

陳雲文選

第一卷
第六分冊

公私合營中應注意的問題*

(一九五六年一月二十五日)

現在各大、中城市都在搞公私合營，有幾個問題需要注意。

第一，從北京開始發起全行業合營後，全國各地的私營工商業很快都公私合營了，天天敲鑼打鼓，放鞭炮。但是應該看到，現在全行業公私合營的工作僅僅是開始，並不是已經結束了。因為實現公私合營，需要清產核資，安排生產，改組企業，安置人員，組織專業公司，等等，而這些工作都還沒有做。我們先批准合營，等於把要做的工作放到後邊去做。這是需要注意的。

第二，商店中的大店、小店，連夫妻老婆店，統統合營了。

以北京爲例，私營商業共二萬戶，雇店員的不到一萬戶，百分之五十以上是不用店員的。政府對於不雇店員的商店本來是要採取經銷、代銷的方式，但是高潮一來，他們天天敲鑼打鼓，放鞭炮，遞申請書，要求公私合營。沒有辦法，祇好批准。他們人數很多，舖子很多，如果一律採取對待資本主義商業那種方式，對營業是不利的。比如我家對門的一個小舖子，祇能站兩個顧客，但是他賣的東西適合那個地方羣衆的需要，有文房四寶^(三九)、牙刷牙膏、針頭綫腦，直至郵票，樣樣都有。這種小舖子看居民需要什麼就賣什麼，對羣衆很方便。他們賣的方法也跟百貨公司不同。百貨公司的信封，是成紮賣的，他們一個也賣。百貨公司的信紙是成本賣的，他們一張也賣。售貨時間也不一樣，百貨公司是八小時工作制，到點關

* 這是陳雲同志在第六次最高國務會議上發言的一部分。

門，他們是晚上十二點敲門也賣東西。這樣的舖子居民很需要，所以能夠存在下去。如果他們也跟我們一樣，幹不幹二斤半，做不做二尺五^(三〇)，一律三十塊、三十五塊發工資，我相信品種就不會那麼齊了，半夜十二點鐘門也敲不開了。全部改變以後，他們的經營積極性就會大為降低，對消費者造成很大的不便。所以，對這些人要繼續採取經銷、代銷的方式。這種小舖子可以向兩方面發展，一部分吸收到國營公司裏來，或者變成公私合營的商店；還有一部分，在很長時間裏要保留單獨經營方式。手工業者、攤販等，更要長期讓他們單獨經營。比如雕刻，如果這種人也組成合作社，進貨是統一的，銷路是統一的，那他的手工藝品就做不好。北京的餛飩擔怎麼辦？上海弄堂裏的白糖蓮心粥怎麼辦？對他們應該很寬很寬。他要求加入合作社，也祇能是掛個牌子，報個名，登

記一下就算了。把他們組織起來，每個人要在一個小組，統一進貨，統一經營，統一核算，那就有一種危險，即餛飩皮子就不是那麼薄，而是厚的了；肉不是鮮的，而是臭的了。所以要長期保留這種單獨經營的方式。把他們搞掉了，對人民對國家都是不利的。我們是要改組工商業的，但並不是每個小廠統統需要改組，也不是所有的商店都要調整。如果輕率地併廠併店，就會給經濟生活帶來很多不便。

第三，私營工商業公私合營以後，原有的生產方法，經營方法，應該在一個時期以內，照舊維持不變，以免把以前好的東西也改掉了。不能保持好的品種、好的質量的情況，在統購包銷以後就發生了，因為我們沒有什麼競爭，統統是國家收購的，結果大家願意生產大路貨，不願意生產數量比較少和質量比較高的東西。公私合營以後，這種情況很可能進一

步發展。例如，北京有個『東來順』^(三三)，涮羊肉很有名，現在不好喫了。爲什麼呢？就是因爲我們輕易地改變了它的規矩。它原先祇用三十五斤到四十二斤的小尾巴羊，這種羊，肉相當嫩。我們現在山羊也給它，老綿羊也給它，凍羊肉也給它，涮羊肉怎麼能好喫？羊肉價錢原來一斤是一塊二角八，合營以後要它和一般舖子一樣，統統減到一塊零八，說是爲人民服務，爲消費者服務。這樣它就把那些本來不該拿來做涮羊肉的也拿來用了，於是羊肉就老了。本來一個人一天切三十斤羊肉，切得很薄，合營後要求提高勞動效率，規定每天切五十斤，結果祇好切得厚一些。羊肉老了厚了，當然就不如原來的好喫了。又如北京『全聚德』^(三三)用的鴨子，原來從小餵起，大概要餵一百天左右，飼料主要是綠豆和小米，糧食統購統銷以後，給它勞改農場養的老鴨子，烤的鴨子就不好喫

了。

上述情況，我們一定要嚴重注意。不論工業、商業，都要想盡一切辦法保持原來好的品種和質量。公私合營後，企業的資方經理或副經理應該有一個人專門負責品種和質量。他專門做這個事情，就是看質量降低了沒有，品種減少了沒有。發現問題，及時向企業提出來，向專業公司提出來。專業公司不解決，就直接報告中央人民政府。國家今後要頒發獎勵優良品種和質量的辦法。

公私合營後一些問題的

解決辦法*

(一九五六年三月三十日)

我要講的，是資本主義工商業改造後，與全國工商界有關的一些事情，一共五點。

第一點，大部不變，小部調整。

公私合營以後，要進行企業改組。企業改組並不是都要併廠併店。從今年一月發起全行業公私合營以來，併廠併店的很不少。有些工廠和商店併得對，應該併。但也有很多是併得不對的，其中數量最大的是手工業，因為他們沒有什麼機器，門面不大，併起來很方便，就併了。例如北京腳踏車很多，

解放初十八萬輛，現在有四五十萬輛，那時修理腳踏車的也很多，每條馬路都有，可以就地修理，很方便。後來認爲一家一家幹是低級的，合起來才是高級的，統統合併起來，高級化了，結果找半天才能找到修理的地方，老百姓很不方便。又如，城市裏的剃頭擔子，在馬路上、在工作場所、在家裏給人剃頭，對羣衆很方便。公私合營、合作化以後，有些地方把剃頭擔子都合到理髮舖子去了。本來理髮舖子就不多，再把剃頭擔子併掉，對羣衆特別是碼頭工人和郊區農民更不方便。這種合併是不合理的合併，或者叫做盲目的集中，盲目的合併。這樣做的原因，一是上面所講的，認爲集中是高級，單幹是低級，難以到社會主義。更重要的一點，是我們做管理工作的人，祇攷慮管理工作的方便，強調合在一起容易管理，而沒

* 這是陳雲同志在全國工商業者家屬和女工商業者代表會議上的講話，原載一九五六年三月三十一日《人民日報》。

有攷慮應不應該合併，能不能合併。這種錯誤做法的責任在
哪裏呢？有人說責任在下級幹部，這不對。主要責任是在領
導幹部，首先我要負責任。有人說，北京的話好聽，下面的話
不好聽；上面好，下面壞；上面的經是好經，就是小和尚念
壞了，小和尚的嘴是歪的，歪嘴和尚念不出好經。這種說法是
不對的。下面幹部有錯誤，責任也在我們，因為我們沒有向他
們講清楚。國務院沒有下過修理腳踏車舖和剃頭擔不要合
起來的命令。

併錯了的怎麼辦呢？要分開來，退回去。今年年初以來
得到了一條經驗，就是公私合營以後，工廠和商店不能大合
併，祇能在原有的基礎上稍微加以改造，稍微加以合併。也就
是說，大部不變，小部調整。這樣做比較好。小調整，也不一定
都合併。有的增加工人，有的減少工人，或這個工廠與那個工

廠併，這個商店與那個商店併。有些店生意不好，可以把人抽出來，調到大店去。大部不變，不等於原封不動。因為：第一，從前是私營工廠、私營商店，現在變為公私合營了。第二，從前零零星星，各管各的，現在由專業公司統一領導，統一管理起來了。大部不變，小部調整，不是短時期的，在十年以至十多年中，這種局面要維持下去。

現在全國還有很多行業沒有改組，很多工商業者還在等待。我在這裏告訴大家，百分之七八十的企業不會合併，合併的祇是少數，大家可以安心工作，不必等待。

第二點，提高質量，增加品種。

公私合營以後，應不應該比以前辦得好一點？我看應該辦得好一點。因為合營後職工比私營時積極性更高了。大多數工商業者對公私合營也是積極的。專業公司實行統一

管理，也比分散管理更合理，更進一步了。這說明有辦好的條件。但也不能太樂觀，說一定能辦好。現在有些企業已經出現比合營前質量降低、品種減少、管理馬虎的情況。這種情況雖然是少數，但如不注意，還會發展。爲什麼會降低質量、減少品種？一是工廠都願意生產得多，生產得快，如果產品的樣式多，經常換換機器、原料，生產的就會少，就會慢。所以，有些工廠總是怕麻煩，祇生產大路貨，祇管自己生產的方便，不顧消費者的需要。二是沒有利潤的刺激了，東西造好了是這樣，造不好也是這樣。質量降低、品種減少的情況，從一九五三年統購包銷後就開始了。統購包銷是爲了穩定物價，防止投機倒把，這很必要。但也有一點毛病，就是產品都由政府包下來了，結果大家都不大注意提高質量、增加品種。

現在要請全國工商界的人，全國做經濟工作的人注意，

合營後一定要把企業辦得比合營前更好。這主要是以下三件事：一是提高產品質量，造出來的東西要好，不要造次品壞貨。二是在原料、銷路有可能的條件下，提高產量。不是樣東西都可以多生產，要不要多生產，要看原料夠不夠，銷路有沒有，有原料、有銷路的才能多生產。三是商店不要減少商品品種。

用什麼方法提高質量、增加品種？我想可以採取下面一些辦法：

一、對有些商品，如百貨中的一部分，國家不再統購包銷。好的，國家要；不好的，就不要。這叫『將』你『一』軍』。不好的不要，就要跌價，跌價工廠就要虧本。一虧本，工資都發不出，管理人員就要動腦筋，想辦法提高質量，增加品種。這要有步驟有計劃分批地進行。

二、對商品的設計人員，像工廠的工程師，時裝店的設計師，要給予獎金。上海有一家皮鞋店，對設計師設計的皮鞋，每賣出一雙就給五分錢獎勵。如果每年賣一萬雙，除工資外，就可以得五百元。這個辦法很好，可以起到鼓勵的作用。其他商品也都應該建立獎勵制度。

三、優質優價。好貨好價錢，質量好的價高，不好的價低。現在是好貨、壞貨價錢差不多，這個辦法不好。過去穩定物價是一個很大的成就，但是做得過分了些，就是好貨不能提價，壞貨不能降價，現在應該改變。

四、要設專人負責。這事由工廠、商店的經理或副經理來擔任，並且大體上可以由工商界原來負責這一工作的人來擔任，因為他們比政府幹部懂得多，是內行。

五、要給好的原料。沒有好的原料，造不出好東西。如去

年紙煙不好，就是因為沒有好煙葉。別的東西也一樣。

第三點，資方人員的安排。

合營以後，各地對資方人員與工人幹部安排的情況不一律。已經改組了的工廠、商店，資方人員原擔任經理的，絕大部分現在仍擔任經理或副經理，祇是提拔了部分工人幹部擔任領導工作。已經組織了專業公司的，吸收了一部分資方人員擔任領導工作。沒有正式組織專業公司的，也吸收了一些資方人員參加籌備工作，但沒有正式職務。現在小城市大部分改組了，大、中城市大多數沒有改組，專業公司一般還沒有組織好，因而大部分資方人員還沒有安排。

工人幹部安排的情況也差不多。政府的政策是要提拔一部分工人幹部為企業的領導人。現在因為大部分企業沒

有改組，因而許多工人幹部也還沒有安排。完全不安排工人幹部，工廠、商店裏的工作也不好做。

把資方人員安排在原企業當經理，這是政府的政策。但工人可能會不滿意，說從前他當廠長、經理，合營後還是他；資本主義是他，社會主義還是他。你們要有思想準備，聽了這些話之後，不能生氣。因為過去工人與資方長期是對立的，這種對立情緒不是一下子能改變的。正如兩個人打了架，要一下子就坐在一起有說有笑是不可能的。政府可以向工人講清楚，資本家願意公私合營，不要他們，他們沒有飯喫，這不好。現在資本家與過去有所不同，過去為利潤工作，現在為國家工作。他們中有的人有技術，有業務經驗，國家也需要他們。工人是講道理的，是會認識到應該團結資方的。工商業者自己也要改變對工人的態度，改變對

工作的態度。

現在資方很多人還放不下心，不知道能不能當經理，當了經理是不是長久。有人認為共產黨先甜後辣，他是資本家，今天安排了，以後會不要他。他們攷慮，一是安排不安排，二是能不能長久，三是安排得高不高。這些問題，全國工商業者都很關心。

政府的看法是，工商業者的絕大部分是懂技術的，有業務經驗的。不懂的也有，但是極少數。他們的技術和業務經驗，對人民、對國家、對社會主義建設是很有用的。國家需要這些懂技術懂業務的人。國家對待資本家與對待地主是不同的。地主對發展社會生產有害無益。資本家懂得技術，能管理工廠，組織生產。政府安排資本家並不是對資本家特別好，而是因為這對國家對人民都有好處。工商界