

一代创富者的智慧与情怀

王建男/编著

一掬财富，
谁赋我冷峻智谋；
一脉风骨，
谁许我热血情怀。

民国 商魂

北方文艺出版社



民国 商魂

王建男 / 编著

北方文艺出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

民国商魂：一代创富者的智慧与情怀 / 王建男著.
——哈尔滨：北方文艺出版社，2013.9
ISBN 978-7-5317-3140-5
I. ①民… II. ①王… III. ①企业家 - 生平事迹 - 中国 - 民国 IV. ① K825.38
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 201406 号

民国商魂：一代创富者的智慧与情怀

Mingguo Shanghun Yidai Chuangfuzhe De Zhihui Yu Qinghuai

作者 / 王建男

出品人 / 宋玉成

责任编辑 / 李玉鹏 张 喆

封面设计 /  工作室
021-01374402/4494

出版发行 / 北方文艺出版社
邮 编 / 150010

地 址 / 哈尔滨市道里区经纬街 28 号
经 销 / 新华书店

网 址 / www.bfwy.com

印 刷 / 北京东君印刷有限公司

开 本 / 720 × 1020 1/16

字 数 / 299 千

印 张 / 23.75

版 次 / 2014 年 4 月第 1 版

印 次 / 2014 年 4 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5317-3140-5 定 价 / 38.00 元

目 录

乔致庸： 求名求利莫求人，惜衣惜福非惜财

- (1) 传略 (2) 儒气 (4) 才情 (6) 用人 (11) 巧惩
(12) 治家 (13) 善举 (14) 轶事

胡雪岩： 为富且仁，乱世商圣

- (16) 传略 (18) 机敏 (19) 诚信 (21) 宽容 (22) 资助
(24) 互助 (29) 婚姻 (32) 情事 (33) 轶闻 (35) 评价

叶澄衷： 宽厚慈善的“五金大王”

- (36) 传略 (38) 诚实 (39) 宽厚 (40) 慈善 (43) 慧眼
(45) 朴素 (46) 婚姻 (47) 轶事

张振勋： 人行勤俭，择人任时。备历艰辛，不负初志。

- (49) 传略 (50) 善任 (51) 厚待 (52) 诚实 (54) 创业
(56) 爱国 (58) 婚姻 (60) 轶闻 (62) 趣事

盛宣怀： 可联南北，可联中外，可联官商。

- (64) 传略 (66) 提携 (69) 死敌 (73) 婚姻 (79) 家族
(82) 轶事 (83) 评价





孟洛川：心里有着无限隐痛的儒商情怀

- (84) 传略 (85) 天资 (87) 传统 (89) 忠恕 (90) 善举
(91) 隐痛 (92) 嗜好 (92) 轶闻

张謇：天地之大德曰生

- (96) 传略 (97) 求学 (100) 贡献 (101) 节俭 (106) 忘年
(111) 才情 (112) 诗作——《屡出》、《从孙观察公奉差淮安纪行》
(112) 情事 (114) 伤逝 (115) 轶事 (117) 评价

周学熙：误染缁尘又一年

- (119) 传略 (120) 传闻 (121) 曲折 (122) 儒情
(123) 帮助 (125) 气节 (128) 用人 (128) 福荫
(131) 拍档 (132) 雅好

虞洽卿：三分运气、七分苦争的上海闻人

- (134) 传略 (135) 债王 (138) 头脑 (139) 较量
(143) 交道 (144) 遇险 (145) 慈母 (148) 婚姻
(151) 爱好 (152) 趣事

简氏兄弟：我们中国人要为中国争口气

- (156) 传略 (159) 信义 (160) 机智 (162) 善举
(163) 知遇 (166) 佛缘 (168) 孝顺 (168) 轶闻

荣氏兄弟：择高处立，就平处坐，向宽处行

- (171) 传略 (173) 坚定 (176) 倔强 (179) 乐善
(180) 仁厚 (181) 家教 (184) 劫难 (188) 评价



穆藕初：手散黄金培国土，堂堂豪举惊流俗

- (189) 传略 (190) 节俭 (193) 乐观 (193) 重教
- (195) 莫逆 (197) 情忆 (199) 知音 (202) 雅好
- (206) 佛友 (208) 轶闻

严裕棠：聪明又自负的沧浪商贾

- (213) 传略 (215) 聪慧 (216) 胆量 (218) 计谋
- (221) 矛盾 (222) 偏爱 (224) 轶闻

陈光甫：人争近利，我图远功。人嫌细微，我宁繁琐。

- (226) 传略 (227) 耿直 (228) 勤俭 (229) 善缘
- (231) 知遇 (232) 挚友 (235) 恩情 (237) 平等
- (239) 轶事

范旭东：工业先导，功在中华

- (241) 传略 (242) 严慈 (244) 廉洁 (245) 气概
- (248) 兄弟 (249) 搭档 (251) 师友 (253) 轶事

周作民：民国金融诡才加奇才

- (255) 传略 (256) 清苦 (257) 恩师 (258) 念旧
- (259) 谨慎 (265) 交锋 (269) 婚姻 (269) 轶事

刘国钧：日日行，不怕千里万里；常常做，不怕千事万事

- (271) 传略 (273) 聪颖 (275) 信义 (275) 坚定
- (277) 赤诚 (281) 脱险





刘鸿生：想利用口袋中的现钞做点事

- (283) 传略 (284) 启蒙 (285) 聪慧 (288) 骨气
(289) 用人 (294) 误信 (295) 结交 (297) 婚恋
(298) 教子

吴蕴初：用“国产”将泛滥而入的“外货”抵出国门

- (303) 传略 (304) 传奇 (306) 苦学 (309) 贡献
(309) 爱国 (311) 交际 (313) 粗犷 (314) 慈父

卢作孚：一个没有现代个人享受的现代企业家

- (316) 传略 (320) 印象 (321) 苦读 (323) 简朴
(324) 知交 (329) 爱国 (330) 死因 (333) 评价
(336) 妙文——《快乐与痛苦》

胡西园：他点亮的是一个民族的黑暗

- (338) 传略 (340) 钻研 (342) 困苦 (344) 斗法
(346) 新派 (347) 结拜 (348) 警醒 (350) 轶闻

古耕虞：人情“送匹马”生意“不让针”

- (352) 传略 (353) 扶持 (358) 抗争 (362) 用人
(366) 赤诚 (369) 耿直 (374) 婚姻

乔致庸：求名求利莫求人，惜衣惜福非惜财

传 略 乔致庸（1818—

1907），字仲登，号晓池，中国清代山西祁县人，乔家第三代、第四位当家人，著名晋商，人称“亮财主”。

幼年父母双亡，由兄长乔致广抚育长大。少年时期因兄长病故，弃学从商，开始掌管乔氏家族生意。在他执掌家务时期，乔氏家族事业日益兴盛，成为山西富甲一方的商户。其下属复字号称雄包头，有“先有复盛公，后有包头城”的说法。另有大德通、大德恒两大票号遍布中国各地商埠、码头。至清末，乔氏家族已经在中国各地有票号、钱庄、当铺、粮店 200 多处，资产达



乔致庸

乔致庸：求名求利莫求人，惜衣惜福非惜财





到数千万两白银。乔致庸本人也被称为“亮财主”。19世纪末，由于连年战乱，清王朝逐渐走向衰落，大量白银外流。晚年的乔致庸一改以往不治家宅的传统，于同治初年（1862年）开始在家院附近购置地皮，大兴土木，修建了规模庞大的宅院，即著名的“乔家大院”，至今保存完好，是山西民居的代表。乔致庸曾先后娶过六个妻子，分别是马氏、高氏、杨氏、周氏、杨氏、杨氏，育有六个儿子，十一个孙子，其中三儿子乔景俨在乔致庸晚年时当家。乔致庸待人随和，讲究诚信为本、“以德经商”。乔致庸一生做出诸多善行。光绪三年天遭大旱，乔致庸开粮仓赈济灾民。光绪三十二年，乔致庸去世，终年89岁。

儒气

乔致庸未正式接手生意的时候，喜欢躺在一个旧木箱上睡大觉，将一本翻开的《庄子》盖在他的肚皮上。有时候睡得很沉，嘴角不时颤动着。有时候他会突然大叫一声，猛然坐起，睁大眼自言自语道：“啊！不对，不是学而优则商，是学而优则仕！”乔致庸相貌平常，中等身量，也许最多只能称得上白皙清秀，他一双不大的眸子却异常黑亮，这一点便使他这个相貌平常的人变得格外与众不同。他自语的时候，那双眼睛在暗夜中如同星星般闪亮着。有时候他清醒后，会经常不自觉地又神游太空，他会挠了挠头自嘲地笑道：“不对，我怎么又做了这个梦？什么学而优则商，孔夫子是怎么搞的？……不行不行，这个梦得从头做，是学而优则仕，不是学而优则商，孔老夫子又说错了！”乔致庸深受儒家思想的影响，他本人也希望能够通过读书科举闯出一片天地，光耀乔家门楣。

乔致庸儒生气质浓烈，耿直带着傲骨。在科举考试的时候，乔致庸不小心得罪了科考的官员，被反扭到考官面前。当时的考官一位叫胡沅浦一位叫哈芬。哈芬见乔致庸站在他面前既不出声又不拜，便咳嗽一声

道：“这个生员，知道站在你面前的是谁吗？”乔致庸冷冷一笑道：“知道。一位是山西总督哈芬哈大人，一位是钦差大臣、内阁学士、督察山西学政胡大人。”哈芬哼了一声道：“既然知道，为何不拜？”乔致庸不卑不亢道：“大人，若是在别处，生员见了两位大人，自然要拜；可在山西贡院龙门，生员可以不拜。”

哈芬大为生气，对胡沅浦笑道：“胡大人，这就是我们山西的生员，书不一定读得很多，却一个个傲得可以！”回头对乔致庸喝道：“你这个小小秀才，说话口气不小啊。今儿我还真想听听，为何到了贡院龙门，就可不拜钦差大人和本官？”乔致庸说他不拜自然有不拜的道理，哈芬心中更怒，乔致庸解释说，虽说现在站立在大人眼前的还只是名秀才，但假若生员进了龙门，今年中举，来年或中进士，或中状元，三年五载，就是国之重臣，出将入相，与大人分庭抗礼，也未可定，果真如何，今日见了大人如何要拜？乔致庸这么一说，赢得了一片喝彩之声。围观众人本是看热闹的多，见状居然都跟着喊起好来。哈芬的脸上再也挂不住了，怒道：“大胆！假若我今天一定要你下拜呢？”乔致庸微微一笑，上前接口道：“大人不会。大人是大清宗室，国之重臣，自然能体味为国家敬重斯文的道理，不会在这天下秀才就要扬眉吐气的贡院门前做出强迫生员下拜之事。”哈芬有点狼狈，回头看胡沅浦，发现他微微含笑，口气不由得软下来：“胡大人，您看，这就是我们山西的秀才！您若不相信下官方才的话，就请您来问吧。”

胡沅浦盯着乔致庸上下打量，眼中渐现不屑之色，对手下人道：“问问他是哪里人，姓甚名谁。”手下人依言问道：“这位秀才，还不快回钦差大人的话！”乔致庸不卑不亢道：“启禀两位大人，生员姓乔名致庸，太原府祁县乔家堡人氏。”哈芬对胡沅浦道：“大人，这祁县乔家堡乔家，在晋中祁、太、平三县虽算不上首富，但仅在包头就有十几处生意，在太原、京津也有买卖，也算是大富之家了。”他转向乔致庸道：





“你既是祁县乔家堡人氏，可与当地乔姓大商家沾亲带故？”乔致庸不动声色：“大人，生员和乔家既不沾亲，也不带故。生员出身寒门，此乔非彼乔也。”

哈芬冷笑一声道：“我就知道，你若是乔家人，断然不会到此来应举。”回头对胡沅浦道：“大人，太原府三年一次乡试，每次给祁县五个名额，别的县生员为争一个名额，都要使银子，走门子，挤破脑袋也要来，这祁县、太谷、平遥三县的知县不一样，他们还要下帖子去请这些人来应试，不然就凑不够数，此人说不定就是来凑数的。山西人历来贪财，商重官轻；就是这重商之风，把山西的民风败坏了，简直是万劫难复！”

乔致庸闻言大怒，欲上前辩理，却被一同考试的生员给拦住了。胡沅浦皱眉看着乔致庸道：“这个生员，莫非你还有话要说？”乔致庸长吸一口气，克制道：“没有。生员今日是来应乡试的，不是来说话的！”胡沅浦深深看着他们，转身下令道：“让他们进去！”哈芬无奈地摆了摆手，跟随胡沅浦往回走，龙门外看热闹的人又大声喝起彩来。

才情 生活中真实的乔致庸的确是文可致仕，商可致富，是具有雄才大略而又敢想敢干的精英人物。乔家的商业，在他手上也的确是如日中天，发展到鼎盛时期，乔氏家族的“在中堂”一门，便成为晋商中的巨族豪门。

“在中堂”是乔氏发家始祖乔贵发为其第三个儿子乔全美赐的堂名。乔全美则生有两个儿子，长子致广，次子致庸。眼看着一门两子都长大成人，全美传承之梦将付诸实施，不幸致广夭亡，全美亦因丧子之痛不久后去世。本来具有致仕之才的乔致庸，不得不舍弃仕途而挑起“在中堂”家政、商业的重担。之后，在他六七十年的生涯中，奋棹扬帆，搏



击商海，终于成为诚信卓著、名声显赫的“亮财主”。

乔氏家族，从乔致庸开始，已是名副其实的儒商，他本身儒学功深，书法也很见功底。商事筹划之余，常染翰抒情，兴致足时，亲自撰联，展纸挥毫。昔日的世族大家，庭院的文化氛围很浓，游廊刻石，楹柱悬联，庭堂挂匾，壁陈字画，已成雅俗。楹联大都以硬木刻制，有的还作一些鱼骨、美玉、花石等高级的镶嵌装饰，或刻名人书法，或大院主人自书，真草隶篆，各得所宜。书写内容或名人集句，或处世格言，或主人自撰，既是儒雅风韵的一大景观，又是内涵丰富的家声寄托，煞是中华文明在晋商大院的灿然亮点。乔致庸为了教示子孙，曾亲自撰写四副联语：

铭先祖大恩大德，恒以礼义传家风；
训后辈务实务本，但留清白在人间。

受荫祖先须善言善行善德，
造福子孙在勤学勤俭勤劳。

居家莫享清福，淡饭粗茶有真味；
处事须知艰难，临深履薄是常情。

惜衣惜食不但惜财尤惜福，
求名求利莫求人。

最后一幅曾略作修改，刻制悬挂于内宅门上。即：

求名求利莫求人须求己，

乔致庸：
求名求利莫求人，
惜衣惜福非惜财





惜衣惜食非惜财缘惜福。

这四副联语实际上就是乔致庸掌门时的家训，其主旨有四：一、要不忘祖训，奋发向上；二、要持盈保泰，视有若虚；三、要临深履薄，勤俭用度；四、要勤学上进，礼义传家。乔致庸接过祖上的衣钵，经过数十年的不懈努力，才有了乔氏家族蒸蒸日上的发展。他深知，只有治家谨严，才能光前裕后。据传，这四幅联语，乔致庸曾亲自书写成条幅，请人装裱在四扇屏风上，以使子孙们出入必睹，铭心不忘。可惜世易时移，这些墨迹都无缘得见了。所幸现时乔家大院编选付印的《匾额楹联集锦》中，收有一副乔致庸书写的联语，内容是：

具大神通皆济世

是真法力总回春

署“光绪壬辰嘉平月弟子乔致庸薰沐敬书”。

据其联语内容，所颂“神通”和“法力”都能达到“济世”与“回春”的境界，落款且称“弟子”，且又是虔诚地“薰沐敬书”，依此推断，当是为某佛寺药师殿敬献的对联。

联语的楷书，运笔有鲁公之厚重，石庵之圆腴，结体紧密，柔中见劲，容雍端庄，俨然富家翁面貌，可谓与“亮财主”其人如一了。

用人

乔致庸的经商理念是一信、二义、三利。即以信誉徕客，以义待人，信义为先，利取正途。乔致庸尤善于用人，这是他经商成功的一个重要原因。如礼遇聘请阎维藩。阎原为平遥蔚长厚票号福州分庄经理，阎与年轻武官恩寿交往密切，当恩寿为升迁需银两时，阎自行做

主曾为恩寿垫支银 10 万两。为此阎维藩被人告发，并受到总号斥责。后恩寿擢升汉口将军，不几年便归还了所借蔚长厚之银，并为票号开拓了业务。但阎维藩因曾经受到排挤和总号斥责丧失了对蔚长厚的感情，决计离开蔚长厚返乡另谋他就。乔致庸知道阎维藩是个商界难得人才，便派其子备了八抬大轿、两班人马在阎维藩返乡必经路口迎接。一班人马在路口一连等了数日，终于见到阎维藩，乔致庸之子说明来意和父亲的殷切之情，使阎氏大为感动。阎心想：乔家富甲三晋，财势赫赫，对他如此礼遇，实在三生有幸。乔致庸之子又让阎坐八乘大轿，自己骑马驱驰左右，并说明此乃家父特地嘱咐。这更使阎氏感动不已。二人相让不已，最后只好让八乘大轿抬着阎氏衣帽，算是代阎坐轿，而二人则并马而行。阎氏来到乔家，乔致庸盛情款待。乔致庸见阎维藩举止有度，精明稳健，精通业务。而阎氏时仅 36 岁，于是更感叹其年轻有为，是难得之经济人才。当即聘请阎氏出任乔家大德恒票号经理。阎氏对照在蔚长厚的境况，深感乔家对他之器重，知遇之恩，当即表示愿殚精竭虑，效犬马之劳。阎氏自主持大德恒票号以来的二十六年间，使票号日益兴隆，逢账期按股分红均在八千到一万两之间，阎氏为乔家的商业发展立下了卓越功劳。

乔致庸又大胆起用文盲马苟为大掌柜。马氏原是乔家包头复盛西商号下属粮店的一位小掌柜，马虽是文盲，但经营有方，使小粮店连年盈利。而当时的复盛西商号却因经营不善，需要小粮店贴补。本来小店掌柜是无资格面见大财东的，但马苟回到祁县时却采取自称大掌柜的方式，要求面见大财东，乔致庸感到奇怪，便召见了这个自称大掌柜的人。马氏便把包头商业情况当面向乔致庸做了汇报，致庸看他对业务讲得头头是道，是个人才，遂付其资本让其粮店独立经营。不久又让其经管复盛西商号，马氏又为乔家赚回了大量银子。马苟由于没有文化，遇到需他签名时，“苟”字经常缺胳膊少腿，以致成了“苟”字，人们又戏称他为





“马狗”掌柜。在当时，商号能写会算的人有的是，一般不会让一个文盲管一个大商号，但乔致庸却不拘一格用人才，破格任用了文盲马苟，取得了成功。

启用马苟的时候，还有一段精彩的故事。在重新选大掌柜之前，乔致庸在复盛公后院小饭堂内盛设宴席，当着众位分店和总号的掌柜，他起身说道：“诸位，我来了这么久，一直没请大伙吃顿饭，前一段买卖高粱，大家辛苦了，今天补一补这个情；第二是复字号内部有些大事要和诸位商量！”众人的注意力马上集中起来。众人私下议论：“东家是不是要选大掌柜了？”

现任大掌柜顾天顺咳嗽一声，脸微微有点红。众人当下不再说话，接着乔致庸拿出本密账，摇晃道：“最近我在总号和分号走了走，把听到的和看到的事情都记下来，不看不知道，一看吓一跳。诸位，我本来不想劳烦各位，可现在发觉不行！要知道，咱们复字号这些年出的花花事儿还不少呢！”顾天顺警觉起来，掌柜中不少人开始紧张。乔致庸大声道：“既然都是咱们的家里事，我就给大家念念，家丑不外扬，今儿只在自己人小圈子里亮亮家丑。目的只有一个，把事情讲出来，和我们的店规比对比对，以后这样的花花事，是不是还要再有！”场内响起一片议论声。乔致庸环顾众人，道：“大家安静。既然是亮家丑，我就先从总号开始。第一条，违反店规，任用私人。店有明规，任何人的任用，需由东家和掌柜的协同商议，店内不得任用私人。总号顾大掌柜却将自家儿子的小舅子张二狗，小名二狗子，安插到复字号通顺点当伙计，结果发生了和客人撕扯、强买强卖之事。顾大掌柜，有这事吗？”顾天顺头上开始冒汗，站起，语气却也强悍，道：“有。”

乔致庸看他一眼，继续道：“你请坐下。第二条违犯店规，私自借贷，造成亏空。总号大掌柜顾天顺，不和二掌柜、三掌柜商议，不顾对方信誉不好，私自贷银八万两，给东方商号万利聚的吴东家做羊毛生意，



结果到了现在，八万两银子无法追回。顾掌柜，有没有这事？”

顾天顺这次没有出声，终于低下头，汗如雨下。一时间众掌柜皆低头不语，不少人脑门出汗，场内鸦雀无声。乔致庸看着众人道：“大家也别低着头，我看下面的也不要念了，各人的账各人清楚。现在我把这本账烧了，从今以后，旧事不提，但谁犯的错，回去马上纠正。任用的私人，一律清退！再发生这样的事，谁做的谁就请辞好了！”说着，他将密账本放到火烛上，一点点烧毁。众人抬头，吃惊地望着他。

顾天顺在一边再也坐不下去了，满头大汗，悄悄离去。二掌柜、三掌柜匆匆跟着进大掌柜室，只见顾天顺正在含泪收拾铺盖。二掌柜上前劝道：“大掌柜，您别这样啊……”顾天顺抹泪道：“二位爷，顾某早就不是大掌柜了！”三掌柜叹气道：“大掌柜，您说东家今天这顿饭真是……”顾天顺怒道：“他哪是要请掌柜的吃饭，今天的事情他早就商议好了！反正我顾天顺已经帮他解了高粱霸盘之围，他已经过了河，可以拆桥了！”顾天顺一边哆嗦着手收拾东西，一边颤声道，“事情到了今天这个地步，我还有什么脸面留下来？我要回祁县去！”一听这话，二掌柜急得跺脚：“大掌柜，听我一句话，你不能走！我觉得今天的事吧，东家主要是对事，并不是对着大掌柜你一个人。顾爷你堂堂乔家复字号大掌柜，一世英名，晋商中无人不知，无人不晓，要是这样灰溜溜地走了，以后人们怎么议论大掌柜，大掌柜想过没有？”顾天顺一惊，醒悟过来，要这样说，他还真不能走了！顾天顺命可不要，但一生的名声，不能不顾惜！他还真想看看，乔致庸怎么处置他这个在复字号效力了四十年的老掌柜！

在第二天的大会上，乔致庸解聘了顾大掌柜，聘马荀为大掌柜。这时，顾天顺面红耳赤，站起看着乔致庸和马荀，颤声道：“真没想到，我在复字号干了四十年，竟落了个这样的下场！”马荀“扑通”一声跪下：“师父。马荀得罪了！今天是马荀上任头一天，为了复字号的将来，





马苟不能不痛下狠招，与大家结束过去，开始将来。论私，您是马苟的师父，但论公，马苟却是复字号的大掌柜。确实不能再让您老担任总号的掌柜！您真要离开，马苟接受！”顾天顺又是一惊，回头看他，一时气急：“你……”他说不出话来，身子一晃就要晕倒。

乔致庸上前扶住顾天顺，对身边的伙计道：“快送顾掌柜下去休息！”马苟上前一步道：“东家，慢，我还有话说！”众皆愕然，一时间目光全都望着他。马苟大声道：“东家，孙先生，诸位掌柜，我马苟不是个无情无义之人。我师父虽然有许多过错，但他毕竟在复字号服务了四十年，从一个少年熬到今天两鬓苍苍，他对复字号功大于过。因此我提议，在新店规里加上二十一条，今后凡在乔家复字号里效力满三十年离号的掌柜，一律保留半俸的身股用于养老，使其享尽天年。请东家和各位掌柜考虑！”

众人都吃了一惊，一起朝乔致庸看去。乔致庸想了想，带头鼓起掌来。众人见状也急忙一起鼓掌，纷纷议论道：“要是这样，我们这些人，都愿意在乔家干到三十年！”

顾天顺更是激动地望着马苟和乔致庸，沙哑着嗓子道：“马苟，东家……这一条是你们专为我顾天顺设的吧？我顾天顺是个犯了大错的人，你们还待我这么仁义，我没有别的报答，这样吧，我……就给东家磕个头！”说着他趴下去给乔致庸磕起头来。

乔致庸急忙上前拦住：“顾爷，这条新店规是马大掌柜提出的，你要谢就谢他！对了，马大掌柜，这条新店规干脆这样写好了，以后每逢账期，复字号都从红利里留出一笔银子，专门用于照顾那些在复字号服务三十年以上离了号的人。标准呢，就照你说的，拿他原先在店里薪金和红利的一半。天下四行，士农工商，我们商人也是人，就是老了，病了，辞号了，也要过上人的日子。有了新店规，股东就不只是我乔致庸，你们就都是股东了，大家今后为了自个儿，为了复字号，好好干吧！”