26%，营业额的 11.32%；独立经营的 639 户，占总数的 24.96%，从业人员总数的 24.7%，营业额的 4.46%；以上合计共占私营商业的 99.45%，从业人员总数的 99.77%，职工总数的 99.93%，营业总额的 99.98%。同时，还对 4306 户摊商中的 3853 户，批准组织合作或独立经营，按行业归口，分别由原百货、花纱布、文化用品、医药、食品、土产、粮食、油脂、专卖、木材、煤建、水产等 12 个国营公司设立零售管理处加以领导，并新建了饮食、蔬菜、福利 3 个公司和戚墅堰区综合公司。此外，私营交通运输、建筑器材、粪船、灰船、养鹅鸭、牛奶场、文化娱乐等各行各业，亦同时全部批准实行公私合营或组织合作。至此，全市私营工商业已全部公私合营或合作化，实现了资本主义私有制和平过渡为社会主义公有制的历史变革。

1 月 19 日下午，全市各界 3 万余人集合在市人民体育场召开庆祝大会，宣告常州市资本主义工商业社会主义改造的胜利。1 月 20 日晚，工商界 2000 余人举行提灯会，以示庆祝。

在此期间，武进、金坛、溧阳 3 县^①对资本主义工商业的社会主义改造也形成高潮，参加公私合营企业的工商业者为

^① 武进、金坛、溧阳 3 县从常州解放到 1952 年底这段时间，属常州专署（设在常州市）管辖。1953 年起归属镇江专署管辖。1983 年 3 月 1 日，江苏省撤销地区实行了市管县体制，从此，这 3 个县划归常州市管辖。

2321 人。

(七)

全行业公私合营后，党和政府在各行业、企业中开展了以下工作：

一、清产核资

清产核资工作涉及工商业者的个人利益，根据“公平合理，实事求是”原则和“从宽处理，尽量了结”的方针，由各专业公司采取由私方人员自点、自报、自填，职工监督，行业评议，公私合营委员会批准的程序。一般均按 1950 年重估财产数，未作多大变动。有的行业对机器设备、房屋，按帐面记载和几年来的折旧变化进行了必要调整；债务、债权上的一些遗漏问题以及家店（厂）不分的财产，亦根据具体情况，经过反复协商作了适当处理；已往遗留下的“尾巴”，如漏盘、漏点和一些待处理的资产，也作了妥善处理；有些行业的私方在自报时有偏低偏高的现象，在评议、审议过程中，也实事求是地予以调整。在清产核资中，全市工商界有 65 户资产抵不上负债的倒挂户，政府减免了其五反退补款 29 万元及部分税款，职工放弃了在私营期间因企业困难所欠的工资，行业间还开展了自愿投资或自愿互助，使这些企业没有一户破产，并保留了一定的股额。据 1956 年 10 月统计，全市公私合营的工商各业 1138 户核定资本总额为 4922 万余元，其中公股金额为 526 万余元，私股金额为 3643 万余元，代管股金额为 713 万余元，合营股金额为 38 万余元。

遵照国务院规定，常州市于 1956 年 8 月，不分工商企业大小，不论盈余或亏损，一律按年息 5 厘发放上半年定息，私方人员领取定息 90 万余元。以后每年付给资本家定息额达 180 余万元。另有绸布、百货、新药、国药等 16 个行业 94 户私方人员，按“四马分肥”的原则补发了全行业公私合营前的盈余部分 3 万余

元，同时，按照政府的政策规定，对在全行业公私合营高潮中私营工商业者的增资，全部作出了退还处理。全行业公私合营后，对资本家原高薪保留不变。对于这些，大多数工商业者认为是公平合理的。

二、经济改组

经济改组是在充分准备、仔细考察研究、统筹规划的基础上逐行逐业进行的。先在染织、机器业中开始，然后全面推开。根据“以大带小，以先进带落后”的原则和“大部不动，小部调整，有利生产，便利人民”的方针，在1956年内，全市先后将413个工厂合并为240个生产单位，分别隶属于148个管理机构。

纺织业的经济改组，经江苏省纺织工业厅和市政府批准，由小厂向大厂合并。有改组任务的厂，成立经济改组委员会或筹备小组，负责改组迁并工作。1956年改组迁并分三种类型进行。第一类是统一领导，集中生产，小厂向基点厂迁并，计并入小厂60户。第二类是统一领导，分散经营，即改组不迁并，小厂作为大厂的分工场。第三类是维持独立生产、单独存在，这类厂大多是早期公私合营的厂。至8月初，除少数厂因部分车间、宿舍的基建任务未能完成而影响迁并外，大都初步完成了迁并工作，计从原来的113户，改组为45户，分工场16户。

机械工业原有47户，在摸清各厂情况的基础上，制订改组规划，以生产为中心，有步骤地做好迁并厂工作。确定了先易后难、先小后大、先人员后设备的原则，能并就并，不能并的暂定为车间或工段，统一领导，统一生产，待条件成熟后再进行迁并。方案确定后，利用假日动员群众义务劳动，完成了迁并任务。以常机、益联、中华、震华等8个厂为基点厂，把其余39个小厂分别向基点厂迁并，形成了8个新厂。其中6个为全能厂。后来，公私合营益联机器厂于1956年7月并入地方国营常州机器厂。

粮食加工业机构臃肿，人事庞杂，生产不够正常，改组中有

的合并，有的经调整后支援外地，从而改变了粮食加工工业的面貌。

其他工业也作了适当改组和调整。

商业经济改组主要是合理调整网点，便利群众购买和美观市容；部分商店扩充店面，增加花色品种。

在经济改组中，许多小单位迁并到基点厂后，由于集中了人力、物力、财力，企业形成了新的生产能力，技术水平均有提高，工人的劳动积极性普遍高涨，各厂开展了先进生产（工作）者运动，有些工厂还参加全市、全省乃至全国的厂际竞赛。商业系统普遍开展服务良好运动。全市职工共提出合理化建议 8243 条，有 8000 余人被评为先进生产（工作）者。在发展生产的同时，职工生活福利、劳动条件、劳保医疗、伙食标准也相应得到改善，群众普遍感到满意。

三、工资改革

1956 年在进行工资改革以前，各公私合营企业一般都先进行了工时改革，从原来的二班制改为三班制，缩短了职工的劳动时间，调动了生产、经营积极性。四季度起，全市各公私合营企业分批进行工资改革。工业方面包括 5 个局 82 个基层厂；商业方面涉及 17 家公司 42 个行业 458 户，参加工资改革的总人数为 12664 人。经过改革后，干部、职工的平均工资提高 8.69%；就业人数为解放以来最多的一年。

四、人事安排

全行业公私合营后，为了有利生产，有利改造，党和政府实行全部包下来的方针，按照“量才使用，适当照顾”的政策精神，妥善安排了私方人员，对其中政治上进步、有工作能力、在改造中有贡献的，经市国家资本主义办公室等有关方面的调查研究和反复协商，向上级推荐或在市内安排，计有担任江苏省副省长 1 人；副市长 1 人，市人民委员会委员 4 人，副局长 6 人；工业专业公司经理 2 人，副经理 30 人；商业各公司副经理 9 人，零管

处正、副主任 18 人；担任基层单位正、副经理或厂长的 234 人，科、股长 192 人，门市部正、副主任 306 人。其余私方实职人员也都分别安排了适当工作。对年老体弱或丧失工作能力的私方人员，以挂名领薪的办法给予照顾；对原来参加企业辅助劳动的私方家属，仍参照公私合营前的办法吸收为辅助劳动人员。私方实职人员被安排领导职务后，有些单位曾一度出现对其不尊重和不信任的问题，形成了私方人员有职无权的状况。市委发现后，及时组织有关部门帮助企业调整和改善公私共事关系，教育干部、职工，给予私方领导干部应有的信任，尊重其职权，同时按照公职人员的要求，鼓励私方领导干部大胆工作，守职尽责，广大工商业者纷纷表示感谢党和政府的关怀和照顾。

在政治安排上，据 1956 年底统计，在市工商界人士中，当选为全国人大代表 1 人；省人大代表 3 人；省政协常务委员 2 人，委员 3 人；市人大代表 42 人；市政协副主席 2 人，常务委员 6 人，委员 26 人。^①

从常州解放之日起到 1956 年实行全行业公私合营，在对资本主义工商业进行社会主义改造的全过程中，党和政府加强领导，市总工会、妇联、青年团、工商联等有关群众团体密切配合，始终采取了民主的、说服教育的方法和坚持又团结又斗争的策略，重视做工商业者的思想转化工作。全市计有 2000 多人参加了各种政治、业务学习，732 人参加了短期离职学习。他们在党和政府的教育下，普遍提高了思想觉悟，一般能拥护共产党的领导，愿意接受社会主义改造，并以实际行动在各自岗位上为国家贡献自己的业务经验和专业技术专长。据 1956 年底统计，全市有 60% 以上的工商业者参加企业劳动竞赛，许多人发挥了主动性和创造性，试制新产品 43 种，进行技术改进 28 件，改善经营管理 53 项，提出合理化建议 113 条（被采纳的 64 条），为发展生

① 在政治安排统计数据中，人民代表与政协委员及上下之间有部分交叉。

产，提高经济效益作出了贡献。其中有 578 人次获得奖励，350 人获得先进生产（工作）者光荣称号。

(八)

资本主义工商业社会主义改造的胜利实现，有力地推动了经济的发展。1956 年，常州市工业总产值达到 31839 万元，比上年增长 33.6%，劳动生产率提高 26.88%，产品总成本降低 0.75%，利润计划完成 108.82%。增加印花灯芯绒、红星格、25 匹双缸柴油机、花生收获机、切草机、120 倍司手风琴等 124 种新产品。全市商业已经形成统一的社会主义雏形市场，呈现出活跃繁荣的景象。这一年全市商品零售额达 6732 万元，比上年增长 12.53%。通过调整商业网点，稳步地开放贸易市场，积极组织货源等措施，各类商品供应量比 1955 年有较大幅度的增加。

常州市对资本主义工商业社会主义改造取得了伟大胜利。但在工作中也存在一些缺点和失误。主要是在对资改造高潮期间把一些小商、小贩、小手工业者带进了公私合营企业当作资本家对待；有些工厂或商店合并后，打乱了原来的协作关系；有些服务性行业集中后，减少了网点；有些小店变大店、摊贩变坐商后，改变了广为群众欢迎的经营制度和服务习惯，给群众生活带来不便。这些问题，有的当时即进行或部分进行了纠正。1978 年 12 月党的十一届三中全会后，中共常州市委，市人民政府根据中共中央有关文件精神将全市 1861 名小商、小贩、小手工业者从原工商业者中区别出来，占参加公私合营的工商业者的 62.74%。武进、金坛、溧阳 3 县区别出来的有 1862 人，占参加公私合营工商业者的 80.22%。

(执笔：高国平 资料征集：邵益民 周浩春)

社会主义改造推动常州 纺织工业发展

常州市纺织工业局

常州纺织工业在解放前是民族资本经营比较集中的行业，是在农村土布业的基础上随着商品经济的发展逐步成长起来的。该业从手工操作发展到机械化，从单一织布发展到纺织、印染，经历了无数艰难曲折，可以说是民族工业在帝国主义和官僚资本的压迫下挣扎奋斗的一个缩影。解放以后，常州纺织工业在中共常州市委和市人民政府的领导下，经过社会主义改造，逐步形成了具有棉、毛、丝绸、化纤等多门类的工业体系，在全市各行业中居主要地位。

一、私营纺织工业危机四伏

解放前，常州私营纺织工业走过了一段崎岖发展的道路。

清代乾隆年间，江阴、武进（常州）一带的土布生产相当发达。1906年，常州第一家手工业织布作坊晋裕布厂问世。1916年，蒋盘发在东下塘开设了用引擎传动的、有110台铁木机的大纶机器织布厂，4年后，他又在南门外开办拥有1万枚纱锭的大纶纱厂。1921年冬，大纶纱厂和常州纱厂2厂创建开工。1925年，常州有3家纱厂、10家布厂，约有20000枚纱锭和500多台布机。1930年，刘国钧和刘靖基等集资受盘大纶纱厂后，组建大成纺织染公司。1931年，常州纱厂由江上达、杨翼之主持增资后，改厂名为民丰纺织股份有限公司。至1937年，全市已有纱厂4家，纱锭55000多枚，布厂60多家，布机6500多台。抗日战争爆发后，日军侵占常州，几乎所有的纺织厂都遭到破

坏。大成一、二厂、民丰、通成、同新、利达、大东、华昌等厂被炸。其中尤以大成一、二厂、通成、大东、华昌受炸最烈。其余多数工厂被掠、被焚，损失惨重，仅大成一厂就损失储存的棉花 11000 余担，棉纱 1200 余件，坯布 24 万余匹。其它纺织厂、染织厂的损失更无可计数。

1945 年 8 月，日本投降后，纺织产品在国内外的销售市场迅速扩大。1946 年我国资本主义纺织工业出现了所谓黄金时代。那年，常州开工的纺、织、印染厂有 100 多家，运转的纱锭 71000 枚，布机近 7000 台，印染日产量约 4500 匹。但是，这种繁荣景象仅是昙花一现，当时，由于外国资本主义的发展，外货在国内倾销，纱布市场迅速被占；纺织工业的原料棉花，因国民党发动内战，交通阻隔，来源几乎断绝；人民生活极端贫困，购买力日益低下。1947 年下半年起，常州纺织工业的生产开始萎缩。大成一、三厂、民丰等厂因资金比较雄厚，还能开足日夜班，但因棉花供应困难，有些新的纱锭未能安装，即使安装了也未能全部开工。单织厂要比纺织厂困难得多，全市开工的布机虽仍维持原数，但基本上已停了夜班。1948 年情况更差，运转布机逐步减少，年底只开 5000 多台，到 1949 年解放前夕，已减少到 2000 台左右，而且都只能开长日班，有些厂甚至长日班也难维持，只能时开时停。印染厂的情况也同样不妙，1947 年下半年日产量虽仍保持 1946 年的 4500 匹，但产品积滞难销，售出的也获利极微；1948 年日产量就下降到 3000 匹，到 1949 年解放前夕，日产量进一步下降。解放前，虽然常州全市纺织企业大小约有百家，但设备陈旧，管理落后，资金匮乏，原料枯竭，销路呆滞，已处于危机四伏、萧条衰落的境地。

二、依靠政府扶植获得复苏和发展

1949 年 4 月常州解放以后，在三年经济恢复时期，市委和市政府从各方面采取措施，扶植纺织工业恢复生产。

一是银行贷款。解放前夕，由于资本家对共产党的政策缺乏

了解和信任，疑虑重重，逃避资金，一些工厂主要靠银行透支、买空卖空等投机活动，勉强维持生产。当时，染织业的流动资金额逐年直线下降，解放前约共折合棉纱 5000 件，1949 年底减至 3500 件，到 1950 年 4 月只剩 1000 件左右。鉴于这种情况，中国人民银行对全市私营工业发放大量贷款，并逐月增加，到 1950 年 5 月底止，发放的贷款总额为 5394 万元（折合现人民币，下同），9 月底为 30890 万元，增加了 4.7 倍，其中纺织工厂资金不足的困难，得到优先照顾。1952 年 4 月，正值棉布销路淡季，银行发放贷款 100 万元以维持染织厂的生产。

二是收购产品。1949 年 5 月，金圆券停止使用后，正值各工厂需要大量现钞发放工资，国营常州建中贸易公司（简称常州建中公司）收购棉纱 160 余件，棉布 29000 多匹，以解决工厂发工资之急，1952 年春五反运动中，染织业因次布多，严重影响生产，政府先后三次收购、抵交达 10 余万匹，针织业生产的毛巾、袜子等也由政府大批收购。

三是加工订货。1950 年 3 月份，常州建中公司首次批准协源等 5 个布厂加工代织；4 月，给予民丰纱厂加工代纺代织；5 月华东纺织会议后，扩大代纺代织，一些厂靠代纺代织解决了周转资金的 85% 左右。5 月份纺织业开工 36 户，其中 32 户代织。10 月，大成一厂第一次获得代纺代织，代纺 20 支六鹤纱 150 件。同时，国营常州百货公司以 15 件棉纱委托加工毛巾、袜子，以后全部实行加工订货。至年底，纺织工业所属工厂基本上实行代纺代织。加工任务逐年增加，1951 年占总产量的 54.8%，1952 年增至 76.27%，到 1953 年四季度，染织厂加工任务已达总产量的 98% 以上。棉纺厂产品则全部由国家收购。

由于政府大力扶植，纺织工业的生产得到恢复。1952 年工业总产值达 1.9 亿元。比 1949 年的 0.7 亿元增长 2.7 倍；棉纱、棉布产量也翻了一番。经过三年的经济恢复，国家财政经济情况已根本好转，私营纺织企业在国营经济领导下也得到了发展。恒

源畅布厂筹资 5 万元扩大生产；建元、恒裕、裕纶 3 厂也合并投资 10 万元扩大生产。

在此期间，经过镇压反革命、抗美援朝、民主建政等运动，进一步提高了工人的思想觉悟。不少厂的工人为了帮助资本家克服困难，自动少拿或不拿工资，降低伙食标准。在少数资本家出走不管的工厂里，工人们组织起来，自筹资金，生产自救，恢复生产。听大通布厂资本家说上海还有存纱，几个积极分子自出路费，代资本家到上海将纱取回。政府还组织各纺织厂派人到陕西、河南、苏北等地采购原料，并劝导资本家面向广大农村，派人到西安、东北等地积极打开销路。民丰纱厂资本家在 1950 年 5 月到上海筹集了人民币 3 万元投入厂里作为资金；协源布厂、益丰昌染厂的资本家也在这时主动到西安去打开产品销路，各厂还在国营公司领导和广大职工的积极努力下，由劳资双方订立爱国公约，开展劳动竞赛，生产有了显著提高，企业管理也得到初步改善，有的厂生产已开始作了专业分工。如九丰染厂适宜做元色，就专产元色布，使设备得到充分利用；大成二厂印花能力强，专产印花布，印染了 40 多种花样的新颖花布。其中松鼠葡萄等花布深受顾客欢迎。1952 年，全市增开布机 900 多台，协源布厂新建了厂房，裕民、恒源畅等布厂都增开布机，增加工人。各厂产量也有很大提高，一般厂细布 10 小时台扯由 36 码提高到 45 码左右，民丰纱厂 20 支纱锭扯由 0.8 磅提高到 1.25 磅。产品质量也有提高，各厂次布率一般在 10% 以下，恒丰盛二厂生产的彩条绒坯，次布率只有 0.78%。

三、开展劳资协商实施企业监督

常州市对私营企业的生产、经营、管理的监督，最初是通过劳资协商形式，逐步形成制度加以完善的。在“公私兼顾，劳资两利”的原则下，劳资双方通过协商，取得一致意见，以达到发展生产的目的。

常州纺织工业的劳资协商形式始于解放初期。1949 年 10

月，私营各主要纺织染企业的工会在党的领导下，为提高工人生活水平，调整职工薪金，保障职工不因物价波动而影响到实际工薪所得，派出代表与资方人员协商，改为按折实单位计薪。51家私营染织厂发起组织染织业工会筹委会。1950年3月，常州市纺织工会筹委会成立。从此，纺织行业的工人依靠自己的组织，通过劳资协商形式，签订劳资协议书或劳资集体合同。染织业大约每隔6个月劳资协商一次，签订一期集体劳资协议书。在1950年5月8日签订的第一期劳资协议书上规定：每班工时由12小时改为10小时；企业无重大困难，资方不得给工人降薪；并明确了有关国定假及婚、丧、产假工资的发放问题。1950年11月份签订的第二期劳资协议书上的内容有：订立正常生产计划，开展生产竞赛；雇用临时工由劳动局统一介绍；合理解决论件工工资；原10天休息一天改为7天休息一天；按中央人民政府劳动部颁布的工厂安全卫生条例草案，合理地改善工厂的安全卫生劳动条件；改善职工伙食。1951年7月第三期签订的劳资协议书上，则有改善车间温湿度、安全卫生设备等内容。

劳资协商的内容还涉及政治和管理等方面。1951年11月大成二厂第8次劳资协商会议讨论通过的《劳资双方共同爱国公约》规定：劳资双方保证执行增产捐献合同，完成捐献抗美援朝飞机大炮任务，劳方除自动捐献1700元外，再以增产所得的30%捐献，自动捐献部分在11月底完成缴款，增产部分在12月中旬，由资方预支完成缴款任务。资方除自动捐献3万元外，再以增产所得归资方处理的一部分及其他方式以大成公司名义捐献47万元，保证在11月底前完成缴款任务。各厂还通过劳资协商签订了一一般是3个月一期的劳资生产财务合同，明确规定产量、质量、节约等方面的生产指标，财务用款计划，以及实现生产指标和财务计划的措施等。劳资双方各自的责任，以合同为依据，资本家既负有生产经营的责任，又要接受工人监督；同时也组织工人群众广泛地开展劳动竞赛，实现合同规定，保证完成国家交

给的任务。

四、开展五反运动

在经济好转以后，资产阶级逐渐对国营经济的领导，对各种限制资本主义自由发展的措施表示不满，进行反抗，甚至变反抗为猖狂进攻。1952年春，在全市开展的五反运动中，据查证，各厂资方都有程度不同的偷税漏税行为，如益丰昌染厂自制硫化元染料，资方偷逃国税4万元之多；又如九丰染厂等很多厂的资本家以伪造发票、虚列进货的手法提高成本，降低纯益率，以逃避所得税。偷工减料、盗窃国家资财等违法行为几乎是每个资本家的通病，手法有以次充好、变更规格、弄虚作假、套用花纱布公司的纱布、盗窃代花纱布公司加工下来的零布、减少棉布经纬密度、减轻棉纱格林、将布强伸硬拉等等。同时，资本家还采取对国家干部、工厂工会干部行贿、请客、送礼，甚至女色引诱等办法进行拉拢腐蚀。通过五反斗争，不仅打退了资产阶级的猖狂进攻，批判了资本主义经营腐朽思想，而且整顿了干部的作风，纯洁了干部队伍。

五、所有制变革推动了纺织工业的发展

1953年冬，国家公布了过渡时期总路线以后，改变资本主义生产关系，实行公私合营，已渐为大势所趋，人心所向。常州纺织工业实行生产资料所有制变革，从以下几个方面做起：

（一）从单个企业公私合营到全行业公私合营

据1954年初统计，常州市私营大型企业共有192个，其中私营纺织染企业（不含针织业）占43.23%，职工占77.19%，资金占89.55%，总产值占84%，为全市举足轻重的行业。市政府针对纺织工业的特点，选择大成公司一、二、三厂，民丰、大明纱厂，同新、协源布厂等7家私营企业为重点，进行公私合营前的准备工作，普遍开展调查研究，拟订工作计划。此外，对染织业和针织业分别提出改造意见。对染织业：1.城郊百人以上大厂，国家投资，派进干部公私合营；2.城内相互毗连的百人以上

大厂，私私合并与公私合营同时进行；3.选择重点的大厂，在公私合营后逐步吸收设备较好的小厂合并生产。对针织业：1.设备好、生产工具较先进及规模较大的厂，继续为百货公司加工，创造条件实行公私合营；2.设备较全，资金不足但可维持独立生产的厂，继续为百货公司加工；3.规模小、资金少、设备简陋的小厂或工场，逐步淘汰或并入染织、针织厂。纺织工业按照以上改造意见，一方面，根据工厂规模、工作基础和资本家的认识程度等情况，普遍开展干部训练和群众宣传教育；另一方面，对资本家，特别是对比较有影响的资本家重点进行教育、启发和鼓励。1953年11月，大成公司总经理刘国钧出席全国工商联代表大会返回常州后，于12月份首先向政府提交了申请公私合营的报告，1954年3月，江苏省人民政府批准其申请，5月13日省政府委派代表组成工作组进驻大成公司，一面积极与资方协商，一面大张旗鼓深入发动群众，在劳资双方达成协议后，于6月1日召开了4000余人参加的全体职工庆祝大会，正式宣布公私合营。

大成公司的公私合营对全市私营企业的社会主义改造，起到了推动和促进作用。许多资本家对刘国钧说：“刘老，你的‘姑娘’已经出嫁了，我的‘姑娘’不知到何时才嫁！也要积极争取。”民丰纱厂资本家、副经理兼厂长江子砺向政府代表说：“看到大成的合营，眼睛红了，心里发急。”1954年8月，民丰、大明2纱厂被批准公私合营。9月，协源、同新2布厂批准公私合营。1955年7月，同庆、元中批准公私合营。8月至9月，民华、恒源畅、群益、同丰、精诚、裕民、嘉声相继公私合营。10月，协盛、志盛恒2厂合并后公私合营。11月至12月，民生、阜康、益丰昌、恒丰盛一、二厂公私合营。

1955年10月底，中央召开私营工商业社会主义改造问题座谈会，11月全国工商联召开第二次执委扩大会议。刘国钧参加会议回常后，传达了执委会议精神和毛泽东主席的指示。1956

年初，传来北京市私营工商业一个行业一个行业申请公私合营的消息，常州市私营染织、针织行业申请公私合营掀起高潮。至此，全行业公私合营的条件基本成熟。市委批准成立了市纺织工业对私改造委员会，抽调了大批干部同资本家协商，安排了各厂的人事。同年1月13日正式宣布了染织业和印染业共120户实行全行业公私合营，并分别成立了染织工业公司、印染工业公司和针织工业公司，对全市纺织工业进行统一领导。常州纺织工业资本主义所有制从此宣告结束。

（二）做好私方人员安排和清产核资工作

在人事安排问题上，党和政府根据上级的指示精神，按照“量才使用，适当照顾”的原则，对私方人员都在原有企业安排适当工作。据统计，常州纺织工业所属各厂被安排担任企业经理、副经理、厂长、副厂长者103人，科长级273人，调到公司任副经理、正副科长、副总工程师等职务的有9人。刘国钧在江苏省、华东地区纺织界均有一定地位，在公私合营中表现积极，经批准，仍任大成公司总经理，政府派代表任董事长。公司下属的大成一、二、三厂厂长由政府代表担任，原私方厂长为第一副厂长，其他私方人员维持原职。后来，刘国钧当选为江苏省副省长，担任全国工商联副主委、江苏省政协副主席、江苏省民建、工商联主委；益丰昌染厂私方张允溪当选为常州市副市长；私方人员、大成公司副总经理朱希武，协源布厂厂长蒋鸿文，志盛恒布厂经理姚伯方担任常州市纺织工业局副局长，民丰纱厂副经理兼厂长江子砺具有化学工业专业技术，被安排到市重工业局（包括化工）任副局长；大成公司副总经理何乃扬担任市政协副主席。据1956年统计，纺织工业的私方人员有1人当选为全国人大代表，3人当选为省人大代表，4人担任省政协委员，22人当选为市人大代表，18人担任市政协委员。在私方人员得到全面安排的同时，注意做好他们的思想工作。染织工业公司选派了行业中有代表性的58名私方，脱产参加常州工商界政治学习

班学习，其他全部私方人员参加业余政治学校学习，以提高思想觉悟，在改造企业的同时改造人。

在财产处理问题上，公私合营后首先在各企业中进行清产核资工作。清产定股确定以 1950 年重估财产核定数为基础，偏高偏底的适当调整。根据“公平合理、实事求是”原则和“从宽处理，尽量了结”的方针，由各专业公司采取私方人员自点、自报、自填，职工监督，行业评议，公私合营委员会批准的程序。据清产核资查明，私股及代管股总金额为 3573 万元，做到了“政府不吃亏，私方也满意。”1955 年以前公私合营的企业，按照“四马分肥”的原则，先后补发了 1953 年的股息红利，分配了 1954、1955 年的股息红利。1956 年全行业公私合营后，改付定息。此外，还对私方人员高薪予以保留。对年老体弱或丧失工作能力的人员，采取挂名领薪给予照顾。对原来参加企业辅助劳动的家属，参照公私合营前的办法，吸收为企业辅助劳动人员。由于正确执行党的对资改造政策，许多私方人员反映“政府英明，公平合理”，表示一定要以搞好生产的实际行动来接受社会主义改造。有些私方人员把自己保存的生产资料、房地产，以及在企业的股东垫款转作私股投资企业。

但也有少数私方人员不能正确对待核资定股，有的故意把财产估得低一点，对政府试探；有的怕定股低了吃亏，自报财产时一般偏高，也有个别的乘机要回股东垫款。对这些问题，都作了妥善处理。

（三）根据全行业特点进行经济改组

全行业公私合营后，染织工业公司根据布厂多、小厂多、布点分散等特点，在调查研究的基础上，制订经济改组方案，贯彻“以大带小，以先进带落后”的原则，小厂向大厂合并，充分利用先进设备，淘汰落后设备，尽可能减少分散的生产单位。全市纺织、印染、针织行业原有 113 家，根据江苏省纺工厅和市政府批准的经济改组方案，1956 年 5、6 月份先在裕民、诚孚、民华 3

个厂试点，取得经验后，7月份全面展开。从原来的113户改组为45户，分工场16户。停工近20年的华昌布厂，厂房和设备在市内布厂中首屈一指，布机112台全部是丰田式，改组后恢复了生产，成为全市发展色织布生产的主要基地。在改组迁并中，全行业共利用闲置的铁机435台，淘汰了铁木机229台，腾出空闲房屋690间，提供市内统一调配使用。如志盛布厂近百间厂房调拨给常州机器厂（现常州柴油机厂），解决了该厂部分缺房问题。经济改组后，企业规模扩大，生产有了发展，职工的生活福利、劳动条件也相应得到改善。一些大厂对老工人开始实行退休养老金制度，大部分厂职工集体宿舍、食堂、浴室条件得到改善；大成一厂用自建公助办法建造职工住宅。很多厂办起哺乳室、托儿所，增建保健所或医疗室；有的厂还办起疗养院、休养所；绝大部分厂安装或改造空气调节系统，使车间保暖降温条件有了显著改善。染织业从1956年第三季度起进行工时改革，把二班制改为三班制。第四季度起，各厂分批进行工资改革。改革后的全市纺织工人的工资平均提高10.21%。

（四）生产关系变革推动纺织工业发展

常州市纺织工业的社会主义改造，从1949年到1956年，经历了7个年头，整个改造过程进展比较顺利。通过对私营企业的全面改造工作，常州纺织工业由萧条转向复苏，逐步改变了私有制的生产关系和支离破碎的生产经营管理局面，在社会主义公有制的基础上，形成了棉、毛、丝绸、化纤等多门类的纺织、印染、针织、复制等较为完整的工业体系，并依靠改造后的原有企业，挖掘生产能力，在主要设备没有增加，甚至略有减少的情况下，生产大大发展。1956年，棉纺印染产量超过历史水平，棉布产量是解放后最高的一年。与1949年对比，工业总产值增长197%，棉纱产量增长162%，棉布产量增长219%，印染布产量增长222%，1956年上缴给国家的利润和税金总额比1949年增长了75倍。

社会主义改造为今天的常州纺织工业发展和壮大打下了坚实的基础。在 80 年代初期，常州纺织工业职工总数在全市占 20%，工业总产值占 40%，实现利税占 60%，外贸收购值占 80%。1986 年以来年产值 18 亿元左右，实现得税 2.5 亿元左右，外贸收购值 5 亿元左右。1979 年至 1987 年，有 88 只产品荣获国家、部、省优质奖，其中获金质奖 4 只，银质奖 15 只，部、省优质产品奖 69 只。印染基础不断增强，加工水平居江苏省首位。通过改革开放，横向联合，组建了灯芯绒集团、蝶球印染联合公司、水月纺织印染公司、针织总厂、织袜总厂、不织布总厂、市被总厂、飞月纺织服装公司等 8 个集团型企业群体，跨越了 18 个省、市、地区 10 个行业 104 个企业。对外贸易不断扩大，每个纱锭的创汇达 380 美元，居全国第二位，出口纺织品占整个纺织产品生产量的 70%。

(执笔：张润川)

变革的历程

——常州私营大成纺织染公司的社会主义改造

常州市纺织工业局

常州私营大成纺织染公司（简称大成公司），始建于本世纪30年代初，到解放前夕，已形成资金比较雄厚的纺织联合企业，跻身于我国较大的纺织企业集团行列。成为我国棉纺织行业中有相当竞争力的企业集团之一。

解放后，在党和政府的领导下，大成公司逐步走上社会主义改造的道路，企业获得了新的生机。

一、改造前企业简况

1. 企业的创建与发展

大成公司是在1930年2月接盘常州大纶久记纱厂后组建的。其前身大纶纱厂，系常州棉织业资本家蒋盘发于1920年创建，始建规模为纱锭1万枚，织机260台。由于经营失利，1924年由顾吉生接办，改组为大纶久记，于1926年复业，至1929年又陷入困境，以50万元的始建原值出盘。刘国钧接盘后，厂名全称改为大成纺织染股份有限公司，注册资金50万元，实收40万元。其中刘国钧个人投资占一半左右。刘国钧任总经理，刘靖基任协理。1930年着意经营，当年即赢利10万元，1931年又获净利50万元。经股东会议决议，把盈利全部转作股本，企业注册资金增为100万元，并着手扩建，增加纱锭10500枚，线锭

4800枚，1932年6月开始安装，陆续开车。这年，又将刘国钧独资经营的广益二厂并入大成公司作为大成二厂。1932年，注册资金增为140万元。此后，一厂、二厂连年扩建，1935年与武昌震环纱厂合办武昌大成纺织染第三厂，公司注册资金增至200万元。1936年底，临时股东会议决定在常州办第三厂，设计规模32000纱锭，武昌三厂改名为大成四厂。注册资金增为400万元。到抗战前夕，大成公司已拥有一、二、三、四厂，运转纱锭46500枚，织机1730台，及日产5000匹的全套印染设备。

抗战期间，1938年大成公司将原安装在三厂的纱锭及滞留上海的设备，在上海租界设厂生产，定名为安达纺织公司，生产规模26000纱锭。1939年大成公司在重庆与四川民生公司的三峡布厂、汉口隆昌染织公司合作，创建大明染织公司。1944年大成公司在重庆登记时，注册资金调整为1500万元。

其间，武昌大成四厂已与震寰分拆，结束合作；大成二厂被毁于战火；大成三厂仅存厂房；大成一厂至1942年仅恢复运转1万纱锭。3个厂直接毁于战火的厂房、设备达513.9万元，间接损失1277.6万元。据1947年帐面反映的战时被毁资产修理费即达172.6亿元，为当年固定资产总值的83.2%，是当年纯利的一倍。太平洋战争爆发后，安达纱厂也一度关闭。大成公司这时把主要资金转向经营，利用大成四厂分拆的余利及大成、安达两公司的拨款，组成合兴公司，做证券、黄金、外汇、房地产等生意和进行其他投资。它的收入，成为1939年至1946年期间股息、红利的主要来源，也为大成公司各厂战后恢复生产准备了资金。

抗战胜利后，大成一、二、三厂的生产迅速恢复，1946年春，即开出纱锭32000枚，线锭4800枚，布机750台，印染能力也达到战前水平，并盘进了意诚布厂。当年资本总额调整为7.5亿元（法币），设总公司于上海。1947年起，大成、安达两公司分开经营，各自独立。大成公司资本总额调整为225亿元。

解放前夕，大成公司移资香港，准备在香港、台湾设厂。开设在香港九龙的东南纱厂，于1948年开工，纱锭6600枚，布机200台，大成公司投资占80%。在台湾台北市筹建的台安兴业有限公司，未获成功。

解放时，大成公司在大陆资产共有2家纺织厂，1家印染厂，纱锭49860枚（其中三厂5440锭机件残缺未开），布机1322台，日产5000匹印染设备全套。1950年底公司在上海市工商局注册时，资本总额人民币225万元（折合新人民币，下同）。1949年底帐面反映，公司固定资产156.9万元，各项投资45.56万元，流动资产64.88万元，各项存货404.73万元，总资产为672.07万元，是常州市最大的私营工业企业。

2. 资本结构和资本活动

大成公司在我国私营纺织企业集团中，资本结构是比较稳定的。两个优势一直保持着，一是民族资本的优势；一是刘国钧家族的优势。

作为一个大型企业，大成公司与国民党军政财界都有关系，也让他们中一些人占有股权，金融界的头面人物徐吟甫、陈光甫先后曾出任董事长。1948年这一届董监事，国民政府财政部次长何淬廉、国民党中央要员程沧波等都名列其中。但是，这些人在大成公司并不拥有巨资，即使是徐、陈2人，在大成的投资也远不能与刘国钧、刘靖基相比。经过清理公股公产小组从1952年11月至1953年6月的调查，最后确定没收股权的只有2户，有问题需要讨论的20户。公股仅占0.3%，加代管股，在大成公司的总资本中也只占3.25%。

刘国钧家族在大成的股本，一开始就占相当比重。在以50万元（当时货币，下同）接盘大纶久记纱厂时投入的40万元中，以刘国钧个人名义集资的约占一半，在1931年以50万元赢利全部转为股本时，刘氏的资本相应增加，尤其是1932年刘氏独资经营的广益二厂以40万元的资产加入大成后，刘氏在大成

公司 140 万元总资产中比重就更大了。随着 1947 年安达、大成各自独立，大成公司仍是刘国钧家族的天下。刘国钧依靠他在大成公司的资本优势建立了权力优势。从 1930 年出任大成公司总经理起，刘国钧在大成公司地位的稳定，也反映了大成公司资本结构的稳定。

大成公司是我国私营纺织企业资本增值比较快的企业。各个时期的注册资金如下：

1930 年 50 万元；1931 年 100 万元；1932 年 140 万元；1935 年 200 万元；1937 年 400 万元；1944 年 调整为 1500 万元；1946 年 按原资本 50 倍调整为 7.5 亿元；1947 年 按原资本 30 倍调整为 225 亿元；1950 年 股东会议决议改为人民币 225 万元；1952 年 董事会决议调整 5 倍为 1125 万元。

在抗战前 8 年间，大成公司的资本总额增加 8 倍，相当于每年增加一个始建工厂，这在国内是少见的。此后的历次资本调整，有企业资产的增值因素，也有货币更迭及价格因素，绝对数不可比，但大成公司呈发展的总趋势始终未变。

在刘国钧一贯的“再生儿子”的经营思想指导下，大成公司资本活动的主要趋向是扩充企业、创办新厂。但在抗日战争期间，大成公司的资本触角曾伸向金融、房地产和其他投资，这段历史随着大成、安达两公司的分家结束了。此后，刘国钧仍致力于发展实业。

3. 资本家及资方代理人

大成资本集团在几十年发展过程中经历了抗战前、抗战时、抗战后及解放后几个阶段，它的董、监事成员变化很大，抗战前，是公司的主要投资者及常州地方实力人物。抗战时，常州实力人物为沪、港及金融界人士代替。抗战后，渗进了国民党政府的政界人物。解放后改组董事会时，则以留在大陆的股东及主要资方代理人为主体。经历社会主义改造全过程的，主要是这一任董、监事，经理及主要资方代理人，刘国钧是他们的代表，是大

成公司的主要拥资者和决策人。刘靖基虽然在大成也拥有相当比例的股份，但两刘之间达成默契，刘靖基主事安达，刘国钧主事大成。因此，在大成公司社会主义改造过程中，刘国钧的态度和影响，有着决定性的作用。

刘国钧是平民出身的大资本家，曾当过小布店的学徒，开过小作坊，后来经营棉纺织业发迹，一生经商从工。解放前夕，曾因对党的工商政策不了解，心有疑惧，一度避居香港。解放后，在党的政策感召下和大成一、二、三厂生产经营照常进行，并在1949年获利15.59万元（折合新人民币，相当于原棉千余担）的事实面前，于1950年9月近回大陆，主持大成业务，积极参加各项政治活动，对党的各项政策逐步加深了了解，成为常州及苏南、江苏省的资产阶级代表人物。1953年10月，在全国工商联代表大会上，他学习了党在过渡时期的总路线，进一步提高了思想觉悟，回江苏后就口头和书面申请公私合营。

大成公司及各厂主要资方代理人，大都是有经营管理和技术专长的人。许多人出身于高级职员，并在公司拥有或多或少的股份，与大成公司有较深的历史关系。他们的拥资额与他们在大成的资历成正比，投资来源大都来自薪金和分红。也有几个以技术专长立足的资方代理人拥资极微，但他们与刘国钧的关系却较深，因而得以重用，成为大成公司经营管理的核心人物。他们的工资、年奖，一般都在职工平均数的10倍以上。

4. 管理体制和经营模式

大成公司的管理体制和经营模式，是随着企业的发展而逐步变化的。建厂初期，厂与公司是一体的，广益并入大成改名为大成二厂后，在厂之上建立了公司这一层管理机构，公司设在大成二厂。抗战期间，设公司驻于重庆，抗战胜利后，大成、安达分开经营，大成设总公司于上海，常州设办事处。解放后登记时改为总管理处，1952年迁常州，常州办事处撤销。

在大成公司的全盛时期，大成的生产、经营是完全分开的，

工厂只管生产，不单独核算，财权集中于公司，工厂只负责一般收支。产品销售及主要原材料采购也集中于总公司。公司的经营机构相对强大，在广州、汉口等地设办事处，这些办事处包括常州办事处在内都是为销售服务的，各自有独特的销售网络。上海、广州主要负责南洋等地外销业务及华南地区的销售，汉口办事处负责内地各省的销售，常州办事处以处理苏皖销售为主。解放初期，在苏北、郑州、西安等地还设有收花处。形成供、销两翼。因此，大成公司在市场竞争中反映比较灵敏。总公司和各派出机构之间，联系非常密切。广州办事处每天都与公司本部有商情电报往来。

大成公司作为一个生产经营的实体来说，它的组织是比较严密的。市场反应能力是比较强的。但作为生产单位的工厂来说，它们的各项管理又是粗线条的。在企业管理中，并无计划、财务、定额、成本等项管理内容，只是粗收粗付，实报实销。

二、改造纪事

大成公司的社会主义改造，是在党和国家总政策的大环境下进行的。由企业内部环境的改造和外部环境的改造两个方面组成。其改造发展的最终结果，是公私合营——企业所有制的改变。

1. 企业内部环境的改造

主要是以劳资关系为内容的生产关系方面的改造。解放初，大成一、二、三厂的职工十分活跃，成为团结资方搞好生产的主导力量。这时，职工中普遍存在偏激情绪。对资本家及其代理人取蔑视态度。资本家及资方代理人则普遍存在怕整怕斗的思想。他们怕职工象清算地主一样清算他们，象斗宕管、工头一样斗争他们。市委工作组、各厂党支部、工会耐心教育职工，宣传党对民族资产阶级政策，要求职工以国家主人翁的气魄来团结教育改

造资方人员。并在历次运动中鼓励资方人员大胆工作，在政治上给予适当安排。大成一厂资方代理人孙启仁说：“工人不仅没有斗争我，反而团结我、帮助我、鼓励我、尊重我”，表示十分感激。

解放以后，职工在政治上处于优势地位，在生产中处于积极主动的一方。因此，这时尽管企业仍属私营企业，但生产关系却开始发生变化。为了不断调整劳资关系，大成公司在市劳动局、总工会、工商联的推动配合下，于1950年4月24日成立了大成纺织染公司劳资协商会议。由劳资双方各派7名代表和3名候补代表组成。于4月26日在大成公司常州办事处召开了第一次会议。通过了章程，明确劳资协商会议的宗旨是“为了克服困难，贯彻发展生产，劳资两利的方针，进行有关维持生产，改进生产业务与职工待遇各项具体问题的协商。”章程中确定了协商的10个方面的内容，其中8个是关于生产方面的，只有第七条涉及雇用及解雇，第八条涉及工资工时及福利，表明了党领导下的职工群众在克服困难发展生产中的主动精神。大成公司劳资协商会议的劳方代表，由大成一、二、三厂职工代表组成。职工代表开始参与了公司事务。协商会议每星期五举行一次，由劳资双方轮值主席。从1950年4月26日至12月26日，8个月间共举行了33次会议，劳资双方共同协商了如何渡过1950年下半年全国棉纺织行业最困难时期的办法，劳资双方各自拟订了劳动公约暨奖励办法，调整了部分过低不合理的工资，修订了女工分娩津贴等等。这些对调整劳资关系发挥了积极作用。

公司于五反运动后成立了有劳资双方代表参加的增产节约委员会，拥有一定的指导生产的职能，使生产关系的变革又推进了一步。大成公司所属各厂于1951年5月实行了《中华人民共和国劳动保险条例》，1952年9月进行了工时改革，将12小时工作制改为8小时工作制。在抗美援朝运动激发出来的爱国主义热情的鼓舞下，大成一厂纺部于1950年率先开展爱国主义红旗竞

赛和合理化建议竞赛。3年中，大成一厂的职工提合理化建议219件，增产节约价值达7.8万多元（折合新人民币，下同）。其中劳动模范仇叔楠和修机间职工共同设计的细纱断头吸棉装置，是全国首创，单是厂内计算，每年就节约3.8万多元。但是，在私营企业的条件下，职工的智慧 and 热情，必须得到资本家的批准才能付诸实施，工会往往要化费较大的力气去推动资方采纳职工的合理化建议。同时，不合理的分配制度，也严重影响职工积极性的提高和职工之间的团结。

民主改革取消了管、工头制度后，旧的管理制度的基础摧毁了，以罚工钱、歇生意为手段的管理已行不通。特别是五反运动之后，资方人员威信下降，感到在管理上无能为力，力不从心，一遇难题就希望劳方代表或工会出面。资方人员抓生产长期处于被推着走的情况。到1953年，大成公司各厂生产经营虽年年有盈余，但股东并未分红，不能从经济利益上鼓起他们的热情，在他们看来盈利再多，也不过是帐面上的东西。

2. 企业外部环境的改造

解放前，大成公司已是一个以美国、埃及、印度等外棉原料为主，产品销售以南洋各国为大宗的纺织联合企业。解放初，帝国主义对我国实行封锁禁运，外棉来源断绝，南洋销路切断，大成公司的产销陷入困境。国家对私营企业采取了大力扶持的政策，强化了国营经济对私营棉纺织企业的领导。因此，私营棉纺织行业纳入国家资本主义的轨道，是比较早的。

(1) 原棉联购统配。解放初，全国纺织行业面临原料匮乏，销售呆滞，亏损严重，资金枯竭，开工不足等五大困难，纱布销售不畅和原棉严重紧缺，造成花纱布之间价格倒挂，棉纺织厂极度困难。大成公司由于存棉充沛，资金宽裕，以及解放初在西北抢先购得一批原棉，困难比别的企业来得迟一点。及至1949年9月，上海公私合营棉花联购处成立，单个企业收购棉花已很困难。1950年6月，大成公司便申请加入苏南棉花联购组织（无

锡联购处)，与联购处订立花纱交换合约，工厂所需用棉均须统配。

(2) 棉纱统购。为了保证人民的穿衣需要和稳定物价，政务院财经委员会于1951年1月4日发布统购棉纱命令，规定“自本决定公布之日起，凡公私纱厂自纺部分的棉纱及自织的棉布，均由国营花纱布公司统购。”

(3) 代纺代织代染。从1950年6月起，大成公司即向苏南区政府申请代纺代织，总公司副总经理何乃扬亲自到苏南争取，并通知各厂“以取得代纺代织为上策，要代纺代织必须先与苏南政府靠拢，所谓靠拢即多与苏南各机构联络及随时备查报告，取得苏南政府之谅解。”在当时情况下，争取代纺代织，取得国营经济的支持，是大成公司生存的重要条件。因为以纱易花的方式企业仍有相当风险。代纺代织所订用棉用纱标准及加工工缴，都比较优惠，工厂不仅在加工费方面有利可图，而且有相当数量的花纱盈溢。流动资金亦可相应减少。如20支纱每件代纺工缴为260个折实单位，用棉量为410市斤。1951年1月起，大成一厂的实际用棉量为402.25市斤。因此，加工订货在当时情况下有较大的吸引力。大成公司积极争取，先在大成一厂代纺1万锭，此后比例逐年增加，1950年加工任务占10.28%；1951年占64.66%；1952年占67.51%；1953年占61.02%。

国营经济对于私营企业的扶持，有时超过了资本家自身的期望。在1950年上半年，代织工缴每匹为4个无锡折实单位，资方认为利润较少，常州市染织公会要求调整到4.357个。为了照顾代织厂的实际困难，常州市花纱布公司报请上级批准后，把代织工缴提高到4.7个无锡折实单位，比资方要求增加了8%。而且在6月28日宣布，从6月16日算起，一律补足。代织厂对政府的照顾，表示满意和感激。

可是，大成公司在接受加工订货后，也和别的企业一样，采取多报成本、强伸硬拉、缩短摇纱圈长、缩短浆长等办法偷工减

料，并用黄棉、次纱、次布充好。五反运动揭露、批判了这种种违法行为。

由于供销两端掌握在国营经济手中，大成公司各厂仅只是加工单位，它的生产纳入了国家计划的范畴。

(4) 人民银行对资金的管理。解放以后，国家公布了一系列统一财政金融的法令。人民银行作为国家代表，对私营企业进行金融干预，一切收支都要经过银行。到 1952 年以后，要求企业编造用款计划。

(5) 税务部门对生产经营进行监督。解放初，常州市税务局曾派干部驻厂，对生产经营进行监督，并要求厂方按期申报有关生产经营的资料，核算纱布成本和毛净利润，促使公司及企业按社会主义要求加强管理。

(6) 工商行政管理部门对企业资产的管理。解放后，有过几次对私营企业的资产重估及调查。通过核实股东名单，清理公股公产，使政府主管部门对大成公司的资产状况及股东情况的了解，一次比一次接近真实。过去注册资本的增值，均用估算乘以倍数，固定资产的翔实情况，连资本家也未必清楚。1953 年 4 月经常州市工商局批复，以明细表为基础的大成公司总资产增值额为 1296.45 万元。这是公私合营前最后一次重估资产，较之过去已接近真实了。每一次重估，都促使企业提高了对固定资产的管理水平。

在国民经济恢复时期，通过以上 6 个方面的工作，大成公司逐步纳入了国家资本主义的轨道。公司的外部环境逐步得到了根本的改造。到 1954 年公私合营前，尽管大成公司仍属私营企业，但已经不能和解放前的私营大成纺织染公司同日而语了。通过供销关系变化，金融管理的加强，财税制度的健全，工商行政管理的监督，社会主义因素已渗入到企业的各个方面。

3. 所有制改造的最后完成

(1) 从政策宣传到资本家主动申请公私合营

1953年，国家进入第一个五年计划时期，党中央正式宣布了国家在过渡时期的总路线，并开始通过各种会议进行传达贯彻。10月，刘国钧以常州市工商联主任委员身份，参加了中华全国工商业联合会会员代表大会，并被选为执委。学习了党在过渡时期的总路线，受到了鼓舞。他除在全国工商联会员代表大会发言中表示积极争取公私合营外，会议结束返常路过南京时，即以个人名义向江苏省有关领导提出口头申请。并到上海与部分董事、监察人磋商，取得一致意见。1953年12月15日，在常州召开了大成公司第十八届第九次董事监察人联席会议。刘靖基等上海董、监都来常参加。公股董事董彦也参加了会议。常务董事兼总经理刘国钧在会上报告了赴北京出席全国工商联会议，学习国家过渡时期总路线总任务的体会，并谈到私营工商业应走国家资本主义道路，接受社会主义改造的道理。会上通过决议，由董事会备文向政府主管机关请求实现公私合营，并推定刘国钧、谢钟豪、朱希武、何乃扬四人为公司代表，向政府陈明对于公私合营的愿望，并协商有关具体问题。12月17日大成公司董事会向常州市人民政府财政经济委员会正式呈请实现公私合营。

(2) 公私合营的具体步骤

中共江苏省委于1954年3月批准大成公司实行公私合营的申请，常州市政府于4月办理批准手续。5月7日，政府派代表下厂。同时，大成公司总党委和大成一、二、三厂分党委成立。大成公司公私合营工作正式开始，6月1日召开庆祝公私合营大会，签订了《公私合营协议》，宣布公私合营大成纺织染公司成立。7月下旬，内部着手准备清产定股工作，8月初成立公私双方代表参加的清产定股委员会，8月中旬完成清点资产工作，9月15日前完成估价定股工作。

由于大成公司的资本结构中民族资本占绝对优势，没收和代管股比例很小，公私双方在资本占有方面悬殊过大。为了减少国家投资，刘国钧主动提出以他及他家属名下的私股调换南通大生

纺织公司公股。经大成、大生两公司协商测算，以大生 128.511 万元票面值股票，与大成 140 万元票面值股票交换，换入公股约占 9%，这样，大成公司的公股比例在 1710 万元总资本中，达到 12% 左右。尽管资本家主动申请公私合营和准备调换公股，但在协商协议的过程中，公私双方仍然有一些实际问题需要解决。

第一，私股参加公私合营的范围。私方提出“以股东名簿内全部私人股东之股份除掉负债作为私股连同国外财产一道公私合营”，公方则认为应以公司及工厂国内现有全部资产投入公私合营。经过充分协商，私方同意了公方意见。最后清产定股资产总额为 1710 万元，并另有 461 万元待处理资产。

第二，人事安排。公私合营后，由政府代表田诚任董事长，刘国钧、刘靖基任副董事长，任命刘国钧为总经理，原副总经理朱希武、何乃扬为副总经理。在协商过程中，资本家不愿放弃实际领导权，提出各厂厂长仍由原厂长留任，公司则成立临时管理委员会；公方则坚持由公方任厂长，原厂长为第一副厂长。协商前，私方还提拔了 2 名副主任。各厂也有类似安排。

(3) 清产定股

在清点估价过程中，职工希望低估。私方人员在固定资产尚可使用年限上要求高估。中央精神是“实事求是，公平合理，从宽处理，尽量了结”。一般“以 1950 年重估财产为基础，对重大的、突出的、偏高偏低部分作适当调整”。大成公司总党委根据大成公司的实际情况，决定“按照 1950 年重估不加调整的方案”，认为这样公家吃些小亏，但有利于团结私方。私方认为“这个方案真正体现了党的政策，更简单易行，便于集中力量搞好生产，是皆大欢喜的方案。”

三、所有制改变以后的改造

大成公司公私合营之后，拟订了《公私合营大成纺织染股份有限公司章程》。章程分六章二十八条。章程中有如下规定：

“本公司遵照国家计划，从事纺织印染工业生产。受常州市纺织工业局领导。”（第一章第三条）

“本公司社会主义成份居领导地位，私人股份的合法权益受到保护。”（第一章第四条）

“在经营管理上，必须逐步改革旧的资本主义的经营管理制度，推行社会主义先进的经营管理制度，以不断提高技术水平与管理水平的方法，来提供尽可能多的价廉物美的产品，以满足人民的日益增长的物质文化的需要。”（第三章第十四条）

“本公司及所属第一、二、三厂在生产、经营、财务、劳动、基本建设、安全卫生、工资制度、福利设施等方面，应遵照人民政府有关主管机关的规定，并参酌国营企业和本企业的生产经营情况，逐步改进，逐步向相当国营看齐。”（第三章第十三条）

这个章程，成为企业内部改造的目标和依据。

根据上述原则，公私合营后，大成公司总党委及各厂分党委，把企业内部的双重改造列为主要工作。包括三个方面：

1. 经营管理思想方面

一是生产目的的转变，二是职工（人）在生产中地位的转变。这是当时职工思想政治教育的中心内容，也是企业内部改造的核心。

公私合营以后，职工在企业中主人翁地位的确立，有以下几点。

（1）大成一、二、三厂都建立了民主管理机构——工厂管理委员会，职工代表参与了企业管理。大成一、二、三厂从厂部

到车间提拔了 100 多名工人干部。这些最初的职工代表和工人干部成为日后企业中的管理骨干。有的成为工厂、局、市的工业管理骨干。(2) 在工厂的机构设置上，把技术安全和劳动保护、合理化建议处理机构等，列为正式的职能部门，把保护劳动力、尊重职工智慧作为管理制度的一部分。(3) 福利设施、医疗卫生、妇幼保健等部门正式列入行政管理序列。(4) 在党、政、工、团的工作制度上，从厂部、车间到班组，建立了一整套关心人、爱护人的制度，工作从工厂到社会。使职工体会到作为工厂主人的骄傲和温暖。

公私合营以后，生产目的的转变，也是具体的。在资本主义企业，重产不重质，出门不认货，甚至次布成件出厂。大成二厂公私合营前一年中退回的次布达 1520 匹，各地时有来信和退货。公私合营后，在职工中批判了重产不重质的资本主义经营思想，树立对人民负责的责任心，全厂以 3 个月时间制订、讨论、学习、测定了操作规程，测定了用料处方，制定了技术审批制，建立了厂、车间、小组的质量分析制度，加强了半制品和成品检查，推广了用料快速测定法等先进经验，使质量有了显著提高。公私合营前 3 个月正布率只有 84%。公私合营后当年第三季度正布率达 88.55%，第四季度为 90.4%，1955 年 1—5 月为 90.37%，一旦次布出厂，便设法追回。

大成一厂公私合营后大力宣传社会主义企业的生产目的，发动职工围绕提高产品质量，节约用棉用电，降低成本和完成国家计划，成效十分显著。1—5 月 20S 扯用棉平均 400.318 市斤，公私合营后第一个月降到 395.078 市斤，此后又逐月下降，7 月为 388.327 市斤，8 月为 384.78 市斤，9 月为 383.984 市斤；扯 20S 用电也由 1—5 月平均 265.33 度逐月下降到 9 月的 208.24 度。三季度与二季度相比，共节电 16.6064 万度。织部次布也呈逐月下降趋势。

公私合营前，公司党组织和工会发动职工搞好生产，算了 3

笔细帐：一是对国家有好处，可增加多少税收；二是对人民有好处，工厂发展了，可增加多少人就业；三是对职工有好处，可以根据“四马分肥”原则，增加多少福利。公私合营后，职工把生产和对国家对人民负责直接联系起来。工厂则明确地把“以提高质量为重点，厉行节约、安全生产”作为生产方针，这在私营大成公司的历史上是从未有过的。

2. 企业管理方面

公私合营后，大成公司各厂的机构设置，部分沿用旧制，部分参照国营企业模式。根据《公私合营协议》，“原有实职人员及待遇一般不动”的原则，对各部门采取做加法不做减法的办法，调整充实新干部。

1954年下半年，公司总管理处拟订了《进行第一步改造——经营管理改革的计划提纲》，要求各厂学习哈尔滨机车车辆修理厂生产改革的经验。1955年1月起，用9个月时间，从反浪费入手，进行经营管理改革，以达到“以提高质量，降低成本，安全地、均衡地完成和超额完成生产财务计划，并为计划管理、经济核算与厂长负责制和一长制准备条件。”

公私合营后在诸项经营管理改革中，与旧企业相比变化较大的改革，有三个方面：

(1) 财务管理。在私营时期，大成公司的财务由总公司或总管理处一把抓，3个工厂不单独核算；用款由公司拨，用多少拨多少，盈亏均归公司，不核算成本。公私合营后明确规定：各厂均为独立的经济核算单位。因此，总管理处公私合营后旧帐结束，另建新帐。大成一、二、三厂则从建立财务科做起，建帐建制，此项工作，工作量很大。大成二厂是印染厂，耗用染化料大，过去只用不算帐，做坏了重来。全厂有小材料间10处，全厂究竟用多少料，存多少料，厂部一直无数。全厂流动资金158万元，积压库存数达114万元，占流动资金的70%以上。资金不够用则由总公司拨付。公私合营后，开始核算成本，建立了成

本分析、领退料报废、验收制度，充实了车间成本员、计划员。在全厂 37 个生产小组推行了班组经济核算，开展全厂增产节约竞赛。1955 年二季度，成本比原计划降低 12.46%，10 月份又降低 5.01%。1954 年 6 月至 1955 年 10 月，上缴利润 178.73 万元。公私合营初，利润为 12.96%，至 1955 年 10 月，逐步提高到 31.68%，10 月份以后国家调整了工缴，国家每月可少出工缴 7 万元，但利润率仍达 29.47%。

(2) 计划管理。大成公司在解放后才在总管理处设计划处，以适应工作需要。公私合营后，各厂设立了计划统计科。大成一厂在 1954 年下半年就开始编制第三季度及 1955 年度产品计划、财务成本计划、劳动工资计划、物资供应计划等。在编制成本计划时，发动各车间先编制车间成本计划。产品计划中的组织和技术措施计划，则由管理员以上干部和技术工人参加研究与分工。计划经批准后，再逐级分解，编制成车间、班组的作业计划。并在推行过程中培养了一批干部和计划统计人员。从公私合营之日起，常州市纺织工业局就代表国家向大成一、二、三厂下达计划，并对各厂进行考核。计划管理制度的建立和加强，是进行社会主义改造的重要标志。

(3) 劳动工资改革和管理。各厂的劳动工资科是合营后建立的。公私合营前只有帐房间的工帐员。这个科室建立后的第一项任务就是准备和进行工资改革。

过去大成公司在工资制度上存在着许多不合理的东西。同工不同酬，轻重倒置，等级多，级差小，变相工资名目繁多等等。大成二厂全厂 442 个职工，竟有 147 个工资等级，职工之间工资相差 15 倍，同一工种工资相差 1 倍，勤杂工工资高于生产工人 3 倍以上，变相工资有 18 种之多，而且越是高工资变相工资越多。在年奖计算上更不合理，职工之间竟差数十倍。公私合营后，大成一、二、三厂在 1955 年进行了工资改革，实行了八级工资制和岗位工资制。

3. 对私改造政策的兑现

一是发放公私合营前和公私合营后的股息红利。大成公司公私合营不久就兑现政策发息。1955年又按利润的20%发了公私合营第一年的股息红利。此后，则按国家规定，每年发放定息。

二是人事安排。大成公司的资方和资方代理人，在公私合营后都得到恰当的安排：刘国钧当了副董事长、总经理，朱希武、何乃扬任副总经理，朱希武后来还担任了常州市纺工局副局长，各厂原厂长都当了第一副厂长，仍旧分管生产。有技术专长的都结合专长安排，无专长的安排适合他们特点的工作。如大成二厂副厂长高金鹏分管总务很负责，大成三厂副厂长蒋庭玉还被评为先进工作者，和工人一样上台领奖。大成公司及所属3个厂公私合营时在职的17名私方人员安排为：公司总经理1人，副总经理2人，办公室主任1人，上海办事处主任1人，大成一厂副厂长3人，大成二厂副厂长3人，大成三厂副厂长2人，调任市纺织工业局总工程师1人、科长1人、副科长2人。

三是保留高薪。在大成公司任职的17名私方人员薪给都很高，一般在职工平均工资的10倍至20倍之间，平均月工资为424.80元，其中月工资800元的1人，580元的1人，410—482元6人，304—386元9人。公私合营后，全部保留原薪。工资改革时也不列入改革范围。

四是政治安排。据1956年统计，大成公司17名私方人员中得到省、市人大、政协以上安排的有9人，刘国钧为全国人大代表，省人大代表，并当选为副省长，省政协常务委员，市政协副主席。当选为市人大代表的共有6人，其中2人被选为市人委委员。市政协委员共有7人，其中2人被选为市政协副主席（包括刘国钧），2人为市政协常务委员（市人代、政协及上下之间有5人交叉）。

在公私共事方面，贯彻了有职有权的原则，公方厂长和职工代表，比较注意团结私方人员，注意合作共事和帮助私方人员大

胆工作。

(执笔：居柏青 资料征集：张华 贺克明 张丽萍)

社会主义改造期间的刘国钧先生

常州市编纂组

要真正搞好事业，必须要把事业放在国家的计划轨道上，服从政府和国营经济的领导，在企业中依靠工人阶级并接受其监督。而要更好地把事业搞好，对国家作出更大的贡献，就必须接受社会主义改造，走上国家资本主义的道路。我不仅自己要这样做，并且还要向工商业者宣传，鼓励他们同样这样做。

——见 1953 年 10 月刘国钧在中华全国工商业联合会
第一届会员代表大会上的发言

常州大成纺织染股份有限公司（以下简称大成公司）创始人刘国钧是我国现代杰出的实业家，著名的爱国民族工商业者。解放以后，通过学习党的过渡时期总路线和一系列方针政策，刘国钧自觉接受社会主义改造，积极主动争取公私合营，他创办的大成公司，成为过渡时期总路线公布后江苏地区第一批实行公私合营的企业，在常州市乃至江苏省的资本主义工商业社会主义改造中起到表率 and 推动作用。

实业救国 惨淡经营

1887 年 4 月 2 日，刘国钧出生在江苏省靖江县生祠镇一户贫民之家，自幼失学。16 岁到常州奔牛镇一家杂货店当学徒，后来自己独资开设杂货店，几年之间积聚了一笔资金。

1915 年，在全国人民反对丧权辱国的二十一条、抵制日货的运动中，刘国钧抱定“实业救国”的信念，和友人合资开设大纶

机器织布厂，从事织染工业。2年以后，因股东内部纠纷，刘国钧拆伙退出。1918年，他独资开设广益布厂，以后又增设广益二厂。1924年，他赴日本参观考察。回国后，改变经营方向，由原来以织斜纹布、白平布为主，变为以生产色布为主。1927年，他将设备陈旧的广益布厂收歇，集中资力更新广益二厂的设备，成本降低，质量提高，品种增加，获利极丰。到1930年，除去固定资产外，单是流动资金已有20余万元（当年货币，下同）。

大纶自刘国钧退股后，增加纱锭设备改为纺织厂。但因经营不善，又值中外纱厂竞争激烈，历年亏损，难以维持，有意出盘。一般资本家不敢投资，但刘国钧雄心勃勃，以40万元的代价承盘下来，和刘靖基等合作改组为常州大成纺织染公司，资本55万元。除招进一部分外股外，他自己投入巨额资金，自任经理，于1930年正式投产，一心要发展我国自己的纺织工业，以同帝国主义在中国的势力抗衡，打破列强妄图垄断我国纺织品市场的图谋。经刘国钧等不懈的努力，大成公司由于经营有方，任用得人，同时改进设备，降低成本，在2年之内获利五六十万元。1931年增资为100万元，1932年把广益厂合并进来，改为大成二厂。1934年又筹建了大成三厂。1936年他向汉口震寰纱厂投资，改之为大成四厂。这样，到1937年，大成的注册资本已增到400万元，拥有纱锭8万枚，为初创时的8倍。

抗日战争爆发，刘国钧把大成公司的部分设备运到上海租界，开办安达纺织公司；部分设备迁到汉口，后转运重庆，开办大明纱厂。常州沦陷后，大成3个厂或被毁、或被占，损失严重，刘国钧遭绑架勒索，但他不畏艰险，仍坚持组织生产。

1944年，刘国钧看到入侵日军败局已定，再次出国，赴美国、加拿大考察，了解情况，学习和引进技术、设备。并在美国订购了7万纱锭，为战后的生产发展作了准备。1945年日本投降后，他从美国回来，积极恢复大成3个厂的生产，他拒绝了国

民党中央银行的投资，坚持走发展民族工业的道路。由于国民党挑起内战，时局发生急剧变化，金融市场一片混乱。刘国钧面对现实，安排应变计划，命长子刘汉堃到香港考察；自己亲去台湾租凭 40 亩厂基，设台安兴业公司纺织厂筹备处，从常州运去 200 台织机和部分纱布，派人看守，暂不基建。部署完毕返沪，正临解放前夕，接到中共地下党组织来信，要他保护工厂，不能停工；同时又接到国民党的恫吓信。他内心既恨国民党，又怕共产党。他说：“即使地下党不要求，厂是我的生命，岂肯停止生产，但若国民党撤退时硬把厂破坏，我也无能为力，如何向共产党交代。”刘国钧在上海寓所召集常州大成各厂代理人开会，大家劝他先到香港避一避，他临走时安排：大成公司在沪、常两地的现金、存货、原料、物料、机器一律不动，各人坚守岗位，照常生产；同时编造清册，不要隐瞒，共产党来就把清册献出去。在这中华民族处于伟大变革的时代，刘国钧彷徨苦甚，忧心如焚，怆然赴港。到港后又曾去过一次台湾，他看到台湾时局很乱，又把运台物资运往香港，投资创办东南纺织有限公司（简称东南纱厂）。

刘国钧准备长住香港，但怕大陆解放后共产党要收回香港。因而他又在美国买了 10 万美元公债，存 20 万美元，还向巴西一个纱布厂投了资。不过，他仍念念不忘国内事业，希望共产党来了继续让他在常州经营他的大成公司。

返回大陆投身建设

1949 年 4 月下旬，中国人民解放军胜利渡江，23 日常州解放。这时大成公司在常州的资产，共有 2 家纺织厂，1 家印染厂。纱锭 49860 枚，布机 1322 台，日产 5000 匹印染设备全套。1949 年底帐面反映，公司固定资产 156.9 万元（折合新人民币，下同），各项投资 45.56 万元。流动资产 64.88 万元，各项

存货 404.73 万元。总资产为 672.07 万元（1952 年公司董事会决议调整资本总额为 1125 万元），是常州最大的私营工业企业。

刘国钧人在香港，心怀大陆，仍关心常州大成一、二、三厂的生产。他一方面经过香港《大公报》费彝民先生等介绍，了解到解放军纪律严明，入城时露宿街头，不拿群众一针一线，社会秩序井然，许多工厂很快恢复生产；另一方面，从常州代理人每隔 3 天的电告中，了解到大成留常员工均按原定计划坚守岗位，照常生产，年底结算，3 个厂盈余不减，上海安达厂也如此等情，故安心不少。他当即汇回了一部分外汇，作常州大成 3 个厂的周转之用。当时有人劝他回大陆，但他迟疑不定，没有立即成行。

1950 年初，刘国钧得知在大陆的大成公司负责人刘靖基被特邀为苏南各界人民代表会议代表，内心触动很大。当年春，刘国钧毅然将香港东南纱厂交给其子刘汉堃、刘汉栋经营，偕夫人踏上归途，在上海，刘国钧受到诸同事和亲友的热烈欢迎；常州大成一、二、三厂也派员向其汇报情况。他注意倾听，仔细分析，认为有共产党领导可以放心了，并即召开大成、安达股东联席会议，作新的人事安排。会议毕，刘国钧去北京晤黄炎培，并受到中央领导同志的接见和鼓励，他非常高兴。

刘国钧由港返回大陆半年多，在对大成驻上海公司业务作了妥善安排后，想回到常州看看。他听到常州 3 个厂生产正常，深感欣慰，但又听到在各厂的劳资协商会议上，争论很激烈，心里很矛盾。后经连番考虑，终于决定回厂看看。刘国钧乘火车到达常州，厂里派人派车到站迎接。他到 3 个厂视察时，工人们敲锣打鼓热烈欢迎。他见各厂轰轰烈烈开展增产节约劳动竞赛，生产秩序比解放前还要好，工人对他很尊重，为他开了盛大的欢迎会；常州市代市长诸葛慎还特地请他吃饭，欢迎他回常州办实业。这样，他感到共产党在重视生产，和自己的志愿相吻合，因而取消了回香港的念头。在大成一厂召开的开国一周年庆祝大会

上，刘国钧非常激动，他说：“在解放前，我为什么要离开这里，惭愧得很，是因为我那时还没有见到共产党这样好的政策；同时又受到了反动派恶意宣传及恶性通货膨胀的缘故。但我身体虽然不在这里，我的心志仍在这里”，“现在人民政府是要我们搞好生产的政府，人民政府正在努力为我们创造有利条件，新民主主义还要我们的工厂大大的发展一下。同时各位职工同志已经有了高度的政治认识，能够自发自觉的努力工作。在这样各种条件都具备的环境下，还有什么事情可以阻碍我们纺织工厂的发展呢，还有什么事情足以使我们害怕，使我们顾虑呢？”“在旧社会办工厂，我自信有相当的经验和几分把握的。不过在新社会里边，搞好生产的方法，已经不再系从前的那一套。我已经懂得要用民主式的管理，不能用命令主义。要向群众多多商量，方可得到最大的效果，我相信群众的力量是最伟大的，群众的智慧是最聪明的，要搞好生产，一定要依靠群众的力量，依靠群众的智慧的。”

刘国钧首先着手整顿企业，调整3个厂的主要负责人，加强管理和技术力量。不久，大成二厂次布率降低，一、三厂纱布质量也有显著的提高。刘国钧看到3个厂的生产走上正轨，内心喜悦，决心为发展纺织工业作出贡献。

1951年，中国民主建国会在苏南地区筹建地方组织，刘国钧加入了中国民主建国会，负责常州市的筹备工作。6月，民建常州分会筹委会成立。12月，刘国钧参加了第二届苏南各界人民代表会议，并当选为苏南各界人民代表会议第二届协商委员会委员。在无锡开会时，苏南行署主任管文蔚和他长谈了2个小时，他更感到共产党非但不可怕，还大可以交朋友，表示愿意把自己事业的重点放到常州。刘国钧还积极响应抗美援朝总会的“六一”号召，推动常州工商界开展捐献飞机大炮运动。全市共捐献飞机12架，其中大成就认购了3架多（合现人民币50万元），刘国钧个人捐献了2.65万元。

从1951年底起，全国开展了三反、五反运动。刘国钧开始

时处之泰然，以为他个人和大成厂都不会有偷税、漏税和盗窃国家资财等不法行为。后经检查，发现并不是完全没有问题。不过当时政府对他是保护的，没有让他和工人直接见面。最后根据他本人所交待的 100 万元，核实为 20 万元，他经营的大成公司被评为守法户，还在厂内开了劳资团结大会。刘国钧感到共产党办事是实事求是的，对党有了进一步的认识。为了表示自己走社会主义道路的决心，主动将留存于上海、香港的毛纺机器设备捐献给南京市人民政府，加强了南京的毛纺工业基础。

积极争取 率先合营

刘国钧在大成公司的股本，一开始就占相当大的比重。他依靠自己的资本优势建立了权力优势，因此，在大成公司社会主义改造过程中，刘国钧的态度和影响，有着相当重要的作用。

1953 年 8 月，党中央正式公布了国家在过渡时期的总路线，并开始通过各种会议进行宣传贯彻，号召资本主义工商业走公私合营道路。在政务院召开的扩展公私合营工业会议上，纺织行业被列为扩展公私合营的重点。

同年 1 月，常州市召开工商界第一届会员代表会议，正式成立常州市工商业联合会，刘国钧当选为主任委员。刘国钧感到，大成一、二、三厂虽已全部接受国家委托加工订货，公司年年有余，流动资金足够周转，从原料到销售，全部由国家统购包销。但公私合营后，国家参加管理，企业发展的前途更大。政府又规定了“四马分肥”的政策，可为企业股息分红核算批准等手续减去许多麻烦。刘国钧经过慎重考虑，主动与资方代理人朱希武、何乃扬等磋商，他说：“现在企业的生产任务已全部接受加工订货了，基本上已为国家生产了，走公私合营道路，我看有百利无一弊，与其迟早要走这条路，还不如抢先走第一个。”朱、何等人见刘国钧已下决心，也就同意积极争取。接着，刘国钧参加华东行

政委员会在上海举行的扩大会议，听取总路线精神的传达贯彻。10月，刘国钧参加中华全国工商业联合会会员代表大会，并被选为执委。会议期间，他认真学习总路线，进一步受到教育和鼓舞，就主动把当时同在北京开会的常州几个纺织染厂的负责人召集在一起，商讨公私合营的大事。他说：“要求国家扬眉吐气，民族昂首阔步，凭个人的力量是难以兑现的，只有通过公私合营，自己的理想方可真正实现”。表示回常后，要同股东们商量，在自愿的基础上，联合起来，创造条件，争取公私合营，以实际行动来贯彻国家过渡时期的总路线。刘国钧除在全国工商联会员代表大会发言中表示要积极争取公私合营外，还在会议结束反常路过南京时，以个人名义向中共江苏省委领导表示争取早日实现公私合营的决心，接着又到上海与部分董监磋商，取得了一致意见。

同年12月15日上午，在常州市青果巷60号刘宅举行了公司第十八届第九次董事、监察人联席会议。常务董事兼总经理刘国钧传达了全国工商联会议精神，并谈了自己学习国家过渡时期总路线的体会。他联系私营工商业应走国家资本主义道路，接受社会主义改造的亲身感受说：“本公司在解放后数年中，生产逐步发展，在接受国家委托加工以及纱布统购以后，事实上已经接受了中级的国家资本主义形式，因此在生产经营上获得了一定程度的改进，但是总觉得生产力进一步发展还受着资本主义生产关系的阻碍。为了使我们的企业能够更好地贯彻增产节约，做到降低成本，提高品质，同时为国家积累更多的资金，以扩大再生产，必须争取高级国家资本主义形式，争取实现公私合营。这是我们过渡到社会主义的必经之路，也是摆在我们面前的光明大道。”会议通过决议，由董事会备文向政府主管机关请求实现公私合营，并推定刘国钧、谢钟豪、朱希武、何乃扬4人为公司代表，向政府陈明对于公私合营的迫切愿望，并协商有关具体问题。12月17日，大成公司董事会向常州市人民政府财政经济委员会正式

提出实现公私合营申请。

申请公私合营报告送出后，刘国钧一再赴南京找中共江苏省委统战部宫维楨部长，吕炳奎副部长要求早日批准。关于公私合营的公股问题，他考虑到大成公司虽有少数代管股，即使算作公股也太少，而大成的流动资金充足，不需要国家再拿出资金来合营，他又想到南通大生纺织公司是老公私合营纱厂，公股占一定比例，刘国钧征得政府的同意，主动与南通大生纺织公司总经理张敬礼协商，以他在公司私人名下的股份调换价值相等的南通大生纺织公司的公股投入大成公司，使这一问题得到圆满解决（调换公股事宜，后因公私合营形势发展迅速，并未办理）。

1954年4月，江苏省人民政府召开座谈会，核准常州大成纺织染公司暨一、二、三厂为本省首批公私合营单位。5月13日，市人民政府召集大成纺织染公司暨各厂党、工、团负责人和全体资方代理人举行联席会议，正式宣布大成纺织染公司公私合营。15日，公司在一厂举行欢迎会，欢迎以田诚为首的政府代表进厂，接着由公私双方共同协商拟定大成纺织染公司公私合营协议书。6月1日，在市人民政府礼堂举行协议书签订仪式，市党政领导都参加，仪式热烈隆重。当天下午，在大成一厂举行庆祝大会。至此，大成公司成为过渡时期总路线公布后江苏地区第一批实行公私合营的企业，刘国钧任副董事长兼总经理。

竭智尽力推进改造

在社会主义改造过程中，刘国钧始终遵循自己的诺言：“我不仅要这样做，并且还要向工商业者宣传，鼓励他们同样这样做。”他利用参加各种会议的机会，积极发言，以亲身经历的事实，畅谈新中国成立后的感想和体会，向工商界广泛宣传国家在过渡时期的总路线和对私营工商业采取“利用、限制、改造”的政策。1953年12月11日，刘国钧撰写的《工商业者必须接受社

社会主义改造》一文在江苏省《新华日报》发表，从“我们再也不害怕帝国主义的商品倾销了”、“必须走社会主义工业化道路”、“从两笔帐看国家资本主义经济的优越性”、“打消不必要的顾虑”等四个方面分析、论证社会主义改造的必要性、迫切性和深远的意义。他多次在民建、工商联的大型集会上传达总路线精神和毛泽东主席的指示，动员全市工商界积极争取公私合营。

大成公司实行公私合营以后，在常州乃至江苏省工商界中产生了很大影响。刘国钧以大成公司合营以后生产蒸蒸日上的生动事例，到处宣传公司合营的优越性。他在江苏省一届一次人民代表大会发言中，回顾自己为什么要争取公私合营时，讲了3条原因：一是耳闻目睹资本主义国家的倾销和剥削，使解放前的中国长期受到欺侮的事实，不能不感到愤恨。他看到了解放后在党和人民政府的领导下，许多私营企业得到政府的加工、贷款，由困难走向稳定，由稳定走向发展，其盈余逐年增长，深深体会到没有共产党、人民政府和工人阶级的领导，就不可能有计划、有步骤地把中国建设成为社会主义国家。二是看到了私营企业与公私合营企业相对比，很明显，大成厂迟一天合营，即多一天浪费，企业和个人的改造同样落后一天。三是认识到现有企业的生产资料是工人群众劳动剩余价值所积累起来的，从而明确了生产资料谁属的问题。刘国钧的这些认识，在当时推动工商界积极接受社会主义改造，加快实行公私合营步伐，起到了一定的作用。

诚心诚意改造自己

大成公司公私合营以后，刘国钧有较多的机会参与社会活动。由于他对共产党和党的政策，有较深的了解，也更增强了自我改造的决心。1955年，刘国钧在民建中央、全国工商联委员扩大会议上发言说，企业改造已基本完成，关键问题是工商业者自我改造。人的改造要比企业改造难得多，改造不是改头换面，

一定要洗心涤肺，脱胎换骨。后来，在全国工商界提出改造一定要“脱胎换骨”的观点，就是引用刘国钧的话。他以“学习一分，改造一分，学习一寸，改造一寸，不断地坚持下去，一分一寸地积累起来”。作为自我改造的一面镜子，经常对照检查。他说：“象我这样寒苦出身的人有了这许多生产资料，既不是唱独脚戏所获得的东西，就不应该占为己有。”认识到“生产资料私有制，是妨碍社会主义发展的绊脚石。”表示“不仅要承认剥削，而且要放弃剥削，向社会主义前进。”1955年刘国钧撰写了《谈剥削》、《我要诚心诚意地干到社会主义社会》两篇文章，先后发表在全国工商联出版的《工商界》刊物的第6、12期上，表达了他热爱共产党、热爱社会主义制度的赤诚之心，为工商界的自我改造作出了表率。

1954年起，刘国钧先后被选为江苏省人大一至五届人民代表；江苏省政协一至三届常务委员；全国人大一至五届人民代表。1956年，江苏省第二届人民代表大会召开，刘国钧当选为江苏省副省长。1959年，担任民建江苏省工作委员会主任委员，江苏省工商业联合会第二届执行委员会主任委员。1960年，当选为全国工商业联合会第三届委员会副主任委员。在繁忙的工作中，刘国钧仍经常往返常州，关心和支持家乡工业的发展。他自奉俭朴，然而为公益事业又多解囊捐献。多次为南京、常州、靖江等地捐款捐物，支持地方建设，资助办学，培训人才。“文化大革命”后，中共江苏省委统战部恢复组织省级民主人士进行学习，刘国钧积极参加，家由文昌巷搬迁到梅园新村居住，常州的住宅由政府协助修缮。他感到共产党的政策逐步落实，心情日趋舒畅，亲笔写了一副对联：“人老心不老，永远跟党走。”

1977年12月，刘国钧当选为江苏省政协副主席；1978年担任全国政协五届委员。同年3月8日，因病逝世，终年92岁。

1986年4月，在举行刘国钧诞辰100周年纪念活动时，民

建江苏省委员会、江苏省工商业联合会编印的《专刊》中对他作了高度评价，认为“他是在旧中国半封建、半殖民地和帝国主义列强经济掠夺的隙缝中白手起家，惨淡经营，艰苦创业，最后成为全国民族工商业界有名望的巨子。他热爱祖国和艰苦创业精神将长留人间，为世人称誉，为后人学习。”

(执笔：高国平)

改造为发展灯芯绒生产奠定了基础

常州灯芯绒印染厂

灯芯绒是 1954 年常州私营九丰染织厂（简称私营九丰厂）试制投产，逐步发展起来的新兴纺织产品。30 多年来，以质量优异，品种繁多，色彩艳丽的特色和绒手丰满圆润，条纹清晰，手感柔软的风格，饮誉中外，畅销国际市场，是经久不衰的中国纺织品出口拳头产品之一。在全市纺织工业和外贸出口中一直占有重要的地位。1979 年荣获国家金质奖，是常州市第一个荣获国家最高质量奖的产品。

从解放到 1956 年，常州私营九丰厂在党和政府对资本主义工商业“利用、限制、改造”方针指引下，在为国家加工代染的同时，灯芯绒试制投产成功，实行了产品转换。通过公私合营，灯芯绒的生产又获得了新的发展。

生产岌岌可危 发展举步维艰

私营九丰厂创建于 1927 年 2 月，起初业号是振兴仁染坊，坐落常州西门外卧龙桥堍，作坊占地约 500 平方米，资产不足大洋 100 元。雇用 11 名操作工，主要经营成衣洗染和上布染色加工。1932 年，洋货充斥国内市场，常州的土织布业开始萎缩，与土布业休戚相关的染坊业相应衰落转产，振兴仁染坊为求得生存，顺应潮流，挂出染织厂的招牌，取名为九丰。

1937 年 11 月，日军侵入常州，九丰染织厂遭敌机轰炸，损失惨重，至 1939 年秋才勉强复工。厂方为支撑经营，于 1943 年

春觅得合资伙伴，改组成立了九丰厂股份有限公司，采用近代工业管理办法等措施，生产有所转机。1947年底在常州南门外德安桥东首的蔡家村购地13亩，扩建1500平方米新厂房，1948年8月落成投产。

私营九丰厂在解放前的22年中，生产虽具有一定规模，但到解放前夕仍处于举步难艰、朝不保夕的困境中。

其一，生产规模小，生存能力弱。1948年，年生产量仅459万米，年总产值387.3万元（法币），均不到全市染织行业的4%。固定资产19.14万元，职工71人，主要设备19台，是当时常州四家专业染厂中规模最小的一家。

其二，产品低档，市场覆盖面狭小。私营九丰厂虽在抗战期间改组，采用近代工业技术管理生产，但仍沿袭作坊式的操作和生产方法，只适应低档的元、藏、灰等染色加工，同时，由于资金匮乏，无织布设备，而依附于其他织布厂，生产往往是市场过剩的低档产品，在市场上没有竞争力。

其三，设备陈旧，技术力量薄弱。私营九丰厂的机器设备虽比作坊时期要强得多，但仍很简陋陈旧，大多属淘汰设备，全厂没有一个专业技术人员，在为数不多的技工和操作熟练的大师傅中，大多缺乏专业理论知识和开发设计能力。

其四，私方暴利，劳资矛盾激化。抗战胜利后，常州的民族工业有所发展，私营九丰厂在经营中乘机牟取暴利，投机倒把，营私舞弊。对内采用种种手段，任意延长工人劳动时间，扣发或拖延发放薪金，劳资之间矛盾日趋尖锐。

提高工人地位 确立劳资协商

1949年4月23日常州解放，党和政府及时派出工作队进厂。5月14日，在工作队的发动支持下，全厂职工就厂方故意拖延、扣发职工薪金一事，联名向资方代理人提出贴补损失、增

加工资等五项要求。经过劳资双方多次协商，资方才补发了部分补贴，以弥补职工所遭受的经济损失。6月15日，在驻厂工作队的支持下，召开了全厂职工代表大会，选举产生代表工人自身权益的7名委员组成九丰厂工会（筹）。厂工会成立后，多次主动与资方协商工厂管理大计。针对资方的悲观情绪，坚持以党的政策为据，晓以大义，说服资方，在6月底召开的第四次劳资协商会议上，劳方首先以主人翁的姿态，提出自愿减薪、节衣缩食等三点措施，与企业共渡困难。资方受到教育，当场表示：一要积极筹足资金，保证生产；二要节约费用开支，撤销驻沪办事处，人员全部回厂参加生产；三要加强与劳方合作。1950年8月初，经过第七次协商，正式签订劳资协议书，劳资双方各推选7名代表组成工厂劳资协商委员会，协议书坚持劳资双方平等互利等原则，明确规定劳资协商委员会职权是：（1）负责对企业的生产、经营、管理的决策和决定利益分配等重大问题。（2）拥护党和政府的领导，贯彻国家的法令政策，带领和督促劳资双方积极参加各项政治运动。（3）劳方支持资方制订生产计划，从事行政业务和技术管理，筹集生产资金，争取对外代染业务。（4）劳方享有参与、了解企业管理情况，学习文化、技术，开展技术革新，提高工资和生活福利待遇及获得荣誉的权利。劳资协商会的成立，对确立职工在私营九丰厂的地位，保证职工参与管理私营企业、发展生产的权利具有重要意义。从1950年1月到1956年1月的6年中，劳资双方共签订137份协议书，其中有关健全劳资协商管理制度的占9%；有关发展生产，共同管理企业，开展增产节约的占40%；有关参加对资改造活动，公私合营的占25%；有关改善职工福利的占15%；其他占11%。

主动争取扶持 接受代染加工

解放后，国家以加工订货方式，逐步引导私营企业摆脱生产的无计划性和随意性，有效地制约私营企业投机钻营、唯利是图、互相争夺的经营思想。1950年初，全市染织业中大多数织布厂开始接受加工订货任务，使私营九丰厂失去与织布厂的依存关系。加之工厂生产的品种低档，市场销路呆滞，生产迅速萎缩，工厂陷入困境。为求得企业的生存和发展，私营九丰厂通过劳资协商，积极主动争取政府扶持。6月上旬接受第一批5100米斜纹布染色加工任务。全厂职工把完成政府的加工代染当作一件很光荣的任务，生产积极性很高，资方也把国家的加工代染看作是党和政府的信任，是帮助工厂渡过困难的转机。精心安排，组织生产，还特地从上海采购进口染料。劳资双方合力，仅用3天时间，就完成首批质量较高的小批量斜纹布染色加工任务，赢得了信誉。这年，工厂先后接受政府11批共29.4万米的代染加工任务，虽只占总产量的7%左右，但劳资双方已从中看到渡过难关的希望。1951年1月，政府与私营九丰厂签订固定代染加工任务的合同，至此，代染加工任务迅速上升到25%左右。3月，中国人民银行常州支行为保证私营九丰厂顺利完成政府的代染加工任务，给予短期贷款。经政府大力扶持，生产逐步回升。1952年5月11日，工厂与苏南合作总社订立支援苏北革命老区人民的一批5万米的染色布订货合约。厂劳资协商会议为此专门研究，商定集中厂内最好的设备，选派技术和操作最好的职工，组成专线生产，劳资双方不计报酬，不讲条件，于5月20日按时按质超额完成任务，一等品率达96.17%，得到政府的表扬。从1950年6月到1953年底这段时间里，为国家代染加工已逐步成为全厂生产的主要任务，1950年政府代染加工的产值只占工厂全部产值的14.7%，1951年已上升到26.36%，1952年达

53.64%，到1953年已占87.81%。由于加工订货源源而来，日产量也从1950年的1.89万米增长到1953年的4.14万米。

政府积极引导 工厂生产转向

灯芯绒是高档棉织品，工序复杂，工艺特殊，生产难度大。由于日本等国对我国实行技术封锁和市场垄断，解放前，灯芯绒一直是我国的缺门产品。1936年，刘国钧为振兴民族工业，亲率大成公司的技术人员东渡日本，学习灯芯绒生产技术，尔后又高薪聘日本技师来常州试制灯芯绒，并购置专用设备。正当大成公司雄心勃勃地试制生产灯芯绒时，抗战爆发，日本技师席卷全部技术资料离去，迫使灯芯绒试制中断。

1953年下半年，政府提出试制灯芯绒的意向，受到私营染织业各厂的重视，私营九丰厂要求试制的热情尤高。11月，市国营花纱布公司与九丰劳资双方座谈初次商定，1954年2月正式订立承担试制灯芯绒任务的合同。工厂劳资双方进行了分工，资方负责筹集试制经费，制订工艺方案，处理技术关键。劳方负责改进设备，组织职工试制。市花纱布公司先后从浙江湖州和本省丹阳等地调来试制坯布，政府有关部门把即将歇业的大光明火柴梗片厂的工人组织起来，成立国营利民割绒厂。大成二厂等单位还主动支援设备，派出技术人员攻关。在政府的大力扶植和兄弟厂无私支援下，私营九丰厂劳资双方克服试制过程中的重重困难，终于使第一批灯芯绒于6月份试制出来。经市纺织品公司（原市花纱布公司）在西安、辽宁安东、哈尔滨等地试销，受到社会各界的好评。为此，市政府决定进一步扩大灯芯绒的试制和生产。

实行公私合营 奠定发展基础

1953年8月，党在过渡时期的总路线公布以后，对资本主义工商业的社会主义改造运动在全市逐步展开。资方联系企业解放后政府帮助渡过困难和扶持灯芯绒试制的亲身经历，感到党和政府领导私营企业走社会主义道路，是大势所趋。劳方也积极促进企业早日公私合营，以巩固和发展灯芯绒生产。1954年1月6日，私营九丰厂向政府提出公私合营申请。这一要求当时未能批准。但私营九丰厂继续创造条件，组织有计划的生产。在工厂内部，挖掘生产潜力，自己动手制造设备，革新和完善工艺。同时资方还动员争取上海兴隆颜料行（批发商）从业人员5名，资金8万元（合新人民币，下同）转业投资，解决工厂一部分急需的生产资料，添置设备，为扩大灯芯绒生产打好基础。在工厂外部，由市纺织品公司牵头，会同私营九丰厂与丹阳棉纺织厂、湖州棉纺织厂、常州利民割绒厂取得联系，确定专门为常州灯芯绒生产配套服务，形成一条跨地区的灯芯绒生产协作线。到1954年底，已初步形成日产3千米灯芯绒能力的生产线。

1955年，随着灯芯绒在市场上的影响日益扩大，激发了市内一些织布厂织造灯芯绒坯布的热情，纷纷争取坯布试织任务。同年6月，公私合营同新布厂首先试织中条灯芯绒坯布获得成功，之后恒源畅、得群、协源布厂等也先后织成灯芯绒坯布，为扩大常州灯芯绒的生产增添了活力。这一年全市约十二三家织布厂生产过灯芯绒坯布。

1956年1月中旬，纺织行业实行全行业公私合营，中共天宁区委、市委工业部正式向公私合营九丰厂派出了公方代表担任厂长。接着，开始了清产核资工作，核定企业资产31.86万元（其中固定资产20.46万元，流动资金11.4万元）。

同年7月23日，常州市纺织工业局成立，负责对全行业公

私合营企业实行统一领导和统一管理，接着在全行业开展规模较大的经济改组。公私合营九丰厂在经济改组初期，曾一度被定为撤并单位，后经上级领导和市纺织工业局多方听取意见，考虑到灯芯绒产品的专业化，并对这个厂灯芯绒的品种、生产、设备和技术等方面条件进行调查，决定把灯芯绒作为常州纺织工业发展的一个重点产品。为保证和增强灯芯绒生产专业化实力，市有关主管部门先后将中一布厂、大陆梳篦厂部分资金 8.7 万元，从业人员 12 人并入九丰厂，同时改组和扩大了灯芯绒生产的协作厂，确定公私合营九丰厂为灯芯绒生产的基点厂，利民割绒厂为配套厂，并选择设备、资金和技术力量较强的同新、同庆、恒源畅、协源、利群 5 个织布厂为主要织造灯芯绒坯布的协作厂。1956 年常州灯芯绒的年产量突破百万米大关，比 1954 年增加 9.41 倍，1958 年常州灯芯绒在首届广交会上露面，开始进入国际市场。

改造带来九丰巨变

常州私营九丰厂从解放到 1956 年的 7 年中，经过政府扶植、加工代染和社会主义改造，一跃而起，成为担当起填补我国纺织工业空白门类产品生产的骨干厂。

公私合营以后的九丰厂，发生了以下四大变化：

一、通过改造，实现了生产资料所有制变革。九丰厂在公私合营前的情况是：“任务靠政府安排，资金靠银行贷款，企业靠劳资协商管理”，随着国家加工任务在企业中的比重逐年上升，企业的私有性质，阻碍着国家对企业内部的有效管理和生产任务的直接安排，对生产发展极不适应。通过改造，企业走上公私合营道路，完成生产资料所有制的变革，生产力得到进一步解放，为后来国家对企业直接投资扶植，发展和壮大企业规模奠定了基础。公私合营后的 1956 年，九丰厂的工业总产值比 1949 年增长

1.3 倍。产量增长近 1 倍，税利增长 14.7 倍。面对企业改造后生产得到迅速发展的事实，私方副厂长深有感触地说：“象我们这样一个在全市染织业中各方面都处于弱势的小厂，要不是解放后依靠党和政府的扶植，早就关门破产了。我们厂所以能获得今天的发展，是进行社会主义改造的结果。”

二、通过改造，调动了资方人员的生产积极性。企业公私合营后，党和政府及时落实对私方人员的政策，根据他们的技术特长、管理能力，并考虑到他们各自的社会地位、政治态度和股权大小等因素，妥善给予安排工作，全厂 18 名私方人员中，先后有 3 人担任副厂长，有 5 人担任正、副科长，其余分别安排合适的工作。使他们在企业的生产经营、技术和管理等方面的专长得到较好的发挥。私方人员王守权担任副厂长后，充分发挥自己的特长，他负责厂房和工艺、设备排列的主要设计，处处精打细算，还向施工单位提出土建和设备安装交叉施工的方案，得到采纳，仅施工工期缩短一项，就节约资金 4 万多元。

三、通过改造，加强了党对企业的领导。公私合营前，党对私营企业的领导是通过劳资协商形式体现的。1950 年 3 月，在市委和驻厂工作队的帮助下，私营九丰厂虽然与附近的 3 家小厂建立联合党支部，但无法对私营企业实施全面领导。1956 年 1 月，九丰厂公私合营以后，上级党委适时地批准公私合营九丰厂单独设立党支部。企业党组织的建立，使党的路线、方针、政策得到及时贯彻，对发展生产，改善经营和管理，加强职工思想政治教育，都起到了重要的作用。

四、通过改造，创造了协作生产的良好环境。九丰厂在解放后 7 年的逐步改造发展，就是一部社会主义的生产协作史。九丰厂在实行生产资料所有制的变革后，灯芯绒生产正式纳入国家计划轨道，社会主义协作生产的道路进一步畅通。1957 年起，在市纺织工业局的领导下，围绕确定产品的专业化方向，不断调整改组，把大成一厂列入专门为灯芯绒生产的纺纱厂，接着，将恒

源畅、恒丰、同庆、同新等织布厂按品种规格改为生产灯芯绒的专业坯布厂，把原来十几家分散的小型割绒厂或工场改组合并，一部分并入九丰厂，成立割绒车间，一部分改组成立常州市割绒厂。同时调整公私合营九丰厂原染色布等低档品种结构为专业生产灯芯绒高档品种结构。1961年2月，市纺织工业局主持成立了常州市最早的灯芯绒一条龙生产协作线，更加紧密地联系各协作厂。

在公私合营九丰厂基础上发展起来的新型企业——常州灯芯绒印染厂，如今工厂占地面积10.14万平方米，已成为一个拥有职工1800名，企业资产5100万元，先进主机设备156台(套)，年产各类灯芯绒5500万米，年工业总产值1.5亿元，年税利近1000万元和创汇4500万美元的国家外贸重点骨干企业。

(执笔：毕军 高国平)

率先公私合营的协源染织厂

常州第一织布厂

独资创办企业 生存几经周折

常州私营协源染织厂（现常州第一织布厂）是蒋盘发 1920 年集股开设的大纶纺织厂经营失败后，于 1925 年重新创办的。当时，他利用常州南郊梅龙坝大纶纺织厂原址和原有 24 台脚踏布机，筹资 12000 元，添置一些简陋设备，雇佣职工 54 人，以代客加工浆纱、轧布、兼营土布生产。后逐渐向小型染织厂过渡，增建厂房，淘汰脚踏布机，改装铁木织机，购置大英式织机，职工增至 264 人。至 1935 年，工厂积累资产总额约 60 万元，翌年扩建车间和附属用房近百间，淘汰铁木织机 64 台，购置英、日制 44 英寸普通织机 218 台，加上原有大英式普通织机，新车间共安装织机 240 台，扩建后的生产能力为日产（12 小时二班制）40 码细布 560 匹，为扩建前 2.8 倍，职工也相应增加到 452 人。

抗战爆发后，协源染织厂被迫停产。职工每人领取解散费 2 个月工资。厂主蒋盘发将积存的流动资金（合棉纱 4000 余件）及票证、印鉴等交给其子鸿甫、鸿文保管，自己避居上海。1940 年，蒋盘发身体日衰，由其子鸿森、鸿甫、鸿文、鸿海继承合股经营，每股 6 万元，共计股金 24 万元，并确定蒋鸿森任经理，蒋鸿文为协理。由于厂房、设备在战争中损失不大，经过短期恢复整顿，于 1945 年底，240 台布机全部运转，复工的职工增至

482人，日产能力很快达到扩建后的水平，1946年全年净利润合棉纱700余件。

1947年下半年起，工厂生产能力进一步扩大，添置44寸丰田普通织机50台，并开始从单织向自染的方向发展，增设染色车间，购置、安装各类染色设备11台，至1949年底，总产元布6万余匹，为工厂资金周转提供了保障。

在常州即将解放的前夕，商业市场萎缩，协源染织厂资方在不明形势的情况下，一方面减开布机70%，尽量压缩车间流动资金，另一方面采取应变措施，设法转移资金，将储存仓库的4000匹成品布从上海转运香港寄存东南纱厂（此布货款在解放后汇回企业入帐）。另有棉纱20件在香港九龙上栈，因仓库发生火灾焚毁，收回保险赔款，不足补偿损失，加上原投资在常州小南门建造协源分厂，因形势变化未曾兴工，共损失资金合棉纱百余件。

共同克服困难 迅速恢复生产

解放初期，工厂面临原料中断，市场呆滞，资金短缺，电力不足等困难。全厂虽然拥有布机290台，临解放时仅开72台，据当时计算，每匹布生产要亏本10—15%，资金周转发生严重困难。1949年5月9日，中共常州地委工作组解干臣、盖英翠等先后来厂，协助协源染织厂正式成立党支部，蒋仕林任党支部书记。党组织一方面大力宣传党和政府对私营工商业的政策，使资方人员看到了私营工商业的光明前途，认识工厂目前所处的有利条件，采取积极措施维持生产。另一方面，帮助工厂于5月15日成立工会筹委会，在职工中广泛开展主人翁思想教育，发动职工团结资本家克服暂时困难。6月12日，协源染织厂召开第一次职工大会，提出了“厉行节约，搞好生产，渡过难关”口号，得到全厂职工和资方人员热烈响应。6月25日，染部开工，将工

厂储积的白坯布染成元布，脱货易纱，解决资金、原料周转困难，为增开布机创造条件。戚墅堰电厂被蒋机轰炸后，资方设法租用4台木柴引擎代替电力发动，同时将工房和厂区照明灯改用15支灯泡，并指定专人负责及时关闭，不仅解决生产用电困难，还为工厂节约电费开支1/4，降低了生产成本，经过职工和资方共同努力，至9月底，工厂已恢复运转布机230台。

为求得私营企业的生存和发展，从1950年3月份起协源染织厂先后接受国营常州建中贸易公司180件棉纱加工代织任务，全厂职工把完成政府的加工代织当作一件很光荣的任务，资方也看作是党和政府对企业的信任，因而精心安排，组织生产，确保任务完成。由厂长、工会主席、专业技术人员和实践经验丰富的操作工49人组成生产节约研究推行委员会，针对全厂生产薄弱环节，拟订工厂技术改进措施和节约计划实施办法。按照生产工艺流程，严格生产工序管理，道道把关。通过调整车间湿度和改进操作技术，产品不合格率由20%下降到3.5%，职工处处精打细算，厉行节约，从垃圾堆里回收利用废花衣、蒲包、草绳、棕丝等。4月份起，职工们主动降低膳食标准，把原来的一荤二素一汤改为一荤一素一汤。由于劳资双方共同克服困难，确保代织任务顺利完成，解决了当年流动资金12%左右，至6月，工厂扭亏，并略有盈利。全厂恢复运转布机260台，实际成本有所降低，每匹布可以多获利0.171元（合新人民币，下同），自营部分按当时常州牌价，每匹布可获净利0.193元。国营公司给协源染织厂加工代织任务逐年增加，1950年占全厂生产任务15.44%，1951年为51.8%，到1952年上升为84.57%，使工厂资金积累不断增多，生产日趋向前发展。

开展劳资协商 创造合营条件

对私营协源染织厂的生产、经营、管理，最初是通过劳资协

商进行监督的。工厂于1950年8月25日正式建立劳资协商会议制度，后2年间：在“公私兼顾，劳资两利”的原则下，工厂党组织派出工会代表与资方共召开劳资协商会议53次，围绕劳资关系，提高工人生活福利，调整职工薪金，开展劳动竞赛和发展生产等方面进行协商，取得一致意见。通过签订劳资协议书或劳资集体合同，促成工厂许多重大问题的解决，达到发展生产，壮大企业的目的。如解决练习生、学徒的工资；提取部分盈利作为集体福利基金；改善职工膳食标准和劳动福利条件；决定10小时二班工时制补贴工资；职工因病医药费由工厂负担部分以及建造饭厅、疗养室和女工宿舍等。广大职工从实际生活中亲身感受到自己是国家的主人，从而激发起饱满的劳动热情，不断掀起爱国主义劳动竞赛热潮。

1950年10月，协源染织厂开始了劳动竞赛，400多名职工订出了个人爱国行动计划，制订检查、统计和奖励制度，到年底，仅3个月时间，普遍超额完成任务。棉布产量（台时扯，即一台布机每小时产量）由3.663码提高到4.054码，次布率从30%下降到8.3%，回丝率由1.6%减少到1.2%，共增产节约资金20245元，发放奖金3051.75元；并涌现出26名生产模范、1个模范小组和2个先进小组。

1951年8月2日，协源染织厂全体资方和职工积极响应抗美援朝总会号召，普遍订立爱国公约，建立生产互助组，开展红旗竞赛，取得可喜成绩，产量（台时扯）提高到4.4码，次布率下降到5.66%，回丝率减少到0.66%，6个月增产金额33572元，支援抗美援朝捐献飞机大炮金额10071元，奖金1678元，每一个职工都得到爱国增产捐献劳动竞赛纪念品，涌现出102个先进生产（工作）者，3个先进小组。

1952年，协源染织厂进行五反运动，次布率一度回升；五反后，开展“红五月”反次布劳动竞赛，在短短的1个月内使次布率从18.22%下降到6.6%，增产节约资金2350元，发奖金

1057.5 元，有 111 名布机值车工做到生产无次布。

同年 7 月，在五反运动取得全面胜利的基础上，协源染织厂劳资双方签订了 3 个月的短期生产合同，全面开展了“互助组红旗”竞赛，产量（台时扯）提高到 4.632 码，次布率下降到 5.76%，回丝率下降到 0.066%。

随着国民经济的恢复好转，从 1953 年起，协源染织厂进入新的发展时期。年初起投入施工的基建项目有 7 个，新建修机间、办公室、膳厅、女宿舍、疗养室共 64 间，改建翻建厂房 66 间。自 9 月份起工厂合理调整布局，紧缩厂房，迁并和安装 44 吋丰田普通织机 154 台（其中 104 台是解放前购置库存织机），运转织机达到 394 台，使生产能力提高 35.86%。到 10 月底，全厂资产净值为 122.46 万元，其中固定资产 84.34 万元，流动资金 38.12 万元，协源染织厂年总产量有 65% 左右纳入国家资本主义轨道，为企业实行公私合营创造了有利条件。

率先公私合营 进行经济改组

1953 年 8 月，国家颁布了党在过渡时期的总路线，协源染织厂的资方人员通过总路线的学习和教育，认识到企业要前进和发展，只有走公私合营道路。资方人员取得一致意见后，12 月 1 日，协源染织厂正式向政府提出要求公私合营申请。1954 年 9 月 5 日，拟订《公私合营协议书》，公方代表、市政府工业局副局长董彦和私方代表、协源染织厂经理蒋鸿森，分别在协议书上签字。协议书主要内容为“公方以协源染织厂应负担联营处五反退补金额及国家投资现金作为公股，私方以协源染织厂全部资产中私股部分作为私股，依清产定股之结果按实计算”。同时，对公私合营后的实职人员安排及待遇，清产核资原则以及合营前企业未了事宜的处理事项达成了协议。9 月 6 日，市政府正式批准协源染织厂为公私合营企业，接着举行全厂职工庆祝大会，宣布

任命公方代表汤宜凯为经理兼厂长，周国俊为副厂长，私方蒋鸿文为第一副厂长，钱彬为副厂长。成为全市机器染织行业第一家实行公私合营的企业。

协源染织厂实行公私合营后，厂领导从有利于发展生产和进一步改造企业出发，提出将先后向政府申请公私合营的私营振新、信丰 2 家小染织厂并入，于同年 12 月 15 日获得市政府批准。

1956 年 1 月 13 日，常州市机器染织业实行全行业公私合营，并成立了染织公司，对全行业实行统一领导。针对染织行业小厂多，布局分散等特点，在调查研究的基础上制订出全行业经济改组方案。公私合营协源染织厂认真贯彻有利于生产，有利于社会主义改造，坚持以大带小，以先进带落后的原则，又将常州南门浦前镇的业勤、工利、永和、协余顺 4 家小布厂和东门的工益浆纱厂并入，实行集中生产和管理，充分运用先进设备，淘汰落后机器。同时国家给予协源染织厂投资 13454 元，用于改善职工劳动条件和发展生产。在财产处理问题上，协源染织厂成立清产核资工作小组。清产定股确定以 1950 年重估财产核定数为基础，根据“公平合理，实事求是”的原则和“从宽处理，尽量了结”的方针，采取资本家自点自报自填方法，在评议审批中，对偏高或偏低作适当调整。据统计：当时该厂核定资产为 1297431 元，其中私股金额为 1052755 元，占资金总额的 81.14%。业勤、工利、永和、协余顺 4 个厂的布机陈旧落后，不适应统一归并，由市染织公司调入大英普通力织机 62 台，使协源染织厂布机增至 552 台，职工人数增至 950 人。

妥善安排人事 促进思想改造

1955 年 8 月 6 日，经中共常州市南区党委批准，协源染织厂党支部改建为党总支，下设 4 个党支部。在党总支的领导下，

公私合营协源染织厂根据党和政府的指示，在改造企业的同时，切实做好私方人员的工作安排和思想改造工作。

一、量才使用，妥善安排。解放以后，经过一系列政治教育，特别是总路线的教育，资产阶级分子的思想已有了不同程度的进步。1956年全行业公私合营时，协源染织厂26名私方人员，一般都能爱国守法，守职尽责，在他们中间，有的人懂生产、有技术、善管理，也有的在社会上有一定政治影响，根据党的“量才使用，适当照顾”的政策和他们的业务专长，安排副经理3人，厂长1人，副厂长2人，顾问1人，正、副科长4人，车间主任1人，其余14人均安排在科室工作。其中，蒋鸿文担任纺织工业公司副经理，1956年7月公司撤销，成立市纺织工业管理局，蒋担任副局长兼协源染织厂厂长。钱彬调任市纺织工业管理局基建科科长。在政治安排上，蒋担任市工商联常务委员，钱担任民建市委委员。2人都被选为市人民代表。

二、组织学习，促进改造。私方人员与自己分管的或工作所在部门职工编在一起，每星期按规定时间学习时政、业务。既使他们熟悉、了解和掌握业务部门情况，又密切了和职工群众的关系。此外，私方人员每周集中学习一次，对照党的有关政策精神，联系实际，交流思想，开展批评与自我批评，达到自我教育的目的。凡厂内举办的技术业务学习班和市纺织工业管理局举办的计划管理业务学习班，都注意吸收私方人员参加，使私方人员深深感到党和政府在政治上、业务上的关怀，从而调动了他们的积极性。

三、民主协商，合作共事。协源染织厂实行公私合营后，厂党总支掌握抓大不抓小的原则，在人事安排，清产定股，利润分配，制定合营章程等重大问题上，注意和私方人员民主协商，以利于党的对资改造政策的正确执行。在利润分配问题上，私方人员许荣生曾有怀疑，说“我不相信刚合营几天就能分到钞票。”后来真的分到了，他很高兴，并在同业中说：“公私合营真好，我们

已分到红了。”使很多小厂的资方也受到教育，促使他们也纷纷打报告申请公私合营，推动了同业的改造工作。开展民主协商，还及时消除了思想隔阂，融洽了公私关系，如在一次协商提拔一女工当值班长时，个别私方人员认为不称职，蒋鸿森主动做工作，这位女工当上值班长后，虚心好学，团结依靠群众，班组生产搞得很出色，私方人员从事实中受到了教育。工厂领导还不拘形式，和私方人员个别交谈，耐心倾听他们的意见，提高了私方人员参加管理工厂的积极性和责任心。

四、明确职权，支持工作。公私合营初期，私方人员长期形成的一套旧思想和管理方法一下子难以克服，下车间不是转一圈跑上来，就是碰了钉子“顶上来”，大小事情都找公方厂长请示汇报，出现了公方厂长忙煞，私方干部坐冷板凳的现象。为解决这一问题，厂党总支和厂部采取以下措施：一是分清职责范围，明确行政职务上的上下关系，使其有职有权，守职尽责。二是在党内进行政策思想教育，说明改造人的目的，帮助工人摆正与行政私方干部职权的关系。三是建立经理厂长碰头会议制度，提出中心议题，开展讨论，吸收他们的合理建议，对其不正确的思想和做法进行批评，并在实际工作中，帮助克服困难，支持他们大胆开展工作。四是及时传达上级下发的行政业务方面的文件，使其了解和领会精神，并吸收他们参加有关生产业务会议。通过上述一系列工作，使工人和私方人员的认识都有了提高。蒋鸿森深有体会地说：“现在我感到只要依靠群众，什么事情都办得到。”公私合营前蒋鸿森对党的政策一度存在着某些疑虑。公私合营后进步很快，经常下车间帮助解决生产中的问题，对有的私方人员不正确的言行，他还能主动提出批评。私方人员刘宽抓产品质量一丝不苟，对油渍坯布、浆缸湿度不匀等直接影响质量的问题，能大胆提出改进措施，使上等品率达到 98.34%。私方实职人员和广大职工一起，积极投入爱国主义劳动竞赛，争当先进工作者，至 1956 年底，有 25 名私方人员在工厂各种竞赛活动中获得荣誉称

号，受到奖励。

公私合营协源染织厂在党和政府的领导下，在 1956 年以后的 10 年中，虽然经历过一段曲折的道路，但是企业仍然得到很大发展，1966 年总产量为 19303700 米，比 1956 年增长 42.8%，总产值为 18150600 元，增长 90.34%，棉布正品率达到 97.05%，劳动生产率提高 131%，年利润 2756900 元，相当于 1956 年的 6.55 倍。

(撰稿：张汝 明浩)

依靠扶植摆脱困境 创造条件公私合营

——常州私营民丰纱厂股份有限公司的社会主义改造

常州第二棉纺织厂

常州私营民丰纱厂股份有限公司（简称私营民丰纱厂）在早期历史上，曾一波三折，数度易手。后因不断增资，苦心经营，才使企业获得生存，并得到发展。至常州解放时，已是全市颇具规模的私营纺织企业之一。

解放以后，在党和政府大力扶植和支持下，私营民丰纱厂生产迅速恢复正常，顺利地实现生产资料所有制变革，较早地进入公私合营企业行列。

数度易手 曲折经营

民丰纱厂前身为常州纺织股份有限公司，又称常州纱厂。1919年8月，由武进商会会长钱琳叔、副会长卢锦堂、富绅于瑾怀以及江上达、杨翼之和无锡荣德生等人发起筹建，集资60万元，在常州小南门外购地43亩，从英、美两国购进纺纱机14624锭、锅炉2座及铁工机器等，向瑞士购进500千瓦汽轮发电机1台。翌年10月，公司举行创立会，选出董事卢锦堂、杨翼之、荣德生等6人，由钱琳叔任经理，于瑾怀、江上达任协理。原计划年底开工。由于缺乏技术专家、管理人员和熟练操作工，订购的外国机器未按期交货，外汇牌价高涨，增添设备后资

金不敷应用，直到 1921 年 10 月才开出纱锭 4000 枚，生产出常州第一批棉纱—10 支仙女（商标）纱。

随着欧战结束，英、日纱布大量充斥中国市场，外商又先后在沪开设纺织工厂，就地产销，造成棉贵纱贱，使民族纺织工业受到严重威胁，开工仅 16 个月的常州纱厂终因生产亏本，负债累累，被迫于 1923 年春停产，清理宕欠款达 22 万元。与常州纱厂有往来的常州商业银行、富华银行也同时宣告破产。

1925 年 6 月，常州纱厂董事会决定，工厂租给上海申新总公司荣宗敬经营，更名为申新第六纺织公司（简称申新六厂），经理为荣鄂生，订期 5 年，按利润分成，出租人占 30—40%。申新六厂承租后，由于管理较有经验，又因纱价上涨，获利逐年增加。至 1930 年租约期满时，净盈达 140 万元，常州纱厂也获得一笔可观的租金。

1931 年初，常州纱厂收回自营，由江上达、杨翼之主持，资本总额为 53 万元，偿还所欠债务，厂名更改为民丰纺织股份有限公司。因经理与股东之间发生矛盾，至 9 月才复工。自营以后，生产仍无起色，至 1934 年再度搁浅而与苏州苏纶纱厂合作，苏纶纱厂投入资金 10 万元，原股东增资 7 万元，总资本额增至 70 万元。同时增添布机 280 台，纱锭 8000 枚，改由严庆祥、李耀章主持。直至 1937 年，将历年提存的公积金及上年的盈余转作增资，资本总额为 140 万元。

常州沦陷时，民丰纱厂的厂房、设备大部分被炸毁，仓库全焚，库内的棉花、纱布、物料荡然无存，资产损失总额约 80 万元。幸存已运往汉口的色布售得 10 万元，加上劫后余存的千余吨煤售得 5 万余元，用作保管开支，简易修缮厂房，勉强复业。嗣后，严庆祥专管苏纶，民丰纱厂由江上达、李耀章主持。至 1942 年上半年，才开出细纱机 1 万锭和部分布机，获得的盈利除继续修缮厂房、归还银行借款外，资金所存无几。下半年起，汪伪政府实行棉花统制，该厂又开始紧缩，改织棉麻混纺粗布维

持生产开支。抗战胜利后，民丰纱厂把没有复工的部分机器加速整理检修，先以纱换棉，随后采购国棉，订购美棉，全部复工生产，获利甚丰。1947年度盈余法币 53600 万元。是年，估产升值和增资，资本总额调整为法币 60 亿元。相继订购美国纺纱机 12800 枚，增加梳棉、并条、粗纱等机器，添置国产织机 20 台，扩建厂房。到 1949 年 4 月常州解放时，工厂共有职工 1568 人，纺纱机 28464 枚，织布机 300 台，具有一定规模。但因投资南京栖霞山江南水泥厂巨额资金（占资金总额的 21%），加上 1949 年 1 月，资方将原订购纺纱机 12800 锭改运香港，开设上海纱厂。工厂仅有折合棉花 7600 担的周转资金，处境相当困难。

克服 困难 恢复 生产

解放初期，民丰纱厂原经理兼厂长杨之游和总经理李耀章不明党的政策，置企业不顾，先后去香港，工厂时开时停，工人一度惶恐不安，担心被解雇失业。1949 年 5 月，工厂党支部及厂工会筹委会成立后，一面发动职工节约煤、电、棉等原料，降低生产成本，动员职工节省膳食，减少工资，开展义务劳动，以克服工厂资金、原料不足的困难，一面团结、鼓励资方大胆组织生产。此时，上海总公司决定由副经理江子砺来厂兼任厂长，负责全厂生产。至 1950 年 2 月，先后从南通、无锡、常熟、太仓以及郑州等地收购棉花 15731 担，初步扭转工厂原棉紧张情况，起初纺纱机只开 7000 枚，至 9 月份已开 28000 枚，布机从 84 台增开到 200 台，并恢复了夜班生产。1950 年 4 月起，市政府及工商局采取扶植措施，批准国营花纱布公司给予民丰纱厂加工订货、代纺代织，帮助解决工厂流动资金 50% 以上。工厂在接受加工任务后，对广大职工进行爱国主义教育，逐步改善经营管理，建立统计、车间联系、物料领用等制度，克服了工厂管理上

的混乱现象，有效地控制和降低了次布率，质量显著提高，织制的7000号高级细布还获得国家品质加成奖励。

1950年5月1日，民丰纱厂正式成立劳资协商会议，劳资双方各推选6名代表和1—3名候补代表参加协商，遇有协商职工切身利益的重大问题，劳方还可增加3名旁听代表。工人们依靠工会，就增产节约、计划安排、财务预决算、改善机械设备和劳动环境、提高职工福利等方面的问题同企业资方人员开展讨论，签订劳资协议书或劳资集体合同。合同规定：资方要切实负责原材料、成品及半及品及时供应，调节运转供求，不断改进生产技术和经营管理；劳方要树立主人翁劳动态度，搞好生产，遵守劳动纪律，服从厂方管理人员合理的劳动调配等。通过劳资协商会议，调动了劳资双方生产、经营积极性。至10月，工厂代纺加工棉纱已达80%，自纺纱除本厂织布需要外，剩余部分纱和自织白坯布均由国营花纱布公司统购，自纺部分的原棉由工厂按月委托花纱布公司代购。从此，生产趋向正常，并获得盈利。

劳资协力 增产节约

解放以后，民丰纱厂经过几次资产重组，最后经1952年1月8日全体股东会议通过，调整资本总额为400万元（折合新人民币，下同），还改选了董事和监察，推选刘靖基为董事长，谢钟豪、李耀章为常务董事，李杏卿、李文杰为监察。并修订和通过了公司章程，随着全部实行代纺代织，工厂为节省经费开支，将原驻上海总公司办事处及常州办事处并入厂属机构办公。

此期间，经镇压反革命，抗美援朝，民主改革等运动，提高了工人的思想觉悟。1951年6月，厂工会聘请各部的劳模、职员、技术人员、技术工人、老年女工等15人为技术委员，成立厂技术研究委员会，初步解决了每件纱生产用棉量高、棉纱含水量低以及次布率高、质量差、技术不达标等问题。通过劳资协商

会议，工会与资方正式签订了6个月的增产捐献计划，把全厂生产竞赛推向高潮。10月，工厂推广了郝建秀工作法，改进了机械设备，并在纺部安装了吸棉装置，改善了职工操作环境。1952年7月，工厂在工时改革期间，组织职工测定定额，扩大生产，推广先进工作法，提高技术水平。到10月5日，工厂全部实行三班制生产。1951年2月27日，由工厂党总支、工会、青年团、企业管理人员和工程师等9人组成增产节约委员会，拟订了《增产节约委员会组织试行章程》，负责研究与处理有关改革经营管理制度、改进技术等问题，并以劳资生产财务合同为基础，逐步改进和推行民主管理制度，发挥了职工群众的积极性和创造性，从而增加了产量，提高了质量，降低了成本，较好地完成了合同中所规定的任务。

公私合营 健全机构

1953年冬，党在过渡时期的总路线公布以后，市政府选择私营民丰纱厂为重点，派出干部帮助工厂进行公私合营前的准备工作。12月19日，工厂召开董事会，拟订公私合营初步意见书，正式向市政府申请公私合营。1954年7月22日获市政府批准，定名为公私合营民丰纺织股份有限公司（简称公私合营民丰纱厂）。8月1日，在市政府财政经济委员会主持下，举行公私合营协议书签订仪式，市政府国家资本主义办公室主任于春开主持会议，宣布公方代表成国粹任经理兼厂长，私方代表江子砺任第一副经理，陈御风任副经理，李安之任副厂长。《公私合营协议书》商定：“公私合营实行后，受常州市人民政府领导，由公私双方各派若干人组成新董事会。以公方代表为董事长，副董事长由私方担任，在新董事会未成立前，现有董事会仍照旧执行职权，但其决议应得到公方代表同意后执行，公方代表并参加董事会”。“合营后公司设经理1人（由公方代表担任），副经理2人

(原经理为第一副经理，原副经理为副经理)，厂设厂长1人(由公方代表经理兼任)，副厂长若干人(原副厂长担任副厂长)”。

1955年6月21日，召开公私合营民丰纺织股份有限公司第一次私股股东会议，由江子砺、谢钟豪、刘国钧代表原董事会分别作3年多来的工作报告、清产定股工作报告，公司章程(草案)的说明，副经理陈御风作公司1951年至1954年盈余分配方案的报告。会上，由原董事会协商提出私股董事候选人名单，经全体股东酝酿，一致推选刘靖基、刘国钧、谢钟豪、江子砺、卢燕庭、卢祖诒、李杏卿、诸悦嘉、马任全9人为私股董事。会后举行公司第一次董事会议。参加会议的有公股董事田诚、董彦、成国粹等7人，私股董事9人。会议由董事长田诚主持，会上按照公司章程(草案)有关条文规定程序，一致同意原董事会董事长刘靖基的建议，推定谢钟豪、江子砺为副董事长。

民丰纱厂7名在职私方人员中，担任副经理2人，副厂长2人，安排担任供销、总务、秘书科科长3人。在政治安排上，江子砺被选为省人大代表、市人民委员会委员，还担任市工商联监察委员会主任委员、民建市委会副主任委员；谢钟豪担任省、市政协常务委员，市人大代表，还担任市工商联执委会常务委员；李安之当选为市人大代表，还担任市工商联执委会常务委员；钱笃庆担任市政协委员。

清产核资 政策兑现

根据《公私合营协议书》的规定，民丰纱厂于1954年9月18日成立清产定股委员会。委员17人(包括党、政、工、团负责人、老年技术员工及私方人员等)，以公方经理兼厂长成国粹为主任委员，私方副董事长谢钟豪和厂工会副主席马国民为副主任委员，私方副经理江子砺为办公室主任。在清点财产工作开展之前，进行广泛宣传教育，在提高思想认识的基础上，分区、分

类建立 13 个清点小组，并训练清点人员。10 月 11 日开始对全厂固定资产和流动资产，进行了全面清点，下旬汇总整理清点卡片，11 月份做估价造表工作。经委员会讨论，公私双方同意以 1950 年底重估财产为基础，结合当时情况，在“实事求是、公平合理”的原则下，对偏高或偏低部分作适当调整。通过清产估价，公私合营民丰纱厂资产净值 8111334.83 元，调整资本总额为 780 万元。调整后，公股 65853 元，代管股为 4548096 元，公股与代管股共占总股 59.155%，公私合营股 6400 元，占总额 0.082%，私股 3141717 元，占总股的 40.278%，企业持有股 37934 元，占总股的 0.485%。清产定股于 1955 年 6 月 21 日由公私合营民丰纱厂董事会第一次会议通过。接着按照“四马分肥”的原则，补发了 1953 年股息红利 87620.64 元，分配了 1954 年股息红利 23 万元，1955 年股息红利 16.8 万元。1956 年开始，按私股年息 5% 的定息，此外，还对 7 名在职私方从业人员保留较高的薪金，平均月薪 359 元，其中最高月薪 441 元，最少的也有 237 元。副董事长谢钟豪也月支常驻办公费 250 元。

完善制度 加强管理

民丰纱厂公私合营以后，注重了企业内部的整顿、管理，发动职工制定固定资产、生产计划、技术设备、用棉物料、平修交接验收和财务工资等一系列管理制度，普遍推行车间、班组作业计划和节约核算，使工厂的生产、经营管理趋向正规，充分调动了职工和私方人员的积极性。公私合营前 1954 年 1—6 月份，每件纱的用棉量平均为 396 斤，公私合营后的第四季度就下降为 383 斤，每年可为国家节约原棉 16.1 万多斤。1954 年 10 月工厂成立合理化建议委员会，制定《合理化建议工作暂行细则》，针对生产上的薄弱环节，及时公布合理化建议课题，发动广大职工献计献策，并定期总结，奖励先进。1955 年共收到合理化建议

41条，通过审核推广的有19条，为克服生产中的难题，发挥现有设备潜力，降低生产成本，保证产品质量，提高劳动生产率作出了成绩，企业的经济效益明显提高。四季度，前纺、后纺、织布三个主要车间在棉、电、物料等方面共节约开支38755.33元。

在改造企业的同时，工厂注意了对资本家及资方代理人的教育改造工作。公私合营后，由于企业性质的改变，生产不断提高，私方人员在企业党组织和公方代表的领导和帮助下，思想认识上一般都有不同程度的提高，他们在事实面前看到了社会主义制度的优越性，比较自觉地尊重职工群众的智慧和力量，守职尽责。

经济改组 扩大生产

1956年7月23日，常州市纺织工业局成立，负责对公私合营企业实行统一领导和统一管理，接着在全行业开展规模较大的经济改组。10月8日，纺织工业局决定将公私合营常新、协兴德两染织厂并入公私合营民丰纱厂织部车间，实行统一领导，集中生产。

在市纺织工业局的领导下，3个厂联合制定了《经济改组方案》。为使经济改组工作顺利进行，成立了经济改组委员会，委员21人，其中常新染织厂5人，协兴德染织厂5人，推定金鸿宾为主任委员。下设经济改组办公室，由民丰纱厂副厂长李安之任主任，常新染织厂恽宗祥、协兴德染织厂吴邦纯、民丰纱厂吴志铨任副主任。经济改组办公室分设计安装、生产培训、财务供应、生活福利、人事安排、宣传教育6个工作组，负责具体工作，为了提高各厂干部、工人和私方人员对经济改组的认识，防止思想涣散和混乱，各厂在经济改组工作前都广泛进行了以生产为中心、完成国家计划为目的、明确经济改组重大意义为内容的

思想教育，在普遍提高思想认识的基础上，分批完成常新、协兴德两染织厂布机拆迁安装工作。在人事安排上，对常新、协兴德两个染织厂的7名私方实职人员，从有利于生产、有利于经济改组出发，安排科室正、副科长、车间副主任4人，其余3人按照各自专长，安排了适当工作，对常新141名职工，协兴德105名职工，尽量在民丰纱厂现有工种和部门中安排，对过剩的人员也根据工厂生产实际需要，适当予以调配或组织技术培训。通过经济改组，并进了常新染织厂布机66台，协兴德染织厂布机48台，使民丰纱厂的布机增至414台。

民丰纱厂通过社会主义改造，改变了私有制生产关系，加强了生产经营管理，在人员、主要设备没有增加的情况下，充分挖掘生产潜力，1956年全厂棉纱总产量23103.21件，比1949年棉纱总产量11617.99件，增长近1倍，工业总产值1924.05万元，比1949年总产值872.33万元，增长1.2倍。

(执笔：聂新民 山人)

代管赢得转机 改造开拓前景

——武进电气厂股份有限公司实行公私合营

常州供电局

武进电气厂股份有限公司的前身为振生电灯公司，创始于民国初年，是常州第一家私营公用电厂。解放前的供电区仅为常州城内和西门外一带。解放初，由市政府代管后逐步走上社会主义改造道路，实现公私合营，联入华东电网，直至跨入全民所有制的国家企业行列，成为华东电网的枢纽之一。

几经战乱 濒临危机

1913年1月，祝兰舫、吴树棠等发起筹集10万银元（下同），创建振生电灯公司，成立董事会，由祝兰舫任总董，吴树棠为经理。厂址设在小南门外横兴桥，在城内铁市巷设总办事处。次年5月，第一套180千瓦蒸气发电机组投产发电，专营电灯照明。当时作为新兴行业的振生电灯公司独家经营，发展很快，至1920年发电设备增加到3套，总发电容量为520千瓦，资金增加到20万元。1921年冬，德国商人在常州戚墅堰合资筹建的震华电厂（该厂于1928年10月1日为国民政府收归国有，改名为戚墅堰电厂。1937年抗战前夕，该厂又转让给官僚资本的扬子公司经营），其规模和资本均为常州电业之最。振生电灯公司为求生存和发展，继续集资，几年后，资金扩大到40万元，在北门大圩沟购地建造新厂房，向国外订购一套1500千瓦

汽轮发电机组和 5 吨 / 时水管锅炉 2 座。1923 年 5 月 14 日，经当时江苏省省长公署批准，振生电灯公司改名为武进电气厂股份有限公司（简称武电公司），实行灯、力兼供，并与震华电厂达成分地区供电协议，武电公司供电区域为城内和西门外（南至运河、北至铁路），形成常州市供电双雄割据。

1930 年武电公司再度增资，资本扩大到 60 万元，并再向国外订购 2000 千瓦汽轮发电机组一套和 11.32 吨 / 时锅炉 1 座，于 1934 年安装投运。至此，武电公司的发电总容量已达 3500 千瓦，比振生初期增长达 20 倍，供电区域延伸到远郊奔牛镇。

1937 年日军侵占常州，武电公司在城内的办事处和仓库付之一炬，经理吴树棠离常逃难，后由公司常务董事龚瑞冀出任经理，于 1938 年 1 月勉强恢复发电，1939 年 4 月库存燃煤用完，停止发电，自 5 月 1 日起向日商华中水电株式会社常州营业所购电转售。到 1945 年抗战胜利前夕，每月仅能供电 35000 度左右，企业资金周转陷入困境。职工工资低微，生活难以维持，苦不堪言。

抗战胜利以后，外出避难的经理吴树棠和部分职工陆续回常，于 1946 年恢复正常发电，供电区域仍和威电厂分区供给，唯原归武电公司供电的奔牛镇，因原有线路和变电所在日军侵占时损失殆尽，后由日商华中水电株式会社常州营业所另行架线供电，故改为威电厂接管供电，武电公司供电范围仅限于城区。此时营业日渐好转，武电公司董事会曾决定向日本取回战前定购的 4000 千瓦汽轮发电机，但后因内战爆发，战火蔓延长江沿岸，只得作罢。其时，社会秩序混乱，窃电成风，国民党军政机关是免费供电，故电量损失高达 40%，加上币制贬值，电价虽一再提高，但还是跟不上一日数涨的物价，到解放前夕，武电公司已经面临严重危机。

政府代管 赢得转机

1949年春常州解放，属于官僚资本的戚墅堰电厂由政府接管，武电公司虽系公用事业，但属于私营企业，政府没有接管。然而，武电公司资方对共产党心存疑虑，隐匿汉奸逆股不报，并擅自将1949年帐面虚盈金额（未提折旧的盈利数），任意分派给各股东，抽逃资金。常州市军管会经调查属实，即依照处理隐藏敌伪汉奸财产规定，于1950年3月18日下令先行代管，27日宣布停止武电公司董事会的一切活动和行使职权。为加强电业部门的专业管理和统一调度，又于12月1日改由苏南电业局代管。政府代管以后，随即对武电公司进行调查和整顿：

一、审核股权，开展清产核资。市政府会同武电公司成立了股票审查委员会，由公方代表3人，资方代表3人，职工代表4人组成。根据股东登记清册进行审查，查清武电公司实际总股额为14020股，每股为法币（下同）50元，合计股金70.1万元，其中属于没收的2808股作为公股，占股额的20%；属股东身份一时尚难查清的607股暂作代管股，约占股额的4.3%；因涉及汉奸尚未最后定案的有903股作为公管股，此类约占总股额的6.5%；余下9702股属私股，占总股额的69.2%。

市政府重估财产评审会指定武电公司为重估财产的典型单位。公司成立了重估财产评议会直属小组。经过财产清理，3次重估，最后于1952年核定武电公司固定资产为220.85万元（折合新人民币，下同），流动资金为35.85万元。

二、宣传政策，打消思想顾虑。武电公司代管时，有职工130多名；私方经理1人，已年逾古稀，信仰佛教。由于解放前国民党视武电公司为重点单位，职工中政治历史情况复杂，许多人有顾虑，怕挨“整”。代管后建立了工会、新民主主义青年团组织。通过发动群众，开展各项政治运动，宣传党的团结大多数和

“坦白从宽，抗拒从严，立功受奖”政策，使大多数人放下包袱，打消思想顾虑，企业中一些为非作歹和营私舞弊的人被揭露出来。政府对这些人，根据情节轻重和悔过程度，除极个别有罪恶者外，一般都没有追究历史问题，使广大职工普遍受到了教育，提高了觉悟。

三、健全机构，建立生产秩序。1952年1月公司成立了临时管理委员会，委员会由公股代表5人、私股代表5人和职工代表3人组成，代行董事会职权。同时进行机构整顿，私方经理保留原职，公方以政府代表负责领导。公司职工全部留用，并选拔一批优秀职工担任中层干部，17名工役（茶房）分配力所能及的工作。同时公司建立每月1次厂务会议制度，并参照国营企业要求，制定了各科室的办事细则和职责条例，使管理工作步入条理化。

四、加强管理，提高经济效益。在代管以前，企业管理混乱，营私舞弊严重，设备年久失修，利用率很低。许多线路、电杆、变压器台架摇摇欲坠，安全生产无保障，电量损失超过发电量的 $1/3$ 。1949年的全年维修费仅占总支出的0.7%，但工资支出却占总支出的28%，造成了生产亏损。为扭转局面，公司采取了以下措施：

(1) 对发、供电设备进行恢复性大修。在3年恢复期间，用于设备大修和扩建线路等资金达32万元，到1952年底，设备利用率从1949年29.4%提高到47.75%；线路和供电设备的安全状况大为改观。在1949年的强台风袭击中，停电面积达到80%，经过这次恢复性大修后，在1952年7月遇到同样的一次强台风袭击，停电面积仅为5%。

(2) 合理调整职工工资，举办集体劳保、福利。公司在解放不到一年时间内2次提高职工工资，1950年2月，据苏南财委调查，全公司职工工资支出竟占全部成本支出的38.6%。为解决分配中不合理的问题，1950年8月公司进行了工资整顿，缩

小了职员和工人的工资差距。1952年为了兴办职工集体福利事业，从历年盈利中提取20万元为职工建造宿舍12幢共2500平方米，并在发电厂新建了俱乐部和扩建了食堂。经过苏南行政公署批准，武电公司于1951年1月起成为常州市第一家实施职工劳动保险条例的企业。

(3) 充实力量，提高企业管理水平。公司向社会招聘了工程师、技师和会计师等，分别任命为发、供电生产和财务科的负责人，并招收了一批大学毕业生为技术员、工务员，充实到生产车间和管理科室。同时开展增产节约运动和社会主义劳动竞赛。1951年武电公司即和苏州电厂、扬州电厂开展厂际劳动竞赛，建立了各种安全操作规程制度，消除事故隐患，使全年事故比上年下降61.1%，成为这届竞赛的优胜单位，并得到中共中央办公厅的电报祝贺。

通过管理和整顿，公司经济效益大幅度提高，1952年与1949年相比，全年发电量为14674.7千度，增长62.5%；全年售电量为13117.3千度，增长121.7%；厂用电率为4.89%，下降15.7%；煤耗率为1.06公斤/度，下降26.5%；线损率为10.6%，下降65.5%；全年利润除1949年亏损外，从1950年起至1952年底共积累盈余达108.44万元。

五、合理使用资金，扩大生产经营。通过三年恢复时期的整顿，武电公司生产盈利不断增加，公司先后在盈利中提取562247元用于扩大生产和扩建更新设备，如将2.3千伏线路陆续升压为6.6千伏，改善电能质量，扩大供电能力，又如在武进西北地区新放了一条12公里的10千伏线路，从此，有了第一条农灌线——武北线，能供12000多亩田灌溉用电。1956年又放了一条长为24公里的35千伏高压输电线路到安家舍，并在安家舍新建了一座主变容量为2400千伏安35千伏变电所，扩大灌溉面积达10万余亩。为改善办公和生产条件，又从盈利中提取204740元，在东大街新建了一座三层办公大楼。

解放初期，由于股金升值问题未能核定，经临时管理委员会商定，对私股股金暂定每股为75元，报经苏南行政公署于1952年10月份批准，股息按年息4厘发放，每年每股股息为3元，同年11月和1954年4月先后2次发放股息共计147210元。

明确性质 加速发展

1953年苏南电业局和南京电业局合并，66千伏宁（南京）常（州）线通电，武电公司供电联入国营电网，参加国家统一管理和电力的统一调度。1954年江苏省工业厅成立了江苏省地方电业管理局，武电公司划归该局领导。9月4日，中共常州市委根据武电公司的实际情况，拟就采用定额股息的办法，参照“四马分肥”的原则，发给资本家一定的利润等问题向中共江苏省委请示报告。1955年2月10日市委获江苏省财委（资）批复称：“经报请国务院（八办）批示，……八办工业小组负责同志口头表示：‘基本同意采用定额股息办法’。确定武电公司‘公私合营企业名称不变，……企业内部可以完全按国营办法管理’”。武电公司按照上级的批复以及1956年国家公布的《关于在公私合营企业中推行定息办法的规定》，经公私双方协商，每股以100元计算定息，按国家统一规定年息5厘发放。

1956年6月，公私合营武电公司改名为公私合营常州电气公司（简称常电公司），公方代表张锦洲为副经理，私方经理吴树棠仍任经理，并历任常州市第一至六届人大代表，市工商业联合会第一届执行委员会委员，第二届监察委员会委员，第三至六届执行委员会常务委员。

接着企业对职工工资进行改革，按照地方电业的工资标准，体现按劳分配原则，以技术标准评定等级后，照八级工资制执行。常电公司的大多数职工工资由于解放初期的两次整顿，提高工资后的收入仍高于国家规定工资标准。为了不降低职工的工资

收入，凡超过新工资标准的，全部保留。工资改革前的职工月平均工资为 68.02 元，工资改革后为 72.16 元。在全公司职工 291 人中实际增加工资的有 139 人，占职工总数的 48%。

自从常电公司联入国营电网后，常州地区的电源已经由原来以本地电厂为主而逐渐转向以电网输入为主。为支援苏北地区的用电，常电公司于 1957 年将北门发电所的一台 2000 千瓦成套发电机组，拆往苏北扬州。

1958 年国家对国营电业实行体制改革。1 月 8 日，南京电业局在常州和丹阳的供电机构全部下放地方，先后并入公私合营常电公司。不久，南京电业局和江苏省地方电业管理局合并，成立江苏省电业管理局，1959 年 1 月 7 日，常州相应成立专署电业管理局，并在 2 月 17 日将常电公司所属线路、变电所、营业站（包括丹阳）划出，成立常州专署电业管理局供电所，实行发、供电分开经营。

社会主义改造，进一步调动了常电公司职工的生产积极性和创造性。变电检修班的职工苦战 14 天，于 1958 年 1 月 30 日自行试制成功第一台 100 千伏安变压器，解决了农村用电缺乏变压器的难题。接着在十分简陋的条件下，承担了武进县水利局急需的 13 台变压器制造任务，显示了常电公司职工的主人翁精神。1958 年 5 月，常电公司抽调 30 多位生产、技术骨干，建立地方国营常州变压器厂，开创了常州有史以来第一个变压器制造工厂。同年，常电公司职工又接受了制造汽轮发电机组的任务，在全市协作单位的支持下，职工们日夜奋战，仅用了 3 个多月的时间，就完成了主机组装，副机制造组装，成套设备的安装和投运等重要任务。并于 1959 年 1 月 24 日在北门发电所安装就绪，正式投入运行，成为常州地区历史上的创举。1962 年 5 月 8 日，经江苏省电业管理局批准，常电公司全部并入国营戚墅堰发电厂。

（执笔：吴达端）

根据私营机器业特点进行改造 逐步实现生产资料所有制变革

常州市机械冶金工业局

常州私营机器业历史悠久，在全市工业中占有重要地位。解放后，中共常州市委和市政府根据行业特点，从加工订货到单个企业公私合营，直至 1956 年全行业公私合营，逐步引导私营机器业走上了社会主义道路。

一、困难重重的常州私营机器业

常州私营机器业创始于 1913 年，首家开办厚生机器厂时，只有车床 4 台，仅能生产岸水机 1 种产品。第一次世界大战期间，常州纺织、面粉、榨油工业相继兴起，促进了机器业的发展。1930 年起，先后开设万盛、求精、中华等 10 数家小型机器厂。抗日战争期间，这些机器厂遭到不同程度的破坏。抗日战争胜利后，生产虽有恢复，但发展缓慢。至解放前夕，常州共有 83 户私营机器厂，其中厚生、万盛 2 家规模较大，能制造普通布机与煤气引擎，其余为修理小厂。全行业有职工 600 多人，工作母机 200 多台。由于基础薄弱、资金缺乏，整个行业奄奄一息。解放后，在人民政府的扶助下，机器业开始复苏。部分小厂通过联营或合并寻求生存。1954 年底，该业共有厂家 50 户，按生产性质分，有机器制造、机器修理、翻砂、锻铁、模型、工具、电焊、轧铁、冶坊、电气修理、肖子、纱包线等 12 种，其特点是：

1. 经营分散，规模小，相互依存，关系密切。在 50 户厂

家中，二三百人的大型厂 2 家（厚生机器厂，机器业第一联营所）；10 人到 40 人的中型厂 22 家；10 人以下以及只有 1 人的个体户 26 家，占全行业厂家的一半以上。全行业没有一个全能厂，即使两个大厂，生产过程也不完整，主要工序——翻砂历来依靠外加工，而占绝大多数的机器修理厂，服务对象主要是染织业，它的存亡在相当程度上取决于染织业的兴衰。这种小规模分散经营的方式和行业内部及外部的依存关系，限制了生产的发展。

2. 技术落后，设备简陋，生产能力薄弱。全行业仅 1 名工程师，30 多名工人出身的技术人员都集中在两个大厂。他们有较强的生产经验，仿造能力强，但缺乏专业理论知识，设计制造能力差。据 1952 年统计，全行业各种设备共有 300 台，50% 集中在两个大厂，中小型厂只有简单的车床、钻床。在这些简陋陈旧的设备中，已超过规定使用年限的占 80%，精密度很差。技术和设备力量的薄弱，造成生产能力低下，除厚生机器厂和机一联（机器业第一联营所）还能制造较象样的机器外，其余厂只能修修配配。

3. 生产任务不足，资金缺乏。厚生、机一联 2 个大厂依靠国家加工订货，生产任务较满，其余各厂生产任务只占生产能力的 60% 左右，且起伏较大，生产不正常，资金周转缓慢，加上计划性不强，生产成本低，资金积累十分困难。所以，大小厂几乎都靠银行贷款度日。1952 年调查数据表明：厚生、机一联 2 厂的银行贷款及负债已超过流动资金的 30% 以上，出现资金倒挂。有些小厂全靠贷款，一旦银行抽回贷款，就会破产。

私营机器厂存在这些困难，依靠自身的力量很难解决，所以在公私合营前夕，大多数厂只能勉强维持，一些厂则濒于破产。

二、循序渐进 推动生产资料私有制向公有制过渡

常州私营机器业在实现生产资料所有制变革中，经历了国家加工订货和单个企业公私合营两个阶段。

(一) 国家加工订货

1950年10月，常州私营机器业开始接受国家加工订货。厚生机器厂、万盛铁工厂及机一联3家首批接受华东重工业部22台引擎订货任务。虽然国家加工订货在质量和交货期限上要求严格，但是资方看作是政府的信任，既可以解决生产任务不足的困难，又可以拿到订货定金，所以组织生产的积极性较高；工人们更把完成加工订货当作十分光荣的任务，表现出很高的创造性和负责精神。厚生机器厂在接受首批订货25匹马力引擎9部的生产过程中，工人们进行小改小革，提高生产效率，第一、第二期任务分别提前7天和6天完成。工人们说：“过去是为资本家干活，现在不同了，这是国家的机器啊！”万盛铁工厂工人在制造华东工业部第二批加工订货的40匹立式双缸中速木柴引擎时，积极改造设备，改进工艺，提高了质量，缩短了工期，降低了消耗，圆满地完成了订货任务。

1950年以后，国家加工订货任务逐渐增加。委托加工的单位由华东工业部一家，扩大到上海重工业局、中央第一机械工业部上海销售办事处等几家，一些地方企业也开始前来订货，品种除大小不同马力、不同型号的引擎外，还有烘茶机、碾米机、闸门、凡尔及织布机、筒子车、纡子车、清花机、梳棉机等多种纺织机械。产品销往本省和安徽、河北、河南、新疆、北京、天津等地，厚生、万盛、机一联等3家每年加工订货产值占全部产值的80%以上。1955年上半年机一联加工订货产值占全部产值的96.04%。国家给予机器大厂的加工订货任务，有时还分给部分中型厂，使一些处于半瘫痪状态的工厂恢复正常生产。

对部分没有能力承接国家加工订货任务的小型机器厂，一方面加强开歇业管理，对产品过剩、又不符合市场需求的准予歇业，有条件的逐步引导转产或转业。另一方面，加强对生产经营的领导。1954年11月机器行业成立生产办公室，设有生产辅导、技术研究、经营指导3个组，主要任务是督促各厂积极对外

联系业务，订立生产合同，有计划地组织生产。对市内整批任务，按各厂技术、设备条件和任务缺口情况进行适当分配和控制，改变了各厂眼睛只盯住市内生意，互相争夺，而不积极向外承接任务的现象。

(二) 单个企业公私合营

1953年以后，常州3家举足轻重的私营大厂发生不同的变化，私营万盛铁工厂资本家万祥耀因反革命罪被判刑，市政府没收该厂，改为地方国营万盛机器厂，后迁往南京，改为江苏机器厂。私营厚生机器厂资本家奚九如于解放前去台湾，并抽去大量资金。解放后，该厂虽在市政府扶助下恢复了生产，但终以资金不足、行政管理不善而负债累累，资金倒挂12万余元（折合新人民币，下同），以致无法维持生产。1954年12月，中共常州市委同意该厂破产清理，由市政府财政拨款，作为处理该厂银行欠款、税款等债务，并宣布由政府接管，开办地方国营常州机器厂。但是，私营机器厂在全行业中仍占相当比重。据1955年统计，私营机器厂职工占全行业72.48%，设备占全行业71.78%，工业总产值占全行业50%。在对这些厂进行社会主义改造的过程中，机一联从联营到公私合营并率先实现单个企业公私合营，为全行业公私合营作了示范。

机一联是在1950年4月由求精、明达等11家小型私营机器厂自愿组织联营的，最初对外联合承接业务，对内分别制造，各取利润，联营不久便和厚生、万盛等2家大厂一起首批承接国家加工订货。1951年8月，机一联进行改组，将11个厂合并为6个工场，实行联购、联产、联销，加上国家订货任务源源不断，生产得到发展，1952年的营业额比联营前增长1.94倍，设备条件和职工福利也相应改善。但是，由于各厂资金并未完全合并，工场分散，资本家各自为政，不利于生产管理，造成企业亏损。1954年，随着公私合营的扩展，市委给机一联派来党支部书记。随后，成立厂增产节约委员会，由党支部、工会、青年团、

资本家四方代表组成。有关公私合同签订、生产计划安排、财务指标下达等重大问题，均由增产节约委员会集体讨论决定。首先将原来各厂资方分散的资金完全合并；其次通过劳动竞赛发动群众积极生产，保证国家加工订货任务的完成，扭转了亏损局面。这时的工厂“任务靠政府安排，资金靠银行贷款，生产靠增产节约委员会指挥”，公私合营的条件逐渐成熟。1955年9月，机一联提出公私合营申请，同年12月12日成立公私合营筹备委员会，12月31日正式宣布实现公私合营。

1953年冬，党和国家公布了过渡时期的总路线。随着形势的发展，资本家及资方代理人逐渐认识到公私合营是大势所趋，势在必行。但由于各自的资金、技术等情况不同，对公私合营的态度并不一样。全市机器业145名资本家及资方代理人中，少数在社会上有一定声望的上层资本家思想比较进步，要求合营的态度比较积极；绝大多数抱着不同心思等待观望；还有少数资本家采取抗拒态度，有的想办法抽逃资金，把生产资料变为生活资料；有的借购买原料之名挥霍企业资金。在这种情况下，机一联（已改名为益联机器厂）首先实现公私合营，党的对资改造一系列政策得到兑现，对稳定资本家情绪、提高他们的思想认识起了积极的作用。

三、因势利导 适时实现全行业公私合营

1956年初，资本主义工商业全行业公私合营的高潮在全国掀起。常州机器业党委在市委统一部署下，因势利导，首批实现全行业公私合营。

（一）加强组织领导，掀起全行业公私合营高潮

益联机器厂单个公私合营后，私营企业所占机器业的比重进一步降低，职工占52%，工业总产值占36.3%。1956年1月初，首都北京传来资本主义工商业全行业申请公私合营的消息，机器业同业公会闻风响应。为了加强对全行业公私合营的领导，市委决定，相继成立机器业工作委员会、机器业党委、机器业公

司。1月5日，机器业开始大张旗鼓地宣传党对资本主义工商业社会主义改造的方针、政策，宣传机器工业面临的新形势、新任务，分别召开全行业职工代表会议、资方代表座谈会、资方大会进行全面发动。1月8日，机器业同业公会召开会员大会，推选蒋正甫、王正长等11人为申请公私合营代表。1月9日，机器业46家工厂集体申请全行业公私合营。1月13日，市人民委员会召开常州市批准私营工商业第一批全行业公私合营大会，批准机器业等37个行业实行全行业公私合营。同日，成立常州市机器工业公私合营筹备委员会，徐以贞为主任委员，王叶树、王正长、蒋正甫、徐焕培为副主任委员，卢廷槐、缪全孝等18人为委员。委员会下设生产、宣传教育、清产定股、人事安排、规划等5个小组，负责各项筹备工作。1月14日各基点厂相应成立公私合营筹备委员会。在短短半个月內，机器业全行业掀起公私合营高潮。

（二）从行业特点出发，围绕生产搞好经济改组

经济改组是全行业公私合营中的重要工作。机器业在经济改组中，充分考虑行业内部小型、分散、资金少、设备技术条件差等特点，坚持分阶段进行：

一是全面规划阶段。市政府经过对各厂生产、设备、技术条件、产品品种及人事等方面的情况调查，在多方听取意见，特别是听取同业公会及各厂私方代表的意见后，制订出机器业经济改组全面规划方案，决定将全行业46个厂合并为8个厂。合理分布在钟楼、广化、天宁各区。规划坚持“以大带小，以先进带落后”的原则，把规模较大、设备技术条件较好的厂作为基点厂，将数家产品单一、条件差的小厂并入，充分发挥各厂技术特长和设备潜能，弥补基点厂生产过程不完整的缺陷。基本形成全能生产厂，如以益联机器厂为基点，将原来为其服务的恒新、建新机器厂，合众、新祥翻砂厂，义昌模型工场并入，成为一个制造动力机械的全能厂。规划同时坚持“同类合并、产品专业化”的原

则，充分考虑各厂设备技术特点。如以制造电动机基础较好的中华电机厂为基点，将其他 4 个小型电机修理厂、2 个纱包线作坊、1 个蓄电池工场并入，成为制造电动机的专业厂。伟工锻铁厂为基点的锻焊联营厂以锻制、焊接为主。鼎泰元冶坊则专制锅、罐及畜力犁，其他各厂也都确定了产品方向。

二是合并迁厂阶段。工厂迁并涉及许多思想和实际问题，如私方人员担心职位难保，工人担心会降低工资福利，大厂工人看不起小厂工人，干部担心到了大厂当不上干部等。针对这些情况，各厂在迁并过程中，加强合营合并的重要意义和党的政策的思想教育。市工商联、民主建国会组织老合营厂的资本家现身说法，打消资本家的思想顾虑；发动基点厂工人主动开展以技术互助、生活照顾为主的团结互助活动，增强工人内部团结；对干部则通过党团组织生活开展批评帮助，克服个人主义思想，从而保证了 1956 年一季度内迁并工作顺利结束。机器业公司根据国家计划要求，及时测算迁并后各厂生产能力，对全行业生产任务进行综合平衡、统一调度，并及时加强检查督促，做到了迁并、生产两不误。

三是巩固成果阶段。迁并工作完成后，各厂及时制定生产计划，将职工的热情引导到生产中去，用新的成绩来巩固新的组合。1956 年上半年，全行业在任务不减的情况下，修配协作量增加 70%，农机修理量增加 4 倍多。通过发动职工开展劳动竞赛和提合理化建议活动，职工当家作主人的思想觉悟空前提高，新老职工互帮互学，超产喜报频传。中华电机厂公私合营后第一批承接国家订货 3000 多马力的马达任务，2 月份产值比上年同期增长 866.7%。益联机器厂在公私合营后 1 个月内，1/3 的工人突破定额。工人李金和通过改进做套筒扳头的工具，提高生产效率 50 倍。

(三) 坚持原则，执行政策，实事求是做好清产核资工作。

机器业清产核资工作，以合并后的企业为单位进行。根据中

央提出的“公平合理，实事求是”的原则和“处理从宽，尽量了结”的指示，学习北京市经验，采取资本家自点、自报、自填，同业评议，职工监督，政府审查批准的做法。在具体工作中，既放心大胆让资本家自报、自填，又坚持厂、块、公司三级清估小组评议审核，在对设备清产估价时，根据设备超龄使用的情况，采用了倒算的办法，实事求是地估算现值。对厂、家不分，生产资料和生活资料混淆的情况，从宽了结。机器业清产核资结果，全行业私方人员股金投资约 59.3 万元，1956 年三季度起全部按年息 5% 发放了定息。

（四）坚持团结、教育、改造的方针，统筹安排私方人员，处理好公私共事关系

团结、教育私方人员，把他们逐渐改造成为自食其力的劳动者，是对资改造的一项重要任务。公私合营后，对私方人员进行全面安排。机器业党委在制订经济改组全面规划的同时，摸清全行业私方人员的社会地位、企业职务、政治态度、投资金额、技术业务能力、文化程度、经济收入、健康状况，拟定统筹安排方案，经听取同业公会代表意见后予以实施。被安排的私方人员的高薪一律不动。整个安排工作，体现了党的“量才使用、适当照顾”的政策，全行业安排公司副经理、正副科长等职务 9 人，工段长以上和副厂长职务的 74 人，对一些年老体弱、不能正常工作的，则安排做技术顾问，也有极个别的挂名领薪。有些家属也安排就业。私方人员奚祝尧、仇纯之、王学明等被选为市人民代表；王正长、蒋正甫担任市政协委员，他们亲身体会到党的政策的正确，打消了原来的一些顾虑，提高了自身改造的自觉性。私方王福和已 60 多岁，被安排在第二农具厂当技术顾问，心情舒畅，每天按时上下班，还深入现场，帮助工人解决技术问题，有时还亲自动手，攻下生产关键。1956 年一季度评奖时他获了奖，深有感慨地说：“我做了一世厂，从来没有象今天这样光荣和高兴。”私方人员的积极性和创造性在生产、技术、管理上得到了

较好的发挥。

私方人员得到适当安排后，部分干部、工人不够理解，一度同资方人员关系紧张。为此，公私合营企业党组织把处理公私共事关系提到议事日程，当作一件大事来抓。一方面，大胆放手，使资方人员有职有权，企业中的重大问题，都和他们商量，征求他们的意见，按规定应予传达的文件和参加的会议，一视同仁，大胆放手让他们处理职权范围内的工作，支持正确意见，帮助他们树立威信。中华电机厂私方人员、工程师王学明下车间，发现技术上有问题，提出意见，车间干部却拒绝接受。厂党支部及时在全厂开展政策教育，列数这位工程师解决生产技术难题的事实，教育大家正确看待，积极团结私方人员，认清私方人员现在的职权，已不再是公私合营前资本家的职权，而是国家给予的公务人员的职权，从而逐渐改变了对私方人员的态度。王学明也深受感动。后来，他负责试制新产品3匹直流起动机，失败10余次不灰心，终于取得成功，得到工人们信任。第一农具厂一位担任技术课长的私方人员提出一项革新项目，但是怕一旦失败负不起责任，所以迟迟不敢实施。公方厂长知道后，给予鼓励和支持，使他打消思想顾虑，这项革新很快搞成，解决了生产上的关键问题。为保证公私双方能经常沟通联系，协调工作，各厂还建立了会议制度，中华电机厂两天一次碰头会，每周一次办公会，半月一次厂务会，研究重大问题。

厂党支部还关心私方人员，促使自觉改造。组织他们参加政治、时事和业务学习，支持他们参加各种社会活动，帮助他们解决生活上的困难。对生活有特殊困难的，同意预借工资，分期扣还；为其子女出具助学金证明或照顾安排工作。中华电机厂一位私方人员在子女被安排工作后，感激地说：“公私合营时担心子女工作问题，现在可以放心了，共产党是说到做到的。”一位私方副厂长生病，公方厂长、副厂长、团支书、工人干部等经常去探望，使他深受感动，表示一定要努力改造思想。由于公方干部主

动接近私方人员，经常谈心交心，融洽了公私共事关系，私方副厂长有家庭纠纷，也找公方厂长帮助调解。公方干部和工人们的热情关心，使私方人员干劲倍增。常州锻焊厂 32 个私方人员，在 1956 年度有 19 人获得奖励，7 人被评为先进生产者。

四、改造为常州机械工业发展奠定了基础

机械行业各厂公私合营后，企业性质和工人地位发生根本变化。各厂根据生产发展需要，建立和健全各类管理机构和各项管理制度，普遍开展优质运动和先进生产者运动，使全行业劳动生产率有很大提高。在技术质量管理方面，各厂健全机构，充实技术力量和检验人员，推行按图生产、图纸管理制度、技术检查条例和新产品试制管理暂行办法，一些单位设立主要设备的工艺卡和首件检验卡。工人技术素质也有了提高。过去有许多人看不懂图纸，一年中已全部学会按图生产和使用精密量具。过去质量没有标准，绝大多数零部件只能“对号入座。”公私合营后一年中，主要产品都建立质量标准，主要零部件也提高了互换性能。1956 年，全行业共试制新产品 33 种，其中有 14 种是自行设计制造的，整个重工业局（包括机械、化工、砖瓦、锯木等行业）工业总产值达 1911.4 万元，按计划超额 9.85%，比 1955 年增长 121.84%，15 个厂中有 14 个厂超额完成计划。

常州市机械行业 1956 年全行业公私合营建立起来的 8 个厂，在以后全市机械工业的发展中发挥了骨干作用。益联机器厂在 1956 年 7 月并入常州机器厂，形成柴油机专业生产厂，即今天常州柴油机厂的前身；以永业机器厂为基点，并入 5 家小厂建立的联业机器厂，在 1956 年 7 月改名通用机器厂，是现在常州机床厂的前身；以震华机器厂为基点建立起来的第一农具厂在 1956 年 7 月改名华通机器厂，发展为今天的常州客车厂；第二农具厂在 1956 年 7 月改名常州农业机械厂，发展为今天的常州拖拉机厂；中华电机厂即常州牵引电机厂前身；当年的锻焊联营，今天已是具有相当规模的常州锻造厂。在改造资本主义企业

基础上建立起来的这些公私合营企业，构成常州机械工业的框架，为常州机械工业的发展和壮大奠定了基础。

(执笔：赵慧珍 长洲)

从独资合股合营看科化制药厂的发展

常州制药厂

常州私营科化制药厂（简称科化药厂）是常州解放不久首家创办的制药工业企业，也是当时江苏省医药工业中创办较早的企业之一，科化药厂在私营期间，设备简陋、技术落后、管理混乱。为使企业获得生存和发展，党和政府对科化药厂边扶植边改造，使企业走上公私合营道路，顺利地实现了生产资料所有制变革。1958年，科化药厂进行扩建、迁址，改名为地方国营常州制药厂，经30多年的发展，已成为一个中型制药厂，加入了全国医药重点企业的行列。

一、创办药厂 独资生产经营

解放以前，常州市场需求的医药药品主要向上海、无锡等地采购。1945年夏，武进县鸣凰镇谈瑞庭在上海长宁路与浙江周彭年合资开办上海科学化学制药厂时，就萌生在常州创办药厂的设想。解放前夕，谈瑞庭和周彭年分开经营。解放后谈带着积存的药品及生产工具到常州。解放不久的常州，市场药品紧缺，谈将药品全部出售，获得一笔资金，9月在常州成全巷东侧弄内独资开办科化西药行。后又迁至租赁的东小河沿一户民房内生产经营，除缸、甃、瓶、罐等生产设备外，又添置了2台压片机和1台糖衣机，职工7-8人，分洗瓶、包装、轧片3个工种，系纯手工制作。职工都是间歇工，按天计酬。为扩展生产，谈瑞庭先后从父亲、叔父及妹妹那里借得一些资金，逐步添置小型电动机等设备，聘请了药师、会计等技术人员，于1950年2月经市政

府卫生科重新登记，正式更名为常州科化制药厂。资本总额为9000元（合现人民币，下同），职工增至22人。产品有白松糖浆、麦液止咳露、杏仁水、十滴水、牙痛水、鹅霖等酊、水、糖浆，以及平胃安、红色补丸（复方硫酸亚铁丸）等一般丸片制剂。其中胃平安的处方属本厂所拟，鹅霖处方因解放初期海上封锁，甘油奇缺，改用土槿皮酊取代，实为后来的复方土槿皮酊。由于当时无化验设备，检验药品质量只能靠药师在操作现场监督投料。产品商标最初为幸福牌，其后以盾形科化为正式商标。

二、合股经营 赢得短期兴旺

科化药厂扩展生产缺乏资金，适逢朱祥霖等人合伙开设的大余棉布号（批发商）需要转业，投入工业生产。1952年3月谈瑞庭经人介绍，通过与朱祥霖等人协商，并经市政府批准，将大余棉布号全部资产及职工转业投入科化药厂，合股生产经营。厂址亦从东小河沿迁至西瀛里大余棉布号原址。推定谈瑞庭任经理（后任厂长），刘光华任副经理，张伯源任襄理。合股后，在职资方人员4人，职工30余人（原科化药厂22人，大余棉布号12人），资本扩大到3.2万余元，同年，市劳动局又陆续分配职工，加上原雇用的临时包装工转正，职工增至57人，并增添了部分设备，生产正常，营业大振。当年总产值达23.56万元，其中由国家贸易系统收购经销的产值为1.17万元，占4.96%。

同年，随着全市五反斗争的深入开展，科化药厂的资方人员提高了认识，主动坦白交代了在生产、经营中偷税漏税、偷工减料等违法行为，运动后期科化药厂被定为半守法半违法户。五反运动结束后，科化药厂在厂工会的监督下，经职工代表和资方协商，每个职工每月增加膳食费12元，将工厂的原间歇工改为月计工及计件工等。职工们以主人翁姿态，积极投入爱国生产运动，使科化药厂成为在私营期间生产、经营最兴旺的一年。该厂在注重市内业务销售的同时，为适应外埠市场的需要，扩大了生

产片、丸种类；自制了稀氢氰酸、曙红、茴香油、薄荷油、丁香油等部分原料；资方还不惜以高薪聘请技术人员来厂指导。经劳资双方共同努力，改进了操作工艺，使药片的光泽、坚度有了明显改进，提高了药品质量，降低了成本。经销面扩大到全省各市、县，远销到京、津、石家庄、丹东、兰州等华北、东北、西北各大城市。外埠营业额占全厂营业总额的 95%，全年总产值达 54.33 万元。其中，由国家订货、收购、经销的产值为 5.6 万元，占 10.3%。

三、管理混乱 经营陷入困境

随着人民生活水平的逐步提高，市场所需求的一般丸片和成药品种大为减少，针剂等中高档药品需要量开始增加。1954 年，科化药厂仍只能制造苏打明片、复方甘草片、大黄苏打片、磺铁丸等数种，不能适应市场需求；有销路的白松糖浆等自制药又因缺乏原料被迫停产；仁丹、宝塔糖等部分药品因市场饱和，生产过剩，几乎全部停产。过去盲目添置的制丸机、拌和机、烘箱、离心机、仁丹机、锅炉等设备颇多置之未用。管理上混乱，浪费严重，成本增加。这一年虽接受国家委托加工、收购经销的药品产值已达 16.66 万元，但全厂完成产值只有 31.07 万元，亏损达 2.65 万元。给企业资金周转带来很大困难，职工的工资有时不能按月发放。

1955 年，科化药厂全部接受国家加工订货任务，生产初步有了计划，但是国家加工订货在质量和交货期上要求严格，科化药厂由于原材料采购供应不及时，致使生产时有脱节，影响交货期。加上管理和技术落后，药品质量不符合要求，国家的加工订货仅仅使科化药厂得以维持和生存，全年完成产值 25.33 万元，仍亏损 0.55 万元。在严峻的现实面前，资方人员认识到要彻底摆脱困境，求得企业的发展，只有走党和政府指引的公私合营道路。

四、顺应潮流 实行公私合营

1955年8月，科化药厂经过全体股东会议讨论通过，正式向市政府申请公私合营。1956年1月，全行业公私合营高潮中，科化药厂加入了公私合营企业行列。

科化药厂实行公私合营后，市政府派公方代表王进庆担任厂长，原厂长谈瑞庭在公方代表尚未到任前继续负责全厂生产和经营。1956年8月，根据谈瑞庭本人要求，允准其转到常州市第三中学从事教育工作。其余3名私方人员，有2人担任股长，1人安排搞后勤工作。

公私合营后进行了清产核资工作。全厂7名股东股金总额35240元，其中股金最多的占私股总额46.84%，最少的只占2.63%。从1956年1月起发给定息，全年定息总额为1762元。

接着调整行政管理机构，全厂设立3股（计划财务股、供销股、总务股）、1室（药师室）、3个车间（药液车间、丸片车间、辅助车间）。为贯彻中央医药会议精神，保证药品的生产质量，分别召开职工和技术人员座谈会，共同研究药品质量检验标准，并印发了《质量检验标准手册》，发动全厂职工、私方人员学习，提高职工参与质量管理的水平，同时还建立和强化了质量检验制度。通过开展“争当先进生产者”和“质量优良运动”，有效地改进了药品的质量，推动了生产发展，使片、丸的坚硬度、溶解度有了明显提高，外形色泽光滑，含料损耗率大大降低，产品品种有所增加。新生产的药品有对水杨酸纳片（P、A、S）、硫酸亚铁片、复合维生素B片、阿斯匹林片、复方阿斯匹林片等等。1956年，制造片、丸、液剂共26种，总产值56.64万元，利润18.25万元。

五、合营促发展 药厂上地位

1956年，公私合营科化药厂有职工68人，其中：生产工人

47人，技术人员4人（仅有1名大学生），行政管理和服务人员17人。主要设备仅有旧式压片机11台，旋转式颗粒机1台，土烘箱1座，糖衣机2台，打光机1台，拌粉机1台，简单检验设备一套及生产酞水剂设备等。产品以丸片、酞水剂生产为主，仍属加工性质的小型制药厂。

1958年，随着社会主义建设事业的发展，为进一步适应人民身体健康需要，在市委、市政府的重视和支持下，经过全市工业生产布局的调整，于当年8月将科化药厂从西瀛里迁往东郊丁堰镇，利用原大丰面粉厂旧址进行扩建，改为地方国营常州制药厂。至1962年，国家对该厂基本建设投资达160多万元。新建合成、针剂车间，扩建丸片车间，由加工性质逐步发展成以合成为主的综合性制药厂。在进一步贯彻党的以调整为中心的八字方针期间，经市委批准，又将地方国营广化制药厂并入常州制药厂，并入职工152人，固定资产15.68万元，流动资金61万元，合并后的常州制药厂有职工397人。

在公私合营科化药厂基础上发展起来的常州制药厂，30多年来，发生了巨大变化。如今工厂占地面积8.95万平方米，建筑面积4.75万平方米，固定资产2556万元，拥有1579台（套）主要设备，其中从日本、西德、意大利进口的世界先进设备11台，职工1300名，以生产化学原料药和化学制剂药为主，经常性生产的产品有原料药9种，制剂130余种，其中获国家银质奖产品2种，部优质奖产品1种，省优质奖产品4种，外贸出口产品6种，年出口创汇300万元以上。1988年工业总产值9513.46万元，全员劳动生产率人均达79477.53元，实现利税1500.24万元，同年被国家医药管理局批准为国家二级企业，并列为“七五”期间国家重点技术改造企业。

（执笔：高维正 卞传祖）

组织私私联营合并 迈步进入公私合营

——常州私营轮船运输业的社会主义改造

常州市交通局

常州市轮船运输业，始于清光绪二十八年（公元1902年）盛宣怀之官办上海内河招商局常州分公司。清末民初，招商轮班供不应求，获利颇多。常州地方绅士及工商界人士鉴于轮运为新兴事业，有利可图，纷纷投资创办民营轮船公司。新商河轮股份有限公司为最早的一家，继有源兴、新华、永安、利民、志新、新商佩记、永余等7家民营轮局创办，还有外地航商在常州经营的转运分公司、轮运分局等。至抗战爆发前夕，除上述各轮局外，外地航商在常州经营的轮运公司还有13家，均以货运为主。1937年，常州沦陷，各轮局轮驳船一部分遭日军炸毁。一部分在国民党军队撤退时被征用去内地，轮运业全部停业。1938年汪伪武进县政府成立后，除有新商佩记、志新、新华、永余4家轮局复业外，又有新创办的颐和、兰陵、普利、苏常、华记、三泰、裕安等7家轮局开业。但主要航线均受日商上海内河轮船公司常州出张所控制。此时期，申（上海）、苏（苏州）、锡（无锡）等地航商在常分支机构有近10家，专营上海至荫沙段货运。

1945年抗战胜利，除战前老轮局利民、永安等复业外，又新增设一批轮局，新老轮局发展到28家。遍布西门表场、怀德桥堍、东门水门桥、北门青山桥罗武坝一带，加上外埠轮运公司在常之分支机构，可谓盲目竞争，畸形发展。仅狭小的西门表场，就挤着30多家私营轮局，一条航线有8家经营，8条轮船

同时开出。很多船只破烂不堪，缺乏安全设施，人货混装。至1948年底，国民党政府崩溃前夜，物价暴涨，通货膨胀，使许多轮局亏本，部分轮局被淘汰，常州私营轮局仅存新商佩记、新华、大华等10余家。

1949年春，国民党军队败退时封差抓走大部分轮驳船和船工，造成许多航线中断，无法营业，仅存的10余家私营轮局陷入困境，人不敷出，难以维持。

4月23日常州解放，在市军管会颁布的《安民告示》感召下，封差流浪在外的轮驳船陆续返常。为迅速恢复交通运输，常州轮运业公会及时举行同业紧急会议，动员各轮局恢复营业，并由军管会生建处船舶管理处将一部分轮驳船只和员工组编船舶中队部，承担支前军公运输任务，支援解放军南下和解放上海。船工们冒着敌机轰炸扫射，排除航道障碍，抢运支前军用物资，为解放上海作出了贡献；同时，对余下的轮驳船只实行集中管理，统一调度，迅速开通了常州至和桥、溇里等航线，并与无锡、苏州同业配合，开展长距离联运。上海一解放，常州私营轮运业立即组织快班轮船直放上海，迅速恢复了申（上海）—常（常州）线水上客货运输，以辅助当时中断的铁路运输线。

随着社会秩序日趋稳定，为加强交通运输管理，1949年8月，苏南行署交通处常州航政办事处成立。9月，对全市各私营轮船局之船只办理调查登记、航线申请及安全设备检查等，经过调查核准开业的计有永余、新商佩记、大华、友南、华胜、夏达、新华、福华、华泰、德泰、新商、镇平、江南、利民、正昌等15家，拥有轮驳船35艘，总马力1243匹，总吨位424.56吨，各自分散经营，开航常州至溧阳、张渚、口岸、扬中、苏州等13条客货运航线，营运里程865.1公里。其轮驳船多数系租用，均不属轮局固定资产，船体陈旧破损，吨位大小悬殊、主副机型号不一，马力最大85匹，最小为15匹，燃料分柴油、煤、木柴3种，其条件虽差，但对贯连大江南北，沟通城乡物资交

流，促进工农业生产，还是起着重要作用的一支水运力量。

一、同线联营 组织起来恢复生产

常州私营轮运业在人民政府的扶植下，得以复生。1949年9月，市航政办事处为帮助私营轮运业克服困难，尽快地恢复运输，组织全市正昌、永余、福华、夏达、大华、新华、利民、华胜、友南、镇平、江南、新商佩记、德泰、华泰等14个私营轮局（轮船26艘，马力672匹）进行同航线联营。分设东南区、西南区、西北区3个联营所对外营业。

同线联营组成后，面临着设备陈旧，资金短缺，业务清淡，劳资矛盾等困难，市政府有关部门积极采取扶持措施，先由市航政主管部门和市人民银行给予贷款，整修设备，投入同线营运，发展客货运业务。1950年4月，为解决联营初期拖欠职工饭金而酿成的劳资纠纷问题，由市劳动局出面协调仲裁，召集劳资双方代表15人进行民主协商，本着“发展生产，劳资两利”原则，由常州市海员工会、常州市轮船业同业公会联合签订协议书。决定劳资双方以营收拆成办法支付拖欠职工的饭金，按月营业总收入除去燃料、税收及各种正常开支外，职员和工人都不取薪，资方不收船租，职员得20%，工人和资方各得40%，资方所得部分包括设备维修与折旧费用在内。此外，每只船的员工另有津贴伙食米3石，资方取伙食米1石（为轮局开支），职员取伙食米1石，均先从营收项目中支付。这样，即使营业差，员工每月伙食仍有保障。这一纠纷解决后，劳资双方都很满意，资方积极经营，劳方安心生产。经过政府扶持，联营后的私营轮局营业收入基本能维持，并逐渐趋向好转。是年底，常州至口岸、扬中、张渚、溧阳、溧里等主要航线均已恢复开航。1951年，全市私营轮运业客货运量和吨公里逐步回升，营业收入好于1950年，使联营后的私营轮运业恢复了生机。但是，由于资本家唯利是图，不顾国家利益，在1952年开展的五反运动中，群众揭发私营轮

运业犯有五毒行为的违法户占全轮运业户 40%，违法金额达 9733 元。五反运动结束时，据轮运业筹会的统计，在私营轮运业 10 户中，被定为基本守法户 6 户，半守法半违法户 2 户，严重违法户 2 户。由于一些资本家五反退款数额大，使联营后的私营轮运业经营未能得到改善，至下半年只有新商佩记等 7 家私营轮局尚能勉强维持营业。

二、企业合并 适应经济发展需要

1952 年，常州私营轮运业经过五反运动，资本主义的经营受到了限制。7 月，市主管部门根据苏南行署常州专区航管处指示，为巩固发展航运机构，加强私营轮运业的改造，以适应国家经济建设的需要，决定将 3 个同线联营所进一步合并，由新商佩记、利民、永余、正昌、永鑫、华胜等 6 家私营轮局共同合资，于 8 月 1 日筹组成立私营一新轮运股份有限公司，公司设立股东大会制度，选举产生董事会。常务董事由王华恒、吴介之、陈纪良、邹玉森担任，监察由羊宗秀、庄志钧、虞盘泉担任。公司重大决策事项均由董事会集体审定。私营一新公司创建初期，有投资股份 28 户，资本总额 3.52 万元（合现人民币，下同），轮船 11 艘，职员 45 人，船工 93 人，在职资方和资方代理人 11 人。下辖溧阳、官村、杨巷、丰仪、金坛、湟里、水北、夏溪、徐舍、丁山及常州东门等 11 个自办站。在政府有关部门的监督下，职工积极参加管理，至 1954 年，经过 2 年努力，逐步建立了企业管理制度，改善了客驳船租赁办法，废除了船员提成制度，增辟常州至薛埠、雪堰桥 2 条航线，客货营运率大大提高，营业日益发展，盈余逐年增加，出现从未有过的新面貌。1953 年，公司已有轮船 15 艘，计 393.9 马力，144.26 总吨位，资本总额增至 4.17 万元，客运量占全市轮船客运量的 70% 以上。全市轮船客运 10 条主要航线，私营一新公司占 7.5 条，国营公司所占的航线还是与私营对开的。机动船货运主要靠申——常航

线，全程 215 公里。其中，申——常航线定期班由国营内轮（即江苏省内河轮运无锡分公司常州支公司，创建于 1949 年 5 月，是常州第一家国营轮运企业）和私营申锡（即私营申锡轮运股份有限公司常州分公司，创建于 1950 年 1 月，属无锡总公司统一调配管理）两家轮运公司经营。国营开航 12 艘，计 275.02 吨位，1049 匹马力；私营开航 23 艘，计 658.34 吨位，1396 匹马力。

国家大规模经济建设，促进了轮运业的迅速发展，特别是 1954 年初贯彻国家新运价政策，轮船运价降低，申——常线的运量不断上升。原来粮运主要靠火车、木船，自贯彻国家新运价政策后，粮食几乎全部转于轮船运输。全年的客货运量比 1953 年增长 8.4%，客班航线、客货运量和轮驳船只拥有量又有进一步的发展。

三、公私合营 改变私有制生产关系

1953 年冬，国家公布党在过渡时期的总路线后，市主管部门即根据上级部署，依靠工会组织在公司职工中进行总路线教育，市工商联还专门组织资方人员参加政治学习。同时，根据私营轮运业的具体情况，拟订改造方案，有计划有步骤地对私营一新公司进行社会主义改造的准备工作。私营一新公司劳资双方通过学习，认识到私营企业走公私合营道路，是求得企业发展的根本途径。1954 年 3 月 12 日，他们在行业中第一个写出报告，申请公私合营。1955 年 6 月，主管局派工作组进驻一新公司，进行调查摸底，为公私合营扫清障碍，创造条件。工作组紧紧依靠工会组织，进行党在过渡时期总路线教育，提高职工社会主义思想觉悟，团结资方搞好运输；协助公司成立增产节约委员会，普遍开展增产节约运动。工人们自觉遵守劳动纪律，大胆进行技术革新，改装旧煤炉，使燃料成本降低 50% 以上。工作组还发动群众建立计划管理和财务预决算制度，取消不合理的奖励制度；

收回代办站，调整营运航线，实行专轮专线。与此同时，工作组和资方人员个别接触交谈，鼓励他们积极改善服务质量，端正经营作风，促使资方主动与国营单位商订统一的折吨办法，改变过去私营和国营同航道、同货物而运价不等的现象。工作组还通过工会敦促公司股东会，对表现不好的资方进行必要的批评教育。从此，广大职工生产情绪高，资方经营信心足，运输生产日趋发展，全公司面貌发生了很大变化。在此基础上，公司再次向政府申请公私合营。

市政府和主管局对私营一新公司申请公私合营的要求进行慎重的讨论，认为公司成立2年多，通过政府加强管理，工人监督，企业经营作风确有转变。随着国民经济的增长，人民生活水平的提高，客源增多，公司盈余，机具逐年维修完好，拥有机动船15艘，马力420.3匹，租用客驳16只，客位1256个，全市客运主要航线占大半，客运量占全市轮船客运量的57.96%，该公司以常州为中心跨越武（进）、丹（阳）、金（坛）、宜（兴）、溧（阳）5县，停靠97个码头，贯通数百个乡镇，这一切都为公私合营创造了有利条件。为因势利导，加快改造步伐，市政府和主管部门决定对私营一新公司抓紧做好公私合营前的准备工作，并研究制定私营一新公司公私合营实施计划。

1955年，工作组会同公司资方和工会，共同商定组织专人成立清产核资工作委员会，下设清产核资小组。采取自清、自估、自填报、职工监督、同业互评，工作委员会掌握的方法，对私营一新公司资产进行全面清理，核定股权，经过清产定股，确定私股27户，股数4170份，每股金额10元，私股资金总额4.17万元，核定资金总额为6.01万元，其中国家投资金额1.84万元。开始时曾出现客货轮驳船估价偏低、偏高等现象，后经工作委员会审批时作了纠正。

在开展清产核资工作的同时整顿原有组织，筹组成立一新公司董事会，由公股代表和私股代表各选1人担任正副董事长，设

董事 3 人，董事会下设经理室，正副经理亦由公私方代表各 1 人担任。下设秘书、会计、业务、船务 4 个股，正副股长均由公私双方选派代表担任。参加公私合营的常州一新公司共有从业人员 151 人。其中，在职资方和资方代理人 11 人，均按政策量才使用，各得其所。

1955 年 12 月，经市政府批准，私营一新公司实行公私合营，改名为公私合营常州轮船运输股份有限公司（简称常轮运公司）。这时，常州市私营轮运业通过社会主义改造，已形成了国营江苏内轮常州支公司，公私合营常轮公司，公私合营申锡轮运常州分公司 3 大家（申锡无锡总公司系江苏省公私合营试点单位，1955 年 3 月 5 日公私合营，所属常州分公司亦于 3 月 24 日申请备案，改名为公私合营申锡轮运股份有限公司常州分公司，其清产定股，人事安排等均由其总公司统一处理）。在 1956 年全市各业对私改造高潮中，继有溧阳县的通茂、清泰、大达 3 轮局，以及常州市的木驳船 78 户接受改造，加入常州轮运业的公私合营。经清产定股，资产总金额为 288716.59 元。至此，常州市轮运业的社会主义改造基本完成。

四、经济改组 促进轮运业发展

1956 年春，在轮运业全行业公私合营基本完成后，接着进行轮运业经济改组，向轮运业国有化迈进，以适应国家经济发展的需要。市政府决定，从 4 月 1 日起，将公私合营常州轮运公司（包括溧阳县通茂、清泰、大达 3 轮局）和公私合营申锡轮运常州分公司，以及客驳船，货驳船等以定息赎买方式，全部并入国营江苏省内河轮运常州支公司统一经营。

（1）清查处理债务和发放定息。在公私合营清产核资中，发现轮运业原工商业户溧阳通茂、清泰轮局、木驳船户以及公私合营常轮公司等共负债 30031.28 元，为清理此债款，主管局成立了债权债务清理小组，于同年 8 月对债权债务进行了全面清理、

核实，分别情况作出处理：常州轮运公司公私合营后所欠银行贷款 8000 元，本金转作公股投资，并予计息；溧阳通茂、清泰两轮局合营前的逾期贷款 780 元，本金转作公股投资，利罚息豁免；木客驳船 22 户，历年逾期贷款 8022.18 元，本金均转作公股投资，利罚息视情豁免；公私合营后的常州轮运公司和溧阳轮局私营期欠缴之所得税款均转作为公股投资，使常州私营轮运业户历年积欠的债权债务，比较完满地处理结束，并按照规定，发给定息。溧阳县的大达、清泰两轮局改造前已处于破产清理的局面，改造后，没有要他们偿还债务，还保留了他们的股金。

(2) 妥善安置私方人员，公私合营轮运业并入国营内河常州支公司时，共并进原私营轮运业人员 571 人（含资本家，资本家代理人、小业主），政府均作了妥善安置。其中：在职私方 19 人，按照各自业务能力，安排为科级干部 5 人，其余均安排科室办事人员。在工作中，支持和尊重他们的职权，遇事和他们商量，帮助解决难题；组织私方人员参加时政理论学习，轮流安排私方人员参加市工商界政治学习班学习。这样做，调动了他们的积极性，在枯水季节，有的私方人员经常到船队与工人一道拉纤劳动，受到职工的好评。此外，对生活确有困难的私方人员，酌情进行补助。

(3) 加强经营管理，扩大客货运输能力。常州轮运业并入国营内河常州支公司统一经营后，其业务范围、客货船舶、机构设置、职工人数都有所扩大。拥有客轮 30 艘，客驳船 33 艘，马力 786 匹，客位 4007 个；货拖轮 4 艘，货驳船 21 艘，马力 99 匹，771 总吨，统揽全市的轮运客货业务。为加快周转，提高运率，抓紧进行经营体制改组，把原私营单位经营管理制度与国营公司相同的予以保留，不同的均予废除，一律采用国营公司的规章制度。经营航线合计 20 条，总长 1078 公里，在合并经营中根据需求和合理的原则，又作了必要的调整。调整后，共有定期班

航线 17 条，全长 1066.5 公里，另外，联运衔接 172 公里。通过以上调整，增加营业收入 11022.3 元，单位成本降低 9%。

(执笔：陈耀良 谷春)

扶植改造私营商业 促进常州市场繁荣

常州市商业局

解放初期，常州有私营粮食、木业、绸布、百货、五金、南货、国药、新药、陶瓷、图书文具等45个行业，共3938户，从业人员12150人，其中资方4850人，店员5800人，商贩1500人。组织形式分独资、合伙两种。经营方式分批发、零售、批零兼营、经销，以及提供场所、协助买卖双方成交而从中收取佣金等。

解放后，中共常州市委、市政府按照党的方针政策，先后对全市批发商、零售商运用批购、经销、代销等形式，把它们逐步纳入国家资本主义轨道。至1956年，全市商业完成了社会主义改造。

采取扶植措施 两次调整商业

1950年3月，全国财政经济统一后，以通货膨胀为基础的虚假购买力趋于消失，市场出现了银根吃紧，购买力降低，商品滞销的现象。与1949年12月相比，大米、棉纱的市场成交量分别下降84.59%和82.17%；百货营业额减少60%；物价回落，私营商店生意清淡，闭歇户数逐月增加，至5月底，全市私营商店共闭歇834户。市政府及时采取扶植措施，对全市商业进行调整。一是由国营公司参加绸土布呢绒业、百货业等有关行业的同业公会，主动接近私商，打消其恐惧心理，交流经验，互通行情。二是适当地调整国营商业的批零差价，如将纱布、百货零售

的毛利率提高到 8-15%，粮食 5.5-6.1%，土产 10-25%，使广大私营零售商得到合理的盈利。三是将批发起点提高，限制消费者的直接批购，使私营零售商增加营业额。四是调整国营商业经营范围，让出部分商品给私商经营，同时全部撤销 24 家粮食代銷店。五是调整工商税收，自 1950 年 5 月起，全部免征陶器、石灰、土制砖瓦等 10 种商品和部分免征五金电料等 8 类产品的货物税，免征商品达 387 种，并提高所得税起征点。六是加强工商登记管理，制止商户和摊贩的盲目发展。由于采取以上扶植措施，使私营商业大多能维持正常经营，市场逐渐活跃，至 10 月开业者有 287 户。1951 年，国家银行又对私商放宽贷款幅度、降低贷款利率，税务部门也对无力纳税或短期内纳税有困难的私商实行减征或免征。同时，广大商业职工勤俭办店，主动降低工资和伙食标准，积极开展业务活动，使私营商业迅速得到维持和发展。随着农村土地改革的基本完成，国家基本建设的开始，社会购买力空前提高，常州市场上出现了淡季不淡、旺季更旺的繁荣景象。私营商业增加 799 户。全年零售总额很快上升到 5575527 元（折合新人民币，下同），占全市商业总营业额 11154049 元的 49.99%，许多资本家称之为“黄金时代”。

私营商业在顺利发展的情况下，资产阶级唯利是图的本性发作，限制与反限制的斗争日趋尖锐。如木业资本家俞迈如纠集同行资方找出种种借口对抗政府的税收政策，有的资本家用请客、送礼、攀亲戚、拆回佣、搭干股、甚至施美人计等手段来腐蚀干部，还有的采用飞过海、大头小尾、化整为零、私设暗帐等办法偷漏税收。为打击私商的不法行为，1952 年上半年全市开展了五反运动，参加五反运动的私营商业计 3479 户（其中大户 94、中户 317、小户 1302、独立户 1766 户）。五反结果，被定为守法户 878 户，基本守法户 1623 户，半守法半违法户 875 户，严重违法户 89 户，完全违法户 14 户。五反运动取得伟大胜利后，多数商业资本家受到教育；少数私商对党和政府的政策产生怀疑，

消极经营。当时，有一批投机性粮行、木行与主要商品的批发商经过调整改组，为国营贸易公司所代替；有些经营迷信、奢侈品的商店转业、歇业；国营、合作社营商业的零售阵地扩大，私营商业的市场相对缩小；批零差价小，私商经营利少或无利可图；故私营商业的歇业逐渐增加。至10月，户数实减211户，从业人员实减901人，职工失业613人，资金实减221万元，占总资金的32.4%。流动资金普遍减少，在部分商店中，入不敷出。这一年，全市总营业额为104431948元，其中私营商业为35671291元，占全市总营业额的比重下降为34.15%，影响了城乡物资交流和国家税收。

针对上述情况，市政府自1952年12月起，对全市商业又进行调整。

一、提高批零差价。自12月1日起，市土产公司先后两次将土糖批零差价提高2%和3.2%。中粮公司调整了粮食批零差率，其中大米平均差价提高3.94%，面粉平均差价提高3.64%。百货公司将食糖、火油、火柴等40种商品批零差价提高1—4%。同时，又根据比价调整日用品、化妆品、搪瓷、橡胶、文具等1006种商品，差价平均提高1—6%。这使私商盈利一般在10—20%左右。

二、扩大批发，让出零售。国营公司继续扩大批发业务，在保持零售市场稳定的基础上，给私商较多的零售地盘。百货公司撤销2个门市部，增设2个批发部；土产公司撤销3个门市部，增设1个批发部；合作社将原有门市部撤销3个，合并1个。同时国营公司对私商实行短期的小额赊批，并建立批发业务流动组，深入行业，送货上门。

三、扩大私商经营品种。国营公司和合作社让出126种商品给私营商业经营。

通过调整，提高了私营商业经营信心。1953年一季度，私营商业零售额达884万元，占总营业额3110万元的28.42%，

比 1951 年同期增加 49.08%，比 1952 年同期增加 85.04%。此后，整个商业市场逐步趋于稳定。

按照经营方式 改造安排结合

在对私营批发商和零售商的改造中，按照其各自经营方式和特点，市政府和国营公司分别采取相应的改造措施：

一、对私营批发商逐步实行代替政策

常州私营批发商特点是资金少、人员多，大部分集中在水陆交通便利的西门一带。由于批发商掌握着商品流通中的主要环节，在经营中易扰乱和垄断市场，左右物价，具有很大的投机性。1949 年 6 月至 1950 年 2 月，全市 3 次物价上涨，就是从银元投机和批发商掌握的粮食、纱布等主要商品开始的。市政府和国营常州建中贸易公司及时采取果断措施，取缔银元投机，加强市场管理和监督，大量抛售大米、面粉、小麦、棉布、棉纱等商品，从而平抑了物价上涨，打击了投机资本。接着国营常州花纱布、百货、粮食、煤建、土产等公司成立，4 月份统制了粮食、棉纱、布匹等批发业务。6 月起，在坚持国营商业以批发为主、零售为辅的同时，对私营批发商采取“认真改造、负责处理”的方针，做到一面前进，一面安排。

1. 凡是国营商业能够代替的行业，安排私营批发商转业。全市 34 户绸布批发商被转入染织业的有裕民、庆泰、振兴、志盛、同丰等布厂，其余的大部分转为零售。煤油业的大新昌、永兴、德孚等，经批准转入苏州玻璃热水瓶厂。木业一部分转入织布厂、织带厂、化工厂和牙刷厂，一部分集体转业创办常州机制砖瓦厂。

2. 对不十分需要或还来不及代替的次要行业，如国药、钟表、鞋业等行业中的 100 户私营批发商，让其继续经营。

3. 对暂时还不需要代替而自身经营又比较困难的土北货、

破布旧货、羽革等行业，则组织公私联购和代购包销维持经营。

1951年6月起，各国营公司在所属行业中实行统一售价，有效地限制了零售商、批发商哄价抬价。同时，国营商业通过对私营工业扩大加工、订货、统购、包销等形式，控制了原料供应与产品销售。1952年后，国营商业已掌握主要商品货源，控制批发阵地。1954年上半年，粮食、豆杂粮、卷烟、盐业等批发商处于无法经营状况，大部分转业。百货、绸布、文具业的批发商和批零兼营户也先后自行闭歇、转业或转为零售。

据1954年一季度调查：全市19个行业批发商和批零兼营户计161户，从业人员739人（其中资方288人，职工451人），资金477801元（其中流动资金353998元，固定资金123803元），这些批发商为数不多，也起不到左右市场的作用，但对商品供求、物价升降却有影响，因此对他们继续采取改造措施：一是淘汰。在土北货、炒货、蛋行、树行、油麻、绸土布、卷烟等7个行业中，有22户因资金短缺，经营亏损而停业倒闭，对这些批发商的从业人员，在自愿的原则下由国营公司吸收录用，给予安排。二是转业。除了部分批发商转为零售外，另有38户计从业人员166人，职工293人，分别引导他们转入书场2户，明星、新都戏院6户，建业纱管厂1户，机制饼干厂2户，砖瓦厂7户，鸡鸭哺坊2户，其余18户分别转业创办牛乳场等企业。三是保留。对部分小批发商如羽革、破布旧货等行业，在继续采取公私联购、代购包销的同时，实行委托加工，进行扶持，并组织300多个换糖小贩为这些行业组织货源。

到1955年底，国营和合作社批发已占全市批发总额的95%以上，有关国计民生的主要物资已全部为国营商业所控制，为全市资本主义商业的社会主义改造奠定了基础。

二、对私营零售商业实行经销代销形式

私营零售商的特点是分布面广，经营分散，购销灵活，方便群众。但长期来由于资本主义经营盲目发展，造成人事臃肿，开

支庞大，资金短绌。除推动他们加强经营管理外，并有计划地逐步实行经销代销。

1953年11月，国家对粮食、食油实行统购统销、计划供应以后，取消了166户酒酱业兼营食油的业务；在市内159户粮商中，除26户当时无条件转业而停业，36户转为其他行业，6户回乡参加生产外，其余91户粮油零售商店合并为国营粮食公司的代销店或代销点61处。按照拨货计价的原则，代销款随卖随交，定期结算，付给代销手续费，营业税由国营粮食公司统一缴纳。

从1954年2月开始，在全市商业中首先选择了资金较足，人员较多，地段适中，对同业影响较大的仁和永、义大、同康、经济、公平、公和等6户绸布店和南洋、五福、德丰等3户百货店进行调查摸底，于6月2日推动他们分别与国营常州花纱布公司、百货公司签订批购合同，统挂国营公司批购零售店招牌。合同规定，按期向国营公司报送进货计划，以现款向国营公司批购商品，按国营公司统一牌价出售，获取批零差价。在取得经验的基础上，接着对其余43户棉布坐商以经销和凭证批购的形式，纳入了国家计划轨道。对其他私营零售商也相应采取灵活的改造措施。截至9月底，全市出现多种形式的国家资本主义零售商业90户，占全市零售商总户数的7.15%。

随着市场关系的不断变化和改组，自由市场逐步缩小。国营商业和合作社商业扩大了经营范围，增加了零售额，有些私商经营情绪低落，私营零售比重迅速下降。1954年一季度私营纯商业零售额为6126400元，占全市商业零售总额的49.86%，四季度又下降为45.26%，出现了难以维持的局面。为鼓励私商积极经营，自1955年初开始，市商业局认真贯彻国营公司“踏步走”的精神，对有利于国计民生的私商，采取以下保护措施。

1. 紧缩国营、合作社商业的零售网点。1月份起，先后紧缩了南区合作社第二门市部经营范围；将戚墅堰两个基层社门市

部合并营业；撤销合作社东大街门市部的百货柜；停止国营威墅堰百货营业所和国营木材公司西门门市部零售业务。

2. 调整营业时间。1月6日起，国营和合作社商业零售门市部每天提前一个半小时打烊，实行每星期休假一天，让出时间给私商营业。

3. 调整热销商品分配比例。根据统筹兼顾的原则，把热销的主要工业品分配私商30—40%，土产品分配私商50%，一般热销商品根据私商要货计划予以满足，对困难户准予超计划供应。

4. 让出品种。1月份起，先后让出百货52种、文具69种、五金电料43种商品及全部运动器具、磁漆、颜料、玩具、冷饮饮料、玻璃器皿给私商营业。把1955年上学期学生簿本以支付手续费15%委托私营文具业中的困难户代销。国营食品公司划出11个集体伙食单位的购肉计划给私营猪肉业经营。合作社划出21000多斤食油给私商油麻业困难户经营。百货公司划出食用糖2万斤给私营南货业经营。

5. 调整批零差价和起批点。2月份起，百货、文具、五金等2852种商品的批零差价比原来提高1—4%。木材的批零差率也由12—13%提高到14%。将82种商品取消对私起批点，261种商品降低了起批点，以解决资金不足商户的进货困难。同时取消了百货、土产、食品、食盐等4类93种商品直接对消费者的批发。

6. 适当增加银行对私商贷款额度。如二季度，国家银行对私商贷款累计金额为141300元，有22个行业中的655户获得贷款，比一季度获得贷款行业增加2倍多，户数增加110.61%。

7. 加强市场管理，严格控制开业、歇业，除转业户外，一般不再批准开店和设摊。

8. 调整国营批发机构。将原来处于偏僻地区的专卖批发部及食品公司门市部（经营批发业务）迁移到市中心；将花纱布、

医药、百货的批发部迁入百货大楼，成立综合批发部，以方便私商采购。

9. 加强思想教育，改变私商经营作风。1月12日，市工商业联合会召开各行业同业公会干部及主要行业的资本家会议，宣传党和政府的对资改造政策、措施，批判资本主义经营作风，进一步明确社会主义经营方向。通过教育，很多资本家对经营不好的原因主动作了检查。有277户私营商户围绕“经营作风好”、“服务态度好”、“经营管理好”签订了劳资协议合同书。由于改善经营管理，节约了开支，增加了效益。如绸布、百货等27个行业中407户，月降低费用14045元。有18个行业的113户增加资金额11900元。

同年3月，在全市私营零售商经营日趋稳定的情况下，由各国营公司直接领导和工商联的辅导，从方便消费者的需要出发，根据资本家自愿互利的原则，采用以强带弱，以大带小的办法进行了商业网点调整试点。全市共有绸布、百货、新药、南货、茶叶、陶瓷、文具等行业78户私私合并为30户。由于国营、合作社商业继续贯彻“踏步走”的方针，各方面做出妥善安排，调动了私营零售商的经营积极性，很多私商开始整修门面，整理布置橱窗，开展商品宣传。仅南大街整修门面的就有16户，使市容比以前有了较大的改观。

迎接改造高潮 全行业公私合营

在1955年全市商业批发总额中，国营和合作社商业已占95%以上，私营批发商基本被取代，尚余的部分已被改造成公私联购和代购代销等国家资本主义形式。在全市商业零售总额中，国营和合作社商业占45.28%，私商虽占54.72%，但其中绸布、粮食、食油3个行业为国营商业经销、代销，其零售额已占私商零售额的42.9%，零售市场亦大部分为社会主义成份和

国家资本主义成份所占领。

1956年1月，常州市资本主义工商业社会主义改造进入全行业公私合营的高潮。10日，百货业同业公会主任陈源生、副主任杜炳坤率领全业向市人委递交全行业公私合营申请书。接着绸布、新药、衣庄、文具等行业也分别提出全行业公私合营申请。12日晚，酒菜饭馆业全体资方人员举行集会，连夜写出申请全行业公私合营报告。13日，市委在红星剧院召开批准公私合营大会，宣布首批批准37个行业实行全行业公私合营，其中商业17个行业，占全市商业总户数的26.27%，总人数的32.84%，总营业额的41.82%。在全市批准第一批公私合营企业的影响下，其余商业纷纷申请公私合营。至19日，全市私营商业（不包括摊贩）58个自然行业中的2560户（余14户尚未申请），分别被批准实行全行业公私合营、经销代销、组织合作和独立经营，其中实行公私合营664户，占全部私营商业总户数25.94%，从业人员总数40.57%，职工总数55.17%，营业总额67.96%；实行经销代销521户，占总户数20.35%，从业人员总数11.87%，营业总额16.08%；组织合作736户，占总户数28.75%，从业人员1653人，从业人员总数23.32%，营业总额11.32%；独立经营639户，占总户数24.96%，从业人员1718人，占从业人员总数24.24%，营业总额4.64%。另外，全市4306户摊贩中，有2853户被批准组织合作或独立经营。全行业公私合营时，将一批小商小贩带进了公私合营企业，按资产阶级工商业者对待。党的十一届三中全会以后，根据中央有关精神将841名小商小贩和其它劳动者从原工商业者中区别出来，明确其本来的劳动者成分。

市政府接着对公私合营企业实行归口管理，统一领导。除按原来行业归口，分别由原百货、花纱布、文化用品、医药、食品、煤建、上产、木材、水产、专卖等10个国营公司设立零售管理处加以领导外，还新建了饮食、蔬菜、福利、戚墅堰综合等

4 个公司。在私方人员安排上，遵照党的“量才使用，适当照顾”的政策，根据私方人员的政治态度、工作能力、业务经验，从有利生产、有利改造出发妥善安排其工作。当时，被安排到政府和国营商业部门担任各级领导的有 42 人，其中商业局副局长 1 人，副区长兼国营公司副经理 1 人，国营公司副经理 8 人，公司下属零售业务管理处正、副主任 32 人，其余的私方在职人员还有一部分担任了门市部正、副主任职务。同时，对解放后因企业闭歇在家的私方 127 人也安排了工作。在政治安排上，担任省政协委员 1 人，市人民代表 5 人，市政协常委 1 人，市政协委员 3 人。在生产经营方面，许多人迫切要求学习业务和文化知识，学习社会主义企业的管理方法，表现都较积极。

体现公平合理 搞好清产核资

清产核资是一项涉及私方个人利益的细致而复杂的工作。私营商业批准全行业公私合营以后，在各国营专业公司领导下，组织由职工、私方人员参加的对资改造工作委员会，具体负责清产核资工作。在方法和步骤上，采取公方领导，职工协助监督，由私方自点、自填、自报、行业小组评议，对资改造工作委员会审查批准。同时，各行业的青年资本家还组织了互助组在本行业中进行检查、督促和帮助。1956 年 5 月底，全市商业各行业的清产估价工作基本结束。

在清产核资中，认真贯彻了党中央“实事求是，公平合理”和“从宽处理，尽量了结”的原则，主要表现在：（1）涉及公私关系的问题，适当放宽。核资中有 40 户资不抵债，共负债 62069 元，通过将企业对公负债（如五反退补）80363 元转作公股，减免欠税 101292 元，减免资方宕款 82577 元等办法，不使任何一户资金倒挂，还保留股金 193556 元；（2）对家店不分的财产清理，坚持从实际出发，共退还房屋 1355 间；（3）有些私方在自

报时存在着偏低偏高的情况，在评议和审批时都根据实事求是的精神，加以调整；（4）对财产清理、估价，一般均按 1956 年重估数，凡高潮中资本家的增资，原则上动员收回。根据当时商业中 15 个行业的清产核资材料统计、帐面数为 427082 元，自报数为 392504 元，互评数为 372469 元，自报数较互评数偏高 5.38%，帐面数则比互评数高出 14.66%，但各行业间不平衡，其中有 11 个行业的自报数超过互评数，有 3 个行业的自报数低于互评数，自报数等于互评数的只有照相业一个行业。

经过清产核资，全部定息户资本净值共计 1581216 元（其中固定资产 724574 元，流动资产 856642 元）。接着，按国务院统一规定为年息 5 厘（即年息 5%），全年常州商业资本家取得的定息共计 79060.8 元。

加强经营管理 繁荣常州市场

1956 年公私合营时，常州商业网点分布过分集中。如百货业在市中心南大街的户数就占总户数的 37.5%。水门桥堍不到 100 米长的地方户数亦占总户数的 10.75%，而人口也较多的西仓桥却只有小型百货店 1 户。又如绸布业，南大街的户数占总户数的 55.56%，而解放东路工厂区只有小型布店 1 户。全行业公私合营后，常州市商业部门根据中央提出的“全面规划，统筹安排”和“合营后半年不动，积极做好改组准备”的指示，进行全面调查摸底工作，于 1956 年 5 至 6 月先在绸布、百货 2 个行业试点。取得经验后，从 7 月开始，分期分批对五金、南货、木业、国药、新药、文具等 26 个行业进行经济改组和网点调整。分别采取合并、迁点、撤点、增设、扩大等形式，在 26 个行业原有 402 户的基础上调整为 270 户，总的合并面为 32.84%。其中与群众生活密切相关的行业合并面较小，如南货业的合并面为 6.67%；粮食业则为 27.5%；木业的合并面最高，为 59.1%。

在网点调整的基础上，在同行业中成立中心店，作为国营专业公司的派出机构。在企业中建立民主管理委员会，以公方代表为首，由职工代表和私方人员组成。

逐步推行了社会主义的计划管理。如组织企业财会人员学习业务，建立和健全财会制度，对改善企业经营管理，扩大商品流通，降低成本费用，增加积累方面起到了一定作用。

但在调整网点中也出现了一些问题。如不适当地把百年老店——老丰裕国药号搬了家，洗染工场合并后给群众带来不便，文具业售货也要一物一票，不少商店缩短营业时间，也有的商店提高了小商品零售起点等。这些问题后来得到了纠正。

经过对资本主义商业的社会主义改造，常州市商业职工和私方人员的政治热情和经营积极性空前高涨，努力为工农业生产和人民生活服务。1956年全市商业的费用水平比1955年降低0.607%，资金周转比1955年加速8.97天。全年社会商业零售总额（除合作社商业零售总额466.2万元）达到5487.9万元，公私合营商业零售额为3870.5万元，占社会商业零售总额的70.53%，各类商品供应量均比1955年有较多的增加。

（执笔：卢军 齐征边）

扶持发展传统手工艺 梳篦行业合营显生机

常州市轻工业局

常州梳篦，历史悠久，质量上乘，饮誉中外。西门篦箕巷老卜恒顺，开设于明朝天启年间（公元1622年），南大街王大昌梳篦店创办于清乾隆五十九年（公元1794年），“梳篦制造精细适用，胜于他所”（《武进阳湖合志》卷十一），梳篦生产久已成为常州著名的传统手工艺品。清光绪年间，象牙梳、黄杨梳以及梅木梁象牙档高级篦箕，成为进贡朝廷精品，故得“宫梳名篦”之美称。卜恒顺、王大昌之梳篦产品选材考究，坯料陈伏年久，制作精细，工艺精湛，曾在1915年巴拿马万国博览会上获银质奖；1926年在美国费城国际博览会上获金质奖；为常州历史上获国际奖最早的手工艺品。

分散制作 时兴时衰

常州梳篦素为分散制作经营。“城西男妇多业此者”。随着时代的变革，篦梳业时兴时衰，几经起落。“宫梳名篦”扬名天下的鼎盛时期（公元1875—1911年）年产篦箕百余万张，木梳50万张，年销售额银币20余万元。特别是当时叫“刘海”的小型篦箕，曾风行一时。

1913年，常州“白冲丁”、“白小蛋”、“白松红齿”等竹篦在东南亚诸国试销，受到欢迎。从此，打开了外销门路，扩大了销售市场，刺激了梳篦生产，1917年从事梳篦生产的大小工场扩展

到 88 户，从业人员 800 多人，城市和农村副业加工者几千人，年产篾箕 600 万张，木梳 200 万张，总产值 80 多万元。

抗战爆发后，常州梳篦业受到入侵日军摧残，篾箕巷、木梳街之梳篦制作工场均付之一炬，大部分被迫停产转业，仅剩些小工场勉强维持生产，1942 年，篾箕年产量降为 400 万张，由于日商在沦陷区大量倾销日制赛璐珞梳子，木梳产量仅几十万张。

抗战胜利后，常州梳篦虽曾有过短期繁荣，但由于内战爆发，市场缩小，加之美国玻璃梳倾销于市，梳篦生产一落千丈，1948 年从业者仅 30 人。

组织起来 生产自救

常州解放初期，社会秩序尚未完全稳定，国民经济处于恢复阶段，人民购买力低下，梳篦业不景气，梳篦工人失业情况严重。1950 年，常州市人民政府将部分梳篦失业工人组织起来，设工场成立生产自救小组。1951 年 3 月 10 日，经批准成立新建联合工厂（包括篾箕、针织、服装、印刷、竹器等 5 个行业），专业梳篦职工 40 余人。

党和政府十分关心常州梳篦生产。随着各项民主改革运动的开展，部分即将淘汰或无前途的粮食、香烛等行业的人员转入梳篦行业，之后随着城乡物资交流的发展，上海的出口商又来常州订购梳篦，并大量预付货款，使梳篦生产有了转机，从业梳篦者重新开设作坊，纷纷带学徒、雇工人、积极经营，据 1951 年 6 月统计：从事梳篦生产经营有 338 家（有工商执照者 239 家），生产加工人员达数万人。

为加强对手工业的领导，苏南合作总社于 1951 年 8 月批准成立常州市梳篦生产合作社，负责人为吴德胜，当时仅有社员 23 人，社址设在南河沿袁家祠堂，共有平房 9 间，计 209 平方米，社员爱社如家，发扬艰苦创业精神，生产日益增长，至年底社员发展到近百人。原新建联合工厂于 1952 年 5 月改为国营新

建篾箕厂，吕洪水为厂长，并建立了工会组织，以后又于 1954 年 5 月并入常州市梳篦生产合作社。很多社员在生产中认真钻研技术，发挥积极性和创造性，维护了常州梳篦的声誉，至 1954 年，年出口特产名篦达 390 万张。

联销联营 收购包销

党和人民政府对梳篦行业大力进行扶持，在解决失业工人出路的同时，于 1951 年 6 月成立常州市梳篦联销处，承办收购销售业务，并统一向银行贷款，解决梳篦行业中资金短缺户的困难。

在联销处的启导下，1951 年底，梳篦私营企业祥记陈正兴、真记陈正兴、蒋顺昌、鑫成昌、李源兴、葆珊实、永生祥等 8 户，组织成立常州市合生梳篦产销联营处，店面不合并，各家还有工场，集资金 4606 元，有职工 33 人。职工们经过五反运动后期的生产教育，以主人翁的姿态团结私方搞好生产，在社会主义改造中发挥了积极作用。他们主动推出代表，召开座谈会，帮助私方研究如何提高质量，并选出 3 位工人负责产品质量检验，针对篾箕破齿次品多、损失大的问题，开展反破齿活动，工人自动以两天做工不拿钱来解决破齿和存货问题，终于将 5 万多张次品返工修理，并在 10 天左右时间里，把积压的次品篾箕全部售出。私方看到工人真诚团结他们搞好生产经营，改变了消极态度，采纳工人的合理化建议，齐心合力搞好生产经营管理。1952 年盈余 1160 余元（合现人民币，下同），使合生梳篦产销联营处从困境中解脱出来。

1950 年，梳篦由土产公司负责收购包销。同年，苏南合作总社组织常州市手工业参加城乡物资交流代表团，到北京、天津、河北、山东等地挂钩，推销土特产品。梳篦销路好转，年产量增加，总产值达 180 万元，平均每月销售 130 万张。1951 年、1952 年，上海（华东地区）和无锡（苏南区）、常州（常州

专区) 接连召开 3 次城乡物资交流大会。梳篦业通过交流, 打开销路后, 促进了梳篦生产, 销量激增。销售地区遍及全国各地, 还远销苏联、蒙古、朝鲜、日本及东南亚各国, 外销量约占总产量的 40%。

以后, 梳篦业的原料和产品, 由市联社与中百公司按照每月生产任务统一掌握供应及推销。在市联社的组织发动下, 梳篦业曾多次召开供销座谈会, 举办手工产品展览会, 广泛征求各国营公司、各供销合作社和个体手工业代表的意见, 进行行业、社组之间经验交流, 取长补短、相互促进, 共同提高, 推动了梳篦生产的发展。

六大商号 产销合营

1952 年, 常州市开展五反运动, 梳篦行业中私方的不法行为被揭露出来, 并受到了应有的处理, 如违法情况较严重的岳源昌号, 非法所得全部退出。在五反运动中, 市工商联副主任委员、王大昌的王荣炳, 参加工商界的检查工作, 主动交代了同业公会中集体行贿的问题。1953 年 1 月, 王大昌的王荣炳、卜恒顺的卜仲宽, 老太元的金伯和, 恒顺祥的蒋忠海, 陈润祥的陈忠法, 都鑫泰的都金大等 6 家大型梳篦业主, 组织建立了大陆梳篦产销合营处, 在组建中, 王荣炳发挥了组织和推动作用, 主动将南大街店面及二、三层房屋共三楼三底作价入股, 共投入资金 1.7 万元, 合营处全部资金为 8.5 万元, 职工 74 人。

大陆梳篦产销合营处成立后, 王荣炳任主任, 蒋忠海为副主任, 卜仲宽为工务长, 陈忠法负责对外(加工)收发, 金伯和负责计划管理, 都正桂负责生产调度。合营处租赁卜仲宽的房屋(地址怀德路, 计平屋 5 间, 楼房 10 间)作为生产经营场地。并几经协商, 妥善地解决了工人的生活福利, 调动了职工的生产积极性, 生产经销业务蒸蒸日上, 开张 8 个月盈利 5000 元, 至 1955 年底, 共盈利 3 万多元, 提出 7000 多元分红, 平均每户分

得 1000 多元。

公私合营 清产核资

为加强对全市私营工商业改造工作的领导，中共常州市委于 1954 年 1 月 22 日成立了国家资本主义办公室，对全市 10 人以上的工业企业进行全面调查，梳篦行业中 10 人以上的有 6 户，从业人员 158 人（其中职工 146 人），资本总额 133580 元。当时，由王荣炳、陈宗祥、卜仲宽及工会负责人组成的领导小组，负责梳篦业公私合营和合作化的组织工作，按照政策，结合梳篦行业的实际情况，确定了雇职工 3 人以上的（含 3 人）走公私合营道路，3 人以下的走合作化道路，按此标准排队，梳篦行业实行公私合营的共 29 户。

1956 年 1 月初，传来了北京市全行业公私合营的消息，全市各行各业纷纷申请公私合营。1 月 18 日，私营工商业、手工业均向政府提出要求公私合营和合作化的申请报告。当天，梳篦业向政府提出申请。市委、市人民政府学习北京经验，于 1 月 19 日批准全市所有工商业要求公私合营和合作化的申请，是日晚，梳篦行业批准公私合营的 29 户私方与职工约 300 人进行联欢，欢庆全行业社会主义改造胜利完成。

全行业公私合营后，梳篦行业接着按照中共常州市委、市人民政府的统一部署进行清产核资和经济改组工作。全行业成立了清产核资突击队，由卜仲宽担任队长，负责清产核资工作。采取的办法是：进行正面教育，要求各企业如实申报资产，发动企业职工配合审查，同业之间组织互查等。在短短的几天时间内，基本上弄清了各企业的资产情况。其中有高成祥户主高少卿，同顺泰户主虞林森，钜兴户主屠春生等 3 户，负债超过资产，属倒挂户。为了让他们有私股参加公私合营，卜仲宽从大陆梳篦产销合营处按“四马分肥”政策所分得的红利 1000 多元中拿出 900 元分赠这 3 户。公私合营后的 29 户改组成大成、合生、岳源昌 3 个

产销联合企业，各派公方代表 1 名，共有职工 271 名，核定资金 152762.80 元。

1956 年 2 月，全国工商界青年积极分子代表大会在北京召开，常州市共出席 5 位代表，卜仲宽作为梳篦业的代表出席了大会，受到了毛主席的接见并合影留念。

1956 年 2 月 21 日，常州市梳篦工业公司成立，王荣炳任经理，卜仲宽、陈宗祥任副经理，市政府对公司和主要企业派了公方代表，同年 7 月 23 日，梳篦等 5 个公司合并成立常州市轻工业局，王荣炳任轻工业局副局长，同时被选为市人大代表，担任江苏省政协委员。卜仲宽担任常州市政协委员。

企业公私合营和合作化的实现，给梳篦行业带来了勃勃生机。市政府和商业部门进一步扶持地方传统手工艺，如沟通外贸渠道，积极推销和收购内销产品，银行给予优先贷款等等。由于原材料有保障，产品销售门路广，私方人员积极经营，梳篦工人发扬主人翁劳动态度，使梳篦生产有了较大发展，1957 年篦箕产量达 1718 万张，为解放前的 5.7 倍，木梳产量达 120 万张，为解放前的 2.4 倍。1958 年外销篦箕达 180 万张。

七十年代以来，常州梳篦在继承传统工艺的基础上，大胆创新，实现了产品的更新换代，从第一代的日用梳发展到第二代的日用工艺梳，增加鹦鹉梳、企鸟梳、天鹅梳等新品种；又从日用工艺梳发展到第三代的艺术欣赏梳和旅游礼品梳，创制了美人梳、福禄寿星梳、美人鱼梳、熊猫梳等新花式，进而又发展到第四代的发饰、胸饰梳，这种梳子造型逼真，色彩鲜艳，有双蝶、双龙插针、如意、锁片梳等，深受国际友人和海外侨胞的欢迎，产品 40% 出口，年创汇 50 万美元以上。80 年代以来，常州梳篦先后获轻工业部、省经委颁发的优质产品证书及省工商行政管理局的白象牌著名商标证书。宫梳名篦展新姿，传统工艺放异彩，常州梳篦正以崭新的面貌称誉海内外。

(执笔：谢泽 沈沛 益平)

南 通 市

南通市资本主义工商业 社会主义改造资料

编纂领导小组

组长 徐希权
副组长 章立功 施文彬
组员 (以姓氏笔划为序)
王忠林 杨善嘉
蒋炳和 薛一青

编纂办公室

主任 周文旬
副主任 陈邦鼎
成员 (以姓氏笔划为序)
于芳兰 吴建 羌鲤庭
俞凤桥 黄然

南通市资本主义工商业的 社会主义改造概况

(一)

南通市南临长江，东濒黄海，北接苏北平原，与上海、苏州、无锡一江之隔，为我国早期民族轻纺工业基地之一，农副产品资源丰富，港口条件优越，文化教育事业比较发达。1984年被确定为我国14个沿海开放城市之一。

南通古称通州，五代后周显德五年（公元958年）始筑城，到清末已成为江北沿海具有一定规模的城市。辛亥革命后改州设县，称南通县。1949年2月南通解放后建市，另设南通专区管辖海安、如皋、如东、南通、海门、启东、崇明7县（1958年崇明县划归上海市）。1983年实行市管县新体制，以上6县（除崇明县）归南通市管辖。

从宋初到清中期，盐业曾是南通的主要产业。北宋太平兴国年间（971—983年），每年产盐48.9万多担。明代盐场由7个发展到10个，灶丁（盐民）逾10万。官僚地主、盐商富户，纷纷聚居通州，城市日益扩大。后因海岸东移，海滩淤涨，盐业渐衰，沿海大片土地，土壤碱性，宜于植棉，产棉遂得推广。清咸丰年间，通海农村棉纺织手工业迅速发展，郊、县农村家家植棉，户户织布。清代，广东、福建商人在秋收季节“巨艘千百”到南通购棉花。著名的南通土布运销东北、浙江、江西、安徽、福建、广东等省。仅光绪三十一年（1905年）销往东北的土布就达15万件（每件40匹）。

19 世纪末 20 世纪初，南通开始有了近代工业。1895 年，张謇筹资兴建大生纱厂（后改名大生一厂），1904 年在启东建大生二厂（1935 年闭歇），1914 年在海门建大生三厂，1924 年在市郊建大生八厂（后改为大生副厂）。据解放初统计，大生系统的 3 个纺织厂共有纱锭 148600 枚，布机 1510 台。以大生纱厂为基础，还创办了复新面粉厂、资生铁冶厂、通燧火柴厂、广生油厂、大达轮船公司、公共汽车公司、天生港发电厂等 10 余家企业。

1938 年 3 月，日军侵占南通，成立江北兴业公司，控制了南通地区的棉花购销，实行花纱布统制，进行经济掠夺。大生公司各厂被日军占据，破坏很大，机器零件损失 70% 以上，而投机商则以粮食、五洋业为主，囤积居奇，大发国难财，钱庄业也畸型发展。

抗日战争胜利后，在国民党政府统治下，通货膨胀，工厂企业困难重重，有的濒临倒闭，大生系统的几家大厂也都陷于瘫痪状态。直到解放前，南通的近代工业仍以大生系统的 10 多家企业为主。此外，还有通成纸厂和一批规模很小、设备简陋的修理加工场和作坊。机器修理翻砂工场 23 家，机米油坊 20 多家，印刷所 14 家，皮革作坊 13 家。解放初，全市产业工人约 13000 多人。城郊的棉织手工业比较发达，铁木织机 2 万台左右。南通商业也比较繁荣，棉花行、纱庄、布庄、粮行、猪行、钱庄等行业畸型发展，以收取佣金为业的牙行也较多。据市工商联统计，解放初，商业和饮食、服务业共有 61 个行业 3689 户，其中棉花行 44 户，纱庄 136 户，土布商 300 多户。花纱布交易左右了南通市场物价，成为投机资本追逐的目标。商业中较大的南北货店、绸布店、茶席店，多为安徽、镇江、南京等地商人开设经营。中小商店多为本地人开设。

(二)

从1949年2月2日南通解放，至1952年的国民经济恢复时期，中共南通市委、市政府根据党的七届二中全会的决议，贯彻“发展生产、繁荣经济、公私兼顾、劳资两利”的方针，在接管城市、建立革命秩序的同时，立即着手恢复国民经济，扶持有利于国计民生的私营工商业，并通过供给原料、燃料、给予贷款等办法，帮助私营工商业克服困难。又进一步通过委托加工订货、统购包销、经销代销等形式，逐步将私营工商业纳入国家计划轨道。这期间，还完成了重点大型企业大生纺织公司的公私合营，为扩展工业企业的公私合营积累了经验。

南通解放时正值春节，各工厂、商店按惯例停工休息。由于江南还未解放，时有国民党飞机、军舰窜来袭扰，交通中断，原材料短缺，产品滞销，人心动荡。部分资本家不了解党的政策，对复工复业采取拖延观望态度。面对这一情况，市委、市政府在积极稳定社会秩序的同时，紧紧抓住复工复业这一中心工作，反复宣传保护民族工商业的政策，消除顾虑，安定人心。各工厂都建立了复工委员会或临时工人代表会，同时解散了所有的黄色工会组织。国营江海贸易公司从老解放区调运大量皮棉、小麦等工业原料，支持工厂生产，还调运了粮食、食油和日用工业品供应市场。国民党政府发行的金圆券禁止流通，按华中银行规定的比价限期兑换华中币。1949年6月1日起，人民币为本位货币。华中币兑换人民币至1950年1月底收兑完毕。

关系南通经济命脉的大生纺织一、三公司所属工厂的复工，是推动全市复工复业的关键。解放初，南通区军管会工商部、市委职工部即派工作组进驻大厂，帮助恢复生产。经过广泛的宣传教育和对资方的团结教育工作，扭转了部分资方消极畏难情绪，从而积极参加恢复生产。国营江海公司、人民银行给予大生公司

很大支持。仅 1949 年上半年，就提供大生第一纺织公司原棉 22695 担、煤 7000 吨，还发放贷款，解决资金困难。大生一公司的一、副两厂在解放后的第 8 天就恢复了生产。天生港电厂的职工在国民党飞机、军舰骚扰下仍坚持发电。不久，大生三厂、复新面粉厂、通成纸厂、广生油厂等较大工厂复工，一批工场、作坊也相继复工。

工厂商店复工复业后，市场开始复苏，但一些不法资本家乘国家财政面临暂时困难、国营经济初步建立、市场商品供应不足之机，从事粮食、纱布、金银等黑市交易，囤积居奇，哄抬物价，扰乱市场秩序，掀起一股“二月涨风”。在 20 多天里，南通的物价平均上涨 59.6%。10 月中旬，又掀起一股涨价风，米上涨 6 倍，棉布上涨 3.5 倍。南通市物价平均每天上涨 10—30%。为稳定物价，市委、市政府相继采取果断措施，打击投机活动，将大生纱厂生产的 30% 棉纱由国营江海公司有计划地供应市场，40% 配给纱庄零售给农村手工织户，30% 由厂方自销。国营公司还以低于市场 5% 的价格大量抛售纱布，使一些投机商货物卖不出去。同时，市政府明令严禁银元流通，取缔地下钱庄，取缔黑市。宣布严禁金银首饰的私自买卖。26 户银楼、银摊成立了首饰联营处，并引导他们转业。黄金统一由人民银行收兑，人民银行还举办了折实储蓄。通过这一系列措施，刹住了 2 次涨价风。1950 年初，市场物价明显下降，纱布市价低于牌价 30%。

上海及苏南的一些城市解放后，南北交通恢复，物资交流畅通，市场日趋活跃。1949 年 5 月至 7 月，市区进行了工商业登记工作，当时登记的工业户 659 户，坐商 3152 户，行商 330 户，摊贩 1194 户，共计 5335 户。对于生产困难的企业，政府继续给予支持，苏北贸易管理处供应大生一厂原棉 10000 担，交换纱布，政府还委托复新面粉厂等 10 多家米面厂坊加工军粮。

为有计划地发展社会主义商业，加强对市场的领导，1949

年12月16日成立了棉纱交易所，对纱布市场加强管理。1950年4月，在国营南通贸易公司的基础上，分别成立了花纱布、百货、土产、粮食等专业公司。中国花纱布公司南通分公司以委托代纺代织的方式，帮助纺织厂克服困难。1950年4月至7月，拨出皮棉36564担给大生一、副厂，1100担给大生三厂代纺代织。该公司在1950年2月至7月还收购了435415匹土布，扶助手工业土布生产。南通粮食公司在1950年2月至7月，运销大米124578担、面粉62172袋，杂粮139699担。拨小麦28163担、黄豆86381担分别给复新面粉厂、广生油厂加工。同时，银行发放工业贷款273.6万元（合现人民币，下同）、商业贷款20.1万元。城区工厂、企业的职工也组织了一批消费合作社。国营商业和合作社商业的发展，有力地限制了资本主义商业的投机倒把活动。这期间着手对依靠抽取佣金生存的牙行的转业改造工作，1950年到1951年动员转业或自动闭业的牙行中，花行148户、薄荷油行15户。对粮食、土布、棉布、棉纱、生猪等25个行业1511户行庄进行改组，组织联营。

南通市委、市政府认真贯彻党的七届三中全会关于调整工商业的方针，1950年6月召开了第三届各界人民代表会议协商委员会议，作出调整工商业等问题的决议，并建立了调查研究小组，制订了调整的方案。南通市第四届各界人民代表会议审议了调查研究小组意见，着重在公私关系、劳资关系和产销关系三方面进行调整，加强国营经济的领导，并要求私营工商业本身积极改造，做到计划生产，合理经营，保证质量，反对浪费。从1950年到1952年，国营企业委托私营工厂的加工订货量逐年增加，范围从棉纱、棉布、稻麦、黄豆、扩大到纸张、火柴、铁锅等人民生活必需品。工缴费也作了调整，保证资本家的合理的利润，每件棉纱的工缴费从224个折实单位，增加到295个折实单位。

由于1949年秋季遭受水灾，农产品减产，市场萧条，淡季

延长，私营商店面临困难，纷纷申请歇业。1950年上半年就有570多户闭歇，其中大部分是牙行，也有因季节性原因，经营困难。1950年下半年在调整商业工作中，调整了批零差价，地区差价，调动了私商的经营积极性。店员职工也主动团结资方，作出减薪等让步措施，克服暂时困难。国营公司还调整了经营范围，公司明确以批发为主，扩大批零差价，使私营零售商有利可图；同时协调了劳资关系，在市区绸布业首先签订了劳资集体合同。

为争取经济状况的好转，活跃市场，大力开展城乡物资交流，1951年11月12日，南通市成立了土产交易所和农民服务所，组织私商收购农产品，送工业品下乡；组织联营联购，集中资金50多万元（其中吸收游资14万元），先后参加苏北及华东土产交流会，商品成交额326万元；与山东、浙江、皖南、江西、湖南等地建立了贸易关系。

市政府工商局根据政务院财经委员会《关于棉纱实行统购的决定》，要求各纱厂的棉纱停止市场交易。存纱登记，由国营花纱布公司统一收购。这一措施，促使私人资本主义经济逐步纳入国家资本主义轨道。

大生一、三公司是南通的重点企业，1949年全市私营工业总产值为4365万元，其中大生纺织公司一、副、三厂产值3407万元，占78%。两公司股金中的官股已被人民政府接管。1949年7月，苏北行政公署派工商处处长郭建、中共南通地委书记王野翔参加大生纺织公司董事会。大生一公司经理张敬礼，积极向政府要求实行公私合营，经过多方面的工作，得到董事会中多数人的赞同。大生三公司经理张文潜在张敬礼的影响下，也向政府提出公私合营的申请。苏北行署于1952年1月和5月分别批准大生一公司和三公司公私合营，并派了公方代表任副经理、副厂长。

大生公司公私合营后，各厂开展了劳动竞赛，提高企业的管

理水平。公私合营第一年，大生纺织公司各厂的生产经营明显好转。以大生一厂为例，1952年与1951年相比，棉纱产量提高了80.25%，劳动生产率提高了40%，总产值提高80.48%，扭亏为盈，1952年盈利60万元。1952、1953两年，大生各厂投入技术改造的资金即达461万元。工人的劳动条件和福利设施也有了改善。为扩大大生公司公私合营的影响，市委多次发文，推广大生公司公私合营的经验。张敬礼还以亲身的经历在本市和华东部分地区介绍大生公司社会主义改造的优越性。

在这一时期，各工厂企业进行了民主改革，清除在企业内部的反动分子和封建把头，废除压迫工人的封建落后的管理制度。各企业普遍通过劳资协商解决企业内的重大问题。由于管理的改善，工人劳动积极性的提高，生产不断上升。1950年全市工业总产值4973.3万元，到1952年就上升到10150.7万元，2年翻了一番。

随着农村土改的完成，农业的增产，市场物价的稳定，工商业逐步克服困难，城乡经济得到恢复和发展，到1951年底，全市私营工商业已达4140户，比1950年增加了658户。在经济日趋繁荣的形势下，部分资本家利用行贿、偷税漏税、盗骗国家资财、偷工减料、盗窃国家经济情报等手段，拉拢腐蚀干部，破坏社会主义经济。为此，全市和地区各县按照中央的统一部署，从1952年1月起，开展了五反运动。依靠广大职工，揭露资本家的违法行为。各行业分别召开资方坦白检举大会，同业之间进行互助互查。在此基础上，全市对违法户分三批处理，不少违法情节较重的工商户，因彻底坦白，得到从宽处理。5月，市区参加五反的工商户全部作出结论，其中守法户、基本守法户、半守法半违法户占全市工商户的98.57%，严重违法户和完全违法户占1.43%。本着检查从严、处理从宽的精神，对其中能积极投入生产经营、及时退补、缴纳所得税的3户工商户，给予降级处理，由严重违法户降为半守法半违法户。定案处理后，工商户纷纷订

出退补缴款计划。在5月6日召开的第三批处理大会上，当场退补缴款达35.2万元。

1952年，南通市私营工厂先后走上了各种形式的国家资本主义道路。为国家加工订货的产量在整个私营工业总产量中已占有很大比重。如棉纱加工量已占总产量的94.4%，订货占5.6%；棉布加工量占总产量的81.74%，订货占13.29%；火柴订货占88.81%；机制纸订货占85.8%；大米、面粉、铁锅的加工量分别占总产量的74.22%、76.42%、21.5%。1949年私营工业产值占全市工业产值的99.8%，1952年下降到21.79%。1952年，国家对木材的生产和销售进行了统一管理，全市50户私营木商全部转业，其中57.54%的资金转入了工业生产，35.4%的资金转入了上产行业，并得到政府的投资，创设了公私合营通通上产公司。商业中的公私零售比重也发生了变化，国营、合作社商业的比例由1950年的6.59%，1952年上升到45.26%。1952年全市工业总产值达到1.282亿元，比1949年增长了183%。

(三)

1953年下半年，全市大张旗鼓地开展了党在过渡时期的总路线的宣传教育工作。在私营企业中，着重宣传了对资本主义工商业实行社会主义改造的必要性、改造的方针政策、以及职工的地位、责任。使私营企业的职工分清了两条道路的界限，澄清了模糊认识。在市委统战部的推动下，市工商联成立了学习委员会，组织工商界人士学习过渡时期的总路线，先后参加学习的有4100人次，涌现了一批接受改造的积极分子。

1953年11月，随着粮油实行统购统销，对私营油商进行初步改造。市区83户粮油店分别组织了14个粮食和食油经销代销店。1954年9月，国家对棉布实行了计划供应，私营棉布零售店实行凭证批购。16户批购商和由40户摊贩组成的6个摊贩

组，与国营公司签订了批购合同，接着 16 户棉布店实行了经销、代销，棉布业全部纳入国家资本主义轨道。各县城镇的粮油、棉布店也都改为代销、经销店。

1954 年 7 月全市进行私营企业的换证登记工作。换证登记的步骤是先商后工，除有动力设备的工业和唐闸、天生港外，城区商业、手工业分四批进行，5110 户办理了换证登记。结合换证登记工作，在工商界开展爱国守法的教育，并发动与依靠职工群众监督资本家合法经营。

1954 年 6 月 18 日，市工商局制定了《进一步贯彻对私营商业利用、限制、改造政策的初步方案》，对那些在商品流转中失去作用、经营困难的批发商，结合市场需要，根据企业本身的条件及资本家自愿原则，有计划地分别安排。1954 年第三季度先后对土布、卷烟、杂货、茶叶、瓷器、绸布、国药、新药、锡箔等 14 个行业共 193 户中的 188 户批发商进行了改造。转入零售商的 58 户，转入工业的 28 户，转入手工业的 36 户，转入畜牧业的 1 户，申请闭歇的 65 户。五洋、瓷器等业 10 多家较大的批发商集资转业办了大成玻璃厂和天成味精厂。私营批发商的改造，使私营批发额在全市批发总额中，由 1952 年的 42.45% 下降到 1.84%，国营批发业务从 1952 年的 54.57% 上升到 93.94%。零售商换证登记后，在绸布、百货、煤油、茶叶等行业中，首先实行了批购、经销，实行批购的有 77 户，经销的有 47 户。

根据市委逐步扩展公私合营工厂的计划，1954 年至 1955 年，又先后批准了复新面粉厂、通成纸厂、通燧火柴厂、大通纱厂、富安纱厂、大成玻璃厂公私合营的申请。在此期间，南通市工业局接受嘉定县私营海麟纺织厂要求与大生第一纺织公司合并公私合营的申请。1955 年 1 月 1 日合并合营，该厂资方厂长萧学镛任大生公司副经理。

为加强对资改造工作的领导，中共南通地委于 1955 年 12 月

22日成立了对资改造领导小组。12月下旬，地委召开会议传达党中央及省委有关对资改造工作的指示，研究了全专区对资改造工作部署。月底，中共南通市委建立了对资改造领导小组，组织近千名宣传员，运用各种形式，广泛宣传对资改造的形势和党的有关政策。市委统战部在11月30日至12月2日召开商界和职工、妇女、青年代表座谈会，市工会联合会召开私营企业职工会议，妇联组织工商业者家属会议，宣传学习党的对资改造政策，基层妇女干部和积极分子370多人参加了学习。工商业者及其家属通过学习，普遍打消了顾虑，纷纷表示愿意走社会主义道路。还组织了35个工商界青年突击队，积极搞好生产经营，改进服务，迎接公私合营。

1955年11月，全国工商联第一届执委会举行第二次会议，毛泽东主席接见会议代表并讲了话，指出工商界应认清社会发展规律，掌握自己的命运。南通市出席会议的代表、市工商联主委张敬礼回来传达后，市民建会、工商联多次召开会议，讨论如何迎接社会主义改造问题，在工商界起了很大推动作用。绸布业率先申请全行业公私合营，并得到市政府批准。接着，米、面、油脂工业和百货、新药、煤炭等行业也申请公私合营。

到1955年底，全市公私合营工厂的产值已占全市工业总产值的90%左右。对一些小厂，继续实行加工订货，统购包销。加工订货、统购包销的产值已占私营工厂全部产值的90.59%。

(四)

1956年初，全市对资改造工作在农业合作化高潮的推动和北京、上海等大城市的影响下，迅速推向高潮，实现了全行业公私合营。

在年初召开的南通市委扩大会上，进一步加速全市农业、手工业和资本主义工商业改造的工作，为加强对私营工商业的改

造，建立了纺织、榨油、米面、五金、综合、饮食、蔬菜、杂品、福利等9个专业公司，各原有的公司也都建立了零售业务管理处，领导各归口行业的改组、改造工作。各私营工厂、商店的职工，在市总工会的组织指导下，一面对企业经营进行监督，一面推动企业的公私合营，做到生产经营与改造两不误。

南通地委也在1月份召开各县负责人会议，决定全专区私营工商业和小商贩在春节前全部实行公私合营或建立合作商店，并要求交通运输业和手工业基本上实现合作化。

1956年1月18日，市工商联召开代表会议，市区1800多家私营工商业户提出公私合营的申请。19日，市人民委员会召开大会，宣布批准全市88个行业、1847户实行公私合营；39个行业、2468户小商贩组织合作商店或合作小组。交通运输业中，私营汽车联营处并入南通市汽车公司，直接转为国营，内河轮船联营处实行公私合营后并入国营轮船营业处。

工业继几个大厂公私合营后，小厂实行合并合营。1956年2月，由全昌等40个五金机械厂（店）合并成立了公私合营全昌机器厂。批发商转业创办的天成味精厂在年初也被批准实行公私合营。商业方面，绸布业在全行业公私合营后，商业网经过调整，成立了13家公私合营棉布店。

海门、如皋、南通、海安、启东、如东等6县的私营工商业也全部实行公私合营或建立合作商店。海门县私营工业58户，分别组成12个公私合营工厂；商业3829户组成合营商店30个，合作商店191个，合作小组64个，经、代销店405个。

全行业公私合营后，南通市成立了32个公私合营行业工作委员会，开展了清产核资定股、经济改组及人事安排工作。

清产核资工作，采取由资方自点、自估、自报的办法，工人协助监督，同业评议，行业委员会批准，报主管部门备案。工作中贯彻了“公平合理、实事求是”、“从宽处理、尽量了结”的原则。对资不抵债户，除个别作了破产处理外，一般都分别不同情

况进行减免，以保留一定资产参加定股。家店不分的夫妻店，由业主自行区别自行填报。1956年9月，清产核资工作基本结束，公私合营企业的私股总额24823592.65元，其中工业59户，私股23491652.51元；商业305户，私股1197962.31元；交通运输业私股133977.83元。私方实职人员共781人，按投资数额分：2000元以上的工商业者占23.9%；2000元以下的占76.1%，其中500元以下的占50%以上。1956年底进行了复查，纠正了资产估价偏高偏低和划分生产资料与生活资料时掌握过紧的缺点，核退了29个行业中部分私方人员在高潮中以黄金、银元、住宅等增资款134537元。

在改造高潮中，由于当时对资本家和小业主、独立劳动者的政策界限没有严格区分，以致很多小商小贩、小手工业者被作为资方人员对待。党的十一届三中全会以后，市委根据中央的有关文件规定，进行区别工作。市区属于区别范围的1637人，对照区别标准，属于小商小贩、小手工业者及其他劳动者的有1261人，占总数的77.05%。区别后，全市仍属原工商业者的为376人，占当时参加公私合营人数的22.95%。

各行业结合生产和经营进行了经济改组工作。市区改组的工业企业有油米、五金、玻璃、印刷等29个行业计132户，占划归工业改造的157户的81.1%。对一些设备、人员过剩和机构设置不合理的企业，进行了适当合并和改组。小厂原有161个生产单位，改组后并为25个核算单位、54个生产点，平均三个并一个，其中并入地方国营和老合营厂的有34户。已迁并生产的由105户并成21个单位、50个生产点。单独生产的5户，联而未并的14户，淘汰的2户，未改组的1户。五金工业由38户、51台车床，合并成2个核算单位、5个生产点。商业方面，原私商总户数3670户，以各种形式组织起来的有3569户。其中合营商店323户，有951户组成116个合作商店；有2295户组成182个合作小组。城区熟食店原有76户，改组时将70户组织了

10个合作商店，分设36个供应点，许多工厂在改组后提高了生产、改善了管理。如五金机械工业，改组前设备分散，技术落后，只能做一般的修理业务。经改组，建成南通农具厂和南通机械修理厂，1956年就完成了大批新式农具的生产任务，但也给群众的小修理带来困难。商业方面，改组后撤点过多，市区公私合营、合作商店（小组）有1456个供应点，改组后只剩下693个，减少了52.4%，造成居民购买不便，有些食品如南通特产脆饼、麻糕，质量有所下降。这些方面的问题，市委、市政府有关部门发现后，曾采取措施作了部分纠正。

全行业公私合营后，对原私营企业在职人员，市里按照“量才录用，适当照顾”的原则作了安排。全市共安排了1637名工商业者，其中担任副市长1名，市政协副主席2名，局长1名，副局长4名。张敬礼安排任省纺工厅厅长；担任经理、厂长、董事以及政府机关科长级职务的有331人，其余也都分别情况安排了工作。私方人员高薪不变，对一些生活困难的工商业者，还给予适当的经济补贴。

公私合营后，按照5%的年利率发放定息。全市每年发放定息1237814元。1955年以前的红利，按“四马分肥”的办法处理。工商业中，1955年获盈余的有40个行业、205户，共获盈余279805元，除缴纳所得税和提取职工福利基金外，共分配51147元，提留公积金5880元。

社会主义改造使企业性质发生了根本变化，职工成了企业的主人，劳动热情高涨，各厂开展了技术革新、提合理化建议的活动。1953年，大生一、副、三厂和大通、富安5个棉纺织厂职工提的合理化建议866条，采纳了669条，为国家创造价值达122000余元。大生一厂在摇纱车上装了接尾装置，实现了连续作业，单位产量提高1倍。复新面粉厂职工推行前路出粉法，使面粉单产提高了1倍。用电减少1/3。私方人员也以企业为自我改造的基地，努力工作积极参加生产劳动，改革工艺。天成味

精厂私方厂长葛祖龄针对厂里大灶蒸馏效率低的情况，试制成功了真空蒸发器。各合营企业还普遍开展了劳动竞赛，1956年，共有私方1095人参加了劳动竞赛，其中209人获得先进称号。各合营商店开展了服务良好运动，订了服务公约，努力组织货源，增加花色品种。各个企业普遍改善了管理，制定了规章制度，生产走上正轨，效益明显提高。1956年，新合营工厂的总产值比1955年增长29.04%，新合营商店营业额比1955年增长28.03%。1957年，全市工业总产值达1.5亿元，比1949年增长了2.5倍，劳动生产率比1949年提高11%。

(执笔：黄 然 资料征集：于芳兰)

大生纺织公司的变迁

张 敬 礼

1952年1月，南通大生纺织公司正式公私合营，成为江苏省乃至华东地区最早合营的企业，也是全国较早进入对资本主义工商业的社会主义改造行列中的一员。时隔38年，回想自己当时主动向政府提出公私合营的前前后后，仍不免感慨万端。

事情得从头说起。以纺织业为其主体的大生公司，是我叔父张謇所创建。甲午战争后他深感国势日蹙，在一种民族危机感的推动下，提出“父教育而母实业”的主张，决心通过兴办教育和实业来挽救国家。1899年，他在南通创办了大生纱厂。经过一番艰辛奋斗，又相继办起了大生二厂、三厂及副厂。此后又将办厂盈余在南通兴办了一系列文化教育和社会福利设施。但是好景不长。由于当时军阀混战，帝国主义对华经济压迫加剧；全国民生凋敝，百业萧条；大生从此转盈为亏，负债累累。为争取企业的生存、发展和国家的振兴，叔父一再呼吁取消不平等条约，要求国际税务法平等，停止内战，实现国内和平，但无济于事。1926年，他忧愤交加，病逝南通。那一年，我才16岁。我清楚地记得，叔父临终前，我父张警、堂兄怡祖（孝若）和我守在床前，叔父已口不能言，父亲握住他的手，连连地安慰他，大生及其它事业一定能搞下去，一定会有发展，要他安心。此情此景，在我心中留下了难以磨灭的印象。叔父故后，虽经两代人维艰维继，苦苦奋斗，大生还是摆脱不了在帝国主义经济侵略和官僚买办资本压榨的夹缝中求取生存的命运。

1937年，日军侵华，大生二厂毁于战火，大生一厂、三厂

和副厂为侵略军占领，机器设备被拆毁，搞得支离破碎，残缺不全。抗战胜利后，我原以为国民党总要引出教训，支持民族工商业了。事实恰恰相反，1946年，我继任大生纺织公司经理，并努力恢复南通纺织、农、医学院、南通师范等学校，希望能有所作为。谁知事与愿违，大生在面临美货倾销、苛捐杂税，几经折腾的同时，又受到国民党虎视眈眈、鲸吞蚕食的威胁。1948年大生董事长洪兰友（国民党政府部长）要将大生机器设备运往台湾，当时我不同意，结果大生连一个锭子都没有运出去。后来洪兰友去香港，要我一道去，我又拖延未去。我不去，我不签字，大生在香港的存货和订购的发电机、锅炉、印染机等就动不了。解放以后，大生能恢复生产，跟这一笔资金、锭子和棉花留在南通有一定关系。国民党一开始就认为，“张敬礼在大陆呆不下去的，一定会去国外的。”后来的事实证明，他们估计错了。我当时心里打定主意，南通大生的事业是叔父、父亲一代人含辛茹苦创建起来的，而我们张家人的传统向来是爱祖国、爱家乡。在这何去何从的关头，绝不能因为我的决断失误，而使大生的事业毁于一旦。当时作出这样的决定是很秘密的，稍一走漏点风声，就会有“舟覆人亡”的危险。这个决定还因为当时我和黄炎培、陈叔通、冷通、孙晓村有很多的接触，他们中间有不少人是我的父辈和友好，他们在政治上对我很关心，给我的影响很大。大家聚在一起，名为品茗聚餐，实则谈形势，谈中国共产党的政策，使我对党产生了很大的向心力，对自己所作出的留在祖国的选择也增强了信心。上海解放时，我正在上海。解放军进城那天，露宿街头，秩序井然，真正是纪律严明，秋毫无犯。目睹此景，我是十分感动的。不久，南通专署副专员邹强委派马志坚、尤云万同志来上海带信给我。我是邹强父亲的学生，和邹强幼年先后在南通七中同学。邹强的信首先叙了旧谊，接着讲了党的政策，要我放心回南通搞好生产。当时党还通过厂里给大生沪所的号信，给我写了“公私兼顾，劳资两利”八个字，实际上也是向我宣传党的政

策。我到南通后，见到了邹强、王野翔、叶胥朝等同志，他们衣着朴素，言谈谦和，平易近人，待人诚恳，使我深为敬重。尔后，在南通市党政领导的鼓励和支持下，我挑起了董事兼经理的担子，为大生在解放初期困难阶段组织原料、稳定生产做了力所能及的工作。1950年7月，实行厂务改革，精简机构，改善管理。经过劳资双方的共同努力，每件纱节约成本折合工缴21个单位，做到保本生产。在工作实践中，我逐渐体会到，党和政府在团结、教育职工克服困难、组织原料、提供贷款、维护和发展生产等方面所起的主导作用。所以，在1949年7月苏北行署派来公方代表参加董事会，我出自内心地表示欢迎。1951年申请公私合营时，苏北区党委请示华东局，华东局财经委员会主任曾山说：“南通大生是小‘中纺’，要派得力干部去。”

以上，可说是从历史、现实、社会、家族和个人几方面，综合地归纳了解放初期我主动提出大生公私合营的主、客观原因。

大生合营后，我又在党和政府的支持下，去苏、锡、常一带宣传公私合营的优越性，并以在上海经营的大达轮船公司牵头，联合上海33家大小轮船公司申请合并合营，成立了上海轮船公司。

令人欣喜的是，合营后的大生，在党的领导下，工人参加生产管理，以主人翁的姿态积极劳动。合营一年后，大生就偿还了旧欠，并开始积累资金。纱锭由14万枚增加到近30万枚，布机由1200多台增加到3000多台。纱布的产质量都大幅度提高。我万万没有想到，我们张家两代人几十年来梦寐以求的理想，在解放后的短短几年中就实现了。

党和政府十分支持我的工作。公方代表杨德和、徐兆元等同志都住在西园，经常和我促膝谈心，处处尊重我、关心我，我和党内许多同志的友谊一直保持至今。

1955年11月，毛主席约请全国工商联和民建全体委员到怀仁堂，谈民族资产阶级前途问题。毛主席对在座的同志说：只要

为人民做好事，好事做得越多，前途就越好，这是成正比例的。不要象十五个吊桶打水，七上八下。可以放心，改革中遇到的问题，可以经过商量、考虑，调查研究，实事求是地求得解决。听了这番话，我更增添了信心。

1956年2月1日晚上，毛主席在怀仁堂举行宴会，招待出席政协第二届全国委员会第二次全体会议的委员，给我的请帖上注明“请在第一席就座”。起先，我还弄不清“第一席”是怎么回事，宴会时间到了，我找到指定的座位，才知道第一席是和毛主席、周总理同席。我坐在毛主席身旁，周总理和毛主席相对而坐。同席的还有刚从美国归来的钱学森同志，总理身旁坐的是鞍钢的一位总工程师，还有香港澳门的两位商会会长。

席间，我们向毛主席敬酒，主席说：“我和总理分工，请向总理敬酒，香烟敬我。”主席看出我有些局促。就和蔼地同我谈起我的家世来，主席十分熟悉张家家世，并提到我叔父张謇壮年时随吴长庆军在朝鲜协助抗日的往事。总理风趣地说，“我青年时代在南开中学读书时，就拜读过令叔大作，记得是为怡祖命名的（注：此文题为《儿子怡祖字说》）。文章写得情文并茂。”钱学森同志也插话说，“我在上小学时，就知道南通张謇，因为小学课本上提到南通是个‘模范县’。”主席和总理对我国历史人物如此谙熟，使我十分敬佩。由于主席和总理谈笑风生、平易近人，气氛就更显得活跃起来了。

毛主席向我了解大生公私合营后的生产情况，还问了大生各厂的规模和工人人数。我向主席和总理汇报了大生公私合营后的新貌，如成本降低、质量提高、原材料消耗减少、产量大幅度上升等情况；并说到大生纱厂合营前每件纱要用棉420斤，合营后降到380斤，这是大生历史上从未有过的事。主席和总理微笑着频频点头，表示赞许。主席对我说：“公私合营的优越性，你是亲身体会到了，可以向大家多谈谈。”主席的鼓励，使我受到很大鼓舞。

1956年春，全国形成了工商界全行业公私合营的高潮，各省、市、自治区工商界派代表去北京向中央报喜。当时（3、4月间），我受江苏省工商界的委托去北京报喜，在北京全国政协礼堂主席台上，我向毛主席呈上了江苏省工商界的报喜信，毛主席笑容满面地接受了报喜信，并和我亲切握手，周恩来、刘少奇、朱德以及其他党和国家领导都和我亲切握手。这是我终身难忘的时刻。就在隔天的一个下午，毛主席在紫光阁接见了我们。华东区推派我向毛主席汇报公私合营情况。我事先匆匆忙忙地写了个汇报提纲，临到我发言时，有人问我的“敬礼”两个字怎么写，毛主席举起一只手，做了个敬礼的动作，风趣地说：“就是我们写信时用的此致‘敬礼’的两个字。”我发言时，毛主席从主席台上把椅子搬下来，坐在我的身旁，向我提出一个个问题，我逐一回答。回答完毕，原先准备好的汇报提纲都没有用得上。

30余年过去了，往事宛然在目，每每忆及，常常令人神往。

近10年来，我几乎每年都要回家乡南通去一二次。每一次去，都有不少新的感受。十一届三中全会以来，我们南通确实是在发生着日新月异的变化。今日的南通，正以轻纺工业为主体，形成了纺织、轻工、食品、机械、电子、化工、医药、建材、造船、电力等多门类的工业体系，成为长江三角洲的一个新崛起的城市。1984年4月，南通进一步对外开放以来，在利用外资、引进先进技术方面迈开了新的步子，出现了更多的新气象，真是道路宽广、前程似锦。我是一个78岁的老人了，一生经历了清王朝、中华民国、中华人民共和国三个时代。走过一段“实业救国”的坎坷道路。解放40年来，随着岁月的流逝，我对党和社会主义的感情与日俱增。亲身经历告诉我“实业救国”在旧中国是行不通的。只有共产党领导人民推翻三座大山，中国才能得救，实业才能振兴。一句话，振兴中华要靠共产党领导和走社会主义道路。我们这辈人年事已高，报国之日苦短，报国之心倍切，我衷

心希望我们民主党派、工商联的朋友们，和党一条心，以务本求实的精神，为建设具有中国特色的社会主义，贡献自己的才智和力量。

最早公私合营的大生纺织公司

曹 力 田

一、大生的创建和兴衰

南通大生纺织公司系近代实业家张謇创建，已有 90 多年历史。清光绪二十一年（1895），张謇致力于“实业救国”，兴办纱厂，得到先后任两江总督张之洞和刘坤一的支持，从 1895 年 9 月开始投股集资。当时在南通办厂是新事物，愿意投资入股者甚少，集资困难重重，后来决定官商合办，官股以原购置搁在上海黄浦滩的一批纺纱机器，计 20400 枚锭，作价 25 万两（规元，下同）入股，另又多方集得商股 19.51 万两，共计资本 44.51 万两。1899 年 4 月，大生纱厂（后改为大生第一纺织公司一厂），在南通唐闸建成投产，有职工近千人，日产纱 45 件。大生纺织从此肇始，走上曲折发展的道路。

张謇（1853—1926）字季直，号啬庵，光绪甲午恩科状元，辛亥革命后曾任实业部长，农商总长等职。他在《厂约》中阐述，办厂是“为通州民生计，亦即为中国利源计。通产之棉，力韧丝长，冠绝五洲，为日厂之所必需，花往纱来日盛一日，捐我之产以资人，人即用资于我之货售我，无异沥血肥虎，而袒肉以继之，利之不保，我民日贫，国于何赖。”

南通地区棉产丰富，质地优良，农村手工纺织业发达，南通上布的原料由手纺本纱渐由机纱取代，为大生纱厂提供了原料和销售市场。1899 年纱厂投产后至 1921 年，共获纯利 1161 万两，最高年盈利率达 106%。1903 年，张謇续领官机 20400 枚锭，仍作价 25 万两为官股，另外又广招商股。

兴办纱厂后，张謇主张“地方自治”，从1900年起，通过提取纱厂余利，扩充信用（1900年至1921年，仅利息支出达275万两），经招股集资等途径，相继创办了60多个包括工业、农业、交通、贸易、邮电、金融、文化、教育、卫生、社会福利等在内的企事业单位，形成了庞大的大生资本集团。整个大生系统有资本1238.7万两（约合1720.4万元）。大生系统的纺织厂，计划办9个。1907年，在启东县久隆镇建大生二厂（后称大生第二纺织公司），有纱锭26000枚，至1921年盈利500余万两。1921年在海门建大生三厂（后称大生第三纺织公司），资本280余万两，纱锭30300枚，布机300台。1920年，在南通城南郊建大生八厂（后并入大生一公司，更名大生副厂），1924年建成，有纱锭14964枚。至此，大生系统拥有4个纺织厂，共有纱锭75360枚，布机720台，资本总额250万两。其余拟建的大生四、五、六、七厂和大生淞厂，因纺织业萧条，资金不济，未能实现。

第一次世界大战结束后，帝国主义再度向中国倾销棉纱，民族纺织工业萎缩，大生一、二厂亏蚀70万两，资金困难，负债累累。1925年，因无力偿还1600万两的债务，由主要债权人组成的上海银行团接管了大生一公司，委派李升伯任经理，大生二、三厂也由上海金融业的债权人接管。

李升伯主持厂务后，采取了引进欧美工业管理方法，修整和更新设备、调整产品结构以开拓市场、裁减员工等复兴大生的一整套措施。大生一时又呈复苏之态，1927年至1931年，年年获利。大生一、二、三厂除偿还债务外，还先后添置了设备。为降低动力成本，1934年建成拥有5000千瓦发电机组的天生港发电厂，向大生一、副厂提供动力。1931年九一八事变后，南通土布的主要销售市场——东北市场完全丧失，加之洋纱倾销国内市场，大生各厂又一次出现债务危机。大生二厂于1935年破产闭歇，1936年大生一厂欠债高达800余万元（法币，下同），濒

临破产。直至抗日战争爆发后，全国形成抵制日货的浪潮，加之战区纱厂停产，军需激增，大生公司纱布又产销两旺，在日军占领前不足一年时间里，获得 400 多万元的利润。当时法币贬值，利用这一机遇，大生公司还清了历年所欠全部债务。

1938 年 1 月，大生公司“借德御日”，悬挂德商招牌，邀请德国商人充任经理。同年 3 月，日军侵占南通，翌年 4 月，日军强占大生各厂，实行掠夺性生产，企业元气殆尽。至 1943 年 7 月，始发还大生，此时机器设备损失 70%，大生一厂仅能开出 9000 余纱锭。

1945 年，抗战胜利后，国民党当局企图借接收敌产而接管大生纺织公司。大生私股利用国民党内部派系矛盾，保住了产权。之后，官股势力又企图控制大生公司，于 1945 年底投资 550 万股，与商股争夺股票控制额。商股将大股东的股票化整为零，增加股权，最终取得股票控制额，并由张謇的侄子张敬礼担任经理，从而保住了经营管理权。由于花贱纱贵，一度盈利丰厚，仅大生一厂 1947 年盈利 75 亿元。由于国民党发动全面内战，经济萧条，棉花来源枯竭，工厂原料不足，又处于不景气状态。

据 1949 年统计，大生第一纺织公司共有 20 亿股股票，私股股东 657 户，其中大多为小股东，持 100 万股以下的达 472 户。公司下辖大生一厂、副厂、天生港发电厂，张敬礼为经理，大生一厂拥有纱锭 80820 枚，布机 600 台，职工 6498 人；大生副厂拥有纱锭 19508 枚，布机 310 台，职工 1540 人；天生港发电厂拥有 5000 千瓦发电机一台，职工 200 余人。大生第三纺织公司下辖大生三厂，拥有纱锭 37900 枚，布机 594 台，职工 3233 人。张文潜为经理；两公司各自独立经营。

二、走上社会主义改造的道路

1. 纳入初级形式的国家资本主义轨道

(1) 代纺代织

1949年2月2日南通解放，人民解放军南通区军管会即派工作组进驻大生各厂，帮助恢复生产。当时，全国纺织业面临着严重的困难。大生纺织公司因原料缺乏，开工不足，各厂处于半开半停状态，一度依靠预售成品维持资金周转，1949年至1951年，大生一厂亏损165万余元（折合新人民币，下同），大生副厂亏损50万元。党和政府根据“公私兼顾、劳资两利”的政策，采取了一系列措施扶持其渡过难关。1949年5月国营南通江海贸易公司供应大生企业原棉35.7万斤，推销棉纱34280包，细布1万匹。8月，又拨皮花1万担交换纱布，帮助大生克服原棉缺乏的困难。之后，国营南通花纱布公司组织各私营厂联合收购棉花，合理分配使用，以制止因各厂抢购而引起的价格上涨。从1950年4月起，大生纺织公司接受国家代纺代织。1951年，大生一厂代纺棉纱达4.1万多件，约占年总产量的92%，代织棉布29.8万多匹，约占年总产量的85.9%。由于大生企业负担教育、文卫等地方事业费用，政府所定代纺代织工缴费高于上海、无锡等地。以后又数次增加，每件纱工缴从215个折实单位逐步提高到250个折实单位。1951年1月5日以后，国营南通花纱布公司根据政府颁发的《关于棉纱统购的七项规定》，统一收购私营企业的纱布，大生公司开始纳入国家资本主义轨道。

（2）新生产关系的萌动

1949年3月，大生一、副、三厂工会筹备委员会成立。1950年初，中共党组织公开。党通过工会推行民主改革：11月至12月，大生一、副、三厂先后取消抄身制等不合理的陈规旧制；1951年8月以后，各厂相继改12小时工作制为8小时工作制；在基层，废除指导工制，改由工人民主推选生产组长，初步建立起交接班、质量检查方面的民主管理制度。同时，工会还组织劳资协商，帮助资方维持生产，团结全体工人搞好生产。大生一、副、三厂工会发动工人以工场为单位开展生产竞赛，并总结、研究、推广工人中的先进工作方法，不仅提高产品的产量和

质量、降低消耗，也改变了工人的政治地位。各厂都涌现出一批生产积极分子，1951年夏，大生一厂评选出74位劳动模范。通过民主改革和各项生产运动，党组织在大生企业开展群众工作，培养干部，逐步打下了政治基础。

大生纺织公司资本中含有约23%的官股，解放后，由人民政府接管。1949年7月，苏北行政公署委派工商处长郭建、南通地委书记王野翔参加大生一公司董事会，担任常务董事。大生公司经理张敬礼，解放前夕寓居上海，在政治上受黄炎培等进步人上的影响。上海解放不久，与张相识的南通专署副专员兼市长邹强派人并携函向他宣传中国共产党的政策。张敬礼于是决定离沪回通，并且致信已迁香港的张文潜，嘱其回到南通。回厂后，面对重重困难，政府鼓励他寻找办法，克服困难。张拟订紧缩职工工资福利的临时办法，力求降低成本。1949年8月，他邀请一公司各厂工人代表开会协商，工人代表表示原则同意此项办法。到会的政府代表指出：降低成本，缩减工资是一方面，改进管理、提高工作效率、降低消耗是另一方面，厂方应全面考虑。会后，缩减工资遭到部分工人的反对，在工会反复说服教育下，经过三个多星期的协商，劳资双方达成协议，对职工工资作适当削减。在双方协商过程中，工会也向资方提出必须处理浮闲人员等意见。资方于1950年7月实行厂务改革，精简机构，改善管理。经过劳资双方的共同努力，每件纱降低成本相当工缴21个单位，做到了保本生产。

1950年7月至1951年初，大生一、副、三厂相继正式建立劳资协商会议。朱炳生（一厂）、戴允珍（副厂）、赵学诗（三厂）等20余人为劳方代表，张敬礼、张文潜、余韶九、王元章、王逸群等10人为资方代表，就发展生产及奖金福利等问题举行30余次协商会议，对生产竞赛实物奖励、劳力调配、工资补贴等达成协议。劳方作出让步，同意将每逢节日发放的“节赏”削减一半，共渡难关。

2. 企业性质的根本变更

(1) 建立公私合营组织体制

解放初期，大生企业的外部矛盾和内部矛盾都十分突出，一方面公司所存5万担棉花亏蚀殆尽，布机也抵押给人民银行，生产难以维持；另一方面，工人群众对企业管理非常不满，要求资方进行改革，年轻的技术人员也想脱离大生到国营工厂。对此，公司某些上层人物主张“停厂散伙”，而张敬礼等主张走公私合营道路。

张敬礼从1946年起任大生一公司经理，曾一再表示要继承其叔父张骞的遗志，致力于南通地方事业。解放之初，他曾说：“要对南通事业负责”，“愿受一次教育，更好地做好事业”。在企业营运艰难的状况下，为了发展生产，缓和劳资矛盾，张敬礼多次前往苏北行政公署恳请政府委派干部进入大生公司，建立公私合营体制。其时，大生股东的态度分为三种：一种积极主张建立公私合营体制；一种不同意，但也不公开阻挠反对；第三种持无所谓态度。大生的股东因股息长期未发，无利可图，许多人抱着不妨一试的心理，对公私合营不加反对。在这种情势下，张敬礼得到张文潜、黄延芳等人的支持，于1951年底向政府申请公私合营，苏北行政公署于1952年1月和5月分别批准并委派公方代表进入大生一、三公司，大生一公司经理张敬礼，副经理杨德和（公方代表），大生一厂厂长余韶九（资方），副厂长王滔（公方代表），大生副厂厂长王元章（资方），副厂长徐智（公方代表），天生港发电厂厂长黄友兰（资方），副厂长陈世魁（公方代表），大生三公司经理张文潜，副经理梅村（公方代表）。各厂党委亦相继建立，公方副厂长均任党委书记。

(2) 确立公方的领导地位

公方代表进入大生一公司后，某些与张敬礼持不同态度的资方人员不交工作，汇报情况三言两语，财务情况不愿公开，还擅自提高职工职位、增加工资。工人中有的怀疑“政府干部能不能

搞好大生厂”，有的担心降低工资。公方领导首先依靠工会，组织群众学习，提高政治觉悟；进行春节慰问，解决工人生活上的突出问题（如伙食问题），从而密切了与群众的联系，了解了资方的一些人事与财务状况。1952年2月，根据中共苏北区党委的指示，大生一公司各厂开展三反运动（因已公私合营，故未开展五反），撤换与调动了一些有贪污行为的职员，提拔了293名工人担任各厂行政管理人员，其中担任车间主任、科长职务的64人。同时，各厂建立了人事、财务、生产、经营管理等制度。同年7月起，各厂又陆续开展以民主改革为主要内容的政治运动，确立了公方的领导地位。

公方代表进大生三厂时间迟于一公司，某些职员害怕三反来临，消极怠工，推诿拖延；有的还夸大三反斗争中的偏差，造成紧张空气；一般管理人员顾虑工人要提意见，放松管理，次布率达40%以上；大生一公司也由于管理制度尚不健全，生产出现波动，突出的问题是产品质量差。1952年7月，按照国家新颁布的棉布质量标准检验，大生一厂次布率高达90%。此时，党、团、工会组织正集中力量进行民主改革补课，便抽出力量研究原因，采取措施，次布率一度降到60—70%，但不久又上升到90%，棉纱质量也波动很大。另一个问题是事故多。提高产品质量与保证安全运行成为当时搞好企业的关键。因此，三反结束后，大生一、三公司的工作重点转入了生产领域。在中共南通市委的领导下，公方领导团结技术人员，发动群众解决生产中的问题。1952年11月中旬，大生一厂开展群众性的反次布活动，搞竞赛评比，采取技术措施，进行质量攻关。其他各厂也开展了以提高质量为中心的劳动竞赛，以此推动建立和健全规章制度，整顿企业管理，质量和安全问题得到解决。经过一个多月的努力，大生一、三厂棉纱质量逐步趋向好转和稳定，正布率达到80%左右。

（3）团结教育资方人员

公方领导对于资方人员坚持贯彻团结教育改造的政策。大生企业在改造的初期，一些资方人员一度看不清自己的前途，情绪消沉。工厂党委根据党的政策，努力团结教育资方人员。在人事安排上，大生各厂资方厂长继续担任原职。对大生公司的代表人物，均给予政治安排。1952年前后，张敬礼曾任市协商委员会副主席、市工商联主委、苏北人民委员会委员等职，1956年任江苏省纺织工业厅厅长。张文潜曾任苏北和南通市人民委员会委员，1955年任市纺工局总工程师，后任市政协副主席。

由于认真贯彻了党的团结教育的政策，大生各厂公私关系比较融洽。私方人员一般都被安排主管生产、技术工作，发挥了业务专长，做到有职有权。起初，有些私方人员心存隔阂，后由于公方代表积极支持他们的正确意见，并且主动串门交友，沟通思想，消除隔阂。私方人员受到党的政策的感召，也为大势所趋，靠拢了政府。对一般董事和股东的团结争取，主要通过张敬礼、张文潜去影响他们，同时定期召开董事会议汇报生产、财务情况，凡有关公私的重大问题都提交董事会讨论通过。对股东，合营1年后即发放股息，虽为数不多，但影响较大，股东们普遍认为大生前途看好。

张敬礼在大生企业改造过程中，一直采取与党和政府积极合作的态度。华东、苏北和南通的各级领导对张敬礼的思想进步给予鼓励，张遇事也随时同党和政府的有关领导商议。公私合营后，他看到企业转亏为盈，日益兴旺，精神更加振奋，1954年曾赴北京、南京、上海、苏州、无锡、常州等地宣传公私合营的优越性，对推动私营企业的社会主义改造起到了积极作用。

市工业局接受嘉定县海麟纱厂要求与大生公司合并合营的申请，于1955年1月1日起，实行合并合营，并入大生副厂的纱锭13824枚，并入一厂的纺机7台，核定资金1406548.61元。原海麟纱厂的私方经理萧学镛被安排为公私合营大生一公司副经理，其余实职人员也都得到安排。

3. 对公私关系中若干经济问题的处理

(1) 清估财产

1951年，大生一、三公司按照《私营企业重估财产办法》进行清产估价，但未调整资本额。1952年底，两公司在公方的领导下，按照《国营企业清产核资办法》，再度进行清产估价。2次清产核资都由于企业资产状况复杂，估价偏差较大未形成定论。为整顿公私合营企业，1954年6月，江苏省财政厅、纺管局、税务局联合组成工作组调查研究清产定股及利润分配中的问题，提出解决的方案。1955年3月，大生一、三公司再次组成清产定股工作委员会，按照“实事求是、公平合理”的原则，采取“以1952年的清资材料为基础，全面核对，一般不动，重点调整”的方针，进行第三次清产估价。8月，各项数字最后核定并经董事会议决，呈报政府批准。

大生资产清估中的一个主要问题是对逾龄固定资产的鉴估。该企业的厂房陈旧，设备大多超过规定使用年限。1952年固定资产的估价方法是按资产现状确定尚可使用年限，再予推算已使用年月。结果许多资产的尚可使用年限延长，从而使财产升值额增大，资本额偏高。关于大生各厂财产升值额转入资本数额，省政府工作组主要按以下理由确定：(1)在公产计价方面公股已作很大让步，为照顾政府投资利益，不能使资本额调整过高。(2)大生各厂的厂房、设备必须大量改造，应有较雄厚的公积金作后盾，因此，公积金的比例需适当提高。对资本额的调整，张敬礼在1953年就曾表态：大生需要有较多的资金投入基本建设和大修理。因此，一公司以资产的33%，三公司以资产的40%作为资本额，其余均作为公积金。1955年8月，大生公司资本额最后核定，固定资产净值（含公产），一公司为21992577.74元，三公司为8235224.5元；待处理财产，一公司为979911.21元，三公司为354416.01元。

(2) 清理公产

大生纺织公司的公产中，除创办初期投入的官股外，其余部分来源复杂。抗日战争期间的财产划分问题是一主要关键。日军发还大生后，董事陈葆初曾以大生纺织公司之名经营业务。自1939年4月至1945年9月，日军与陈经营期间所增之财产未予划分，经清理确定，全部计作公产。此外，对于国民党政府机构存款计价以及公产中属于其他机构移来之财产的处理等问题，工作组研究后，也都提出了处理意见，对疑难问题，由双方反复协商研究。1955年8月，经过调整和重新核算，最后核定的公私股金额和比例如下表：

	一 公 司		三 公 司	
	金额 (元)	%	金额 (元)	%
公 股	9151596.01	41.61	1820686.46	22.11
公私合营股	1208562.99	5.50	1656185.26	20.11
代 管 股	3539363.03	16.09	872275.42	10.59
私 股	8093055.71	36.80	3886077.36	47.19

(3) 利润分配

随着企业盈利逐年增加，大生公司公私关系中的经济问题便突出地暴露出来。在利润分配方面，公私股权比例数年尚未确定，故利润分配方案亦未制定。股东们目睹公司盈余甚巨，而政府制定的“四马分肥”的分配原则已公之于众。工作组经研究后提出了分配方案。中共南通市委和大生各厂党委考虑到国家资金积累及工人积极性等问题，对方案作了适当调整。实际分配情况如下表：

1952—1954年大生公司利润分配情况表

项 目 \ 时 间		1952 年		1953 年		1954 年	
		金额(元)	%	金额(元)	%	金额(元)	%
净利润总额	一公司	1280000	100	4150000	100	7144128.45	100
	三公司	560000	100	1390000	100	2762658.47	100
上缴所得税	一公司	947200	74	2448500	59	3374257.82	47.24
	三公司	300000	53.57	708000	50.94	1319415.13	47.70
股息红利	一公司	128000	10	415000	10	1100476.62	15.40
	三公司	60000	10.71	160000	11.51	420668.07	15.22
职工福利基金	一公司	/	/	/	/	500088.99	7
	三公司	/	/	/	/	193386.09	7
公 积 金	一公司	204800	16	1286500	31	2169305.02	30.36
	三公司	200000	35.72	522000	37.55	829189.18	30.03

三、合营后的新气象

大生公司公私合营后，按照社会主义企业管理原则，逐步建立起新的管理体系，应用新的管理方法：建立了厂长负责制、区域管理制等新的管理体制；推行计划管理，企业的生产、财务、劳动工资、基建等先后纳入国家计划，全面进入国家计划经济的轨道。

从1950年起，大生各厂工会组织工人开展劳动竞赛，以后竞赛范围不断扩大，形式趋于多样化，从而促使产量和质量不断提高。大生一厂摇纱女工郭锁珍创造了摇纱接尾工作法，在竞赛中她一次次创造高产记录，5年中提高生产效率近4倍，1956年被评为全国劳动模范。

1952年，大生一、副厂工会建立合理化建议委员会，开展了持久的合理化建议活动。从1953年到1957年10月，大生一厂共提合理化建议3800多件，获经济效益92.8万元。

1954年，党和政府号召节约用棉，开展增产节约运动。大生一厂厂部组织工人和技术人员学习外地经验，改装成纤维杂质分离机，提炼落棉中的可纺纤维再行回用，使每件纱用棉量从395市斤降到386市斤，这一耗棉量在当时全国棉纺织企业中位居先进水平。

走上社会主义轨道的大生各厂，在党和政府的领导下，经过职工群众的努力，生产、经营随着国民经济的发展而不断增长。在公私合营的第一年——1952年，大生各厂的生产经营便发生了转折性的变化，与1951年相比，棉纱产量增长44.73%，棉布产量增长57.28%，总产值增长42.35%，劳动生产率增长42.85%，转亏为盈。生产的发展，使企业得到改造和扩建。1952年、1953年，大生各厂投入技术改造的资金达461万元；工人的劳动条件和集体福利也进一步改善；全部新装了冷风设备。

大生纺织公司是全国闻名的大型棉纺织企业，公私合营较早，其经历和变化，引起社会的广泛注目。1956年2月1日晚，毛泽东主席在怀仁堂举行宴会，招待出席全国政协会议的代表。张敬礼应邀与毛主席、周总理同席。席间，毛泽东向张敬礼询问大生厂公私合营的情况，当听到合营后出现新面貌时说：“公私合营的优越性，你是亲身体会了，可以向大家多谈谈。”张敬礼和其他民族工商业者受到巨大鼓舞。

1966年取消定息后，大生公司一、副、三厂分别改为国营南通棉纺织一、二、三厂。以后，各厂通过有计划有步骤地进行技术改造，特别是引进气流纺、喷气织机、箭杆织机等当代国外先进设备，企业技术装备已达到80年代新水平，具有生产纯棉、化纤、混纺三大类纱布产品的能力，品种配套、档次齐全，风格各具。产品多次获得国家、部优质称号，并畅销于亚、非、欧、美的20多个国家和地区。在生产发展的同时，经济效益也不断提高，各厂的利润30多年中增长20倍以上，在全国棉纺织行业中居于上游。

复新厂的复兴

南通复新面粉厂

南通复新面粉厂创建于 20 世纪初，已有 90 年的历史。解放前，濒于倒闭。解放后，在人民政府的扶持帮助下，克服困难，接受委托加工订货，组织职工生产自救，生产逐步恢复发展。1954 年实行公私合营后，企业面貌发生深刻变化，生产年年上升。

经营几度变迁 生产陷于停顿

苏北麦产丰富，张謇在创办大生纱厂后，于 1901 年委托其兄张馨出面，集股 10 万元（银元，下同），在南通唐闸建大兴面粉厂。徐翔林任经理，职工 20 余人。当时仅有石磨 4 部，6 吋锅炉、15 匹引擎各 1 台，厂房 10 多间，日产面粉 460 包（每包 44 斤）。1909 年续招股金 4 万元，更名为复新面粉厂，仰育符任经理。经过四五年的经营，企业渐有起色，盈利 7 万元，改用新设备，有钢磨 7 部，日产面粉 920 包左右。1920 年又以盈余增资 10.5 万元。以上集股及 3 次增资，共有股本 31.5 万元。是年经理仰育符病故，由徐陶庵继任。1921 年建三层办公大楼，1924 年建四层机楼，陆续向英商订购成套制粉设备。至 1930 年，已有资本 62.5 万元，日产能力为 44 斤装面粉 4000 包，职工 150 余人。

1931 年国内遭水灾，小麦歉产。美帝国主义乘我之危，先

以高价向我抛售小麦，继又以洋粉来华倾销。由于供过于求，粉价狂跌，企业出现严重亏损。至1933年共负债87万元，不得不将厂房、设备抵押给债权人。次年6月，中南银行杨臣贤、陆芝湘代表债权人，以维持会名义来厂经营，但不足2年即告结束。1936年董事长张敬礼复邀徐静仁、李皋宇、李友芳等人，再集资24万元，以福成银团名义经营。不久又因抗日战争爆发而停产。

1938年3月17日南通沦陷，日本侵略军占驻该厂，破坏严重，停工达4年之久。1942年春，日本帝国主义掠夺小麦供应军需，由江北兴业公司草草维修，强行开工9个月左右。因麦源匮乏，又告停产。此时，货币贬值，常务董事李耆卿乃出面周旋，还清旧债，赎回厂房设备。

1946年，上海东全保因可承揽救济总署洋麦加工，以东苏公司名义，与复新董事会签约租营，闵仲辉任厂长。1947年夏开工，后因国民党发动内战，粮食购储会强行订购大量面粉，货币贬值，物价狂涨，转盈为亏。至解放前夕，已亏欠面粉23000余包。当时，资本家将厂内所存面粉和贵重物料抽逃上海，生产陷于停顿。

国家加工扶持 工厂恢复生产

1949年2月2日南通解放。复新面粉厂除留下的古老厂房和主要设备外，流动资产仅存面粉9包、次粉117包、麸皮144450斤、存泰州小麦688.73石，无法周转，近200名职工生活无着。资方代理人闵仲辉，面对困难，消极观望，工厂陷于极度困难之中。南通军管会工商部派徐锋来厂任特派员，成立复工委员会，由职工自营，恢复生产。共产党员周学富团结教育全厂职工，节衣缩食，克服困难，并追回已被资本家抽逃在运的麸皮和已运沪的筛绢等物资。当时，南通区军管会鉴于支前军粮的急

需和该厂的困难处境，通过南通粮食接管处，将苏北 15 个县的公粮小麦调运来通，委托该厂加工，2 月 14 日恢复了生产；仅 3 月至 5 月的 3 个月中，即加工军粮小麦 67000 余担，磨制面粉 126820 包，有力地支援了大军渡江，同时解决了工厂的困难。为了加强该厂的领导和经营管理，市委、市政府又先后派田玉成、邵野、张树基、庄民、徐爱如、翟筱珊等国家干部到厂指导，生产面貌迅速改观。

因原承租者东苏公司束全保去台湾，其兄束星北商得复新董事会同意，邀原复新高级职员王声玲，以复新旦记名义继续来厂经营，职工自营阶段于当年 9 月 15 日遂告结束。自营 7 个月，为国家加工面粉 126820 包，占该期全部产量的 45%，盈余面粉 6000 余包，扣除按政策提留给资本家折旧等费用外，尚余面粉 2268 包，作为职工坚持生产的奖励。

王声玲来厂时，声称投资面粉 8000 包，但未能履行诺言，工厂又陷于困境。厂党支部书记周学富在苏北行署开会时汇报了工厂困难情况，惠浴宇主任十分重视，指出该厂历史悠久，已具规模，苏北市场亦需面粉供应，应尽量团结资方，继续维持生产。为贯彻这一指示，该厂曾派周学富、徐泽霖、姜志信，向在通的复新董事会董事长张敬礼反映工厂情况，商请投资。但张因主要精力放在大生纱厂，而复新股东星散，召开股东会议集资有困难，仍请职工设法维持。该厂职工又反复做资方王声玲的工作，作出一些暂时的让步。1950 年 9 月起，劳资双方各推派代表 3 人，组成劳资协商会议。劳方代表周学富、吴东生、高逸民；资方代表王声玲、束剑南、张雁行；列席者市工商局徐锋、市劳动局涂承德、市总工会徐爱如。会议要求资方积极经营，劳方要顾全大局，共同克服困难，会上签订了劳资协议书。职工将应分的自营阶段盈余面粉继续存厂周转，并同意欠薪。国家从增加委托加工等方面予以支持，从 1950 年 9 月到 1951 年 6 月，接受委托加工小麦 7250202 市斤，加工数占全厂生产量的

49.75%。维持至1951年6月底，王声玲终因未有资金投入，工厂处境仍很困难，而要求退出。至此，复新旦记租营也告一段落。

职工生产自救 创造合营条件

面临这一情况，厂党支部向南通市委作了汇报。市委考虑到该厂非官僚资本，不能收归国有；派人来厂主持，又怕引起误解；若公私合营又无资方代表，只宜组织职工生产自救，决定由市失业工人救济处贷款华中币2亿元（实用1.9亿元），充实流动资金。工厂由党、政、工、团、职工推举代表13人，组成生产自救委员会，履行行政职务。上设监督委员会，由市劳动局、工商局、总工会、粮食公司和失业工人救济处的有关领导5人组成，选职工徐泽霖为主任，周学富仍任党支部书记兼工会主席。在党支部的教育、引导下，全厂职工发扬主人翁精神，艰苦奋斗，勤俭办厂。生产自救委员会定期召开会议，研究生产、工作重大问题。每月召开职工大会，由行政上总结当月生产情况，布置下月任务。

在生产自救期间，对工厂不合理的旧制度进行了改革，同时大胆进行技术革新。从1952年开始，进行制粉工艺上的改革。经过全厂职工1年多的努力，于1954年4月推广前路出粉法成功，挖掘了生产潜力。改革前用钢磨22部1356接吋，改革后只用钢磨17部1121接吋，设备少了，产量却提高了1倍，电耗降低了31.25%，降低了成本，受到市委、市政府的表扬，荣获锦旗一面。职工通过全面调整工艺，熟悉了整个工艺流程，提高了技术水平，各项计划和技术经济指标不断创历史最高水平。

在这期间，政府对该厂进行了股份情况的初步调查，共有股票12061股，每股面值银元50元，其中公股648股，占

5.37%，公股有中国银行 600 股、交通银行 3 股、残废院 20 股、养老院 20 股、其它 5 股。合营股 6524 股，占 54.09%，其中大生一公司 960 股、通海实业公司 5564 股。私股 4673 股，占 38.75%，董事会收回 216 股，占 1.79%。

市委根据该厂情况，及董事会申请公私合营的要求，于 1954 年 3 月 22 日向江苏省委对资改造办公室报告，将该厂列为近期计划公私合营的 4 个工厂之一。省委统战部于 5 月 18 日批复同意，并要求尽可能争取在第三季度完成合营工作。该厂职工提出：以主人翁的态度对待企业，用实际行动搞好生产，迎接公私合营。在整个生产自救阶段，继续在市人民政府的扶植下，为国家加工面粉 1148698 包，占该期整个产量的 42.68%。银行给予贷款的最高额近 2 万元（合现人民币，下同）。同时加强了企业管理、技术革新，使生产日益发展，积累增加，共盈余 123585.22 元。按规定提取 30% 折旧，37075.57 元交东苏公司，净利 86509.65 元，加资产升值 1815.47 元，合计 88325.12 元。其中根据省工会联合会《关于社会主义改造中有关职工方面若干政策处理意见》第七条规定精神，提取 7000 元作为职工福利基金，余下 81325.12 元，本着实事求是的精神，征得职工同意转为公股。

实行公私合营 企业面貌大变

1954 年 7 月，市委派周友桂来厂加强党组织的领导。10 月，市工业局派葛金初来厂担任公方代表。11 月 21 日，该厂正式公私合营。合营后，葛金初任厂长，徐泽霖任副厂长，周友桂任党支部书记。组织机构作了相应的变革，将原厂长室下设会计、业务、工务、仓库、总务 5 个课，改设为生产办公室、化验室和人保、技术、财务、计划、供销、总务 6 个课。选拔优秀职工担任企业生产组长、课长。车间劳动组织也作了相应调整。

在 1956 年全行业公私合营高潮中，城区的私营永丰面粉厂（该厂是在 1941 年 10 月复新厂停产期间，集资伪币 100 万元开办的，几经曲折，维持到解放。职工 44 人，资方 2 人）于 2 月 16 日实现公私合营，合并到复新厂。永丰资方厂长张子宜安排为副厂长，资方董事长陈羲一年老未到职，仍享受薪金。合并到复新后，摆脱了厂小、成本高、竞争能力差的困境。

1956 年 4 月，市对资改造办公室根据几年来复新股权变化的情况，本着“实事求是，公平合理”的政策原则和“宽”与“了”的精神，与资方充分协商，对股权进一步作了核实调整。调整后的资本总额为 445000 元，其中公股 167785.60 元，占 37.71%，合营股 161520.96 元，占 36.29%，私股为 115693.44 元，占 26%。

该厂公私合营后，进行了一系列的改革。逐步建立了科室总结汇报、岗位责任、班组核算、定额领料等制度。健全了生产、维修、出勤等原始记录。制订了各项质量和技术经济指示，核定了费用定额，统一了操作规程，加强了财务、计划、技术管理。成立了合理化建议委员会，发动群众提合理化建议。工厂还陆续购置了检验设备，在保粮方面采用了熏蒸杀虫的方法。1956 年增加了代农民加工的业务，既是支农，又为工厂开辟了原料的新来源。在职工福利方面也有了改善，1955 年起实施了劳保。以合营前的 1954 年和合营后的 2 年主要计划指标完成情况相比，总产值 1954 年 496.20 万元，1955 年 500.04 万元，上升 0.77%；1956 年 813.36 万元，又上升 62.67%。利润 1954 年 1.71 万元；1955 年 6.01 万元，增长 246.28%；1956 年 22.68 万元，又增长 277.95%。每吨面粉成本，1954 年 15.79 元，1955 年 10.17 元，降低 35.59%；1956 年 9.79 元，又降低 3.76%。劳动生产率，1954 年 45523 元，1955 年 58828 元，上升 29.23%；1956 年 89573 元，又上升 52.26%。

党的十一届三中全会以来，该厂在设备和工艺上又进行了改

革和调整。1980年，制粉车间在单机传运的基础上改为气力输送。1985、1987年又2次调整制粉工艺，改善了生产、卫生条件，确保了质量，提高了产量，降低了电耗，产值、产量、利润逐年提高。1978年总产值为1059.55万元，产量31186.36吨，利润23.64万元。自1986年起，利润突破100万元。1988年利税达178.59万元。

(执笔：许庆生 顾 钟)

通燧厂的复苏和改造

南通通燧火柴厂

(一)

南通通燧火柴厂，座落在长江边的天生港镇，与发电厂毗邻，距市区 9 公里。

1917 年，实业家张睿与其兄张睿等人集资创办了通燧梗木公司，专为外地火柴厂生产火柴配套产品——梗木。1919 年从德国、日本进口了生产火柴的全套设备，改名为通燧火柴公司，生产南通、麒麟牌火柴，成为苏北地区第一家生产火柴的工厂。1923 年，因经营管理不善而破产，厂房、设备抵押给南通淮海实业银行。

1929 年，习鉴清（江苏海门人）向南通淮海实业银行租赁厂房和设备，恢复火柴生产，改名为通燧振记火柴厂，习鉴清任经理，委托习泽民主持工作。由于经营有方，产品质量逐步提高，生产的南通、狼山、古钱牌火柴，在苏北市场上取得了信誉。随着全国火柴工业联营组织的发展，该厂参加了华东火柴联营社，南通的火柴不仅畅销苏北市场，且远销浙江、安徽、江西等省的 20 多个地区。

抗日战争爆发，南通沦陷后，通燧火柴厂与外地的经销关系中断，联营组织解体，加之生产原料无着，1944 年被迫停产，抗战胜利后恢复生产。但由于国民党军队强占了厂房、仓库、宿舍，加之苛捐杂税，致使工厂难以维持，濒临倒闭。解放前夕，有工人 315 人，主要设备有理梗车 4 台，排板车 17 台，拆板车

11台，刨梗机3台，切梗机3台，刨板机2台，划路机4台，柴油引擎机1台，电气马达3台等，日产火柴16箱左右。

(二)

1949年2月，南通解放后，市委提出“依靠群众，克服困难，坚持生产”的方针，动员工商业立即复工复业。2月下旬，军管会工商部指派冯颐为代表驻厂帮助恢复生产。天生港发电厂是国民党反动派破坏、骚扰的主要目标，因而工厂经常遭受敌机威胁。全厂职工不畏艰难险阻，一面防御空袭，一面坚持生产，基本上保证了南通地区的火柴供应。正在这艰难条件下坚持生产时，不料于3月6日遭受火灾，烧毁厂房40间，排板车、拆板车26台，药车180辆，损失相当于2044担大米的代价。市委、市政府随即派来工作组，成立了以魏志成为首的复建委员会，和由42名队员组成的武装护厂纠察队，发动工人清理场地，重建厂房，整修设备。每天劳动达12小时以上。为尽快恢复生产，政府还组织各方支援了粳米和面粉，大生一厂义务修理了大轴，大生副厂主动借给马达等设备。市总工会发动全市工人捐款资助。仅1个多月时间，工厂就恢复了生产。

生产恢复后仍面临着原材料和资金奇缺的严重困难。有一批原料在上海办事处，因国民党封锁长江无法运回，为解决原材料困难，想方设法节约、代用。为解决资金困难，经劳资双方多次协商，工人按8折降低工资，资方和职员的工资按6折发放，减轻了企业的负担。同时，资方自愿将解放后未向政府登记之帐外资金2万元转入企业（见于1952年6月23日劳资协议书），银行经常给予1万元（合现人民币，下同）左右的贷款，从而使生产逐步趋向正常。1950年生产火柴34900件，获利2.74万元。

(三)

1949年，工厂建立了党支部，开展了民主改革运动，并请大生一厂老工人张招姑作忆苦报告，进行阶级教育，提高工人群众的思想政治觉悟，树立当家作主的思想。同时进一步加强工会组织建设，改革管理机构和旧的规章制度，逐步实行工厂管理民主化。在增产节约运动中，充分发挥工会组织的作用，成立了增产节约委员会。针对管理乱、质量差的现状，开展了以“加强管理、提高质量、降低成本”为中心内容的社会主义劳动竞赛，制订了消耗定额和质量指标，健全财务管理等制度。改善了劳资关系，调动了劳资双方的生产积极性，促使产量上升，成本下降，质量提高。南通的火柴在华东地区质量评比中，得分连续7个月保持第一名，在全国火柴行业中也处于领先地位。1951年4月，该厂与国营南通百货公司建立了供销关系，1952年实行定额收购，1953年又实行了包销，为实行国家资本主义高级形式的公私合营奠定了基础。

(四)

1955年下半年，市委确定该厂为公私合营的试点单位，派工作组到厂了解情况，发动群众以搞好生产的实际行动，迎接公私合营。广大职工通过党的总路线和总任务的学习，积极拥护企业早日实行公私合营。资方习尔刚是市人民代表，对党的总路线和对私改造政策有较深的理解，曾3次向政府申请公私合营。

经过劳资双方的努力，该厂具备了公私合营的条件。厂里有党员13人，团员17人，并培养了60多名工人骨干，选拔了8名干部充实到职能部门。资金和设备尚能适应生产需要，生产经营情况良好，管理机构比较健全，党、团、工会等组织的作用得

到了充分发挥，劳资关系比较正常。1955年8月13日，该厂被批准公私合营，尤云万代表地方工业局与私营通燧火柴厂正式签订了公私合营协议书。同年8月16日召开庆祝大会，宣告公私合营南通通燧火柴厂诞生。会上，地方工业局负责人宣布公方代表田海宝任厂长，私方代表习尔刚为副厂长。

公私合营后，经公私双方协商，建立了清产核资小组，开展了清产核资工作。经过清估，工厂资金33.95万元，其中公股24.2141万元，占总数的71.3%；私股97450元，占总数的28.7%。对3名资方人员，除习尔刚任副厂长外，习尔俊、习尔纯分别安排为行政科、供销科副科长。同时，对职能科室也作了适当调整和增设，调整后的机构设置有计划、财务、生产技术、行政、供销、质检、人保等7个科室，并充实了一些领导骨干。接着，根据中央工业部制定的火柴部颁标准，结合工厂实际，制定了《车间管理、工艺技术指标》、《安全操作规程》、《科室人员半班劳动制》、《干部值勤制》等新的规章制度，促进了生产发展。1956年生产火柴83000件，利润14.84万元，比合营前的1954年分别上升14.95%、271.92%。

公私合营以来，企业逐渐扩大，生产不断发展，现有职工近千人，固定资产原值658万多元，净值近500万元，厂区建筑面积24000平方米。近年来，在改革、开放政策指导下，该厂除主要生产火柴外，还与日商合作，以补偿贸易的形式，生产了一次性方便筷，返销日本，首开出口创汇记录。并连续九年经济效益居省内同行之首。

(执笔：陆炳均)

从濒临倒闭到生产发展

南通造纸厂

一、濒临倒闭

南通造纸厂的前身是南通沦陷时期日本人所办的南通纸厂，原址在城区北濠河南，抗日战争胜利后，由国民党政府接收，但并未开工生产。1947年，国民党政府农林部棉产改进处拟将该厂址改作通阜植棉指导区之用，把造纸厂机器全部变卖，由邑人张通武等集资法币（下同）6.1亿元投标成交。将机器迁至唐闸北川桥南现址。

1947年11月22日，通成造纸厂股份有限公司成立，建立了董事会，张敬礼、俞惠隆、杨敬渊、俞惠咸、张通武、胡上炎、陈守志为董事，蒋建堂、徐述文为监事。公推张敬礼为董事长，张通武为经理。俞惠隆、杨敬渊为副经理，孙维民任厂长。为添置设备、租赁厂房，又由张通武、杨敬渊、俞惠隆等股东集资24.8亿元（折合棉纱62箱）。1948年6月18日工厂正式投产时，又集资11.2亿元，先后共筹集资金36亿元（折棉纱90箱）。当时设备有：杨克式元网造纸机1台，单刀切纸机1台，2吨锅炉1台，130kg和250kg荷兰式打浆机各1台，切草机1台。由于设备陈旧，生产的灰报纸两边厚薄不匀，中间多有空洞，销路不畅，加之，进口纸倾销国内市场，产品更无人问津，亏损严重。1948年底，又遇通货膨胀，物价飞涨，原辅材料无力购进，仅生产灰报纸5.68吨就停产了。当时职工共38名，除保留7名职工看守厂房外，其余解散，自谋生路。

二、恢复生产

1949年2月南通解放后，通成造纸厂在人民政府领导和扶持下，首先进行恢复生产工作。南通市军管会派员到厂组织了复工委员会，郑鼎森任主任。复工委员会及时通知在外职工回厂生产。恢复生产初期，由于产品质量低劣，只能削价销售，给资金带来了困难，无钱补足原料。长期拖欠的电费也无力偿还，马达被封，工人五六个月拿不到工资，困境持续了1年时间。在这段时间里，职工同心协力，为厂分忧，主动提出减薪，职员工资减半，工人每月按13工计薪。1950年人民银行给予抵押贷款，解决了暂时困难。恢复生产不久，市场纸张短缺，销路一时好转，经济效益逐步增长，职工生活得到保证，并有所改善。1950年至1951年，全厂职工增至102人，盈利8.83万元（合现人民币，下同），其中60%用于扩大再生产；20%用于职工福利事业；其余用于奖励职工。

在1952年上半年的五反运动中，职工积极监督资方搞好生产，守法经营。经市节约检查委员会审查，该厂被定为基本守法户。是年10月，工厂建立了党支部，马友明任书记，有党员3人。1953年，中共南通市委派了工作组，在全厂开展民主改革。通过民主改革，职工提高了阶级觉悟，树立了主人翁思想，同时也纯洁了职工队伍，清除了极少数混在工人队伍中的坏人。

三、创造合营条件

1953年底，党在过渡时期的总路线公布后，推动了资本主义工商业的社会主义改造。私方厂长吕静涛在省里听了有关资本主义工商业社会主义改造的报告后说，公私合营是大势所趋，为近为远，为公为私都有好处。董事们也一致同意申请公私合营，1954年5月16日，经江苏省国家资本主义办公室批准，成立通成造纸厂公私合营筹备委员会，涂承德任主任，吕静涛任副主任，筹委会从各方面创造条件，争取早日合营。

通成纸厂当时是江苏省五大造纸厂之一，产品是单一的灰色包装纸，自产自销。为了迎接公私合营，厂里决定要在产品结构

上进行调整，试制市场上急需的防潮原纸，由国家统购包销，纳入社会主义计划经济的轨道。在试制新产品过程中，党支部在职工中进行了总路线的教育，职工发扬主人翁精神，表示：宁瘦几斤肉，也要拿出新产品。他们吃在车间，睡在车间，日夜奋战。厂长吕静涛看到工人忘我劳动，深受感动，也和工人一道研究试制工作。

试制防潮原纸，并不是一帆风顺的。经过几个月的工作，曾失败多次，在困难面前，有些人流露出各种畏难情绪，认为：产品质量要求高，还是慢慢来；设备陈旧，要买一台新设备试制；厂里技术力量薄弱等。厂公私合营筹委会和党支部多次召开生产会议，分析薄弱环节，鼓励职工在老设备上拿出新产品，同时省轻工业厅也派出工程师来厂指导。经过艰苦努力，终于生产出合格的防潮原纸。

当时工厂在管理上存在的主要问题是浪费严重，浆料耗损过大，产品质量不够稳定，1954年亏损1.38万元。为了加强和改善经营管理，首先在全厂开展增产节约、反浪费运动，采取堵塞浆料流失等措施，狠抓防潮原纸的质量，提高成品率、合格率。同时，发动职工做好环境卫生工作，做到文明生产，改变了企业面貌和职工的精神面貌，还组织技术人员和生产工人，对全厂设备进行了全面检修，使设备保持良好运行状态。1955年生产情况好转。全年产纸514吨，盈利3.2万元。

这一年，南通的商业也开始进行社会主义改造，批发商陆续转业，南通正泰和福泰2家南货店，经过协商，并入通成造纸厂，转入资金4.5万元，职工10人。

在公私合营筹备过程中，一方面加强企业的建设，试制新产品，改善经营管理；一方面做好资本家的思想工作。资方在接受社会主义改造问题上，经历了思想斗争的过程，当企业生产上不去，经营亏损时，就想丢包袱，要求公私合营；当生产搞好了，企业有了盈利，思想上又不愿意合营。针对这些思想，党和政府

采取团结、教育、改造的政策，坚持做过细的思想工作，组织资方深入学习党在过渡时期的总路线，使资本家逐步认识到，社会主义改造是大势所趋，离开了工人是搞不好生产的。当工厂处境困难时，是政府支持，由银行给予贷款，保证了生产，离开了党和政府的领导和扶持，生产也是搞不好的。

生产好转后，职工提出适当改善生活条件，要求盖新食堂，建立俱乐部。资方认为资金有困难，不同意解决。党组织经过研究，认为工人的这些要求并不高，合情合理，于是一方面做好资方的思想工作，一方面在厂内挖掘潜力，盖了2间简易食堂，腾出1间宿舍，成立工人俱乐部。工人生活福利问题解决后，积极性更加提高，资本家也受到一次现实的教育。

四、走公私合营道路

经过10个月的筹备，私营通成纸厂于1955年3月21日正式公私合营。

在清产定股时，通成纸厂计有固定资产169304.94元，流动资金117366.65元，其中负债41891.65元，实有资产净值为244779.55元。合营定股时，先提取准备基金4779.55元，其余240000元，共分2400股，每股100元，其中公股100200元，占41.75%，私股109500元，占45.625%，合营股30300元（合营股系原来大生一厂投资80匹电动机1台作价6000元，欠通明电气公司电费12459元，租用厂房等费用11841元作为投资股份），占12.625%。

公私合营后，第一任公方厂长马友明，私方副厂长吕静涛。为适应生产的发展，各个职能部门作了调整，由合营前的公务科、总务科两大行政管理体制，调整为生产、技术、财务计划、供销、总务、人事保卫6科室。制定了管理制度，明确了职责范围，面向生产车间，组织干部职工下车间劳动，倾听工人意见，增强职员与工人之间的团结。

1956年8月，市通通土产公司解体后，易选庭等5户转入

通成纸厂，转入资金 43426 元。公私合营后，生产逐步发展，合营前生产单一的灰色防潮原纸，合营后，生产 38 克和 28 克的火柴纸、40 克牛皮纸、42 克卷筒牛皮纸、包皮纸等。1955 年总产值 70 万元，产量 5140 吨，盈利 31900 元，1956 年产值 113 万元，产量 7040 吨，盈利 99500 元。随着生产的发展，职工生活也逐步提高，先后新建了容纳 200 人的会堂和职工食堂。为解决女工小孩入托难问题，厂内办起了哺乳室，并由纸厂牵头，与油脂、棉机、酒厂联合办了幼儿园。通成纸厂从一个濒临倒闭的私营企业，经过社会主义改造，走上日益发展的道路。

今日的南通造纸厂是江苏省造纸行业重点骨干企业之一，有职工 1200 余名，固定资产净值 810 万元，年生产能力为 15000 吨。产品有胶版纸、复印纸、打字纸、牛皮纸、鸡皮纸、防油纸等 20 多个品种，其中双面胶版纸获得轻工业部优秀产品称号，出口防油纸，鸡皮纸，条纹牛皮纸，在国内外市场享有盛誉。

(执笔：陆德成 王述咸 孙志明 程昌甫)

恒益明油米厂的公私合营

蒋炳和

恒益明油米厂是南通油米加工业中较大的企业，由顾旭明独资创建。1931年，我14岁时到恒益明学生意，直到担任资方代理人。半个多世纪过去了，对该厂的创建以及如何走上社会主义道路，我仍记忆犹新。

顾旭明，南通唐闸人，1887年生。家境贫寒，他20岁左右到复新面粉厂做了几年小工，后来在唐闸复新街开设小粮行，积蓄了一些钱，便在唐闸河东开办碾坊，用骡子拉石碾碾米。由于他经营有方，资本逐渐扩大，又买地造厂房。1923年向上海新祥机器厂买了16匹马力的柴油机，生产由畜力改为机器动力，并添了米机、榨油木榨，以自营为主兼代客加工。1925年又购置了32匹马力的柴油机，继续增加了木榨油箱，磨稻的生产设备也不断改进，由木磨改为金钢沙磨，以后又改为橡皮磨，生产能力不断提高，日碾大米3万多斤、豆饼2240片（每片5斤），豆油1000多斤。到1937年抗日战争前夕，生产设备拥有73匹马力的动力，两磨三机，28部木榨油箱，厂房和仓库共176间，流动资金约值5万石大米。

1938年，日本帝国主义侵占南通，顾旭明全家避居上海，我也跟随他到上海。工厂停产，存货也变卖后转移上海。由于停业，加之当时通货膨胀，币值低落，恒益明遭受了重大损失。为了使恒益明的厂房和生产设备得到妥善保管，以及厂内职工生活得以维持，顾旭明决定和本厂职工合股，由职员李云卿、单鹤皋出面集资，原恒益明投股50%。厂名改为恒益明同记，于1940

年春开业经营，以代农民加工为主，收入只够维持。

1945年日寇投降以后，顾旭明和我回通复业，恢复了恒益明机米榨油厂牌号，生产经营有所发展。1948年顾旭明患轻度中风，委托我为代理人，掌管恒益明的业务。

南通一解放，恒益明就接受了数百万斤稻谷机米的加工任务，工厂日夜开工，按时完成，为支援大军渡江解放全中国，作出了一定的贡献。为了解决劳资之间的争议，在市劳动局领导下，于1949年下半年厂内成立了劳资协商会议，劳方代表由工会主席戴焕林、工会干部王幼诚、尹广志等人担任。我作为资方的全权代表，经过多次劳资协商，对改善职工的劳动条件，适当增加工人的计件工资，达成了协议。1950年国家发行折实公债，在未动员购买之前，恒益明就自动购买了5000元（合现人民币，下同）。为了改善管理，健全会计制度，于1951年起改老式帐为新式帐。在此基础上，得到市税务局批准为自报查帐户。

1952年开展五反运动，当时我错误地认为这是共产党消灭资本家的手段，因而在检查坦白交代时，故意扩大五毒行为，不切实际地交代了违法金额超过10万元（我算好和企业的流动资金本相平）。党和工人阶级是实事求是的，结果核定只退补7000多元。由于缴款快，原定半守法半违法户，后改为基本守法户。经过五反运动的教育，同时经过学习共同纲领，使我认识到私营企业必须服从国营经济的领导，接受工人群众的监督，爱国守法，接受改造，才有光明前途。

有一件事，当时对资方的教育很深。抗日期间，恒益明转移到上海的一些资金，为了保证币值，顾旭明将一部分现钞陆续购买了400两黄金，寄存在上海银行。顾旭明认为，恒益明是自己独资开的，企业资金都属他所有，因此他把企业的这笔帐外资金，打了埋伏。解放初期，顾旭明考虑到要给每个子女一份财产，把这笔黄金售出了200两，用6个子女的名字，定期存入银行，每人3000元。三反运动开始，在上海工作的子女单位发现

他们在银行有存款，疑是贪污而来，派人到南通调查，顾旭明开始不肯交代，经过五反运动的教育，才把全部情况作了坦白交代，并表示愿意将这笔帐外资金（黄金、存单，外加存息）合计37000余元全部交给企业入帐。

党和政府为了平抑粮价，保障供给，在1953年实行了粮食油料作物统购统销政策，割断了城乡资本主义经济的联系。这对私营粮油工业接受社会主义改造是一次极大的推动。由于恒益明一贯以自营为主，从产地采购原料运回加工为成品销售，利润较大。统购统销以后，私营油米厂不能到市场自购原料、自销产品，只能为国家加工。在自营受到限制后，资方对企业发展的愿望破灭了，曾一度产生悲观失望的情绪，经过党的教育和学习，认识到，国家对粮油实行“双统”政策，平抑了粮油价格，保障了定量供应，这完全符合广大人民群众最根本的利益，我们工商业者，要为整个国家和人民着想，扭转了消极情绪。同时，也看到接受粮油公司的加工订货，企业已纳入了国家资本主义的轨道，在接受社会主义改造道路上大大前进了一步。

恒益明油米厂职员共有25人，自营停顿后，多数人无事可做，资金也无处使用。同时单靠代国家加工，加工费收入不能维持。为了节省开支，使一部分年轻职工学习一些修理机器的技术，我便与全昌机器厂资方沈彦行商谈转业事宜。经过磋商，对方同意我厂带资金4万元，职工10人转业过去。此事经过本厂劳资协商会议讨论通过，并征得顾旭明的同意，这样，对全昌机器厂的发展，对恒益明企业改造都有利。

1954年，一部分职工转业到全昌机器厂后，厂里虽然减少了一部分支出，但仍人不敷出。当时考虑恒益明仅有的资金，不能就这样吃完用光，要做到用好加工费收入，量入为出，就必须进行企业管理的改革，削减一切不合理的开支，建立管理制度。在工商局和劳动部门的指导帮助下，先由资方拿出削减开支的方案，提交本厂的劳资协商会进行协商。为了克服困难，共渡难

关，资方带头将月工资由米 10 石，减为 5 石；经理和高级职员月工资由 3.1 石减为 2.1 石；工资原来较低的不减。适当降低伙食标准，取消其他一切不合理的支出，共削减了 1/3 的开支，基本做到收支相平。这一改革调动了劳资双方搞好生产的积极性，为以后实行公私合营创造了条件。

早在 1953 年，通过学习党在过渡时期的总路线，就逐步认识到恒益明油米厂全部为国家粮油公司加工订货，已是国家资本主义的初级形式。因此，希望能早日实现企业公私合营。1954 年和 1955 年，我和顾旭明 2 次到唐闸区口头向政府提出公私合营的申请。为了创造条件，在市工业局的领导下，市里于 1955 年成立了粮油工业重估财产委员会，我担任主任委员，按照统一的估价标准，对各油米厂的厂房和生产设备进行了调查登记和估价工作。

1955 年 10 月 29 日，毛主席向全国工商业者发出了认清社会发展规律，掌握自己命运，进一步接受社会主义改造的号召。我们听了这个消息，非常兴奋，感到实现全行业公私合营的时机已到。我在 1 月 17 日民建、工商联联合召开的工商界临时代表会议上，写了书面报告，向政府申请公私合营。1956 年 1 月 19 日，市人民委员会召开了资本主义工商业申请公私合营批准大会，正式批准了全行业公私合营。

批准公私合营后，市里按照 1955 年重估财产委员会议定的财产估价标准，公平合理、实事求是地对恒益明进行财产清点和估价。顾旭明名下共计核定私股为 135949 元（其中榨油部分 88133 元，机米部分 21213 元，全昌部分 26603 元）。国家按照赎买政策，给予私股定息，年息 5 厘。

根据市粮食局决定，公私合营后油米分开，进行专业化生产。唐闸 13 家油米厂，其中 5 家为单独机米厂，8 家为榨油厂，经过调整，机米的设备，并入公私合营恒益公米厂和恒兴泰米厂；所有榨油设备合计 128 部木榨油箱并入原恒益明厂，建立

公私合营唐闸榨油厂，安排我为唐闸榨油厂私方厂长，政府派公方代表刘兴伯担任副厂长，邱成任党支部书记。顾旭明被安排为公私合营唐闸榨油厂私方董事和市政协委员。

企业公私合营以后，生产关系发生了根本变化。全厂职工生产积极性大大提高，在党支部和公方厂长的领导下，边生产、边拆并，做到生产、合营两不误。1956年共计加工大豆800多万斤，超额完成了生产任务。每百斤黄豆的失油率由公私合营前的3.5%下降至3%左右。1956年生产植物油577.01吨。以每百斤黄豆增产食油0.5斤计，全年增产食油4万多斤，显示了公私合营的优越性。

转业集大成 合营促发展

南通玻璃一厂

南通玻璃一厂的前身是私营大成玻璃厂，1954年创建，现厂址在城西北猫儿桥堍，占地面积66096平方米。有职工1000余名，产品有输液瓶、安瓿玻管、易折曲颈安瓿瓶。1989年为国家创利税1089.97万元，是国家二级企业。

一、转业中诞生

大成玻璃厂是由15家私营批发商和小厂转业组建的。解放后，商业批发业务由国营公司统一经营，批发商失去了原有的货源。原来批零兼营的转为零售店。批发商中有较大影响的春源恒，是英商亚细亚火油公司及英美颐中烟草公司和英商卜内门公司纯碱在南通的经销处，主要经营“五洋”。解放后，英商撤走，该店也由批发转为零售兼加工，但仍难以维持。

1954年春，中共南通市委根据党的政策，动员和引导批发商转业。春源恒的代理经理孙范民认识到，只有转业才是企业摆脱困境的唯一出路，他积极筹办玻璃厂，并和上海立达保温瓶厂联系，得到该厂的同意，迁通合作办厂。为了筹集资金，他先后与永茂祥和温宝宸瓷器店、大昌祥西菸店、大兴昌绸布店、祥泰布店、土布第七联营处和第二合营处、通泰和义成纱庄、祥丰、川泰木行等联合集资转业，共集得资金28万元（合现人民币，下同）。春源恒的几处仓库改做厂房。

经南通市工商局批复同意，1954年5月21日成立了玻璃厂筹建组，市工商联副主委卢潜庵兼筹建组主任（后兼厂董事会董事长），孙范民和上海立达保温瓶厂厂长陆恺成为副主任。根据

大昌祥资方宋建功提议，厂名定为大成玻璃厂，含义是：集转业之大成，大成必成，大家一定成功。

在筹建过程中，并不是一帆风顺。有的资方人员还有犹豫观望的思想，如大昌祥、大兴昌的资方在认股后又抽走股金，有的资方迟迟不缴齐认股款，给转业办厂带来了一些困难。为此，地方工业局、工商联、城西区委多次召集资方人员开会，宣传党的有关政策，动员和引导资方自觉接受社会主义改造。同时，各个集资认股的批发店的职工，也推派代表参加筹建工作。1954年6月15日，召开了劳工代表会议，同时建立了劳资协商会。

1954年9月8日成立了工会筹备委员会，组织职工参加建厂劳动，同时在职工中宣传党的政策，推动转业工作。工筹会定期召开劳资协商会，协调劳资关系，积极反映工人的意见与要求，维护工人的合法权益。经过劳资双方的共同努力，大成玻璃厂于1954年10月8日正式建成，孙范民任厂长、陆恺成、杨子坚（原大兴昌布店资方）为副厂长。产品由国营南通百货公司包销。

二、克服经营困难

大成玻璃厂的工人主要是投资批发商的店员，技术力量是上海立达保温瓶厂和永记坏瓶厂的一些技术骨干。同时，还通过南通劳动部门与上海劳动部门联系，在上海招聘有技术的失业工人。建厂初期，工人129人，私方和从业人员33人，技术力量比较薄弱。由于资方人员缺乏管理工业生产的经验，不注重产品质量，认为“只要产品出了厂就行”，也由于有的生产工段工种实行的是计件工资制，工人在生产过程中有赶数量不重质量的现象，因此，产品质量不高。从1954年10月开工半年多时间里，生产保温瓶胆的成品率为60—70%，一等品率仅有10—20%。2个月就亏损7800元。厂里所有能抵押的固定资产都折价抵押，向银行贷款。有时车间的产品还未入库，就向包销的国营南通百货公司预支款发工资。

南通市委和市政府及工商联都非常关心全市第一个集资转业的大成玻璃厂。针对厂里的困难，地方工业局出面介绍他们到苏州玻璃厂学习有关玻璃料方配制、镀银料方配制等工艺技术。开工初期，煤气炉供气不正常，严重影响生产，地方工业局出面请南京玻璃厂派人来通检修，同时，还派出工作组驻厂帮助工作。城西区委书记多次到厂检查工作，甚至住宿厂内了解生产情况。国营南通百货公司也派专人驻厂，督促解决产品质量问题。工会组织发动广大职工分析质量不好和亏本的原因，在劳资协商会议上提出合理化建议，并充分利用宣传工具，及时表扬好人好事。为了克服资金困难，全厂职工和资方都减了工资。

1955年4月，经改选成立了第一届工会委员会，同年10月，工厂建立了党支部，印瑞祥任支部书记。在党组织和主管部门的关心支持和全厂职工的努力下，生产情况好转，产品的正品率上升到80—90%，一等品率上升到50—60%，从而扭亏为盈。

三、实行公私合营

1955年10月，毛泽东主席对全国工商业者发出“认清社会发展规律，掌握自己命运，进一步接受社会主义改造”的号召，市民建会和工商联组织全市资方人员学习。资方厂长孙范民参加学习后，认识到大势所趋，大成厂的出路只有公私合营。其他资方人员也认为合营后，在银行贷款、产品销售、原料供应等方面都可得到优惠，资方股东还有定息可拿，所以也希望公私合营。职工则认为公私合营后，工作、工资更有保障，也拥护公私合营。同时，这2年市内已有通成纸厂、通燧火柴厂等先后实行了公私合营，这对全厂职工也是激励。在这一形势下，厂董事会向城西区委递交了公私合营的申请书。1955年12月15日，经市人民委员会批准，成立了公私合营筹委会。在此期间，南通市的元成玻璃工场和成丰泰木塞社也并入该厂。1956年2月10日，市人民委员会批准大成厂公私合营，因该厂建成不久，清核资产中将集资转业的资金作为私股入帐。

合营后，工厂组织机构作了调整，人事进行了安排。当时全厂职工 189 人，其中私方人员 35 人，设厂长室和生产、财务、人事、供销、总务 5 课。厂长孙范民，副厂长印瑞祥（公方代表）、陆恺成、杨子坚，党支部书记严桂英。1956 年 9 月，人事又作了调整，资方人员原担任职务基本不变，14 名资方股东中，担任厂级干部的有 4 人，占厂级干部的 67%，担任科室干部的有 5 人，占科室干部的 40%。私方温宝宸在原企业的从业人员汪桂英得到安排后，感动地说：“党和政府对我们私方人员负责关怀，我们一定要用实际行动搞好生产来报答党和政府。”

四、沿着社会主义道路发展

公私合营后，厂里加强企业管理，发动全厂职工反复讨论，制订了《公私合营大成玻璃厂科室职责范围》，按 40 个岗位建立岗位责任制，还重点制订了《技术检查工作暂行细则》。这些规章制度的建立，使各项生产工作逐步走上正轨。厂里还先后派人到苏州、上海、南京等玻璃厂学习管理和有关技术。

由于企业性质发生了变化，工人由雇佣劳动者成为企业的主人，劳动积极性有了明显提高。工会多次发动职工动脑筋、找窍门，针对生产上出现的问题，召开各种班后座谈会，提出合理化建议，组织攻关，同时，开展了同工种劳动竞赛。酒瓶工时产量由 282 只，提高到 328.4 只。还和苏州、南京、徐州等地的同行厂开展质量优胜、操作技术优胜的社会主义劳动竞赛。在厂内多次开展技术评比，学先进、赶先进的活动。这些活动为发展生产起到了很大的推动作用。合营后的 1956、1957 两年与公私合营前的 1954、1955 年两年相比，总产值增长了 3.3 倍，日用玻璃吨位增长了 5.6 倍，品种也不仅是保温瓶胆、煤油灯罩，还增加了药瓶、味精瓶、酒杯等。利润总额增长了 12.81 倍，全员劳动生产率增长了 1.28 倍。生产的保温瓶胆，不仅供应了苏北地区，还远销外省。

随着生产的发展，职工的福利也有了提高。1956 年 6 月建

立了保健室。工会和行政签订了劳动保险合同。1957年4月开始，对私方人员实行了病假补贴。手工操作也逐渐发展为机械操作，采用了自动割底机，使割底工人的劳动强度大大减轻。新建了休息室、食堂、宿舍。在防暑降温、劳动保护和劳动环境等方面都有了很大改善。

1957年征用土地13.53亩（即现厂址）国家投资21万元，建了第二熔炉车间，设有9吨池炉1座和坩埚1座，同年9月份投产。1958年国家又投资34万元，扩建了第二熔炉车间，新建了加工车间，为发展生产打下了基础。1966年厂名改为南通玻璃一厂。

（执笔：高济生）

40 家小厂的合并合营

南通机床厂

南通机床厂是一个拥有 1600 多人，生产各类铣床的中型企业。1986 年，经国务院机电产品出口办公室批准，列为全国首批机床出口的三大基地之一。而它的前身则是解放后由 40 家五金机械厂（店）合并组建起来的公私合营全昌机器厂。

南通机械工业的起始

1905 年，实业家张謇在唐闸西洋桥东首开办的资生铁冶厂，是南通市的第一家机械厂。1919 年由资生厂翻砂领班沈益机、钳工领班沈彦行等 4 人在南通市区西公园合股开设了全昌合记机器厂。这是南通市的第二家机械厂。1927 年，资生铁冶厂转为生产铁锅、铁管以后，南通市机械制造业仅有全昌机器厂一家。

全昌机器厂初办时，资本约有 1 万银元，20 多个股东（其中沈益机 13 股、沈彦行 6 股）。有一台小引擎带动的车床，四五个工人，四五间厂房，4 部汽车出租谋利。1 年以后，工人增加到 30 人左右，车床增加 2 部，又新造了 5 间厂房。随着资生铁冶厂的转产，全昌机器厂经营的机械修理业务日益扩大。到 1942 年，工人增加到 50 余人，车、钻、刨床 6 部，固定资产 52345.64 元。

在全昌开设 10 多年后，南通又陆续开设了振华、同昌等机器修理厂。到 1949 年解放前夕，全市五金机械厂（店）大小共有 50 余家，工人 120 多人，车床 40 多部，其中木制车床和钻床

各占一半。在整个固定资产中，全昌机器厂占50%以上。这些五金机械厂设备简陋，技术落后，只能修修配配。

政府积极扶持

1949年2月，南通解放后，市人民政府为恢复经济，确定了“依靠群众，克服困难，坚持生产”的基本方针，号召私营工商业迅速开工复业，并积极扶植有利于国计民生的私营工商业。

为发动群众坚持生产，南通军管会派员深入五金机械工人中开展宣传教育发动工作，于当年4月份建立了南通市机械修理、翻砂、铁工工会筹备委员会，张洪阶任主席。工会成立后，团结带领广大工人在坚持生产中发挥了重要作用。

1950年上半年，农业因遭受水灾而减产，市场淡季延长，五金机械厂（店）的修理任务减少，有的厂机器开不起来，没钱发工资。政府为帮助他们渡过难关，采取加工、订货的形式，为机米厂、轧花厂和苏北合作总社加工机件，以维持生产。

五金机械工业在困难时期，一些资本家消极经营，有的乘机抽走资金，有的要关厂歇业。如协兴机器厂的老板，一面抽走资金购买木材、棉纱，建造私房出租，一面叫喊没有资金。东升机器厂的老板为达到关厂停业的目的，对工人采取停工、停薪、停伙的手段。1950年上半年建立的劳资协商委员会召开会议，劳方代表维护工人的合法权益，对资方进行针锋相对的斗争，迫使资方承认错误，决定照常开工生产。

打击违法行为

1952年五反运动中，五金机械行业中的职工召开了几十次大会、小会，检举揭发资本家偷工减料、偷税漏税，盗窃国家财产等五毒行为。如华兴机器厂老板用旧弹子装在公家的机器上冒充新货；有的资本家明目张胆地把公家的新轴偷走，换上旧的；用“飞过海”、“大头小尾”，甚至不开发票等手法偷税、漏税。通

过五反运动，打击了违法活动，促使私营工商业者守法经营。

随着国民经济的恢复和发展，南通的纺织、粮食等行业的机械设备有了较大的改善，这对完全依赖于修配经营的五金机械厂（店）带来了困难。加之，五反以后，又要补退税款，资金也很困难。1952年以后，整个五金工业又陷入了困境，连当时实力较强的全昌机器厂也难以维持，二三个月没钱发工资。为摆脱困境，政府除对五金工业继续委托加工、订货外，还重点帮助全昌机器厂解决资金困难。1953年7月到1955年上半年，先后组织恒益明油米厂投资4万元（合现人民币，下同），德生五金材料商店投资2500元，添置了8尺龙门刨、全齿轮车床等设备，扩大了生产。

以全昌为龙头实行公私合营

为加强对五金行业社会主义改造工作的领导，1955年12月16日，在五金行业中成立了改进经营管理委员会，由侯金山等4人组成。后又改建为五金公司，具体负责全市私营五金工业实行公私合营的准备工作，全面调查分析了五金行业的基本情况和特点。

全市五金机械行业共有62户，其中有机床设备的工厂只有29户，车床47部、钻床1部、镗床19部、龙门刨1部、牛头刨1部、车间起重设备3具、熔炉4只，主要承担机械、汽车、船舶、铁木布机等修配任务，其余是翻砂、电焊、机器模型木样工场和铁铺。全行业从业人员共403人，其中技术人员2人，工人211人，徒工92人。参加公私合营的40户厂（店）中，私方从业人员的资金2000元以上的仅有5户（9人），2000元以下的35户（50人）这些工厂技术设备差，资金又少，只能小修理，谈不上制造，要得到发展就必须实行经济改组和进行社会主义改造。

在全行业宣传贯彻党对资本主义工商业改造的方针政策过程

中，针对一些私方人员消极观望，不愿公私合营和“丢包袱”等思想，组织他们学文件、听报告、座谈讨论。市、区工商联也组织他们参加学习班学习。全昌合记机器厂负责人王翰青，是工商联骨干，对党的政策认识比较全面。他在同行业中加强与各厂（店）主的联系，以谈心的方式现身说法，消除了一些人的疑虑。

1956年初，全市掀起对资本主义工商业社会主义改造的高潮。1月3日，王翰青首先发起联名写报告申请全行业公私合营，其它各厂店私方人员看到全昌机器厂已在申请书上签名盖章，也都接着签名盖章。2月1日，经市人民委员会批准，由全昌等40户五金机械厂（店）合并成立了公私合营全昌机器厂，并委派公方代表马殷富担任厂长，原全昌机器厂私方代表王翰青为副厂长。

实行企业改组

全市五金行业公私合营以后，本着企业改组与生产经营两不误的原则，进行了以下工作。

第一，全业改组，合并迁点。坚持因陋就简、适当调整、不误生产的要求，确定了合并迁点的方案，厂部设在全昌机器厂旧址（西公园），以全昌机器厂为中心车间，东升机器厂旧址（新城桥）为南车间，全昌机器厂锻造工场（西皮闸）为北车间，原复新翻砂厂厂址，设备不变，改为铸工车间。为不影响生产经营，明确规定各原单位仍充分利用原有的生产条件，保持各自的业务往来。合并、迁点的方案宣布后，按照厂部的分工，仅一天时间就基本完成了迁并、调整和安装工作，第二天即由点到面开始生产。在生产过程中不断调整、完善，进一步建立生产秩序，并将各迁并单位的机物料集中清理，做好善后工作。合营不久，该厂试制棉花播种机成功，并开始批量生产，第一年就完成了各项生产计划。全行业改组、合并迁点后，也给群众带来了不便，

如烧电焊、汽车小修理没有过去方便了。

第二，调整机构，安排人事。按照有利于生产经营、便于领导的要求，建立了供销、生产、技术、人保等职能科室。在人事安排上坚持“量才录用，适当照顾”的原则，安排原全昌机器厂财务会计私方人员赵伯衡为财务科副科长，原振华厂生产业务负责人张载生为供销科副科长，原东升厂老板宣坤芳为生产科副科长，原隆兴厂业主徐正明为技术科副科长。同时，对其他一些在生产技术管理方面有专长的私方人员，也作了适当安排。如原永盛、聚兴2厂的业主张焕智和宋小和均安排为北车间副主任，原复兴翻砂厂业主李寿福安排为铸工车间副主任。

第三，建立组织，清产核资。在市五金公司的指导下，建立了清产核资小组，由公私方代表9人组成，马殷富（公方）、王翰青（私方）分别担任正副组长，并由王翰青具体负责这项工作。

根据“公平合理、实事求是”的原则，在统一认识、明确要求和做法的前提下，对原40户投入的机床设备等生产工具以及其他各类物件，逐项进行了清点评估。对个别户核定的数额有争议的，经过协商研究，对照政策，从宽、从了，给予调整升值。清产结果，公私合营全昌机器厂共有资金101130元。

党的十一届三中全会以后，按照中央区别“三小”的规定，将小业主、小手工业者与资本家作了区别。

第四，合作共事，密切关系。公私合营初期，部分私方人员工作不大胆。公方厂长马殷富及时召开私方人员座谈会，本着“团结、教育、改造”的政策，向他们坦诚地指出：你们已是社会主义企业的成员，不应有自卑思想，更不必心有余悸。鼓励他们大胆工作，以实际行动积极改造自己，调动了私方人员的积极性。私方副厂长在生产经营上提出的正确意见和主张，都能给予重视、采纳，并积极支持贯彻实施，使之有职有权。有一次，一位职工给厂部写了份报告，抬头只写了马厂长，马殷富看了以后，立即向那个职工指出：今后向厂部写报告，抬头可写厂长

室，如要写厂长的话，就必须同时加上王副厂长。事后，私方副厂长王翰青得知后，深为感动。

走上发展道路

公私合营后，工人劳动热情空前高涨，工作效率提高，生产指标不断突破，废品率逐月下降。合营前的 1956 年 1 月份，废品率为 11.55%，合营后的 2 月份即下降到 6.55%，到 1956 年底，全年平均为 3.63%。1956 年，全厂生产棉花播种机 2022 台，抽水机 32 台，改装电动布机 300 台，修理引擎 19 部，其他零星修理计 3190 多种、32784 件。公私合营后的第一个月尚亏损 1300 余元，到 3 月份就盈余 700 多元，4、5 月份共盈余 10018.89 元，到 6 月份累计盈余 2 万元，全年上缴利润 5.9 万元。

五金机械工业的 40 户厂（店）合并合营后，使全昌机器厂得到了扩大和发展，为进一步发展南通市机械制造工业奠定了技术和物质基础。1956 年 6 月 1 日，为适应工农业生产发展需要，经上级批准，从全昌机器厂划出与农具有关的 13 户五金机械厂（店），私股 16546.92 元，组建公私合营南通农具厂，同时将全昌机器厂改名为公私合营南通机械修理厂。

1957 年和 1958 年初，国家拨款 100.88 万元，在南通市任港路口为公私合营南通机械修理厂建造厂房，1958 年 5 月 1 日正式迁入新址。同年 7 月 1 日，改名为地方国营南通七一机床厂。1959 年 11 月 17 日，更名为南通七一农业机械厂。1967 年仍改为南通七一机床厂。1978 年 12 月定名为南通机床厂。1986 年 12 月 26 日，建立了以南通机床厂为总厂的南通机床公司。

现在的南通机床厂，占地面积 8 万多平方米，总建筑面积 5 万多平方米，固定资产原值 2669 万元，净值 2053 万元。主要金属切削设备 400 多台，工程技术人员占职工总数的 10.8%。在党的改革开放方针指引下，南通机床已走向世界，30 多个品种

的铣床畅销美国、澳大利亚、新加坡、加拿大、香港等国家和地区，赢得了海内外广泛的信誉。

(执笔：王翰青 赵国彬)

记土布批发商的转业

俞 凤 桥

南通土布的产销有着较长的历史渊源。濒临黄海的南通、海门一带农村，从元代开始推广植棉，纺纱织布成为主要的家庭副业。起初仅满足家人衣被的需要，后来自给有余，又有商人收购外销，土布就逐渐成为商品生产。从 19 世纪 60 年代起，土布的商品生产迅速发展。1899 年至 1926 年的 27 年，平均年产土布 10 万件（每件 40 匹）。南通南门段家坝、东门板桥一带土布市场，日上市量达万匹以上。南通土布的商品生产，为大生纱厂的棉纱提供了销售市场，促进了棉纺织工业的发展。

南通土布的购销是通过布庄进行的。按销售地区分为：一、关庄，销售东北地区；二、京、县庄。销售扬州、镇江、南京等地；三、青兰庄。销售南方各省，并运销南洋群岛。关庄布的销量最大，约占整个土布生产的 80%。较大的布庄有：恒记、刘正大、恒生福、王正大、毕公大、标记、恒丰和、顺康、升康等 25 户，各自拥有资金五六万元。他们自设门庄，并在产布区设分庄，收购零布。每日清晨，农民到布庄售布，门庭若市，午后布贩送布的络绎不绝。中等布庄资金约一二万元。小布庄资金较少，分布于产区，每天清晨收购，随即分级整理，转售给大、中布庄。

1903 年起，关庄大布（又名大尺布）打通了东北三省的销路，最高年销量 15 万件以上。在营口清华街设有南通沙布公所（上海向称苏北沿江一带土布为北沙，故谓沙布），办理经营业务。以后，南通土布又经上海销往浙江、安徽、江西、福建、广

东等省，并远销南洋群岛和新加坡等地。据南通驻上海沙布公所记录：从1922年到1931年累计，由上海转运的土布有890620件，其中运销北方营口769836件，占86.44%；安东81959件，占9.20%；销南方各省38825件，占4.30%。日本帝国主义侵占东北三省后，南通失去了最大的关庄布销售市场。为适应新开拓的市场需要，广大织户改织大机改良布、雪耻布。南通流传着这样一句话：“纱指挥，粮司令，土布一动，百业齐兴”。1938年3月，日本侵略军占据南通。布庄一度全部闭歇，土布交易市场移至农村集镇，主要销苏北各县。保证了苏北解放区的军民需要。当时在解放区流行一首歌——“千条船，万条船，千条万条来往象梭穿，布朝北，米朝南，朝南向北只报一道捐。”

1945年8月抗日战争胜利后，南通土布外销交易渐趋复苏，一时投资经营土布者甚众，尤以中小户居多。其中有原经营土布业者东山再起，重理旧业的；有原设县、郊集镇的行庄，相继迁通开业的；有苏北的富户来通设庄的；有粮行、猪行兼营土布的；也有一些略有看布技能，而无资金，仅凭尺条一根，设号经营的。南通城内外一时土布商号林立。至1945年底，土布业竟发展到421家，其中，自营或自营兼代客收购的较大布庄有10余家，其余大多是中、小户、代客收购，收取佣金。他们的经营方式：有接受外地客商来函汇款或来客携带现金委托收购的；有带来物资（如粮、油、豆饼等）交换土布的；有代客门市零售的；有直接到农村收购去近县兜售的；也有在市场中转手买卖的“黄牛贩”。当时土布业户数虽多，表面繁荣，实为外强中干。全行业资金折合棉纱只有2000件左右，相当于九一八事变以前的1/9。

1945年10月，国民党南通县政府改组各同业公会，各业成立整理委员会。土布业由季谷人为整理委员会主任委员。1946年5月，成立了南通县土布商业同业公会，季谷人为理事长。此时，纱、布不再为统制物资，机纱来源渐多，农村织户实际生产

机台有所增加，产量有所增长。后由于内战爆发，国民党政府滥发纸币，物价飞涨，投机囤积之风日炽，土布外销断绝，内销亦趋萎缩。土布行庄因此不能维持而倒闭者不少，到解放前夕尚有300余家，且困难重重，处于风雨飘摇之中。

政府扶持 恢复经营

1949年2月南通解放后，在政府的扶持下，南通土布的生产 and 经营得到迅速恢复。1949年底市郊有铁木织机10982台，年产土布235万匹。随着生产的发展，经营土布的行庄也很快恢复。为了恢复南通土布的信誉，扩大销路。成立了南通市土布推销研究委员会。1950年1月派出调查组，先后到沪、杭、浙、赣沿线及安徽屯溪、芜湖等南通土布销区，进行调查、听取意见。并成立土布改进委员会，研究和制订改进土布的方案，拟定各类产品的规格、身质、用纱量、颜料、织工等具体要求，使南通土布的规格渐趋划一，质量得到提高。

为了加强管理，原段家坝土布市场改为南通市土布交易所。将东门板桥一带分散的土布市场归并入交易所集中交易。各土布行庄凭四联单入场收购，取缔了以纱换布的陋习。各布庄的收购数须经交易所核定，按计划收购。自营外销由交易所核发运销证明书。外地客商来通采购需凭采购证。这样使土布经营在一定程度上纳入国家计划轨道。

在市工商联筹委会的组织和推动下，1950年9月对旧土布商业同业公会进行改组，成立了整理委员会。根据政府的有关工商法规，制订了同业公会章程，批准了符合条件的288户土布商加入公会。同年11月8日成立南通市土布商业同业公会，选举产生委员15人，谢聘寿任主任委员，陈东明（国营南通花纱布公司经理）、姜正平、开克林为副主任委员。新的同业公会成立后，在市工商联的领导下，根据党的对资改造政策，在组织会员学习，推进税收，协助政府加强土布市场的管理，劳资协商等方

面发挥了积极的作用。

为了响应政府“开展物资交流、活跃城乡经济”的号召，土布业组织参观团和联合推销小组，参加了苏北行署在扬州召开的土产交流会。会上现货成交改良布 2000 匹，并与各地订立各种土布期货合同达 110 余万匹。同时发动土布业主动与各地销区联系，开拓新的市场，扩大销路。随着土布市场的购销转旺，土布织户又有较大发展。郊区铁木织机增加到 2 万台，经营土布的行庄增加到 302 家，还有沪、杭、津驻南通的收购处 30 家，苏北各县驻南通收购处 42 家。

限制盲目性 组织联营

1951 年 1 月，棉纱实行统购后，土布业由政府每月配给棉纱额，切断了私营纺织工业与商业的直接联系。加之，商业管理部门在价格上采取了缩小地区差价和零趸差价等措施，使私商在利润的获得上受到了限制。因而，一些资本家消极经营，有的倒闭歇业，土布业闭歇了 47 户。为了利用私营商业有利于国计民生的积极作用，避免大批倒闭，增加社会失业人员，政府和国营公司从公私关系、经营范围、地区与批零差价、劳资关系等方面进行了调整，使私商有利可图，从而调动了经营积极性。据 1951 年 8 月份统计，土布业的营业额比年初增加 50%。

1952 年开展五反运动后，国营、合作社经济迅速发展，私商营业额显著下降，利润降低。土布商对党的政策产生怀疑，消极经营。对此，政府和国营公司除宣传贯彻党的工商政策，指明前途外，又从公私经营范围、市场管理、批零和地区差价等方面再度进行了调整。并组织土布业参加本专区、华东以及玉山、兰州、广州、天津等地的物资交流。通过以上措施，经营情况有了好转。1953 年全年营业额 1845 万元，比 1952 年上升 38%。经营好转后，有些资本家并不满足盈利欲望。千方百计偷漏国家税收。土布行业的偷漏税情况比较严重。1953 年全市开展反投

机、反偷漏税的斗争中，通过职工及同业间的检举揭发，发现偷漏的税种有 1952 年所得税、1953 年的营业税、印花税、货物税、临商税等。最后核定偷漏税金额为 52 万元（合现人民币，下同）。对沪、杭收购处情节严重的 5 家，除分别处 1 至 2 倍的罚款外，并令立即停止收购。其余的分别补缴所得税和 1953 年 3 个月至 1 年的营业税，或年内停止收购，促使他们守法经营，遵章纳税。

为了克服土布业盲目经营、组织混乱、陋规重重的弊病，政府号召他们组织起来，由分散走向集中，由代理业务转变为运销业务。在同业公会的推动、组织下，进行了私私联营、私私合营。1951 年 4 月 23 日，同业公会正、副主委带动 12 户成立了南通市土布第一联营处。然后总结经验，逐步推开。至 1953 年底，发展到 9 个联营处，共 74 户参加，资金 18.65 万元；26 个合营处，共 209 户参加，资金 15.55 万元。继续自营的 27 户。另有无资金的 12 户组织了 2 个经纪人小组。棉织手工业者是从 1950 年秋开始组织合作社的。1954 年底，共有织布生产合作社 12 个，供销生产社 1 个，生产小组 5 个。土布业的经营改组，为以后的社会主义改造创造了条件。

实行全行业转业

南通土布业除牙行外，大多经营批发业务。1950 年经营土布批发业务的 274 户，占土布商的 83%。他们掌握着大宗商品流通的主要环节，左右着市场物价、供求，因此，在对资本主义工商业实行利用、限制、改造的过程中，对土布批发商采取逐步限制、代替的方针。从 1951 年起，就逐步引导他们将资金和人员转入其它有利于国计民生的行业，有的充实现有工厂扩大再生产，有的开办草纸、黄板纸、玻璃瓶等厂，有的办热水瓶竹壳、木塞、水产加工等工场，有的转入土产、百货零售商店，也有的转到外地搞工业生产。至 1953 年底仅剩 62 户。随着国营批发阵

地的不断扩大和巩固，土布批发比重日益缩小，1954年一季度的7.65%，比1953年同期下降60%。1954年9月15日棉布实行统购统销以后，私营棉布批发商不得继续经营批发及贩运业务，土布批发统一由国营花纱布公司经营，土布批发商必须全部转业。在转业过程中，首先做好人的思想工作，资本家对待转业，一方面认为是大势所趋，一方面又有种种疑虑和抵触情绪，或隐瞒资产，抽逃资金；或企图拆伙单干。国营花纱布公司根据党的“安排与改造相结合”的政策精神，针对思想问题，反复进行教育，组织资方人员学习有关政策。在市工商联转业指导委员会的指导和土布业工会的积极推动下，促使他们认识到，只有转业才有出路，并拟定了转业计划。

在职工中，当时也有各种各样的思想问题，市总工会等有关部门组织土布业职工训练班，学习党在过渡时期的总路线、国营商业的性质、任务、作用和转业改造的政策等，提高阶级觉悟，消除怕失业等顾虑，从而发挥了推动资方接受转业改造的积极作用。

在转业指导委员会的具体指导下，经劳资协商、私私洽商，对转业方向、资金核定、人事安排等制订了具体方案。62户土布批发商，在业人员503人（其中资方和从业人员308人，职工195人），资金总额30万元。转向工业7户，手工业18户，零售商12户，服务业4户，畜牧业1户。其中，资金较大、条件较好的，集资创建了南通大成玻璃厂（现为南通玻璃一厂）和天成味精厂（现为南通生物化学制药厂）。劳资双方共201人。资金一般的转入手工业，如电池厂、并线厂、热水瓶竹壳厂等；转入零售商业，如酱园、百货、绸布、日用杂货、五金、水果、旧货、柴草、石灰等行业；还有的转入旅馆、熟食业。此外，因确实困难而自行闭歇和紧缩的企业，劳资人员均分别作了妥善安排。

私营绸布业的社会主义改造

南通纺织品采购供应批发站

南通绸布业起源较早，但发展比较缓慢。自清代嘉庆以后的近百年间，经营绸布的商号仅有5户至7户。1899年，大生纱厂开工投产，南通花、纱、布等业也兴旺起来，到1926年，绸布店达20多户。

早期的绸布业以经营绸布、绣品为主，兼营梳篦、土布和棉布。当时的绸布店多数为南京等外地客商开设，本地人开设的尚少，故有客帮和本帮之称。客帮多为合股经营，资金雄厚，货源较足，较有名的有元素亨、润余、通源成、广懋新、生大源、景德、协大祥等。这些店大多在北伐和抗日期间关闭。1938年3月，日本帝国主义侵占南通，在南通城东、西吊桥一带大肆掳掠、烧毁店铺近百家，广懋新、生大源、景德等绸布店都被焚毁。本帮大多独资经营，其中较有影响的是恒昌祥、大兴昌、荣大祥等3户。抗日战争期间，关庄布在东北的市场消失，促使经营绸布的商店增至88户。抗日战争胜利后，绸布业畸形发展，大小绸布店多达131户。1947年，国民党政府实行币制改革和限价政策，发行金圆券，通货膨胀，造成抢购风潮，绸布业受害首当其冲，数日之间，货物被抢购大半，各绸布店财产损失达50~70%。不少店资金周转困难，或倒闭或改组。到解放初，绸布店仅剩68户，从业人员346人，其中职工262人，资金总额16328.41万元（华中币）。

解放后，绸布业主要经营绸缎、呢绒和棉布，关系着人民生活，需要扶持发展。1949年4月，绸布业在全市第一个建立了

工会，在党的领导下团结广大职工，推动私商积极经营，打击投机倒把活动，促使他们接受国营经济的领导。从1954年起，绸布业的私商逐步纳入从批购、经销、代销到公私合营的国家资本主义轨道。

调整公私关系

1949年到1950年初，私营商业面临着城乡物资交流不活，商品销售呆滞等困难，加之国营商业部门限制私商获得过高利润，缩小了批零差价和地区差价，致使一些商户解雇职工，关店歇业。截至1950年6月，绸布业从原有68户减少到59户，公私关系日趋紧张。

为了发挥私营商业有利于国计民生的积极作用，促使商品流转和国民经济恢复，并避免其大批倒闭歇业而增加失业人员，国营南通花纱布公司根据中央1950年6月关于调整商业的指示精神，首先派员多次深入同业公会，向私商宣传党对资本主义工商业的政策，消除他们的恐惧心理；其次调整经营范围，明确国营商业以批发为主，零售为辅，并缩减零售阵地以增加私营商业营业额；三是调整价格，扩大批零差价和地区差价，使私营商业有利可图；四是协调劳资关系，修改完善1950年3月签订的《南通市绸布、呢绒业劳资集体合同》，既维护职工的合法权益，又保护私商的合法经营。通过以上措施，逐步澄清了私商的混乱思想，缓和了公私关系，有些私商把原已抽走的资金重新投入企业，经营业务有了发展。截至1951年8月，绸布店复增至64户，营业额也比年初上升达40%。为确保国家财政收入，绸布呢绒商业公会于1950年6月5日成立了税收推进委员会，对税收采取了民主评议的方法。

1951年至1952年全国开展三反、五反运动后，城乡物资交流复又阻塞，市场交易呆滞，加之私商对党的政策产生怀疑，消极经营，而国营商业的零售业务与城乡消费合作社发展过快，在

还不能代替私商经营的情况下，不适当地排挤了私营零售商，致使私营商业营业额显著下降，再度陷入困境。为此，党中央于1952年11月15日再次发布调整商业的指示。国营南通花纱布公司根据中央指示精神，首先在价格上对私营绸布业扩大3~5%的批零差价；同时，积极组织城乡物资交流，帮助疏通渠道。私营绸布业代表在工商局局长黎传声带领下，参加了上海召开的华东区物资交流会，购进一批热销棉布分配各店销售。继而绸布业又在同业公会组织安排下，派出代表参加苏北、天津等地召开的各种物资交流会，购销渠道畅通，营业额扩大，私商的经营积极性又有提高。为照顾部分私商资金短缺的困难，银行还放宽了贷款的尺度，使绸布业的经营日趋好转。

安排批发商转业

私营绸布业大多是批零兼营的商店，户数众多，网点分散。据1954年8月统计，全行业共有84户，其中职工店21户，夫妻店23户，摊贩40户；从业人员259人，其中资方132人，流动资金239488元（合现人民币，下同）。随着国营批发阵地的不断扩大和巩固，加之国家实行棉布统购统销，私营绸布业的批发阵地即为国营花纱布公司所代替，一些兼营批发业务的私商经营发生困难。棉布实行计划供应后，绸布业零售商过剩的现象又非常突出，必须组织和引导他们把资金投向有利于经济发展的生产企业，使其得到妥善安排。

国营南通花纱布公司根据中央“安排与改造相结合”的政策精神，在全面分析绸布业现状的基础上，首先对必须转业而又有条件转业的大兴昌等8户私营绸布店，进行了转业的思想教育和准备工作。当时资方人员的思想比较复杂，有的态度消极，有的隐瞒资产甚至抽逃股金，也有的感到前途渺茫。经过反复宣传教育，加上市工商联转业指导委员会的指导和绸布业工会的积极推动，使他们认识到，只有转业才有出路，8家商店顺利地进行了

转业。其中大兴昌转入大成玻璃厂，鸿源转入天成味精厂，乾丰泰转入手工业，新昌祥、陆永昌、永盛祥、冠升和义丰恒转入百货业。

从批购到经销

棉布实行计划供应以后，为了保持私营零售商一定的营业额，国营花纱布公司采取分配货源、搭配热门货、调整批零售价、统一公私售价等办法，把私营零售商逐步纳入凭证批购的初级形式，当时，实行批购的16户夫妻店和由40户摊贩组成的6个摊贩组，与国营公司签订合同，按期编造进货计划，以现款向国营公司批购商品，按规定牌价或核定的价格出售，从中取得批零差价的收入。

与此同时，逐步开展了经销、代销形式的试点，为此，国营花纱布公司确定了建立经代销关系的条件，必须是完全接受国营商业的领导和监督，按季、按月分品种编造进货计划；现款进货交回布票，报送规定的报表。代销户还必须将全部流动资金存入银行，另开户头，以作保证金。

根据上述条件，国营花纱布公司挑选了劳资关系比较正常，经营管理和经营作风比较好，并有一定周转资金的宝昌祥、耀华、泰丰祥和新通源4户绸布店进行试点。经过店内劳资双方协商，提出申请，于1954年8月16日由公司报经市人民委员会批准为首批经销店，签订了经销协议书。并授于南通市国营花纱布公司×××经销店的牌子和印章。这对全行业影响很大。接着，在总结试点经验的基础上，于1954年9月6日又批准第二批14户经销店，并举行了签约挂牌仪式。随后，宝昌祥经销店由于资金困难，于1955年8月27日报经市商业局批准改为代销店，成为南通市私营绸布业唯一的代销户。至此全行业共有18户经销、代销店，22个批购组，全部纳入了国家资本主义轨道。

经、代销关系建立后，限制、改造方面的斗争仍很激烈。当

时由于季节性推迟，市场处于淡季；棉布实行计划供应后，消费者受到一定的约束；加之营业网点过多，分布不合理，以及一些商店资金困难等原因，营业额普遍下降，经营陷入了困境。为克服困难，摆脱困境，国营花纱布公司提出除加强经营管理外，对网点设置等问题进行调整改革，这就使当时限制与反限制、改造与反改造的斗争比较突出，集中表现在网点合并问题上，一些资方持消极抵制态度，不愿意合并。甚至乘机虚报开支，抽逃资金；有些店小困难大的商户要求合并，但找不到“对象”，消极地等待国家安排。如批购户福生祥老板说：“丑丫头嫁不到人，只有听政府发配了”。这给合理调整网点增加了困难。

针对上述思想，国营花纱布公司通过各种渠道进行宣传教育，并召开经营管理委员会扩大会议，采取资本家自我教育的方法，让资本家在会上自我汇报、自我分析，提出摆脱困境的办法。会上，既严肃批评了消极抵制的错误态度，又反复指出只有真诚接受改造，才有光明前途，从而使调整网点的工作得到顺利开展。许多私商积极互找合并对象，自愿结合。至1955年初，通过协商，国营花纱布公司报经市商业局批准，先将8户夫妻店并入4家经销店；二季度又将东大街的协大祥和南大街的义泰先后迁往唐闸进行合并；东大街的恒昌祥迁往唐闸与协兴祥合并；东大街的乾元和大众合并；南大街的新通源和西大街的永和隆合并。通过调整合并，不仅使营业网点趋向合理，而且又适当地解决了地区之间、私私之间肥瘦不均的现象，对经销店减少费用开支也起到了积极作用。

为积极帮助私营零售商克服经营上的困难，还撤销了城区中心合作社和唐闸百货零售网点，让出阵地；市百货商店和消费合作社交叉减少60%的通产布经营；国营花纱布公司对经营困难的经销店优先核批生产用布和公共用布，仅此一项就占私营绸布业全年营业额的12.81%。同时，通过建立改善经营管理小组，健全财会制度、建立行业性的业务辅导小组，统一市场价格和度

量衡等，帮助私营企业加强和改善经营管理。通过以上措施，加之整个市场供应情况的好转，私营绸布业不但扭转了亏损，全年还盈利 23721 元。这就为实行全行业的公私合营奠定了基础。

实行全行业公私合营

1955 年 11 月，中央召开全国资本主义工商业社会主义改造会议。在中央关于“统筹兼顾、全面安排、积极改造”的方针指引下，对私改造步伐加快了。国营花纱布公司于 1955 年 11 月 29 日，向省花纱布公司、市委财贸部呈报了《南通市绸布业全行业公私合营的方案》，对合营的机构设置和商业网点调整提出了初步设想，接着于 12 月 1 日至 5 日分别召开劳方、资方骨干座谈会，宣传形势，明确政策。市工商联也从 11 月 30 日起，用 1 个月时间组织工商界骨干 300 多人学习毛泽东主席在全国工商联执委座谈会上的讲话，基本上解决了工商界思想动荡不安的问题，鼓舞了他们接受改造的情绪。在此形势下，1955 年 12 月 7 日，市绸布同业委员会收到 14 户经、代销店的公私合营申请书后，立即召集全市同业负责人会议，一致决议由同业委员会出面向市人民委员会商业局申请全行业公私合营。12 月 15 日，经上级同意建立绸布业公私合营筹备委员会，由 9 人组成，其中公方代表 2 人、劳方代表 3 人、资方代表 4 人。1956 年 1 月 14 日筹委会召开了各级负责人会议，协商通过了清产核资原则，发出资产清册登记表，研究了正式合营前的一些工作问题。会上公方代表提出了“品种不能缺、服务态度要好、对店要负责”的要求。15 日，筹委会又决定了组织名称、机构设置，初步协商了人事安排等问题。绸布业各店在 1 月 18 日连夜突击，整理橱窗，增加品种，保证供应。仅荣大祥一户，当夜就增添棉布 600 匹，以迎接公私合营的到来。

绸布业全行业公私合营被批准后，国营花纱布公司进行了如下工作：

一、建立组织，调整网点。经市商业局批准，撤销公私合营筹备委员会，改设棉布零售管理处，由公方代表和劳资双方代表等9人组成，设正副主任4名，另设业务辅导员4人，专管公私合营商店的经营管理和思想政治工作。同时，在网点布局上，会同市商业局、区商业科统一研究确定，将所有经、代销店和摊贩组调整为12家公私合营南通市第××棉布商店。1956年9月19日，经市商业局批准，在西大街又增设了公私合营棉布第十三店。

二、清产核资，定股定息。根据“实事求是、公平合理”的原则，花纱布公司零售管理处组织力量，进行清产核资。所有商品以国营公司批发价折价入帐，非花纱布公司经营的按零售价倒扣10~15%计算，冷背、残次商品按质论价。经过多次协商和检查，对照政策，经申报批准接受的营业用房及器具有26606元。对原企业多年旧欠和私方人员的长支款项、职工欠款等，均进行了适当处理，金额达30315元，最后核定资金为186429元。对1955年的盈利按“四马分肥”的原则分配，私方红利4986元，占19.4%；代支付职工福利2381元，占9.3%；企业公积金7273元，仍全部定入私股。1955年私方红利分配连同1956年上半年股息4660元，一并发放现金。政策兑现，私方满意。

三、人事安排，各得其所。在人事安排上贯彻量才使用、适当安排原则，参照资方的原任职务和代表性，结合其政治表现，共安排51人。其中安排担任棉布零售管理处副主任2人，业务辅导员2人。棉布店正副主任12人。同时，在工资福利待遇上也给予安排照顾。1956年8月开始，对不合理的工资制度逐步进行了调整和改革，另外在生活困难补助、医疗费补贴等方面也相应地采取了一些措施。

合营后，国营花纱布公司投资9.3万元，1956年全行业库存达20万元，比1955年增加1倍，经营实力大大增强。各店之间开展了社会主义劳动竞赛，改善了服务态度。市工商联和国营

花纱布公司分期分批安排私方人员参加工商界政治学习班和社会主义学校学习。各店的职工干部也注意搞好公私共事关系。私方人员大多能守职尽责，发挥业务专长，和职工一道参加劳动竞赛。1956年1至3季度，在竞赛中获得先进工作者荣誉称号的私方人员有27人，占总数的41.5%。

1956年6月，全行业由统一核算改为分店核算，自负盈亏。劳资双方为超额完成销售任务，努力改善服务态度，增加花色品种，节省费用，取得明显效益。1955年全行业营业额148万元，盈余2.37万元。合营后的第一年，全行业营业额达253万元，上升70%，上缴国家利润4.87万元。盈余比1955年增加1.05倍。

(执笔：万正坤)

对资改造中的家属工作

南通市妇女联合会

在对资本主义工商业进行社会主义改造过程中，南通市妇联认真做好工商业者家属工作，对推动资本家接受社会主义改造，发挥了应有的作用。

1953年以前，市妇联对全市妇女（包括工商业者家属）广泛地进行了思想政治工作，通过群众会、读报组、小型座谈、个别谈心等形式，向妇女群众进行形势教育、爱国主义教育 and 妇女解放的教育，动员妇女为完成各项政治任务发挥积极作用。特别是在抗美援朝运动中，工商业者家属和全市妇女群众同样受到了一次深刻的爱国主义教育，她们中不少人将自己的私蓄、首饰献给国家购买飞机大炮。在三反、五反运动中，我们又对家属进行了爱国守法教育，要求她们督促丈夫不偷税、漏税，按时缴税，积极经营，服从工人阶级、国营经济领导，遵守共同纲领，做个遵纪守法的商人。经过教育，有的家属能积极帮助亲人爱国守法，检举五毒行为，出现了一些积极分子，有的还被选为基层妇代会的委员、代表。

党在过渡时期的总路线公布后，市妇联在整顿基层妇代会时，一度将一些工商业者家属排除出去。她们原来就存在着自卑心理，这样就更加感到资产阶级家属不光彩，没有前途。已当上基层妇女干部又下来的家属更加消极悲观，很少出来参加妇女组织的活动。1955年，全国妇联召开了城市工作会议，强调妇联组织要做好统战工作，要求城市妇联把工商业者家属工作提到议事日程上来。当时，市妇联的一些干部认为只要把职工家属工作

做好就行了，存在着与工商业者家属难打交道、不好说话、工作难做等思想。在市委的领导下，经过反复学习，妇联干部逐步认识到对资改造中家属工作的重要性，从而比较认真地抓了这项工作。

首先，层层统一妇联干部的思想。市妇联于1956年1月11日举办了培训班，组织基层妇代会委员以上的妇女干部和部分积极分子共370余人，学习了对资改造的方针、政策，研讨了妇联组织在对资改造中应发挥的作用及工作方法，基本扭转了过去看不起工商业者家属，不愿做她们工作的情绪，克服了对资改造与妇女工作无关的错误认识，从而为全面开展工商业者家属工作打下了思想基础。

其次，进行调查摸底，内容包括工商业者家属的人数、分布情况以及她们的出身、文化、家庭地位、子女情况等。据现有资料反映，1956年南通市合作商店以上的工商业者家属1778人，其中合作单位家属828人，合营核算单位家属949人，其中：工业方面家属165人，商业方面家属524人，女工商业者260人。

第三，上门走访，做一人一事的思想工作，加强与工商业者家属的联系。一是选择一些上层带有代表性的对象，通过个别接触、登门拜访，从谈家常入手，逐步建立感情，进而了解她们的思想情况，并通过她们影响更多的家属。如张敬礼的夫人徐秀珍，原是不出门的，我们的同志就登门拜访，她也进行礼节性的回访，通过多次交往，一起看电影、越剧，逐步建立了感情，从无话可说变成无话不谈。在交谈中有意识地宣传新旧社会妇女的不同地位，启发她的觉悟。嗣后，她不仅自己参加了学习，还影响、带动了一部分家属参加学习活动。二是小型座谈，对象是一些比较积极的家属，主要是谈认识、征求意见，鼓励她们去团结更多的家属。三是组织一些有较高文化的家属学习时事政治，用她们熟悉的事例和切身问题，进行形势教育、前途教育，同时积极开展文娱活动，从中培养了一批积极分子。

第四，对工商业者家属进行党的方针、政策教育。1956年一季度，按照市对资改造办公室在各阶段的工作部署和要求，市妇联先后召开了3次工商业者家属代表会、4次全市家属会议，还组织动员家属参加了有关对资改造方面的其它会议，普遍进行党的方针、政策教育，统一思想；消除顾虑，明确在对资改造中家属的责任。

社会主义改造高潮前夕，部分工商业者家属对党的对资改造政策不明，思想比较混乱，顾虑重重。他们有的害怕共产、害怕改造，对前途消极悲观，认为自己的前途完了；有的思想上还存在疑虑，怕合营后不自由了，怕丈夫调远了，怕薪水降低，怕房子归公（没收），年老的怕进不了企业等；还有些家属想趁早吃好吃好，享享福，准备以后受苦，甚至吃官司等等。通过一系列的宣传教育，大部分家属提高了认识，减少了顾虑，明确了前途和方向。她们说，旧社会是大鱼吃小鱼，搞企业时时担风险，是靠不住的。妇女在旧社会普遍有三怕：怕企业亏损破产；怕丈夫变心；怕子女堕落。有的家属因丈夫沾染了吃、喝、嫖、赌的习气，导致夫妻反目。解放后，情况发生了变化，促进了家庭和睦；有的子女原来爱虚荣，图享受，现在受到教育，有了进步，有的参了干、参了军，有的在工作中还被评为优秀工作者，家属们的地位大大提高，普遍体会到工商业者家属和全国妇女一样，只有走社会主义道路，才有家庭的幸福，个人的前途。她们中不少人积极鼓励亲人，也推动别人接受改造。荣大祥绸布店资方仲浩然的家属王修端推动丈夫申请公私合营，成为绸布业公私合营的第一家。家属黄秀琴的丈夫有顾虑，担心自己不内行，年纪又大，合营后不能得到安排。她就在家庭会议上宣传党的方针政策，消除了丈夫的顾虑，申请了公私合营。家属陈文淑不仅鼓励丈夫，而且还动员其妹妹、妹婿打了申请合营的报告。全市批准全行业公私合营时，市妇联组织了200名家属参加了批准大会，会后组织了报喜队，向市委、市人民委员会、市工商联报喜；还

组织了 400 多名家属参加了全市人民庆祝社会主义改造胜利大会，会后参加了游行。

公私合营之后，市妇联对工商业者家属继续进行细致的思想工作，动员她们加强学习，进一步提高觉悟，执行党的方针政策，鼓励亲人正确做好清产核资，搞好生产经营，完成国家税收。1956 年 2 月，市妇联召开了工商业者家属积极分子会议，并组织她们参加了各专业公司召开的由职工、私方及家属表决心的大会。通过宣传教育，许多家属进一步提高了认识，有些家属还拿出多年的私蓄增加企业投资，如大成玻璃厂私方钱奉生的家属沈月琴拿出了埋藏地下的 12 两黄金投入企业。全市动员大会以后，各个行业工作委员会向全市工商业者家属进行了传达、讨论，并订出了公约。2 月上旬，工业以企业为单位、商业以基层妇代会为单位，组织职工家属与工商业者家属联欢，相互鼓励，相互促进，共同为发展企业作贡献。

1956 年 3 月 29 日至 4 月 6 日，全国工商联、中国民主建国会、全国民主妇联在北京联合召开了工商业者家属和女工商业者代表会议。南通市工商业者家属代表庞敏华、沈月琴、王修端、刘静娟、陶淑芳以及女工商业者陆竹蓉出席了会议。会议期间，她们听了陈云同志和邓颖超同志的报告，毛泽东、刘少奇、周恩来、彭真等中央领导同志在怀仁堂接见了到会代表并与代表们合影留念。她们回来后，在全市工商业者家属中进行了传达，影响很大：

一、进一步明确了政策，减少了顾虑，调动了积极性。大家感到党和政府对资产阶级的照顾、关怀无微不至，有的家属说：“我是背着包袱来听传达，放了包袱回家的”。她们回到家里，鼓励丈夫搞好生产经营。家属吴翠英听了传达后，立即写信给在外地工作的子女，要他们好好学习、工作，以报答党和政府的关怀。

二、提高了觉悟，认清了前途，明确了责任。很多家属说，

听了传达，就好象自己在北京见到了毛主席，也有的说，过去总认为党和毛主席只重视劳动妇女，想不到对我们工商业者家属同样关心。通过回忆对比，大家感到妇女在旧社会里受压迫、歧视，只有在新社会里才有地位，扭转了过去认为工商业者家属“不吃香、没前途”的消极思想。大家表示，一定要听邓大姐的话，工商界妇女也要为社会主义建设发挥作用。张敬礼的夫人徐秀珍说，过去我常拖丈夫的后腿，哪怕是买公债，总是叫他少买些。去年妇联叫我开了一次会，第二天我就回了上海。现在我认识了，我一定要学会劳动，学会管家务，同时也要努力学习文化，否则就不能和丈夫一起进步。她表示要积极参加居民的活动，要求基层妇代会干部经常帮助她。

三、增强了团结，扩大了积极分子队伍。大会以后，许多家属走出家门，主动与基层妇女干部联系，积极参加社会活动。有的参加当时的回收废钢铁工作，有的当上了义务教师，有的串门走户联系家属做传达工作。家属陆伯华从不参加居民活动，会后，她积极配合居民干部，动员联系了29个家属听了传达。出席全国代表会的庞敏华（通燧火柴厂副厂长习尔刚的夫人），主动要求妇女组织有事多和她联系，并表示愿意参加读报组，参加居民活动。大会以后，参加妇联举办的工商界家属学习班的人越来越多，家属积极分子从原来的90人扩大到300多人，占全市家属的30%。

全国工商业者家属和女工商业者代表大会传达后，家属工作日趋经常化。1956年6月，为了进一步做好工商业者家属工作，发挥她们在社会主义改造中的积极作用；市工商联增设了家属科并配备了专职干部，在市妇联指导下进行家属工作。为了加强工商业者家属学习的领导，还建立了工商业者家属学习委员会，并按地区建立了31个家属小组，在家属科具体领导下开展各项活动。通过教育，越来越多的家属积极要求参加学习，学文化，学政治，为参加社会劳动创造条件，争取做一个自食其力的

劳动者。1956年下半年，全市80多名工商业者家属参加了市妇联举办的时政学习班，占家属积极分子的30%。学习内容主要是结合中心任务讲国内外形势和各项方针、政策、法令，讲劳动创造世界，妇女工作基本知识，社会主义、共产主义知识等。参加时政讲座的有1300余人，占全市家属的60%，还有11名家属积极分子脱产参加了工商界政治理论短期讲习班学习。还组织家属参观了农业生产合作社，排演舞蹈、看电影等。通过上述活动，她们懂得了国际国内的时事政治和社会主义建设的巨大成就，扩大了眼界，增强了走社会主义道路的信心。她们中有许多人，经常了解丈夫的生产、经营和思想情况，帮助丈夫找缺点，查原因，想办法。家属袁舜英的丈夫李学仁在社会主义劳动竞赛中，没有评上优秀，袁舜英就帮助丈夫克服缺点，在她的帮助下，第二季度其丈夫被评为优秀工作者。更多的家属改变过去那种好逸恶劳的生活方式，从事家务劳动，积极参加政治、文化学习，思想有了显著进步。家属朱秀云以前经常叫嚷困难，不买公债，向企业要补助，通过学习，不仅不叫困难，不提要求，而且在发放定息后将原分期购买公债的计划一次购买完成。

1956年底，南通市妇联召开了全市工商业者家属积极分子大会，3000余人出席了会议，会上肯定了她们在前一阶段工作中的成绩，指出了今后的努力方向，布置了今后的工作，参加会议的家属受到很大鼓舞，表示回去后要发挥骨干、带头、桥梁作用，团结广大家属共同进步，推动亲人搞好生产经营，保持积极分子的光荣称号。

1956年底和1957年初，市妇联还在工商业者家属中开展了“五好”宣传教育，与职工家属一样动员，一道评比。通过评比，54名工商业者家属被评为“五好”积极分子，113人被评为“四好”，108人被评为“三好”。通过“五好”活动的开展，进一步调动了家属们的积极性，对鼓励亲人参加社会主义竞赛，更好地接受改造，增进家属团结，教育子女等，都起了一定的作用。工商

业者家属中的积极分子，不仅在各项工作中发挥了骨干作用，同时在工作中也锻炼了自己，她们中有的还当选为人民代表、推荐为政协委员，积极参政议政。

(执笔：钱文采)



徐 州 市

第 一 章

徐州市资本主义工商业
社会主义改造资料

编纂领导小组:

田瑞声 戚惠民 王伦英 原英义

主 编: 戚惠民 王伦英 原英义

副主编: 张瑞瑛 王荣宪

编纂人员: 张瑞瑛 王荣宪 赵耀煌

赵玉环 姜智芳

徐州市资本主义工商业的 社会主义改造概况

(一)

徐州古名彭城，有 4000 多年的历史，位于江苏省西北部的苏、鲁、豫、皖 4 省接壤处，京沪、陇海铁路交汇于此，京杭大运河穿境而过，素有“五省通衢”之称，自古为兵家必争之地和传统商品集散中心。1948 年 12 月徐州解放后，暂属山东省管辖。1952 年底复归江苏省管辖。同时成立徐州专区行政公署，与徐州市并列。1983 年 3 月，徐州专区与徐州市合并为现在的徐州市，辖云龙、鼓楼、贾汪、郊区、矿区 5 区，丰县、沛县、铜山县、邳县、睢宁县、新沂县等 6 县。1986 年 12 月，国务院公布徐州市为历史文化名城。

早在殷周时代，徐州就有了商品交换。汉代以后，手工业和商业有了发展。19 世纪中期，出现了典当、钱庄及有多名雇工的手工业作坊。陈聚太油坊、老人和酒店等拥有雇工数十名。从清朝咸丰末年到民国初年，徐州已有了景成公商号、利国驿铁矿、青山泉煤矿、贾汪煤矿、肥皂厂、洋纱厂、鸡蛋厂、电灯厂等，出现了商业五大行和南货业八大家。1909 年后至 1937 年抗日战争前，津浦铁路、陇海铁路和临（城）枣（庄）支线相继通车并在徐州交汇，促进了民族工商业的发展。河北、宁波等地的商人陆续到徐州投资兴建益兴、慎昌、义聚昌等铁工厂、山东等地的华丰、宏丰、天来、新华等铁工厂也迁徙徐州开办，构筑了徐州近代工业的初步基础。同一期间，上海、天津、济南、青岛

等地的工业品及日用百货源源不断地经徐州转销徐属各县及鲁南、鲁西南、豫东、皖北等地区，这一带的土特产品黄豆、花生、芝麻、小麦、牛皮、羊毛、猪鬃等又经徐州转销到外地或出口商埠。自此，土产代理业、粮栈粮行业、纱布绸缎业、榨油酿造业、皮革制造业等随之兴盛起来。外籍商人纷纷迁来徐州经商，其中河南帮经营五金铁货业，浙绍帮经营银楼钱庄业，冀州帮经营日用百货业，山东帮经营棉纱棉布业。市区彭城路、三民街（今解放路）、大同街等商业街以及制革、红炉、铜器等专业街日渐发展起来，出现了徐州市工商史上的短暂的黄金时代。

抗日战争时期，日本侵略军占领徐州后，民族工商业遭受严重摧残，工厂商店或毁于战火之中或被日军霸占，工商业户纷纷出逃。1939年以后，日军实行物资管制政策，迫使鲁西南及豫东等地土特产滞留徐州集散。此间，除日伪势力开办的大源油厂、中原烟厂、华新烟厂外，代理行、粮行、货栈、旅馆、饭店、浴池、理发、被服、鞋帽等行业由战前200多户增加到420多户，形成了经济的畸型发展。抗日战争胜利后，国民党补给区高级军官贪污挪用巨款插足市场，与带来大量游资迁徙徐州的鲁南、鲁西南逃亡地主相互勾结，垄断交通和金融市场，加之沉重的赋税负担，民族工商业处境十分艰难。到1947年初，市区工业除面粉业、碾米业及汽车修理业等较大业户外大部停工，唯有商业中银楼、绸缎、菜馆、浴池、医药等行业继续有所发展，市场呈虚假繁荣景象。

(二)

1948年12月1日徐州解放。当时全市有工商业19000余户，其中工业3318户，商业及饮食服务业7413户，另有摊贩约9000户。工业户中除宝兴面粉厂、耀华电灯厂、大上海火柴厂、兴业烟草公司等具有一定规模，其余都是小型工业和手工业

户，如 17 家铁工厂仅有车床 25 台，工人不足百名。手工业户多为业主带有一至几个学徒或雇工的连家店。尽管如此，私营工商业在当时国民经济中仍占有重要地位，在恢复生产、保障供给方面，起到了积极作用。1949 年私营工业产值占全市工业总产值的 29.52%，个体手工业产值占 32.36%，私营批发商营业额占全市批发总额的 80%，私营零售额占全市商业零售总额的 91%。

徐州解放后，市军事管制委员会和市人民政府贯彻执行党的“没收官僚资本归人民国家所有”、“保护民族工商业”及“发展生产，繁荣经济”、“公私兼顾，劳资两利”等方针政策，没收并接管了国民党政府和官僚资本经营的徐州食油厂、大源油厂、青年油面厂、宝兴面粉厂、徐州印刷厂、中原烟厂、华兴烟厂、新新烟厂、俊丰昌铁工厂、新记铁工厂等企业。代管了有官僚资本参股的大上海火柴厂，并在查明其民营股份后，实行了公私合营。对有官僚资本参股，解放时企业主出走的贾汪煤矿由市人民政府接管（经清理私股后于 1956 年实行公私合营）。解放后的几年中，中共徐州市委和市人民政府为促进私营工商业正常发展并对其逐步实行社会主义改造，采取了一系列重大措施：

第一，加强工商管理，整顿市场，限制和打击投机倒把等非法活动。1949 年 3、4 月间，市人民政府建立工商管理局，发布《工商业申请营业登记暂行办法》，成立摊贩整顿委员会，公布货物购运出境手续，初步改变了市场的混乱状况。

1949 年至 1950 年 3 月，不法商人 5 次刮起物价暴涨风，他们或套购金银南下，或收购棉纱囤积，投机倒把，哄抬物价。市人民政府公布《取缔非法商行暂行办法》，成立粮油及纱布杂货交易所，一方面规定违法行为的处罚办法，一方面规定交易市场的商品价格，同时加大国营公司的物资吞吐量，建立市场秩序。

第二，发放工商贷款，扶持有利于国计民生的私营工商业发展。1949 年至 1951 年间，市人民政府为私营工商业户提供贷款

总额 1480 亿元（旧人民币，下同）。1950 年开始，国营商业实行对私营工业加工、订货、收购、包销和私营商业经销、代销，帮助私营工业和手工业解决原料资金和销售的困难。仅 1950 年加工费达 125612 万元，订货收购费达 25631 万元，同时调整公私经营范围，撤销国营零售公司和代销点，停止机关部队经营商业，给私商让出零售市场；调整批零差价，使私营商业有利可图。由于政府扶持，私营工商业营业额和利润上升，歇业户减少，开业户增多。1950 年下半年申请歇业 71 户，申请开业仅 7、8、9 月即达 907 户。私营工商业从停工歇业的困境中摆脱出来，并得到发展。

第三，吸收外地资本迁徐，发展地方实力。1948 年 12 月至 1952 年底，先后有山东德州私营美丰磅厂、上海国信纱厂、上海新华火柴厂、上海新华炼焦厂、苏州锁厂等迁来徐州开办。这些企业在市人民政府的扶持下发展起来，后来成为徐州机械、纺织、轻工、冶炼等工业的基础厂。

第四，推行劳资集体合同和劳资协商会议，调整劳资关系。1949 年 10 月和 11 月间，市人民政府先后发布了《徐州市劳资关系暂行处理办法》、《私营工商业劳资双方订立集体合同暂行办法》，使处理劳资纠纷有章可循。1950 年 6 月，市人民政府成立徐州市劳资协商会议指导委员会，并相继在 1016 个厂店签订劳资集体合同，1937 个厂店建立劳资协商会议。通过民主协商，订立集体合同、集体协议等，推动劳资双方共同维持生产，贯彻执行劳资两利政策，保证了工人的合法权益，改善了劳资关系。工人群众积极设法改进生产经营，开展多种形式的生产劳动竞赛，有些厂店工人主动降低生活待遇，帮助资方克服困难，维持和发展生产与营业。如私营兴业烟厂 1950 年 6 月订立集体合同后开展生产竞赛，7 月份计划产烟 810 箱，实际产烟 1011 箱。

第五，组织城乡物资交流，促进城乡市场繁荣。1951 年 4 月，由市财经、工商等有关部门组成城乡物资交流促进委员会，

多次组织工商各业在本市和外地进行物资交流活动。如传统的泰山庙会改为物资交流大会，为城市工商业开拓了销售市场和农业原料的来源，仅1951年成交额即达180多亿元。

由于采取以上措施，徐州市的私营工商业不仅克服了当时的困难，并且逐年有了发展。

这期间，部分资本家不愿接受国营经济的领导和工人群众的监督，他们以偷税漏税、贿赂干部、偷工减料、盗窃国家资财和经济情报等五毒行为，向工人阶级和国营经济进攻，严重地危害了国民经济的发展。据当时的调查，汽车修理业56户直接盗窃国家资财、偷工减料、偷税漏税占全部所得的30%—50%。南货业有的资本家通过贿赂国营公司物价人员盗窃国家经济情报，中秋节趁机套购大批白糖，而后将糖价从每百斤43万元抬到65万元批售，从中牟取暴利，造成市场糖价波动，使国营商店受到严重损失。1952年在党和政府领导下，全市人民开展了大规模的五反运动。经查实定案，全市工商业户10658户，其中守法户3539户，占总户数的33.25%，基本守法户4936户，占46.31%；半守法半违法户1654户，占15.52%；严重违法户427户，占3.96%；完全违法户102户，占0.96%。五反运动后，部分私营工商业者消极经营，抽逃资金，歇业商店54户，解雇工人196名，城乡经济一度呈现呆滞现象。党和政府一方面发动工会、青年团、妇联等群众组织，教育广大职工以实际行动团结资方搞好生产经营，一方面对私营工商业户生产中的困难采取贷款扶持，扩大加工订货、提高工缴费等措施，同时根据实际情况准予私营工商业户缓期退赃补税，使生产又出现了新的气象。例如，复盛恒翻砂厂在五反后的20天完成生产50部水车的任务，超过原计划的1倍；新华火柴厂由五反前每台机器10小时生产火柴35件（每件1000盒），提高到43件。同年9月举办了规模较大的城乡物资交流会，恢复并发展了交易网络，给滞销的工业品和土特产品打开了销路，生产经营出现了好势头，一些

有利于国计民生的企业逐年好转，1952年全市私营工商业的营业总额是1951年营业总额的131.31%，1953年又比1952年底增长10.10%，其中工业、手工业额增长11.70%，商业营业额增长9.40%。1953年纺织染业、榨油业、制糖业、电磨业等行业接受加工订货、经销代销的户数和行业日渐增多，逐步纳入国家资本主义轨道。

(三)

1953年9月，市私营企业工作委员会成立，根据“统筹兼顾，全面安排，积极改造”的方针和“一面前进，一面安排，前进一行，安排一行”的办法，有计划、有步骤、有重点地对资本主义工商业进行社会主义改造。

1953年12月，党在过渡时期总路线公布，明确提出对资本主义工商业实行社会主义改造。1954年初，中共徐州市委和市人民政府广泛开展了总路线的宣传教育，全市广大干部和人民群众明确了总路线的内容以及实施的方针政策和方法步骤。多数工商业者经过教育，认识到走社会主义道路“理所固然、势所必至”的道理，逐步澄清了混乱思想，表示愿意接受社会主义改造，并以实际行动争取公私合营。从1955年底至1956年初在全市形成了社会主义改造高潮。

(一) 私营批发商与零售商的改造。1954年开始，市人民政府号召私营批发商转业。9月，市工商联成立了批发商转业辅导委员会，根据产、供、销三方面平衡的原则和私营批发业户的具体条件，辅导其转业。一方面针对当时资方人员观望等待、抽逃资金等情况进行政策及前途教育；一方面通过工会组织发动工人群众进行监督。经过工作，不少工商业者消除顾虑，澄清思想，提出转业。据统计，全市较大的批发商共268户。除早在1950年市工商联辅导第一家私营批发商新孚贸易商行转业筹建淮海皮

革厂外，1954年辅导私营淮海医药公司和联合五金器材公司等转业筹建玻璃厂，南货、颜料、百货、绸布、纱布、煤油等18个行业分别转向工业或零售业。全年共改造批发商93户，从业人员756人，资本总额110.5亿元，其中转工业33户，转手工业12户，其它转为零售或农业。1955年继续改造私营批发商145户，从业人员483人，资本总额48.3万元（新人民币，下同）其中转工业9户，转手工业11户，其他转为零售、服务运输等业，至年底基本完成了对私营批发商的改造工作。国营商业在市场的批发比重已占94.33%，国家资本主义商业占1.13%，私营商业仅占4.64%，扩大并巩固了社会主义商业市场阵地。批发商转入工业生产后，大都直接参加生产劳动和企业管理。与此同时，对零售商业按照“维持安排”的原则，通过实行计划批购、代购、经销、代销等国家资本主义初中级形式进行改造。1954年6月8日，市人民政府成立了商业国家资本主义办公室，先在绸布、煤炭业的21户中进行经销试点，然后在百货、棉布、南货、新药、五金、木业、陶瓷、文具及米、面、酒、油等业全面推行代销经营，并调整商业网点、经营范围及批零差价，国营商业、合作化商业让出一部分经营阵地、商品种类和适当调高零售利润率，建立和健全厂（店）劳资协商会议，增产节约委员会，店务会议等组织制度，号召他们以强带弱，实行私私联营。1954年底全市有37个行业，2960户（占总户数的29%）走上加工、订货、统购、包销、经销、代销等各种形式国家资本主义轨道。年底统计，国家资本主义经营比重占市场32.13%，比1953年增加31.07%。1955年根据中央和省的有关指示，改进了国营商业、合作化商业的批发业务，加强了对私营零售商的管理，打击了投机倒把等各种非法活动，批发与零售市场的公私比重发生明显变化。以商业为例，从1953年到1955年间，国营批发分别为71.50%、84.63%、94.33%，零售分别为29.89%、32.50%、41.33%；私营批发分别为29.97%、

11.48%、4.64%，零售分别为 58.34%、26.69%、21.69%。1955 年 11 月底，全市给国家经销代销的私营商业户占私营商业总户数的 20%左右，从业人员占总人数的 34%，销售额占销售总额的 63%，并在主要商品销售上基本纳入国家计划。

(二) 重点私营工业户的公私合营。1954 年统计，全市共有私营工业户 244 户，从业人员 3338 人，资本额 2549644 元，其中大型企业 35 户，占全部私营工业户的 14.35%，人数占 62.10%，资本额占 64.74%，生产总值占 70.42%；小型工业户 40 户，占全部私营工业户的 16.39%，人数占 16.21%，资本额占 22.25%，生产总值占 14.49%；其它 3 至 9 人小厂户数占全部私营工业户的 69.26%，人数占 21.69%，资本额占 13.01%，生产总值占 15.09%。1953 年第 4 季度至 1954 年下半年，造纸、火柴、卷烟、面粉、色布、棉纱、炼焦、油脂等 8 个行业通过国家加工订货，统购统销、收购包销，生产全部纳入国家计划。1954 年 7 月，遵照党中央关于“巩固阵地，重点扩展，树立榜样，加强准备”的改造方针和关于“国家需要，企业可能，资本家自愿”的原则，首先在百人以上的淮海皮革厂、美丰机器铸造公司实行公私合营试点。1955 年下半年扩展到新兴油面厂、兴业烟厂、国信纱厂、新丰染厂、聚兴昌铁工厂、复盛恒翻砂厂等企业。合营企业中的党、政、工、团组织教育广大职工和资方人员认清走国家资本主义道路的重大意义和工人担负的历史责任，为实现公私合营奠定了思想基础，同时围绕生产中的关键问题，有领导、有计划、有步骤地制订改造措施，开展劳动竞赛，并根据对主要资方负责人“一般不动”的原则做好人事安排工作。至此，全市共有合营户 9 户（含 1950 年实行公私合营的大上海火柴厂），占全市 10 人以上私营工业总户数的 1.18%；合营人数 1317 人，占总人数的 43.20%，产值 2089317 元，占产值总额的 11.57%。重点私营工业户的公私合营使全市工业中公私合营比重发生变化，社会主义经济成分在国民经济中不断增长，并逐步

显示了公私合营企业的优越性，同合营前一年相比，新兴油面厂产量增长 75.24%，淮海皮革厂猪皮产量增长 100%，美丰机器铸造公司净利达 15 万元，扭转了负债累累，难以为继的局面。

(三) 实现全行业公私合营。1955 年 12 月 26 日和翌年 1 月 14 日，中共徐州市委和徐州地委分别召开市和地区干部会议，传达中央和省委关于加快对资改造的部署，制订对资改造规划，成立了对私（资）改造领导小组。紧接着徐州市各级党政组织、工会、青年团、妇联及民主建国会、工商联等分别组织共产党员、共青团员、职工群众、资方人员及其家属和各界人士投入对资本主义工商业社会主义改造的学习运动。市地方工业局、商业局、手工业管理局及各区相继成立了专业公司，负责各行业的归口改造工作。全市形成了对资本主义工商业的社会主义改造的组织网络。广大工商业者学习了毛泽东主席在 1955 年 11 月邀请全国工商联执委举行座谈时关于“资本家要认清社会发展规律，掌握自己命运，把自己的命运同国家前途结合起来”的指示，受到很大教育，纷纷表示，要爱国守法，创造条件，做出成绩，接受改造。

1956 年 1 月，全市掀起对资本主义工商业社会主义改造高潮，13 日，市委、市人民委员会召开大会，宣布批准绸布、百货两个行业（77 户，547 人，资本总额占私营商业总资本的 23.76%；营业额占私营商业总营业额的 11.97%），实现全行业公私合营。全市工商业者走社会主义道路的热情高涨，百货业白馥三说：“我们的劲头就好象一瓶汽水，一开盖马上就冒出来！”从 1 月 14 日至 16 日，全市各行各业纷纷召开会议，组织申请大队，向市人民委员会呈递要求公私合营申请书。市人民委员会根据私营工商业者的愿望和要求，批准私营工业 20 个行业，93 户，1625 人实行公私合营。批准私营商业与饮食服务 56 个行业，10475 户，16270 人实行公私合营或合作化，其中：公私合营 1237 户，占总户数的 11.81%，4473 人占总人数的 24.79%；

合作化 9238 户，占总户数的 88.19%，11797 人，占总人数的 72.51%。还有 5055 户 12398 名手工业者组织 139 个合作社组。批准私营运输户 13 户合并到国营汽车运输公司。人力货运车 2206 辆及黄包车 328 辆也分别组成了运输服务社。至此，全市私营工商业、手工业、交通运输业分别实现了公私合营或合作化。1 月 20 日，全市各界 8 万余人在云龙山体育场举行盛大集会，庆祝对资本主义工商业社会主义改造的伟大胜利。

与此同时，徐州专区 8 个县的资本主义工商业的社会主义改造也形成高潮，1956 年 2 月，全专区共改造工商业户 33664 户（含 39693 人），占全体工商业户的 81.30%。其中并入国营企业 177 人，占改造工商业户人数的 0.44%；公私合营 1111 人，占 2.79%；合作社 25434 人，占 64.10%；合作小组 8730 人，占 22%。此外，代购代销 201 人、经销 2230 人，还建立 136 个专业商店和 60 个综合商店。

(四)

全行业公私合营后，继续进行了下面几项工作。

(一) 对原私营工商业进行清产核资，定股定息。全市共有公私合营企业资本总额 4519315 元。经过清产核资，债务处理，私股股金最后定股为 3780236 元（其中流动资金 1359121 元，固定资金 1533320 元，公债 887795 元），占资本总额的 83.63%。共有私股股东 3527 人（包括不在职股东 632 人），其中股金在百元以下 676 人，占股东总人数的 19.17%；百元至 2000 元的 2332 人，占股东人数的 66.12%，2000 元以上的 317 人，占股东人数的 8.98%，无资金私方从业人员 203 人，占股东人数的 5.75%（其中 10 元以下未予定股者 101 人，其它均系兄弟父子关系，股权列在 1 人名下）。根据党中央的赎买政策和国务院关于一律定息 5 厘的规定，从 1956 年 1 月起计发股息。沧浪浴池

的私方代表萧启贤说：“私营时营业亏蚀背了几万元的债，合营后，政府从宽处理，债务全部清理，最后还定了万元股金，每年可得股息 500 元，实感轻松愉快。”

(二) 有计划、有步骤地实行以大带小，以先进带落后的企业经济改组和调整商业网点。市人民委员会根据本市资本主义工商业分散落后的状况，工业 93 户中并入地方国营和老合营厂 38 户，有 41 户新合营厂并为 8 户，移交专署 4 户，未合并的 10 户。分别建立五金、纺织染、企业等 3 个公司；1237 户商业户合并为 998 户；9238 户合作商店合并为 7793 户；与群众生活密切相关的被服、鞋帽、修理等 15 个行业 2352 户合并为 238 户。同时，在徐州专区的农村流动摊贩也组织起来，如铜山县夹河区 8 个乡 32 户小商贩组成南北两个统一核算的合作商店。这种对工业、手工业及小商贩的裁、减、并、合等改组措施，有些速度过快、范围过大、要求过急，不同程度地打乱了原行业间的协作关系、供销渠道、经营制度和服务习惯，特别是商业网点减少以及手工修理业户的大量合并，给群众生活带来很多不便。同时，由于占商业合营户 49.20% 的夫妻店采用公私合营定股定息的办法进行改造，使他们滋长依赖政府吃大锅饭的思想，影响了劳动热情和服务质量，出现了“日出三竿不起床；太阳好高就关店”的现象。1956 年 2 月以后，市委和市人民委员会以及徐州专区各县根据国务院和省委、省人委的指示精神，召开对资改造工作会议，针对工作中的失误制订了新的措施：(1) 凡未合并的厂店，一律停止合并；(2) 凡已合并的商店要增设营业点；(3) 说服挂上公私合营牌子而实际仍旧自负盈亏的小店改为合作商店或实行代销经销。经过调整后，服务网点由 238 个增加到 409 个，同时在全行业开展“服务质量好，服务态度好，技术互助好”的三好运动，群众比较满意。

(三) 对原私方实职人员依据党的“包下来”和“量才使用”的政策进行了适当安排。全市资方从业人员 2895 人，有 802 人在

国家机关和公私合营企业担任了各种不同的职务，其中在政治上安排为副市长 1 人，政协徐州市委员会副主席 1 人，江苏省人民代表 1 人，市人民委员会委员 3 人，市人民代表 20 人，市政协委员 11 人，区人民代表 38 人；在企业 and 团体中，分别安排为公司正副经理 15 人，正副科长、工厂正副厂长 73 人；工厂正副课长、车间主任、商业门市部正副主任及零售业务处课股长等 679 人，工商企业董事长和董事等 35 人，其余全部参加企业生产经营。同时对私营企业中的 151 名辅助劳动力及 1954 年后歇业的 136 名批发商也做了安排，其中 11 名老弱病残者安排其子女就业。还对私方人员的福利待遇和疾病医疗等给予适当照顾，仅从 1956 年 1 月至 9 月，在企业行政福利费款项中，全市就有工商业者 594 人得到补助，金额达 9340 余元。工商联还从私股年息中提取 10% 作为互助金，帮助私方人员解决实际生活上的困难。但由于改造要求过急，步子过快，大量的小商、小贩、小手工业者被带进公私合营企业，并长期当作资方人员对待，挫伤了他们的积极性。党的十一届三中全会以后，根据中共中央的指示，徐州市进行了区别工作。把原为小商、小贩、小手工业者的 2603 人区别为劳动者。徐州地区也做了区别工作。

（四）组织工商业者参加政治学习。为了继续做好改造企业同时改造人的工作，帮助原工商业者逐步成为自食其力的劳动者，市委统战部会同市民主建国会和市工商联举办工商界政治讲习班和政治学校，学习马克思主义的基本理论、社会发展史、中国革命史和文化科技知识。全市有 2000 余名工商业者在党和政府的教育与政策感召下，通过学习在政治上、思想上和工作上都有了比较显著的进步，在社会主义建设中发挥了积极作用。据 1956 年底统计，全市 90% 以上的工商业者参加企业劳动竞赛和增产节约运动，并在钻研技术、改进工具、节约原材料、改善经营管理等方面做出了好的成绩；其中有 252 人获先进工作者称号。

经过社会主义改造，广大职工和工商业者的劳动热情高涨，合营企业的生产和营业额均有较快增长。在合营的 937 户工业户中，1956 年有 22 个工厂产值比 1955 年增长 37.71%，19 个工厂劳动生产率增长 31.71%，1957 年，27 个较大的合营厂的产值又比 1956 年增长 22.82%。产品质量普遍提高。在商业方面，公私合营商店及合作商店的零售总额比 1955 年增长 16.03%，各店普遍订立服务公约，热情为顾客服务，如国药业推行代客煎药制度受到群众赞扬。万通酱园徐庆祥密不传人的酿造技术公开后，全行业生产效率提高 50% 多。在徐州专区各县开展为农业生产服务的劳动竞赛，提高了服务质量，改进了服务态度，商品营业额大幅度增长，其中新沂县新安镇商品营业额较改造前增长 1 倍多。睢宁县睢城镇棉布业营业额增长 40%，百货业增长 25%，杂货业增长 20%。

(执笔： 张瑞瑛)

徐州贾汪煤矿公私合营纪实

徐州矿务局

当代徐州以“煤城”著称。煤炭开发源远流长。北宋元丰元年（1078年），大文学家苏东坡在徐州任知州，为了解决百姓无以为炊之急，派人在徐州附近勘察到煤炭，并为此而作《石炭诗》：“君不见前年雨雪行人断，城中居民风裂肝。湿薪半束抱衾裯，日暮敲门无处换。岂料山中有遗宝，磊落如磐万车炭……根苗一发浩无际，万人鼓舞千人看……”，首次生动地记载了徐州发现和开采煤炭的景象。

清光绪八年（1882年），徐州煤炭进入经营性开采时期。20世纪30年代，上海民族资本家刘鸿生投资接办贾汪煤矿。解放后，贾汪矿先由人民政府接管，后实现了公私合营。1964年，贾汪煤矿改称韩桥煤矿，成为徐州矿务局的主力矿之一。

贾汪历史的追溯

贾汪这块地方，100多年前是一片荒凉的沼泽地。后来有位姓贾的文人落户在此，为了表示吉人天相，他在门上贴了一副“门对青山龙虎地，户临绿水凤凰池”的对联，并将门前的水塘命名为贾家汪。光绪六年（1880年）后，村民在当地发现了煤炭，并合伙开采销售四乡。随之，贾汪名声远扬。

光绪二十四年（1898年），原在徐州青山泉办矿的南京候补知府胡恩燮的儿子胡光国，聘广东人吴味熊来贾汪办矿，并正式请领部照，成立了贾汪煤矿公司，资本80万元（大洋），凿煤井5座，用土法采煤。辛亥革命后，贾汪矿落到袁世凯的七弟袁世传手中。袁世传在贾汪凿大井，盖工房，筑铁路，购机器。几年

工夫，使煤炭日产量达到 500 吨以上。但好景不长，随着袁世凯倒台，军阀混战，煤运受阻，贾汪矿时开时停，亏损颇巨。直到 30 年代，上海民族资本家刘鸿生出资 80 万元大洋，（原矿主将资产作价入股，资本共 160 万元大洋），组建华东煤矿股份有限公司，贾汪煤矿才有了转机。

刘鸿生办煤矿和办其他企业一样，注重人才录用和成本核算。他分析了原矿主办矿失败的主要原因：一是现场管理人员不力；二是成本核算不完善；三是煤炭运输打不开局面。华东公司成立后，他聘请财会专家顾介眉任公司总经理，加强成本核算，聘请沪宁、沪杭两铁路管理局督办章笃诚任董事长，打通运输关节。他用高薪聘用采矿专家江山寿担任矿长。江山寿系美国科罗拉多矿业大学毕业的硕士，有多年办矿经验。当时，贾汪矿生产久经停滞，井下主要巷道多处冒顶塌方，积水成河，修复工程相当困难。但江山寿坐阵现场指挥，修复进展较快，头一年一对大井恢复生产，年产煤 10.9 万吨，第二年产煤 21.9 万吨，为了扩大再生产，1933 年 10 月，刘鸿生又投资 50 万元勘探夏桥新区。动工开凿了夏桥一、二号新井，次年投产，成为解放前华东地区主要煤矿之一。

1938 年 10 月，贾汪煤矿被日本侵略军占领，由日本人经营，改名为柳泉炭矿。日军为达到长期霸占的目的，曾几次派人到上海威胁利诱刘鸿生，企图以中日合营名义开办贾汪煤矿。刘鸿生表现了崇高的民族气节和爱国精神，拒绝与日军合营。

1945 年 8 月，日军投降后，贾汪煤矿先由国民党军队徐州指挥所接管监理，次年 1 月，经国民政府经济部批准，华东煤矿公司派徐季良为接收专员，到矿正式接管。光复后的华东煤矿公司虽然以私营名义经营，但实权为国民党派员所掌握。日军侵占期间添置的资产未作处理，国民党有关方面以此为借口，向华东公司索款，迫使公司每月向驻军、当地土豪劣绅和上层官僚支付“特别交际费”。

矿场财政支出的扩大，加重了资本家和工头对矿工的压迫和剥削。当时贾汪煤矿生产条件极为恶劣，井下采煤和运输系原始的人工操作，手镐刨煤，大筐抬煤，通风不良，水患不止，灾害事故百出，人身安全无任何保障。一个个封建把头，如狼似虎，手持木棒监工，对工人动辄打骂，矿工们过着奴隶般的生活。正如矿区流传的歌谣那样：“窑啊窑，窑啊窑，不养老来不养小，到老出尽牛马力，不知哪块土上倒”。

政府接管后的经营与改革

贾汪煤矿于1948年11月8日解放。矿上资方负责人因受反动宣传影响，早在贾汪解放前夕跑回南方，部分留守人员难以支撑局面。11月10日，人民解放军淮海战役总前委谭震林等亲临贾汪煤矿视察，嘱咐留守人员要保护好矿井安全。接着，人民政府派徐石等13名干部接管了贾汪煤矿，并拨款5亿元（北海币）购买坑木等紧缺物资，迅速恢复了煤炭生产。

接管后的贾汪煤矿按国营企业管理，对私方人员和固定职工执行了“留者欢迎，去者欢送”的政策。当时在矿的职员共258人，自愿留矿的212人，里工（固定工）在册1866人，自愿留矿的1604人，外工（临时工）约5000人。当时，由于淮海战役正在进行，煤矿开展了紧张的支前工作。接管干部和广大职工团结资方人员，克服重重困难，努力生产煤炭，组织本矿面粉厂开工。先后支援前线煤炭9万吨、面粉4万多袋、铁铲200多把、炉条5000多根、自制掷弹筒12门、炮弹600发，送去汽车、摩托车各一部，有力地支援了解放战争，得到人民解放军总后勤部的嘉奖。采矿科工程师王庆麟，在恢复生产、支援前线中成绩显著，1950年11月，被推选参加了全国煤矿职工代表大会。

为了迅速发展煤炭生产，矿场进行了一系列改革。在劳动组织形式上，对解放前由封建把头主持的包工柜改行计件工资，废除打骂，限制剥削。对原包工柜的柜头，按照不同情况，分别对

待。对没有煤炭生产经验，又非工人出身，系靠特权取得柜头者，取消其包工权利；对确有生产经验，具备管理能力，且表现较好者，予以留用。并以劳动组合形式包工，“向自行管理、自奉代表、共同劳动、共同享受之途迈进”。这在一定程度上保障了工人的利益，调动了生产积极性。1950年3月，根据中央《关于废除封建把头制的通令》，贾汪煤矿开展了群众性的废除把头运动。至同年8月运动结束时，共免除把头437名，争取改造254名。在运动中有700名工人积极分子成长为煤炭生产管理骨干。包工柜被取消后，代之为井、段、组新的三级管理体制和劳动组织形式。这不仅使工人直接参加了企业的民主管理，而且也适应了新工艺、新技术的推广应用。促进了生产力的发展。

1950年5月，贾汪煤矿开始试验先进的长壁采煤法。到1952年9月，全矿80%的工作面采用新法采煤，日产煤炭由2300多吨提高到3600多吨，生产成本也有了较大幅度的下降。在生产过程的机械化方面，解放后广泛采用风镐采煤、风钻掘进。韩桥井采煤工李君亭等，曾一班采煤258.8吨，创风镐采煤全国新纪录。1952年2月，第一台苏式截煤机到矿投入使用，既减轻了工人的劳动强度，又大大提高了采煤工效。与此同时，煤井上下煤炭运输也作了改进。采煤工作面安装了30型电溜子，改变了开矿以来人拉肩抬运煤的落后状况。在煤矿技术改进、产量上升的同时，矿工的生活福利待遇大大改善。解放后逐步打破了里工、外工的界限，统称工人，一视同仁。建成了三班制的职工食堂和浴室，建筑了工人宿舍，增添了矿工文娱活动场所，改善了医疗设施，1949年4月，贾汪煤矿颁布了《职工薪金暂行标准》，其中外工薪金由每日3斤粮食，提高到7—12斤，平均达10.5斤。除此之外，外工每班还发给伙煤15—20斤。1951年，职工除增加工资外，还实行了部分奖励制度。如矿井安全生产奖、机电无事故奖、生产超额累进奖等。职工每月的收入已经达到40万元（旧人民币，下同）以上，比解放前提

高了1倍多。

矿工生活水平的提高，调动了大干的积极性，促进了煤炭生产的发展。贾汪煤矿解放后的第一年生产原煤81万吨，创建矿以来历史最高水平。

财产清估和核定私股

贾汪煤矿由人民政府派员接办后，有关私人股份的清估和发还问题也提上了议程。1949年底，刘鸿生从香港回到大陆参加祖国建设，在北京受到周恩来总理的接见，刘鸿生提出华东（贾汪）煤矿的产权问题。周总理向他说明了我党对待民族工商业者及其资产的政策。周总理说：“矿藏、铁路和一切公用事业是国家的经济命脉，同国计民生有着密切的关系。华东煤矿由国家接管，至于私人股份，将在适当时期公平合理地进行估价，全部发还。”周总理的谈话给刘鸿生留下了深刻的印象。刘鸿生回到上海后对儿子刘念智说：“周总理是一个非凡的人才，他身负国家重任，日理万机，而对我们刘氏企业的情况了如指掌，真使我佩服万分！”他还说：“我还不能完全理解周总理的意见，但他的坦率态度，使我开始消除了对共产党的疑虑。”

为了贯彻党和政府对民族资本的政策，落实周总理对华东煤矿财产估价和发还的指示，1950年11月16日，中央私营企业局召集燃料部煤矿管理总局、山东矿务局、交通银行和华东煤矿公司的代表在北京会商，成立了贾汪煤矿财产清估委员会，讨论通过了《贾汪煤矿财产清估办法》。财产清估委员会由12人组成，其中有煤矿管理总局代表张仲鲁、朱行中，山东矿务局代表周兰田、交通银行代表郑世周、华东煤矿公司代表刘念智、屠宝章等。财产清估办法中规定的清估原则是：（一）抗战前旧案及老帐，不予追溯及清算。（二）沦陷期内敌伪增益之财产应加清估，归人民政府所有。（三）国民政府时期所给予之贷款及物资，如已完成清偿手续者，可不置议。（四）接管后增益财产应

加清估，归人民政府所有。(五) 华东煤矿公司旧股东内，如有战犯及汉奸股份，应没收归人民政府所有。(六) 清估完毕后，再行协商该矿今后之经营方式。清估财产范围包括土地、房产、井上下设备、井筒井巷电器设备运输设备、材料、存煤和杂项资产等。清估标准以“中央重工业部器材行情通报”及山东工矿部所颁“器材价格”、或以国外器材目录价格，按照使用年限扣除折旧，折合人民币计算，并由清估小组会商决定。使用年限不明者，估计其尚可使用之年数推算之。

1951年2月1日，清估小组第一次会议在贾汪煤矿召开。会上成立财产清估专门班子，由公私双方派出姜岐山、张壬函、刘虎毅、王汉忠、王怀恩、邵文卿等11人组成。刘虎毅任清估小组秘书。工作程序是：第一步现场登记调查，对固定资产的编号、名称、型式规格、制造国及厂名、增置时间、使用地点、用途单位、数量、修理情况等逐项进行登记；第二步折旧估价，组织各方面的工程师和老技工，进行技术鉴定和审评估价。同年3月7日，财产清估从贾汪煤矿韩桥井泵房开始，经公私双方代表半年多时间的共同努力，至年底完成了贾汪矿场第一期财产清估任务，并于1952年造册上报审查核准。其分类概数为：一、井巷工程305亿元，二、机电设备492亿元。三、土木建筑144亿元。四、土地16亿元。五、库存器材566亿元。六、杂项资本19亿元。分期概数为：一、1938年10月前（华东煤矿公司前期），资产值57亿元。二、1938年11月—1945年8月（日军侵占时期），资产值155亿元。三、1945年9月—1948年10月（华东煤矿公司后期），资产值216万元。四、1948年11月—1951年6月（人民政府接管时期），资产值1114亿元。4个时期的资产总额1542亿元，其中私人资本额273亿元，占总资本额的17.70%。

1953年10月，贾汪煤矿公私双方代表又一次聚会北京协商，达成了继续清估华东煤矿所属贾汪电厂、华东公司在上海驻

地财产的协议。双方同意第二期财产清估以 1951 年 6 月 30 日实有数字为依据，按第一期清估时的同一价格、标准和方法进行。清估中一般问题处理原则，仍按《贾汪煤矿财产清估办法》办理。但是，由于地方政府和煤炭系统管理体制变更，致使第二次清估拖延。

1955 年 8 月 9 日，第二期财产清估小组在上海召开会议，这次会议，由于机构和人事变动，新的贾汪煤矿财产清估小组由济南煤矿管理局、华东电业局、徐州电业局、徐州交通银行、上海市工商局、上海交通银行、上海市人民委员会、江苏省人民委员会、华东煤矿公司等单位的代表参加。贾汪矿务局派张子西（局长）、刘虎毅（处长）等人参加，公私双方共 15 人。会上讨论通过了《关于贾汪煤矿及电厂财产清估处理办法》，提出了今后的清估任务，即（1）清估应清未清及已清未估之贾汪电厂，华东煤矿公司上海驻地的全部财产及贾汪矿场遗漏之财产，审查处理有关问题。（2）审查今后之经营方式及盈余分配等有关问题。会上私方代表刘念智还主动提出他在台湾的资产权问题，其中包括在台的房地产、炸药和糖厂等。他认为这些产权应为华东煤矿公司所有，并作为今后合营的待处理财产。刘念智发言得到与会代表的赞同。会后，双方清估工作人员连续进行了 4 个月的紧张工作，全部完成了清估任务。两期清估结果，私方资本额计 345.55 万元（新人民币，下同）。至此，贾汪煤矿整个财产清估工作结束。

达成协议实现合营

1956 年 9 月 17 日，贾汪煤矿公私双方在上海煤矿设计院召开会议，协商关于公私合营和劳资之间的有关问题。会上公方代表根据党和政府的有关政策，讲了贾汪煤矿财产清估后实现公私合营及各项有关问题的处理原则；私方代表也以积极接受社会主义改造和参加社会主义建设的热望，畅所欲言。会议就 1951 年

贾汪煤矿清估财产以来需要解决的问题，全部达成了协议。《公私合营贾汪煤矿 1956 年公私双方协商会议协议书》共分以下五个部分：

一、关于清估问题。其中对华东公司所属的台湾糖果厂、台北市博爱路 98 号三层楼房，存放于台湾金铜矿务局仓库的 54.4 吨炸药，不予估价，作为待处理财产。

二、关于私方债务问题。本着尽可能了结的原则，由私方积极处理，必要时公方应予协助。

三、关于股息问题。根据中央政策规定，1956 年以前的企业利润按“四马分肥”原则分配。从 1956 年起，按私股总额年息 5 厘支付私股定息，每年支付总额为 17.3 万元人民币。对于以同记名义的一股户，其股金合人民币 34500 元，经查明该股原属官僚资本，按照政策由政府没收。

四、关于私方所欠矿场职工 1948 年年终双薪和奖金问题。此款计人民币 90.8 万元，本着从宽处理的精神，私方从应得股息红利中拿出 50 万元偿付职工，其余数额予以减免。

五、关于今后合营问题。为了便于经营管理，将贾汪电厂及私股比较少的韩桥煤矿（即原韩桥井）私股股份集中夏桥煤矿（即贾汪煤矿）。夏桥煤矿改名为公私合营华东煤矿，但需呈报上级决定。关于矿董事会，公方由张子西（贾汪矿务局局长）、刘子峰（徐州市副市长）、汪庆祺（贾汪矿务局处长）等担任董事，私方由刘鸿生、严惠宇、陆子冬、刘念智、刘念礼、马伯龙等担任董事。

1956 年 9 月 18 日，贾汪煤矿公私双方在上海召开了矿董事会成立会议。会上确定，董事会为公司双方协商议事机构。全体董事推举刘鸿生担任董事长、张子西为副董事长。董事会每年定期开会一次。董事会还决定，对没有担任社会公职的私方董事严惠宇、陆子冬、马伯龙三位先生，每人每月发给津贴 150 元。

1956 年 11 月 20 日，煤炭工业部华东煤炭管理局，对贾汪

煤矿公私合营的有关问题作了批示：“贾汪煤矿解放后，一直按国营企业管理，公股比重占绝大部分（1956年公方资本占80%以上），现私股清理后，既已决定实行定息，可不必改变经济类型”，“董事会可用公私合营贾汪煤矿名义，但不必挂牌”。此批示经与私方诸董事协商，双方一致同意上级批示的意见。

贾汪煤矿实行公私合营后，企业经营类型仍按国营企业管理，董事会每年定期召开会议，协商公私间的有关问题。广大职工在共产党的领导下，充分发挥国家主人翁精神，决心以贾汪矿为基地，把煤炭开发事业推向整个徐州地区。他们土法上马勘查资源，艰苦奋斗开拓新区，群策群力大搞革新，千方百计增产煤炭。到1957年，矿区煤田面积已从解放初期的30平方公里扩展到300多平方公里。煤炭地质储量从1亿吨增加到8亿多吨，生产规模从1个矿1对井发展到3个矿6对井。贾汪煤矿在挖掘老矿潜力、努力增产煤炭的同时，全力支持新井建设，1954年至1957年先后派出300多名干部和上千名工人支援新矿建设，徐州矿区建设呈现出一派欣欣向荣的景象。

与此同时，煤矿福利待遇有了新的提高。职工医疗实行全部免费，工资实行八级工资制。贾汪煤矿4800多名生产工人，200多名辅助生产人员和干部参加了工资定级，1956年全矿职工月平均工资66.64元，比1955年增加7.03元。采煤工薛兰忠说：“解放8年来，我工资上了8个台阶，月工资从1949年的29元增长到1956年的90元，真是吃甜甘蔗上楼梯，节节甜、步步高啊。”

1957年底，刘念智来矿参加公私合营董事会时说：“1956年，我父亲价值2000万元的刘氏企业全部实现了公私合营，实现了父亲的心愿。但特别使他高兴的第一件事，是华东煤矿经过公私合营和民主改革，改善了管理制度，加强了安全措施，改变了矿工的苦难生活，大大提高了煤炭产量，支援了国家的经济建设。矿场的新生和矿工生活的改善，使我父亲又一次看到了社会

主义的优越性”。

在后来的日子里，贾汪矿煤炭生产持续增长，平均年产量120万吨以上。1949年至1986年，全矿共生产煤炭4746.69万吨，是解放前60年产量的6.2倍，为支援祖国社会主义建设作出了贡献。现在，该矿拥有固定资产1.26亿元，有煤炭可采储量3806.3万吨，按矿井生产能力，还可开采30多年。

(执笔：张国良)

社会主义改造时期的 程秉文和徐州淮海制革厂

孙 建 昌

徐州淮海制革厂的创始人程秉文是徐州市著名的实业家，爱国的工商业者。抗日战争时期，他在徐州创办了新孚贸易货栈，业务发展到山东、东北、上海等地。徐州解放后，他又创办了淮海制革厂，克服了各种困难，并在政府扶持下，很快发展成为在华东有影响的皮革厂家之一。在资本主义工商业的社会主义改造中，淮海制革厂一直走在前面；程秉文身为徐州市工商界代表、工商联主任也以自己的率先行动，团结工商界人士积极响应党和政府的号召，完成所交给的各项任务，并在市政府领导下帮助私营工商业者克服困难，发展生产与经营。同时和大家一起努力学习，不断提高思想认识，接受改造，走社会主义道路。由此，程秉文得到了工商界和全市人民的信任和拥护，并担负起党和人民交给的更为重要的任务。

白手起家 与党交友

1912年，程秉文出生在山东省庆云县一户农民家里。19岁到铁路上工作。1939年日寇占领家乡后，程秉文干起了买卖。由于他熟悉铁路业务，又懂买卖，于1942年在徐州办起了新孚贸易货栈，后改名为商行，从事煤炭、黄豆、花生、大枣等经营业务，并加入了商会。他的业务越做越活，不久又办了一个晋华文具店。当他得知解放区缺衣少药时，多次采购西药、布匹、纸张等设法送往鲁南解放区销售，以解军需民用之急，从而结识了

一些共产党员朋友，并对解放区的情况和共产党的政策有了更多的了解。

1944年，程秉文根据徐州地处苏、鲁、豫、皖交界周围大片地区盛产牛皮的条件，准备再筹办一个皮革厂。但由于资金短缺，社会动荡，未能实现。

投身建设 由商转工

徐州解放后，程秉文积极参加政府的各项活动，被聘为市工商业登记委员会委员，协助政府推动私营工商业户进行登记。以后又参加了筹建市工商联工作，被推选为筹委会主任。他在党和政府领导下积极帮助工商业者克服困难，发展生产。对因资金短缺而陷入困境的工厂、商店，程秉文与有关部门协商，找一些资金较多的厂店，商谈予以资助。他说：“解放了，进入新社会了，走社会主义道路是迟早的事。大家都要走社会主义道路，你们各位不过是带头先走一步。”在这些较大企业的资助下，不少企业因此而渡过难关。他动员工商界人士积极响应政府号召，捐献物资，救济灾民，支援前线。他在自己的商行中注意民主管理，建立业务研究委员会，研究改善经营。他还制定奖罚制度，关心职工生活，劳资关系比较融洽。因而商行也不断扩大，店员由7人发展到34人，主营土产、油、粮、纱布、焦煤等。

1949年，有些投机商人为牟取暴利，抢购物资，大量囤积，造成了市场紧张、混乱。程秉文运用贸易商行的有利条件，配合国营公司想方设法采购物资，供应市场，为平抑物价，稳定民心做出了努力。

1950年1月，国家发行胜利折实公债。程秉文率先认购了1800分。这对工商界震动很大，大家互相鼓励，争相购买公债。程秉文去外地开会期间仍关心着这件事，当他听说德商行的常玉亮认购了1500分，复兴颜料店的张海波认购了2000分时，又立即写信回来，加购1500分，共计3300分。张海波闻讯

后又加购到 8000 分。工商界认购公债出现高潮，促进全市超额完成了胜利折实公债的发行任务。

1950 年，政府鼓励私人资本向工业投资，银行的贷款重点转向工业。程秉文遂加快了皮革厂的筹建。12 月 1 日由程秉文任厂长的淮海皮革厂正式开工生产。在有多家皮革厂的徐州，淮海皮革厂的规模是较大的。

在市里，作为工商联（筹）负责人，程秉文参加了市劳资协商会议指导委员会。为贯彻劳资两利的政策，改善劳资关系，推动劳资双方共同努力搞好生产经营，他做了大量工作。

当美帝国主义发动了侵朝战争后，程秉文配合党和政府，通过工商联组织，大力宣传抗美援朝、保家卫国。他带头捐款，并推动工商界积极参加抗美援朝捐献、制定爱国公约运动。至 1950 年底，工商界共捐了，75 亿多元（旧人民币，下同）可购 5 架飞机。

政府资助 工厂复苏

制革厂建立后，生产情况较好，而销售情况却不理想。除一度销往东北外，由于新中国刚刚诞生，人民生活水平较低，使用皮革制品的尚不多，工厂面临着产品卖不出去的困境。不久，政府为保护耕牛，作出了有关规定，使牛皮的来源也成了问题。资金大量积压，库存产品占了整个资金的 70%。产、供、销都有了困难。程秉文见此情况，迅速从新孚商行抽出 2000 万元投了进去，可也没有维持多长时间。

新孚商行方面：由于国家采取统购包销、加工订货的措施，生意逐渐清淡。程秉文遂将商行停业，把全部资金转到了淮海皮革厂，在全市第一家实现了由商业转向工业。

徐州市党和政府的领导对这样一个率先由商转工的工厂非常重视，因而当厂里遇到困难，程秉文向市领导汇报了这一情况

后，很快得到支持。银行缓收淮海皮革厂的贷款，并追加贷款；电业局也给予支持，保证供电。淮海皮革厂的机器又轰隆隆地运转起来，出现了新的复苏。

由于程秉文的实际行动和在工商界的影响，1951年4月他当选为副市长，工资定为11级。同年，他加入了中国民主建国会，并在徐州发展会员，建立组织，被推选担任了民建徐州市委员会主任委员。此后，他又带领民建会成员同工商联一起协助党和政府积极开展了各项工作。

1952年，为支援抗美援朝，淮海制革厂生产了大量的枪套、皮带、军用皮鞋。工厂由亏转盈后，程秉文又用积累的资金添置了磨光机等设备，使皮革制品不仅在数量上增加了，质量上也有提高，受到了消费者的欢迎。

在市里，程秉文充分发挥工商联的组织作用，配合政府，动员组织工商界各行业积极参加各种形式的物资交流。历年的徐州市土产骡马大会（即太山庙会），工商联是主要筹组单位之一，每年都有较大的成交额，1951年达到180多亿元，由此扩大了供销渠道，繁荣了市场。

根据市政府的指示，在私营工商业进行重估财产工作中，程秉文担任了主要负责人。他同其他负责人一起，带领工作人员克服困难，深入宣传党的政策，做细致的工作，使这一任务如期完成，较真实地反映了私营工商业的财产状况。

为了有利于改革经营，徐州市11家绸布业户组织私私合营，程秉文在市政府的领导下，及时在工商界广为宣传，使这种比较先进的组织形式发展到新药、五金等行业，从而打破了过去那种分散落后的经营方式，推动企业集中资金，税负合理，进销两旺。

参加五反 现身说法

1952年，徐州市开展了五反运动。程秉文在市里的一次会

议上说：“正人必先正己，我要首先进行自查。作为工商界的负责人、市政府的副市长，如果屁股上不干净，那我首先要受到处罚。”他立刻到厂里进行检查，听取工人意见。在由政府代表、职工代表组成的小组检查后，企业被评为完全守法户。

五反运动后，淮海制革厂正式成立了劳资协商会，重新签定了劳资合同。工会发动工人制定了小组生产计划和个人保证，提出提高质量、满足市场的要求。

民主改革补课 增强劳资关系

1953年6月，在市工会领导下，淮海制革厂开展了民主改革补课运动，市工会专门派了工作组下厂。程秉文积极支持这一运动的开展，给工作组提供了有利条件，以便他们深入到工人中间进行调查和宣传教育，启发工人的觉悟。民主改革补课运动因而开展得比较好，劳资关系融洽。工人提出“生产、民主改革两不误”，“白天搞生产，晚上搞民主改革”，并开展了社会主义劳动竞赛，每人每月由制革30张提高到120张。工厂上半年获利12000万元。

由于程秉文在市工商联、民建会和市政府里担任负责工作，大量的时间要在市里处理各种事务，工作繁忙，厂里的事他已无暇过问，主要委托副经理、副厂长负责，让他们全权管理，处理业务，因而他们也能大胆工作。

1953年10月，淮海制革厂成立了党支部。厂里的工作主要在工作组和党支部领导下进行，但他们经常就工厂的生产、职工的思想情况等同程秉文研究；程秉文也经常回厂看看。一次，他听说有个叫任之秀的工人在厂里突患脑血栓不幸死去，丢下了5个孩子。程秉文不仅去看望了他们，而且要厂里每月给补助，等孩子长大后再安排到厂里工作。全厂职工深受感动，因为这时其他私营皮革厂因经济效益不稳定正在解雇工人和店员，而程秉文对已故的工人家属还这样照顾。

这一年淮海制革厂生产重革 60 吨，轻革 165.2 m²，总产值 321800 万元。

响应号召 率先合营

1953 年党的过渡时期总路线公布，明确提出了对资本主义工商业进行社会主义改造的方针政策，程秉文更加坚定了走社会主义道路的决心。当时，国家为发展农业生产，作出了进一步保护耕牛的规定，厂里收购的牛皮越来越少，工厂等米下锅，再次发生困难。厂党支部多次与程秉文商量解决办法。程秉文找到市领导，反映了厂里的情况并提出建议：是不是在羊皮、猪皮上再动动脑筋，开发一些新的渠道？市领导积极支持他的想法。食品公司的领导与他一同研究，并达成协议，确定全市开剥的猪皮全部供应淮海制革厂。原料问题解决后，工厂有了活力，生产恢复了正常。

1954 年，对资本主义工商业进行社会主义改造的形势进一步发展，淮海制革厂的职工也在议论工厂实行公私合营的可能性。程秉文同党支部商量争取公私合营时说：工厂如果没有国家的帮助，也不会有今天这样的发展；今后要公私合营了，国家将会更多地支持工厂、办好工厂。这不仅是大家的愿望，也是我的愿望。要积极创造条件，争取早日公私合营。职工们闻讯后更是兴奋，生产积极性日益高涨。各生产小组纷纷作出搞好生产、提高产品质量的保证，以实际行动争取公私合营。采购人员想方设法争取原料。市领导、市财经管理委员会、市工业局的负责人对此很关心，多次找程秉文交换意见。程秉文一再表示：希望尽早实现合营。市有关部门派了工作组进厂进行清产核资等合营前的各项准备工作。经核定：程秉文的资产总额为 15900 万元。1954 年 7 月 15 日，徐州市人民政府批准淮海制革厂公私合营，全厂举行大会，热烈庆祝。市有关负责同志到会，正式宣布合营，并致祝贺。程秉文也在大会上表示：今后要服从国营经济的领导，

接受工人群众的监督，适应国家的要求，发挥自己的作用。《徐州工人报》在7月17日第一版上以《淮海制革厂实行了公私合营》为题作了报道，并发了短论：《为公私合营而欢呼》。

这是徐州市除解放初因没收官僚资本而实行公私合营的大上海火柴厂外，第一家实行公私合营的企业，因而对全市私营企业影响很大。一些私营业主纷纷向程秉文了解情况，程秉文均一一如实告之，并向他们宣传党的“利用、限制、改造”政策和对资本主义工商业进行社会主义改造的方针。接着，徐州美丰机器铸造厂、新兴面粉厂等企业也提出申请，要求公私合营。而这时的美丰机器厂的资金严重短缺，劳资双方矛盾较大。这些矛盾不及时解决，是无法进行公私合营的。程秉文在了解了这个情况后，一方面通过工商联组织，邀请兴业烟草公司、复兴颜料店等企业、商行给予帮助。经多次协商，共集资9亿元给该厂；一方面向市领导反映，协助该厂申请减免税款及滞纳金3亿余元，从而达到资债顺差，使该厂与新兴面粉厂、兴业烟草公司等企业一起实行了公私合营。

公私合营后的淮海制革厂制定了新的规章制度，并将过去半月休息一次改为每星期休息一次。当国务院颁布了《公私合营企业暂行条例》后，淮海制革厂组织公、私双方和全厂职工认真学习，提高了对国家资本主义高级形式的认识，坚定了搞好合营企业的信心。

这一年淮海制革厂的生产有了长足发展，加工重革42吨，轻革732m²，总产值424200万元，分别是1953年的70%、443.1%和131.81%。

这年2月，程秉文当选为徐州市国家实行经济建设公债委员会委员。他又带头购买公债，并一再提高数字（后来，他把购买的公债全部给了淮海制革厂）。到11月底，工商界共计完成总额为90.9亿元，为认购数的107%。

在市政府领导下，市工商联成立了批发商转业辅导委员会，

为批发商转业做了大量工作。

1955年下半年，全市实行公私合营的步骤加快了。12月28日，市委书记在市工商联小组长以上干部和部分资方家属会议上作了关于对资本主义工商业改造问题的报告。程秉文也在大会上作了讲话，他说：“毛主席现在给我们指出了掌握自己命运的问题，我们一定要把个人的命运和国家的前途紧密结合起来，爱国守法，创造条件，积极接受社会主义改造。”

淮海制革厂在1955年的生产又有了发展，加工重革135.61吨，轻革620.61m²，总产值643000元（现人民币，下同），上交利润16160元，是计划的154.67%。

1956年初，徐州市在云龙山体育场举行8万人大会，庆祝社会主义改造胜利。在全行业公私合营中，徐州的永顺、利济、普罗、吉祥、大隆、力生等六家私营皮革厂并入淮海制革厂，给淮海制革厂的发展增添了新的活力。

全行业的社会主义改造完成后，在清产核资、定股定息时，私方与公方的矛盾较大，主要是有些企业把私方的生产资料估价过低。程秉文及时向市领导反映这个情况。后来，根据中央“宽”、“了”的指示，对私方长支，宕帐、债权、债务等问题，实事求是地进行了处理，从而使他们放下了沉重的包袱。8月份，私方人员拿到了1956年上半年的私股定息。这使私方人员很受感动，认为共产党讲话是算数的，毛主席说的只要给人民做了好事，人民是不会忘记他们的话兑现了。对此，程秉文在许多会议上反复说：国家富强，工厂才能兴旺；工厂办好了，国家也才能富强。我们要把个人的命运与国家的命运结合起来，永远跟着共产党走社会主义道路。为使私方人员通过学习，认清社会发展趋势，坚定私方人员走社会主义道路的信心，把自己逐步改造成自食其力的劳动者，徐州市工商界开办了政治学校。程秉文首先从淮海制革厂拿出5000元资助办学，以帮助工商业者提高思想觉悟。

社会主义改造后的淮海制革厂由于增加了新的活力，生产更是呈现了欣欣向荣的良好局面。1956年生产重革137.01吨，轻革3244.86m²，总产值1177000元，分别是1955年的101.03%、522.85%和183.05%。

现在，徐州淮海制革厂已成为全国生产规模较大、技术设备先进的制革专业企业之一。主要产品被评为全国一类产品，其产品除销往国内京、津、沪等21个省、市外，还销往欧美、香港等国家和地区。

程秉文从1957年2月被调到省里担任了专职的省工商联副主任委员以后，相继担任过江苏省商业厅副厅长，省工商联主任委员，并任省人大常委、全国政协委员。现在仍任省工联名誉主委、省政协副主席，虽已年逾古稀，仍在为四化建设殚精竭智，继续作出自己的贡献。

中华兴业烟草有限公司的 社会主义改造

徐州卷烟厂

中华兴业烟草有限公司的前身，最初是日本商人中熊英知于1939年秋在徐州环城路上开办的陇海烟厂，后于1941年并入华北东亚烟草株式会社。抗战胜利后，该厂由国民党政府接收，1946年2月归属国民党政府经济部，厂名改为经济部徐州烟厂。此时该厂已无力开工，标价出售，由宓绳武集资买下，先后易名为中国兴业烟草股份有限公司、中华兴业烟草有限公司。解放后经社会主义改造，成为一个公私合营的企业。

宓绳武集资购厂

宓绳武1904年出生于浙江省宁波地区慈溪县宓家埭。20年代末，国人所办烟厂在上海群起反对外国烟商时，出身于顺泰烟纸店学徒的宓绳武曾多次和同行们一起上街张贴宣传国产烟、反对外烟倾销的标语，还曾因仿制外国黄金牌商标，生产黄全牌香烟，以扩大销售，抵制外烟，被英租界巡捕房逮捕，关监1年半。

宓绳武出狱后，在朋友的帮助下继续经营香烟。以后小有积蓄，便招股开设了中小型的钧记烟行和华昌化工厂。但宓绳武认为在外商和官僚资本高度集中的上海很难创出一番事业，产生了到内地求发展的想法。1946年秋末，他因偶然机会来到徐州，听说国民党政府经济部徐州烟厂要标卖，便联合其他8个股东集资购买，并通过中间人孟冠美进行承购谈判。1947年夏天达成

协议，按法币（下同），311800 万元付款交接。宓绳武购厂后很想尽快整顿开工，但附近的流氓耍无赖，只好出钱请客送礼；接着税务局、社会局、参议会、商会等找上门要钱索款，这样又花去十七八亿元，连同购价总计花去约 50 亿元，把他邀股的资金几乎耗尽，以后开工就靠贷款度日了。

宓绳武购得的这个厂，主要设备有卷烟机 15 部，其他还有切烟机、压梗机、加香机、干燥机、磨刀机、锅炉等配套设备十几部，厂地面积 25.21 亩。企业定名为中国兴业烟草股份有限公司。宓绳武任总经理，张惠元（股东）任厂长。1947 年 10 月开工时，有职工约 300 人。因当时社会动荡不安，开工极不正常，仅开 5 部卷烟机，因销路不畅减为 4 部，产量和销量呈逐渐下降趋势。1948 年 11 月淮海战役爆发后，厂房被国民党军队强占作临时伤兵医院，被迫停工。徐州临近解放时，宓绳武等人因对共产党的政策不了解，弃厂去上海。工人们自动组织护厂队护厂，迎接徐州解放。

人民政府代管与发还

1948 年 12 月 1 日徐州解放后，市军管会生产部为使无人管理的兴业烟厂免受损失，派出代表实行代管。原鲁南军区大华烟厂经理范玮任经理，颜树和任监委。厂名改称山东烟草公司，有职工 277 人。1948 年 12 月 20 日经整顿后恢复生产，开卷烟机 4 部，日产卷烟约 20 箱（每箱 5 万支）。为促进生产，保障安全，代管期间新建了仓库，修缮了危房，修配了机器，整顿了厂容，生产和管理都有较大改进。同时成立了工会组织，建立了职工合作社（主要为职工配售米、面、油、盐等生活必需品），医务室、浴室、理发室等服务福利设施。旧历年关，山东烟草公司为照顾职工生活给职工发了双薪，又增发了津贴粮。代管干部在对工人进行主人翁教育的同时，依靠工人实行民主管理，废除不合理制度。因此，职工的积极性空前提高，1949 年 3 月增开到 6

部卷烟机，日产卷烟 34 箱，职工增加到 320 人。

山东烟草公司在查明兴业烟厂确为宓绳武等私人所有后，于 1949 年 5 月底派宓绳武的侄子宓祺影去上海，请宓绳武等人回徐继续经营。

1949 年 6 月初，宓绳武和张惠元等人回到徐州，向驻厂代表接洽发还事宜，受到驻厂代表的热情欢迎。宓绳武看到厂里不但生产恢复得好，而且进行了扩建，连声说：“共产党真有办法”。但由于他对党的政策还有疑虑，于是提出将厂转售给人民政府。针对宓绳武这一想法，驻厂代表反复向他阐明了党和人民政府关于保护民族工商业的政策，并说：“该发还的一定发还，希望不要有顾虑。”使他消除了转让的念头。当时厂里部分工人对把厂发还给资本家思想不通，有的不愿跟资本家干，想调到国营烟厂工作。对此，驻厂代表和厂工会做了大量的思想工作，讲明党的有关政策，稳定了职工情绪。此间，驻厂代表和宓绳武先后进行了 4 次协商，于 8 月下旬达成协议，正式将烟厂交还宓绳武经营。

1949 年 9 月，原中国兴业烟草股份有限公司的股东们召开会议，鉴于原公司的图章和簿据大多在战乱中丢失，决定把公司改名为中华兴业烟草有限公司（简称兴业烟厂），辖制造厂、营业所、上海办事处 3 个机构。宓绳武任总经理，赵廷杰（股东）任经理，方和通（股东）任厂长。

自营、部分经销到全部包销

工厂发还后，经过 1 个多月筹备，兴业烟厂于 1949 年 10 月 20 日举行开工典礼。市劳动局局长于从文到会并讲了话。宓绳武、方和通等资方代表在会上表示：感谢政府将厂发还，今后要和工人加强团结，共同努力搞好生产，以实际行动支援国家建设。10 月 21 日正式开工生产，开始只开动 3 部卷烟机，日产量 20 箱。1949 年 11 月 8 日，徐州市人民政府颁布了《徐州市私营

工商业劳资双方订立集体合同暂行办法》，据此，兴业烟厂经过劳资双方充分协商，于1949年12月27日订立了以“发展生产、繁荣经济、公私兼顾、劳资两利”为指导思想的《中华兴业烟草有限公司劳资集体合同》。同时还成立了劳资协商委员会，劳资双方各派4名代表参加，负责监督合同的执行，并对劳资双方的重要事宜予以协商处理。在这一段时间里，劳资双方处理日常事务均能按照劳资两利的精神，认真协商，互相促进，保证了生产的发展。工厂开动5部卷烟机，日产量30箱。工人的工资待遇、劳保福利也有了提高。全厂有职工335人。1950年5月以后开动6部卷烟机，日产量达到40箱。同年6月，兴业烟厂劳资双方订立了生产合同，并以完成生产计划为中心开展了劳动竞赛，提高了产量和质量。7月份计划生产810箱，实际完成1011箱，超201箱。3月份达到1024箱，比7月份多生产13箱。

自工厂发还到1951年秋，兴业烟厂完全是自产自销。宓绳武等资方和他们从上海带来的职员，凭多年经营卷烟的经验不断提高产品数量和质量，并把产品销往苏、鲁、豫、皖一带，主要品种宝石牌香烟因质量好信誉高，还销至天津等地。

1950年，国营土产公司开始收购烟叶，到1951年基本上控制了烟叶市场，以后收购量逐年扩大。在此情况下，兴业烟厂所需烟叶由部分到全部要靠土产公司按计划供应。供应的原则是国营优先，兴业烟厂分配到烟叶数量不能满足生产能力的需要，最多只能开动7部卷烟机。自1951年起，兴业烟厂的一部分产品由厂营业所自销，另一部分则由市专卖事业公司代销。到1954年全部产品均由市专卖事业公司统一销售。统销前的1953年，兴业烟厂全年总产量12168箱，总产值211.12万元（折合新人民币，下同），利润70565元，工人年劳动生产率53.13箱/人，创历史最高水平。

1952年上半年开展五反运动时，兴业烟厂职工揭发了资方偷税漏税、偷工减料、高估成本等违法行为。最初揭发兴业烟厂

的问题较多，后经核实并根据处理从宽的精神，被定为基本守法户，退补 39634 元。事后宓绳武说：“这场运动提高了我的思想认识。共产党说斗争从严，处理从宽，真是说到做到，令人信服。”方和通因在运动中受到斗争想不通，于五反后辞去了厂长职务，到上海中美烟厂任副厂长。股东张惠元将股款 6360 元（原为邹子琳、宓绳武、赵廷杰等 3 人赠送）抽回退还给宓绳武等人。宓绳武和赵廷杰在五反运动中也曾一度思想消极。1952 年上半年，兴业烟厂亏损 1053 元。为了团结资方，五反后由工会发动签订了劳资合同，明文规定了资本家的财产权、经营权、资金使用权与人事任免权。资方由此增强了经营信心。宓绳武和赵廷杰经常下车间检查生产，慰问工人。从第三季度开始生产逐步回升，7 至 11 月共生产卷烟 5302 箱，按定额超产 255 箱，盈利 20288 元。

实行公私合营

1953 年 9 月，中共徐州市私营企业工作委员会成立，加强了对私营工商业的社会主义改造。经对兴业烟厂调查，认为该厂原料供应和产品销售已完全由国家控制，生产已纳入国家计划，而且资金充实，技术条件较好，是徐州市大型企业之一。几年来该厂的生产虽有一定的发展，但在生产经营中存在不少弊病，如机构庞大、设备利用率低、成本高、劳动组织不均衡等。这样的企业宜早日实行公私合营。

1954 年 7 月 15 日，徐州淮海制革厂率先走上公私合营道路，此时，宓绳武也曾提出早日实行公私合营的请求。1955 年 5 月，徐州市人民政府派出以王洪泉（徐州市地方工业局副局长）为组长的 5 人工作组进驻兴业烟厂。他们在全厂进行党在过渡时期总路线的宣传教育，向资方阐明党的政策和公私合营的意义。厂党支部、厂工会、厂团支部配合工作组对工人进行教育，并带领工人开展增产节约运动和社会主义劳动竞赛。他们还鼓励督促

私方人员加强学习，为早日实行公私合营创造条件。

为给公私合营作好准备，1955年7月兴业烟厂先行进行了清产核资工作。清产核资按照由资本家自估、自填、自报、自核，工人监督，行业评议，上级批准的方法进行。尽量做到公平合理，实事求是，从宽了结。清产的结果，兴业烟厂的资产净值为628044元，包括原投资股款24万元，私方人员借支11761元，职工借支7555元，未分利润91306元，其余27万元为企业公积金。根据资产净值情况，公私双方进行了坦诚协商。首先按照中央指示的“宽、了”精神，对劳方和资方的借支作呆账处理，不再计值。其次是考虑到兴业烟厂自发还到公私合营，除1949年亏损639元外，连年均有盈余，而且大都未按照公司章程或“四马分肥”的办法分配给股东，那笔27万元的企业公积金便是由盈余的一大部分和财产增值积累起来的，于是议定把原投资股款24万元升值为36.641万元（其中邹子琳127944元，宓绳武81735元，沈祥夫66756元，赵廷杰60301元，方和通10193元，邹子珊19481元），按照国家规定每年付给定息5%。

经过2个月的深入工作，资方人员于1955年7月提出公私合营的申请，同年8月1日徐州市人民政府批准私营兴业烟厂实行公私合营。私股代表宓绳武在庆祝大会上讲话说：“早年我就有把这个厂卖给人民政府的想法，那是单纯出自买卖关系提出的。经过这几年的社会主义教育，我弄清了只有走社会主义道路才有出路的道理。现在企业实行公私合营了，使国家和我个人都得到利益，这是我最好的出路。今后我要在国营经济和工人阶级领导下接受改造，搞好生产。”

兴业烟厂实行公私合营后更名为公私合营兴业烟厂，隶属于徐州市地方工业局。厂党支部书记马全根，公方代表刘振堂，厂长宓绳武（以后被安排为徐州五金工业公司经理，徐州地方工业局副局长等职），副厂长赵廷杰（兴业烟厂原有股东9人，到公私合营时剩下6人，其中4人在上海另有他业，在职股东仅宓绳

武和赵廷杰 2 人)。全厂职工 320 人，其中生产工人 255 人。

公私合营后的变化

兴业烟厂公私合营后，积极进行整顿，制订了原材料消耗定额指标，建立了质量检查制度；定期召开技术研究会，质量分析会，在全厂范围内开展社会主义劳动竞赛。从公私合营到 1955 年底的 5 个月里，虽然只开 6 部卷烟机，但日产量却从私营时期的 40 箱左右提高到 50 余箱，主要原材料的消耗也有所降低，烟叶消耗下降 7.84%，盘纸消耗下降 2.25%，电力下降 16.5%，煤炭下降 12.77%。

1956 年 1 月，在社会主义改造高潮中，徐州地方工业局决定将公私合营兴业烟厂与地方国营徐州烟厂，徐州市生产教养院福利烟厂合并，定名为地方国营徐州卷烟厂，成为徐州唯一的烟草生产厂家，并厂后共有职工 621 人，当年卷烟产量 26465 箱，工业总产值 523.7 万元。

现在的徐州卷烟厂已发展成为徐州市全民所有制重点企业，跻身于全国大中型卷烟厂行列。职工 2400 余人，厂区面积 170831 平方米，固定资产净值 4894.87 万元。拥有卷烟专用设备 400 多台（套），其中有引进英国成套烟叶制丝生产线，引进意大利、法国卷接、包装设备多台。年产卷烟 33 万箱，主要产品有：红杉树、云龙、红旗、虎丘、皇珠等 20 多个牌号，50 多种规格，其中红杉树、云龙、红旗为省优质产品。1988 年工业总产值 23549.7 万元，上交税金 19575.09 万元。1988 年，徐州卷烟厂被省政府命名为江苏省先进企业。

(执笔：班莉)

徐州国信纱厂的建立及公私合营

徐州纺织厂

1949年11月，原私营上海国信纺织染厂迁厂徐州，建立了徐州市第一家纺织厂——国信纱厂（徐州分厂）。在以后的年代里，国信纱厂沿着社会主义改造的道路不断前进，现已发展成为国营大型纺织企业——徐州纺织厂。

从来徐购棉到在徐建厂

徐州国信纱厂原厂主韩志成，江苏江阴人，早年在上海经营一小型织布厂。抗日战争胜利初期，他与其弟韩志翔开办了上海国信纺织染厂，有纱锭10800枚，织布机300台。解放前，上海纺织业所用原料主要靠进口棉，也用一些国产棉。1949年5月上海解放后，因受帝国主义的经济封锁，外棉不能进口，国产棉又不能满足需要，因而大部分纺织厂时开时停，很多纺织厂家纷纷赴内地寻求棉花来源。1949年7月，韩志成同其高级职员顾树勋、陈文思等人到徐州、郑州、西安等地购棉，往返了解行情，终因僧多粥少，棉价日涨，所购原棉不多。在徐州他们却意外地发现这里有1200台铁木布机，日需棉纱百余件，大部分来源于无锡、上海、济南、青岛等地，而徐州周围数百里内无一家纺织厂。同时，徐州附近的县都是产棉区，不仅棉花多，而且质量也属上乘。韩志成凭他多年办厂的经验，认为徐州是一个发展纺织工业的好地方，与其来徐购棉，不如在此建厂。他的这一想法得到了顾树勋、陈文思的赞同。

此时，正值国民党飞机轰炸上海的电力设施，上海市人民政府为保护上海的工业免遭破坏，发出了工厂内迁的号召，这更促成了韩志成迁厂的决心。1949年9月下旬，韩志成同顾树勋、陈文思等人来徐州筹划迁厂事宜。他们首先在《新徐日报》上登载了租用厂房启事。徐州市人民政府得知上海国信纱厂准备迁徐的消息后，便派干部白良玉看望韩志成等，表示欢迎和大力支持他们迁厂来徐，接着又责成城建局副局长蒋锡磐协助他们解决厂房问题。在民主路291号（现徐州针织总厂）觅得一处旧厂房，但该厂房面积不大，只能容纳2800纱锭及其配套设备。韩志成考虑再三，认为如不能全迁，部分迁来也可，迁厂之事就此定了下来。在与房主签订了租约之后，韩志成加快了迁厂工作。为了动员上海的人员来徐建厂，韩志成决定：凡愿意来徐的技术人员和管理人员，在其原工资基础上再增加20%，对来徐作技术培训的工人，工资增加1倍，待徐州工人学会技术可再回上海。决定公布后，陆续来徐的女工达50人，机械维修工十儿人。

为了筹措迁厂经费，韩志成将一个小织布厂卖给债权人，所得款项除抵债外，余下的便作迁厂费用。

当时运输很紧张，徐州市军事管制委员会写信给上海铁路局，请予照顾，得到该局的大力支持。11月11日将设备全部运达徐州，运来的设备计有：细纱机（400锭/台）7台，共2800锭，清花机一套，梳棉机5台，并条机2台，粗纱机3台，摇纱机5台，打包机一台。设备到厂后，厂房已修好，仅用了半个月的时间就将设备安装完毕，经过试车，基本符合要求。

顾树勋、陈文思等人在留徐整修厂房的同时，即向市劳动局提出招工申请，经批准后，几天时间招进女工100名。这些女工经过培训，很快掌握了操作技术，保证了迁厂后在较短时间里正式开工生产。

1949年12月5日国信纱厂正式投产，运转正常。6日，全厂职工带着贴有三公鸡牌商标的产品，敲锣打鼓，到市人民政府

报喜。市领导人高兴地说：徐州国信纱厂的建立，标志着徐州地区从此有了棉纺工业，这颗种子播下去，将来必有大的发展。

私营时期的国信纱厂

建厂初期，厂名称上海国信纱厂徐州分厂，厂长由上海国信纱厂总厂长薛韶笙兼任，总厂经理韩志成和厂长薛韶笙很少来徐，他们将该分厂交由高级职员陶家瑞、顾树勋、陈文思3人负责，以陶家瑞为主。管理机构设工务处和事务处。工务处由陶家瑞任主任、负责生产管理。事务处由顾树勋、陈文思分任正副主任，负责财务和外交。两处管理人员，也都是从上海带来的有经验的能手。工厂开工后很快进入正常生产，并达到日产20支纱6件左右的水平，质量稳定，符合标准。根据当时徐淮地区的商情报导，三公鸡牌棉纱一直是市场的抢手货。

徐州党政各有关部门对国信纱厂的工作都十分重视，为了确保工厂的安全，市军事管制委员会派出一个班的兵力进行护卫；市电业局保证供电；市总工会和青年团市委经常派干部来厂帮助开展群众工作。1950年初该厂相继建立了工会和青年团组织。当时厂内党的组织尚未建立，税务局驻厂员修德文（共产党员）在工人中培养积极分子、发展党员。在上级党委和群众组织的领导和帮助下，厂工会和党团员在工人群众中宣传党的政策，组织工人进行政治和文化学习，发动工人开展增产节约和劳动竞赛。工人的阶级觉悟不断提高，劳动热情高涨，在抗美援朝运动中踊跃捐献钱物，写信慰问志愿军，开展义务劳动，加班加点，争取多生产，多贡献，支援抗美援朝。

1950年下半年，根据市人民政府的指示，厂里建立了劳资协商会议。劳资双方各出3人组成，有关劳资之间的重要问题，经过劳资协商会议协商解决。劳方提出的有关改善工人福利和劳动条件的要求，资方也都给予支持。如拿出经费支持工人进行文化学习，开展业余文化活动等，并较早实行了劳动保护制度，给

工人发放劳保用品，设立保健室，改善车间工作环境等。1951年厂里开展民主改革运动，废除了不合理的管理制度，工作时间由10小时改为8小时，二班制改为三班制，取消了对工人下班经传达室“查包”的做法，工人的主人翁地位进一步增强。

徐州国信纱厂所用棉花，一部分靠本地商栈收购，一部分到郑州地区采购。1950年夏天，徐州地区棉花供应紧张。同时，国营徐州花纱布公司开始设点收购棉花，并且着手整顿徐州的棉花市场。在这种情况下，国信纱厂的用棉大部分只能靠从郑州地区采购，自由购棉延续到五反时期。1950年起国营徐州花纱布公司对国信纱厂实行部分加工订货。市工商局先组织厂方负责人学习了《共同纲领》和国家向私人企业实行加工订货的文件。经过学习，厂方负责人认识到实行加工订货是国家的需要，对私人企业也有好处，加工费虽不高，但可稳拿到手，且不要为原料供应和产品销售费心，他们愉快地接受了加工订货的任务。当时议定，本年5、6、7三个月，花纱布公司供给国信纱厂棉花委托加工棉纱190件，同时收购棉纱135件，均给予合理利润。加工和收购棉纱数量共325件，占纱厂这段时间内产量的65%。

1951年1月4日，中财委发布了《关于统购棉纱的决定》。徐州市工商局根据这一决定精神，要求国信纱厂认真做好存棉存纱登记工作。厂方负责人很快组织力量，于当夜盘点清查并上报，他们这一行动，受到市政府的表扬。后来工商局又组织厂方负责人学习有关棉纱、棉布统购、加工订货及原棉供应等政策和规定，并协商实施办法。最后达成协议：一、关于统购部分，每件20支三公鸡牌纱（2级标准）以410斤原棉计算成本，另加291个折实单位；二、关于加工部分，由于利润较小，为照顾厂方利益，由花纱布公司在国信纱厂每月加工棉纱40件（仅相当于该厂月生产总量的1/4），仍照每件纱实付原棉410斤计算，加工费为256个折实单位；三、关于棉纱统购部分所需原棉，由国营花纱布公司视棉花收购情况供应一定数量，不足部分由厂方

在花纱布公司指导下去外地采购，由此增加的运输等耗费可按实际开支列入成本。至此，国信纱厂的生产已基本纳入国家计划。1951年底，国家开始对原棉实行统一收购，统一分配，国信纱厂所用原棉全由国营公司供给，产品由国营公司包销。

1952年初，全市五反运动开展后，国信纱厂职工对资方人员的偷税漏税等违法行为进行了揭发。陶家瑞等也主动交代了有关违反政府法令的问题。经查实，国信纱厂被定为基本守法户，退补款折合新人民币（下同）42530元，并在五反处理大会上当场交清。他们的行为，在当时的工商界影响很大，受到人民政府的表扬。后来，国信纱厂交的退补款又被退回2万元，这是因为他们主动交代的“盗窃国家资财”中，有相当大的一部分是使用下脚棉花，这符合纺织企业下脚回用的规定，不应作盗窃国家资财处理，他们接到退款时，十分感动地说：“共产党，真是实事求是。”

走向公私合营

1953年9月，党中央公布了过渡时期的总路线。厂内进行了广泛的宣传教育，同时开展了以提高产品质量，降低成本，改善经营为主要内容的劳动竞赛。经过宣传教育，工人群众明确了对资本主义工商业进行社会主义改造的重大意义及自己的地位和责任，积极要求国信纱厂早日实行公私合营。市民主建国会、工商联也组织资方人员进行学习，帮助他们认清形势，明确方向，消除顾虑，提高走社会主义道路的自觉性。中共徐州市委私营企业工作委员会，为了对国信纱厂的资产、生产、经营管理及资方人员的思想认识等情况有全面了解，以便为企业改造做好准备，于1953年11月派出李轩为组长，有张序江、姜克彬等人组成的工作组进厂（后来李轩他调，由张序江任组长）。不久，建立了中共国信纱厂党支部，张序江任书记。工作组和党支部依靠工人群众，团结资方人员，以生产为中心开展了各项工作。在工人中

继续深入进行总路线的宣传教育，发动职工开展增产节约运动，团结资方搞好生产，组织工人开展多种形式的文体体育活动。同时对有关情况进行调查。工作组向市里反映的调查报告讲到：一、该厂生产正常；二、全厂职工 190 余人；三、厂方负责人对形势和党的政策有一定认识，对公私合营无意见；四、该厂资产净值估计约 52 万元，但其帐目归上海总厂所管，实有净值难以做出准确结论，该厂资金周转无困难；五、厂房年久失修，随时有倒塌危险，急待重建，机器设备尚需增添，但厂内无此资金；合营与否，待请示确定。

1955 年社会主义改造的形势迅速发展，徐州市已有淮海制革厂、美丰机械厂、兴业烟厂等实现了公私合营。陶家瑞等看到公私合营已是大势所趋，同时，也认为合营的政策是可以接受的，可按规定拿到定息，工作也有适当安排，并不再为劳资关系以及纳税等问题所困扰；与其继续自营，不如顺应大势，早日公私合营。于是他们几个人商量，拟向市政府提出合营申请，并写信去上海请示总厂老板韩志成。其实上海国信纱厂已于 1954 年 9 月 1 日先行合营了，韩志成接到顾等的来信，当即复信表示同意。

1955 年秋季，厂方向政府正式提出公私合营的申请，11 月市政府批准实行公私合营。11 月 17 日召开公私合营庆祝大会。市工业局副局长王洪全代表政府宣布了批准国信纱厂公私合营的决定，全厂职工欢欣鼓舞。韩志成从上海赶来参加了大会并讲了话。自此厂名改为公私合营徐州国信棉纺厂。

公私合营后进行清产核资，确定资产净值为 487900 元，经协商核定全部股金为 331600 元，其中有公股 50000 元（即国家投资），私股 281600 元，股东 68 人。

清产核资以后，徐州国信棉纺厂与上海国信总厂完全脱离关系，成为一个独立单位。合营后的人事安排，由工作组的张序江任厂长，私方陶家瑞、顾树勋、陈文思任副厂长。不久，陈文思

调徐州市纺织染工业公司任副经理。

公私合营后的国信棉纺厂

国信棉纺厂公私合营后，调整了原有管理机构，设有厂长室、办公室、生产经营科、财务科、劳资科，行政科等，企业管理进一步加强，使生产经营管理条理化、系统化。由于企业性质的改变，经营管理的改进，职工主人翁责任感增强，劳动热情高涨，再加上原料供应、产品销售由国家统一安排，因此产量迅速增长。1955年产量为1817件，产值130万元；合营后的1956年产量为2376件，产值170万元，较合营前分别提高25.26%和30.77%。

为了更好地适应市场发展的需要，国信棉纺厂的工程技术人员积极开发新产品，先后生产21支、10支、付10支、16支等新品种投放市场，深受群众欢迎。1958年又开发了制造轮胎需要的帘子线的生产，当年生产21.5支帘子线412件，有力地支援了本地橡胶工业的发展。同时也为后来徐州帘子布厂的建立打下了基础。

随着形势的发展，政府于1958年投资210万元，兴建了徐州纺织厂。为了充分利用老厂的经验和技术，将国信棉纺厂并入徐州纺织厂，国信纱厂培养的工人技术人员和管理干部在新厂的生产与管理中成为重要骨干力量。

现在的徐州纺织厂，占地面积已达24.7万平方米，是当年国信纱厂的25倍，拥有纱锭94000枚，600台布机，2000头捷克气流纺，职工达5600人，共有纱、布品种几十个，其中32支中长股线，32支纯棉纱分别荣获部、省优产品。1988年产值达亿元，利税1460万元，出口创汇914万(美元)。1988年跨入省级先进企业的行列，为徐州的纺织工业做出了重要的贡献。

(执笔：姬新明)

徐州火柴行业的社会主义改造

徐州火柴厂

1956年前，徐州有3家火柴企业：公私合营大上海火柴厂股份有限公司（以下简称大上海）、私营新华火柴厂（以下简称新华）和私营大昌制杆厂（以下简称大昌）。1954年4月1日，大昌并入新华。1956年1月，合并后的新华被批准公私合营，同年又与大上海合并，成为公私合营徐州大上海火柴厂。1958年改为地方国营徐州火柴厂。

（一）

大上海是1947年9月由上海资本家陈毅夫来徐州同国民党官僚顾祝同、骆乐藩等和徐州银行吴汉民、共产党地下工作者张福兴（解放后调任上海国际饭店经理）以及地方人士集资合办的。总股份30045股，股金总值为24亿元（折合旧人民币）。厂址在丰财街大坝头55号，于1947年11月1日正式开工生产火柴。当时设制盒、梗片、火柴3个部。制盒部有女工二三百人，每人每天手工糊盒六七百只。火柴部有盒片机4台（仅开动2台），锯刨机3台（仅开动2台），排梗机4台，切梗机1台，切片机1台，电锯1台。此外还有整杆机，沾药机等手摇机器。由于供电不足，机器不能全部开动，每天只能生产大上海牌火柴60篓左右（每篓120封，共计1200盒）。未及一年，因淮海战役，工厂停止生产。

1948年12月3日（徐州市解放后的第三天），徐州市军管会派干部接收了大上海，没收了企业中的官僚资本为人民所有，并对民族资本进行清理核实，然后将股票发给股东，成立了徐州第一家实行公私合营的徐州大上海火柴厂股份有限公司。由于主持大上海的资本家陈毅夫在解放前夕去香港途中因飞机失事死去，企业内无资方和代理人，即由政府委派吕福胜出任大上海第一任公方厂长，按国营企业进行管理。资方股东只是凭核发后的股票，按“四马分肥”的分配方法，每年领取红利。1956年全行业公私合营后，改发5厘定息，直至1966年停止。

大昌座落在中山路5号，资本家杨锡钧任经理，有职工29人，资金为10500元。（折合新人民币，下同）。该厂机器设备有镞梗机1台，切梗机2台，年生产能力为336600公斤火柴梗和1020万套盒片。1954年4月1日，与新华合并。

新华是由资本家朱祖泉于1945年在上海创办的。1949年上海解放后，政府号召沿海工业内迁，加上国民党飞机轰炸，朱祖泉萌生内迁念头。当时，徐州市军管会生产部长黄子敬闻讯，即通过有关渠道动员他迁厂来徐。朱祖泉接受了建议，于1950年5月将其部分产业迁来徐州，厂址设在租赁的镇平街12号。资金总额130972元，其中固定资产56406元，流动资产74566元。共有职工144人，其中工程师2人，工人120人，职员13人，勤杂9人。机器设备有切梗机2台（使用1台）、镞梗机1台（未使用）、排梗机8台（使用4台）、卸梗机3台（使用2台）、合料机2台（未使用）、沾药机1台和马达8台。除沾药机是新机器，其余都是超龄的设备，利用率仅56.6%。

新华迁来徐州后，朱祖泉仍留在上海，委派其妻兄单贞钜来徐州任经理。当时新华职工的技术水平虽然稍好于大上海，可是由于经营管理不善，无统一操作规程，加上厂房简陋、设备陈旧，产品质量却不如公私合营的大上海。加之缺乏购买原材料的资金，生产有困难。

为了扶植民族工商业发展，使新华尽快投入生产，徐州市军管会生产部帮助该厂从银行贷款 60000 元，解决了生产的急需。资方人员对此感慨地说：“国民党对我们‘挤’、‘压’、‘吃’，必欲吞并而后快。共产党对我们却是‘帮’、‘扶’、‘促’，真心实意地对待我们。”

(二)

为了加强对新华的领导，徐州市私营企业工作委员会和徐州市工厂工会联合会于 1951 年派出以孙斌石、石秀云为首的工作组进驻该厂。工作组深入到车间和工人群众之中，宣传国家有关法令，启发工人群众的国家主人翁意识，帮助厂工会组织开展政治活动、技术革新活动和维护职工合法权益的活动，组织工人学习文化，扫除文盲，提高了工人的思想、技术和文化素质。

1951 年以后，企业生产有所发展。1951 年盈余 6067 元，先提出 46% 为公积金 (2791 元)，其余部分，50% 为红利 (1638 元)，12% 为酬劳金 (393 元)，18% 为安全卫生设备基金 (589 元)，20% 为职工奖励及福利基金 (655 元)。

工作组组织全体资方人员和工厂干部一起学习党和国家的各有关方针政策，帮助他们改变旧的思想意识和经营作风。五反前，新华先后偷漏税金 10312 元，五反中工人群众对资方这种违法行为进行了严肃批评帮助，促使资方补交了偷漏税金。新华被定为基本守法户。

工作组还帮助新华建立了劳资协商会议，劳资双方各出 3 人组成，劳方以严金水 (厂工会主席)、夏英琴、吕悦兴为代表，资方以单贞钜、庞芝麟为代表 (1954 年后又增加杨锡钧、张祖藩 2 人。张祖藩系 1954 年朱祖泉为加强新华的生产经营管理增聘来徐担任新华的厂长)。有关生产经营和职工福利等重大问题，都由劳资协商会议研究决定。1954 年调大上海的共产党员

陆汝明来新华组建党支部，并任书记。从此，党支部开始担起领导企业的重任。

为了促进新华社会主义改造的进程，从1953年起，国家对新华生产的火柴由企业自销改为国家包销。新华生产的泰山牌火柴原来没有固定的销售市场，国家包销后，销售地区以徐州邻近县为主，并销至安徽和河南部分地区。1954年，新华第一、二季度火柴包销任务各为1615件（火柴包装由竹篓改为纸箱，每箱100封为一件，共1000盒），第三、四季度各为8250件，平均每月2750件。实行包销后，火柴出厂价格实行九三折，企业经济效益略有下降，在资方人员和部分工人中产生了思想波动。针对这一情况，工作组和厂工会及时开展思想工作，统一了大家的思想认识，看清了实行包销既有利于国家对经济的控制和市场调节，又有利于本厂的生产经营，使火柴包销工作得以顺利进行。包销后的1953年，新华总产值为520610元，国家包销额达到510300元。

1956年1月初，徐州市公私合营的步伐加快。新华资方人员对公私合营的态度不一。当时住在上海的资方对资方经理单贞钜讲：“新华厂子小，国家不需要，现阶段还允许资本家经营，可不合。”单贞钜和庞芝麟也有怕合营保不住地位的顾虑。原大昌制杆厂的杨锡钧等也怀有顾虑。当时任厂长的资方代理人张祖藩精通业务技术，又与资本家关系不太密切，对实行合营态度积极。1月13日，绸布、百货两业被批准公私合营，全市掀起公私合营的高潮。新华资方人员在形势的推动下提出了公私合营的申请。

新华在公私合营前先进行了清产核资。清核结果，资方资本总额为60500元。

1956年1月17日，市人民政府批准新华实行公私合营。公私合营后，资方以股金年息5厘领取定息，一直到1966年。另外，资方人员原享受的高薪待遇不动（合营时，在职资方人员月

均工资在 150 元以上，工人、职员月平均工资为四五十元)。单贞钜、杨锡钧、庞芝麟 3 人安排为副厂长，张祖藩安排为技术课长。党和政府除委任他们担任厂内行政领导职务外，还安排他们担任一定的社会职务。单贞钜任市工商联委员，张祖藩任市工商联执委、市政协委员等职。党的对资改造政策的贯彻执行，调动了资方人员为社会主义建设事业服务的积极性。合营后，工人们反映单贞钜“过去坐在办公室看报纸，现在也主动下车间了解情况了”。张祖藩在厂领导的鼓励支持下，对生产和技术管理工作提出了许多好的建议。他提出的限额领料加退料的物资管理办法实施后，堵塞了浪费漏洞，提高了物料的利用率，有效地降低了生产成本。他编制的各道工序的工艺操作规程的实行，提高了工人的技术素质和生产效率。他根据自己的经验，建议在火柴头配方时，把重铬酸钾单独放进胶水中调药，改变了过去与黑药混用的做法。这一改进，使重铬酸钾得以透彻溶化并增进了稳定性能，提高了火柴质量。他还提出将原来的每件火柴 120 封改为 100 封，方便了火柴生产的经济核算与市场流通。尤其是他首先提出在全国火柴行业实行计量检验的建议，受到上级领导部门的重视和好评，并在全国实施。

1956 年 2 月 6 日，新华与早已实行公私合营的大上海并为一厂，并厂后，原新华职工的工资水平高于大上海的职工，造成了分配上同工不同酬的倾斜，影响了职工之间的团结。在这种情况下，职工们出于主人翁的高度责任感，自觉地平抑了工资上的差距。新华青年工人江子明首先提出“同工同酬，放弃不合理收入”的倡议，得到了全厂工人的积极响应。在自觉自愿的原则下，工资偏多的工人主动地降低了工资，多则十几元，少则三四元，高出部分作为保留工资，很快地解决了同工不同酬的矛盾。这不仅加强了职工之间的团结，也教育了保持高薪的资方人员。

1956 年，火柴厂实行指令性生产，生产指标由江苏省轻工业厅下达。当时指令性生产要求很严，对指令性指标必须完成。

再加上生产原料由国家集中计划供应和产品由国家包销，使工厂完全纳入了国家计划轨道。

徐州火柴厂现在的厂址在市北郊八里屯，占地 70 亩，建筑面积 47485 平方米。集制梗、沾药、糊盒、包装为一体的大型综合生产大楼，建筑面积 12867 平方米，为迄今全国火柴行业中首屈一指的生产车间。拥有的主要设备有大机 7 台，装盒机 18 台、包封机 3 台、糊盒机 24 台、镰刨机 4 台、切割机 3 台、蒸汽烘梗机 3 台、打光机 3 台、尼龙罗 3 台。生产操作实现了机械化。产品有各种黑头和彩头的日用安全火柴和高档的特种火柴。徐州牌日用安全火柴自 1956 年以来，一直被评为国家优级产品。1987 年研制成功并投入生产的徐州——圣太田高档旅游系列火柴，荣获江苏省优质新产品证书，为增进中法两国人民的友好往来作出了贡献。1988 年研制成功的徐州风光无硫火柴，一问世就受到专家和广大用户的赞誉。1988 年产量为 40 万件，产值 7858077 元，利润 2480233 元。

1985 年徐州火柴厂和徐州纤维板厂横向联合并为一厂；1989 年 5 月，又兼并了原徐州制胶厂；成为有 1425 名职工，生产火柴、人造板材和工业用胶等多种产品的中型企业。

(执笔：张桂英 王祖恩 陈庆忠)

我与社会主义改造中的徐州百货业

白 徐 三^①

徐州解放时，我才 21 岁，是个青年学生。后来参加到工商业者的行列，受到党和政府的教育，在对私营百货业的社会主义改造中做了一些工作。

在父亲开的帽店记帐

20 世纪 30 年代初，我父亲在徐州一家帽店当学徒。期满后，便同我的三个叔父在南门内开设了一个帽子店。因为我们是河南人，且父亲的名字叫白素明，于是便取店名为豫兴明。

开业时，只自做草帽、布帽卖。后来因生意好，又雇人添做童帽、绒帽之类。1944 年又雇了 10 来个技术工人增做呢帽，备有简单的机械模具等。到解放前夕，店里的从业人员有 20 多人。象我们这样具有前店后坊规模的店铺，当时在徐州只算是一个中等工商业户，但在鞋帽同业中，却是个大户了。

父辈们虽然开店在徐州，但我们家却一直住在河南温县。1948 年我在南京读完高中，秋天北返徐州，便寄住在帽店内。那时，正是淮海战役前夕，徐州已很乱，不论是继续读书，还是找职业都不好办，只能等着瞧。不久徐州解放，父亲他们经营的帽店，因为社会风气的改变，呢帽已经不时兴，削价也卖不出去。就是童帽、布帽、绒帽之类，其中品质高的，也销路大减。在这样的情况下，我父亲不得不采取收缩措施。呢帽生产完全停

^① 白徐三，原任中国民主建国会徐州市委员会副主委。

下来。童帽、布帽、绒帽的生产也大大削减。店中人员辞退过半，剩下的十几个人，主要靠继续生产草帽、绒帽勉强维持。后来又添做一些胶鞋之类的买卖，但也无大起色。

由于记账先生也被辞退，父亲就把记账的工作交给了我。那时的记账，不过是旧式的流水账，只记进货销货，往来存欠，不做原材料和成品的明细账，也不做成本核算，所以简单得很。但在当时有记账的店就已经不错了。从此，我开始参加店务活动。

解放后，为了适应新社会的需要，各种会议都很多，鞋帽业同业公会的各种会议也不少。父亲因店务繁忙，便叫我去开会。当时鞋帽业同业公会主任由三聚鞋店的经理王永钧担任。因为我们是同业中的大户之一，所以每有公会会务活动，他大多数来我们店里找我父亲和我商量。久之，人们就视我为资产阶级成员。最初，我倒无所谓。但后来，特别是1952年五反运动以后，随着工人阶级觉悟的提高，改造资本家的呼声愈来愈高，我心里很不舒服，感情相当复杂。我觉得自己只不过出身于资产阶级家庭而已。

乎没有业务了。夏为良只好闭店去了新疆。

夏为良走了，同业公会没有负责人，工作无法开展。经工商联研究协商，召开了一次专门会议，选举我为主任。我觉得自己年轻，缺乏社会经验，难以胜任，提出推辞，但在主任张海波和秘书长常玉亮的再三鼓励下，我还是接受了这一任务。

和同业一起接受改造

我担任百货业同业公会主任后，在前辈同业的热情帮助下，对全行业的情况逐步熟悉。

解放前夕，百货业共有 157 户。解放后登记复业的只有 126 户。1951 年底，同业约有 150 户。从表面看户数是增加了，但其中有 40 多户是晓市场的摊贩转入的。实际有将近 20 户自动歇业。

1952 年秋天，五反运动结束后，一因经过五反退补，二因批发业务逐渐由国营公司经营，晓市场的一些批发商因资金短缺，又无货源，只好转而作点零售业务，所以又有三四十户转入百货业同业公会。到 1952 年底会员约达一百八九十户。户数是增加了，但都是摊贩转入，而且有的既无资金又无业务，这给同业公会带来不少问题。

1953 年是我国第一个五年计划的头一年。国营批发业务继续扩大。这一来私商批发业务大大缩小了。就是零售店也逐步实行计划进货或经销。经销的办法是零售店逐月按国营公司允许销售的数量和利润经营，货源完全由国营公司供应，每次提货，必付现款。这就把私商业务有效地加以约束，并逐步纳入国营计划的轨道。在这样的情况下，百货业中的批发和零售经营都处于困难局面。因此只好在政府有关部门的领导下，通过工商联酝酿安排转业或以大带小进行私私合并。

1954 年春夏，转业和以大带小进行私私合并，在领导层之间计议得比较成熟了，跟着就是向各店展开宣传和逐步实施。自

我担任同业公会主任起，就面临这个繁难工作，也是前所未曾有过的，我的心情真是战战兢兢。好在那时是由商业局直接领导，并派王为德科长全力筹划，加上同业公会两位副主任白庆馥、李兰溪对同业情况很熟悉，工作又热情，工商联又专门委派以段俊三、王洪洋等组织了一个工作班子，和我们一起开展工作，这才使我对做好这项工作有了信心。

根据领导安排，我们首先抓同业中的转业这个问题。转业的总计约有三十五六户，他们转业的去向有煤油灯制造、白铁、制镜、合线、果园、畜牧、针织等行业，最多的则是转到煤炭零售店，约有 20 多户。在我的记忆中，动员转煤炭零售这个工作最难。做百货买卖的，大都习惯整洁，但煤炭又黑又脏，人们对经营煤炭店的往往鄙夷说是“炭黑子”，所以动员百货业转营炭店确实费了大劲。当我们横竖都无法打通他们思想的时候，我们就只好说：“服从需要，不去也得去。”这种生硬态度，往往使转业户产生怨气。

另外还有二三户，因与外地有联系，他们自行洽谈后转去外地。如同盛百货店，就转到郑州大华颜料厂。还有 20 户既无资金，又缺乏商业经营的经验，他们愿意歇业，另找生活门路。有的回农村务农，有的则四处去干临时工。

辅导转业这个工作，一直进行到 1954 年冬天才结束。

冬去春来，1955 年初我们又展开了以大带小的并店工作。参加并店的共 92 户，经过反复做工作，并成 23 个店。

关于和平百货店组成的经过，需略加说明。因为并店的过程不是那么顺利，尤其开头难。当时领导上要我带头组织一个代销店。经过组织筹划，由晓市场上摊商王广轶、王广成、王玉书及其它店里的几个职工约 10 来人，凑了 3000 元（新人民币，下同），我向父亲店里借来 2500 元，共 5500 元，在宣武路南段的建国市场开设起徐州中百公司第一代销店，于 1955 年 4 月开业，由我任经理。我们花了 1500 元修整门面和设置橱柜，余下

的4000元存入中国人民银行中百公司的户头作抵押金，完全在中百公司的掌握下进行业务活动，就连工资开销也要报请中百公司批准。这样的改造形式，比经销又提高一步。在中百公司提货不用付现金了，而且提货的数量亦不仅仅限于那4000元抵押金的数值之内，当然也不能无限扩大。这个店后来再与豫兴明、聚兴、玉华、魁盛、复华等并店，才改组为和平百货店。

迎接全行业公私合营

并店后，大家都在代销或经销的范围内开展业务。但是中百公司分配的业务量，大约控制在人均营业额三四百元之间，人均毛利仅四五十元，所得很难维持开支。在此情况下，又通过工商联和商业局与中百公司协商，请他们让出一部分零售营业额给各个并店后的百货店，人均营业额放宽到500元左右，才算勉强维持下去。

1955年底，对资改造的步伐越来越快，有些大城市已在酝酿全行业公私合营。进入1956年1月上旬，首先是北京有好几个行业申请全行业公私合营并被批准，这在全国激起了波澜壮阔的对资改造高潮，徐州当然也不例外。

1月10日，市委统战部召集几个主要行业开会，由杨宗欣副部长向我们传达了全国对资改造快速发展的形势。听过报告后，大家很受鼓舞，连夜写申请书。首先被批准的是绸布、百货2业，时间是1月13日，还召开了一个规模较大的宣布批准大会，参加的各业代表近1000人。

我们百货业在申请过程中却碰上了一个个体户——崔寿山兄弟俩开设的小玻璃器皿店不愿申请合营的问题。我们觉得有他一户不参加，那就不是全行业了。于是我们同业公会的几个负责人下定决心，非攻破他这个“堡垒”不可。我们轮番地向他们做说服动员工作，一直弄到批准前一天的那个晚上半夜过后，总算把他们俩说服了。当他们签字盖章后，我们才感到真正是十足的全

行业了。

据我回忆，当时全行业不过 30 余户。除前面叙述并店的 23 户外，其余都是个体小户。经清产核资，全部资金约 21 万元，从业人员 210 余人。

批准公私合营后，我被调到中百公司。先在新成立的零售业务处工作。2 月初又安排我为副经理，会同公方经理主管零售业务。白庆馥、李兰溪均调中百公司第二科任副科长，这个科是直接办理零售业务的。被批准公私合营的各店均照常营业，一切由中百公司掌握，事实上就是中百公司分布在各处的门市部。

1956 年 2 月下旬，共青团中央召开全国工商青年积极分子代表大会，我同王青才、王瑞生、彭俊山、还有一位姓李的工商业者家属共 5 人被邀请参加。陈毅、廖承志分别为我们作了形势报告，并鼓励我们工商青年积极参加社会主义建设。开会期间，党和国家领导人毛泽东、刘少奇、周恩来等在中南海怀仁堂接见我们全体代表，使我受到极大的鼓舞。

复兴颜料店改造始末

张成存^①

复兴颜料店是徐州解放后启用的一个新店名，至1954年结束，为时不过6年，但追溯它的历史，却有六七十年了。解放后，它作为徐州市工商界大户之一，在许多方面发挥了积极作用，较早地完成了社会主义改造。现将当时情况作以下回忆。

从同盛永发家谈起

清朝光绪前期，因水火，我祖父张俊庭自河北省逃难来徐州，到光绪中期经过朋友帮助，在徐州南关外摆个杂货摊。民国初年由我伯父张书翰接手经营，逐渐有了积蓄，民国十一、二年，伯父带我父亲张书铭开起一个店，取名同盛永颜料店，意思是希望共同永远兴盛。业务扩大到众多的小百货，并逐步做起小批发。又经过10余年的努力，才转用一部分资金经营颜料，后来又取得德商德孚洋行和英商卜内门公司的颜料、烧碱，日光皂等类商品在徐州的经销权，还有青岛冀鲁针厂、裕鲁染料公司的产品在徐州的包销权，于是业务大振。到30年代后期，同盛永开始名列徐州大商户。后虽经日伪政权，国民党政权几度摧残，但因根基较大，总算没有垮下来。到徐州解放时，除去上海、天津、济南等地的投资不计，仅徐州同盛永的资金，估计也相当于20多万银元。

^① 张成存，现任徐州市工商联副主任。

张海波接掌复兴颜料店

1949年秋，我伯父觉得年岁大了，已难胜任繁重的工作，几经家庭议商，决定把店务交给我大哥张海波掌管。我大哥毕业于上海音专学校，解放前曾与友人张兆新合资开设过新声书店，后因遭国民党查封被迫停业。大哥接掌店务后，安排我负责坐店管理财务。

伯父决定引退的时候，还把店名改为复兴。据他说，现在既然都说是新社会，那么我们这个店也要重新取个名，另改店号。这就是复兴颜料店的由来。伯父虽然这样说，其实在他内心深处还有许多辛酸经历。日伪时期和国民党统治时期，都曾因为富有的关系被统治者借机敲诈勒索，甚至抓去坐老虎凳、灌辣椒水，最终招致大量的钱财损失。所以他常说：“树大招风呀！”他执意要改店名不能不说与他过去所遭惨痛经历有关。其实那时我们也是糊里糊涂的，只觉得他老人家到底经验多，做事稳当。

我家既是经商的，任何时候都得想办法做买卖。张海波和我接掌店务后，我们在业务经营上总结和继承父辈的经验，归纳起来大概有这么几条：第一，虽然以经营颜料为主，但也不放弃小百货的业务，在经营品种上多有几个立脚点；第二，零售与批发兼做，这可使业务通过批购者深入到徐州邻近地区；第三，薄利以求多销，这可使资金周转快；第四，务求货全，这是吸引批购顾客的有效办法，因为外地批购顾客总想在一个店里就批购到他所需的全部货品。即使碰上缺品种的时候，我们也义务性地为批购者张罗拼凑。我们除了充分应用这些经验外，加上资金又不短缺，所以在1950年至1951年两年时间里，业务搞得相当活跃。可是到1952年业务就大大缩小了，因为：一是国营经济逐渐壮大，国营专业公司对货源加强控制，大量的批发业务已为国营公司经营；二是1952年初开展五反运动，有三个季度业务基本上陷于停顿，这一年形成“坐吃”之势。

1953年，开始实施过渡时期的总路线，国家大规模地对资本主义工商业开展加工、订货、统购、包销、经销、代销，这样，我们的批发业务就基本停顿下来了，但零售业务还是有做的。不过货源都是来自国营公司，数量有限，利润也有限，因此基本上就只能维持正常开支。

参加社会活动 认识不断提高

在我们兄弟俩接手店中业务不久，张海波即作为工商界代表经常应邀参加一些社会活动。他之所以如此，有几个原因：一是他具有较高的文化程度，当其早年在上海就读时，曾受到进步思潮影响；又因开设新声书店，出售进步书刊，遭国民党查封，被迫逃亡苏州，对国民党统治不满；二是他已是徐州大企业之一的代表，在商界有较大的影响，能起带头作用。后来的许多事实证明他确实没有辜负党和人民政府的期望。

记得他第一次参加的大型社会活动，是1949年12月徐州市成立工商界胜利折实公债推销分会，他被聘为委员；1950年5月，他被邀请参加工商联筹委会工作；不久又受托筹办《工商日报》；1951年他任徐州市抗美援朝分会副秘书长，参加中国人民赴朝慰问团，回来后积极推动抗美援朝捐献工作；同年夏他负责筹办工商会计学校并任校长；此后他又接连被选为市工商联副主任和主任，中国民主建国会徐州市委员会主委，徐州市第五届各界人民代表会议协商委员会副主席；1955年7月被选为中国人民政治协商会议徐州市第一届委员会副主席；1956年冬被选任为徐州市副市长，因为他社会活动逐渐增多，复兴颜料店的所有店务便转由我承担了。

张海波参加社会活动，一方面是协助党和人民政府开展工作，另一方面也是一个很好的学习机会。特别是他于1951年去华东革命大学经过系统的理论学习后，这使他并由他转而启发

我，了解到社会发展的基本规律，资本主义的剥削性、社会主义的优越性，以及我们国家的命运和前途等问题，使我们的思想境界逐渐开阔起来。

1950年，开展增产节约运动时，为紧缩开支，徐州仅有的—家《新徐日报》停止出版，这对党的政策宣传和时事学习都带来不便。后经市领导与工商联协商，筹资另办《工商日报》，张海波积极资助开办费，并被委任为社长。这份报纸办了近2年，对宣传党的政策，传播经济信息，帮助广大群众提高思想认识起了很好的作用。

1951年1、2月份，他参加赴朝慰问团，这是代表中国人民去看望与美帝浴血奋战的志愿军，多么光荣的任务啊！这使我和我脸上增添了莫大光彩，全市工商业者也因此受到很大鼓舞。他说：“我要不虚此行。”

他去的时候，与文化界的佟苏丹—道，带了全市人民的12大箱慰问品，参加到李德全领导的一个分团，在中朝边境线上辗转慰问，把全国人民的深情敬意带给了“最可爱的人”。同时也在那里耳闻目睹了许多可歌可泣的英雄事迹。回来以后，他和佟苏丹多次向各界人民作了详尽汇报。特别是他向工商界汇报时说的一段话，在我脑海里印象极深。他说：“抗美援朝谁都担心，特别是我们工商界更加担心。事实上，我们的志愿军英勇顽强，—仗就把敌人顶住，把美帝的凶恶气焰压了下去，过去我们作为一个中国民族工商业者，帝国主义从外部来吞噬我们，官僚资本又从内部挤压我们，弄得没有宁日。今天官僚资本被没收了，美帝的凶焰又被我们的志愿军打下去了，真是极大地为我们出了一口气。铁的事实摆在这里，我们能不相信共产党吗？我们要与共产党共命运，只有共产党才是靠得住的。”

积极捐献 认购公债

1949年2月淮海战役结束后，萧（县）、宿（县）、永

(城)一带遭蒋军破坏严重，灾民急需救济。当人民政府发出捐献救灾的号召时，我家拿出一大笔钱捐助。1949年春，解放军南下，急需大量支援，徐州市军管会邀请部分工商界人士茗叙恳商，我伯父在席间答允拿出4000块银元捐献支前。

1950年1月，国家发行胜利折实公债，在徐州最初是工商联筹委会主任程秉文一马当先，认购1800分，德牲商行常玉亮认购1500分，张海波想到我们的资金力量比他们都雄厚，所以一开口便代表复兴颜料店认购2000分。但为了完成总的任务，工商界相互挑战鼓励，尤其程秉文虽在济南开会，但仍然来信加码认购1500分，连前共3300分。这对工商界起了很大鼓动作用。张海波觉得在这样的形势下，不愿落后于人，经大家一再鼓励，最后加码认购到8000分，是全市最大的认购户。当他回到家里，谈及认购情况时，家里的人都有不同看法，议论了一段时间，他说了几句很感动人的话：“解放军打胜仗，摧毁腐恶势力，我们都很高兴，他们是拼命呀！我们只不过出几个钱罢了。何况这是购买公债，将来要还本付息。”于是大家都默然同意了。

1951年11月，展开了轰轰烈烈的抗美援朝捐献活动，经工商界几次相互挑战鼓励，我家是徐州市的最大捐献户。记得全市工商界捐献总额相当于购买5架战斗机的价款，折合旧人民币(下同)75亿元，其中我家捐献2亿元。这么大的捐献，我们在思想上不能说没有斗争，甚至还埋怨我大哥去起带头作用，但是一想到他参加赴朝慰问团回来后的汇报讲话，心里又坦然了。说实在的，他也不是没有思想斗争，但他耳闻目睹的志愿军那些可歌可泣的事迹使他感受极深，克服了思想上的波动。

第二次购买公债，是1954年上半年国家发行的经济建设公债，当然也有思想斗争，但我们复兴颜料店还是带头认购2.05亿元，是全市最大的认购户。认购、认捐，钱从哪里出？店里的现金当时非常紧缺，资金几乎全部压在货品上，筹钱就只有出售货品了。一下要出售大批货品也非易事，那就削价出售，这对商

人来说是一个亏本的事情，但一想到不完成认购、认捐任务，从道义上讲，也是一个痛苦的事情。所以最终我们还是选择了抛售货品，把所有的钱攒起来去完成这一任务。有时半夜也到银行缴款，因为这些积极行动，曾多次受到人民政府的表扬。

为困难户接受加工订货创造条件

为解决众多的棉织业户无活可干的困难，人民政府于1949年下半年起便开始贷给他们棉纱，并按规定缴还织品，然后付给加工费。但这些众多的棉织户，除了土织机和简易的织袜机之类的设备外，无流动资金，他们需购各色颜料染色和漂白剂漂白，才能完成织品。在无可奈何的情况下，大多通过当年的同业公会到我们复兴店来赊购，我们对这种情况总是尽力帮他们设法解决。不要说派人四出觅求适用货源的烦难，单只说上门赊购的就有张继德、王有珍、段成业等一二百户。他们一次又一次的上门来，我们要一次一次地为他们记帐，保留欠据，还要安排收款时间，以利资金周转，有时还要派人到一些织户处去指导颜料使用法和了解生产情况。我们之所以这样做，其目的虽说是为了多做业务，但也为解除织户们的困难创造了条件，使他们的吃饭问题得到解决。更重要的一点，那就是促进了国家加工订货的完成。

资助工厂度过难关

解放初期，有不少工商业企业因资金短缺陷入困境。我们复兴颜料店因为底子厚，总算好些。所以一些工厂有了困难，便经有关部门协商，找我们去资助。当年的工商管理局长张复南、工商联主任程秉文就多次找到我们兄弟俩商谈资助问题，而且还启发我们说：“早晚都要到社会主义，你们不过带头先走一步。”这话在当时确实对我们有很大的启发作用。

1950年，印刷业的一些中小户业务清淡，难以维持。其时

人民政府号召联营来解决他们资金不足、管理落后等问题。张海波受工商联之托，筹组新中华联营印刷厂，由他任经理，并拿出一笔资金，于1951年初组成开业，既解决了业户困难，又为联营起了带头作用。参加联营的有隆章、隆祥、元益、康兴、多大、双和、富兴等印刷厂。后来他们改善经营，陆续得到人民政府照顾，终于在对资本主义工商业的社会主义改造高潮中参加了公私合营。

这里简要的叙述一下美丰机械铸造厂的情况。这个厂原为徐州市人民政府为发展工业而支持许多私营工厂联合组成的联营铁工厂，后于1952年初由马学贤改组为美丰机械厂。厂虽不小，但一直很不景气，到1952年下半年濒临倒闭，已经几个月工资发不出。市人民政府觉得建立这样一个厂不容易，所以发出呼吁，一定不能让美丰厂倒闭。经工商局张复南、工商联程秉文、宓绳武、张海波、常玉亮、苗遼升……等反复协商，决定由大家出资助它一臂之力。这次出资最多的是宓绳武，他代表兴业烟草公司拿出约3亿5千万元，我们拿出2亿5千万元，大家一共凑了9亿元，由苗遼升于1953年1月带着这笔巨款去美丰，总算没有让它倒下去。后来这个厂经大家协商，改组成股份有限公司。

响应号召商转工 实现公私合营

徐州历来就是一个商品转口城市，解放前只寥寥几家工厂。解放后市人民政府为大力发展工业，在1951年开始号召商转工。我们复兴店积极响应政府这一号召，陆续把资金转投到工业生产方面。在1953年上半年以前，我们抽出部分资金转入大镗铁工厂（这个厂后来发展成大型的徐州化工机械厂）和徐州玻璃厂（这个厂后来发展成为全国有名的保温瓶厂）。我家与别人在济南合资开设的同生化工厂，也因资金短缺，于1952年迁来徐州，由我家增资2亿元续办。除转去资金外，并由我店老职工王

子英去任厂长，他还带了店里的三四个年轻职工同去。1955年春，这个厂与胡正寅开设的东华化工染料厂和李海亭开设的天成颜料厂合并改建成大型的徐州化工厂。

1953年我们的零售业务，也因国营经济的进一步壮大而逐日缩小。那时商转工的呼声越来越高，我们意识到不能再在商场中打圈子了，因此向市里领导表示，愿意听候安排。

苗逵升带到美丰去的资金，除了补发工人工资外，还旧欠仍不够，欠银行贷款未还一文，所以仍然是资金紧张，无法周转。他在那里苦撑了几个月，实在感到为难，要求大家继续资助。市里几位领导儿经商量，便向张海波说：“再扶一把吧！”他表态很干脆：“要扶，就全部资金都去，不是说早晚都要走社会主义道路吗？”他毅然决定结束复兴颜料店的营业，响应商转工号召，把全部资金转入美丰机械厂，得到市人民政府的赞许，这时是1954年春季。方向既定，我们就完全转入处理存货阶段，卖一个钱，就攒一个钱，攒足一个相当大的数目，便转到美丰去，到秋天存货处理完毕，总算一下，转到美丰去的资金，约为9亿元。由于这笔资金的转入，使该厂的困难局面得到好转，为实现公私合营创造了条件。随着形势发展的需要，美丰厂于1954年9月27日，经中央工商行政管理局正式批准为公私合营企业。从此，一个公私合营的美丰机械公司在徐州诞生了，私营企业同盛永——复兴颜料店也就走完了它历史的全过程。美丰机械公司以后发展成为现在的大型企业徐州工程机械厂。1988年有职工3300多人，年产值7000万元，它的主要产品工程机械销往世界39个国家和地区。

美丰厂公私合营后，张海波完全致力于市工商联的工作，成了脱产干部，我则调到厂里担任会计工作。此后，工商界的许多朋友见到我便说：“恭喜你们呀！”我们也欢庆自己较早地走上社会主义道路。

百年老店的历史变迁

——记广济堂药店的社会主义改造

江苏省医药公司徐州采购供应站

徐州国药行业的老字号广济堂药店，开业于1848年（清道光28年），迄今已有140余年的历史。它经历六朝风风雨雨，在共产党领导下走上社会主义康庄大道。

坎坷崎岖百载路

广济堂药店自1848年问世到1948年徐州解放整整100年，历经道光、咸丰、同治、光绪、宣统和民国六朝风云。半封建半殖民地社会的内忧外患、兵荒马乱，使广济堂药店屡经磨难，兴而衰、衰而兴、道路维艰。

广济堂药店由陕西华阴县人党伟创建。党姓家族长期经营中药材生意，是华阴县远近闻名的药业世家。清道光年间，其家族内部因财产纠纷引起诉讼，党伟恐其家财在讼事中消散，于是拿出纹银1万两作资本，在徐州城南门大街繁华地段创办了广济堂药店。

广济堂药店为前店后坊，以零售为主，兼做批发生意，并自行炮制中药。自创建之日起，一直把“精”、“信”、“诚”作为经营的信条。药材炮制注重精研细做、货真价实；业务经营讲求信誉至上、公道无欺；接待顾客遵行诚恳谦和、礼貌周全。并且长期注重搜集民间验方自制成药，尤其注重药性的变异和实际疗效，逐步形成了自己独特的规范和经营特色，因而名利与日俱增。

广济堂用人均招陕西同乡，被当时的国药界称为陕西帮。行

风上保持了国药业传统的门规制度，掌柜、伙计、学徒之间等级分明，尊卑森严。上对下可随意打骂，下对上则唯命是从。学徒3年无薪水，店里负责吃穿。伙计的报酬采取年底分红利的形式，根据当年店里的经营状况和个人劳动表现酌情发放。

至民国初年广济堂药店有了较大发展。为了扩大经营，相继在江苏睢宁、河南商丘等地增设分店多处，并称十大广济。徐州广济堂为永记总店，其余各分店均在总店号之下加字为记，以示区别。但好景不长。广济堂徐州永记总店遭受火灾，损失惨重，老板党伟打算放弃这里的经营。当时有个叫刘大启的睢宁药贩找到党伟进行劝阻，并自荐承担复兴广济堂徐州总店的重任，不计任何报酬。党伟素知刘为人忠厚，并且有一定的经营才干，于是便答应了他的请求。刘大启不负重托，经过近3年的惨淡经营，不仅重振了旧业，而且还新添了两处门面。为此，党伟一改过去只用陕西同乡的旧例，委任刘大启为广济堂徐州总店的掌柜，全权料理一切业务。此后不久，党伟的老母在陕西被土匪绑票，几经周旋才以重金赎回。为免除后患，党伟举家迁来徐州。

1938年5月，日本侵略军攻占徐州，广济堂总店在战火中被焚为废墟。此时党伟已经去世，其子党麟书不甘心家业在自己手上败落，便同总店掌柜佟敬修商议恢复。由于原址已被日伪当局开路占用，无法修建，于是不惜以重金买下市中心董姓四合院全部房产（今彭城路59号广济堂现址），刻意仿照广济堂原貌重建总店，于次年年底竣工复业。到1945年初，其药材经销品种达400余种，居同行业首位。此后直至解放，广济堂没再发生大的变故。

走上社会主义道路

1948年12月1日，徐州解放。此时掌管广济堂的是党伟的孙子党绍闵，总店经理为王少丹。广济堂这时有总店1处，分店4处。总店计有房产68间，资金近20000元（折合新人民币，

下同)。雇佣店员 14 人，年销售额 11000 元。

解放初期，党绍闵对党和政府的民族工商业政策尚有疑虑。在市工商联和同业工会的组织下，党绍闵参加了一系列的政治学习和社会活动，从中开阔了眼界，受到了教育。党绍闵的大女儿党秀玉是早年参加革命的共产党员，女婿徐立清是解放军的高级将领。解放初期，党绍闵常去北京女儿家小住，女婿的劝勉告慰，使得党绍闵对党的政策有了进一步的认识和理解。

解放后广济堂药店建立了店员工会基层组织，并且围绕“劳动创造世界”、“谁养活谁”等问题组织学习和讨论，以提高店员们的阶级觉悟。同时还对店堂传统的封建管理方式进行了改革，缩短了工作时间，废除了打骂与尊卑等级制等陈规陋习。过去店员对老板是俯首听命，如今老板凡事要和大家商量。店员们的地位有了明显的提高，劳动热情也得到了空前的发挥，使广济堂药店这一时期的经营呈现上升势头。1949—1951 年销售总额 35253 元，平均年销售额 11750 元。

抗美援朝期间，一些不法药商乘药品需求量增加之机，大量制售伪劣药品，从中牟取暴利。1952 年 4 月，徐州市人民政府发布了《关于取缔伪劣药械的公告》，并且专门成立了取缔伪劣药检查委员会，对全市医药行业进行了突击清理。共查出伪劣药 19 吨，计 1532 个品种，其中中药 586 个品种。广济堂药店为全市发现伪劣药最少的一家，因此受到政府部门的表扬。党绍闵还多次为抗美援朝捐款，累计金额达 3000 元。1952 年上半年，开展五反运动，店员群众对广济堂药店的问题进行了揭发，经审理最后被定为基本守法户。

1953 年 9 月，党中央公布了过渡时期的总路线。徐州市人民政府在广泛开展政策宣传和思想发动的同时，进一步加强了对市场与物价的管理，主管部门对药材批发实行了限制性归拢，统一制订药材价格，调整供货渠道和购销环节，并且在医药行业内部进行关、停、并、转，以扭转医药市场管理混乱的局面，中药

行业经过调整，将原来的 80 多家药户合并为 54 户。广济堂药店也由原先的批零兼营改为专司零售业务，隶属于徐州市医药公司领导。1955 年 2 月，广济堂药店明确归属于中国医药公司徐州支公司第二业务股管理。

1955 年冬，全国社会主义改造步伐加快，这使党绍闵的思想产生了新的波动。他耽心党家苦心经营 100 多年的产业被改造后，家庭生活失去保障，为此他曾找广济堂药店的工会成员探问情况，流露出对合营后的工作安排十分忧虑。经过工商联和店员工会向其讲明政策，进行教育开导，党绍闵才卸下了思想包袱。不久，中药行业董事会成立，行业工会负责人安茂荣、刘培德出任正副董事长，党绍闵等私营工商业者被列为董事。各店还推举产生了公方代表，广济堂药店公方代表为赵厚松。董事会负责协商劳资关系，主持企业的经营管理，并且在上级部门的指导下，开展起增产节约运动，为公私合营做准备。

1956 年 1 月中旬，徐州市掀起了对资本主义工商业社会主义改造的高潮，党绍闵和同行们一道向政府递上了合营申请，他说：“这是大势所趋”。1 月 19 日，医药行业实现了公私合营。当天上午全市医药行业职工组成的报喜队上街游行庆祝。

合营以后，广济堂药店隶属徐州药材支公司零售管理处领导。公司成立了公私合营工作委员会，李金锋任主任，另设清产核资领导小组，由行业工会及公私双方代表参加，遵循从宽处理，尽量了结的方针，突击开展了清产核资，确定股份工作。由于清核工作直接关系到党绍闵的切身利益，他极为关心，曾私下与其代理人王少丹商量是否将财产如实填报。当他弄明白清产核资范围是店堂资本，其住宅及家私仍属己有后，悬着的心才落了地。经过清产估核最后确定，广济堂药店私方资本额为 16784 元。实行定息。接着是对资方人员进行安排，党绍闵及其无业长子党寿堂（大学毕业生）均被批准到广济堂参加工作，按月领取工资。

紧接着主管部门又对全市医药网点进行了再次调整，把全市

国药零售店户合并为 12 个门市部。因广济堂药店历史较长、影响较大，所以上级决定将大德恒和义荣兴 2 药店并入该店，仍然保持广济堂药店原有字号。重新组合后的广济堂药店拥有资金 22000 余元，职工 28 人，并由过去专营中药扩大为兼营西药和医疗器械，进货由上级主管部门统一计划调拨。广济堂药店相继制订出物资负责制、连带上班制和商品三定管理法等店堂制度与规定，保证了财产安全，减轻了劳动强度。职工们还积极革新操作规程，先后创造出以卡代帐法、纸壳盘点法及石灰保护法等简便易行的工作方法，提高了工效，降低了商品损耗。他们还注意发掘中医药遗产，搜集传统配方，加工配制成药，使广济堂药店自制成药增加到 366 种之多，其中紫雪丹、赛金化毒丹、牛黄清金散、牛黄千金散最负盛名，被誉为是广济堂四大特效奇药。为了更好地满足广大群众防病治病需要，广济堂药店还相继开设了拆零包装、代客煎药、外配加工、应急药箱等便民项目，不但方便了顾客和患者，而且也扩大了经营与销售。在财务管理上，广济堂药店实行了分级核算，双层负责制度，并且采用了新式记帐法，从而强化了资金管理，加速了商品流转，提高了企业的经济效益。1956 年销售额上升到 50000 元，居医药零售行业之首。

现在广济堂已经发展成为一个拥有两座三层楼房（建筑面积为 1054.06 平方米）、资金约 600000 元、经营中，西成药和医疗器械、玻璃仪器、化学试剂六大类商品计 2000 多个品种的大型医药综合商店。现有职工 55 人，其中主管药师 3 人、药师 4 人，1988 年销售总额为 1720000 元，上缴国家利税 186000 元，在徐淮地区医药零售行业中名列前茅。在企业经营上，广济堂药店仍坚持奉行以诚招客、以信取胜、以精博誉的企业精神，广泛开展优质服务活动。1986 年被徐州市人民政府授予“质量信得过单位”称号，1989 年在徐州市医药质量检查评比中又荣获第一名百年老店获得了新生，日益兴旺发达。

（执笔：方兰桂）

对资改造期间的徐州市工会工作

徐州市总工会

1948年12月1日徐州解放后，中共徐州市委即建立了工运工作委员会，直接领导全市工人运动。1949年3月15日成立了徐州市职工联合会筹备委员会（后改称徐州市总工会筹备委员会）。1949年11月10日，工会首届会员代表大会召开，正式成立徐州市总工会。

徐州市工会组织建立后，即把私营企业的工会工作列为重要任务之一，组织工人群众贯彻执行党的方针政策，恢复发展生产，协助党和政府逐步实行对资本主义工商业的社会主义改造。

(一)

认真贯彻执行发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利的方针，正确处理劳资关系，教育发动工人群众，团结资方，共同克服暂时困难，恢复和发展生产。

徐州解放初期，市场情况发生变化，私人工商业有的经营正常并得到发展，有的则因不适应社会需要而产品滞销，营业萎缩，以至停产歇业，工人受失业、半失业的威胁，劳资关系比较紧张，劳资纠纷不断发生。

这一时期的工会工作主要是，深入私营工厂、商店、作坊，一方面筹建工会基层组织，发展会员；另一方面协助人民政府调查研究私营企业的历史、现状及劳资关系，教育发动工人群众，服从发展生产大局，团结资方，克服困难，并将调查的情况上报

市委和市政府，为制定政策提供依据。

徐州市人民政府 1949 年 10 月颁布了《徐州市劳资关系暂行处理办法》。11 月，又颁布了《徐州市私营工商企业劳资双方订立集体合同暂行办法》，这就使处理劳资关系有章可循，促进劳资关系趋向稳定。窑业工会先行一步进行试点，并于 11 月 8 日举行窑业劳资合同签字仪式，市总工会筹委会主任牛一萍到会祝贺并讲了话。

1950 年由于春荒严重，社会购买力减弱，私营工商业一度呈现萧条。有些资本家对政府采取的调整工商业、调整税收、发行公债等措施有抵触，劳资关系又趋尖锐。据统计，1950 年 1 月至 5 月，全市共歇业 1188 户，解雇工人 1068 名。面对这一情况，市总工会于 1950 年 4 月 9 日召开第三次扩大执委会，通过《关于迎接红五月开展生产立功运动的指示》，其中，对私营企业工会的指示是：“应当深入教育全体职工认识当前困难的原因，主动与资方研究克服困难的办法。领导全体职工厉行节约，消灭浪费，提高效率，降低成本，在劳资两利的原则下与资本家订立克服困难的协议，以度过目前的‘背季’”。

在工会组织的领导教育下，私营企业职工顾全大局，主动团结资方，采取各种办法，使生产与经营维持下去。1950 年 3 月，工会同有关部门配合，组织 1000 余名棉织业工人为贸易公司代织白布，得粮 30 万斤；组织 210 名被服工人去上海、400 名鞋业工人去郑州市鞋厂劳动；组织 810 名建筑工人去山东承包国防工程，得粮 10.6 万斤。

工人群众为了使生产与营业维持下去，主动降低工资，降低生活待遇，甘愿忍受停薪留职和临时疏散带来的生活困难。如魁记面粉厂工人主动提出降低工资 35%；德记南货店 1950 年春节后营业发生困难，资本家提出歇业，14 名店员主动同资方协商克服困难的办法，工资降低一半，9 人暂时离店回乡，使营业继续维持下去；另外许多厂店的工人从吃细粮改吃杂粮，新孚贸易

商行工人把伙食由三菜一汤减为一菜、面粉由上等改为中等；浴业工人在生活难以维持的情况下，还从每日很少的工资中抽出一部分辅助资方继续营业。

1950年6月成立徐州市劳资协商会议指导委员会，同年10月成立市劳资争议仲裁委员会。私营企业工会组织和全体职工，积极主动地与资本家进行协商，订立行业、厂、店的集体合同。到1951年，全市共有59个单位和行业建立劳资协商会议，包括1937个厂店，5136人；签订劳资集体合同38个，包括1016个店，5415人。

通过劳资协商和签订合同工作，工人群众明确以搞好生产、营业为中心，在团结资方克服困难、维持生产和营业方面取得了显著的成绩。兴业烟厂1950年6月订立生产合同后，以完成计划为中心展开了生产竞赛活动，提高了产量和质量，7月份计划产烟810箱，实际产烟1011箱，8月份又达1024箱，过去每盘纸出烟5.4万支，8月份达到5.548万支，一个月节约盘纸24盘。益泰南货店是南货行业中较大的商号，1950年上半年，营业萧条，经营管理仍是旧的一套，工人给资方建议采取面向农村，适应季节性，适合群众需要的营业方针，多卖大路货，逐渐少卖或不卖迷信品和高贵的消费品（如神香、黄表纸、箔、海味等），资方接受了工人的建议，8月份大路货占货物的90%强，月营业额有81%是糖、纸类，其他消费品仅占0.3%，使该店营业情况有了较大好转。

市总工会为了贯彻劳资两利方针，增强劳资双方克服困难的信心，及时总结推广了先进经验。如新孚贸易商行注意民主管理，建立业务研究委员会与经理共管业务，关心职工生活，制订明确的奖罚制度，劳资关系比较融洽，因而业务得到迅速发展，店员也由7人发展到34人。市总工会对该行的发展道路和经验进行了总结，向全市进行了宣传和推广。私营美丰磅秤厂1949年8月由山东德州迁来徐州，资方以短期不能复工为理由，提出

解雇工人 2 个月，劳资双方发生争议，市总工会协助该厂进行劳资协商，签订集体合同和迁厂合同。厂工会保证 1 个月开工生产，对解雇工人问题坚持不予同意，对工人待遇问题适当让步，如工资由最高 400 斤小米改为 350 斤，伙食由细粮改为粗粮等等。由于劳资争议的正确解决，调动了工人的生产积极性，资方也在政府扶持下取得了贷款，解决了资金困难，生产得到恢复和发展，市总工会以通讯组名义于 1950 年 3 月 15 日在《新徐日报》发表题为《私营美丰磅秤厂是怎样发展起来的？》的长篇文章，将该厂经验向全市作了介绍。

(二)

贯彻《工会法》，保护工人阶级的合法权益，废除封建把头制度，保证工会组织的应有地位和开展各种活动的权利。

1950 年 6 月，中央人民政府颁布了《中华人民共和国工会法》，市总工会和各产业工会立即组织干部进行了学习，在徐州市第三届各界人民代表会议上通过执行《工会法》的决议，在工矿企业（包括私营工厂）中结合开展控诉旧制度，树立依靠工人阶级思想，解决工人福利问题，推行全面民主改革。

从 1951 年 6 月开始，徐州市总工会、劳动局、人民检察署、工商局、工商联及有关部门共同组织了《工会法》检查委员会，在各行业组成执行《工会法》检查小组，对工商企业单位普遍进行检查。检查委员会对执行《工会法》比较好的宝兴面粉厂、美丰磅秤厂等进行表扬，对虐待职工、限制职工参加政治活动，任意增加工时，随便解雇工人等违犯《工会法》的单位和个人，指令纠正并根据其情节给予批评或处理，对违法行为严重的转送人民法院处理，市人民法院召开一次公审大会，资本家受到很大教育和震动。

为保护职工的切身利益，在店员和手工业工会中开展了以缩

短工时，废除不合理的制度为主要内容的民主改革补课。首先，在店员、手工业工会中建立改革工时调查研究委员会，进行调查研究。据商业 18 个行业，手工业 5 个行业的调查，工时一般是 17—18 个小时，个别的作坊达到 20 个小时，最少的也是 15 个小时，工时过长严重影响职工身体健康。

工会根据调查情况，向工人和资方进行宣传教育，共同讨论制订改革方案。经政府同意，由市店员工会函达市工商联，双方推选出代表，对改革方案进行酝酿协商。1951 年 7 月 15 日，全市性劳资双方改革工时合同达成协议。8 月中旬，店员工会和手工业工会分别召开代表会议，正式传达改革工时计划，选举并成立了改革工时行动委员会。商业系统的浴业、绸布业等 16 个行业订立了行业合同，手工业的厂、作坊及竹业、铁业等 7 个行业也订立了包括工时、废除虐待、职工福利、徒工待遇等内容的合同。

工时和旧制度改革后，工人店员提高了生产经营的积极性，自觉地改进操作方法，提高劳动效率，遵守劳动纪律。铁炉业刘振山作坊的工人，过去 16 小时打抓勾 5—7 个，改革后 12 小时就能打 10—12 个。南货业有的商店实行销货传票制度，泰康祥等商店的店员订立出勤签到和外出记录制度，使营业额大量增加。

工人、店员学习时间多了。手工业原来业余文化学校只有 3 处，学员 300 人，改革后学校发展到 6 处，学员增加到 1050 人。浴池业工人改革前参加文化学习的是 271 人，改革后增加到 650 人。

(三)

积极投入五反斗争，揭发资本家的违法行为，进一步贯彻劳资合同，协助资方办好企业。

1952年春，全市工人群众在党和人民政府的领导下，开展了打退资产阶级进攻的五反运动。

市总工会与工厂、店员工会深入进行思想发动。1月16日，店员工会召开代表会，主席王其华讲话号召全市店员打消顾虑，积极投入运动，检举揭发资本家的不法行为。1月20日店员工会又召开全市店员大会，市总工会主席华诚一作了继续发动群众，推动工商界开展五反运动的报告。1月28日，中国店员工会全国委员会发出《关于动员全国店员积极参加检举不法商人的一封信》。2月27日，市总工会召开全市店员工会基层干部大会，进一步动员深入开展五反运动。

经过深入的思想发动，广大职工群众积极行动起来，检举揭发资本家各种违法行为。有些老店员、司帐员、高级职员，经过教育，解除了思想顾虑，积极加入到运动中来，他们都揭发了不法资本家一些比较严重的违法犯罪事实。全市私营企业职工直接参加这个斗争的有10051人，1月至2月共写了9万多封检举信，检举案件达35052件。

五反运动中，不法资本家有的公开威胁店员，工人不准检举揭发，有的则拉拢利诱，软硬兼施，无所不有，甚至出现逼死店员的事件。运动中有些单位也出现过逼供做法，上级发现后作了纠正。

经过五反运动，工人和资本家都受到了教育，工人群众看到了自己的力量，增强了主人翁的地位和责任感；大多数资本家也看到只有老老实实的接受工人阶级和国营经济的领导，遵守党的政策和政府的法令，才是出路。

五反运动后，有的资本家思想消极，对生产和经营不愿多问，劳资关系比较紧张。鉴于上述情况，徐州市各级工会及时地领导私营厂店的工人店员与资方协商订立劳资合同，以增产节约等为主要内容，鼓励和支持资方搞好生产经营。这一措施受到广大职工的拥护和资方的欢迎。到1952年8月底，已订立合同

207个，包括975个厂店作坊的5136个职工，初步扭转了资本家消极经营的情绪，企业的生产经营基本恢复正常，劳资关系趋于缓和。

1952年9月，市总工会又在全市组织了对执行合同的检查，85%的职工投入了检查活动。首先是职工内部检查，一般以厂店作坊为单位，用批评与自我批评的方法，检查自己执行合同的优缺点。其次是开好劳资协商会议，双方共同检查。工人带头检查缺点，资本家也进行检查。在检查合同中，抓住中心，从搞好生产经营出发，积极提出建设性的合理化建议。

通过检查合同，进一步开展了增产节约劳动竞赛。私营工厂有109个小组发起挑应战，同时推动了劳资合同的继续订立，健全了劳资协商会议；建立了经常检查的制度。全市订立各种形式的劳资合同共241份，包括1620个厂店作坊，职工26491人，占全市私人企业职工总数的54.4%。

通过检查合同，提高了职工生产与经营的积极性，产量与营业额均有显著增加，同时也提高了资本家的经营信心，改善了经营管理，解决了部分职工工资、福利问题。据统计，在私营工厂中，生产一直上升，资方利润增加的占全市私营工业企业的52.43%；生产已经好转的占27.3%；生产开始恢复的占20.27%。在商业中，据对452户的调查，比五反前旺季的营业额提高1倍到6倍的占49%，恢复五反前水平的占16%。

(四)

宣传贯彻过渡时期的总路线，充分发挥工会作用，依靠工人阶级，逐步实行对资本主义工商业的社会主义改造。

1953年，徐州市总工会，在贯彻中国工会第七次全国代表大会决议中，向全市职工发出大力宣传过渡时期的总路线，开展增产节约劳动竞赛的号召，并指出私营企业要抓生产、经营这一

中心环节，积极做好对资本主义企业改造的准备工作。

总路线公布后，有些私营企业又出现了资本家经营消极、营业不振的情况，有的资本家借淡季为名，歇业解雇工人。据商业局 1954 年 5 月份统计，私营商业中的店员比 1953 年底减少 285 人。为此，市总工会在中共徐州市委领导下，加强了对私营企业工会工作的领导。各私营企业工会，一方面深入宣传过渡时期总路线，提高职工觉悟，帮助资本家提高认识，消除疑虑，对少数有不法行为的资本家给予必要的揭发斗争。另一方面积极帮助资本家搞好生产经营，使绝大多数业户有利可图，同时加强劳资协商会议的工作，帮助资本家克服困难，组织群众与资方订立增产节约合同，使企业的潜力得到发挥。据 27 个工厂与作坊统计，有 25 个单位完成或超额完成了计划。在商业中主要是检查合同执行情况，树立新的商业道德，帮助资方改善经营，同时监督资方依法纳税。

1954 年 6 月，徐州市成立对私营商业改造办公室，由商业局长任主任，财委办公室主任和工会私营工作委员会负责人任副主任。并在店员中抽调部分政治可靠，有一定工作能力的人组成 3 个工作组，分头进行工作。在工作中，自始至终贯彻了依靠工会组织和发动店员群众的做法。先在绸布、茶叶和百货业进行经销代销试点。经过对店员和资本家进行教育，调查摸底算帐，和资方协商订立劳资合同，推动资方积极接受经销代销，与国营公司订立合同。经上级主管部门批准，经销点正式挂牌营业。到 8 月 11 日，第一步试点工作已基本结束。

试点取得经验后，遵照党的积极领导、稳步改造的方针，对全市私营商业户开展了普遍的教育。当时不少资本家存有消极思想和顾虑，如怕走上国家资本主义道路后，将更受限制，失去对企业的自主权，有的认为给自己又加一道绳索；怕收入减少，不能随意从店内开支，造成生活困难等。针对这些情况，各基层工会协助上级部门对资方进行多方面的宣传，并积极支持其搞好生

产经营，以消除顾虑，增强信心。对经销代销则采取从实际出发，先易后难，充分协商，照顾资本家的合理收入，成熟一家，签订一个协议的办法，使私营商业比较快地纳入国家资本主义的轨道。根据木业、绸布、薪炭、新药、文具、百货、南货七个行业的统计，共计有431户，其中已有314户向国营公司签订经销代销协议，并作出批购计划。此外，米、面、酒、油、纸烟已给国营公司代销。

为了发动工人店员，教育监督资本家严格执行协议和合同，市总工会发出了《关于工会组织如何在党的领导下发动店员群众教育资本家执行公私合同与劳资合同的意见》，详细规定了监督范围和内容：切实监督资本家执行公私合同与劳资合同，认真执行向国营公司进货计划；切实监督资本家遵守公司牌价，防止抬高物价扰乱市场；切实监督资本家加强财务管理，以保证企业资金充裕，防止不顾营业乱支乱用浪费资金；切实监督资本家改变旧的经营作风，做到在国营经济领导下，老老实实为人民的生产、生活服务。同时提出各项具体监督办法。并指出：工人阶级要以身作则，执行协议和合同，注意不要包办资本家本身应做的事情。

在对资本主义工业进行改造的准备工作中，市总工会一直把几个较大的私营工厂作为工作重点，在这些厂选配了能力较强的工会干部，健全并充分发挥劳资协商会议的作用，厂内的重大问题要经过劳资协商会议讨论确定。同时教育工人严格执行劳资合同，开展增产节约运动，保证搞好企业生产，确保这些厂按质按量完成加工订货任务。

1954年下半年，在美丰磅秤厂、建华染厂等9个厂发动职工从检查第三季度劳资合同、修订第四季度合同入手，修订小组和个人保证条件，促进了生产的发展。美丰厂，8月份计划生产900台磅秤，实际完成930台，并保证质量。建华染厂、新丰染厂等3个厂推广废碱回收的先进经验，每匹布降低成本3000元

(旧人民币)；榨油业推广李川江榨油法，出油率由百斤花生 38 斤提高到 42.5 斤。

1954 年下半年和 1955 年，工会协同政府主管部门，对私营的淮海制革厂、美丰磅秤厂、聚兴昌铁工厂，兴业烟厂、国信纱厂、新丰染厂、新兴面粉厂等厂，深入宣传教育，进行调查研究，摸清企业情况，为公私合营做好准备。市人民政府先后批准了这些厂实现公私合营。接着又协助公方代表进行清产核资、人事安排以及合营后开展劳动竞赛等工作。

(五)

1955 年底和 1956 年初，资本主义工商业的社会主义改造出现高潮，工会组织协助党和政府做好全行业公私合营的各项工作，实现全市对资本主义工商业的社会主义改造。

1955 年 12 月，市总工会分别召开了私营工业和商业的职工代表会议，听取了关于对私营工商业改造的重要意义、方针、政策以及改造的办法和职工应负的责任等报告。中共徐州市委第一书记王人三到会讲了话。1956 年 1 月，又召开了基层工会干部会议。到会 600 多人，在大会上 11 个行业的干部发言，一致拥护党和政府对私改造的方针政策，表示以实际行动，来迎接公私合营。1 月 13 日，市人民委员会批准了百货、绸布 2 行业实行全行业公私合营，2 个行业的全体职工及其家属 800 多人都以兴奋的心情与资方一起悬灯结彩，组织报喜队，敲锣打鼓，向上级报喜，相互祝贺，举行联欢会，庆祝实现公私合营。

1956 年 1 月 17 日，徐州市总工会党组发出《关于对资本主义改造中工会工作的意见》指出：市委决定，在 1956 年基本完成对资本主义工商业的社会主义改造任务。要求工会各级组织，必须立即行动起来，全力以赴地在职工群众以及家属中开展大规模的宣传运动，反复深入地向职工群众进行对资本主义工商业进

行改造的方针、政策的教育，搞好生产、积极投入对资改造运动。同日，市轻工业工会与店员工会分别召开了基层工会主席会议，传达江苏省工会联合会发出的《关于进一步全面发动群众，投入对资改造运动的指示》和市委对私改造的具体部署。店员工会又召开了全市私营商业职工迎接公私合营动员大会，到会职工1600余人，会上除工会领导作了动员外，当场就有20个职工要求发言。他们有的代表行业，有的代表小组或一个店，向大会表示了积极搞好生产经营，推动资方尽快实现公私合营的决心。会后举行了提灯游行。全体店员基本发动起来了，共建立17个突击队，有15个基层的全体职工订立了搞好生产、促进实现公私合营的保证。

广大职工对公私合营积极拥护，但有的认为和平改造太便宜资本家，资本家和工人一样拿工资为什么还给定息？合营后资本家还当干部，我们又要服从又要监督，到底怎么办？也有少数职工由于各种原因对实行公私合营存有顾虑，如有的怕合营后自己年老不能干活而失业；有的怕降低工资变动职务；有的怕还“长支”（合营前在柜上借支的钱）等等。针对这些思想，市总工会采取大会报告，典型发言，骨干与工人谈心，组织问题解答等形式，反复讲解党的有关政策，明确宣布：合营后职工男女老少职务不变，工资福利维持原状等。从而基本消除了模糊认识和思想顾虑。

在对资本主义的改造高潮中，全体职工日夜奔忙，一面坚持生产和营业，一面做资本家的工作和行业内部的联络商讨，为全行业的公私合营做好各项准备。

为了做好清产核资，市统一召开职工大会进行动员。轻工、店员、机械等工会，又分别召开了会计、技师、基层干部会议进行教育。由于工人阶级觉悟空前提高，工作特别积极，夜以继日地进行这项工作，绝大多数企业只斥一至二天时间就全部盘点结束，整个商业于25日全部结束，工业于27日结束。

在清产核资中，职工基本上掌握了“实事求是，公平合理”的原则，注意发挥资本家积极性，由资本家“自报、自填、自估、自核”。由于资本家所处的经济地位，技术能力的差别，接受改造的觉悟程度不同，对清产核资的态度和表现也不同，有的资方想把资产估高些，也有资方要低估，新华铁工厂资方说：能低估就低估，省得往后不好脱资本家的皮。针对这些思想，职工群众分别情况，给予适当的提示或提出建议，或通过资方之间相互帮助，基本达到资产核定的公平合理。

1956年1月29日，市工会召开工业、商业有1300余名基层干部参加的会议，总结前一段工作，布置下阶段经济改组，人事安排等工作。在经济改组中，认真贯彻“企业改造和生产经营两不误”的精神，在并厂并店及调整商业网点时，工人一般地都分成两个班子，一班搞生产经营，一班搞并厂并店，保证了生产经营的正常进行。在人事安排中，职工代表参加领导提出的私方人员安排方案的讨论，经职工建议，有20多人原没安排又进行了安排，30多名资方调换了工作，有13人取消原安排职务，从而使706名资方人员基本上做到安排得当，各方面满意。

为了在对资改造高潮之后紧接着掀起一个生产建设高潮，1月21日至24日，徐州市总工会主持召开第三届劳模代表会议，会上向全市职工发出深入开展社会主义劳动竞赛，保证提前完成第一个五年计划的号召。

1月25日，全市隆重举行了庆祝社会主义改造伟大胜利，保证提前完成第一个五年计划的行动大会。会上，陈景龙等14位劳动模范和贾汪发电厂总工程师屈宪筠等16位工程技术人员向全市发出了开展提前完成第一个五年计划劳动竞赛的倡议，全市公私合营企业职工，积极响应倡议，开展了劳动竞赛运动。

全行业公私合营后，为了解决好公私合营企业中劳资关系等方面的问题，市总工会于9月24日至26日，召开公私合营企业基层工会干部、职工代表座谈会，主要是回顾上半年公私合营工

作情况及讨论今后如何搞好工人与资方之间的关系等问题。市委第二书记、市长张洪范参加了会议，听取了代表发言并讲了话，他要求在新的生产关系下，各自履行国家赋予的职责，尊重私方人员合法职权，搞好合作共事，在工人阶级领导下搞好企业。市总工会主席高秉田在座谈会上作了发言，指出在全行业公私合营后，工会应注意吸收私方人员参加工人的各项活动，欢迎他们参加劳动竞赛，发挥他们的经验和专长，帮助他们改造成为自食其力的劳动者。

(执笔：张朝华)

协助党和政府实行 对私营工商业的社会主义改造

中国民主建国会徐州市委
徐州市工商业联合会

中国民主建国会徐州市委员会、徐州市工商业联合会在中共徐州市委和市人民政府的领导下，团结带动自身成员和工商业者，认真贯彻执行党和政府的方针政策，积极协助党和政府恢复、发展经济，实行对资本主义工商业的社会主义改造。

1948年12月1日徐州解放后，党和人民政府非常重视私营工商业方面的工作。次年3月，市人民政府发布了《工商业申请登记暂行办法》，成立了工商业登记委员会，聘请工商界知名人士程秉文、黄东山、佟蔗佳等18人为委员，对全市私营工商业户进行登记，当时共登记私营工商业10741户，从业人员27400人，另有小商贩近万户。

为了进一步把工商界组织起来，1949年10月8日市人民政府召开有各行业代表200多人参加的大会，成立徐州市工商业联合会筹备委员会，聘请程秉文、黄乐山、佟蔗佳等17人为筹备委员会委员，大会选举程秉文为主任委员，黄乐山、佟蔗佳为副主任委员。

工商联筹委会成立后，即开展了对旧商会所属同业公会的整顿，将原有的55个同业公会重新按行业分为87个，其中工业33个、商业54个，组成人员也进行了调整。此后一段时间，筹委会承担了工商联应做的全部工作。1952年8月26日至30日，工商界举行第一届会员代表大会，正式成立徐州市工商业联

合会（以下简称市工商联），选举程秉文为主任委员，佟蔗佳、宓绳武、张海波、李学诗为副主任委员。

中国民主建国会于1951年8月在徐州市建立组织，当时有程秉文、郑绘天、赵迪生等会员8人，建立一个小组。1952年12月会员发展为16人，成立了中国民主建国会徐州市筹备委员会，选举程秉文为主任委员。1956年会员发展到50人，同年2月召开了第一届会员大会，正式成立中国民主建国会徐州市委员会（以下简称市民建会），选举程秉文为主委、佟蔗佳、张海波为副主委。

市民建会建立后，即同市工商联在一起（以下简称两会），根据党和政府的方针政策和各个时期的中心任务，协助党和政府积极开展了多方面的工作，并要求成员在工作中充分发挥骨干作用。

（一）

1949—1952年国民经济恢复时期，两会在进行组织建设的同时，努力帮助成员和工商业者，不断提高思想认识，贯彻“发展生产、繁荣经济、公私兼顾、劳资两利”的方针，积极完成党和政府交给的各项任务。

——把组织成员和工商业者加强政治学习，提高思想认识作为首要任务。利用会议和专题报告等多种形式，集中学习《共同纲领》，经常进行形势政策教育，帮助他们认识党的正确领导，理解和拥护党的政策。在抗美援朝等运动中深入进行反帝爱国教育，发动工商业者制订《爱国公约》，守法经营，改善经营，踊跃认购公债，进行抗美援朝捐款。工商界认购人民胜利折实公债33万分，占全市认购公债总数的82%。抗美援朝捐款75亿元（旧人民币），能购买5架战斗机。

——协助做好税收工作。解放初期，由于大多数工商业户

缘于旧社会的习惯，经营无账册，少数有账册的也不健全，有的甚至作假账，不能作为纳税依据。1949年6月市人民政府成立了营业税评议委员会，聘请程秉文、黄乐山、沈钟歧等17人为委员，协同税务局在各行业建立评税组织。1950年开始，评委会和市工商联筹委会协助税务局办理各季度营业税和所得税的评征工作，发动60个评议小组集体交税，还建立了统一发票制度，以利税务局对营业额的稽查。

1953年1月国家颁布新税制之时，两会组织59个行业，913人对新税制进行学习，11月间又发动各行业开展了一次反偷税漏税斗争，分自查和互查两个阶段进行。使工商业户受到爱国守法教育，并逐步健全了营业账册。

——组织赴京、津、济参观学习。为了使我市工商界人士开阔眼界，树立新风，市工商联于1949年11月组织了一个参观学习团，团员多为当年各行业有代表性的人士共13人，由朱肖岩任团长，黄乐山任副团长。11月15日起程，相继到达天津、北京和济南等地，参观了众多的公私企业，还参观了一些土产副食品交易市场，听取了当地工商管理机构所作的生产交易情况介绍。参观团12月2日返徐后，首先向领导部门汇报了参观学习情况，并于9、10两日向80多个行业的300多位代表作了介绍。

参观团主要有两大收获，一是认识到在新社会必须树立诚实经营风尚，以利市场管理和物资交流；二是认识到欲求繁荣经济，必须大力发展生产，也就是必须大力增加工业投资。当时市人民政府为了改变经济结构，发出鼓励商转工的号召。两会积极进行工作，动员商业户转向工业投资。陆续有新孚贸易商行转资创设淮海制革厂；谦德丰煤油店、萧益泰南货店、新建颜料店等转资创设华信造纸厂；淮海医药公司、五金联合公司和刘祥顺南货店等转资创设徐州玻璃厂；复兴颜料号、新中国绸布合营社和徐州运联商行等部分资金转入美丰机械铸造公司；华东颜料店等

部分资金转入大镛铁工厂；德馨祥等茶庄转入聚兴昌铁工厂；还有众多商业户分别转入胶木、铅笔、塑料、牙刷、电镀、制镜等工厂。总共商转工达 100 多户。

——推动物资交流。解放后，市人民政府曾多次组织物资交流繁荣市场的活动，市工商联均作为自己的重要任务，动员组织工商业者积极参加此项工作。1950 年夏初，协助市工农产品展览会进行物资交流，促成交易金额达 9.31 亿余元（旧人民币，下同）。1951 年 6 月，协助市工商局组成一个由市工商局副局长尹一农任团长的代表团，去上海参加华东物资交流大会，使大家亲睹祖国物产丰富，感受到党的“城乡互助、物资交流”政策的正确。1952 年发动工商界参加市物资交流大会，成交额达 448 亿余元。1953 年参与各企业及合作社的物资交流代表团或小组，到 19 个地区进行交流，推动成交业务 134 笔，总值达 43.84 亿元。特别是将 1951 年及其以后三四年内历年举办的传统性的徐州泰山庙会改变为物资交流大会，全部由市工商联组织和具体安排，不但解决了农用物资，如犁、耙、锨等及大牲畜的供应，也为工业滞销品打开销路，同时本市制革工业急需的原料牛皮、羊皮等在会上也得到大量供应。1951 年成交额最大，达 180 多亿元。

——革除陈规陋习，树立经营新风和为人民服务的思想。1951 年春节前夕，市工商联协同有关部门，贯彻劳资两利政策，制止了某些私营企业以这样那样的理由在旧历年底解雇职工的做法。1951 年 10 月，推举常玉亮、沈钟歧、赵迪生等人组成革除陋规委员会，推动工商业户在自觉的基础上自我揭露行业中的陈规陋习。在粮食专业户，揭露使水、掺杂和大斗进、小斗出；在按斤两经营商品的业户，揭露短斤缺两；在经营丝绸、布匹的业户，揭露“买十加一”等恶劣作风。推行明码标价，并建立了行业检查制度。

对人民日常生活的必需品，如各种肉类、烟酒、食品、南货

等，则不准趁年关节日哄抬价格，且必须充分准备货源。为此曾配合市工商局于1952年12月召集20多个有关行业举行稳定年关节日物价会议，并责成各同业公会订出协议价格，公布执行，同时组织检查小组，巡回检查，以后数年，每逢节日，照例实行，对稳定节日物价，起到良好作用。

——推动私私联营和合营。为了有利于私营企业改善经营管理，市工商联响应政府号召，于1950年开始推动商业进行联营，采用联购联销，联购分销等形式。下半年芦苇业率先联营，随后制服、砖瓦、南货、百货、薪炭等28个行业相继各自组织联营，汽车运输业也组织两个联营社。

1950年秋，为了完成中央重工业部的大油罐加工任务，市工商联在市工商局的支持下，组织发动美丰、聚兴昌等数家工厂分出部分资金和设备，组织联营工厂（有200多人）。该厂是当时全市最大的一个联营组织。

1951年秋，继续推动私营商业联营。首先响应号召的有和隆、温太记、华丰等11家绸布店，组成新中国绸布合营社，于9月6日正式开业。后又有新药业22家组成淮海医药股份有限公司；五金业10余家组成联合五金股份有限公司；百货业9家组成大众百货商店。另外还有7家新药业组成新亚洲药店。这些联营企业的组成，不但有利于人力、财力的集中使用和健全财务管理制度，而且更有利于国营经济的领导，职工的监督和对私营企业的社会主义改造。

——协调劳资关系。市工商联筹委会成立后，即于当年11月2日召开工商界1100多人的大会。宣传贯彻党的劳资两利政策，并由筹委会主任参加市劳资关系研究委员会，共同研讨劳资协调工作，后来又协同工会在私营工商企业中建立劳资协商会议。1950年，推动了6个行业在44个厂、店签订了劳资集体合同，内容包括劳方福利及8小时工作制等。通过劳资集体合同的签订，使工商业户的认识有所提高，尊重工人的合法利益，从而

达到劳资团结协作搞好生产经营的目的。

市工商联还协同劳动局对生产经营中发生的劳资争议进行调解。1951年会同工会签订了商业改革工时总集体合同，推动各业分别签订工时合同。1952年五反运动后，两会及时召开资方人员会议，推动他们与劳方签订新的合同，其内容既规定了劳方利益和监督范围，也规定了资方的权益，使劳资双方都有章可循。

——协助政府进行重估财产。为了掌握本市私营企业实有资产情况，1951年3月5日市人民政府成立了私营企业财产重估评审委员会，由市工商局、税务局、工会、工商联等方面的代表共17人参加。评委会推选程秉文为主任委员，张复南、常玉亮为副主任委员。还在参加重估的56个业体的同业公会中建立了评审分会。市评审委员会于3月25日召开了私营工商业户动员大会，张光中市长作了报告，随后进行试点并逐步推开。但前几个月由于宣传不够，人力不足，缺乏经验等原因，工作进展缓慢。为了改变上述状况，做好财产重估工作，评审委员会决定常玉亮兼任秘书长，并抽调干部加强了工作班子。8月中旬派工商界的苗遼升，洪兆祥和市工商局的王河桥3人去山东潍坊市学习。回徐后，召开多次会议传达，从而推动了全市重估工作的进行。1951年底比较顺利地完成了财产重估工作。据统计，参加这次重估的业户共3655户，其中工业1674户，商业1981户，报出账外财产36亿余元，重估后的全部资产为951亿余元，较重估前的413亿增加538亿余元。

——动员工商业户积极参加五反运动。1951年12月19日，在市人民政府和市增产节约委员会的领导下，工商界成立了增产节约分会，协助党和政府开展反行贿、反偷税漏税、反偷工减料、反盗窃国家资财、反盗窃国家经济情报的五反运动。1952年1月11日工商界举行第一次动员大会，同月下旬分别对营造、汽车修配等10余个重点行业进行反复动员。两会积极发动

工商业户坦白交待，并要求各主任委员以身作则，首先交待清楚自己的问题。以后又召开多次大小型检举坦白会，到3月底工商界的违法事实基本被揭露出来。运动中审定私营工商业户非法所得约为190亿元，这相当于当年重估财产全部资产20%强，后根据中央指示于1953年上半年进行复议，最后核减为95.5亿多元，并对一些退赃有困难者准其缓期退补，个别特殊困难户予以减免。

五反运动结束时，许多私方人员思想消极，不愿开展业务，有的甚至不肯上厂上店。两会根据市党政领导的指示，积极对他们进行思想教育。同时，工会发动开展增产节约运动，人民银行发放贷款，国营公司调整了商业网点和批零差价，对众多的工业行业开展加工订货，这就使私营工商业者有利可得，增强了他们的经营信心。于是1953年上半年出现了淡季不淡的可喜情况。

(二)

1953年秋季，全市开始宣传和贯彻执行党在过渡时期的总路线。两会组织工商界人士认真学习，提高认识，自觉执行党的政策，接受改造，走社会主义道路。

——组织成员开展总路线学习。党的过渡时期总路线公布后，工商界思想震动较大，一般虽然表示拥护，但有很多人对于私营工商业的社会主义改造十分忧虑，认为企业难保，前途莫测，内心惶惶不安。两会根据中共徐州市委的统一部署，针对工商界的思想情况，组织成员和工商业者认真学习《党的过渡时期总路线宣传提纲》，请市党政领导讲解总路线的意义及对资改造政策，进行形势和前途教育。还建立了经常的学习制度，组织两会领导骨干深入学习讨论，再由他们帮助各行业进行学习，从而在全市工商界掀起学习总路线的热潮。多数工商业者通过学习，明确了政策，消除了顾虑，认识到国家通过赎买政策对私营企业实

行由初级形式到高级形式的社会主义改造是建设社会主义的需要，符合国家和人民的利益，同时也保证了工商业者的合法利益，工商业者将和全国人民一起，同样走上社会主义道路，从而提高了拥护党的政策，接受社会主义改造的自觉性。

——推动加工订货和统购包销。1950年市人民政府对私营工厂和作坊实行加工订货和产品收购，市工商联把所有业户组织起来，进行教育和辅导，要求他们诚实经营，保证质量。当众多业户资金和原料供应发生困难时，又出面为他们向大户求援。特别是当棉织作坊发生困难，生活无着时，市工商联如实地向有关方面反映情况，争取加工订货或发放棉纱代织。当1951年实行棉纱统购统销时，即协助政府组织棉纺业户学习有关政策，推动上海国信纱厂徐州分厂接受加工任务。

为了把众多的工业产品纳入国家计划轨道，发动铁工、皮革、机制面粉、榨油、制酱、鞋帽、毛巾等29个行业，大量地接受加工订货。到1955年这些行业接受加工的数值已达21148400元（新人民币，下同），占他们年生产总值的71.3%。根据手工业户的要求，1954年帮助铁炉业、木工业组织成两个生产合作社和许多生产组，促进了这些行业生产的发展。

对中华兴业烟草公司，新华火柴厂等大厂，两会先是辅导他们按国家计划进行生产，1954年则鼓励他们全面接受统购包销，这样既把私营企业的生产纳入国家计划轨道，又使他们有稳定的合法利润可得。

——对批发商进行转业辅导工作。由于国营商业不断壮大，批发商几乎处于停业状态，政府号召批发商转业，针对这一情况，两会组织了转业辅导委员会，进行统筹安排。据统计，全市有较大的批发商268户，1954年辅导转业93户，其中有45户转向工业和手工业。1955年，辅导20户转为工业和手工业，139户转为零售商。对少数困难户，则安排他们作粮食代销或煤炭经销。

两会还协助市工商局根据市场和零售业户情况，对零售商作了大量调整，如对棉布、百货、文教用品、杂货、食品、车料、五金等行业，采用以大带小，先进带落后的办法予以适当合并调整。据当年统计，有 284 户零售商经调整合并为 104 户，促进了零售商经营管理的改善，但各企业仍感到营业额不足，无法维持开支。两会又如实向有关方面反映情况，经协商、由国营公司和合作社让出一部分营业额给零售商。这样一来，裁并后的网点有了转机，促使他们积极经营，向国营公司靠拢，接受社会主义改造。

——推动经销代销。为了使商业逐步走上国家资本主义道路，除了推动一些转业户与国营公司建立批购关系外，两会还发动所有私营粮油店约 50 余户于 1954 年夏季接受粮食局的代销任务。同时进一步推动一些重点行业与国营公司建立经销关系。首先选择了绸布等 8 个行业，于 1954 年 7 月 26 日召开大会，佟蔗佳副主任作了动员报告，会后许多业户递交了申请书，两会便会同国营公司根据申请和业户的实际情况进行核批。8 月中旬召开批准经销业户大会，并在各经销业户店前悬挂经销牌照。这对全市商业户震动很大，因为获准经销的业户，虽然营业额、利润等都有严格限制，但货源有保证，不愁没有业务，所以引起许多未经销户的羡慕。1955 年 9 月 10 日，两会又召开了百货等 5 个行业的经销动员大会。至 20 日大都签订了经销合同。

经销只是国营公司对私营商业的业务领导，后来又推动他们代销。批准代销的业户，几乎与国营公司的分销店无异，这就使私营商业户纳入了国家计划的轨道。

——推动重点企业实行公私合营。1954 年 9 月，国务院公布了《公私合营暂行条例》，两会于 11 月组织工商界进行学习，进一步提高了大家对国家资本主义高级形式的认识。1955 年，市人民政府根据统筹兼顾，全面安排，积极改造的方针，对重点企业有计划地逐步进行改造。到 1955 年底，已实行公私合营的

计有淮海制革厂、新兴面粉厂、美丰机器铸造公司、兴业烟草公司、国信纱厂、新丰染厂、聚兴昌铁工厂等厂家，其时他们的年产值占全市工业总产值的45%强。在公私合营过程中，两会不仅协助党和政府做好资方人员的思想工作，还积极帮助企业解决实际困难，例如当美丰机器铸造公司资金极度困难之际，积极帮助他们筹划资金并联系业务，当其1954年申请公私合营，因资债倒挂而未获批准时，又出面协助他们申请减免税款及滞纳金3万余元，才达到资债顺差，为公私合营创造了条件，而终被批准。

(三)

1955年底至1956年初，全国出现对资本主义工商业改造高潮。两会在工商界深入宣传动员，积极进行准备，迎接改造高潮的到来，努力协助党和政府做好全行业公私合营及其以后的有关工作。

——迎接全行业公私合营。由于几年来对资改造政策逐步贯彻落实，私营工商业者思想认识有了较大提高。多数人都认识到走社会主义道路的必然性，向国营经济靠拢，并进而争取公私合营，特别是1955年11月，全国工商联执委会在北京举行一届二次会议，毛泽东主席邀请执委们座谈私营工商业的改造问题时，讲述了走社会主义道路的光明前景与党的赎买政策，指出资本家要认清社会发展规律，掌握自己命运，把自己的命运同国家的前途结合起来。这对工商业者教育鼓舞很大。在此期间，两会与有关部门积极配合，因势利导，进行大量的思想发动，多次传达毛泽东主席的指示和中央有关政策，组织骨干深入各行业做思想工作。同时，组织已合营的单位向工商业户介绍情况，以现身说法帮助他们认清形势，明确政策，消除疑虑。还组织工商业者家属进行多次学习座谈，针对不同特点做具体的思想工作。从而

激发了广大工商业者接受社会主义改造的自觉性和积极性。纷纷表示了“听毛主席的话，跟共产党走，走社会主义道路”的决心。这就为全行业公私合营打下了思想基础。

1956年1月12日，百货、绸布2业首先提出了全行业公私合营的申请，13日得到市人民政府批准，并召开批准大会予以宣布。会上除百货、绸布两业人员外，还邀请了其他各行业代表600多人参加。其他各行业感到形势逼人，有的说：“我们落后了”。回去后连夜赶写申请书，争先恐后要求公私合营。仅一天半时间就有15个主要行业办完了申请手续。到同月18日各行业均获得批准全行业公私合营。

——协助做好公私合营后的清产核资定股工作。清产核资和定股关系到公私双方的利益，而且这项工作比较复杂。为了贯彻实事求是公平合理的原则，两会决定分由各行业进行辅导，动员私方人员以正确的态度会同公方代表认真清点查核。为了加快进度，不影响生产和营业，清点查核都是日以继夜地进行。商业白天照常营业，晚间盘点，一面盘点，一面重新“上架”，以利次日照常营业。

1月底清产核资基本结束，转入定股阶段。遵照国务院指示精神，对资改造高潮中新增投资全部退还。对资方借支，往来欠账，拖欠税款，未分盈余的公积金的处理以及定股等问题，依据中央“从宽了结”的指示精神，几经协商均得到妥善解决。

——协助做好人事安排工作。全市私营企业实行公私合营后，在职私方人员为2895人，市委和市人民委员会贯彻“全部包下来”和“量才使用”的方针，对这些人进行妥善安排。并通过多种形式征求两会意见。两会认真负责地提出了建议。当时安排为副市长的1人，政协徐州市委员会副主席1人，江苏省人民代表大会代表1人，市人民委员会委员3人，市人民代表20人，市政协委员11人，区人民代表38人。安排在政府管理部门和企业担任专业公司正副经理、正副科长、工厂厂长经理等职务的92

人。担任门市部正副主任、工厂正副课长、车间主任等职务 670 多人。担任董事会正副董事长和董事等职务的 36 人。其余的 2000 多人，则依据其身体健康情况和技术能力安排适当工作。做到各得其所。

——筹集工商界互助金，以安定资方人员生活。公私合营后，原私营工商业者虽然被安排了工作，有了固定收入，大多数人生活比较安定，但也有部分人生活较为困难。两会遵照全国工商联的决定，对生活上确有困难的原资方人员，由所在企业补助后仍有困难的，由市工商联筹集工商界互助金帮助解决。办法是在发放的定息中提出 10% 作为基金，按月给予困难者以补助或临时补助。据统计，1956 年基金收入为 10129 元，这年没有补助支出；1957 年基金收入为 32000 元，补助支出计 1287 户，7991 元；以后数年有积累和支出。这些互助金，安定了原资方人员的生活。

——组织政治学习，进行思想改造。企业实行公私合营后，为了帮助资方人员继续进行思想改造，更好地为社会主义服务，两会除要求以企业为基地，在劳动和工作实践中自觉进行改造外，又在中共徐州市委统战部的具体帮助下，组织原资方人员采取多种形式，进行了政治学习和文化科技学习。市民建会副主委陈文思主持学习工作。政治学习分脱产学习和业余学习。脱产班每期 3 个月。到 1957 年 5 月，共办 3 期，参加学习的有 345 人。业余学习，自 1956 年 4 月开始，共有 550 人参加。文化科技知识学习，分业余文化学习和科技知识讲座。业余文化学习自 1956 年 6 月开学，参加的有 250 多人。科学知识讲座 1956 年 10 月开始举办，每月举行一二次。在全行业公私合营后的 1 年多时间里，参加了各种学习的总共有 2695 人，占全体私方人员的 93.4%。通过这些学习，大多数人思想认识有较大提高，从而端正态度，接受公方领导，大胆工作，并积极参加社会主义劳动竞赛。据统计，1956 年第 4 季度，参加竞赛的达 2569 人，占总人

数的 89.5%，全市受奖和受表扬的达 1716 人次，其中获得先进生产者 and 先进工作者称号的有 252 人次。通过参加实际工作和劳动锻炼，资方人员逐步改造成为自食其力的劳动者。

(执笔：张绍堂 赵耀煌)

镇江市

镇江市资本主义工商业
社会主义改造资料

编纂领导小组名单

组 长：谢元德

副组长：周光义 何 畏

编纂组成员：(以姓氏笔划为序)

石燕宁 吕卜村 何 畏 李 庸 李植中 周光义

郑中一 高金成 谢元德

责任编辑：

周光义 石燕宁 高金成

镇江市对资本主义工商业的 社会主义改造概况

镇江是具有 3000 年历史的江南名城，位于长江与京杭大运河的交汇处，自古以来就是大江南北的交通要冲和重要商埠。

1949 年镇江解放后，苏南行署在此设镇江专区，辖镇江市及丹徒、扬中、丹阳、溧水、高淳、句容、江宁 7 县。1953 年恢复江苏省建制，专区(后改称地区)，市县两级不变，并将原属常州专区的武进、溧阳、金坛 3 县划属镇江专区。1956 年又划入宜兴县。此外，六合、仪征、江浦 3 县也曾一度划归镇江专区。1983 年，撤销镇江地区，镇江市改为江苏省省辖市，管辖丹阳、丹徒、句容、扬中 4 县(市)。现全市总面积 3843 平方公里，其中市区 215 平方公里，人口 45 万。

镇江解放后的前几年，当时的中共镇江地委、市委，专署、市政府结合本地区的实际情况，贯彻党的方针政策，以镇江市为中心展开了艰巨的经济恢复工作，对资本主义经济采取了既利用又限制的方针政策，迅速恢复了生产，繁荣了经济。继之在党的过渡时期总路线的指引下，有计划、有步骤地对资本主义工商业实行了全面改造，逐步将其纳入社会主义公有制的经济轨道，到 1956 年底，镇江全市以至全地区基本完成了生产资料所有制的社会主义改造。

(一)

镇江，由于所处优越的地理位置，自中唐始，就是漕运的咽喉。交通运输的发展促进了商业、金融业和手工业的繁荣兴旺。

鸦片战争后，镇江开埠通商，其后的 40 余年，华洋杂处，商贾云集，一度形成为长江下游最大的米市、木市和糖市。随着商业的繁荣，被称为“百业之首”的钱庄应运而生，极盛时期，镇江有钱庄 60 多家，信用放款远及长江以北，资金来源除本埠外，苏州、上海两地对镇江都有巨量融通。镇江的手工业历史久远，唐宋以来即有绫、罗、绸、缎的生产；近代，随着商业的发展和城市人口的增加，相继出现了铁、木、竹等多种手工行业，这些行业多具为转口服务的特点，到 19 世纪下半叶，已有手工工场 171 家，但仍以生产丝绸者居多。20 世纪初，京汉、津浦、沪宁铁路相继通车，各地物资多改水运为铁路直达汉口、上海，镇江港口的覆盖面大大缩小，此时的镇江已从远距离的商业转口城市降为江苏南北近距离的商业转口城市。1929 年国民党江苏省政府迁治镇江，大大刺激了镇江饮食、服务、娱乐等消费行业的畸形发展，1931 年江淮流域的一场大水又使镇江的商业和金融业蒙受了惨重的损失。从 1908 年到 1937 年的 30 年间，镇江商业就是这样在起起伏伏中逐渐走向衰落。

19 世纪末，镇江开始出现了近代工业。1895 年创办的大纶丝厂和永利丝厂，是镇江近代工业的先驱，也是江苏最早创办的工厂之一。从 1896 年至 1919 年的 20 几年间，又相继创办了合兴面粉厂、大照电灯公司、镇泰榨油厂、慈幼织布厂等 17 家当时规模较大的工厂；与此同时，新增设的小工厂达 62 家，主要从事棉布、毛巾、铁器等消费品的生产。

商业的集散转输推动了镇江近代航运事业的发展，自 1870 年始，英、德、日等国洋行和官督商办的招商局争相在镇江设立航运机构，本埠小轮船业也相继兴起，经营江苏境内大运河沿线、里下河地区以及长江区间各地航运。

1937 年日军发动侵华战争，给镇江孱弱的民族工商业以摧毁性的破坏。当年 12 月镇江沦陷，日军进城后，焚烧达 10 天之久，城乡内外、商业行号及仓库堆栈密集的地区，多成焦土，面

粉厂、水电公司等几个较大的工业企业皆为日军吞并。在日伪统治的 8 年期间，几无正常的工商业营运而言，所受损失，无法统计。

抗战胜利后，工商业虽有短暂的恢复，但由于内战的影响和国民党政府对私营工商业的掠夺性政策，使镇江工商业在短短 3 年半的时间内迭遭横征暴敛。当时镇江通货膨胀，投机横行，工业资金大部转向商业和金融投机，消费行业畸形繁荣；而中小资本家所经营的有利国计民生的企业却寅支卯粮，债台高筑，处于风雨飘摇之中。

解放前夕，镇江民族工商业已呈现一派衰微破败之态，归结起来大致有下述几个特点：其一，工业少，商业多；工业中近代工业少、手工工场多；商业以批发为主，零售商中又以小商贩居多。其二，工业、手工业资金匮乏，设备陈旧，技术落后，管理混乱，产品质次价高，销路滞塞，生产陷于停顿半停顿状态。其三，镇江私营工商业虽然基础薄弱，但在当时镇江整个国民经济中却占有相当比重，是镇江国民经济中十分重要的经济成份。其四，封建势力在私营工商业的某些行业中长期把持一方，十分嚣张。这一特点突出表现在牙行和运输业中。旧镇江牙行分布在粮食、木材、生猪、鱼等 21 个行业，有 500 余家，行主绝大部分没有资金，只凭一杆秤、一把算盘介绍交易、代客买卖，佣金奇重，常有欺骗顾客、大秤进、小秤出、内外取佣等劣行，不少逃亡地主、地痞流氓、封建恶霸混迹其间。而镇江码头则由封建把头互相割据，其内部帮派争斗，不择手段，对旅客则巧立名目，巧取豪夺，过往商旅备受欺凌。

(二)

解放初，中共镇江地委、市委，镇江专署和镇江市人民政府贯彻执行党的“公私兼顾，劳资两利、城乡互助，内外交流”的方

针政策，以镇江市为中心，领导全地区人民投入到艰巨的经济恢复工作之中。这一阶段着重进行了以下几项工作：

1. 接收官僚资本的资产，初步形成了一批国营企业

镇江一解放，市军管会即派出大批干部接收了邮电、铁路、公路(省汽车运输公司)、航运(镇江招商分局和镇江联和轮船公司)、镇江面粉厂、丹阳练湖农场以及中国、中央、交通、农民银行等，把上述官僚资本主义企业改变为社会主义国营企业。此期间还接受了镇江水电公司中的官僚资产，以此为公股于1953年2月对该厂实行了公私合营。

2. 打击投机倒把，取缔非法经营，限制资本主义工商业消极性的泛滥

镇江解放初期，全国解放战争尚在进行，财政状况相当紧张，加之国民党统治时期恶性通货膨胀造成的严重金融混乱给社会生产和人民生活留下的深重灾难，使国家面临着极大困难。而一些投机奸商却借此机会哄抬物价。其时全市公开的黄金、银元贩子就有千余人，此外，还有30家银楼和131家地下钱庄，表面上经营金银饰品和从事信贷，实际都是金银黑市投机的大户。在银元的冲击下，镇江尾随沪、锡等地于6月上旬发生了第一次涨价风潮，短短6天，与5月份平均价格相比，米涨154%，面涨164%，油涨118%，棉纱涨104.4%；7月，受水灾影响，由粮食领先发生了第二次涨价风潮；10月，由于游资作祟，发生了第三次涨价风潮，这次无论是时间还是涨价幅度都大大超过前两次。面对金融市场的严峻形势，镇江市军管会在广大市民的支持下，遵照上级指示，并针对各阶段的不同情况，相继采取了下述措施：4月底即迅速肃清了金圆券，使人民币在市场树立为本位币制(当时，在镇江市场上流通的主要为华中币)。6月，采取坚决措施，发动群众大张旗鼓地取缔银元。10月，关闭了金银交易市场，并组成检查队在交通要道突击检查金银、外币的黑市交易。配合这一工作，从6月至9月，动员并指导银楼分批分期

实现了转业，取缔了所有地下钱庄，惩办了一些不法商人。6月下旬，成立了国营建中贸易公司，从外地调运来大批大米、食油、煤、纱布等基本生产、生活资料集中投放市场，其中粮食和纱布达市场总销量的40%。11月中旬，又通过推行折实公债、举办消费合作社、提高利率以及吸收游资等办法消除物价起落对群众收入的影响。上述措施一次又一次地平息了涨价风潮，到12月基本实现了物价的平稳。从11月到次年春，市政府以国营经济为主导，建立了粮食、食油、棉纱、五洋等4个专业市场，规定批发业务只能在场内进行，不得场外交易，从而加强了对投机性最大的商品和行业的管理，群众形象地称这一做法为“把四只老虎关进了笼子”。打击投机，稳定物价的胜利，确立了国营经济对资本主义经济的领导权。

3. 采取各种措施，推动有利于国计民生的私营工商业复工复产

解放初，工商界对党的方针政策心存疑虑，对恢复生产举步不前，而职工群众则普遍要求迅速废除旧制度，立即提高工资、改善生活。市军管会和中共镇江市委深入工商界和广大职工群众，讲解党的方针政策，说服、动员工商业者打消顾虑，为建设新镇江献策献力；帮助工人群众懂得只有搞好生产才能改善生活的道理，鼓励他们积极生产，为向社会主义过渡创造条件。为加强党和政府与工商界的联系，镇江市于1949年9月成立了工商业联合会筹备委员会(1953年4月正式成立)，随即对具有浓厚的封建行会性的各同业公会实行了全面整顿。10月，推举陆小波、蒋志云、江苏民等镇江工商界代表人物为政协镇江一届委员会副主任委员、委员。与此同时，党和政府还采取了一系列经济手段和行政措施，大力扶持有利于国计民生的私营工商业复工复产，迅速恢复交通，建立市场的正常秩序。据统计，到1949年底，市人民银行先后向私营工业、手工业提供贷款17.56万元(合现人民币，下同)，向私营商业提供2086元，向私营四益农

产育种场提供 1819 元。针对棉织业原料不足、成本高、销路窄的困难，市工商局大量廉价抛售棉纱，协助组织合作小组，克服分散落后的生产方式。市人民银行组织私营行庄成立了银钱业利率委员会和联合放款处，引导他们从拆息、汇兑转向吸收社会游资、支援生产。到 1949 年底，镇江市工业已初步获得了恢复。如镇江面粉厂日产量由解放前的 1800 袋提高到 5000 袋，电厂售电量由解放前的 20% 增长到 70%，棉织业由全部停工恢复发展到 273 家，高出抗日战争前的 202 家，月产棉布 2450 匹，火柴厂、机米厂、石粉厂等厂均先后开工。此外，有 11 条航线、5 条公路恢复了通航、通车。

4. 合理调整工商业

1950 年 4 月，镇江市人民政府依据政务院《统一国家财政经济工作的决定》精神，撤消了市建中贸易公司，在原基础上相继建立了粮食、土产、百货、花纱布、盐业、煤炭及酒类专卖等 7 个专业公司，统一全市的物资调度，集中物力财力经营与人民生活息息相关的重要商品，加强了对镇江批发市场的控制。但也使其转口业务急剧下降，市场长期以来以恶性通货膨胀为基础形成的虚假购买力和表面繁荣现出原形，加上帝国主义的经济封锁和 1949 年洪灾的影响，镇江经济秩序一度陷入混乱。从 3 月至 5 月，全市闭歇商店达 280 余户，工业中较大的面粉厂、火柴厂相继停工，碾米、棉织等业和一些小手工业也大都处于停工半停工状态。针对上述情况，镇江专署于 7 月中旬召开镇江地区工商贸易会议，研究如何在全区贯彻中共七届三中全会关于合理调整工商业的指示。在此前后市委、市政府在对全市工商业的困难状况进行全面调查和充分听取工商界意见的基础上，制定了镇江市调整工商业的措施。通过调整，国营经济加强了对私营工业的管理和指导，协助一些有条件的工厂建立了产销报表和预决算制度，合理调整了工缴，扩大了加工订货。据 6 月至 9 月的不完全统计，加工稻子 1853 万斤，糙米 34.8 万斤，豆油 5 万斤，豆饼

8 万斤，加工织袜 200 打，布 260 匹。上述措施不但帮助一些私营企业渡过了难关，也间接地将其生产和销售纳入了国家计划。从 7 月份开始，歇业户逐月减少，开业户逐渐增加，市场活跃，生产恢复，银行存款回升。在调整过程中，市劳动局、工商局和总工会互相配合，领导和协助各业用平等协商的办法解决劳资纠纷，广泛订立集体合同，建立劳资协商会。许多工人忍受生活的困苦，主动降低待遇，以团结资方，帮助企业减轻负担、维持生产。据统计，1950 年全市减薪存帐、轮流休假和临时疏散的私营工商业职工达 3500 余人。在业工人则加强劳动纪律，节约开支，提高生产。私营工商业者在工人阶级的教育和感召下，也尽力改善管理方法，增资节支，积极经营。工商局还在工商联(筹)和各同业公会的配合下开展了民主评税工作，帮助工商界克服欠税漏税的弊端，按计划完成了税收。1950 年，全市工商界于年底将全年 20 余万元的欠税集体如数纳库。

5. 指导部分批发商转业，改造码头、牙行中的封建把持制度

1951 年 4 月，中财委发布《关于统购棉纱的决定》，其后，为保证国家建设对工业原料的需要，开始对木材、原钢、牛皮等物资实行严格管理。针对这一形势，市政府及时指导和协助经营上述物资的批发商分批实行转业。到 1952 年底完成转业的批发商计 41 户，投向工业的资金达 38 万元，投向零售商、手工业的资金约 1 万元。为扫除城乡物资交流的障碍，镇江市还对码头的封建把持制度和牙行实行了彻底改造。镇江共有大小 61 个码头(包括市内陆地班)，历来为封建把头控制。市政府于 1950 年 4 月首先逮捕了码头上的“四大班”和簰筏业中的几个恶霸，继而成立了镇江市搬运公司，公司内实行统一调配，轮流调换，集体分帐，按劳取酬。6 月，成立搬运工作委员会，对码头实行了全面彻底的整顿，并在此基础上成立了码头基层工会组织。1951 年上半年，又实现了对牙行的全面改造，根据当时的具体情况，市

政府采取了“取缔一部分，保留一部分，逐步实现彻底改造”的方针，共取缔 280 余家，保留 90 家，还有 150 余家暂维持原状。在保留的行业中陋规基本革除，取消了外佣，降低了内佣，对淘汰的行业则一一给予出路，从业人员也作了适当安排。

6. 开展五反运动，打击不法资本家的五毒行为

随着整个国民经济的好转，私营工商业也获得了较快的复苏和发展，一部分私营工商业者却不满足于国家给予的适当利益，趁土改后国内市场的日益扩大和抗美援朝需要大量工业品之机，采用偷税漏税、偷工减料、贿赂干部、盗窃国家资财和国家经济情报等手段，谋取非法利润，破坏国营经济。从坦白和检举的问题看，五毒在镇江的主要表现是偷税漏税、偷工减料和盗窃国家资财。例如，营造业资本家张树椿在包修公房时偷工减料，致使房屋倒塌压死 7 名志愿军伤员；粮食业资本家罗法家盗窃加工粮食达 35 万斤之巨。据统计，解放以来，全市私营工商业违法所得达 134.41 万元。中共镇江市委领导全市从 1952 年 1 月起开展了五反运动，对大中工商户中存在的五毒问题，采取本行业内互查互评、发动职工检举揭发和妇联、青年团协助做好工商业者家属子女工作三方面相结合的方法。运动到 6 月底基本结束，全市参加五反的工商业户有 5320 户，其中守法户 1338 户，占 25.15%；基本守法户 3323 户，占 62.46%；半守法户 555 户，占 10.43%；严重违法户 77 户，占 1.45%；完全违法户 27 户，占 0.51%。

五反后，私营工商业者一度消沉，对前途信心不足，对生产消极观望，加之国营经济和合作社经济发展过快，私营经济再次出现萎缩。以商业为例，1 月至 6 月私商营业额较上年同期下降 8%，国营营业额较上年同期上升 23.61%。为稳定工商界的情绪，提高工商业者经营的积极性，市政府采取了以下几项措施：(1)扩大加工订货，增加贷款，积极扶助私营工业、手工业。8 月份以来，发放工业贷款 57 万余元，加工棉纱 2600 余件，加工秋

粮 6100 万斤，对部分工缴作了适当调整。(2)广泛开展城乡物资交流。9 月中旬，举行了本市首次物资交流大会。市工商局自 4 月份以来还先后组织了 65 个行业参加苏南、华东、中南等 54 个地区计 60 次城乡物资交流大会，成交笔数 3919，成交额达 306 万元，其中私营工商业占半数以上。通过交流，促进了市场的繁荣，提高了工商业者经营的积极性。(3)根据中央要求再次进行商业调整。国营商业主动缩小零售，先后撤消了 6 个门市部，紧缩了 175 个零售品种，扩大了近 80 种商品的批零差价，使私商营业额有了显著的增加。

到 1953 年底，镇江全市、全地区基本完成国民经济的恢复工作。1953 年全市工业总产值 4202.1 万元，比 1952 年增长 27.82%。从 1950 年至 1953 年加工订货发展很快，1950 年只有火柴和粮食 2 个品种，到 1953 年已发展到棉布、食油、纸等十几种主要产品，加工订货等产品产值已占私营工业总产值的 67.32%，比 1952 年增长 45.44%，比 1951 年增长 109.06%，全地区的大型私营工厂到 1953 年底已有 56 户纳入初级形式的国家资本主义轨道，占大型私营厂总户数的 87.5%，其产值占大型私营厂总产值的 93.3%。1953 年，镇江市社会商品零售总额为 3547.5 万元，比 1952 年增长 23.31%，其中经销、代销零售额为 35.9 万元，比 1952 年增长 136.43%。

(三)

从 1954 年初至 1955 年底，根据中央和省委的有关指示，镇江市在继续全面实行初级形式国家资本主义的同时，开始进入高级形式的国家资本主义阶段。工业上，着手进行了有计划、有重点地扩展公私合营，同时，继续利用国家资本主义初级形式改造私营工商业，以利国民经济的稳步发展。这一阶段主要进行了以下几项工作：

1. 大张旗鼓地宣传总路线。总路线公布以后，镇江工商界思想波动，情绪抵触，出现了消极经营、抽逃资金、偷漏税收等行为。针对这种状况，市委从1953年11月起，以工商界为重点广泛开展了总路线的宣传教育，认真学习领会总路线的精神实质和有关的方针政策，帮助他们提高认识，顺应历史潮流，自觉接受改造。

2. 在广泛宣传教育的基础上，市委从本市实际情况出发，选择大中机器厂、维生制油厂、大新石粉厂、联业染织厂和恒顺酱醋厂等5个基础较好的厂先行公私合营。从1953年12月起，市委即陆续向这几个厂派出工作组，一面发动群众开展增产节约运动和劳动竞赛，为合营创造条件；一面了解企业股东、人事、资金、设备等情况，培养骨干，为合营作好必要的准备。同时组织资方人员学习《公私合营工业企业暂行条例》等文件，指导他们积极改善经营管理，引导其主动提出合营。经过充分酝酿和公私双方的协商，上述各厂于1955年底相继实现了公私合营。合营后，各厂大力发动职工参加企业管理，调整了组织机构，建立健全了各项规章制度，使以往企业管理混乱、生产无计划的状况得到了初步扭转，经济效益明显提高。比如，1955年9月合营的联业染织厂，合营前次布率为36.8%，合营后下降到2%。

由于原料缺乏、设备落后等原因，从1954年底至1955年初，未实行合营的私营工厂生产经营出现了困难。市政府根据中央统筹兼顾、合理安排的方针，分别不同情况，相应采取了协助解决原料、销路、调整加工工缴、批准闭歇等措施。通过安排，私营工业大多数厂的产量、产值都有所上升。1955年上半年，27个大型私营工厂的总产值较上年同期上升了29%。到1955年底，各厂生产基本纳入了国家计划的轨道，全部10人以上私营工业加工、订货、收购、包销部分占其总产值的78.17%，其中大型厂占其总产值的96.67%，各厂产销基本接近平衡。

3. 对私营商业和私营轮船业的改造有了新的进展。批发商

多是镇江商埠的一大特点，解放初，全市共有批发商 238 家，从业人员 1124 人，其中，木业、棉布和粮油等业批发商已于 1954 年以前分批转业，1954 年初全市批发商尚有 121 户，分布于 19 个行业，有从业人员 500 余人。根据中央和省委对批发商的改造政策，市商业国家资本主义办公室对必须淘汰的批发商有计划有领导地逐步排挤，积极辅导转业，对其中的暂时维持户，则加强管理，控制货源。在市工商联和各业劳资协商会的密切配合下，通过你申请我批准，先转后包，边摸底、边研究、边辅导、边挂钩，成熟一户转一户的办法，到 1955 年 10 月基本完成了对批发商的改造。通过改造，这百余户批发商中有 37 户转业，43 户闭歇，余者暂留。

零售商方面，自 1953 年 11 月国家对粮食和食油实行统购统销以后，镇江市逐步撤销了粮食市场，原有的 121 户粮食零售商于 1954 年 4 月前，先后实行了经销、代销，粮食销售初步纳入了国家计划轨道。1954 年 8、9 月间，以计划批购为主要形式，对 43 户棉布座商分别实行了经销和凭证供应。至此，对粮、油、棉三大主要行业初步实现了全行业的改造。继之，又在百货、煤、土产等 8 个行业中部分实行了计划批购。到 1955 年底，私营零售商中全行业实行经销的有 4 个行业 103 户。

1955 年，市政府还采取“一面安排，一面改造，维持生产，有饭可吃”的维持改造方针，对私营轮船业实行了初步的改造，主要内容为归口领导，统一安排，合理安排公私比重，整顿企业，改善经营管理。在此基础上，于 12 月对其中最大的扬子轮船公司实行了公私合营，对三公司、达通、慎记、协通、润东等 5 户轮船公司实行了联营。

1955 年 12 月 27 日，中共镇江市委召开第四次代表会议，传达贯彻中央和省委对资本主义工商业改造的指示。会议通过了 1956—1957 年全部完成对私改造的规划：经过 1956 年一年，凡与国家建设、人民生活关系密切的资本主义工业、商业中的主要

行业实行全行业公私合营，次要行业也要合营一部或大部，到1957年扫尾。私营轮船业全部合营。手工业、小商小贩和民间私营运输工具通过合作化形式改造一部分，到1957年全部完成。

中共镇江地委、市委于1955年12月底相继成立了对资本主义工商业改造领导小组，并于同月在全市掀起了社会主义改造宣传教育热潮。在宣传活动中，作报告达380余场，受教育者达14500人次，私营工商业者基本上达到了家喻户晓。出席当年10月由毛泽东主席邀集召开的全国工商联执委座谈会的陆小波先生，在这次宣传活动中畅谈会议期间与毛泽东主席交谈的情景，每一次都激动兴奋地说：“这次面子给足了，一定要好好干了！”

(四)

从1956年1月始，镇江市对资本主义工商业的社会主义改造速度大大加快，进入了高潮，几天时间内，全市资本主义工商业就实现了全行业的公私合营，再经过清产核资定股、人事安排以及经济改组、调整工作，到1956年底，胜利完成改造，实现了对资产阶级的和平赎买。

1. 改造高潮的到来

1月15日，北京市率先在全国实现了私营工商业的全行业公私合营，并迅即将全国的社会主义改造推向高潮。镇江地、市委修改了原定计划。1月14日，地委提出《对当前资本主义工商业改造工作的意见》，要求各市、县委迅速贯彻省委的有关指示，立即广泛深入地开展声势浩大的宣传教育运动，克服保守思想，站在群众前头，掀起改造高潮。同日，市总工会遵照市委的指示，组织各基层工会连夜与资本家协商，推动合营。1月15日，各主要行业、企业均提出合营申请。1月17日，全市私营工商业绝大部分批准实行公私合营。工业实行合营的有24个行

业 93 户，占总户数的 98.94%；商业 64 个行业 2519 户，占总户数的 96.21%；交通运输 4 个行业 27 户并入国营。此外，手工业批准合营的有 36 个行业 1141 户。1 月 18 日，全市各界群众 4 万余人集会游行，庆祝社会主义改造取得胜利。近 80 高龄的陆小波率领 500 余名工商业者敲锣打鼓来到地委、市委报喜，他激动地对市总工会主席说：“我的商会和你的工会再不是对头星了！”同日，地委召开各市、县对资改造领导小组组长会议，要求各地全行业合营后，做好清产核资、人事安排、经济改组和商业网点的调整工作，确定了各县第一批合营的批准顺序和工商业的改造形式，要求县城和城市的主要行业以合营为主，纯工商业占 50% 左右的较大集镇，合营和合作都可以搞，无资本主义工商业的小集镇以合作形式为主。截止 3 月底，全地区私营工业 322 户中，批准合营的占总户数的 91.6%，私营商业 31523 户中批准合营的占总户数的 19.03%；交通运输的汽车、轮船业全部并入国营。

高潮前后，市总工会、市妇联、团市委和工商联通过各种形式，积极配合市委提出的每项中心工作，组织广大职工、工商业者、家属以及工商青年学习有关改造的方针政策，推动资方申请合营，积极参与改善经营管理，搞好生产。此一期间，在工商界家属中涌现出 200 余名接受改造积极分子，交通运输业的陈亦华和酱醋业的蔡蔚仪还作为镇江市工商青年的代表出席了全国工商青年积极分子代表大会。

改造高潮期间全地区有一批小商、小贩、小手工业者被带进公私合营，视同资产阶级工商业者对待。1980 年 9 月，根据中共中央“关于把原工商业者中的劳动者区别出来”的指示精神，全市区进行了认真的区别工作，区别为劳动者的占原参加公私合营工商业者的 74.3%。其次，在改造过程中，片面强调“破资立社”，不加区别地把原私营工商业在经营中有特色的东西也革除了，如有 300 年历史的老店——唐老一正斋膏药店，合营后不仅

招牌换记，而且把名产一正膏改名为镇江膏药，使膏药的信誉大减，销量也随之大幅度下降。

2. 清产估价、核资定股

全行业公私合营以后，随即开展了清产核资和定股工作。1月19日，成立市对资本主义工商业改造工作委员会，继之又成立了41个行业公私合营工作委员会。各业在工作委员会的主持下，对合营单位财产和低值易耗品进行了评定，这项工作到1月底基本结束。由于政策掌握偏严，出现了估值偏低的问题。另外，一些资本家还以增资的行动表现对公私合营的拥护。从3月底到7月底，全市各业相继开展了复查工作，并对债权债务，盈余分配等问题作了较为妥善的处理。全市参加清理的计35个行业516户，对私债务总数715407元，免还101340元，转作投资305266元，转由新合营企业代还308801元；对公债务总数313046元，减免52895元，转作投资145141元，转由新合营企业代还115000元；债权总数409785元，作坏帐减免190708元，转作投资2739元，能收回或归还的216338元。复查中，在原估值的基础上适当调高121075元，退还高潮期间增资33500元。到10月底，定股工作基本结束，最后核资结果，全市私方总股金为22405600元；全地区9个县的商业股金为2528250元，丹阳、句容、六合、仪征、高淳、溧水6县的高潮增资退还数为16554元。结合定股，镇江市还先后进行了1953年至1955年的盈余分配。全市参加盈余分配的1953年有61户，1954年有48户，1955年有180户，3年股息红利总额为158641元，1955年资方实得占当年盈余总数的20%以上。

3. 人事安排

根据中央“量才录用，各得其所”的原则，经过充分调查研究，与工商业者代表反复协商，共安排2296人，其中地区直属单位副局长1人，科长级12人，车间、门市部主任级3人，一般从业人员197人；市区市级领导1人，副局长级2人，站长级

1人，经理厂长级20人，科、股长级44人，车间、门市部主任332人，一般从业人员1683人。

4. 经济改组和商业网点的调整

从4月中旬开始，市委对资改造领导小组即以机器翻砂业和百货业为试点，着手进行了经济改组和商业网点的调整工作。这项工作从6月上旬全面推开，到10月底基本结束。参加改组的工厂为92户，其中有53户迁并为8户，联而未并的3户，并入地方国营和公私合营的36户，共组成61个生产点。实行商业网点调整的计6160户，其中1129户公私合营，621户组成160个合作商店，4410户组成339个合作小组，并形成27个中心店。全地区各县农村商业网的下伸工作也初步完成，共增设供应店1012个计2527人。由于缺乏经验，对经济改组考虑便于管理较多，而对便利群众、保持原有的供销和协作关系未给予应有的重视，改组中出现了盲目集中的倾向，一些不该合并的厂、店合并了，一些应适当合并的并得太多了，给企业生产、商业经营以至群众生活都带来许多不便。

(五)

镇江资本主义工商业的社会主义改造，从1949年4月镇江解放起至1956年底基本结束，前后历时7年，它的胜利完成给镇江的社会经济带来了深刻变化。

变化之一，企业性质发生了根本变革。全行业公私合营后，全市私营工商业绝大部分变为公私合营或合作经济，生产经营皆纳入了国家计划，旧经济制度下各厂生产有计划而整个市场处于无政府状态的痼疾得到初步的克服，为企业按社会主义计划经济的要求整顿经营管理、建立健全规章制度提供了重要的条件。合营后，各厂、店皆调整了原有的机构，工业普遍编制了生产计划，订立了生产操作规程、产品质量检验和各类资金管理等规章

制度；商业则建立了财务收支、明码标价、日终存盘等项制度，全市工商各业的经营管理出现了崭新的面貌。

变化之二，解放了生产力。随着企业性质的转变，广大职工的劳动热情空前高涨，许多新合营的厂、店开展了社会主义劳动竞赛和服务良好月活动，职工们想方设法降低生产成本，提高产品质量和服务质量，劳动生产率大大提高。1956年工业总产值为6057.4万元，比1955年增长33.26%，比1953年增长44.15%；当年的劳动生产率为1955年的114.92%，为1953年的129.09%。1956年镇江全市的社会商品零售总额为3871.6万元，比1955年增长15.53%，比1953年增长9.13%。同年的航运货运量比1955年增长2.06%，比1953年增长23.95%；航空客运量比1955年增长22.92%，比1953年增长44.55%。

变化之三，私营工商业者逐步得到改造。公私合营之后，党和政府通过工商联多次举办工商业者业余政治学习班，学习讲座。通过学习，大多数工商业者初步了解了社会发展规律，开始认识到剥削耻辱、劳动光荣的道理，增强了自我改造的信心和决心。清产核资、发放定息、人事安排以及公私共事中各项具体政策的实施，又使他们切实感受到党的英明和正确。在新企业中，他们作为劳动者不但积极工作，而且在经营管理和生产技术上还尽其所能地发挥着自己的专长。大东造纸厂私方厂长吴慎裕，利用自己对华东40家纸厂都比较熟悉的有利条件，通过省造纸公司先后从苏、沪等地调入了多余的设备，扩大了该厂的规模。镇江植物油厂(原维生制油厂)私方厂长江人龙发挥他的技术专长，先后提出了用折光仪取代乙醚化验、改进烘干器以及用三磷酸钠处理锅炉水碱等多项革新措施，均在生产上取得了显著的经济效益。1956年参加社会主义劳动竞赛活动的原私营工商业者分布于33个行业，计千余人，其中获光荣称号者121人，获各种奖励者303人，出席同年全市商业系统先进工作者代表会议的有5人，列席15人。随着社会主义建设的蓬勃发展，他们日益成为

所在岗位的重要力量，为镇江的经济发展贡献着自己的聪明才智。

(执笔：李植中 石燕宁)

顺应历史潮流的选择

——私营大东造纸厂从转业建厂到公私合营

镇江大东造纸厂

镇江大东造纸厂原是由上海金城造纸厂主要股东吴慎裕会同亲友集资 70 万元(合新人民币,下同),于 1951 年 5 月来镇创办的造纸小型企业,原名大东造纸厂股份有限公司,1956 年 1 月更名为公私合营大东造纸厂,1958 年后改为地方国营大东造纸厂。

一、私营大东造纸厂的由来

1939 年吴慎裕 16 岁时随叔父吴天福在沪开设的志成纸号学习经营纸商业,第三年升任经理,1948 年国民党政府在沪实行“八·一·九限价”,志成号库存纸 5 万令被查封,吴与当局交涉中被羁押 69 天,5 万令纸按限价销售一空,纸号损失达 80%。在吴慎裕释放的第二天,其叔宣布折股,吴天福经营志成元纸号,吴慎裕则另创志成新纸号,自任经理。

解放前夕,限价时与吴慎裕同被羁押一处的杜月笙之子杜维屏力劝吴同往国外,而同行世交钟克英、冯叔铨、方祖荫、钱杰(方、钱 2 人为中共地下党员)等人则劝吴留下,说共产党欢迎和保护正当经营的工商业者。当时吴一方面将一部分钱汇往香港,以备出走之需,一方面留上海拟看情况再定去留。解放后,吴看到解放军纪律严明,共产党的干部平易近人、讲理,国家有希望,终于决定留在上海。

1949 年的 7、8 月间,吴慎裕经上海市工商联推荐,担任了

上海市纸商业同业公会筹备委员会委员，负责组织宣传工作，此间与政府人员接触多了，逐步了解了党的政策。

解放初期，上海市场萧条，加之国营商店开办了批发业务，私营纸商业更是生意清淡。当时华东军政委员会工业部(以下简称华东工业部)轻工业处以及上海造纸同业公会建议吴改办造纸厂。吴也逐步感到继续从事纸商业前途不大，唯有响应政府号召，把资金转到办工业才有出路。

吴多年从事纸商，不懂造纸，怕失败，便会同钟克英、冯叔铨，沈季超一起共同筹办金城造纸有限公司。1949年7月首先租赁了上海中华造纸厂原在玉佛寺附近的已停产10年，只有1台小圆网机的老厂一小中华纸厂。合股投资10余万元(其中，吴入股新闻纸1000令，占股金75~80%。钟出股金15~20%，冯股金为5%)，花了半年时间进行大修理，让原厂解散失业的107名工人复工，于1950年1月开工。生产不久，就遇上“二·六”轰炸(2月6日，国民党派飞机轰炸上海杨树浦发电厂)，上海31家纸厂被迫停产，金城纸厂是关是开，吴慎裕思想斗争很激烈。此时，华东工业部领导人向吴指出：“要在困难面前坚持下去，经受考验，希望能生产人民急需的白报纸”，并帮助吴与用纸单位协商给予支持，吴受到鼓舞，当即从香港调回美金2万元，改装机器，全厂工人见此也安下心，并主动按上海所有纸厂劳资协商的决定，拿50%的停工工资。工人分班日夜改装造纸机，1个月后试产成功，拿出了合格的白报纸。1950年11月，华东工业部在造纸会议上表彰了金城纸厂股东的事迹，同时邀请吴出席全国纸张会议。吴深受感动，增强了办厂的信心，决定去香港调回纸张400余吨创办新厂，并接受华东工业部委托，到港后动员去港的同行回大陆参加建设，经吴动员回来的有合众纸厂总经理谢维训。1950年底，吴被同行推任上海市工商联业务委员会委员；1951年6、7月被选任造纸同业公会首席常任委员，具体负责华东各家纸厂的加工订货等业务，政府还指定他为纸业核价组组

长。

解放初期，江、浙、沪共有 40 家造纸厂，其中 31 家设在上海。上海造纸业存在原料紧张，资金短缺，市场萧条，劳动力价格较高等问题，华东工业部计划动员部分在沪纸厂外迁。金城纸厂规模太小，厂地仅 1 亩左右，发展困难。股东钟克英根据华东工业部意图，主张到外地办厂，吴慎裕不想离开上海，于 1950 年底买下了在沪西的晋丰纸厂，准备改造扩建。华东工业部造纸工程学会和上海造纸同业公会知道后，便反复动员，建议吴到电足、原料丰富、劳动力低廉、交通方便、有销售市场的镇江创办新厂。在华东工业部造纸管理处的支持下，吴决定会同亲友合资到镇江建厂。

1951 年 2 月上海造纸同业公会致函华东工业部轻工处，转报吴慎裕准备去镇江设厂一事，拟请华东工业部行文镇江市人民政府要求镇江市予以支持。华东工业部于 3 月行文镇江市人民政府，吴慎裕持华东工业部介绍信来镇江洽谈设厂事宜。镇江市副市长施光前接待时表示热烈欢迎吴来镇江投资建厂。经反复协商，厂址定在京砚乡卡子门北固山东侧一带，用地 68 亩(即现今厂址)。市政府为支持吴来镇办厂，决定修建一条从市区到厂区的道路，在国庆节前完成。

同年 5 月 10 日上海金城纸厂股东正式向镇江市工商局申请登记筹创大东造纸厂股份有限公司。6 月 4 日开始动工，10 月份将镇江市劳动局介绍的 52 名失业工人，委托上海造纸同业公会代为培训，学习造纸、制浆、切纸、锅炉等工艺技术。11 月份开始安装造纸机。1952 年 8 月正式投入生产。

二、私营 4 年的状况

大东造纸厂股份有限公司正式生产时，有职工 132 人，主要机器设备有 64 吋圆网造纸机 1 台，25m³ 蒸球 1 只，打浆机 6 部，蒸汽锅炉 1 台等，净资产达 872500 元，生产白招贴纸、有光纸，日产量 3 吨。1952 年纸及纸浆产量为 905.31 吨，其中纸

420吨，总产值为852000元。这是当时镇江市私营工厂中规模最大的一家，资本额和生产总值均占第一位。1953年生产总值为1448100元，占市28家大型厂总产值的15.15%。到1955年职工增为165人，纸及纸浆产量总计2189.73吨，其中纸1015吨，是1952年的241%，产值达1881000元，是1952年的220.7%，比1953年增长30%。但是，从正式投产到公私合营前，企业长期处于流动资金严重短缺，生产运转困难的状况，4年累计亏本达288804.37元，常年靠政府贷款维持生产。有时，连买5吨滑石粉的500元都不能如数支出，工人工资经常一个月要分三五次甚至七八次付清，1954年生产因缺少资金周转，两度被迫停工达1个月之久。

造成企业资金不足，生产周转困难及亏本的主要原因有：

1.建厂缺乏经验，基建耗资大大超出预算；2.技术力量薄弱，设备安装质量差，产品质量次，浪费大，企业效益低；3.生产用水费用高(原计划用地下水，钻探结果无水源，改用长江水，必须上水处理设备，但资金短缺，只好用镇江市水厂的自来水，每吨纸水费开支70元，比计划高出近10倍)；4.统购统销管理中的一些规定不尽合理(江、浙、沪纸张产品统一由上海市中百华东站收购，破布、废棉、废纸、原料由上海联购处统一收购分配。这样，大东纸厂每吨纸的运费就要多支30余元)，大大增加了生产成本。

为了帮助大东厂克服这些困难，镇江市委和市政府从多方面给予关怀和扶持。市政府首先通过银行及时给予贷款购买原材料以维持生产，贷款额最高达20多万元。由于欠交水电费，电厂常停止供电，生产常受影响。一次市委书记何冰皓来厂视察，突然纸机停了下来，何得知停电原因后，随即打电话找市委驻电厂负责人说：“大东纸厂生产不能停，要保证用电。”电话后，电厂迅速将电送上，纸机又重新运转起来。此后大东生产用电在市领导同志的关怀下，得到了保证。市委还在1954年7月调北固区区

委书记石斌到大东纸厂任支部书记，原支部书记孙杏生改任副书记兼工会主席。石斌来厂后，一方面发动职工努力搞好生产，一方面通过工会、劳资协商会议动员职工减少企业开支，协助资方共同克服困难，减少亏本。1954年8、9月召开了厂劳资协商会议，吴慎裕带头将工资由原来的300元降到190元，襄理张耀林由原来的220元降到130元，上海志成纸店、金城纸厂转业来的薪金比较高的管理人员和一般非生产人员也分别减薪15~40%。同时全厂取消免费供餐，全月满勤另加二三个升奖工，科室人员请假不扣薪，星期日工作发加班工资，年终发双薪等制度。停工期间工资减半，吴慎裕为补发停工工资和解决生产燃眉之急，将自己一部闲置的小轿车变卖转为资本。这次协商会议后，企业开支大大节省，职工中原存在着的工资悬殊的矛盾也相应缓和，增强了企业内部的团结。

解决用水是企业扭亏为盈的重要一环。1954年下半年，吴慎裕派襄理张耀林到上海寻找华洋什货批发所股东陈祥源、张一鸣、陈祥富，请他们转业到镇江。三股东认为造纸工业很有前途，一致同意转业大东造纸厂。1955年2月协议规定：转来资金11万元全部用于长江上水处理设备，由镇江市人民银行控制。1955年7月水处理设备投产，大东纸厂终于由亏本转为略有盈余。

三、公私合营经过

1954年春中共江苏省委召开全省各市工商联负责人会议，镇江市工商联由陆小波和吴慎裕(吴长时间在上海造纸同业公会工作，并负责上海造纸行业公私合营工作，在与政府工作联系中，较早地了解了党的社会主义改造政策)2人参加，省委统战部长宫维楨在会上宣布计划第一批公私合营单位，其中有大东造纸厂。但当时大东造纸厂正处在企业亏本、生产开开停停濒临闭歇的状态，合营未能实行。1955年上了水处理设备后，扭转了长期亏本的局面，为企业公私合营创造了条件。

1956年1月全国对资本主义工商业的社会主义改造已进入高潮，大东造纸厂于1月11日向镇江市工业局呈报了公私合营申请书，当即被批准公私合营。1月16日大东造纸厂成立了公私合营筹备委员会。筹委会由公方代表君钢(原市劳动局代局长)，私股代表吴慎裕、张耀林，工会代表孙杏生等7人组成，君钢任主委，吴慎裕、孙杏生任副主委。当晚全厂召开庆祝会，全厂职工及家属沉浸在一片喜庆欢乐气氛之中。会上吴慎裕高兴地说：“今天是大喜事，是我们企业和我个人新生的一天。”“我的路是走对了，只有走上社会主义的道路才是出路。”他表示：“一定要和大家同心协力搞好生产，建设社会主义。”张一鸣代表私方发言：“感谢政府对我们厂实行公私合营，我们保证今后一定尽最大的努力做好工作，好好学习，改造自己”，私方的发言，受到工人的鼓掌欢迎。

大东造纸厂公私合营筹委会成立后，一方面发动职工努力搞好生产，一方面组织人员开展清产核资定股工作。由于政策明确，事先有计划部署，清产核资工作进行比较顺利，只用了几天时间，到1月23日全部完成，公私双方基本满意。在定股工作中，经过公私双方商定，私营期间所有负债，在核定资产中扣除，整个企业定股总额为648478.19元，其中公股股份基金49995.51元，合营企业股股份基金(债务转作股份)147800元，私股股份基金450682.68元，国家对资方实行定息，年息5厘。从1956年发至1966年9月，国家共支付资方息金242242元。

四、公私合营后的变化

私营大东造纸厂股份有限公司，原设有董事会，吴慎裕董事兼经理，冯叔铨董事兼厂长，冯在1952年8月大东纸厂投产后不久便离任回上海，此后吴慎裕聘请河南许昌天增仁商号驻沪代表张耀林来厂任襄理，全厂设财务、工务、总务3个科室，生产部门直接由厂长负责管理。蒸煮、打浆、造纸各道工序设立班长。公私合营后，为适应生产发展需要，对厂管理机构进行了改

组。1956年6月经省轻工厅和市工业局批准，任命私方经理吴慎裕为公私合营大东造纸厂厂长，公方代表君钢任第二厂长兼党支部书记，全厂设立供销、计划、财务、行政、人保、生产技术6个科和厂长，基建2个办公室，造纸、制浆及机修3个车间。私方张耀林任供销科科长，张一鸣任计划科科长，陈祥源任供销科副科长，陈祥富任供销科科员，对其他有实职的私方人员，根据其所长都作了适当安排，同时在职工中提拔了10名中层干部，其中科长2人，副科长3人，车间主任3人，副主任2人。

由于企业性质的转变，国家对企业的固定资产可以无偿调拨进出，吴慎裕合营后积极性很高，他利用在上海造纸同业公会工作多年，对华东40家纸厂家底比较了解，人事比较熟悉的有利条件，积极与君钢商讨工厂发展工作，并通过省造纸公司，从苏州华盛纸厂调入纸机烘缸2只，从苏州大同兴纸厂调入打浆机2台，从上海十几家纸厂提取了4部纸机的部分配件等等设备，当年省轻工厅投资20万元，安装了第二台圆网纸机，第二年又投资67万元，先后安装了3[#]、4[#]双缸圆网纸机2部，到1958年大东造纸厂生产已初具规模。

职工在党支部和工会教育、发动下，普遍增强了主人翁责任感，劳动热情高涨，在开展社会主义劳动竞赛和合理化建议活动中，努力改进蒸煮工艺和打浆操作，不掺用棉浆，100%稻草也能造出质量较好的有光纸；1957年又试用麦草造出出口邮封纸，为国内首创。同时工厂加强了生产计划管理，逐步健全了每个部门和工段的岗位责任制，并建立了旬日经济活动分析会议，每隔10天总结一下生产计划完成情况，通过分析，针对不足，采取措施，有效地改善了企业的经营管理，提高了产品质量，降低了原材料的消耗。1956年1月上旬废纸率占21.46%，1月中旬就降低到15.3%，1月下旬到2月上旬稳定在11~12%，纸日产量突破了历史上3.2吨的最高记录，平均达到3.5吨左右，最高达3.9吨。每吨纸的明矾用量比合营前减少了30%，漂白

粉用量减少了60%，生产成本逐渐下降，1955年12月每吨纸成本为1108元，1956年1月降低到1060元，2月上旬为1018元。在学习了天津造纸厂的先进经验，改进了造纸机的吸令后，第二季度就基本消灭了长期未能解决的麻斑和黄黑点的纸病，纸产量比第一季度提高了53.57%，正品率由82.77%提高到95.67%，1956年被江苏省轻工业厅评为先进厂，受到奖励。

随着企业经济效益的提高，从1957年起全厂实行劳动保险待遇，解决了职工生老病死后顾之忧，进一步调动了广大职工的社会主义劳动积极性，促进了生产的发展。

公私合营前后4年生产主要指标完成情况如下表：

年 份		机 制 纸 (吨)	产 值 (万元)	利 润 (万元)
合 营 前 4 年	1952	420.00	52.21	-0.2844
	1953	1105.31	141.79	-3.8594
	1954	806.63	105.49	-12.0642
	1955	1016.01	117.36	-12.6723
合 营 后 4 年	1956	1425.98	176.38	19.05
	1957	3006.89	374.28	59.86
	1958	6169.36	784.79	138.32
	1959	8462.39	854.83	224.51

对资本主义工商业的社会主义改造，不但改造了企业，同时也改造了人。私方吴慎裕为了企业的出路，顺应历史潮流，作了明智的选择，走上了社会主义道路。但开始，他思想上也存有顾

虑和矛盾，对其私有资本被改造也很心痛，他说：“抱来的孩子送出去不心痛，我祖孙三代的心血都在大东。”他还顾虑同公方代表难以相处。公方厂长正确执行党的政策，对私方人员在政治上、生活上关心、帮助，在生产上、工作上尊重、支持，遇事协商，开诚布公，注意工作方法，尊重私方意见。从而逐步稳定了他们的思想，调动了他们的积极性。吴慎裕说：“现在我真把君钢同志当作阿哥看待，向他学习，接受帮助和教育。”1956年7、8月间，他打报告给市长戴瑛，提出将私股股权上交政府，被婉言谢绝。由于吴在大东造纸厂的创建和发展中作出了贡献，他先后当选为民主建国会中央委员、江苏省人民代表大会代表、镇江市人民代表大会常务委员会副主任。

私方张一鸣在公私合营后担任计划科科长，工作一贯负责，作风深入，积极推行班组经济核算，在每旬经济分析活动中，他都是及时、准确地拿出统计数据，为领导正确指导生产当好参谋，有效地加强了企业的生产经营管理。公方厂长君钢说：“企业取得的经济效益，张是有贡献的。”

随着历史的前进，公私合营后的大东造纸厂，1958年改为地方国营。全体干部和职工在党和政府的领导下，坚持艰苦创业，走革新、挖潜、改造的道路，工厂面貌发生巨大变化。党的十一届三中全会以后，在改革、开放方针指引下，积极引进新技术，开拓新产品，生产更有了长足发展。

现在大东造纸厂有职工2497人，固定资产(原值)3432.3万元，从合营到1988年已为国家创税利11848.12万元。1988年年产纸17902.48吨，产浆9288.55吨，产碱1235.34吨，发电748.4万度。全厂工业总产值完成4536万元，实现利税901.28万元，全员劳动生产率人均18165.8元，造纸产品有信封纸、打字纸、书写纸、卷烟纸、白卡纸、拷贝纸等二三十种中、高档文化用纸及工业用纸。漂白纸张从13克到300克，品种花色之多，在全国造纸行业中形成独有的特色，其中1^号信封纸、特号

书写纸获国家银质奖，打字纸(28克~30克)获部优产品称号，铜版原纸、电子打印原纸获省优质产品称号，30克糖果包装纸、50克电子打印原纸和表层纸获省轻工四新产品开发奖，滤嘴棒纸、白卡纸获省第五届轻工业优秀新产品称号，1988年优质产品产量达8224.42吨，占总产量的45.94%，在全省同行业中名列前茅。出口纸4901.74吨，占总产量27.38%，产品销往欧洲、东南亚、香港等20多个国家和地区。1988年邮封纸、书写纸在全国轻工出口产品中被评为金牌奖，占当年全国4种获金牌纸张中的一半。

大东在工业生产、经济效益、出口创汇、企业全面整顿等方面多次被市评为先进单位，1985年获省二级计量合格证书。

(执笔：吴国椿 马季)

百年风雨历沧桑 旧貌新颜七载间

——镇江恒顺酱醋厂社会主义改造记实

镇江恒顺酱醋厂

一、百年风雨中旧恒顺的兴衰

镇江恒顺酱醋厂的最前身为朱恒顺糟坊，是江苏丹徒西彪村人朱兆怀于1840年创办的，开创之初主要酿造百花酒。1850年起，开始用酒糟制醋。经过多年的操作实践，逐步形成了一套固体分层发酵的独特工艺，使恒顺香醋具有酸而不涩、香而微甜、色浓而味鲜，且久存不坏，越陈越香的特色，醋之享名渐胜于酒。之后又增加了酱的生产。1909年，百花酒和恒顺醋在南洋劝业会评赛中分别荣获金牌奖，30年代又先后在国内举办的物产展览会和西湖博览会、国货展览会等评赛中获奖。

享有了盛誉后的恒顺产品，销售日广，生产迭增，1909年年产酒210吨，醋110吨，酱220吨，成为朱恒顺发展的鼎盛时期。此后，朱氏子孙渐渐疏于经营，挥霍无度，加之业主内部互相倾轧，朱家濒于衰落，恒顺也日渐衰败。到1924年已停产酱和酒，只有醋还少量生产，1926年不得不将全部资产连同金字招牌一同作价38000银元(下同)卖给久在镇江经商办实业的浙江镇海人李皋宇，改牌号为恒顺源记酱醋糟坊。

李皋宇是个精明之人。他早年随父到镇江一带经营航运；1903年借同族之力就任裕苏官银钱局镇江分局经理，开始亦官亦商；1906年又借同乡之力接办镇江美孚洋行，经营煤油。随着资本的不断积聚，他先后在大江南北的许多城市开办企业、设立商号，镇江的貽成面粉厂、荧昌火柴厂等厂和许多商号都有他

的股份。接办恒顺之初，因经办人业务生疏，加上镇江酱园业的联合排挤，连连亏损，不到2年，近4万元的资本全部蚀光。为挽回颓势，李皋宇继续垫本4万元，并对生产经营实行了一系列调整：其一，采取以酱醋为主、制酒为辅的新的生产布局，以适应大多数人的消费需求，并延聘内行管理生产；其二，利用在镇江、泰州等地开设面粉厂之优势，在新麦登场时节廉价购进全年所需的原料面粉，并深入产区采购瓜菜，建立腌制酱菜基地，以此降低成本；其三，扩建厂基改进笨重的设备，在劳动组织上实行专业分工以提高生产效率；其四，从美孚购进煤油运往皖北销售，再从皖北运回黄豆制酱，以业外营利；其五，改进醋和酱菜的包装，1930年将闻名全国的风景区金山的彩色图案定为恒顺产品的商标，以扩大影响等等。上述的措施，终于使恒顺重新恢复了生机，生产发展，销量大增，随之又先后在镇江大埂街、日新街、小码头、火车站等繁华地段增设了4个分店，在上海设立了总发行所(后改为镇江恒顺酱醋厂上海分厂)和3个分店，同时与香港联系打开外销。到1932年，醋和酱菜已行销京沪、京汉铁路沿线和长江沿岸各中小城市，同时开始远销南洋一带。1935年恒顺源记酱醋糟坊改组为恒顺酱醋厂股份有限公司；1937年，主要产品已达创办以来的最高峰：年产醋250吨、酱400吨、罐头酱菜35万听。同年4月调整资本额为10万元。

正当恒顺顺利发展之际，抗日战争爆发，李皋宇举家避往重庆。1937年11月日军逼近镇江，恒顺一度停产。沦陷期间，由于日军的全面封锁，外销业务完全停顿，国内市场也日渐凋蔽，内销量大大下降，给恒顺带来沉重的打击。这个时期最高年产量，醋仅29.5吨、酱150吨、酒35吨。

抗战胜利后，李皋宇的长子李友芳接办恒顺。接踵而来的便是企业的生计，当时通货膨胀，投机横行，在市场虚假繁荣的感动下，李友芳不顾资金拮据，冒险向地下钱庄大量拆进高利贷，盲目生产，使企业陷入高利贷的深渊。1946年夏，每天营业收

入仅法币(下同)220万元，而利息支出竟达260万元。1948年，国民党政府大量发行金圆券，并对工商业实行限价销售的掠夺性政策，又使恒顺蒙受了巨大的损失，当时恒顺所有制成品被抢购一空，其中半斤装的3万听酱菜每听限价为金圆券2角1分，仅够罐头两头焊口用的工料费。1946年以后，恒顺生产逐年下降，当年产酱350吨、酒40吨；到1948年仅产酱180吨、酒20吨，只有醋保持了220吨，外埠业务几乎全部停顿。临近解放之时，恒顺几成空壳，流动资金枯竭，一些产品已停产，库存的酱油、醋仅够销售1个月，职工工资发不出，天天都有债主登门索款。

1948年底，镇江临近解放，恒顺资本家对形势怀有很大的疑虑，一面想把恒顺继续维持下去，如共产党的政策对自己有利就立足镇江，一面把部分物资调往上海，如政策对自己不利就向外转移。

二、在人民政府的扶持和工人的推动下，克服困难，恢复生产

解放后，恒顺的生产和经营仍然面临着严重困难。1949年9月企业营业额12000元(折合现人民币，下同)，进货额7000元，而开支即需4500元，历次欠薪累计1400元；资本净值77000元，固定资产33000元，流动资金44000元，各类机械设备21台；全厂有职工97人，资方及代理人4人。

为尽快恢复生产，人民政府贯彻执行党的新民主主义经济政策，对私营工商业给予扶持。从1949年5月起，镇江市人民银行即开始向恒顺发放生产性贷款以维持企业资金的正常周转，贷款额依生产发展情况而定，一般占进货额的85%，最多时可达90%。

1952年，恒顺酱醋厂工会成立。厂工会成立后执行党的公私兼顾、劳资两利政策，一面团结、监督资本家，一面带领工人积极恢复生产。为帮助企业渡过暂时的困难，劳资双方经过协

商，签订了增产节约合同。工人们提出减薪 50%。他们开动脑筋恢复并增加了高档酱油的生产，对某些原材料不足的产品，积极设法寻找代用品，保证生产的进行。与此同时，还组织了业务推销小组，到本地和外埠恢复与发展业务关系。在工人的积极推动下，从 1951 年以来，恒顺先后参加了本省及华东、华北、华南等地的物资交流会，不但与各地恢复了贸易关系，还将厂内长期积压的罐头酱菜销售出去。1951 年，恒顺重新恢复了商品的出口业务。在抗美援朝运动中，劳资协商共同签订了爱国增产捐献合约，确定将企业增产所得的 70% 用作捐献，30% 用作劳方奖励金。职工们把捐献与生产紧密结合起来，从 1951 年 8 月到 1952 年 1 月增产约达 1485 元，连同个人捐献在内，共捐献了 2000 元。

在政府的积极帮助和职工们忘我劳动精神感召下，恒顺资方消极观望的态度逐渐有所转变，他们将原有的经营范围和组织机构作了适当的紧缩，撤销了一处加工厂，出售或改造了一些闲置的设备，还租出了货栈一处，从而增加了一些资金，对解决困难也起了一定的作用。

国民经济恢复时期，企业困难局面逐步扭转，产量、产值及销售量逐年上升。与 1950 年相比，1953 年的总产值提高了 63.4%，各主要产品中，醋的产量提高 152.2%，酱油提高了 191.5%，酱菜提高了 76.9%，总销售量提高了 88.9%。1953 年，实现了解放以来的第一次盈余，盈余额达 16407 元。

1954 年，国营公司和供销合作社开始对恒顺实行加工订货和产品收购，品种有香醋、酱油、酱瓣、罐头酱菜等近 10 种，总额占全厂商品销售额的 35%。粮食部门还根据生产需要，优先安排恒顺的行业用粮，平均每月 65000 斤左右。同年，国家对批发商实行了社会主义改造，油麻业的祥丰、记 2 户批发商转业并入恒顺，带进资产 11950 元(其中房地产 2162 元)。

三、公私合营，实现所有制的根本变革

解放初期，李友芳在党和政府的教育帮助下，目睹新旧两个政府对私营工商业完全相反的态度和政策，能很快地理解和接受党的新民主主义的经济政策。1949年5月，镇江工商界掀起支前献粮热潮，李友芳在工人们的支持帮助下带头捐献了42000斤大米。1950年，为帮助国家渡过暂时的困难，又主动认购了3000份胜利折实公债。他的大儿子在解放太原战役中牺牲了，他又将小儿子送去参军(在海军某部服役，1962年因公殉职，被迫认为烈士)，受到地方党和政府的肯定与鼓励。1949年他当选为镇江市第一届各界人民代表会议代表，1953年又被推举为市工商联监委会主任委员。但是作为资产阶级的一员，李友芳从旧到新社会的转变过程中充满矛盾。刚解放时面对恒顺的艰难处境他曾悲观失望，多次打算关厂停业，是人民政府的关怀帮助和工人们积极忘我的劳动使企业起死回生后，促使他逐渐转变了态度。解放初的几年内，企业偷漏税收、以次充好等不法行为也时有发生，在五反运动中，经过党和政府的耐心教育，李友芳等作了比较彻底的坦白和检查。五反工作组以审慎的态度，进行反复认真的核实，按政策将他们交待的3万元非法所得核减为8000元，定为基本守法户。1953年根据总路线的要求对资本主义工商业进行改造，李友芳面对他们父子两代30年苦心经营的企业即将与国家合营，一时难以想通。他上午听了动员报告，下午就将一处私房和浴缸拿出去卖了。党和政府通过工商联对李友芳进行了耐心细致的思想教育，用解放以来企业发展的事实帮助他认清只有走社会主义道路才是私营企业的唯一前途。经过反复的回忆与思考，李友芳从切身经历中认识到恒顺生产的恢复与发展主要是政府的扶持和工人艰苦奋斗的结果，而企业长期以来一直难以克服的困难也只能通过公私合营走社会主义道路才能获得解决。权衡再三，他正式向政府申请公私合营。

1954年12月初，中共镇江迎江区委向恒顺派驻工作组调查摸底，了解情况，为合营作必要的准备；12月21日，市委工业

部、统战部据此拟定了《关于恒顺酱醋厂实行公私合营的工作方案》，认为恒顺“产品历史悠久，为本市酱醋业中最大的一家。职工 62 人，其中党员 2 名，团员 7 名，有一定的组织基础，产品为广大人民群众需要，已为合作社订货收购。主要原料大豆、面粉、原盐均为国家控制分配，并能为国家积累资金”。提出“从国家投入少量的资金和干部，充分利用原有企业的资金、干部和技术来改造资本主义企业”。

1955 年 3 月，中共镇江市委向恒顺厂派驻了工作组，组长由市总工会宣传部长汪柏森担任。工作组进厂后首先领导工人进行了民主改革。恒顺经营百余年来，虽几易其主，但管理方式仍带有浓厚的封建残余，直到解放初期还保留着几十种陈规陋习，其中最具代表性的如“帮工制”（大量使用工资只有固定工 8 折的季节性或长年性的临时工）、“三把锁”（为监视工人劳动在车间作坊设立“领作”，在仓库门口设立“管栈”，一到晚上即将门户上锁，任何人都不得进出）、为拢络工人缓冲劳资矛盾的“泡儿钱”（即回扣），以及严格的师徒等级制度等等。工作组通过回忆对比，启发工人的阶级觉悟，使他们认识到不管那一种形式的陋规都是资本家剥削工人的手段。在工人的一致要求下，沿袭恒顺百余年之久的几十种陋规终于全部被废除。与此同时，工作组还针对工人中存在的不同思想，组织他们学习党在过渡时期的总路线，使他们认清自己在这一时期的地位、任务和责任，帮助部分工人转变随大流、“合不合营反正做工吃饭”等漠不关心的消极态度。

在民主改革的基础上，于同年 5 月成立了厂党支部，党支部书记由工作组组长汪柏森担任。同时成立增产节约委员会，由劳方 6 人资方 1 人组成，由厂工会主席孔庆爵担任主任，李友芳担任副主任，其职责为领导生产、研究制定生产和财务计划、决定企业的重大问题。在增产节约委员会的具体领导下，厂内开展了增产运动，工人们精打细算，把制听盖多余的边角料加工成铁皮瓶

盖，腌制了过去从未生产过的瓶儿菜以扩大销售，门市部的损耗率也从过去的 18% 下降到 2%。在工作组下厂的一年中间，生产计划比较切合实际，对生产和财务的监督、领导也得到加强，初步扭转了以往资本家管理上独断专行、生产盲目被动的现象。与 1954 年相比，1955 年总产值增长了 16.2%，劳动生产率增长了 8.7%，主要产品的产量显著上升，其中醋增长了 10.4%，酱油增长了 20%。

在广泛发动工人的同时，党支部、工作组还对资方人员进行了耐心细致的思想工作。恒顺资方人员虽然愿意合营，却仍有各种各样的思想顾虑，股金大的担心清产核资的多寡，业务能力强的顾虑合营后对职权的影响，业务能力差的则忧虑今后的职务安排，其中最大的担心莫过于合营后是否会降低高薪。党支部在工商联的积极配合下，通过座谈会、学习班等形式，认真听取各种反映，一面组织他们学习党在过渡时期的总路线、总任务，使之在总体上把握国家的发展方向，一面反复宣传党对民族资产阶级和平赎买的各项具体政策，帮助他们消除顾虑，轻装前进，以积极的态度参与企业的经营管理。在党的教育和工人热忱的推动下，资方人员逐渐转变了消极被动的态度，李友芳还主动提出将股东垫款移作生产资金。所有这些都为恒顺实现公私合营创造了较好的条件。

同年 10 月，中共镇江市委对资改造领导小组根据恒顺厂 1 年来的工作基础和劳资双方的共同要求，批准成立了公私合营恒顺酱醋厂筹备委员会。整个筹备过程，重点是进行清产核资。在筹委会的主持下，工会发动职工以实事求是的态度协助资方进行资产清点和估价，力求清点不重不漏，估价公平合理，对凡属资方低估的生产器具，工会代表均主动提出，重加核实调整。经全面核定，全厂资本总额为 115161.28 元，其中公股 35000 元，私股 35710.71 元，待处理资产 28422.58 元，清产估价差额 16027.94 元；全厂占地 6538.11 平方米，房屋 121.7 间，其中企

业自有 47.9 间；主要生产及动力设备 21 台、套。

1955 年 12 月 20 日，市委对资改造领导小组根据筹委会的工作汇报，批准恒顺公私合营的申请。

四、改革机构，安排资方人员，实行行业经济改组

合营后，恒顺改革了私营时期不合理的组织机构与制度，逐步建立健全了新的经营管理制度，除设有党支部、工会和厂长 3 个办公室以外，还增设了人事秘书、财计、业务 3 个股。为加强对产品质量的监督和检查，厂内筹建了化验室，各车间配备了兼职化验员。

合营时，恒顺有私方实职人员 4 人，根据包下来量才录用并辅以必要照顾的原则一一给予了适当安排。李友芳、赵德超(原祥丰资方)任副厂长，朱生奎(原兴记资方)任业务股长，符德增(原副经理)任车间副主任，同时从工人和职员中提拔干部 6 人，其中厂长 1 人，正副股长 3 人，秘书、正副车间主任 2 人。1958 年 10 月，全市酱醋业的生产、销售全部并入恒顺，统一归商业局领导。合并后的恒顺共有 6 个车间，14 个门市部，职工 320 人，私方 83 人。私方人员中安排为副厂长的 2 人，正副门市部主任 19 人，正副科长 3 人。

五、合营后的恒顺

企业性质的变革，彻底改变了工人阶级在企业生产和管理中的地位。合营后的恒顺职工遵守劳动纪律，加强互相间的团结，在生产中焕发了前所未有的劳动热情，发挥了久被压抑的聪明才智。1956 年，全厂职工在党支部和工会的领导下，充分利用现有的原料设备，挖掘潜力，节约粮食，增加产量，开展了轰轰烈烈的增产节约运动，把醋醅原来每千斤米搭配麸皮 1333 斤改为 1400 斤，每月可节约主粮 1200 斤，多产醋 1524 斤，将制酱每百斤豆饼用麸皮 30 斤增加到 35 斤，每月可节约粮食 5000 斤，多产酱 800 斤。职工们还对生产工艺实行了若干项技术革新，如酱油生产改天然日晒为保温池发酵，灌醋装瓶实行定量自流操

作，酱菜包装由铁听改为瓶装，并用改进后的封口机密封瓶口等等。

从1949年到1957年镇江恒顺酱醋厂生产获得较快的发展，主要经济技术指标统计如下表：

项目		年份									
		单位	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
工业总产值		万元	12.58	7.76	9.3	10.8	15.2	14.8	17.2	23.4	98.79
主要 产品 产量	香醋	吨	47.67	42.85	63.15	63.14	108.05	93.5	108.72	234.22	814.17
	酱油	吨	105.18	66.78	108.57	150.15	194.69	187.37	225.22	296.26	2024.03
	酱汁果蔬	吨	62.83	65	68.77	86.60	115.01	117.23	120.41	178.59	299.62
	罐头酱菜	吨	27.84	10.90	10.50	8.40	14.40	13.50	5.55	7.7	5
全员劳动生产率		元				1770	2533	2312	2606	3250	2476
利 润		元				-4171	16408	-1540	12160	34149	104058

1956年6月，在北京召开的全国酱腌调味品评选会上，恒顺醋被评为固体发酵第一名，列入全国名产。

随着企业生产的发展和经济效益的提高，恒顺于1956年实行了第一次工资改革，工人实行八级工资制，职员实行职务工资制。全厂参加工改的共68人，工改后年工资总额增加2815元，平均每人年增41.40元，其中工人提高12.5%，职员提高6.99%。在这次工改中私方人员仍旧高薪不降，对私方厂长、车间主任的工资单独规定标准，不作为保留工资。

在经济生活获得改善的同时，职工的文化也有了提高。工会组织恒顺职工定期上文化课和参加政治学习，精神面貌焕然一

新。1956年获得了全市打盲先进单位的奖励。

合营之初，恒顺私方在工作上往往缩手缩脚，心存戒备，遇事推向公方，有作客的思想。党支部一面向职工宣传党的和平赎买政策，教育他们尊重私方的职权，为私方开展工作创造条件，一面继续帮助私方自觉接受职工的监督，鼓励他们守责尽职，为企业发展积极贡献才智。面对恒顺欣欣向荣的兴旺景象，私方人员无不深有感触，他们说：“没有合营就没有恒顺的今天！”

弹指挥间又是30余年，今天的恒顺更非往昔所能比，在党的十一届三中全会以来改革开放的新时期中，恒顺厂10年中连跨三大步，全厂生产设备和厂房分别实行了技术改造和扩建，目前已基本实现了机械化、管道化生产，成为国家二级先进企业，在全国食品酿造业中享有盛誉。到1988年底，全厂有职工715人，固定资产总值(原值)844.71万元，占地36869平方米，厂房建筑面积42039平方米，年产醋5942吨，酱油5318.53吨，酱腌菜2009.56吨。1988年全厂工业总产值为1356.8万元，实现税利263.51万元，总产值是1949年的108倍，是公私合营的1955年的79倍。产品质量在全国同行业中始终保持领先地位：香醋1980年获国家银质奖，1985年又相继荣获国际、国内2个金质奖，1987年罐头酱菜乳黄瓜获国家银质奖，1988年罐头酱菜在巴黎国际食品博览会上荣获金质奖。

(执笔：高柏生)

镇江维生制油厂 从私营到公私合营的经历

镇江钛白粉总厂

一、工厂的创建

镇江维生制油厂创建人江人龙是个接受过近代科学技术教育的实业家，1901年生于江苏盐城的一个书香门第人家，早年到美国学习自动化工程，并在美工作了一个时期；30年代初回国后先后出任上海美商电话公司总工程师、泰州太和化工厂总经理、镇江水电公司经理，参加过上海自动电话调试工程。抗日战争胜利后，横遭战火洗劫的国内工商业一派疲困、萧条，面对这种状况，江人龙试图同外国人做生意，为办实业找一条出路。他知道欧美人喜欢吃用棉籽油制成的人造奶油，而国内棉籽价格低，生产棉籽油卖给外国人很容易赚钱，于是着手在上海开设维生制油厂股份有限公司。

1948年初，江人龙开始在其本地世交及上海和镇江的金融、实业界人士中招股集资。经过3月余的奔波，上海方面入股的有上海交通银行经理李道南、严惠宇，镇江方面有陆小波，冷御秋等共37户，股本为20万美元。为选择厂址，江人龙沿沪宁线作了实地考察。经多方比较，认为在镇江办厂最为合适，此地用电方便，贷款容易，到苏北采购棉籽路程近、运费少，遂将厂址定在镇江，定名镇江维生制油厂，于解放前夕开办。镇江维生制油厂由李道南、严惠宇、陆小波、冷御秋、江人龙、吴肖园等6人组成厂董事会，李道南任董事长(后改为严惠宇)，江人龙任

经理，边章甫、张玖任副经理。上海设立总办事处统筹安排镇江厂生产，泰州设立办事处收购棉籽。厂经理室下设综合办公室、清油车间和榨油车间。全厂有职工 36 人，内管理人员 23 人(多系股东的亲属、亲信等)。主要股东只有江人龙 1 人从业，资产净值 26.3 万元，全厂占地 44469 平方米，主要生产设备有榨油机、烘干机、剥壳机等 28 台套，日生产能力为植物油料 20 吨，是当时镇江最大的一家榨油企业。1948 年底全部生产设备安装完毕，1949 年 2 月正式投产。

二、在人民政府的扶持下摆脱困境

镇江维生制油厂开创时正当新中国诞生前夕，由于对党的方针政策了解甚少，江人龙心怀疑虑。1948 年底，泰州解放时，他不顾工厂即将开工急等生产用料，急急撤回设在泰州的办事处，并将在此采购的棉籽直运上海出口谋利，使工厂一开工即陷入困境。此时，厂内高级职员仅能领得生活费，工人根本没有工资，生活极其困难。

1949 年 4 月中旬，镇江解放在即，维生制油厂的工人满怀希望，自动起来保护工厂，等候解放军胜利渡江；江人龙却把工厂交由亲信代管，自己带着副经理等人于镇江解放后的 2 天登上东去的火车，后因故未能离开镇江。解放后，江人龙对党在新民主主义时期实行公私兼顾、劳资两利的经济政策开始有所了解，又亲眼目睹了人民军队纪律严明，干部平易近人、讲道理，决定还是留在镇江办厂，并且把原来与外国人做生意的打算改变为自产自销。

解放初期，由于国家经济困难，本来就不景气的镇江维生制油厂也因原料和资金的不足陷入了困境。江人龙不得不多方设法寻找门路维持生产。1949 年 9 月为苏北贸易总公司加工大豆 1000 吨，产油 150 吨，开工 50 天停产；1950 年为镇江土产公司加工棉籽 750 吨，产油 113 吨，开工 38 天停产；1951 年自找门路无着，只好用自建 597.67 平方米的厂房向上海新华银行抵押

贷款 7.2 万元(折合现人民币,下同),购进棉籽 900 吨,产油 135 吨,只开工 30 天又告停产;1952 年接受内蒙古供销社加工菜籽 1438 吨,产油 575 吨,也只开工 72 天。从 1949 年至 1952 年,维生制油厂就是这样半停半开,开开停停。4 年来,企业生产失常,收支倒挂,亏损连年,债务累累:欠银行贷款,欠股东借款,欠职工工资,总共负债 15.78 万元,占资产总数的 60% 以上。加上厂内资方及高级职员挪用资金等弊端的存在,更加剧了资金周转的困难,企业儿近破产。江人龙等资方产生了甩包袱的念头。但是,政府一直对该厂给予帮助和扶持,从 1953 年到 1954 年 7 月,市国营油脂公司对该厂实行加工订货、统购统销,间接将其纳入国家计划轨道。具体办法是:根据原料含油率制定出油率标准,完成指标者按国家规定付给工缴费。政府为了鼓励企业提高生产率,对突破出油率指标、超额完成任务者给予奖励;对达不到指标的企业实行罚款;还通过增加生产任务,适时调整工缴费等措施使企业有利可图,也解决了职工的生活困难。实行加工订货以后,该厂生产任务逐年增多,转亏为盈:1953 年加工菜籽、棉籽、芝麻、花生仁等 4862 吨,产油 1103 吨,盈余 5816 元;1954 年 1—7 月加工棉籽、菜籽等 3874 吨,产油 1051 吨,盈余 15927 元。企业渐呈复苏之态。

三、逐步实行公私合营

1953 年 11 月,中共镇江市委根据国家过渡时期的总路线的要求,提出本市工业国家资本主义计划,将包括维生制油厂在内的 6 家私营工厂列为第一批扩展公私合营的企业。1954 年 6 月,市委派出以朱覲高为首的工作组进驻镇江维生制油厂,有步骤地着手合营的准备工作。其时,厂内职工和资方人员对企业实行公私合营反映截然不同。职工群众特别是老工人,深感私营企业生产困难重重,生活无保障,而合营后则是为国家做事,不但地位高,而且生产、生活上的困难也可以得到解决,因此态度积极。江人龙等资方人员则对合营顾虑重重,他们一怕失掉职权,

“现在我说了算，合营后公方说了算，对工人的指挥权没有了”；二怕工薪少，“现在钱不够用可以随时到财务上挪用，合营了就没那么方便了，生活难安排”；三怕与公方共事难；四怕对在厂内任职的股东亲友安排不当，不好向股东交代；五怕定息拿不长，福利待遇降低等等，因此冷淡消极。还有几名高级职员一方面忧虑合营会影响自己的职位、薪金，另一方面又感到企业不合营确实无路可走，无可奈何之下，采取随大流的态度。

针对不同层次人员的思想反映，工作组向全厂职工和资方人员广泛深入地宣传公私合营的意义和政策，帮助大家提高对社会主义改造的认识，力争把公私合营变为职工群众自觉的行动和资本家不太勉强的要求。其间，又把团结、教育以江人龙为首的资方人员作为工作的重点，开展了细致、耐心的思想教育。首先，由厂工会采用劳资协商会的形式同资方代表进行座谈，启发他们回顾几年来企业如何在政府的帮助下走出困境，畅谈一些先行公私合营企业的好处。通过对比引导资方人员认识到只有实现公私合营，企业的出路才有真正的保障。继而，市委统战部和市财委负责人分别与江人龙进行个别交谈，了解他本人及其他主要股东的思想动态，充分听取他们的意见，并在此基础上反复耐心地讲解公私合营的有关政策，使江人龙逐步消除了思想顾虑，开始表示愿意合营。其后，由江人龙主持召开了股东代表会议，征求对合营的意见。在江的说服动员下，一些股东采取随大流的态度，一些股东则表示支持。

在此基础上，劳资双方共同召开协商会议，研究讨论有关公私合营的具体问题。会上，职工代表、厂工会主席张聚坤表示：工会将坚决按党的政策办事，做好一切准备工作，搞好生产，迎接公私合营；江人龙代表资方表示，愿意服从工作组的领导，接受职工监督，改善管理，进一步为合营创造条件。

根据《公私合营工业企业暂行条例》的规定，同年7月上旬由市委工作组的朱覲高、李公玉、王洪元，厂工会主席张聚坤和

经理江人龙等组成了镇江维生制油厂公私合营领导小组，朱颢高任组长，李公玉、江人龙任副组长，全面负责合营的准备工作，同时制定了《关于维生制油厂实行公私合营工作方案》。

7月下旬，江人龙向政府递交了公私合营申请报告，得到镇江市人民政府的批准。其后，市财委负责人刘寿山代表政府与江人龙正式协商，对合营中的人事安排、资产核定等主要事项初步交换了意见，宣布朱颢高为政府委派的公方代表。随即，公私双方代表直接接触，就合营的方式、机构设置、职务安排等具体问题进行了坦率、认真的商谈。在双方意见基本一致的基础上，共同拟定了公私合营协议书，于7月30日举行了签字仪式。

1954年8月1日，镇江维生制油厂举行了隆重、热烈的公私合营庆祝大会。会上，刘寿山代表市政府宣布批准私营维生制油厂实行公私合营，任命朱颢高为厂长，江人龙为副厂长，厂名改为公私合营镇江植物油厂。江人龙代表私方表示，愿意在党和人民政府的领导下，搞好生产，接受改造，为社会主义建设献策献力。

四、合营后对几个问题的处理

1. 机构设置和人事安排。合营后，根据企业当时的情况和计划经济的需要，以少而精的原则对原有的机构进行调整，对资方人员和高级职员进行了安排。董事会继续保留作为公私双方协商机构，由公方4人，私方5人(严惠宇、陆小波、江人龙、王兼士、刘渐陆)组成，刘寿山兼任董事长。董事会下设厂长、副厂长(江人龙)各1人，负责领导企业的生产经营；厂长室下设办公室、人秘股、生产计划股(工程技术人员范迪六任股长)、供销股(原负责供销的陈守琦任股长)、财务股(原掌管财务的陈礼庭为股长)及清油、榨油2个生产车间。

2. 定股定息。根据实事求是、公平合理原则，财产清点全面、定股从宽从了精神，以合营前自查自报财产登记的数字为基础，由公私双方和职工代表共同组成定股领导小组逐一核查、定

股。确定合营前资产 26.3 万元，负债 15.78 万元(其中欠上海新华银行 7.2 万元，欠股东垫款 0.88 万元，其他欠款 0.3 万元，折旧费 7.4 万元)，资产净值为 10.52 万元；合营后资产 10.944 万元，其中公股 2 万元，私股 8.944 万元。维生制油厂原有股东 37 人(其中 13 人分别在台湾、香港和菲律宾)，对大陆上的股东，合营后按每人年息 5 厘计算，每季发一次定息，对在海外 13 名股东的股息暂由企业代管。

3. 私方人员的工资福利。37 户股东中只有江人龙 1 人为实职人员，合营前其月薪为 120 元，合营后增加到 200 元。此外，对主要私方董事还依据各自情况分别定出了办公费标准，如严惠宇每月 20 元，陆小波为 15 元等。

五、合营后企业的变化

1. 大大扩展了企业的规模，改变了管理制度。从 1954 年 8 月至 1956 年的 2 年半时间里，国家共向镇江植物油厂投资 35.56 万元，又将原私营油麻业的永余桐油商号、国泰油厂和正昌油厂 3 家厂号并入，带进固定资产 56652 元，全厂职工从 60 人增加到 182 人，主要生产设备榨油机从 2 台增加到 4 台，固定资产从 10.944 万元增加到 52.169 万元。建立新的管理制度，在厂长(公方朱颀高)、副厂长(私方江人龙)配合下，推行生产作业计划，制定各项生产操作规程，整顿、健全生产原始记录，加强技术管理，推动了生产力的发展。

2. 生产关系的改变加强了工人的主人翁意识，劳动热情高涨。根据市委的要求，年年开展以技术革新为中心的增产节约劳动竞赛。合营后的 5 个月，菜籽干饼残油率即从 7.3% 下降到 5.3%，提前完成增产任务，月月都得到油脂公司的超产奖金。

在生产发展的基础上，职工的生活福利有了明显的提高。1956 年实行工资改革，职工工资按八级工资制重新定级，年人均收入为 549.50 元，比 1954 年提高 4.5%，比 1955 年提高 3%。1955 年自建 80 平方米职工食堂一座，同年又向市人委房

地产管理科租用靠近本厂的三进两层楼房一座用作职工宿舍，初步解决了单身职工的食宿问题。厂内还从1956年开始对有贡献的职工实行奖励，当年即发放生产奖金300元。

3. 正确处理公私关系，充分发挥私方人员的专业才能。正副厂长有分工、有配合，遇到问题共同研究、协商解决。副厂长江人龙有职有权，发挥了专长。厂里原来使用乙醚化验测定干饼残油率需两天时间，为及时掌握生产进度，江人龙提出改进化验设备，用折光仪取代乙醚，2小时即可得出化验结果。1955年8月的一天，榨油车间第一组干饼残油率突然上升，经折光仪测试，很快发现原因是入榨水分过高，当即采取措施，使残油率明显下降，减少了生产上的损失。在厂内开展的合理化建议活动中，江人龙又提出了改进烘干机设备和用三磷酸钠处理锅炉水碱等几项革新措施，大大提高了烘籽效率，当年即增产72.26吨，对降低煤耗和锅炉的安全生产也起到很好的作用。

针对江人龙不适应新的财务制度和用人制度，厂党支部在市委统战部和市工商联的配合下，多次同他谈心，反复阐明党的政策，帮助他在新的形势下摆正自己的位置，行使份内职权，使他逐渐放弃了旧习惯和旧做法。

纳入社会主义经济轨道的植物油厂，生产蒸蒸日上，总产值(按1952年不变价格计算)，1953年(合营前)为130.2万元，1954—1956年，逐年增长，分别为227.5万元、235.6万元、242.5万元；植物油产量，1953年为1103吨，1954—1956年，分别为1907吨、2814吨、3098吨；利润，1953年为0.58万元，1954—1956年，分别为2.46万元、4.2万元、9.0万元。

从1956年到现在，镇江维生制油厂在社会主义的大道上又获得了新的发展。1958年6月，该厂开始从食用油生产转向化工产品的生产，厂名随之改为公私合营镇江油脂化学厂；1966年5月转为国营；1979年底，产品进一步向化工钛白行业发展，厂名改为国营镇江钛白粉厂；1985年5月，随着工业体制

的改革，适应扩大经营的需要，改为镇江钛白粉总厂。目前，该厂已发展成为全民所有制有机和无机的综合性中型化工企业，是国家化工部钛白行业的重点企业，中国电焊条公司供货定点生产单位。全厂现有职工 1465 人，固定资产 1357 万元，占地 138086 平方米，各种设备 1300 台，主要产品有年产 6000 吨的环球牌钛白粉等 13 个品种。特别值得一提的是主要产品钛白粉的生产颇具规模，品种大体配套，产量居全国同行业之首，产品畅销国内外，有 9 个国家和地区以及国内 28 个省、市、自治区的 120 个单位都与该厂签订了钛白粉销售合同，质量深得用户好评。现在的企业规模与建厂时相比，扩大了 151 倍，与公私合营时的 1954 年相比，扩大了 123 倍。企业还多次荣获化工部和省、市、局先进企业的光荣称号。

(执笔：陈有煦)

私营联业染织厂公私合营过程记实

镇江色织总厂

私营联业染织厂是由镇江市 3 家棉布批发商和 1 家木材批发商联合投资于 1952 年 5 月创立的。1955 年 9 月实行公私合营，1961 年后通过与国营镇江益群染织厂等中小企业陆续合并，形成今日的国营镇江色织总厂。

一、转业建厂，为国家加工订货

解放前，镇江依靠交通便捷的地理位置，成为南北客商云集的商业性城市，各行各业均有众多的商号从事经营活动。解放初期，国家经济十分困难，不法商人趁机大搞投机倒把，哄抬物价。党和政府决定对粮食、棉花、棉布、木材等主要生产生活资料实行国家统购包销的政策。从事各种私营批发业务的商号纷纷转业改行。在这种形势下，镇江市 3 家棉布批发商——宏大、德昌、恒昌布店于 1951 年下半年开始酝酿联合转业，筹办小型织布厂，并争取到义隆木号的投资。1952 年 5 月，经反复协商决定合股成立联业染织厂，全部投资额为 10 万元(折合现人民币，下同)，李天沛任经理，杨润和、吴善庆任副经理，吴德玉任厂长，李天泓任副厂长。随后从上海购得 40 台 44 型丰田式上打手普通织布机，100 锭纤子，1 台小经车及其它辅助设备，在药师庵巷内购得厂房 10225 平方米；同时，派出生产管理人员赴外地培训，招聘熟练的技术工人，安装调试设备。同年 9 月试产时，有职工 81 人，产品为 21^S 坯布，全部是接受国营市花纱布公司的加工订货，当月亏损 1000 元。10 月改双班制，转亏为盈，平均月盈利 1000 元到 2000 元。1952 年，年产值达到 147400 元，

上交税金 2500 元。

1953 年 4 月，中共镇江市委派出以康士华为首的工作组进驻联业染织厂，帮助开展民主改革和增产节约运动，在职工队伍中发展党员 2 人、团员 11 人，成为生产和工作骨干。职工群众的政治觉悟和生产积极性有所提高，生产得到了一定程度的发展。1954 年，工业总产值 748800 元，利税达 5 万余元，成为当时镇江市纺织行业中最大的两家工厂之一。

但是，由于私营企业的所有制性质和企业内部缺少必要、合理的规章制度，工人的技术素质不高等因素，存在产量低、质量差、成本高等问题，一时难以解决，如当时产品次品率达 20% 左右。资方人员对之束手无策，不闻不问，完全依赖于工会和增产节约委员会。为了企业的生存和继续发展，联业染织厂只有另走一条新路子，才能得到新的生机。

二、公私合营，走社会主义道路

1954 年，中共镇江市委根据我国过渡时期总路线的精神和联业染织厂生产全部为国家加工，设备比较齐全，并有较大的扩大再生产余地等情况，决定将该厂列为 1955 年实行公私合营的企业之一。1955 年 3 月 22 日，市委再次派出工作组进驻联业染织厂，帮助开展增产节约运动和实行公私合营的准备工作，在工作中，主要掌握以下环节：

(一)抓思想、抓生产，调查研究，为实行公私合营做准备

市委工作组进厂之初，全国各地私营企业实行公私合营已成为大势所趋。资方人员也已有“工厂迟早要实行公私合营”的想法，但他们对公私合营的意义和具体方针政策并不十分明确，有的认为“工厂已属于加工订货，纳入了国家建设轨道上来了，为什么还要实行公私合营”；有的担心实行合营后工作职位如何安排；工资会不会降低；私人的股金能否如实计算，股息是否能长期拿等等，心里七上八下；抱着走着瞧的观望态度。

针对以上情况，工作组首先在全厂职工中反复、深入地开展

党在过渡时期总路线的宣传教育，帮助大家提高对公私合营的认识，通过揭露生产管理上存在的弊端，说明私营企业的落后性和实行公私合营的必要性。在宣传教育中，请已经合营的企业职工来厂现身说法，组织职工到已合营的单位去访问。通过一系列的教育活动，帮助大家进一步树立工人阶级主人翁意识，增强责任感，将工人拥护公私合营的热情及时引导到增产节约、搞好生产上，开展劳动竞赛，由全厂党、团员带头，发动每个职工订立个人生产保证条件，大力表扬、宣传职工中的先进思想和先进人物。工作组还积极组织资方人员学习党和国家对公私合营的有关政策，帮助他们提高认识，解除思想顾虑。有的通过市各民主党派及市工商联做工作，有的由市工业局领导与资方主要人员谈话。其中，着重对副经理杨润和做工作，再通过他去影响、说服其他资方人员。经过多渠道的教育帮助，资方人员向政府提出了实行公私合营的申请。

与此同时，工作组在不影响正常生产的前提下，还组织骨干分子学习《公私合营工业企业暂时管理条例》中有关清产定股政策，以骨干为主加上技术工人，了解企业的资财情况(包括债权、债务、盈亏、资金积累、股份变化等)及各种机械动力设备和房屋的购置价格、耐用年限、尚可使用年限等资料，为清产定股工作打基础。

(二)民主协商，订立合营协议

根据市政府对联业染织厂公私合营申请报告的批复，1955年6月23日，由公、私双方、厂工会、团组织及工人代表共7人组成了联业染织厂公私合营筹备委员会。筹委会由公方代表徐明轩任主任，私方代表李天沛任副主任，正式开始公私合营的具体筹备和民主协商工作。6月24日，举行全厂职工大会，宣布公私合营筹备委员会成立。广大职工听到即将公私合营的消息，无不欢欣鼓舞，许多职工当场表示：“我们要进一步搞好生产，争取快些正式实行公私合营。”

在民主协商过程中，明确以下几条原则：

(1)公私合营后，公方和私方是领导和被领导的关系，企业必须在政府(通过公股)领导下，走社会主义道路。

(2)合营企业的组织机构必须有利于生产，企业的人事组织部门是对企业进行改造的重要环节，必须建立相应组织。

(3)对合营企业的管理制度、组织机构的设置和人事安排等重大事项，按照《公私合营工业企业暂时管理条例》的规定，应由双方充分民主协商确定。

协商结果：公方以原私营联业染织厂所欠五反退补款及外加7500元现金作为公股，私方则以原联业染织厂全部资产中私股所占部分进行公私合营，定名为公私合营联业染织厂，受镇江市工业局领导。公私合营后的联业染织厂设立董事会。董事会由公私双方推派产生，其中，公方董事3名，由镇江市工业局推派，并担任董事长，私方董事4名，由私股股东推选杨润和任副董事长。定期召开董事会，协商处理公私关系重要事项并报请镇江市工业局批准后施行。

合营后的联业染织厂实行三级管理体制，公方代表任厂长，私方代表任副厂长，下设秘书、财会、计划3个职能股和成品检验组、生产车间各一个。整个民主协商过程，充分体现了开诚布公、平等协商的精神。公方代表在人事安排、清产定股方案等重大问题上都认真听取私方的意见，做到公私双方基本满意。

1955年8月27日，筹备委员会将双方协商的结果及订立的公私合营协议书呈报镇江市人民委员会。批复经同意后，1955年9月1日全厂召开公私合营镇江联业染织厂成立大会。中共镇江市委统战部长戴瑛及镇江市工业局的领导同志亲临大会，宣布了董事会、厂长、副厂长名单，举行挂牌仪式。公私方代表、工会代表分别在大会上发言表决心。从此，联业染织厂走上了社会主义道路。

(三)人事安排和清产定股

市委工作组从进厂之初就着手考虑合营企业的人事安排问题。在对原私方人员逐一了解情况、分析排队的基础上，经多次研究，拟订了合营后的人事安排初步方案。经过民主协商，反复听取私方人员的意见，进一步修改后形成方案；并报请市工业局批准后实施。在人事安排工作中，注意掌握了以下三个方面：第一，为了保证公方的领导，合营企业的正职干部由公方代表担任；其次，对私方实职人员一律包下来，参照各人原来的职位和实际工作能力，量才使用，适当安排，使其职能相称，尽职尽责；第三，注意从职工中选拔一批工作积极负责、群众关系好的同志担任股或车间的负责人。

1955年6月26日，厂公私合营筹备委员会成立资产清估核算小组，公私双方协商制订了《联业染织厂公私合营清估财产工作计划》。

在整个清估工作中，充分依靠富有经验的技术工人作骨干，动员全厂职工群众在不影响生产的前提下参加清点，做到不重复、不遗漏。在帐面和估价上，发扬民主，反复协商，尽量做到公、私双方都满意。清估小组于1955年8月25日向筹委会提交了清产定股资产负债表，筹委会审查后，定股为：总股额91081元，其中，私股为78112元，占总数的85.8%，公股为12969元，占总数的14.2%。从1956年开始，国家对私方人员发放定息，年息5厘，真至1966年三季度止。

在实行公私合营过程中，工作组合理地处理了合营前历年积余棉纱的问题。原私营联业染织厂在加工订货时，按照市花纱布公司定额，每年均节余部分原料纱，至合营前已近10件，应归公司所有，私方曾打报告上缴。经市工业局与工作组研究后，决定仍划归该厂，但所得款只能用于生产性投资和职工的福利。事后，其中的一半用于职工的福利，一半用于购买了20台停经装置，为扩大再生产和提高产品质量创造了条件，使私方人员深受感动。

工作组还对部分私方人员的医药费报销问题作了研究处理。参照当时国家政策规定，工作组考虑到该厂私方人员从建厂到合营前从未拿过股息、分红，并调低了工资，决定所有私方人员的医药费报销与职工享受同等待遇，得到了上级的批准。

(四)在实行公私合营的过程中结合工作，对资方人员反复进行了教育。私方人员杨润和还被抽调到市工商联担负了新的工作。

三、公私合营后的变化

生产关系的根本性变革，大大地解放了生产力，使企业面貌发生了巨大变化。

(一)通过企业内部党组织的核心作用，加强了对职工群众的政治思想教育，职工的思想觉悟和工作责任感大为提高，掀起生产热潮。通过广泛开展合理化建议活动，消灭了废品责任不明的现象，仅1955年10月份一个月，全厂工人就提出了62条合理化建议，并做到条条有落实。职工高兴地说：“企业的性质改变了，我们的意见也有问必答了。”开展劳动竞赛，激发了工人的劳动积极性和进取精神。工序之间互相督促，互相协助，有些职工还经常利用星期天到厂不计报酬检修设备。

(二)健全了计划、财务、成本管理，严格控制非生产性开支。组织科室干部深入车间，逐步推行班组经济核算，做到各部门有责任、有检查，每月定期进行一次经济分析，避免物资积压，减少资金的占用，变少数人管理为大家管理。

(三)实行了生产中的技术指导，技术人员修订了各个工种的操作规程，通过岗位练兵，提高了工人的技术水平，布机车间推广了先进的“五一织布工作法”。通过技术研究会，定期解决生产中出现的技术难题，并建立了各种设备的维修保养制度，提高了机器设备的完好率。

(四)强化行政管理，健全规章制度，克服劳动纪律松弛现象。

(五)为职工开辟了夜班宿舍和俱乐部，丰富了职工的业余文化生活。

合营后，工厂产品产量，质量、利润显著提高，成本下降，企业获得了新的生机和活力。

1955年，合营前第一季度与合营后第四季度的生产、质量指标对比正品率由59.32%增为97.93%；台时产量由3.036米增为3.429米；利润由1605元增为2913元；电耗由8.64千瓦小时减为7.04千瓦小时。私方副厂长李天泓感叹地说：“合营后，在公方代表领导下，不断开展劳动竞赛，修订各工种的安全操作法，使产品质量不断提高，生产上各道工序一环扣一环，紧密相接，真是一派欣欣向荣景象。”

联业染织厂在实行公私合营后的30多年间，依靠国家大量的投资和一系列中小企业的并入，从工艺原始、手工操作的单一织布工段，已发展成为具有一定规模和影响的中型色织企业，先进布机代替了铁木布机，染色工序由土锅灶变成了高温、高压染色机，其他各道工序也都由手工操作转变为半机械化、机械化生产，产品由低档向中高档转变，由纯棉向化纤转变，由内销向外销转变，整个企业由生产型向生产经营型转变。

今日的镇江色织总厂，已拥有职工2000余人，固定资产2000万元，占地面积67793平方米，各类主要设备600余台，形成了一条年产1000万米的后整理生产线，年产各类棉布、涤棉、中长布800多万米，有2种产品先后被评为纺织工业部和江苏省的优质产品。多年来，产品畅销美国、法国、日本、苏联等41个国家和地区，享有使用国际纺织品市场上信誉最高的银河牌商标权，每年为国家创汇400多万美元。

(执笔：吕乔华)

镇江市私营中药业的社会主义改造

江苏省医药公司镇江采购供应站

一、解放前镇江中药行业的概况

镇江市的中药行业，历史悠久。有据可查的，一正斋膏药店有 300 多年的历史，存仁堂药店 100 多年，公济药店 80 余年。中药业分零售饮片、膏、丸的药店和批发买卖的药材行两种类型。药店经营比较稳健，批发药行易受市场波动影响，兴衰常见。

1858 年，镇江自第二次鸦片战争被列为通商口岸后，1861 年，租界、海关相继设立，开始成为以进出口贸易为中心的新兴商埠，百业振兴。中药业药店，业务发展，除存仁堂等老店外，新增了黄义兴、程恒春、张万春、怀记(后改公济)等药店，业务都很兴旺，每年营业额一般都在白银 20 万两以上。其他中小药店也盛极一时，达数十家之多。

经营药材批发业务的药行，亦在此期间兴起。开埠前有姓杜的木商，时常贩运浙产药材来长江、运河一带贸易，先设店于仙女庙(今江都县)，牌号荣和药行，后迁扬州。太平天国革命失败后，1868 年，迁来镇江，改名荣昌药行，营业对象仍以苏北里下河一带为主，拆零批发，略后药行蜂起，规模较大的有安徽商黄义兴、宁波商王义昌、南京商谢永茂及专营土产上销的协和、森泰等家，并有兼营参燕药材的怡大、厚生等行。当时只需向地方纳贴，即可开业。药材业务发展迅猛，销售数字逐年上升，也吸引了各地客商来货销售，各地大宗土产自汉口沿长江而下，袁、济等州以及整个江淮流域、苏皖山区盛产的药材，如茯苓、

丹皮、杏仁、银花、瓜蒌皮、桔梗等皆在镇江集散，各批发药行业务兴旺发达，可称是镇江中药行业的鼎盛时期。

1908年后，津浦、沪宁两铁路相继通车，旅客货运有了新的流通渠道，又因运河失修，长江主干道淤浅，通行不畅，使镇江失去了交通咽喉的优势，进出口商业转向衰落。加上军阀内战影响，市面一片萧条，药店尚能维持原有业务水平，而药行原来业务全靠对外地扩大赊销，散失在外的货款常占其销售额的80%以上，一遇灾荒兵战，帐款收不回来，即造成资金周转失灵。如1931年受水灾后，药材行即大受影响，业务日缩，无复往年盛况了。

1937年抗日战争初期，各店、行纷纷逃难在外，次年陆续迁回，但都受到不同程度的损失，损失大的有黄义兴、程恒春，被日寇放火烧毁，已无力恢复营业；公济、存仁堂2家，因实力较厚，业务尚可；其余张万春等20余家药店都逐渐衰落，半数以上紧缩为夫妻店了。药材行受交通限制，无从发展，皆勉强维持而已。

抗日战争胜利后，各店想重整旧业，但由于当时币制不稳，通货恶性膨胀，各店的计划难以实现，而药材行在沦陷期间各家都元气大伤，除经营小批发业务者外，都无能为力。出现了“大行变小行”、“大店变小店”的情景。至解放前夕，镇江市中药业尚有44户(药店25户、药材行15户、参燕店2户、膏药店2户)；职工(不包括私方人员)194人(药行42人、药店152人)。仅公济、存仁堂、恒大元等几家尚有一定实力外，其余店、行皆奄奄一息。据有关资料记述，抗战前药材批发行年营业额，大型的达20余万元，中型的10万余元，小型的也有二三万元，沦陷时营业情况仅及抗战前的1/10，解放前夕，不及抗战前的1/40；抗战前药店饮片零售营业额，大店年达36000元左右，中小药店一二万元，沦陷期间业务低落，解放前夕的营业额仅及抗战前的1/10。

当时药店、药行营业状况及特点:

1. 一般每年以 6—10 月为旺月, 11、12、3、4、5 月为一般淡月(可以保本), 1、2 月为最淡月(一般要亏本)。全年旺淡平均除工人工资及开支外, 还是有利可图的。

2. 与其他行业比较起来, 国药业的营业额不大, 但利润高, 药店除去成本, 毛利可达 50—60%; 药行则为 20—30%。

3. 工资, 多采取每 5 天或 10 天的营业额提成制。解放前一般为 9%—20%, 大店提成高、营业大、职工实际收入较多, 大多数中小店职工待遇很低, 有些药店把一些闲杂人等的工薪杂支, 出自工人工资提成数中, 使工人所得数目愈少。药行是采取固定薪给制, 最高大米 1 石, 最低大米 1 斗, 另有的提成 30%, 作为补贴。

二、解放初期, 通过多种方式对私营中药业加以利用、限制和改造

50 年代初期, 镇江市国营上产公司初建, 力量比较薄弱, 只兼营少数中药材, 药材收购、批发、零售业务, 绝大部分仍由私商经营。但由于当时中药材流通渠道大部分中断, 资金不足, 中药市场呈现萧条局面, 特别是批发药行, 资金大都紧缺, 无力开展业务; 义大昌和养记 2 家转为药店搞零售配方; 恒盛和、义昌润、厚生仁 3 家闭歇; 立大永、恒大元 2 家转向苏北各零售药店做些拆零交易, 其余寿康、宜丰、荣记、信和、永茂、洪昌等户业务清淡不堪, 勉强维持, 唯协心 1 家, 由于经营灵活, 业务略为正常。零售药店由于业务清淡, 有的无法维持, 有的转让同业, 仁泰、仁大、玉壶轩等户闭歇。

为了利用这些私商为人民的医药卫生事业服务, 政府通过多种方式对他们进行团结和教育, 并把他们的经营逐步置于国营经济的领导下, 纳入国家计划的轨道。

1. 召开劳资协商会议, 签订行业集体合同

解放后, 国药业工人, 由于长期遭受资本家重重剥削和封建

性的管理压迫，工人反抗情绪非常高，提出了许多要求，其中好多是合理的，但也有些是不合理的，而有的资本家心虚，又不了解党和政府的政策，对于工人的要求，一概接受，把过去按营业额 9%—20% 提成的工资一律提高为 20%，并加发底薪每人每月大米 6 斗。工资低的工人则要求向高的看齐，劳动纪律松弛，劳资纠纷此落彼起；有些资方无法组织经营，也不愿积极经营。这对劳资双方都极为不利。

为了执行党的劳资两利政策，市各界人民代表会议确定通过订立集体合同方式统一解决劳资纠纷，建立正常的劳资关系，经市总工会、工商联共同协商议定，首先在国药业订立行业集体合同。市总工会、工商业联合会于 1949 年 11 月 12 日召开国药业的劳资双方全体大会，由市总工会筹备委员会负责人讲解党的政策及订立集体合同的意义，大会后劳资双方分头讨论酝酿。在劳方举行的小型座谈会上，进一步进行克服目前经济困难、照顾长远利益的教育，提高工人的政治觉悟。经过细致的思想工作，基本上扭转了某些职工要求过高的情绪，表示愿意团结资方发展生产，共渡难关。资方也基本上消除了顾虑。11 月 23 日市总工会、工商业联合会召集劳资双方协商，决定选择大中小药店及药行四种类型，根据半年来营业情况，确定工资标准，拟定集体合同草案，劳资双方各推 9 名代表进行初步协商。经过三次协商，双方意见逐步接近，多数问题顺利通过，争论最多的是工资待遇、福利事项以及资方指挥权等问题。经再度协商，双方同意：工资改为折实单位计算(最高 19 个，最低 4 个)；资方所订立店规，不得与人民政府法令相抵触；职工凡在店中服务 10 年以上，因年老不能继续工作而退休者，可享受退休金 3 个月；劳方承认资方在业务范围内有指挥权和决定权，而资方也承认劳方有合理建议之权。

1949 年 12 月双方达成协议，报送上级审查，1950 年 1 月 10 日正式签订了《镇江市国药业劳资集体合同》。嗣后，各店、

行根据集体合同分别签订了劳资协议。

由于这个合同是镇江市解放后第一个行业性的劳资集体合同，受到了市政府和各有关部门的重视，也影响了市内其他各行各业，无论劳方资方都普遍表示：要吸取国药业的工作经验，从速签订好本行业的集体合同，以实现发展生产、劳资两利。

2. 推动私商积极参加各地物资交流会

通过劳资协商会议，签订行业集体合同，提高了私方人员经营业务的积极性，他们积极响应政府“发展生产，繁荣经济”的号召，在市工商联推动下参加苏南、华东等各地召开的物资展览会、交流会，不仅恢复和疏通了原有的供销渠道，巩固和发展了老关系，还建立了较多的新关系，从而扩大了地产药材的交易数量，好多药材由滞销转为畅销。还有些批发药材行，如协心、寿康、宜丰药材行和几家较大药店，还主动去天津、上海、广州等地购进本地适销的药材，保证市场供应，从而使镇江市的中药市场由萧条走向复苏。

3. 通过爱国守法教育和五反运动，使私商进一步提高认识

私营中药商的积极经营，对活跃市场，供应人民医疗用药起到一定的作用。同时，在市工商联指导下，由国药业同业公会组织全体会员每周政治学习一次，加强了爱国守法教育，促使大多数资方提高了思想认识，特别是在抗美援朝期间，大大激发了爱国热情，积极支前献米，捐献飞机、大炮，认购胜利折实公债和国家建设公债。可是也有少数私营中药商为牟取暴利，不顾国家政策 and 法令，不择手段偷税、漏税。1952年初开展五反运动，首先，组织全体资方人员进行较长时间的学习，加强守法教育；对私营工商业者的不法行为进行了坚决的批判和斗争，使私营中药商受到了教育，提高了认识，交待了违法问题。运动后期，经市有关部门核实定案，全行业中有半守法半违法户2户，其余均为基本守法户和守法户。

五反运动后，国家扩大了社会主义商业阵地。镇江国营土产

公司扩大了中药经营，缩小地区差价，降低批发起点，占领了批发阵地，同时扩大对中药零售店的供应并通过税收、物价和货源诸方面，对私营中药业采取了限制措施。

4. 通过代购代销，将私商逐步纳入国家计划轨道

为了更好地利用、限制、改造私营中药业，市国营土产公司在调整公私关系中，适当扩大批零差价、地区差价和季节差价，让私商适当经营批零业务、贩运业务，活跃地区间的药材交流，调剂有无余缺，既使私营批发商能够维持下来，又使市场趋于活跃。

1954年起，国家一方面进一步扩大国营商业经营药材品种，加强批发业务和供应工作，另一方面将私营中药收购业务限在一定范围，不准其抬价收购与国营争货源。到1954年末，镇江私营中药批发商已基本上由国营商业所代替，全市仅存10户，其中立大永、永茂、恒大、协心、信和5户是经营药材零拆批发业务的，有的已难以维持；荣昌、康寿、荣记、宜丰、洪昌5户是收购山货药材、经营地产药材的，已处于停顿状态，亦难维持。本着对私营批发商“认真改造，负责处理”的精神，1955年6月市国营土产公司组织5户收购经营山货药材的批发商合营为五和药行，专为国家代收地产药材和加工整理，按收购金额和加工数量给手续费和加工费。经安排后，三季度略有盈余，四季度因药材收购淡季有亏蚀。对5户经营零拆药材的批发商，暂时维持其批发经营，按月促其造计划，适当供应其一部分货源。对各零售药店亦按月造具计划，经批核后按计划进货，嗣后建立凭证供货关系，使他们的经营纳入国家计划轨道。

为了打开名贵药材及冬令补品的销路，充分利用私营零售药店，将人参、珍珠等九种药材委托存仁堂、公济、张万春3户设专柜代销，对镇江名膏药店唐老一正斋，也供应其主要原料—麝香，收购其膏药，建立了业务关系。由于采取了上述安排与改造的措施，私商情绪一般稳定，零售业务较前有了增加。

三、实行全行业公私合营

1956年初，对资本主义工商业的社会主义改造进入高潮，镇江市中药业资方人员在形势推动下，通过学习，提高认识，积极拥护中国共产党和人民政府的政策。存仁堂的沈泽民，协心药行的夏述先等，率先要求实行公私合营，同业公会因势利导，随即召开了全行业会员大会，一致同意申请全行业公私合营，并取得了药业职工会的积极支持。1月12日沈泽民、夏述先两人率领全行业私方人员，敲锣打鼓向市人民政府、国营药材公司送呈了实行全行业公私合营的申请书。当日经批准，镇江市中药行业实行了全行业公私合营。全市参加中药行业公私合营的户数共36户，其中：中药材批发行6户、中药店30户(药店24户，膏药店、参燕店、专售黄病丸的各2户)。

批准全行业公私合营后，国家专业公司即会同药业职工会、同业公会进行清产核资、人事安排、网点调整和四马分肥等方面的工作。

(1)经核资后，资方资金总额为118596元，其中：药店86216.18元，药行32379.82元。合营后，按资方投资金额，年息5%发给定息。对1953—1955年的盈利部分，按照“四马分肥”的原则，如数发给私方股息红利。

(2)对全行业44名私方人员根据各人技术特长和管理能力、身体状况，并照顾到社会地位、政治态度、股权大小等条件，安排了适当的行政职务，给予了一定待遇。安排到国营公司任副经理的1人，任业务科副科长的1人，任药材收购员、采购员的各2人，任会计的1人，安排到公私合营药店任主任的有10人，任组长的有7人，任营业员、生产员的有14人。对一些年老体弱、不能正常工作的，安排当药店董事的有4人，做一些轻微辅助工作的有2人，此外，还吸收了经营成药的小商贩10人。在被安排的私方人员中，有的保持了高薪，享受劳保待遇，有的还安排了他们的家属就业。私方人员感到满意。全面安排私

方人员后，一方面大胆放手，使私方人员有职有权。另一方面，组织他们参加政治、时事和业务学习，支持他们参加各种社会活动，并尽可能地帮助他们解决生活上的困难，从而提高了私方人员工作的积极性，在 1956 年度内就有 2 名私方人员被评为先进工作者。

(3)公私合营后，国营专业公司设置了零售管理科，成立了 2 个中心店，中心店各设置中药饮片炮制加工场，并各辖一部分药店；扩大了一正斋膏药店制作膏药的范围，更名为镇江市国药加工厂。

在商业网点设置上，考虑到原有药店在有些地段过于集中，有些地段却没有药店，有的药店店面狭小简陋，有的原是夫妻店，业务清淡等情况，进行了网点调整和撤并工作。五条街地段原有 5 家小药店，撤并为 1 家，多余人员分别充实 2 个中心店的饮片炮制加工场和镇江市国药加工厂。6 户药材批发商全部并入协心药材行，主要从事地产药材收购业务，仍经营少量药材批发业务，作为国营企业的补充。

四、公私合营后的变化

公私合营使企业性质发生了根本的改变，为发展生产、扩大经营创造了良好条件。

各零售药店不仅在店容店貌上较前有了很大的变化，特别是转变了经营作风，逐步树立了药品质量第一和为人民服务的思想，增添了服务项目，改善了服务态度，使镇江市中药商业面貌有了很大改观。1958 年经营中药饮片近 700 种，各种中成药 250 多种。1959 年营业额较 1955 年增长近 1 倍，此后逐年上升。1988 年比 1956 年增长 20 倍。

现在的镇江市药材收购站就是从原来的协心药行搞地产药材收购业务基础上逐步发展建立起来的。

1958 年在公私合营国药加工厂基础上建立起镇江制药厂，这个药厂现已发展成为拥有 1000 万元固定资产，并能较大规模

地生产抗生素、合成药物等 11 种医药化工产品，成为国家化学药品制造业中的一个中型企业。1965 年，镇江制药厂的生产全部划给医药、药材公司，由公司筹建成立镇江市中成药厂，专业生产中药成药，生产能力在全省中药厂中已达到中等规模。

(执笔：韩鹤亭)

经销、代销、公私合营

——镇江市私营粮食商业的社会主义改造

镇江市粮食局

近百余年来，镇江市粮食业曾经有过一段繁荣的历史。早在公元 1866 年便成立了米业公所，极盛时期从 1875 年至 1897 年计有 20 多年。经营粮食业的有米厂、粮行、粮号、米店 4 种形式。每年米销量达 200 多万包(每包含 100 公斤)。1899 年至 1932 年，因灾荒频仍，粮食歉收，米价腾贵，大米禁止出境，湘鄂皖赣之米均改在南京下关打包出口(为禁令特许)，故昔年得南北交通之利的镇江粮食集散市场日渐衰落。

1937 年 12 月，日本侵略军侵入镇江后，大肆烧杀抢掠，粮食行业库存的米粮 7500 余万公斤全遭日军劫夺，粮商经营艰难，关停者数十户。沦陷期间，敌伪大量搜刮粮食以充军用，米麦被敌伪米统会、麦统会控制，粮食商投机活动猖獗，买空卖空盛行，私营粮商以代日商洋行购买粮食而发展。

抗日战争胜利后，由于通货膨胀，货币贬值，计价以米粮代替，市场上囤积居奇都以粮食为主。解放前夕镇江仅米店一业就有 200 多家，米摊和露天粮行则比比皆是。粮食业畸形发展。

解放后，镇江市人民政府对这些私营粮商采取利用、限制、改造的政策，通过经销、代销、公私合营形式，使其逐步走上社会主义道路。

一、解放初打退粮食投机商的进攻

1949 年 4 月 23 日镇江获得解放，但是长期遭受战争破坏和国民党摧残的粮食生产，一时难以恢复和发展。旧中国通货膨胀

留下的后遗症，还不能立即消除，人们思想上对物价存有顾虑，还是“钱不留宿”地抢购粮食。当时，粮食市场操纵在私营粮商手中，一些不法资本家趁国营经济力量比较薄弱，国家经济暂时困难之机，哄抬粮价、扰乱市场。1949年7月因台风暴雨和江水泛滥，秧苗被淹，秋收无望，人心恐慌，粮商趁机活动，米价领先上涨，7月17日米价比5月份上涨9倍多。由于国营公司在产米地区调入大批粮食，以低于市场价5—10%的价格抛售，平息了涨风。是年底，由于粮商们手上掌握大批粮食再次哄抬粮价，大米由二十八元(折合现人民币，下同)一石(75公斤)开始，暴涨到38元一石。春节后又是粮食青黄不接时期，私商扬言“开红盘”(每年春节后首次交易开价称为“开红盘”)非出40元大关不可。1950年农历正月初五粮食市场开市，场内一片涨声。当国营建中公司以中米每石36元价格开盘后，私商纷纷补进，仅几分钟时间就成交100多石，而公司价格越开越低，最后以每石29元收盘时，市场一片沉寂，私商深受震动，再也无人喊买进。不少粮行赔本贴息，一批行店因此倒闭。这对投机粮商的蓄意进攻是又一次沉重打击。

国营建中贸易公司根据党的既团结又斗争的方针，通过经济手段，行政措施，在短短的8个月(1949年6月至1950年2月)内先后平息了3次涨风，有力地打击了投机奸商的气焰，把十分严峻的粮食市场混乱局势稳定下来，国营公司在粮食市场上的主导地位不断加强。

二、取缔粮食自由市场，组织私商经销代销

随着经济建设的发展，人民生活的改善，粮食消费量也不断增加，这使得国家承担的社会粮食供销量越来越大，产需矛盾突出，粮食自由市场上一些粮食投机商仍不甘心失败，再次利用尖锐的粮食产需矛盾，抢购套购粮食，与国营公司争夺市场。1953年以来，私营同和、大顺2家粮行相互串通，招揽行商套购农民粮食。夏收初期，同和粮行竟在苏北沿江一带深入农村与当地粮

食部门争购小麦，还以高出国营公司 15—20% 的价格从湖北客商手中抢购到大麦 6000 公斤，元麦 20000 公斤。由于粮食投机市场的存在，严重地干扰了国家购销计划的完成，导致粮食供需矛盾更加尖锐。为保证人民生活和国家建设所需要的粮食，稳定粮价，消灭粮食投机，进一步巩固工农联盟，中共镇江市委根据中央决定在全国实行粮食计划收购和计划供应(简称统购统销)的政策，于 1953 年 12 月对粮食实行计划供应，组织私营粮商经销代销，取缔了粮食自由市场。

(一)经销

1953 年底，全市尚有私营米店 60 家、米摊贩 35 家、面粉店 26 家，共有从业人员 246 人，流动资金 24864 元。按照粮食经销条件，根据“保持一定数量的供应点，淘汰面不过大”的精神，进行了适当安排。对无能力经营的跨行跨业、经营作风恶劣、一贯投机违法的米店 15 家、面粉店 7 家，分别予以关停或转业；对 35 家米摊贩由于平时或隐或现，且无充足资金，难以担负供应责任，全部予以淘汰。被利用为大米经销店者 45 家，面粉经销 19 家，共计 64 家，占私营粮商的 74.5%，共计从业人员 157 人，流动资金 19497 元。国营公司给予 6.5% 的批零差价作为利润收益，从而取缔了粮食自由市场，使粮食的销售初步纳入国家计划轨道。

(二)代销

自实行粮食计划供应后，人心安定，销售量下降，有力地打击了投机粮商。但由于缺乏经验，在供应网络设置及对私安排上尚存在一些问题，如供应网络未形成核心，打乱了行政建制，使区政府及居委会难以管理与监督。一些粮食经销店短斤少两克扣群众，自家吃米不记帐。仅据 1954 年 2 月的统计，少秤的就有 13 家、31 次。再如面粉经销店只专供副食复制行业，因而清闲无事。为进一步加强计划供应工作，根据省委“以代销为方向”、“城市供应网的设置必须既便于对私营粮店实行监督，又便于群

众购买及对私安排”的精神，市委成立了粮食统销办公室，抽调市、区干部 32 人，在区委直接领导下，对供应点进行了调整，并将粮食经销改为代销。根据“能够维持，稍有利可图”的原则，按各供应店必要的开支加上一定的利润，计算出应给的代销数量，划片定点供应。计划安排就绪后召开私商大会，进行思想教育，肯定经销成绩，指出存在问题，讲明代销条件和业务手续制度，由法院、市工商联公证签订代销合同，各代销店向粮食局交纳保证金。1954 年 4 月 1 日正式宣布改经销为代销店，同时对供应网点进行调整，将 64 家经销店合并为 35 家代销店，继于 1955 年再度调整为 28 家。

通过经销改为代销以后，私营粮店的营业额与收益进一步有了保障，店主们反映：“我们过渡又进了一步，代销是金饭碗，资金、生意、收入三不愁，要老老实实经营。”尤其是过去不能维持的私商经改为代销后，积极经营。但也有部分私商对利润受到限制表示不满，不积极改善经营管理，甚至擅自增加人员，扩大开支，叫喊不够维持；有的短斤少两克扣群众或超计划供应、挪用公款、盗窃粮食等等。鉴于上述情况，在 1955 年上半年，结合供应网的调整，对私营代销店进行了整顿。从检查总结工作入手，对代销店的政治、业务、经济情况全面排队，建立学习制度、实物盘点制度、行政管理制度，并在每个代销店安排一名职工，以发挥职工的监督作用。从组织上和制度上加强了对私商的管理和改造，为全行业公私合营创造了条件。

三、实行全行业公私合营

1956 年初，全国对资本主义工商业的社会主义改造进入高潮。粮食行业的多数私方人员也努力创造条件争取合营，一部分因难以维持要求合营或随大流，营业好、资金多的认为不得不如此。

1956 年 1 月 16 日，全市粮食代销店纷纷向市委和粮食局提出公私合营的申请，17 日市委和市政府批准全市 28 家粮食代销

店为公私合营粮食门市部，并在迎江、北固、金山地区成立3个合营粮店加强对各门市部的领导，同时由公私双方及职工民主推选16人(公方2、劳方4、资方10)，成立公私合营工作委员会，共同协商处理合营后的人事安排、清产核资等问题。原代销店的27名私方负责人，合营后安排为粮店正经理1名，副经理5名，门市部主任14名，因年老体弱安排为营业员7人。另在其他私方人员中选7名思想较进步、有一定工作能力的担任门市部主任，总计私方被安排门市部主任以上职务者共27人，占私方人员总数74人的36.5%，从职工中提拔粮店副经理1人，门市部主任5人，公方担任粮店正经理2人。

以区粮管所为核心，成立职工、资方参加的清产定股小组，分区按户进行资产清点登记、估价定股。对社会主义改造高潮中的投资与非企业财产予以退还。私方积欠的保证金和公积金，为照顾其生活困难，全部免于归还。全市共计退还帐外及高潮中投资和免缴保证金等达9318.59元。对此，私方深受感动。最后核定定股户75户，合计资金22638.91元。其中保证金15995.35元经市人民政府批准转拨投入公私合营新华剧场(该款由新华剧场定股付息)。合营粮店属粮食局定股户为73户，股金5638.56元，股息按年息5%从正式挂牌后执行，直至1966年9月。

为进一步提高工作效率，搞好粮食供应服务工作，合营后立即对各代销店进行经济改组，首先，做好各类人员思想工作，动员非从业人员离店；对在店里帮忙的31名业主家属和亲友，区别情况，安排24人，7人(系家务、店务两头顾，不支薪，生活靠业主)经工商联协助动员离店。接着就组建粮店，将原一家一户的代销店联成一个公私合营企业整体，在全市按区设3个公私合营粮店，领导与管理28个门市部。

四、公私合营后的变化

(一)经营管理、服务态度有了改善

粮食代销店实行公私合营后，因企业性质的变化而呈现一片

新气象。职工以店为家，发挥主人翁作用，私方人员也守职尽责地从事劳动，不断提高经营管理和供应服务水平。如在职工和私方人员团结合作下，积极地开展了合理化建议活动与服务良好月、无虫害、无霉变、无鼠雀、无事故四无粮店、万笔无差错等竞赛；改进了业务手续制度，达到帐证、帐款、帐货快、准要求，工作效率比合营前提高了33%，从而减少排班站队，方便群众购买，多次获得群众来信表扬。是年即评出先进生产者16名，实现四无粮店3个、三无门市部17个。

(二)工资福利逐步提高

公私合营后职工、私方人员的工资福利均有提高，总的是逐步向国营企业看齐，改支取手续费制度为固定工资制。1957年初根据企业原有的工资福利情况、合营企业生产经营情况和国家有关规定，进行了工资改革。由于思想工作抓得紧，说服劳资双方顾全大局，工作进行顺利，每人平均工资由31.92元增长到35.12元。私方人员原工薪(从手续费转变过来，高出职工工资较多)，凡高于工改后工资者，其超过金额不降，作为保留工资。通过工资改革，初步改变了不合理的工资状况，有力地促进了生产。对于家庭人口多生活困难或因病欠债的职工给予经常补助，私方人员生活困难者，由市工商联给予定期补助。实施劳保条例后，职工生老病死均有了保障。对私方人员也一样实行“包下来、包到底”政策，调动了职工群众和私方人员的社会主义积极性，促进了粮食供应工作的不断发展。

(执笔：於立华)

镇江市私营银钱业的社会主义改造

中国工商银行镇江市支行

清末，镇江随着开埠后商业的繁盛，私营钱庄也相应发展起来。镇江钱庄始创于 17 世纪末，清同治五年(1866 年)首家创办私营晋源钱庄。民国元年以后，镇江相继设立上海商业储蓄银行、商股典业银行、中国实业银行等。1929 年国民党江苏省政府迁至镇江后，官商纷纷在镇江兴办银钱业，主要有：中国银行、交通银行、江苏银行、私营淮海实业银行，以及私营钱庄道生、晋生、晋源、鼎昶、永生、裕祥等。此时，镇江银钱业多达 40 多家，1931 年长江沿岸及淮河一带大水成灾，灾民逃荒，商业凋蔽，市场银根渐紧，银钱业几乎陷于停顿，信用放款难以收回，许多行庄停业清理。1937 年仅有实力较强的钱庄 3 家勉强维持，1938 年镇江沦陷时也均告停业。汪伪财政部成立中央储备银行后，准许私营行庄申请开业，因而出现畸形发展，全市钱庄多达 64 家。1945 年抗战胜利后，由于在汪伪政府控制下的银行、钱庄全部关闭，私营行庄亦告停业整顿。当时国民党政府财政部规定，除曾向重庆政府领有开业执照或抗战前未停业并取得证明者，方准复业。因此，除新办 60 多家钱庄和晋源、道生、鼎昶、元康、祥康、源余、嘉泰等较大钱庄准予复业外，其他钱庄均转入地下活动。1946 年春，在国民党镇江县政府支持下，开办官商合办的镇江县银行。私营上海绸业银行、上海商业银行等相继来镇筹建分行。开业 1 年多，由于通货恶性膨胀，多数行庄倒闭，1949 年 4 月镇江解放前夕，仅剩私营行庄 9 家。

解放初，根据党和国家的有关方针政策，镇江市人民政府对

私营银钱业采取了比较大的三个步骤：

第一，严格管理

解放初，当时主要任务：一是接管旧银行，建立人民银行。从1949年4月26日开始，先接管人物俱全的中国、交通、省行3家，并清理官商合办县银行。6月1日中国人民银行镇江支行正式成立，办理存、放、汇业务。二是使人民币迅速占领市场。从4月30日起，组织收兑金圆券，至1949年底共收兑金圆券47.1亿元，兑出旧人民币159万元。市军管会于5月28日颁布布告规定：严禁以银元计价或买卖，一切交易标价，契约往来帐目，必须以人民币为本位。

(一)建立机构，加强对私营银钱业的管理

1949年8月21日华东军政委员会公布《华东区管理私营银钱业暂行办法》，明确规定各地中国人民银行为各地私营银钱业之管理检查机关，协助各级政府管理银钱业。

镇江市人民银行根据《办法》规定，成立金融管理科，抓私营行庄的复业工作。经深入调查，个别谈话，部分私营行庄业主同意复业。对同意复业的行庄，通知整理旧帐，将资产净值划分为清理、缴公、保留三部分，造具清册报人民银行审查由市军管会批准。经批准复业的先后有上海绸业银行镇江分行、源余、道生、晋源、元康、祥康、嘉泰等7家行庄。根据《办法》，规定了私营银钱业的资本标准和业务经营范围；建立了每日每月报告制度，规定了利率和汇率审批制度，以便加强监督和管理。

(二)增资验资

私营行庄复业后，普遍反映资金不足，不能发挥支持生产作用。市人民银行于1949年9月份先后2次召开银钱业负责人会议，传达了华东区管理暂行办法精神，提出了增资具体要求。当时有的行庄负责人提出旧股东散居各地，不愿出钱增资；有的要求按9月底帐面盈余冲抵增资现金；有的要求将暗帐中积存黄金兑换抵充。经研究，明确了在不出顶、不转让的条件下，可以增

入新股，但不得超过旧股总数 50%；帐面结余只能作业务资金，不得作增资资金；同意将暗帐中积存黄金兑换折价转作增资。通过工作，7 家私营行庄自 1949 年 9 月 27 日至 10 月 4 日先后完成了增资手续，资本总额为 3500 元(已折合现人民币，下同)，其中除道生钱庄以房屋估值 300 元抵冲外，余均为现金。事后市银行组织人员花了 10 天时间查验其增资的资金来源，发现主要来自暗帐和虚转职工工资冲回，仅源余、元康、晋源 3 家钱庄就以职工工资名义冲回达 600 多元。

(三)突击检查

在私营行庄增资后，1949 年 10 月中旬，物价开始波动，私营行庄存款大幅度下降，由上月 5 万多元猛降至 1.8 万元。业务资金主要靠占用汇款，每日开出的远期上海汇票达 4 万多元。当时，私营行庄进行投机倒把，黄金贩卖，黑市拆息十分猖獗。经研究于 11 月 19 日召开私营行庄负责人会议，重申《办法》有关规定，指出搞非法活动严重影响金融秩序和物价稳定，表明政府保护正当业务和合法利润，取缔钱庄非法活动的态度，并组织力量突击检查。经过对 7 家私营行庄检查发现，比较严重的有祥康钱庄。该钱庄运用上海、镇江两地资金余缺、利率高低和物价变动搞黑市拆放和其他违法行为，从中渔利。对查出的问题于 12 月 12 日召集行庄经理、职工代表、市工商联代表会议，揭露祥康钱庄的问题。经过教育，由该钱庄副经理公开检讨，承认错误，经过与会代表讨论决定处以罚款 500 元，并免保具结保证不再重犯，登报悔过。其他钱庄也程度不同地存在类似问题。如有少数行庄负责人私自经营拆放，并将空头支票抵库；有个别行庄开远期支票或当日交易不入帐；有的以股东、职工名义垫入款变相高利吸收存款；客户空头支票既不依法退票，又不向银行报告，甚至透支超过计划仍继续透用；各行庄还轮流派人专送票据，串通上海行庄先发报单作为变相对交汇款等。对查获各类违法案件，按照《华东区管理私营银钱业办法》，也分别作了严肃

处理。

(四)取缔地下钱庄

在加强对私营行庄检查的同时，还对市区 131 家地下钱庄活动进行了一次严厉打击。这些地下钱庄的从业人员大多为原私营行庄人员，他们私自经营存、放、汇业务，随意抬高利率，囤积居奇，买卖黑市金银，甚至复业后的正式钱庄也暗中和地下钱庄往来，严重地破坏金融秩序和市场稳定。市人民银行配合中央统筹稳定物价的措施，在调查情况、宣传教育的基础上，于 1949 年 8 月份会同公安、工商管理部門，对其中业务量大、情节严重的 3 家业主，由政府依法逮捕，对其它地下钱庄课以罚款，具结不再重犯。

9 月上旬市政府召开部分中小地下钱庄业主座谈会，有 104 人参加，并邀请了工商界人士列席。在会上由市人民银行重申华东区私营银钱业管理办法，动员转业生产。至此，地下钱庄大多停歇转业。少数进行更隐蔽的活动。如不用帐册，只用折子和计数纸条，没有固定地址，非熟人或可靠人介绍不与往来，交易地点设有“望风”，发现情况及时转移等，但由于国家银行已控制金融市场，它们已不能再兴风作浪。

第二、在严格管理的同时，对私营行庄的资金，业务进行疏导

(一)成立联合放款组织

1949 年 11 月 19 日市人民银行再次召开行庄负责人会议，宣布保护合法业务，不准搞非法活动，并采取措施允许适当提高利率，大力吸收游资，吸收的存款可以转存人民银行，转存利息酌情提高，给以照顾。1950 年国家颁布了《关于统一国家财政经济工作的决定》以后，市场物价日趋稳定，银根开始松弛，除转存人民银行外私营行庄资金出路狭隘。1 月，人民银行组织动员公私营银行钱庄 10 家成立镇江市联合放款处，办理联合贷款，共筹集资金 5 万元，1 月至 4 月对 14 家工厂发放贷款额

61654 元。这样既帮助私营行庄找到资金出路，又扶持了地方工业生产。

(二)成立镇江市银钱业利率委员会

利率是调节市场资金杠杆。解放初期人民银行因本身存款业务尚未大量开展，对利率没有正式挂牌，只在内部订一个适当的标准，比市场约低一成至三成。私营行庄的利率，由同业公会自报核议，报市人民银行批准，如有变动需再报批执行。但是，当时私营拆放盛行，暗息(黑市利息)高昂。人民银行放款息约为私营行庄的 80—90%，私营行庄存息约为银行放款息的 50%。人民银行采取低利率政策，目的在于牵制市场利率，不致盲目上升，但由于物价和利率相互牵制，实际控制不住。为了加强对市场利率的领导，市人民银行联合私营行庄成立了银钱业利率委员会，按照物价、利率规律采取机动调整利率的政策。采取上述办法以后，吸收了社会大量游资。同时还举办了星期存款，自 11 月 21 日开办到 12 月 31 日的 40 天中，收入总数达 17 万多元，1949 年底余额为 3.5 万元，每天平均余额也保持在 3 万元以上，其中私营行庄转存就达 91.25%。

由于成立了利率委员会，又采取了机动调整利率的办法，不但占领了地下钱庄资金来源的阵地，控制了游资，有利于金融市场的稳定，而且促使私营行庄更好地按照政府的金融政策服务生产。

(三)贯彻全国金融会议精神，调整公私关系

1950 年 8 月市人民银行根据全国金融业联席会议精神，主要抓调整公私关系，协助私营行庄解决具体问题。

(1)调整公私关系

市行改变过去对公私兼顾的重要性认识不够，管理多于疏导的做法，提出在深入管理、积极疏导前提下，明确公私行庄分工合作，共同发展的方向。并根据上级有关规定，对停业行庄联合贷款尚未收回部分转给人民银行承担；国家在贷款安排、转存、

利率等方面对私营行庄给以适当照顾；私营行庄多余资金一时放不出时，准予转存人民银行，存息酌情照顾。

(2) 协助改善劳资关系

至 1950 年底止，一般私营行庄拖欠职工工资达 3 个月以上，资方失去继续经营信心，拖延不想解决。人民银行出面通过金融工会组织劳资双方共同协商，消除资方顾虑，充实资金，开展业务，并应照顾职工实际困难。源余钱庄首先达成协议，起了带头作用。接着元康、道生的劳资双方协商，相互体谅，劳方同意减让部分欠薪，资方也同意垫出一部分资金补发职工欠薪，基本解决了劳资双方暂时困难。

(3) 处理股东、职工垫款

1950 年 5 月，镇江市第二届人民代表大会提出，要求银行开放股东、职工垫款，其目的为了缓解其增资困难，银行据以执行。试行半年后，市人民银行会同工商局于 11 月对市区 32 个主要行业进行重点调查。据统计，11 月底结算资金高达 31 万元之多，占当时私营行庄存款的 6 倍。其中大多以“应付”、“暂收”等科目处理，其计算方式，有的以实物折算，有的以货币计算，利率均高于私营行庄利率。其中真正的股东垫款极少，大多为变相的吸收存款，已成为银行开展业务、控制市场一大障碍。经请示上级，根据不同情况作了不同处理。有的按照增资要求动员将垫款转作资本，确为群众的合法收入，则转为正常存款。

(4) 处理行庄违法案件

1950 年在加强行庄管理方面，除对会计制度执行手续处理等一般业务问题，通过查帐及报表审核及时予以纠正外，对突出的违反金融法规问题，则给以严肃处理。如元康、道生两钱庄，在 8—10 月以“放一半，存一半”的方式变相抬高利率，道生钱庄还擅自提高存款利率揽收存款，破坏了同业共同议定的利率。经查实后，本着管理与改造相结合的精神，报请苏南分行批准，对多收的利息各处以 2 倍至 3 倍的罚款，并责令道生钱庄在 12 月

29日的行庄负责人会议上悔过检讨。

第三、监督私营行庄停业清理，妥善安置人员

1950年3月，在中央统一财经工作决定实施后，全国财政经济情况好转，物价稳定，信用紧缩，私营工商业暂时不景气，部分放款呆滞，资金周转失灵，利率下降，收益减少，投机暴利受到限制，私营行庄纷纷要求停业清理。1950年3月8日，上海绸业银行因该总行交换轧缺，无法按期补足，奉令停业清理。同年5月2日祥康钱庄因亏损过多，不能支付到期债务，市银行请示苏南分行批准，由市军管会勒令停业。同一天嘉泰钱庄也因交换轧缺，经宽限至5月3日上午9时，仍无法补缺，也停业清理。2家钱庄对外往来债务，在银行督促下，于同年6月底，基本清理完毕。晋源钱庄无意经营，自行将对外债务结束后申请停业，经转报苏南分行批准于7月14日宣布停业。以上4家停业行庄在银行监督下，对外往来帐、群众存款均如期清理结束。其余4家钱庄亦因资金薄弱不能应付提存，于1951年—1952年先后闭歇。职工由店员工会推荐，经银行考核，由市人民银行吸收21人。以后根据工作需要，对于过财经工作的无业人员，由市劳动局审查介绍经银行考核合格，又吸收75人进行试用，其他人员则随行庄转业到商业等其他行业。

(作者：滕家宏)

私营四益农产育种场的新生

江苏省镇江蚕种场

江苏省镇江蚕种场座落在风景秀丽的镇江西郊四摆渡，它的前身是私营四益农产育种场。1952年收归地方国营。经30余年的建设，已发展为江苏省蚕种生产、蚕桑科研和专业干部培训的重要基地。现占地面积1056亩，在职职工281人，生产房屋29000平方米，生活住房9000平方米，建有各种设备、设施完善的原原种楼、原种楼和科研楼。1988年生产蚕种一代杂交种210000张，原种34000张，原原种40000蛾，原原母种6500蛾。各级原种生产数占全省总产量的50%，在促进我省蚕桑生产和推动我国蚕桑科研工作方面起到了重大作用。回顾创始至今，60余年，历尽沧桑，终于在社会主义制度下获得了新生。

(一)艰难的过去

私营四益农产育种场(简称四益农场)的前身为老益民(一场)、新益民(二场)、均益、三益等4个场，陆续创建于1927年至1936年间，是镇江地区内规模较大的一个私营农场。它分布在沪宁铁路沿线的四摆渡、高资、桥头、下蜀以及十里长山北面的丘陵地带，以经营蚕桑为主，兼营畜牧、种植、园艺等，主要股东有严惠宇、冷遁(御秋)、陆小波等。

1927年，蚕桑界人士夏楚白等2人在镇江西郊沪宁铁路沿线的山丘创办了永明蚕种场，不久因经营亏损，夏等弃场不辞而别，留场人员艰苦维持。1932年7月，陆小波、严惠宇接管，增资改组，改名为益民制种场，即老益民。

1934年，冷御秋与中华职业教育社黄炎培等在桥头创办了

三益蚕种场，冷任董事长，冷还与职教社创办了以培训蚕桑生产技术骨干为主的镇江女子职业学校。

1936年，镇江颜料巨商凌焕曾投资法币9万元，与严惠宇一起在四摆渡成立了益民制种二场，即新益民。

同年，冷御秋、陆小波、严惠宇以及严在上海金融界的镇江籍好友胡笔江、马武如等筹资法币20万元，在高资成立均益农产育种场，经营蚕种、苗木等业务，冷御秋任董事长。

这四家蚕种场成立不久，抗日战争爆发，镇江沦入敌寇之手，各场房屋不同程度均遭日军破坏，土地荒芜，林木被砍伐殆尽，损失惨重。抗战胜利后，冷御秋、严惠宇立即派胡鲁泉、陆元培前来接收，准备复业。冷、严经共同磋商，决定将原4家蚕种场合并，改组扩大为四益农场。1945年11月在上海召开成立大会，议定增资扩股方案。筹集资金后，于该年12月正式成立四益农产育种股份有限公司，并组成董事会，董事长冷御秋，常务董事陆小波、江恒源、严惠宇、袁左良，总经理严惠宇。此时农场共有土地4125亩，下设9个分场，分蚕种、种植、畜牧、园艺4部，在镇江设办事处，在杭州、溧阳设蚕种技术推广所。公司成立后，冷、严积极组织整修房屋、土地，添置设备，恢复生产，耗费了大量的人力、物力和财力。其时，年雇长工120余人，雇短工最多达13860余人，月工资总开支达2.5万余石米。三场破坏较轻，二场先行修复于1946年春投入生产，一场则于1947年才投入生产，各场到1948年初才得以恢复。1946至1948年共恢复和扩充桑田1513亩，生产蚕种20多万张，还种植油桐1500亩、茶树25亩，饲养奶牛24头，产牛奶23万余磅。此外，还在高资等四乡开办了4所乡村小学，受到农民欢迎。由于整复桑园、植树造林的生产周期长、见效慢，加上物价飞涨等原因，农场资金逐渐枯竭，生产日益陷入困境，四部除蚕种生产收支勉强平衡外，其余三部皆亏损。至1948年，亏损总额高达法币4.4亿多元，濒临破产。

为了摆脱困境，维持生产，1948年董事会决定压缩开支，大力精简人员，各部职员配留1—3人，各分场工人约解雇4/5；种植部停止开垦、施肥，畜牧部停止猪、兔的改良试验；并在镇江伯先公园设门市部推销牛奶、花卉、虫鱼等以增加收入。

(二)在人民政府的扶持下得以新生

1949年镇江解放后，冷、严从上海回到镇江，积极筹集资金，力图恢复生产，但收效甚微。1951年，人民政府为了帮助四益农场摆脱困境，分配数千张制种任务给该场，同时贷款2.2万余元(折合理人民币，下同)用于生产经营，当年各部生产均有较大幅度回升，具体数字如下：

年份 \ 项目	春秋饲养 蚁量 (公分)	蚕种 (张)	产牛奶 (磅)	销牛奶 (磅)	春秋桑叶 产量 (担)
1950	3560	75349	80059	69324	5037
1951	4220	86562	147754	128701	6951

1952年春季开展大生产运动，人民政府又向该场分配制种任务6.7万余张，并再次贷款3.6万元。人民政府的积极扶持，使四益农场原来的资金矛盾得以缓和。

(三)实行国营，走上了康庄大道

解放后，四益农场在政府的扶持下，虽然得到了一定的恢复和发展，但是，原有的种种无法克服的矛盾，大大限制了生产力的进一步发展和提高。首先，农场约有94%的土地是强行廉价购买的，还有一部分则是向地主或小土地出租者租用的，周围农民和部分员工(雇用的当地农民)对此十分不满，要求归还土地，经常发生纠葛；其次土地的大量集中与分散落后的手工劳动方式、先进农业科学技术的研究和应用与雇用大量的不固定的短

工，都是极不协调的；历年积累的巨额亏损也难以弥补。面对这些矛盾和问题，董事长冷御秋于1952年6月28日向镇江市人民政府呈送了《将四益农场公私合营的报告》。《报告》中说：“如依赖政府贷款支持，决非长久之计。同时，资金缺乏，影响员工情绪。在管理方面，又未能悉如国营农场之周密。因之即与近在毗邻之华东蚕业研究所及苏南国营第三制种场相较，成本则我高于彼，工作效率则彼高于我……势非改弦更张，难期有所改进。再四思维，为使此已有一定基础之农场，得以继续发挥其固有之力量，更好的为社会服务，拟请准予改为合营，俾能获得正确领导，达到合理发展。”在此之前，中共镇江地委曾派出人员调查了四益农场的土地来源及经营状况，于1951年10月14日和12月10日先后向中共苏南区党委作了《关于私营四益农场情况调查及处理意见的报告》和《关于四益农场土地处理问题的报告》。此两份报告中提出：该农场的大量土地中有采以非法手段强行购买，低价逼卖及霸占来的。此项土地，应全部没收归国家所有；其租入地主的土地，按土改法予以没收；租入的公田、庙田予以征收；租入的小土地出租者的土地，暂予不动，待情况查明后再依法处理。土地在没收、征收归国家所有后，折成股金，作为国家向农场的投资，成为公私合营的农场。1952年1月16日，苏南区党委转报华东局，同年2月8日华东局对此作了批复。批复根据《中华人民共和国土地改革法》第四章第十九条规定：“使用机器耕种或有其它进步设备的农田、苗圃、农事试验场及有技术性的大竹园、大果园、大茶山、大桐山、大桑田、大牧场等，由原经营者经营，不得分散。但土地所有权原属地主者，经省以上人民政府批准，得收归国有”，决定将四益农场收归国有，“其中原为农场使用的土地仍由其继续经营，其未使用的土地，则由政府依法处理，作为举办县、区农场之用。该农场所有租入的土地，应分别情况予以处理。租入地主的土地应依法予以没收。租入的公田、庙田，应予以征收，租入小土地者的土地，可暂予不

动，待所有租入的土地情况弄清后，再一并依法处理之。该农场资金中属于敌伪分子及官僚资本的资金部分，应慎重清理，俟情况判明后，再行处理”。批复还特别指出：“四益农场是私营农场中情况较复杂的一个，在处理步骤上，政策上，方法上，均应慎重。”1952年12月27日，江苏省农林厅顾复生厅长作为省政府代表，四益农场常务董事陆小波作为场方代表，正式来场交接，并举行了交接典礼。私营四益农场的土地、房产、设备、人员一并交给政府，从此成为地方国营，改名为镇江蚕种场。实行国营后，镇江蚕种场成立了场务管理委员会，政府当即投资12万元，用以恢复生产。对原资方人员，根据党的团结、教育的方针，分别进行了妥善安排：原农场蚕种部主任严忠婉（严惠宇之女）被任命为总技术主任，原农场协理沈嘉徽被任命为桑园技术主任，资方代理人胡鲁泉被任命为总务主任，这样对打消他们的思想顾虑，发挥他们在生产和经营上的专长，促进其自身改造，创造了有利条件。

为适应生产的需要，根据省、地农林管理部门的指示和部署，从1954年到1956年，对原有的生产组织机构进行了一系列的改组和合并。其中主要措施为，把原八、九场的畜牧园艺划归镇江市直接领导；把原六、七场划出成立镇江茶场，归丹徒县领导；把原三、四场与桥头桑苗圃合并成立高资蚕种场，归省农林厅领导；把原一、二场与四摆渡蚕种场合并成立镇江蚕种场，也归省农林厅领导。这样，镇江蚕种场从综合性农场分出成为单一的蚕种生产企业。

镇江蚕种场成立后，首先抓住了党的组织建设和思想政治工作，先后成立了党支部、工会和青年团支部，建立健全了党的支部工作和思想政治工作制度，确立了广大工人的主人翁地位。为提高职工的文化、技术水平，场内还举办了识字班、文化夜校、技术夜校，从而有效地调动了广大职工的积极性，形成了一支较大的积极分子队伍。在此基础上，还先后从工人优秀分子中提拔

了李甲祥、宋善余等人担任了场各级领导职务。1953年，通过民主改革，清除了工人队伍中的不纯分子，广大工人的积极性进一步提高，原私营协理沈嘉徵在一次市召开的会议上深受感动地说：“在党和工会的教育下，职工思想提高了，如冬季挑河泥，私营时最多每人每次70斤，就算不错了，而现在每次挑都在100斤以上，有的130—160斤，往返几里路，虽然党支部和工会说服他们不要勉力，但他们仍然这样地干，这是私营时期不可能的事。”与此同时，场内制定和建立了人事、财务、生产等管理制度，编写了蚕种生产操作细则，制定了桑田、养蚕工作定额，加强了技术管理，为省内外各蚕种场参考采用。1953年，在省农林厅蚕业管理局领导下，试行了轮班连续操作法，把昼夜一班制操作改为两班四段连续操作，增强了工人的身心健康。新的生产关系焕发了职工的聪明才智，技工缪听兴发明了切桑机，代替了手工切叶的繁重劳动，提高工效10多倍，1954年他光荣出席了全国农林水先进工作者会议。1955年，育种新技术早采茧获得成功，原来采茧在化蛹之后，实行新的采茧时间后则改为蚕儿吐丝終了尚未化蛹之前，它使蚕改变了营茧位置，减少了缩尾蛹，易于交尾多产卵，大大提高了蚕种产量和质量，这是我国蚕种生产技术上的一项独创，后来在全国得到普遍推广。自1955年开始，原华东蚕业研究所从事的母种、原种和原种生产移交给镇江蚕种场，从而使该场成为江苏三级繁育四级制种的蚕种生产主要基地之一。

(执笔：苏树鑫 李家本)

扬州市

扬州市资本主义工商业 社会主义改造资料

编 辑 人 员 (以姓氏笔划为序)

刘春明 伍恭圣 陆龙元

李学泌 陈卓如 秦玉林

顾 强 徐子玉 徐步云

扬州市对资本主义工商业的 社会主义改造概况

扬州是国务院第一批公布的全国 24 个历史文化名城之一，位于江苏省长江北侧，江淮平原南端，京杭运河与通扬运河交会处，南隔长江与镇江相望，是苏北交通门户。解放初期，苏北行政公署曾驻于此，其附近有 7 县^①，同属扬州行政区划。1983 年 3 月，实行市领导县的新体制，撤销扬州地区，建立省辖扬州市，下辖泰州市和仪征、兴化、高邮、宝应、靖江、泰兴、泰县、江都、邗江县和广陵区、郊区。

扬州，古为春秋邗国地。秦称广陵县，隋开皇九年（公元 589 年）开始称扬州。隋炀帝凿通济渠后，扬州成为南北水运枢纽。唐代（618—907）扬州是江南漕运和淮南盐运中心，外商云集，富甲天下，为中国东南一大都会。19 世纪中叶以后，京杭运河山东段淤塞，漕粮改经海运，两淮盐运也在 20 世纪初由铁路转运，扬州渐见衰落。1912 年废府存江都县。

以历史悠久、古迹众多而著称的扬州市，不仅为历代人文荟萃之地，在工商业的发展上，扬州也曾极一时之盛。传统工艺品漆器、玉雕、贝雕、刺绣、绒花、剪纸艺术，品类繁多，制作精巧；淮扬菜肴，独具特色，为全国四大风味之一；扬州“三把刀”（厨师、理发师、修脚师）技术超群，名闻海内外；百年老店谢

^① 扬州市：解放后原属苏皖边区第二行政区专员公署管辖，1949 年 5 月，苏皖边区第二行政区专员公署改称苏北扬州行政区专员公署，隶属苏北行政公署。下辖扬州、兴化、高邮、宝应、溱潼、江都、仪征、六合 8 个县（市）。

馥春化妆品，早在1915年巴拿马国际博览会参展时，以其形美质优，色正味纯，而香飘异域，荣获博览会银质奖章；久负盛名的扬州四美、三和酱菜，也都曾荣获国际、国内博览会奖。

扬州的工商业，源远流长，但在旧社会又呈畸形发展之态。解放前夕，扬州城区，工商业户达4448家，摊贩500余家，但工业基础极其薄弱，仅有两半家工厂（电厂、面粉厂、季节性开工的蛋品厂）和一些零星的半机器生产的油米厂，大部分为消费性的服务行业和工场手工业。据1949年统计，全扬州地区工业总产值为6280万元（折合新人民币，下同），其中扬州市为913万元，形成了一个商业、服务行业多于生产行业为特点的消费性城市。

（一）

1949年1月25日，扬州解放。中共扬州市委和市人民政府立即把恢复和发展工商业作为主要任务列入工作日程，带领全市人民为完成恢复国民经济的任务作出巨大努力。1949年3月，市委发出了《关于复工复业的指示》。9月，召开全市各界人民代表会议，指出：“恢复生产是本市今后的基本任务，必须努力进行”。首先针对市场不稳，物价暴涨的严峻形势，展开了稳定物价、控制市场的斗争。从1949年2月、6月、10月，直至次年2月，扬州市场物价连续出现4次大波动，其中尤以10月出现的一次涨价风，时间长，涨势猛，五洋上涨75.4%，纱、布上涨90%，米上涨77.4%，黄金黑市活动随之抬头。为了打击投机，稳定物价，政府通过国营公司和合作社，集中调运物资，在3个月中连续抛售出大米、面粉、火柴、棉纱、厂布等，合计收回抛售物资通货8.6万元；同时破获金贩案件3起和地下钱庄11家，对私营钱庄执行增资验收，制止投机，打击金银黑市活动，至11月涨风遂告平息。1950年2月，投机商又利用春荒，政府

救灾，粮源稀少的困难，大量抢购大米、棉纱，引起商品价格急剧上涨。由于各级政府及时集中大量物资于城市，当涨风进入高潮时，国营公司即大量抛售，全市大米价格始终不动，又增设30个特约米店，供应大米54万余斤，其他货物均低于市场价格销售，计回笼货币20多万元。银行则加强资金管理，紧缩通货，使在涨风中抢购的物资又涌向市场，物价由高峰转向一跌再跌，涨风随之平息。为不使正当工商业者遭受经济损失，国营公司以较合理的价格指导市场，大米、食油、布匹、火油等大众主要食品和日用品，均以公司牌价为标志进行交易，从而取得了平稳物价、控制市场斗争的胜利。

1950年春节后，随着物价稳定，社会虚假购买力消失，囤货出笼，商品滞销，许多企业生产经营出现新的困难，不少私营厂店停工闭业，或化店为摊。为了克服和改变这种新旧经济转换过程中出现的困难和紊乱状态，在稳定市场的基础上，即开始进行工商业的调整工作。

第一，改组旧商会，成立市工商联组织，吸收国营、合作、个体、合营和私人资本等五种经济成分代表参加。同时，对原有同业公会进行改组、改造，将解放初期的64个行业、2693户会员，调整为70个同业公会，会员发展到3484户。原来由于领导结构成员复杂，政令无由贯彻，工作不易推进的状况，得到了迅速改变。

第二，加强工商管理和市场管理。1950年6月3日、8月21日，市政府先后颁发了《关于维护工商业正常发展、稳定市场秩序、制止摊贩擅自开闭的布告》；《扬州市摊贩管理暂行办法草案》，并据此在全市进行了工商户的普查登记整顿工作。全市共登记私营工商业4979户，摊贩4065户，建立了五洋、旧货市场各1个和菜场5个，成立了市场代表小组、订立公约、规章。经组织、教育后，买卖趋向公平，纳税观点确立，工商部门掌握了批准、管理权限，维护了正当工商业户和消费者的利益。

第三，抓好议价、核价、标价工作。由同业公议毛利率，订出最高、最低价格，送工商主管部门核定，纠正了市场一度出现的漫天要价、得价即卖的风气，对限制物价波动起了一定作用。

第四，指导私营工商业改善经营。市工商部门经过调查，对不适应经济结构转换和消费对象的工商户，指导其转业经营。从1950年春开始，在全市20个行业中，组织108家转业，其中因没落、过剩而转业者有银楼业19家、酒业9家、面粉2家、柴行3家；转为营造业者40家；其余大部分转向面饼、木器、文具、棉布、五洋、花席、百货、油麻及易于经营的小杂货等行业。自转业后由于面向广大农村和城市人民服务，一般均可维持。银楼业中6家资金大户，转向火柴工业。在组织联营方面，全市有粮油、米厂等25个行业855户参加，联营总、分单位37处，其中商业联营单位16个，牙行业联营单位15个，手工业联营单位6个；按性质划分有：私私合营、分产联营、分产联销、联购联产联销、联购5种，共有资金66548.1元，组织联营后，便于管理和指导经营，解决了资金短缺困难，扩大了营业，合法上缴有了保障。

在调整工商业的过程中，广大职工响应党的号召，带头执行“公私兼顾、劳资两利”的方针，在各级工会领导下，全市先后在18个工厂、行业中，建立了劳资协商会议，签订11份集体合同协议书。许多私营厂店职工积极开展增产节约运动，自动减薪（以店员为例，在此期间减低生活待遇，为商店节约开支计折大米3803石）、生产自救、轮流上班，或暂时回乡务农，积极宣传党的工商政策，转变资方的消极观望思想，共渡困难。为了渡过难关，国营公司和国家银行对私营工商业进行了积极的扶植，主要是调整了国营公司代销店和地区的差价、零趸差额，调低零售批发货源起点；对有利于国计民生的私营工商企业，如麦粉厂、汉兴祥蛋厂，以及棉布、南货、五金、百货、酱园、粮油等行业，在资金、货源和加工任务等方面给予了扶持，全市在解放后

的头3个月中，即发放生产贷款计达244185元。1950年上半年，对私营工商业陆续发放各种贷款计达586855元。1951年5月，又组织私营工商业户参加在扬州举办的苏北区物资交流展览会，促进城乡物资交流，积极打开滞销产品出路。由于采取以上措施，扬州市私营工商业在公私关系、劳资关系、产销关系方面逐步得到调整，从而促进了生产经营的恢复和发展。从1950年麦收后，市场即出现转机，秋收后到年底已初步好转，大部分工商业户下半年接近平衡，甚至盈余。1951年与上年比较，全市工业产值增加53%。私营商业零售额增加10%。随着经济情况好转，私营工商业者更加拥护党的政策，在认购公债和抗美援朝等运动中，都作出了贡献。1950年完成公债的任务占全市的70.25%；1951年3月，在棉布、南货、百货等13个行业的倡议下，掀起万人集体纳税热潮。1950—1952年累计缴纳所得税104.86万元。1951年底，为捐献飞机大炮支援抗美援朝，工商界有3700多人捐献26.33万元，超额1.33万元完成了捐献计划。

在党的政策引导和国营经济扶植下，私营企业的生产经营得到了恢复和发展，但与此同时，资产阶级的消极面也随之膨胀，出现了对国家工作人员行贿、偷税漏税、盗窃国家财产、偷工减料、盗窃国家经济情报等五毒行为，给国家和人民带来严重损失。根据中央指示和统一部署，1952年1月，在全市工商界开展了五反运动。经过半年时间，前后共收到坦白、检举材料3000多件，经分批核实定案，全市进行五反的84个行业、4682户中，守法户1695户，占36.32%；基本守法户2381户，占50.8%，半守法、半违法户532户，占11.35%，严重违法户66户，占1.4%；完全违法户8户，占0.18%。非法所得总金额达162.27万元。依据政策规定，核定补税、退财、罚款总金额为110.67万元。采取分期、缓期办法上缴，实际缴纳退补罚款33.95万元。对个别严重偷漏、故意抗税的完全违法户，依法给

了处理。通过五反斗争，广大工商业者受到深刻的爱国守法教育，并为促进对资本主义工商业的改造，打下政治、思想基础。

五反运动以后，由于私营工商业者缴纳退补罚款、流动资金减少，部分资本家心存疑虑，经营消极，市场一度呈现萧条现象，为进一步恢复发展生产，在加强教育的同时，国营企业积极扩大加工订货业务，银行紧密配合，扩大放贷业务，全力为促进城乡物资交流，发展生产，繁荣市场服务。仅6、7两月，对私营工商业户放贷总额即达119万元，7月底放贷余额为80万元，约占全市整个私营工商业在五反前的流动资金的53%。在国家大力扶植下，私商经营情绪提高，市场趋向活跃，6月份公私营业额即超过上年同期69.02%，其中私营经济超过13.74%。工业生产指数迅速上升，如面粉6月份生产58760包，而上年同期仅为34265包，全市私营工商业户从华东物资交流会、扬州物资交流会上先后补进货物达17万元，并争相到苏南、皖北等地参加物资交流活动。为了团结资方搞好生产。1952年12月，绸布、饼业、百货、南煤、印刷、文具、鞋帽、漆颜、照相、钟表、茶食等14个主要行业订好劳资生产合同，召开店务会议，动员资方订立扩大营业范围、改变旧的管理方法等业务计划，在资金短缺的商店中，职工主动提出薪金暂时存帐，以实际行动推动资方提高生产经营信心，为迎接年冬旺季打下基础。1952年底，全市工商营业总额达到5753万元，比1951年增加23%，私营商业一度有下降趋势，经调整后开始好转。

(二)

全市资本主义工商业的社会主义改造工作，在经济恢复时期已实际上开始进行。

搞好加工订货、经销代销

早在解放初期，在接管城市、没收敌产时，即首先对与国计

民生关系较大的镇扬汽车公司、振扬电厂实行了公私合营。为了帮助私营企业克服生产经营困难，国家实行了委托私营企业加工、收购私营工厂产品，委托私商代购代销，开始了对私营工商业的改组、改造过程。如：由中国粮食公司苏北分公司、扬州市粮食局、扬州市贸易公司同麦粉厂订立合同，委托加工，并组织贷款，借 100 万斤小麦支持工厂生产，时产量由 170 包上升到 250 包，使工厂出现转机，到 1952 年收支由亏转盈。同年 7 月，扬州市建立了公营苏北机米厂，将市区 49 家开工不足的私营米厂编为 11 个组，由市粮食局与各厂签订加工合同，订立必要的管理制度，合理调整了公私关系，改善了经营管理，发挥了设备潜力，完成全市大米加工任务的 50% 以上。全市至 1953 年第四季度，各私营工厂绝大部分实行加工订货，手工业中亦有棉织、木梳、算盘、牙刷、雨伞、竹器等行业与国营公司建立加工订货关系。据统计，1953 年全市加工面粉 879369 袋，比 1952 年增加 40.13%。占该业全年总产量 98%；加工大米 42123600 斤，比 1952 年增加 161.12%，占该业全年总产量 96.77%；加工卷烟 4852464 箱，比 1952 年增加 9.43%。收购火柴 5517 件，电池 21000 打等等，合计工业与手工业加工订货工缴费与货款总额为 1312301 元，其中工缴费 868522 元。收购货款 443779 元。通过国家大量的加工订货，使各厂店不但维持了生产，并且获得了盈余。

在商业方面，为适应经济建设发展的需要，扬州市 1952 年 8 月后，分别成立了国营粮食、土产、百货、煤建、石油、盐业、畜产支公司，11 月又成立了调整商业办公室，于年底先后两次调整了商品批零差价和批发起点，使资方有利可图。同时，对私营工商业户进行第二次换证登记工作，掌握情况，做到有计划地领导生产经营和进行对私改造工作。从 1952 年 5 月始，即对油、米、面、酒 4 个行业首先实行全行业经销；在城乡全面实行粮食统购统销的部署下达以后，扬州、泰州两市经过宣传教育

和具体部署，于1953年12月1日在扬州专区率先实行计划供应；下旬，各县城和主要市镇，亦相继实行统销。在此期间，扬州市粮食局对私营经销米店随之进行调整合并，全市计设统销点203处，分布于4个城区和37个居民区内，划定了供应范围，定点凭证购买。此后，对于工业、食品业用粮，均按月编制计划，经核定后，由粮食部门发证供应。粮食计划供应的实现，使国家计划市场进一步扩大，私营工商业在国家计划轨道上进一步向前发展。1953年全市社会商品流转总额6250.75万元，比1952年上升14.9%，其中国营占54.49%，上升18.12%，合作社营占7.64%，上升97.5%，私营厂店占37.87%，上升11.28%。

制订计划，做好公私合营准备工作

1953年10月11日，扬州召开市三届三次各界人民代表大会，市委书记兼市长顾维汉作《关于党在过渡时期总路线、总任务的报告》。随后，市工商联召开了首届二次工商界会员代表会议，传达全国工商联代表会议和市人民代表会议精神，通过了《拥护总路线，为贯彻总路线而奋斗的决议》，并从11月28日起，以15天时间，组织各行业工商业者2899人参加学习。在此期间，全区各县均召开区乡干部会议，参加学习的有1万余人，并组织宣传员46400人、报告员459人，向广大城乡人民开展了总路线的宣传教育运动。

随后，扬州市委于1954年1月19日向地委作了《全市私营工业企业的加工订货情况检查总结报告》，决定结合总路线宣传，加强对私营工商业者的思想教育，根据需要与可能，有步骤地搞好2个私营工厂（蛋厂、麦粉厂）的公私合营，有计划地组织牙刷、棉织、铁器3个生产合作社，作为典型示范。市人民政府制定了《对改造私营工业的计划与部署》，成立了私营工业企业调整办公室，对全市雇工10人以上的私营企业进行普查，其中对本市资金最大、具有地方名特产的酱业等23家工厂企业，

进行了重点调查，制订出职工 10 人以上私营工业改造方案。

扬州市 10 人以上私营工业企业计 51 户，按类型分：资金大、设备好、利润厚、产销无问题、产品质量较好，为国家和广大人民需要的有蛋厂、酱业、香粉业共 12 户；资金少，设备简陋，产品为国家及广大人民需要，产供销基本无问题的有棉织、木梳、雨伞、猪鬃整理、火柴等 15 户；资金不足、设备陈旧、技术差、产品质量低、行业过剩的有染坊、屠宰、牙刷、印刷、钮扣等共 13 户；行业过剩、靠加工修理、任务不固定的有油米、机器修理业 11 户。根据国家需要与可能条件，结合行业特点落实了改造方式和改造步骤。第一批扩展合营企业有麦粉厂、蛋品厂。企业合营后，经过国家扶植，在党组织领导下，依靠和发动工人群众，大力推进内部改革，建立、健全各项规章制度，按照对资改造政策规定，处理好人事安排、清产核资、分配股息红利等问题，同时加强计划管理，改善生产经营，因而起了很大变化。根据统计，合营的工厂企业在当年即为国家积累资金达 21 万余元，为进一步扩展合营企业，树立了榜样，积累了经验。

统筹安排，抓好私营商业的改造

对私营商业改造的重点，首先放在对私营批发商的安排处理上。全市从解放初期开始，国家即在粮食、花纱布、百货、土产、煤炭等主要行业建立批发商业，掌握了主要品种的批发阵地，粮食统购统销后，淘汰了全部私营粮行。1951 年 9 月，国家实行棉花统购、棉布统销后，对棉布行业实行了全行业改造。在全行业的 32 户坐商、30 户摊商中，经过动员教育，恒源、德诚 2 户首先申请获得批准为花纱布公司第一、二经销店，此后在 1 个月中，其余 9 个经销店分 4 批签订经销合同，5 户建立了批购业务关系。第四季度，百货、南货、猪肉、五金、文具、纸张、图书等 7 个行业计 53 户，分别与国营公司签订批购合同。全市 14 个行业、62 户私营批发商，经过通盘安排，全面规划，

转向造纸厂、酱园业 24 户，转向煤球厂、蛋厂各 1 户，其他各户或转入零售商业，或转向其他行业。至此，私营批发商已为国营企业所替代，国营批发总额比重到 1954 年底止，已达到 96.08%。对于私营零售商，根据“统筹兼顾，统一安排，积极改造”的方针，在保证国营企业对市场的领导和稳定物价的原则下，采取了一系列的安排措施，如加强对私营零售商的批发业务；在全市撤销合并了 5 个销货点，让出零售阵地；统一国营、合作、私营的零售价格；合理分配货源等等，使零售私商得以维持。

整顿、提高老合营企业，积极扩展公私合营

为贯彻稳步而又积极的方针，在扩展公私合营的过程中，扬州地委于 1954 年 5 月中旬，召开了国家资本主义工业工作座谈会，检查了准备公私合营的扬州兴记麦粉厂、泰州泰来麦粉厂、新泰布厂和靖江裕纶纱厂的合营准备工作，并要求各县认真制订好私营工厂的改造计划，做好老合营企业的整顿、提高工作。

扬州市委一方面组织力量深入各厂进行调查，制订扩展合营的具体实施方案；一方面组织合营的企业领导骨干学习省委关于做好整顿提高原有公私合营企业工作的指示，统一思想认识，着手整顿；又专门召开了全市公私合营工厂党内股长以上干部会议。在肯定成绩的基础上，检查了合营工作中存在的问题，强调要认真学习党的总路线和党的对私改造的各项方针、政策，克服工作中的盲目性、片面性，明确公私合营的性质、特点和企业与人双重改造的责任及其方针。要求围绕当前生产，有步骤、有重点地逐步整顿、巩固、改造现有企业，以巩固发展资改成果。同时，注意认真做好对资本主义工商业者的宣传教育工作。市委统战部对准备新扩展合营的火柴厂、四美和永记酱园、煤球厂、富春茶社等企业，曾 8 次召开资方人员座谈会，听取资方意见，作好人事安排，说明合营后，仍保持名牌店号，照常营业，使一些原来顾虑合营后怕丢掉“位置”、改掉“店号牌子”的资方人员，消

除了思想顾虑。

1955年11月，全国人大代表来扬州视察，经过调查，对扬州市的资本主义工商业改造工作做出了肯定的评价。调查报告指出：“对资本主义工商业改造，扬州市执行了国家政策，取得了不小的成绩，在过去时期中，改造工作重点是在私营工业，先后有6个私营厂进行了公私合营，树立榜样，社会主义性质的工业和资本主义工业比重有了显著变化”。1955年国营、地方国营、公私合营、合作社营工业比重，“由1952年的40.66%上升为83.59%；私营工业比重只占16.41%。社会主义在工业中的优势，已经确立。”“对私营商业，贯彻了统筹兼顾、全面安排、积极改造的政策，通过安排，私商的困难面有一定缩小，基本上扭转了过去大部分难以维持的情况。已经用代销、经销、批购的形式，对粮食、食油、棉布3个行业进行全面的改造，百货、茶食两个行业已进行全行业的公私合营，并对其它10个主要行业进行了安排。根据汇报，过去在这个工作中的缺点是重安排，轻改造，扬州市人民委员会对全行业的公私合营工作，正在全面规划中。”报告认为：扬州市“正确地掌握私营工商业者接受改造的热情，甚为重要”，“一方面鼓励他们的积极性，一方面要根据既定计划和步骤，稳步前进，是完全必要的。”

(三)

1955年冬，在北京等地迅速掀起全行业公私合营高潮的推动下，全市工商业者纷纷提出向首都学习、看齐的要求。11月24日，市委统战部召开了工商联执监委和行业代表座谈会；12月19日，市工商联召开了历时6天的工商界代表会议，传达了毛泽东在全国工商联执委对私营工商业改造座谈会上的讲话，市委、市人委领导分别作了对资本主义工商业进行和平改造的方针和赎买政策的报告，会议之后分批传达计15场次。听到传达的

有 3097 人，工会、妇联、青年团同时召开会议进行广泛的宣传。全市工商业者受到极大鼓舞和教育，原来一些情绪不安的工商业者，反映心中有了“底”，认清了国家的社会主义前途和个人前途的一致性，增强了接受改造的信心，并涌现出一批积极要求公私合营的骨干。

为了加强对资本主义工商业社会主义改造的组织领导，扬州地委成立党组，由地委副书记杨易林任组长。1955 年 12 月 28 日，经地委同意，扬州市成立对资本主义工商业社会主义改造领导小组，由市委书记赵延林任组长，副市长蒋柯任副组长。市委、市人委接着召开扩大会议，传达省委指示，根据新的情况对全市私营工业、商业、运输业和手工业社会主义改造的初步规划作了调整，加快进度，以完成全行业的公私合营工作。

1 月 17 日上午，在全市工商界代表座谈会上，有代表 39 位代表行业会员提出合营申请，地委书记周泽、市委书记赵延林，宣布批准棉布、新药、国药、南货、纸张、文具、鞋帽、煤炭、五金、漆颜、香粉、茶叶等 12 个行业的合营申请。同日下午，其他行业的从业人员 1000 余人组成申请队，向市人委提出申请，也获得批准。扬州满街旗帜飘扬，锣鼓喧天，鞭炮齐鸣，庆祝公私合营的高潮。18 日上午，批准了最后一批 7 个行业的合营申请。手工业各行业也均批准实现合作化。扬州城区总计工业 10 个行业共 101 户，批准公私合营的有 95 户，占总户数的 94.05%，商业 53 个行业共 5516 户，批准公私合营的 1728 户，组织合作的 2532 户，经销代销的 443 户，合计 4703 户，占总户数的 85.20%。对私营交通运输业也批准实行了合营。

在此期间，扬州专区所辖泰州市及各县城、各大集镇也普遍掀起对私改造的高潮，总计实行公私合营的 5123 户，组织合作商店（组）的 13860 户，经销代销的 5221 户，过渡为国营和供销社门市部的 308 户。

全行业合营以后，扬州市委根据省、地委的指示和部署，立

即抓紧做好清产核资、经济改组和人事安排等工作。

清产核资，从1956年2月开始至8月基本结束。全市成立了24个清产核资小组和19个突击工作队，依靠职工监督，发动资本家自点、自估、自填、自报。为取得经验，首先在棉布行业试点，然后向面上推开。在清资的初期，部分干部、工人在思想上有宁左勿右情绪。一些资方人员为了表现自己进步，又有宁低勿高的思想，因而给清产核资带来偏紧偏严的情况。通过学习政策，强调贯彻“实事求是、公平合理”的精神，偏紧的调整、提高；增资部分退给私营工商业者，全市共退还129518元，其中退出现金、债券27340元，实物573件计7943元，房屋636间计94235元。坚决不愿接受退资的23623元；对债权债务问题，也本着“从宽处理，尽量了结”的原则进行。全市商业中计有10个倒挂户，计资产8573元，负债17985元，倒挂9412元，经处理之后，还保留私方股权2699元，平均每户保留269元。清产核资中的遗留问题，都经过按行业逐一排队，达到清理一个行业结束一个行业的要求。全市实行合营的2084户中，私股资产总值2398373元，国家在上半年就付出定息53900余元。属于港澳同胞投资的有麦粉厂1家，计4人投资44500股，股金44500元，人账计息。另有属于政治身份不明的3户，计88500股，股金88500元，由政府代管。

全市的商业网的调整，当时主要是搞好调查，着手进行规划，以形成保持地方特点，而又有利于生产经营和群众购买的生产布局和商业网络。工业上主要是对过去有协作关系及相互有依存关系，在改组后可以进一步提高生产力、降低成本的，予以必要的生产改组，如将机械修配业15户小厂合并成一个全能修理厂以后，提高了生产能力，支持了农业机械修理任务。商业上，除对具有连带关系的行业进行合并调整外，对花色品种不齐的供应点，增加了供货品种，并扩大了3个百货兼营门市部；对居民、干部、大专学校比较集中的地区，增设了商店；为保持原有

协作关系，便利群众挑选花色品种，又建立了专柜、联合门市部、专业门市部、小百货专业批发部，等等。在商业网点的调整上，全市原有 2433 户，起初合并为 1462 户，如面饼、饮食服务、糖烟小杂货店等有盲目集中的现象，不利群众购买，又恢复了原来的网点。

扬州市对原私营工商业者的安排，总的是根据中央指示的原则，把原有的资方实职人员全部包下来，量才使用，按照各人的工作能力、技术水平、政治态度、社会地位，以及原有职务等方面，考虑其安排。全市合营高潮后，共安排资方从业人员 3849 人，其中安排为厂长、经理级的 30 人，安排为科长、门市部主任级以上的 309 人。对工商界的代表人士，分别作了政治安排，其中推举为省、市政协和人大代表的 23 人，扬州市工商联副主任于汝成等 5 人为副市（县）长。对残疾老弱的资方实职人员，从实际出发，或安排担任轻微工作，或由子女顶替，其中对企业有贡献的安排为董事、顾问等职务。

在处理上述问题的过程中，工作一度进展不快、思想比较复杂。在批准合营的行业中，一些资方从业人员遇事依赖公方；在职工中，有人对安排资方人员的职务不够理解，出现了不服气的反映，如说：“早也盼，晚也盼，盼到最后不如资本家。”根据省、地委指示，市委于 2 月 20 日发出《关于对干部、工人、工商业者进行对资改造政策补课教育工作意见》，认真总结过去的工作。在一季度连续 2 次召开对资改造工作会议，组织市资改办公室人员分口驻基层办公，加强具体领导。同时召开全市资改干部、合营工商业中党员、骨干会议，认真学习贯彻《国务院对资本主义工商业、手工业改造若干事项决定》，以及对财产清估、推行定息等文件精神。工、青、妇和工商联各群众团体也全力以赴，配合进行广泛的宣传。市资改领导小组负责人分工向干部、职工、资方从业人员以及小商小贩作专题报告，并按归口公司、企业划分 54 个小组认真进行讨论，总计受教育的人数达 11552

人，其中工商界家属、青年有 773 人。在普遍教育基础上，分别不同对象，联系实际，有的放矢地解决问题。着重反复弄清对资改造的意义、性质和各项政策规定，明确各种私改的形式和内容，弄清保持经销代销经营形式的必要性，统一政策思想，处理好对资改造生产改组中的遗留问题，并对一部分带进公私合营的小商小贩、夫妻店成员，作出适当调整，以鼓励他们积极经营，为城乡人民服务。党的十一届三中全会以后，根据中发（1979）84 号文件《关于把原工商业者中的劳动者区别出来的请示报告》精神，进行了区别“三小”（小商、小贩、小手工业者）的工作，全区从原工商业者中区别出的“三小”劳动者计 8718 人，占原工商业者总人数 90%，其中扬州市 2083 人，占原工商业者总人数 90.6%，泰州市为 956 人，占原工商业者总人数的 78.3%，使这一遗留问题按政策规定进行了处理。

对私营工商业的社会主义改造，有力地推动了生产力的发展。在完成对资改造的 1956 年，扬州市工业产值达到 3656 万元，商品零售总额达到 3511 万元，分别比 1955 年增长 29% 和 27%，比 1952 年增长 52% 和 40%；1959 年全市工业总产值达到 3797 万元，商品零售总额达到 3602 万元，比 1956 年又有所增长。同时，成功地实现了和平赎买政策，在对资改造工作和生产经营方面，都产生了积极的效果。据市委对资改造办公室调查估算，1956 年私营大型工业 7 户资本额为 22 万元，合营后按每年定息 5% 计算，至 1966 年 9 月停息时止，10 年共为 11 万元；从解放至合营前，按“四马分肥”原则，付给资本家利润所得 6 万元，总计为 17 万元；另尚有未分配盈余 3.9 万元。私营小型工业，1955 年资本额为 48 万元，从解放后至合营前，按“四马分肥”原则，私方利润所得已达 42.5 万元，如加上定息，已大大超过其资本额。同时，由于在对资改造过程中，始终把对企业的改造和人的改造相结合，使大批资产阶级分子变剥削者为自食其力的劳动者，在生产经营中发挥出积极作用。为全市社会主义建设

事业增添了力量。

(执笔：李学泌)

为放光明照古城

扬州发电厂

一、36年“半夜火”

扬州振扬电气股份有限公司的前身是江都振明电灯股份有限公司，1913年由祝大椿筹资创办。

祝大椿（1856—1926），无锡人，16岁时在上海一家铁行当学徒，后因经营煤、铁、五金商业、海运业和房地产生意，逐渐发迹，成为英国怡和洋行买办。1913年，他筹资10万元，在苏北江都县钞关城外（今扬州供电局所在地）开办了江都振明电灯股份有限公司，职工34人，主要设备有4部皮带引动式蒸汽机和3部直流分卷发电机、1部交流单相发电机、4部水管式汽炉，发电设备总容量146千瓦，采用交、直流架空二线式并用方式发电，只能供城区上半夜照明之用。

以后，公司供电量不断增加，到1917年，营业区域已达到60平方里，灯数增至5000余盏，年盈利达5000元。这时公司扩股增资10万元，其中祝氏占80%，扬州地方士绅占20%。公司改名为江都振扬电气股份有限公司。祝大椿担任董事长。

改组后，振扬公司又三度增资，到1923年，资本总额达到32万元，发电总容量为602千瓦。1926年祝大椿因车祸丧生，董事长之职由其子祝伊才继任。1931年，振扬电气公司又补招资本8万元，添置了1部1500千瓦汽轮发电机和2部锅炉。1935年又添置了1部2000千瓦汽轮发电机，总装机容量为3500千瓦。此时全厂职工已近百人，为振扬电气公司解放前的鼎盛时

期。

1937年12月，扬州沦陷，电厂由日伪江北自治委员会管辖，董事长祝伊才担任日军经营的华中水电株式会社（华中水电公司）董事，日本人斋藤担任振扬电气公司的机间管理员，掌握管理大权。当时日军称之为振扬电灯会社扬州发电所。

抗战胜利后，由国民党地方党政军及商会代表偕同扬州本地股东组成11人清查整理委员会，在1945年9月11日接管公司，改组了董事会，由原董事胡显伯担任董事长兼经理。至1947年，公司拥有高压配电线路（2300v/6600v）153公里，低压配电线路（380v/220v）240公里，变压器68只，总容量为3291千伏安。1948年1月，胡显伯病亡，由朱干臣接任董事长。当时公司资金枯竭，生产极不景气，电机时开时停，电灯忽明忽暗，每日傍晚供电，半夜时分停机。已经经营了36年的振扬电气公司，它的电灯仍被人们称为“半夜火”。

二、军事代管 整顿厂务

1948年8月，扬州解放前夕，资方抽走资金，前往上海，工厂陷入混乱之中。工人组织护厂，机器设备才未受破坏。1949年1月25日，扬州解放。2月15日扬州市军事管制委员会派军代表胡磊、张贤进驻公司，执行代管，整顿厂务。

1. 开展民主改革。军代表发动和依靠广大职工，揭露和批判了厂里原国民党产业工会主席的封建霸头罪行，消除封建势力的影响，在提高广大职工阶级觉悟的基础上成立了新的工会，并建立了青年团组织。

2. 清查汉奸、特务的股权。根据扬州市军管会的训令没收汉奸的股权，合计1355股，由苏北行署财政处、交通银行代管，作为公股投资，并指派鲁逸华为公股代表。

3. 成立工厂管理委员会。1949年4月，胡磊、张贤调出公司，军管会派苏扬、鲁逸华担任公司正、副经理，负责全厂工

作。他们进厂后，着手筹建工厂管理委员会。除指定经理、工程师、职工主任、总领班等 6 人参加外，有 7 名工人当选为委员。工厂管理委员会的成立，对加强民主管理，改革不合理的规章制度，提高工人生产积极性，都起了很大的作用；缺点在于没有充分尊重私股在经营管理上的应有权利，没有让私股代表参加管委会。

4. 召开新的股东大会。1949 年 9 月 25 日，振扬电气公司召开了解放后的第一次股东大会。会前，成立了筹备委员会，并在《苏北日报》登载《通告》，通知各地股东前来登记股票；经理苏扬还专程赴上海、常州等地拜访了有关股东，向他们宣传党的“公私兼顾、劳资两利”的政策，动员他们回来参加股东大会。这次股东大会历时 2 天，出席的股东共 146 户，拥有股份 6609 股，占总股份数的 80%，其中公股代表 3 人，另有列席的职工代表 16 人。会上，中共扬州地委书记陈扬在讲话中指出：“人民政府保护私人资本，允许股东们扩大资金。”并宣布：“董事会成立后，军管会临时委派的正、副经理即办移交。”大会讨论了建立公司领导机构、换发股票、清理旧债、确定营业方针和增资招股等重大问题。最后，选举了新的董事 7 人和新的监事 3 人。9 月 27 日，召开了第一次新的董监事联席会议，推举余明、吴曾谔、周在之为常务董事，余明为董事长。监事会推选赵素吾为常务监事。并聘请苏扬为经理，祝君鏞为副经理。公司更名为公私合营扬州振扬电气股份有限公司。

三、公私合营 灯火通明

公私合营后，公司领导按照党的政策处理好各项具体问题，同时在政府的扶持和工人的努力下，生产经营业务迅速得到了发展。

1. 清理资产。从 1949 年至 1952 年，振扬电气公司对所有资产进行了 3 次清理：1949 年股东大会后，公司立即组织人员

评估资产，评估结果，固定资产为 13.2 万元（折合新人民币，下同）。1951 年 3 月，公司组成资产重估小组，按照中央财委颁布的《私营企业重估资产调整资本办法》的精神，进行重估工作，调整资本额。确定公司总资本额为 98.49 万元，股本由原每股 11 元升值为 44 元。1952 年冬，公司遵照政府关于清产核资工作的指示，由公司各部门代表组成了 13 人的清产核资委员会，对机器设备作了比较准确的估价，公司资产总值为 274.82 万元，较清资前资产总值 219.50 万元增值 55.32 万元。后经 1953 年 4 月第六次董监事联席会议审查通过，并参照政府重估财产有关法令规定，将原每股股金额 44 元调整为 50 元。

为彻底解决股权清理及堂名、记名、零股等问题，公司于 1952 年冬登报通告，要求尚未换取股票的 348 股股东限期前来办理手续。至 1953 年 2 月，未换取股票者仍有 3/5，其股金后由公司呈请政府批准，转由交通银行代管。对零股问题，由各零股股东自行协商，以零并整，发给股票。对未并整者，交交通银行代管。

2. 清还旧债。公司对过去向职工所借的储蓄存款和 1937 年购买设备的欠款共 15 万余元（法币）进行了清理偿还。经 2 次召开债权人协商会，决定战前债款每百元（法币）清偿中熟米 3 斗 5 升，分三期偿还。至 1952 年 6 月旧债全部还清。

3. 政府投资扶持，恢复发展生产。为了帮助振扬电气公司扩大生产规模，发展电力事业，人民政府多次采取投资方式，对公司进行扶持：1949 年，人民政府曾投资 680 股，帮助公司解决了燃煤困难，迅速恢复生产；1952 年 6 月，华东财委会批准了公司的扩建计划，又批复预算 397447 元，折合股份为 17676 股，保证了公司添装一台 7.24 吨/时锅炉和对 2 号汽轮发电机进行解体大修工程的顺利完成；1956 年，政府再投资 1412 股，大修了 1 号汽轮发电机，架设了扬州至仙女庙第一条 35kv 高压输电线路等。政府前后 3 次共投资 19768 股，公股在公司的总股

额中的比例由 24.2% 上升到 83.3%。

4. 分配股息。随着生产的恢复和发展，公司确定每年从盈余中按月抽存 5% 作为折旧金和税收金，其余部分的分配比例是：公积金 30%；股东红利 50%；职工奖励 12%；董监事酬劳金 3%；地方公益金 5%。在执行过程中，股东红利没有发放，而由公司作为积累资金用于扩大再生产。

1956 年 2 月，开始实行定息制度。公股不付股息，私股股息为年息 5 厘，于每年 1 月份发放，对于以前积存的红利则逐年补发。实行定息制度以后，私方董监事每月固定的酬劳金改为薪水。

5. 加强对资方人员的团结、教育、改造。公私合营后，为了团结、教育、改造资方人员，公司一方面对他们量才录用，安排适当的工作，让他们有职有权；一方面经常组织他们学习时事政治，促使他们加速思想改造，服从国家利益，而对一些违反国家政策的思想行为则进行了批评和处理。例如，私方股东祝君镛，公私合营后安排为副经理，1954 年他为公司购买生产设备时，和上海私商一起弄虚作假，牟取私利，以致设备根本不能使用，使国家财产遭受损失。对他这种唯利是图、损公肥私的行为，公司进行了批评教育，并解除了他的副经理职务。

6. 加强民主管理，掀起劳动竞赛热潮。公私合营后的振扬电气公司，扩大了资本，增添了设备，加强了民主管理。在此基础上，全体职工开展了劳动竞赛，提出“改进技术，提高生产，节约原料，降低成本”的口号，迅速改变了公司的面貌。以 1950 年的红五月生产竞赛为例，1 个月中，自行设计建造了 2 座铁塔，架设了 3 公里长的工业输电高压线路，修理了锅炉 1 座，利用各种废料节约了 4900 多元，供电耗煤由 1740 克/度下降到 898 克/度。在劳动竞赛中，涌现了一批先进模范人物，如技工陈国柱设计制造了 10 个千伏安的单向变压器；张柏芳小组发明了快速刀架和轧煤机等，因此，他们不仅在 1951 年出席了苏北

第一届劳模大会，而且在 1952 年参加了第三届国庆观礼，受到毛泽东主席、周恩来总理的接见。

通过公私合营，振扬电气公司各方面都有了长足的发展。1957 年全厂总装机容量达 3500 千瓦，与 1949 年相比，发电能力增加 57%，煤耗下降了 48%，发电时间由原来的每天 6—8 小时增加到基本上全日供电，整夜灯光通明；输电线路除了扩大民用供电范围外，还架设了 18 公里的高压输电线路，大大发展了农灌用电；生产总值比 1949 年的 16.72 万元增加了 3.6 倍。

为了适应工农业生产迅速发展的需要，1958 年振扬电厂开始进行扩建，同年 10 月，水电部和江苏省政府正式批准在湾头兴建新厂。1960 年 1 月扬州市人民委员会决定新厂与原振扬电气公司合并成立扬州电厂。到 1989 年扬州电厂已拥有 436000 千瓦机组，在社会主义大道上，扬州电力工业跨入了一个新的发展阶段。

(执笔：蒋 幸 张钰华 谢家树)

半月厂的新生

扬州食品制造总厂

扬州古运河畔的扬州食品制造总厂，是一座规模较大、设备先进的食品加工厂。它的前身原是半年生产半年闲，被人称为半月厂的私营汉兴祥蛋厂。现该厂已拥有 1700 多名职工，12 条进口自动生产流水线，生产罐头、蛋品、饮料、瓶盖 4 大门类的数十种产品，年产值 7300 万元（现人民币，下同），利税 600 万元，是目前江苏省一个产量高、品种多、效益好的综合性食品企业。

半月厂的坎坷历程

汉兴祥蛋厂原为兴化蛋厂，始建于 1917 年，是兴化籍商人王西兴创办的。当时王在全国几个主要产蛋区办起了 13 个蛋品加工厂，兴化蛋厂是其中之一。

抗日战争爆发后，王西兴所办的蛋厂相继倒闭。兴化蛋厂几经周折后，由曾担任过王西兴所办蛋厂工头的朋以文，独资经营。上海沦陷后，兴化蛋厂利用当时中外商行停止收购鲜蛋的时机，以低价收进大量鲜蛋，制成蛋品，独卖俏市，从中获得暴利。

1939 年，日机轰炸兴化，蛋厂大部分厂房被毁，损失惨重。此后朋以文病故，其家业由两个儿子朋中强（原名朋汉兴）、朋汉祥勉强支撑，厂名改为汉兴祥（以记）蛋厂。

1948 年春该厂为了摆脱困境，吸收徐仲珩等人入股，由独资经营改变为合资经营，并由兴化迁至扬州，更名为汉兴祥蛋品

物资股份有限公司扬州蛋厂。其时厂房仅有 10 多间破草房，占地 3000 多平方米；设备只有 1 台 15 马力的小发电机，2 台 40 马力的手摇启动柴油机，1 座炮仗炉和几只钢精盆、盐黄桶；产品单一，产蛋旺季一过，工厂则停产。

国家扶持 生产复苏

扬州解放前夕，朋中强把厂里的主要设备迁运上海。上海解放后，厂里工人提出恢复生产的要求。后经苏北行署工商行政部门发函上海，说服动员朋中强将该厂原设备运回扬州。

解放初期，社会经济尚未稳定，该厂资金短缺，无法开工。1949 年 9 月，政府给予贷款 9 万元，扶持工厂复工。由于当时市场供销不畅，出口受阻，工厂生产停顿，1951 年中国畜产品公司苏北分公司决定收购蛋厂产品，使之能继续开工。

但在生产过程中，资本家为牟取暴利，违反工艺要求，在产品中加大水份，致使产品不合格，造成了严重亏损，濒于破产。为了帮助该厂解决资金困难，1953 年政府安排批发商裕泰恒茶叶店转业，将资金 6 万元投入该厂作为股金；同时该厂又与上海出口商签订了盐黄和干蛋白的加工合同；与中国食品公司扬州分公司签订了蜜黄的加工合同。经过全厂工人的努力，保质保量如期完成了 38 吨蛋粉和 227.88 吨盐黄、干蛋白的加工任务，工厂转亏为盈，不仅偿还了银行的逾期贷款，还整修了厂房，添置了设备，工厂出现了新的转机。

公私合营 获得新生

在实行 3 年多加工订货的基础上，扬州市人民政府根据中财委 1954 年 1 月关于有步骤地将有 10 个工人以上的资本主义工业基本上改造为公私合营企业的意见，分析了汉兴祥蛋厂的特点、现状以及该厂改造的可能性和必要性，于 1954 年 7 月 25 日提出了改造方案。方案分析了该厂的情况特点：(1) 厂址设在产蛋地

区，成本可比其他地区蛋厂低廉；(2) 工厂历史较长，掌握了一定生产技术，产品检验合格；(3) 产品外销，有发展前途；(4) 该厂的发展可推动农村副业的发展；(5) 由于蛋源被国家所控制，厂主认为只有公私合营才有出路；(6) 企业管理水平还不高，厂房设备还较简陋。目前主要问题是资金不足，如国家投资扩大再生产则无困难。市政府拟将该厂列入 1955 年的公私合营计划。经过工作，市人民政府于 1954 年 11 月 25 日批准汉兴祥蛋厂实行公私合营，更名为公私合营扬州蛋品制造厂，组织工作组进驻工厂。进行一系列的工作：

一、清产定股，分配利润。

公私合营后，公方代表 3 人与私方代表 1 人组成清产定股小组，对该厂的资产和股份进行了清理。核定全厂资产为 168183 元，其中固定资产为 70267 元，负债 95865 元，资产净值为 63781 元。当时工厂缺乏流动资金，政府根据改造方案中“插进去改造”的意见，及时投资了 86000 元，至此全厂股金共计 149000 元，公股占 57.7%，私股占 42.3%。1955 年，根据“四马分肥”的原则进行了利润分配，所得税占 37.89%，福利费占 10%，公积金占 32.11%，股息红利占 20%。1956 年后，改发定息。每年实发定息 735.75 元。至 1966 年 9 月止。

二、量才使用，妥善安排。

公私合营后，根据党的“量才使用”的政策，结合私方人员的政治表现、业务才能及原任职务等情况，任命私方人员朋中强、朱芹俊为副厂长，朋汉祥、徐与人、徐仲珩等为课长或副课长。通过这样安排，安定了人心，调动了私方人员的积极性。如朋中强安排为副厂长后，政治上得到信任，工作上有职有权，业务专长得到了发挥，每月工资 240 元，每季度还领取定息 91.68 元。他通过学习，同时亲眼看到公私合营后工厂的发展情况，逐步懂得了实行公私合营是大势所趋，历史必然，从而消除了他一度仍想单独经营的思想，积极与公方人员合作共事，搞好生产。

三、建立新的生产管理体制，健全各项规章制度。

公私合营后，工厂的生产经营纳入了国家计划经济的轨道，改变了过去季节性生产的状况，同时，加强了以计划为中心环节的企业管理。全厂1955年上交国家利润31000元，超额完成了原订3万元的计划。同时健全了安全、卫生、财务、奖惩、劳动保护、质量检验等一系列的规章制度，使管理水平有了提高。

在工人生活福利方面，切实保障工人的利益。例如给予工人工伤事故、生、老、病、死等劳保待遇；实行8小时工作制和法定假日制；建立医务保健制度，定期为全厂职工进行体格检查。

四、提高工人素质，依靠工人勤俭办厂。

原汉兴祥蛋厂只有工人100余名。公私合营后，根据生产任务和季节加工的需要，招用了一批临时工。这些工人中不少是文盲、半文盲。为了提高工人的文化水平，工会办起了职工文化夜校，提高了工人文化水平，促进了操作水平的提高。例如在发酵技术上，工人利用新的化验设备，使用硫酸无菌发酵法代替了传统的土办法，缩短了操作时间3天，使产品合格率提高到99%。

公私合营后，厂领导坚持依靠工人勤俭办厂。通过听报告、谈体会、忆苦思甜等方式，全厂工人提高了劳动积极性，加强了主人翁责任感。他们在生产淡季挖土方，平地坪，搬垃圾，搞基建；原厂房四周都是荒冢乱坟，还有一座小丘，他们就是利用双手在上面建起空罐、实罐2个主体车间。为了度过困难，恢复生产，当时工人只拿70%左右的工资，每天劳动8小时以上。在生产过程中涌现了许多模范人物，例如运蛋工人李德宽，带头苦干，每日挑蛋万斤以上，被评为省劳动模范；敲蛋能手杨秀英，曾去北京参加国庆观礼。

五、修建厂房，增添设备。

1957年，国家先后投资18.8万元，修建厂房，增添设备，进行基本建设。旧蛋厂厂房基地约5000平方米，在公私合营后

的4年中，扩大到3万平方米。新建的厂房中有飞黄间、发酵间、洗蛋消毒间、拷蛋间、盐黄间、锅炉间、蛋白蜜黄间等；添置的设备中，有锅炉、水泵、引擎、鼓风机以及化验仪器等。产值、利润分别为337万元和67万元，比公私合营前的1954年增长了2.2倍和25.8倍。

六、适应市场需要，改变产品结构。

1956年，蛋品在国际市场上不景气，出口受到了影响，因而国家削减了该厂生产计划，工厂形成半停产状态。面临这一新的情况，该厂决定改变原来的单一产品结构，增加罐头产品。起初试制瓶装的红烧猪肉、清蒸猪肉等，经省轻工厅检验合格，批准批量生产。为了提高质量，增强竞争能力，力争打入国际市场，一面派工人去上海梅林罐头厂等单位学习罐头加工技术，一面请上海泰康食品厂的技师来厂进行技术指导，同时政府投资8万元，购置有关设备，将瓶装罐头改为听装罐头，产品由外贸公司纳入出口计划，远销十几个国家和地区。

1957年12月18日，市人委批准该厂改名为公私合营扬州食品制造厂；1967年改为地方国营扬州食品制造厂；1985年又改名为扬州食品制造总厂；1988年成立扬州食品（集团）总公司。从此这家过去长期历经坎坷的小厂，经过公私合营步入了社会主义的康庄大道，为发展扬州地区的食品工业作出了贡献。

（执笔：徐正廷 刘正玉）

私营扬州麦粉厂的社会主义改造

扬州市粮食局

扬州麦粉厂座落于扬州市东北郊便益门外大街，依偎在京杭运河西畔，1949年初扬州解放时，该厂库无存货，生产停顿。后经人民政府扶持，生产逐渐恢复。1954年9月1日实行公私合营。通过社会主义改造，工厂发生了深刻变化。1966年成为国营工厂，1976年附建了扬州化学纤维厂，成为一家中型综合型企业。现在，该厂拥有职工近千名，固定资产500余万元，年产面粉5万余吨和各种化纤5000余吨，年产值5000万元，上交税利近300万元，全厂焕发出一派欣欣向荣的蓬勃生机。

几多风雨 步履维艰

扬州麦粉厂的前身是1906年（清光绪三十二年）创建的高邮裕亨面粉厂。1931年淮河暴涨，淮扬10县尽成泽国，该厂被洪水吞没，是年底，老板郭和甫携带2部柴油机和3部钢磨等机器设备迁移至扬州便益门外大街，与上海朱南山等人集资10万银元，建立了扬州麦粉厂。当时厂房面积仅1383平方米，职工60余名，日产面粉1400袋（每袋44斤）。

由于资方管理不善，经理人员贪污舞弊，不几年，工厂负债累累，遂告倒闭。1937年初，上海、镇江等地资本家杨官北、李韧哉等人以法币30万元将工厂接盘，易名为扬州兴记麦粉厂股份有限公司，由上海兴大面粉厂厂长孙宾南出任公司经理。是年购进了一些设备，于同年6月正式复工，日产面粉3000包左右。随后公司在南京、上海以及苏北各地设立分销店和麦庄，工

厂呈现着发展势头。不久，抗日战争爆发，扬州沦陷，麦粉厂被日军强占，厂名改为扬州明记麦粉厂。

抗日战争胜利后，江苏省田赋管理处将该厂作为敌产封存。经原股东多次交涉，于1947年发还。经清查，厂房和机件损坏严重，全部资产仅值法币20亿元。于是原股东又吸收了法币20亿元股份，添购设备，整修机器和厂房，重设分销店和麦庄，同时改组董事会，恢复原厂名，于同年9月23日复工。一方面自购小麦加工销售，一方面替国民党政府加工面粉，生产日渐好转，日产量高达3600袋。

在1948年“八·一九”限价期间，物价狂涨，抢购成风。麦粉厂又一次陷入困境。扬州解放前夕，该厂的主要股东由于不了解党对民族工商业的政策，携带资金去上海、香港等地，工厂生产遂告停顿，仅留下2位代理人程溥泉、祝叔彰和少数职工在厂看护机器。

摆脱困境 恢复生机

1949年1月25日，扬州解放。为保证军需民食，3月，扬州市军管会派军代表鲁逸华，市总工会派胡锦涛、潘锦文驻厂协助资方恢复生产。

1. 解决资金困难。5月4日该厂建立了工会组织，随后职工代表和资方人员共同商讨如何解决复工所需的资金问题。上海解放后，工会与资方共同推派代表去上海劝说几位主要股东交还当初抽走的流动资金，取回4万银元，为恢复生产创造了条件。

但是，这年新麦登场之时，阴雨连绵，新麦歉收，麦价上涨，成本高昂，以致工厂原料缺乏、开工不足、亏损严重。自7月至年底，开双班车时不足10日，上半年亏损1304元（折合新人民币，下同），下半年亏损激增至27743元。面对这种严峻情况，1950年初军代表召集劳资双方共同商讨克服困难的办法，作出相应决定：（1）紧缩开支，杜绝浪费，把月开支限制在300

石米以内；(2) 动员减薪，工人和资方工资都按原薪 30% 发给，总计每月节省 210 石米；(3) 降低伙食标准，从 6 月份起，每人每月伙食标准不超过 4 斗米。与此同时，国家金融机构积极给予贷款支持。通过上述措施，资金困难有所缓解，生产得以恢复。

2. 建立劳资协商会。为协调劳资关系，共渡难关，在军代表的提议和帮助下，1950 年 9 月 15 日成立了劳资协商会（资方代表 6 人、工人代表 3 人组成，另有政府代表 1 人列席）。从此，有关厂内一切重大问题，均通过召开劳资协商会议协商解决。至 1952 年底，共开会 10 多次，着重解决了如下问题：(1) 制定合理经营保本生产计划。确定当时每月生产面粉 3 万包，其中自营 1.5 万包，加工 1.5 万包。资方保证每月至少提供 5000 担小麦作周转。(2) 在确保完成计划生产任务的前提下，解雇编余职工。解雇时一律按照原有实际工资（包括伙食）发给解雇金 3 个月；年终双薪各按其原有工资结算；对低工资者作适当补贴；凡被解雇职工如自愿为本厂经销粉麸，借谋生计者，厂方予以优先照顾。结果共解雇 33 人。(3) 努力降低成本。由收购、生产、销售等各部门按照成本预算，加强生产管理，尽量减少亏损，力争年亏损额不超过 700 元。(4) 调整原管理机构，设生产科、供销科、会计科、综合科、计划室，同时建立了厂务会议和科务会议制度。为鼓励增加生产，设立了超额奖金制度。同时还废除了封建的职工“人身保单”制度和旧的领班制度。

3. 采用多种方式扶持生产。解放初，该厂开工时断时续，每天最多维持 6 小时。为帮助克服困难，人民政府采用了调拨小麦、代磨军粉、委托加工等方式给予扶持。1949 年渡江战役期间，麦粉厂接受了代磨军粉的任务，扬州市工商局调拨小麦 23 万余斤，10 月扬州市贸易公司调拨小麦 19.66 万斤，初步解决了原料不足的问题。据统计，该厂 1949 年 3 月至 1952 年 1 月共接受市有关部门和国营公司加工小麦 36.74 万担，1953 年加工

面粉 87.94 万袋，比 1952 年增长 40.13%，占该厂全年面粉总产量的 98%。至此，工厂扭亏为盈，1953 年盈余 56698 元。1953 年 11 月 23 日，政务院发布《关于实行粮食的计划收购和计划供应的命令》。其中规定所有私营粮食加工厂一律不得自购原料，自销产品。此后，麦粉厂即在市粮食部门的监督和管理下，接受加工任务，企业的生产经营纳入了社会主义计划经济的轨道，从而也加速了该厂社会主义改造的进程。

清理股份 核查资产

1952 年 11 月 6 日，扬州市工商局通知该厂：股东×××已确认为汉奸，其股份 1 万股份由上海军管会依法没收，转交交通银行扬州支行执管，市财委会指定市工商局负责人为该厂公股董事。

1953 年 1 月 7 日，根据公私股董事协商决定成立了清股核资委员会（公私股代表、工会代表以及公司正副经理共 7 人）。下设股权清查组（由交通银行指派 1 人和厂综合科长负责）和财产清查组（由工商局指派 3 人和劳资双方代表 8 人共同负责）。

1947 年扬州麦粉厂股份有限公司增资改组时，资金为法币 40 亿元；解放后，曾进行过 2 次重估：1949 年 8 月 31 日调整资本额为 10 万元；1951 年 5 月，重估资产增值为 70 万元（后因扬州市评审委员会对该厂清理工作未进行评审而停顿）。这次筹组合营清股核资决定以 1952 年 12 月 31 日实有财务作根据，参考历史资料，进行盘点、估值。资产核定为 73 万元，其中资产增值额为 63 万元。根据政府 1953 年清股核资条例规定，增值额可按 30~70% 提出作为资本额，该厂按 40% 计算，加上原资本额 10 万元，共计为 35 万元，其余 38 万元作为公积金。另外，民国时期江苏省农民银行存米 205 包估价为 4100 元；敌伪遗留的柴油机残件估价为 2600 元；五反退款 13 万元，均作待处理。接着开始办理股权登记。计私股 26.65 万股，代管股 7.8 万股，

未登记股 4.55 万股。将银行存米、引擎残件、五反退款列入公股，公股为 11.85 万股，占全厂总股份数 50.85 万股的 23.5%，私股占 52.40%，政府代管股占 15.3%，未登记股占 8.8%，每股股值 6900 元（旧人民币）后经董监事联席会议审核通过。

公私合营 厂换新颜

1954 年 1 月，中共扬州地委即在《关于对资本主义工业进行社会主义改造的初步计划》（草案）中阐述了扬州麦粉厂实行公私合营具有的条件和理由：（1）本地是小麦产区，该厂符合中央关于“地方工业就地取材、就地制造、就地推销”的原则；（2）就职工人数和工厂规模、设备来说，该厂是本专区较大的资本主义工厂企业；（3）该厂已常年为国家加工，收支平衡，并有盈余；（4）公股资金已占较大比例；（5）党、团、工会组织早已建立，并有一定数量的领导骨干，党员 17 人，占全厂职工的 14.5%；（6）资本家和工人都希望合营。

此份计划经呈报中共江苏省委后，4 月 19 日省工业厅复函：省委计划“选择出各方面条件更成熟些、影响更大些的少数厂作为第一批典型先报中央去批，兴记麦粉厂也拟予列入第一批厂内。”

1954 年 8 月 17 日，扬州市人民政府批复同意扬州麦粉厂实行公私合营，更名为公私合营扬州麦粉厂。同时，市政府委派顾法良、洪仰才、葛刚等为麦粉厂公股代表，并以顾法良为首席代表，与扬州兴记麦粉厂股份有限公司签订公私合营协议书。协议书共 10 款，其中规定，自协议签订后，公私合营公布之日起，公司受扬州市人民政府领导，并按照国家计划与企业发展要求，逐步推行经济核算与计划管理；建立新董事会，正、副董事长由公私双方分别担任。下设经理 1 人、副经理 3 人，由公私双方分别担任。具体人选经公私双方代表协商，报请扬州市人民政府核派。原有实职人员继续留用，待遇一般不动。

协议书上报后，江苏省财委于8月24日批复，同意于9月1日起正式公布公私合营，并委任葛刚为经理，程溥泉、周树青、祝叔彰为副经理。

9月1日，麦粉厂召开大会，隆重庆祝工厂实行公私合营。

9月3日，麦粉厂请市政府核批科室编制及科级干部名单。市政府批复，在经理领导下，下设生产、秘书、人事、计划、财务、供销、检验等课。资方周怀椿、许晓楼、祝叔彰、（兼）卢公珏分别担任正副课长，原董事长李韧哉为副董事长，原常务董事徐国森、陆小卿为董事。

公私合营后，麦粉厂职工发挥了劳动积极性和创造性，开展技术革新，推广前路出粉法工艺，改进了荞子车，减少荞子20.8%，提高了面粉色；改进马达通风设备，使马达温度由56度降低到50度，保护了马达安全运转，减少了事故。利润也显著增长，合营前盈余分配为：所得税53270.67元，占50.89%；公积金22412.44元，占21.41%；股息20000元，占19.10%；职工福利9000元，占8.6%。合营后，盈余分配为：所得税84978.04元，占36.64%；公积金69577.7元，占30%；股息44100元，占19.01%；其他10275.02元，占4.43%；职工福利23100元，占9.92%。

（执笔：史晓华）

泰来面粉厂公私合营纪实

泰州泰来面粉厂

解放前，泰州只有3个厂——振泰电厂、泰来面粉厂、华泰纱厂，其中以泰来资格最老，规模最大。泰来面粉厂位于泰州城西郊九里沟，地处苏北里下河上游，水路畅通。然而在旧中国，泰来厂却没有“泰米”，它几经曲折，濒临倒闭，直到解放后，通过人民政府的扶持和社会主义改造，生产才不断发展，工厂获得了新生。

三起三落 三易厂主

泰来面粉厂原名泰来机器磨面股份有限公司，1906年（清光绪三十二年）由安徽含山县卸任县官汪子垣和邑绅王贻哲等集资白银（下同）12万两，购地28亩筹办，1908年正式投产。当时有职工140多人，钢磨6部，日产面粉1100袋（44斤装）。但由于创办伊始，百事待举，不久资金即已告罄，只好靠借款维持生产，加上管理不善，经营无方，以致年年亏损，1916年乃招股扩资，资金增至20万元，并重新成立董事会，由陈鹤亭任总经理。经营数年，生产好转，粉销畅旺，1922年增添钢磨4部，日产面粉达2000袋；1926年又购进二气缸卧式柴油机1部，钢磨3部，日产面粉达3600袋；1928年注册了三羊牌商标，次年在省农产物品展览会上获二等奖，得褒章一枚。

随着帝国主义洋粉大量向中国倾销，我国的民族面粉工业受到了沉重打击。至1931年，该公司已难以维持，遂和盘出售给上海四明银行董事长孙衡甫，改名为泰来元记机制面粉厂，资金

增至 40 万元，并从德国购进 350 匹马力柴油机 1 部，任命丁文潮为经理。1932 年丁文潮因故辞职，由副经理张凤笙接替。1933 年又购地 20 余亩，扩建粉栈 1 座（容粉 25000 包）、麦仓 2 座（容麦 1700 万斤）、西式办公楼 1 座，职工增至 180 余人，工厂呈现着发展趋势。

1937 年抗日战争爆发后不久，泰州沦陷，经理张凤笙勾结日伪，充任汪伪第一集团军总司令部少将参议和粉麦统制委员会主任。抗战胜利后，张凤笙因汉奸罪被捕，该厂被定为敌产。1946 年国民党江苏田赋管理处派张汉衡前来接管，担任厂长。1947 年，原业主孙祥篪（孙衡甫之子）依靠国民党最高法院院长夏勤等人从中斡旋，以张凤笙乃挂名经理、没有股份为由，索还了产权，厂名改为泰来元记面粉厂。孙祥篪随后将厂房、机器、设备作价法币 200 亿元，以其中的 37.62%“让给”夏勤等人，作为对其索还产权的“报偿”。1948 年 3 月厂名改为“泰来面粉厂股份有限公司”，由国民党交通银行董事长钱新之任董事长，孙联璋（孙祥篪之子）任总经理。但当时货币贬值，物价跑风，局势剧变，人心不安，该厂生产困难重重，日产面粉仅 760 包，面临着资金短绌、周转失灵、业务清淡、难以维持的困境。

劳资协作 摆脱困境

1949 年 1 月泰州解放，党和政府根据“发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利”的方针，对该厂采取了一系列扶持措施。首先，加强领导，在该厂建立了党组织，发展了一批新党员；市总工会也在该厂举办了积极分子训练班，于 8 月 28 日成立了工会组织。其次，在生产上委以代磨军粉，支援大军渡江，前后共加工小麦 1480 万斤，其中 3、4 两月共加工小麦 800 万斤，工厂生产赖以维持。

但是新麦登场后，由于小麦价格上涨，该厂自营面粉不但无利可图，反而导致亏损，至 1949 年底，除将自有小麦 3000 余石

亏损殆尽外，还倒欠人民银行折实贷款小麦四、五百石。为进一步帮助该厂摆脱困境，1950年3月1日，泰州市政府委派工商局长孟毓、人民银行副经理申锡桐、市总工会主席李克和等到厂协助资方成立整理委员会。该委员会由劳资双方及政府代表组成。整理委员会成立后，全面分析了情况，找出了薄弱环节和问题症结，研究了搞好生产的措施，决定从裁减冗员、紧缩开支入手。结果裁减了工人6名，职员14名；取消了董、监事和正、副经理的月贴；大部分职工还自动减薪10~30%。同时，政府又给予加工任务，帮助解决原料和销路的困难。在全厂职工的共同努力下，通过整理，工厂开始转亏为盈，除去正常开支，当月即盈余面粉300多包。

3月底，总经理孙联璋声称去上海召开股东会，解决增加资金问题，但他一去不返。经理陈汝卿见孙迟迟不回，也于4月19日离厂。此时厂中只剩小麦3.5万斤，加上清仓所得小麦5.59万斤，不足开机4小时的用麦量，生产只好停顿。工人看到资方出走，工资无着，情绪低落，市总工会主席李克和及时来厂教育职工，并推选代表在4月27日成立了生产护厂委员会，负责厂务，领导生产。政府提供了贷款8000元（折合现人民币，下同），作为流动资金。经过一个半月的共同奋战，6月底工人们开始拿到四成六的工资，8月份拿到七成六工资，年终结算即盈余4000元。这时工人们信心倍增，斗志昂扬，他们响应政府号召，轰轰烈烈地开展了劳动竞赛，产量由平均每小时出粉123包提高到135包。同时调整了筛绢，改造了磨牙，把两道麦心光磨改为稀牙，把后尾渣重轧一次，使面粉细度均匀，色润麸少，产量增多，且质量提高。

厂中生产好转的消息传到上海，孙、陈2人仍有顾虑，一时不敢回厂。市总工会先是函请上海市政府协助动员，后又派人前赴敦请，孙、陈始于1951年上半年先后回厂。同年9月29日，厂里召开了临时劳资协商会议，会议有资方代表2人，劳方代表

5人、列席代表5人参加，主要决议有：(1) 9月30日生护会结束，10月1日起由资方负责经营管理一切业务；(2) 全厂职工工薪，工厂不论盈亏概按原薪八折发给；(3) 对于去年4、5月份因经理离厂而造成的欠薪，准由资方于明年新麦登场营业好转时再协商补发办法；(4) 成立劳资协商会。由于劳资双方互相谅解，共同协作，因而生产迅速好转，至年度决算盈余人民币675元。

劳资协商会由资方代表2人、劳方代表7人组成。至1953年底共开会15次，对厂内一切重大问题均作出了相应的处理决定。例如1952年1月7日作出了在海安、南通2处设立代销点，加强自营能力的决定；同年8月10日作出了建立生产责任制和奖励制度的决定；同年9月10日作出了实行生产三八制和个别工资调整的决定；1953年4月8日作出了调整生产计划，加强生产管理，贯彻上级厉行节约指示的决定，等等。所有这些，对调动工人积极性，提高产量和质量都起了促进作用。加上政府采取贷款、委托加工等方法予以扶持，该厂生产终于迈步发展，1952年打破了历史上的记录，年度决算盈余16706元；1953年再创新记录，年度决算盈余54736元。

瓜熟蒂落 公私合营

(一) 资方要求公私合营。1953年11月23日，政务院发布了《关于实行粮食的计划收购和计划供应的命令》，明确规定了私营粮食加工厂一律不得自购原料、自销成品，只能由国家粮食部门委托加工。加上几年来工厂的曲折经历，使资方认识到私营工商业只有实行公私合营，走社会主义改造的道路才有出路。在1953年12月18日召开的第15次劳资协商会议上，陈汝卿提出了实行公私合营的要求，并决定书面通知各股东于来年1月8日偕厂开会。同年12月22日，资方向政府正式提出公私合营申请，申请书中列举了该厂实行公私合营的有利条件：(1) 在苏北

一带面粉厂较少，而苏北地区又是小麦产区，原料供应没有问题；(2) 三羊牌面粉饮誉各地，这对扩大销路、发展业务很有利；(3) 过去几年虽无盈余，但工厂设备齐全，只要原料充足，管理得法，获得盈利足有把握；(4) 全厂职工一致赞成公私合营。同年12月30日泰州市人民政府批复同意。

(二) 股东会通过有关公私合营的议案。1954年1月8日，资方如期召开了股东会议，总经理孙联璋作了关于申请公私合营经过及成立公私合营筹备委员会的报告。他在回顾了几年来工厂生产情况之后说：“我们私人资本主义企业在公私合营之后，资本主义生产关系变为半社会主义性质的生产关系，使得我们潜在力量可以尽量发挥，生产力得到发展。”会上通过讨论，作出了如下决议：

1. 追认工厂1953年底关于公私合营的申请。
2. 1953年度盈余人民币54736元，按四项分配原则合理分配：所得税占31%；公积金占44%；股东红利、股息及董、监事与经理酬劳费占15%；职工福利金及奖励金占10%。
3. 成立公私合营筹备委员会。
4. 争取在1954年第一季度完成各项准备工作，第二季度实行公私合营。

(三) 公私合营筹委会着手准备工作。公私合营筹备委员会于1954年1月9日正式成立，由党支书、工会主席、资方正副经理等9人组成，下设办公室，具体负责如下工作：

1. 思想教育。通过听报告、学文件、开会讨论、个别谈心等方式，资本家和职工们思想认识普遍有了提高。例如：总经理孙联璋表示积极拥护公私合营，经常深入车间抓生产管理；许多工人纷纷表示以实际行动迎接公私合营，粉楼车间工人保证由每100斤麦子出粉84斤提高到85斤，打包车间工人保证做到成包粉重准确无误。

2. 清产核资。先是组织学习有关清估的文件和公私合营的

政策，而后进行资产清点登记和资产估价，提出估价方案，交筹委会审批。清核结果，总资产为 763501.19 元。公私合营后对原清理的资产数字又进行了调整，并报送泰州市人民委员会批核。呈批报告中指出：除原有股金 54978.23 元外，再加上清产估价差额 578460.50 元和私营期间公积金 83788.36 元，合计 717227.09 元，其中经劳资双方协议，在公积金内提取 6000 元作为职工集体福利基金，提取 1227.09 元用以偿还私营期间经政府审查确实未了之欠款，净计资本额 71 万元整。

3. 人事安排。为使企业管理适应生产需要，对原有人事作了认真研究，草拟了有关组织调整、制度改革、人事安排的初步意见，报请市委审批。市委批准公方杨奇观任厂长，私方孙联璋、陈汝卿和公方陆才根任副厂长。

经过 1 年多时间的筹备，1955 年 8 月 1 日泰州市人民政府正式批准该厂实行公私合营，同时签订了公私合营协议书，厂名改为公私合营泰州面粉厂。公私合营时，当年“让给”夏勤等人的 37.62% 的股份作为公股，每季度股息为 3124.31 元，由泰来厂全部上交省交通银行；其余 62.38% 的股份属孙联璋私股，每季度股息为 5180.62 元。资本家孙联璋深有感触地说：“合营前我有四愁：一愁资金缺乏，二愁任务不足，三愁开支不减，四愁工资要发。合营后我有四喜：一喜生产任务纳入国家计划，二喜有职有权当了副厂长，三喜政治地位提高，被选为市政协常委和市人民代表，四喜经济收入不减，每月工资 200 元。”

厂变生产变 泰来在前进

公私合营后，工厂的性质变了，生产纳入了国家计划的轨道，工人成了工厂的主人，因而整个企业的面貌和过去不同了。

过去，在生产管理上实行的是经理领导下的领班制，领班只管工人，不参加生产，工人的积极性、创造性受到压抑。公私合营后，实行厂长负责制，厂长下设科室，分工负责。科室干部经

常下车间劳动，和工人打成一片，他们既抓生产，又抓思想，生产管理向前跃进了一大步。

公私合营后，工人们的积极性普遍高涨，他们在劳动竞赛中，想方设法，改进操作，提高产量。例如被大家誉为土专家的陆才根、陆海龙等人发明并推行了“前路出粉，后路刷麸”法，显著地提高了生产效率。他们还制定了磨辊新规格，解决了引擎汽缸漏气的问题；采用装置流筛的方法，有效地降低马力，提高产量。通过操作技术的改进和先进经验的推广，净麦出粉率由86.09%提高到87.69%；钢磨接时时产量由5.688斤上升到8.032斤。

厂领导在组织工人开展劳动竞赛，积极提高产量的同时，还动员大家采取措施减少损耗，降低成本。例如在财务成本管理上创造并推行了本票制，即按照生产实际的需要，核定各项燃物料的耗用定额，由各部门凭本票领用。工人们精打细算，努力减少损耗，仅粉楼车间和引擎车间1个月内即节约物料费用840.90元，每袋面粉单位成本由0.33元降低为0.29元。

产量提高了，成本降低了，利润也随之增加。公私合营后的第一年（1956年），利润即由公私合营前1954年的44778.88元增至158695.83元。按照过去制定的分配原则，厂领导抽取其中的10%用于职工福利，1956年7月建成职工宿舍500m²。

喜看今日“泰米”，已是一个拥有261名职工、25名科技人员、日产七五面粉290吨的中型粮食加工企业，相继新建了日产140吨七五面粉的制粉大楼，年产3000吨挂面的车间，仓容300万斤的楼式原粮仓库，2660m²的职工宿舍，270m²的男女职工浴室。

（执笔：尤信春 邹毓秀）

新泰染织厂公私合营前后

泰州第一织布厂

泰州第一织布厂的前身主体是新泰染织厂。现在是江苏省重点色织企业之一，有职工 1751 人，厂房总面积 96388m²，布机 522 台，生产高中档各类色织产品，其中外贸产品占 80% 以上，自行设计和生产的涤棉凉爽纱产品，曾获国家经委“金龙奖”。

私营新泰染织厂是由 33 人、凭 9 台手拉木机艰难起家的小厂。解放后，通过对资本主义工商业的社会主义改造，它经历了从私营—公私合营—地方国营—国营企业的发展壮大过程。

艰 难 创 业

1944 年底，泰州同福布店股东储正中，为了在泰州发展色织布业，联合吴惠春、赵兰汀和高文启等商业界人士，筹集资金折棉纱 500 包，着手创办布厂。厂房是租借的 24 间破旧粮食仓库，总面积为 380m²；设备是借来的 9 台手拉木机；人员共计 33 人，其中资方 1 人，1945 年 2 月，筹备工作基本结束，在泰州西浦晏公庙巷 2 号创建了市内唯一的色织企业——新泰染织厂。

起初，自染自织自销低档条格布，难以销售，为此，每天派员到各家布店了解市场行情，一发现畅销的新品种就剪样研制。主要仿制苏南厂家的品种进行生产。后又逐步生产具有自己独特风格的中高档女线呢品种；年产量 4 万米，建厂当年盈余法币 2500 元。1946 年，手拉织布木机全部淘汰，用部分盈余资金购置铁木脚踏布机 13 台，手摇拼线机 2 台，工人增加到 60 人。

1947年，又增加铁木布机8台，年产量达12万米。产品扩大销往东台、盐城、兴化一带，这年盈余高达法币8000元。1948年起，工厂资金紧缺，原料不足，机台半开半停，全年负债金圆券75000元。

当时生产均是常日班，春夏淡季，开机不足，秋冬旺季，加班加点，工人从事艰苦的手工操作劳动。漂染工，用双手在沸水中染纱，夏天头顶烈日晒纱，冬天敲冰赤脚汰纱。织布工，操纵手拉脚踏的笨重布机，每天工作长达18个小时。而工人的收入很低，男工月薪为1石米，供应三餐，宿住厂内；女工为季节性工作，忙时进厂摇纱，月薪只有3斗3升米，闲时回家等候，生活自找出路。这种状况一直延续到全国解放初期。

解放前，虽然染织工人付出了极其艰辛的劳动，资本家也苦心经营一番，但是，工厂的发展仍十分缓慢，直至1949年1月21日泰州解放时，只有工人53人，管理员7人，资方1人，合计61人；旧铁木布机21台，手摇纱车20台，整经机1台，染灶2座。据同年9月泰州市棉织业委员会工商登记清册记载：该厂固定资产只有华中币314万元，流动资金1827.78万元，资本总额1271.3万元，而负债总额已达869.38万元。

度 过 难 关

1949年1月17日深夜，新泰染织厂遭受国民党政府散兵游勇抢劫，损失财产折华中币1000万元。在市人民政府的关怀下，同年8月，工商界民主人士王石琴等人，响应政府“变消费城市为生产城市”的号召，招商集资折棉纱100件，投资到该厂。同年12月，赵兰汀和栾雨亭创办的新生二厂，生产也不景气。为寻找出路，就与新泰染织厂私私联营，并于1950年1月成立新泰染织厂股份有限公司，以谋求工厂的生存。

1950年春，农村青黄不接，市场萧条，棉布无法销售，工厂处境困难。市总工会派人到厂了解情况，宣传党的“公私兼

顾、劳资两利”的方针，帮助解决难题。经市总工会、厂工会和资方人员的研究协商，提出了四条措施：1.凡是由农村来的工人而家有田地的，则发给1石多米为补助费，动员暂时回家种田，一旦厂方情况好转，立即回厂。2.凡是摇纱的计件工，则采取轮流上班制，以照顾其生活。3.凡是留下来的工人（包括管理人员），一部分人坚持生产，一部分人则外出摆摊设点，推销厂货，以维持厂方开支。4.动员留下来的职工每月只拿七成工资，共度难关。经过7个月的努力，从9月份开始间断生产，为花纱布公司加工少量棉布，一个月虽然只能生产20天左右，但这些措施使濒临倒闭的私营布厂得以生存下来。

公 私 合 营

1951年8月，在抗美援朝运动中，为了解除前方战士的后顾之忧，泰州市副市长王石琴和开明人士赵兰汀等人捐献棉纱430包，市民政科经扬州专署批准，又拨出大米8万斤，一起作为军烈属救济金。市民政科为了帮助布厂解难，并安排5个军烈属子女的工作，即将这批救济金作为国家投入到该厂的公股资金。1951年10月，经泰州市人民政府批准该厂实行公私合营，厂名改为公私合营新泰染织厂，颁发了公章和条戳。委派柳韶善任党支部书记，私方代表储正中任厂长，公方代表高福林任副厂长。此时，全厂已有职工89人，铁木布机31台，日产量550米。1951年底，还用部分公股资金购买了已倒闭的镇江大通棉织厂的所有设备，主要有电动布机10台，电动整经机1台，碗型纬管车1台，竖锭式筒管车1台，拼线车1台。这些设备为日后的技术改造奠定了基础。

1953年2月，口岸划归泰州管辖，口岸俞恒生木行代理人俞崇斌看到党的干部清正廉洁，艰苦朴素，工作踏实，内心十分钦佩，于是带头执行木料由国家统一管理的政策，积极响应共产党关于私营木行转业的号召，决定弃商转工。俞崇斌在选择转业

投资方向时，向泰州工商联副主任、公私合营新泰染织厂厂长储正中明确提出四点要求：一是要实行公私合营的企业；二是要转向与国计民生关系较大的工厂，以促进其发展；三是工厂内要有党组织的领导；四是要让家属进厂直接参加生产劳动，使其自食其力。在市委和市政府的动员下，俞崇斌最后确定选择新泰染织厂，投资2万元。1953年6月16日，俞带其妻子、胞妹和工人计8人到厂工作。俞崇斌担任副厂长。

俞崇斌的投资促进了工厂的发展。1953年6月27日，布厂迁址于泰州城南高桥雍家巷2号（原华泰纱厂旧址），所有设备全靠工人夜间搬迁，7月1日就投入了正常生产。厂房面积扩大到1784m²。年底，建造了水塔1座，降低了工人挑水染纱的劳动强度。另外，还相继建立了托儿所、医务室，逐步改善了职工的集体福利。到1953年底，全厂有职工92人，另有资方代理人2人，总计94人，主机设备有铁木机35台、电动布机10台。有固定资金18000元、流动资金42700元，共计60700元。此时产品质量较好，所产布匹由市花纱布公司统购，全年盈余9504.41元。

1952年，交通银行进行清资定股工作时，发现该厂公股资金是民政科烈军属的优抚金，不能作为国家投资。省政府苏工（办）字第141012号通知泰州市政府指出：“合营批准权属中央和华东，你府在未报请同意前自行批准是不妥当的，希今后注意。”1953年秋，经省财委指示：新泰染织厂停止公私合营。同年11月，扬州地委组织部任命吴祥皋为新泰染织厂党支部书记。在他的主持下，12月26日召开了全体股东大会，出席会议的股东代表有23人，占股东总数的64%，代表股权占总数88.4%。在股东大会上成立了新泰染织厂公私合营筹备委员会，由9人组成。公股代表吴祥皋任主任，私股代表储正中任副主任。筹备委员会成立后，先后召开了8次委员会，主要研究决定并实施了如下四项准备工作：

一是申请合营。党支部负责人先后对职工作了5次报告，讲明实行国家资本主义的目的和意义。通过宣传教育，职工群众的思想觉悟普遍提高，一致拥护公私合营。

私股代表储正中等人在实践中体会到，要发展生产，不依靠国家力量是不行的。他们向政府提出了公私合营的申请。经泰州市政府同意，并于1954年1月13日向省政府呈报备案。2月17日，省政府答复，原则上同意新泰染织厂改为公私合营，但须经华东局和中央最后批准，可先进行准备工作。

二是清资定股。新泰染织厂由于1953年4月吸收俞崇斌投资时，对全部资产进行了评估。合营时，市人民政府认为出入不大，就按原数计算，核定资产总额为人民币57856元，其中包括股金54000元，企业公积金3456元。在股金中，公股金额为11800元，私股金额为42200元。在清产核资的过程中，由于贯彻了“充分协商、实事求是、公平合理”的精神，公、私双方都表示满意。

三是盈余分配。对1951年至1953年中盈余的14521元，按照“四马分肥”的原则进行处理，除已缴纳的所得税6481元，占盈余额的44.6%外，经公私双方代表协商，公积金为3581元，公益金为1234元，股东红利为3225元，分别占盈余额的24.7%、8.5%、22.2%。

四是签订协议。经商定公私合营协议书的主要内容是两点：一是建立董事会，由公私双方代表5人组成，公股董事：陈正中、吴祥皋，私股董事：储正中、俞崇斌、吴惠春。董事长由私股代表储正中担任，副董事长由公股代表陈正中担任。二是协商厂长人选，确定设厂长1人，副厂长3人。报经泰州市人民政府批准，厂长由公股代表、党支部书记吴祥皋兼任，第一副厂长由私股代表储正中担任，另2名副厂长分别由公股代表高福林和私股代表俞崇斌担任。至此，公私合营准备工作基本就绪。

1954年10月23日，泰州市人民政府通知：接江苏省财委

1954年10月14日函复，同意新泰染织厂自11月1日起正式改为公私合营企业。1954年11月1日，召开了新泰染织厂公私合营成立大会，并宣布公私合营筹备委员会已经胜利结束，合营未了事宜由董事会及公私股双方代表协商解决。

随着形势的发展，泰州市人委于1956年1月19日批准将公私合营新泰染织厂并入地方国营泰州染织厂。厂址设于原公私合营新泰染织厂处。这时，整个厂的性质由公私合营变为地方国营。市委和市政府分别任命吴祥皋任党支部书记，徐和珍、朱翠华任党支部副书记；黄群武任厂长，储正中、俞润之和俞崇斌任副厂长。

巩 固 成 果

公私合营后，经过改革和整顿，工厂的面貌日新月异，今非昔比。

一、调整体制。经过合营、合并，全厂职工已增加到344人，布机已达152台，厂房面积为9425m²。随着工厂的发展，原来生产区划已不能适应变化了的形势，于是在全厂按生产工序流程区划了漂染、准备、织造和机修4个车间，设立了生产、计划、劳动工资、人秘、财务、质检、供销和总务8个课室，为强化企业管理做好了组织准备。

二、建立制度。合营前，由于企业是私人经营，生产、财务管理等方面比较混乱。合营后，七八个企业并在一起，各有各的生产习惯，缺乏统一的步调。针对这种情况，党支部带领全厂职工认真制定了计划、财务、质量、消耗和定额等各方面的管理制度，制定了各车间、部门的岗位责任制。过去，该厂棉布产品正品率徘徊在90%左右，每匹布成本高出公司牌价0.38元。后来注意加强成本核算，严格劳动定额和财务管理制度，使每匹布成本比原来降低19.7%，1956年上半年就盈余人民币4107.84元。

三、充分发挥私方人员的作用。公私合营后，党支部在抓好企业改造的同时，还注重对资方人员的思想改造。这主要表现在三个方面：一是政治上爱护。定期组织资方人员学习党的方针政策，参加政治理论学习班，对表现好的私方人员给予一定的政治安排。如：储正中被推选为泰州市政协委员和市人大代表；俞崇斌被推选为泰州市政协委员。二是生活上关心。合营后，资方人员的原工资待遇不变。从1956年1月起，还实行定息制，以资方人员的股金按年息5厘核发，一直到1966年才停发。三是工作上支持。根据量才录用的原则，妥善安排好私方人员。在13人中，有3人被任命为副厂长，5人被任命为车间副主任，有职有权，还有5人因行政上难以安排，在沟通思想的基础上，他们乐意地转到轧光机的整理部工作。一些资方人员任职后，起初不敢大胆工作，缩手缩脚，一怕工人不服管，二怕管多了工人说闲话。厂党支部发现这一情况后，多次与他们促膝谈心，鼓励并支持他们的工作。如章荣林通过思想教育，消除了顾虑，生产上敢抓敢管。一次，有个工人欠产4寸布，他按规定扣除这个工人的当月奖金。这个工人不服气，到党支部去告状，书记了解情况后，说服了这个工人，支持了章荣林的做法。从这件事上，章荣林体会到党组织说话是算数的，工作的积极性更高了。他每天起早摸黑，埋头于车间抓生产，围绕生产搞技术革新，自己设计改进了码布架，提高了劳动效率3倍以上，连年被评为先进工作者。

四、依靠群众办企业。合营后，党支部注意加强思想政治工作，启发职工的政治觉悟，以增强当家作主的责任感。先后发动职工群众围绕生产管理，提合理化建议；同时还通过大搞操作练兵，提高了职工的操作技术水平。筒管挡车工班产量从2400支纱提高到3000支纱，纬管挡车工的班产量也从1000支纱提高到2400支纱。电动布机挡车工努力提高工效，10台电动布机，由原来10人操作减少到7人操作。老工人田德增积极进行小改小

革 30 多项，他改进的布机牙齿盘，保证了纬密均匀，减少了次布疵点，因而光荣地被评为省劳动模范。

1958 年，该厂依靠职工群众，将人力布机全部改革为电动布机，实现了生产过程的机械化，从而大大减轻了工人的劳动强度，提高了生产效率，年产量达 1555900 米，年产值实现了 116 万元。1960 年，泰州市政府决定将该厂定为国营企业，厂名改为泰州第一织布厂。

在党的十一届三中全会精神指引下，企业得到了进一步发展，1988 年实现利税 270 万元，创造了建厂以来的历史最高水平。

(执笔：袁同骥)

新老华泰之一瞥

泰州纺织厂

泰州纺织厂前身原系私营华泰纱厂，是江苏省纺织系统的一个中型企业。现有职工 3000 名，其中工程技术人员 120 名，纱锭 55284 枚，线锭 5700 枚，精梳 32 台，气流纺 3000 头，固定资产 2555.78 万元，年生产能力为 13000 吨纱。1986 年，该厂产品针织纱被评为部优产品；1987 年先后引进捷克 BD200-SN 气流纺纱机和全套瑞士乌斯特纱线测试仪器，从而推动了技术进步，1988 年实现产值 7388 万元，利税 913 万元；1989 年 5 月，通过了省级先进企业的验收。

华泰的创业

一、筹办纱厂。1943 年秋，上海开明书店董事傅耕莘，怀着“搞点实业，振兴家邦”的愿望，拟在故乡浙江绍兴办一纱厂。后经友人王石琴、高尧建议，决定在泰州办厂。

1944 年夏，由王石琴、高尧倡议，成立了有傅耕莘、高质君、丁山桂等参加的发起人会，并确定了筹集股金的比例：上海为 70%，由傅耕莘负责筹资；泰州为 30%，由王石琴、高尧负责筹资。1945 年初，他们筹集到资金汪伪币 3000 万元，每股 100 元。其中上海荣丰纱厂老板章荣初、总经理韩志明出资 1000 万元（以机器折算）；其昌钱庄经理丁山桂与傅耕莘合资 1000 万元；王石琴、高尧在泰州发动父辈世交参加投资 1000 万元，王石琴、高尧各出大米 100 担。由于当时日本人的禁运，直到 1945 年 5 月，傅耕莘才买到准运证，将机器辗转运到泰州。

1945年8月，成立了华泰纺织股份有限公司董事会，傅耕莘、高质君、韩志明等为常务董事；在上海设总管理处，在泰州设事务所，由傅耕莘任总经理，邓宁生任经理，高尧任厂长，具体负责厂内的生产经营工作。

二、开工投产 1945年8月16日公司正式开工投产。当时仅有3台细纱机（1176锭），1台清花机，4台梳棉机，2台粗纱机，1台小包机，职工119名，月产棉纱50~60件。

1946年至1947年，公司利用当地丰富的棉花资源和廉价劳动力，2年中净赚棉花150多担。但到1948年底，因资金严重短缺，生产经营甚为艰难，公司准备将工厂迁往镇江，遣散工人。其时，王石琴已回厂任事务主任，他力陈迁厂之弊端，加之泰州行将解放，工人群众反对迁厂，从而使工厂得以在泰州继续保留。

政府的扶持

一、工作组进厂。1949年1月21日，泰州解放。5月，泰州市人民政府派出以董启明为首的工作组，进驻华泰纺织股份有限公司。工作组进厂后，宣传党的路线、方针、政策，发动群众，扶持资方恢复和发展生产。同时，培养了工人中有觉悟的积极分子入党，建立了以董启明为书记的中共华泰纺织股份有限公司支部委员会和以孙步衢为主席的工会委员会。

二、转入“荣丰”。解放初，公司仍不断亏损，不得不靠变卖期纱维持生产。总经理傅耕莘考虑到单凭自身力量已难以继续维持，遂和常务董事韩志明多次商量，拟请上海荣丰纱厂支持。韩志明表示：（1）公司可由荣丰纱厂独办，其他股东退股；（2）公司转让给荣丰，扩大生产规模，增加3000枚纱锭；（3）所有工人留用，职员由荣丰选派。工厂党组织经研究后认为，公司转让给荣丰后，不仅可以摆脱当时资金短缺的困境，而且可以扩大生产规模，有利于发展生产，因而采取了支持态度。8月11日，

公司在上海召开临时股东大会。决定与上海荣丰纱厂签订协议书，以 220 件纱的代价将华泰纺织股份有限公司转让给上海荣丰纱厂独家经营，并更名为华泰丰记纺织厂。

根据协议精神，上海荣丰纱厂派出高级职员章定甫等 3 人来厂主持工作，除少数职员留用外，其他职员发 6 个月的工资遣散。在这次转让过程中，由于有了党组织的正确引导和工会组织的密切配合，工作进展比较顺利，1949 年 11 月 1 日，华泰丰记纺织厂恢复了生产。

三、迁移厂址。1950 年初，由于工厂场地狭小，生产无处发展，章定甫决定在北门万字会附近改建新厂，扩大生产规模，经泰州市人民政府批准，将厂址从南门迁至北门破桥东，然而，工厂搬迁，没有资金无法进行。泰州市人民政府一方面给华泰丰记纺织厂以人民币 10 万元的银行贷款；另一方面，要求工厂党组织，发动群众，克服困难，做好迁厂工作。1950 年 8 月，新厂建成。资方章定甫按既定协议，将生产规模由原来的 1176 枚纱锭扩大到 4080 枚纱锭。

四、成立劳资协商会议。在厂党支部和厂工会的促进下，1950 年 11 月 8 日，华泰丰记纺织厂劳资协商会成立。资方代表有章定甫、徐世椿，劳方代表有钱宏根、孙步衢等。从 1950 年 11 月至 1952 年 1 月共开会 16 次。会议宗旨是：发展生产、劳资两利，并着手解决生产、生活中存在的问题，协调劳资关系。根据政务院《劳动保护工作条例》，劳资协商会研究规定了职工的婚、丧假和产假，以及职工因病或因工负伤医疗期间的工资福利问题。确定将原来 10 天休息 1 天改为 1 星期休息 1 天，原来的生产二班制改为三班制。此外，还规定了夜间茶水供应办法，扩大了女工宿舍，并特约医师到工厂门诊。所有这些，进一步激发了职工的劳动生产积极性。1950 年工厂创造产值 27.5 万元，1951 年创造产值 80.10 万元，1952 年创造产值为 148.90 万元，以后逐年呈上升趋势。

五、加工代纺、统购包销。1950年10月，泰州花纱布公司开始对私营企业实行加工代纺。华泰丰记纺织厂从1950年10月至1951年4月，接受了6次加工代纺任务，共代纺棉纱约700件，产值约55万元。1951年1月15日，泰州花纱布公司根据政府制定的《关于棉纱统购的七项规定》，开始对华泰丰记纺织厂的棉纱实行统购统销，至年底共收购棉纱1151.80件，产值为80.1万元，同时，泰州花纱布公司还按原料消耗定额供应棉花4600担，从而保证了该厂的原料供应。半年后，工厂缺少流动资金，泰州市人民政府又给华泰丰记纺织厂以人民币10万元的银行贷款，使该厂新增加的3000枚纱锭都能投入运转生产。至1952年底，华泰丰记纺织厂创造产值148.9万元，产量达到2141.99件，实现利润0.49万元。工厂开始扭亏为盈，步入正常的发展轨道。

在 合 营 中 发 展

一、公私合营。1951年7月，中共泰州市委决定组织部副部长龚松柏兼任中共华泰纺织厂支部委员会书记，同时派工作组进厂，着手引导资方走公私合营的道路。此后，副市长王石琴先后3次去上海与韩志明商谈有关公私合营事宜，通过说服教育，加之华泰丰记纺织厂在私营过程中，道路坎坷，步履艰难，使韩志明体会到：只有依靠共产党，走公私合营的道路，才能办好工厂。经韩志明及泰州资方代表章定甫申请，1951年11月，泰州市人民政府和苏北行署工商处批准，成立了以王石琴为主任、龚松柏为副主任的公私合营筹备委员会。1951年11月15日，市政府批准华泰丰记纺织厂更名为公私合营华泰纱厂，龚松柏兼任厂长，章定甫任副厂长。

这次合营由于没有进行清产核资，加上报批手续不够完备，因而未能得到认可。1953年7月8日，华泰纱厂成立董事会，韩志明任董事长，章志鸿（章荣初之子）任董事，章定甫任经

理。董事会请求泰州市人民政府批准补行清理资财和资产估价工作，在市政府工作组的指导下，根据“公平合理，实事求是”的原则，进行了清产核资。结果核定资产总值为人民币 64.5 万元，其中政府两次贷款及利息 21.5 万元作为公股，占总股金的 1/3；私股为 43 万元，占总股金的 2/3，并按政府规定，确定私股定息为年息 5 厘，期限 10 年。清产核资后，华泰纱厂在 1953 年 10 月又提出了公私合营申请，通过层层上报，逐级审批，经中央财经委员会批准，正式给华泰纱厂颁发了公私合营执照，同年 12 月华泰纱厂更名为公私合营华泰纱厂有限公司。

二、民主改革。1952 年 7 月，华泰纱厂开展了民主改革运动，于 9 月 15 日结束。通过民主改革运动，华泰纱厂废除了工头的一套管理方式和抄身制度，建立了工厂民主管理委员会及厂部、车间、工段的三级管理的新体制，先后选拔了 8 名工人进入各级领导岗位，调整了建厂以来一直存在的人与人之间、工种与工种之间不合理的工资差距，增强了职工之间的团结。民主改革运动，使全厂职工的思想觉悟有了明显的提高，在 1952 年的三反、五反运动中，该厂被定为守法户。

三、团结资方，发展企业。在改造旧企业的同时，也重视资方人员的改造工作。私方代表章定甫在厂党支部、工会的帮助下，不断进步，在 1950 年迁厂过程中，他与工人一起参加劳动，思想感情逐渐与工人缩短了距离。同年，在工厂资金困难的情况下，章定甫专程去上海荣丰厂求援，回来时，从水路到扬州，他携带着 7000 元现金，冒着濛濛细雨，连夜徒步至厂，及时发放了职工工资，获得了大家的好评。根据党对资本主义工商业者实行“团结、教育、改造”的方针，泰州市委对章定甫首先在政治上作出适当安排：1949 年秋，推荐章定甫为泰州市工商业联合会筹委会副主任；1957 年 3 月列席了第二届全国政治协商会议第三次全体会议，其次在思想上帮助教育，消除顾虑，坚定其办好工厂的信心。同时，在工作上给予充分支持，调动他的工

作积极性。党支部和厂工会多次鼓励私方大胆工作，教育工人既要发扬当家作主的精神，也要支持私方的正确主张和合理措施。在生活上，并继续保持其高薪，月工资为 160 元。章定甫在党组织和职工群众的教育帮助下，较好地发挥了他的管理才能，加强了计划、财务、技术、操作、设备管理，使单产、日产、月产水平平均有不同程度的提高。经过全厂上下共同努力，1953 年完成产量 2744 件，实现利润 5 万余元；1954 年完成产量 3846 件，实现利润 6.25 万元，生产呈上升趋势。

1957 年 7 月 4 日，中共华泰纱厂支部委员会改建为总支委员会；1958 年，公私合营华泰纱厂有限公司扩展到 1 万枚纱锭的生产规模。是年，该厂已拥有职工 275 人，创造产值 277.34 万元，产量为 3618.35 件，利润为 12.2448 万元。在生产发展的同时，职工的工资及福利均有所提高，2 次工资改革中，每人平均增加工资 23%、19%。

由于企业性质的改变，职工主人翁意识的增强，在生产中涌现了一批积极分子，受到了党和政府的表彰，其中，孙步衢、程荣喜、曹璋小、沐巧珍等还先后出席了江苏省先进生产者、劳动模范代表大会和 1959 年 10 月召开的全国群英会。

1958 年，上海荣丰厂总经理韩志明决定放弃定息，私股并入公股，经上海市人民政府批准，上海荣丰纱厂转入地方国营上海第三十一棉纺织厂；同时，韩志明在得到上海市政府的认可后，又致函章定甫，请其将荣丰在泰州的企业申请加入国营。章定甫在征得厂党总支委员会的同意后，报经泰州市人民政府批准，将公私合营华泰纱厂转为地方国营华泰纱厂，后又改名为地方国营泰州纺织厂。

(执笔：袁岱山 姜宇晴)

一枝独秀 维扬飘香

扬州谢馥春日用化工厂

扬州谢馥春日用化工厂的前身为谢馥春老铺，始创于清道光十年（公元1830年），经历了清朝、民国和新中国三个不同的历史时期。从诞生、成长到实现社会主义改造并发展成为今日由国家轻工业部定点生产化妆品的专业工厂，前后整整160年，堪称扬州乃至全国的一家百年飘香的老店（厂）。

（一）

谢馥春老铺原址在扬州城南下铺街上，店铺是租赁的，门面很小。创业人谢宏业取谢馥春为店名，有其一定的含义：“谢”为姓，但“谢”在汉语中又有凋落衰退之意，实属商家之大忌，故加“馥春”二字。“馥”字本意是馥郁芬芳，切合或铺香粉产品的特性，加上“馥”“复”谐音，与“春”字相连，既寓回春之意，更含有春光永驻这一吉祥美好的愿望。

谢馥春的早期产品大体分为藏香、香件、香粉、头油四大类，计几十个品种。创始人谢宏业通晓中草药材的性能，善于将化妆品的美容功能与医疗保健相融合，使产品具有化妆、医疗、卫生、玩赏等多种功能，形成了谢馥春产品与众不同的特色。

由于注重了产品的多样化、高质量及区分价格档次，谢馥春独特的产品个性与风格适应了不同时期的各阶层人士的需要，赢得了经久不衰的声誉，使其成为扬州香粉业的一枝独秀。在1915年举行的巴拿马国际博览会上，谢馥春展品因其形美质优、色正味纯，荣获了博览会银质奖章。

在 20 年代中期，谢馥春第四代传人谢箴斋在不断创新中又推出了雪花膏、蛤蚧油等新产品，跳出了原来只生产香粉、胭脂、头油等产品的局限，从而奠定了谢馥春上升为化妆品企业的基础。

(二)

谢馥春作为独资经营的企业，从它的发生与发展过程来看，解放前经历了两个不同的阶段：(1) 从个体劳动者过渡到小业主；(2) 从小业主发展成为资本主义的企业。在半封建半殖民地的旧中国，它历经沧桑，承受了激烈的商业竞争和倾轧。

谢宏业的创业过程是艰难的。开店几年后，资金稍有积累，即在徐凝门街中段先租后买了一处房屋，从下铺街迁去营业。太平天国运动爆发后又闭店停业，搬迁到扬州东乡仙女庙镇，后在镇东头的菜市口繁华区挂起了谢馥春的招牌，在镇西头的运河边开设了分店。其后 10 年经营兴旺发达，积攒了大量资金。同治三年（1864 年）回扬复业，用积攒的资金在辕门桥大街购买了一处房产，作为谢馥春店址，营业蒸蒸日上，名噪一时。

清末，原扬州香粉名店戴春林、薛天锡 2 家因后继无人，相继停业。谢馥春招聘了原戴春林的技术工人，掌握了戴春林香粉的制作诀窍，在集众家之长的基础上，又不断发展创新。在香精传入我国后，谢箴斋立即研究试验。他改变了传统的制作香粉工艺，引用香精研制出新型的鹅蛋、鸭蛋香粉。这是传统制香工艺及粉形上的一次重大改革，使鹅蛋、鸭蛋香粉成为谢馥春久负盛名、广为畅销的产品。

民国二年（1913 年），扬州香粉业的竞争愈演愈烈，发展到有 13 家香粉铺以谢馥春牌号营业，并冒用谢馥春的“五桶”注册商标销售劣质的香粉、头油产品。后经投诉北洋政府大理院受理判决。责令所有冒用五桶商标的店铺具结悔过，从而维护了谢馥春的名誉。此后，在日伪统治时期，关卡哨所甚多，交通不便，

商旅困难，谢馥春的营业受到严重影响。抗战胜利后，在1948年，国民党当局实施“八·一九”限价期间，谢馥春在经济上又受到了重大损失。

在长期的经营活动中，谢馥春形成了一套自己的经营管理方式：该店一贯由店主本人掌管全店内外事务，不另设经理或管事，集生产经营权于一身；对职工中年资深、有技术、有经验的“大同事”委以重任，负责生产经营、销售等业务；多数职工既能从事生产，又能从事营业。形成了一个比较精简的、有竞争能力的、运转自如的生产经营集体。但是，由于店主在经营活动中只将积累的一部分资金用到扩大再生产上，却把大部分资金购置田地、房产，致使谢馥春的生产始终停留在手工操作的基础上，无法扩大生产经营，至解放初期存货登记时统计：店员、工人共41名，店内除有流动资金华中币22亿元和一些生产设备外，却有房产31处、田地2400多亩。

(三)

1949年1月25日扬州解放，谢馥春历经了120年的沧桑之后，在中国共产党的领导下，企业获得了新生。

扬州解放初期，市场混乱，经济秩序亟待恢复。市领导根据党的“发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利”的方针，一方面发动基层工人努力生产，共渡难关；一方面组织国营公司与生产厂家签订了包销合同，组织物资交流。这些措施有效地促进了生产经营活动的发展。1950年至1952年，谢馥春工业总产值分别达到14万、15万、15.9万元（折合现人民币，下同），利税总额分别为4.9万、5.4万、5.75万元。在此期间，谢馥春根据政府“存货补税”的要求，补交了折合800担大米的税金，完成了3500份人民胜利折实公债，在支援抗美援朝运动中，谢馥春提出“捐献半个飞机翅膀”，经劳资双方努力，完成了2.5万元的捐献指标。

1949年11月，在改造和重建同业公会时，全市15家香粉店成立了香粉业同业公会，新选了谢箴斋任理事长，其子谢崇光任主任，后又被推选为工商联执委。

但是，随着经营业务的好转，该店资方人员唯利是图、投机取巧、追求暴利的思想和行为也随之暴露出来，而且日渐膨胀。在1952年全面开展五反运动时，经该店职工揭发，最后经扬州市增产节约委员会核实定案，将谢馥春定为完全违法户。扬州市人民法院对其违法行为作出了除盗窃所得之1700元全部追缴入库外，另对行贿部分629元处以3倍罚金计人民币1887元；盗窃部分1700元处以3倍罚金，计人民币5100元的经济处罚，还依法对资方人员进行了严肃处理。

五反运动结束后，继任该店业务的资方重犯五毒行为，又使国家税收遭受较大的损失，故在1954年市人民法院再次判决对所偷漏之税款追缴入库，并另科以罚金。

1953年10月，扬州市开展了私营企业登记换证工作，谢崇德担任了谢馥春的负责人。1954年初夏，全市开展催交五反运动拖欠退补罚款时，根据五反定案查实，谢馥春共应交纳退补税款及罚金合计人民币38030元，但该店资方一拖再拖，实际补缴款额仅及总数的1/3。经过批评教育，资方提出愿将私房产作抵，市人民法院依法判准，余欠税款6000余元从宽免于追缴。

接着，政府又迅速恢复并进一步扩大了对谢馥春的加工订货任务，使谢馥春的生产形势日趋好转，销售获得盈余，百年老店开始纳入国家计划经济的轨道。

(四)

1954年7月，为了进一步贯彻对私营工商业“利用、限制、改造”的政策，扬州市私营工业企业调查办公室对谢馥春的资产及产、销情况进行了专项调查，提出了《私营香粉业谢馥春改造方案》。方案指出该店的基本特点有三：(1)产品好质量高，名

牌货，销路范围广，并受各地人民之欢迎；(2) 功效强，能润肤、润发、除裂口、免冻疮，对人民身体有利；(3) 资本大，周转慢，利润厚，设备好，税收高，能为国家积累资金。

此时，该店计有工人 33 人，其中生产工人 12 人，职员 21 人（内有党员 1 人，团员 3 人，工会主席与委员各 1 人）。工会小组 2 个，能起监督作用，有一定的工作基础。并且设备齐全，主要生产工具有滤油机 1 部、搅拌机 1 部、印刷机 1 部、大油缸 167 只、各种油坛子 1669 只、石磨 4 副、店房 15 间、厂房 80 间及其他工具等。资产总额为人民币 145246 元，其中固定资产 19611 元，流动资金 119287 元；负债总额 29475 元，其中五反退补 28532 元，其他 943 元；资产净值 115771 元。特别是主要原料菜油系采自苏北泰州农村等地，部分进口原料、香精、凡士林、石粉等供应一般没问题。产品销路范围遍及苏北、苏南、安徽、河南等地（有时销到印度）。

根据调查，确定对谢馥春的改造方式为“先订货，然后考虑公私合营”。1955 年，谢崇德多次参加了市里召开的报告会、座谈会，听取市工商联负责人传达了毛主席邀集全国工商联执委座谈会上发表的讲话，提高了对私改造政策的认识。后又安排他到扬州市新中煤炭店清产核资小组工作，他亲眼见到了在公私合营过程中资方人员的利益依法受到了保护，资方人员的工作有安排，职务有位置，生活有保障，从而进一步消除了疑虑。谢崇德回店后，积极召集各香粉业店主开会，介绍全市公私合营的形势，动员大家消除顾虑，共同做好接受和平改造的准备。

1956 年 1 月，全市对资本主义工商业进行社会主义改造的运动进入了高潮。17 日，香粉业 15 户私营店在同业公会的带领下，以谢馥春为首，向市商业局呈交了《申请全行业公私合营的报告》，获得批准。18 日，谢馥春劳、资双方几十人一起敲锣打鼓，热烈庆祝公私合营和欢迎公方代表进店工作。

合营后，政府对全市香粉业进行了经济改组工作。当时，除

谢馥春牌子老、资金厚、信誉高，1955年营业额即占全业的96%外，另有陆馥春香粉店基础较好，有职工4人，资金总额为9542.53元（固定资产2544.29元，流动资金6998.24元）。剩余的13户计有从业人员23人，多为自产自销性质，一向营业不振。据此情况，经市委财贸部研究，决定淘汰无法维持的13户小香粉店；同时，以谢馥春为基础，将陆馥春归口合并，成立了公私合营谢馥春香粉厂，吸收10个从业人员专搞生产；原谢馥春门市部吸收6人，专营零售；其余7人，由市百货公司设立专柜安排，经营谢馥春产品。

在公私合营过程中，政府对谢馥春的人事也作了妥善安排，决定由公方代表薛刚任厂长，私方代表谢崇德任副厂长，原陆馥春资方人员陆仲坤为生产工场副主任。全厂共有资方人员2人，职工49人。

公私合营后，经清产核资，资产净值为人民币118107元，私股为104005元，定息5厘，资方人员的原薪不动。

1956年5月下旬，部分省人大和全国人大代表视察了谢馥春香粉厂等企业，肯定了公私合营后取得的成绩。该厂合营以来，职工情绪高涨，产量和质量均有明显提高。装粉工人从过去每人每天装10打，提高到35打；打粉坯速度提高1倍以上。资方从业人员陆仲坤建议制造粉坯改用模型，采用后每年可节约原料5万多斤。8月15日，全市公私合营工商企业开始发放上半年的私股定息，资方人员分别领取了应得的息金。

实现公私合营后的谢馥春香粉厂，在政府的扶持下，主要产品香粉、雪花膏、发油等由中百公司包销，因而销售量迅增。1956年工业总产值上升为127.03万元，与1952年相比增加了8倍。

1956年11月，为了更好地利用资方人员的祖传技术发展生产，同时鉴于对资改造运动已经取得了决定性的胜利，原谢馥春店主谢崇光于1956年12月回厂工作，并在新产品开发方面发挥

了积极的作用。在党和工会组织的领导下，依靠全体职工的努力，谢馥春终于经过公私合营的形式，完成了由独资经营到国家资本主义的改造过程。1958年，公私合营谢馥春香粉厂改名为谢馥春日用化工厂；“文革”中改名为扬州日用化工厂。1980年，又恢复为扬州谢馥春日用化工厂。

百年老店飘香百年。今天，谢馥春已发展成为占地7000多平方米的现代化化妆品专业生产厂。在保持传统名牌香粉的前提下，现在已形成膏、霜、水、粉等美容、洗涤系列产品，品种达200多个。1980年以来，有20多种产品获得国家、省、市级奖，产品畅销国内外市场。1983年工业总产值为200多万元，1988年上升为1000多万元，人均劳动产值达4万元，人均创利税达1.25万元。1989年被评为江苏省先进企业。

(执笔：黄宪林 景积祥)

奔驰在社会主义改造的道路上

扬州汽车分公司

几度起落的 27 年

镇扬汽车运输股份有限公司，是苏北地区创立时间最早，经营比较正规，具有一定影响的商办汽车运输企业。

镇扬公司创办人是卢殿虎，江苏宝应人氏，早年曾任安徽、甘肃教育厅长和淮扬道尹^①。从 1918 年起，他筹股集资，在 1922 年 12 月建成扬州至六圩的公路一条，长达 14.7 公里，并购买大小汽车 16 辆，共耗资 14.3 万银元。1923 年 1 月 4 日，镇扬汽车运输公司的前身——扬州江北长途汽车公司正式开张营业。经过 3 年苦心经营，公司初具规模，设施渐趋完备，先后建造了修车、修胎车间和自来水塔，公路路面铺设了瓦砾和煤屑，整修了轮渡，业务兴旺，年年盈利。

然而好景不长，1927 年 3 月，军阀孙传芳兵败溃逃时，强迫公司全部车辆为其运送上兵，营业全部停顿。战火中，被孙部毁坏汽车 24 辆，六圩车站被炸毁，涵洞、码头、栈桥均遭受不同程度的破坏。1928 年 3 月 3 日，公司车库失火，焚毁了大小汽车 18 辆，损失 3 万余元。公司连遭 2 次打击，元气大伤，后经同仁努力整顿，恢复营业。是年 8 月，将江北公司改称为镇扬长途汽车股份有限公司（简称镇扬公司）。

^① 官名。1914 年 5 月，袁世凯公布省、道、县等地方官制，分一省为数道，改各省观察使为道尹。

1929年至1937年上半年，由于客运猛增，公司恢复和发展较快。1933年3月至年底，分段翻修了扬圩公路，又在六圩江边码头开挖了船坞，添置了趸船。此后，又开办了铁路和水路联运业务。1936年，镇扬公司出资1.3万元，修筑扬州至霍家桥的公路，与江都县政府签订合同，取得为期20年的扬霍线专营权。其时公司有汽车28辆，员工70多人，营运业务达23万元，创历史最高记录。

1937年，扬州沦陷，镇扬公司的公路线和车辆都被日军华中铁道扬州自动车区所吞并，镇扬公司被迫停业。

1945年秋，日本侵略军投降，镇扬公司随即筹备复业，并接收了敌产华中铁道扬州自动车区的车辆资材，同年12月19日扬圩线重新恢复交通。但未及1个月，国民党政府交通部华中铁路管理委员会命令镇扬公司将原接收的日军车辆资材全部转交该会，经公司多次呼吁，才作悬案搁置。1946年9月7日，国民党苏浙皖敌伪产业处理局驻苏办事处镇江分处又要镇扬公司“在电到10日内交出所接收之全部车辆资材”。镇扬公司具文申述，未果，迫于压力，1948年镇扬公司不得不以法币5.14亿元交库，以抵偿这笔“敌产”，而公司本身被日军吞并的财产却未得到任何赔偿。

扬州解放前夕，国民党当局败退之前，“征用”了镇扬公司的部分车辆，还有部分车辆被公司迁往镇江营业，原有的21辆车，只剩4辆破车留在扬州。随车过江的管理人员、司机、修理工等共有40余人，留在扬州的职工则被遣散。

代管期间 面貌一新

(一) 恢复营业。1949年1月25日扬州解放。2月25日，中国人民解放军扬州市军事管制委员会派军代表刘成、陈士杰进驻公司实行代管。

军代表到公司后，召集被遣散的职工，进行形势教育和政策

教育，组织生产自救。镇江、上海解放后，刘成带领职工去镇江、上海、崇明等地，把镇扬公司被转移和“征用”的车辆分批运回扬州。4月25日，镇扬之间恢复了交通。

镇扬公司复业后面临的主要困难是周转资金严重不足，油料和轮胎奇缺。中国人民银行扬州支行及时贷款华中币6千万元，供购买汽油、轮胎、器材等物资，使之渡过难关。5月1日，镇扬公司宣布正式复业。

(二) 勤俭办企业。镇扬公司复业后，在军代表的领导和组织下，成立了生产节约委员会，坚持勤俭办企业，实行民主管理，开展群众性的评功活动，调动了职工的生产积极性，提出了“以公司养公司”、“交通事业为人民服务”、“努力学习，改造自己”等口号，激励了职工的主人翁精神。过去行驶扬圩线一趟要耗费汽油3加仑半，复业后由于职工精心节油，最多用2加仑半，4个月共节约汽油1714.89加仑（合32大桶），还克服了偷汽油、带“黄鱼”^①、收车头费等旧社会留下的恶习。5~8月份，公司就盈余1243.34元。

(三) 清理股份。1949年6月初，扬州专员公署专员杜干全对刘成说：“镇扬公司里有官僚资本，也有私人资本，共产党是讲政策的，军管总不能长期下去。从现在起，请你集中力量抓紧时间调查一下公司股份情况，并到上海等地访问一些私人股东，准备在9月中、下旬召开一次股东代表大会，选举新的公司领导机构，结束代管。”

遵照这一意见，刘成和陈士杰开展了清理股份工作。经查明，解放前镇扬公司共有4500股份，其中：原敌伪公股和官僚私股共909股，占整个股份的1/5，上述股份应予以没收，作为公股，股权属交通银行执管和代管；私人股份为3591股，占整个股份的4/5。

^① 黄鱼，指私带旅客和货物。

(四) 召开股东大会结束代管。在查清股份的基础上，刘成等专程去上海等地拜访 10 多位私人股东，约请他们来扬共商振兴镇扬公司大计。为了把股东大会开好，军代表做了如下工作：(1)访问有社会地位的股东，表明政府态度；(2)征求恢复正常工作的意见；(3)了解股东对公司及股东相互之间的意见，酝酿新的董、监事人选；(4)了解镇扬公司历史上的生产情况；(5)草拟镇扬长途汽车有限公司暂行章程和镇扬汽车公司董事会规则等。

镇扬公司解放后第一次股东大会于 1949 年 9 月 20 日召开，出席会议的有公股代表 3 人，私股股东 48 人，代表 107 户。还有职工代表参加会议。杜干全代表军管会和扬州专员公署在会上讲了话，会议讨论通过了组织章程等方案，确定由 9 名董事和 3 名监事组成董事会。公股董、监事由政府指派，确定余明、周秋岩、周青为董事，黎光为监事；私股董、监事在事前酝酿的基础上，经与会股东投票选举产生。会上推选陆小波、卢公武、阮连仲、许少甫、金治新、邹育良 6 人为董事，符墨林、卢尔燕为监事。

在这次股东会上，许多小股东都有了发言和被选举的机会，昔日大股东压小股东的现象得到了改变，股东间的矛盾得到了缓和。在公司领导权的问题上，通过协商，会议决定公司的董事长、常务监察、经理三方面均由公股代表担任。私方代表卢晓山被聘为公司副经理，私方董事金治新任业务部主任。

在这次股东会上，刘成代表军管会宣布结束代管。此后公司改称为公私合营镇扬汽车股份有限公司。

公私合营 阔步前进

(一) 发挥董监事会的职能作用。公私合营后，新的董、监事会活动一直比较正常。公司里许多重大事宜，都由董事会作出决议。从 1949 年 9 月至 1952 年 6 月止，共计举行过董监事联席会议 15 次，常务董事会 11 次，临时董事会 2 次。会议共议决提

案 147 件，其中包括：聘任正副经理、财产估值、审核帐目、换发股票、股息核算，以及查核挪用公款事件、购置车辆、扩大行驶路线、开展增产节约和三反运动等。

董、监事会在处理公、私股的利益方面，本着大家有问题放在桌面上谈的精神，互相尊重、协商，求得一致，一旦形成决议，双方都认真贯彻执行。例如在第一次董事会上，有股东提出股东股息暂订月息为 4 厘的提案，会议研究确定月息为 3 厘。1951 年 4 月股东常委会又将年息定为 5 厘。又如，关于董监事车马津贴费问题，原确定为每月中熟米 6 斗，后经董事会研究，确定增为 8 斗，更加趋于合理。

(二) 开展资产评估，合理分配红利。镇扬公司因历年资产有较大变动，已与原投资时每股 50 万元的股值有较大差距。因此，公私合营后公司决定对现有资产作重新评估，确定股金数额，更换股票。

从 1949 年 10 月至 1953 年上半年共进行过三次资产评估。第一次 1949 年 10 月，以当时扬州米价每石 2 元（折合新人民币，下同）为基准，每股值为大米 1 石，共有股值为大米 4500 石合计 9000 元。由于这次评估时，将镇扬公司购地兴筑的扬圩线余段路基遗漏未列，因而在 1950 年底重新作了盘估。估值为 246218 元。1951 年第二次股东常委会作出决定，调整股本为每股 30 元，4500 股合计股份额为 13.5 万元，其余 111218 元转入公积金帐户。1953 年上半年，又进行第三次重估。由常务董事许少甫代表私股，宋焯庭董事代表公股，协助重估资产小组开展工作。公司经理室在《重估固定资产及折旧专款存储计划》中指出：“重估以后如产生增值或减值情况，准由公积金帐户转帐，无须调整资本。”截止 1953 年 6 月，所增值资产金额为 113126 元，即转入公积金帐户。

1954 年 1 月，由政府投资的 1.2 万元作为公股，总资本股额遂由 4500 股升为 4900 股，而每股仍为 30 元，股本总额达 14.7

万元。至此，公司股权性质比例为：公股 1627 股，占总股数的 33.2%；私股 1513 股，占总股数的 30.88%；公私合营股 18 股，占总股数的 0.36%；政府代管股 1241 股，占总股数的 25.33%；未登记股 486 股，占总股数的 9.92%；中国交通银行 15 股，占总股数的 0.31%。

从 1950 年起到 1954 年止，盈余总额为 93727 元，按“四马分肥”的原则，股东股息、红利及董、监事酬劳费应为 25%，计 23432 元，而实际所得为 39438 元，相当于盈余总额的 42.07%。股息红利除 1952 年未发股息外，4 年内共发股息 4 次、红利 1 次，总金额为 27288 元，也超过了 25%，达到 29.11%。私股代表符墨林等在拿到解放后的第一次红利时感慨地说：“没有共产党来领导，企业早垮台了，哪里还谈得上分红分息？这是二三十年来没有过的事情。”

（三）建立企业管理委员会，实行民主管理。从 1950 年开始，镇扬公司进入了改造旧企业的阶段。首先对原来的组织机构进行了改组和调整，在经理、副经理之下分设车务部、业务部、总务部、会计室、工务股、人事股及外站。为了增强员工的主人翁思想，加强对公司的民主管理，1950 年 5 月，又民主选举了包括党、团、工会组织的领导成员和经理、车务主任在内的 11 人企业管理委员会，任务是协助经理管理好企业。

管委会成立后，在企业管理中发挥了很好的作用。对此，在镇扬公司《1950 年工作报告书》中作了总结。《报告书》指出：“企业管理委员会在为实现企业管理民主化、经营企业化，在把旧企业改造为人民的新企业方面发挥了积极作用，取得了初步的成绩。”后来，镇扬公司企业管理委员会进行过 2 次改选，1951 年 3 月选举产生第二届委员会，1953 年 5 月选举产生第三届委员会。

（四）实行车辆负责制，开展生产竞赛。公私合营之初，镇扬公司对车辆的管理仍是沿用旧的领班制，即通过 2 个领班管理 40 多个工作性质不同的工人。由于制度不健全，致使保养修理

工作没有计划，燃料消耗没有定额，车辆运用效率低，成本高。1950年3月，开始试行车辆负责制，在一定程度上激发了员工的生产积极性，但在劳力组合、材料分配等方面却出现了劳逸不均、调配不当等新问题。1950年5月，公司调整了劳力组合，改编司机、技工和艺徒为2个组，配合工为1个组，材料工为1个组；车务部统一办公，制定了生产标准、师徒合同、奖励制度等，工作大有起色。

在实行车辆负责制的基础上，1950年10月，开展了生产劳动竞赛热潮，涌现出一批生产积极分子，评选出何泽甫、邵明堂、张长仁等劳动模范12名，他们在生产上都创出了优异的成绩。如何金山小组自1951年1月至6月，全组共行驶91992公里，既未误班，亦未肇祸，而燃料的消耗量却由1950年平均每公里耗用木柴2.06市斤降为1.92市斤，6个月节约木柴34498市斤。

1951年2月28日又制定出车务负责暂行奖励办法，设立了节约燃料奖、超里程奖、节约钢板奖、电瓶与发动机保养奖、安全奖以及技术改进、发明和合理化建议奖等。这些措施更激发了员工的积极性和创造性。如修理发动机所需的时间由20天缩短为10天；燃料（木柴）消耗量由每公里3.82市斤降为1.92市斤；大修后的引擎行驶里程由3220公里提高到20120公里。

变化深刻的6年

镇扬汽车运输公司自1949年9月成立公私股董、监事会，到1956年1月18日并入国营扬州汽车分公司，经过6年多的公私合营阶段，企业有了较大的发展：

建国初期，公司仅拥有汽车16辆，到1955年底，已增加到20辆；职工人数也由70多人增加到144人。原来公司只有扬圩线公路一条，后来又新开辟了扬州至陈家沟、六圩至江都丁沟镇的客运线路，1953年春，一度又增开圩泰（泰州）、圩宜（宜

陵)、圩仙(仙女庙)3条长、短班次。在营运业务方面,1950年共完成客运5056270人公里,货运7078吨公里,1955年则完成客运7840430人公里,货运277774吨公里,客货收入达321266元。

随着社会主义改造的深入发展,职工的思想觉悟、精神面貌也发生了深刻的变化。1954年7月发生百年未遇的洪水,扬圩线横沟桥至耿官营长4公里的路段因江堤溃决被淹。镇扬公司员工一面在公路两侧筑堰、排水,一面借瘦西湖游船和当地农用驳船运载被阻旅客,共坚持连续战斗五六天,每天平均运客1200人,其运量与正常客运量相仿,未发生任何伤亡事故。

公私合营给镇扬公司带来的这些深刻变化,使许多私方股东也很受感动。正如私方常务董事许少甫在镇扬《报告书·董监小言》中说:“镇扬汽车公司虽已有数十年的历史,然大都墨守成规,未能积极进展;又复开支无节,不能精打细算,以致盈余甚难。一方面工人以被雇姿态,抱混饭之意,敷衍从事,上下隔绝,故发展殊难。自改组为公私合营以后,职工之政治觉悟提高,以主人翁身份从事工作,自动节省材料,改进技术,加之领导得人心,时时订立工作计划,使职工有方向、有目标;益以劳动公约及负责制、奖励办法等,更能鼓励情绪,提高工作效率。于是发现许多劳动英模,发展生产,改进机件,且博得扬州各兄弟企业学步看齐,诚为本公司增色不少。”

1989年,扬州汽车分公司已拥有职工近6000人,营运汽车922辆,营运线路605条,总营运里程74209公里,下辖17个市县客运站和294个自代办站,12个市县货运站和47个货运点,拥有18个汽车队和2个保修厂。营运范围覆盖全市,贯穿全省,辐射全国,固定资产达6400万元,年利润最高达1040万元,1985年和1986年连续2年荣获国家经委“经济效益显著单位”称号,1987年被评为国家节能一级企业。

(执笔:李保华)

扬州市酱业公私合营始末

扬州市商业局

扬州酱业源远流长。从市郊胡场5号汉墓出土葬品考证，西汉时扬州即生产酱曲。清康熙年间，各地盐商云集扬州，富者对调味品要求较高，酱业也就应运而兴。据《江都县志》记载，晚清时的扬州城中，最大的酱园有何公盛、四美、徐恒大3家：

何公盛酱园由浙江绍兴何姓盐商创办于清嘉庆元年（1796年），其生产的酱油、酱菜1910年在南洋劝业会上获奖。

四美酱园原由沈姓三兄弟合股开设，1817年转让给镇江赵姓，其产品于1915年获巴拿马国际博览会奖，1927年获江苏省农矿产品展览会褒章证书和奖章，1930年获西湖博览会奖状和金质奖章。

徐恒大酱园创始人徐礼堂，系镇江裴家庄人。1856年逃荒到扬州落脚谋生，1874年创办酱园，1926年又在南京开了3片分店。

随着时间的推移，老酱园生产规模不断扩大，新酱园也不断涌现，至1937年全城酱园已有30多家，新酱园中较著名的有荣祥丰酱园和三和酱菜公司。

荣祥丰酱园系淮安人周晓斋于1929年创办，起初只生产酱油，1939年翻盖楼房，扩大门面，除生产酱油外，还生产各种酱菜，至1948年年产酱油所用黄豆达400~500担。

三和酱菜公司筹建于1927年，1930年正式开业。创始人梁典成，很注重工艺改革，他将红、黄、翠、黛等多种色彩的酱菜原料，制成丁、条、块、丝、片、角等形状的什锦菜。在口味

上，他根据北方人爱吃咸辣、南方人爱吃鲜甜的特点，将传统的原菜原卤的制作方法改成原菜配卤的工艺，这对扬州酱菜色、香、味、形俱佳，鲜、甜、脆、嫩皆备的特色形成了关键性的作用。1931年在北平举办的全国铁路沿线物产博览会上，三和酱菜现场销售，引起轰动，夺得了博览会一等奖。1937年梁典成在市内开设了5个支店，1940年又在上海开办了三和分厂和分店，在香港地区设立了经销点。

抗日战争期间，时局混乱，商业萧条，许多中、小型企业相继停业，而扬州酱业由于酱油、酱菜饮誉远近，民食需求，因而仍有所发展。比较著名的五福酱醋厂和永记酱园都是在这期间创办的。

五福酱醋厂创建于1940年，由谢范文和周缓之合资创办。该厂主要生产醋和酱油，也生产罐装酱菜。1947年在上海复兴中路开设了五福分店。

永记酱园创办于1941年，创建人于汝成，其父在镇江从事金融业，由于资金雄厚，不断投资，不几年，生产规模就赶上了处于兴旺时期的四美酱园。

扬州解放初期，全城大小酱园共有79家。但由于市场不稳，物价波动，酱业的主要原料面粉、食盐等价格也大幅度上涨，因而多数酱园陷入困境，难以维持。据对60户酱园的调查，1950年全年营业额仅为686669元（折合新人民币，下同），而亏本竟达144700元。

为了加强对酱业的领导，促进酱业的恢复和发展，1949年11月，市人民政府改组了扬州市酱业同业公会；1950年3月，人民政府采取抛售物资、紧缩筹码等措施，平抑了物价，初步缓解了酱业的困难；1951年10月，由同业公会牵头，建立了有50户参加的联购组织，统一组织货源，合理分配原料，使酱业得到均衡发展；同年6月，市工商局举办了全市城乡物资交流会，三和、四美、永记、荣祥丰等酱园都是重要的供货单位。通过这些

积极措施，酱业生产出现了生机。

1953年12月，中共扬州市委根据党对资本主义工商业“利用、限制、改造”的政策，有计划、有步骤地对扬州酱业进行社会主义改造。至1955年12月25日，全行业实行了公私合营。

一、调查摸底，制定公私合营方案

扬州市工商局和市工商联于1953年12月和1954年6月分别对全市私营商业作了调查，酱业是重点调查的行业之一。当时全市酱园共计73户，职工近400人。其类型：一是在生产和经营上自成一体的大酱园，这类酱园资本厚，规模大，产量多，以批发为主，零售为辅。设有分店，职工在15人以上，如四美、三和、五福、徐恒大、何公盛、永记、四祥、万和西协记等8户，占总户数的11%；二是前店后作的中、小型酱园，这类酱园资金较少，经营范围不大，批购者多数为邻近乡镇的小摊贩，职工多数在3~15人之间，如荣祥丰、巽泰、恒丰、广盛源等34户，占总户数的46.5%；三是一些小咸货店，多数是夫妻店或有1~2名职工，在经营上现批现售，资金很少，这类咸货店有31户，占总户数的42.5%。

调查表明：(1)全行业职工积极支持对私改造。(2)资方人员起初对党的“利用、限制、改造”政策的认识比较模糊，特别是一些大酱园的老板有消极悲观情绪，通过学习，提高了对私改造重大意义的认识。(3)1953年11月，国家对粮、油实行了统购统销，酱品中的一些主要生产原料如面粉黄豆等均由国家计划供应，因此，不少资方人员觉得大势所趋，接受社会主义改造是必由之路。但是，酱业面广量大，情况复杂，市人民政府在全面调查分析了以上情况后，认为四美酱园牌子老，声誉高，质量好，资金雄厚，经理赵淑宜精于业务，善于管理；永记酱园是后起之秀，资金仅次于四美，经理于汝成比较开明，积极拥护党的政策，在社会上有一定声望，系市工商联副主委、全国工商联筹委，如将这2家先行合营，将在全行业中产生较好的影响，并为

公私合营奠定一定的基础。因此，决定以这2家为“点”先合营，以此带动全行业的社会主义改造。

二、四美、永记经济改组，实行合营

1. 派驻工作组。1955年3月，扬州市工业部门派出工作组进驻四美、永记，进行经济改组工作。首先，组织资方人员和企业的领导骨干学习，使他们认识国家利益和个人利益的一致性，明确企业改造的必要性和党的政策的正确性；其次，从检查生产入手，摸清思想动态、生产管理、财务收入、经营供销等情况；第三，成立清估小组，根据“重点估价、一般清点”的原则，本着“实事求是、公平合理”的精神进行清产核资工作。清估结果，四美有固定资产17000元，流动资金83000元，股东8人，赵淑宜的股份最多，占总股数的21%；永记有固定资产8700元，流动资金49000元，股东2人，于汝成的股份占80%。最后，通过协商，达成协议：从4月1日起2家实行联营，以四美为主体将永记并入，成立扬州四美酱品制造厂。

2. 召开股东大会。6月上旬，清估小组在股东大会上报告了清资的经过，按照“四马分肥”的原则，确定了利润分配比例：所得税为33.4%，公积金25.2%，企业奖励金和股东股息各为20.7%。全体股东体会到，国家对于资本家的合法权益确实是有保证的，他们一致表示，必须及早纳入国家资本主义轨道，决议向市人民政府申请公私合营。

3. 成立公私合营工作委员会。商请由企业党、政、工、团负责人以及政府和职工代表、资方代表组成，主要任务是：（1）负责有关公私合营的一切筹备工作；（2）在公私合营筹备期间，领导企业生产管理；（3）制定公私合营后的章程和条例。

4. 正式公私合营，建立新的管理机构。1955年6月30日，扬州市人民政府批准扬州四美酱品制造厂实行公私合营，厂名改为公私合营扬州四美酱品厂。同年9月，国家投资4万元作为流动资金。合营后，从工厂实际情况出发，并参照一般地方国

营企业的机构设置，建立了新的管理机构：设厂长1人，由公股代表徐耀庭担任；副厂长2人，由私股代表于汝成、赵淑宜担任。下设计划、会计、供销、人事、秘书5个职能课，各设课长或副课长1人，大工场间设主任1人。主要领导骨干由市委调配，其余在厂内提拔职员、工人担任。对原企业实职人员和资方代表，根据量才录用的原则安排使用。

三、以点带面，实行全行业的公私合营

四美、永记的公私合营在整个酱业产生了很大的影响。为了进一步统一思想，提高认识，推进全行业的社会主义改造，1955年8月，市工商联通过各种报告会、座谈会、学习班、培训班，借鉴四美、永记公私合营的经验，组织大家从理论与实际的结合上，认识实行公私合营的重要性与必要性。11月24日，市委统战部召开了工商联执监委的代表会议，市长赵延林在会上作了《关于和平改造方针和赎买政策》的报告，进一步激发了私营工商业者迎接改造的热情。一些年老的资方人员开始时摇摆不定，内心矛盾，一时难以表态。经过半个月的学习，认识有了提高，如梁典成说：“只要国家好了，大家都有份。”酱业的代表纷纷提出公私合营的要求。12月19日，市工商联召开会员代表会议，传达全国工商联一届二次执委会会议精神，进一步坚定了全行业会员请求公私合营的要求。12月25日，市人民政府批准了酱业实行全行业公私合营。

四、清产核资，正确处理公私关系

酱业全行业公私合营后，扬州市建立了酱菜公司，归口管理酱业。1956年2月7日，公司清资小组对40家酱园进行了清产核资工作。按照先固定、后流动，先帐内、后帐外，先清点、后估价的程序，采取资方自报、自填、自估、自核，工人监督，清资小组通过，领导批准的方式进行。全酱业除四美、永记外，核定资产235594元，其中固定资产126145元。流动资产57395元，完成公债52054元，一些遗留积案的处理以及定股定息等工

作也相继完成。

在清资工作开始时，曾出现过“清点过严，估价偏低”的现象，如：三和厂把资方的生活用房也登入了企业资产。另外在公私关系方面也曾出现过一些矛盾，如有的公方人员对私方人员不信任，在日常工作中包办代替，甚至厂里行政上的一些重要会议也不让私方厂长参加研究。针对以上情况，公司及时进行了政策教育，并作出规定：第一，对清产核资要贯彻“公平合理、实事求是”的原则，对遗留的问题，要本着“从宽处理，尽量了结”的精神处理。第二，各厂要定期召开公私双方人员的协调会，借以沟通思想，消除隔阂。第三，对厂部、门市部实行分工负责制，具体明确公私双方人员的职责。第四，建立碰头会制，及时交流情况。厂里行政上的重大事务必须公私双方集体研究。这样一来，私方人员有事可做，有职可守，有责可尽，公私双方的关系也就改善了。

五、撤网并点，加强管理

全市几十户酱园店地处分散，难于管理。1956年2月23日清产核资工作结束后，酱菜公司即着手研究经济改组和商业网点的调整工作，决定采取以大带小、划地定标的方式进行调整，将全市酱园业合并为5个酱品厂。共中联记、广圣源等8家和四美合并为公私合营扬州四美酱品厂；三和、徐恒大等8家合并为公私合营扬州三和酱品厂；荣祥丰、巽泰等9家合并为公私合营扬州荣祥丰酱品厂；五福、恒丰等7家合并为公私合营扬州五福酱品厂；四祥、源丰等8家合并为公私合营扬州四祥酱品厂。同时，经研究并对照政策，将不具备公私合营条件的22户个体经营的小商贩和9户咸货店组成15个合作小组。1956年5月，酱菜公司撤销，酱业的5个厂划归蔬菜公司领导，合作小组则就近分列5个厂，成为他们的代销店。

实行公私合营以后，生产关系发生了根本的变化，生产经营进入了新的历史阶段。以三和、荣祥丰、五福3个厂为例，1956

年完成工业总产值 53 万元，1959 年为 248.83 万元，较 1956 年增长了 3.7 倍。合营后 4 年的利润总额达到 63.36 万元，超过合营时企业的资本总额 12.27 万元的 4 倍。

为了恢复名牌名优产品的特色，1979 年 10 月 12 日，市商业局批准，将经过多次调整合并的酱品一厂更名为扬州四美酱品厂，酱品二厂更名为扬州三和酱菜厂，扬州酱业终于走上了正常的管理轨道。

1987 年末，2 厂共有干部、职工 962 人，企业占地面积 54385 平方米，有固定资产 552 万元。全年实现工业总产值 1366.79 万元，实现利润 53.69 万元。1987 年，三和牌罐装乳黄瓜获得国家银质奖，夺得全国酱菜第一块国家奖牌；1988 年三和、四美罐装系列酱菜双双荣获中国首届食品博览会金奖，三和牌系列花色酱金奖。为地方名特产品——扬州酱菜又增添了新的光彩。

(执笔：杨华芳 孙前进)

老店新生 富春常春

扬州市饮食服务公司

扬州富春茶社是正宗淮扬菜点的经营老店。近年来，有 60 多个国家和地区的外宾慕名而至，港澳同胞回乡探亲游览无不光顾品尝。淮扬菜点还风靡日本民间，日本 10 多家大饭店经理亲自率团来扬州富春茶社登门请教，双方合作在日本开设了扬州富春茶社分社。为满足中外宾客需要，首都北京也开设了扬州富春茶社分社。扬州富春茶社的名茶、名点、名菜受到国内外顾客赞美。在国内外来扬州的游客中流传着“不进富春门，不算到过扬州城”的说法。

一、解放前的变迁

富春茶社原为富春花局，创办于前清光绪十一年（公元 1885 年）。创办人陈霭亭，镇江丹徒人，由于家境贫苦流落扬州，后租赁得胜桥一个巷内（现为富春巷）民房 10 余间和几分空地，集资 1200 吊铜钱，雇用花工 4 人，栽培四时花卉和制作各种盆景应市。由于当时扬州是两淮盐务中心，商业繁荣，盐商木客咸集，“雅士骚人”毕至，玩花有人，花局亦应运而兴。

宣统二年（1909 年）陈霭亭去世，花局作为祖业由其子陈步云继承。1912 年，陈步云将花局分出 2 间房子开设富春茶社。茶社原始资本乃由扬州商会会长周谷人之父周颖孝出面邀约知己数人，每年预付茶资合计不足 40 元。茶社开张时取名为藏春坞茶社，数月后，相继改名为借园俱乐部、富春茶社。因茶社之开设，花局得以维持。

1915年到1921年间，陈步云为扩大经营，在花局附近购买了房屋2间，并在东关街购地10亩，用以种花、制作盆景，供出售并美化茶社环境。在此期间，富春茶社还首创了“三丁包”（鸡丁、肉丁、笋丁）和自制名茶“魁龙珠”，顾客争相品尝，交口赞誉。

1922年，陈步云陆续积累了一定资金，逐步自建、购买、增租房屋共26间，增添餐桌70多张，职工有60人，实际资本达法币3万元。至此，富春茶社已初具规模，并以“花、茶、点”结合的特色吸引着顾客。

1937年11月，日军侵占扬州前夕，大家小户忙于逃难，富春茶社无人问津，不久即告停业。同年腊月中旬，侵华日军派人命令陈步云复业，强行将富春指派为“大日本皇军指派食堂”，规定在扬州的侵华日军要吃茶点只能到富春，供应价格必须八折优惠。抗日战争胜利后，随着市场的虚假繁荣，富春的经营业务一度发展，但到1948年夏秋之交，货币不断贬值，抢购风潮迭起，富春从此元气大伤，经营萎缩。

二、老店的复苏

1949年1月25日扬州解放。富春茶社正面临资金严重短缺的困难，加之社会购买力的变化，日营业额仅有数十元（折合现人民币，下同）。这时店内有职工56人，固定资产682元，流动资金1421.3元，负债1612.6元，再扣除其它因素50元，当时实有资本总额为440.7元。为了度过难关，在政府的关心帮助下，劳资双方协商，采取了如下措施：

1. 生产自救。根据党的“发展生产，繁荣经济，公私兼顾，劳资两利”的方针，首先工会组织和资方陈步云协商，确定把职工分为2班，一班人在富春维持营业，另一班人去营业较好的菜根香饭店服务，不在富春拿工资。这2班人每5天轮换一次，以保持有一定的工资收入。其次，将原固定工资改为浮动工

资，即在富春服务的职工每天工资根据当天营业情况按利润的70%提取。采取这种措施后，劳资双方积极性都有所提高。再次，允许职工在这段时间内自谋出路，如帮忙打杂、拆城墙、挖河沟等，也有人一段时间回乡种田；同时规定，在营业好转后，允许他们回店工作。

2. 政府积极扶持。为了保持富春特色，使之更好地为广大大人民生活需要服务，当时，苏北行署领导人多次指示富春要改变过去以社会中上层人士为服务对象的状况，增加大众化茶点，薄利多销。另外，银行给予贷款500元，以解决资金短缺的困难。在国家对粮、油等物资进行统购统销后，政府优先满足供应富春的精面、食油、白糖、猪肉、煤炭等必需物资，以确保富春的正常营业。

3. 资方主动配合。面对党和政府的积极扶持及工会组织工人生产自救的现实，资方陈步云深受感动。为了解决资金短缺的问题，1952年5月，他主动将市内大麻巷一所私人住宅出售约200元，作为店内流动资金，还购买工债340元；在五反运动中主动补交税款89元，被评为基本守法户。

在国家扶持和劳资双方共同努力下，富春茶社较顺利地度过了困难。在以后的几年中，营业不断扩大，利润逐年增加。从1952年至1955年的营业情况：1952年为7.2万元，1953年为9万元，1954年9.3万元，1955年是13.2万元。

三、公私合营过程

为迎接对资本主义工商业社会主义改造高潮的到来，扬州市政府决定由市工商联、统战部、市财办负责组织茶食、茶社、饼面等5个饮食行业的资方人员进行学习。学习时间从1955年10月17日至24日。富春茶社资方陈步云和其他资方人员在学习班上听取了市商业局负责人《关于饮食行业社会主义改造问题》的报告。在漫谈讨论中，陈步云暴露了自己对公私合营存在的两怕

思想：一怕吃亏，怕合营后失去财产，失去地位，降低待遇等；二怕合营后更换富春老店的招牌。有关领导针对他的思想状况，多次和他谈话，着重向他指出，尽管他已是 71 岁的老人，但有一定的管理经验，合营后仍可量才任用，发挥他的作用，月工资可保持原有水平，将来根据企业发展还可进行调整，并可享受应有的劳保福利待遇；在店名上尊重他的意见，保持老店的传统特色，仍沿用富春茶社的名称。这样，消除了他的疑虑。他感触很深地说：“富春已有 71 年历史，我也老了，儿子现在做教师，不会再来开茶馆，我正愁后继无人，如果能合营再好没有了。”认识提高后，陈步云还在学习班上对生产经营方面存在的问题，带头作自我批评，他举例说：“我们卖的油糕，利润在 50% 以上，显然是违反了工商管理局有关规定的。”在他的影响下，许多同行业资方人员也先后暴露了自己偷工减料、以次充好、看人兑汤等不良经营作风。这次学习班结束后，陈步云回店向全体职工介绍了自己学习情况，要求大家在“点、面、菜”上做到保质、保量、保价，以此来迎接社会主义改造。这时，市商业局还组织富春全体人员进一步学习公私合营有关文件，大家都表示要努力创造条件，在饮宴行业中起模范带头作用。

1955 年 11 月，中共中央《关于资本主义工商业社会主义改造的决议》（草案）下达后，扬州市人民委员会鉴于富春茶社资方陈步云要求合营态度诚恳，茶社职工走社会主义道路积极性较高，而且考虑到富春茶社在饮宴业中是个综合经营的大茶社，资本比较雄厚，点、面、菜具有一定特色，在社会上有一定影响。因此，决定首先通过富春茶社的公私合营，以点带面，从而推动全市饮宴行业的社会主义改造。1955 年 11 月 29 日，富春茶社劳资双方将一致要求公私合营的书面申请报告呈送扬州市人民政府。扬州市市长赵延林于 1955 年 12 月 8 日和 9 日两次批复，同意改组为公私合营企业，并指派严叔良为公方代表和陈步云及工会代表等 3 人负责公私合营筹备工作；同时要求合营工作必须与

72

营业紧密结合，做到“合营、供应”两不误。12月12日，富春茶社成立了公私合营筹委会，经过2个多星期筹备，经扬州市人民委员会批准，于12月30日假座市工商联大礼堂举行大会，庆祝富春茶社和百货业、茶食业实现公私合营。

富春茶社公私合营以后，确定公方代表严叔良为经理，陈步云被任命为副经理，并吸收陈步云的2个女儿为富春茶社正式职工。陈步云无限感慨地说：“真是返老还童，富春长春。”

富春公私合营后，成立了清产核资小组。核定陈步云股金为8566.33元，定息按年息5厘计算，从1956年至1966年第三季度，陈步云共取定息4601元。

经过清产核资，富春茶社物件全部建帐、建卡，并确定专人保管，这不仅纠正了过去管理上的混乱现象，还为今后企业的经济发展打下了良好基础。

四、公私合营后的变化

经过公私合营，富春茶社无论在人的改造和企业的改造方面都获得了可喜成果。

1. 古稀老人尽责守职。陈步云被市政府任命为富春茶社副经理后，在公方代表和全体职工帮助下，不断端正经营思想，努力为顾客服务。他早上8点钟就到店，有时还亲自去菜场采购，对于各方顾客不同层次要求，他都尽力满足。他还把自己数十年养花经验无保留地传授给养花工人，公开了一直由他自己配制秘不传人的名茶“魁龙珠”配方，还把制茶技术传授给工人。在1956年社会主义劳动竞赛中，他被评为三等先进工作者，同年11月出席了扬州市财贸系统先进工作者代表会议。《扬州市报》为他作了专题报道。在接受记者采访时，他兴奋地说：“我在古稀之年当上了先进工作者，受到了奖励，真是万想不到。今后我要更好地尽责守职，使富春永恒长春。”

2. 茶社职工各尽其能。公私合营以后，茶社职工地位发生

了变化，主人翁意识增强。在社会主义劳动竞赛中，不论是徒工、师傅，不论是服务员还是厨师，都能在不同岗位上尽其所能。红案师傅们为了适应社会多层次需要，增添了许多新的菜肴品种，如富春鸡、清炒虾仁、富春肴肉以及适合夏令的冷盘如西瓜冻、香蕉冻等大众菜肴，价廉物美，深受广大顾客好评。合营后，老师傅都非常高兴地将手艺传授给徒工，如享有盛名的淮扬细点名师张广庆在传授技艺时毫无保留，他所带的徒工仅3个月就能掌握操作技术要点，半年后就能独立工作，后来都成为富春茶社骨干。

3. 健全制度，加强管理。公私合营以后，对茶社业务，公私双方同心协力，一切从严，生意再忙也不马虎。他们还特别注重产品质量，经常由陈步云抽检包子，如陈步云除品尝包子的口味外，还把要抽检的包子冷却后，一切两半，看面皮厚薄是否一致。富春在公私合营后制定的店规中有这样一条：所有茶社人员早上吃面时，不准吃青蒜，中午不准喝酒，夏季不得赤膊，每天工作时须穿鞋袜和工作服。富春茶社领导除要求提高产品质量外，还教育工作人员对顾客的态度要进一步改善。对顾客合理要求，要做到有求必应，尽量满足；说话和气，笑脸相迎，使顾客有兴而来，满意而归。

4. 品种特色日臻完善。富春茶社公私合营后，改进技术，进一步完善经营品种及原有特色，使富春的点心花色更为繁多。如翡翠烧卖，白案厨师别出心裁，以青菜叶为馅，开水浸烫，切碎加料，做成石榴形“小蓬头”，蒸熟后，透出馅子碧绿颜色，引人喜爱，入口油而不腻，甜咸适度，清香可口。其它面点也应时当令变换花样。如春夏秋冬各有荠菜、干菜、蟹黄、虾肉包子相继上市。除茶点外，富春茶社菜肴也同样脍炙人口，菜肴分门市菜和筵席菜两大类，共有上百个品种，其中如富春干丝，以讲究刀工、烫工和佐料闻名遐迩，被日本朋友称为“天下第一品”。

公私合营后，不少中青年厨师学习前辈之长，大胆增添和改

进了许多花色品种，如五丁包子、虾肉包子、洗沙银耳包等，并能集各帮之长，补“扬式”之短，构成淮扬细点的独特风味，获得人们好评。

5. 经营业务逐步扩大。随着国家经济建设发展及人民生活水平不断提高，富春茶社经营业务也逐步扩大。建国前，富春茶社服务对象主要是以社会中上层人士为主，建国后，富春茶社坚持多层次服务，坚持为发展外向型经济服务，因而其营业额有了明显变化。以合营前 1955 年与合营后 1957 年相比，职工由 56 人增至 63 人；固定资产由 6882.41 元增至 8620 元；流动资金由 1421.37 元增至 3000 元；营业额由 13.2 万元增至 23.3 万元；利润由 3840 元增至 6400 元；点心面食由 14 种增至 19 种，并又增添了炒菜、冷盘等花色品种。

6. 新生力量，人才辈出。富春茶社点心和菜肴闻名于世，这是和其拥有一支技术骨干队伍分不开的。在前辈师傅精心传授下，不少中青年在业务上日渐成熟。进入 80 年代，富春又评出特级厨师 3 名，一级厨师 3 名，等级厨师 35 名。富春茶社还代全国各大宾馆、单位培训厨师百余名，向国外输送厨师 20 余名。有的厨师被聘请到北京、上海等一流宾馆中掌勺。他们继承发扬富春菜点的风味特色，讲究时鲜，精于用汤，擅长炖焖，改革和创新菜点百余种。色、味、形俱佳的风味佳肴赢得生意兴隆，使富春驰名中外。

在省和国家举办的烹饪大赛中，富春茶社厨师多次夺魁。1983 年和 1984 年，富春茶社连续获市和商业局授予的“文明茶社”光荣称号，1988 年又被评为“江苏省文明示范单位”。

(执笔：宋德聆 谢柏桐)



连云港市

连云港市资本主义工商业 社会主义改造资料

编纂领导小组

顾问: 张学贤 许燕婆
组长: 金杏培
副组长: 仲其臻 谭学立
成员: 金杏培 仲其臻
王振举 徐家平
谭学立

编纂组人员名单

组长: 刘逸
成员: 谭学立 刘逸
李仕红 于剑英

连云港市资本主义工商业 的社会主义改造概况

一、历史上新海连地区工商业的兴衰

连云港市地处江苏省的东北部。史籍记载，连云港地区夏商时期属徐州，周时属青州，春秋时归郟子国，战国时为楚地，秦以后隶于东海郡，东魏始有海州之称。辛亥革命后，废除州制，分为东海、灌云 2 县。全国解放后，曾设立过东海行政区，新海连特区，新海连市等建制，1961 年起更名为连云港市。新海连前身海州建制距今已有 2000 余年。唐代，人口约计 9 万人，海州港湾一次可停泊“装载珍货数百万”的 10 条远洋大船，宋代海州茶叶市场在全国大茶叶市场中规模最大，收入最高，专利达铜币数万贯。明清时，港湾是皇家漕运的重要水道，康熙初年被朝廷“题定口岸”，于此设置海关，征收海船货税，同时海州还是管理盐务的重镇。清末民初，海州城内资本主义商业有了发展，当时海州城有名的殷、葛、沈、杨、谢五大封建官僚地主皆在城内投资于商业，聘清经理开办比较大的杂货店和粮行，杨景衢开办裕兴永商店，沈云沛开办粮行，谢希余开办丰宣商店，共有各类商店二三十家，粮行 30 家，其他小商小贩遍布大街小巷。1926 年，陇海铁路通车到连云港，海州市面渐衰。

位于新海连市中心的新浦兴于明末清初，在此之前大浦、新浦还是一片海滩，后因海岸东移，这里逐渐出现了集散原盐、小麦和杂粮等货物的商家。光绪三十一年（1905 年）新浦已成为商业日新的集镇。随着新浦的开发和发展，1905 年清政府决定

开海州为商埠，1921年，位于临洪口的大浦，以胶海关海州分关作为商埠开放。1925年7月1日，陇海铁路徐州至新浦暨大浦段通车，全长186公里，随后海州商埠筹建处由南京迁至新浦办公，赣榆县许鼎霖、许鼎馨兄弟在新浦开办了海丰面粉公司和赣丰饼油公司，使新浦逐渐成为新兴的工商业中心。

新浦作为商埠后，开始有刘、王、李、赵四姓在这里开办粮行。1933年至1938年为新浦经济发展的鼎盛时期，海州殷、葛、沈、杨、谢五大家均来这里建房开店，外省商人也纷纷来新浦做生意，有开上产行的山东帮，有经营华中裕、义信、德厚成等百货商店的河北帮，有开办协和祥、聚昌祥布店的安徽帮和山西、苏南等商帮。较大商店皆有资本数万元及数十万元法币，雇佣店员七八人到二三十人。新浦的发展还引来外国商人，亚西亚、美孚、德士古等煤油公司在此设立了分支机构，英国烟草公司以免费赠吸赊销等手段占领市场。此地对外贸易联系，以青岛为主，上海、大连、营口次之，输出粮油、土产，购进布匹、杂货。到1939年沦陷前，新浦商业有13业36行，3400家。据有关资料统计，1936年经连云港进出口商品509687吨，1937年上半年达418203吨。1937年9月日军攻占连云港东北方向的车牛山，1939年3月初新海连地区沦陷，新浦大的商店老板在沦陷前纷纷逃走，店门关闭。日寇占领后建立殖民主义商业，一是在新浦、海州、连云港开办了三菱、日棉、佳茂、又一等8个商业企业，向市场倾销棉纱、棉布，收走粮油、土特产；二是恢复磷和原盐生产，掠夺矿产资源；三是用经济手段控制本地商人，利用他们组织伪商工公会控制商业，一度呈现虚假繁荣，大量的财富被日本侵略者掠夺而去。仅据1940年4月到1942年9月统计，日本人经过连云港口运走的煤炭、铁矿石、磷矿石、原盐等就有267万多吨，农副产品8.1万吨。

抗战胜利后，国民党派来接收大员，忙于中饱私囊、敲诈勒索，日本投降后留下的一些工厂以及机器设备，有的被变卖拆

走，有的遭受不同程度的损坏。原先相当活跃的小工厂如油坊、槽坊、铁木器厂、织布、卷烟等等，因受原料供应的限制，普遍萎缩，工商业十分萧条。

解放初期本市工商业的基本状况有这样两个特点：

(一) 工业规模小、行业分散、基础差，设备简陋、管理落后 全市仅有面粉厂、电厂、自来水厂、油厂等小型工厂。淮北盐场是 1953 年才划归连云港市。

(二) 商业行商多，座商少，资金少 1949 年市区私商 1566 家，自报资金 29784 万元（旧人民币，下同），新浦有门面字号的 400 多家，多数为小本经营，大户极少，最大的仅有资金 15000 元。

二、对资本主义工商业的社会主义改造

(一) 没收官僚企业、建立国营经济

新海连于 1948 年 11 月 7 日解放，是江苏省第一个解放的城市。新海连特区行政专员公署于 1948 年 12 月先后接管了铁路海（州）、连（云）段 7 台机车和全部器材设备、原国民党政府交通部陇海铁路厅经营的连云港务处（现为港务局）、淮北盐场，没收了官僚资本家滩地，代管了由沈藩与国民党资源委员会合股经营的锦屏磷矿以及原国民党地方政府所属银行、邮电局、电厂、水厂等，初步建立了国营经济。

(二) 扶持工商业恢复发展生产

解放后，党和政府十分重视地方工业的恢复，解决失业工人的生活。中共新海连特委提出恢复发展工商业的五项工作：1. 支援前线；2. 发展生产；3. 建立革命秩序，恢复学校；4. 加强干部教育；5. 建立各种组织制度。解放前夕，本市磷矿公司、发电厂等主要企业先后停工、机件残缺，工人四散，给恢复工作带来严重困难。为了及早恢复生产，特委派员深入了解工业情况，筹措

资金，银行贷款 3 万元，依靠工人群众克服重重困难，恢复发展生产，新海电厂于 1949 年 1 月 1 日向全市供电，磷矿、港口、盐场、面粉厂、墟沟水厂等也相继恢复生产，与此同时还新建了华兴铁工厂。由于政府的扶持，私营织布业很快恢复营业并逐渐扩大发展，由原来 300 张织布机，至 1949 年底发展到 4165 张，平均每月生产大小布 5000 多尺，并于 1949 年 10 月成立了私营织布业工会（会员 119 人）和织布工人夜校。11 月 25 日新海连市织布业劳资集体合同签订，这是本市第一个贯彻“公私兼顾、劳资两利、发展生产、繁荣经济”政策的劳资集体合同。

对于有利于国计民生的行业，如织布、百货、医药等行业及一些工业，政府积极帮助和扶持发展，银行通过贷款进行扶持，工业采取加工订货，商业采取经销代销，大部分工商业户渡过了难关，维持了生活，缓和了劳资关系。

为了解决失业市民的就业问题，1949 年 5 月，新海连特区专员公署实业科与市政府生产局经过研究，与私商张荣山合营，创建全市第一个公私合营企业——陇东火柴厂。由政府筹集，动员私商人股，边筹建边生产边经营，当年 8 月日产白杨火柴杆 500 公斤，运往上海、青岛销售。通过创办公私合营陇东火柴厂，安排了新浦地区 46 名失业工人，并由街道安排糊火柴盒，每户月收入 30 元左右，解决了新浦地区上千户人家生活困难。

在同私商张荣山合办火柴厂过程中，政府满腔热情地支持私商开展工作，派干部帮助组建机构，安排张荣山为副经理。1950 年由于火柴生产过剩，张荣山提出辞职退股的要求，市政府表示来者欢迎，去者欢送。专员、市长在欢送会上，对张荣山在创建火柴厂中所作的贡献给予了肯定，按照规定退给张荣山股金和盈利 11492144 元。

由于政府的扶持，正确地执行了对工商业的政策，本市工商业很快得到恢复、发展，1949 年全市生产原盐 35.69 万吨，发电 29 万度，棉布 10.91 万米，面粉 217 吨，创造产值 449 万

元。工业企业发展到 41 个，其中全民企业 8 个，集体企业 5 个，私营企业 28 个。

(三) 打击倒买倒卖、稳定市场

解放初期，物资缺乏，特别是人民生活的必需品更加缺乏，一些不法资本家和投机倒把分子囤积居奇，倒买倒卖，哄抬物价，特别是在粮食、食盐、棉纱经营中垄断市场，掀起物价上涨风，严重影响国计民生。新浦历来是苏北鲁南物资集散地，当时新浦有 20 多家粮行，垄断了粮食市场，夏秋压价收购，一部分囤积起来，一部分运往青岛出售。在收获季节前，售出粮食价格高一倍。工业品经营中新浦有永昌、德信两家棉纱棉布批发商与青岛纱厂、织布厂挂勾，全部控制了本市 200 家织布作坊的纱源和市场上棉纱的货源。这种投机行为如不限制，势必造成市场混乱。1949 年 2 月，鲁中南行署在本市建立了新浦贸易公司，不久划分为粮食、油脂、百货 3 个公司。国营企业采取平抑物价的措施，打击不法投机分子，稳定了物价和市场秩序。

1949 年市工商局成立粮油、纱布、食盐 3 个交易所，采取合理的购销价格，大多数私商都能够到交易所进行交易，成交额逐渐上升，价格也比较稳定。3 个交易所的建立，起到了集中统一管理市场，平抑物价，防止私商偷税漏税的作用。1954 年，粮油、纱布实行统购统销政策，3 个交易所亦随之撤销。

为了进一步稳定市场，市政府还对垄断市场的大商行进行并转。私营永昌货栈是本市一个较大的经营纱布代理购销的企业，货源主要是青岛市私营纺织印染厂、纱厂和一部分棉布批发商以及其它私人织布企业运来销售，出售后，货栈收取劳务费。当时整个纱布市场基本控制在该栈。对此，市委决定，提前改造该企业，通过做工作，在资方自愿的基础上，于 1952 年将该栈并到国营信托贸易公司，纱布市场的领导与控制权转入国营企业手中。

(四) 调整商行、搞活市场

解放初，私营工商业户经营一度下降。全市 3474 个工商业户，歇业的 32 户，其中百货 25 户。为了保证私商正常经营，活跃市场，市政府对私营工商业及时进行调整，保证原材料供应，粮食公司出售黄豆 23 万斤，使私营油坊有了黄豆原料；国营批发商业调整批零差价 6%—8%，使私营零售商有利可图；百货行业歇业户由百货公司安排为代销点；市工商科还认真掌握私营工商业户开业、歇业和转业原则，凡无正当理由的不准歇业，转业的必须有利于国计民生，如布摊转入织布要经批准，代理行发展过多就停止发展。经过调整，市区私营商业从 1950 年的 926 户发展到 1951 年的 2892 户，从业人员达 4218 人。

1952 年，市政府又进行了第二次商业调整，主要做了三方面的工作：

1. 组织物资交流大会，繁荣城乡市场。1952 年将海州传统的农历四月初八白虎山庙会扩大为城乡物资交流会，为农具和部分工艺品打开了销路。紧接着由市委、市政府组织大规模物资交流会（交易员 323 个，其中国营 70 个），市很行、运输、搬运、铁路、税收等部门密切配合，有 3 省 19 市、县来参加交流会，成交额达 8015 万元，成交物资以粮食、布匹最多，批发成交占 73.67%，零售成交占 26.33%。公私方代表都很满意。

2. 放宽贷款，1952 年 1—10 月份对榨油生产等 19 个私商贷款，使私营工商业经营迅速好转。市有关部门为志诚百货店贷款后，7、8 月营业额比 1951 年同期增长 37%。

3. 新海连市国营合作商业不断扩大，对私营企业的加工定货行业，有织布、面粉、杂货、缝纫、榨油 5 个行业，1953 年订货总值达 139875 元。通过以上措施，搞好了商业，促进了市场繁荣。

（五）开展五反运动

1951 年，私营工商业在得到发展的形势下，资产阶级唯利是图的本性很快暴露出来，有些不法商人利用国家在抗美援朝时

物资紧张的情况，大肆行贿、偷税漏税、偷工减料、盗窃国家资财、盗窃国家经济情报，严重地危害了国民经济。市委、市政府根据上级指示，发动和领导广大群众开展了五反运动，深入宣传教育，晓明政策，通过检举揭发，一些不法工商业户交代了五毒行为，开始认识到工人阶级和国营经济的强大威力，必须老老实实地接受工人阶级和国营经济领导。据统计：全市私营工商户违法所得 1796429 万元。

经审查定案，全市 28 个行业 1835 户中：守法户占总户数的 54.5%；基本守法户占 36%；半守法半违法户占 8.3%；严重违法户占 0.9%；完全违法户占 0.2%

(六) 做好公私合营试点工作

1953 年，党在过渡时期总路线公布后，新海连市对全市私营工商业的社会主改造，通过进行试点取得经验，逐步推广。1954 年 5 月，市成立对私改造办公室，随后各区和国营企业也都建立了对私改造领导小组，工商联成立了对私改造辅导委员会，配合开展工作。

对私改造办公室成立之后，立即着手制定工作计划，进行部署。一、做好摸底工作，主要摸清资本家政治态度、资金、经营、货源情况，工人的政治思想、经济状况和技术情况等基本底数；二、对职工和资本家进行教育，1954 年 8 月 2 日召开全市职工大会，8 月 9 日召开 40 名工商界代表座谈会，进行学习；三、做好挂牌试点，并确定棉布批发商及新药批发商转业。

为了做好公私合营试点工作，新海连市对私改造办公室主要做了以下几项工作：

1. 对私营工商业进行调查摸底。到 1954 年市区工商业有 56 个行业，2283 户，从业人员 5423 人，职工 823 人，资金 1585868 元（新人民币，下同）。经营额 1953 年为 1367324 元，其中商业 29 个行业，1245 户，从业人员 2049 人，资金 1038677 元。他们中有职工 3-5 人，资金 5000 元左右的有 13 户，资金

不到1万元的7户，1万元至2万元的4户。同时派出工作组到利通汽车公司进行公私合营试点，市委于1954年3月15日批准利通汽车公司公私合营，为全市开展公私合营工作积累了经验。

2. 1955年一个时期，国营、合作商业发展过快，在销售额中所占比重较大，私商一度难以维持。为使私商渡过难关，国营、合作商业采取如下措施：国营商业撤销5个门市部、5个柜台，让私商多经营；对私商适当放宽热销货的比例；调整批零率1—2%；组织煤炭批购组解决困难户；银行放宽贷款；扩大批发业务便利私商进货；组织小商小贩下乡。国营、合作商业社会零售额由1954年的76%下降到1955年的73.5%。

（七）全行业公私合营

为了加强对资本主义工商业改造工作的领导，1955年8月，新海连市委又成立了公私合营工作委员会，由市委副书记方进兼任主任。12月13日省委召开全省地市委书记联席会，传达贯彻中央关于对资改造的决议和毛泽东主席关于对资改造的讲话，新海连市委书记冯克玉在会上作了《加强学习，把对私改造推向新高潮》的发言。并健全了对私改造领导小组办公室机构，建立四个专业办公室，即对资本主义工业办公室、商业办公室、交通运输业办公室、手工业办公室。

为了统一思想认识，12月22日，市委召开扩大会议，要求全市党员干部认真学习中央指示，积极投入社会主义改造。接着在全市党团员中传达中央精神，向私营工商企业的职工宣传党的对资改造政策，工会、妇联也分别召开各种会议进行宣传发动，市工商联召开执委大会号召全市工商业者用实际行动接受社会主义改造。1956年1月20日，市工商联又召开了有800人参加的工商界人士大会，工商联主委王友芝传达了毛泽东主席、陈云副总理的关于对资改造的重要指示。

1956年1月18日，全市私营工商业改造工作进入高潮，全市饮食业有3626户公私合营或合作，占总人数79.6%，全市工

业已全部公私合营，并带进 20 户小型工厂和手工业户合营。到 21 日，全市私营商业 99 户全部实行公私合营，1 月 25 日，市政府在新浦南广场召开 3 万多人参加的新海连市私营工商业全面实行公私合营或组成合作组（店）祝捷大会，庆祝公私合营取得全面胜利。

截至 1956 年底，全市私营工业 18 户及 42 户手工业者，全部实行了公私合营或并入地方国营；私营商业 3750 户，其中 216 户实行了公私合营并入国营，1531 户组成了店（组），2003 个小商小贩在国营企业中心店的安排下组成联销分销、各负盈亏的合作小组或单独经营。

三、全行业公私合营高潮以后的工作

全市对资本主义工商业改造进入高潮以后，主要做了以下几项工作：

（一）清产核资

市委制定了《关于私营企业实行公私合营对于清产核资几个问题的处理意见》，组织私方人员和职工学习有关文件和政策；采取私方人员自报自填、职工监督、清产核资工作委员会批准步骤。贯彻了“实事求是、公平合理”和“从宽了结”政策。经过清产核资，确定了私方股金。全市工业 40 户，原资本 308298 元，核资后有股金的 239 人，共 256285 元；商业 177 户，原资本 238332 元，核资后有股金的 390 人，共 233054 元。合营后当年即开始发放定息。

（二）人事安排

公私合营以后，市委市政府认真贯彻对工商业者政策，注意发挥他们的作用，对一些知名度较高的老工商业者都在政治上作了适当安排，有 3 人担任市政协常委，1 人担任市政协副秘书长，2 人担任市人民委员，除此以外，对在企业的私营工商业实

职人员一律采取“包下来”的政策，根据他们的业务专长，量才使用，安排工作。工业安排私方人员 137 人，其中厂长、副厂长 11 人，股长、车间主任 16 人，一般职工 110 人。商业分 2 批安排，第一批 87 人，其中专业公司副经理 1 人，零售店经理、专业公司股长 24 人，门市部主任 5 人，一般职工 57 人；第二批安排 118 人担任门市部主任和一般职工。为加强对私方人员的思想教育，举办了短期政治学习班，参加学习的有 267 人。为了搞好企业公私共事关系，及时对干部职工和私方人员进行教育，在企业内建立文件传阅、例会等制度，工作上分工合作，使私方人员有职有权。

（三） 经济改组

经济改组主要以四种形式进行：一是以大带小，合并到国营厂，如印刷业以 2 个较大户带 11 个手工业户一起合并到新海印刷厂；二是把 20 个行业，若干个厂合并为一个公私合营厂，如织布 5 个厂合并为染织厂；三是一个行业只有一个作坊的，与其他厂合营，如王顺记皮坊改为新浦制革厂；四是并入地方国营统一经营，但仍挂合营的牌子，如益昌信记油厂改为公私合营益昌信记油厂，不单独计算盈亏，作为国营新浦油厂分厂。

根据扩大供应面，消灭空白点，便利群众，满足市场供应的原则，对商业进行了改组、调整，成立了合营商店 21 个，下设门市部 75 个，合作商店（组）104 个，下设门市部、经营点、流动组 200 多个。

四、社会主义改造基本完成后带来的变化

（一） 改变了生产关系，解放了生产力。全市的私营工商业纳入了国家资本主义的高级形式——公私合营以后，大大促进了社会主义建设事业的发展。在工业方面，合营后，职工社会主义热情空前高涨，提高了产品的质量和劳动生产率。据 6 个合

营厂的统计，1956年完成产值26284000元，比1955年增长55.36%，增加了压力机、铁锅、制砖机、糖稀、鲜酱油、梯形道木等20多种新产品。在商业方面，合营店和合作店的业务都有不同程度的扩大，据新浦8个合营店统计，增加经营货物品种2800种。新浦10个合营店统计，1956年营业额2982000元，比1955年增加98.91%。海州、陈港两区6个合作店，1956年营业额731000元，比1955年上升91.6%。

(二) 随着生产的发展，经营的扩大，私方人员、职工和合作店成员的工资福利绝大部分都有了改善和提高。根据国务院关于新公私合营企业工资改革中若干问题的规定，在公私合营工商业进行了工资改革，新公私合营企业的工人、职员和私方人员现行工资标准，参照国营企业的标准，高了的不减少，低了的给予增加。公私合营企业的工人、职员和私方人员一般都增加了工资。福利待遇也参照国营企业执行，合作社店也大部分实行公费医疗。

(三) 私方人员、职工的政治思想觉悟有了很大的提高，在1956年开展的劳动竞赛中，涌现出大批先进人物，在合营厂、店中共评出先进生产者141人，其中职工63人，私方人员78人。

党的十一届三中全会以后，根据中共中央（1979）84号、59号文件及江苏省（80）20号文件，连云港市落实了各项统战政策，包括对原工商业者政策，进行了阶级成分区分，根据政策确定列入区别范围的有497人，其中区别为劳动者的427人，占总人数85%，属于原工商业者的70人，占总人数15%。对区别为劳动者的人员由市政府发给身份证明书，对原工商业者也按照中央有关政策规定作为劳动者，可以参加工会，与职工同样看待。

（执笔：谭学立、刘逸）

百里盐场获新生

江苏省淮北盐务管理局

江苏省盐业公司直属的台北、台南、灌东、灌西、青口、徐圩、新滩、射阳 8 个盐场，统称淮北盐场。它位于我国沿海开放地区的脐部，在富庶的山东半岛和繁荣的长江三角洲中间，北起山东日照，南至射阳河畔，东临黄海，西连赣榆、连云港、灌云、响水、滨海、射阳等县、市。坦荡辽阔的淮北盐场，是我国著名的四大海盐区之一。淮盐已出口日本、东南亚等国。1987 年淮北盐场被评为全国轻工业出口创汇先进企业，荣获金龙腾飞银牌奖。

一、解放前后淮盐生产的基本概况

(一) 淮盐历史悠久。淮北盐场产盐历史，可以追溯到战国时期，迄今已有 2400 多年。淮北盐业之盛，始于唐初，唐朝宝应二年间，刘宴为盐铁史。在淮北设立巡院机构，为淮北建场、招商、承运之始，对淮盐实行民制、官收、商运、商销。淮北盐场到北宋时，曾一度兴旺。当时在海州有涟水、惠择、洛要等 3 个盐场，年产量 47.7 万余担。到了元朝，淮北盐场随着海岸东移，兴建了板浦场、临洪场。明朝初年，在淮北盐场地区兴建了兴壮场。据正德七年统计，当时的两淮有 30 个场，分上、中、下等，盐滩和煮盐的草滩 81400 多顷。17 世纪中叶，满清入关后，清循明制，沿用纲法。嘉庆、道光年间，两江总督陶澍于淮北发行改票，无论何人只需照章纳税，即可领票运盐收卖。乾隆元年，为了增加淮盐产量，在板浦场东面新建中正场。到光绪三十四年，因淮南盐的产量，产不供销，经当时两江总督端方

集资，在海州丰乐镇（现在洋桥镇）新铺设济南场（现在灌东、灌西2个场），淮北逐渐成为我国四大海盐区之一。

（二）从春秋战国时期，管仲兴盐之利以来，历代王朝政府都用征盐税或采食盐专卖制作为维持统治的重要财源。盐场是历代政府和巨商大贾敛财聚富的角逐地；在盐务管理上，历代政府大都实行专卖制，并在销售过程中征收高额盐税。据史载，“从宋以后的各个朝代，盐课收入约占全国财赋收入半额”。北洋军阀时代，盐税岁收银2000至3000万两。当时政府向国外借款，曾以盐税作为抵押品。国民党统治时期，在淮北设盐运使和稽核所，还有一支缉私部队，专门办理运输征税。由于反动统治阶级对盐民敲诈勒索，盘剥益重，致使盐滩荒废，不少灶民逃离他乡，盐产量逐年下降，常年产量仅在20吨左右。

抗日战争期间八路军东进支队响应大生产的号召，在支队长肖华、团长张寅初的带领下，于赣榆县柘汪一带铺了盐滩323份，年产盐20万担。新四军三师和民主政府在张爱萍的领导下，在废黄河南开辟了新滩盐场，先后铺滩220份，年产100万担。这对改善盐民生活，供给根据地食用盐，增加财政收入，支援抗日战争和解放战争，都发挥了重要作用。

（三）滩地权所有者和经营方式。解放前，淮北盐场在鼎盛发展时期，共有滩地2876份（每份滩地7-8公顷）。这些滩地被国民党官僚和垣商（中国旧时盐商的一种，两淮盐场贮盐地方称垣，清初淮南各场设立公垣，作灶户与商人交易的地点）霸占着。当时，淮北盐场有板浦、青口、中正、济南4个制盐场，其中以济南为最大，由大德、大阜、大源、大有晋、公济、裕德、庆日新7个公司合并而成。这7个公司垄断了淮北盐场的将近一半滩地，数额达1160份。板浦、中正及青口场大多数池滩为垣商分散经营，无数小公司及垣商占有滩地1662份。在板浦场、中正场滩地中，除有一部分官僚资本家滩池外，还有日伪滩地。此外，大浦盐田是日本帝国主义侵华资本家华中食盐股份有

限公司开辟的，计有滩地 26 份。这样，整个淮北盐场仅就官僚资本家和日伪滩地就达到了盐场滩地总数的 60%，造成了解放前在淮北盐场的经济结构中，包含着三种性质：第一种是属于官僚资本家的滩地；第二种是属于垣商的私营滩地；第三种是属于国民政府公司经营的滩地。

在经营方式上有两种，一种是垣商的独立小生产经营。这种经济带有浓厚的封建性，类似农村的地主，每一垣商有数份滩至数十份滩不等，招募灶民承晒。承晒灶民，成年累月地被束缚在盐滩上。在盐务管理上，垣商雇佣掌管统治灶民，从灶民的生活到司法，无所不问。在经济上则大量剥削灶民，滩地所产盐斤，由垣商卖与运商或直接运往销区销售，灶民只得很少灶粮和担头费（灶粮每年约 2000 多斤杂粮，担头费属于微小的计件工资，根据产盐多少担领取，一般以担盐 2 斤玉米计算）。但就这样，垣商对灶民的灶粮与担头费还要克扣、短欠，剥削手段非常残酷。一种是公司经营的，如济南的 7 公司。这种经营虽较垣商进步，但其雇佣性质未变，仍旧因袭灶粮、担头费制与掌管、帮序的一套统治制度，故实际上此种旧公司除在经营计划、管理方式上带有进步的倾向外，其生产关系仍保持传统的统治与剥削制度，这是济南场在以后生产中逐渐低落的基本原因。

解放前夕，一些垣商及代理人因不了解人民政府的政策，大批外流。同时，由于国民党统治时期，垣商只顾残酷的剥削，很少过问生产，人民的生命财产无保障。因此，到解放时滩地大多数荒废，工具残缺不齐，生产处于半停顿的状态。

二、淮北盐场社会主义改造形式、方法和政策

1948 年 11 月 7 日，新海连市解放，成立了新海连特区军管会。为了迅速建立革命秩序，恢复盐业生产，12 月 12 日，政府接管了全部滩地。为了正确贯彻党的工商业政策，使刚解放的盐场纳入社会主义轨道。淮北盐场根据上级的方针政策，对盐场的滩地和产权分别采取了没收、代管、收买和改造并举的政策，有

组织有计划地进行了社会主义改造。1949年淮北盐场成立了垣运商产权处理委员会，专门进行了滩地和盐斤产权的清理和发放工作。在调查了解滩地产权情况后，根据滩地的不同性质，委员会分别进行了处理。

(一) 没收了官僚滩地 1537 份为国营。

(二) 查封和代管了滩主外出未归者的滩地 695 份，按政府规定凡属于正当垣商在取得住地或原籍县、市以上人民政府证件证明其身份后，经审查核实，发放产权。在代管滩地中，经查明属于民族资本家的也发放产权。当时发还滩地计有 897 份，在滩地产权发还后只有少数垣商继续经营，大多数垣商都无力经营或不愿经营，使生产处于停顿状态，很多垣商要求出售滩地。

(三) 实行收买政策。为了积极恢复和发展盐业生产，解决盐工的生活困难和照顾垣商的实际情况，政府对垣商不愿经营的滩地进行了折价收买。从 1949—1952 年共收买了 746 份滩地归入国营。在 1951 年，根据全国盐业会议大盐田收归国有的第二条规定：“全国大盐田，均依法收归国有。由盐务机关管理，盐田一切投资工程设备，仍归原经营者所有。并允许继续经营，如无力经营或不愿经营时，此项设备可以出租或出卖。”据此，盐务局遂采取了租营代管的形式（类似于国家资本主义的形式——公私合营）。到 1952 年国营滩地已逐步增加，除没收官僚资本家滩地 1662 份，又收购垣商不愿经营而抛荒滩地 746 份，这样国营滩地就达到了 2408 份，占淮北盐场整个滩地 90%。在租营代管的滩地上，垣商对于滩地生产不负任何责任，没有任何投资，又不参加任何工作和劳动，只能坐享其利，一切扩大再生产的投资及工人工资、福利均由国家负担，这是极不合理的。以后根据社会主义改造政策，结合垣商的特点，又逐步将租营代管的滩地设备工具等生产资料，由资本主义私有制改变为社会主义公有制（通过全面调查，估价收买征购转入国营）。到 1955 年 10 月，最后完成了对垣商滩地的社会主义改造，使社会主义经济成为淮北

盐场唯一的经济成份，盐场也从此成为社会主义性质的国营企业。

(四) 在盐场进行没收官僚资本家滩地和对垣商私人滩地改造的同时，人民政府还废除了千余年遗留下来的灶民滩窝权（灶民自己花钱从垣商那里买来晒盐的权利），把符合条件的灶民全部吸收为企业固定职工。过去一条圩子虽然有4到8份滩不等，但都以一户一份滩为一个生产单位，每一份滩的生产设备、工具使用、原料水储存使用等，都严格分开，相互不得通用。一户在一份滩上产多少盐，所获得的担头费、灶粮，都为这一户灶民所有。这一户灶民劳力不够，可以雇用季节工帮忙，工资也由这一户灶民负责开支。这种私有、分散、落后的小生产方式与社会主义国营企业大生产相矛盾。废除滩窝权、灶民变为企业固定职工后，1952年盐场划定生产组，核定劳动力，盐工根据工作需要可相互调动，不是解放前祖祖辈辈就晒那份滩。在组织过程中，通过在方洋场良保圩进行试点以后逐步推广，并对盐民反复进行了大量的深入细致的思想工作，用大量的事实说明了一滩一户的个体生产，生产力量小、严重束缚盐业生产力的发展。通过教育，使盐民认识到自己是国家的主人，只有联合起来，生产力大发展，才能走上富裕幸福的道路。他们都说：“要想灶民不受罪，赶快参加盐工会”。1952年11月，淮北盐场参加集体生产组的滩地达到了2602份，占总滩地数94%以上。这样就使淮北盐场走向了全面集体化生产的道路。

三、社会主义改造后盐场的新变化

集体化生产在盐场推行后，变盐场分散的个体生产为统一的、完整的生产集体，促进了生产力的发展，为有计划地进行滩地技术改造，实现滩盐生产的机械化开辟了广阔道路。

1948年11月7日淮北盐场解放后，江苏省盐区分为淮南、淮北2个盐务管理局。淮北盐场下设云台、灌河2个分局，接管

了板浦、中正、济南 3 个场，加上原已在民主政府领导下的盐场共 4 个场，计有 374 条，2708 份池滩（滩池经过改造，一份滩池 20—22 公顷），全区人口 46180 人。接管后，随即更改场名，调整了盐场的区域，设台北、台南、徐圩、灌西、灌东和新滩 6 个场，34 个圩务所。

结晶是海盐生产关键的一道工序，解放后，经过多次变革，对促进盐业生产起过重要作用。广大盐业职工和科技人员，在总结海盐生产历史经验的基础上，研究试验成功了能收能放的塑料薄膜苫盖结晶池新工艺，冬秋春夏，晴雨风雪均可正常生产。这项技术革新，是我国海盐史上的一项创举，使淮北盐场做到了常年连续生产。到 80 年代初，全淮北盐区塑苫面积已达 1000 万亩，实现结晶池全部塑苫。

盐业生产机械化程度也在不断提高。一五计划期间，人民政府就把电送到了淮北，并兴建 5 座永久性扬水站（包括 53 公里长的高压输电网）。此后，在第二、三个五年计划中，又陆续使每份滩都装上了 2 至 3 台电动机，使扬水完全实现机械化。随着塑苫池的推广应用，收盐也由解放初期的肩挑、人抬、小车推的笨重方式，改为机器管道扒盐。此外，压池、运输、盐坨都实现了机械化。淮盐的产、运、储已有 3/4 的工作量由机械代替了，广大盐业工人逐步摆脱了笨重的体力劳动。

由于生产关系的变革和生产工艺、生产条件的改进，盐业生产有了很大的发展。一五计划期间，年产量达到 100 多万吨。二五计划期间，最高年产量突破 150 万吨。目前，江苏盐场的年产量由解放初期的 40 多万吨增加到 200 多万吨，占全国盐产量的 1/10。

随着生产的发展，职工生活福利事业不断改善，特别是在 1955 年高产和 1956 年的工资改革以后，盐工的衣、食、住、行有了显著的提高。解放前 97% 左右的盐工是文盲，解放后，党和政府非常重视盐场的文教事业发展。从 1950 年至 1953 年，在

不到 4 年的时期内，淮北盐场的学校就由解放前的 6 所发展到 44 所，由 10 个年级增加到 90 个年级，学生人数达到 3353 人，比解放前增加 6 倍多。据 1957 年统计，全盐场有 3134 人摘去文盲帽子，2623 人入高小，323 人升入初中，28 人升入高中。

解放前，淮北盐场没有医院，那时候，工人有病只好听天由命，死亡率相当高。解放后，政府十分关心工人的身体健康，大力兴办医疗卫生事业。目前，全淮北盐场已有工人医院 9 所，卫生所 4 个，医疗点 62 个，医护人员 387 人，此外，生产小组内还配备了卫生员，做到小病不出组。职工健康情况得到很大提高。

党的十一届三中全会以来，省盐业公司在实践中，探索了一条以盐为主、多种经营、搞活市场、综合发展的发展盐场经济的新路子，形成了盐、化、虾三大支柱，工、农、商、运、建、服各业并举的新格局，盐的品种增加了粉洗盐、粉精盐、低纳盐、加碘盐、加硒盐、虾味盐等，各类加工盐的生产能力增加到 30 多万吨。盐化工发展也较快，目前，年产氯化钾 5000 吨，溴素 750 吨，氯化镁 50000 吨，开发了十浣联醚、溴氢酸、溴化钠、溴化钾、溴化铵、四溴双酚 A、锅炉清灰剂等 10 多种新产品。对虾养殖已发展到拥有 49000 亩精养池，年产对虾 3000 吨，曾获经贸部优质产品称号。对虾畅销日本、香港、美国、澳大利亚等国家和地区。除了盐、化、虾三大支柱以外，还开发了皮革机械产品，建立了建筑队伍，兴办了建材、塑料、编织、服装、家具、大理石等 15 项加工工业。

(执笔：张效良、刘逸、谭学立)

锦屏磷矿公私合营前后

连云港市锦屏磷矿

锦屏磷矿座落在连云港市海州区锦屏山下，是我国最早发现的一座磷矿。

海州人沈云沛，清朝末年任清政府农工商部右侍郎，民国初年曾在临时政府中任职，主张“推行实业，以厚民生”，在家乡先后开办油、酒坊、粮行等 13 家企业，成为有名的实业家。后与人合股成立锦屏矿业公司。

一、企业演变过程

锦屏矿业公司开办后，由沈云沛之子沈藩经营，开采锰铁矿石。1919 年冬季，矿工在烤火取暖时，发现石头上冒出绿色火苗，觉得奇怪，就把这一情况报告给矿主，矿主也不明缘故，将采样送到南京农商部工业化验所化验，结果是含量较高的磷矿石。后又经国民党政府中央地质调查所刘季晨和中央研究院地质研究所张祖达 2 人实地考察，认定矿质极佳，储量颇丰，初步估计储藏量在 200 万吨以上。矿主决定：放弃锰铁矿石，开采磷矿石，从而开创了我国磷矿石开采的历史。矿主将原锦屏矿务公司更名为锦屏磷矿股份有限公司，雇佣工人进行露天开采，日产量在数十吨多至数百吨。因为受到磷矿石含量和销路等问题的影响，生产时开时停，先后 5 年共开采磷矿石 10 万余吨。

1939 年侵华日军占领了海州、新浦等地，抢占了锦屏磷矿，成立了海州矿业株式会社，对磷矿资源大肆进行掠夺，5 年间共开采磷矿石 6 万吨，抢运日本。

抗战胜利后，锦屏矿山被国民党政府接收，沈藩与国民党政

府资源委员会合股经营，成立锦屏磷矿股份有限公司，总投资 5 亿元（法币，下同）官股 25500 万元，占总投资的 51%，私股 24500 万元，占总投资的 49%。1947 年 2 月开工生产，1948 年 5 月停产，共开采磷矿石 10 万余吨，全部销往台湾肥料公司。后因战争阻滞，销路不畅，产品积压，亏损严重，被迫停产。

二、实行公私合营，制定实施方案

1948 年 11 月 7 日，新海连解放，华东军管会派何其超、孙雨轩等接管了锦屏磷矿山，组成保管委员会，并建立了锦屏磷矿党小组，孙雨轩任党小组长。新海连特区经过调查了解到锦屏磷矿系官商合股经营的企业，决定实行公私合营，政府找到了矿主代理人赵理斋商谈公私合营，赵理斋表示同意，经过协商，达成了初步协议。其主要内容有：成立临时管理委员会，公方 3 人，私方 2 人；处理旧人员，双方共同处理；矿上 3 辆汽车归公使用，并出价（或在公司中公股作价）接收；对于今后继续经营，要双方共同研究，共同负责筹划，不要轻易将私股撤出，以免影响生产。赵理斋提出，公私合营初步方案的内容，要向矿主沈藩汇报，征求他的意见。赵理斋去上海后，一直未回新浦，商谈公私合营的事宜就停顿下来。此时，矿山亦无私方代表。因此，新海连特区行署指示矿山生产和经营管理按国营工矿企业的办法，矿领导以及各科室的干部没有任何变动，解放前在矿上工作的职工，除了个别人回乡外，其余人员仍在矿上工作。矿财务负责人也曾给私方结算股息，但无人领取。矿领导派专人到北京找矿主沈藩，商谈领取定息问题。沈藩表示：“解放前与南京官方合股开办锦屏磷矿股份有限公司，我的股份不到总股份的 1/2，合办后开工 1 年零 3 个月，厂房设备都陈旧了，没有什么经济价值了，我自愿放弃自己所拥有的股份权。”

1950 年华东军事管制委员会生产部和财办工矿部接管矿山后，中央投资 250 万斤小麦，筹建年产能力 5 万吨的东山竖井和西山一、二斜井，恢复矿上生产。

三、清理旧锦屏磷矿股份有限公司资产

1951年4月，华东工业部在上海召开了锦屏磷矿股份有限公司公私股代表会议，对锦屏磷矿股份有限公司的资产清理问题进行研究，提出了清理的办法。后来因领导机构变动，以及私股代表散居各地等原因，清理工作迟迟未能进行。1954年10月锦屏磷矿划归中央重工业部化学工业管理局领导，局领导对锦屏磷矿公私合营的问题十分重视，对公私股份悬而未决的问题非常关心，几次提出公私双方从速接触协商解决。1955年3月在北京召开了锦屏磷矿股份有限公司第二次公私股代表会议，公方代表陈守鸿、王琳、刘景濂，私股代表沈藩、吴翔甫、杨光乾、简介臣、黄克纯，中国交通银行王藏若、李健伦参加了会议，通过协商决定：以公股代表和私股代表联合组成旧帐清理机构。4月派出一个5人组成的清理帐务工作组（公私股各派会计2人，省交通银行1人），同年7月将旧锦屏磷矿股份有限公司的帐务全部清理完毕。

关于锦屏磷矿的经济类型问题，中央重工业部作了明确的指示，江苏省统计局于1956年4月17日转知新海连市（现为连云港市）统计科：兹接重工业部化学工业管理局函：“关于锦屏磷矿的经济类型问题，实际上改为国营已没有太大问题，只是待法院作一证明，我局下批准即可。在未通知该矿前，仍为中央公私合营，特转知你科，今后可按规定处理。”

为了尽快解决旧锦屏磷矿股份有限公司资产清理问题，明确公私股权，重工业部化学工业管理局于1956年5月30日在北京召开锦屏磷矿公私股代表第三次会议，公股代表陈守鸿、王琳、刘景濂，私股代表沈藩、杨光乾、赵祥贵，交通银行李健伦、张书田等人出席。清理财务工作组将锦屏磷矿股份有限公司的财产清理、资产测算方法、依据以及测算的结果，向代表们作了汇报。经过充分的讨论，取得了一致的意见。锦屏磷矿股份有限公司资产净值826907元（现人民币，下同），其中官僚资本为

421723 元，占总资产的 51%，私人资产为 405184 元，占总资产的 49%。为了妥善处理这一问题，经过双方认真研究，提出如下 5 条处理意见，报化学工业部批复：

1. 公股认为，锦屏磷矿股份有限公司原系公私合股经营的企业，仍应按公私合营企业进行经营。经过讨论认为，自解放以来始终按国营企业的有关规定进行经营的，私方也从未参与管理，现在公私合营企业已逐渐走向高级形式，再将锦屏磷矿转为公私合营，周折很多，一致认为不妥。

2. 私方代表曾建议私股部分献给国家，以增加国家建设资金，因现在私方主要股东都是国家工作人员，在生活上有了保障。在讨论中认为，这样做与目前国家对私人工商业改造政策不相吻合，这样处理也不甚恰当。

3. 关于锦屏磷矿股份有限公司资产公股部分的处理问题，与会者一致认为，属于官僚资本部分应收归国有，私人资产部分采取定息的办法，按期发给定息。生产经营按照国营企业办法进行。

4. 根据国务院规定，公私合营期间私方股息应在 1—6 厘范围内计算。计息日期。根据旧锦屏磷矿股份有限公司清理资产估值为基础，从 1950 年开始计息为宜。

锦屏磷矿股份有限公司公私股第三次代表会议历时 2 天，是在互相谅解的气氛中进行的。公方代表陈守鸿矿长作了总结发言，私股代表沈藩在会上说：“政府对我们是照顾的，有些问题没有追究，陈矿长的意见是照顾全面的，我们没有意见”。至此，旧锦屏磷矿股份有限公司资产清理工作及公私股中有关问题圆满达成了协议，报上级批示。关于锦屏磷矿经济类型问题，暂时维持公私合营的名义，执行国营企业的经营管理办法，等待上级的指示。

四、明确为全民所有制国营企业、国家投资重点建设

1956 年 12 月 28 日，中央化学工业部地质矿务局对锦屏磷

矿清理股份、确定经济类型的问题作了批复指示：“锦屏磷矿经济类型同意仍为国营，但定息应自 1956 年起拨付，解放后开始到 1955 年底的私股股息，亦按年息 5 厘计算，转作股本。”根据双方测算私股股金至 1949 年底为 405184 元，股息按 5 厘计算，1950 年至 1955 年共得股息 121554 元，转作私股股本，私股股本合计 526738 元。1956 年私股股东之一赵理斋曾派其子赵阴远来锦屏磷矿领取股息 2194 元外，其余股东（主要股东为沈藩）均放弃了股息。

锦屏磷矿 1957 年 1 月 3 日接到中央化学工业部地质矿务局批复后，函告中共新海连市委、市人委。至此，锦屏磷矿结束了公私合营的名义，转为全民所有制企业。

锦屏磷矿是当时全国唯一开采磷灰石的矿山，对社会主义经济建设关系重大，国务院批准定为国家第一个五年计划中 156 项重点建设工程之一。投资新建了东、西大采矿场和全国第一座现代化大型选矿厂，1959 年 7 月正式投产，年产磷精矿粉 30 万吨。后经过二、三期扩建工程，现已成为我国六大磷矿山之一。40 年来，锦屏磷矿为全国各大磷矿培养输送了大批工程技术人才，为国家建设积累了资金，特别是为支援农业生产的发展作出了重大贡献。

（执笔：朱元家、李仕红、刘逸）

支持私商发展生产 创建公私合营陇东火柴厂

连云港市陇东火柴厂

陇东火柴厂是连云港市地方党和政府于 1949 年 5 月和私商联合创办的一个公私合营企业。40 年来，在职职工从最初的 10 多人发展到 700 多人，已达到年产火柴 30 万件的生产能力。随着生产的发展，生产设备和技术力量不断更新，管理水平不断提高，成为全市骨干企业之一。

一、建厂前的概况

1945 年 9 月，驻新浦的国民党部队地方团管区司令罗勋武有资金想做生意，找到张金堂为其寻找机会。1947 年私营三益木厂协理李本仁在青岛遇到一家工厂出售一套制造火柴杆的设备，价格便宜，想买无资金，即与张金堂说明青岛火柴厂因缺原木料停产，新浦附近地区铁路、水陆沿线有杨木、柳木可以买到，在新浦制造出火柴杆，运到青岛、上海去卖，有利可图。张金堂遂动员其弟张荣山与罗勋武共同出资与三益木厂合作开办火柴制杆厂。经洽商议定，三益木材厂作为甲方，提供厂地与动力设备，张荣山与罗勋武作为乙方，出资 5 亿元（法币），其中罗勋武出资 2 亿元（法币），并由张荣山主持制杆部分的经营管理。1948 年 5 月中旬开工。后由于局势发生变化，火柴杆卖不出去，被迫停产。张荣山和罗勋武的资金以制杆设备和工具抵还。罗勋武调离新浦时，制杆设备卖不出去，只好丢下，由张荣山代管。新浦解放后，张荣山将罗勋武的财产向新海连特区敌伪

产业清理委员会登记。

二、实行公私合营的经过

解放前夕，许多资力较为雄厚的老板，不了解共产党的政策，怕“共产”，便变卖物资、财产，携眷带款出走。新浦解放后，多数工商业户都处在半停顿的状况，大批市民失业，生活陷入困境。

1949年春，地方党和政府考虑到苏北地区南至淮阴，北至日照、临沂，西至皖北、徐州，方圆几百里内没有火柴厂，群众所需火柴，均由青岛等地供给，价格昂贵。而火柴制造50%的工序系手工操作，用固定资金少，而用工人较多，所需主要原材料木材，可以就地取用，并了解到私营益昌油坊仓库存有制火柴杆设备。鉴于上述情况，新海连特区行署与有关部门研究，决定与张荣山合营创建火柴厂。新海连特区专员公署李云鹤专员约私商张荣山谈话，提出合营创建火柴厂的意见。因张荣山对共产党尚有疑虑，未能谈成。副专员张云榭又找张荣山谈话，指出政府是出于解决失业劳动人民的生活出路，发展生产。后几经动员，张荣山思想有了变化，认为自己无力开办工厂，制杆设备放在仓库里派不上用场，白白浪费，如和共产党合作，既解决了职业问题，制杆设备入股又得利，同时意识到共产党不是为了他那点资产，为的是广大人民群众的利益，表示同意接受以政府为主创建公私合营火柴厂。又经过多次协商，确定了筹建火柴厂的有关事宜：

1. 建厂资金暂由政府筹措，用多少，拨给多少，不预拨资金。同时要动员私商人股。

2. 制定了大体建厂规划，边筹建、边经营、边试制火柴。先生产火柴杆，销售青岛、上海等地。本着由小到大的原则，先买一部制梗机，把火柴试制出来以后，再添置设备，扩大生产。

3. 厂址确定在政府接收的一家四合院，即“卅字会”小学校舍。

4. 因设厂在陇海铁路东段，厂名定为新海连市公私合营陇东火柴厂，商标为锦屏山牌。

5. 政府派赵乃川为公方代表，协同张荣山工作。

6. 张荣山以一部铁皮机和一部切梗机作股份，作价 510 万元（旧币），公方投资 11742 万元（旧币）。张荣山参加公私合营企业工作，每月工资小麦 400 斤。

7. 公私合营陇东火柴厂属市政府生产局管辖。

三、积极筹建，力争早日投产

1949 年 6 月中旬，政府委派庄兰田到陇东火柴厂工作，由庄兰田和张荣山到刚解放的青岛招聘技术工人，共招聘了制杆工人 4 名，制火柴工人 3 名，由庄兰田与招聘技术工人签订了聘用和工资合同。政府派出 13 名干部组建火柴厂行政、生产管理机构，分设工务、会计、总务 3 个股，工务股负责人由张荣山兼任，会计股负责人江正富，总务股负责人由公方代表赵乃川兼任。在建立机构的同时，又从新浦地区招用 46 名失业工人，开始安装机器设备，并积极采购原材料，于当年 8 月份生产出白杨火柴杆，日产 500 公斤。

接着集中力量试制火柴，增添设备，发展生产。1949 年 10 月份派张荣山、赵清明、刘德江到济南益顺铁工厂购置了排梗机等制火柴用的设备，经过反复试制，终于在 1950 年 1 月 16 日制造出 8 件硫化磷火柴（每件 240 封）。火柴试制成功投产后，又进一步研究增加产量的问题。当时只有排梗机 1 部，烘干机 10 部，设备陈旧，工艺也很落后，每天产量最多不超过 10 件。于是派人到济南购置设备，到 1951 年底，排梗机增加 12 部，又更新了工艺操作规程，使产量增长 10 倍以上。产品在新浦市场上与青岛产品同等价格销售，随产随销，没有积压。

公方代表赵乃川调出陇东火柴厂后，又更换了 2 位公方代表，直到 1950 年 6 月，上级正式任命杨竹铭为公私合营陇东火柴厂经理，张荣山为副经理。

四、生产发展，为满足人民生活需要作出贡献

市政府为加强全市工业统一领导，1950年4月将陇东火柴厂划归市实业公司领导。在公司领导下，生产得到进一步的发展，产品产量增加，质量不断提高。1950年2月份生产火柴149箱，4月份720箱，5月份939箱。由于产量增加，利润增长，为国家积累了资金。

陇东火柴厂从建成到投产，除安排了一批失业工人外，还解决了新浦地区上千户人家的生活困难。火柴盒制作是手工加工的，厂方委托各街道居委会发给生活有困难的居民进行加工，按件计算加工费，基本上解决了困难户的生活问题。

五、由于私股退出，企业改为国营

1950年9月山东省火柴会议决定，因火柴生产过剩，实行减产（连云港市当时属山东省管辖）。在这种情况下，私方代表张荣山提出辞职退股的要求，政府多次劝阻，张仍坚持辞职退股。后同意了张荣山的要求。厂方还为其举行了欢送会，专员、市长都参加欢送。当时公股为企业全部财产95.81%，私股为4.19%，张荣山退出股金793万元，盈利分红356万元，共得本息计1149万元。从此，陇东火柴厂由公私合营转为地方国营企业。

（执笔：马照堂、刘逸）

张荣山^①在江苏省工商业联合会 第一届执行委员会第二次 (扩大)会议上的发言

(1956年1月14日)

我谈谈在这次会议的几天中，我的思想认识。

新海连市解放以后，承蒙党和政府照顾，不计较我的资金微少，批准陇东火柴厂公私合营，安排我当副经理；不衡量我过去对革命事业有没有贡献，给予我新海连市协商会副主席的政治待遇，按道理说，我本来应该感激党和政府所给我的光荣的工作机会，安心工作，积极地学习，以求进步才是。但是我仍旧带着浓厚的剥削思想，来对待新环境。因此我就产生了不对头的感觉，第一是钱不够花的，满足不了物质享受要求；第二是纪律生活吃不消，特别是天天要起早，不自在；第三认为自己不能马上参加工会，取不到工人的阶级成份，受歧视、不吃香；第四是厂内的事，不能独断独行，没有权，有时还要受批评，受气，特别是工人给我提意见，认为是对我不尊重，有失尊严，是受闷气。因此在思想上时而东时而西，动荡不安；在工作上，常犯冷热病，来冷病的时候，是消极应付，有事就往公方经理身上推，小事就往职员身上推，叫他们看着办。另外，对工资待遇却要动脑筋，想提高个人的工资，但那时我的工资在全厂职员当中是最高的，想要别人不动，单给我提高，话说不过去，也办不通；如说生活不

① 张荣山 1956 年为新海连市工商联委员，现任连云港市工商联副主任。

够，要求加工资照顾，看看厂内的职员和多数工人拿的工资都比我少，家庭负担也比我重的他们都能过下去，我要说不够，这话也说不过去。这样，既然达不到我的浮华享受的目的，因而工作不到2年，就借全国火柴减产的机会，以厂内减产容纳不了2个经理为词，向政府提出辞职。当时，党和政府在我坚决表示要退出的情况下，召开欢送会把我送出来。我对我在社会上的政治地位，更是以短浅的眼光，采取了极其狭隘的个人主义和漠不关心的态度。把为国家作好事的社会活动，看成是上“政治舞台”。认为当协商会副主席、当工商联委员，简直是我的额外负担。天天开会，既顶不了吃、又顶不了穿。因此我离开火柴厂以后，就把协商会副主席也辞掉了。但党和政府为了要我有所转变，还是让我当市人代会的代表，我到会上是一言不发。政府邀我在共产党30周年纪念会上讲话，我也拒绝了。我就这样自暴自弃地丢掉了一切政治待遇。

我离开火柴厂以后，就回头走上吃剥削饭的老路，干了批发商业，第一年（1951年）赚了暴利，9个月的生意，赚得暴利超出资本总额3倍，变成在五反中的“老虎”。第三年在江西采购货物不遵章纳税，补税8000元。1953年国家总路线公布以后，国营经济力量逐步强大，掌握了货源，我才看到我的目的和国家大势的趋向是背道而驰的。因而才初步看到自己的前途暗淡，命运危险。只好在1954年再从头另来，办理转业，以求创造条件，争取国家的利用，希望再能走上国家资本主义的道路，有好前途。但是“如意算盘”不是那么好打！为了我的前途走公私合营，是一个丢包袱的企图，政府也会看穿的，即使公私合营，也只不过是重演一下我在火柴厂动摇历史而已，有人曾把我这段历史，打了个比喻，走社会主义好比上渡船，我在新海连解放以后，已经被邀上渡船，但船行在半江中，看见船上的人摇撻的摇撻，拉绳的拉绳，忙个不休，我感觉到要吃苦，不对我的想头，又跳下水去。现在在水里已无去路，只好要求再上渡船了。但是现在要

上渡船的人比以前要拥挤的很，要排队、挨号、打船票，我能不能挨上号打上船票还是有问号。

我对这段走下坡路的历史，还不是老早就有认识的，也不是在我来开会以前，就愿意向人家揭露的。反而自己认为解放以来，帮过政府办了个火柴厂，下来干买卖时，在新海连地区来说，纳了较多的税，捐献飞机大炮，购买公债以及各种公益捐献，那是新海连的第一大户，买卖大、城乡物资交流的作用也大，夸耀说，如新海连多有几个张荣山，国家的效益要大得多。对待社会主义改造，在思想上大部分是处在大势所趋不得不然的被动程度上。所以一个多月以前，我曾在市政府召开的座谈会上发言，弦外之音，是对政府发牢骚，是说我受了改造的委屈，受了改造的苦恼。自从听到省工商联钱孙卿主委传达毛主席的指示以及陈副主委传达了陈副总理的六项指示和听到惠浴宇省长的指示以后，使我开拓了眼界，内心受了感动，良心上受到了责备，深深认识到共产党对我们再三讲清道理，要我们认清是非，给我们指出前途，安排我们工作，是具有求大家富大家强的崇高思想，有最高的大仁大义的胸怀，是以深厚慈爱的心田，体贴我们，使我们得到了真正的温暖；教导我们产生向往社会主义的热情，产生对社会主义事业的思想感情；是我们全国各阶层的真正领导者。我不应该再说假话，现在我才懂得应当把社会的私有制度，从真理上认清它；应该把过去吃剥削饭的事实，肯定下来；应该把剥削是建立在别人痛苦之上的罪恶，正视起来。共产党和毛主席是要我们全国人民，有我们工商界在内，大家都过上幸福美满的生活，是要把我们目前不强的中国，成为一个强的国家，要让我们大家在世界上争口气。苏联的今天，就是我们的明天。我们国家的前途和我们个人的前途，都已很明显的看到。我们在这时，还有什么理由犹豫、徘徊、留恋那个尔虞我诈、明争暗斗、受欺受穷的旧社会制度？还有什么理由，甘愿玩弄欺骗伎俩，过着提心吊胆的“碰运气”生活？还有什么理由，还要造难于

人民，不放弃剥削？

我现在分析我为什么上了渡船又跳下水去呢？主要的是剥削思想作祟，更重要的是没有爱国的观念，有这样思想的人，对其个人的前途，也只能看到今天，却看不到明天；只顾眼前利益，看不到长远利益；只贪图暂时的享受，考虑不到将来的“触霉头”！具有这样自私自利的思想要求，当然在处理日常事务上，在接受公方的领导上，在改造思想的要求上，都会发生距离，以至于抵触、苦闷、动摇，更无法理解旨在为社会作好事的社会活动了。

我认为在这次国家对资本主义工商业进行社会主义改造的高潮中，必须作好放弃剥削的思想准备，再来迎接国家的“全面规划”的措施。必须在坚定信心，主动接受改造的前提下，来争取前途，争取人民的奖励。

我想在我们新海连市工商界的队伍中，象我过去这样思想类型的人，未必没有，但要去掉这些不对头的思想意识，不是一个简单的事情，这要经过一个反复自我教育过程。承蒙市政府和工商联的厚爱，派我来省开会，滥竽充数，也被列入为核心分子的一个，我表示愿意以今后的实际行动，来带动来影响我市广大的工商业者同仁们共同进步，争取作为一个名副其实的核心分子，在伟大的社会主义改造过程中，起到应有的积极作用。

淮 阴 市

淮阴市资本主义工商业 社会主义改造资料

编纂领导小组： 葛恒文 潘子仪 马友骥

淮阴市资本主义工商业的 社会主义改造概况

(一)

淮阴市地处苏北平原中部，为苏北重镇，下辖淮阴、涟水、灌南、沭阳、泗阳、泗洪、盱眙、金湖、洪泽 9 县，淮安、宿迁 2 个市，清河、清浦 2 个区。今市区原称清江浦，兴起于明永乐年间，由于淮河、京杭运河和盐河在此交会，故为漕运枢纽，有“七省咽喉”之称。明代和清初，这里有全国规模较大的内河漕船厂，还有驰名北道的王家营产马拉轿车，为“南船北马”提供优质的交通工具。19 世纪 30 年代，这里又成为淮北食盐的集散中心，食盐运销空前兴盛。要津冲途，商旅云集，贸易十分繁荣，至清乾隆为鼎盛时期，街道延绵 10 余里，人口达 54 万。1840 年鸦片战争以后，淮阴逐渐兴起近代工商业。

1898 年，候补知县皖泗州人邓贤辅在王家营设南洋广机利公司，设机房，置 200 多张织机，招募工人织布，淮阴始有近代民族工业。1906 年，清江浦商人刘少浦和沪商顾馨一在清江合办大丰面粉厂。该厂有 500 余员工，聘美籍工程师，日磨面粉 800 石，产面近千包，运销津沪等地，在南洋劝业会上被评为第二名。洋河、双沟、高沟、汤沟等地私营酿酒作坊约 40 家，且多佳酿，在近代国际赛展上屡受嘉奖。此时，商业占交通之利，堪称发达，仅清江即有典业，汇票庄、皮货庄、绸布业、洋广货业、中药业、西药业、茶叶业、杂货业等数十家；淮阴、淮安有钱庄数十家。

辛亥革命后，淮阴的近代工商业有了进一步的发展。在清

江，有增新祥蛋厂、利淮电灯公司、贫民工厂，几家小型机器店、2家织袜厂，以及官委商办的第四工厂。20年代后，淮安、灌云相继办起了电灯公司，宿迁等地办起了小型纺织厂。而王营的纺织业最为发达，已有机房100多家。随着江南等地近代工业的兴起，淮阴的商品贸易发展有如下两个特点：1.以农副产品购销和以城乡人民必需品为主的洋广货批售为特色。农副产品以猪、豆、麦、酒、药材等为主，多由江南商人收购南运。其中，洋广货的批售以纱布交易最为繁盛，在淮阴市场占重要地位，其户数占淮阴市场的4%，占商业资本的53%。2.外埠商人投资多，资金较雄厚，市场上大商号者皆南来。仅布店就有18家来自江南，其大户资本为2万银元，营业额最高达60万银元。此期，兴盛近百年的西坝盐运业尚有18家盐栈，上万名工人从事盐运，每年进出200万包海盐。1930年，由于陇海铁路通车，所有南北路货运不在此转口，西坝盐务也迁往安徽，淮阴地方工商业遂趋衰落。

1939年2月，日军侵占淮阴，几乎所有的工厂被迫关闭，大丰面粉厂被郝鹏举部接管；商业也化整为零，仅有为数不多的小商贩艰难经营。抗战胜利后，淮阴为中共领导的苏皖边区政府首府，边区政府保护私营工商业，轻税赋，放贷款，委派技术人员帮助私营工厂复工，举办运输公司，帮助工商业者流通物资，仅4个月，边区政府所在地清江市的工商业开始复苏。1946年1月全市有商店与固定小摊1457家，资本总额约抗币540万元，平均每月营业额为550万元。1946年国民党发动内战后，许多厂商遭受重创，大丰面粉厂和增新祥蛋厂毁于战火，30余家木行的木料被掠作工事，致使所有木行停业，王营纺织业由百余户减为10余家，幸存的工厂商店业主也因捐税甚重，物价飞涨而难以为继，或南迁、或转业，只有少数资金薄弱的本地工商户在勉强维持。

(二)

1948年12月2日，淮阴解放。刚解放时淮阴经济一片凋蔽：商店闭门，工厂停业，投机盛行，物价飞涨。人民政府建立伊始，即大力治理城市经济。

1、恢复私营工商业

(1) 整顿金融，稳定物价。

人民政府接管了原国民党的官方机构，实行“排伪(金圆券)禁银”的政策。禁止金银买卖，使市场通货统一于华中币。1946年6月，上海物价波动，淮阴少数奸商乘机投机操纵，市区物价竞相上涨，其中尤以棉纱、大米、白银为甚，棉纱由每包46元涨到91元；粮食白每石15元涨到40元(最高达88元)；银元一枚由4.8元涨到16元。一时人心慌乱。为了打击奸商，稳定金融物价，中共淮阴地委、淮阴专署重申禁用白银法令。工商局、银行、清江区委等单位组织工商业者座谈，并分别按镇、按街召开群众大会，揭露投机商不法行为，惩处了违法经营的炭行和米行私商，严格管理对国计民生关系重大的粮食、燃料、棉纱等物资的经营，很快平息了这次物价波动。为了进一步稳定物价，国营淮阴贸易公司组织大宗土特产供应上海，换回棉纱布匹。仅4月至9月，即向南运煤1.13万余吨，油2万斤，细棉8.05万余斤，换回纱5.4万多包，白洋布1.9万疋及其它日用品。10月至11月进货总额为3.84万余元，销售总额为10.36万余元。

(2) 大力扶持民族工商业。

淮阴解放的第二天，人民解放军驻城部队即召开商民代表会，向工商界宣传共产党对民族工商业的政策，打消其思想顾虑，帮助其开工开业。两淮市政府成立后(包括淮阴、淮安城区，1949年3月11日撤销)，工商界很快成立了工商业联合会，建立约40个行业的同业公会，管辖989家商店和手工业作坊，

成立了劳资关系委员会，执行“发展生产，劳资两利”的政策。面对私营工商业资金短缺，原料、销路没有保障的困难，政府数次豁免减轻工商业者税款，发放 2 万元(折合新人民币，下同)贷款，帮助私营工厂复工，并组织生产推进社、消费合作社，向工业和手工业提供原料，帮助推销产品。以棉织业为例，两淮公司规定纱布交换办法：领纱交布，由公司支付工资，致使棉织业户纷纷开工，仅王营镇即由解放初的 40 多张铁木机，在短短的 3 个月恢复到 302 张。由于政府的扶持，淮阴私营工商业有了较快的复苏，到 1949 年底，淮阴全区私营工商业资本总额折合纱 54473 包。淮阴城区私营工商业资本总额约合 34500 包纱，其中私营商业资金占城区工商业的 86.2%，私营工业资金占城区工商业资金的 13.8%。

2. 调整私营工商业

1950 年，淮阴地区水灾严重，农村经济濒临枯竭，私营工商业产销发生困难，加之经营不善，全区重点城镇的 8098 户工商户中，报闭歇业的达 1462 户。清江市私营工商业亏损严重，资金折耗 76%，主要行业中报闭歇业的有 200 余户。年底，根据中央有关调整现有工商业，改善公私关系和劳资关系的精神，淮阴地区进行了一系列工作。

(1) 改善公私关系。

这一阶段的公私矛盾主要反映在思想、价格、税收上。干部中普遍认为无商不奸，在经营上不照顾私方合法利润，好多地方批发零售一个价，使商人认为生意全被公家做了；私商对陆续出现的国营公司(除中粮淮阴支公司外，淮阴地区还建立了盐业、土产、百货、花纱布、粮食、煤建、烟酒、猪鬃 8 大公司)有顾虑，工商联要求其不设零售门市部；工商界对税收上畸轻畸重现象反映较大。政府改善公私关系的措施是：(1)以调整地区差价与零售批发差价来保证私商有利可图，地区工商局组织检查组深入各县进行价格检查；(2)召开工商联会议，向工商界宣传“公私

兼顾”的政策，令国营贸易公司参加工商联、同业公会，以进一步密切公私关系，和便于国营公司对私营企业的领导；(3)政府实事求是地调整了税制，变过去的核定任务为依率计征，协商办税，并对困难户予以减免。仅1951年，清江市就有32%的私营工商业户免缴赋税，清江市和全区9个主要城镇的广大工商户受到鼓舞，均进行集体纳税。

这一时期，由于劳方普遍要求增加工资，工会规定工人年终为双薪，劳资纠纷增多。政府派出劳资关系检查队，深入私营企业做工作，工会也组织职工协商，体谅资方困难，退回年终双薪，使劳资双方关系得到改善。

(2) 组织联营。

在工商联的指导下，组织分布零星、资金薄弱的私营工商户联合经营。1950年初，淮阴城区有17家茶叶店实行联营，接着石灰、磁器、布业、五金、印刷、米粮等20个行业的788户进行联营，原有的448个铺面缩减到106个。宿迁、淮安等县城也相继效之。联营使私营资金相对集中，又可联合向国营公司进货，生产经营能力相对增强。清江市百货业联营后，资金增加了90%，茶叶业当年扭亏为盈。

(3) 调整经营方向。

由于全国解放，市场需求发生了变化，以前专赖投机的剥削行业在新的形势下失去了市场，而为社会需求的商品在生产经营上还存在许多困难，淮阴地区对私营工商业实行既利用又限制的政策。对有利于国计民生的铁业、棉织、针织、布杂、五金等业，采取扶持的态度：①以贷款、提供原料、降低税率促使其健康发展，清江棉织业因此增加了60%的业户；②以加工订货的办法解决其销路问题。仅清江市就有棉织300余户、铁业122户、猪鬃企业接受国营公司的加工订货，私商还参加了1951年11月举行的物资交流大会；③将濒临关闭的私营荣昌锅厂与国营厂合并(后于1952年分开)。对无利于国计民生或关系不大的行业，

则予以整顿，如对奢侈品业劝其改行；对迷信业令其停业；曾在淮阴市场上十分活跃的牙行，也由于国家逐步掌握和控制了主要产品的流通渠道而受到限制。清江市 403 户牙行被淘汰了 70%，从业人员多转向手工业生产或成为零售商。

对私营工商业的调整，促进了私营经济的恢复和发展，据清江市 45 个主要行业统计，1950 年 4 至 6 月的营业额仅为 107.2 万元，而 9 月一个月已达 240.5 万元。

3、引导私营工商业合法经营

私营经济的恢复与发展，一些工商业者投机暴利之态复萌，出现了五毒行为。仅清江市因五毒给国家造成的损失就达 123 万余元，其中尤以偷漏国税严重，全市资方偷漏各种税款 109 万余元，为 3 年税收总额的 70.5%。

1952 年 2 月，中共淮阴地委部署各县市开展五反运动。在运动之初，由于逮捕了 2 个拒不坦白的工商业者，引起了工商界的震动。清江市根据地委指示，暂停全面开展运动，转而整顿店员与手工业基层工会组织，清除被资方拉拢腐蚀的干部，发动工人检举资方不法行为。同时，选择 8 户私营企业为试点，采取同业互查、自觉交代，劳资见面，及时处理，体现党的政策，稳定工商界情绪的办法，使运动得以顺利进行。到 4 月，政府就收到职工群众的检举信 1933 件、工商户自相检举信 315 件、坦白书 437 件。运动于 7 月结束，最终核定：在全市 1953 个私营工商业户中，守法户为 1217 户，占参加运动的工商业户总数的 62.3%；基本守法户为 523 户，占 26.7%；半守法、半违法户为 194 户，占 10%；严重违法户 19 户，不到总户数的 1%。核定全市工商业者在 3 年中偷漏税、盗窃国家财产共 114 万余元；违法退补户 425 户，应退补违法额总数 114.2 万元。

五反期间，一些私营工商业者情绪消极，清江市尤其严重，私商报闭歇业增多，资金下降了 57%，营业额降到 60%。中共清江市委、市政府根据苏北行署工业会议精神，召开工商界座谈

会、协商委员会，采取调整措施：从价格、货源、资金、销售范围等方面照顾私商，调整了七八十种商品的批零差价和批发起点；各国营公司给私商配售热门货，购进或代销私商的滞销品；撤销粮油交易所，合作社严格对社员凭证批购；向私营企业发放1.7万元贷款，减免、延长五反中应退补款的期限(1954年11月才实行退补，165户共计退补了16791元)。

为了疏通商品流通的渠道，淮阴地区暨清江市于7月联合召开城乡物资交流大会，发放214万元贷款，帮助私商进行物资交流，各市县及外来参加交易的近千人，仅在清江一地交易会上，即成交1887笔生意，购销总额达1121万元，其中私营销出占31%，购进占53.67%。清江市私商在物资交流中最为活跃，共组织12个代表团，先后参加省内外24处物资交流，成交2428笔生意，购销总额达370.7万余元。9月，各主要县城也召开了物资交流大会，成交额约在983万元。通过物资交流，打开了滞销品的销路，提高了私营工商业者的经营信心，指导了生产，使私营工商业转向活跃。

五反结束后，私营企业劳资关系比较紧张。从7月开始，清江市和各县陆续派出工作组到各私营企业，召开劳资协商会议，推选劳资代表，建立协商组织，以行业为单位订立劳资协议合同，解决劳资矛盾数百件。为了帮助克服困难，清江市劳动服务部门帮助困难的工商户转业工人47名；针织业产品滞销，经协商，工人降低了20%的工资；工人与店员主动团结资方，订立生产计划，进行技术研究，以提高劳动生产率，清江市私营复兴隆锅厂的铸锅废品率由五反前的10%降到1.5%，产量也有了较大的提高。

上述措施使私营工商业者生产经营上的困难得到解决。1952年9月与1月相比，清江市共增加工商业户96户，增资23421元。私营手工业已有大部分实行加工订货，商业也得到了合理调整，私营经济已初步接受国家计划经济的指导。

国民经济恢复时期，各县市私营工商业者在政府的教育下，思想政治觉悟有了提高。他们在建国初，积极筹募寒衣粮草协助人民政府救灾；抗美援朝期间，捐献购置飞机大炮款，认购人民胜利公债；各地工商联还协助政府稳定物价，逐旬上报市场主要物资销货存量及资金流动量，供政府决策参考。

(三)

1953年 国家开始对资本主义工商业进行有计划的社会主义改造。年底，淮阴地区掀起了学习和宣传过渡时期总路线的高潮。清江市培训了 600 多名报告员，在工商界举行多次大型报告会，市委领导亲赴工厂、商店作了 15 次报告，宣传国家对资本主义工商业的社会主义改造的意义、形式、方法和利润分配等具体政策，使大部分工商业者认清了自己的前途。到 1956 年 1 月，淮阴地区的资本主义工商业完成了从工业加工订货、商业上经销代销的国家资本主义初级形式，到全行业公私合营的高级形式的全面改造。

1. 改造私营粮油商

1953 年 11 月，淮阴地区各县市贯彻政务院《关于实行粮食计划收购和计划供应的命令》，对粮食实行统购统销政策，改造私营粮油商，首先取缔粮行，严禁私商自由经营粮食，安排原粮业中合法经营、积极改造的一部分从业人员为国家代销。据 6 个县统计，组织粮油供应点 288 个，代销点 6 个。清江市组织粮食经销店 14 个(连同合作社 25 个)，私营从业人员 82 人；组织油料经销店 69 个，从业人员 95 人。后将粮油经销店合并设点共为 24 个代销店，安排从业人员 154 人(余者帮其转业)。其次，加强对粮油市场的管理，在实行粮油统购统销期间，淮阴地区投机商抬价抢购粮油猖獗，仅清江市、淮阴县两地在一个月內，即被抢购 24 万余斤粮食，影响了国家收购计划的完成。政府逮捕了极

少数严重投机的粮商，并对一些违反粮食管理，抬价抢购的私商以没收处分，取缔了投机行为，保证了统购统销工作的顺利进行。

2. 改造私营零售商

1954年8月，清江市成立了对资本主义工商业社会主义改造领导小组，拟定了对资本主义工商业的改造规划。首先在棉布业中进行。清江市共有棉布商40户，其中2户批发商。随着总路线的贯彻，消费者多转向国营合作社购货，而私商一般以高出国营公司牌价14%售货，故生意清淡，零售业务停滞。自1954年春至8月，全业营业额下降70%，各户亏本，难以维持。8月22日中共清江市委举行会议，通过了《清江市对私营棉布零售商的利用，限制、改造方案》，在市对资改造办公室的具体领导下，选择典型，分批改造。首先批准生生大、兴成、正昌等布店凭证批购(后改为经销店)，三店实行挂牌、明码标价后，博得顾客信任，扭亏为盈。其它布店受到鼓舞，纷纷要求为国营公司经销。9月5日前，除1户批发商转业外，其余39户通过转业、合并(6个地点不适中，资金短少，营业额小的店合并)、增资(共增资14858元)均走向国家资本主义道路。其中经销店10户，批购店2户、凭证批购店26户。从此，实行经销批购的棉布业营业趋向好转，三季度零售比二季度上升了118.67%，基本扭转了长期亏本的现象，达到了维持与稳定。淮安、宿迁等主要县城对棉花零售商、土布贩运商，采取大部转业，少数为国营经销。在国家实行棉布统购统销前，全部改造完毕。

在棉布业的带动下，清江市肉食、新药、茶叶、瓷窑、木器、颜料、烟酒等业也完全向国营公司批购，按照国营公司牌价出售。政府还以推广议价挂牌及明码标价制度来加强市场的管理，防止私抬物价，违法经营。

3. 改造私营批发商

清江市批发商在私营经济中所占比重不大，分布在杂货、国

药、茶叶、棉布等 10 个行业 63 户，从业人员 200 人，流动资金 22.4 万余元。由于一些商品货源被国营公司控制，造成一些行业经营困难。据 1954 年 7 月统计，能维持经营的有 40 户批发商，其余 23 户难以维持。清江市对暂能维持的行业暂以维持，不能维持的行业则积极引导其转业。在工商联辅导转业委员会的指导下，首先辅导松筠室纸号(清江市最大批发店，有职工 26 人，资金 1.4 万元)转业(部分转零售，部分转手工业)。

政府还采取下列措施加强对经销批购店的改造：(1)建立会议制度，定期组织学习，检查私商经营作风；(2)加强对合同的检查，防止投机取巧；(3)由职工监督资方不法行为；(4)在市政府统一领导下，明确分工各有关部门对这些企业的管理：资金由银行负责监督检查，国营贸易公司控制，掌握货源，资方按月按天送交销售报表。

4. 安排经营深入改造

1955 年，淮阴地区执行“全面安排，积极改造”的方针，一面采取措施使私营企业维持经营，一面深入进行改造。2 月，各主要市镇私营零售额只占上月的 65.46%，批发额仅占 20% 左右。地委、专署采取紧急措施：国营商业和合作社商业让出阵地，撤销零售门市部 92 个，分销店 22 个，代销店 36 个，建立专营批发部 84 个，兼营批发部 31 个；国营公司让出部分品种，不经营零售；调整百货、土产等 50 余种商品的批零差价及若干品种的批发起点；由归口公司折价收购困难商户的滞销商品或困难商户替公司专柜代销。至 3 月底，凡国营公司已全部掌握货源的行业基本维持下来。

到 1955 年底，全区各县资本主义工业已大部组织起来为国家加工，初步纳入国家计划轨道。商业方面，经过不同形式改造的零售商 2523 户，占总户数的 9.7%；从业人员 4484 人，占总数的 12.9%；营业额 15437600 元，占营业额 44.5%。批发商已全部改造。经过安排、改造的行业，已基本制止了盲目经营、投

机倒把现象，在经营作风上有了很大改善。同时，国营商业实施了对整个市场的统一管理和对私营企业的领导。到改造高潮到来前夕，淮阴地区私营工商业在经营、利润、价格等方面已为国营经济所控制。

为了适应对资改造工作的需要，清江市工商联充实、调整领导机构，整顿同业公会。清江市 66 个同业公会依据归口公司和行业性质裁并为 34 个(商业 26 个，工业 8 个)，选拔私营工商业者中的先进分子 112 人为同业公会主委。1955 年 9 月 25 日，清江市工商联召开第一届会员代表大会，明确了“今后的主要任务是辅导私营工商业接受社会主义改造”。并组织了学习委员会，领导工商界学习党的对资改造方针、政策。当中共中央提出“把私营工商业逐行逐业分批分期纳入公私合营”的精神传达后，清江工商业户表示欢迎。尤其是小企业，对以大带小，以先进带落后的改造原则衷心拥护，并纷纷酝酿合并，准备以后全业公私合营。计有 12 个行业 163 户合并经营，棉布业全业合并成为联合经销店。

5. 逐行逐业实行公私合营

1955 年 11 月，中央确定把私营工商业的社会主义改造推进到全行业公私合营。12 月 29 日，中共清江市委召开第二次代表大会，通过了《关于资本主义工商业改造问题的决议草案》，规划在 1956 年将私营工商业全部纳入高级形式的国家资本主义，至 1957 年基本完成把资本主义工商业改造为公私合营的任务。

1956 年 1 月 3 日，中共淮阴地委召开全区县、区、乡、镇党员干部扩大会议，通过了《淮阴区 1956 年资本主义工商业改造工作初步规划》，并成立了对资改造领导小组和办公室，要求各县在 1956 年内完成对私营工商业、手工业、交通运输业改造的任务。在全国各大城市对资改造高潮的推动下，地委对资改造领导小组负责人先后两次分赴各县，要求打破常规，加快速度，将全年指标提前在上半年完成。

1956年1月中旬，全区各地大张旗鼓开展对资改造宣传教育，统战部组织私营工商业者学习，在历次运动中培育出来的工商界积极分子现身说法，妇联、共青团积极协助做好家属子女的思想工作。在多方面的宣传教育中，私营工商业者情绪高涨，积极要求走社会主义道路，实行公私合营。各县市还从工业、商业、手工业、建设、交通、劳动、税务、工会、共青团、妇联等部门和各归口公司抽调专职对资改造工作人员1418人进行培训，派往各个私营企业进行改造工作。

1月19日至23日，清江市先后有50多个私营企业要求公私合营，中共清江市委和市政府当即予以批准。至此，清江市私营工业全部实行了公私合营(14家印刷店并入国营淮海印刷厂，7家机器修配厂与复兴隆锅厂合并而为公私合营清江铁工厂)。私营商业3277户中，有19个行业，403户全部实行公私合营，成立了13个公私合营总店；有5户并入国营公司；有1232户被组织进45个合作商店，1603户被组织进14个合作小组；还有43户成为经代销店。被改造的商户占其总数的91.07%。资本52.75万余元，占私营资本总额的97.2%。私人运输业的18辆汽车全部并入国营运输公司。清江市资本主义工业、商业的社会主义改造基本完成。

与此同时，各县也基本完成了对资本主义工商业的社会主义改造。各县私营工业共55户，除农村砖瓦窑业28户外，其余27户、495人均接受改造。其中公私合营的5户，参加合作社的22户，接受改造的行业分别并入地方国营工厂和手工业生产合作社。私营商业38812户，已改造33214户，占总户数85.5%，其中公私合营2194户，合作商店9222户，经代销店8201户，转农业1861户，有23079人走上国家资本主义道路。有的资方高兴地说，合营了，今后子孙后代有工作做、有饭吃，用不着担心生计了。

1月29日，清江市各界群众2万余人集会，热烈庆祝全市

资本主义工商业社会主义改造的胜利。

(四)

淮阴地区私营工商业全行业公私合营后，即在国营公司、工厂的领导下，成立了经营管理和民主管理委员会，进行下述各项工作：

1. 清产核资定股发息

本着“公平合理，实事求是”的原则，采取由资本家和业主自己清点、填报、估价，职工协助核定监督，行业小组互评，行业工作委员会审批的方法，清江市首先对铁工厂、酱醋厂、棉布、百货、西药、中药材、粮油、浴室、照相、洗染业全业实行清产核资；对南北货、旅菜馆等业部分实行清产核资。

在清产核资中，一些工作人员在政策掌握上偏“左”，对清产核资界限不清，把资方生活用品和非企业使用的固定资金也列为清产对象，在后来的复查核实中，进行了纠正。清江市棉布业固定资产调升了3次才达到合理程度，其中正昌棉布店楼上下6间房子，三易其价，由800元升至1900元，清除了资方的思想负担。经复核，清江市私营工商业资金约58.86万余元，私股股金41.65万余元。其中工业股权户44个，股金10.84万余元；商业(包括饮服业)股权户66个，股金30.71万余元。1956年8月，政府以年息5厘向全市705个定股定息户发放上半年股息10387元。淮阴地区各县1412个股权户，股金共97.36万余元。其中工业93户，股金7.2万余元；商业1345人，股金51.25万余元。上半年，全区97%的私营工商业者发得股息，共计1.46万余元。

与此同时，对(1953年到1955年)盈余(仅有3个行业21户有盈余)1.85万元，按“四马分肥”原则进行分配，企业公积金和资方红利，多半转作投资。

2、经济改组

(1)调整商业网点：清江市各归口公司根据全市建立5个商业区的规划，撤摊并店：将合营商店由改造前的370个点改组为236个点；保持经代销形式的点由改造前的23个改组为5个；合作店由改造前的449个点改组成344个，零售商业点比以前减少了51%。手工业加工订货性质的475个生产经营点，被改组成118个点；自产自销及服务性质的生产社也大幅度撤并。为改变原商业网分布不合理，多集结于城镇现象，适应工农业发展，淮阴专区规划下设商业网点1103个。至8月，已下设商业点846个，大大便利了群众，也解决了城镇私商过多的问题。但在改造高潮中也有盲目撤摊并店的现象，全区被撤并的13818户商业点中，有21.5%是并得不合理的。如淮阴县私商在改造前有256个门市，改造后为57处。有的县合并手工业生产点将铁匠铺和裁缝铺并在一块，给群众生活带来不便。后又将有利于生产经营，便利群众而被撤销的网点陆续恢复。

(2)经济组织形式的调整。淮阴地区在对资改造高潮中，由于在政策宣传上强调公私合营的好处，以致好多摊贩和夫妻店被卷入合营企业。私商集中经营核算的达改造总户数的53%。核算单位太大，造成开支增大，多数私营商户收入减少。宿迁县城有6个行业，7个单位，129个从业人员，以1956年4月与1955年同期相比，收入上升的只有34人，维持原水平的30人，下降的56人。1956年6月，经说明教育，对那些群众购买不便，营业下降，收入减少，管理困难的店组调整为挂合营牌，仍保持经销代销的形式。尔后，又适当划小合营企业的核算单位，既抑制了职工的收入降低的势态，也方便了群众。

(3)初步建立和改善经营管理制度。各市县除原有的专业公司负责改造归口的有关行业外，还新建杂品、饮食、福利、百货等专业公司负责无法归口的行业，按系统改造私营行业。在归口公司的领导下，各合营企业在经营管理上作了不少改进：健全

内部组织，每店设有会计、业务两组，门市部有组长负责掌握；逐步加强计划性，每个店在主管公司具体帮助下，按季按月订立购销计划、费用计划，各门市部还普遍建立新帐、商品分类记载、进销凭证处理等手续。

3、全面安排、使用私营工商业者

在全行业公私合营后，淮阴地区对私方从业人员采取包下来量才使用适当照顾的政策，将工商界代表人物大多数安排在国营企业、合作企业里担任领导职务。清江市工商联常执委和同业公会主委共安排了96人，其中有专业经理1人、副经理2人、副厂长3人、合营商店经理1人、副经理15人、合作商店经理13人、副经理5人、手工业合作社理监事、副主任13人，安排董事9人，另外，还安排私方人员10人为市人大代表，11人为市政协委员(其中政协副主席1人、常委4人)，约占私营工商业者的50%。淮安也安排私方人员83人。其中合营商店正副经理11人，门市部正副主任49人。私方人员被安排了适当职务后，一般都比较满意。

在合营的最初几个月，私方人员反映有职无权。1956年8月的公私双方座谈会后，归口公司委派了一批政治觉悟高，有一定文化水平、政策水平的公方干部到合营企业，改变了原来不尊重私方，遇事互不通气的现象，使私方绝大多数心情愉快，工作积极。

清江市还利用董事会的形式，让一些因改造而降低收入的工商界代表人物在董事会挂名支薪，以保持原有的收入。同时安排私方家属101人。各县还安排了困难户1919个，从业人员2000余名。对安定工商业者的思想、更好地引导他们走社会主义道路起到较好的作用。

在全行业公私合营后，各县市继续加强对私方人员的思想教育。1956年3月，全国政协公布《关于组织各界民主人士和工商业者参加政治学习和理论学习决定》后，各地工商联纷纷成立

了学习分会，开办政治讲习班。专区和清江市联合开办政治学校，组织数百名工商界人士脱产学习。学习的内容为：社会发展史，国家过渡时期总路线，建国以来的伟大成就，时事、政策和业务知识。通过学习，使私方人员认清社会发展规律，思想上、工作上有了很大进步。在 1956 年上半年的社会主义劳动竞赛中，宿迁县商业工作者改变了过去等客上门的做法，送货下乡计 945 人，评出 65 个优胜单位，138 个先进生产者；淮安县淮城镇 8 个合营商店评出优胜小组 4 个，优胜工作者 53 人，组织送货下乡 430 人次；清江市 357 人被评为先进生产者，185 人得奖。原是背着思想包袱参加公私合营的清江市棉布私方人员任汉三，积极参加劳动竞赛，多次被评为单位先进工作者，还在全市商业系统大会上作“怎样做好售货员”的发言。

在对资改造过程中，一些个体工商业者被划入资本家的范围，根据中共中央 1979 年 75 号文件，清江市原 604 名工商业者中 95% 被区分出来，恢复为劳动者（小商、小贩、小手工业者）的身份，使一些遗留问题得到解决。

公私合营及合营后的一系列改造工作，改变了旧的生产关系，也激发了广大职工与私方的生产热情，提高了生产和经营的效益。清江市所有行业（除牛羊肉业）在合营后的第二个月营业都呈上升趋势，9 个主要行业的营业比去年同期上升 58%。清江市公私合营铁工厂推广了多刃多刀，高速切削等 16 种先进经验，试制成功切片机、铡草机、选种机，使产品质量、产量、销售能力都有提高。据统计，清江市 1956 年地方公私合营工业总产值为 1955 年的 141.39%，手工业生产完成国家计划的 157.57%，国家资本主义商业营业额直趋上升，其零售比重已占 52.35%。公私合营工商企业作为社会主义经济的一部分，为淮阴地区的社会主义建设贡献自己的力量。

（执笔：岳小燕）

复兴隆、荣昌两锅厂的社会主义改造

淮阴市编写组

解放前，淮阴地方工业基础十分薄弱，直到新中国成立之初，清江市私营工业只有2家铸造铁锅的厂子和几家小型机器厂(店)，生产铁锅、修造简单的机器，其中以私营复兴隆和荣昌两锅厂规模较大，因而在对资本主义工商业进行社会主义改造时，被中共清江市委作为试点单位。通过公私合营，实现了生产关系的巨大变革，解放了生产力，不仅使锅厂生产蒸蒸日上，而且为本市五六十年代机器制造业的发展奠定了基础。

(一) 企业的创建

(1)复兴隆锅厂：1932年5月，河北省蛟县人王殿凯等3人在徐州义聚兴锅厂学徒满师后，来清江浦与陈锦文等筹组锅厂，计10人10股，筹集资金5500银元，取名为清江浦振兴隆锅厂。王蝶庵任经理，兼管门市营业，其余股东是锻造工出身，全部参加生产，并都是技术骨干。主要原材料生铁由上海培昌铁庄供应，焦炭由山东煤商运来，就地采购。生产旺季雇用临时工20余人，日产锅约2000丈^①。1939年3月，日寇侵占淮阴时停业，厂里只留四五人看守。同年6月间，股东马连科被日寇绑架，敲去现洋2000余元。1941年，王瑞伍、王瑞宸等5人先后

^① 丈：旧时铁锅口径大小的单位，以1尺为基数，1尺径上每超过1寸，谓之1丈。如铁锅口径1.1尺的，称1丈，1.2尺的称2丈，以此类推，但各地各厂并不统一，现已废除。

退出股金，振兴隆锅厂宣告解体。嗣后，王蝶庵等 5 人重新组合，利用原有设备在原址办厂，改名为清江浦复兴隆锅厂。由于资金不足，生铁、焦炭来源困难，日伪又严禁铁锅运出城外销售，只能小批量生产，加上日伪明“借”暗诈更是不计其数，锅厂处境十分困难，1945 年 8 月，日寇投降，9 月淮阴解放，工厂生产一度有所好转。1946 年 9 月，新四军北撤，国民党军占领清江，原材料供应困难，苛捐杂税名目繁多，特别是 1948 年，法币贬值，原材料价格一日数涨，国民党发行金圆券，强制实行限价，铁锅卖价只有成本的 2/3，卖得越多，亏本越多，工厂被迫压缩生产。在极端困难的条件下，维持到 1948 年底淮阴第二次解放。

(2) 荣昌锅厂：1931 年，高邮亚兴锅厂经理刘凤楼来清江浦请苏恩荣、井开祥 2 人合伙设点为其代销。约定由高邮锅厂提供货源，先卖锅后计款，不要分文资本。因为高邮锅厂有上海亚东锅厂为后盾，资本雄厚，铁锅质量又高，销路很快打开，一天可售铁锅 3 千丈，重约 2 吨左右。苏、井 2 人看到代销固可兼钱，设厂更为有利。由于缺少资金又商请刘锦春投资。经过协商，由刘锦春出资 4000 元，高邮亚兴锅厂以柴油机、锅模、化铁炉等全套设备作资 4000 元，苏恩荣、井开祥、王殿杰以技术入股 3500 元，合计 11 股半。于 1936 年建成亚兴分厂，取名荣记亚兴锅厂，由王殿杰任经理，苏恩荣任副经理，职工约 30 人。生铁由上海亚东锅厂供应，焦炭到山东枣庄购买，试产一次成功，日产锅约 4000 丈。此时荣记亚兴锅厂的产量、质量均在复兴隆锅厂之上。1939 年 3 月，日寇侵占淮阴，工厂一度停产，不久，苏、井 2 人又组织部分工人复工。由于资金、原材料、销路三大难题无法解决，一个月只能开工三、五天以维持生活。1948 年春，高邮亚兴锅厂撤回股金，苏恩荣改厂名为荣昌锅厂，而此时的荣昌已奄奄一息。

(二) 政府扶持

1948年12月，淮阴第二次解放。1949年上半年，复兴隆和荣昌两锅厂仍然处于半停产状态，当时上海尚未解放，主要原材料生铁无处供应。1947年7月间，复兴隆锅厂派人持政府介绍信，赴天津采购生铁，解决了原材料供应问题。该厂连续生产4个月，铸出铁锅24万丈(约折合5万口)，产值约6万元(合新人民币，下同)，利润8000元。从此厂里开始复苏。

从1950年起，复兴隆锅厂在人民政府的扶持下，解决了原料、资金和销路问题，使生产有了相当程度的发展。铸锅的主要原材料生铁和煤，经人民政府批准，就地采购，在生产旺季，流动资金不足，由人民银行给予短期、低息贷款，一般是每次可贷款二三千元，贷期为二三个月；再加上解放后社会秩序安定，农业生产发展，农民购买力提高，销路得到了解决。此时厂里已开始建立工会小组。由于该厂的技术工人与资方非亲即故，劳资关系比较融洽，工会向资方提出的建议和要求，一般都被采纳。工人的劳动时间由解放前的每天工作十几个小时，逐步缩短到8小时；过去工人只有端午节、中秋节和春节才能休假，而此时每月已能休假2天，工人的劳保福利如工作服、医药费等也初步得到解决，因此工人的劳动积极性大大提高。正如资方马增辉所说：“1950和1951是建厂以来日子最好过的2年”。这2年每年产量均在50万丈左右，产值11—12万元，年利润约1.5万元。而荣昌锅厂由于没有流动资金，面临倒闭，人民政府为了挽救荣昌，将其并入合作办事处经营的新淮工厂，予以扶持。但合并后，原材料和资金问题并未解决，加上合并后人员增多，开支增大，管理不善，生产仍不断见亏，1952年被迫分开。荣昌锅厂仍恢复私营。

(三) 实行公私合营

1952年春，五反运动开始。中共清江市委派出工作组赴两厂领导运动。首先将资方人员组织起来进行政治学习(两厂工人派代表参加)，在提高政治认识的基础上，检查交代五毒行为，工人开会帮助，工作组组织查帐，运动历时2个月。复兴隆和荣昌两锅厂均被定为基本守法户，未作任何处理。通过这次运动，使两厂资方认识到只有守法经营才有出路，并为实行公私合营打下初步的思想基础。

1953年9月，党在过渡时期的总路线正式公布，10月，清江市工商联主委王君实出席了全国工商联在北京召开代表大会回淮后，传达了大会精神，在市委的组织领导下，迅速掀起了学习党在过渡时期总路线的热潮。复兴隆、荣昌两锅厂资方通过学习认识到自己在过渡时期的地位、作用和前途，积极要求公私合营。

1954年1月，中共清江市委派工作组进入复兴隆和荣昌两锅厂，工作组进厂后，首先组织全体职工学习党在过渡时期总路线和第一个五年计划等有关文件。宣传对资本主义工商业改造的方针政策，做好劳资双方的政治思想工作；接着调查研究，摸清劳资双方人员的思想，以及资金、设备、产品销售等情况；进行清产核资。在搞好生产的前提下，做好公私合营的各项准备工作。

工作组经过3个月的努力，摸清了两厂的基本情况，完成了公私合营前的准备工作：

(1)人员思想：复兴隆锅厂经理王蝶庵，熟悉经营管理，解放后有少量偷漏税行为。政府未作处理，王对共产党的宽大为怀甚为感激。通过总路线学习，表现积极，多次要求走公私合营的道路。荣昌锅厂经理苏恩荣，熟悉翻砂，因该厂严重缺少流动资金濒临倒闭，亦积极要求公私合营。但两厂资方在内心深处也

有矛盾和斗争。如王蝶庵说：“我先敲公家门吧，说我急躁冒进；等公家敲我门吧，又说我不积极，真难！”。苏恩荣则担心合营后生活会有困难，两厂资方还怕减薪、怕“四马分肥”不能兑现、怕无职无权。复兴隆锅厂有职工 29 人，因产供销正常，工资较高；荣昌锅厂有职工 24 人，因工厂亏本，工资较低。前者则怕两厂合营后工资降低；后者则希望公私合营，以摆脱困境。但两厂工人普遍反映工作时间长，劳动条件差，没有政治地位，走公私合营的道路则为其共同的要求。

(2) 产销情况及发展前途：复兴隆具有较好的翻砂设备，生产铁锅。荣昌除制铁锅外，并有犁铧、锄头等农具模子。两厂所制的广锅(即生铁锅)在苏北地区有 20 余年历史，为农民生活所必需，耐用不炸，煮饭不黑，畅销于淮阴、徐州、盐城、扬州地区和皖东北部分地区。在制锅的淡季可以生产农具。经过初步核算，公私合营后，政府给予适当投资，扩充部分设备，即可制造抽水机、轧花机、播种机等小型农业机械。目前生铁和煤炭都由徐州正常供应。根据两厂现有设备能力和生产条件，公私合营后，全年可盈利 4.95 万元。

(3) 清产核资：工作组进厂后，专门设立了清产核资小组，由市工业局代表，工作组成员、技术工人和资方代表组成。对厂房、机器设备、原材料等逐项登记，确定价值。工作开始时，计价偏紧，资方认为吃了亏。后通过反复学习上级有关文件，本着“公平合理、实事求是、从宽了结”的精神，经过公私双方坦诚协商，最后是比较满意地完成了此项工作。清产核资的结果是：复兴隆锅厂共有 5 股，每股股金 7800 余元，共有股金 3.9 万余元；荣昌锅厂共有 2 股，股金 8000 元，复兴隆锅厂有固定资产 1 万余元，流动资金 4.1 万余元；荣昌锅厂现有固定资产 1 万余元，流动资金 1.1 万余元。两厂共有固定资产 2.1 万余元，流动资金(包括利润在内)5.3 万余元。复兴隆锅厂有 10 马力柴油机、汽油机各一部，大小熔铁炉各 1 套，锅模 120 付；荣昌锅厂

有 6 马力柴油机 1 部，锅模 83 付，铁砂箱 40 只，犁头、犁铧模子 20 付，熔铁炉 1 套。

(4) 两厂合并实行公私合营的必要性：荣昌锅厂最突出的问题是没有流动资金，如不公私合营给予资金支持，即有工厂倒闭，工人失业的危险；复兴隆锅厂产供销正常，将两厂合并进行公私合营，一则可以使荣昌厂不倒闭，工人不失业，1 万元公股不散失；二则可以在生产上统一调配，一部分人制锅，一部分人生产农机具；三则复兴隆场地狭小，无发展前途，而荣昌场地比较大，两厂合并，可以统筹使用，充分发挥场地的潜力。

经过上述一系列工作之后，中共清江市委于 1954 年 3 月 30 日向省委提出报告，请求投资 2.3 万元，批准复兴隆、荣昌两锅厂合并，实行公私合营。经上级批准，于 1954 年 8 月 1 日，两厂正式合并，实行公私合营。它是本市对资改造工作中第一个被批准公私合营的工业企业，市政府在城南公园召开万人大会隆重庆祝。在庆祝大会上职工情绪激昂，资方也表示在人民政府领导下，积极经营，搞好生产，改造自己。

在批准公私合营后，市政府委派翟如璧任公方厂长，笕生任副厂长。按照党的“量才使用，适当照顾”的原则，安排资方代表王蝶庵、苏恩荣为副厂长。后来，市工商联改选时，又吸收王蝶庵、苏恩荣为常委，马增辉、井开祥为委员。为改造企业、发展的需要，工厂设置供销、行政、财务 3 个组，铸造、铸锅 2 个车间，并安排资方马增辉为铸锅车间主任。对资方的家属子女，也一视同仁，量才录用，有的安排为会计，有的安排为技术员。对资方人员的工资，按照他们历史上最高的月工资外加洗理费、车马费进行核定。王蝶庵、苏恩荣月工资 120 元，马增辉 118 元，均远远超过当时公方厂长的工资。

与此同时，还加强了厂里的党、团、工会的组织建设，在 1954 年先后发展党员 3 人，团员 8 人，工会会员 10 余人，由翟如璧兼任党支部书记。

(四) 公私合营后的变化

两厂在公私合营之前，存在着生产盲目，管理混乱，分工不明和原材料采购无计划等问题。合营后，遵循公私合营企业各项政策，本着依靠工人阶级，团结改造资方，改造企业，搞好生产的工作方针，首先就企业内部的行政管理和生产组织进行了整顿，制订了生产计划，建立了职工请假制度和财务批准制度。开展财务成本核算，加强技术管理，初步制订了原材料耗用定额和生产质量指标，提高产品质量。经过上述一系列改革，至1954年底，生产经营初步纳入正轨，各方面都出现了新气象。

公私合营后的1954年8—12月份，广锅产量达286635丈，5个月的产量占全年产量的57.7%，成本降低14.64%，利润上升200.98%。在改进生产技术，提高产品质量方面，也获得了显著的成绩。合营前的锅厂在资本主义经营思想的指导下，为迎合私商小贩喜欢销售二水锅(次品、价格低)的需要，不重视提高产品质量，废次品率经常占总产量的40—50%；合营后，经过铸锅车间工人群众的研究，把过去的大呼隆生产组织改变为3个小组，每道工序均订出质量指标，明确生产责任制，使合营后5个月的废次品率下降到27%，比合营前降低20%。

公私合营前由于生铁不能够满足供应，铸锅材料中废钢铁占的比重过大，产品质量无保证。合营后的头3个月广锅严重积压，多至17万丈，使资金周转不灵。为了打开销路，恢复广锅信誉，厂里先后派出2个小组，由厂长带头，深入涟水、淮阴各基层供销社进行调查了解，征求意见。在保证产品质量的前提下，请市工业局协助工厂与市土产公司、市供销社签订销售合同，建立固定的销售关系。锅厂对产品实行三包——包不炸、包不漏、包煮饭不黑，从而为广锅的销售打开了新局面，解决了产品积压问题。

公私合营前，财务管理混乱，没有制度，内部借款，没有任

何约束，产品赊欠特别严重，两厂的内部借款及产品赊欠款额在1.4万元，占两厂流动资金21%。其中荣昌厂高达40%以上，使资金周转严重不灵。合营后，取消了产品赊售制度，建立了财务批核制度，费用支出事先编制计划，按月编制现金收支计划，加强了财务管理的计划性。在成本管理方面，合营后，逐月实行成本核算，在月终工作总结会议上向全体职工公布成本升降情况，并通过开展增产节约活动，各车间、班组都制订了原材料耗用指标，精打细算，杜绝浪费，使成本逐步趋于合理。

公私合营前，资方不重视安全劳保工作，设备简陋，劳动条件很差。合营后，为了保障职工身体健康，保证安全生产，积极增添安全劳保设备：(1)在机器间和大炉间盖了工棚，并明确专人负责检修，使机器和大炉受到保护；(2)浆模工作过去是在露天进行的，合营后添设了工作间；(3)铸锅车间，夏季开设窗户，以便通风降温，冬季在四周建立围笆，以保持车间温度；(4)过去职工无食堂，在露天吃饭，合营后新建食堂一所，并作为业余学习场所。

对私方人员坚持团结、教育、改造的方针。凡遇到有重大问题，党内统一认识后，均提到行政会议上与私方进行讨论；对私方代表提出的具有建设性的意见及时采纳；对不完备的部分作适当修正，对不合理的要求尽量说服教育；对工作积极负责的及时予以表扬，对工作不负责的，联系本身应负的责任，耐心进行批评帮助。这样，便使私方人员感到有职有权，心情舒畅，合作共事关系好。同时建立经常的学习制度，组织私方与职工一道参加时事政治学习，较好地贯彻执行了党的对资改造政策。

1954年全年生产铁锅49.7万丈，产值13.52万元，合营后的8—12月份获利润1.56万元。根据公私合营工业暂行条例的有关政策，经过股东会议充分协商，并报经市人民政府批准，按所得税31.05%、公积金33.95%、职工福利10%、股息红利占25%“四马分肥”原则分配。私方和职工均表示满意，王蝶庵

说：“公私合营后担任副厂长，有职有权，现在又分得红利，使我打消了当初的各种思想顾虑，进一步体会到公私合营的好处。”苏恩荣说：“公私合营前，我的锅厂摇摇欲垮，担子全担在自己身上，如果不是公私合营，荣昌可能已经倒闭了，哪还有今天的红利可分。”

1955年，厂里进一步加强了技术质量管理、行政管理和财务管理，严格生产责任制。并扩大了生产规模，新增化铁炉1座、模具100多付。过去的手工操作部分已为半机械化所代替，工人劳动强度大大降低，改过去的隔日生产为天天生产，实行8小时工作制，星期日休息。全厂生产得到了进一步的发展，全年产值23万元，利润3.36万元，约超过公私合营前的1倍。

(五) 实行全行业公私合营

建国初期，市区除2家锅厂外，还有7家小型机器厂(店)，它们是：陈义顺机器修配制造厂、艺林机器厂、刘公兴机器店、李大全机器修理店、王同兴机器修理店、华联电焊社、立成机器店。

由于两锅厂公私合营后，生产形势逐年好转，产值、利润逐年提高，在私营工商业者中树立了走社会主义道路是一条光明大道的榜样。因此至1956年初全行业公私合营高潮开始的时候，市区这7家小型机器修造厂(店)和一家自行车修理门市部都被吸引过来，纷纷要求参加公私合营。1956年3月，市政府决定这8家小厂、店全部并入公私合营复兴隆锅厂，改名为公私合营清江铁工厂。至此，实现了全行业公私合营。市政府任命笄生为公方厂长，安排资方王蝶庵、苏恩荣、陈荣春为副厂长，马增辉为铸锅车间主任，井开祥为金工车间主任，陈荣春兼生产技术课课长。

新组建的公私合营清江铁工厂，设有财务、计划、供销、秘书、人事劳工、生产技术和技术检验7课，金工、木工、翻砂、铸锅4个车间，全厂干部56人，工人315人，资本总额

12.61 万元，其中公股 3.38 万元，私股 9.23 万元，固定资产 9.01 万元，总产值 39.98 万元，利润 1.21 万元。从 1956 年第二季度实行全行业公私合营时开始，至 1966 年第二季度末为止，私方均由国家按年息 5% 发给固定的股息。

1957 年工厂生产有了进一步好转，年产锅 114.78 万丈，此外还生产轧花机、播种机、山芋切片机等各种农机具，完成利润 7.48 万元。

(六) 新的发展

在公私合营后的各个历史时期，企业的生产规模不断有了新的发展。1959 年，公私合营清江铁工厂分为清江机器厂和复兴隆锅厂。1967 年清江机器厂开始研制东方红—120 型拖拉机。1969 年在清江机器厂的基础上，由国家投资建成规模为年产 5 千台拖拉机的清江拖拉机制造厂。以后，研制生产了江苏 50 型和江苏 504 型四轮驱动拖拉机，企业效益、产品质量都有了新的提高。1988 年该厂已有 11 个分厂、职工 3313 人、固定资产 4094.36 万元，流动资金 2507.54 万元、产值 8242.9 万元，有各种生产自动流水线 20 条，产品远销国内外。复兴隆锅厂继续扩大生产有近 60 年历史的传统产品，同时努力开发新产品，企业也越来越兴隆。1988 年有职工 326 人，固定资产 97 万元，流动资金 30 万元。主要产品有铸铁锅和烤炉，铸铁锅规格发展到 30 种，烤炉 14 种；铸铁锅年产 550 万丈，烤炉年产 5.3 万套，主要出口荷兰、联邦德国、法国、比利时等国家。该厂年产值 311.3 万元，创汇 126 万元。铸锅车间向为手工操作，该厂从 1981 年开始实现半机械化，不仅提高了产品质量，还大大降低了工人的劳动强度。1982 年铁锅获省优产品，1985 年铸铁耳锅获部优产品。1988 年单边锅、双边锅双获部优产品。近年，该厂还先后被评为市、省级先进企业。

(执笔：赵国华)

盐城市

盐城市资本主义工商业 社会主义改造资料

编纂人员：柏授方 韩建勋 江志荣
廖立地 徐 亮 曹秀琴

盐城市对资本主义工商业的 社会主义改造概况

一、资本主义工商业的产生和发展

盐城，因盐得名，古为产盐之地。西汉元狩四年（公元前119年），在今市区置县，取名“盐渎”，东晋安帝义熙七年（411年），改盐渎为盐城。

据史载，盐城在战国时即以煮海为盐。唐宋时，“甲东南之富，边饷半出于兹”的淮盐多为盐城所产，境内仅盐亭就有123所，岁煮盐45万石（每石30斤）。随着制盐业的发展，纺织、砖瓦、竹木、粮油加工等手工业作坊也逐步兴起。19世纪60年代始有近代工业。最早的工厂是清同治八年（1869年）外地客商来建湖县上冈镇创办的宏兴昌蛋厂，所产蛋制品除供应国内市场外，还远销日、美、英、葡等国家。此后，食品工业作为盐城最早的产业蓬勃兴起，境内丰富的农副产品和海产品资源为食品工业的发展，提供了得天独厚的条件。20世纪初，渐有机器碾米与火力发电。私人9股合营的九丰米厂于1911年在阜宁县喻口镇开设。各较大集镇陆续开办了半机械化的私营粮油工厂，以主修碾米榨油机械，兼制犁铧、锹、锄的小型铁工厂也随之出现。1921年盐城城内创办了私营兴业电灯公司。1933年私营耀盐电气股份有限公司成立，东台城、上冈镇也创办了小型火力发电厂。30年代后期，伴随垦区棉花生产的发展，大丰、射阳等地兴起了棉花加工行业。40年代初，仅大丰一地就拥有轧花车1500多部，轧花工3000多人。1944年，上海商人蔡茂林来大丰县新丰镇开办的淮南纺织工业社，是盐城地区最早的机器纺织工

业。抗日战争及解放战争期间，这些私营企业有的毁于战火，有的因通货膨胀而破产倒闭。到盐城解放时，境内私营机器工业仅存有限的几家铁厂、米厂及轧花厂，散布在县城及较大集镇的主要是一些油坊、磨坊、糟坊、铁铺、纺织等手工作坊。

盐城的商业具有悠久的历史，汉代即有以盐为主的商品交换，唐宋时更趋兴旺。由于盐城盛产盐、油、粮、棉、海味、帮猪，加之地处水陆通道，清末民初，南商北贾竞相来此经商谋利，本地商贩也有较快发展，盐城日益发展成为苏北商业繁荣地区之一。到抗战前夕，盐城城内规模较大的私营布店就有 20 余家，在盐城集散的豆油年约 16 万篓，合 3600 多万斤。位于淮安、涟东、阜宁 3 县交界处的益林镇为南北货集散之地。大中集、合德为棉花交易之重镇，年收棉量达 10 多万担。最大的商号资本达 800 担皮花，每天营业额多达 50 担皮花。东台城私营粮行全盛时多达 229 家，粮食年吞吐量 250 余万担。1938 年，日军侵犯盐城，将盐城西大街付之一炬，270 多家商店毁于战火，繁华闹市遂成一片废墟。随着日军对县城及各大集镇的占领，商户纷纷携资外逃，商店大部分关门倒闭，所剩仅占抗战前十分之一、二。日商借机掠夺物资，倾销洋货，在占领区内建立伪商会，对主要日用品如纱布、食糖及“五洋”（洋烟、洋油、洋火、洋碱、洋烛）实施统制与配给，不许华商自由买卖，民族商业日趋衰落。与此同时，在抗日民主政权控制下的广大乡村，民主政府则保护私商的正当经营，在税收上予以优待，按每季营业总收入 5% 的最低税率开征商民营业税，每季营业额不足千元者免征。民主政府还积极组织群众纺纱织布和从事花、纱、布、粮、油的交换，使私营商业在乡村得到一定程度的发展。抗战胜利后，县城及各主要集镇的私营商业曾一度出现转机，但随之内战爆发，盐城一带形成拉锯战，城镇商民再度外逃，许多店铺人去店空，勉强维持的店铺因货物匮乏，店门半开半掩，整个市场一片萧条。

1948年12月，盐城全境解放。次年5月，盐城区行政专员公署成立，下辖盐城、盐东、建阳、阜宁、阜东、射阳、滨海、淮安、涟东等9县。11月盐东、阜东2县撤销，分别并入射阳县和滨海县。人民政府号召发展生产，振兴家业。因战乱避居乡间及外迁的工商业者纷纷返城开业，县城及各主要集镇的市容逐渐改观。但是，私营工商业仍然十分羸弱。主要特点是：工业少，商业多。全区工商业24788户，工业566户，商业24222户。在工业方面，现代工业少，只有53户，占9%，工场手工业多，共513户，占91%；生产工业少，计78户，占14%，加工工业多，有488户，占86%；这些工业绝大部分分散在农村集镇，生产季节性大。在商业方面，零售商多，共22955户，批发商少，计1267户。在零售商中摊贩多，共17260户，座商少，只有5695户；夫妻店、股东店多，职工店少；行业复杂，兼业户多。绝大多数工商户资金甚微，有些厂、店甚至没有流动资金，靠公营加工、私营代料、短期私人复利借贷维持生产经营。

二、资本主义工商业的社会主义改造

盐城解放后，私营工商业虽然陆续开业，但绝大多数工商业户资金短缺，举步艰难。盐城城内有1万余元（折合现人民币，下同）资金的仅2家木厂，有2000元资金的商店不过20户左右，绝大多数资金在30元至500元之间。盐城专署及各级人民政府通过银行贷款，提供原料，物资调剂、减免税收等手段，对正在复苏的私营工商业予以必要的扶持。阜宁县政府发放榨油贷款1.6万元，并为464部油榨提供原料，使全县油坊很快恢复生产，日产豆油2万斤。东台市政府拨款1.14万元，扶持了城区530户商贩的经营。1949年4月，盐城专署成立工商局，各县相继成立工商科。在发展国营经济的同时，宣传党的工商业政策，帮助私营工商业者解除顾虑，克服困难，放手经营，私营工商业得到较快发展。据1949年底调查盐城城区私营工业（包括手工

业)已发展到30个种类,共295户,固定资本总额70076元,流动资本总额87732元。私营商业发展到27个行业,共502户,固定资本总额13329元,流动资本总额32185元,其中棉布业发展尤快,从日寇侵占时的12户发展到58户,增长了3.8倍。

1950年初,原属泰州行政区的东台、台北2县划归盐城行政区。时全区面临严重春荒,市场物资供应短缺,物价不稳。一部分私商特别是粮商乘机囤积居奇,抢购抬价,扰乱市场,大搞投机倒把活动。为稳定市场物价,专署丰民总公司从外地调进大米82136斤,稻谷5589斤,杂粮16545斤,在盐城市场抛售。同时银行采取停止贷款、冻结资金投放、开征税收等措施,给哄抬物价的投机商以沉重打击,很快平抑了物价。2月下旬,专署工商局召开各县工商干部扩大会议,要求各县加强市场管理,贯彻工商业政策,保护有利于国计民生的工商业,保障正当的贸易自由,取缔非法投机活动。4月,盐城粮食、花纱布、百货、土产四大国营公司建立,掌握和控制全区货源,统一物资调度,集中物力财力经营与人民生活息息相关的重要商品,组织并领导全区的国营和私营商业活动。专署财委对粮、棉、油等重要物资的经营还作出具体规定:粮食坚决抛售,食油限量限价出售,皮花按国家牌价收购,棉纱采取配售办法,防止私商套购,违者以投机论处。根据《苏北物品交易所管理暂行办法及交易规则》,各县筹备建立了主要市场、主要物品交易所,以加强对物资的管理和控制。为防止私商欺骗、坑害群众,专署工商局对全区工商业使用度量衡的情况进行了专门调查,规定不符合标准的度量衡器一律停止使用,同时宣布对金银实行管制,禁止在市场流通。为加强对行业的管理,全区在工商登记的基础上,着手进行行业调整,固定其营业范围,同时整理同业公会,筹建工商业联合会,办理工商业户开歇业手续。

随着国营经济对市场的占领,国家行政管理的加强,工商业

税的开征以及人民胜利折实公债的推销，部分私营工商户感到负担过重，对党的工商业政策产生了怀疑，申请闭歇的逐步增多。为了扭转这种状况，全区从1950年下半年开始对工商业进行调整，重点是调整公私关系，其次是劳资关系和产销关系。10月20日，地委常委召开会议，传达贯彻苏北城市工作会议精神，讨论研究如何按照党的“公私兼顾、劳资两利”的方针，调整公私关系问题。会后，全区开始对私营工业，重点对其中的酿酒、碾米2个行业实行加工订货。国营公司分别与其签订了加工、产销合同。为解决私商经营的困难，使私商有利可图，国营公司首先在盐城、东台、东坎等3个2万以上人口的城镇撤销了12处零售机构，退让了895个零售品种，并调整了批零差价。人民政府还通过银行贷款、减轻税赋等方式对私营工商业进行扶持，同时加强了对开歇业的管理，指导资金薄弱的行业组织联营。如东台城于10月底首先组织棉商联营，到1951年5月，联购、联产、联销的联营处就发展到32个，参加商号266家，包括饮食、百货、棉布、南货、猪肉、鬃业、鲜蛋、铜冶、酱厂等9种不同的行业，克服了个体经营分散、资金短缺、盲目竞争的弱点。1951年初，全区结合抗美援朝运动，认真贯彻《私营企业暂行条例》，在工商界广泛开展爱国守法教育，帮助私营工商业者提高思想认识，增强爱国守法观念，自觉服从国家的管理。公私关系的调整，使工商界消除了对党的政策的疑虑，稳定了生产经营情绪，全区工商业在新的基础上有所发展。东坎、合德、淮安、湖垛、盐城等集镇的统计数据表明，1950年12月，5地共有工商业户2887户，到1951年5月，已发展到3053户，净增166户。截至年底，私营工厂作坊比上年增加9.7%，私营商店比上年增加10.7%。公私关系的调整，也使工商业者提高了依法纳税、爱国捐献的积极性。全区工商界普遍订立了以进行正当经营，不掺假掺杂，不偷税漏税为主要内容的爱国公约。东台城工商界30个行业930人，于7月24日一次集体预缴所得税估征款

2.5 万元，占全部预缴款的 70%，开创了盐城工商界集体缴税的先例，受到专署税务部门的表扬。在抗美援朝爱国捐献活动中，盐城城区工商界响应号召，自动认献 5 天盈利，计 2.2 万元。射阳全县工商人士 1 个月捐款 9.1 万元。东台城区工商界提前 2 个月超额 4.3% 完成全部捐献任务，共缴款 8.5 万元。全区工商界还捐献了大批实物慰劳志愿军。

公私关系的调整，促进了私营工商业的发展，但部分工商业者唯利是图，以五毒行为挖国营经济的墙脚，严重危害了国家的经济利益。如射阳县 1951 年 1 至 10 月，货税偷漏占应征的 36.45%，工商税偷漏占应征的 36.2%，屠宰税偷漏占应征的 10%。各县均有类似现象。为此，全区于 1952 年 1 月下旬，发动和领导群众开展大规模的五反运动。至 6 月，全区五反运动基本结束。

五反运动后，在公私关系、劳资关系方面出现了新的问题，主要表现为国营和合作社商业前进过快，扩大了零售业务，影响了私商买卖。如盐城市场，1952 年 1 至 5 月份，国营商业的营业额比上年同期上升了 146%，合作社上升了 246%；而私营商业 1952 年 3、4、5 月份的营业额与上年同期相比，棉布业下降了 52.58%，广货业下降了 346.52%，公私营比重亦起了显著变化，据 1952 年 11 月对盐城、东坎、益林、湖垛、大中集等 5 个主要市场的调查，公营已占 72.62—76.94%，私营只占 27.38—23.06%。一些私营工商业者忧心忡忡，经营情绪不高，拖欠职工工资或解雇职工，导致新的劳资纠纷，停工歇业也时有发生。据统计，1952 年 1 至 5 月，盐城城区就闭歇 56 户，东台城闭歇 93 户，有 261 户资方积欠 450 名职工的工资，共 1.9 万多元，被资方解雇的职工达 86 人。为了稳定私营工商业者的情绪，促进正当私营工商业的发展，活跃城乡经济，1952 年 9 月下旬，专区与盐城县召开解放以来全区规模最大的秋季物资交流大会。交流大会历时 7 天，参加交场的私商代表占 89.1%，购

销总额达 4072282 元。其后，各县均先后召开物资交流大会，同时组织工商人士积极参加外地的物资交流活动。党和政府还进一步扩大了对私营企业的加工订货，适当提高了工缴费，妥善处理劳资纠纷，教育职工团结资方，恢复和发展生产。对生产经营确有困难的工商户，银行继续给予贷款扶持，仅盐城县 1952 年 7 月对私投放贷款就达 231458 元。在税收上，政府严格按条例办事，所得税偏高的作了适当调整，某些困难户准予分期缴纳。1952 年 11 月，根据中央指示精神，全区再次进行了商业调整。国营商业贯彻“批发为主”的方针，缩减了零售业务，降低了部分商品的起批点，扩大了批零差价、地区差价和季节差价，联消了对私商的各种不适当的限制。经过一系列措施，私营工商业者重新看到了自己的光明前途，提高了生产经营的积极性，公私关系紧张的状况得到了缓解，城乡经济日趋繁荣。

1953 年 9 月，党中央正式公布了过渡时期的总路线。全区首先在党员和各级领导干部中进行总路线的宣传教育，接着在各条战线，重点在工商界掀起学习和贯彻总路线的热潮。各县先后召开工商代表会议，县委和县政府主要负责同志亲自到会作报告，阐明总路线的精神实质，要求私营工商业者认清形势，爱国守法，接受改造。政府还从有关部门抽调人员，深入主要行业调查摸底，掌握思想动态，有针对性地进行宣传教育。各地工商联紧密配合，组织辅导工商人士认真学习，加深理解。

在宣传贯彻总路线的同时，全区根据国民经济的发展和国家的需要，在前一阶段工作的基础上，首先对私营工商业中的烟、酒、粮、油等行业进行有计划的改造。在酒业的改造方面，虽然在 1949 年秋全区就建立了酒类专卖机构，对私营厂商进行了查封、禁酿，但因国营工厂加工能力和专卖机构满足不了市场需要，私营厂商偷酿私卖的现象屡有发生，妨碍了专卖酒销路，影响了国家财政收入。为确保专卖酒销路，保证市场供应，全区对私营厂商进行了审查，确定其中有条件的替国家代酿代销。到

1954年2月，全区共有46家私营酒坊经批准替国家代酿，生产量占全区总生产量的66%；向国家批购零销的私营商贩共335户，销售量占全区总销售量的50%。在烟业的改造方面，从1953年9月起，先后接受了由省公司包销的地方国营华新烟厂和部分私营烟厂的纸烟，停止了私商过去在全区建立的销售关系。在纸烟商贩中采取向公司造计划，按国家牌价批购零销的初级国家资本主义形式，基本上控制了纸烟销售市场，并引导私营商贩由国家控制的分散采购逐步走向小组或大组联购。在粮油业的改造方面，自国家对粮油实行统购统销以后，全区取消了粮油自由市场，继续扩大对私营油米厂的加工订货。1953年全区私营油米厂为国家加工的产值占总产值的80%，到1954年3月底，完全为国家加工的私营米厂全区已有65户，占总户数的87.8%。对私营粮商粮贩则根据不同情况分别予以安排。全区粮商粮贩共1717户，到1954年3月底，经审查批准，改为国家粮食代销店的有105户，占总户数的6.12%；指导转业的有862户，占总户数的50.2%；停业整顿的有750户，占总户数的43.68%。6月11日，中共盐城地委指示各县结合本地情况，建立国家领导下的农村初级粮食市场，以便利群众进行粮食品种调剂，限制私营粮商进场交易。粮价由国营粮食部门具体掌握，贯彻优粮优价，不得自由议价。至7月5日，全区已建立国家粮食市场69所。

1954年6月，盐城专署财委对全区私营工商业者的经营状况和思想动态作了分析，并对今后私营工商业的社会主义改造作出具体部署，要求各地正确执行利用、限制、改造的政策，有计划、有步骤地将私营工商业纳入国家资本主义的轨道，并由低级形式逐步走向高级形式。

根据专署财委的统一部署，全区于7月组织力量对10人以上的私营工业进行了调查，有计划地将其中条件具备的企业扩展为公私合营。到1955年10月，全区私营工业加工订货、统购包

销的产值已占其生产总值的 90%。同时，根据需要、可能、自愿的原则，对大丰的淮南纱厂、裕民轧花碾米厂、大中轧花厂、东台电厂、盐城电厂等 5 个规模较大的厂实行了公私合营。合营后的产值占私营工业总产值的 18.8%。

结合全区的实际情况，专署财委对私营批发商和零售商的改造分别制定了不同的政策，即对批发商和以批发为主的私商采取限制与转业的政策；对私营零售商则采取引导其走向国家资本主义的政策。1954 年 8 月，专署财委及各县财委相继建立商业国家资本主义办公室，具体领导对私商的改造工作。

在对批发商的改造方面，自国家对粮油实行统购统销以后，粮油私商的批发销售业务被国营所代替。9 月 15 日，全区棉布实行凭票供应后，私营棉布、棉花商中止了批发、收购与贩运业务。紧接着在百货、新药、五金、煤油、文具等主要行业，国营与合作社商业进一步控制了货源，增设了批发机构，扩大了批发业务。这些行业的私营批发商相继被淘汰转业或改为零售。对私营零售商的改造采取以批购为主要形式，即私营零售商定期向国营商业提出要货计划与销售计划，严格按照国营商业规定的零售商品牌价出售商品，不惜售，不囤积，不掺杂舞弊，享受规定的批零差价。继粮油代销、酒类经销之后，全区私营棉布商于 10 月分别与花纱布公司或合作社建立了业务关系，实行挂牌经销。其后，百货、文具、五金、颜料、新药、南货、锅席、瓷器等公司签订了批购业务合同，确立了凭证购货关系。至 1955 年 10 月底，凡是国营和合作社商业已经掌握货源的私营主要行业，基本上已纳入国家资本主义的轨道。全区私营商业共有 24222 户，为国营和合作社经销的 1458 户，代销的 1068 户，组织合作商店 92 个计 842 户，合计初步改造的共有 3368 户，占私营商业总户数的 13.9%。其中进行全行业初步改造的有粮食、棉布、食油、百货、新药、酒类专卖等 6 个行业。据对盐城、东台、东坎 3 个 2 万人口以上城镇的统计，1955 年 3 季度，国营和合作社商

业零售额占零售总额的 45.62%，经销代销合作商店等国家资本主义商业占 25.53%，私营纯商业占 27.95%，市场零售业务中的社会主义成份和国家资本主义成份大大增加了。在批发比重上，3 个城镇的国营合作社商业 1953 年占批发总额的 79.5%，私营商业占 20.5%；1955 年第 3 季度统计，国营合作社商业已达 97.9%，私营商业仅占 2.1%，社会主义商业在批发市场上已占绝对优势，商品流转渠道发生了根本变化。

1955 年 12 月，中共盐城地委根据中央和省委有关指示精神，结合全区的实际情况，制订了在 1956 年和 1957 年两年内完成对私营工商业改造的规划。12 月 29 日，地委对资本主义工商业改造领导小组和办公室成立，各县委相继建立了领导小组及办事机构。1956 年 1 月 6 日至 14 日，地委召开全区对资改造干部扩大会议，贯彻《中央关于资本主义工商业改造问题的决议（草案）》和省委召开的地市县委书记会议精神，统一党员干部的思想认识，研究部署全区的对资改造工作。与此同时，城乡集镇分别召开党员干部会、各行业代表会（或商民会）、报告员宣传员会、青年会、妇女会，运用多种形式，大张旗鼓地开展对资改造方针、政策、办法的宣传。为取得经验，地委和各县委分别在盐城城区、盐城县龙冈镇、建湖县湖垛镇、阜宁县阜城镇、滨海县东坎、八大家镇、大丰县大中镇、东台县富安镇搞对资改造试点。这些试点大都选择棉布、百货等与国计民生关系较大的行业进行。

经过广泛深入的宣传发动，全区私营工商业者要求改造的热情空前高涨。盐城城区棉布业向各行业发出“看准争取全行业公私合营得最快”的倡议。1 月 13 日，盐城县宣布批准棉布、百货等 8 个行业公私合营。这一消息迅速传遍专区各县，私营工商业者纷纷赶写申请报告，要求公私合营。1 月 18 日晚，地委召开电话会议，要求各地加快速度，将原来一准备、二试点、三推开的按部就班的做法，转变为先批准合营，后再进行清产核资、人

事安排、经济改组及商业网调整等工作。全区对私营工商业的改造随之形成高潮。19日，盐城县人委批准城区所有私营行业的申请，宣布全城24个行业公私合营，其它行业组织合作社或合作商店。东台、滨海、射阳、大丰、建湖、阜宁等县城的私营工商业于25日前相继实现公私合营或合作化。随后，改造的浪潮向县城以外的集镇及乡村扩展。至3月底，全区103个私营工厂全部实行了公私合营。私营商业26416户中有20615户分别以转入国营门市部、公私合营、合作、经代销等形式进行了改造，占总户数的78.04%。私营轮船10艘，客、货驳58只全部实行公私合营。

全行业实行公私合营后，即进行清产估价、核资定股工作，采取由私方自己清点、自己作价、自己填报、职工监督、行业工作委员会审查批准的办法。清产估价一般在5天至7天内结束。接着，人民政府根据“从宽处理，尽量了结”的方针，对私方人员在原企业中的盈余、债权、债务等问题作了实事求是的处理。全区实行公私合营的行业历年尚未分配的盈余共131370元，按照“四马分肥”的原则分配结果：所得税占42.7%，私方所得占29.5%，职工福利金占9.4%，公积金占18.4%。对债权、债务、亏欠职工工资的处理也比较恰当，同时退还了私方在高潮中自愿投入的增资约7万元。最后核定私股股金为1285036元（其中工业426216元，商业660623元，交通运输业198197元）。1956年8月，按5厘定息给私方人员第一次发放上半年私股股息，实发股息22736元（部分私方人员是从4月开始计息的）。至1966年9月，全区共给私方人员发放股息681316.95元。

清产核资工作开始不久，全区就着手对私营工商业进行经济改组。工业方面按照“先进带落后，以大带小”的原则，原批准实行公私合营的103个工厂，有41个并入国营工厂为附属车间，有62个分别组成了31个新公私合营企业。商业方面，高潮期间曾一度发生改造形式不当、盲目合并集中的现象。以纯商业为

例，截至1月底，全区批准实行公私合营的户数占改造户数的12.49%，采取合作形式、合并经营、统一计算盈亏的户数占改造户数的71.57%，分散经营的户数仅占改造户数的14.83%。盲目合并的结果造成商业网点减少，群众购买不便，从业人员经营积极性下降。2月以后，根据国务院的指示，对业已批准的改造形式进行适当调整，同时采取措施，制止盲目合并的现象继续发生。至10月，全区原26416个私营商业户，40760个从业人员，转为国营门市部的88户，占总户数的0.33%；公私合营的2159户，占总户数的8.17%，其中实行定息的682户，1849人，占总户数的2.58%，占总人数的4.536%，组成公私合营门市部419个；实行统一管理、统一核算、统一经营合作形式的6210户，占总户数的23.5%，组成1025个合作商店；实行统一管理、统一核算、分散经营合作形式的3616户，占总户数的13.7%，组成1011个合作小组；完全分散经营的4343户，占总户数的54.3%，其中85%以上的户通过经销代销、组织联购分销等形式予以改造。在对经营形式进行改组的过程中，全区从方便群众消费出发，积极做好商业网点调整工作，主要是对乡村的一些空白点予以增设，使零售网下伸。至10月，全区共增设739个零售点，基本达到了乡乡有店，从集镇迁移下乡的商贩达1697人。

全行业公私合营后，对原资方从业人员，根据“量才使用，辅以必要照顾”的原则，参照他们的工作能力，政治地位、政治态度、企业大小、原任职务等条件，采取全部“包下来”的政策，进行了妥善安排。工业方面，全区安排为正副厂长28人，股长3人，车间主任19人，技术员、会计等86人，董事2人，参加生产132人，共270人。商业方面，全区安排为县商业局副局长7人，专业公司副经理9人，商店经理96人，零售业务管理处副主任10人，门市部正副主任83人，会计68人，其他均安排为营业员。在政治安排方面，全区当选为县人民代表56人，乡

镇人民代表 27 人；安排为县政协委员 47 人，县镇工商联委员 73 人。

三、社会主义改造基本完成后的变化

解放初期，盐城的工商企业 95% 以上属私营性质。社会主义改造后，这些私营企业除 8% 左右的小商贩仍维持个体经营外，其它全部转变为合营或合作企业，所有制性质发生了根本改变，生产经营被纳入国家计划经济轨道。原大部分企业根本没有什么规章制度，生产经营管理十分混乱。合营或合作后，党和政府帮助他们编制了生产经营计划，建立了帐册，制订了一系列规章制度。工业方面主要有领退料审批制度、产品质量检验制度、固定资产管理制度、流动资金使用制度等；商业方面主要有财务收支制度、明码标价制度、月终盘存制度等。各合营或合作企业都强化了民主管理，建立了正常的生产经营秩序，克服了过去盲目生产经营的无政府状态。随着企业性质的改变，广大职工包括原资方人员的劳动热情显著提高，企业的生产经营出现了新气象。许多新合营工厂开展了社会主义劳动竞赛和合理化建议运动，想方设法降低生产成本，提高产品质量。酿酒业，合营前每百斤大麦产 46 度白酒 46 斤，酒色混浊，含铅量在 0.06‰ 左右；合营后提高到 50 斤，出酒率提高了 9%，成本降低了 3.8%，且酒色透明，含铅量仅 0.0003‰。油脂业，合营前每百斤大豆产油 11 至 12 斤，合营后普遍提高 1 斤以上，最高达 3 斤，出油率提高 12% 以上。砖瓦厂窑的周转期由合营前的 20 天缩短到 15 天，提高效率 25%，且成本降低了 5%。盐城铁工厂 1955 年全年产值 51108 元，1956 年 1 月至 10 月即完成 109500 元，比上年全年增长了 114%。全区公私合营工业总产值 1955 年为 571 万元，1956 年为 1263.2 万元，比上年增长了 121%。商业方面，在公私合营或合作的行业中普遍开展了社会主义劳动竞赛和服务良好活动，积极组织货源，增加花色品种，组织送货下乡，扩大营业范围。仅盐城一地，合营企业 1956 年全年营业 227 万

元，较合营前的 1955 年上升 47.08%。

社会主义改造高潮中，全区 2293 名私方人员全部参加了业余政治讲习班的学习，调专区商干班学习的骨干 602 人。私营工商业者普遍受到了深刻实际的社会主义教育。他们在成为新合营企业的成员之后积极工作，在生产经营管理上发挥自己的专长。许多合营行业的私方人员一改过去的老板作风，亲自送货下乡。仅盐城城区，半年内送货下乡的就达 2000 多人次，跑遍 360 多个乡村。在社会主义劳动竞赛中，全区有 230 多名私方人员被评为先进工作者，650 多名私方人员获得各种不同的奖励。

在社会主义改造的高潮中，全区有一批小商小贩被带进公私合营，当作私方人员进行改造。1980 年初，根据中共中央有关文件的指示，全区进行了认真的区别工作。对照政策属于区别范围的原参加公私合营的工商业者有 1630 人，区别为劳动者的 1462 人，占原工商业者总人数的 89.7%。

(执笔：江志荣)

从政府代管到公私合营

——淮南纱厂的社会主义改造

淮南纱厂

地方国营淮南纱厂座落在江苏大丰县新丰镇，始建于1944年，是盐城地区创办最早的现代纺织工业。1990年全厂有职工2977人，环锭纺4万枚，气流纺1120头，布机748台，针织台车22台，固定资产3145万元，主要生产维棉、纯棉、亚麻棉、苧麻棉、晴纶棉系列外贸出口产品。年产棉纱8500吨，棉布1700万米，针织布400吨。年总产值5300万元，年缴利税1200万元，年出口创汇500万美元。所产1818维棉布和21^S维棉纱等6种产品荣获部、省“优质产品”称号，企业被评为“省思想政治工作优秀企业”“省设备管理优秀企业”，获省厅质量管理奖，在计量、节能、档案管理等方面荣升国家二级企业。

集 股 创 办

淮南纱厂前身为淮南纺织工业社，系上海商人蔡茂林等于抗日战争后期来新丰镇集股创办。

日本帝国主义发动侵华战争以后，上海商人蔡茂林、刘懋甫、彭友生等见苏北沿海的大丰垦区已是有名的棉产区，资源丰富，有利于发展纺织工业，加之工农业产品价格剪刀差率大，有利可图，遂决定在新丰镇开办纺织厂，于1944年发起招股，筹集资金，每股为500万元（伪币），共集股金5.6亿元。时垦区已经沦陷，为减少敌伪摧残，不得已拉拢驻新丰镇的伪旅长谷正

之人股。谷以面积 861.15 平方米的房屋为厂房计股。同年 12 月在上海召开股东大会，定厂名为淮南纺织工业社，推蔡茂林、刘懋甫为正副经理，彭友生为董事长，周如恒为厂长。同时从上海、无锡、常州等地聘用一批技术人员，招收 30 余名熟练工，其余工人则在当地招收。股东大会后，即派员去上海永安三厂购买纺织机器，于 1945 年 2 月底运至新丰，3 月安装，5 月投产。当时共有职工 156 人，纱锭 1164 枚，织机 14 台，纺 20 支纱，一度也纺过 32 支纱。由于当时南布（俗称洋布）北流，粗布销路不好，14 台布机停着未用。

工厂开工后，由于开支较大，全部股金很快用尽，流动资金困难，于是由蔡茂林、刘懋甫先垫伪币 2.4 亿元。又向谷正之借伪币 6000 万元。谷借款条件是生产的纱必须由谷统一出售。厂方以 15 担皮花 1 件纱出售给谷，而谷随即到市场却以 20 担皮花 1 件纱出售。厂方明知吃亏，也只好忍痛受其剥削。

1945 年 9 月 13 日，新四军攻克大中集、新丰镇，全歼伪军谷正之部。民主政府派员到淮南纺织工业社审查帐册后决定，没收谷正之的全部逆产。虽然对其他股东的资产丝毫未动，但仍引起他们的思想波动，厂长周如恒应南通大生副厂之聘任工程师，少数股东离厂外流，留厂未走的对民主政府心存疑惧，厂内生产处于无人负责的状态。

政 府 代 管

日本投降以后，国民党发动内战，在长江沿线部署重兵，伺机进攻华中解放区，并实行经济封锁，妄图切断我军需物品的供应。解放区军民针锋相对，采取“自力更生，发展生产，打击敌人，夺取胜利”的方针，以粉碎国民党的封锁。由于淮南纺织工业社地处苏北，是当时解放区内唯一可为新四军服务的纺织厂，苏中军区供给部对该厂极为重视，为了加强领导，于 1945 年 10 月实行代管，先后派胡敏（女）、茅琮进厂担任指导员、厂长。

胡敏、茅琮进厂后，按照党的保护民族工商业的政策，公开宣布保护非逆产的资方利益，稳定资方人心。同时，明令取消工头，废除抄身制及 12 小时工作制。他们广泛接触资方人员，促膝谈心，既肯定资方办厂为发展民族工业作出的积极贡献，同时也指出其剥削行为，并列举事实，帮助资方人员认清国民党政权的腐败，阐述民主政府的施政方针，指明中国的发展前途，解除他们思想上对共产党的各种疑虑，增强跟共产党走的信心。接管后，资方人员在厂里的原任职务一律不作变动，蔡茂林继续担任经理。蔡茂林带来办厂的所有职员及技术人员均在原岗位上发挥他们的业务技术专长，同时生活待遇有所提高，每月工资从 6 斗米提高到 2.5 石米。

淮南纱厂接管以后，面临资金短缺，开工不足的困难。为保证生产不中断，满足部队的军需供给，胡敏、茅琮与地方政府密切配合，并通过苏中军区供给部，设法为纱厂增置了一台 120 马力的登陆艇引擎作动力，增设了一台车床，并提供 100 担皮花作为资金投入，每天还供应厂 10 担棉油（食用和掺在煤里燃烧发电）和 30 石大米。随后又从南通唐家闸雇来织布工人，开始使用 14 台布机。经征得蔡茂林等资方人员的同意，原淮南纺织工业社更名为“淮南纱厂”，继而改称“淮南纺织厂”。

1946 年 7 月，国民党军队向华中大举进攻。为免遭敌人骚扰，淮南纺织厂将生产的纱、布少量供应市场，绝大部分悄悄用船送到新四军驻地，按计划每月要供应部队 30 件纱织造毛巾，1000 余匹细布。苏中地区党政领导粟裕、陈丕显等对这个厂非常关心，曾亲临纺织厂慰问，鼓励接管干部、资方管理人员和工人们努力织出更多更好的细布供应部队。

淮南纺织厂虽由民主政府派员接管，但因战争仍在进行，对外并没有明确宣布，企业仍是私营性质，所有没收谷正之的逆产部分以及提供的设备、原料等均作为民主政府给企业的贷款，以维持生产，保障部队的纱布供给。这时的淮南纺织厂实际上是一

家由共产党的地方民主政府领导、为部队服务的私营纺织企业。在当时特定的历史条件下，纺织厂的党组织采取了团结、利用资方人员的正确政策，激发了他们的积极性，使淮南纺织厂为解放战争的胜利作出了特殊的贡献。

一、充分利用资方人员的合法身份，为工厂的生存创造了一个良好条件：

1946年6月，淮南纺织厂的党组织通过上海的关系，运来126桶柴油和其它机物料。油刚过江，国民党军就对苏北解放区发动进攻，油料阻滞在南通码头，便在南通大达轮办理了入库手续。7月30日，国民党南通专员公署以淮南纺织厂系新四军所办为由，宣布没收这批货物。茅琮厂长闻讯，当即请蔡茂林出面处理此事。蔡茂林通过律师打官司，申明淮南纺织厂乃商人所办，所运油料手续齐全，完全合法，不应没收。同时又请国民政府第一绥靖司令部政治部主任李骧骐出面斡旋，并出具“淮南纺织厂是上海商人所办，早经政府登记”的证明。国民党南通绥靖司令部方才批复明确淮南纺织厂是上海商人所办，责令南通专员公署收回没收淮南纺织厂柴油的命令。

1947年秋，茅琮厂长要当时正在上海的蔡茂林买一台新引擎。那时，国民党对这类机器控制十分严，不允许出口到苏北。蔡茂林通过与上海商界的关系，假称是替南通某厂买的，买到后又用金钱通融海关，才被允许出口，再海运到厂。后来，此事被国民党上海警备司令部侦悉，说蔡通新四军。蔡听到风声后，变卖了在上海的财产，避住昆明，后于1948年底先到缅甸仰光，后到澳大利亚定居。蔡茂林临走前到南通，将淮南纺织厂的有关文书帐册亲手交孙荫翔，委托孙以后代表资方全权处理淮南纺织厂事宜。

二、通过对资方人员的教育帮助，团结了一切可以团结的力量，在护厂斗争中发挥了积极作用。

1946年12月，国民党军队进犯台北（大丰县原名）各地，

我苏中部队实行战略转移，新丰镇重陷敌手。驻扎在南通的国民党军借收回谷正之厂权的名义，派专员徐立凡率40多名士兵，带3辆卡车到淮南纺织厂，妄图劫收全部财产，带走部分工人。胡敏接到敌欲劫厂的报告，立即通过工会积极分子，把全厂职工组织起来，开展护厂斗争，阻止徐立凡等进厂。在这场护厂斗争中，资方人员与工人们并肩战斗，发挥了积极作用。女工程师郁文相当勇敢。郁文刚到厂时，反对资本家欺诈压迫工人，但又不支持工人的正义斗争。共产党代管淮南纺织厂以后，她认为：“我不知道共产党比国民党好到哪里，也不知道国民党比共产党坏在哪里，我只懂得纺纱。中国只有走实业救国的道路。”经过胡敏等人的耐心教育和帮助，终于使她倾向了革命，并由工人选举担任了工会副主席。在护厂斗争中，她站在工人前面，严厉地向敌人警告：“我们工人要生存，我们工人要饭吃，不准你们抢劫生产资料。如果你们胡作非为，我们到南京去告你们……”敌人为了驱散工人，上来2个士兵抓住郁文，大声吼叫：“你就是共产党，看你硬还是我的子弹硬！”说完，把郁文拖了就走。愤怒的工人象潮水一样冲了上去，从敌人手中夺回了郁文。徐立凡见势不妙，率部狼狈而逃。在这场斗争中，全厂上下一致，无论是资方人员还是工人，都把淮南纺织厂看成是自己的厂，不允许敌人抢走一人一物，终于取得了护厂斗争的胜利。

三、充分发挥资方技术人员的业务才干，为坚持生产，保证部队的军需供给作出积极贡献。

淮南纺织厂代管以后，技术人员密切注视着形势的发展，盯住共产党对资方的态度。这批技术人员绝大多数是上海人，他们同资方有着不同程度的联系。由于胡敏、茅琮进厂后对资方采取了正确的政策，在稳定资方的同时，也使这批技术人员定下心来，成为淮南纺织厂坚持生产不可缺少的力量。

当时，淮南纺织厂的生产设备十分简陋，加之敌人实行经济封锁，配件奇缺，要使机器正常运转，道道工序不脱节是困难

的。在这种情况下，技术人员与工人密切协作，克服了许多设备上、技术上的困难，保障了生产的正常进行。这些技术人员还经常和工人们一道加班加点，按时完成部队的军需供给任务。

1948年1月21日上午，一股国民党军队突袭淮南纺织厂，砸机器、烧厂房，共砸毁清花机1台、细纱机3台、梳棉机4台、并条机2台、筒子车1台、丰田织机14台、发电机和75马力引擎各1台，烧掉厂房80余间，并抢走十几匹棉布，60多担皮花和十几包棉纱，工厂被迫停工。敌人一撤走，技术人员就在茅琮厂长的带领下，和全厂工人一起，从尘土瓦砾中把砸坏的机器清出来，在一无外援，二无配件的情况下，突击自修、自制、自装，用火油筒的铁皮做锭带盘，用多层油皮纸做纱筒管，用废铁皮焊接细纱锭，用废回丝做毛刷，这些都凝结了技术人员的心血和智慧。5月，国民党军队在垦区一带进行梳篦式扫荡，大部分工人疏散了，而技术人员却一个未走。他们和留下的少数工人一起将机器拆卸伪装后，转移到苇荡里埋伏下来，直至8月国民党军队全部撤走，才用小船将机器运回厂内，重新修理安装。

1948年秋，苏北形势根本好转，政府派员并拨款修建淮南纺织厂，除将邻近的大中纺织厂并入外，又调拨添置了一些动力设备和纺织机械。1949年5月，淮南纺织厂正式复工生产。

公 私 合 营

淮南纺织厂自代管以后，为维持自己的生存和发展，与国民党政权进行了多次斗争。资方人员在斗争中，耳闻目睹代管干部爱厂护厂的一言一行，切身感受到共产党对他们的真情实意，思想上逐渐消除了疑虑。在工厂遭敌破坏被迫停产、政府投资修建复工之后，资方即向代管干部提出与政府合伙经营的要求。苏北行署工商处对淮南纺织厂的资产情况作了分析，认为政府代管以来，除没收谷正之逆产作为该厂贷款外，其后陆续投入了资金，提供了设备和原料，公股资产已占相当比例，为发展生产、繁荣

市场以及保护资方的积极性，公私双方可以合伙经营。1950年12月，苏北行署工商处召开淮南纺织厂股东大会，讨论公私合营问题，公方代表张新、资方代理人孙荫翔等出席了会议。会议商定，淮南纺织厂今后的生产经营管理概由公私双方共同负责，性质为公私合营；成立有公私双方代表参加的董事会，作为股东大会闭会之后的最高管理机构，并设监事2人（公私方各1人）；厂长由公方代表张新担任，资方代理人孙荫翔任副厂长。1951年1月，苏北行署工商处与资方代表孙荫翔签署契约，进行公私合营，厂名定为公私合营淮南纺织厂，后于1955年5月改称公私合营淮南纱厂。

淮南纺织厂公私合营后，于1951年6月开始进行清产定股工作。按当时国营企业估价标准对资产重估，扣除1949年至1951年上半年的累积亏损、复厂费用及估价损失，第一次确定资金总值共149045元，其中公股资金97940元，占65.73%；私股资金51105元，占34.27%。1952年10月又进行了一次清产定股工作，依据1951年重估资金总值与1952年9月底以前新投资金额结算，实有资金总值319430元，其中公股资金264302元，占82.742%；私股资金55128元，占17.258%。11月10日召开股东大会，重新确定股权，发给新的股东权益证件。1953年，政府新投资37658元，从私股中清理没收逆产2455元充入公股，到年底确定资金总值为357088元，其中公股资金304415元，占85.245%；私股资金52673元，占14.755%。

淮南纺织厂自1949年5月复工投产后，因仍保留着旧的劳动组织形式，人浮于事，生产率不高，成本过大，至1951年上半年，累积亏损193700元。公私合营后，调整了劳动组织，精简了人员，加强了民主计划管理与责任制，开展增产节约、降低能耗，逐步扭转亏损状态。1952年盈利11973元，依股东权益证明书的规定分配如下：缴纳所得税3620元后净收益8353元，先提15%为公积金，提取公积金后的余额按年息2%分配股

息，分配股息后的余额以 60% 为股东红利及董监事厂长酬劳金，15% 为改进安全卫生设备基金，15% 为职工福利基金，10% 为其它基金。1953 年至 1955 年的盈利按“四马分肥”原则分配，逐年分配比例如下：1953 年盈利 35920 元，所得税占 28.751%，股息红利占 25%，职工福利及奖励基金占 15%，公积金占 31.249%；1954 年盈利 45913 元，所得税占 32.866%，股息红利占 25%，职工福利及奖励基金占 15%，公积金占 27.114%；1955 年盈利 28830 元，所得税占 33.26%，股息红利占 25%，职工福利及奖励基金 15%，公积金 26.74%。1956 年 1 月起，以年息 5% 按季给私股发放定息，至 1966 年 9 月，共发股息 28311.74 元。

淮南纱厂公私合营后，公方代表对私方人员继续采取团结、教育、改造的政策，与他们真诚相处，平等对待。合营初期，个别私方人员对国家政策持怀疑态度，认为与公家合营，只有蚀本，不会有利润。经公方代表反复阐明国家政策，表明政府办厂的决心，特别是后来扭亏为盈的事实，消除了他们的疑虑。私方人员满意地说：“自厂创办以来，我们只有在公私合营后才分到股息红利的。”在党的政策感召下，私方王政、陈培德等在政治上积极要求进步，曾多次打报告，要求放弃私人股金，与厂内其他职工一样同工同酬。人民政府对他们自觉接受改造，走社会主义道路的政治热情作了充分肯定，但考虑到党对工商业者的政策，没有同意他们的要求。陈培德于 1954 年加入共产党后，以“共产党员不能把资本家的帽子戴在头上干革命”、“入党不能剥削”等理由，就放弃私人股金问题一再向党组织提出口头和书面申请。在党组织对其要求不予接受的情况下，他将自己的股金全部作党费交纳了。资方代理人孙荫翔担任副厂长后，工作勤奋，为厂的发展作出了贡献。他购置机物件，预先都要测算好，做到既不超购，又保证供给，而且价格上认为合理才买，为厂精打细算，得到全厂职工的好评。

淮南纱厂公私合营后，通过民主改革、生产改革及开展社会主义劳动竞赛，棉纱产量逐年提高，以1950年为100，1951年增加16%，1952年增加44%，1953年增加61%，1954年增加65.58%，1955年增加43.3%；而生产成本逐年降低，以1951年为100，1952年降低5.14%，1953年降低8%，1954年降低14.7%，1955年降低18.59%。生产效益逐年提高，1956年年产棉纱1430件，产值首次超过100万元，上缴利税277544元，创建厂以来最好水平。1957年，淮南纱厂的领导到上海拜访了原淮南纱厂厂长、华东纺织工业局局长茅琮，汇报了解放以后这几年的变化。茅琮又向国家纺织工业部作了汇报。纺工部对淮南纱厂这座曾为解放战争作出过特殊贡献，而在本地区又具备发展条件的工厂十分重视，决定在原基础上新增5万纱锭、千台布机，扩建为一座中型纺织厂。后经地方政府决定，用批给淮南纱厂的纺织新设备及扩建投资，在盐城县城新建了“盐城专区纺织厂”，在大丰县城新建了淮南二厂。淮南纱厂抽调了一批技术人员和生产骨干，支援新建的2个厂，为盐城地区的纺织工业作出了贡献。

1966年，公私合营淮南纱厂转变为地方国营企业，经大丰县人民政府批准，厂名更改为地方国营大丰县第一纺织厂，孙荫翔继续担任副厂长职务。1978年9月，为激励全厂职工发扬革命传统，恢复原淮南纱厂厂名，为地方国营淮南纱厂。1985年5月，淮南纱厂举行建厂40周年纪念活动，特地邀请了在上海居住的蔡茂林女婿、孙荫翔遗孀以及部分原资方股东人员到厂参加。他们与参加纪念活动的其他老干部和老职工一起，回顾了建厂时以及接管后的情况，畅谈了淮南纱厂在共产党领导下所走过的道路和取得的成绩，赞颂党的保护民族工商业政策和对资本主义工商业进行社会主义改造的英明正确，一致认为：没有共产党，就没有淮南纱厂的今天。

(执笔：江志荣 唐建中)

百年药店获新生

——盐城新兴场姚太生药店的社会主义改造

盐城市医药公司

艰 难 历 程

姚太生药店是苏北盐城地区历史上一片颇有影响的经营中药材的私营药店，1845年，由江西南昌人姚定钟开设，起初资金仅500元，雇职工2人，学徒1人。那时，沿海一带盐业发达，新兴场乃盐务场官衙门所在地，大宗食盐均在此集散。来新兴场贩运食盐的盐商为贿赂盐官，常到这里的姚太生药店购买人参、鹿茸、银耳等名贵补药，一次购买的药材往往值银数十两或上百两。这些盐商成了姚太生药店大笔生意的特殊主顾。为招徕顾客，姚太生药店薄利多销，售价总比别的药店低。对于一时缺钱的病家实行赊销，允许到夏、秋收获季节以粮食折价归还；对极贫困者，药店还予以施舍，四乡民众乐于光顾。不数年，姚太生药店生意越做越大，资金逐年增多。

1909年，盐官衙门从新兴场迁往上冈，来店购买药材的盐商日趋减少，生意一度萎缩。主持药店经营的姚定钟之长孙姚昌臣遂将经营重点转至批发，范围亦由邻近地区的几家药店扩大到方圆几百里内300多家药店，生意又渐兴隆。与此同时，姚太生药店也兼营零售业务。姚昌臣三弟姚汉臣精通医理，坐堂看病，能治不少疑难病症。远近病者慕名而至，门庭若市。

经过姚氏几代人数十年经营，到抗战前夕，姚太生药店已发展到全盛阶段，资金达 20 万元，职工、学徒共 20 多人。

1938 年春，日军进犯盐城，众多商号毁于战火，姚太生药店因及时搬迁到乡间，才幸免于难。但其后数年间，却饱受日伪抢掠之苦，损失很大。仅 1940 年 5 月、8 月及 1941 年 6 月这 3 次日伪抢掠，药店就损失现金及各种中药材价值 6.43 亿元（法币）。日伪的抢掠暴行激发了药店老板姚绍鏊的民族自尊心，他拥护中国共产党的抗日民族统一战线，支持军民抗战，曾拿出 800 多万元（法币）给区队武装购买枪支弹药。每逢日伪下乡扫荡，药店职工总是和当地群众一起反扫荡，拆桥破路送情报。而每遇新四军过境，姚太生药店则腾房让铺，无偿供应粮草，并且拿出最好的药材给伤病员治病。1944 年春旱，当地群众生活十分艰难，姚太生药店购买大米 10 担赈济灾民，并免费替地方干部、军烈属、贫苦农民看病，受到地方民众的称赞。

抗战胜利后，内战又起，苏北一带形成拉锯局面，南北交通受阻，药材转运不畅，姚太生药店的经营受到很大影响。这时，姚太生药店已在新兴场重新设立了门市部，但随着国民党军对新兴场的占领，名目繁多的捐税和形形色色的摊派成了药店的沉重负担。仅 1947 年上半年门市销货款 1 亿多元（法币）就被敲诈一空。到盐城解放前夕，姚太生药店已很不景气，经营的药材越来越少，且有出无进，营业额大为降低，只因店底厚实，才避免了倒闭的厄运，得以勉强维持。

改 造 之 路

1948 年 6 月，盐城解放，姚太生药店从困境中奋起，在新兴场整修门面，放手经营。药店仍以批发为主，兼搞门市零售，并且恢复了坐堂看病的传统。在党的“发展生产、繁荣经济、公私兼顾、劳资两利”的方针鼓舞下，劳资双方共同努力，营业额逐年上升。到 1950 年，资金累计已达人民币 2 万多元。

随着社会的逐步安定，姚太生药店的业务逐步扩大。药店股东虽有 8 人，但实际的经营管理权在经理姚绍璽手中，药材采购、柜面经营、金钱出纳等重要的行当均由姚的子侄担任。外姓职工主要从事药材的加工炮制，干一些粗重活，且薪水极低，每月仅发大米四五十斤。为适应业务发展的需要，药店收用了一批学徒，3 年内只供伙食，不付薪水。此外，药店还雇用了十几个跑腿班人员，在外联系业务，提供药材行情。他们无固定薪水，凭推销业务按比例领取少量回扣。这些学徒、雇员终日辛劳，为药店赚取了大量利润，而所得甚微。对药材的经营，姚太生药店往往瞅准时机，从外地药行低价购进，经作坊加工炮制后，在门市高价售出。同时根据市场行情，随时调整价格。

1953 年，在过渡时期总路线的指引下，姚太生药店逐步走上了社会主义改造的道路。主要通过四个方面进行：

一是通过税收加以调节。姚太生药店无论是规模、资金，还是利润，在当地都是首屈一指的，为纳税大户。潭南区税务所反复向药店的股东及职工宣传国家的税收政策，同时要求药店建立帐册，然后按季向税务所如实申报营业额。税务所会同供销社私改员、工商代表及药店职工代表组成的评议小组，对药店申报的营业额及应缴纳的税款进行民主评议，药店按评议结果向国家缴纳。为了减少纳税额，姚太生药店常常用瞒报营业额、销货不走帐、开发票大头小尾等方法抽逃资金。1955 年春，税务部门曾派员到姚太生药店查帐，查出该店 1953 年至 1954 年偷漏所得税 4500 元，考虑到药店在当地是有影响的商业大户，经请示上级同意，从宽处理，未予处罚。这件事对姚绍璽等药店股东教育很大，使他们认识到政府对私营工商业者的诚意，此后如实及时申报营业额，自觉纳税，并另外拿出 20 余两黄金，投资到正在筹建的盐城电厂上，在当地工商界带了个好头。

二是在药材经营方式和进货渠道上加以限制。1954 年，盐城建立了国营药材公司，逐步控制了药材批发与货源分配，规定

私营药店不得经营批发业务，零售药材一律向国营公司批发，使姚太生药店失去了经营批发业务和自由采购的权利。

三是国家限定药材的零售价格，严禁擅自抬价。过去，姚太生药店常常根据市场变化，自行调整药价，碰到市场紧缺药材，可以任意调高，有时高出进价的几倍、十几倍，从中获取高额利润。国家对药材零售价格作了严格规定，药店必须守法经营，按国家牌价销售。

四是依靠店内职工，对资方进行监督。过去，姚太生药店的经营管理大权为经理姚绍鏊独揽。随着对资改造的逐步深入，药店建立了工会小组，帮助职工提高阶级觉悟，要求资方改善职工生活待遇，同时发动职工对药店的经营管理进行监督，对资方抽逃资金、消极经营、偷漏税收的不法行为，加以揭露和斗争。1954年下半年，姚绍鏊抽逃资金，私自将总价值1.1万多元（合新人民币，下同）的犀牛角、羚羊角、麝香等贵重药材转移变卖，被店内职工及时发现，向上举报。在这种情况下，姚绍鏊感到生意越来越难做，干脆采取不进货，靠吃老本维持经营的消极态度，营业额逐步减少。到1955年下半年，姚绍鏊已无心经营药店，打算闭店歇业，另谋生路。

老 店 新 生

1956年1月，盐城城乡掀起社会主义改造高潮，私营工商业者纷纷向政府申请公私合营，走社会主义道路。姚绍鏊认为，识时务者为俊杰，走社会主义道路是大势所趋，只有实行公私合营，才有出路。但姚绍鏊又有不少顾虑，主要担心合营后当不成经理，经营问不了，资金无权支配，生活待遇降低。药店其他股东因对公私合营摸不到底，也程度不同地存有疑虑。为此，当时负责对资改造的潭南区委负责人和新兴供销社的负责人都亲自出面，与药店资方人员逐一接触交谈，认真听取意见，鼓励他们认清形势，放下包袱，走公私合营道路。在政府工作人员的帮助教

育下，经理姚绍 与店内股东反复进行了磋商，并征得全体职工的同意，于2月初正式申请公私合营。为了表示走社会主义道路的诚意，姚绍 将祖辈留下的犀牛角、羚羊角、港连珠等价值2000多元的贵重药材拿出来，投资到公私合营企业。

1956年2月15日，盐城县人民政府批准姚太生药店公私合营，挂牌新兴区公私合营太生药号。紧接着进行清产核资，核定资金为18293元。对合营前四乡贫苦群众赊欠的3000元药款，药店全部减免。另有跑脚班经手的3000元客户欠款，能收多少就收多少，收回的充作店内资金，收不回的也就作罢。在人事安排上，姚绍 仍然担任合营店的经理，后又被安排为盐城县医药公司副经理、盐城县政协委员、县工商联常委。姚汉臣当选为县人民代表，继续坐堂看病；其他几名股东也分别被安排为会计、保管员、业务员等职，并且保持了原来的薪金收入。按照国营医药公司的要求，药店建立健全了财务收支、货物保管、人事管理、工资福利等一系列规章制度，使药店的经营管理逐步走向正常化。从1956年第2季度起，合营药店根据清产定股时核定的股金，以年息5%按季给私方股东发放定息。至1966年9月，共发放定息9604元。

随着企业性质的改变，姚太生药店的经营已纳入国家计划的轨道。人民银行积极扶助药店的发展，给药店贷款10万元，扩大了流动资金。同时，国营医药公司调拨了一批中西药材，充实了店内的货源，使药店的经营范围和经营品种进一步扩大。合营前，姚太生药店中止了批发业务，只搞中药材的零售。合营后，不仅恢复了批发，而且增加了西药专柜。在中药材的经营品种上，由原来的400多种增加到900多种，其中一些中断多年的经营品种，如红参、梨膏、益母膏、羚羊角等重新在柜台上出现。中成药也由原来的20多种增加到100多种。原私方人员通过参加工商联等部门组织的政治学习活动，逐步认清了社会历史发展的规律，思想觉悟不断提高。药店职工也由企业的雇员变为企业

的主人。他们共同为发展人民的医药事业守职尽责，保持和发扬了传统的经营特色。如对从外地药行购进的药材严格检验，分等精选；在药材的加工上，用料考究，遵古精制，保证质量。特别是对饮片的加工技术，刻意求精，十分讲究刀工。天麻加工成切片，象纸一样薄，光滑透明。零售柜台抓药，按单方严格核对，严防差错。包扎时，讲究美观。对鹿茸、党参、贝母、三七、天麻等一些贵重药品，专门封包，写清药名、数量，耐心向顾客说明用法和注意事项。为方便病者服用，他们还根据祖传单方，炼制防风通肾丸、六味地黄丸、木香顺气丸、六一散、活络丹、消炎丸等数十种中成药销售。同时代客煎药，深受顾客欢迎。经理姚绍鏊除认真抓好药店的经营管理外，还根据中药材“就地生产、就地供应”的方针，充分发挥自己的业务专长，亲自指导栽培了几十个品种的中药材，为发展本地药材生产取得了较为成功的经验。

1956年10月，新兴区公私合营太生药号改名为地方国营新兴医药供应站，进一步充实了资金、货源与药材加工设备，业务范围进一步扩大，营业额大幅度上升。1956年全市销售总额为111186元，比合营前的1955年上升了12倍。在第三季度商业系统社会主义劳动竞赛中，姚太生药店荣获优胜单位光荣称号。

(执笔：江志荣 徐亮)

后 记

本书为《中国资本主义工商业的社会主义改造》丛书《江苏卷》，全卷分有上、下分册和南京分册。

本书的编纂工作，经中共江苏省委批准，由中共江苏省委统战部牵头，省委统战部和中共江苏省委党史工作委员会共同负责，自1987年开始至1991年3月完成。这是全省上下有关同志团结协作的成果。

中共南京、无锡、苏州、常州、镇江、南通、徐州、扬州、连云港、盐城、淮阴等市委和有关县（市）党委，对本书的编纂给予了大力支持。原中共江苏省委党史工委副主任季根章同志参加了本书前期的编纂领导工作，马光武、王波、姜瑞虎同志参加了前期的部分工作。江苏省档案局、江苏省统计局为本书的编纂提供了大量的文献资料和统计资料。江苏省工商业联合会、中国民主建国会江苏省委员会、中国民主同盟江苏省委员会、南京图书馆等单位对我们给予了大力协助。全省各地的许多厂矿、企事业单位及其主管部门积极参加了本书的资料搜集、核实和整理。一些当年参加过对资改造工作的老领导、老同志及原工商业者对本书的编纂工作提出了许多有益的建议和意见。谨在此一并表示衷心的感谢！

书中疏漏不妥之处，敬请读者批评指正。

编 者

1991年4月