

30年代以110万银元作资本，
经过五年经营，筑成860多公
里的同蒲铁路，创建包括采煤
采矿、冶金、电力、化工、机械
制造、建材、毛纺、皮革、火柴、
面粉、卷烟、造纸、印刷等轻重
工业厂矿的西北实业公司，总
资产达到2亿银元。如此好
的效益从何而来呢？请看

刘 存 善 编著
刘大明 刘晓光

山西经济出版社

阎锡山的经济谋略与诀窍

戎子和

刘存善 刘大明 刘晓光 编著

阎锡山的经济谋略与诀窍

山西经济出版社

〔晋〕新登字4号

书 名：阎锡山的经济谋略与诀窍

作 者：刘存善 刘大明 刘晓光

出版者：山西经济出版社（太原市并州北路11号·
邮码：030001·电话：4044102）

发行者：山西省新华书店

印刷者：太原千峰科技印刷厂

开 本：850×1168 1/32

印 张：6

插 页：1

字 数：15千字

印 数：0001—3000册

版 次：1994年8月第1版 1994年8月第1次印刷

书 号：ISBN 7—80577—775—6 /F·775

定 价：5.00元



三十年代初的阎锡山

前 言

多谋善变的阎锡山，民国时期在山西执政达38年之久。他奉行“中的哲学”，以维护个人生存为最高“母理”。为了存在，在错综复杂的政治风云中，他周旋于各种政治力量之间，民国初年可以脱离国民党而依附于袁世凯和段祺瑞；军阀混战时期可以采取保境安民政策，坐山观虎斗；国民党北伐进展顺利之时，又可以起而响应，出任国民党要职，率先进军北京；当蒋介石削弱异己威胁到他的存在时，又敢于陈兵中原，兴师问鼎，与蒋一决雌雄。在这期间，他得意时，曾经雄踞北方，领有晋冀察绥四省和平津两市；失败时曾经宣布下野，匿居大连；虽下野而仍遥控山西军政局面，进而东山再起，在山西重新掌权。因之，民国时期人们称他为“不倒翁”。实际上，他也是民国政坛人物在大陆掌权时间最长的一个人。但是最后在同共产党和人民解放军的较量中，却彻底失败，丢掉了山西这块根据地。

阎锡山出身于以经商为主的小地主家庭，并从商数年，具有很敏捷的应变能力。当他在政治上和军事上遭到失败之时，即转而从事经济建设，以积蓄力量，伺机而动。20年代的军火生产，30年代的大规模经济建设，都是在政治上和军事上遭到失败的情况下进行的。他以青少年时期从商学得的驾驭经济的本领，从事经济建设，取得很好的经济效益，建立了许多工矿企业，奠定了山西近代工业的基础。1994年1月在太原唐明饭店展出的、受到中共山西省委领导同志祝贺的山西理财名人书画大展，将阎列为被展出的12位名家之一，就是因为他有丰富的理财经验并取得了突出

的成就。

他搞经济建设分为两个时期。第一个时期是在20年代。他没有向人民直接征税，而是用铸造和发行铜元的办法，5年赢利360万元，把一个修械所逐步扩建为可以制造步枪、手枪、冲锋枪、轻重机枪、山炮、野炮、迫击炮、重山炮、加农炮及其弹药的太原兵工厂。它与汉阳和沈阳兵工厂齐名，成为国内三大兵工厂之一。

第二个时期是在兴师问鼎，兵败中原之后的30年代。他东山再起之后，为释蒋之疑并对付日本帝国主义的侵略，提出自强救国与建设救国的口号，全力以赴地进行经济建设。其特点是：

投资少 1932年开始大规模经济建设时，筹集到的硬通货只有110万银元^①。

时间短：从1932年到1937年抗日战争爆发，只有5年时间。

规模大：创设西北实业公司，建成一个包括采煤、采矿、炼焦、冶金、电力、化工、机械制造（包括武器）、耐火材料、水泥、毛纺、皮革、面粉、卷烟、火柴、造纸、印刷等厂矿的小而全的、可以自给自足的轻重工业体系；修筑了860多公里的同蒲铁路；

^①王尊光、张青樾合写的《阎锡山对山西金融的控制与垄断》（《山西文史资料》第16辑）说：中原大战后，山西省银行库存银元只有240万元。阎下野时提走200万元，赏给他的高级军政官员。山西省政府主席商震于1931年离晋时，又提走30万元。1932年阎锡山出任太原绥靖主任时，省银行库存只有10万银元。阎知经理高步青等在他下野和晋钞贬值期间有舞弊行为，遂下手令，命高当天交出100万银元，下午果然凑齐。

这就是当时的全部硬通货。至于省银行发行的纸币因贬值已失掉信用，不久即作废，库存一些证券也马上变不成钱，故未计值。王尊光，名谦，大同人，曾任原山西省银行监理，山西省政府秘书长，同蒲铁路局局长等职，解放后为中华人民共和国财政部专员。此数字当为可信。

整顿和创办了山西省银行和铁路、垦业、盐业等银号及其实物准备库；成立了山西省营业公社、土货商场和斌记五金行等商业机构。

效益好：110万元资本，经过5年经营，固定资产连同20年代的兵工厂在内，达到2亿银元^①，其中银行库存黄金万两和银币800万元。

取得这样的成果，除了有一个安定和平的环境外，主要是因阎锡山有一套组织经济建设的谋略和诀窍。这些谋略和诀窍是什么呢？我们根据《山西文史资料》和《太原文史资料》发表的部分亲历资料，又访问当年担任经理、厂长等职务的一些老人，写成了《阎锡山的经济谋略与诀窍》一书。它比较概括地回答了这个问题。时过数十年，当事人多已辞世，本书所写的又基本上是具体的亲历资料，所以谈不到全面地揭示阎锡山处理经济问题的全部奥秘，但窥一斑而知全豹，仍不失为我们了解阎锡山经济谋略与诀窍的一把钥匙。阎撷取马克思主义的某些词句，加上他自己杜撰的一些说法，形成了简称为“物劳主张”的“物产证券与按劳分配”。他提出这个理论的目的，尽管说了许多要医治社会病症的言词，但实际上是用以抵制马克思主义在山西的传播的。在经济建设实践中，他所采用的方法，基本上是他青少年时期经商所学来的山西商人的传统的经商之道。清末和民国初年，曾经掌握全

^①山西官僚资本企业的资产有多少，没有留下确切的统计数字。1940年5月1日，在晋绥边区兴县出版的《新西北报》第145号，发表了南汉宸的《目前政治形势》。此文说山西的官僚资本企业的资产约为2亿2千万元。薄一波在《回忆山西新军》一文中说：山西地方实力派阎锡山，“统治山西二十多年间，约占有两亿元（银币）左右的资本，主要是工业、矿业，兼营铁路、银号和商业”（《党史文汇》1992年第8期）。今取薄说。另据米量轩、曲宪南在《晋绥地方铁路银号始末》一文中说，山西省银行、铁路银号、垦业银号、盐业银号到抗日战争前夕，库存共有黄金万两、银币800万元。

国经济命脉的山西商人趋于没落，阎锡山进行经济建设并取得明显的经济效益，可以说是对山西人经商传统的继承和发展。所以，《阎锡山的经济谋略与诀窍》不谈阎锡山的经济理论，也很少罗列繁琐的统计数字和表报，以便读者能从简明扼要的叙述中，把握其驾驭经济的本领，从而得到一些启发。

根据实事求是的原则，运用一分为二的观点，本书通过一些鲜为人知的具体事例，介绍了阎锡山在经济建设中如何精打细算、节俭办事、讲求效益、保证质量的一系列具体做法。这些做法都打着时代的烙印，有些已经过时了，有些带有明显的保守性，有些是祸国殃民的，有些在今天仍然是可取的。不管怎样，都可以作为我们的借鉴。全书以叙事为主，还穿插一些小故事，读起来饶有情趣。

邓小平同志说：“社会主义要赢得与资本主义相比较的优势，就必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果，吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代社会生产规律的先进经营方式、管理方法。”这是接受外来经验和历史经验的指导思想。我们就是在这一思想指导下写《阎锡山的经济谋略与诀窍》的，希望能够通过它对我们目前的经济建设做一点微薄的贡献。

阎锡山的经验，虽然是几十年前的东西，但它是在我们山西这块黄土地上形成的，具有浓郁的乡土气息，更便于我们吸收和借鉴。把它和现代的经营方式和管理方法结合起来，也许能取得相得益彰的效果。

请以批判的眼光，弃其糟粕，取其精华。

这本书是在许多老同志的关怀和支持下出版的。原财政部副部长、山西老干部戎子和同志题写了书名，许多同志在审稿和出版过程中付出很大精力，谨表谢忱。书中的缺点和错误在所难免，欢迎批评指正。

目 录

一、商贾出身 理财能手.....	(1)
二、失之军政 补之经济.....	(5)
三、军火生产 白手起家.....	(9)
四、筹集资金 花样翻新.....	(15)
(一)以纸币做资金.....	(15)
(二)官卖鸦片.....	(25)
(三)变相募捐和募捐.....	(29)
(四)截旷与克扣工资.....	(31)
(五)加重人民负担.....	(32)
(六)需要即是合法, 你的也是我的.....	(36)
五、融通资金 灵活多变.....	(41)
六、精打细算 节俭办事.....	(44)
(一)精打细算的得与失.....	(44)
(二)因陋就简, 尽量省钱.....	(54)
(三)没有投资建成的西北洋灰厂.....	(59)
(四)花钱的大方与小气.....	(61)
七、事无巨细 躬亲处理.....	(67)
(一)在处理琐事中见效益.....	(67)
(二)引进成套设备的做法.....	(70)
(三)采购物资的曲折和奥秘.....	(73)
八、引进技术 舍得花钱.....	(78)
(一)千方百计地引进科学技术.....	(78)

(二)高薪聘用科技人员	(81)
(三)依靠洋专家也重视土专家	(82)
九、自力更生 不靠外援	(87)
(一)自筹资金营建“独立王国”	(87)
(二)自己制造 减少进口	(89)
十、倡用土货 抵制外货	(93)
(一)提倡服用土货支持地方工业	(93)
(二)抵制外货保护生产	(97)
十一、企业盈亏 利率为准	(101)
十二、顶股分红 赏功罚罪	(108)
(一)顶股分红使职工与企业利害相联	(108)
(二)包工包制与承包责任制	(114)
(三)赏功罚罪	(117)
十三、人民公营 防患未然	(123)
(一)对付蒋政府的一个绝招	(123)
(二)对公营事业人员的要求	(127)
十四、弄虚作假 投机倒把	(130)
十五、造产救国 县村着手	(138)
(一)致富之术在发展生产力	(138)
(二)发展农村经济变出款多为入款多	(140)
十六、成功关键 大权在握	(146)
附录一：山西省人民公营事业管理章程	(150)
附录二：西北实业公司章程	(165)
附录三：山西省营业公社章程	(169)
附录四：西北实业公司发给员工奖章办法	(172)
附录五：山西主要的公营事业简介	(173)

一、商贾出身 理财能手

阎锡山在中国近代史上一度是个引人注目的人物，因为他曾陈兵百万，问鼎中原，想把蒋介石拉下马来，由他坐中国的第一把交椅。在山西，就更不用说了，从辛亥革命当选都督到1949年太原解放为止，他执掌军政大权达38年之久^①，是民国史上在大陆执政时间最长的一个人。这是从政治和军事方面说的。除此之外，他还是一个善于运筹擘画、经营管理的理财能手。正如本书《序言》所说的，30年代他以110万银元为资本，经过5年经营，连同20年代创建的兵工厂，固定资产就达到2亿银元。这在民国时期的官僚政客中，除了贪赃枉法者外，靠经营企业取得如此成果，也可以说仅此一人。

阎锡山的这种本领从何而来呢？这要从他的家族说起。

阎锡山祖籍洪洞县。他在其父书堂（字子明）逝世后所写的《哀启》中说：“先世于明洪武初，由洪洞棘针沟迁居阳曲县坡子街，继而迁居五台县长条坡，终乃定居河边村，遂隶籍五台。
②”

阎家定居河边村大约是在明末清初之际，可考的始祖名思悦字存诚。他流落到河边村时是个单身汉，依靠给人放羊、打短工

①1930年由阎挂帅倒蒋的中原大战失败后，阎锡山下野，名义上失去山西的军政官衔，但他在下野期间仍遥控山西军政大局，所以说他从辛亥革命到太原解放一直是山西的统治者。

②《阎子明先生奉葬实录》哀仪之部。河边村今划归定襄县。

过日子，五十岁左右才娶妻成家。一连几代，都是靠种地、驮炭^①或打短工过日子，其中有的人家逐渐买房置地，有了田产。直到第六代，阎锡山的曾祖父兴泰时，家道才开始有了较大转变。阎锡山在《日记》中记述他父亲的话说：“余家世之转变，全在汝曾祖父兴泰公之身……公少年聪颖而家寒，其兄安泰公谓之曰：弟可安心读书，以成就其大者，兄虽驮黑炭，亦足以供之。公遂奋读。至十八岁，见其兄过日太艰，乃决意辍读经商。其师惜而勉之。公曰：学固所愿也，唯不忍再以读累兄。近邻王维藩公闻之，谓公曰：诚欲辍读经商，我可荐于广武镇余之永恒粮店中，何如？公诺之。到柜后，柜掌之少君知君通文字，益敬重。凡柜中往来信件，必先向君询问有无错误。公一一告之，而嘱其勿对他人言。少君屡向掌文笔之先生修正之，先生久而异焉，意必有人告之。诘之少君。少君曰：固为他人所告者，唯他人不让告人，当守信。先生乃向柜掌言之，且曰：柜中往来信件之错误是柜中之羞，有明白者当使出而参与，藉资补救。柜掌询之少君，少君以实告。至是，公遂得参与文牒，时入柜已四阅月也。三年，即顶股四厘，实为该号特别而又特别之事。三帐即顶整股。公非仅文字为长，计算之才尤优，而记忆力亦甚强，并善用‘一掌经’存帐。时伙友报数，公每是甲非乙。伙友异而问公，公乃以‘一掌经’告之。店中过粮日百数十起，公既强于记忆，坐檐下闭目听报，晚间阅帐如有错误，尚能指出。公掌柜后，请一管帐先生。当初到时，店中有一老管斗者，记忆力亦甚强。欲试之，乃将一日之粮过毕，始向先生报帐，且言之甚快。先生窥知其有试

①五台县窑头村在清代即产煤，销往崞县、定襄以及五台各村。当时没有专业运输户，农民们农闲时间将运煤作为一项副业，驴驮一驮，自己又背百十斤，销往附近各村，其艰苦可想而知。河边村农民即以此为主要副业。

己意，乃合帐挂笔而听之。老管斗曰：先生嫌言之太快乎？先生曰：非也。余听汝报完后，一气书之耳。管斗者报毕，先生一气书出。公曰：汝二人如有错误，余阅帐即知之。阅毕一字不差。公整理事务，公道从容，经理该号十数年，该号生意之发达，非唯同行之首，且为全镇之冠。然亦因以积劳成疾，三十八岁即归家养病，伙友犹来请夺柜事。虽筑室于场，疗养三年，终未见愈，遂于四十一岁而歿矣！……当时永恒粮店三年一帐，每股批银二三千两。村中以人才力赚钱者，汝曾祖父为第一。假使延年，当时即可小康云。①”

这段话有两点值得注意，一是阎家是以经商发家的，二是阎锡山的曾祖父是位计算能手。至于分红批银，可能有些夸大，因为阎锡山的祖父并不十分富裕。

阎锡山的父亲也是位经商和计算能手。他幼年住地方（即在人家的商店里当店员，住地方是五台县的土语），因为善于经营和精于计算，不多年，便自东自掌在五台县城内开设了“吉庆长”钱铺。阎锡山幼读私塾，除了念《三字经》、《百家姓》和四书之外，便是学习打算盘。12岁（一说14岁）辍学之后，随父学商。钱铺子的业务就是出放高利贷并收取本息，出“钱帖子”②，还从事金融投机，做“虎盘”③。阎锡山在钱铺里白天印制“钱帖子”，放债收息，有时探听行市，协助父亲进行金融投机；晚间则按一般商号的规矩，除了结帐之外，照例是练习打算盘，直到深夜。五六年的实践，使他获得在学堂里难得学到的知识：如何抓

①《阎锡山日记》（手写本）1933年6月26日。

②钱帖子是当时民间商号发行的一种纸币，靠信誉在一定范围内流通。

③当时银两和制钱的兑换率时高时低，一些投机商人买空卖空，高价出，低价进，牟取暴利，因其风险大，民间称之为打虎，又叫做虎盘。

住机遇，牟取暴利，如何用纸币（钱帖子）去赚真银子，他都心中有数；特别是学会了精打细算，不仅精通珠算，而且心算能力也极强；此外，他还特别熟悉市场动态和民间的经济状况。这就是他善于搞经济的历史渊源。

1900年，他父亲在一次“打虎”中遭到了彻底的失败。“吉庆长”钱铺倒塌了，债主上门来逼债。父子俩为了躲债，跑到太原谋生。阎锡山先当店员，后来考入山西武备学堂，并被派往日本留学。从此开始了他的军政生涯。

如果没有这次偶然的失败，阎锡山的历史当另是一副面貌。他将会象家族其他有出息的成员一样，成为一个地道的商人。

阎锡山这一段历史，对于我们研究他的经济谋略与诀窍，是一把开门的钥匙。

二、失之军政 补之经济

商人出身的阎锡山，经常以投机商的眼光来看待政治斗争。做买卖，是为了赚钱；搞政治，则是为了存在，也就是要保住自己的军政权力和地位。

参加同盟会，在辛亥革命中当选为山西都督的阎锡山，当孙中山决定将中华民国临时大总统的职位让给袁世凯的时候，阎锡山便立即进行政治投机，依附于袁世凯。从此，他周旋于各种政治力量之间，为了存在，什么战略策略都可以采取。“存在就是真理，需要即是合法。^①”这是他后来做出的经验总结。

阎锡山为了存在而采取的战略措施，有政治的，有军事的，而在政治的和军事的战略措施遭到失败时，他又会以经济手段作为自己存在的战略措施。20年代和30年代前后两期的经济建设都是在政治和军事遭到失败时进行的，就足以说明这一点。

1912年8月，领导辛亥革命推翻清朝专制统治的由孙中山领导的同盟会改组为国民党，早期的同盟会员阎锡山被举为参议。但是就是这个国民党参议，却于1914年11月秉承袁世凯的旨意，不仅自己宣布退出国民党，而且勒令山西各地的国民党机关在三日内一律解散。从此长达10年之久，山西没有国民党的合法地位和活动。1915年袁世凯阴谋称帝，阎锡山首先提供经费2万元，又连电劝进，把辛亥革命贬低为“新旧递嬗时代之权宜手续”，认为“以中国之情决不宜沿用共和制度”，“非厉行军国主义不足以图强，欲厉行军国主义非先定君主立宪”不可，倡议“废共

^①《阎锡山日记》（手写本）1941年7月23日。

和而行帝制，以帝制而行宪政”，并恳求袁世凯“以大有为之才……无所用其谦让”，而登基称帝。袁世凯在全国人民的反对下，宣布退位并死去后，阎又依附国务总理段祺瑞，取得督军兼省长的职位，将山西的军政大权集于一身。为了报答段的栽培，于1917年派兵一旅赴湖南，反对由孙中山领导的护法战争，结果丢盔弃甲，全军覆没。

接二连三的失败，使阎锡山不敢轻率地介入当时已经开始的北洋军阀混战。他在政治上采取韬光养晦的策略，站在娘子关上，窥测天下风云，形势有利则出兵冀鲁平津，不利即闭关自守，以待时机，坐收渔人之利。这样他就可以立于不败之地，就可以存在下去。

要实现这个目的，得有雄厚的实力，必须走扩军备战的路子。要扩军，失业者比比皆是，当兵吃粮的人，招之即来；而武器装备自己不能生产，或从国外进口，或从国内购买，都需要经过其他省区，结果往往被人截收，困难重重。于是，他开始建造兵工厂，把它作为实现存在下去这一政治目的的战略措施。

民国初年，山西只有一个修械所，内设几部机床，只能做点修修补补的零活。阎锡山自从确立了 this 战略决策之后，即逐步扩建，1920年将它改为军人工艺实习厂，开始制造枪弹和步枪，边生产边扩充，逐渐设立了十几个分厂，可以制造步枪、手枪、冲锋枪、轻重机枪、山炮、野炮、迫击炮、重山炮、加农炮（还装配飞机，后因成本过高而停产）及其弹药。1927年更名为太原兵工厂，与当时的汉阳、沈阳兵工厂齐名，成为国内三大兵工厂之一。有了这些武器装备，阎锡山将他的军队由民国初年的4个旅扩编为17个师。以此为实力，参加了国民党的“北伐”，受任国民革命军第三集团军总司令，于1928年率部先期进入北京，出任平津卫戍总司令，领有晋冀察绥四省和平津两市，成为与蒋介石、冯玉祥、李宗仁齐名的新军阀，一跃而登上民国时期的政治舞台。

进行军火生产这一战略决策的实施，不仅使他存在下来而且获得很大的发展。但严格说来，单纯的军火生产还不能说是真正意义上的经济建设。但军火生产为他培养了一批科技人员和管理人员，取得了进行经济建设的丰富经验。

阎锡山搞经济建设的第二个时期是在1932年东山再起出任太原绥靖主任之后。这个时期他提出明确的经济建设的口号，全力以赴地进行，又是为了存在而采取的战略措施。

原来，在“北伐”取得胜利之后，蒋介石想借裁军之机，削弱异己，引起冯、阎、李的不满。李、冯先后起兵反蒋，均遭失败，最后由阎挂帅于1930年4月发动了倒蒋的中原大战。经过半年之久的搏斗，蒋介石取得胜利。阎锡山下野，匿居大连，1931年8月又潜回家乡五台县河边村。不久，九一八事变爆发，国际和国内形势发生了急剧变化。蒋介石在全国人民团结御侮、一致对外的呼声下，不得不捐弃前嫌，起用反对他的汪精卫、胡汉民、阎锡山等人。在这个背景之下，阎锡山乃得于1932年2月出任太原绥靖主任。

阎锡山清楚地知道，他的再次出山完全是形势发生变化的结果，否则，蒋介石是绝不会饶恕他的。所以，为了存在，他得重新制订自己的战略。面对日本帝国主义的侵略，面对蒋介石对自己的怀疑，面对日益高涨的抗日救亡运动，阎锡山陆续提出自强救国、造产救国、建设救国等口号，决心进行大规模的经济建设。他认为只有这样，才能对付日本帝国主义的侵略，释蒋之疑，并取得全国人民的信任，而在政治上存在下来。于是，他制订了《山西省政十年建设计划案》，成立了太原经济建设委员会和西北实业公司，把三分之一的军队用于修筑同蒲铁路，全力以赴地进行经济建设。他用110万银元作资本，经过5年时间，建成一个小而全的可以自给自足的轻重工业体系，修筑了860多公里的同蒲铁路，连同20年代的兵工厂，固定资产达到2亿银元。到1934