

“主人翁”的诞生：上海国营纺织企业民主改革研究（1950—1951）

李蔚暄

[摘要]1950年至1951年间，为了改革企业管理制度、激发工人“主人翁”意识，中国共产党在国营企业开展了民主改革。在这场改革中，中共对工人的动员策略逐渐走向成熟：民主改革初期，中共希望以制度改革推动工人自觉形成“主人翁”意识，但并未达到预期效果；在民主团结运动阶段，中共将政治动员手段引入企业，有意识塑造工人的“主人翁”观念，这一尝试取得了显著的成效。上海市委根据上海国营企业的特点采取了相对温和的运动策略，使企业小组管理制度在民主团结运动中实现平稳交替。通过民主改革的探索，中共寻找到以政治动员发动工人的有效方法，对此后国家经济建设与企业管理都产生了深远影响。

[关键词]民主改革；主人翁；抄身制；工厂管理委员会；民主团结运动

[中图分类号]K27 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1003-708(2024)04-0061-11

民主改革是中华人民共和国成立初期中国共产党在全社会范围内发起的一场政治改革。在企业中，民主改革的主要目标是改革企业管理制度、激发工人“主人翁”意识，包括废除抄身制、推行民主管理、开展民主改革运动等多项措施。经过企业民主改革，中共实现了对企业的完全掌握，并完成了对企业内部生产关系的变革，为国民经济的迅速恢复与发展、新民主主义向社会主义的过渡创造了必要条件。

现有研究对于企业民主改革的积极意义，尤其是这场改革对于职工思想觉悟的改变予以了充分肯定。相关研究注意到，民主改革废除了不合理的旧制度，消除了职工之间的内部隔阂，调动起工人的“主人翁”意识和生产积极性；通过引导职工指认“阶级敌人”，民主改革推动了职工对中共的认同；民主改革还再造了企业的劳动伦理空间，使职工的劳动态度得到显著改变^①。需要注意的是，中共在开展企业民主改革之初尚缺乏企业管理经验，而在两年时间内，民主改革就取得如此显著的效果。然而，现有研究对民主改革动员方式的发展过程尚缺乏具体考察。企业民主改革的成功动员经验是如何产生的？中共在探索过程中遇到了哪些困难，又经历了怎样的政策调整？以上问题还有待进一步研究。

本文认为，企业民主改革是中共对工人动员策略的一次重要探索。民主改革中单纯的制度变革并没有达到预期效果，随着中共将政治动员手段引入企业，工人的思想觉悟才出现较为明显的改变。本文利用上海档案馆所藏档案资料及相关已刊文献、口述资料，对上海国营纺织企业的民主改革进行个案考察，以期深化学界对新中国成立初期国营企业制度及国家与工人关系的认识。

^① 相关研究参见汪海波：《新中国工业经济史1949.10—1957》，经济管理出版社1994年版，第140～153页；邹荣庚：《建国初期上海的企业民主改革运动》，中共上海市委党史研究室编：《历史巨变1949—1956》（1），上海书店出版社2001年版，第214～236页；林超超：《新国家与旧工人：1952年上海私营工厂的民主改革运动》，《社会学研究》2010年第2期；符鹏：《天津解放初期工厂接管的历史实践与伦理意涵》，《中共党史研究》2017年第6期。

一、上海国营纺织企业民主改革开展的背景

上海是近代以来中国纺织业的重镇,上海国营纺织企业则是上海纺织业的“明珠”。上海国营纺织企业的前身是日商“八大系统”在上海的纺织厂,这些日商纺织厂普遍设备精良、管理严密,令同时期的华商纺织厂望尘莫及^①。抗战胜利后,在华日商纺织厂为国民政府悉数接收,成立了中国首家国营纺织托拉斯——中国纺织建设公司(简称“中纺公司”),公司总部设在上海。1949年5月上海解放后,中纺公司又为中共所接管,成为人民政府管理下的国营纺织企业^②。1949年前后,上海国营纺织企业拥有棉、毛、麻、印染及纺织机械制造工厂共38个,工人4万余人,其中棉纺织厂有18个,共有纱锭89.8万枚,占上海纱锭总数的37.6%^③。上海国营纺织企业规模在国内纺织业首屈一指,在生产方面更是拥有举足轻重的地位。

上海解放初期,中共对原国民政府国营企业采取了“不要打烂旧机构”和“三原”(原职、原薪、原制度)的接收政策。中纺公司原有管理制度得到基本保留,从公司总经理到各厂基层职员也继续留用。中共主要通过军代表对企业进行监督管理。上海解放以后,中纺公司归由上海市军事管制委员会财政经济接管委员会轻工业处领导,该处正、副处长刘少文、陈易分别担任中纺公司正、副总军事代表,下设军事代表或军事联络员派驻各厂执行具体工作^④。此外中共中央华东局还要求企业中原有的地下党群组织也要配合军代表工作,军代表拥有工作的最后决定权^⑤。在“三原”政策下,国营企业中形成了制度、人事照旧,军代表统一领导的管理格局。

然而以上管理格局很快便出现问题。中共对旧职员并不完全信任,又缺乏可以取而代之的管理人员。以上海典型厂国棉十厂为例,中共在对该厂的调查报告中称:留用的厂长顾钜仁是“中纺系统出名的老滑头”,而顾钜仁在接管后认为自己“有职无权”,对上级每一个号召都敷衍了事;留用的副厂长陈宗鼎技术水平虽高,但他“固执保守,不相信新东西,看不起老工人”,与工人关系恶劣;作为南下干部的军代表张梅政治可靠,但她在解放战争时期仅做过县妇女委员会工作,对该厂总务课、会计课等业务部门的工作并不熟悉^⑥。企业管理干部的“青黄不接”,是中共在接管国营企业后面临的主要问题。

为了解决管理干部不足的问题,中共曾希望获得工人主动的支持与配合,但工人的表现却与“主人翁”的要求相去甚远。上海解放后,一方面,国营企业中原有的管理制度已不再能严格约束工人,不少国营厂工人要求对旧职员展开清算斗争,导致职员不敢管工人,工人工作时揩油睡觉,职员也睁一只眼闭一只眼,并说“工人做了主人,我怎么能管主人呢?”^⑦但另一方面,中共发现许多工人对“当家作主”的意义还不甚了解。据上海国棉十二厂的调查显示,“刚解放时工

① “八大系统”指8家日商在华纺织集团,分别是内外棉、大康、日华、同兴、裕丰、上海纺、丰田、钟渊(公大)。

② 1950年7月中纺公司撤销后,上海各国营纺织厂改由新成立的华东纺织管理局管理,各棉纺织厂名称由之前的“中纺X厂”改为“国棉X厂”,本文统一采取后一种名称。

③ 参见王望孚等编:《纺建要览》,中国纺织建设公司董事会1948年印行,第54、99页;许涤新:《上海解放初期经济战线上的斗争》,上海市政协文史资料委员会编:《接管上海亲记》,上海市政协文史资料委员会1997年版,第191页。

④ 参见阮福康:《关于接管和改造上海中国纺织建设公司》,中共上海市委党史研究室编:《接管上海》(下),中国广播电视出版社1993年版,第157页;《上海市军管会财经委员会轻工业处工作报告》(1949年6月),上海市档案馆编著:《上海解放》(中),中国档案出版社2009年版,第335页。

⑤ 参见《饶漱石关于接管上海问题的报告》(1949年5月6日),中共上海市委党史研究室编:《接管上海》(上),第32页。

⑥ 《中共上海市委基层工作研究委员会编印国营上海第十棉纺织厂调查》(1951年4月),上海市档案馆馆藏档案(以下简称“沪档”),档号:C1-2-458-1;《十厂军事代表谈话》(1950年10月12日),华东师范大学中国当代史研究中心编:《中国当代民间史料集刊.15,陈修良工作笔记:1945—1951年》,东方出版中心2015年版,第299页。

⑦ 《中共上海市委基层工作研究委员会编印国营上海第十棉纺织厂调查》(1951年4月),沪档C1-2-458-1。

人热情高涨，但有误解‘解放’‘翻身’‘做主人翁’的意义，认为解放后做了主人，什么人也不能管我，形成在生产上随便懒散”，也有工人仍怀有“吃饭做工”的旧观念，认为“国民党时做工拿钱，今天仍是做工拿钱，什么也没有变化”^①。工人在原有管理制度影响下形成的种种表现，也给中共对企业的管理造成了困难。

基于以上情况，“三原”政策已难以满足企业正常管理的要求，新的管理制度亟待建立，同时中共也希望通过制度改革来激发工人的“主人翁”意识，推动生产发展。时任全国总工会负责人的李立三指出，中国共产革命靠军队夺取政权，由军事代表按“三原”政策进行接收，企业性质虽然改变，但要使工人懂得自己做了“主人翁”并不容易，只有进行企业制度改革，实行民主管理，才能使工人认识到“我不单是作工了，而且是做了主人翁”^②。1950年2月6日的《人民日报》发表了由李立三起草的社论《学会管理企业》，正式宣布“以统一的、合理的、科学的制度，逐渐代替国民党遗留下来的混乱的、腐败的、不合理的制度，是目前管好企业所必须采取的一个重要步骤”^③。“三原”政策就此宣告终结，以制度改革为主要内容、以激发工人“主人翁”意识为宗旨的国营企业民主改革拉开序幕。

二、制度改革的初步尝试

早在《学会管理企业》发表以前，上海国营纺织企业就开始率先废除一些不合理的制度，其中最具有代表性的是废除抄身制。抄身制又名“搜身”“抄纱”“抄腰包”等，是纺织企业为防止工人私自夹带产品在工人出厂时搜身的制度。抄身婆与工人在长期的互动过程中早已达成了“默契”。据上海国棉十厂一位女工回忆：抄身婆往往“门槛很精”（即很精明），对能接触到成布、成纱的布机工、细纱工，她们会仔细地搜，对其它车间工人搜身则相对宽松，因为东西基本偷不出去，所以偷东西的人并不多。上海国棉一厂一位女工则表示：“纺纱厂也没啥好偷的，纱偷出也没什么用处，真有人想偷的话，就会塞在鞋底或绑在内衣里，那也是搜不到的。”^④

尽管工人们抄身制早就习以为常，但在中共看来，抄身制是一项“侮辱工人人格、侵犯工人人身自由”的制度，必须废除。1949年11月1日，华东区财政经济委员会纺织工业部部长刘少文在上海国棉十厂工会成立大会上首次宣布废除抄身制。在随后的一个多月中，各国营纺织厂相继效仿^⑤。上海的举措随后在全国范围内得到推广。1950年1月，全国纺织工会代表会议通过《关于废除“搜身”制度的决议》，宣布抄身制“在各地国营、公营工厂中基本上业已废除”，并号召全国私营纺织厂也取消抄身制^⑥。中共废除抄身制的主要目的，是要借此激发工人的“主人翁”意识。如上海国棉一厂在1949年11月29日废除抄身制后，工会即召开小组长会议，解释这一措施的意义，号召大家重视自己做主人的人格，上海国棉十厂甲班织布车间全体工友在献给工会的“工人当家”锦旗上签下自己的姓名，表示尊重自己主人翁的地位^⑦。

① 《上海中纺十二厂工作情况及总结》（上册）（1949年7月18日），沪档B1-2-3562-34。

② 李立三：《怎样把官僚资本的旧企业改造为新民主主义的新企业》（1949年9月17日），中国工运学院编：《李立三赖若愚论工会》，档案出版社1987年版，第99页。

③ 《学会管理企业》，《人民日报》1950年2月6日，第1版。

④ 程郁、朱易安：《上海职业妇女口述史：1949年以前就业的群体》，广西师范大学出版社2013年版，第170、206页。

⑤ 参见施颐馨主编：《上海纺织工业志》，上海社会科学院出版社1998年版，第30页。

⑥ 《关于废除“搜身”制度的决议》（1950年1月10日），《中国工会运动史料全书》总编辑委员会编：《中国工会运动史料全书·纺织卷》（光盘版），中国职工音像出版社2002年版，第六章第9页。

⑦ 参见徐常、葛娴：《从被侮辱到翻身》，《解放日报》1950年1月4日，第1版。

但从上海国营棉纺织企业的实际情况来看,废除抄身制的影响并没有当时宣传中所说的那样明显。抄身制废除后,各厂盗窃现象时有发生。如上海国棉五厂在抄身制废除后曾进行突击检查,结果发现在厂门附近“散弃纱线、花衣布、草纸等物甚多”,厂方也承认“这些现象非短期能纠正,需长期改进教育,提高自觉”^①。一位上海国棉一厂女工则回忆称:“有一天,总工会的人来拍照,要我们几个女工一起走出大门,教我们怎么走,还要我们笑得自然一点。后来听说这张照片登在刊物上,但我自己没有看到,人家看到告诉我,照片旁边还有说明,宣传说解放以后搜身制度取消了,工人很开心,等等。”^②

从这位女工的回忆中可以看到,在废除抄身制过程中,工人实际处于被动接受者的角色,她们对于废除抄身制的意义并不十分了解。废除抄身制之所以影响有限,最重要的原因在于这是一次由行政命令发起的改革,工人并没有真正参与其中。此外,工人们更看重改革为自身带来的实际所得,而非宣传中所强调的意义。正如上海国棉十厂一名女工称:“抄身制度一解放就取消了,但有的人拎不清居然还偷东西,如布机间有人偷布出去被发觉,然后开小组会教育,这时不会开除工人了。工人舒服多了,共产党真的蛮好的。”^③废除抄身制固然使工人感受到尊重,但真正令工人感到“舒服”的则是厂方不再以此为理由随意开除工人。换言之,废除抄身制确实在一定程度上推动了工人对中共的认同,但该措施本身实际影响较小,更多应归功于附带措施对于工人切实利益的改善。

除了“破旧”以外,国营企业的民主改革更在于“立新”,而“立新”的重点在于实现企业管理。中共认为民主管理是激发工人生产积极性的有力保障。中共中央在1946年5月颁布的《中共中央关于工矿业政策的指示(草案)》中指出:“公营工矿之管理委员会或厂务会议,均应吸收工人代表参加。这不仅可以部分解决技术人才缺乏之困难,而且可以大大提高工人的劳动热忱。”^④在1948年8月召开的第六次全国劳动大会上,中共进一步提出国营公营企业的主要任务是“贯彻企业化原则和实行管理民主化”,企业民主管理政策在此后被正式确立下来^⑤。

在20世纪50年代国营企业民主改革中,民主管理最主要的实践方式是建立工厂管理委员会制度。《学会管理企业》一文强调:“建立工厂管理委员会和工厂职工代表会议的制度,乃是目前改造旧的官僚资本企业为新民主主义人民企业的中心环节。”^⑥工厂管理委员会原本只是公营企业厂长之下“讨论与建议的机关”^⑦。在1949年8月华北人民政府颁布的《关于在国营、公营工厂企业中建立工厂管理委员会与工厂职工代表会议的实施条例草案》(以下简称“华北条例”)中,工厂管理委员会不再隶属于厂长,而是作为以厂长为首、由技术人员与职工代表共同参与的管理组织,李立三将其称之为企业内部“最高权力机关”。“华北条例”中还设立了工厂职工代表

① 《上海纱厂工会关于六个月工作总结及今后任务的报告》(1950年),沪档C16-2-273。

② 程郁、朱易安:《上海职业妇女口述史:1949年以前就业的群体》,第206页。

③ 程郁、朱易安:《上海职业妇女口述史:1949年以前就业的群体》,第171页。

④ 《中共中央关于工矿业政策的指示(草案)》(1946年5月),中华全国总工会政策研究室编:《中国企业领导制度历史文献》,经济管理出版社1986年版,第112~113页。

⑤ 《关于中国职工运动当前任务的决议》(1948年8月),中华全国总工会中国工人运动史研究室编:《中国工会历次代表大会文献》第1卷,工人出版社1984年版,第464页。

⑥ 《学会管理企业》,《人民日报》1950年2月6日,第1版。

⑦ 刘少奇:《论国家工厂的管理》(1934年3月31日),中共中央文献研究室、中华全国总工会编:《刘少奇论工人运动》,中央文献出版社1988年版,第179页。

会议，作为对工厂管理委员会进行批评与建议的机关^①。1950年2月政务院下发指示，要求全国的国营企业根据“华北条例”建立工厂管理委员会制度^②。

然而自1950年推广以后，工厂管理委员会很快出现了流于形式的问题。工人认为工厂管理委员会不能起到实际作用。如中南工业部1950年度报告称：大多数工厂管理委员会只解决日常琐事，很少讨论重大问题；有的变成行政会议，只传达领导意图，不征求工人意见；有的厂矿工人反映说，“参加工管会，当家不做主”“工管会是管工会”^③。企业则认为群众不容易发动起来，如上海国营纺织企业的大多数工厂到1950年下半年仍没有成立工厂管理委员会，行政和工会向中国纺织工会反映“工人觉悟程度不够，还需要一个‘训政时期’”^④。

工厂管理委员会为什么会流于形式？我们可以从上海国棉十厂工厂管理委员会的运作中略见端倪。国棉十厂管理委员会成立于1951年1月，距1950年2月政务院指示国营企业建立工厂管理委员会已过去近一年时间。该厂管理委员会共有17名委员，其中包括当然委员5人（厂长、副厂长、军代表、工会主席、党支部书记），行政指定4人（几个主要行政部门的负责人）以及职工代表大会选出的8人（职员5人、工人3人）^⑤。

国棉十厂管理委员会的特点在于“行政化”色彩浓厚。不仅委员人选以行政干部为主，会议主题也主要讨论行政问题。根据“华北条例”规定，工厂管理委员会的职责在于“讨论与决定一切有关生产及管理的重大问题，如生产计划、业务经营、管理制度、生产组织、人事任免、工资福利问题等”^⑥。以国棉十厂管理委员会1951年1月召开的一次会议为例，此次会议共讨论6项议题：（1）浆料的混合成分问题；（2）织布用纱支弄错问题；（3）分析12月纱产量和布品质下降原因；（4）1月以来有哪些改进；（5）1月还有哪些工作要做；（6）尚未讨论的问题（奖惩问题、检查制度、临时工问题、会议制度）^⑦。上海市委基层工作研究委员会调查后发现，“工管会仍以行政为主，常委会议许多科长也参加，讨论的主要是行政上的事务”，由于工厂管理委员会没有工作计划，党组织与工会事先不知道会议讨论什么问题，许多委员表示：“会议每天都开，究竟做什么也不大懂得。”^⑧

从职责来看，国棉十厂管理委员会的日常工作并没有脱离“华北条例”的要求，但“行政化”倾向却使得工人难以参与工厂管理委员会的事务。刘少奇曾指出民主管理的重点在于讨论，“工人讨论不是白讨论的，他讨论就要提意见，并计划今后怎么实行，这就是民主化了”^⑨。然而在

① 参见《华北人民政府关于在国营、公营工厂企业中建立工厂管理委员会与工厂职工代表会议的实施条例草案》（1949年8月10日），中华全国总工会政策研究室编：《中国企业领导制度历史文献》，第148～151页；李立三：《关于工厂管理民主化与劳资纠纷问题》（1949年7月10日），中国工运学院编：《李立三论若愚论工会》，第19页。

② 参见《政务院财经委员会关于国营、公营工厂建立工厂管理委员会的指示》（1950年2月28日），中华全国总工会政策研究室编：《中国企业领导制度历史文献》，第156页。

③ 《中南工业部1950年度工作总结》（1950年），中国社会科学院、中央档案馆编：《1949—1952年中华人民共和国经济档案资料选编》综合卷，中国城市经济出版社1990年版，第250页。

④ 《中国纺织工会筹委会主任陈少敏在第一届全国代表大会上的工作报告——半年来中国纺织工会工作的基本总结和今后的方针任务（节录）》（1950年7月16日），《中国工会运动史料全书》总编辑委员会编：《中国工会运动史料全书·纺织卷》（光盘版），第六章第24页。

⑤ 参见《中共上海市委基层工作研究委员会编印国营上海第十棉纺织厂调查》（1951年4月），沪档C1-2-458-1。

⑥ 《华北人民政府关于在国营、公营工厂企业中建立工厂管理委员会与工厂职工代表会议的实施条例草案》（1949年8月10日），中华全国总工会政策研究室编：《中国企业领导制度历史文献》，第149页。

⑦ 参见《中共上海市委基层工作研究委员会编印国营上海第十棉纺织厂调查》（1951年4月），沪档C1-2-458-1。

⑧ 《关于工厂管理问题的发言提纲——以国营国棉十厂与江南造船所二个厂为例》（1950年，此处时间应为1951年），华东师范大学中国当代史研究中心编：《中国当代民间史料集刊.15，陈修良工作笔记：1945—1951年》，第424页。

⑨ 刘少奇：《在华北职工代表会议上的讲话（摘录）》（1949年5月），中华全国总工会政策研究室编：《中国企业领导制度历史文献》，第137～138页。

工厂管理委员会的实践中,职工代表却经常处于“失语”状态。国棉十厂管理委员会程序往往是:厂长报告;请军代表“补充一下”;请工会主席“表示一下”;请大家“发表一下”;厂长最后“归纳一下”。会议中军代表讲话最多,其他委员发言较少。职工代表王阿大更是参加过8次会议未讲过一句话,他说:“厂长、军代表理论高,我也没材料谈,想谈又怕出口,真惭愧。”^①企业的行政管理具有一定的专业性,需要参与者具备一定的文化水平和管理经验,而职工代表大多在基层从事具体工作,加之许多工人代表文化程度不高,在开会时只能唯军代表、厂长马首是瞻。

工厂管理委员会的另一个问题在于不能“解决问题”。工人们并非一开始就对参与民主管理兴致索然,相反在国棉十厂管理委员会举办之初,工人对“工厂归工人管”感到很新奇,一下提出了几百条关于福利、生产方面的意见,但这些意见在提出大半年后依然没有执行^②。上海市委基层工作研究委员会副书记陈修良也反映:国营厂工人提了无数条生产上的意见,真正采纳的没有几条,“工人叫做‘放在冰箱里’”^③。厂方之所以对工人意见采取冷处理,财政困难是主要原因。华东局城市工作委员会副书记吴亮平在1950年11月表示:许多问题得不到解决,国营企业尤其严重,给工人办的事不多,财政困难使许多事应办而不能办^④。无法解决工人关心的问题,明显削弱了工人参与管理的积极性。国棉十厂管理委员会的职工代表就认为“开会没有劲,没有解决问题”,职工代表会议也有三分之一代表不愿到会^⑤。

废除抄身制和推广工厂管理委员会制度是国营企业民主改革关于制度变革的初步尝试,然而二者并未达到预期效果。由于此时中共对企业管理还相对陌生,同时受限于中华人民共和国成立初期种种现实情况,二者既未吸引到工人的广泛参与,也未能解决工人关心的问题。为此中共不得不另辟蹊径,从以往的革命经验中寻找新的方案。

三、政治动员的引入

正当1951年工厂管理委员会制度逐渐流于形式之际,时任中共中央中南局第三书记的邓子恢提出了动员工人的新方案。中华人民共和国成立后,邓子恢对国营企业中工人与企业的关系相当关注。在1951年5月中南局城市工作会议上,邓子恢指出,“为要进一步提高工人阶级的觉悟程度,除必须进行一般的生产与教育之外,最重要的就是必须经过一番政治发动,使工人群众积极参加政治生活”,“如果没有这种政治运动,即使把工人勉强组织起来亦多流于形式。只有经过大规模的政治运动,工人觉悟才会很快地提高。敌我界限划清了,工人队伍也会纯洁起来”^⑥。在邓子恢看来,发动工人参加政治运动最直接的办法,便是领导工人开展一场针对企业中“反动封建势力、旧势力”的斗争运动,通过加深工人对“敌我关系”的认识,实现激发工人觉悟的目的。

邓子恢的方案是将农村土地改革中的动员经验应用于企业。实际上,早在1947年中共接管

① 《中共上海市委基层工作研究委员会编印国营上海第十棉纺织厂调查》(1951年4月),沪档C1-2-458-1。

② 《纺管局会议》(1951年8月23日),华东师范大学中国当代史研究中心编:《中国当代民间史料集刊.15,陈修良工作笔记:1945—1951年》,第590页。

③ 《向刘晓同志提出的几个问题》(1951年夏),华东师范大学中国当代史研究中心编:《中国当代民间史料集刊.15,陈修良工作笔记:1945—1951年》,第579页。

④ 参见《全体委员会与组长会议》(1950年11月16日),华东师范大学中国当代史研究中心编:《中国当代民间史料集刊.15,陈修良工作笔记:1945—1951年》,第330页。

⑤ 《十厂实现民主管理化问题谈话》(1951年2月21日)、《纺管局会议》(1951年8月23日),华东师范大学中国当代史研究中心编:《中国当代民间史料集刊.15,陈修良工作笔记:1945—1951年》,第487、590页。

⑥ 邓子恢:《抓紧民主改革,充分发动工人阶级》(1951年5月9日),《邓子恢文集》,人民出版社1996年版,第319页。

石家庄时，当地干部就曾在企业中开展土改式的斗争清算，由于对企业情况缺乏了解，斗争打击范围过大，企业生产受到极大破坏，该政策即刻为中央叫停^①。但邓子恢认为，“农民运动中摸出来的群众运动规律”不应被全盘否定，这样在工人运动中“就自己束缚了自己的手脚”^②。在1951年前后，国民经济已趋于稳定，企业中的旧势力也在此前的镇压反革命运动中遭受打击，加之时中共对企业内部情况已经有了基本的了解，在企业中发动工人参与斗争的条件业已成熟。

邓子恢的观点得到毛泽东的充分肯定，1951年5月31日毛泽东将邓子恢的讲话转发给各大行政区第一书记及各省市区党委，并在批示中强调：“必须发动群众对于素来欺压和剥削群众的反动分子举行坚决的斗争，分清敌我界线，给予这些反动分子以必要的打击，最严重者予以处决，这是完全必要的。”^③1951年11月5日中共中央作出指示，要求“首先对国营工矿交通等企业内的残余反革命势力，加以系统的清理，并对于国营企业内所遗留的旧制度，进行或者进一步地完成必要的和适当的民主改革”^④。此后，旨在打击企业内残余封建旧势力的民主改革运动在全国国营企业中全面开展。

然而，邓子恢的方案并不完全适合当时的上海国营企业，因为封建旧势力在上海国营企业中本就不多。首先，正如陈修良对上海市委的报告中指出：“上海的许多工业是帝国主义用近代式的方法经营起来的，特点是自由劳动力被雇佣，……用不着一律采取封建恶霸的包工制。”^⑤上海国营纺织企业自日商时期以来对工头权力的严格限制，进一步削弱了工头与工人之间的依附关系。其次，自抗战胜利后上海国棉一厂率先以民主方式推举拿摩温（英文“NO.1”音译，上海纺织厂中工头旧称），参选条件是“技术好、有能力、作风正派、能代表工人利益、敢为工人说话”，许多共产党员在此次选举中当选^⑥。上海解放后，上海国营纺织企业新拿摩温基本改由民主选举产生，如国棉一厂北织乙班的10个拿摩温中就有3个是解放后选举产生的，这些新拿摩温普遍技术过硬、作风较好，工人对其相对认同^⑦。最后，经过1950年的镇压反革命运动，上海工人队伍早已经过一轮重点“清理”。基于以上情况，中南模式中提到的运动打击对象——“封建把头”实际并没有在上海国营企业广泛存在。

以上问题给上海市委带来不小的难题。一方面，上海需要遵照中央指示，通过一场运动对国营企业的工人进行全面动员；另一方面，1951年上海工业承担着大量军需订单，生产任务相当繁重，当年棉纱产量比1950年增加21.5%，棉布产量增加40%^⑧。拿摩温不仅是企业中的技术骨干，还负责基层生产的协调，若贸然加以打击，势必会对生产造成不利影响。1951年上半年，上海国棉十二厂在劳动保险登记过程中对拿摩温进行斗争、降职^⑨。上海总工会立刻予以制止，并提出：“上海纱厂的情况特殊，封建势力不能与武汉等地相比，尤其是拿摩温，不能作为一般封

① 参见李国芳：《初进大城市：中共在石家庄市建政与管理的尝试（1947—1949）》，社会科学文献出版社2008年版，第69～80页。

② 邓子恢：《抓紧民主改革，充分发动工人阶级》（1951年5月9日），《邓子恢文集》，第321页。

③ 《转发邓子恢关于城市工作报告的批语》（1951年5月31日），《建国以来毛泽东文稿》第2册，中央文献出版社1988年版，第340页。

④ 《中共中央关于清理厂矿交通等企业中的反革命分子和在这些企业中开展民主改革的指示》（1951年11月5日），中共中央文献研究室编：《建国以来重要文献选编》第2册，中央文献出版社2011年版，第400页。

⑤ 《向刘晓同志提出的几个问题》（1951年夏），华东师范大学中国当代史研究中心编：《中国当代民间史料集刊.15，陈修良工作笔记：1945—1951年》，第579页。

⑥ 《上海第一棉纺织厂工人运动史》编写组编：《上海第一棉纺织厂工人运动史》，中共党史出版社1997年版，第72页。

⑦ 参见《青年团国营上海第一棉纺织厂总支部委员会关于废除拿摩温制度中的初步总结》（1951年），沪档C21-2-217-121。

⑧ 参见上海市统计局编：《上海统计年鉴》（1983年），上海人民出版社1984年版，第91页。

⑨ 《中国纺织工会上海市委员会关于九个月来工会工作的基本总结（草案）》（1951年7月），沪档C16-2-3-58。

建把头来反对,因为她们一般都有技术。”^①1951年5月以后,华东局和上海市委选择国棉一厂和上海电机厂作为国营厂民主改革运动的试点,华东局城市工作委员会副书记吴亮平负责试点工作^②。经过4个多月的试点,吴亮平在华东局扩大会议上做出结论:从历史上看,上海工业是资本主义化的,封建势力不占统治地位,对于拿摩温,“作为制度来看要改革,作为反封建来看不对”^③。

经过请示中央同意,上海决定对民主改革运动的流程加以调整:跳过民主斗争阶段,直接开展相对温和的民主团结^④。为了确保运动不致过激,上海市委专门强调民主团结运动必须采取“阶级兄弟的态度和耐心教育的方法”,来促进工人与职员、拿摩温的团结,除了对“个别拒绝坦白、坚持错误的分子”开展思想斗争及采取适当处理外,对于愿意坦白及改正的人“要一律采取团结教育和改造的方针,以便争取他们为共同办好人民企业而奋斗”^⑤。

尽管民主团结运动整体基调是温和的,但唤起工人对旧制度的“恨”依然是必不可少的环节。因此运动的第一个环节是诉苦,诉苦矛头直指拿摩温。由于大部分拿摩温并无明显劣迹,加之拿摩温掌握着分配工作量的权力(纺织厂中称为“派车”),运动开始时工人们表现得“还不够恨”或有所顾虑,缺乏斗争热情,有些车间“重点开会、小组长掌握会都笑场了,群众提意见不痛不痒”。为此,车间中的党、团员寻找那些受苦较深、意见较多的工人作为培养对象,同时在工人中吸收积极分子,在诉苦时作为典型人物进行配合^⑥。当准备工作完成后,党委及工会选择一个群众基础较好的车间召开重点车间诉苦会,由典型人物进行诉苦,为其他车间的诉苦做示范。

诉苦成功与否,主要取决于苦主经历是否真实生动,如在上海国棉八厂重点车间诉苦会上:当李妙英诉苦到过去如何被打被骂,在车间洗衣服被职员、拿摩温抓住后,硬叫她当众把衣服撕成八块,并叫她带回家去,这时会场上有数十个人都哭起来,她又说:“如果不解放,还是过去的话,我侬都要活受罪”……在李妙英诉苦完成后,沈爱珍自发地跑到台上诉苦(未有培养过),这个会开的较成功,主要原因是苦主内容真实生动^⑦。

由此可见,诉苦的重要意义在于在中共抽象的阶级话语与工人日常的生活体验之间架起一道桥梁。苦主对拿摩温的控诉往往集中于拿摩温个人的道德劣迹,如“拿摩温利用职权,打骂工人、罚工资等手段来欺压工人”“拿摩温从头上到脚上,都是由工人送的,吃的穿的也都是工人送的”“女拿摩温主要叫女工替她们打毛线衣,做鞋,洗衣提水”等等^⑧。这些问题看似微不足道,却与职工的日常生活体验紧密相关,最能引发工人对于所谓旧社会“苦”的共情。换言之,这种将“政治问题道德化”的手段,不仅将阶级话语化作工人可以理解的形式,同时通过道德批判赋

① 《工人日报上海记者小组关于上海国棉十二厂细纱间乙班拿摩温情况典型调查(补充报告)》(1951年8月25日),沪档C1-2-516-48。

② 参见邹荣庚:《建国初期上海的企业民主改革运动》,《历史巨变1949—1956》(1),第219页。

③ 《华东局扩大会议讨论记录》(1951年8月15日),华东师范大学中国当代史研究中心编:《中国当代民间史料集刊.15,陈修良工作笔记:1945—1951年》,第584页。

④ 根据中南局的经验,民主改革运动分为民主斗争、民主团结、民主建设三个阶段。参见刘子久:《武汉、上海、青岛等地民主改革考察报告》(1951年9月4日),中国社会科学院、中央档案馆编:《1949—1952中华人民共和国经济档案资料选编》综合卷,第252~253页。

⑤ 《中共上海市委关于在国营工厂中加强民主团结运动的指示》(1951年9月28日),沪档B132-1-34-44。

⑥ 《青年团国营上海第一棉纺织厂总支部委员会关于废除拿摩温制度中的初步总结》(1951年),沪档C21-2-217-121。

⑦ 《中共上海市吴淞区委员会关于国营上海市第八棉纺织厂民主团结运动工作报告》(1951年9月27日),沪档A71-2-137-1。

⑧ 《中共上海市吴淞区委员会关于国营上海市第八棉纺织厂民主团结运动工作报告》(1951年9月27日),沪档A71-2-137-1。

予运动参加者在道义上的正当性，引导更多工人参与到运动当中^①。

如果说诉苦阶段还局限在工人与拿摩温个人恩怨，那么接下来的检讨阶段则通过拿摩温检讨与组织者引导实现矛盾的转移，这也是民主团结运动有别于中南模式之处。与中南模式彻底消灭封建把头目标不同，民主团结运动并不打算将拿摩温“斗倒斗臭”，而要其重新回归工人阶级，并在生产中继续发挥作用。因此在拿摩温检讨阶段，之前被“高高举起”的拿摩温又被“轻轻放下”。当诉苦结束后，大多数拿摩温顾虑重重，害怕遭到清算与开除，少数拿摩温则拒不认错^②。为此，运动组织者在运动开展之初即安排厂长在全厂动员大会上作检讨报告，树立“知错能改”的榜样，一个国营棉纺织厂的工人表示：“厂长来了4、5个月，错误并不多，检讨得如此深刻。有错误的更要好好检讨。”^③诉苦过后，运动组织者又从拿摩温与工人两方面进行开导。对于拿摩温，组织者们既指出拿摩温过去的错误，鼓励她们低头认错，又表示拿摩温也是工人阶级的一分子，也受过很多痛苦，启发她们控诉旧制度的罪恶^④。对于工人，组织者引导她们讨论拿摩温制度是怎样产生的，分清拿摩温与拿摩温制度的区别，使工人认识到：“阿拉是恨拿摩温制度，你好好检讨，生产改造，你还是阿拉一家人。”^⑤

马克思认为，当工人阶级意识到本阶级的共同利益以及这种利益与其他阶级利益的对立关系时，就会产生阶级意识^⑥。发动拿摩温检讨认错，不仅是为了团结工人阶级的内部关系，更是为了使工人认识到工人阶级的“共同利益”，进而产生对这一阶级身份的认同。通过拿摩温的现身说法，中共引导工人认识到：拿摩温也是受压迫的一分子，压迫的根源并不是拿摩温个人，而是“万恶的旧制度”。工人日常所受之“苦”不再是个人体验，而成为工人阶级与旧制度之间根本性矛盾的表现。正是通过对于“共同利益”的塑造，民主团结运动加深了工人对“工人阶级”概念的认知，促使其对“主人翁”身份产生更深刻的理解。

除了思想动员外，民主团结运动也涉及一项事关职工切身利益的制度改革——建立生产小组长制度。1951年10—11月上海各国营纺织厂相继宣布废除拿摩温制度，由工人民主选举的生产小组长成为小组新的管理者^⑦。生产小组长既要像拿摩温一样负责所在小组的管理与协调，还要参与小组生产。由于小组长是与工人直接相关的管理者，大多数工人对小组长的选举十分关心。在选举小组长时，有些工人怕再受欺辱，要选老实人当；也有工人表示小组长要为大家义务服务；还有工人认为“啥个小组长，还不是换汤不换药，换一个新拿摩温”，为此表示不要小组长^⑧。与解放前后经过改良的拿摩温制相比，生产小组长制在制度方面的变动不大。华东纺织管理局规

① 参见刘瑜：《因善之名：毛泽东时代群众动员中的道德因素》，王奇生主编：《新史学》第7卷，中华书局2013年版，第119页。

② 《中共上海市吴淞区委员会关于国营上海市第八棉纺织厂民主团结运动工作报告》（1951年9月27日），沪档A71-2-137-1。

③ 《江宁区国棉X厂的民主团结大会》，中共上海市委工业生产委员会编：《工厂工作简报》第2号（1951年10月8日），沪档A38-1-156。

④ 参见《沪东国棉X厂重点车间的工作及对拿摩温进行工作之初步经验》，中共上海市委工业生产委员会编：《工厂工作简报》第2号（1951年10月8日），沪档A38-1-156。

⑤ 《上海国营第三棉纺织厂党委会关于开展民主团结运动的初步小结》，中共上海市委工业生产委员会编：《工厂工作简报》第11号（1951年11月12日），沪档A38-1-156。

⑥ 参见《路易·波拿巴的雾月十八日》，《马克思恩格斯选集》第1卷，人民出版社2012版，第762页。

⑦ 参见《纺织工业部华东纺织管理局关于废除拿摩温制度建立生产小组制度的指示》（1951年10月27日），沪档G28-1-26-20。

⑧ 《上海国营第三棉纺织厂党委会关于开展民主团结运动的初步小结》，中共上海市委工业生产委员会编：《工厂工作简报》第11号（1951年11月12日），沪档A38-1-156；《中共上海市吴淞区委员会关于国营上海市第八棉纺织厂民主团结运动工作报告》（1951年9月27日），沪档A71-2-137-1。

定,选举小组长的条件是:历史清楚;技术好,生产负责;大公无私,能团结群众^①。除了新增“历史清楚”一项外,其他条件与抗战胜利后国棉一厂拿摩温选举条件基本相同。换言之,建立生产小组长制度实际是对小组管理者进行一次大规模改选,使其政治背景更符合中共的要求。

建立小组长制度的意义并不仅仅在于制度变革本身,更在于引导工人参与到制度变革的过程中。在此前的诉苦、检讨阶段,工人已或多或少参与到运动中,选举生产小组长则进一步吸引全体工人参与其中。为了引导工人参与选举并选出合适的人选,组织者制定了周密的选举流程。在选举前,各小组预先组织讨论,明确小组长的性质、条件、职责等。之后小组全体成员按以上条件逐条进行评比,3条都符合者确定为小组长候选人,候选人多是党、团、工会的积极分子及老工人。最后采用不记名投票方式进行选举,由于已进行过公开评比,大部分小组长都是以70%以上的票数当选^②。通过生产小组长选举,一大批政治可靠、技术过硬的中青年工人被选举为小组的管理者,广大工人也在选举中切实行使了“主人翁”的权利。

通过民主团结运动,上海国营企业工人经历了一场全面的政治洗礼。在随后进行的“三反”运动中,工人对政治运动的热情和参与度都达到了前所未有的水平。“三反”运动也进一步巩固了民主团结运动的成果,工人对于中共的认同度大为提高。其中一个表现是申请入党人数的激增。根据上海16个国营棉纺织厂在1952年5月的统计,各厂共有党员1081人,仅占各厂全体工人的2.37%,经过民主团结运动及“三反”运动,各厂涌现出大批积极分子,“比较优秀的很快即可发展入党的积极分子有2178名,占全体工人的5%,而这批积极分子都迫切要求入党,苦于不得入其门”^③。另一个表现则是工人对于生产的积极投入,1952年6月上海国营企业开展爱国增产节约竞赛运动,上海国营棉纺织企业在原料、气候条件不佳的情况下,依然在职工的大力支持下完成了增产任务^④。上海纺织业1952年的纱、布产量较1950年分别增长了59.8%、72.2%^⑤。以上变化都反映出1951年至1952年的政治动员对工人思想觉悟产生的效果。

结 语

上海国营纺织企业的民主改革体现出新中国成立初期中共对工人动员策略的探索。在国营企业民主改革开展之初,中共首先在上海国营纺织企业中废除了抄身制并推广工厂管理委员会制度,希望以制度改革推动工人自觉形成“主人翁”意识,由于以上措施缺乏工人广泛参与,又无法解决工人关心的问题,最终未能实现预期效果。在随后的民主团结运动中,中共将农村土改经验应用于企业,以政治动员带动制度改革,从废除与工人密切相关的拿摩温制度入手,反复引导工人参与到运动中,并由浅入深启发工人的“主人翁”意识,最终使工人的觉悟有所提升,并为社会主义劳动伦理的构建奠定了基础。

民主改革不仅要实现工人思想的改变,也要完成企业基层权力的重构。在上海国营企业的民

^① 参见《青年团国营上海第一棉纺织厂总支部委员会关于全厂开展废除拿摩温制度的计划(草案)》(1951年10月5日),沪档C21-2-217-26。

^② 参见《上海国营第三棉纺织厂党委会关于开展民主团结运动的初步小结》,中共上海市委工业生产委员会编:《工厂工作简报》第11号(1951年11月12日),沪档A38-1-156。

^③ 《中共上海市委工业生产委员会组织部关于16个纺织厂发展党员工作的情况材料》(1952年5月30日),沪档A38-1-145-6。

^④ 参见《关于上海国营工厂爱国增产节约竞赛运动情况的报告》(1952年9月17日),中央档案馆、中共中央文献研究室编:《中共中央文件选集(1949年10月—1966年5月)》第10册,人民出版社2013年版,第23~24页。

^⑤ 参见上海市统计局编:《上海统计年鉴》(1983年),第91页。

主团结运动中，上海市委以相对温和的方式实现了由拿摩温制向生产小组长制的变革，拿摩温虽然遭到批判，但大多数拿摩温最终还是被接纳到工人队伍当中。上海之所以采取了与中南地区不同的运动策略，一方面由于上海企业封建残余较少，另一方面则是维持工业生产的需要。而当民主改革运动于1952年在上海私营企业中开展时，运动却一改此前温和的基调。与国营企业不同，上海私营企业中工人与拿摩温多为亲戚、同乡关系，工人对拿摩温有较强的依附性，“五反”运动后中共又主要依靠工人和工会监督和管理私营企业。因此中共在私营企业民主改革运动中对拿摩温进行较为严厉的斗争，并对工人队伍加以严格甄别和清理，以强有力的手段在私营企业工人中树立了新权威，确保了对私营企业的掌控^①。民主改革运动在不同地区、不同所有制企业的政策偏向，反映出这一时期中共城市政策的灵活性。

通过国营企业民主改革，中共从革命经验中找到以政治动员发动工人的有效方法。在“一五”计划时期，中共一方面引入苏联式企业管理制度，另一方面又将政治动员运用于企业管理的各个环节。不同于推广苏联式管理制度时的种种隔膜，中共在运用政治动员时显得更为得心应手，这使得中共愈发依赖政治动员来弥补制度建设的不足，这一趋向在“大跃进”时期达到了顶峰，并对国民经济的发展带来了负面影响。在随后的20世纪60—70年代，国营企业的管理始终在强调制度管理与强调政治动员两端徘徊。直到改革开放以来，随着国营企业制度建设不断走向完善，政治动员才不再作为管理国营企业最主要的手段。

（本文作者 华东政法大学马克思主义学院讲师 上海 201620）
[责任编辑：王昌]

《当代中国史研究》2024年第3期要目

近30年来当代中国文化史研究的回顾与展望	陈金龙
当代中国文化史研究三题	欧阳雪梅
真理标准问题大讨论研究的回顾与思考	王怀乐
改革开放初期上海蔬菜供销问题及其应对	林升宝
新中国医学科学事业的建立与初步探索（1949—1966年）	郭荣浩
抗美援朝中国志愿医疗队探析	谢 天 李洪河
武警部队的逐步恢复与重新组建（1973—1983年）	姬文波
朝鲜停战协定签订当日出版的《志愿军》报考述	李良明 吴清华
西南民族访问团的历史考察	李飞龙
1950—1965年云南民族贸易工作述论	谭世圆
关于当代中国史论文写作的一些思考	董国强
海外学者关于中国式农业农村现代化的认知与评价	陈奕涛

^① 关于上海私营企业的“民主改革运动”，参见林超超：《新国家与旧工人：1952年上海私营工厂的民主改革运动》，《社会学研究》2010年第2期。