

目 录

旅蒙商大盛魁·····内蒙古政协文史资料研究委员会	(1)
前言·····	(1)

上编 大盛魁沿革

第一章 概述 ·····	(1)
一、大盛魁的创立和发展·····	(1)
(一)清朝的对蒙贸易政策和大盛魁的创立··	(1)
(二)大盛魁从业年代考·····	(3)
(三)大盛魁的展发概述·····	(4)
二、大盛魁的经营范围和资本积累·····	(5)
三、大盛魁在归化城贸易中的地位·····	(7)
第二章 大盛魁的创始人和它的几位后任经理 ·····	(11)
一、三个创始人·····	(11)
二、大盛魁的几位著名经理·····	(12)
三、关于大盛魁的种种传说·····	(15)
第三章 大盛魁内部组织情况 ·····	(20)
一、大盛魁的“财东”·····	(20)
二、经理与财东的关系·····	(21)
三、大盛魁的从业人员、雇佣人员及其 相互之间的关系·····	(24)

第四章 大盛魁的总号	(28)
一、总号的权力.....	(28)
二、财务会计和利润分配.....	(29)
三、资本的积累.....	(32)
四、号规和惯例.....	(34)
五、对各部分人员的号规和惯例.....	(35)
第五章 分支机构和小号	(38)
一、分布情况.....	(38)
二、乌里雅苏台分庄.....	(40)
三、科布多分庄.....	(41)
四、汉口马庄.....	(42)
五、大盛魁的小号.....	(43)
第六章 鸦片战争后大盛魁的变化	(48)
一、帝国主义入侵使外蒙经济半殖民地化.....	(48)
二、大盛魁在外蒙市场失掉垄断地位.....	(50)
三、卢布贬值使大盛魁受到严重损失.....	(51)
第七章 辛亥革命后的大盛魁	(55)
一、积极从事政治活动.....	(55)
二、搞投机倒把信誉扫地.....	(57)
三、复业的种种活动.....	(59)

下编 大盛魁的营业状况

第八章 印票业务的经营	(65)
一、放“印票”帐的几种形式.....	(66)
二、收帐和利息的计算.....	(70)
三、操纵物价和利润的总额.....	(70)
四、龙票.....	(80)
第九章 日用百货业务的经营	(84)

一、业务概况	(84)
二、主要商品的采购	(88)
三、运输	(95)
四、销货和利润	(98)
第十章 牲畜业务的经营	(100)
一、采购和集中	(100)
二、向国内各地运销	(105)
三、赶运牲畜的方法和技术	(107)
四、冻羊肉的运销	(112)
第十一章 皮毛、药材业务的经营	(114)
一、大盛魁对皮毛的经营	(114)
二、大盛魁对药材的经营	(121)
三、大盛魁对土特产品的经营	(122)
第十二章 羊马场地召河	(125)
一、召河和大盛魁	(125)
二、召河至可可以力更	(127)
三、商品性羊马的牧养	(130)
四、“设井”地的放垦	(132)
第十三章 归化城的羊马交易市场	(134)
一、羊马交易市场的容量	(134)
二、热羊热马的交易	(136)
三、冬羊和冬马的交易	(142)
四、羊马店的牙纪	(145)
五、牲畜交易额的利润	(149)
六、牲畜交易税	(150)
附录：物价对比	(151)

- 大盛魁的小号天顺泰……………刘映元（156）
- 归化城的马桥与十大股……………贾汉卿（162）
- 归化城的牲畜牙纪行业……………马忠口述 邢金瑞整理（174）
- 归化城的驼运……………沈世德口述 贾汉卿整理（182）

上编 大盛魁沿革

第一章 概述

大盛魁是内蒙古地区最大的一家旅蒙商号。它持有清廷所发的“龙票”^①，以放“印票”帐^②为主要业务，活动于外蒙（今蒙古人民共和国）大部地区和内蒙西部地区。其经营范围之广，贸易额之大，获利之多，在我国民族贸易史上是罕见的。在这里，我们将访问所得的一些资料，对大盛魁从业始末，作一概略介绍，以为研究内蒙古及我国民族经济史料之参考。

一、大盛魁的创立和发展

（一）清朝的对蒙贸易政策和大盛魁的创立

外蒙（也称喀尔喀蒙古），原来是三汗部七和硕^③，清初划分为四汗部八十六和硕，再加上科布多地区的十九和硕，共为一百零五个和硕。1762年（乾隆二十七年）清廷谕把外蒙的四汗部改为爱玛克^④，用会盟的地名为盟的名称。车臣汗部改为“巴尔和屯”盟，

①龙票，盖有皇帝印玺的营业票照。

②放“印票”帐，见第九章第一节。

③和硕，蒙语音译，即旗。

④爱玛克，蒙语译音，部落、盟、省。

土谢图汗部“罕阿林”盟；扎萨克图汗部改为“毕都里雅”盟；赛音诺颜汗部改为“齐尔里克”盟。

民族间的通商贸易，是民族关系中的一个重要组成部分。蒙汉人民由于劳动生息在相毗邻的土地上，民族关系历史悠久，民族间的通商贸易为各民族人民生活所必需，是各族人民共同的愿望，绝非统治者能限制了。过早的情况，这里不予赘述。自有清以来，清廷是以它的边禁政策来对旅蒙贸易，实施严格监督 and 管理的。1696年（康熙三十五年），康熙征噶尔丹后，废除了明朝的“马市”^①，只开辟了归化城（今呼和浩特）、张家口、多伦诺尔（今多伦县）等几个贸易中心点。稍后，也许可商人请领票照^②在蒙古各地进行流动贸易，但限制相当严格。1789年颁布的《理藩院则例》“边禁”条对旅蒙贸易作了些原则规定，在发放经商票照时，又有一些不成文的具体要求和限制。根据我们对老年旅蒙商人的访问，对旅蒙商主要有这样一些规定：凡不持票照的商人，不许进入蒙旗；实际人数超过票照上的人数时撤销票照；不按票照的指定路线和地点，进行贸易的予以处分；禁止贩卖铁器；商人在蒙逗留期限为一年，当地王公务须于一年内勒限催回票照，免其在外逗留生事；禁止商人同蒙古妇女结婚；禁止以大量的白银贷给蒙古人……。官方对于旅外蒙商号的总数及其从业人员的总数，掌握得特别严格。最初在外蒙经商的几家主要商号，都是随营贸易性的。由于行之年久，这些限制就不免逐渐松弛，内地商人趁机流入外蒙的络绎不绝，蒙汉之间的贸易日益发展，这就是大盛魁成立和发展的时代背景。

①马市，明朝实行的一种对蒙贸易政策，只许蒙汉人民在指定地点贸易，不准许自由往来。

②票照，经商执照。

康熙年间,费扬古^①部队在杀虎口(在今山西右玉县)驻防时,大盛魁的创始人王相卿、张杰和史大学^②等,在费扬古的军队中当厨夫或服杂役。同时,也为费扬古部队采购一些生活日用品,得便时候,也采集一些蘑菇之类的东西,挑到归化城出卖。由于他们经常出入于边关的集市,特别是为费扬古部队采买食用牛羊,同蒙古人进行交易,因而逐渐学会了简单的蒙语,懂得了一些蒙古人的礼仪和生活习惯以及相互交易的一些方法。

费扬古的部队,在康熙统帅下,进入乌里雅苏台和科布多的时候,王相卿、张杰和史大学等也以负贩小商的面貌,肩挑着货物随军前往,作随营贸易生意。不久便以他们三人为主体的几个人,形成了合伙的集体小商伙,以“吉盛堂”为“堂名”,粗具商号的雏形。其后即创立了“大盛魁”。

(二) 大盛魁从业年代考

大盛魁究竟是哪一年成立的,众说不一。呼和浩特市舍力图召(延寿寺)佛殿前有一面横匾,正中写着:“阴山占刹”四个大字,右端第一行写着:“大清雍正甲辰上春吉日”,第二行靠近下边写着:“大盛魁敬献。”匾左边第一行靠近下边写着:“榆次王用慎书”。末后一段写着:“光绪甲辰,大盛魁财伙等,因见先年敬献之匾,凋朽将坠,恐泯枕迹,遂为重书重刊,葺而新之,谨书数言,以志重修之岁时云尔”。在“大盛魁敬献”五个字的上面,刻着一个枣核形的图章,上面用篆书刻成“晋三都”三个字,以红颜色涂染,表示明显而庄重的意思。根据这一记载,大盛魁在雍正二

①费扬古,清朝满洲正白旗人,官领侍卫内大臣,列议政大臣,康熙时,授抚远大将军,封一等公。卒谥襄壮。呼和浩特旧城财神庙巷有“费扬古”祠的遗迹。

②王相卿——山西省大谷县武家堡人。张杰和史大学都是山西省祁县人。

年（1724年）已经是一家具有相当规模的商号了。可见所谓乾隆年间或嘉庆年间成立的说法，是没有根据的传说。

这样，大盛魁的存立年限，即使从1724年（雍正二年）作为开始的一年，到1929年（民国十八年）宣告歇业，已有二百零五年。（这应当说是根据可靠的年数）而大盛魁实际存立的年数，却要更多一些。大盛魁成立年代不一定就是献匾的那一年。因为在大盛魁的名号出现以前，还有一段“吉盛堂”时期；其次，在它宣告歇业之后，直至1934年段履庄被开除出号，还推选出陈严甫当经理，办理终业也有三、四年之久。根据这些情况，大盛魁实际存立的年数，可能在二百四十年左右。

（三）大盛魁的发展概述

大盛魁在长达二百多年的历史时期中，经历了不断发展的过程。

清朝征噶尔丹后，在乌里雅苏台、科布多驻有重兵。一般把乌里雅苏台的驻军称为“前营”，把科布多的驻军称为“后营”。相沿日久，“前营”就成为乌里雅苏台的别名，“后营”就成为科布多的别名。其时，清朝以“定边左副将军”驻乌里雅苏台，统辖外蒙及乌梁海诸部落；以“参赞大臣”驻科布多，隶属于乌里雅苏台将军，辖金山额鲁特北部。乌里雅苏台是清朝统治外蒙的一个军事政治中心。在这里住有大量军政人员，需要一些商号为他们的生活服务。大盛魁的初期，总号就设在乌里雅苏台。科布多和归化城只是它的重要分庄，它就是以乌里雅苏台为基地，为清朝的军政人员服务，开展各项营业活动的。

随着清朝对外蒙的统治进一步加强和大盛魁营业的发展，大盛魁为清朝军政服务的范围就更为广泛。除清朝驻前后营的大员和大小部门的军需供应，均由大盛魁经办外，外蒙王公向北京纳贡、值班和引见，也由大盛魁予以协助、联系，并以高利贷的办法，贷给所需的一切费用。

乾隆末年、嘉庆初年，大盛魁有了很大的发展。经营范围更加扩展，清朝政府把外蒙的税收也包给大盛魁。

1803年(嘉庆八年)，清廷诏令派驻外蒙的将军、参赞、办事大臣和帮办大臣等官员，会同外蒙各王公，严格检查旅蒙商的经商票照，并严令每年彻底检查一次。经过这样的检查，在乌里雅苏台、库伦、科布多、恰克图以及在外蒙其他各地进行贸易的旅蒙商，很多因为没有经商票照，或者因为所持的经商票照业已过期，被驱逐出境。有的还受到罚款和没收货物的处分。而大盛魁由于和清廷派驻外蒙的军政大员、军队和王公贵族有着密切的关系，因此它不仅没有被驱逐出境，没有受到丝毫损失，而且得到了一个大发展的机会。它以极便宜的价钱，接收了那些被驱逐的旅蒙商号的铺底和货物，开设分号。这不仅使大盛魁得到了大笔意外的财富，而且接受了许多旅蒙商号多年来在外蒙的贸易关系。清朝政府没收下的货物，官员们不会处理，也以廉价赔给大盛魁，这就使大盛魁又得到了一种意外的好处。

道光年间，大盛魁一方面扩大销售地区和增加经营货物品种的数量，一方面加大放印票帐的数量。这时清朝把征收驿站的费用也包给大盛魁，这样，大盛魁的营业就更加发展了。

咸丰以后，它又在一些城市广为增设分支机构和小号，不仅获得了大量利润，也形成了一个自成体系的、庞大的商业网。

大盛魁就是这样经过不断发展，成为外蒙市场上一家垄断性的大商号。

二、大盛魁的经营范围和资本积累

大盛魁的经营范围是无所不包的。它经营的商品，“上自绸缎，下至葱蒜”，应有尽有。甚至于每年冬至以后，用白面和羊肉包成大量的“扁食”（即饺子），冻了以后，也当作春节的应时商

品运往外蒙各地出售。下面是大盛魁在春节时贴的一付门联。

集廿二省之奇货裕国通商××××××××××

步千里之云程披星戴月方能以其所有易其所无

从这付带有广告意味的门联看来，它除了大量地购销主要商品外，对小商品经营也并不放松。

大盛魁的实际经营范围，从它的组织和营业的分工方面，大致可以分为四个部分：

- 一、“印票”部分；
- 二、日用百货部分；
- 三、牲畜部分；
- 四、皮毛、药材部分。

上述四个部分，都配备一定的专人，具体地加以组织，各有分工。比如：印票部分的营业，是放高利贷的业务；日用百货部分的营业，是把全国各地采购的日用百货，运到外蒙各旗进行销售；牲畜部分的营业，是把从外蒙收印票帐得来的羊马运到归化城，再销售到全国各地；皮毛、药材部分的营业，是从外蒙交换或收购皮毛、药材及其它产品，运到归化城，再向全国各地进行销售。这几个部分的营业员，都熟悉本行业务，特别是各部分主要负责人员，对他们所担任的业务，更具有丰富的经验和专长。但是，大盛魁是以放高利贷为主要业务，因此，它的牌匾上就用“大盛魁印票庄”几个字来表明。

大盛魁开始时，是一种“人力合伙”的性质，没有“财股”这个名堂。王相卿、张杰和史大学等几个创始人死亡后若干年，仍然是“人力合伙”，而没有所谓“财股”。据说，它没有“财股”的原因，是他们合伙的成员中，都没有投资的能力，而又不愿意向外面征求“财股”。不设财股，这是大盛魁的一大特点。它的创始人在世时坚持了这一做法，而且还告诉了他们的后辈，要永远坚持这一做法。事实上也是这样实行的。

1805年（嘉庆十年），大盛魁为死去的王相卿、张杰、史大学

三人各以股银一百两记录在“万金帐”^①内；到十九世纪三十年代（道光年间），又对王、张、史三个创始人的股分，重新做了规定，以两千两银子做为一股。三家各有一个股，王相卿另有世袭身股半个。总共为七千两银子，以“财股”的名义，记入万金帐的是三个股，共为六千两银子。但是这些“财股”既不是创办时的投资，也不是中途的增资。实际上只是对三位创始人追念性的“褒赏”。因此可以说，大盛魁从创始到歇业，一直是一家“人力合伙”，没有股金的商号。

大盛魁初期是肩挑小贩，外蒙人称它为“丹门庆”^②；极盛时期成为一座垄断外蒙的巨大商号，据估计每年贸易总额一般年份达到一千万两银子左右。孟繁写的《乌城回忆录》中^③说，大盛魁的“资本近万万两”；大盛魁的财产总额究竟有多少，现在已无确实依据。但是它的资金“极其雄厚”，这一点确是人们所公认的。而这些极其雄厚的资金完全是它二百几十年长期积累下来的“公积金”。

三、大盛魁在归化城贸易中的地位

归化城是清朝设置的对蒙古贸易的中心点之一，是全国各地商人同蒙古和新疆进行贸易的一个重要渠道。所以，归化城就成为大盛魁的重要基地。它从全国各地贩来的货物，都经过归化城，在这里缴纳了税款，领上票照，以骆驼队为运输力，运到前后营，分向外蒙各“和硕”销售。它从外蒙各“和硕”贩来的牲畜，皮毛和其它产品，也都是经过归化城，再转运到全国各地进行销售。大盛魁的贸

①万金帐，旧商号开始营业时，设立的底帐称“万金帐”。

②丹门庆，货郎。

③见《乌城回忆录》2页。

易額在归化城的贸易总额中，所占的比重相当大。在小手工业生产时代，进行大量货物的购、运、销，是十分困难的。而大盛魁却在各行业中，都有它的小号为它组织货源；它有自养的大量骆驼队为运输力；它又有放印票帐的批发货物的门路。总之，在购、运、销三方面都具备了极其优越的条件。别的商号买不到的货物，它能大量地买到；别的商号运不出去的货物，它能及时地运出去；别的商号运到销售地的货物，一时还销售不出去，它能成批地推售。总之，它能取得更高的利润，是有它的一定物质基础和条件的。

归化城市场上的几种重要商品，都由大盛魁来做开盘行市，如果大盛魁的货物未运进来，就必须推迟开盘。归化城市面上有种“过标”、“过骡子”的制度（见附记）。如果大盛魁的“房子”^①在“过标”期、“过骡子”期以前回不来，就可以改期。

清初，归化城就有“崇厚堂”的组织，设“四乡耆”负责主持，其性质类似商务会。民国以后，改为商务会。大盛魁在“崇厚堂”和商务会内，都居于重要地位。“集锦社”是包括在“崇厚堂”内的一个大社，是以走前后营的商号为成员的。大盛魁是“集锦社”内最大的一家商号。从以上这些方面可以看出大盛魁是归化城最有地位的一家商号。清朝开了捐例以后，大盛魁在北京、乌里雅苏台、科布多等地的座庄掌柜，都买了官职头衔，归化城总号的经理，则买到“候补道”的顶戴。人们对其地位称作“半个归化城”。这不仅是说它有庞大的财产总额，而且是说归化城的许多事情，是由大盛魁操纵的。

据说，归化城最早有三家大商号，人们称为三大号；一家叫“天元号”，一家叫“宏图号”，一家叫“范家号”。以后又有了大盛魁、元盛德、天义德新的三大号。人们就把原来的三大号，改称

^①房子——布制的帐篷，比蒙古包简便，流动贸易时居住。一顶房子就是一个运输单位。

为“老三大号”，以示区别。“崇厚堂”初期的组织情况，是“四乡耆”直接同各商号联系。不久，就有了“集锦社”，它是走大外路^①的通事行^②，大盛魁就属这个社。接着又有了“青龙社”和“伏虎社”。行社逐渐增加，成为七个大社，八个小社，各社包括的商户也逐渐增加。在这种情况下，“崇厚堂”的组织也随之改变，它直接联系十五个社，由各社分别联系所属的商户。稍后，增加了十二个“总领”，协助“四乡耆”，联系各社及其所属的商号。“总领”是由各社轮流担任，这些商社都和对蒙贸易有一定关系，而且都由大盛魁起支配作用。

辛亥革命后，把“四乡耆”和“十二个总领”的组织改为商务会。各行社的组织也有所增加。有的按行业立社，有的按地区关系立社。

附记：

归化城商业上“过标”和“过骡子”的制度，是一种极其严格、认真的收、付款项的制度。商号与商号之间，由于生意来往，彼此有存、有欠，需要按照预定日期进行清理。有存项就收回来，有欠项就付出去。每月清理“债权”、“债务”的日期，就叫做“过骡子”；每季清理“债权”、“债务”的日期就叫做“过标”。“过骡子”的日期是三天，“过标”的日期是五天。这些日的规定，不是由当地的官府公布的，也不是由当地商业团体公议的，而是由山西祁县的大资本家们共同议定的。他们把一年内“过标”日期和“过骡子”日期，于年前一次通知各商号共同执行。大约每年的标期和骡期都在

①大外路，归化城的商人，对大盛魁、元盛德、天义德称三大号，也称大外路，对其余的旅蒙商称小外路。

②通事行，也称通事司，是用蒙语作生意的商号。

阴历腊月的二十五日前后通知。旧历正月过第一个标，叫做“春标”；四月过第二个标，叫做“夏标”；七月过第三个标，叫做“秋标”；十月过第四个标，叫做“冬标”。这就是所谓“四季标”。旧历的二月、三月、五月、六月、八月、九月、十一月、十二月的二十五日前后“过骡子”，这就是所谓“月月常骡”。“过标”的具体办法是：标期的前三天进行兑帐，标期内正式收付，标后三天，对收付不清的商号，进行所谓“顶印”，也就是逼索债务的意思。如果“顶印”过了，负债的商号仍不能清偿债务，那就必须由债务商号，定期邀东家和债权商号，共同协商解决。“过骡子”的具体办法，也同“过标”一样。有了标期和骡期，市场上进行交易就更为活跃了。除现款交易外，凡是赊货迟期付款的交易，付款的日期总是预定于某一骡期或标期，随便定日期的很少。足见山西祁县的大资本家，是过去归化城市场上的操纵者，而大盛魁在这一方面起着决定性的作用。

第二章 大盛魁的创始人和它的 几位后任经理

大盛魁是一家人力合伙的商号，一向注意人员的培养、选拔。它能够发展成为巨大的、垄断性的商号，原因固然很多。而它的创始人和以后的几位著名的经理（当时称掌柜），在经营方面所起的作用，也是主要原因之一。现将这些创始人和几个著名经理的情况、有关他们的一些传说，简述如下。

一、三个创始人

大盛魁的三个创始人中王相卿作用最大，是大盛魁的首任经理。王相卿是山西太谷武家堡人。他幼年家贫，为生活所迫，到山西右玉县杀虎口为人佣工，曾在清军费扬古部队当伙夫，服杂役。以后，王相卿同张杰、史大学（均为山西祁县人），一起随营贸易，进而一起创立了大盛魁。

大盛魁初创时期，王相卿所结交的杀虎口的一些朋友，也参加进来，成了它的基本人员。他对铺伙和学徒比较严格，不但要他们学习一般的商业知识，还要他们学习蒙语和蒙族的生活习惯，学习饲养牲畜的知识，练习骑马和看牲口口齿的技术等，……还让学徒们挑起扁担同他一起下乡做生意。关于王相卿还有不少传说。人们说，王相卿，人称“王二疤子”生得身躯高大，膂力过人。他同山西祁县的张、史二人合伙当商贩，由于营业不佳，生活艰苦，张、史二人

心灰意冷，返回原籍另谋生活。只有王二疤子独自坚持下去。过些时候，营业稍见好转，王二疤子又把张、史二人邀来，继续通力合作。这样三人才成为大盛魁的共同创始人。人们说，大盛魁把桃园刘、关、张三人的画像，作为财神来供奉，就是既表示它崇拜桃园三弟兄的“义气”，又为了标榜它的三个创始人的“义气”。

还有的说，王二疤子初到乌里雅苏台时，适有某王公的女儿患病严重。王将自己所带的药品，如“龟灵集”^①等特效的成药，送给患者服用，因而逐渐痊愈。某王公为了报答，就将王二疤子的三儿子王德深招赘为婿，并生育了子女。由于这种关系，大盛魁的营业更见发展。关于王二疤子，还有一些近乎神话的传说，这里就不作叙述了。

二、大盛魁的几位著名经理

秦钺是乾隆末年、嘉庆初年大盛魁的经理。他是山西右玉县杀虎口人，他对大盛魁的大发展曾起到过很大的作用。据说，清朝政府发给大盛魁的“龙票”，就是从秦钺当经理的时期开始的。他对大盛魁的组织、制度、经营、管理等各方面，大加整顿，建立一套比较完备的帐簿，对清朝和外蒙的王公，作进一步联系，利用各种机会，取得了巨大的利润。从此，大盛魁的经营范围大加扩展，并按照清朝的捐例，为他本人及乌里雅苏台、科布多、北京几个掌柜，都捐到了顶戴。这对它的放债、收帐，得到更多的便利，使大盛魁由一般商号开始走上了垄断大商业的道路。因而秦钺的威信，也不在三个创始人之下。据说，大盛魁的财伙，曾一致主张给秦钺顶一个永远身股，经秦钺力辞作罢，但仍然把他的功绩写在了万金

①龟灵集，药名，是山西省太谷县广升誉药铺根据一个秘方制成的一种补品。

帐内。

大盛魁在最后宣告歇业时，当时的经理段履庄曾痛哭流涕地说：“大盛魁是乾隆年间以来的大商号，今日坏在我的手里，我真是大盛魁的罪人……。”段所说的乾隆年间，可能是指秦钺当经理时期，也就是指大盛魁大发展的时期而言。

王廷相大约道光、咸丰年间的经理。他是山西省代县人。他入号的初期，别人作了错事，往往推到他的身上，他也并不否认。有时掌柜们明知某一件事情是别人做错的，但问到他，他也承担起来。经过这样多次考验以后，掌柜们认为他是一个任劳任怨的人，于是就派他到召河的骆驼场去坐场。

有一年，乌里雅苏台座庄的掌柜，来信催促大量进货。总号将货买齐，组织骆驼房子安排运输时，才发现驼鞍、驼屉都需要整修。别的驼场都没有来得及做这一准备工作。唯有王廷相的驼场，储备下来大量的业已整修好的驼鞍和驼屉，不仅足够本场的骆驼队用，就是装备全拒骆驼队还有余。由于运货及时，因而取得了厚利。结帐时，王廷相被评为首功，增加了生意。后来，王廷相担任了计划进货和储备货物的职务。凡经他计划的进货和储备的货物，不但容易推销，而且都取得相当大的利润。特别是有一个时期，他大量地购存白、兰绸缎等货，号内人员都认为是冷货，表示不同意，但经理力排众议，支持王廷相的计划。不久，皇帝逝世，这批存货赚了很大的利润。王廷相还做过许多对大盛魁大有贡献的事，因而被推选为经理。

王廷相担任经理后，在秦钺大加扩展的基础上，又采取了许多具体办法，主要是扩大销售地区、增加商品品种和数量。他利用大盛魁雄厚的公积金，一方面在外蒙扩大放“印票”帐的区域；另一方面，向全国各地广为采购多种多样的商品，大量地运入外蒙各地，并提高商品的质量，使其他旅蒙商没有条件同它竞争。王廷相担任大盛魁经理三十余年，对大盛魁的发展，起了很大作用。

史振兴是清朝同治和光绪初年大盛魁的经理。他是山西省祁县人，是史东家的后人。史振兴是一个谨小慎微、严格执行号规的人。他在担任经理的时期，大盛魁已经到了极盛时期。出入外蒙的房子逐年增多。往外蒙运销的货物，如果完全由归化城市场上采购，既不能满足它的要求，也把一部分利润让别的商号赚去；从外蒙运到归化城的货物，如果完全在归化城市场上销售，也同样是既不能满足它的要求，又把一部分利润让别的商号赚去。在史振兴看来，这是一个很大的损失，需要设法解决。

另外，大盛魁在外蒙市场上的贸易，从来就是以归化城为基地的。从当时总的情况看来，外蒙的市场扩大了，而归化城市场的发展情况，却是跟不上去，满足不了大盛魁的需求。史振兴根据需要，投资增设了若干小号，在购货和销货方面为大盛魁服务。为了达到这一目的，他对于积累公积金作了许多具体规定，并将购货和销货方面的利润，尽可能地赚到自己手里，不使外流。

李顺廷是清朝光绪年间大盛魁的经理，他是山西省祁县人。他担任经理的时期，一方面是大盛魁继续发展的时期，而同时又是大盛魁在外蒙市场上垄断地位削弱的时期。原因是：鸦片战争后，各资本主义国家的商业，侵入外蒙市场，这就形成了多方面的竞争。在这种情况下，大盛魁除在外蒙市场以它那种高利贷债权人的优势展开竞争外，还在归化城和内地各大、中城市增设小号，以开辟广取利润的途径。特别是在包头和归化城做“虎盘”^①生意，牟取暴利。曾引起各方面对它的反对。

这里举两起诉讼案，藉以说明大盛魁引起各方面反对的严重情况：一案是外蒙的某王公，向库伦办事大臣贵斌处控诉大盛魁重利盘剥。贵斌转呈清廷。慈禧太后令将大盛魁全部帐簿调去审核，结果

①虎盘，大量地屯积某种货物，使市场上形成紧张情况，抬高市价，取得暴利。

认为大盛魁放“印票”帐等办法“极为平允”这一案大盛魁胜诉了。另一案是包头各行社，向归化城道台衙门控诉大盛魁假设骗局，赖帐不还等情。经审讯属实。结果这一案大盛魁败诉了。这两件诉案就是在李顺廷任经理时发生的。

郝建美是和李顺廷同一个时期的经理之一，是山西省祁县人。他对大盛魁所起的作用，与李顺廷基本相同。

段履庄是民国以来大盛魁的经理。也是山西省祁县人。他担任经理时期，正是辛亥革命和外蒙宣布独立时期。因此，段在政治方面和经济方面的活动很多，外交方面也有一些活动，打算在后面有关的章节中，再引述他的事迹，这里暂先不谈。

三、关于大盛魁的种种传说

大盛魁是一家有二百多年历史的大商号，因而关于它有许多传说。

人们说，大盛魁在财神座前陈列着扁担一条，木箱子两个，石头一块，宝盒子一个。据大盛魁的从业人员说，这个传统是王相卿任经理时留下来的。陈列这些什物可能是为了纪念它创业前后的一段艰苦过程。扁担一条是为纪念它的创始人是以肩挑贸易起家的。木箱子两个，有两种说法：有的说，木箱子两个就是创始人作肩挑小贩时所担的货箱；有的说，木箱子两个是创始人得到意外之财时装财物的箱子。石头一块，乃是创始人当肩挑小贩时，当作秤银子的衡器使用的。至于在财神座前陈列“宝盒子”是为了纪念什么，谁也说不明白。“宝盒子”是一种赌具，可能是他们在赌搏中占过便宜，对大盛魁的发展起了作用。另外，每年大年初一（农历正月初一），早晨，大盛魁要在财神座前供碗稀粥。关于它的来源，有这样的传说：

大盛魁初期有一个艰苦的阶段。某年的除夕，家家户户都在守

岁迎新春。大盛魁却因赊欠的面钱给不了，连准备吃饺子的白面，也被面铺拿走，因而在大年初一这一天他们只能吃小米稀粥。在这种情况下，三个创始人没有气馁，一直坚持到十年以后，才回家探望。因此，他们不仅把“正月初一吃稀粥”和在财神座前供奉一碗稀粥定为每年的常例，而且把十年回家一次也定为制度。凡是新入号的学徒，第一次回家，必须在号内学徒十年期满，才给公休假四个月，作为同家人团聚的期限。这一制度，一直实行到大盛魁宣告歇业为止。

呼和浩特的老年人们，对大盛魁的狗，也有很多传说。有的说，外蒙有一年物价大涨，各旅蒙商的货都已脱销，谁家能抢先进货，谁家就能取得大利。怎样把这个重要的情报传到归化城，而又不走漏消息以免引起归化城物价上涨，这是一个很困难的问题。因为那时既无邮电，专人送信又费时间。大盛魁的人异想天开，就把催货的信，缝在狗的护项圈内，让狗连夜赶到归化城送信，因而能够提前大量地进货，取得了极大的利润。从此给狗顶了一个整股，写在万金帐内。这就是人们传说的“狗股子”的来源。有的说，在一次战役中，大盛魁得到一项重要情报，无法传递到军中，乃派狗去送，使这一战役取得了胜利，大盛魁从中得到了很大好处。为了报酬狗的功劳，才给顶了一个“狗股子”。这两种有关狗送信的传说，都无法找到可靠的证明。不过据大盛魁的从业人员说，大盛魁的万金帐上并没有“狗股子”的名堂，但对狗的饲养确是很优厚的。其所以如此，是出于营业的需要。大盛魁每年进出外蒙的房子很多，狗是保护房子的一支力量。它所养的狗是外蒙古种，体形壮大，人们称为“巨獒”。大盛魁养的“巨獒”约有八、九百只。每一顶房子带十来只，羊房子带二、三十只。大盛魁对于狗很优待，基本上是人吃什么狗吃什么。大盛魁对于狗数的增长是十分重视的。它曾许过愿，只要狗上了一千，就唱戏庆祝。它那样珍视狗数的增长，是因为狗数增长了它营业的规模也就大了。

附记：“财东”、经理后代的豪华生活

二百多年中，大盛魁积累了极其雄厚的公积金，它的“财东”、经理也分得了高额的红利。我们通过实地访问，了解到他们的后代大都很富有，过着豪华的“财主”生活。当然，他们“致富”的途径，还有其他一些方面，但也从一个侧面反映了大盛魁盈利之厚的情况。特整理出来，作为一个附件，录之于下：

王相卿的三儿子王德深有“武德骑尉”^①的官职，山西太谷县城西武家堡村王家大门挂着“武德第”的横匾，过厅挂着“都阉府”^②的横匾，简直是官宦人家的气派。王相卿的后人，按一个财股、半个永远身股分红，三年一帐，每帐一份生意分九千九百银多两银子。每年阴历腊月，归化城总号（简称城柜）给东家先按一分生意三千两银子汇款，到帐期分红再结帐。王相卿有个后人名叫王绅，独顶一门，每年按五厘生意予支一千五百两银子。住的是过厅楼房院，过的是大财主生活。他住的院名为东楼院，院套院有八处。家里养着两辆轿车，王绅自己用一辆，家里的人伙用一辆。村里唱戏的时候，叫上名厨师，做上好菜好饭大请客。与王绅的院，并摆着一座楼房院，也是王相卿的后裔，两小门分五厘生意的红利，一门有二厘五毫生意。每年予支七百多两银子，生活较次于王绅。大门上挂的是“武略第”的匾。另一门兄弟四人，伙分五厘生意，每人一厘二毫五，每年予支一百五十多两银子，在村西头各有一处砖包到底的两进院，当年每家都雇佣一个做饭的，大门上也挂着“武略第”的匾。

张杰家在祁县城内西南角义井街天相巷。张杰的后人，和王相卿

①武德骑尉，清制：一种赏功的官职。

②都阉府，清制：贵族女公子大嫁后，可在宅内挂这样的匾。

一样，也是三大门，不过子孙繁衍，人口很多，一分财股被三大门均分。有大股、有小股、顶大股的有暨馨财主和常寿财主。这两家门上挂的是“大夫第”的匾。另一门，有一个四寡妇和大寡妇，都住的是好院落，也雇佣过做饭的。就是最小的股份，每年也能予支四十两银子，只要有点职业，不吸鸦片，日子也能过得去。

史大学，是山西祁县东南祁城村人。他有一个儿子，两个孙子。原来也是一份财股，被他侄赖去三分，成了七分。李顺廷当经理的时候，曾借史东家的力量，抵抗过王、张两东家。所以自光绪末年至民国六年（一直到李顺廷死），城柜总号每年补贴史家五百两银子。他的后人只有两大门，子孙不太多，都过着奢侈生活。宁书财主、二晋财主每于阴历四月十五日祁城村赶大会时，叫上好厨子，大事招待客人，祁县茶票庄的人去得很多，摆出了一付财主的气派。史家盖着四处好院，自己占着一道巷子，名为史家巷。史家的后人和张家的后人一样，也有一些经商的，捐过一个国子监，门上也挂着“大夫第”的匾。

大盛魁有名的几位经理的富有情况，以李顺廷为最，王廷相次之，秦钺、郝建美又次之。段履庄当经理不多年大盛魁就倒闭了，产业不算多，但生活豪奢，应酬阔绰，以他为第一。

秦钺是乾隆年间出生。他的子孙一直是杀虎口的首富。他手里在杀虎口营坊街盖了并列的三处院子，根基很好，人们称为中院、东院、西院。在西街盖有铺产，开设面铺、杂货铺。他三个儿子，坐享其成，不事生产。到他孙子秦浩手里，当了杀虎口关监督衙门的经承，是房里（指衙门内部的科室）的头。他曾孙秦作梅、秦作枢，也在房里办事，秦作桢也在大盛魁后营柜上顶过生意，赚了很多钱，生活很是豪华。据秦钺的后人谈称：秦家虽没有正式功名，但在大门上也挂过“乡耆”、“介宾”之类的匾，这也是有钱人家的一种点缀。

王廷相是嘉庆年间出生。道光、咸丰年间在大盛魁前营当家，他当家年代长，开的股子也比较大。据说，闷下三十几万两银子的

财产，有房有地有山庄子。光绪初年，他儿子王山照在代县城内开设过几个买卖，还花钱买了一个兰顶戴。他孙子王绳祖中了秀才以后，又在大盛魁小号裕盛厚钱铺写帐，顶过生意。

郝建美，光绪年间，先在后营当家，以后又在城柜当家。他前后当家几十年，闹下十几万银子的家产，在原籍祁县涧河村盖下两处好院落，也有地。长子明儒在大德恒票庄入股，还是一个庄口的经理。次子明伟住过银行，在祁县也是有名的人家，过得是财主生活。

李顺廷是大盛魁很有权威很有本领的一个经理。他的财产很多，约在五十万两银子以上。据说，他投资开设过四五家商号，还有大量的水地和菜园。民国年间，他大儿子李卓吾接垫^①了归绥小召前兴盛隆铁铺、永合堂药店。这两个买卖在包头都有联号。李卓吾住过大德恒，当过北京庄口的经理，儿子们当了不劳而获的财主。

^①接垫，对将要倒闭的商号，垫进资本，继续经营。

第三章 大盛魁内部组织情况

大盛魁是一个庞大的商号。它的内部是怎样组成的？它的“财东”、经理、从业人员是怎样的情况？他们之间的关系是怎样的？我们根据访问了解的情况，在这里作一个粗略的记述。

一、大盛魁的“财东”

一般商号在成立之前，首先要集资。凡是垫资入股的人，就是这家商号的“财东”，在这家商号有很高的地位。垫资股份越多，地位就越高。而大盛魁在成立的时候，并不是合资经营，而是合伙经营。它是在商号成立若干年之后，营业已经有了很大发展，才出现了没有投过资的“财东”。情况是这样的：大盛魁的三个创始人相继去世之后，由于王相卿对大盛魁的创立起了很大作用，又是死在乌里雅苏台任内，经号伙公议，给他顶了一个“永远身股”。张杰和史大学也依例各顶了一个“永远身股”。“永远身股”在过去商号内也称为“死人股”，是为纪念和报酬死者的功绩而定的分红的份额。因而当时大盛魁只有“永远身股”，并没有垫资的财股。到了1805年（嘉庆十年），大盛魁正处于大发展的时期，当时的经里秦钺立了大功，号伙们也要给他顶“永远身股”，他谢绝了，并且建议把王、张、史三家的“永远身股”改为“财股”，以此来断绝“永远身股”这一条根子。他的建议被采纳了。经号伙们公认决定：把三个创始人的“永远身股”改为“财股”，每股由号内的“纯盈

余”项下，提出一百两银子作为股金，记入万金帐内，只保留王相卿的半个“世袭身股”。从此，大盛魁再没有给任何人顶过“永远身股”。

以后，大盛魁的营业更加发展了。号伙们认为，三个创始人的“财股”金额每股仅一百两，和大盛魁这样商号的地位极不相称。就重新规定：在股数不变的前提下，把万金帐上每股一百两银子的金额，改为每股二千两银子。这样，大盛魁才有了没有垫过资的“财股”，才有了“财东”。

但是，大盛魁的“财东”，并不同于一般旧商号的“财东”。赚钱的时候，财东可以按股分红；赔钱的时候，则按所垫股数，清偿亏赔数额。而大盛魁的“财东”，却只享分红利的权利，不负赔款的责任。因此，这些“财东”在号内并没有多高的威信。大盛魁在市场上威信昭著，是凭借它有雄厚的“公积金”，而不是凭借它的所谓“财东”。实际上，这些“财东”只不过是承受他们先人的“永远身股”的余荫罢了。

二、经理与财东的关系

在大盛魁从“肩挑小贩”发展成为大商号的全部过程中，一直强调“人力合伙”性质，所以大权一贯集中于经理之手。这是因为它的组织规模庞大，业务范围很广，必须事权集中，指挥统一，才能适应企业发展的需要。它的经理不仅有权处理任期内的一切，而且后任经理，也主要是由前任经理做安排的。对经理的继承人，往往可以越级提拔，并非一定按级提升。这个铺规世代相传，争议很少。大权集中于经理，这是大盛魁的一个传统。

但是，自从出现“财东”之后，没有过多长时间，经理们的集权就受到了“财东”们的干扰，经理和“财东”之间就逐渐产生了矛盾。“永远身股”的名称没有改变之前，王、张、史三家只能在

每次分红时，领取一份红利，无权过问号事。但是，自从把“永远身股”变为“财股”后，他们就以“财东”的身份出现。每到结帐时候，经理照例要向“财东”送“太平清册”，汇报营业情况，并邀请“财东”出席结帐的会议，行使“财东”的职权——实行赏罚，安排人事，决定下一步的营业方针等……

在出现“财东”的初期，在“财东”方面，明知自己的祖先并没有出过资本，现在却享受到“财东”的权利，不但受经理和号伙们的尊敬，而且受到社会上的高看，有了财主的称号，自己感到心满意足；经理说怎么做，他们就怎么应允。在经理方面，感到有这样的“财东”，也便于行使自己的职权。往往有些问题，号伙们的意见不一致，经理提出办法，通过“财东”，做了决定，大家也就无话可说。因而“财东”和经理之间，还能相安无事。

但是，时间久了，情况就逐渐发生变化。本来，大盛魁的“财东”形同虚设。从它的股数方面说，只占当时全部股数三十多股10%左右；从股金方面来说，三家总数，只有六千两银子，在大盛魁全部财产中所占的比重，极为微小。在这种情况下，“财东”的职权，自然就不能同经理的职权相提并论，不能起到制约经理的作用。但是这些“财东”们总想以“财东”的身份出现，不断提出各种意见和要求。然而这些意见和要求往往被经理和号伙所否决。

首先出现的问题是：张、史两家要求按王相卿顶半个“世袭身股”的例子，给他们两家各顶半个“世袭身股”。这些要求被作为悬案搁置起来了。后来，三家又要求照一般商号的通例，确定“财股”和“身股”的比例。就是要求“财股”和“身股”各占半数，或者是“人六财四”（即“财股”占四分，“身股”占六分）。这些要求均被否决了。后来“财东”们又提出续资增股的问题。这也被否决了。又过些时候，史家的后人中，有一门是寡妇当家，她以生活困难为理由，把分到的“三厘”“财股”抽了出去。可是后来史家又要求退资复股，也被否决了。史家不服，提起诉讼，结果，仍维持了号内

的决议。另外，三家“财东”共同要求，于每次分得红利后，不在号内储存，立即提出分配到“财东”的各户。这一项要求被通过了。以后一直照这样执行下去。

在人员的进退问题和重大事情的处理办法上，也不断有所争议。特别是在“财东”们要求借款，要求在号内食宿和允许他们的子弟入号当学徒等问题上，发生的矛盾就更为频繁。

日久年长，三个创始人的子孙繁衍得越来越多。“财东”的户数愈增加，分红的分数就愈缩小。三个“财股”，逐渐碎裂为若干厘、毫，甚至碎小到毫以下的单位。如张杰的后人张志节的分红份额，竟小到一般的千分之三。每次结帐时，“财东”们都来参加会议，人多口杂，吵闹不休，议论纷纷，莫衷一是。于是号内又订了一条制度：三家“财东”，各推代表一人，参加结帐会议。而且连每家“财东”所分得的红利，也由他们负责支取，分转各“财东”户。过了一个时期，又将支取红利的办法修改为：由“财东”代表提出名单，号内会计按照名单直接汇交各“财东”户。这显然是“财东”户对代表的一种不信任的表示。

当时，有个别“财东”户，根本不赞成“财东代表制”。认为这种制度，妨碍了“财东”户直接行使职权，要求改变这一条制度。经理不接受，乃向官府控告，结果是仍然维持了“财东代表制”。

这样，大盛魁的“财东”，总以不能充分行使“东财”的职权为憾，他们那种不满的情绪，自然就集中到经理身上，于是形成“财东”和经理之间的明争暗斗。经理们除了上面所述的否决“财东”们的一些要求外，还采取若干办法，对“财东”加以封锁限制，使之不能发生或少发生一些不利的作用。如李顺廷任经理时，为了防止“财东”们在号伙中挑拨离间，就嘱咐休假回家的号伙们，不要到“财东”们家里去。还规定了一条制度，“不到结帐时期，号内不招待财东们食宿”。为了便于拒绝“财东”们的无理要求，李顺

廷自己退居副经理的地位，硬让郝建美担任名义上的经理，遇到“财东”们提出不能同意的问题时，他便以请示经理的办法推出去。这就证明“财东”和经理之间的矛盾是日益加深了。

段履庄任经理时，三年分一次红利的办法，因“财东”们闹穷闹得又坚持不下去，于是改为不论盈利多寡，每一个“财股”，于每年腊月预支三千两银子，以应急需，结帐时找补尾数。但是“财东”们仍以举债过多，群起喊叫生活不下去。于是经号伙公议，经理决定，由“公积金”内一次提出了十万两银子，为“财东”户偿付债务。他们把这件事情叫做“给财东剃头”。

就这样也没有真正解决了“财东”和经理之间的矛盾。最后，竟于1930年演成“财东”王玉刺杀经理段履庄的一幕惨剧。王玉凶杀未遂，积愤身亡；其妻郭凌云悲苦交集，出家为尼。

三、大盛魁的从业人员、雇佣人员

及其相互之间的关系

大盛魁内部基本分为两种人员：从业人员和雇佣人员。

从业人员（也称“柜上人”）由三部分组成：有股份人员（包括经理、坐庄掌柜和其他顶生意的掌柜）、无股份人员和学徒。大盛魁后期从业人员总数达到一千五百多人以上。其中有股份人员九十多人（共三十多个人力股），其他均为无股份人员和学徒。

有股份人员叫做顶生意的掌柜。他们是用股份来分级别地位的，股份多的级别就高，股份少的级别就低，级别低的应该服从级别高的。比如顶三厘生意的就比顶五厘生意的地位低，就要服从顶五厘生意的。但是，所有有股份的人员都是要写在万金帐上的。到结帐的时候，他们都可以按照自己的股份领取红利。大盛魁就是由这些有股份的人员统治着。

从业人员中，经理的地位最高、权力极大，是号内最高职权的行使者。每一个从业人员，都受经理的支配。一切号规都是经过财、伙公议，由经理决定。他们在号内好象封建社会家长一样，从作风方面、号规方面以及经理同号伙们的关系方面，往往使人感觉到，大盛魁的封建家庭色彩非常浓厚。

在有股份的人员中，还分为两种不同的身份和待迁：一部分是称“己”的人员；另一部分是只有股份，不称“己”的人员。这两部分人员，不仅在称谓上有区别，“万金帐”上的写法也有不同。称“己”的人员，在姓名之间加一个“己”字；不称“己”的人员，只写姓名，不加“己”字。称“己”的人员，可以参加号内的重要会议，可以看“万金帐”，也可以过问号内的公存。总之，他们是从业人员中最基本的人员。大盛魁的从业人员有一句流行的话：“生意好顶，‘己’字难得”，足见这个“己”字，是很为人所重视的。

无股份人员也叫做吃劳金的人员。这一部分人是 大盛魁号内最大量的从业人员。他们只领工资没有分红的权利。他们都是学徒期满后留在号内的人员。他们的地位在一切有股份人员之下，对有股份人员都必须服从。比如有几个人原来都是无股份人员，这时他们彼此之间，可以“兄弟”来称呼；及至有人顶了股份之后，称呼也就变了。无股份的人对有股份的人，称为某“掌柜”，而有股份的人对无股份的人则直呼其名。无股份的人对有股份的人，只有服从的义务，有时受到责骂也不敢还言，只有低头忍受。

学徒在大盛魁号内的从业人员中占有很大的比例。是它的最廉价的劳动力。学徒入号的头三年，当仆役来使用。为号内办事或学习做生意的知识，还只是附带的事情。学徒的待迁极低，除吃饭外，每月的工资是一两银子，相当于保商团（见第七章附记）兵饷的八分之一。他们受着严格的铺规和礼仪的束缚。比如在掌柜面前，不能随便坐下来说话，比说笑更随便的举动，那就更不允许了。掌柜要下地，就要赶快把鞋拿到脚跟前；掌柜要出门、进门，

就要赶快把门帘撩起来……。

大盛魁一向以顶“股份”（也称顶“生意”）来诱惑它的从业人员，尤其是广大学徒。确实，它的所有顶股份的掌柜，都是从学徒熬上来的；它的历任经理，也没有不是从学徒熬上来的。它没有从别的商号聘请过经理。因此人们说：“大盛魁的掌柜，都是亲生子，没有过继子。”但是前面已经说过，顶股份人员在全部从业人员中所占的比例极小。可见绝大多数从业人员是没有顶股份的机会的，不能成为这种“幸运儿”。因此从业人员中有这样一句说：“人人想把掌柜当，狼多肉少轮不上”。

大盛魁是“人力合伙”的商号，所以它对从业人员的选择、培养和使用，都极为重视。它有一整套逐渐形成并传下来的严格的规章制度，对从业人员进行约束；它又有雄厚的“公积金”为物质基础，能够以高额利润和发展前程来诱导和笼络它的从业人员，使之为其尽忠效力。这是它能够长期发展的重要保证。大盛魁对从业人员的考核，首先是看遵守号规的情况如何，看服从经理的程度如何，看从业人员之间相处的关系如何，这是基本的几条。从业人员只有在这几方面能够达到经理所要求的标准，才有条件继续受考核。否则，就在号内存在不下去了。由于达不到上述基本要求，历年有很多学徒被开除出号，知难而自行告退的也不少。特别是一经出号，就不准再回号。有股份的掌柜，更要以身作则地做出榜样。

大盛魁号内还有大量非从业人员，也就是雇佣人员，其中包括工人和牧民。在它的后期这些人员的总数大约在五千人以上。这些人员分为内工和外工，长工和短工，大工和小工，月工和日工，包工和零工……。工种方面又分为：牧养骆驼和拉骆驼的，马班头（管理马馆的头）和马馆；羊班头（管理羊馆、小羊馆的头）、羊馆和小羊馆；铁工、木工、毡匠、皮匠、麻绳匠、伙夫等。

在大盛魁，一切非从业人员，都处于低人一等的地位。不管他们工令长短，能力强弱，成绩大小，都是雇佣性质。不但不能顶股

份，顶生意，而且不能提拔为企业中的从业人员。就拿吃饭来说，也是按等级来分先后、好次的。象伙夫和杂工等，不但最后吃，而且是吃得最差。当它雇佣工人的时候，除规定工资外，还规定伙食。说是平时苲、莽、豆面换着吃，初一、十五吃肉，但实际并不按照规定的伙食标准吃。所以工人们反应说：“多吃苲莽少吃豆，初一、十五不见肉。”工人们对于工资的反映说，大盛魁是“赚大钱，花小钱”。

大盛魁对这些雇佣人员，同它的“柜上人”界限划分得很严格。外工人（包括牧民）有事要预先同内工人商量，内工人有事可以同“柜上人”商量。但须通过学徒回禀后，才能同管事人见面商量。据说，工人和牧民们，曾不断要求增加工资待遇和改善劳动条件，掌柜们却玩弄一套传统的毒辣手法：对那些为首的人们，把工资大大提高，让他们不参加实际劳动，还给零花钱，甚至送鸦片让他们抽。这样经过一年之后，就把他们解雇，使他们在任何地方也找不到工作。对那些月工、短工、零工，在他们离号之前，掌柜有几种不同的吩咐：一种是指定日期，让他们按期回号上工；另一种是让他们听信再来。前一种表示继续雇佣；后一种表示解雇。一经解雇，以后就再不能继续雇佣。对待工人和牧民是这样，对待学徒就更不留丝毫余地了。因此，工人，牧民和学徒们，发出一种共同的呼声：出号容易入号难，出去再来比登天。另外还发出一种共同的怨恨声：“大盛魁的掌柜都是缺子无后，他们对待人就不是养儿女的心肠。”

第四章 大盛魁的总号

大盛魁总号最初设于乌里雅苏台，后迁驻归化城。它是全号的中枢。兹将其总号的权力、财务会计和利润分配、资本的积累、号规和惯例等，分述如下。

一、总号的权力

大盛魁是一家封建性的商号，处处表现出浓厚的封建家长制的气味。在二百多年的长时期中，形成了十分庞大的组织机构。它在外蒙、内蒙和全国许多地方建立了分支机构；它有许多流动贸易的“房子”，还有拉着骆驼，驮着零星货物，串蒙古包做生意的小组。活动在广大的外蒙草原上，它还出资开设了若干小号^①，而管理这个庞大机构的中枢，则是它的总号。可以说，总号是它的总经理部、总枢纽，大权完全集中在总号之手。总号掌握着人事安排、“公积金”运用的大权；掌握着调动货物进出的大权；掌握着财务会计和营业管理的大权。除它投资开设的小号，尚有行业和商号的名称，进行部分的独立经营外，它本号内的分支机构，都是在它的统一领导之下。根据我们访问了解，大盛魁的总号，并没有订定过组织章程和企业管理办法。既没有明文规定总号和分支机构的分工和职权，也

①小号，是由总号投资开设的商号。习惯上把这种商号称为小号，把出资的总号称为老号。

没有明文规定号内上下级的领导关系和横的联系办法。特别是分支机构的名称和人数，也不作明文规定，都是随习惯的称呼，按照需要而增减。

在总号领导下的营业单位，有两个性质不同的部分：一部分是自己本号内的分支机构；一部分是自己出资开设的小号。总号同分支机构，不仅有职权上的指挥管理关系，而且是一个不可分割的整体，如同人身的头脑和各个器官一样。就以大盛魁总号和乌里雅苏台分庄的关系来说，分庄必须依靠总号给它进货，才有营业可作，同样，它换回的羊马和别的货物后，又必须通过总号，运到其它地方去销售；反过来说，如果没有乌里雅苏台分庄，总号就既没有销售市场，也没有进货的来源。其他分支机构同总号的关系，大体如此。

大盛魁总号同小号关系却是另一个样子。总号出资开设小号的目的是，固然是为了它的企业服务，但总号同小号的关系，并不是不可分割的整体，而是一般资本家同它投资商号的关系。就以大盛魁同它的小号三玉川茶庄来说，三玉川茶庄有它独立的资本，是一个独立的经营单位。它不依靠大盛魁总号给它进货和销货。它贩进来的茶叶，当然要尽先卖给大盛魁，但也可以卖给别的商店。它是自负盈亏的，实行单独的盈余分配，不同大盛魁在一起进行统一的盈余分配。它们之间是契约的关系，不是组织的关系。

二、财务会计和利润分配

大盛魁总号由经理和副经理直接领导，下分为营业、交际和财务会计三大部门。营业方面，办理采购、运输、销售日用百货，推销羊马和皮毛、药材，接洽业务，交际应酬，互通各方面的信息；财务会计方面，全面地掌握“公积金”的运用和核算各方面营业盈亏的情况。对营业方面的情况下面几章将要谈到，这里只把财务会

计当作重点，进行叙述。

大盛魁每三年结帐一次，也就是结算利润和进行分红。更重要的是借这个机会，检查经营得失，整顿号事，评定人员的功过，确定后三年的营业方针，安排分支机构的组织，加强号规的执行。每次结帐，总是把公积金的积累和运用，当作主要问题来对待。以公积金增长的程度，为衡量经理和全号成绩的一项重要的重要的尺度。每次结帐时期，各方面都要做一次安排和布置。只是不编制预算，也不作营业计划，认为这些是经理心中有数的事情。

结帐会议最后一天，大摆筵席，参加结帐会议的人员，都穿戴上最整齐的衣服出席筵席，还邀请当地有声望的和相处好的一些商人来参加。这次筵席不以年令和级别来定座次，而是以成绩大小来定座次。在入席之前，经理还要郑重其事地作一次讲话，说明人员的业绩和功过。可见人员的奖惩问题，在结帐会议中是一个很重要的内容。

总号的管帐“先生”约有十数人，分别掌管各种帐簿。总的负责人，称为总内事。号中每天所记的帐目，晚上都由总内事检阅一遍。经理每年检阅两次——在十一月过骡子的时候阅一次，年终阅一次。这十数个管帐的“先生”，都是顶股份的人员，他们都是了解和掌握全盘的的实际工作者。

平时“票期”和“骡子期”收付款项，以及内部工资福利的处理，都由财务会计部门具体掌握。结帐时期，各项帐簿的总结，各分支机构和各小号盈亏概况，四柱清册的安排，全部财产的折算，都是在经理指示下，由总内事率同全体财会人员，按照一贯传统精神，进行结算和处理。

利润分配，是一件大事，当然要按照前次结帐时确定的股份，办理分配手续。而本帐期人员的进退奖惩，股份的增减升降，是以盈余的多寡为衡量标准。股份的总额是逐年上升的，而它每股所分得

红利金额，却是长期稳定的。就是每股按一万两银子分红的金额，继续了很长的时期，没有改变。足见它每一个帐期纯盈余是分配不完的。剩余的纯盈余，自然是扩大了“公积金”或扩大了营业范围。

和分配红利比较起来，更重要的是掌握“公积金”的积累和运用。这就是说，在每一个结帐时期，除了分配红利、调整人事和安排下一步的营业方针外，最重要的议题，是如何充分发挥“公积金”的作用问题。因此，扩大“公积金”的积累，也就成为每一个结帐时期的中心问题。

大盛魁的利润来源主要是：牲畜、皮毛、药材等各种生意的利润；从王府收帐驮回的银板；给各家小号放护本，按年利七厘收回的利息；上年不列清册的物资，当年销售出去的利润；从十几家小号，以股东的身份分到的利润。大盛魁每年的纯利润究竟有多少？这是一个现在已无法查考而且也难以估计的数字。不过每年从它一千万两银子左右的营业额，总号和各分支机构的庞大开销，三年三十几万两银子的分红，积累大量的公积金……，说明它的纯利润一定是十分惊人的。

大盛魁的利润分配中，当然有一部分是红利。而它的红利不同于其它一般商号。一般商号是按实际盈余分配红利，大盛魁则是长期按固定的数字分配红利。盈余多，也不能多分；盈余少，也不会少分。据说，大盛魁在清末至民国九年，最多达到三十四个股子。除王、张、史三家“财东”，共占三分财股和王家占五厘“永远身股”以外，人力股子约为三十一一个。它是三年一算帐，每一个帐期，一股生意（即一分生意），按一万两银子分红利。又一说，为取“持盈保泰”之意，一分生意按九千九百两银子分红利，不能上万。城柜总号和各分支号顶生意的，总共约有九十多人。总号经理顶一分生意。又一说，不足一分，只顶九厘九毫。副经理的生意，次于经理或者和经理相同。分庄经理通常顶八厘。其余的人按职位大小和年资深浅各有不同。初顶生意的人，也有从几毫开始的。一般商

号，初顶生意的人，从一厘五毫或二厘开始，从一厘开始的也很少。这一点又是大盛魁不同于一般商号的地方。

大盛魁为了公积金的积累，每个顶生意的人，分得红利后，不许当年提清，必须顺延三帐（民国十二年改为顺延一帐）。但对三家股东则每年腊月各汇银二千两（民国十二年后改为三千两），维持他们的生活，到了帐期分得红利以后，再为结算。上述两种办法，也是大盛魁的特殊情况形成的，在其它一般商号中很少见。一般商号的常规，每个帐期分得红利后，不论财股或人股，延到当年十月底全部提清。当财东的虽然不许从号内随意借款，但也不能过分杜绝。大盛魁的经理，对于“财东”则既有限制又有维持，但是平时绝对不准借款。

大盛魁的经理，每帐分得的红利，有近一万两银子，而归化城将军，一年才统支一千一百三十三两三钱七分银子（见《绥远通志稿·官制兵制表》）。一个经理每年的平均红利，等于三个将军的岁支，可见其收入之巨了。

三、资本的积累

大盛魁所以能够形成垄断性的大商业，主要在于它的公积金的不断增长和充分利用。它的“公积金”，逐年的确实数目究竟是多少，因为它的帐簿早已被当作废纸销毁，已无从查考。其积累的最高数字究竟是多少，也说不清了。虽然《蒙古人民共和国通史》有记载，孟宪承的《乌城回忆录》也有记载，但都是估算数字，难免有出入。也和人们口头传说的一样，有的人估算得多一些，有的人估算的少一些，都是不能作为确实可信的数字。

大盛魁是一个没有投资的商号，而且发展成为垄断性的商业，它能够存在两个世纪多，主要在于它有雄厚的“公积金”，因此，大盛魁从来就把“公积金”当作生命一样来对待，任何时候它也没有放

松过“公积金”的积累。它积累“公积金”的办法之多，是它的独具的特点之一。

大盛魁积累“公积金”有许多办法，主要有：

牲畜皮毛划价低：前后营乌、科两支号的营业，虽有联系，但各自独立，每年从城柜受领物资多少，放出印票帐多少，收回牲畜、皮毛多少都得向城柜交代，按不等价交换划价。其办法是：牲畜、皮毛运回城柜以后，凡是卖出去的，照市价计算盈亏；卖不出去的，则划价很低，预防跌价有损失，如能卖十几两银子的马，只划二两银子。推交给京羊庄的羊，要比市价稍低，为的是给它培养的小号留有余利。而总号内部划价，又低于推交给小号的价，能卖二、三两银子的羊，只划几钱银子。对皮毛划价亦如此。

货物落实才划价：城柜每年采购的货物，发到乌、科两号，落实了才划价。每年冬天，发一批货。到了农历十二月底，发不出去的货，概不划价。

铺底折价很小。城柜在达尔罕旗有两个骆驼场，养着两千多峰骆驼每峰能卖一百多两银子，只划三两。羊马房子上用的帐篷、水桶和炊事器具，骆驼上用的毡履、接杆和包装等物，几乎等于无价。只不过为的是在清册列此一项。

“外该”折扣大：旧商号称债权为“外该”。大盛魁对于“外该”，存有戒心，总怕还不了，或者不能原数归还。有的按半价折扣，有的按四成、三成、二成、甚至一成折扣。凡是没有指望的，一律剔除，不列清册。

提存护身：每个顶生意的，顶够一厘生意，就是提存百分之四十。一千两银子的红利，按四百两提存；顶够二厘生意，按八百两银子提存；顶够三厘生意以上，顺序递加。顶一厘生意只提存一次。名为护身，非至出号或死亡不得支取。

人力公存：城柜总号有一本公存帐。凡是顶生意的人，在公存帐上都有户头。每个帐期，分得红利后，都要积存。积存数目多寡

不等，按顶股多少和家庭情况，由公众评议，经理决定。公存的款不给出利，遇到婚丧事故，由经理酌定数目，准其借支。也不出利，但不许借故置产。

大盛魁由于多年的积累，“厚成”^①很大。遇一年损失十万八万两银子，或多花十万八万两银子，都不在乎。到了帐期”分配红利的时候，照样还是一股生意能开近一万两银子。蒙古人民共和国成立以后，废除了它的“印票”帐，没收了它的货物，约达二、三百万两银子，它仍然是归化城首屈一指的商号。资财雄厚，令人惊奇。局外人始终估计不透它的资金究竟有多少。大盛魁对于“公积金”，一直当作最大的机密来保守。不但“公积金”的数目，不向人宣布，就是“公积金”这个名称，在帐面上也是没有的。——这还是我们为了便于叙述，给它起的名称。据说，大盛魁“公积金”的数字，是用许多隐蔽的方式来记载的。一般是化为细小数字，假设堂名，分散记载在各种帐簿里边。它不设专帐，也不设专户来记载。它那种帐簿，只有它的经理和“大先生”^②才能看得懂，别人是看不懂的。足见它的“公积金”是极其机密的，不仅对外人严格保密，而且对内部也是严格保密的。

四、号规和惯例

大盛魁的组织系统十分庞大而复杂。但是，正如前面所述，它的总号在管理上，并没有订立过成文的规章制度，只有历任老掌柜们传下来的格言和长期形成的一套传统的号规和习惯。而这一套不成文的传统的号规和习惯，对于它的企业巩固和发展却起了极大的作用。兹根据访问所得，对它的号规和惯例，介绍如下：

一、分庄和分支机构的领导方法和制度。总号对分庄、分支机

①厚成，山西帮商人通用的语汇。指超出帐面数字的积累。

②“大先生”，财务会计总负责人，该号名为总内事。

构的指示、安排，分庄和分支机构的请示、汇报，都用编号和记日期的书信来进行。写信的方法多用暗语，象用通常问候、谈家庭琐事或气象冷暖的形式来谈号事，遇到机密的或重大的问题，就派高级的掌柜来往口述；采取定期或不定期的查庄、查场的办法，以检查业务的得失和考核人、号的成绩。

二、对全号人员的号规和惯例：号内人员，一律不准携带家眷；号内人员不得长支短欠；号内财物不得挪用；号章不得用于作保号内人员不得兼营任何其它业务；禁止嫖赌和吸食鸦片；不接待个人亲属朋友；号内人员，非因号事不得到小号串门；号内人员，在回家休假期间，不得到“财东”和掌柜家里闲坐；号内人员，不得向“财东”和掌柜送礼；号内人员，如有婚丧喜庆由号内送礼，人员之间不得互相送礼；号内人员之间不得互相借钱；不得在外惹是生非；人员如有过失，不得互相推诿，不许欺瞒包庇。号内人员，有以下情况之一者，立即开除出号，即：打架斗殴者，挑拨是非者，结伙营私者，不听指挥调动者。

五、对各部分人员的号规和惯例

（甲）“财东”方面：“财东”只能在结帐时期，行使它的权力，平时不得在号内食宿、借钱和指使号内人员为他们办事并不得保荐学徒或干涉号内用人事宜；经理对外代表大盛魁，“财东”不得用大盛魁名义在外活动；“财东”代表只在结帐会议上，行使其所代表的“财东”们的权利，对外不代表大盛魁，也不代表各“财东”。

（乙）从业人员方面：经理和所有顶身服的大小掌柜，都必须是在本号学徒出身，概不从外号聘请；入号的学徒，除年令、体格和文化水平都有一定的条件外，还必须是未曾有其他商号当过学徒者；学徒入号后，必须在号内学满十年，才许第一次回家探亲四个月，第二次缩短为六年，第三次缩短为三年，以后每三年回家探亲一

次；学徒被开除后，不得再回本号，从业人员不得在营业所在地结婚；从业人员不得同蒙古妇女结婚；充任经理的条件，必须是曾经领导过房子、坐过庄^①或坐过场^②的，而且是曾经经理过前、后营分庄、事的高级人员；学徒入号的头十年内，除在归化城总号，学习做生意的一般知识三年外，还必须在前营柜和后营柜各学习三年，首先学会蒙古语言和当地生活习惯，然后学习做蒙古生意的方法，在这个时间内，必须记熟营路的路线和宿息地点；前、后营柜，是以说蒙语为主，说汉语为辅的（对拉骆驼的、放场的、赶马的和赶羊的工人，以及各手工业作坊的工人不作同样的要求）。学徒的待遇，每月发工资银一两。

（丙）工人和牧民方面：各种作坊的工匠和饲养放牧的牧民，都是雇佣性质，不属号内从业人员；工人中分内工和外工，外工需受内工指挥管理；工人和牧民中具有劳绩者，按照奖励办法给予奖赏，一般不提高工资；工人和牧民需另立厨灶和宿舍，不得同号内从业人员同吃同住；工人和牧民，因工作需要请示或报告时，须通过柜上学徒予以转达。

上述这些号规和惯例，不过是大盛魁全部规章和惯例中的几条。但仅从这几条，就可以看出它为了取得更多的高额利润，从培养学徒、积累资金、巩固组织和发展营业等各方面，都采取了若干具体措施，建立了各种不成文的规章制度。其次，它对号伙们回家休假的规定，特别使人注目。它的号伙，不但初入号时，在号服务年限过长，回家休假时间很短，就是总算号伙们一生回家休假的时间，也少得惊人。假若一个号伙从十七岁入号到六十岁退休，在这四十三年中总共回家十一次，在家仅仅住四十四个月。无怪人们说，大盛魁的掌柜没儿女的多，买儿女的多；又说，大盛魁的掌

①坐庄，庄口的负责人。

②坐场，场地的负责人。

柜，都是子女少，而溺婴和堕胎的事情却很多。例如：大盛魁经理王廷相，在未当经理的时候，其妻产一私生子，王的母亲暗将溺死的婴儿腌在罐内，迨王廷相回家后，他的母亲就拿出这个证据，让王处理，……。在大盛魁那样奇特的号规之下，上述种种就不是什么奇怪的事情了。再次，最突出的事，是它直接雇佣的作坊工人、羊倌、马倌和拉骆驼的等方面人员，为数甚多，但这些劳动人民在它的号内却完全处于无权地位，除能领到工资和奖金外，永远没有资格顶股份、分红利。

第五章 分支机构和小号

大盛魁的分支机构和小号，分布范围很广。在购货、运输、销售方面，几乎都是依靠它们来进行；在资本的周转、调拨和汇兑方面，基本上也是依靠它自己的钱庄和票号进行。

一、分布情况

前面说过，按照清初设置贸易中心点的规定，凡进入蒙古各旗进行贸易的商号，都必须申领经商票照，以一年为期，到期仍须返回贸易中心点来。从经商票照来看，这一类商号都是流动贸易的行商，不能算作蒙古坐地商。但是清朝派驻将军、参赞和办事大臣的地方，需要有些商号，为他们贩运所需的物品。因此凡是将军参赞和办事大臣的驻地，也就成为事实上的贸易点。大盛魁也是一样。它起初在外蒙所设的贸易机构，只有乌里雅苏台和科布多两处庄分——库伦分庄，还是在清光绪末年才开设的。这样看来，大盛魁在外蒙的分支机构很少。那末，它怎能长期垄断外蒙的市场呢？

大盛魁对外蒙贸易，不是依靠开设铺面，在柜台上做生意。而是依靠驼队，在各旗进行流动贸易。这些驼队，实际上成为它在外蒙的主要贸易机构。它的组织非常机动灵活，按实际需要来配备，不是完全固定不变的。

大盛魁每年由归化城运往外蒙的货物，品种繁多，数量很，大通常是以房子的数目来计算的。它每年派出去的房子，也没有固定

的数目，通常出十几顶房子。一少的时候派出八、九顶房子，多的时候出去二十几顶房子。现在就以十五顶房子来估算，看看它在外蒙的流动贸易单位的大体数目。

总号由归化城派出去的货房子是大房子。一般是：每顶房子包括十四把子骆驼。每一把子有十四只，共是一百九十六只骆驼，加上领房子掌柜们的乘马四匹，总共是二百峰（匹），按十五顶房子计算，共有二百一十把子、二千九百四十只骆驼。到了外蒙以后，就把每把骆驼，做为一个单位，改组为小房子，分别到各旗进行流动贸易。这种贸易单位组织，也是灵活的。根据各地域和人口情况，可以用一把子骆驼组成，也可以用二把或三把子骆驼组成。这些流动贸易的单位，也各带一顶小型的帐篷、一般也称为一顶房子。每一单位有一个领房子掌柜，有几个做生意的助手。这些流动贸易单位，到各部各旗赊销货物。同时，也协同放印票帐的人员，把赊销货物的价款，换算为印票帐的价款，向王府取得贷款凭据，任务就算完成。它不做零星售货的生意。

此外，它还组织若干流动贸易小组，串蒙古包，做零星售货的生意。这种组织更为灵活，规模大小，完全以销售货物情况来决定。有时组织驼队，带着帐篷，驮着大量货物出去；有时用三、五只骆驼，甚至用一、二只骆驼，驮着少量的货物出去，不带帐篷，住在蒙古人家做生意。这些小组，是直接向蒙民进行现品交易的。做这一部分生意的人员，多半是入号几年以后的学徒。他们既是售货员，又是拉骆驼的。号内一方面利用学徒多做些生意，另一方面，使学徒们在做生意当中，接触蒙族人民，并熟悉他们的生活习惯，学习蒙语，从实际中学会做生意。它的从业人员，绝大多数是通过这样一个过程培养出来的。为了便利和发展营业，大盛魁还投资设立了不少小号。

大盛魁在外蒙市场上销售的各种货物，是由内地贩运去的。初期，它只是从归化城购买，没有力量从产地进货。以后，随着营

业的发展，它就投资开设了各行各业的小号，依靠这些小号，从产地来进货。这就把这方面的利润，纳在自己的企业系统之内。初期，它的资金的周转、调拨和汇兑，完全依靠别的钱庄、票号来办理。后来它又投资开设了钱庄和票号，把这部分利润，也纳在自己的企业系统之内了。

大盛魁前后投资开设过的小号很多：有的一直存在，而且不断发展；有的由于种种原因，如：亏本、东伙的关系不好或者是没有发展前途，而停止了营业。显著的事例有：它曾在归化城开设过借贷庄，在毕克齐开设过当铺，……都因为利润微小而结束；在归化城开设的京羊庄^①由四家并为二家，归化城和可可以力更，各有一家六陈行^②都推给人伙去接办……。总之，它投资开设小号的目的是为了便利和发展营业。哪家小号需要存在，哪家小号需要结束，哪些方面需要开设新的小号，都是根据它的需要来决定。

二、 乌里雅苏台分庄

乌里雅苏台，是清朝统治外蒙的军事中心。大盛魁前期的总号，就设在这里。以后大盛魁总号虽然迁到归化城，把乌里雅苏台改为分庄，可是它的地位仍然是十分重要的。作为大盛魁分支机构来说，它是大盛魁总号之下的最大的分庄。在外蒙草原上的流动贸易组织，四分之三属于乌里雅苏台分庄领导。乌里雅苏台分庄经理的地位很高，往往是总号副经理兼任，或者是由和副经理同等地位的人员担任。总号经理出缺时，往往由乌里雅苏台分庄经理继任。当时，外蒙每三年举行一次调整物价的“楚古拉”会议，乌里雅苏台分庄经理就代表大盛魁参加这一会议。足见乌里雅苏台分庄，不仅在商业

①京羊庄，京往返绥，经营贩卖蒙古羊业务的商号。

②六陈行，买卖加工粮食和油酒的店。

方面占居重要地位，而且在政治上也占居重要地位。

乌里雅苏台分庄，经营放印票帐和除销各种货物的业务，也经营收购牲畜、皮毛、药材和土特产品的业务。在分庄内，设有大量存放货物的两部分仓库：一部分储藏着由归化城发去的各种货物，其中又分着品种不同的货房，随时分发到各个流动贸易组织，向各地运销；另一部分储藏着由各个流动贸易组织换回来的产品，其中也分为各样不同品种的货房，按着一定的季节，组织回运货物的房子，运到归化城总号，转销于内地各。这两部分仓库，都是川流不息地送旧迎新，使大营路^①上的驼队来往不停。

乌里雅苏台分庄所在地，还设置着大规模的骆驼饲养场。这个饲养场，是各个运输货物的房子和各个流动贸易组织的营地之一。哪里需要骆驼队，就从饲养场来配备；任务完毕后，再将驼队送回饲养场休养。饲养场还准备着相当数量的预备驼队，担负临时运输任务，并作为死亡伤病的补充。饲养场的骆驼数不是固定的，有时多一些，有时少一些，一般情况下，少的时候也在一千五百只以上，多的时候还超过三千只。

在大营路水草好的地方，分别设置羊马放牧场。其主要任务是当四面八方收集回来的羊马，集中到够一顶房子的数目时，编成羊马群，组织成羊房子或马房子，排好羊马群的序列，向归化城赶运。在编群的时候，剔下来的羊马，另外编群，在当地放牧，等待肥壮以后，随着下次羊马房子，向归化城赶运。中途也设置收容瘦弱羊马的地方，归场放牧，这样就可以减少途中的损耗。

三、科布多分庄

^①大营路，简称营路，就是从归化城到乌里雅苏台和科布多的大路。

科布多分庄，也是大盛魁总号下大的分庄之一。它所经营的业务，同乌里雅苏台分庄一样。它所经营的地区，主要是科布多参赞所辖的金山额鲁特七部地区。它的规模虽然次于乌里雅苏台分庄，但大盛魁特别注意“后营”的生意，因为“后营”生意的利润更大一些。科布多分庄所领导的骆驼饲养场的规模，比乌里雅苏台的大得多。经常养有五千只骆驼。它所收集的马匹，也超过乌里雅苏台分庄。因为科布多地区所产的骆驼和马匹，数量既多，品种也好，所以科布多分庄注意经营这两种牲畜。大盛魁的骆驼队，多数是用科布多地区的骆驼组成的。大盛魁赶运到归化城并向各地分销的马匹，也多数来自科布多地区。科布多分庄的规模，虽然没有乌里雅苏台分庄大，但人们却以“乌”、“科”并称。大盛魁还把货物运到乌梁海附近同哈萨克进行贸易，也就成为半公开的了。再加上道光年间，外蒙的驿站经费和卡伦的供应被它包办了，对它的贸易活动就更为便利了。它的最后一个经理段履庄对乌梁海设庄没有实现，引以为憾。①从大盛魁春节时贴的一付门联，也可以看出乌、科两庄地位的重要：戴月披星似鹏程，历尽沙漠极边路；栉风沐雨若豹变，鸿开乌科万世基。”

这付门联据说是用清宫里使用的朱红纸，请有名书法家写的。

四、汉口马庄

汉口是大盛魁卖马的同北京是卖羊的中心点一样。只是北京的羊庄是它的小号，汉口的马庄是它的分庄。

从前，后营赶运到归化城的马匹，都交由召河总场地接收，然后将上市的马匹和运往汉口的马匹拨开。在归化城出售的由总号主持

①见“大公报”记者杨令德访问大盛魁经理段履庄谈话记录稿。

批发，运往汉口的则由汉口分庄接收，编群赶运。每群有马倌和马班头，还有几个护群的打手，编群以后，即按照一定的路线、日程和序列，登程出发。赶马季节，从归化城到汉口的路线上，连续二、三十天每天都有它的马群过去。

到了汉口，即在市上出售，有时也批发给马贩子，边推销、边收款、边汇兑，俟马匹售清，这一次生意即告结束。大约每年赶运两次，贸易额约在十万两银子左右。

此外，大盛魁还有两个著名的分支机构：一个是召河的羊马场地，一个是库伦的分庄。前者另有专章叙述，后者是在光绪末年才开设，只有七、八个人做联系工作，未开展重要业务。此外，还有不少分支机构，这里就不一一叙述了。

五、大盛魁的小号

大盛魁开设了许多小号，分布很广，兹简述如下：

小号大盛川票庄

票庄就是票号、银号。是以汇兑、存款和放款为业务的。这种商业是由山西平遥、祁县和太谷的商人创始的。

昔年，中国没有银行，人们在甲地存下银子想运到乙地使用，是十分困难的事情，交通既不方便，又没有办理汇兑的机构，只有自己携带，或委托镖局护送，因而往往发生劫财伤人的事故。这是产生票号的一个重要社会条件。其所以称为票号者，就是因为它能够开出票据，把甲地的银子，兑到乙地使用。存银子的人，执持这种票据，就可以解决旅途携带银子的困难问题。因而它的利润优厚，生意十分兴隆，分号遍于全国。人们以其资本雄厚，多以大量的银子存入。相传，票号的创始，是由顾炎武、傅山、戴廷斌等人设计的。

大盛川何时成立，其说不一。杨端六《清代货币金融史稿》中引述范椿年《山西票号之组织及沿革》（载国民党《中央银行月

报》第四卷第一期)一文说：“只就山西票号言，咸、同以前共成立十七家……祁县七家即大德兴……大盛川……”，这样，大盛川至少成立于同治以前。据山西老年商人说，大盛川的前身，是祁县裕盛魁钱铺。1889年（光绪十五年），由大盛魁出本银十万两，护本银十万两，共作十个财股，在万金帐上，不以大盛魁出名，而以资荣昌出名。总号设于山西祁县城内，在北京、天津、上海、汉口、沈阳、卜套（齐齐哈尔）、安东、营口、锦州、张家口、多伦、归化城、包头等处设有庄口，做汇兑生意。辛亥革命前夕，大盛魁派人到各庄口巡视以后，指示大盛川把上海、汉口两个庄口撤销，缩小范围，保存实力。武昌起义时，地面秩序混乱，其他票庄，多受损失，独大盛川没有损失。

祁县总号事情不多，仅有六七个人，北京庄口经常有十余人。凡初住大盛川的学徒，先由总号派到北京庄口，学习帐簿、写信及社会交际等事。然后派到各庄口办理汇兑业务。其他庄口住二三个人、四五个人不等。北京的庄口在清代和吏部、礼部均有来往，满汉官员在该庄存款的人不少，借款的人也有。存款利息按四厘计算，借款利息按当地利息计算。有个礼部侍员和兰州道台，就在该庄存过大宗款项。外蒙和大盛魁有印票帐来往的王公，进京值班时，由大盛魁前、后营两柜和王府商议妥用款数字，报告城柜总号，城柜总号再通知北京庄口付款。部里的官员和跟随王公的人，去了北京庄口，由庄口老板引进客厅招待，伙计们不能随便见面，叫谁办事，谁才能见。其他庄口多半办理商业兑款和私人兑款。各庄口每月给祁县总号送营业报告，名为月清摺。年终有个总结帐，缎面金签表示隆重。大盛川是四年结一次帐，全号顶大份生意的不多，人股约十个，与财股略等。在民国十二年前后，每股开一万二千两银子红利。民国十五年以后，因受大盛魁筹办绥远电灯公司，陆续抽股的影响，未分红。民国十八年，大盛魁倒闭，大盛川随即停业，民国二十一年结束。除大盛川以外，大盛魁的后期，还在其他一些地方开设

过票庄、钱庄；裕盛厚钱庄，投资二万两银子，设于归化城，在收款和付款等方面为它服务；通盛远银号投资银元四万元，设于归化城吸收现金，发行纸币；鸿盛久银号，投资银元五万元，设于张家口，在张家口地方吸收存款，为它的资金周转、调拨服务。

小号三玉川茶庄

茶庄是以经营茶叶的批发为业务的。中国产茶最多，茶的销售市场也很广。除全国各地外，很早以前，就有叶茶的出口贸易，因而茶庄也是历史较长的一种商业。在中国西北部，经营茶叶批发的多是山西省祁县和太谷的商人。他们组织的茶庄，一般是资本雄厚，规模较大，商业地位仅次于票号。它们批发的茶叶以砖茶为主，利润亦厚，人们往往以茶票庄并称。大盛魁的企业系统中拥有三玉川和巨盛川两大茶庄，对它的企业发展起到了重大的作用。

三玉川，投资十万两银子，浮存的周转金十万两银子，按借贷以年利七厘行息。总号设于山西省祁县城内，加入了祁县茶庄集团，为大盛魁茶叶的进货服务。巨盛川茶庄，同三玉川茶庄的情况相同，其资本是二万两银子。以下重点介绍三玉川茶庄的情况。

三玉川茶庄开设的年代，和大盛川票庄差不了几年。本来铺名大玉川，因为它所产的砖茶的牌子上，有“三玉川”三个字，所以在茶山里叫三玉川，在几个销茶的庄口，也叫三玉川。它采茶的地方有三处：湖北蒲圻县的羊楼洞；蒲圻县与湖南临湘县交界的羊楼司；临湘县的聂家市。采茶的人，小暑去，冬天回来，汉口常住两人办理运茶和收交款项等事。归化城设有庄口，主要为大盛魁进货。张家口也设庄口，只卖后路庄，再不往远处远销。后路庄就是在恰克图、库伦、多伦设庄的商号。民国年间，三玉川每年采制砖茶的数字，大约为六至八千箱，要是在宣统二、三年间，茶庄兴盛的时候，数字比这还大。山西茶庄除在上述三处地方采制各种牌子砖茶以外，还在湖南南部，委托茶行购制红梅茶、米心茶、千两茶。红梅茶多半在汉口就卖给俄国洋行。米心茶是把红梅茶末装制成块，

运至归化城，卖给跑新疆的行商。新疆哈萨克族喜喝这种茶。千两茶就是贡尖茶，比砖茶质量高，一驮骹子贡尖，重量六十二斤半，合旧秤一千两，运销于陕、甘、山西、张家口一带。三玉川也派人采制这几种茶，惟数字不清。

开设茶庄需三付本钱：山里采茶一付；路上运转和茶店堆栈一付；卖出茶去，对年收款又一付。所以茶庄离不开票庄。三玉川用款，有联号大盛川支垫；大盛魁进货，有小号三玉川制运。货源不缺，各自有利。正是辛亥革命第三年，多数茶庄怕秩序不稳定，不敢进山采茶。三玉川以生意去留（接受进山采茶任务，就仍留在号内，否则，即开除出号），强人去采，大发其财。民国七年，是欧战（第一次世界大战）结束的当年，茶价忽然高涨，一般茶庄，都获厚利，三玉川亦不例外。三玉川也是四年一分红，入股、财股，约有二十个上下，接连开了三帐好股，每股开三、四千两红利。民国十五年后，也受大盛魁筹办绥远电灯公司，陆续抽股的影响，概未分红。民国十八年大盛魁倒闭，民国十九年三玉川停业，二十年结束。

巨盛川是个历史较长的茶庄。它所采制的“巨盛”砖茶，很负盛名。颇受外蒙广大牧民欢迎。民国初年，被大盛魁接收过来，资本五万两银子，成为大盛魁的小号，但为时不长。

大盛川票庄和三玉川茶庄，只是大盛魁许多小号中最有代表性的两家小号。其实，它的小号遍布各行各业，还可以举出一些小号：

天顺泰绸缎庄，投资两万两银子。设于归化城，它为大盛魁绸缎和布匹的进货服务。

东盛昌发货店，投资二万两银子，设于归化城，它掌握外地客商发来的货物，以牙纪的行业，为大盛魁进货服务。

德亨魁牲畜店，投资一万五千两银子，设于归化城，它以牙纪的行业，联系外地来归化城贩卖羊马的客商，作为羊马交易中的媒介为大盛魁服务。

盛记毛庄，投资七万两银子，设于天津，企图搞皮毛出口贸易。

协盛昌、协盛公、协盛裕等三家京羊庄，各投资二万两银子，设于北京，在转运和推销蒙古羊方面，为大盛魁服务。

此外，大盛魁还有一些小号之小号，如设在召河的鸿记六陈行，它是京羊庄协盛昌的小号。但它的局面却比协盛昌大得多。人们说：“这叫小鸡下大鸡。”可见在开设鸿记的时候，协盛昌的资本已经是很雄厚了。

大盛魁的这些小号，其中绝大多数，都在各行中占据着巩固的阵地，它们本身也已成为殷实的商号。它们对大盛魁的扩大和发展，起了极大的作用。特别是三玉川和大盛川，由于总号设在山西省祁县，加入了山西资本集团，是大盛魁系统中两根有力的支柱。据说，其中有几家都分配过巨额的红利，它们资本的总额，都大大地增长了。最盛时期的资本总额，甚至超过原资本的十数倍。小号成了如此巨富，可知大盛魁总号到了极盛时期，在多路进财的局面下，真是到了“生意兴隆通四海，财源茂盛达三江”的地步，其利润之多，资金之厚就可以想见了。

第六章 鸦片战争后大盛魁的变化

鸦片战争后，中国的经济走向殖民地半殖民地化，外蒙变成俄国的势力范围以后，大盛魁等旅蒙商号，便失去了“黄金时代”，走上衰败的道路。

一、帝国主义入侵使外蒙经济

半殖民地化

鸦片战争前，外蒙的社会经济，是封建制度下的以畜牧业为主、猎业为辅的自然经济。牲畜是社会财富的标志。它的农业和手工业只有一点萌芽，还没有达到自给自足的程度。广大人民所需要的生活日用品，都是用自己的畜产品，向旅蒙商人用交易的方式取得的。虽然自1727年（清雍正五年）清朝同俄国签订了“恰克图通商条约”，俄国商人根据条约，也在外蒙进行贸易，但在商业上居于主导地位的，仍然是中国的旅蒙商。

大盛魁虽然创业于康熙末年，而其大发展却是在嘉庆以后。足见“恰克图通商条约”，对大盛魁的发展并没有什么影响。相反，大盛魁的经营范围，在“恰克图通商条约”签订以后，还有所扩大。同治六年，大盛魁联合归化城商民，呈由绥远城将军裕瑞、归化城副都统桂成等奏请：“由恰克图假道与西洋通商”，并自愿“捐厘充公”等情。奉批：经总理各国事务恭亲王议奏后，奉旨：

“依议，欽此”。

从此，归化城的一些商号联合成商帮，在中俄边界同俄商进行互易，或是以缠头为销售的对象。而大盛魁则独家以自己的骆驼车队驮运茶货深入到俄国内地销售，结果它取得厚利，别家则相形见绌。

归化城的人们羡慕地说：“以前是说蒙古话、吃蒙古饭的人闹钱多，现在是说鬼子话、吃鬼子饭的人闹钱更多”。还有人把当时归化城的商人分为三等：会说鬼子话的，叫做头等商人；会说蒙古话、哈萨克话、缠头话的，叫做二等商人；只会说汉话的，叫做三等商人。又说：“头等商人闹钱无数；二等商人闹钱有数；三等商人只顾吃穿。”大盛魁的店员中，会说哪种话的都有，还有会说几种话的店员，因而人们称它是“通事行”的第一家。

大盛魁所办的出口商品，经清朝政府允许的只有千两珠兰茶^①一种。实际上，公文的规定是一回事，实际办事是另一回事，大盛魁在外蒙有分庄，走什么货还不是由它，即使发生一些问题，花些钱，瞒上不瞒下，事情就办通了。因此，它实际出口的商品除各种茶叶外，还有羊毛、牛皮、羊皮和各种野兽皮等。它所办的进口货，主要是哈喇、毕图绒、羽翎缎、羽毛纱、大绒、毛毯和俄国标布，也进口一些呢子、哔叽、钟表和铜器等。进口的商品，除在乌里雅苏台和科布多销售一部分外，大部分运到归化城，由它的小号天顺泰绸缎庄经售。天顺泰绸缎庄为了便于销售俄国商品，还增设了一个门柜，叫做“哈喇庄”。可见大盛魁是经常贩运俄国商品

①《见筹办夷务始末》卷之五十四、四一一六页。卷之五十六、六一一七页。卷之六十一、六一一十页。

②千两珠兰茶——安徽建德所产。专有茶商由产地运至河南周家口，换脚转运山西祁县、忻州，再换脚转运至归化城，批发给走西北路的商号，换用骆驼载运至乌鲁木齐、塔尔巴哈台等处销售。

的，数量也相当多。它所经营的进出口商品，由于损耗少、费用低、货色新鲜，很受消费者欢迎。它的经营方法也受到同业和俄商的称赞。

从1842年南京条约签订，至1912年库伦条约签订，这七十年是中国逐渐走向半殖民地化的过程，也是外蒙逐渐走向殖民地化的过程。帝国主义势力，尤其是俄帝国主义势力的侵入，使外蒙人民所受的剥削和痛苦，越来越加深了。

二、大盛魁在外蒙市场失掉垄断地位

在中国面临被帝国主义“瓜分”的形势下，清朝政府为了保持对外蒙的统治，抵制俄国势力的侵入，彻底废除了边禁政策，并支持内地商人在外蒙的一切活动。这就形成了外蒙市场上的大竞争、大混乱的局面。在这剧烈的竞争中，逐渐失去了它在外蒙市场的垄断地位。其主要原因是：（一）它原来在外蒙市场上销售的商品，绝大部分是中国各地的手工业产品，同资本主义国家输入的商品相比较，显得成本高、式样老、售价高，逐渐失去购买者的欢迎，因而现品交易就日趋萎缩。（二）它销售的日用百货商品，来自全国各地，采购、运输都十分困难。而且在分散的小手工业生产的情况下，不可能从产地一直运输到销售地，必须把各地采购的多种多样的商品，完全集中到归化城，然后换用骆驼队运入外蒙。在整个采购、运输的过程中，要经过多次的装卸和运输工具的改变。加之进货的道路，是迂迴曲折的，——特别是从归化城到乌里雅苏台和科布多这一条所谓“营路”，是从内地进入外蒙的一条最艰难的道路。因此，它的进货很缓慢，运费也高昂，和帝国主义在商业上作竞争，处于不利的地位。特别是俄国与外蒙毗邻，利用西伯利亚铁路，向外蒙输入商品，更为便利。因此，大盛魁就很难与它竞争。

大盛魁前期，在外蒙市场上不收购羊皮、牛皮和羊毛等产品，

因为贩运到归化城利润不大，或者无利可图。到了后期，虽然也收购一些，但因销路不广，收购的时间也不久。当时中国生产不发达，没有现代化大规模的毛纺织工业和制革工业，收购进来的羊毛，只有销给毡房、毡房和帽铺等手工业作坊，制造毛毡、栽绒毯、毡帽、毡鞋和毡袜等产品。收购进来的羊皮和牛皮，也只能售给熟皮的作坊，制造皮衣、皮靴、皮条等产品。与此相反，外国资本主义商业侵入外蒙，却大量收购皮毛，收购价格大大超过大盛魁等旅蒙商一向的收购价格，这就迫使大盛魁等旅蒙商不得不退出外蒙的皮毛市场。外商为了追求更多的利润，也曾经营贩运牲畜的业务，结果是失败了。据说，英国和记洋行，看到贩运牲畜利润很大，就采取“挖墙脚”的办法，从天义德勾引出一批人员，为它搞贩运牲畜的生意。但是长途贩运牲畜，却不是简单的事情，只凭临时凑起来的人员去搞，是注定要失败的。结果，它所贩运的牲畜，在沿途就死亡殆尽，致将为贩运牲畜投入的资本完全赔光。以后就再也不做这种尝试了。由此证明，大盛魁在长期经营长途贩运牲畜的业务中，是积累了不少经验，也锻炼出若干掌握技术的人员。这些经验和技能，都是宝贵的遗产，应该肯定下来。

为了和帝国主义竞争，巩固自己在外蒙市场上的地位，大盛魁也曾采取新的经营方针，改变经营方式，买卖洋货搞出口贸易。它在库伦设庄，从张家口进货，并出资在张家口开设鸿盛久银号，在天津开设盛记毛庄，都是在中国处于半殖民地半封建的地位，政治上不独立，经济上不自主的总形势下，大盛魁的新计划，当然是不可能实现的。

三、卢布贬值使大盛魁受到严重损失

俄帝国主义的势力侵入外蒙后，俄钞大量流入外蒙。光绪初年，清廷为了进行抵制，曾在库伦设立大清银行分行，但其资本薄

弱，没有起到什么作用，宣统末年，也就宣告歇业。库伦金融，仍操于俄商之人。这时旅蒙商人使用俄钞，多由汇兑庄如大盛川等收归，转汇莫斯科买成金磅，再兑上海，每年约计四千万两。当时俄钞流入外蒙，竟达七千余万卢布。十月革命前后，俄钞贬值，一落千丈，始而五钱，继而四钱、三钱、二钱，最后达到每个卢布仅值白银三、二分。因此内地的旅蒙商如大盛魁等，受了不少的损失。

辛亥革命以后，帝俄曾与外蒙订立商务专条。第二条规定，运货入境，须纳重税捐。因此内地商品，受到了很大的限制。1918年北洋政府派徐树铮入主外蒙，北洋政府工商部，曾派商务调查团，随徐前往。据调查所得，当时库伦东营子共有晋帮商号如大盛魁等二百六十三家；西库伦共有商号六百八十八家，以京帮商号（如万义号等）为最多。根据这次调查，北洋政府宣布在1912年以前的旧债，仍属有效。在那个时候，仅大盛魁一家，在科布多，就有一万五千多峰骆驼，二万多匹马，二十多万只羊的债权。但这项债权始终没有完全收回，这也是对大盛魁的一个重大的打击。

十月革命后，因俄钞低落，物价一日三涨，对人民的日常生活，影响至巨。这时外蒙当局提出向北洋政府借款百万，收买俄钞，并以库伦设中国银行为条件，几经商讨，虽已取得北洋政府的同意，但迄未拨款。后来又经多次的协商，设立银行的合同，始告成立（详见附记）。

在库伦虽然设立了中国银行，但流动资金，仅为八十余万元，同年七月“标”，就回笼了五十余万元。其余二十八万余元，仍不敷市场的周转。在这种金融呆滞的情况下，还得使用俄钞为辅币，因此市场情况，并未得到好转。大盛魁为了解决卢布的跌价问题，曾竭力促成中国银行在库伦设行。但设行以后，还是没有能力解决。因而卢布跌价使大盛魁仍然受到了很大的损失。从此在外蒙市场逐渐失掉了立足的余地。

附记：外蒙官府与库伦中国银行合同全文^①：

第一条，外蒙古官府，为维护商务，整顿金融起见，承认中国银行在库伦开设分行，将来如在外蒙古其他地方添设时，须先行商由外蒙古自治官府同意。

第二条，外蒙古官府通飭所属各地方，凡所有官方收入或支出，准以中国银元或银行纸币时，须由外蒙官府酌量办理。

第三条，中国银行系经中央政府担保机关，如遇一时有金融紧急事情，并由中国银行设法维持本行纸币，以全信用。

第四条，中国银行纸币系在张家口兑现。

第五条，外蒙古官府有需要生银及其他项纸币时，得按照时价，托由中国银行代为换购。

第六条，外蒙官府一切金融事业，得酌量市面情况，托由银行代办。

第七条，外蒙古官府，如在银行存款，得照中国银行暂行活期存款通例，月息三厘。

第八条，以后外蒙官府如有零星借贷事项，银行得尽力借给，此项借款，通常以五百元为限，不得过一年以外，如所借款在五百元以上，其利息手续暨一应规定事项，得由官府与中国银行特别商议办理。

第九条，外蒙官府所属盟旗及沙毕^②等地方所有由前清户部银

①（见1923年六月十五日沈阳出版《东北文化》月刊2卷6号28页）

②沙毕，蒙语，也译设并，是徒弟的意思。沙毕地方也称设并

行以印文押借之旧债，历年利息，一律免除，其本银以俄钞每元折银四钱计算，三年还清。每年应还数目，由外蒙官府担任，归银行向外蒙官府直接收款。

第十条，以后中国银行对于外蒙所属各盟旗及沙毕地方，不得以印文作为押品借给款项。

第十一条，外蒙所属各盟旗沙毕地方暨官员人民，如向中国银行交易及借款事项，须照行款办理。

第十二条，本合同于双方签字盖印之日发生效力。

第十三条，本合同签字盖印后，外蒙古方面由官府出示，晓谕蒙民；中国方面，由中国银行呈请都护使晓谕华民，一律遵照。

第十四条，本合同用蒙汉文字会缮四份，由外蒙官府、库伦中国银行会同签字，一份经外蒙官府收存，一份由外蒙官府照送都护使备案，一份交由库伦中国银行呈报北京管理处存案。

第七章 辛亥革命后的大盛魁

辛亥革命以后，大盛魁处于风雨飘摇之中。外蒙宣布“独立”，使大盛魁经济上受到巨大损失，元气已经大伤；搞资本主义企业的种种尝试，也都归于失败；再加内部矛盾重重，它的从业人员虽然做过很多努力，但终于回天乏术，遂于1929年宣告歇业。

一、积极从事政治活动

辛亥革命，推翻了清朝政府的统治。外蒙的哲布尊丹巴^①在沙皇俄国的唆使和策划下，趁此时机宣布“独立”。其后又被迫取消“独立”，改称“自治”政府。当时，外蒙处于混乱局面，大盛魁在外蒙的营业受到严重影响，经济方面受到很大损失。为了维护它的利益，在此时间，它在经济、政治方面，进行了种种活动。

在哲布尊丹巴宣布“独立”后，大盛魁曾向其“政府”提出抗议，并向北洋政府及其派驻外蒙的官员进行请愿。大盛魁和其他一些旅蒙商还向王公们提出分期偿还、缩小债权数额和按成偿还等办法。有些王公接受了这些办法，保持一向的惯例，继续除购物资，开发印票帐，延续债务关系。但是这时大盛魁的营业状况，与清朝统治时期相比，已是一落千丈了。

注：①哲布尊丹巴，全称哲布尊丹巴呼图克图，为外蒙最大的活佛和封建主。

当时，内蒙土默特旗骑兵连长玉禄在一些上层人物指使下，带领所部投奔哲布尊丹巴，被封为“赛得”^①，颁给印信，补充了武器弹药，并由外蒙古部队配合，返到百灵庙一带进行骚扰。绥远将军张绍曾，随即调集大军进行围攻。数月未能奏效，百灵庙亦被战火烧毁，附近的农牧民逃避一空。张绍曾不得已，改为收抚，多方奔走，仍无结果。在这种情况下，袁世凯派员来绥远，力主清出玉禄的家长，协同地方绅商，劝导玉禄来归。这时大盛魁经理段履庄，就自告奋勇，参与其事。他首先向玉禄的全体官兵和家属，以及土默特旗的参领和佐领，坚决表示：他愿以本人的生命和大盛魁全号的财产，保证各方面安全无事，并偕同武尔功等同玉禄商订了优抚条件。

玉禄接受收编，百灵庙事端得到解决之后，北洋政府授与段履庄一等文虎章和二等嘉禾章，并聘为农商部的顾问。袁世凯即以大总统的名义，馈赠给段履庄一面木制横匾，上写“拱卫绥远”四个大字，以表彰段履庄的功绩。那时，段履庄担任着绥远总商会的会长，他就把这一横匾，悬挂在绥远总商会的大厅内。在悬挂横匾的日子，曾举行过隆重的仪式，大设贺喜的筵席，颇极一时之盛。从此，段履庄的地位大大提高，常常以巨商身份参加政界活动。

几年之后，段履庄在山西省祁县南社村原籍，修盖了一所相当宏丽的宅院。落成之日，黎元洪以大总统的名义，馈赠横匾一面，上嵌“功德盖塞”四个大铜字。

玉禄接受改编的同时，绥远总商会成立了保商团。这个保商团是以玉禄部队编余的官兵为基础，同时将土默特旗、普会寺^②和达尔罕旗的各一部分部队，也合编在内，其中还夹杂了一部分归化城的铺勇队。

注：①赛得，大臣。

②普会寺，地在原达尔罕旗召河，为归化城舍力图召活佛的避暑召，又称设并召。

1919年，北洋政府任命徐树铮为西北筹边使兼西北边防军总司令。徐接任后，即同大盛魁进行联系；大盛魁也一再向徐表示：用人人到，用钱钱到。在徐树铮率领第三混成旅开赴库伦（今乌兰巴托）时，大盛魁经理段履庄是形同高级顾问的随员之一，他还以库伦商务会会长身份，指挥旅蒙商号，为徐树铮支应军需给养。

中俄交涉署成立，解决外蒙问题是一重要内容，所以当时的外交总长兼代国务总理的王正廷就提请任命段履庄为中俄交涉署的委员。段履庄任职期间，经常参与有关的会议，大盛魁的业务，反不得分身亲自主持，乃由阎锡林、安成武等代理其职务。据说，段履庄在中俄交涉的过程中，极其活跃。但以事关外交，十分机密，因而段在这一期间的具体活动情况，外界人是说不清楚的。

二、搞投机倒把信誉扫地

在大盛魁的后期，还曾搞买空卖空，投机倒把的勾当。

1921年（民国十年），大盛魁支持它的小号通盛远银号，在包头大搞囤积居奇、买空卖空的生意。一一归化城和包头一些人们，把那种生意，叫做“虎盘”，又叫做“耍空盘”。通盛远银号承大盛魁之命，大量地出卖铜元，收买银元。当时包头的广生店，在山西祁县帮巨商复字号的支持下，大量地出卖银元，收买铜元藉以把大盛魁的资本，排斥出包头市场。双方势均力敌，谁也不肯认输，于是双方的赌注，越下越大。直到最后，就不得不把空盘变为实盘，互相交收实物。那就是通盛远方面要交出它所卖出的铜元，收回它所买下的银元；广生店方面交出它所卖出的银元，收回所买下的铜元。通盛远方面，就利用大盛魁的关系，除向附近的城镇，尽量收购铜元外，还向各中小城市和村镇进行收集。收集到的铜元，用各种运输工具，日夜不停地运入包头，交付了广生店，马上向广生店，逼索银元。并勾通了马福祥的都统署，下了命

令，限制包头的铜元出城，以抵制广生店在农村和其他城镇收购银元。

广生店所依靠的复字号，虽然也是资本雄厚，周转灵活，但它活动的范围局限于大中城市，在小城镇和农村的活动，远比不上大盛魁。再加上官府发布了限制包头铜元出城的命令，使它越发施展不开了。对方交足了铜元之后，就催逼它立即交出银元，这就使它难于应付，陷入了焦头烂额的困境。在万不得已的情况下，广生店的经理胡振业，亲自到归化城求见通盛远的经理邢克让，表示低头认输，央他放松一步，代求官署撤销前颁的命令，以结束这一段事情。邢对胡表面上盛宴招待，并陪同烟赌，但关于胡的请求，则推以官署之事，无能为力。暗中却用官署的权力，再颁布告：严加禁止。最后的结果，通盛远获得暴利，迫使广生店关门，胡振业气愤而死，复字号亦受到不小的损失。

实际上远在清朝末年，大盛魁就曾搞过投机倒把、囤积居奇一类的活动。并且还为此和别家打过官司，成为轰动一时的诉讼案件。

1899年（光绪二十五年）在新粮上市前，大盛魁通过它开设在包头的小号大义魁粮店，在包头大量抛售粮食。它估计，新粮一上市，粮价必然低落，它以低价买回，就可以发一笔大财。不料粮价一直上涨。又赶上1900年（清光绪二十六年），严重的旱灾，粮价成倍上涨。到期结算，赔了十二万八千多两银子。大盛魁的经理李顺延和大义魁的经理杨道中写了一张假合同，把大义魁推让与经理杨道中，使大盛魁脱离了财东的关系。这样就把大义魁粮店，变为没有资本的空头商号，以无钱偿付赔款作借口，图谋赖债。这种把戏，激怒了包头粮食公行的债权人，控告了大盛魁。官司一直打到归化城道台衙门。最后，责打了李顺延几十板子，判令大盛魁如数偿付赔款，另加二成，作为罚款，归入衙门，就这样结了案。众债权人，都自动地实收了八成，以二成奉献给道台衙门。大

盛魁为赖债反而多付出两万两银子。道台衙门凭空得了五万多两银子。经过这一件事情，大盛魁在包头的信誉完全扫地。虽然它以“汇通天下”的大商号自豪，但在包头市场上却很少有人再同它共事。因而大盛魁在包头市场上，一直没有再建立它的分支机构。

有人说，大盛魁赖债有两个目的：一是根本摆脱债务的地位；二是把问题纠缠在诉讼中，以缓和它资金周转紧张的局面。而这第二个目的更是主要的，1900年（光绪二十六年），大盛魁走的货房子很多，过镖、过骡子的支付本来就很大，再加上它倒卖粮食的赔款，付债就更大了。但它这一年贩回来的羊马，却因为帝国主义八国联军侵华战争的影响，推销不出去。所以它的收项大大减少了。正在资金周转极度紧张的时候，又出现了偿付这笔赔款的事情，因而它采取了那样赖债的办法。能够彻底摆脱债务人的地位，当然是它求之不得的事情；即使摆脱不了，也因诉讼的纠缠，可以缓冲资金周转困难的境遇。结果，第一个目的没有达到，而第二个目的却完全达到了。到这件诉讼结案的时候，已经是1901年（光绪二十七年）的冬季。大盛魁存场待销的羊马，都赶上极高的市价，完全销售出去了。因此，大发其财。大盛魁渡过了商品积压，资金周转紧张的难关，偿还这十几万两银子的赔款，已是轻而易举的事情。李顺廷为此挨了几个板子，坐了几天牢房，在他看来是值得的。

大盛魁搞投机倒把之事，使它的信誉受到很大的损害。

三、复业的种种活动

1929年（民国十八年），大盛魁正在清理债务，即将宣告歇业时，孔祥熙曾派吴保平到归绥，访问段履庄和其他有关人员，了解大盛魁办理结束的原因，并说明孔将资助二十万元，维持大盛魁继续存在下去。但大盛魁已陷于困难重重的境地，除经济方面的问题，还有其他许多难以解决的问题，不是几十万元的资助所能解

决。吴保平代表孔祥熙支援大盛魁的打算，只好作为罢论。

段履庄为了投靠国民党政府，在离开大盛魁三年后（1934年），还曾邀同山西祁县商人段子峰同往南京，面见孔祥熙（当时国民党政府的财政部长兼中央银行的总裁），请求任中央银行绥远省分行经理。孔祥熙未予同意，却提议以国民党政府实业部名义，出资一百二十万元，由段履庄办理大盛魁的复业事宜。先拨款六十万元筹备开业，迨召开股东会议后，再拨六十万元。号内人员可以重新安排，王、张、史三家仍作为财东，不用另行出资，每家各按五万元投资计算。段履庄因与王家仇恨未释，不表示同意。后经赵守钰，段子峰和范子寿等再三相劝，段才勉强接受。但因拖延过久，迨至冀东伪政权^①产生，遂停拨这项投资，因而大盛魁的复业遂告流产。

阎锡山一向对大盛魁很重视，常称赞大盛魁为开发西北的钥匙，称赞段履庄为西北大实业家。段履庄每次到北京或回老家，路过大同的时候，晋北镇守使张汉杰总是代阎迎送。段履庄到了太原，阎锡山有时当作客人，留在他的官邸招待。1925年（民国十四年），段休假住在原籍的时候，阎时常邀段谈论西北实业，并表示愿为大盛魁投资，以扩大营业范围。彼时大盛魁并不需要增资，因而未接受。后又表示愿出资开设双福公司，请段兼任经理，段以无暇兼顾，推荐渠东海以代。1931年（民国二十年）阎锡山由大连重返山西之后，大盛魁早就宣告歇业，阎锡山又打算资助大盛魁复业，段履庄提出复业计划，阎认为投资额太大，打了退堂鼓。

傅作义任绥远省主席时期，亦有意资助大盛魁复业，曾指派绥远平市官钱局的负责人进行调查研究，闹清楚了该号的内部矛盾很多，而且已经发展到不可收拾的程度。预料到纵然勉强复了业，也不会长久，因而打消了原议。

①冀东伪组织，是指以殷汝耕为首的汉奸政权。

大盛魁虽然在1929年已经宣告歇业,可是,它仍然保留着一部分从业人员,处理积压的债权、债务关系。1931年经过财伙协商,决定开除段履庄出号,改推陈严甫为经理。在这以后也进行了大盛魁的复业活动。想重建一个没有段履庄参加的大盛魁。这样就出现了两种复业活动。一种是要段履庄而不要王东家的复业活动;另一种是要王东家不要段履庄的复业活动。这两种复业活动,起了互相破坏的作用。段履庄的活动归于失败;而陈严甫这些人由于能量不大,也未能实现复业之愿望。到1936年抗日战争前夕,不得不完全散伙。

附记一：保商团始末

清初,当局为了镇压进步力量,巩固其统治地位,曾令各省府州县组织“乡勇”,俗称乡勇兵。各大城市为了维持地方治安,也曾招募“铺勇”。归化城是塞北重镇,自然不能例外。归化城在辛亥革命后,商业团体的组织,也有改变。原设于归化城三仙庙的四乡耆和十二总领,于1912年改组为归绥商务会,由樊羸州任会长。为了协助军警,维持地方治安,请准了绥远将军张绍曾拨给枪枝,将原有的“铺勇”,加以整顿,并具体规定,凡是规模大的商号,如大盛魁、南北通顺店等,每号须各出“铺勇”三人,普通商号各出一人。在应征期间的铺伙,除每年应得的工资外,并按各个人的具体情况,分别予以补贴。当时的“铺勇”人数,约计一百五十余名。每年调换轮训,并协同军警,每日分班巡逻,负守望检查之责。

1914年“铺勇”。一度改名为“体育会”,不久又改称“保卫团”,团丁人数也有增加。这时商务会的会长段履庄,以绥远改为特别区,把归绥“商务会”改为“绥远总商会”。

1915年,因土匪出没无常,归绥与外蒙和新疆的商路,受到了很大的威胁,绥远总商会为了维护商路,请准绥远都统,将土

默特旗的两个骑兵连（主要是收抚玉禄的部队）和设并召招收的一个骑兵连，连同原由“铺勇”改编的“保卫团”，合编为“保商团”，增购步枪三百余枝，加强力量，作为商务会的武装组织。

保商团组织成立后，由舍力图召银海喇嘛为团长，原有的“保卫团”编为步兵连，土默特旗的蒙古骑兵和设并召招收的蒙古兵都编为骑兵连。该团在改编就绪后，商务会曾拨出现金三万元，在召河建立了一座规模较大的营房，作为团部的驻在地。不久，他们又与达尔罕旗取得联系，将驻防百灵庙的蒙古骑兵，增编为该团的一个连，分段负起维护商路与护送商货的任务。嗣外蒙独立，北运货物虽然逐渐减少，但京绥铁路已经通车大同，保商团在张家口、大同一带不断来往。对东来西往的货物，担负护送的任务。

1930年前后，银海喇嘛因病逝世，即由银海任团长时的副官埃勒格曾担任团长。

1934年第二连连长于子和勾结日寇，阴谋叛变，事机败露，逃往察北。敌伪时期，于任伪西北自治军总司令，曾滋扰固阳一带，罪迹斑斑，令人发指。

同年夏，选任贺秉温为商会会长，改任崇普门为保商团团长，这时绥远商路日见缩短，保商团的编制，也就裁减为一个连。

1937年秋，日寇进占绥远后，汉奸贺秉温等组织地方治安维持会，将保商团调入归绥，作为欢迎日寇的仪仗队。及至日伪机关相继成立，保商团的枪枝即被没收，它的命运从此也就宣告结束。

附记二：绥远平市官钱局始末

绥远平市官钱局是1915年（民国四年）成立的。当时的官府用救济灾荒的名义，领到帐款五万元。一到会，立即改变用途。它藉口区区五万元帐款，发到灾民手里，也不会溅个水花，无济于

事。于是决定挪用这一笔帐款，作为一笔资本，开设了绥远平市官钱局。初期只发小额的铜元券，不久，发行额增加，角券也出现了。再过一个时期，发行额更大了，“一元”，“五元”，“十元”的银元兑换券，也大量地发行出来。从此关于存款、放款和汇兑等全部银行的业务，都发展起来。而且成为最有权威的唯一的 地方银行。绥远境内的各市、县都有它的分支机构。

1941年（民国三十年），傅作义在后套，将“绥远平市官钱局”的名称，改为“绥远省银行”。原来，“绥远平市官钱局”所设的分支机构，也都改名为“绥远省银行”的分支行和办事处。1937年，日寇占领归绥后利用留下的基础，加以改组，成立了“蒙疆银行”。抗日战争胜利后，“绥远省银行”接收了“蒙疆银行”，又恢复它原来的业务范围。绥远解放后，才由中国人民银行绥远省分行接收过来。至此，“绥远省平市官钱局”及其改组为“绥远省银行”的全部过程，才彻底结束。

附记三；

复字号是山西祁县封建资本家乔务在包头开设的几家商号，铺名以“复”字上起，人们称“复字号”。以后虽然不是按复字起名的字号，也称复字号。它最老的字号，名叫复盛公。为什么从复字起名呢？据说，乔务的先人和山西榆次县一个姓秦的两人合伙，担挑些零星货物，去包头滩收换羊皮，每年春出秋回，生意尚好。日久，人地熟悉，在包头西脑包开设了一个小杂货铺，如同二合公一类的名称。成立的年限约在康熙年间。有一年，伙计两个窥测地形，在黄河沿岸，撒了几斗油菜籽，适遇丰年，获得厚利，由此打下基础，营业日渐发展。

后来秦家看见他的后人不强，与乔家约定，秦家退股，乔家接收，外姓不得垫财。乔家当了专东之后，尽可能地照顾秦家的后

人，因而正式起名为复盛公，取其两家创业，财源茂盛，公平相处之意。到同治年间，由于外货流入，西北的皮毛、药材也大宗出口，包头地面逐渐繁荣，复盛公由西脑包搬到包头市内。由原来的货铺改为钱、当两行，在包头市场上，执其牛耳。

复盛公是乔家的老号，每年过春节，还在财神桌前供奉砂盘、扫帚，纪念当年创立之难。它由营利所得，陆续垫本，又开设了复盛西当铺带杂货铺、复盛西面铺，复盛西油房，它的面铺、油房，都是大规模的营业，以后安设了电磨、电碾以批发定货为主，掌握了包头的粮盘、油盘。门柜零售，不过是个点缀。复盛公在包头大东街，复盛西当铺，简称复盛当，在包头财神庙街。东西两当铺，占着繁华地区。复盛公放帐的方式，折收下的铺产、菜园地很多。包头市郊约有十四顷水浇园地，浇的是转龙藏的清水。另成立了一个复盛园，雇工经营，把持了全市的蔬菜价格。

乔家在包头发财致富以后，就把营业向外地尽量扩张：在山西祁县开设大德恒票庄。这两家票庄，汇兑遍全国，代管好几个省的藩库，代户部解交钱粮。民国年间，大德恒大德通在香港、大阪亦设庄口，在山西票号中，是数一数二之家。大德通出资又在包头开设了一个粮货店性质的通和店，操纵了全市粮货两行的生意。在归化城开设法中庸钱铺，南、北通顺店、德兴店。南通顺店是个杂货店，主要经营茶和生烟的买卖，北通顺店是个皮毛店。大盛店、德兴店是两家粮店，都出钱贴子。在大同还开着中兴庸钱铺，在武川也有几家买卖。

复字号在包头本来就有权威，又有大德恒、大德通在包头的庄口支援下，所以它在包头独霸一方，无与抗衡。它一手掌握财权，一手掌握铺产，不论那家商号，想在包头市场上稍有活动，总得仰其鼻息。包头有人说：“先有复盛公，后有包头城”复字号也以此自豪。解放前夕，复字号的各行业商号都陆续结束，彻底垮台。

下编 大盛魁的营业状况

第八章 印票业务的经营

上述七章，从纵的方面叙述了大盛魁从创立到歇业的过程；以后六章，将从横的方面介绍它的业务范围和经营方法。由于它主要是利用封建特权，放印票帐起家的旅蒙商，所以首先应该说它放“印票”帐的情况。

“印票”，是外蒙王公或扎萨克，代表一个部落或一个旗，向高利贷者，出具一种盖有王公或旗署印信的借据。因为这种借据上面是盖了官印的，所以一般习惯就把它简称为“印票”。

放“印票”帐是清朝时期旅蒙商在外蒙地区独有的一种高利贷形式。当经营这种高利贷生意的商号向借贷者赊销货物或借贷银两时，不是由借贷者本人向这些商号开出借据，而是由该“和硕”的王公、扎萨克，代表全“和硕”向这些商号开出借据。而做这种生意的商店，一般习惯也就叫做“印票”庄。大盛魁就是外蒙地区最大的一家“印票庄”。

王公们开出的“印票”，不仅是对贷款者负证明的责任，而且对贷款负保证还清的责任。据说“印票”上写有这样几句话：“父债子还，夫债妻还，死亡绝后，由旗公还。”这种贷款，利润高，手续简便，特别是有了确实可靠的保证，所以这种放“印票”帐的

高利贷，就不同于一般的高利贷，它是封建特权支持下的高利贷，也是大盛魁之所以能在外蒙市场，居于垄断地位的主要原因。

一、放“印票”帐的几种形式

(一) 银两放贷

放“印票”帐的第一种形式，是支应外蒙王公向清朝纳贡和各王公晋京值班期间的各项费用。

按照清朝的规定，外蒙各王公，要定期晋京纳贡轮流值班。经过远道跋涉，来到北京，费用浩繁，必须有大量的银两来源，才能满足需要。王公们自行筹凑，既有困难，途中携带也不方便。大盛魁就利用这种机会，进行贷款。

这种贷款，向由各旗按人丁分摊，例如：1891—1892年（清光绪十七—一十八年），扎萨克图汗盟长阿育尔公三次向大盛魁借用86603531两银子，都按扎盟二十旗的人丁分摊，其借银和摊款的数字如下表：

通事大盛魁开具扎盟摊款

时 间	借 款 数	附 注
光绪十七年 六月十七日	54093531两	因盟长处办差用
光绪十八年 润六月初三日	1751两	盟长阿育尔公 同圪也德进京办差用
又由京都借银	1500两	盟长阿育尔公同 圪也德进京办差用

以上三宗共合银8660.3531两，按札盟二十旗人丁分摊

(单位：两)

旗 别	银 数
何贝札萨克图汗和硕	1216.2122
付将军吉克米特多尔济和硕	45.895
付盟长达什拉布坦贝子和硕	917.896
阿尔塔萨嘎拉王和硕	1083.1173
盟长阿育尔公和硕	183.5792
丹木定苏伦公和硕	353.39
蕴敦多尔济贝子和硕	376.3374
罗布桑端多布公和硕	610.41
巴匝尔拉克察公和硕	376.3374
布彦吉勒格尔公和硕	133.095
达什车林公和硕	224.885
呢朗瓦拉贝子和硕	536.97
那逊布彦吉尔噶拉贝子和硕	1000.51
丹木定噶毕什公和硕	536.97
巴匝尔巴呢公和硕	201.9371
蕴敦多尔济札萨克和硕	192.7582
车林多尔济札萨克和硕	257.0087
阿克旺车林札萨克和硕	144.737
额林沁多尔济札萨克和硕	178.99

以上共摊银8660.3531两^①

编者：按本表是按照原清册的内容排列的；本表附注栏是原清册的旁注；表内数目字系根据中文大写字改写的。

上表说明，放高利贷的“印票庄”向王公贷的银两，王公们即把这些债务转嫁给所属牧民偿还。这是清代外蒙各部、旗，众所公认的一种惯例。

晋京的王公们，于出发前就要求放“印票”帐的商号，派员相随，为他们支应一切费用。那些商号人员，就如同王公们的随从帐房一样，不仅要为他们支应费用，而且要办理他们所需要办而又不熟悉的事情。如：王公们的服饰、送礼、宴客、赏赐和递门包^②、通关节^③等事，以及生活方面的事情，都可为之代办。比如，在引见的时候，小太监用盖碗送一杯奶茶来，王公喝完茶，不能让空碗回去，至少装上一碗碎银子，盖好盖子，把碗送还太监，这样赏赐，既不露形迹，也显得大方。至于送扇子的，送手巾的和送椅垫的，也得各有赏赐。就是自己宴赐，这些事情都要做得大方、周到。大盛魁对王公们委办的事情，一贯是很谨慎的。它又熟悉官场情形，代王公们办事周到，能够得到各方面的满意。因而外蒙晋京的大多数王公们，愿意找大盛魁来为他们支应这些事情。

大盛魁的后期，是在外蒙经营“印票”业务最殷实的一家商号。另外，还有它的小号大盛川票号，协助它办理王公们晋京的一切事宜，就更能够使王公们感到方便。有些事情，往往是王公们自己办

①见“清档案”光绪二十二年，民族事务类，卷号五七。

②递门包，给官府、衙门门房行贿。

③通关节，给官府、衙门各级官吏行贿。

不通，经大盛魁去办，就办通了。因而王公们对它更加信任，它放“印票”帐的业务范围，也就更扩大了。

王公们晋京值班留居期间，不仅有许多应酬之事，还经常出去朝拜佛寺、游览名胜、观赏风景，有时候也到远处朝山进香，大量地上布施、费用很大，花几千两银子是平常事，花几万两银子也是有的。有几年，大盛魁仅支应王公们晋京费用的放款总额，每年即达十万两银子之多。由于大盛魁对王公们所需支应的一切费用，能够用多少，支多少，可以满足需要，因此多数王公，愿意同大盛魁建立这种借贷关系。

别家“印票庄”，欢迎赊销货物的放款，对于支用现银的放款，能推开便推开，不愿意积极争取，因为支用现银的贷款，利息较低，除了本银加利息，再没有别的办法提高利润。赊货放款，则可以用提高货价的办法，来增加利润。因此，对王公们晋京支用现银方面，采取冷淡态度。大盛魁的做法却与此相反，它对于这一种放款，积极争取。结果，大盛魁不仅增加了现银的放款额，就是赊货放款额，也增加许多。由于大盛魁能够满足王公们的需求，王公们在不少方面依赖于大盛魁，因而对大盛魁的商业活动给予更多的机会和支持。这样，大盛魁和王公们的关系就进一步密切和巩固了。

日本“经济调查丛书”《外蒙古共和国》一书写：“……从一个记忆不清的年代起，当蒙古王公晋京值班，呼图克图（按即活佛）晋京觐见，征收驻蒙古中国军队的维持费，王公世子袭爵，向乌里雅苏台将军赠贿，对博克多葛根（按：即哲布尊丹巴）献礼的时候，蒙古各旗往往遇到财政上的不如意。蒙古人唯一资产的家畜，在刻不容缓的情况下，很难折变为白银，在这样迫于眉睫的时候，就不得不乞援于大盛魁或长义德（按：应为天义德）这两家商铺。他们是有求必应，一定会满足他们的要求，贷给他们必需的金额，附以高利，以后由家畜或其它副产品收回。……”

同一书中还写道：“外蒙古的一百四十旗或沙毕（按：亦译作设并）之中，不负债于大盛魁者，仅有十旗或二十旗左右，其他大部分都是大盛魁的债务人，长义德对科布多管区内各旗也有同样的情况”。

这些说明大盛魁在外蒙大部分地区开展了“印票”帐业务。

（二）赊销货物

放“印票”帐的第二种形式是赊销货物。此种形式是三管齐下：用高的价格售货；又用高的利率计息；再用低的价格收购牲畜。即在赊购的利润上，加上出放借贷的利息，再加上用牲畜还帐的利润。可以说，在一次交易中，取得了三重利润。人们说，放印票帐是“一羊三皮”的利润。此外，还采取旅蒙商一贯的作法，进行许多欺骗、巧取、多收少付和以假冒真等等办法。这样，它们所取得的利润就是非常惊人的了。

大盛魁放“印票”帐的办法，在清朝统治下的外蒙地区，通过“楚古拉”会议，并由王公们出具盖有印信的借据，使之合法化，得到完全可靠的保证。

大盛魁进行赊销货物，放“印票”帐的时候，是以乌里雅苏台、科布多分庄为中心，划定通往各部、旗的路线若干条，每条路线组织若干售货员，由一个掌柜领导。这个掌柜一般称为“坐道子”。就是某一条路线负责人的意思。他们带着驼队和帐房，驮着日用百货到各部、旗做赊销货物和放“印票”帐的生意。到了地方，把货物赊销给王公、贵族或串蒙古包赊销给广大牧民，并折成银子，由王公开了“印票”，赊销货物、放“印票”帐的工作，就算完成了。

二、收帐和利息的计算

大盛魁收“印票”帐的时候，是预先指定羊马集中的地点，也按照各部、旗距离，划定若干条路线，组织若干羊班头、马班头，打火印的帮办理收帐手续的先生，这个掌柜一般也称为“坐道

子”的。他们到各部、旗收帐时，只收羊马，不收别的东西。凡经他们挑选上的羊马，都作了价，打上火印，然后由各部、旗派人，把羊马送到指定的集中地点，大盛魁接收牲畜的房子，凭火印接收羊马。按照接收的数目，予以收帐。接收前的损失，由牧户负责；接收后的损失，由大盛魁负责。

大盛魁放帐和收帐的房子，都带若干分礼物。从王公到各级仕官，都送一份轻重不等的礼物。它在送礼物方面，是不惜多花钱的。送王公的礼物，是好的绸缎衣料和绣佛象的哈达^①等物；一般仕官们分送烟、酒、茶和哈达等物。王公们有时住在大盛魁柜上，大盛魁更以招待贵宾的礼仪，隆重招待。

大盛魁放帐和收帐的房子，到了各部、旗，虽然自己带着帐篷，但王公们总要给预备两顶干净的蒙古包，并招待几次筵席，表示欢迎。大盛魁对王公和有关的人员们，也要招待几次筵席，表示谢意，并请托帮忙。

日本“经济调查丛书”《外蒙古共和国》一书下编中写道：“……在蒙古最活跃、规模也最大，（是）由库库和屯（按：即呼和浩特）移来的大盛魁，……因为它的资本雄厚，声势也很喧赫，大盛魁的店员可以受到蒙古人的特别待遇，蒙古人让他们住在白毡子的幕帐里……还可以吃到最肥美羊背子，没有许可不能进入他们幕帐。……”

可见，在这方面别家“印票庄”是比不了大盛魁的，特别是在货物齐全方面，更是别家“票庄”所望尘莫及。

一步占先，步步占先。大盛魁只要能够提前收到质量好的羊马，就有条件提前组织羊马房子，提前把羊马赶运到召河，抢开盘生意。这样，不仅在沿途可以得到好水草，到了召河，还可以得到好的

^①哈达，是一种生丝织成的丝织品，蒙古族作为献礼、敬客的用品，详见第十章。

水草和休养，自然就会减少羊马的疾病和死亡。因此，各地贩羊马的客商，都宁愿用高的价格，来买大盛魁的羊马。人们说：大盛魁掌握了“先收帐”的机会，是它形成垄断性商业的原因之一。

归化城各旅蒙商在抢先从外蒙贩回羊马方面，有时元盛德还可同大盛魁作竞争。因为元盛德不是“印票庄”，它是经营畜牧业的商号，它有自养的羊马，所以它也有条件提前把羊马赶运到归化城市场上销售。但是它所挑选的羊马，只有放肥了，才可以提前上市；不然，就要推迟上市的时间。而大盛魁是在外蒙各部、旗的广大牧区内进行挑选，它的羊马抢先上市的机会，仍然要比元盛德多一些。

“楚古拉”会议规定的借贷利息率，为月息三分，满三年者，停利还本。别家“印票庄”同王公们订立借贷合同时，完全按照这个规定办理。大盛魁同王公们订立的借贷合同规定为：“行息期限为三十三个月，期满停息”。它这样做的目的，首先是为了宣传它的借贷、行息的时间短，利息的总额只达到99%，不超过“一本一利”，可广开借贷之门，使借贷者，乐于向它借贷。事实证明，它预期的效果是如愿以偿了。

这样做的另一个目的，是为了缩短贷款期限。在别家“印票庄”的贷款，还没有到期的时候，它的贷款已经到期，它就可以加速和增大资金的周转额。象大盛魁这样性质的商号，它的资本既是商业资本，又是借贷资本。因此，加速资金周转率和增大资金周转额，对大盛魁来说是极其有利的，特别是挑选最好的牲畜收帐，是放“印票”帐最关键的一着。利润的厚薄，主要取决于这一着。人们说，大盛魁的办法高明，它捞了稠的，让别人喝汤。所以，能够抢到“先收帐”的机会，就等于拿到了各方面的优先权。

大盛魁放“印票”帐，计算利息的方法是：只有本利全清，这笔帐才能彻底勾销。如果只是收了一部分，仍然要按照原本行息，收进来的部分，作为浮存，这样特殊的计算办法，是很少见的。

大盛魁放“印票”帐的帐簿，记法很简单。在借款户下，用总

记一笔的办法，只记载某年某月，取借贷银若干两，旁注按月息三分计利。不记载货物的品名、数量和价格。到收帐时，同样用总记一笔的办法在借款户下只记载某年某月某日收牲畜银若干两。也不记载牲畜的品种、数量和价格，年终结帐，结算为三笔。就是：欠本银若干两，利银若干两，收银若干两，用大写字写在帐尾。下年的年帐簿建立后，在借款户下，先将上年结算出来的三个数字抄下来。下年的除货，放“印票帐的新数字，接着记下去。下年年终结帐，仍然为三笔。具体的写法是：共欠某年至某年的本银若干两；共欠某年至某年的利银若干两；共收某年至某年的牲畜银若干两。逐年类推。各部、旗衙门的帐簿，也是这样写法。由于它的“印票”帐是这样的记法，从帐面上看来，它的放帐利息和收帐，都以银两为计算单位。只能看到它放一两银子，每月加利息三分，加到三十三个月，即停止加算利息，它并不“将利作本”加算复利。却看不到它那种用高于市场的价格除货和低于市场的价格收回牲畜的高额利润。同光年间，清朝的办事大臣贵斌和某王公曾向清廷控告大盛魁“重利盘剥”。但经清廷调阅帐簿，进行核算的结果，却认为“平允合理”。就在于就帐论帐的缘故。这也说明大盛魁为了规避重利盘剥的事实，早已在帐簿上做了安排。有人说这种记帐方法“是吃肉不吐骨”。不管怎么说吧，总是不肯把真实事实摆在帐面上。

（三）支差放贷

清初，外蒙地区主要是牧业经济，居民所需的生活日用品，依靠同旅蒙商的产品交换而取得。清朝政府派驻外蒙的军政人员的一切用品，也是取给于旅蒙商。随着清朝军政部署而来的乌尔屯^①循役，以及各部、旗派驻乌里雅苏台、科布多的值班人员和应差兵夫的开支，会盟和清查等各项浩繁的费用，全由旅蒙商支垫。各旅

①乌尔屯——驿站。蒙语音译。

蒙商所支垫的货物款项，最后由扎萨克在票据上加盖官印，转为“印票”帐。

清朝派驻在乌里雅苏台和科布多的将军衙门和参赞大臣衙门，除官俸兵饷按照规定由户部发给外，关于办公、杂费、伙食、马乾，车驼、旅运、燃料和器具以及其他一切由地方支应的人工、物品和款项等等，甚至处罚犯人和刑具、装殓死人的棺材等项都在内，统由三大号——大盛魁、元盛德、天义德先予支垫，然后按地方七成商号三成或地方八成商号二成分别负担。这些支应，十分浩繁，由大盛魁垫付的最多。抗日战争前，大盛魁前经理段履庄同“大公报”记者杨令德的一次谈话中曾说：“大盛魁在外蒙供应浩繁，如前后营将军、参赞衙门，一切日用食品，统由大盛魁供给。旧历年前，水果、鸭鱼之类，以数百骆驼由归化城运载而去。每年招待王公及支应官差，仅饺馅用肉一项，即需羊四千余只，诚为惊人。”大盛魁一方面代地方办理供应，同时，也利用这个机会做些生意。凡是排派到地方的部分，大盛魁就在收“印票”帐的时候，同时收讨。如果当时不能收清，就转为“印票”帐，按月行息。

大盛魁为了多做这项生意，每年由内地采购高贵商品和宴客用的山珍海味等等，以满足各衙门和王公贵族的需要。也为文武官员的升迁或入朝奏事时选购他们所要携带的当地名产品——貂皮、鹿茸等物，以满足他们行贿馈赠的需要。由于大盛魁货色齐全，颇受封建上层的称赞。说什么“别家商号是有什么卖什么，大盛魁则是买什么有什么。”因而逐渐把原来由各商号轮流供应的惯例，到同治光绪以后就变为大盛魁独家供应。

志锐曾为革除值月支差奏称：……查承平之年，乌、科、塔三城各大臣日用之需，皆由各商家轮流支应，谓之值月。兵燹后，商号歇业大半，而值月仍未革除，贵至钟表绸缎，贱至米盐酱醋，无不立摺支取，年终归商号清帐，甚至例进马匹亦归采买，每年总在八、九十匹，概以八两官价付之，每马非数十金不能入选。此

外，狐皮、猞猁、狼皮、羊皮每年均有定章，应交之数，统归商号应差。……昨至科城调查，每年总有一万四、五千金……”^①从这也可以看到大盛魁等旅蒙商支差放贷的情况。

乌里雅苏台和科布多两处，喀尔喀各部、旗都派驻不少官员和应差兵夫。据姚明辉《蒙古志》记载：“喀尔喀在乌里雅苏台驻班如下：

副将军、参赞和札萨克、汗、王、贝勒、贝子，公一人，札萨克公台吉四人，协理台吉四人，管旗章京副章京四人，听差台吉二人，向导兵六人，

以上每季一更；

协理台吉一人，管旗章京副章京一人，骁骑校一人，骁骑二百人，

以上每年一更；

驻牧场札萨克一人，协理台吉一人，管旗章京副章京一人，骁骑三十五人，

以上每季一更；

驻孛生驼场土谢图汗左翼中旗札萨克一人，管旗章京副章京一人，骁骑七十二人。

驻马场三音诺颜部中右旗骁骑二十二人。

以上常驻不更；

共计：三百五十八人。

喀尔喀在科布多驻班如下：

札萨克一人，协理台吉一人，管旗章京副章京一人，听差台吉二人，向导兵二人，

以上每季一更；

杜尔伯特、土尔扈特、和硕特、乌梁海、札哈沁诸部之汗、

①见“清档案”宣统三年，民族事务类，卷号93。

王、贝勒、贝子、公、散秩大臣副都统三、四人不等，

以上两月一更；

驻屯田参领二人，佐领二人，骁骑校三人，骁骑二百五十人。

以上每年一更；

驻牧场协理台吉一人，一岁一更；

驻牧场管旗章京副章京二人，骁骑五十人。半年一更；

共计：三百二十八人”^①

根据上述，乌科两地当差官兵共计686人，这些人在值班期间的费用，大都由大盛魁等旅蒙商支应。

会盟，是由爱玛克·达日嘎^②召集所属各和硕举行的例会。会盟期间的费用也由旅蒙商支应，虽然是临时性的，但开支却相当可观。

清查，是清朝政府派驻外蒙官员例行的视察工作。本来不应该作为地方差徭，但清朝官员却要借此机会勒索、敲诈，而大盛魁等旅蒙商借此机会大做放“印票”账生意。据贵斌的一个奏摺称：

“……前届应查之期，……始悉清查一次，满大臣可得茶面等项约可折银二百五十两，蒙古大臣约可折银二百一十两，以至该章京及印房满蒙官员并家丁书役均有茶面可分，约而计之，银在二千数百两。……”^③ 奏摺所指的清查范围，仅是关于土谢图汗所属西北旗界哈喇河一带垦地问题的清查，不包括其他事项。

乌尔屯劳役，是压在阿拉布特身上最繁重的一种差徭。服乌尔屯劳役的阿拉布特，不仅负责传递公文，而且要对往来于驿站路上的满蒙官员供应食宿和乘马，除乘马用阿拉特自己的马匹支应外，所有

①参看姚明辉：《蒙古志》卷三，28——30页

②爱玛克·达日嘎：盟长，蒙语音译。与朝古拉干·达日嘎相同。

③见“清档案”光绪二十二年，民族事务类（硃）36卷号71——75。

饮食和其他日用品都由旅蒙商支应。咸丰、同治以后，这一差徭越来越繁重，使阿拉布特扰累不堪。

据贵斌等奏摺内称：“……查阿尔泰军台向由本台官兵当差外，并钦奏谕旨由喀尔喀四盟派有察克达^①兵丁监管，同食粮饷，按四、六成应差。嗣因关外不靖，差务烦多，因驼马不敷，于就近游牧之户乘便取用，名曰“杆子驿”，以致附台居住之喀尔喀蒙众，被扰不堪，……至四盟充当各差，往往被人冒骗，无中作有，滥列浮开，又复勾串奸商称贷作息，……现在乌城奸商罔利，视库商加倍强索，自应彻底澄清，照例惩办。……”^②

据贵斌奏摺又称：“……查库伦地处极边，管辖两盟四十三旗及哲布尊丹巴胡图克图沙毕，并东西四十七卡伦，南北二十五台站，……从前徭役无多，均称富庶，近来逐年加派，困苦异常，……该属供应不给，强令变产当差，十数年来，富者变而为贫贫者流而为盗……”。

根据上述材料，乌尔屯徭役是很繁重的，大盛魁等旅蒙商支差放贷的数量亦是相当可观的。由于阿拉布特不胜支应，又加清朝官员每藉检查乌尔屯，百般敲诈勒索，王公们为避免麻烦和少负责任，乃请由主管衙门批准后，把归化城到乌里雅苏台的五十四个台站的支应费用，交大盛魁包办，大盛魁在收帐的时候，一并摧收这项费用，当时不能收清的部分也转为“印票”帐，按月行息。

此外，大盛魁在放“印票”帐方面，还从事过以下几种业务：

包税和代收公款：清朝政府在外蒙所征收的损税，都是按银两计算。由于外蒙地方银两缺乏，阿拉布特多用牲畜缴纳税捐，因而产生了许多困难问题。如牲畜作价和变价的问题；牲畜的保管和饲养

①察克达：警察，蒙语音译。

②见“清档案”光绪二十二年，民族事务类，卷号57。

问题；设备和费用的问题。在征收捐税的机关看来，都是些麻烦复杂而又难以自行解决的问题。于是就采取两种办法：一部分是委托大盛魁代收；大部分是由大盛魁包办。这些捐税，大盛魁也是在放“印票”帐的时候，一并催收。当时不能收清的部分，也转为“印票”帐，按月行息。

受托设立银炉：大盛魁承包和代征的税捐以及一切摊派，大部分是缴纳实物和牲畜，但也有少数缴纳银子的。清朝驻在外蒙的官兵们，花费出的银子，经过周转，有一部分也集中到大盛魁之手。这些银子，经过多少次周转，大银锭子被破为小块，小块锭子被破为碎银子，其含银量多少，也不一致了。这在银两的周转使用方面，就大感不便，而且也经常发现假银子。清朝派驻外蒙的户部人员，觉得整顿银两是一件烦难的事情，因而委托大盛魁设立银炉，把碎小的银子和含量不一律的银子，都化开重新铸为含银量一律的元宝和银锭子，上面铸以“魁记”二字，以资识别，而利周转使用。据说，大盛魁仅银炉的平余^①一项，每年就达到一万几千两银子，。

上述两种从性质上说，虽不直接属于大盛魁“印票”业务的范围，但是都集中在大盛魁号内之后，便与它的“印票”业务有关了。从利润来说，在“印票”帐的总利润中，来源于以上几方面的利润，占有相当比重。这对它的资金周转方面和扩大“印票”业务范围方面，都有好处。

大盛魁每年放“印票”帐的数目究竟有多少？经过多方面访问，其说不一，无法断定。不过有两种说法，看来是接近事实的。有的人说，从光绪二十六年^②后，大盛魁采取了收缩放贷的方针，力

①平余，平是一种衡器。平余，一般是指多入少出的余数。这里所说的平余，除多入少出的余数外，还包含银两折合中多余的数量。

求少放多收，特别是在辛亥革命后，外蒙宣布“独立”，不仅是竭力贯彻这一方针，而且是尽可能地向内地调拨款项和转移财产，企图在国内各大城市组织新的企业。因此，它最后结算放贷的总数，已经缩到最小的程度，但总数也不只是几百万两银子。

三、操纵物价和利润的总额

大盛魁利用货色齐全的优越条件，极力来操纵物价。用压低一些货物的价格、抬高另一些货物的价格，以获得别家所不能取得的厚利。它的办法是低价销售大路货，高价销售优质货。各家都有的货物，它就以低价来抵制；自家独有的货物，就以专利品来居奇，任意提高价格。比如：一般砖茶，以低价销售，外面印有“三玉川”和“巨盛川”的砖茶，都以高价销售。因为“三玉川”和“巨盛川”都是它的小号，它能垄断这两种砖茶。又如：一般绸缎，以低价销售；颜色漂亮、花样新鲜的绸缎，则以高价销售。因为它可以利用它的小号天顺泰绸缎庄到产地去选购，别家旅蒙商号就很少有这种便利条件。靴、帽、布匹和食品以及其它一切杂货的价格，也都用这种或那种办法来操纵。因此，人们说：大盛魁的售货是两面招牌：一面招牌是“货真价实”；另一面招牌是“货高价出头”。特别是在放“印票”帐的时候，和在各种集市以及那达慕大会（物资交流会）上，它更使出各种花样来操纵物价。这也是大盛魁后期垄断性的表现之一。

砖茶在外蒙市场上，是作为价值尺度周转的物品。一般来说，它本身的价值，应该比较稳定一些。即使是赊销，也应该象借贷货币一样，加算一些利息就行了。但是如大盛魁一类的“印票庄”，它们用砖茶放“印票”帐的时候，也要任意地提高价格。据说，一般也比市场价格要高60%以上。比如：每块砖茶的市场价格为五钱银子，而放“印票”帐时，便以八钱银子计算。可是如有人想用砖

茶还“印票”帐，则一概不收。即使用以找零，也只能按周转的价格来计算。可见同一种物品，因为持有人不同，它的性质和价格也就两样了。

银两在外蒙市场上，也可作为价值尺度周转。它本身的价值，应该是出入一致的。但是放“印票”帐时，却把九钱二分多一些，作为一两银子贷出去，再加上月息三分；如果用现银还帐，却要按银子的质量折合计算，往往把一两现银折合为八钱几分，甚至七钱几分。至于用首饰银子还帐，往往折合为四钱、三钱、二钱不等。可见银子的出入，也是有加有减的。

绵羊在外蒙市场上，虽然也是作为价值尺度的一种东西，但是它本身价值的高低就更为悬殊了。特别是用绵羊还“印票”帐时，一般作价低于市场75%以上。比如：市场上能够卖八钱银子的绵羊，收“印票”帐时，最多只作二钱银子。当然，绵羊的大小、肥瘦、口齿是不同的，其价格也应该有差别。问题在于收“印票”帐的绵羊价格，竟比市价低到如此惊人的程度！

一些特价商品的赊销价格就更要高一些。这里所说的特价商品，就是指别家所没有的，只是大盛魁独家经售的，所谓“二十二省之奇货”，或者是王公贵族们所需要的一些贵重物品。兹略举几种特价商品的赊销价，看一看大盛魁放“印票”帐的利润达到什么程度。例如：一付绣佛像的哈达，成本不过一两银子，赊销价竟达到五两银子。一个镶银里子的木碗，成本不到一两银子，赊销价竟达到四两银子左右。妇女头带服饰，镶银饰的马嚼子、烟袋、烟荷包、鼻烟壶和银饰的饮食器具以及海味、糕点和瓜果之类的食品等，大都以高价赊销。

四、龙 票

清朝政府发给大盛魁的“龙票”，不仅是经商执照，实质是一

种专利特许证，因为不是每家旅蒙商都能请领得到的，而是特别发给极少数几家商号的。这种“龙票”的具体内容是什么？谁也说不清楚。有几位年高的老商人说曾经亲眼看见过“龙票”，是用一尺三、四寸见方的白麻纸制成的，周围印有龙纹，中间盖着御印，里面是满、蒙、汉三种文字写的。也有人说，完全是满文写的。还有人说，“龙票”内印有几条法律性的条文，其中有一条，大意是：持“龙票”的商号人员，出入蒙旗地方，应负责保护，如因斗殴或其他原因被杀害者，一命二抵……。这样奇特的规定，虽然找不到可靠的根据，但估计当时的情况，也是有可能的。

“龙票”是规定放“印票”帐范围的票照。在外蒙地区，领“龙票”的旅蒙商只有大盛魁和天义德（见附记二）两家。“龙票”是在清朝嘉庆年间，厉行边禁政策时发出的，是为了规定经商范围的。原规定大盛魁放“印票”帐的范围是科布多地区金山额鲁特各旗以及扎萨克图汗、土谢图汗、车臣汗等部，天义德放“印票”帐的范围，只是三音诺颜部。

那么，“龙票”对于放“印票”帐，究竟起什么作用呢？持有“龙票”去放“印票”帐，这就意味着是最高的统治者所给予的特权。大盛魁在相当大的范围内，行使着那样的特权，再加上它本身的资本——“公积金”的雄厚，企业的庞大，货色的齐全，在社会上层的拉拢面广泛，这就使它营业更方便，利润更高了。

因为“龙票”具有特权性的象征，因此，为了取得“龙票”，曾经引起旅蒙商中各大商号之间的竞争，特别是大盛魁同天义德之间的竞争。据说，光绪年间，张守忠任天义德的经理时，为了扩大它的放“印票”帐的范围，曾进行过排斥大盛魁的许多活动，清朝的官员中也有人支持天义德。但是经过一次“楚占拉”会议，王公们都表示欢迎大盛魁，天义德的活动失败了。于是大盛魁经营的范围更加扩大了。

附记一：元盛德

元盛德最早叫元盛宏。是康熙征噶尔丹时随营贸易的商号。创始人是山西祁县南社村段泰。他原是一个拉骆驼的，由归化城拉上骆驼，驮运些货物，到科布多附近去卖。元盛宏因欠下他的脚费，就给他加入一个财股；以后又欠下他的货价，便把整个生意推给他，改名为元盛德。

元盛德是归化城旅蒙商的三大号之一。其开设年代，早于大盛魁，更早于天义德。其资金积累，经营范围，次于大盛魁，优于天义德。大盛魁、天义德以放“印票”帐，运销货物为主，元盛德以孳养牲畜为主。它的总号设于归化城，支号设于科布多。孳养牲畜以扎哈庆、乌兰海、讨号子等地为根据地。

有的人说，光绪三十四年，它一家约有七十万只羊。它孳养的马不很多，牛和骆驼也不多。光绪年间，它有三家京羊庄：元盛隆、元盛泰和元盛长。一般年限，它回的羊和大盛魁的数目差不多。回马的数目，五、六千或三、四千匹不等，甚至有一、二千匹的时候，始终不及大盛魁回的马多。

民国元年，它柜上的伙计和工人在外蒙被打死八十三人。北洋政府指令绥远商会，令它给每个死亡者的家属一百银元的抚恤。并指令科布多中国官员，劝谕蒙民准其复业，所有伤亡人畜不作赔偿。元盛德经过这一次损失，把三家京羊庄，缩小为两家，把元盛长撤销了。民国三年，复业以后，民国六年又因与牧民发生冲突，损失了大量的牲畜，不过这一次，没有伤亡人命。

因为经过两次损失，牲畜来源缺乏，在民国六年以后，又把元盛隆京羊庄撤销，只留下元盛泰一家。民国十七年，元盛泰在科布多毫无立足余地，把所有在科布多附近的铺伙完全撤回，呈报停

业。一一但还留着少数人。延至民国二十一年，因铺底耗尽，始行结束。

附记二：天义德

天义德是在外蒙放高利贷的一家“印票庄”，是旅蒙商中有名的三大号之一。它的成立比大盛魁稍迟几年，也有二百多年的历史，它的财东，除原创始人郭姓、范姓和马姓三家各有一股外，稍后元盛德加入二股，活佛雅克格圪森加入二股，总共有七个财股。最初也是人力合伙，它的资金周转，主要也是依靠多年积累的公存来活动。

天义德的后期，也投资开设了几家小号，计有天元德、谦元昌京羊庄；天和德茶庄；天元成毡房；还有天亨德、天利德外路庄等商号。

天义德放“印票”帐的范围，只限于三音诺颜汗部。它同大盛魁都是在清朝嘉庆年间领得“龙票”的。其营业的性质与大盛魁相同，规模比大盛魁小，它放“印票”帐，每年的贷款额也比大盛魁少。每年收帐收回的羊马，运到归化城市场上的，大约羊三万只到四万只，马二千多匹。天义德每四年结帐一次，每股大约分配红利三、四千两银子。

当外蒙宣布“独立”后，为了避免损失，雅克格圪森活佛即住在乌里雅苏台天义德号内，以财东的身份，保护天义德的财产，并派人护送天义德的从业人员返回归化城总号。天义德由于雅克格圪森的保护，没有受到什么损失。

天义德在外蒙地区的财产，除大部分转移到归化城和新疆外，余下的财产和铺底，都出卖给俄商，将价款汇到莫斯科转汇归化城总号。于民国十五、六年间宣告歇业。

第九章 日用百货业务的经营

归化城流行这么几句话，“三大号走货，带动各行各业”、“大盛魁‘上自绸缎，下至葱蒜’，无所不走，在三大号中首屈一指”。这些话是符合当时实际情况的。而且大盛魁能把各省的特产和当地的小手工业产品，聚集一起，运往外蒙，确非易事。积二百年之经营，确实积累了一套采购和运输货物的经验。

一、业务概况

大盛魁经营的基本地区是乌里雅苏台和科布多，即前后两营周围的和硕、爱玛克^①。每年给各和硕分配的差务，主要就是爱玛克和台站的花销。花销分两种，有用银子的，有用货物的。其次就是各个和硕的王府里的花销，也用银子，也用货物。但必须通过爱玛克批准，才能转入“印票”帐，这是大盛魁经营百货业的主要销路的一个方面。

乌、科两柜店员，在柜上住过三年，学会蒙语以后，就组成若干售货小组，派到草地零星售货。柜上派一个店员，临时雇佣一个熟悉路途的蒙民，两个人骑着两个骆驼，另有两个骆驼驮货。驮的是砖茶、生烟、洋布、斜纹布以及针线之类，串蒙古包送货上门。夏天卖了货，换成羊马；冬天卖了货，换成皮张。自归化城和前后营

①爱玛克，相当于专署一级行政区划，是蒙语的译音。

通商以后，内地的货物经由旅蒙商运入外蒙地区，蒙古王公们的生活，日益奢华，大盛魁运货的品种也日益增多，数量日益扩大。后营比前营地面大，水草好，可供交换的羊只多于前营。牲畜繁殖率较大，购买力亦随之而大。所以后营用货，多于前营。总的来说，大盛魁在前营借出的银子多，赊销的货物少；在后营赊销的货物多，借出的银子少。至于大盛魁每年由归化城向外蒙走的货房子，每顶房子都配备本身所需要的一切消费品。而乌、科两柜的生活用品，随着利润逐年上升，也日渐奢侈，差不多城柜总号有什么，他们也有什么。

大盛魁发迹于前营乌里雅苏台，扩展于后营科布多，原以前营乌柜为总号，后营科布多及归化城“城柜”为支号。城柜受乌柜的指挥，等于一个购货和销售羊马的办事处。以后进货范围逐渐扩大，开回^①的羊马不断增多，“乌柜”指挥“城柜”，路途遥远，诸多不便。加之它的生意做好以后，总号的经理们是山西祁县一带的人，亦不愿再长途跋涉，往返前营。因此，约于咸丰年间，变城柜为“总号”，乌、科两柜为支号。

乌、科两柜，每三年与爱玛克办公衙门及其相与^②的王府开一次会，商议要货的品种、数量、价格以及牲畜换货的头数、口齿、作价等条款。议定之后，乌、科两柜开列清单，送交总号。总号照单进货，于每年春冬两季运往乌、科两柜。春季运得多，冬季运得少。运去的货，大部分交给爱玛克和几十个王府。还有一部分，系零星销售以及支应官差和乌、科两柜自用的货物。货价、畜价一经议定，不

①开回，根据城柜开列的羊马数字，经乌科两柜与各王府商议后，实际赶回的羊马，叫做“开回”。这样的羊马，亦简称“回羊”、“回马”。

②相与，当地商界习用的一个词汇，就是有交易和银钱来往的意思。

论市场价格如何，不得再有涨跌。

“城柜”总号分为两部分：一般业务，属于前庭，百货业务，属于货庭。货庭由一个顶大份生意的掌柜负责，专管进货之事。这一部分，有十几个人，有办理采购的，有写帐的，有担任保管的，有计划订货的。乌、科两柜来信要货，由前庭管信稿的先生拟稿，送经理看过之后，交由货庭去办。每年办的大路货^①如砖茶、布匹、绸缎、生烟之类，已有成规，只是在数量方面有所增减。冬季买下的货，如赶农历年关运输不到乌、科两柜，不记入本年存货以内，移作下年新购的货。乌、科两柜每到年终，给城柜抄送营业清摺，总号据以计算盈亏。

康熙、雍正年间，大盛魁由“人力合伙”变为商号，但是资本很小，进货不多。乾隆年间，归化城的商业已相当发达，大盛魁的买卖也做得象个样子，地面上的货物，品种增多，它本身的资本也能周转得开，进货的范围才逐渐扩大了。它进货的品种，不仅是茶叶、布匹、铁货，又带上绸缎、烟叶、糖味和给人畜治病的两种药包了。总的情况是：在品种方面，由简而繁；在数量方面，由少而多；在质量方面，由来购大路货而定制。

嘉庆年间，清政府厉行边禁政策，多数旅蒙商，因违禁令，不准贸易。大盛魁不但未受限制，反能收买违法户的货物，贱买贵卖，大发其财。以后随着它的资本不断扩大，得到蒙古王公的信任，进而包办了前后营地区几十个和硕的王府用货和台站的差务，进一步扩大了放“印票”帐的范围，这样，它进货的数量就更大了。

元盛德在后营经营畜牧业，亦于此时打下基础，给牧民支垫货物，数量很大。天义德借助某个活佛的力量，在三音诺颜部，也取得了如同大盛魁那样的权利。它们三家，形成了以大盛魁为首的、

①大路货，销路广的普通日用百货。

互相竞争的三大号，在归化城市面上起了带动作用。外地各商亦多来此设庄，争向三大号定期售货；各手工行业也适应三大号的需要，家数增多。在这一期间，大盛魁进货的品种，已加上砖茶、蒙古靴、马靴、炒米、白酒、铜器、麻绳等货物。道光、咸丰年间，更输入生烟、鼻烟和西洋机织布。

同治年间，大盛魁看到茶、烟两项是蒙民的日用必需品。为了适合蒙民的口味和运输上的便利，和茶商、烟商约定，做出名堂响亮的“三九”砖茶和“祥生烟”。越做越精致，越做越定型。到了光绪、宣统年间，王公们的生活益趋奢侈，归化城的市面更为繁华。为了满足王公们的享受，大盛魁每年运去糕点、饽饽和绍酒、露酒，也为数不少。为了支应官差，交结官员，它每年也带去海菜、干果、红枣、花生等类食品，作为年节宴客送礼之用。平时亦储备海、干菜，应酬满汉官员。这一系列的进货事实，都说明大盛魁为了赚得高额利润，它是不断地想方设法扩大它的日用百货经营范围的。

大盛魁为了进货的方便，想尽办法，接收别家商号，或是开设自己的小号。如开设天顺泰绸缎庄。当时在归化城地面上，卖绸缎的大字号有三家，就是协和泰、天顺泰、聚生泰，人称“三大泰”。到了民国年间，协和泰欠下大盛魁的债还不了，便把全部财产作价归还，大盛魁便由债权人转成财东，将协和泰改为鼎盛新绸缎庄。同一时期，它又以同样的方式，接收了归化城古老的东升长茶布店，作为它的小号。

三大号进货的比例大约是：大盛魁走十六顶房子，元盛德走十二顶，天义德走九顶。民国十二年（1923年）营业衰落后，大盛魁还走过十二顶房子。民国五年至民国十二年（1916年——1923年），总号派五个人驻张家口，与库伦分庄取得联系，往库伦发斜纹布、洋布。有一年，发过十万元的货。它被逐出前后营以后，还想延长寿命，又和它的小号东升长合股，往新疆古城子发了

十几万元的货，不想途中被杂色部队抢劫。当时，外蒙的路已断，新疆的路又走不通，不得已，只有走向没落。

大盛魁是否作召庙的买卖呢？召庙自养牲畜，绝大部分是由王公和蒙民们布施来的，也有些是喇嘛家里献给召庙的，因而召庙富足，可以就地向中等旅蒙商以现物、现款交易，不同大盛魁赊购货物。但是如有某个和硕修建召庙，或召上念大经的时候，也向大盛魁订货。主要是各种铁器、木茶盘、木碗以及供佛用的佛台、横联、喇嘛念经披的粉绢等，同时也向大盛魁借些银子。

大盛魁是否做牧主的买卖呢？有时也做，但不经常做。因为牧主牲畜多，也能和中等旅蒙商用现物、现款交易，不向大盛魁赊购货物。有时别家旅蒙商供应不上去，也向大盛魁买些大路货，如砖茶、生烟、布匹之类的物品。

二、主要商品的采购

大盛魁从全国贩运到外蒙的商品，种类繁多，难以列举详述。但总的来说，不外两种：一种是销售量最大的商品，如砖茶、生烟、绸缎、布匹和三白、哈达之类；一种是销售量次多的商品，如铁器、铜器、蒙靴、马靴、木碗、木桶、药包、白糖、炒米、糕点、饽饽之类。这两大部分商品，都是全国各地的手工业产品。

大盛魁采购这些商品，主要采取三种方式：（一）随时在归化城市场上采办；（二）向外地来归化城销货的客商订购，或向归化城到外地贩货的商号订购；（三）委托它的小号到产地采购。大盛魁的前期是以第一种采购方式为主，后期又是以第三种采购方式为主。因为大盛魁到了后期，采购量增大了，采购的品种增多了，仅采取前两种方式采购商品，已满足不了它的需要。所以，由它的小号为它采购商品，是最可靠的一种方式，但是前两种采购方式，也并不完全放弃。

此外，还拉拢山西府南^①帮，特别是祁县和太谷帮的高号，为它采购各地的商品。这说明在小手工业分散的小量的生产情况下，大量的采购多种多样的商品，不是一件简单容易的事情，必须通过许多采购的途径才能集中。大盛魁为了掌握货源，在归化城开设了绸缎庄、茶布店。光绪年间，又在山西祁县开设茶庄，进山采集。祁县人在山西曲沃县设了一些烟庄。大盛魁在前后营地区多年推销的就是这些烟庄的烟。由于在配料、制作方面不断改进，这些烟已经创出牌子。旧社会说：“客大压店”。大盛魁等于包了牌子，取得优先购买的权利。

大盛魁对于购货、订货，也有一套办法。凡买大宗货，要是合价三百两银子以下的，现款交易，不驳价钱，表示厚道，招致“相与”。但如价高货次，就以永不再与共事来作回答。这种名声出去后，谁也不敢来哄它。对手工行业订货，就是在某行业中选择一两家，世代相处，绝不随便更换。即使这家铺子资金缺少，周转困难，也要垫出银子，扶植这家买卖。这是因为它需要的货广、量大，为了取得优先购买权，对某小手工业户不惜以小恩小惠进行拉拢。这是它掌握货源的一种方法。还有两种拉拢的方法，也为人们所“称道”：一种是它创业初期，哪家商号支垫过它，它对哪家商号永远恭而有礼，并以极低利息借给银子表示其感念之意。如归化城福盛隆（民国年间改为兴盛隆），在它困难的时候，支垫过它，它就一直对兴盛隆很好，表示报答。一种是到了帐期请客的时候，分别等级，表示厚薄。凡和它共事年久或是大量供货的商号，请柜上全体人员，另给经理下两道贴，并在小班馆子^②吃好酒席。一般的“相与”，只给柜上下一道请贴，请一个人，在大班馆

①府南，指太原府以南各县，如榆次、平遥、文水等县。

②小班馆子，清末民初民间，归化城的一种高级饭馆。当顾客吃饭或宴会时，有小戏班子的歌女给顾客唱曲、侑酒。

子^①吃普通酒席，尊之谓“喝元宝汤”。吃好酒席的，觉着和大盛魁交情厚，就引以为荣。凡此种种，都是为采购商品作安排，并让这些人广为宣传，扩大它的营业范围。

大盛魁购销的各种商品，种类很多。正如它自我宣扬说的“集二十二省之奇货”。为了节省篇幅，这里只就十几种商品，作一个概略的介绍。

砖茶：砖茶是蒙民生活的必需品，主要产地在湖南。大盛魁的小号三玉川是祁县最大的茶庄，在湖南产地自采自制各种砖茶。三六、三七两种砖茶^②，推销给张家口的旅蒙商；二四砖茶，推销给归化、包头两地；三九砖茶，除为大盛魁采购的部分外，有余时，还卖给别的旅蒙商。另一个小号巨盛川茶庄，比之三玉川范围小一些，也是到生产地自采自制。大盛魁除了向这两家小号购茶以外，还向在它小号东升长茶布店住庄的茶商购买一些，怕的是遇一年自己的茶庄做得茶少，受其他茶庄的克制。

大盛魁运销砖茶，力求适合蒙民的口味和运载的便利。茶商们很重视它的意见，对于砖茶的制作和装箱都力求改进。前后营等处的蒙民，日久成习，喜欢喝三九砖茶，不喜欢喝“三六”、“三七”砖茶，尤其是喜欢喝三玉川制的三九砖茶。有“三玉川”三个字标记的，就凭信得过。大盛魁每年约走四千箱“三九”砖茶，每一箱子茶值价十二、三两银子。光绪二十七年（1901年）和民国元年（1912年），外蒙砖茶缺乏的时候，大盛魁一年走过一万多箱子砖茶，除供给几十个和硕外，还在乌里雅苏台和科布多市

①大班馆子，或称“戏酒馆子”、“清酒馆子”。是当时归化城内一种次于“小班馆子”的饭馆。当顾客吃饭或宴会时，有大戏班子的演员给唱戏。

②三六砖茶，大盛魁装砖茶的箱子，大小是固定的。一箱子装三十六块，名为三六茶，装二十四块的，名为二四茶。

场上进行销售。

生烟：生烟也是蒙民生活习惯上的必需品，产自山西省曲沃县。最大的烟庄有平遥人开设的魁泰和，祁县人开设的祥云集。魁泰和制的烟名为“魁生烟”，祥云集制的烟名为“祥生烟”。开烟庄和开茶叶庄差不多，也得有三付本钱，卖的是对年期。生烟有一定的包装，每囤一百八十包，每包十两重。祥云集经常派人在归化城永泰店住庄，办理销货之事。大盛魁每年大约走一千囤生烟，完全向祥云集采购，每囤生烟价值二十三、四两银子。据说，光绪二十年前后，归化城跑前后营的中小旅蒙商，还不太多的时候，大盛魁一年也走过约两千囤生烟。

绸缎布匹：大盛魁每年约走四千匹绸缎，六千匹洋布和斜纹布。绸缎中以曲绸占大宗，河南曲绸和苏杭绸约占一千匹，山东曲绸约占两千匹，山东茧绸约占一千匹。河南曲绸质量高，仅次于花缎的价钱。山东曲绸质量较差，低于河南曲绸的价钱。布匹中斜纹布至少占五分之四。因斜纹布耐穿，所以蒙民喜欢穿的人多。

大盛魁每年从小号天顺泰和协和泰绸缎庄买上绸缎，拉成袍料，卖给王公富人和喇嘛们。并从他们两家和东升店住庄的布商买上洋布、斜纹布，交由天盛永染房染上色，再拉成袍料，卖给一般蒙民。光绪二十年前，蒙民还使用小布做帐篷和衣服里子。大盛魁经理李顺廷，在直隶行唐县开设隆盛长布店，发到归化城，在市面卖一部分，大盛魁采购一部分。它把白布染成兰布，运往前、后营销售。小布的另一用途，就是大盛魁要给各和硕的王府做三几顶帐篷，一顶帐篷需要八十个小布，交由义兴魁定制，连工带料约四十两银子。

三白、哈达：三白、哈达也是丝织品，因为用途不同，名称各异。哈达为蒙民送礼使用。三白又称粉绢，喇嘛供佛使用。三白、哈达产于山东临清。山西忻州帮商人专门经营这一行业，名为三白、哈达庄，共有五、六家。有几家老号就在山东，每年到归化城

或到北京、张家口销售。归化城有一家三白、哈达庄，铺名崇盛林，在临清设庄，每年到周村永和店购买丝线，运回临清，交当地居民织制。哈达最长的是五丈，最短的是一尺四、五寸。织的时候，就留有机头，用的时候，照机头剪开，各自成份。三白的质料，次于哈达。织的时候，上些粉子，以防透明漏缝，所以又名粉绢。三白有五丈一匹的，也有四丈一匹的，用多少剪多少，穷人送礼，用不起哈达，亦可用三白。

忻州帮有个大成源，是个大哈达庄。老号在临清，在归化城大生泰绸缎庄，住有庄客。大生泰和大成源是个联号。大盛魁每年向大成源采购千数八百两银子的货，向崇盛林采购三百多两银子的货。凡是它给王公召庙送礼或自用的，都要尺寸大些的。

糖味：大盛魁每年约走一万多斤糖，以冰糖为主，多由本地三元成和永顺昌采购。红糖用广东产的，白糖、冰糖用福建产的。三元成是个大杂货行，祁县帮；永顺昌专门办糖，是忻州帮。因为永顺昌每年去山东东昌府（今聊城市）办糖，做批发，所以人们称它为“府庄”。当初由东昌府运糖至保定府，走水路，再由保定经过易州，运至浑源，要走一段高脚^①。一个骡子驮一包白糖或红糖计一百六十斤重；再驮一包冰糖，一百二十六斤重，两包正合适。相沿之下，成为固定的包装。平均一钱五分银子一斤。

铁器：大盛魁每年走的铁器很多，有向福盛隆采购的，有让铁匠炉订做的。铁锅、铁锹向福盛隆采买，火撑子（烙饼用的炊具）、大剪、下毛剪子以及打狼的铁夹脑（套狼的用具）等，都是由福盛隆买上铁条，支垫给长盛炉铁匠铺订做。铁锅三、四百口，一两八钱银子一口；铁锹五、六百张，五、六钱银子一张；火撑子五几百个，二两五钱银子一个；大剪五几百个，五钱多银子一个；下毛剪子三几千把，一两银子一把；铁夹脑二、三百付，二两银子

①高脚，驮载货物的驴骡和骆驼的总称。

一付。铁锅来自山西孟县，铁锹来自山西榆次，铁条来自山西长治。

另外，刀、剪、火链的销售量，也在铁器中占有相当的比重。归化城有那刀剪铺、张刀剪铺，都是大盛魁的老“相与”。大盛魁每年走五千多把裁衣刀子，有八指的，有六指的，八指的八钱银子一把，六指的六钱银子一把。走五百多把裁衣剪子，一两银子一把。还从义盛魁采买一万多个火链，一两二钱银子一个。

铜器：归化城大兴盛铜铺，用着三十多个工人，专揽大盛魁的订货，已经形成为小手工业工厂。大盛魁每年约走一千多个铜串壶，底大、口小，口子上有个小嘴，便于倒茶，二两银子一个。五百多个柿子壶，形状圆扁，如同柿子，一两七、八钱银子一个。蒙民用的铜器，多是红铜的。大盛魁每年由前、后营收回废铜，交与大兴盛订制。

蒙古靴子：归化城有几家做蒙古靴子的铺子。如大德涌、太和德、云祥瑞、义生泰等家，都是大盛魁的老“相与”。大盛魁一年走一万多双蒙靴。有全云（花纹）靴，十二两银子一双；纳闷靴，只有两股云子，底尖朝天，八两银子一双；四忘靴，光秃秃没有云子，三两银子一双，都是香牛皮做的。

马鞋：归化城有几家做马鞋的铺子。如庆和盛、福盛公、同兴和、兴盛鞋房等家，都是大盛魁的老“相与”。大盛魁每年约走三千多付鞋，有满云（花纹）鞋、有坎肩鞋。另有本色厚鞋，蒙民当做靴底子用，平均三两银子一付。满云鞋、坎肩鞋，都是用好牛皮做的。本色厚鞋用次牛皮做的。

木碗等：归化城很大的木碗铺，名叫瑞恒永，和大盛魁共事多年。大盛魁一年照顾它一万多两银子的货。木碗出自五台山和山西岚县，是用桦木做的，有树根货和树身货的区别。树身货价钱便宜，树根货价钱贵一些。木碗有根花木碗，有根花乳碗、“黑人”（封建社会中阶层最低的人）木碗等几种。根花木碗是桦木根子做的，碗上有花纹，约五寸大，吃饭用。根花乳碗，有六寸大的，有

八寸大的，喝奶子用，几钱银子一个。还有根花白木碗，质料更好，不用油漆，有天然花纹，约五寸大，一两银子一个。如经万福兴银炉镶出来，五两银子一个。“黑人”木碗是桦木树身做的，约五寸大，五分银子一个，蒙古“黑人”使用。木盘，由一尺二寸到六寸大的，一般是桦木树身做的，放点心、放草米用。价钱三钱、二钱、一钱不等。还有花纹很好的木盘，一尺五寸大，吃全羊用，一两多银子一个。如经万福兴银炉镶上边，五两银子一个。木盒的尺寸、价格略同于木盘，也是桦木树身做的。就是木盆厚一些，木盘薄一些。木盆多放肉食，又称肉盆。此外还有木碟子、木樽子等。蒙民喜欢用木制餐具，因为常搬家，木器便于携带，而且喝奶子、喝茶不烫嘴。

木桶：归化城的三和森，专做旅蒙商的木器活。一年给大盛魁做一千多付木桶。除自用一部分外，绝大部分卖给蒙民，做为装奶子或盛水之用。有柏木的，五两银子一个；有松木的，三两银子一个；有杆木、柳木的，二两多银子一个。

药包：大盛魁采买药包，只有两家，一家是永合堂，一家是广仁号。药包分两种：一种是喇嘛治病用的；一种是灌牲畜用的。它每年向永合堂买的治病药包，有七十二味的，有四十八味的，有二十四味的。各种药包上用蒙、汉、藏三种文字注明药名和效用。永合堂专培养几个拉药斗子（即店员）的，学习蒙藏文，照大盛魁开的单子，包好装好。各种药包约需一、二百大包，价值不等。另买大量的大黄和千两茶熬在一起，灌骆驼用，一个骆驼灌半斤。用药多的时候，仅永合堂一家，就照顾一万两银子左右，最少也照顾五几千两银子。广仁号老早支垫过它，一年也照顾三、五百两银子的药材。

白酒、炒米：归化城有两家大碾磨房，名叫复生泉、三和兴，都是祁县帮，和大盛魁共事多年。大盛魁每年约走三万多斤白酒，三千多担炒米。炒米照顾三和兴的多，白酒照顾复生泉的多。白酒一钱银子一斤，炒米一两五钱银子一担。

糕点、饽饽：糕点是细点心，饽饽是粗点心。归化城有两家回

民点心铺：一家叫隆兴元，一家叫兴隆元。有一家汉民点心铺，名叫隆三元。这三家点心铺，都是大盛魁的老“相与”。王公富人和大喇嘛们，吃的是细点心；一般蒙民过会过节，吃些粗点心。走外蒙的点心，装的是木匣子，有五斤一匣的，有二斤半一匣的，有一斤一匣的。卖给蒙民的点心，名为一斤，实际是十二两（旧秤十六两为一斤）。大盛魁每年走五斤的匣子五千多，二斤半的匣子一万多，一斤的匣子三万多。细点心也走万八千斤，价格高于饽饽两三倍。

三、运 输

大盛魁走货品种多、数量大，多数货物走归化城至前、后营这一条运输线。归化城至前营四千余华里，前营至后营一千余华里。出了归化城，过了达尔罕旗，走上几百里路就是戈壁。有十八站没有河水，须打井。走出戈壁不远，有几站叫小西路、库尔济。这里只有一个井，到了二十七召河才有河水。过了二十七召河就入了山。在乌里雅苏台东南路上，还有雪山。这条路路线长，很难走，要是自己没有大量的运输工具，或是有运输工具而没有丰富的经验和相应的设备，是不容易通行无阻的。路过的地方有可可以力更（即现在武川镇）、召河、达尔罕旗（俗称百灵地）这是内蒙古的地界。再经过密力更王盖、上谢公、巴尔且扎萨、三音诺颜、喇嘛葛根，到了大彼什，这是外蒙的地界。这里就离前后营不远了。再由前营经过扎萨克图汗地界，就到了后营。

大盛魁运送货物，全凭骆驼，自己的羊马皮毛房子走的时候，驮一部分货，另外雇脚发一部分货。羊马房子占得人多，驮得货少；皮毛房子占得人少，驮得货多。它的驼队编制不一，羊房子用着七、八十峰骆驼，马房子用着五、六十峰骆驼。一链子又叫一把子约计八、九峰骆驼，由一个驼信牵引，赶羊马的工人就是驼信。皮毛房子用着一百五六十峰骆驼，一链子约计十五峰骆驼，也由一

个骆倌牵引。

每顶房子的组织是这样的：有一个领房子的，只有一个班头，一个先生骑着马。班头管理引路寻水及安排食宿的事；先生负责给骆驼治病和给马钉掌的事；领房子的负领导的责任，骑骆驼不骑马，因骆驼能多带些行李和食品，比较舒适。还有轮流下夜和挑水做饭的工人。一队骆驼带七八个或十来个大獒^①，作为夜宿防狼之用。驼队走的时候，按人数预备两个月的白面、莜面、炒面、炒米和相当数量的黄酱、黑酱，同时还炒些猪羊肉两种炸酱，吃光之后，路上买羊，陆续再炒。大盛魁原来从武川县元盛兴装米面，民国年间，由它的小号协盛昌出资，在召河开设了洪记，以后就从洪记装米面了。

大盛魁在百灵地靠近大营路的地方，有个驼场，养着两千多峰骆驼，其中有二百五十多峰母驼，专门孳生繁殖。一入外蒙，沿途都有它的“捎林”^②养着骆驼，顶替使用。驼队换驼不换人，所以走得快，到得早。以春天说，别的驼队，由归化城至乌里雅苏台走三个月，它的驼队走两个月。距乌里雅苏台西南方向约三四百里的什勒格地方也有它的驼场，养着一千多峰骆驼。由归化城上去的驼队，卸下货后，就到什勒格放牧。因为当地草好。送往科布多的货，直接到了科布多，在科布多放场。归化城至前营乌里雅苏台五十四台站，前营至后营科布多十四台站。虽然有台站，但它不大走台站，而是沿着台站的方向，另辟着一条商路，沿路有自打的井。领房子的和班头，必须记住，不敢走了错路。它每年约走一百多万斤货物，除自走的羊马皮毛房子，驮子货，约计运货二、三十万斤外，还得向专揽运输的人雇脚发货。归化城回、汉人民，专以养骆驼揽运输为业的人很多。回民中如杨发荣、禄旺、禄绕驹各养三百

①巨獒，就是很利害的大狗。

②捎林，蒙语，庄子的意思。

多峰骆驼，汉民中如化自成、任蛮子、沈荣各养三百多峰骆驼。大盛魁经常雇佣他们的骆驼发运货物。

山西祁县自康熙年间，就有搞运输业的。有骆驼、骡子两种高脚。在同治、光绪年间，该县榆林、永安两村余姓，养着一千多峰骆驼，柳姓养着八百多峰骆驼。人们说：“余一千，柳八百”。他们两家，都给三大号驮过货，每年骆驼放场，也在百灵地一带。从山西曲沃驮生烟，河南清化驮铁货，运至归化城，也用骆驼运输。可见三大号走货，不仅带动归化城全市，也带动了祁县的运输业。这说明，运输业与旅蒙商的发展有密切的联系。就以元盛德的创始人段泰，大盛魁的三个创始人王相卿、张杰、史大学来说，都是先搞肩挑负贩生意，或是给人拉骆驼而后起家的。

大盛魁运货年久，在货物的包装、载重量的搭配以及驮运工具使用方面，都有一套经验。包装木碗的时候，碗与碗之间垫些稻草，用毡包起来，上过铁钩子使劲捆好，往前后营发十几个驮子，走四、五千里路，驮子起卸百十次，到了地头，一个都不损毁。每箱三九砖茶是三十九块，一块五十五两重，合三斤七两，一箱子茶共计一百三十斤。普通骆驼驮两箱子茶，再搭配那些不磨损不串味的东西。如骆驼驮四百斤，驮时再把一箱子茶分成两半，在骆驼身上一面加一半，运到地头，再把两半个茶箱子（实际是竹篓子）用麻绳捆好，又是一个整篓子。一般的驼户，只在骆驼身上披一个骆驼屉（用驼毛制成的垫子）大盛魁的骆驼，是于骆驼屉之外，再垫一小块草垫子。它的草垫子，不是装的干草而是蒲草，可以保护驼背。归化城有一家贾厪铺，几辈子都是给大盛魁做骆驼屉和草垫子的。这条路上有甜水，也有苦水，苦水人不能吃，就得驮上甜水以备做饭煮茶。它订制的水桶，用的是经过伏天烘晒干的木板。做的时候，桶上有四个木楔子，不一次往下打，要经过风吹雨洒太阳晒。晒上十来天，才往下打一次，打上三四次，就钉得很紧了。外边再加上三道铁箍，走上几千路程也不漏水。归化城和旅蒙商有关

的行业，培养了不少富有驼运经验的人才。给大盛魁领房子的、当班头的，以及多年的驼伕，都有一套丰富的驼运经验，因而大大提高了运输效率，降低了运输费用。

四、销货和利润

大盛魁在前后营销售的货物，一年约走十六顶房子，各种日用百货，计有砖茶、生烟和布匹、绸缎三大宗，此外还有糖味、铁器、铜器、蒙靴、马靴、药包、木桶、木碗、白酒、炒米及点心、饽饽等几十种。这几十种货物，一般的是按照砖茶的价格计算的，具体地说，它所经营的十几种商品，能比照茶价的，就比照茶价；不能比照茶价的，才按银两作价。

就按照售货利率来算，大盛魁经营百货的利润也是极为惊人的。先以砖茶为例，在归化城一块砖茶值价三钱多银子，运到前营就卖四钱多银子，这是一般旅蒙商的利润。而大盛魁献给王府的茶，则以五钱银子起算，并为了预防在议定限内涨价，事先提高为八钱。一块砖茶除去运费，至少有四钱银子的纯利润。四千箱子茶（按三九砖茶每箱有三十九块计算），就有六万二千四百两银子的利润。再以生烟为例，两包生烟顶一块砖茶，其成本约合二钱六分银子了，折成砖茶，除去运费，至少也有四钱银子的利润，一千囤（每囤一百八十包，每包一斤）生烟，就有三万六千两银子的利润。再以布匹绸缎为例，一匹斜纹布拉六个袍料，是五两银子的成本，最多一两银子的运费，折合十二块砖茶，就变成九两六钱银子的价格，每匹斜纹布就有三两六钱银子的纯利润。六千匹就有二万一千六百两银子的利润。绸缎、哈达至少有二倍于布匹的利润，四千匹绸缎和哈达的总值约合四万六千三百两银子，至少等于六千匹斜纹布、洋布的利润。以上茶、烟、布匹绸缎三宗主要成本的总计是十四万六千五百两银子。而这三宗商品的利润就达十五万一千

六百两。

其他糖味等十来种商品，就以每两银子的货预加四钱银子计算，十二万二千五百四十五两银子的货物，就赚到四万九千零一十八两的利润。十六顶房子的利润加到一起，就有十九万零六百一十八两银子的利润，转入印票帐后，又以三分行息，三十三个月就是一倍。

以上是就它在收项中，直接取得的利润计算的。其实，它在付项中，也采用各种各样办法，谋求尽可能多的利润。如它采买茶、烟，都是对年期，布匹、糖味，买的是本鏢或下鏢，就是缓期一季或半年才付款；其他手工艺品，多半又是订货，订货的价钱比较便宜。因此，当时实际用不了这二十六万九千零四十五两（十四万六千五百两加十二万二千五百四十五两）银子订购货物的成本，就能得到十九万零六百一十八两的利润。这还没有把若干特价商品的利润估算在内。

第十章 牲畜业务的经营

大盛魁从外蒙贩运到归化城的牲畜，主要是羊和马。它每年贩运到归化城的羊马数量是不平衡的。总的说来，是随着它的发展逐年上升。但有时由于客观原因，也有所下降。远年的情况，已经查不清楚。从清朝咸丰年间到民国八年（1919年）的六十多年间，据老年人说，这一个时期，是大盛魁贩运羊马最多的时期。它每年贩运的数量，最少的时候，不低于十万只；最多的时候，达到二十万只。它贩运的马，最少的时候，不低于五千匹；最多的时候，达到二万匹。象大盛魁这样长期大量地长途贩运羊马的商号，在中国历史上是少有的。

一、采购和集中

大盛魁在外蒙乌里雅苏台和科布多的分庄，每年当青草茂盛、牲畜膘肥体壮的季节，即分派许多收帐人员和工人，到各和硕收帐。他们到了之后，向王公送礼，王公们对他们的招待都十分隆重的。情况前边已经叙述。王府召集基层组织苏木（相当于汉族地区的乡）的仕官等，来王府同大盛魁的收帐人员讨论收帐的事情。按年景的好坏，牲畜孳生繁殖的情况，由王公和仕官们提出今年还帐的数目。大盛魁的收帐人员，向来在还帐数目多少这一点上，不作争执。

在决定还帐数目后，再商议牲畜的规格和作价的数目，如羊按

口齿四，六个牙为一种价格，一对牙为一种价格。都指羯羊而言。母羊不分口齿为一种价格，但不收老羊。马以四、六牙为一种价格，一对牙为一种价格，都指骠马而言，如系驃马，另为一种价格。骆驼不分等级，六牙为一种价格。牲畜的价格定得很便宜。大约七至八只羊的价格，相当于一匹马的价格。每只羊的价格，合归化城一张羊皮的价格。在会上并决定验收牲畜的时间和地点等。

然后，由各苏木传知牧民们，早为准备，届时牧民们赶上牲畜到指定地点，请收帐人员验收。大盛魁的收帐负责人，并不离开王府，只指派他带来的人员，率领工人，协同王府派的仕官，分别到基层组织各苏木验收牲畜。到达苏木后，住在牧民家中，牧民称呼收帐人员为“通事脑营大盛魁”^①。他们住在最清洁的蒙古包内，吃的是最上等的饭“羊背子”——亦称烤全羊。收帐人员和仕官们坐在上位，牧民坐在下位给他们行礼，献哈达，交换鼻烟壶等，一切都按照尊敬官员的礼节。到了验收牲畜的日期，牧民们赶上牲畜，到收帐人员那里请验收。大盛魁的收帐人员，坐在蒙古包内，让牧民们将牲畜一个一个地从蒙古包前赶、拉过去，收帐人员说“行”^②的，打烙印人员即给打上烙印；说“不行”的，就不打烙印。大盛魁的烙印形式是：在平川的牲畜，名为“戈壁”，打楷字“土”烙印；在山区的牲畜名为“杭盖”，打隶字“土”烙印。羊身上的烙印，也是“土”字，只是字体比马身上的小一些。科布多分庄的烙印也是这个字，不过字体比乌里雅苏台分庄大得多，以此作为区别两地采购牲畜烙印的标志。

凡是验收合规格的牲畜，打上烙印的由牧民合伙成群地赶送到大盛魁的牧场。由坐场员验收，付给收据。在未交到坐场以前，跑掉的牲畜，归牧民负责，不能算大盛魁的数目。在验收牲畜期间，

①通事脑营大盛魁，意为大盛魁的官员。

②行，合规格，够标准，满意之意。

收帐人员居住的地方，好象集市一样，牧民赶上牲畜络绎不绝地来往于住地。在收完牲畜后，大盛魁的收帐人员和工人们，便回各分庄柜上交帐。把各旗收到的牲畜，如数交给牧场放牧人。

大盛魁的牧场很多。永久性的牧场，负孳生繁殖牲畜，并供应大盛魁来往驮运货物的骆驼和马匹。一些乏驼、弱马也交给场内放牧休养，另由场内挑选壮驼、强马补充。例如乌里雅苏台以西的“什勒格”，就有它的永久牧场。场内经常有骆驼两千多峰，羊一万多只，牛一千多头，马的数目较少。在百灵地也有它的永久牧场，存的马、羊、驼数目更多。其他沿途各旗，也都有它的牧场，有的牧场专收各旗收购的牲畜。

每年收帐完了，坐场员要将收到某旗的牲畜数目，分别报告各分庄柜上。由柜上将某旗收购牲畜的数目，和某地坐场员报告收到的牲畜数目，两相对照，数目相符，就算本年的牲畜采购任务完毕。然后再将收到的牲畜数目，报告给归化城总柜，听候总柜派赶运人员向归化城交易市场赶运集中。

赶运到归化城的牲畜当做商品牲畜进行交易的，只有羊和马两种。羊、马的赶运方法完全不同，因而需要各配备适当的员工，组成“羊房子”和“马房子”分别赶运。每年大约在农历的七月间，赶运到召河的羊马，叫做“热羊”和“热马”；在农历十月以后，赶运到召河的羊马，叫做“冬羊”和“冬马”。

（甲）赶运羊群的情况

大盛魁每年从归化城派出的羊房子约七至十顶，赴外蒙往回赶运羊群。每一顶房子都由大盛魁号内领房子的掌柜，率领工人四十余人，骆驼一百五十峰以上，携带狗群，驮运着货物和食用、炊具等物，都编组起来。去的时候，因为还没有羊群，每人拉骆驼七、八峰；回来的时候，因为工人都要赶羊群，每人拉骆驼十五至二十峰。去的时候，每天走六、七十里，驮的是来回吃用的米面，到乌里雅苏台，大约走两个月，到科布多时间要更长些。去了以后住在水草好

的地方，放牧骆驼。

这时领房子的掌柜，就到分庄柜上接头，按各旗收回羊群的数目，决定向各旗派羊房子的数目，如大旗收得羊多，即派两顶或三顶羊房子；小旗收得羊少，即可二、三旗派一顶羊房子。接洽妥当以后，即在分庄柜上补充够路上足用的米面，分赴各旗牧场接收羊群。接收以后，即分群赶运。每顶房子赶运羊一万五千多只左右，分成十几群，每群一千几百只，两个人赶一群，晓行夜宿，边走边放牧，日行四、五十里。热羊至农历七月间，冬羊至农历十月间，就可以运到召河，交给大盛魁的京羊庄协盛昌、协盛公、协盛裕等号，接收放牧。

由外蒙向归化城市场赶运羊群，路途遥远，赶羊的员工都很辛苦，而大盛魁在柜外雇佣这些短期工人，给的工资却很少，每月约二两多银子。小羊倌的工资还不到二两。但是这些工人为什么乐于给它干活呢？因为，在去的时候，一次可以预借到半年的工资，同时还可以在归化城购买些货物，带到外蒙贩卖。回来的时候，也可以少买些“自捎”羊。“自捎”羊的脖子上，带上木牌子，经领房子的掌柜允许后，就准捎带。这是赶羊工人，在工资以外可以得到的一些好处。

（乙）赶运马群的情况

大盛魁每年于农历三月初即派赶马的房子三至五顶，赴外蒙收马。每顶都由柜上领房子的掌柜率领，组织柜上的工人和临时雇佣的有赶马经验的工人，共计四十余人组成运马的单位。携带骆驼一百五十多峰和狗群，由归化城出发，经过召河、百灵地、密力更盖、赛脑营、喇嘛葛根等地，到乌里雅苏台和科布多。每天也走六、七十里。

到达乌里雅苏台和科布多后，驻在野外，放牧驼、马。领房子的掌柜，即进城和柜上接洽，按本年度在各旗收到的马群数目，决定某一房子到某地的牧场赶运马群。在柜上决定以后，领房子的掌柜即率领员工和骆驼，赴指定牧场接收马群，向归化城交易市场赶

运。每顶房子约赶马一千五百余匹。二十四个赶马人员分两班，日夜轮流行走，轮流休息。一面放牧，一面行走。“热马”约于农历七月间，“冬马”约于农历十月就可以到达召河。

大盛魁每年由外蒙赶运回的牲畜，以羊马为主，骆驼则归到它的牧场内孳生繁殖，补充它的驼队，仅有少数老弱的才出售。关于牛群，除在前后营牧场孳生繁殖供肉食外，仅有少数出售，很少向归化城赶运。因为外蒙距离归化城太远，牛走的时间久了，就要挫蹄。挫蹄后便不能行走。又以路上还有一种螫牛的毒蜂，牛被螫后，乱跑乱跳，容易走失。因此，大盛魁很少向归化城市场赶运牛群。

从前、后营赶羊马经过哪些地方？

从后营至前营约一千五百华里，十四个台站。前营至归化城约四千五百华里，五十四个台站。但羊马走路离不开水草，因此赶羊马的很少走台路，傍着台路另开辟了一条路。后营至前营的大略里程有：奇日格图、哈拉乌素、乌兰脑包、朝号淖尔、沙巴格淖尔等地名。前营至召河的段设里程有：哈尔嘎那、在前营西边约六十里。特莫胡珠、本坝、德胜坝、什拉乌素河、布彦图河、敖拉盖淖尔、扎干河、拜达赖河、扎翻河、乌塔河、什拉干吉河、胡都格乌尔图、阿依格拉、布格拉乌尔图、半台、恩和河（旅蒙商称这条河为二十七台河）、哈雅，赶马的走到这一程给马钉掌。过了哈雅，有一百里撒荒而走，计分三程：即本坝^①、塔沙、毕留图，每程相距三十多里。马在这三程，练习喝井水。走到合套，又将入营路，以下有格素、功胡都格、托古洛、扎木苏吉、吉嘎斯台、布格斯台、得利素，这一程距离前一程约一百四、五十里，没有井口，大盛魁赶羊吃过大亏，因之又从营路两边找到三个有井口的地方，名为“小西路”。小西路就是苏木尚丹、埃留留包、阿鲁胡都格。到

①本坝，和前边的本坝是两个意思。

了察布楚，仍归营路，下边的里程有：华林达赖、哈腾布格拉、哈拉脑包、卓素、塔拉赛汗、锡林胡都格、巴彦宝楞格、沙吉盖，已经到了百灵地，正是大盛魁的马群落场的地方。前进一程到了召河，正是大盛魁的羊群落场的地方。上述哈尔嘎那至沙吉盖，是一条赶马的路，赶羊也走这条路，不过里程多一些。

旅蒙商赶羊马，是否和沿路居民有过争夺水草的事情呢？

据传最初有过，以后清朝政府以硬性规定把矛盾统一起来，在赶羊马期间，沿路居民避开营路，迁移于较远的地方。在水草方面，先尽客商，后尽居民。就在戈壁上一个井口的地方，也是过路的羊马饮完之后，当地居民才能赶上牲畜去饮。

二、向国内各地运销

大盛魁每年由外蒙赶回归化城交易市场的羊群，当年即为京津和华北各省的买羊客人，——尤其是京羊客贩走大部分。他们来到归化城，经过羊马店，到召河贩买羊。京羊庄的客人做这些买卖很赚钱，因为住在北京的满族、回族和汉族，都喜欢吃羊肉。大盛魁和其他旅蒙商由外蒙赶运回来的羊，大部分销售于北京一带。

京羊客或者是大盛魁的羊庄，往北京赶运的羊群，可走四条路线，按放牧地点选择走哪一条路线方便，就走哪一条路线。第一条路线是通过杀虎口到北京；第二条路线是通过卓资山、平地泉到北京；第三条路线是通过陶林到北京；第四条路线是通过后草地到北京。据一个走第二条路线多年的老羊倌说：“如羊群在归化城附近放牧，即走卓资山、平地泉路线。由归化城起身，经过三道营、卓资山、马盖图、十八台、平地泉、狮子沟、狼窝沟、张家口、八里庄、保安滩、南口、沙河到德胜门，这是最大的一条京羊路。在张家口以外，因为草地少，田禾少，每三个人可以赶羊八百多只；进张家口后，因为草地少，田禾多，每人可赶羊一百余只，三个人合赶三百余

只。赶羊群都是一面走路，一面放牧，日行四、五十里。羊进张家口按羊头上税。

由张家口至北京的京羊路，两旁都是田禾，路面很窄，羊群过去，要糟踏农民的田禾，因而向北京赶羊，常被农民挡住羊群，勒令赔偿糟踏的田禾。据说，在清朝同、光年间，曾有一个时期，归化城为此就停止了向北京赶运羊群，北京的羊肉非常缺乏。清廷派官员到归化城，调查羊群不到北京的原因后，将张家口至北京的羊路放宽三丈六尺。此后，归化城的羊群向北京赶运，即通行无阻。

大盛魁由外蒙赶运到归化城的马匹，除选送军马外，大部分是通过归化城的羊马市场，批发给各地贩马客商，转销于全国各地；一部分由大盛魁总号，另行组织人员，再行赶运，直接销售于各地市场。这些马匹，分四路赶到山西省洪洞县、长子县、河南省开封府和直隶省（今河北省）定州等地，在几个定期的骡马大会上，进行销售。

第一路走山西、河南一带。出杀虎口上一道税，经过平鲁、神池、五寨、岢岚、永宁州（离石县）到达洪洞、赵城地区。共走二十四天。因为十月间洪洞县有一个月的骡马大会，各地马客都要到骡马大会购买马匹。

第二路走潞安府地区。出杀虎口上了税，经过左云、吴家窑、朔县、宁武到静乐。在静乐又上一道税，这次上税较轻，也可以少报一些马数。再经过太原的晋祠、祁县的子洪口，进入山地。再经过武乡、沁州直到潞安府。共走二十五、六天。因为潞安府长子县，九月十三日有个骡马大会，各地马客都届期聚集在那里，进行交易。

第三路专走河南。由潞安府的黎城县出东阳关，经过彰德府直到开封。共走三十五、六天。因为开封是一个聚马的大城市，汉口的马客就到开封买马，再贩运到长江以南各省。

第四路走直隶省。出德胜口上一道税，经过浑源、五台，出龙

泉关，再走曲阳，到达定州。共走二十二天。因为定州十月初九至十一日有三天骡马大会。是冀西，北有名的牲畜交易集市。

总之，赶运马群向国内各地出售，不能误了各地的骡马大会。每年秋分前后，就得由归化城起身，日期紧了赶得快些，日期不紧赶得慢些，总是要赶上各地区的骡马大会才行。

山西雁北各县，也有来归化城贩运马匹的客人。这些马客资本小，大部是自购自赶，不雇佣赶马的工人。他们赶上马出杀虎口或德胜口上一道税，向五台山赶运。因为五台山每年六月十三日有个骡马大会。

三、赶运牲畜的方法和技术

大盛魁每年由外蒙向归化城交易市场赶运牲畜，又由归化城向国内各地赶运牲畜，仅羊马就有十几万至二十几万之多，中经草原、沙漠、山地，气候差距很大，万里跋涉，能够使牲畜死亡少，不掉队，仍然保持毛色光亮、洒脱，这就要求赶运牲畜的员工，掌握一整套技术和经验。大盛魁雇佣的赶牲畜的员工，多半是父子相传，门里出身，都具有一整套祖传的赶运羊马的技术和经验。

先谈一些赶羊群的技术。以数羊来说，一顶羊房子赶羊一万五千多只，如何能数清呢？他们的数羊方法是：在羊出口或囿囿（羊圈）口时，点羊的人站在门口上，羊出来后，三个、五个、一五一十相加，加到一百时，即大声呼喊“一百”。另外有一个记大数一百、二百……的人员，专在那里记大数。这样的数羊法，无论多少羊都不会发生错误。如在路途点羊的数目，必须有两个人站在路的两旁，每边一个人，招呼羊都从他们两个人之间走过去，就可点清数目。

大盛魁的羊，为什么走几千里路而掉队很少呢？他们的办法是：把一顶羊房子的一万五千多只羊，分成十几群，每群一千多

只，两个人赶运，行走起来，各群的先后距离，约二里路，整群前后相距约二、三十里。前头第一群有了掉队的羊，就由第二群收容起来，归入他的羊群走。以此类推。到了最后的一群，就都收容起来，慢慢地赶上走。末一群羊，最初分配的数目就比较少，赶羊人的技术也比较高，他能把掉队的羊收容起来，慢慢地赶到目的地。

由外蒙赶羊回来，最要紧的是在路上走得匀，就是不快不慢地向前走，不要走得行程太长。在一天的行程中，上午比下午要走得快些，早晨初走的时候，比中午要走得快些。其原因是夜间休息了一夜，羊身上有力气，稍走得快些，愈走到下午羊愈饿了，就要赶得稍慢些。如果赶羊的人不懂这种赶运技术，而任性地一会儿赶得快，一会儿赶得慢，或者是上午赶得慢，到了下午羊走饿了，反而为了赶路，加紧急赶，这就会使羊群，不但掉队的多，瘦弱的多，而且死亡的也会多。

每天赶羊到了休息地，必须选择最好的“底窝”，让羊群在“底窝”内休息。所谓最好的“底窝”，就是过往的羊群，在这块土地上曾经休息过夜，日久年长，羊拉的粪底厚。因为羊粪是发暖的，羊在这样“底窝”休息过夜，不易生病。每一千只羊约占“底窝”地面七分多，一顶羊房子约占十几亩地面。在羊进入“底窝”以后，将狗群^①布置在四周，下夜的人在四周分段站好，然后赶羊的人才能进入帐篷里休息、吃饭、睡觉。

羊群回到召河，就要向大盛魁的羊庄协盛昌、协盛公、协盛裕等号交羊，由羊庄雇佣的牧羊工人接收。羊庄都有一整套经营管

①狗群，大盛魁为了保护羊、马、骆驼，养的狗很多。狗群是有组织的，一小群狗约有三十余只，有一个小头儿管理；三群狗即有一个大头儿管理。如往外蒙贸易，即按照需要配备狗群。狗随房子回到归化城时，都在北沙梁大园圈内喂养。好的几只狗，柜上喂

理人员。其中一些主要的技术人员，如总班头，也叫放羊的马头，可骑乘马匹。他的任务是管理几顶房子的羊群，负责选择草场。因为牧场广阔，北至百灵地，南至归化城以南，西至固阳，东至陶林，必须按季节选择牧草茂盛和饮水方便的牧场，不误时机地指挥羊群移场放牧。这样的马头，都是大盛魁常用的工人，每年的工资二百几十吊钱（每二百个制钱算一吊钱）。下面有若干管几群羊的群头，每天要指挥这几群羊按季节如时出场放牧、收场休息、饮水及凉羊（中午让羊休息）等。他自己也放牧一群羊。每年的工资三十吊制钱。一个大羊倌和一个小羊倌，共同放牧七百多只羊，他们的工资更少一些。羊倌们都给雨簸箕^①一件，手巾一条，供给伙食。放牧的羊赶运走或出售完毕，就解雇了。

由外蒙赶运回来的羊群，首先要分群。就是挑拔最大、最肥的羯羊为一群，次一些的另一群，中等羊分成若干群，最后剩下瘦弱和有病的羊为一群。在放牧期间分别补贴饲料。羊按等分群后，各选长于放牧某等羊群的羊倌，使其充分发挥放牧技术和经验。羊群在夜间休息的地方名为“卧盘”^②，四周有柵梢。卧盘内羊粪要厚，不使羊受寒冷。夏秋两季，羊在白天休息的地方名为“凉盘”，要选择高地，因为不能让羊出了汗。要是没有经验的羊倌，将“凉盘”选在低洼无风的地方，羊在休息的时候身上出了汗，就要出毛病。夜间卧不稳，白天不肯吃草，会逐渐瘦弱下去。

如何饮羊，也很讲究。如在冬天，隔一天一饮；如果下了雪，羊在吃草的时候，连雪吃下去，三、四天一饮就可以；如在夏天，必须一天一饮，总要饮好，让羊喝足水。

①雨簸箕，用毛毡制的雨衣。

②卧盘，是用柵木梢扎成的圆圈，以代替围墙，名为“柵梢”。狼不敢从“柵梢”上跳进去吃羊。

“啖羊”①也是一项重要事情。为了要羊肯吃草喝水，而且上膘快，就要“啖羊”。冬天是啖碱，大约一百只羊就要啖十几碗碱（每碗一斤左右），夏天因为下雨多，羊口啖了，不肯喝水，就需要啖盐。

在放羊的时候，要使羊群，一面吃草，一面前进。而前进的速度，一定要均匀，不紧不慢，让羊以吃草为主，不要让羊只顾跑了路，没有机会吃好草。放牧羊群是有规律的，一群羊每天只吃两道生草坡就可以了。每天到中午要把羊群赶到“凉盘”上，让羊好好休息一会，下午更能好好地吃草。羊倌不但要有放牧的技术和经验，而且对羊的普通疾病也要会治疗。比如羊吃了乌头草，口内就要吐白沫，如果不治疗就要死，灌咸盐水就可以治愈；羊得了脾胀病，肚子就要膨胀，在羊的脊梁上第七根脊骨处扎针，就可以治愈；羊被毒蛇咬伤，在伤处放血，也可以治愈。

前边已经谈过，大盛魁由外蒙向归化城市场赶马，是二十四个人赶一顶房子的马群，约一千五百多匹。其方法是：赶马员工分为两班，每十二个人为一班，轮流行走、休息。今天这十二个人赶马行走，那十二个人休息、睡觉。明天换班赶马。在路途经过二十七台地和赛脑营一带的时候，因为没有河水饮马，就要使用井水；又由于马多井少，短时间饮不完一千五百多匹马，因而就需要每顶房子的马匹分为两群，每群七百多匹。原来赶马的二十四个人是分成两班，现在每班就得再分成两组。每组六个人赶七百多匹马，每顶马房子约有四十余人，除赶马的二十四个人外，还有做饭的、拾粪②的、下夜的和打水的等人员。他们每天和赶马的人约定夜宿的站口，到达站口以后，即搭起帐篷，安设锅灶，烧水做饭，安排好赶马人员的吃住休息。他们的工资并不多。赶马的正副头儿

①啖羊，啖音淡，给羊吃碱或盐。

②拾粪，牛羊粪在牧区是主要的燃料，拾粪才能做饭。

和做饭的正副头儿，每月三至四两银子，其余的每月都是二两多银子。

赶马的员工把马赶到召河后，交给大盛魁的马场放牧，或即时出售给各地的马客，他们的任务就算完成。但这些买马的客人是不会赶马的，还要经过马店的介绍，雇佣这些有赶马技术和经验的人，继续把马赶回他们各自的贩卖地点。向内地赶马，通常是路途狭窄，缺少草场，道路两旁都是田禾，更需要有赶马技术。每六个人赶三百六十多匹马，有马头一个，其余的人以他们赶马技术的高低定工资。同时还巧立名目，分什么“长命马”和“个马”，作为发给奖金的标准。马客这套做法，显然为的是让赶马人给他们赶得快，使马不落膘，毛色洒脱光亮，不出事故。

到了出售地，在骡马大会上，赶马人要向买客做宣传工作，如说出每匹马的名堂、优点、毛色的名称，吃苦耐劳的特性，还骑上来一趟技术表演。这样就可以提高马的身价，为马客向买马的人多讨一些马价。因此，马客雇佣他们赶马时，给他们购买很好的鞍、靴、笼、缰等，并准许他们自带“捎马”^①几匹，到骡马大会上自行出售。因而这些赶马人，愿意在路上多付辛苦。一路上边走边放牧，两天吃三顿饭，三个人是一班，白天马身上驮些肉干，饿了就往嘴里塞，吃饭必须等到天黑。先安排好马群，布置好下夜的人之后，他们才能到店里吃饭休息。在吃饭时，还得一方面吃饭，一方面向店主人问路——就是熟路也得要问，以免道路有更动。明天又要换班探路，探路的人每天早下店，早休息。起早出去探路，选择僻静和有水草的山路行走。因为这些山路草多，田禾少，避免在途中糟踏老乡的田禾，引起不必要的纠纷。

遇一年，常走的熟路因为天旱，缺乏水草，就需要绕路。马班头要先走出几十里路探测地形，访问老乡，才敢绕路行走。有时因

①捎马，赶马人随群带的私有马。

为道路不熟悉，就得临时雇佣当地人引路。马群是经常上午放青，下午行走，傍晚黑赶到店口。马不进店，也不喂草料，选择有水草的地方打“野盘”（夜间让马在野外吃草、休息），为的是早晨晚上饮马方便。

到了目的地出售时，每卖一匹马，都由赶马人用套马杆把马套住，戴上笼头，骑上走一趟，并为说明这匹马的优点、特性，如何稳健、如何灵活，使买主相信。购买之后，贩马客人就给赶马的人五百钱，作为酬谢。赶马的人必须具有这样多的技术和经验。如果要让一般放马的人，赶这样多的、没有经过训练使用的草马^①，走上几千里，不但要瘦弱死亡，跑也跑散了。所以没有赶马技术的人，是决不敢包揽这项工作的。

四 冻羊肉的运销

大盛魁每年由外蒙贩运到归化城的羊群，一般年份有十数万只，除通过归化城的羊马市场推销给京、津贩羊的商客，或委托他们的小号协盛昌等京羊庄，直接赶运到北京销售外，并通过归化城的屠户，于每年冬季大、小雪之间大量宰羊。把冻羊肉运往京、津、晋北和直隶北部销售。

他们这样做的主要原因：一、冬季沿路草少，赶运活羊比较困难；二、冻羊肉包装运输都比较省事方便。运销冻羊肉的办法是：在冬季将羊宰杀剥皮，去了头蹄，掏去五脏，仅剩下两张肉板，剔去骨头，卷成肉卷。夜间在院子里铺上席子，将肉放在席子上，经过一夜就将肉冻好了，然后将冻肉储放在“冰房”里。所谓“冰房”，就是四周和顶子都用木板搭起，房内的地上倒上冷水，放上冰块，然后将冻好的羊肉放在房子里储藏。向各地运销的时

①草马，没有经过调教的马。

候，将冻肉包好，不让透风，因为一透风，肉就不新鲜了。在京绥路未修通前，这种冻肉都是用车辆、骆驼、毛驴等运销。晋北各地中等城市的肉贩子，每到冬季也来归化城市场贩运冻肉。归化城每年用这种办法销售羊肉，约有一百万斤左右。每只羊平均按二十五斤净肉计算，每年为销售羊肉而宰杀的羊，就有四万只左右。

第十一章 皮毛、药材业务的经营

大盛魁在鸦片战争前，对皮毛不大经营，嗣后因为国际市场的需要，也就大量采购，着意经营了，并与其他京帮旅蒙商作激烈的竞争。对药材的经营，虽是清初之事，但后来也逐渐扩大了。

一 大盛魁对皮毛的经营

旅蒙商业的发展，约在清代初期。据归化城民间传说，雍正中叶，就有东方和与西万和两家较大的通事行，嗣后又有聚盛岐、裕盛岐、高盛岐、兴盛岐等所谓“四大岐”的开设。它们为了扩张业务，曾在广大的蒙古草原，与大盛魁作过激烈的贸易竞争。到了乾隆末年，大盛魁已经称雄塞外，一般资本薄弱的旅蒙商，难于同它竞争，就在那个时期，大盛魁的主要业务，仍为放“印票”帐，做牲畜交易，对于一般的皮毛收购，则因运输困难，价格低廉，销路不畅等原因，视为可有可无的买卖。有一个事实，可以证明它当时并不收购皮毛，那就是：它在外蒙地区收集的羊、马、骆驼等，因为数字庞大，曾在乌梁海、杜尔伯特、扎哈沁等处设场放牧，所有羊、驼、马毛都归牧工所有，它不收集。可见它在清代中叶，对一般皮毛并不收购运销，而仅采集狐、狼、豹、灰鼠、獭獾、旱獭等各种珍贵皮张，转运内地销售。

外蒙盛产野兽皮张，品类繁多。喀尔喀西部及科布多大鼠所储

部分地区，对清朝皇帝岁纳“九白”^①之贡，所以也称为“九白”贡区。唐努乌梁海地区，是以猎业为主的地区。这一地区对清朝皇帝岁纳“五貂”之贡，所以也称为“五貂”贡区。猎业旺季，一般在阴历的九、十月间。这个季节，野兽最为肥壮，旧绒毛早以脱掉，新绒毛完全长齐。所以猎人集中力量，在这一时期捕打野兽。同时也是野兽皮张交易最活跃的时期。但在猎业地区则必须等待纳贡皮张选足之后，才能上市自由交易。

在“五貂”贡区，野兽皮张的价格计算，是以貂皮为单位来进行折算。如：每张猞猁狲皮、水獭皮或豹皮，等于三张貂皮；一张扫雪皮、狐皮、狼皮或沙狐皮，等于一张貂皮的二分之一；一张灰鼠皮，等于一张貂皮的四分之一。貂皮的价格确定了，其他野兽皮的价格就可以按照貂皮的价格来折算。用貂皮做计算兽皮的标准单位，是清朝政府的定例^②。交易中也适用这一定例。

大盛魁在猎业地区做生意，也和牧业地区一样，都是用赊货放贷的办法进行交换。虽然在赊货的时候，言定以貂皮还帐。但如猎人未捕足貂皮而以其它皮张还帐时，也是以貂皮为单位进行折算。

据说，每年挑选贡皮的时候，科布多参赞大臣衙门也指定大盛魁等商号搞野兽皮张最有经验的人员参与其事。因此在挑选贡皮的同时，参与的商号就利用机会收购剩余的野兽皮张，甚至暗中把最

①“九白”，岁贡白马八匹，白骆驼一只。

②见“清档案”光绪33年，民族事务类，(祿)24、卷号69—14奎焕奏摺称：

“窃查乌里雅苏台所属唐努乌梁海五旗额定七百八十六户，每户交貂皮三张，每年共纳貂皮两千三百五十八张，实纳八百张以上，其余方准以别样皮张照例折抵。如捕貂实不符额，准以猞猁狲、水獭、豹皮每张抵貂皮三张；扫雪、狐、狼、沙狐皮每两张、灰鼠皮每四十张均抵貂皮一张。均添户不添皮张。

好的皮张作为不中选的皮张，用低价买去。由于这样关系，大盛魁能够掌握大量上等野兽皮张。由于这种关系，归化城的细皮行以及各地贩运细皮张的客商，都向大盛魁争购细皮货，因而大盛魁在经营野兽皮张的业务方面，颇占上风，利润亦高。

归化城皮制、毛制手工业，在康熙末年，尚不发达。当时只有山西、直隶等处的皮毛匠，春来冬归，为一般农牧商民制毡、熟皮、裁缝皮袄、皮裤与制做蒙靴等，以适应社会的需要。嘉庆中叶，虽然已有允和成等毡房的开设，但规模不大，所出成品仅有驼屐、毛毡、货包、毛鞋和绒帽等。所需原料，大部由各毡房派出工人给附近的牧民剪毛，将工折毛收购的。内蒙各旗运入归化城的皮毛，除供给本地的需要外，羊毛则多运往山西左云、右玉、浑源等处制做毡、毯、毛鞋等成品。野兽皮张则运往大同加工，制成珍贵皮货，运销内地。一般羔皮、羊皮，大部由顺德府与交城县的皮商收购南运。牛皮运往张家口制成香牛皮和臭牛皮，回头由归化城的工匠加工制成牧区所需要的各种成品。大盛魁等旅蒙商对上述各种皮毛成品，尽量收购，运销于外蒙市场。

鸦片战争以后，古老的中国被卷入国际市场，变为资本主义国家的原料供给国。皮毛市场也发生了变化。那时德国的德华洋行、隆昌洋行，美国的慎昌洋行、美丰公司，英国的怡和洋行、和记洋行等，都在张家口与归化城设有分支机构或代理处，用各种方法抢购皮毛，皮毛价格日渐高涨，皮毛出口量不断上升。大盛魁以皮毛生意，有利可图，也就利用它在外蒙市场上的优势，大量采购，参加了皮毛抢购的竞争。

大盛魁的营业一向是以乌里雅苏台和科布多为根据地。对库伦、买卖城的业务不注意开辟。逾海禁大开，皮毛输出激增，它就加强了库伦一带的业务。除外蒙西部的皮毛仍用骆驼队由大营路运回归化城转运天津出口外，张库道上的运输也逐渐频繁起来。

自各国的洋行分设于归化城后，大盛魁每年由前、后营运到归化

城的皮毛数量很大，各种野兽皮张也大量地采购运销。在各国洋行分设于归化城的初期，大盛魁集中于归化城的各种皮毛，经牙纪作价，大部兜售于洋行。后来它自己在天津开设盛记毛庄，便直接经营出口贸易。

据老年人谈，光绪初年，归化城的北沙梁一带是皮毛市场的中心。一般牙纪为了多得佣金，竭力帮助洋行采购。在那个所谓“繁荣”的时期，有皮毛牙纪谢子礼者，一天就得到白银五百两的牙佣。交易额的庞大，由此可见梗概。

乾隆初年，归化城的商业日渐发达，清廷为了征税安边，曾设立归化关（见附记一）监督一职，由山西分巡道兼任。所征的税款，计分百货、牲畜、邮包各种。那时归化城与内地商路，还以杀虎口为重点，凡车骡驮脚进入杀虎口后，即分道转运：一路由吴家窑经过雁门关，直抵太原与府南十县；一路由浑源、灵邱直达易州；一路由杀虎口沿长城内线，东达北京；一路由石匣子沟走向张家口、宣化，而转抵津沽。运输工具，绒毛使用板车，药材即起驮脚。在归化关设立之初，征税目标以旅蒙商业为对象。

当年归化城的皮毛，除由大盛魁等商号从外蒙各地输入外，其他如新疆、宁夏，以及附近各蒙旗的出产，亦多云集上市，分批以板车东运。兹将其类别、用途与批发等情况，略述于下。

（一）皮张的分类和用途

绵羊皮：绵羊皮亦名老羊皮，按产地，计有营路皮（外蒙来的皮）、默勒更皮、脑包合少皮等数种。大部由本地的白皮房熟制皮袄、皮裤，供做一般劳动人民冬装。白皮房计有永和盛、双复永、公记、三庆昌、三盛永、自成泉等十余家。每年可制成品二万余件。其他如顺德、太原、大同、宣化等府的皮商，亦多来此贩运，输出额约计五十余万张。

山羊皮：山羊皮计分冬皮与板子皮两种。冬皮质量最好，大部

运销于天津。除由制皮工人拔掉长毛，净留羊绒，随时航运出口外，并裁制皮褥，分销于京东各地。每年由归化城输出约计七十余万张。板子皮亦名瘦皮，因毛绒脱落，故起名为板子皮。大部由当地皮匠制做粉皮，作为裁制粉皮裤与粉皮坎肩的原料。

羔子皮：羔子皮计有大毛小毛之分，又有西路、川底、北路等产地的区别。大毛羔皮，除向大同、阳高、北京等处运销外，一部由本地的细皮房如三盛玉、万兴泰等号加工熟制，出售于汉口一带。小毛羔皮多分销于上海、江苏。其他如库车黑羔皮、宁夏滩羊皮、草地羔子皮等，大部东运，制成较高级的冬季服装。

牛皮：由外蒙黑兰以力更等处运来者较多。七、八月份出产的皮张质量最佳，由本地的制革小手工业毡房和蒙古靴子铺，做成马靴和蒙靴。质量较差的牛皮，由黑牛皮房制成马车缰索。

马皮和驼皮：马皮和驼皮用途不广，仅有黑牛皮房（亦名臭牛皮行）制成皮筋、股子皮及钉鞋皮。雁北一带与忻州、崞县、文水、交城等处的皮商多来贩运，大部供应于农村。当时的价格，马皮每张约计白银四两上下，驼皮每张约计白银二两上下，每年向外输出数，计有七、八万张。

驴骡皮、长毛牛皮与白山羊皮：驴骡皮出路较窄，多由附近各地输入。只经臭牛皮房制成股子皮，分销于本市与左云、右玉、浑源、应县一带。长毛牛皮，大部经大盛魁由外蒙运来，兜售洋行出口。白山羊皮，在光绪中叶曾盛行一时，东北与天津皮商，争相采购，经过皮匠的熟制，拔去毛尖，扫数出口。大盛魁在这个时期，亦大量购运。

肚剥羔子皮：1926年前后，外商洋行曾以高价尽量收购肚剥羔子皮出口。当时的市价，每张约计白洋四元。一般农民与羊商，为了追求高价，对怀孕母羊，不惜宰杀，致伤畜源，有害牧业。

珍贵皮张：珍贵皮张计分灰鼠、扫雪、猓獾、旱獭、狐、狼、

貂、豹等二十余种，外蒙乌兰海一带产量甚丰。灰鼠皮以阿尔泰山者为最佳。这些珍贵的皮张，由大盛魁与各旅蒙商号集中于归化城后，大部运往北京、大同各地。本地熟制者，仅有三胜玉等数家。另一部分则由洋行直接出口。各种皮张价格，因涨跌无定，难以统计。

（二）绒毛的分类和用途

内外蒙出产的羊毛，在鸦片战争后大量外运，活跃于国际市场。因为它的种类繁多，产地各异，兹将普遍习见者，分述如次：

套毛：套毛亦名冬毛，以库伦一带出产的质量最佳，绒毛平齐，为毛织品的上等原料。在每年春季的清明与谷雨前后，和秋季七、八月间，不用剪刀而以人手由羊身卷落，形式上好象似一个羊毛套子，所以就起名为套毛。套毛在外蒙地区，一部分制成蒙古包。由大盛魁商号运入归化城的，亦多转运天津出口。它的销路最广，每年由归化城输出的套毛，约计一千余万斤。

玉毛：玉毛亦名搔毛，因为它毛色纯洁，雪白如玉，所以叫玉毛。每年清明前后是搔毛季节，大盛魁等即时收购，集中于归化城与张家口，一部分售给洋行，东运出口，一部分由本地的毡房制做了毛鞋、毡帽与炕毡。嘉庆中叶，归化城即有允和成帽铺的开设，那时它所生产的成品，计分毛毡、毛鞋、驼屉与货包等。光绪初年，毡房增多，曾有天合公、四合长、谦恒昌、谦和永、晋丰永、天元成等十余家。主要产品是用搔毛制成的炕毡，分销雁北与太原一带。那时右玉的毡房永恒昌、德顺泉等，与浑源的于帽铺、任帽铺、张帽铺以及宣化等地的毡帽商，都来归化城采购原料，制做毛鞋、毡帽。右玉出产的毛鞋，颇负盛名。除批发于雁北各地与忻州、崞县一带外，也在归化城大量推销。浑源制的毛鞋，每年春冬两季，发往祁县、行唐、正定、汉口、禹县等地，交换药材与布匹。宣化的毡帽，每年也运入内蒙，颇负盛名。

1912年，萨拉齐有耶苏教徒赵洪鹏者，首先以搔毛纺线织布，这是羊毛进入毛布生产的开端。到1917年，因人事关系即行停办。1918年，赵冠一与赵洪鹏在当时的归绥合办了谦益工厂，1922年改称为福绥毛布工厂。1928年毛布工业共计有三、四家，1926年又增设为十三家，1933年萎缩为七家，以福绥与实业促进社的毛布工厂范围最大。这些毛布工厂的原料，也取于本市，可见归化城的羊毛市场，是有它悠久的历史。

散搔毛：散搔毛是搔毛与脱落羊毛的混合物。因为质量较差，多由洋行收购出口。

伏毛：伏毛亦名夏毛。每年夏季，较热地区如准格尔旗、达拉特旗等处，一般牧民给羊剪毛，故名夏毛。质量较差，多在各旗乡村与归化城等处制做毛毡。那时价格，二五毡每块约白银一两四钱，大毡每块约白银二两八钱，毛价最高者每斤约白银七、八分，次者每斤约白银四、五分，如运往天津，售价可高出数倍。

秋毛：秋毛亦名剪毛。多在秋季白露前后剪售。集中归化城后，一部出口，一部制成地毯，花色夺目，为我国特有的工艺品。

西牛尾：西牛亦名水牛，产于外蒙与新疆一带，因为它的毛尖长，又称长毛牛。西牛尾又分白、黑、苍等数种。每年冬季由大盛魁等运至归化城后，售于洋行出口，少部分销于北京。当时每斤售价白银一两八钱之谱。

马尾、马鬃：马尾、马鬃，分草地产与腹地产数种。马鬃由内外蒙收集后，多分销于山西、河北等处，织罗底，每斤白银一两五钱左右。马尾为制套纓与拂尘的原料，每斤白银一两三钱左右。多由大盛魁等从外蒙运入转销。

驼毛与驼绒：大部分出产于外蒙。每年由大盛魁运销的数量也很大。

山羊绒：分白绒与紫绒两种，以外蒙出产的白绒销路最大，紫绒较差。大部均由洋行出口，价格时有涨落。每年经归化城运出

者，约二百余万斤。

二 大盛魁对药材的经营

清初，归化城成为贸易中心点后，人口激增，医药亦随之发展。传说，康熙末年已经有了汉医。起初仅用丹方、成药治病，乾隆初年永和堂药铺（见附记二）开设后，始用饮片汤剂，但所需药材大部由内地贩运。后来需用量大，大盛魁与其他西路商号如天元恒、天元盛、天升恒、日新公、义成昌、永盛生等，分别由外蒙、新疆将收购的鹿茸、贝母、枸杞、麝香、羚羊角等珍贵药品，运集归化城，药材市场，渐渐繁荣。当时西、北两路采的药材，除供给本地与附近地区药店外，大部由永和堂等贩运到各地销售。大盛魁运来的药材，以鹿茸、麝香等为最多。每年冬季开盘后，在来年阴历四月二十八日以前，即随药商集中祁县。永和堂等大药店，在祁县也常年住有采购商。那时麝香一两，约白银七两上下，鹿茸一斤，约白银八两上下（最高者达到十六两左右）。枸杞分类最多，每斤约计白银三钱。贝母每斤约白银一两四钱左右。羚羊角每斤约白银五十余两。

另据老年药商谈，嘉庆末年，外蒙和新疆各地的鹿茸，大部由大盛魁与其他两路商贩，于每年冬季陆续运于归化城。因为鹿茸的集中，是在道光初年，它就逐渐地成为唯一的开盘市场。那时京帮药店和山西太谷县广字帮的药店如广生远、广生誉等，都按季节前来采购。而鹿茸的进量每年约计二千余斤。嗣后又有天元恒、日新公等西路商采购贩运，它的进量更见增加，每年可达三千斤左右。它们在每年冬季，将各地鹿茸分别集运于归化城后，经过了通顺店的牙纪手续，由各地药商递价开盘。在开盘的这天，通顺店将各种鹿茸，按价排列，采购药商，都要鉴定等次，并以手秤取分量，在袖内与牙纪用手式或暗语作价。同治时期，本地药店如永合堂等，

亦参加递价开盘。凡优等鹿茸，多就地炮制成药，如参茸补肾丸等，次等品种，即运往祁县与其他各地出售。清代末叶，外蒙鹿茸大部转运于张家口。辛亥革命后，归化城的鹿茸开盘移往张家口。

三 大盛魁对土特产品的经营

外蒙地区的土特产品很多，除野兽皮张和药材外，大盛魁经营的还有蘑菇、葡萄乾和金沙等，兹分别简述如下：

蘑菇是外蒙草原的一大宗出产，产地价格很低，运入内地便成为高级副食品，售价很高。因而在大盛魁回运货物中，蘑菇也占相当比重。据传说，大盛魁是以贩运蘑菇起家的，它的创始人王二疤子初到乌里雅苏台时，是一个随营贸易的丹门庆，本钱极少，只贩卖一些零星小商品。由于他能吃苦，夏秋季节常到野外拣蘑菇，也向蒙古牧民赊买蘑菇，集有成数，即带到归化城出售。组成大盛魁后仍继续经营此项生意。

葡萄乾是作为一种装填物而经营的，装货时如果主要货物不足或驮子的重量不匀称，才搭配一些葡萄乾。装运金沙、银两和珍贵皮张、药材时，也把葡萄乾衬在箱内，作为掩护。这种房子被叫做葡萄乾房子，意在不使外人注目，以防止被人偷窃或抢夺。

金沙是大盛魁回运货物中最贵重的东西，利润也高。金沙虽经清朝政府一再严禁开采^①，但禁令却等于一具空文，仅仅是不发给开采执照罢了，并没有阻止开采。喇嘛教敌视开采的宣传，也没有多大影响，偷挖金沙的越来越多，产量日增，经过辗转交换，大部分都集中在大盛魁号内。每年冬季它组织特种房子运回归化城，

^①见《清实录》道光三年庚午，即公元1823年4月11日，“宣宗实录”卷50页1上2下。论军机大臣等：“那彥成等奏请定商民与蒙古贸易章程，并封闭边外金厂……”。

转销内地。

大盛魁驮运金沙、银两和珍贵药材时，挑身大、力强、脚力快的骆驼组成小房子，携带猛犬，用蒙古人拉骆驼而不用回、汉人。装箱时，以羊毛包衬装入箱底，上面用葡萄乾填满。轻装前进，缩短行程。回运的银两以同俄商贸易换回的大条银为大宗。

另外，略述一下大盛魁的缴税额在税收中所占的比重，借以说明它贩运皮毛、药材和其他土特产品的营业状况。

乾隆初年，归化城的商业日渐发达，清廷为了征税实边，曾设立归化关。所征的税款，计分印子钱、驮子钱、毛包钱。那时归化城与内地商路以杀虎口为重点，进入杀虎口后，即分道转运。一路由山西省左云县吴家窑经过雁门关，直抵太原与府属十县；一路由山西省浑源、灵邱直达直隶省易州；一路由杀虎口沿长城内线东达北京；一路由石匣子沟走向张家口、宣化，而转抵津、沽。运输工具，绒毛使用板车，药材和其他土特产品，则起高脚^①。在归化关设立之初，征税目标以旅蒙商业为对象。据老年人说，归化关的税收比额，大盛魁所缴的税金，即占总税额的百分之三十，继又增为百分之四十。它的营业发展，从缴税额上也可以得到证明。

附记一：塞北关

塞北关原名归化关，清代乾隆时奉旨设立，监督一职，由山西巡道兼任。辛亥革命后，改为塞北货税征收局，辖于归绥观察使，内分三科。1915年又改为塞北税务监督公署，直辖财政部，并设十八分关，计为牛马桥、归化、东栅口、南栅口、西栅口、北栅口、和林、包头、萨县、河口镇、隆盛庄、可镇（即可可以力更）、兴和、陶林、凉城、毕克齐、五原、清水河等。1921年，京绥铁路建成通车，曾增设绥远车站征税所。征收百货、牲畜、邮包各税，

① 骡驴驮运货物谓之起高脚。

比额为四十万元；1922年，增加比额为五十万元；1929年，将十八分关一律改称为税局，增加比额十万元。同年将凉城税局移设于卓资山，改名为卓资山税局。河口税局，迁至托县，改为托县税局。归化税局，改为邮包税局。并订比额八十四万元。1930年，部令改为塞北关监督公署。1931年实行裁厘，将牛桥、邮包、卓资山、清水河等十一个税局，一律裁撤，兴和税局改为直辖税卡。1931年一月，依据部令改征陆地边关进出口税，增设丰镇税局，恢复车站税局。

附记二：永合堂

永合堂是归化城最古老的药店。清乾隆时，由山西大同大兴店投资开设。大盛魁、天元恒等收购的珍贵药材，大部推销给永合堂药店，以高脚由雁门关、大峪口、灵邱等处运往太谷与祁州。所制海马种玉丸、鹿茸三肾丸，销于山西、直隶、外蒙各地。1914年，由柜伙接办；1922年，李顺廷投资改组，聘李席珍任经理（李席珍山西孟县人，辛亥革命后即投身于永合堂，对中药炮制尚有经验），改名为兴记永合堂。解放后公私合营，曾改成为永合堂门市部。据老年人谈，大盛魁、福成隆、三成罗几铺与永合堂，都是归化城最古老的商店。

第十二章 羊马场地召河

召河位于大青山北，在归化城正北约八十公里之普会寺所在地，距武川县城约三十五公里。普会寺建筑在设并地草原上的一座小山的前面，山与寺之间横贯着一条河流，因而把这个地方称为召河。周围有一片广大的草原，叫做“设并”地。这一片草原，土地肥沃，牧草茂盛，河水清澈，最适宜牧养牲畜。它又是从归化城通往外蒙和新疆所必经的要道。“设并”草原，牧养过无数的牛、马、骆驼、羊，为社会增添了大量财富，人们把它称为取之不尽的“聚宝盆”。召河商路，日日夜夜往来不停地交流着商品，人们称它为川流不息的“金银河”。

召河牧场，东西约六、七十里，南北约四、五十里。东至四子王旗边界，西至土默特旗地界，南至武川县属六号梁，北至达尔罕旗地界^①。

武川县城北的三义元至六号梁一带，原是绥远驻防旗的马场地，清末放垦为耕地，因为是外蒙的羊马回来时必经之路，还留着近四丈宽的走道。

一、召河和大盛魁

由于这块草原和这条商路的地位重要，因而保商团就驻在这

^①达尔罕，俗称百灵地。

里。普会寺的东边就是保商团的大营盘，可容纳几百骑兵驻扎。团部和两个骑兵连经常驻在大营盘，另一个骑兵连经常在外护送来往商驮，一个步兵连驻在归化城，保护地面、商号。保商团每年的经费，约需七、八万两银子，这一笔巨额经费，比抗日战争前绥远全部建设经费还要多。它的来源，主要依靠每一商驮征收五钱银子的保护费。除保商团全部开支外，尚有若干结余。可见这条商路商运来往的频繁。它是过去繁荣归化城的一条经济命脉，当然，更是大盛魁的一条生命线了。

自清朝康熙年间，归化城同外蒙、新疆通商日趋频繁以来，直至抗日战争爆发前，召河一带一直是商运兴旺、牲畜集中的重要地方。因此，这个地方需要的粮食相当的多。通商初期，所需粮食完全由归化城的六陈行供应，如兴盛魁就是专供应大盛魁的六陈行。以后由于实际的需要，可可以力更（亦称可镇，现武川县城）逐渐成为米、面、油、酒的供应点。如元盛兴、天合公、广成魁等商号，就是专为供应召河一带的米面而设立的。

自1770年（乾隆三十四年），“设并”地草原上建筑了普会寺后，围绕着普会寺居住了不少喇嘛和牧民，他们大部分是哈拉汗人^①。据说舍力图召第四世活佛转生在外蒙一家王爷家里，舍力图召请活佛时，这家王爷陪送了若干奴隶，这些牧民就是这些奴隶传下来的（详见附记）。经过进一步的发展，“设并”地先后出现了粮食加工业商号，如富盛岐、玉盛岐、洪记、义隆泰、广益魁等若干家，还有京羊庄协盛公和协盛裕等贩卖羊的商号，那都是资本较多，规模较大的商号。而且其中主要几家，都是大盛魁的小号。就以洪记来说，它以粮食加工为主要业

^①哈拉汗，即喀尔喀，初见于明代，为蒙古六万户之一，共十二部，其中内喀尔喀五部，外喀尔喀七部。清代外蒙仍袭用喀尔喀蒙古称呼。

务，它有三条杆的大磨四盘，每日可制成八石多小麦的白面，约两千斤左右；它有两条杆的大碾两盘，每日可制成四石多莜麦的莜面，约八百多斤。总共每年可制成白面和莜面约一百万斤左右，它完全供给大盛魁的羊马场和骆驼房子的店员和工人们食用。可以说，洪记是大盛魁设在召河的米、面供应站。洪记还有榨油和烧酒的作坊，它所制的油、酒，也完全供应了大盛魁。至于协盛昌、协盛公和协盛裕等三家京羊庄，也都是大盛魁的小号。

大盛魁每年赶回来的热羊和冬羊，都集中在召河一带，按照北京的肉价由它先作开盘，作价推给它的四家京羊庄。这四家京羊庄为了经营、放牧、运销它们所接收过来的羊群，经常雇佣牧工和其他杂工几百人，有时达到一千多人。大盛魁每年赶回来的热马和冬马，也都集中在召河一带，按照河南、汉口和其它各地市场的马价，参照官马价格，由它先作开盘行市，经过它的小号德胜魁羊马店办理交易手续，推卖给各地贩马的客商。推卖不清的马匹，留在召河一带放牧。这些牧工和杂工也经常有二、三百人左右。此外还有铁工、木工、毡匠和熟皮匠若干人。这些情况说明召河是大盛魁的重要根据地之一。

二、召河至可可以力更

自从内地与外蒙商业贸易频繁，召河逐渐形成为羊马集散地以后，召河至可可以力更一带也有了很大的变化和发展。可可以力更逐渐形成为大青山北的一个小城镇。这个小城镇的特点，是以通事行和六陈行为主要商业，以拉骆驼的和跑趟子车的 为主要居民。大盛魁的从业人员，也有在这里落了户的。通事行主要的几家商号，

①跑趟子车的，居民中以养轿车接送来往旅客为业者。

有义盛昌、万盛公、庆生厚、义盛隆、隆和义和兼营六陈行生意的广成魁；六陈行主要的几家商号是元盛兴和天合公等。可见，这个小城镇是由于旅蒙商发展而形成的。是先有商业然后才有居民，农业更是以后才发展起来的。

召河与可可以力更之间的村落以及可可以力更周围的村落，也都是先有商号后有居民，先有商业后有农业的。这一带较大的和历史较长的一些自然村，都是以商号的名称命名，便是证明。如福如东、火兴长、西成丰、四合义、广义泰、三义元、康油房、大盛和与西火房等，都是以最早的商号的名称，作为自然村的名称。而且那些商号并不是一般行业，绝大多数是通事行兼营六陈行，少数商号是以开油房、开骆驼店为行业的。当然，一个自然村不只是仅有一家商号，但是村名总是根据最早最大的商号起的。如三义元自然村，最早仅有三义元一家商号，以后又增加了三义成、元生厚、万兴盛等三家通事行兼营六陈行生意的商号，还有一家万盛和毡房，但村名仍叫三义元。另外有一些搞通事行生意的，虽不开设商号，而是以一个居民户的面貌出现，定居下来，但他们实际还是搞生意的。如小五号自然村的居民张太和、张公和、张生和等户都经营通事行的生意。规模都相当大，甚至比三义元的规模还要大。这又说明，这一带的社会发展情况，不仅是先有商业后有居民，而且是先有搞商业的居民，特别是搞通事行商业的居民。其中有一些商号和居民，是随着大盛魁的发展而定居下来的。

召河周围的自然村很多，其中有一些较大的和历史较长的自然村，是随着清朝的军事和政治的发展而形成的。如厂汗木台村，是先有驿站后有居民的。“厂汗木台”这个名字就是一个“台站”的名称。这个“台站”，是从归化城到乌里雅苏台的一个较大的台站。先有了这个台站，以后才围绕着台站住下居民，形成了自然村。所以台站的名称就成为自然村的名称。又如大文公和小文公，是先有驻军后有居民的。康熙征噶尔丹以后，随征的费扬古所

统率的骑兵，除留少数的部队在乌里雅苏台驻防外，大部分骑兵没有回到杀虎口，而是调驻在大、小文公一带，这里才逐渐发展成为村落。1740年（乾隆四年）绥远城建成后，这些骑兵才移住在绥远城。以后召河、百灵庙、可可以力更和乌兰花等地，就成为土默特旗的骑兵经常驻扎的防地。可见清朝对召河一带是始终很重视的。

从召河到可可以力更，有一条互相连贯的大营路，而且在“设并”地和牧场地之间有一片相连接的大草原。这时旅蒙商的驼队和羊、马群的活动，更为便利。以后大部分草原虽然被开垦，但还留下一条近四丈宽的大营路。本来这条道路已经够宽广的了，但当时大盛魁还认为羊马活动不开，请求再加宽幅度，并请严禁两旁的农民，套种大营路所占用的土地。如今，大盛魁、元盛德、天义德、三大号，早已不存在，但大营路现在仍然是召河和可镇之间的一条通道。

大营路两旁的居民特别稠密，一二百户的大村庄相望于道。这一带村庄的水井特别多，有些水井不是在村子中心，而是在大营路的两旁。据说，这些有井的地方，是当初三大号扎房子的地方，是为了羊、马和骆驼饮水方便而打下的井。以后这些扎房子的地方，就逐渐形成了大村庄。

三大号回来的羊群，经过长途跋涉，其中免不了有些跟不上大群的羸羊，他们处理羸羊的办法，就是随时杀掉，把羊皮交给领房子的掌柜。大盛魁每年处理羸羊的羊皮，数量也是不少的。赶羊群的人，对于处理羸羊这件事，感到十分麻烦。因此，沿路都有人等着用羊皮换羸羊，或者用一张羊皮的价钱买一只羸羊。他们买回去后，把羸羊饲养好，使它很好地休息几天，就可以恢复健康。召河到可可以力更一带有很多居民和开店的，就是用这种办法发展起羊群的。人们说：不但挨靠着大盛魁的人，可以发财；就是挨靠着大盛魁羊群的人，也可以沾点油水。

三、商品性羊马的牧养

大盛魁在召河一带牧养的牲畜，从种类方面来说，只有羊、马和骆驼三种；从牧养的目的来说，则有役畜和商品畜的区别。它既不经营牛、骡之类的牲畜，也不经营孳生繁殖的牲畜，它所牧养的役畜主要是骆驼和少量的马匹。它的骆驼场，主要分设在召河、乌里雅苏台和科布多等处。三个骆驼场所牧养的骆驼数量是不固定的。那个地方运输忙，就多配备一些。那个地方运输不忙，就少配备一些。而且它的骆驼是跑运输的时间长，放场的时间短。如果用简单的办法统计每一场的骆驼数，是很困难的。

关于大盛魁运输力量的统计，另有专题说明。这里所要说明的是：每年在停止运输，放场休养的季节里，召河牧场放场休养骆驼的概数，按照通常情况估算，少的时候，不下一千六、七百峰。多的时候可以到三千峰以上。因为它从归化城每次出去的骆驼房子，最少的时候，不下八顶，最多的时候就在十六、七顶以上。（按每顶房子领有二百只骆驼计算）至于它的役畜中的马，则是少数的。除协盛昌有十五六辆六套大车共用马一百匹左右，洪记的碾、磨、油房和大车用马七十八匹外，跟房子服役的马不下四百匹左右。可见大盛魁及其小号在召河场地上牧养的牲畜，绝大多数是商品性的羊马。

召河一带是商品性的羊马集散地。在这一带场地上牧养的羊马，是川流不息的。如同住在旅店的旅客一样，经常在流动。因此，这一带地方，也可以说是羊马养膘待售的集中地。当然，停留在这个地方的羊马，有时多一些，有时少一些，不可能有固定的数目。就以大盛魁一号来说，它贩进来的羊马数和销出去的羊马数，极不平衡，因而它停留在召河场地上的羊马，就会时多时少。据说，它在召河场地上的羊，最少的时候，仅有两万只左右，最多的时候达到三

十万只左右。马最少的时候，有五、六百匹，最多的时候达到一两万匹。场地上的羊马最少的时候，正是市场上销售最畅旺的时候；而场地上羊马最多的时候，则是销路停滞的时候。是一种消化不良的现象。如：1899年和1900年（光绪二十五和二十六年），该号留场的羊马就很多。原因是义和团运动和帝国主义的八国联军打进北京，各地贩羊马的客商来不了，它自己也运不出去。因而这两年贩进来的羊马，大部分留在了场地。1901年（光绪二十七年），继续贩进来十万羊马，连同前两年留场的羊马，已达到三十万以上。可是这一年商路畅通了，该号留场的羊马，绝大部分都销售出去。因此，大盛魁的从业人员说，这一年是大发其财的一年。

大盛魁牧养商品羊马的场地，是以召河为中心。达尔罕旗和四子王旗的草原上也有它很多的羊、马群。到了冬季，它的羊群也到二架子——广庆隆、老来沟一带去过冬。前面所提的召河场地，是包括这些地方在内的。它的马场和骆驼场在一起，可是有一定的场圈。它的羊场有基地，也有广阔的游牧场所。主要基地有两处：一处是普会寺往东的老圈（现在改名为西波罗圈），距普会寺约五十多华里；一处是由普会寺往西至土格牧（属达尔罕旗），距普会寺约七、八十华里。此外，其他场地，都是游牧性质。夏季的羊场，是人住帐房（这种帐房不是蒙古包而是布帐篷，和当时军队用的帐房相同），羊打野盘，饮河水。冬季的羊场，是人住天井，羊入圈，饮井水。天井的建筑很简单，就是从地上挖个坑，上面用木棍子架起顶来，坑内铺上麦秸，麦秸上再铺羊粪，这就是羊馆们的宿舍。这些做过天井的地方，至今还留有遗迹。羊圈的建筑也很简单，就是把桦树梢子插在地里，连成一个小圆圈，再用芨芨编成圈笆子，从外面围起来，这就是羊群休息过夜的地方。

四、“设并”地的放垦

1921年（民国十年），绥远都统马福祥，任命一个土默特旗的参领贺汝庠（曾经当过国会议员），为武川县垦务局长，下命令开垦“设并”地草原，并丈放普会寺收租的所谓“私垦地”^①。这就引起了普会寺的喇嘛们和种“私垦地”的农民们的反对，特别引起了大盛魁的反对。因为“设并”地草原，是大盛魁的商业根据地，如果把这一片草原开垦了，对大盛魁的生意有极大影响。所以它竭力支援普会寺的喇嘛及其周围的牧民，以及租种“私垦地”的农民联合请愿。经过反复的请求、交涉，不但没得到解决，相反，官府为了贯彻它的命令，竟将请愿代表押起来。最后，大盛魁拿出五万银元，用普会寺的名义，把这块草原作为“回领地”^②领回来。可见，大盛魁是把召河当作它自己的最大的生命线来保护的。

附记： 普会寺

据普会寺附近牧民们的传说：十八世纪六十年代，舍力图召第三世活佛逝世后，舍力图召大喇嘛亲往西藏求问第四世活佛转生地点，经班禅额尔德尼指示：“在外蒙一带”。舍力图召的喇嘛们，认为外蒙地方辽阔，迎请第四世活佛是十分困难的事情，但神官保证能找到。于是喇嘛们就偕同神官，骑着骆驼，带着帐房和食

①私垦地，是一种已开垦的农田。种这种地的农户，只向土地主（指蒙古王公召庙）缴租，不向国家交田赋。

②回领地，是蒙古王公和召庙占有荒地，商人通过报垦手续，按规定缴纳地价，领回来的土地。

粮到外蒙寻访。

一天，走到王府的周围，神官就说：“活佛就转生到这家王爷府”。喇嘛们就把帐房搭起来，给王爷送去迎请活佛的文件。王爷看到文件很为难，因为他只有一个儿子，如果让他们请去当了活佛，将来王位就无人继承。但又不便拒绝。于是聚集了一百多个年龄相同的男孩子，让他们辨认。喇嘛们不敢应承，和神官商议。神官说：“应承下，到时候我给作指示，保证不会认错”。这个玩花招的办法经双方同意后，王爷府即发出请帖，邀请喇嘛参加宴会，并将孩子们都穿上一样的衣服，让喇嘛们辨认。喇嘛们从孩子面前走过，见一个大蚊子飞了一阵，落在一个小孩子头上，喇嘛们就朝着这个孩子叩头，说是找到了活佛。这个孩子正是王爷的儿子。经过这样一番“辨认”以后，王爷无法推辞，说要在靠近外蒙的地方，划拨一块草地，由王爷府拿钱建一所召庙，作为活佛经常居住的地方，并陪送牲畜若干头，在草地上放牧，作为跟随活佛的人员们的生活资料。这样安排，是为了王爷府的人，便于探望他的活佛公子。

喇嘛们接受了这项要求，乃向土默特旗提出申请，经批准后，就把召河周围的草地，划拨给舍力图召，这块地就叫做“设并地”。

1770年（乾隆三十四年），就在这块草地上建成了普会寺。当地人都把“普会寺”称为“设并召”。

第十三章 归化城的羊马交易市场

外蒙出产的牲畜很多，其中羊马有很大一部分由旅蒙商赶回归化城，分销到京津和晋、冀、鲁、豫、鄂等省市，有时各地驻军也来归化城采购军马。清末到民国初年，归化城的旅蒙商有四、五十家，通事行也有三、四十家，以后都陆续减少。羊马店最多时曾上二、三十家，以后也逐渐减少了。

每年从五、六月间开始，羊马交易逐渐旺盛，九至十一月间，大批的羊马陆续回来，银钱业十月的“鏢期”、十一月的“骡子期”，几乎以羊马交易为主要业务。一般是“鏢期”五天，“骡期”三天，唯有十一月改为“长鏢”，一直过到腊月间才结束。

每年京羊客和各路的马客，云集归化城购买羊马，归化城便成为国内有名的羊马市场。当地人说：“归化城是官马御桥”，意思是说，它是清朝皇帝允许的羊马市场。这个羊马市场，对于华北几省的农业生产和北京、山西、河北等地人民的生活，曾起过很大的作用；同时对于军马的采购也有过贡献。

一、羊马交易市场的容量

归化城的羊马交易市场主要市场不在市内和近郊，而在召河。因为，集中的羊马太多，市内和近郊的交易市场容纳不下。市面和市郊只设有“羊桥”和“马桥”，做小把（羊桥上三百只羊为一小把，马桥上三十三匹马为一小把）零星买卖，大批交易，仍去召河市场。归

化城的大小旅蒙商和通事行，清末生意好时，每年约赶回八十万只羊和十几万匹马，连附近大户的存羊存马计算在内，约有一百万只羊，二十万匹马。这就是归化城羊马交易市场的主要容量。

大盛魁赶回来的羊，在召河东西两面扎圈放牧，马在百灵地或土默公扎圈放牧。清末民初，它一家能收回八顶房子的羊，三至五顶房子的马，羊约十万只，马约四至六千匹。遇一年做召庙的买卖，马就可能赶回一两万匹。它夏天赶回的热马和热羊，随时卖了。冬天赶回来的大批羊，有一部分因为当年膘瘦卖不上价，而它本身又经营不过来，于是就设立起京羊庄，头年存起来，待第二年膘满再卖。它先后设立过协盛昌、协盛裕、协盛公三家京羊庄，生意都很兴隆，可见其赶回羊只之多。以后因为政局偶有变化（如庚子义和团革命），头年的存羊第二年卖不出去，就得再存一年。这就觉得无利可图或者亏本，因而在民国年间，先后结束了三个京羊庄的生意。

元盛德回羊的数目和大盛魁差不多，回马比较少一些，天义德回的羊马都少于这两家。据说，三大号在光绪二十六年（1900年）以前，每年大概共回三十多万只羊，将近两万匹马。小外路每年约回一万五千左右的羊、千数八百匹马。通事行每年只各回几千只羊和几百匹马。此外，武川县几道沟里边（俗称二架子），以及集宁、陶林、丰镇等地，到处可以看见油、酒缸房和大户们几千几百只的存羊、百八十匹或十几匹的存马。召河西边蜈蚣台附近的大有庆地方，它一家是兼营当铺、货铺、油酒缸房并且自带牛具（自备耕畜、兼种庄禾的庄园）的商号，每年存羊七八千只不等，也存一些马。上述几个地区，象大有庆这类买卖，还有不少。这一带的人之所以愿意存羊，各有不同的企图：油酒缸房存羊，有喂羊的便利条件，能在存羊身上获得厚利；大户存羊，能从毡房得到出卖羊毛的定金；丰镇县隆盛庄存羊，可以把孳生下的羊，卖给大同及其附近的几个县。

在平绥铁路未修通以前，萨县以东，至归化城附近，如麦达召、察素齐、毕克齐、台阁牧等地，拴毛车、煤车的人很多。毛车由归化城拉上绒毛，往张家口运输；煤车由大青山几道沟拉上小窠煤炭，往归化城运输。毛车约有一两千辆，煤车有千数八百辆，这些车辆每年要调换一些马匹。他们使用的马多半是成马，又是零星购买，所以愿意买存马户的马。不仅归化城的羊马店，肯存羊，包头也有几十家小外路，能回不少羊、马。遇一年如在包头卖不出去，就赶来归化城卖，总之，归化城的羊马市场，来源很广，容量很大，来自外蒙西北部的羊马，约占百分之七八十，来自内蒙达尔罕、四子王旗以及当地历年繁殖的，约占百分之二三十。无论什么时候，以大盛魁为首的三大号，从外蒙赶运回的羊马在归化城羊马交易市场，都占有领先地位。

二、热羊热马的交易

每年农历七八月间，三大号和各家通事行赶回的羊，名叫热羊。大盛魁和元盛德，可各赶回两三顶房子，约有三、四万只，天义德可赶回一顶房子，通事行可赶回两万多只。

三大号的京羊庄，少数羊马店以及带牛根的通事行和大户们，头年存圈，第二年放场的羊，名为场羊，其实场羊也是热羊。京羊客每年五、六月间，就来归化城买羊，由羊马店给凑数目，一群是五百只。买够两群就陆续从毛车路（由归化城经过卓资山、集宁这条线）走了。也有当地人，从羊桥买上热羊、场羊，去北京卖的，人们称为京羊贩子。三大号的热羊回来后，由羊马店介绍，全数卖给京羊客，很受欢迎。因为小外路当年卖货，当年收账，早收不起来，热天不能往回赶羊，热羊少，就显得“缺者为贵”。又因为通事行由内蒙地区买下的热羊，不如外蒙西北部的热羊肥大好吃，所以三大号的热羊特别受到京羊客的欢迎。各家京羊庄所存的场羊，

于每年七月底前，自己赶往北京出卖，也有时赶到张家口，就被京羊客买走了。它们在北京卖羊的人名叫“卖头”。

大盛魁、天义德的热羊、热马，原来由中和店经售，民国六年，大盛魁接过了德亨魁，它的热羊热马，统归德亨魁经售。京羊客来了，如买三大号的热羊，就住在中和店、德亨魁。经它们向三大号介绍以后，就去武川、召河等地看羊。看的时候，三大号各带着自己领羊房子人主持卖羊的事。大盛魁后期领羊房子的有郝佩经、董子和、郝二娃、常二娃（郝佩经是山西祁县人，顶着生意），这四个人都是看羊的能手。买卖双方对羊价有争执的时候，由中和店仲裁，行话叫“拿羊盘子”。

看羊要选择一个高坡，高处显得羊身高大。在坡上拉开马道，看羊的人排成两行，卖主从落场地方把羊赶来，按个头大小，分为头梢、二梢。头梢羊约有六七十斤重，二梢羊约有四五十斤重。热羊拔的是羯羊，内有少数山羊，渣子羊很少。羊班头骑着马，带着头梢羊先从马道上路过去，羊班头骑马，所以行话称羊道为“马道”。过的时候先报羊数，跑到尽头后，二梢羊再过。过完以后，买卖双方会同店家走到停羊的地方，从羊身上揣一揣，估计分量有多少。揣过之后，从一大群里边选择适中的羊，这一适中的羊称为“腰窝羊”，作为标准，以概其余。选定腰窝羊以后，即用暗号进行议价（为了维持买主对店家，店家对买主相互之间的信用起见，议价只能争议，不能破裂）。搞得差不多的时候，店家就得主持。但一经成熟，讲出价钱以后，买卖双方都得答应，不许反悔。税卡子的收税人就在跟前，当场就得缴税。

归化城卖羊以净肉结算，大羊刨除八斤骨头，小羊刨除六斤骨头，每只羊做出斤数，也就估出价格来了。看羊估分量有个规矩，估双不估单。比如头梢羊卖主估六十八斤，买主估六十四斤，店家

①渣子羊，不合挑选标准的羊。

主持六十六斤。绝不能按六十七斤、六十五斤、六十三斤估计。店家主持羊价，不是一件容易的事，必须有一套足以说服买卖双方的本领。因为买卖双方都是富有经验的人，本领不高，说服不了。如果卖主和买客有一方坚持认为自己吃亏时，店家就当场宰杀一只作为试验。如果和估价不符，这一家羊马店就算输了眼，就得退出交易市场。中和店的经理刘维利，自幼在永盛店学徒，本来是看羊的能手，但是为了看得准确，又用下大同人张玺顶着大份生意，专门看羊。

每家京羊客，都有一个拿总作最后决定的人，名叫“买头”，也有看羊的经验。北京有个著名的羊贩子，外号叫小眼王，就是看羊的能手，连年来归化城买羊。总之，买客、卖主、店家三方面，都是八仙过海，各显其能。在交易市场上，讨价还价，必须讲出个道理。归化城买羊，够了一群（五百只为一群）多给两只，一只叫做保群羊，归于买客，一只叫吃羊，归于赶羊的班头。这类惯例，既为招引买客，也为组织赶羊的工人，很快把羊赶运回去。

早年北京的习惯，多数满民过中秋节时，都买一只热羊献牲敬神；清朝统治者，在中秋节也要赏赐每一个棚兵（相当于班）一只热羊。全城的人，过中秋节以能吃上两口热羊为快事。总之，上自清朝宫廷，下至官商富人，都喜欢吃两口热羊。立秋后，北京的羊肉馆即开始卖涮羊肉。因为这时节三大号就有了从后营扎哈庆、计毫子、白颜子赶回的羊。扎哈庆的羊，个头大，肉好吃，名为黑头羊；计毫子的羊很肥美，脖子黑，身上白，名为黑花羊；白颜子的羊个头虽小，肉却好吃，脖子黄，身上白，名为黄脖子羊。元盛德自养孳生，只回扎哈庆的羊；天义德收帐的范围小，只回白颜子的羊；大盛魁在这三个地方都收帐，三处的羊兼而有之。

每年白露以前，三大号和通事行，由外蒙赶回的马，名为热马。存马之家，头年坐冬第二年放场，将瘦养肥的马，称为场马，也就是热马。每年，大盛魁一般可回两顶房子，约两三千匹马，元

盛德和天义德每年也各约回两项房子。据说，天义德早年赶农历七月间就能回热马，引起存马、羊马店和马贩子的反对，后经兴隆社公议，必须等到农历七月底存马推清以后，三大号才能进马，就是早回来，也得在百灵地（达尔罕旗）放牧，才能交易。各路的马客，最早于六月，一般于八月，都来归化城买马。买时，店家要会同马客和三大号的卖头，去武川看马。起初大盛魁的马在德胜梁看，元盛德的马在书记梁看，天义德的马在六号梁看，以后均改在召河看。看马的情况和看羊差不多，就是看马比看羊细致一些。看羊首先注意肥大，其次注意皮毛，看马则注意骨气、走步、用途、胸脯等方面。领马房子的卖头，要向马客讲出自己马的特点。马客之中都有“买头”，也是富有经验的人，要到马群中一个一个地看。看看有无害病的、瞎眼的、拐腿的。看完之后议价，店家从一群马（大约三百五六十匹）里边，选出几岁口的几匹作为标准，其余的都按标准马作价，议价的经过，和看羊的过程差不多。店家说几岁口的马有多少，几乎一个不差，如果买客稍有怀疑，店家当下搬开口齿看验。一群马里边，如果有五个以上的马看错口齿，就得受人耻笑，大损声誉。至于马价也要估算得精确。如果同一匹马，坝后的价格和马桥上的价格，有了出入，马客要对店家提出质问，卖主对店家也不高兴。尤其是三大号的买卖，更不愿意自损声誉。所以经售三大号的羊马店，掌握马盘，实在不是一件容易的事。中和店为了经售大盛魁和天义德的马匹，特由归化城新城聘用有名的马贩子王鹤，顶着大份生意，主持买马的事。成交之后，按马的等次打上烙印，由看马的地方，经坝口子，绕归化城赶到城东南或城西南的马场，临时放场，接着托店家雇佣几个赶马的人，在秋分以前离场上路，为的是赶上他们那里的骡马大会。

赶马都走山路，为得是选择水草。一群马需要六个人赶，班头一次能赚五、六十两银子的工资。其他的人，按技术高低依次减少。每个工人，还按工资的多寡，能分“个马”和“长命马”的利

润。长命马就是经过跌打、损伤，赶到地头保存下来的马，“个马”就是按个数计算的马。够十两银子的工资，就给一个“个马”和一个“长命马”的利润。长命马只分担过杀虎口的马税，个马得分担途中所有的花销。此外允许工人自带几匹马，名为“捎马”，自负花销，马客这样优待工人，完全是为赶得快，赶得好；到了地头，还能帮助他们在会上多卖钱。三大号的马各有特点，尤以大盛魁的马最为出名。元盛德的马，腿长个子大，能下大骡子。但是喝惯带有细沙的河水，不惯于喝井水。从后营往回赶，路长日久，有点不洒脱。必须知道马性的人，善于调教，才能使唤得住。这种马多半销售于张家口、宣化府一带，作为架辕的挽马。天义德的马，是前营的马，马性灵，怀驹稳，过水也没辣。就是个头、力气小一点。这种马多销售于河北定州一带，定州的马客，又行销于保定、正定两府。大盛魁的马比天义德的马个头大，力气也大，又比元盛德的马，步伐快，性子驯顺。河南、山西的马客，喜欢买他的马。遇一年，它的马在交易市场卖不清，也组织起号内赶马的人，由马班头赵瑞等充当卖头，赶到开封去卖。

大盛魁经营牲畜二百多年，是否有过名贵的马呢？据说，清朝不知什么年间，山东有个民族英雄，志在反清，隐姓埋名，来归化城察访名马。他在大盛魁揽了长工，下了四年的辛苦，等到号内从后营赶回一匹马，蹄子特别大，笨而无步伐，一般人都认为是一匹最次的马，他却一望而知为奇马，要求以五两银子卖给他。柜上认为，这匹马既不值钱，他又侍候了几年，遂白送了他。这位英雄喜出望外，找了一块僻静的地方拴马于木桩之旁，把四个蹄子埋在土里，用水浇灌，名为沤蹄。马只能就槽而食，不能移动。过了三个月，外蹄脱落，露出内蹄，步伐轻捷，日行“千里”。在这位英雄告辞而去后，号内伙友始知为善相马者。至今还有几个当地人，言之历历。这个传说，究否可信，很难考究。不过大盛魁经营牲畜二百多年，自当回过名贵马匹。

通事行回的热马相当多。他们在归化城有前柜，在草地有后柜，前柜的人经常给后柜的人写信，报告行情；后柜根据马价高低，决定换马的多寡。他们收下的马，大都赶回归化城，在桥上出卖，多半由马牙纪经售。零星卖给农民或拴车户^①，成把的卖给行客或马贩子。包头通事行的热马，也大部赶至归化城出卖，马客不去包头。

存马户头年坐冬，第二年放场的马，赶七月间草青膘肥的时候，都要陆续赶到桥上出卖。当地的马贩子，在七月的季节里最为活跃。他们既要介绍生意，也还倒卖马匹；既买通事行的马，也买存马户的马；既卖给各路的小买客，也卖给当地的农民或拴车户。大一些的马贩子和几家大羊马店，当三大号卖马的时候，也偕同上桥，帮买帮卖；待大批买卖成交以后，如果卖不清，他们也买一二群，亲自赶上到山西、河南、河北等省去卖。所以当地有几句谚语：“城隍头出府，马贩子赛如狗；城隍二出府，马贩子赛虎；城隍三出府，马贩子是蹲门的狗”。城隍头出府是清明季节，马桥上交易不畅旺，只是农民们和拴毛车、煤车的人，倒换一些成马，马贩子终日上桥，买卖不多，如同一条狗乱跑郊野。不得饱食，二出府是七月十五，正是马桥上交易旺盛的时候，有时一天的买卖，等于春季的一月或者更多，也显得他们本领大了，所以说赛如一只虎。三出府是十月初一，买马的人逐渐减少，马桥上的交易，快由旺月转入淡月，他们无所事事成为“蹲门的狗”了。就从这几句谚语，也可以推知归化城马桥的交易情况。

总之，归化城的羊马交易，凡是成千上万的买卖，多去坝后做；零星小把的买卖，都在坝前做。——坝前、坝后，是以归化城北大青山有一个坝口子而分。坝后买卖盘涨大，称为“大盘买卖”。大盘买卖仍以桥上价格为依据，桥上的价格，该涨该跌，则由桥上的

①拴车户，自己有车辆，专揽运输生意的人家。

羊马店按市场的情况，共同商议，临时决定。不过大羊马店掌握的羊马多，起的作用大。

三、冬羊和冬马的交易

每年十月、十一月间回来的羊，名为冬羊，九十月间回来的马，名为冬马。冬羊大部分是三大号的，一部分是小外路的；冬马大部分是小外路的，一部分是三大号的。通事行也能回一部分冬羊和冬马。此外，冬马还有别的来路：首先，外蒙的喇嘛和蒙民，朝五台山时，所上的布施，因为现银少，牲畜多，头年上的布施，要在来年派人去收帐，名为“收经账”。收经帐就是收马匹，凡值十两银子的马匹，统按六两银子作价，这项马匹为数不少。其次，在前、后营、库伦经商的，以及手工业工人回家的时候，都带几匹马，这项马匹合零为整，也很可观。再次，给三大号和小外路赶马的工人，也捎几匹马，数目也不少。

清末，大盛魁和元盛德，每年约各回六顶房子的冬羊。天义德回的房子要比前两家少，都交给他们京羊庄存圈放场。有几十家中等旅蒙商（也就是小外路），各回万数八千只冬羊。还有几家大通事行大批地回冬羊。小通事行家数多，平均下来月月往回赶羊，当然包括不少冬羊。包头的小外路和通事行的冬羊，如在包头市场卖不出去，也赶到归化城来卖。冬羊的来路比之热羊更多，销路也不少。一部分推销于京羊客和各路的羊客，一部分推销于归化城的屠户，一部分推销于存羊户。冬羊的交易不同于热羊，因为气候逐渐寒冷，不愿去坝后看羊，而是由羊马店派人到坝口子把羊接回来，在大青山坡底下乌素图、厂汉板去看。成交之后，屠户、存羊户赶回自己的羊场；羊客交由店家经手，赶回租赁的羊场。一一归化城有以开羊场为业的，如范家羊场、武家羊场。然后或雇人赶，或自己赶，就陆续地走了。买冬羊的时间是：京羊客和通州的羊客，买到一月底

就不买了，其他各路的羊客，如山西的宁武、代州、忻州，河北的易州，察哈尔的蔚州，各按路途远近，约于十月终或十一月上旬，都得买齐赶走。京羊客冬天赶羊，一般的走毛车路，遇上风雪特大之年，就得走杀虎口、大同、宣化这条路。因为这条路靠近边墙，风较小，羊死亡率少。

北京一带，每年从归化城买三几十万只羊，热羊、冬羊各占一半；易州、代州、忻州等地的羊客，一年也从归化城大量买羊。太原有个清真馆清和园，专用一个“买头”——乔明，在它柜上顶着大份生意，常年在归化城买羊。它除自杀自用外，也转卖给他人。每年也买数目可观的冬羊。

归化城地面上实销的羊数也很多。清末三、四钱银子能买一只次羊，所以当地人吃羊肉不算一回事。彼时，回民中有三个大羊贩子，名叫李旺、杨发永、麻存宝，都开着很大的肉铺。李旺还开着一家饭馆。每年冬天都大批买羊，再发贩卖给小肉铺。在小雪至大雪的中间，他们三家都千数八百只的宰羊，做成包子肉（羊肚子里装剔骨肉），推销于大同附近的几个县。汉民有个王万金，比李旺开的肉铺还大，宰羊更多。其他较小的肉铺，也是二、三百只地宰羊，当地人有句话：“归化城日宰万牲”，正是指小雪至大雪之间这个节令而言。每年小雪季节，大一些的肉铺就搭起冰棚、冰窖，有的肉铺能把冻羊肉保存至来年二月出卖。民国十年前后，从外蒙赶回的羊逐渐减少，但是羊肠子值钱了，所以屠户们就是羊价贵些，也愿意多买、多宰。除屠宰外，当地有些羊马店、大户和油、酒缸房也存放一些羊，预备来年春天卖料羊或热羊。

清末，大盛魁每年在秋冬之交往回赶一至三顶房子的冬马，马行的人送名为“二不秋”。元盛德回的热马多，冬马少。天义德回的热马少冬马多。

冬马的交易和热马差不多，大群的买卖还去坝后做，小把零星的买卖则在桥上做。三大号的冬马，仍由中和店、德亨魁经售，小

外路的冬马先在百灵地落场，挑选上二十匹来归化城桥上“亮马”^①，谁看对谁买，名为打虎盘。但不管用什么，概由支垫的羊马店经售。远处的马客，至九月底就不买了；近处的马客，每年冬天还来归化城大批地买马。大同附近几县的行客，也不时地来买。

归化城当地的马贩子，有在桥上买上几小把，随买随卖。这类的马贩子如回民中的丁全仔、王红旺、马库；汉民中的刘开印、刘双印、许怀仁；蒙民中的板二仔等，他们多半买的是初从外蒙草地赶回、没有经过放场的草坯马，价钱比较便宜一些。也有马贩子发了财，和钱铺共上相与，自己二、三百匹存马的。这类马贩子都是汉民，没有回民。如兴隆裕的马从虎，积善堂的董海马，都是每年冬天存一、两群马，在四子王旗、乌兰花附近扎圈，经过来年放场后，在桥上出卖。他们经手的马没有次马。

遇着变乱灾荒之年，外地马客不来，当地马贩子就联合起来，买马到外地去卖。如光绪二十六年义和团革命运动后，二十七、八年间，河北省遭了蝗虫灾害，河北的马客没有来，当地马贩子就以积善堂为首联合起来，买了二三十群马，到定州赶下河庙十月间的骡马大会，到了地头大受欢迎。本来是初九至十一三天的大会，头两天就把马卖光了。

归化城卖马，由近及远，遍于全国。如归化城马贩子，把马卖给定州马贩子后，定州马贩子又卖给顺德府等地马贩子。定州无异是归化城马桥的分桥，同时又是河北全省马匹的交易中心。其他地区如洪、赵、潞安府、开封等地的骡马大会，也有很多从归化城运走的马。大盛魁的马匹，还远销于汉口，推销于三江两湖。归化城临近各县城和几个大镇子（毕克齐、察素齐）都有小马桥做零星交易。包头、丰镇的马桥，好像归化城马桥的左右臂，

①亮马，马桥上的语汇，由骑手在一定场所跑趟子。

也有成群成把的交易。但是包头的马桥，生意旺淡不匀，马多了销不尽，马少了不够销，必须归化城为它做调剂。丰镇县的马桥，对于附近各县的农民和拴车户倒换马匹，颇为方便，不过马的来源不大，有赖于归化城接济。至于张家口，虽然有很多走库伦的旅蒙商，但因为他们的不惯于赶运羊马，多半套换了皮毛，马桥上常感马匹不足，也得由归化城补充。唯有归化城的马市，来路多，销路远，真称得起全国有名的羊马市场。

每年交易市场上卖不出的马，三大号和羊马店都要存放一些。大盛魁的马在土默公放场；中和店存下天义德的马，喜在陶林地界坐冬放场；德亨魁存放元盛德的马，也在陶林地界坐冬放场。大户们也有少数存马的，来年在桥上零星倒卖。

清代，卖马要受到很多限制。清初，马不准卖给民间；乾隆十一年，不禁民间买骡马，但严禁买马；军营马准买骗马，不准买骡马（摘自《大清会典·马改篇》）。

清代哪几省能来西口采买军马，也都有规定。起初，湖、广、江、浙、陕、甘等省都准由归化城买马；以后，南方各省因为土地卑湿，天气炎热，草料各殊，每易倒毙，便改由附近省份采买；陕、甘又因跑归化城路程较远，未免苦累，也准由宁夏、甘南等地采买；直隶等北五省，仍照旧例出口采买。民国后，来归化城采购军马的更多了。晋军、奉军、南京的部队和军事学校，都来采购军马。采购军马，要保证三天以内马不生病，方能成交。

四、羊马店的牙纪

在归化城的羊马交易市场上，买客占重要地位，羊马店和牙纪也是不可缺少的行业，因为他们起着拉拢介绍的作用。

羊马店多半在北门外，“羊桥”，淡月在羊岗子，旺月在太平召，“马桥”，淡月在羊岗子以西，太平召以东，旺月则在新城西

门和满旗教场。在北门里外开饭馆、茶馆的，就有二、三十家，其主要顾客就是做羊马交易的人。人们说：“归化城的商业中心在北门”。归化城的羊马店最多时有二、三十家。以大盛魁为首的三大号，是羊马店的“支柱”。羊马店同时又是绒毛店。单纯的羊马店很少，单纯的绒毛店也很少。清末做羊马生意多，民国年间皮毛生意多。羊马店都得依靠一两家钱庄，还得支垫小外路^①。小外路赶回的羊马，由支垫之家出卖。最大的羊马店如中和店、德恒魁、谦和长等，能得到三大号的信任，给它们经售羊马，更为一般买客所重视。归化城买羊卖羊，由羊马店直接掌握，不用牙纪，买卖马匹则用牙纪。

归化城的羊马市场，马的交易有店对店，一家代表买主一家代表卖主的；也有一家店里既住着买主，又住着卖主，店家代表买卖双方；也有店家代表一方，牙纪代表一方的。还有牙纪对牙纪，一方代表买主，一方代表卖主。不论用什么方式交易，都得上桥过数作价，不得私自授受。羊马皮毛，统归一行，名为“兴隆社”。每年开桥的日期，由兴隆社公议。正月十一羊桥开桥，正月十八马桥开桥。也有小茶、饭馆，急于买料羊，拴车户急于倒换马，过了正月初五就上桥的，行社亦不禁止。每年正月十八马桥开桥的时候，由羊马店主办，给马王庙唱一台戏，六月间马桥移至新城的时候，六月初三也唱一台戏。全马行的社名叫马行社，在新城西街，马牙纪、马贩子又另外组织一个“义心”马王社。马王社的摊派，由羊马店包揽，义心马王社是随心布施。旧城太平街关帝庙内，有个羊王庙，每年三月十五兴隆社给羊王庙唱戏，四月二十三京羊社也给唱一台戏。归化城羊马交易之盛，由此可见。腊月间，羊马交易逐渐稀少，有的马牙纪为闹生活，还是日日跑桥，除夕之日，才

^①小外路，归化城的商人，对大盛魁、元盛德、天义德三家旅蒙商称为三大号，也称大外路。对其他的旅蒙商称小外路。

算停止。

五月以前，卖一些料羊、糟羊，统名“赞羊”。五月卖的是半膘羊。六月以后，通事行月月回羊，都在桥上出卖，当地人有句谚语：“六月六，西葫芦熬羊肉”。由此说明，到六月间羊肉就好吃了。卖羊都得交往一家羊马店，卖主把羊赶下来，交给羊马店存圈过数。大一些的羊马店，还在后沙滩常年包租着羊场。

羊桥比马桥行动得早。因为羊桥和皮市有连带关系，屠户买肉，皮贩子买皮，两家经常合作。屠户注意斤秤，皮贩子注意毛色和板子。羊马店上桥以后，每家有个站桥的，几个跑桥的。站桥的掌握羊价，跑桥的拉拢买卖。卖羊在桥上不需要牙纪，因为买主赶上羊直接上桥，容易丢失，不如交给羊马店保管，较为放心。羊走路很慢，不能多赶路程，赶上羊直接上桥，也容易误事。因此卖羊必须归羊马店掌握。

正月初五至五月初五，羊马店给客人买卖羊，因为羊少，加倍打佣，买卖双方各出四分佣，平时店对店是三分佣。就是一家店给客人买，买主出三分；一家店给客人卖，卖主出三分。如果一家店里既有买客，又有卖客，买卖都做，就由买主、卖主各出二分，名为“里外佣”。要是给三大号卖羊，只打买主二分佣，三大号对于店家另有报酬。到了旧历年关，按卖羊的多少，实行“送佣”。据说，大盛魁每年给中和店一分礼单，批明数字，作为酬劳。中和店的经理穿上袍褂，捧着送礼单的茶盘，到大盛魁号上向经理致谢，说些“托庇、沾光、来年还得照顾”一类的感谢话。大盛魁的经理也得衣帽整齐，隆重接待，留吃酒饭。

六月以前，马桥上只倒换一些存马，不甚热闹；六月以后，通事行陆续地回马，小把交易就出现了。一入七月，各方面的马成百成千地集中到市场上，正是羊马店、马贩子和马牙纪抓紧机会做买卖的时候。从六月到十月几个月中，他们的买卖最为兴隆。

羊马店给客人买卖马，打佣的办法和买卖羊基本是一样的。不

过买卖马有牙纪，如果买主经牙纪之手，向羊马店买马，就得给牙纪出三分佣，卖主也得给店家出二分佣。但有的店家为了抵制牙纪，还要从买主身上多赚二分佣。至于牙纪对牙纪各打二分佣，买卖双方各出他的那一份。牙纪还掌握一些散户的马，可以零星买卖，也可以凑够一把子买卖。他们的买卖也不少做。

归化城的马匹交易，因为规模大，年代久，逐渐形成几种特殊行规。其中主要的一种是“十大股”，一种是“顶门牙子”。十大股有回民和汉民之分。他们彼此联系，互不相扰。他们只在桥上求生活，不参加坝后大盘交易。在桥上够得上小把买卖，他们才插口；零星交易不自行插口，必须在牙纪请他们帮话的时候，他们才插口。买卖成交以后，每一匹马由卖主给他二百归化城钱（十八个、十九个或二十个制钱为一百，按钱市的行情计算），这种人有江湖习气，吃软不吃硬，也能替行社办事，也能拼命斗殴。所谓顶门牙子，有两种情况：一种情况是：他们的先人在羊马交易方面，给三大号或某家羊马店出过力，立过功，他们得到的一种照顾，另一种情况是：由大羊马店出号的人，另行组织羊马店时，觉着自己的经验、技术不够好，必须聘用一个顶门市的，才能招致买卖主。凡有顶门牙子的，进行交易时，就向买主声明：买一匹马就给顶门牙子记五百城钱，（以后改为二角银洋）不管桥上交易或坝后交易，也不管交易的时候到场不到场，买一匹马就得给记一份钱。所以马桥上的人送名为“点数牙子”。顶门牙子不管有无交易，得经常上桥打探行情，并注意各家的情况，以备号内咨询。一般的不在桥上再当牙纪，但有相识之人托他买卖几匹马，也不为错。大盛魁的顶门牙子名叫张全喜，他儿叫张秃子，父子相传吃着一碗饭。据说，他们的先人，给大盛魁老早赶运羊马的时候，多出过力，号上给他先人顶生意，他先人辞而不顶，请求号上照顾他的子孙，于是大盛魁就给他来了一个顶门牙子。谦和长的顶门牙子名叫穆二命，据说，他父亲穆有福是谦和长著名的经理，有看羊、看马的高度本领，谦和长的营业发展和

他的关系很大。号上为追念他的功劳，让他儿穆二命当了顶门牙子。顶门牙子，只准聘用，不能取消。谁要敢于取消，不惜牺牲生命力争。据说，中和店的经理白维利，有一次给大盛魁卖马后，不给张全喜记这一份钱，张全喜在白维利的臂膊上扎过三刀，此后谁也不敢企图取消顶门牙子了。

此外，马桥上还有一些年老力衰的牙纪，给马贩子和牙纪们拉马拴缰，出点微劳，买卖成交后，或由牙纪或由马贩子，按交易的多少，折合几匹马的数目，每个马给一百城钱的酬劳金。这是义心马王社的人互相关照，马桥上给这类人送号为“蹲门狗”。马桥包括骡子、毛驴的交易在内。习惯上买卖毛驴，统由回民牙纪经手，汉民牙纪概不拉拢。民国初年，举行牙纪登记时，十大股随着取消，顶门牙子仍然存在。

五、牲畜交易额和利润

旅蒙商在外蒙收换羊马，有按砖茶的价格折合的。有按货银折合的，小外路以两块砖茶换一只羊，又以七只羊折一匹马。大盛魁、天义德是以货银（他们的货已经折成银子）计算。另有规定。

大盛魁一年能有多少羊马交易额呢？就以光绪二十六年至宣统年间估算。它的羊马收的标准高，收羊的价格，平均以货银一两计算，赶回来平均能卖二两银子，十万隻羊能卖二十万两银子。收马的价格，平均以货银十一、二两计算，赶回来平均能卖十七、八两银子，六千匹马能卖十万零八千两或十万零二千两银子。它的羊马交易总额合计为三十万零八千两或二十万零二千两银子。

它从羊马身上能取得多少利润呢？除去花销，一只羊至少有八钱银子的利润，十万羊有八万两银子的利润。一匹马约有六两银子的利润。六千匹马约有三万六千两银子的利润。合计约有十一万六千两银子的利润。

六、牲畜交易税

归化城羊马市场的容量，以清末说，羊约有一百万只，马约有二十万匹。光绪二十九年以前，三、五钱银子买一只羊，六、七两银子买一匹马。光绪二十九年以后，热羊大些的二两多银子买一只，小的一两多银子买一只，冬羊大些的七、八两银子买一只，小的五、六两银子买一只。宣统年间。大羊三两银子买一只，小羊二两多银子买一只。更小的一两多银子买一只。同一时期，二十两银子买一匹好马，十三、四两银子买一匹次马。民国初年，大羊六、七块银洋买一只。小羊四、五块银洋买一只，更小的三块银洋买一只。而马的价格亦逐渐提高。次马提高到好马的价钱；好马每匹涨到二十四、五两银子。民国十四年，几块银洋买一只羊。三十四两银子买一匹马。民国十五年以后，外蒙的羊马回不来。只有通事行能回来一些，羊马交易市场虽大大的缩小了，价格波动却很大。清末羊马都按三分收从价税，多则递减，如何减法，尚未访查确实。民国年间，仍按三分收税。另有五厘地方附加，凡羊马交易合价在七千五百元以上，按二分五厘收税。合价在一万二千五百元以上的，按二分收税。报税的时候银洋要折合成银两，一块银洋不按七钱二折算。而是按地方周行的以六钱四分六厘折算。报税机关是塞北关。

那时一只羊平均以一两银子折价，一百万只羊合价一百万两银子，就以平均二分五厘报税一百万只应纳二万五千两银子的税。马一匹平均以十六两银子折价，二十万匹马合价三百二十万两银子，就以平均二分五厘报税，二十万匹马应纳八万银子的税。羊马税合计十万零五千两银子。

附 录

物 价 对 比

研究旅蒙商问题，需要很好研究商品交换过程中的物价对比关系。关于旅蒙商在乌里雅苏台和科布多所进行的商品交换中的价格问题，我们试图从地区价格差距方面及工业产品的价格差距方面进行一些对比，作为了解旅蒙商进行“不等价交换”和营业利润的参考。当然，我们也必须注意到，归化城距离乌、科两地有数千里之遥，其间应有合理的差价问题。

归化城是旅蒙商往返乌里雅苏台和科布多的贸易中心点。所以进行地区物价差距的对比，仍应以归化城的物价为基础分别同乌里雅苏台、科布多进行比价计算。兹由“绥远通志稿”第九函第一百三册内根据大盛魁联号和福泉店的帐簿制成的物价表中摘录了光绪和宣统年间的一部分物价，另由老年商人的口述记录的一部分物价，选择了四十六种商品草拟了下列的“光绪、宣统年间归化城的物价简表”，作为比价计算的基础。而归化城与乌里雅苏台、科布多的物价对比，则用当地标志价值尺度的几种东西作为对比的指数。

在归化城、乌里雅苏台、科布多等地用价值尺度的东西有：白银、砖茶、绵羊、貂皮、各国的银元和钞票等。在这里为了简明和便于计算对比，我们选用相沿年久最普遍通用的白银、砖茶、绵羊等三种东西的价格指数来进行比价计算。

光绪宣统年间归化城物价简表

品名	单位	价 格	备 注
三九砖茶	块	0.30	
二七砖茶	块	0.37	
二四砖茶	块	0.80	
祥生烟	包	0.09	
魁生烟	包	0.15	
鼻烟	斤	0.24	
粗洋布	尺	0.07	
斜纹布	尺	0.08	
土白布	匹	0.72	
色曲绸	匹	3.50	
二头哈达	块	1.20	
四头哈达	块	0.22	
六头哈达	块	0.18	
八头哈达	块	0.18	
十头佛帕	连	0.55	
华缎	尺	0.11	
白粉绢	块	0.36	
香牛皮靴	双	1.80	
押衣刀	把	0.14	
大火镰	个	0.14	
小火镰	个	0.11	
木碗	个	0.05	
木桶	个	0.50	

剪羊毛剪子	个	0.86	
打狼铁夹脑	个	1.80	
透油皮粘	付	1.30	
香牛皮烟荷包	个	0.10	
篋子	个	0.015	
黄木梳子	个	0.04	
针	包	0.09	
白糖	斤	0.12	
赤糖	斤	0.10	
冰糖	斤	0.17	
烧酒	壶	0.07	
炒米	斗	0.60	
绵羊	只	2.09—3.60	
山羊	只	0.55	
骡马	匹	13.00—22.00	
驢马	匹	14.00—26.00	
绵羊皮	张	0.41	
绵羊肉	斤	0.108	
绵羊毛	斤	0.12	
山羊绒	斤	0.25	
驼毛	斤	0.195	
狐皮	张	2.20	
鹿茸	两	3.00	
说			明
1、金额单位白银，两			

2、一尺等于三分之一公尺

3、一斤等于〇.五公斤

从上表所列的商品价格可以看出归化城的市场价格是不平衡的。工业产品的价格同牧业产品的价格对比之下，一般是工业产品价格偏高，牧业产品价格偏低。换句话说，也就是来自全国各地的商品和进口货的价格偏高，来自外蒙古的商品价格偏低。据说，在清朝正个统治时期，归化城的物价变化不大，总的情况是：来自外蒙古的商品价格是“稳定”状况；来自全国各地的商品价格是“稳升”状况。是一种缓慢的增大物价差距的现象。由于物价涨落，也使物价差距发生变动。当一般物价上涨的时候工业产品的上涨率总是大于牧业产品，当一般物价下落的时候，工业产品的下落率总是小于牧业产品，因而使两者之间的价格差距愈来愈显。

下面是归化城、乌里雅苏台和科布多三地以作为物价指教的砖茶与绵羊在进行物品的实际交换中的比价：

归化城
砖茶与绵羊的比价——每只绵羊相当于七块三九砖茶的所值；每只好绵羊可达到十二块三九砖茶的所值。
砖茶与羊肉的比价——每块砖茶相当于三斤绵羊肉的所值。
砖茶与羊皮的比价——每张绵羊皮相当于1.4块三九砖茶的所值。
砖茶与羊毛的比价——每块三九砖茶相当于二斤半绵羊毛。
砖茶与马的比价——每匹中常的马相当于四十六块三九砖茶的所值；每匹较好的马可达到八十六块三九砖茶的所值。

乌里雅苏台 砖茶与绵羊的比价——两块三九砖茶换一只绵羊，每只好绵羊换两块三九砖茶另加一包针或几盒火柴。
砖茶与羊肉的比价——每块三九砖茶可换十五斤绵羊肉。
砖茶与羊皮的比价——每块三九砖茶换两张绵羊皮。
砖茶与羊毛的比价——每块三九砖茶可换七斤绵羊毛。
砖茶与马的比价——每匹中常的马换七只绵羊。等于每匹马换十四块三九砖茶；每匹较好的马换十四块三九砖茶另加二、三斤糖或二、三包生烟。

科布多

砖茶与绵羊的比价——两块三九砖茶换一只约重四十斤的绵羊，每只约重五十斤的绵羊换两块三九砖茶另加一壶烧酒或一包针。
砖茶与羊肉的比价——每块三九砖茶可换二十斤绵羊肉。
砖茶与羊皮的比价——每块三九砖茶换羊皮三张。
砖茶与羊毛的比价——每块三九砖茶换八、九斤绵羊毛
砖茶与马的比价——每匹中常的马换七只绵羊，等于每匹马换十四块三九砖茶；每匹较好的马换十四块三九砖茶另加二、三斤糖或二、三包生烟。

上表所列的交换指数，既可以说明地区之间的物价差距，又可以说明工业品与牧业品之间的价格差距。特别是乌、科两地较好的羊、马价格与归化城较好的羊、马价格之间的差距。其他商品的实际交换比价一般是以指数为比价计算的标准，但有些特价商品和零星小商品的交换比价还高于指数。由此，大致可以看清楚旅蒙商进行不等价交换的实际情况。

大盛魁的小号天顺泰

刘 映 元

大盛魁在归化城（今呼和浩特）的小号，比较有代表性的，羊马店是德恒魁、京羊庄是协盛昌、银号是通盛远和裕盛厚、茶庄是三玉川和聚盛川、绸缎庄就是天顺泰和鼎盛兴。

天顺泰于1981年倒闭，财东大盛魁把它的铺底（数字不清）推给了聚生泰，拿上这笔钱和裕盛厚的铺底（十六万银元）合在一起，归还了拖欠“绥远省平市官钱局”的债款。聚生泰将天顺泰的招牌接过去继续经营了三、四年，在归绥沦陷前亦宣告歇业。

1981年结束天顺泰的经理李生锦（山西大同人）那年已经七十多岁。他以前的经理，现在可以查考出来的，最早是黄延龄（山西崞县人），其后是宋连成和郭绍泰（均是山西左云人）。按照旧式商店的学徒不能超过二十岁入字号学生意的习惯推算，仅李生锦便在天顺泰住了五十多年。宋连成和郭绍泰都是告老回家的。天顺泰的旧伙友樊玉英最近跟我谈，他在1920年住柜时，这个字号已经有了一百多年历史。黄延龄领大盛魁的钱财创办天顺泰可能在清朝嘉庆道光年间。

大盛魁先独家投资了两万一千两银子成立天顺泰，以后才又成立了鼎盛兴。天顺泰绸缎庄和三玉川茶庄，是大盛魁最早的小号，所以没有很明显地用“盛”字和“魁”字来显示它们跟大盛魁的关系。大盛魁除了是天顺泰的财东，还是天顺泰的主要“相与”。大

盛魁运往外蒙的绸缎、布匹、鞋帽和贵重药品，大都由天顺泰和鼎盛兴派买客到天津、北京、苏州、上海和山西太谷采购。天顺泰平日仅在帐上记载大盛魁取货的品种和数量，到了“对年期”（一年结算一次），大盛魁按当时的行情（归化城的绸缎行情当年由天顺泰操纵）加月利归还天顺泰。清朝到民国初年，归化城的大小“外路”生意都是这种办法。天顺泰不仅支应大盛魁一家，所有走“前营”和“后营”的商号，只要有殷实铺保或信用可靠，都可以先取货后付款。所不同的是大盛魁派人结帐时，天顺泰要摆一桌酒席，其它“相与”则由天顺泰的经理或顶生意掌柜领到街上的饭馆便餐，以示慰劳和招待。天顺泰每年的过往“流水”，大致是大盛魁一家占三分之一，其它“外路”商号占三分之一，归化城的门市占三分之一。这说明天顺泰重视“外路”买卖，忽视当地的生意。归化城的门市也不完全是现钱交易，到了“月月骡子季季鏢”时，才付款结帐。

天顺泰从开办以来，究竟向大盛魁供应了多少货物，获得了多少利润，已无资料可查。不过我们可以用天顺泰店员的生活待遇，经理同顶生意掌柜的财产和豪华生活以及天顺泰在归化城商界的地位、力量，来说明大盛魁这个小号的概况。

归化城的“山西帮”商人，分“南县班子”（太原府南十县），“岭后班子”（大同左云两城和右玉杀虎口镇），“代州班子”（代县）和“忻崞州班子”（忻县和崞县）这几个“路道”，其中以“南县班子”最讲究享受，“忻崞州班子”的生活比较朴素。不过要看什么“行当”，祁县人开了“六陈行”（米面业）也是吃粗茶淡饭；崞县人开了钱庄票号，也是吃白面、羊肉。天顺泰领得大盛魁的钱财，又出售“京货”，虽然它主要是由大同、左云人的“岭后班子”组成（天顺泰的伙友中也有祁县、崞县和忻县人），但是柜上的铺排，和“南县班子”的钱庄票号差不多，直至停业的时候，没有变更早年的“规矩”。

天顺泰共有伙友三十多人，除经理和主事掌柜吃小锅饭，普通小顶生意的和店员，每天三餐都是肉和白面，顿顿变换，不吃重样的饭菜，蔬菜按季节尝鲜，晚上还要炒菜、喝酒。端阳节和中秋节是海菜席，月饼每人能分五斤多。过春节更是阔绰，早饭的饺子直吃到二月初二，“辞岁”至“破五”是海菜席，初六至元宵节是八碗或六碗的肉菜席，十六至二月二是四个盘。天顺泰经常有顶生意掌柜的亲友住间，每天吃饭的不下四十人，烟、酒、茶三项全由柜上供给。饮食开支和水火房租（房子租于本地任姓和梁姓，每年租银五百两），一年没有四千块银元便无法维持。

民国八年，天顺泰最后开了一次股子，当时财股是七分，人股是六分一厘，每股分红三千六百两银子，大盛魁就提走两万五千二百两。以后直到民国二十年歇业，再没有开过股。这十二年当中，完全以“应支”发薪，学徒每年二十两，顶一厘生意的每季镖期支十两，此外还有各种赠送。过春节的时候，柜上发给每人一顶帽子，一件衣料和一双鞋做为年礼，伙友住柜者先是三年一回家，以后是两年一回家。回家的时候除给一趟富足有余的路费，还给五包生烟，一块砖茶，一斤冰糖和一包解暑防寒的丸药。天顺泰在天津、上海把白布染成色布，在归化城零售布匹的时候，要剩下好多布头子。这些布头子也要在过春节的时候分给伙友，最高能分到十斤以上，以尺寸计算足够一匹洋布。剩下的绸缎头子，只给顶生意的掌柜做一件“马褂”，其余都卖给走“外路”商号。他们带到“前营”和“后营”转售于蒙古妇女，做了刺绣荷包饰物的材料。

清末民初，天顺泰的两个经理宋连成和郭绍泰都是左云城里的人，我知道他们的一些情况。宋家在西巷，郭家在榆树巷，都有三进瓦房院。他们死时大办丧事：念七昼夜的经，晚上还放焰火，纸扎和绸缎挽幛以及各种仪仗，排列起来长达一里，用六十四个人的扛，往出抬柏木棺材。这两家的丧事开支，全在两千两银子左右。他们娶儿孙媳妇时，招待客人三天，正日（头一天）那天是八碗

席，拜人（第二天）那天是六六席，回门（第三天）那天支应道喜的亲朋邻居，不论是谁只要拿二百文制钱或二十枚铜元，就可以吃一顿四盘一碗的酒席。宋连成在清末病故，他的三个儿子染有鸦片嗜好，游手好闲地整整在家里坐了三十多年，到一九三七年日寇在左云县屠杀时被杀害。这两个经理，都是住天顺泰以后才成家立业的。

我有一个表伯王肇业，是天顺泰的买客，顶五厘生意。他未住天顺泰时还很贫寒，住了天顺泰以后，在乡下买了土地，在矿山开了煤窑，并且一度娶了小老婆。家中都是紫漆摆设，大人小孩全着绸缎衣裳，逢年过节招待亲友的酒饭，特别丰盛讲究。因为住天顺泰发了财，经常受他族兄讼棍王肇礼的讹诈。左云城里另有一个赵子斌，也是天顺泰顶五厘生意的掌柜，有房有地，他死了分家十几年以后，其妻仍有余资供给第三个儿子住归绥最费钱的正风中学。

以天顺泰为首的“岭后班子”，依靠大盛魁的势力，在归化城组织有“云中社”，每年给北城门上的“九猎菩萨”唱一台戏。京绥路通车以前，归化城的绸缎业，完全由大同和左云人把持，著名的字号除了天顺泰，还有聚生泰，聚兴厚和祥源通。据说宋连成当年在“岭后班子”中很有威望，乡亲们想筹资做生意，只要他说一句话，弄得千二八百两银子，是容易办到的。

自从哲布尊丹巴活佛宣布外蒙“独立”后，天顺泰跟着大盛魁走上了下坡路。虽然到了外强中干的处境，可是外人还看不出它的内幕，在官场和商界中说话仍然有力量。我的父亲刘瑞（字辑五）在绥远平市官钱局和绥远电灯面粉公司当会计，以及王少山（王肇业的侄子，解放前在绥远省银行驻北京办事处工作）到平市官钱局当练习生，都是王肇业的人情和天顺泰的举保。

天顺泰除了经营绸缎、布匹和棉花，还代销京鞋、京帽和北京同仁堂、太谷广升誉以及川广、云贵的重要药品，此外，并贩运进口呢绒。民国九年樊玉英住柜时，天顺泰只是从上海往回采购礼服

呢与巴黎呢，已停止由“外路”往回采购俄国出产的哈拉、雨毛纱和兔绒等毛织品。天顺泰在民国十年左右，销售过马箭牌红毛哔叽，不知是哪一国的产品。关于大盛魁跟俄商交易的实际情况，他不清楚。因为蒙古人民喜欢花红柳绿的绸缎和带色棉布，天顺泰的呢绒货只在门市出售，鞋帽和龟龄集、定坤丹等丸药，则在“外蒙”有很大销路。

迫使天顺泰歇业的原因，主要是受了大盛魁的影响。一方面是由于大盛魁的衰败，减少了天顺泰三分之一的买卖，另一方面是因为大盛魁的破产，连天顺泰的铺底也偿还了欠债。在大盛魁衰败的同时，所有“外路”商号都在蒙古人民共和国无法立足，天顺泰不仅减去三分之一的买卖，同时在乌兰巴托和“前营”“后营”的几次变乱当中，天顺泰还丢了不少的帐，这样更损伤了元气。虽然从民国八年开股以后，又苦撑了十二年，即使大盛魁不拿天顺泰打“饥荒”，天顺泰在开支庞大而收入一年比一年减少的情况下，亦不会维持多久。

天顺泰是百年以上的老字号，“厚成”相当充实。伙友的铺内生活开支和水火房租每年须四千两银子，加上伙友的工资、“劳金”，对外应酬和捐税，每年最少在八千两银子以上。从民国八年到二十年这十二年当中，开销当在九万两银子左右。这说明归化城的门市生意也有厚利可图。可是从大盛魁到天顺泰，掌柜们的保守思想很浓厚，对于归化城的门市生意向来不重视。天顺泰在大南街的铺面，原封不动地保持了一百多年，货物都在库房中锁着，柜台陈旧不堪，像一个小城镇的花布店。京绥铁路通车后，归化城开始往现代化的城市发展。“东路班子”接踵前来安庄设号，绸缎棉布业出现了德铭号、忠义恒、恒聚兴、增兴源，鞋帽业出现了德华兴和大德成，药庄出现了怀仁堂、济仁堂、南山堂。这些新成立的商号，都是洋式样门面，虽然库存空虚，但是货架上摆得琳琅满目，各色货物俱全。天顺泰就不禁相形见绌了，好象什么东西都没有。

除了老归化城的一些土财主知道天顺泰的内幕，外来的军政人员和时髦的妇女便不肯前去照顾。

李生锦经理也看出归化城的门市生意大有可为，曾请木工雕刻修饰过门面，在大盛魁创办的电灯公司，首先就给天顺泰安装了五色电灯。藉此招引顾客，但是为时已晚。天顺泰和聚生泰两家基本上仍是一模一样，无法转变顾客对天顺泰先入为主的陈旧印象。

“东路班子”德铭号、大德成、德华兴等随着京绥路通到包头以后，在包头也设了分号，把“西客”争取过来，打通甘宁青三省和新疆的出路。“岭后班子”都没有朝这个方向发展，只是墨守成规，抱着一股弦子弹琴，便永远落在“东路班子”的后边。只有祥源通的经理李成秀（大同人外号叫“李小辫子”）比较开明，他仿照北京大栅栏瑞蚨祥的款式，在恒昌店巷口修起了北柜第一门市部，（老柜在大什字东南拐角），才延长了寿命。

当年左云人有一种习尚，就是对大盛魁特别崇拜。京绥路未通车前，大盛魁末任经理段履庄有一次从归化城走“旱路”回祁县，第四程投宿左云。在段未到的时候，即派人前来安置居住地方。有告老回家和轮班探家的商人，穿着长袍马褂，伫立在西门外欢迎，比接待大官还隆重。他下榻于钱家巷姚熔掌柜的家中。姚熔的七八个子侄前去磕头，每人赏给见面礼银元十块。在大盛魁顶二厘生意的，就被认为是活财神。

（1962年）

归化城的马桥与十大股

贾汉卿

一、绥远城的马市与马王社

清初，对马的统制很严，曾有禁止卖给民间的规定。乾隆十一年(1746年)后，由于社会情况的转变，除一般骡马允许各地人民，自由贩卖，支援农业生产外，所有的骗马，尽量补充军用，仍不得上市交易。如不遵守上述规定，一经查获，即以违犯马政论罪。那时，绥远城(新城)的马市，因受官方监督，指定在西门里(即新城西街五十号对过)进行交易，但营业甚为清淡。及至嘉庆年间，马票政策进一步放宽。大小外路的旅蒙商，也就将贩马生涯，作为主要职业。各地马群南来后，他们为了便利交易，遂请准官府，另设马市于归化城后沙滩与太平召以东。每到旺季，因限于容量，只得移往满旗校场和赵马河一带，与绥远城的马市，合并经营。

乾隆二十六年(1761年)，绥远城将军，请准清廷，由归化关每年征收牲畜税九千串。嘉庆十年(1806年)前后，另设马税厅于新城西街。由于交易额不断上升，马市情况，就呈现了新的气象。

马市开设之初，一般的马主，往往雇佣一些熟悉马性的本地人，在交易场中，关照马群，如有价格争执，他们也随时插嘴，公平仲裁，积习相沿，就成为终身职业的马牙纪。

自马牙纪上市以后，对买卖双方，起到了桥梁作用。由于交易形式的转变，固有的马市名称，就被“马桥”二字所代替。

道光年间，绥远、归化两城的马桥，更见繁荣，发了财的马牙纪亦多成为马贩子。他们为了统一马价的评议，曾与马牙纪共同组织马王社于新城西街（即现在的第三被服合作社），处理马桥事务。后因马店开设，营业激增，它们也成立了一个马王社，经过了双方协商，就在一处办事，并将马贩子、马牙纪所组织的那个马王社，冠以“义行”（注）二字，作为区别。

全马行的马王社，一切摊派，完全由马店与大小外路旅蒙商，按股分配，每年阴历六月初三日还要唱一台神戏，义行马王社的开支，即由马贩子、马牙纪在随心布施的原则下，分期交纳。凡年老体弱、无力谋生、后事凄凉、无人殡葬的马牙纪，都由社内补助，或者拨款抬埋，这就是义行（注）马王社特有的规例。

辛亥革命后，在北洋军阀混战时期，马王社负担了不少的差徭摊款，一般马店受到了很大的影响。民国十三年（1924年），自营路断绝，马王社因马市清淡，就呈现了不堪维持的现象。直至民国十五年（1926年）左右，它就与义行马王社，同时结束，一并解体。

二、归化城的旅蒙商、马店、马贩子与马牙纪

归化城的旅蒙商，在庚子以后，计有五十余家，“七·七”事变以前，仅留十二、三户，如大盛魁、元盛德、天义德等，一般人都称为三大号，同时又叫做大外路。光绪中叶，大盛魁每年赶回来的马，约有两万多匹。小外路旅蒙商如义和永、复元魁、元恒魁、天盛恒、德盛恒、义庆恒、德润成、福生堂等，每年各家赶回来的马，约有六

注：《旅蒙商大盛魁》材料中称为“义心”。

七百匹；聚盛岐，兴盛岐、玉盛岐、富盛岐、人多称为四大岐，它们也是小外路，每年每家赶回来的马，也有五六百匹。凡是在内蒙古四子王旗、达尔罕旗、茂明安旗、东、西公旗与中公旗、阿拉善旗一带，做蒙民生意的，都叫做通事行，当时计有义生永、广恒魁、义隆泰、庆生厚、公和元、义兴元、万义泰、永义堂等二十余家，每年回来的马也有三四千匹。包头的旅蒙商，也有十二、三家，如大聚德每年山东杭盖铁狮河赶回来的马，在包头卖不出去，也来归化城上桥。可见当年归化城的马桥，因为它来源广泛，容量很大，所以曾有“官马御桥”的称号。

归化城的马店，也是一种经纪行业。嘉庆年间，马桥繁荣之后，曾有许多熟习马性的回汉人民，在北门外一带，开设马店，因为它是以待外地马客为主要业务，所以一般人又都叫做行客马店。最初仅有顺成马店、三和马店等三四家。直到同治末年与光绪中叶，除原有的羊马店如天裕祥、广盛和、吉义恒、永万恒、昌盛和、三义德、和义公、隆和昌、谦和昌、中和店、恒盛店、复义隆、集生祥、永恒店、万恒店、万盛店、复兴魁、德和长、义德昌、万生德、万盛合、兴盛魁、三义堂、三盛永、三义厚、裕兴堂、乾发公、庆义堂、公义合、茂合兴、福合魁、成记、义隆昌、聚和长等，也都得到了大小外路旅蒙商的支援，兼办了马市的交易，新开设的骆庄马店，又有德和公、元生店、四海成、聚兴魁、六全店与德成马店等先后计有六、七十家。

清末，由于市场的开阔，一般马店都得依靠一两家钱铺，作为后盾，如无周转能力，每年阴历十一月在过“长镖”的时候，就要受到很大的影响。以往归化城是一个最大的羊马市场，每年阴历五、六月以后，马的交易就逐渐兴旺；九、十月间，旅蒙商的马群，陆续南归，钱铺的十月“冬镖”和十一月的“骡子期”，竟以马市交易，为主要业务。按照一般常规，“镖期”最多为五天，过“骡子”为三天。但是在每年十一月过“骡子”的时候，往往就

改为长骡，直到腊月年尽，可见当年归化城的马市，对各行业的金融周转，是有很大的关系。

外地马客，多在阴历七月末八月初来到归化城。山东登州府、直隶定州和京东各县的马贩子，多住在四海成、德成马店；山西洪洞县的马客和大盛粮店以及赵县城的马贩子与广顺花店，多住在德恒魁、中和店；潞安府的马客和广道成店与开封的马贩子李全德、定州的马贩子褚小五、安明五等，多住在元生马店和聚兴魁。头马的时候，一般店家也要会同马客到坝后看马，处处得到了关照与方便。

归化城在马桥发展后，马贩子就应运而生，陆续上市，有如下几种情况：

（1）光绪年间，绥远城积善堂的董瑞、董海马和兴隆裕的马从虎以及王鹤，邓虎威等，每年冬天，都存一两群马，在乌兰花一带札圈，经过来年放场以后，就上桥出卖，有时还要去张家口、喇嘛庙赶骡马大会。他们所贩卖的马，大部分是外蒙古前后营与东杭盖所产，直接交由各地马牙纪上市不经店家之手。

积善堂的董瑞、董海马是驰名塞外的马贩子，平时很守信用，外亲马客如和他们有了密切关系，无论有钱没钱，都能评价成交。庚子以后，直隶省曾遭受严重的自然灾害，原有的马贩子，就逐渐绝迹，当时董海马等为了扭转马路滞销，就将归化城的同行，联合起来，买了二三十群马，星夜南下，赶定州下河庙的骡马大会，不到三天，就出卖净尽。经过了这一次的贩马经营，一般马贩子，就在积善堂的带领下，不断前往山东、山西扩展了马市的交易。道光年间，董家先人由黑龙江西来，上桥做了马牙纪。其后世代相传，即有许多子孙，也都走上了马桥。同治中叶，董家曾将落桥的病马廉价收买，待到来年草青膘肥，随时上桥出售，由马牙纪变为马贩子。为了取信马客，即以“积善堂”、“明玉堂”等名义进行交易。每年马市开盘，多由积善堂会同一些较大的马店，协商议

价，相传曾有“董半桥”之称。

(2) 当年回民中也有不少马贩子，如全长命、薛根，每年也曾买上一两群好马，自己组织赶马能手，去河南等地出卖。另外还有汉民中的王盛汉等，每年也要买上千数八百匹马，作为存盘，丰镇马缺，就到丰镇，包头马缺，就到包头，即外地的马行情，他们都能随时掌握。

(3) 绥远城三和堂的李树根，也是一个神通广大的马贩子。他得到了山东和京东各县马客的信任，替他们上桥购买大量马匹，生意兴隆呈现了财发万金的现象。

(4) 归化城也有一些小打小闹的马贩子。他们都是挑选一些价钱便宜的马，随买随卖，与一般拴煤车、毛车的进行交易。回民中的丁全世、王红旺、马顺汉、马库，蒙民中板仁子，都是做这一类买卖。其他如汉民中的刘开印、刘双印、许开仁、银二小等，各以复兴荣、复义永、怀仁堂、懋德堂等的名义，对外往来，绝大部分是贩卖一些没有调教过的“草马”。营业情况，当然不能和积善堂相比。

归化城的马桥，在清明节前后，生意极为清淡。一般马贩子，只能为那些拴煤、毛车的车户，倒换少数成马，做一些零星生意。阴历五月以后，桥上开始活跃。七、八、九月，进入旺季，马贩子像一只下山猛虎，大显神威。有时一天做的买卖超过春天一个季度。及至十月，桥上交易又趋冷落。马贩子无所事事，只好蹲在家里。又：归化城一带有在清明、七月十五、十月一抬城隍三次出府之俗。因此当地有谚云：“城隍头出府，马贩子赛如狗；城隍二出府，马贩子赛如虎；城隍三出府，马贩子成为蹲门狗。”从这个谚语可以得知马贩子生意和生活情况，也可以看出归化城马市交易淡旺季的差别。

归化城在牲畜交易发达以后，上桥的马牙纪也就逐渐增加。光绪二十三年(1897年)地方官府，为了增加税源，开始经征牙贴课银，共发牙贴二十一张，由积善堂、明玉堂、怀仁堂、德盛马店

等分别具领，每张牙贴，一年交纳课银一两二钱，共收白银二十五两二钱，呈缴山西布政使。

民国初年，将原有的牙纪，分为三等：上则牙贴共计五张，每张每年收税六十元；中则牙贴十五张，每张每年收税四十元，下则牙贴二十三张，每张每年收税二十元。共计牙贴四十三张，全年收税一千三百六十元。一般牙纪，在日伪时期，也曾登记一次，每人交纳执照费一元，以后并无任何摊派。

归化城的马桥，包括骡子毛驴在内，习惯上买卖毛驴，都由回民牙纪经手，汉民牙纪，从不过问。牛羊牙纪与骆驼牙纪，多由回民中的韩家和温于两姓承办。骡马牙纪，在清代末叶，计有回民汉民二百余人；民国十二年（1923年）前后，因为马的来源减少，已无大宗生意，从羊马店下来的人，大部分也走上马桥，当了牙纪，人数激增，竟与马市情况，形成了反比例。

以往归化城的马桥，每年在阴历正月十八日，就开桥上市，由马庙店主办，在新城马王社唱一台神戏，六月初三将马桥移至新城西门外的時候，又要献戏三天，直到民国初年，在新旧两城的马桥合并后，祭神献牲之举，就逐渐废弃了。

当年开桥的时间，也有一些规定，每天上午七时为牛羊桥，十时以后为驴骡马桥与骆驼桥。骆驼桥设在旧城北门内（即大北街市场）下午一律放市，叫做下桥。

马牙纪也是一种世代相传的终身职业，除了一般上桥的牙纪而外，还有所谓顶门牙子，点数牙子与蹲门牙子等几种区分。

归化城是我国北方重要的马羊交易市场，归化城的繁荣和发展与马羊交易有直接关系。马的交易，当以山西、直隶、河南、山东等省的马贩子，为主要顾客。一般马店，对外地马客，非常尊敬，来的时候，有下马饭，走的时候有上马饭，买卖成交以后，又要在景福居等小饭馆子，请吃酒席，接着来，送着走，礼貌备至，竭尽了东道主的招待。上桥的马牙纪，对于外地行客经手买马，也要从

桥上送到店里，处处关照，给以很多的方便。应交的马税，只由卖主负担，成交时，卖主允许买主要求更换，相沿成规，名为“下数”，凡此种种，都是归化城马店对待外地行客，予以关照的一些事例。

归化城在每年阴历六月以后，马桥上买卖，就呈现繁荣，一般马店给客人买马卖马，凡是店对店的生意，都按二分佣钱抽取，既做买，又做卖，就各打二分，如若买主经过牙纪向马店买马，买主须给牙纪出二分，卖主也给店家出二分。那时，曾有一些马店，为了抵制牙纪，还要向买主身上，多赚二分，另外有一些较大的马店，给三大号卖马，它们只向买主打佣二分，而三大号对于马店，则有“送佣”之举。

三、归化城马的种类

当年归化城的冬马、热马，以营路马，扎哈沁马，杭盖马和铁狮河马销路最大。营路马也有前营后营之分，前营和什勒更的马，秉性灵敏，怀驹也稳，渡河过水，也都勇猛，就是个子较小，力气不大，这种马多销售于直隶定州与附近各县的马市。后营的马，腿长肚子大，能下大骡子，只是喝惯了带有细沙的河水，不喜欢喝井水，当它由科布多一带赶回后，因路途遥远，不免有疲倦现象，一般人必须知道马性，善于调教，才能显出它的优点。这种马多由张家口、宣化的马客贩卖，作为架车的辕马。扎哈沁和三音诺彦汗的马，步伐快，力气大，体格也高，马性也温柔，山西、河南的马贩子，都喜买这种马。东杭盖和铁狮河的马，身长力大，外貌英俊，秉性驯服，容易掌握，本地农民乐于使用。

民国十七年(1928年)以后，归绥马桥，因营路断绝，引起了很大的变化。阴历六月，多出售过冬马，七、八月间为伏地马，九、十月的时候，才有达尔罕旗、四子王旗、西公旗与乌审、郡王

两旗的马，进行交易。

乌审旗因距近陕北，一般的劳作马，多由公泊尔集市转往榆林，仅有一部分走马，也曾上桥于归绥。乌审旗的走马，计分大走小走马或半趟走等三种。它的蹄面较大，轻捷如飞，跋涉长途，善走沙路。西公旗的马，类似川马，骏姿驰激，曾受“塞外良骥”的称号。民国二十三年（1934年）至民国二十五年（1936年）的每年秋季，在傅作义主政时期，曾举行赛马大会，凡是由大会命名的优等马匹，多为西公与乌审两旗所产，可见当年内蒙西部，也有很多的骏骠。

马的毛色，在交易当中，一般马客，也很注意。根据老年马牙纪传说，以往在归化城的马群中，曾有红枣骟马、赤兔马、土褐马、青马、黑枣骟马、乌锥马、云青马、黑铁青马、豹花马、纯白马、黄膘马、黄枣骟马、四银蹄马、前银蹄马、后银蹄马、孤银蹄马、海溜马、狮子头马、破脸马、卷毛马、猪皮海溜与银鬃海溜等将近二十种。另外还有一些白色鼻梁的马，一般人都叫做孝脸马，蹄牙子向上的马，又称为孤蹄马。这类马由于蹄形与脸毛的特殊，不易出售，所以曾有“孝脸孤蹄，忘八不骑”的谚语。又有一种是四个蹄子和马尾鼻梁，都是白色，桥上的马牙纪，都称为“雪里站”，但是一般马客，因见面生厌，曾有“冲天纸、吊黑炭，带着四条哭丧棒”的鄙视。

四、马价与马税

归化城的马桥，在极盛时期，每年入境的热马冬马，在二十万匹左右。清中叶，每匹马可卖白银四、五两，及至光绪二十九年（1903年）以前，上升为六、七两，宣统年间，一匹好马，可卖白银二十两，次一等的马，可卖十三、四两。民国初年，马价提高，好马又上涨为二十六、七两，民国十四年（1925年）左右，

一般的马价，又涨到白银三、四十两，民国十五年（1926年）以后，因营路断绝，马市萎缩，价格波动，呈现出忽升忽降的现象。民国二十一年（1932年），好走马一匹，可卖白洋四、五百元，乌审旗的大走马为三、四百元，半趟走马为一百五十余元，小走马为八、九十元，普通劳作马为五、六十元，郡王旗的马，为四、五十元。民国二十六年（1937年）“七·七”事变发生后，绥包一带的官僚富户，因日寇西侵，争相买马，准备逃难，好马一匹，卖到七、八百元，次一等的马，也可卖到四、五百元。日伪时期，一般马价，大致为蒙疆票一百余元，抗战胜利以后，下降为六、七十元，解放前夕，市场紊乱，好马一匹，竟达法币十二、三亿至二十四、五亿。延及民国三十八年（1949年）夏季，在绥远省银行的银元券发行后，马的价格，才有回转。

另据当年羊马店的帐簿记载，清代光绪十年（1824年），走马每匹为白银二十两，骡马一匹可卖城钱二万五千，驢马为城钱两万。光绪十一年（1825年），走马每匹下降为白银十五两，骡马上升为城钱两万七千，驢马为二万五千。光绪十三年（1827年），走马上升为白银二十两，骡马一匹为城钱二万七千，驢马一匹为城钱二万。光绪三十二年（1906年），骡马一匹，为白银十七两七钱，驢马一匹为十七两五钱。宣统三年（1911年），骡马一匹可卖白银十二两，驢马一匹为十二两四钱，民国元年（1912年），骡马一匹为白银十七两，驢马一匹为十七两五钱。民国十六年（1927年），骡马一匹上涨为白银二十五两，驢马一匹为二十六两，一并附记，作为参考。

归化城的马税，开征于乾隆时期。马群南下，路经杀虎口的时候，也要照章上税。光绪年间，根据塞北关规定的税章，都是以三分征收，合数较多的生意，即可分别递减。辛亥革命后，应纳马税，仍以三分核算，但是另有地方附加五厘，共为三分五厘。交易额如在七千五百元以上，只收二分五厘；一万二千五百元以上，仅

收二分。交款手续，须将现洋折成银两，一块银元，不按七钱二分折合，而是以地面周行的六钱四分六厘计算。民国初年，马的价格，平均为白银十六两，二十万匹马，共计为三百二十万两，就按二分五厘报税应课税银八万两。日伪时期，马市清淡，根据统计，每年可收牲畜税十二万三千九百七十元，胜利以后，税额锐减，较之以往，诚有一落千丈的现象。

五、马桥的十大股

归化城的马桥，在社会环境的影响下，曾有许多地痞流氓，借故滋扰。一般的马贩子与马牙纪，为了维持桥上的秩序，巩固行业的基础，雇用了一些富有正义感的拳棒手和把式匠，随时应付，镇摄这些地痞流氓，同时他们也能帮买帮卖，协帮社务，代代相传，无形中就成为马桥上的一种特殊势力。同治年间，马贩子与马牙纪，对他们的待遇，经过双方磋商，决定在生意成交后，每匹马给以城钱二百，作为报酬。城钱是市面上周行的钱底，光绪十八年（1892年）是以铜钱四十八个为一百；光绪三十二年（1906年），钱底下降，成为十五个铜钱顶一百；民国十年（1921年）前后上升为四十二个铜钱为一百，当时又都叫做“四二”钱。所有的这些待遇，定成了十个股份，按每个人的具体情况，有顶一担半的，有顶一担的，有顶八厘的，有顶五厘的，集中以后，按股均分，这就是当年马桥“十大股”的起源与来历。最初的十大股，安置在新城马桥，其中就有汉民与回民，以后旧城马桥，也由他们来维持。因为事务繁忙，人数激增，所以就分为回民十大股和汉民十大股两个组织，但是都能彼此联系，互不相扰。坝后的大盘生意和零星买卖，都不参加，只有够得上一宗小把交易，并得到了马牙纪的邀请，他们才能到场帮助。两个十大股如在一个场所插嘴帮话，卖主就得出两份钱，店家和卖主都不得托词拒绝，表示不满。店家给客人做买

做卖，在不成文的时候，马贩子就可以普手，十大股也来帮活，生意做成后，马贩子对他们的报酬，有时也要抹零去尾；十大股也不计较。

光绪年间，回民十大股中，计有马骏、薛根、金满仓、马双喜、马祥、李二白碗、白富、库成等七、八人，由马骏当家。白富、库成，在宣统年间，当过清真民团的哨官；薛根当过管带。薛根和白富，在青年时代，曾在吴英名下学过武术。薛根的牙关很有功夫，能把五十个砖捆在一齐，放在灰窖里，用牙咬住，就可提出。白富也能打一套很精彩的拳术，早年也走过码头。有一次，回民中的棍棍韩六十三，也想在回民的十大股中，开一份好汉股子。马骏、金满仓等知道他头上有硬功，撞在身上，就有生命的危险，同时他也在张家口闯过“白花”，敌对不过，只好承认。但是问在薛根名下，他就坚决反对。当韩六十三和薛根见面后，薛根问他想吃那一股，韩六十三凭恃他头可撞人，做漫的说，十大股全想吃。经过了一番争论，韩六十三就突然撞去，但是薛根早有准备，顺手抓住，捺在地上，打了他个死去活来，后经友好调处，由马骏等付出一笔养伤费，同时也登门道歉，才又言归于好，结为外援。从这一件具体事例中，可以看出，当年薛根的父亲薛安、马骏的兄弟马双喜以及十大股的老前辈，都是经过拼命的斗争闯荡，才吃上了“十大股”这碗饭。

清末，回民十大股，只剩六股，白富和薛根都在新城。民国十一年（1922年）左右，在马福祥主政时期，旧城马桥，尚有十大股的活动，后因牙纪登记，分别审查，他们才改变了生活方式，走向淘汰。现在马骏的后人马正元，得到了祖辈相传，仍然是一个著名的牙纪，解放以后，继续服务于呼市食品公司牲畜交易所。

汉民十大股，计有新城的陈宝子，金大林，李世名，旧城剪子巷的郭存智（郭老大）、郭存孝（郭老二）、郭存先（郭老三）等七、八人，由郭存孝当家。郭存智外号狮子、郭存孝外号豹子、郭存先外号老虎，他们在当时下层社会中，都有一定的声望。尤其是

郭存孝，因为他勇敢多智，人多称为“金钱豹”。那时，马桥上事态百出，常有争端。因凶殴械斗，开罪官府，汉民十大股，就由李世名、金大林代表赴案，因此马桥上都称他们为“顶命鬼”。

陈宝子最爱出风头，每年八月，穿着一身曲绸衣裳，骑的一匹好走马，经常装上火锅子，到马王社吃酒。当时有一个闯“白花”的汉民王海龙，也想在汉民十大股中，吃一份好汉股子，被郭家兄弟打跑，根据以上事实，新城马桥，曾传有以下几段串话。

- 一、狮子把住两扇门，马桥设在绥远城，
西街有个马税所，每天能收一斗银。
- 二、十大股，太“日雄”，陈宝子每天起来抖威风；金大林、李世名、抗前挡后带铁绳；豹子老虎吃海龙，你看威风不威风。
- 三、十大股、真出名，有的是汉人与回民，每天他们上马桥，走遍新城和旧城，五湖四海皆朋友，茶馆饭铺叙交情，薛根打坏六十三，豹子老虎吃海龙，三教九流走江湖，十大股都能显神通，买马卖马都插手，十大股威镇归化城。

清末，郭家弟兄，先后去世，汉民十大股也剩下七股，延及民国十一年（1922年）前后，亦被时代淘汰。

（1965年）

归化城的牲畜牙纪行业

马忠 口述 邢金瑞 整理

我自幼跟随老人上牛桥，作牲畜牙纪行业，前后几十年。在归绥城内各行业中，傅作义部军政人员中，不少人都认识我。他们有马匹或其它牲畜出卖时，就托我寻找买主；他们购买马匹或其他牲畜时，也找我介绍卖主。我对这一行业可以说是“钻得深、吃得透”，对于牙纪使用的手段、方法及其中深微奥妙之处，我知道得很具体。

一、牙纪行业的出现

内蒙地区的牲畜是有名的。以马牛为例，其体格高大强壮，马匹体高约在四尺二寸至四尺六寸，牛的体重大部分约在四、五百斤。羊更是全身是宝。那时对所生产的牲畜，除本地区人民使用和宰杀肉食外，就大量运往外地出售。当时，归化城有大小屠宰行业约七十余家。在冬季将冻肉行销于北京、天津、河北、河南和山西各省市。骆驼远销西北各地。

那时，牲畜的价格并不高。每匹普通马，四十多元左右，骑马（骟马）贵一些，每匹可达一百元至三百元左右。每头牛三十元左右，每匹骡子八十多元左右，每匹骆驼七十多元左右。每只绵羊，以银子计每只二两多银子，每只山羊一两三钱多银子。

在京包铁路通车前，贩运和经营牲畜，成为一种重要的职业，其中的分工也级其复杂。归绥城的牲畜牙纪行业，就应运而生了，并获得了长足的发展。

二、牲畜牙纪行业的分类

牲畜牙纪行业第一是马店。归绥城（今呼和浩特）内约有十几家，复兴马店、四海成马店、义顺店、通顺店、德恒魁、福厚堂等店。每家雇用十几个人，资金最多者一万余元，最少者约几千元，营业额最多者七、八万元。他们专门代客买卖牲畜，抽取佣金，普通规定是按百分之二抽取佣金。凡是远近来客买卖牲畜的，都住在店内，委托店家代买代卖。买客带来的价款，交柜上保管。如购买的牲畜过多，价款不足时，由店家对卖主担保，规定期限交款，俟买客兑来款项，按期交还卖主。店家每天派人协同买客或卖主上桥买卖牲畜。在过去旅蒙商由外蒙运回的马匹和羊群，多在后山召河一带放场。如买客购买大宗马羊时，由店家派人带买客到召河购买。店家所派人员，都是多年有经验的牙纪；他们不看马的口齿，就知道马的岁数；不称羊的重量，一揣就知道羊有多重，相差过不了五斤^①。因为在召河买马群，不是一匹一匹地看口齿，而是让一群马从高坡上一个挨一个往下跑，牙纪和买客站在高处用眼看。如卖一百匹马，每匹马卖主平均要价三十元，而牙纪和买客还价时，就要说明在一百匹内除过若干匹次马，其余按三十元作价。卖主允许以后，由牙纪和买客以眼看马的表面（不准看口齿），指定不要哪一匹，卖主即用套马竿套出来哪一匹。买羊亦是如此。如一群羊赶过去五百只，牙纪和买客眼看以后即作价，如卖主每只羊平均要价一两银子，牙纪和买客应允后说要剔出若干只，在卖主允许

①有的材料说，相差不过二斤。

以后，由牙纪和买客用眼看，指明不要哪一只，即拉出哪一只，不能一只一只过分量向外剔。因此牙纪必须具有丰富经验，不能让买客吃了大亏，这才能得到买客的信任和佣金，并拉下长年的“相与”。买羊的客人如购买数量大，店内还派人带买客到后山乡间购买，总要满足买客的愿望。开设这种店家的人是要有充分的经济力量，否则是无法开设牲畜店的。因为开牲畜店，有的代营皮毛业，他们除代客买卖牲畜皮毛抽取佣金外，当看到牲畜皮毛便宜，有利可图时，自己亦购买囤积。

第二是牲畜贩子。这种人在归绥城约有一百多人，如李富根、王宏旺、丁黑、韩富、韩兴元、韩兴祺、韩礼、刘福如、拜文奎、拜慈命……他们一方面在牛桥作买卖交易的牙纪，另一方面他们有少量的资金，也做一些转手倒卖的交易。如他们在桥上看一些牲畜并没有什么大的毛病，只是因为喂养不善，或不铲蹄、不钉掌、不剪鬃尾、不梳不刮不整饰，看上去显得马瘦毛长，蹄腿疲踏、毛色不顺，没有精神，没有出息，于是就以廉价买下。他们先拉到钉掌处，给牲畜铲蹄钉掌，将蹄腿整饰好，再拉回家中，将鬃尾修剪整齐，再用凉水将牲畜毛色洗净，梳刮全身，使之看去光滑顺溜。这里有一个窍门，就是要在太阳西落以后，才能将毛色梳刮干净，如有太阳晒永远梳刮不净，这一点牲畜贩子都知道。如果牲畜原来喂养不好，肚子很小，显得很瘦弱，即喂养几天青草，使肚子吃起来，看去就显得很肥壮。俗话说：“肚大三分膘”，这句话一点不假。然后再给牲畜戴上新笼绳，备上新鞍鞮。真是“人靠衣服马靠鞍”，经过这样的整理修饰，牲畜就显得十分精神，蹄腿也利落灵巧，前后判若两畜，就是原卖主见了也不敢认领。这样转手出卖，就能多卖十元二十元钱。牲畜贩子就靠这样买贱卖贵，赚取利润。在秋后，牲畜贩子还以贱价购买瘦弱的牲畜，买回去以后用酒糟喂养，待翌年春季喂养肥壮以后，以高价出卖，这也是一种赚钱的方法，名为“喂糟畜”。

第三是专作介绍买卖的牙纪。这种人没有资金，人数最多，在牙纪公会登记有名字的约四五百人，如马忠、马正元、白金忠、曹彪、黄金有、刘邦子……还有未在牙纪公会登记，随上老牙纪上桥作生意的人数更多。这些牙纪每天拿上马鞭子，有的戴上眼镜，上桥给人介绍买卖牲畜，抽取佣金，或暗中剥削买卖两方的价款，以维持他们的生活。但买卖牲畜的人，为什么非要牙纪作介绍呢？这是因为中间没有牙纪吹捧拉拢，撒谎鬼骗就不容易成交。因为买卖两方直接交易，卖方就尽量多要，只怕卖得少了，而买方尽量少给，只怕出得多了，同时买卖双方直接交易，买方又怕买下偷盗拐骗的牲畜，如被原主认领，无法证明，还怕买下有暗疾毛病的牲畜，无法退还。如有牙纪从中介绍，不但双方容易成交，而且保证不会买下偷盗、拐骗的牲畜，就是买下有暗疾毛病的牲畜，还可以找介绍的牙纪退回（预先说明几日以内，发现有毛病可以退回）。牲畜牙纪每日在桥上忙于介绍作买卖，在下桥以后，还要东跑西奔寻买主，找卖主，给买卖双方牵线介绍。以上三种牲畜牙纪不是固定不变的，牙纪自有资金，就可以成为贩子，牙纪或贩子积累资金多了，就可以开牲畜店。

三、牙纪人员的来源

在旧社会，归化城许多失业的人，尤其是我们回族人民，找不到工作，有些就做了牲畜牙纪。他们为什么要做这种行业呢？因为这种行业不论老幼，不管身体强弱都可以做，且不需要劳动、不需要学习、不需要本钱，还可以赚现钱，解决生活问题。自己是牲畜牙纪，子孙长大以后，无适当的工作，就可以领他上桥做牙纪。第一次领子孙上桥，让孩子跟随在自己身旁，自己作牲畜交易介绍时，如有别的牙纪来帮忙，就要自先申明：“我这孩子也算一份！”在生意成交分佣金时，自己的孩子就可分得一份佣金。按照

牙纪行业的规矩，在桥上不论哪一个牙纪，介绍一笔牲畜交易，其他牙纪要是来帮忙，说了几句成全的话，或是拉了拉、摸弄摸弄牲畜，在分钱时也要一份，这样领孩子上桥几次，其他牙纪就知道，某人孩子也做牙纪行业了，以后就可以上桥单独介绍牲畜交易。如自己的亲戚朋友愿意做牙纪时，也是用上述办法，介绍他们成为牙纪。至于如何识别牲畜的口齿、毛色、身体强弱、蹄腿好坏、有无力气……不必专门学习。上桥次数多了，看别人怎样搬看口齿，拉上或骑上牲畜试蹄腿力气，久而久之自然就有了经验。关于在牙纪公会登记不登记，没有大关系。随上老牙纪上桥，做交易，分佣金，无形中也就成为会外的牙纪了。

四、牙纪的剥削方法

牲畜牙纪每天上桥作买卖，介绍交易，他们为了完成交易，从中得到佣金。有时使用说假话，吹捧、拉拢、利诱的手段主要是：

1、了解目的。牙纪对于买主买牲畜，先要问明用途，是骑乘用还是拉车、拉磨？是宰杀肉食还是为孳生下驹？然后给介绍合适的牲畜，讲明牲畜的特色。如买马作骑乘用，牙纪就要说，这匹马身材长得如何好，蹄腿如何利落，毛色如何光溜，性格如何善良，口齿如何年轻，跑得如何快，走得如何稳，……最后说：“我骑上你看一看”。然后上马加鞭在短距离跑一趟，让买主看后再议价格。如买主说是拉车用，牙纪就说，这匹马身体长得如何长，胸部，喉咙如何宽大，喂草如何能吃，体格如何强壮，蹄腿如何结实，是最好的拉车马。如买主说是买宰杀的牛，牙纪就说体格如何大，肉如何厚，膘如何肥，体重有几百斤，喂几天能长肉若干斤……。如买主说是买孳生的母马，牙纪就说，这匹母马长得如何高大，尤其肚子特别大，如何容易怀驹，如何不容易落驹，怀驹如

何好，下的驹子如何俊……。牙纪总要凭三寸不烂之舌，使买主心服口服，不得不买。如果买主看出什么毛病，牙纪就给反复解释，使之心中无碍，达到成交的目的。

2、两头瞒哄。牙纪将买主和卖主隔离开来，由他在中间传话。以买马为例子：牙纪先问明卖主的要价，如卖主说要三十元（价钱不用口直说，是用手在袖筒内，暗捏价格），牙纪到买主方面就说卖主要价五十元；如买主只还价三十五元，牙纪就又跑到卖主方面说：“人家只给二十元，我看能卖到二十五元就不错了！”在卖主答应以后，牙纪又跑到买主方面说：“人家非四十五元不卖，我看按四十元买下吧，这马便宜得很哪！过了这个村就没有这个店了。”经过这样来回的诈骗说合，这笔生意就成交了。牙纪从中得到十五元，照例还得给佣金。

3、拉弓射箭。前面已经介绍过，在桥上当某牙纪正在介绍一笔交易时，其他牙纪，可以过去帮助成全，交易完成后可分得一份佣金。这样牙纪就分工合作，有拉弓的，有射箭的。如甲牙纪在介绍一笔交易，卖主要价三十元，牙纪说只能卖到二十五元，卖主不同意，这时候乙牙纪跑过来说：“别说三十元，买主连二十元都不给。另有一头牲畜各方面都好，才要二十二元，给人家介绍那头牲畜吧！”卖主见此情形，误以为真，就同意以二十七元出售。甲乙牙纪到买主方面也是用这种拉弓射箭的方法，把买价说成三十三元。待生意成交后，牙纪们从中得到价款六元，还可得佣金。

4、敲明价格。牙纪给买卖双方介绍价格久说不妥，卖主要得多，买主给得少，两方各不相让。牙纪看到从价格中得不到利，就故意把买卖双方叫到一处，不在袖筒中捏价格，由口里大声喊出价格，你们亲自讲价吧！这样完成交易后，牙纪可以交易顺利、价格合理为由，分别向卖主和买主多要一些佣金。此外还有故意提高牲畜价格等手段，这里就不一一详述了。

五、牲畜交易的淡季和旺季

牲畜交易的淡季和旺季，用牙纪们常说的一句话，就可以知道：“不怕一二三月，但怕四、五、六月（旧历）。”就是说：一、二、三月，桥上还有牲畜交易，牙纪们还可以有些收入；到了四、五、六月，桥上牲畜买卖不多。牙纪们无法生活，就要靠典当度日。过去我每年秋季要买一辆自行车，每天骑上到处跑，介绍牲畜交易，到了翌年三月无法生活就只好出卖自行车换钱来，再不行就要靠典当度日。到了秋季牲畜体壮膘肥，桥上的交易逐渐增多，秋冬两季是牲畜交易的旺季，山东、河北、河南、山西……各省买马的客人，平、津贩羊的客人（所谓京羊客），都来到归化城，牲畜交易的买卖多了，牙纪们收入激增，以前典当出去的东西就可以赎回。所以在旧社会被人们称之为的“穷牙子”，确也有一肚子苦水呢！到了民国二十一年（1932年）国民党绥远省主席傅作义，以本省为产马区域，为提倡人民养马，招徕各省客人购马，决定每年十月十日双十节，在省会（归绥）举行赛马会。以后又在赛马会之期，扩大马市，自九月二十五日起，在北茶坊北口外举行一月的马市。各旗县参加马市及比赛之马，往来省垣均予验照免税。届期各省马客和各旗县贩运马匹人员，络绎于途，群集于马市，这为我们牙纪广开了财源。记得1932年第一届赛马会，乌拉特前旗的马夺得冠军，大会赐名为“漠骏”，得奖金五百元；第二名为包头马，得奖金二百元。民国二十二年（1933年）第二届赛马会，跑马冠军为乌审旗马，大会赐名“绥骥”，得奖金五百元；第二得奖一百五十元，第三得奖一百元。走马冠军为归绥马，得奖三百元，大会赐名“塞云”。民国二十三年（1934年）赛马会还增设种马展览赛，以图马种之改良。民国二十四年（1935年）夺得比赛冠军之跑马走马均由政府重价收购，赠与南京国民党政府的大员们。傅作

义曾派我以省府马夫之名，坐上火车向南京送马，赠送给宋子文等人，这也算我做牙纪生涯的一段插曲吧！

（ 1 9 6 4 年 ）

归化城的驼运

沈世德 口述 贾汉卿 整理

归化城在与外蒙新疆商业贸易频繁以后，驼运行业就逐渐发达。驼户们长途跋涉，使内地物资与西北边陲的土产特产得到了交流，不但对少数民族的生产和生活起到了积极作用，而且也推动了内地工农业生产的发展。

我是一个老年驼户，三世相传，曾开设元盛昌驼运店，六七十年來，曾多次前往新疆与外蒙。对于驼运行的一般情况，略知梗概，兹分述如下，供作参考。

一、归化城驼运店的兴隆与衰败

据前辈驼户传说，康熙庚午（1690年），在清圣祖兴兵外蒙时期，为了军事运输，曾向内蒙各旗，征用驼队，后以会师致胜，驼队云集，昭本多一带竟有骆驼城的称号；在那个时候，仅有的几家随营汉商如元盛公等，将烟茶货物，沿途雇用养骆驼的蒙民，转运到前后营与库伦等地，进行实物交易。及至雍正年间，大小外路旅蒙商，为了便利运输，也都自备驼队，开展了草原上的商运。

乾隆初叶，山西祁县、代州与右玉等处的汉民，在旅蒙商走向

发展的环境中，纷纷即以养驼为业务。当时的驼运行，曾有个人承揽与字号经营之分，汉民最早由个人名义揽脚的驼户，为段泰与秦广仁等，他们的驼峰较多，经常将元盛公、大盛魁等的货物，运往乌里雅苏台和科布多。

乾隆二十年(1752年)，北门瓮城玄帝庙，由钱行、当行、店行、面行、皮行、碾行、靴行、饼行、毡行、杂货行、酒饭行、马店行等十二行总领与七协领所属大小村庄的农商以及土默特各苏木的蒙民任文诱、李澄、老喇嘛等重行修理时，曾立碑志事。根据石碑记载，运送官粮的旅蒙商，也曾承担布施，集资兴工，可见当时的官粮，也是由骆驼起运。以后的汉民驼户，又有王佩芝、许才、丁宽、任蛮子、化自成、孟二毛、沈荣、王起世、甘守禄等，王佩芝一家的骆驼，就有七八百峰，其他各户，也都有二三百峰。当时较大的驼运店，据我所知，曾有王奶娃、黄文华、黄文玉、李安等开设的义和泉，荣华泰、长盛泰与张家合开的双兴德、郭家的兴隆茂、刘家的义昌瑞、王家的兴盛魁以及陈大柜、王大柜、三义和、马草铺、刘草铺约计四十余家，它们都承揽货运，尚有一定的信用。

同治三年(1864年)，在马化龙、白彦虎等起义以后，新疆的汉民驼户，首先有方安德堂与天顺魁等，由奇台、巴里坤迁到包头。同治七年(1868年)，王家、彭家和我的祖父、父亲沈如兰、沈福臣以及叔父沈福灵等，都转向于归化城，曾开设茂盛魁与元盛昌，承揽外蒙货运。经过一个时期，方家亦由包头前来，曾经营广泰隆驼运店。后因清兵西进，归化城的粮秣，由转运局在甘守禄的祖父和彭青年的先人共同响导之下，开辟了大西路，征用驼队押运新疆，及至战争结束，军事收平，彭甘两姓与驼信温家，都由前方统帅奏准清廷，给以三品顶戴，嘉奖其功。

光绪四年(1878年)，左宗棠部，进驻新疆，归化城的西路商务，在驼路畅通之后，就更见发达。当时开业的商号，计有大德

昌、永胜生、义成永、义成昌、德和恒、永顺和、义盛和、春义和、义源昌、通兴玉、魁隆永、两益公等数十家，除两益公尚有自备驼队外，其他一般字号的货物皮张与药材，多由驼运店代为起运，在那个时候，奇台驼户胡天全（又名胡老五），偕同胞兄胡天有、胡天德等，前来归化城，共有骆驼一千余峰，开了天德全驼运店，牧场设在巴里坤，这就是当年最大的一家汉民驼户。乾隆中叶，由于牲畜市场的活跃，曾有许多回民牙纪，受到营路运输发展的影响，也就转变方向，成为驼户。当时这些回民驼户，每家仅有骆驼三、五峰，年年在驼运繁忙季节，都要互相搭伴，承揽货物，前往点力畔、突蛇公与库伦等地。

嘉庆年间，归化城的驼运，更见繁盛。根据一般情况，回民驼户虽多，而骆驼较少；汉民驼户虽少，而骆驼却多，相形之下，竟成为驼运行的反比例。延及同治末年，马八汉的先人已成为较大驼户，后世子孙，经常住在新疆伊犁，承揽驼运。庚子以后，皮张、绒毛走向国际市场。曹庭旺、赵三元等两家驼户，共以骆驼一百三十余峰，前往张家口、道口、前后营与札哈沁一带，往返运输。其他如穆成龙、杨发荣、录旺、录挠师、邸大红、白铭、白银善等，也是以个人名义，活跃于驼运市场上。

辛亥革命后，杨福、孙才、孙茂、杨大柜、杨五、以及杨万、曹涌与杨万元等，都已发财致富，曾起名为福德堂、和盛公、福盛魁、万有堂、德厚堂与贵元堂等。在那个时候，跑外路的骆驼，约计十四五万峰，走西路的骆驼，共达四万余峰，货运不绝，就给驼运行造成了发财致富的机会。

包头的驼运，大约在道光年间，已有萌芽，驼户也是以回民为多。清末，天顺魁曾有骆驼一千余峰，是一家最大的汉民驼运店。掌柜王老六，骑着一匹走马，名叫“黑老虎”，每天能走三四百华里。其他如张老二、张老三、王金玉、郝二毛，都是一些小驼户，城内城外，共有骆驼三万余峰，专搞“三公六扎莎”的驼运。

民国十年(1921年),外蒙革命爆发后,库伦与前后营的驼运,就逐渐断绝,一般驼户,就转移目标,通往新疆。

民国十三年(1924年),当第二次直奉战争时期,归绥的驼队,曾被征用,闻名西北的天德全,因摊派奇重,骆驼死亡,惨遭意外,于是走向衰落。

民国十五年(1926年)前后,和记洋行曾成立归绥分行,虽然也自备了一千多峰的驼队,经营大小外路的业务,但因运输不畅,没有多久,即行撤庄。

民国十九年(1930年)后,金树仁曾称霸新疆,封锁交通,断绝了与内地的往来,商途堵塞,回汉人民所经营的驼运店如元盛昌、和盛公、兴盛茂、义昌瑞等,都宣告歇业,纷纷倒闭,这就是归绥驼运行业的衰落时期。

七七事变以后,归绥被日寇侵占,驼运业更见没落,除曹德厚堂与杨贵元堂尚有少数骆驼,在甘肃、宁夏与新疆等处活动外,仅有的几家小驼户,仍往返于乌兰花、百灵庙一带,承揽粮食的短途运输。

解放初期,归绥的骆驼,仅有一千三百余峰,经过了一番整顿,才组成了驼运合作社,并将运输工具加以改变,活动范围,因时代关系,更见缩小。此后,相传多年的驼运行,就被淘汰了。

曹德后堂,一般人都称为曹百万,民国二十一年(1932年)承运了赤托公司的一批砂金、羊肠等珍贵物品,行至巴里坤境内,即被匪徒抢掠,该公司经理赵润田曾以侵占罪名,控诉于新疆法院,但因各具理由,未得到解决。解放以后,赵润田的儿子,又向归绥人民法院,将旧案提出,旋经调查研究,认为这些砂金、羊肠,原为人民的财产,曹德厚堂应以房院折价,如数补偿,从此以后,曹德厚堂的大部分动产即由人民政府接收。

二、驼运店的一般情况

当年一般驼运店的掌柜和个人经营的业主，大多数是由驼信出身的，或者是世代相传，子袭父业，因此就成为门里在行的养驼户。他们对饲养骆驼、跋涉草原、承揽运输，确有丰富的经验。

归化城的驼运店，是一种劳动行业。内部组织，除了大掌柜而外，仅有一名记帐先生，每年驼队归来，他的工作，才见繁忙，平时也没有什么事务。所以曾有许多驼运店为了节省开支，就共同雇用一些人。

以往各家的驼队，都由领房子的负责。汉民驼户的房子，也有大中小三种。大房子的直径为一丈五尺五寸，可容纳四十余人；中等房子为一丈三尺五寸，可容纳三十余人；小房子为一丈一尺五寸，仅可住宿驼信和随行的掌柜、先生十七、八人至二十人。每个骆驼的缰绳，长七尺五寸，毛爪子为七寸，搂头绳为七尺，帮鞍架的挺绳是二丈五尺，这也是当年一般驼运店的规定。

驼队是以把子计算。大房子由八把子骆驼组成。每把子又分为两链，一链子骆驼是十八峰，共计二百八十八峰；小房子一般是四把到五把，所有的骆驼至多为一百八十峰，最少是一百四十峰。大房子每顶除了驼信十六人外，并有领房子的一人，办杂务的先生二人，共计一十九人，领房子的和先生，以职务不同，都是骑马前进。

领房子的是每顶房子的主事人。他在漫长深夜，风雨雪雾的旅途中，既有确辨方向，找到草原水头的经验，又有丰富的兽医常识。对驼马疾病如口疮、脱掌、泻肚、压梁等症，往往以胡椒、白矾与百步根简单药物诊治。人畜安全，都由他一人负责。当驼队到达了住宿程头以后，凡是抬水安灶、架设房子、检点用具，均由先生管理，骆驼离群，也是由他骑马寻找，职责分明。

每年清明前后，一般骆驼，都要灌以大黄、绿豆汤与麻油，据说可清内热。夏季多在七台、十台、满井、四子王旗与白灵地一带放青。秋季即在岱海滩坐场，同时修理驼屉鞍架，作为起运货物的准备。

三、驼路与运费的回忆

归化城的驼户，每年在阴历七月起场以后，就承揽货物，开始活动。如向内地运输，因道路狭窄，为便于控制，不使糟踏庄稼，一链子骆驼，即缩减为十峰，由驼信一人，牵引管理。当时东往张家口、道口的物资，多系皮毛；南下太原与崞县、阳方口的土产，多为食盐、碱方与菜籽，但以数量较少，运途距近，承揽者多是一般小驼户。其他较大的驼运店，多往外蒙与新疆，而大盛魁的驼队更远及于莫斯科，可见当年归化城的驼户与旅蒙商，对开展国际运输，也起到了一定的作用。

前往外蒙与新疆的驼队，一链子骆驼，仍为十八峰。上首的驼信，叫做把儿头。一顶房子都有巨葵七八只，作为守夜的尖兵。沿途人烟绝少，水源奇缺。如春季赶赴新疆，一把子骆驼，驮水驮草与载运驼料马料和狗米的就有十峰；秋季只用五峰，其余的骆驼，一律带货前进，负荷量平均为二百七八十华斤。如由归化城走向外蒙，所用的干粮多为炒米。南归时即以羊肉作主食。中途为了调剂驼信的生活，也要吃几顿汤面与馅儿饼。新疆东归，也是多吃羊肉与干馍，随驼同行的客人，每人必须宰羊一只，作为向领房子的和驼信的慰劳。

当年在元盛昌开业时期，我曾跟随驼队，前往各地送货，所收的运费，概以白银计算。根据回忆所及，由归化城起程，十五天左右到达张家口，每只骆驼可得白银八两；二十天可到道口（丰台），运费银约计十两上下。外蒙地区，两个月左右可到乌里雅苏

台，所得运费为白银三十七八两；两个半月左右，可到科布多，骆驼每峰，可得运费四十五六两。库伦曾有台路与驼路。一般驼户如由台路北上，约在五十天前后方可到达，运费较高。多为四十五六两。驼路取道于百灵庙，全线行程是三十天，运费最多为二十两，平时约需银十七八两；其他各处如突蛇公一带可得白银十三四两，密勒更王盖为十五六两，扎哈沁为四十一二两。新疆境内的驼运，如由归化城起程，三个月左右可到古城，所得运费约计五十两，有时因货少驼多，曾下降为四十两，民国十八年（1929年）在大西路商运断绝后，竟上升到七十两左右。

辛亥革命前后，走外蒙、新疆的汉商，因货源紧张，往往争先起运，或是以逢标过骡，解送专款，遂由业主与驼户协议，订立包程合同，五十天必须到达古城，十八天一定要进入库伦，或由库伦南下于归化城，所得的运费，即增加十五六两或十二三两，负荷量竟减为二百五十华斤。沿途随放随走，加大驼料，概不停歇，迟到一天，即按协议处理，包赔损失。

丁福庆是一个领房子能手。光绪年间，曾给各大旅蒙商号由库伦、乌里雅苏台与科布多，承揽赶羊。据其生前所述，将走外蒙的几条驼路，分述如下。

（1）归乌驼路。当年归化城到乌里雅苏台的驼路，在康熙年间，传系军站，经过地方计有坝口子、中店、可镇、三义元、少拉毛林召、后库盖、圜圜点素、黑沙庙、上脑包、圜圜得力素、茂明安旗镇国公府、察汉得力素、鄂博哈拉、察汉井、三音井、沙拉哈定井、诺们坎润布林井、察干哈玛尔、蒙古鄂博奈井、硕布克台、乌兰尔格井、博利根尔井、匝拉、布敦沙巴克台、沙尔玛克德音，博罗托罗怀、苏治、登卜斯克、沙拉霍拉素、霍尔木苏、图古里克井、忽尔特、渡过了阿果音河与郭里得以后，又由沙拉果勒、椎台、乌塔音、霍博力、再渡过雷乌素河，到乌布尔吉尔嘎兰图、巴彦图、帖米尔特、素力特山口进抵乌里雅苏台。

(2)、乌科驼路。科布多在康熙以后，曾成为边陲军区，所以一般人都叫做后营。它和乌里雅苏台也有一条驼路，所经过的地方为：阿森德尔、博尔忽、乌兰泉、巴哈扎莎、卒尔布古、阿尔嘎兰特、都尔嘎诺尔、哈尔哈那、吉尔嘎兰图、那帽儿山口、哈拉庙到达科布多。

(3)、归库驼路。库伦为外蒙首府，多少年来在商务发展之下，归化城的驼户，不时前往，承揽货运。以往的这条驼路，也是经过坝口子、可镇、什拉毛林召、鹫鹊图、达汉德令、忽雷板、哈叶塞令、忽克德里素、那林泉、苏治、托里泉子、哈必尔嘎井、图古里克、莫忽尔哈嘎、忽尼治、那林、阿尔班奈玛、扎拉图珠布尔、巴尔波、库图力、赛尔乌素、苏乌池、阿尔哈连山口、巴音必戈、套里木、莫端、那林、溢都尔多博，过去就到达库伦。另有一条驼路是由归化城经过了百灵庙、哈叶塞令、乌兰图鲁在苏治会合，也可北上，一并附记，作为参改。

四、新疆的大西路与小西路

当年归化城到新疆奇台（古城）与迪化的驼路，曾有大西路与小西路之分。大西路由归化城动身后，经过达尔罕旗百灵庙一带，即入外蒙边境的土谢图汗部密尔根王旗，沿着逊图山、哈龙山、三更达赖山、中图赛汉山、果图赛汉山与巴郎赛汉山前进，即可到达三音诺汗部的爱尔登旗，经过中途章毛可保尔、搭布里根尔与噶根乌兰岗等处，都可通往包头。逊图山下的锡把，有一条驼路，通向张家口。当时一般京帮商人，都叫做京新驼路，再越过了哈拉牛洞，沿着账房山、白石山西行，即抵托莎克图汗部的设开旗。

白石山位于喇嘛噶根、赛脑音与白云寺的交界处，因山石色白、所有驼户的住宿地，多称为玉石洼。光绪十年（1884年）前后，归化城驼运店兴盛魁，起运了一批标银，共计两顶房子，由奇

台东返。事前将消息泄露，竟有匪徒多人，乔装商旅，携带了大量白酒与蔬菜，中途偕行，结为旅伴，及至玉石洼住宿以后，这些别有图谋的匪徒，就向王大掌柜以及驼倌和领房子的，将酒菜奉上，备献殷勤。大家在旅途寂寞当中，当然是兴致勃勃，放量痛饮，都喝得酩酊大醉，不辨西东。深夜熟睡后，这些匪徒按照预定计划，窜入帐房，用斧刀木棒，照准王大掌柜等的要害，乱砍乱打，将四十余人一一击毙，劫走驮白银的骆驼。旋由地方上报，行文通缉。经过了三年多的时间，虽然也获得线索，破案于宁夏与张家口，但是兴盛魁的财产已受到很大的损失。

再由耶玛特山、蒙真哈达山与忽伦忽底克山继续前进，即可走向扎莎克图汗部的托滚雷扎沙克旗和昭安甲敏克莎克旗，中途在节尔忽洞一带，也有一条通往肃州的驼路，经过了库林察布、乌特克山、永泰山、哈拉太尔汉山、青克里克山与阿济博克达山，即由鄂博尔井，离开了外蒙边境进入新疆，再沿天山、玉岱山、满塘山西行，到达了东下泉以后，原来的大西路又分两路：一路南下经过了腰站、大有庄与西行天行泉的驼队，在下白墩子相会。走到这里又分两路，一路由段家地、沙门子一带西去，一路由芦苇沟取道黑山子，都可到达芨芨湖；另有一条又由红柳湾、红沙泉到达抓子山，最后都由芨芨湖、大粮台等处，走向奇台，然后再由孚远、三台到达迪化。中途在地会铺一带，另有驼路通向哈密。大有庄与五户可往巴里坤，再由奇台经过了西地旱沟，即走向于科布多。

大西路纯系驼路，全线为七千余华里。沿途共有七十八站。多少年来，归化城的驼户，在外蒙人民的协助下，通行无阻，甚为便利。清末，各旗官府，也曾征收水草费。及至外蒙宣布独立，入境驼队，课征税金，布匹每驮，须交蒙币百元。民国十七年（1928年），在北洋政府垮台以后，这一条水多草茂的大西路，即行封闭，禁止通行。

小西路又名甘边路，也叫小草地。在大西路封闭以后，因货运

不绝，就成为一条主要驼路。它也是取道于百灵庙、巴彦陶赖与乌兰爱尔根站，再经过了居延海，塔尔寺一直到镜尔泉子，然后再分两路：一路北上，由盐池、奎素到达镇西，再由骆驼井、三盖泉子、奇台、古牧地进入迪化；一路由鸭子泉到达哈密。走到这里，又分两路：一路由头铺、三铺前往七角井；一路由天山大板北向镇西。七角井也有驼路三条：一路由大石头、老奇台到达古城；一路由吐鲁藩、柴高铺走向迪化；一路由苏尔吉也是到达了镇西。中途另有一条小驼路，是由黑沙图经过了水泉、沙海子到达了合拉孟台。

骆驼是沙漠舟船，有耐渴特性，一周内不饮水，也可勉力支持，负重前进。当年一般驼户行抵额济纳旗境内，曾由拐子湖经过了斯不斯太、伊克高勒、陶赖、克爷庙戈壁、鸭子泉而达三塘湖。这一段路程，在陶赖到老爷庙戈壁，就有十多天得不到泉水，只得驮水前进。每天每人仅可分水两小碗，乘马只能饮水两小桶，骆驼则点滴也不得入口。再由拐子湖、芦苇井到达甲兰壕、石板井，又是四天得不到泉水，当时一般人都称为连四汉。再由野马井、红泊、到了五个井子，又是三天得不到泉水，也叫做连三汉。及至马鬃山的公爆泉，鸭子泉一带后，才能由庙尔沟、黄龙岗按站取水，到达哈密。在往返途中，由斯不斯太往南到拐子湖、捣不拉、发盛魁、松福岭时，一路取道于羊肠沟前进，一路即由小西路归来。如旅途不靖，发生匪患，他们就由三塘湖附近的鸭子泉经过了老爷庙戈壁直奔陶赖。中间虽然有几个泉子，但是都有毒性，水色发绿，立有牛骨标志，禁止人畜汲用。及至陶赖，仅有泉水一池，用小碗掬取，人畜过多，必须等候，所以一般驼户，为了解决水的问题，除尽量的驮水渡荒与粮程前进外，节约用水，已成为他们的生活守则。

辛亥革命后，善单庙、白音卯独、普克堤、二里子河、马鬃山、巴里坤、土葫芦、奇台、迪化、都设有税卡，尤其是在宁夏与甘肃

境内，任意勒索，毫无定章。一顶房子的税额，竟由七八十元上升为一百二三十元，如现金不足，即以货物抵押。因此一般驼户为货主代垫税款，往往发生纠纷，成为驼运店的普遍现象。

五、驼馆的艰苦生活

当年归化城一带的驼馆，在黑暗社会的环境中，曾有“赶车下夜拉骆驼，世上三般没奈何”的谚语；更有一些民间艺人，将他们的一般情况，编成了《拉驼的叹十声》的小曲，到处演唱，作为悲惨生活的现实反映。

拉骆驼是一种运输职业。以往的驼馆，都是由于生活所迫，才被当时的驼主所雇用。每年春秋两季，受把尔头和领房子的指挥，驮运货物，前往外蒙、新疆与内地。每天下午在太阳接近地平线和晚霞照红了草原的时候，他们就登上驼路，缓缓前进，经过了一夜的辛勤跋涉，次日中午，必须到达水草丰盛的预定程头。住宿之后，既要编班守夜，又要放牧骆驼，身体疲困，终年也得不到几天的休息。

驼路多在沙漠，人烟绝少，夏季烈日当头，炎如火烧；冬令寒风剝骨，冻裂肌肤。如天气气候突变，风云陡起，他们就置身于黄沙迷天、细雨蒙蒙或雪花飞舞的环境之中，仍然要竭力苦撑，勉力前进，不到达当天的草场水源，决不能中途安息。夏季坐场，一般驼馆也有剥取驼毛、关照病驼的任务。起运前还得缝补驼屉，准备绳索，几无缓歇之时。

当年一般驼馆，出入于冰天雪地之中，尝尽了辛酸滋味，但所得工资，在清末，每人每月仅为白银二两五钱。往返一次，曾由驼主按照每个人的家庭情况，赊给一些日用百货，随行贩卖，豁免运费，惟所欠货款与一切借贷，仍得按月行息。回民驼户的驼馆，每月可得白银四两，但不准携带货物，其他日用伙食，夏衣冬衣以及

毛鞋毡袜，都是由驼主供给。

辛亥革命后，驼馆的工资虽然也上升为现洋十五六元，又因货价飞涨，加重负担，劳动终年，仍是过着饥寒交迫的生活。

丁福庆是个领房子的能手。当年的工资每月曾达到白银十五两，并拨给骆驼五只，专为他起运货物，经蒙行商，大烟开支也是由元盛昌所供应，每日平均为白银一两，待遇优厚，但是元盛昌在开业时期，由于丁福庆一人而财发万金。

六、福庆驼社、聚锦会与新疆社

归化城的驼运事业发展以后，驼桥生意，也就随之开展。根据玉皇阁的牌匾记载，乾隆十四年（1749年）左右，聚盛岐、富盛岐等，每年冬季，由外蒙贩回来的骆驼，经过牙纪手续，走向驼桥，分批出售。后以驼店激增，价格分歧，即由张武、文玉祥等的倡导，曾设立驼桥福庆社，办理全行事务。乾隆二十四年（1759年）回部货运，亦见频繁，福庆驼社的组织，逐渐扩大，当时各家驼户与一般驼店，为了骆驼的选购，不断的有所往来；及至乾隆三十年（1871年），福庆驼社又推选把独色令等为会首，同治十年，继由达尔木架与李朝云等、主持社务，每年阴历六月，也要按照地方习气，向马王庙献戏三天，各家驼户与运送官粮的蒙商，都得帮行。光绪年间，凡边疆各地，如有官差驼运，二府衙门通知福庆驼社、集锦社、聚锦会与新疆社等，按照起运数量，共同负责。辛亥革命以后，归绥县曾成立驼业办事处于太平召，沦陷时期，即行结束。

回民驼户在同治十年前，已见激增。根据清真大寺石碑记载，当时他们也组织成聚锦会，曾由马、杨二姓主持，每年正月也要研究运价，协商会务，辛亥革命以后，也合并于驼业办事处。

同治四年（1865年），新疆驼户彭家，由占城一带移来后，

及至光绪初叶已增加为一百余家，当时曾由王廉、王茂华等，在太平召成立了新疆社，以后迁至三官庙，每年阴历四月，也要献戏酬神，推选社首，每三年轮流担任一次。当时较大的驼运店如元盛昌、兴盛魁等。抗战时期，尚有它的残余痕迹。

(1965年)

[G e n e r a l I n f o r m a t i o n]

书名 = 内蒙古文史资料第十二辑 - - 旅蒙商大盛魁

作者 =

页数 = 1 9 4

S S 号 = 0

出版日期 =

目录
正文