

上海永安公司
的产生、发展
和改造

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 9.5 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弇、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

6037/66
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 and 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。永安果栏很快从一片店发展为四片店，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蕉工剥削，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、股务、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”教育和业务培训等。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。