

北京工商史话

第二辑

中国商业出版社



K29/

17:1

87134

北京工商史话

第二辑

中国民主建国会北京市委员会

北京市工商业联合会

文史工作委员会

200314613



中国商业出版社

D1K46/14
《北京工商史话》编辑委员会

编委：常梦渠 沈孝纯 汪 镭 闫少青
顾传济 刘灵子 沈鸿嫻

北京工商史话

第 二 辑

中国民主建国会北京市委员会

北京工商业联合会

文史工作委员会 编

*

中国商业出版社出版

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

国防出版社印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开 5.625印张 121千字

—1987年6月第1版—1988年8月北京第1次印刷

印数：1—2,000册 定价：2.50元

ISBN 7-5044-0110-2/K·5

目 录

久享盛名的瑞蚨祥·····	刘建宁 鸿源 (1)
花儿市述往·····	<u>高叔平</u> 高季安 (14)
富有经营特色的大华百货公司·····	赵宜之 (22)
北京的挂货铺·····	潘治武 (37)
冰窖春秋·····	阎鸿兴 (43)
由沪迁京的义利食品公司·····	曹嘉康 (56)
前门外果子市“龙贴”·····	李建平 (66)
通县大顺斋糖火烧·····	刘瑛臣 (71)
初创时的西单商场·····	纪益恒 (75)
回忆北京大陆银行的筹建·····	郝树声 (83)
旧北京的细皮毛局·····	潘治武 (89)
工艺精湛的雷蒙西服店·····	怡 然 (95)
北京托运业的由来·····	赵伯华 (104)
西来顺清真饭庄·····	贩 夫 (114)
德胜门晓市和打鼓小贩·····	王振华 (118)
善于经营管理的敬记纸庄·····	柴碧岑 (121)
长辛店旧粮市·····	刘秉德 (129)
老北京的盒子铺和盒子菜·····	贩 夫 (136)
旧北京的粮食业·····	<u>迟子安</u> (140)
令人怀念的延寿寺街·····	陈韶轩等 (152)
以糖起家的卢炳光·····	张星璞 鸿源 (159)
刘一峰传略·····	刘 璟 (168)

久享盛名的瑞蚨祥

刘建宁 鸿源

山东省章邱县旧军镇孟家早年在山东开设万蚨祥。他家是个大族，在家乡拥有大量的土地和房产。在清嘉庆（1796～1820）年间，孟家分为四房，土地、房屋、财产以及经营项目按房头分配。四房各自经营商业，扩充实力，后来第四房孟鸿升又独自出资在山东济南开设瑞蚨祥布店和泉祥茶店。清光绪六年（1880），孟鸿升的继承人孟洛川接管家务，把资金向天津、青岛、烟台、上海、北京等五个城市扩展，并派孟觐侯为代理人到北京筹办商业。孟觐侯是孟洛川的本族兄弟。他年纪轻，精明强干，到北京后，就选定前门外一带作为经商活动的场所。先在鲜鱼口内抄手胡同租房开设鸿记布店。这个布店共有，三间小屋，批发兼零售山东辛家寨子生产的土布。经营品种虽单调，却远销河北、山西等地，并受到北京零售点的欢迎。

随着帝国主义的经济侵略，外商在中国大量倾销洋货，从而影响了土布生意。当时，孟觐侯一再要求孟洛川增加资金，改营洋货、绸缎、布匹。孟洛川同意孟觐侯的意见，拿出8万两银子作为扩大资金，让其在京筹办瑞蚨祥。孟觐侯在大柵栏购置了房产，于清光绪十九年（1893）开张营业。

当时，前门一带已有不少布店，其中较大者有祥义、成祥、

瑞林祥、瑞生祥、谦祥益等，彼此抢生意拉主顾、竞争十分激烈。为创瑞蚨祥的牌子，孟觐侯采取了种种措施。例如，修饰门脸、布置店堂、大量进销外国产品等。由于孟觐侯采取的措施得力，故很快就使成祥、瑞林祥等败下阵来。从此，瑞蚨祥的名声大振。但唯有隆裕太后宠爱的太监小德张出资经营的祥义绸布店财大势大，门面装潢豪华富丽，生意甚为兴隆，不受影响，仍居上风。瑞蚨祥虽感到祥义绸布店是个威胁，却无可奈何。幸而后来祥义专门供应清廷需用，不再做门市生意，瑞蚨祥才夺取了魁首。然而，好景不长，清光绪二十六年（1900）八国联军入侵北京，烧杀抢掠，一把大火把大栅栏繁华商业区七千多间店堂门市化为灰烬。当时孟觐侯正在老家休假，闻讯日夜兼程，赶回北京，想收拾残局，重整旗鼓。到京后，亲睹现场，竟片瓦无存，一片凄凉。八国联军撤离北京后，城内秩序恢复，居民纷纷上街，小商小贩为养家糊口也挑担上街叫卖。这时孟觐侯找回店中旧有人员，在大栅栏摆摊出售仅存的零星布料，由于其他商店仍持观望态度，不敢贸然从事，因此，瑞蚨祥布摊的生意十分兴隆。但存货不多，品种又少，资金短缺，又无铺面，孟觐侯不得不重返老家与孟洛川商议。孟洛川主张将北京瑞蚨祥关闭，并入山东济南瑞蚨祥；孟觐侯则认为瑞蚨祥在京已有一定的声誉，创业不易，不能轻易舍弃。最后终于商定，从山东抽出一部分货物和少量资金，让孟觐侯在京积极筹建新房。孟觐侯回京后，即向炉房、票号借款，并与认识的官宦贵人商定将银两存在瑞蚨祥（实际也是借款付息），供瑞蚨祥恢复业务使用。同时，天津、青岛的瑞蚨祥陆续不断地接济货源，故只用了一年多的时间，就在大栅栏路北建

立了当时为北京最大的零售商店——瑞蚨祥布店。它的式样美观，建筑坚固。瑞蚨祥布店前是一块宽敞场地，上有铁皮罩棚，既遮阳光又避风雨，场内黑漆光亮长条板凳，顾客可以在此休息，最外边是一道高高的铁栅栏，两扇大门。当年，大栅栏人多拥挤，进入大栅栏的车辆，不能在路旁停放，而在瑞蚨祥的罩棚下可以停放，等候主人。二道门是三间宽大门脸两层楼房，楼下出售各种物美价廉的大路货，楼上专售绸缎高档货物。光绪二十七年（1901）秋季，瑞蚨祥又正式恢复营业。

孟觐侯知道瑞蚨祥资金有限，加之战乱之后，有待恢复生机，销货数量一时难以恢复到八国联军进京前的水平、同时，其他各大布店也陆续复业，彼此之间又要有一番新的较量。当时有一些百货、布匹的批发户因销路不畅，愿将各种花色、式样的货品让瑞蚨祥代销，加之天津、青岛两地接济货源和直接从南方各地抢先选购呢绒、钟表、高级化妆品等俏货运京，从而使瑞蚨祥很快成为一个综合性的大商店。当时在同行业中也首屈一指。后来，该店曾产生两次经营危机：一次是由于瑞蚨祥讲排场，向各处借用银两数额大，户数也多，但买卖不十分景气。有人认为这是挤垮瑞蚨祥的机会，于是放出种种流言。当时瑞蚨祥资金拮据，许多对瑞蚨祥有小额的贷款者，纷纷要求提款，在一段时间内，债主天天盈门逼索。瑞蚨祥危在旦夕，孟觐侯却故作镇静，将预制的一些假元宝堆放在店堂条桌上，四周和上层却堆真正纹银元宝和散碎银两。当众宣称：先清小户，后清大户，随到随取，本息照付，绝不食言。同时，孟觐侯一面召集全体店员，讲明情况，要求齐心协力克服困难；另一方面亲自出马到各大户债主家中，婉言请求支持。

这样终于平息了一场类似“挤兑”的风波。后来，又发生一次与同业谦祥益的争执，持续时间较长。瑞蚨祥在这次经营危机中强力周旋，寸步不让，并且积极开展业务，抢占上风，谦祥益也是“八大祥”之一，东家也姓孟，与瑞蚨祥实力不相上下，可称势均力敌，但店址设在大栅栏背街上，地势稍差。为了竞争，谦祥益费尽心机，总想在大栅栏内占一席之地。正当谦祥益购买大栅栏西部一段土地时，瑞蚨祥抢先在西段开设了西号瑞蚨祥绸布店，时间不久谦祥益又想买大栅栏中段地皮开设店铺，这一情况又让瑞蚨祥得知，竟把该段地皮连同车场一并购进，开设了皮货店、鸿记茶店等。最后，两家又争夺现在“庆乐戏院”一带的地皮。谦祥益已与卖方议妥地价，并准备成交。孟觐侯得知后，利用自己依仗的权势，四处奔走，企图阻止谦祥益与之成交，但没有实现。孟觐侯对此并不甘心竟出高价将戏院前一块地皮买下，并声言：“如果谦祥益在这块地方开设其它买卖，前面这一地段可以免费供路，若是开布店，瑞蚨祥就在前面地段盖房，把这条通路堵死”，谦祥益无计可施，只好忍气吞声放弃原打算。瑞蚨祥于1906年、1911年、1918年先后在大栅栏内开设了皮货、茶叶、货栈等三四处新店。当时瑞蚨祥开设的店铺约占大栅栏的半条街。1937年以前，计获纯利约为白银十万两以上。

瑞蚨祥在与同行业竞争生意，特别是在重建新店以后，除了使用各种手段以外，主要的还是经营有方，用人得力。一家商店要想业务不断发展，立于不败之地，需有相应的措施，精干的助手，准确及时的信息，以及灵活的服务方式。孟觐侯除了沿用旧时一套行之有效的经营方法外，又坚持采取了下列的一些做法：

一、组织货源采取产地进货、产地定货方法，以优质、优价、本大利大取胜

瑞蚨祥不但注意销货，更重要的是重视进货，他们首先了解顾客心理，确定进货计划。每年春秋两季，主办人带领得力助手到外地选货采购。在采购中注意式样新颖，从不计较价格，对所经营的新产品尽量抢先收购，如苏、杭两地以雍容华贵著称的缂绒，缂绸以及其他高档的绸缎；南京的青大缎等高级货都派人前去挑选。

绸缎布匹主要从上海采购。驻上海的采购人员与各大公司、洋行的外勤人员经常联系。由于交际中不吝惜费用，所以，各公司、洋行只要有新货就让瑞蚨祥采购人员先挑选。采购后及时发运北京，上了瑞蚨祥的货架，而这时北京的其他绸布店还未见到此种新产品，故瑞蚨祥能以高价出售。

洋货（如沙发布、窗纱、呢绒、哔叽等高级毛料）主要依靠进口。对这些高级商品，瑞蚨祥独占鳌头。在销售价格上也由瑞蚨祥一家垄断。这样，自然会给瑞蚨祥带来较多的利润。

为销售款式新颖、花色绚丽的丝绸，瑞蚨祥还向厂家定织绸货，称之为“定机”。就是由瑞蚨祥设计花样、颜色，委托一些技术力量强、原料好的老厂定织，并在布头上绣有“瑞蚨祥鸿记”字样。定机成品较市面上的货色好，售价高，获利高达50%。因定机成品是独家经销，从而博得“货真价实”的美誉。

皮货也是到产地采购，当时张家口一带为皮毛集散地，多产细毛，品种多，质量优；宁夏的北大营、五中堡有优质羊皮，皮子细，滑薄象绸子，毛色明亮，为顾客所喜爱；汉口为南

獾绒的产地；包头一带为生皮的主要产地。瑞蚨祥均派采购人员直接到上述各地去采购。在采购中，因瑞蚨祥是大户，采购的品种多，数量大，故常为开盘者。这样各种优质的粗、细毛皮，源源进入瑞蚨祥的皮货店，再以高价出售，能获得一笔可观的利润。茶叶的采购也采取这种做法。

本厚利丰的瑞蚨祥，拥有雄厚的资金。它的经营，不是薄利多销，也不与一般小户争蝇头小利，而是凭着它的雄厚资金和库存，做稳扎稳打的生意，向一般小户力不能及的方向发展。如采取远地进货，以获得地区差价；定期进货，以取得季节性优势；加工定织，以取得垄断价格；等等。

二、服务周到、接待灵活

瑞蚨祥在楼下中间设置茶几、坐凳，供顾客休息。二楼四周除琳琅满目的货架外，设有精致的硬木坐椅。顾客进门时，首先由前柜“瞭高”人员打招呼，笑脸相问买什么，并陪同顾客到要买物品的货架前让坐，随即由售货员接待。售货员凭着自己的业务经验，从顾客的衣着言谈中体察顾客的心理，主动为顾客介绍商品。先从中档的介绍，如果顾客嫌货高，就拿低档的；如果嫌货次，就拿高档的。并抓紧机会推销积压滞销品。售货员经常把大批货物摆在顾客面前，递送茶水，任凭顾客慢慢地挑选，使顾客不好意思不买；在量尺寸时，当着顾客丈量，尺码十足，价格公道，然后包货收款，直把顾客送出大门，这是一般的销售。还有送货上门的，如清代的贵族很少来店内买货，大多是先派差役来柜上，说明要货的品种、数量；由二柜头负责验正花色，量好尺寸，选派精干店员，将货送到公馆，交货收款。为了多做生意，还要送给大宅门2%的底子钱，并经常带些布头、鞋面送给男女仆人求得方便。其实这

底子钱早已计算在货价之内了。

瑞蚨祥为方便顾客，还代客染布。不论是大宗还是零头都愿承做，而且交活迅速。

总之，不管是送货上门，还是门市销货，瑞蚨祥对顾客都十分“殷勤”、“和气”，使顾客满意。瑞蚨祥凭借着良好的服务态度，吸引着消费者。

当时，瑞蚨祥对售货员的要求是：衣服整洁、夏穿长衫冬穿袍，不准穿短衣便服；售货时要精神集中，柜台内严禁嬉笑，不能乱串柜台；对待顾客讲话要文雅礼貌；只要还有一个顾客买货，大家都要坚守岗位，再晚也不能上店门，即便是夜间有人要买货，也要起来接待。

三、适应时机的变化用活资金

瑞蚨祥对业务经营、资金运用都能随时势的变迁，而改变经营方针。在清代，瑞蚨祥主要做王府、官宦家的生意，所备货物为七霞缎，青素缎、宁绸、墨本缎、礼服呢等。辛亥革命后，北洋军阀执政，业务便转向军阀、官僚和一部分新兴的资产阶级，所备货物主要为高档商品；民国以后，大宅门的女眷们纷纷走出家门，进店选货，所备货物主要为各色各样的花布、丝绸、高档的西洋呢绒摆满货架，以供选择。

1926年，国民党迁都南京，北平的官僚们随之南迁，购买力随之下降，瑞蚨祥遂将原进口西洋毛呢改为进口花色艳丽价低质次的东洋货，如日本的毕鲁绉、纤维素、的斯素、以及各色各样的花布。供应对象多是一般平民、戏曲界和八大胡同的一些妓女。

“九一八”事变后，北平成为日本人独占的市场，瑞蚨祥货架上纺织品中占的70%是麻纺织品，其中绝大多数旧麻

绸代替一部分西洋货。从此，瑞蚨祥就再不定织丝绸了。

“七七”事变后，在日伪统治下，北京商业萧条，这时有一些伪官僚、投机商，贩运毒品，钱来得容易，喜欢穿绸着毛，需要高档货色。随之瑞蚨祥绸缎、呢绒、西服呢经营的比重又显著增加，当然70—80%为东洋货。

在日伪统治下，官方规定色布必须按牌价出售。瑞蚨祥是众目注视的绸布店，感到这样损失太大，于是便将色布在黑市上用略高于牌价的价格出售，只留下卡其、士林布等放置库房备用，把资金转向不受限制的绸缎、呢绒、麻织品等。这样既保住了资金，又照旧赢利，勉强支持门面。1942年后，由于敌伪统治纱布，抗战以前店内库存多匹棉布几乎全数出空，只剩下棉绸应付门市，大伤元气。

抗战胜利后，国民党接收大员和发国难财的投机商大量购买皮货，于是瑞蚨祥把经营的重点又转向皮货。从而赢得了大笔利润。不久，物价又突然暴跌，春绸每匹由50元（银元）跌到每匹20元，一般中小户都因借债经营，只得廉价甩卖存货；而瑞蚨祥由于资金雄厚，没有外债，便采取坐以待变的观望态度，三四个月后，由于抢购物资，物价回升，才开始出售，营业额上升，赚了很大的一笔钱。

四、用人有度，待遇优厚，注意选用、培训青年职工

瑞蚨祥企业内部存在三种身份的人，即东家、掌柜和职工。这是旧时代商业用人的方式。东家不参与经营，但掌握三权：即人权、财权、管理权。掌柜负责经营，有支配资金的权力，吃人力股，有分取当年盈余的权利，东家和掌柜之间没有契约合同，而是随时可以解雇的“水牌经理”。

职工中有内伙计、外伙计和学徒三种。

1.外伙计。一般是由货物的批发庄介绍来的，拿月工资，做售货员和跑外的工作，外伙计是一批有工作能力，能应付局面、熟悉业务的店员，待遇不如内伙计，随时可以辞退。

2.内伙计。内伙计多由同乡介绍而来。这些人是经过严格挑选的五官端正、言谈举止文雅、礼貌周到、勤劳能干、肯钻研业务。瑞蚨祥有从多年内伙计提升为吃股的掌柜的事例。因此有些人认为内伙计有时来运转的机会。内伙计主要承担管货、理货、拣货、分类、改装、保管、清洁、入库等工作。他们的劳动量是很大，并不比售货员轻。

3.学徒。学徒要经过举荐、挑选、验看、分拨四个过程。期限为三年。第一阶段学敬烟上茶和各种礼节；第二阶段学商业所必需的文化、业务，如写字、记帐、打算盘等；第三阶段学习杂务，如挂帐子、扫地等清洁卫生；第四阶段也是最重要阶段，即熟悉各种货物品种、质地、性能、量尺寸等手艺。第四阶段是三年学徒期间最吃力的阶段。这样做的目的，是使成为具有商品知识、忠于职守、勤俭耐劳的管理人员。这也是关系到企业发展的重要一环。

瑞蚨祥以工资福利优厚著称，外伙计的工资比其它商店的高。内伙计和学徒拿年薪，以服务年限为准。年终，内、外伙计和后司人员都馈送一笔较大数目的现金，相当年薪的一半，用以收笼人心。

瑞蚨祥伙食较好，每餐四菜一汤，初一和十五增加犒劳，有鸡、鸭、鱼、肉。夏季有绿豆汤、凉开水，头伏第一天吃西瓜。逢节的食品也有所增加，端午节、中秋节吃席饮酒，还发给粽子、月饼、水果等，九月九吃年糕，谓之“步步高升”。应市的酒菜更为丰盛，吃菜还用吉祥话讲出名堂来，

如除夕一定要包韭菜馅的饺子、谓之“长久有财”；过年吃红烧鲤鱼谓之“年年有余”；吃生菜谓之“生财有道”；吃香椿拌豆腐，谓之“年年有福气”；吃虾仁炒韭菜，谓之“长久发财”等等。

此外还有医药费。外地职工每年50天的探亲假，发给路费并给二三斤茶叶。平时有毛巾费、洗澡费、理发费、过节费、扇子费等等。搞这种形式的福利待遇，主要的目的是使职工们兢兢业业地努力工作，为企业创造更大的利润。

五、广告有术

商品的陈列关系到业务的开展，最初瑞蚨祥采取包货销售的办法，即把货物包起来，售时打开；还派外伙计到大宅门去介绍宣传商品的种类、花色、性能等，并随时了解客户需要的新商品。以后实行敞开货架，后又采取橱窗陈列商品和广告宣传的方法，这做法在北京绸布业是第一家，后来为其它同业所效仿。

瑞蚨祥推销商品，靠的是货真价实，童叟无欺的商业信用。瑞蚨祥不仅有典雅精致的锦缎，更有绚丽多采的丝绸，还有大众化的双青布、宝蓝布。这些色布都因尺码足、质量好、价格公道，深受北京、保定、良乡、获鹿甚至山西顾客欢迎，驰名国内。色布交活前都由“染头”亲自检验。染色的最后程序是打捆入库再行“闷色”使颜色全部渗透棉纱，

“闷”的时间越长，染色愈深入，不易褪色。一般布店只“闷”上三五个月，而瑞蚨祥驰名的双青布一“闷”就是半年以上，然后出售。这种布染水足，色泽匀，布面平滑，光泽好，手感棉软滑利、厚实，不易褪色，但资金积压较久，是资金小的布店不能仿效的。当时还有大五福、绿象叶、哗叽、九洋丹和高

级的呢绒毛料，均负有盛名。瑞蚨祥就是仰仗着货物的质量，取信于人。

此外，瑞蚨祥每年春节请老主顾们吃春酒，这些主顾多为一时名流，有很高的社会地位。瑞蚨祥能请到这些知名主顾，自然感到荣幸，这些主顾也愿意参加这种宴会，作为一次联欢雅集，例如，在最大的两次春酒上曾约请当时唱戏名角举办堂会，有杨小楼、梅兰芳主演《霸王别姬》助兴，既联系了主顾，又为瑞蚨祥做了广告，同时也犒劳了本店职工。

每年正月十五日瑞蚨祥要欢度灯节，挂灯三天，请主顾观赏各式各样的彩灯、花炮，并备有瓜子、茶、烟、点心和糖葫芦等零食，应邀六七十位，其中多为女宾。伙计们殷勤侍候。四郊的农民、城内的市民也都来观灯，前门一带以瑞蚨祥的灯最精致，年年有新花样。每次扎灯，瑞蚨祥几个门市都要花上二千余银元，借灯宣传，使瑞蚨祥的字号深入人心。

六、推销有路

瑞蚨祥为了扩大销售面，还办理代客运货业务，外地顾客慕名来函购货，款汇到后，即刻发货，如有询问，即按照顾客的要求将样品和价目表寄去，陕、甘、晋等地常有来函买货，便采取邮寄。

瑞蚨祥凭着雄厚的资金，和富有特色的经营方法，使得企业兴旺发达，在同行业中处于优势地位，不愧为北京绸布业的魁首。

新中国成立前夕，瑞蚨祥受通货膨胀影响，尤其是发行“金元券”冻结物价，引起抢购风潮等受到打击，资财损失严重。

新中国成立后，党对民族工商业采取了“公私兼顾、劳

资两利”和“利用、限制、改造”的政策，使瑞蚨祥这个老企业又焕发了青春，它以往是以售卖高级消费品为主，如今则要转变为面向工人、干部和农民群众为主，为改进业务，方便顾客，瑞蚨祥把原售货场划分为各个售货组，分别经营大众化的棉织布品和绸缎、呢绒、皮货等高档商品。重新开辟了楼上货场，充分满足各方面顾客的需要。恢复电话定货，代客送货等传统做法，使得新生的瑞蚨祥业务日益兴盛，利润猛增。从营业额看，1950年比1949年增长23倍，1951年较1949年增长49倍，比1950年增长1.2倍，1953年较1951年又增长66.7%，成为有史以来业务状况最好的一年。

党在过渡时期的总路线公布以后，瑞蚨祥的资方人员，在党和政府的领导教育下，在企业店员的帮助和影响下，认清了社会发展道路，经过协商，于1954年初向市政府递交了公私合营申请书。同年11月被批准，核定私股资金69万元，公股投入股金10万元，12月1日正式宣布瑞蚨祥为公私合营店。由于瑞蚨祥在北京私营绸布业中居首位，它一户的资金占全市私营绸布业的38.9%。这样的大店实行了公私合营，就为全市绸布业树立了榜样。也为本市其他行业的公私合营工作创造了经验。瑞蚨祥公私合营后，由于生产关系的变革，经营方式由自由竞争走向计划经营的轨道。经营方法、业务状况、服务质量、企业管理都发生了喜人的变化。以后瑞蚨祥又改为国营，业务状况有了更大的进展。

党的十一届三中全会以来，瑞蚨祥重新恢复了老字号的优良传统。现在，瑞蚨祥拥有一百四十余名职工，一千三百五十平方米售货场地，经营棉布、绸缎、呢绒、化纤、皮货、纺织品等数十个品种，服务北京，面向全国，是本市最

大的纺织品零售批发商店。

当前，瑞蚨祥绸布店在不断提高经济效益的基础上，注重精神文明建设，力争创造出第一流的优质服务水平。为此，他们规定商店要争取做到顾客第一；服务第一；首都声誉第一。商店职工要做到“四个一样”。即生熟顾客一样接待；忙与不忙一样接待；本市和外地顾客一样主动；购货和退货一样周到。为首都的物质和精神文明建设贡献力量。