

一年末的臨 沂生產工作



業務學習叢書

李隆耿·駿著

山東新華書店出版

參考室

編輯部

前言

臨沂生產推進社一年來在開展城市生產工作上有巨大貢獻，近更進而開展鄉村生產工作，組織廣大地區間的聯合運銷，也已獲得初步成績。它的所以能學獲得這些成績，主要由於它能掌握爲羣衆服務的工作方針，和民辦公助，公私結合的工作路線，並能掌握城市很複雜的環境，掌握新解放區人民很複雜的思想變化，採用各種靈活應付辦法，對於政策方針掌握精神而不拘泥形式。它所創造的經驗是相當豐富的，值得各地經濟工作同志好好學習。近由李隆耿駁兩位同志把這一年來的工作經驗整理出來，編印這個小冊，以作生產推進社的誕生一周紀念，並作各地經濟工作同志的業務學習材料。

山東解放區的城市大體上可分爲三種類型：第一類是交通不方便，工商業不發達的內地城市，它過去是軍閥官僚地主豪紳，以至日寇漢奸的盤據，主要依靠他們的奢侈浪費生活而維持了病態的繁榮；解放後的經濟建設便感特別困難。第二類是像烟台、龍口、石島那樣的商業城市；第三類是像博山、張莊那樣的工業城市。臨沂是第一類內地城市的典型代表；山東解放區的城市大多屬於這一類型。臨沂生產推進社扶助生產，組織運銷的具體辦法，也許對於第二類第三類的城市不能完全適用。但其方針路線，以及工作精神，工作態度，是值得各地城市工作同志認真研究的。

目 錄

第一 大力發展紡織生產

解放前的舊臨沂、成立生產推進社、紡織業務的發展、初期的成績牧護、克服了困難，可提高一步

第二 廣泛組織了羣衆合作社

發展合作社的成就、幾種特殊性質的合作社、城市合作社的特點、合作社組織領導的檢討

第三 扶植私營獨立手工業者

組織金河區的織布業、絲織廠扶植起來了、扶植獨立手工業者的政策、突破一點去推動全縣、羊毛手工業的發展、市場逐漸繁榮起來

第四 聯合運銷

聯合運銷的意義、建立聯合運銷處業務、對濱海的聯合運銷、對魯南和魯中的運銷

第五 生產推進社的今後發展方向

(三五—三六)

(二八)

(一九)

(九)

第一 大力發展紡織生產

解放前的舊臨沂

前清年間的臨沂，是沂州道政治上的首府，又是北京通南京大道的交通要衝，商賈雲集，市場連綿，成爲魯南地區土貨外貨聚集的貿易中心地。

抗戰前有台灘公路通膠濟鐵路，臨糞公路通津浦鐵路，又有大路直通新浦；當時各公路大路上的汽車牛車人力車，終日絡繹不絕，然而這並不是臨沂人民的繁榮，實質是表現帝國主義和買辦客商的經濟活躍；外國帝國主義經過大地主及濰縣周村外幫客商，傾銷商品和吸收土產原料，榨取農民，並供給社會上層的奢侈浪費生活。而本城的大多數市民，仍然處在飢寒交迫的苦境。

一九二八年二月間，日寇飛機瘋狂轟炸和日寇佔領後的燒殺擄掠，把臨沂城變爲一片瓦礫廢墟；原有商店四百一十家中，完全毀滅的有一百八十五家，受嚴重損失的有一百四十二家，過半損失的有五十家，輕微損失的有二十家，無損失的祇有四家。再加上敵偽八年來的敲詐勒索，許多商店紛紛倒閉。特別在日本投降後，偽軍漢奸在絕望中瘋狂搶奪，所有商家貨物民間資財，均被掠一空，城市商業已完全破滅。

臨沂城在抗戰前也是手工業比較發達的城鎮，一部會使用手工業機器的作坊，有紡織一百四

十六戶，織襪子十八戶，織毛巾四戶，磚瓦窯二戶，織帽子六戶，捲煙一百七十戶，藤椅子一戶，縫衣舖廿戶，鐵匠廿人，銅匠廿人，銀匠廿人。敵人佔領後，手工業亦受到很大損失，幾乎陷於停頓狀態。例如：鞋業店三十戶減到四戶，絲店二十家用三百多工人，亦全部倒閉，工人流離失所，祇剩下老弱殘病二十餘人，每日討飯爲生。

成立生產推進社

一九四五年五月，臨沂城從僑軍手裏解放出來，民主政府發放了六萬斤救濟糧食，十八萬元貸款，急救廣大的貧苦市民。但是，沒有飯吃的羣衆太多，救濟不是長久辦法，他們迫切要求參加生產，保證生活。尤其困難的是臨沂是一個交通不方便，工商業不發達的內地城市，市民很多沒有正當職業，其中竟有半數以上直接間接依靠漢奸生活，漢奸消滅以後生活無法解決，必須幫助他們轉業或找新的職業，這就成爲我們一個沉重負擔。

當時在領導上曾多方面考慮了如何恢復和發展生產的問題：因臨沂城是新解放的城市，羣衆尚未發動和組織起來，缺乏積極份子做骨幹，羣衆不認識合作社，不認識合作社，却後餘生的羣衆亦沒經濟力量參加合作社，民衆的羣衆合作社無法組織起來。其次，考慮到公私合辦，政府經濟援助由人民自己經營，但羣衆尚有疑天思想，暫時不敢靠近我們。並且，新解放城市需要恢復和發展的生產業務很多，必須有較大規模經營，有較強的幹部和較多的資金，這亦是新解放的羣衆不能經營和管理的。最後，決定成立生產推進社，政府先發發出五十五萬本幣資金，抽調從四千人增到十餘人的幹部，以直接幫助羣衆，恢復生產和發展生產，改善羣衆生活，然後，逐漸發展民辦的羣衆合作事業。

初期的生產推進社業務較單純，僅是貸棉花貸紡車，發棉收線，發線收布。有職員四人各轄

工作都做得，隨着業務發展，職員數亦逐漸增加。

生產推進社成立，就和城郊工作隊取得密切聯繫，工作隊對於發展羣衆生產給予很大的幫助；許多同志經常挨戶對紡婦進行宣傳教育解釋疑慮；有些同志則經常帶領紡婦，親至推進社交辦貨車領花交線；有些同志動員木工，趕製紡車，供給紡婦；有些同志親自學習紡線，再教給初學的紡婦；有些同志經常到推進社反映羣衆意見，幫助改進工作。

紡織業務的發展

推進社的業務經營，所以能不斷地向前發展和提高，乃由於及時發現和解決了下面一些問題：

(一)發展紡線生產首先遇到的一箇問題，是絕大部分貧苦婦女，沒紡車，沒棉花，無力趕集無法出賣。推進社就出錢幫助羣衆解決供銷困難，貸放棉花，收線支工資，不問線的好惡，都隨到隨收，對於缺乏紡車的貧苦紡婦，推進社則貸給紡車，兩個月內掙得工資無利還本。由此，貧苦婦女就得到工具原料，參加紡線生產，獲得勞動工資。

(二)生產推進社開始營業後，特務漢奸就造謠破壞：「給八路軍紡線，三天要紡一斤，紡不出來就罰燈油掛挨打」。同時因城市羣衆們從來沒有見過這廢鹽貼地爲羣衆服務的機關，一時也不能理解。所以，在開始那幾天，大部分紡婦都懷着試探態度來領棉花，甚至大人不敢來，叫小孩子老媽媽來，貸給她棉花一斤不敢領，祇肯領半斤。雖然有了紡線小組的形式，但領棉花婦女都個個前來，紡線小組長對於自己就做多不願承認，各小組組員更裝模作樣。但經過我們幹部耐心宣傳解釋，辛勤認真負責地工作，不到半個月時間，她們從自己的親身體驗中，已有了新的認識，領棉花的婦女，常常是一箇小組一個小組地趕來，小組長亦坦直承認自己的職位，並主動傳達組員的要求。有少小組長自動發覺初級紡婦幫助紡婦解決困難，並經常向推進社反映羣

衆意見，認真相負着小組長的責任，而組員們要領棉花，要解決問題，都自動找小組長替自己介紹。

(三) 城區有一部份紡婦，因過去受慣商人剝削，小秤賣棉，大秤收線，紡婦亦就搬水假買。開始有許多紡婦亦沿用舊法來對推進社。推進社一方面對紡婦進行耐心教育說服，另一方面自己注意不要大秤入小秤出，提倡用線幌，分三等收線，不到一個月，大大減少假買現象，由於推進社分三等收線，對頭等二等綫的工資特別提高，綫的質量亦逐漸提高了。三個月後，由開始的大部三等綫，部分二等綫，提高到大部二等綫，部分一等綫。

(四) 在開始發展紡綫時，臨沂本城沒有綫市，如何適當規定工資，是一個困難問題，後來決定工資不完全固定，支出的紡綫工資額，以城郊白沙埠這個中心市集的花綫價格差額做標準，隨着每集的市價而變動。如果市集花綫價格差額很小，工資很低時，就根據糧食的價格，保證紡婦得到最低工資，能養活一人或一個半人，使紡婦不致因市價降落而吃虧，例如，市集的棉花每斤一百六十元，綫每斤二百三十元，其中差額七十元，推進社比市價每斤多支十元，則紡綫每斤工資是八十元，而市面粗糧每斤七元，紡婦每五天紡綫一斤，能買到粗糧十一斤多，就可養活一人。

(五) 對於紡出的綫，從開始就注意設法找尋銷路，因城郊岔河區織布機很多，就動員他們前來領綫織布，推進社收布支工資，開始不注意在城內發展紡織，經發現偏向後，就逐漸糾正，城內的織布業亦逐漸發展起來。

初期的成績收穫

生產推進社自十月二十九日開始營業後，業務日漸發達，至一月份止，三個月的時間，發展

了紡婦八百五十戶，織戶二十九戶，組織了二百一十個紡線小組，貸出棉花二千七百七十二斤，紡車五百六十八輛，棉線車五十七輛；紡線二千七百四十四斤，織布一百二十一疋，織毛襪六千二百九十雙，織襪四百八十二雙，織手套一千八百九十二雙，發出紡線工資八萬九千五百二十九元，織布工資四千零八十八元，彈花及羊毛羊絨工資二萬四千二百九十四元，洗羊毛紡羊毛羊絨工資九千一百七十元，織毛襪織襪及手套的工資共七萬一千四百元，總計付出工資十九萬八千四百七十三元。

許多紡婦自己所得工資，不僅保證了自己家庭的食糧供給，而且添補了新棉衣，最貧苦的市民在經濟上真正翻身了。例如：南關要了半輩子飯的李老媽媽，從參加紡線後即停止了乞丐生活，而且每天都可以吃到高粱煎餅。她感激地說：「我做夢也沒有想到我這輩子還能不要飯！」煤山鎮一個求乞的老大娘更感激的說：「靠你們八路，靠你們好政府，不求人，不要走路，娘兩口就有高粱煎餅吃了！你們不來，不知道那一輩子才能過這樣的日子啦！」如果我們將推進社最初三個月所支付的全部工資，用當時糧價每斤高粱三元五角計算，可買糧食五萬六千七百餘斤，可見推進社對於幫助羣衆解決生活困難和繁榮臨沂城的市面，已起了很大作用。

紡織生產的發展，跟着就解決了中國幾千年歷史遺留下來的最黑暗的社會問題，把封建勢力荒淫無恥副產物的娼妓改造了，臨沂城有四十戶娼妓，都是爲了生活困難，過着痛苦的皮肉生涯，並受到「拉皮條」者的苛重剝削，自本城解放後，再沒有那些貪污腐化的官府軍隊去光顧，收入來源斷絕了，這些人受到羣衆團體的教育和生產推進社的扶植，全體願意永遠脫離苦海，參加紡線生產。例如：煤山鎮古路太巷的紅妓女「大樓」，過去從不勞動，連洗腳水都要用人，後來也參加紡線，從事家庭勞動，她逢人就高興地說：「沒想到我過半輩子，民主政府來了，還能學成好人！」

由於羣衆生產運動的開展，羣衆得到了經濟利益，羣衆革命情緒更提高，羣衆團體也有了物質基礎，而更形鞏固。特別是城市居民長期在敵偽和反動特務的欺騙宣傳下，不敢輕易接近我們，不容易很快了解民主政府的政策，單純發動反奸訴苦，很難全面發動羣衆，羣衆情緒還不能鞏固下來。因為他們另外一個迫切要求是解決生活問題；幹部民兵整天站崗跑工作，生活無法維持，羣衆肚子餓了，開會也坐不住。自從生產運動開展後，幹部民兵積極了，羣衆更接近我們，參加各種會議都積極起來。

克服困難，再提高一步

生產推進社在業務更發展擴大後，就遇到嚴重的困難問題：首先是推進社事務多了，幹部多了，部分幹部不團結和不安心工作，領導上對於社內事務和人事問題的處理，逐漸無法全面掌握，更無法研究進一步發展羣衆生產和指導組織生產。其次，一千七百多輛紡車的棉花收線，發線收布，變成非常繁重的事務，三四個幹部包辦不下去，棉花收線從早上做到天黑，晚上棉花花收拾貨物做到半夜；這樣就很難照顧各方面，許多問題不能迅速解決，有許多羣衆等了大半天也領不到花，交不了線；幹部工作態度再無法像開辦初期那麼耐心，羣衆就覺得不像從前那樣便利。同時，不能每天都去了解市場情況，經常是工資跟不上市場的變動，羣衆就表示不滿說：『推進社跟從前不一樣了。』再次，業務經營擴大了，從前那種各種各樣都做的作風，管理上下專門不科學不嚴密的一攬子方式，無法應付當前情況，用記心賬辦法，幾天後就忘掉了。外面有七十多斤羊毛，賬上沒有記，羣衆自動報告才查出來，尚少了二百多斤毛錢找不着主，少了數百元對不出賬，更不會記賬計算複雜的賬目，特別聘請了幾位專門會計整理賬目，一個月也算不清。最後，是對羣衆生產無法管理和教育，有二百多斤棉花賣放出去找不着頭緒，有些棉花被偽局拿

到就逃走了，有些是假報幾個名字領去了棉花，後來不承認。

爲着克服這些困難，推進社內部，就根據工作範圍與性質，進行詳細明確的科學分工，在經理的總領導下，分成各負責的四個股：（一）供銷股，負責社內及各合作社獨立手工業者的供銷，如供給生產原料工具，及調劑市場上羣衆需要的日常用品，和推銷所出產的成品，如土布、襪子、襪衣、鞋子、海貨、農具及土產生油等，後來該股發展成聯合運銷處。（二）紡織股，負責發花收錢，發線收布，這是初期便利紡婦的領花發線而設，後來線市布市及各鎮合作社成立了，就過渡了這些業務，取消紡織股。（三）合作指導股，負責扶植羣衆合作社，幫助各社交流合作社經營管理的經驗。該股的建立，在由公營社轉變到民辦社的發展上，有決定作用，一切大合作社區聯社中心社都應該設立這種部門。（四）會計股，掌握管理社內全部經濟物資及賬目會計制度，負責計算分發各種工資，幫助民辦合作社研究建立科學的賬目和會計制度等。

爲着減少發花收線，發線收布的麻煩，並獎勵羣衆獨立經營，這時候就開始提倡線布買賣市場。城南關原有很大的布市，日寇佔領後被完全摧殘了。生產推進社爲着使已有紡織業能够靈活地自由發展，就與工商管理局配合起來，用很大力量組織線布交易市場。一方面貸給願意獨立經營的紡戶以紡線資本，俾利後才歸還，動員她們自由到集上售錢，保證她們的錢不能出售時，由推進社負責去收買；另一方面動員金河區的織戶到南關集上收線售布，保證在布疋銷售不出去時，由推進社負責收買，自錢布市集開始後，推進社每集派人到集上提高價格收買打幌子線，並教育織布者亦收幌子線，以提高線的質量。每集至午推進社和工商管理局都收布，有時一天收到一千多疋布。織布者在售出布疋後，就到集上或在推進社購線，織布者看到布疋銷路有保證，都願意來趕集，紡戶亦因集上可銷線，線價亦公道，省去到推進社領花交線的麻煩，亦逐漸願意到集上出售。南來販布商亦看到南關集上布價與鄉村相同，亦願意到城內市集販賣，這時候推進社又

在市場上廉價調劑棉花，使棉商不能投機剝削紡戶。這麼一來，線布市場就日益繁榮起來，開始是五天一集，後來改為五天一大集和一小集，推進社紡織股業務亦減少了一半以上。

不過，尚有一半紡戶感覺到集上售線要浪費一天時間，棉花原料供給不便利，依然到推進社領花交線。這就需要在各鎮組織合作社來分散經營各種紡織業務。四月間在南陽鎮煤山鎮成立了合作社，就首先把這兩鎮紡戶過渡出去，佔了八百多輛紡車，所有貸車貸花都撥交合作社處理，推進社直接負責合作社的供銷，經過合作社與紡戶聯系，五月份各街鎮合作社紛紛成立，大部紡織業務都過渡出去了。最後，祇有東關鎮朝陽鎮沒有合作社，這兩鎮紡戶很少，推進社就決定每紡戶貸給棉花資本一斤，自己到集上自由買賣。於是，紡織股的任務就分到供銷股及合作指導股裏面去了。

在這個時期，北海銀行臨沂辦事處很積極地參加了開展城市各種生產工作，銀行辦事處李主任經常參加研究生產的會議，銀行幹部三人至五人經常深入每個街鎮，從直接指導生產中，了解繁雜的困難，以正確地決定扶助生產辦法：對有工具缺乏者，經過各鎮羣衆團體或鎮公所介紹的簡單手續就可貸款，共貸出三百餘萬元；對於生產成品無法推銷者，則給生產推進社短期信用貸款，吸收生產成品。因而，臨沂各種手工業就能迅速發展。

第二 廣泛組織了羣衆合作社

發展合作社的成就

到目前（一九四六年九月）爲止，城區合作社組織統計如下：

類別	社數	社員（人）	股金（元）
紡織	八	一四八二	一一九四一五
炭棧	六	四七七	四七一二〇
水產	二	三六七	三二六七
木工	三	四三七	二八八〇〇
運輸	一	九	一七八〇〇
棉棧	二	一一五	二一六六〇
鞋社	一	一一一	二五〇〇〇
驢馬店	二	五六	三〇四〇〇
綜合性	一	二二七	二四二八〇
飯館	二	一五〇	五五〇〇

共計

二九

三五〇六

三四一二四二

一〇五

一八〇〇〇

在生產推進社成立後，曾經直接幫助煤山鎮成立紡織合作社，用的線和兩張大機都是從推進社借去的，並沒有民股參加。後來成立過幾處合作社，都是貸款多民股少，借合作社名義來求得貸款的，業務經營沒有大的發展。直到四月間，合作訓練班十餘人前來實習工作，生產推進社本身亦正式成立合作指導股，直接幫助羣衆組織合作社，五月間羣衆合作社才有大量發展，而且組織得比較健全。

幾種特殊性質的合作社

我們在下面把幾種特殊性質的合作社做簡單的介紹：

(一)民衆鞋社——城內的許多鞋業工人，在淪陷後失業，逐漸參加到部隊後勤工廠去了，只剩下十餘人。生產推進社成立後，動員煤山鎮組織紡織合作社，該鎮各教會長鄭家榮同志，過去是鞋業工人，與所有鞋業工人有聯系，他提出對辦紡織沒經驗，成立鞋社就有辦法。當時正有幾個做鞋工人生活困難，就討論組織鞋社，來維持他們生活。而羣衆對鞋業合作社沒認識，首先通過十個鞋業同行的私人關係吸收股金，另有九個婦女入股，共資金四千〇九十元，就開始做鞋子。工人工資是按件計算，例如：有一時期的工資，納底每雙廿元，上鞋每雙十八元，納口每雙八元，工資數額隨着物價變動而有增減。初期營業四十五天，做鞋工人五名，做鞋三百五十雙，得工資六千二百九十九元；納底女工一百十五人，做五百〇四雙，得工資九千〇十二元；納鞋口工人一名，得工資一百八十元，共計全社用工人一百二十一人，得工資一萬五千五百五十一元。第一次結賬，共盈利五千五百元。勞動分紅百分之十五，獎勵金百分之五，公積金百分之五。

職員待遇百分之二十，股金分紅百分之五五，股金每千元分七元五角。分紅後就進行擴股，社員由十九人增到一一〇人，股金增加到二萬七千零八十元。再經過三個月第二次結賬，淨盈利五萬五千元，每十元分利十元。這個合作社以很少資本就維持了一百多人的生活，資本紅利亦不少，所以，我們從開始就加以扶助，初時貸款三千元，逐漸增到一萬五千元，並收購他們的生產成品，後來銷路擴大了，就能獨立經營業務。

(二)木工合作社——最初有二十三個木工，爲着維持生活，集股八千六百元，成立合作社。因缺乏經驗，第一次包工虧空了三千九百五十五元，工人情緒不高，經理就勸大家堅持，保證下期掙回來。跟着就與泥水匠結合，收牧鄉下木工參加，包造房子，四個月時間共掙工資十二萬零八百五十元。規定每日每人交高粱十斤，餘利對半分，資本盈利一萬二千二百零三元，每十元分得卅二元，分紅後社員增至四十五人，股金增至一萬一千一百二十元。

(三)運輸組——鹽坊鎮產火硝，只有冬天才能淋硝，五月天不行了，九個淋硝戶就商議轉業，每戶有一輛車子，自動組織了運輸組，自己集合資本三千七百元，銀行貸給資本一萬五千元，他們的經營辦法是：第一次運糧食六担，預計可掙二担，拿四担到市場出售，其餘兩担分給各戶做吃糧，九戶分得糧食五百五十斤。第二第三次的運輸盈利都加入小組做股金，第四次掙的糧食又分給各戶做吃糧。分配盈利辦法是：先除去運輸吃用和貸款利息，再按各人運輸貨物重量大小來分配，車子壞了自己修理。在兩個月中共運糧九次，盈利四萬五千七百二十元，資本增加到六萬七千六百四十元。雨季兩個月不能運輸，貸款已退還銀行，大部分股金亦分給各戶購糧維持生活，組內祇存一萬二千元，雨季過後再經營運輸。

城市合作社的特點

從開始在臨沂城發展合作社組織那天起，我們就注意城市合作社的特點。不過，那時候大家都憑着主觀臆測來提出自己的理解，因而，關於合作社經營方式，在領導思想上，有過分歧：有人主張辦集體生產的小工廠，認為在城市裏行得通；有人主張按街鎮成立合作社，也有人主張由小到大，先組織合作小組形式，這也僅是根據農村經驗，再沒有更充分的理由。後來，臨沂城內各種經營方式都有，提供了比較多的事實材料給我們比較研究。

例如：私人獨立經營的張梅，有一張大機在家生產，吸收老婆小孩子打蘆谷幌線，就能掙許多錢。在文化街二三十人的紡織合作小組，完全採取了家庭手工業的方式，負責幹部亦直接參加生產，兩個月中就能分紅，羣衆看到有利益，紛紛入社，發展很迅速，而其事務較簡單，新幹部容易掌握。反之，南關鎮南大街合作社，有資金三萬餘元，買了三張大機，集中一起生產，每種勞動都要僱人支工資，開支很大，織布三個月亦不掙錢。並且，他們爲了填補巨大開支，將紡綫工資壓低於市價，致紡戶不願給合作社紡線，有缺少線的危險。這種合作社除了在社工作者勉強有利外，投資和大多數紡線的社員都沒好處。這幾個例子就能證明：這些手工生產基本上只適於以一家一戶爲生產單位的個體經營，不適用於工廠式的經營。因而，農村合作社初期發展的經營方式仍能適用，合作工廠方式不如分散進行家庭生產，而用合作社來統一經營供銷較易順利發展。

至於城市合作社在組織形式和業務經營等各方面，究竟有那些與農村合作社不相同的特點？我們在很長時間仍在摸索之中。幾個月以來，由於我們沒有及早掌握這些特點，工作中發生過不少偏差；目前我們初步體會到的，城市合作社大致有下面幾個特點：

(一) 像臨沂這一類的內地城市工商業不發達，它的市場繁榮，主要是建築在軍閥官僚地主豪紳，以至日寇漢奸的奢侈浪費上。許多城市市民不事生產，專為這種奢侈浪費生活服務，并且依此為生。在解放後的新經濟生活中，他們不能維持其舊有的職務，我們必須從各方面援助他們的轉變，參加到有利於社會的生產戰線上來。另一方面，內地城市八年來受到敵偽摧殘壓榨，原有的生產事業已大部毀滅，無法繼續進行。因而，內地城市生產工作的首要任務，不是一開始就去組織合作社，而必須在民主政府大力援助下，恢復生產和發展生產。然後，隨着羣衆生產的發展，逐漸積蓄了一些資金，在其生產生活上感覺到新的困難，個體生產方式無法解決，有組織起來的必要。同時，在羣衆思想上逐漸改變了對合作社的認識，能够辨別羣衆合作社與敵頭合作社的本質區別，並打破了合作社就是「共產」的懷疑，這時候才能够提倡組織羣衆合作社，以使用集體經營方式來解決羣衆生產發展後的新問題。

(二) 農民都有自己土地財產及其農業生產爲其主要職業，其他手工業運輸業等都是副業經營性質。因此，農村合作社爲羣衆服務的範圍，是組織部分手工業者，經營農業生產的供給，吸收剩餘勞動力到各種農村副業生產中去。一般社員除了分得紅利外，再在生產生活上得到一點利益就滿足了。然而，城市大多數市民沒有土地，他們專靠各種手工業運輸業商業等作爲衣食各方面生活的依靠，再無其他經濟收入來源，這是專門職業而不是副業。所以，城市合作社必須嚴重注意這不同點，從開始就適當地照顧各方面的利益；首先要照顧投資到合作社的社員，他們不會滿足於些小困難的解決，而希望將投資分紅作爲其定期家庭經濟收入的一部分；所以結股分紅時間不宜延得過長，特別是金融枯竭資本缺乏的新解放區，更要特別照顧資方利益，才能吸收更多民資。如文化街的紡織社，初期規定勞動分紅百分之四十，資金分紅百分之四十，至分紅時資方覺得利益過低，紛紛要求退股，幾乎使合作社垮台，跟着改爲資金分紅百分之六十，勞動分紅

百分之二十，合作社才鞏固下來。其次，對合作社幹部，不能當作半脫離生產者給待遇，臨沂城合作社初期幹部待遇很低，不能依此爲生，以致工作情緒不高，裝病怠工，後來改爲每月薪糧六十斤一百斤至一百二十斤，並有職員分紅，他們才積極地工作。再次，對於參加合作社經營的勞動者，不能把他們的勞動看成副業，應該把它看成經常的專業，計算其工資和勞動分紅的總收入，要達到保證本人及家屬一兩人的最低限度生活水平。如果因生產技術低而無法達到此水平，則索性讓他們分散在家庭進行生產，從提高勞動強度和吸收婦孺勞動當中，來解決他們的家庭生活問題。

(三) 城市內雜居着各種方式經濟生活或各種職業的市民，他們對合作社的要求是各式各樣的，不像農民在生產上生活上對合作社的需要基本上祇有幾種。城市合作社花樣之多，是在任何農村都找不到，臨沂城的廿九個合作社，就有十多種業務，它的內容都不相同，這些合作社業務經營，就能表示出市民生產上生活上的各種樣式。同時，城市合作社各種業務，都帶有濃厚的商品經營性質。屬於消費方面的業務，供給社員往往佔很小部分，尚有對於社外其他市民及來往客商鄉村農民的供給。屬於生產方面的業務，則商品生產性質很大，半自給或自己生產物的加工工業很少，生產原料都購自市場，生產成品則以市場推銷爲目的。因此，城市合作社經營方針就要很靈活，應該根據社員意見，要求辦什麼就經營什麼業務，不能單獨強調幾種業務。例如，南關鎮西大街合作社，工作同志強調生產爲主的方針，合作社怕受批評，不敢經營其他業務，專做織機生產，結果掙錢不夠開支。實際上市民一天不掙錢一天就沒飯吃，社員得不到合作社好處就不高興。後來經過社員的討論，提出光機紡織不掙錢，要組織運輸小組，去運油運糧食，就掙了很多錢，將前一期賠的大千元補上外，尚掙了一萬餘元。楊家園合作社初期單純辦紡織，幹部看到不掙錢就沒信心，羣衆亦不信任，後改爲兼營日用必需消費品的業務，盈利較多，合作社才鞏固