

杭商口述史

原工商业者卷

HANGSHANGKOUUSHUSHI
YUANGONGSHANGGEYEZHEJUAN

徐斌 陈明鑫 洪洁 王亮 编著

辛薇 主编
杭商创业口述史研究丛书



商务印书馆
The Commercial Press

杭商创业口述史研究丛书

辛 薇 主编

杭商口述史

——原工商业者卷

徐 斌 陈明鑫 洪 洁 王 亮 编著

 商务印书馆
The Commercial Press

2014 年 · 北京

图书在版编目(CIP)数据

杭商口述史:原工商业者卷/徐斌等编著. —北京:
商务印书馆, 2014

(杭商创业口述史研究丛书)

ISBN 978-7-100-08952-4

I. ①杭… II. ①徐… III. ①商业史—研究—杭
州市—民国 IV. ①F729.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 058803 号

杭州市哲学社会科学重点研究基地
“杭商研究中心”专项研究课题成果

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

杭商创业口述史研究丛书

辛 薇 主编

杭商口述史

——原工商业者卷

徐斌 陈明鑫 洪洁 王亮 编著

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

三河市尚艺印装有限公司印刷

ISBN 978-7-100-08952-4

2014 年 4 月第 1 版

开本 640×960 1/16

2014 年 4 月北京第 1 次印刷

印张 21

定价:48.00 元

《杭商创业口述史研究丛书》编辑委员会

主 编：辛 薇

副主编：周 膺 唐龙尧

委 员：徐 斌 孙立波 周旭霞

陈明鑫 洪 洁 王 亮

目 录

父亲留给我四个字：诚信、节约	1
一个纸业家族企业的兴衰	23
我的成功之道在于靠朋友	41
传统药店的四根支柱：丸散膏丹	73
汽车运输行：从上海到杭州之路	79
大成茶行：起于上海，成于杭州	101
一年零六个月的老板梦	129
义源金铺：杭州城中最精美的小洋楼	139
从刻字摊走出的资本家	147
我的翅膀是怎样一点点长硬的	153
我当过老板，也干过装卸工	167
参加公私合营，让我如释重负	181
邵芝岩笔庄在我手上恢复	191
我促成了杭州制革业第一家私私合营企业	205
杭州碾米行业的第一家公私合营企业	225
既是学徒又是老板的日子	241
为美国邓禄普轮胎公司做浙江总代理	257
这个资本家是新中国成立后我自己去当的	271
公私合营中把我划为“三小”	283
热心于公益救火的裁缝铺老板	291
一个小玻璃店主的苦乐人生	309
迟到的追忆（代后记）	325



父亲留给我四个字： 诚信、节约

采访日期：2012年5月4日—11日

受访者简介：段荣棠，1920年出生于杭州，祖籍河南。抗战前开始随父亲经商，抗战胜利后负责经营「元泰布庄」。1953年公私合营时，主持成立「五联棉布公司」。1956年公私合营后，安排为棉布公司副经理，分管行政。「文化大革命」期间，在店里做营业员。「文化大革命」后落实政策。晚年在杭州市工商联负责棉布大组工作。

我们家祖籍在河南，是北伐之前到杭州来落户谋生计的。

我父亲叫段景葆，他最早是在参店里做学徒的。他的老师就是现在杭州著名画家唐云的父亲叫唐景潮，唐云现在在杭州西湖边有个唐云艺术馆。唐景潮是我们父亲做生意的老师，他在珠宝巷开一片参店，那个时候这条街要么做珠宝店，要么做参店，我父亲就在那个地方开始做学徒。我父亲从参店学业出来以后，自己先后开了两个参店，那个生意很好的。之后他就到外面做其他事业，做什么事呢？去农村收集蚕茧，收来后卖到上海去，给上海的纱厂和缫丝厂。然后再跑到上海的市场里买回加工好的丝织半成品，运回杭州织绸缎，在开元路的昌记绸厂里织绸。现在这个地方正是开元路与青年路的交叉口，是杭州市房地产档案馆。当时织好的绸缎放在元昌绸布庄里卖。我父亲这一条路是全套的，从收茧子到上海加工丝织半成品，然后到杭州织绸，最后卖丝绸。在那个时候就采取这个办法，生意慢慢越做越大，自己家里也开了卖丝绸卖布的店。原来的参店也继续经营着，生意蛮不错的。

我1920年出生，从小念私塾，后在辅仁小学读书，就是现在的皮市巷内的宗文小学，小学读过了接着读中学。中学呢，就在皮市巷的宗文中学，就是现在的杭十中。我家有祭祖的两种习俗：一种是年初在家里祭祖，案桌上面供一点菜；另一种就是清明上坟、冬至烛香。这些活动虽然不算沉迷，但相当虔诚，就是教育你懂得感恩，约束你做好人、做善事，不去干昧良心的事情。

但我在1936年十六岁的时候就不读书了，跟着父亲参加工作了。为啥呢，因为我父亲事业外面很多的，他一个人照顾不到，没有帮手也成不了，他没有办法，书也就不要我读了，要我脱离学校去参加工作，去搞企业。我没有别的选择，只能尊重父命，我们十个兄弟姐妹，四男六女，我是长子。现在兄弟姐妹中已经有三个过世了，健在的还有七个。

当时，我参加工作的地方就是现在的中山中路羊坝头，叫元昌

绸布庄。这个企业是父亲跟几个朋友合伙开的，我父亲的股份占百分之八十，还有两个股东，也是我父亲的朋友，他俩各占百分之十。

我开始工作就在这个企业里面学习，做学徒，我们店里还有一个股东姓韩的（韩锦生），他做我的老师，白天我就跟他学做生意。这个时候物价没有多少波动，生意也比较平稳，没有大起大落的情况。当时国民党搞过一个法币改革，我们企业里的员工一月法币大约能拿十元钱左右。但我的这一段经历时间很短，1937年日本军队打进来，开始全国抗战了。

抗战初期，我们全家都去避难了，把杭州城里的企业关掉，把设备和物资搬到余杭，就是现在三墩这个乡下地方。为了维持生活，避难避了一年后就三墩把店开起来。日本侵略时，做生意的碰到大灾难了，一般逃难逃出去，财产、业务都毁掉了。但我们家的运气还不错，为啥说不错呢？我们家逃到乡下怎么还能继续经营呢？这就是我父亲平时结的缘，关键时候就会带来机遇，看你能不能抓住。我父亲事业心很强，做事情很自信，他就能抓住机遇。民国时有人员结对的这种风俗习惯，什么叫作人员结对呢？余杭这一带有些个地主平常进城来杭州，要在城里认个熟人朋友，好落脚。他们中间有一些就歇在我们家里，和我父亲一起搓麻将玩玩，关系很好的。他们来杭州时在生活和行动方面得到过我们的照顾。当我们有难时，就去他们乡下那里避难了。他们在山坳里，日本军队来不了的地方，所以财产能够得到保护。选三墩这个地方继续做买卖很有眼光，那个时候杭州人都知道三墩这个地方的。这个地方在抗战期间是在杭州到内地的主要交通线上，也是跑生意的一个集散地，生意很兴隆的。

我们避难下去的时候，主要带了两种商品，就在三墩这个地方继续经营。一个是绸缎和布，开了个店卖布料，还有一个业务是开参店，卖参之类的保健品。一开始没多少生意，后来慢慢好了。这个商品带去多了，能够换成钱，换来钱再去做别的买卖，生意做得

相当好。现在回想起来，当时还有个因素起了作用，就是内地（国统区）物资的稀缺，我们通过我们的渠道帮着把东西送到内地去，绸、布，其他东西也做的，西药我们也做的，战争时期西药最缺了，我们也尽力满足这种需要。所以在这段时间，我们家赚到了一笔钱。

但做生意的风险也很大。战时的经济秩序比较乱啦，那个时候物价每天也是要涨的，物价波动很厉害，全靠这个商品卖掉，马上新的商品就要补进来，否则要亏本的。最大的风险还是交通线管得很严，日本人进进出出，要检查的，进货运货很不容易。我们把商品从上海运到杭州，再从杭州搬到三墩，在这个地方销掉，要过多少日本人的关口啊！要躲避他们的检查，冒风险的，风险还很大的，但最后结果还可以，没有遭受大的挫折。所以后来在合适的时候，在条件成熟的时候就往城里发展，把三墩的企业盘给当地人，回到杭州。

我们家是1942年返回杭州的，还是落脚羊坝头一带，我们一个亲戚有片店开在这里。我家里面有十个兄弟姐妹，我是老二，男的当中我排老大，上面有个姐姐，姐姐已嫁人，姐夫他们家是开元泰布庄的，就是现在的中山中路212号，这个店，就是我们家后来发展的一个地方。我爸爸的亲家是元泰布庄的老板，我们两家结亲了以后，他的年纪比我们父亲大，他老了不愿继续做买卖了，想退出，要我们父亲进去接手。我父亲就进去了，因为那个时候他们资金短缺，我父亲进去时股份占到百分之八十，掌管了元泰布庄。我们家原来的元昌绸布庄就撤销了，元昌的资金进到元泰里边了。

但是这个过程当中也碰到很多问题，一个最难办的事情是，元泰布庄这个房子原来是三层六开门的，大概占一亩多地。房子的产权属于原来老板的几个亲戚，房东有三个，他们都没有股份，要我们付房租的。那个时候中山中路这个地段前景很好，大家要抢这个地段做生意，竞争很激烈的，对这三层六开门的店面房，别的人家也想来挖，房子是哪个的，哪个就有权利开店。我父亲为这个事很

花心思，后来他攒钱把中间的两间先买下来，买下来之后别的老板再想插手就觉得困难了。所以呢，我们家老早积蓄的钞票都投到买这个房子上边了。一直到1949年新中国成立之后，还有最后两间房子，差不多三分之一的面积，钱没有付清，新中国成立之后再付一笔钱给他，全部完成收购过程。从当时情况来看，新中国成立后资本家命运怎么样？都心里没底，你还要买房子？我父亲说：这房子大头都去了，小的也买了。那个时候买房用金子的，一共要二百两金条，最后付的这一笔是十两金子。

回杭州的头几年算是打了基础，站住脚了。1945年抗战胜利后，我们的企业又可以正常经营了。接了元泰布庄以后我们家的生意有很大发展，全部职工有三十多人，我父亲当经理，我做副经理，管理人员不多的，就是仓库（是个职务）、会计、收货员。过去店铺当老板的，有下铺子的老板，有不下铺子的老板，自己不下铺子的，就聘请经理来管理。我们店里的事都是自己管的，我们吴老（春达，编者注：杭州复大纸行经理，详见后文），他的爸爸是老板，他本人是小老板，但是他爸爸聘请另外人做经理的，所以这一段的事情，你问他，他知道的不一定具体。什么事情一定要做了才有记忆，所以你们问我，我这么大年纪了，但做过的事情就记得牢。

我们是门市零售店，有时兼点小批发。我去上海进货，一般都住在旅馆里，然后跟上海的布厂联系。我们进货不是固定几家，依靠同行住上海的办事处联系业务，我们跟祥生纱布行有关系，就是借他们的办事处开展业务，借用他们的力量，可以节省开支。

在上海，还可以借用中间人的。上海这么大你自己跑不过来啊，全靠掇客，我们杭州叫中间人。他们自己会找上门的，把产品介绍给我们。他专门给你跑的，你要什么东西，他给你搞来。掇客基本上是固定的，他们熟悉我们，我们也要熟悉他们。掇客介绍业务，拿的提成归厂家支付，批发商还给他们佣金，相当于推销员。我们

只要价格合适双方成交就可以了。逢年过节来往，是掮客他们请我们的，因为他们能拿到佣金。这些掮客的名字都不大记得了，有个姓徐的掮客，来往比较多，他是上海人。

我差不多一个星期去上海一次，上海路途近，来往方便，我们就“少量多次”，主要是资金关系，每次进货进得少，但次数多，资金好周转，银行进出比较方便。到了上海后，厂家直接来预约的，他们一般来都是带来样品给我们看，我们根据市场销售的情况来判断哪一种受欢迎，好卖。我们店里有个自己的登记簿，哪些缺货了，哪些货滞销了，销售情况都有登记。反映顾客意见和要求的登记簿也另有一本，顾客反映的情况，需要什么花色和式样，我们要把它记下来。登记簿放在店里是公开的，但不给顾客看，我们自己看，了解顾客需要用的。这个办法现在都不大有了。

当时还有一项做法蛮好，我们卖料子的同时帮助顾客联系服装店，方便他做成衣。你要做服装，料子看上了，要做，我们马上就叫裁缝店的人过来。这当中有个因素在起作用，就是我们的营业员能拿到佣金。裁缝店家比方能挣到十元钱，我们营业员能拿到一元到两元。这个钱是裁缝店拿来给营业员的，这样营业员才有积极性。顾客去做衣服了，我们这笔生意也就成功了。

过了不久，我们家又参与到祥生纱布行里边了。祥生纱布行就在杭州中山中路保佑坊这个地方。祥生纱布行在上海有个办事处，我们到上海进货时常和他们打交道，里面有的人也成了我们的掮客，他的收入归厂家，自己拿佣金，就经常请我们，大家都很熟悉，互相信任的。熟悉祥生纱布行后我父亲就想合伙搞，当时为啥要开这个店？一个，祥生他这里可以加大力度推销我们的商品，我元泰布庄可以卖，祥生也可以卖；第二个，拉好关系，双方变一家经营了。对祥生纱布行，我们家参加百分之五十一的股份，因为我们父亲做生意总要占优势的。元泰资金来到祥生，后来又从祥生再回到元泰，到1949年时我们家主要的企业就是元泰布庄。这段时间我

们家企业的发展变化，大致上看是这个情况。

1945年后的几年里，我专心致志搞企业，当老板，金融界的事情不归我管的，资金的事情由我父亲管，商品的事由我管。金融调动都是他在管的，当时银行结算，来往的银行很多，有中国银行、杭州地方银行、杭州商业银行、杭州储蓄银行、杭州典业银行、浙江兴业银行、杭州实业银行等。

做人做事主要是讲究信用，我父亲发展起来主要是靠信用，如果信用不好，他没有这么个成绩、这么个世面。民国时向银行和钱庄借钱基本都是靠信用，我父亲在杭州金融界当中信用很好，一般的钱庄、银行他都有打交道，关系都很好。所以看起来，第一个是他事业心强，第二个是他对自己充满信心。过去是钱庄多，现在都是银行，钱庄没有了。当时钱庄跟银行利息差不多，但钱庄比较方便点。杭州钱庄有一两百个，我父亲和它们都有关系，每个钱庄开业了，他都去开户的，远不止前面提到的那几家，因为他信誉比较好，人家也欢迎他。他经常借钱庄的力量来搞业务，扩大事业，资金不够就去钱庄里借。大的项目就和银行联系。民间私人借贷那辰光也有的，我们一般不去借，但有时候别人相信你，拿钱给你用的情况也有，那就事先讲好利息，到时候还本还息。银行、钱庄特别看重信用，你有需要的时候，它就上门为你服务，主动放贷款给你。信用就是诚实，父亲从小教育我们，做人最重要的就是讲信用，我和下一辈都是根据这个做人立身，要讲信用、诚实。我父亲他还有一个优点，对我们影响很深，就是比较节俭，从不浪费。

当时很多老百姓都把钱存在钱庄老板这里拿利息。不过那时钱庄也开始学银行，搞些跟支票差不多的业务，比如用钱换“礼券”可以直接抵扣现金。为什么要换礼券？你可以送人啊，一百元你存在这里边，送给客户，他什么时候要买商品，不用带钱了，钱就在这个礼券里面，就跟现在的购物券差不多。我父亲手上经常有不少这样的礼券。

我父亲与钱庄资金往来多了，就对金融业发生兴趣了，自己也张罗着开办了一家茶业银行，在开元路上。我父亲担任茶业银行董事会的副董事长，我的堂哥做襄理，就是跑业务的。1948年开始，货币大幅贬值了，很多钱又收不回来，茶业银行搞不下去就停办了，总共开了三四年时间。

对茶业银行，我不参与的，我只搞店里的商品业务。我主管企业的经营，不去上海进货的时候，一般也不用去店里的，就在家处理业务。不过家里没电话，有人打电话到店里谈业务，伙计们就会来找我，我马上过去办理。我多的时间还是在社会上跑，与和生意有关的人交往。店里日常业务都是营业员在管，住在店里的营业员白天要值班的，会处理店里的各种事务。

我们的营业时间是早上八点开张，到晚上八点打烊。这个时间也看情况的，不是固定的，比如碰到下大雨六点就打烊了，这时顾客少了，也节省些电。记得当时店里每天的营业额大概有几千元，利润百分之十四左右，每天结账后都要把钱存入银行。我们每年搞两次减价，叫春秋大减价，一次两个星期，主要是吸引新老顾客。一般是这样计算的：平时的销售价格是进货价加上百分之十四，现在打个八八折，薄利多销。那个时候商贾里差不多都有这个做法的。

经营中做广告的事情也有了，统归我管。《东南日报》《杭州商报》，每年春秋两季要上报的。《东南日报》就是《浙江日报》的前身，在众安桥这个地方。做广告的费用不大的。通常报馆的广告人员会上门来招揽业务。

你们问：店里的员工一个月有没有规定要做多少业务？店里指标是有的，但是指标没有用的。过去我们营业员主要是靠拿佣金，当时的话是叫“柜川”（杭州、上海通用的说法），就是销售额的百分之几作为营业员的收入，柜川就是提成。我们的分配制度是固定工资+奖金，一般来说，奖金大于工资，这个奖金部分就是用柜川来计算，每月一结。比方说，你做了一万元，百分之五就是柜川，

这个百分之五大家分，不是营业员一个人拿的，会计、出纳、老板、仓库、营业员都要分的。一般大店按百分之五算，小店按百分之三算。老习惯事情是你做的，这个百分之五就算给你，你再把这个百分之五的钱分成数股，大家在这个百分之五里都有份的。我们店里老早不按柜川的数额直接给营业员钱了，是柜上通过计算分好份子才交到这个具体经营的人手里，每个月分一次。这个分配制度，当时杭州普遍使用，道理是，事情看上去是一个人做的，但是奖金要大家一起分，因为不光你一个人为顾客服务，我们大家都间接地为你的顾客服务了。这次是大家分了你的，但别人的柜川，你同样也有机会分享，所以，总的来说还是公平的，也有很浓的人情味道，大家都接受的，习惯这样的分配。

民国时期，我们单位参加了绸业和布业两个同业公会，里面都是企业家组成的。同业公会在抗战之前就有，抗战中停了一段，抗战胜利之后又恢复起来，当时杭州有一百多家同业公会。加入同业公会不是自愿的，是一定要参加的，有约束的。企业不管大小都要参加，少一个也不行，除了摊贩。起先摊贩也管的，我在同业公会担任副主任的时候，摊贩也管的。那个同业公会要处理的事务相当复杂，一个同业公会专职干部就有七八个，工作非常负责任，管得很有效果，也有权威性。

我当时担任了布业同业公会的副会长，会长叫陈盈科，原来高义泰布店的副经理，现在也过世了。布业同业公会的地点在柳翠井巷，绸业同业公会在银洞桥这个地方。同业公会的主要职能，也是主要的管理功能，一个是搞税务评估，还有一个呢，就是同行议价。工商联有个议价委员会，同业公会有个议价组，差不多一个星期就要开一次会议，我是负责人之一。同业公会议价，主要是商定你这类商品这段时间的基本价格，大家都差不多，谁也不好过分投机。议好了呢，最后要报工商联的议价委员会，这个委员会有检查组，会来检查的。

民国时候，元泰布庄员工基本是固定的，很少有流动去了别家店的。当时我店里有员工三十多人，他们大多是从安徽和浙江绍兴来的，以安徽人为主。这些职工基本上都与老板有各种关系，要么熟人介绍，要么亲戚介绍，还有一起当过学徒的，等等。我们这几家大商行的员工，工资比一般店里要高一些，生活水平还是不错的。主要是业务收入多嘛，日子就比较好过些，就像现在大的百货公司，解百、杭百的，是吧！

这些伙计们，小部分落班回家，住自己的家里，多数人住在店里，住店里不收他们的钱。他们中间很多人并不是单身，有家属的，但是家人不好一起过来住店里的。吃饭都由我们店里供应，住在店里的员工，我们供应早饭、中饭、晚饭三餐。不住店里的员工，中饭和晚饭我们也管的，因为店里吃早饭的时间比较早，早饭他们就不来吃了。

我们跟员工一般不签合同，那时候员工与商行都是不签协议的，员工都是朋友介绍，或者亲戚介绍的，没有公开招聘过员工。员工做得好的可以提拔他到会计、出纳、仓库等这些重要岗位。一般来说，是亲戚还要能干的才会得到提拔，你提拔了他，他会全心全意为你服务。过去没有退休制度，员工年龄大了，干不动了，一般都是自己提出来，没有补偿的，离职了就不管了，没有其他保障的。如果员工家里碰到困难，比如家人生病了，公司帮忙的情况是比较少的。一般情况，员工家里有事，他不会找老板帮助，请个假自己回家一处理就行了。大的事情，比如家人生重病，他就回家照顾去了，不会跟你提什么要求。这边的岗位留不留？这个要看情况了。事先打招呼，请过假的，又是有亲戚关系、朋友关系，关系比较好一点的，问题不大的，回来接着做。如果你忠心为老板服务的，做得又很好，老板也不肯放你走的，哪里肯放啊！

总的来说，民国的时候，劳资问题不大的。虽然工人是占多数的，但是老板说了算的，双方都有成文的和不成文的规矩，不会乱

来的，这个劳资关系很容易解决。当时已经有公会了，每家店都有代表。同业公会按行业组织，不是工人的“工”。现在也有这种公家的类似同业公会的组织，是属于工商联的。那时是各行业老板参加的，工人不参加的。偶有出现工人集体要求增加待遇什么事情，都通过公会协调定出个章程什么的化解掉了。如果有大些的问题，那个时候是由国民党党部主管，员工跟同业公会之间如果有矛盾，都由国民党党部来协调。

你们问，在这么长的时间里，有没有过因为工作上出纰漏而处罚员工的事情？这种事情的处理一般在三个时节，八月半、年终、年初三，这三个时间里，要是老板不想用你，或你工作做错了，要辞退你，就会有的。特别是年初三，老板会决定要不要继续聘用你这个人。但这种事情很少，一般最多也就一两个人。增加工资也都是在年初三这个时间宣布，增加工资也是老板说了算，看生意情况的，一般来说，工作好，没有出过差错的员工，老板还会有奖励。

过去老板同工人蛮亲切的。1949年之后造成一种气氛，好像在此之前工人同老板矛盾很深、对立很严重，实际并不如此。过去是亲戚也好，不是亲戚也好，员工都是通过关系介绍进来的。为啥要通过关系介绍，就是可以事先相互之间都有个了解，在为人呀、能力呀这些方面都基本有数的，不懂规矩的人是不会得到推荐的，因为介绍人是要负责责任的。有这个过程问题就少了，矛盾就少了。我们给员工的待遇也不错的，双方的关系也蛮好的。

在过去，当老板的生活水平并不高。我们家一日三餐吃得都很普通，而且是跟职工一道吃的。我们自己住的房子都是租的，开店的房开始也是租的，后来慢慢地发展起来。如要买房子，主要是买用来开店的房子，不买家里人住的房子。很多老板家住房都是前面是店，后面是家。我爸爸在珠宝巷开过一个参店，算是业务发展得不错的时候，也是前店后家。我们在元泰布庄的店也是带住人的，当时叫作“落店老板”。我成年后是跟我爸爸分开住了，在外面租

房子的，当时租金不高的。

我们家不是不想去买自己住的房子，但考虑这个资金首先是拿来做生意的，要积累资金求生存、求发展。过去老板搞私人企业，要买房子的话，一般都是为企业服务，首先想到企业的生存是第一位的。所以我们家的住房一直到新中国成立后，都是租的。所以我也没有私房的，一直住的是公租房。这次地铁公司搞拆迁时，才有新房了。什么叫公租房？就是新中国成立后收归国有的，由房管局分配的房子。过去，即使家里自己有房子的中小企业的老板，个人生活水平也不会是很高的，追求消费的老板就不能积累发展资金。我们过去常讲一句老话“笼糠搓绳起头难”，能搓得起来之后就方便了。过去讲的是积少成多，聚沙成塔，在这个情况下才能发展。

我当老板，生活中也没有什么兴趣爱好，唯一的消遣和爱好是打牌。为什么打牌？到上海去业务交往，你不打牌人家不找你的，在打牌当中谈业务。打牌是打麻将，有输赢的，不是大额的，玩玩的。但是也要有些刺激，不然不兴奋的。就和现在杭州人一样，搞搞儿蛮多的。我打牌技术还可以，有输有赢。

我们家从三墩回到杭州不久，我就结婚成家了。我的第一个孩子是 1941 年出生的，总共有五个孩子，都是 1949 年前出生，三个男的两个女的。从客观上讲，比起普通员工的子女来，我小孩子的生活水平要高一点。1945 年光复之后，企业的经营情况就好起来了，因为我那时已经是企业当家的人了，收入就高一些，家庭生活水平也就高一些。

那个时候我们老板也是拿工资的，我大概比员工多三分之一。民国后期那一段讲“米”的，以“米”为标准，职工一月大概是两石，我拿三石。到了年底分红的时候，所有的职工都有红包，要奖励你的，那时候找工作很难的，有得干已经不错了，做得好的我们还是要给红包，但是老板自己没有红包。这些都是 1949 年前的情