

学天桥 赶天桥
商业工作大跃进

北京出版社

学天桥 赶天桥
商业工作大跃进

北京出版社

一九五八年

前 言

在“大躍進中的北京天橋百貨商場”一書中，我們已經詳細地介紹了天橋商場改革商業工作的各項經驗。但如何改進勞動組織，合理安排作息，在保障職工健康的條件下，促進千勁鑽勁的問題，在天橋商場提出倡議初期還沒有完全解決；與此同時，如何正確的學習天橋的經驗，在商業部門中也是一個比較普遍的問題。本書特別着重從以上兩個方面介紹了天橋百貨商場在這方面的新的經驗，以及其他商店在學習“天橋”方面作得比較好的經驗，供各商業部門和職工學習參考。

為了幫助各商業部門和職工更好地理解商業工作大躍進，以及在學習“天橋”方面的問題，本書特別選刊了第一商業部副部長姚依林同志和吳雪之同志在商業會議上的三篇講話。

1958年5月

目 录

商業躍進應該注意的三个方面

..... 第一商業部副部長 姚依林 (1)

密切工商关系, 支持工業生产大躍進

..... 第一商業部副部長 吳雪之 (11)

批發商業如何躍進..... (17)

合理安排作息 促進干劲鑽勁..... (21)

——1958年4月18日北京日报社論

打破作息陈規以后.....李本华 (25)

——介紹天桥百貨商場改进劳动組織的經驗

北京天桥商場妥善安排工时..... (34)

把鋼用在刀刃上.....肖恩惠 (37)

——北京米市大街副食品店合理安排职工工作息時間

兩種方法, 兩種效果..... (40)

——1958年4月15日工人日报社論

我們是怎样學習“天桥”經驗的

.....中共北京西單百貨商場总支委員會 (43)

北京市食品公司學習天橋商場革命精神改善經營

管理…………… (52)

北京市兩倉庫提出倡議打破陳規，實現“六無一快”… (56)

“六無一快”提高倉容 ……中共馬連道倉庫總支委員會 (59)

櫃台前的鼓動……………孫一津 閻連魁 (63)

金天成商店是怎樣按社會主義原則办好合營

企業的…………… (66)

商業躍進應該注意的三个方面

第一商業部副部長 姚依林

工農業生產大躍進以後，擺在商業部門面前的一個問題，是商業部門能不能躍進？怎樣去躍進？各地的同志都曾經要求解決這個問題。自從天橋商場的倡議提出後，能不能躍進的問題已經解決了。雙反運動掃了一下右傾保守，大家的思想都有了很大躍進，現在的情況已經有了變化，全國各地和陝西一樣，都提出了無數的奮鬥目標、倡議、保證和挑應戰，這很好。能不能躍進和怎樣躍進的問題，就總的來講，大體上算是解決了。但也不是所有的單位，所有的商店，所有的站都完全解決了，只能說解決了一部分，從各地提出的奮鬥目標上看，可以說明這一點。如天橋商場提出的條件，零售單位當然可以趕，但許多批發單位也要硬套，這就有問題。因為批發單位的任務不同，具體條件也不同，天橋的條件在這些單位也不完全適用。因此，怎樣躍進的問題，還只能說是一部分單位解決了。目前，在雙反運動基礎上，除思想躍進外，還應進一步研究商業工作如何躍進的問題。

商業躍進應該注意三个方面，一是怎樣積極支持工業大躍進？二是怎樣積極支持農業大躍進？三是商業工作本身如何躍進？

一、怎样积极支持工业大跃进？

1. 全体同志必须明确认识生产是分配和消费的基础。有了生产，才能分配，分配是生产过程的继续。工业品生产出来，就进入流通过程。如果我们要卖货，要满足消费者需要，首先必须有商品。因此说生产是分配和消费的基础。为什么要明确这一点？因为我们的工作商业工作，往往只从市场这个角度出发去看问题，市场上商品多了，大家就都喊多，1953年我们就犯了这个错误，当时叫做瀉肚子；市场上货少了，大家又都喊少，到处抢货，1956年情况就是这样。有人批评：“商业部门说多的时候就快少了，说少的时候，就快多了。”这个批评不一定全对，但有一定的道理，说明我们叫的紧，看的短。有些同志常说：我们压的某种商品能卖几年、十几年，这种算法不对。这是没有看到我国形势的变化和生产日益发展，人民收入逐渐提高，生活逐渐改善，需要日益增大的情况。如鬧鐘，目前积压是农民买不起，如果丰收，农民买得起时，就变为少了。我国现在全年生产二百万个鬧鐘，但我国有一亿农户，如每户买一个，则需要五十年才能满足；如果生产跃进一倍，需要二十五年；跃进四倍，还需要十二年，我们现在能不能说十年以后，我国农民不会户户有鬧鐘？我看不敢这样说。因此，说鬧鐘多了是没有根据的，这只是从目前库存大、卖不动的暂时现象所产生的。再如磅秤，目前大家都说多了，但实际上全国年产二十三万台，全国农业生产队即有几百万个，地方工业还要举办许多工厂，磅秤生产量翻一翻，还需要十多年才能满足农业生产队每队

一个。十年后，誰也不敢說农業生产队不用磅秤。因此，我們應該看得远一点，从長期着眼。有人批評我們反映很敏感，目光很短淺。这个批評有他的道理。我們做商業工作的人，在考虑分配問題的时候，必須从發展生产出發，否則，就是生产观点不强。有人說，生产發展了，群众买不起怎么办。这个問題好解决，只要生产發展了，購買力就可以提高，有些商品还可以降价。如果沒有生产，分配与消費就沒有基础。我們天天在做市場工作，往往受市場暫時現象的影响，因而往往不容易明确認識生产是分配与消費的基础这一点。革命的目的，就是为了改变生产关系，解放生产力。現在生产关系改变了，生产力解放了，工农業生产已大跳起来，有的还没有跳起来，但是却有許多同志害怕起来了，这是不对的。我們商業工作的任务，就是要鼓励和支持生产的發展。这是我講的第一点，叫做生产观点。

2. 采取什么办法支持工業躍进？第一商業部1月28日决定了四条措施。第一条是大收。工業生产出来的东西，我們要大收。不要怕暫時卖不出去，或是价高卖不出去。有些东西現在卖不出去，明年卖不出去，但后年就可能卖出去；有些东西价高卖不动，降价或采取分期付款办法就可能卖出去。第二条是大卖。收进来的东西就要大卖，促进生产，滿足消費。但是不是所有的东西都大卖？不一定，还有个別品种要小卖，如棉布只能在布票范圍內卖。第三条是收購多少，由各地党委决定。因为党委領導生产，生产躍进指标由党委决定，因而我們收多少，也要党委决定。第四条是有些真正不能大收的商品，可以向党委反映意見。有沒有不能大收的产

品？有，但为数不大。这种商品約可分为兩类：一类是非常难保管，生产出来兩、三个月就坏的，如电池等，但这类商品的范围不能划得太寬，有人把皮鞋也列为难保管，甚至說鋼鉄容易生銹也难保管，这是不对的。另一类是純粹机关用品，如釘書机等，也不宜大生产，这些商品將来的需要量还会增加，但最近兩三年內不会大增加。除这两类外，其他均应大收。

3. 要用很大力量推銷地方工業产品。过去在这方面做得不够，这种情况必須改变。特别是党中央提出地方工業在五年內或七年內赶上或者超过农業产值的情况下，更必須注意这个問題。目前地方工業主要是搞生产資料，如肥料、小型机械和配件等，將來也会發展一些地產地銷的工業品生活資料，因此，必須大力推銷地方工業产品。西安市各門市部都有当地产品，这是好現象，但注意推銷不够。东郊商場門市部，第一層貨架上都摆的上海貨，而把西安貨摆在最下層，这說明对推銷当地产品还重視不够。为了支持地方工業，要把推銷地方产品放在显要的突出的位置上。同时要積極宣傳地方工業产品的优点，如西安的搪瓷質量很好，即可广泛宣傳。袜子也好，結实，也可以宣傳，但你要說西安袜子比上海的还漂亮，那就不对了，因此宣傳必須在不欺騙顧主的前提下进行。我們商業部門，特别是零售部門，都应当成为地方工業产品的宣傳員。

4. 加强工商之間的社会主义协作。工商之間的关系，几年来基本上是协作的。有沒有矛盾？有。过去工業部門對我們的意見，主要是收購时多时少，好銷的要的多，不好銷的

則不要或少要；淡季收的少，驗收嚴，旺季收的多，驗的寬。這確實是我們的缺點。我們對工業部門的意見主要是過去重質量少，只圖自己方便和完成任務，不願在商品上多加工，不大關心花色品種和人民需要。這兩種意見反映了工商雙方都存在程度不同的本位主義。因此，加強協作必須通過整風，雙方努力克服本位主義。首先是商業部門應進行檢查。我們不僅在工商間的問題上有本位主義，而且在內部各單位間也有，因此必須檢查。同時，要與工業部門互相促進。天津中央站在天津市委的領導下，和工業部門雙方敲鑼打鼓，表明決心，提出要求。站上表明一定堅決收購工業產品，要求鬧鐘趕上煙台標準，復寫紙質量能達到寫十次。工業部門即刻經過職工討論，也提出保證，敲鑼打鼓表示感謝收購他們的产品，並提出鬧鐘可以很快達到煙台標準，復寫紙寫三十次。這就是互相促進，密切協作，工商一家。

5. 在推銷工業品中有兩種看法：一是一律分配下去，讓基層推銷；一是基層單位要什麼，就讓他選什麼，這樣基層單位才能加速周轉，改善經營。前一種看法大體上是一部分站上同志的意見，後一種則是一部分基層單位的意見。這兩種看法都有一定的片面性。前一種不問商品，一律分下去，結果有些商品賣不了，造成貨到地頭死，等於積壓搬家，又增大了費用；後一種看法也有片面性，因為當前確實有一部分工業產品不完全適合群眾需要，如果大家都是要什麼給什麼的話，那就會有一部分商品賣不了。因此，可以考慮將兩種辦法結合起來，在花色品種上以下面選購為主，對下面不要的東西，不許硬派、搭配。但是基層零售商店應當在反保

守的基础上主动地帮助批發站推銷一部分滯銷商品。大家提倡站、店协作，站、店一家。还有一种情况，就是站、店之間对推銷殘次品有矛盾。基層商店說“你的貨賣不了”。站上說“我来推銷”，店又怕影响自己的推銷任务。这是个对立面。对这个矛盾應該統一。用什么办法統一呢？站上直接与供銷社挂鈎推銷的办法只能扩大矛盾，不能統一矛盾，因而不宜采取。可以考虑由商業厅組織，站上参加，選擇一个县，由商業局到基層集鎮，搞一条龙的推銷試驗田。搞了一个时期，就可以得出結論，解决几个問題：(1)工業品能不能扩大推銷；(2)扩大推銷中采取什么組織形式好；(3)哪些商品可以卖出去，証明过去說卖不出去是保守；(4)哪些商品确实卖不出去，証明过去說能卖出去是主观主义，可以研究降价、改进質量。这样，試驗田取得經驗，再开現場會議，發动大家學習先进經驗，以事实批判保守。

中央站和二級站在支持工業生产当中，都要准备增加一些庫存，如果沒有这个思想准备，就不能支持生产。上海中央站今年准备增大費用，降低周轉。全国商品庫存也將有很大增加。这些增加的庫存，大部分增加在中央站，一部分(主要是地方工業产品)增加在二級站。所以中央站、二級站均不宜籠統的提出降低費用，加速周轉，只能是在某些可以降低費用的項目下(如商品損耗，提高倉容等)，力求降低。对站上增加庫存这个問題，應該展开大辯論，公开宣傳。

二、怎样積極支持農業大躍進

1. 县商業局要把支持农田水利与農業机械化当作一項重

要任务，为什么？党中央决定在若干年内实现农田水利化和农业机械化，这是全党的任务，是我国社会主义建设的一项历史任务。过去我们习惯的是卖毛巾、袜子，现在情况变了，如果仍然以卖毛巾、袜子为主，就不能适应农业大跃进的情况，而且，支援农田水利化和农业机械化的物资供应范围一天天在扩大，品种一天天在增加，开始只需要我们支援一点点物资，以后就逐渐复杂了。开始需要的只是农田水利器材，以后就是机械化，将来还有电气化。因此，这是一项长期的工作，我们要认识到这是一个重要的历史任务。

2. 需要成立一个较强有力的专门机构。最好把农田水利化和机械化需要的物资都统一经营起来，这样可以便于研究原料、燃料的供应问题，以促进水利化、机械化、电气化的实现。县商业局长要亲自领导这一工作，而且要挑选最优秀的营业员搞这项工作。

3. 想各种办法组织农田水利器材货源。这类物资货源应当努力作好分配，但仅仅靠分配是不够的。原因是工业大跃进，天天在变化，品种不断增加，数量不断扩大。在这种情况下，如果各地不出门，就不能及时找到货源，不能及时支援农村需要。如果统一等工业部门把数字统计起来，给了商业部再分下来，那就迟了。当然，第一商业部也要积极搞好分配，但还需要大家配合。因此应当允许二级站和县商业局派人到外地采购，可以与工厂、批发站取得联系，协商购进，以补充分配之不足，但不应在市场乱抓。同时，应当抓紧时机，总结各地生产这些生产资料的经验，与工业部门联系，及时推广。县级商业部门和二级站也可以动用流动资金以外

的其他資金兴办一些工業。

4.想办法鑽进去。我們对支援农田水利物資和农業机械器材还是外行，应当下决心学会。最主要的一条办法，就是商業局長帶头学，深入現場，熟悉生产，看有关書籍，組織參觀等，以改变我們的技术落后状态。改变只談毛巾、袜子的情况，今后应多談农田水利、机械化。西安商業学校应开一个农田水利器材和农業机械專業，訓練技术人員。并考虑能不能由城市迁一批五金店到农村去，支援农村。

5.要作長期规划。現在即应动手研究今冬明春的物資规划，以便早日安排生产。按照农田水利的规划，作出物資供应的规划、规划哪些物資靠上边分配，哪些由当地組織生产。如水泥，主要应是組織当地生产，投資十五万元，三个月即可投入生产，年产量可达六千吨。同时民用器材二級站也可以找一个县，搞支援农田水利、机械化的試驗田，研究摸清情况。

三、商業工作本身躍進的問題

1.在零售商店需要繼續推广天桥經驗。天桥經驗主要有三个方面，一是少用人多做事。用什么办法达到这一点？是用鼓起革命干劲，不机械执行八小时工作制达到的。这一条是不是完整？还没有。怎样合理安排劳动組織，还没有完全解决。我們既要少用人，多做事，又要不影响职工健康，这就需要合理安排劳动時間，这一点天桥經驗还没有完全解决，需要各地自己創造。天桥經驗的第二个特点是搞服务公約，这实际上是零售商店的“三大紀律，八項注意”，是解决商店

与顧客的关系問題。天桥商場的服务公約是零售公約，批發店、一、二級站不能照抄。天桥經驗的第三个特点是通过發動群众，搞了一个零售店的合理庫存的办法，找到了合理使用資金的門徑。在商業零售工作中經常一方面要求加速周轉，降低費用，另一方面又強調花色品种齐全，这是一个矛盾。实际上就是零售商店的多、快、好、省的問題。对这个問題的解决在天桥經驗中开始找到了头緒，很多商品在周轉規律上不一样，如价值五元一个的兒童玩具，在有些县一年，甚至兩年才卖一个，那么这种商品县上要不要？应该要。但只要一个，卖了一个再进一个。而另一些商品則周轉較快，需要有十个、百个、千个，或者更多。这种采用發動群众的方法，根据各种商品的具体情况，分別制定不同的合理庫存的办法，就能达到既可保証品种齐全，又能加速周轉。要做到这一点，就必须發動与依靠群众。

这样做，批發商店可能会說自己背上了包袱。不，这个包袱背不到批發商店，因为批發商店也可以研究搞合理庫存。这个包袱要二級站和中央站来背，这个包袱是个好包袱，因为这样作减少了零售商店的盲目性，而二級站也可以真正知道哪些商品多了，哪些少了，可以改进採購工作。

推广天桥經驗的关键在于發動群众，加强政治思想工作。

2. 进一步發展天桥經驗。天桥經驗不仅应推广，而且要發展。如少用人多做事，不仅国营商業要这样，而且整个社会商業也要这样。天桥經驗从减少人員这一点可以發展到合理地調整社会商業網，現在的商業網是不合理的，应适当調

整。这件事目前各省应当選擇几个地方开始試点。

3.改进批發。批發商店不能完全用天桥的經驗。批發商店有收購任务。現在收購任务还少，今后会逐渐增加。批發商店的首要任务是促进生产、保證供应，保證市場需要。現在，还缺乏一个完整的县級批發商店的經驗，需要繼續創造和总结。二級站就更不同了，它有支持工業生产的任务，要真正發揮蓄水池的作用。因此应当學習天桥商場的革命精神，但是不要企圖把天桥商場的具体措施运用到每个單位，應該根据各地各單位的具体情况，創造經驗。

4.加强倉庫保管。你們陝西提出“十無”，很好。但最主要的是無霉变、損失。另外还有一个增加倉容的問題。此外必須發動群众學習商品技术，做好商品养护。

5.領導应尽可能走出办公室，下基層去跟群众在一起躍进。要向群众學習，帮助群众总结經驗。上海的同志講，我們的工作情况是：“按时上班，遇事办事，日計有余，岁計不足。”这种情况有很大的普遍性，應該努力克服。領導机关不要关起門来躍进，要下去，这样自然就可以克服右傾保守思想，加强政治观点、生产观点和群众观点。

（1958年5月30日在陝西省商業局長會議上的講話）

原載1958年4月23日大公报）

密切工商关系，支持工业生产大跃进

第一商业部副部长 吳雪之

目前全国正处在朝气蓬勃全面生产跃进的高潮。首先工业、农业出现了生产大跃进的高潮，在党的领导下，以天桥百货商场的革命倡议为开端，全国商业战线的广大职工也掀起了商业大跃进高潮。天桥倡议的实现，是依靠职工同志们以主人翁的气概、忘我的劳动、革命的精神，打破陈规，大胆革新，创造性地改造了企业。“天桥”的精神对鼓舞和促进全国商业工作大跃进具有普遍的意义，“天桥”的具体做法也是全国零售商店的典范，值得全国零售商店很好地学习。商业部门的各级领导同志在商业工作大跃进中，尤其应当在群众中虚心学习，在党的领导下，更好地领导群众前进。

需要抱住三个“大西瓜”

全国各地不仅零售商店热烈地响应“天桥”倡议，形成了“学天桥、赶天桥、过天桥”的热潮（零售商店学“天桥”是实现商业大跃进，做好商业工作的基本环节，这是因为零售与消费是直接联系着的），全国的中央批发站和二级批发站也纷纷响应“天桥”倡议。石家庄百货批发站就是其中的一个。他们在当地党委领导下，抓住整风这个纲，充分发动群众，职

工同志們以主人翁的气概，提出“苦战一周，开花結果，全面躍进，样样丰收”和“鏖战七晝夜，改进全站面貌”的豪迈口号。全体职工鼓起干劲，已經初步地实现了这种口号，在短短的时间里，精簡了机构，减少了人員，簡化了許多手續制度，改进了与工业、铁路、銀行等有关部門的关系。内部組織从原有十三个科合并成二个办公室三个科，人員减少了50%，手續制度如出入庫手續从原来經過六个科室、十九道手續、三十一張單子初步簡化为經過三个科、八道手續、十二張單子，時間从八天縮短为一天半；并且实行了“混色包裝、單色补充、裝配合一、就厂直撥”和計劃結算等先进办法；与工业之間，在树立“工商一家”的思想基础上，解决了長期存在的某些不協調現象；站、店明确了为县基層零售商店服务的思想，关系也有了显著的改进。石家庄百貨站工作的躍进，同时还得到铁路、銀行的支持和互相促进，铁路已經实行了“打出貨場、深入貨主”的工作方法，大大便利和加速了商品發运；銀行也从各方面便利商業部門。这些，都有利于商品流通。

商業工作大躍进，从零售到批發，就其普遍意义來說，需要抱住三个“大西瓜”，即节省人員、节省資金、节省費用。但是具体到中央站、二級站这两个批發环节，則必須保証市場供应，調节生产与流通和消費之間經常的不平衡状态所带来的商品差額，并且發揮季节性的調节作用，因而資金、費用方面在精神上同样要躍进，但是不能机械地执行指标，否則就不可能貫徹政策，必然会阻碍工业生产的大躍进，不能充分滿足人民需要，也难以搞好站店关系。