



2 016 6961 2

上海永安公司
的产生、发展
和改造

428372

上海永安公司的产生、 发展和改造

上海社会科学院经济研究所编著



上海人民出版社

责任编辑 顾家熊

上海永安公司的产生、发展和改造

上海社会科学院经济研究所编著

上海人民出版社出版

(上海绍兴路54号)

新华书店上海发行所发行 上海市印刷四厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 0.5 字数 200,000

1981年6月第1版 1981年6月第1次印刷

印数 1—3,500

书号 4074·456 定价(七) 0.89元

前 言

上海永安公司是旧中国规模最大、有相当经营能力并曾在当时国内外享有一定声誉的“环球”百货公司；它由澳洲华侨郭乐、郭泉兄弟等人发起创设，从1918年正式开幕到解放后实行公私合营，经历了近四十年的历史进程，它在我国民族资本主义商业经济中具有一定的影响和地位。

上海永安公司在长时期的商业活动中，积累了比较丰富的资本主义经营管理的经验，并借助于此，得以在帝国主义和官僚资本内外压迫的夹缝中生存和获得某些发展。但是在旧中国的历史条件下，它终于由盛转衰，处境十分艰难，最终无法逃脱濒于破产的历史命运。我们认为，具体剖析这一典型的商业企业，对于进一步研究我国民族资本主义经济和民族资产阶级是有益处的。

上海永安公司历史资料的搜集和整理，早在六十年代初期便由原经济所组织力量着手进行。具体参加这一工作的，主要有当时财贸组的王有枚、缪林生、冯品人以及上海第十百货商店的老职工许慎彝、陆祖同等同志，通过广泛查阅有关的档案、报刊，深入调查访问、召开各种类型座谈会，收集、挖掘了大量的历史资料，在这基础上，整理成《上海永安公司史料》的初稿。当时担任财贸组负责人的邹今朴同志曾主持过多次讨论，并对初稿作了认真的审阅；宗有为同志也曾参加过一些调查研究工作。以后，该稿又历经多次修改补充。为加强编写

力量，1963年间曾抽调席克正同志与原来的王有枚、缪林生、冯品人同志一起参加修改，并确定由席负责统一修订。其后，因一部分同志参加农村“四清”运动，一部分同志调离我所，留所的冯品人同志继续对该稿部分章节的内容作了某些修订。“文化大革命”开始后，由于遭到林彪、“四人帮”极左路线的干扰和破坏，这一研究项目被迫中断，因而始终未能最后定稿。自粉碎“四人帮”后，我所于1978年10月正式恢复工作，又重新把这一工作列入研究项目。原有编写人员中，邹今朴同志已经去世，其他同志也已先后调离，因此我所将这一改写任务交给经济史研究室，在原有的基础上另行组织力量进一步调查研究，充实有关史料，突出企业的经营管理的内容，改写成分析论述上海永安公司的产生、发展和社会主义改造的专题著作。这次承担调查研究和改写任务的是徐鼎新、杜恂诚两同志。唐友珍同志也参加了调查研究工作。经过一年左右时间，改写工作基本完成。现在，这本经历了近二十年漫长而曲折过程的《上海永安公司的产生、发展和改造》一书，终于同读者见面了。

在搜集整理上海永安公司史料和本书编写过程中，我们曾得到上海第一商业局党委、上海第十百货商店党委的大力支持和帮助；原上海永安公司的老职工、郭氏家族的成员以及关心本书的某些工商界人士，也都先后热情地为我们提供了许多宝贵的资料，谨在此一并表示深切的感谢。

上海社会科学院经济研究所

一九八〇年八月

目 录

第一章 上海永安公司发轫前后	1
第一节 郭氏兄弟的起家和永安资本集团的形成	1
一、悉尼永安果栏.....	1
二、香港永安公司.....	4
第二节 上海永安公司的创设	9
第二章 早期的业务经营和财务管理	22
第一节 所谓“环球百货”的进货与销售	22
一、销售对象和销售方式.....	23
二、进货渠道和进货方式.....	33
第二节 商业竞争	48
一、同外商百货公司的竞争.....	48
二、同专业性商店的竞争.....	49
三、同华商百货公司的竞争.....	52
第三节 附属企业和房地产经营	56
一、大东旅社.....	56
二、天韵楼游乐场.....	59
三、房地产的经营.....	61
第四节 财务管理	63
一、利润和利润分配.....	63
二、自有资本的积累和运用.....	69
三、借入资本的来源和运用.....	74
第三章 企业的组织、制度和早期职工运动	84

第一节	组织机构和规章制度	84
第二节	工资制度	96
第三节	早期的职工运动	108
一、	积极参加“五四”、“五卅”反帝爱国运动	108
二、	1927年为改善职工工作条件与生活条件的斗争	112
三、	在上海工人武装起义中的革命行动	117
第四章	民族危机和资本主义世界经济危机对上海永安公司的影响	120
第一节	在双重危机中挣扎图存	120
一、	“一二八”战争中遭受的损失	120
二、	在世界经济危机袭击下面临的困难	122
三、	平息挤提存款风潮，发行公司债	128
四、	增加国货比重，筹设国货商场	132
五、	扩充营业范围，加强同业竞争	141
第二节	上海沦陷前后的遭遇和活动	147
一、	“八一三”事变中遭受的损失和资方的保产活动	147
二、	孤岛畸形“繁荣”时期短暂的营业兴盛	149
三、	日本侵略者实行“军管理”和对永安公司的掠夺	159
四、	从事各种投机活动，牟取暴利	168
第五章	财务状况的变化	174
第一节	利润和利润分配	174
第二节	资本积累相对缓慢	183
第六章	在民族压迫和阶级压迫下的职工生活和斗争	187
第一节	职工工资和生活状况	187
第二节	争取改善职工生活待遇，参加1939年底大罢工	193
第三节	蓬勃开展的职工抗日救亡运动	198

第七章 抗战胜利后企业举步艰难, 濒临绝境	201
第一节 从瞬息“繁荣”到穷途末路	201
一、抗战胜利初期转瞬即逝的“繁荣”景象.....	201
二、美货倾销和官僚资本的沉重打击.....	208
三、企业百孔千疮, 奄奄一息	218
第二节 职工生活每况愈下, 职工运动更趋高涨	224
一、抗战胜利初期四次争取改善职工生活待遇的斗争.....	224
二、震惊全国的“二九惨案”.....	229
三、争取生存权利, 反对国民党独裁统治.....	231
四、保卫企业, 迎接解放	233
第八章 解放后上海永安公司的社会主义改造	236
第一节 私营时期的业务经营	236
一、解放初期的困难和克服困难的措施.....	236
二、“五反”运动的开展和企业的初步改造.....	249
三、企业社会主义改造的进一步深入.....	257
第二节 上海永安公司实行公私合营	267
一、企业公私合营的准备和经过.....	267
二、清产核资、定股定息和人事安排.....	274
三、计划制度的建立和财会制度、工资福利的改革.....	279
四、开展劳动竞赛, 发扬经营特点, 提高服务质量, 企业面貌一新.....	285
附录 本书统计表表目	292

第一章 上海永安公司发轫前后

第一节 郭氏兄弟的起家和 永安资本集团的形成

上海永安公司是我国一家规模较大、资本雄厚、驰名国内外的大百货公司。解放前，它经销国内和世界上许多国家的商品，提出“以统办环球货品为鹄的，凡日用之所需，生活之所赖，靡不尽力搜罗”的营业方针。它在旧上海四大百货公司（永安、先施、新新、大新）中列居首位，是我国民族资本在近代商业中具有代表性的企业之一。

上海永安公司是由以郭乐、郭泉等郭氏兄弟为核心的永安资本集团创设的。为了说明上海永安公司创设和发展的经过，我们先简单介绍郭氏兄弟的起家和永安资本集团的形成。

一、悉尼永安果栏

郭乐(1874~1956年)原籍广东省中山县，父亲务农，家有耕地二十八亩，弟兄共六个，姊妹三个，他在六弟兄中排行第二。郭乐的童年，正处于资本主义列强相继入侵、中国沦为半殖民地的时代。沿海一带农村人民饱受小农经济破产和连年战争之苦，许多人远渡重洋，去海外谋生。郭乐的长兄郭炳辉于1882年去澳洲(1892年病死)，郭乐也于1890年赴澳洲寻找生路，那年他仅十七岁。

郭乐到澳洲悉尼(Sydney)后当了两年菜园工人，后经他的堂兄郭标介绍，进了由郭标和马应彪合开的永生果栏^①任职。过了几年，他手中有了些积蓄，就有意离开永生，自起炉灶。当时正好有一个开水果店的华侨商人破产，他便乘机和另外几个华侨一起盘下了这家商店，于1897年挂牌开业，定名“永安”，资本一千四百澳镑。合伙人有郭乐、马祖星、孙智兴、梁创、欧阳民庆、欧阳品、容子荣、彭容坤等，郭乐被推举为司理^②。随着业务的不断发展，郭乐先后把兄弟郭泉、郭葵、郭浩、郭顺从国内调到店中来分掌店务。永安果栏很快从一月店发展为四月店，职工扩充到八十多人。

永安果栏主要经营水果批发业务，兼营中国土产特产的批发零售业务。永安经销的水果，除在当地收购一部分外，大部分来自斐济(Fiji)和艾瑟顿(Atherton)。来自艾瑟顿的水果，一般是由水果贩运商用自己的货轮装运，来货都由永安联合当地另外两家华侨果栏永生和泰生加以控制。永安果栏与贩运商订立代销合同，按照贩运商决定的批发价格进行供应，从中收取一定比例的手续费。斐济盛产香蕉，货源比艾瑟顿大，只是交通不便，单程需一个多月，而且当时只有帆船可乘，如遇风浪颇不安全。但为了扩大经营，郭乐常亲自去斐济订购水果。到了永安果栏的营业规模发展到一定程度之后，郭乐便联合永生、泰生，在斐济开设“生安泰”商店，为三个果栏组织货源。生安泰在斐济设有二十多个收购站，除了收购当地水果，还推销一些中国的土特产。由于永安投资较多，所以生

① 果栏，即水果批发商店。

② 司理，即经理。

安泰的人员绝大多数由永安指派，经理也由永安的人员担任。货物运到悉尼后，按照三家果栏销路的大小进行分配，销售则由各家自己负责。所以，三家果栏的利益在货源的采购上是一致的，而在销售上则是矛盾的。他们为了各自的营业，想方设法进行竞争。生安泰采购的水果运到悉尼码头后，三家果栏就在码头上进行分配，系上标签，直接送给零售客户。郭乐常亲到码头参加分配，从标签上暗中留心永生、泰生有哪些户头，在哪些地方销售等，了解了这些情况，就派人暗中去兜售，把永生、泰生的客户抢过来。在争夺客户的竞争中，永安是占上风的。

生安泰在斐济除了收购当地土人的水果外，还附带收购椰子干、贝壳、海参等当地的土特产；椰子干卖给英国商人做肥皂原料，贝壳卖给中国商人做钮扣材料，海参也多为中国商人进口。由于经营香蕉买卖获利丰厚，生安泰不满足于单纯收购，进一步在斐济买地自辟香蕉园。蕉园雇用的工人中，有华侨，有印度等国的侨民，也有当地土人。中国蕉工的工资每星期约一至三镑不等，印度蕉工则只有十五先令，土人蕉工更低，每星期仅十先令左右。

在斐济，大条香蕉的收购价是每条两先令，由于自辟蕉园，蕉工的工资又那么微薄，所以每条香蕉的成本大大低于两先令，而在悉尼的销售价则是每条五先令，由此可见获利之丰厚了。生安泰在斐济的蕉园发展很快，面积扩大到二千多英亩，雇工五百多人（1913年）；另外，又在澳洲昆士兰（Queensland）另辟蕉园近千亩，进一步扩大了货源。

永安果栏的业务，一开始即以批发为主，兼营零售；商品以水果为主，也兼营一些土特产。在澳洲的华侨，多数是矿工、

园丁、木工,也有开小饭店、小旅馆、洗衣作的小商人,经营进出口行业的大商人为数不多。华侨大多数散居在悉尼四郊,平时很少进城,只有在假日,才进城来买些家乡土特产和生活必需品。永安果栏根据华侨的爱好,经常从国内采购各种土特产,由于备货充足,品种较多,华侨都喜欢到永安果栏来买货。它还采取送货上门和赊帐的办法为华侨顾客提供许多方便。这样,永安果栏同当地华侨的关系就越来越密切了。

永安果栏在营业获得了一定的发展以后,为了进一步在华侨中扩大影响,还主动为华侨办理向国内家属汇款的业务。当时华侨文化程度一般比较低,经银行汇款办手续有困难,而且假日进城,银行又不营业,所以甚感不便。另一方面,华侨家属多散居在广东乡下,又多不识字,进城领取汇款也有困难。永安果栏针对这种情况,就代华侨到银行汇款,并托广东中山县的福和盛银号把汇款送下乡去。以后它自己在中山县设立永安银号,办理代送业务,收取手续费。由于永安果栏在华侨中的信誉日增,后来华侨有了积蓄,不去存银行,宁可少拿点利息而存在永安果栏里。结果永安果栏不仅利用了华侨的汇款,又利用了华侨的存款,并在利息上占了很大便宜。

永安果栏通过赚取商业利润和直接对蔗工剥削,积累了大量资本,也积累了一套经营管理和商业竞争的办法,它又从华侨那里吸收了不少闲置资金,这就为它以后更大的发展奠定了基础。

二、香港永安公司

永安果栏的水果业务扩大到一定程度后,再进一步发展就感到困难了,一方面是水果销路有一定的限度,另一方面郭

乐等人认为经营水果不及经营百货业能够赚取更大的利润。他们经常暗中考察当地的几家英商百货商店，学习大型百货商店的一套经营管理方法，特别是当地有名的“英地海登”大百货公司，更使他们感到无限的钦佩。以当时永安果栏的条件而论，用积累的资本开办一家大型百货商店，的确是比较理想的出路。

但是百货公司开设在哪里呢？是仍然开设在悉尼或是澳洲别的什么地方，还是向国内发展？永安果栏资本家经过反复酝酿，决定了向国内发展的方针。

他们决定向国内发展，有两方面的原因：

一、资本家做生意总是以赚取尽可能多的利润为目的的。如在澳洲开设大百货商店，既要受到英国殖民当局“白澳政策”^①的束缚和压制，如对华侨企业征收高额盈利所得税和高额遗产税等，又要受到资本雄厚的外商百货公司的倾轧和排挤。再则，中国人开的百货公司，服务对象当然主要是华侨，而悉尼的华侨人数有限，生活又都比较节俭清苦，购买力不大。从雇用营业人员的条件看，华侨文化水平较低，适合的营业人员难找，要是雇用外国人，则要支付较大的工资。所以在澳洲开设百货公司有种种不利之处，经营没有把握。

二、具有一定的民族意识。郭乐在他的“回忆录”中关于倡办香港永安公司一节这样写道：

“余旅居雪梨〔悉尼〕十有余载，觉欧美货物新奇，种类繁多，而外人之经营技术也殊有研究。反观我国当时工业固未萌芽，则〔即〕商业一途也只小贩方式，默〔墨〕守

^① 英国在澳大利亚限制有色人种入境、确保白人移居的政策。

陈法，孜孜然博蝇利而自足，既无规模组织，更茫然于商战之形势。余思我国欲于外国人经济侵略之危机中而谋自救，非将外国商业艺术介绍于祖国，以提高国人对商业之认识，急起直追不可，是以1907年有创设香港永安公司之议。”

郭乐的这种“谋自救”的思想在当时澳洲华侨中是比较普遍的。澳洲华侨受到英殖民当局排华政策的压迫，又因为旧中国的政府当局无力保护华侨利益，所以一般华侨的民族意识都比较浓厚，希望祖国能够很快地富强起来。他们对孙中山先生早期的革命运动是寄予同情和支持的。永生果栏经理郭标是早期同盟会的会员，是当地国民党组织的领导人，加上他又是中山县人，所以同孙中山的交往颇为密切。永安果栏曾屡次为孙中山领导的革命进行筹款，予以支持。1923年，郭泉被委任为“大元帅府”的筹款委员。永安果栏创办人之一孙智兴同孙中山是同宗，1924年广东商团叛乱，孙中山逃往香港，就在孙智兴家蛰居了一段时期。永安资本家同情和支持孙中山革命，与郭乐所说的“谋自救”基于同一立场。他们希望中国能够改革政治，实施有利于民族工商业发展的政策；同时认为只有靠他们这些资本家来办实业，才能从帝国主义手里“挽回利权”。这在当时中国的具体条件下当然是不可能实现的幻想，但却表现了他们的民族意识。

赚钱的动机和一定的民族意识使郭乐、郭泉等决定向国内投资。他们看到永生果栏资本家马应彪1900年在香港开办的先施公司营业发达，获利丰厚，就决定由郭泉到香港筹备开设香港永安公司。

香港永安公司由华侨郭乐、郭泉、欧阳民庆、梁创、马祖

星、孙智兴、欧阳品、容子荣、郭葵、彭容坤、郭顺、郭朝、郭剑英等合伙创设，资本为港币十六万元，公司设在香港皇后大道，由郭泉任司理，1907年8月28日开幕营业。铺面只一间，职工十余人。两年后，营业已略有基础，为进一步扩展业务，郭乐亲自到香港擘划，营业大有进展。澳洲永安果栏则由其弟郭葵、郭顺负责，继续经营。郭乐作为悉尼和香港两个永安联号企业的总负责人，对两地营业统筹安排，使这两个联号企业在货源和资金上相互支持。1912年香港永安公司增资为六十万元（港币，下同），并将原来的合伙组织形式改为股份有限公司，但不公开对外招股。郭氏资本家称这种组织形式为“私家有限公司”^①，由郭乐任总监督^②，郭泉任司理，杨辉庭任副司理。公司迁至德辅道，铺面扩充为四间，职工也增至六十余人。经一番革新，营业发展更快，至1916年已有公积金一百二十万元。这一年把一百二十万元公积金全部转作股本，另由股东新投资二十万元，总资本增至二百万元。这时公司开始对外招股。郭氏资本家称这种公司组织形式为“公共有限公司”^③，仍由郭乐任总监督，郭泉任司理。1930年增资至四百万元。到1931年，香港永安公司铺面已扩大为三十间，自有资本增至六百三十万元（包括股本四百万元，公积金七十万元，汇水准备金廿万元，建筑准备金一百四十万元），为原始资本的三九点四倍。但公司组织形式以及重要的负责人，基本上没有变动。

香港在鸦片战争之后成为世界性的贸易港口，各国富商

①③ “私家有限公司”不公开对外招股，股东认购股后，也不能任意对外转让；“公共有限公司”公开对外招股，股份也可买卖转让。

② 总监督相当于其他企业的董事长，但他的职权比董事长还大。他可以监督公司全体职工，有权直接处理公司一切事务。

巨贾及国内达官贵人麇集于此，因而市面日渐繁荣，人口也不断增多。根据那些豪富穷奢极侈的生活需要，香港永安公司同其它环球百货公司一样，经营各种高档日用品，其中多数是洋货，国货很少。

随着业务的不断发展，组织机构和各项管理工作也逐渐完善。永安资本家素以英商企业为楷模，所以香港永安公司的经营管理制度，基本上是模拟英国的一套资本主义商业经营管理方法。业务机构分设若干干事部和贸易部：干事部七个，分管总务、出纳、办货、中帐、西帐、服务、租务等各项工作，专为营业服务；贸易部则按商品类别划分，有五十个之多，分别设置柜台，经销有关商品。此外，还设所谓德育、智育、体育三个管理部，分别负责对职工进行所谓“品德”教育和业务训练等。各部的部长或主任基本上都是从澳洲和檀香山等地归国的华侨，他们有些是郭氏兄弟原来的合伙人，有些是来投靠郭氏兄弟的亲友，有些是郭氏兄弟罗致来的有业务经验的人。他们一般在公司都有投资，所以既是公司的股东又是公司的实际管理者。这样的组织机构和人事安排，对香港永安公司在很短时期内能发展成为一个大规模的资本主义企业，起了一定的作用。

香港永安公司除以经销百货作为主要业务外，一开始即有附属企业金山庄的设立。金山庄经营的业务可以分为两种：一种是进出口业务，主要是与悉尼永安果栏之间的货物交流；一种是办理与华侨有关的业务，如出国、回国手续，汇款，储蓄，住宿等事务。香港永安公司吸收侨资的业务，不仅有利于它的迅速发展，并为其资本从商业向金融业扩展开辟了道路。

在百货业务不断发展的基础上，香港永安公司陆续开拓

各种附属业务。1910年在广东中山县石岐开设永安银号，办理侨汇业务；1918年在香港开设大东酒店；1919年受盘维新织造厂，生产各种针棉织品；此外，1915年在香港开办了永安水火保险公司，1916年又建造五层钢骨水泥货仓，自己利用一部分仓位，大部分仓位都用来出租，收取租金。很明显，永安资本的发展是跨行业的，以商业为基础，扩展到工业、金融、服务等多种行业，相辅相成，为了一个共同的宗旨——赚取更多的利润。永安资本集团以后一直保持着这种跨行业的经营特征。关于这个问题，下文还要论述。总地说来，香港永安公司开办后，经过十多年的经营，不论在资本积累方面，还是在经营管理方面，都为上海永安公司的开办创造了条件，积累了经验。

第二节 上海永安公司的创设

自从《南京条约》规定五口通商以后，上海成了帝国主义对中国实行经济侵略的主要据点，由一个普通的县城逐渐发展成为国际贸易的大商埠。富商巨贾、官僚政客都把上海作为他们的乐园，各国侨民也多来此经商或进行其它活动。这些人的衣食住行都效法西方大都市的资产阶级生活方式，挥霍无度，穷奢极欲。为了迎合他们的需要，外国商人早在上海开设公司，专售洋货。此外，供这些人吃喝玩乐的场所和经销各种奢侈品的商店也都逐渐开设起来。

香港永安公司很早便在上海设立办庄^①和永安水火保险公司代理处，所以对上海的市场行情是了如指掌的。等到香

^① 办庄，即办事处。

港永安公司发展到了相当的规模之后，永安资本家就打算在上海另外开设一家大型百货公司。他们看中上海这个地方，一则是认为在上海经营环球百货业有发展前途，二则是因为上海在当时军阀混战的局面下还算是一个较稳定的都市，三则他们可以把百货公司开设在上海英租界内，象香港永安公司一样向香港英国当局注册，以“英商”名义获得“保护”。永安资本家一方面不满于英帝国主义在澳洲的排华政策，另一方面却又希望依靠它的势力在国内经营企业，这是处在当时半殖民地的历史环境下我国民族资本家两面性的具体表现。

1913年，永安资本家决定筹设上海永安公司，资本初定为港币五十万元，立即着手募集。1914年第一次世界大战爆发，帝国主义忙于战争，暂时放松了对华经济侵略，棉纱、面粉等商品由于洋货输入的减少而价格猛增。在高额利润的刺激下，我国民族资本对纺织、面粉及其它轻工行业纷纷投资设厂，民族金融业和商业都有不同程度的发展，形成了旧中国民族资本主义短暂的所谓“黄金时期”。而上海的民族工商业又发展得特别快。鉴于这样的形势，郭乐等永安股东议决扩大上海永安公司的筹备规模，资本由五十万元增加为二百万元（港币，下同）。以这样一大笔资金在上海开办百货公司，在当时确实很引人注目。

这二百万元单靠郭乐等人自己的资本积累是无法凑齐的，大部分还得靠华侨补充新的投资。郭乐的家乡广东中山县是有名的侨乡，永安果栏又同澳洲华侨有十分密切的联系，所以郭氏兄弟在华侨中具有一定的影响，香港永安公司创设时，就得到华侨的许多投资，到了辛亥革命后，特别是第一次世界大战爆发，华侨向国内工商业投资更为踊跃。因此郭氏

兄弟为筹备上海永安公司在华侨中筹措资本的工作进行得颇为顺利。

根据 1919 年的“股东名册”统计(1919 年已增资为股本二百五十万元,各股东的投资额略有变动,但所占股本的比重则变化不大):郭家(指郭乐兄弟子侄)投资十四万零五百元,占全部股本 5.6%;香港永安公司投资五十万元,占全部股本 20%;外来投资中,查明属华侨投资的为一百六十四万三千一百元,占全部股本 65.7%。以上合计共占全部股本的 91.3%。由此可知上海永安公司是一个华侨投资创办的企业。

表 1 上海永安公司股东来源及股权分散程度
(1919 年) 单位:股,每股港币 100 元

投资人		合计			华侨股数 %	非华侨股数 %	是否 查明 % 华侨 未查 占
		户数	股数	占总计 %			
总计		1,498	25,000	100.0	91.3	3.2	5.5
香港永安公司投资		1	5,000	20.0	20.0		
郭氏家族投资		22	1,405	5.6	5.6		
外来 投资	合计	1,475	18,595	74.4	65.7	3.2	5.5
	1~10 股	1,175	8,470	33.9	28.0	2.0	3.9
	11~50 股	269	6,335	25.3	22.5	1.2	1.6
	51~100 股	21	1,740	7.0	7.0		
	100 股以上	10	2,050	8.2	8.2		

资料来源:根据 1919 年上海永安公司“股东名册”编制。

注:“股东名册”中“是否华侨不明者”的投资占全部股本的 5.5%,这部分资本中很可能还有一些是华侨投资。所以华侨投资应高于 91.3%。

在近一千五百户股东中，投资在一万元以上的，除香港永安公司和郭家外，只十九户，其中投资最大的是郭标，他的股份为四万元。这十九户共投资二十九万五千元，占全部股本11.8%，加上香港永安公司和郭家投资的25.6%，共占37.4%。投资在一万元以下的一千四百五十六户，共投资一百五十六万四千五百元，占全部股本的62.6%；特别是投资在一千元以下的，有一千一百七十五户，要占总户数的78%以上，共投资八十四万七千元，占全部股本33.9%。由此可见，上海永安公司的投资特点是外来投资股权分散，小户居多，在所有的股东中最大的是香港永安公司，而香港永安公司的实权则操在郭家手里，所以，郭家投资额虽然只占5.6%，却能以较小的股数利用一笔庞大的资本，长期牢固地控制着上海永安公司。

大股东郭标，原为澳洲永生果栏经理，因为他有钱，以及与政界和商界上层都有许多关系，所以他的老合伙人先施资本家马应彪竭力拉他投资先施公司，而郭乐则以堂兄弟关系拉他投资永安公司，并答应他今后和郭乐同以监督名义，执掌上海永安公司大权。郭标后来决定投资永安，成了上海永安公司的主要资本家之一。

在招股工作上，规定招股人有取得额外红利的特权。所谓招股人，实际就是投资较多，在华侨中影响较大的发起人，其中主要是郭家。1916年制订的“上海永安公司章程”曾作如下规定：

“本公司每年溢利……除支给上文所称之利息外，如有盈余，则支出花红一分五厘，……〔其中〕以三厘分给与介绍别人认股之人，……但规定可以领取花红之人，须其

名下至少占股五百元，及已介绍别等〔“别等”意为“其他”〕
股东占认股份至少共有一万元（连介绍人自占之股份统
计在内）。”^①

在股东中，取得这项权利的人是不多的，根据“招股红利凭折簿”的记录，一千四百九十八户股东中能享受此项权利的只有六十二户，仅占4.1%。此项权利共计二百五十股（一万元资本为一股，1919年增资后资本250万元，共分为招股股权二百五十股），香港永安公司一户即占了六十六股，郭家四户又占去四十六股，郭标占十二股，杨辉庭占四股，马祖星占八股，其余五十多户占的招股股权数都较少。郭家不仅从自己直接的招股权利中得益，而且又是香港永安公司招股权利的主要得益者，因此所谓“招股人红利”，郭家是主要受惠者。

当招股工作进行到一定程度时，即由郭泉、郭葵于1915年7月间来上海物色铺址。当时南京路正在日渐繁荣起来。从抛球场（今河南中路南京东路）到外滩一带，已有不少高楼大厦，都是外商开的洋行、银行以及惠罗等百货公司。抛球场以西至昼锦里（今九江路山西路）一段比较热闹；昼锦里当时号称“女人街”，凡是妇女的日常用品、衣服、手饰等应有尽有，这是这一地段所以比较热闹的主要原因。由于妇女们多喜欢到这一带来买她们所喜爱的东西，原来开设在城里的大纶、老九章、老九和等绸缎庄，费文元、方九霞、老凤祥等银楼也都搬来了。日昇楼（即后来建造永安新厦的原址。永安新厦今改为华侨商店）以西，当时还只是些吃食店、小商店，店面错落不齐。可是郭泉和郭葵却看中了这个地段，就在这里选择铺址。郭

^① 《上海永安有限公司注册章程（1916年订）》（中文本），第96条。

泉和郭葵对铺址的选择非常慎重，不仅在地区上下了功夫研究，对开在南京路路南，还是路北，也不肯马虎。据说，当时曾派了两个人一个站在路南，一个站在路北，从他们身旁每走过一个人，就在自己口袋里放一粒豆子，以此来统计南京路两边行人的流量。统计了一段时间后，肯定路南行人比路北多，就决定在路南寻找铺址，最后，选定在先前已在筹建中的先施公司的对面。据一些永安老职工回忆，当时上海的富豪大户多住在南京路以南，他们到南京路来买东西是从路南过来的，日后永安公司营业比先施公司发达，占有地利也是一个因素。当时择定地址后，即由郭泉代表永安同该地段的地产主哈同签订租约，从1916年4月起，租期为三十年，每年租金白银五万两。

当时有人讥笑说，广东人不会做生意，租地三十年，将来连自己造的商场大楼也要还给哈同，是赔本买卖。可是郭葵有他的算盘，他估计租地三十年，永安公司能够赚得二十吨黄金。所以不管哈同的条件如何苛刻，永安资本家还是签了租约。

地皮租下后，郭乐亲自带领几个高级职员赶到上海，在四川路三和里香港永安公司办事处的楼上成立临时办事处，一面兴建商场大楼，一面进行其它各项筹备工作。

商场大楼的工程原计划分两期进行，第一期先建造南京路方面一部分房屋，落成后，公司即预备开幕，其余的第二期建造。但浙江路方面有几家租户与哈同的租约要到1922年3月才满期，郭乐要这些租户在公司第二期工程兴建前让给公司，但对方提出的“搬场费”太高，郭乐认为不合算，决定让他们租期满后再说。所以整个商场大楼的建造实际上分三期

进行。

表2 上海永安公司商场大楼各期工程
建造年份及费用、折旧

工程	动工及完工年份	建造费用 (大洋元)	规定折旧年限 (年)	每年折旧 (大洋元)
第一期	1916~1918	1,118,872	26	43,034
第二期	1918~1920	696,844	24	29,035
第三期	1922~1924	451,490	21	21,500
合计		2,267,206	—	93,569

资料来源：根据上海永安公司有关年份的帐册编制。

郭乐对于商场大楼的工程质量是十分讲究的。他亲自监督打桩，亲自试验三合土基础和楼墙是否坚固，有一次险些从高处失足摔下。第一期工程将要完工时，郭乐对商场的布置也煞费了一番苦心。当时先施公司已经开始营业了，但是先施公司进门是面积很大的茶室，商场反而设在里面。郭乐认为这样的设计不合理，会影响营业，所以在设计永安公司的商场时尽量注意突出、宽敞和适应顾客的心理。商场的安排是这样的：一进门就是基层商场，销售各种日常生活必需品，例如牙膏、香皂、手巾等，这些商品购买时不需详细选择，大多是顾客在逛公司时临时看到认为需要而购买的。二楼则为绸缎、布匹等商品，购买者妇女居多，她们往往要细心选择花色，比较各类商品的价格，所以这类商品都占的面积比较大，设在二楼比较方便。三楼为珠宝、首饰、钟表、乐器等比较贵重的商品，四楼则为家俱、地毯、皮箱等大件商品，顾客上三楼和四楼来买这些商品的，多胸有成竹，需要精心选择，大件货品购

买后公司可以代送,因此在三、四楼出售,也不致影响营业。这些精细入微的考虑和安排,说明了永安资本家多么工于心计。到了永安公司开张营业后,果然因为在商场设计方面胜了先施公司一筹,而招徕了更多的顾客。

上海永安公司于1916年底向香港英国当局注册,总办事处也设在香港永安公司。创设时的董事局名单如下:郭乐、郭泉、杜泽文、孙智兴、李彦祥、林泽生、杨金华、欧阳民庆。

以上董事人选,除郭氏兄弟外,其余六人全部是香港永安公司的董事或高级职员,其中杜泽文、孙智兴还是郭氏的亲家。郭氏既控制了企业的最高决策机构董事局(后统称董事会),也就控制了公司的经营管理大权。

创办之初,上海永安公司的司理一职,原来内定由郭葵担任,郭乐把他从澳洲调回香港,参加上海永安公司的筹备,用意即在于此。当时,永安系统下的企业已经不断多起来,活动的地区也日益扩大。为了加强其家族在企业中的统治地位,郭乐曾有这样的安排:香港方面主要负责人为郭泉,澳洲方面为郭顺,上海打算安排郭葵,而郭乐本人则以各联号企业的监督和家长身分,把三地的企业联在一起,统筹兼顾。不料在上海永安公司筹备期间,郭葵因病死亡,郭乐只得重新考虑上海永安公司正司理的人选。他见自己家族方面实在安排不出适当人选,只好把香港永安公司的副司理杨辉庭抽调到上海来,升任为正司理,由马祖星任副司理,而他自己也不得不以监督的地位,常驻上海亲自掌管公司事务了。

公司在筹备期间,积极向英美日三国购货,向英美购货主要通过香港永安公司,向日购货则由司理杨辉庭亲自赴日本采办。到公司快要开幕时,又登报搜罗国内土特产。

永安资本家在进行以上各项准备工作的同时，还加紧罗致管理人员和营业人员。公司资本家从香港永安公司调来一批广东籍职工作为“班底”，利用他们的乡土观念使他们效忠于公司。但是这些“客帮”职工不熟悉上海的方言和市场行情，所以公司资本家又费了很大的心机和周折，特地聘请一名广东籍教师负责教授沪语，还在上海物色一些有名望的人物请他们“附股”和担任公司董事、参事。又在上海的同业中挖人，配备了一批“本帮”业务熟手。其它一般职工则是在公司开幕前不久，登报招考或由公司职员介绍来的。公司开幕时，全部职工四百余人，其中一般职工约三百五十人，大部分是本地人（泛指江浙一带的籍贯），高级职员五十人，则绝大多数是广东人，只有六个部长是本地人。

在筹备期间，永安公司购储的商品约有港币三、四十万元，一万多个品种，商场分布于底层及二、三、四层楼面，面积六千多平方公尺，四十个商品部分布在各层商场内，每一个商品部都相当于一家专业性商店。这样大的规模，这样雄厚的资本，当时除了先施公司外，国内同业都望尘莫及。

上海永安公司于1918年9月5日（阴历八月初一）开幕。开幕前先在报纸上登了十四天的“开幕预告”，对公司的商场布置和经营特色大肆宣传。永安资本家还发了一大批请帖，邀请一批达官贵人和社会名流前来参观，并殷勤地招待他们。

公司开幕那一天，前来参观购买的人，真是人山人海，尽管采取凭代价券进门的办法来加以限制，但整个商场还是拥挤得水泄不通。以后每天营业额平均达港币一万几千元，以当时的社会购买力来看，这个数目是非常可观的了。其原因固然同公司所售商品质量较好、品种较多、服务周到有关，但也

因为永安善于抓住顾客心理，先声夺人。他们在开幕时特地选择若干种热销商品，压低售价，扩大影响，如火腿只卖一元大洋一只，在报上连登广告，大事宣传，顿时轰动上海。公司开幕后生意如此兴旺，超出资本家的意料。资本家原以为先前购储的三、四十万元商品足够维持一个季度的销售，想不到只二十天左右即已卖去了大半。为了应付门市急需，除了电请香港永安公司急速调拨一部分商品外，并由司理杨辉庭再次去日本采办货物。当时公司销售的商品以英货为大宗，但向英国打的货要过三、四个月才能运到，救不了燃眉之急，而到日本办货，迟则两个星期，快的几天就能运抵上海。日货质量虽比不上英货，但花色美观，价格低廉，因此销路很好，利润也优厚。所以，从开幕起，日货便在公司营业中占着一定的地位。

由于营业兴旺，商品库存需要增加，原有的流动资金已深感不敷周转，因而只得跟着增资。1919年这一次增资的五十万元港币，纯粹充作流动资金使用。商品库存足，花色齐，这对永安公司的营业起着很重要的作用。开业不数月，便要增加流动资金，在股东们看来，这当然是令人快慰的事。五十万元的数目并不小，但很快就招齐了。

公司从开业的第一天起，就确立了以经营环球百货为主，同时兼营其它附属事业的营业方针。这是郭氏兄弟多年来经营商业所逐步形成的基本思想。在这一方针的指导下，公司从一开始除了经营环球百货外，并兼营旅社、酒楼、游乐场等附属事业。所以过去曾有这样的说法：“只要有足够的金钱花用，即使不走出永安公司的大门一步，也可以在这个小天地里过上一辈子。”这话，确实反映了当时上海市民对永安公司的看法。

上海永安公司从开幕直到1931年，发展颇为顺利。到1930

年为止,利润累计高达港币一千零七十万元,为二百五十万元原始资本的四倍多。1930年的利润率高达47.55%,这在一般民族资本企业中是非常罕见的。永安公司之所以在这一阶段发展得特别顺利,除当时通货比较平稳,国内政局的发展对经济的影响较小等社会条件外,联号企业的相互支持也是一个重要原因。永安联号企业很多,列表如下:

表3 永安资本集团各地联号企业

(1931年前创办)

企业名称	地点	创办年份	创办时资本额	经营业务范围
永安果栏	澳洲悉尼	1897	1,400镑(澳镑)	水果、什货
永安公司	香港	1907	16万元(港币)	环球百货、附设银业部
金山庄	香港	1907	附属于香港永安公司	进出口贸易、代办华侨出入口手续
永安银号	中山县石岐	1910	同上	储蓄、侨汇
大东酒店	广州	1914	同上	旅馆、酒菜
大东酒店	香港	1918	同上	旅馆、酒菜
维新织造厂	香港	1919	同上	织造内衣
大南酒店	梧州	同上	同上	旅馆、酒菜
永安货仓	香港	1916	同上	仓位出租
永安水火保险公司	香港	1915	75万元(港币)	水火保险业务,在国内外各地设分局或代理处
永安公司	上海	1918	200万元(港币)	环球百货、附设银业部
大东旅社	上海	1918	附属于上海永安公司	旅馆、酒菜、茶室、弹子房、西菜间、跳舞厅、饮冰室
天韵楼游乐场	上海	1918	同上	游乐场
永安纺织印染公司	上海	1921	600万元(银元)	五个纺织厂、一个印染厂、纺织印染棉纱棉布
永安人寿保险	香港	1925	200万元(港币)	人寿保险业务

资料来源：根据上海永安公司档案资料编制。

注：①“悉尼永安果栏”今改名为“悉尼永安公司”。

②香港永安货仓、大东酒店和金山庄已于1950年划定资本，分别注册为股份有限公司。

主要的永安联号企业(除永安银行开办于1934年外)基本上都是在1931年之前创办的。这些联号企业以商业为中心,涉及工业、金融保险业和服务业等多种行业。这种多行业联号企业的组合很能适应永安资本集团发展的需要。

永安的主要联号企业,各有董事会,经营管理都是独立的。原始资本的来源,除老的联号企业投资一部分和郭氏家族投资一部分外,其余大部分是向外招募的。联号企业的资本来源和资本结构具有下述两个特点:第一,就资本来源而言,联号企业的原始资本极大部分是华侨投资,如上海永安公司、永安纺织印染公司的原始资本中,华侨投资都占到90%以上。第二,就资本结构而言,联号企业中小额股东多,股权分散。而郭家的投资在资本总额中所占比重很小,如上海永安公司只占5.6%,永安纺织印染公司郭家投资仅占2.56%;郭家以少量投资而控制了整个企业,这是永安资本集团的一大特点。附属企业则分别隶属于主要联号企业,如香港大东酒店、维新织造厂、金山庄、永安货仓等都隶属于香港永安公司,上海大东旅社、天韵楼游乐场等都属于上海永安公司。附属企业没有独立的资本,经营资金由主管联号企业拨给;附属企业的高级职员也需由主管联号企业指派;企业经营管理上的重要问题也须由主管联号企业决定。附属企业资本虽不独立,但多数独立计算盈亏。各联号企业的董事除郭氏兄弟外,大部分是郭氏兄弟的亲戚、朋友和悉尼永安果栏的老合伙人,

这些人都是一个人兼几个联号企业的董事。因此，郭氏兄弟能够控制各联号企业的董事会，从而控制整个资本集团。上海永安公司 1929 年前的正司理是杨辉庭，但实际权柄从一开始即完全掌握在以郭乐为首的郭氏家族手中。只要他们认为对集团有利的事，即使要牺牲个别企业的利益，在这个别企业的董事会讨论时也可以顺利通过。郭乐作为各联号企业的总监督坐镇上海，自然对上海永安公司的经营十分有利。

但是，光从社会的因素和联号企业相互支持的因素来看上海永安公司的早期发展是不够的。上海先施公司规模也很大，主要资本家马应彪也掌握着好几家先施联号企业，却没有上海永安公司发展得那么快。因此，为了分析上海永安公司早期的迅速发展，还必须从它内部的经营管理中寻找原因。

第二章 早期的业务经营和财务管理

第一节 所谓“环球百货”的进货与销售

永安资本家在向华侨招股时，以“挽回利权”作号召。上海永安公司的创设的确增强了我国民族商业的实力，它也曾为某些民族工业的产品打开了销路，但是因为它早期主要经营洋货，所以又不利于民族工业的发展，不可能真正做到“挽回利权”。上海永安公司早期业务发展很快，从下表中可以见出：

表 4 上海永安公司早期营业统计

(1918~1931年) 单位：大洋千元

年 份	销 货		进 货		库 存	
	金 额	指 数 (1919年 =100)	金 额	指 数 (1919年 =100)	金 额	指 数 (1919年 =100)
1918	1,058	—	2,970	—	1,296	—
1919	4,171	100	4,197	100	1,451	100
1920	5,319	128	5,314	127	2,281	159
1921	6,423	154	6,214	148	2,506	175
1922	7,516	180	6,852	163	2,540	177
1923	7,678	184	7,317	174	2,995	209
1924	8,577	206	7,727	184	3,100	217
1925	9,656	232	9,228	220	2,579	180
1926	10,450	251	10,153	242	2,861	200
1927	9,488	227	7,328	175	1,969	138
1928	10,112	242	8,920	213	2,649	185
1929	9,692	232	7,999	191	2,265	165
1930	11,162	268	9,882	235	2,953	206
1931	14,277	342	11,748	280	2,973	208

资料来源：根据上海永安公司有关年份帐册编制。

注：① 由于1918年营业未满一年，故以1919年为基期。

② 销货包括批发销货额在内，但公司批发营业一直没有很好发展，所占比重不大，表上各年销货增长情况基本上可以代表零售销货额的增长情况。

在销货方面，1931年比1919年增加二点四二倍，同期进货增加一点八倍，库存增加一点零八倍。在这十三年中，只1927年到1929年小有波折，总地来说发展是一帆风顺的。在上海永安公司历史上，这个阶段是永安资本家津津乐道的“黄金时代”。

一、销售对象和销售方式

上海永安公司创办初期，就以“经营环球百货，推销中华土产”为号召，当时经销的商品主要是进口货，以后国货的比重虽然有所增长，但到1931年“九一八”事变前，进口货与国货(主要是土特产品，国产工业品很少)的比重也不过三与一之比。其中高档商品约占83%，中低档商品约占17%。上海永安公司在早期专心致力于经销高档商品，主要为中外上层人士服务。关于这一点，公司资本家并不掩饰，反而是引以为荣的。

在高档商品方面，公司资本家自有一套经营的方针。首先，凡是上层社会所需要的商品，公司应有尽有。富有的顾客踏进永安公司，只要向公司叫得出商品的名称，公司总要设法满足他们的需要。永安公司确实搜罗了世界各国很多最有特色的商品，如英国的棉布、呢绒、羊毛衫、羊毛袜；法国的化妆品、绸缎、汗衫、油画颜料；德国的玩具、五金器材用具；美国的丝袜、电气用品、钢精用品；瑞士的钟表、绣花手帕；捷克的玻璃用品；瑞典的搪瓷；日本的毛巾；等等。整个商场成了世界

各国名牌商品和新产品的陈列所，其中英国货最多，几乎每个商品部都有英国货出售。当时公司经销的名牌进口商品，有三十多元一瓶的“圣诞之夜”牌香水，十五元一瓶的“4711”牌花露水，一百多元一件的“飞轮”牌羊毛衫，八元一只的“地球”牌热水瓶等等；即使象绣花线、揷钮、宽紧带等一类小商品，也都来自国外。为了做到应有尽有，有些名牌商品尽管买的人少，价钱很贵，占用资金很多，但仍有备货。公司中的老年营业员这样说：“凡是名牌商品，只要顾客叫得出，在公司里几乎都可以买得到。”可见永安公司在名牌商品方面备货的齐全了。

同时，公司还要各级管理人员经常研究上流社会的需要，尽量搜罗质量好、花色新颖的新产品，这样就促使那些富有的顾客经常要来公司看看，买些新奇珍贵的商品。美国的克宁奶粉，在上海就是永安公司第一家经销的，后来才被吉士洋行占有而独家经销。许多大商品都是在上海永安公司首先经销上市的，就是小商品，象烫发钳、补袜针、卷发夹、揷钮等等，都是公司销了一个时期以后，其它商店才有这些商品出售。根据上层社会的生活习惯，研究他们的需要而自己加工或定制的商品也不少。例如，为了满足官僚、富商太太们的需要，公司曾参照外国软底寝室拖鞋，采用德国开汇牌毛皮把原来流行的硬皮底绣花鞋改制软底，加上羊毛毡衬里，做出一种轻便舒适的女鞋。向国外进口的女式羊毛衫，本来是直身的，公司依照中国妇女的身材和服式，设计了特定的式样和大小不同的尺寸，到英国去定制。热水袋本来是一种医疗用具，公司别出心裁把它设计为妇女日常取暖用的热水袋，先后去美国定制了两批“Ever”牌和“Royal”牌，并在商场里用霓虹灯大做广告，此后即成为许多家庭的日常用品。为了满足上层社会的宴

会、送礼等需要，公司设计成套瓷器式样去景德镇定制，最多的一套有一百六十件之多。公司还特别关心市上一般商店不经营而又为上层社会所需要的小商品，如打蛋器、木勺、刷子、月历等，虽然价格便宜，也委托有关工场加工定制。有些商品尽管有门市供应，但顾客或嫌质量不够好，或嫌式样不够新，而要公司定做。以服装为例，新娘穿的绣花礼服，很多要来公司定制，一般采用现成的绣片定做；还有不少顾客，连花样也需定绣的，因此公司有特约的描绘图样，选样后，再发到苏州绣花。对特别挑剔的顾客，公司常先用白粗布做一件样子，穿了合身后，才照样做礼服。这种服装，往往要重做四五次。为此公司专门设有手工工场或特约工场加工生产这种定制的商品。

永安公司不仅在商品的花色品种上迎合上层社会的需求，而且在售货方式上也千方百计地使那些顾客称心满意。顾客一进永安公司商场，在大门口和楼梯口都有笑容可掬的接待员指点，如果来者是达官贵人或外国顾客，还安排专人负责接待。营业员绝对不准得罪顾客，用永安资本家的话来说，就是：“Customers are always right（顾客永远是对的）！”商场显眼处就有这条霓虹灯制成的英文标语，作为要求公司职工恪守的准则。还规定顾客在选购时，营业员必须不厌其烦，任其挑选，尽量满足顾客的要求^①；还要向顾客介绍商品的使用方

① 据郭泉著：《永安精神之发轫及其成长史略》一书中“经验之谈”说：“客选货物，或须由柜顶取货，勿嫌烦难，无论换取百数十次，均须和颜悦色，遵命唯谨。……已成交之货，装包妥毕，应顾问须代携至车中否。此虽细节，然须注意，方可周到。……，总之，对顾客要欢容款接，善为招待，虽或顾客有所不择，亦当以和蔼言词答，则自然令其说服，切勿与之争执，如此则宾至如归矣。”

法。比如顾客要买一架收音机，可以一架一架地试听，挑好后可以不必自携，而由营业员代送，送到后如果顾客自己不会装天地线，营业员可以代为安装。送货和安装都不收费。这样，不仅公司的信誉大增，营业员也获得了顾客的信任。许多营业员手头都有一批“老主顾”，后者信赖自己熟悉的营业员，只要有这个营业员在，他就可以为永安公司笼络住一批老主顾；但是，如果这个营业员离开永安公司到别处任职，也就会带走一批顾客。因此这些被称为“拉得住顾客”的营业员，特别为资本家所倚重。而且因为“老主顾”还在各自的亲友中替永安公司广为宣传，这就会替它招徕更多的顾客。永安公司的一个资本家曾这样说：“得罪了一个顾客，就等于赶走了十个顾客；接待好一个顾客，等于拉来十个、一百个顾客。”所以不论营业员是否有理，只要顾客不满意，就会被资本家指责为“慢客”，轻则“警告”、“记过”，重则“开除”。

公司为顾客送货是定下制度的。外国人要吃罐头，有钱人家每天要吃点心，大件的家俱皮箱，小件的灯泡火柴，公司都可送货上门，甚至只要打个电话通知要什么东西，送到哪里就行。公司备有几辆送货卡车专送大件货品，小件货品则由营业员乘公共车辆去送，车费一律向公司报销。这样做表面上看起来似乎公司吃亏了，但资本家认为：即使是小生意，赔些车费送去也是合算的，因为这可以提高永安公司的信誉，引来许许多多的大生意。

郭乐、刘生初等常在商场巡视，看营业员如何做生意。如果看到顾客空手而去，他们就要问营业员为什么顾客不买东西，是营业员服务态度有问题，还是商品不对路，不合顾客的要求？通过现场观察和调查了解，探究买卖未成交的原因，及

时设法予以改进。

尽管郭乐等人事事都要管，但还是给予各个商品部充分的权力。例如商品的销售价可以由各个商品部自己决定；如果是进口货，则先由郭乐根据进货价和关税等计算成本，然后由各个商品部根据成本和行情制定售价。遇到老顾客，部长还有权给打个九五折。这种灵活的做法对扩大销售额也是很有利的。

有不少有钱的顾客，离开上海以后，在外埠买不到高贵的外国货，可是在上海时已经吃惯、用惯了，只好向永安公司函购。特别是离开上海的外侨商人和传教士，他们需要的罐头食品，非来上海购买不可。写信来邮购的地区很广，东北至沈阳、安东，西北至潼关、西安，西至成都，南至福州。永安公司希望通过邮购方式，向外埠拓展业务，因此于1920年专门成立邮售业务部，正式办理邮售业务，但因连年战乱，交通时断时续，这个部一直未能发展。

永安资本家实施以上这些销售方法，都是为了扩大营业额，提高利润率。另外，公司为了固定买主，还采取一种凭“折子”购货的赊销办法。

在旧社会，那些上层社会的有钱人喜欢讲排场，摆阔气，爱虚荣。公司针对这一心理，有选择地发出许多“折子”，拿到折子的顾客到永安公司买东西，不用当场付钱，只需在折子上记上一笔帐，到时候总付。这样既方便，又有面子，自然大受上层社会的欢迎。象英美各国的领事，国民党政府的权贵和一些所谓“社会闻人”以及豪门大户，公司都主动送折子给他们，至于一般富户，须经介绍，公司认为可靠，也发给折子。这样一种赊销方式因为要占用一笔较大的流动资金，所以一般中小商

店是力不胜任的。永安公司采用这种方法后，拿到折子的人就似乎很有面子，一份小小的折子显示了他的金钱和地位，因而上层社会的人争着来开户，唯恐拿不到折子而失了面子。开幕后四、五年，公司已有西折户（外国人折子户）一千多户，中折户（中国人折子户）三千多户，以后一直保持着这个数目。西折户的货款一月一结，中折户的货款每年分端午、中秋和年节三次结算。永安公司通过发货折的方法拉拢了许多上层顾客。

在旧社会，逢节送礼是交际方式之一。上海这个虚荣成风的十里洋场，许多人除了按照中国习俗在端午、中秋、年节盛行送礼外，还有“圣诞节”也是一个送礼的日子。每逢这些节日，半个月以前，商场里就布置开了，五光十色，琳琅满目，顾客人头挤挤，熙来攘往。这些日子营业较平时好，营业额也比平时多得多。有些特别贵重的商品，如八、九十元一件的羊毛衫，七、八十元一瓶的香水，平时买的人不多，这时突然增多起来。显然，这些商品，就是专供顾客买了送礼的。“买的人不是用的人，用的人不是买的人”，正是贵重奢侈品销售的特点。永安资本家充分掌握了这一特点，所以采办各种贵重奢侈品时，总是强调要“独具眼光”，务求式样新颖奇巧，质量上乘，标新立异，讨人欢心。而且因为“永安”的牌号是讨吉利的“口彩”，所以标有“永安”二字的贵重礼品更是受人欢迎。当时，有不少腰缠万贯的富户，他们往往向公司开上一份清单，说明要送几份礼，送什么人，住什么地方，每份多少钱；一送就是几十份，甚至上百份。公司为他们配好货后由送货车按家按户送去。旧社会过年过节，有永安公司送货车送礼物上门，上层人士都引以为荣。

在送礼业务上，永安公司发现送出的礼品，也有不适合受

礼者喜爱的。因此在开幕后的第二年，它即发行礼券，让人拿礼券去送礼，受礼的人可以凭礼券到公司来选购商品，因为它经营的商品品种多，可以随意挑选，加上“永安”二字“讨吉利”，所以礼券很受人欢迎。据老年营业员们估计，永安公司卖出的礼券要比先施公司多一倍以上。由于收到礼券以后，许多人并不立即就来换取货物，有的甚至把礼券长年收存起来，因此永安公司不需付出分文利息而利用了不少社会资金。

永安公司也备有一部分中低档商品适应一般市民的需要。

永安公司经销的中低档商品，在1925年以前也大多是舶来品，主要是日本货。日本货中也有高档商品，象福景绸、毛巾等，但品种不多，绝大部分是中低档的零星日用商品，在铺面出售。1919年“五四”运动中，公司参加罢市，抵制日货，但运动过后，日货不仅又在商场出现，而且逐渐增多起来。因为对永安资本家来说，日本货适应一般顾客需要，资金周转比较快。1925年“五卅”惨案发生后，中国人民对日本帝国主义深恶痛绝，抵制日货运动的影响比较广泛，运动过后，消费者不愿购买日货。但日本厂商采取欺骗手段，把很多日本货冒充英美等货，欺骗中国人民，象“福景绸”就在那时改名为“印度绸”。所以永安公司在“五卅”运动后出售的日本货，表面上似乎比先前有所减少，但由于冒牌货多了，其实并没有减少。

一般消费者平时来公司购买商品的比较少，大减价时期则特别多。每当气候转季的时节，人们常添置衣着，购买力比较集中。永安公司往往抓住这个时机，剧烈地进行竞争，招徕顾客。价格上的竞争最为激烈，所采取的方式就是“大减价”。

永安公司每季都要大减价一次，加上“开幕周年纪念”一

次，一年共五次。大减价是公司脱手各种过时落令的滞销商品的好机会，每届大减价之前，公司总要召开管理人员会议反复研究。郭乐等人在会上告诫各级管理人员：“滞销与〔以〕及多存货物，应趁此期内沽去，以免压货本。”要求广告宣传方面，一定要“装饰辉煌，引人动目”。大减价前几天，公司派人忙着去沪宁、沪杭两铁路沿线各城镇张贴招纸，在市内各报登载广告；大减价期间，商场内和商场大楼周围也布置一番。公司平时“不二价”，一到大减价，除了利薄的商品，象香烟和有些罐头食品等不打折扣外，一般都打折扣；热销商品打九折，一般商品打八折、七折，滞销商品打的折扣更大，往往在对折以下。

大减价时，每个柜台上都堆满了特价品，当时称作牺牲品。作为牺牲品的，有的是大减价前特地从日本购进的低档花布、汗衫；有的是向国货厂商整批购进的副次商品；有的是厂商来公司接洽，利用公司大减价机会打开销路的新产品；有的则是从仓库中清理出来的滞销商品；也有的则是公司独家经销了一个时期，后在同业中普遍出售、花色即将过时的商品。在商场里，天天散发红红绿绿的宣传品，上面开列各商品部当天正在出售的牺牲品目录。为了与同业竞争，在大减价中，永安公司往往忍痛把几种热销商品作牺牲品，也就是永安资本家所说的“额外平价”，目的是使顾客“知道公司货价切实减价，以招徕生意”。热销商品利润本来比较小，但减价仍很大，象蜜蜂牌绒线原卖三元三角一磅，大减价时照成本只卖三元零二分，二元四角一瓶的三星白兰地只卖一元七角五分，还有一种卜绸，竟比成本还低一二角。这种虚虚实实的手段，也就是人们所说的“真假大减价”。此外，各商品部还经常有一种或几种价廉物美的商品作为特价牺牲品，折扣打得特别大，例如镀银的调

羹，只卖八分钱一只。在大减价期间，天天在报上登广告，宣传特价牺牲品。顾客买后相互宣传，接踵来公司购买，结果必然带动其它商品的生意。因此公司大减价期间，营业始终兴隆。

除了牺牲品，有时还送赠品。1928年公司成立十周年纪念大减价时，规定顾客买满五元货，赠送价值一元以上的赠品，而且作为赠品的都是市民熟悉市价、热销的大众化商品，因此这次大减价曾经轰动一时。

每次大减价，好象有意给顾客便宜，而自己则是亏本似的，其实这只是表面现象。资本家有意亏本是不可能的事。前面已经说过，公司逢季大减价的目的，是趁换季的时节争夺广大市民的购买力，亏本大减价岂非同此目的背道而驰？实际上，资本家只是临时改变经营手法，把“少卖多赚”改为“薄利多销”。在大减价时期，许多商品因为平时定价高，打了折扣仍能赚钱，就是那些牺牲品，真正亏本的只是极少几种，绝大多数还是有利可图的。如平时卖五角五分一码的线呢，在大减价时只卖二角五分，但还可赚五分钱一码。又如江阴土布，平时卖二元一匹（二十码），大减价时卖一元五角，每匹仍可赚四角。因为这类牺牲品进销差价很大，大部分是在大减价前，公司乘厂商缺乏资本周转而大批杀价买进的。所以在在大减价时虽然卖得很便宜，仍可“多中取利”。极少几种牺牲品虽然亏些本，但也另有原委。如一种银丝纱，平时卖三元多一尺，大减价时只卖四角一尺，显然亏了本，但这种高档商品只要时间一长，银丝一发黑，有钱人家就不愿意要，而一般市民又买不起，因此才削价作为牺牲品出售。这是乘大减价时机处理变质商品，加速资本周转。当然，也有些高档商品并没有变质而削价的，如一种高级衣料雪克斯丁，平时每码要卖十元零八角，大

减价时只卖三元一码，而成本却要三元八角五分。这类牺牲品大多是些花色商品，在同业还没有货的时候，公司以高价出售，往往获取几倍于成本的利润，到同业已普遍到货后，公司的钱已赚足了，就乘大减价机会，把余下的一小部分照成本、甚至低于成本出售。这样既可以打击同业，又可以抬高自己的信誉。至于采用赠品办法，公司也不致于亏本，因为在永安公司出售的商品，平均毛利超过 20%，有的甚至高达 40%，所以送了赠品，公司还是有利可图；更重要的是可以扩大公司影响招徕更多的生意。总之，公司每次大减价，营业总比平时好得多，赢利相当可观，滞销变质的商品脱手后，资金周转也加速了，正因为如此，所以每逢大减价，永安资本家总是付出全部精力，周密研究市场动向，告诫各级管理人员要“时常调查别家生意如何，以存争进之心，切不可谓生意不相上下，以为心足”。由此也可知大减价在资本家心目中的地位和作用了。

除了零售业务以外，公司还兼营一部分批发业务。批发业务规模不大，其中布匹批发占较大比例，归匹头部统一经营；其它货品，则成立了一个批发部，专门负责批发业务。

批发部经营的大部分是外国货，国货很少，仅限于公司的本牌商品，象信封、信纸、照相簿以及活页夹等。各地来批发的客户的销售对象也是上层社会的人士，所以来批购的全是高档商品，并且只限于名牌大路货，品种有限，还不到一百种，大部分是些化妆品。批购的数量一般也只要半打、一打，数量较大的只有少数几种品种。

公司的名牌商品都是向洋行进货的，而且只能照同业规定的批发价出售，利润很薄，一般只一分利。因此公司不重视批发部营业。再则因资本家根据营业额的大小考核各商品部

的成绩,管理^①、部长把自己部门里经营的商品的库存看成是一种实力,不肯轻易调拨给批发部。1925年之后,随着民族工业的发展,公司零售经销的国货逐渐增多,但在批发业务方面,并没有为国货扩大销路。因此批发部一直没有很好发展起来,到1935年8月结束业务,这一年1~8月的批发营业额仅占公司全年营业总额的0.36%。

至于匹头部的批发业务,情况有所不同。匹头部批销的布匹98%以上是洋货,以中、低档商品为主,大部分是从国外直接采购来的,利润比较优厚。另外,永安纱厂是公司的联号企业,资本家对推销永安纱厂的产品是很积极的。由于以上原因,公司对匹头部的批发业务就另眼相看。1926年从同业中挖来一位有经验的行家专门负责棉布批发业务,同扬州、镇江等地的熟悉客户挂钩,营业大有发展。同年,为了中低档洋货棉布要自己做出一个牌子,公司向意大利、波兰等国借“永乐洋行监制”名义,用“大家庭”牌子定制中、低档呢绒布匹,其中有直贡呢、哔叽、麻纱等,专门通过批发业务销售外埠。“大家庭”牌子在外埠很快就做出了名,公司也靠它发展了匹头部的批发业务。匹头部批发营业额相当可观,即使在1931年“九一八”事变后抵制日货的形势下,匹头部批发营业额仍然占到整个匹头部营业额的四分之一。

二、进货渠道和进货方式

郭乐等人对进货极为重视;公司进货间是郭乐亲自掌握的一个重要部门。进货间权力很大,人员配备多系资本家的亲

^① 比部长高一级的职称。

戚，而且本身就是公司的股东。他们对国际国内百货市场情况十分熟悉，办事能力较强，经验丰富，社会关系很多。在历次公司管理人员会议上，郭乐一再强调：“公司生意以货物为根本”，“办货最为要紧，因为货物是本公司枢纽。多来恐防周转不灵，少则难供应〔顾〕客，更要以花色时样为主脑，必须时常研究。……来货有不合销，则亏累不浅。”他要求各级管理人员办货务使商品对路、数量适当，做到“货如轮转”。进货应以销售情况来决定，这就是郭乐等人为永安公司确定的进货原则。除此之外，进货还必须注意市场行情的涨落。行情看涨，就要及时进货，因为购进正在涨价的货物就等于额外地赚一笔钱，这就是所谓“要办当价涨”；行情看跌，就不能进货，因为购进正在跌价的货物就等于损失一笔钱，这就是所谓“勿办当价跌”。这是郭乐兄弟自诩的进货“秘诀”。

公司进货间虽总管公司进货，但也赋予各商品部独立采购本部门商品的进货权力。主管各商品部的部长有权决定本部门进货的品种和数量。这样做，可以充分发挥各商品部的主观能动作用，更有助于做到商品对路。当时上海永安公司的商品主要是进口货，据公司老职工估计，在1931年“九一八”事变以前，公司进货中洋货大约占75%，其中60%为西洋货，15%为日本货；国货大约占25%，其中17%为土特产，6%为手工业品，2%为工业品。公司开幕时国货工业品很少，1925年以后逐年有些增加，到1931年才增加到2%，比重还是很小的。其它商品的比重开幕以来变化不大。

洋货和国货，货源不同，公司的进货渠道和进货方式也不同。

洋货进货，大致是通过以下几条渠道：

1、洋行 各资本主义列强的大公司企业在我国倾销的商品，大部分是洋行推销的。有些商品由某一家洋行独家经营，有些则为好几家洋行都经营，可以看样选购。洋行经营的有些商品虽然也可直接向国外定货，但一般来说，这类商品向国外直接定货的进价并不一定比在上海向洋行购进便宜；而且到货往往不及向洋行定货来得快。洋行经销的商品大部分销给中国批发字号，再由它们向零售商推销。零售商必须具有一定规模，洋行才接受它们的定货；永安公司规模大，所以可以向洋行直接进货。

2、批发字号 批发字号经销的商品大部分是向洋行批进的，也有一部分商品是向洋行包销的。因为有些已经销出了名，永安公司为了“备货齐全”，也向它们进货。有时个别商品由于洋行一时无货供应，公司自己又卖完了，也临时向批发字号进一些。总地来说，公司向批发字号进货的品种和数量都是不多的。

3、外国旅行推销员 (Traveller) 外国旅行推销员经常带着自己国内一些小工厂的新产品的样品，轮番地到世界各大都市推销。他们知道上海永安公司营业比较发达，进货数量比较多，所以一到上海，总先去永安兜销。一年四季，经常有这些外国旅行推销员来上海，对增加公司商品的花色品种起了一定的作用。

4、外国工厂 公司与一些外国工厂建立挂钩关系。由于公司进货数量大，它们常派推销员直接到公司来接洽，平时也常把样品寄来接受永安定货。永安需要添货，只需去信通知，它们就会把货运来。在永安直接挂钩的外国工厂中，英国的厂家比较多。

5、去国外采购 每隔一两年，上海永安公司会同香港永安公司一起派人去欧美等各国，了解各国这一两年来新产品的情况，挑选并定购适销的商品交办庄运来。由于日本邻近，去采办的次数较多。出国一次，各式各样的商品购进一大批；其中欧美货以小厂出品的居多，日货大多是些小商品。

6、办庄 为了平时在国外办货方便起见，公司在筹备期间即联合香港永安公司在日本神户设立办庄；在欧美，则委托当地洋行代理办货业务（即代理庄）。1934年，伦敦麦边洋行倒闭，才在那里自设办庄；此后，在欧洲的办货业务都由英国办庄办理。美国办庄则是1939年设立的。

在国外设办庄，原可直接向国外进货，但实际上不能完全做到这一点。一则外国大厂的产品，特别是名牌商品，几乎都由洋行经销，公司非向上海的洋行进货不可；二则办庄人少，只四、五个人，掌握不了公司内数十个商品部所经销的各类商品，捉摸不住哪些在上海是适销的。开始时办庄自己作主进货，但运来后很多不适销，使公司不仅积压资本，而且亏蚀了不少。例如英国香水喷，进价八、九元一只，卖十二元无人问津，一跌再跌，最后只卖两元多。所以后来办庄只搜集样品，进货与否，进货多少，则由公司决定。但即使如此，办庄和代理庄的作用仍不小，因为无论是派人到国外采购来的洋货，外国旅行推销员来兜售的洋货，还是由办庄和代理庄搜罗来的洋货样品，如果公司要添货或按照样品进货，都得通知办庄和代理庄办理。这部分进货占公司进货的比重很不小。以英国代理庄为例，公司经销的几种主要商品，象呢绒、羊毛衫、羊毛毯以及西式瓷器等，大部分是通过它购进的。

永安公司为了同洋行抗衡以及同上海其它大百货公司竞

争，在通过不同渠道进货时，采取不同的进货方式。

洋货中那些名牌商品都是由洋行独家经理的，公司为了备货齐全，不得不通过洋行进货。这类洋货的品种相当多，兹列举一部分商品于后，从中也可看出当时洋行垄断上海洋货百货市场的情况以及永安公司进销货同洋行的关系了。

帝国主义向我国倾销商品，从不等价交换中攫取超额利润，名牌商品由洋行独家经理，垄断利润更为优厚。至于零售利润，由于同业竞争的结果，一般都比较低；有些名牌商品，永安往往卖得特别便宜，作为招徕生意的手段。例如美国的丝带牌牙膏，英国的塔牌手帕，法国的三星斧头牌白兰地等，永安是按成本销售的，其它大多数名牌商品的毛利率，一般不超过30%。它当然是不满足的。所以它一方面为了顾全声誉，不得不销售这些名牌商品，另一方面又尽力推销洋货中的新产品来代替名牌商品。永安经常督促营业人员了解名牌商品的优点，研究外国新商品的质量，如果发现洋行、外国旅行推销员来推销的或自己去采购来的新颖的进口商品中，有抵得上名牌商品的，就利用公司的声誉，在顾客中大做广告，尽量打开销路。相同质量的商品，新商品的进价一般比名牌商品低，而售价在永安都定得比名牌商品高，因此利润就大得多。比如英国大宝来牌鱼肝油成本二元六角，零售价二元七角五分，毛利只一角五分，而用来代替这种名牌商品的英国伊文思牌鱼肝油成本只一元八角，零售价却有三元五角，毛利达一元七角。永安采用这种办法取得了较高的利润，但实际上只是为另一种外国货打开了销路。

另一种代替外国名牌商品的办法是进行仿制，用“永安”本牌出售。开幕后一、二年，公司就采用这种办法。凡是国内

表 5 上海永安公司进货

(1931)

英商	洋行名称	麦 边	公 义	威 哩	太 古
	进货品种	呢绒、瓷器、化妆品等	针棉织品、杂货、匹头等	五金、牛奶、电钟、地毯、被单、台布等	布匹等
	洋行独家经理商品	塔牌手帕 蜜蜂牌绒线 玛瑙牌羊毛衫			印花被单
美商	洋行名称	贺 勒	公 利	怡 昌	慎 昌
	进货品种	电器、五金、水瓶、糖果、饼干、罐头等	罐头、面粉、皮革、白脱等	桅灯、化妆品、文具、五金、罐头等	五金、针电器等
	洋行独家经理商品	Keyser袜子 Arxow衬衫 B.V.D.内衣	菊花牌淡奶、桂络麦片	派克金笔	D.E.电熨斗
德商	洋行名称	礼 和	谦 信	美最时	禅 臣
	进货品种	洋针、木纱团、汗衫、光学仪器等	搪瓷、五金、钟表、电器等	化妆品、皮革、药品等	化妆品、绒线等
	洋行独家经理商品	打气炉、Contex照相机	双箭牌闹钟		鹅牌绒线
法商及其他	洋行名称	(法)美法	(法)龙东	(法)立兴	(法)威廉
	进货品种	针棉织品、文具等	化妆品、洋酒、木纱团等	化妆品等	化妆品等
	洋行独家经理商品	382汗衫	三星白兰地、可的香水	D.M.C.十字绣花线	

资料来源：根据上海永安公司各商品部老年营业员及公司当年负

密切的洋行和所进的商品

年以前)

顺发	英瑞	绵华	怡和	天祥	万泰
各种水果	罐头食品等	木纱团等	木纱团、化妆品、针织品、电器等	罐头、化妆品、照相材料、皮鞋等	五金、电器等
Sunkist 桔子	鹰牌炼奶、勒吐精奶粉	链条牌木纱团、铁锚牌十字线	怡和啤酒		Philips 收音机
吉贝	吉时	美国食品公司	棕榄公司	亚美	海宁
罐头、饼干等	罐头、电器、烟草、花边等	罐头、水果、咖啡、洋酒、饼干等	化妆品、肥皂等	眼镜等	冰箱、奶粉等
S.W. 听头食品	克宁奶粉	台尔蒙听头食品	丝带牌牙膏、棕榄肥皂	A.O.C. 眼镜	美女牌白脱
西门子 电器等	天福 皮革等	瑞记 搪瓷	成利 香皂、袜子等	捷成 毛巾、袜子、宽紧带等	顺全隆 洋伞、杂货等
西门子 电器	寿字牌纹皮				
(日)服部 钟表等	(奥)光耀 搪瓷等	(奥)兴利 搪瓷等	(比)比京 小五金	(瑞典)维昌 纸张	(波斯)公兴 羊毛毯、台布、颜料、文具等
八音钟、座钟、挂钟					

责进货工作的人员回忆，并参考与洋行往来的信札及定货单编制。

原料、生产技术有条件的，尽可能在国内生产，早期比较多的是信封、信纸、活页夹等一类文具和肥皂、牙刷等小商品。公司利用这些本牌商品赚了不少钱，也为这部分国货代替洋货打开了销路。但是有些商品，象羊毛衫，当时国内还没有生产条件，公司就在洋货中物色质量与名牌商品接近的新品种，向生产该新品种的外国工厂定制，产品用“永安”的牌子。这种进货方法纯粹是为了利润和公司声誉，用的是“永安”牌子，货色还是洋货，对民族工业没有什么帮助。在早期，这一类仿制商品并不多。

为了牟求超额利润，永安在进货上还采用独家经理、包销等办法垄断货源。它对于经过推销可以变成名牌的新产品，常与外国厂商接洽，取得在上海的独家经理权，这样，销售价就可定得高。洋行和外国旅行推销员来推销的花色商品，公司选中了，常约定包销。所谓包销，就是公司根据估定的销售量向洋行或外国旅行推销员定购一大批货，而要他们在一定时期内不卖给同业。由于公司进货数量大，常常超过一般同业进货量的总和，所以洋行等乐于让永安包销。货样一到，总是先通知它。这样一来，永安不仅可以把卖价定得特别高，利润丰厚，而且也容易推销。上海有钱人有一种赶“时髦”的习气，一种商品如果他们认为花色好，价钱无论怎样贵，还是争着购买。因此，在同业还没有货的时候，公司包销的各种花色商品定价特别高，两三倍毛利不足为奇，甚至有高达四五倍的；到同业有货时，有钱人已买得差不多，公司剩下的也不多了，就在大减价时削价出售，这样既可以抬高声誉，又可以打击同业。

永安经销的还有很多高贵商品，质量特别好，售价也特别贵，有钱人买了自己用的固然不少，很多是用于送礼。这类商

品,一般百货商店虽然也有出售,由于占用资本多,备的品种较少;有些百货商店怕备了没有顾客去买,积压资本,因此价钱过份贵的,就根本不卖。不要说一般百货商店,就是先施公司,有些高贵商品也很难卖掉。例如丝绒做的“秀兰邓波儿”^①洋囡囡,在1931年时卖五十二元一只,永安与先施都进了五、六十只,永安很快卖完了,先施却只卖去一、二只,结果还是永安陆续向它拆来卖完的。因为上层社会的许多人只相信永安公司,所以公司对于部分特别高贵的商品不需要包销,不怕同业抢生意。

在公司出售的一般洋货(花色不经常翻新、质量比较一般、还没有出名的商品),那些有钱人虽不象对名牌商品、花色商品和高贵商品那么爱好,但由于售价比较便宜,质量也还不差,他们就买了作为日常生活用品。这类商品主要是靠进货人员眼光准,了解顾客的爱好的,使进货能够对路。这类洋货的利润并不低,一般在四分以上。

从洋货进货的分析中我们可以看出,外国企业在我国倾销商品,绝大部分利润是被它们攫取的,我国零售商一般是分润不多的。中小百货商店由于力量薄弱,只得听凭外国资本的摆布,而永安公司由于规模大,力量雄厚,有时还设法与外国资本抗衡,利用民族工业已有的生产条件,生产若干种本牌商品来代替外国名牌商品。这样做,当然主要是为了利润,但对促进民族工业发展也起了一定的作用。

在国货进货方面,公司凭着它规模大,进货数量多,通常是跳过批发这一环节,直接去产地采购或向手工工场和工厂

^① 当时美国著名女童电影明星。

进货，有些商品还自己开设工厂和工场制造加工。

永安经销的土特产，都是全国各地有名的产品，这些产品在上海差不多都有批发字号可以进货，但产地品种多，可以挑选，而且向生产者直接进货，价格也比较便宜。所以凡是进货数量大的，永安都派人去产地采购。生产有季节性的商品，总在这类商品上市以前即派人去产地。如毛皮是先到山西、河北等产地初级集散市场收购，到落令后，再去大同、张家口、北京等城市添购一些在集市上没有收到的品种；火腿来自金华，是派人向那些比较大的作坊收购的。每出去采购一次，不仅品种要求齐备，数量也要够一年的销售。至于常年都有生产的土特产，如瓷器，因为经销数量大，经常要添货，公司就委托香港永安公司设在景德镇的办庄添货，但为了增加新的花色品种，还定期派人去采购一次。采购人员到景德镇后，先到各窑户看有什么好的新式样，委托定烧，等白坯烧出来后，再请老画工精工画花写字，产品都有“永安公司监制”字样。永安直接去产地采购土特产，由于进货量大，对质量和花色等要求高，所以促进了这些土特产的生产。

此外，在上海进货的土特产和手工业品，品种也不少。有些品种象广东的翡翠饰品，江西的樟木箱等，做工不及上海精细，不符合有钱顾客的要求；丝线、漆筷，碗垫等商品，则因销售数量小，派专人去产地采购不合算。对于这些商品，如上海有工场生产的，就直接向上海的工场进货，如外地生产的，就向批发商、行商、掮客进一些，也有生产者直接来兜售的。永安对于选定的手工业品，往往要求改进一些式样，或改用更好的原料。如果永安自己有上等的原料，常卖给生产者一部分，不过规定需全部用在公司的定货上。永安定货，在用料

上、式样上尽可能要求与同业不同，这样在竞争中可以压倒同业。由于永安公司名气大，进货比别的公司多，又都是付现款成交，所以不愁进不到货，而且货物质量要求高，进货价格则压得比较低，但尽管如此，永安经销这些商品，对它们的生产发展还是起了促进作用的。

永安还有不少特约手工工场。在挑选特约工场时，规模不论大小，主要看工人的生产技术。因为加工的商品，如果做工差，就无法同那些最有名的专业商店竞争。以西装裁缝工场为例，公司特约的都是些小户，除工场主外，只一两个工人，一两个学徒，但这些工场主原来都是上海第一流西服店（象王顺昌、荣昌祥、王兴昌等西服店）的技工，因此技术都是第一流的。

这些特约工场，大部分专为永安加工，但永安并不同它们订立合约，因为公司认为，有了合约关系，定货一多，它们就会不注意质量。由于公司定货多，虽没有合约，公司也不怕工场中断特约关系，相反倒是手工工场怕公司不给定货，因此很迁就永安的要求。

永安公司通过特约关系，对于工场工人所创造的剩余价值分润很多，却又可以不同这些工人发生直接的劳资关系。定货多的时候，由工场主去添雇工人，定货少的时候，由工场主去解雇工人，工人要求增加工资待遇时，永安可以不闻不问。就连永安自设的永兴木工厂，也只有少数几个管理人员和技术人员是公司派出的，至于生产则全包给五个包工头（三个木工工头，一个雕花工头，一个漆匠工头），工人由包工头雇用，同永安不发生关系。

对于这些特约工场的生产，公司每天进行检查，发现某些

式样或尺码的商品备货少了的,就叫有关手工工场生产。工场每月都设计新花样、新品种,所以还能不断增加公司商品的花色品种。有了这些特约工场,公司也可以接受有钱顾客的定货,顾客如对定货不满意,可以一次一次重做;如果顾客急切需要,还可以叫工场连夜赶做,满足他们的要求。

这种同特约手工工场的关系,不仅有利于公司,也有利于特约工场。特约手工工场虽然受永安公司控制,但首先,因为有这样一个大公司向它们定货,它们不必再四出招徕生意,尽可安心生产,不怕同业倾轧。其次,很多种产品的原料由公司供给,有时甚至还供给一部分物料,这样一来,工场所需要的资本可以大大减少。再则,替公司加工的商品,虽然做工要求比较高,付给工人的工资相对于一般工场的工人稍多,但公司付给工场的加工报酬比一般高,抵销了多付的工资,收入仍可以有所增加。这些因素使它们愿意同公司建立和保持特约加工关系。

这些特约手工工场的资本主要用在原料上,原先因为资本少,生产规模都比较小;由于永安向它们定货的数量多,并向它们提供原料,所以它们的生产规模发展很快,而且由于公司要求不断增加花色品种,对质量的要求都很高,这就促使它们尽力提高生产技术。

永安公司付给加工工场的加工报酬虽然比一般高,但是它要求工人为精细加工所付出的劳动大大超过它所付的代价,加上原料质量好,因而产品质量比同业好,卖价比同业高,利润比同业优厚,也就是说,公司通过工场主加强了对工场工人的剥削。我们可以从福记工场加工的纹皮半高跟女式皮鞋看出这种情况:

表6 纹皮半高跟女皮鞋的生产成本及工商利润

(1930年) 单位: 每双合大洋元

原料及物料成本		3.40
工资: 配底	0.90	
做帮	<u>0.30</u>	<u>1.20</u>
生产成本		4.60
工场利润		<u>1.15</u>
公司进价		5.75
公司利润		<u>2.50</u>
零售单价		<u>8.25</u>

工人生产一双皮鞋,得到工资只有一元二角,被资本家剥削去的剩余价值却有三元六角五分,是工资的三倍多。这三元六角五分利润,工场主让给永安资本家二元五角,要占三分之二以上。这表明了当时手工业受商业资本控制的状况。

公司自设的手工工场只有四个;木工厂在闸北永兴路,占地三十三亩以上,早期有工人一百多人,生产家具、铁皮箱、樟木箱、沙发及垫子等;饼房是1930年6月开办的,在公司西首对面慈兴里内,占屋三间,早期只六个工人,专生产各种广式糕点,端午节生产粽子、中秋节生产月饼时,都雇临时工,特别是在中秋节的忙期一个半月时间内,临时工常有三十多人;西装裁料工场和中式女鞋帮加工工场专管裁料和初级加工,这两个工场都只有五、六个工人。

不论自设的手工工场生产的或者委托特约手工工场加工的产品,永安凭着“用料讲究、做工好”,售价都比同业高出几成。上海那些有钱人明知这些商品比较贵,但还是都来购买。由此可见永安讲究商品质量很合上层社会的口味。

国货工业品，公司初期销得很少，只有双妹牌花露水、绸缎等极少几种。当时民族工业很弱小，国货工业品少，质量能符合上层社会需要的更少。永安的经营者并不满足于单纯的商业经营，上海永安公司开幕不久，他们就把兴办实业提到议事日程上来。在1919年5月的一次管理人员会议上作了具体的研究，认为：“当今时局，以振兴工艺为急务，如公司目下以办实业为首。……原料上海可有生产，不用倚靠外来，然乘此机会，公司自己办，异日定收效果，又可获利权。”当时由于第一次世界大战的原因，纱布进口数量急剧下降，价格猛增，民族纱厂纷纷开设，郭乐认为这是投资工业的大好时机。香港永安公司于1919年在香港受盘维新织造厂，生产各种针棉织品。当时上海先施公司筹备开设一升化妆品工厂，上海永安公司的一些人知道后，纷纷议论，向郭乐建议也开升化妆品厂同先施竞争。郭乐说：“你们的眼界太小。要末不开厂，要开就开大的；我们的目标是开纱厂！”郭乐等人以“振兴实业，挽回利权”为号召，1920年冬在华侨中招股集资，准备开办纱厂，从郭氏家族中先后选派郭棣活出国学习纺织工程，派郭植芳、郭琳褒、郭棣超等出国攻读纺织印染各专科，及早为日后开办的永安纺织、印染等厂培养和准备技术力量和管理人才。由于办纱厂很符合华侨的爱国心理，所以很快就募集资本六百万银元，从1921年起，陆续办起五家纺织厂和一家印染厂，总称上海永安纺织印染公司。1922年，永安纱厂开工生产后，它出产的色布，大部分由公司经销。永安资本集团从商业扩展到工业，从基本推销洋货到逐步以一些国货代替洋货，这样做对民族工业的发展是有利的。

当时，凡大公司经销的工业品，消费者总认为是质量特别

好的上等品，所以厂商都希望大公司推销他们的产品，借此可在报上用“各大公司均有出售”等字样，为自己的产品做广告。许多厂商贪图永安公司生意大，进货时付款从不拖欠，所以很迁就公司；有好几家工厂接受替永安生产本牌商品的条件；进货添货都由厂商上门来商谈；进价也较便宜。当时公司经销的国货工业品的利润一般与手工业品差不多，毛利率在30%左右。其中名牌大路货的情况同洋货的名牌商品一样，利润很薄，如双妹牌花露水的毛利率只有6%，三星牌牙膏只有8%；至于本牌商品的利润就高得多，如飞机牌汗衫的毛利率有32%，永安牌素色手巾达43%。少数由公司独家特约经销的国货商品利润更为优厚。

总地说来，当时我国民族工业不发达，为了在外国资本的倾销商品压力下，求得生存和发展，那些中小工厂和手工工场都想依赖永安公司，使自己的产品有销路。所以永安公司在国货进货上处于十分有利的地位；它销售的国货，大部分直接向生产者进货，因此获得的不只是批零差价，而是全部商业利润；外地产品，大多派人去产地采购，以赚取地区差价；季节性生产的商品，都在生产旺季购进全年需要销售的数量，以牟取季节差价；在相同的进货价格下，特别挑剔质量，以获得质量差价；委托某些厂商和工场加工“永安”本牌商品，以攫取高额利润；等等。永安就是这样，靠着它在同业中的优越地位，控制有关工业和手工业生产，用最有利的方式购进各种国货以获得丰厚的商业利润。

第二节 商业竞争

在资本主义制度下，同业竞争是一种规律，上海永安公司自然也不能例外。在早期，它的竞争对手，主要有三方面：洋商大百货公司，规模比较大的专业性商店，以及华商大百货公司。

一、同外商百货公司的竞争

先以惠罗、福利等几家洋商大百货公司来说，它们备货都以自己本国出品为主，附带卖些其它国家的货，中国货是不经营的，顾客几乎全是外国人，它们用外国“巡捕”看门，进去又须讲外国话，因此很少有中国人进去。即使它们经营的方针与永安公司不完全相同，销售对象比永安公司狭窄，后者还要同它们进行竞争。同它们竞争的目的，主要是争取外国顾客，为此，永安公司曾采取了一系列措施。资本家知道，外国人在上海流动性很大，有些刚来上海，不会讲中国话，要接待他们，营业员非懂外语不可。公司在招考时，规定要考外语，所以永安的营业员一般都懂得一些英语会话，也有会法语、日语的。特别是那些担任“招待”的职工，讲得更是流利。资本家平时鼓励练习生、营业员学习外语，用意也在于此。外国人喜欢吃罐头食品，为了招徕这批顾客，公司把罐头食品的售价尽可能地压低，热门货一般只几厘钱利润，花色品一分多，有三四十种热销罐头食品甚至不赚钱，把洋行给公司的折扣也贴在内。为了压低罐头食品的售价，还不按照当时罐头五金业付给洋行中国工役5%回佣的惯例，以招徕外国主顾。永安在开幕后

一连好几年，每当圣诞节前，外国人正忙着送礼的时候，总是印了价目表，挨户去分发；还常在外国杂志上，登载公司出售的外国人常用物品的售价。外国人见永安公司卖得便宜，自然到它那里来购买了。外国人厨房内的用品在几家洋商百货公司里虽也出售，但是它们仅卖些法来板、布丁碗等大件舶来品，至于木勺、毛刷、打蛋器等各种小商品，由于没有进口货，价值又小，它们都没有经营。针对这种情况，永安公司就备了出售。外国人来买这些小商品，其它商品自然也在那里买了。通过上述一系列做法，外国人来永安公司购买商品的愈来愈多。稍后，永安公司就送折子给他们，关系就固定下来了。仅两三年功夫，永安公司已有“西折户”二百多户，到1923年，竟发展到一千多户了。从这一点看，永安公司同外商百货公司的竞争曾获得了一定的胜利。

二、同专业性商店的竞争

当时能同永安公司竞争的专业性商店大多是些大户，一般说来，由于经营方针不同，销货对象不同，专业性商店同公司竞争并不剧烈。象瓷器店，当时都集中在南市，它们卖的都是些家用瓷器，销售对象是广大市民，而永安公司卖的则是上层社会送礼、摆设用的细瓷器，即使卖些家用瓷器，例如饭碗、调羹，也是有钱人家用的上等瓷器。再从棉布店看，当时“三大祥”（协大祥、宝大祥、信大祥）都在南市小东门，它们的顾客主要是四郊农民、外地客商和本市一般居民，销售的棉布，除国产的外，绝大部分为中低档日货，而公司匹头部的顾客，主要是资本家、地主、买办等，卖的大部分是高档的英国货、日本货，国货不多。其它如化妆部、皮箱部等很多商品部，

情况都是一样，同业以卖一般商品为主，永安以卖高档商品为主，所以竞争并不显著。但是，也有少数几个商品部，由于经营方针与有关专业性商店基本上相同，竞争还是相当剧烈的。象首饰部卖的商品，就与同业相同。永安公司知道，要和同业竞争，非有自己独特的经营方式不可。当它开幕时，上海珠宝业同其它行业一样，盛行着讨价还价的习气，珠宝这种商品，顾客中真正识货的不多，而专业性珠宝商店一般都漫天讨价，往往高出成本一倍以上。针对这种情况，永安公司首先实行明码标价，凭着营业员的经验，进价能做到合理正确，按照进价，加上百分之五十的利润，作为卖价，用牌子标示出来；并告诉顾客，买去如认为吃亏，可来公司“退货还洋”。而且有瑕疵的不卖，尽卖些上等珠宝。这样，很快博得顾客的信任。十余年后，同业虽也实行明码标价，但公司首饰部早已做出牌子了。

再以绸缎部来说，当时南京路上相应的专业性商店大的有老久纶、大纶等四、五家，河南路上又有老介福。永安公司绸缎部起初同它们一样，主要经售国产绸缎，对象主要是有钱顾客。由于它们开设比永安早，规模都相当大，实力也很雄厚，又大多直接与厂商挂钩，商品花色质量尽先由它们挑选，所以永安公司开幕后很长一个时期无法同它们竞争，因此集中力量在洋货上打开局面。这样做，公司资本家当然只考虑自己的利益，并不考虑为国货绸缎扩大销路。四五年后，永安公司经销的绸缎，洋货已占一半以上，特别是法国绸缎，花色新颖夺目，深得有钱顾客的爱好的。这几家绸缎店，眼看顾客被拉走了，要想再从洋货上同永安公司竞争，自知力量不及，只得慢慢改变销货对象。后来，老介福改为主要做外国旅客和船员的生意；每到一只外国轮船，就派人带着国产绸缎的样本，现

成的夜礼服、睡衣等到船上去兜销。其他几家改为主要做来沪外地旅客的生意；象大纶的顾客主要是“山上人”（洞庭山来的旅客），老久纶的顾客主要是宁波人。

前面谈过的罐头部也是一个很好的例子。公司在罐头食品上尽可能压低售价，目的是要招徕外国顾客，带起其它商品的生意；而同业由于只卖罐头一种商品，要维持开支，根本不可能象永安公司卖得那样便宜，加上它们品种没有永安公司多，花色又不如永安公司齐全，自然无法与之竞争。南京路六合路口的福和公罐头五金号，就是因为受永安公司罐头部的影响，无法维持营业，在后者开幕后不久就歇业了。

象鞋子、雨衣等商品部，经销的商品也与同业相同。这些商品部的商品都是自设工场和特约工场生产的。对这些商品，永安公司主要通过提高商品质量与同业进行竞争。为了这个目的，公司附设的工场，雇用的都是上海第一流技工，公司委托加工的，也都是生产技术第一流的工场。如女式皮鞋，在公司开幕前，上海的“摩登”仕女，都到霞飞路慕尔鸣路口（现淮海中路茂名南路口）几家俄商女鞋店去购买。公司为争夺这批顾客，它的特约工场特地托人去俄商女鞋店挖来一位“出样”（设计样子）的技工。永安公司用料本来比较讲究，同这几家同业不相上下，在式样上又赶上了它们，而价格却比它们便宜，它们的新式女皮鞋要近二十元一双，永安公司最好的不过卖七、八元，生意很快就抢过来了。

永安公司在商品的价格上、质量上、货源上，以及在经营方式上采取不同的办法后，一一制胜了有关的专业性商店。由于永安、先施两大公司的兴起，上海的有钱人都集中到大公司来购买商品，使原来那些专业性商店的营业大受影响，它们

有些缩小营业范围,改变销售对象,有些放弃零售业务,改营批发,有些转营其它行业,也有无法经营而歇业的。

三、同华商百货公司的竞争

在同业中,竞争剧烈的,还得数几家华商大百货公司。先施公司是1917年开幕的,比永安公司早一年;新新公司与丽华公司是1926年开幕的,比永安公司迟七、八年;大新公司更迟,开幕已是1936年的事了。所以,永安开幕的七、八年间竞争对手只先施一家。

先施公司主要资本家马应彪,在澳洲时曾任永生果栏经理,同永安资本家在业务上原有联系,加上同乡关系,所以到上海后,双方有来有往,十分客气。在业务上,又因为大家初来上海,有必要联合起来,应付这个新的复杂的环境。因而,这两家公司,在开始的时候,不但相安无事,而且有事大家商量,行动一致。后来,两家又因儿女婚姻成了亲戚,关系更进了一层。但尽管有这些关系,他们为了各自公司的利益,谁都想压倒对方。有些业务,为了步调一致,虽然双方订了合同,结果还是阳奉阴违;没有订合约的,那就更不用说了。当永安将要开幕时,先施附属企业东亚酒楼的中菜间增加房间数十间,先施乐园也增加很多场子,并在报上大做广告,招徕顾客,企图在大东酒楼和天韵楼游乐场还未开张的时候给对方造成一种压力。

永安公司开幕后不到一年,它同先施的竞争开始表面化了。在1919年秋季大减价时,虽然还同时举行,但先施事前并不通知永安,在大减价时以送赠品的办法拉顾客生意,以致这次大减价,永安相形失色。到冬季大减价时,永安就采取对

策,除了也送赠品外,还给营业员“生意奖金”,凡经手卖出一千元商品的,给奖金二元五角。因为营业员积极推销商品,这次大减价永安占了上风。此后竞争更趋剧烈。从礼券来看,也反映这种情况。永安礼券比先施销路好,先施为了扩大礼券的发行额,把礼券按九五折出售。永安资本家感到对自己不利,就派人拿了现款分批去先施购买礼券,再以礼券购买先施的香烟等热销商品。这样,先施不仅热门货被购去不少,而且吃亏很大,因为热销商品的利润很薄,象香烟的利润不到5%。先施资本家发现后,即来永安交涉,永安资本家反唇相讥,毫不退让。因此双方表面上礼尚往来,实际上彼此在背后尔虞我诈。永安资本家在公司一次管理人员会议上说“与先施立约……多是阳奉阴违”,其实永安本身又何尝不是如此!

除了这些具体的做法外,永安公司营业员对业务的熟悉程度也超过先施公司。因为永安公司是很少调动营业员的工作的,目的是让他们长期积累专门商品的知识,同时拉住一批老顾客,而先施资本家却生怕营业员有了丰富的专门知识后会被别的公司“挖去”,因此经常调动他们的工作。营业员不熟悉业务,这就等于自己削弱了自己的竞争能力,被永安占了上风。

新新公司开业后,竞争的气氛更浓厚了。新新公司的开设,本身即充满着强烈的竞争因素。新新的创办人系先施资本家之一,因为意见不一,才出来开办新新。这就使先施与新新,不可能不发生竞争。对永安来说,新新在永安斜对面,而且规模又这样大,业务上不会不受影响。特别是,新新不仅从先施带走了大批职工,而且从永安也挖去不少人员,永安资本家向来认为:“公司生意以人材为第一要义”,面对同业竞争,

不得想办法“安定人心”。当时，永安对不少业务有经验的职工，除每年给他们增加较多工资外，还让给他们公司股票，给他们享受“受职股东”待遇^①。在营业上，永安资本家常联合先施，一起对付新新。例如，有一次大减价，新新定制了大批鸳鸯牌雪花膏，预备作为赠品。永安、先施得悉后，联合起来威胁新新：“将以更高贵的商品作为赠品，看谁本钱大，看谁能获得胜利。”新新只得放弃原有打算，把鸳鸯牌雪花膏作为商品出售。据新新公司职工说，这批商品卖了很长一个时期，才卖完的。

新新公司从1923年开始兴建商场大楼，1925年已完工。原计划在同年开幕，但资本三百二十万元，建造大楼及购置生财设备已用去二百二十万元，所余流动资本仅一百万元，因此不得不延期开幕。靠着银行借款，购进商品一百八十万元，才于1926年1月23日开幕。新新开幕的同年年底，永安已有资本一千一百六十三万元，其中流动资本六百四十一万元，商品库存二百五十八万元。规模远非新新所能及。新新由于资金不及永安、先施雄厚，商品的花色品种自然不及它们多，它只得在销货上用“赚头”同它们竞争。例如经常举行大减价和用“猜豆得奖”^②等办法，来招徕顾客。新新开幕头几年，因为当时连年内战，来上海的富户愈来愈多，洋货生意好，盈利收入非常可观；可是从1929年起，它已出现亏蚀现象，而永安、

① 受职股东，即在永安公司担任实际管理职务，并持有一定数额以上的永安公司股票的股东。取得“受职股东”名义，须经董事会讨论通过。

② 所谓“猜豆得奖”，即在门前大橱窗内，陈列豆一瓶，顾客凭发票，每买货一定金额，可猜一次，到一定日期开奖，谁猜的数目符合或最接近瓶内豆的数目，就可以得奖。

先施仍年年获利，可见新新已不是它们的对手了。这种情况可见下表：

表7 永安、先施、新新三大公司盈亏情况
(1926~1931年) 单位：大洋千元

年 份	永安公司	先施公司	新新公司
1926	1,160	—	419
1927	702	—	377
1928	1,465	—	254
1929	2,058	1,400	-403
1930	2,378	315	-108
1931	2,475	442	301

资料来源：永安公司利润额根据公司“历年年结记录”，新新公司利润、亏损额根据该公司帐册资料，先施公司利润根据中国人民银行上海市分行档案资料。

注：① 金额前有“-”者为亏损额。

② 1926~1928年，先施公司资料缺。

在新新刚开幕时，由于它“噱头”多，永安曾集中力量对付它，例如它经常大减价，永安就开始对有钱的老顾客暗下给他们折扣，对一般顾客，永安则设立一个“特价部”，一般市民经常来买的商品，多放入特价部削价出售。到1929年，新新资本家开始内哄，竞争力量因此削弱，已不象先前那样有一套了，而且资本也薄弱，永安见它已不是自己对手，慢慢不把它放在眼里了。

丽华公司虽然也是1926年开幕的，也开设在南京路上，但同公司距离比较远，规模比较小，而且销货对象不同，它的顾客主要是住在闸北、虹口一带的中小资产阶级，此外就是些洋行职员、一般外侨，因此永安公司同它竞争，并不十分显著。

第三节 附属企业和房地产经营

一、大东旅社

1925年以前,在上海,中国人开设的最大的旅馆为“三东一品”,即大东、东亚、远东、一品香四家。大东旅社是1918年永安公司百货商场开幕的第二天开始营业的,一品香与东亚开业比大东早,远东则是1925年才开设的。一品香因为开办早,建筑设备比较陈旧,但那些小官僚小政客住惯了,所以东亚、大东开幕后,它的营业并不受到影响。大东与东亚都是华侨开设的,无论规模和设备等在当时上海旅馆业中都是属于第一流的,来上海的华侨和当时社会上一些显贵人物多喜欢住这两个旅社。据大东旅社老职工谈:“大东旅社开幕后的头几年,旅客主要来自香港、澳洲等地,也有些北京来的大官。县长、营长之类还不够资格住大东旅社。到南京‘国民政府’成立后,去南京的广东籍高级军政人员路过上海时很多人也住在大东旅社。”

大东开幕后头一两年,不过六十几个房间;到1920年商场大楼第二期工程完工后,扩充为一百四十多间;1929年又扩充为一百五十多间。房金,小房间定价四元,加收一成正式“小帐”^①,旅客还须另外给“小费”,住一天要六元;大房间定

① 解放前,饮食、服务业有不少陋规,最普通的为小帐(也称堂彩)和小费。小帐和小费每天按每个职工的固定成数拆分(很多企业资本家也参加拆分),成数大小是根据工龄长短、技术高低等情况由资方确定。职工虽有底薪,但是很少,而小帐和小费则是他们工资的主要来源。随着营业的涨落,职工的小帐收入波动很大。

价都在七元以上,连“小帐”“小费”需要十元;最大的定价十五元,连“小帐”“小费”需要二十元。

在大东旅社内,附设大东酒楼、弹子房和酒吧间,供旅客吃喝玩乐。大东酒楼既有中菜,又有西菜,每天有菜单分送各房间,旅客点的菜,可送到房内,也可到酒楼去吃。酒楼也对外营业,不过外来顾客不多,来的多吃中菜,吃西菜的很少。吃西菜的,大部分是旅社旅客,但他们也只是早上、半夜里去吃一些西式点心,吃正餐的很少。弹子房是专供旅社旅客玩的,也收费。模仿“汇中”等外商旅社,同时也准备招待外国旅客,因此附设酒吧间。大东旅社虽有外国旅客来住,但并不多,经常只五、六位。所以,酒吧间营业,实际上不靠旅社旅客,来酒吧间吃酒的,主要是外国轮船上的水手之类,营业并不差,利润特别高,一元一瓶的白兰地,在酒吧间卖一元一杯。随着上海舞厅事业的兴起^①,1928年公司一部分高级职员集资,在大东旅社内租了一部分楼面,开办大东舞厅,一面供旅社旅客娱乐,一面对外营业。

大东旅社从开幕那天起,有十四、五年时间营业一直很稳定,1920年房间间数增加后,每年营业达五、六十万元。每逢年节,营业更为旺盛,节前节后,总有半个月时间,天天客满,外地旅客虽多离沪回去,但本地有钱者多来旅社洗澡,或邀亲友作乐。春秋两季,广东人成群结队到浙江杭州、普陀等地烧香,顺便来上海游玩,大东旅社因而常常客满。它早期各年的营业额如下表:

^① 1922年,一品香旅社仿照外商旅社礼查饭店于每周末及星期日的晚上,举行交际茶舞。跳舞之风,从此逐渐盛行。

表 8 早期大东旅社历年营业额及利润
(1918~1931 年)

年 份	房 金 等 收 入		利 润 (大洋元)
	金 额 (大洋元)	指数(1919 年=100)	
1918	72,957	—	—
1919	256,777	100	—
1920	384,544	150	—
1921	553,723	216	—
1922	619,067	241	—
1923	525,422	205	—
1924	565,320	220	—
1925	596,436	232	—
1926	614,284	239	—
1927	630,946	246	75,000
1928	672,010	262	84,000
1929	573,859	223	120,000
1930	484,242	189	109,000
1931	582,257	227	120,000

资料来源：根据上海永安公司1918~1931年有关帐册编制。

注：① 由于1918年营业未满一年，故以1919年为基期。

② 1926年以前，附属企业没有单独计算盈亏。

大东旅社是永安公司的附属企业之一，资本不独立，营业收入须按期缴入公司，开支也须向公司报销。起先，公司只记载它的房金等收入，并不单独记它的费用，计算它的盈亏，到1927年才开始单独核算盈亏。在经营管理上，重大问题须请示永安公司经理部，日常事务则由大东经理负责处理。人事方面，高级职员须由公司调派，一般职工由大东经理决定录用

或解雇。

大东旅社不仅因为营业发达,年年获利,为永安公司积累了不少资本,而且对公司在华侨方面的信誉,对发展百货商场的营业,作用也很大。华侨来上海住在大东旅社,既能与他们加强联系,又能使他们亲眼看到永安公司的营业情况,以便不断吸收他们的存款,永安资本集团在开办新企业时也容易争取他们的投资。住大东的旅客要买些什么商品,自然都在永安公司购买,回去后必然扩大它在全国各地和海外的声誉。

二、天韵楼游乐场

上海第一家游乐场为前清末年开的楼外楼,地址在浙江路当时新新舞台(永安新厦旧址)的屋顶上。所谓游乐,只有两档说书和滩簧、大鼓而已,此外尚有菊花山、兰花会、梅花集,所以设在屋顶上,是为了给游客享受登高远眺的雅趣。接着,开办的游乐场有新世界、大世界,游乐节目逐渐增多,营业都极兴盛。郭乐鉴于游乐业能够获得丰厚的利润,而且公司百货商场大楼屋顶有很多空闲地方可以利用,因此急于要在当时方兴未艾的游乐业中争得一席之地。到永安公司天韵楼开幕时,上海游乐场已有九家之多,除上述三家外,还有天外天、绣云天、小世界、神仙世界、大千世界和先施游乐场^①,去游乐的有一部分是外来的行旅客商,大部分是本市的劳动人民。因为借助于公司的影响和声誉,天韵楼游乐场开设后游客甚多,足以同其它游乐场相匹敌。到抗日战争前,营业额逐年递增,兹将 1931 年“九一八”事变前历年营业额及利润列表如下:

^① 屠时聘编:《上海市大观》,中国图书杂志公司发行,下册,第 57 页。

表9 早期天韵楼游乐场历年营业额及利润
(1918~1931年)

年 份	门 票 等 收 入		利 润 (大洋元)
	金 额 (大洋元)	指数(1921 年=100)	
1918	21,450	—	—
1919	42,009	—	—
1920	58,095	—	—
1921	206,395	100	—
1922	226,579	110	—
1923	254,909	124	—
1924	309,042	150	—
1925	352,079	171	—
1926	396,303	192	—
1927	394,929	191	116,000
1928	431,192	209	70,000
1929	481,320	233	116,000
1930	482,565	234	138,000
1931	535,320	259	128,000

资料来源：根据上海永安公司历年帐册编制。

注：① 1921年以前只三个场子，1921年才增加为近十个场子，故以1921年为基期，计算历年营业增长%。

② 1926年以前，附属企业没有单独核算盈亏。

天韵楼请的戏班比其它游乐场好。开始的时候，戏班好，出的包银当然也多。可是，等天韵楼出名以后，除京剧的包银维持原数外，其它各种地方戏的包银都降低了。这是因为当时一般有钱人家遇有喜庆宴会要请戏班做堂会，他们很相信天韵楼。由于做堂会报酬比较高，各种地方戏戏班为了利

用天韵楼作为接洽堂会的场所；对包银也就不斤斤计较了。永安资本家就这样利用天韵楼的声誉加强对演员的剥削。

当时上海南京路上高楼还不多，公司屋顶上的“绮云阁”算是最高的了。永安资本家利用这一点让天韵楼游客到“绮云阁”鸟瞰上海全景，在当时颇有吸引力。在游乐场内，还备有各种不同的玩具，如电光活动西洋镜、健力的打球磅、拳击磅、拉灯柱、考而夫弹、射枪、弹子房等。这些都供游客玩耍，不过要另外收费。此外，还有小吃部和卖各种吃食的摊贩，不论吃饭小酌，随心所欲，取价当然要比外面贵一些。这些玩具摊、吃食摊，都是公司出租摊基，由小贩设摊；租金很贵，很小一个摊基，每月要收一、二十元租金。

天韵楼游乐场为永安公司增加不少收入。1921年扩充场子后，平时每天可卖去一、二千张门票，星期日及工厂假日，可卖到二千多张，过年过节更可卖到三千多张。天韵楼的门票，比大世界、先施乐园贵五分；1921年后，它们卖一角，天韵楼卖一角半；1926年后，它们卖一角半，天韵楼卖二角。门票虽然天韵楼贵五分，但由于戏班比其它游乐场好，营业反较发达。而且外地来的旅客慕名到天韵楼来游乐时，总顺便到商场里逛逛，虽买不起高贵的奢侈品，也常带走一些低档商品，因此对百货商场的营业多少也有一些有利的影响。

三、房地产的经营

早期，公司营业发展很快，积累了不少资本。利用闲余的资本，它不断地购买房地产；永安公司创设后的十余年间，购进的房地产，主要有下列几处：

表 10 上海永安公司早期购进的房地产

(1919~1929 年)

单位: 大洋元

购 进 年 份	地 段 及 房 屋	地 价 及 建 筑 费 合 计
1919	闸北永兴路	153,827
1921	爱多亚路	522,539
1922	北四川路	562,069
1922	北浙江路	440,372
1923	汉口后马路审判厅	284,823
1924	汉口后马路官钱局	91,966
1924	南京路浙江路	382,603
1929	北四川路永乐坊	663,638
合 计		3,101,837

资料来源: 根据上海永安公司“资产类别”帐簿编制。

注: 地价及建筑费中包括购价以及在有关房地产上早期投入的建筑费用, 没有扣除折旧等费用。

短短十余年时间, 上海永安公司购入的房地产总值达三百十万元之多。这样大规模地购置房地产, 主要还是为了当时业务上的需要, 或是为进一步扩充营业作准备。如闸北永兴路的土地, 是为开设永安木工厂的, 爱多亚路(现延安东路)和北四川路的土地, 以及汉口的两块土地, 是预备开设分公司的, 只是后来由于受时局的影响, 计划未能实现。至于南京路浙江路的土地, 则是为了兴建永安新厦, 因为永安资本家担心商场大楼的土地租期满后, 哈同不肯续租, 因此早作准备。这些购置的房地产, 有不少暂时由其它单位租用, 有的租给公司职工作宿舍, 在当时“尺土寸金”的旧上海, 公司这一笔租金收入是相当可观的。根据上海永安公司历年帐册, 从 1921 年到 1931

年,租金收入累计达一百九十万元以上(未减除房屋折旧和修理费),相当于公司当时购进房地产总值的61%。也就是说,公司购置房地产的支出,到1931年已从租金收入中收回了一半以上。可见永安资本家在房地产经营方面也是十分精明的。

第四节 财 务 管 理

一、利润和利润分配

上海永安公司一方面由于推销洋货,从外国垄断资本在我国攫取的超额利润中分润了一小部分,另一方面,它在推销国货商品时,通过公司职工的商业劳动,实现了在生产领域工人所创造的剩余价值,由于它规模大,资本雄厚,在同民族工业资本家分割剩余价值时处于有利的地位。从1918年到1931年的十多年间,它的百货商场和附属企业的营业不断发展,利润不断增长。这一时期永安公司利润的增长和构成情况见下表:

表 11 上海永安公司利润的增长和构成

(1921~1931年) 单位:大洋千元

年份	百货商场销货毛利	大东旅社房金等收入	天韵楼游乐场门票等收入	其他收益	经营管理费用	利润总额	自有资本	利润为自有资本%
1921	435	554	206	359	825	729	3,806	19.2
1922	698	619	227	492	1,067	969	4,290	22.6
1923	815	525	255	367	947	1,015	4,816	21.1
1924	954	565	309	526	1,261	1,093	5,372	20.4
1925	—	596	352	896	1,495	—	5,972	—
1926	579	614	396	1,108	1,514	1,183	6,620	17.7
1927	1,268	631	395	946	2,524	716	6,861	10.4
1928	1,873	672	431	1,254	2,748	1,482	7,613	19.5
1929	1,409	574	481	1,968	2,349	2,083	8,740	23.9
1930	1,868	484	483	1,951	2,364	2,422	10,122	23.9
1931	2,548	582.3	535.3	1,648	2,813	2,501	11,702	21.4

资料来源：根据上海永安公司历年帐册编制。

注：① 在“历年年结记录”上，所有项目分为四类：进（收入）、支（支出）、存（资产）、欠（负债及资本）；各年利润（或亏损）系存与欠的差额。而本表所列利润，虽也用“历年年结记录”上的资料计算求得，但所用方法为：百货商场销货毛利（百货商场营业额－销货成本）＋大东旅社房金等收入＋天韵楼游乐场门票等收入＋其他利益－经营管理费用＝利润总额。这样计算的各年利润与年结上的（见后面“利润分配”表）比较，1918、1919、1920年及1925年的相差较大，故没有列入表内；其他各年相差不多。

② “其他收益”为房地产租金、放款利息、股息、佣金等收入。

从上表可以看出，这些年份利润增长很快，1931年比1921年增加了二点四倍，比1920年之前当然增加更多，1931年一年的利润与1919年的自有资本总额港币二百五十万元相等^①。与自有资本比较，各年的利润率大体在20%左右。这样的利润率是十分高的，而实际利润数字比帐面数字可能还要高一些，因为当时虽然不是直接根据企业利润额纳税，但经营股份有限公司的资本家在利润丰厚的年份仍然会通过低估库存商品金额等手法压低利润的帐面额，以便在营业不好的年份有个伸缩余地。

帐面利润的分配办法在这个时期曾改变了好几次。在保证股东的股息收入超过银行利息的情况下，不断提高花红分配的相对数额以及增加受职股东的花红比例等，都有利于郭乐兄弟等实职资本家更多地攫取利润。1918年董事会决定的分配办法是：从利润总数中先扣除股本的10%作为股息（实

^① 1931年大洋与港币的比价为1:1。

发股息可超过 10%，由董事会决定)，其余利润的 15% 作为花红，分给董事、招股股东和受职股东。1927 年分配办法有所改变：从利润总额中先扣除股本的 8% 作为股息（实发股息可超过 8%，由董事会决定），其余利润的 20% 作为花红，除分配给董事、招股股东和受职股东外，还分配少量给一般职工。在实际分配中以上原则并不是严格掌握的。这个时期历年利润分配和留存的实际数额见下表：

表 12 上海永安公司历年利润分配

(1918~1931年) 单位：大洋千元

年份	利润 总额	利 润 分 配 部 分					利润留存部分	
		合 计		股 息		花红	盈余 滚存	各项 准备
		金额	占利润%	金额	息率%			
1918	140	21	15.0	—	—	21	119	
1919	536	262	48.9	214	10	48	274	
1920	771	328	42.5	250	10	78	443	
1921	724	321	44.3	250	10	71	403	
1922	966	482	49.9	375	15	107	484	
1923	1,016	490	48.2	375	15	115	26	500
1924	1,051	495	47.1	375	15	120	56	500
1925	1,103	503	45.6	375	15	128	100	500
1926	1,160	512	44.1	375	15	137	648	
1927	702	461	65.7	400	8	61	241	
1928	1,465	703	48.0	500	10	203	762	
1929	2,058	931	45.2	600	12	331	627	500
1930	2,378	996	41.9	600	12	396	1,382	
1931	2,475	895	36.2	600	8	295	1,180	400

资料来源：根据上海永安公司1918~1931年有关帐册编制。

- 注：① 本表各年利润额系帐面上的数额，也即公司帐册上各年年
底“存”项总额减“欠”项总额的余额，因计算方法不同，故与
前表所列各年利润额略有参差。
- ② 公司开幕时股本为港币200万元，1919年5月增资港币50万
元。是年发股息234,998元(折合大洋为21.4万元)，故息
率为10%。
- ③ 1931年7月以前，股本为港币500万元，7月1日增资500
万元。是年，新股发股息半年，故60万元股息的息率为8%
(是年大洋与港币的折合率为1:1)。因股本增加一倍，故这
一年的利润分配部分略有减少。
- ④ 此表“利润留存部分”同后面表15中“盈余滚存、各项准备
(累计)”的关系是：上年累计(表15)+当年留存(本表)=
当年累计(表15)。本表1919年和1920年的数字应为29.8
万元和48.6万元，但帐面数字系27.4万元和44.3万元，故
仍照帐面数字录入。

从上表可以看到，公司支付给股东的股息，除1927年和1931
年为8%外，其它年份基本上都超过了10%，当时银行的年息
一般只有6%，公司的股息这样高，自然使股东感到十分满
意。

至于花红分配，1927年以前受职股东占到总额的三分之
二，1927年开始虽因一般职工参加分红，受职股东所分配的
花红比例有所下降，但仍然不低于60%，并且所分得的绝对
额迅速增加，是花红分配最大的得益者。这显然是有利于郭
氏兄弟的。这个时期历年花红分配情况见下表：

表 13 上海永安公司花红分配情况

(1918~1931年)

单位: 大洋元

年份	董 事		招 股 股 东		受 职 股 东		一 般 职 工	
	金 额	占 %	金 额	占 %	金 额	占 %	金 额	占 %
1918	—	—	—	—	—	—	—	—
1919	6,452.89	13.3	9,679.33	20.0	32,264.45	66.7	—	—
1920	10,428.85	13.3	15,643.27	20.0	52,144.25	66.7	—	—
1921	9,479.69	13.3	14,219.53	20.0	47,398.46	66.7	—	—
1922	14,326.06	13.3	21,489.08	20.0	71,630.28	66.7	—	—
1923	15,314.70	13.3	22,972.05	20.0	76,573.51	66.7	—	—
1924	16,024.93	13.3	24,037.40	20.0	80,124.65	66.7	—	—
1925	17,056.93	13.3	25,585.40	20.0	85,284.65	66.7	—	—
1926	18,192.86	13.3	27,289.29	20.0	90,964.32	66.7	—	—
1927	9,033.96	10.0	13,550.96	15.0	55,754.74	61.7	12,000.00	13.3
1928	21,290.29	10.5	31,936.43	15.7	127,741.73	62.9	22,052.70	10.9
1929	33,168.29	10.0	49,752.44	15.0	199,009.77	60.0	49,752.44	15.0
1930	39,551.11	10.0	59,326.66	15.0	237,306.63	60.0	59,326.66	15.0
1931	29,502.52	10.0	44,253.77	15.0	177,015.11	60.0	44,253.78	15.0
合 计								

资料来源: 根据上海永安公司 1918~1931 年有关帐册编制。

注: 1927 年度, 按照规定, 把发股息后的利润金额的 20% 作为花红, 只 60,339.66 元, 公司又拨款 30,000 元津贴, 作为花红一起分配。

花红按一定的比例分配给各类人员后，再按不同的规定在各类人员内部分配。董事共十七人，是按人平均分配的；招股股东的权利共分二百五十股，按每人占的股权数进行分配；受职股东及一般职工则按年薪数分配。

一般职工参加分红已是 1927 年罢工斗争胜利后的事情了。据公司老职工回忆，一般职工的花红早期以 1930 年分得最多，但每元工资也只分到二角，而这一年受职股东每元薪金可分花红一元一角一分，职工所得还不及受职股东的五分之一。受职股东的薪金比一般职工工资本来就高出五、六倍，所以一般职工分得花红的绝对数，平均只有受职股东的三十分之一。

永安公司几个主要资本家，由于既是董事，又是招股股东和受职股东，他们分得的花红数额是很大的。以郭乐 1930 年分得的花红和其它各种收入为例，可以看出永安资本家所得利润的数字是惊人的。

表 14 郭乐在 1930 年从上海永安公司获得的总收入

单位：大洋元

收 入 项 目	金 额
薪 水	7,193.34
股 息	21,936.00
花红：董事	2,326.53
招股股东	3,322.20
受职股东	7,984.61
升工、补工①	1,438.67
董事袍金(车马费)	100.00
板箱钱②	575.47
饭钱	120.00
公司当年未分配利润中属于郭乐的部分③	50,525.92
合 计	95,522.74

资料来源：根据上海永安公司 1930 年帐册编制。

注：① 升工、补工：每年年底多发 72 天薪金。

② 板箱钱：用过的包装箱卖出的钱，规定分配给受职股东，当年薪金 1 元可分 0.08 元，或称“公记”。

③ 1930 年公司未分配利润共 1,382,000 元，那一年郭乐拥有公司股本的 3.656%，他在未分配利润中应占这个比例，即得 50,525.92 元。

郭乐的股本共十八万二千八百元，照 1930 年的收入，他只要两年时间就能把原始垫支资本全部收回了。由此可见，永安公司的利润分配办法非常有利于资本家，特别是掌握管理实权的资本家。

二、自有资本的积累和运用

上海永安公司早期各年分配的利润都不到当年利润总额的 50%，只 1927 年，由于利润总额比较少，分配部分才占到 65.7%；其余未分配的利润开始是用“盈余滚存”名义存在公司内，由于积累数额越来越大，后来就添设“建筑预备金”、“营业准备金”、“汇水预备金”等多种名目。未分配利润主要是用于对公司的再投资，即扩大经营资本。上海永安公司到 1931 年底为止共增资三次，除 1919 年增资五十万元（港币，下同）系股东现金投资外，1927 年增资二百五十万元和 1931 年增资五百万元，都是来自未分配利润。

由于未分配利润的增长速度快，绝对数额大，因此永安公司自有资本增加很快。这一时期自有资本增长的速度见下表：

表 15 上海永安公司自有资本增长速度

(1918~1931年) 单位: 大洋千元

年 份	自 有 资 本		股 本	盈余滚存、 各项准备 (累计)
	金 额	指数(开幕时 =100)		
开幕时	2,000	100	2,000	119
1919	2,917	146	2,500	417
1920	3,403	170	2,500	903
1921	3,806	190	2,500	1,303
1922	4,290	215	2,500	1,790
1923	4,816	241	2,500	2,316
1924	5,372	269	2,500	2,872
1925	5,972	299	2,500	3,472
1926	6,620	331	2,500	4,120
1927	6,861	343	5,000	1,861
1928	7,613	381	5,000	2,613
1929	8,740	437	5,000	3,740
1930	10,122	506	5,000	5,122
1931	11,702	585	10,000	1,702

资料来源: 根据上海永安公司历年帐册编制。

注: 股本在 1918 年为港币 200 万元, 到 1919 年为港币 250 万元。港币折合大洋, 在 1918 年为 0.9305, 1919 年为 0.9078, 1920 年以后为 1。为了使各年自有资本与开幕时容易比较起见, 1918 年和 1919 年的股本也以港币 1 元折合大洋 1 元计算。

从表上的资料看, 在这十四年不到的时间内, 自有资本从二百万元增长为一千一百七十万元, 将近原始资本的六倍。增长的速度是相当快的。

自有资本运用于固定资产和流动资产两方面。至于两者的增减变化, 各年情况不一。现将 1918 年和 1931 年两年的

资本运用情况进行比较,以便了解其变化的趋势。

表16 上海永安公司资本运用情况

(1918年和1931年) 单位:大洋千元

项 目		1918年		1931年	
		金 额	占自有资本 %	金 额	占自有资本 %
资本运用	商品	1,296	64.8	2,973	25.4
	营业用固定资产	1,298	64.9	1,594	13.6
	房地产	—	—	3,182	27.2
	投资	265	13.3	3,354	28.7
	合计	2,859	143.0	11,103	94.9
自有资本		2,000	100.0	11,702	100.0
自有资本多余 (不足)部分		-859	-43.0	599	5.1

资料来源:根据上海永安公司1918、1931年帐册编制。

1931年流动资产(商品)的数额比1918年增加约一点三倍,而营业用固定资产却只增加了23%。增长速度前者比后者快五倍左右。流动资产和营业用固定资产的这种比例关系的变化趋势,表现了商业的特点。

1918年永安公司开幕后,自有资本不够应用,仅商品和营业用固定资产两项就超出自有资本五十九万四千元,须靠借入资本弥补。到了1931年,自有资本增加了好几倍,所以尽管商品数值增加了一倍多,营业用固定资产也增加了近三十万元,但自有资本还是多出七百多万元,占自有资本总额的61%。永安资本家把这许多营业上不急切需要的自有资本,一部分用来购置房地产,为进一步扩充营业作准备;1929年起

又拨出一大笔款子作为公司附属的银业部的独立经营资本，第一年为一百万元，次年又增拨五十万元；除此之外，就是对联号企业和其它企业投资以及为联号企业提供经营资金。在对联号企业提供经营资金方面，当自有资本不足时，是以借入资本弥补的。公司 1930 年和 1931 年对联号企业和其它企业投资的情况见下表：

表 17 上海永安公司的投资
(1930~1931 年) 单位：大洋千元

投 资 对 象		1930年底	1931年底
总 计		1,230.59	1,853.49
联号企业	合 计	1,214.90	1,837.80
	香港永安公司	202.00	202.00
	永安水火保险公司	212.90	425.80
	永安人寿保险公司	200.00	300.00
	永安纺织印染公司	600.00	600.00
	香港永安银行		310.00
非联号企业	合 计	15.69	15.69
	上海联保水火保险公司	10.00	10.00
	上海德律风(电话)公司	5.69	5.69

资料来源：根据上海永安公司历年帐册编制。

注：香港永安银行于1934年正式开张，1931年为筹备期间。

投资的主要对象是永安联号企业。郭氏家族在各联号企业的私人投资比例都很小。他们除了抓董事会人选和企业的管理实权外，主要是通过联号企业的相互投资来控制多数的股权。上海永安公司和上海永安纺织印染公司在创立之初，联号企业投资都占 20% 左右。郭乐等永安资本家采用这一办法，一

方面解决了多余的企业资本的出路问题，另一方面能有效地控制各联号企业的股权。所以联号资金是一条把永安资本集团内部各企业联系起来的重要纽带。

除了相互投资外，各联号企业间还相互提供营运资本。这是利用联号资金控制整个集团的另一措施。这种资金的内部调拨，一般是由郭乐以总监督或监督的身份，根据集团内部各企业的需要，统一作出安排。这种调拨资金不仅利息低、期限长，并且不需要任何抵押品作担保。这对于急需资金周转的联号企业在解决企业的困难和促进企业的发展等方面，具有重要的作用。因此，在各联号企业间资金调拨往来频繁。同上海永安公司往来款项最多的是香港永安公司和永安纺织印染公司。现将早期上海永安公司与这两个联号企业的往来款项列表于下：

表18 上海永安公司与主要联号企业往来款项
(1918~1931年) 单位：大洋千元

年份	香港永安公司				永安纺织印染公司			
	往来款项		年底结余额		往来款项		年底结余额	
	调入	调出	存公司	欠公司	调入	调出	存公司	欠公司
1917				512				
1918	2,222	965	755					
1919	1,131	1,646	222					
1920	1,542	1,296	490					
1921	1,525	1,099	916		2,931	1,114	1,817	
1922	1,772	1,634	1,054		3,659	4,223	1,253	
1923	2,272	1,131	2,195		1,107	3,098		738
1924	1,038	1,926	1,307		1,805	2,265		1,198
1925	1,678	3,894		909	2,490	3,425		2,133
1926	2,771	1,342	520		2,024	3,035		3,144
1927	1,132	894	758		1,502	2,432		4,074
1928	952	740	970		2,187	3,558		5,445
1929	1,367	834	1,503		1,094	1,810		6,161
1930	3,067	2,835	1,735		4,078	5,420		7,503
1931	3,384	4,682	437		7,540	4,879		4,842

资料来源：根据上海永安公司历年帐册编制。

注：① 表上系上海永安公司与两个联号企业往来的款项，公司附属银业部与它们往来的款项没有包括在内。

② 与香港永安公司往来的款项系港币，帐上年底结余额也为港币，由于1918、1919、1920年这三年港币与大洋的折合率不同，故1918和1919年结余额换算为大洋后，与下一年的数字不能平衡。港币对大洋的折合率：1918年为0.9305，1919年为0.9078，1920年后为1。

从上表可以看出，上海永安公司同这两个联号企业的资金调入调出情况是不同的：上海永安公司欠香港永安公司的年份多，而永安纺织印染公司则欠上海永安公司的年份多。从1923年开始，上海永安公司调拨给永安纺织印染公司的资金越来越多，到1930年达到七百五十万元，甚至超过了永安纺织印染公司原始资本六百万元的数额。可见上海永安公司对永安纺织印染公司的支持。

三、借入资本的来源和运用

华侨在国外手头有些积蓄，总是陆续汇回国内，或赡养国内的家属，或存起来以备将来叶落归根之用。当时国内金融业还未十分发达，银行又是新兴的行业，人们还不习惯把钱存入银行，而钱庄的规模又比较小，因此很多人宁愿把钱存入工商企业；只要企业的规模较大，经营比较发达，在存户看来，反比银行和钱庄可靠。至于一般工商企业对吸收存款也是很感兴趣的，因为吸收存款可以解决企业对资金的需求，所需支付的利息又较低，比向银行贷款有利。上海永安公司是华侨企业，它不仅规模大，并且与华侨早有广泛联系，因此，华侨在公司的存款增加很快，侨资成为公司借入资本的重要来源。同

时,随着公司业务的日益发展,商业信誉的树立,国内居民的存款也相应增长起来,又为公司的借入资本开辟了新的途径。永安公司开设以后到 1921 年止吸收的存款见下表:

表 19 上海永安公司吸收存款数
(1918~1921 年) 单位:大洋元

存款种类	1918		1919		1920		1921	
	户数	金额	户数	金额	户数	金额	户数	金额
合 计	16	17,612	67	278,813	193	335,229	398	587,295
各客附项	14	16,285	50	146,559	128	280,965	106	211,247
各客往来	2	1,327	17	132,254	65	54,264	292	376,048

资料来源:根据上海永安公司历年帐册编制。

注:1920 年“各客往来”存户增加,而存款反减少,主要因为有一户大户提取存款 9 万元。

表上的“各客附项”基本上为华侨存款,“各客往来”则基本上是上海当地存户的存款。表上的数字说明了这样一种趋势:在头三年内,华侨存款的比重较大,而到 1921 年,当地存款的比重就超过了华侨存款。

存款业务开始由帐房经办,由于存户迅速增加,存款业务渐趋繁杂,所以到了 1921 年就正式成立银业部。开始几年银业部的资本不独立,直到 1929 年,公司拨给银业部营业准备金一百万元,才有了独立经营资本。1930 年又增拨营业准

备金五十万元,共一百五十万元。银业部财务独立,其存放款业务同公司财务不发生直接联系,即使在 1929 年以前,它吸收的存款也不并入公司,由银业部自己放款调度,帐目也同公司划开。公司拨给银业部的一百五十万元营业准备金列入公司的资产“投资”项目内,公司如利用银业部资金,则把帐列入借入资本的“其它负债”项目内,这说明公司的这个附属事业是独立核算的。银业部内部还分商业和储蓄两个部,商业部经营定期存款、往来存款,储蓄部则经营各种储蓄存款。

银业部成立初期,设在五楼帐房间,一、二年后,为便利存户存取款项,以及吸引更多来公司商场购买商品顾客的存款,银业部搬至楼下铺面。这样一来,扩大了影响,果然又增加了不少存户。但公司银业部因为名义上不是一个正式的金融机构,所以它发出的支票不能参加银钱业票据交换,此外银业部的贷款在数额、期限和利息等方面又不如钱庄灵活,因此,工商企业同银业部存、贷业务往来较少。银业部所吸收的存款主要是为上海永安公司和各永安联号企业提供经营资金。由于工商企业的存款少,所以银业部的存款比较稳定,这有利于各联号企业利用这笔资金。

银业部的存户逐年增加,特别是在永安公司营业发达或市面上出现金融危机、钱庄倒闭较多的年份,它的存款增加更多,1931 年公司营业全盛时期,存款额高达六百四十万元。兹将 1931 和 1932 两年银业部的存款和营业准备金的利用情况列表于下,

表 20 上海永安公司银业部资金利用情况

(1931、1932年)

单位:大洋元

资金利用项目		1931	1932
存放本国行庄		6,120,018	1,498,965
联 号 往 来	本公司	386,034	599,508
	香港永安公司	10,338	-50,412
	永安纺织印染公司	381,470	2,606,338
	广州大东酒店	-2,105	-5,442
	石岐香港永安公司银业部	-5,527	-33,742
	合 计	770,210	3,116,250
透 支 或 放 款	郭氏家族及有关企业	552,143	1,398,867
	公司和联号企业的高级职员及有关企业	265,377	338,326
	郭家亲戚及有关企业	91,875	18,349
	经郭家介绍的工商企业	14,133	380,156
	其它(性质、关系未查明者)	36,993	164,234
	合 计	960,521	2,299,932
购买公债等证券		892,827	443,210
总 计		8,743,576	7,358,357

资料来源:根据上海永安公司银业部帐册编制。

注:① 1931年以前已无资料留存。

② “联号往来”中各户放款数系各联号企业与公司银业部往来中一切应收应付款项相抵后的净额;金额前有“-”号者,表示银业部欠该联号企业的款项。

从上表可知,银业部吸收的存款除供本公司使用外,对联号企业中的永安纺织印染公司支持特别大;此外,还大量用以供给

郭氏家族以及同郭家关系比较密切的亲友和高级职员的需要。

永安公司在本市广东籍居民中有较大影响，为了尽可能吸收广东籍居民存款，它于1924年8月1日在本市广东籍居民集中地区虹口开办了银业部虹口分部。分部的房子是华商银行倒闭后还给公司的，设备齐全，因此公司不需花什么开办费，只拿出五百元作备用金。分部第一天营业，即吸收了三万元存款。此后，存款增加很快。虹口分部不对外放款，只吸收存款，存款余额缴入公司，或存放在银业部。虹口分部对永安公司及银业部提供的资金情况，见下表：

表 21 上海永安公司银业部虹口分部

对公司及银业部提供的资金

(1927~1932年) 单位：大洋千元

年 份	合 计	存入公司	存入银业部
1927	545	540	5
1928	1,119	1,113	6
1929	1,430	1,420	10
1930	1,999	1,962	37
1931	76	79	-3
1932	529	353	176

资料来源：根据上海永安公司银业部及银业部虹口分部帐册编制。

虹口分部对公司提供的资金，1930年最高达二百万元，是银业部存款的三分之一左右，对公司资金周转起着不小的作用。1931年和1932年，日本帝国主义发动“九一八”和“一二八”事变，虹口分部的存款大幅度下降。据该分部老职工谈，此后

存款业务就一蹶不振,经常只有五、六十万元,远不能同前几年的兴旺景象相比。这样延续到1937年抗日战争爆发,虹口分部才停止营业。

永安公司在成立独立核算的银业部的同时,帐房间仍继续进行存放款业务。帐房间吸收存款的情况见下表:

表 22 上海永安公司帐房间吸收存款统计

(1917~1931年) 单位:大洋千元

年 份	金 额	年 份	金 额
1917	1	1925	4,571
1918	31	1926	4,244
1919	297	1927	4,215
1920	334	1928	4,464
1921	2,442	1929	5,645
1922	2,264	1930	8,211
1923	1,505	1931	6,488
1924	3,120		

资料来源:根据上海永安公司历年帐册编制。

在帐房间存款的,以国外华侨居多,其它如公司和永安纺织印染公司的高级职员以及同公司资本家关系比较密切的同乡亲友也大多在帐房间存款。在存款手续上帐房间同银业部有所不同:银业部用存折或支票,存取办法一如银行;帐房间没有一定的存款手续,华侨把存款汇给公司,公司回他们一封信,就作为存款的凭证,其它存户也只给一张收条,很少用折子或支票。公司帐房间在设立银业部之后还能继续吸收存款的原因,不仅因为这种存款方式适应华侨的习惯,还因为这部分存款比较稳定,公司可以长期占用这笔资金,因此付给存户

的利息较银业部稍高一些。

永安公司和联号企业或资本家自己需要资金时，可向银业部或帐房间调度使用，永安公司和永安纺织印染公司的高级职员或资本家的亲友如需借款，经资本家批准后，一般都在帐房间借款，至于贷款利息的高低，则看贷款者同资本家的关系而定。但一般说来，帐房间放款利息比银业部规定的低，并且不需要提供抵押品。兹将 1930、1931 年帐房间的放款情况列表如下：

表 23 上海永安公司帐房间信用放款数

(1930、1931 年)

单位：大洋千元

放 款 对 象 等		1930年金额	1931年金额
放 款	郭氏家族及有关企业	168	313
	公司和联号企业的高级职员	251	422
	郭氏亲戚及有关企业	39	130
	经郭家介绍的工商企业	108	604
	其它(性质、关系未经查明者)	84	163
合 计		650	1,632
暂 记 预 付 款	汉口房屋建筑预付费用	17	
	购买其它公司股份预付款项	128	208
	购买公债预付款项	41	19
	预付各项费用	93	98
	预付贷款		15
合 计		279	340
共 计		929	1,972

资料来源：根据上海永安公司历年帐册编制。

上表所列的各项“暂记预付款”，即为公司本身利用的那一部分存款，1930年占全部放款的30%，1931年占17%；此外，就是永安公司资本家、高级职员和资本家亲友的借款，1930年占全部放款的70%，1931年占83%。

银业部存放款利息，同当时钱庄差不多，存一年六厘，半年五厘，储蓄四厘，活期三厘；信用放款利息为一分或一分二厘，随市场利息上下而变动。抵押放款利息比信用放款低一、二厘。银业部的利息收益不少，从成立起到1929年共计为永安公司提供了八十六万六千元的利润；而在1930年一年内，又提供了十五万六千元。帐房间情况则不同，很多年份不仅无利可赚，反而出现亏损。

表 24 上海永安公司帐房间利息损益情况

(1921~1931年) 单位：大洋千元

年 份	净益或净损	利息收入	利息支出
1921	-109	168	277
1922	-109	320	429
1923	-204	89	293
1924	-217	301	518
1925	-152	506	658
1926	-63	589	652
1927	-78	605	683
1928	86	821	735
1929	106	684	578
1930	27	657	630
1931	22	698	676
合 计	-691	5,438	6,129

资料来源：根据上海永安公司历年帐册编制。

注：数字前有“-”号者为亏损数。

帐房间利息发生亏损的原因较多,主要是:第一,帐房间收付的利息,不只是“吸收存款”和“信用放款”上的利息,还包括“联号往来”的利息在内。从1921年到1927年,“吸收存款”和欠联号的款项大于“信用放款”和联号欠公司的款项,也就是公司自己使用了一部分借款,这是这些年份利息收支发生亏损的原因之一。第二,永安资本集团内各联号企业间相互欠款,早期均按七厘利率计息,而在上海永安公司欠联号的款项比联号欠公司的款项少时,又出现帐房间向联号收取的利息低于帐房间付出的存款利息的现象,这也是利息收支亏损的另一原因。第三,在帐房间存放的款项,利率不象银业部有定规,有的存款利息较高,有的放款利息较低,这又是发生亏损原因之一。据当时在帐房间工作的人员谈:存放款利率的决定,往往只凭资本家的一张条子,写多少利息就算多少利息。从存款利息来看,如1921年的钱庄利息,存一年和一年以上的只六厘,但在公司的一百五十八个存户中,只有两户是六厘,一户是五厘,其余都在六厘以上,而利率高到一分的有两户;半年以下的也一样,大部分存息都比当时钱庄利息为高。至于放款利息,当时钱庄一般收一分到一分二厘,但公司不少放款只收六厘五到九厘五。由此可见,永安公司帐房间存放款利率的决定,完全是以资本家的意志和需要来决定的。资本家自己借款,利息当然更低。甚至在帐户上并不注明利率。从上述帐房间利息收支发生亏损的原因来看,虽然利息支出大于利息收入,但对于永安公司的发展还是十分有利的。一方面帐房间吸收的资金主要还是用于永安本身以及联号企业对资金的需要;另一方面支付的利息总比向银行贷款所需支付的要少得多。

永安公司除利用以上各种办法取得借入资本外，还通过发行礼券吸收资金。发行礼券的主要目的固然是便利那些有产阶级相互馈赠送礼，但出售礼券后，不一定立刻需要相应的商品兑现，因此，永安公司这方面利用的借入资本也不少。1933年以前帐上对“未兑礼券”没有专设帐户记录，只在年结上并入“应付客户帐款”内，故无法统计，1933年才开始统计未兑礼券的金额，该年年底为三十一万元，约为借入资本的2%。

从永安公司早期的财务管理中可以看出，它非常重视资本的积累和保持流动资金的充裕。一方面，它在确保资本家每年分得相当可观利润的前提下，把大量未分配利润转化为自有资本，另一方面，它又兼营金融事业，广泛吸收存款，以大量借入资本为公司和其它永安联号企业提供了发展业务所需要的资金。自有资本的雄厚和流通资金的充裕大大加强了公司在商业竞争中的实力地位，使它能够获得丰厚的利润。永安公司又经常用巨额资金支持永安纱厂，这对发展民族工业又十分有利。永安公司对永安纱厂的支持除了推销其产品外，主要就是财力上的支持。由此也可知永安公司兼营金融企业的重要性了。由于公司早期资金充裕，所以基本上不向银行或钱庄借款，相反地每年都有多余的资金存入银行。1931年永安公司的银行存款及一部分备用现金共达二百零二万三千元，占该年流动资金总额一千二百二十三万一千元的16.5%。早期永安公司有较多业务往来的银行是汇丰银行和广东银行。

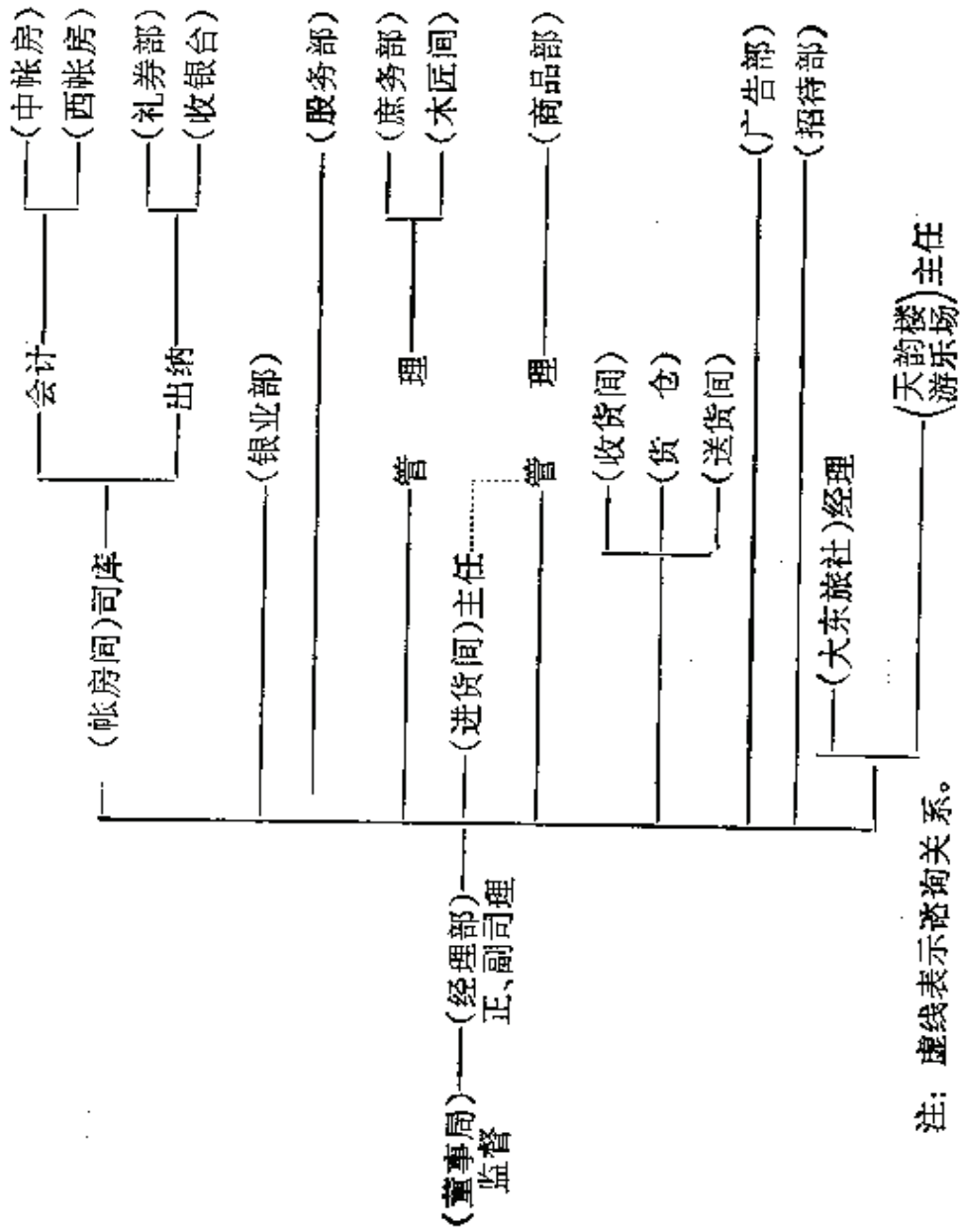
第三章 企业的组织、制度和 早期职工运动

第一节 组织机构和规章制度

资本家办商业企业，就是要通过职工的劳动实现体现在商品之中的剩余价值，并占有剩余价值中工业资本家让出的那一部分。没有职工的劳动，商业资本家就不能实现和占有剩余价值。所以，商业资本家同商业职工的关系是剥削与被剥削的关系。旧中国的百货商业有它的特殊性，象上海永安公司这样在国内具有代表性的民族资本主义商业企业，以经销洋货为主，它的利润来源主要是从外国资本对半殖民地贸易的超额附加利润中分润的一部分，但是如果没有职工的劳动，这部分利润就是不可能实现的。为了监督职工付出最大的劳动，公司有一整套资本主义的组织管理机构 and 规章制度。我们可以先看一看公司组织机构的设置(见表 25)。

董事局和经理部是公司的指挥中枢。百货商场有四十个商品部；配合这些商品部的有进货间、收货间、货仓、送货间、招待部和广告部。帐房业务由会计和出纳分工负责，兼办一部分存放款业务；此外，还单独成立银业部专门经营存放款业务。由于股东多，股票过户、发股息等事务繁杂，所以专门成立了一个股务部。总务方面分庶务部和木匠间，庶务部负责清洁卫生和水电修理等零星杂务，木匠间负责各项装修工

表 25 上海永安公司早期组织机构系统表



注：虚线表示咨询关系。

作。在管理级高级职员中，帐房司库、进货间主任和附属企业大东旅社的经理三者地位最高，仅次于正副司理。商场的管理级高级职员都分管一个到数个商品部。至于一般职工则分属各部部长管辖。

在这个组织系统中，有三种不同身份的人：1. 监督和司理，他们是在公司投资较多又具体参加管理的资本家；2. 一般职工，包括职员、营业员、练习生、门警、车夫和勤什人员等，是被雇佣的劳动者；3. 介于公司主要资本家和雇佣劳动者之间的是管理级和部长级高级职员，他们或多或少都购有公司股票，同监督、司理等资本家一样，也被称为“受职股东”。其实这些高级职员情形比较复杂，不能一概而论。我们可以看一看下面的统计材料：

表 26 上海永安公司百货商场高级职员占公司股份统计
(1926年)

高级 职员 类别	合 计			按占股份多少分组统计(人)								
	人 数	共有股份 (元)	为股份 250万 元的%	五 百 元	一 千 元	一 千 五 百 元	二 千 元	二 千 五 百 元	三 千 元	四 千 元	五 千 元	一 万 六 千 五 百 元
管理 级	18	48,000	1.9	2	6	1	3	2	1	1	1	1
部 长	56	50,000	2.0	31	20	1	2	—	—	1	1	—
合 计	74	98,000	3.9	33	26	2	5	2	1	2	2	1

(1927年)

高级 职员 类别	合 计			按占股份多少分组统计(人)								
	人 数	共有股份 (元)	为股份 500万 元的%	一 千 元	二 千 元	三 千 元	四 千 元	五 千 元	六 千 元	八 千 元	一 万 元	三 万 三 千 元
管理 级	18	96,000	1.9	2	6	1	3	2	1	1	1	1
部 长	59	106,000	2.1	33	20	1	3	—	—	1	1	—
合 计	77	202,000	4.0	35	26	2	6	2	1	2	2	1

资料来源：根据上海永安公司1926、1927年帐册编制。

从上表可看出，有些高级职员占有股份好几千元，甚至几万元，这部分人同公司的主要资本家关系亲近，薪俸多，地位高，因此属于资产阶级；另有不少高级职员股份在几百或一千元上下，薪水较低，地位一般，各方面比较起来更接近职工，因此他们属于职工中的上层分子。

一般资本主义企业的管理实权都由大股东组成的董事会掌握，但因上海永安公司的董事局设在香港，大部分董事居住在香港或国外，所以经营管理大权都掌握在董事局的负责人——监督手里。早期公司有两个监督：郭乐和郭标。郭乐负责内部业务、财务、人事等；郭标负责对外交际。

郭乐虽然一身兼任永安资本集团各联号企业的监督，但他经常坐镇上海永安公司，他不仅对公司经营管理上的重大问题作出原则性的决策，而且事无巨细，都要亲自过问。他处理事务的办法有两种：一种是召集高级职员开会，每周分别召开管理会议和部长会议各一次。在管理会议上，除汇总情况外，对存在的问题和应采取的措施展开讨论，最后由他作出决定。在部长会议上，虽然也汇报各部营业情况，提出各种问题，但一般不加讨论，主要是由他把在管理会议上的决定或临时想到的办法向部长宣布，由部长分头贯彻执行。还有一种办法是到商场巡视。据老职工们谈，郭乐很少坐办公室，经常在商场里巡查，对营业员招待顾客的态度、商场的布置以及商品的售价等，进行检查督促，并经常去其它商店了解情况，尤其是几家大百货公司他几乎每天都去，看到有什么可取之处，就回来同有关人员商量如何学习。郭乐在夜间也常到商场来查看，他在大东旅社包了一个房间，经常住在那里，深更半夜他就一个人到商场四处检查，看有什么不满意的

地方，看值夜人员是否打瞌睡。早期，公司内部所谓管理严谨，实际上就是指以郭乐代表永安资本集团行使管理权力，严厉对待职工，使职工工作不敢稍有懈怠。

郭标在澳洲经商时期，认识了不少有势力的英国人。这些英国人后来有些来上海在“公共租界”工部局和巡捕房里任要职。郭乐拉郭标投资上海永安公司，就是想利用郭标同这些英国人的关系，使公司得到顺利发展。因为上海永安公司这样一家大公司，又附设旅社和游乐场，要对付上海滩上的流氓和地痞的敲诈，单靠英国注册这块牌子是不够的，还要借助于帝国主义势力的直接庇护。如公司开幕不久，就收到流氓写来的恐吓信，威胁要把大东旅社的房间全部包下来，郭标便请巡捕房便衣密探保护；流氓自知力所不及，在天韵楼谈判时，反不敢露面赴约。地痞小流氓如到天韵楼不买票看白戏闹事，也会被捉住送巡捕房。审问时，郭标常出席听审，结案时还要征求郭标的意见。这样一来，流氓和地痞知道永安公司来头不小，就不敢再胡搅蛮缠了。郭标不仅同工部局、巡捕房关系很好，而且他的儿子郭礼安同国民党要人宋子文是同学。^①由于这些关系，公司对外可避免流氓势力的骚扰，对内还可以严密地控制职工。

经理部是管理公司的中枢，虽然郭乐样样都管，但他还要依靠经理部来进行具体管理。开始时，经理部司理是杨辉庭，副司理是马祖星。他们也有分工，杨辉庭管业务和人事，马祖星管财务和总务。1929年马祖星去世，由郭泉的长子郭琳爽

^① 郭礼安因其父郭标与孙中山的关系，自幼与宋子文相熟，交往甚密。郭礼安既是郭氏家族成员，又是宋子文的亲信。

继任副司理。1932年郭标去世，由郭顺继任监督。1933年杨辉庭辞去司理职务去香港做寓公，便由郭琳爽任司理，郭乐之子郭悦文任副司理。到这时，掌权的资本家已全部是郭氏家属；郭乐以监督和家长的双重身份，掌握着企业的全部管理大权。

郭乐等人知道，光靠他们自己几个人是不可能监视和督促成百上千名职工的劳动的，因此必须借助于一批高级职员。高级职员的权力很大，不仅在业务方面有大权，在人事方面也是如此。职工外出，需部长同意；有事请假，需部长批准；婚丧喜事要借工资，需向部长疏通；职工在公司购买商品，能否打折扣，折扣打多少，由部长决定；年底考勤，能否加工资由部长签署意见；部长有权开除一般职工；等等。各项管理职工的规章制度是资本家制订的，但执行的实权却掌握在部长手里。部长上面的一级职称叫做“管理”，他们负对部长监督和指导的责任；一般一个“管理”管两三个部，也有只管一个部的。管理的权限伸缩性较大，往往以同资本家关系的亲疏来决定。

永安资本家赋予高级职员的职权比较大，因此对高级职员的挑选也比较严格。一般尽量安排资本家的亲友或从香港永安公司带来的、他们认为“忠实可靠”的人担任；有时手头没有合适的人选，就从同业中挖一些有业务经验的人来当部长，却另派亲信暗中跟他们学习业务，经过两三年后，必要时就可接替他们的职位。

公司当局为了使高级职员对公司忠心耿耿，采用很多手法来笼络他们。高级职员平均工资高，增加工资快，他们又能以“受职股东”身份，取得许多额外收益。这种情况详见下表，

表 27 上海永安公司百货商场高级职员收入情况

(1925~1927年)

单位:大洋元

年 份	高级职员类别		总 收 入	工 资 和 补 贴		因受职 股 东 增 加 的 收 入	
				金 额	占 总 收 入 %	金 额	占 总 收 入 %
一 九 二 五	管 理	15人全部平均每人	3,776	2,203	58.3	1,573	41.7
		股份一千元 的 6人平均每人	3,116	1,945	62.4	1,171	37.6
		股份五百元 的 1人	1,938	1,238	63.9	700	36.1
一 九 二 五	部 长	53人全部平均每人	1,823	1,133	62.2	690	37.8
		股份一千元 的 19人平均每人	2,013	1,238	61.5	775	38.5
		股份五百元 的 30人平均每人	1,600	1,021	63.8	579	36.2
一 九 二 六	管 理	18人全部平均每人	3,744	2,238	59.8	1,506	40.2
		股份一千元 的 6人平均每人	3,251	2,078	63.9	1,173	36.1
		股份五百元 的 2人平均每人	2,008	1,310	65.2	698	34.8
一 九 二 六	部 长	56人全部平均每人	1,926	1,218	63.2	708	36.8
		股份一千元 的 20人平均每人	2,115	1,332	63.0	783	37.0
		股份五百元 的 31人平均每人	1,631	1,029	63.1	602	36.9
一 九 二 七	管 理	17人全部平均每人	3,699	2,612	70.6	1,087	29.4
		股份二千元 的 6人平均每人	3,152	2,300	73.0	858	27.0
		股份一千元 的 2人平均每人	1,875	1,391	74.2	484	25.8
一 九 二 七	部 长	59人全部平均每人	1,870	1,338	71.6	532	28.4
		股份二千元 的 20人平均每人	2,047	1,459	71.3	588	28.7
		股份一千元 的 33人平均每人	1,692	1,253	74.1	439	25.9

资料来源:根据上海永安公司历年帐册编制。

注:① 管理在1927年为18人,其中有一人是年离去,未滿一年,故没有统计在内。

② 1927年,公司以“盈余滚存”等增资一次,股本由250万元港币增为500万元港币。每旧股一股送新股一股,因此这些高级职员所占有的股份是年都增加一倍。

③ 补贴包括升工、补工和饭钱;受职股东增加的收入包括股息、花红和板箱钱。

在1925年到1927年,作为一个“受职股东”,每年工资和补贴以外的收入要占到总收入的25~42%。所以,他们在公司内的经济地位很优越。但要取得“受职股东”名义需经董事局批准,并不是买了一些股票就可以得到这个名义的。在受职股东的收入中,股息和花红从利润中支付,板箱钱是出售用过的包装木箱、铅皮等的收入,在早期专归受职股东所有。从1925年起,受职股东年老退职后还可以领取养老金。除此之外,他们的房租、电费等家庭开支也可由公司代付,等到年底发股息、花红、板箱钱时扣除。

公司还规定高级职员의襟章是银质的,一般职工则是铜的。一个普通职工一经提升为部长,就换一枚银质襟章。一枚小小的襟章体现了高级职员和一般职工在公司地位的高低,体现了公司等级的森严。高级职员是资本家的依靠对象,尽管有许多高级职员并不属于资产阶级,但他们却享有一般职工所没有的种种特权;而一般职工的境遇则具有雇佣劳动者阶级地位的种种特征,他们处在公司的最下层。

在旧社会,劳动者找工作难,要进上海永安公司这样的大公司更难,进了公司,要保住职业不被解雇也同样困难。要进永安公司,一般都要有熟人介绍,然后经过严格的考试。考营业员的要考英语会话、商业知识和珠算等,考练习生的要考算术、珠算和英语等。资本家在录取时不仅看考试成绩,还要看介绍人的地位,看投考人的仪表等,身体有病,甚至稍有近视眼的也不收。资本家在每次大减价之前总要招一批劳动力,其中以练习生居多,因为练习生工资极低,通过短期训练即能担当许多实际工作,等到大减价的忙期一过,再把不中意的练习生和营业员解雇。录取的营业员和练习生,必须觅具“铺保”

才能正式进公司工作。永安公司仗着名声大，铺保也与众不同，别人家的铺保都有个限额，比如五百元，一千元，出了事，保人在这个限额内赔偿，而永安的铺保却要求“无限保”，没有限额，再大的损失都要保人如数赔偿，所以一般人都大不愿意做这样的保人。考试严格，铺保难觅，进永安自然十分不易。但是即使进了公司，也不等于职业有了保障，因为随时都有被资本家解雇的可能。资本家任意解雇一般职工在先前是不成文的，到1927年则有了成文的规定。那一年资本家订出一份“雇约”，上面写道，“服务期内，受雇人须恪守规章，慎勤服务，如有不称职守、违犯规章，或沾染嗜好，或营私舞弊，或煽动群众，破坏公司名誉及损害公司营业等情事，一经察觉，任凭雇用开除，毋得异言”。其中所列种种会受到解雇处分的“情事”，并没有一定的标准，资本家可以作任意的解释。

公司高级职员只有自己辞职，从来没有被公司解雇的；一般职工则完全没有这种保障。如1924年这一年，解雇和离职职工达一百五十四人，占一般职工总人数九百零四人的17%；其中所谓“离职”，很多是因为超过了公司限定的假期天数而被资本家除名的，所以这种“离职”实际上就是解雇。当时一般的私人企业大多只在阴历年底解雇职工，因为这时营业的旺季已经过去，接着将是一段时间的淡季。永安公司也在年底集中解雇大批职工，解雇通知一般是在吃“年夜饭”之前发给被解雇的职工的，职工称它为“拜年信”；有的是要到阴历正月初二那天公司聚餐后才发出。这一天聚餐，郭乐也在场，酒菜也较丰盛。但因为职工担心资本家发出的解雇通知不知会落到谁的手里，所以大多无心品尝菜肴。在旧社会，过年只是有钱人的快活事，对于劳动人民来说，却是一个难关。永安公

司不仅在年底集中解雇职工,平时也随时解雇职工,这是它同别的企业不尽相同的地方。郭乐等永安资本家平时常在商场各处巡视,如发现有职工严重违反公司的规章制度的,常立即予以开除。

永安公司明文公布的管理职工的规章制度称为“服务规章”,条目很多,对于职工的工作职责以及其它许多方面都作了具体、明确的规定。如有违反,要根据初犯、屡犯和情节轻重分别给予警告、罚薪、记过直至开除的处罚。这固然是资本家约束职工、加强剥削的法规,但对“服务规章”的内容也要作具体分析,有不少条文是企业经营管理所必不可少的。例如规定公司营业员“与人戏谑,或争吵谩骂,致妨碍工作者,应予警告”;“不服从公司调遣,不听从主管人员指挥或侮辱主管人员,情节严重者,应予开除”;“对顾客须竭诚招待,和蔼应付,不得有厌烦傲慢态度,或出言不逊情事;开罪顾客情节严重者应予开除”;“工作时间内,因事外出,不论公事私事,均须得部长同意,方得离开公司,擅离职守者,应予警告”;“营业场所,办公时间,不得阅读书报,并不得瞌睡”;“不得无故旷职,旷职超过五天者,应予开除”等等。归纳起来,就是一、要求营业员服从调遣,听从指挥,而不得各行其是;二、要求营业员不得玩忽职守,不得无故旷职,在工作时间要集中精力,提高工作效率;三、要求营业员热诚招待顾客,提高服务质量。这几点,正是郭乐等永安资本家倡导最力、要求最严的重要准则,也是上海永安公司之所以办事效率和服务质量等方面都比同业企业高出一筹而赢得国内外信誉的成功经验。反之,如果对此不作严格要求,又无一定的规章制度的约束和保证,那就必然会使企业导致与此相反的混乱局面,就会使永安公司在商业经营

和同业竞争中陷于不利的境地。

把营业员对顾客的态度,列入明文规定的法规,对一个商业企业来说,具有重要的作用。在郭乐等人的心目中,营业员的服务态度直接关系到企业经营的成败,得罪顾客就是堵塞了商品销售的渠道,就是在“永安”这块金字招牌上抹黑,因此从不宽容任何得罪顾客的行为,营业员也都以此为戒。营业员服务质量的高低,往往从当天的营业额得到反映。平时,各商品部部长经常检查每个营业员的发票簿,以营业额的多少作为衡量和考核营业员业务能力和工作成绩的具体内容。逢到营业清淡的时候,有的营业员的发票簿没有“开户”,就会被斥责为“吃谷种”(吃资本家的本钱),因此一旦有顾客前来,营业员都千方百计地要使顾客满意,把生意做成,不让顾客空手而去。但是因为每个营业员都想多做生意,因此常发生营业员“抢”顾客的现象,造成了彼此的不和睦。

营业员为了做到使顾客满意,必须熟悉商品的性能、特色,在上海的销路,以及使用的方法,还必须把商品陈列得整齐美观,熟记摆放的位置。根据制度规定,营业员的责任很重,如商品的售价和数量不能弄错;顾客定做的商品,要按照顾客的要求同有关工厂或工场联系,委托加工,并须催他们及时交货;老顾客定货,如不付定洋,就不好向他们索取,要是不来取货,只得自己认倒霉,负责赔偿;对于折子户中哪一户须本人前来方能付货,哪一户由于货款未清停止付货,都必须熟记在心,随时注意,错付了要负责赔偿;等等。公司资本家为扩大营业想出的花样越多,规章制度就越是复杂,职工的劳动就越是吃重。

公司“服务规章”中关于工作时间是这么规定的:“上午九时至下午八时;大减价时延长半小时;如业务需要,随时需延

长工作时间,一般职工不另给工资。”由于有这条规定,郭乐等人就能够根据营业情况,灵活地掌握营业时间。逢到节日或大减价,郭乐、杨辉庭整天在商场里巡视,看营业好,就临时决定延长半小时、一小时;特别在年节,常延长到深夜十一、二点钟。资本家延长营业时间并不事先通知职工,只是不打铃,职工就不能停止营业。职工一天工作十多小时,难得有片刻休息,营业忙时,有时甚至连吃饭的时间也没有,常一边吃些点心,一边营业。星期日照例应该休息,但在圣诞节前几个星期,因为生意特别好,资本家总出布告,通知“星期日照常营业”。资本家额外增加营业时间,加重了对职工的剥削,但这种灵活调整营业时间的做法却增加了永安公司的营业额。

对于练习生,永安公司专门制订了“学生应守之规则”,条目甚多,要求十分严格。照公司规定,练习生不能进柜台,整天在柜外工作。部内销售的货品,由他们向货仓领取,顾客买好了货,货款由他们送收银台点收,货品由他们送包货台包扎;这些货品,如果顾客要公司送去,还得由他们送到送货间,如果顾客自己带走,货品买得多须送上车的,也由他们搬上车去;此外,练习生还担负整理货品、替顾客掇椅倒茶等招待工作。公司还特别规定,练习生不许搭乘电梯。无论搬多少货品,他们都要从楼梯上下,散仓(整箱货品拆包的仓库)又在五楼,所以搬取货品的劳动量很大。练习生整天不是背着货品东奔西走,就是在柜外站着,偶而有片刻空闲,也不许坐下来休息,否则被管理、部长看见,免不了一顿训斥。有许多练习生吃不了这样的苦,就陆续被淘汰了,能够熬下来的以后就升为营业员,其中有不少逐渐成为业务骨干。

从以上所举的例子看,永安公司的规章制度是它整个企

业管理的不可分割的一部分。它的经营之所以在同业中能够独占鳌头，它的营业员之所以能够比较精通业务，做到使顾客满意，应该说，规章制度的严格是起了一定的作用的；同时，它的规章制度又是建立在阶级剥削的基础上的，制度越严格，职工就越辛苦，剥削就越重。

在规章制度中还有一些规定纯粹是资本家为了控制职工而拟订的。如1927年“四一二”反革命政变后，资本家明文规定职工“不准私自集会”，禁止职工进行有组织的活动。又如规定：“星期日上午休假，但必须来公司听耶稣。”这类规定就只起消极的作用了。

这些规章制度主要由管理和部长具体执行，职工如违反规定，处分也因人而异。有些条文虽然明确规定处分的办法，但如违反的人是资本家或高级职员亲友、业务上必须借重的职工以及广东籍职工，处分往往放宽，很少有解雇的，至于其它职工则决无通融的余地。

第二节 工 资 制 度

工资是资本家用来购买职工劳动力的。在工人劳动所创造或实现的总的劳动价值中，工资额提高，利润额就降低；反之，工资额减少，利润额就增加。所以尽管资本主义企业的工资制度千差万别，都脱离不开一个共同的特征，那就是资本家都尽可能地压低职工工资，以便赢得更多的利润。

上海永安公司素以工资高著称，其实真正高的是高级职员的工资。高级职员同一般职工的工资相差十分悬殊，以1925年为例，管理的工资最高达二百十六元，一般店职员最低的

只有六元，练习生最低的只有二元。现将高级职员和一般职工的平均工资列表于下，以便比较。

表 28 上海永安公司百货商场各类人员平均工资

(1925~1931年)

单位：大洋元

项 目	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
管 理	135.40	148.18	166.88	171.80	182.73	176.85	194.90
部 长	58.94	66.69	76.37	80.26	86.51	93.16	100.59
帐房间职员	63.35	72.10	76.76	80.17	85.37	87.69	93.29
一般店职员	22.22	24.05	28.32	27.34	29.53	31.06	32.03
技 工	21.00	19.83	22.70	23.27	23.42	23.00	23.88
勤 杂 工	11.92	12.69	16.64	16.63	15.52	16.17	16.58
练 习 生	2.77	3.06	4.93	4.19	4.50	4.79	3.67

资料来源：根据上海永安公司历年帐册及抽样调查 159 名一般职工的工资编制。

注：① 抽样调查的一般职工，都是工作时间比较长、公司认为工作比较好的。

② 一般店职员指营业员、职员。

从表上可以看出，公司高级职员的工资确实是比较高的。1920年到 1925 年上海商业企业的“经理薪水普通三十至五十元，跑街帐席二十至三十元，少则五、六元”^①，可见公司高级职员的工资比小企业的经理薪水还高。公司一般职工的工资比同业略高一些，这有两方面的原因。一、有业务经验的职工有许多是公司从同业挖来的，当然就要给以比同业较高的工资；二、公司商品品种多，花色经常变化，因此职工须掌握较多的商业知识和实际经验，并且经常要用外语接待外国顾客，所以

① 潘忠甲编：《上海市场》，商务印书馆 1925 年 7 月版，第 40 页。

职工劳动的复杂程度较高；公司顾客多，营业忙，尤其是接待那些所谓上流社会的顾客，特别费力，因此劳动强度也大；接待那些有钱顾客，在服装仪表上也要讲究，花费也比较多。由于上列两方面原因，公司资本家给一般职工的工资比同业稍高些。资本家以少许代价换得广大职工的复杂而强度很大的劳动，当然得益的主要是资本家而不是职工。帐房间职员虽然名义上不是高级职员，但因为他们都是永安资本家的老班底、老同乡、老关系，所以待遇同部长差不多，远远超过其他职工。

资本家每年都给职工加工资，加的面较广，除极少数人以外，基本上都能够加到，但是因为资本家每年都要解雇许多职工，同时招进许多练习生，所以平均工资很少提高。一般职工流动性较大，很少有做上十年的，资本家往往把从练习生提升的店职员来代替他们，而从练习生提升的店职员比老的店职员的工资低得多。

永安公司每年根据当年获利的多少，决定增加职工工资的总额，虽然增加工资的总数同盈利之间并没有规定一定的比例，但职工感到公司营业情况的好坏同自己的切身利益有密切的关系，所以在工作中有一定的积极性。资本家把预备增加的工资总数分成两部分，一部分加给高级职员，一部分加给一般职工。加给高级职员的，由资本家自己掌握，加给一般职工的则由进货间主任及进货间其他几位管理级干部掌握。一般职工加工资是依据所谓“考勤”成绩。职工“考勤”表由有关部长填写，经主管的管理同意后，送进货间的主管人员。表上的栏目有：“薪金”、“服务年数”、“生意成绩”（经手的销货额）、“品行报告”（招待顾客态度和操行情况等）和“批评”（分A⁺特优、A优、B普通、C劣四等）等。在季度“考勤”时，“品行

报告”内注有“警告”、“开除”等字样的职工，如进货间主管人员同意，就要受到这样的处分。年度“考勤”，即作为加工资的依据。“批评”为A+的加得最多，其次是A，再其次是B，列为C等的即使年终不开除，一般也加不到工资。早期增加工资的情况如下表：

表 29 上海永安公司百货商场各类人员各年
每人平均增加月工资统计

(1920~1931年) 单位：大洋元

年 份	管 理	部 长	帐房间职员	一般职工
1920	13.9	6.3	8.9	2.5
1921	14.4	6.7	11.5	2.5
1922	12.0	6.2	6.4	2.7
1923	13.4	6.2	7.8	2.3
1924	11.4	7.0	7.8	2.0
1925	21.5	13.5	14.1	3.8
1926	20.5	12.6	12.7	4.2
1927	18.1	10.3	10.6	5.4
1928	5.4	5.3	4.2	1.9
1929	11.7	8.1	5.9	2.5
1930	19.1	9.0	7.1	3.2
1931	22.6	10.1	8.8	3.4

资料来源：根据上海永安公司历年帐册和抽样调查 159 名一般职工的工资编制。

早期公司营业发展很顺利,每年都增加职工的工资。1925年,新新公司筹备就绪,准备开幕,用种种手段向先施、永安挖人,永安公司为了不让职工被拉去,不仅对某些有业务经验的得力职工给予“受职股东”待遇,并普遍增加较多的工资,对其他职工增加的工资也比往年为多。1926年增加工资较多也是出于同一原因。1927年职工罢工斗争胜利,工资照劳资协议增加(参见下一节),特别是因为协议规定工资越低,增加成数越大,所以一般职工增加得比1925年和1926年还多。1927年资本家被迫按照协议增加职工工资,1928年他们就有意减少,一般职工大部分只增加一元,有的甚至还不到一元。

高级职员同一般职工增加工资的幅度很不相同:管理最少加五元,加十元至二十元的占多数,最多有加五十元的;部长最少加三元,加五元、十元的占多数,最多加二十元;帐房间职员最少虽有加一元的,但多数加五元至十五元,最多有加四十五元的;一般职工则大部分都是加一元至五元。各类人员增加的工资相差十分悬殊:管理平均是部长的一倍;部长同帐房间职员相差不多,1927年前帐房间职员的略多于部长,1928年起部长的超出了帐房间职员;而一般职工平均只及部长的三分之一到二分之一。

在一般职工中,增加工资也有差别:店职员(营业员、职员)增加得稍多些,技工、勤杂工、练习生就稍少些。店职员虽多数加一元至五元,但也有一部分加到五元以上的,而技工、勤杂工和练习生除1927年按劳资协议增加较多外,其它年份最多不超过三元。这种情况可见下页表30。

技工进公司工作,开始大部分是临时工,工资与同业一样,七、八角一天。经过几年,公司才挑选技术好的转作正式

表 30 上海永安公司百货商场一般职工
各年每人平均增加月工资统计

(1925~1931年)

单位：大洋元

年 份	店 职 员	技 工	勤 杂 工	练 习 生
1925	4.5	2.0	1.0	1.2
1926	5.2	1.5	1.3	1.4
1927	6.2	5.2	4.5	2.3
1928	2.1	1.0	1.0	1.4
1929	3.2	1.2	1.2	1.3
1930	3.9	1.5	1.3	1.6
1931	4.4	1.7	1.5	1

资料来源：根据抽样调查 159 名职工的工资编制。

职工，每月工资二十多元。勤杂人员的工资是根据工作轻重决定的，工资基数很小，以后加得也少。新进的练习生，在公司开幕那年每月工资只一元，第二年才改为二元，他们一般要过三、四年才能升为店职员，工资加到店职员的最低水平。技工、勤杂工的人数比较稳定，不象营业员，忙时要添，闲时要裁；另外，技工和勤杂工只要公司资本家认为工作还可以的，就没有必要经常变动。因此这些人员添雇的少，解雇的也少。虽然公司出的工资并不高，但因为公司规模大，所以职业比小企业稳定。

高级职员工资高，加得又多，一般职工工资低，加得又少，因此两者的差距越来越大。以管理同店职员的比较为例，1925年两者平均工资相差一百十三元一角八分，到 1931 年则扩大为一百六十二元二角七分。下表，把高级职员同一般职工的平均工资按倍数作一比较：

表 31 上海永安公司百货商场高级职员和
一般职工平均工资比较
(1925~1931 年)

项 目	1925	1926	1927	1928	1929	1930	1931
管理工资为							
店职员	6.09	6.17	5.89	6.28	6.19	5.69	5.97
一般职工中							
技 工	6.44	7.43	7.35	7.38	7.80	7.69	8.16
各类人员工							
勤杂工	11.34	11.67	10.03	10.33	11.77	10.94	11.76
资倍数							
练习生	48.83	48.42	33.85	41.00	40.63	36.92	53.11
部长工资为							
店职员	2.65	2.77	2.70	2.94	2.93	2.99	3.08
一般职工中							
技 工	2.81	3.36	3.36	3.45	3.69	4.05	4.21
各类人员工							
勤杂工	4.94	5.25	4.59	4.83	5.57	5.76	6.07
资倍数							
练习生	21.28	21.79	15.49	19.16	19.22	19.45	27.41

资料来源：根据各类人员平均工资编制。

从上表可以看出，高级职员同一般职工的工资相差很大，1931年管理的平均工资约为店职员的六倍，为技工的八倍，为勤杂工的十二倍，为练习生的五十三倍；部长的平均工资为店职员的三倍，为技工的四倍，为勤杂工的六倍，为练习生的二十七倍多。管理同店职员之间工资的倍数从1925年到1931年没有增长，基本上是六与一之比，但是要保持这样的比例关系，店职员每增加一元工资，管理就要增长六元，所以尽管比例不变，但绝对数相差越来越大。

在一般职工当中，公司对业务上有所借重的店职员工资加得稍多些，其他则少些；对营业额大、利润高的商品部的职工工资加得稍多些，营业额小、利润少的商品部的职工则加得少些。但总地说来，一般职工的平均工资提高得很有限，同利润的提高不成比例。永安公司1931年的利润是1925年的二

点二四倍,1931年的一般职工人数与1925年相差不多,包括帐房职员在内的一般职工平均工资却只是1925年的一点三五倍。所以虽然一般职工的平均工资稍有提高,但实际上资本家对他们的剥削越来越加重,剥削率越来越高。

总之,永安公司资本家在高级职员身上是不惜花大钱的,永安高级职员的薪金水平甚至超过了小商店经理的工资水平,这就笼络住了高级职员,使他们对企业忠心耿耿,不怀二心。另一方面,一般职工的工资虽然比高级职员的低得多,然而却稍高于同业的水平,而且每年还可增加工资,练习生刚满师时工资虽然很小,但随着年龄的增长,工资也逐年有所增加,到了结婚、生孩子的时候,工资勉强可以养家活口,业务特别突出的还有晋升的希望。因此,有不少职工兢兢业业地为永安公司工作,只希望不被公司解雇,生活也就可以勉强地过下去。

除了固定的月工资之外,公司资本家还用一笔钱,分成各种名目的不固定的货币工资,刺激职工付出更多的劳动。

(一)“夜工钱” 整个商场延长营业时间,即使在过年、过节以及大减价期间,营业延长到晚上十时以后,资本家也不另发工资。而部分职工在夜间加班加点,资本家则发给“夜工钱”。部分职工加夜班,大抵是干一些十分繁重的活,如整理商场、搬运货品、选配包装第二天要送出去的顾客定购的货品、货品进仓、以及大扫除、地板打蜡等,加班时间很长,第二天白天又得照常上班,但“夜工钱”一律只有三角。

(二)“厘头”和“生意奖金” 资本家为了扩大销售,1919年冬季大减价时开始采用这样的办法:营业员凡经手销货一千元,给奖金二元五角;绸缎部、匹头部因为生意特别好,所以销货一千元,给奖金二元。奖金按月发给,称为“厘头”。一般营

业员每月销货一千到二千元，可得奖金三、四元。资本家采用这个办法的目的在于加强营业员的劳动强度，扩大销售，增加利润。但因奖金是按现销金额计算的，营业员对那些折子户老顾客的接待反不如以前注意了。资本家发现这个问题后，就把赊销金额也计算在内。但不久资本家发现这个办法仍有很大缺点，营业员都抢着做大生意，不积极做小生意，遇到顾客要买小商品，或者调换商品，营业员的态度冷冰冰的，这样反而不利于营业，甚至会影响到公司的声誉。所以不到一年，资本家就废除了厘头奖的办法。

1929年资本家采取另一种奖金办法：年底发一次性奖金，并且不是每个营业员都能获奖，而只奖给每个商品部销货额最多的前二名或前三名；特别大的商品部则得奖人数多一些。一般每人得十多元到二十多元不等。这被称为“生意奖金”。“生意奖金”因为只发给一部分营业员，而且一年只发一次，所以所需奖金额只及实行厘头时的十分之一，但却造成营业员之间激烈的竞争，随之也就重新出现一些不利于营业的现象。所以这个办法实行两年也废止了。

(三)“升工”、“补工” 当时旧式商店一般都在年底分给职工花红，1927年以前，永安公司对一般职工不分给花红而发给“升工”。受职股东虽有花红可分，可是公司照样发给升工。开幕初期，升工每人每月为一点二天工资；1920年取消厘头后，改为每月两天工资。

当时上海的英商洋行，星期六下午和星期日全天是不营业的，永安公司向英国注册，照理也应让职工在这些日子休息，但公司在星期六下午和星期日下午照常营业，因此在月工资之外，每月另“补”给职工四天工资，称为“补工”。实际上，补

工是月工资的一部分，资本家压低月工资，而把压低的部分再作为补工发给职工，用这样的办法让职工每月为资本家白白多干四天活。

1927年以后，经过职工罢工斗争，除星期日改为全天休息外，一般职工也参加分红。但由于升工、补工已成定规，因此并没有取消，全年仍按七十二天工资付给。起先是年底一次发给，1927年根据罢工斗争后的劳资协议，改为每年分年中和年底两次发给，每次发一半。

(四)“年赏”、花红 1927年以前，每到阴历12月24日，90%的职工可以领到一笔小小的“年赏”。“赏”多“赏”少没有什么标准，全由资本家任意决定。“赏”得多的二、三十元，少的十元左右，练习生更少。资本家把每份钱装在白封套内，在封面上用红笔写着职工姓名和“年赏××元”的字样。资本家发“赏”，是以职工的“主人”自居，企望通过“恩赐”一点小钱使职工感恩戴德。“年赏”因为没有标准，所以不许职工相互谈论，以免那些“赏”得少的不满。至于那些得不到“年赏”的职工，就随时都有被开除的危险了。

1927年，经过职工斗争，才废除“年赏”，允许一般职工参加分红。1927年那一年一般职工在花红总额中分得13.3%的数额，1928年只10.9%，1929—1931年略有增加，也只15%。每人按工资比例分配，数额比“年赏”增加无几，但保证了每个职工都可分到。

月工资外的上述几种货币工资，有的是资本家刺激职工劳动的诱饵，有的是职工斗争的结果。这部分月工资外的货币工资虽然数额较少，但对月工资只有几元和十几元的职工却不无小补。

当时一般的商业企业都供给职工伙食。永安公司也是如此。这名义上似乎是一种“福利”，实际上这笔伙食经费是资本家从维持职工劳动力再生产及赡养家庭的最起码的工资中分出一部分以伙食这种转化形式付给职工的。因此所谓“福利”，本来就是职工应得的收入。资本家这么做，一则可以造成在付于职工工资之外“供膳”的假象，二则也是为了让职工为了吃饭而长时间地离开商店，影响营业。

永安公司自己开伙，由一个高级职员专管伙食，伙食帐从不公布，职工也无权过问，因此伙食费究竟每人多少，大家也不知道。公司伙食开始比较好，伙食费支出一般要占到工资总额的40%左右，一般低工资的职工伙食费占工资额的比例就更高。这也从一个方面说明一般职工工资的低微了。公司伙食费与工资额的比较见下表：

表 32 上海永安公司职工伙食与工资比重
(1919~1930年) 单位：大洋元

年 份	工资总额	伙食费总额	伙食为工资%
1919	97,322	41,461	42.6
1920	126,747	40,769	32.2
1921	162,662	54,296	33.4
1922	156,734	72,216	46.1
1923	170,394	75,164	44.1
1924	186,830	87,319	46.7
1925	227,680	103,503	45.5
1926	283,697	100,511	35.4
1927	322,690	100,728	31.2
1928	354,521	88,429	24.9
1929	340,768	81,273	23.8
1930	359,597	90,103	25.1

资料来源：根据上海永安公司1919~1930年有关帐册编制。

1926年以后公司伙食费总额同工资总额相比,比重越来越小,说明伙食越来越差。1927年职工罢工斗争胜利,资本家感到较好的伙食无法诱惑职工放弃斗争,并且由于答应了职工的一部分要求,资本家总是想方设法从其它方面取得补偿,减少伙食费正是资本家夺回职工斗争成果的一种手段。

永安公司职工购买本公司商品,除香烟、肥皂、罐头食品等热销而利润低的商品外,一般都可以得到折扣优待。折扣多少由有关部长决定。在不亏本的原则下,毛利大的商品折扣大些;此外同资本家和有关部长关系比较好的职工(主要是广东籍职工),给的折扣比较大,常在九折以上,一般职工则不超过九折。

职工买变质的次货,折扣比较大,最大有打五折、六折的。各商品部的次货,优先供本商品部职工购买,有多余才卖给其它商品部的职工;卖给本商品部职工的折扣较大些。开箱出来的烂水果,因为门市不能出售,全部廉价卖给职工。每天收市前半小时,面包和一些不宜隔夜的食品,也半价供职工购买。

此外,永安公司资本家为了使职工仪表整洁,更有利于招徕有钱的顾客来公司购货,所以给女职员、练习生和勤杂人员发制服,每月发给每个职工两张理发票,由特约的洗衣作为住宿舍的单身职工包洗衣服等。1927年职工罢工斗争胜利,资本家同意职工病假不满一个月者不扣工资,一个月之内药费也由公司负担,但同时暗中嘱咐医师,给职工的处方,每次药费不得超过二角。此外,还有一些很零碎的“福利”措施。

以上这些“福利”,有些是直接有利于公司的,如变质商品如不及时折价卖给职工,反而会造成损失,职工们要是衣衫不整、蓬头垢面,许多顾客就不愿来买东西。有些“福利”虽然公

司花了一点钱，但这些小恩小惠使职工产生“公司是自家人”的错觉，并因其待遇比同业商店稍稍好一些而产生一种“优越”感，这样资本家就能有效地控制职工，驱使职工付出更多的劳动，以便赚取更多的利润。

第三节 早期的职工运动

一、积极参加“五四”、“五卅”反帝爱国运动

在上海永安公司创设的第二年，爆发了轰轰烈烈的“五四”运动。1919年5月4日，全国人民为反对军阀政府在丧权辱国的巴黎和约上签字，展开了声势浩大的反帝爱国运动，工人罢工，学生罢课，商人罢市，并一致采取抵制日货的行动。永安资本家于5月17日在《申报》上刊登“推销国货，敬告国人”的广告，并停止了日货的进货，似乎对抵制日货很有决心，但实际上当时公司库存的日货还很多，资本家唯恐遭受损失，正忙着设法将这批库存日货及早脱手。就在登报宣告“推销国货”的当天，郭乐临时召开公司部长级以上高级人员会议，督促各商品部的负责人把库存日货“设法预早沽(卖)出”。为此，“救国十人团”在《申报》上载文，对永安资本家的这种两面手法进行了批评：“试问沽清之期，究在何日？……若徒尚空言，不务实行，恐未免为自欺欺人也。”^①于是，激起了广大市民对永安资本家的强烈不满和反对。郭乐等为形势所迫，不得不与先施资本家联合刊登从5月22日起不卖日货的启事。^②

^① 1919年5月18日《申报》。

^② 1919年5月20日《申报》。

1919年6月3、4两日北京军阀政府逮捕大批爱国学生，激起了全国人民更大的愤怒。各地工人举行了中国历史上第一次政治大罢工。6月5日至12日上海工人也举行了大罢工。与此同时，商界也举行罢市，并提出了“不惩卖国贼誓不开市”的口号。

6月5日是罢市的第一天，永安资本家见南京路上大小商店均未开门营业，也就随大流参加了罢市。但没过一两天，英国总领事馆就告诉永安和先施资本家说，两家公司系英国注册，英商可不必参加华商的罢市，如开市营业，定可得到工部局的保护。^①永安资本家一听，心就活了，马上召开高级人员会议，决定8日开市。但公司职工坚持罢市，各商品部奉命召开职工会议进行劝诱，职工纷纷抵制，“无人到场”，各部长不得已只好个别与职工“面商”，职工“均谓商学表一致决心，非达目的，不能开工”。8日那天回到公司来的职工还不到30%，无法开门营业。先施公司的情形也是如此。工部局派来保护这两家公司开市的巡逻队见如此情形，无可奈何地撤了回去。^②

面对这样的情况，郭乐于6月9日又召开高级人员会议，对开市问题进行讨论，并勒令职工10日开工，宣布：“如职员不开工，作为辞职，以后不能录用，至本月内之薪金停止发给。”

① 据1919年6月7日上海永安公司“管理人员会议记录”记载：“主席（郭乐）言是日开特别叙会，因目下本公司已在停业之内，而昨晚工务（部）局总处特邀面商……营业事，是早又到英总领事署求教，因公司系在英注册，必要照常开市。领事云：但开市工务局定有保护，不必忧心。……”

② 1919年6月9日《字林西报》报道。

永安公司职工并不屈服于这样的压力，他们联合先施职工提出，“宁愿牺牲现有职业”，坚决抵制强迫开市，使资本家的开市企图未能实现。永安职工的罢市斗争一直坚持到了最后，他们的革命行动有力地谴责了资本家的妥协行为。由于全国人民声势浩大的示威游行和罢工、罢课、罢市斗争，反动军阀政府最后不得不释放被捕的学生，撤去当时几个臭名昭著的卖国贼的职务，并答应拒绝在巴黎和约上签字。

1925年上半年，中国人民在党的领导下，反帝革命运动有了进一步的高涨。1925年5月15日，日本纱厂资本家开枪打死中国工人顾正红，打伤十余人，激起了全市人民的强烈愤怒。5月30日上海工人、学生二千多人在租界内进行革命宣传时，被英国巡捕房逮捕一百余人。随后群众万余人集中在南京路英国巡捕房门前，要求释放被捕者，英帝国主义者开枪打死群众十余人，打伤无数，造成了举世震惊的“五卅”惨案。在党的领导和发动下，全上海人民罢工、罢课、罢市，抗议英帝国主义者的大屠杀。与此同时，还开展了抵制英货、日货运动。

5月30日那天，上海永安公司也有一部分职工参加了南京路上的反帝示威运动，散发传单和举行演讲。他们目睹惨案发生，深深地激起了对帝国主义的仇恨。据当时报纸报道：“〔罢市的第一天〕南京路一带情况最为一致，大公司如永安、先施以及除东侧黄浦滩的外人设立公司外，均未开门。”^①“〔罢市的最后一天〕永安、先施各大公司及石路福建路一带，均双扉紧闭整齐严肃，及官厅劝导队经过后始渐渐开门，其一种忍痛之态活然呈现。罢市风潮亘达二十五天之久，始行开

^① 1925年6月3日《申报》。

市。”^①

除参加罢市斗争外,永安职工还大力捐款,支援全市罢工罢市的工人和店员。1925年6月19日《新闻报》这样报道说:“南京路商联会募捐……又收到永安公司职员大洋一千一百七十元,小洋二百三十角,铜元三十五枚,大东旅社职员同人大洋八十五元。”既称“又收到”,说明永安职工的捐款并不止这一次。职工们自己生活都很困难,却慷慨解囊支援阶级兄弟的斗争,说明他们在当时已有较高的阶级觉悟。

帝国主义在武力镇压遭到失败以后,便采取更阴险的办法来破坏中国人民的斗争。在他们的威胁、利诱和分化下,上海总商会和各马路商界总联合会宣布停止罢市。党组织根据当时形势的发展变化,为了保存力量和巩固已取得的胜利,决定停止罢工、罢市斗争。

罢市停止以后,抵制英、日货运动仍继续开展。但永安资本家自以为公司是“英商”,日货可以暂时藏起来不卖,英货则照旧在商场出售。但为了避免社会舆论的谴责,不得不参加先施、新新等一百余家同业致函“呢绒洋货同业会”,要求该会向英商交涉,取消定货。当然,这无非是一种表面文章。当时公司主要经销洋货,在洋货中主要经销英货,日货占的比重还不小,因此不销日货,对公司的影响还不小,若不销英货,则使永安公司无法存在下去,它的老板们是不肯这样干的。

但永安职工目睹英帝国主义者在南京路上枪杀我国同胞的血腥罪行,恨之入骨,虽然商场中仍然充斥着英货,但职工们极力推销质量相同的其它国家的商品或国货来取代英货。

^① 1925年6月27日《申报》。

例如,英国的“太古”砂糖本来是独霸上海市场的,每斤售价一元二角五分,永安职工们找到质量相同的荷兰砂糖大力推销,每斤售价比太古砂糖低三角五分,很快就取代了太古砂糖的地位。又如,职工们大力推销南洋皂厂出品的永安牌肥皂,一度代替了热销的英货祥茂肥皂。永安职工的这些努力虽然不能从根本上改变公司经销英货的方针,但却表现了中国劳动人民炽烈的爱国热情和反帝精神。

二、1927年为改善职工工作条件与生活条件的斗争

永安职工在“五卅”运动的大风暴中得到了锻炼,阶级觉悟大大提高,骨干力量也在斗争中形成。在这样的形势下,他们迫切要求建立自己的组织,以便于更有力地同帝国主义反动派以及资本家作斗争。1925年5、6月间,中华全国总工会和上海总工会先后成立,接着,各行业的职工都纷纷起来组织自己的工会。到1927年初,党组织已经在永安职工中发展了一批共产党员,建立了最早的永安公司地下党支部^①,通过这些党员和其它骨干力量,扩大了党的影响和党同群众的联系。在党的领导下,永安职工于1927年1月12日组织了工会。

在工会成立大会上,百余名职工代表提出了增加工资、改善劳动条件和废除不合理规章制度等七项要求。第二天上午,工会就根据职工提出的要求派代表同资本家谈判。资本家漠视职工的合理要求,拖了三天不作答复,引起了职工的极大不满。工会于15日晚召集职工开会商讨对策,与会者群情激

^① 1927年蒋介石叛变革命后,上海永安公司党支部遭到破坏,至1937年才重新建立。

愤，一致要求立即举行罢工，并当场选出了罢工委员会，成立了纠察、外交、宣传、总务等工作组。罢工委员会设在云南路的职工宿舍内。

罢工于16日上午开始，大部分职工集中于云南路宿舍，开始罢工，并在报纸上发表了永安工会的罢工宣言。^① 宣言称：“在先施公司职员休业请愿尚未复业之时，我永安同人继而有休业之举者，此无他，我永安同人亦因薪水微薄，待遇恶劣，故继起休业请愿之举也。我永安同人服务在上海鼎鼎有名之新式公司内，操上海百货商场之权衡，店主对职工之薪金与待遇……仍抱中国旧式商店奴役职工压迫职工之宗旨，薪金自十四、五元以致〔至〕三、四元及五、六元者，实占全体人数之什八有奇，最多亦不过三、四十元，而仅属较大之职员，且因经理惜费，不时有被开除另换新职员之举。公司商场虽扩大，陈式虽华丽，而我同人之寄宿舍仍如轮船之统舱，监狱之囚床，而与公司早晚营业生财之职员竟处斯恶劣环境，以服务时间延长至十二时半……其余，同人早晚进出，倘有迟到二三分钟者，亦必扣罚大洋五分，且每次递加，尤较先施公司之处罚为重，即或不请假，与夫早到饭厅二、三分钟亦当处罚，同人等薪收有限，何以担当如此苛刻之剥削，而公司于同人之娱乐教育各问题，则尤置之度外，一以压迫同事信教为能事。夫信教自由载在约法，……若必强使信，当亦无此理由，盖同人等为职业而执业，不为信教而执业也，上述种种同人等已至不能再忍耐之地步，因不得已提出条件向公司请求容纳，公司不知体念同人苦衷，反以电商港行为词，以为敷衍。……同人等不得已遂有此休业

^① 1927年1月17日《申报》。

之举动，以促公司之觉悟，此次同人全为加薪水与改良待遇，绝无其它丝毫之用意，若公司允条件，则同人等誓于寅时复业。总之凡吾同人等有如是毅然休业之举，无非欲公司鉴谅苦衷，亦以决断手段从速容纳条件，俾公司得以早日营业。同人等以维持生计而已。……”这个宣言博得了全市人民对永安职工罢工斗争的深切同情。

郭乐等人起先还恃着外有帝国主义势力的“保护”，内有高级职员为他们“效劳”，对职工进行威胁利诱。他们要求巡捕房派军警武装包围职工宿舍，在老闸捕房门口还架起了机关枪对准职工罢工的大本营，威吓职工；另一方面，安排一部分高级职员和他们的家属、以及个别广东籍职工，继续开门营业。与此同时，还以停薪断炊威胁职工。他们以为这样做就可以使职工屈服。因此，在罢工的头两天，职工虽主动派代表同资本家谈判，资本家却横蛮无理，声言要“先复工，后谈判”。针对资本家这种强硬态度，职工组织了一支二百四十人的纠察队，以武术团的刀枪棍棒当作自卫武器，日夜加强巡逻，使帝国主义军警不敢妄动。对那些替资本家开门营业的职工，通过动员说服，使他们也参加到罢工的队伍中来。在罢工过程中，先后收到先施、丽华、南华、华洋、布业等职工会送来面包一千只，华商烟草公司送来胜利牌香烟一千二百支，商务印书馆职工会送来大洋四十元，乐源大行送来白米二大袋，其它各行各业职工兄弟也送来不少物资。永安纱厂一厂、二厂的工会还领导工人进行罢工支援永安公司职工的斗争；商店店员则组织“上海永安公司同人加薪运动各店员团体后援会”给予有力的支持。永安职工在全市阶级兄弟的物质和精神的支援下，团结一致，不屈不挠地进行斗争。资本家在无计可施的情

况下，同时又因年关将近，他们为了争取时间多做生意，不得不同意同职工进行谈判。

谈判的焦点集中在增加工资及改善待遇两个问题上，这两个问题因为直接涉及到劳资双方的切身利益，相持了一个星期。最后由市商会出面调停，经过六天的相持与调解，劳资双方于24日下午才取得协议。协议的内容如下：^①

“(一)增加薪水：

- 甲、二元至五元者加五成半；
- 乙、六至十一元者加四成半；
- 丙、十二至二十元者加三成；
- 丁、二十一至五十元者加二成；
- 戊、五十一元以上加一成；

以上五条由丙寅年〔1926年〕十二月十五日起实行，以后每届年终视职工成绩酌予加薪。

“(二)服务时间：

- 甲、上午九时开工至下午八时放工(惟每逢阴历冬至、大减价期内、阴历年底等放工时间不在此例)；
- 乙、星期日全日休息(可以不听耶稣)，每月薪水照足三十天支給，前规定每月加给星期日薪水六天(即“升工、补工”)照旧发给，惟照旧例六个月发给一次；
- 丙、五卅、双十、圣诞、阳历新年各休业一天，阴历新年休业四天(连盘货在内)，初五开市。

^① 1927年1月25日《申报》。

(三) 改良待遇：

甲、职工患病(花柳、肺癆、癩疾除外)由公司指定医生诊治或函送医院疗养,病假期内薪水照发,医药费亦由公司负担,惟均以一个月为限。

乙、职工中倘有因公致伤致命或残废者由公司发给恤金二百元,一次为限。

丙、每次大减价期内每人津贴三元。

(四) 奖励金：职工奖励金额定一万二千元,每届年终按各职员每年实得之薪水总数比例分配之,由本年底(阳历)起实行。”

在取得以上协议的同时,还附带如下五个条件：

(一)每日早晨宽限十五分钟收牌,至九点一刻后作为过钟,照章扣罚,废除以前之递加办法。

(二)罢工职员不准开除,惟复工后如有不称职守或违犯公司规则,及本公司因生意进退而去留人员者,不在此条限制之内。

(三)罢工期内薪水照发。

(四)复工时须各自重守秩序,不得在公司内结队游行及狂叫高呼。

(五)复工后各职员须和衷共济,共辅公司之发达。

1月25日复工时的壮观,1927年1月26日《申报》有如下报道：“昨晨八时半全体职工在宿舍开庆祝罢工胜利大会……并燃放爆竹,开会毕,全体列队同往公司,至公司时,公司高级职员亦殷勤招待……”

在党的领导下,坚持了九天的罢工斗争,资本家被迫同意普遍增加职工工资和奖金。这一斗争的胜利,写下了永安

职工斗争史的光辉一页。通过这次斗争，永安职工已经认识到团结就是力量，为以后的职工运动奠定了基础。

阶级斗争是曲折的、复杂的。这次罢工虽然获得了胜利，但资方是不甘心的。就在1927年春节时，资方秘密将罢工委员会的委员和积极分子等四十余人开除，先施、新新、丽华等也是这样。四公司计开除职工约百余人。在这种情况下，四公司职工一面捐款救济失业兄弟，一面又推派代表至市总商会傅筱庵处，要求商会监督公司资方履行协议之附加条件：“罢工职员不准开除”。总商会托词“调查”，搪塞永安职工，而将资方撕毁复工协议一事，拖延下去，不了了之。当时永安职工因把注意力逐渐集中到配合北伐军的上海工人武装起义的准备工作上，也就把这件事暂且搁置下来。

三、在上海工人武装起义中的革命行动

随着北伐战争的胜利进军，全国革命形势给上海人民极大的鼓舞。1927年2月17日北伐军占领杭州，18日又攻下嘉兴，上海工人非常振奋，为了配合北伐军的顺利进展，全市工人在党的领导下，准备举行第二次武装起义（第一次武装起义是在1926年10月），并决定先发动总同盟罢工。

2月19日早晨，上海市总工会一声令下，全市工人即开始总同盟罢工，参加罢工的人数在三十六万以上，顿时全部电车停驶，轮船抛锚，邮局关门，商店也停止交易，大小工厂的汽笛再也唤不进一个做工的工人。总工会在发动总同盟罢工的时候，曾建议总商会和各马路商界总联合会发动罢市，一起行动。可是他们却不肯参加，但商业职工却热烈地响应了总工会的号召，参加了罢市。在罢市那天，永安职工不顾公司的所谓

“营业规则”，拉起铁门，停止营业。当时，资本家本想干预，但见职工人多心齐，并同全市工人的斗争紧密配合，不能不有所顾忌。21日晚，上海工人开始夺取军警武装，总罢工转入武装起义，可是蒋介石居心破坏革命，密令已推进到嘉兴的北伐军白崇禧部按兵不动，使工人起义队伍得不到北伐军的配合支援，而遭到帝国主义、反动军阀的残酷镇压。起义失败后，永安职工也于24日被迫复工。在这次罢工斗争中，一部分工会领导骨干和积极分子已经暴露，党及时指示他们离开公司，以免遭到迫害。果然，当这些职工安全转移后，反动军阀政府紧接着便下令通缉，永安资本家也贴出布告宣布开除这些职工。

3月20日，北伐军进抵上海近郊，上海工人为迎接北伐军，在党的领导下，发动了全市八十万人的第二次总同盟罢工，同时举行第三次武装起义。

3月21日上午，永安职工在接到总同盟罢工的命令后，作好一切准备，中午十二时全市工人统一行动。永安职工将公司的四处铁门拉上，并用事前预备好的大锁把门锁好。资本家拿着钢锯前来锯锁，正在这个时候，先施、新新职工也开始停业罢市，郭乐等人见势不妙，也只得听任职工闭门罢市了。

罢工、罢市之后，接着就进行武装起义。21日下午，永安职工按照计划在宿舍集合，整队向预先指定的南市体育场出发。队伍行至英租界西藏路慕尔堂门口时，老闸捕房派来大批巡捕手持木棍，见人就打，企图冲散职工队伍，永安职工进行顽强的抵抗，受伤十余人。走在队伍前面的一个练习生，巡捕抢夺他手上的国旗，他不肯放手，也被打得头破血流。受伤

职工被送回公司救治，其他职工不顾巡捕的拦阻，继续前进。至南阳桥，“租界”已关上铁栅，队伍就绕道由十六铺到达南市体育场。

英雄的上海工人阶级，在广大人民的支援下，经过两天一夜的激烈斗争，依靠自己的力量，终于取得第三次起义的胜利。永安职工欢欣若狂，热烈庆祝。在这样的形势下，第一次大罢工及第二次武装起义后被资本家所开除的职工，来公司同资本家交涉，要求无条件复工，并补发离职期间的工资。资本家为革命形势所迫，只得全部答应下来。被开除的职工昂首阔步走进公司，职工们燃放爆竹，欢迎自己的阶级兄弟，资本家也不得不派了一位高级职员在电梯旁欢迎，并把他们的离职期间的工资用红封袋装好，补发给他们。在这个时期，工会的组织也得到进一步的巩固，在工会办公室门口正式挂上了永安职工工会的牌子，资本家和高级职员再不敢象过去那样欺压职工了。

不久，由于蒋介石发动了“四一二”反革命政变，劫夺了革命的胜利果实，实行白色恐怖统治，残酷地镇压工人运动，革命形势急剧转变，职工运动暂时转入低潮。

第四章 民族危机和资本主义世界经济危机对上海永安公司的影响

第一节 在双重危机中挣扎图存

一、“一二八”战争中遭受的损失

1929年末，三十年代规模空前的资本主义世界经济危机爆发了。这次经济危机首先从号称“金元帝国”的美国开始，不久便冲击到其它几个主要的资本主义国家，并涉及到亚、非、拉地区的殖民地、半殖民地，在短时期内，席卷了整个资本主义世界。为了摆脱和转嫁自身的经济危机，国际垄断资产阶级一方面借建立法西斯专政，镇压工人阶级；另一方面挑起重新分割殖民地及势力范围的战争，来劫掠防卫能力薄弱的国家。

1931年，虎视鹰瞵的日本帝国主义趁欧美各国忙于本国的内部事务，无暇东顾，而国民党政府又热衷于反共内战，对外防卫能力极其薄弱的时机，悍然发动侵吞我国东北三省的“九一八”事变。翌年1月28日，它又在上海挑起新的战火。上海军民激于民族义愤，奋起抗战，但终因敌我力量悬殊和国民党政府的妥协叛卖而遭致失败，日本侵略者的战火，从上海闸北、虹口蔓延到吴淞、蕴藻浜一带，上海人民的生命财产遭到重大损失，也殃及上海永安公司一部分产业。当时永安公司开设在闸北永兴路的木工厂全部被炮火摧毁；位于四川北路

永乐坊和永安里的房产也遭受炮火的破坏。其损失如下：

闸北永兴路木工工场	196,384.74 元
北四川路永乐坊房产	61,594.20 元
北四川路永安里房产	28,985.50 元
合计	286,964.44 元

同时，由于租户减少，公司的租金收入显著下降，1932年全年的房租收入为十五万二千元，比上年下降了六万五千余元。

公司遭受的损失还不止于此。由于战争影响，上海人口疏散，市面萧条，社会购买力顿时低落，特别是一些豪门富户相率离开上海，致使以这类顾客为主要销售对象的大公司营业受到很大影响。据上海先施公司1932年年结中反映：“是年商务为不景气所笼罩，汇价之涨缩无常，国内之纠纷迭起，加以各方办货锐减，是以营业之进展殊艰。”上海永安公司的情况也相类似。我们从下表可以看出上海永安公司在“一二八”战争发生前后营业的显著变化：

表 33 1931、1932 年 1~5 月上海永安公司百货商场销货额
单位：大洋元

月 份	1931 年	1932 年	1932 年各月为 1931 年同期的%
1 月	970,534.60	1,064,376.76	109.7%
2 月	1,003,561.98	130,049.81	13.0%
3 月	931,982.21	627,658.54	67.3%
4 月	1,009,333.50	735,389.58	72.9%
5 月	1,246,472.80	852,017.90	68.4%

资料来源：根据上海永安公司1931、1932年帐册编制。

由上表可以看出：1932年1月，即正当“一二八”战争发生前后，公司营业额尚达一百零六万四千余元，但2月份即陡然下降到十三万余元，仅为上月营业额的12.3%。3~5月份虽见回升，但远未达到1931年的同期水平。直到战争结束，上海人口又慢慢集中起来，公司营业才逐渐恢复正常。但这已是9月以后的情形了。

二、在世界经济危机袭击下面临的困难

1929年爆发的资本主义世界经济危机，1933年开始袭击香港，影响我国，民族工商业进一步陷入更大的困境。以1930年各种工业的营业额为基数，1933年棉纺织业的营业额指数降至35%，丝织业降至90%，面粉业降至50%，毛织业降至85%，机器业降至73%，橡胶业降至80%，针织业降至50%，化妆品业降至85%^①。1934年工业生产衰落程度更为严重，不少工厂、商号和其它企业倒闭停业，据统计：1934、1935两年内上海停业的工厂有三百零一家，停业的商号有七百二十三家，倒闭的金融业有一百四十八家。^②

上海永安公司以及港沪各联号企业也受到这场世界经济危机的袭击。

1933年后上海永安公司的营业额逐年下降。下表所列数字反映公司这一时期受到世界经济危机影响的程度：

① 中国银行1933年营业报告。

② 参见《经济统计月志》第3卷第11期(1936年11月)。

表 34 上海永安公司百货商场销货额

(1931~1937年)

单位: 1934年及以前为大洋元
1935年起为法币元

年 份	销 货 额	指数(1931年=100)
1931年	14,276,580.81	100.0
1932年	12,685,947.57	88.9
1933年	12,049,129.79	84.4
1934年	9,918,238.39	69.5
1935年	8,963,896.18	62.8
1936年	8,695,791.26	60.9
1937年	8,424,337.18	59.0

资料来源: 根据上海永安公司1931~1937年帐册编制。

注: 法币与大洋的比值为1:1。

与此同时,公司银业部和帐房间吸收的存款也不断减少,直接影响到公司的资金来源。从1928年起,以四大家族为代表的官僚资本开始垄断中国金融业,大银行先后落入他们手中,官僚资本还对小银行进行兼并。1930年,上海银行公会在官僚资本大银行的操纵下,借“保障储户安全”为名,要求国民党政府下令严格限制商业企业兼办储蓄业务,财政部立即发布

了一道禁令。当时上海永安公司银业部经常有存款六、七百万元，它是公司以及其它永安联号企业的主要资金来源之一，而且银业部每年获利常达二、三十万元，公司资本家当然不愿让它停业而轻易放弃这些利益。为此，打算将银业部独立，筹组永安商业储蓄银行，议定银行资本为五百万元，并将一百万元（大洋五十万元，白银三十五万八千余两）存入中央银行作为准备金，向国民党政府申请注册。官僚资本为了独占金融业，当然不允许民族资本染指，先是百般留难，继而搁置不理。永安公司资本家不得不于1933年10月撤销注册申请。银业部虽然被迫停业，但业务活动并未中断。企业所需资金转而通过（香港）“永安有限公司沪行”的存放款业务来供应。实际上，所谓“永安有限公司沪行”，纯系虚设机构，只不过是银业部的化名而已。1934年7月4日，国民党政府又公布“储蓄银行法”，规定商店不能兼营储蓄业务，永安公司不得已只得结束活期储蓄、零存整取等储蓄存款业务，其余各种存款则仍以原有名义继续办理。

在官僚资本的压迫和资本主义世界经济危机的打击下，永安公司的地位和信誉受到了严重的影响。存户担心遭受损失，纷纷前来提款，以至存款连年下降。特别是银业部的储蓄存款，更是锐减。1931年公司银业部尚有储蓄存款二百万余元，1932年即减少为四十万余元，只占上年储蓄存款额的20%，减少了五分之四左右；到1933年，更降到二万五千余元，为1931年储蓄存款额的1.29%。1934年后因受“储蓄银行法”的限制，当然更不用说了。公司银业部虽然利用“永安有限公司沪行”名义继续营业，但也每况愈下；而且公司帐房间吸收存款的情况也同样受到影响而减少。

表 35 上海永安公司银业部及帐房间吸收存款数额
(1931~1935 年)

单位: 1934 年及以前为大洋元
1935 年为法币元

年 份	合 计		银 业 部 吸收存款	帐 房 间 吸收存款
	金 额	指 数 (1931年=100)		
1931	12,612,472	100	6,481,956	6,130,516
1932	6,159,204	48.8	5,134,928	1,024,276
1933	5,360,152	42.5	4,266,010	1,094,142
1934	5,167,418	41.0	3,939,728	1,227,690
1935	3,946,086	31.3	2,524,980	1,421,106

资料来源: 根据上海永安公司1931~1935年帐册编制。

注: 银业部吸收存款数包括定期存款、往来存款及各种储蓄在内。

存款额的大幅度下降,使公司资金的周转发生严重困难。过去公司很少向银行借款,并有能力拨款给永安纺织印染公司等联号企业,但在1934年后,这种能力大大削弱。而且频繁地向银行借款。该公司历次借款数字如下表36。由下表可以看出:1934、1935两年,上海永安公司不但多次向本国银行借款,而且连续向美资花旗银行借款,数额很大。这些借款大多是在当时港沪发生挤提存款风潮时的应急措施。郭乐虽然经验丰富,但这时也被这场风潮弄得焦头烂额,手忙脚乱。到期的借款无力清偿,只得另借新债,挖肉补疮。他终日为资金周转不灵、债台高筑而苦恼。据永安职工回忆:“过去郭乐总是昂首阔步地巡视商场,但那几年总是低着头在想什么心事。”

在这期间,永安各联号企业也同样遭受世界经济危机的

表 36 上海永安公司的银行借款

(1933~1936年)

单位: 1934年及以前为大洋元
1935年起为法币元

借款日期	还清日期	借款银行	借款金额
1933年12月 1日	1934年 3月 2日	上海银行	500,000
1934年 2月 1日	1934年 3月 1日	东亚银行	200,000
1934年 2月22日	1934年 8月18日	花旗银行(美资)	1,400,000
1934年 3月 9日	1934年 5月 9日	东亚银行	300,000
1934年 4月 3日	1934年 8月 3日	上海银行	500,000
1934年10月22日	1935年 4月18日	花旗银行(美资)	1,500,000
1935年 9月12日	1935年11月29日	花旗银行(美资)	800,000
1935年11月12日	1936年 1月10日	中国银行	200,000
1935年11月15日	1936年 1月10日	中国银行	250,000
1935年11月22日	1936年 1月10日	中国银行	330,000
1935年11月29日	1936年 1月10日	中国银行	800,000

资料来源: 根据上海永安公司1933~1936年有关帐册编制。

注: 三次向美资花旗银行借款都是分几次归还的。表上所列是最后一次还清日期。

袭击,香港永安公司本来是永安联号企业的决策中心,资金一向比较充裕,并有能力对“永纱”等联号企业进行资金的支持,到1933年年底,上海永安纺织印染公司结欠香港永安公司的款项还有六百零七万三千元,结欠港公司银业部的款项也有一百零八万元,但因受世界经济危机的影响,香港永安公司从1933年后营业日益低落,其银业部吸收存款也不断减少,不得不向联号企业抽回借款以解决资金周转的困难。

表 37 香港永安公司及其银业部同主要
联号企业的资金往来
(1934~1936年)

单位: 1934年为大洋千元
1935年起为法币千元

年 份	当 年 调 入 资 金 合 计	同上海永安公司的 资 金 往 来		同上海永安纺织印染 公司的资金往来	
		香港永安 公 司	香港永安公司 银 业 部	香港永安 公 司	香港永安公司 银 业 部
1934	6,052	-648	900	4,720	1,080
1935	3,396	1,636	—	1,760	—
1936	1,246	-584	1,570	260	—
合计	10,694	404	2,470	6,740	1,080

资料来源: 根据上海永安公司和上海永安纺织印染公司1934~
1936年帐册编制。

注: 表内金额前有“-”号者为从香港永安公司调出的资金。

上表表明, 1934~1936年的三年内, 香港永安公司从上海永安公司和上海永安纺织印染公司抽调的资金达一千余万元之巨, 这说明其资金周转已经到了捉襟见肘的地步。

至于永安纱厂的困难情况则更为严重。从1931年下半年起, 由于农村连年遭受灾害, 社会购买力急剧下降, 加上英、日帝国主义为了转嫁它们自身的经济危机, 在我国市场上大量倾销纱布, 造成纱布售价暴跌, 销路呆滞。永安纱厂积压的产品越来越多。到1934年底, 已积压纱布的价值在九百三十万元以上。永安纱厂拖欠英资渣打银行(即英资麦加利银行)的借款三万五千英镑, 一直无力归还。据“永纱”资本家回忆, “永纱”欠银行的款项最高时曾达五百万元。“永纱”过去依靠联

号资金的支持,曾以“资金宽裕,实力雄厚”著称,但这几年因工商各业均陷入不景气状态,永安各主要联号企业都处在风雨飘摇之中。由于旧中国商业利润长期高于工业利润,资本家重商轻工的思想是很普遍的。面临世界经济危机袭击所带来的重重困难,郭乐、郭泉等人总是首先谋求维持港沪两个百货公司的生存,不得已时也不惜牺牲“永纱”来保全两个百货公司。他们宁愿降低“永纱”产品的售价,大量抛售积压的纱布,减少原棉的存量,使“永纱”能尽快归还两个公司的借款。据职工回忆,当时“永纱”棉布的售价,每匹比市价压低一元以上。原棉存量,压缩到五千八百余担,价值二十二万余元(正常储存量约值二、三百万元),仅够“永纱”五个工厂五天半生产的需要。1935年秋,香港永安银行发生挤提存款风潮时,永安资本家不顾“永纱”亟待归还花旗银行借款的困难局面,迭发函电,催还积欠港沪两公司的借款,进一步使“永纱”陷于濒临破产的困境。

三、平息挤提存款风潮,发行公司债

由于三十年代资本主义世界经济危机的袭击,美国工业生产下降了46%,股票价格下跌79%,证券交易所纷纷破产,银行大批倒闭。由于银行信用破产,存户纷纷向银行挤提存款,以致美国政府不得不下令暂时关闭所有的银行,宣布所有债务一律延期付款,整个信贷体系陷于瘫痪状态。为了转嫁国内的经济危机,美国政府一方面宣布放弃金本位制,并将美元贬值40%;另一方面又实施“白银法案”。从提高银价着手,使国内物价回到1926年的水平,通过物价的回升,来刺激生产和投资者。旧中国在1935年前的货币制度一向采取银本位

制,而上海又是白银的集中地区。由于美国政府实施“白银法案”,用高价在国外收购白银,不仅严重地冲击当时中国的货币制度,而且导致中国的白银大量外流,酿成了一场影响广泛的白银风潮。据统计:在1934年的一年中,上海流出的白银至少有二亿几千万元。“大量白银,流出国外,银行存银顿减,不特物价益跌,且有造成金融恐慌之趋势”,“一般民众,瞻顾币制前途,感怀疑虑”^①,在银行有存款的人纷纷向银行提现。港、沪两地一些资力薄弱的银行、钱庄经不住这次货币危机的冲击,先后倒闭或停业。永安资本家当时已预感到危机的威胁,坐镇在上海永安公司的总监督郭乐一再写信给香港永安公司,要他们预作防范。早在1934年3月4日的信中,郭乐就提醒说:“审察今年时局,比之往岁更觉难堪”,“金融方面难免不蒙影响”,要港公司“多储现金”。8月11日信内又告诫说:“惟银根方面,务须时时准备充足,以备不虞,因迩来时局无定,稍有疏忽,即能引起风潮,不得不先事预防之。”“至于银行生意,首要基址坚固,方足取信社会。行中款项,无论何人,非有相当抵押品,不得挂借,是为至要。”1935年秋,香港国民银行倒闭。因该行总经理系香港先施公司主要负责人,因此,香港先施公司附设的银业部发生存户挤提存款风潮。并迅速蔓延到香港永安银行,存户人心浮动,纷纷前去提款,局势十分危急。当时,主持香港永安公司的郭泉一方面从上海永安公司、永安纱厂抽调一千余万元巨款;另一方面还从澳洲悉尼永安公司调拨一批款项,进行支持,使香港永安银行依靠联号企业资金的支持,渡过了这次难关。但一波未平,一波又起。上海永安公司银业部存户风闻香港永安银行存户挤提存款消息

^① 中国银行1935年营业报告。

后,担心遭受损失,也接踵前来提取存款。当时如果不及时采取措施,安定人心,局面将不可收拾。郭乐对此也早已作了未雨绸缪的安排,除向永安纱厂抽回借款外,还向美资花旗银行借款八十万元,以备存户提款之用。他关照银业部把大批现款堆放在柜台上,以壮声势。同时,公司还在报刊上登广告,说明港沪两地永安公司是联号企业,公司银业部资金周转,有港公司作为后盾,于是挤提存款的空气大为缓和,第一天提出存款数十万元,以后几天便越来越少。一场挤提存款风潮很快就平息了。

上面我们提到,为了帮助香港永安银行和港沪两公司的资金困难。永安纱厂被迫以低价大量抛售纱布,大幅度压缩原棉库存量,还向银行借款偿还香港永安公司的积欠。1935年秋,“永纱”的财务状况更加窘迫,而纱布销路并无起色,勉强维持开工儿不可得。当时曾有过向外资银行进行长期借款的考虑,但外资银行条件苛刻,能否借到并无把握。由于情势危急,郭乐不得不于1936年初向中国银行商借了为数二百万元的营运贷款,但这也并不能使“永纱”摆脱困境,而各联号企业当时也无大量资金可以调拨,不得已只能通过郭标的儿子郭礼安,直接求助于宋子文。宋子文当时是中国银行董事长,又是中国建设银公司的董事,正在处心积虑地伺机吞噬民族资本。一见永安公司有求于他,当然是机会难得,立即允许通过中国银行和中国建设银公司代“永纱”发行公司债五百万元。

公司债是以上海永安公司的名义,于1936年8月正式发行的。公司债实际上归永安纱厂利用,利息也由永安纱厂负担;但宋子文一定要上海永安公司出面发行,并提出极为苛刻的条件进行要挟,要求以上海永安公司的全部财产、永安纱厂

第三厂(因三厂设备较好)和杨树浦新仓库的全部财产以及郭乐、郭顺当时在静安寺路(今南京西路)的私人住宅各一所作为担保品,过户给中国银行保管。这些担保品根据当时估价,共值一千余万元,超过发行公司债额的一倍以上。宋子文表面上以所谓当时纺织业不景气,由上海永安公司发行比较受人欢迎且容易推销为理由,实则是想一箭双雕,借此把上海永安企业全部控制在自己手中,进而控制整个永安资本集团。永安纱厂和永安公司虽然是联号企业,但资本彼此独立,照理上海永安公司是不能代“永纱”发行公司债的。但因处在危急之际,为了保全“永纱”,郭乐等人被迫接受宋子文的苛刻条件。这批债券由中国建设银行公司按票面九点一五折全部承购,再按九点四五折公开募集。归还期限规定为十年,自1938年起,每年归还五十万元,最后余额应于1946年10月1日全部还清。利息规定年息七厘,每年于4月1日和10月1日分两次支付。

不仅如此,借款条件还规定由中国银行派两人到上海永安公司监督财务,一切付款都需他们盖章同意;同时还派郭礼安、谢作楷两人为上海永安公司监督和“永纱”董事。但谢作楷不久病死,郭礼安虽是郭氏同族,但他却作为宋子文的代表,替官僚资本说话,动辄以“T.V.宋”(即宋子文)的意见干涉公司各项活动。

通过公司债的发行,宋子文还公然要求永安公司奉送永安股票作为酬劳。但当时市面上难以买到大量的股票,郭乐等人只好从香港永安公司所占有的上海“永公”、“永纱”股份内拨出二十余万元的股份,并以票面20%的低价转让给他。此后,上海永安公司和上海永安纺织印染公司的股东名

册上都有宋子文的化名，他的股权就是这样取得的。

这笔公司债的发行，为当时“永纱”克服资金困难起到了一定的作用。随着纱布市面逐渐正常，“永纱”各厂经济状况逐渐好转，到1938年，这笔公司债全部转给“永纱”，由“永纱”负责还本付息，实际上，后来由于通货膨胀，法币不断贬值，五百万元公司债，在1936年发行时相当于二万三千二百余件20支棉纱的价值，到1943年提前还清时，历年累计，仅以一千五百余件20支棉纱的代价清偿了。“估计永纱清偿全部公司债的代价，以棉纱计算，仅及全部债务原值的6.54%”^①，永安资本家意外地发了一笔大财。

四、增加国货比重，筹设国货商场

前面我们已经述及，上海永安公司从创设伊始，就是以经销“环球百货”为号召，尤其是以经销高档舶来品、迎合中外上层社会的消费需要为宗旨的。经销的国货范围主要是部分土特产以及质量上乘的名牌工业品。1931年“九一八”之前，经销的国货工业品只占公司全部商品的2%，连同土特产、手工艺品合计在内，也只占25%左右。1933年后，因公司资金发生困难，不得不对每个商品部的进货和库存加以严格控制。1934、1935两年，是永安资本集团资金特别短绌、经营非常艰难的时期，当时公司经理室经常召集管理和部长开会，除了商讨在营业上打开销路的办法外，每次都要检查各部库存，要求加速资金周转。公司进货间对各部进货掌握得异常严格。进货额要根据销货额多少来决定，并且限于热销商品。因此，那几年，公司商场的商品库存量逐年下降。1932年库存的商品

^① 《永安纺织印染公司》，中华书局1964年版，第183页。

金额为三百四十九万七千四百九十元,到1934年下降为二百七十一万四千七百二十三元,减少了22.4%;1935年又进一步下降为二百一十一万三千七百五十八元,比1932年的库存量减少了39.6%。在这样情况下,郭乐等为防止资金积压,加速商品流转,不能不在同类商品的经销中对洋货与国货两者之间有所抉择。因为派人去国外采购,通知国外办庄进货,或是托洋行去定货,毕竟资金占用的时间长,不如国货进货较为方便。而且国产工业品每月进货,在25日才结算货款,到下月5日才付款。付款时,还可支付十至二十五天期票,这对于解决公司资金短绌的困难是十分有利的。何况国产工业品的质量已不断提高,某些产品甚至已赶上洋货。国货在市场上赢得声誉,爱用国货的越来越多。对此,郭乐等当然不会视若无睹,因而决定在公司商场中增加经销国货的比重。

而更为重要的是,当时在全国范围内风起云涌的抵制日货运动所形成的巨大推动力。在公司经销的洋货中,有一部分低档商品是日本货,主要是毛巾、草帽、线毯、阳伞、皮夹、水瓶、香皂、玩具等等。这类商品多数没有牌子,或加上永安公司牌子作为本牌商品,少数则冒充西洋货出售。在数量上约占全部商品的15%左右。“九一八”事变后,全国人民同仇敌忾,纷纷起来抵制日货。1931年9月24日,上海市百货业同业公会发出紧急通告,宣布即日起对日帝经济绝交;应解日货帐款一律止解退货;即日成立检查队严格检查日货。并限定自登报日起的三天内将所存日货一律封存,三天后由该会派检查员进行检查,严格禁止以日货冒充国货出售。

当时,上海永安公司刚从日本采办了一批价值数十万元的日货。郭乐等人一方面感到民族危机深重已威胁到企业的

生存,而有抗日救亡的要求,在一定程度上赞助和支持职工的抗日活动;但另一方面又受到利欲的支配,对坚决抵制日货心存犹豫。一直到9月底,他们看到公司职工抵制日货意志坚决,市商会也明确表态,才最后下决心,召集各商品部部长开会,决定响应号召,不卖日货。

日货停售以后,公司缺乏低档商品,国货厂商纷纷前来兜销产品。公司选了一批质量较好的国货来代替日货。这些国产工业品的售价与日货略有上下,但质量一般都比日货为优。例如福华厂的呢帽、盛锡福的平顶草帽、上海第一织造厂的线毯、五华厂的阳伞、中华制药厂的龙虎牌仁丹、中国化学工业社的三星牌蚊香、立兴厂的长城牌热水瓶等,深受消费者的欢迎。因此抵制日货以后,公司营业额反见上升。从公司帐面看,1931年8月份的营业额为七十九万四千六百十六元六角七分,9月份激增到一百四十四万二千五百五十八元八角二分,为上月营业额的181.6%;12月份更增到一百九十四万一千七百八十五元一角七分,为8月份营业额的244.3%,将近两倍半。活生生的事实,使郭乐等大感意外,也就在一定程度上增强了他们经销国货的积极性。由于抵制日货运动的推动,专门经销国货的商店先后成立。1932年11月,上海国货公司创设,1933年2月,上海中国国货公司开门营业,此后,国货厂商纷纷联合开办国货商场,市场上经销国货的空气异常高涨,改变了以往长期依靠洋货营业的局面。郭乐为了与之竞争,打开国货销路,1934年秋季,在四楼专辟了国货商场。但因资金困难,无力全部自进自销,只好一部分代某些国货工厂寄售商品,可是营业并不理想,所以不到半年便宣告结束。

此后,公司又计划在即将落成的永安新厦筹办规模较大

的国货商场。永安新厦位于南京路浙江路口，是通衢要道，在这里开设国货商场，更有利于招徕顾客。为了达到独树一帜以战胜竞争对手的目的，尽管当时公司资金拮据，还设法依赖银行贷款，自进自销。在筹备期间，一面要原有进货关系的厂商多提供新产品式样，以扩大订货；一面大事广告宣传，在报上公开刊登启事，征求各种质量好的国货。启事中申述创设国货商场的宗旨在于“拟尽量扩充国货范围，力求提高国货地位，务使包罗万有，荟萃精华，为我国最完备之国货市场，作进一步有力提倡之运动”，故而“特公开征求国产货物，以期鼓励国货事业，并收产销合作之宏效”。由于上海永安公司经销的商品素以质量见优，在国内外享有一定的信誉，国货产品如能为上海永安公司所经销，就能借此打开销路。因此，国货工厂都力争与永安公司挂钩。当时前来联系的工厂在一千家以上，外地工厂写信并附寄样品或照片，以备选购，本市工厂则大都由主管人员带着样品登门接洽，任公司挑选订购，或者表示愿意代公司生产“永安”本牌商品，并曲意迁就永安公司的条件。

筹办国货商场着实忙碌了一阵子。不到三个月，就购进了几十万元商品，招雇了二百余名职工，还准备了一批赠品。此外，通过报刊连日刊登启事、征文，准备在开幕时出特刊等等，一切准备工作基本就绪，只待1937年9月1日正式开幕。可是，离开幕只有十几天，“八一三”炮声一响，历时两载筹设的永安国货商场也就此流产了。

尽管如此，数量众多的国产工业品取代部分外国货而在上海永安公司百货商场销售，尤其是1934年以后，它经销国货的比重增长更快，使这家历来洋货充斥、国货几无立足之地的“环球百货公司”的面貌大为改观。国货增长情况如下表：

表 38 上海永安公司百货商场经销国货、洋货比重
(1934~1937年)

单位: 1934 年为大洋元
1935 年起为法币元

年 份	进货总额	国 货		洋 货	
		金 额	占进货总额 %	金 额	占进货总额 %
1934	7,719,264	4,666,420	60.5	3,052,844	39.5
1935	6,148,449	3,881,950	63.1	2,266,449	36.9
1936	7,124,406	4,641,477	65.1	2,483,128	34.9
1937	7,647,245	4,968,899	65.0	2,678,346	35.0

资料来源: 根据上海永安公司有关年份帐册编制。

表列数字表明公司经销国货的比重大大增加。1931年前后仅25%,到1937年已上升为65%。这在解放前上海永安公司的发展史上是值得称道的。三十年代初期,由于历次反帝爱国运动所带来的影响,使我国在困境中挣扎的民族工业获得了一线生机。据中国银行1930、1931年度营业报告统计,1930年我国民族资本经营的棉织、制帽、制皂、化妆品、针织、搪瓷、热水瓶等十一个行业的营业总值,比1929年增加二千四百万元,平均增长率为20%。到1931年,随着抵制日货运动的进一步高涨,各业随之而出现振兴气象。这一年,除少数几个行业稍逊于上一年外,大多数行业的营业总值都有不同程度的增长。以橡胶、搪瓷、丝织、棉织等十九个行业为例,1931年营业总值比1930年约增加四千万元。其中橡胶业增长一倍,搪瓷业增长58%,丝织业增长60%,棉织业增长28%,化妆品业增长20%。因此,这个时期风起云涌的抵制日货、提倡国货的群众运

动,对当时民族工业的发展有所推动,而上海永安公司大幅度地增加经销国货的比重,扩大了国货工业品的销售市场,在一定程度上也为民族工业企业扩大再生产提供了有利的条件。

随着经销国货比重的不断增长,永安公司与国货工厂的往来也多起来了。1931年前,与公司有产销关系的国货工厂不过十余家,但到1932年后增加到七十余家。其中不少国货工厂同它长期保持着产销关系。由于永安公司对商品的质量要求很高,因此,同它有产销关系的国货工厂对产品质量都比较重视。而那些质量上乘、花色新颖的新产品一经上海永安公司经销,借助于后者的声誉和影响,很快就能成为名牌商品而与洋货竞争,并逐渐替代洋货的地位。如永字牌热水袋、火炬牌羊毛围巾、双马牌雨衣、华南牌电风扇、润肤香皂、中华牌保暖壶等,都是如此。在这过程中,永安公司经常对有关工厂进行一些指导帮助,如向国货工厂提供新的洋货式样,供他们定制仿造。永安公司的老营业员还根据他们多年积累的业务经验,针对名牌洋货优于国货同类商品的地方及时向工厂提出改进产品的意见。象裕华化学工业公司、威福化妆品厂等都曾得到永安公司的这种帮助。裕华公司的新产品润肤香皂,就是根据永安公司的要求,基本上达到美货棕榄香皂的质量水平。显然,永安公司对提高某些国产工业品的质量方面是起了一定的促进作用的。

更值得一提的是,永安公司对已建立产销关系的某些资金困难的工厂,总是尽力给予支持和扶助。当时永安公司本身虽然资金也并不宽裕,但在支付货款上仍尽可能给予这些工厂以方便。一般说,资金并不困难的大厂,照当时商业惯例,货款一月一结,付款时再支付十至二十五天期票,如果厂方急需现

金,只要事先同它商量,交货后,它立即支付现款,但需扣除2%货款,作为付给它的利息补贴。对于货源为永安公司掌握、商品由它经销的小厂,如果资金困难,除付给现款外,还用不同的方法给予帮助,有付给定洋的,有先付一半货款的,也有定货后分批交货、分批交付货款的。甚至如裕华皂厂在初次接受润肤香皂定货时,因资金困难,经与永安公司协商,由后者把该厂生产的滞销商品“福禄寿”香皂全部收购下来,进行支援。直到该厂资金周转宽裕时,才又把这批香皂买了回去。其它如莹荫织造厂、开达童装厂、春记火炉厂、振华织造厂、荣记背带围巾厂、圣业祥五金厂、五华阳伞厂等都曾先后得到永安公司在技术上、资金上的某些帮助。这些厂原来经营能力较差,因取得永安公司的支持,得到了发展,到抗日战争时都已具有相当的规模。

这一切,当然主要是从永安公司本身的利益出发的。对工厂的支持、帮助与否,无不以它的利益为转移。永安公司为了在国货市场上独树一帜,积极支持、帮助一些生产技术较好、产品质量较高的工厂解决困难,实际上也就是解决了本身货源的困难。至于经营管理不善,产品没有特色的工厂,其产品是很难在上海永安公司插足的,更谈不上给予任何帮助了。

当国货工厂在接受永安公司的帮助后,就不得不在各方面迁就它的要求。在价格上必须比售予其它商店多打些折扣。特别是小厂的产品,更被任意压价。如莹荫织造厂卖给它的商品,质量并不比景纶衫袜厂同类商品差,但后者一般打九点四折,而前者就得打九折。交货时如果市价上涨,仍须照原来约定的价格结算;若市价下跌,则需照交货日的市价结算。这些工厂明知吃亏,也只得忍受。同时,永安公司的商业利润一般都大于工厂的工业利润。下面,我们选择若干商品列表说明:

表 39 上海永安公司百货商场经销国货工业品利润举例
(1932~1937年) 单位: 大洋、法币元

厂名	商品名称规格	工厂方面						公司方面			工商利润			
		出厂价格 (每打)	折扣		实际 售价 (每打)	生产 成本 (每打)	利润 每打每件	零售价 (每件)	进价 (每件)	利润 (每件)	总额 (每件)	工业利润的%	商业利润的%	
			货价折扣	收现款折扣										
景纶衫袜厂	鹿头牌42支桂地汗衫	16.50	9.4	9.8	15.20	11.55	3.65	0.30	1.75	1.27	0.48	0.78	38.5	61.5
景纶衫袜厂	飞鹰牌20支绵地衫	12.00	9.4	9.8	11.05	8.40	2.65	0.22	1.25	0.92	0.33	0.55	40.0	60.0
景纶衫袜厂	银爵牌薄绒卫生衫	12.50	9.4	9.8	11.52	8.75	2.77	0.23	1.55	0.96	0.39	0.62	37.1	62.9
莹荫织造厂	双枪牌真TK40支棉毛衫	18.50	9.0	9.8	16.32	12.95	3.37	0.28	1.85	1.36	0.49	0.77	36.4	63.6
莹荫织造厂	三枪牌副TK40支棉毛衫	12.50	9.0	9.8	11.05	8.75	2.30	0.19	1.30	0.92	0.38	0.57	33.3	66.7
莹荫织造厂	双枪牌75号人丝女汗衫	20.50	9.0	9.8	18.08	12.40	5.68	0.48	2.20	1.51	0.69	1.17	41.0	59.0
莹荫织造厂	三枪牌300号人丝女汗衫	14.50	9.0	9.8	12.79	8.70	4.09	0.34	1.50	1.07	0.43	0.77	44.2	55.8

资料来源: 据上海永安公司帐册及调查访问材料编制。

由上表可知,当时永安公司占有的利润与工厂所得利润,大体是六与四之比,但它并不以此为满足,还总是千方百计牟取更大的利润。一种办法是拣选质量好、花色新颖的商品,要工厂按照同样规格生产“永安”本牌商品,并将“永安”本牌商品售价提高10%到20%。如果不接受永安公司的要求,它就以停止经销其产品来要挟。如当时三友实业社、粹众毛巾厂等企业,就是因为不愿生产“永安”本牌商品,被拒绝经销它们的产品。另一种办法是垄断产品的销路。凡是永安公司认为质量好、销路广的新产品,或是由它提供式样、厂商仿制的产品,都要由它独家经销。经销合同一经订妥,工厂就不能任意扩大生产,自行推销产品。永安公司取得独家经销权后,商品售价完全由它决定,商业利润自然十分优厚。因此,对于上述国产商品,永安公司资本家总是千方百计地谋求独家经销权。例如广东某厂生产的茅陀酒,希望由上海永安公司经销。公司见该酒质量好,易于销售,当即答应试销,但一定要在合同中订明:“将来销售若有成绩,则属于上海之经销权须归本公司所有。”对于已经由永安公司独家经销的商品,由于获利丰厚,同业竞争剧烈。如中华牌保暖壶美观坚固,颇受消费者欢迎,公司独家经销后,成绩斐然,因而“外间争夺代销权利者源源而来”。永安公司资本家对于已经到手的利益,当然不容他人染指,竭力采取相应的对策以保持这种权利。在规定的经销期内,厂方无权处理产品,即使是次品也不准卖给同业。如果厂方违约,永安公司不但停止经销,甚至采取狠毒的手段进行打击。其中典型的事例就是打击杭州震旦丝织公司的事件。震旦丝织公司生产的黎明绉,约定由上海永安公司经销一年。在经销期间,进价是每尺一元多一点,而永安门售价则高达一元九角多,利润

极为优厚。而且因为商品质量好，销售量很大。不少商店私下同震旦丝织公司打交道，也购进了一批黎明绉，以供销售。郭乐等对此极其恼怒，表面上不闻不问，暗地里却要弄倾轧手段。本来震旦丝织公司见到黎明绉已经名驰遐迩，畅销一时，打算在永安公司独家经销期满后，大量生产，在上海全市广为推销。可是永安公司抢先采取对策，到合同即将满期时，它向震旦丝织公司大量进货，连同该公司库存的次品一起购进，借着永安公司大减价的时机，有意把黎明绉当作牺牲品，杀价倾销，只卖九角八分一尺，相当于原价的一半。这样一来，黎明绉再也卖不起价钱了。震旦丝织公司因此所遭受的打击是极其沉重的。可见，资本家为了争夺市场上的势力和地位，是不惜牺牲别人的利益的。尽管如此，在当时整个社会不景气、民族工业衰退萎缩的情况下，上海永安公司能以其声誉和影响，大力推销国货，使公司商场内出现了国货与洋货并驾齐驱的局面，这还是难能可贵的，是有利于当时民族工业生产的发展的。

五、扩充营业范围，加强同业竞争

这个时期除了在公司商场内国货工业品的数量日益增多以外，还增添了不少新的商品品种。郭乐确是深谙资本主义商业经营的奥秘，他们在双重危机面前，挖空心思，想方设法，招徕顾客，以扭转营业衰落、资金短缺的不利局面，使之维持一定的营业水平，并在同业中占得上风。

办法之一，是增加商品品种，扩大营业范围。具体事例很多，今择其要者略作介绍：

(1) 寄销绢灯。1932年“法租界”举行提灯会，由浙江海盐制造的各种名灯小巧玲珑，争奇斗胜，受到永安资本家的

注意。因为当时每逢春节，富宦人家习惯于在室内外悬挂花灯，需要量很大，永安公司就不放过这个可以获利的机会。而且春节前后，公司文具部营业十分清淡，于是就决定在文具部寄售由小手工业者制作的绢灯。1933年春节第一年销售，生意很好。以后形成惯例，每年春节，公司的各个商品部都有绢灯出售，花色品种不断翻新，还发展到经销各种宫灯。永安公司从中收取的佣金高达售价的30~40%。

(2) 寄售花鸟。1933年开始，公司还接受鼎兴泰鸟店、槐荫花店等寄售花、鸟、盆景等商品。这方面营业发展也很快，到1937年有近二十名职工专门经营这项业务。而且公司还特地向香港物色各种新奇的禽鸟鳞介出售。甚至象鳄鱼、狗熊、南蛇等动物也都在公司网罗之列。

(3) 为洋行设立专柜，推销化妆品。1933年公司因资金拮据，开始压缩库存，减少进货。一向以经销洋货为主的化妆品部，由于一时没有相当质量的国货代替，顿形减色。而当时国际市场上化妆品新品种又层出不穷，公司无货销售，势必使一批中外顾客转而他就，影响公司的营业和声誉。为此，郭乐决定将化妆品部柜台出租给洋行，由洋行设立专柜经销进口化妆品。这对洋行来说，能利用上海永安公司推销他们的商品，当然乐意。一时各洋行纷至沓来，其中有赫德纳公司专门推销三花牌化妆品，美最时洋行推销4711牌化妆品，新华洋行推销密司佛陀牌化妆品。公司通过洋行设立专柜经销的办法，不但可以在不占用公司资金的情况下照常有进口化妆品供应门市销售，而且还可以按约定的比例在销货额中收取佣金和出租柜台的租费，其收入也是相当可观的。

(4) 参加投标，承办枕木和承制各种商品。在这时期

内，永安公司曾投标代正太铁路和汉口铁路局去澳洲采办枕木两批，并曾投标代南京国际联欢社制造大批家具木器，接受国民党政府航空委员会定制大批飞行帽、飞行手套，等等。

除此而外，还曾设立洗染部，将新衣顾绣部^①改为新装部，在浙江金华自设火腿作坊、扩充火腿门市和辟设火腿批发经营，经销冷藏蔬菜等，这一切，无不体现了郭乐为求多方面增加营业收入的一番心计。

办法之二，是巧立名目，加强宣传扩大影响。

商品品种的增加，营业范围的扩充，不过是增加营业收入的前提条件，而要达到这一目的，还得要有一套推销商品的有效办法。永安资本集团是在国外经商起家的，素来注重考察和吸收欧美和日本等资本主义国家的经商要诀，可以说，在这方面是很懂行的。这时，在国内市场呆滞、同业竞争分外激烈的情况下，把他们熟稔的一套资本主义经营办法统统搬了出来，在公司商场内大显身手。其中盛极一时的有：

举办时装表演。从1934年至1936年，公司先后举行时装表演三次。最初是在大东舞厅挑选了几个舞女来表演的，以后则改由公司女职员担任。第二次时装表演专门推销美亚丝织厂的产品，参加表演的女职员穿的时装都是用该厂生产的国货丝绸制成的，借以吸引顾客，打开商品销路。第三次规模更大，范围更广，参加推销产品的绸厂主要有震旦丝织公司、美亚丝织厂、美文丝织公司、大美丝织公司四家，但由于历次表演效果较好，其它绸厂也企求在永安公司时装表演中占一席之地。所以又有协兴、久丰、云章、嘉记、同章、大康、

^① 顾绣，即苏州刺绣。

恒豫、大盛、衡久、宏祥、庚源庆等绸厂参加进来，推销丝绸产品。因为这时正届夏令季节，永安公司又增加浴衣表演，由富民棉毛内衣厂推销游泳衣，由德昌毛巾厂推销海滨浴巾等。这一次着实轰动了一阵子。结束后还将原班人马送到香港永安公司表演了一个时期。

商品操作表演。为了打开独家经销的国货新产品的销路，起到一般商品宣传所起不到的作用，特地由厂家把生产该商品的机器搬到公司，在商场内公开表演制作过程，在表演时有专人向顾客讲解生产过程、商品原料和商品的各种优点等。现场参观的顾客，还可以凭当日公司发票得到赠送的样品，或购买该商品的半价券。这种商品操作表演，前后举行过两次。一次在1935年9月，是为推销留兰香牙膏而举行；另一次在1936年9月，是为推销润肤香皂而举行。两次相比，后者的影响更大。润肤香皂是以上海永安公司牌号由裕华化学工业公司定制的新产品。经产销双方约定由永安公司独家经销，永安公司利用永安新厦开幕的机会举行裕华公司“新式制皂锥型机器陈列表演”，并要裕华公司在备赠顾客的香皂上印明“永安有限公司敬赠”字样。这种商品操作表演，对永安公司非常有利，既可以借操作表演引起人们的好奇心理，扩大商品宣传效果，吸引大批顾客到公司来；又因为赠送香皂要凭当天在公司购货的发票，有些顾客为了得到赠品，本来不一定购货的，也顺便买一点，这就在一定程度上增加了公司的销货额，而润肤香皂的牌子也就此响出去了。况且赠品由厂家置备，而永安公司则坐享其名，坐得其利，表演结束后，裕华公司因为租借了永安公司的地位，还得按规定付给一笔租金。真是一举数得，名利双收。

其它还有美容表演，代顾客化妆。公司在二楼设立所谓“密司佛陀美容室”，由美国“好莱坞密司佛陀美容专家”公开表演各种美容技术，并免费为顾客化妆，吸引一班上层妇女争相一试，从而大量推销美国货密司佛陀化妆品。赠送“奖学金”，即每逢学校开学，公司在文具部设置少数奖金，凡在公司购货的都有摸彩中奖机会，美其名曰“奖学金”，实际上是借此推销各种文具用品的一种办法。邀请电影演员到公司音乐部播唱歌曲，并由电台转播以招徕顾客，同时通过附赠电影“明星”照片，为外商亚尔西爱胜利公司推销唱片。举办儿童游乐场，每逢“圣诞节”，公司玩具部总是布置得五彩缤纷，吸引顾客携带儿童前来游玩，推销各种进口玩具。

办法之三，是削价倾销，压倒同业。

过去，公司只对有钱的老顾客才给予折扣优待；这时，只要顾客一次多买些商品，就主动给他打折扣。发现阔绰的主顾，便千方百计探听其住址、职业，把折子送上门去，为他开户。公司大减价的次数也愈益频繁。以往一年五次大减价已不再能适应加速推销商品的迫切需要了。于是又临时增加什么“推销存货大减价”、“联合大赠卖”以及“赠品竞卖”、“特价”等诸如此类的削价倾销活动。1934年内先后举行过十次，持续时间累计达一百八十四天。“大减价”成为当时各大公司的重要竞争手段，而尤以新新公司最为突出。据《新闻报》报道及刊登的广告统计：该公司1933年内大减价十次，累计二百五十三天。到1934年后，几乎每天都在大减价。大公司之间竞争的激烈程度，由此可见。

大减价本来是扩大商品销售的一种竞争手段，但这样天天大减价。月月大拍卖，就起不了多大作用了。于是又变换手

法,另辟途径。永安公司在四楼增辟“底货倾销部”,专门销售残次变质的商品;先施公司也起而仿效,设立“牺牲品竞买场”进行竞争。而后起的大新公司,在1936年1月10日开幕以后,则以所谓“薄利多销”、“货不二价”、“明码标价”作为招徕顾客的手段。永安资本家当然不能容忍大新公司后来居上,趁其立足未稳之际,联合先施、新新两公司共同对付大新公司。他们以停止进货相要挟,胁迫小厂不得向大新公司出售商品,要大厂售给大新公司商品的价格不得低于三大公司,以限制大新公司部分货源和价格。而一俟目的已达,三大公司即联合举行“春季大减价”,对大新公司施加压力。大新公司一开幕便受到迎头一击,但又不能自食“货不二价”的诺言,不得已只好在地下室另辟廉价部,与三大公司相对抗。大新还以升职、加薪作诱饵,从三大公司挖到一批“拉得住顾客”的营业员。这些被挖到大新公司的营业员,不但可以增加工资几成,而且不少还提升为商品部部长。郭乐等资本家为了安定人心,对这部分职工秘密加薪,加以笼络。但在大公司的角逐中,大新毕竟资本不足,无法与三大公司的联合竞争力量相抗衡,多年来营业状况一直较差。至于一般中、小百货商店就更不用说了。在当时市面萧条、购买力薄弱和商品销路呆滞的情况下,中、小商店的营业已很清淡,而几家大公司频繁地举行“大减价”,拉走了中、小商店的顾客,抢夺了它们的生意,加重了它们的困难。因此,当时中、小商店关店歇业的日有多起。能够勉强维持门面的只得延长营业时间,冀求在大公司当天营业终了之后,多做一点生意。可是郭乐连这一点点残羹剩饭也不肯让中、小商店得沾,1937年2月5日,以上海永安公司总经理郭琳爽的名义,特地写了一封致国民党上海市政府的公函,信中借口所

谓“人道主义”、“为数十万店员健康利益”着想等等，要求明文“飭令各商店每日一律实行十小时工作、星期日休假之划一制度”，企图假手于国民党政权，进一步排挤中、小商店，以保持永安公司在竞争中的优势地位。

第二节 上海沦陷前后的遭遇和活动

一、“八一三”事变中遭受的损失和资方的保产活动

抗日战争爆发以后，由于国民党统治集团采取对日妥协退让的方针，使日本侵略者得以长驱直入。在短时期内，我华北、华中、华南等大片国土相继沦陷。1937年8月13日，日本侵略者继侵占平津之后，又发动了对上海的大举进攻。

“八一三”事变发生前，永安资本家对于上海可能沦入敌手是有思想准备的。早在1936年间，即利用美资慎昌洋行的关系，虚构以“永纱”二、四厂全部财产作为担保品的抵押借款合同。企图以假合同为凭证，一旦上海发生战争，可以借“美商”名义，依靠美国帝国主义势力，保全这些位于非租界地区的永安产业。而对在租界内的其它产业，则认为日本不敢公开对抗英美而未采取防范措施。特别是对开设在南京路上的永安公司，自恃是经过英国政府注册，取得英商牌号的企业，又座落在公共租界内，更可以万无一失。“八一三”事变发生后，公司仍照常营业。可是，租界护符和“外商”牌照并不能确保企业的安全。8月23日，先施公司突遭敌机轰炸，毁损甚重，当场死伤职工、顾客以及南京路上行人近千人。隔路相对的永安公司也未能幸免。十七层楼永安新厦的门窗玻璃全部震碎，沿南京路的公司商场从底层到四楼各商品部的装置、设备

和商品,几乎成为一片瓦砾,其中尤以毛巾、阳伞、内衣、西药、热水瓶、珠被^①、布匹等部毁损更为严重。当时公司遭受损失的价值,估计约在四十余万元(法币)左右,死难职工十五人,受伤者数以百计。不少职工慑于战火,请假回乡避难。公司被迫停业多日。

事起仓卒,为郭乐等人始料所不及。当时永安公司曾要求英国驻上海领事馆为其出面向日方交涉,索取赔偿。可是英领馆不仅不予理睬,反以永安公司系中国人创办,其董事、经理以及股东全是中国人,不符合英商注册规定;公司职工参加“五卅”罢工,对英国有敌对行为等为借口,于1937年10月撤销了上海永安公司的“英商”注册。这个事实说明,当日本帝国主义侵略凶焰嚣张的时候,英国这个老牌帝国主义国家自顾不暇,决不愿为一个依附于它的中国企业去冒与日本挑起争端的风险。郭乐弄巧成拙,不得已又转向美帝国主义乞求注册。但按美国商法规定,华商向美国注册,其总裁、司库必须是美国人,董事亦需半数以上是美国人。经与美资慎昌洋行总经理吉利兰秘密磋商后,决定由吉利兰兼任永安公司总裁^②,郭乐、郭顺、郭礼安担任副总裁。由曾当过上海“工部局”总董的美国人樊克令担任秘书。正副司库则委派已入美籍的公司高级职员李业棠、刘生初充任。总经理仍为郭琳爽,副经理为郭悦文。经过这样一番改头换面的人事改组,于1939年7月获得美国商务部“批准注册”,从此,上海永安公司又俨然以“美商”企业的面目出现。

① 珠被,即线毯。

② 过去上海永安公司按英国习惯,主要负责人称为“监督”,为了向美国注册,按美国习惯,改称“总裁”。

吉利兰和樊克令过去都不是永安股东，也没有公司股份。可是，在他们担任公司的总裁、秘书职务（1940年吉利兰病死，由樊克令继任总裁）后，到1943年，吉利兰名下占有公司股份一万八千六百余股，樊克令占有公司股份二万六千八百股，都成为上海永安公司的大股东了。可是美国帝国主义却并不能为永安资本家确保“平安”，座落于租界外的“永纱”二、四厂的产业，尽管曾与美资慎昌洋行签订抵押借款合同，仍然被日本侵略者当作“胜利品”而加以占据；就是挂着美商牌号的上海永安公司，到太平洋战争爆发后，也难免遭受日本“军管理”的厄运。

二、孤岛畸形“繁荣”时期短暂的营业兴盛

“八一三”事变发生后，日本侵略者炮火所及，悉成灰烬。被毁坏的工厂达二千三百余家，几占上海工厂总数的一半。幸免于难的工商企业，也都因战争影响而陷于停顿。1938年上海永安公司帐略弃言，反映了1937年下半年公司营业低落、利润减少的严重状况：

“本公司旧岁溢利，较诸前年大有逊色，究其故，盖时局使然，且以沪战关系，逼近战区，直接间接均受严重影响。回忆春夏两季，营业固甚蓬勃，故筹备多时之右邻新厦，亦拟于秋间启幕。苟值升平之世，则百尺竿头，当可更近，不意适逢芦沟桥事件，遂致原有计划，见阻中途。乃变方针，徐图发展。迨沪战爆发，闹市成墟，继之南京路弹案，牵连所及，……损失极多。……他如房屋租项〔指租金收入〕之停顿，商场及游乐场之临时歇业，本埠各厂相继停工，市面混乱，国货不易搜罗，洋货运输阻梗，凡此情况备受

障碍，……因此，获利之低微为本公司十数年来所未见。”据公司帐册所载，1937年8月至12月的营业额，与1936年同期各月相比较，无一项不下降。其中9月份尤为严重，只相当于上年同期的48.53%。但是不久局面就大为改观。1937年11月中旬，驻沪的国民党军队在日本侵略军进逼下，不战而撤离上海。战争中心逐渐内移。日本侵略军占领上海后，沦陷区的富贵人家见上海租界尚能凭借帝国主义的庇护保全其生命财产，于是携产挾资，纷纷来沪；租界外的民族资本工商企业，也相继搬入租界，战争初期逃难离沪的人也陆续返回。这样，就使上海人口激增，游资麇集，尤其在租界地区更为集中。据当时上海公共租界工部局统计：截至1938年年底止，上海租界内的工厂数已增加到四千七百余家，超过战前两倍以上。上海人口总数也由战前的三百余万骤增至四百余万。人口集中，游资增多，而物资则供不应求，造成物价急剧上涨，投机活动猖獗，工商业普遍获得厚利，出现了上海孤岛的畸形“繁荣”。

这种畸形“繁荣”的局面，是上海永安公司绝处逢生的良机，资本家当然决不会交臂失之。公司商场经销的各种高档商品，正符合当时富贵人家以及形形色色投机剥削者的需要。这一类人钱财易得，手面阔绰，他们对于商品不计较商标、牌号，只要是价格高、货色新奇时髦的东西，就大量购进。如当时公司花鸟鱼部出售的非洲鸟，每只售价一百五十元港币，相当于十八担大米的代价，购者也大有人在。为了逢迎日本侵略者，谄媚上司，钻营门路，送礼之风大盛，永安公司经销的高档商品也自然成为他们选购的对象。因此，从1938年开始，公司营业额便显著上升，利润额不断增加。据永安公司老职工回忆当时营业繁忙的情形：“每天从开门到打烊，顾客始终络

绎不绝,下午更是拥挤,商场内人如潮涌,柜台旁挤满了顾客。平均每个职工一天内要接待顾客五、六十人,忙得连吃饭的时间都没有。还经常要加夜班。”即使如此,公司仍感到劳动力缺乏,从1938年到1941年的四年内,先后增雇职工一百二十二名。在这四年内永安公司历年营业额及利润额如下表:

表 40 1938~1941 年上海永安公司营业额、利润额

单位:法币元

年份	营 业 额	利 润 额	营业额 增 长 %	利润额 增 长 %	利润额 占营 业的 %
1938	10,488,147.27	1,398,236.44	100.00	100.00	13.33
1939	18,195,482.62	3,141,145.89	173.48	224.65	17.26
1940	34,648,013.72	4,569,816.47	330.35	326.83	13.19
1941	68,905,799.61	17,274,751.54	656.98	1,235.47	25.07

资料来源:根据上海永安公司有关年份帐册编制。

这几年营业额和利润额的增长是很惊人的。1941年的公司营业额,较之1938年增长了五倍半;利润额增长十一倍以上。这说明即使在民族存亡的危急之秋,永安资本家也仍然可以在十里洋场的角逐中左右逢源,生财有道。那么,这个时期公司是怎样掌握货源的呢?

为迎合当时拥进租界的一大批新旧剥削阶级分子挥霍享受的需要,永安公司千方百计地搜罗洋货,采办各种高档舶来品,供应门市销售。过去,它购进洋货,主要通过国外办庄直接进货。抗日战争开始后,从国外进货比较困难,但在战争初期,上海、香港间的交通仍然畅通,所以它可以把在香港存储

的一批洋货陆续调运到上海，以应门售。

但是，公司在港存货虽多，也只能维持一时之需，存货告罄后，还得设法向国外进货。这时，直接派人去欧美采办商品，诸多不便。但港沪航运畅通，洋货从香港转口，依然可以大量涌入国内。而永安资本集团在香港、澳洲又都有联号企业，可以为上海永安公司代办进口业务。因此，上海永安公司得以利用这一有利条件，继续从香港大量进口洋货。1938年初，郭琳爽风闻中央银行外汇储备枯竭，无法充分供应工商企业对外汇的需求，即将进行“外汇管制”，因此趁当时外汇波动较小时，廉价购进大批洋货。不久，中央银行正式实行所谓“汇兑请核制度”，严格限制和禁止部分物资进口。永安公司经营的进口商品，大部分是高级奢侈品，均在限制进口之列，无法取得“官价”外汇，而黑市外汇的价格又因此而暴涨，这就不能不使永安公司进口洋货受到影响。郭琳爽权衡利害轻重，认为黑市外汇行情虽贵，但可以提高货价作为弥补，羊毛出在羊身上，不会吃亏，所以决定购进一批黑市外汇。仅1938年6月13、15两日就买入美金五千元，英金三千镑。而年初廉价抢购的一批洋货，随着物价飞涨，也获得一笔可观的利润。据中国银行上海征信所1939年5月8日调查报告（第17380号）中说：“该〔永安〕公司实力充足，去年春廉价买进现货颇多，并向国外定购货物，后因外汇暴缩，物价高涨，获利颇多。据该公司报告，去年计有纯益1,561,459.95元。”^①其后，欧战爆发，各帝国主义国家忙于战争，日用消费品生产减少；加以商轮多被征作军用，交通梗阻，香港洋货转口业务几乎停顿。

^① 据公司1938年“总收付帐”和“损益帐户”统计，该公司利润额为1,398,236.44元，与上海征信所报告内的数字有出入。

在这种情况下，永安公司只得改向本地洋行及囤户进货。由于货源困难，物价高涨，上海的洋行及囤户为保存实力，率皆囤积惜售，不肯轻易出售商品。永安公司不惜花费大量佣金，托人四出搜购洋货，不计货价高低，有货即要。当时高价抢购来的一批洋货，也给公司带来了丰厚的利润。尽管如此，但由于受到客观条件的种种限制，这一时期公司从国外采购洋货的数额与进货总额相较是逐年下降的。1939年从国外进货额为五百零九万七千元，占公司当年进货总额的29.1%；1940年从国外进货额为六百零七万六千元，占公司当年进货总额的21.8%；1941年从国外进货额为七百零六万七千元，只占当年进货总额的16.2%。

由于洋货减少，花色品种不齐，公司不得不依靠国货以弥补不足。但因国货工厂有的遭受战火毁损，还未完全恢复生产，有的则因原料来源困难，开工不足。永安公司为了开辟货源，增添商品品种，除尽量保持原有老厂的产销关系外，又与部分小厂建立了新的产销关系。这类小厂一般都具有资金少、设备简陋但技术水平较高的特点。经营企业的业主和招雇的工人大都富有生产技术经验，能模仿各种进口洋货，制造出在规格、形式、质量、性能等方面都足以代替洋货的产品，因而对当时补充货源是有作用的。特别是经过试销受到消费者欢迎的产品，永安公司竭力从技术和资金方面给厂方以一定的支援，从而垄断产品销路，获取高额利润。一般是由它通过先交订金、预付货款或以贷款的方式为小厂解决资金困难，而以后者居多。贷款一般都附有条件，或以产品抵偿，或产品全部由公司包销，月息高达一分至一分二厘。通过贷款把商品的产销关系固定下来，生产经营必需受到永安公司的支配和控制。例如中华蓉记

热水瓶厂,在“八一三”事变中毁于炮火,无力重新复工。永安资本家鉴于该厂出品的自来保暖壶,以往在市场上已打开销路,有发展前途,因而乐于贷款相助。于是该厂只得屈从公司的条件:“嗣后所有出品,本埠、香港及雪梨〔悉尼〕三地概归〔永安〕公司独家代理,以求贯彻初衷,产销合作。”

上海永安公司正是通过上述各条渠道,在交通受阻、进口不易的困难局面下掌握了部分洋货和国货的货源。此时,郭乐正陶醉于这种畸形的“繁荣”景象,希冀利用有利形势,重振旗鼓。他一面积极发展内销业务,一面又打算趁帝国主义国家忙于战争,无暇顾及南洋等地市场之际,把一部分国产工业品和土特产品向国外市场推销。他认为“国货出口贸易……审查时机,当收良效”,故而充满信心,亟图一试。1939年2月,郭乐应邀出席在美国旧金山开幕的“金门博览会”,随带一批价值五千美元的国货商品和两名高级职员,在参加博览会后就在旧金山以及后来在纽约开设门市部进行推销。在他启程之前,还对上海永安公司发展外销业务作了具体安排。郭乐离沪后,在郭琳爽的主持下,上海永安公司设立(对外)贸易部,专营外销业务。旧金山、纽约两地门市部的货源,绝大部分依靠公司贸易部供应。商品主要是手工艺品,如樟木箱、景泰蓝铜器、福州漆器、象牙雕刻、瓷器、各种绣品、地毯、手饰等。据现存不完整的资料:1940年4~6月,运往旧金山永安门市部的商品,共计二百九十一箱,金额为十三万四千三百余元(法币,下同);1940年4~12月,运往纽约永安门市部的商品,共计一千八百四十八箱,金额为一百十七万三千三百余元;1941年1~8月,运往纽约永安门市部的商品,共计一千零九十四箱,金额为三十九万七千元。三批合计,共三千二百三十三箱,金

额为一百七十万四千余元。上述数字，不过是这时期运销美国的商品的一部分，但已相当可观。据曾在公司贸易部工作过的老职工回忆：“当时装箱出口，工作十分紧张，经常开夜工。有时为赶船期，往往连干几个通宵。资本家为加紧装运工作，规定什么‘千箱小宴’、‘万箱庆功大宴’，还发慰劳金，利用小恩小惠，使我们替他卖命。”与此同时，永安公司还派专人到南洋、澳洲等地推销国货商品，主要是国产针织品及部分土特产品，但因事先对当地市场和购买力状况缺乏调查了解，又因遭到帝国主义经济势力的竞争和关税壁垒的阻碍，外销计划进展很不顺利。就澳洲方面，当地殖民当局对进口商品课以极高税率，使公司运去的商品成本增加，售价提高，无法与当地产品竞争。1939年7月，郭泉从香港给郭琳爽的信中具体叙述了当时派员赴澳洲推销国货受挫情况：

“现接雪梨〔悉尼〕永安果栏来函称，所派黄君到澳推销国货，抵埠经有三月，以限于商情税率，未获若何成绩。缘澳洲与各国未订互惠条约，对于各国出品与彼有同样者，即将税率特别提高。如丝发〔绸缎〕品原已抽税百分之七十，现更改为按件先抽一先令，再按原价抽税，如此即比土产高昂，不能夺彼之市场，故黄君所带去之货，经各大商店买手参观后，多数赞美其色质艳丽，但因入口税过高，虽有大洋汇价低跌，仍不能合算，均摇首而不能成议也。……在澳推销国货殊感困难，至于纽丝伦埠〔即新西兰〕禁止外货入口更为严厉，并统制外汇，似不必多此一行，徒耗资财。”

澳洲如此，在南洋方面，也是困难重重。因为在南洋，国货销售的主要对象是华侨。由于华侨在战时遭受帝国主义残

酷剥削和压迫，生活更加困苦，永安公司运去推销的中、高档商品，他们根本无力购买，而一般商品，又难以与日货竞争。因此，除了售出一些木衣夹、去污粉等廉价商品外，营业无法开展。至于在美国旧金山和纽约两地门市部的营业，虽较澳洲、南洋为好，但也有困难，主要在于当时美国当局实行高关税政策，对进口商品严格限制；加以日本侵略者限制物资出口，交通梗阻，无法充分供应门市畅销商品。运去的大批商品中不少因销售迟缓，占用资金过多而增加公司的财务困难。从当时港沪两地永安资本家频繁的信函往来中，那种左支右绌、进退维谷的矛盾心情跃然纸上。如1940年9月17日郭泉致郭琳爽的信内就提到美国两个永安门市部“存货太多，吃本太重”，“本年半年生意仅得一万九千余元，比之去年由四月至年底九个月做六万三千余元，不啻做少一半，而办往之货反比沽出之货多55%强，尤以美国进口税之重，令人咋舌。……上半年内进货仅二万二千余元，而进口税则须一万二千余元，平均税率占54%强。于此可见，港沪两公司办往之货多难合美国销流。……若贸然不择大批办往，获利既微，徒资积压，况积欠沪公司计美金十三万余元，折合国币二百四十万余元，既无余款汇返，在沪公司徒然阻滞资金之流转，而乏营运之利益。”1941年10月1日郭琳爽致郭顺的函件中也谈到“美办庄来单定货，所标限价，俱已相去甚远，此间自无法照办。如北京铜器，既不能出口，又受统制；烟台织锦，汇水奇高；福州漆器、江西瓷器及樟木箱、汕头织品等，均因地属沦陷，货均统制，极难运到。……凡此种种，均为采办国货之困难点。”在当时币值狂跌、外汇暴涨的情况下，上海永安公司为美国两个门市部垫支货款的数额愈多，遭受的损失也就愈大。为此，一方面郭泉

特地从香港写信关照沪公司：“嗣后，凡对于美国市场不甚销流之货品，概宜停止办往，即使接到定单亦宜少付”；另一方面上海永安公司也发函给郭乐，要求美国两个门市部不要再将美汇出售而把美汇“留作沪公司办货之用”。因为当时中央银行外汇枯竭，拒绝供应永安公司进口商品所需要的外汇，而黑市外汇不仅价格奇昂，而且濒于绝迹。因此，希望保留这批外汇资金在美国，以备日后向洋行进货之需。可是郭乐却另有自己打算，他坚持由美国的两个门市部直接以黑市高价出售美汇以偿还积欠上海永安公司的欠款，不同意在永安内部之间进行结算，所以对上海永安公司的要求置之不理。当然，这种在具体问题处理上出现的矛盾，并不影响整个永安资本集团的共同利益。“同号相联”、“同舟共济”，依然是永安资本家恪守的信条。更何况，郭乐仍然保持着上海永安公司总监督和郭氏家族“一族之长”的身份和地位，屈居晚辈的郭琳爽虽有意见，也只能让步了。

但是，永安资本家毕竟生财有道，外销业务受挫，可以从适应孤岛畸形“繁荣”而兴旺起来的公司附属企业的盈利中获得补偿。当时的孤岛一隅，成了一帮剥削阶级分子的庇护所，他们终日歌舞征逐，醉生梦死，把旅馆、酒楼、舞厅、游乐场当作自己的“安乐窝”，因此，上海永安公司附设的大东旅社、天韵楼游乐场也是人满为患，营业兴旺，收入激增。

在当时的的大东旅社内，有常年包住几个房间的，也有借这里来寻欢作乐的，大东旅社成了藏垢纳污的渊藪。至于天韵楼游乐场，那更是一片乌烟瘴气。这个游乐场，由于常有一些名角露脸，历来卖座率较高。在这期间，更是门庭若市。据一位当时曾在天韵楼干过事的退休职工回忆，在营业最盛的那

表 41 1938~1941 年大东旅社、天韵楼游乐场
各年利润增长情况

单位：法币元

年份	大 东 旅 社		天韵楼游乐场	
	利 润 额	指 数 (1938年=100)	利 润 额	指 数 (1938=100)
1938	84,271.44	100.0	284,609.14	100.0
1939	118,007.52	140.0	331,636.48	141.4
1940	299,251.64	355.1	300,787.97	128.2
1941	317,489.81	376.8	157,855.77	67.3

资料来源：根据上海永安公司1938~1941年有关帐册编制。

几天，天韵楼游乐场每天出售门票在十二万张左右。游客象潮水般地涌进来，收入是非常可观的。资本家担心人太多，压塌了房子，才不得不下令限止售票。但是，表列数字表明，1941年天韵楼游乐场的利润额是下降的，这是因为当时租界的工部局也想趁机捞一把，开征所谓“工部局门票捐”，从永安公司资本家获得的高额利润中分割了一部分。据公司帐册记载，仅1941年5月至12月，天韵楼游乐场支付“工部局门票捐”的数额就达五万九千余元，相当于当年利润额的三分之一以上。同时，永安公司在这时不惜支出巨额费用对天韵楼进行大规模的装修，该年所花的工程费用共计七万一千多元，将近当年利润的二分之一。因此，这一年帐面上利润相对减少，但这并不意味着营业收入的下降，仅从上述两项支出数额之巨，便可想见天韵楼游乐场的兴旺了。

这个时候，只要有利可图，特别是有厚利可图，永安资本家无不全力以赴。用他们的话来说，即所谓“处兹环境，似不

宜固守绳法，遇有机会，即当酌情迈进耳”。也就是说，过去资本家有时还唯恐“招致物议”而不得不稍有约束，现在就什么也不顾了。1938年5月，在永安新厦三楼开放“永安跑冰场”，以美国进口地板和芝加哥跑冰鞋为号召，招徕生意。从开放到1939年6月的14个月内，这个跑冰场的营业总额达十五万余元。郭琳爽在写给郭乐的信中颇为得意地说：它“开支甚省，获利当亦不弱也”。这个时期上海永安公司的“兴盛”和“发展”，正是建立在这种畸形的虚假的“繁荣”上面。

三、日本侵略者实行“军管理”和对永安公司的掠夺

1941年12月8日太平洋战争爆发后，日本侵略者进占上海租界，并将中国海岸完全封锁，对外交通断绝，进出口贸易全部陷于停顿。上海这个“冒险家的乐园”，变成了日本帝国主义的独占市场。曾经幻作五光十色的“繁荣”奇景随之而成为过眼云烟了。

上海租界被日本侵略者进占后，一批挂着外商招牌的民族资本企业，概被日本占领当局视为“敌产”而实行“军管理”。1942年3月25日，由日本帝国主义的“兴亚院”（原名“对支院”，日本侵略者在华北和华中最高经济侵略机构）小原财务官出面召开上海永安、先施、新新三公司联席会议，宣布派遣“会计监督官”进驻各公司，并伪善地表示：“会计监督官对于〔公司〕营业进行并不干涉”，“完全在查察有无利敌行为”，对公司“并无危险性存在”。^①第二天，由“兴亚院”派出的中村、松山等四名日军会计监督官即进驻永安公司。他们一上任就

^① 上海永安公司1941年4月1日高级职员会议记录。

控制了公司的财权，命令公司清点库存现金并全部解交其指定的横滨正金银行存放，规定凡公司支取任何款项，须经监督官审核；开出的支票须经监督官签章后，才能向银行提款；同时又责成在短期内造具公司全部动产与不动产明细表，送监督官审查。当日本侵略者控制了公司的资金和财产后，又进一步对公司业务经营实行管制。下面是永安资本家在1942年5月19日奉命发出的通知^①：

“顷奉兴亚院会计监督官命，由民国卅一年〔1942年〕五月二十日起，所有本公司各部应照下列规定办理：

1、各部各货如须涨价，须先得会计监督官之允准，方可实行。

2、门沽各货之货价牌，必须用墨笔书写，不得用铅笔暂记。

3、各部应将各货暗码列出同样三份送交监督官。

4、各部须自选择现在市上最畅销之货物十种，列名来价及现在门沽价目，同时注明（民国）三十年十二月之标准价格及以现在市价比较所涨价格之倍数。

5、各部须将各该部各种货名，逐一列出，以最畅销之货先写，逐次列明，限于本月二十日上午送到。

6、各部在货仓存货，出仓时须先列明搬到地点，得会计监督官允准后，方可移动（由新仓迁入散仓亦须照办）。

7、各部所进货物，即须列明存放地点，如出售门沽时，须将售价报告监督官。

^① 上海永安公司存档。

8、各部新仓和散仓存货,须将货名数量及成本价目列出交会计监督官(限本月二十一日交齐)。……”

从通知的内容来看,日本侵略者对永安公司的业务经营,不论是进货、销货、库存、存货调拨以及商品价格等,都严格加以控制。实际上,“军管理”的范围,还不止于此。当时公司各商品部每天的销货额必须列表报告监督官,由监督官据此确定进货额;购进货物后,还须抄列货物明细表上报,经监督官按进货明细表一一查看后,方能出售。事无巨细,监督官都要亲自过问,成为凌驾于总经理之上的太上皇。在这样情况下,公司的经营管理完全不能自主,一切都要听命于监督官,资金不能自由支配,进货受到限制,物价涨势日炽,但公司门售商品须按当时限价出售,因此损失浩大。永安资本家对此当然深为不满,但又无力抗拒,而且表面上还不得不曲意逢迎,馈赠有加,以求监督官手下留情。

但是日本侵略者并不因此而网开一面,相反,对公司的压迫掠夺有增无已。1942年1月14日上午,在南京路附近英华街(今金华路)上,发生一汉奸被刺事件,敌伪当局立即借此兴风作浪,调集大批军警,将附近地区全部封锁包围,永安公司也被封锁在内,被迫停业三天半。事隔一月,又借口大新公司门口发现定时炸弹,将南京路一带封锁长达二十四天。永安公司又被迫停业。两次封锁,仅就公司减少营业额的损失,约合法币七百六十余万元。而且由于封锁日久,一时无法补进商品。正如郭琳爽在一次股东会上哀叹说:“当时市面物价低廉,正为进货时机,而本公司被封锁,致失去进货机会。”此外,永安公司在当时还经常遭受日本浪人和汉奸的敲诈勒索。而且敌伪当局还强迫它侦查收缴抗日书籍,以便进一步对不满

敌伪统治的职工进行迫害。甚至连它创办的《永安月刊》，因为曾经刊登过推销国货的广告，也在敌伪密切注意和检查之列。

当时敌伪当局施行的限价政策，对上海永安公司的打击最为沉重。

自日本侵略者进占租界后，物资严重缺乏，物价不断上涨。1940年3月，汪伪政权粉墨登场，不久，即成立“中央储备银行”，发行“中储券”，并把收兑法币的比率压至一百比五十，即一百元法币只能换五十元“中储券”。由于“中储券”发行日益增加，币值不断下跌，物价更如脱缰之马。日本侵略者为进一步掠夺占领地区的物资，除加强经济统制外，并在1942年9月1日起实行限价政策，将物价人为地强迫稳定在该年5月底的水平上。当时永安公司接到由租界工部局“评价委员会”发来的公函，规定它所有商品货价必须以“中储券”标价，货价以5月26日至28日法币平均价格的对折为最高标准，不经过该会批准，不得任意加价。一纸限价令下，南京路上各公司、商店立即成为抢购对象。永安公司更是首当其冲，商场内商品被抢购一空。据1942年9月26日该公司业务档案中记载：从9月1日下午开始，到永安公司来的顾客逐渐增多；第二天上午开市前，大批顾客等候在门外，一开门，便争先恐后地涌进来，“铺面各部均极混乱”。这一天顾客约有一万七千人左右，“最畅销之货为五金器皿及厨房用具，营业〔额〕较平日超出170%左右。”以后几天，顾客日益增多，每天平均二万余人，营业额超出平日220%以上。各种日用品仍然是顾客们抢购的主要对象。

连日的疯狂抢购，门售商品供不应求。迫使公司不得不采取限购的办法，对各种商品规定购货限额，如内衣每人限购两件，窗帘布每人限购五码，洋酒每人限购两瓶等。即使这

样,也难以阻挡抢购的洪峰。而且商品一被限购,更引起消费者的紧张心理,抢购之风日盛一日。持续数月之久的抢购风潮,使永安公司不但在价格上蒙受很大损失,而且因为商品售出后无法补进,库存日渐空虚。即使把一些冷、背、残、次的滞销品应市出售,也迅速被抢购的浪潮所吞没。因此,永安公司营业的困难日益严重。资方的焦虑心情,在郭琳爽 1943年4月15日写给同业公会理事会的一封信中有充分的流露:

“……数月以来,各货市价无不狂升猛涨。货价愈继长增高,厂家愈不愿将货售出,……商品亦大都受限定限价之严格限制,非感亏本甚巨,即属无利可图。售价既难望随市价以俱增,商品多不能照售价以补进。货源日竭,货底日空,营业愈多,损失愈大,情形严重,与日俱深。瞻望前途,何堪设想……”

“营业愈多,损失愈大”,“货源日竭,货底日空”,正是这一时期上海永安公司窘迫状况的写照。为了说明它的困境,我们把 1941~1944 年间它的百货商场历年营业额、利润额以及库存总额分别列表于下:

表 42 上海永安公司百货商场 1941~1944 年的
营业额下降情况

单位: 元

年份	营 业 额	物价指数 (1936=1)	按1936年币值折算的营业额	
			金 额	指 数 (1941=100)
1941	68,905,799.61	10.99	6,269,862.51	100.0
1942	67,383,251.66	34.53	1,951,440.82	31.1
1943	265,374,055.44	143.62	1,847,751.40	29.4
1944	1,060,381,342.86	1,007.39	1,052,602.61	16.8

资料来源：根据上海永安公司有关年份帐册编制。

注：物价指数的计算数字，据《上海解放前后物价资料汇编》“上海批发物价分类指数表二”。

由于商品售价被强行压低，因此尽管这几年公司商场内顾客众多，货物被抢购一空，但其营业额在剔除物价上涨因素以后，实际上是逐年下降的。而这几年利润额的下降程度则更为严重：

表 43 上海永安公司百货商场 1941~1944 年的
利润额下降情况 单位：元

年份	利 润 额	物价指数 (1936年=1)	按1936年币值折算的利润额	
			金 额	指 数 (1941=100)
1941	16,078,224.15	10.99	1,462,986.70	100.0
1942	12,705,263.77	34.53	367,948.56	25.1
1943	18,552,962.32	143.62	129,180.90	8.8
1944	26,075,617.12	1,007.39	25,884.33	1.8

资料来源：根据上海永安公司有关年份帐册编制。

注：物价指数的计算数字，据《上海解放前后物价资料汇编》“上海批发物价分类指数表二”。

从上列数字中可以看出：1943年公司利润额只相当于1941年的8.8%，而到1944年，更降为1941年的1.8%，下降幅度之大殊堪惊人。而这一时期的库存情况又是怎样呢？

表 44 上海永安公司百货商场 1941~1944 年
各年库存总额下降情况

单位：元

年份	库存总额	物价指数 (1936年=1)	按1936年币值 计算的库存 总 额	库存总额 下降幅度 (1941年=100)
1941	20,289,215.70	10.99	1,846,152.40	100.0
1942	19,249,610.93	34.53	557,474.83	30.2
1943	68,040,880.88	143.62	473,756.30	25.7
1944	53,714,069.65	1,007.59	53,320.03	2.9

资料来源：根据上海永安公司有关年份帐册编制。

注：物价指数的计算数字，据《上海解放前后物价资料汇编》“上海批发物价分类指数表二”。

1943 年公司库存总额比 1941 年减少了四分之三，而到 1944 年，只相当于 1941 年库存总额的 2.9%。库存空虚的窘迫状况，了然可见。上海永安公司在敌伪“限价政策”的摧残下，营业凋蔽，前景暗淡，连当时日本在华发行的《中国通信》也无法否认：“在如此状态〔下〕之大百货公司，若适用二对一的比率，则惟有陷于倒闭耳。”

由于日本侵略者对我国民族工商业实行“军管理”，直接侵犯到敌占区工商界上层的切身利益，所以要求解除“军管理”的呼声越来越高。当日本侵略者在我国解放区战场及东南亚战场上遭到沉重打击而困难重重的时候，为了缓和敌占区工商界上层的不满情绪，不得不改换手法，表面上解除“军管理”，发还企业，实际上却又通过所谓“中日经济合作”，继续对这些企业进行控制和掠夺。

郭氏家族为乞求日本占领当局解除对“永纱”和“永公”的“军管理”，不断进行活动。先是为争取“永纱”各厂的发还，经过与日本占领当局多次交涉，在同意与日资裕丰纱厂直接“合作”的条件下，才取得名义上解除“永纱”二、四厂的“军管理”。所谓“合作”，就是由“永纱”与日资裕丰纱厂合组永丰企业公司，向汪伪政权注册立案。新组成的永丰企业公司由郭顺任董事长，副董事长、经理等重要职位均由日本人担任。郭顺不过徒具虚名，实际经营大权完全掌握在日方手中。但是，郭顺却借此得以结识了驻上海的日本特务机构成员宫崎和日本来华处理“中日合作”事务的松室等人，通过这一关系进一步谋求解除上海永安公司的“军管理”。1943年4月，以上海永安公司的名义向敌伪“敌产管理委员会”申请撤销“美商”注册，要求解除“军管理”。此时此刻，郭琳爽等为了急于摆脱“美商”的名义，所以在申请书中反复声称：“本公司为华人创办，由始至终均由原来创办人之华人主持，所谓美国董事及总裁等，不过为求符合美国对中国商法，简言之，所有美国注册及美籍董事，均属挂名而已。”经过郭顺的多方活动，不久即获得敌伪有关当局的批准。6月24日，上海永安公司向汪伪政府实业部呈请注册，同时又改选了董事会组织。由郭乐担任董事长，郭顺、郭礼安任常务董事，郭琳爽仍任总经理。樊克令等美籍董事暂时退出公司，但因他们都已获得大量股份，所以依然是公司的大股东。

表面上看，上海永安公司的经营管理权力似乎又重新为郭家所掌握，但是处在国土沦丧、主权丧失的被奴役地位，是不可能获得企业经营管理的真正自主权的。永安公司被解除“军管理”后，由于敌伪加紧经济统制，它的命运实际上还

是紧紧控制在日本帝国主义手里。当时，日本帝国主义正加紧对占领地区进行疯狂的物资掠夺，1943年3月，汪伪政权成立所谓“全国商业统制委员会”，为帮助日本侵略者在敌占区大规模掠夺物资的总机构。而郭顺却不顾舆论非议，曾兼任该“商统会”的监事。为了讨好日本侵略者，他竟然积极参与向日军献机献铁的活动。伪“商统会”公布一系列条例，规定强行收购纱布、棉花等各种重要战略物资。敌伪收购物资的价格不仅远远低于市价，而且付款期限自六个月至两、三年不等。在当时伪币贬值、物价狂涨的情况下，限价收购无异是无偿掠夺。郭琳爽慑于日本侵略者的淫威，不得不忍痛将部分库存纱布报出，而将一批应被收购的物资隐藏起来，其中有一些是质量较好的国货和高档洋货。但因被汉奸告密，一部分隐匿物资为敌伪查获，计有棉布一千九百三十二尺，肥皂一千零五十三箱。日本侵略者不但将这批物资全部没收，而且还以“违反统制”的罪名进行查究。吓得郭琳爽等人惶惶不安，只得行使贿赂，托人说情，才得幸免。除这批直接劫夺去的物资外，大量以“收购”名义被抢掠去的物资，由于无帐可查，确切数字已无从知晓。但在存档中发现有1944年公司致伪“棉纱布统制委员会”的信函，内提到该会曾于当年11月18日至20日搜括去“加工棉布第○五八五 53/225 素华而纱十匹，共 332 码，又第○二五八五 173/225 号柯根地纱二段，共 16.25 码，又第○二五八 90/225 号黑华而纱十九匹，共 763 码，又第○二八五 60/225 号白华而纱四匹，共 124 码。……”除此而外，敌伪强迫“收购”上海永安公司库存棉织品，有案可查的还有六次。通过一系列的变相掠夺，使“公司当时存货，悉数搜索无遗。”虽然后来曾收回一部分货款，但也十不偿一；到抗战胜

利前夕，帐面上尚有十八万余元的欠款。为此，永安公司曾于1945年6月28日致函国民党“苏浙皖区敌伪产业处理局”，要求代为清偿。实际上随着币值不断下降，物价扶摇直上，这十八万元的积欠，早已所值无几。按照当时上海批发物价纺织品类的指数，1944年的十八万元，到1946年只相当于原数额的七分之一。何况国民党“苏浙皖区敌产处理局”对永安公司提出的代偿敌产的要求，根本不予置理，因此，全部损失也只能由公司自己承担了。

四、从事各种投机活动，牟取暴利

日本侵略者进占租界后，由于敌伪的掠夺和管制，加以伪币贬值，物价飞涨，工商企业正常的生产、销售经营活动，很难进行，大量游资转向投机，攫取厚利。

投机活动，本是资本主义固有的特征。外国资本本身是最大的投机势力，它侵入中国以后，总是竭力造成市场的投机条件，使自己得以左右一切。尽管郭乐、郭泉和郭琳爽等都标榜他们“绝投机”，但实际上上海永安公司创办后，他们从未停止过商业投机活动。在敌伪统治时期，由于正常的商业经营活动受到阻碍，市场投机活动日益猖獗，进一步激发起他们的投机狂热。他们在勉力维持百货业务之外，把经营重心转到从事牟取暴利的投机活动中去了。

当时上海永安公司资方从事投机活动的对象是股票、黄金、美钞、外汇、房地产等等，而以“永公”和“永纱”的股票^①为

^① 在证券交易所中，“永公”和“永纱”是上海永安公司和上海永安纺织印染公司的简称。

主。“永公”股票正式上市前，已在股票市场上流通买卖，并且交易频繁，这是因为持有“永公”股票的永安公司股东，大都是华侨和侨眷。自太平洋战争爆发后，侨汇断绝，平时依靠侨汇为生的归侨和侨眷只得出售股票来维持生活。因此，“永公”股票陆续流散出来，同时，外商企业的股票，在日本侵略者进占租界后，全部停止交易，于是华股便成为当时证券交易所的主要投机筹码。上海永安公司素以规模大、资力雄厚见称，“永公”股票也就成为当时证券投机市场的征逐对象。在正式上市前，即因抢购哄抬，市价急剧上涨。其涨势见下表：

表 45 上海永安公司股票价格

(1941年1月~1942年11月)

单位：1942年5月前每股法币元
1942年6月后每股“中储券”元

年 月	月初最高价	月初最低价	全月平均价
1941年 1月	21.00	20.50	21.25
2月	20.50	19.50	20.50
3月	18.25	17.50	18.25
4月	18.25	17.25	18.00
5月	18.50	17.75	18.25
6月	19.50	18.25	18.75
7月	21.50	19.50	21.75
8月	23.25	21.50	23.75
9月	28.25	26.75	29.50
10月	33.75	32.00	35.00
11月	37.50	35.50	41.50
12月	44.25	42.75	43.50

续表

年 月	月初最高价	月初最低价	全月平均价
1942年 1月	39.00	38.25	39.50
2月	40.50	39.75	42.75
3月	45.00	44.00	59.00
4月	45.00	42.50	50.50★
5月	58.50	57.50	54.50
6月	70.00	55.00	70.00
7月	115.00	110.00	138.50
8月	142.50	140.00	116.00
9月	115.00	112.50	118.50
10月	124.00	123.00	123.50
11月	134.00	133.00	128.50

资料来源：上海永安公司“股票交易所上场许可申请书”附表。

注：★除息。

从上表可见，“永公”股票价格，1941年1月每股为法币二十一元二角五分（月平均价），到1942年11月，已上涨到每股“中储券”一百二十八元五角（月平均价）。如果将“中储券”按一比二的比例折合成法币，那就是两年内增长十一倍以上。当时，“永公”股票每股票面额为法币十元，而1942年11月的市价高于票面额二十多倍。正象马克思指出的：“随着投机和信用事业的发展，它还开辟了千百个突然致富的源泉。”^①无厌的贪欲，驱使郭琳爽等人急于将“永公”股票正式上市，操纵股票行市，获取高额暴利，以便掌握这个“突然致富的源泉”。1942

^① 《资本论》第1卷，《马克思恩格斯全集》第23卷，第651页。

年12月,上海永安公司以便利股东买卖股票为名,向敌伪当局提出“永公”股票上市的申请。

“永公”股票获准上市后,郭琳爽等人使用各种手法操纵股票行市。如每次公司决定增资或发放股息前,趁股票市价平疲之时,抢先在市场上秘密收进大量“永公”股票;一俟股票收足,才透露增资或发放股息的消息,刺激“永公”股票价格上涨,引起市场争购。等到“永公”股票的市价哄抬更高时,就乘机抛售,从中获取大量差额利润。所以这一阶段公司的增资、发息已成为永安公司资方操纵股票价格、赚取厚利的手段。

“永公”股票正式上市,对郭琳爽来说,也不是没有顾虑的。因为股票上市,固然便于资本家攫取厚利,但也有因此遭致企业权力落于他人之手的危险。上海永安公司从创设伊始,一直由郭氏家族掌握企业的经营管理大权,但郭氏家族实际占有公司的股份并不多。1937年5月公司第四次增资时,郭氏家族占有公司的股份,只占股份总额的8.26%,即使加上永安各联号企业的投资,也不超过全部投资的35%。也就是说,65%以上的股份不直接掌握在永安资本集团手中,“永公”股票正式上市,就完全有可能大量流入市场,一旦被某个大户大量收购,永安公司的股份就会随之而集中于他人之手,公司的经营大权也势必会有被他人操纵的可能;而且“永公”股票行市也会因此而受到影响。为此,郭琳爽及时采取了一些措施,如动用公司各种营业准备金、盈余滚存等未分配利润以及用“职工福利基金”、“职工养老金”等名义留存的资金等移作股票买卖,经常控制上市“永公”股票的三分之二左右,以防股票流散之虞,并借以维护他们在公司中的地位。

至于公司资方在股票投机中的个人活动则更是不择手段

的。他们分别用“泗记”、“裕记”、“江昶记”、“陈泰”等化名，在公司设立暗帐户，大量占用企业资金，从事股票投机活动。仅“泗记”一户，在1944年占用企业资金的最高额达“中储券”四千九百余万元，年度借款总数为三亿六千四百八十二万余元。由此可见其从事股票投机活动的规模了。他们经常同华商、凯诚、万兴、宝大、协兴等证券号用对讲电话联络，进行股票的吞吐；还利用“永公”股票上市后股价上涨，但港澳等地股票价格还未随之上升的缝隙，委托港、澳联号企业代为抢购，然后在上海售出，转手之间，获利丰厚。反过来，也以同样方式不时代香港的永安资本家在上海套购“永公”和“永纱”的股票。仅两个多月内，就为港公司套进“永公”股票一百五十万股，套进“永纱”股票九十四万余股。他们函电频繁，配合紧密，所谓“同号相联”、“同舟共济”，在狂热的股票投机活动中也得到了充分的体现。

“永公”股票正式上市后，股份占有的比重开始发生变化。一部分分散的侨股为郭氏家族所兼并，另一部分流入市场，为大户所吸收。1937年5月，上海永安公司共拥有大小股东二千一百三十七户，到1943年9月，则仅有一千二百九十户，减少了40%。而郭氏家族则通过套买和兼并散股，占有公司股份的比重迅速增长。1937年5月第四次增资后公司资本总额为法币一千五百万元，郭氏家族占有股份的金额为一百二十四万余元，占资本总额的8.26%；1943年9月第六次增资后公司资本总额为“中储券”一亿元，郭氏家族所占股份的金额已达到一千四百五十六万元，占资本总额的14.56%。

除从事股票投机外，郭琳爽等人还做金钞、外汇买卖。他

们以同样手法,设立名为“港记”、“众记”、“合安”、“三合公司”等外汇暗帐户,占用大量企业资金。1940年度这些暗帐户借用公司资金从事外汇投机的数额高达法币二千五百余万元,同时,还多次为港公司在上海“代套外汇,多生利息”。此外,郭琳爽还运用企业大量资金,投资于“业安地产公司”,兼任上海地产公司的董事,大规模地进行贱买贵卖的房地产投机活动。

第五章 财务状况的变化

第一节 利润和利润分配

在这一历史时期内，民族危机和资本主义世界经济危机的影响，同样可以在上海永安公司财务状况的变化中看得出来。

抗日战争爆发以前，尽管郭乐、郭琳爽在百货商场内不断扩大国货的经营比重，并采用种种办法积极推销商品，加强同业竞争，得以在双重危机面前仍能勉力维持一定的营业水平，但是因为销货额逐年减少，而商场的管理、销售费用不但没有降低，不少年份反见增长，因而利润率的下降是很显著的。这几年公司百货商场的盈利情况如下表：

表46 上海永安公司百货商场历年损益

(1931~1936年)

单位：1934年及以前为大洋千元
1935年起为法币千元

年份	销货额	销货成本	毛利		管理销货费用		净利		自有资本额	按自有资本计算的商业利润率%
			金额	为成本%	金额	为销货额%	金额	为销货额%		
1931	14,277	11,729	2,548	21.7	1,175	8.2	1,373	9.6	11,702	11.7
1932	12,686	10,561	2,125	20.1	1,279	10.1	846	6.7	12,511	6.8
1933	12,049	10,310	1,739	16.9	1,279	10.6	460	3.8	13,073	3.5
1934	9,918	8,211	1,707	20.8	1,272	12.8	435	4.4	13,603	3.2
1935	8,964	6,749	2,215	32.8	1,232	13.7	983	11.0	13,961	7.0
1936	8,696	7,190	1,506	21.0	1,160	13.3	346	4.0	14,648	2.4

资料来源：根据上海永安公司有关年份帐册编制。

上表表明，从1931年起，百货商场的销货额是逐年减少的，但销货成本也是逐年下降的，所以按销货成本计算的毛利率，多数年份仍在20%左右。1935年由于销货成本下降的幅度较大，这一年的毛利率上升到32.8%。但从毛利额来看，除1935年外，其他各年均比1931年显著减少。历年管理、销货费用虽略有起落，但总的趋势是上升的，因此按销货计算的净利率以及按自有资本额计算的商业利润率，除1935年外，也都显著下降。至于管理、销货费用增长的原因，主要是：（1）广告、邮电、印刷费用增加。这因为这几年公司在双重危机中挣扎图存，为了打开国货商品销路，在同业竞争中取胜，不惜工本进行各种广告宣传。据统计：1931年公司百货商场的广告等费用为五万七千四百二十四元，1932年为八万零七百三十七元，1933年为七万九千三百零二元，1934年为九万三千零九十六元，1935年为八万三千五百二十四元。与1931年相比，历年增加幅度在40~62%之间。（2）税捐负担加重。当时工商业处于不景气状态，帝国主义加强征敛，租界捐税加重。1934年至1936年间，这项支出增加很多。（3）修理费用增加。

除百货商场外，当时公司的附属企业大东旅社、天韵楼游乐场的营业状况也并不理想。大东旅社从1932年起，营业即已开始下降，利润额逐年减少；天韵楼游乐场因为利用“赠品”吸引游客，曾使营业一度转趋好转，1933、1934年，每年获利十八万元，1935年获利增至近二十一万元。但1936年后，由于同业竞争加剧，营业收入急剧下降，当年获利仅十四万元，比1935年减少三分之一，1937年只相当于1935年的半数。

为了了解整个公司的盈亏情况，兹将1931~1936年间公

司利润分析列表如下：

表47 上海永安公司利润分析

(1931~1936年)

单位：1934年及以前为大洋千元
1935年起为法币千元

年份	利润总额		自有资 本 额	按自有 资本的 算的利 率 %	百货商场 销货利润		附属企业及 其他收益	
	金额	指 数 (1931年 =100)			金额	占利润 总额的 %	金额	占利润 总额的 %
1931	2,501	100.0	11,702	21.4	1,373	54.9	1,128	45.1
1932	1,830	73.2	12,511	14.6	846	46.2	984	53.8
1933	1,797	71.9	13,073	13.7	460	25.6	1,337	74.4
1934	1,461	58.4	13,603	10.7	435	29.8	1,026	70.2
1935	1,247	49.9	13,961	8.9	983	78.8	264	21.2
1936	1,299	51.9	14,648	8.9	346	26.6	953	73.4

资料来源：根据上海永安公司有关年份帐册编制。

注：附属企业及其他收益包括以下一些项目(历年利润额)：

	1931年	1932年	1933年	1934年	1935年	1936年
大东旅社	120	121	118			36
天韵楼游 乐 场	124	53	181	181	209	140
帐房间存 放款业务	22	94	49	304	404	448
货币兑换 及汇款	29	-58	10	-165	-931	-73
房地产租 金收入	154	152	210	375	357	324
股息收入	588	549	606	190	96	62
回佣及其 他收入	91	73	163	141	129	16

上表所示，上海永安公司这几年的利润总额基本上是逐年下降的。如果同自有资本结合起来考察，则盈利下降的幅度相对更大。1931年按自有资本计算的盈利率为21.4%，而到1935、1936两年，均降低为8.9%。同1931年比较，下降了四分之三以上。表列数字还表明了这样一种不正常状态，即大多数年份利润总额内的比重，百货商场的利润低于附属企业利润及其他收益的总和。也就是说，在这几年内，公司利润的获得，主要不是来自百货商场的销货利润，而来自其他各种途径。特别是1933、1934和1936年，百货商场的销货利润在公司利润总额中所占比重不到30%，而公司附属企业利润及其他收益的总和反占70%以上。由此可知，由于百货商场营业衰落、利润大幅度减少，直接影响了整个公司的盈利收入。

这一时期，公司利润分配的情况是这样的：

从1932年到1936年，公司共获得利润七百六十三万四千元，分配的利润共四百三十七万六千元，占57.3%。其中三百七十万元作为股息分配给股东，六十七万六千元作为花红分配给董事、招股股东及公司职工，未分配的利润共三百二十五万八千元，占全部利润的42.7%（公司历年利润分配如下表）。下表所列1932~1936年利润留存部分的金额共三百二十五万八千元，以“盈余滚存”和“汇水准备金”等形式留存在公司，转化为资本。如果把这五年的利润分配情况与1918~1931年相比较，则可以明显地看出公司资本积累速度比前一阶段缓慢，1918~1931年间公司利润总额共一千六百五十四万五千元，转化为资本的数额为九百十三万五千元，资本积累占利润总额的比重为55.3%；而1932~1936年间资本积累占利润总额的比重仅为42.7%，即使把1935年未发放的股息计算在

表 48 1932~1936 年上海永安公司历年利润分配

单位: 1934 年及以前为大洋千元
1935 年起为法币千元

年份	利 润 额	利润分配部分					利 润 留 存 部 分				
		合计		股息		花 红	合计		盈 余 滚 存	各项准备金	
		金额	占利 润的 %	金额	息 率 %		金额	占利 润的 %		名 称	金 额
1932	1,830	1,002	54.8	800	8	202	828	45.2	628	汇水准备金	200
1933	1,797	941	52.4	800	8	141	856	47.6	856		
1934	1,461	932	63.8	800	8	132	529	36.2	529		
1935	1,247	889	71.3	800	8	89	358	28.7	215	呆帐准备金	143
1936	1,299	612	47.1	500	5	112	687	52.9	687		
总计	7,634	4,376	57.3	3,700		676	3,258	42.7	2,915		343

资料来源: 根据上海永安公司有关年份帐册编制。

注: ① 本表内各年利润额统一按表 47 “利润分析” 所列数字计算。其中 1932 年、1933 年的帐面利润额, 计算方法是按这两年年底“存”项总额减去“欠”项总额, 其余额: 1932 年为 1,812 (千元), 1933 年为 1,503 (千元)。与上列“利润分析”表上所列数字略有参差。(参见表 11 注①)

② 1935 年度决定分发的股息 800,000 元, 一点留存在公司内, 至 1937 年 5 月作为增资一部分, 故该五年实际留存的利润额应为 4,058,000 元。

内, 也只占 53.2%。

抗日战争爆发以后, 形势发生了急剧的变化。公司的营业状况和利润收入, 也随着形势的变化而发生起伏。总地说来, 在孤岛畸形“繁荣”时期, 一度使公司获利甚巨, 但好景不常, 一当这种畸形“繁荣”消失, 公司便陷入困境, 虽然采取了种种

措施，也未能扭转营业衰退、利润下降的局面。兹将 1937~1944 年公司历年利润额以及剔除了物价上涨、币值兑换等因素后的实际利润额列表如下：

表 49 1937~1944 年上海永安公司的利润额

单位：1941 年及以前为法币千元
1942 年后为“中储券”千元

年 份	全年利润额	物价指数 (1936年=1)	按 1936 年(法币)币值 计算的利润额	
			金 额	指数(1937 年=100)
1937	658	1.19	553	100.0
1938	1,398	1.43	978	176.9
1939	3,141	2.32	1,354	244.8
1940	4,570	5.06	903	163.3
1941	17,275	10.99	1,572	284.3
1942	17,657	34.53	511	92.4
1943	24,945	143.62	174	31.5
1944	45,126	1,007.39	45	8.1

资料来源：根据上海永安公司有关年份帐册编制。

注：物价指数的计算数字，据《上海解放前后物价资料汇编》“上海批发物价分类指数表二”。

从上表所列的历年利润额的绝对数字看，不但逐年上升，而且上升速度很快。但这是物价上涨所造成的一种假象。当我们剔除了物价上涨因素后，则可以明显地看出，1941 年是公司利润额起落的分界线。与 1937 年的利润额相比较，1938~1941 年的四年内，都有不同程度的增长，而尤以 1939、1941 两年的增长幅度更大。前者为 1937 年利润额的 244.8%，后者为 1937 年利润额的 284.3%，都增长一倍半左右。这说明永安公司

资本家在上海处于孤岛畸形“繁荣”期间确实是捞了一票的。1942年以后的三年多时间，公司遭到敌伪当局的管制和掠夺，无法进行正常的商业经营，而且由于敌伪限价政策的摧残，损失巨大。加以郭琳爽等人运用大批资金浮沉于投机市场，商场业务更加一蹶不振。即使加上附属企业的盈利和其它各项收益，利润额也是大幅度下降的。1942年的利润额仅为1937年的92.4%，如与1941年相比，则只有该年利润额的32.5%。而到抗战胜利前夕，即1944年的全年利润额，更下降到1937年的8.1%，比之1941年的利润额则低到不及3%。由此可知永安公司面临的危机是如何深重了。

这几年，虽然公司利润额升降的幅度很大，但总地来说，每一年都是盈利的。根据公司帐册内所载这几年利润分配的实际数额，列表50。表列数字表明这几年公司的利润分配部分和利润留存部分的比例，是经常变动的。但大多数年份保持在70%与30%左右的比例，这比1936年以前的几个年份，利润分配部分增大了，利润留存数额相对减少，说明这几年内公司资本积累更为缓慢。还值得注意的是，1941~1944年间公司股息分配的数额增加很多。在这之前的各年股息分配额，一般占当年公司股本额的10%以下，1937年只占股本的2.5%。可是1941年后的几年，每年都超过了10%的比率。特别是1941、1942年，当年股息分配的金额分别占股本额的53%和60%。这几年股息所以异乎寻常地提高的原因，除了因当时物价飞涨，市场利率上升的因素外，也与公司股票上市有关。也就是我们在前面分析过的，永安资方在进行股票投机活动中，经常利用发放股息的机会哄抬“永公”股票价格，操纵股票行市。股息比率的提高，反映了公司投机活动的加剧。资本家

表 50 1937~1944 年上海永安公司历年利润分配

1911 年及以前为法币千元
单位：1942 年起为“中储券”千元

年份	利润额	利润分配部分						利润留存部分				
		合计		股息		花红	合计	盈余	公	积	存	分
		金额	占利润的 %	金额	息率 %							
1937	658	455	69.1	375	2.6	80	203	203	—	—	—	—
1938	1,398	988	70.7	750	5.0	238	410	210	—	—	—	—
1939	3,141	2,285	72.8	1,500	10	785	856	542	314	—	—	—
1940	4,570	2,643	57.8	1,500	10	1,143	1,927	970	457	—	—	—
1941	17,275	12,314	71.3	7,995	53	4,319	4,961	1,734	1,727	—	—	—
1942	17,657	9,594	54.3	6,000	60	3,594	8,063	5,997	1,766	—	—	—
1943	24,945	16,973	68.0	11,881	12	5,092	7,972	—	2,495	—	—	—
1944	45,126	29,138	64.6	20,000	20	9,138	5,835	1,322	4,513	—	—	—

资料来源：根据上海永安公司 1937~1944 年有关帐册编制。

注：1944 年利润额内还包括缴付所得税 10,153,000 元。

通过暗帐从留存的利润中占用大量资金，从事股票和其它各种投机活动，这部分未分配利润实际上已变成了投机资本，为资本家带来了丰厚的利润。

至于花红的分配，得益最多的也还是资本家，所以即使是公司处在经营困难的情况下，仍然按期分配。下面，我们把上海永安公司从1932年到1944年的长达14年间的历年分红分配情况列表如下：

表 51 1932~1944 年上海永安公司“分红”分配情况

1934 年及以前为大洋千元

单位：1935~1941 年为法币千元

1942 年起为“中储券”千元

年 份	分红总额	董事、招股股东		受职股东		一般职工	
		金额	占花红总额%	金额	占花红总额%	金额	占花红总额%
1932	202.46	50.61	25	121.48	60	30.37	15
1933	140.53	35.13	25	84.32	60	21.08	15
1934	132.32	33.08	25	79.39	60	19.85	15
1935	89.48	22.37	25	53.69	60	13.42	15
1936	112.00	28.00	25	67.20	60	16.80	15
1937	80.00	20.00	25	48.00	60	12.00	15
1938	238.00	59.50	25	142.80	60	35.70	15
1939	785.28	188.47	24	325.15	41.41	271.66	34.59
1940	1,142.45	274.19	24	536.68	46.98	331.58	29.02
1941	4,318.69	1,036.48	24	1,886.03	43.67	1,396.18	32.33
受职股东、一般职工							
				金 额		占花红总额%	
1942	3,594.01	1,199.50	33.38	2,394.51	66.63		
1943	5,092.03	1,018.41	20	4,073.62	80		
1944	9,137.95	1,827.59	20	7,310.36	80		

资料来源：根据上海永安公司1932~1944年有关帐册编制。

注：1942~1944年受职股东和一般职工的花红额，因资料缺乏，难以划分，故合并计算。

上表说明,在这一时期内,花红的分配比例大致有三次变化。1938年前的分配比例是:董事、招股股东的份额占花红总额的25%,受职股东占60%,一般职工占15%;从1939年开始,由于孤岛畸形“繁荣”而使公司营业显著好转,资方为了进一步控制职工,获取更多的利润,所以提高了职工花红的比重。1939~1941年间经过调整后的花红分配比例是:董事、招股股东的份额占花红总额的24%,受职股东的份额减少为占花红总额的41.41~46.98%之间,一般职工的比重则增加到29.02~34.59%之间。1942年,因为公司被日本侵略者实行“军管理”,资方将一部分花红转作暗帐,背着广大职工私下瓜分,故当年董事和招股股东分得的花红特别多,所占比重高达花红总额的33.38%;1943年后花红分配比例再一次调整为:董事、招股股东占20%,而受职股东和一般职工则占80%。这几年因受资料限制,难以把受职股东和一般职工所得的花红份额区别开来,但据公司职工回忆,两者比重大致维持在5:3的比例,即受职股东占50%左右,一般职工占30%左右。

第二节 资本积累相对缓慢

1918年上海永安公司创设时,资本额为二百万元,到1931年底的自有资本额已达一千一百七十余万元,经过十三年的经营,资本增长将近五倍。但从1932年开始,资本的增长速度便显著降低。1936年底的自有资本额为一千四百六十四万余元,比1931年底的自有资本额只增加二百九十余万元,增长25.1%。1937年后由于币值变动和通货膨胀等因素,资本积累程度无法确切统计。但从上列两个不同时期的利润分

配表来看,1932~1936年的利润留存部分平均占利润总额的40.2%,而1937~1944年的利润留存部分则平均只占利润额的34.5%,说明1937年后由利润转化为资本的数额小于前一时期,资本积累更其缓慢。

资本积累相对缓慢的原因是多方面的。基本的因素当然是因为公司遭受民族危机和资本主义世界经济危机的袭击和影响,营业低落,利润减少所致;但在利润减少的情况下,公司仍按年发放股息,分派花红,也不能不对资本积累有所影响。当时,一般工商企业面临双重危机的威胁,惨淡经营,不得不对利润采取少分配甚至不分配的办法,以资维持。但上海永安公司自恃实力雄厚,为了取得股东的信任,即使在不少年份盈利减少的情况下,仍按期发付股息、花红。1932~1935年间按公司章程规定的最低息率八厘发付股息,但1935年度的股息,在办理决算后,因公司资金拮据,无力支付,不得不拖延下来。1937年春办理1936年决算时,又因公司实力空虚,只得把这年股息降低为五厘,决定于1937年5月发付。可是,陷于困境的上海永安公司,要一次用现金发付1935、1936年两年的股息一百三十万元,在当时也不是一件容易的事。不得已只能先发1936年的股息五十万元,而将1935年的股息八十万元用增资的办法转作股本,以股票代替股息。1937、1938两年,战争创伤尚未痊愈,虽有获利,但为数不多,故股息率仍在五厘以下,1937年只有二厘半。以后几年,是公司利用孤岛畸形“繁荣”攫取暴利的大好时机,当这种“繁荣”景象消逝以后,又借助于投机活动开辟了新的财源。这几年,公司的股息率都在一分以上,有几个年份,高达五分三厘到六分。这样高的股息率,当然会直接导致利润留存比例的缩小,同时影响到

资本积累的速度。

1937~1943 年间,上海永安公司曾四次增资。第一次增资是在 1937 年 5 月,增法币五百万元,其中八十万元是 1935 年度未发付的股息转作股本的,其余由历年留存在公司的盈余抵补;第二次增资是根据 1942 年 2 月 5 日公司董事会议决的,共增开五十万股,计法币五百万元。公司资本额从 1937 年 5 月增资后的法币一千五百万元增加到二千万元。新增股份全数售与原有股东,以当年应发股息抵帐购进。故这次增资的办法是以未发的当年股息转作股份的。1943 年先后两次增资。一次在 5 月,资本额从“中储券”一千万元(原股本法币二千万元,1942 年 6 月以二对一的比例折合)增加到四千万,这次是以盈余滚存(五百八十七万元)和调整房地产帐面价值(二千四百十三万元)合计三千万作为增资的;另一次是在 9 月,以房产增值六千万作为增资,资本额从原有“中储券”四千万增加到一亿元。

一般说来,工商企业增资,不外以下三种原因:(1)因营业发达,业务需要扩充,但资金不敷周转,故增资以解决困难;(2)因营业衰退,资金短缺,股息红利无法支付,惟有增资,以求解决;(3)利用增资,刺激股价上涨,从中攫取厚利。上海永安公司在 1930 年前的历次增资大体属于第一种情况,而在 1937 年后的四次增资,则属第二、三种原因。特别是 1943 年间两次增资除受币值变动的影 响外,同当时股票投机活动有密切的关系。这两次增资的办法,主要是以固定资产升值作股。这种增资办法,对于股东而言,表面上股份数或股份金额有所增加,但实际上因为公司资产所有权原属股东,资产增值数额的分配,并没有改变各股东的实际权益,只不过使股本数额膨

胀,对外构成公司实力“雄厚”的假象罢了。同时,因固定资产帐面价值增加,折旧费用也相应增加,一旦公司收益不能如股本之比例增加,股息红利便会急剧下降。这也是1943年股息率从上一年的60%下降到12%的原因之一。这两次增资原以币制改革、物价飞涨、资本不敷应用为理由而提出的,实则是通过增资刺激股票市价上涨,从而更有利于资方从事股票投机活动。在当时的股票市场上,每当增资频繁,股价便扶摇直上;而股价愈涨,增资之风愈盛。由此不难看出在这几年内上海永安公司增资频繁的原因所在。

第六章 在民族压迫和阶级压迫 下的职工生活和斗争

第一节 职工工资和生活状况

民族危机和资本主义世界经济危机，固然给上海永安公司的发展带来了许多不利的因素，减少了商业利润，但是，受害最深的主要还是公司的广大职工。无论是郭乐或是郭琳爽，为了在双重危机中挣扎图存，除了采取种种措施加强同业竞争、增加盈利收入以外，还总是千方百计地把企业蒙受的损失转嫁到广大职工身上。他们过去每年总是通过酌加职工薪资作为其笼络职工的一种手段。但自从公司遭受民族危机和资本主义世界经济危机的袭击以后，便借口营业衰落，企业经营困难，减少加薪的数额，1934年甚至宣布对所有职工一律停止加薪。1935、1936年，虽然增加部分职工的工资，但加薪的面很小，数额也很有限。据抽样调查，1935年间在公司工作的一百八十二名职工中获得加薪的仅三十一人，占13.7%；1936年间在公司工作的一百八十二名职工中获得加薪的仅四十五人，占24.7%。其中勤杂工仍然分文未加，技工的加薪面只有十分之一，营业员和其它职员的加薪面也不过六分之一到四分之一。这些幸获加薪的职工，一般都是业务经验比较丰富，为资本家所器重者，但增加的工资数额也远不能与过去相比。1931、1932年间，这些职工每人每年平均增加工资在四元四

角到五元三角之间，增加多的高达十二元。但 1935 年平均只增加一元四角，1936 年平均只增加一元五角。同时，资本家又总是每年利用各种借口，解雇一批工资较高、不称心意的职工，而招雇工资较低的新职工、女职工，或提升一些练习生来补充。这样，表面上似乎逐年都在增加工资，而实际上职工的平均工资水平并未增长，有时反而下降。下面我们将公司百货商场一般职工 1936 与 1937 年的工资水平作一些比较：

表 52 1936、1937 年上海永安公司百货商场
一般职工工资水平

单位：法币元

工资组别	1936年			1937年		
	人数	工资总额	平均工资	人数	工资总额	平均工资
合 计	612	15,230	24.89	723	16,732	23.14
40元以上	86	4,561	53.03	88	4,813	54.69
31~40元	75	2,692	35.89	75	2,678	35.70
21~30元	146	3,697	25.32	131	3,297	25.17
11~20元	227	3,562	15.69	346	5,176	14.96
10元以下	78	718	9.21	83	768	9.25

资料来源：根据上海永安公司有关年份帐册编制。

上表内工资在三十一元以上的，也就是那些业务经验比较丰富、工作比较卖力、受到资方信任和器重的职工。为了驱使他们不辞劳苦地卖命，资方宁愿多给一点工资，以小恩小惠换取更多的利润。工资在十一元到三十元之间的，是职工中的大多数。1936 年，这两部分职工共三百七十三人，占职工总数六百十二人的 60% 以上；1937 年，这两部分职工人数增加到四百七十七人，占职工总数七百二十三人的 66%。因此，1937 年职工

的平均工资比 1936 年下降了约 7%。在这种情况下,有些年份资方虽给职工加了工资,但因解雇了许多工资较高的职工,所以工资总额反而减少。据有关帐册统计,1934 年公司支付的工资总额比 1933 年减少六万七千二百五十九元,1935 年比 1933 年减少六万五千二百六十八元,而 1936 年比 1933 年减少更多,达十六万六千三百五十一元。在这期间,资本家还以营业衰退为理由,在 1936 年取消了职工“升工”、“补工”,使职工每年又减少相当于七十二天的工资收入。

同时,资方在当时还借口利润少,削减对职工花红的分配额。根据上一阶段的统计,1930 年一般职工年工资一元可分得花红额二角,但这时已显著下降;1933 年职工年工资一元只能分得花红额一角,1934 年只有九分六厘,减少了一半。1935 年年工资每元分得的花红额更少,只有五分五厘,比 1930 年减少四分之三;1936 年虽比 1935 年略有提高,为六分五厘,但也比 1930 年减少三分之二。为了说明当时永安职工承受剥削的程度,下面我们以公司主要资本家、在职股东、一般职工各一名在 1936 年的收入情况作一对比^①。

公司某主要资本家,全年薪金九千元,分得花红三千七百六十元八角(包括董事名义分得花红六百五十八元八角,招股股东名义分得花红六百七十二元,在职股东名义分得花红二千四百三十元),分得股息六千六百元,分得“公记”^②二千五百七十四元。此外,车马费一百元。这一年他在公司的收入总

① 引自《上海私营百货商业的发生、发展和社会主义改造》(油印稿),第 108 页。

② 公记,或称九八扣,即在商品成交总额中,厂家给永安公司以 2% 的优待。

数为二万二千零三十四元八角。

公司某个受职股东，全年工资收入约一千三百元，分得股息一百元，分得花红三百五十元，分得“公记”三百七十余元，这一年这个受职股东的收入总数为二千一百十六余元。

公司某个一般职工，全年工资为二百六十四元（每月工资廿二元），分得花红十七余元，合计收入为二百八十余元。

如以上列三人 1936 年全年收入作比较，那末可以看出，公司主要资本家的收入相当于一般职工收入的七十八倍，受职股东的收入相当于一般职工收入的七点五倍，劳资之间收入如此悬殊，说明了资本剥削的残酷性。

在抗战期间，永安资本家利用上海形成孤岛畸形“繁荣”的有利时机，左右逢源，获得丰厚的利润。1939 年公司盈利额达到三百十四万元以上，1940 年上升到近四百五十七万元，1941 年更高达一千七百二十七万余元。分别为 1937 年的四点八倍、六点九倍和二十六倍以上。即使剔除了物价上涨因素，这几年的盈利额也比 1937 年增长二到三倍。可是当时广大职工的工资，却因币制贬值、物价上涨而每况愈下，职工实际收入不及战前的三分之一。根据对一百个职工工资状况的调查，1939 年公司一般职工的平均工资仅九元四角八分，按当时的物价，买不到三斗米。这样菲薄的工资，维持职工个人生活已很困难，更谈不上养家活口。所谓职工花红，实际上是有名无实，1939 年花红分配，分得最多的某个资本家，高达一万五千八百余元，而公司练习生只有三十九元，相差四百余倍。资方为了加强对职工的剥削，规定不对新来职工供应住宿。在当时“尺土寸金”的上海，要租到一间集体住宿的灶披间或亭子间，也很不容易，而且租金十分昂贵，一般要占到职工工资

收入的20~40%。公司历来是供膳的,但这时饭菜质量也愈来愈差,早粥稀薄如汤。到1942年,由于日本侵略者加强物资统制,食米不易买到,资方就以此为借口,停止供应早粥。这就迫使职工和练习生不得不从少得可怜的工资收入中还要硬挤出早餐费来。很多职工没钱吃上早餐,经常从上一天晚上五点钟一直饿到第二天中午十二点钟,而一家老小还在家里嗷嗷待哺,于是或者硬着头皮去借高利贷,或者每天放工后再去作小贩、拉黄包车、做杂工等,谋求获得一点零星收入的贴补。也有一些职工家属,冒着生命危险,越过日伪军岗哨和铁丝网的封锁,贩运几十斤米出售,从中赚取微利,以维持一家生计。1944年8月19日一封署名“清寒职工”写给当时公司总经理郭琳爽的信中提到他们“正届中年,家室之累,度日如年,际此环境,真所谓四面楚歌”,这几句话代表了当时公司职工因深受生活煎熬而发出的呼声。

上海永安公司雇用女职工是从1930年开始的。雇用女职工的主要条件是年轻貌美,善于交际;其次,要有高中毕业的文化水平。据1937年的资料统计,当时公司百货商场共有女营业员五十一人,其中文具部占十二人,它是拥有女营业员最多的一个商品部。这个部的女营业员大都集中在“康克令”金笔柜台上,这是因为公司在独家经销美国康克令金笔后,利用女营业员招徕顾客,借此打开金笔的销路。康克令金笔在美国市场上不属于高档货,而且销路不广,美国资本家愿意削价推销。郭乐看到有厚利可图,所以毅然决定订立合同,独家经销康克令金笔。在商场文具部特辟康克令金笔专柜,挑选一批青年女职工分派到这个柜台上当营业员。而且资本家还不择手段地进行广告宣传,挖空心思巧立所谓“康克令西施”、“康克令皇

后”等等名目在黄色报刊上大事渲染她们的“艳史”，把她们当作推销康克令金笔的“活广告”。一班公子哥儿蜂拥而至，借购买康克令金笔的机会同女营业员纠缠不休，甚至诱骗威胁。康克令金笔的销路是打开了，资本家的利润大大增加了，而在金笔柜任职的女营业员为了谋生，忍气吞声，背地里不知流了多少泪水。

马克思在分析商业资本家对职工剥削的问题时指出：商业工人的工资和他帮助资本家实现的利润量之间，不保持任何必要的比例。“资本家为他支出的费用，和他带给资本家的利益，是不同的量。他给资本家带来利益，不是因为他直接创造了剩余价值，而是因为他完成一部分无酬劳动的时候，帮助资本家减少了实现剩余价值的费用。”^①上海永安公司劳资之间的相互关系，也正是资本家占有广大职工大量无酬劳动、恣意吮吸职工血汗以自肥这样一种阶级剥削的情景。在业的职工生活境遇尚且如此艰难，而一旦被公司解雇而陷于失业的职工生活就更悲惨了。1937年间，一批因敌机轰炸而回乡避难的职工被资方无理解雇；同时又大批录用练习生，以低廉的价格获得新的劳动力补充。据统计，这一年新进的练习生多达三百八十六人。而每年被资方托辞解雇的职工为数也不少。在十里洋场的旧上海，一个职工一旦被一家企业的资本家所解雇，就沾上所谓“行为不端”的嫌疑，同行业的资本家往往不愿再雇用他。这些失业者到处奔走求告，也很难另觅栖枝。在上海永安公司的档案中，至今保存着大量的求职信，信中陈述失业后的悲惨境况和求职的迫切心情，真是字字血泪。有一位无端被

① 《资本论》第3卷，《马克思恩格斯全集》第25卷，第335页。

解雇的原在文具部任职的职工写信给永安资本家，讲到他“自入公司服务以来……决不轻妄请假，以守规章”。逢到“圣诞节”，生意特别兴隆，他也同其他职工一样“忍饥两顿，手足无措，无暇进食，其忙碌也可知。”可是除夕的早晨，突闻自己“亦属被裁之列”，如针“锥心”，想到今后无枝可栖，无业可就，面对着“老母苍颜白发，又有妻室，甫生婴孩，言生计之艰难，不寒而栗。”但这又有什么用呢？永安资本家对此置若罔闻。据了解，这批求职的失业职工是极少有可能再进上海永安公司的机会的。

第二节 争取改善职工生活待遇， 参加 1939 年底大罢工

1927 年“四一二”反革命政变后，我党的一些组织和革命力量遭到严重的破坏和摧残，中国革命暂时处于低潮。上海永安公司的职工运动，也因为失去党的领导而无法开展。在抗日救亡运动中，永安职工发挥了积极的作用，涌现出不少积极分子。1937 年国民党军队西撤，上海因租界的特殊条件，形成畸形“繁荣”的孤岛，资本家获利丰厚，可是广大职工却因物价普遍上涨而面临日益严重的生活威胁。战前，资方借口营业清淡，把原有的“升工”、“补工”也取消了。职工引颈以望的恢复“升工”、“补工”久无消息。职工实际收入不到战前的三分之一，度日艰难，谋生不易，因此迫切要求改善生活待遇。

党的地下组织很重视永安职工的抗日救国热忱和经济要求，先后通过各种合法社团和业余补习学校等同永安职工取得联系。不少职工被组织到当时的量才业余补习学校、中华第

二职业补习学校、神州学校以及南京路商界联合会举办的业余学校里学习。党组织还通过各种“读书会”、“演讲会”，使永安职工接受党的教育，领悟某些革命道理，为在上海永安公司重建党的基层组织作好必要的组织准备和思想准备。1938年初，中国共产党上海永安公司支部重新建立，这是永安职工运动史上一件大事。党支部建立后，为了保护广大职工的抗日救国热忱和尽可能减轻职工的生活负担，按照上级党组织的指示，把工作重心由公司外部活动转向公司内部，进一步团结广大职工，继续开展抗日救亡工作，并为维护职工利益、改善职工生活待遇而斗争。

1939年12月初，在党的统一领导下，永安职工会同大新、先施、国货等公司的职工，经过充分酝酿，分别推派代表，向各自的资方提出改善职工生活待遇的要求。上海永安公司五百五十多名职工于12月4日联名签字，推派三位代表向资本家提出下列三项要求：（一）年终花红至少按工资每元发给三角半；（二）恢复加工升工；（三）保障职业，不得无故开除职工。

这本来是永安职工合理的最低限度的要求，但永安资本家一开始竟拒不考虑，并声称：“关于第一条，你们的欲望太高；第二条原是四大公司共同协定，本公司不能单独实行，否则将破坏公司间的契约关系；第三条是公司行政，任何人不得干涉……”。可是当他听到大新、先施公司职工同资方谈判破裂，激起罢工，才察觉到这是大百货公司职工联合进行的“有计划行动”，“不能不慎重行事”。特别是考虑到“时近圣诞，为一年营业最旺时期，苟发生罢工，则损失将不堪设想”^①，于是一面

^① 1940年1月17日郭琳爽致郭乐函。

虚与委蛇，表示“接受”职工的部分要求，还主动提出“多发花红”，拍胸脯用所谓“经理的人格和地位来保证”，以求得不致酿成罢工事端，以便争取时间多做生意；而另一面却加紧与租界内帝国主义分子勾结，企图凭借帝国主义势力镇压职工运动。他还打算在发花红时强迫职工签订早就准备的新“雇约”，以便随时可以按照雇约的苛刻条件，决定职工的去留。雇约中明文规定：“服务期内，受雇人须恪守规章，慎勤服务，如有不称职守，违犯规章，……或煽动群众破坏公司名誉及损害公司营业法〔利〕益及联席结社等情事，一经察觉，任凭雇主开除，毋得异言。”这就是说，这样的“雇约”一经签订，无异在永安职工头上套上了一具枷锁。如果职工要求改善生活待遇，参加经济斗争和政治活动，资方就可以指为“不称职守，违犯规章”、“煽动”“破坏”、“联席结社”而援引雇约规定宣布开除。而被开除的职工的申辩权利，也因为雇约明文载有“毋得异言”而被剥夺干净。尤其甚者，资方把雇约的有效期限为一年，规定“满期后有一方面不同意即已完全解除，不生效力”。这样，就可以利用每年都要续订“雇约”的规定，考察和限制职工的活动，凡是不合资方心意而又找不到其它借口的，也可以单方面宣布解除雇约。所以这种“雇约”实际上是永安资本家更便于任意地解雇职工，并以此作为控制职工的手段。

当广大永安职工察觉到资方这一企图后，群情激愤。12月19日傍晚，由三位代表同资方交涉，严词责问强迫职工签订“雇约”的理由，指出签订这类雇约，势必“使职工无可保障”。永安资方先是巧言掩饰，继则反诬职工“无理取闹”。当职工代表当场拿出资方预先印制好的雇约单时，才理屈词穷，不得不公开表示不再签订雇约，要求代表转告广大职工“安心

服务”，并当了代表的面撕毁新雇约单。永安资方唯恐公司发生罢工事件，影响营业和利润收入，所以“再事思维，惟有忍耐，渡此营业最旺时期再作打算。”^①所以当晚在公司内贴出布告，声明“签订雇约”乃系“谣传失实”，诡称“对各职员向来决不无故开除”，要求“各同人安心工作”。广大职工知道布告不过是一纸空文，空洞的“保证”也不过是骗人的把戏，因此职工代表要他当众声明接受职工提出的三项条件，并把职工应得的花红一次发付。几经交涉，终于迫使郭琳爽同意把职工的“花红分两次发付，第一次四角决定明天就发，第二次俟年度决算后再行分发。”

但是，永安资本家对此是不甘心的。事后，他们又多次密谋策划，议定了进一步迫害职工的具体步骤。他们把职工运动的积极分子一概诬为“不法之徒”，认为“苟不开除，将为后患”，决定“趁年终例行开除不适用职员时，将鼓动群众之代表亦予开除，合共二十九人，以为一劳永逸之计。”^②这一年的12月31日，上海永安公司内阴云密布，事先布置安排的巡捕及包打听，布满各楼商场和饭堂四周，严密监视职工的一举一动。蒙在鼓里的永安职工劳累了一整天还未得到片刻休息，突然在下午五时发布了一张由美籍董事樊克令签署的裁员布告，一下子宣布开除预定的二十九名职工。布告中还公然禁止职工参加罢工、怠工及各种社团活动，扬言“一经查出，当即革除”。广大职工无比愤慨，当晚群集在铺面商场，推派五位代表进行交涉，永安资方避不见面，由工部局出面进行所谓“调解”；同时，巡捕房也应永安资方的请求开来了装满武装巡捕的红色

^{①②} 1940年1月17日郭琳爽致郭乐函。

警备车,把永安公司团团包围,气氛十分紧张。斗争坚持到深夜一时半,资方向几百名职工发出最后通牒,接着,大批中西巡捕挥舞木棍殴打手无寸铁的永安职工,三位代表当场被捕,不少职工身受重伤,几百名职工被强行驱赶出公司大门。

第二天是1940年元旦,永安公司党支部以温州路宿舍作为临时指挥所,继续组织力量进行斗争。经职工代表研究决定发动罢工。这一来,资方慌了手脚。他们急忙采取对策,先是对职工进行威胁利诱,但无济于事;又从大东酒楼临时抽调一批杂务工到公司商场应付门市,可是这些杂务工不谙业务,拉不住生意,眼看公司营业大受影响,资方在恼怒之余,亲自出马进行暴力镇压。当时担任公司监督的郭顺带领大批武装巡捕,开了红色警备车,冲进温州路宿舍,当场拘捕了七十多名职工,并强行封闭宿舍。永安职工不畏强暴,1月4日,发表“告社会人士书”,向全市人民控诉永安公司资方的暴行,揭露罢工事件真相,博得了社会舆论的广泛同情和支持。但终因受到资方的重重阻挠和破坏,各大公司职工联络困难,消息中断,又面临失业和生活的威胁,坚持斗争更形艰苦。党组织分析了这一具体形势,决定当机立断,组织罢工职工暂时退却,主动复工。但大批职工因拒绝向资方“悔过”而被无理开除,永安的职工运动遭到了挫折。

永安职工的罢工斗争并不是孤立的,整个斗争过程,都是在当时地下党的领导下进行的,是大百货公司职工的一次有组织的统一行动。这次斗争的挫折有其主客观的原因:主观上由于对阶级斗争的残酷性缺乏足够的思想准备,未能周密地估计事态可能发生的变化和采取相应的措施,牢牢地掌握斗争的主动权;客观上则由于几家大公司的资本家采取了联合

行动,并且获得了帝国主义势力的支持,力量比较强大。在资本家赢得时间和主动权后,便对职工运动分割包围,各个击破,永安职工的罢工斗争因为得不到其他公司职工的有力配合,削弱了力量,使这场轰轰烈烈的为争取改善生活待遇、面对面同资本家交锋的大罢工终于被镇压下去了。

第三节 蓬勃开展的职工抗日救亡运动

在全国范围内掀起的抗日救亡运动中,上海永安公司的广大职工也用自己的实际行动,作出了积极的贡献。

“九一八”事变发生后,日本帝国主义的侵略和蒋介石的投降主义政策,激起了全国人民的无比愤慨。为了支援前线战士英勇抗日,国民党统治区的人民,在中国共产党领导下也展开了大规模的抗日救亡活动。1931年9月24日,上海的工人、学生开始罢工罢课,26日有十万多人举行集会。各工厂企业和群众团体纷纷成立救国会,组织义勇军、募捐队等,汇成一股抗日救国的洪流。

广大永安职工的反帝爱国热情又一次被激发起来了。当时报名参加义勇军的职工有一百多人。“一二八”沪战期间,不少职工奔赴战地协助作战和维持社会治安,其他职工有的参加担架队,抢救伤员;有的担任救护工作;有的参加慰问队;还有近十名女职工参加输血队,为作战负伤的战士输血。同时,永安职工还积极捐献现金和各种实物,折值法币三千七百余元。1937年抗日战争爆发后,永安职工再一次把平时省吃俭用节约下的钱物捐献出来,计面粉一百七十三袋,还有现金及其它实物。他们还发起“储金救国”、“节食救国”等倡议,逐月

从工资中拿出一部分钱以及从每月伙食费中拨出二元钱认购“救国公债”。1938年8月，永安职工在全市发起的“献金运动”中捐款近三千元。为了救济难胞，每逢“九一八”、“七七”、“八一三”等纪念日，永安职工自动素食一天，以表示悼念抗日阵亡战士，并将节省下来的菜金移作救济难胞的捐款，他们还为当时的难民习艺所、难民救济协会募捐。为了纪念遭受敌机轰炸而蒙难的职工，每逢8月23日他们素食一天，并从全体职工月薪中提取1%和这一天所节食的款项平均分配给蒙难职工家属。广大永安职工都把关心国家存亡、民族安危，分担抗日救亡的义务，看作是自己的神圣职责。尤其是“九一八”事变后全国各地抵制日货运动蓬勃开展，更感到自己肩负的责任。他们决不能容忍自己工作所在的上海永安公司，继续销售日货，而决心组织力量，团结资方，投入抵制日货、提倡国货的运动中去。郭乐、郭琳爽等人本是爱国华侨，眼看国土沦丧，山河变色，确实和广大职工同仇敌忾，怀有一定程度的抗日救亡要求，可是因抵制日货涉及公司切身利益而表现动摇犹豫，举棋不定。但在全国、全市抗日救亡运动的感召和促进下，同时也在公司广大职工坚决要求抵制日货的有力推动下，经过公司管理人员的反复磋商，最后下定决心响应抵制日货的号召。他们会同其他几家大公司的资本家以南京路商界联合会名义组织了“战时服务团”，从事募集捐款和慰劳品、慰问前线战士、救护伤兵、救济难民和救亡宣传等活动，永安公司的商场内从早到晚连续播送抗战新闻和救亡歌曲，扩大了宣传鼓动的政治声势。广大永安职工对此无不欢欣鼓舞。在几次罢市中，永安公司资方和广大职工都发挥了积极的作用。在罢市期间，职工们为了配合全市的斗争行动，随时掌握和应付时局的变化，防

止资本家中途变卦，仍然每天到公司来，各自坚守岗位，秩序井然。抵制日货运动有效地抵抗了日本帝国主义的经济侵略，鼓舞了上海人民抗日救亡的斗志。永安职工也在这个运动中得到了锻炼，提高了政治思想觉悟，壮大了自己的队伍。约有二十位职工运动骨干和积极分子，后来由党组织先后输送到苏北抗日根据地，参加了坚持抗战的新四军。

第七章 抗战胜利后企业举步 艰难，濒临绝境

第一节 从瞬息“繁荣”到穷途末路

一、抗战胜利初期转瞬即逝的“繁荣”景象

1945年8月15日，日本帝国主义宣布无条件投降，上海各界人民沉浸在抗战胜利的欢乐中，满心希望战争一旦停止，交通恢复，物资畅通，工商企业将获得前所未有的发展，人民生活也将得到改善。但是，人们发现那些从大后方来到上海的国民党官僚滥用职权，唯利是图，予取予夺，于是对国民党政府的幻想很快就破灭了。

然而，上海永安公司总经理郭琳爽等人，由于当时上海市场上一度出现虚假“繁荣”景象而正在大做其“重整旗鼓”、“振兴业务”的美梦。

这种虚假“繁荣”景象，开始是由币制改变、物价由跌反涨引起的。1945年8月上旬，上海物价不断狂涨达到了新的高峰；8月中旬，日本投降的消息传出后，人们顾虑债务会在币制改变时吃亏，一反以往借债囤积、重物轻币的心理，纷纷脱货求现，造成物价从最高峰急剧下泻。9月28日，国民党政府宣布以法币一元比“中储券”二百元的不合理的兑换率（当时法币和“中储券”购买力的实际对比是一比二十五），对人民

进行公开、“合法”的洗劫，其结果使法币购买力大为提高，形成内地和上海物价倒挂的状态。在这样情况下，上海市民因为敌伪时期统制物资，奸商囤积居奇，市场上商品奇缺，借此机会纷纷尽可能多地添购一些生活用品；内地购买力也集中上海，争购各种货物。

随着大批劫收大员从重庆飞到上海，美国陆海军官、大资本家和其它形形色色的淘金者也重新涉足这座被称为“冒险家的乐园”的大城市。这批国民党劫收大员有权有势，收受贿赂，恣意搜括，迅速成为十里洋场的暴发户，他们需要上海永安公司供应各种高档商品，以满足其生活享受的愿望；而源源来沪的美国官员和企业家也需要上海永安公司为他们提供按美国生活方式所需要的各种奢侈品。同时，更多的小官僚、政客，都想乘“复员”机会寻找门路，谋求高官厚禄，也不惜重金大买高档洋货。还有一帮卖国求荣的汪伪汉奸，为企求逃脱法网，也尽力搜购高贵物品以贿赂国民党官员。因此，在抗战胜利后一个时期内，请客送礼之风大盛，这就为上海永安公司增添了大批新的阔绰主顾，开辟了新的财源。

多年来沉溺于市场投机活动的郭琳爽等人，为抗战胜利后十里洋场呈现的暂时“繁荣”景象所鼓舞，以为民族工商业“复兴”的机缘已经莅临。在当时上海的百货市场上，由于抗战胜利前夕敌伪当局统制物资，许多工厂停止生产，洋货来源断绝，所以刚胜利的时候，虽然脱货求现者不乏人在，但市场上商品的供应仍然远不能满足消费者的需要。而上海永安公司因为在敌伪时期曾把一大批质量较好的国货和高档的洋货装箱存库，所以一胜利就能拿出来供应门市。不久，国货工厂陆续恢复生产，永安公司同一些老的厂商也相继恢复原有的产

销关系；进口洋货也不再受到限制，郭乐主持的美国办庄很快就替上海永安公司采办和运送来大批美国百货商品，这是当时同业中最先到达的一批美货。这样，永安公司能抢先以各种新颖的美国货在商场内出售，吸引顾客，而且因为没有竞争对手，可以任意定价发售。如当时克宁奶粉每听（一磅装）定价法币七百五十元，生意很好，同业都来套购，不久即先后提价到九百元、一千零五十元，真是利市百倍。据郭琳爽透露，当时销售的美货，“利益可获数倍以上”。正因为洋货，特别是美货在市场上奇货可居，所以公司向国外进货感到刻不容缓。在1946年2月9日郭琳爽写给当时在美国的郭乐的一封信中，其迫切心情，跃然纸上。信中写道：

“沪公司自胜利以后，渐感洋货底疏，急切需要海外大量来货，以资补充，尤以美国出品，为此间人士热烈爱好，不论精粗美拙，争相购买，其挤拥情形，远非战前所可比拟。营业既随时势推移，今后办货，自当另具目光，加重数量，所谓识时务者，不落人后，如美商有囤货出笼，不妨大批买进，纵使取价略高，亦不必琐屑争论，一经到达，利益可获数倍以上，请从大处着想，注意及此。……”

“数倍以上”的高额利润，顷刻之间，唾手可得，郭琳爽当然要孜孜以求了。但是美货还是求过于供，所以4月22日便又写信报告郭乐说：

“……本公司营业，相当畅旺，每日在法币三千二百万元左右，市上以新到美货最受人欢迎，而获利亦最厚，至希体察各〔商品〕部意见，迅予采购大帮合时应用货品，以应门市，则营业更见蓬勃矣。”

据永安职工回忆，当时公司进口美货是不遗余力的，仅从

美国直接购进的钮扣一项，可供永安公司门市销售二、三十年。除大量进口美货外，同时择优从其他国家进口一些名牌商品，如通过在英国的办庄采办各色呢绒、毛毯、毛衫等。现将1946年上海永安公司直接结汇向国外购进洋货的款额，列表于下：

表 53 1946年上海永安公司向国外购进洋货金额

单位：法币千元

名 称	洋 货 进 货 总 额	美 国 货		其他各国货	
		金 额	占进货 总额的 %	金 额	占进货 总额的 %
总 计	2,534,983	2,195,845	86.6	339,138	13.4
食 品 类	517,631	502,038	97.0	15,593	3.0
衣 帽 类	341,212	306,070	89.7	35,142	10.3
鞋 帽 类	35,036	34,988	99.9	48	0.1
匹 头 类	417,881	261,965	62.7	155,916	37.3
针棉织品类	59,007	30,803	52.2	28,204	47.8
日用品类	245,410	215,900	88.0	29,510	12.0
五金玻璃类	244,865	215,818	88.1	29,047	11.9
钟表饰品类	98,563	94,250	95.6	4,313	4.4
家用器皿类	185,202	160,047	86.4	25,155	13.6
文教用品类	306,896	295,332	96.2	11,564	3.8
医 药 类	83,280	78,634	94.4	4,646	5.6

资料来源：根据上海永安公司1946年帐册编制。

注：公司向洋行进货、由洋行结汇的数字，不包括在内。

上表说明，在当时上海永安公司经营的进口商品中，美货居于突出的地位，占当时公司进口洋货总额的86.6%，其它

各国的商品合起来也不过占 13.4%，远不能与美货的地位相比。正因为上海永安公司充分利用了当时的有利时机和美国办庄直接办货等优越条件，所以它的货源充沛，供应裕如，从抗战胜利后的一年多时间内，每月销货额直线上升。如果以 1945 年 8 月为基数，则 1945 年 12 月的销货额增加十一倍多，1946 年 12 月的销货额增加近二十倍。因为当时来公司购买各种高档货的大都用作礼品，因此，不少顾客往往直接向公司购买礼券。据统计：1945 年售出礼券金额为法币一千五百万元，1946 年增加到法币九亿一千六百余万元。如消除物价变动的影 响（1946 年比 1945 年物价上涨五点五倍），也达法币一亿六千六百余万元。在同行业中，上海永安公司 1946 年销货额的增长速度，比其他公司要快得多。下面我们 把永安、大新、新新三大公司 1945、1946 年的销货额作一比较：

表 54 上海永安、大新、新新三公司销货额

(1945~1946 年)

单位：法币万元

公司名称	1945 年 销货额	1946 年 销货额	1946 年消除 物价影响后的 销 货 额	1946 年比 1945 年销货额上升的 倍 数
永安公司	106,189	2,057,043	374,008	3.5
大新公司	185,790	850,625	154,659	1.8
新新公司	118,134	1,464,859	266,338	2.3

资料来源：根据上海永安公司 1945、1946 年帐册及《上海私营百货商业的发生、发展与社会主义改造》（油印本）提供的资料整理。

注：1946 年物价指数比 1945 年上涨 5.5 倍，见《上海解放前后物价资料汇编》第 50 页附表四。

上海永安公司各附属企业也随着美帝国主义的卷土重

来，国民党新旧权贵君临沪上而回复往昔的“兴盛”景象。七重天及大东旅社的旅馆部、舞厅、酒楼、茶室等终日顾客满座，大有应接不暇之势。天韵楼游乐场，我们在前面已经指出，那里一片乌烟瘴气。它早已成为妓女接客、流氓殴斗的场所。抗战胜利后不但依然如故，而且变本加厉，因而激起了广大市民的愤慨，指责为“变相的卖淫窟”。郭琳爽等人过去着眼于利润收入，一向对此眼开眼闭，而今迫于社会舆论，不得不从顾全公司声誉考虑，决定关闭天韵楼游乐场。但他们当然不会因结束天韵楼营业而减少收益，所以除了另行增辟抛球场外，还将大东旅社茶室、鸾凤厅、跳舞场迁入天韵楼原址，在永安新厦另辟“七重天”礼堂，承接喜庆筵席，招徕阔绰主顾；同时又筹建永安电影院。经过这一番整顿，其营业收入比天韵楼开设时有增无减。

这个时期，“永公”、“永纱”股票在上海市场上是人们争购的“热门股”，特别是“永纱”股票更“居市上流通者之首席”。1946年9月16日上海证券交易所正式开业，“永纱”、“永公”股票都是当时被批准为第一批上市股票；11月14日，上海证券交易所开始做递延交割的股票交易，更便于利用价格涨落进行股票现交与递交之间套利交易的投机活动。首批获准做递交交易的六种股票中就有“永公”、“永纱”股票。但从当时上市的各种股票成交数量来看，“永公”股票远逊于“永纱”股票，最盛时，“永纱”股票成交数量要占到上市股票成交总量的70~80%，而“永公”股票至多也不过在2%左右，通常还不到股票成交总量的1%。这说明号称“热门股”的“永公”股票在当时股票市场上实际上并不象“永纱”那样畅销。

永安资本家为当时的虚假“繁荣”景象所陶醉。他们自以

为看准了时机,找到了靠山,可以放手大干一番事业了。经1946年6月股东大会讨论决议,将公司资本增加到法币十亿元,以适应“振兴业务”的需要。这次增资数额比较大,为了能及时收齐股款,由董事会出面向上海各银行借款垫付。借款期限为三个月。与此同时,郭琳爽代表上海永安公司一方面以一百一十二万五千美元的高价,向哈同洋行买进公司商场大楼及土地的产权^①;另一方面着手装修永安新厦的铺面,准备增辟国货商场,实现抗战前萦怀已久而未能付诸实施的计划。这说明,即使郭琳爽等人在当时热衷于经销美货以牟取高额利润,也并没有就此摒弃国货的经营。可是他们把这些希望的实现,完全寄托于美帝国主义和国民党政府身上:为了借助于美帝的势力,迫不及待地恢复上海永安公司的“美国注册”,挂上“美商”的招牌,把在日伪统治时期暂时隐退的美籍董事樊克令等人又重新请回来,让他们恢复原职,以公司“总裁”等名义继续领取高薪;同时,对孙科、宋子文等大官僚也主动拉拢关系。如1947年11月孙科女儿结婚时,郭琳爽特地馈赠地毯一堂、高级瓷餐具一套等价值法币三千六百万元的厚礼(合当时食米五十五石),还经常代孙科向国外购买商品和保管银行存折、代办存款等;同年12月,孙科在广东中山县创办“中山糖业公司”,郭琳爽卖力地为之拉股,仅永安各联号企业在这家企业内投资的就有四千股,合计股本港币四十万元,郭琳爽还出任这家公司的董事会主席。1948年孙科竞选副总统时,郭琳爽也慷慨解囊,一次提供法币六亿五千万元(约合当时食米一

① 1916年与哈同订立租约,建造上海永安公司大楼,租期30年,到1946年3月底期满,照合约,租期满后,地面上的房屋须一起交还哈同,永安资本家委托律师李泽民与哈同洋行接洽,经过多次商谈,才最后谈妥。

百六十余石),供作孙科竞选费用。对一向过从甚密并且沾亲带故的宋子文^①,更是主动巴结,交往频繁。郭琳爽还欣然接受国民党政府的笼络,先后当上了上海市谘议委员、参议员。他满心以为有了“美商”的牌号和国民党统治势力作靠山,永安公司的地位就固若金汤了。但事与愿违,它同其它民族资本主义企业一样,始终无法摆脱美帝国主义和国民党政权的魔掌。虚假的“繁荣”景象很快便消失了,“重振旗鼓”的幻梦也随着无情的现实所给予的一次次打击而迅速破灭了。

二、美货倾销和官僚资本的沉重打击

半殖民地、半封建的旧中国,一向是帝国主义列强争夺的一块“肥肉”,抗战胜利后,美帝国主义取代日本侵略者而取得在华的独占地位,把中国变成它主要的海外倾销市场。它通过美蒋签订的一系列不平等条约的保护,在我国通行无阻地倾销商品和输出资本,为虎作伥的官僚资产阶级实际上充当了美货倾销的总买办。在各种名目的所谓“美援”中,救济物资和剩余物资占了半数以上。这些物资以及大量的走私美货象决堤洪水一样涌进我国市场,把我国民族工商业挤得无立足之地。

美货泛滥,为祸甚烈。但对当时上海永安公司来说,影响严重的是国货工业品的销路。抗战胜利后,不少国货工厂相继复业,永安公司也同它们恢复了产销关系。为了筹设国货商场,它又采购了大批国货商品。虽然上海永安公司的经营重心逐渐向美货偏移,但因为国货仍然有利可图,而且进货容易,所以

^① 郭琳爽的第郭琳珊同宋子文是连襟。

在经销的商品总额中，国货商品保持在70~80%左右。可是在美货倾销的打击下，不少国货工厂倒闭停业，直接影响到公司的国货货源。据统计，上海原有二百多家制药厂，在美国药品大量倾销下，1946年先后倒闭了一百六十家；上海原有袜厂二百四十余家，抗战结束不久，即有一百七十二家受美货尼龙丝袜倾销的打击而被迫停业；上海的乳品厂及牧场，由于美国奶粉泛滥的结果，关门的也达三分之二。^① 其余各业也无不受到美货倾销的影响，大批工厂倒闭，幸免者也只是勉强维持、苟延残喘而已。而且由于美货售价低廉，国货同类商品无法与之竞争。凡是市场上有某种美国剩余物资在倾销的，其同类国货就根本卖不出去。象当时公司经销的国产横机丝袜、猪鬃牙刷、羊毛毯等商品，几乎不再有人问津；梅林牌各种罐头食品、C P O 咖啡以及各种国产奶粉、化妆品等，也很少有销路了。

至于永安公司经销的洋货，大部分是各国的名牌商品，质量好，备货也比较齐全。尽管当时上海街头摊贩林立，到处都有美国剩余物资在推销，但中外上层人士需要高档洋货，仍然摩肩接踵地到永安公司来购买，因此在这方面它受到的影响并不大。

除了遭受美货倾销的打击外，在这期间上海永安公司受四大家族官僚资本的压迫则更为沉重。

抗战胜利后，国民党政府接收了日本侵略者在中国所掠夺的物资财富、金融机构和工商企业，使官僚资本更加集中膨胀，1946年，四大家族官僚资本在国民党统治区工业中所占比重为55%，到1947年就增加到80%，它垄断了全国经济命

^① 1950年11月20日《新闻报》。

脉；同时又依靠其政治上的特权和经济上的垄断地位，进一步压迫民族工商业，加紧对人民的掠夺。

当四大家族官僚资本通过四行两局^①接收了敌伪各种金融机构，侵吞了这些机构从人民手里掠夺来的金银财宝，实现了它们对全国金融的垄断以后，又于1946年4月，颁布“管理银行办法”，限制私人银行的开设，不许他人染指金融业。上海永安公司商业部（即原来的银业部，名异实同），也成为当时官僚资本限制和排挤的对象。

如前所述，该公司自1921年成立银业部以来，一直利用它吸收社会闲散资金，不仅有利于公司本身的资金周转，而且还为联号企业解决资金困难发挥了相当重要的作用。以1945年底的情况看，公司库存商品总额为法币四千三百四十万元，自有资本额为一亿二千三百五十八万元，而银业部吸收的存款为二千七百十八万元，分别占库存商品总额的63%，占自有资本额的22%。这对于郭琳爽等实行所谓“重振旗鼓”、“振兴业务”的计划来说是不容忽视的一个条件。国民党政府限制私人银行开设的禁令，对它无异是当头一棒。当郭琳爽等尚在商讨对策以求保全之际，1946年7月，国民党政府财政部下达“训令”，勒令上海永安公司商业部停业。“训令”说：

“查普通公司商号兼营银行业务，早经本部严令查禁在案，该公司擅设商业部兼营银行业务，自属违反禁令，应着即将该商业部克日撤销，并将债权债务限于文到二个月内清理完竣公告结束，姑免依照新颁管理银行办法

^① 旧中国官僚资本直接控制的中央银行、中国银行、交通银行、中国农民银行和中央信托局、邮政储金汇业局。

之规定处以罚鍰，仍将该商业部陷敌期间代扣未缴之伪币所得税及敌伪或附逆嫌疑之存款，追交中央银行存储，嗣后并不得再以任何名义向外吸取存款，自干究处。”

郭琳爽等煞费苦心地同美帝国主义及孙科、宋子文等大官僚拉关系，可在事关经济利益的冲突面前，毫无通融的余地。永安公司几经交涉都无结果，只得“遵令”登报结束商业部业务。

官僚资本的打击还不止于此。1946年3月，国民党政府实行开放外汇市场和低汇率政策，为美货倾销大开方便之门。四大家族所经营的各种企业，乘机购进大量商品和原料，大获其利。同时，国民党政府还大量抛售黄金，以求稳定它的反动统治。然而，抛售外汇、黄金，固然可以回笼一些货币，但远远抵不上发动反共反人民内战需要的庞大军费开支而增加的纸币发行量，加上他们带头投机，兴风作浪，导致了黄金市价和物价的暴涨，加速了经济崩溃的到来。为了挽救这种垂危的局面，国民党政府于1946年11月改变进出口贸易暂行办法，对输入物品实行输入许可制度，规定进口商品、物资须由进口商提出申请，经核定进口限额，发给输入许可证，才能按官价结汇。实际上这项规定对官僚资本企业不过是表面文章，真正受到限制的是民族工商企业。上海永安公司进口洋货自然同样受到很大影响，对永安公司恢复“环球百货”经营、扩大营业的计划是又一次沉重的打击。限制外汇的规定实施后一个多月，郭琳爽等就已感到呼吸“窒碍”。1946年上海永安公司决算报告中有下列一段记录：

“……就采购外货而言，因中央银行叠次调整外汇，不特提高外汇，且商人申请外汇至感困难，复因政府限制进口货物之种类甚多，故购办外货，诸多窒碍。”

1947年2月16日，国民党政府又发布“经济紧急措施方案”，宣布冻结生活费指数，禁止黄金和美钞自由买卖，并实行外汇限额分配制度，对外汇使用进一步加以限制。一般民族工商企业，不仅不分配给外汇，而且对它们需要进口的货品限制更严。郭琳爽等人际此境遇，一筹莫展。远在美国旧金山的郭乐1947年12月3日特地写信来，要郭琳爽等人“对于生意方面，必须设法，务令发展”，其办法就是不惜用重金贿赂，“向政府权威人士入手，设法运动”，以求得“通融、开放一部分外货进口，冀得赢利，以维持生意”，还说：这才是“开源的办法”。但郭琳爽等则认为郭乐在美不了解国内情况，乱出主意，所以复函说：“环顾国内经济情形，时至今日，已临崩溃之象，故进口限制，以政府立场言，实为延缓国内经济崩溃之必要步骤，国策所定，决非运动权威人士所可通融。而目前经济紊乱之情形，朝野人士，莫不深知；报章奏论，无日无之，任何权威人士，断不能以本公司之故，躬蹈法网，为中外人士所指摘。”也就是说，国民党政府正苦于无法摆脱面临经济崩溃的困境，想找些人来开刀，杀鸡儆猴，以求稳住局势，谁也不会去冒这个风险，所以只能望洋兴叹，徒唤奈何。1947年公司决算报告说：“因政府颁布进口条例之限制，仍未放宽，以至〔致〕本公司所申请进口合适销售之货物几等于零，所以整年内之进货仍以国产商品为主。”从公司帐册看来，1947年进口洋货的实际数额只相当于1946年的35%，其中三分之二以上是通过上海各洋行购得的。1948年进口洋货的实际数额只相当于1946年的2.1%，而直接从国外进口的洋货，仅为该年洋货进货总额的6.7%。即使这样少的洋货进口，也不是来自官方的“通融”或“恩赐”，而是靠自备外汇，即公司代美国办庄在国内采办各种

手工艺品出口所取得的外汇资金。然而，就是用自备外汇进口美货，也要受到所谓“输入许可制度”的重重限制，不能任意进口，所以它的营业受到很大影响。郭琳爽在当时万分窘困的情况下，还想维持上海永安公司经销“环球百货”的虚名，派人到上海四马路长乐茶馆、青莲阁等美货市场向掮客购买适销的洋货，点缀门面，但因为掮客索价高昂，也无厚利可图。

抗战胜利后永安公司遭受损失最为惨重的莫过于1948年“八一九”限价政策的荼毒了。

国民党政府倚仗帝国主义的的支持，一意孤行，全面发动反共反人民的内战，庞大的军费开支，财政收入不足应付，只得滥发纸币，造成了恶性通货膨胀。到1948年8月间，坚决与中国人民为敌的蒋家王朝，军事上败局已定，政治上空前孤立，经济上百孔千疮，举国上下民怨沸腾。在面临彻底崩溃的形势下，犹图作垂死挣扎。1948年8月19日颁布所谓“财政经济紧急处分令”，宣布发行金圆券，以一比三百万的折合率收回法币，并强迫收兑黄金、银元、美钞，限制物价，冻结工资，对国民党统治区人民进行骇人听闻的大掠夺。

就在发布“财政经济紧急处分令”的当天，国民党政府袭用日伪统治者当年的故伎，强迫限价，企图人为地把疯狂上涨的物价限制在硬性规定的水平上，以最大限度地实现其增发通货的利益。这次限价从8月19日开始到10月底止，强制执行了七十四天，对于民族工商企业来说，是比日伪统治时期的限价政策更为酷烈的一次大灾难。又一纸限价令下，市民争购货物，投机商贩乘机大肆活动，上海市面一片混乱，很快便出现了一个疯狂抢购的浪潮。郭琳爽眼看这股来势凶猛的抢购浪潮必然冲击到上海永安公司，所以一开始还想尽量把商品

囤积惜售,以减轻自身的压力。一些中小企业在狂澜面前更加危如累卵,也都想尽量减少门售,保存实力。可是,国民党政府接着就规定了所谓“取缔囤积居奇”的办法,还专门设置了“物资调节委员会”、“检查委员会”、“物价审议委员会”三个机构以加强经济统制,枪杀了一个“投机商人”,扣押了一些工商界人士,通过“杀一儆百”的手段,为限价政策的强制推行扫清道路,为日甚一日的抢购巨浪推波助澜。国民党政府在上海设立的“经济督导员管理处”,特地到上海永安公司召集公司各商品部部长以上的高级职员开会,指令公司严守限价政策,抛售商品,不得囤积惜售,并扬言违者以军法严办。9月13日,又派经济警察大队查封公司存在南苏州路仓库内的固本肥皂和布匹。经过公司托人疏通关系,始同意启封,但规定必须按限价抛售。永安公司为当时形势所迫,不得不大量抛售商品,到10月中旬,公司营业时间虽然缩短至六小时(上午十时至下午四时),但每天的营业额都在十六万元(金圆券)以上,比限价开始时增加近十二倍。当时各大公司、商店受到抢购冲击的猛烈情形,有如报纸所述:

“抢购风潮未退,顾客清晨等候店铺开门,绸布呢绒等货顷刻售罄,百货店营业额较平日要增加三、四倍到十多倍。南京路四大公司……货物种类已残缺不全,……最可笑的,丽华公司钮扣柜高悬‘每人限购一只’的字样。……永安公司楼下的手帕部和化妆品部为女客搜购的最大目标,玻璃柜里的样品已所剩无几,较高贵的化妆品也完全绝迹。”^①

^① 1948年10月5日《大公报》。

这时，上海各商店经过连日疯狂抢购，原来存储的货物已被抢购一空，大部分商店陷入停业或半停业状态。郭琳爽为了使公司保存一些实力，在广大职工的帮助下，把比较热销和高档的商品，在国民党政府规定的库存限额内尽可能多收藏一些，把超过的部分陆续拿出来供应，但也难于应付门市。到10月下旬，素以“备货充足”、“应有尽有”著称的上海永安公司，已经被冲击得“面目全非”，公司的衣帽部“除草帽外，尽是大礼帽、常礼帽和各式各样的大礼服等”滞销、落令的商品。^①就是这些冷背货，在热销商品抢购一空以后，也成为人们追逐的对象。连积压了七、八年卖不掉（有的还有墨迹）的大礼服，以及代客承修的箱锁、箱环等，也都在抢购者网罗之列。只有那些不值钱的爽身粉和一尺多长特大尺码的皮鞋等几种商品，成为仅有的幸存者，支撑着公司的门面。永安公司遭受这场空前未有的浩劫，受创极为严重。1948年10月28日郭琳爽在写给香港永安公司的信件中叫苦说：

“沪上抢购之风，日益加炽，所有日用百货，各店都抢购一空，酒楼饭店人满为患，但均无货应市，多呈半停顿状况，升斗小民，欲哭无泪，政府尚无具体办法，苟无整个改善计划，则前途不堪设想矣。本公司早为一般人抢购之对象，每日人山人海，半日之间货已购空，因是存底日轻，难于补进，商人至此，诚难乎其难矣。”

这个时候，整个国统区的社会经济处于极端混乱的状态，国民党政府已无法控制。强制施行了七十四天的限价政策终于破产：11月1日，国民党政府行政院不得不宣布放弃这个

^① 1948年10月23日《大公报》。

政策。在限价期内，上海永安公司实际营业六十天，这也是饱受经济摧残的六十天。据公司帐册统计：在“八一九”限价政策发布前的六十天内（6~8月），公司销货总额为法币一万一千四百七十六亿六千八百万元，如统一按8月19日的物价指数计算，折合金圆券七十三万八千三百三十三元，^①而限价期间公司实际营业六十天的销货总额计金圆券三百八十八万六千七百八十元，增加四点二六倍。大量商品被迫低价抛售后，不能以低价补进。为免遭货币贬值的亏损，千方百计地寻找货源，甚至求助于掮客，以大大高于限价的黑市价格补进一批商品。如女皮鞋每双按八、九元的限价卖出后，要以十六、七元的黑市价格补进；天姿克郎香水每打按三十元的限价卖出后，要以每打四十元的黑市价格补进，因此营业额愈大，亏损愈多。虽高价收购，进货仍很不易。从公司帐面看，限价

① 按1与300万元的比例折合金圆券，应为382,556元。但因为1948年6~8月间物价也在变动，平均物价指数为4,180,667（按法币市价），即每元金圆券只合当时法币155.07万元。也就是8月19日的物价指数为6~8月平均指数的1.93倍。根据《上海解放前后物价资料汇编》第160页表列资料计算每元金圆券与法币的实际比价如下表：

年 月	物价指数 (1936年=100)	每元金圆券与法币的实际比价
1948年6月	1,358,000	503,709
1948年7月	4,053,000	1,503,338
1948年8月	7,131,000	2,645,026
6~8月平均	4,180,667	1,550,700
8月19日	2,696	3,000,000

注：1948年6~8月的物价指数按法币市价计算，8月19日的物价指数，按金圆券市价计算。

期间公司进货总额共为金圆券二百六十八万一千多元，只及销货总额的69%。经过限价政策的沉重打击，公司库存日渐空虚，资金益形枯竭，损失甚巨，元气大伤。

11月1日，限价开放后，被强压了七十四天的物价，象断线的风筝一样扶摇直上。11月中旬的上海米价，比限价期间的价格上涨近一百倍，其它商品也大抵上涨二十倍左右。由于物价涨得过猛，人民群众的购买力急剧缩减；同时我解放大军挥师南下，解放徐州，迫近宁沪，国民党官员都纷纷安排后路，工商界人心惶惶，急于脱货求现，因此，从11月下旬至年底，物价涨势暂告平息，行情转入平疲。可是这时伤痕累累的上海永安公司却因流动资金枯竭，无力进货。从公司帐面上看，从1948年1月到1949年5月这段时期内，似乎月月都有进货，进货额占销货额的比例平均在46%左右。但实际上其中绝大部分是代厂商寄售商品的营业额。寄售营业的比重如此之大，这是上海永安公司自创办以来所仅见的。1949年2月22日郭琳爽在写给侨居美国的郭乐的信中哀叹说：

“……本埠自局面动荡以来，市况日趋不定，一般厂商，均感无法维持，本公司亦不能例外。考其原因，不外下列数端：（一）富人多已离沪，购买力锐减；（二）局面有密云不雨之象，人心不安；（三）金圆〔券〕不断贬值，开支日加繁重。例如一月下半月生活〔费〕指数，为八十八倍四七，二月上半月为三百四十九倍，半月之间，涨达四倍左右。即上述数点，已令厂商无法负担。以本公司情形而论，是月每日薪金，已达一百万元，电费三十万元，福食二十万元，其他杂项化用保险管理税捐等费，总计每日开支需二百五十万元以上之巨。而每日营业额，最近数日亦

仅得三百余至四百万之数。以利润作为开支，固距离甚远，而营业所得，半数以上已为开支所耗，本月如此，下期指数公布，开支当不只此。似此情形，对于进货应需款项，至感拮据，因物价不断上涨，厂商均不能拖欠。而利息之高昂，揭项〔借款〕不易，且高利贷又不相宜，职此〔沪公司〕渐成存货空虚，无力添货，虽巧妇实难为无米之炊，诚属无可奈何之事。本欲将地产出售，奈此际地产已无人过问，思维再四，最近开会讨论，金认为治标之法，唯一与厂方商议，请各厂将货交公司寄售，每日结付，公司借佣金湓注开支，明知此非万全之策，但终较胜于缺货应市耳，各业厂商，大都无力应付，未来局面，诚不堪设想也。”

从1949年2月份帐册看，该月进货额为金圆券五千六百二十六万八千元，而销货额为一亿零三百二十七万一千元，进货额占销货额的比例为54.5%，实际上它不过是代厂商寄售的营业额，自销的不足半数。上引资本家的信件中所说每日销货“仅得三百余至四百万元之数”，其中包括半数以上的寄售商品的营业额在内。有限的营业收入，每天花去二百五十万元以上的巨额经营开支以后，所余有限，根本弥补不了自销商品的成本，说明企业入不敷出的亏损局面已到十分严重的地步。“巧妇难为无米之炊”，永安资本家吐露的这种无可奈何的心情，正是当时民族资本主义企业日暮途穷的写照。

三、企业百孔千疮，奄奄一息

从抗战胜利到解放前夕，上海永安公司几经美国垄断资本和国民党政府的摧残和打击，困难重重，元气大伤。但公司的帐面记载，却是年年获利，1948年是公司遭受打击最为沉

重的一年，但帐面所得毛利折合法币高达三十六万六千零九十多亿元，除去管理销货费用后的净利还有十七万二千五百六十亿元。这并不是公司盈利实际情况。据公司历年帐册，它每年的帐面毛利率，一般都在 20~30% 之间，但 1947 年后帐面毛利率却偏高，尤其是 1948 年的毛利率竟高达 220.9%，这是很不正常的。毛利率偏高原因，主要是在年终计算销货成本时，原有存货未随物价及通货的贬值而调整，以致销货成本偏低。1948 年帐面上的销货成本为法币十六万五千七百五十五亿元，如按 1946 年的毛利率 31.9% 计算，1948 年销货成本应提高为法币三十六万二千一百九十多亿元，这样计算所得毛利额就只有法币十六万九千六百六十多亿元。除去管理销货费用后，企业不但没有获利，反亏损法币二万三千八百七十五亿元。造成亏损原因，除因遭受打击而使营业额锐减外，还由于企业机构日益臃肿、销货管理费用开支浩大所致。由于历年来把不少与郭家沾亲带故的关系陆续安排在公司管理机构内，久而久之，机构庞大、领导多头、人浮于事，管理费用逐渐增加等弊病突出地反映出来了。

表 55 上海永安公司百货商场 1946~1948 年
费用水平增长情况

单位：法币千元

年份	销货额	管理销货费用	费用水平 (为销货额的%)	费用水平指数 (1946年=100)
1946	20,570,450	4,712,111	22.9	100.0
1947	149,295,568	43,851,090	29.4	128.4
1948	53,185,095,000	19,353,579,000	36.9	161.1

资料来源：根据上海永安公司 1946~1948 年有关帐册编制。

注：1948 年的金额统一折合成法币计算。

由上表所见,1947年公司的费用水平(为销货额的%)比1946年上升28.4%,而1948年的费用水平则比1946年上升61.1%。庞大的费用开支,加在已经处于捉襟见肘境地的上海永安公司身上,便成了一项沉重的负担。

稍能补偿的是附属企业的盈利收入。这个时期的各附属企业,历年营业兴隆。在郭琳爽1949年1月5日写给郭乐的信中提到:“大东方面,旅馆部及舞场异常兴盛。惟酒楼部分……因富人离沪者多,致有影响。七重天咖啡室生意甚佳,每日营业约在(金圆券)二万元之谱。”但因为当时物价涨势太猛,而国民党政府又规定房金和舞票的价格不得自行调整,每调整一次,要呈报国民党市政府的社会局、警察局、税务局以及宪兵队、市商会五个机构,历时半月左右始得批准。因此营业虽好,实际收入大受影响,并不能真正帮助公司解决困难。郭琳爽等人被抗战胜利后短暂间出现的表面“繁荣”而一度激起的事业心,随着美帝国主义和国民党政权对民族工商业的压迫和摧残,逐渐由“希望”变为失望,就象一盏被熬干了油的灯火一样,偶而受到了一些外来的刺激,跳动了几下火苗,又很快暗淡下去了。在当时“工不如商,商不如囤,囤不如金钞股票”的投机之风盛行的情况下,郭琳爽等人对企业的发展也已没有多大信心了,他们抱着“今朝有酒今朝醉”的态度,把主要精力重新倾注到投机活动中去。他们在公司设立“祖记”、“寿记”、“禄记”等暗帐户,隐瞒库存,抽逃资金,用来进行各种投机活动。在公司的管理机构内,上至经理、监督,下至管理、部长,营私舞弊之风盛行,有的进货不入帐,有的在公司内购买各种高档日用品不记帐。有个资本家甚至公然分文不付就取走四克拉钻戒二只和一批贵重西药。上行下效,各显神通,或明或暗地竟

相挖永安公司的墙脚。谁也不知道这家创办三十余年、在国内外曾经享有一定信誉的上海永安公司还会有什么发展前途。

上海永安公司自1918年创办到1949年5月上海解放止，度过了整整三十年的寒暑，经历了由盛而衰、迂回曲折的发展道路。1931年以前是它发展过程中的“黄金时代”，业务经营比较正常。从1932年后，由于帝国主义对华侵略和国民党政府压迫的加深，它一天天在下坡路上滑，到解放前夕，已陷于日暮途穷、奄奄一息的境地。

如果把1931年同1948年在进销货、流动资金和盈利状况三个方面作一比较，上海永安公司在解放前夕濒临破产的严重程度就一目了然了。

首先，从进销货方面来比较。我们知道，商业企业在一年之内，究竟有多大的商品流转规模，是通过进销货营业额来表现的。下面，我们以1931年和1948年这两个不同年份的上海永安公司进销货营业额的差距作一比较：

表 56 上海永安公司商品流转规模比较表

(1931年与1948年) 单位：法币千元

	1931	1948	1948年为1931年的倍数和%
送货金额	11,748	29,837,241,000	2,539,772倍
销货金额	14,277	53,185,095,000	3,725,229倍
物价指数 (1937年1~6月=1)	0.94	17,131,089.5	18,224,563倍
消除物价影响后的 金额：			
进货	12,498	1,741.7	13.9%
销货	15,188	3,104.6	20.4%

资料来源：根据上海永安公司1931、1948年帐册编制。

注：① 为便于比较，1948年的进销货金额由金圆券统一折成法币。其中不包括公司内部调拨数字。

② 物价指数根据吴冈编：《旧中国通货膨胀史料》，上海人民出版社1958年版，第154~162页“上海基要商品零售物价指数”表列数字计算。

从上表可以看出：1948年公司进销货金额，虽然表面上分别为1931年的近254万倍和372.5万多倍，但这十七年物价上涨的幅度更大。1948年的物价指数为1931年的1,822万多倍。因此，1948年的公司进货额实际上是比1931年大幅度下降的，全年的进货额比1931年下降了86.1%，全年的销货额比1931年下降了79.6%。也就是这一年公司的商品流转，只相当于1931年13.9%~20.4%之间的规模，可见其营业衰落的程度了。

其次，从流动资金方面来比较。商业企业在一年之内究竟有多大的经营能力，是通过流动资金的大小，特别是库存商品量的大小来表现的。1931年公司拥有的流动资金和1948年公司流动资金变动情况可以由下表得到说明：

表 57 上海永安公司流动资金比较表

(1931年与1948年) 单位：法币千元

	1931	1948	1948年为1931年的倍数和%
流动资金	12,231	24,844,896,000	2,031,305倍
其中：库存商品	2,973	13,936,433,000	4,687,667倍
物价指数 (1937年1~6月=1)	0.94	17,131,089.5	18,224,563倍
消除物价影响后的流动资金数	13,012	1,450	11.1%
其中：库存商品	3,163	813	25.7%

资料来源：根据上海永安公司1931、1948年帐册编制。

注：① 为便于比较，1948年的流动资金金额，由金圆券统一折成法币。

② 同表56注②。

我们从表列数字可以看到，经过消除物价影响后的公司流动资金，1948年仅为1931年的11.1%，下降了88.9%。其中商品库存量之所以比整个流动资金下降的幅度略小，主要是由于在1948年限价而引起的抢购风潮中，公司尽力设法保存一部分库存商品的原因。但这也极其有限，1948年实际的商品库存量，也只不过相当于1931年的25.7%。上海永安公司库存空虚、资金枯竭的窘迫情景，已不言而喻。这还只是1948年底的情形，1949年1~5月公司的状况更趋恶化，即使勉力维持亦几不可得，无怪乎郭琳爽要对“未来局面”发出“不堪设想”之哀叹了。

再从利润方面来比较。利润是反映企业经营活动的综合性指标。上面我们已经作过分析，1948年的帐面盈利实际上是虚假的。这一年百货商场是虚盈实亏，共计亏损二万三千八百七十五亿元。即使加上附属企业的利润二万六千八百八十六亿元，相抵结果，只有三千零十一亿元的利润额。为了同1931年的利润额作比较，也列表说明如下：

表 58 上海永安公司利润额比较表

(1931年与1948年) 单位：法币千元

	1931	1948	1948年为1931年的 倍数和%
全年利润	2,501	301,090,000	120,388倍
物价指数 (1937年1~6月=1)	0.94	17,131,089.5	18,224,563倍
消除物价影响后的 全年利润额	2,661	17.58	0.66%

资料来源：根据上海永安公司1931、1948年帐册编制。

注：① 为便于比较，1948年的利润额，白金圆券统一折成法币。

② 同表56注②。

上表比较的结果，1948年公司实际所得的利润额只相当于1931年的0.66%。何况1948年公司百货商场实际上是虚盈实亏。由于利润的大量缩减，自有资本的增殖也就停止了。

到解放前夕，惨淡经营三十一年上海永安公司，尽管它仍然挂着“经营环球百货，推销中华土产”的招牌，在五光十色的南京路上招徕着过往顾客，但实际上它已是虚有其表，成为一具徒有固定资产支撑的空架子了。

第二节 职工生活每况愈下， 职工运动更趋高涨

一、抗战胜利初期四次争取改善职工生活待遇的斗争

抗战胜利的消息，曾经在饱受民族压迫和阶级压迫的广大永安职工心中产生“从此可以安居乐业”的一线希望，但现实生活却使这一希望化为泡影。国民党统治集团劫夺了抗战胜利果实以后，又一意孤行，发动了反共反人民的内战。他们为了筹措大量的军费开支，滥发纸币，搜括民脂民膏，造成恶性的通货膨胀，物价直线上升，国统区内哀鸿遍野，民不聊生，永安职工的生活也每况愈下，普遍贫困，激起了他们一次次要求改善生活待遇的斗争。

第一、二次斗争发生在1945年9~11月间。当时广大永安职工和全市百货业职工一样，刚刚摆脱了敌伪统治时期的屈辱生活，都希望能在抗战胜利后得到比较公平合理的生活

待遇。党组织根据群众的普遍要求，及时成立“同人联谊会”，以合法身份领导百货业的职工运动。永安同人联谊会以“本公司全体同人业余之共同组织”为号召，其宗旨为“团结同人，联络感情，砥砺品德，研究技术，提高知识水准，增进同人福利”，因此资方欣然表示赞同和接受，承认其合法存在，并愿提供某些物质条件，这就更便于永安职工利用这一组织开展各种活动。在新建立的“同人联谊会”的发动和领导下，永安、大新、新新、先施、丽华、中国国货六大公司职工分别向资方提出改善职工生活待遇的要求。永安职工的要求是在9月26日正式提出的。具体内容是：（1）照原薪金以法币计算（津贴除外）再加四倍；（2）发给胜利金每人法币三千元；（3）每人每月津贴白米四斗；（4）恢复早粥；（5）每月晚餐费须于月底前五日公布；（6）不得借故解职。当时，郭琳爽看到六大公司职工采取了一致行动，而且有几家公司职工还发生罢工，唯恐永安公司也酿成罢工事态，对公司营业不利，所以被迫接受了职工的要求，经过谈判，劳资双方达成以下协议：从9月28日起恢复早粥供应；每个职工发给胜利金“中储券”二十万元（折合法币一千元）；10月份按照职工工龄长短发给补助费。10月底双方又商定：所有职工工薪一律按原“中储券”的五倍算作基本工资；职工补助费照10月增加50%；晚膳补贴每人法币二千元。但这些协议都未能使职工的生活真正获得改善。因为到11月下旬，上海的米价由每担（一百市斤）法币三千元猛涨到六千元。职工向资方斗争得来的有限成果，根本无济于事，职工生活仍然很难维持。所以由同人联谊会出面再次同资方交涉，要求资方根据物价飞涨的情况对职工工资继续作相应的调整，并要求提供联谊会会址及经常费用。郭

琳爽本想拒绝，又怕事态扩大。经过一番讨价还价之后勉强答应下列条件：(1)职员最低薪金增加到法币一万零六百元；(2)练习生的薪金，一年未滿者增加到法币三千七百元，一年以上未滿两年者增加到法币五千元，两年以上未滿三年者增加到法币五千七百元；(3)练习生滿三年概为候补职员，薪金为七千二百元，候补职员滿一年享受职员待遇；(4)今后新进之练习生一概规定三年为学习期，三年后升为职员；(5)公司拨七楼东部为联谊会会址，并给若干补助费。

第三次斗争发生在1946年初，当时旧历年关逼近，职工拖欠的各种债务亟待清偿，而物价又继续在飞涨，所以生活依然极为窘迫。这时永安公司资方正趁着一时出现的“繁荣”时机着实赚了一大笔钱，他们以为对职工工资作过两次调整就可以安稳地做“重整旗鼓”的好梦了。永安职工群众算生活开支的细帐，算物价上涨的倍数，深感工资的微小调整，无论怎样也跟不上物价上涨的速度。根据群众的迫切要求，联谊会于1月11日派代表同资方交涉，要求按物价上涨的倍数相应增加职工和练习生200%的工资。郭琳爽等人私下也承认，“自生活物价而论，职工要求至为合理”，但为了把通货膨胀使公司造成的损失更多地转嫁给职工，借口“须呈主管机关核定”，一味拖延。联谊会考虑到年关逼近，职工急需钱用，要求在加薪问题未解决之前先借一个月工资，以济职工燃眉之急，但郭琳爽仍置之不理。而且他还与其它几家大公司资本家秘密商定，准备采取一致行动联合拒绝职工的合理要求。职工们获悉这一企图后，忍无可忍，决定在1月23日开始统一怠工(每天下午停业半天)，以示抗议。当时先施、大新、新新等公司职工也纷纷要求采取统一行动，经过磋商，决定由各公司联

谊会推派代表成立总指挥部。1月23日，上海永安公司如同平日一样，货如山积，人似潮涌，当总指挥部发出怠工通知后，永安职工们立即停止营业，公司大门口挂上了“要求改善待遇”的横幅，商场内外贴满了《告社会人士书》和其他标语。郭琳爽迫于职工的怠工决心和社会舆论的压力，只得接受条件，同意把职工的最低工资增加到法币三万二千五百元，练习生的工资增加200%。但内心是很不满的，特别害怕此例一开，职工“动辄以怠、罢工为要挟，长此以往，影响〔营业和利润收入〕至巨”。所以总想对发动怠工、罢工的职工伺机翦除。这次斗争的胜利，使广大永安职工的生活又稍微得到一些改善，勉强度过了年关。党组织根据抗战胜利后百货业职工运动发展的条件，在“同人联谊会”的组织基础上，筹备建立上海三区百货业职业工会，组成了职业工会的筹备委员会（简称“工筹会”），加强对百货业职工运动的领导。

第四次斗争是紧接在第三次怠工斗争胜利后不久发生的。当时永安职工虽然勉强度过了旧历年关，但生活状况并没有真正得到改善。职工们费了九牛二虎之力同资本家作斗争所加到的微薄工资，很快就被一日数涨的物价所吞没，职工的生活仍然度日如年。2月23日，永安工筹会经过研究，推派职工代表向资方交涉，要求从2月16日开始按底薪发放职工工资。根据物价的上涨幅度，永安职工的最低工资应增加到法币十一万六千元，折合成底薪七十八元。但资方只同意按底薪四十元作为职工最低工资。双方距离很大，谈判陷入僵局。3月6日，在工筹会和联谊会的领导和组织下，永安职工发动二小时怠工。这一次，资方已预作防范，他们联合其它几家大公司的资本家抢先下手，于7日开始联合停业，企图通过

对职工施加压力,迫使职工就范。7日上午,各大公司铁门紧闭,数千名职工被拒之于门外,不能上工。大家愤怒已极,当即在工筹会领导下组织示威游行,向国民党政府上海市社会局请愿,抗议资本家以停业手段威胁职工生活。郭琳爽当然也不愿长此停业影响收益,经过社会局出面“调解”,也就顺水推舟,同意复业。但因目的未达,怀恨在心。8日上午,永安公司副总监郭礼安竟率领二十余名打手对当时在公司担任纠察的六位职工行凶殴打,当场四人受伤。他还勾结国民党警察局把被打的职工无理逮捕。这一严重事件发生后,舆论哗然。各业职工纷纷集会声援,他们表示:“永安公司同事的被打,就是整个职业界的职工被打。”三区百货业工筹会出面向国民党各机关提出抗议,要求释放被捕职工。国民党当局自觉理亏心虚,也害怕事态扩大,于是经过多次交涉,被捕职工终于在9日下午获释。工筹会一面在劝工大楼召开记者招待会,发表《告社会人士书》,揭露事实真相,争取社会舆论的同情;一面从当时形势出发,说服广大职工作适当的让步,接受国民党政府上海市社会局的“仲裁”。原商定以六十元为最低底薪,但资方又出尔反尔,自食诺言,又经过几度“仲裁”和劳资“评议”,最后确定以四十五元为职工最低底薪的金额。斗争成果是有限的,但通过斗争,为广大永安职工争得以底薪按生活费指数发放月工资的条件,使他们在当时物价狂涨的形势下能勉强维持最低生活。经过一系列的斗争,在永安职工队伍中涌现出不少职工运动的骨干和积极分子,正式成立工会的条件已经成熟。3月31日,“上海三区百货业职业工会”宣告成立,各公司联谊会也改为职业工会分会,新组成的上海永安公司职业工会分会继续团结和组织广大永安职工开展新的斗争。

二、震惊全国的“二九惨案”

抗战胜利后不久，由美帝国主义出钱出枪、蒋介石出人，在中国挑起了反共、反人民的全面内战。由于美货倾销，国产工业品无人问津，加上纸币不断贬值，物价涨势极猛，人民生活困苦不堪，各阶层群众均感不满。上海民族工商业的资本家早已为美货肆虐所苦，迫切希望提倡国货，以拯救危机。他们曾在1946年10月间联合举办了一个“国货展览场”，参加的厂商达二百余家。可是国民党政府于这一年11月又同美国政府签订了“中美友好通商航海条约”，这是一个表面上双方享有对等权利，实际上只能是美国方面享有片面权利的条约。此后，在这一条约的保护下，美货更象排山倒海似地侵入中国市场，民族工商企业纷纷倒闭，失业工人增加到三十万人。日趋严重的民族危机，引起了上海各阶层人士的深切关注，抵制美货、提倡国货，成为全市人民的共同要求。1947年2月，在党的领导下，上海三区百货业职业工会发动广大百货业职工，联合民族资产阶级，在全市广泛开展“爱用国货、抵制美货”的群众运动，并决定于9日在新都剧场召开大会，正式成立“爱用国货抵制美货运动委员会”，邀请郭沫若、邓初民两先生在会上讲演。由于情况发生变化，临时改在南京路劝工大楼三楼举行。具有反帝爱国斗争传统和抵货运动经验的广大永安职工，许多人争先恐后地参加这次声势浩大的会议。

但是，国民党政府为了讨好美帝，竟把上海人民的这一正义行动视为大逆不道，蓄意进行残酷的镇压。9日上午，劝工大楼三楼的会场早已挤满了人，郭沫若、邓初民两先生亦已按时到达。会议正要开始，突然，从会场门口拥进大批特务挥舞榔

头、铁尺，见人就打，见物就砸，职工们一面组成严实的人墙，保护郭沫若、邓初民先生安全转移；一面赤手空拳与特务搏斗。挺身而出的永安职工梁仁达被一群特务包围，残酷殴打，当场昏倒在地，当天下午四时在医院不治身死；还有十三名职工被打成重伤，数十名职工身负程度不同的轻伤。在特务逞凶时在场的国民党警察，一直袖手旁观，不闻不问，可是等到特务一走，他们反捏造各种政治“罪名”将被打的十八名职工加以拘捕；警察局并下令全市医院不得为受伤的职工治疗，甚至把去医院就医的职工抓走，进一步施展法西斯手段，对职工进行政治迫害。

血洗南京路劝工大楼的“二九惨案”，震惊了全市、全国，进一步暴露了国民党政府为虎作伥、欺压人民的反动面目。惨案发生后，党指示“爱抵会”设立秘密指挥部，继续发动和组织群众，展开反对国民党法西斯暴行的一系列活动。永安职工在公司饭厅内设立梁仁达烈士的灵堂，在烈士遗像两旁挂了全体职工的挽联，上联是“淋漓血帐几时清，还做就假仁假义，特意蔑诬，地下有灵应化厉”；下联是“惨痛深冤无处雪，猛唤醒爱国爱民，同心奋斗，人间正气岂终沦”。表达了要继承烈士“爱用国货，抵制美货”的遗志，同国民党反动派斗争到底的决心。各界人士也纷纷集会和成立“‘二九惨案’后援会”，向烈士家属捐款、表示慰问等等。半个月內烈士家属收到的慰问信近千封，收到的捐款达法币九千万元（合当时食米九百余石）。三区百货业职业工会和上海人民团体联合会（包括各民主党派和民族工商业资本家在内）等分别发表宣言，表示声援。以后，国民党反动当局又玩弄一系列阴谋诡计，指使特务以所谓“被骗参加工人代表团”的名义向法院诬告，企图把“二九惨案”说成

是职工的“互殴”事件,进行各种歪曲宣传,混淆社会视听。国民党上海市长吴国桢还亲自出马,企图以金钱来收买梁仁达烈士的家属,但这一切,都遭到了可耻的失败。“二九”爱用国货、抵制美货的斗争,用鲜血为上海百货业的职工运动谱写了可歌可泣的史诗,是值得后人纪念的。

三、争取生存权利,反对国民党独裁统治

“二九”爱用国货、抵制美货的斗争,是上海百货业职工运动同国民党反动政权的一次面对面的冲突,是爱国与卖国、民主与独裁的两种力量的大搏斗。广大永安职工在这次斗争中经受了严峻的锻炼和考验,政治思想觉悟有了进一步提高。这次斗争还取得包括民族资本家在内社会各界人士的同情和支持,证明在反对帝国主义和官僚资本统治的斗争中民族资本家阶级是可以联合的力量。党及时提醒永安职工,要随时提高警惕,保卫胜利,保卫工会;同时为了彻底孤立和打击国民党反动派,也要求注意做好统一战线的工作。

当时,同全国人民为敌的国民党政府已陷入全国人民的包围之中,它为了摆脱政治、经济危机,加紧对国统区人民群众的搜括。1947年2月,发布所谓“紧急经济措施方案”,公然禁止工人罢工,并且在物价暴涨的形势下宣布“冻结生活费指数”。也就是说,不管物价上涨多少倍,职工工资只能按生活费指数冻结前的1月份标准发放。1947年5月,物价继续直线上升,而职工的生活费指数仍然被冻结着。其它各业工人已经先后行动起来,集会游行,争取解冻生活费指数。百货业职工要求也极为强烈。广大永安职工纷纷响应职业工会的号召,利用工余时间和例假日,不顾劳累,赶做游行示威用的宣传品。5月

12日，包括永安职工在内的三千余名上海百货业职工队伍，同上海法商电车公司、上海电力公司的职工队伍会合在一起，组成一支六千余人的游行大军。沿途，职工们高呼“要求无条件解冻生活费指数”、“反对苛捐杂税”等口号，标语牌上用醒目大字写着：“米价涨到卅万，性命已到鬼门关！”“物价飞涨，职工冻僵”；模拟反动政策法规的稻草人身上分别悬挂写着“薪水打折扣”、“苛捐杂税”字样的牌子，形象地表达广大职工对国民党腐败统治的憎恨和他们的经济要求。在人民群众的压力下，国民党政府被迫宣布从6月份起正式解冻生活费指数。

面临末日的国民党政府，更加紧对其统治下的人民群众的残酷镇压。7月4日，又发布“戡乱动员令”，公开叫嚣要屠杀爱国人民。当时，上海一些进步工会，包括三区百货业职业工会在内，早就成为国民党政府必欲拔除的眼中钉。9月19日，国民党当局利用“富通事件”^①对工会骨干大肆搜捕。9月29日，百货业职业工会永安分会理事会主席丁盛雅和其他工会骨干被捕，第二天，国民党反动当局即派了工福会骨干分子龚祥生等四十六人在反动军警的保护下武装劫夺永安公司的工会组织，改组成为国民党政府效劳的黄色工会。各业职工在党的领导下紧密配合，斗争声势日益浩大，各界人士也纷纷谴责国民党政府的反动行径。在社会舆论的强大压力下，被捕的工会骨干终于陆续获释。

由于永安职工坚决抵制黄色工会，使龚祥生等通过黄色

^① 1947年9月19日国民党中统局特务机构破坏我党在上海的地下宣传机关“富通印刷所”，抄去大量秘密宣传品以及上电、法电、百货业职业工会的会刊等，接着便大肆搜捕地下党员和工会骨干，先后有100多人被捕。

工会控制永安职工的活动甚感困难。他们看到职业工会的影响深入人心,不得不转而拉拢一些原来职业工会的干部,要求这些干部参加黄色工会工作,企图借助于职业工会的影响,掩盖黄色工会的本来面目。党组织根据形势的发展变化,及时改变斗争策略,决定从原来抵制黄色工会转而选派干部打进黄色工会,以便通过控制工会上层,在“合法”的形式下开展活动。于是一批原职业工会的干部经党组织同意进入黄色工会,分别掌握了工会的实际权力。这些干部在黄色工会理事会的领导成员中约占40%,在工会小组长中约占50~60%,各组干事则占100%。这样,敌人只是形式上占据了工会的上层,实际工作仍然大部分掌握在群众所信赖的原职业工会干部手里。由于控制了工会的实际领导权,又注意对资方的统战工作,所以在当时反动势力极其猖獗的形势下,永安职工运动依然取得了一定程度的进展。

四、保卫企业,迎接解放

1949年初,我人民解放军在党中央的正确领导和直接指挥下,连续取得了辽沈、淮海、平津三大战役的伟大胜利,并且已经作好充分准备,乘胜前进,挥师南下。濒临覆灭的蒋家王朝,为了进行垂死挣扎,他们凶焰毕露,加紧对革命力量进行疯狂镇压和对城市的破坏。这时,永安公司地下党的力量已逐步发展壮大,通过斗争的培养和考察,先后吸收了一批工运骨干和积极分子入党,党员人数扩大到八十人左右。党组织充分注意到当时的形势变化,决定利用国民党提出的“应变”口号,及时组织下列各种应变措施:(1)保存革命力量。及时把一批在历次斗争中表现英勇已引起敌人注意的职工运动骨干(大

部分是共产党员),分批撤离上海永安公司;(2)控制大楼,保护企业。当时企业的安全是广大永安职工和资方共同关心的问题。党及时通过关系同郭琳爽等人商量,一致同意组织职工家属集中公司暂住^①。同时,还组成有资方代表参加的“上海永安公司自卫委员会”的指挥机构,下设消防警卫组、医药救护组、粮食供应组、燃料饮料组、庶务杂役组等,分别负责所管事宜。职工们日夜值班,保卫企业安全,发挥了重要作用;(3)稳定资方和高级职员的思想情绪,做好统战工作。当时国内形势发生急剧变化,郭琳爽等资本家和某些高级职员一方面对国民党政府早已不抱任何希望,但又因不了解共产党的工商业政策而心存疑虑,特别是在决定去留问题上更是矛盾重重。侨居美国的郭乐和坐镇香港的郭泉等人函电频繁,催促郭琳爽等人及早离开上海,但由于党组织充分发动了群众,工作做得深入及时,反复向公司上层管理人员宣传形势、任务和我党的方针政策,向他们指明前途,提高了他们的思想认识,同时郭琳爽等人也因为亲眼看到在公司危急期间广大职工同心协力维持营业,保护企业,所以并不象郭乐、郭泉等人那样惶恐不安。永安职工分会理事会主席丁盛雅被营救出狱后,即按照党组织的指示,专程访问郭琳爽,当问及今后打算时,郭当场表示:“公司好比一只船,我是船上的大副,船在大副在,我是不走的。”以后,党组织又派公司职工、地下党员夏大义继续做郭琳爽的工作,郭琳爽同当时主持上海永安纺织公司的副总经理郭棣活反复磋商,权衡利害得失,最后下决心留在上海,与广

^① 据公司《准备非常时期职员家属集中公司之组织办法》称:其目的“为防患未然”,“本同舟共济之义,合群力固守公司,庶各人无内顾之忧;守望相助,共渡危艰。”所以,这是以公开、合法的形式来保卫企业的措施。

大职工一起迎接解放。1949年5月12日，他们两人联名写信给在美国的郭乐，信中说：“目下时局严重，事务繁剧，职等悉力应付，仍恐不周，职琳爽、棣活离沪，则经理部诸君，亦当随之俱行，而经理以下者，不独无所秉承，抑亦无法负责，是未见其利，已先见其害，不难〔见〕环境尚未臻极劣，而公司等已先见瓦解，危机孰甚。”“公司等由各位长辈数十年惨淡经营，始有今日，迄今诸长辈柱石先后离沪，以重责付托职等，则忝为后辈者，平时以惶恐之心，犹虑有未逮，今战祸来临，职等乃弃职避地，置公司等存亡安危于不顾，此岂诸长辈付托之初衷，而临难苟免，罔顾责任，又岂职等所应出此。……况丁兹世乱正殷，何处乐土，即离沪又岂能必其安全？”最后又肯定地表示：“此间两公司〔指永安公司和永安纺织印染公司〕当局诸同事，俱深明大义，同喻斯理，并深知目前情形，应共同维护，用是俱能严守本位，不轻离职。”从郭琳爽、郭棣活的这封联名信中可以看出，尽管当时对解放后公司的前途还未抱乐观，对党的方针政策也还将信将疑，但因为数十年来饱尝帝国主义和国内反动统治的压迫，不相信离沪以后就能找到“乐土”，因此经过我地下党通过各种方式反复晓以大义，毅然作出留沪的决定，并以他们的影响稳定了其他上层管理人员的思想情绪，各自留守岗位，保护企业，等到上海一解放，就同广大职工一起迅速开门营业。1949年5月25日，上海永安公司屋顶的最高建筑物——绮云阁上升起了南京路上第一面红旗，从此，这家饱经忧患、历尽沧桑的大型民族资本主义商业企业，在濒临绝境中获得了新生，开始了企业发展史的新的一页。

第八章 解放后上海永安公司 的社会主义改造

第一节 私营时期的业务经营

一、 解放初期的困难和克服困难的措施

1949年5月27日，上海获得了解放。同全市人民一样，上海永安公司的职工和爱国的私方人员也欢欣鼓舞，热烈庆祝，并在全市解放后的第三天——5月30日，立即开门营业。

刚刚解放的上海，物资极其缺乏，工业原料不足，生活必需品也远远不能满足全市人民的需要。全市煤存量只够一周的耗用，粮食和棉花都不足一个月的需要量。上海解放还不到一个月，国民党军的残余力量又对上海进行轰炸，并对上海和我国沿海地区实行武装“封锁”，更加深了上海的经济困难。当时上海的民族资本主义工商业由于销路停滞、原料缺乏和资金短绌，停工歇业的不在少数。据1949年7月对八十七个工业行业调查，在一万三千六百四十七家工厂中，停工户占到74.1%，即使开工户也有许多开工不足。从1949年8月至1950年3月，私营商业企业申请歇业的有三千二百五十三户，原来经营高级消费品的企业大多无法继续维持营业。上海永安公司虽然勉强支撑门面，但营业极其清淡，出现了月月亏损的局面。仅1949年9~12月四个月中，公司百货商场就亏损

约十九万元^①，各附属企业亏损四万元。

在这期间，上海永安公司由于缺乏流动资金进货，因此主要依靠厂商在公司寄售商品来维持营业，寄售金额要占到全部销货额的70%以上，自销部分还不到30%。1950年“二六”轰炸后，郭琳爽担心企业一旦遭到轰炸，就有赔偿寄售商品的危险，因此把寄售商品退还各厂，但自己又无力靠自销来维持营业，结果还是采用扩充倾销场的办法(下文介绍)，争取各厂在公司设立寄卖专柜。

永安公司不仅无力进货，甚至连职工工资也不能如期发放。1950年4月上半月，每个职工只能一律领五斗米维持生活，4月下半月的工资要分两次发放，而5月上半月竟每次只发三天多工资。据职工回忆，当时要发一点工资，常须待公司营业结束，帐房间把各商品部的当天销货款项收齐后，才有现款发给职工。当时一个月的工资常常分四次发放，因此至今职工们的记忆中还留下“周工资制”的深刻印象。

永安公司在解放初期营业困难和发生亏损的原因，可以概括为以下三个方面：

1. 解放前一两年内，由于恶性通货膨胀，以及国民党政府实行限价政策和发行金圆券所引起的抢购风潮，永安公司的元气大伤，流动资金枯竭。1950年底，它的全部资本为一千二百二十二万元，其中流动资本仅一百六十九万元，在流动资本中商品资本一百六十四万元，这个数额对于永安公司来说是很小的；更何况在这一百六十四万元商品中，还有一个相当大的比重是高档进口呢绒等高级消费品，郭琳爽为了保存

^① 以1955年3月1日发行的新人民币的单位计算(旧人民币1万元折合新人民币1元)。以下同，不另作注。

实力,有意识地囤积惜售,更造成了流动资本的周转困难。当时市场上最畅销的金星金笔、414牌毛巾、照相胶卷等商品,国营批发公司虽有大量货源供应,但永安公司因资金短绌,进货都很少,远远不能满足销售需要。在这种情况下,它只得从事寄售业务,不仅拉有关各厂来寄卖商品,甚至动员职工将家藏的货品送来寄卖,以充实各楼商场的货柜。可见永安资本家由于资金短绌,已经到了饥不择食的地步了。

2. 解放后服务对象发生了变化,而资本家坚持原来的经营方针。永安公司过去的主要顾客是富商巨贾、官僚买办、大地主等,解放前夕这些人大多已经逃离上海。解放后社会风气崇尚俭朴,许多高级奢侈品失去了销路,高级日用品也不适合劳动人民的日常生活需要。照理,永安公司应该根据销售对象的变化,改变原来的经营方针,多经营大众化的商品。当然,并不是说解放以后就完全不需要经营高级消费品,可是在当时的具体情况下,为了克服经营困难,采取薄利多销的方针是非常必要的。但郭琳爽迷恋于高级商品的厚利,对经营薄利的大众化商品总是有气无力,托词拒绝。国营中国花纱布公司为照顾它的困难,打算在永安公司内设立代销处,但“长毛绒”的代销佣金只有九厘,而郭琳爽要求一分六厘,因此代销业务没有成功。土产公司委托它代销食糖,佣金七厘,郭琳爽等以支付税款费用要占去三厘,只能净得四厘,也拒绝了代销食糖业务。一些私方人员还说什么“国营商品利润低,苦生意没啥做头”,“多卖了要降低永安的牌子”。虽然永安公司为装点门面,也卖一些大众化商品,但比重很小,绝大部分商品仍然是高档厚利商品。这种商品,它大多是向私营工厂进货的,毛利率一般总要达到20%以上,而向国营公司进大众化商品,毛利率

仅在 15 % 左右。永安公司经营者在企业严重亏损的情况下，仍然追求厚利，而不愿改变经营方针，面对人民大众，这就使企业的困难日益加深。

附属企业方面的情形也是如此。那些专供享乐的舞厅、酒楼、西菜间、咖啡室等因服务对象的大幅度减少而生意清淡，大东旅社的房间经常只出租四成左右。但这些附属企业也不愿改变经营方针，如大东酒楼仍以“和菜”为主，不卖客饭，茶室的点心只限堂吃，不做外卖，因此它们的营业额很低，亏损是不可避免的。

3. 营业额很低，而管理机构仍象过去一样庞大，费用开支仍象过去一样浩繁。1949 年 9~12 月的费用开支竟然占到销售额的 138.4 %，不说进货成本，就是把全部销售收入用来支付经营费用，尚缺五万五千元。1950 年营业额虽略有上升，但费用开支仍占销售额的 40.8 %，比当时同类的国营公司费用水平要高出十倍左右。在解放前营业较好的年份，特别是 1931 年以前，永安公司的费用开支也很大，但因为销售额更大得多，所以费用开支一般只占百分之十几，但以后，尤其是到解放前夕，通货恶性膨胀，营业萎缩，资金短绌、入不敷出的矛盾更为突出。解放初期，当然还不可能改变这种困难局面，而公司机构和开支又不作相应的减缩，这就势必出现许多浪费和人浮于事的现象，加之高级职员工资过高，因此工资支出数目庞大。根据 1950 年的资料统计，商场除正副经理五人外，高级职员共一百四十五人，占职工总数的 18 %，其中在营业第一线的九十八人，在第二线的四十七人。一般的商品部均设有管理一人，部长二人，有的多到三人；进货间工作人员共五人，全部是管理；秘书室共六人，其中四人是管理，二人是

部长；电话间只二人，也设有一名部长；帐房间五十七人，内有七名管理，十五名部长。在解放初期营业十分清淡时，高级职员的位置和工资没有作适当的调整，因此就显得不合理了。除了高级职员，一般职员也是人浮于事。因为顾客寥寥无几，职工无事可做，只好用打弹子、下棋子、看报纸或兜圈子来消磨时间。

从以上三方面原因来看，永安公司在解放初期遭遇严重困难是必然的，1950年全公司亏损二十二万五千元，1951年亏损达四十七万八千元。

以上三方面的原因，是问题的症结所在。但郭琳爽在当时却认为，国营企业抢了永安公司的生意是原因之一。早在1949年10月，政府为了打击投机奸商的活动，设立了国营上海市日用品公司，经营批发和零售业务，供应吃穿用等二十二种大类商品。这家国营公司租用的正是永安新厦的底层，商场面积仅为永安公司的十分之一，但开幕后营业极其兴盛。据所能掌握的资料表明：由原上海市日用品公司改组后成立的中国百货公司上海市公司^① 1950年下半年的销售总额为三百三十三万六千元，而同期永安公司的销售额仅二百四十九万元，差了一大截。解放后，人心向公，国营企业的营业额高过私营企业那也是很自然的事。当时郭琳爽见事不妙，不惜花五千元钱在商场的东北角特开一扇大门，正对着国营公司，并别出心裁地在大门进口处装了一面长七市尺宽七市尺半的大镜子，希望招徕更多的生意，但收效甚微。郭琳爽怀着忧虑的

^① 1950年5月国营上海市日用品公司进行了改组，分成国营中国百货公司华东区公司和国营中国百货公司上海市公司两个机构。由于缺乏改组前资料，故根据改组后成立的中国百货公司上海市公司1950年下半年的销货额进行对比。

心情在一份致同业公会的报告中说：“国营零售商系以稳定物价、防止投机抬价为目的，并不是求利，更绝对不是与私营商店争利。以现在市面的实在情况说，由于政府正确地执行财经政策，就是没有国营零售商的设立，也不致于重蹈以前物价波动、投机抬价的覆辙了。”国营百货公司的设立对于打击投机奸商、稳定市场物价是起了很大作用的，但是社会主义商业零售网的建立，首先是社会主义革命和建设的需要，是为了加速商品流通，更好地为消费者服务，当然，在发展社会主义商业的同时，如何更充分地利用象永安公司这样的私营企业为国计民生服务，当时还缺乏经验。

郭琳爽一方面认为国营公司零售业务的过分兴隆是永安公司营业低落的一个原因，另一方面又认为国家税收太重。1950年4月20日，他致函上海市工商局，说由于国家“实施加重捐税政策”，“是以商公司对于一应水电、膳食、薪水均发生严重问题。……以致商公司将解放前所剩应市存货销售亏耗殆尽，现所剩余者俱属若干冷门存货，……故不得不辟设拍卖存货，以便缴纳税款。商公司此项举措，实已至山穷水尽之境地。”永安公司经过解放前几年的挫折，元气还没有恢复过来，郭琳爽希望减轻税捐负担的心情是可以理解的。上海永安公司1950年和1951年的纳税情况见表59。从捐税的绝对额来看，并不太大，但因为当时企业营业低落，百货商场1950年全年销货额仅四百三十二万四千元，1951年为五百二十一万二千元，附属企业又连年亏损，需筹款补贴方能维持。所以郭琳爽对于以上税捐已感到不胜负担了。

为了克服企业困难，郭琳爽采取的临时应急措施有下列几种：

表 59 上海永安公司纳税情况

(1950、1951年) 单位: 人民币元

税 类 别	1950年	1951年
营 业 税	139,604	158,441
地 产 税	82,730	72,430
印 花 税	25,745	20,611
存货补税	80,242	3,067
附属企业的各种税捐 (营业税、地方附加税)	85,081	63,835
合 计	413,402	328,384

资料来源: 根据上海永安公司1950年和1951年账册编制。

1. 开办“倾销场”和“拍卖场”。早在1949年7月公司二楼就增辟了倾销场,主要是代私营工厂寄售商品,1950年“二六”轰炸后,永安公司怕赔偿损失,要各私营工厂撤回他们的寄售商品。以后它又在四楼开辟倾销场,让私营工厂在这里设立寄卖专柜;这样它既可获取佣金(按寄售额收取二成),如有意外损失也不负赔偿责任。为了招徕顾客,公司和私营工厂联合在报上刊登“牺牲血本大减价”的广告,顾客乘电梯时,直放四楼,让他们先到倾销场。倾销场所寄售的商品95%是服装、内衣、毛巾、鞋袜等日常用品,质量较差,大部分是二等品、副次品和冷背品,所以售价比较低,但毛利却很可观,平均在15%左右。

倾销场开办后,永安公司也调出一部分冷背残次的商品去倾销,但还不肯出售库存的高档呢绒,企图继续保存实力。当时一般私营工商业者一方面出于资本家唯利是图的本性,另一方面被解放前的恶性通货膨胀吓破了胆,对人民政府的工商业政策存有疑惧,因此,囤积商品、保存实力是较普遍的

现象。人民政府为了稳定市场、防止囤积居奇和投机倒把，于1950年3月采取存货限期补税的措施，私营工厂为脱货求现，便纷纷将大量囤积物资送到永安公司来寄售。永安公司自己也有许多囤积库存，主要是高档消费品，而政府对高档消费品（如化妆品、洋烟）补的税又特别重，税率高达100%，高档进口呢绒的税率也较一般商品为高。郭琳爽眼看继续囤积要吃亏，便在四楼增辟拍卖场，把库存的进口呢绒、化妆品及其它高档消费品抛售出去。这些高档消费品在开始拍卖时标价很高，但买的人寥寥无几，所以只好一再削价，如本来卖八元一瓶的威士忌酒，削到四元，原价八元一瓶的进口发油削到二元，原价二十元一码的英国花呢削到六元七角。经理室贴出布告说：“此次本公司在四楼拍卖，目的在脱货求现，必须以廉价争取顾客，当此各处同样举行拍卖时，各部负责人应随时注意别家货物标价，如有发现人家比自己便宜，立即报告拍卖场更改，务使较廉于人，以广招徕。”这表明了永安公司经营者当时脱货求现的迫切心情。

由于价格便宜，所以拍卖场从4月24日开设后的前四个月，营业额是有所增加的，以后又跌落下去。1950年公司拍卖场的营业情况见表60。1950年12月开始，拍卖场即不再专门拍卖本公司的库存商品，也代工厂寄售，寄售营业额达80%以上。但拍卖场总的营业额仍不断下降，1951年头五个月的每月平均销货额，还不到1950年最低月份的水平。

2. 开设“儿童世界”。在倾销场、拍卖场开设后不久，郭琳爽等人看到解放后党和政府对儿童的教育和福利十分重视，便搜罗各种玩具、儿童服装、文具用品等，于1950年7月下旬在三楼开设“儿童世界”，布置力求“新颖”、“美观”，并以“免费

表 60 上海永安公司拍卖场销货额

(1950年)

单位: 人民币元

月 份	销 货 额	占公司销货额%
4	38,229	14.09
5	120,088	33.29
6	126,343	32.47
7	111,910	27.17
8	82,306	22.08
9	74,440	16.87
10	71,886	15.47
11	62,119	15.06
12	43,479	11.21

资料来源: 根据上海永安公司1950年帐册编制。

招待”儿童电影、“奉送赠品”(每购货二元,奉送一件赠品)等办法招徕顾客。儿童世界开办时本为营业淡季,但开办后的前三个月营业尚好,平均每月有二万多元营业额,11月份开始营业下降,到1951年,儿童世界也开始经营寄售业务,寄售比重占80%左右,只是不带拍卖的色彩罢了。

公司开办“倾销场”、“拍卖场”和“儿童世界”,对增加营业曾起了一定的作用,这三个商场在1950年虽然都不是一年的营业,但其销售额却相当可观,占1950年公司总销售额(四百三十二万三千八百三十三元)的24.45%,这三个商场各自所占的销售比重见下表:

表 61 上海永安公司倾销场、拍卖场、儿童世界
销货额占公司销货比重

(1950 年) 单位：人民币元

	销 货 额	占公司销货额的%
倾 销 场	232,752	5.38
拍 卖 场	730,800	16.90
儿 童 世 界	93,894	2.17
总 计	1,057,446	24.45

资料来源：根据上海永安公司 1950 年帐册编制。

这三个商场的开设一方面通过寄售业务，做了些不要本钱的买卖，收取了一定的佣金，另一方面把很多库存商品脱货求现，暂时缓和了资金周转的困难。

3. 举办“连环大赠奖”。1950 年 12 月南京路上好几家大百货公司实行“摸奖”办法，招徕了不少顾客，使永安公司的营业受到很大影响。本来应该是营业旺季的 12 月份，永安公司的自销营业额仅十万零五千多元，比 11 月份下降四分之三。公司为了改变这种局面，除在二楼商场也举办“摸奖”外，还独创一种别的公司都没有的“连环大赠奖”办法，于 1951 年 1 月 4 日实行，美其名曰“卅三周年纪念连环大赠奖”。具体办法是这样的：

“顾客购货凭当天发票满五万元摸奖一次，同时附赠连环奖券一张。摸奖奖券有十六种，当天开奖，头奖得一百万元，赠兑货券任意选货，二奖以下敬备奖品，当天领奖，隔日无效。连环奖券定期开奖，头奖一个得一千万元，二奖两个各得二百万元，三奖三个各得一百万元，

末奖(凡末尾三字与另外摇出三个号码相同者)各得五万元。”^①

摸奖奖券公司每天定为五千张,其中头奖到五奖只有10张,其余是六奖到十奖,由此可见得头五奖的机会是极少的,何况头奖奖券总是在下午营业最盛的时候才放入摸奖袋,上午来公司的顾客是根本没有希望摸到头奖的。摸到奖券后,除头奖可得兑货券有任意选货的权利外,二奖以下均是“敬备奖品”,顾客领到的多半是一些公司卖不掉的冷背商品。至于“连环奖”,虽然奖额较大,但绝大多数顾客领到的连环奖券是不中奖的,不象摸奖奖券那样“保不落空”,让大多数顾客摸到一、二角的奖额。

两种奖券的奖金支出占营业总额的3.08%,其中寄售厂商负担了很大一部分。永安公司当时规定,在赠奖期内“与各厂结帐时,除九八公记外,应另打一个九八扣,以作贴补赠奖费用”。

连环大赠奖共办了八期,前后十个月(因同业协议而结束)。在这期间,公司营业有所增加,十个月的销货额(四百二十六万七千元)差不多相当于1950年全年的销货额(四百三十二万四千元)。郭琳爽对连环大赠奖办法颇为得意,在致香港永安公司的信中曾沾沾自喜地这样写道:“举行迄今,营业大见起色,……因本公司办法独特,趣味浓厚,其它同业均觉逊色也。”可见他还是迷恋于用取巧的办法来增加营业,而没有从改变经营方针这一根本点上来考虑问题。

除了以上措施外,郭琳爽还变卖了一部分房地产和设备,

^① 此段引文中的人民币均为旧人民币单位。

获得价款二十七万元,用以弥补部分亏损。此外,对附属企业也进行了调整,紧缩了大东旅社及附设的舞厅、西菜间等机构,暂停鸾凤厅酒楼的营业,本打算花二十万元恢复在解放前结束的天韵楼游乐场的营业,但因款子筹措不齐,只得花一万多元开办了一个“永安剧场”,于1951年9月1日开幕,又以缓发大东酒楼职工三个月工资的办法,凑了一笔资金,在屋顶开办“夜花园”。永安剧场和夜花园开办后,给公司增加了一定的收入,如永安剧场开办后的两个月内,收益共达一万二千元,1952年为三万元左右。

上述的一些临时措施,如倾销、拍卖、赠奖等,虽能暂时刺激一下营业的增长,日子一长,也就失去了刺激的作用,企业的困难局面依然如故。1950年秋,国家为了扶持有利于国计民生的私营工商业,降低了银行贷款的利息。其时永安公司因流动资金枯竭,正在大力经营倾销场和拍卖场,把库存的高档商品在拍卖场大幅度削价拍卖。在这样的情况下,郭琳爽等不仅不改变过去一味追求厚利的经营方针,反而抓住银行低息贷款的机会,借了二十万元又盲目购进了一大批高档商品,图谋获取厚利。许多职工曾苦口婆心地规劝资方不要这么做,但资方却根本听不进去,还说什么:“企业的经营你们不要管,你们只管做生意拿工钱好了!”但不久,事实作出了明确的结论。盲目购进的二十万元高档货品卖不出去,形成大量积压,所欠债款及职工工资都无法支付,使公司陷于更严重的困境,不得不于10月6日开始全面大拍卖。

对于解放初期企业所发生的困难,公司党组织反复进行了分析研究,并根据党和政府对私营资本主义工商业的政策,提出了“团结资方,克服困难,维持企业”的口号,做了大量耐

心细致的工作，领导职工对资本家错误的经营思想进行说服教育，同时发动职工群众对改进企业的经营管理采取了一些积极的措施：

1. 加强职工监督和职工参与一定的企业管理。早在1949年8月，在职工的倡议下成立了由劳资双方各派代表十人组成的业务委员会，对进货、销货、定价、库存等实行监督和提出建议，并参与部分业务工作。1950年春节前后，在业务委员会的推动下，公司代销了国营土产公司的一批咸肉，第一次冲破了资本家不经营代销业务的禁区。后来业务委员会的工作移交给工会业务股办理，并于1950年5月成立劳资协商会议，推动资本家改变经营方针，支持他们的正确主张，同时也更有力地同资本家错误的经营思想进行辩论。

2. 延长营业时间。1950年初职工为增加营业收入，解决公司的困难，自愿星期日照常营业。如以当时星期日平均的销货收入一万五千元计算，全年五十二个星期日可增加营业额七十八万元，当时公司的毛利率在20%左右，利润就是十五万六千元，这笔由职工利用星期日营业所增加的利润，可以供企业支付将近三个月的工资。到1950年7月，职工又主动调整了营业时间，从原来的每天上午九时至下午五时，延长为上午九时至下午六时。这对增加公司的销售额无疑也是起到一定作用的。

3. 主动减少菜金，并提出减薪方案。职工主动提出把每月菜金从三百五十个折实单位^①减为二百五十个，这样，公司

^① 解放初期实行的一种以实物为基础而以货币折算的单位。一个单位等于一定种类、一定数量实物的价格总和。当时，每个折实单位约合新人民币0.50元左右。

每天可节省伙食费支出约五十元，每月可节省一千五百元。职工代表还在劳资协商会议上数次提出减薪方案：五十元以下者不减，五十元以上者按五——八折累进减薪，薪水越高减得越多。如这个方案得以实现，公司每月可减少工资支出八千元，相当于月工资总额的 14%。但因为累进减薪法触犯资方和高级职员的身利益，所以资方不肯采纳。

4. 配合公司紧缩附属企业。在公司紧缩大东旅社的六个附属单位时，有一百五十六名职工（包括临时疏散的四十五名职工）自愿离职回乡参加农业生产。经劳资协商，每人发给离职费三个月工资。经过这样的紧缩以后，附属企业的开支有所缩减，仅米贴（即付给的基本工资）一项，每月就可节省食米九十多石。

此外，在职工们的建议下，公司还将空余房屋出租，每月增加一万余元的房金收入；职工还组织清理废料委员会，收集废品卖给回收站。

以上这些措施对帮助公司克服困难虽起了一定作用，但由于企业的性质仍是资本家所有，资本家总是坚持要按照自己的意志来支配企业，管理企业，所以这些措施不可能解决公司的根本问题。

二、“五反”运动的开展和企业的初步改造

上海资本主义工商业经过党和政府的扶持，两年多来都有不同程度的恢复和发展，可是资产阶级队伍中间一些人非但毫不感谢党和国家，反而利令智昏，强烈要求“自由”地发展资本主义，他们甚至采取行贿、偷税漏税、偷工减料、盗窃国家资财和盗窃国家经济情报等手段，向党和国家猖狂进攻，企图

夺取社会主义经济阵地。据统计，上海十六万五千多户私营企业中，有不同类型不同程度违法行为的占84.84%；最普遍的是偷税漏税，从1949年5月至1951年底，被税务机关查获的偷税漏税案件达二十三万八千九百五十四起，偷漏税款达九千四百零三万元，至于没有查获的还不知有多少。

党正确地估计了当时阶级斗争的形势，决定针对资产阶级的违法行为，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，打退资产阶级的猖狂进攻。“五反”斗争是无产阶级同资产阶级、社会主义道路同资本主义道路的尖锐斗争。这场斗争有力地揭露和清算了不法资本家的违法行为，同时又给予他们改过自新的机会；而对于守法和基本守法的私方人员来说，他们或者没有违法行为，或者有也很轻微，但尽管如此，“五反”运动对于他们世界观的改造和今后比较自觉地走社会主义道路，是很有帮助的。1952年3月25日，“五反”运动在全市如火如荼地展开后，永安公司也于4月2日开始进行，这个运动在公司党组织的领导下经历了三个阶段，于5月初基本结束。

第一是发动群众阶段。

“五反”运动开始时，永安公司资本家对党的政策还不了解，思想中存在着“三怕”：“怕斗争，怕失身份，怕没有前途”。同时又认为自己周围有一批亲信的高级职员，多年来一直对他们恩宠有加，现在总不至于翻脸无情地起来揭发自己的问题，因此故意向高级职员扬言：“自己不偷税，不漏税，无毒可反。”不少高级职员也到处替资本家讲话，说什么“我们大公司会计制度健全严密，经理们不经手现金，没有什么偷税漏税”，“经理有的是钞票，吃不光，用不光，难道会做什么违法的事

吗？”等等，一时影响了一部分群众。公司党组织和“五反”工作组认为：为了实事求是地对永安公司资方人员作出评价，首先必须把事实搞清楚。不管永安公司私方是否有违法行为，在当时的形势下，决不能阻挠职工起来揭发问题。因此一方面进行阶级教育，启发广大职工的阶级觉悟，使他们充分认识“五反”运动的意义，迅速投身到这场运动中来；另一方面又采取座谈会、个别谈心、家庭访问等多种方式，对高级职员做了大量深入细致的政治思想工作，使他们明白，揭发资方的违法行为不仅对国家和人民有利，即便对资方本身的改造也大有好处。这样使高级职员逐渐转变了立场。由于广大职工的阶级觉悟的提高和高级职员立场的转变，揭发资本家违法行为的条件就成熟了。

第二是揭发批判阶段。

在群众充分发动的基础上，逐渐形成了一个揭发资本家违法行为的高潮。大家通过写检举信、开检举会等多种途径，揭出了资本家的违法行为，主要是：从1949年上海解放至1952年“五反”运动前，资本家偷漏税款共一千四百余元；对各地来上海永安公司采办商品的采购员进行拉拢腐蚀，常请这些采购员大吃大喝，有时还赠送各种礼品；1950年春节时，利用国营土产公司委托经销咸肉的机会，在定价、结算等方面玩弄手法，盗窃国家咸肉一千余斤，计五百六十余元；隐匿孙科、宋子文等占有的公司股份近二十一万股，以及国民党其它要员在逃离大陆时所寄售的收音机、羚羊角、鹿茸、皮沙发等商品，价值四千一百元。

随着这些违法行为的被揭露，广大职工更加擦亮了眼睛，看清了资本家唯利是图的本性。公司党组织和“五反”工作组

为了促使资方认错改错,决定召开全体职工大会,对资方的违法行为进行揭发、批判,同时根据党的政策和资方犯错误的程度,决定批判大会不采取“面对面”的斗争方式,而是让所有资方人员集中在经理室,从扩音喇叭里收听大会实况。大会开始以后,职工们一个接一个发言,一些过去被资本家视为亲信的知情人纷纷上台揭发,大家在批判中既坚持原则,义正辞严,又实事求是,充分说理,敦促资本家认识错误,改过自新。在确凿的事实面前,资本家开始承认错误,表示一定老老实实坦白交代,争取政府宽大处理。大会以后,资本家对违法行为作了书面交代,经查证,与事实基本相符。

第三是定案处理阶段。

永安公司资本家的违法行为在数量上是较轻的,其性质同敌视党、敌视人民的反动资本家或不法奸商是不同的。上海市增产节约委员会根据他们错误的程度和交代的态度,在定案处理时最后评定永安公司为“基本守法户”,退财补税情况如下:

补缴隐匿敌产价款	4,100 元
退偿咸肉价款	560 元
补缴偷税漏税款(免追 1949 年的)	<u>1,206 元</u>
合计	5,866 元

这些补赔款项于 5 月下旬全数缴入国库。至此,永安公司的“五反”运动最后胜利结束了。

对于永安公司来说,“五反”运动的重大意义不仅仅在于揭露了资方的一些违法行为,更重要的是这场运动促使企业内部的阶级关系发生了重大的变化,职工在企业内的监督作用加强了,高级职员向党组织和广大职工群众靠拢,资本家再

也不可能象过去那样在企业内颐指气使、独断专行了。“五反”运动使他们受到了深刻的教育,初步认识到只有老老实实地接受国家行政机关的管理、国营经济的领导和职工群众的监督,企业才有前途,资本主义的老路是行不通的。“五反”运动后,永安公司成立了劳资双方参加的“业务改进委员会”,对企业的经营管理进行了初步的改革。此外,劳资协商会议的作用也进一步得到发挥,劳方的意见进一步受到资方的重视,郭琳爽过去很少参加劳资协商会议,现在经常参加了,并同职工一起研究企业的各项重大问题。

在“五反”运动期间,特别是在资本家认识和交代问题之前,由于资本家对企业经营抱消极态度,所以企业的困难又加深了。1952年上半年的营业额比1951年同期下降了37.62%仅一百五十九万余元,其中自销只占37.4%,寄售占62.6%。当时企业资金短绌,无力多进货,多自销。在寄售业务中,永安公司虽可收取一定的手续费,但总地说来,当时的营业收入远远不够维持每月十四万元的庞大开支。为解决企业的困难,到1952年3月止,永安公司向银行借款和由股东垫款总额达三十万多元,其中资本家的垫款主要是委托香港永安公司出售在港股票先后汇来的二十八万元港币。另外,它还请求上海市财政局收购库存呢绒两批,计十九万六千余元。它利用这两笔款项,暂时解脱了燃眉之急。“五反”以后,“业务改进委员会”^①检查了过去营业困难的主要原因和经营上的缺点,并对企业的经营管理初步进行了如下的改革:

^① 为适应开展增产节约运动的需要,“业务改进委员会”于9月份撤销,并入“增产节约委员会”。

1. 确立为广大劳动人民服务的经营方针。

“五反”运动后，永安公司资方在党的教育帮助下看清了自己的前途，也认识到不改变老的为上层社会服务的经营方针，企业的困难是不可能从根本上得到克服的，因而逐步减少高档货的比重，扩充为人民群众所喜爱的大路货，实行薄利多销。永安公司的毛利率1950年为33.59%，1951年为20.33%，1952年更进一步降低到18.01%，虽仍比国营公司的毛利率水平略高，但下降的趋势是明显的。

2. 改进进货制度，调整营业部门。

过去进货是由进货间的几位管理会同各商品部部长负责办理的。这些人过去对高档商品的进货确有一套老经验，但对人民群众所喜爱的大路货的货源、销路、市场行情等却并不熟悉，由于盲目进货，往往造成热门货脱销、冷门货积压的现象，既影响销售，又影响资金周转。为改变这种状况，决定撤销进货间，成立业务部，进货先由各部部长提出计划，经过各部职工讨论后作若干调整，再提交业务部审核统办。通过这样上下结合，逐步做到了商品对路。

在改进进货制度的同时，又根据“业务需要和便利顾客”的原则，调整了营业部门，将原来三十六个商品部合并成三十个。例如，为了满足人民群众文体活动的需要，体育运动器械和乐器等商品部扩大了，而为少数人服务的象牙、首饰等商品部则作了紧缩和裁并。又如，为便利顾客选购，把原来分属不同商品部的日用必需品如热水瓶、玻璃杯、牙刷、牙膏等集中在一个商品部出售，南北货与罐头食品也合并为伙食部。经过这样的调整，不仅方便了顾客，也使企业内的劳动力分配趋于合理，改变了忙闲不均的现象。

3. 延长营业时间,进行工资改革。

经劳资协商会议决定,自1952年7月1日起延长营业时间,星期一至星期六从原来的上午十时至下午六时改为上午十时至下午八时,星期日从原来的上午十时至下午六时改为上午九时至下午八时。由于营业时间延长,7月份就增加营业额四万多元。劳资协商会议还通过了劳方提出的累进减薪方案,于7月份实行,公司每月可减少工资支出八千元,并适当地改变了工资高低悬殊的十分不合理的状况。

经过以上各项改革,1952年下半年的营业有显著好转,情况如下表所示:

表 62 上海永安公司百货商场销货额

(1952年7~12月) 单位:人民币元

月 份	销 货 额	为上半年月平均销货额%
上半年月平均销货额	265,545	100.00
7 月	366,769	138.12
8 月	373,999	140.84
9 月	651,175	245.22
10 月	625,533	235.57
11 月	711,201	267.83
12 月	1,196,759	450.68

资料来源:根据上海永安公司1952年帐册编制。

1952年下半年营业额增长很快,12月份达到最高峰,为上半年月平均销货额的四点五倍。这是解放以来创记录的。在下半年的销货额中,自销比重从上半年的37.4%上升到59.7%。由于营业好转和节省了工资、广告费等开支,1952年的流通费用与销货额的比例由1951年的35.3%进一步减低

到 30.3%。9 月份收支基本平衡。第四季度略有盈余,但因上半年亏损较大,所以全年亏损仍达五十八万七千八百三十元,其中附属企业的亏损二十万零七百十四元。

应当指出,1952 年 11 月和 12 月永安公司营业额迅速增长,一方面是由于“五反”后企业初步进行了一些改革,另一方面又由于党和政府对商业进行了一次调整。“五反”运动期间,不少私营商业陷于半停顿状态。当时党和政府对于私营商业的政策是既要对它们不利于国计民生的消极因素加以限制和改造,又要充分利用其有利于国计民生的积极因素。所以,为了帮助私营商业克服困难,中央指示各地对商业工作在过去较小范围调整的基础上再一次进行调整。上海市政府有关部门于 1952 年 11 月下旬采取了下述各项措施:扩大了五千六百十五种商品的批零差价和一百七十四种商品的地区差价;提高了十类商品的起批点,让出了国营商业对一百二十三种商品的全部或部分批发业务;停止了国营二十二种商品的零售业务,撤消了国营十一个零售点、两个门市部,并停止了一家国营百货商店的零售业务。

在国家作了这样的调整后,私营商业的营业都有大幅度上升,上海的永安、先施、大新、新新四大公司调整后的第一个星期的营业额平均比调整前的最后一个星期的营业额增长 9%,第二个星期增长 67%;其中永安公司更为突出,第一个星期增长 9%,第二个星期增长 74.2%,12 月份营业额较 11 月份增长 68.27%。郭琳爽高兴地说,“调整商业犹如轰雷一声”,“永安公司业务大有发展”。

三、企业社会主义改造的进一步深入

1952年底,我国国民经济的恢复工作已告结束,工农业生产有了很大的发展,生产总值超过了解放前1936年历史最高水平的20%,比1949年增长77.5%。1953年起开始实行经济建设的第一个五年计划。郭琳爽等永安公司资方人员见市场购买力提高,许多商品供不应求,又提出了一个追求高额利润的计划,要在1953年做一千万生意,赚取四十万元利润,准备在前三个季度实现二十万元利润,第四季度营业旺季再实现二十万元利润。这个打算后来被职工称之为“滚雪球”计划。在1953年下半年国家扩大加工订货,并对某些商品实行统购、包销以前,资本家就是煞费苦心谋求实现他们的“滚雪球”计划的。在市场供不应求的情况下,1953年前三个季度的营业额较1952年同期显著上升。

表 63 上海永安公司百货商场销货额

(1952~1953年)

单位:人民币元

年及季度	1952年	1953年	1953年较1952年同期增(+)减(-)%
全年	5,518,703	9,368,941	+ 69.77
第一季度	874,085	2,568,499	+193.85
第二季度	719,183	2,431,108	+238.04
第三季度	1,391,943	2,344,766	+ 68.45
第四季度	2,533,492	2,024,568	- 20.09

资料来源:根据上海永安公司1952年和1953年帐册编制。

1953年上半年公司盈利十二万零七百余元,全年盈利十六万零三百余元,减去附属企业的亏损八万六千四百余元后,整个

公司盈利为七万三千八百余元。虽然这个数字并没有达到“滚雪球”计划的目标,但郭琳爽等永安公司经营者却已经使出了他们的浑身解数,当时永安资方唯利是图的经营思想又有所抬头,他们派出很多人到全国各地同国营公司争购热销商品。为了多进货,在资金不足的情况下,广泛采用期票支付的办法,期票支付占到全部成交额的40%以上,期票期限为四十到六十天,9月底未付期票即达十万余元。由于当时私营商业大量采用赊购赊销、期票交易等办法,商业信用大为膨胀。因此对于国家的金融管理和市场物价的稳定产生了不利的影响。在销售方面,公司资方趁当时社会上商品供不应求,经常抬高物价,甚至以次充好。例如,国营公司经销的正品锦纶枕套每对六元,而永安公司从锦纶厂购进一批次品枕套却卖七元四角,次品牌价反比正品高出23%。另外,“五反”运动以后,特别是1953年,税务机关查出永安公司仍然有偷税漏税行为。这种情况说明,资本家旧的经营思想和唯利是图的本性一遇适当的气候,就会冒出来作祟的,私营企业不进一步改造,就不能适应形势的发展。

1953年10月,党公布了过渡时期总路线,提出了在一个相当长时期内逐步实现国家的社会主义工业化,并逐步完成对农业、手工业和资本主义工商业的社会主义改造的任务;指出资本主义工商业必须经过国家资本主义的道路,逐步改造成为社会主义经济。“国家资本主义是改造资本主义工商业和逐步完成社会主义过渡的必经之路”。^①

在当时的形势下,郭琳爽一方面表示愿意接受社会主义改造,另一方面又认为这是遥远的事情,因此对在当时把企业

^① 《毛泽东选集》第5卷,人民出版社1977年版,第98页。

纳入国家资本主义轨道缺乏思想准备。永安资本家的这种思想在当时私营工商界中是比较普遍的。为了教育和帮助资本家提高认识,从1953年10月底至1954年初,在上海,对私营工商业者作有关宣传总路线的报告会达九十次左右,陈毅市长也亲自作报告,给予私营工商业者莫大的教育和鼓舞。同时,职工们也通过学习提高了认识,因此能够更好地帮助和督促资本家,把企业引上国家资本主义的轨道。

总路线公布后,国家加强了市场管理,除继续扩大加工、订货、收购、包销的范围外,1953年11月开始,对关系到国计民生的几种重要商品,如粮食、油料、棉布等先后实行了计划收购和计划供应。1954年又对一些主要的私营工业企业实行有步骤的公私合营改造。这样,永安公司向私营工厂进货日益减少,向国营公司或公私合营企业进货日益增多。1954年公司出售的商品,大约有30%是从国营公司进货的。当时国营公司的营业蒸蒸日上,而永安公司等私营企业的营业一落千丈。新新、大新、先施等公司因此先后歇业,永安公司虽然勉强维持营业,但其进货、销货和库存与1953年相比,都有大幅度的下降。

表 64 上海永安公司百货商场的进销货与商品库存表
(1953~1954年) 单位:人民币元

项 目	1953年	1954年	1954年较1953年下降%
进 货	7,890,641	3,044,424	-61.42
销 货	9,368,941	4,415,399	-52.87
商品库存	1,212,028	602,012	-50.33

资料来源:根据上海永安公司1953年和1954年帐册编制。

1954年公司营业低落,但全年的费用支出仍高达一百六十五万元,费用水平又回升到37.46%,全年亏损总额达七十四万元,其中百货商场的亏损约四十八万六千元。

事实再一次表明:企业只有走国家资本主义道路,才能有光明的前途。永安公司同国营经济建立批购和经销联系是从1954年9月开始的,但当时资本家态度比较消极,并不认真履行批购和经销合同。1954年11月,国家为了帮助永安公司克服困难,对企业作了初步的安排,扩大批购和经销的规模。起初资本家态度还是比较消极,认为“大包销包得太多了”。后经教育帮助,认识到不积极接受国家安排就无法克服企业困难,态度才有了明显的转变。从12月开始,公司资本家能够比较自觉地同国营公司订立批购和经销合同,按合同向国营公司批购适合市场需要的国产大众化商品,并增设部分商品的经销专柜,经销国营公司的货品。鉴于资本家的态度转变,中国百货公司两次收购公司积压多年的进口呢绒共二万三千元,同时中国人民银行对公司发放了三万元的贷款。两笔款项均指定为经销专款,该项专款在12月份周转四次,1955年1月份周转六次,对于解决公司流动资金的困难起了一定的作用。

由于国家的帮助,永安公司营业好转了两个月,到了1955年2月春节过后,市场旺季已过,适销商品大部分已经卖完,而约六十万元的库存商品多数是不适销的冷背商品,因而营业重新发生困难,连职工工资也不能按时支付。于是,在1955年3月份,国家又对永安公司作了第二次安排。在党的统一领导下,由各专业公司、人民银行等有关十一个单位,并邀请永安公司党支部和工会负责同志参加,组成了“永安公司安排小组”。安排小组根据国家“统筹兼顾、全面安排”的方针,采取

了“安排与改造相结合”的办法，对永安公司作了如下的安排：

第一，增加经销、代销业务，在货源上进行妥善安排。各国营公司与永安公司签订了经销、代销合同，经销毛巾、袜子、被单等四十六种商品，代销收音机、自行车、缝纫机等十四种商品，这六十种商品都是人民群众日常生活需要的主要商品；至于其它商品，各专业公司也先后同永安公司建立了批购关系，在货源上尽量满足它的需要。

第二，增加贷款，预付房租，收购公司的冷背库存商品。人民银行在安排过程中，按企业每月流动资金周转的实际需要，3月份增加贷款七万元；承租永安公司房屋的国营公司预付三个月租金，计二万一千元；有关国营企业收购一批公司的库存呆滞呢绒，计二万零七百元。三项共计十一万余元，解决了公司资金周转的困难。

同时，政府还对整个市场进行了全面安排，半年内，共撤消了国营公司和合作社的零售点一百五十三个、专业柜台九百七十八个，并紧缩和让出食糖、文教用品、呢绒等五百九十六种商品的零售业务；增设了八十二个批发点，降低一百七十种商品的起批点，简化批发手续，便利私营零售商店进货；此外，还拉平了一万四千多种商品的公、私零售牌价，扩大了四十种商品的批零差价。在国家全面安排市场的过程中，永安公司又得到了不少的扶持。

经过国家的这次安排，永安公司的商场货源充沛，营业显著好转。在签订经销、代销合同的前一天，中国百货公司就运来大批商品，商场内共增加了六百五十二种商品，大大充实了商品的花色品种。并且这些商品都按国营零售牌价出售，不

再象过去那样售价比国营牌价高出 5~10%，因此大受消费者欢迎。3 月份以后本来是营业淡季，但是在这样的安排以后，营业额比 2 月份上升 61.35%，4 月份比 2 月份上升 93.86%。安排前每日做五千笔生意，安排后每天可做一万笔，星期日更多至一万五千笔。由于营业收入增加，企业基本上已能维持开支。

在国家作了安排以后，批购、经销、代销有了很大程度的增长。批购的比重从安排前的 69.3% 上升到 80% 左右。在 1955 年 3 月至 12 月总计五百四十一万元的销售额中，自销的只占 20%，经销占到 68.3%，代销占 6.6%，寄售占 5.1%，经销代销两项共占销售额的四分之三。由此可见，永安公司已经基本上纳入了初级形式的国家资本主义轨道。

通过安排与改造的实际教育，永安公司私方人员的思想认识也有所提高。在一次政府召开的会议上，郭琳爽激动地说：“感谢政府对企业的安排和照顾。”在具体业务上，郭琳爽对业务部管进货的负责人说：“以后进货，只要国营公司有的，都要向国营公司进。”表现了对国家安排和企业改造的积极态度。

在安排与改造的过程中，企业内部还作了若干调整和改革的工作，主要是结束部分附属企业和改革不合理的工资制度。

永安公司附属的大东舞厅、七重天（卖西菜、咖啡）、酒楼等，解放后不适合人民群众的需要，因而营业一直没有起色。1953 年，由于不少资本家进行投机活动，因此，供投机分子吃喝玩乐的场所的营业有所好转，例如，永安公司七重天那时就曾出现兴盛现象：五十张桌子经常座无虚席，每日四顿，中餐、

午茶每顿可卖二百余客，晚餐、宵夜每顿可卖三百余客，夏天营业更好，屋顶花园还增加了约一百张桌子，宵夜能卖到六百客。但是“好景”不长，1953年冬季，由于国家加强市场管理，取缔了投机活动，七重天的营业也随之一落千丈，宵夜无人问津，中餐、午茶和晚餐也只能卖二、三十客。1954年，除永安电影院外，其余附属企业均入不敷出。附属企业解放后一直亏损，成了公司沉重的包袱。为了摆脱负担，减少亏损，1955年1月结束了大东舞厅的营业，3月结束七重天、大东酒楼、大东茶室和大东弹子房的营业。大东旅社还维持下来。上述五个附属企业结束后，二百六十余名职工均调百货商场工作，腾出的房屋出租给国营企事业单位使用。

工资的调整和改革，事关群众切身利益，广大永安职工对此普遍关心。解放前，永安公司的资方、高级职员同一般职工的工资高低十分悬殊。据1946年2月的资料统计，经理的工资在四百十六至一千二百四十八元之间，高级职员的工资在一百至三百七十四元之间，一般职工的工资在四十五至七十一元之间（以上均为月工资的底薪，各月实发工资数=底薪×生活费指数），高低相差竟达二十七倍之多，并且工资等级复杂，共有八十五级。刚解放时的永安公司工资制度正是这种状况。党组织和工会十分关心广大职工的生活疾苦，推动资方先后进行了四次工资调整和改革。

第一次工资改革是在解放后不久进行的。由于当时物价尚未完全稳定，企业面临重大困难，党组织和工会为了保障一般职工的生活水平，同时帮助公司克服困难，建议将原有的底薪折合食米，以一石八斗为基数，在此以下者不减，高出这个基数的按四个等级折算。其方案如下：

等 级	50元以下	51~100元	101~300元	301元以上
每元折合上白粳米	4升	3升	2.5升	2升

这个方案实施后，由于职工底薪在五十元以下的占公司人数的65%，折合食米一般都在一石八斗的基数之内，所以保证了大多数低工资职工的生活不致下降，而资本家与高级职员的薪金则削减30~45%，初步缩小了工资差别。

第二次工资改革是在1952年“五反”运动以后进行的。由于当时营业困难，劳资协商会议经过反复讨论研究，通过了劳方代表提出的累进减薪方案。资方原来不同意累进减薪，主张不论工资高低，一律打对折，待营业好转后再行恢复，但是这么一来，低工资的职工工资打了对折后势必不能保障最低生活，资方和高级职员一次减薪太多，也可能发生生活困难，因此对折减薪方案是行不通的。经说服资方才同意累进减薪方案。这一方案仍以一石八斗米为基数，每高出五斗，分别按四个等级累进打折扣：

等 级	第一个5斗	第二个5斗	第三个5斗	第四个5斗
累进递减的折扣	8折	7折	6折	5折

实行这个方案后，公司每月可节省工资支出八千元（占工资总额的15.6%），同时在保证低工资职工的生活水平不致下降的前提下进一步缩小了工资差距。这次工资改革在企业内一般都称之为第一次减薪。

第三次工资调整是在1953年。由于当时营业好转，企业由亏损转为盈余，资方和部分职工提出恢复前次所减的工资。

工会听取了各方面的意见,提出普遍增加工资 10%,以后又修订为普遍增加工资 16%,但都遭到资方的拒绝。后来经过反复协商,决定一般职工增加工资 15%,高级职员增加 18.5%,经理增加 34%。这次工资调整,使原来趋于缩小的工资差距又有了扩大。

第四次工资改革是在 1955 年 2 月。1953 年下半年,政府对私营工商业的资本主义活动采取限制措施并加强市场管理后,公司的“滚雪球”计划不能实现,资方消极经营,可是开支不能缩减,1954 年公司再度出现严重的困难局面。郭琳爽曾经几次提出减低工资的意见,职工为了维持企业,同意资方意见,在 1955 年 2 月又进行了一次减薪(在公司内部一般称它为第二次减薪),工会在维护广大职工原有生活水平的原则下,提出了二十八个方案,在职工群众中进行酝酿后,最后确定以四十五元为基数,高出部分,分别按三个等级累进递减。其方案如下:

	46~100 元	101~150 元	150 元以上
累进递减的比例	50%	45%	40%

同资方进行协商时,由于这个方案各级累进递减的比例相差不大,而且已有群众基础,资方只提出以四十四元为基数的意见。经过协商,劳方也同意了。这次减薪,一般职工基本上仍维持原有的生活水平,工资过高的作了适当的减低,使企业的工资制度趋于合理。大多数职工的工资在六十元左右,已接近同类国营企业职工的工资水平。公司每月可减少工资支出一万三千八百元(占工资总额的 18.4%)。这次减薪对克服困

难、维持企业以及促进企业进一步改造，都起了一定的作用。

经过这几次工资改革，逐步消除解放前遗留下来的工资高低悬殊的不合理现象。1950年至1955年各类人员的工资水平如下：

表 65 上海永安公司百货商场各类人员工资水平
(1950~1955年) 单位：人民币元

人员	工 资	1950年	1951年	1952年	1953年	1954年	1955年
资 本 家	最高工资	704	704	383	543	543	250
	最低工资	320	320	191	256	256	135
	平均工资	369.80	369.80	222.67	313.20	313.20	157.80
管 理 、 部 长	最高工资	264	264	163	206	195	111
	最低工资	90	90	76	89	89	67
	平均工资	141.57	141.17	101.60	143.63	141.35	88.67
一 般 职 工	最高工资	80	80	71	81	81	63
	最低工资	46	46	46	53	53	49
	平均工资	58.11	59.25	56.66	65.26	64.56	55.13

资料来源：根据上海永安公司1950~1955年有关帐册编制。

注：(1)本表统计以每年12月份实发工资及实际人数为标准。

(2)本表系职工工资收入，不包括伙食费(20元)。

(3)本表不包括大东等附属企业职工工资。

从上表可见，1950年虽经过第一次工资改革，但资本家的平均工资仍为一般职工平均工资的六点四倍，高级职员平均工资则为一般职工平均工资的二点四倍，最高工资为最低工资的十五倍多，而到了1955年2月的工资改革后，资本家的平均工资只为一般职工的二点九倍，高级职员平均工资只为一般职工的一点六倍，公司内最高工资为最低工资的四倍半。

显然,差距是大大地缩小了。

附属企业也于1954年8月废除拆帐制,改为固定工资制。职工工资一般在五十到七十元之间,这样一方面使职工生活得到稳定,另一方面也改变了过去附属企业中有的部门如舞厅、旅馆的职工拆帐收入过高的不合理现象。

第二节 上海永安公司实行公私合营

一、企业公私合营的准备和经过

1956年初,我国私营工商业的社会主义改造,进入了一个新的发展阶段——全行业公私合营的阶段。当时,我们国家经过三年恢复,三年初步建设,社会经济结构发生了显著的变化,社会主义经济成份在整个国民经济中已经占有绝对优势和巩固的领导地位。就商业来说,到1955年,社会主义商业在上海市场批发总额中的比重已经达到88.5%,国家资本主义商业占2.9%,私营商业仅占8.6%;零售商业方面则不同,社会主义商业仅占32.6%,国家资本主义商业占28.8%,私营商业占38.6%。但总地来说,自1955年下半年全国范围内掀起农业合作化高潮后,巩固和加强了工农联盟,扩大了农村的社会主义阵地,私营工商企业的产销活动进一步处在社会主义国营商业的控制和影响之下,并继续被纳入国家资本主义的各种形式,它们一只脚已被带进了社会主义的门槛。但是因为企业的所有制没有根本改变,社会主义同资本主义之间、劳资之间的矛盾,限制和反限制的斗争,都仍然尖锐地存在,客观形势的发展,要求党和政府不失时机地把改造私营工商业的工作推向新的阶段。全行业公私合营高潮的出现,正

是建国以来我国各种社会条件发展的必然结果。

上海永安公司当时正处在这样的历史转折关头，等待着劳资双方对企业的前途作出新的抉择。

几年来，党和政府为上海永安公司通过国家资本主义途径逐步实行社会主义改造，作了比较充分的准备。鉴于上海永安公司是一家在国内外都有一定影响的华侨投资的大型企业，帮助它克服困难，维持商业经营，不但对市场供应可以发挥一定作用，而且对关心和向往祖国经济建设的海外侨胞也会产生积极的政治影响。因此，在解放后的几年内，党和政府从各方面对公司进行安排和帮助，并通过批购、经销、代销等方式，把公司纳入初级形式的国家资本主义轨道。但是这并没有也不可能从根本上解决公司的问题，因为企业的资本主义性质没有改变，资本家仍然拥有对企业的生产资料所有权、管理权和支配权，解放前夕突出地反映出来的企业机构臃肿、人浮于事以及经营管理方面的各种弊病无法得到根除，尽管在历次安排过程中作过一点小改小革，但并未触及问题的症结所在。所以即使一时增加一些营业额，也不过是杯水车薪，很快地被浩繁的费用开支所吞没。1955年3～6月是企业经过国家第二次安排后货源增多、营业额有所增长的几个月。但因为各项费用开支有增无已，仍然发生不同程度的亏损。这几个月尚且如此，至于其它各月的营业额远远低于6月份水平，有些月份甚至比6月份的营业额减少33%，其亏损程度当然就更严重了。流动资金接近枯竭，是永安公司亟待解决的突出矛盾。据公司帐册记载，1955年2月底，公司可以调动的流动资金总共只有四十三万余元，经过第二次安排，又接受了中国人民银行第二笔贷款七万元，可是到1955年

表 66 1955 年 3~6 月上海永安公司百货商场亏损情况

单位：人民币元

项 目	3 月	4 月	5 月	6 月
销 货 额	603,311	727,892	681,351	576,642
销货成本	548,477	642,747	604,633	510,276
销货毛利	54,834	85,145	76,718	66,356
其它收入	26,017	37,580	30,703	27,171
各项费用	120,716	122,756	134,458	134,251
亏 损	-39,865	-31	-27,037	-40,724

资料来源：根据上海永安公司 1955 年帐册编制。

底，公司流动资金仅存十九万六千余元。规模这样大的上海永安公司只有这样少的资金在周转，怎么还能维持下去呢？

矛盾重重，出路何在？从形势发展的要求来看，从企业自身的矛盾来看，解决问题的根本途径，就是把企业从初级形式的国家资本主义推向高级的阶梯，实行公私合营。

于是，上海永安公司实行公私合营的新课题便提到了公司劳资双方的面前。

广大永安职工经过党在过渡时期总路线的宣传教育，政治思想觉悟不断提高，再也不愿照老样子生活下去，迫切希望摆脱资本主义的剥削关系，象社会主义国营商业职工一样以主人翁的姿态参加祖国的经济建设。他们要求企业公私合营的愿望是十分强烈的。

而这时的郭琳爽等人正徘徊在十字路口，进无勇气，退无出路。他们一方面为整个政治形势所鼓舞，有争取早日公私合营的愿望；但又对未来前途疑虑重重。企业连年亏损，资金日益短绌，他们点金乏术，面对各种矛盾和困难也感到公司已

成为一个沉重的“包袱”。他们既怕政府不愿背这个“包袱”，不批准公私合营，有失“面子”，又担心一旦企业公私合营后，“自己没有地位，没有权，不能作主了”。这种在公私合营过程中踌躇不前、步履艰难的矛盾状态，正是我国资本家阶级对待社会主义改造的两面性的具体表现。但是，资本主义工商业的社会主义改造已是大势所趋，人心所向，这一点，郭琳爽等人也是很清楚的。在当时的上海百货市场上，“人心向公”已成为一股无法逆转的潮流。广大人民群众无论添置什么商品，一般都愿意到国营商店、公私合营商店或供销合作社去购买，而不愿去私营商店购买。有一次，公司柜台上即将成交一笔生意，正待开票发货，那位顾客一听说永安公司是私营商店，便说自己“走错了门”，一笔生意就此告吹。这件事使永安公司劳资双方都很受刺激。在社会主义光辉的照耀下，永安公司这块“金字招牌”失灵了，变得黯淡无光了。它不再具有解放前对消费者那种特殊的吸引力了。同样座落在繁华的南京路上并且具有同样规模的两家大百货公司，市百一店门庭若市，而永安公司门可罗雀，鲜明的对照表明了人心的向背。而且事实上当时上海永安公司离开国家的统筹安排，已寸步难行。整个社会发生了翻天覆地的变化，资本家不想变也得变，他们除了进一步接受社会主义改造外，别无选择的出路。1955年10月，毛泽东同志邀请全国工商界代表人物举行座谈会，语重心长地希望他们认清社会发展的规律，指出：工商业者只要接受社会主义改造，走社会主义道路，就有前途，只有把自己的前途和国家的前途结合起来，才可以掌握自己的命运。毛泽东同志还告诉他们：凡是现在对于工商业的改造有贡献的，社会和国家都不会忘记他们的贡献。郭琳爽听到传达后受到很大的鼓舞；又

看到工商界一些有识之士争先恐后向政府申请公私合营，更感到坐立不安，终于在党和政府反复动员启发和广大职工积极推动下，最后下定了决心，主动提出企业公私合营的申请。1955年11月21日上午，公司总经理郭琳爽主持召开董、监事联席会议，讨论公司申请公私合营这一重大问题，会上，一致同意申请公私合营。当天下午即将申请书经工商联送上海市第一商业局，两天后，便由上海市第一商业局复文正式批准上海永安公司公私合营，并责成中国百货公司上海市公司会同上海永安公司进行合营的筹备工作，由公方代表三人、职工代表七人、资方代表五人组成上海永安公司的合营筹备委员会，并由三方面各派若干人组成办公室，下设人事、清产、核资、业务四个组，开展各项工作。合营筹备委员会经过反复协商，对企业的定名、领导权、董事会、定息、人事安排等各项重大问题，达成以下协议：

1. 定名为“公私合营永安公司”，其所属企业均照原名冠以“公私合营”四字，接受中国百货公司上海市公司的领导和管理。

2. 公私合营永安公司董事会由中国百货公司上海市公司派公股代表，私营永安公司原有董事会委派私股代表共同组成之。

3. 合营企业投资，公方除私营上海永安股份有限公司原有公股外，得视企业经营需要，酌情投资。私方以原企业全部资产按清产核资后的净值作为私股投资。

4. 由中国百货公司上海市公司发给私股股票，并按规定利息，定期发给私股股息。

5. 原私营企业之对外一切债务及各项担保事宜，应在合

营前由私方负责理清,合营后如有发现,仍由私方负责。

6. 原有商场机构设置除应尽量利用外,并按照消费者需要,逐步予以合理调整。

7. 原私营企业实职人员除自愿离职者外,由合营企业根据国家政策及实职人员具体情况量才任用。

经过前后五十天的准备工作,除清产核资、定股定息工作尚须继续进行外,其他各项都已顺利完成。1956年1月14日,上海永安公司正式宣布公私合营。这一喜讯,象春风一样吹拂着广大永安职工的心怀,也使郭琳爽等人为企业即将有新的转机而精神振奋。整个上海永安公司沉浸在欢乐的气氛中。合营前夕,不少职工通宵未眠,兴高采烈地张罗着。他们连夜把八千一百多种价值三十六万元的商品充实到各个商品部,商场内外张灯结彩,货柜货架琳琅满目,层层楼面五彩缤纷。第二天清晨,谁也不愿休息,他们怀着发自内心的喜悦,和披着节日盛装的企业一起迎接来自四面八方的顾客,接受顾客们的热情祝贺。这一天上午,公私合营永安公司成立大会在永安电影院举行。中共上海市老闸区委、区人委、市商业一局、市工商联、市店员工会等领导同志出席大会并发表了热情洋溢的讲话,公私双方代表在会上正式签订公私合营协议书,之后,还宣读了各单位的祝贺信和全体职工的保证书。会场气氛热烈,人人喜上眉梢。在场的职工无不感慨万分,齐称“这是公司开业三十七年来未曾有过的盛况”。他们表示,企业公私合营后,我们职工不能只管“坐船”,而要为社会主义建设努力“摇船”。郭琳爽也为欢庆公私合营的炽烈气氛所感染,亲自点放鞭炮,还情不自禁地在联欢大会上当场演出他十九年没有演唱的粤剧折子戏,表示庆贺。公私合营的第一天,公司营业

额达到三百多万元,比上一天的营业额增长四分之一左右。第二天恰逢星期日,公司营业更加兴旺,营业额比合营前一天猛增三倍多,出现了解放后六年多来从未有过的新气象。郭琳爽感慨地说:“公私合营真是一剂良药,永安公司在批准筹备合营开始,就有了转机”。

但是郭琳爽等人毕竟是在大势所趋、回天乏力的情况下被迫接受社会主义改造的。他们虽然被卷进了社会主义改造的洪流,同广大职工一起欢庆企业公私合营,但心里还是七上八下,对合营后企业将会发生的变化,内心充满着矛盾。特别是对交出资本剥削的命根子——生产资料,总感到难舍难分。正象郭琳爽事后畅怀说的:“在合营的前夕,我对企业的新生和我个人的新生心情是激动的,奋发的,但在我的思想深处,对于这个经我三十年主持的企业,即将改变它的性质,感情上实在依依难舍。”^①作为资本家,在当时社会主义改造过程中怀有这种惋惜留恋生产资料的心情是可以理解的。为了帮助私方人员稳定情绪,跟上形势,消除顾虑,企业党组织和工会分别召开各种座谈会,反复宣传党的政策,启发他们把目光放远一些,把企业的前途、个人的前途同国家的前途结合在一起,为祖国的社会主义建设事业作出贡献。经过激烈的思想斗争,就象郭琳爽所说的:“爱国的热情战胜了依依不舍的怅惘情绪,不再囿于小我,坚决要求为人民做些有益的事情。”^②通过清产核资、定股定息和人事安排的实际教育,更加深了他们对党的认识和信赖,也使他们进一步看到自己未来的光明前途而同广大职工一起积极投入完成企业公私合营和合营后

^{①②} 《歌颂十年》,1959年9月29日《新闻日报》。

搞好业务经营的各项工作中去。

二、清产核资、定股定息和人事安排

清产核资是实行公私合营过程中首先遇到的一项复杂而细致的工作。该公司的清产核资工作严格贯彻了“公平合理，实事求是”的原则和“从宽处理，尽量了结”的方针，并按照营业、清点两不误的要求，工作分两步进行，先流动资产，后固定资产，始终贯彻了群众路线的工作方法。做到了既不重点，也不漏点。清产完毕后，接着就进行估价和核资工作。

按照公私双方协商确定的原则清产估价的结果，公司资产总数为八百九十六万六千零四十七元四角九分（其中固定资产七百八十二万九千二百六十六元三角七分，流动资产一百十三万六千七百八十一元一角二分），负债为一百十四万七千八百三十二元五角四分。资产总值减去负债的资产净值为七百八十一万八千二百十四元九角五分。经公私合营筹备委员会研究，提出处理意见，又报送中国百货公司上海市公司批准，决定以七百五十万元作股本，三十一万八千二百十四元九角五分作为企业准备金，所有国内外债权债务均暂不处理。1950年公司重估财产时，股本为人民币（旧币）七百五十亿元，合营前企业连年亏损，资本家一直担心无法向股东交待，当他们得知清产核资后的资产净值仍与原来股本相等，深感党和政府对企业的挽救和关怀，内心十分激动。合营后，定股仍为人民币七百五十万元，仍分七百五十万股，每股一元。其中华侨股份约占70%左右。股份构成见表67。

核资工作完毕后，接着是定息的确定。定息息率的多少，这是私方人员十分关心的切身利益问题。国务院在1956年

表 67 公私合营永安公司股份构成
(1956 年)

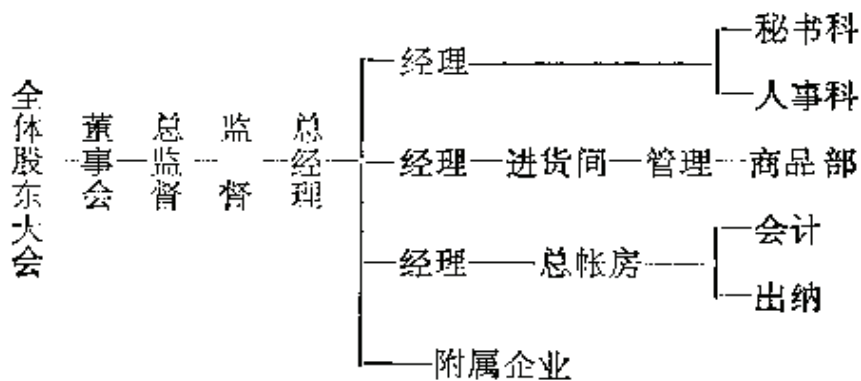
股份占有者	股数	占总股数 %
1. 公股(中国银行、交通银行)	71,613	0.95
2. 代管股(由交通银行代管)	3,889	0.05
3. 职工股(大部分系本公司高级职员)	105,893	1.41
4. 公私合营企业股(包括永安纱厂、新丰 保险公司、合营银行)	920,851	12.28
5. 私股(包括香港永安公司、永安水火保 险公司、永安银行等)	6,221,672	82.96
6. 其它	176,082	2.35
合 计	7,500,000	100.00

资料来源:根据 1956 年 7 月 28 日上海永安公司董事会记录编制。

2 月 8 日对公私合营企业实行定息法曾经规定息率由一厘到六厘,并指出在不同地区、不同行业以至同一行业的不同企业中,可以采取不同的息率。在民主协商过程中,郭琳爽等人曾向政府提出年息四厘的建议。7 月 28 日,国务院发布指示,规定“全国公私合营企业的定息户,不分工商,不分大小,不分盈余户亏损户,不分地区,不分行业,不分老合营新合营,统一规定为年息五厘,即年息 5%”。因此对永安公司私股定息,也经政府确定为年息五厘,并定于 1956 年 7 月 28 日发放合营后第一次股息。郭琳爽等人个个喜出望外,纷纷表示“衷心拥护和万分感谢党和政府对工商业者的关怀和照顾”,称颂这一“贤明措施”,并相信国内外华侨闻讯后,必定会“激发他们

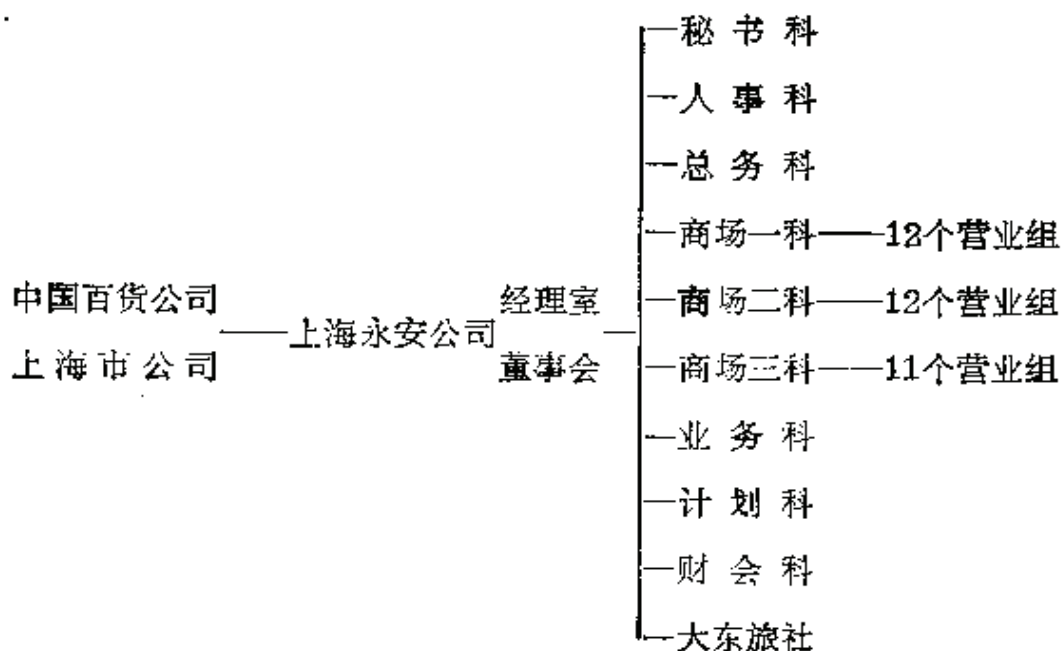
的爱国主义热情，更为踊跃地投资参加社会主义建设事业”。资方人员还表示要“以更大的成就，为社会主义立功。”郭琳爽还特地用公司董事长名义，写信给国内外华侨股东，报告这一喜讯。

与此同时，对公司的组织机构也着手进行必要的改革。永安公司在私营期间，为了适应解放后的形势和职工的要求，曾对企业管理机构的设置作过某些局部性的调整，但基本体系仍保持解放前的老一套。其组织系统如下：



这种组织系统是按照资本主义经营管理的要求而构成的。如上一章所述，在解放前夕的几年内，郭琳爽为了独揽企业的经营管理大权，把郭氏家族和一批亲朋故旧分别安排在公司的重要职位上，又先后提升不少管理、部长，作为笼络部属的手段，有些人纯粹是照顾性质，并没有什么真才实学，但也占了重要职位，造成机构重叠，组织庞大，分工不明，职责不清的病态。解放后的几年内，基本上未作变动，公司总监督、监督、总经理分设三层，很多是虚设的高位，仍按月支取高薪，业务管理方面，每个商品部除部长外，上面还有管理、进货间主任、管业务的经理，领导层次多，工作多头，各级管理人员的权限也不明确。进货间不仅管进货，而且可以过问整个公司业务；有

些管理有职无权,而有些管理则侵占部长的职权。财务管理方面虽然各有专司,分工很细,其实一切资金调度,仍由郭琳爽等人自行作主,凭他们签字的一张便条就可以随意支取现金,连总帐房也无权过问。人事管理方面,经理和人事科各自为政,造成劳动力调配不当、忙闲不均。这样的组织系统如不及时进行改革,势必不能适应企业公私合营后业务经营发展的需要。经过合营筹备委员会讨论决定,实行如下改革:废除全体股东大会、总监督、监督、总经理等因人设事的虚设机构和职位,实行经理负责制。规定公司董事会由公私双方共同组成,与经理室是平行机构,两者同受中国百货公司上海市公司领导。经理室下设秘书、人事、总务、业务、计划、财会及商场一、二、三科,共计九个科室和三十五个营业组。这就简化了组织机构,减少了管理层次,明确了各自的分工和职责范围。公司附属企业,除大东旅社继续经营外,永安剧场等先后歇业,永安电影院移交文化局统一管理。改革后的组织系统如下:



组织机构经过上述改革后，根据“量才使用，适当照顾”的原则和各科室改革后的实际需要，对原来十八名资方实职人员全部进行了妥善合理的安排。原总经理郭琳爽担任经理，原来两位经理分别担任第二副经理和第三副经理，原大东旅社经理担任董事。其余十四名资方人员分别安排为科长或主任。通过上述安排，资方人员一般都感到满意。他们担任了新的职务后，大都比较积极负责。担任第二副经理的资本家，过去从不下商场，安排后主动下商场找职工交谈，了解营业情况；有的同职工一起抬货搬货，有的工作到很晚才回家。原来的高级职员、大部分根据他们的业务专长和工作表现安排了新的职务。继续担负领导职务的高级职员，积极性大增，有一个过去被称为“三不管”的“管理”，这次安排他担任组长，他深受鼓舞，亲自踏三轮车运送货物。经常爬到货堆上搬货，连假日也不休息，群众称赞说：“三不管”变成“积极管”了。少数因年老体衰，工作困难，以及某些过去仗势吃饭不称职的人，也向他们说明党的政策，保留原有工资待遇，让他们做些力所能及的工作。除此之外，还提拔了一批工作积极、有才干、有朝气的职工分别担任科长、组长等领导职务，使他们在各自岗位上发挥骨干作用。

永安公司的公私合营标志着企业的社会主义改造取得了具有决定性意义的胜利。合营后，企业性质发生了根本的变化。资本家虽然被安排在企业的领导岗位，但他们不再以企业主的身份行使职权，而只能以国家任命的工作人员的身份，从事自己的本职工作，并在工作过程中逐步把自己改造成为自食其力的劳动者。这就改变了他们以资本家身份支配和管理企业的地位；他们按照国家规定继续领取定息，这当然仍是

一种剥削收入。但是这种定息制度仅仅表现为资本家按公私合营企业私股份额取得一定的股息,是对资本家的“赎买”,它同企业的盈亏不再发生直接的联系,实际上也就是意味着资本家已经丧失支配企业经营的权利。而且国家对于定息还有一定的年限规定,期满后取消定息,公私合营的企业就将变成完全的社会主义全民所有制性质的企业。据公司帐册统计,从1956年至1960年的五年间,国家付出私股股息共计一百二十二万二千余元,平均每年都在二十四万元以上,这当然是一笔相当可观的“赎买”代价。但是资本家拿到定息以后,已不能象过去那样将它转化为资本,为他们带来更多的利润了。

三、计划制度的建立和财会制度、工资福利的改革

公私合营后,企业的改革是按照社会主义经营管理原则,以改革企业旧有的资本主义经营管理制度,并逐步地把企业纳入国家计划轨道为中心而进行的。计划制度的建立是企业改革的主要内容。

计划管理是社会主义企业经营管理工作中的一个重要环节。永安公司公私合营后,企业性质已经起了根本的变化,客观形势的发展,要求它必须从国家的计划和满足市场需要出发对商品流转进行有计划的经营和管理。一开始,职工群众对计划管理感到不习惯,有的认为:“计划不计划,反正同样做生意。”经过邀请国营商业职工介绍计划管理的经验,组织讨论,逐步统一认识。在这基础上,不但各营业小组制定了较为正确的计划指标,公司计划科也定期制订商品流转计划、利润计划、流通费用计划和流动资金周转计划等,初步建立了一套比较完整的计划管理制度。

在各种计划中，重点是商品流转计划。公司编制商品流转计划的主要依据是：(1)计划期内党和政府的有关方针政策和上级的指示；(2)计划期内工农业生产情况和社会购买力增减以及与此有关的市场动态；(3)计划期内的货源供应情况；(4)历史资料，包括历年同期的进、销、存实数和上期的进、销、存预计资料。此外，在计划中还提出下季度市场特点和执行计划的有利条件和不利因素以及完成计划的主要措施等。在编制计划的过程中一般都由下而上提出各营业组进、销、存指标和有关措施，再由商品部汇总平衡，通过上下结合，使计划建立在既积极可靠、又实事求是的基础上。

为了保证计划的实现，各科、组在制定计划中做了很多工作，如计划科同志深入商场，帮助各营业小组制定计划，使计划直接为职工群众所掌握；财会科同志还为各营业小组编制经济核算表，促使各组合理使用资金，既为完成流动资金周转计划、又为完成其它计划创造有利条件。此外，公司还加强了库存管理工作，经过反复酝酿讨论，确定库存商品的流转原则总的是“先进先出”，但对少量商品、新产品、热销商品，一般采取“多数上柜，少数入仓”，对季节性较强的商品则是“季前储备，季内出仓，季末压缩，过季妥善保管”。同时，又根据不同商品的特点、市场需要、季节规律等因素，确定商品的合理周转，以发挥资金效用。经过实践，职工逐步掌握了编制计划的方法，计划对业务经营的指导作用也开始显示出来。而且通过各项计划的制定和实行，积累了大量资料，掌握了商品的销售规律，防止进销脱节，也减少了商品的积压现象。

财会制度的改革，是永安公司合背后一项重要的改革。

首先，把帐房改为财会科，并根据国营企业的财会制

度，对企业的会计制度进行全面的改革。除改换了一套新的会计科目外，还建立了现金管理、费用管理、财产用品管理和财务计划等各项制度，从而使财会工作在监督企业合理运用资金、节约费用支出、发展业务经营等方面起了重要作用。例如，费用管理方面，当时在经理室的领导下，成立“费用管理小组”，并拟定“商品流通费用分科管理办法”及“费用开支范围和标准”，由于费用管理制度的建立，职工群众的努力以及财会科严格执行费用审批制度，1956年的营业额比1955年上升197.4%，但费用额仅上升10%，因此，费用率从1955年的28.01%，下降为1956年的8.39%，下降了19.62%。又如现金管理方面，改进了收银制度，实行下柜收款，本来销货款隔天才能回笼，改进后当天就能回笼46%，这就大大地加速了资金的周转。

其次，改进了商品帐。合营前永安公司的商品管理比较混乱，商品的短缺、损失现象十分严重。1955年商品损缺高达三万四千元，占当年营业额的千分之五强。合营后，职工对商品帐曾进行了两次改革。第一次在清产核资时，将原来的季度实地盘存制，改为永续盘存制，做到平日随时有帐可查；设立了三级商品帐（总帐、分类帐、明细帐）；财会科成立商品会计组，负责商品核算工作，并与各营业小组的商品帐相互核对；在销货方面采用逐笔开票，逐笔缴款的办法。但永续盘存制的缺点是：成本结算手续过繁；财会科和营业小组帐务设置虽然严密，但有重复现象；财会科需配备二十多名商品会计员，营业员每天下班结帐后，还要按货号编造销货明细日报表，工作繁重，对职工生活和工作都有影响。因此，1956年5月，又进行了第二次改革，把永续盘存制改为“商品数量金额核算

制”和“小组(柜台)营业责任制”。这两项制度的特点是,实行各组各柜的商品定量定位结算,改变了过去逐日按货号编制销货明细日报表的方法,手续简化,制度合理。经过试点、总结,于1956年7月全面推广,商品管理工作因而有了显著的改进。具体表现在:各组各柜都设有商品保管负责人,缩小商品的保管范围,使职责分明,差错事故易于检查;三级商品帐取消后,商品会计员深入小组,把销货明细日报表改为上下班交接簿,营业员每天结帐时间从一、二小时缩短到只需十五到三十分钟,劳动强度大为减轻;进、销、存,帐面记载正确及时,消灭了隔夜帐,并能随时反映商品库存情况。据1956年5月试点的材料统计,帐与帐相符的程度达99.89%,帐与卡相符的程度达96.71%,帐与货相符的程度达93.33%。1956年的差错率,从合营前1955年的千分之五,下降为万分之五。财会科商品会计员从原有的二十多名缩减到十名。

工资福利制度的改革,是企业公私合营后着重抓的另一重要措施。

合营后,随着企业业务经营的发展,为了提高与改善职工的生活,1957年7月,永安公司根据中央和上海市劳动工资委员会的指示,进行了一次全面的工资改革。

改革的方针是:整顿原有的工资制度,适当提高低工资,并以同类性质的国营企业工资水平作标准,现行计时工资标准高的不减,低的根据企业的营业情况和实际可能分期地逐步增加。改革的要求是:使企业的工资制度逐步趋于统一合理;各类人员之间工资高低悬殊情况有所改善;对企业内的人员,根据现行职务、业务知识、技术能力、工作经验及服务态度,并参考国营企业职工工资水平进行适当调整,对有丰富经

验及特殊技能的职工,调整时予以适当照顾。

通过这次改革,职工工资收入普遍有所提高,据统计,当时企业从业人员共计一千二百五十一人(包括大东旅社七十八人),其中,除练习生九十四人和在调入公司工作之前已在原工作单位评过级的十一人,不属于此次工资改革的范围外,其余的一千一百四十六人中,增加工资的计八百九十九人,占78.45%;增加工资总额每月为三千四百八十八元,平均每人每月增加三元八角八分。经过这次工资改革,百货商场全体职工的平均工资增加情况如下表:

表 68 公私合营永安公司百货商场职工平均工资

(1956、1957年)

单位:人民币元

项 目	1956年	1957年
月工资总额	76,483	80,182
人 数	1,157	1,156
平均 工资	66.10	69.36

资料来源:根据上海永安公司1956、1957年帐册编制。

注:资方工资不统计在内。

从上表可见,工资改革后,百货商场职工的月平均工资从1956年的六十六元一角上升到1957年的六十九元三角六分,增加三元二角六分,提高4.93%。

在进行工资改革的同时,党和政府还不断地改善公司职工的劳动和生活条件,举办各种集体福利事业。

在私营时期,公司对职工的劳动保险和生活问题注意较少,合营后这些方面需要解决的问题很多;但从公司的财务状况来看,营业刚开始好转,所有问题要一下全部解决,还没有条

件。因此,根据需与可能,分别轻重缓急,采取逐步解决的办法,在1956年9月实行“疾病医疗和生活困难补助暂行办法”,首先解决职工最迫切需要解决的疾病医疗问题和生活困难补助问题。为了保证有足够资金支付各项开支,在7月1日即建立职工集体劳保基金,每月按职工(包括定股二千元以下的私方人员)月工资总额的5.5%在企业行政费用中提取。随着营业不断发展,财务状况进一步改善,到1957年9月,即扩大职工劳保福利的范围,实行“劳动保险集体合同”,同时废止“疾病医疗和生活困难补助暂行办法”。此外,还实行“职工退休养老处置暂行办法”、“家属疾病、生育补助暂行条例”、“家属死亡互助金的规定”以及“各项贷金贷款的规定”等办法,并扩大原有医务室,固定特约医院为职工就诊,改进食堂管理,设置男女浴室和女工宿舍,对家属在乡的职工还制定积假回乡制度(1958年根据国务院规定改为探亲假),设立职工家属招待所,为照顾有小孩的女职工设立哺乳室、托儿所等。

上述这些福利制度的建立,对保障职工生活的稳定,起了重要作用。尤其是“劳动保险集体合同”和“职工退休养老处置暂行办法”的实行,更使职工的生、老、病、死都有了切实的保障。从公司帐册看来,1956年下半年度公司劳保基金提成金额共为人民币三万九千九百元,支用金额为二万七千九百余元;1957年度公司劳保基金提成金额共为五万九千余元,当年支用金额为六万四千八百余元,而且这一年支用的劳保基金还不包括退休职工养老金和职工病假、产假、因工负伤期内所支付的工资(为简化提成和支付手续,从1957年开始确定职工病假、产假和工伤期内的工资,不再在集体劳保基金中支付,而直接从工资总额中支付)。1957年年底,公司共有职工一千

二百六十二人,平均每人享受劳保五十一元三角七分,这说明永安职工的生活福利发生了重大变化。

永安职工对企业公私合营后各项集体福利措施的感受是很深的。他们回忆解放前通货膨胀、生活艰难困苦的处境,对比解放后职业稳定、生活逐步改善的情况,更加体会到社会主义制度的优越性。职工们激动地说:“过去有苦无处诉,今有劳保来照顾,合营带来幸福多,党的恩情胜甘露。”表达了他们对旧制度的控诉和对新社会的热爱。

四、开展劳动竞赛,发扬经营特点, 提高服务质量,企业面貌一新

公私合营后的上海永安公司,社会主义经济成份发挥了领导作用,经营方针有了根本的改变。1956年1月30日,周恩来总理在全国政协召开的一次会议上指出:在对私营工商业实行社会主义改造的过程中,“必须十分注意不要轻易改变原有企业的经营管理办法,并且必须善于保存原有经营方式中的一切好的经验,作为历史遗产加以继承和发扬”。^①永安公司的党和工会组织遵循这一重要指示,既对企业的不合理制度进行必要的改革,又注意有批判地继承和发扬公司某些经营特点和工作经验。经过安排分别担任企业管理工作的私方人员,纷纷表示愿意把自己长期积累的经营管理经验贡献出来,为祖国的经济建设出力,党和群众对此是欢迎的,而且让他们在各自的工作岗位上在职有权,发挥积极的作用。合营后公私双方合作共事的关系基本上是正常的,协调的。广

^① 周恩来总理在政协第二届全国委员会第二次全体会议上的政治报告。(1956年1月31日《人民日报》)。

大职工更是以当家作主的崭新面貌，参加企业管理。为了充分发挥合营企业的优越性并把职工群众的社会主义劳动热情引导到加强商业经营、更好地为生产、消费和增加国家积累服务的轨道上去，公司党组织号召全体职工开展以“扩大花色品种，降低商品损耗，改善服务态度，提高服务质量，完成和超额完成销售计划”为中心的社会主义劳动竞赛。广大职工热烈响应，组与组、人与人之间你追我赶，热火朝天，迅速掀起了一个声势浩大的劳动竞赛热潮。下面就是由广大永安职工自觉制定的劳动竞赛方案的主要内容：

1. 在遵守国家政策的前提下，保证完成和超额完成各项计划：(1)销售计划，(2)上缴利润计划，(3)资金周转计划，(4)费用计划。

2. 提高服务质量，积极扩大花色品种，千方百计地为顾客服务：(1)主动地有礼貌地接待顾客，耐心地向顾客介绍商品，帮助顾客挑选商品；(2)改进商品陈列，经常保持商场商品、工作地点整洁美观；(3)倾听顾客对商品规格质量的意见，及时反映给有关部门，建议改进；(4)在保持原有商品的品种、数量的基础上，根据顾客需要，增加花色品种。

3. 爱护国家财产，减少差错，减少损失：(1)商品损耗率不超过规定定额；(2)减少差错事故，做到帐帐、货帐相符。

同时，各营业小组都订立“服务公约”，并将公约挂在柜台上，接受顾客监督。通过劳动竞赛的开展，群众的积极性、创造性有了更大的发挥，无论在扩大商品货源、提高服务质量、发扬经营特色等各个方面都有了显著的成绩，涌现了大批先进工作者和优秀营业员，1956年第一季度有四百零二名职工和六名私方人员得了奖，领到了公私合营以来第一笔奖金。在

上海市商业一局第二季度的竞赛评比中，永安公司获得了二等奖；在中国百货公司系统的科际评比大会上，永安公司财会科获得了“优胜单位”的光荣称号。

社会主义劳动竞赛进一步激发了广大职工的劳动热情，调动了积极因素，刷新了公司的面貌。具体表现在：

1. 扩大商品货源，保证市场供应。为了更好地为消费者服务，防止进销脱节，货不对路等现象，将原属业务科领导的采购员下放到商场科，并直接下放到营业小组，使采购员随时掌握小组营业变化情况，做到商品运销对路。同时还发展了自行采购业务，恢复原有的产销协作关系，并同各地建立新的产销协作关系，采购的地区几乎遍及全国，采购的单位达四百家以上。永安公司停止供应很久的自行采购商品，如汕头乐器，广州木拖鞋，常州牛角梳，苏杭被面、床毯、刀剪等，都恢复供应。在国营公司的大力支持下，经过全体职工的积极努力，公司货源有了显著的增长，据 1956 年上半年统计，永安公司

表 69 公私合营永安公司商品品种增加统计
(1956 年 1 ~ 6 月)

月 份	商品品种数	为合营前%
合营前	11,900	100.00
1 月	14,762	124.05
2 月	15,840	133.11
3 月	17,508	147.13
4 月	19,324	162.39
5 月	21,829	183.44
6 月	24,600	206.72

资料来源：根据上海永安公司 1956 年帐册编制。

经营的商品品种增长情况如表 69 所示。

从上表可见,在劳动竞赛开展后的四个月(3~6月份)中,企业经营的商品品种逐月增多,6月份比劳动竞赛开展前2月份增加55.3%,比合营前增加一倍以上。过去从未经营过的大众化商品如浴桶、脚盆、铁锅、煤球炉、小元钉等都有了供应。

2. 提高服务质量、改善服务态度。劳动竞赛开展后,人人以做一个社会主义营业员为荣,把“主动、热情、耐心、周到”列为社会主义营业员的标准。五金组营业员,积极钻研缝纫机安装技术,在顾客需要时,他们就耐心地进行介绍;同时,营业员还掌握一百多种缝纫机零件的性能和保养知识,以便为顾客服务。为了方便顾客,许多营业小组还普遍降低起售点,如把原来一箩起售的螺丝钉改为两只起售,把成对出售的枕套改为一只起售等。同时还学习国营公司的先进经验,推广“一卖多介绍”、“连带推销法”、“表演推销法”、“货卖一大堆”等先进售货法^①,深受顾客的欢迎,并获得上级的表扬。此外,许多营业员还组织了“访问队”到工厂、医院、学校等单位去访问,听取意见,改进商品供应工作,并将有关产品质量方面的意见转达给生产部门,以便他们改进生产,提高质量,真正起到了商业是生产与消费的桥梁作用。

3. 发扬经营特点,扩大邮售服务范围,恢复代客加工业务。邮售业务是上海永安公司历史悠久、富有成效的经营特点,在旧社会,永安资本家通过发展邮售业务,大力向内地推销高级消费品,获得丰厚的利润收入。合营后随着企业性质

^① “一卖多介绍”是将同类型不同规格、花色的商品多作介绍。“连带推销法”是介绍各种相互连系的商品。“表演推销法”,是把商品的效果公开表演。“货卖一大堆”是将同类型商品放在台上,任顾客挑选。

的根本改变,邮售业务成了扩大商品销售、便利外地顾客和单位采购商品,更好地为劳动人民服务的纽带。劳动竞赛开展后,为了更好地满足外地消费者的需求,把原有的邮售组改为邮售服务部,并扩大服务范围,不仅承办外埠函件购货、代配商品、代客装运,而且还承办本埠电话购货、送货上门等各项业务。邮售业务遍及全国各地。服务对象不分个人、机关、团体和生产单位;邮售商品,不论多少,只要顾客需要,甚至几根胡琴弦线、几只钓鱼钩子,都同样寄送。这种热忱为顾客服务的态度深得本市和外埠顾客的好评,经常受到顾客的表扬。例如永安公司接到河南郑州市一位纺织工人的来信,委托公司代购小孩食物和用品,信上并未指明需购的商品名称、规格,象这样的事在企业合营前是很难办到的,但公司职工为了满足外地顾客的要求,精心为这位顾客考虑,配齐一份为儿童喜爱的各种食物、衣着、玩具,寄去后不久,便收到一封热情洋溢的表扬信。经过公私双方和全体职工共同努力,邮售业务获得了很大的发展。以1956年邮售营业为例,该年1月份的邮售货额仅为五千七百三十元,但2月份以后即成倍增长,到第四季度,每月的邮售销货额都在十四万元上下,最高的11月份,达到十四万二千六百多元,相当于1月份邮售销货额的近二十五倍。与此同时,公司还恢复了代客加工业务,如男女服装、皮革制品、文具用品、木器家具、绒线编结、绸缎印染、瓷器印花等加工业务,都得到恢复和发展。由公司接洽代客加工的工厂达十五家之多。公司自设的饼房也发挥了原有的经营特色,扩大了自制业务。此外,还恢复了修配业务,如热水瓶胆的装配业务已停止二十多年,在劳动竞赛过程中,也恢复起来了。

社会主义劳动竞赛第一次在上海永安公司蓬勃开展,就

显示了巨大的推动力量。通过劳动竞赛，公司营业额比公私合营前有了很大的增长。据公司帐册统计：1955年的营业额为六百万零六千元，劳动效率为每人平均一万零八百元；但1956年公司全年营业额就上升到一千七百八十五万九千元，增长197.35%，劳动效率为每人平均二万六千九百元，也相应增长166.87%；1957年公司全年销售额为一千九百五十二万三千元，比1956年又增长了27.71%，但因为这一年公司营业兴旺，增加了二百余名职工，所以按职工人数计算的每人平均营业额略有减少。劳动竞赛还进一步推动企业经营管理的改善，使这两年费用水平也迅速下降：1955年公司全年流通费用为一百六十八万二千零七十二元，费用水平为28.01%；1956年的费用金额为一百四十九万七千八百九十五元，费用水平降至8.39%；1957年的费用金额为一百五十六万零七百五十八元，虽比1956年略高，但这一年的营业额也比1956年为高，所以费用水平只有7.99%。营业不断发展，费用水平逐年下降，使公司基本上摆脱了合营前连年亏损的被动局面，开始出现连年盈利并向国家上缴利润的新气象。据公司帐册记载，合营前的1955年，公司全年亏损金额四十一万一千三百零六元，而合营后的第一年，即1956年，便出现了扭亏转盈的新面貌，该年共盈利五十三万八千零二十六元，上缴利润二十七万七千七百八十六元；1957年又进一步增长为全年盈利五十六万三千一百九十五元，上缴利润三十五万九千一百七十八元。无可辩驳的事实，说明了企业的公私合营，生产关系根本改革，确实大大解放了劳动生产力，为企业的发展打开了一个无限广阔的新天地，不但广大职工的聪明才智、劳动热情获得了充分施展和发挥，而且私方人员和公司原来

的高级职员的业务专长和经营管理经验也有了用武之地，真正用于祖国的社会主义经济建设事业。上海永安公司公私合营后蒸蒸日上的发展趋势，显示了我国社会主义制度的优越性，也表明我国民族资产阶级不但可以在党的方针政策指引下接受企业的社会主义改造；而且其中大部分人完全有可能在党的领导下和在职工群众的帮助下逐步把自己改造成为自食其力的劳动者，为我国社会主义建设事业作出贡献。

上海永安公司实行公私合营，是企业从资本主义转向社会主义的历史里程碑。当然它还不能等同于社会主义国营经济，还有一个继续发展和改造，包括对企业和对人的进一步改造的过程。合营后又经过十几年的发展，无论是企业面貌或人的思想面貌都发生了深刻的变化。原来付给私股的定息已经期满取消，它标志着对资本家的“赎买”任务已经胜利完成，原来的私方人员也大都基本上得到改造，公私合营永安公司也正式被批准改为国营上海市第十百货商店。现在这家曾经驰名国内外的大型商业企业，正沿着党中央指引的道路，进一步清除林彪、“四人帮”的流毒，不断总结经验，改善经营管理，建立和健全各项规章制度，恢复和发扬传统的经营特点，提高服务质量。由于全体职工的共同努力，它被评为1978年度上海市先进企业之一，成为我国商业战线上争艳竞美的又一面红旗。展望未来，前程似锦。可以预期，在以四个现代化为总目标的新长征中，它必将发出更多的光和热，为发展我国社会主义经济不断作出新的贡献。

附录

本书统计表表目

- 表 1 上海永安公司股本来源及股权分散程度(1919年)
- 表 2 上海永安公司商场大楼各期工程建造年份及费用、折旧
- 表 3 永安资本集团各地联号企业(1931年前创办)
- 表 4 上海永安公司早期营业统计(1918~1931年)
- 表 5 上海永安公司进货密切的洋行和所进的商品(1931年以前)
- 表 6 纹皮半高跟女皮鞋的生产成本及工商利润(1930年)
- 表 7 永安、先施、新新三大公司盈亏情况(1926~1931年)
- 表 8 早期大东旅社历年营业额及利润(1918~1931年)
- 表 9 早期天韵楼游乐场历年营业额及利润(1918~1931年)
- 表 10 上海永安公司早期购进的房地产(1919~1929年)
- 表 11 上海永安公司利润的增长和构成(1921~1931年)
- 表 12 上海永安公司历年利润分配(1918~1931年)
- 表 13 上海永安公司花红分配情况(1918~1931年)
- 表 14 郭乐在1930年从上海永安公司获得的总收入
- 表 15 上海永安公司自有资本增长速度(1918~1931年)
- 表 16 上海永安公司资本运用情况(1918和1931年)
- 表 17 上海永安公司的投资(1930~1931年)
- 表 18 上海永安公司与主要联号企业往来款项(1918~1931年)
- 表 19 上海永安公司吸收存款数(1918~1921年)
- 表 20 上海永安公司银业部资金利用情况(1931、1932年)
- 表 21 上海永安公司银业部虹口分部对公司及银业部提供的资金
(1927~1932年)

- 表 22 上海永安公司帐房间吸收存款统计(1917~1931年)
- 表 23 上海永安公司帐房间信用放款数(1930、1931年)
- 表 24 上海永安公司帐房间利息损益情况(1921~1931年)
- 表 25 上海永安公司早期组织机构系统表
- 表 26 上海永安公司百货商场高级职员占公司股份统计(1926、1927年)
- 表 27 上海永安公司百货商场高级职员的收入情况(1925~1927年)
- 表 28 上海永安公司百货商场各类人员平均工资(1925~1931年)
- 表 29 上海永安公司百货商场各类人员各年每人平均增加月工资统计(1920~1931年)
- 表 30 上海永安公司百货商场一般职工各年每人平均增加月工资统计(1925~1931年)
- 表 31 上海永安公司百货商场高级职员和一般职工平均工资比较(1925~1931年)
- 表 32 上海永安公司职工伙食与工资比重(1919~1930年)
- 表 33 1931、1932年1~5月上海永安公司百货商场销货额
- 表 34 上海永安公司百货商场销货额(1931~1937年)
- 表 35 上海永安公司银业部及帐房间吸收存款数额(1931~1935年)
- 表 36 上海永安公司的银行借款(1933~1936年)
- 表 37 香港永安公司及其银业部同主要联号企业的资金往来(1934~1936年)
- 表 38 上海永安公司百货商场经销国货、洋货比重(1934~1937年)
- 表 39 上海永安公司百货商场经销国货工业品利润举例(1932~1937年)
- 表 40 1938~1941年上海永安公司营业额、利润额
- 表 41 1938~1941年大东旅社、天韵楼游乐场各年利润增长情况
- 表 42 上海永安公司百货商场1941~1944年的营业额下降情况
- 表 43 上海永安公司百货商场1941~1944年的利润额下降情况

- 表 44 上海永安公司百货商场 1941 ~ 1944 年各年库存总额下降情况
- 表 45 上海永安公司股票价格(1941 年 1 月 ~ 1942 年 11 月)
- 表 46 上海永安公司百货商场历年损益(1931 ~ 1936 年)
- 表 47 上海永安公司利润分析(1931 ~ 1936 年)
- 表 48 1932 ~ 1936 年上海永安公司历年利润分配
- 表 49 1937 ~ 1944 年上海永安公司的利润额
- 表 50 1937 ~ 1944 年上海永安公司历年利润分配
- 表 51 1932 ~ 1944 年上海永安公司“花红”分配情况
- 表 52 1936、1937 年上海永安公司百货商场一般职工工资水平
- 表 53 1946 年上海永安公司向国外购进洋货金额
- 表 54 上海永安、大新、新新三公司销货额(1945 ~ 1946 年)
- 表 55 上海永安公司百货商场 1946 ~ 1948 年费用水平增长情况
- 表 56 上海永安公司商品流转规模比较表(1931 年与 1948 年)
- 表 57 上海永安公司流动资金比较表(1931 年与 1948 年)
- 表 58 上海永安公司利润额比较表(1931 年与 1948 年)
- 表 59 上海永安公司纳税情况(1950、1951 年)
- 表 60 上海永安公司拍卖场销货额(1950 年)
- 表 61 上海永安公司倾销场、拍卖场、儿童世界销货额占公司销货比重
(1950 年)
- 表 62 上海永安公司百货商场销货额(1952 年 7 ~ 12 月)
- 表 63 上海永安公司百货商场销货额(1952 ~ 1953 年)
- 表 64 上海永安公司百货商场的进销货与商品库存表(1953 ~ 1954
年)
- 表 65 上海永安公司百货商场各类人员工资水平(1950 ~ 1955 年)
- 表 66 1955 年 3 ~ 6 月上海永安公司百货商场亏损情况
- 表 67 公私合营永安公司股份构成(1956 年)
- 表 68 公私合营永安公司百货商场职工平均工资(1956、1957 年)
- 表 69 公私合营永安公司商品品种增加统计(1956 年 1 ~ 6 月)