

“保存祖國商業優良特点”叢書之二

# 怎样恢复北京六必居醬菜的優良特点

商業資料編輯委员会編

林 青 編 寫

財政經濟出版社

1956年·北京

## 目 錄

一、北京六必居的醬菜为什么出名·····	3
二、品質下降的原因·····	6
三、恢复六必居醬菜优良特点中应当積極設法 解決的几个主要問題·····	9
(一)切实設法保證特有原料的供应·····	10
(二)坚决貫徹优質优价的政策·····	13
(三)有步驟地改革六必居的工資制度·····	15
(四)保持和發展一切良好的生產技術和經營特点·····	17
(五)做好技術傳授和培养技術后备力量工作·····	18

## 一、北京六必居的醬菜为什么出名

在北京，提起醬菜，人們就不知不覺地想起前門外的六必居醬園。傳說有這樣一個故事：有一個人買了六必居的醬菜，日子擱得過久，有點兒發酸，但這人却很認真地向親友介紹說：“六必居的醬菜可真好，還帶有一點兒酸味，真開胃！”也許這是個笑話，但它畢竟反映了六必居醬菜在人們腦子中有着多么高的商譽。为什么六必居這樣出名呢？人們會回答說：老鋪子嘛，如果六必居的醬菜不好，又怎么能在北京城開業五百多年呢？事情也確實這樣，六必居醬菜的特点是經過了幾百年的努力才樹立和保存下來的。老一輩的北京人都說，當他們還在小孩子的時候，六必居就是以醬菜好而馳名了。他們會告訴你，六必居醬菜的特点是：色美、味淳、爽口、咸而甘，花樣多……。關於六必居醬菜品質還流傳有這樣兩句話：

“蜜蜂來了黃醬成，  
八寶瓜開桂花味”。

意思是說：如果蜜蜂到了六必居，黃醬就是作好了；如果將不加桂花的八寶瓜一剖開，即嗅到類似桂花的味道，那就是六必居的真正八寶瓜了。六必居的工人也以這樣的標準來衡量和要求自己制品的質量。

六必居的醬菜之所以能夠這樣長久地保持着這些良好的特點和這麼高的商譽，這是同六必居能夠一貫地堅持着幾百年來

創造性勞動所積累起來的生產經驗不可分的。

精選原料是六必居生產的第一個特點。誰都知道，醬菜制得好壞，首先是看黃醬和甜面醬的質量；而黃醬和甜面醬的質量，很大程度上取決在原料——黃豆和面粉的好壞。過去，六必居制黃醬用的黃豆，是採用京東河北豐潤縣馬駒橋一帶出產的一等貨。那些黃豆的特點是粒大、圓滿、色黃、皮薄、油性大。制甜面醬的面粉，是採購京西涞水縣出產的一等小麥，自己加工成上白面制作；涞水小麥粘性較大，特別適宜製造甜面醬。原料瓜菜也是精選的。過去，六必居採購的瓜菜要求很嚴格，必須是符合生產所需的規格才收購，稍次的則不買，品質好些的還可以加些價錢。採購的許多瓜菜都是一定地區的產品，都由一定的老客人或農戶專門送貨上門。六必居著名的“醬黑瓜”的原料香瓜，是要產在北京永定門外小紅門牌坊村的名叫“八道黑”的黑皮香瓜。老農民王光益是世代種這種“八道黑”瓜，專門供應六必居的。高筍是要廣安門外太平橋鄉灣子村的青高筍，不要帶白色的菜高筍，最好是一斤一條的粗高筍，當地的韓文亮和他的岳父是專種這種青高筍來供應六必居的，也有了好幾十年的往來。制糖蒜所需的大蒜，要長辛店李村白皮六瓣的。李元家已同六必居作了好幾輩子的買賣，每年總在“夏至”前兩、三天間割下直接送來。六必居另一名產醬瓜是用小紅門一帶出產的白瓜，當白瓜長到八成熟和瓜子不顯露時醃制最好，嫩了肉薄，老了皮厚，製出醬瓜來不好吃。又如，他們要安定門外前花園一帶的五寸秋黃瓜；丰台区衛牆校的青扁豆，廣安門外大小井村的甘螺；南郊海慧寺的五寸白根小蘿卜和通縣的寬葉老韭菜等。這些瓜菜，都是約好收割後儘快送到六必居，以便迅速醃制，更好地保持鮮味並使醬菜的色澤較為美觀。

嚴格執行操作規程是六必居生產的第二個特點。幾百年來，

六必居根据不同的原料和气候条件制作了数不清次数的醬和醬菜，总结了成功的經驗和失败的教訓，形成一套比較完整的操作規程。黃醬、甜面醬和各种醬菜都有各自一定的制作季節和操作規程。制黃醬和甜面醬的过程中放气和放水是兩個最重要的工序；还必須按照規定的時間進行打耙，每次打耙都規定有一定的耙数，以便將濁气放尽。开始制醬时，每星期須打一次，每次八耙；然后逐漸增加到伏天时每天打七次，每次打十耙，再逐漸減少到醬快要制成时每天打三次，每次打十耙；碰到天气特別热的时候，还要多打一兩次，每次增加二、三耙。不按照这种操作規程制作，醬的質量就达不到一定的标准。制醬瓜的原料老洋瓜，每年是在農曆五月初到五月中長成，当老洋瓜長得七寸長、八成熟和瓜子不顯时，農民在清晨摘下，当日中午以前即送到六必居。六必居收到后，即組織全体工人洗淨，随即放入以一斤瓜一兩鹽的鹽水中，泡36小时后再放到醬料（未經打耙的半制品）水缸中浸二天二夜后撈出來在太陽下晾一兩天（天气好时晾一天，放气一次，翻一次；天气不好时，晾兩天，放气和翻兩、三次）。再放在和瓜重一样多的醬（適量黃醬和甜面醬調成）里。以后每天要打七、八次，每次打十耙。打的時間也有一定的規定：早晨五時半打头次，接着是八时、十时、十二时、下午二時半到三时、四時半、六時半和晚間九時半各打一次。如果天气特別热，还要多打。制醬和制醬菜期間，每天都有人值夜，逢到下雨，值夜人須立即通知全体工人起來，按照既定分工，五分鐘內即要將所有盛醬和醬菜的缸都盖好。这些操作規程由“掌作”（生產負責人）負責掌握，嚴格執行，如有違反，即使是掌作親友，亦受嚴厉指責或处分。

經歷了几百年來的生產，六必居積累和創造了丰富的配料、制作技術和經驗，再加上选用好料，嚴格遵守操作規程，这就是六必居的醬菜，保持較好的品質和拥有很高商譽的基本原因。

## 二、品質下降的原因

但是，近几年來六必居醬菜的質量很坏，而且每况日下。有些顧客嘗了六必居的醬菜以后說：“这那里是‘六必居’的醬菜！”老北京人談起六必居醬菜的質量时就不勝感慨。1955年1月六必居实行了公私合营，合营后在某些方面虽有些改進，但六必居醬菜独特的風味和特点还多未恢复，有些也未完全恢复。为什么呢？原因看來主要的有这样几个方面：

(一)若干主要商品計劃供应以后，有些國营商業部門的同志沒有看到如六必居醬菜的傳統特点和独特的制造方法——有些虽也知道一些，但也沒有把它当作民族遺產來看待，沒有从各方面積極設法帮助六必居保持和發揚它的优良傳統特点。粮食的供应工作在这方面表现得比較顯著。六必居做黃醬过去向來采用河北丰潤縣馬駒桥的好黄豆；北京市粮食部門在1954年供給六必居榨过油的豆餅，1955年供应給黑豆。用豆餅或黑豆制出的黃醬，就很难想像它能保持优等黄豆所制出黃醬的品質。六必居过去向河北涿水縣采購优等小麥自磨上白面粉來制造甜面醬；北京市粮食局过去只供应它一部分标准粉，有时也搭上一部分麸皮面。六必居需要新鮮的，直送的，精选的和有一定規格的瓜菜；北京市蔬菜公司却只按一般食用蔬菜的供应办法供应六必居好坏混雜的統貨。如六必居要的是安定門外前花園一帶出產的五六寸長，刺帶白霜的黃瓜，但北京市蔬菜公司供应的却什么都有，皮厚子大的有，大肚子的黃瓜也有。过去瓜菜由農民当日摘下直接送貨上門，現在經過市場，時間耽擱了，还要換麻袋、簍子，容易發生黃瓜瓜刺磨損、瓜身折斷，鮮味減少，醃制后色澤不好，吃起來不脆等缺点。

(二)过去六必居的醬菜售價比一般貴些，這固然由於資本家想多賺錢；但同時也不能不看到六必居購進的原料一般也高於市價10—20%或多一些，用料又較足，成本較高也是一個原因。總的說來，它的售價基本上是帶有優質優價的精神的。但目前不論精工制品或粗工制品，一律按成本加上一定比例的差價銷售，這就不能很好地鼓勵企業從事生產那些有特殊風味的，須要精工細作的產品。所謂“同業公會議價”實際上是商業行政部門掌握的，由同業公會出面的一種價格管理辦法，在過去它對國營和合作社營商業所未經營或經營比重很小的商品的价格管理有很大作用，但同業公會議價，往往無法照顧到質量好的商品的特殊情況，因而實際上是迫使原來品質好的產品向低次產品看齊。六必居有一種好醬油，是從黃醬中流出來後再加晾曬制成的。據說過去一斤這種醬油等於五斤黃醬的價格，但“同業公會議價”每斤最高價格只二角二分，還不到現在一斤半黃醬的價錢；六必居這種醬油公私合營前還是賣四角八分一斤，合營後就不敢按原價出售，只好兌次醬油出售。六必居著名的“醬黑菜”合營前還賣1.04元一斤，合營後的質量已較合營時有所提高，但主管的商業行政部門批准的售價却只0.76元；六必居另一名醬菜“八寶瓜”的售價也從1.28元一斤降至0.98元；“蝦黃瓜”更從1.28元降至0.68元。在這一問題上，如果是在保持原質量的基礎上改進了經營管理和製造方法，降低了成本，從而根據供求情況，將售價適當地降低是可以考慮的，但六必居的降低價格並不是這種情況，它是在行政命令和規定一個一般的利潤率的情況下降價的。結果迫使六必居在原料選擇上粗糙了，用料低次了。這樣，自然無法使它的醬菜迅速地恢復原有的質量。蔬菜市場雖有一定的品質差價，但這種差價的幅度过小，不能適應六必居所需特殊規格瓜菜的要求。如六必居需要五六寸長的秋黃瓜，這種黃瓜的

价格应该制定在農戶認為比收割普通長得又長又大的黃瓜還要合算的基礎上，才能鼓勵農民按照一定規格要求進行種植和收割；但這種黃瓜的收購價格如只有5—10%的優價，那誰都不會願意割售這種五六寸長、刺帶白霜的黃瓜了。醃醬用的原料瓜蔬和一般食用瓜蔬的需要要不同，因而它的品質差價的制定也應當有所不同，如不區別對待、分別制定不同的、合理的品質差價和季節差價，就會影響醬園的菜源。如作為食用的韭菜，越嫩價越高；但寬葉老韭菜卻是醃制的最好的韭菜原料，如果不考慮老韭菜的合理價格，老韭菜自然沒有人願育種了。

(三)目前六必居的工資制度是非常的不合理的。擔負幾十萬斤醬菜生產重務的工人的平均工資，竟低於炊事員的平均工資。負責主持企業生產的董順和師傅的工資也低於炊事員最高的工資。在廚房擔任勤雜的工資竟比三分之二的生產工人的工資還高。另一方面，工資的級差太小，平均主義傾向很嚴重。掌作的董順和和一般工人的工資相差只有10%左右。工資制度中缺乏鼓勵勞動積極性和獎勵提高技術的因素，不符合按勞付酬的精神。公私合營以後這種情況一直未有改進。相反的，有些原來帶有獎勵工資性質的和合理的制度却未經仔細研究而被粗率地取消了。例如過去在發黃子(黃醬的半製品)時，黃子上長白毛，發酵後須把毛刷掉，刷掉的毛歸職工所得，賣得的錢由職工分配，黃子毛刷得越乾淨，製出醬來味越好，企業有好处，職工所得也越多。這是對企業和職工互利的制度。但現在在沒有用適當的獎勵制度代替它以前，簡單地取消了這制度，職工收入減少，黃子的毛也刷得不乾淨了。

(四)過去，六必居有一套嚴格的經營管理制度。如東家無事不准到店裡吃住；櫃上任何人都不能長支欠款等。在生產方面也有一定的操作規程和制度。打醬是有定時和定耙的，并由“掌



作”負責監督。晚上還有四人值夜，遇雨馬上叫起工人蓋缸，以免進入雨水使醬受損。當然，六必居有些舊制度也是不合理的，應當逐步加以改革；但有些合理的制度却未能很好地保留下來，操作規程也未能嚴格遵守。特別是公私合營後，未經深入研究生產規律，機械地實行八小時工作制，取消了值夜的。結果原來需要早上五時半打耙的沒有人打耙，晚上九時半的也沒有人打耙，嚴重地影響了醬瓜的質量。舊的操作規程是一種缺乏條文的經營習慣，一般職工不完全知道，因而就不能成為每個工人遵照的準則，遇事責任不明，使原有好的生產技術和規程，沒有能運用和發揮。同時，對生產組長的職權沒有明確的規定，他既不能按過去掌作的職權辦事，又沒有新的章程。以至在1955年秋天制醬黑菜時，有幾天氣候特別熱，晚上需多打一次耙，按照八小時工作制度的規定，大家都已經下班了，又無加班的明文規定，結果只好由董師傅自己和個別自告奮勇的人算是義務勞動地干了幾夜。但仍然因為人少打耙不過來，制成的醬黑菜，色味都不錯，就是不夠脆。也正由於生產組長的職權不明，個別工人違反了操作規程，生產組長看見了也狡辯不認賬，組長不敢命令他返工，勞動紀律鬆懈，長時期沒有得到應有的解決。

以上四個方面，是六必居醬菜質量下降至今尚未恢復原有特點的主要原因。

### 三、恢復六必居醬菜優良特點中應當積極設法解決的幾個主要問題

怎樣保持和恢復六必居醬菜的優良特點呢？首先必須使有關的領導機關，供應部門和六必居全體職工在思想上明確認識恢復和保存六必居醬菜的這些傳統的優良特點的重大意義，把

它看成民族遺產來加以保存。还应当積極認真設法解決特有原料的供应、堅決貫徹優質优价政策，改革工資制度，保持和發揚一切良好的生產經營制度，加強技術傳授工作和不斷的提高和改進生產技術等工作。北京市有关机关在这方面已開始作了不少工作。在原料供应方面，北京市第三商業局已指令六必居提出要貨計劃，包括数量、質量、規格和時間。黃豆和面粉的供应，已請北京市糧食局按批准的計劃進行供应；蔬菜由北京市蔬菜公司按六必居提出的規格、数量、時間，負責分別組織貨源或供应。在价格方面，也決定了在產品恢復原有質量的基礎上，可以恢復原價出售的原則。好的醬油的售價已批准每斤為 0.40 元，（六必居已按新價在幾天內賣完了全部好幾千斤的存貨）；并責成公方代表着手研究各項制度，應恢復的恢復，該改進的經研究後加以逐步改進。應該肯定，這些必要的、及時的措施，已開始為恢復和保持六必居醬菜的優良特點打下了基礎，有些問題也已基本上得到了解決；但也同時必須認識到，這僅僅是開始的第一步，想要完全恢復六必居醬菜的優良特點，還必須進一步研究這些問題，積極設法認真地解決以下幾個主要的問題。

### （一）切實設法保證特有原料的供应

切實設法保證特有原料的供应，是恢復六必居醬菜特點的第一個關鍵性問題，但這一問題還有許多地方亟待進一步研究和解決的。首先是面粉和黃豆。在面粉方面，六必居得到批准供应的計劃是 30% 的富強粉和 70% 的標準粉，這當然比過去的標準粉和麩皮面好得多了。但我們有些同志似乎還沒有進一步研究為什麼六必居長期以來採用滾水小麥自磨上白面粉的真正原因，如果任何地區的小麥磨成白面對六必居製造甜面醬都有同等效果，那末為什麼六必居却長期採用滾水小麥呢？如果六必居

認為比較帶粘性的涑水小麥更適宜制甜面醬是多年實踐的結果，那末在我們尚未有足夠的理由證明它的經驗不可靠以前，在我們未找到別的地區出產帶粘性小麥可以代替以前，為什麼不可以考慮積極設法供應六必居一些涑水小麥或涑水小麥磨成的白面呢？如果涑水小麥一時不能供應，為什麼不暫時都給六必居好的上白面而搭上70%的標準粉呢？在黃豆方面，六必居也得到批准供應一些黃豆，這當然比過去的豆餅和黑豆是進了一大步。但最近收到的黃豆較原來所需要的質量的距離還是很遠的。1956年3月16日六必居收到了一批黃豆後，抽出一斤來分類的結果，據六必居的反映是：粒較大、較圓的有6兩，粒小而色澤不怎好的有8.1兩，壞的（發的）有0.5兩，蟲咬過的有0.8兩，土雜占0.6兩。也就是說，壞的、蟲咬過的和土雜共有1.9兩，占12%左右，這不但不能制醬而且還需加工剔除。另外，一半以上的黃豆也是不符合要求的規格。據說這是二號黃豆。為了保持六必居醬菜的特點，我們為什麼不能再進一步積極設法供應更好一些的黃豆呢？我們為什麼不可以考慮請有關單位協助調一些河北豐潤縣馬駒橋的黃豆，來供應六必居和其他名醬園特殊需要的原料呢？即使目前一時調不到馬駒橋的黃豆，無法供應，但最低限度可以作到1956年新黃豆上市時，設法調一批馬駒橋黃豆供應北京這些著名醬園的需要。

原料瓜菜供應計劃和辦法里也還有若干尚需進一步研究和解決的地方。第一是特殊瓜菜的播種和收割計劃問題。過去供應六必居瓜菜的農戶是得到優質優價的酬勞的；如果在今後同農業生產合作社訂立的合同里不能切實地、合理地解決這個問題，播種計劃是會受影響，或者是不能按一定規格進行收割來供應的。1955年末醬園需要的茄子無法購到是一個明顯的教訓。茄子在霜後仍未長成的，在食用上是不怎好的，但却是醃制的好原

料。1955年北京市蔬菜公司却只从食用角度考慮采取按大小論价的办法，農民認為价太低，寧愿把这种茄子飼猪也不愿出售，結果醬園無法得到这种茄子。为了保証將來有足够数量、合乎規格的小七寸白瓜、八道黑香瓜、五寸刺帶白霜秋黃瓜、五寸白根小蘿卜等的供应，我們必須讓已接受供应一定規格質量瓜菜合同的農業生產合作社事先知道有合理的品質差价，<sup>50</sup>使他們明确知道种植和收割一般地按合同規定的一定規格質量的瓜菜的收益，將是会比同一作物一畝地正常產量的收益少，甚至可能稍多一些。这样，就可以鼓勵特殊瓜菜的播种和按时收割从而使特殊瓜菜的供应得到更大的保証。

第二，應該肯定过去專門种植和供应六必居特殊瓜菜的農戶，大都是有种植这些瓜菜的專長的。他們中，有的已有几十年种植这些特殊瓜菜的丰富經驗。因此，这些人参加了農業生產合作社后，最好仍讓他們繼續种植他們擅長的瓜菜，尊重他們的經驗，还應該考慮對他們的劳动日的計分，可以稍高于其他同工种的一般的社員，以發揮他們在种植和收割某一种瓜菜的丰富經驗和生產積極性，从而保証这些特殊瓜菜的生產能符合合同規定的規格質量和足够的產量。

第三，过去出產这些特殊瓜菜的產区，有的地区因城市建設的擴展被占用了。这就要求有关的農業部門迅速積極設法解决另擇地区种植的問題。以甘螺为例，过去北京名產地区是在廣安門外大小井村一帶，現在那里都盖了机关的大楼。过去專种甘螺的農民也大多已轉業。如頗有名声的姓王的農民，現已在某机关大楼当勤雜了。今年北京醬園所需的甘螺很成問題，据說这种种子北京只余6斤。如只靠东北运來的甘螺，因長途运输，時間較長，难免不影响醃制的質量。因此，恢复和保持祖國商業上的这些优良特点，不僅商業部門应積極努力，同时也要靠有关部门——

如農業部門的共同努力，設法解決適宜種植這種特殊瓜菜的地區問題。如果北京郊區能有種植甘螺的地區，應設法布置生產計劃，如種植技術上一時跟不上，可否考慮讓原來種植甘螺有專長的，而現已轉業的農民仍舊種甘螺。

第四，同農業生產合作社訂立原料瓜菜的供應合同，可以考慮在蔬菜公司的統一計劃下，由六必居等醬園直接同他們訂立。這樣做法的好處是使生產者和原料需要戶能更直接磋商許多具體問題，如直接交貨時間、改變商品規格、數量等問題，這樣將更有利於提高醬菜醃制的質量。

## (二)堅決貫徹優質優價的政策

在價格方面，必須切實地、堅決地貫徹優質優價的政策。同農業生產合作社訂立的瓜菜原料供應合同上，必須明確訂明前面所講到的問題。在醬菜的銷售價格上，應該參考歷史資料，研究原料瓜菜和醬菜的比價、各項成本的变化，綜合市場供求情況，制定各種醬品合理的品質差價和售價，以貫徹優質優價的原則。六必居在公私合營後，醬菜質量雖未完全恢復，但比公私合營前的兩、三年間的質量是有所改進的；但質量有所改進了，售價却相反的比合營前大大地降低，在六必居十七種醬菜中即有十五種比合營前下降了8—50%，一般下降了30%左右。當然，其中有些是因原料瓜菜進價下降或改進了生產技術、改進了經營管理而適當地下降售價是可以考慮的，但大部分的落價是不全完恰當的，有的甚至是不對的。有些人認為六必居過去醬菜的利潤太高了，所以在合營後應當把它降低。這種看法是不全面的，特別是公私合營和實行定息以後。第一，目前六必居的生產成本計算中不包括原料、半制品和成品資金占壓的利息，也沒有計算生產資料的折舊，因此成本計算本身就偏低。以這個基礎來計算的毛利率，自

然比較批准的理論毛利率幅度低些。合營后的第一年雖然醬菜產量較上年增加了十來萬斤，但利潤率仍很低，全年利潤占資金總額的6.26%。1956年如果提高了用醬率（按規定用醬率同醃后瓜菜的比例是1000:625，1955年實際上未到規定的比例），再精選原料，如果毛利率仍然不改變，恐怕會出現虧損的情況。第二，醬園的毛利率是包括工業和商業兩種成本、費用和利潤的，应当同純商業的毛利率有所不同。事實證明，1955年規定給六必居的毛利率，使六必居在銷售方面廢止了許多好的服務制度。如借用包裝用品、小額銷售和送貨上門等辦法。這種情況也應當逐步加以改變的。第三，過去六必居各種醬菜的利潤率也各有不同，一般地說，操作復雜的看利較重，大路貨則利潤較少，各種醬品之間利潤率的差率較大，基本上是帶有優質優價的精神的。而目前對不同品種最高同最低的毛利率的幅度，只掌握在10%以內的辦法，是不能刺激企業制作技術較為復雜有特殊風味的醬菜的積極性的。第四，六必居等著名醬園一向是經營較高級的醬菜，他們同北京一般醬園在經營上形成一定的分工。目前六必居等醬園的醬菜價格下降到和一般醬園醬菜相差不多，結果使六必居、天源等醬園銷售激增影響了其他一般醬園的營業。第五，還必須認識到：資本主義商業實行公私合營和定息以後，資本家的剝削所得只局限於定息部分，企業的盈虧由國家負責，盈餘中除支付私股的固定股息以外是國家的積累。因此，考慮這些企業的利潤水平時，除了考慮市場供求情況和消費者的利益外，還必須考慮到國家加速社會主義建設情況下的資金積累的要求。在抗日戰爭以前（如1932年），六必居一年盈餘有二萬兩銀子，若按北京市目前一般的物價指數估算，比六必居1955年純利約多出十倍左右。當然，現在的公私合營企業不能像過去的資本主義企業那樣單純為了追求利潤，但同時也不應該疏忽國家應有的、可

能的積累。因此，在資本主義工商業已實行全業公私合營並逐步推行定息的新條件下，我們對六必居這一類公私合營企業，在為國家積累建設資金的作用和地位，應當有一個新的認識和估計。

可以不可以這樣設想，生產和銷售質量好的商品的企業，得到的利潤比一般企業的正常利潤稍多一些？今天看起來，如果在市場供銷平衡，消費者的利益也作了適當的考慮下，是可以這樣設想的，也應當這樣設想，並且這樣設想是符合國家和人民的利益的，因而也是完全合理的。

### (三) 有步驟地改革六必居的工資制度

正確的工資制度是發揮職工勞動的積極性、創造性和完成國家的生產和銷售計劃的重要因素。但六必居在工資問題上，是有很嚴重的缺點的。六必居現有的工資制度是很不合理的，它沒有適應企業的特點，也沒有貫徹“按勞付酬”的社會主義分配原則，大大地影響了職工生產的積極性，成為企業保證生產任務，保持產品優良特點的一個大的絆腳石。因而堅決、迅速地和有步驟地改革六必居的工資制度，就是六必居當前主要工作之一。特別是當1955年六必居的勞動生產率提高了很多，甚至是“空前”的提高，但工人的工資非但未調整，反而將有些獎勵性的工資（是實際工資一部分）取消了。這在工資政策的執行上，應當看做是一個嚴重缺點。1956年二月八日的國務院發布的“關於目前私營工商業和手工業的社會主義改造中若干事項的決定”中指出：“對於某些行業中存在的突出不合理的狀況和困難問題，為了便利於生產經營，應該及時加以調整解決”。根據這個決定的精神，對於像這樣一個保有傳統的優良特點的六必居，就更應該及時的加以調整和解決企業內突出不合理的工資制度。當然，改革六必居的工資制度，也不應該草率從事。應當經過研究分析；應當

適應企業的特點和需要；應當貫徹按勞付酬的原則，制定可行的方案和計劃，經過有關領導機關的批准後，有步驟地進行。

六必居是個自己生產和自己銷售的企業，它的產品質量的好壞對整個企業的銷貨有決定性意義。目前六必居的工資制度即沒有反映這個特點，這是一；六必居是一個著名的，有優良特點的醬園，因此，如何保持和發揚產品的優良特點和質量是它經營上的一個首要問題。保持產品優良特點須依靠技術的提高，但六必居的工資制度缺乏刺激工人學習技術，鑽研技術和提高技術的精神，這是二；六必居的產品有廣泛的群眾基礎，人們是非常喜歡六必居的醬菜的，而且喜歡的人愈來愈多。因而六必居的醬菜，在保持好的質量的基礎上應儘可能發展生產增加產量，但六必居的工資制度，不能刺激工人的勞動積極性，這是三。因此，必須根據六必居經營的特點和需要，貫徹按勞付酬的原則，來研究和制定六必居的工資改革方案和計劃。由於六必居長期以來重銷售輕生產，職工提級是按工齡為主的關係和影響，很快地完全徹底改革這些缺點，是會影響部分職工工資的收入和生活，這種作法是不適宜的，但逐步地、有計劃地改變這些不合理和不盡合理的制度，卻是完全有條件、完全有必要的。六必居工資制度的改革，必須根據技術水平、制定較大級差的工資標準，並對於有條件實行計件工資制度的生產人員和絕大部分營業人員，應當儘可能實行計件工資制（包括類似保質的包件工資制度），對有些部門或個人如一時尚難實行計件工資制的，也應該考慮實行獎勵工資制度。應當改變過去提級辦法，研究和制定按生產和業務技術水平的提高程度和工作表現的提級辦法。對生產經營技術、方法有實際意義的創造發明或其他有效地保持六必居原有特點的辦法的人員，都應當有一定的獎勵（包括精神的和物質的獎勵）。現行的工資制度中照顧工齡的因素，可以考慮採取“工



齡”補貼等辦法來作適當的解決。此外，還應當批判地吸收舊的但是合理的工資形式，來使改革後的工資制度更能適應企業的特點和需要。

#### (四) 保持和發展一切良好的生產技術和經營特點

六必居的生產操作規程是幾百年來創造性勞動的結晶，應該極為珍惜地保存下來。它的主要缺點是這些特有的生產技術只為少數人所能掌握的一種經營習慣，沒有條文化。因此也不是為每個工人所盡知，從而也就有礙於嚴格的執行。為了保持和發揚這些特有的生產技術，有必要將它有計劃地加以整理并條文化，使全體工人熟悉它、掌握它，進一步鑽研它、改進它。這樣作法，在工人階級覺悟逐步提高的基礎上，這一操作規程將會為工人們的日益高漲的勞動積極性來豐富它、發揚它。

六必居在公私合營以前，是採用掌作一人負責制的，掌作每天早晨分配每人的工作和監督每人工作的執行情況。掌作的命令是“令出如山”的，工人必須無條件服從和執行。這主要是由於掌作的掌握了決定每一個工人的去留大權；另一方面，他本身的技術水平、威信和他同工人的宗親關係，也是使工人聽他指揮的原因。“五反”以後，工人階級在私營企業中開始樹立了監督，這種情況已開始發生變化。公私合營以後，這種令出如山的制度自然是無法繼續。但目前却發生了新的問題：即執行原來掌作職務的生產組長既不能按舊日的掌作的職權辦事，又沒有新的規定或條例可以遵循，生產組織不健全，勞動紀律鬆弛也無法及時地得到應有糾正。再加以公私合營後，未有深入研究和掌握生產規律前，即機械地實行統一上班下班的八小時工作制度和取消值夜等制度，使生產受到一定的影響。因此，必須迅即整頓勞動組織，明確規定每個工作崗位和個人的職責，特別是規定生產組長