



保存祖國商業優良特點叢書之三

北京東來順
涮羊肉的特點
是怎樣恢復的

楊光輝編寫

財政經濟出版社

325.55

556

統一書號: 4005.221

定 价: 0.08 元



数据加载失败，请稍后重试！

“保存祖国商業优良特点”叢書之三

北京东来順涮羊肉的特点是怎样恢复的

商業資料編輯委员会編

楊 光 輝 編 写

財政經濟出版社

1956年·北京

“保存祖国商業优良特点”叢書之三
北京东来順涮羊肉的特点是怎样恢复的

商業資料編輯委員會編

楊 光 輝 編 写

*

財政經濟出版社出版

(北京西总布胡同7号)

北京市書刊出版業營業許可証出字第60号

中華書局上海印刷厂印刷·新華書店总經售

*

787×1092 1/32·5/8 印張·11,000字

1956年11月第1版

1956年11月上第1次印刷

印数: 1—1,200 定价: (7) 0.08元

統一書号: 4005.221 56. 10. 京型

目 录

一、东来順的涮羊肉为什么好吃?	5
二、东来順怎样丧失了涮羊肉原有的特点?	8
三、东来順涮羊肉的特点是怎样恢复的	10
(一)保証特殊原料的供应	11
(二)貫徹优質优价的政策	12
(三)合理地組織和調配劳动力	14
(四)培养新的技术人員	15
(五)有准备、有步驟地改革工資制度	17
(六)加强对工会工作的領導和改善公私共事关系	18

一 东来順的涮羊肉为什么好吃？

按例，每年一过二月，东来順的涮羊肉就要落令了；但是今年（1956年，下同）却不然，已快到五一节了，还是顧客盈門。这是怎么一回事呢？原来是今年年初人民日报發表了“讓东来順的涮羊肉更好吃”一文后，引起了有关部門的注意。其后在有关部門的密切关怀、支持和全体职工的積極努力下，进行了一系列工作，使东来順的涮羊肉恢复了原有的特点，大家都想来嚐一嚐涮羊肉的美味。

东来順涮羊肉的特点从喪失到恢复，經過了一段曲折的过程；其中有許多經驗、教訓是值得我們記取的。須要从头說起。

大家都知道，北京有一个东安市場，东来順就開設在东安市場里面。东来順已有50多年的历史，是由北京回民丁子清創办的。开始时只是摆一个粥攤，以后逐漸發展成为一个100多人的飯庄；1914年增加了烤、涮牛羊肉。北京首創涮羊肉的是前門外的正陽樓，在当时也最有名；丁子清想法把正陽樓的切肉工人請到东来順来，讓他帶了一批徒弟，开始出售涮羊肉。1942年正陽樓倒閉，东来順的涮羊肉在北京就独占鰲头了。

东来順的涮羊肉，長期以来受到了消費者的欢迎。秋、冬季里，上东来順吃涮羊肉，可說是一种享受：八仙桌上摆上一个热气騰騰的火鍋，三朋四友各占一方；旁边是一盤精致美味的調料：有辣椒油、蝦油、芝麻醬、韭菜花、醬豆腐、上好黃酒和上等醬油等七、八种，随你自己挑选調和；羊肉片可以随意要，瘦的肥的随你挑，切得又薄又新鮮，夾起二三片往湯里一涮，蘸上調

料，吃起来又嫩又鮮，沒有一点羶味。据說：有一次东来順来了四个客人，兩個人要吃涮羊肉，兩個人声明不吃羊肉，嫌羊肉有羶味，經服务員解釋：东来順的羊肉沒有羶味；又經同来的朋友慫恿，就硬着头皮吃了几片，果然不但沒有羶味，并且鮮美可口。以后这两个人就成了东来順的老顧客。其实，这样的例子并不是个别的，不仅是許多“老北京”是东来順的常客，就是外地来北京的人，也都想挤出時間，到东来順嚐嚐涮羊肉的風味；国际友人慕名而至的也不少。

东来順的涮羊肉为什么这样有名呢？为什么这样受到消費者的欢迎呢？

首先是他們在經營涮羊肉中采取了选料精的原則。他們選擇涮羊肉用的羊是小尾巴的綿羊，而且是閹割过的公羊，沒有閹割的有羶味；在秋季里用的是草羊，即是吃青草長大的羊；在冬季里用喂羊，即是草羊再用粮食喂三个月加肥。草羊以 35—42 斤（宰后淨重，以下同）的为好，喂羊則以 50—60 斤的为好。这种規格的羊是油少、肥嫩；二三十斤重的羊不够膘、太大的又老了，都不好吃。山羊肉老、筋多，也不好吃。其次，还要看是羊身上哪一部分的肉：上腦、大三岔、小三岔、黄瓜条、磨膛几个部分肥嫩，做涮羊肉好吃；其余部分肉老、筋多，都不宜做涮羊肉用。最初时，丁子清与羊肉鋪合伙到張家口去买羊，买回来在东郊自营的菜园里养，屠宰以后，适用于涮羊肉的部分归东来順，其余的归羊肉鋪出售。以后算了算帳不合算，又改变了办法，由約定的羊肉鋪以精选合用的羊肉專送东来順，價錢比一般市价要高 5—10%，选剩下来的肉則由羊肉鋪自行出售。

东来順涮羊肉用的作料，也是比較講究的：醬油是东来順自設醬园所制的头等露油，再用糖和甘草熬制，帶有甜味；辣椒油是用香油炸辣椒末做成的；韭菜花是自己加工精制的；糖蒜也是

自己醃制的，制法与众不同，吃起来甘甜可口；芝麻醬是自己磨的。此外，还供給顧客以小芥菜、醃蘿卜等小菜，还有一碗口蘑蝦米湯（另外出錢），用来对鍋底湯，使湯的味道更为鮮美。吃完了涮羊肉，还可在湯里下一挂杂面条，吃来肥美可口。

第二，东来順对切肉片的技术，要求是比較严格的。东来順切肉的老师傅都是有二三十年經驗的老工人，技术高，皮筋、骨渣剔得干淨、肉片切得薄，一斤肉約切到60片，每片都能随着刀子下切而卷成一个小圓筒，又薄又美观。

切肉工人也較多，最多时有20多人。冬季忙不过来时就雇佣一些临时工人，因此能做到客人随到随切，要什么肉就切什么肉，肉就特別新鮮。

火鍋是東来順自己定做的，烟筒比一般的大約高出一寸，肚大火力强，因此湯沸得快，肉下去就熟，特別鮮嫩可口。

东来順除了涮羊肉以外，餃子、肉餅也很有名，涮羊肉切肉片时剩下的肉头、碎肉都用来做餃子、肉餅，因此餃子、肉餅成本低、質量也很好。其特点是：肉多、菜少、皮薄、餡大、肉肥、油重。另外，丁子清有一套資本主义的生意經：每年快到修爐停業时，早几天就每天在餃子肉餅上多放些油和肉，到停業前一天加到最高峯，客人当时并不觉得特別好，但当客人次日到別家去吃的时候，就觉得別家的餃子和肉餅不好吃，比东来順差得多；当东来順修完爐灶复業时，又从最高峯起逐日把油和肉的比重减下来，客人并不知道，只觉得別家的餃子、肉餅要比东来順差得多。

但东来順在經營管理上也有些可取的地方。例如东来順一向附設有大众食堂，以充分利用切肉时剩下來的肉头做餃子、做菜，这就能降低涮羊肉的成本；为了弥补春、夏淡季的亏损，并充分利用冷藏設備起見，夏季还增設了冷飲部。

涮羊肉是我国人民創造的一种特殊的烹調艺术。东来順几

十年来在实际經營中积累了不少宝贵經驗；东来順的涮羊肉是我国一項宝贵的民族遺產。随着人民生活的提高，人們对飲食的質量就更講究，因此繼承和發揚這項民族遺產，應該說是东来順和有關部門的一項重要任务。

二 东来順怎样丧失了涮羊肉原有的特点？

但是，近一二年来东来順涮羊肉的質量逐漸下降，竟变得不好吃了。肉片不是一卷卷的，而是一团团的；肉片發黑，不新鮮，肉老嚼不动；有些肉片切得太厚太粗；服務員收拾桌子时，看到桌子上尽是一堆堆的肉渣子，心里很难过。作料也差了：辣椒油改成了白水拌的辣椒糊；白菜尽是帮子；面条和龙口粉沒有了。因此，有些客人腦火地說：“东来順憑什么出名？”1955年公私合营后，在經營管理等方面虽有許多改进，但对保持和發揚东来順涮羊肉原有的特点这方面，在思想上沒有引起应有的重視，因此涮羊肉的質量不但沒有提高，而且还在繼續下降。东来順涮羊肉的特点是怎样丧失了的呢？主要的有以下几个原因：

（一）解放以后，特别是許多商品实行計劃供应以后，国营商業部門有些同志对东来順涮羊肉的經營特点認識不足，沒有把它看作是一項民族遺產，因此沒有按照东来順涮羊肉的特殊需要来供应各种原料，特别是羊肉的供应。过去东来順由特約的羊肉鋪專选送适用的綿羊肉，現在改由国营另售店、合作社和私营羊肉鋪供应；各种羊肉都供应过，而且是整只的供应。大体上說，供应的是山羊多，綿羊少；并且一般只有20多斤一只，不够肥大。有时来的肉不新鮮，特别是有时供应的冻羊和肚子包羊，不化开不能切，化开后成为一团爛泥也不好切。因为沒有其他的羊，这些本来不能涮的羊肉，也只好勉强充数。香油配售的也

不够，东来顺每月平均供油約 1,100 斤，其中香油只給 40 斤，但清真館子要用香油炒菜，因此只得將辣椒末改用白水來調和，辣椒油就成了辣椒糊了；杂面条因买不到綠豆，也只好取消了；面粉不够用，就規定吃涮羊肉的不供应面条；大米只有五号机米，沒有小站米；龍口粉买不到就改用粗粉条，泡到湯里就撈不出来；芝麻醬也改用了花生醬。

此外，在解放以后，資方和有些职工都認為一切要大众化，就單純从降低成本、減輕顧客負担出發，因陋就簡，降低了作料的質量，取消了小吃；合营时甚至將作韭菜花、軋元宵粉用的碾子，制糖蒜、醬油用的大缸也都卖掉了，以致糖蒜自制的少了，只得向外面去买一部分來充数；醬油改用一毛錢一斤的；小芥菜、醃蘿卜、口蘑湯也都取消了。这也影响了涮羊肉的質量。

(二)过去东来顺涮羊肉的售價，比一般鋪子要貴些，涮羊肉用的羊肉片，一般鋪子售 1.08 元一斤，片子較厚、質量也差些；东来顺羊肉片因选得精、切得薄，过去价格一向較高，每斤售價 1.28 元，但仍有許多消費者乐意上东来顺去吃；就是买生肉片的，也願意出較高的價錢上东来顺去买(后来因供应堂吃还来不及，已停止外售生肉片了)。1955 年公私合营后，已經降了一次价，羊肉片每斤售價 1.20 元。但北京市第三商業局当时強調“定質、定量、定价”，將全市羊肉片的价格統一規定为每斤 1.08 元，要东来顺也按照这价格出售。东来顺曾提出意見：認為質量不同、价格就應該不同，东来顺每斤肉片成本要 1.07 元，加上开支杂費后就不止此數，如卖 1.08 元一斤就得賠本，价格压低了会影响質量。但第三商業局認為其他鋪子的羊肉片既能卖 1.08 元，东来顺为什么不可以呢？認為东来顺應該向其他鋪子學習。东来顺就組織了切肉工人到別家訪問了几次，發現他們切出的肉片多，肉头少；东来顺也就仿效进行，讓切肉工人尽可能少出肉

头、多出肉片。过去切肉是剔得較精的；但根据当时羊肉的質量不好的情况，要維持正常的标准，每百斤羊肉只能出肉片 60 斤，現在則要出 70 斤左右，有的需要剔出的小筋只好不剔了，切厚了的也不剔出了，这就自然会影响肉片的質量。餃子、肉餅也是这样。东来順的餃子、肉餅質量較好，售价本来也比一般飯館稍高一些。在定質定价以后，餃子、肉餅質量也降低了；肉餅餡过去是肉八成、葱二成，現改为肉六成、葱四成；餃子原来为肉七成、菜三成，現改为肉四成、菜六成。

(三)操作上也存在一些問題。过去一到冬季，涮羊肉旺季时，通常要雇佣一些临时工，最多时，切肉的有 20 人，平均每人每天只切 30 来斤肉。現在營業額比过去增加 1 倍以上，切肉的只有 6 个人，还經常有一个人輪休，平均每人每天要切 60 斤肉，到星期天最多时要切到 100 斤；顧客多了，經理看見樓上樓下的客人等得着急，就催工人快切。切肉工人反映：一到星期天就四处發痛：脖子痛、胳膊痛、腰痛、手腕痛。到了下午，手腕發酸，切的肉片就較厚較粗了。不但如此，星期日因来不及切，还需要在星期六晚上就預先切出 100 多斤，星期日起早再切，先切先卖、后切后卖，因此星期日整天吃不到新切的鮮肉。过去羊肉片不过秤，工人切肉时手中有數，大体差不多，半斤肉片頂多差一、二片；現在都要过秤，肉片經热手抓来抓去，对肉的質量、美觀都有影响。为了求快，有一个时期还曾將切好的肉片，都倒在一个缸里，要肉片时，抓一把拿到秤上去过秤，羊肉片就亂成一团。

东来順涮羊肉原有的优良特点就是这样丧失了。

三 东来順涮羊肉的特点是怎样恢复的

东来順涮羊肉的質量下降，引起了有关部門的注意。他們

在各方面采取了積極和主动的态度，来帮助东来順恢复涮羊肉原有的特点。因此，从今年第一季度起，东来順的涮羊肉，不但已恢复了原有的特点，而且比以前更好吃了。据顧客反映：肉很嫩、切得薄，質量确实是提高了。有一个东来順十多年的老顧客，因为东来順涮羊肉“吃来不是味兒”，已經有一二年不来光顧了，最近看到報紙上說东来順涮羊肉已有改进，又来了，吃了以后說：“这回真好了，沒想到合营以后能再吃到这样的涮羊肉”。

东来順涮羊肉所以能够恢复原有的特点，主要是在国务院正确的方針下，大家在思想認識上提高了，明确了“应当將資本主义工商業、手工業的生产技术和管理办法中有用的东西，看成是民族遺產，把它保留下来”。因而積極地解决了东来順特殊原料的供应問題。改变了不合理的售价，增加了切肉技术工人，进行了工資改革等等工作。这些具体措施都对恢复东来順涮羊肉的特点起了决定性的作用。

(一)保証特殊原料的供应

保証东来順所需要的特殊原料的供应，是恢复东来順涮羊肉的質量的关键問題。負責供应东来順羊肉的北京市另售公司东單第六店在認識到保証东来順涮羊肉的質量是一項政治任务以后，已采取了積極的态度，逐步地改变了羊肉的供应办法，真正做到供应符合于东来順特殊需要的羊肉。今年第一季度起一直是供应肥大的喂羊，部位規格也符合于东来順的要求。北京市粮食局每月供应了部分富强粉和小站米，并供应一些綠豆，由东来順自己加工綠豆面，制成杂面条。北京市油脂公司供应了芝麻醬，每月又多供应了300斤香油。醬油也改用了头等醬油；鍋子湯已添上了口蘑和蝦米；糖蒜去年醃制不到2万头，今年准备醃制6万头；韭菜花和醬油，已与天义順、天源两个醬園訂制

优等品。由于这些特殊原料的供应基本上有了保证，因此，东来顺涮羊肉的质量比过去还有所提高。

现在还待解决的问题是：在涮羊肉季节的首尾、以及在淡季中，牛、羊肉的供应在数量上和質量上还無保证。此外，东来顺是北京清真飯店中唯一供应烤鴨的飯店（最近又一順也添了烤鴨），而填鴨的供应不够、質量也不好，不能滿足少数民族的要求。为了要長期地和有效地解决东来顺所需要的羊肉和其他原材料的供应問題，还需要建立一定的供应制度；食品公司系統在調撥上要照顧到东来顺的特殊需要，这样才能使东来顺涮羊肉所需要的羊肉和其他原材料能够得到經常的保证。

（二）貫徹優質优价的政策

現時东来顺涮羊肉的售价，已基本上貫徹了優質优价的原則，改变了公私合营以后的不合理售价，羊肉片的价格已經恢复到 1.28 元一斤，顧客不但沒有意見，而且說：“不怕貴、好吃就行”。但是，实际上这个价格并不貴。在解放以前，东来顺一斤羊肉片切 5—6 盤（瘦的切 5 盤，肥的切 6 盤），每盤号称 4 兩，实际上只有 3 兩多；一斤肉片卖价約合二斤半羊肉的价钱；現在調整后的售价，每斤羊肉片約合 1 斤 11 兩羊肉的价钱，所以实际上并不算貴。在購进原料上，現在也貫徹了優質优价的原則。羊肉一般每斤为 0.71 元，現另售公司供应挑选过的羊肉每斤价格为 0.78 元，比一般市价高 10%。而挑选后剩下的羊肉，如前腿、腰窩，虽然对涮羊肉不适用，但还可用来包饺子，一样可以卖掉，对东来顺和另售公司双方都有好处。餃子、肉餅也恢复了原有的价格，質量随之提高，顧客反映也很好。但鍋子湯自从增添口蘑蝦米后，仍卖 0.15 元，还是要賠錢，这是不合理的，應該在售价上作合理的調整。

过去各地在飲食業中曾推行“定質、定量、定价”的办法，当时对制止資本主义的投机取巧作风曾有一定的作用。但同时也会使原有質量較高的产品，在統一价格后降低質量，迫使向原来質量較低的产品看齐；特别是在目前新的形势下、即私营飲食業已全行業实行公私合营以后，这种“定質、定量、定价”的办法，对發揮各飲食業中的特長，是十分不利的，需要加以改变。飲食業的价格，應該根据优質优价的原則采取分等定价的办法，不應該忽視質量上的差別，在售價上强求一致。

过去东来順在涮羊肉方面的利潤較高，旺季四个月里卖涮羊肉所賺的錢，够整年的开支还有余。这主要是資本主义經營方式單純追求利潤的結果，但涮羊肉有季节性，以旺季盈余弥补淡季亏损，也是涮羊肉的利潤偏高的一个客觀因素。东来順在公私合营以后，營業已蒸蒸日上，但由于盲目落价，去年十一月至今年一月的三个月里，平均純利潤率只有4%，旺季时純利潤率如此，就可能弥补不上淡季的亏损，这样的利潤水平顯然是偏低了些，今年二月价格提高以後，二、三两个月純利潤率为8%，也比东来順过去的利潤率为低。今年夏季东来順采用了扩大冷食方面和加强炒菜供应方面的經營，来增加淡季收入。因此，今年淡季營業額大大增加(这里面自然还有市場客觀的因素)，五、六、七三个月的營業額比去年同期的增加了84%；并且一反往年淡季賠本的現象，在这三个月中还賺了4,800元(去年同期賠了8,200元)，这样今年一至七月共为国家积累了15,000元的利潤。从东来順合营前的經營情况与合营后对比来看，合营后營業上升、供应面扩大，利潤率比过去低些、顧客的負担也相应的比过去減輕，并且还为国家积累了一定的資金。从东来順的变化来看，可以說明社会主义經營方式比資本主义經營方式有着巨大的优越性。

(三)合理地組織和調配勞動力

東來順在公私合營以後，在改善經營管理、調整勞動組織方面曾有不少改進：如按生產編成業務組，各組選出了業務組長，消滅了過去無人負責的現象；改變了勞動組織，推行了下菜單的制度，每層樓都增設一個供應站，消除了服務員樓上樓下亂跑、都集中到廚房中取菜的混亂現象，原來一個服務員只管三張桌子的，現在可管五、六張桌子；原來三樓沒有利用，因此只擺 53 張桌子，現在一下子就添了 52 張桌子，營業面積擴大了一倍。這些都是很好的現象。但東來順還有些問題仍沒有得到合理的解決，特別是切肉工人人數過少，勞動強度過高，有時不免出品粗糙，這是急待解決的問題。從今年春季起，東來順在充實技術工人的力量方面，已作了一些努力，第一季度補充了 4 個切肉工人，下半年又設法找回了幾個流散在外面的東來順的老職工，其中有一個叫李茂的，過去是東來順的老師傅，曾在東來順切肉 20 年，技術很好，離開東來順已有 10 年，一直在通縣趕大車，這次也找回來了。經過這番努力，今年秋季大体上可以有 18 個切肉工人，但根據今年秋後營業情況的預計，人手恐怕還是不夠。

另一待解決的問題是：涮羊肉是季節性的食品，一年只有幾個月生意，因此切肉工人和一部分服務員的工作也有季節性，人用多了，淡季沒有事干；用少了，旺季又忙不過來。解放以前，資本家是用資本主義的經營方法來解決這個問題的。僱傭工人人數隨着營業情況而增減，旺季僱傭工人較多，旺季過後，就陸續解僱工人，到明年旺季再出較高的工資把工人找回來。在過去，東來順的職工都沒有固定工資，職工主要的收入是客人所給的小費，旺季收入就多些，淡季生意清淡，職工收入就大大減少。因此，解放以前職工的職業和生活都是毫無保障的，東來順許多