

内蒙古文史资料 第三十九辑

# 内蒙古工商史料



中国人民政治协商会议  
内蒙古自治区委员会文史资料委员会 编

内蒙古文史资料 第三十九辑

# 内蒙古工商史料

中国人民政治协商会议  
内蒙古自治区委员会文史资料委员会 编

**内蒙古工商史料**  
**内蒙古文史资料 第三十九辑**  
**中国人民政治协商会议内蒙古自治区委员会**  
**文史资料委员会编**

•  
内蒙古文史书店发行

850×1168毫米 32开本 印张8.375 字数：210千

1990年12月第一版 印数1—5000

## 前 言

《内蒙古文史资料》先后在多本选辑中发表过反映近代内蒙古工商业发展的史料，但尚未出版过这方面的专辑。为了更充分地反映内蒙古工商业的发展历史，更全面地向有志于内蒙古工商史研究者提供资料，出版了这本专辑，今后计划陆续出版若干同类专辑。我们殷切地希望得到广大读者和社会各界的支持。

本专辑主要汇集了戊戌维新后内蒙古中西部地区粮食、饮食、旅蒙商等行业的部分资料。通过这些行业的发展变迁，在一定程度上反映了当时的社会现实和原绥远省各阶层的生活状况。由于稿源有限，在本专辑中反映我区东部地区近代工商业发展的资料较少，争取在以后的专辑中补充刊出。

本书在编辑过程中，聘请王敬章同志做了大量整理、编校工作。内蒙古政协文史资料委员会奇天祥副主任终审。在此我们表示衷心感谢。

由于水平所限，在编辑工作中会有不少缺点和疏漏，恳切希望读者批评指正。

编 者

1990年11月23日

## 目 录

- 归化城粮店史话.....贾汉卿(1)
- 归化城的六陈行.....贾汉卿(19)
- 回忆丰镇县的粮店.....乔学曾(31)
- 丰镇县城六陈行营业状况.....李晋湘(40)
- 归化城“食店行”的变迁和经营管理.....刘映元(46)
- “烧麦馆子”与本地点心铺.....张玉美 裴宽(78)  
马昇 刘映元
- “葫芦馆子”与“饹饹馆子”  
.....郝有根 董芝荣 刘映元(92)
- “东路馆子”与其它东路饮食业  
.....南奉三 贾生福 刘映元(101)
- 归化城的厨师和“堂倌”.....刘映元(112)
- 包头的食店行.....荣相如 刘耀(129)
- 辛亥革命前后丰镇县城的饭馆和糕点铺.....乔学曾(145)
- 包头的旅蒙商.....刘世纯 任秀(154)
- 从旅蒙商祥泰隆的兴衰史看阿拉善旗的社会经济变化  
.....博尔济吉特·达遑(173)
- 管盟历史上的行商与蒙民自赴商埠.....王维龙(184)
- 我在“集生祥”皮毛牲畜店的经历见闻.....张岐山(196)
- 我国西北皮毛集散重镇包头的皮毛行业.....武生荣(215)

# 归化城粮店史话

贾汉卿

清代初叶，归化城的粮店，对于农业生产的发展及塞外市场的形成，曾起到了一定的作用。帝国主义商业侵入后，凭恃着较大的资本，操纵了粮食市场，不时以买空卖空的形式，垄断了人民生活的主要资料。为揭露粮食的本质与资本主义商业的一切活动，经过多方面的访问，兹将搜集所得资料，叙述如下，聊作参考。

## 一、归化厅的垦务与粮商

辽阔无边的敕勒川，原为蒙古民族的游牧地。康熙时期，清廷为了开拓塞外，戍守边陲，曾迁送部分战俘。由坝州西来，编充庄头，首先在浑津、黑河服役垦殖，所有收获一律充作粮饷。相传已久，人多称之为八旗粮地与庄头地。清代中叶，入耕汉民，也多纳粮承种，每年以半数产粮交纳官府，因此一般人又称做大粮地。其它的蒙旗垦地，即由各厅同知衙门代征租金，世世成例，又称之为小粮地。

由于拓垦的粮地面积逐步扩大，所以农业生产比较活跃，社会环境有所变迁，浑津、黑河庄头地的农户获得丰收。蒙汉人民为了互通有无，曾以食粮皮毛作为主要的交换商品。这时，杀虎口等处的商民，为了换取粮食与皮毛，不断携带百货，前来交易，接触频繁，遂有小型集市出现。

入耕汉民激增后，由于日常生活的需要，一些加工粮食的小

磨坊开始出现。乾隆时期，右卫一带的粮商，集资前来，进行农产品的贩运活动，由于交易额的不断上升，粮食市场，逐渐在塞上青城占有一席之地。

## 二、归化城的粮店简史

乾隆二十年（公元1725年）左右，塞外各地，普遍丰收，右卫粮食商号穗泰店，为了获取厚利，以日用百货作不等价交换，开设了永泰粮店。以后，杀虎口的茂家面铺，又开张了庆丰粮店。它们为粮行的兴起起了先声作用。

嘉庆与道光时期，归化城仅有义顺粮店等三四家。咸丰年间，河运畅通，托克托厅的河口镇，已成为塞上的新兴码头，晋西陕北一带的粮商，纷纷前往，进行交易。当时归化厅、萨拉齐厅与包头镇一带的产粮，大部分集中河口，运往河堡营、磴口等地，每年不下二三百万石，其中以小米为大宗。相传有年。曾有“不怕北不收，只怕南不通”的谚语。可见当年塞外的产粮，曾以晋西晋北与陕北为最大的销售市场。

同治中叶，归化城的粮店，又有兴隆店、统泉店与天荣店三家。光绪初年，祁县乔家曾在上棚子街开设了德兴粮店，同时太谷孙家投资的汇丰店，萨拉齐厅西盛永分设的西盛店，也都先后开张。经过了一个时期，归化邦死马行暴发户薛家的万盛店、李厨子家的元亨店、万恒店投资的万成店，土默特旗森暴领所开设的永德店，代州帮的致远店、武川小五号地张家的德和店以及复茂店、崇致远店、天泰店、瑞成店、世兴店、销成店等，此起彼伏地先后出现。

宣统时期，归化邦赵姓投资兴和店与大义店、义丰店等，也曾相继开业活跃市场。辛亥革命后，归化厅改名为归化县。原有的部分粮店，因受到时局的影响，宣告歇业。新开张的字号，计有德盛店、丰隆店、丰泰店、瑞时店、天德店、大益店与源聚店

等。

民国10年（公元1921年）左右，祁县乔家在武川所开设的大德店迁移来绥，并将汇丰店接办。德茂店由忻州邦张家改组，易名为聚丰店。义丰店只由天裕享、复盛元投资，改称为裕源公店。经过了一个时期，永德店由绥远商会会长兼筹饷局局长邢克让接办，改名为天元公店。晋北镇守使张汉捷投资的粮店，继称为义丰店。丰镇县资本家麻全忠所开设的粮店，叫做德丰店。

京绥铁路通车后，京津一带的粮商，逐渐西来。当时曾有合顺公司、积成公司、天享粮栈、公记粮栈、天成粮栈与除西成等十余家，先后在崔家沙梁开张营业，承办粮食运输，同时四河口的码头，也移往包头。粮食的输出，就更见频繁。

民国21年（公元1932年），阎锡山所设的官粮店，曾将天德店接收，改名为元丰粮店，由李纯美任经理。抗战前夕，全市的粮店，计有天荣店、德兴店、西盛店等十三家。

日伪时期，原有的部分粮店宣告歇业。新开张的粮店有义和店、福泉店、德盛店、丰盛店等四五家。嗣后因粮食统制，不堪维持，除老牌字号如天荣店、西盛店、德兴店等继续存在外，大部分转业或倒闭。抗战结束后，鄂友三曾开张义盛粮店，广和公、协成、天德元等粮店也先后出现。解放前夕，归绥市计有十一家粮店。

### 三、归化城粮店的内部组织与分工

当年归化城粮店分柜房、斗房、伙房、车房、下夜房五种组织分工。

1、柜房：是粮店的首脑部分，也是经理全盘业务的指挥机构。每年的营业计划，都由它按照市场情况与气候的预测，作出决定。一般粮店，在大、二掌柜（即正副经理）领导之下，凡是



身顶优股的人员，按其身股多寡、经验能力的大小，给以相当的职务。柜房设有坐柜房的与坐客房的下级掌柜共三五人。坐柜房的负经理日常营业的责任，坐客房的负责联络招待各地投宿在本店的粮主粮商，与之进行交易，以和气生财为目的。柜房内设管帐的四至五名，一般人称之为先生。粮店的帐簿，分粮帐、钱帐、小帐与凭帖帐四种。除小帐与凭帖帐外，粮帐与钱帐都有流水与老帐之分。每天出进的粮食品种，粮主粮客的交易成数，都由管粮帐的详细记载。管钱帐的，必须将每天收支过接的粮钱，先过流水，后登老帐，晚间收市，总计小结。另有一位管小帐的，每天将粮主、粮客借用或代拨付的钱项，在未结算粮款之前，请准坐柜的先行支垫，暂行登入小帐，总结时，再行清理或转帐。凭帖帐是将每天本店所印的钱帖，收入付出，查点对据，如遇伪造，随时查究。站庭子的下级掌柜的职务是当各处粮车入店后，指示青年柜伙（当时叫做住地方的），将粮主迎入客房，殷勤招待。将随行车信引向伙房，伙以茶水，务求安排适当，尽到东道主的职责。粮店在营业当中，为了了解市场情况，设有跑街的专业人员一位或两位。每天早晨，他们到钱市和所有的粮店及范围较大的六陈行，调查出进粮食的数量和价格，作压等压价或提等提价以及抛售囤积的准备，行情的变化，都以跑街人员所搜集的情况为依据，起到了耳目作用。

2、斗房：斗房是粮店的手足，也是粮店的灵魂。设主管人员一人，主二人，他们的地位相当于本地的二掌柜和三掌柜，人称斗房头儿。在每天的营业当中，凡是粮食的出进，都由他们定质评价，其它如过斗、入仓、倒仓、保管、曝晒、高收、低收，即由住斗房的从业人员负责。过斗以后，掌斗码者高声喊出，向柜房报帐，管粮帐的先生一一记载。登帐完毕，得向报帐人重复对证，免有错误。这就是管粮帐先生的硬工夫。斗房头儿须有鉴别粮质的经验和能力，一般掌握斗码的斗房人员，都有一套欺骗手

段，所以有一些粮主，为了减少亏损，往往给他们暗送小礼，叫做酒钱。因为他们常有这些收入，所以一般人投身于粮店的斗房车房，是非常不易的。

3、伙房：一般粮店的伙房，具有对内对外的双重剥削。他们在大二师傅的领导下，有打外杂、打内杂与肉案、面案等内部分工。凡店内人员的伙食，由管理伙房的店员，依照柜房的规定标准，如有招待宴会以及各种应酬与节日，必须准备酒席，一切开支，由柜房负责。对外类似饭铺，每天由打外杂的向店内住宿的客面请示饭菜，随时食用。应收的价格，不能高于市面。但饭菜所需要的米面调料，往往向本店挪用，或作公开的窃盗。既能取利客商，又可剥削本店。那时大二师傅的工资，每月仅有满钱五百，但卖饭所得所有利润即由大二师傅与打外杂的平均分配，本店柜房不加过问。打外杂的，招待客人的同时，还承揽赌场、代购鸦片，抽头打贯，也是一项意外的收入，倒粮时，粮主给予的各种馈赠，更是难以预计。所以当年粮店的打外杂，是一个难得的肥缺。

4、车房：车房是粮店的运输机构。当年归化城的大小粮店，为了盘运粮食，都设有车房。车房有头儿一人，所有的骡车马车与车信，都由车房头儿来管理，每天出车前后，饮喂骡马、打扫槽圈，都由他来负责。一般的车信，除了在归化城内拉运外，每年秋后，还有不少地主通知粮店，前往各地会同临时雇用的车辆，将新收的粮食，分批向粮店集中。这都是当年粮店车房的任务。入店拉粮的车辆，也由车房照料，饮喂牲畜等事，指定看后院的代为负责。那时一般车信每月的工资，仅得城钱五吊，车房头儿多赠五吊，看后院的为两吊。车房头儿因兼办倒斗，另有一些意外收入。一般车信，多在远途运输粮食时，以和土搅沙的手段，将粮食盗取，作为补贴。看后院的在照料外来粮主的车马时，也能窃取一部分草料，顶替出售。

5、下夜房：一般粮店的下夜房，归斗房管辖，雇用夜信二三人，每晚看守前后大门，往来巡视，严防偷盗与意外。因为他们月工资仅为城钱两吊，所以冬天所需用的皮袄、毛鞋，完全由粮店供应。有时他们在巡更下夜时，也将本店的部分饲料卖给外来的车信，这已成为公开的秘密。各粮食住宿的商客，因时出闲游，每至深夜，才迟迟而归，夜信为了得到一些零星小费，不辞辛劳坐等门户的启闭，很为辛苦。

粮栈以承揽粮食运输为本行，经理人员多为河北籍，它与铁路部门，有密切的联系，内部组织简单，并无斗房、车房的设置，只有押运伙友随车往来，起运手续，多同于客货栈。

旧社会，一般粮店所定的铺规极为严厉，所有的柜伙与各级掌柜，在入店之初，必须具有殷实铺保作为保证。每天劳动十二个小时，三年之内，每年仅得城钱五吊。凡捧茶倒水，铺床叠被、打扫庭堂，应对进退，都由少年柜伙担任。当年粮店的制度，与其它行业相同，也是在铺长制的情况下逐级服从。

各家粮店的资本并不一致，最多者为白银一两千两，最少者仅有城钱五六千吊。从业人员，多则可达一百二三十人，最少只有四五十人。

#### 四、归化城粮店的经营

清代初叶，因货币缺乏，归化城仅有几家粮店。多以布匹百货与各地乡农进行不等价交易。嗣后商务繁重，限于行业的区划，才专营粮食，并发行凭帖，作为资本的流动。

乾隆时期，因交通不便，归化城的粮店不向外地贩运粮食，曾有千里不贩粮的谚语。它们的营业范围只限于新城与旧城之间。嘉庆与道光时期，因粮价稳定，归化城的粮店，呈现了自给自足的状态。六陈行与旅蒙商发展较快，出境的白酒，不断增加，一般粮店所囤积的杂粮，大部分销售于缸房，作为酿酒的服

料。莠麦、小麦即多出粟于六陈行。

咸丰年间，杂粮与谷类大量南运，本地粮店与河口粮店有所往来。粮食的价格也略有提高。

同治初年，塞外欠收，当时的几家粮店囤积居奇，走上了致富的道路。

光绪三年，旱灾严重，而有些粮店，却遇到了发财的机会。庚子以后，洋行西来，它们在掠夺各种物资的情况下，也介入粮行，使粮价不断起伏。

辛亥革命后，官僚资本已见萌芽，又因币制庞杂，钱商作祟，粮价更是日日不同。

清代中叶，归化城的粮食市场，虽然间有赌博式的粮盘交易，但大多数殷实粮店，仍以仓存的殷实作为后盾，防止以空卖空的赔累。

民国初年，包头粮商如广生德等，为了暴发横财，纷纷前来联合“相与”（常来往的商号）大做粮盘生意。

归化城的粮店，自将全市粮食市场掌握后，出现了“买树稍”（即农民春季急于用款，向粮店借支银钱货物，以新种青苗庄稼作抵，议定极低的价格，到田禾收割后，照议定的价格数量交粮）的剥削勾当。

当年归化城由各粮店输出的，每年约计50万石。民国九年（公元1920年），京绥铁路通车后，因粮栈开张，不断东运，输入输出的粮店形成了相互增长的趋势，较之以前，高达五至六倍，可谓粮食业的极盛时期。在那个时候，归化市的各种行业，如钱铺、饭馆、土店、货栈等受到了粮行的煽动，也不断地贩粮外运，追求暴利。民国十五年（公元1926年）冯玉祥部向西撤退，全市粮店损失的粮食，约达十余万石。民国十六年冬，晋军离绥，奉军东来，人吃马喂，悉数由粮店支垫，原有的积存，消耗大半。

民国十八年，绥远各地大旱，禁粮出境，河套的糜子，虽然每石仅售现洋一元，但因运输困难，形成滞销。在那个时候，归绥的粮店，曾由京津一带与宣化、大同等地贩运面粉与杂粮，利市三倍，也给粮商们创造了发财的机会。

民国二十年，塞外各地普遍丰收，粮价下降，出现了谷贱伤农的现象。当时的一些粮栈，根据外地的需要，将所存的粮食东运，取得一些利润，后因晋钞贬值，金融混乱，也遭到了相当的损失。

1932年，元丰粮店开业，它为了操纵粮食市场，曾借用政治力量，在归绥商会设立粮市，逐日开盘，做以空卖空的交易。后因同业反对，没多长时间，自行停业。

日伪时期，因粮店代收官粮，故以出九入十的手段，串通乡长，从中渔利。后因粮食统制，检查出境，所有的粮栈，大部分转业为货栈，延及抗战结束。不长时间，这些货栈也纷纷歇业，全部倒闭。

日寇投降之后，归化城的粮店又活跃起来，当时，葫麻、小麦禁止出境，但粮商利用社会关系与金钱，贿通粮政机关，取得运输执照，奇货可居，商人大发横财。

1948年夏季，法币贬值，商界混乱，粮价风涨，一日三变。形成了市场经济的停滞状态。经过一个时期，市面流通现洋、法币与金元券贬值为六百万元折合现洋一元。在那个时候，形同废纸的金元券，仍不断地由飞机运来，作为地方当局的军费与政费。但对一般人民，早已失去了通行的作用。所以在市场紊乱的状态中，曾有“飞机一响，洋钱就涨”的谚语。

1949年春，地方当局令绥远省银行发行兑换银元的货币，停止金元券的通行。但因银根奇紧，一般黑市的利率，竟达十二分左右，以致粮价下降，一落千丈。成为多年来未有的现象。

北京解放以后，绥远的局势逐渐和缓。归绥市的粮店不断地

将武川、托县等处的粮食用胶轮车运往旗下营一带，换取物资与现洋。解放后，一般粮店，即遵照国家政策，从事经营，并在南柴火市设立交易所，按公共价格，在粮食公司的领导下，保障市民供给。

### 五、粮店的剥削形式及与其他行业的关系

由于传统习俗相沿，一般人称那些具有较强垄断性与剥削性的行业为三上行，当时的粮店，就是三上行中的一行。

清代市场上使用的计量是由官府鉴定的。每斗的容量相当于公堂上设置的签甬18倍。当时使用的标准斗，叫做官斗，容量为30斤，容量较小的斗，叫做市斗，又叫做栏相斗，它的容量仅有26斤。清代末叶，官斗与市斗，根据市场的情况相互使用。民国十八年，度量衡一度改革，但是积性难移，仍以过斗的手法，在内入外出时，予以巧妙的剥削。

斗码计分两种，一种是以木板制成，叫做硬码，过斗时叫做“硬趟子”，一种是以硬木杆所制，四方形状，一般人都叫软码，过斗时叫“软趟子”。硬码多由乡间农民使用，归化城的粮店一律采用“软趟子”。当粮店斗房以“软趟子”过斗时，一出一入，就有区别。粮主到粮店买粮，倒斗的斗房头儿，已将粮食用练就手法倾入斗内，再将软码子轻浮过来，每斗即可余粮二合；出粮仓时，做“软趟子”的又将手掌竖立，嵌入斗梁。一经过码，无形中又可余粮二合，一出一入，每斗共得余粮四合。每天过粮收市，所有余粮归粮店所有。这种无代价的余粮，当时叫做折粮。如果粮主存粮入库，每年除向粮店交付草绳钱、囤子钱（共计铜钱三文）外，还要预扣耗粮二合。辛亥革命后，草绳钱与囤子钱一律改为现洋一分。中途转卖倒主，仍得按例除粮收费。如存粮时久，每年即以过伏为期限，每过一伏，再加耗粮两合。这样连续盘剥，归根到底，都要通过粮价，转嫁于消费者身

上。

佣费是粮店的一项最大收入，粮食的一入一出，一经过帐，买主卖主，都得交付佣费二分五厘，以后增至三分。

粮主存粮概不付息，但如折钱存入钱行，每斤约可获利八厘至一分二厘，如贷给面铺，竟可得利一分五厘。这就充分显示了上三行粮店的剥削性。

归化城的粮店，自将新旧二城的粮食掌握后，农村经济即被操纵。自清代谱拨币制实行后，一般钱铺的营业与周转，多依赖于粮店，当时农业生产比较发达，农民的一切开支都由粮店来转价。所以粮食的交易，早成为归化城的一大市场，而经济周转，即多以粮价为基础。光绪末叶，洋行东来，帝国主义经营的商业，凭恃着各种侵略手段与雄厚的资本，以至货币体制有所变更。辛亥以后，官僚资本已见萌芽，绥远各地因军阀骚动，土匪横行，农业生产大受影响。原由粮店操纵的农民经济，即行解体，它的周转过拨，又多仰于钱行。

基于上述原因，旧社会的粮店，也是钱行剥削的对象。遇有粮价波动，一些钱铺往往串通粮店，作囤积压奇的勾当，从中渔利。另外一般粮店在粮食入店时，先由粮店斗房评价，然后经面铺碾房，尽量地选购过斗，剩余部分即归盘粮店，代存入仓。所以当年的六陈行，是粮店的最大顾主。

自洋行来绥，粮食的价格逐渐上升。当时的隆昌洋行、会丰轩饭馆，日盛和毛店、通盛和面庄等，也都出入于粮食市，做投机存盘的交易。粮店的接触广泛，说明了它与其它行业的关系。

## 六、聚锦社及几位有名的粮店掌柜和斗房头儿

在清代中叶，归化城的粮店曾与货店业共同组织聚锦社，办理两行的内外事务，对日常贸易也有一些详细的规定。每年阴历六月二十五，按例献戏于南茶访关帝庙，豪华铺张，一次竟用掉

城钱七千五百吊。平时社务由总领负责，他们协助四大乡耆与当地官府进行联系。光绪时期，天荣店掌柜徐仲华、西盛店掌柜李枝荣、万盛店掌柜刘培景都担任过乡耆的职务。其他如张祥麟、任茂源等曾任总领。辛亥革命后，货店业另行组社，与聚福社的性质有所区别。国民党统治时期，聚锦社改名为粮店业同业公会，曾由义丰店掌柜张汉臣担任理事。日伪时期，改组为粮业公会，德兴店掌柜张云亭任会长，会内设职员5人，办理摊派差粮的事务。日寇投降后，粮业公会又进行改组，先后由德丰店经理田宽、大德店经理陈思任理事长。解放以后，所有的同业公会都宣告结束。

光绪初年至民国时期，曾有几名粮店掌柜与斗房头儿操纵了粮食市场，当时名气很大，现将他们的主要活动简述如下：

(1)刘培景，山西左云县人，万盛店掌柜，曾任乡耆。学徒时期，根据民间相传的有关气候方面的谚语，随时体验，尚能预测天气变化。当时一些粮店在粮食的抛售存仓与价格的升降上，多以他的预测为标准。他为了继续发展自己的事业，曾物色了一些青年柜伙，进行培养，作为接班人。辛亥革命后，大同人杨玉福继承了他的职务。

(2)姚智与徐仲华：天荣店掌柜姚智，归化厅本塔村人，具有吃苦耐劳的特性。曾在二掌柜徐仲华（归化厅刀刀板村人）的帮助下，克勤克俭，为本店的发展奠定了丰厚的基础。

(3)任茂源：德兴店是山西祁县财主乔家所开设。光绪中叶，曾由祁县人任茂源担任掌柜，他曾凭恃着雄厚的资本与包头复字号以及法中庸、大德店、德兴长面铺的支援，大要粮盘，暴发横财。极盛时期，每天进出的粮食，竟达一千五六百石。三年结帐，每股生意（山、陕帮习用的语汇），可分红利银三千两，可称为粮店中的多财善贾者。

(4)张祥麟与李枝荣：光绪四年，德兴店的营业已见发达，



当时张祥麟与李枝荣（山西崞县人）在该店担任相当的职务。这年冬，萨拉齐镇西盛永粮店为了与德兴店在粮食市场互见雌雄，就串通了张祥麟与李枝荣，让他们在营业畅旺的季节突然辞职并拨给资本，另行开张了西盛粮店。当时，德兴店的营业受到了很大的影响，从此德兴店就采取了永远不用崞县人的办法。西盛店开张之后，先后由张祥麟、李枝荣担任掌柜。李枝荣是个能干的粮西，曾被推选为归化城的乡耆，他在张祥麟奠定的基础上，使粮店有了进一步的发展。辛亥革命后，又由定襄县人刘明道继承了李枝荣的职务。他们在营业中，都以一脉相承的稳步前进办法，活跃于粮食市场。

(5) 崔庆福：山西省忻州人，善于交际。宣统三年，兴和店创立的时候，他担任掌柜。开业那天，他利用酒席招待主顾，四乡农民闻讯前来，云集的骡马牛竟达七八百，过斗的粮食近千石。从此他就逐渐操纵了粮食市场。

(6) 周达德：山西崞县人，曾任万成店、瑞成店、义丰店的掌柜，为人素守信誉，诚有一言既出，驷马难追的气魄。当他接办义丰店的时候，股东贺和厚因他不善应付，曾表示反对，后经其他股东解释，才得以经营，后仍以守信于人得到同行业的拥护。

(7) 朱善积，山西忻州人。因其夙颖突出，一般人称其朱大头。他担任永德店掌柜时，曾以蛮干手段，不计利害，常耍虎盘。虽互有赔赚，仍能取得财东森家的信任。此人很具冒险精神。

当年归化城粮店著名的斗房头儿，计有李峰、张三与张正理三人，他们各有特点，兹将其经历事迹，概述如下。

(1) 李峰，西盛店的斗房头儿。山西省崞县人。他具有“软趟子”过斗的手艺，每年积余的农粮，将敷本店的开支。同时能够鉴别川底（即土默川）与后山粮食的户地。在同行业中，有