

生產運動叢書之冊五

介紹南區合作社

中共西北中央局調查研究室編

版出產書學新東山



介紹南區合作社

五九四五·廿



3 1798 1475 5

南區合作社式的道路，就是邊區合作社事業的道路；發展南區合作社式的合作運動，就是發展邊區人民經濟的重要工作之一。

——毛澤東同志

目錄

前言

- 一、南區合作社的發展歷史
- 二、南區合作社的組織現狀
- 三、消費及供銷事業
- 四、手工業生產事業
- 五、運輸事業
- 六、(附錄)南區合作社組織運輸合作發展建議
- 七、信用事業
- 八、各種社會服務事業
- 九、股金及盈餘的分配
- 十、結論

前言

南區合作社是在國內戰爭末期就成立的合作社。它在一九三七年第二種核算時候，只有二百六十名社員，一百六十元資金；到一九四三年底它已經擁有全區二千八百多戶社員，六百餘萬元股金（不算運輸和供銷社的社員和股金），七千多萬元的資產。它從一個小銷消費合作社發展到八個社，十八個經營單位，不算運輸和供銷社，它從專營消費業務發展到辦理全縣的運輸，全縣合作社的供銷和各種生產、信用等業務。僅在一九四三年一年，它給南區人民節省與賺得的利益就有五千多萬元，它發展了南區農業、工、商業，照顧了人民經濟利益的各個方面，成了南區人民經濟的中心。因此它取得了人民的愛戴，在經濟上團結了全區的人民，而變成了全區的一個真正群眾組織。尤其重要的是南區合作社在多年的摸索和艱苦奮鬥中，開闢了邊區合作社發展的一個新的方向，創造了適合于邊區環境的一套合作事業的辦法和作風。因此，「學習南區合作社」已經成為全區合作社前進的口號了。

關於南區合作社的歷史和經驗，已經有過不少散見于報紙上的介紹，毛澤東同志在他所寫的經濟問題與財政問題上對於南區合作社的特點曾給以最深刻的分析。下面則是根據上面一些材料最近的調查，對於南區合作社豐富的經驗企圖作一次比較系統而又簡括的介紹，以供邊區各地辦合作事業的同志的參考。

我們的調查是從五一九四四年一月為止的，主要的依據了南區合作社第一二兩期的統計多報

詳，僅是在一九四四年南區合作社的組織、社員、資金、設備等等，反映了許多變化與發展，這
後總可能在附誌中補充說明了。

南區合作社所處的環境有存運其加一個區域的必要：南區合作社所在地，延安縣的南區（即柳林鄉），是一個極適宜的土地分配地區。現在它的轄域有六個鄉，一百個自然村，全區東西七十
十里，南北四十里。它的行政區域在解放後曾經過一次變換，一九三八年以前，它只轄有柳林的
一、二、四三個鄉，一九三八年多增加三、五、六鄉也劃歸南區了。據一九四三年秋天的調查
，全區共一八八五戶，七三四八個人，全勞動力一八四六人，耕地三一八九一垧。耕牛六四二頭
，牲畜的數目是：牛一三七九頭，驢六一五隻，騾、馬一〇六匹，羊三九九〇隻。南區是一個毗
鄰延安市的市郊農村區域，它境內又有三條交通道路：威松公路、延市至臨鎮大路、延市至臨東
中路。轄境的西部和南部有許多荒山和榆林、盛產木料、木炭、木柴、藥材等。這種條件對農業
發展生產，特別是有利於農業的發展。據調查，南區各區中人民經濟發展最快的一個區
，但在一九三七年的時候，全區有三個鄉，只有四三二戶，一七三三人，耕地八千餘垧。耕牛二
三二頭，牲畜的數目是：牛三三三頭，騾、馬一三五隻，羊二七〇隻。臨馬路。當時全區只有兩個排
的商人，手工業也很不發達，農戶除布全憑向外購買，全區沒有紡車和磨機。

一 南區合作社的發展歷史

南區合作社從創辦到現在已經經過了十一個結算期，大體上它經過了三個發展階段：

第一階段：

自一九三六年十二月開辦到一九三九年二月，第一至第六結算期，南區合作社從一個專營清遠雜務的合作社逐漸擴大到四個社，九個經營單位，初步形成一個兼營生產、消費、信用、運輸的綜合合作社。這是第一階段。

早在一九三五年，南區即成立過一個合作社，因戰爭，籌集所入股金全部損失。一九三六年，延安縣政府又提出在南區的溝門成立合作社，由縣派李天錫在人民中收了一五九。九元，充當票，每張八分或三分，有社員一六〇人，合作社主任是王天錫同志，會計劉建章同志。薛李益章同志。當時市面流通的是法幣，合作社收受群眾的蘇票，向貿易局贖回貨物。故第二期結算期即長毛到二百元，除優待抗屬、慰勞前方、捐助學校之外，每股三角還分給一角八分。

因為合作社第一期分給許多紅利，賣貨又收受蘇票，所以營業很好，當時主任王天錫同志，劉建章同志買貨，劉建章同志則主理了擴大合作社影響和發展合作社，不必限制，發給的蘇票與縣政府三天結算志調換了，由劉建章同志担任該區合作社的主任，從此放手賣貨及發給股金。至第二期結算已經有九六九元股金。

一九三七年春，在溝門上股一百元資本辦了經口店，爲了招攬用戶來往店。結一期結算戶數

合作社運輸的樣子，到鹽池駁運，名義上是南區合作社運輸，到一九三八年已難有運費二百多個牲口了，這是南區合作社組織運輸事業的開端。

一九三七年六月蘇票收回，合作社股金全部由蘇票轉成法幣，合作社貼錢五百餘元，股金也擴大到一千六百元，這時候合作社人員從主任起常常背包積下法幣，調查人民經濟狀況，宣傳入股。劉建軍同志統計本區人民每人每年要買布一匹，器具，洋火，紙洋四十元。在第三期社員大會，提出每人加入二十元的股金，合作社就可以供給全區人民全日用必需品，這個計劃因爲集中股金困難，貨物漲價，未能實現。

一九三八年五月在柳林子設飯館，營業器及牲口店，合作社社址移至柳林子。八月，因糧價上漲且難發買糧困難，提出擴股五百元向陳坊買糧，結果買糧二千頁。每頁售價六毛（市價九毛）爲節省省六百元。

一九三八年底因本區沒有油坊，粉坊，乃在溝門上成立了榨油磨粉坊，合作社投入一部資本，其餘向化學工廠、工合辦事處借的。一九三九年二月光華商店投資一萬元，成立了一個抓辛織的「羊場子」。從此，南區合作社開始兼營生產事業。

一九三八年八月，見人民借錢困難，乃提出辦理信用合作社，入股五百多人，股金一千餘元。後來因資金數目太小，不敷放款週轉，提議把這股金併入消費社，另由消費社提四百元毫無利息借給有緊急需要的社員。這年南區合作社第一試驗信用合作。

在此期間在三十里舖與一批小商人合夥成立一個貨物分銷處。同時因三、五、六鄉劉歸本區，又組織投資七百元成立了一個分社。

這一時期合作社的經營，已從擴大到四個地方：柳林子、溝門上、三十里舖和羅家崖。一共九個小單位和聯絡私人脚戶一百多放旗子的牲口。這時候合作社實際上已經兼營生產、消費、

運輸、信用等業務了。

南區合作社的創辦，它的股金也是非自願爭攤派從群眾中收集的，有些群眾把入股當作了負擔，也有的人把合作社叫做「活提社」。南區合作社在這一時期所要克服的主要困難，是如何取得人民的信任和改變人民的認識。所以它在那幾期不提公積金而全把贏利分給了社員，蘇票轉變成法幣時合作社又貼洋五百多元。合作社減價買賣雜貨物給群眾。經過幾年的艱苦工作，群眾看到入股可以分紅利，而且合作社真正是給他們辦事的時候，合作社在人民中的信仰逐漸建立起來了。

這個時期合作社迅速擴大了，但是它又遇到了新的困難。因為社數的增加，固定資本的增加和物價的上漲，合作社的流動資金感到極度缺乏。各合作社雖然建立起來了，業務範圍也擴大了，但是它們所起的作用還很小。總之說來，這時期合作社雖是有了很大發展，但因為資金的不足，所以很多單位還是空架子，亟待吸收新的資金來充實它。

第二階段：

迄今為止，南區合作社擴大股金的方式，還主要依靠向農民群眾中普遍收集，每人的股金雖有限制，不得超過二十股。現在這種方式已經不能適應合作社迅速擴大的要求了。在這種一些農戶和小商戶的手中本來是有一些資金，而且這些是可以吸收到合作社中間來的。不過這着合作社章程。他們說不能，而且也不肯入股。為了合作社事業的發展，就必須拋開這些章程的限制。

一九三九年六月，合作社改組三十里鋪的分銷處為「興華社」，合作社入股一百元，吸收私人入股八百元（八股）。訂立了合同，規定：（一）每股一百元，最多不加限制；（二）入股退股完全自由；（三）業務性質不限定；（四）工作人員由入股者直接推選；（五）盈餘除酌撥公

積金外按股分紅；(六)工作方針受南區合作社的指導，成爲它的一個分社……縣政府因爲這
種辦法，合作社原則主張打折扣，翻諸章意志力爭的結果，改爲了「興隆號」。

這就非南區合作社試行「合作社民辦政策」的開始。所謂「合作社民辦政策」，本質上就是
黨群眾還不肯接受合作社的一邊章程辦法的時候，就用類似商業，舊有的合股、朋夥的辦法。由
合作社投資一部與私人合作，或是完全由當地群眾自願合作，合作社的章程辦法也由群眾自願
規定。在和私人中間，合作社力量壯大了，它吸收私人的合作社工作，解決了幹部不足問
題，可以利便他們的經驗與社的關係。在合作之校教可以教育這些合夥的私人，逐漸地合夥轉變
成一般的合作社。南區的各個「民辦社」，今天都已廢取消了舊約合同，合夥的私人絕大多數也
都改爲合作社的職員了。

一九三九年下半年，政府允許南區合作社試行舉辦，於是合作社先後辦了三十里舖的興華社
，溝門上的民合社，柳林子鄉民生公義社，南莊河的和合社酒坊，羅家崖的新民社。這些社都是
合作社投資一部份，又吸收當地群眾大小資金入股，很短時間擴設十餘萬元（並前第六期止才
有股金八千二百元）。這幾個分社的業務都充實起來了。同時合作社又在延安縣的西蓮趙家崖
成立了一個分社，在渭市場投資成立了一個「公益心」雜貨舖。在七里舖成立了集成織機棧，在
柳林子成立了南區合作社總社。一九四二年春在延，市成立延石綢緞棧，金盆區松樹林成立民辦社。

由于分社的發展，總社的力量也擴大了，我得以全力推廣行各類生產運輸和各種社會事業。
一九四一年八月因邊區經濟困難，布疋缺乏，合作社提出本區布疋自給，舉辦「新
合工廠」，並發動全區婦女紡紗。在毛家灣、韓口、韓坊一處，皮坊一處。在羅家崖試辦養雞場
一處，因雞瘟失敗。皮坊亦因工未久停辦。一九四二年成立織襪子工廠一處。

運輸隊的經營改為「三七入股。對半分紅」的辦法。與光華商店及私人開戶實行運輸合作。
一九四〇年底有運輸隊十一隊，一六〇輛驢子。

這個時期合作社的業務擴張到包交公糧、包交公糧、代交負擔、幫助人民農業生產等等方面。合作社在人民中的信仰更空前提高了。

一九四二年秋合作社遭水災損失極重（值當時物價二百三十餘萬元），但由於人民的擁護，政府的幫助，劉建章同志的苦、經營，到年底就大體恢復過來了。

至一九四二年底第一期清算，總分社股金已達二、五二〇、〇〇〇元，成了十九個經營單位。第二期運輸隊。此外「和合社」已停辦。趙家崖分社和松樹林分社已分別劃歸西區和金盆區。

這一階段合作社的發展不僅是量的，而且是質的，它的關鍵則是「民辦政策」。

第三階段：

一九四二年底西北局高幹會之後，展開了全邊區的生產運動，邊區的合作社業在「學習兩區合作社」的口號下也大邁進了一步，南區合作社本身在這個時期也走上了一個新的發展階段。

從一九四二年下半年劉建章同志調任了延安縣縣聯社主任的工作。一九四三年為了完成全縣加貫了的運糧任務，就南區合作社運糧隊基礎擴大為全縣運糧大隊。利用全縣公糧代金，包運全縣公糧。一九四三年三月在溝門上成立正式信用社一處。一九四三年年底成立全縣供銷社一處。

一九四三年，襍子驢，苞坊，織口袋坊，都先後停辦。

這個階段，南區合作社實際上成爲了延安縣全縣的中心社的性質，它的業務區域不僅在南區

而且推廣到益縣和延安市的一部份了。

關於這一階段的情況和經驗，留待下面詳述，此處從略。

x x x x x

南區合作社從開辦迄今是在不斷的發展中，今天它已成為邊區第一個模範合作社了。但這並不是說它的發展是一往順利的，相反它是在不斷地克服種種困難中向前發展的。在第一階段它必須在困難的條件下轉變人民對合作社的認識，取得人民的信任；在第二階段它必須克服物價上漲、合作股員退股、大資金週轉不靈、嚴重困難；一九四二年它因水災受了極重的損失；在第三階段它在組織、管理、工作上都必須付金額波動、鹽價不穩的嚴重困難；在第四階段它又必須克服各級合作事業上的教條主義，形式主義，本位主義。南區合作社的歷史就是克服種種困難求得合作社事業發展史的歷史。

二 南區合作社的組織現狀 (一)

南區合作社本身系統下有八個合作社，在這八個合作社下又可分為十六個會計獨立或經營單位。其次，有合作社與人合夥經營，而又歸合作社直接領導的三由合股企業。再說之歸延安縣聯社領導而實際上屬南區合作社有不可分離的社務和業務關係的兩個企業。此外還有南區合作社投資的合股企業、合作社的不歸南區合作社領導的，或原歸南區合作社領導現存劃歸其他領導系統者，這裏都不述及。

(一) 直屬各合作社

1、南區合作社，是南區系統直屬各社的領導機關，在它下面又有三個經營單位：

○ 總社營業部——這是南區合作社從一九三六年開辦以來的消費社的舊底子。現在它有一六〇〇個社員，七八萬平股金，二十一個職工。它除了經營消費業務還擔有不少對外貿易，現在它主要的業務是辦理全區性的各種社內事務。

○ 柳林子合作社——是由總社投資一部又吸收一部份股金成立的，它有四十六個社員和五十多萬元股金，有兩座醫生，一個會計。它除給本區群眾服藥治病外，還給鹽池隊和蘇家莊莊戶

柳林子鞋口店——它主要款本社還帳，另外也招零住宿。產業上它和總社的熟棗部份極受鹽池大隊高利貸。

三十里鎮分社（純通社），一九三八年經鄧興小商人合組成立分鎮，一九三九年改為興華社。它是兩區合作下的第一個分鎮社。現在它有三十個舖面，設立一年營業甚佳，三個店（附設飯館及茶館）共出銀五萬。它有一〇五名社員，八十多萬元股金，十九個工作人員，去年淨毛利二百七十五萬元。

3、瀋陽分社（混合棧）包括一國營部、一國營共濟單位，瀋陽市本區兩區合作社總社址。一九三八年納社移柳林，瀋陽市內店舖經理，名曰為「民辦」。該社經營股金，持儲有三七四萬餘元，五十萬元股金，九個工作人員。

4、信通社。這是 一九四三年三月才成立的，現有六百名社員，三百多萬元股金，六個工作人員（一九四四年二月）。

5、任家台郵益店。這是于一九四三年才開辦的一個牲口店。除總社投資外，主要吸收當地積累股金。現有二十七個社員，一七六五〇〇元股金。

6、新合織布工廠。創辦于一九四一年。有總分社及銀錢少積累投資，現有社員六十三人。股金九九九〇〇元，下待廠員共十七人。

7、聯家崖分社（新民社），創辦于一九二九年二月。年因困難太多，運輸及鹽停頓，一九四一年又投資八千元收發股金重新開辦。現有一營業部，一個店，一個六十多牲口的運輸隊，共三四單位。過去有毡坊及織口袋坊，現均停辦。現有社員四五人，股金一百十萬元，工作人員十人。聯家崖地處三、五、六鄉中心，所以它成為杜甫川一帶居民的合作社。

8、留合渡載棧，設立在延安市。有南區總分社投資一百萬元，其餘社員為延市的機關，醫

（一）本節是一九四四年一月的情况。

與。它多少帶有股份公司的性質。

以上八個合作社都有自己的社務組織（社員大會或社員代表大會及理事會），一方面又是直接受南區合作社的領導。這些社的組織形式又是。盡相同的。在其下分為十六個經營單位。

(二) 合作企業

1、海門上港粉坊，原係合作社出資雇人經營的生產社，中間停頓數次，一九四三年十月又與延慶地委分設經營。股六十一萬元。職工八人。

2、延安市公益小雜貨舖，一九三九年爲了了解商情，聯絡商人，合作社由公積金出資一千六百元與一個商人合夥開辦。商人只出人力。是一個賣雜貨的商店。

3、復成過載棧，本名華成棧，由合作社於一九四〇年創辦，一九四一年遭水災受虧損失多。又與延慶縣分設經營，原名名。現設延市七里鄉。

以上三個企業本身並不是合作社的組織，所以都不分社。而是合股企業。不過他們在合作上都直接受合作社的領導與檢查。所以屬於合作社組織系統的一部分。

(三) 直屬縣聯社的單位

1、延慶縣運輸大隊。它是延南區合作社運輸隊基礎上發展起來的。它由縣聯社領導。但大隊部設在南區合作社。它與延南區大隊的一個合作社運輸隊，一九四三年起，有一千五百萬元股金，七百多牲口。它下屬有二十七個隊。每隊一輛洋車，兩頭牛，兩頭驢，一頭合作合作社的性質。

2、全縣供銷社。一九四三年運輸大隊部成立。曾提出一輛資金成立供銷社，由流川生產。

九四四年一月將全縣第一營業部轉變爲全縣供銷社。預定以金三千萬元。其運輸大隊部投資一千萬元。全縣各合作社各投資一百份。全縣供銷社中積款一。

該社地址設在南區合作社，另在延安市新市場有門市部一處。供銷社的業務極代全縣合作社批發貨物，並保證以贏利之一部撥向政府交公辦代金。

現存將南區合作社各社列表(二)：(見附圖)

南區合作社系統下各總分社以南區合作社社員代表大會為最高權力機關。南區合作社已劃總過了十一屆結算期。第一期至第三期是每三個月召集一次全體社員大會，第四期至第六期，改等每半年結算一次。第七期起社員人數增加，不便召集，乃改為召集社員代表大會，自第九期起改會期為每年一次。第八期以前社員是以人為單位的，故每一熟戶都有幾個社員，第八期後因辦業感不便乃改為社員以熟戶為單位，每十個社員或為一個社員小組，選一小組長。每自然村則按社員多少選舉一至兩熟社員代表。在選舉和表決時，不分股金大小，每個社員皆有平等權利。南區合作社社員代表大會，就是由全區各總分社的社員代表組成。

社員代表大會上產生理事會作為執行和監察的機關。理事會每月的六號舉行一次，檢討與確定全區合作社的業務方針。在第九期以前本來還有監事會之設，後因不起作用，現已取消。合作社主任由選舉產生。他兼職理事之一，並任理事會開會時的主席。現年南區合作社

(一) 截至一九四四年四月已擴大股金到五千八百萬元。

(二) 截至一九四四年四月，南區合作社組織有以下變更：(一) 瀋門上分社，

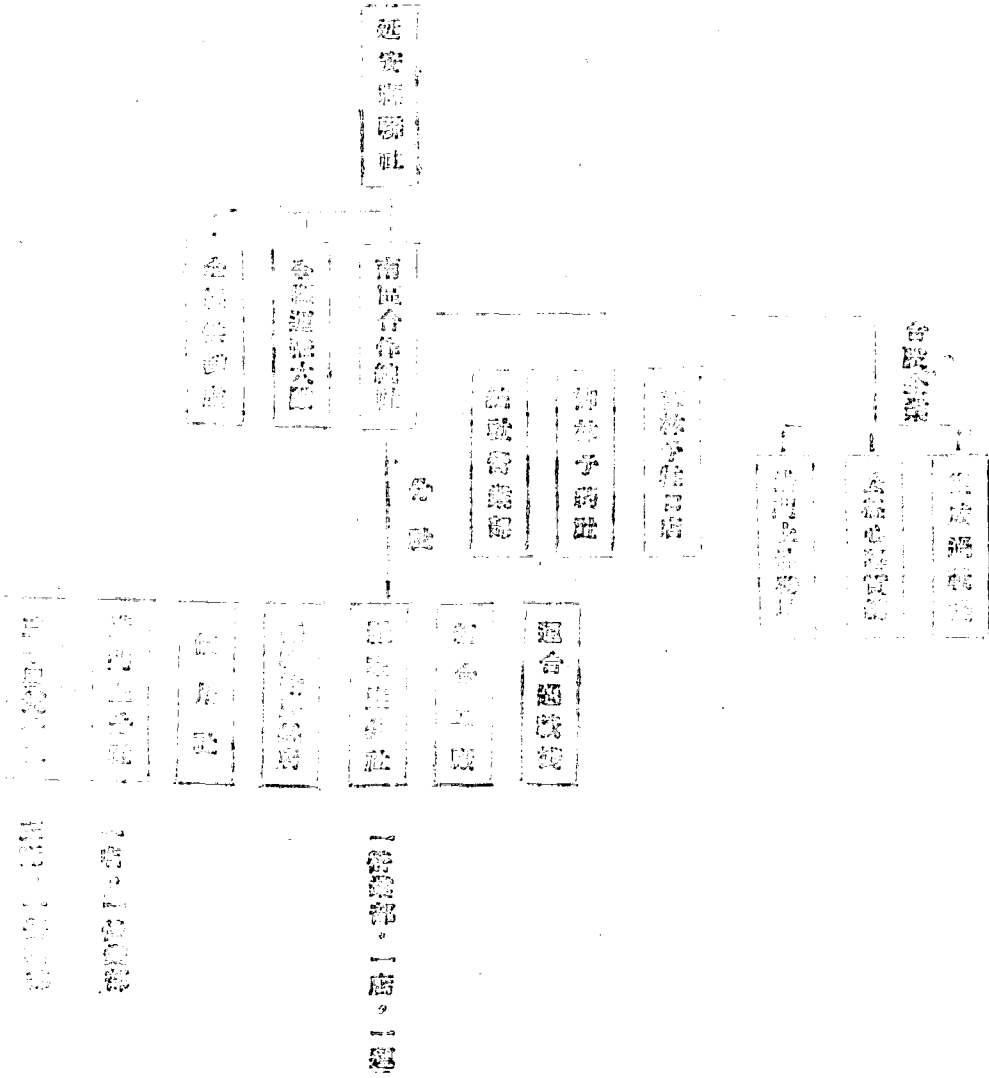
三十里鋪分社，信局合作社均為一個社。設于瀋門上。(二) 魏家崖分社添增

用社一處。(三) 聯合工廠兼管貨物。(四) 總社營業部及合作社併成供

銷社門市部之一。(五) 綫機工廠重新開辦。(六) 瀋門上多立教育合作

社一處。(七) 公益心併于供銷社

第一頁 延安縣政府



的理事會是由十一人組成的，全區六個鄉每鄉有一個至三個理事。合作社的職員除了主任之外都不是選舉的，每個社都有定期的業務會，由有關的職員參加。

各分社都另有自己的社員代表大會（或社員大會），除了綜合工廠之外，都有自己的理事會。

理事，社員代表，社員小組長在會期和平時，都有溝通合作社和社員雙方意見的責任。現在南區合作社的社員小組甚至一部份社員代表，所起作用還是不大的。

總社直接領導各分社和上述聯合企業，製定全區合作事業的方針，並檢查各分社的執行，分社每月月終向總社作一次書面報告。各分社的社務業務在總社的計劃與方針下是獨立進行的。各社的會計制度還不統一，有的用新式簿記，有的用舊式簿記，會計月報也有的分社還不能按期送交。總社對延安市的各企業單位（糧棧，集棧）檢查與領導，比較更鬆些。

各個社和各企業單位在資金週轉發生困難時，可以經過總社相互融通。由于相互投資的關係，各企業單位在資金上是密切聯系着的。只總社為例，它投在各單位的資金是：三里舖分社一五〇〇〇元，溝門上分社五〇〇〇元，羅家崖分社六〇〇〇元，新合工廠一五〇〇〇元，信州社五〇〇〇元，油粉坊一〇〇〇〇元，任家台分社一二三〇〇元，運輸大隊第一〇〇〇〇元，代收本區公鹽代金投入運輸大隊部二二〇〇〇〇元，運輸第一隊六〇〇〇〇元，第二隊五二〇〇〇元（據一九四三年底結算，皆按投入時原銀數計算）。除此以外，總分社都有一些向延市，外區，外縣各合作社、驛馬店私人企業的投资。

若將南區總社與分社的資金、營業額、業務範圍及區域，也按是將總分社所佔的比重作一個比較，就顯然的看出各分社所佔的比重已經七八倍于總社了（不算運輸隊，供銷社）。南區合作社總分社在發展中的相互關係上，也曾經過了幾個階段。查開始先集中全力辦好一個社（現在的

總社），這個時期要著重發展是不應當也不可能。在一個社辦好並取得人民信賴之後，就以它為基礎和核心，向各鄉投資普遍地發展分社，這樣才能聯系最廣泛的群眾，替他們服務，集中人民之間的資金。最後這樣分散辦理到一定程度，又要適當地集中起來，就是說，當各分社力量壯大之後，抽出大部份資金來辦理全區的生產，運輸、批購、供銷事業，因為這些事業，必須是有很大的資金，集中辦理才會有利；適當的合併幾個過于分散和必要的分社。但是總體集中並不應當削弱各分社本身的業務及它們與當地群眾的關係。總的說來，適隨着交通不便、分散的農村環境，辦合作社的方針還是以分散為主的。

再按各社和各股企業的業務性質來分類，有兩個是經營生產事業的，一個是經營信用事業的，一個是經營縣合作社聯合採辦專業輸，一個是經營縣運輸專業的，六個是經營消費專業的（其中一個附帶經營運輸，三個附帶經營採辦業務）。下面我們來分述南區合作社的各項業務。

三 消費及供銷事業

南區合作社所經營的消費和供銷業務，包含下面幾方面的業務：（一）供給人民以日用消費品和蠶業、手工業生產上的原料、工具，如蠶繭、蠶、繭、棉花等；（二）收購本區各種土產品；（三）供銷社所經營時代全縣各社批購貨物；（四）各企業單位所經營的「倒牲口」和流動生意；（五）各過載棧和牲口店，它們和運輸業有關，但仍以商業為主。

供給人民以消費品和生產上的原料和工具，是南區合作社最重要的一項業務，經過它，合作社和最廣泛的農民群眾發生日常的聯系，南區合作社的發展主要也是以這項業務為起點和基礎的。南區合作社從一開始就以廉價售貨，收受蘇票，減輕了人民所受商人剝削，減少了他們對城鄉買貨的誤工時間，因之逐漸在群眾中建立了信仰。劉繩章同志從一九三七年起就注意了農村中不斷調查研究，南區合作社曾進行過三次全區性的普遍調查統計，並以之為根據來改進合作社的消費業務。南區合作社會計劃着以合作社力量來供給全區人民一切消費品和生產用品。後來因為物價的高漲，迄今為止還只能供給全區的筆、食鹽、火柴等必需品，至于最重要的一項消費品——布疋——則只靠供給三分之一。供給本區人民的全部需要，這個目標南區合作社是可能逐漸達到的。

15

在南區合作社開辦之前本區即有一個挑選的小商人，一九三八年，延安城內還繼續維持時又有幾個小商人移到南區。他們貨物售價雖高，但肯除販，所以都有一些顧客，他們又抓住合作社

不除賬的規定在群眾中破壞合作社的威信。合作社爲了開展業務，必須和他們競爭，並且勝過他們。南區合作社採取的辦法是聯絡這些小商人並設法與之合作。小商人見到合作社經濟力量之強大，而且加入合作社可以減輕營業稅，所以也就願意和合作社合作。今天，南區已經沒有一個小商人了（倒牲口的不算），他們都加入了合作社，其中的大多數到今天還是合作社的幹部，他們的願望也變成了合作社的願望。

其次除賬問題也是發展消費業務的一個重要問題。舊時商人對除賬，而且藉此剝削群眾。合作社按規定是不除賬的，但是有些群眾對此對合作社不滿，說自己出錢辦的合作社還不如商人。所以合作社對除賬問題是靈活處理的，在與商人競爭或群眾有婚喪事故時，可以少除些賬，又要向群眾解釋商人除賬是一種剝削方法。現在商人都不除賬，所以合作社除賬特殊情況也不向外除賬了。

南區地區人民絕大多數是社員，所以售貨時對社員、非社員並無差別待遇。至于定期的大減價和九五折扣則很少舉行。貨價一般比市價便宜，例如去年貨價空餘比市價低百分之二五——五〇，鹽低百分之二〇——三〇，火柴低百分之二〇，土布、洋布低百分之五——一三。社員一處爲群眾節省錢即有六一六〇〇〇元。南區合作社對各種貨物不是一律廉價，而是對於某些家家必需的物品廉價甚多，甚至賠本出售之，其他貨物如布疋，則廉價較少或與市價一致。今年，合作社爲了把廉價售貨和擴大股金聯系起來，提出了減價售貨入股的辦法，即在合作社買貨時，其低廉于市價的部分，概作爲買貨人加入合作社的股金。這個辦法現在在溝門上試行中（只限于布疋）。

爲了便利分散的農村中的群眾買貨，合作社從一九三九年超，即採多股分社及旁銷處的法。此外合作社採取過背包袱、挑担子下鄉：一方面出售日用品及農土產品，一方面作調查，向

群衆作宣傳；它對合作社的發展很有作用。這個辦法近二年沒有實行，但是是應當恢復的（一）

收購農民的土產品如糧食、草料、木材、木炭等，是消費社的第二項業務。南區合作社過去所收土產品主要是爲了本社和運輸隊，牲口店之用，或者是代政府或延市各機關收購（這已經是一個不小的數量），還沒有經營土產品的運銷。

貨物的採購，過去是由各社獨立分散進行的。由於合作社熟悉了人民的需要，同時對任何方面從來遵守信用，所以貨物資金的週轉，發生停滯，自今年起創辦全縣供銷社，各社進貨今後將以由供銷社聯合採購爲主。

（一）今年四月合作社理事會上決定派四個幹部挑糧下鄉，分社主任也應當背包袱下鄉。

「倒牲口」和作流動生意是獲利最大的一項業務。去年物價平均上漲十九倍半，而牲口的價格則驟上漲三十倍，鷄價上漲二十倍，牛價上漲十五倍。所以南區合作社去年的贏利大部份是倒牲口和作流動生意來的。各個社和各企業單位（包括經營生產的單位），去年都做倒牲口。作流動生意（布疋，棉花，雜貨）則以總計，運輸大線營業部，各過載棧經營的較多。南區合作社去年從倒牲口作流動生意中得到了利潤，才能按期交納了公鹽代金，維持了各社的一般利潤，保持了各場生產和運輸事業的進行。

南區合作社的消費業務部份地起了調節物價和出入口貿易的作用。例如去年春季市面繁雜，貨物，合作社將雜價從每員六〇元提高則一三〇元向市上批購，發給廉價向群衆出售。結果雜價上漲，境外雜貨大批入境，雜價又自然下跌，合作社在這次貿易中賠錢五十萬元，而估計邊區人民因此所得利益應達數千萬。

四 手工業生產事業

從一九三八年起，南區合作社就注意了組織市區內手工業生產事業。南區過去是一個手工業生產和各種農村副業不發達的區域。一般日用品幾乎全賴外邊供給。為了達到發展人民經濟提高人民生活目的，一個詳衆性的合作社應當，而且應該會走上辦理手工業生產事業的道路的。南區合作社從開辦以來，會經過過以下各項手工業生產：

- (一) 農產品手工業：製粉、榨油、製糖、釀酒。
 - (二) 牧畜手工業：剪羊毛、抓羊絨（羊腸子）、製氈、做口絨、製皮。
 - (三) 紡織業：織布、織襪、紡紗。
- 現在合作社還繼續經營的有一個新合織布工廠。一個油、粉坊和家器雜貨業。其餘各處生產事業都因為資金不足、原料缺乏、經營賠累等原因暫時停辦了（一）。

(一) 新合織布工廠

南區一帶人民醫無紡織習慣，布疋全賴購買。一九四一年，布疋因經濟封鎖價格高漲，組織隊同志在社員代表大會上，提出組織本區人民紡織業，以期逐漸達到穿衣自給。五月合作社的總分社投資一萬元，在二鄉南莊河和合社灌坊地，開辦一新合織布工廠，六月開工，三年來發展情形如下：

年 手拉機 工 徒 工作人員 (折成五丈小布) 產 額

一九四一(六月起)	一架增至五架	三人增至十一人	三人	二九三元	六六五(五元)
一九四二	八架	十七人	三人	八九一(六元)	六五五(三元)
一九四三	四架	七十三人	四人	一〇〇八元	二二八四(二元)

據上表工廠在一九四一年、一九四二年都是虧本前。一九四三年則盈利二百一十餘萬元。一九四二年有八架機開工，只出布八五、六小疋，一九四三年機減至四架，工徒也減少了，出品反增加到一〇〇八小疋。原因是：一九四二年及以前因原料不繼，常常停工，婦領正在磨廢，土紗質量不好，工徒絕大多數都是才學，技術不精，影響到出品產量少質量低。成本貴，因之虧累。一九四三年代供銷處給布領取運費，所以全年原料供給不缺，未停工，土紗質量穩工，技術，都比較前提高了。此外，工廠于一九四三年實行與工人合作分紅制度，提高了工人關心工廠勞動的積極性，對於生產效率的提，工廠管理之改進也有決定作用。

工廠的資金原為一萬元，經過歷年的擴大和廠屋設備的重置作價，到一九四三年二月為二十萬元。十二月改為九九九〇〇〇元。社員由原南區兩總分社，派來少數股金，總區銀行也有一批投資。工廠的職工，一九四一年是按月發給工資制，一九四二年改為按月發給工資制，伙食由工廠供給。這時期工廠的性質變為合社所經營的合股經營的企業。一九四三年因過去兩年虧累乃轉變為工廠工人雙方合夥分紅的辦法。工廠一切設備、資金、原料，作股銀二十萬元，職

(一) 今年四月，織絲工廠又重慶開辦，現正計劃和工人合夥開辦織口袋，經業。

工人按一十萬元，工廠經營得利應歸工人平分。織土機以大小每月積支二斗四錢(一斗)，若

工廠應不再賺工資，預支米即作為勞動的報酬。職工伙食由工廠供給。現和工廠除經理五人，伙夫一人仍領工資外，其餘職工十二人按技術分為四等份股，八〇〇元至一九八〇〇元。去年年終的盈餘除公積金、公益金、獎金外，職工得股分投資的社員，每人每元分得紅利四元。

這種合夥分紅的辦法，把工人也變成了合作社的社員，和投資的社員一樣享受分紅和其他權利。過去南區合作社辦的油粉坊、薯坊、皮坊，也曾實行過分紅的辦法，不過那時人太少，規模小，像這樣大的工廠實行分紅合作制還是創舉。

工廠織布的原料開始大部分是洋紗，以後逐漸減少洋紗改用土紗，到一九四三年，所用原料已經全部是土紗了。這些土紗大部分是本區的婦女紡的。工廠經過它的門市部和全區各合作社，和廣大農村中的家庭婦女發生聯系，而把後者變成工廠生產過程的一部份。

工廠的出品，一九四一年時由總社代銷，一九四二年則大部由工廠與本地婦女交換了土紗，一九四三年工廠代供織造織布，只以小部出品供給當地群眾。布，是農民群眾從購買得來的最大一宗必需品，工廠舉辦的目的產配合當地婦女解決群眾穿衣問題，所以它的出品以賣給當地群眾或交換土紗為宜。今年就有的群眾因為工廠不賣布而說工廠和他們無關，這是值得注意的。

工廠所會遇到的最大困難是資金和原料問題，今年劉建章同志提出了一種紗入股一的辦法，想用當地的群眾力量解決這個問題，因為根據調查全區平均每人每年穿小布四丈五尺至五丈，約需錢一萬元，這是每個人都必須支出的一筆開支。現在把這一萬元向合作社入股，合作社當時就撥給他約值五千元約三斤三兩棉花，他自己紡成紗，交到工廠，出工資織成四分之一疋的大布（每疋寬二尺五，長十丈〇四尺，工資四斗八升米），足夠一人一年穿用。至於他原入的一萬元股金，合作社仍承認其原數存在。只是當年不分紅利。這種辦法的好處是：在群眾方面，既然原入

股金仍舊存在，就等于只用了些紗紗和織布的手工，白賺了布，在合作社方面，應收到一萬元股金，當時發出五千元的棉花，以剩下的五千元週轉一年仍可以賺到一萬元，同時工廠的原料解決，不致生產中斷。這個辦法一方解決了工廠原料困難的問題，一方推廣了棉紡，一方擴大了合作社的股金。從劉軍章同志今年一月提出之後，不久就收到二百萬元股金了。

織布工廠的機械著增加到二十架，就可以供給全區人民穿布有餘，著是原料供給不絀。則達到這個目的是不成問題的。

(二) 婦紡

南區合作社的辦理婦紡是和開辦織布工廠同于一九四一年十二月開始的。幾年來婦紡的發展有如下表：

年	放出車子	辦婦數	放出棉花
一九四一	二七	三六	一五五斤
一九四二	二二二	六〇〇	二〇〇〇〇斤
一九四三	二二二	八〇〇	六〇〇〇斤

一九四一年以前，全區沒有一個紡婦，一九四二年一年就發展到六百人，放花一萬斤，一九四三年因棉花供給不上，實際停頓了八九個月，所以紡婦數員雖增加了，放花數目反降垂六千斤。

南區合作社是怎樣收到了在短期內在一個毫無紡紗基礎的地方普遍的發動組織婦紡的成績呢？還是由于劉軍章同志接受了過去某些地方強迫命令組織婦紡、或是動員婦女到工廠紡紗失敗的經驗，所以他在發展婦紡的時候，不採取任何組織形式，也不採取動員的方式，而是給他們以物質利益，使她們自願地參加紡紗。

劉建章同志知道南區的婦女對參加紡紗有許多顧慮，有的怕紡會了要姓「公家」抽去住工廠，有的以為紡紗是義務勞動，白費工，所以決定從工廠所在地附近的二鄉南莊柯先作起。開始我到石匠李國太的老婆會訪，在進行過幾斤之後，就接連給她幾次優厚的獎勵。在地和媽男人炫耀和宣傳之下，全村的婦女都自動地來找她學習了，不久全村的三十九戶中有三十一戶都紡紗了。這時合作社收紗的辦法每二斤花收一斤紗，每月每人紡到五斤就獎毛巾一條，紡成的紗可以換布，也可以換米，放出的車子當時不要錢，年底從工錢中扣，這時紡的紗不論好壞都收下。當時最覺見紡紗真的有利的時候。一切謠言都被打破了，整個二鄉以至全區紡紗很快就開展了。

一九四二年因紡婦只求多紡，紗的質量不好，改為分三等收紗。一九四三年取消獎毛巾的辦法。現在質量已比從前提高了。

因從開始一個時期收的紗質量都不好，合作社在婦工事業上賠錢三萬餘元，但全區婦女因紡紗所得的利益合計在六十萬元以上。紡成的紗一部份供給了邊區各公營工廠，一部份本區工廠自織。至於另外一部份作為工資發出的棉花，一部份紡成了紗由工廠用布換回，一部份則被群眾消費了（自紡自織或裝了衣服）。

現在全區的紡婦若棉花供給，可紡的紗足供全區多布而有餘。現有紡婦主要是經二鄉（約三百人）。其他各鄉因棉花缺乏未再提倡。南區的婦紡業不但是供本區自給，再加以推廣，是可以供給一些外區外縣的土紗需要的。

（三）油、粉坊

溝門上的油粉坊是南區合作社辦理手工業生產所辦的第一個作坊。它經過幾次的停頓和改組，現時的油粉坊是一九四三年十月與延屬地委合資重新開辦的。現在（一九四四年一月）它的資本是六十萬元。職員二人，雇工二人。作坊的設備有油榨一副，油磨兩架，粉磨兩架。若全部開

工則每天可榨糜子一石五（大斗），出油七十五大斤，磨粉六十大斗，出粉四十八大斤。

磨粉，榨油，都是很有利的生產事業。例如植物油是每家農戶食用和點燈的必需品，而且可以出錢。一般農民都常用碾磨時自己熬油，每樣每斗糜子只出油四斤至四斤半，若用油糠可多出半斤至一斤。在機案上，榨油每斗可省半斤。榨油比熬油節省人工數倍。油渣，粉渣，都是很好的牲口飼料。不過因為本區農戶種植糜子較多，油坊又無大批資金到外區購運，本區柴草不缺乏，戶多爭自己熬油，因之油坊反常常停工。粉坊也因本區以類不易購買，常用同樣情形。

油粉坊，若再增加資金，改善管理，並且計劃着來年秋後改榨棉籽油，實是很有前途的。

五 運輸事業

南區合作社的辦理運輸事業，大體上經過了三個階段，也曾經採取過三種主要組織方式。
第一階段，從合作社開辦到一九四〇年，合作社為了發展自己辦的牲口店，多打店備，用放旗子的辦法聯絡一百多牲口的私人開戶，他們名義上是南區合作社的運輸隊，實際上沒有股份關係，不過住合作社的店，合作社對他們資金和藥物上也有些幫助。

第二階段，一九四〇年至一九四二年底，南區合作社用「三七入股，對半分紅」，「私人利大，公家利小」的辦法組織了十個運輸隊，一百六十多頭牲口。這是從第一階段聯絡下的安塞、志丹、靖邊等地私人開戶的基礎上組織來的。所謂「三七入股，對半分紅」就是：私人開戶和合作社是一個方面，入股三成，光華商店是一個方面，入股七成；得利之後兩方面平均分配。光華商店入的股多而分的利少，一切管理，經營，人事，全歸合作社方面負責。這一階段中運輸隊包運了南區全區一九四一、一九四二年的食鹽，收到了很大成績。一九四二年合作社還代收了全區

的公鹽代金二四六〇〇〇元作為向合作社的入股，以之擴大運輸隊。代金則由合作社向政府代交。

第三階段，一九四三年南區合作社根據過去幾年的經驗和工作基礎，便包運了延安全縣的公私鹽一八〇〇〇噸，並且超過了一千餘噸。在南區合作社成立了全縣運輸大隊部。全縣的六千噸公鹽代金全由合作社代收（每噸一千元，合作社加收二百元，共收七百二十萬元），並負責按規定期限向政府繳納。這筆公鹽代金完全作為群眾向合作社運輸隊的入股。組織運輸隊的股份辦法改為「四六入股，對半分紅」。這就是：運輸大隊以其所收集的代金與光華商店的投資和私人脚戶合夥，大隊部或光華商店入股六成，脚戶入股四成，所得紅利仍是對半分配，這樣來刺激私人脚戶參加合作，南區合作社所組織的運輸隊完全是靠宣傳或私人關係聯絡自願參加的，一概沒有經過動員強迫。

一九四三年年底結算時運輸大隊下包括二十七個隊，縣屬三六五四，駐一三三，駱駝一六五隻，共有運輸隊員一八七人。這二十七個隊的總資金為一四八二五〇〇元，其中群眾入股（包括私人脚戶及農民入股）六五五〇〇〇元，大隊部入股（即以一九四三年公鹽代金入股，這實際上也是全縣群眾的入股）五七六七〇〇元，光華商店入股二五〇八〇〇元。這二十七個隊也不全是「四六入股」的，如其中「四六入股，對半分紅」者十六隊，「自由入股，按股分紅」者二隊，完全由大隊部投資成立的「直屬隊」四隊，私人脚戶或幾個私人脚戶合作而無大隊部及光華商店投資，名義上成為合作社運輸隊，進行運輸的五隊（這後一種運輸隊和第一階段的運輸隊，只存在着住店、借錢、放旗子關係的大致相同）。總之是隨脚戶的自願和求用各種各樣的方式組織起來的。

每個隊的經濟都是獨立核算的，每個隊的賬也是各自負責，實際上每個運輸隊是一個不同性質

形式的運輸合作分社。各隊的隊長大多數是入股本隊的牌戶，這些隊長都有多年隊口經驗，本隊的盈虧又和他本人切身利益有關，所以絕大多數是積極負責的。縣隊的運輸隊員中有一批大鞍的「二人」，他們全是工錢雇用的。

運輸大隊部是全縣運輸的領導機關，它規定各種運輸制度，審核各隊每次出發的行程和賬目，檢查全縣的運輸工作，管理全隊的人事，以至保證全縣運輸任務的完成。大隊部有隊長一人，指導員一人，會計一人。此外，它設有（一）預備隊，專管倒換、出賣及、病牲口，補充新鮮牲口；（二）獸醫（屬于總社藥社），專管醫治病下牲口及按期灌藥預防牲口病；（三）營業部（現歸併于供銷社），從公鹽代金中提出一筆資金交營業部作流動生意，倒牲口，得利即以之交公鹽代金，並管購辦運輸路上行貨物；（四）各地的牲口店（領導上屬于各地的合作社）。運輸隊有許多業務是由大隊部統一進行的，例如對鹽業公司等等的對外交涉，倒換牲口，醫治牲口，購辦上行貨物，各隊資金調劑等等，這樣就大大節省了各隊的誤工時間，提高了運輸效率。至于有關各隊本身的業務等等，通常皆由各隊自行處理。運輸大隊部實際是一個全縣運輸合作社總社的性質。

大隊部規定了各種管理制度，例如它規定每個運輸員最少販三個騾子或四個驢子，從延安規定幾次往返除因特別事故不得超過二十天，每次出發回隊隊長要向大隊部詳細報告項目，不准作任何違法營業及有違法行為，牲口若有損失，應扣除不可避免的原因外，隊長和「抱大鞍的」應負全責等等。這些制度都是嚴格執行着的。至于新參加合作的牌戶，他們還有很多舊習的習慣，對他們則不能一開始就抓的很緊，應多鼓勵、耐心地教育和幫助，隨着他們認識的提高才加強管理。此外大隊部經常檢查各隊的工作，隨時發揚好的例子，批評壞的例子，總結與介紹各隊的經驗。對於積習的運輸隊，積極隊長、驢員，隨時給以物質與精神的獎勵。在食鹽之開自給引起

他們的相互競賽。

由于以上，合作運輸隊的運輸效率比私人開戶為多。例如去年開戶最多的一年運輸十二次，而合作社平均運十六次，私人開戶一個人則一、二、三、四、五、六、七、八、九、十、十一、十二、十三、十四、十五、十六、十七、十八、十九、二十、二十一、二十二、二十三、二十四、二十五、二十六、二十七、二十八、二十九、三十、三十一、三十二、三十三、三十四、三十五、三十六、三十七、三十八、三十九、四十、四十一、四十二、四十三、四十四、四十五、四十六、四十七、四十八、四十九、五十、五十一、五十二、五十三、五十四、五十五、五十六、五十七、五十八、五十九、六十、六十一、六十二、六十三、六十四、六十五、六十六、六十七、六十八、六十九、七十、七十一、七十二、七十三、七十四、七十五、七十六、七十七、七十八、七十九、八十、八十一、八十二、八十三、八十四、八十五、八十六、八十七、八十八、八十九、九十、九十一、九十二、九十三、九十四、九十五、九十六、九十七、九十八、九十九、一百。

運輸隊一九四三年經營的結果，因為金融波動和匯價，損失很大，但將牲口作價之後，仍贏利六二一一四六七三元。因為是「四六八股，總分分紅」，所以入股開戶和聯眾每元分利八元五至十五元，光華公司每元分利六元至十元，聯眾公團代金每元分利五元。公團代金 本來是人民對政府交納的一種稅收負擔，現由于合作社代為收繳加以利用的結果，政府仍舊按期收到這筆稅款不計外，聯眾所出的公團代金不但不是負擔，反變成一種有利投資事業了。

由于選用公團代金組織私人開戶的結果，把過去散漫的、無組織的六七百牲口（一）變為有組織的運輸力量，這不但對糧運出境，平備貿易是一個偉大的力量，它在糧區的經濟上、軍事上都將起着重要的作用。

再據劉連章同志計算由于合作社運輸的結果，減少聯眾人工二七〇〇〇個，牲口五五〇〇〇個，路費草料約二萬萬元。運輸業是南區合作社各經營場所收利，公私兩利，其效果最生動的一個例子。

將近二百個運輸隊員到現在還是工資雇用的，若急備新合工廠一機採用分紅制度則對糧運價格和運輸效率必能進一步提高（二）。

(一) 今年四月已擴大到將近一千牲口了。
(二) 今年五月運輸隊員已開始逐隊改為分紅制。

二八 南區合作社組織運輸合作的經驗

——這是運輸合作公私兩利最好的一個範例——

南區合作社是邊區合作社最好的發展最完備的一個典型。它包括消費、生產、信用、運輸各種事業，這事我們只把它今年飛速發展起來的運輸事業，作一初步研究。因為它對今年延安的運輸工作，在公私兩方面都收到了非常驚人的成績，把它的經驗介紹出來，可以作為邊區發展運輸事業的參考和學習的榜樣。下面我們就把它分為三個時期來敘述。

第一時期（一九三七——一九四〇年）

在一九三七年，南區合作社即在溝門設立了一個驢馬大店，招徠往來脚戶。當年十二月間，志丹縣群眾王步閣、老李、張仲生三人趕九頭毛驢到南區附近羅寺墩索到延市販賣，夜間即宿滿阿合作社的店舖，劉運章同志調查了他對騎販索情況之後，即借錢給他們說：「不要再砍柴了，騎驢池賺錢更有利些。」當時劉運章同志即借他們一些布疋作為騎驢的本錢，並給王步閣發了一面寫着「南區合作社運輸隊」的旗子，名義上編為合作社的運輸隊，但在實際上和合作社並沒有營業的股份關係；只是規定：他們三人由驢池賺回的錢，一定要在合作社的店舖出賣，合作社在每款盤上打一升五合的斗佣（一般的店都大斗佣）。王步閣得了合作社的幫助之後，在往驢池賺錢的一道路上，天天宣傳南區合作社的好處，號召騎驢脚戶都到那驢池賺錢店，所以王步閣在第二

次談及面茶時，就聯絡了徐存光、王步奎、高鳳山、袁治才等五十多條姓戶的牌戶到海門店裏來投宿。袁向來明瞭，合作社打聽的潘川的客人很快也就買完了。這批牌戶們都非常高興，要求合作社也給他們放牌子，願意成爲合作社的運輸隊。于是劉德章同志又給高鳳山、袁治才、徐存光三人各發了和王步奎一樣牌子的牌子，由作爲合作社的運輸隊，並規定和王步奎一樣的條件，合作社可以給他們借貸鹽本，他們要到合作社的店裏來住。這在牌戶方面，如果資本有了困難，可以向合作社借用，再架上合作社運輸隊的一頓牌子。路上可以有許多便利，比較平常沒有牌子就野空了。

到一九三八年三四月，經過這些牌戶關係，又聯絡平魯世清、袁錫聖、劉錫林、石金山等六十多條姓戶，在魯門的自願下，合作社照樣的給他們發了牌子，和上面的幾個牌戶規定了同樣的條件和關係。到五月間已有一百多條姓戶了，但這時時發生了毛病，有些牌戶假借合作社的名義，在路上招搖撞騙，滋生事端，都說他們是合作社的運輸隊，以至影響到合作社的威信。于是劉德章同志即着放出去約這些牌子全數收回，當時牌戶雖不願意，有些難言，但在實際上都關了許多的錢，大體上對合作社還是滿意的。十二月間日本飛機轟炸延安，城裏的客店牌戶不敢去發，都跑到南區合作社的店裏來了，雖然過去那些牌戶的牌子收回了，但是他們仍舊還是來住合作社的店，這時比過去的客人牌戶更多了，大有萬商雲集的樣子。這時，合作社主要的爲了多招客人多打些店錢，但是和這些牌戶已經建立初步的合作關係。一九三九年四月，合作社到破口買貨，買了七頭驢子來往運輸，五月貨運完，驢子賣了五頭，十月合作社成立榨油坊，又買了八個毛驢駛運驢子，連驢子共十頭姓戶之中二月活坊停業，驢子雖然運完，但是已經到運輸隊的成立是必需的。這一時期重要的基礎給了些牌戶，但還沒有和他們合作起來。

第二時期（一九四〇年——一九四二年十一月）

過年就是四〇年。政府號召還鹽，劉建寧同志首先響應了這個號召，於是他就聯絡過去和他熟悉而有關係的牌戶合股組織運輸隊，首先劉建寧同志要他的哥哥劉建家把家裏的兩個驢子趕來，精合作社組織運輸隊。又聯絡了過去的幾個牌戶來合作，爲了救救大家合作，即規定三七入股，對半分紅的股份。在很短的時間，就組織了以下幾個運輸隊：

第一隊劉建家，趕兩個驢子作價三百元，王隆祖的三個毛驢作價三百元，段海濱涉鹽口入洋三百元，劉永祥入洋三百元，合作社的八個毛驢作價四百元，提出一百元。入股三百元，牌戶和合作社共計一千五百元，作爲三股。光華商店爲了便于自己運輸貨物，入了三千五百元，作爲七股。總共資本五千元，作爲三七股，分紅則合作社和牌戶分一半（五份內合作社只一份），光華商店七股分一半，即爲對半分紅，入來的牲口換成驢子加上添買兩頭，這一隊共趕十六頭驢子，任劉建家爲隊長（不久即調爲劉永祥）。

第二隊王步奎、高鳳山，入驢子十二頭，作價四千五百元，提出三千三百元，餘一千二百元入股，合作社入洋三百元，牌戶和合作社爲三股。光華商店入洋三千五百元，作爲七股。共爲五千元，又添買驢子兩頭，共十四頭，成立一隊，選王步奎爲隊長。

第三隊袁治才，入騾馬五頭，作價二千元，揭回八百元。餘一千二百元入股，合作社入洋三百元，牌戶合作社作三股。光華商店入洋三千五百元，作七股，共資本五千元，添買驢子四頭，九個驢子成立一隊，選袁治才爲隊長。

第四隊高樹林、黨世鴻，入洋二千四百元，合作社入洋六百元，合為三股。光華商店入洋七千元，作為七股。共資金一萬元，買牲口十六頭（還欠了債），成立一隊，選高樹林為隊長。

第五隊高樹旺，入洋六千元，合作社入洋一千五百元，合為三股。靖邊光華分店入洋一萬七千五百元，作為七股，共資金二萬五千元，買得牲口二十四頭，成立一隊，任高樹旺為隊長。

第六隊徐存光、羅治國，入洋四千八百元，合作社入洋一千二百元，合為三股。靖邊光華分店入洋一千二百元，作為七股，共兩萬元，買牲口二十四頭，成立一隊，選徐存光為隊長。

第七隊燕林則，入洋三千六百元，合作社入洋九百元，合為三股。靖邊光華分店入洋一萬零五百元，作為七股，共資金一萬九千元，買牲口等十六頭，成立一隊，任燕林則為隊長（以上五六七隊，是靖邊光華分店撥資委託有誠合作社成立的）。

第八隊石金山，入洋四千八百元，合作社入洋一千二百元，合為三股。定邊光華分店入洋一萬兩千元，作為七股，共資金二萬元，買騾馬等二十五頭，成立一隊，任石金山為隊長。

第九隊徐存孝，入洋二千四百元，合作社入洋八百元，合為三股。定邊光華分店入洋七千元，作為七股，共資金一萬元，買牲口十六頭，成立一隊，任徐存孝為隊長。

第十隊王步舉，入洋一千二百元，合作社入洋三百元，合為三股。定邊光華分店入洋三千五百元，作為七股，共資金五千元，買牲口八頭，成立一隊，任王步舉為隊長（以上八九十隊是定邊光華分店為了便利運貨投資與合作社成立的）。

上述十個運輸隊是短短的三四個月成立起來的，這些開戶，都是通過和合作社有關係的，他對合作政策有很深的信仰，所以合作社和他們一經聯絡，就組織起來了。當年延安縣政府分配南區騾馬九百五十頭，沒有動員群眾向牲口去款，完全由合作社的運輸隊運回來了。因為領導運輸隊的經驗不足，至十月間，死了騾馬等三十一頭牲口，受了很大損失，因此，合作社開始着

手整頓精簡運輸隊，將定邊光華分店投資入股的李存孝、石金山、王步舉等三隊合併為一個隊，歸石金山一人領導，由四十六頭牲口精簡為二十二頭。原股份結束，王徐二人的資本抽回。新作股份，仍為三七入股，對半分紅。另外又將靖邊光華分店投資的高樹旺、徐存光、燕林則等三個隊，亦合併為一個隊，由高樹旺一人領導。原六十二頭牲口運死傷及賬目拉去，精簡為十八頭好牲口。燕徐二人股份結束抽回，仍重新三七入股，對半分紅。此外是黨世鴻、高樹林二人十個牲口的一隊。在十月他們去河南賣了一次鹽，回來因家裏沒有人手，也算歸結束了，惡予按價併入劉永祥的隊。因此，劉永祥的牲口擴大到二十二頭。王步舉的隊也增加到十六頭了。這次整頓的結果，共為六個隊，一百餘驢子。

還要我們來說為什麼要整頓呢？

第一，運輸隊的進展很快，合作社的領導沒有經驗，又沒有建立起來嚴格檢查核算制度，每次運鹽回來，不像現玉那樣的檢查賬項，腳戶在路途中開支，沒有單據，隨便報賬，甚至個別腳戶隱瞞合作社，或者藏了錢說沒有驢錢。

第二，合作社沒有對運輸隊領導員專門組織（如現時的運輸大隊部），因此，運輸的方向也就由腳戶自由的決定了。有現除蓋蓋三兩錢月利回鄉一團，及回來之後，賬也弄不清楚。對於運輸人員也沒有規定應遵守的紀律。

第三，有些運輸隊假借合作社的名義，做違法法令的事情，為多賺幾錢，竟有販賣違禁物品等現象，甚至有個別的運輸隊不聽從合作社的指導。因此，就影響到合作社整個營業方針，和它對群眾方面的威信。

第四，在運輸隊的牲口和人員方面來說，質量是不精幹的，牲口之瘦，不能多馱東西。如果馱得少了，就要賠本折錢。在幾個月中間，就死了三十多頭牲口。在上述的這些原因之下，就決

定了對運輸隊必須進行精簡工作，不然，不僅不能再加發展，反而會縮小。但是這種現象我們知道，在運輸隊初期發展的時候，也是難免的一種現象。如果在一開始的時候，就要求沒有一點問題，做得整齊齊，那是不可能的。

在一九四〇年底，運輸隊的牲口經過精簡之後，都成為肥大的好驢子了。四一年政府繼續發動運鹽，這一年延安縣分配南區運鹽任務為九百五十馱，規定交納實鹽，不收代金。南區合作社爲了解決群眾的運鹽困難，應用合作社的運輸隊來爲群眾代運。運回之後，食鹽交鹽店，按市價給運輸隊出錢。計算當時鹽價，延市每馱四百二十元，群眾自己去鹽池運一回要花四百元，雖然多出二十元，但是比去鹽池運一次鹽，群眾是較合算的。據劉建章同志估計，這一年節省了群眾的運鹽時間有四千多個人工（以二百人二十天計算），八千多個驢工（以四百驢二十天計算）。這樣，南區的群眾對於合作社劉子德同志更加提高了，覺得南區合作社才是他們自己的合作社。

一九四二年南區的運輸任務爲八百二十馱，比上年減少了。南區合作社根據過去運鹽的經驗，計劃完全包運這一任務。當年政府規定每馱鹽可以交代代金三百元，群眾不運鹽可以出錢。劉建章同志即利用這批代金發展合作社，他把八百二十馱的公鹽代金全數收齊，共計二十四萬六千多元，用這錢作爲擴大運輸隊的資金，對政府的代金由合作社交納。二月間就買得好驢子十三頭，又聯絡了綏德縣蘇鴻亮的一十二頭。合夥起來成立一隊，四月間政府的代金即完全交完了。這一年的運鹽，除完成了代南區群眾運的任務外，還超過了很多馱，在這種時候，食鹽尚未統銷，開戶還是自由出口銷售的。全年計代群眾運回八百二十馱鹽，計算可省了群眾的時間二萬多天，開戶又擴大了合作社的資金。由于這一年代運經驗的獲得，就有了一九四三年代運全縣公私鹽二萬零五百馱的偉大成績。

第三時期（一九四二年——一九四三年十二月）

去年歲假高幹會，檢查了財政經濟工作之後，決定了全邊區大量運銷食鹽的任務，延安縣分配了運銷食鹽一萬八千馱的任務，其中六千馱為羣衆負擔的公鹽，每馱以一千元交納代金。劉建章同志即將剩了邊縣的六千馱公鹽代金來發展合作社，擴大運輸隊，以解決羣衆的運鹽困難。除按原府規定每馱收一千元外，他特又定每馱多佈置了二百元，作為運輸隊流動資金，共收得代金七百二十萬元，用來實牲口發展運輸隊。羣衆應交政府的公鹽代金，則由合作社交納。並將此七百二十萬元代金作為羣衆對合作社入股，所盈紅利還給羣衆按股分紅。這一年的發展過程，收到了空前未有的成績，不但把羣衆的負擔變成不是負擔，而且為羣衆增加了利益，把合作社更加發展了。下面我們就把它的成績，加以概括的說明。

（一）對於合作社的本身來說，一方面擴大了合作社的資金，另一方面發展了合作社的運輸隊。運輸隊則由原來的四百多條牲口，發展到今年二十七個隊的六百四十八頭牲口了（驢馬驢駝等），股金則擴大到數千萬了（這是全縣數字，其中主要是南區合作社的）。這個運輸隊，在交通尚未發達的邊區裏，已成為一支偉大的運輸力量，不論在軍事、經濟、貿易各對運輸事業上都起着很大的作用。

（二）對於延安今年的運鹽任務來說，不僅完成了政府規定的一萬八千馱的數目，而且超過了二千五百馱。以斤計則運回三千多萬斤以上。如果動員羣衆去馱，當然也可以完成任務，但那就是一幅非常艱鉅的工作了。在運鹽所需的時間來說，即以六千馱公鹽論，拿上六千個牲口運

二回，以往返二十天計算，需費雜費工十五萬個，以個人趕三個牲口計，又帶人工四萬天。合計六千畝公鹽的運回，需與人畜工十六萬天。計算可種地一萬六千頃（據劉主任估計十天種一頃地）。每頃以平年收四斗粗糧計，則可收糧六千四百石，如果幾個拿鹽回的公私鹽二萬零五百畝計算，則共需五十多萬個人畜工，可種地五萬多頃，可收糧兩萬石（每頃平年以四斗計）。這就是說，延安今年將這短運鹽時間完全用到農業生產上去了，所以今年增加了一萬八千多石細糧，還是一個很重要的原因。

（三）對於負擔公鹽代金的群眾來說，不僅不算是群眾的抗日負擔，反而成爲群眾、合作社、政府三方面有裨益的合作事業了。在群眾方面：據十二月中旬大縣核算運輸隊運鹽的賬目，除加入股份的開戶分紅之外（即私人方面），成爲合作社運輸隊群眾方面的盈利（即凡運輸隊牲口及流動生意的盈利），總值約四千六百多萬元，其中除交納八百萬元公鹽代金予政府，再除去運輸大隊部開支二百八十多萬元外，尚餘純利三千七百二十多萬元。在此盈利中，除將今年向群眾收來之六千三萬公鹽代金七百二十萬元退還外（實際沒有退到群眾手中，因將此款準備抵交四四年公鹽代金款），尚餘三千多萬元，是爲一本五利。計項盈利擬再按群眾明年負擔代金的多少，再作爲籌衆入合作社的股份金。在合作社方面：則捐大資金爲數千多萬元。在政府方面：不僅免向群眾直接徵收運鹽代金，而且變爲了政府對合作社的幫助了，實際上改變了公鹽代金的負擔性質。其次再拿四六入股開戶方面來說：盈利更大了，比如紹兆說的一隊，在一年運鹽中，算盈虧損最多的一隊，但十二月結賬後，開戶定額一本獲利八倍多。再如全園有名的勞動英雄吳滿堂來說：他在春季給運輸隊中入股洋一萬元，當時出了麥子一石六斗七升，參加紀兆表隊開戶方面，在結賬時，連本帶利共分得九萬五千元。以物價上漲的現在市價算，仍可買回二石一斗麥，比這算麥賬利還大得多。

去這這些，都足以說明這個運輸隊的成績是非常大的。下面我們再把它發展的經驗大略說一下。

首先它多利用了公鹽代金的一項鉅款，作為發展運輸隊的資金。把它用來買入牲口，和私人進行合作，成立運輸隊，規定：凡群眾公鹽代金均交合作社，由合作社向政府交款。群眾的代金又做爲入合作社的股金，所盈紅利按股分紅。並保證如次年公鹽代金相同乎今年時，則群眾再不負損公鹽代金，而由合作社完全代交。經過劉建章同志一年多的報告經營證明：這種辦法是一個公私兩利的最好辦法。

第二，它不僅利用了公鹽代金，而且還大大地吸收了私人資金和公營資金。這也是劉建章同志發展合作社的一貫方針。在現在的二十七個運輸隊中，原有一千四百多萬的資金，私人資金即佔了六百六十多萬，公營資金（是華南店、鹽業公司）佔了二百五十多萬元，合作社資金只佔五百七十多萬元，這說明公私資金合計佔資本總數百分之六十七以上。如果不是還讓的利用私人資金，光是公鹽代金也不會有這樣大的成績的。這證明在發展合作社的事業上，群眾的力量更是非常偉大的。

第三，它是採取給群眾利大、合作社利小的辦法來解決群眾的熱忱。想說要圖眼前利益，而要看得遠大。南區合作社的發展，一開始就是採用這種辦法的。開始它總是給群眾無利借貸，幫助群眾發展。現在的二十七個運輸隊，曾有五六個隊是合作社借錢幾十萬幫助他們的，只有一個借錢的隊，在用戶的自願下，每頭牲口一年幫合作社還錢大隊都借一千元，作爲對合作社的補助之用，在入股方面，也是根據群眾的經濟力量可大可小自願購定，不是規定多少股份，就存入多少。比如現在的二十七隊中，三個隊的資金是合作社的資金大，私人的資金小，股份則爲自由入股，盈利則爲按本分派，而今年約運輸合作社，則大部分採用了四六八股（私四、公六），對半分

紅的辦法，現在的二十七隊。四六入股的爲十六隊。其他則爲借錢幫助，或自由入股。從這裡看到南區合作社發展的過程，一般的都是由開始的借錢幫助，走到合作的「自由入股」，再到「定額入股」（三七或四六）。這三個發展階段，今天已經成爲南區合作社發展運輸隊的一般規律了！

第四，由聯絡長短零星牌戶，進到組織運輸合作。它在一九三七年是用聯絡牌戶搜括，利用放旗子的形式來聯絡牌戶的，現在，在合作社領導下的運輸隊，大部份是投過合作社的牌戶，今年的大發展，就是充分利用了這種關係。這些零星借合作社錢的牌戶，今年還有幾個隊，已給合作社補助還回了三千多呎食鹽，估計將來也可以和他們合作起來的。

第五，經過社會關係，宣傳和拉攏零星牌戶來組織運輸隊。根據已往經驗，這些長短牌戶，如想宣傳運輸合作的好處，那就一定會有成績的。這些牌戶也可以成爲發展運輸隊的宣傳者和組織者。今年南區合作社利用了牌戶馮世英的關係，在一個月中，就聯絡了一百多條牲口來辦合作社合作。不僅這一個如此，而是差不多南區合作社的所有運輸隊都是經過這種的關係建立起來的。採取這個方法，從南區合作社組織運輸隊的歷史上看，沒有不成功的。劉建軍同志所以能夠把運輸隊大規模的「組織起來」，也就因爲他摸到了這個方法。

第六，運輸隊的鞏固和發展，必須有健全的領導機關。南區合作社現已建立了領導全縣運輸隊的大隊部，以劉永祥同志爲大隊長，朱繼英同志爲指導員。他們二人負責管理運輸隊的運輸問題，下設：（一）預備隊，專門倒換跌跌馬和添補損失牲口。（二）草料店，專管運輸隊來回住宿，及招留客人。（三）獸醫所，專管醫療騾馬，病症。其次在沿途設立草料店棧，專供運輸隊住宿。這些隊裏，都設有若干人員辦事。運輸隊則分爲中、旁、班隊，每一隊均設有專門整頓帳帳的「抱大帳」者一人，統計全部運輸隊幹部已有一百七十多人，這樣規模的組織，在運輸隊發展的時候

件下是不可缺少的。

第七 實行股東當隊長。趕脚有線上錢的辦法。每一個隊裏的隊長，都是每一個隊的股東，所以這一個的賠錢，壞錢，都與他有關係。對於該隊的全盤運輸事務，他要負完全責任的，不是雇傭性的。只顧自己賺錢，不管隊人的長短。得過一天算一天。但是每一個隊裏的趕脚者，它又都是實行工資制度。每月規定一定錢額。不管賠賺不能短下他們的。這固好處：第一，它不是供給一辦法，一年的衣服等項運輸隊完全不管，他自己就要節約了。第二，因賺錢的雇傭性質，所以對於工作不講價錢。這種辦法，在合作運輸的事業上，目前是較適宜的。

第八 完全有組織與進行運輸。南區的運輸隊，一個人平均都趕三個騾子。就是因為有組織的緣故。如果沒有組織（一個人就趕不了三個騾子，這樣就節省了人工，群眾個人及脚戶賺不了錢，就是因為他們沒有組織）。同時又有分工。歇存店裏喂牲口，墊鞍帳，餵草飲水都有一定的分工，誰也不能偷懶，大家互相督促。隊長不時檢查，犯了紀律的就要受到處罰。此外，還有檢查制度。每隊回來，大隊部都派員去，看那一隊賠了錢，那一個隊賺了錢，對賺錢的加以鼓勵，賠錢的指出辦法。再要研究時際的經驗教訓。這樣就引起了各隊之間的競賽心理，達到賠錢的不是能手。同時，一有檢查制度，各隊各個人的浪費，胡花錢的現象也就不容易發生了，如果沒有檢查。自由收支，那些脚戶們的胡花浪費現象是難免的。

南區運輸隊的經驗。暫時就寫到這裡，詳細的研究，留待以後再敘吧。

最後我們再順便提出一個問題，就是漲價的掌握問題，在目前各項物價不斷上漲的情況下，鹽業公司對於鹽價的高低掌握，是應當經常研究和採取適當政策的，因為這個問題關係運輸隊的權衡發展很大。

一九四三年十二月二十二日

七 信用事業 (一)

南區合作社的信用社，開辦于去年的三月，到今年二月整一年的期間就發展到三百六十多萬元。六百多社員，存款總額五百多萬元，放款總額一千四百多萬元。在南區合作社的各種業務中，還是發展最快的一項業務。今年一月後在延安縣縣城、蟠龍市、姚店子、李家渠、元隘寺和南區的羅家崖、都仿效湯門上信用社辦法成立了信用合作社。預料這種信用合作是可能更推廣到其轄地區去的。

信用社一年來業務情形可看下表：

(一) 本節除根據過去調查外，尚根據邊區銀行于今年三月在南區合作社所作調查的一部份材料。

月份	存款	放款	股金收入
(一九四三—一九四四)	戶數	金額	戶數
三	六一九、七〇〇	三四	八七、二〇五
四	一一一七、一五五	六六	三二一、〇〇〇
五	七一、〇四七	三四	二二七、六〇〇
六	六五二、二七五	三七	二六八、五〇〇
			三九
			四一、二五〇
			一一五、四五五
			四一、五四五
			三九、九二九
			四一、二五〇

八	七	一四六、〇七三	三四	三九六、〇五〇	二四	五、六一〇
八	九	一七八、五〇八	二八	四一八、一二〇	一五	四七、四五七
九	六	一八〇、三七六、五〇〇	三六	七五六、一〇〇	二七	六五、四一三
一〇	八	三四九、六八一、五〇〇	三六	九〇五、五〇〇	二二	三一六、四四二
一一	四	三三六、〇九五、五〇〇	四九	一、二二一、〇〇〇	二一	二一九、四〇〇
一二	二	八一七、二〇七	五八	一、九五八、一〇〇	二〇	二七六、九〇〇
一三	八	一、五七六、〇一五	二二八	四、六九一、六〇〇	一一	五四五、一〇〇
一四	七	四〇八、九三二、六六三	〇四七	七五〇、一七七	一	八五三、五八七
共計	一六〇	五、三四三、〇八〇、五〇七〇六	一四	二七〇、五二五	六六六	三、六一四、〇八七

南區合作社的注意與試辦信用合作本不始於今日，在一九三八年時候，劉建章同志就見到本區人民偶因經濟一時不能週轉借貸無門，往往探買糧食受虧太大，提出整理信用合作的口號。這個口號立刻得到人民的擁護，不久即集中了二千多元股金，後來考慮到資金為數尚小，乃將之併入消費社，另從消費社提出四百元資金臨時無利貸給有緊急用途的社員。這種辦法雖然替人民解決了一部份困難，但借款的只能限於少數人，所以它不能抵制探買糧食和高利貸上作用還不大。直至一九四二年，探買糧食在南區仍很流行。一九四三年三月才計劃着把消費社轉變為信用社，不但向外放款，而且吸收人民存款，利用人民中的游資解決人民的經濟困難，抵制探買糧食和高利貸，幫助農業生產的發展。

信用社經營的具體辦法是：

(一)存款每元每月付息一毛五分，數目不限，可以隨時提取，每月結算。若不提取利息，

即按復利計利。除獎勵工人及特殊情況外，每存款一千元，月底應以一百元入股成爲社員，第二月即不再規定入股，存款不足一月，則按日計算付給利息。

(二) 借款主要以用於生產和緊急需用爲限，每月付息二毛，最多每次借款二萬五千元（原爲一萬元），期限一月，可以商請展期，惟必須付利。每借款一千元，月底須以二百元入股成爲社員，第二月即不再規定入股。借款不滿五天不算利息，不滿一月按天計息，惟仍須入股，借款人應立簡單借據，找一擔保人。

(三) 除存戶借戶外，任何人可以自由入股，股金數目不限，不到一年不能自由退股，入股滿五千元者，再向合作社借款，可以不再規定入股，而且可以隨時自由退股（現在還沒有退股的）。每逢結算，社務選派代表開會決定分配紅利。

上述這些規定，執行起來也不是死板的，比如凡是來借款的，即使合作社存款無多，也設法多少借給些，不使失望。凡是用于生產的較貧農戶和札工廠，可以不付或少付利息，有的存戶願意存款，但是不願入股，也可允許，待他得到利息文見到入股有利時，再勸說他入股。暫借三五天款子的，既不出利也不願入股的，也不強迫一定加入，等他借過一兩次再勸他入股，他覺得領情，也就自願加入了。存、借、入股的手續極其簡單，沒有辦公時間，隨時隨地都可以辦事。至于社內組織只有主任一人，會計一人，下鄉工作組（收款收股金）三人，伙夫一人。

上面這些辦務的特點是：

(一) 凡是存戶和借戶都成爲社員，這樣隨着業務的擴展，股金和社員數目也擴大了。就保證了合作社手下有一筆固定可靠資金，可以運用，不致發生週轉不靈的現象。它又使社員個人利益和合作社集體利益聯結起來，合作社從存借利率差額中得到的一部餘利，仍爲原存、借戶（即社員）所公有。

(二) 根據目前物價與幣值不穩定的情況，規定了較高的利率，在物價與幣值一趨穩定再隨時改訂利率，故它對於存戶和借戶仍都是有利的。

(三) 信用合作社的工作作風，組織機構，也是真正實為了群眾化與企業化，它適合于農村環境也適合于羣眾群眾的要求。南區信用合作社的成功是決非無因的。

除上述之外，邊區銀行和建費廳曾以款存入該社。這就幫助了該社的迅速發展。

因為信用社的成立，探資糧食已在南區下體已經沒有了。它對人民經濟的扶植作用是很大的。

辦理信用合作最重要的一點就是要掌握放款，一方面不要發生爛賬。一方面要照顧發展生產的方針，信社一年來放款的用途的分析有如下表。

在放款總數一千四百餘萬中，生產放款（買牲口、開工錢等）佔七百六十餘萬，即約一半。其餘商業放款（作小生意等），消費放款（日用一時不能週轉，在陰曆年節放出的最多），贖喪放款，各佔二百餘萬，三項共佔總數的一半。信用社不但解決了人民困難而且扶持了農業生產的發展，這個作用是顯然的。

存放款的利率的規定，是根據了去年物價飛漲的特殊條件，在物價一趨穩定。它就應當降低（今年三月它已減低至存款每月利息一角，放款每元每月一角五分）。總之它必須適應着當時社會經濟情況，過高過低，都是不適宜的。

八 各種社會服務事業

作為南區合作社的特點之一的，就是他的業務不僅擴展到上述的消費、供銷、生產、運輸、信用、人民經濟的各個方面，而且他把給群眾服務的各種社會事業當作自己的經常業務。「它以公私兩利的方針，成為溝通政府與人民經濟的橋樑」。在邊區的農村中（尤其是在經過了土地革命的區域），合作社是包括最廣泛的農民群眾的經濟組織，因之有許多「公私兩利」的社會事業也就最適宜于由它來進行。

下面是南區合作社會進行過的一些社會服務事業的簡單介紹：

(一) 包交公糧——一九四二年春，南區有些農民以為去年公糧較重，恐怕今年還要增加，因之生產情緒低落。南區合作社乃提出保交公糧的辦法，這個辦法是：群眾春天按去年負擔的公糧數目把今年公糧預交給合作社，則秋收徵糧時，無論公糧增加多少皆由合作社負責代完，同時群眾預交的公糧仍作為加入合作社的股金，原數存在，不過三年不分紅利。一九四二年包公糧的四十餘戶，共二百七十石。由于合作社實行措施，南區群眾生產情緒大為穩定。一九四三年包公糧二百一十石。因為近二年來糧價漲得太快，所以合作社貼賠太大，還不能全區普遍包交。

(二) 包運食鹽——南區合作社一九四二年代收全區公鹽代金八〇〇〇元，共二四六〇〇元，一九四三年代收全縣公鹽代金六〇〇〇元，共七二〇〇〇元，此款皆作為群眾對運輸隊的收入股，當年即可分紅，公鹽代金由合作社代為完繳，同時合作社運用這筆款項發展了七百頭牲口的運輸隊，全部資產已達一萬萬元以上，包運了全縣的公私鹽，減輕了人民負擔（詳見上運輸事

第一節。

(三) 代交全區人民各種負擔，及儲蓄券、公債等——一九四二年全區教育經費，自衛軍哨站費、高郵湖生產合作社股金、銀行儲蓄券，共六萬二千元。區政府本擬按鄉、村、戶作三次分攤，結果全由合作社代墊。估計節省全區群眾開會及收集時間一千五百餘工。一九四一年救國公債合作社全部作爲股金入股。一九四三年本區各鄉零星負擔亦皆由合作社代出。

(四) 優軍優抗，幫助本區學校及區鄉政府——合作社每年從公益金項下提出錢來慰勞本區抗屬，幫助本區區鄉政府文具、辦公、服裝、幫助本區學校(一)及代表本區群眾慰勞軍隊。

(五) 放農貸——一九四三年南區農貸七四〇〇〇元，皆由合作社代爲發放。

(六) 徵牲畜稅——一九四四年南區的牲畜稅，政府委託南區合作社總分社代爲徵收。

(七) 代購土產品——政府、部隊、延市各機關、工廠，在南區所採購的土產品，大半皆由合作社代爲收購，如一九四三年即有乾草二十萬斤，鹽四百石，木炭二十五萬斤，以及木料、絨毛、生鐵、黑格爾根等。

(八) 幫助發展生產工作——如幫助難民吃糧、工具、耕牛，與群眾膠喂羊、母猪，幫助變工隊、扎工隊、鑿樹苗、棉籽等。

一九四三年南區合作社的統計，去年一年，由于合作社的工作爲全區人民節省與謀得的利益達五十萬工以上，無怪乎南區這些群眾把合作社叫做「救命恩人」了。

總之，凡是群眾有了困難，或爲于群眾有利益的事，合作社都主動地想辦法來作，凡是政府有所號召，合作社都從速響應，予以支持並發動社員響應。因之合作社不但解決了人民的困難，減輕了人民的負擔，使人民更建立了威信，同時又幫助與減輕了政府的工作，進一步鞏固與加強了政府與人民親密無間的關係。

(一) 今年四月在蘇門成立教育合作社處，幫助家境困難的學生。

九 股金及盈餘的分配

南區合作社的股金，截至一九四三年底，包括相互投資達六三九四三七元，運輸隊的股金一千八百萬元。一九四四年它計劃在南區擴大股金二千萬元（運本區人民加入供銷社及運輸隊股金在內）。這個計劃是很有把握元成而且超過的。這樣，在今年年底只南區合作社的股金最少將達四千萬元以上了。

南區合作社總分社的社員二千八百餘人，此外有交納公鹽代金的社員二千餘人，共計四千餘人。南區各區的人口才一千八百餘戶，其中有鹽額的難民還未加入合作社，合作社的社員則為四千餘戶（每戶為一社員四五千餘戶），其原因是在南區有許多鹽戶是同時加入幾個社，在幾處被登記為社員，所以有社員是重複的。例如有許多鹽戶加入了總社，又加入了當地的分社，同時他又交過公鹽代金，或者他還在信用社借過款，因之他又是運輸隊和信用社的社員。南區合作社就是用這許多複雜的經濟關係把人民組織起來。

一個合作社的股金和社員的數量，不但表示他的發展程度，同時表示它與當地群眾的關係。南區合作社，用什麼辦法保證社員的股金不不斷縮大呢？

第一 過去一般認為每個社員加入合作社的股金，應當限制到較小額數，這樣合作社才不致為少數富有者所壟斷。因此合作社雖然名義上有了很多社員，但是資金復小，自身都不能維持，更不能和私人企業競爭，更談不上抵制商人與高利貸剝削、組織人員的生產和運輸了。南區合作

取消了這些限制，而且在幾年實踐中證明這些限制是不必要的，現在加入南區合作社運輸隊等股會最多每人達六十萬元，加入消費社的最多每人達二十萬元，加入供銷社的最多每人達八十萬元（計團體社員），從一九三九年，南區合作社就不加限制地吸收了大小資金。幾年以來，合作社不但未被私人割斷了，相反地正因為取消了入股限制，它已極力鼓強大起來成為南區人民經濟的唯一中心了。

第二，過去一般認為社員退股應加限制，才能保證合作社資金的穩定，因之有些社員覺得加入合作社之後失去了對自己資金自由處理的權利。南區合作社則在原則上允許社員自由退股，在它和私人合夥時，更合同上作這樣的明白規定，它又用說服和分紅辦法來穩定社員不抽股金。因之群眾把加入合作社當作一種投資而自願地加入股。

第三，由于以上，過去的合作社在擴大股金時一般採取、而且也只採取在群眾中勸募籌款的方式，群眾更把向合作社入股當作是一種負擔了。南區合作社的擴大股金則採取完全另外一種方式。它根據人民的要求和情緒，在不同時期提出了不同辦法的口號。它解決了人民的困難中轉給人民以看得見的物質利益中，南人民自願地加入股。南區合作社曾採取過下面一些辦法來擴大股金：

(一) 與私人合夥。在私人較大資金不願作爲股金加入合作社時，先與之合夥經營。然後逐漸轉變之爲合作社。

(二) 供給人民以必需品時宣傳入股。例如一九三九年因象鐘漲價，乃提出抽股五百元自己買鐘。保證全區便宜鐘的句號；一九四一年因布疋漲價，提出抽股自己辦工廠織布的口號；

(三) 截至今年四月底，南區合作社已籌收群眾入股三千餘萬元，延市各機關入股二千餘萬元。

一九三七年提出每人加入二十元，即保證全區人民全額必需品的口號（後來這個計劃沒有實現）。隨時根據人民困難提出擴股口號。

三、公債入股。一九四一年南區人民所認購公債，一九四二年所認購儲蓄券，全額作為股金入股。由合作社統一向銀行計利還本。

四、分紅入股。例如一九四一年每股分紅七毛，社員若不提取紅利即作為一元入股。一九四三年每股分紅三元，社員若不提取紅利即為五元入股。

五、實物入股。為了便利人民，社員可以土產品如糧食、木料、鹽草等入股，作價比市價高百分之十至二十。

六、公糧、公鹽代金入股。在包公糧、包運公私食鹽中，同時擴大了合作社股金（詳見上）。

七、分機予入股。一九四二年創辦棉子工廠時，每人股二十元當時即分給棉子一袋。

八、紡紗入股。今年因織布工廠原料缺乏，提出社員入股一萬元當時即可分回值五千元的棉花三斤三兩，自己紡成紗交織工廠織成布。足够一人一年穿用，同時一萬元的股金仍存在（詳見上）。

九、運輸入股。運輸除期用一三七入股，對半分紅；一四六入股，對半分紅的辦法吸收開戶牲口入股。

十、減價買貨入股。合作社減價買貨，其低于市價部份，作為買貨人的入股。

十一、信用入股。凡在信用社存款、借款的，都以存額的百分之十或借款的百分之二十入股。

十二、用「先後入股，平均分紅」辦法對激入股。合作社因為不願擴大，常感流動資金不

足，乃在將近分紅時期，提出不論當年入股先後，皆一樣分得本年紅利，來刺激群眾入股。

上述第一項「與私人合夥」的辦法會使得合作社渡過了資金週轉不靈的嚴重困難，保證了合作社的迅速擴大。今年合作社擬設，則主要依靠「公股代金入股」、「紡紗入股」、「運輸入股」、「信用入股」、「減價買貨入股」幾項辦法。由於合作社利用了這多種多樣的方式，所以就不必動員攤派，而能保證股金的不斷擴大。

南區合作社每年結算，除了營業費用以外的淨利，按下列幾個部份分配之：（一）公積金，約佔淨利百分之十；（二）公益金，約佔淨利百分之五；（三）職工及理事獎勵金約佔百分之五；（四）股金紅；（五）職工分紅；後面（四）（五）二項，共佔淨利約百分之八十。

南區合作社每期結算，除于一九四二年因水災衍期六個月以外，社員大會或社員代表大會都是準期召集的，紅利也是按期分配的。它對於盈餘的分配是「一斤斤于公積金，公益金的百分比，而是盡量把贏利分給社員」。過去，對於公積金的規定，是抽贏利百分之二十，公益金和獎金各抽百分之十，南區合作社第一二期結算，因群眾對合作社員無認識，所以除了少數慰勞前方捐款等外，全部贏利都分給社員，例如一九三七年第一期結算，每股三毫即分紅一角八分。其後隨着合作社的鞏固和群眾對合作社的信任，才逐漸少抽一些公積金。近幾期才按規定抽百分之十的公積金。

過去合作社有按社員分紅不按股金分紅的辦法，南區合作社為了鼓勵社員多入股，一律照股金分紅。在公家和私人合作社的時候，例如運輸隊，合作社則取「公家利小，私人利大」的辦法，不怕把紅利分給私人。結果合作社吸引了群眾中的廣大資金，雖然私人多分了些去，卻發展了地區的生產和運輸事業，公家所得利益更大。

南區合作社的總社和幾個分社，還採取「先後入股，平均分紅」的辦法，即不論當年

入股一樣分得本年所獲。這個辦法的好處是在運動資金缺乏，即將分紅的時候一提出這個可觀的數目一大批股金，這個時候對先入股社員來說也不吃虧（若沒有繼續新增的股金備身的時候更）。這個辦法的缺點是有些人為了便宜，故早晚加入幾個月，也來「平均分紅」。所以南區有幾個社就採取按股分紅的辦法（共銷社，運台棧，運輪隊等）。

某些社員為了特殊事故不到結算期退股的，合作社則按月算給利息不使他吃虧。一般說，南區各個社分紅的辦法，並不一律，尤其是新成立的「民辦社」，他的分紅更是根據群眾意見靈活處理的。

南區合作社的職工除了一部份糧上和運輸隊員兼工資雇員的以外，絕大多數職員和織布廠工人，都是實行分紅制度。在每半年初規定每人分紅的總數。年終結算時他們和社員一樣分得紅利。例如總社的職員去年規定份股或高三萬元，最低一萬五千元，年終結算職員每股每元分紅三元，總社職員分紅則最高九萬元，最低四萬五千元（織布工廠的分紅與此大體相同，已見生產事業一節）。這個辦法，把合作社的職工都變成了社員，它所規定的份股都是活的，隨物價情形，年底清算時再作增減。本社代表大會通過後才算最後確定，大體上每個職工除了伙食由社方供給外，每人以每年能帶兩個人穿衣服的費用為度。這個辦法既不同於津貼供給制，也不同於舊高號所行的「錢股」入股辦法，既然保證了職工和過家關的生活，又不讓這個人經濟過分發展而影響集體經濟發展的弊病。是今天合作社職工待遇較適宜的辦法。

獎勵會是每年結算時對工作有成績的職工所給的物質獎勵，他們的名單由合作社提出，在社員代表大會上通過。另外對於合作社理事因為他們開會誤工，也從獎金提出一部份作為他們的獎金（大致等於誤工天數的短工工資）。

十 結 語

(一)

南區合作社開辦以來八年的經驗首先證明了：總區的人民中間是蘊藏着很大的經濟潛力的，這種經濟潛力一經用切實實際、切合群眾要求的合作形式把它組織起來，它就可以發揮為偉大的經濟力量。

南區合作社辦運的八年，不僅推動與扶植了本區人民的農業生產和各種副業的發展，它還主要依靠着本區人民的力量組織了一個邊區最大運輸隊，組織了全區的消費社網，組織了全區的婦紡業，各種手工業，組織了全區的信貨業；依靠着這些基礎，它有可能于最近達到本區的婦完全自給，並供給本區人民的一切需要的目的。它對總區經濟的發展起着重要的作用。

南區合作社的發展證明了：合作社是組織與發展人民的手工業、運輸業、信貨業和人民的交換的最有利與優良的形式。

(二)

南區合作社的成功，它的工作方針上具有那些優良特點呢？

「第一，它貫徹了合作社的教條主義，公式主義，不拘守成規

第二，它打破了合作社的形式主義，認真貫徹面向群眾替人民謀利益論方針，因此它逐漸被

群眾所愛戴

第三，它以公私兩利的方針作為溝通政府與人民經濟的橋樑。透過合作社，一方面貫徹政府的財政經濟政策；一方面又調劑人民窮苦想使其合理化，增加了人民的收入，提高了人民的積極性。……使政府、合作社及人民三者公與私的利益、個體與集體的利益密切的結合起來。

第四，它根據人民意見來改變合作社的組織形式……（毛澤東同志：經濟問題與財政問題）。

南區合作社的全部工作不景徒抽象的合作章程或原則出發，而從邊區的實際，從邊區的具體經濟條件，從邊區群眾的利益、要求和情緒出發。因之它就徹底破壞了過去一套不適用於邊區、不適用於抗日民主根據地的合作章程、原則，而創造了一套嶄新的合作章程的辦法。

邊區是一個地廣人稀，交通不便，小農經濟佔優勢的農村區域，邊區大部份經過了土地革命，在全邊區範圍內已經建立了新民主主義的政治；抗戰以後這個區域的小農生產、農村副業和人民的物質生活是在迅速發展與提高，它需要相當的交換、信用、運輸機構以及手工業生產事業的適應它；合作經濟是一種新型的經濟，是一種民主的經濟組織，但它不是孤立的，而是與公營經濟相聯系而得到後者與政府支持的。

在這樣一個環境中和這樣農民群眾辦的合作社，它的業務絕不應當只限于專營一項消費業務，而應當根據當地需要供給、運輸、信用，特別是為了達到自給的手工業生產等業務；它的經濟方向就不應當是集中的，向市鎮發展的，而應當主要是分散的，向鄉村發展的；它的每人股金數量、社員資格、入股、退股、分紅辦法，都不應當有各種不必要的限制，而應當根據人民意見靈活處理；它的組織形式就不應當是千篇一律，而應當根據群眾要求時可以採取一些合股、副股等等舊的辦法和組織的辦法；它擴大股金的時候，不應當是強派動員的方式，而應當是自願的

多種多樣的式；它不應當只顧合作社本位發財，而應當多方面照顧人民利益，擁護政府的政策，幫助政府工作。成爲溝通政府與人民經濟的橋樑。

南區合作社正是根據着這樣一個方針辦的。南區合作社上述辦法並沒有違背合作事業的基本精神。合作社是一種民主的經濟組織，只要求我們有意識的來領導它，加上公營經濟和政府的幫助和支持，它就會發展私人所壟斷或吞併，相反，只有打壞了這種限制和壟斷，才能求得合作社的順暢迅速發展。這已由南區合作社的經驗所完全證明了。

南區合作社的方向，就是建區合作事業的方向，就是抗日根據地上農民群眾的合作社的方向，就是在合作事業中從實際出發，從群眾出發的方向。

(三)

南區合作社的成功除了由於它有正確的工作方針之外還由於它所特有的工作作風。這種工作作風是由劉建章同志所培養起來，而且也就以他爲代表。

南區合作社工作作風的特點是：

(一) 調查研究，實事求是。南區合作社從經濟消費業務時代就開始人民生活及需要的調查，而且從調查與研究中，不斷改進自己的業務和社務組織。

(二) 聯系群眾。劉建章同志不把辦合作社看作一個簡單的營業工作，而把它看作一個替廣大群眾服務的工作。他所特別注意的是農民群眾的困難，農民群眾的要求和情緒。因之合作社所提出的每一措施，每一號召，都能切合群眾需要，得到群眾的擁護。合作社的工作人員絕大多數是從本區群眾中出發，所以他們了解本區的群眾，生活也能和群眾打成一片。

(三) 大膽創造。由於合作社了解具體情況和群眾的需要，所以它就能不設成規所束縛，一

敢于大膽嘗試新的辦法。南區合作社的許多創造，都是從這裡了解情況和敢于試嘗中得來的。四、切實樸素。南區合作社的任何工作，不是鋪張揚厲，而是切切實實一步一步作起的。比如包運全縣的食鹽，是先從試驗包運全區的全鹽作起；推廣全區的耕植，則先從一個村，一個鄉作起。劉建章同志屢次說：「辦合作社的對象是群眾雇下的那部分」。今天南區合作社雖然發展得很大，工作人員還是保持種糧村的樸素簡單的生活。

(五)照顧全局。南區合作社工作員上另一特點就是它爲了全區的、遠大的利益，寧肯受一些局部的小的犧牲。例如爲了推廣全區耕植，合作社開始贈送三萬餘元；爲了爭取鹽額大案入境，合作社贈錢五十萬元；雖然明知吃虧，但因爲對群眾有利，合作社毅然決做下去。另一方面，凡是利於群眾，違反政府政策的舉措，即使有利也是堅決不做。劉建章同志屢次強調反對「合作社本位主義」，以爲合作社的發展脫離不開人民經濟的發展。這種精神確是值得各地合作社學習的。

(四)

南區合作社在發展的現階段上，還存在着一些什麼問題呢？

(一)合作社的供銷、消費業務。應以發展農村中的交換，即供給人民以消費及生產的需用品及收購人民的土產爲主要方向。南區合作社的成功就是因爲它基本上在擴大這個方向前進的。不過從一九四三年起，另一個傾向增長了，這就是「倒性口」和作流動生意。不但各消費社、運鹽棧、運輸大隊部的營業部都經營這項業務，連性口店、工廠都兼作商業，這與營業額多少無統計。但它的贏利佔合作社多額贏利的大部份則是不容忽視的。這種商業雖然不能說它是投機性、囤積性的，但從它的贏利和數量之大看來，已顯超過正常商業的範圍了。另一方面，對於

供給人民需要和收購農林土產的業務。也就漸漸放棄次要地位。由于門市零售利潤之小，所以去年對供給人民需用品時注意與研究是不够的。負責職員下鄉工作的次數和時間減少了；收購土產的工作主要是受政府、部隊、各機關、工廠委託代收，或是爲了合作社的需要，對於本區生產的糧食、木料、药材等土產，並沒有有計劃的收購、運銷、調劑，以刺激生產和副業的發展。與此相連的就是部分職員工作風氣，如城市商人化與公營商店化，某些合作社領導如延安市的通戰棧甚至經營違法營業等等。

這種傾向的產生和增長，爲了它自然或是不不得已的理由。如去年物價之飛漲，幣值之跌落，生產、運輸及正產商業利潤之減低，運輸隊必須經營商業才能按期交納公鹽代金與避免虧累以至失敗。不過這種傾向如不糾正，任其滋長，會使合作社脫離農村，脫離群眾，至于這種商業對於經濟經濟並不起積極作用更不必說了。

今後南區合作社似乎應當縮小其消費業務部分，而且把消費業務的重心放在供給農村需要和收購土產上。各總分社都應當派人背包袱挑子下鄉，同時把供銷社的資金一部分轉到開糧店、收木料、药材等土產上。

(二) 南區合作社經營過十幾種手工業生產事業，但到今天存在的只有棉紡、織布、榨油、澱粉三種。過去生產事業的失敗，第一是由于嚴寒和封鎖所引起的幣價的跌落，物價的上漲，物資的缺乏，以至資金和工業原料的缺乏，生產利潤之降低。故追究合作社各種手工業生產事業停辦的原因，大多數不外乎原料缺乏或營業虧累。其次，任何生產事業在其初辦時期見利小或賺本是不難免的，有些生產事業，如織布工廠，婦孺業，雖然賠本也堅持辦下去，到今天不但仍舊存在着而且開始賺錢了，其它沒有堅持的事業到今天都失敗了。這裡給我們一個重要經驗：辦生產事業（只有否才是真正生產物質財富的）不能只爲目前圖利而要作長期打算。直至今天，南區

合作社全部業務的重點還是放在其他上，手工業生產事業所佔比重則是最小的，這也是一個值得注意的現象。

目前邊區財政經濟的總方針是要達到邊區的完全自給自足，因此合作社目前的主要任務就是組織人民的各種手工業生產，首先是紡織業生產，以期于最短期內達到人民穿衣問題完全自己解決的目的。南區合作社幾年來的工作已為本區手工業生產打下初步基礎，尤其紡織業，不但可以做到供給全區而且可以逐漸做到供給外區以至全縣。不過過去注意不夠，手工業生產反呈停滯與萎縮現象，今後合作社應將主要力量放在發展本區的各種手工業生產上；擴大與改進現有的工廠、作坊和家庭手工業，用各種各樣方式來組織本區以至各區的手工業工人。

(三)南區合作社的運輸隊是它最成功的創作之一，這支偉大的，而且日益發展的運輸力量在邊區的經濟上已經起着，而且將來更起着重要的作用。去年合作社的運輸隊全年經營的結果，按實物（牲口）計算實際賒了本，結算之前某些合夥的賬戶因此發生悲觀失望，企圖退出運輸隊。後來劉建軍同志將牲口全部重新作價，所以按貨幣計算名義上是掙了錢，運輸隊才維持下來沒有垮台。運輸隊賠錢的主要原因還是鹽價過低與沒有回頭貨物，而不能歸咎于運輸隊的經營方法。今年的鹽價和運輸隊的回頭貨問題必須適當解決，再時在邊區工業品自給自足運動新條件下，邊區內部的原料和成品的運輸量也會發展，運輸隊將來可以逐漸轉移一部運輸力與邊區內部物資的轉運上。

以上南區合作社今天所存在的問題，或許也為邊區其他各合作社所同有，它們的完全解決，一方面要靠合作社方面的努力，一方面還靠政府在金融、貿易、物價政策上來適當的調節，才能把邊區的合作事業引上完全健全發展的道路。

月 份 (1943—1944)	生產放款		商業放款		消費放款		婚喪放款		總 計	
	戶數	金額	戶數	金額	戶數	金額	戶數	金額	戶數	金額
3	20	55,200	5	13,000	4	7,300	5	11,705	34	87,205
4	41	210,400	13	63,600	4	8,500	3	28,500	66	311,000
5	18	110,600	8	45,000	4	15,300	4	58,700	34	227,600
6	31	182,500	6	80,000		3,000		3,000	37	268,500
7	20	254,800	6	68,800	2	4,600	6	67,850	34	396,050
8	20	249,600	4	127,520			4	41,000	28	418,120
9	24	503,600	4	88,000	1	6,500	7	158,000	36	756,100
10	19	405,500	8	259,500	1	2,500	3	238,000	36	905,500
11	34	612,500	6	184,500	2	18,000	7	205,000	49	1,221,000
12	39	1,343,000	11	271,000	1	10,000	7	334,100	58	1,958,100
1	72	2,069,600	21	625,500	11	1,371,500	24	585,000	223	4,691,600
2	26	1,470,000	8	536,050	27	695,700	5	326,000	66	3,027,750
共計	364	7,668,300	100	2,332,470	157	2,142,800	35	2,076,855	703	11,271,925

KBC
J
279.296
60

