

黑龙江文史资料第二十六辑

武百祥与同记

中国人民政治协商会议黑龙江省委员会
文史资料委员会

黑龙江人民出版社

1989年·哈尔滨

责任编辑：刘文新

封面设计：陈 锺

武 百 祥 与 同 记

中国人民政治协商会议黑龙江省委员会

文史资料委员会编辑部编

黑龙江人民出版社出版

（哈尔滨市道里区森林街42号）

黑龙江省中医学院印刷厂印刷

政协黑龙江省委员会文史资料委员会办公室发行

开本850×1168毫米 1/32印张 9 15/32 字数 212000

1989年5月第一版 1989年5月第一次印刷

印数 1—3000

ISBN 7-207-01316-7/K·112 定价：3.45元

前 言

武百祥（1879——1966）先生是我省著名的爱国实业家，他所创建的同记是我省解放前规模最大的民族工商企业，在全国民族工商业中也有一定影响。

武百祥先生毕生致力于同记的经营，自本世纪初叶始创同记，先后拥有同记批发部、同记工厂、同记齐齐哈尔商场、大罗新寰球百货店、同记茶庄、同记商场、同记巴彦百货商店、大同百货店等企业，还有6个驻外办事机构。1945年以后，又建立了同记牙刷厂、同记猪鬃厂、同记铁工厂等。身处商品经济极不发达，商业经济十分落后的北满地区，他大胆地、创造性地吸收西方的经营管理经验，率先在同记进行了一系列商业改革，首创言不二价，实行标价售货，组织股份有限公司等等。对我省民族工商业的发展做出了贡献。

武百祥先生有着可贵的爱国热忱。在东北沦陷之后，面对日伪对民族工商业的摧残，他苦心孤诣，惨淡经营，率领同仁，风雨同舟，使同记这个民族工商业在伪满14年漫长夜中始终站立于东北的大地上，表现了民族工商业者百折不挠的奋斗精神。不仅如此，武百祥先生还在日伪加紧统治之时，暗中保护过共产党和国民党的地下抗日工作者。哈尔滨解放后，他在中国共产党的教育和感召下，一改不和政府往来的夙志，积极投身哈尔滨的经济建设，带头捐资捐物支援解放战争、抗美援朝。公私合营中，

又自觉地走上了社会主义道路，最终为他自己和他的事业找到了一个光明的归宿。

我国民族工商业发展的历史是一部充满艰辛和曲折的历史，在这条荆棘丛生的道路上艰难跋涉的创业者们留下了血迹斑斑的脚印。他们在特定的历史条件下为社会进步做出了自己的贡献，他们的经验在今天也有可供借鉴之处。今年正值武百祥先生诞辰110周年，我们编辑出版了这本《武百祥与同记》，以兹纪念。

本书分回忆篇和著作篇两大部分。回忆篇有武百祥先生的回忆录和亲友同仁的回忆文章；著作篇中收有武百祥先生当年所著的两篇文章，虽然其某些观点失之偏颇，但为了更加全面真实地反映这位爱国实业家的经营思想和精神风貌，仍原文采用，请读者自鉴。

因编者水平有限，书中定有疏漏谬误之处，敬请各界人士指正。

黑龙江省政协文史资料委员会

编辑部

1989年5月

目 录

前言

回忆篇

五十年自述……………武百祥 (1)

同记风云录

——“同记”沿革概略……………徐信之 (61)

同记的维新与发展……………李今詮 (89)

同记的业务经营……………刘实秋、李庆棠 (114)

我所了解的武百祥先生……………张润生 (129)

哈尔滨百货业巨商武百祥……………张润生 (135)

叔叔的经营及思想……………陈一凡 (144)

三请徐信之……………迟勋臣 (149)

记忆中的武百祥……………肖任林 (153)

职工青年会产生的前后动意……………任作田 (157)

走上光明之路……………王立民 (159)

回忆我的父亲……………武恩佑 (173)

哈尔滨同记工厂名牌产品的形成……………王立民 (181)

创立自产品展销会……………王立民 (191)

同记商场股份有限公司……………中川四郎等著 (193)
张荣权 李今詮摘译

同记工厂股份有限公司.....	中川四郎等著 (216)
	韩文达 李今诠摘译

著作篇

大罗新政策.....	武百祥 (236)
同记工厂及附属事业.....	武百祥 (264)

附录

哈尔滨同记商场股份有限公司章程.....	(272)
同记商场股份有限公司办事细则.....	(278)
同记商场股份有限公司宿舍规则.....	(293)
同记商场股份有限公司厨房饭厅规则.....	(295)

回忆篇

五十年自述^①

武百祥

读书时代（光绪十四年，祥9岁）

光绪十四年正月，我方9岁，入了本庄何老先生的学房，照例先读百家姓、三字经，然后念《大学》、《中庸》、《论语》、《孟子》……。我生活浮躁，而且还粗鲁，轻意也记不住，不过人一己百，人十己千，勉强在呆读呆背上，还可以敷衍过去，至于书中的实际意义，我丝毫都不懂得。

从那时候起我就犯一种怪癖，即无论在什么地方，或是在读书，或是在背书，我的小脑袋里总盘旋着一些梦想，象小孩当大风天拣枣吃、捉家雀，或踏着树叶跑来跑去……画小和尚拉屎……雕影人（我们乡下有一种影戏是用驴皮装成各种人形，在灯下演映的），因此我愈显得顽皮淘气了。

何先生爱打人，打手板起码30板，有时打屁股板。他管教学生，不但在校内的毛病他管，就是回家以后的行为，他还要管。

我现在方知道啊，老先生所谓的模范学生，难道不是些丧尽天真的木偶似的孩子吗？老先生每天早饭后或提着一根粗棍，到

①本文曾于1929年印发过单行本。

田园监督佃农干活，或者拿着锄头自己拔不苗、铲荒草，倒很有些象几年来喊着“到民间去”的先生们。所不同的是现在喊着“到民间去”的口号的人，他们是住在城里，穿洋服、戴眼镜，手里拿着司提克，心里想着吃肥猪肉、兜汽车。然而圣人老先生却不喊叫，每日度他的田园生活，这是实在的情形。老先生时常到田里去看佃农干活，自然学生们淘气就更甚了，所以我们挨的打也就更多了。按理，先生不在校，学生淘气是份内的事，我当然也积极参加，何况我是一个格外顽皮的孩子呢？但是将近午时，老先生快回来了，我们便都一个个安安稳稳地坐在书桌前，可是心不知想到哪里去了，眼睛也许凝住在一件东西上，嘴里得熟练地念着：“赵钱孙李，周吴郑王”，“人之初，性本善”，……。

畏惧就这样潜伏在心里，脉搏一刻紧急一刻。在这种恐怖之下，我整整过了4年，到光绪十八年，那时候我13岁吧，就决计不读书了。

往关东（光绪十八年，祥13岁）

光绪十八年退学后，七月间，我跟母舅何善荣往关东来。那时还没有修铁路，中国的交通可以说糟极了。正在夏末秋初的时候，雨水连绵，随便什么河都涨满了水。一个13岁的孩子，若徒步走远路，过河过水，爬山越岭，这其中的滋味就可想而知了。当我们走到柳河沟新民屯西时，正遇发大水。别的河发水，差不多都有船和水手，唯独柳河沟，宽而浅，不能行船。我们走到河边一看，哎呀！真是：

那汪洋的大水，蔚蓝的远天，那孤飞的野鸟，穿入云端。

大家把我夹在当中，手拉着手慢慢地走下水去，游过一道又

一道，过了一沟又一沟，眼看着一片一片的都过来了，我们放下了心，长出了一口气。这番情景，我一世不能忘啊！走了18天到了长春，我就投到外姨丈石老鸿家里。他是“广成兴”的老板，把我收留在他的铺内闲居。

看 穿 堂 门

八月，到的长春，九月我的长亲，就给我找妥了南大街“万发号”，去学生意。入这个号去的青年人，名目虽是学生意，其实学不到什么生意，只不过糟踏孩子罢了。现在我自己做生意，所以要尽可能做些改革，未尝不是因在“万发号”所得的影响。

“万发号”的规矩是：3年内的学徒不许进栏柜。试想，不许进栏柜，在栏柜外面学什么生意呢？人家的孩子送来，只是要装烟、倒茶、扫地和给掌柜的倒尿盆子，就算是事吗？尤其是我摊的责任，特别地造化，每天点灯后，站在穿堂里（一个房子东面或南北两面有门，当中的过道，谓之穿堂），每晚必须看到三更天，大概10点钟以后，总算卸责。在这穿堂里，我天天看着月亮上升，耳朵听得很远，一面思量着眼前的命运，一面盼更夫早些敲三更的锣，渐渐想起家乡来……。过堂风格外凉，墙角下忽然转过一阵冷风，不自觉地打个寒噤，接着紧一紧衣领，缩一缩脖子，挣扎着忍耐下去，直到散柜。睡到后半夜醒来，摸一摸腿，仍是冰凉，才知道腿脚冻僵了，竟至麻睡过去了。到现在，每到冬天，我的脚还得冻，知道是那个时候冻的伤。好容易盼到年终，自以为克尽厥职呢，没想到竟被辞退了。我在长春是没有别的门路的，自然仍得搬回“广成兴”浮店。我的长亲又不高兴了，说我这孩子没有出息，就不再给我找杂货铺了。于是，他就

给我作主找了一个粮米铺。那时候我的母舅虽然不乐意，但是也没有法子，我自己又是一个什么也不明白的傻孩子，找谁家就是谁家，听从他们的吩咐，于是住了“万发德”。在长春“朱家大屯”粮米铺的生活，固然很粗草，但是我现在考究起来，比起“万发号”来这种杂货铺在人道上总算好多了。每日除肩背着口袋给买主运送几次米和搬送几块豆饼外（豆饼每块32斤），再没有别的什么难事，掌柜的也不会那种故意作态，规矩也不太严，整天在栏柜上站着，有时候学点算盘，有时候还可以偷懒在栏柜上伏一伏，3年之后就摊了一个管帐的责任，但是写信不懂，写帐还满纸写白字，自然要屡受人的指责和讥笑，那时候才知道，若再不谋长进是不行了的了。但是苦无办法，真是“书到用时方恨少”。

当时我想，要求长进须先从看书入手，我就决意实行。记得很清楚，第一次接触的是《列国志》（柜上有），拿起来一看不懂得，《三国志》也念不成句子，没别的法子，自己买了一部《说岳》，不错，倒是有些趣味，看完后只知道是热闹，但学习仍是没有什么进步。这便如何呢？后来听人说《聊斋》好，就买了一部，开卷一看简直是丝毫不懂。恰巧，有一位刘财东，那时住在我们柜上，他是一位读书人，与我感情很好，我就拿着这部《聊斋》向他讨教。他很慷慨地讲给我听，他讲一段，我觉得豁亮一些。此后我常求他讲，但还是我自己看的多，一天一天的我就把这部《聊斋》看完了。这样，提起笔来，也就能写一些小文字了，白字仍然是很多。文字虽不好，然而意思却能说得明白，这是我一生很知足的一件事。“开卷有益”这句话，至今我奉为金科玉律，但是适用不适用，自己须费一番研究。在“万发德”一

直住了7年，掌柜的们都认为我很不错，很有希望。可是谁想到光绪二十六年，因为拳匪作乱，中国被俄人战败。八月二日，我们柜上好多人都一齐逃跑掉了，这也是我来哈尔滨和脱离粮米行的一个先因。

当货郎肩担挑子卖杂货（光绪二十六年，祥21岁）

八月逃回家来，那时家中种着几十亩庄稼，适值秋末，在场里地里我也帮了一点忙，不多日子庄稼收割完了，在家里终日没有事可干，倘这样下去，前途真是渺茫啊！又说不定我几时还能出外，不然就暂做一些小营生吧，好则干，不好则散，左不过是闲身子，我自己是这样思想。最后，我就决定当货郎了。一发表这个意见，家里的人都嗤笑我，以为我是买卖人，那能肯做这样小的营生呢？何况还是肩担去卖。还是老人爱儿子，我的母亲很赞成我，或者是不忍心打我的高兴，叫我试试看，认着糟钱。九月一日实行了。买一付扁担柜子，随后又买货，共计估本钱约合小洋30元。此后就是每日起早贪黑的忙个不停了。到年底，共做了4个月，渐渐地听说时局太平了，我就决意不做这种买卖了，还是上关东。

于是，我将货物铺垫，统统典出去了，结果只赚六七十吊钱，约合小洋20元。

在家做了4个月的买卖，赚钱虽是很少，然而我得到的教训实在是很多。我举一个例子，记得第一次去置货，因不懂行，我的母亲就给我找了一位老在行的同伴“姚二奶”，这位姚二奶是个“大脚掌”，爱说爱笑，爱打爱闹，是一位久在行的老货郎。她引我赴阎各庄去置货，在路上她向我说了好些这买卖中的话，

并且也指导我买需怎样的滑，卖需怎样的狡，不然难以赚钱。随即又问我道：“我看看你的钱怎么样？”我把一串“制钱”拿出来，她一看说：“哎哟！不行，哪能够给他们这样的钱呢？便宜他们咧。”我说那么给他们什么钱呢？“带小钱了吧？”我说我没有小钱，她把眼一瞪说：“喝！你这个傻孩子呀！还会做好买卖吗？没有小钱不会买，向里换，不但换了小钱，还得故意使他少数，不仅如此，瞅眼不见，还得偷他点，你瞅着，今天二奶用这大袄袖子一糊拉，就装他二个簪儿（即妇人装饰品）来。”真是，果真是这样。幸亏我是袄袖子小，不然也许一糊拉就装入家的东西了。这样的事，我虽然没做，但是自己也是要买小钱向里换，卖货把小钱挑的更清楚，一文也不要，尚且要把残货当好货卖，欺骗人，若不这样办，哪容易赚到一个钱呢？最后我也许受到良心的苛责，才决意再去关东的吧。

二次出外和上哈尔滨（光绪二十七年，祥22岁）

正月灯节以后，我由家起程赴长春，仍然住了“万发德”。在这时候，我看到很多人混洋事，即在铁路上谋事，或者是顺着路线做买卖，能够多赚钱。同时，我觉得自己也曾在家里做过买卖，自信有些经验，倘这样干干，总比死守在这没出息的“万发德”强得多。自己做过营生的人，若再给人指使去，大半难以长久，多半是合适则干，不合适则散，或者是有了机会一定要走，这是我自身的经验。那时候我的心就不在“万发德”了，总梦想着自己再干干试试。八月节后，我从“万发德”辞出，一心要上哈尔滨。在那时跑哈尔滨是最时髦的一件事。

但是空手去是不经济的，莫如随便带一点货，好了还能赚几

个钱，即使不好，也容易闹个盘缠，这是我的主意。那时我自己钱不多，就向母舅何善荣借了本钱100吊，连同我自己的钱款三四十吊，共计约合小洋六七十元，我买了些本地的鞋袜，便往哈尔滨去了。

途 中

十月初，携带货物起身往哈尔滨来，那时中东铁路尚未通行，故不卖票。来往行人，虽然坐车走的不少，不过全是坐货车，给“干斗儿”、“打旗的”几个钱就行了，即便在站上被总管看着，也不说什么，可见中东铁路的秩序很混乱。

我不懂俄国话，自然比别人困难多。一冬共来哈尔滨两次，在路上遭的罪是我一生再也不曾遭过的。火车因不卖票，坐车的客人必须按段换车。有时坐煤车，有时坐石头车，有时也坐火车头（即机车车），出门若随身带着两三件货色，再加上行李衣服等物，自然就不堪其扰了。如再三站一换车，或二站一换车，那够多麻烦呢！到了老少沟，火车是不能过江的（江桥没修完），我货物行李三四件，须得雇洋溜（即苦力）扛过江去，我一个人哪能照看得过来，无奈求了一个路会的朋友，托他给我代照一点。起程了，洋溜扛着头前进，我在后面跟着。江面上（此时江已封固）风又大，雪又下，洋溜扛着东西只是跑。正走到江当中，有一个洋溜扛着很吃力，他就慢慢地走。开始我还一面跟着他，一面照看头前那两个（共三个洋溜），后来越离越远了，我才招呼头前那两个慢慢走（真是没有经验，早作什么来着），有一个相距稍近的听见了，他就等我们。那一个就听不见了，只是扛着跑。此时我心中焦急万分，眼见那一件东西被人扛跑了，我

撇下这两个去追那一个，一面追一面喊，他仍是听不见，还得一面回头瞅这两个，哎呀，难受已极，心如火焚。一气追了半里路，仍是没有追上，我心一狠，牙一咬，脚一跺，去他的吧，我是恐怕这两个再跑了，就回来了，同这两个一起过江。走着又气又恨，等到了江东沿，路会的那一位见着我就说：“您为什么走这么慢呢？我等您好久了。”我一听他说话，心里扑咚一跳，赶紧一瞅，我那件货包在那边了，心里凉爽不少，此时我才向他说话。

从珠山、蔡家沟到双城堡，在这一段路上我就更遭罪了。我坐了一辆敞车（没有蓬的车），车上满是大木（即原木），必须坐在大木上面，待开车后，雪仍然还是下。

我从来没有经过这样的冷天，想把行李解开，找一个被子披上吧，车上没有灯，再加上在一个木头垛的顶上，车疾、风紧、雪大，有什么法子可找呢？不找吧，怎能禁得住冷呢？禁不住自己伤心，真个就冻死么？我一狠心，宁可因找被褥遮宿掉到火车下摔死，也不能在火车上活活冻死。于是挣扎着将行李打开，幸喜没出意外，把被褥都被在身上，还是无济于事，仍旧冷，待到双城堡，周身似乎冻僵，脑子也要凝结了似的。好则到了车站，挣扎下车，不然也许会冻死，这是第一次大遭苦。

摆 地 摊

第一次来哈尔滨住了一个客楼——裕成庆，地址在正阳头道街西路南，就是现在“义丰源”的后院，是李师爷开的。一两天之内把货都卖出去了，赚钱虽然不多，象这样爽快的买卖倒也做得。我赶紧去面复还，仍是三个包装。可是第二次，因为时候不

对，货好也无人过问，怎么办呢？我只好摆地摊卖（地址现在大罗新地点）。天气又冷，货又不多，于是铺上包袱皮摆上货，就设了地摊。尚且眼看快到年底，有这几种原因，只好少卖钱，不然没有第二个法子，“价高招远客，贱卖买主多”，实在是不错的。不多日，货卖完了，但是将第一次赚的钱也赔去了，年底我仍旧回了长春。

蹲 伙 房

跑了一冬哈尔滨，除了遭罪受苦外，什么也没得着，只落得垂头丧气难见人。现在是回到了长春，上哪里去过年呢？自己心里想，在外跑了这些日子，无面目再去见长亲和旧同事们，也是不高兴去见，那么怎么办呢？踌躇了很久，后来想九圣祠庙后孟家伙房，听人说过可以住，我去一看不错，有地方，我就搬了进去，在那里过了年节（灯节）。真所谓“有钱蹲伙房，甩手自在王”，每天吃完了睡，睡醒了吃，什么事也不干。可是到了正月，老客行（住店的）就大耍而特耍起来，在这店里的人，有的是因做买卖而住店，但是极少数；大多数的人是抱大蹲（即没事）的和下地方的（谋事的）买卖人，更有成年靠住店为生活，专等着要钱的圈悟迷（即糊涂人）。你看他长袍短褂穿的很漂亮，言谈吐语十分客气，真是温柔入雅，不知底细的人，都必以为他们是正人君子，哪儿知道是拆白党呢？这次蹲小店给我的教训，是使我对社会的认识更深刻一些，以此我才知道了小店的黑幕。

重返哈尔滨

在孟家伙房住着虽然舒服，可是没有职业也是不能安心的。想着跑哈尔滨吧，没有钱，此时已将借我舅舅的钱交还给他了。再找地方住吧，又觉得面上不好看，真是进退无路。

我正在无出路的时候，恰巧有一位店友邹耀先君，他原先也是买卖人，后在黑河因被环境所迫，竟而作了耍人儿的（耍钱的流氓），在黑河街上也是数一数二的。他曾和朋友们开过六七处赌局，在黑河全境的人，差不多没有不认识邹爷的。到后来官厅禁止赌博，他因没事来到长春，亦在孟家伙房住。一天他跟我说：“老疙瘩（即老弟），我有一位朋友在哈尔滨，他认识方总办，绰号‘小胡子’，管地面。我如果到哈尔滨去找那位朋友，必能开关（即开赌），倘若有成用人很多，来项也很大，你如没有别的事可同我去哈尔滨。”我正发愁没道可走，听了这话就细细地问他：“我是素常连牌骰都不认识的人，在赌局上还有事可做吗？”他说：“吓，你真是外行，慢说开关局，就是私赌，还得有当先生写帐的呢？若是官局，用人的地方多着呢。”他这样说，一个蹲店无聊的我，哪有不心动心的呢？自己想如果同他去，好了不但能谋生，还可能发财，不好也赔不了什么，况且他说的天花乱坠，这样容易赚钱的事还禁得住吗？哪管他是不是正经行道，就决意同他去哈尔滨了。

正月底到了哈尔滨，住在北桃花巷口外一个大烟馆里，是薛老静开的。他那里晚上住客，白天开灯方便。我没有别的事，只候着这位邹爷开关。他却今天见朋友不行，明天见朋友又不行，也不知他的朋友与方总办是否有关系，横竖是白搭工夫，一气有

两个月，慢说是开官局，连私赌也是不能设的。这样失落盼望，他始终不肯说一句果断话，我没法子只好等着。今天盼明天，明天盼后天，一直盼到四月初，亦没有头绪。那时在这个伙房里，我们共6人，都是穷蹲店的，子是穷对穷就拜了“把子”（即换帖）。我最小是他们的老疙瘩，也叫老六，邹先生是老三，我们这些人都盼望他开关，好冲过这难关。久蹲小店的这几位穷朋友，经济非常困难，因此我们几个人就实行“共产”了，常常是你有钱花你的，我有钱花我的，有三毛花三毛，有两毛花两毛，亦有时没有，就赴小馆去吃，吃完写上帐，整天穷对付。

吃 等 等

我们这几位穷辣头（流氓）已经穷对付了两个多月，每人把钱都花净了，摘借也无门路了，小饭铺欠着钱亦很多了，怕人家讨债，也不敢去吃了。一天晌午，邹先生在炕上躺着，我向他说：

“三哥，晌午了，今天吃什么？”他说：“吃等等吧。”意思是没有钱了，等等再吃吧，咳，不吃什么，自己肚子还能欺骗吗？没法子也只得饿着了。在夜间想，5尺多高的大汉子，难道饿死不成。第二天，我走到十字街口（即正阳头道街口），遇到一群人，围着一个手拿小旗的，一打听知道是招工的。于是我问招工作什么，去老山头打石头，多少钱一天，吃谁的？吃自己大柜上给垫钱买，打了石头论“古板”（俄语为k、yo，意为“立方”——编者）给价。我想赚钱是小事，得先把吃饭问题解决了（省了吃等等了）。于是我也没问他多少钱一“古板”就应了招，赶紧回店去取行李。进屋我一句话也没说，上炕就收拾，邹君在炕上躺着，问道：“老六捆行李做什么？”我详详细细地对他说了