

• 重庆工商史料第四辑

民营工商企业

# 经营管理之道

重庆出版社

9.5

责任编辑：黄长军

封面设计：邵大维

民营工商企业经营管理之道

---

重庆出版社出版(重庆李子坝正街102号)  
新华书店重庆发行所发行  
达县新华印刷厂印刷

●  
开本 $787 \times 1092 \frac{1}{32}$  印张7.25 插页2 字数149千  
1986年5月第一版 1986年7月第一次印刷  
印数1—3,880

---

书号：4114·33

定价：0.97元

## 内 容 提 要

《民营工商企业经营管理之道》主要介绍解放前重庆几家著名企业在生产、经营、管理方面的一些史实，包括四川畜产公司、宝元通百货公司、民生公司、义瑞行、冠生园、重庆牛奶场、瑞华玻璃厂、麻乡约运输行、伍舒芳膏药店等，它们在生产管理、讲求质量、树立商誉、重视人才以及注重经营作风、服务态度和经济效益等方面的经验教训，可供研究企业改革有关单位的同志借鉴和参考。

## 目 录

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| 经营猪鬃二十余年.....                | 古耕虞 ( 1 )  |
| 我所知道的宝元通百货公司.....            | 陈霁谅 ( 38 ) |
| 回忆民生公司.....                  | 李邦翼 ( 60 ) |
| 民生公司的经营管理..... 熊甫 吴兴策        | 周玉玮 ( 82 ) |
| 洗冠生与冠生园..... 程道生             | 俞少鑫 (102)  |
| 义瑞行经营桐油始末.....               | 李景文 (131)  |
| 我们怎样经营重庆牛奶场..... 陈叔敬         | 陈敦川 (167)  |
| 回顾四川瑞华玻璃厂.....               | 蒋相臣 (190)  |
| 驰名西南的麻乡约运输行<br>..... 王宪章 胡裕林 | 李洪顺 (201)  |
| 历史悠久的伍舒芳膏药店<br>..... 伍敬興 伍仪训 | 伍仪勤 (219)  |

## 经营猪鬃二十余年

古 耕 虞

从前清末年起，我的叔祖就开始经营猪鬃生意，后来父死子继，衣钵相传，到我这一代，已经有三代的历史。我家这份传家的事业，最初只是一个封建性的独资经营的川帮行业，经过我们祖孙三代数十年的惨淡经营，逐步发展成为资本主义大企业，再一跃而成为资本雄厚、世界驰名的托拉斯组织。数十年来，我们这个商号的招牌屡经变更，但是它所出的虎牌鬃却一直在这个世界上占有重要的地位，享有很高的声誉。我国的猪鬃产量向居世界首位，最高时曾达全世界总产量的80%，如果单就我们的虎牌产品来说，最高时曾达世界总产量的70%。解放以后，这个以红色老虎作为商标的商品在世界市场上的信誉仍然保持不坠，虽然它的性质已经起了根本的变化——已经从一个为资本家追逐利润的工具变成为人民服务、为社会主义建设积累资金的工具。

由于我们所经营的这个商品是工业上不可缺少的原料，在战时更是一项重要的战略物资，利润很大，因而同业之间的竞争以及与官僚资本的斗争非常激烈。同时，更由于它是

我国的一项重要外销物资，我们在几十年来的经营过程中，就不可避免地要同帝国主义势力、同国际垄断资本发生关系。我们同它们既有过尖锐的斗争，也有过密切的联系，这其中的过程和内容是错综复杂的。作为一个曾经亲身主持其事的当事人来说，把我过去二十多年来对于猪鬃这个商品的资本主义经营活动作一番回顾，将对中国资本主义发展史的研究工作，可能会有一些参考作用。

## 一 古青记时期(1925—1937年)

我于1919年入上海圣约翰大学的预科，主要是学习英文。我父亲送我入这个学堂的原因，就是由于他不能说英语，受尽了买办的气。当我在中学三年级读书的时候，暑假期中有一天，我父亲回家告诉我说，隆茂洋行的买办程桂亭有意同他为难，收了他价值规元银二十万两的猪鬃，借口货次，不付价款。他非常为难，要我陪同他去见隆茂的洋大班，替他作翻译。第二天我们去了，事情解决了，但这件事使我认识到外国人和买办的可恨，他们既赚我们的钱，还要拿气给我们受。当时我想，假如我们的事业要发展，能发更多的财，非将自己的产品直接运到英美市场销售不可，否则，就无法不受老牌洋行和买办的气。因为有了这种动机，我在学校学习英文和对外贸易、运输、保险、银行等方面的课程，就认真下了一番苦功。我经过好几年的学习，对外国人经营贸易的一套，具备了一些书本知识。

## 一纸秘密合同打开了直接外销的通路

1925年我离开圣约翰大学以后，就参加了我父亲独资创办的古青记字号，开始着手筹备直接向国外推销猪鬃的业务。但是我们几经研究，总认为如果试行向英美推销，上海各洋行将会联合起来抵制我们，用种种办法迫使我们失败；可能我们直接外销未成功，反而将先受到洋行的抵制，业务马上就会大受影响。后来我们在与美国的猪鬃大王孔公司代表接触当中，了解到美国市场上的虎牌鬃，一向都是间接从英国伦敦市场上购进的，它们如果和我们直接交易，直接向我们购进虎牌鬃，就可以避免上海洋行和伦敦进口商的双重分润，取得比较便宜的原料；而我们如直接卖给孔公司，售价虽较伦敦市场为低，但较之售给上海洋行的价格则高得多，可以避免上海洋行的中间剥削。因此，我们和孔公司直接挂钩，对双方都是有利的，当然也是双方所乐意的。但是当时双方对于这种做法都有顾虑，都害怕被上海和伦敦的中间商知道之后，将会对我们的交易进行破坏。我们和孔公司的代表经过多次商讨，决定采用一种对上海洋行保密的办法，即我们销给孔公司的虎牌鬃，不用古青记的唛头（装船标志），而用“LT”两个毫无意义的字母作为唛头，装货人也不用古青记的名义，以掩过上海洋商的耳目。我们就这样在1926年间和孔公司签订了秘密合同，开始建立联系，以一部分虎牌鬃直接出口，运销美国，并且逐渐增加数量，最后终于完全甩掉了上海洋商，全部直接出口。

从此以后，不但我们最初所抱的直接运销国外市场的目的达到了，而且在这种局面之下，无论洋商或是本商，都无法同我竞争。我们获得的利润也是与年俱增，除了个人和家庭消费一部分外，大部分转化为资本。到1934年，古青记的资本已相当雄厚。1934年，中国银行见我在上海市场售出外汇甚多，非要将这笔外汇排入它的业务中不可，即由该行上海总行命令渝行给我押款100万元，以外汇售给该行为条件。于是，我的银行信用资本增加得更多了。

### 遭到帝国主义在华势力的歧视和排斥

在这期间，我的猪鬃企业虽然由于同国外市场直接联系而发展得很快，资本积累得很多，但是同时也受尽了帝国主义势力的种种歧视和排斥；同官僚资本家和其他民族资本家之间，也是矛盾重重，竞争剧烈，极尽勾心斗角之能事。

在华的帝国主义特别是英帝国主义对我的歧视和排斥，首先表现在海关方面。在以前，中国本商不能直接报关，必须由报关行代办，这样，就比洋商直接报关要多花一笔报关费和水脚回扣。当我向重庆关注册报关时，重庆关不允我注册。经我一再抗议，并向总税务司衙门和南京财政部控告，要求与洋商一律待遇，准予直接报关。经过一年多的斗争，结果仍须先缴三千两关平银子作为保证金，才得到批准。外商不但不需要缴保证金，而且他们的货可以随时通过税务司免验放行；而我则常常受到种种刁难和歧视。

其次是外商银行的歧视。1925到1934年间，上海外国银



行商行林立，它们各自扶持他们本国的商人，给以种种便利和支持，而对于我则不但不给予打包放款，并且非要拿到提单，所有手续一切具备之后，方准给予结汇。如果手续差一点儿，甚至如果打错了一个字，它们就借机挑剔，不给结汇。1935年以后，中国银行和上海银行加入国际汇兑银行界业务后，洋商洋行因为要同它们竞争，对我们的态度才比较好一些。

再次是税收上的不平等。外商除了按照协定缴纳关税以外，其他税目均一律不缴。而本国商人则除了关税之外，还要缴所得税、营业税、印花税等等，至于苛捐杂税，更是名目繁多，数不胜数。这样，本国商人因成本增大，也就无法和洋商竞争。

最后，在运输方面，当时长江航运主要控制在英国人手中。它们在运价和吨位方面都给外商以特殊照顾和优先权利，中国商人被其扼制，只好忍气吞声，望洋兴叹。一直到了北伐前后，反帝运动形成高潮，特别是在万县惨案以后，川江的驳船曾长期拒绝装卸英、日轮船货物，同时，中国人自己经营的轮船航运也逐渐兴起，本国商人才有路可走。

### 在一次较量中击败了官僚资本

在这一段时期中，曾经同我较量过的官僚资本，主要的对手是朱文熊的合中公司。朱系江浙财阀、中国银行经理张公权的妹夫。他的合中公司注册资本为五百万元，1934年到1935年间，在重庆设立分公司，开始经营猪鬃。朱自以为实

力雄厚，竟咄咄逼人地向我提出无理要求，要我将虎牌产品完全就地出售，由他收购出口。我婉言谢绝后，朱一怒之下，就在重庆出重价收买猪鬃，意欲将我排出市场。但是猪鬃的收购、加工和售卖，技术复杂，如果没有熟练人才，非失败不可。我家经营猪鬃业，在我之前已经有两代的历史，我祖父和父亲留给我不少人才，而朱却没有这个基本条件。和朱文熊之间的这场争夺战开始后，我就有意识地提高虎牌的品质，同时暗地里支使别人将次货（即小厂委托我加工的不够好的货）售与他。他买得了这批次货，不但量不如我多，质更差得远。在抗战前一、二年间，合中公司也收了几千箱货，运往英国伦敦市场售卖。但是，英国多年来早已习惯用我的虎牌鬃，他们的鬃在伦敦市场上销不出去。在不得已的情况下，他们又做了一种飞虎牌鬃，并向英伦买主担保，质量和我们虎牌鬃一样。我待他们成交以后，将虎牌鬃在英伦市场的价格有意识地放低，造成一个我的虎牌价廉物美而他的飞虎牌价高货次的鲜明对比。两三个月后，双方面的货都运到了英国，英国购方见到他们货次价高，群起要求退货还钱，赔偿损失。合中公司通过国民党政府驻英公使顾维钧从中交涉，也毫无结果，最后只好交付仲裁。

按照英国的仲裁方式，规定由中国卖方和英国购方各指定一个鬃商作为代表，再由鬃商公会指定一个有声望的鬃商听取双方代表的意见作出仲裁书，交法院执行。而这次鬃商公会指定的仲裁人恰巧正是我的虎牌鬃的代理人克罗克斯。朱文熊了解到这一情况之后，感到冤家狭路相逢，他若不打通我这一关，可能要吃大亏。所以他不惜约了张禹九（张公

权之弟）来到重庆拜访我，以放弃在重庆经营猪鬃业务为条件，请求我出面调解，他希望做到承认赔款而不退货（按照英国仲裁法令规定，赔款如超过货价百分之十二点五，买主有权或者接受赔款，或者将货退回原主，要求赔偿一切损失；赔偿数量有限，而退货并赔偿一切损失则吃亏大）。这件事我当然乐得做个人情，于是便写信、打电报到英国替他说话，结果，双方同意解决这个问题。到此，这个强大的竞争者不到一年，就被我打败。从此以后，江浙财阀集团不敢再来西南同我竞争了。

我同西南军阀资本虽然也有矛盾，但不是主要的。其中比较大的一个对手是张志和（第二届政协委员）。他曾任二十四军的师长，下台后拥资不少，在重庆以五十万元独资开设了一个和牲商号，运销猪鬃到上海，售与各洋行。他的资本虽然雄厚，但是由于不懂得价值规律，其他技术条件也不够，经营不得法，同我竞争不到几年，终于折本不能继续经营。

### 古青记垄断局面的形成

1925年到1934年，重庆经营猪鬃的出口商（指由重庆贩至上海）先后不下数十家，互相竞争，此起彼倒。到了1934年，大鱼吃小鱼的结果，除去我的古青记外，只剩下鼎瑞、祥记、和祥三家。此三家尽管还能支持不倒，但是业务也奄奄不振。而我的业务则蒸蒸日上，年年上升，资本有显著的增加。如果继续再竞争下去，这三家亦不能维持，非倒不可。

于是我就提议停止竞争，并出资维持和祥，由我兼经理。几经商量，达成协议，内容大体规定我做百分之七十，其他三家经营百分之三十，购买和售卖价格规定彼此协商，实际上全由我指挥。协议签订后，实质上形成了一个由我操纵运用的统购统销局面，他们虽然也有一些利润，但是很少，而我的利润则较前更大。从此，就由互相竞争局面进入到一个由我垄断的局面。这个垄断形成之后，我的资本积累更快更大。这个集中经营的局面，在对付帝国主义，同帝国主义掠夺原料、压价收购作斗争方面，起了一定程度的积极作用。

我如何能够在长期竞争中把大多数对手打倒，并且最后使仅存的三家中，一家被我兼并过来，其余的两家俯首听命呢？除了我的父亲所遗留给我的一批技术人才以及虎牌商标的信誉而外，主要是由于我有雄厚的资本和一套现代的贸易技术。此外，我的企业职员待遇比其他同业高过几倍，并且欢迎他们入股做股东，使他们甘受剥削，并代资本家剥削生产工人，创造更大更多的剩余价值，从而增加更多的积累。同时，我的资本愈集中，我对银行的信用也就愈大。我对银行的利用，最初是从重庆的钱庄开始，进而发展到重庆的商业银行，再进一步发展到重庆江浙财团的银行和当时的官僚资本银行。这些因素的总和，就使竞争者无法立足。以下再就几个主要原因加以分析：

首先，因为我的资本雄厚，所以能够在冬季产鬃季节大量收购生鬃，备足一年的原料，而其他竞争者则仅有收购半年、最多不过七、八个月原料的资本。同时，我又可以利用资本雄厚这个优越条件来选择技术最优良的工人。工人技术

优良，不但成品出得好，而且又出得多。我们虽然和别的厂一样，也是采取计件工资制，但因产品多的关系，成本就比别的厂低，而且别的厂只有半年生产，而我的厂则能全年开工，可是固定开支是一样的，这样，成本自然也比别的厂低了。半年开工的厂，工人生产情绪不高，特别是每当原料快要用完、眼看就要停工的时候，工人们往往进行怠工或罢工，因为他们在停工以后，要等到第二年恢复生产时才有工可做，能够把生产时间拖长一点，总好一点。而我厂则由于全年开工，没有这种现象。

其次，我的竞争者都只能把货贩运到上海，售与上海的洋行转售英美市场，而我则是直接运销英美。由洋行转售，他们至少要从中取得百分之五的中间商利润。同时，货物由上海运销外洋和由重庆运销外洋，保险费是同一个保险率；在重庆结汇和在上海结汇，汇率也是一样的。因此，我把产品由重庆直接运销外洋，从重庆到上海这一段途程的保险费和利息负担，就可以减免。这样，我的虎牌鬃在国外市场上的价格，虽然同我的竞争者的产品价格差不多，但是我所获得的利润，常常高于他们百分之十左右。这种经营方式，简单说来，就是由产地收购，原料加工，一直到推销国外，一切都自己一手来作，不把剩余价值分给别的资本家。而这种经营方式，在当时只有我这家古青记能够作到，其他同业是无法办到的。

## 二 抗战时期的四川畜产公司(1937—1945年)

### 抗战初期的暴利

抗战爆发前夕，古青记得到了长江即将封锁的消息后，就商得其他三家商号同意，将他们的成品交给我，连同我的成品，一齐全部结汇出口（当时是直报外洋的提单，货物在重庆装船后就结汇），所以我的资金非常充裕。而其他商号则因长江封锁，无法出口，鬃价暴跌，濒于破产。后经我出面，商得他们三家的债权人同意，由他们将鬃交与古青记经粤汉路、滇缅路或航空运出，售卖后优先清理债务。他们的债务清理完毕后，即经当时国民党政府贸易委员会的督促，将他们三家商号并入古青记，合并成为四川畜产公司（以下简称“川畜”）。

抗战初期，国民党政府宣布各种战时法令，将猪鬃列为管理结汇出口物资。当时美汇牌价规定为三元三角，但因物价暴涨，汇价脱离了物价，商入群起请愿，要求改订外汇牌价，而川畜又是比较大的一个企业，不得不带头请愿。国民党政府以提高汇价将引起物价上涨为借口，不允提高牌价。经过反复斗争，不但毫无结果，反而引起了执政者对我们的不满。这时鬃的结汇价格低于市场实际价格，我即将多余的外汇来卖黑市，以抵偿成本之不足。但终因物价涨得快，生产无法维持，最后不得不走上统购统销的道路。

在统购统销的初期，在猪鬃外销方面，仅有川畜一家与经办统购统销业务的国营富华公司签定供应合同，先由富华公司付给牌价百分之七十，待货运到香港卖出后结算。适逢这年鬃的生产少，而备战需要特别大，因而鬃价暴涨，重庆二十七号配箱每磅由一元二角涨到三元余，同时外汇美元价格又由三元三角改订为二十元。于是，川畜获得了暴利。这么一来，一方面引起了一部分人的责难，认为这个办法太有利于商人，使商人大发国难财；另方面四川民族资本和银行资本对这个行业也眼红起来，认为大有做法，于是群起向财政部和贸易委员会请愿，申请批准成立公司，加工猪鬃出口。在各方面压力之下，国民党政府批准成立的，有潘昌猷的崇德公司、刘航琛的和源公司、美丰银行的宝丰公司、上海银行的新华印刷厂等八、九家，但川畜仍能占主导地位，产量占全部的百分之六十到七十，约一万担左右。

当时日美关系已趋紧张，在日本未发动太平洋战争以前，我已看出香港地位不稳，屡次建议富华公司将转运中心由香港移至仰光，既可节省运费，又可避免危险。当时富华公司总经理席彬儒惟恐自己远出后，大权将落到他的协理手里，因而不肯照办。日本侵占香港后，川畜在港存货计值美金百余万元，完全成了日本帝国主义的战利品！

### 统购统销和复兴公司

美国参加世界大战后，需要猪鬃数量增多。但是在日敌侵占香港、新加坡、缅甸等地以后，中国对外的陆上交通已

完全断绝。在这种形势下，为了加强外销物资的统购统销，当时的购销机关富华公司和中茶公司均并入了复兴商业公司。

在这里，要介绍一下复兴商业公司的性质和历史。复兴商业公司成立于日美宣战前一、二年，当时美国政府不甘坐视日帝国主义独霸中国，影响它在华的利益，所以借了一笔约一亿元的款子给中国政府来购买美国的战略物资，以“支援”我们抗战。但是它又不愿公开此事，以免引起日美关系恶化，于是在美国成立一个世界公司，在中国成立一个复兴公司（注册资本为一千万法币），表面上说这笔借款是商业性质，由复兴商业公司以桐油等商品偿还，我和李义斋（桐油商）均任董事，名义上各出资百万左右，其余董事都是当时财政部指定的，有宋子良等共九人，陈先甫任董事长。美、日宣战后，复兴公司已无保密必要，就正式直接隶属于财政部，我的董事名义亦因复兴改组而被取消。当时苏、美、英均需要猪鬃甚急，所以在美国首都华盛顿成立了一个三国代表共同参加的猪鬃分配机关，负责交涉向中国取得猪鬃并进行分配，英、美两国国内也各自设立机构来分配这个战略物资与各工业部门。英、美两国这些主要部门的工作人员原来都是一些商人，和我都有往来，相当熟悉。在他们组织就绪的时候，就派了一个和我非常熟的美国人作代表来重庆交涉猪鬃的供应问题。当时他们提出要求，为了争取战争的胜利，中国每年非供应盟国三寸至六寸的长鬃一万担不可。在英、美的一再要求下，复兴公司宣布统购统销法令，内容主要是：除统购统销机关或指定机关运销外，不能买卖，也



不许囤积，违则没收；被指定的特约商人按年季交给复兴公司若干箱猪鬃；复兴公司对指定商人的关系，系核定成本加合法利润。当时指定商人除川畜外，还有崇德、宝丰、和源等八、九家商号。

复兴公司的牌价大约每季调高一次。因为通货膨胀，物价不断上涨、牌价上涨总是远远跟不上物价上涨的速度。从货币数字上看，牌价是不断调高的；但是从实际购买力来计算，则是不断下跌。牌价最低时，如以实物计算，猪鬃二十七号配箱二十箱仅等于一件棉纱；但在国际市场上每箱鬃价为美金七百八十元，而每件棉纱仅值美金一百五十元。照此换算，则每箱鬃的牌价只等于应值价格的百分之一一点四。所以在调整牌价的问题上，鬃商总是不断向复兴公司作斗争。而复兴公司一方面为了保证物资供应，必须维持鬃商，不让他们停止生产，但另一方面又不让鬃商赚钱，又要保持统销利润，所以也不肯让步，因而双方常常相持不下。川畜因大量生产，成本较低，于是常常周旋于双方之间，促使定出牌价，俾能支取贷款以应开支。当时苏、美、英三国均有常驻代表在重庆，天天向复兴公司催货，复兴公司到期非交不可。因为我和英、美代表是熟人，常常见面，所以知道复兴公司的这个弱点。因此，我和其他同业就抓住它这个弱点，利用“盟国”的力量来向复兴公司作斗争，而复兴公司因为英美代表逼得很紧，在价格上有时也不得不向商人让点步，这样他们才有货可交。