

目 录

山西祁县乔家在包头的“复”字号	刘静山 (1)
大德通票号始末	郝建贵 (18)
以稳健著称的票号经理高钰	黄鉴晖 (28)
广誉远药厂四百年	韩洪文 (31)
晋中第一家票号——平遥日升昌	冀孔瑞 (49)
山西票号的创始人——雷履泰	黄鉴晖 (61)
祁县复恒当从业亲历记	段占高 (65)
我所目睹的复恒当号规	段占高 (72)
清代北方最大的通事行——大盛魁	孔祥毅 (79)
附录：大盛魁的号规和惯例	(88)
太谷曹家商业资本兴衰记	聂昌麟 (91)
介休侯百万和蔚字号	冀孔瑞 (108)
山西票号的改革家李宏龄	黄鉴晖 (119)
曲沃旱烟业简述	段士朴 (126)
山西商号的顶身股制度	段占高 (131)
山西票号的经营管理简介	黄鉴晖 (135)

山西祁县乔家在包头的“复”字号

刘 静 山

商业以“六陈行”为主——家规严谨，子弟奋发——
实力大，门路宽——组织各行联合机构——发行凭帖，
扩大资金周转——薄利多销，重视信誉。

祁县乔家，在山西封建商业资本中具有一定的代表性。当其极盛时代，几乎国内通都大邑尤其北方几省的大中城市，都有它开设的生意。它的原始积累是从哪里来的？它怎能“生意兴隆通四海，财源茂盛达三江”呢？它又为什么能站得这样久稳呢？要说是“生财有道”，其道何在？包头的复盛公是它发迹的生意，以后扩大了经营，陆续开设了很多字号，如：复盛全、复盛西、复



包头复盛西钱庄旧址

（王绍青摄影）

盛油坊等，由于其商号名称都冠以“复”字，所以人们便把乔家开设的商号，统称为“复字号”。从复字号的创业和经营过程，就多少可以知道乔家的封建剥削和发展情况。

“先有复盛公，后有包头城”，这是过去包头工商界和居民差不多人人都知道的一句话。从这句话就可以知

道复字号与包头城的发展是有着一定的联系的。复字号的财东是山西祁县乔家，乔家在山西封建商业资本中是有代表性的一家。京包线上的大中城市都有它投资经营的不同行业的生意。它有这么多的商号，有这样大的经济力量，是发迹于包头的。乔家的先人早年曾与其秦姓盟友跑到口外萨拉齐厅老官营村合成当铺当伙计，有了一些积蓄，便转移到包头西脑包开设了粗具商号组织形式的坐商小铺，号称广盛公，后改组为复盛公。随着包头的发展，逐渐由复盛公而派生出复盛全、复盛西、复盛油坊、复盛菜园、复盛西店、复盛西面铺等商号。复字号由开创到结束，中间经历了二百来年，其详细情况没有可资参考的文字记载，本文是根据曾在复字号工作过几十年的几位老人的谈话而写的，只能略述其概况而已。

一、复字号的沿革

（一）广盛公的创始

清代乾隆初年，为了支应驻防军队的粮秣，当局把土默特旗的广大牧场大量开垦耕种，农业逐渐发展，由内地来到口外种地和经商的日益众多。包头西脑包（今东河区西郊），在那时既是东西交通的要道，又是蒙汉贸易的一个聚点，落户定居的各业人口便日益增多。山西祁县乔家堡有一乔姓者，与徐沟县大常镇的一个秦姓者，自幼就很要好，结为异姓兄弟。在此期间，他们相偕来到萨拉齐厅的老官营村，在合成当铺当了十来年伙计，稍有积蓄，便转移到包头西脑包，始而开设草料铺，并经售豆腐、豆芽、烧饼、切面以及零星杂货。后又进一步兼营首饰楼（做银活）。当时并没有正式字号，只是由于他俩人同心协力，省吃俭用，待人接物态度好，因之买卖颇为发达，为以后事业的大发展奠定了基础。但他们并非一帆风顺，中间曾一度亏赔，几乎要垮，老乔回到祁县种地，只留老秦在包头看守摊底，维持现状。

乾隆二十年是个丰收年，粮价普遍低落，黄豆价格尤疲，老秦趁机购存大批黄豆，为的是给自己磨豆腐、生豆芽作准备。不料次年黄豆竟成了缺货，价钱节节高涨。老秦把购存的黄豆出售了大半，获利颇丰，认为买卖不惟已有转机，而且大有可为，亲到祁县把老乔接来包头，开设广盛公字号，从此生意兴隆，财运亨通。这时的西脑包已不是包头唯一商贾辐辏之区了，商业中心逐渐转移到东河区转龙藏以西大东门里一带。乔、秦两人察看形势，遂迁移到东前街（今解放路）穿行店里，开设兼当经纪人的客栈、货栈广盛公店。由于经营有方，获利甚厚，稍后数年间在东门大街路北购买地皮数亩，兴修了一座屋宇广阔的大商号够用的大房院，结束了广盛公店，新开了广盛公号。另请掌柜主持，扩大经营范围，不分行业，上自绸缎布匹，下至蔬菜杂货，应有尽有。但其主要业务是油、酒、米、面，并做粮盘、钱盘等投机买卖。有时也贩马到河南一带出售。这时的乔、秦两人已成了名利兼有、坐享其成的财东了，不久他们都因老返归故乡。

广盛公的生意本来是很兴隆的，但因吃惯了投机倒把的甜头，某年大做“买树梢”的投机买卖（农民春季急于用钱，向商号借支银钱货物，以所种青苗庄稼作抵，议定极低廉的价格，到田禾收获后，照议定价格交粮，俗称这种投机买卖为“买树梢”），不料时不凑巧，亏累很多，几乎倒闭。幸赖当时地方上有好多的“相与”、常来往的主顾及同业热情支持，大家议定准将所欠债务缓期三年归还，使它能喘口气和恢复机会。到了三年算帐期，不惟债务全部还清，而且大赚其钱，东伙批红不少。他们欢庆之余，认为这是复兴基业的起点，一致主张改组字号为“复盛公”，以垂永久。这时已是嘉庆年间（一九五一年复字号结束时，曾发现保存最老的广盛公乾隆二十二年的帐簿和复盛公嘉庆年间的帐簿）。

（二）复盛公的诞生

复盛公是乔姓以“在中堂”、“大吉堂”、“进修堂”、“德兴

堂”的名义，秦姓以“三余堂”的名义，共投资白银三万两，就广盛公铺底改组而成立的。业务仍以经营油、粮、米、面的“六陈行”为主。为了适应当时的市面需要（包头当时赌风甚炽，宝棚尤多，浪荡子弟堕入其中，今日突富，明日忽贫，因之典当衣物，借贷银钱，成为这些人赌资挹注的门路），先后兼营当铺、估衣铺（专卖当铺下架的衣物）、钱铺业务。当时包头既无官治，又无管理商事的行会组织，自由经营，高抬低压，获利倍蓰，资力越来越雄厚。这就为乔、秦两姓财东创造了多财善贾的有利条件。

乔家子弟恪守祖训，在中堂乔映霞持家时，于光绪末年给昆仲十一人各立斋名，互相勉励，如“不泥古斋”、“不拘今斋”、“昨非今是斋”、“不得不勉斋”、“自强不息斋”、“一日三省斋”、“退思补过斋”等，并订立家规：一不准吸鸦片，二不准纳妾，三不准赌博，四不准冶游，五不准酗酒等。因此，他们经常警惕奋发，持盈保泰。

秦家子弟恰恰相反，吃喝嫖赌，样样都贪，挥霍浪费，入不敷出，逐次从号内抽股出去，全部花光，秦家抽出的股分均由乔家补进，最后复盛公十四个财股中只有秦家的一厘二毫五。

复盛公买卖发达，三年一结帐，按股分红，每股二三千两，即按每股平均二千五百两计，乔家有十三股八厘七毫五，每帐就可得三万四五千两银子。如此二十多年，根基巩固，信誉益彰。于是为了扩大经营，追求更大的利润（道光二十年鸦片战争以后，洋行收购西北皮毛、药材等物资，包头商务日见繁荣），乔家独立资本，又在包头增设复盛全于财神庙街西口路北，增设复盛西于瓦窑沟口路西。经营业务与复盛公相同。各号都兼营当铺、估衣铺、钱铺、粮店、油房（榨油卖油）、面铺等业务。咸丰年间，复盛公又以包头“相与”李柜（李大、二、三柜）和白家（恒兴长店财东）抵债的南龙王庙一带田地二百八十亩，经营复盛菜园，培种蔬菜，供应市面，行业新鲜，每年获利不少。同治末年和光

绪初年，复盛公、复盛全、复盛西等号的业务都是蒸蒸日上。

复盛西于光绪二十年，经杨成威掌柜建议，提资增开复盛协、复盛锦钱铺，复盛兴、复盛和粮店，营业没多久，由于“买树梢”亏赔，经乔务财主（乔亮财主之子，乔映霞之父，为人机警，善交际，经常住在北京大德通与清廷王公督抚们往来，同马玉昆是结拜弟兄）来包视察后，着令先后歇业。

专门经营粮食业的复盛西店，原系复盛西出资所开的一个分店，并无独立的万金帐。因为这个粮店的伙友们克勤克俭，敢作敢为，帐帐赚钱，而老号复盛西反因经营不善，常有亏赔。在这种情况下，复盛西店的伙友当然不大乐意，民国十年“头儿”（粮店内负责鉴别粮食质量，估定粮价，决定买卖的专业人员）马荀向乔映霞财东鸣不平，提议脱离复盛西管辖，另立万金帐独立经营。乔财东采纳这一建议，即提升马荀为独立后的复盛西店的掌柜，以后马荀还当了复盛西的总领掌柜。

（三）复字号对财力的运用

复盛公、复盛全、复盛西的公积金都存在统事（山西人术语，内部帐务组织）德裕永堂名下，习称厚成，东伙都不得擅自动用，遇有生意亏赔或其他紧急需款情况，才准支用。此外，还有把“德裕永”三字拆开，由复盛公、复盛全、复盛西三号各占一字，称为复盛公德记、复盛全裕记、复盛西永记的联合组织，以复盛公为总领导，做一些三号合作的投机买卖。

复盛公浮存雄厚（“相与”及东伙在柜上存的现款，利息极低，很少提用），所营行业又多，周转灵活，抽调方便；例如春季当铺赎货时，收进现款作菜园开支，秋天菜园进款可作购买油粮之用，循环利用，互相支持，不失时机，在经营上远非其他商号所能与之比拟。

在包头街市上，复盛公、复盛全、复盛西三大号共有十九个门面，四五百职工，实力既大，门路又宽，加以乔财东信任掌柜，他们作事都能得心应手，运用自如，分外显得气力足，能耐

大，益以号规严整，组织健全，历经乾隆、嘉庆、道光、咸丰、同治、光绪、宣统至民国二十六年，中间时局几度不宁，社会变化剧烈，但在这漫长的二百来年中，它们一直做的是顺利生意。

（四）复字号在包头工商界的地位

道光至咸丰年间，包头商业益趋发达，人口也日渐增多，地方上的诉讼和行政治安等事项，萨拉齐厅的同知不暇过问，而包头巡检的职权又有限，面对着这不断发达和发展的新兴事物，也深感应付为难。因之，商人不得不自行组织权力机构，维持市面。复字号当时是居于领导地位的，联合各行业组织“大行”机构，一面解决商民大小纠纷，一面处理巡查弹压以至拘押人犯等街市治安事宜（一九三〇年前后包头市公安局的开支还是由商会负担）。民国初年，“大行”改为公所，后又改为商务会。商务会的会长，长时期来都是由复字号的掌柜轮流充任的。“近水楼台先得月”，他们自然要利用其地位和职权，直接或间接搞些投机买卖，支垫绒毛店囤积皮毛，通过自己的油粮柜囤积粮食和食油，从而操纵市场。

辛亥革命时，西北受的影响不大，商路照常通畅，阎锡山虽曾一度率部到达包头，但为期甚短，包头市面平静，复字号没有受过大的损失。民国二年至五年（一九一三——一九一六），包头绒毛生意又多又快，绒毛店勃兴，百货店林立。这些行业买卖频繁，周转金需要量大增，如果没有殷实“相与”为之支持，势必捉襟见肘，坐失时机。复字号实力雄厚，凡是认为可做“相与”的，都给以充分信用放款，推动了各行业的发展，也扩大了自己的经营范围。

光绪末年至民国十年左右（一九〇八——一九二一），包头各殷实商号也和其他地方一样，发行凭帖（凭帖同现在的纸币一样，它以铜钱为计算单位，分壹仟文和伍百文两种，一千文铜制钱合银洋一元三角），流通市面。虽然在发行前须将准备金交由商会保管，但发出去的多，收回来的少，从中大可取利（一九五

三年复字号结束时，还有农民持他的凭帖来兑现）。复字号在包头发出凭帖很多，因它殷实可靠，信用卓著，作为储藏手段，人们宁愿存放复字号凭帖而不愿存铜制钱。

（五）复字号的极盛、衰落和结束时期

民国十年，托克托县河口的甘草码头转移来包，民国十二年京绥路修达包头，黄河航运益加发达，包头成了更大的水陆码头。绒毛店、甘草店、旅蒙商、河路店、银钱业、油房、粮店、洋行等都如雨后春笋，欣欣向荣。民国十四年进出口总值达二千多万元。商业的急剧发展，使各行业所需流动资金都较前大增。在这一活跃时期，支垫包头九行（钱行、当行、油粮行、皮毛行、杂货行、货店、蒙古行、牲畜行、药材行）十六社（金炉社——铁匠、鲁班社——木匠、义合社——黑皮匠、毡毯社——毛毡、公义仙翁社——糕点、清水社——蔬菜、裁绒社——口袋地毯、绘仙社——画匠、六合社——钉鞋匠、仙翁义合社——饭馆、集义社——靴鞋、威镇社——裁缝、得胜社——屠宰、恒山社——山货、合义社——旅店、义仙社——染房）用款，主要还是复盛公、复盛全、复盛西三号。信贷助长了商业的发展，同时也增加了高利贷的利润。复字号随着包头商业的发展更发展了。

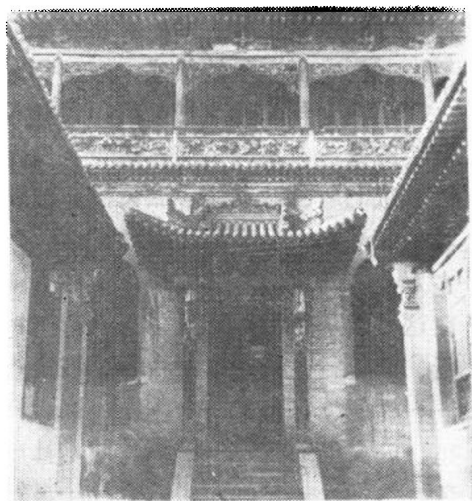
民国十五年（一九二六），冯玉祥所部国民军向西北撤退，饷需悉由包头商号筹垫，当时摊派极重，全市损失两千多万元，造成市面上现洋缺物资更缺的不正常现象。物价飞涨，银根奇紧，仅复盛公、复盛全、复盛西三家即损失粮食五万多石（每石以八元计合现洋四十多万元），现洋一百五十多万元，元气伤耗不小。

民国十六年至十八年间（一九二七——一九二九），皮毛生意很好，市面又趋向繁荣，各行业逐渐都恢复了元气，复字号又一致有了复兴的光景，但与以前相比，则相差太远了。以后则渐趋于平淡。复盛全因人事不强，经营不善，亏赔甚巨，它的面铺、粮店于民国二十二年歇业，钱铺于民国二十四年关闭，只留

下当铺和估衣铺两个门面。复盛西店因业务不佳也于民国二十三年大事紧缩，撤销门面，粮店业务归并于复盛西面铺。

一九三七年十月，包头被日军侵占，西北商号基本断绝，市面萧条，商业普受摧残，复字号更受了致命的打击。一九三八年，日本人把复盛公、复盛全、复盛西三家的当铺和估衣铺归并于“新亚当”；复盛公、复盛西两家的钱铺归并于“同和实业银行”，连同资金、货物、职工，一律移交伪组织接收。从此，二百多年的扎实基础已趋动摇，元气大伤，一蹶不振。虽然还有粮店、面铺、油房、菜园照常营业，而乔财东已拿定主意从事收缩，掌柜的也无从施展其经营本领，只好袖手坐食。一九四五年抗战胜利，各钱铺纷纷申请复业，独复字号却步不前，显示东伙双方都无意再事经营。多数职工则相继离号，另组商号者有之，转入其他行业者有之，复字号已名存而实亡了。

一九五〇年解放初期，乔财东曾数次派人前来绥远清理结束。同年冬季，所派代表乔铁民、乔子珍等在包头把油房、面铺以廉价让给职工接办；把大部分房产评价出售给国家使用；并把



祁县乔家堡乔家住宅前
后院之间的二门及楼房

（乔家大院内，正对大门约一百米处为供奉祖宗牌位之祠堂，大门和祠堂之间的两侧，各有三个偏院，偏院均两进，各有大门和二门）

（兰安乐摄影）

部分房产分赠给各号执事的掌柜居住。房产售价均按股批分。铺底售价则全部折成五福布分给职工，多者分得三五十匹，少者如徒工、厨师都分得十匹八匹不等。

复盛菜园的土地区，也平均分给当时在号的职工，乔财东与复字号从此脱离关系。未了事件，复盛公由乔晋德掌柜和罗文昌大先生，复盛全由郭守经掌柜，复盛西由郭振庆、贾广元两位掌柜，复盛西面铺由程仁、贾广元两位掌柜分别清理，一九五一年停止营业。一九五二年正月开始遣散职工，至一九五三年春，才把开设二百多年的复盛公、复盛全、复盛西结束完毕。

（六）乔财东独资经营的钱粮行业

光绪初年，乔财东以“在中堂”名义独资在包头开设通和店粮行带面铺一座（资本五万两），光绪末年开设广顺恒钱铺一座（资本五万两，另有副本五万两），财力相当雄厚，虽不属于复盛公、复盛全、复盛西的范围，但遇事互相支援，有利于彼此的发展。

乔财东在祁县设立的大德通票号，在太原设立的晋泉源钱庄，都在包头驻有庄口，对复盛公、复盛全、复盛西的汇兑和周转，也给予不少的方便和支持。

光绪初年，乔财东在归化城（今呼和浩特）开设通顺店，分南北两店，南店经营百货，北店经营绒毛皮张。又设有大德店、德兴店粮行、德兴长面铺、法中庸钱铺，资本都很雄厚，与包头复字号遥相呼应，互为声援。一般人把归化城这些商号也统称为复字号，对它们说来更起了壮大声势的作用。

二、规章制度与经营方法

复字号的规章制度除与一般商号相同者外，还有它的特点：

（一）人事制度与工资福利

一、学徒进号必须由“上司”（殷实铺保）荐举，三年内膳

宿由号中供给，衣物零用则由上司支垫。如系贫家子弟，则由号中供给衣服被褥等物。满三年后，才拨给劳金(工资)。每年最多八两，最少六两，一次拨给。伙友劳金二三十两不等。学徒满三年得回家探亲，限期半年；不合格者借此通知其“上司”转告本人不必再来，令其及早另图别业，免误青春。

顶身股的掌柜和伙友，每年每厘应支三十两，在结帐时由批红内扣除。

二、号内职工由掌柜起，都是每三年回家一次，叫做班期；住家半年，往返旅杂费由号中供给，并预支一年的应支或劳金；如遇婚嫁丧葬等事，看情况予以预借和补助。

三、财东和掌柜都是祁县籍，在用人上为了知根知底，一切可靠，祁县人占了百分之九十九，太谷、文水人占极少数，他县人几乎没有。

四、号内职工连掌柜在内，一律不准携带眷属住包；更不准嫖妓和纳妾。

五、所有职工一概不准听戏、赌博、吸大烟、吃馆子。顶身股的执事人员，如有必要应酬，必须经坐柜大先生许可才行。

六、开除学徒或职工时，根据所犯错误通知其上司家来号领走。开除顶身股的掌柜时，请上司家来号谈妥后，缮具辞退书离号。

七、赏罚严明。职工做事出色，立刻破格提升，到帐期加顶身股。所有人伙按在号地位和身股大小，层层节制。如不循规蹈矩，到帐期按所犯错误程度，或开除或抹身股；如系赚劳金者，则减其劳金。

八、当家掌柜必须由顶身股一份者担任之，处决重大事件，并不亲自执管号事，执事掌柜限顶身股五厘以上者担任之，遴选之后，并须由当家掌柜带到祁县引见了乔财东，才能执掌号事。

九、内部的帐务、财务，由坐银柜的“大先生”(会计主任)掌管，外部往来交易，由跑街的“头儿”(营业主任)掌管，“大

先生”和“头儿”是号中的主要骨干。

十、三年一结帐，每一份生意不论财股或身股，经常可分红二三千两银子。盈利多了，也不过多分红，少了也不降低分红，以保持经常均衡稳定的状态，免得伙友们钱多了要另作别图，钱少了要想脱离。这种办法使伙友们能长期安心在本号工作，不致发生过大的人事变动而影响了营业。分红外的盈余，便公积起来，作为“厚成”，以备特殊之用。

顶生意（即顶身的股份）快者九年、十年，一般为十二年，还有进号二十年才顶生意者。用人则是按才能之优劣分等级分配，第一是派于钱铺，第二是派于当铺，第三是派于估衣铺，第四是派于油房、粮店，根据每个人的所长，具体分配。

十一、每帐期正月结算竣事，二月由当家掌柜带上“清查”（即将外欠、欠外等帐项和存货、财产等决算帐册清抄出来，以供稽核审查的册子），回到祁县交代乔财东，顺便在自己家里住半年多，腊月返包才拨付红利。如住家达一年之久还不回号者，无论是顶身股的或职工都要受到不利的后果，顶身股者会影响其股级的提升，职工的分红也要拖延一年才支付。

十二、财股和身股，不到帐期，倘无特殊缘故，不能提取与解雇，倘身股掌柜违章犯则，随时可以降股停职。

十三、掌柜歿后，在号上顶身股一份者，可享应支红利三帐（和生前一样在结帐期按股分红）。三帐后取消。身股不满一份者，可享两帐，作为抚恤。

十四、掌柜职权很大，如无特别情节，财东不得随意干涉号事，买卖赔赚，到结帐期，由当家掌柜持“清查”交代财东。这时候，财东才有权按经营情况，生意赔赚，发表原则性意见。

十五、号内伙食分大灶、小灶。每饭开小灶一桌，限于顶身股五厘以上者吃，主副食相当讲究。顶身股五厘以下者和徒工一样，均吃大灶，主食粗粮占百分之六十，细粮占百分之四十，每月初一、十五加添酒菜，以示犒劳。

（二）薄利多销与待人手腕

复字号经营业务的方式方法，和一般商号一样，但因它在包头市面是资力最厚，营业范围最广，连号最多，声势最大的一个商业组织，它好象已形成一种与众不同的作风。

一、准备充足，谨慎将事。无论在哪一个字号，都准备有相当充足的现金，以备应用。例如：复盛公钱铺平日至少有三、五万元现金储存在银柜里，防备凭帖挤兑；防备存户提现；准备当铺遇到珍贵财物来质典时，有款收进；还准备来往较厚的“相与”商号遇有紧急需用大宗款项时，得以及时协助。甚至地方上临时紧急需款，也可马上垫付。当然现金准备充足，做买卖也就气盛胆壮，既能博得实力充足信用卓著的声誉，又能使人乐与往来，把买卖送上门来。辛亥革命后，做事更为谨慎，经常审时度势，稳步前进，因此亏赔事件很少。

二、人弃我取，薄利多做。它做买卖并不完全随波逐流，附和别人。经常深入研究，看得长远，往往别人不重视的，它却锐意经营，因而常能出奇制胜。对利润不贪高而图多，看起来是微薄，实际上反而丰厚，因此风险小，收获大。

三、维护信誉，不弄虚作假。它做任何一宗买卖总是脚踏实地，不冒险取巧；赚了不骄傲，赔了不气馁，应该赔多少就赔多少，宁赔钱也不做玷污招牌的勾当。一次复盛油房运大批胡麻油往山西销售，经手职工为图谋厚利，油中掺假，事为掌柜察觉，立饬另行换装。虽说暂时受了损失，实际等于花了一笔广告费。从此信誉昭著，近悦远来。

复盛西面铺的米面，质量高，分量足；远在咸丰末年，掌柜们就立帐把斗秤放大，比市上加一，于是市民购买米面、炒面、切面都争向该号去。流水做得多，生意自然好，羊毛还是出在羊身上，资本家不会施舍的。

四、小忍小让，不为己甚。包头各行业常有向复字号贷款做投机买卖的，这种生意赔赚无常，遇到亏赔过巨，便不能按期偿

还，辄以破产还债办法来了事，最坑人不过了。复字号摊子大，资力厚，放帐多，这样的事情遇得不少。可是从来对方怎样还，它就怎样收，一向不计较争论的。它的复盛菜园二百八十亩土地和市面上一千多间铺产，都是由破产者还债时收来的，很少为了债务纠纷而形成了诉讼。它懂得忍让的好处，遇事适可而止，群众嘲笑祁县人为“糊涂海”者，据说与此有关。

五、对待“相与”，慎始慎终。它共“相与”极其慎重，不乱交往；经过一再了解后，认为可以与之共事，才与之银钱来往，否则，即婉词谢绝。既经来往，没有特殊情况，总是竭力维持关系，明知无利可图，也不中途绝交。万一对方倒闭，成了呆帐，也就听之任之，当作教训。例如：民国十一年包头双盛公、双盛茂的财东杨老五欠复盛全白银六万两，无法偿还，杨老五给乔映霞财东磕了一个头，就算了事。大顺公绒毛店欠复盛公现洋一千元，还了一把斧头、一个筐箩即算了结。二宝庆欠复盛西白银八千两，一分未还，也算了事。广义恒绒毛店借复盛西五万元，仅以数千元的房地产抵偿了事。因此一些商号市民每以能与复字号来往者为荣。

它之所以这样作，其指导思想有二：一则曰，买卖家银钱来往又不是皇粮国课，动不动和人打官司，以后有谁还敢和你来往。二则曰“天下衙门向南开，有理无钱莫进来”，宁教便宜让给商人，不教好银子花在衙门。舍钱要买个厚道，不能舍钱买个厉害。连号亏赔歇业时，财东总是派人来清理，该外的一文不短，外该的听其自便，但都须同场核对帐目，以防掌柜们做假捣鬼。这种事件，不知百十年间才遇一桩，这种气魄，却影响深远，人们甚至把它处理歇业的作派比之它创立新号时的作风还觉得露脸争气。在这方面它的指导思想更有意义，它懂得任何买卖倒闭清理时，“只有九十九，没有一百一”，放帐的人那有不吃亏的道理？与其被动的三折五扣，得不了几个，不如主动的听其自便，反落个仁义大方。况它连号林立，骗了这家，骗不了那家，除非

你离开市面总要想法子维持我这“相与”。事实也是街面上遇有这种情况，家家都是先偿还他们的借贷。

三、在同业间的斗争

复字号做买卖向来是稳扎稳打的，可是有时为了厚利，也敢大胆做投机的油、粮、银钱虎盘，有时对浮夸不实的钱庄也进行无情斗争。

（一）垄断包头的胡麻油

光绪五年左右，乔务财东来包视察，看到油粮虎盘可做，便授意复字号在胡麻油盘子上尽量买进，对方则是归化城大盛魁支持的大益魁，斗的结果，搞得大益魁受不了，以做油粮霸盘的罪名把乔务控告到萨拉齐厅，乔不得已，骑着他的沙力免骏马经归化城由托县渡河逃回祁县。后来复字号把胡麻油由黄河航运山西出售，大赚其钱。

（二）兴风作浪，操纵金融

民国九年，京绥路将通达包头，外埠银钱业认为包头商业将大见繁盛，争先来包设庄。这时现金老是外流，市面现金缺乏，造成拨现不兑现的局面。币值不稳定，各钱庄多做银子、制钱盘子，争牟暴利。广生店掌柜胡振业（字进修，萨县善岱人，包头名商人胡俊之侄）与住在该店内的归化城通盛远钱铺包庄老板刘仲华（字炳荣，山西代县人，通盛远的二掌柜）及其掌柜邢克让（字揖卿，山西崞县人，当时任归化城商会会长兼绥远都统马福祥任内绥远筹餉局局长）做银子、制钱虎盘买卖，广生店以银子买制钱，通盛远以制钱买银子。最初金额不大，每次不过做万数八千两银子的盘子，每月按标骡期结清，互有胜负。以后彼此赌气斗法，各不相让，越搞越大，半年期间，做到一次十几万两银子的数额，致使银价日涨，由每两一吊六七百文制钱，涨到两吊五六。通盛远由张家口、大同、归化城购运大批制钱到包。广生

店银子空虚，将遭失败，复字号为了巩固其包头的统治地位，乃由复盛公的武祝三、广顺恒的张彩臣设法支持，采取紧急措施，由天津调运银元四十万到包，即刻银价陡疲，按期过付，占了上风，但积存下大批制钱、铜元，必须外运出售，才算真正胜利。

通盛远的那克让人极辣毒，半商半官，煊赫一时，这宗买卖上没有称心如意，非常愤恨，便苦用心机，思有以报之。他就勾结当时绥远警务处长余鼎铭（字介彝，陕西人，与邢交称莫逆）利用其权势，借口为防止金融紊乱，布告禁止制钱和铜元出境，每人出境只准携带一百吊，违者惩处。这样一来，致使广盛店堆积如山的制钱和铜元难于外运，成了一池死水，活动不得。胡振业是个能屈能伸、随机应变的商人，认为解铃还得系铃人，乃偕其连号广生成粮店的掌柜刘玉（字式如，归化城人）面请邢克让转恳余处长解除禁令，以维商艰。邢佯表同情，并说了一席维护商界利益的漂亮话。实则他是一不做二不休，更怂恿余鼎铭再出布告，进一步加以限制，每人携带制钱和铜元出境，不得超过三十吊。这样把广生店逼得更紧张，死宝难于活用，外债必须偿还，处境日见困难，不得不忍痛赔钱，就地出售，生意大受影响，复字号向与广生店有合作关系，无形中也受损失不小。

（三）勾心斗角，惟我独尊

忻州帮钱铺复兴恒和懋和允两家，凭恃自己力量不弱，周转灵活，对复字号不够重视，不与发生来往关系。民国二十二年秋标时，这两家抽调不开，标过不去，复字号坐视不理，别家唯复字号马首是瞻，也不予以扶持，最后陷于岌岌危殆的两家忻州帮钱铺，不得不推派复兴恒副经理陈子茂向复字号呼吁求援，复字号才答应给它们拨款收帐，把标过了，没有倒闭。

民国二十三年春，负有盛名的太原晋兴钱庄要在包头设庄，经理刘仁山年轻气浮，招致同业不满，开张前夕，复盛公代表孙焕基、广顺代表贾子美向刘仁山提出，要他在开张前将资金帐务手续与原包庄划分清楚，俾便同业了解究竟。晋兴钱庄事前没有

准备，届期便不能开业，后由太原总号派副经理宋品三携带资金三万元来包，向复字号致意，才开张营业。

四、掌柜的专制压迫

当家掌柜的权力很大，其中有一二顽固固执的，不独不采纳职工的意见，有时连财东的意见也不肯接受。

（一）伙友的受压迫

民国十一年，复盛油房顶身股的“头儿”郭在扬（忻州人）做了一次粮盘，没有趁涨脱手，复盛公当家掌柜马公甫（祁县马家堡人）极为不满，屡加批评，致使郭在扬坐卧不安，精神失常，不久病死。外间盛传郭是因做下赔盘受不了掌柜的谴责忧愤致死的。郭死不久，粮价大涨，赚钱不少，结帐期给郭追加身股一厘。

（二）掌柜的独裁

民国十三年，乔映霞财东拟在归化城、包头一带包销英美烟公司纸烟，由祁县汇来押金二十五万元，着由复盛公出名承办。全体职工都认为有条件包销，有利可图，主张承包，独当家掌柜马公甫坚持反对，以致作罢。

五、联合同业囤购皮毛

辛亥革命后，天津外商大量收购绒毛皮张，包头绒毛店应时林立，市面呈现空前繁荣的景象。民国六年，第一次世界大战战事扩大，外商营业日趋萎缩，国际贸易几乎中断，包头皮毛堆积如山，毫无出路，驼绒价由每斤现洋一二元直跌到每斤一角多（每元现洋能买八斤多），绒毛店和皮毛商人均亏赔不堪，影响所及，各行业亦都不景气。复字号睹此情势，主动联络大字号广义恒等号，集资筹设公义泰商号，收购皮毛，使其行业继续活