

目 录

《老字号详图》序.....	晨 波(1)
呼和浩特市旧城(原归化城)	晨 波编
大南街、大北街老字号详图	岩 烽绘

老 字 号

增兴源——久瑞号的历史回顾.....	刘仲岳(1)
绸缎老店恒聚兴忆昔	秦中九(13)
我所知道的德华兴	康振昌(31)
复兰斋之始末	侯万钟(36)
清真糕点铺兴隆元	代 林(47)
合记照相馆与豫芳照相馆	张质彬(51)
天宝楼金店概况	刘金柱(58)
济仁堂京药庄的创业与经营	张 杰(63)

手工业·煤炭业

呼和浩特民族用品制造业梗概	新计照(68)
归绥市的毡毯社与和合义社	倩 影(85)
归化城“金炉社”诸行概述	刘映元(95)
归绥煤炭行业的演变.....	张静文(103)

蹄 角 行

- 归化城的骆驼交易..... 刘映元(126)
归化城的养牛大户——白家..... 代 林(133)

钱庄·当铺

- 山西商人与归绥的日升元钱庄..... 谢 江(139)
话说聚丰当..... 蒋滋印(146)

磨坊·杠房

- 复业长粮食加工厂简史..... 常国禎(148)
新城聚裕永碾磨坊..... 蒋滋印(153)
单说永裕通杠房..... 王廷秀口述 蒋滋印整理(156)

旗县工商

- 河口古镇之兴衰史迹..... 杨立中(158)
我所了解的察素齐镇工商业..... 韩振馨(165)
土左镇商业的兴衰与变迁..... 张尔杰(175)

	广告——出奇方能制胜	(30)
	经商谚语	(50)
补	《史记·货殖列传》摘句	(57)
	燃烧鉴别纤维	(62)
	“七十二行”漫笔	(84)
	理发店的标志——三色	
白	斜条转筒	(94)
	旧时商号行话简释	(125)
	旧时商号称谓简释	(186)

附录：

	政协呼和浩特市第七届委员会文史资料委员会	(187)
	《呼和浩特文史资料》编辑委员会	(188)

编 后	(189)
-----	-------	-------

增兴源——久瑞号的历史回顾

刘仲岳

增兴源原是久瑞号的前身，在 1956 年社会主义改造高潮中实现全行业公私合营时，久瑞号无论在历史渊源和经营规模上，还是在资金雄厚和人员力量上，当时都可称为我市绸布行业之冠。从大南街到大北街的绸布业门市中，也只有这一家经营蒙古族特需的衣料商品，因此，在蒙古族的上层和一般劳动群众中都有很好的声誉。原归绥市的七大家绸布商店，只有这一家坚持到公私合营，为社会主义的新中国做出了自己的贡献。其余六家，有四家先后在抗日战争时期和解放战争时期就已倒闭关张，两家在解放后歇业，也未熬到公私合营。

一、增兴源的建立和发展

增兴源绸布店初建于民国 18 年（1929 年），位于大南街路西，门面三间为门市零售，后有二柜，楼上专搞批发业务，总营业面积约 200 平方米。它是由更早的增兴源字号蜕变而来。原增兴源经理为范子卿，最早建于何时不详，由于经营不善，亏本太多，濒临倒闭，要向外倒店。开设于张家口上堡营城子的增庆源，这时正要向外投资扩大营业，并拟在归绥建立分号，于是就由增兴源的三大股东刘、崔、轧共同集资，委派崔子久（崔文通之子）协同何瑞庭、先父刘绍庭来绥办理手续，用约 2000 银元资金接管了旧增兴源的铺底。由于名称与增庆源相似，也为了利用其影响，便继续沿用了增兴源店名。除了名称未改之外，股东、掌柜和人员都是新的，与旧店毫无联系。从此，增兴源便成了增庆源设在归绥的一家分号。新增兴源的股东代表和监理为崔子久，第一任经

理为何瑞庭。新开张的增兴源重新充实资本，改造门面，在总号增庆源的支持和协助下沟通货源，壮大门市。但是，由于何瑞庭管理不善，经营无方，第一帐期赚钱不多，没有大的起色，因此，又从北京聘请张鸣九接替了何的经理职务。张鸣九经理精于业务，工作认真踏实，兢兢业业，在平、津等地有好的业务关系，为此，在他的带领下，对外扩大往来，对内整理铺风，特别是利用增庆源交往旅蒙商方面的丰富经验，扩展了蒙古族特需衣料的业务，增加商品花色，坚持物美价廉，做到待客周全，促使生意兴隆，很快改变了增兴源的面貌。在张鸣九任经理期间，利润逐年增高，业务面不断扩大，人员也由十儿人发展到三十多人，很快便成为归绥绸布行业中著名的大户。

增兴源既是一家分号，源于总号增庆源。增庆源是一家老企业，大约成立于清光绪十儿年（1890年前后），由三大股东刘晓帆（先祖父）、崔文通、轧兰溪集资创办，崔文通为股东掌柜，先父刘绍庭为管帐先生（先父是于清光绪二十八年即1902年去的增庆源），轧家只有财股，不参加管理。由于三家除了经济上是合作者外，彼此还有亲戚关系，所以能够互相信任，和睦相处，加上自财自掌管理企业，能够不遗余力，大胆经营，勤恳工作，因此，使企业获得了迅速的发展。在企业发展后，资金雄厚了，原企业已经不能满足资金周转的要求，于是，在归绥接管增兴源设为分号，以求进一步开展业务。

在增庆源和增兴源不断发展，逐步走向全盛时期，抗日战争爆发了。在平、津相继被日本帝国主义占领后，归绥也成为日寇占领的沦陷区。沦陷初期，商业还能正常进行，生意上也能有利可图，但随着时间的推移，日寇的统治越来越严，对各业行统制、搞组合，苛捐杂税不断增多，日伪军警的敲诈勒索也与日俱增，西北的生意很不好做。相比之下，平、津两地尚能维持，于是，增兴源在1940年后，陆续把资金、物资转移到北平（今北京）、天津，并在天津估衣街金店胡同开设了增记布庄，由崔家股东的第

三代人崔恩溥任经理。它是增兴源设在天津的分号，专做批发业务。

我是1937年进增庆源学徒的。到1945年日寇投降后，由于平绥铁路火车时通时断，货源受阻，再加上土匪四起，旅蒙商不敢流动，生意实在不好做，增庆源只好歇业。增庆源歇业后，我受托，在平、津、张三处办理善后事宜。

回顾历史，从增庆源开张始，到增兴源和增记布庄的相继开业，资金由最初白银一千两左右，发展到白布万疋以上（按大五蝠白布折合金额），四处的人员也由十人增加到六十多人。尤其是增兴源不断发展，越来越兴旺，抗日战争爆发前达到鼎盛时期，曾被誉为归绥市的祥字号买卖。

二、投资和分红

增兴源的总号增庆源，是以旅蒙商向外蒙运销蒙古族衣料为营业对象的企业。它的投资人中的刘、崔两家都是由最初跑单帮做买卖逐步积累资本起家的，经过几度的投资建店，分红后再投资再建店或设分号，而成为有相当财力的资本家。先祖父刘晓帆原是河北通县王德昌磁器店的学徒，后来升为夥计，自己也攒下些钱作为资本。为了自己创业，从本柜除了五十两纹银的磁货，离开原号，雇用两峰骆驼，带上磁货跑来归化城做生意。开始是在小什字附近设摊卖货，卖完再跑。当时没有火车，交通不便，每跑一趟要二十天。由于赚钱多，发展快，几年工夫就由行商发展为座商，于光绪五年（1879年）在归绥大南街头道巷对过租了三间铺面，开办了增盛魁磁器店，为投资张家口增庆源提供了资本。崔文通原来只是个背着货走村窜户的货郎，靠了几十两纹银的本钱艰苦创业，积累资本，起家后成为增庆源的大股东。

增兴源与增庆源虽然有分号和总号之称，但都是各自独立核算的企业。实际是联东联号不联钱，各算各的帐，只是在三年一帐时一块开股。在财股上规定每家为一个半，三家共四个半财股。

股东参与掌管者另有人股。在人股上，根据每人参加企业的年限和对企业的贡献有所区别。当经理、襄理的最多不超过一个股，当大夥计的分出层次，最少者为二厘，最多不超过八厘。每三年为一帐期，分红时财股和人股的股值是一样的。帐期分红掌握较严，留成较厚，所以企业资金的积累扩大也较快。但要由夥计升入顶生意的圈子，一般至少得十至十五年，才有可能。

三、店规和职工待遇

增兴源的店规是很严格的，无论东夥，一律不准携带家眷，在柜上不准长支短欠，更不准赌博、抽鸦片和走下坡路嫖妓院等，如果违犯了就要被打发，即开除出店。第一任经理何瑞庭就曾因抽大烟和嫖妓等不轨行为被打发回家三年，这也是照顾到他的经理身份，回来后还是给撤掉了正经理的职务而成为副经理。凡柜上的同仁一律吃住在柜上，不得随意离开，如有个人私事必须请假后才能离岗。私营企业是没有上下班时间的，只有开板和关板之分。即使关板后的夜晚，出门也要请假，更不能夜不归宿，这是旧企业店员的一项大忌。每天开板营业的时间并不固定，根据季节有所变化，大体是天亮后街道上有行人走动就开始营业，晚上街静人稀时才关门，每天营业时间都在十三、四个小时以上，除了吃饭都要在门市上盯位。

增兴源徒工的学徒期为三年。在此期间徒工的任务是以柜上的杂务为主，即为经理和夥计们的生活服务，如扫地、打铺、斟茶、倒水，还有拉门、送货、取钱等，三年内不得在门市上坐凳子，必须是“站柜台”，就是东家的后代到店学徒也是如此。学徒期三年是管饭无工钱，穿用衣服鞋帽还得家中拿钱接济。出徒后升成夥计才有工钱，一般是一工一酬，即工资和酬劳金。根据店龄的长短，每月工资最多为十元，最少为二元。酬金（即馈赠）则是根据工作表现和贡献大小，以及当年商号的盈余情况有所区别，赏赐不作定例。我进号后，记得每月是按三至五元馈送，那是比

较低的，而且是在年底说官话时一次宣布，然后记在个人的帐上。此外，理发和洗澡是由柜上管的，但不得留分头，也不准穿短衣，必须是冬穿长袍，夏穿大褂，文质彬彬。除学徒是三年徒满后回家探亲外，经理、掌柜和夥计都是二年回家一次，路费由柜上负担，住期为三个月，到期必须返回，否则有被打发的危险。在伙食上，增兴源还是较好的，大部分以白面为主，间有腥羶可吃。

以上店规和待遇大体是抗日战争前的情况，以后随着战争的动乱和生意的不景气，管理上也松弛下来，一切都有所改变。如探亲假徒夥一样了，改为一年一次，但假期减为个半月，留分头、穿散腿裤也不管了。特别在1942年以后，在河北农村，日寇经常外出进行“扫荡”，农村确实难以生活，首先由东家掌柜们带上家眷，带家问题也就难以制止了。在待遇上，学徒每月也给二元（伪蒙疆票），出徒后提为五元。出徒后量才录用，有条件的站柜台售货，写字好的还能帮帐房先生记一些简单帐目，聪明伶俐的可去跑街搭揽顾客。

四、进货渠道和经营管理

增兴源的经营是以门市零售为主，兼营批发业务，还经营蒙古族的特需商品。它的进货渠道非常广泛。在天津估衣街范店胡同吉安栈包有两大间约40平方米的房间，长住着两个人，作为驻津的采购点，这里采购的主要商品是色布、花布和毛麻织品。在北京前门外南布巷子永锡店内，也有一个不固定的采购点，主要采购的商品是各种丝绸和花素彩缎等。另外如江苏南京、河南许昌、山东周村和临清等丝绸产地，也曾派过采购人员到那里采购和联系业务。在那商品丰富但销路不畅，物价稳定而极少波动的年代，只要沟通了业务渠道，使厂方知道了自己需用的货路，随时都有样品寄来，任你选择，然后发一封信或一份电报就能运来货物。如果信用可靠，并且经常来往，还可以延期付款。增兴源在这些地方都建立了相与户的，虽不住人坐地采购，进货渠道亦

很畅通。

增兴源的经营管理，是由股东、经理（也叫掌柜）、夥计和学徒几个层次组合而成的，形成自上而下的管理体系，集中到股东和掌柜组成的总指挥部。下边的夥计和学徒仅是依从于他们的被雇佣者，只能听从领导，服从指挥，没有民主权利。虽然如此，在那谋生困难的年代，为了求得职业的稳定，期望于将来顶股分红发财致富，绝大多数人还是安于职守，热心工作的。

在企业的经营方面，增兴源鉴于几代人多年的经验，积累了一套做法，主要是：

第一，洞悉市场，信息灵通，勤进快销，价格灵活。增兴源善于分析了解消费者的心理和调查研究衣着的发展趋向，能够及时把适销对路的商品组织回来供应市场，满足人们的需求。采购和销售依据市场变化而随时变化，利润亦随市场情况及时上下浮动，不积压商品，资金周转快。管理上精打细算，降低消耗，价格上薄利多销，讲求信誉，滞销品及时降价甩出，畅销品适当提高销价，从而能取得较多的利润。

第二，货真价实，品种齐全，不怕顾客反复挑选，因此，要求售货员必须和蔼热情，服务周到，百拿不厌，童叟无欺。夥计们都是经数年辛苦培养出来的售货员，学会了揣摩顾客的心理和愿望，确实把顾客当作贵宾和上宾对待。对顾客做到“要一拿二介绍三”，这货不行再去搬。“和气生财”，更是商店掌柜经常教导学徒的口头禅，所谓“买卖不成人意在，这回不买下回来”，顾客即使看后不买，也要给他留下一个好的印象，期望他们以后再来光顾。同时，注意听取顾客的反映，吸取宝贵意见，改善经营管理和改进服务态度。每年农村秋收后是门市的售货旺季，传统的婚丧大事，年节喜庆，农民们总想买些粗细布疋和新鲜衣料。解放初期，不论农村城市，大兴维新绉，尤其是翻身农民结婚都买这种料。所以，越忙越要耐心周全地接待顾客。为了接待好蒙古族顾客，柜上用有一位会说蒙语的老售货员，名叫张耀。此人对

蒙古民族的衣着习惯及用料尺寸均非常谙熟，凡来门市的蒙古族顾客，经他估量一下，就知用什么料合适，需用多少料。只要经他翻译成交的生意，一般都予以提成百分之五。这也是增兴源重视做蒙民买卖的一项措施。

第三，送货上门，方便顾客。送货上门有两种情况，一种是顾客买货多，自己拿不了，或有其它事不愿携货去办，要求给送货，这是经常发生的，小徒弟就得随时送去。这是生意已经成交的送货。还有一种是未成交的送货，就是根据顾客要的品种，带上几种相近的货送到顾客家里，让其挑选购买。这种生意多在官僚富户家里，或婚聘嫁娶之家。过去，受封建礼教的束缚，妇女们大门不出，二门不迈，阔点的人家置办嫁装，都要送货上门，可任她们在家里挑选，为了方便顾客，夥计们把几种或十几种货料包一大包袱扛上送去，如果要的货多，有时还得两个人送。选购后，再把剩余的货包好扛回。万一要是送的货料没被看中，还要重选再送，象这样的生意总要想办法成交。另外，有时顾客买完东西，带的钱不够，或者顾客声明钱不够但又想买下某种东西，为了达成这笔生意，售货员主动说明可以跟人去取。总之，千方百计方便顾客，达到成交的目的。

第四，注重信用，开展赊销业务。增兴源除零售外还兼营批发，其批发的主要对象是旅蒙商熟客，这种交易百分之七十属于赊销业务。期限有长有短，从过了春节算起，长期为“十月鏢”，跑的路程比较远，一般于上冻前回来，把换回的牲畜及畜产品卖掉后还帐。短期为“五月鏢”，跑的路程较近，三几个月就可倒腾一次，到期即可还帐。另外，还有一些不出本市的帐户，则按月“骡子”还帐，时限在十天到一个月之内。增兴源交往的这类帐户不下百家，多是年年连续交易的老相与。这种交易方式实际是一种商品高利贷，利息要比银行或钱号贷款利率高出一厘，它只能在资金雄厚的企业里开展，而且必须在物价稳定的情况下进行，否则要吃亏。后来物价经常波动，这种交易中的取货和还款

都按当时白布的价格核算了。

在零售业务中也有赊销，一般是特别熟悉和很有信用的老主顾，这样的帐户也有百户之多，有的甚至交往三代。如白庙子乡天庙村有一家姓任（叫任牛牛）的大户，一来就是儿孙十人、八人，都带来选购。这些人赊帐的时间大多是迟三过五，最长不超过一二月。如到期不还，以后不再赊销。当然有时也会出现息帐的情况，多数是发生意外或其它原因，不过为数很少。

五、蒙古族商品的经营

经营蒙古族衣料商品，在归绥增兴源是独有的一家，这也是该号从增庆源经营中承接下来的一种传统。

蒙古族穿用的衣料与汉族不同，特别是那些属于高层的王公贵族、活佛喇嘛，很少穿用棉布的，大都穿用绸缎，而且是要真材实料的丝织品，像织金龙、织金花等，质地上有双重、单重之分（即好次之分），花色又有织锦花和本色花之别。每件袍子算一疋，长有二丈三的和一丈八的，面幅一样，都是二尺一。其实做好后的大小一样，只是分大裁和巧裁而已。所谓大裁，是按照二龙戏珠（叫两只团龙花）、四只团花（叫四只花）等图案，裁剪时要两面花对称，不能上一个下一个对斜了，所以费料。所谓巧裁，是以料裁衣，不讲究对花，这样裁省料。其实这样计算尺寸都不标准，只是习惯上都这样卖。还有一种叫做克利缎的，一疋长达二三十米，图案以四只团花为主，也有碎花图案的。这种缎就不是一件袍子用一疋了。袍子的沿边也很讲究，都要用库金缎。这种库金是用赤金锤叶卷成金线与丝合成后织成的，此货只有南京一家独有，价格非常贵，每疋不足十三尺，面宽二尺，价格要现大洋20元，在草地每方子（即面宽见方）库金缎可换一只绵羊。做一件这样的袍子，需要用十多疋大五蝠白布的价钱。一般蒙古族牧民和普通僧人穿用的叫曲绸和茧绸。这种绸是平纹单色没有花，为手工木机织成，有河南许昌产的和山东周村产的两种，都

是柞蚕丝织品，每疋能做两件袍子，价格比较便宜。蒙古族妇女都有缠头和扎腰的习惯，这也是妇女的一种装饰，用的都是绸料。其中杭州生产的叫南顶衣绉，山东周村生产的叫广庄绉，都是很畅销的货物。另外在颜色上也有规矩，不能乱穿。如活佛、喇嘛等人穿明黄、金黄、古铜和酱紫等颜色，一般人则多用品蓝、枣红、大红、墨绿和酱紫等色，绝不穿黑色的衣服。妇女缠头和扎腰用的绸子多为杏黄、粉红、桂紫和品红等色，而且颜色一定要正。在不同地区，个别颜色又有深浅之分。总之，他们穿用的各种颜色都有一定的传统标准，颜色不对就不易出售。蒙古族喜欢穿的棉布类是斜纹布，也叫达连布。这种布幅面比平面布窄五寸，质地厚实，禁穿耐用，深受欢迎。他们买布料时，不说尺寸，而是按方子买，这是蒙古族用料的习惯。还有一种特有的丝织商品——哈达，是蒙藏人民中最上乘的礼品，遇有最隆重最尊严的礼仪时，不分民间和佛教徒都用它来送礼。这种丝织品，实际用丝很少，里面掺有百分之六七的豆面粉，浆洗而成，是山东临清的特产。每疋长度为一丈七八，宽五寸上下，用丝不足半斤。在运输时每十疋为一包，都是用木箱包装，一定要打紧，如果运输和销售中不注意，粉面一散，就成了废品。此种商品看利最高，其它绸缎料只有百分之二三十的利，而哈达的利润在百分之五六十以上。

增兴源通过旅蒙商和自己的门市，沟通了与蒙古族人民的商业联系，在蒙古族人民心目中有很好的信誉。为了进行这种生意，柜上派出两名人员（张耀和季士珍）专跑蒙古族的买卖。张耀是跑蒙古族上层人士和旅蒙商大户的，经他沟通，有几十家旅蒙商大户及乌兰花、百灵庙、四子王旗等地的座商，都和增兴源建立了很好的业务往来。季士珍是专跑北头起回民跑草地通司行的，也有二三十户建立了生意关系，不过他们一般是小打小闹户，跑的路途近，货量较少，但周转快，为蒙、汉杂居区的商品往来创造了方便。正是这一筹，使增兴源得到了迅速的发展，成为归绥市

著名的大绸缎店之一。

六、从增兴源到久瑞号

到了20世纪40年代初期，随着日寇对沦陷区人民统治的加深，生意越来越难做，增兴源的买卖也开始向下坡路滑去，从兴旺逐步走向了衰落。追其原因，主要在于以下几方面：

首先，天津增记布庄由于经营上的问题，不到三年就赔进去1000多疋大五蝠白布，使增兴源受到很大损失。另外，还有200疋大五蝠白布准备加工染色后销出，不想于1943年春节刚过，被日本经济监视人员查获。因为这种货属于棉布统制品，是违禁物品，不仅商品被没收，还要逮捕负责人追究责任。结果在抓人时没抓到经理，把会计丁起贵押到天津日本宪兵队，遭到灌凉水酷刑，受尽折磨。为了赎回人员，不得不走官场，通关节，行贿赂，终于将人赎出来。这次就花了伪币准备票10万多元，折合大五蝠白布也在千疋以上。为此，增记布庄被折腾得破了产，增兴源的资金和实力又一次遭到很大的削弱。

其次是买卖赔钱，敌人勒索，商店有出无进。在日伪统治时期，特别是后一段年代里，年年都是做的赔本买卖，开门营业只赔不赚，关门不开又不允许。那些日伪军警宪特都把买卖家看成一块肥肉，千方百计地进行敲诈和掠夺，买东西不给钱是常有的事。尤其是日伪的税务局和经济监视署，那更是一批专吃商家的豺狼，为了维持局面，就得向他们花钱贿赂，生意上即使有些利润也被这些人敲得精光。

第三，消极经营，坐吃山空，苦熬日子，等待时机。归绥市是个消费城市，货源都靠外地运来，日伪开始是统制棉布不准来货，后来连麻织品也难以运来。再加上增兴源已把一些资金、货物转移到生意比较活跃的平、津，这里已经是货架空空，无货可卖，人员坐待，只靠吃隐藏起来的少数资金度日。当时归绥大部分布业都如此。增兴源由于原底较厚，尚有老本可吃，就这样苦

熬硬撑，坚持到日本投降。

第四，胜利后，人们欢欣鼓舞，实指望生意能够好转，以恢复增兴源过去的繁荣，谁知接踵而来的又是一场灾难。火车不时中断，货源没有保证，过去依靠旅蒙商的生意，因兵匪为患，到处抢劫，流通受到阻碍，生意很不好做。国民党抓兵、要马、要钱（劳工）等各种摊派繁多，负担极重，入不敷出。门市上卖货，由于物价飞涨，法币贬值，所卖之钱买不回销出的数量，钱是多了，但货少了，实际是赔了本。尤其是1948年全国性的抢购风刮到归绥，更使门市营业受到严重损失。

增兴源从兴旺发达的高峰，逐步走向衰落的低谷，不得已，于1949年进行了一次大改组。三大股东中的轧家撤出了资金，常振声加入财股，组成了新的领导：经理仍由张鸣九担任，副经理何瑞庭（1951年何去世后，由我接替副经理职务），股东参与襄理崔子久、常振声，同时把增兴源的名称也改为久瑞号。新牌匾是用一块铁板油成红地白边，请闫肃先生书写的久瑞号三个大字（白色），非常显眼。改名的原因，除了股东有所变更外，重要的原因是怕增兴源牌子老，名声大，负担重，改号能给减少负担找借口。在过去，大南街一带数增兴源被摊派得多，就因为它名声响。由于刚解放，对新的形势和党的政策都很缺乏认识，以致有此一举。

七、解放后的经营和公私合营

1949年“九·一九”绥远省全省起义后，归绥市的大局已定，火车畅通，工商业的经营开始活跃起来。这时柜上有几位同仁提出辞职，考虑到减少柜上的负担和本人的愿望，通过调解，每人给了二十疋大五蝠白布作为解雇费。自此，久瑞号（实即增兴源）开始了小规模的经营，由崔子久和常振声两位襄理长驻天津办理采购事宜。由于资金经过十几年的折损已经大大削弱，没有力量开展大量的批发业务，主要靠门市经营维持着企业，兼做一些批发业务。经营蒙古族用品仍然是久瑞号生意中的一大特点，但

因进货渠道发生了很大变化，有些商品已经停产，有的老相与户歇业了，货物已不如过去齐全。尽管如此，还是千方百计保持着这项固有生意。在1952年到1954年期间，为了扩大营业，响应政府城乡互助的号召，久瑞号派我和张耀先后多次参加各盟市举办的物资交流大会，如包头市，乌盟的百灵庙、四子王旗、乌兰花，伊盟的东胜、伊金霍洛旗成吉思汗陵和鄂托克旗等地，既沟通了相互间的物资往来，便利了群众，也为商店赢得了利润。

1952年初，开展了轰轰烈烈的五反运动，这是对商店的一大考验和锻炼。在半年的时间里，经理掌柜们每天想的是如何交待，过好五关，夥计们则是天天开会接受教育，揭发检举问题，帮助本号经理过工人关，全心参加到运动中去，掌柜和夥计都很少想到生意问题，从商店的营业上讲确实受到不少影响。直到1956年进行全行业公私合营前，久瑞号年年处于保本和亏本状态之中，没有开过一次红利，东夥的长支欠款却是有增无减。据公私合营前的清产核资，仅东夥长支欠款一项就有5000多元，后考虑到无力清偿的实际情况，予以一笔勾消。公私合营时，久瑞号的人员为十人，其中包括资方人员三人，实有资金为12000元。这一数字和增兴源鼎盛时期相比，资金不足过去的十分之一，人员少了六七成，即使这样，它在归绥的绸布行业中，仍然是独一无二的首户。

公私合营后，张鸣九继续担任了久瑞门市部的业务主任，我被安排为公私合营纺织品总店经理兼国营纺织品公司副经理。从此，久瑞号开始走上了社会主义的光明大道，在工人阶级的领导下，成为全心全意为顾客服务的社会主义的新型企业。它既不同于久瑞号本身，也不同于自己的前身——增兴源，经过脱胎换骨，已是焕然一新了。

绸缎老店恒聚兴忆昔

秦中九

在原归绥市旧城繁华的大什字迤北，九龙湾东口迤南路西，曾经矗立着一家高大门面的绸缎店，这就是归化城有名的恒聚兴绸缎店。它成立于京绥铁路通车之前的1920年。当时这里大的绸缎行业尚少，加上它门面显眼，地点适中，金字匾额闪闪发光，从而吸引了广大的顾客，成为名噪归化城的绸缎庄大户。在抗日战争前的归绥市经济繁荣时期，它是有名的七大绸缎庄之一（其余六家为：增兴源后改为久瑞号、增盛魁、德铭号、忠义恒、元复永、祥源通）。七家绸缎店集中在大南大北两街，分立于路东路西两侧，互相竞争，你减价我甩卖，千方百计招徕顾客，形成一派繁荣景况。那时，曾流传着这样的顺口溜，即：“要买鞋帽德华兴，要穿绸缎恒聚兴，要打手饰宝华楼，要吃海味麦香村。”它反映了恒聚兴绸缎店兴衰史上闪光的一页。

一、恒聚兴布店的沿革

恒聚兴布店最早成立于张家口，它是张家口地区恒字号企业集团的组成部分，是财东在其它恒字号分得红利之后，为了扩大资本发展事业，利用红利变为资本而新建立的商店，属于恒字号较年轻的企业。它的资本来源于河北省新河县尧头村商业资本家高家。据说，这家是靠经营商业起家的，开始于清朝末期，由于张家口是通向外蒙的要道，外蒙的皮毛牲畜要来这里销出，布疋茶叶和其它日用品要从这里运往外蒙，这里形成了极为繁荣的贸易市场。高家正是利用了这一市场，发展了恒字联号集团。在恒聚兴成立之前，这里已经有了高家最早的企业魁兴高和恒德同、恒德永三家，在宣

化还有恒顺成、恒德成，都是经营布疋为主兼营绸缎。在当时还规模不大的张家口市，有四家恒字号企业已经是很引人注目了。特别是其中的魁兴高资本雄厚，能经营大宗生意，在张家口市很有权威。抗日战争前该号的经理于品卿，也是该市总商务会的会长。日本侵略后的沦陷时期，于品卿是张家口地区的维持会会长，后来竟当上了伪蒙古联合自治政府的副主席。从这里可以看出恒字号资本在张家口市的重要影响和声望。

恒聚兴布店就是在这样一个优越环境里诞生的。它成立于民国初年，是在张家口边路街一家不太大的门面里开张的。开始时的资金额已经不可考。据说初开张的几年经营还是很好的，每到三年帐期都有红利可分，东夥都能满意。后来，随着外蒙通商贸易隔绝，生意逐渐萧条起来。恒聚兴成立时间较短，资金不够雄厚，难以应付这种局面，于是开始向西移动。同时在客观上京绥铁路已向西延伸，新通车的地区可以给发展商业提供较好的机会。恒聚兴就是在丰镇通车之后，首先于民国7年（1918年）在这里开办了分号。但是时间不长，一部分顶生意的掌柜的和主要的大夥计领了新股东的投资，离开恒聚兴另开新业，留下来的人不好维持下去，于是由总号又派来人员，共同准备继续向西转移的工作。转移的另一原因是：丰镇仅是一个县城，从资金和营业规模上考虑，达不到恒聚兴扩大和发展的要求，这时归化城即将通车，因此，决定把分号由丰镇转移到归化城，这是恒聚兴向西转移的第二站。

民国9年（1920年），归化城通火车的前夕，丰镇恒聚兴的人员雇上骆驼队，带上商品，几经辗转跋涉，来到当时还很偏僻，城市范围还很小，经济落后，商业也不发达的归化城。

恒聚兴以高价租到土默特旗士绅武尔公的三间门面房和一个不大的后院。经过几次的改修和扩建。把低矮的小房扩大成三明三进的前脸门市和两间入深的侧面后柜，共有八间营业面积。这在当时已经是相当可观的大店铺了。其门面按京庄的设计把前罩修得很高，门市并没有楼房，但它的罩墙比二层楼还高。高大的罩墙

镶嵌着“恒聚兴绸缎店”六个大字。顶部中间和两侧塑三头绿色狮子,给人一种雄威的感觉。恒聚兴是东路帮首先进入这里的大户之一。开张后,经过几年的经营站稳了脚步。在包头通火车后,又把张家口的总店人员移到包头前街开了门市。这时经股东商议,归化城以掌柜王治安为首成总店,以乔静波为首的包头恒聚兴为分店。归绥市恒聚兴两句数字密码“丰恒来塞北,十字大发财”,正反映了这一段的历史。

二、投资和分配

恒聚兴的股东是河北省新河县的高家,但在投资的当时已经不是一家,而是包括了恒德堂和聚德堂(家庭建立的堂名)两户,恒聚兴店名就是以两个堂名的第一个字,加上要生意兴隆的意义而命名的。按照两家的财产实力看,恒德堂在恒字号中财大股多,实力雄厚;聚德堂家庭人口多且分散,财力也差。在恒聚兴的股份中恒德堂占60%,聚德堂只占40%。特别是到了后一阶段,恒德堂依然以堂名的大股东出现在帐期股东会上,而聚德堂名早已不复存在,其股权为高姓人名所代替。恒德堂的权威人士高秉斋,在新河县也是很有名望的,他当新河县的承审,集官僚和资本家于一身。

恒聚兴的经营是采取财产所有权和经营权分立的。每届帐期是股东发挥权威的重要时刻,它可以决定经理和其它顶生意掌柜的命运。下一账期由谁任经理,顶生意掌柜的升降,大夥计中谁该顶生意等,最后都要由股东来决定。当然这些决定,大部是由上届经理根据三年来每人的表现和在经营中发挥的作用,向股东提建议的。但是如果上届帐期经营不力,或赔了帐,股东不予信任,那么经理就将下台,由股东另任下届帐期的经理。下台的经理出于自尊,很少不离本柜的,多数是另谋他业,或回家赋闲。

在帐期确定了经理之后,经理就成了主要权威。因为,按照恒聚兴的规矩,任何股东不得长期住在柜上,也无权干涉经理的经营。经营权全部掌握在经理手中。学徒和未顶生意夥计的命运由

他决定,可以随时不要。顶生意者不到帐期是不能随意撤换的。一般要等到帐期,通过股东和顶生意掌柜协商,共同研究解决。

按照恒聚兴兴盛时期的情况,由学徒到顶上生意,一般要经12年到15年左右。所谓顶生意,就是在企业中有了人力股,企业经营的好坏与这些人的个人利益密切联系起来,他在企业的地位比较巩固下来。恒聚兴的财股和人股在分配的权利上是均等的,分红的股值标准一致。由于恒聚兴是老企业,在1940年人员最多时,其人股超过了财股的近一倍。这时职工集体的利益已经大于股东的利益,所以不需要股东的监督也能兢兢业业的经营。但财股除非经营不好发生退股,一般极少变动,而人股则因人员死亡、因故自己离开或被股东解聘而减少,当然新增顶生意者也要增加,总之变动较大。为了鼓励经理和大掌柜更好的为企业赚钱,凡对企业有重大贡献者,即使死亡之后还要按帐期逐步减少的办法,再跟一至三个帐期。

三、公积金制度和工资形式

在恒聚兴顶生意的掌柜中,从顶生意后的第一帐起就要向企业存留公积金了。存留的多少因帐期的红利多少而定,红利多存留就多,反之就少。最多不超过帐期的十分之二。这是一种所有权归个人的无息公积金。它可以作为不计息的资金长期为企业使用,扩大企业商品流通的规模,增加企业更多的利润。这些金额虽然都写在顶生意者个人名下,但是只要人还在企业里工作,就无权使用,只有在死亡后或因故离开本号时,才允许全部支取。这一公积办法,除对企业有好处外,对个人也无坏处,使自己留有余地,一旦失业还可以作为小本资金另谋生活出路。因此,在恒聚兴的兴盛时期,这部资金占有很大比例。股东也要向企业存留公积金,但以不超过原资金为限。这一办法对巩固企业,扩大生意,发挥了极重要的作用。

职工在顶上生意有了人股之后,除帐期分红之外,每月还能发

给一定的工资,数目以顶股的多少而定,但不是按顶股比例递增。由于企业分红是一种未知数,可有可无,可多可少,必须有一定工资才能保障顶生意者的生活,稳定职工情绪。它的标准一般低于相同工龄夥计的标准,因为他有红利可望,夥计则无。而红利只有生意兴隆,买卖赚钱,才能分到,否则还不如夥计得益。这是股东用直接利益把顶生意掌柜们和自己拴在一起,共存共荣,同倒同损,命运一致,利益均等,使掌柜们没有非份之想,全心全意为搞好企业而努力。

恒聚兴学徒和夥计(店员)的工资是很低微的。在1939年以前,使用伪蒙疆币,学徒工第一年除吃饭外每月只给1元钱(商业学徒是不给衣服鞋帽的),这些钱充其量也只能够买些洗漱用品和鞋帽袜子而已,根本无钱买衣服,穿戴只好由家中补贴。第二年15元,第三年18元,这是恒聚兴多年老规矩,由抗日战争前一直沿用下来的固定标准。后来币值逐年降低,老规矩有所打破,但从购买物品上看仍然很微薄。三年学徒期满之后,就进入夥计之列,可以回家探亲一次,包括路途时间给假一百天,由柜上补助路费40元。以后为每二年探亲一次,假期的补助与上述相同。

当上夥计之后,工资水平一般要比徒工高得多,如出徒后的第一年,一般可拿25—30元以上,以后逐年有所增加。这些工资并不是按月发给,必须等到年终算帐之后,经过主要掌柜的协商定出,然后才向本人公布。有时生意好还能给些“花红”(奖金),这就是掌柜们“施仁”的一点恩赐了。这些工资仍然很少,除了自己穿用之外,所剩无几。好在那时所有人员都不准携带家眷,妻子儿女靠老家种地抚养,虽然微薄,对家里还能有所补助,为了寄希望于将来,盼着有一天能顶上生意,也就勉强维持下去了。

四、苦难的学徒生活

学徒在旧的私人企业中是最艰苦的一段经历。恒聚兴的学徒期是三年,在三年学徒期内,除了吃饭时和晚十点以后,没有学徒

工的座位。每天只能立着和走着。因而，初时学徒都要立得腿肿脚麻。徒工每日天不明就得起床，首先要给掌柜和大师兄们倒夜壶。恒聚兴没有宿舍房，多数人睡在店堂里，他们起床后学徒要一个个代搬铺盖卷，拆铺，预备漱口水，打洗脸水。然后还得去打扫院落，洒扫临街的铺面，到铺面开板。上午九点和下午四点为开饭时间。饭后徒工的任务是给每个售货夥计斟茶倒水，把顾客看过不要的绸缎布疋重新卷好，放回货架上。营业时间里要站在门市的大门口拉门，迎送每一个顾客。如果有顾客带钱不够，或者买的货多自己拿不了，取钱和送货的任务就是徒工的了。如果是大顾客买货多，需要招待烟茶，徒工这时根据情况热情招待。门市上板之后的任务，是整理货架上不齐的商品，补充不全的货物，每疋布都要量过尺寸，标出长度，写好标价，再折布卷板后立入货架中，这些任务全体人员都要参加，而徒工另外还有给大家斟水伺候的任务。这项工作一般要十点以后才能结束，夥计们就可以休息了。徒工要继续把地打扫干净，给大师兄和夥计们支铺板，搬铺盖卷，睡觉之前给别人备好夜壶，一天的活儿才算完成。大约在晚十一点之后才是徒工们自己支配的时间。这时可以自己坐下来练练毛笔字，洗洗自己的衣服，写家信或看看书报，最早在十二点睡觉。以上是在门市上的徒工的任务。同时徒工还要轮流去专门侍候正副掌柜。恒聚兴正副掌柜（经理）住在内院经理屋，虽然只有两个人，也要有一个徒工侍候。来客时要招待茶水，打麻将或抽大烟时，徒工更要细心服侍，即使没事也要站在那里等候掌柜的呼唤，两眼盯着掌柜，看眼色该作什么事就赶紧去办。晚间还要有一徒工和掌柜睡在一室，以便随时服侍。至于徒工遭受掌柜和大师兄们的训斥那是家常便饭，不知每天要挨几次骂。每天就是提心吊胆的生活，直怕有一天被打发了。在归绥市打发徒工一年可有四次，就是三、六、九月的鏢期和大年，鏢期本来是收帐的时间，但按照本地买卖家习惯也可以打发学徒。如果被打发后，经上司（担保人）从中说合再回来继续学徒的，那么这个学徒回来时，对掌柜和所有大师兄都要磕头，这就叫“拜

大年”。如果羞于这样做，那就离柜。不过最难过的还是大年这一关，鏢期打发是很少的。恒聚兴的学徒年龄一般是在12—15岁之间，再大就不要了，原因是这个年龄能听话，好指挥，便于训斥和管理。稍大一点怕是难以忍受这种屈辱生活的。吸收新徒工一般是在旧徒学一二年之后才用新徒，好使旧徒出徒后的活有人接班。就这样也是留下来的人很少。我在恒聚兴十三年的时间，在我之后录用的徒工有十几名之多，留下的只有两名，当然与战乱和企业走下坡有关。

五、严格的等级制度

在旧商号里封建的等级制度是很严格的，商号越大其等级制也就越严，倒是10人以下的小商号比较自由点。恒聚兴是20人以上的中型企业，其等级就分为五等。最大是正副掌柜，他们住在最里院，不管门市工作，只管大宗生意和对外应酬，可以随便打牌，抽大烟，甚至可以以应酬招待客人为名花柜上的钱去逛妓院。如果在他们的领导下，三年帐期赚了钱，一般是无人过问那些事的，否则也难免有人提出意见。但是他们是企业的主宰，一切由他们指挥，其它掌柜只能服从，特别是夥计和徒工的命运完全掌握在他们手里。不过他们也要受东家的节制，特别是在帐期，弄不好也有不被信任和解聘的危险。因此，他们自身在生活作风上也不敢过分放肆和不检点。其次，是各顶上生意的掌柜，在他们之间又以顶生意的多少划分等级，一级压迫一级。他们除有分工索帐、联系业务外，一般都要到门市顶班卖货，或负责门市上的领班和料理、监督夥计们的工作情况，应酬门市上发生的事情。一经顶上生意，夥计们就不再以兄相称，而是要在姓氏下称掌柜。再其次就是卖货为主要职责的夥计了。夥计是以进柜学徒先后划分等级，相互之间以兄弟相称，称谓时在名字之下加一“哥”字。这种称谓在当时的商店中已经成为一套规矩。凡师弟一般都要尊重师兄，虽然互相之间也有矛盾和不睦，慑于店铺内的严格规矩，至少在表面上维持等级的服从关

系。夥计中又有内外之分。所谓内夥计就是从学徒开始进入本号的，一般叫本号科班出身。外夥计则是由失业的店员中请到本号做卖货工作的，也叫耍“二把刀”的。在一般情况下内夥计要排挤外夥计，特别是新请到的“二把刀”，都在观察你的工作能力，如果在接待顾客上没有真正的能力，是不容易干下去的。倘若正式录用，也要在夥计中安排适当的排列位置，以利工作和称谓。由于恒聚兴外夥计只有一个，这种矛盾关系并不明显。第四就是学徒工了，他们的在企业中地位是最低下的，一切听从于人，逆来顺受还得笑脸相迎。在徒工之中也有大师兄管理师弟的规矩。第五就是企业基本人员之外的雇佣工人了。由于恒聚兴企业范围小，人员不多，属于这样的人员只有大师傅（炊事员），他地位虽低，但有独立的人格，不受人们的训斥，最大的担心是职业不稳，随时有被解雇的可能。

恒聚兴人员中的这五个阶层，形成了封建等级的压迫和监督网，把人们禁锢在一个圈子里。由于从进店的第一天起就接受这种训练，在多年生活中逐步形成定规，一直延续下来，为了生活人们也就只好相依相从了。

六、经营作风

恒聚兴是以经营花色布疋和绸缎为主，也兼营少部分土布，完全是以自开的门市销售，不做批发业务，但在价格稍低于零售价时，也卖一些整疋布。经营非常灵活，尽可能方便顾客，满足顾客的要求，真可谓把困难留给自己，把方便让给顾客。掌柜经常指导职工一句话，最好的销货手是让顾客买了货后满意离去。新上柜的销货员都有柜前掌柜在旁帮忙，如有待客不周之处，事后马上指出，甚至指责。其经营作风有以下几点：

第一，由一个销货员接待，可以购买全柜的任何货物。顾客刚走到门口，就由徒弟拉开门迎进门来。马上有销货员向前接待，先向顾客说客套话，“来哇您哪！用点什么货呀？”根据答话，立即把几样相近货料展开来让其挑选。如是色布样子少，就要介绍牌子好，

不掉色,结实耐穿等优点,总之,尽可能让顾客买走。若是花布样子多,有时买几尺也要展看三五种到十几种之多。这样一个人又拿又放是忙不过来的,自有徒工把不中意的布立即卷好放回,有时别的销货员甚至柜堂掌柜也过来帮助,形成一人卖货二三人帮忙,在人们的心理上也认为完成卖货是大家共同的任务。只要顾客进了这个店门,一切货都由这一接待人向客人销售,未买完之前不准半路算帐。这是怕顾客不耐烦、生气,影响生意。另外也锻炼了销货员的记忆力,更重要的则是方便顾客,真把顾客当帝王看待,自己只是子民,应该为其服务。

第二,“货真价实”,“言不二价”。进了恒聚兴的门,迎面就看见两根大柱上挂着这样两面金字招牌。这是告诉顾客在这里买东西不要搞价,否则就买卖难成。这样做生意可避免讨价还价的麻烦,增加相互信任,维持企业的信誉。但也不是绝对“言不二价”,在买完东西算帐之后,也可适当地抹去零梢,以此来招徕顾客。所卖商品并不是明码标价,而是用自己编制的暗码,一般门市都有自己的暗码,恒聚兴的暗码是“丰恒来塞北,十字大发财”和“生意从古道,处世守中和”,各代表1—10数,另有“京”字代表“零”数,前十字是本号的吉祥话,后者则是做生意人应遵循的联语。由于两数混合使用,不同的字可能是代表相同的数,外人是不得而知的。绝不会出现两个销货员说出两种价格的情况,因此,获得了顾客信任,相信这里买货不会上当。但遇到过分“奸”的人,有时也给加价,通过讨价还价仍然在原价上达成交易,在顾客看来觉得占了便宜,实际并非如此。这种办法除非必要,很少采用。“货真价实,言不二价”是恒聚兴经营中主要宗旨。另外,卖出的货绝对尺足,不骗顾客,如绸货边松以边量货中间必短,就得中间量尺,以保持信誉。

第三,服务顾客,送货上门。这种送货上门不仅是顾客已经买妥之货给送到家里,而且还包括未买之货送到家门让顾客挑选购买。有些大家闺秀不愿上街,或有权威地位的人不便到店购货,凭着电话或来人告知商店要买哪类货,商店就派人送上门去。要一种

货需要送两三种,以便任人选择。在当时无交通工具的情况下,送货是项极辛苦的工作。特别是在送嫁装货时,一大包袱十几种样子,有时一个人扛不动,还要再加一个徒弟送两大包袱,实际卖货只有送数的十分之一二,如果不合心意还要扛回再送。为了做上买卖不惜反复送货,这里的甘苦是可想而知的。虽然这种买卖有时得不偿失,从总的看还是扩大了业务量,特别是提高了企业的信誉。

第四,赊销。这种办法只对极少数老相与或特别熟悉及有来往关系的人才实行。但要确定偿还的时间或者有可靠的人担保。再就是大宗生意言定分期付款,按照商务会拟定的镖期和骡子期进行收帐。解放前夕,由于物价飞涨,一日三变,币值失去信用,就不再赊销了。

第五,“了高”和息事。“了高”,顾名思义是在高处长了望。在布店,各种布疋立在架上,顾客可以自由取看,那时多数穿长袍,小偷能够把布挂在长袍内偷走,因此,有“了高”之设。即在能望全店面的角落立一高柜台,设一专人四处观望,专门盯住那些被怀疑的对象,一旦发现偷窃立即去抓,不过,这些事一般是生意忙时才会发生。恒聚兴门面范围小,未作此设,“了高”的任务是由坐柜的掌柜来做,名为“了高”,实际并不高了,只是多注意一些顾客的行动,防止偷盗。除此之外,在千百个顾客中难免有和销货员发生争执的情况。如果发现问题,坐柜的掌柜就立即向前做调解和息事的工作。夥计错了,马上纠正并向顾客解释和道歉。顾客错了,仍然是先作自我批评。倘若矛盾不可解决,立即更换人员接待,以缓解矛盾。总之,尽可能使顾客满意离去。在掌柜中经常会听到这样的话:顾客一千个错,只要能买货就对。我们一千个对,得罪了顾客卖不出货就是错。什么“和为贵”,“忍为高”,“和气生财”,那更是商业交往中的口头禅。基于这种思想,夥计们往往忍气吞声,息事宁人,内心里受尽窝囊气,还要强作笑脸。

七、进货渠道和管理

恒聚兴生意能够兴隆和发展,除了销售中热情接待,百拿不厌,货真价实,一切为顾客着想外,就是它的商品花色品种和价格对顾客具有吸引力。恒聚兴的花素棉布都是由天津进货,在天津河东区货栈常住着两名采购人员,根据市场情况随时将一些适销对路的货物运来归绥。天津是华北大商埠,那里时兴的东西来到归绥必然是格外新颖,深为顾客喜爱。其次是进货渠道捷近,不倒手,不绕弯,一般是直接从厂家批发,要比市场价便宜,在归绥销出时即使看利稍厚,也比其它转手进货商店低,因此价格上能吸引顾客。另外是花色多,品种全,高至绸缎呢绒,低至土布,样样都有,既能满足顾客任意选择,也能适应各种类型顾客的需求。恒聚兴的丝织货多来至北京,那里有多家丝绸行相与,如有新货随时来货样联系,只要需要,一封信立刻能发来货物。土布一般是在本市进货,这是因为门市上不以此为主,销售量较少,只是应付门市需要而已。

恒聚兴不仅在进货渠道上有它的优越条件,在管理工作上也有一套具体的办法。

财务管理。这是企业的命脉所在,在旧的私营企业中更是如此。恒聚兴的财务分为内外两部分。外部即门市售货,它反映的是每天货物的销售情况和往来关系。那时还没有实行发货票制度,每一笔销货,销货员要先把钱如数交柜,录进入钱帐,然后,销货员再用小条记录价格、数量、合价及抹零等,交柜写进出货帐,两帐核对,要相符无误。外帐于当晚将所收货金核准结清后转入内帐。内帐则是要反映整个经营情况的,年终算帐以内帐为准。外帐先生一般由夥计担任,但要受到内帐的监督。内帐就要由顶生意的掌柜担任,而且是经理信任可靠的人。

货物管理。库房的管理都有专人负责,出进货物分别录帐,比较贵重的绸缎货在门市销售时都要编上号,只要卖出那怕只有一尺或几寸,都要马上向管帐先生按号注销,如发现短少立即查寻。

所有的商品每到年终做一次彻底清查,但在计算盈亏时,并不都按原价计算,而是按照当年的盈亏状况和各项商品畅销程度来计算价格,盈余多折扣大,盈余少折扣小,总之都要作折扣,这叫作企业“厚成”,对结存的商品则是畅销货少折,滞销和冷背货多折,折扣的目的是为下一年或下一帐期打基础留“厚成”。防止分光算净影响企业发展。

人员管理。恒聚兴除在管理上已经形成了前述的分层制约外,在录用人员上,一律从东家的原籍及其附近招收徒工,绝不从企业所在地用人。这样做是为了人员远离家乡,举目无亲,便于企业对他们的管理和约束;另一点是所有人员相互都知根知底,不仅便于任用,如果有人发生偷窃不轨之事,很快会传回家乡,造成思想上的压力;最后一点是离家远,全体人员都吃住在柜上,对防止盗窃大有好处。按照恒聚兴铺规,所有人员一律不准携带家眷,包括经理人员在内一视同仁。但在“七·七事变”之后,随着动乱形势加剧,河北农村战乱不止,家乡生活困难,首先由经理掌柜破例开始带了家眷,这一规定也就没有了。即使这样也只有顶生意的掌柜带家,夥计们工资微薄,是带不起家的。

店规。恒聚兴并没有明确的店规条文,但是习惯形成的店规约束着每个人的行动和心理。总的店规是:凡从业人员,一天24小时都应株守在店铺,不得擅自离开,公事要有人派遣或请示才能出门,私人事情要请假后才准离位。每个人员要各司其事,不得有误,如有差错马上会有人提出指责。因此,一般都不敢越轨,更极少发生和掌柜顶撞或吵嘴现象。不成文的店规之所以有约束力,关键在于每个人的心理上都有一种职业危机感,和保持个人信誉的自尊心。即使有人说“此处不养爷,自有养爷处,处处不养爷,家中榜大地”,也只不过是自我解嘲而已。

八、职工待遇

在店铺中除顶生意的掌柜和学徒工外,一般店员才能称为职

工,也叫做吃“勞金”的,也就是靠勞動工資維持生活的店員層。這些人正是企業經營中的骨干,是勞動的主力 and 銷貨的能手,本當得到應有的合理待遇。但在舊社會資本剝削的情況下,這卻是不可能的。恒聚興的職工待遇,相比之下,稍好一些。

工資待遇。按恒聚興的規矩,店員都不定月工資,但是個人如用錢經掌櫃同意可以付給,因為店鋪是管飯的,除個人穿戴或家中用錢外,一般花用不大。即使自己帳上有存款,大宗支付也要請示掌櫃同意,否則不予支付。這樣做可以防止店員亂花銷或搞不正當的活動。每年店員的工資數要等年終才能定出。一般在每年的舊曆正月十五前後,經過店里結帳之後,由主要經理和門市上的掌櫃共同商定,定出每個店員的年工資數和“花紅”數(即饋贈數),最後以“說官話”的形式,按照進店時間排列,由上到下一個人一個人的叫到櫃房進行公布。名為“說官話”,實為由掌櫃對每個店員做一年的鑑定。指出當年店員的表現和不到之處,要求在第二年加以改正,如果在當年犯有大的錯誤,掌櫃認為不能錄用,也就在“說官話”中予以辭退。這也是店員生活中一大關口。工資數額在貨幣平穩的情況下每年都有所提高,一般在5—10元之間,按照每個人的表現和能力,以工齡為基礎加以權衡,定出增加數。饋贈的多少則是按照當年店的经营好壞和每個人表現權衡定出。以淪陷時期1939年為例,最高的工齡15年左右的店員,可以拿到130元的工資和50元的饋贈,計180元偽幣,其購置力約為白布十疋,農村可買二畝以上土地。如是剛出徒的店員,每年只有25—30元的收入,基本上只能維持個人的生活,根本無法養家糊口。

生活待遇。店鋪管吃,在舊社會是普遍的規矩。這也反映了當時謀業艱難,一個人出外奔波,只要有業就可安定自身生活的情况。恒聚興布店對店員的生活待遇可以說是不錯的。這不僅是恒聚興一家的情况,而是整個大南街“東路幫”的情况,一般說要比“山西幫”在生活上好些,這是當時普遍的反映。每天兩餐以白麵為主,恒聚興是一軟一硬,即上午主要為湯鍋麵食,下午則為饅頭、烙

饼、花卷等，平日也能见到腥荤，但不固定。按旧历每月初一和十五要改善伙食，那就要比平日好了，包子、炖肉或饺子等。逢年过节更要大改善一下，特别是过大年时，从初一到初五门市闭门休假，每天上午饺子、四凉四热菜，还有酒。下午则是大席面，除凉热盘外，有传统八大盘，鸡鱼和各种海味品如海参、乌鱼、鱿鱼、干贝都能见到，这在从农村来到城市的人来说，能吃到这些是难能可贵的，仅伙食待遇上也对店员有一定的诱惑力。大米和莜面有时也吃一些，那是为了改花样吃稀罕而已，不以此为主。在沦陷的后期也曾大吃粗粮，那是局势造成的。

职工福利。在私营企业中职工福利是很少的。就恒聚兴来说，除了上面提到的每个职工有一元钱布头费和三元的年礼外，就是职工自己穿用布疋，按门市销价给予八折的照顾。这个价格基本上属于成本或稍有赔钱，但必须记在各人帐面上，不得以现金购买。事实上，职工除向柜上支取外，也没有现金。

以上职工待遇，是逐年提高的，除学徒外，维持一个人的生活都稍有富余，高级店员还能为发家致富增力。但要在城市维持四口之家的生活，即使高级店员和低生意（即顶股很少）掌柜也是无能为力。

九、恒聚兴的衰落和倒闭

恒聚兴由丰镇迁到归绥之后，由于铁路刚通，得到很好的发展机会，因为它属于京庄货，在花色与品种上要比以土布为主的山西帮优越得多，加之在开办的初期采取了货真价实薄利多销的办法，在归绥获得了很好的声誉。火车通到包头时，又在包头前街开设了分号，资本不断扩大，实力更加雄厚，这时两号的资金约在五万元左右。归绥恒聚兴的人员也由十五六人发展到二十五人以上。从在绥、包设号到抗日战争前夕，可谓恒聚兴布店的鼎盛时期。抗日战争爆发之后，交通阻塞，人心慌慌，生意逐渐萧条起来，它也开始走向下坡路。

首先是1937年日本帝国主义占领了归绥市,人民陷入水深火热之中,人心不稳,市场混乱,商业活动更无从谈起。后来平津交通恢复之后,秩序才慢慢正常起来,恒聚兴也才开始了正常经营。一年多的战乱时间,使企业蒙受巨大损失,到1939年才开始有了起色,但和战前相比已经相差很远了。随着日寇的侵占,伪军伪警的敲诈勒索,宪兵特务的横行霸道,接踵而至,每天摆在街面上的门市是首当其冲的。为了维持营业,只好逆来顺受,多方打点,以求得平安无事。1941年,日本帝国主义在布疋业中实行了棉布统制,不准从平津一带向归绥运棉布,市场上布疋越来越少,门市上除丝织品外,只有麻类(人造纤维)织品。这类商品既贵也不结实,一般人是不愿穿用的。布类货只出不进,麻类货虽有,但销售不畅。这样惨淡经营了一年,已经入不敷出,开始亏本。在此阶段,伪税务人员对商业进行变本加厉的勒索,同时还成立了所谓的经济监视署,名为检查棉布不准交易,实则采取各种手段敲诈,商店陷入难以生存的困境。为了保存实力,争取生存,只得一方面把一部分资金转移到北平,并派人在那里贮存货物,必要时也可以作些经营活动;另一方面把一部分商品匿藏起来,以备用时销出,只留少数冷背残次货应付门市,以表明商号尚在经营中。到1943年局势更加严酷,绸布行业更加困难,但是日本帝国主义还允许和西北的甘肃、新疆通商,成立有通商委员会,办理通商事宜。恒聚兴又把布疋换成允许输出的商品,雇驼户运往甘肃凉州等地,实际上是转移一部分资金到内地,同时派出工人随货到凉州,除换回一部分沙金外,留下部分资金委令二人见机经营。1944年又往凉州运去一批货,两次走西虽然取得一些利润,但为数很少。迨至1945年抗日战争胜利,人民欢欣鼓舞,物价一落千丈,留在凉州部分资金不仅赔光,还欠下外债,这是恒聚兴第一次大损失。

其次是1943年冬,门市上几乎无货可卖,每天只是开门应付而已,所有人员只好靠私下卖出匿藏之货,换钱买回粮食供养。形成坐吃山空的悲惨局面。即使如此,也不允许你安然苦渡,当年春,

日本宪兵队以通敌的名义将恒聚兴的副经理扣押，经过花钱运动才得以放出。为此，1944年有半年的时间，索性连门市的门窗也不开了。整个大街的情形也是如此。但是掌柜又怕这样下去，敌人追究不做买卖靠什么吃饭，于是买了一些小商品，象毛巾、袜子、香皂之类摆出来，开门不开窗来应付。同时商号名称也改成魁德成，以缩小目标，掩盖真相。这样等待观望有二年多的时间，全体坐吃，耗费了匿藏的大量商品。这又是一大损失。到抗日战争胜利时，除早年购下的一所房子外，剩下的流动资金如折成白布计，大约只有五六百疋之数了。

再次是抗日战争胜利后，恒聚兴恢复原名重新开始了营业，虽然资金锐减，实力大衰，然而对经营前途充满希望。库房虽然空虚，但在门市上尽量摆满货架，以图招徕顾客。从1946年火车通到平津之后的一二年的时间里，生意逐渐兴旺起来，尽管物价飞涨，但能随手抓货，也还能够维持一定的销售利润。可是从1947年起，由于国民党大打内战，到处抓兵充当炮灰，苛捐杂税频繁，特别是1948年的法币改为金圆券，到冬季波及全国的抢购风潮，使刚刚望见生机的恒聚兴大伤元气。恒聚兴是处在闹市，布疋又是抢购中的热货，大把金圆券进来，大批货物流出，既是门市，又不敢拒卖和关门。由于所有的货物都在门市上，库房根本无货，所以抢购风过后，只剩下一堆堆的贬值钞票。这是走下坡的第三次大损失，使得恒聚兴濒临倒闭。

苟延残喘到北京已经解放的1949年夏季，绥远省“九·一九”起义的前夕，恒聚兴召开了一次全体股东会议，来确定它的前途问题。在这次会议上，最大的股东高秉斋退出财股，其余小股东愿意留下继续经营，并把绥、包两号彻底分开，各自独立。三名高生意（股份多）的掌柜离开。重新确定以白布为核算单位的资本数额，进行了一次大的整顿改组。在字号名称上除维持了恒聚兴原名以外，又增了同记二字，以示和前者区别。这就是延续到解放后的恒聚兴。

经过大整顿的恒聚兴,除了原有的设备和后院一处房产外,流动资金只合白布 200 疋,(这是当时普遍运用的折算方法,因货币不稳和归绥一度恢复银元所致)为了维持生存,把余出的后院租赁出去,以补企业的不足。缩小营业面积,原有的后柜台一律移到前面,腾出作为柜房。人员也由原来十几个减少到九人,加上炊事员和徒工共十二人。为了鼓励所有人员能为企业卖力,除徒工外,包括刚出徒的小夥计在内,都给顶上生意。这在过去是不可能的。绥远“九·一九”起义后,火车通到平津,恒聚兴又在天津设了采购人员,企业也开始活跃起来。但不能大批来货,只是靠邮局邮寄货物。1950 和 1951 两年虽然经济上捉襟见肘,周转困难,总的看还能勉强支撑,也有一定的利润可图。后来经过镇反和民主改革运动,生意已经开始萧条起来,特别是经过三反五反半年多大运动,私营经济处于停滞状态,掌柜们只想如何闯过五关,夥计们参加了揭发检举,帮助资方过关和评议企业属于何种类型等活动,对企业经营根本不加考虑。经过这次运动,恒聚兴被评为中间性的违法户,罚款并不多,但是半年多的经营和生活损耗,已经使本来就不多的资金再次减少,眼看着企业岌岌可危,掌柜和夥计们一样思想涣散,无心经营,经济上也无力继续驻外地采购,因而撤回了驻津的采购员,一律从本市百货批发部进货。这样,销售利润大为减少。更重要的是经过三反五反之后,在经济往来上发生了极大的变化。过去门市购货可以延期付款,只要销售快就不愁期付,不仅资金周转加速,而且可以期款壮自己的门面,看起来商品琳琅满目,其实有些是赊购而来,商品越多越容易销出,反之就困难了。五反后,完全要靠自己的资金充实货架,根本无期货可以利用,而自己资金少,商品缺,难以满足顾客的需求,销售日渐减少,每月的利润连十来人也难以维持。后经工会同意,又减去几个人,以求得多延时日,实际上仍无起色。到这种地步,掌柜们怕蚀掉自己名下的公积金,夥计们怕吃饭后拿不到起码的工资,更加人心思散,加速了企业的进一步衰落,只是由于党的政策不准随便歇业才如此拖延下去。延至

1955年初,终于宣告了恒聚兴布店的歇业。这个大约成立于清朝末年的老企业,未能迎来1956年的公私合营,就寿终正寝了。歇业后掌柜们大部回了老家,带着他们分到的财产,去度晚年了。剩下的夥计在行业工会的协助下重新就了业,继续干起自己的店员职业。

广告——出奇方能制胜

妙趣横生

几十年前,上海梁新记牙刷店有幅广告,画面上有一个人正拿着钳子,费尽九牛二虎之力,拼命拔牙刷上的毛,旁边写着“一毛不拔”四个字。由于这幅广告妙趣横生,非常引人注目,“梁新记牙刷一毛不拔”的盛名也随之不胫而走。

新颖奇特

1886年,美国企业家乔治·伊士曼发明了一种小型照相机——“柯达”。“柯达”问世后,起初顾客对它并不感兴趣。伊士曼为了让人们了解“柯达”使用方便的优点,经反复推敲,他作了这样一个广告:“你只要按一下按钮,其余的事由我来负责。”新颖奇特的广告词立即吸引了数以万计的顾客,“柯达”几乎在一夜间就成了闻名世界的热门货。

诙谐幽默

西德一家经销商,为推销中国的猪肠衣,别出心裁地在广告上画了一顶中国轿子,一群吹鼓手正在起劲地为轿内的“猪大人”鸣锣开道,画面上写着“请用中国猪肠衣!”几个醒目的大字。由于广告的诙谐幽默,招徕了大批的顾客,生意一下子兴隆了起来。

一目了然

在国外,有不少广告只用短短一句话,使人一目了然,过目难忘。例如:某打字公司的广告——“不打不相识!”某眼镜商的广告——“眼睛是灵魂的窗子,为了保护你的灵魂,请将窗子安上玻璃吧!”等等。这些广告词简单明了,恰中其意,宣传效果都很好。

(辑)

我所知道的德华兴

康振昌

德华兴在归绥市是一座比较大也比较有名气的鞋帽百货商店。它座落在旧城大南街路西(恰处大什字至大南街二道巷之中),大约开业于1924年前后,是北京东安市场德华兴在归绥设的分号。总局子在北京八面槽韶九胡同9号,是一处三套院,10号是财东家。财东是康耀庭和秦宝章,河北冀县人。二人常年住在北京,每年年终来归绥分号一次。这里的掌柜是邢荣轩,还有常福五曾当过一段二掌柜(常系康的大徒弟,在1942年左右走的)。德华兴门脸三间,装修得很有气魄,很引人注目,加之经营得法,不几年便赚了大钱,于是,又在包头前街开设了德华兴(系归绥德华兴的支店,时间大约是1928年前后),门市比归绥的还大,掌柜由邢兼任。

德华兴主营鞋帽,兼营针织品、服装(主要是大衣)、百货,还有皮箱、柳条包等货。绥、包两号的货全靠北京总局代进,本号根据当地的销货情况和顾客需求,也常给北京、天津发函索要新商品,先来样品,看准后即马上回函要货。所进的货多数都是北京、天津产;商品的花色品种比较齐全,款式也很新颖。

鞋是由北京自己开办的制鞋作坊做的。这个作坊有200多名工人,所做的鞋除北京总号销售外,全部发往绥包二号。总局对作坊制鞋的质量要求是非常严的,必须保证高质量,不准偷工减料,不能出一丝差错。品种大略有:农民穿的洒鞋、长双脸鞋、大圆口鞋,城里人穿的礼服呢圆口鞋和尖口鞋、帆布圆口鞋、冲服呢鞋、缎面圆口鞋和尖口鞋,棉鞋有礼服呢面的、帆布面的、缎面的、呢子面的多种,还有各种皮鞋、胶鞋、凉鞋、运动鞋、雨鞋、雨靴,女人穿的有各色缎面绣花鞋、各式皮鞋、老人尖足皮鞋、各种灯芯绒、冲服

呢、礼服呢面的便鞋,以及皮、布、棉的各种童鞋。

帽子是用北京成记的货,成记的帽子全由德华兴包销,一进货,就贴上德华兴的商标,质量上也是很讲究信誉的。特别是女帽,在本地的老乡中享有很高的声望,闺女出聘要是没有德华兴的帽子就不上轿。品种大略有:男人戴的瓜壳帽(又分买卖人戴的缎帽和农民戴的布帽)、各种皮帽(水獭皮、猫皮、兔皮、海溜皮、羔皮、剪绒皮、青根貂皮、狐皮等)、草帽、大盔帽、礼帽,女人戴的各种年龄、各种样式的帽子(如老太太戴的圆口帽、尖口帽、洋钱边帽等)及四季童帽等。

德华兴没有顶生意的规矩,用人分做徒弟和伙计。徒弟系一开始就进本店学徒的,伙计是从外边请来站柜台的。除东家、掌柜外,店内还设有管事,由大师兄担任,负责店务。在本店任管事的最早是姓高的和姓齐的,因与掌柜意见不合,二人都脱离了德华兴,而后即由李维藩大师兄接任管事,直到公私合营。另外还有会计、办货、跑外等也都是从徒弟中提拔。管事以下一律师兄弟称呼(外边请来的伙计以先生相称)。德华兴最兴旺时(归绥失陷前)到过40多人,光柜台上就有20几人,都是河北省人氏,以冀县、深县人为多。1945年,生意一度不错,人们根据买卖的情况,估计年终馈赠一定会增加,结果大大出乎人们的预料,馈赠很低。大家要求提高,而东家坚持不肯,于是有约一半多人不干了,只剩下七八个人。掌柜不得不再招收一些人以维持营业,从此,德华兴才有了山西等地的人氏。到1947年前后,人员又有缩减,连掌柜、厨师傅都算上也不过十大几个人。

在德华兴,新来的学徒不叫上柜台卖货,要先在门口给顾客拉门(冬拉门,夏站立),再干些提壶、买东西、扫地、搭铺、背货等杂活儿。等再来了小徒弟顶替,才能去柜台上给师兄们打个下手,顾客挑选完了商品给整理归结起来,或者到外边去给送货拉货。徒弟们必须听掌柜的话,听师兄的话,叫你干什么就得赶快去办,办什么事都要有始有终,把事办好。还要品行端正,公私分明,如发现你手

脚不清,有偷盗行为,马上通知你的保人把你领回去,一切损失由保人负责赔偿,在柜上的长支短欠也要补上。因此,在学徒三年中间,一定得小心谨慎,唯命是从,不敢有丝毫懈怠。三年出徒后,掌柜看中了,才准上柜台卖货。

站柜台售货,不仅要对商品的来路、规格、质量、性能等非常熟悉,接待顾客还必须做到主动,热情,和气待人,要想尽一切办法把生意做成,不能叫顾客有一点意见。当顾客一进门,首先有个小徒弟给把门拉开,别的人赶快迎上去打招呼:“您(或称您老)用点什么?请里边看吧。”紧接着把东西拿出来让顾客挑选。在顾客挑选商品时,不能怕麻烦,不能表现出不高兴,要耐心帮助顾客选择,当好顾客的参谋。顾客选好之后,马上给顾客把东西包扎好,收了钱,再把顾客有礼貌地送出门去,还要说声“您下次用什么还来吧,再见!”如果顾客买的东西多了,还叫小徒弟跟着顾客一同送回家去。销货人员每人备有一个销售票本,随卖货随写票,晚上专门有人按照你的销售票本统计你卖了多少钱,多少货,每月终了公布于众,作为评价你一年成绩的参考。因此,站柜台售货亦要兢兢业业,勤勤恳恳,不能有丝毫的马虎应付。为了便于顾客看货,德华兴将柜台敞开,顾客也可以自己挑选。销出的货保质保量,如确有不合格的还包退包换。商品的标价也比较合理,店内挂着“言无二价”的大牌子,但对买货较多的主顾也能适当地减免个零头。

讲究包装,注重宣传,这也是德华兴吸引顾客,招揽生意的一条生意经。商品不论大小,凡从这里销出的都有包装。鞋有鞋盒,大衣有大衣盒,硬帽有帽盒,软帽有帽套(用牛皮纸印制的),百货包装有门票,上面都印有广告图案及商号的名称、地址等。各种纸盒装潢、帽套都是在北京或天津印刷,自己用晚上的时间糊制的。为了更多地吸引顾客,对橱窗的布置很重视,定期更换陈列商品,保持明洁美观。门脸上经常张贴宣传广告,诸如“新到××商品,来货不多,请赶快来买!”“××商品大贱卖!”之类,还在街上张贴广告,给电影院做幔帐,在影剧院做广告,几乎无处不宣传。另有专门

跑外的人员,走出店柜去销货,可谓是“销货员满天飞”。

为方便顾客、多做生意起见,营业时间拉得很长,从早上七八点钟直到晚上八九点钟,中午不休息,也没有轮班午睡,整天都比较忙,尤其是中秋节至年底这段日期是销货旺季,更是忙得没一点闲空。销货人员每人要负责几个货架和几个柜台的商品,每天营业終了,要把货上齐,摆好,打扫干净。上货是从小库(在门柜的楼上,大库是在大南街路东,与门市斜对门)往下吊。新进的商品,要先由负责人定好价,再按进货单点清数量,做好明码标价,这一切都收拾好了,才能去做自己的事(看书练字,学珠算,写家信,洗洗涮涮)或睡觉。

说是明码标价,实际上各商号都有各自的暗语,如一至十的数字,德华兴是用“德来财如水,宝进万两金”来代替,在做批发生意时,当着顾客的面就可以说“咱这货是×字进的,最少算他多少钱”。这些话不知密码是听不懂的。

店内人员吃住全在柜上,一律不许带家眷,每二年有一次探亲假,假期两个月,路费由柜上负责。假期如因有病或重要事不能按时返回,可提前给柜上写信请假。全店人员轮班休假,一拨三个人,到旺季开始止。吃得是比较好的,每天两顿饭,上午(大约九点左右)一般是面条,麻酱面、打卤面、炸酱面轮换吃,下午(大约四五点)是馒头、烙饼、大米饭调替吃,就的是炒菜(豆腐、豆芽及各种蔬菜)。每月初一、十五要改善伙食,逢年过节还要摆桌聚餐。

学徒期间管饭不给工资,只到年终有些馈送。我在学徒时,1937年给10元,1938年给40元,1939年给60元,一般的是一年加20元,1937年至1938年间币值不稳,物价上涨,所以给得高一些。学满三年,开始按月开工资,每月3元,以后只要买卖有赚,每年都有增加。每到年终另有送仪,根据生意好坏和个人表现,一般是工资3元,馈送50元上下,工资越高,馈送也越多。伙计们是按大伙计月工资10元,年终馈送100元,二伙计月工资8元,年终馈送80元计发的。德华兴的馈送有明送暗送之分,明送通过本号会

计,暗送则直接由北京总号办。每人的工资、薪金及个人支出,全由会计落在“同人支使帐”上。1948年以前是按现金计,1948年以后,由于物价波动,改用实物折算,先是以毛巾折算,后又改为白布。不论是钱是物,都只在帐上有数,并不随时发给本人,本人要用时再到柜上去支使。

过去有这样一个规矩,叫做“东散伙,一笔抹;伙散东,一笔清”。意思是伙计(实指所有店员)脱离商店有两种情况,一种是东家辞退或开除伙计,那么伙计所欠柜上的钱,不论多少,一笔勾销(抹掉),东家都不能要了。如果是伙计提出不干,要脱离本店,那就得按帐上的收支一笔笔都算得清清楚楚,该东家给的东家给足,该伙计还的伙计还够,算清了再走人。

要吃生意饭,必念生意经,想要办好企业,须有一套好的治理企业的办法,否则,在激烈竞争的漩涡中是不会站住脚的。德华兴自创业以来,虽然也几经时局变动,颇受货币、物价及战乱的影响,但由于其家底厚实,管理有序,又能固守常规,苦心经营,没有导致大起大落,比较安稳地一直延续了下来。到1949年“九·一九”绥远实现全省和平解放,给归绥市的各行各业带来了生机,德华兴自不例外,也在萧条之中积极谋求再兴。当时它的资金尚达2万余元(新币值),位居全行业的前列,还有从业人员12人。大家遵照党对私营商业“利用、限制、改造”的政策,上下一心,继续严守本店常规,固定经营鞋帽百货,坚持保留自己多年的经营特色,努力服务于广大人民群众,生意很快有了新的起色,并不断有所发展,历经“五反运动”、经销和代销之后,走入了全行业的公私合营。

相比来说,德华兴在归绥市是一个开业时间比较早,经营时间也比较长的老商号,从1924年至1956年公私合营,共经历了30多个春秋。就是在公私合营以后,德华兴的字号还保留了相当长一段时间,直到1980年,因大北街、大南街重新规划,整条马路拓宽,该门面才被拆掉,可见其在消费者中是很有声誉的。

复兰斋之始末

侯万钟

复兰斋，全称为复兰斋顺记，平时人们习惯上只简称复兰斋。它名为糕点铺，实际上商品种类很多，已形成了一个综合商店，在归化城的大南街、大北街一带，乃至全城，无论从其铺面之大来说，还是就其货品之全来讲，都堪称是第一。更由于它在其发展史上曾经兴盛一时，影响较广，在商界颇令人羡慕。因此，凡在归绥居住多年的老人，提起复兰斋来，可说是无人不知，无人不晓。

京式糕点名号

复兰斋，位于归化城（即今之旧城）大什字西北角，也就是大西街与大北街的拐角处，面向大北街，门柜十间，和天津阎氏所开之“言记”（与复兰斋是同行，五间门脸，正是现在的大北街光明文具商店处）隔街相对，共处闹市。它们两家开创了归化城京式糕点的兴盛时期。在此以前，虽然已经有过万明祥与盛记京点铺，但都未能发展起来，在归化城仍然是仲三元、上三元、荣福元、隆兴元与兴隆元“五大元”之本地糕点出名，诸如刀切、破酥、麻兰儿、小槽糕、玫瑰饼、混糖月饼、鸡蛋焙子、等等。自复兰斋与言记相继开业后，京式小八件、京式大八件和各类京式糕点才享名于归绥及其邻近各地。

复兰斋设有自己的糕点作坊（地点在大东街路南），为使糕点具有纯厚的京式风味，体现京式糕点的特点，高薪聘请手艺高超的京津师傅。最早是请的姓赵的北京师傅，后来赵师傅去了银川的义和永（复兰斋的分号，掌柜是路广），便以月薪 13 元白洋请了天津的侯福清师傅。随着糕点业务的发展，又以年薪 200 元白洋请了姓

田的天津花活师傅，专门制做寿糕及各式缀花糕点。侯、田二位师傅的传人主要有李树山师傅、王俊臣师傅、赵善福师傅等，都是有名的好手艺。

糕点作坊的设备齐全，工具讲究。案子是用一寸多厚的杜木做的，模子，擀面杖也全是杜木的。模子、擀面杖都要在香油里经过长时间的浸泡后才用。还有一整套的各种花式的小漏子，是专做花活用的。对于糕点的用料更是要求严格，油必须是纯正的大油和香油，偶而接短用点花生油也只是少数，其他油一概不用。大油要买新鲜的猪脂油自己炼制，一存就是几大缸，绝不用街上卖的现成汤油，以免变味。香油必须是小磨香油才用。玫瑰亦是购回新鲜玫瑰自己腌制，而且是生淹，不是熟淹，保持玫瑰的色味。枣要天津、山东的上好小枣，绝不以次充好，正是由于名师的技术加上精选的原料，才使复兰斋的糕点能以正宗京味，在当时归绥的糕点行中独领风骚。

复兰斋的糕点花样齐全，做工精细，而且适应时令，不断翻新。主要的除典型的京式糕点大、小京八件外，还有不下百余个花色品种。例如：寿糕、槽糕（30块1斤），大油糕（10块1斤，放有青梅、桃仁等料）、烤蛋糕、燕蛋糕、夹馅糕、芙蓉糕、云片糕、绿豆糕，菊花酥、莲花酥、合子酥、定糖酥、巴裂饼、千层酥、牛舌酥、马蹄酥、核桃酥、杏仁酥、黑白芝麻酥，萨其马、千层麻叶、蜜柿子、糖枣、江米条、蓼花、芝麻饼、套花、杂拌，茯苓饼、枣泥饼、银锭鱼、福禧字、炉桃、九子桃以及多种馅、各种形的酥皮点心、缀花点心，还有饼干、面包等。下面列举两种糕点略作介绍：

云片糕，也叫雪片糕，色白片薄，如云似雪，质地细软，口感滋润，可久藏而不硬。复兰斋的云片糕，在制做时先在模具里面安摆好用青梅、桃仁等多种辅料对成的“八仙过海”、“天女散花”等样的糕心，然后铺面炖蒸，做工十分细腻，蒸好的糕再切成象扑克牌薄厚的片，刀工也十分过硬。这样，每一片糕上都留下了一幅原来对好的彩画图案，非常漂亮。

九子桃,这是以糕点特技制成的“三盘九桃”。最下面是一只大盘(谓之盘,实际上是糕点)装摆着五只桃(也是糕点),上托一中盘装摆三只桃,最上再顶一小盘装着缀有寿字的大桃,构成一组整体,设计精巧,形象逼真,是祝寿的绝妙礼品。

除此之外,复兰斋还制做各式应时应节的品种及时供市,如:端午节,制做江米粽子(用天津小枣洗净去核拌以桂花做馅,每十个一串,一元钱)、凉糕、“五毒”饼(蝎、蛇、蜈蚣、壁虎、蟾蜍五毒样式的配套糕点)、炉粽子(烤制的粽子形状的糕点,每八个一斤);中秋节,制做各式月饼、月光、套饼,约有三四十个品种,每年要做二万斤,带彩销售,彩彩不空,得头彩赠月饼一百斤,不中采的也赠给半斤月饼;重阳节,制做百果花糕,在枣泥馅的酥皮花糕周围缀满樱桃、海棠、青梅等各种蜜饯小果,既美观,又好吃;立冬以后,即开始卖元宵,直卖到元宵节,每十斤糖配以三斤小料,做成什锦馅,(复兰斋的元宵拌馅从不用面)另外还有豆沙馅的、山楂馅的、玫瑰馅的,在门柜上摆一盘元宵样品及各种馅的样品,以招揽顾客,卖的时候,由顾客挑选,当面观滚,保质保量,十分畅销。冬季的时令食品还有各种蜜饯、南糖(约有二三十种)、蜜供(用糖粘垒成四角、六棱等多种形状的宝塔糕点,外脆里酥,香甜可口,有二斤一个的、三斤一个的不等)。到了过年,更及时增供各式年糕,象如意年糕(如意形状,半斤一个)、竹节年糕(竹节形状,表示节节高)、水晶年糕(夹馅的,象凉糕样)、等等。

复兰斋的糕点及各类时令品种,均以其质优量足,花色独特,样式繁多,赢得了大量的顾客,复兰斋由此获得了丰厚的利润,生意从此更加兴旺,字号的名声也因此更加响亮了。

起家与发展

民国初年,河北省香河县人氏林晓峰带领其表弟冯国昌、叔伯兄弟林志山,以贩卖煤油灯罩谋生,随着京绥铁路的修筑,从北京——张家口——大同——丰镇,一路挑担叫卖,历尽艰辛,赶在火

车通车前，最后落脚归化城，在大西街东口靠大什字处的忠义恒绸布庄门前，摆下地摊推销煤油灯罩。卖完再贩，贩回再卖，这样倒腾数年，有些积蓄，便在大西街东口路北赁了邓簋铺的一处房院，有一间门脸，由河北省大城县傅子钧出资一千元坐东，林氏弟兄出资七百元，林晓峰任经理即大掌柜，冯国昌为二掌柜，分管门市业务，林志山为三掌柜，分管财务、栈房、作坊，合资开办了复兰斋顺记，经营糕点、干鲜果品、米面之类，捎带卖煤油灯罩等。其时大约是民国十二三年（即 1923 或 1924）。复兰斋开业时的根底远不如言记的厚实，连百分之一亦不及。但由于大家励志创业，苦心经营，用人得当，管理得法，生意越做越活，不几年工夫，买卖大有发展，铺面也从原来的一间相继扩大，向北延伸，到三间、五间、七间，一直到十间，成为言记铺面的二倍。尤其最后接收的天成厚茶庄那三间铺底（连人带柜一齐接了过来），一色的花梨木柜台、家具，很有点大字号的气派。

在复兰斋买卖发展期间，于大东街另买有一处院（现在的结核病防治所和粮站之间，原来门向晋阳楼巷开，为了方便，后改向大东街）作栈房，计有二十余间房子，库房、糕点作坊、伙房都在这里，还有两个窖，一个窖水果，一个窖青萝卜。后来又在银川和包头设立了两处分号，包头的分号是复德和，掌柜名叫张锦荣。

随着门柜的逐渐扩展，经营货物的品种也不断增多。按货架排列的大略次序，从南到北，计有糕点、干鲜果品、罐头（水果的、鱼肉的都有）、汽水、糖类（各种红、白糖及水果糖等）、烟酒（烟有炮台、前门、红锡包、白金龙、红金龙等多种名牌，酒有张裕白兰地，大瓶的卖六元一瓶，张裕葡萄酒、北京双合盛啤酒等，三元一瓶，还有自己配制的玫瑰露、香蕉露、五加皮、状元红等，均为几角钱一瓶）、海味、米面（主要是大米、白面）、煤油（有亚细亚、美孚及大华等牌子）、小百货（毛巾、香皂、肥皂、牙刷、牙粉等）、瓷器（全套都有）、茶叶等，门柜外还卖些赶时令的新鲜细菜（黄瓜、豆角、茄子、天津青萝卜等），上市要比别的菜铺早，等菜铺一卖上，这里就不卖了，主

要是为了抢行市，多赚钱。从复兰斋所售商品的情况看，实际上已经成为一个综合商店，让顾客一走进它的门柜，就会看到这里陈列丰盛，琳琅满目，感到这里货物齐全，应有尽有，从而产生一种这里靠得住，想买货的心理。复兰斋在兴旺时期，资金已不亚于言记，也常是整车皮整车皮地进货。

复兰斋的从业人员最多时达到六十多人。门市三十多人，糕点作坊十多人，在北京、天津、张家口、怀来、山东等地跑外采购的十多人，还有伙房、下夜、杂活等人员。

“七七”事变前的复兰斋，买卖越做越大，事业越来越发达，成为其创业以来的最兴盛时期。

经营思想与手段

复兰斋所以能越做生意越兴隆，越来铺面越繁荣，这与其经营思想和经营手段是分不开的。它的经营特点归结起来就是：灵活经营，方便顾客，舍得下本，以质取胜；服务周到，注重声誉。

灵活经营，方便顾客：复兰斋的字号大了，名声响了（它的名声不限于归化城，影响所及，东到北京、天津，西至包头、银川），但做起生意来却十分灵活，从来不分买主大小，买货多少。只要有顾客买东西，大到几元，小到几分钱的买卖全做，而且不论门市面售，还是电话要货，不管是现钱交易，或是赊欠记帐，都一样热情接待。在当时自行车还很稀少的情况下，复兰斋就备有三辆自行车，除到火车站接货外都用于送货上门。特别是那些毛店、土店、澡堂、戏院、妓院，都常有业务上的联系，只要来个电话要货，那怕是要五分钱的瓜子、花生之类，马上派人骑车给送去，不能耽误，更不能拒绝。及时掌握信息，货物的品种及上货多少，随时根据市场变化与顾客需求予以增添或调整，以满足顾客的需要。为了便于顾客直接选货，多数货种都不设栏柜，尽管也有丢货的时候，只着重强调店员们要多注意，多尽心。营业时间很长，从天一亮开门，直到晚场戏散了以后才收市，中午也不休息。所有这些措施，都给予顾客很大的

方便。

舍得下本，以质取胜：前面讲到的，由自己的糕点作坊生产的糕点，一方面聘请的是技术高超的京点师傅，制做工艺十分讲究；一方面在用料上一定要精选，掌柜的是从不在用料上限制师傅手脚的，只要能保证糕点的质量，吸引更多的顾客，花点本钱是在所不惜的。例如套花，和面不用水，全用鸡蛋和油，炸制出来真是香酥脆，掉到地上就无法收拾，全碎了。如果做出来的糕点该酥的不酥，该软的不软，该甜的不甜，该香的不香，该好看的不好看，从而影响了销路，那可是不行的。至于所经营的其他品种也都一样，进货时就挑选的都是上好的正宗货，不能假冒充好。销售时都要给足分量，不能缺斤少两，真正做到保质保量，绝不欺骗顾客。遇有穷顾客上门买货，不仅不能慢待或有歧视表情，还要给增加斤两，如买一套一斤重的套月饼，就给加成一斤一两。采取这种办法，为的是让这些顾客广为宣传，利用活广告，扩大影响，从而吸引更多的顾客上门，增大营业额。

服务周到，注重声誉：热情待客，服务周到，这是复兰斋一条不成文的规定。特别是年节旺季顾客盈门的时候，更不能草率从事，一定要让顾客高兴而来，满意而归。如果有的顾客买的东西多，小包包好还要用大蒲包再装好捆好，派人给送到家里。凡是走进门的顾客，总得千方百计让他买到货再走，要是有的顾客什么也没买就走了，或是走时的气色不对，掌柜总要向伙计问清缘由，伙计必须说出个子丑寅卯来才行。

复兰斋卖的货，有些品种并不一定赚钱很多，如一袋白面赚五分钱，一桶煤油也赚五分钱，为的是使顾客认为复兰斋的东西货真价实，常来光顾，达到多销的目的。有时经营的某种商品自己的货净了，宁可从别处买来，再原价销售出去，分文不赚，也不让顾客说复兰斋没货，就怕失去信誉。在复兰斋发展初期，由于资金不如对门的言记雄厚，不能象言记那样大批地进货。有一年，门柜上的糖炒栗子卖完了，而言记仍在卖，便派人到对门整锅整锅地买回来，

再照原价出售。当然有的货赚头还是很大的，象天津青萝卜，进价是一元八十斤，却以一角二分钱一斤销售，每八十斤净赚八元六角。这样以长补短，多赚钱少补，总还是有利可图的，特殊情况即使不赚也无损分毫，反而起到了招徕顾客的作用。

还有一种做法，就是每到年底，对那些大户、老主顾、老关系，总要派人前去拜早年，赠送印有“复兰斋顺记”的精制的月份牌、小茶叶筒等礼物，对他们给予的照顾表示感谢，希望来年继续多多光顾。对有欠帐的，顺便进行收帐。这样做，进一步使这些大户、老主顾、老关系保持并加强了与复兰斋的关系，不断发展了复兰斋的业务。

店规与生活

过去归绥的旧式商号，一般都没有正式成文的规章制度，经理或别的掌柜在“说官话”时所提的要求就是店规，所有的人都得认真遵守，不得违背。如有违章，轻者“开导”（即个别训诫），较重的找“上司”（指担保人），再重的则要辞退。

复兰斋的规矩要简单得多，只有一些必须做的要求，象“不准带家眷，都在店内吃住”了，“接待顾客要说话和气，热情周到，童叟无欺”了，等等。要求虽不多，但是掌柜在为人处事及经营管理上很有头脑，也很有办法，对店伙不是“卡”，而是“引”，想尽各种招数要伙计们为他尽心卖力，而且做得甘心情愿。比如：那天的销售额如果达到三十元，掌柜便请客改善生活，大家一起吃一顿；在本市有家的，每星期可轮流回家住一晚，轮到谁回家，掌柜总是早早就吩咐把自行车和电石灯给准备好，在晚上十点钟就催着叫走（通常是晚十二点才关门），第二天一早来，如有事也可晚点来；每到年节，对一些干得好而家庭负担重生活上很紧的伙计，掌柜会主动过问，帮助安排，多分给些东西，少给算钱，如帐上给记一斤肉，实际上能给好几斤，以示关心。因此，店伙们为了感谢掌柜，只有俯首贴耳，卖力工作。

在生活待遇上,学徒期间(也是三年学徒,一年谢师),每月一元零花钱,干得好的也有第二年增到二元五、第三年增到三元五的。出徒后发给工资,每月是四元五,以后视干得好坏再定。年终另有馈送,少者二三元、五元,好点的七八元、十元,最多的二十元。(掌柜和柜头们的钱数是不公布的。)作坊的师傅们年节没有馈送,是算双工资,还有鸡蛋、白糖、白面等一些实物礼品。

店伙的休息时间很少,每天天不亮就得起床,还得点着汽灯。紧接着就是收拾、打扫、卸门板,开始一天的紧张营生。晚上睡得很迟,一般都在一点左右。学徒的中午也不能休息,只有多年的伙计中午可以休息一个小时。

在糕点作坊学徒的生活是较苦的,拜师学艺要写红贴(即合同),学徒期间整天地干活,不让坐,连靠一靠都不准,还常常挨师傅的打骂,甚至唾脸。旧社会有句俗语,“教会徒弟,饿死师傅”,那时的师傅们大都保守,不愿意多传技术,只让徒弟干些笨重活,特别是关键活,不仅不让徒弟插手,连看都不让看,总要想方借故将徒弟支开,徒弟想学手艺只能偷着学。如做花活的田师傅,自己备有一个小柜,所用的工具都在里面锁着,自己用时拿出来,用完随手就锁起来,根本不让徒弟动。有一次,田师傅出去忘了锁小柜,被徒弟偷着拿出去仿制了一套。复兰斋还请过一位做面包、饼干的师傅,更是保守,他的配方一点也不在徒弟面前透露。后来,徒弟们悄悄想法把他每削下的山药皮和打过的鸡蛋壳等东西都收集起来,多次琢磨、试验,终于掌握了窍门,学到了制做面包、饼干的技艺。此后,柜上便把这位师傅辞退了。由此可见,在旧社会耍手艺的不容易,学手艺的也不容易。

学满出徒,还要“吃徒弟”,由徒弟出钱买米面,买鱼肉,请师傅们大吃大喝一顿,晚上还得包厢请师傅们看戏。不仅请本店的师傅,连外店的同行师傅都得请,为的是以后能有个照应,多点出路。

歇业与善后

在复兰斋业务不断发展的过程中,曾请过两位柜头,协助掌柜管理业务。先请的是李德明,山西人,善于经营,管理商店有一套办法,在伙计们中间人缘儿也好。1937年抗日战争爆发前,李被调去北京、天津坐庄,又请了段友禛来接替柜头。段任柜头期间,恰逢日本入侵,局势很不好,买卖很难做,商店业务逐步滑向了下坡。因此,可以说“七七”事变是复兰斋生意由兴旺倒向衰败的一个转折点。

据师兄弟们回忆:日本刚侵入归绥后,全城关门闭户,路人稀少,一派死寂。俟稍定之后,由日本人操纵的维持会便开始活跃起来,催逼各家商号开门营业。别家商号都处于犹豫状态,开吧,摸不准形势;不开吧,又不敢跟日本人对抗,在不得已的情况下,先开个一间半间的门柜试探试探。唯独复兰斋,一下子就把十间铺面全部打开。本来复兰斋的名声就大,日本人手里的地图上都标有复兰斋糕点铺,又离日本特务机关羽山公馆(当时设在西河沿一带)较近,因此,常有日本人来要这拿那,哪样应酬不到马上就会遭来大祸。有一次,日本人通过维持会向复兰斋要1000多斤点心,10大箱啤酒(1大箱48瓶)。掌柜们原以为能赚一笔大钱,结果连一分钱也没有收回来,都白白给日本人送了礼,一下子就把300多元钱赔了进去。从此开头,复兰斋的日子一天比一天难过。在日本侵占归绥八年的时期,宪兵、特务、汉奸、伪军、伪警到处横行霸道,无人敢惹,侵夺欺侮、敲诈勒索、明劫暗抢随处可见,扰得民无宁日,市井萧条。记得在1944年,有一天夜里,一群鬼子、伪军闯进复兰斋的栈房院,把一天所卖的货款数百元全抢走,又砸开库房拿了不少东西,还将三掌柜捆打后扔在了窖里,临走扬言说要再来。打这以后,连惊带吓,掌柜们说什么也不敢干下去了,便决定歇业,并委派人员开始着手办理善后事宜。

当然,复兰斋的歇业,除遭受桩桩外来打击的客观因素之外,

也有其内在的多种原因,而主要的是在用人和管理上的问题。

在用人上的问题:自大掌柜林晓峰去世后(实际上林晓峰就是因用人不当,受了亲戚的拐骗,一气之下得了中风不语而死的),掌柜们录用自家的亲戚更多了起来,任人唯亲更加突出,不是兄弟就是姑舅,不是侄子就是外甥。这固然有关系较近、情感较密的一面,所谓“亲不亲,一家人”吗。但其另一面却带来许多消极因素,说轻了不解决问题,说重了又怕得罪人,从而增加了管理上的困难,只好睁一只眼闭一只眼,结果是问题越来越多越严重。如有一次大家发现外柜会计(这时三掌柜的外房兄弟林志栋已调到包头,换成了三掌柜的外甥当外柜会计)把收的卖货款私藏起来,不交里柜(里柜会计姓薛),便向三掌柜反映,三掌柜却若无其事地淡淡说,“等我看到了再说”,既不追查,也不批评就不了了之。这不仅助长了拿钱的人,在同事之间也造成了极不好的影响,对此,外人也有不少的闲话。

在管理上的问题:复兰斋的生意有了发展以后,有的主事人便开始讲起排场摆起阔气来了,不再象起初那样兢兢业业了,管理不严了,办事也不勤俭了。又是重修门脸,还在门头上塑了“犀牛望月”、“海马朝阳”,又是大吃大喝,外出不坐火车坐飞机(当时的飞机票相当贵,最少也要花一二百元),特别是自从大掌柜故去以后,有的掌柜开始嫖女人,有的掌柜饱食终日无所用心,人们每看到掌柜坐在那里闭目养神时便窃窃私议“大座钟又停摆了”。库房管理也不善,没有制度,手续不严,漏洞太多。大师傅(炊事员)有库房门的钥匙,做饭时,什么鱿鱼、海参、乌鱼蛋之类都能随便往伙房拿。进出货时,有的伙计能把整箱的汽水暗藏起来,一瓶一瓶地悄悄喝掉,也无人过问。门市上也常有丢货现象。这样日复一日,开销不断增大,损失越来越多,弊病百出,全不象个做生意的样子了。

问题种种,不能及时得到解决,掌柜们不以身作则,苦心经营;柜头也是无能为力,难以扭转局面;伙计们,尤其是那些多年的正派伙计更是看在眼里,急在心上。就这样日积月累,不景气现象越

来越严重,以致积重难返,每况愈下。由于预感到复兰斋已经没有什么前途,深为自己的出路担忧,有一些老伙计纷纷辞职另谋生路,留下的人也都是各有所想,众心不齐,买卖实在到了难以维持下去的地步,不得不歇业了。历经二十余年并曾兴盛一时的大字号——复兰斋顺记,终于摘掉了牌匾,宣告歇业。

复兰斋歇业后,留了一部分人处理善后,该卖的卖,该转的转,该分的分,该清的清,用了二三年的时间才把善后事宜办理完毕,记得光是包货用的门票就拉了好几大车,足见其铺底尚相当厚实。如果有一个好的领头人,能够严于管理,妥善经营,艰苦创业,励精图治,坚持度过时局维艰的关口,还是会有希望的。

总之,时局艰难,不如人意。在旧社会,特别是在中国人没有自主权的日伪时期,没有靠山连身家性命都难保,开商店做买卖更是得不到保障。做为一个商家,不昧心卖国当汉奸,就得受欺遭罪,任人摆布,被挤垮掉,这在当时确是一种普遍的情况。然而,经营好坏,事在人为,关于怎样巧妙经营,怎样妥善管理,怎样量才用人,怎样发挥掌柜、柜头的作用,怎样团结、维系店伙使其各尽其能,怎样争取创造好的效益,等等,复兰斋既有经验可供参考,又有教训可资借鉴。就其这一点来讲,也可以说,这就是复兰斋顺记对后人、对社会的一种贡献吧。

清真糕点铺——兴隆元

代 林

原来的归绥市，曾有过两家比较有名气的清真点心铺：隆兴元和兴隆元。它们各自以上好的糕点，赢得了各族各界顾客的欢迎。

这两家点心铺，隆兴元建铺较早，它是由刘姓和卜姓等合股经营，铺址在现呼市群众文化艺术馆附近。兴隆元建于清朝光绪年间，由当地回族巨商白维礼（字义斋，1850—1912）所开。白家祖籍河南孟县，村名桑坡，是该县 360 个村子中少有的回民村子。这个村千余户中，以丁、白、张三姓为大户。白家为何迁居山西，无可稽考。白维礼小时生活于大同，年龄稍长学习铜匠手艺，14 岁到了归化城，起初在双和马店当学徒。后来投身社会，于清朝末年创办中和店（现址中山西路中国工商银行附近），做羊马生意。经他锐意经营，买卖日趋兴隆，在清末民初成为归化城回族的首家富户。白维礼和儿子白峻（字松峰，1868-1937），从事商业富有开拓精神，父子俩不满足昔日所做的生畜买卖，为了开创新路子，拓宽经营渠道，决定向饮食与糕点行业发展，先在西顺城街路南开设北古丰轩饭庄，后在大南街路西开设南古丰轩饭庄，最后又在北门城楼旁的玄天庙东开设了兴隆元点心铺（现址大北街纺织服装商场附近），一门三柜，这是兴隆元的鼎盛时期。

兴隆元是白家独家投资，建筑较有特色，坐西向东的汉式古典门脸，前面是牌楼，木石雕琢，错落别致；后面是两间宽、两间深的营业室，然后进院，是上下两层的一座小巧楼房，下面四间是作坊，上面四间是库房。小院南面另有两间吊炉房，它是旧点心铺烤制点心的车间，其炉因面积较大，盖子需通过房顶上的吊链来启合，故称吊炉。民国 24 年（1935 年），因兴隆元的牌楼和营业室挡

路,予以拆掉,点心铺在原址向西退了十余米,重建了一座小楼。楼上有时住人,有时搁货,楼下三间当营业室。1958年,拆除北门城楼,开通大南街道路,它又迁于东顺城街路北,今为中山西路副食品兴隆元门市部,店为三底两层,状貌大致如故。

白维礼因幼时在大同生活过数年,兴隆元的人事中,从掌柜、老师傅直到小小(售货员),以大同人居多。白家有多年的经商经验,因此,兴隆元从开业起,便有一套较严格的制度和管方法。店里有大掌柜、二掌柜、三掌柜、写账的、跑外的和小小。跑外的负责联系业务,小小担任栏柜售货。凡在这里工作的人,一律按季度发薪水,年终再总算一次。掌柜的一季度薪水不超过二十元,小小天天管三顿饭,一季度可挣5——7元,店龄长的薪水略高。兴隆元起先由白家独家经营,但白家不过问柜事,只是每年年终掌柜的向东家交代一次帐物,中间除重大事项向东家请示外,一切人事调动、财务开支,悉由掌柜全权处理。入兴隆元的小小,均由上司(介绍人)推荐和担保,小小进店须认真工作,严格遵守店规,若哪个人不适合于此工作,到每年的破五(即旧历正月初五)便打发走。这里的掌柜多系从小小中逐步提升起来的,大致要走小小、三掌柜、二掌柜、大掌柜这条艰难道路。个别懂行的生意人,也有直接进店担任掌柜的。在招收的小小中,回汉各族兼收,但无论什么民族,入店需恪守回民习俗,并须认真执行店规,如有外出时,“过午不候饭”,“晚间须早回,起更不等门”等,另有一些未明文规定的条例,如不许剃光头和留长发,不许听戏,更不准逛妓院等,这些都必须谨为遵守,谁有触犯,到破五这天是绝不留情的。

兴隆元管理得当,服务周到,糕点质量较好,民国初年,在归化城一带名扬远近。这时大约拥有资金3000元(现洋)。后来因经营不善,出现大数目的赤字,买卖陷于萧条。到民国20年(1931年),白家又联合其它股东,合伙经营。由于股东们志同道合,齐心振兴,店里之人各负其责,严格把关,精工细作,大力提高糕点质量,买卖很快便又有起色,顾客普遍反映兴隆元糕点的质量好,鲜美可口。

作坊的生产是根据柜台的销售情况和存货情况,由库房负责人用一小木牌向炉头下达任务。这样做可确保糕点的新鲜,防止滞销。做糕点的三大原料:油、糖、面及各种辅料的进货都是就地购买,以缩短周期,降低成本,减少浪费。油与面一般在德兴长、天义公等面铺购买,少量的从坝口子、乌素图等农村直接进。糖、桃仁、芝麻在三元成、天元恒购买。

兴隆元出售的糕点品种齐全,花样丰富,号称“七十二样酥”,常年经营的也有四五十种之多。另有突出的几个品种,堪称一流,如蓼花(江米做的)及京糕(山楂糕)、小槽糕、麻团等。每年端午、中秋、元宵佳节,是点心铺的旺季,兴隆元总是善于抓住时机,将应时的粽子、月饼、元宵备足,源源供市。特别是端午节,兴隆元卖的粽子做法独特,不象一般人所做的粽子是包枣的,而是什锦馅儿的,招揽了众多顾客,年年成为热手货。为了吸引顾客,糕点的花样和品种还不断翻新,光月饼就有十几种。混糖月饼有:满油糖月饼(3斤油,3斤糖,和10斤面)、二油半月饼(油和糖各2斤半,和10斤面)、二油糖月饼(油和糖各2斤,和10斤面)、翻毛月饼(酥皮1斤四个)、提浆月饼、月光月饼(5斤多一个)、奶混糖月饼(10斤一个)、油硬皮月饼、黄油月饼、套饼(有提浆和翻毛两种,摞起来象塔,有十二个和八个的,重为5斤和2斤)、墩子月饼等。平时,兴隆元也代办加工,仅此一项,收入亦很可观。其次,过去糕点上下火烤,作坊工人十分艰辛,但糕点质量甚高。再者,一些糕点如槽糕、绿豆糕、长寿糕等,做完要放入地窖子两三天,称之为回潮,有部分月饼也要装坛子回潮。糕点回潮后出售,香润鲜美,口感良好。

昔日,归化城的人,特别是回族,在赴亲访友时,糕点是方便易带的礼物。八月十五,人们拿上兴隆元的套饼和两个西瓜去拜望故居,访问知己,那时算是很讲究的了。还有所谓的“京八件”,“十卷两包”等,说明顾客对糕点的品种及包装皆有较高的要求。“京八件”是由北京传来的,一斤点心有八样,并分大八件和小八件。“十卷两包”是归绥特有的,档次较低,是普通人买的。那时,人们对包

装颇注意,有专门为点心铺做匣子的门脸儿,称匣子铺。匣子是木头的,人们称其为果匣子。兴隆元亦在匣子上下了不少功夫,每个匣子里面铺着亮光纸,外头裱的纸是专门到天津印刷的彩色标志,上面除印有兴隆元清真糕点字样外,还有该店的地址,再用一根鲜艳的红绳子扎着,十分好看。

解放前夕,由五家股东合资经营的兴隆元,买卖还不错。解放后,兴隆元仍买卖兴旺。50年代,该店创始人白家的资金已无,于是将家俱作价150余元,退出该店。民国年间,兴隆元的掌柜原由白凤、马陞担任,白家退出股东后,新股东马陞(字子云)、费恩、窦生宝(汉族)、白玉龙,共同推选马陞继续担任掌柜。1956年,在全国合作化热潮中,兴隆元也同许多民族工商业一样,走上了公私合营的道路。

经商谚语

货不停,利自生。

信息灵,生意兴。

信誉第一,搞活生意。

服务周到,招财进宝。

三分利吃饱,七分利困倒。

信用客盈门,欺市不久长。

勤进新样适控量,扩销增收库自降。

好酒不怕巷子深,信用自有远客临。

买卖兴隆三要素:货优、价廉、抢先步。

买卖兴隆三件宝:和气、信誉、服务好。

合记照相馆与豫芳照相馆

张质彬

合记照相馆位于归绥市旧城大北街路东，即今医药门市部处，是归绥照相行业中开业较早的一家，时间仅晚于公义诚、光华（在小召院内西面）和锦昌（在小召二道巷西口）三家。于合记之后相继开业的，还有利中（大北街路东，四眼井巷西口南边）和义美（小召三道巷西口）两家。

豫芳照相馆位于归绥市旧城大北街路西，大厅巷东口南边，与合记照相馆是同属一家经营者的另一字号，只是开业时间较晚些。

合记照相馆与豫芳照相馆的技术力量都比较强，有些服务项目在当时的归绥市是首家开创，因此，名声较大，颇有影响，业务上一直是处于领先地位的。

从安阳到归绥

我的老家在河南省安阳市，祖业丝坊，生产丝、绸、缎以及裹头、腰带、腿带等丝织品。传至祖父辈，家业被挥霍殆尽，企业亦随之破产。父亲张金魁，字占鳌，18岁时，为谋生路，向丝坊赊了约200银元的货，北上到丰台销售。过了一年多，结识老乡秦玉藻，二人合伙开了一家铺面，由秦坐柜应付门市，吾父专跑乡下售货。后因意见分歧，吾父即离开丰台到张家口。在张家口买卖不太好做，旋即西走大同。后来听说归绥的商业较大同繁荣，这对于一个永不满足的生意人来说，无疑具有更大的吸引力，于是，又奔向了归绥。

到归绥后，吾父看中了大北街，便在大北街路东的公义诚照相馆（即现在的医药门市部处）门前摆摊，销售丝绸、裹头、腰带、腿带之类小商品。货物还是事先向老家赊购，销后还款，同时再赊。这

样,本钱虽不多,生意还好做,从此,便在归绥落下了脚。

从公义诚到合记

吾父在公义诚照相馆门前摆摊多年,与公义诚掌柜乔溪邻结下缘分,相互素有来往,加之吾父时当而立之年,甚喜照相,便拜乔掌柜为师,于摆摊经营中,抽暇学习照相技术。后来,乔掌柜年事已高,精力不济,致使业务萧条,生意亏损,曾借吾父300元钱亦无力偿还,且家庭生活负担日重,便与吾父商量,欲将公义诚推手。己未年腊月(1920年1—2月),经东盛楼饭馆(在小东街西口路北拐角处)掌柜董华亭主持协议,双方立字,将公义诚铺底折价500元转让吾父,抵偿债款,吾父再交现金200元当面结清。从此,公义诚照相馆即归吾父经营,原字号不变,继续沿用。

既是照相馆,不仅有照相室和暗室的活,还得有前柜的收款、开票、付照片以及联系外拍等业务,一个人是难以兼管的。为了有个助手,吾父便找镶牙师魏金亭协商,请他加入人力股,担任副经理,照管前柜业务,还可兼营他的镶牙业务。这样,吾父即可专心于后面的技术活。到庚申年正月(1920年2—3月)赶上一个照相旺季,二人通力协作,生意做得很是兴隆。

为了进一步扩大业务,一面招收了二名徒弟,以培养充实力量;一面重新修整门面和内部,增设布景和道具,使内外全部焕然一新。到这一年的中秋(1920年9月),将公义诚照相馆的字号改为“合记照相馆”,取吾父与魏金亭二人齐心合作,合力奋进之意。改号后,进行了大量的宣传,目的是使合记生意欣欣向荣。

合记的发展与波折

合记新市的当年年底,第一次分红后,魏金亭退出股份回了大同,只剩吾父带领二名徒弟经营整个照相业务。为把合记经营好,吾父不分早晚,不辞劳苦,真是费尽了心血。

1925年1月,李鸣钟都统到任,届时,都统府要在火车站组织

迎接,并要在票房前合影留念。得知消息后,吾父即行筹备。那天,刮着风,天气很冷,吾父一大早就到了火车站,找到都统府的管事人,问清了地点、人数,提前一个多小时,就量好了距离,划好了线,支好相机,对好光,专等人到即拍。当时同来的锦昌、光华等几家照相馆的人,还讥讽吾父是瞎张罗,白费工。岂知,到时,都统等人一到来,在划好线的地方按次序刚站好,吾父立即抢先举手招呼,让大家站好,迅速拍照两次。等别家照相馆的人现支相机,再对光拍照时,人已走开,没有拍成。这次拍照的成功颇使都统府的管事人满意,按照片上的人头每人加洗一张。这是合记开业以来的第一桩大买卖,大大增强了吾父搞外拍活的信心。

经过一段时间的实践,吾父认真总结经验,深觉技术力量之不足,跟不上照相业的发展和顾客的需求,于是开始寻访技师。到1926年,经人介绍,请来了沈兰波专管照相业务,徐仁甫专管修版冲洗,又增收了孔祥祺和周建勋两名徒弟。到1931年,从老家将我和姐夫李钟瑞也接来学徒,同样按照学徒规矩对待,三年学徒,一年谢师。这时的合记,技术力量增强了,人员也增多了,决定扩大业务范围,不囿于馆内坐等业务,开始派出跑外人员,广泛承揽各机关、部队、学校的业务,比如当时的国民党三十五军、绥远中学等,还为影院打广告制版,并且广为结交摄影爱好者和新闻记者,免费为他们冲洗胶卷,洗相、放大也只收成本费,绥远日报社的杨令德先生和朝报社的王元奎就都是我柜的常客。到1932年,又有人从北京介绍王仲群来专搞暗室的技术活,同时,又增加了学徒工史桂山、秦璜、芦月洲等人。

1933年,吾父受托为土默特总管满泰、国民党七〇师师长王靖国和绥远省主席傅作义照相,地点就在土默特总管衙门(现在的玉泉区人民法院处)前庭院内。拍照的效果很好,只是背景又有房又有树,显得杂乱,再经放大就不好看了,必须把背景去掉,这要有娴熟的刀功技术才行。这时,徐仁甫推荐他在大同华珍照相馆的同事,原在南京开过照相馆的韩佐臣来合记。此人技术确实很高,经

他处理,不仅去掉了背景,放大后还让人看不出痕迹。这一年的正月(1933年2月)我们特意将这一照片放大48寸,选挂在合记的门外,非常引人注目。

1935年,吾父因积劳成疾,去北京住院治疗,四个月后,病情好转。有一天,他决意让我去买一张万国储蓄券,1元一张,不料在月底开奖时竟中了头奖(500元),用这笔钱支付治病花费外尚有节余。返回归绥后,吾父精神振奋,将合记平房门面改建楼房,动工年余,竣工后重新开张。原本想使生意更上一层楼,万万没有想到,1937年日寇侵入归绥,合记被强占,改为原记公司(军衣庄),合记的东西除了一些照相器材外,什么也不许往出拿,都归了原记公司,合记的人员暂并到豫芳一起(两处人员共有二十八人)。直到日本帝国主义无条件投降,我们才收回财产。在这期间,吾父去了北京,在那里入股经办大华百货商店和宏道照相材料行,不回归绥了,合记便由我接管。我为正理,又请了杨品一为副理,花费现银2000余元重整内外及设备,增加了电灯光源,于1946年重新开市。合记照相馆复业以后,业务仍很兴旺,一直经营到解放后的1951年。以后转手他人,不久即歇业。

豫芳在竞争中开业

在1933年,义美照相馆的李维忠同北京兄弟照相馆的刘映洲,从合记拉走韩佐臣,三人合伙在大厅巷内租用丹府正面三间暗楼房,开设了良友照相馆,大有与合记照相馆唱对台戏的架势。吾父得知后,为了竞争业务,找王永胜堂房东协商,以126元的年租金(按季付款)承租了大厅巷东口(大北街路西)南边的两间房做门面,同样开设照相馆,取字号为“豫芳”(这是因为我们的老家是河南之故)。

当年夏季动工,将租用的平房改建成楼房,修建内部照相室,采用日光光源(安装磨砂玻璃与白色、天蓝色的双层顶光布和旁光布)和电灯光源各半,设置了北京皮和璞(专画照相布景)画的布景

和刘维枢(北京专做照相道具)做的道具,配备的座机有8寸、10寸、12寸,用的全是德国蔡司照相机。技术人员也是从北京请来的,有李桂荣(原大北照相馆出学)、孔介臣(原北京容丰照相馆副经理、日本照相馆出学)等人,都是技术高超、操作严谨、在掌握规格质量上一丝不苟的。所有这些,都得到了北京茂林玉照相材料行经理陈子衡的大力协助。

豫芳照相馆,由于内部设施新颖,技术力量强,地点有利,又是日夜照相(白昼用日光,夜间用灯光),一开业就吸引着大量的顾客,完全取得了竞争的优势。而良友照相馆因经营不善,业务每况愈下,仅二三年光景便倒闭了。

豫芳的兴旺与沉没

自从日寇侵入归绥以后,吾父去了北京,豫芳照相馆即由我接管,八年离乱,营业冷落。1945年后,业务一度中兴。为了进一步扩大业务,创造更好的效益,于1947年又重新修整了门面和内部,并请了石寄圃专搞修版,还请了李煊昊(朝鲜族)开展上油色业务(在此之前,归绥的照相上色只有水色)。李的油色工夫到家,能上得和本色一模一样。记得,在包头市有一个国民党兵站的站长结婚,要照相上色,听说豫芳的技术好,便慕名而来,要求给他拍照上色,不能有一丝一毫的走样变色。我们商量后,完全答应他的要求。他看我们有把握,便决定拍照,并要把照片放大12寸,加洗100张,都上油色。当我们把这批活保质保量地完成,他非常满意。仅此一桩生意就达1000多元。当时合记承揽的上色活,也都是拿来豫芳做的。从此,豫芳的业务更加兴隆,外拍的活也大量增加,达到总业务量的60%(原来的合记照相馆亦如此)。

解放后,豫芳走上了新的道路,更有了新的起色,随着广大人民群众地位的改变和生活水平的提高,照相的人也越来越多,照相业务一直保持兴盛不衰。到1953年,为了适应照相业的发展,门面又扩大到了五间。1956年加入了公私合营,1957年,我被安排为豫

芳门市部的业务主任。在这期间,服务项目也有所增多,增加了生活照、舞台照等多种项目。1958年,月营业额曾达到万元以上的水平,放了“卫星”。

正当事业蒸蒸日上之际,可惜在1959年一场无情的洪水将豫芳冲垮。为了继续维持豫芳的业务,后来在原处临时盖起了一处房子做为豫芳的冲洗部,开展些冲洗、放大业务。1960年,有一位来自北京的新闻记者到呼和浩特来采访,采访后到豫芳冲洗部冲洗胶卷。在冲洗时,由于工作人员的不慎,将胶卷划坏,虽经千方百计补救勉强交了活,但已影响了效果,尤其该卷上还摄有在别的地方采访到的珍贵镜头。发生这次事故之后,领导决定撤销这个点,从此,豫芳的字号也就随之消失了。

合记与豫芳的创业

思想及其社会贡献

吾父自办照相馆以来,即一贯坚守着这样一个信条:事业要发展,技术要进步,精神要振奋,竞争要胜利。这种思想不仅吾父坚持不变,也直接影响到我,可以说,在合记照相馆与豫芳照相馆的整个创业过程中,我们始终如一地踏踏实实地按照这种思想办事,不敢有稍微的懈怠。如今回忆起来,尚觉有几点值得一记的东西:

一、要艰苦创业,勤俭守业,要有奋发与开拓的精神,积极谋求事业的不断发展,永远不能满足现状。从接办公义诚到创办合记,再到创办豫芳,都明确地体现着这样一种思想。我想,这一点对办什么事都不无意义吧?

二、对照相行业来说,物质条件是很重要的,要使事业进步,生意发展,必须在设备上力求充实、先进(尽管当时的旧中国是落后的),要尽量赶上时代。在这方面,不论合记还是豫芳,都是舍得下本钱的。比如:采用电灯光源、花2000多元购买转机(只因局势不稳没有敢用,于1942年又卖掉了)、1937年后率先将玻璃底版改换成日本富士胶片(有时也用美国柯达、德国埃克发胶片)、不断增设新的布景与道具等。

三、重视吸收与培养技术力量,不断提高技术水平,这是以质量取胜,在竞争中求生存、求发展的根本。吾父的结交面很广,认识的人很多,发现技术人才即尽量聘为己用,不论是在什么地方。与此同时,努力在学徒中培养自己的技术队伍,比如周建勋、史桂山、秦璜、刘桂林、张钰等人,都曾经是照相行业中的技术骨干,他们中有些人现在还继续发挥着作用,为发展我国的照相事业,为建设社会主义的精神文明,继续贡献着力量。

我们的这些想法和做法,尽管由于时代的制约和环境的影响,在主观上难免带有陈旧与消极的色彩,但就其客观效果讲,毕竟还是对我市照相业的发展起过一定的作用,不论是合记也好,豫芳也好,对社会还是做出了一些贡献的。因此,这篇史料只要能对社会主义建设事业有一星半点的用处,也就是我的最大的欣慰了。

《史记·货殖列传》摘句

“农而食之,虞而出之,工而成之,商而通之。”

“周书曰:‘农不出则乏其食,工不出则乏其事,商不出则三宝绝,虞不出则财匱少。’财匱少而山泽不辟矣。此四者,民所衣食之原也。原大则饶,原小则鲜。上则富国,下则富家,贫富之道,莫之夺予,而巧者有余,拙者不足。”

“夫粟,二十病农,九十病末。末病则财不出,农病则草不辟矣。上不过八十,下不减三十,则农末俱利,平集齐物,关市不乏,治国之道也。积著之理,务完物,无息币。以物相贸易,腐败而食之货勿留,无敢居贵。论其有余不足,则知贵贱。贵上极则反贱,贱下极则反贵。贵出如粪土,贱取如珠玉。财币欲其行如流水。”

天宝楼金店概况

刘金柱

天宝楼金店座落在归绥市旧城大什字东南拐角处路南面北，（现在是大南街五金机电经销部。这里原是宝华楼金店的门柜，宝华楼迁到大南街路西后，此处经过修葺，即为天宝楼所用）。开业于抗日战争前夕，解放初歇业，经营约 16 年，是一家可以收购、销售、提炼、打制、包金、镀金等门类齐全的金银首饰行业。

在归绥的金银首饰行业中，以资金实力和业务量上相比，起初要数万福兴和宝华楼两家。抗日战争后期到抗日胜利初期，宝华楼由于经营不善等原因日趋衰落，而天宝楼后来居上，竟取代了宝华楼的地位，与万福兴并驾齐驱了。万福兴金店，据说是清康熙年间的买卖，当时已有 200 余年的历史，人才资金都相当雄厚，但经营上重于稳扎稳打，有些保守。它拥有大量农村顾客，因此，四乡农民对其印象很深。天宝楼金店却以其优良的产品质量和精细的制作工艺，赢得了大量的城市顾客，尤其是回族顾客，声誉越来越大，以至大过万福兴。可是论殷实，天宝楼还是比不上万福兴的。

天宝楼金店的几位经理都是河北人，从业人员也都是河北人。这是由于同乡人相互知底，互为介绍，又利于管理所致。人常说，河北人善攻，山西人善守。表现在做买做卖上，无论是经营作风，或是经营方法，都有其不同之处，大体上讲，那就是“河北帮”经营灵活，善于开拓；“山西帮”管理严谨，经营扎实。天宝楼正是属于“河北帮”这一类型的商号。这也是它能在短期内便成为归绥金银首饰行业中的佼佼者的一个重要原因。

天宝楼在其经营过程中，曾经历过一次大的改组和两次小的


改组。天宝楼起初是由陈奎元、刘秀峰、张允祥、康老三四人共同集资筹办的，四人都参与经营管理，其中除张允祥外都是内行，生意做得不错。经营到1938年下半年，由于四人意见分歧难以合伙，经过协商，康、张二人出号另谋。从此，天宝楼即由陈奎元、刘秀峰二人接管，刘秀峰任经理，仍用天宝楼金店字号，继续营业。这是一次大的改组。其后，依据同仁的地位名次，又先后分两次给薪春萱、裴华刚、王国庆、侯富四人加入了小部分资金，使他们进入股东的行列。这两次吸收入股，也是两次小的改组，从而增强了企业领导和凝聚力。

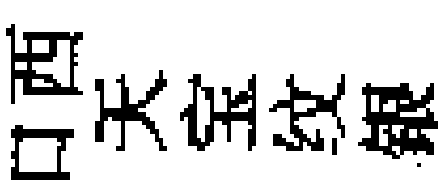
天宝楼金店分门市和作坊二部分。门市即经营部，由经理及各环节负责人、购销人员组成，负责收购各种旧金银首饰、硬币、元宝、金砂、金条等，销售各种金银制品。经营项目大致可分为九大类：首饰戒指类有各种样式的金头簪、金耳环、金戒指等，手镯类有圆镯、三股绳镯、扁镯、各种形状的儿童手镯等，锁链类有各种形状的锁如麒麟锁、元宝锁及锁链、表链（用于怀表）、兜链等，餐具类有刀、叉、匙、箸、酒壶、酒盅、酒杯等，包金类有包金手镯、戒指、耳环等，镀金类有镀金锁、链、戒指、耳环、耳坠等，镶嵌类有镶珠、镶玉、镶玛瑙、镶翡翠、镶钻石的戒指、耳环、耳坠等，民族用品类有各种镶嵌的蒙古族头饰、饭碗、鼻烟壶、蒙古刀等，礼品奖品类有银盾、银瓶、银杯等。以上各类项目还可承揽来料加工的业务。

作坊是专门制做各种首饰器物的生产单位，经常有十多位师傅和几名徒工参加生产。做金饰和银饰有分工，镀金和包金又是专门手艺，由二位师傅专门负责。作坊负担着门市交来的各种金活和银活，满足门市业务的各种需要。作坊由薪春萱副经理分管，由他全面负责各道工序的生产安排，并监督生产和检验制品。薪副经理对打制、镶嵌、卡丝、钻活样样精通，是一位高技术的全手，哪一位师傅工艺上的问题都瞒不过他的眼睛。

作坊除打制首饰器物外，还有提金、化银等技术。这些活经

常由刘秀峰经理亲自动手，一名徒工打下手。提金的方法是沿用古老方法，将收回的杂金配上适量的白银混合熔化，然后将熔化的金银水徐徐倒入盛有冷水的容器内，激成豆粒大小的颗粒，再放入耐酸容器中（当时是用沙锅），用硫酸加火炖煮，银质即化成粉末从颗粒中脱去，金质仍抱团不碎，直至金银完全分离后，各自熔化倒条，即算完成。银的提炼方法与金不同，先将杂银熔化，然后放入药物，使杂质上浮，银质下沉，取出上浮的杂质，留下的就是纯银，倒槽即成银条。

金银是否提得纯净，各有测试的办法。试金的方法是：将被测试的金条或饰品，在试金石上磨察后留有颜色，先观其大概，再选用相近的兑牌同样磨出颜色相比，直到颜色完全相同为止，这一颜色完全机同的兑牌的成色，即被测试的金条或饰品的成色。天宝楼当时使用的兑牌，上段（手拿处）为白银，下段（试金处）为不同成色的黄金，从99%以下每低一个点制一块兑牌，八成以下的金饰很少，故每低二至三个点制一兑牌，七成以下就不再制兑牌了。天宝楼所售的金饰品，均打有  字样，（抗战胜利后，将“西口”二字改为“归绥”）成色保证稳定在99.8%以上，为全行业之冠，赢得了很高的信誉。这正是其能够兴旺发达的根本所在。

对银器或饰品的鉴别，是将银器或饰品在鞋底上磨擦，见新碴后看其颜色。常言所谓“七红、八黑、九发灰”，这些都是根据经验去判断的，但也不会差得太多。此外，在收购银币、元宝等物时，也各有检验的办法，这里不再赘述。天宝楼自己制作的银器和饰品，在成色上是保证质量的，并且打有  字样，决不做假。

天宝楼每天购进销出的，非金即银，还有玉石玛 之类，所有这些都是贵重之物，如果经营不善，管理不严，用人不当，众心不齐，那将会漏洞百出，不可收拾。在这方面，天宝楼有自己的一套做法。

一、形成核心，恩惠同仁。从人事关系上讲，刘、陈二位经理本是师兄弟，有着团结的基础，张、康二人的出号，更增强了他们之间的团结，并以他们二人为核心，吸收追随自己的人加入股金，给予顶生意，将这些人团结到自己的周围，再形成一个大的核心。在这一基础上，对所有后进门的职工，都根据资历深浅、成绩大小，年年提工资，帐帐（三年为一帐期）有提拔（即给顶生意），使每人个都感到自己有光明前程，一个心眼扑身在生意上，从而把上下三十口人团结得象一个人一样，十多年来没有发生过任何不愉快的事情。

二、用人不疑，知人善任。天宝楼规定学徒期为三年，这三年也是一个培养、识别、选拔和淘汰的阶段，优秀者逐渐提拔任用，不能胜任或有重大错误者逐渐淘汰。选拔的标准是：一要有业务能力，二要对企业忠诚。如果忠实可靠，即使能力略差些，也会被重用；反之，即使有能力也会被反复考验，弄不好也会被淘汰。总之，三年中已把每个人看得非常清楚。凡被选中录用者都委以重任，参与管理，或参与经营管理；或管物，即管理金银首饰及原料（金条、银条等），金银管理虽说有帐，实则无数，可是没有发现一个混水摸鱼的；或管帐。天宝楼旧时有两本帐，外帐为对付官面检查用，内帐才是真正的帐，每个人的提拔都是先管外帐，后管内帐，这是必经之路。此外还有一本记载人头应支的帐。那时的工资，不按纸币计，每人以十元左右现洋的应支作为生活或零星之用，挣多挣少主要在于年终的馈赠。根据个人的表现和资历，每个人都能得到几钱乃至几两黄金的馈赠。

三、信誉至上，童叟无欺。收购旧的金银饰品，几成就是几成，决不欺骗顾客。销售本店打制的金银饰品，绝对保证足赤、纹银。每当提炼完成，都要反复测试，交付打制前，还必须再进行测试，确实无误，才交作坊制做。在制做过程中，一定要精益求精，凡一切细活，都交培养多年的师傅制做，而所有师傅又都在作坊经理（作坊头）的监督之下进行生产，哪道工序不合格都要

进行返工。当时返工并不扣工资和奖金（馈送），但对一位师傅来说，返工就是莫大耻辱，谁都不愿让自己做出返工活。所以，在制做工艺上也是有绝对保证的，既保证原料的纯正，又保证工艺的精良，产品信得过，生意也越做越好。

天宝楼的生意以黄金为主，大部分做成首饰出售，但也有倒卖金条、金锭的时候。不过当时的进销差价是很小的，一般只在5%以内。

天宝楼金店在其经营时期，生意一直是蒸蒸日上的，这与其经营有方是分不开的。直到解放后，由于金银生意统归国家银行管理，私人一律不准经营，天宝楼金店作为一家私人企业，也就遵照国家的规定而歇业了。

燃烧鉴别纤维

一、棉麻：燃速，焰黄，灰为白色，无焦结，自动蔓延。
棉燃有纸烧味，麻燃有草烧味。

二、羊毛：燃慢，焰小，速灭，灰烬卷曲，有黑褐焦结。

三、蚕丝：燃烧有蛋臭味，然后有黑褐焦球，其余同羊毛。

四、粘胶纤维：燃速，烟黄，焰灰色，无焦结，易飞。

五、尼龙（亦作尼隆，即耐纶）：燃慢，无烟或白烟，焰小，易灭，焦结黄色。

六、涤纶：燃烧卷曲，有芬芳味，焰黄，有黑色焦结。

七、晴纶（亦叫腈纶）：燃慢，焰白，较亮，焦结黑球，烧时有鱼腥味。

八、维纶（亦叫维尼纶）：燃速，焰小呈红色，灰为硬结，有臭味。

（辑）

济仁堂京药庄的创业与经营

张 杰

创始简介

济仁堂的创始人是河北省定县人谢重吾（德禄）。其父谢介卿在原籍行医看病多年，颇有名声。后到我国最有名望的药材地，距定县 60 里的祁州（今安国县）挂牌行医，有了更高的声誉。民国初年，老大夫着重培养二儿子谢重吾，让他到北京大药庄南山堂学徒。由于平时的耳濡目染，谢重吾从小对医药事业就有着一一定的爱好，故此，在学徒期间能刻苦钻研，努力学习，三年期间初步熟悉了药铺和后厂的情况，掌握了药材的加工炮炒及制造丸散膏丹的技术。出徒以后上到柜台任店员，边工作，边学习如何招待顾客，怎样才能使顾客满意，以及经营管理等方面的业务知识。通过十余年的实践和锻炼，基本上掌握和具备了开药铺的条件。在这当中，他还被派往南山堂张家口分店当过一个时期店员，使业务知识更得到了充实和提高。

民国 9 年（1920 年）京绥铁路快要修成之前，谢重吾辞退了北京南山堂的工作，来到归化城投亲托友，寻找能够开设药铺的房舍。起初租赁到旧城小东街南口道西的一处铺面，开设了药铺门柜，资金 1000 元，按照“京药庄”的经验设置与经营，定名为“济仁堂药庄”。开业以后将其父谢介卿由祁州接来，在自己的药铺门柜上挂起行医的招牌，为患者看病，声誉越来越高。特别是自从给绥远省都统马福祥的姨太太看病治愈后，马福祥亲笔赠送“一笔虎”字画一幅，还赠送了一块赞扬医术高明的大牌匾“如意真传”，悬挂在店堂的正中，更加吸引群众注目。因马都统是回族，

所以对回族群众的影响尤其大。当时在地方上发生过一次流感，马都统为了制止病情的蔓延，给驻防军队每人服一剂“九味羌活汤”，有效地预防了流感的流行。从此，谢老大夫的医术更是誉满全城，济仁堂药庄的业务也因此更加扩大和发展。所赠字画与牌匾，可惜在文革中被烧毁。

小东街不是闹市区，街道较为偏僻，为了更大的发展，1923年硬出高价租到大什字附近，万胜永酱牛肉铺南隔壁一处铺面，将租到的古老店铺改建成北京型的“洋式样”门面三大间，前店后厂，共有20余间房子，在门柜上挂起了非常耀眼的大铜牌——“济仁堂京药庄”。铺面陈列得整齐洁净，光彩夺目。在装潢方面很有讲究，珍贵药材都装锦匣放入玻璃橱窗，使过来过往的人们，就是不买药也愿意站住观看观看，这是吸引顾客的一种做法。特别是对宣传方面非常重视，出钱雇人用铁皮刻好空心字的印板，在大青山前后各个村庄的大庙和戏台墙上，都印刷上“济仁堂京药庄开设在归化城大北街路西，专售汤剂饮片、丸散膏丹”的醒目黑字，给农村中的人们留下了深刻的印象。这一宣传确实起到了很大的作用，农村主顾大大增多起来，市内的顾客也越来越多，业务搞得蒸蒸日上。由于业务日趋繁忙，人员亦逐步有所增添，于1924年在大北街的路东又分支设立一个门柜，叫“怀仁堂京药庄”。连同小东街（小东街门柜照常营业）共计三个门柜，一套核算，人员由总号调配，当时的全部人员达到五十余人。

谢重吾主持济仁堂的全盘工作，老三谢德祯原在北京某药店的后厂内当药工，因自己的药铺分三处无人照料，也抽调回来，负责经营怀仁堂。老四谢寿崑（德祥）于1932年去到包头西前街又创立了一个分号，定名为济善堂，因平绥铁路已修通到包头，包头成为一个新兴的热闹城市，分号业务搞得亦很发达。到日伪时期，因加宽马路，济善堂门柜建筑被拆除，在后院内搞了几年的暗庄生意，收购由西路驼运及水路来的大宗药材，也兼做小型批发业务。1943年其父谢介卿年老寿终，为集中力量，将包头人员

和铺底全部撤回。谢寿崑回到济仁堂门柜，负责从全国各地采购药材并吸取外地的先进经验，改进自己在加工炮炒和制作丸散膏丹方面的工作，使济仁堂的业务不断有新的的发展。

经营管理

在旧社会的药行店铺中，不论哪一帮口，都有一套古老的传统经营管理方法，随着时代的发展变化，若不改进是不能适应形势发展的需要的。自从1921年火车通到归化城以后，东来的“河北帮”开始占领归化城的大北街和大南街，以高价购置地皮或高价租赁房舍，开设门柜，各业俱兴，仅药行就相继开设了南山堂、同仁堂财东乐家老铺的宏达堂、军医官卢耀华的达生堂、济仁堂出来的伙计陈子原与罗静庵的庆春堂，连同济仁堂，这五家都叫做“京药庄”。相互攀比，一家比一家陈设得耀眼辉煌，如果哪一家不加强竞争，业务就不可能搞得活跃起来，甚至会有倒闭的危险。由于“京药庄”的出现，使得原先的“山西帮”和“河南帮”老药铺栏柜黯然无光，迫使各家不得不争先恐后从多方面采取新的竞争手段，以维护企业的发展。

如在出售汤剂时，老药铺都是将药混包在一起的，患者想核对一下抓得有无差错是办不到的。济仁堂开设以来，按照处方将每种药品包成小包，并附有按《本草纲目》印的草药图及主治功能的小药签，再用印工精致的大包装纸包好，捎带一个竹圈纱布过滤器，俗称淋（lìn）子。这样既便利按处方检查药品，防止差错事故的发生，更表示了药铺热心地为患者服务，从而带动了全市的药业，凡是销售汤剂都普遍实行了各包另号附小票说明的做法。这一优良的做法一直延续到50年代。公私合营后，因业务的增大，纸张曾一度紧张，小票上印有旧商号的字样等原因，将各包另号的做法自然淘汰了。新建的各大医院及其诊疗所，也普遍是装一纸口袋，将每剂药混包在一起，至今已形成了习惯。

从济仁堂及其它几个“京药庄”相继开设以来，不仅对汤剂

饮片的销售有改进，对加工炮炒和丸散膏丹的制作方面也都有改进。原先的老药店虽然各户都有独特的优良品种，但对装潢不够讲究，丸药生产以后只放在药罐中，销售时拿出用说明单包好即成。而济仁堂的做法是：将每种丸药逐丸用蜡掉成蜡皮，每十丸再装成一盒，附有每丸的说明单，上印主治功效及服用方法。后来这一改进也推广到了全行业。

在丸散膏丹的销售方面，采取提成奖励办法，凡是在门市上的销货员，都要熟悉每种丸散膏丹的主治功能及用法用量，都要以热情的态度接待顾客，遇有问病服药者，根据病的情况选择对症的丸散给予介绍。销售后，有一本销货员的台帐，按每个人销售出的品种、数量、金额分别登记，这种做法叫做“占字”。到每月结算时，按不同的品种和规定的提成比例，分别给予奖励。每人每月的提成奖励要超过本人工资的一倍或二倍以上。这在企业的内部就体现了多劳多得，谁做的业务多，谁就收入奖励大。这样的提成制度不仅是增大和促进业务的一种好办法，更重要的是促使每个销货员认真钻研业务，积极发挥才能，更好地为患者服务的一种行之有效的措施。

为社会做贡献

济仁堂由开业到 1956 年实行公私合营时，已达 35 年之久，为社会做出了一定的贡献。合营时的定股资金，共计 21876 元，列为全行业的第三位。所培养的 20 余名职工店员，都成为公私合营时国药总店的骨干力量。原经理谢重吾任总店副经理兼门市部主任，原副经理一个任本门市部副主任，另一个任总店秘书总务股股长。在店员当中，有的担任中药加工厂副厂长，有的担任总店人事股副股长，还有的担任其它门市部正副主任之职，在中药厂中有的还担任了车间主任及生产组长之职。

该号经理谢重吾合营后更加辛勤地工作，到 1964 年因病去世。他给后人留下的印象是：令人敬佩的创业精神，丰富的经营

管理经验和高度的业务技术水平。该号的副经理谢寿崑从1959年总店与公司合署办公以来，为了响应国务院“对中药材变野生动植物为家种家养”的指示，由门市部抽出配合其他几个同志在郊区大台什村搞种植药材的试验田工作。由于他耐心勤恳，苦心钻研，精心培植，为种植药材工作做出了很大的成绩。60年代以后，他又调回原门市部着重搞加工炮炒工作。他对医药事业有着极为深厚的感情和丰富的业务经验，在晚年退休以后，用三年多的时间，将他五十多年的工作经验编写出一本题为《简明中药材手册》的草稿，约十余万字，共八个部分：

- 一、中药材的由来与发展；
- 二、中药材的采收及收购季节；
- 三、中药材的鉴别；
- 四、中药材的炮制及目的；
- 五、如何使用中药饮片（包括煎药及方法）；
- 六、配伍禁忌；
- 七、毒剧药材、易燃药材的保管处理；
- 八、各论（产地、季节、加工、优劣、炮制、副料、用量、归经、功能、主治、贮藏等项）。

这部草稿写完以后，没有来得及送有关部门审定，他就因年老有病于1982年寿终了。这部草稿留给了他的儿子去接班完成。他的儿子谢荣增于1976年参加医药分公司的工作以来，爱学习，肯钻研，现在中山东路医药门市部任草药组组长之职。1986年获市财贸药材鉴别能手称号，1987年在呼市第二届技术比赛中获中草药第二名，同年12月代表内蒙参加全国振兴中药技术比赛，获较好名次与中药炮制第十八名。

呼和浩特民族用品制造业梗概

新计照

呼和浩特的民族用品制造业有着悠久的历史，从解放后发现的许多金代的金属器物（内有佛像、铜镜等）及砖瓦建筑遗址等可以说明：在金代，这里的手工业已有了相当的发展。到了元初，这里就有了不少环以墙垣的城村，居民从事农业牧业，经营一些手工业和商业。手工业中用驼毛制毡的甚多，各色皆有。当地还产一种质地很细微的琉璃原料。（见《马可波罗游记》）

15世纪末，达延汗统一了东部蒙古各部，为呼和浩特地区经济的恢复和发展创造了有利条件。后来，达延汗的孙子阿勒坦汗自河套率土默特部来此驻牧。他以此为中心刻意经营，收容从晋、陕逃亡来的大批汉人，在发展畜牧业的同时，大力发展农业和手工业，经过几十年的建设，这里呈现一派繁荣景象。当时，漠南地区的蒙古族群众中已有了很多较为复杂的手工制品，其中如皮箱、摇车、银碗、酒杯、马鞍、盔甲、腰刀、簪头、念珠以及弓、箭、戈、矛等，这些器具用品不少是手工业比较发达的呼和浩特生产的。当时这一地区的锻铁业和铸造业也有了较大发展，现在大召（无量寺）所存的银制释迦牟尼坐像、铁香炉、铁狮子便是这个时期的产品。

17世纪中叶，为了便于控制，清政府以呼和浩特为交通枢纽，大力发展其通向东、西、南、北的驿站，使这里成为四通八达的北方重镇，成了大量输出和转运西北各地以及内地畜产品、农产品、手工业品和其它土产品的基地。

清代乾隆初年新城（绥远城）修建后，随着八旗军队的驻防、农业区的开辟和扩展，以及汉、回各族商人的增多，呼和浩特更加繁荣起来。其中有专门为本地官僚、驻军、地主、大商人及其依附者消费服务的商业，如绸缎店、银楼等；有为本地一般居民和四郊农民提供生产工具与生活必需品的杂货店、百货店、收购手工业产品和粮食的行栈；有专门经营到蒙古各地贸易的商行货栈；还有为数不少主要供应城区居民的行商摊贩。手工业特别是制造民族用品的手工业，自然也有了相应的发展。

当时制造民族用品的作坊大致可分为两类，一类是靠出卖技艺的独立劳动者，或者招收几名徒工组成家庭小作坊，资金少，规模小，工具简单落后，因而在供产销方面均受通译业、皮毛店的控制与剥削，生产发展缓慢。一类则是既有财东、掌柜，又有领作和师傅，还有学习业务的“小小”（徒弟）。不仅有作坊而且有门市，既销售自家的产品，又出售其它商品。有的作坊还在外蒙（今蒙古人民共和国）设立分号，自己雇驼队送货、进料。

为了把作坊经营好，实现发家致富的愿望，不论是掌柜还是业主都把艰苦创业、笼络工徒、技艺保密当作法宝。在生产上除掌柜不直接参加劳动外，一般都是业主本人与工人、徒工同样劳动，并兼管买料、设计、销售、财务等经营活动。有的在经营管理上苦思冥想，并亲自检查半成品和成品的质量状况，以保证和提高经营信誉。

二

蒙古靴业始源于清代康熙年间。到民国 15 年（1926 年）时，呼和浩特有蒙古靴作坊十几家，从业人员多则每家 40 来名，少则 5 或 6 名，共约 300 名。座落在太平街路东的永德魁、义生泰、长义永、兴盛永，小东街路西的元升永，东顺城街路北的泰和德与东马道巷的元和德，为“蒙靴七头号”。永德魁系康熙年间开业。元升永始建于道光六年（1826 年）前后，为山西祁县吴姓创办。民

国 15 年前后的股东是吴少烈，此人在北京开设聚宝一茶庄，在张家口养有汽车。这时候，元升永作坊顶六厘生意（股子）以上的掌柜有十来名，山西清源县（今清徐县）的李继孔入股一分二厘是最多的一股。此外还有清源县的李守文，交城的陈刚龄，忻州（今忻县）的马永祥、郝登成、陈源、张庆祥等。有从业人员 50 名左右，年产蒙古靴约 5000 双。元升永作坊在它的门市外和柜台上各放石狮子一只，在蒙古靴筒内除盖有“元升永”戳记外，还要盖上一只狮子标记。由于产品质量好，牧民们争相购买或以物相换。

元升永等七家蒙古靴作坊，都有门市和柜台。门面上方悬挂金字木招牌，后边是作坊。有的是长年生产而经常不开门，主要靠雇用驼队成批向外发运，称作“暗房子买卖”。有的作坊则是前边的门市经常营业，后边的作坊长年生产。

七家蒙古靴作坊都在库伦（今蒙古人民共和国的乌兰巴托）设立自己的分号（门市部），自己雇用驼队把蒙古靴以及其它物品运去销售，回来时再捎回皮张、药材等，扩大业务范围多盈利。元升永派出的经营人员有十来名，包括掌柜一律不准带家眷，二年一回家。马永祥曾任驻乌兰巴托分号的掌柜。

产品的式样是按地区分类的。销往四子王旗一带的产品，男靴称点勒半，女靴叫五步元，童靴称八宝。销往达尔罕旗、茂明安旗一带的产品称将军式（男靴）、皂靴（女式）、一码三尖（童靴）。销往苏尼特旗一带的除男靴亦称将军式外，女靴、童靴均称三报靴，又叫小搬尖。销往召河一带的蒙古靴，通称鸡蛋头式样。销往乌珠穆沁旗一带的通称邬那靴。销往鄂托克旗一带的称作大官（靴尖部位较肥）、二官（靴尖部位不仅瘦而且靴筒较短）。销往额济纳旗、阿拉善旗一带的蒙古靴，通称纳木尔靴又叫大搬尖。销往库伦一带的靴子，肥而且大，也称将军式，又叫哈拉罕靴。上述蒙古靴品种，有的靴尖与后跟呈平线，如点勒半、大官、二官等，有的则是靴尖上翘，将军式的翘度更大些。当时，尽管销往

各地的蒙古靴样式大体相同，但是不准互相穿着。销往四子王旗的蒙靴，拿到达茂旗是一双也卖不了的。

蒙古靴是牧民的生活必需品之一，品种分为布靴和皮靴。布靴是用棉、布、毡绒纳上各种花纹缝制而成，穿起来和软轻便。皮靴通常是用牛皮、马皮制成，穿起来挺脱结实。蒙古靴具有靴身宽大，易套裹腿毡、毡袜；靴底平直，左右脚不分，便于穿脱；靴脸短，骑马不易套镫等特点，而且精致美观，与蒙古式的马镫、骑马姿势相吻合，至今仍为牧民必不可少的装束用品之一。

制作皮蒙靴的原料牛皮，早年是从红皮坊购进。靴筒料称作“花皮”，皮面由人工制成花纹、刷上黑煤烟后再用发酵的羊油、牛油、植物油烤搓均匀，花纹，色泽经火不褪，但制作十分复杂。民国2年（1913年）前后，有了木制带铜辊的压纹机，方才用栲胶水等鞣制成香牛皮。靴底革是从熏皮坊进料，在三伏天用桐油浸泡后纳制，经久耐磨。

1937年日寇入侵后，蒙古靴作坊纷纷倒闭。未关门的也是规模缩小、人员减少。到1945年，全市十来家三人班五人号的小作坊，总计人数不到50名，还不及民初元升永一家的人多。

解放后，于1951年工人们处理了义和社（解放前蒙古靴业、布靴业的纯工人行社）的物品，集资成立了制靴社，地址在北沙梁，有工人20多名，专门生产蒙古靴。负责人是李庆宝。同年又在喇嘛庙巷成立制鞋社，有工人50来名，生产布鞋、皮鞋、马靴。负责人是孔向虎。1954年两家合并成制鞋厂，有石头巷、太平街生产点。1957年迁到五塔寺东街，职工有100多名，生产蒙古靴、马靴、皮鞋、布鞋。魏瑞泉任厂长兼书记。

1958年个体户李生业、吴永祥等七人，合伙成立蒙古靴生产合作小组。1963年该小组并入民族用品社，1969年该社蒙古靴、马靴车间分出，成立蒙马靴社。1971年该社更名皮革制品厂，1972年又更名呼和浩特市民族用品厂。

三

金银制品，早年以银制品为主，所以作坊名称多叫“银楼”。银楼多设在粮店比较集中的旧城西五十家街、小召半道街、通顺街一带，便于农村富户进城集粮时购买。在繁华的旧城大南街、新城南街及北街一带也有。

相传，呼和浩特的金银制品业始源于明末清初。到民国 14 年（1925 年）时，这里有生产金银器皿的作坊十多家，从业人员多则每家 40 来名，少则 4—5 名（属于家庭作坊），共约 200 名左右。座落在西五十家街巧尔齐召西隔壁的万福兴银楼和大南街路西的永玉成、宝华，是当时较大的作坊。此外，还有万福增、万元永、涌合义、三合义、万德永、广义成、德润楼等。

万福兴银楼的创始人是山西忻县人胡玉。此人于清康熙年间由忻县先到左云做银匠活，后在左云一家姓管的财主资助下到呼和浩特开楼度徒，到清雍正年间始立万福兴字号。清乾隆年间，管家后代以三百五十两银的代价，将万福兴的财股转让给同乡席姓财主。民国 14 年前后的掌柜，是大同人张存富、王志等十来名，刘姓大同人（名不详）是“领作”。从业人员 40 来名。万福兴在西五十家街的门市三间，民国 24 年（1935 年）左右，又在大南街接收了永玉成的铺面做为北柜。作坊五间（三间、两间各一处），伙房两间。万福兴银楼的产品分蒙活、汉活两类。蒙活包括蒙古刀把、刀鞘上的装饰品，镶银蒙古碗，马鞍具装饰品，首饰（俗称头带）等。这里制作的镶银蒙古碗很受牧民欢迎，制作者是技艺高超的师傅韩贤民（大同人）。在用桦树根制成的木碗上（从山西五台县进货）镶嵌银箔包边鏤花，制成一个需要两天半的时间。韩师傅使用的各种规格的鏤子，就有 120 多把，他鏤出的旱八宝、水八宝以及各种花卉等图案精致美观。他的月工资六元，是万福兴最高的一个。当时销往伊克昭盟的首饰，重量达 15 斤左右，销往其它盟旗的也在 10 斤上下。汉活包括镯子、耳坠、戒指、耳挖

勺、发卡、银锁儿等。仅镯子就有圆镯、麻花镯、扁镯、铃铛镯等八种。早年制作的如意锁（结婚用品），一件的总重量就达30两（以16两折合1斤计算），9寸宽，6寸高，3分厚，中间镶嵌美玉一块，其中的九条银链儿（每条长达2尺4寸）重量为4两。制成一件使用原料（银子）约40两。此外，还有麒麟锁、荷花锁、儿童开锁（幼年带上到12岁时打开）等。还有一种称作忻州头带的首饰，最多的由17个部件组成一件，是最复杂的活儿。到民国14年时，万福兴只有李文（大同人）和另一位师傅（姓名未传下来）会做这种首饰。万福兴生产的金银制品，都要鑿上“归化万福楼足赤”（指金制品）和“归化万福楼足银”字样。后来，又改成“西口万福楼足赤”和“西口万福楼足银”字样。好把式还要加上自己的名字，如韩贤民鑿一个“韩”字，李文鑿一个“文”字，用以保持作坊的信誉。在春夏淡季时，平均日销售额15元左右，逢秋冬旺季，日销售额可达100元至200元，利润约占30%。

永玉成和宝华是民国11年至14年期间，在旧城大南街路西又开设的两家比较大的作坊，由于工人操作的工作台设在地上，有别于“山西班”作坊（工作台设在炕上），又系河北人创办，俗称“东路班”作坊。产品以陈列器具为主，如银盾、银瓶等，还制作金戒指、耳环、项链儿、表链儿等。永玉成作坊由赵瑞五创办。这家作坊的产品上都鑿有“西口永玉成”字样，后来由于掌柜不务正业，倒腾金银原料，放松了经营管理，不久便倒闭了。座落在旧城大什字路南的天宝作坊，是1937年夏季由河北的陈姓和刘姓合办，从业人员30名左右。

金银制品行业的原料，为普通收买的金子（每两70元）、银子（每两1元左右）。每年按重量估计，可制作银器共约一万数千两，金器约数百两。银器每两售价1元8角至2元，金器则按照时价再加工价5角至2元不等。

日寇入侵后，金银制品作坊纷纷倒闭，或者由大缩小，只有万福兴和天宝少数几家作坊，坚持到了解放以后。

解放后，国营金店于 1952 年成立，隶属人民银行呼和浩特支行，座落在旧城大南街路西宝华银楼旧址，经理李林（山东人）。当年万福兴的徒工范成法、冀连雍、王世礼，涌合义的徒工董富贵，裕盛丰的徒工尚存等均被吸收，王世礼还被安排在生产管理岗位上。为了使金银制品业尽快发展，市人民政府于 1953 年从天津请来贾臣、李茂亭、吕金元、宗占魁、孙荫长、杨凤梧等十几名制作金银器皿的师傅。1958 年，国营金店原址改成门市部，车间迁至新生街 34 号，更名金银制品厂，隶属内蒙古自治区重工业厅。职工增加到 70 名左右，由曹作宾（河北人）任厂长兼书记。

1969 年金银制品厂与内蒙广播设备厂合并，全部迁往新城。1972 年，先后从广播设备厂抽出王荣、王世礼、孟仁、赵英臣、孙荫长、王新仁、赵同仁、李希文、贾臣、李茂亭、刘凤来、杨凤梧、吴爱莲（女）、杜文仙（女）、刘素清（女）、陈凤英（女）等制作金银器皿的师傅，组建了内蒙外贸局工艺品厂。

四

据老艺人们相传呼和浩特的毡制品业始源于清代康熙年间。毡制品的生产作坊可分为两种类型，一种以生产毡帽、毡靴为主，一种以制作民用毡为主。到民国 16 年（1927 年）时，这里有生产毡帽、毡靴的作坊不到十家，从业人员多则每家 60 来名，少则 5—6 名，共约 200 名。有座落在旧城大西街的允和成、新和成，小西街的泰记，石头巷路东的福成元等。允和成作坊设在大西街路南（现国营呼和浩特市制毡厂门市部及东隔壁大院），始建于康熙二十三年（1683 年）前后，（也有清嘉庆中叶开设一说）为山西祁县陈姓与赵姓合伙创办。至民国 16 年时，这家作坊的掌柜是忻州人姜礼、王书全等。从业人员 70 名左右。允和成除制作一般毡帽、毡靴、咯噔（高腰靴）外，还制作黄色童子帽，红绿色小礼帽，销往新疆等地的大帽；还生产土耳其式、英式黑色、紫色山羊绒帽，制作精细，时新一时。毡帽及毡靴的颜色，都是采用普通染料，由

于配料加工得当，颜色牢度很好。允和成年制毡帽约 30000 顶，每顶售价 3 角左右；毡靴 10000 双，每双售价 1 元上下；土耳其式和英式毡帽每顶售价 1 元左右。允和成零售的产品上盖有“永”字戳记，成批发运的毡靴和毡帽上盖一个“合”字印。毡帽、毡靴行业的业务旺季是秋冬两季，每到这个季节，允和成作坊不仅在门市上出售自己的产品，为了多赚钱还从宣化购进毡帽销售。不仅如此，而且从山西太原土和商行运来三鹿牌和三龙牌白布、棉花绒毡出售。这家作坊成批外运的销售额比零售额大。民国 17 年以前，销往新疆等地的大帽，由骆驼载运，每只一次可载“一担”（2000 顶）。

民国 23 年，由于业务不景气，允和成更换股东，他们是忻县人李孔（泰和昌钱铺）、杜轩（钱铺）、赵亭方（集宁粮店）等，共集资约 6000 元。姜礼又请来了李孔的儿子李运掌（字廷治）当大掌柜，此后营业有好转。1945 年前后，毡帽毡靴作坊纷纷倒闭。允和成虽未倒闭也是勉强支撑。1950 年，允和成更名新生帽厂，仍然生产毡帽毡靴。1953 年又恢复原字号，经理李运掌。

到民国 14 年时，呼和浩特有以制作民用毡为主的作坊不到十家，从业人员多则每家 40 来名，少则 10 来名，共 150 名左右。有座落在小南街的天元成，西顺城街的天和庆、德盛茂，小北街的天和公、福聚成等。天元成作坊始建于清代道光十二年（公元 1833 年）前后，由归化城（即旧城）通译业（俗称通事行）三大号之一的天义德创办，大同人王美、郑仕福是二三任掌柜，全能师傅叫文孩子（大名不详）。到民国 14 年时有从业人员 40 名左右，于解放前倒闭。

生产毡子、毡帽、毡靴所用的原料均系羊毛。有的作坊是向皮毛店购进，有的则是派人到附近郊区、土旗、武川一带收购。春季为抓毛、茬毛、羔毛，秋季称剪秋毛、山羊绒，收购各种羊毛并不实际过秤，而是按成羊、羔羊估计重量后议价，称作“估羊”。每斤毛收购价平均三角。天元成毡坊年收购八千斤左右（春

秋毛各半)，将其中的春毛约 2000 斤出售给天津老客（商人）或本地隆昌洋行，从中牟利。其余，分别制成春毛毡、秋毛毡、羔毛毡和山羊绒毡销售。规格有 2 尺宽 4 尺长的，3 尺宽 5 尺 5 寸长的，5 尺 5 寸宽 11 尺长的等十几种。以民用为主，也有机关、商号的定货，售价每平方尺平均 3 角。此外，还生产马鞍履，保护马脊用的；防雨毡俗称雨簸箕，毡雨衣俗称雨马褂，供牧羊、牧马者及车信防雨使用。早年，交通工具靠驼、马。通译业（又名积金社亦作集锦社即外蒙分会）、西庄业（即新疆社）专与外蒙、甘肃、宁夏、新疆等地贸易的商号，全靠骆驼运输。一些怕潮湿的物品，便要使用天元成制作的包毡（每块规格 4 尺 5 寸宽，6 尺 5 寸长）、苦毡（每块 4 尺 3 寸宽，7 尺长）来防雨。座落在北头起的驼商回民曹家办的德厚堂，座落在南头起兴隆巷路西新疆籍胡老五办的天义货栈等，每次定货都是大几百块。天元成还生产毡袜子以及供阔人或赌博者打麻将牌时使用的牌垫（每块 2 尺 8 寸见方）和宝毡等。当时十来家大小毡坊，年制毡约 400 平方丈。

民国 15 年左右，各种作坊的产品都集中在席力图召大院内展销过一次，在民用毛毡评比中，天元成的产品被评为第一名，并得奖状一块挂在作坊的柜房内。人们称赞这家毡坊的产品是“清水净毡”。

1956 年元月 20 日，约有永和成（原允和成）、双盛祥、福成元、天玉成、新盛明、新明、双和成、永恒成等 15 家私营毛毡制品作坊，以及座落在旧城太管（谷）巷、西顺城街、乃莫齐召夹道巷的福越厚等四家私营制胶作坊，走上了公私合营的道路，资金约 30000 元，从业人员 80 名左右，取名毛胶制品厂。生产点分散在八个地方，公方代表是刘元亮（河南人）。现在的国营呼和浩特市制毡厂的前身即毛胶制品厂，有职工 248 名，另有厂外加工人员 200 名左右。产品有民用毡、工业用毡、帐篷毡（包括蒙古包毡）三大类。

五

地毯，由于是立纤维出图案，故有“栽绒毛毯”的叫法。用途可分为地、炕（床）两种。呼和浩特的地毯早年来自新疆，俗称“西营毯”。相传是从辛集镇（今河北省束鹿县西北）来了两位师傅（一位姓姜，另一位连姓都没有传下来），从宁夏来了两位师傅（一位姓邢，一位姓唐）带来了编织地毯的技艺，从此，呼和浩特有了自己的地毯编织者。

民国 15 年左右，呼和浩特有生产地毯的作坊十几家，多座落在旧城北门里、小东街、西河沿、西顺城街一带，它们是有恒、隆和泰、永顺洋、同德公、兴兴久等，从业人员多则每家 100 名左右，少则只有 10 来名，共有 300 来名。年产量约 3000 平方米。有的作坊是既有生产点，又有门市部。有的作坊的买卖就在生产作坊里做。座落在北门里东马道巷的有恒作坊，始建于清代光绪十四年（1888 年）前后，为山西清源县（今清徐县）闫村人王俊创办。1930 年至 1938 年期间，有恒的郝占魁、刘廷德、王维勤等，先后退股出去办起了大义恒、天德荣、天顺勤、崇义恒地毯作坊，平均人数每家 60 来名。这时座落在西口外的孤儿院也增加生产地毯的项目。有恒于 1943 年歇业。

1946 年，这里的地毯作坊全部倒闭。

解放初期，有近 20 名地毯工人先后为乌拉特中后联合旗土产公司加工 150 副驼鞍（系圆形坎肩鞍），还为包头市新区经济处加工了 1000 多平方尺长方形地毯。

1956 年 9 月 13 日呼和浩特市毛纺生产合作社成立，从业人员 60 名左右，共有 18 个生产点，3 个门市部。生产项目有：地毯、车毯、毛衣、毛口袋以及弹棉花、棉被套等。地毯生产点设在小北街十王庙内。

当时，无论合作社还是公私合营工厂的成员，在政治上均处

于平等地位，在经济待遇上实行按劳取酬的工资制度，大家都是企业的主人，企业的经营管理实行民主管理。在合作社，最高权力机构是党组织领导下的社员大会或社员代表大会，重大事情要由社员代表大会通过。社里的日常工作则由社员选举产生的理事会主持；同时还选举产生监事会，负责监督理事会的全部工作。毛纺生产合作社的第一任书记是贺凤英（女），理事会由张明（主任）、张仲美（副主任，当年大有恒的徒工）、韩喜明、崔文波、于镜泉、李德新组成；监事会由刘文汉（主任）、张根龙、戴连林、郝连明、高福增组成。在公私合营工厂，实行党委领导下的厂长负责制和职工代表大会制。

1957年下半年，在市手工业联社领导下，张仲美和尹文广（大有恒徒工）、邵德义（同德公徒工）等，访问寻找失业后已经改行的地毯工人，到年底迁入石头巷路东厂内时，地毯工人已经达到50多名。

1958年6月1日，国营呼和浩特市地毯厂成立，地址在旧城南柴火市街23号，有职工200多名。1959年，这家工厂接受上级布置的任务，为首都人民大会堂内蒙厅制作了大型地毯。这批地毯是1960年5月铺到人民大会堂的。产品全部是素古地毯，最大的每块近1200平方尺，小规格的平均230平方尺。平时生产的大型地毯，一般只需要4至6名工人操作。这批大型地毯每块需要12名工人同时操作，编织这么大的地毯，老师傅们也是头一次，任务是艰巨的，但大家的心情是愉快的。上级还从包头、乌兰浩特等地兄弟单位临时调来师傅协助生产。据当年分管生产的厂长刘德惠回忆：那时，每人0.7平方尺的日定额，个个超，最高的达到1平方尺。真是人人心里一团火啊！这一年的春节，师傅们是在地毯机梁旁边度过的。年三十晚上，同志们在车间召开了迎新春茶话会。当时内蒙手工业管理局的王林局长和分管此项工作的马祉书同志，也来到车间向大家拜早年。这批地毯织好后，曾拿到内蒙古体育馆试铺，内蒙古自治区党委和政府的领导王再天、王

逸伦等同志观看后非常满意，表扬地毯工人保质保量完成了这一光荣任务。

1981年，呼和浩特地毯厂迁到石羊桥东路6号，占地面积22000平方米，年生产能力30000平方米，职工人数增加到459名，厂外加工人员400多名。产品以出口为主。现在不仅能生产传统的三蓝地毯，还能制作机拉洗高级地毯、汉宫地毯、艺术挂毯；不仅能制作传统的方形地毯，难度较大的圆形地毯也生产出来了。地毯的码数以90道为主，最密的达到150道。

六

解放前，民族用品制造行业的生活状况，以伙食而言，师傅和徒工是一日三餐，炒米、面茶或稀饭、炒面，也有稀饭、莜面饅头或小米捞饭的，这是早、晚餐。午餐有的作坊是荞面、莜面来回倒替，也有做白面、黑面、荞面三杂面花卷的。按农历每月初一、十五改善伙食吃白面，也只是中午这一顿饭。掌柜们是另起炉灶，伙食自然比工人们强多了。

当时流传着：“人进作坊，驴到磨坊”，“有女不嫁手艺人”等俗语。绝大部分工人娶不起媳妇成不了家，都在作坊里吃住。如毡制品行业的车间，白天是工作场所，夜晚是工人宿舍，大师傅（炊事员）做饭和工人们就餐时，这里又成了伙房。为了不使潮湿的羊毛被风吹干，室内温度再高，空气再污浊也不能打开门窗通风，即使到了最热的数伏天也是窗户用纸糊严实，门上挂着毡帘子。用弓弦弹毛时（包括地毯行业），更是尘土、碎毛飞扬，空气污浊不堪。工人们咳出来的全是毛和土的混合痰，没有任何劳动保护设施，所以不少工人得了痨病（肺结核）、矽肺。制毡时经常离不开水，得关节炎、腰腿疼病的也不少。日寇侵占期间，以肺病传染为由，发现这种病人就用冰块冷冻，使人早日死亡，所以工人们有病拿命抗，不敢吱声。另外，歇工治病医疗费用由工人自己负担，作坊又不给工资，不少工人落下了病根。

金银制品是靠热能生产的，原料都是金属，需要在800度到1000度的高温下熔化，浇灌在模具内才能成型。工人们经常处于烟熏火燎之中。金银器皿的焊接工作，是用铜制的吹筒（约7寸长、4分粗）对着一盏素油灯，鼓着双颊吹火操作，学徒时则是用盛上水的碗练习，一直练到能够换过气来时，才允许吹火操作，此行业咳嗽气短者自然不少。

地毯作坊根本不准备洗毛纱设备，工人们一年四季抬上毛纱到扎达海河去洗，数九寒天也得打开冰窟窿洗线，不少工人冻坏了耳朵和手脚。

徒工们的待遇就更差了，作坊管饭没工资。元相成的学徒，一年到头只能领到五元钱的穿装费。而天元成毡坊的学徒，干一年活只能得到一顶帽子、一根裤腰带、一双袜子、一双鞋。万福兴银楼的徒工更可怜，一年只给一顶帽子一双鞋。

各家作坊为了使徒工学满年（即出徒）后不轻易离开作坊，以创造更多的利润，普遍采取的做法是：学徒三年还要谢师半年左右（有的谢师长达一年，有的学徒期定为五年）。对于徒工不论年龄大小，都是先来者为兄，后来者为弟，一律师兄弟相称。地毯行业规定，学徒超过16岁不收，最小的只有11岁，由于年龄小，有的已经学了六七年还出不了徒。学徒必须有两名保人，合同中有这样的条文：学徒期间出现栽崖跳井、失踪、自杀、生病者，作坊概不负责。徒工的大部分时间，不能用来学习技术，而是干提茶壶倒夜壶（便壶），看孩子洗衣服，给师傅打下手的杂活。象万福新银楼，每天早晨要由两名徒工非常吃力地抬着木制大尿桶，从西五十家街走约一里半路，倒在石羊桥河槽内，这是徒工们一项十分头疼的营生。当年大有恒地毯作坊的学徒邓富贵竟伺候过两个坐月子的（掌柜老婆生孩子）。即使出了徒，一些绝招也学不到手，艺不到家，不敢到其它作坊去要手艺。在工艺技术的传授上各家都十分保守，所谓“教会徒弟，饿死师傅”、“同行是冤家”。同一行业的业主，多是出师同一作坊的师兄弟，在人情上虽然彼

此有所往来，但是见面不提技艺事，唯恐人家把技艺偷走。徒工学习技术实际就是偷艺。

七

早年，各行各业都有自己的行社。据《归绥识略》记载，呼和浩特的各种行社就有 95 种。蒙古靴及布靴行业的行社，称作义和社，也叫靴匠社。社址在旧城通顺街西头路北的义顺斋茶馆内，供奉孙膑为祖师。义和社系纯工人行社，社内有从各靴铺工人当中选出管事的正副会首（俗称当家的）和大、二先生（会计），还有跑腿搞联络的称作散散，每年一选举。义和社在农历每月初二、十六日两次向工人收款（徒工免收），称作上布施。民国年间通行银元（每枚值银七钱二分）和铜子儿（无孔硬币）。每人一次交 5 枚铜子儿，交够 1000 枚为止（合八年又四个月）。从张家口、宣化一带来归绥耍手艺的师傅，也是每次交五枚，但是没有总数目，年复一年地交，称作长年布施。从库伦（乌兰巴托）来的师傅（也是从大同、代州、张家口、宣化等地去的）只上一年半布施便算了事。无依无靠的工人死后，由义和社出钱买棺木，埋葬在攸攸板申东北的义和社坟地。每到农历五月二十六日、二十七日、二十八日，全行业歇工，在西茶坊老爷庙（今社会福利院）红火，称作过社。三天集中起伙，并请戏班来唱戏。每逢唱戏时，还要邀请城北公主府和大召前山货铺（出售硬山货杈耙扫帚等）协成泉的人前来观看。（义和社所收布施存在协成泉，有时社内花销不够时，由协成泉垫付，也可以动用布施款作为协成泉的资金。）

民国 14 年时，元升永的弓山师傅、义生泰的杨宝山师傅（都是大同人）是义和社的正副会首。当时，一名师傅每月必须制作蒙古靴 15 双，工资约合银三两八钱。工人们起早贪黑地制作 15 双靴子很吃力，伙食上又不佳，一天义和社的“散散”用鸡毛信（表示火急）通知各家作坊工人，到西茶坊老爷庙开会议事。由弓

山和杨宝山出面与各家掌柜交涉涨工资不答应，各家作坊的师傅便联合罢工。起先掌柜给徒工们施加压力，他们不敢参加，后来由各自的师傅做工作，结果实现了全行业罢工，先后约一个月。掌柜们急坏了，想让驻军中的一个名叫石敬亭的旅长（河北人）出面镇压，结果没有答应。不得已各家作坊统一将工人的月工资，涨到四两五钱七分五厘。

蒙古靴、布靴和毡坊的掌柜以及学习做买卖的“小小”是另外一个行社，取名集义社。社址在大召前的财神庙，每年农历三月十六日、十七日、十八日过社。

金银制品行业的行社，称作银炉社，又叫银匠社，社址设在大召后的玉皇阁内，农历九月初八、初九、初十日过社。戏台设在玉皇阁门外（马路南面）。供奉祖师九花娘娘，亦有供太上老君为祖师的说法。

毡制品行业中的纯毡坊是一个行社，称作忠义社，社址在小北街的十王庙内，农历五月初七、初八、初九日过社。制作毡帽毡靴的作坊如允和成等，是另外一个行社，称作公义和社，社址在通顺街的义顺斋茶馆内，社内物品存放在大召前的财神庙内，农历六月初五、初六、初七日过社。供奉祖师都是旃檀古佛。也有两样作坊叫毡毡社的说法。

据老艺人们相传，地毯行业没有行社组织。但《归绥识略》中有旃檀社于五月初九、初十、十一日在城隍庙过社的记载，待考。

解放前在民族用品制造业中，除蒙古靴业外，其它行业也曾出现过工人要求增加工资、改善伙食的罢工斗争。

民国 17 年，因为蒋介石查封苏联在华使馆和商号，外蒙封锁了边境。樊耀南刺杀了新疆省政府主席杨增新，引起新疆动乱。西路至此不通。不仅使呼和浩特的驼运业和皮毛业遭到毁灭性打击，民族用品制造业受到的冲击也不小。

日寇侵占期间，在内蒙古地区设立“大蒙公司”、“畜产公司”和所谓的“合作社”，大肆掠夺畜产品，致使作坊纷纷倒闭，

工人大批失业，把广大手工业艺人推向生活的绝境。制作蒙古靴的艺人郭良业（大同人，最后一任义和社会首），是从图案设计到裁剪、缝制的全能把式，1944年失业后，和蒙古靴师傅山西代县人张二娃、张三娃兄弟搭伴，到达尔罕旗、茂明安旗一带，为牧民修靴配底糊口度日。其它各业的工人有的回乡务农，有的在街头钉鞋，有的卖了荞麦皮，有的拉了洋车……

1945年8月15日，日本军国主义无条件投降，国民党又返绥当政。此时不仅毫无生机，更是货物来源经常断绝，法币、美金和金元券相继贬值，物价一日三涨，苛捐杂税繁重，广大劳动人民挣扎在饥饿线上。本小利微的手工业劳动者，面临倾家荡产的惨境，整个民族用品制造行业陷入万户萧条、苟延残喘的境地。

解放后，在中国共产党的领导下，民族用品制造业犹如枯木逢春，迅速发展起来。优越的社会主义制度，为提高企业经营管理水平，更好地发展生产满足市场需要，以及改善工人的劳动条件和物质生活状况，创造了条件。手工业作坊内部改革了原来旧有的三大关系（雇佣、剥削和封建的师徒关系），尊师爱徒的新型师徒关系蔚然成风。新一代艺人迅速成长壮大。新社会的学徒不仅每月有生活费，而且可以按季节领到单衣费、棉衣费以及烤火费，治疗疾病和师傅们一样由企业报销。73岁的毡制品老艺人张林（大同人，当年允和成的徒工），解放前得了矽肺职业病，解放后他的病痛得到治疗。今天呼和浩特市职业病防治所的医生仍然定期为他检查治疗，除退休金外，每月还享受营养补助。今天，从事熔化金银工作的工人，除免费享受工作服、帆布手套、石棉手套、防护眼镜等劳动保护用品外，每月还可领到营养补助费。

解放后，呼和浩特市金银制品行业中的焊接工作，经过技术改革创制了汽焊枪，改善了劳动条件，使产品的焊接不露痕迹，更加美观。地毯行业中的毛纱染色工作，已由不锈钢染槽取代了铜、铁锅和大本槽，自动化代替了手工操作，一按电纽便自动染色了。蒙马靴行业，过去手工缝制马靴，一人一天只能达到三四双，现

在，使用机器操作一分钟即可缝制一双。制毡行业的弓弦弹毛，也早已被电动机械所替代。想过去看现在，老艺人们感慨地说：变化太大了，今天的现实，在旧社会真是作梦也想不到啊！

“七十二行”漫笔

人们常言“七十二行，行行出状元。”这是说无论干哪一行，均为人生所需，只要努力去干，都会做出成绩，为人们所赞扬。它与古代“重本抑末”的思想不同，恰与今天我们所提倡的要干一行，爱一行，为人民服务无高低贵贱之分是相吻合的。这正是“本宜重，末亦不可轻。”

可是“七十二行”之说从何而来呢？据徐珂《清稗类钞·农商类》说：“三十六行者，种种职业也。就其分工而约计之，曰三十六行；倍之，则为七十二行；十之，则为三百六十行；皆就成数而言。俗为之一一指定分配者，罔也。”可见“七十二行”系从“三十六行”推演而出的一个虚指之数。

另据《清波杂志》所载，我国唐代的主要行业为“三十六行”，即：肉肆行、宫粉行、成衣行、玉石行、珠宝行、丝绸行、纸行、海味行、鲜鱼行、文房用具行、茶行、竹木行、酒米行、铁器行、刺绣行、针线行、汤店行、药肆行、扎作行、陶土行、件作行、巫行、驿传行、棺木行、皮革行、故旧行、酱料行、柴行、网罟行、花纱行、杂耍行、彩舆行、鼓乐行、花果行等。

其实，三十六行也好，七十二行也罢，就连三百六十行也只能算是对各行各业的一种概称。社会是在飞跃发展着的，社会分工随着科学的进步，将会越来越细，新的行业在不断产生，这是很难用一个具体数字来定论的。

（辑）

归绥市的毡毯社与和合义社

倩 影

一、归绥毡毯业的历史及沿革

解放前，归绥市（现在的呼和浩特市）的毡毯行业中的裁绒毯业，多集中在旧城西顺城街、通顺街及财神庙巷一带。不过西顺城街及通顺街一带的毯厂，规模较大，资金雄厚，历史较悠久，有的还是清代宣统年间及民国初年创业的。开始由仅有的十几名工人，资金不上千元的小业主逐渐发展起来的，到民国30年代已拥有上百工人的绒毯制造厂，象过去所谓六大毡毯厂的大有恒、永顺祥、崇义恒等。而财神庙巷多是些小作坊，有的竟是一些住家铺户，全家老少都参加劳动，只是按照生产业主的姓名来称，并无正式字号名称，如杨红挠作坊、张毛小作坊等。有的且流动性很大，如杨红挠就是由归绥迁到包头的，在包头市开设了双吉庆毯厂，工人仅四名，资金不过50元。这种小作坊，有的因买卖亏损倒闭，只得改业，另就他途。受雇于人，给其他大厂劳动服务的也大有人在。

一般的说，大毯厂经营范围广，不仅资金雄厚，厂房庞大，设备完善，厂内设有柜房（账房）、库房、机房等；人事上分，厂东、经理、会计、保管、跑外等；员工有师傅、长工、短工、徒工、勤杂工等（勤杂工有的是由徒工代的）；工种上有织毯工、弹毛工、洗毛工、纺线工、合线工、染毛工等；在生产工具方面，织机有多至十几台的，有一人用，二人用，三至五人用的不等。有纺线车、倒线车，并线车、弹毛车弓等。有的有染房，如大有恒等。有的无染房，是专门委托染房店代染的。

所以小作坊是无法与大厂家相比的，小作坊毕竟本小利微，且

是一揽子生意自家搞的。

归绥市旧日各大绒毯厂均加入同业公会组织,有严格的规章制度,为的是经营生产有所保障。它们的生产方式,不仅是封建性的手工业,而且又是带有资本主义性质的手工业,在同行业中,互相倾轧,对内部工人则进行残酷剥削,如民国一二十年略具规模的天元成、晋丰永、天和公、德盛成几家毡店都是在相互倾轧中逐渐发迹的。又如赵允仁工读社、李实斋的经纬工厂都因资力薄弱,与同行业竞争中不堪赔累而相继倒业。故在旧社会的毡毯业中,基本存在三种形式:一是属于封建同业公会性质的手工业,二是基于雇用劳动资本制手工业,三是丧失独立生产而为垄断资本服务的手工业。以上三种形式并不是截然划分的,而是互相结合,互相渗透,互相转化的,以致形成一种半封建性地方色彩的特有手工业。

归绥市的绒毯业,在民国初年只能织出卐字及古钱,图样无多变化。到30年代,由于技术日进,已能织出别具地方风格的山水虫鱼、鸟兽花卉等精美图案。每年各家生产地毯也由几百平方尺上升到5000—10000平方尺,并能在毯上织出用户的姓名。产品有混成品和机制品两种。

归绥市毡毯业有如此的发展,是由于它具有得天独厚的自然条件。原料极为丰富,羊毛由牧区源源而来。过着游牧生活的蒙古贵族、僧侣阶级把毡毯做为一种生活上的必需品。这都是归绥地区毡毯业发展的有利因素。

提起归绥市毡毯业的历史,得先由包头的毡毯发展谈起,因为它的总根是在包头。我们知道京包线尚未通车时,即民国12年(1923年)以前,包头和宁夏等方面的交通,多靠黄河水路。后来铁路开通,和黄河水运连接起来,包头的毡毯业才有了跨步进展。据史料上记载,在清代同治年间(1862年—1874年),从宁夏方面来的堂二师傅,首先在包头富三元巷开业,开始在当地传授织毯技术。随后织毯技术传入归绥,从此,毡毯制织业在归绥便相继发展起来。后来毡绒毯行业的人们,惯例在阴历九月十二日休假一天,

这是由于堂二师傅是供奉天齐大帝的，天齐庙会是在九月十三日，他常在这天把作业停止，跟他学习绒毯技术的人们，就把这一天做为例假休工日。

还有一种传说，归绥市在栽绒毯厂问世以前，所有地毯均是来自新疆，色质胜而质地粗，就是通常所谓的西营毯。迨清宣统年间（1909—1911年）当地已出现了小本经营的制毯者，为辛集一派。该派是由萨县教堂派生徒到宁夏延师学习织法，渐至归、包的。据此应首推堂二师傅把制毯技艺传来归绥市是无疑的。因前后相差三四十年，另据研究，在宣统年间派员到宁夏学习，很可能是学习各种织毯图案的，这不能认为是起源。

另据史料考证，绒毯的起源是由西方的波斯及中亚一带首先传至中国的新疆、宁夏、绥远，再至京津，并不是由京津传过来的。

归绥市绒毯业的盛衰，大致可分二期：

第一期，是从前清到民国 15 年（1926 年），在这期间，绒毯产品不仅供销内蒙，还远销外蒙，此时期生产销售量，很大程度掌握在商业资本手里。

第二期，是从民国 15 年到“七·七事变”（1937 年），毯业生产急剧衰落，一方面由于外蒙经济闭塞，日益衰退；又民国 16 年到 18 年，由于内蒙地区水旱灾严重，当地各种生产陷于停滞，毡毯业也毫无例外，陷于苦境，由此破产而歇业的陆续出现；民国 20 年以后，由于年景好转，农产丰收，当时小米每斗 4 角，莜面 1 元能买 240 斤，最上等的羊毛每百斤才 14 元左右，故在工商业经营上非常兴旺。到民国 24 年，又向坏转化，尤其“七·七事变”那年最苦，原料暴涨，产品滞销，勉强尽力维持营业，仍多有倒闭，如福绥、大义、福来等。

二、归绥市的裁绒社

上面已经谈到归绥市绒毯业的历史沿革情况。要知我国自古以来,在手工业行业中,就有着行会及同业公会性质的组织,归绥市手工业也不例外。各手工业行业为了巩固自己的经济地位,都各有各的行业组织名称,旧社会所谓残存的 12 业和 16 社,如经营羔羊皮的荣丰社,细毛皮的衡义社,老羊皮业的威镇社以及制造毡毯的毡毯社。毡毯社又细分为毡毯社及裁绒社两种。到了民国 30 年代,早已不止 12 业 16 社了。归绥市的行社已达到 120 个之多。这些行社组织,在清代由所谓“乡耆会馆”的机构管理,乡耆会馆当时设在旧城南门外三贤庙内。

在绒毯制造业,凡由掌柜所组织的叫裁绒社,而由毯工们所组织的叫和合义社。这两种社尽管阶级地位、性质、作用不同,但大体上都带有手工业同业公会性质。现先从裁绒社谈起。裁绒社自清代就已建立,并有严密的规章制度。随着历史的演进,制度逐渐松弛下来,故在民国 11 年又有过重新规定,现抄录于下,以作参考。

盖闻天下事者,莫不以法定章,以规行事。我裁绒毯行,历年以来,立有规章。因越年既然久,几经变迁,所有社规,多所致乱。若不重新更张,恐我社之规由此殆尽矣。

今行耆倡议,纠集铺户同仁,合众平定规章。规定开立毯房,即需请领社牌,牌照分上、中、下三等,以及工人赚薪尺寸、徒弟年限、赏金罚款等项,一切规律公布于左。此后各同行铺户,倘有故违社规者,定照章处罚,决不宽宥。此布

归化裁绒社会具

民国 11 年 7 月 13 日

(细则从略,标点系笔者加添)

一、裁绒社是在乡耆会馆的领导下，公议条规，各社均有头目，有正总领一人，副总领二三人。总领和副总领每年更换一次，更换时间由乡耆会馆议定。

二、所入社成员，以业主掌柜为会员资格，是属于同业公会性质的组织。

三、所立规章，各同行业经营作业，相互制约，共同遵守规章，不得违犯，违犯者即取消营业资格。

四、规定产品销售价格，按甲、乙、丙三种牌照纳税，并限定缴纳日期、滞纳金等项，必须严格履行。

五、规定工人工资，确定每一阶段所规定的日工定额，明确规定附加补贴工资等项。

六、规定徒弟年限及补给津贴。

七、对一定的行为确立了赏罚金制度。

八、裁绒社并设有定期的集会，只是由于乡耆会馆的通告，或为了审议事宜，临时召集，协议有关工人工资待遇及工种定额、生活福利等项事宜，需有和合义社会首会同参加议商。

九、乡耆会馆所通告的事件，多是关于毯工们提出的工资要求，有改组等情况时，由担任的会首召开会议，来决定同业的事务。

十、社与乡耆会馆是从属关系，每月要缴纳一定的月费，月费是充当乡耆会馆的维持费的，(民国 11 年以前是 8 元，11 年以后是 12 元)月费是按照经营规模大小来分摊的。

十一、裁绒社在民国 11 年时，规定的学徒年限如下：

(一)甲等徒弟十八岁以上者，三年为满，共钱 60 千文；(每千文为一吊)

(二)乙等徒弟 15 岁以上者，四年为满，共钱 60 千文；

(三)丙等徒弟 15 岁以下者，五年为满，共钱 60 千文。

十二、裁绒社规定赏罚金制度如下：

(一)本行如用他号未满之徒罚金；

(二)本柜工人，如长支、久欠柜货款者，如去他号者罚；

(三)情知外来售货不报者罚;

(四)对外来售货知报者赏;

(五)每月月费,倘有一时不便者,限三日内送总会,如过期者加倍科罚。

十三、宣布工资待遇,工人的工资待遇,是根据从事的作业,采用不同的算定方法得出的,是由绒毯社及和合义社双方议定的。在民国 11 年有如下的规定,弹毛工、纺线工按生产定额制给工钱,毯工在生产定额以外还有补贴,对于工头、厨夫是固定工资。例如民国初年,弹毛一斤给工钱 3 分至 3 分 5 厘,一日规定定额弹毛量是 10 至 15 斤,有的一天只能弹到五六斤左右,一天只能拿到 2 角左右。纺线工的工资和弹毛工的工资是同样的,纺一斤毛规定给 1 角 2 分钱,纺线能量大体上是一斤至二斤左右。毯工的工资是按照严格的规章支给的,毯工的能力是根据技术熟练的程度,有很大差别。最熟练的工人每天能完成 0.8 平方尺左右,一般的只能完成 0.4—0.5 平方尺。大有恒毯厂熟练技工较集中,80%的技工,每天都能完成 0.8 平方尺的数量。每月工资可拿到 15.6 元。但也有才拿到 10 元甚至 6 元上下的。挂经线劳动不包括在内,另有补贴办法。工资以现金为主,有时也用实物现品,一般存在柜上,到过年过节时清帐。

劳动时间,规定每天工作 10 小时以上,天亮起床,起床后就吃饭,饭后稍事休息,就开始作业了。

休假规定,多以民俗节日惯例为休工日,如春节、元宵、端午、中秋等照例休假,并定有特定假日,如前面所说的九月十三日列为休假日。除春节休假三——五日外,一般都是一天。

以上可以清楚的了解到裁绒社的性质及组织作用等情况。从其各项规定来看,都是维护资方切身利益的,对工人并没有什么好处。裁绒社实际上是毡毯业各业主相互扶助的组织,同时又是毯工和合义社的对抗组织。

三、归绥市的和合义社

在毡毯业中,由毯工自行组织起来的叫和合义社。(也有称做兄弟友好社的)

和合义社,并不是所有绒毯制织工人都能成为社员,因为它带有浓厚的同职公会色彩,具有一定的排外性。

和合义社也和裁绒社一样有严密的行规。民国 13 年和合义社的行规如下:

盖闻天下事者,无规难以立章。我裁绒实业工人,多年以来,立有规章可循,只因年久失常,其行规多所致乱,虽裁绒艺业渐趋进步,然我工人待遇亟苦,若不从速设治立章,何日其能改旧图新!今我同志会议,为求进步改良之道,以振行规,特重新规定刷印规章,并将行规纲则、工资待遇、津贴补给、工时休假、以及毯品尺码规格、时花式样,均另加工款,开列于下。照此规章,不折不扣奉行,若有疑义,可到公社面议。

民国 13 年 5 月 15 日 和合义社公立

(细则条文从略,标点系笔者所加)

一、据此可见,和合义社也有着严密的行规,且带有极大的强制性。

二、和合义社的行规规定,凡是打算在当地劳动的毯工,毫无例外,都得加入和合义社;凡不加入者,绝不允许在当地劳动。故和合义社对内具有一定的强制性,并具有一定的排外性。

三、和合义社有会首一名,副会首二名,其他加入者为会员。只限毯工入会。

四、会首、副会首均由会员内选出,选出后多不公开。集会时没有固定地点及日期,有事临时召集,不准资方参加,也不允许外人介入。有一定的保密性,是半公开性质的组织。

五、和合义社有财务保管一至二人,是由会员内公选出的,其

条件是：素孚众望，钱财可靠，精通帐目。

六、凡打算加入和合义社，必须缴纳特定的人社费，把这种入社费叫“大布施”。从其他地方迁来的，要缴 12 元的大布施；（民国初年）在当地学徒当了工人师傅的要缴 4 元的大布施。并规定缴款限期，前者一个月缴 3 元，四个月缴清，后者一个月缴 2 元，二个月缴完。只有缴了大布施的人，才开始给予在当地做为毯工劳动的权利。一经是会员，就必须严格遵守规章制度及履行义务。

七、与大布施相对的，还有一种叫“小布施”。小布施是凡入了社的毯工，每月必缴的会费，每月规定每个毯工 5 分，由会首来征收，依靠特定的毯厂来保管。

八、对于大、小布施的缴纳，是规定有严格罚则的，如小布施迟缴一天、罚金加倍，五日以上是三倍罚金，大布施也是如此。

九、关于大、小布施钱财的使用：（一）做为毯工死亡购买墓地、棺材、埋葬等项费用的开支。和合义社把这种花销记在所谓“人名走帐”上，早年和合义社义地有一处是在旧城的卧龙岗处，今呼市人民公园一带。（二）在民国初年，凡加入和合义社的会员，有所谓特定的“家”。（30 年代已经解体）这种家是他们集会的地方，往往集会余兴时，集体到戏园子看看戏，30 年代多到大观园戏院；及下饭馆聚餐，多到麦香村、凤麟阁等处，这种开销也是布施上的。

十、毯工们为了谋求自己切身利益，总是谨慎地提出在行规上规定的工资制度。为此，他们必须得以一个组织的名义，来和资方订立团体的雇佣契约。和合义社的一切事务，有让资方公开了解的一面，也有隐蔽的一面，故可认为它是半公开性质的组织。

和合义社和裁绒社是两种敌对阶级的组织，有着不可调和的矛盾。和合义社虽系工人维护自身利益的组织，但也应看到它在维护本阶级利益方面的排外性，故不能做为近代工会组织来看，仅是工人组织的雏形而已。

四. 历史演变及相互斗争

裁绒社与和合义社,在历史的过程中,有相互矛盾、相互斗争的一面,又有相互制约、相互依赖的一面。我们知道,毯业主、资本家有了同业公会性质的裁绒社组织,就有了经营业务的权柄;而毯工们,有了自己组织起来的和合义社,就有了就业的保障,只要不违犯业主的规章(裁绒社的规章),业主就不能随意解雇,否则和合义社就可出面干涉,维护正当权益。当然,毯工不能借此而任意蛮干,因为这样等同破坏了整体利益。故这两种不同性质的组织,都是利害攸关,相辅而行的组织体系。

民国30年代,归绥市毡毯业的裁绒社及和合义社,随着社会的进展而在演变。裁绒社已由商会领导,更变本加厉地压迫、剥削工人。而和合义社的工人,为了摆脱贫困,反抗压迫,也在向资本家们作着殊死的斗争。这是阶级矛盾的反映,也是社会发展的必然趋势。

就拿解放前归绥市首屈一指的地毯厂大有恒来说吧,这个厂子对待学徒就和对待牲畜一样,学徒稍笨一点的,非打即骂,卫生条件极差,学徒们因毛呛及劳累过度,不断有染病死亡的。生活上简直不如牛马,早上吃的是小米稀粥就咸菜,中午才给顿莜面吃。合同中明文规定,学徒期间出现栽崖跳井、失踪自杀、生病死者,厂方概不负责。如1933年,由于大有恒制毯厂的伙食极差,以和合义社王进宝为首的工人群众,向资方进行反抗,组织罢工,全市毯业工人奋起响应,各毯厂相继罢工,首先向资方提出改善生活待遇,要求将10小时工作制改为8小时工作制,并强烈要求按计件合理付酬,有的甚至绝食,对资本家展开了不屈不挠的斗争。仅几天工夫,资本家就受不住了,当即邀请绥绅出面调停,如名绅荣耀宸、苏体仁、于存灏以及商会沈文炳等人,都出面干预此事,并诬称王进宝有政治之嫌。后来,资方为了息事宁人,唯恐事态扩大,影响经营,蒙受损失,不得不让了步,一般地照要求答应下来,才恢复了生

产,不过象这类反抗斗争运动,以后屡有发生,仅在1933年就大大小小进行工人罢工、学生罢课数起。

归绥市的毡毯社及和合义社是在1943年随着日寇侵华,各毡毯厂纷纷倒闭的同时,也就不存在了。

理发店的标志 ——三色斜条转筒

在我国一些城市的理发店门口,常年可以看到一个红、白、蓝三色斜条,旋转不停的长圆柱体,晚上还能闪闪发光。这就是国际通用的理发行业标志。

最早,西欧国家的理发师,同时兼任着外科医生的职务。为了让人们一看就清楚他们的行业,便在店门口画上红(象征血)白(表示绷带)相间的圆柱形,并吊上一个半开口的铜盆(代表盛血的容器),作为本行业的标志。到了亨利八世(1491—1547)时期,英国议会通过一项法案,规定理发师不准再兼任外科医生,只能替病人施行一些放血、拔牙之类的小手术;外科医生也不得再给人理发和修面。后来,分工更加明确,理发师连放血、拔牙之类的小手术也不再兼任了,但理发店门口的这种特殊标志仍一直沿用了下来。只是标志上的铜盆,除英国外,大多数国家都已取消。以后,又用玻璃制成圆柱体,安上电灯,装上电动机,使其不停地旋转,从而更加引人注目。

圆柱体所以由红白二色相间变成红白蓝三色相间,据说是美国人的主意。美国理发师为了使圆柱体的颜色与他们的星条国旗颜色一致,特意在红、白二色下面又增添了蓝色。

(辑)

归化城“金炉社”诸行概述

刘映元

在旧社会,铜匠、铁匠、铸匠、锡匠以及钉锅的、钉盘碗的这些手工业行当,都把太上老君奉为自己的祖师。清朝时期,归化城的铜、铁、铸、锡等诸行,为了自身的利益,成立起团结这些行业的会社——“金炉社”,社址就设在归化城(今呼和浩特市旧城)南茶坊的一座老君庙里,于每年的阴历二月十五上庙给老君唱戏。^①

约在清咸丰年间,^②铁匠行出于人多势众,认为自己是老君的三大门徒之一,^③属于正统,视铜、铸、锡、钉锅与钉盘碗诸匠为“外五行”,因而分家,自己另立“金炉社”,上庙唱戏的日子定为每年阴历七月二十二。^④从此,归化城便有了两个“金炉社”。

归化城“金炉社”所属诸行的工人,都来自长城口里,尤以山西人居多。铜匠大部是代县和大同人,铁匠大部是大同人,铸匠大部是浑源人,锡匠大部是文水和大同人,钉锅匠大部是定襄和河北武安人,钉盘碗的大部是五台人。

在这些行当中,除了铜匠中的“佛作行”和铸匠需要多人协作外,其他行当初来归化城时全是“父子班子”或“朋友班子”,经过多年艰苦经营,逐渐发家致富,有的便立起字号,雇佣师傅,吸收徒弟,以扩大业务。这些行业一般均无财主投资,但因具有浓厚的封建色彩,对技工和徒工的剥削还是相当残酷的,主要表现为活儿重、待遇差、生活苦。徒主要习艺三年,谢师一年(铸工除外)。此间,掌柜仅供给粗劣饮食,一日三餐,中饭除初一、十五能吃上顿白面外,顿顿是莜面,早晚是炒面稀粥,天天如此,只到逢年过节才按当地习俗稍加改善。平时只供给单棉衣各一套,春节馈赠鞋帽,也很

少有。常年干活儿，不得休息，如在家庭作坊中学徒，还得替师娘做饭及支应各种家务杂役。四年出徒后，工资很是低微，生活并不能提高，唯有在“四大节”^⑤之外，资方不能随意辞退的保障和本人可以随时提出不干的自由。可是，在那样的社会和那样的条件下，后成长起来的工人是很难在当地另立新炉和新字号的，一些意志坚强的多流向外蒙的库伦、乌里雅苏台和科布多三城市，^⑥因此，在归化城的这些行业，一直没有新的大的发展。

归化城的铜铺

归化城的铜铺，早先分为“佛作行”和“圆作行”两种行当。

“佛作行”专门铸造佛像和召庙中的供器，原料均系生铜。这种行当的老师傅代县人最多，因代县临近我国佛教四大名山^⑦之一的五台山，熟悉佛作手艺，历经多年研制，代代相传，精益求精，遂成为一项专门技术。

清初时期，朝廷为了以喇嘛教（藏传佛教的俗称）“柔驯”蒙古民族，使其“尊奉黄教，虔诚天朝”，极力发展喇嘛教。在康熙、乾隆年间，内外蒙曾一时形成普建召庙的高潮，已有的召庙还要再行整修或扩建，位于归化城的大召、席力图召都在康熙年间整修、扩建过。同时，各家各户还在蒙古包里供奉铜制的小型佛像。喇嘛教的发展，刺激着“佛作”行业的兴起，于是，代县“佛作行”的铜匠纷纷出走口外，奔向多伦、经棚（今克什克腾旗）和归化城。这个时期可说是“佛作行”兴盛繁荣的黄金时期。

在归化城里，“佛作行”多集中于大北街，其中开设多年的老字号有庆和永与东庆永两家，都是拥有二三十名老师傅的大作坊。“佛作行”在作坊中铸造的主要是小型的铜佛及供器，整批推给“通事行”运到草原地区销售。召庙中供奉的大型铜佛，则由柜上向召庙的管事喇嘛承揽，然后派人携带炉具、器械、原料到召庙就近铸造。铸造一尊大佛像要由好多人协作，用好多时间才能完成。在当时，由于蒙古民族信奉喇嘛教，对铸造佛像不惜工本，所以，对工人

的待遇较高,资方获利也颇厚。

到了清道光以后,召庙建筑达到饱和,偶有新建,亦为数很少,“佛作行”也随之衰败下来。至光绪年间,精于“佛作”的老师傅多已作古,“佛作”技艺逐渐失传,故此,“佛作”这一行多改为“圆作”了。

“圆作行”的活计范围较广,除了佛像以外,铜质的生活日用器物,诸如锅、碗、瓢、勺、盆、壶、火锅以及箱柜上的饰件等都制,品种有100多个。由于所制的锅、盆、瓢、壶之类均为圆形,故名“圆作”。圆作器物所用的原料熟铜、生铜都有。铜质器物金光闪闪,非常漂亮,摆饰起来,金碧辉煌,更显阔气,不仅城市中商号富户喜欢使用,对于草地生活的蒙古民族来说更是必不可少,所以销路很好。

清朝时期,归化城的“圆作”行业相当发达,全城共有铜炉20余家。由于“圆作行”不象“佛作行”那样要有多人协作,因而除大盛兴(在大北街)、双和义与德聚义(均在小东街)这些字号雇佣老师傅外,其余均系家庭作坊。他们有的设门柜,有的摆摊子,除在本地销售外,还将蒙古族所需的器物经由“通事行”整批收购,远路运销到外蒙古。

“圆作行”所需的原料多系收购来的废旧铜器,经过回炉、翻砂、烧打等道工序,制成新的器物。也有的承揽修理活计,把顾客拿来的器物经细仔加工,可整旧如新。当时的“圆作行”,原料便宜,人工低贱,在1933年前后,手艺最好的老师傅月工资六元,只抵得上两把铜壶的价钱,而资方的收入却相当可观。但因铜质器物经久耐用,只要手勤,经常擦拭,器物又可常保美观,用不着常作更新,再加上归化城的“圆作”手艺比较笨拙,不如大同的产品轻巧,且又不能制造白铜器物,更有恰克图(苏联城市)产品的排挤,以致该行业后来没有多大的发展。

社会在不断向前进展,民国初年,“洋铁”[®]开始盛行,以后市场上又出现了搪瓷器物及铝制品,铜铺中的“圆作”行当逐渐被取而代之,濒临被淘汰的边缘。到了日本侵华时期,更因铜为军用物资,全部由日本人所统制,大多数铜铺只得关门歇业,工人多半转

为“洋铁”匠，仅存的几户家庭作坊也只能做点修补焊接的活儿。

归化城的铁炉

归化城的铁炉有大炉与小炉之分：

大炉，叫做“马车炉”或“黑棒炉”，主要制做没有利刃的各种铁器，供给农民使用，都开设在大召前和小召半道街。

小炉，叫做“杂活炉”，专制有刀刃的铁器。有的专给大盛魁和别家走外路的“通事行”制造蒙古族使用的火衬、板锨等；有的还专门制做除锯条之外的木匠工具，由“西庄”（即新疆社）统购运往新疆奇台销售。小炉的地点比较分散，差不多各街道都有。^⑩

据老年人传说，归化城在明代就有了铁匠炉，大同人乔家在小召半道街开的德和炉，还会制造火枪和各种兵刃。到了清代，铁炉业昌盛起来，有了很大的发展。在当时，铁炉全系手工操作，每盘铁炉最少要有三人，一个扇火，一个捏铁，一个打锤。因此，除了父子兄弟都有手艺的家庭作坊，都得另雇工人，尤其象德和炉、德玉炉、金盛炉等家，每家都生着四五盘炉，总得雇佣十几名工人。在全盛时期，归化城共有大小炉 60 余家，工人有 300 多名。比较大的字号有财主投资，老师傅也能顶生意分红利。那时，老师傅最高的月工资不超出七块银币，打锤的师傅月工资不过四五块银币。每天操作都在十个小时以上，操作时有人在旁监视，虽不计件，亦必须做够习惯上的定额，质量上更不能马虎。只在夏天放上几个半天假，让工人们到乡下去看戏、踏青。直到腊月二十三才歇炉，到翌年正月十八正式开市。开市前，要择好日子点炉，先“碾”出一板炉条，以取“一年（碾）通顺”的吉利。

铁炉所用的原料，主要是由德裕隆（在小召头道巷）、德合明（在牛桥街）、德余泉和新盛隆（在大召前）等山货铺供应。这些山货铺从山西孟县、潞安（今名潞城）贩来铁料，支垫各家铁炉，按“月月骡子四季鏢”收款。此外，还有绥远城（今之新城）满营和归化城土默特旗营盘中拍卖的破旧盔甲、武器，以及收来的废铁作为原料。

当时有一种叫做“湖钢”的，不知来自何地，虽系“土钢”却比“洋钢”的质量还好，制成刀斧，从不卷刃，很受各家铁炉欢迎。打铁所用的燃料，除了公义店和万义店两家大炭店供应外，萨拉齐的郭礼和马高两个炭贩子专给各家铁炉驼运焦炭，也按“骡镖期”收款。

在清朝以至民国初期，手行业没有捐税，只给官府应差。铁炉是由官府供给废铁，各家给打制脚镣、手铐及其它刑具。到民国14年(1925年)国民军统治归化城时期，才开始在手行业收起摊捐。因此，清代是归化城铁炉大发展的时期，几乎遍布全城各处。更由于相互竞争，以质取胜，曾出现了不少深受群众欢迎的名牌货，如：丁茶馆巷元兴炉雷家(河南洛阳)的镰刀，小召半道街崔铁炉崔家(山西大同)的切刀，荞麦皮巷义盛炉韩家的木匠工具，太平街德全炉和牛桥羊岗子尚铁炉的裤子镰，大西街武铁炉武家(山西阳高)的大镰。此外，还有牛桥附近的阎红和通顺街的“手提炮”，都是马掌炉行当中手艺绝妙的老师傅，他们的名字和绰号，在农民和城内养活车马的人中间是很有名气的。民国成立以后，有些铁炉开始制造各种机器零件，使铁炉手艺有了新的发展，如大西街的武铁炉，就不仅能制全套木匠家具(锯条除外)，还能制造除水管以外的全部打井器械。

归化城的铸铁炉

归化城在清康熙年间就有了铸铁炉，人员均来自山西浑源城北的神喜村。他们利用废铁回炉冶炼，再捏模浇铸，全部是笨重的手工操作。当是铸造的铸品大致可分为三类：一类时供寺庙用的铁钟、香炉、铁狮等佛器，这是最能赚钱的，但销路有限，活儿很少；一类是供农民使用的犁铧等农具；再一类是民生日常用具，如煤炉、灶门、锅台面、铁钵(捣调料等用)等。因废铁每回炉一次就往硬凝固一次，故不能象山西盂县和潞安的匠人，能够冶炼原铁，铸造饭锅、车甲和火枪用的铁砂，且所铸的煤炉、洋火炉也不如关南匠人的手艺高，除了铁钵由旅蒙商人收购外，其它铸品均不能远销。在

本地销售，一来人口不多，用户稀少；再则生铁铸件经久耐用，这就大大限制了铸铁业的发展。在归化城的历史上，铸铁炉一直保持在四五家左右。其中维持年代最长的铸铁炉有兴隆巷的兴隆炉，小召前的德胜炉；几经更换东家，维持到清末民初的铸铁炉有龙王庙巷的德昌炉，东五十家街的万盛炉和新盛炉。

铸铁炉这是一个特殊行业，在当时技术、条件均很落后的情况下，直接受着气候与人力的制约。天冷不能捏模，下雨不能点火，每铸完一次还得整修一次炉，这样一年只能点十几次炉，每次出产品2000余斤。煽火用的是笨重的风箱，要五个人才能拉动，煽火期间要不停地使劲煽，最少得十个人分两班轮换。在归化城的铸铁炉，通常是每年清明前开工，视天气好坏，到阴历十月中旬或下旬歇工。歇工时，掌柜准备继续雇佣的，即预支给安家银子，告诉明春开炉前再来。如果干得不好的，歇工算账后即辞退，另找别家。铸匠的工资是按季计算，最好的铸匠一年可赚一百五六十吊城钱。各家铸炉在煽火时可以互相调用工人，还可有十吊八吊的临时收入。由于挣得钱少，归化城的生活费用又比浑源高，所以，铸匠们均不带家眷，歇工期间多数都回了家乡，只有少数人留在归化城帮闲受苦再挣点钱，或者做些小本生意，谋点小利。

铸铁用的原料——废铁，来源有三：一是由德合明等山货铺支垫，按“骡镖期”结算；二是与农民换货，按农民拿来的废铁和要换的铁器分别作价抵算；三是用现钱向收破烂的杂货行收买。还有捏模、砌炉用的甘子土，出自山西左云南山，远道由车脚运来，一斤土等于一斤面的价钱。铸铁炉的制成品多数都批发给各家山货铺，也是逢“骡镖期”结算，资金积压太甚，利润不能和其他行业相比。

学铸铁手艺没有三年学徒一年谢师之说，差不多一年就会煽火，三年就会看火，普通常用的模子三五年也就会捏了。然而铸件的种类、规格是非常繁杂的，做为一个老师傅什么模子都得会捏，如果遇上特殊的铸件，捏模子就不能单凭经验办事，还要靠个人聪明智慧。因此，可以说这是一门做到老学到老的行当，谁也不敢说

自己就是老师傅了。在这一行里，东家、掌柜也都是工人出身，大家吃着一锅饭，没有打骂徒工的现象。学徒最初所挣工资只够自己的穿用，以后逐年增加，四五年之后才能养家活口。铸匠的生活是很苦的，只在点炉煽火时中午才能吃上馒头烩菜，又常常是放下饭碗就得去用力拉大风箱，风吹日晒，渴了喝碗凉水，多数人都坐下病根，活不到高寿。

锡铺和钉锅、钉盘碗行当

过去常以金、银、铜、铁、锡称为“五金”，并以锡器为上讲究的器物，诸如召庙佛堂用的供器、僧人手持的锡杖、酒宴上的酒壶、妇女用的粉盒、给婴儿哺乳用的奶瓶，等等，都是锡制品，所以，在旧时锡铺的业务是相当兴旺的。归化城的锡铺有：大召前的双盛新锡铺、大召西夹道的新盛锡铺、大南街の梁锡铺（以上均系山西文水人所开）和双锡永锡铺（大同人所开）、小召前的王锡铺（其祖籍不详）。这都是民国以前的事。到了民国初年，大部分锡制品被“洋铁”制品所取代，更加之民国14年冯玉祥的国民军破除迷信，所有供品均不许制作，从此，锡铺的业务便走向没落。

钉锅业在归化城的“金炉社”中只有极少数几家，由山西忻县人所开的祁钉锅铺和刘钉锅铺，据说都是清康熙年间的老作坊，和归化城最老的三成箩铺的年代差不多。除固定作坊外，还有一些挑着挑儿，喝“咕噜锅”的钉锅匠，走街串巷，为主顾钉补铁锅，立等即成。

钉盘碗的在归化城的“金炉社”中为数也很少，而且一般都兼营制作秤、戥业务，象三义斋、通源兴便是。另外，也有一些挑担走于街巷之中的。俗话说：没有金钢钻，不敢揽细瓷器。确实如此，不论你的瓷器家具（包括细瓷、粗瓷、陶瓷等）摔得多么碎，只要瓷片不缺，到了钉盘碗的手里，经过他錘呀，钉呀，很快就成了完整的，只是上面多了几道錘子。

现在，随着科学的发展进步和人民生活水平的不断提高，锡铺

已经不复存在,钉铁锅的、钉盘碗的也见不到了,却出现了不少南来的“修补铝锅铝壶”的,这可能也算是一种新旧交替吧。

(内蒙古文史研究馆供稿)

注 释:

① 银匠虽然也是生炉冶金,但由于手艺精细,金銀又属钱财范畴,因而另成立一个会社,称“银行社”,尊奉金花圣母为祖师。“银行社”社址设在臧旦街(今新生街)的玉皇阁,于每年阴历九月初九上庙唱戏。

② 清咸丰十一年(1861年)所编的《归绥识略》上,已有“金炉社”于二月和七月唱戏的记载。

③ 另两个门徒为烧窑工人和住庙道人。

④ 铁匠的“金炉社”受乡董府和后来的商会领导。该社每年由大、小炉各推选二名会首,再从四名会首中产生一名当家会首。每月二十二日向各炉“传布施”,柜上出三毛二毛,老师傅以每次新上工三天的工资上布施。下庙以后,帐簿、家具都托通顺街的义盛斋茶馆代为经营保存,每年交五十吊城钱的手续费。

⑤ “四大节”系指春节、端午节、中秋节和“金炉社”的社日。

⑥ 库伦即今之蒙古人民共和国首都乌兰巴托,乌里雅苏台即今之蒙古人民共和国扎布汗省省会扎布哈朗特,祥不多今为蒙古人民共和国科布多省省会。

⑦ 我国佛教四大名山为:五台山,在山西省东北部,位于五台、繁峙二县境内;普陀山,在浙江省东北部,位于普陀县东北,为舟山群岛之一;九华山,在安徽省南部,位于青阳县西南;峨眉山,在四川省中部,位于峨眉县西南。

⑧ 所谓“洋铁”,这是当时的一种泛称,即今之黑白铁皮。

⑨ 在大车铺里也设有制造车瓦的铁炉,这些铁炉的匠人不属于“金炉社”,是属于木匠的“鲁班社”的。

归绥煤炭行业的演变

张静文

今天,我们所使用的燃料有煤炭、石油、天然气和木材等。在这些燃料中,煤炭占70%以上,居于重要位置。煤炭的发现和利用是人类社会燃料发展史上的一项重大变革。从以天然禾本作燃料过渡到用煤炭作燃料的时代,人们走过了漫长的历程。在这段历史时期里,由于各地区自然地理条件和社会发展状况不一,所以对于燃料的利用情况也大不相同。归绥(今呼和浩特)地区的自然条件、地理位置、社会发展状况和人们的风俗习惯,决定了这一地区燃料利用的特点。

归绥地处煤海包围之中

归绥市位于阴山南麓黄河北岸,地处煤海包围之中。然而在清以前,生活在归绥地区的我国北方各民族不是用煤炭来熟食取暖,而是以林柴草木和风干了的牛马粪为燃料。这种用天然燃料取暖御寒和烧煮熟食的状况延续了几千年。直到乾隆年间,随着大青山里采煤者的逐渐增多,附近的薪柴又被采烧殆尽,归绥地区才开始进入了以煤代薪的时代。

乾隆以前归绥地区以采煤为业者为数不多,大青山中所设窑厂甚少。从乾隆初到民国年间,大青山里的采煤窑厂大多为私人所开办,开采均为原始土法,时常发生事故,再加上常受匪患影响,所以常有窑厂停废或歇业。例如1913年(民国2年)北洋政府二十镇统制张绍曾担任绥远将军时,想以官府的财力开办窑厂,解决归绥的燃料问题。他委派前清的五原厅同知姚学镜担任总办,勘察大青山煤田,选定了察素齐东沟里一座多年废毁的老窑为址,招收数百

名工人开采。这个窑产的煤末非常好,比其它窑出的煤燃点低。可是官商行只顾让工人采煤而不管生命安全,结果由于窑内安全设备太差,第二年因酿成了死亡 300 余口矿工的大事故而停办。尽管如此,由于大青山的煤蕴丰富和社会发展对煤炭需求量越来越大的原因,使大青山里的窑厂数目有增无减,而且逐渐向东西两方延伸。在归绥县境内西北台阁牧产有泥炭(时人谓之河炭)和木炭。察素齐境大青山中开设窑厂之地有黑牛沟、朱尔沟、东沟、西沟、大沟(万家沟),出产无烟煤,因其燃时微有青烟,当地人又称之为半烟煤。大青山迤西之萨拉齐境内,除一前晌沟和前察沟出产无烟煤,讨思号产泥炭而外,白狐子沟、圪臭沟、康巴尔庙尔渠沟、相圪楞、巴图沟、大斗林沁沟、小炭沟、阿刀亥沟、五当沟、后店子、忽洞沟、小斗林沁沟等处均产烟煤。固阳境内的石拐沟,葫芦速太沟、大西沟、尔庆壕、合彦尔忽洞、夹坝、索尔免壕,喇嘛霸广觉寺、茂忽洞沟、白菜沟、后霸子东西沟、东公旗黑界沟、前察汉沟、可可鹑鸪沟、召沟、忽洞沟等十六处的窑厂产烟煤。东胜境内的罕台沟南沙梁产煨炭。安北境内除拴马桩产无烟煤,西官井、营盘湾和窑沟三处所产为褐煤。从大青山中煤矿所产煤炭种类可看到,由归绥境至安北,煤炭地质年代逐渐年轻这一特征。五原境内的纳林沟、井子沟、福音村、万和长、乌不浪口子、乌郡门口子等六处产烟煤,临河境内义贞久产烟煤。伊盟窑厂均为光绪以后所开,在东胜境内有水头沟,快炭圪疸和忽鸡兔沟 3 处煨炭矿。鄂托克旗、郡王旗和达拉特旗境内都产煨炭,而扎萨克和准格尔两旗境内煨炭与烟煤皆有之。和林境的侏子梁、东沟子村两地产烟煤,丰镇青牛山产泥炭。集宁马莲滩和唐脑包产臭炭(燃烧时释放臭气的一种烟煤)。陶林境内有南脑包、大庄尔莫太城、小塔寺、前生财庄的担待村和中壕村五处煤矿,除南脑包产烟煤,余均为臭炭。武川境内松树沟、永远城村、马王庙、三合峪村官地、草地畔村、黄羊城、红梅结子、柳林子沟、乌尔素太、沙湾子村、福来永村、煤窑坝、八十亩、三岔口、莫兀滩等 14 处均产烟煤。从上述煤矿分布形势可以看出,归绥地处煤

海包围中的这一事实。然而解放以前,由于社会生产和运输能力十分低下,所以,流通在归绥地区的煤炭不仅品种少,而且价格昂贵,解放以后,由于煤炭工业和交通运输业发展迅速,铁路和公路不断延伸,从而缩短了煤矿与城镇间的距离,流入归绥的煤炭数量和品种都繁多起来了。

归绥发行的产生与发展变迁

乾隆五年(1740年),朝廷准予开矿采煤之后,很多人便向官府交纳税银领取“牙帖”(营业执照),进山开设窑厂。另外,许多居于大青山下的农民也以此为副业。最初,在归绥两城还没有出现专门以买卖煤炭为业的商人时,山中开煤窑业者直接把煤运进城售予用户。以后,随着清政府对移民实边政策的加紧推行,汉族人兴起了“走西口”热潮,纷纷涌进土默川。人口剧增和商贾辏集,使归绥两城出现了百业俱兴的空前繁荣。在此期间,一些资本较大的业煤者在城中设柜,定点经营煤炭。而后又有专门以买卖和运输煤炭的“炭行”与“脚行”出现,炭行中不仅有炭店、炭铺,而且还包括有炭贩子。

炭店是炭行中的大买卖字号,在京绥铁路通车以前,归绥的炭店为公义、元盛、元泰和万义四大家。其中顶数公义店成立的最早,它是于道光十五年(1835年)开业的。在公义店之后开业的炭店依次为元盛、元泰和万义三店。在这四大店家之前,归绥一定还有过炭店,因为从乾隆五年至道光十五年,归绥使用煤炭的时间将近一个世纪。在这段时间里,归绥一直是个繁荣的商业城市,城中各类买卖商号多不胜数。在这种商业繁荣的情况下,作为人们生活的必需品——煤炭,一定不会被商人们所放过。当然,究竟何年何月有过什么字号的炭店,尚需进一步考究。京绥铁路通车之前,归绥两城所用的煤炭大多来自察素齐、毕克齐和萨拉齐。这些地方的煤炭运到归绥必须经过西大路(今之鄂尔多斯路),从西口子进城,所以公义、元盛、元泰、万义等四大店家都集中在旧城西口子附近。公义

店设置在通顺南街(旧时称谓人市南街),因其开业早,经营年久,人们慢慢地把它所在街道叫成公义店巷(至今这个街道名称依然保留着)。元盛和元泰店设置于通顺西街内,万义店在通顺北街(过去称为人市北街)路西的桥头街里。公义店的财东是萨拉齐黑麻板的张家。张家从清代至民国初年经营煤炭的势力非常大,时人谓之为绥西的“煤炭大王”。张家不仅在大青山里的折回沟开有煤矿,而且在黑麻板开有泰来局,在归化城里还开有公义店。他们除运输需雇车脚外,从煤炭的开采到销售,完全都由自己的字号经营。1929年,公义店因受折回沟后坝煤矿起火的影响而歇业。公义店歇业后,国民党省党部的一些委员,如萨拉齐的陈国英和察素齐的潘秀仁等,看见煤炭买卖有利可图,加上公义店牌子在归绥很老,所以都做起公义店“新市”的股东。新开张的公义店因经营不力,管理不善、开支浩繁,于1932年倒闭。从开张到歇业仅维持了三年时间。

元盛店的财东是山西定襄人。元泰店的财东不详。万义店的财东代掌柜是本城人,名叫李创基。李很善于结交官吏,他和绥远城将军周围的人混得很熟,竟能与他们称兄道弟。在炭行中,他常出面调停事端和弹压前末炭行找茬闹事的人。清朝时,满族人享有比其他民族特殊的政治权益,一般来讲没人敢于欺凌他们,然而李创基却敢用皮鞭子抽打那些偷炭的新城满族贫民。因此,人们给他经营的万义店送了个“万义衙门”的绰号。民国成立以后,他曾担任过商行的总领。由于在商界中威望很高,所以许多买卖字号开张或歇业时都请他来办理柜事。

京绥铁路的通车,使归绥的煤炭行业发生了重大的变化:垄断归绥煤炭“四大店家”中的元泰店首先倒闭。继其后,又有达元公、王成公和广记三炭店兴起。李创基去世万义店倒闭后,又有义记炭店出现。这些新兴起的炭店已经不再集中于通顺街一带,而是分布于旧城的东部和西部。山西祁县人马魁开的广记炭店在小召后街。本城人张建功和山西忻县人丰守礼合开的王成公炭店在南顺城街。达泉同钱庄出来的山西祁县人郭兰芝开的达元公炭店在小西

街。国民党省参议会议长张钦等上层官僚为财东，托克托县人白守贵为经理的义记炭店亦在小西街。

煤炭行业中以零售煤炭为主，兼营柴草或食用油料和青草饲料等地产品的小买卖字号统为炭铺。炭铺在归绥有几十家，大多散布于旧城。开炭铺的多为山西忻州、代州和崞县人。开业比较早的炭铺有西顺城街的德本厚、礼拜寺巷的义和局、草市街的义成局、东顺城街的四合昌等。在新城没有炭店，仅有少数几家炭铺和一些走街串巷、摆摊卖炭的炭贩子。新城的将军衙门和粮饷府（即绥远城厅），衙门以及富豪大户用煤时，都到旧城的炭店去整车购买。一般的满族市民大多到炭铺零星购买，或是由炭贩子给送炭。炭贩子是民国建立取消了“牙帖”以后，在归绥炭行中出现的“游击商人”。他们这些人既无营业执照，也没有多少本钱。有的推着独轮车沿街叫卖，有的就地摆摊坐等买主。他们大多都有自己的老主顾，凭着自己的信誉和殷勤的服务，在煤炭交易中获点微利。炭贩子多半是由炭店里的“上街的”（即专门负责推销煤炭的业务人员）和“头儿”（即在炭店中负责掌秤的人）转化而来。“初虎子”和外行人吃不了这碗饭。这些炭贩子都有多年的经验和掌秤的技术，并且不像其它行业中“提合的”那样单干，而是有一帮“吃黑的”班底。炭贩子的活动虽然不同程度地影响炭店和炭铺的生意，但是炭店和炭铺为了推销煤炭，还得时常依靠他们。这是炭贩子能与炭店、炭铺长期共存的一个重要原因。在炭行中同是炭贩子，生活情况却不一。大多数炭贩子的生活都很清贫艰苦，但是亦有少数人依靠自己的勤苦和信誉发了小财。例如旧城南面的杨明和北面的刘元小，在解放前都是有名气的炭贩子，他们的生活都比较殷实。杨明还用贩卖煤炭赚的钱在大召前置买了房产。除了煤炭、店铺和炭贩经营煤炭而外，大青山附近的一些农民也常利用农闲的时间，以挖煤为副业，拉运到城里出售。

煤炭从煤窑挖出送到归绥，中间要经过炭局转手。炭局是设在煤炭产地附近的收购转卖煤炭的行业，从察素齐至萨拉齐沿山一

带有好几家炭局，他们收购“驴脚”从山上煤窑驮下来的煤炭以后，再卖给“车脚”运进城里，经炭店打佣后整售给商号、富户和炭铺。由于煤窑距城较远，“脚行”又有利可图，所以有些人便经营起煤炭运输业。察素齐有个叫刘铁锥子的，一个人就养着 18 辆骡子车，可謂是“脚行”之首，此外，象大同的白土窑、红石崖，包头大发窑，清水河县喇嘛湾，以及东胜的高头窑等处都有“车脚”往归绥拉运煤炭。京绥铁路通车以后，专以运输煤炭的“车脚”受到了影响，许多“车脚”便做起了别的生意。

归绥沦陷后，1938 年日本人统治了归绥炭行，他们把大小炭店、炭铺结合在一起，成立了官商合办的“厚和市煤炭组合”，从此结束了炭店垄断归绥煤炭的时代。厚和市煤炭组合的指导长官是日本人，名字叫安藤，原先在满洲振东公司。《何梅协定》签订后，华北五省实行“特殊化”。这一年，日本人在归绥旧城县府街驼商胡老五院内（现植物油厂所在地）设立了特务机关，收集绥远的军事、政治和经济，文化等情报，为其侵华服务。当安藤获悉了绥远煤炭蕴藏与开发情况后，便于归绥沦陷的头一年来到这里筹划煤炭生意。日伪军占领归绥以后，安藤便借助日本军事和资本的力量，成立了垄断归绥煤炭的厚和市煤炭组合。他成了日本军国主义在归绥炭行实行经济掠夺的头号人物。煤炭组合的经理是原义记炭店的经理白守贵。因为白善于奔走上层，阿庚奉承，拢络讨好日本人，受到安藤的赏识，所以他才得以充当日本人在归绥炭行中的代理人。

厚和市煤炭组合从 1938 年建立后，维持了近七年的时间。安藤于 1945 年 8 月 15 日，日本军国主义无条件投降前就已随同归绥的其它日本人离绥赴大同集中。日本人投降后，蒋介石委任傅作义将军为热河、察哈尔、绥远三省受降长官，接受日本投降。1945 年 8 月 18 日，傅作义的郭长清部抢先占领归绥后，傅派他的军需处总务科科长潘效修接收了日本煤炭组合，并将其改为归绥市煤炭公司，交给了他的少尉军需朱永清和原煤炭组合经理白守贵二人管理。原煤炭组合的其它成员仍继续留用，由于白守贵早在抗战

以前就广交国民党上层,结识了绥远省参议会议长张钦以及阎肃等人,合伙做过煤炭买卖。尽管他在日伪统治时期替日本人做了很多欺压百姓的坏事,国民党当局非但没有追究,而且还用他管理归绥煤炭公司。1946年1月,董其武的中校军需胡廷生接管了归绥煤炭公司,将其改名为绥远省保安司令部归绥市煤炭总厂,简称归绥市煤炭总厂。胡廷生出任厂长,朱永清任副厂长。总厂下设包头、萨拉齐两个收炭厂和公积板收炭处,以及总务、营业、场务三个股。归绥煤炭总厂是个以供给军队和政府机关用煤为任务的后勤组织,对市民、商行和其它事业单位不开展营业。炭厂本身不经手煤炭销售款项,它只按照上级领导部门、军人服务部所发放的票据如数付煤。煤炭总厂收购和运输煤炭的款项,以及员工的薪水、主副食费用等都由炭厂据实造册向军人服务部领取。炭商出身的白守贵嫌在煤炭总厂供职赚不了大钱,便辞职离去,在煤炭总厂的西侧开了个由张钦等绥远国民党上层官僚做东的复兴公司,专事煤炭倒卖生意。

军人服务部是傅作义的私设机构,它管理的范围很广,类似军队中的后勤部。国民党第十二战区长官部副参谋长张潜担任军人服务部主任,樊翔亭任副主任。1946年2月,傅作义面对归绥煤炭紧张的局势,为了确保驻绥军政治部的用煤,成立了个绥远省煤炭委员会,张潜和樊翔亭分别担任委员会的正、副主任。各行政机关的总务人员和煤炭总厂的代表均为该委员会委员。煤炭委员会没有常设人员和办公地址,日常事务全都由军人服务部副主任樊翔亭办理。若需要召开会议,军人服务部可以省煤炭委员会的名义通知各委员届时参加。从形式上分析,煤炭委员会实质上是傅作义军人服务部管理绥远煤炭的一个辅助性组织。董其武出任绥远省主席的第二年秋,军人服务部从绥远东徙张家口,继而又迁到北平(北京),改名为干部生活互助社。此间,军人服务部操纵下的绥远省煤炭委员会便不宜而散。军人服务部改称干部生活互助社之后,将归绥煤炭总厂的资金、财产进行了盘点,改其名为归绥军炭厂,

实行自负盈亏单独核算,使一个军队后勤性质的炭厂变成了官商买卖。1948年春,按绥远省政府主席董其武的指示,又成立了煤炭委员会,同时,在军炭厂东成立了个公炭厂。煤炭委员会的主任委员是省建设厅厅长潘秀仁,委员依旧来自各行政机关。公炭厂负责人名叫乔学曾(省煤炭委员会委员),他于“九·一九”起义前夕离职,在车站自己开了个六合炭栈。“九·一九”起义时,他又跑到包头和白守贵开六合炭厂。六合炭厂在包头、萨拉齐、公积板都设有煤炭收购站,并且与当地的煤业公会、驼业公会都有密切联系,签有各类合同。他们利用解放前物价日渐上涨和解放初国民经济尚未恢复的空隙,大做煤炭投机倒把买卖。解放前夕,归绥车站上除复兴公司、六合炭栈外,还有田宗善开的新生炭栈和一个煤炭与其它货物兼营的大众货栈。这些字号随着国民党的失败先后倒闭。

1949年9月19日董其武率部起义。绥远省和平解放后,共产党的绥远省军政委员会改编了国民党绥境驻军,接管了政府机关。此间的省煤炭委员会因其主要成员早已乘机逃往台湾而名存实亡。因归妥军炭厂隶属于北京的干部互助社领导,所以傅作义在共产党绥远省军政委员会接管军炭厂时,派其干部互助社主任樊翔亭来归绥清理财产和帐务,把炭厂的原班人马和全部财产移交给军政委员会。省军政委员会将军公两个炭厂合并在一起,成立了新绥煤炭运销厂,胡廷生出任厂长。运销厂在性质上还不属于国营、在经营上实行自负盈亏独立核算。1949年,中国煤业建筑器材公司绥远省分公司成立,1950年仲夏接管了新绥煤炭运销厂和绥地的其它炭厂,成立了归绥、包头、集宁三个煤炭营业处和一个归绥煤炭零售营业处。从此,结束了国民党官商左右归绥煤炭流通的时代。1953年,为了适应国民经济的发展,归绥的营业处撤销,成立了单独核算的归绥市煤建支公司。1954年4月蒙绥合并后,煤建公司随着归绥市易名而称作呼和浩特市煤建公司。1958年大炼钢铁时,煤建公司改称为呼和浩特市煤铁公司,1960年恢复原称。1961年与木材公司合并,改称为煤木公司,1963年恢复原称。1971

年与石油公司合并改称燃料公司,1974年恢复原称。1979年,改称为呼和浩特市燃料公司,沿用至今。

1949年9月19日归绥和平解放后,私营的大买卖字号已消失,而以零售为业的炭铺却有所发展,据1956年社会主义工商业改造时期统计,在归绥有炭铺55户,炭商(包括炭贩子)共计94人。这些炭铺和炭贩在国民经济调整时期,国营煤炭零售网点还没广泛建立起来之时,从便利市民购买煤炭角度来讲,起到了一定作用。1956年1月,私营炭铺、炭贩在市商业局和市对私改造办公室的指导下,历经三年时间全部走上合作化道路,成为社会主义集体经济中的一部分。

炭行的组织经营与其它

归化城自从成了塞外繁华的西口商埠后,贸易和手工各业迅速发展。清雍正时期计有12行,每行都立有会社,每个会社有正副总领各一人。这些行社的联合组织是“乡耆府”,也就是最早的商务会组织。“乡耆府”设在三贤庙内,4个主事的称作“四大乡耆”,他们是由12个正副总领中选举产生的。“乡耆府”除处理商会事务外,还要支应官府衙门的差徭和兴办社会救济事业。随着商业的不断发展,归化城的会社由原先的12行变成了15大社和30小社。到了抗日战争爆发前,又分为50多个同业公会。不仅买卖商号、工厂作坊有社,就连剃头匠、饭馆的堂倌、乃至街道的居民都有不同的社。然而,煤炭行业中的店铺和炭贩,在清朝时却没有同类行业的会社,也不归三贤庙巷的“乡耆府”所管。炭贩在过去虽然没立有同行业会社,但是他们却是有组织的一帮。

在清朝时,煤炭店铺开业前都得向“二府衙门”(即归化厅)领取“牙帖”,而后方能开业。领取一张“牙帖”需交纳税银五十两、可连续使用三年,期满后需再纳税银更换。过去的“四大店家”都是每家各领一张“牙帖”,而小店铺则是几家共领一张。炭店除买卖煤炭赚钱外,还要免费负担“官炭”。归化城的“道台衙门”、“二府衙门”、

“巡检衙门”，以及“二府衙门”下属的“养禁院”（收养无依无靠残废人的机构）、“育婴堂”（弃婴收养所）和街上的“巡风房”（类似派出所）、“堆子房”（即消防机构）等所需的煤炭都由炭店免费供应。而绥远城的“将军衙门”和“粮饷府”却按市价出钱购买。“官炭”的供应时间，从每年阴历十月初开始，到翌年清明结束。

归绥的煤炭长期以来一直处于紧张状态，因此，煤炭行业的商人大多奸顽刻薄。他们经常用缺斤少两、勒索佣金等各种手段瞒哄顾客来捞钱。在绥包一带，一般的商号在买卖成交以后，向双方各索二分佣金，合起来共为四分。唯独归绥的炭店要向买主打七分佣金，以其中四分留柜，其余三分做了应付“官炭”的开支。由于煤炭到一般市民手里都得经过炭店打佣和炭铺刮剥，所以归绥的贫苦市民长年都是烧的高价煤。炭店除一般“坐柜的”、“上街的”和打杂下夜的伙计外，还用着好几个不顶生意、不吃劳金的“头儿”。“头儿”手下有一伙“吃黑的”帮手，他们明吃卖主，暗吃买主。炭车进店往下搬炭，煤车进店往下铲煤。搬多少铲多少没有一定标准，要看卖主头皮软硬而定。因为这些“头儿”手下用着一帮“吃黑的”，能为贵店义务装卸搬运煤炭，所以炭店离不开“头儿”的帮助，而“头儿”则更靠炭店来捞取油水。当“上街的”领上卖主向买主交炭时，“头儿”就领上“吃黑的”给卸炭过秤和垛炭。炭店让“头儿”给买主交够分量，多余的归“头儿”和“吃黑的”分配，“头儿”则在秤上作鬼，“吃黑的”便乘机摸捞。卖炭的心中有数，开店的肚里有准，买炭的蒙受欺骗。这些卖炭的多是由大同白土窑、红石崖、包头大发窑、清水河县喇嘛湾、东胜高头窑和萨拉齐的巴图沟而来。运来的有东炭（大同块煤）、西炭（包头块煤）和煨炭。其中巴图沟的炭数量最多，它支应归绥市多数灶火长达 200 多年。

在旧社会里，走遍天下都是“店大欺客，客大欺店”。在归绥的许多商号中，只有走外蒙的大盛魁买炭时由自己的伙计掌秤，而不用炭店的“头儿”，“吃黑的”在众多小伙计的监视之下也无法施展偷摸的伎俩。大盛魁只把卸完煤炭以后留下的一些底子，赏赐给

“吃黑的”作为酬劳。因为大盛魁店大势大，买炭的数量也大，并且都是由它的钱庄“裕盛厚”当时结算付款。所以炭店怕得罪了财大气粗的大盛魁，抢着让“头儿”领着“吃黑的”给卸炭，尽管“头儿”和“吃黑的”不高兴，明知没有油水可捞，但是也扭不过店家。至于其它商号买炭，则不能与大盛魁相比，他们一次付不起煤款，都是逐月按成分还。这些字号明明知道让“头儿”过秤吃亏，但是他们需要炭店给支垫煤炭费，所以对“头儿”和“吃黑的”作祟也无可奈何。商号大小不同，还款的成分也不一，象饮食业中的饭馆荣生元、会丰轩和茶馆四成斋都是好买卖，他们买煤炭后按逐月七折还款。望春园、中和元与广和元等饭铺买炭后，逐月按对折（即五折）还款。其它小本生意的字号，大都是逐月按四折还款。日久天长，这些小本生意字号总是拖欠炭店款项而还不起。遇到这样长期拖欠的买主，公义店就专门派上能把一个空箩头秤成120斤的康玉林（西龙王庙村人）这样的“头儿”领上“吃黑的”去送炭，弄得这些字号叫苦不迭。炭店就是以少给份量的办法来弥补欠款利息。

民国成立以后，煤炭店铺组成炭行加入了商会，随着“牙帖”的取消，炭行不再给政府负担“官炭”。由于“官炭”的取消和炭价上涨的原因，民国时期炭店的利润较前清大得多。例如公义店，不仅每日茶饭很讲究，而且生意的开红也很大。顶生意掌柜每分生意，以前可得360串“城钱”，而在1922年开红时，每分生意竟达到6000串“城钱”。万义店的茶饭不如公义店，而开红却比公义店多，公义、万义、元盛、元泰四大店进入民国以后，资金周转依然非常灵活。京绥铁路通东后，改变了传统的经营方式，四大店家都受到不同程度的影响，有的因经营不善而倒闭，剩下的和新兴的炭店都在车站号了卸煤场地。这样一来，炭店的人员布局上就发生了较大的变化，炭店的穴部分伙计都派到车站照料炭场，城里只留少数人兜揽买卖。例如后来兴起的广记炭店，在小召后的城柜上有20来个上街的和两三个坐柜的，而在车站炭场中却有60多个伙计。这60多个人中既有顶生意的掌柜和学徒，亦有长期雇用的装卸工人。这些工

人们和掌柜吃的是同样的饭。每天早晨吃莜面窝票和稀粥，中午莜面、荞面和白面调换着吃，晚饭为稀粥炒面。端午节和中秋节午饭四个盘。春节时期连续一个月的早饭全是饺子，初一至初五，午饭是八个碗的酒席，以后全都是四个盘。广记炭店获利很大，根本不在乎工人吃喝，不过工人的薪水较低。初本乍到的工人，每月薪水为3元5角，每年开红时可得到3至5元的馈赠。他们的收入比车站上吃铁路饭的“脚行”工人少得多。可是一般人是加入不了“脚行”的。在城里仍旧是“头儿”领上“吃黑的”给送炭，其方式与前无有多大差异，个别财力微薄的新炭店，在卸煤超出斤秤时，按店家三成，“头儿”和“吃黑的”七成分股。然而一般炭店没有这种规矩，他们怕“头儿”吃的太狠而得罪主顾，影响生意。另一种情况就是，车脚被火车代替后，炭店由过去给买卖两方牵线从中索取佣金的经营方式，渐渐转变为设置中转煤场，与对方签订合同直接收购煤炭后再行出售。过去阴历九至十二这四个月是旺季，正月和二月休闲，三至八这六个月是淡季。当火车把煤炭源源不断地运来以后，炭店的业务就四季不止了。

炭铺的资本实力小，做不了整车批发的买卖，只是应付零星的买主，这些炭铺大多榨的是穷人的钱。前清时，新城的满族人多不会勤俭持家，领下俸禄银子后就大吃二喝。等到买炭时手中缺钱，只好提上篮子到炭铺购煤。炭铺也是在秤上玩弄伎俩吃喝顾客。有些炭铺除经营煤炭外，还买卖饲草、劈柴、梢子和胡油等。煤炭购进于炭店或是进城的炭车，柴草是从郊区农民手中收购，胡麻油和菜籽油都是来自后山。这些炭铺除坐柜收购外，还于每年春季派人到有草滩的地方收购青草。炭贩子既无多大本钱，也无营业执照。他们大多数推着独轮小车，在户家居住区走街串巷，口里不时地高喊：“挂来，大炭。”由于他们多数都是炭店里的“头儿”或“吃黑的”，所以他们所卖的很大一部分炭是从店家和买主手里捞的油水。他们这班人更会在秤上作鬼。别人买卖1斤东西足18两（一种老地方衡器），而他们给顾客1斤炭仅达16两，并且让顾客看不出来。

由此可见,旧社会里的炭行可谓坑人的“黑行”。

归绥燃料价格略述

自归绥进入以煤炭为主要燃料的时代以来,煤炭一直处于紧张昂贵状态。据《绥远通志》稿所载,从乾隆五十五年(1790)到民国16年(1927)的商货价格变动表中,可见煤炭价格由低渐高的趋势。清朝时价格变动尚微,进入民国以后渐趋急剧。一是因军阀混战,时局不稳;二是因绥境匪祸猖獗。尤其是民国18年后至21年以前,金融紊乱,

清朝至民国煤炭与部分商货价格变动对照表

时 间	品 种 价 单 格 位	木 炭	大 炭	车 煤	秀 煤	烂 炭	驼 煤	猪 肉	牛 肉	谷 米	白 面	银 价
		市斤	市斤	市斤	市斤	市斤	市斤	市斤	市斤	斗	市斤	市两
乾隆	五十五年			2.3文				50文			26文	
嘉 庆	八年		2.8文		2文			48文	40文		23文	859文
	二十年		3.4文		2.5文			60文	70文	350文	29文	170文
	二十四年	12文	3.8文		2.3文			60文	45文	700文	33文	
	二十五年	15文	3.5文		3.2文					350文	21文	250文
道 光	五年				2.8文				35文			
	十四年				2.5文			80文	48文	700文		
光 绪	十一年		10文		2.9文	10文				700文	32文	
	十三年		10.5文		5文	12文				580文	38文	
	十四年		11文		5文	11文				450文	38文	
	十八年		13文		10文	14文		160文	80文	2200文	150文	
民 国	四年		13文	14文		11.5文				350文	110文	
	六年	64文	2.4文	0.5文		22文	35文			2800文	240文	5500文
	九年		29文	15文		28文	25文		450文	1720文	180文	5250文
	十年			18文			24文		430文	8500文	200文	5233文
	十六年									6100文	295文	5189文

说明:1.大炭即烟煤块者。2.车煤与秀煤均系无烟煤,车煤质量优于秀煤。3.烂煤为焦炭。4.驼煤为煨炭。

钞价路落，物价涨落无定。做为人民生活必需品的煤炭，其价格变化更大。现将《绥远通志》稿的清代、民国商货价格变动表中的煤炭与部分商货价列表于下，从中可了解到煤炭价格变动的一些梗概。

民国 14 年前后绥远境内煤炭矿价一览表

产地	煤种	单位	价格	备注
察素齐	无烟煤	吨	4 元	时人俗称
毕克齐	无烟煤	吨	4 元	之为煤
台陶牧	河炭	车	6 角	每车以 300 斤计算
萨拉齐	烟煤	吨	4 元 5 角	时人俗称烟煤为炭
固阳	烟煤	吨	4 元 5 角	
包头罕台沟南沙梁	煨炭	160 斤	1 元	折合每吨为 12.5 元
武川马王庙	烟煤	吨	1 元 2 角	
武川柳树子沟	烟煤	吨	2 元 4 角	
安北拴马桩	无烟煤	吨	2 元	
安北杏盘湾	褐煤	吨	2 元 5 角	
安北西官井	褐煤	吨	2 元 5 角	
安北窑沟	褐煤	吨	2 元 5 角	
五原	烟煤	吨	4 元	
临河	烟煤	吨	3 元 3 角	
东胜	煨炭	吨	2 元	
丰镇	烟煤	吨	1 元 8 角	
准格尔旗	烟煤	吨	2 元 5 角	
准格尔旗	煨炭	吨	1 元	
扎萨克旗	煨炭	吨	2 元 5 角—2 元 8 角	
柞王旗	煨炭	吨	2 元	

当时煤炭价格是以开采繁简、质地优劣、运输难易、运距远近以及消费要求情况而定。在城市里不管煤炭来源于何地，均以质论价。所以距离归绥较远的煤矿，除产有特殊性质的煤炭外，其它一般性质的煤炭很少运销归绥。民国十四年前后煤炭运输价格：

1 至 20 公里，每吨煤炭运输价格为四分六厘二。

100 公里以内,每吨煤炭每公里运输价格为二分二厘三一。

200 公里以内,每吨煤炭每公里运输价格为二分一厘七六。

300 公里以内,每吨煤炭每公里运输价格为二分一厘二。

400 公里以内,每吨煤炭每公里运输价格为二分零七。

500 公里以内,每吨煤炭每公里运输价格为二分零六四。

600 公里以上,每吨煤炭每公里运输价格为一分九厘五二。

按上述运输价格,察、毕两镇的无烟煤运至归绥,每吨运价为 1 元 1 角 4 分,加上煤炭矿价 4 元和短途搬运开支,每吨煤成本价格约在 5 元 5 角以上。萨拉齐的烟煤至归绥,每吨运价为 2 元 2 角 2 分,加上煤炭矿价和短途搬运费,每吨煤炭成本价约 7 元 1 角以上。临河的煤炭至归绥仅运输费每吨就 8 元,故象临河,丰镇等运距远、运费高地区的煤,其质地又不如萨、包一带所产的好,因此无法在归绥销售。而象伊盟的煨炭运价虽高,但其质优,且有其它煤不具备的特性,故在归绥能有一定的市场。1927 年时,归绥城里一吨察素齐无烟煤价格约为 7 元,萨拉齐、包头、固阳等地的炭则为 8 元多。大同口泉忻州窑产的大块炭在市场上销售价每吨 8 元 3 角。由于大同煤(东炭)比包、萨一带的西炭质量好,而且价格也相差不多,所以归绥人都买东炭而不买西炭。在东炭的冲击下绥境的一些煤矿濒临销售困境,在归绥的市场上西炭几乎绝迹。这种东炭占领归绥市场的状况一直持续到解放前夕。

煤炭价格逐年上涨,到了解放前夕已经是民国 14 年前后煤价的两倍多。1948 年大同和包头煤价百斤 9 角左右。察素齐无烟煤每百斤约 8 角。在当时 1 元钱可买白面 18 斤,买鸡蛋 5 斤,买猪肉 2.5 斤至 3 斤。由此可见,煤炭价格上涨之快。解放以后,煤炭实行了统购统销。人民政府根据煤炭生产和运输业发展的情况,以及市场的需求,对原来的煤炭价格进行了调整,使生产和消费保持相对平衡。为了保证人民生活所需,市场生活用煤长期以来实行倒挂牌价。人们再不为过冬的燃料而发愁,就连郊区的农户也改变了以柴草秫秸为燃料的状况。

归绥御寒和炊饮的一些风俗

归绥地区位于东经 111.5 度,北纬 40.9 度,气候干燥,温差大,昼夜差别约在 10 度左右。对于归绥一日间的温度变化,民间流传有“早穿棉衣午穿纱,围着火炉吃西瓜”的谚语。归绥的冬季时间比较长,一般以 10 月下旬开始,一直延续到翌年的 4 月下旬。在这长达半年的冬季里,西伯利亚寒流还时常侵入,所以燃料在归绥不仅仅由于人们的炊饮,而且更是人们取暖御寒的重要物资。冬季,人们除用燃料来抵御风寒外,在衣食住行等方面也都具有符合当地气候条件的特征。

土默川上的房舍不同于口里,它以“一出水”式房屋建筑构成了这一地区的特殊风格。所谓“一出水”是指那种没有屋脊,前墙低后墙高,屋顶由后向前缓缓下低形成一个斜面,雨天只向一个方向排水,既节省建筑材料,又适应土默川的气候变化。城里的“一出水”多为砖木结构,由这种房屋所构成的四合院不仅安全,而且更显示深宅大院的典雅。农村的“一出水”几乎全是土木结构,房屋大都座北朝南,墙用土坯砌成,厚而坚实。北墙更厚,其宽度几乎可容纳排子车在上面走(因当地冬天多西北风,所以北墙厚度大约是其它三面的二倍)。房顶的斜面与冬季正午的太阳辐射线近于垂直,受热面积大,光照时间长。另外土坯比砖瓦散热慢,所以这种房屋具有良好的保温性能。“一出水”房屋里面搭有土坯火炕的烧柴草的大灶。“家暖一盘炕”,火炕是过去贫苦百姓家里的主要取暖设备。除火炕外,有些农户家里还备有火盆,离城比较近用煤较为方便的个别殷实农户,家里还搭有与炕相连接的煤炉。

城市里有好多不同的社会阶层,燃料利用情况要比农村大为复杂。有钱的大商号和官宦人家取暖用的是木炭和煨炭。煨炭是由伊盟用骆驼驮运而来,其性质酷似木炭,俗称为“住娘家炭”(意思是说媳妇将炭点燃后去住娘家,几天后返回时炭火仍然没有熄灭)。煨炭虽比木炭便宜,但是一般人家仍然用不起。这些商号和

官宦人家烧水做饭另备有专用的炊事火炉,烧的尽是大炭(块煤)。居住在归绥的外国神甫和牧师,家中则按西洋风俗修建有壁炉和暖墙,烧的是包、萨一带运来的质地最好的大炭。中小商号和较为富裕的市民都是用炕灶和煤炉,烧煤和少量的炭取暖与做饭。从山西过来的买卖人使用的煤炉很大,形若大瓮,时人谓之瓮炉。这种炉的膛上小下大,通风极好。炉盖向四面伸延,可用之烘烤食品。买卖家伙计住的屋子里搭有火炕、地炉或煤炉,以煤为燃料。煤炉呈方形,是用砖或土坯砌于炕前沿中段,炉口比“鬻壶”(铁皮制成的元柱形烧水具)外径略大些,在烧水的同时亦可烧炕。地炉只是顶部与地面平齐,搭制与煤炉有别,功用与煤炉相同。市民家里的大灶与农家的基本相同,只是灶膛稍小,既可烧煤炭,亦可烧柴草,并且大多备有吹风的二股风箱。

归绥所用的炭,最早来自萨拉齐、黑麻板和公积板三地。其中以黑麻板张家泰来局所开的折回沟炭为最多。公积板的杨圪楞次之,再次为萨拉齐的炭。因为炭的运距远于察素齐境无烟煤,故价比煤高,所以仅手工业作坊和炊事用炭外,一般人家取暖大多用煤。京绥铁路通东后,洋炉(铸铁炉)在归绥较普遍使用,炭的价格也比以前有所下降,但与煤相比还是高得多。许多商号和户家尽管有了洋炉子,而取暖所用的燃料仍然是煤。过去归绥煤和炭既紧缺又昂贵,人们利用时都非常节俭,尤其是归绥两城的妇女最善节约煤炭。在萨拉齐和包头一带蒸莜面需用20多分钟,而归绥的妇女只用十来分钟即可蒸熟。而且在饭做熟时,灶中的煤炭也恰恰燃尽。至于引火柴,一般商号和户家用劈柴和干稍子(大青山里生长的灌木柴)。生活较清苦的市民只在生煤炉时用些硬质柴火,而生大灶火时大多用的是柴草或骡马粪。所以城里的贫民每逢秋收之后,都到庄户地里去拾秫秸禾茬,或用大耙到草滩上搂柴草。平时街上的骡马粪,随时都有人拣走。

“吃黑”阶层谭概

归化城自从有了炭店以后,就出现了“吃黑的”。这帮“吃黑的”是炭店不出工资利用的临时装卸搬运人员。他们是由城里的少数流氓无产者和城西北什拉门更、西龙王庙西村的一些农民组成。在城里象通顺北街和人市街的“小取灯儿”和“肉圪墩”这类穷打急市的地痞流氓,为了捞取不义之财,便干起了这坑人的勾当。而什拉门更和西龙王庙西村的那些农民,则是嫌农业生产所得无几,不如进城“吃黑”省力赚钱。于是便通过亲戚朋友引见,参加了这一“黑帮”。清末民初,在归绥煤炭销售淡季时,有些进城“吃黑”的农民还回村在地里做农活。当煤炭销售进入旺季恰逢农闲之时,村里的精壮劳动力几乎大半进城“吃黑”。干这一行的不仅仅是汉族农民,什拉门更的一些蒙古族农民也跟上本村人进城“吃黑”,象来喜和他的儿子张二红,他们两代人从清朝末年进城“吃黑”一直干到解放前夕。在京绥铁路通车以后,什拉门更进城“吃黑”的人就有四五十个。他们长年都是空着两手进城,前半晌吃喝完茶馆后半晌吃饭馆,晚上提着羊头、饼子、大烟和茶叶,口里哼着山西梆子,悠闲自得地回到村里。在过去,归绥的市民都很怕这些“吃黑的”,并说“什拉门更人掺砂拌水,西龙王庙人哄神弄鬼。”给他们送了个“巡城大王”的绰号。

西龙王庙村最早进城给公义店当“头儿”的是康玉林,他有一手掌秤的绝技,称炭时左右摆动秤杆,使1000斤的煤炭可秤到1200多斤而不被人发现。他把这手掌秤的技术传授给他的儿子康达计,后来康达计凭着这手本事当了达元公炭店的“头儿”,除了康家父子,西龙王庙村给城里炭店当“头儿”还有瘦劲、大交运等人。什拉门更给炭店当“头儿”的更多,据老年人讲,在前清时给万义店当“头儿”的崔疤六保一家人,几乎全吃这碗饭。他的儿子崔狗不理继承了父业,给万义店当了“头儿”,大外甥姚交运给达元公炭店当“头儿”,二外甥姚丑和尚给广记炭店当“头儿”。什拉门更还有一个

王小秃给玉成公炭店当过“头儿”，他掌秤搞鬼时，有个下巴颜儿不由自主颤抖的毛病，因此他在炭行中吃不开，不得不回家重新务农。

“头儿”是炭店的“编外人员”，他们依靠炭店的字号吃饭，炭店则是利用他们的掌秤技术和“吃黑的”义务劳力来哄骗吃喝买主。进入民国以后，什拉门更渐渐地成了归绥“吃黑的”大本营。万义店的经理李创基是什拉门更村社家的女婿。什拉门更“吃黑的”之所以多，与其村女婿李创基有一定关系。李创基的内弟杜贵贵在万义店和崔疤六保一起当“头儿”。因为“头儿”对外代表炭店字号，所以他们对手下“吃黑的”控制很严，卸煤的时候不准他们偷炭，卸炭的时候不准他们偷煤，商号院中和库房里边无论放着什么东西都不准摸捞。假若违犯了这些戒规，“头儿”便再也不用他了。而且这种犯戒的名声一但“传行”，另一店家的“头儿”也不使用。

“吃黑的”除了需要劳力，也要有垛炭的技术。清末民初时，归绥旧城的许多大货栈里，经常住着四五百人，一买炭就是几十万斤。“头儿”都让“吃黑的”把炭垛出个样子来。万义店的“头儿”崔疤六保的儿子崔狗不理，很精于垛炭，据说他能把炭垛得城墙那么高，那么整齐。“头儿”掌秤搞鬼时，必须伙同抬杠子和捆炭的协调一致，“吃黑”阶层称之为“三教合一”。什拉门更的张有汉，他捆好炭后往下一揪，能使下揪的重力在秤杆上停留一两分钟。往下揪时全凭手上的功夫，外人根本看不出来。“吃黑的”祖师崔疤六保既能以少秤多，也能以多秤少，他要的眼前花使买主对他深信不疑。崔疤六保的女婿既聪明又胆大，他在乌素图只念了一冬天书，就敢到什拉门更村里开私塾，人们竟尊称其为姚老先生。他的儿子姚交运跟上老爷和舅舅们到城里“吃黑”也很有名气，有过目不忘的本事，心算比珠算还准还快，过完四五十秤之后，能随便指出任何一秤煤炭的斤数。他还发明了“并秤”的骗人办法，依靠“吃黑的”手疾眼快，把已经过完秤的小堆和大堆煤炭再合起来过秤，而且使买主无从发现，在旧社会里，好多人都把智慧用到了投机取巧和坑人发

财上面。听什拉门更老人们讲，崔疤六保临死的时候，躺在炕上不能起床长达一年之久。他因受到良心的谴责，在昏睡时经常发出死鬼向他讨钱索债的呓语。他的女儿见此景象非常痛苦，为孝顺他爹，便把崔疤六保留下的一些积蓄，买成锡箔纸钱焚化成灰烬，“送给了索债的死鬼们”。崔疤六保的外孙子姚交运因为损人利己耗尽了心血，结果短寿而亡。

“头儿”和“吃黑的”通称为“黑刁”。“头儿”在炭店里可以随便吃饭，他们的收入完全依靠掌秤时往出多过份量。卸完炭后的长余部分按厘分配，一般是“头儿”得三成，“吃黑的”只得七成。“吃黑的”除此项收入而外，便是在偷摸上各显神通，打闹多少全说本事。在给买主过炭时，有的把块炭放在裆中“骑”，有的则在背上“贴”，还有乘势从箩头里揪炭往腋窝里“夹”的，真是五花八门，无所不有。他们每次弄个一二十斤，外行人很难发现。“头儿”和“吃黑的”若是遇上“瞎子”（没有警惕性的买主），过秤时便使用“往起蹲”和“往紧勒”等暗语黑话，指挥同伙吃喝买主。要是碰上警惕性高，监视得很紧的买主，便采取假装吵嘴打架的办法来分散买主的注意力。那些不吵不打的人便趁机偷炭。卸完炭以后，他们还假意哭丧着，恳求买主把炭底子留给众人均分。他们就是用这些欺哄、偷窃、讨要等方法在炭行中混钱。“头儿”每天都可赚得三四元钱，“吃黑的”好手每天能弄个七八角，差一点的也能打闹五六角钱，就连没有偷技和胆量的新手，其所得也能维持生活。所以尽管这些人浑身污黑，可大多数饮食都很好。冬天，卸完炭后天色已晚，城里面的买卖字号大多收市，从城里到什拉门更的羊岗子街上有几家卖羊头、煮肉和做切面饼子的小铺，点着灯留着门，专等那些“吃黑的”买主光顾。

在旧社会“吃黑”并不犯法，一旦被有钱有势的人发觉，顶大不过把炭给扔下，挨几个耳光便算完事。因此，在清朝时这帮“吃黑的”给将军衙门送炭也敢偷，在民国时给三十五军军部送炭也敢摸捞。他们除对大盛魁畏惧，对有些商号也无法施展伎俩。西顺城街

一家缸房的一个姓梁的掌柜(山西忻县人),“吃黑的”管他叫“凉棒”,此人有眼观六路耳听八方的本事。卸煤时他站在院内当中一盯,无论是掌秤的“头儿”,还是底下“吃黑的”,谁也哄不过他。所以这些“吃黑的”在卸完炭之后只好向他明要。京绥铁路通车后,“吃黑的”多是集中在回民区礼拜寺巷、通道街、营坊道一带等候车站上下来的炭车。在随便闲扯时,他们不由得要夸耀自己的本事,所以回民区大多数人都知道他们的底细。由于这个缘故,他们在给这一带的屠行卸炭时便不敢偷窃。对这一带的胶坊、染坊等小字号也不敢吃得太狠。受他们欺骗最厉害的是银号,皮庄和土店。因为这些行业利润很大,对卸一次炭损失个千二八百斤毫不在意。

日伪时期成立起“煤炭组合”以后,“吃黑的”有的养了炭车,有的跟炭车到炭场装炭。这一时期,他们专吃喝日本人。“煤炭组合”的人,多系从前炭店的伙计,他们与“吃黑的”完全认识。管理炭牌的张华是什拉门更傅家的女婿,伺候指导长官安藤的随身仆役是给广记炭店当过“头儿”的姚丑和尚的小舅子。所以,什拉门更的车信和装车的,在开票领牌时都有优先的特权,而且发生问题也有人关照。在煤炭组合的货场里管理验牌和量炭的是车站“脚行”下来的老孟和赵祥。装炭时按进牌的先后顺序,由老孟和赵祥喊号。老孟和赵祥手里拿着一叠依照顺序排列的木牌,“吃黑的”把压有钱钞的木牌悄悄地交给老孟或是赵祥。他俩先是把牌放入口袋里装一会,便取出牌放在前面。所以“吃黑的”一天能装好几回,而有些人时常起五更排队,直到天黑也装不上一车煤炭。那时炭场里付煤炭不用磅称,而是用一个小口无底的木箱来衡量,每装满一箱重量为一吨。这就给“吃黑的”开了发财的门路。因为用木箱子量煤,不仅虚实份量差别大,而且把这无底箱放在凹地或是四个底角用炭块衬起,其份量与放置平地比较,差别就更大。“吃黑的”除把握这量炭的机会外,还施展偷技,从大堆上往下扒炭。所以他们每过一吨煤炭,就能多打两个三四百斤。什拉门更村“吃黑的”单说崔润板和郝福根两个人,每个星期都能弄上三吨左右煤炭。他们利用

“煤炭组合”星期天休息的空隙，把炭拉进城里出售。这些“吃黑的”在炭场多装了煤往出走时，要是碰上白守贵，可真就倒了大霉。因为白守贵很好诈，他一看到拉的炭与票面数量不相符，就让把炭卸下重新衡量。不过这种情况很少见，因为白守贵是“煤炭组合”的经理，并不经常亲自下场检查。“吃黑的”越吃越狠，有的嫌这种方法不够解馋，就跳上拉炭的火车往下扔大块炭。什拉门更有个董有富，专门在村北十孔桥附近干这勾当。无论火车多快，他都能上下自如。

在归绥，除了“吃黑的”靠煤炭发财或谋生而外，市里还有些“料炭猴”。他们都是上不起学，学不了徒的穷苦人家的孩子。贫困把他们推到街上拾料炭（即炉火烧剩下的焦炭，亦称煤核）。他们手中拿着个小铁爪子，胳膊上挎着个破篮子，哪有灰堆就往哪儿去。为了赶上料炭或色高的炉灰，有时五更天就“圪蹲”（即蹲着的意思）在灰堆上。这些“料炭猴”所拾的料炭要比炭贵，所以自家舍不得烧，大多用之来换些油米钱。民国以后，归绥出现了一些较大的工厂作坊，炉灰碴比前清多了，“料炭猴”也就更多了起来。

归绥市自乾隆五年（1740年）进入以煤炭为主要燃料的时代起，到1949年止的二个多世纪里，由于社会生产力低下，经济文化落后，以及民国时期连年的军阀混战的缘故，使绥地的煤炭、交通运输业都得不到发展。煤炭在归绥一直处于紧张和昂贵状态。深受压迫和剥削的各族人民饥寒交迫，难以支付御寒炊饮费用。“朱门酒肉臭，路有冻死骨”的事情在绥地并不鲜见。旧社会的冬天对于贫苦人来说，实在是太长太难熬了。解放以后，归绥这片土地上发生了深刻变化，各族人民在中国共产党的领导下走上了富裕的道路。随着社会主义经济建设的发展，归绥四周的煤炭资源得到了充分的开发和利用，美丽富饶的内蒙古西部地区已成为我国煤炭生产的重要基地之一。党的十一届三中全会以来，内蒙西部区的经济建设出现了新的局面，全国重点工业项目之一的准格尔旗煤炭工业基地正在兴建之中。四通八达的铁路和蓬勃发展的汽车运输

业,大大地缩短了生产与消费间的距离。2500余里之遥的贺兰山古拉本无烟煤,运到这里只需20多个小时。四方的煤炭源源不断地运进今天的呼和浩特市,促进了城市经济建设的发展。目前,仅呼和浩特市燃料公司所经营的煤炭就近20种,年进货量近百万吨。在经营上,对民用生活煤实行倒挂牌价,保障了城乡市场的需求。人们居住在舒适的房舍里,即使在冰天雪地的严冬,室内也是温暖如春。

旧时商号行话简释

人股(儿)——旧时合股经商者,领东的掌柜(自己没有资本,领他人的资本参与营商)除能得到月薪外,年终结算还能按顶股的份数分得花红。因其没有资金,只有人力,所以称做“人股(儿)”,也叫“人力股”或“身股”。

说官话——旧时商店,每到年终结算完,在春节放假前,由掌柜的逐个找每个职工谈话,对他一年的表现作出评价,告诉他一年的所得(工资和馈赠),并宣布明年继续录用还是停用(解雇)。这是每个职工最关心又最担心的时刻。对这种谈话,过去职工们称之为“说官话”。有一些管理严格的商店,在一定时期,甚至每天关门以后,都要进行集体形式的“说官话”,由掌柜的训话,作批评表扬。

顶生意——这是旧时商号中对表现突出的表职工的一种提升。顶了生意,就意味着他也有了股份,加入了掌柜的行列,在商号中既有了地位,也承担了责任,和商号的兴衰命运连在了一起。在待遇上,除有月工资外,还能按所顶生意的股份数额得到花红。

花红——即红利。

(辑)

归化城的骆驼交易

刘映元

“南迎里府客，北接外藩财。”这副老归化城“北头起”商号中常常悬挂的对联，正是这座边塞古城当年进出口贸易繁荣景象的生动概括。早在清顺治年间，归化城就已成了外蒙、新疆盛产的皮毛、牲畜、药材、金砂等和内地的丝、茶、烟、糖各种土特产交易集散的重要商埠之一。而皮毛、牲畜又集中在地理条件占优势的归城“北头起”，即现在回民区后沙滩、北沙梁、太平街一带。从那时起，这里曾有过为期不短的峥嵘的商业鼎盛岁月。当时，在“北头起”居住的多是跑草地做骆驼生涯的。在交通运输不发达的时代，经过水草缺乏的戈壁做生意，骆驼自然是最理想的运输工具。因此，经营骆驼就成了这里牲畜交易中的一个专门行业，既有为数不少的牙纪，也有规模庞大的牙行，曾在归化城的商品交易中起过相当重要的作用。

驼 庄

归化城的驼庄都开设在旧城的“北头起”，最老的驼庄有东寺巷的天盛昌，太平街的双合功（大同班子），城内税厅巷的万盛义（大同班子），以后还有大同人杨瑞平在太平街经营的义和堂和代州人开设的德和堂，还有后沙滩的世德堂和元恒昌。这些驼庄里有的是字号，属合股经营的；有的是堂名，属单独经营者自立的。所有驼庄都向清朝的归化“二府衙门”和民国以后的“归绥县公署”领有头等或二等牙帖。头等牙帖每年缴款 60 元，二等牙帖每年缴款 30 元，象天盛昌是多年的字号，领的是头等牙帖，义和堂是堂名，领的是二等牙帖。此外，还有每年缴 15 元的三等牙帖，则由好几个牙纪

合组一个堂名领取一张,按各个人的每年进项摊钱。有的出5元牙税,有的出3元牙税。这类情况,必须父辈交往多年,合夥共领,由一个人顶名,出钱多少并不在意,主要以此抵制外人参加骆驼交易,不是门里出身的,绝不允许插进这个队伍争饭。

骆驼的卖主多是跑外蒙和内蒙后草地的字号、堂名或单帮,他们运百货到牧区,把牲畜、皮毛、药材换上,于农历十月、十一月间赶到归绥,人回了城柜或家,马进马店,羊入羊店,骆驼即牵入驼庄,由驼庄代为推销。出手的骆驼,有壮驼也有乏驼。另外跑外蒙、后山以及新疆专搞运输的驼户,也把他们不用的骆驼交给驼庄出售。驼庄收下骆驼以后,头一天先圈在自己圈中,从草市上买草,由柜上的小夥计喂养,如价钱便宜,即由驼庄自己留下,第二天即交给城南板定营子、章盖营子等村的土默特旗蒙民给放牧,如果价钱太贵或是柜上没钱,即拉到驼桥上等待买客前来购买。下桥时,若未成交,揽放骆驼的蒙古族人,即把骆驼牵回城南放牧,第二天早晨再牵来上桥。这些放牧人都勤劳而有信。揽下骆驼到明年五月端午出场,谓之“长放”,每驼每天赚五个制钱。揽下骆驼每天上桥谓之“短放”,每天赚10至15个制钱。骆驼出售以后,售前所支的工钱、草钱均向卖主扣除。

驼庄除了依靠牙纪给介绍买主,自己也有“上街”给往回招揽客人,买主和卖主都是驼庄的相与,驼庄可以向买卖双方收取佣金,谓之“双佣”。如买客由牙纪介绍而来,驼庄只收卖主一方的佣金,牙纪只收买主的佣金,这叫“单佣”。双佣收8%,单佣收4%。驼庄和牙纪都靠佣金维持开支。如果按每头骆驼50两银子计算,双佣可收入4两,单佣收入2两,头数越多收入越大。但是驼庄致富主要还是依靠自己收买骆驼。贱买贵卖,赶上行市,每头骆驼10两、20两地赚钱。牙纪自然不同,自己缺乏资金,只好现赚现花。开设驼庄必须资本雄厚或与钱庄拉上关系,如此,就可大批购进销售,运用自如,获利相当可观。

每年冬季至翌年春季,驼庄本身收购的骆驼,都托城南的蒙民

放牧,等待驼桥上的相宜行情。有些不急用款项的卖主,也把骆驼交给驼庄,和驼庄的骆驼放牧在一起。到了夏季来临,从端午节驼桥收市以后,即把没有卖出的骆驼完全赶到后山的迭力畔一带放场。由驼庄派小掌柜、小夥计和大师傅(炊事员)前往,掌柜负责检点,大师傅负责做饭,小夥计有的跟班,有的下夜。驼庄在草地设场,按照规定每一驼给四子王旗二钱水草银子,要是跟仕官们联络好,少出也行。驼庄到后山放牧的骆驼,不仅有自己收购的,也有代别人放牧的,多半是春天卖不上价钱的乏驼,经过放养,到了秋分以后起场,都可以变成好驼。托驼庄放牧的人,既有到外蒙和后山贩驼的客商,也有在当地专买乏驼的牙纪,以及跟驼庄熟悉的其他人等。春驼二三十两银子一头,秋驼和冬驼即可卖五六十两一头,是一项很能赚钱的投机生意。外人托驼庄代放骆驼,除收水草银子2钱,场费银子3至5钱,并且骆驼身上所落的6至7斤驼毛也归了驼庄。

归绥的驼庄都是山西帮规矩。学徒的小夥计,先在柜上打扫圈驼围圈,饲养骆驼,出场时,跟上“房子”到后山放牧骆驼,把这一套掌握熟练了才派出跑桥上街;由此逐步提升,直到顶生意当掌柜。驼庄的财主掌柜们生活非常优越。

归绥驼庄以双合功的资本最为雄厚,最初由本地财主、屠户发财的薛家大门子垫6500多两银子,以后积累到40000多两银子。万盛义和世德堂虽然资本不如双合功,但因经理段继堂和刘贵信用好,有几家钱庄给做后盾,所以也搞得非常起色。

驼 桥

归绥的驼桥最早在庆凯桥一带,后来移到都统衙门的照壁底下,地名就叫成“驼岗子”。驼桥的交易时间和其它牲畜交易一样,都是每天上午8点开始,到中午12点收市,因为下午必须放牧,所以只做半天交易。交易的时候,由放牧人很早把驼从城南牵到桥上,等待牙纪领上客人上桥相看。客人分东路、西路、南路和本地四

种。东客来自北京，他们除收购到门头沟驮煤的骆驼，还买供宰杀的菜驼。西客是新疆奇台和巴里坤的驼户，他们承揽运输到归绥，需要补充新驼，还把母驼带回孳生。南路客人来自山西“府十县”和二州五县，买回骆驼自搞运输或转卖给其他驼户。本地驼户则主要是购买壮驼，用来跑外蒙、新疆或后山。四路客商以南路的居多，因为太行、吕梁等山路运输也以骆驼为佳。巴里坤的客人约有23家，其中以刘华最为出名，他一次曾购过300头骆驼。至于本地，除跑新疆和外蒙的而外，还有短途运输的农民，用其驮粮、运煤，作为农闲时的一项副业。病驼和废驼则由屠户买回处置。

买主到驼桥上买驼，主要依靠牙纪，因为牙纪熟悉驼的路分，能够辨明口齿。骆驼以外蒙突舍公、墨勒更王、杭盖、喇嘛哥哥四处的路分最好。突舍公又分东西两种骆驼，东突舍公的毛色发红，黑眼圈、黑蹄畔；西突舍公的毛色发黄，白眼圈、白膝盖、白蹄畔。这两种骆驼都是木碗形的蹄子，提起放下不变形状，最能在戈壁中行走，是骆驼中的最上等，而东突舍公的驼比西突舍公的还佳。墨勒更王驼黄色居多，体格高大，性情急躁，行走快速，按照行话来说，叫“好发性”。杭盖驼楞头楞脑，坚韧耐劳，载重量大，不易落膘。喇嘛哥哥驼兼有以上三种驼的优点。大盛魁、元盛德、天义德三大号在外蒙各合少(旗)都有营幕，使用的都是这些地方的骆驼。所以他们的驼基本由产地购买，上桥补充较少。内蒙四子王旗、达尔罕三公旗的骆驼，在戈壁中行走最易磨蹄，而且上膘慢，长途跋涉最易打累，所以不如外蒙驼值钱。

驼庄上街跑桥的掌柜夥计虽然也知道骆驼的路分，但不如牙纪祖辈相传那样清楚，所以客人主要依靠牙纪挑选。归绥驼桥上的牙纪，极盛时有100多人，其中以于门、文门、赵门充当牙纪的历史最长。牙纪都有各自的相与，不能互相争夺，为买客负责，也得讲究信用。他们除了向买客提取4%的佣金，驼庄为了利用和照顾牙纪，遇到买三头两头的客人，也给牙纪往下按一二两银子。例如买方出了50两银子，驼庄只给卖主49两或48两，剩下的一二两给

了牙纪,卖主也知道这在驼桥上不算弊病。如果成交头数很多,牙纪佣金已经可观,驼庄即不给牙纪往下按钱,牙纪必须亲自到场才能打佣,不象马桥上,无论哪一牙纪成交,也得给“十大股好汉”分一些佣金。

归绥驼桥上的行市,在清末民初时非常稳定。最好的骆驼,每头上过 80 两银子,普通都是五六十两,春天使累的乏驼和残缺不全的病驼一二十两不等。外蒙宣布独立以后,对中国进行封锁,骆驼的来源断绝,所以从 1930 年开始,驼价一天比一天提高,每头由二三百元涨到解放以前的七八百元。骆驼在驼桥上成交以后,由驼庄就近向归化关(民国以后改称塞北关)报税,征收 3% 的交易税和 3% 的附加税,由买方负担,驼庄把税票付给买方,说明结帐的期限,由牙纪跟上到钱铺或“庄柜”兑完款,即可从桥上把骆驼拉走。到“月月骡子四季鏢”时,才能跟买客最后结算。归绥的驼桥是每年中秋开市,到翌年端午节收市。旺季是农历十月、十一月,因为外蒙的骆驼在这个时期进城。到了夏至以后,所有骆驼都要到后山放场,因此,过了端午节,驼桥即无事可做。待到秋分以后骆驼起场,中秋节才能恢复市场交易。

归绥驼庄的交易数额,民国以后逐年减少,清朝时期,每年能过 20000 多头流水,到解放以前,每年只过千余头。(据《绥远概况》所载塞北关统计:1929 年 7 月至 1930 年 7 月为 25477 头,1930 年 7 月至 1931 年 7 月为 13371 头,1931 年 7 月至 1932 年 7 月为 3841 头,1932 年 7 月至 1933 年 7 月为 8413 头)。

牙纪如果不仅在驼桥替买客挑选骆驼收取佣金,有了资本还从本地或包头买上骆驼到太原和北京贩卖,这就成了驼贩子,于门、文门、赵门三家便是如此。归绥商界都“月月骡子”结帐,包头是“四季鏢期”结帐,从包头买上到太原或北京卖完回来也误不了给包头的店家还钱。所以,后来南路的客人(驼贩子)不少也被吸引到包头。驼贩子把骆驼由绥包贩上,雇佣驼户揽货运到北京和太原,卸下货后才到当地的桥上出售。清末民初到北京的主要是给洋行

驮运皮毛，在通州或道坎交了关税，即进城由牙纪找主卖掉。

骆驼身上没有一件不能利用的东西，驼峰是珍品，驼肉烙饼最好，归绥的回民非常喜欢吃用。归绥郊区农村缺肉，每年春季宰杀残老病驼时，四乡都有小贩、回民屠户或“死马行”贩运驼头、驼蹄或驼肺脏卖给农民。驼皮都被收去做了皮筋。驼掌是钉鞋最耐实的東西。驼骨以先被骨局收去雕刻工艺品，以后由河北人收去做了肥田粉。病残驼都不在驼桥出售。民国以后，驼桥出城里移到后沙滩。好驼与病驼也分两处交易。

驼 社

归绥最初有四个驼社组织。在马福祥统治时，为支应差事，联合起来组成一个社，叫“归绥驼远公会”。原来的四个驼社是福庆驼社，由牙纪和驼庄组成；新疆社，系代表走西路驼户的组织；集锦社，代表走外蒙的商社兼驼社的组织；俱进会，虽为政治社团，因受回民驼户把持，也代表驼社。

福庆驼社设于北茶坊羊王庙，供奉四马明驼王，每年在驼岗子搭台，把驼王从羊王庙请来唱两台戏酬神，正月初八的戏由驼庄和牙纪出钱，驼庄每家抽十吊八吊不等，牙纪每人一吊两吊不等。八月十五驼桥开市以后还要唱一台，按存场骆驼数摊钱，每一驼出三钱银子。民国四年以后停止唱戏，但每年正月初八仍到羊王庙给四马明驼王领牲摆供。从这以后，福庆驼社专门用着一个年老的牙纪，每天登记各家驼庄交易的头数，每驼征收一钱银子，向驼主收齐后，交给值年会首的驼庄保管，做为香资及支应差事之用。

归绥的四家驼社，在京绥铁路通车以前，共有 70000 多头骆驼，到 1933 年，据官方调查，尚有 42800 头，登记在四家驼社户头上的有 8000 多头。集锦、新疆和俱进三社拥有的驼数差不多，福庆驼社只掌握存场骆驼和小户的散驼。过去，四家驼社的集锦社加入乡耆府，俱进会是民国初年才有的。在驼社中，过去只是借唱戏联络同行的感情，对外联络交涉的事很少，民国以后，才和其它社一

样,成为支应差徭的机关。支差应事的花销集锦、新疆、俱进三社各顶三股,福庆社只顶一股。

应差事宜,最初是由归绥县公署召集四家驼社会首到一起研究。以后在集锦社的又和水柜上保管帐目及其它东西,再以后此处就成了四家驼社联合办公的地方。这个时期,遇到征用骆驼,四家驼社以高价雇用,遭受损失按值赔偿,开支款项由四家驼社分摊。1924年第二次直奉战争以前,四家驼社就组成一个“归绥驼运办事处”,就是以后的驼运公会,在南顺城街万聚茂旧址办公,由各驼社产生正、副委员各一人,负责支应军驼。是年,马鸿逵的西军参战,要向驼运公会征用2000头骆驼,除负担运输外,还驱赶骆驼去踩地雷。驼运公会当时既来不及征,雇也赔偿不起损失,便指给地点让军队自己去抓。结果,谁家被抓谁家遭殃。

1937年,傅作义的军队往山西撤退时,把归绥市的骆驼悉数抓完,编入其后勤运输队。就这样归绥的驼庄、驼户破产了,驼桥随之衰落,驼社也自然解体了。加之外蒙不通,新疆多事,归绥的驼运业当然也就难以振兴。以后更随着时代的发展,铁路、公路逐步扩展,笨重的骆驼运输便逐渐被火车、汽车所代替了。

归化城的养牛大户——白家

代 林

归化城的回族养牛业始于晚清，民国尤盛。当时，城中只有新城道的回族白明一家是以养牛为生的。

白家祖籍河南孟县东 18 里的桑坡集（亦作桑家坡）。清末，白家在河南遇事，逃难塞外，移居到举目无亲的归化城。

那时，归化城的回民中，显耀的八大家族还未发迹，头号富户要数经营羊马生意的“中和店”（现在中山西路中国工商银行附近）掌柜白维礼。白掌柜看到同族人大多生活贫困，于心不忍，便将家中自用的一头奶牛交给白明喂，挤的奶子一半归白掌柜家喝，一半由白明自行处理。白明对养牛是门外汉，为了养好牛，他天天站在牛旁，了解牛的习性及生活规律。同时，想方设法去接近汉族养牛户张家和邓家，逐渐学到了一点养牛知识。在那时，一头较好的牛一天只能挤四五斤奶子，一斤奶子也不过卖一毛钱左右。就是在这种困境下，白明一边靠微薄的收入维持着生活，一边把卖奶子的小费，一二分，或者三四分地积攒起来，想着今后能有自己的牛。

清代，塞外归化城是内蒙古西部唯一的较大的交通枢纽和贸易中心，各类商号店铺、洋行当铺、官府衙门及军警机关、茶庄饭馆、赌场妓院，纷纷设立。那些商号老板和官僚政客生活优裕，注重养身享受，这就为牛奶业的发展提供了社会条件。

白明这位出生在中原的汉子，不管酷暑大雨的季节，也不论雪搅风吼的日子，整天埋头苦干，劳作不辍。赶到儿子白俊（1876—1957）手里，家里已有了自己的牛。那时牛的价格，一头一般的十七、八块，最多一头可到 20 多块，顶好的牛也超不过 40 块。白俊先用父亲终年辛劳挣下的 10 几块钱，买了一头较次的牛喂养。几年

后,又换了一头好牛。卖奶子攒了几个钱,到一定时候再买一头牛。

养奶牛是一件苦差事,每天无论人吃饱否,必须先保证牛吃足、喝好,否则,产奶量会明显下降。当时,归化城的牛种基本是蒙古牛,当地俗称土牛。蒙古牛日产奶量最高十斤左右,少者三四斤,一般产六七斤。在那个时代,靠经营奶子收入挺低,再要买一些有营养价值的糖糟、酒糟作饲料,最后,落到养主腰包的钱已微乎其微。每天早晨五六点,养牛的人开始起床忙碌,将糖糟、酒糟、麻饼拌一筐箩喂给牛,牛边吃,人边挤奶。挤完奶,人稍充饥,便匆匆挑着两个木桶开始送奶和卖奶。中午十二点左右,需将牛拉到当院辘轳井旁,吊水饮牛。下午六点多,再喂一次。

白俊省吃俭用,到了30年代,家里已有十来头牛了。但是,灾难总是降临到穷人头上,日本侵绥不久,绥远出现一次严重的传染病,白俊的牛开始一个接一个病倒。他用一些土办法治疗,但毫不管用。牛方躺倒,便迅速找一户小屠家处理掉。一头牛只可卖一条牛腿钱。不多日,白俊的牛全部减价卖掉。全家人看着几十年苦心喂养的牛没有一个好的结局,泪水沾襟,满目凄凉。

打击能让弱者沉沦,也能使强者奋起。总结经验教训,白俊和儿子白兴宽、白兴玉又起早贪黑地劳动开。一晃三年过去,白俊家又有了自己的牛。旧中国牛种落后,饲料又无保证,养牛业前途渺茫。白家的牛一般是夏天雇人去水草茂盛的戏子坟园(现齿轮厂附近)、卧龙岗(现人民公园)等地去放牧。雇的放牛娃全是少老子无娘的,天天回来管顿饭,一月给上一块钱,放牛人也就心满意足了。秋天,骑一头驴到孔家营子、巧报、大台、双树去买老农打下的麦糠,以拿的工具“包”论价。一包要上三五毛,储藏上四五十包就够冬天喂牛了。为了给牛增补点营养,一年四季,还得东奔西跑,在大召前油坊和人市(通顺街西头)赵油坊,买麻饼;在上栅子街、头道巷、小召后街、西顺城街、长胜街、三官庙街等几处的缸坊买酒糟;在南顺城街和南柴火市街等几处糖坊买糖糟。这些卖家都用“壳子”(其实是斗)称量,一“壳子”30来斤,价格二毛多钱。

养奶牛还得掌握一定的常识,如选择牛种、喂养知识、配种挤奶技术、牛病医治方法等。白家在几代的养牛生涯中,总结出不少宝贵经验。看到牛软弱无力,吃饲料不欢,牛眼上有眵目糊等,可断定牛得病的轻重。略重去请白家一位叫白占元的给牛扎几针。更轻微的上火之症,喂点鸡蛋便解决问题。牛交配的季节是养牛户颇注意的日子,不管那家,总在现有的公牛中,选择一头象样的作种畜。牛一般怀胎九个月,三至五月又是生育的旺季。老人们留下几句俗语:“三月的骡子,四月的马,五月的牛犊不用打。”当牛临产的几日,养牛户便专有人盯着,以便随时接产。有时晚上仍下不下,还熬夜守着,生怕老牛和牛犊出差错。如若牛正赶数九寒天下,困难更多,经常得把母牛“请”到较暖和的家里,怕冻坏它们。遇上特殊的母牛,干叫不下,接产者还需用眼看,用手摸,断定何故。这时,常出现胎位不正,肚里的牛横着,无法下来。人们还得用手将胎位推正,小牛才能顺利降生。

白家养牛成为归化城的专业户,几代为此努力、奔波。白俊由于常年饲养牛,有丰富的经验。他家的牛长得快,膘情也好。他将养得膘肥体壮的牛,拉到太平街的牛市卖了,再买上瘦牛喂养。就这样反复转换,从中亦能获得薄利,勉强全家糊口。

养牛不易,挤下的奶子去卖,也是一大难事。旧社会喝得起牛奶的人凤毛麟角。养牛户的奶子基本去向是有钱有势的人。这些人巧取豪夺,生活富裕,无忧无虑,但到了结帐还钱时,十分吝啬,百般刁难,千般克扣。白俊及儿子们给商务会长贺秉温、“世义诚”掌柜瞿兴武、苟家滩财主蓝印印等去送奶子,常遇到这些麻烦事。白俊的长子,现年75岁的白兴宽老人回忆,在他20多岁时,为后沙滩一家军人医院的病号送奶子。一年秋末,他又给这个医院的病人送奶子,碰到一个膀大腰圆操一口东北话的军官,言说这里是传染病医院,不准做买卖。说着,随手拿起一个竹把毛掸子,向他劈头盖脸地抽打起来。白兴宽边说好的,边用双臂轮流挡架。这个狠心的军官,打一会儿,抽支烟,打一会儿,喝杯水。直到把白兴宽打得

双臂麻木，鲜血从袖口往下滴答才罢休。等这个军官放了话，白兴宽才晕头晕脑地回了家。到家后，白兴宽双臂浮肿，竟连上衣也脱不下来，连疼带气，使他卧床半年，几乎丧命。

白家每天有专人在家，等个别家长随时为没奶的孩子来打奶，多数奶子要沿街叫卖。赶上炎热的夏季，奶子更需保管妥善，不然会变质倒掉。后来，白俊见大召一带住的“拐大成”和近郊农民“老朱晓”，常从白家买上奶子做大碗酪，销路还可以。为了防止奶子坏，白家也摸索着做大碗酪。做大碗酪很复杂，过去有专门学此手艺的人，都曾拜过师。而他们家完全是被生活所迫，摸索出来一套土办法。从山西买回“酪仔”，洒在糯米上蒸熟，然后放在大盒里，盖上厚被子，放在热炕头。待数日米里出来一种水，再将这种水和热过冷却的奶子、糖、奶皮子按比例配制在若干碗里，这个过程叫“点酪”。点完酪，再将碗放在热炕上，等半天多碗里的东西凝结，酪就成了。成后其形如奶糕，但味道独特，凉爽可口。

民国年间，白俊的叔伯兄弟和堂叔伯兄弟们，也开始养牛。到本世纪二三十年代，白家养的牛已初具规模。

白家的人走上养牛之路也先后有别。白俊的叔伯二哥白宝有三个儿子：白玉山、白玉喜、白玉庭。白宝手里，已有十五六头牛了。到三个儿子成人，便一起养牛。他们齐心协力，发展较快。尤其白玉山，善交际，在当地人员好，跟不少大户有交往。他家的奶子销售给南头（大召一带）和绥远城（新城）里有钱之人和一些普通百姓。30年代，傅作义将军率兵来绥，不少官兵喝他们的奶子。日本侵绥后，是白玉山一家较困难的时期。日本人常提出无理要求，汉奸走狗更是分外猖獗，白喝奶子是常事，稍不如意便又骂又打。放牛还得受日本卡子的盘问搜查，他只得在近郊大台什租了一位蒙族朋友的房子，把牛全部赶到那里，吃草才有了保障。可天天挤的奶子，还要用牲畜或车子驼拉回来，再按户送出去，麻烦也不少。

白玉山是一个谦恭而有事业心的人，他曾专门到北京学会了做奶酪，白氏家族昔日用土方法做奶酪的，便跟其改进。没做过奶

酪的，纷纷效仿，冰镇大碗酪成了塞外青城老少喜欢的冷饮。每年四至七月，白家十来个支系，各户出三四个担子卖奶酪。卖奶酪是用大木桶担着，根据木桶的高低，里面制成好几层，每层可放若干碗，碗上盖一铁皮盖子，碗间用冰块相隔。白家自己卖，有时也雇人卖，主人和贩子，六四分成。归化城有几十个挑担串巷叫卖奶酪的。每碗奶酪售价五分。奶酪作成，也未必都能售出，遇上阴天下雨，就只好大拍卖了。

白玉山朋友多，机缘也多。40年代，归化城一家较大的奶厂——“霞丽奶厂”，不知何故，准备解散。白玉山听到风声，找人前去联系，用十两金子买回几头外国小种牛。经几年交配，他家的牛产奶量显著上升。收获得多了，日子自然也富裕起来。

白俊的叔伯大哥白大汉有两个儿子白玉祥、白玉厚，养牛非常辛勤，牛数递增。由于他们卖奶子的范围只限于穷人，好多问题随即而来。有小孩的家长，天天来他家取奶子，有的半斤，有的一斤，甚至有二斤的。到了结帐时，部分取奶人，无力尝还奶钱，一再拖欠。虔诚的伊斯兰教徒白玉祥，心地善良，他不忍看穷人的婴儿嗷嗷待哺，就这样未算帐的人依旧取奶。白玉祥把欢乐让给所有难友，自家却入不敷出，生活困难。有个别订户，从小孩脱胎到断奶，自始至终没有交过一次奶款。

白俊的堂叔伯兄长白氏，一生无固定职业，晚年失去了劳动力，而且膝下多子。其长子白玉盛13岁便挑起家庭担子，四处奔波，多方碰壁，使他无法生存，只好效仿本家兄弟，打算养牛。万事开头难，首先面临着资金问题。白玉盛多方托人说情，和亲戚朋友借了13块大洋，买了一头牛，喂养起来。靠这一头牛，要供养全家八口人的生活，又要还买牛的外债，艰难情况不言便知。生活折磨着人，但也锻炼了人。要强好胜的白玉盛，成年低头苦干，自强不息，不管冬寒夏暑，艰苦奋斗，终于分两次尝清了外债。到解放前夕，他已有了七头牛。

白俊的堂叔伯哥哥白玉和儿子白如升也养奶牛，与公教医院

签定了合同，他们的奶子每天准时送给医院，供给病号，生活比其他养牛户有保障。

困难之中更有困难者。白俊的堂叔伯侄子白占元、白占奎二兄弟，虽也有几头牛，但是，他们的孩子颇多，经常是吃了上顿，没下顿。晚上睡觉连一床铺盖都没有。三九寒天，全家人盖着几条装糟的麻袋就寝。

到了后来，白家养牛的人数日趋增加，象白兴盛、白玉明等人亦纷纷加入养牛队伍。

解放后，人民政府十分关心白家的养牛事业。并协助他们和有关部门联系，让白家的本地牛和军区、大黑河牛奶厂的优秀种牛交配。白家有了改种牛，产奶量逐步上升，日子有了大的改观。1958年，白家十几个弟兄拉着好几百头牛，进了回民牛奶厂，走上了合作化道路。其中，白玉山兄弟三人就入社七十余头牛，为呼和浩特牛奶业的发展作出了一定的贡献。

现在，白兴宽、白玉盛等儿孙满堂，并光荣退休，在家欢度幸福的晚年。党的十一届三中全会后，实行富民政策，经济逐渐搞活，白家人不少又开始养起牛。不过现今已改变往昔由白氏家族独家经营的状况，回民群众各显神能，个体乳牛业者与日俱增，对发展奶牛业，缓解市场供应，发挥了显著作用。

山西商人与归绥的日升元钱庄

谢 江

票号(又称票庄)、钱庄(亦称银号),是旧中国的信用、金融机构。我国最早出现的票号是清道光初年(1821年)山西平遥县人在天津开的日升昌票庄,以后更逐渐发展形成为平遥、祁县、太谷三大帮。由于山西商人不仅善于经商,而且善于理财,所以,在我国不少地方,尤其是归绥市,经营票号、钱庄的多为山西商人。再加上民初时期,绥远省曾归阎锡山管辖,而阎本人也投资此项经营,故此,山西商人在归绥金融业中的势力是很强的,几乎垄断了归绥的全部金融业。下面的一组材料足可作为历史佐证。

如日升元钱庄,掌柜冯炳,字子明是山西代县城内人;双兴厚钱庄,掌柜张克让是山西大同人;裕盛厚钱庄,掌柜闫继宏是山西府南人;天亨永钱庄,掌柜陈大关、杨俊卿也都是山西府南人;聚义恒钱庄,掌柜苏昭文是山西忻县人;义聚昌钱庄,掌柜闫继世是山西忻县人;成记钱庄的掌柜康玉寿是山西阳曲县人;义丰祥钱庄的掌柜也是山西人。

在归绥古城的八大钱庄、票号中,较为著名的就是开设在棋盘街的日升元钱庄。日升元钱庄的前身是山西代县城内炭市街的周绍文财主所开设的恒吉昌钱庄。周绍文因娶了在绥远省当过建设厅长的代县城内人冯子和的侄女为妻,便凭借这方面的政治靠山,以后当了毕克齐的税卡卡长,在政治、经济上均握有大权。民国12年恒吉昌钱庄停业。

清末民初山西代县商人在库伦开设日升光钱庄,以后由于中蒙贸易的中断,宣告倒闭,但日升光的财东与柜伙们不久又在张家

口、归绥、代县等地重振旧业，开辟新的进财之道。他们乘着归绥的恒吉昌钱庄停业之机，便收揽了这个摊子，集股开设了日升元钱庄。共集股金 40000 元白洋。其中由原日升光钱庄的财东山西代县中解张家寨村的张骏（已逝）及其子张华卿，共出资 20000 元白洋，其余一半资金则由原日升光的顶生意掌柜们，如山西代县韩曲村的兰世金、山西代县中解冯衙村的谢敬、口子村的刘廷敏、下街村的刘玉初、刘瑗等人所聚集（刘玉初、刘瑗为少财东）。他们以三元堂的名义在棋盘街购买房屋一百余间供日升元占用。在三元堂的大院中，除了住着日升元钱庄以外，还住着由山西军阀王靖国的七〇师的军官们所开设的仁发公银号、旱业银号、浚兴昌土店等。这就为日升元钱庄的业务开展创造了更加有利的条件。

日升元钱庄的从业人员共有三十余人，每人均以顶生意多少，确定着在商号中的不同地位。如正经理冯子明顶十厘生意，二掌柜张正中（代县人）顶九厘生意，以下的柜伙如聂玉（代县人）顶五厘生意，张金惠（代县人）顶五厘生意，安增（代县人）顶四厘半生意，程道信（祁县人）顶四厘半生意，芦旺（归绥市人）顶三厘半生意，王道基（代县人）顶三厘生意，武桐（代县人）顶二厘生意，田治基（代县人）顶一厘半生意，陈茂枝（归绥人）顶一厘半生意。钱庄中除了顶生意的掌柜们以外，还有记账先生和跑街的业务人员，如记账先生马文秀，跑街的郝崢嶸、吕心政、赵思贤等，以及一些小伙计们，都是山西人。就连钱庄中的做饭师傅李仁也是代县人。

日升元钱庄的汇兑业务主要有以下几种渠道：

一、在绥、包一带的代县商人、官绅、工匠、脚户往家中寄款时，将钱交日升元钱庄，便可到三元堂的联庄——开设于山西代县城内大南街の日升昌钱庄去提款。日升昌的经理是代县城内人程尚礼，又名程二恒，此外还有冯子和的本家冯福海、代县北关人李包祥、磨坊村的靳蕊等人。

二、归绥的绒毛店出进货物时，也通过日升元钱庄支付或收入款项。在归绥市与日升元钱庄有业务来往的绒毛店有：

天和恒绒毛店,在太平街,经理王作宾,代县人。

谦和昌,在北沙梁,掌柜张树荣,代县人。

福生祥,在太平街北头,掌柜也是山西人。

福合魁,在太平街,掌柜籍维升,代县人。

通升祥,掌柜是日升元柜伙代县人王道基之兄王守诚。

万盛合,在太平召,掌柜是日升元柜伙代县人任荣之兄任宝。

此外还有走草地的骆驼庄,如福合魁,掌柜是代县人杨秉孝;元亨昌,掌柜是代县人孙秉南;义和堂,掌柜是代县人任占荣,等。

绒毛店和驼庄大多从包头、五原、临河以及外蒙古购进皮毛、驼绒等货物,然后发往张家口和平、津一带,其买卖货物的款项大多要通过日升元钱庄结算。因为这些商号的掌柜大多为山西代县人,所以它们与日升元钱庄便结成了密切的业务关系网,掌握着归绥古城的经济命脉。

三、与日升元钱庄建立业务关系的还有各大粮店。如:

大德店,在东五十家,掌柜是晋南人。

源丰店,在东五十家,为山西军阀阎锡山投资开设的,掌柜是山西忻县人。

德丰店,在小召前,从业人员大多为山西忻县人。

义丰店,在小召前。

天荣店,在南柴火市。以上两个粮店,均为忻县班子。

裕源店,在小召前,掌柜与从业人员有闫全、郭赞、于庆隆等,他们都是忻州、崞县人。田璧是代县人。

这些粮店在收购萨县、武川、丰镇、卓资山、五原、安北、陕坝、兴和、陶林等县农民集卖的粮食时,都是通过日升元钱庄去付款的,所以粮店与日升元钱店的业务关系也十分密切。

四、日升元钱庄和各家面铺都有业务联系。如:大召前的福德昌面铺,掌柜刘佐业,是山西代县人,小西街的福和魁面铺、通顺街的天裕恒面铺,其掌柜王廉、郎禁等也都是代县人。因此,这些商号开展市场交易时,收付款项也都要通过日升元钱庄。

五、日升元钱庄与有关的杂货铺建立业务联系。经常来往的有：

广兴昌，在小北街，掌柜赵琛，记账先生薛仁，都是山西代县人。

德盛祥，在大东街，掌柜贾俊英是代县人。

德顺恒、玉和隆，在牛桥街，掌柜姓冯，是代县人。

天和泰，在大召前，掌柜李务本，代县人，是日升元钱庄原生意掌柜安增的妻大爷。

三和泰，在南茶坊，掌柜姓张，也是代县人。

东和顺诚，在小召二道巷，南和顺诚，在东五十家，掌柜梁巨川是代县人。

顺德兴，在通顺街，这个商店是代县城内的大绅士张子淦开设的杂货商店。张子淦是日升元钱庄的少东家张华卿的妻爷爷。顺德兴的掌柜也是代县人。

聚德兴，掌柜刘淳，是代县人。

六、与日升元钱庄建立业务往来的还有三元堂的联号，开设于通顺街的日升当当铺。日升当的掌柜闫子元是代县人，二掌柜任砚熙是日升元柜伙任荣之三叔。

通过各行各业山西商人的相互沟通，便使日升元钱庄的业务开展有了极为广阔的天地。

日升元钱庄内部有较为严格的规章制度。凡初入柜的伙计，均有三年的学徒期限，在三年以内主要任务是何候掌柜，扛送洋钱，斟茶倒水，提拿烟袋，打扫房院，给大院中鱼缸养的鱼捞取鱼食。伺候的对象亦有明确分工，如柳廷贵专门伺候冯子明，孔祥声、吕心政专门伺候张正中、冯愈。在三年学徒期间都不拿工资，商号里每年只给馈赠十五元做为生活补贴。到三年头可以放假回老家去住四个月，学徒回家时，商店里每人给买一身新的缎背绉衣服，赠送两包生烟，一匹火纸（吸水烟时代替火柴），并给报销往返的路费。学徒入柜时，必须有其它商店作铺保，在学徒期间发生的一切问题

都要由承保单位负责。如任荣住日升元时,就由义和堂作的铺保。在学徒三年期间内如表现不好,可以解雇,但时间必须在正月十五吃了元宵以后,方可辞退,俗话叫做吃“滚蛋元宵”。

学徒满三年,回家休息四个月返柜后,即可另行分配工作,有的可以当记账先生,有的可以跑街,有的亦可掌握钱庄的生活与业务。如日升元每天安排吃饭,总的由程道信负责,跑街由武桐负责,记帐由田治基负责。记账、跑街的柜伙如果有了成绩,经过三年一算账时,慢慢可以熬得顶上生意。学徒三年期间是个十分艰苦的过程。比如二掌柜张正中家住宁武巷,但他的习惯是不到晚十二时不离柜。他一个人住着柜上的三间西房,晚上抽大烟到十二点方止,学徒们事先要把马灯点好,然后把灯头拧小站在地上等着送行。张正中躺在炕上,边抽大烟还要边看“洋元络”(行话,即看流水账)。大烟抽足了,然后拿上手纸再上厕所,学徒们还得打马灯相送。从厕所回来以后,过足了烟瘾,又要穷聊闲天。一直等他说一声“把炕桌撤了吧”之后,学徒们才能送张回家,等到返柜睡觉,大多已是深更半夜了,一个个都熬红了双眼,站肿了腿脚。日复一日,月复一月,年复一年,直到三年期满,才算熬到了头!

除了学徒以外,其它顶生意的、记账的、跑街的是每干二年即可回家休息四个月。这个制度非常严格。比如王道基、芦旺、陈茂枝等人,虽然家都住在本市,也只能在白天跑街时借机回家看看,两年以内都不准晚上回家居住。学徒和柜伙们休息回来以后,柜上要花钱请到“烧麦饭馆”里吃一顿好饭,叫做“接风”。

日升元钱庄的掌柜们回家休息,则享有与众不同的特权。比如冯子明每年均可回家,而且休息时间由自己掌握。临行时商号还要摆酒席送行,回来的“接风”也是用酒席。回家的路上还要有专人陪着,并要携带大量红锡包、单刀、五台山香烟。回家后的请客送礼等款项,回来后均要到柜上报销。

在钱庄内的日常生活,待遇也是不平等的。比如掌柜们喝的是小叶茶,柜伙们则喝干两茶。冯子明、张正中都是在房子里独自吃

饭,而且顿顿有酒,有炒菜。其它人则都到伙房吃大锅饭。

日升元钱庄除了每天开展正常的金融汇兑业务以外,掌柜们还要交官接客,聚赌打牌。比如当过国民党十九军军长的山西代县人冯鹏翥之弟、绥远建设厅的冯寿元、绥远农事试验厂厂长代县人刘鲁斋、建设厅科长代县人冯润生、建设厅庶务代县人刘润田、日升昌掌柜冯福海之兄冯福泽、试验厂的技术员代县人郝元善、教育厅科员代县人梁巨川、法院首席推事山西安邑人周靖斋等人,就都是日升元柜内牌座上的常客。甚至连绥远建设厅长冯子和的太太(代县人),也经常让下人老姿赶上轿车从新城下来到日升元玩麻将。玩时不赌现钱,赢为上,输为下,分上、下由柜上记账,年终统一结算。但每次打牌柜上都要从中抽钱,所抽下的款叫做“中钱”。这些“中钱”,由柜上集中掌握,等钱庄内来了贵客,由掌柜们陪上到平康里去逛“窑子”时,所花的款项即可从“中钱”里予以报销。柜伙们亦可用这笔钱到妓院坐上盘、喝茶、玩弄窑姐,但绝不准夜不归宿。

钱庄内还另外规定有特费供掌柜们交官接客、应酬业务时使用。比如冯子明、张正中每年的支应费是二百元白洋,冯愈、聂玉、安增等人每年的支应费是一百元白洋。顶每一厘生意,每年可另加二十元白洋的支应费。

在民国 25 年(1936 年)日升元钱庄曾算过一次大账。代县的财东张华卿、兰世金、谢敦、刘玉初等都去了。算账的结果是共赔了银元 6000 元。原因是在交易场合中受了两次大骗。一次是经陈茂枝之手与本市的永顺和拉关系,这个商号原来走外蒙,后又转走新疆、西藏,结果中途停业,共被骗走银洋 6000 元。另一次是经武桐之手与走西营、古城的义成昌商号拉关系,结果亦被骗走银洋 5000 多元。由于两次受骗,所以日升元除了把红利搭进去以外,还纯亏银洋 6000 元。财东们没办法,只好又都掏了腰包,一个个乘兴而来,都叹气而归。

民国 28 年德穆楚克栋鲁普、李守信、夏恭、于品卿等人认贼作

父，卖国求荣，在日本军国主义者的指使下，成立了伪蒙疆联合自治政府。不久伪蒙政府决定将绥包、大同、张垣一带私人开设的钱庄、票号统一接管，成立了同和实业银行。日升元钱庄的许多掌柜、柜伙也都参加了日伪的银行。三元堂的房子被同和实业银行当了公用宿舍。日升元的顶生意掌柜代县人安增，充当了日伪同和实业银行厚和分行的董事；芦旺当了蒙古联盟实业银行的审核股长，后到同和实业银行集宁支行任帮经理；代县人冯愈到化迪支行任经理；代县人王道基到崇礼支行任帮经理，以后又到了平定堡支行；武桐到卓资山支行任经理；田治基到多伦支行任帮经理，田治基调走以后，席汉章又任了多伦支行的帮经理。其它日升元的柜伙王升、任荣、李培仁、柳廷贵、马文秀、吕心政等也均在同和实业银行当了行员。1945年“八·一五”以后，同和实业银行宣告解散。国民党的归绥市政府，不久又下令允许恢复旧的钱庄、票号的名称。日升元钱庄原来的四万白洋股金早已损失殆尽，旧的财东们再无东山再起之力。此时，有一位名叫张彩的代县商人，（在日寇统治时期曾在张北县住大蒙公司，其父张立清曾任代县城内恒升德钱庄的经理）又联系了代县的郎经轩（字秉文，原为阎锡山在归绥小南街所开敬业祥土店的经理），二人筹集一部份资金，又把在家闲住的老掌柜冯子明请了出来，挂了个虚名，给点工资，又重新打起了日升元钱庄的旗号，开张营业。张彩、郎经轩、冯子明等人所开设的日升元钱庄，在国民党反动政权的风雨飘摇中勉强支撑了几年，由于通货膨胀，货币贬值，不得已，于归绥解放前也只得宣告停业。1949年“九·一九”董其武、孙兰峰将军等举行起义，古老的归绥市获得了解放，张彩等人也参加了革命工作。人民银行相继接管改造了旧中国的银行和钱庄、票号，从此，归绥古城的金融财政大权才真正地掌握在人民手中，成为社会主义事业中的重要组成部分。

话说聚丰当

蒋滋印

解放前，归绥市新城东街（现今新城东街小学边上）有一家典当行业，名叫聚丰当，是归绥市比较早的一家当铺，自清代光绪年间即已开业。民国年间，该号掌柜的叫郭礼，是山西省祁县人。他是继承的祖业。

聚丰当，有门面五间，在后院有库房数间，有铺伙十几名。门面柜台很高，五尺之躯的汉子，典当时得要仰面抬手递货议价，连柜台上栏杆算上，足有八尺之高。据说国内各地当铺柜台，大多如此高筑，以防歹徒劫掠。

该号分有头柜（前柜）、二柜、三柜（里柜）三个层次，凡当户典当之贵重物品，恐有贗伪或认不准，即逐柜辨认。一般的衣物虽前柜即可定价解决的，为了慎重起见，总还得由二柜过目，然后才决定当款。二柜认不清的，再由里柜来识别。这个里柜，是一个套间屋，里面讲些行话，说些什么秘密言语，外人是听不到的。掌管里柜的多是些老者，且是有识货经验的行家。聚丰当掌柜郭礼，因是祖传，行家出身，无疑他也是里柜的先生之一。

典当行业是属于高利贷剥削性质的行业，凡当户急需用钱时，便以各种物品来质钱。故聚丰当经营的种类，有皮棉夹单衣物、金银首饰、珠宝玉器、翡翠玛瑙、古玩字画、钟表文契等不一而足。该号在日伪时期，改号为协进当，就连“良民证”也可以当。

聚丰当，当期为18个月，月息二分。当期满，即可凭当票由当户连本加利赎回当品。当户当物，一般按物值的五成计算，凡逾期无力赎回当物的，就以死当处理。死当物品多处理给古玩商、珠宝店、估衣商等，近至旧城，远至京、津一带。

聚丰当的库房占有五大间，平时房门重锁，房内挂有各种皮裘毛货和估衣等物。物品上挂有标签，注有日期货色，按季节定期晾晒，尤以伏天为重，以免潮湿虫蛀，损毁物品。凡细软首饰、珍贵珠宝、金银财物等项贵重物品，设有专柜保存。对于死当物品，也绝不是满期就一定赎不出来了，只要在未处理之前，仍是可以多出利金赎回的，一般是按利加倍。但这有时比买新品还要贵，所以一般也就不赎了。如果是无价之宝，只要当期已满，想赎也不赎给了。

聚丰当铺，院墙是夯立的木桩，然后外面用砖石包砌起来的，非常坚固，夜间还有下夜的人员。平时是谨防失盗或火灾发生的。

聚丰当，资金雄厚，架本额不下数万元。故职工待遇优厚，吃的也好，一般主食都是米面三餐，副食顿顿有荤菜。该号还有一个特点，就是欲辞退某一个铺伙人员时，概不公开，事先写一份辞退书，言辞极其委婉，绝不使被解雇人员有所记恨，或有难堪之想。柜上是把辞退书暗放在被解雇人员的铺盖底下，被解雇人察觉后，就主动捆起行李离职了。有的份外还给一定酬金，使被辞退的人内心有所安慰或感激。解雇信函上总是说，由于种种原因不得不减裁，这是事出无奈，请您多体谅，只要买卖经营好转，马上请您回来……被解雇的人再有过错也不指出，事实也是如此，只要该号什么时候需用人的话，就优先把他再请回来，一般是不用外人的。

聚丰当的当票和其它当行的当票一样，专门用一种极其潦草的，使人难以认得的“当行字”来开票，所谓“当行字”就和鬼画符一样，只有本柜上的人认得。它们这样写的目的，主要是防止假冒。对当衣物的，总是在当票上写上“虫蚀鼠咬”等字样，多新的衣服也绝不说是全新的，总得打折扣地写上几成新。这是传统作法，日久也就成了既定之规了。

聚丰当足有上百年的历史，直至解放后，在全国典当业走向没落的同时，该号才于1951年歇了业。聚丰当的门匾很大，歇业后，这块门匾据传说卖给了桥靠村的乔二娃，用它做了一扇大门还绰绰有余。

复业长粮食加工厂简史

常国楨

复业长是 1931 年在归绥市碱滩村建立起来的一个家庭企业，我们父子三人共同劳动，用马拉磨进行粮食加工。企业的资金有 70 元白洋，两匹老马。磨房和生产工具都是租赁王双来的，全年租赁费 70 元白洋。

我的家乡在归绥市土默特旗北什轴乡大圪本村。1930 年农村秋夏丰收，土匪遍地抢劫烧杀，农民成天提心吊胆，东逃西躲，不能安心务农。在这种情况下，我就产生了弃农经商的想法，于 1931 年离开家乡来到碱滩村落户经商。开始筹备时，困难重重，不仅没有经营管理的知识，对粮食加工操作技术也是一窍不通，更主要的是资金不多，经不起时间的消磨，需要尽快投入生产。但租赁的生产工具都是多年前用过的，有的损坏，有的短缺，如足蹬箩，就没有箩底了。这一工具很重要，它关系到面粉质量的好坏，也关系到销售问题，可是自己根本不懂用什么样的箩底为宜。后来有人给推荐一位本村的老磨面工人，叫杜福银扣，这位老人是以磨面为生的，对于加工粮食不仅有较高的技术，而且有经营管理的常识。在老杜师傅的帮助下，很快地就把生产工具准备完善，并请老杜师傅当了磨工，于 1931 年 5 月初开始生产。在生产过程中，老杜师傅一面劳动，一面传授技术，由于老杜师傅的热情帮助，我在几个月以后就完全学会磨面技术，在此基础上精益求精，不断地提高面粉质量，过了生产第一关。

第一关过了，又遇第二关的难题，面粉质量提高了，却不容易卖出去。这原因是多方面的：一是因为生产过剩，当时只有几万人口的归绥市就有 80 多家磨坊；二是因为自己是小本经营，没有流动资金，去粮店买粮，人家要现款，所以自己卖面也必须要现款，不

然就无法继续生产。可是当时社会上行业与行业、企业与企业之间的经济来往习惯于按月付款,在全市工商界每月有一个固定的日子(叫过骡子)来收款,因此自己的面粉卖现款就不容易成交;三是时间上也有困难,自己又要磨面当磨工,又要去粮店买粮,还要把面粉由碱滩村背到市里出卖,根本不可能再去走街串巷。如何解决呢?老杜师傅提出,要想办好企业,一要不怕苦累,辛勤的劳动;二要货真价实,薄利多销,快买快卖;三要保证面粉的质量。同时建议:为了保证面粉的质量,用的箩底要细,一般加工厂用120码,我们用130码;原料要买最好的小麦;小麦在海洗时要湿一些,麸皮不易进到面粉里。只有通过这些方法提高质量,才能找到市场销路。于是我们决定以物美价廉找市场,找固定用户。我们主动上门,和饮食业上三元、中和元、庆三元等企业的经理协商研究。我们提出的条件是:在面粉的质量上做到又白又精,在价格上低于市价,要求对方付现款。经过协商取得双方同意,从此初步解决了生产和销售的问题。

在旧社会同行是仇家,尔虞我诈,互相排挤,大鱼吃小鱼,为了生存就必须竞争。在竞争中方法手段也是多种多样的:一是货真价实,讲求信誉;二是出广告介绍产品,借以吸引顾客,增加营业额;三是以热情招待服务态度好来争取顾客;四是以抓彩对号来扩大营业额;五是利用四季鏢期赊销产品增加营业;六是以买空卖空做虎盘(如干粮市),从中牟利;七是以次顶好,偷工减料,欺骗群众;八是搞投机倒把,囤积居奇,牟取暴利;等等。复业长的做法是以优取胜,讲究货真价实,薄利多销,同时在企业的信用逐步提高的基础上,开始卖定面。办法就是先给买主开一个定帖,把面粉的数量、价格固定下来,盖上企业的图章,向买主提前收款,然后把粮食储存起来,买主什么时候要面,什么时候交面。这对双方都有好处。对买主来说,既给了储存面粉的方便,又防止了粮价的暴涨。对厂方来说,扩大了营业额,增加了流动资金,在1937年共卖出定面7万多斤。从此,企业由小到大,逐渐的发展起来。企业从碱滩村转移

到小西街五号,同时又在九龙弯开设了门面,营业面积约有40平方米,人员由4人增加到14人,产量由过去每日生产小麦7斗提高到每日4石,和这相适应的营业额、利润也在增加。这是复业长发展史的第一阶段。

好景不长。不幸的是在1937年日寇侵占了归绥,全市人民生命财产没有保障,在企业经营上也受到严重的限制和摧残。首先统制了粮食,对粮店和粮食加工厂进行严格的控制,不准私人经营粮食,库存的粮食也要进行登记,按旬按月统计报表,限期出卖,同时规定了价格,因而市场上很快出现了粮食紧张的情况。当时人心恐慌,争购粮食,再加上一些经营粮食的商号囤积居奇,牟取暴利,粮食的价格很快地猛增了一倍以上,公定价为1元蒙疆币可买6斤面粉,而私价只能买3斤,这就给广大市民造成生活上的困难和痛苦,经济负担加重,还不能及时买到粮食。可是有一部分人借机发财,如便衣、特务、伪军、警察,利用势力到经营粮食的商店强行以公价抢购面粉,一转手以私价卖出,从中取利一倍。复业长库存的8万多斤小麦,有三分之二就被这样抢购走了。这部分粮食本来早已卖出定面,是暂为顾客保存的,粮食被抢购走,对顾客存的定面就无法交付,为了维护企业的信用,不让顾客受损失,只好有一部分按私价作价归还,一部分偷偷买上私价小麦磨成面粉去交定面,这就使经济上受到很大的损失。

日寇入侵的第三年,为了进一步统制粮食,取消了米面同业公会,成立了米面组合,由日本人荷野当顾问,梅子荣当组合长,有翻译和秘书各一人,下设营业室、财会股、供销股、调拨组,并强迫米面公会的会员加入组合。参加组合的条件,一是要有全部的电碾子和电磨的设备,二是要拿1万元蒙疆币。当时复业长既没有电磨设备,又拿不出1万元蒙疆币,因而被迫停止了营业,解散了人员,退出粮食行业。企业歇业后,于1939年在原地址开设了一个小杂货铺复瑞祥,以压切面、烙焙子为主,兼营一些油、酒醋、酱等小杂货来维持生活。

抗日战争胜利后,我的小厂子也得到了新生,在1946年又恢复了复业长,继续加工粮食。在这一阶段时间里,比1931年初开业时的条件好多了,轻车熟路,对社会情况也比较了解,特别是用户增多,买卖方便,自己又占有了一些生产资料,因而能够照常生产。此外,还在军用面上作些手脚。比如买上面粉公司的大量麸皮,进行革麸,一部分卖给酱园,一部分在粮食缺乏的时候和到白面里交军用面(第七兵站)。把面粉公司的小麦筛底子4万多斤买回来,经过加工也和到白面里交军用面。就这样大干了近两年,复业长的经营状况日趋好转,资金也逐渐充裕起来,在1947年废除了马拉磨,改装了电磨,又增加了工人,产量日增,营业额和利润也进一步提高,这是企业第二次的发展。

随着解放战争的节节胜利,蒋家王朝步步走向困境,不仅在军事上失败,而且在经济上货币贬值,物价一日三涨,市场混乱,民不聊生,怨声载道,工商业者无法正常经营。经营工商企业,就是买进卖出,从中取利,可是商品卖出去货币一到手,就要受到很大的损失,甚而全部的损失。蒙疆币作废不说,法币、关金、金圆券同样不值钱,总是卖出1石买回8斗,甚至只能买回5斗,久而久之,企业的货币多了,粮食却少了。更为严重的是反动派狗急跳墙,借人头平物价,拿工商界开刀。在1947年以检查市场为理由,给工商业者扣上莫须有的罪名,逮捕了德余泉、三元成、天元恒、裕合兴等商号的负责人,扬言要处以死刑。后来因为社会上的公正舆论的影响,才算免以死刑。从此以后,一般正当工商业者更无法经营,只有不卖,或是按定价赔钱出售,累年亏损,坐吃山空,有的甚至垮台歇业。在这种情况下,国民党当局为了内战的需要,又下令强行征收面粉,粮食行业的面粉销售不得不转向供应兵站。这时的复业长已将马拉磨改装成电磨,产量提高了,可是受到电费涨价的损失也是十分严重的。由于给兵站加工粮食,用电量很大,因为米面公会集体卖给兵站面粉的价格,是按派任务当时的电费计算成本,以最低的利润卖给兵站,每次一卖就是几十万斤,加工的时间很长,有时

要几个月以后才交面。电厂为了不受物价暴涨的损失,采取强硬手段,向粮食行业用电户提出以实物作价收电费,交大块炭,或按大块炭作价付款,不按这一要求缴付者即予以剪线停电。当时的军用面催得非常紧急,兵站下命令必须按时交面,不然就按军法从事。在这种进退两难的情况下,一部分有资金的企业,把电磨停下来改用马拉磨,可是复业长已经损失得没有资金,无法改装马拉磨,为了活命不犯军法,只好强忍着继续用电,继续亏损。

解放前夕,归绥当局建筑城防工事,修碉堡、炮台,用大量的民工,由于自卫特捐及时收不上来,而民工又必须要吃饭,因此伪城防司令部和伪市政府,强迫向米面公会借用面粉 70 万斤,迟迟不能归还,后来经过多次交涉,经伪市长樊福煊最后决定以粗粮顶细粮拨给一些糜子,还得自己到托县去拉,加上运费,计有 8% 的损失,这些损失全由会员按大小户分担。同时,米面公会的工作人员也混水摸鱼借机发财,集体贪污了公会的面粉 60 万斤,后来一部分由贪污人员承担,一部分则由会员们分担。以上种种损失,再加上苛捐杂税越来越加重,大抓壮丁补充兵源,使企业无法正常管理,生产难以进行,营业难以维持,到 1949 年解放前不仅把企业的全部资金损失掉,而且负债累累,越陷越深,当时借债就有 300 多元(白洋),企业进退维谷,处于风雨飘摇之中。

解放后,在党的领导下,复业长得到新生,开始走上社会主义道路。1953 年,在国家提出对私营工商业实行社会主义改造以及施行粮食统购统销政策以后,复业长即全部转向为国家加工粮食的轨道。1955 年,复业长与同行公和堂进行联营,扩大了企业的规模。到 1956 年,在社会主义改造高潮中,全市粮食加工行业合并组成公私合营粮食加工厂,我被任命为第一任厂长。从此,复业长融入社会主义的新型企业之中,也就不再独立存在了。

新城聚裕永碾磨坊

王廷秀 口述 蒋滋印 整理

民国二三十年代，归绥市新城的各碾磨坊粮店，大致有北街的庆生长、聚裕永、义合全；西街的聚合堂（后改为同义永）；南街的富元公等。随着时光的流逝，时代的变迁，如今这些字号早已不存在了，除了古稀耆老还依稀记得，一般是不为人们所知了。

这些家碾磨坊粮店，一般除碾磨加工销售米面外，大多还带有六陈行的性质，即还外带酿造酒、醋、酱油等，其中最有代表性的字号要属聚裕永碾磨坊。这家碾坊坐落在北街与东街拐角的路口处，（现今新城东街小学稍北一点）是清代光绪年间开业的。民国期间，掌柜改换李旺，本市城东太平庄人，农民出身，后弃农经商，解放后逝世，若现在还活着，年龄当在 90 岁以上。

聚裕永只有三间住房大小的门面，并无分号，门面上悬挂有“聚裕永”牌匾，很是醒目。商店里面，柜台、货架一应俱全。铺面虽不大，但后院作坊有房一百余间，房产系租赁本市满民白承荣的祖产。当时该号有石磨二盘，石碾一盘，师徒店伙 30 余人，流动资产估计当在四五千元大洋之谱。

该号碾米磨面使用役畜，以马匹为主，故饲有马匹百头以上。饲养这许多牲口不都是碾磨加工用，过去人们常说“六陈行的碾磨坊多是些槽头贩子”，此号也不例外。它除去碾磨加工外，其副产品，如米糠、麦麸等用来糟喂牲畜，做为主要副业生产。他家将糟肥的老畜，专门供给市区的马肉锅房，其所饲糟的牲口大多来源于旧城牛桥上所贩的老病残马，也有的是自家店内淘汰下来已不适役用的老马。据说碾磨加工业是比较费马的，用不了几年就得更换，否则会影响生产。除此之外，该号还得用糟粕渣滓等原料酿制酒、

醋、酱、酱油、饴糖等副食产品。该号后院坛坛、罐罐、大缸、小瓮，除去马圈厩棚外，摆得错落有致，随处可见。有时五味相混，实属难闻。如再加上牲口粪便的熏天臭气，更是令人作呕。该号还带卖熟食，如三角烙子及油旋、锅盔。（是一种较小的锅饼，近年呼市已不见卖）聚裕永平时买卖很是兴旺。

聚裕永凡各种生产作业，都有专人，并有师傅、徒弟、店伙照管。马信除伺喂马匹外，还带下夜。其加工米面，每天是三班制，每套马磨（三班）每天可出面粉 700 多斤。石碾每套每天出米 1000 多斤。该号在日伪时，增添了机器加工，安上了剥皮机，因此，生产效率比以前提高了 10 多倍，从此营业大振。加工原粮来源，有的是从各县乡间购进，有的是市民委托加工的。

聚裕永的工人生活待遇，不上不下，属于一般。主食多以莜面、白面、小米为主，副食随节令而定，各种菜蔬都有，平时山药、粉条大烩菜，逢个喜宴，过个节日才多一些肉荤。至于休假，平时是没有的，有事外出时，仅向掌柜的说一声，答应后就可办去，也不扣工钱。当然指的是一半天，长期不但无工钱，甚至被辞退。工人们的工资，每月每个碾磨工 6 元左右，徒弟三年学徒期间，管吃管住，不给工资。所有工资多带灵活性，即随着物价涨落多少有些变动，年终分红多按合同规定。

聚裕永的牲畜棚圈，喂牲口皆是石头槽，并用石头铺地，就连拴马桩子也是石刻的。据碾磨商人王廷秀老人谈，“每个石桩当时造价很贵，得用 150 斤左右粮食才能换一个，还得自己拉运。用石头桩子是因为槽马往往口淡，爱啃桩子。槽马一般多喂软水流食，用石槽，可免牲口糟蹋饲料。铺砌石地也是为了不让马踏坏地面，既清洁又好打扫。”王老人告诉我，“聚裕永的石桩至现在我家还有，都是在该号倒闭时，我买来准备用的。”

聚裕永营业至 1945 年抗战胜利后。当时因物价猛跌，不久又物价暴涨，通货膨胀，迫使得百业纷纷倒闭，聚裕永在此种情势下，交易亏损过重，也就随其它行业倒闭而歇业了。掌柜李旺把原有的

破烂摊子，一些碾磨工具卖给了王廷秀，待开磨坊用。还有大部分财产做价还给了债主，及抵偿伙计工人的工资。房产由原房主白承荣收回变卖。他本人回乡生产去了。

房主白承荣以伪法币 1.05 亿元，把房产卖给当时傅作义的军需处长郭某。由于这些房当时有新城五区区长占用了数间，郭某叫区长腾房，区长不答应，因此郭的老婆与五区区长还打起了架，连夜告到当时的市长家里。这一小小风波，曾在归绥市一时传为趣话。

1948 年本市天主教堂神甫白祥又以伪法币 8.03 亿元由郭某手中将该房产给教堂买回，改建教堂使用。仅做教堂用了三四年，又以 10 万元法币出租给武川县农民王廷秀，仍做米面加工厂用。但王廷秀所办的米面加工厂，只是一座家庭作坊，比起原来的聚裕永，真是小巫见大巫了。迨至解放后，王家米面磨坊因房屋租期已满，又无利可图，也就自行停业，最后于 50 年代卖给现在的东街小学建校使用了。

单说永裕通杠房

王庭秀口述 蒋滋印整理

解放前，归绥市的满民住户多集中于新城，在满民的风俗习惯上，有个红白喜事，吉庆宴会，总离不开搭彩棚，用花轿。尤其是满清的官员们，外出更离不开轿子。因此，新城杠房事业特别兴盛。新城东街有永德成杠房，南街有福禄成杠房，北街有永裕通杠房，这几家杠房开业年头都很久远。其中尤以永裕通杠房，名声较大，过去一般人们称它为“御杠房”。因这家杠房是随满民由皇帝的都城北京迁来的，是官办的。其开业年限据考证是在清代乾隆年间，新城建城不多时即迁来此地，距今已有200年的历史。

永裕通杠房，原在新城北街路西，建设厅巷口南边，（据考证这一杠房与将军衙门毗邻，这跟当时官员们出入坐轿方便有关）有五间门面，里院房间数间，院内宽敞。民国年间，掌柜为丁欲春，他家虽世代祖传以开杠房为业，但并非满民，其原因当时满民都是官宦大户人家，均有着高官厚禄，抬杠的行业在清代属于下九流，满民是不能干的。杠房这一行，非比其它行业，必须得深谙满民的礼节及风俗习惯，否则难以经营这项行业。

永裕通杠房，原由丁欲春与其弟丁季奎合伙经营，后因兄弟二人感情不睦，其弟在新城东街另立永德成杠房，规模不大。

永裕通杠房由于当初是官办，故与其它杠房名气不同。它的资金较充足，底子大，承揽生意特多，生意极兴隆，新城居民办个红白喜事，几乎由它垄断。永裕通不愿干的活计，才推给其它杠房揽去。永裕通杠房花轿、礼杠齐全，“纽彩”（扎彩）手艺独特。所谓纽彩，即是用整匹绸帛在搭棚上纽结各种花型图案，纽

彩不得动用剪刀，不得把绸匹弄坏。这种手艺在杠房内算是一种独特技艺，会者无几。过去永裕通也仅有一两名师傅会，其它杠房多无此种人才。只有他家的杠能达到 32 杠，其它杠房只能达到 24 杠。尤其他家的杠夫，都是一水的号衣，是由清代北京传下来的绿色或蓝色号衣，头戴红缨帽，抬起杠来，单手叉腰，步调一致，沙沙作响，整齐划一，起走停落，步法肩法，都有一定行规。原来该号使用正式杠夫共有 16 名，都是训练有素的，无论是搭礼棚、抬轿子、出丧杠，都有一手基本功。如搭礼棚，不管是席棚、布棚、大棚、小棚，干起来有条不紊，搭出来有棱有角。抬起轿来步履轻盈，有如“草上飞行”，坚持数里不会辍步。他家的杠夫除去正式的以外，还有好多临时工，都是些身强力壮的年轻小伙子，以备人员不敷时招来使用。这些虽是临时工，也都懂得杠房规矩。

办白事，撒纸钱要象天女散花，全部散开；下葬时棺材绝对不能墓穴内猛下，以免震动尸体。永裕通杠房对这些礼规都相当重视，因而深得人们赞誉。

丁欲春还有一个三弟，叫丁满序，也在永裕通杠房帮助经营营业。

永裕通杠房，直到解放后 60 年代还存在一时，于“文革”期间，随着“破四旧”而歇业。

河口古镇之兴衰史迹

杨立中

一、河口简况

河口地处托县城南黄、黑二河会合的地方，水陆畅通，交通便捷。自辽金时期起，土默川人民生活所需物资之入境，各种土特产品和手工业制品如：盐、碱、炭、红柳、芡芘、编苇、土布等物资之出境，即以河口为运转之地。古镇河口，南北五里，东西三里，是椭圆形的商埠码头。东梁有关帝庙、广宁寺，在镇西黑河边上，有南北贯穿的长堤一条，堤上有河神庙两座，堤顶柳树成荫，枝叶中鸟雀鸣唱。河水清澈，鱼儿蹦跳，捞鱼鹈空中盘旋飞舞，水波粼粼，渔船荡漾，新鲜鲤鱼逐日上市。清末民初，这里有铺户 92 家，铺伙 2823 人，居民 920 户，6260 人。古镇商业区更是街道纵横，店铺鳞次栉比。堪称是民殷物阜，塞上桃园。河口老乡们至今回忆起古镇来还十分骄傲地说：“早年中国的地图上有河口，没托城”。

二、商业兴起的渊源

河口是一座历史悠久的古商镇，它的史迹可上溯到辽金以前，到了明清至 1921 年（民国 10 年）火车未通包头前，可谓是其鼎盛时期。河口是土默川上一个繁华的水陆码头。从黄河上游宁夏、河套来的粮食、甘草、盐、碱、芡芘、鞭杆、皮毛、红条、油料筏子，下游晋西北河曲、保德及伊盟准格尔旗等地，牵拉而上的木炭、石器、粗瓷、松柏木料大船，无不驶到河口进行交易。还有朔县、平鲁、左云、右玉等的荒铁坯子（长 1 尺 5 寸，方 2

寸)、黑白砂器、花椒、酱罐、梨枣、苇席、花炮、柏木椽、油料，归化、张家口、京津等地来的贡砖茶、绸缎、丝织品、细瓷、洋广杂货，亦驮载车拉，均以河口为交易场所。到清乾隆、嘉庆年间，由于河口地利，货物充实，经营范围北到外蒙，南至晋陕，东接察省、京津，西达河套、宁夏、新疆。当时的古镇已成为盐、碱囤积之场，年运量为百余船，价值白银十万余两。道光以后更是甘草码头，当地甘草行收购加工成捆（每捆百斤）后运转各地，每年运货量四五百万斤，值银四五十万两。又有清水河的粗瓷、河套的莜苳、红柳、鞭杆等，约值银五万两。由此可知河口当时之商业繁荣盛况。

三、商业繁荣的盛况

乾隆以后，口外开放垦殖，商务更较流畅。同治、光绪年间，河口市场更为活跃，巨贾富商，每以上万银两投资各种行业。如：山西太谷人侯少成投资双和店，山西祁县人康永财投资惠德成，河口康明德投资德顺元。创办各种行业，成为一时风气。可考的老行业有草行荣升昌、公义长、裕隆店、庆和店；粮行中有德义成、宝隆元、世兴店、双和店；钱行中有复恒益、德和昌、义和永、德厚成等。这些店铺都是年代久远的老商号，据说有百年以上到二百年的历史了。

河口镇的商业大街，基本直且平坦，街道交叉而过。头道街与三道街为西北——东南走向，后街与二道街为东北——西南走向，两条各有五华里的长街在禹王庙相交，分为各二里多的四条短街。各个商号的建筑都是古色传统的商业门面和宽敞的大院相连。各自商号的所在位置，仍可考核排列如下：

头道街有：聚生泰（洋广杂货行）、德顺源（瓷厂）、荣生昌（草行）、庆泰合（米面杂货行）、玉生长（碱行）、双和店（粮油货店）、德隆店（绒毛行）、公和局（米面瓷器）、德全店（米面杂货）、义和昌（米面行）、义德钱庄、公和元（米面行）、集义昌

(货店)、集成吉店(杂货)、东玉德(油酒缸房)、恒益泰(玩具杂货)、三星聚(山货行)、丁齐药铺、玉生昌(碱行造船业)、阎肉铺、公代当、周阴阳铺(看风水丧事)、贺家口袋铺、永隆昌(油酒缸房)、德成厚(粮店)、德和记(百货)、同义公(草店)、三和元(木楼饭馆)、李家鱼店、王家鱼店。

禹王庙街有：李皮房、木匠铺(棺材木器)、卢肉铺、阎肉铺、王铁匠炉。

三道街有：徐糖房(米制糖)、德合堂(药铺)、银匠铺(银器首饰)、朱府(接待清朝钦使府第)、广义元(饭馆)、高家货铺、崇厚缸房、广生茂(杂货)、刘家货铺、木税厅(收税机关)、二合面肉铺、袁家干货铺、义生隆(碱店)、原板店(木材行)、三义成(山货行)、武家豆腐房、马家炉(铁业)、德恒油房、德盛泉(米面油酒)、刘家货铺、同心玉(货铺)、东合和(陆陈行)、靴铺、福和元(饭馆)、义盛泉(货铺)、和记(货铺)、公合和(货铺)、妓院、旅馆、福合泉(货、药铺)、正一坛(慈善事业)、簋铺(油酒簋业)、清华栈。

后街有：张家车铺、翟家粉房、张家陆陈行、双和成(全行业)、双和全(碱店)、郝家碱店、王兽医站。

二道街有：享荣木店、东泰恒(山货)、景星恒(山货行)、惠德成(粮行山货)、福恒益(钱庄药铺)、隆记(制船业)、庆隆店(调料杂货)、马家杂货店、合盛和杂货店、王铁匠炉、公义长(草行)、王皮房、庆隆盛(细瓷店)、合盛和(货店)、马糖房(米制)、忠义元(饭馆)。

清代乾隆、嘉庆年间，河口玉生昌、双和全等商号，即以熬盐制碱为业，年产碱锭40万斤，除当地销售10万斤外，其余30万斤运销各地。嘉庆十二年，清廷立口岸于河口，年征课银六七万两。每年出入境之油、粮、甘草、皮毛等货物，皆以河口为重要码头。河运上仅双和店就有大船10只，喇嘛湾四和德养大船70余只，连沿河两岸之养船户共有大木船200余只，拥有河路工人

1000多名。在各商号中有专门做河路买卖的，如崇厚缸房，船户春季取货，秋季付款。此外，在晋北平鲁、偏关、左云、右玉等地跑运输的，尽是驴骡馱子，经过训养的驴骡，善走山区小道，每人可赶五六头。各地的馱子在300只以上。他们既运走了河口的商品货物，也运来了外地的土特产品，搞活了山区经济。乃有在归化城、后山和张家口等地通往蒙古的沙漠草原上的运输，是大批的套子车和骆驼队。套子车是用一匹骡子拉一辆带铁瓦的木轮板车，每人可馱五六辆，且多辆组成长蛇队，虽在夜间亦循规蹈矩，不出事故。车户多是阴山下的居民，专跑运输为生。在土默川的平原上，这种套子车来往不绝于途。去后山、外蒙、新疆等地的货物，专有骆驼队来运送，每驼可载1000斤，每人可拉驼十数只，为了防止掉驼，在最后一驼颈上系一大铃铛作为响应，并可惊吓野兽袭扰。这种大驼队，往往数十只在沙漠上日夜行走，数十日不入房舍，可把大批货物运到游牧各地。年运量在数百万斤以上。另外，伊盟准旗、陕北一带，为了适应沙路，专驶一种原始式的牛拉直仰木轮车，叫“大仰车”。这种车走沙不陷，转弯便利，每人常赶五六辆。每年冬季黄河封冻后，大批“大仰车”满载大块炭，源源而来，供千家万户所用。

四、严重灾难的冲击

1. 黄河暴涨，水淹河口——河口地处黄河之滨，有黄水泛滥之患。在康熙年间曾拨银两筑堤坝一条，由托城北阁起，到河口南，又东折到皮条沟梁止，全长十多里，高丈余，宽数尺，每隔三五步植柳树一株。在同治六年（1867年）时，回民起义军马化龙部到黄河对岸，探知清兵未到，正欲连夜渡河。河口各商号住户使用疑兵之计，各派一人提灯上坝，将灯挂在树上，人在岸上走动。马部误认为归化城的清军来到，随即退走。可见河口堤坝早已设有。在道光三十年（1850年）秋七月二日河口被水淹时，因河口东南多有种植庄稼的，秋收时为了拉运方便，在堤坝上挖掘

放路，牲畜践踏，鼠洞频多，又遇黄河暴涨，堤坝被水冲垮。镇东南皮条沟湾一段大水冲入，镇内浸渍月余始退，除高地少数房舍保留外，十之八九被水漫倒。商民人等损失巨大，巨贾商号避往包头各地的甚多。后经商民人等尽力恢复，历时数年，在废墟上重建集镇，繁荣景况又有起色。

2. 兵匪为祸，被劫一空——宣统三年（1911年），腊月初八，阎锡山统领山西民军（辛亥革命军），开进托城河口，分驻商号民户中。次日打开狱门，释放囚徒，补充军队，筹办军饷，全部提取河口塞北关、杀虎关盐局及地方各项公款，并要各商号富户捐银8万余两（一说22000余两），还有吊打富商之事。经过半月骚扰，商民受损严重。后阎军得悉清兵由归化城开出，不日到托，便于二十二日撤离托城。200多辆大车满载货物，条篓内装满油糖月饼，蒙着红布，说是弹药，从封冻的黄河上经准格尔旗返晋。二十三日清兵统领李奎元统兵入托进驻河口，要捉拿同情革命党的阎懋（乡绅）、刘兆瑞（留日生）等人，他们虽都逃走，但家产被抢掠一空。清军分驻商号民户中，任意抢拿百姓财物，人民受害不浅。民国4年（1915年）冬十二月十日晨，卢占魁匪伙3000人，打着独立大清旗号，占据河口，经数日洗劫，第三天放火焚烧广生茂、聚生泰、清凝当、清凝衣铺、永隆昌五家，商民损失在百万有余，商号倒闭十之八九。

3. 京包线通车，河口商业急剧衰落——河口经过各种灾难洗劫，本已凋敝不堪，到民国8、9年市况略有好转，此时火车已通归绥，商家拥戴乡绅阎懋去绥交涉，愿出人力财力，请求政府把铁路修到河口，并已见成效，路线木桩已打到河口东滩。正于此时阎懋病逝，包头商家又出面交涉，因而线路改通包头。于民国11年，京包铁路全线通车，所有黄河上游一切粮食物资，尽在包头交易。河口商人多有转移包头去创办商务，所留小型商号，也有逐渐歇业的可能，多年兴旺的河口古镇从此便一蹶不振了。

4. 日寇侵华，河口惨遭轰炸——1937年“七·七事变”不久，

日军进陷河口。敌人实行经济封锁，以黄河为界，不准河上往来。从此河口商业萧条，人民涂炭。日敌竟于1941年3月8日上午，派飞机6架，突飞河口上空，投放炸弹6枚。其中1枚落到铁匠炉的铁砧子上，把师徒6人全都炸死，三道街血肉横飞。又一颗炸弹落到南门外王虎羔院内，5个小孩11个大人均被炸死。此次事件，共炸死河口人民67人，炸伤80余人。浩劫之下，河口商务溃蹶，房屋倒塌，商民迁徙。1966年文化大革命开始，河口古镇庙宇及住户院落稍有古色者，均视为封建遗物，尽被捣毁。200多年历史的召庙广宁寺，亦被拆毁，所藏法物经典，都烧为灰烬，一座精美的艺术建筑夷为平地。河口仅有的一对生铁旗杆，有200多红卫兵要用绳索拉倒，后因怕拉断打伤他们，才悻悻而去。那根被拉歪的旗杆，成了他们铁的罪证。

古镇河口屡遭不幸，也给人们留下不少的怀念。而今她是中滩乡属下的河口村。现有农业人口563户，2007人。

五、史迹轶闻及传说

河口在其兴旺衰落的过程中，给后人留下了不少令人难以忘怀的史迹轶闻，仅就所知略述于后。

古庙史话。河口镇庙宇甚多，北头有龙王庙，清咸丰年间所建，庙前有生铁旗杆两根，杆高11.7米，下端周粗53厘米，地下仍有一大段，据说用大石磨扇凿孔套着埋在地下。从地面起，分四节铸成，每节丈余。各节之间用方斗或六棱空心柱，内以生铁水浇注而接，节口不露。杆顶圆形，顶上挂小铃四个，随风响动。第三节铸巨龙一条，鳞光闪闪盘绕杆上，昂头扬尾，张牙舞爪，势若凌空腾飞。龙头上方节口处，方斗相护，四角高翘，各挂没耳小钟一个。方斗四面各有“二龙戏珠”，共是大小龙九条，工艺精湛，美观大方。第二节有对联一副，上联：“海晏河清威灵著绩”，下联：“风调雨顺亿兆蒙庥”。上下两头节口上，有六棱柱形相护，柱面上铸有八骏马、琴棋书画、暗八洞、花瓶各物，精巧玲珑，寻

味无穷。底节用六尺多高二尺多宽的方形大石两块合抱护墩，墩的铁帽上铸有“清同治元年岁次壬戌律应仲穀旦阁镇叩敬”，另一条墩上铸有“山西太原府太谷县金火炉朝阳聚成隆造，金火匠人潞安府南漳村襄邑王聚文王聚美付位吉日戌造”，还有河口商号经理、寺院住持和尚等人名八位。此是我亲眼所见，所记是实。所传“河口人民捐铸”、“无节无缝”等说，不敢苟同。龙王庙对面有大戏台，台后有供天、地、水的三官庙。头道街有财神庙、药王庙、大仙庙。镇中有禹王庙。三道街有关帝庙，门前有雕刻精巧的大石狮一对，雄踞庙前。后街有五道庙、奶奶庙，各庙前都有大戏台配建，每遇神道节日，必演大戏祝贺。所有庙宇建筑精湛，气宇轩昂，挑角屋檐有如飞鸟展翅，屋面重叠，十分壮观。泥塑神像栩栩如生。古镇河口每到春节大戏必然出场。五道庙的东大社，龙王庙的西大社，专管社火活动，每到节日必事前准备安排，节时必有一番热闹。

私访木店。乾隆年间，皇帝的娘舅保德任绥远将军。他的内妾夜间劫取将军大印，偷盖印章，假借将军名义，叫她的亲近私开乌拉山，尽伐木材顺黄河流下，运到河口享荣木店，然后再转售长安各地。当时该店木积如山，生意兴隆，店掌柜十分得意。但这私伐木材一案，却被绥远普喜揭发，禀奏于皇帝。因而乾隆下诏，授予军机大臣东阁大学士刘统勋尚方宝剑，全权处理此案。因保德是皇上的娘舅，如无确据，弄不好脑袋要搬家的。因而刘大人隐姓改名，化作卖字先生，微服出访。一天，来到河口享荣木店，要给掌柜写一商号牌匾，掌柜为了显示买卖兴隆，高兴答应。刘故意将享荣木店的店字之口写得出格大，掌柜因而问道，为甚口字写得这样出格？刘说：因为你的口太大了，把皇帝的木材竟然吞下去了。说着刘从怀中掏出一方大印，出示给店掌柜知晓。店掌柜知道不妙，急忙跪地求饶，把私伐乌拉山木材一案所知，全部交代，使刘大人落实查办。

我所了解的察素齐镇工商业

韩振誉

察素齐是一个历史悠久的农村集镇。在内蒙古西部地区，察毕二镇远近闻名。其所以如此，一方面是由于该二镇均有一部分活水地，农业生产较为稳定；另一方面，也是主要方面均有一定规模的工商业，因此人口稠密，车马辐辏，市面颇为繁荣。

从清朝初年移民实边政策施行起，山西省（也有陕西等省）的汉人，逐渐前来土默川开荒种地。随着人口的不断增加，逐步形成了大大小小的村落和集镇。由于农业生产的日益发展，工商业也逐渐发展了起来。

工商业的繁荣或萧条，与农业的盛衰和社会治乱有直接关系。清代初叶和中叶社会安定，人民安居乐业，能从事正常生产。因此，那个时期，察素齐的工商业从无到有，由少到多，由小到大，逐步发展。民国初年，盗匪四起，民不聊生，好多商号被迫停业或被抢倒闭，形成一次大衰退。这是经过 200 余年的一次由兴到衰的大的起落。民国 19 年（1930 年）农业大丰收，至日寇入侵这一阶段，由于匪患基本平息，社会暂时安定，生产也有起色，所以工商业又有了新的的发展。日寇占领初期，尚能勉强维持。1940 年以后，由于经济封锁和日伪军、警、宪、特人员的敲诈勒索，绝大部分商号关了门，就连摆小摊的也摆不成了。一些老年人回忆说，到 1945 年日寇投降前，察素齐“黑街”了，一语道破了市面萧条，人烟冷落的凄惨景象。这是经过十五六年时间的又一次由兴到衰的大的起落。日寇投降后，从 1946 年起，又有一些商号恢复。但已今非昔比，大多是小打小闹，而且好景不常，一瞬即逝。那是由于连年内战，社会动荡不宁，反动政府抓兵要粮，农民痛

苦不堪，生产面临绝境，以致物价一日数涨，商号纷纷歇业。这是三四年时间里的一次小的兴衰起落。解放初，党和政府实行了扶植工商业的政策，并给予贷款和其他优惠。所以从1950年起，察素齐的工商业进入一个新的繁荣时期。不少工商业者重新组合，进行经营，还有不少人单人独户，独力经营。这时的特点是：商号新，规模小，资金少，人员少，老字号不多了，大买卖一个也没有了。直至1956年全行业实行公私合营，商号和个体代表约百户左右，人员约300人，核定资金时都不多。好一些的是三家药铺没有在历次变乱中被抢光挤垮。恒盛永核定资金3401元，天义成核定为1070元，同济药庄亦在1000元左右。一般货铺资金都不多，聚兴昌核定2000多元，崇义恒1999元，义丰泉1100元，张金声1047元，其他人只数百元而已。这五六年是察素齐工商业者安于生计，积极经营，扬眉吐气的大好时期。

察素齐自有商号以来的200年时间里，主要是经营粮食，其次是少量的其他农副产品。农民所需要的农具、车辆为主的生产资料，以及衣、食、住、行、用方面的必要生活资料。乾隆初年建立的乾元店、约在道光年间建立的天恒店、光绪年间建立的积义店（后改积义隆），就都是应运而生的很早的粮店。这些粮店对于农民有苦有乐。苦，是由于他们秋购时压低价，春销时抬高价，超斗进，欠斗出，盘剥较重。更有甚者是农民出卖树梢粮（农民提前使钱，缓后交粮），比现钱交易吃亏更多。乐，是农民可供交换的主要产品——粮食有地方可卖，有钱可换，它适应了农民的需要。再就是陆陈行，前后有复兴明、恒太魁、万和成、福顺泉、积义兴、德生泉、复兴元、德成厚、信义恒、公和茂、义和恒、大德泉、福成泉、德隆泉、义丰泉15家。这些商号大都有碾磨坊、油酒坊，经营、加工粮食和油料，还都兼营百杂货。经营百货兼营杂货的有义德永、福义祥、志竟成、本利生、万利永、德和玉、德兴玉、聚兴昌、同和久、中兴祥10家。还有4家药铺是恒盛永、同济药庄、天义成、恒德堂。还有清香元与公和元两家茶馆，每

天早晨出卖茶点和捎卖。从上述 34 家商号看，即有 20 家经营粮食，同时，凡经营粮食的经济实力均较雄厚，这是一大特点。在清朝时期，还有福盛长和万兴水等当铺，均于清末民初结束。当铺这一行业，在我国的封建社会里很盛行，是大的高利贷剥削者，那时在不少村子里都有，集镇更不用说。这是由于当时农民生活困难，一遇天灾人祸，就要典当东西。至于一些留人小店、车马大店、干货铺、纸烟摊等，不论独资或合资，都是小本经营。手工业方面有和义森、存义森、德义森、天义森、积义森、德盛森等 7 家木匠铺，公义炉等 5 家铁匠炉，还有一些升斗、箩笼等其他手工业者。这样，农民所需买进和卖出的东西，商业可以解决，生产用的铁木农具，生活用的铁木家具，以至制车、建屋等等，手工业可以解决。在自给经济条件下，农民的衣、食、住、行、用以至死人用的棺材，都可以就地或就近解决。所以，自给型农业和小型工商业是比较协调的。

那时的行业虽亦有所区分，但界限不很明确，往往是一业为主，多种经营，打破行规，唯利是趋。如粮店兼陆陈行，以至兼营杂货；陆陈行兼营棉布百货，以至杂货。原来规定粮食只准粮店经营，陆陈行不能直接向农民买粮，在民国 20 年前后，经过协商，取消了这一禁令。陆陈行既可加工粮油，出卖油酒米面，还可以不通过粮店直接和农民买卖粮油。还有兼营种植业和养殖业的，如天恒店拥有 200 亩上好水地，福顺泉有土地 200 余亩，复兴元也有数十亩土地。德生泉既糟牛，又养猪。该号曾糟过两头最大的牛，一头 800 斤，一头 600 多斤，于是大、二糟牛远近闻名，一时传为佳话。一些杂货铺兼营更杂，如本利生还卖鸦片。福义祥包纸烟（哈德门、司太飞）专卖，还卖水果、饼干、洋白面，并轧切面。志竟成代办邮政，有时还搞些小的抵押。公和茂从门面看是杂货铺，又有碾磨坊，还倒卖粮食，收购药材、猪鬃、猪毛，直接跑天津。有的杂货铺带山货，干货铺（熟食面点），带烟酒等等。不少商号不是单纯搞商业，他们有碾磨坊的加工米面，有

油缸坊的生产油酒，有的还开粉坊，成了以商业为主的工商业户，个别的加上种地更成了农工商一条龙企业。木匠铺和铁匠炉等大都是前店后坊，既加工制造产品，又自造自卖，成了以工业为主的工商业户。所以，察察齐的工商业是工中有商，商中有工，这是又一经营特点。

从商号的规模大小、资产多少和人员数划分，资产在万元（指银元，下同）以上，人员百人左右的，有乾元店、天恒店；资产在万元左右，人员25—30人的，有复兴明、福顺泉、积义隆（店）、积义兴等；资产在五千元以上，人员20—25人的，有公和茂、万和成、恒太魁、德生泉、义和恒等；资产在千元以上，人员5—10人的，有德成厚、复兴元、福义祥、义德永、志竟成、恒盛永、信义恒等；资产数百元至千元，人员5人以下（大多为家庭班子）的，有本利生、万利永、德和玉、德兴玉、同济药庄、天义成、恒德堂、大德泉、聚兴昌、义丰泉、福成泉、德隆泉、同和久、中兴祥等。至于7家木匠铺、5家铁匠炉、两家升斗铺，资产仅数百元，人员3—6人而已。这些手工业又都是兄弟班、父子班或师徒班子。师徒关系是师傅教徒弟三年手艺，徒弟谢师一年。在这四年期间，师傅教艺不收费，徒弟劳动无代价。四年后，师傅送给徒弟一套工具，徒弟离师自立。除此之外，就是一些个体工匠，较为出名的有画匠郝明、史海威，麻绳匠团圆子，泥匠萧步洲、田仲良，银匠郝里仁、孟子玉，铜匠张四凤、张志银（浑源人），定秤匠毛德明（五台人），还有箩笼匠秦大全、秦二全、秦三全。总之，各种工匠都有。至于摆小摊的个体小商贩也为数不少，在兴盛期亦有四五十家之多。

那时商号的流动资金都不多，主要靠赊欠做信用买卖，除零星交易有时付现款外，成批的大宗的交易都是迟期（定期）付款。形成一种鏢和骡子制度，就是人们常说的月月骡子四季鏢。每月（旧历）初二、十六为骡子期，正月、四月、七月、十月为四季鏢期。双方成交买卖，约定付款期限，晚一至两个月付款者是一至

两个骡子期。三个月以上付款者，则为镖期，短者为一个镖期，长者两个、三个，以至四个镖期。那时的买卖人，月月骡子是个小难关，四季镖是大难关，特别是腊月骡子和十月镖更为吃紧。所谓齐年一道黑，付不了欠款，很难过好大年。每到镖期或骡子期，一般欠户主动付款，否则债主要派人催索。有些大头卖字号则通过当时的钱庄（银号）过拨，叫做过镖，与现在通过银行转帐是一个意思。每次镖期（或骡子期），欠户能还清欠款，就会赢得信誉，以后的生意就好做。如按期不能偿还欠款，又没有财主的银子做后盾，就会失去信用，债主们会纷至沓来，坐催力索，很容易一下被挤垮。所以一般的商号均严守信用。这种制度进入民国年间还沿用了不短时间，不过在镖、骡的时间上有所灵活罢了。关于镖与骡子的含意，我请教了不少老年旧商人。原来古时候在流通领域使用的是银子和制钱，制钱只供零星使用，数额较大的都以银子计算。而银子又很笨重，随身携带很不方便。因此，交易双方的经济往来，经过一段时间，积累一定数额，届时用骡子驮上银子交付。对于时间不长，积累的数额不大的，用个把骡子驮运即可。如经过时间较长，积累的数额较大的，需成群结队的骡子驮运大宗银子交送，为了防止在远送途中被抢劫，就请保镖人押送。相沿日久，遂形成一种制度，这就是月月骡子四季镖的由来。

察素齐镇的工商字号，除一些小规模的列表说明外，对一些规模较大，存在历史较长的商号的简单情况分述如下：

1. 乾元店：是察素齐镇存在历史最长的老字号，从清乾隆初年建立到日寇占领时结束，历时 200 余年。山西祁县的财主，最后一任掌柜（经理）李金喜是忻县人。最初是粮店，在民国年间经常存粮在千石以上。后来设有油坊、缸坊，还加工米面，再后又经营棉布和百杂货。掌柜加店伙上百人，拥有五六处房院，经济实力雄厚。因此，清末民初还印制过该号的钱帖子，在察素齐的商号间流通。日寇占领初期，被迫停止，办理结束后，部分人

员坐吃三年，人有“百足之虫，死而不僵”之议。该店店址被日伪警察署占据。

2. 天恒店：大约在清道光年间成立，民国初年卢占魁的土匪过境时被迫停业，历时 80 多年。该店也是祁县的财主，人员上百，是一个大粮店，并有水地 200 亩，兼营种植业。后来还和乾元店一样兼营陆陈行和百杂货。北京的水利银号，归绥市的天恒永钱庄与该店都是同一财主投资的兄弟商号，包头有连号，经济实力也相当雄厚。历任掌柜人们已经搞不清了，只是最后阶段财主代表陈疯子（绰号）来店督察巡视，并行使了掌柜的职权。他给人们留下豪放泼辣的深刻印象，至今记忆犹新。

3. 积义店（隆）：原为粮店，后来既是陆陈行，也是杂货铺。财主是忻县人，经理亦是忻县人，最后的经理是崔海鳌。人员二十五六人。清光绪年间建立，日寇占领期间结束，历时 50 多年。该店为三大粮店之一。

4. 复兴明：清光绪十九年（1893 年）开业，1942 年结束，历时 50 年。该号系由忻县人杜逢喜弟兄三人出资制钱 900 吊（贯），另由他们的表兄弟云社堡的王姓人出资 900 吊，合资经营。掌柜先是刘同年，后为刘彭庚，均为忻县人。全部人员二十五六人。经营粮食，加工米面兼出售，并兼营杂货。从该号的最初资金看并不多。我记得民国十几年时，一元银币相当于一吊制钱，也就是说充其量不过 2000 元左右资金。但由于经营得法，加之社会的暂时局部安定，买卖居然越做越大，实力越来越雄厚。三年一次结帐，盈利很多。有一次结帐每股分红利 3800 元（银元），七股四合计为 28120 元。说明了山西人会做生意，善于艰苦创业，惨淡经营。那时一般的大买卖的掌柜是忻县、崞县人居多，垫财的财主是祁县人（当地俗称南县人）财力雄厚，以上这几家商店都是山西人的资本，由山西人经营，规模都较大，历史也长。

5. 积义兴：财主是铁帽村的刘如意儿，人称如意儿老财。他的孙子叫香鱼儿，人称香鱼儿老财，在城西一带名声很大。掌柜

是赵同和，人员 30 人左右。经营陆陈行兼百杂货。清末民初建立，日寇占领时结束，历时 30 余年，该号亦很殷实。

6. 福顺泉：是当地人白俊（回族）自财自营，全部人员约 30 人。民国初年建立，日寇占领时结束，历时近 30 年。该号经营粮食，有油坊，兼营杂货。还有土地 200 亩，雇人种植（土改时定为地主）。该号还印发过铜元票，在市面上流通，因此还发生过一次铜元风波。因为那时的买卖人之间，彼此间钩心斗争，互相拆台，以达互相兼并之目的。乾元店一心想挤垮它，或者起码让它当众出丑名誉扫地。某年腊月二十三以后，已到年终月尽，乾元店突然拿出积存三年的铜元票向该号一次兑换铜元。因双方语言不合，经了行会，答应给予兑换。及至开库房一看，满库尽是铜元，乾元店也就作罢。从此名声传出，人们都服了该号的实力雄厚。乾元店不但未达到目的，而且适得其反，铜元票的信誉反而更加提高了。

7. 万和成：财主是忻县的王兰田，掌柜是于正湖，也是忻县人。人员 20 多人。也是陆陈行兼营百杂货。光绪年间建立，日寇占领时结束，历时 50 年左右。

8. 恒太魁：财主、掌柜均为忻县人，财主姓名未考查清楚，掌柜叫董明亮，人员 25 人左右。开设油坊和缸坊，并经营粮食，兼营杂货。大致时间也是光绪年间到日伪占领初期，历时 50 年左右。

9. 义和恒：系忻县人集股投资，由卢润兰出任掌柜。亦为陆陈行兼杂货，人员 20 人左右。1929 年建立，日寇占领初期结束，历时 8 年。以后由店伙姚沛等三人接续经营，仍操前业，但规模缩小，改名为复记，又经营了八九年。

10. 公和茂：分两个阶段经营。第一阶段，1930 年起至 1937 年止。由潘秀仁、赵允义、王有功等人集资兴办，经理是李培泽，人员 20 人左右。从门面看是百杂货铺，但什么有利就倒什么。第二阶段，日寇投降后，1946 年重新组建，至 1949 年结束。这一段

由潘秀仁独资经营，业务大体同前。该号两段时间共约 10 年左右。

11. 德生泉：由张威（酒大师傅）、任世德、吕富仲（屠夫）三人合资经营，后来实际当家掌柜是吕富仲。最初有白俊的财股子，因为养猪触犯白俊（回族）的忌讳，不久将财股退出。该号开设油坊、缸坊，经营陆陈行业务兼杂货，并养猪牛。开始时伙计三人，都是穷人，资金很少，特别是白俊退股后，困难不小。但他们能齐心合力，艰苦创业，终于勤俭致富，成为察素齐的较大买卖之一。该号 1927 年建立，接近解放吕富仲死后，由忻县人徐其勇接替掌柜，终因经营不善，损失浪费，给搞垮了。历时达 20 年之久。

以上 11 户，前 6 户为大商号，资财万元至数万元，后 5 户为上中等商号，资财 5000 元至万元，5000 元以下的以至数百元的户，其概况如附表，不一一尽述。

概括察素齐的商业，有如下四句话：上下二百年，纵横三十家。户户连粮票，家家兼百杂。该镇的手工业亦有如下四句话：铁木居其首，百业相配合。生产赖其助，生活不可缺。

附表一：察素齐工商业户（中下）简况表（商业部分）

字号名称	经理姓名	籍贯	人员数	资产与规模	经营业务	起止时间	其他
德成厚			十人	一千元（下中）	陆陈行，兼营杂货	日寇入侵初结束	经营约十年
复兴元	彭三毛	本地人	十人	二千元（下中）	开设油坊碾磨坊，陆陈行兼杂货	解放时结束，历时二十年	有土地数十亩，兼种植
福义祥	李路明	山东	七人	一千多元（下中）	百杂货	解放时结束，历时十年	与黄守珍合伙经营
义德永	王庆义	天津	十人	四五千元（下中）	初卖饼干，后营杂货、水菓、纸烟、洋面等	1942年结束，历时七八年	王为铁路工人，和其弟庆德、庆红在一起经营
志竟成	李兴武	山东	四五人	一千多元（下中）	百杂货	1945年结束，历时八年	代办邮政
恒盛永	曹殿邦	河北武安	五六人	三千多元（下中）	中药铺	55年私改结束，历时九十年	父子班，行医兼卖药
信义恒	宋子信	崞县	十余人	三千元（下中）	陆陈行，兼营杂货并倒粮食	1942年结束，历时十六年	
本利生	刘树桂	河北交河	五人	一千多元（下中）	杂货布疋等	近解放结束，历时二十年	搞过鸦片买卖，最初收古董
万利永	刘同三	河北交河	二三人	三百元（小）	棉布杂货	近解放结束，历时十年	家庭班子
德和玉	段喜恭	忻县	二人	二百元（小）	棉布杂货	参加私改，历时八年	家庭班子
德兴玉	张德林	河北交河	二人	三百元（小）	线带及杂货	日寇入侵后结束，历时十多年	先与宋文明合伙，后为家庭班子
同济药庄	孟敬峰	河北安国	三人	六百元（小）	中药铺	参加私改，历时二十年	最初收甘草和大黄
天义成	李实芝	河北武安	三人	六七百元（小）	中药铺	参加私改，历时十一年	父子班，带看病，其子李鑫参加私改
恒德堂	秦建西	本地人	二三人	五六百元（小）	中药铺	近解放结束，历时三十年	家庭班子，带看病
大德泉	任喜元		三四人	五百元（小）	陆陈行	近解放结束，历时四年	集资经营
义丰泉	于润怀	忻县	三四人	五百元（小）	陆陈行	参加私改，历时六年	集资经营
聚兴昌	索巨元	忻县	三人	七八百元（小）	棉布杂货	参加私改，历时四五年	集资经营
福成泉	郭海文	本地人	三人	七八百元（小）	陆陈行兼杂货	日寇入侵时结束，历时二十年	集资经营
德隆泉	张金声	本地人	四五人	五六百元（小）	陆陈行兼杂货	1948年结束，历时二年多	集资经营
中兴祥	王喜堂		四五人	七八百元（小）	杂货		
同和久	杨俏喜	忻县	四五人	五六百元（小）	杂货		

附表二：察素齐工商业户简况表（手工业部分）

字号名称	经理姓名	籍贯	人员数	资金与规模	经营业务	起止时间	其他
和义森	丁套锁	本地	五人	二百元（小）	农具、家具、棺材等	近解放前结束，历时二十年	兄弟师徒班，和其弟丁万庆一起经营
存义森	郝存猫	本地	六人	三百元（小）	农具、家具、棺材等	近解放前结束，历时二十年	兄弟师徒班，与其弟存保一起经营
德义森	张掌世	本地	五人	二百元（小）	农具、家具、棺材等	近解放前结束，历时十五年	兄弟师徒班，与弟有世一起经营
天义森	刘禅禅	本地	三人	二百元（小）	以棺材为主，兼做农具等	日寇占领结束，历时十年	父子班
积义森	韩五十二	本地	三人	二百元（小）	做车制斗为主，兼做农具、棺材等	近解放结束，历时二十年	父子班
德盛森	贾三秃	本地	四人	一百元（小）	解笼圈为主，兼做农具、斗、大车、棺材	近解放前结束，历时五年	兄弟师徒班，与其弟一起经营
	李称心	本地	五人	二百元（小）	以天车、犁为主，兼其他农具、家具	近解放结束，历时十年	师徒班
	韩长拴	本地	二人	一百元（小）	解笼圈，做升斗		与刘中和合伙
	史来锁	本地	三人	一百元（小）	解笼圈，做升斗		与刘二虎、贾招兰合伙
公义炉	孟掌娃		四人	一百元（小）	做铁农具、家具、钉马掌等	解放时结束，历时四十年	父子师徒班，其子孟有先曾任铁业社主任
	赵刘锁		三人	一百元（小）	做铁农具、家具、钉马掌等	解放时结束，历时四十年	
	陈掌财		四人	二百元（小）	做铁农具、家具、钉马掌等	解放时结束，历时四十年	父子师徒班
	牛金威		四人	一百元（小）	做铁农具、家具、钉马掌等	解放时结束，历时三十年	
	宋积珠		三人	一百元（小）	做铁农具、家具、钉马掌等	解放时结束，历时三十五年	

土左旗商业的兴衰与变迁

张尔杰

土默特左旗(以下简称土左旗)是由土默特特别旗演变而来的。1969年1月,土默特特别旗正式分设土左旗和土默特右旗(以下简称土右旗)。因此,土左旗商业的盛衰,其实可说是土默特旗商业的兴替。

土左旗的商业经济,是沿着一条兴——衰——兴的规迹发展起来的。它的变化、挫折和再兴,是伴随着国家民族的命运而起落转移的。为了举一反三,以小见大,本文尽可能少涉及归绥(现呼市)和土右旗的商业情况,而单以土左旗的商业兴衰着笔,试分为四个阶段加以概述。

一、起步与兴盛的第一阶段

略古详今。满清入主中原,鞭及外蒙,史称“清太宗天聪六年追林丹汗,到归化城(现呼市)驻蹕,令王及贝勒以下,梅林章京以上,各出白银赴归化城贸易”。“康熙三十五年,康熙平噶尔丹后,废明代‘马市’制度,辟归化城、张家口、多伦诺尔为贸易中心”。“相传绥远都统丹津由京师(北京)带来各业商贾,归化城之有十二行,实始于此”(以上均见《绥远通志·商业》)。当时,由于清朝政权巩固,社会秩序安定,“晋陕人民,以蒙疆饶产牲畜皮毛,质美价廉,懋迁关内,利其丰溥,谕蒙语者,携带烟茶布糖,游蒙贸易,以物易物,利尤增重,尔后来者日多,遂于邑之善岱……等村,设房驻贸,颇具商店之雏形,迨厅治由善岱移并,建城置守,民得安居,散处各商逐渐麋集,道路宁靖,七粵不惊”(见日伪于1941年所修《萨拉齐县志·商业》)。于是山西太原附近的阳曲、寿阳与忻代“二州五县”等地的

财主,也纷纷跑到口外开设庄户买卖,投资牟利,成为坐商,并兼营包租出租的土地商人,吸引雁门关南北的汉族劳动力流入土默川,把原来半农半牧的地区,逐渐转化为农业社会。农业又促进了工业,举凡皮革、麻绳、造纸、银工、锻铁、榨油、酿酒、熬糖、制毡、米面加工等乡镇性工业也都兴起,从而在归化城形成了粮、货、钱、当四大商业体系,并反馈于农业的发展。但在过渡时期,农田挤占牧场,牲畜践踏庄稼,出现了农牧之间的别扭,而矛盾终于激成商业经济的壮大。故在1796年(乾隆五十六年),察素齐已有当铺七座,毕克齐已有当铺九座,百什户、双树儿、兵州亥、西黄河少各有一座……。当业的发达,足见市面商业可观。归化城更是车马辐辏,形成“小部梨园同上国”的繁荣景象,证明土默特旗的商业经济,起步于康熙年间,兴盛于乾隆时期,直到晚清,历久不衰。

与此同时,肩挑小贩,走村串巷的货郎担也多了起来,他们手摇“拨浪鼓”,高叫“烂铁烂麻绳换红蓝黑线”,“鸡蛋制钱买洋糖(水果糖)洋曲灯(火柴)”,起着沟通城乡贸易的作用。这些肩挑商贩,日久天长,勤劳致富,也有买房置地变成地主的,或开设店铺成为坐商的。“刘缸房”就是其中颇有名气的一家,因财东姓刘,俗称“刘字号”。刘家是山西代县阳明堡人,于道光年间出口外开设买卖,逐渐发展为垄断土默川农村经济命脉的商号。他从代县至大同、丰镇、归化、北京、天津,及土左旗各大村镇都有分号或小号。因1900年(光绪二十六年)八国联军攻陷北京,慈禧太后偕光绪帝西逃途经山西时,刘家曾接驾献银,慈禧就对刘家说:“有大清江山一天,就有你刘家买卖”。因此,刘字号敢于在土默川农村掠夺土地,私设公堂,吊打蒙汉农民群众。刘家曾出过一位武举人,后来辞官不干,理由是“当武举得我侍候人,不当武举别人侍候我”。但他家财主都捐有官衔,为的是有顶戴进萨县衙门不下跪。据老一辈人对我说,现属土左旗口肯板申村的商号叫元增永,杭盖村的叫增盛永和天德泰,白庙子的叫天丰永,台阁牧的叫大成号,常合理的叫庆成号,百什户的也叫庆成号。以至托县的什力登村与乃只盖村也

都有字号,都是油酒缸房的六陈行兼营百杂货、典当业及出租土地。光杭盖村就占有土地 70 多顷,为该村上社地的 50%以上,在白庙子村也占有土地 20 多顷,其他各村的土地占有量就不必一一列举了。因增盛永管理的土地过多,须用二三十犏牛犏耕作,过庙会时给长工短汉(临时工)们吃一顿炸糕,就得一石黄米,须由口肯板申烩菜,杭盖村炸糕,两村来回互相转换饭菜才能吃上。现在两村之间的那一个名叫增盛永的小村子,就是当年增盛永商号所盖的牲畜库伦和伙房的基础形成的。在土左旗境内,类似“刘缸房”这样农商兼营的地主资本家还有不少,如铁帽村的大地主刘如意,他的曾祖父也是在道光年间,从山西到铁帽村先用银子买地,然后盖房落户的。1900 年他家趁荒放粮,借一斗还斗半,次年秋后还不起就以土地顶帐,使该村土地 20 多顷集中到自己手里,从刘如意的父亲开始投资兼商,刘如意接班后,集“守成创业”于一身,广开商号,大力发展,托县有买卖三家,河口有一家,包头有集义公,萨拉齐有集义兴,察素齐有集义隆,毕克齐有集义和,善岱有集义公,归化城还有与东淤地圈子的王三羔合资的乾益永诸商号。这许多商号除乾益永和铁帽的天德玉为百货外,都是六陈行兼营百杂货。

俗语说:“过了腊月二十三,有钱没钱下善岱”。因善岱距归化城、萨拉齐、清水河县城,大致都是一百多里,位处三角地带,在 1741 年(乾隆六年)曾设过协理通判(厅),且有大黑河水可通托县,到 1760 年(乾隆二十五年)与昆都仑协理通判,同时合并于萨拉齐厅,故在清代至民国初年,商业亦甚繁荣,在农历年关前,周村四五十里的农民,都要到善岱置办年货,没钱的人也要去逛逛热闹。其时的著名商号如大兴成、兴和成、义盛源也都是刘如意的买卖,惟有西大成是本村财主呼贵的字号,还有南北两座中药铺是耿家和杨家的资本。至于祝乐沁的一座新义成当铺,股东也是刘如意。但善岱没有粮店,周围村庄的农民集粮时,由河道运往托县或河口,走旱路即运到萨拉齐、察素齐或归化城。为了进一步说明土左旗商业经济的兴起之由,再具体详述如下:

1. 商业经济条件：土左旗土地肥沃，物产丰富，自然水利条件好，灌溉方便，且有大青山横亘其北，山里的药材和走兽种类不少，当时地广人稀，人民勤劳，农牧副业多种经营，具备了发展商业经济的条件。

2. 地方主要产品：粮食类有麦麻高粱并五谷，大豆小豆莲黑豆；畜禽类有牛马骆驼羊，驴骡猪鸡鸭；土特产有“毕斜气（毕克齐）的辣椒察素齐的炭（煤），乌尔素的窝瓜古城的蒜，珠尔沟的烟叶子不用看”，以及皮毛、药材等等。当时粮食运销于归化城、萨拉齐、察素齐或托县；牲畜卖给山西、山东、河北来的买客；皮毛、药材以天津为集散地，多由外来商购销，不兴出外贸易，坐收渔利而已，直到京绥铁路修通以后，才改变了此一习惯。

3. 交通运输：清末民初，都使用牛马车、骡子车和骆驼，所谓“明驼千里可以代步，臄肉饒浆以充饥渴”。有钱的人家讲究三套花碾轮大车，上载几层装满粮食的牛毛口袋，骡与梢骡以毛色一致为阔绰，再配以头顶红缨，项挂串铃，昂首拉挽，一派神气。普通人家只能用木制铁瓦小车，在车心围一屯笆筐粮载运，而以牛马单个拉行。也有些人家利用冬闲季节，专门到张家口、太原等地跑来回运输的，如高全营子和朝号村就有这样的人家。

土左旗商业兴盛直至民国初，初由于共和初肇，袁世凯窃据中华民国大总统后又想坐皇帝，引起全国各省的独立护国运动。从此军阀混战，社会动乱，出现了不少土皇帝，割据地盘，争雄不息。绥远（现内蒙古西部）自不例外，土左旗更难幸免，以卢占魁为首的农民暴动大军，彼伏此起，几无宁日，致使农田荒芜，商业经济急剧衰落，走向下坡路。难怪老人们要感叹“共和不如帝制，民国不如前清”了。

二、衰落与萧条的第二阶段

自从1911年12月1日，外蒙古活佛哲布尊丹巴继各省独立也宣布独立后，旅蒙商大盛魁的商路断绝，失去了生财之道，他的

资本在绥远虽然仍是首屈一指,能够操纵市场,但已远逊往昔。由于绥远都统张绍曾解除了土默特旗陆军营的武装,逼得这夥官兵跟上陆军营的连长玉录投向外蒙,虽经大盛魁经理段履庄等人劝说回来,但有不少人还是参加了卢占魁的“独立队”,形成了声势浩大的民变大军。他们要造反,北洋军阀要镇压,整个土默特地区,成了刀光剑影、厮杀不休的战场,广大农民惨遭洗劫,各大村镇的商号当铺先后倒闭,善岱通向托县的河道也早已绝流。民国4年(1915年)农历十一月二十六日,卢占魁以北方护国军总司令的职衔,自称“塞北都督招讨使飞虎上将军”,声讨袁世凯“洪宪”称帝,攻破萨拉齐和察素齐镇,商号及居民被抢劫无遗,兵荒马乱,土地荒芜,农村破产,市面颓败,形成土左旗商业经济衰落与萧条的第二阶段。

清末民初时,察素齐有商号八九十家,著名的为乾元店、福兴民、万和成、德茂兴、同兴义、集义隆、集义新等;毕克齐原有商号百余家,著名的为天合店、公合成、常盛隆、复兴隆、万和兴、集义和、双泉昌、德荣堂等;善岱原有商号30多家,著名的有德盛成、如月恒、福和当、天原永、永兴泰、万隆当、万和当、西大成、义盛源、兴和成、大兴成、五福原等,都是由于兵燹匪患,时局动乱,年馐欠收,灾疫流行,先后关了门。察、毕二镇除集义隆、集义和及几家杂八行业尚苟延残喘,维持门面外,市面冷冷清清,几无商业可言,善岱就更不用说了。

民国11年(1922年)京绥铁路通车后,绥远境内的商业经济呈现复苏迹象,奈因兵、匪、旱、冻、瘟、霍诸灾害连续不断,相继肆虐,失去了农村市场,殃及工商业不能顺利发展,生产停滞不前。

人祸尤胜于天灾。在马福祥当绥远都统期间,他所带的五六千“西军”骑兵,除副食费外,没有薪饷规定,庞大的军费开支和粮秣供应都由驻地负担。他在绥远先后成立了“筹饷局”、“征粮局”、“禁烟善后局”,使原来已经勉强支持的城市商号,经不起频繁的薪饷摊派,纷纷关门。在农村,平均亩产六七升的土地,竟征收四五升的

田粮,而且由军队直接向地方勒索,并规定可以折价付款,顶交粮草,进一步加速了农村的破产。至于“禁烟善后”,实质上是一个鼓励大种洋烟的政策。他的“善后局”一不禁种,二要组织丈量烟苗,三是按亩征收烟税,由马都统专设的职能机关收纳,运往京津出售。所部各级军官,依靠护送甘(肃)宁(夏)土客运货到包头及归绥,转送天津,提成取利,暴发横财。所以祸绥之甚,历届“光临”绥远的将军、都统,以及后来的几任主席们,谁也不如马福祥会善其后,所以虽有火车运输便利条件,也不会促进商业经济的振兴。

此后,更由于军阀交替,彼来此去,拉锯混战,社会动荡不安,农业不能因时耕作,商业不能货畅其流,工业不能安于生产。1929年(民国18年)土默川又出现了特大灾荒,卖妻鬻子,饿殍载道,人相为食。据当时统计,绥远全省人口为2243522人。而归、萨、托、包、武、和、清七县的灾民,竟达738514人,高粱一斗2元(银元)以上,儿童一人10元上下,妇女一人100元至200元不等,大烟一两一元六七角。地方知名人士如郭象假诸人,组成“赈济委员会”进行救灾,也确实曾发挥过赈济作用,但因被灾面积太大,被灾人数太多,所以被饿死的人也太夥。在这样的情况下,土左旗商业只能是名存实亡。可是歪门邪道的买卖,却趁机兴风作浪,猖獗不已,这就是鸦片和“虎盘”交易!

察素齐最早种鸦片的是李庆旦、渠生贵、李大德胜、李二德胜和卢成福几人。民国5年,春种夏禁,但因临省甘肃、宁夏都不禁,西土源源运进归、包,次年烟土黑市猖獗,民国8年索性弛禁,土左旗境内又多种起来了。民国14年成立“禁烟善后局”,以检验贴印花为“禁烟抽税”手段,凡是不经登记贴花者为私货,一旦查获,概予没收并处罚款,这样一来,就更给官吏开了从中舞弊的绿灯。民国15年,本地烟土商与甘宁烟土商展开激烈竞争。民国18年遍地饥殍,烟土业却盛极一时,城乡老少男女,吸毒者日增!

所谓“虎盘”,又叫“耍空盘”,以买空卖空,投机倒把,囤积居奇,欺行霸市的手段,进行没有商业道德的经营活动。比如他估计

今年新粮上市粮价要涨时,就大量“买青苗”,“买树梢”,“买预粮”,否则就赶快倾销库存粮,所以能在一夜之间,有的财发万金,有的赔光自杀,影响钱货交值,造成行市动荡,对于城乡人民危害甚大。

不仅如此。苛捐杂税之多,发展到令人不敢轻易相信的程度,据老一辈人传说,清朝中叶,只交纳官租、荒价、蒙租三项税务,一直延续到1900年(光绪二十六年)以前,基本上没有较大变更。旋因义和团起义失败,八国联军攻陷北京,清政府腐败无能,国库空虚,为了偿付“庚子赔款”,开始了增补税。民国元年至民国20年之间,北洋军阀系的西军(马福祥)、西北军(冯玉祥)、晋军(阎锡山)、奉军(张作霖),交替“光临”,蹂躏绥远,地方杂牌队伍,亦兵亦匪,践踏家乡,名目繁多的杂税,于是逐年增加,而且上面明征,下面暗摊,致使广大农民和各业商号,负重如牛,喘不过气来。其中有私租、另租、火耗、亩捐公费、征解费、警费、学款、区团费、文青征费、建设费、租捐等名堂,后来又追加了地亩捐、牛犊捐、商船捐、银两捐、军事捐、绒毛捐、戏妓捐、瓷窑捐、甘草捐、官婚帖捐、清乡捐、银炉捐……等,诸多税务都强加于人民负担,不啻养麦皮上要榨油。

好在此种情况到了1931年(民国20年)后,开始有了改善,这是由于国民党的新军阀摒弃了竭泽而渔的办法,采取了“肥猪政策”,农工商经济得以复苏并逐渐呈现了小康局面。

三、复苏与小康的第三阶段

傅作义先生1931年主持绥政后,励精图治,整顿军纪,剿匪安民,鼓励农桑,整顿货币,社会秩序逐渐稳定,交通运输畅通,电讯设备日臻完善,商业信息灵敏,导致商业经济的复苏,农业生产连年丰收,乡镇工业重新兴起,仅仅用了三年的时间,到1933年(民国22年),各县已有储备粮了,如表(一):

民国 22 年绥远部分县积粮表(一)

县 别	粮食品种	数量(石)
归 绥	谷 子	414700
萨 县	杂 粮	230557
包 头	糜 子	29062
武 川	杂 粮	718769
托 县	杂 粮	41160
和 林	杂 粮	291117
清水河	谷 子	177592
备 考	缺其它各县(表见《绥远通志稿·商业》)	

与此同时,家庭养殖业也活跃起来了。据民国 22 年某农牧专科学校张镇临(字 庄,浙江嘉兴县人,后任国民党中央政治学校包头分校主任)、唐启宇等六人所作的《毕克齐七十三户农民牧业经济情况调查》(摘自农业杂志),可以看出当时土左旗家庭养殖业的概况,是平均每户有大畜一头(匹)半左右,有羊半只多点,如表(二):

民国 22 年毕克齐七十三户牧业调查表(二)

牲畜类别	牲畜数目		附记
	大	小	
马	79 匹	14 匹	马牛驴骡用于耕作， 猪羊为家庭养殖业， 皆非纯牧业。
牛	13 头		
羊	41 只	3 只	
猪	64 口	280 口	
驴	7 头	6 头	
骡	18 头	14 头	

1934 年(民国 23 年),绥远省政府废除了前文所列杂税中的七项,迄 1936 年再废除十项(包括合并税目),仅留八项,负担虽说仍然很沉重,但农业因此却得以逐渐复苏,乡镇工业也随之再兴。惟因当局执行了一条“名禁实不禁”的禁烟政策,所以烟毒的危害在继续扩大;正当商业经济则似旱苗得雨,原已歇业倒闭的商号,有的重新开张,有的集股创设,都焕发了青春。在察素齐,粮店(六陈行)有乾元店、集义隆、集义兴、万和成、恒太魁、复新民等,杂货铺有双合公等,百货门市部有德隆泉、同合义等,饭馆饮食业有清香园等四五家,山货铺有六七家。在毕克齐,粮店(六陈行)有庆德泉、万和兴、双全长、天合店、庆记等,杂货铺有刘怀、鸿号、永泰祥、双合兴、清云堂等,饭馆饮食业有兴和元、兴美元等,钱当有天合店,货栈有义盛公货栈、利民货栈、合顺公司。在善岱也有百杂货铺面三合永、玉盛泉等五六家,其他较大村庄如大岱、高全营、哈素……都又开了油酒缸房,特别是集宁、归绥、萨拉齐、包头等铁路沿线的城市,商业更显得兴旺发达。此时,日本帝国主义虽然已经占领了我国东北三省,并把侵略魔爪伸向冀察,但相对的说,绥远还是后方,由于社会安定,农业丰收,商业繁荣,工业兴旺,出现了民国以来从未有过的小康局面。

绥远出现了民国以来的小康局面后,土左旗也不例外,也是农业丰收,商业发达,市场繁荣,经济活跃的。

俗话说“四六饭馆对半店”,利润不小。这时期,察毕二镇的饮食业和旅店业也兴旺起来,买卖格外兴隆。至于留人小店,车马大店和旅馆之多,就不必一一列举了,当时有许多具有地方特色的食品,分类说来是:

1. 点心类:刀切、破酥、麻娄碗儿、小槽糕、绿豆糕、长寿糕、喇嘛糕、江米条、马蹄酥、鸡蛋糕、鸡蛋卷。次一点的还有大饼子、白烙子、豆面饼子、糖烙子、肉油旋、糖油旋、油油旋、锅盔、干楞儿、大头麻叶、蜜麻叶、扁麻叶、大麻花、甜窝窝、等等。

2. 肉食类:熟肥鸭、卤鸡、熏鸡蛋、煮牛马肉、煮牛羊驴骡下水、卤沙鸡、炖猪牛马羊肉、煨猪肠、爆肚、杂碎、等等。

3. 面食类:水晶包子、捎卖、饺子、馅饼、拉面、焖面、削面、剔鱼子、圪斗子、圪达子、馒头、花卷、溜鸡(面食)莜面、窝窝、莜面鱼鱼、莜面饅饅、莜面饅累、荞面饅露、高粱面拿糕、以及油炸豆腐、豆腐脑、元宵、白皮饼、千层饼、等等。

4. 冷食类:凉粉、凉糕、粽子、麻团、碗坨儿、大卷粉皮、奶酪子、雪花酪、冰激凌、酸梅水、杏糊汤、等等。

5. 杂食类:油炸糕、刀切枣糕、大麻糖、豌豆黄儿、酥大豆、干大豆、炸豆瓣、莲花豆、茶汤面、油茶面、醪糟、等等。

以上分类并不十分妥贴,蒙民的奶食和回民的食品多未列入,只是为了说明商业经济的繁荣,带来了饮食业的兴旺。

四、再衰与再兴的第四阶段

1937年(民国26年)10月14日,日本侵略军攻陷归绥城,16日占领了包头,整个土默川沦于敌人的手里,一片亡国惨景!日寇在察素齐、毕克齐、善岱镇分别建立伪警察署,进一步激起各族人民奋起抗战的决心。敌人为了配合其三光政策的需要,成立了所谓“蒙疆株式会社”、“蒙疆有限公司”、“蒙疆银行”,以达到垄断资源,

控制经济,独占商业的目的。“据1940年统计,日本各垄断组织,在西部沦陷区的全部企业投资总额中,占51.9%,在加工工业中占86%,在矿业中占56%,在商业中占53%。1938年到1941年,日本向蒙疆输入资本共1130万元,开办日企业73个。”(见《内蒙古经济发展札记》)粮食、皮毛、药材、矿山资源都不准中国人私营,而抽调商业人员为他代办收购和征粮业务,在产粮区设立堆积站,由石黑部队的队长汉奸马开林负责督收土默特旗内“十个大乡”的“红粮”,每年秋冬收储,次年春季运走,支援日军侵华。粮食不进城市,使粮店和粮食加工业无业可干,只得歇业。对于百货如棉布一类,都由“棉布组合”独家经营,私营商号限制购入,更加特务敲诈,伪警勒索,各业字号先是萧条静坐,后即陆续倒闭。至于乡镇手工业,因失去原料来源,只好关门。特别是开设“俱乐部”,大放官赌,实行毒化政策,使农民种鸦片不种粮食。察素齐、毕克齐地土与水利条件好,普遍多种洋烟,家庭食粮还须赶上毛驴到后山(武川、旗下营)打换,善岱一带水利条件较差,但也总要在下湿地种上鸦片,人民的生活统统被日寇所操纵。故到1944年至1945年,人民缺衣少吃,没铺没盖,连食盐和火柴也买不上,只能扫些碱土偷熬土盐,以17世纪的火镰打火做饭,男女老少,蓬头垢面,面黄肌瘦,衣衫褴褛,形如枯槁,商业衰竭,惨况可知!

1945年(民国34年)“八·一五”,日本无条件投降,人们欢天喜地要重建家园,振兴经济。已经歇业的各行商业,都打扫店铺,洗擦玻璃,整理货架,重新开张,商业经济呈现了欣欣向荣的景象。然而好景不长,蒋介石不顾人民死活,悍然发动全面内战,残酷的战争,强加在全国人民头上,大批人被抓了壮丁去当炮灰,以土默特旗之大,数不出一户能够过团圆日子的人家!“剿民”三年,一通“乱戡”,货币贬值,物价飞涨,早上能买一条纸烟的“金元券”,晚间只买到五盒,每斤小米的市价用“金元券”一元,仅合银币一分钱。商业经济入不敷出,货物日日减少,纸币天天增多,最终成为一堆废纸,因其票面光滑,擦屁股也不能用!

1949年“九·一九”绥远和平解放，土左旗回到人民怀抱，当时政建系统是土默特旗，一切企事业都是在国民党的烂摊子上起步的。由于党的正确领导，社会安靖，物价稳定，运输畅通，形势大好，商业经济迅速恢复并发展起来，各业商行均在振兴向前，形成了土左旗商业再兴的第四阶段，一直延续至今。中间虽有挫折，但给终未能阻止其不断发展、不断向前的改革繁荣的趋势。

旧时商号称谓简释

财东——为商号或企业出资本，坐享利息的人。

股东——在股份公司或商号、企业中参加股份，出固定资金，定期按股分利的人。也称“东家”。

掌柜——总管商号事务，直接负责经营，主持买卖的人。一般称做“掌柜的”。

先生——商号中管理银钱出入和记写帐目的人，有的专管记帐，有的兼理现金。因商号内管理银钱、帐目的处所叫帐房，所以也称先生为帐房先生。

伙计——旧时对商店职工的称呼。

小小——旧时对商店中新雇佣来只能做些零碎杂活的小学徒的称呼。

师父——对有技艺的人的称呼，如糕点师父、铁匠师父等。

学徒——旧时称在商肆中学习店务的徒弟为学徒。在一个商店中，凡一开始就进本店学徒的伙计，相互之间都按入店时间的先后（不论年龄），以师兄弟相称。他们的共同师父就是老掌柜的。

上司——旧时对新来小徒弟在学徒期间所取的保证人的称呼。

(辑)

政协呼和浩特市第七届委员会

文史资料委员会

(一九八九年十一月十七日市
政协七届二次常委会议通过)

主 任:田雨和

副主任:陈玉伯 克什格

委 员:(以姓氏笔画为序)

杜 焯 李大平 李西樵 张肇础 宝音达赖 姜耀陞
甄可君 樊俊山

《呼和浩特文史资料》编辑委员会

(一九九〇年二月二十四日市政协
七届七次主席会议通过)

主 编：田雨和

副主编：陈玉伯

编 委：(以姓氏笔画为序)

克什格 李西樵 赵 东 甄可君

编 后

工商经济史料是研究中国近代史、现代史，研究我国资本主义经济和资产阶级发生、发展直至消灭的不可缺少的资料。广泛征集这方面的史料，经过研究整理，予以编辑出版，有助于人们了解近现代中国的历史，了解中国人民近百年来救亡图存的奋斗，也有助于对“没有共产党就没有新中国”、“只有社会主义才能救中国，也只有社会主义才能发展中国”这一千真万确的历史结论的理解。

我们要建设有中国特色的社会主义，必须坚持“一个中心，两个基本点”的总路线。而在经济建设和改革开放中，必须向一切内行人学做经济工作，学习他们先进的生产技术和方法，学习他们从事商业、银行等各项经济工作的有益经验，不仅要向外国企业家学习，也要从近现代中国的经济事业，特别是民族资产阶级兴办实业、外贸、金融等事业的经验中，从建国四十年来经济建设的经验中，找到可供学习和借鉴的宝贵材料，从而使自己少走弯路。

基于这样一种认识，结合我国两个文明建设发展的需要，按照文史资料工作要在广泛征集、提高质量的前提下，向专题化、系统化发展的要求，我们首先从工商经济史料入手，一边学习，一边探索，进行专题化、系统化的尝试。在征集、编写工商经济“三亲”资料的过程中，既掌握实事求是的原则，如实记述一家商号、一个行业的兴衰经历，及东家财主们剥削发家、压榨职工的本质；又遵循历史唯物主义的精神，注意搜集其当时的想法与具体做法，尽量从老工商业者所讲究的“生财有道，管理有方；用人有度，推销有路，广告有术”等方面加以挖掘整理，以为今用。

这本工商经济专辑，从构想到征稿，都得到了市工商联的支持，樊俊山秘书长对我们的工作给予了积极协助与密切配合，亲

自参与确定题目，选择对象，入户走访，追根寻源。我们所走访的工商界的老人，有的是在老商号中工作、生活了多年的职工，有的是老商号的亲手创办者和直接经营者。他们不论年逾花甲、古稀，或者是耄耋耆旧，对我们编这样一本书都是热情赞助的，能写的秉笔挥毫，不能写的侃侃详谈，尽自己所知畅言无遗，为我们整理出版这本工商经济史料专辑做出了很大的贡献。

现在，这本工商经济史料专辑已经编审就绪，即将出版与读者见面了。对此，我们既感格外高兴，又觉惴惴不安。高兴者，为政协文史资料增添了一砖一瓦，为呼和浩特的经济建设奉献了一些可供参考的材料，做了一点有益当代又惠及后人的工作；不安者，囿于资料不广，水平不高，经验不足，多有毗漏，难以达到预期的目的。好在广大知情者与内行达人都会不吝骊珠，惠赐真诠，大力给予斧正，以弥补我们的失误。

为了继续编好以后的工商经济史料专辑，我们要认真总结经验，汲取教训，就算从此起步吧！

谢谢诸位！

编者

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

书名 = 呼和浩特文史资料第七辑 - - 工商经济专辑

作者 =

页数 = 1 9 0

S S 号 = 0

出版日期 =

目录
正文