

北京瑞蚨祥

中国科学院经济研究所
中央工商行政管理局

资本主义经济改造研究室编写

生活·读书·新知三联书店

北京環狀路

北京市政工程局
北京市政工程局

北京市政工程局

北 京 瑞 蚨 祥

(典型企业調查資料)

中国科学院經濟研究所
中央工商行政管理局 資本主义經濟改造研究室編寫

生活·讀書·新知 三联書店

一九五九年·北京

北 京 瑞 妹 祥

(典型企业調查資料)

中国科学院經濟研究所 資本主义經濟改造研究室編寫
中央工商行 政管理局

*

生活·讀書·新知 三联書店出版

(北京朝陽門大街 320 号)

北京市書刊出版業營業許可證出字第 56 号

中国科学院印刷厂印刷 新华書店发行

*

开本 850×1168 公厘 1/4 · 印张 10 · 插頁 3 · 字數 235,000

1959 年 3 月第 1 版

1959 年 3 月北京第 1 次印刷

印數 0001—2,000 定价 (七) 1.30 元

統一書号 4002·156

前 言

“北京瑞蚨祥”是我們所編輯的私营工商业社会主义改造資料的一种。我們准备分別編輯私营工业、商业、运输业的社会主义改造和过渡时期民族资产阶级的变化四种綜合資料，并編輯若干私营重点行业和典型企业的历史与改造資料。北京瑞蚨祥是我們选择的商业典型企业之一。

这是一本資料性的书。全书分上下两篇。上篇叙述解放前的瑞蚨祥，我們是把重点放在企业的內部关系和它的对外关系上。前者以第二章“企业內部的阶级关系”为中心；但是，有些部分，例如反映在工資制度和劳动制度上的阶级关系，則留待第三章“企业的組織和管理”中去补充；关于資本家阶级內部的关系，則又要在第四章資东的发家史和第五章利潤分配中去补充。关于企业的对外，主要是在第四章通过它的进銷貨来反映它和产业資本的关系，另外，关于它和帝国主义及当时統治阶级的关系，則又要在第一章“北京瑞蚨祥簡史”中来补充。这就是說，在分析問題时，我們不能不迁就一些資料的編排順序。

下篇是叙述解放后瑞蚨祥的社会主义改造过程。这又分为两个时期：私营时期和公私合营时期。在私营时期，我們是把重点放在叙述它的公私关系（第六章）和劳資关系（第八章）的变化上。在公私合营时期，則着重介紹了瑞蚨祥实行公私合营的經過（第九章），因为它是最早实行合营的一家綢布店，它是单独合营的。以下，是分別介紹它实行公私合营以后在业务經營方面（第十章）和企业內部組織管理方面（第十一章）的变化，这种变化，反映合营以后生产关系的进一步改造。最后一章（第十二章），是叙述公私合

营以后企业内部阶级关系的变化和对资产阶级分子的改造。

全部資料收集到1958年8月底止，也即本书初稿脱稿的日期。这时正是我国工农业生产和其它各个战线上大跃进的时期。在这“一天等于二十年”的伟大时代中，客观形势飞跃地前进，往往会把我们的思想远远地抛在后边。由于我们自己的理论水平不够，就更限制了对问题的认识。同时，瑞蚨祥解放前的情况，因为企业的文卷和账册大都丢失，基本上是根据老年职工和资方人员的记忆和口述记录的。有许多问题，还无法去核证。解放后的材料虽然不少，但十分零星，许多重要问题，也多半是根据有关方面口述记录的。在记录之中，也不免有失实之处。这样，就不可避免地在本书中有许多认识错误和不全面的地方。我们热诚地希望读者和有关方面给予批评和纠正，以便在本书再版时修改和补充。

在我们工作进行中，得到各有关部门的大力支持和帮助。特别是瑞蚨祥企业的党、工会组织，企业的领导和许多职工们，不仅给我们种种工作上便利的条件，还提供很多宝贵的意见。我们谨在此致热诚的感谢。

編 者 1958年12月

目 次

上篇 解放前的瑞蚨祥

第一章 北京瑞蚨祥簡史	2
第一节 瑞蚨祥的东家	2
第二节 瑞蚨祥的兴衰	9
一、創設和发展的經過	9
二、发展的原因和商业竞争	11
三、瑞蚨祥的由盛而衰	16
第二章 企业内部阶级的关系	19
第一节 东家和掌柜之间的关系	20
第二节 内伙計和外伙計	23
一、外伙計和資方的关系	23
二、内伙計和資方的关系	25
三、内伙計和外伙計的关系以及他們对資方的斗争	28
第三节 学徒制度	31
一、学徒的来源和入号手續	31
二、学习内容	34
三、学徒的生活	37
四、学徒在企业中的地位	39
第四节 后司人員	42
第三章 企业的組織和管理	43
第一节 組織机构	43
一、全国总管理机构	43
二、地区总管理机构	45
三、基层的組織机构	47
第二节 财务管理	50
一、資本的运用	51

二、企业的财务会计制度	52
三、上下縱横之間的财务关系	55
第三节 工資“福利”制度	57
一、瑞蚨祥工資“福利”的特点	57
二、年薪和月薪	60
三、“饋送”	66
四、“福利”	70
第四节 舖規	76
第四章 业务經營	81
第一节 业务經營概况	81
第二节 进貨	87
一、进貨方式	87
二、洋貨的进貨	91
三、綢貨的进貨	93
四、皮貨的进貨	95
五、广貨的进貨	98
六、色布加工	98
第三节 銷貨	100
一、銷貨方式	100
二、銷貨对象和招待方法	103
三、商品陈列	106
第四节 营业費用	107
第五节 瑞蚨祥的經營特点	112
第五章 利潤和利潤分配	115
第一节 瑞蚨祥的利潤政策	115
第二节 利潤	121
第三节 利潤的分配	132

下篇 瑞蚨祥的社会主义改造

第六章 私营时期瑞蚨祥的业务經營	138
第一节 解放后的瑞蚨祥	138

第二节	經營概況	140
第三节	進貨	147
第四节	銷貨	152
第五节	財務	156
一、	資金变化	156
二、	營業費用	163
第六节	利潤和盈餘分配	165
一、	利潤	165
二、	盈餘分配	168
第七章	私營時期的企業內部改革	174
第一节	組織機構	174
第二节	財會制度	176
第三节	工資	178
第四节	福利	187
第八章	私營時期的店員和資本家	193
第一节	階級關係的新內容	193
第二节	五反運動前的勞資關係	195
第三节	五反運動後的勞資關係	202
第四节	私營時期的店員	219
第五节	私營時期的資本家	228
第九章	瑞蚨祥實行公私合營	235
第一节	公私合營的條件和準備工作	235
第二节	公私合營的經過	238
第三节	清產核資	241
一、	清點財產	241
二、	估價和核定資金	242
三、	勞資雙方的反映和幾點經驗	246
第四节	瑞蚨祥合營的經驗在全業合營中的推廣	249
第十章	合營後的業務經營	251
第一节	合營後的經營情況	251
一、	營業額的增長	251

二、經營品种的变化	253
三、貫徹經營計劃	255
第二节 公私合营的优越性	258
第三节 社会主义經營大跃进	262
第四节 利潤、盈余分配和定息	266
第十一章 合营后的企业改革	271
第一节 組織管理的改革和調整商业网	271
一、单独合营时期的改革	271
二、全业合营后的改革	273
三、全面調整商业网	274
四、大跃进中組織管理的改革	278
第二节 經營制度的改革	279
第三节 福利制度的改革	285
第十二章 合营后的店員和資本家	288
第一节 合营后的企业内部阶级关系	288
第二节 公私共事关系	290
第三节 职工教育和整风运动	296
第四节 反右派斗争和对资产阶级分子的改造	303

上 篇

解放前的瑞蚨祥

第一章 北京瑞蚨祥簡史

第一节 瑞蚨祥的东家

北京瑞蚨祥綢緞洋貨店是由山东孟家出資開設的。据說孟家先世为明朝富商,但无考。据在瑞蚨祥工作了五十年以上的两位資方代理人談,早在1800年(清嘉庆)以前,孟家就已經是素有“直隶一集(辛集)山东一村”的山东第一大鎮——周村一家大字号的財东了。字号的招牌是万蚨祥,一个門脸里有五个柜,前面經營鍋鉄、棉布,里面經營絲綢棉布发庄,还附設金店,經營錢庄业务。最近在孟家还发现了一本万蚨祥三百多年前的老帳。由此可見孟家是一个商賈世家,經營商业已不是三代、四代的事了。

孟家除經營商业外,还占有大量土地。据說,在1893年前后(清光緒19年前后,也即北京瑞蚨祥開設前后),孟家四房占有的土地接近千亩(山东大亩,一亩有720弓,約合普通亩三亩),在章丘來說,因为地少人多,这已經是少有的大地主了。以后随着商业經營的扩大,土地占有也增加,到民国初年,孟家一房占有的土地就有600亩,孟家的界石直插到黄河北岸。在辛家寨还有个庄子专种棉花,每屆秋收时,济南瑞蚨祥的經理都要帶着管事去收花。据說,按孟家的心愿是想占有更多土地的,商业和土地上的剝削收入,也使他們有这个可能。但是,有三个原因使得孟家的土地沒有更多起来:第一,旧軍鎮附近甚至章丘县附近的土地已全部被大地主占光了。这里一向有“金旧軍銀回村”之称,住的都是大地主、大資本家,北京八大祥的財东就都是旧軍人。第二,商业利潤所得远比地租收入来得多。第三,1920年以后,軍閥割据、混战情况日益严重,农村連遭战火,加上軍閥兵痞到处虏掠勒索,使得孟家对土地的兴趣減

弱了。特别是1928年,为了躲避軍閥的敲詐,孟家全家迁居天津“租界”,土地占有的慾望就更淡薄了。

在清嘉庆年間,孟家分为四房:三恕堂、其恕堂、容恕堂、矜恕堂。原先土地是共有的,周村万蚨祥也是共有的。这时因为商业和土地的經營已为孟家积累了大量財富,各房就开始向外发展。首先是三恕堂在济南開設了庆祥布店;以后又在天津、保定开了分店。接着其恕堂、容恕堂在济南、北京、沈阳開設了瑞生祥錢庄、瑞增祥布店;矜恕堂在济南開設了泉祥茶店和瑞蚨祥布店。以后三恕堂、其恕堂、容恕堂相繼衰落,只矜恕堂“一枝独秀”。尤其在1893—1917年間(清光緒19年到民国6年),矜恕堂孟家的資本迅速扩大,屬其所有的企业达24个,雇佣劳动力最高达一千人,資本額无法估算,据1956年全行业公私合营时清产定股數字,仅泉祥和瑞蚨祥两个系統的資本即达人民币220万元。这些企业是:

号 名	經 营 业 务	開設地点	店 数
阜祥當舖	典当	济南	1
阜祥當舖	典当	周村	1
广济堂藥舖	国藥	周村	1
鴻記織布厂	織土布	济南	1
瑞蚨祥布店	綢緞呢絨百貨皮貨布匹	济南	2
瑞蚨祥布店	綢緞呢絨百貨皮貨布匹	天津	2
瑞蚨祥布店	綢緞呢絨百貨皮貨布匹	青島	1
瑞蚨祥布店	綢緞呢絨百貨皮貨布匹	烟台	1
瑞蚨祥布店	綢緞呢絨百貨皮貨布匹茶葉	北京	5
瑞蚨祥布店	採購	上海	1
泉祥茶店	茶葉	济南	3
泉祥茶店	茶葉	天津	2
泉祥茶店	茶葉	青島	1
泉祥茶店	茶葉	烟台	1
泉祥茶店	茶葉	周村	1
合 計			24

裕恕堂孟家分为三房：克勤、克俭、克恭，也就是帐面上可以看到的勤記、俭記和恭記。长房早死，所出年幼沒有問事；二房孟明鑫长期住在乡間經營土地；三房孟洛川是商业經營的主要負責人。孟洛川（維川，又名繼笙）出生于清同治年間，当时济南瑞蚨祥已經開設多年，自他問事后，天津、烟台、北京等地瑞蚨祥先后开张，因此，他被称为孟家的发家人。据原北京瑞蚨祥总理說，他在1924年入济南瑞蚨祥学徒时，孟洛川已年逾七十，但仍亲自管事，常到柜上来查看。他御下极严，最会抓人小辮子。对于經理掌柜，則又有一套政治手腕，例如有的是用其“德”（对东家忠心），有的是用其“才”（会做生意），并使其互相牵制，往往是一正职一副职。各店之內，都有孟洛川安插的亲信，作为耳目。直到九十多岁，他还是以翻閱帐册为消遣，在他的书房、臥房里，除了滿架帐册外沒有閑书。他为人十分保守，反对一切新鮮事物。例如他經手建造的各地瑞蚨祥店屋，都是一个款式：前面是有頂棚的車場，門里下面是貨場，上面是綢樓。他自己住的房子，在旧軍鎮时是七进大院，1928年搬到天津租界后，仍然盖的是老式厅堂。企业里总算装了暖气、地毯、沙发，但他家里还是攏火炉、硬木桌椅、綉花围墊。而且一直不許自己的子弟进学校，而是請“举人”在家教館。

孟洛川死于1939年，死前一直大权在握，子侄輩虽也幫他管些事，但作不了主。瑞蚨祥在孟洛川的晚年，特別是在1927年以后已逐步走下坡路，到日伪时期更呈萎縮趋势，所以在他死后孟家財富的积累趋势也就基本停止了。

克勤、克俭、克恭三房共有八个儿子。长房的老大、老三、老四都早死；二房的老二孟华丰和老六孟靜宇在孟洛川晚年都管过事；孟洛川自己有老五、老七（孟肄庠）和老八（孟建初）三个儿子。孟洛川死后，企业經營大权就落在孟华丰、孟靜宇和孟肄庠手里。后来长房老四的儿子孟星五大了，也参与問事。

孟家这新的一代虽然是生长在一个动盪的大时代里，但他們

除了“四书五經”以外，沒有受过其他教育。同时他們长于优裕，安于逸乐，虽然上輩怕他們沉湎声色不能“守成”，都让他们抽上了大烟，但仍禁不住他們花天酒地。例如孟华丰、孟静宇、孟肆庠都有三、五房“太太”。

这一代人既不能“繼承父业”“克紹箕裘”，又没有新兴的年青资产阶级那种变革生产方式的雄心和魄力。他們在封建传统和资本主义现实之間徘徊。他們正在逐步地如“共产党宣言”所說那样“撕破了家庭关系上面所籠罩的温情脉脉的紗幕”，向“赤裸裸的金錢关系”轉化。但是这种轉化，对瑞蚨祥來說，无宁是只起了消极的作用。各房之間在金錢关系上矛盾越来越大。例如恭記人口多，向企业里动支的錢也多；勤記人口少，不服气，就設法不让恭記多支；看看制止不住，自己也就比着多支。俭記生怕自己吃亏，也比着要錢。在这种明爭暗斗下，在企业里的資方代理人也就形成了各种派系；經理們有亲“七爷”的，有亲“六爷”的，有亲“二爷”的。比着抽支的結果，企业的运用資金大大削弱了；同时，各房东家也更少参与企业的經營管理，更完全安于寄生者的奢靡生活了，这是一面。另一面，瑞蚨祥是孟家的“公”产，各房比着抽支資金以后，除了揮霍享乐以外，就尽量去經營本房的“私”产。大家族資本变成了小家庭資本，資本的积累又形成資本的分散。到解放前夕，三房所有的企业共有七个，詳况如下：

堂 名	号 名	地 址	店 数
勤 記	瑞隆祥茶店	天 津	1
俭 記	裕康布店	天 津	1
俭 記	瑞昌祥布店	天 津	1
俭 記	慎兴布店	天 津	1
俭 記	福英紙行	天 津	1
俭 記	福英紙行	北 京	1
恭 記	恭記商行	天 津	1
合 計			7

孟家的資本主要是放在商業經營上，只有一個織布工廠，而且是木機的，規模也很小（以前在章丘舊軍鎮，1929年後搬到濟南，只三、五張機子）。據原北京瑞蚨祥總理談，孟洛川並不是不想搞工業，當他看到濟南東源盛織染廠搞得挺順當時，也曾想辦廠；但因為自己是外行，怕請來技術人員拿不住，所以下不了決心。當然，這裡還有許多客觀的原因，特別是1925—1927年大革命失敗以後民族工業的日益陷入危機，更使得素性保守的孟洛川裹足不前。但也說明了，一個封建性的商業資本轉移到新式產業資本上去，是有它本身的缺陷和阻力的。

孟家是經商的，但卻和政治分不開。他們開始時只是和一些“達官貴人”相交結，以後直接參加了政治活動，最後還走上了政界。連一些資方代理人，也因參與了送往迎來、交際應酬等活動，和當時政界人物勾搭起來。

據說孟家先祖曾經作過官，但沒人知道。到孟洛川這一代前後，就沒有出過一個有“功名”的人。所以在舊軍鎮曾有孟家是“有富無貴”的說法。但是，從孟洛川“發家”以後，情況就有了變化。孟本人捐過江蘇候補道，1900年（清光緒26年）他出任山東省商會會長，和當時山東巡撫袁世凱搭上了關係。1911年袁世凱任大總統，孟洛川見有機可乘，便漏夜來京晉見，據說袁世凱擬任命孟為地方大官，孟怕搞不了，故改任為參政，雖然是掛名差使，但卻為以後的一連串政治活動开辟了道路。從此，孟家就和當時的“達官貴人”串在一起了。例如孟洛川的次女嫁給了徐世昌的侄子；長孫孟式雍娶了曹錕的孫女；三子孟建初（老八）娶了山東省大官僚何春江的女兒；次孫孟鎔余娶了山東候補道大地主蔡杜全的女兒。這種亦官亦商的局面，使得孟家在本鄉本土聲威大振，每逢婚喪喜慶固然是冠蓋盈門，省、縣的官員們爭先恐後地來祝賀，就是在平時，省內附近各縣知事到任，也得先到孟家拜客。

孟家不只在政治上活動，而且為保护自己的財產還組織了武

裝力量。一方面由二房老大(孟華丰)出任當地區長和章丘縣保衛團團長;另一方面在自己家里還豢養了“護院”200余人,有三、四十支槍,還有馬隊。孟洛川平時出入都有馬隊人員持槍護送,聲勢十分顯赫。

孟洛川的得力助手是資方代理人孟觀侯,他是北京瑞蚨祥的創辦人,也是孟家“發家”的支柱。這個人在政治上的活動比孟洛川更多,也更廣泛;但有一個特點,就是只交結,不任職。例如他在北京多年,在工商界的聲望很高,當時的商會實際上就是由他在幕後操縱的,然而他的名義一直只是“特別董事”,不肯出任會長。在前清時期,孟觀侯所交往的都是“黃帶子”。到軍閥時期,他首先結識了張作霖,通過張的關係又結識了張學良;其後,又交上了宋哲元、張自忠和蕭振瀛(這些人都是北方的軍閥)。這些人雖然在當時叱咤風雲,大權在握,實際上却是聲色犬馬、紙醉金迷之徒,而孟觀侯也正是用這一套辦法去奉迎他們。因此,當時的瑞蚨祥總理辦公處——西棧成了這一批官僚們的銷金窟,歌舞征逐,無所不為。據說,在交際最盛時期,北京五個號一天的營業額,還不夠一次宴會所需。

但是,孟觀侯這樣的揮霍浪費,並沒有使東家不滿,也沒有使瑞蚨祥少賺錢。在交際上是要花些錢的,但這錢會變成一種特殊的資本,帶來幾倍利潤。交際就是生意。例如曹錕在中南海被圍時,欠瑞蚨祥貨款達一萬餘元,孟觀侯見勢不佳,便急忙派人到中南海坐索,沒有錢就拉貨,結果只損失了幾十元。

除孟觀侯外,其他資方代理人也和當權的統治階層有着多方面的拉攏。例如副總理姚秀岩除了和孟觀侯一起交結那班人外,還和當時偽商會會長鄒全蓀結了兒女親家,並為兒子姚俊賢銓來了偽區警察署署長的官銜。綢緞頭目郝伯泉和宋哲元的關係更為密切,他還和蕭振瀛拜了把兄弟,當時的二十九軍幾乎沒有一個不知道有個郝二爺的。據說,瑞蚨祥初開張時(光緒19年),因為在政