

清末民初山西平定商人调查研究

魏雪明

青海师范大学 青海西宁 81000

摘要:平定商人属于晋东商人中的一部分,是晋商发展过程中的杰出代表。目前,各界对明清时期山西晋商的研究取得了丰硕的研究成果,但对于晋东商人的关注度还不够,本文通过对于平定商人的个案研究,以其贫苦起家、精心经营、发展壮大、后期没落为基本线索来展示平定商人的创业、守业历程,从中窥探平定商人经商的共性和个性,发掘其精神,丰富晋商文化内涵。

关键词:平定商人;三元景;和瑞钱庄;永字商号

一、平定商人的兴起

1. 平定商人概述

平定商人是指清末民初时期山西中东部的平定州一带凭借当地特有的地缘优势和地区资源在外地经营印染业和铁货贩运起家的商人群体,以及在本地区经营商业的代表性商人。^[1]

“平定州”明代时期隶属于太原府,于雍正二年(1724年)升为直隶州,管辖盂县、寿阳和乐平三个地区。民国时期,在行政区划改革中,改平定州为平定县,属冀宁道,为四府三州的一部分。民国三年(1914年),乐平乡改为昔阳县。文中所指的平定商人中“平定”所代表的是盂县、平定县和寿阳县地区。

2. 活动范围

明中后期,山西商人利用“开中制”,通过晋南走向江南地区贩茶运盐,进而转售全国,赚取商业利润,实现了由“边商”向“内商”的转变。^[2]平定的商人与商业兴起稍晚于山西的中南部地区,大致在清代前期兴起、清代中后期走向繁荣,清末民国衰落。^[3]平定商人群体区别于其他区域的商人团体,有其独特的经营特点。平定商人的活动范围大多在本地区和冀、京、津等华北地区。平定古驿道的开辟为本地区的商业发展创造了基本条件,平定的固关、娘子关隶属井径古驿道的驿道西段和驿道西支路,连接了晋冀地区的交通和京、津地区。^[4]

二、平定商人的商业经营

1. 平定刘家

刘氏一族先祖刘大吉在明朝末年迁至平定县城居住,今刘家窑院处,以经商为本,经营为业。经过几代人的奋斗,择地在五岳庙之东兴建家室,因刘家大院分别坐落于县城五岳庙的东西两侧,故世人称之为“五岳庙刘家”。^[5]清代中期和民国期间,刘家的三元景绸缎庄和和瑞钱庄相当兴盛,其兴衰历程不仅见证了历史的变迁,

而且也刻印了刘氏家族百年经商的艰辛和独特的经商理念。

2. 三元景绸缎庄的经营之道

三元景绸缎庄是刘氏家族后人中的弟兄三人合资创建、共同经营,即刘石臣、刘秉臣和刘宝臣,是一个专营绸缎布匹的商号,坐落于平定十字街(原学门街)16号。据清同治三年(1864年)刘家老三股第三号老分单记载:“三元景铺房一所,门面四间……大门西铺面一所,门面五间……大门东铺房一所,门面三间……”从中可以看出三元景全盛时期的规模。

三元景绸缎庄从清嘉庆年间创建至民国22年(1933年)歇业,经营时间长达百年,其经营之道值得去学习和探索。

恪守家规家训,坚持以德经商。在店铺最醒目的地方长期悬挂着木质的黑底金字招牌,上面写着“童叟无欺、和气生财、买卖公平、包退包换”,这是刘家的商业信条。

坚持经营权和所有权相分离。三元景的所有权为刘氏三兄弟所有,绸缎掌柜拥有经营权。在创建初期,东家就请来了一位精明能干的王掌柜,让其全权打理店铺。实行严格的管理制度。进店的伙计或学徒都要与掌柜订立契约,并且具有铺保推荐担保。

连锁经营,扩大市场。三元景除在平定地区有门面外,还在北京等地建有规模不等的绸缎店。掌柜对于进货渠道熟悉且善于洞悉市场变动,货物多迎合平民百姓的需求;考察各地区的生产设备及生产情况,了解市场行情,办事稳妥。

3. 和瑞钱庄的经营之道

和瑞钱庄始建于清同治七年(1868年),由刘氏十三世孙刘幕殷之父投资设立。刘幕殷(1860-1942),平定城中的学街人,其幼时就读于私塾,成年后便进父

亲的和瑞钱庄当学徒，严格要求自己，打里照外肯于吃苦致使内外关系融洽，不足三年便成了钱庄的栋梁，将和瑞钱庄的资本从起家时不足千元增长到两千多元，年存放余额达到万元以上。^[6]

刘幕殷25岁时，出任和瑞钱庄经理，在钱庄内部管理和外部的经营上形成了一套独特的经营之道。

确立“诚信”为先的经营原则，刘幕殷把“诚信”作为“家训”和“商规”，严于律己。在做生意时以“诚”敬人、以“诚”服人、以“诚”感人、以“诚”择人，做到家庭和钱庄内外有别，有机结合。首先，教育子孙“柜上不说家务，回家不谈钱庄”，这样在经营上避免了钱庄家族化，同时限制了家庭成员对于钱庄的无故干预。其次，培养后辈勤俭节约的生活作风，使每个家庭成员都和钱庄的利害捆在一起，关心钱庄的发展。

在用人上，坚持一代只许一人进和瑞钱庄任职，严防钱庄家族化的准则，这样子既能腾出更多的位子在会上选贤任能，增强钱庄的实力，又能避免钱庄的家族化。在商业活动中，便于相互监督制约，避免钱庄受到损失。刘幕殷对子孙在和瑞钱庄当学徒要求严格，与外聘员工一视同仁，都从最基本的做起，一步一步地成为内行。

拓宽经营渠道，增加营业项目，从经理到一般职员，各自联系往来顾客，以保证钱庄资金长流不断，业务长盛不衰。通过承接三角欠款，缓解客户资金上的困难，解决一些久托不归的欠款。和瑞钱庄与本地其它两家钱庄合作，对相互客户的借款、转存款，进行业务上的相互存取往来，使得经营更加的灵活，吸引更多的顾客。

内外结合，取长补短。刘幕殷为了钱庄能够有长足的发展，有意识的将自己的子孙及近亲安排在其他钱庄任职，这样既能打消后辈的家庭优越感，踏踏实实地钻研金融本事，又能把外边钱庄的经营信息带回来，促进和瑞钱庄的变革。在县内和县外形成了一张无形的金融信息网，大大促进了和瑞钱庄的发展。

民国时期，军阀混战，钱庄业务逐渐萧条，于民国初年歇业。

三、官沟张家

1. 永字商号

官沟张家以经营长途贩运业务为主，张家的商业起源于清代中期，鼎盛于道光年间。

张家祖先张文秀以农为生，二氏张有以长途贩运铁锅为业起家，在热河省的黄谷屯（现河北承德市）和冀家的杂货店合作，扩大经营业务，创办“永义公”商号。经过几代人的刻苦经营，张家的资本逐渐殷实便开始通

过创建连号的方法在平定、河北和关外地区扩大经营规模，创建分号。道光年间的“永太公”商号是张家在河北获鹿成立了第一个分号，专门收购平定地区的铁货，再转售给外地人赚取差价。^[7]后期单一的铁货经营不能满足市场的需求，其经营行业开始扩增，在绸缎布匹、钱庄票号、粮油米面、典当租赁、旅店茶庄等行业都有涉及。清末民初，张家的商业资本大多集中于永庆堂各家，由张大聘、张士林父子两人经营共80余年，张士林去世后，张家的商业开始衰败。

随着家族的繁衍和发展，独立的家族式的商号已经不能适应商业发展需要，为了更好地管理商号，家族内部开始分支，在盈利分配方面逐渐由“统一分配”向“按股分成”模式的转换，这样的改革大大的促进了商号的发展和族人参与商号经营管理的积极性。明清时期，富商大贾一般采取用“堂号”代替各家族的支系，张家传至三世“得”字辈时，分成了永庆堂、广和堂、永和堂三大股，后期永庆堂一支因兄弟之间不和返回赛鱼居住。三氏经营“永”字号生意处于初期阶段，各堂的商业收入微薄，仅够支撑商号的日常开销。传至五氏“汉”字辈时，分成了长庆堂、德庆堂、忠信堂、三义堂四股。到七氏“大”字辈时，五氏时四堂的财产统一由三义堂下的敦厚堂的张大聘统一管理，出现了由敦厚堂一家垄断的局面。自道光初年到民国初期，张氏的商业都由张大聘、张士林两代人掌管。

2. 永字商号的经营策略

随着张氏家族商业的经营规模不断扩大，在历代管理者的努力下，积极进取，创新商业经营模式。

对商号实行系统的管理制度，理清财东、商号之间的关系。财东掌握各商号的总资产账目，并且根据各商号的经营情况，确定各商号的资本投入。各地商号独立经营，各商号的支分店归本号管辖。年终结算后的盈利统一划拨到赛鱼“庆隆号”商店结算，改变了过去由财东直接到各商号支取造成账目核对不准确的情况。

实行股份制，促进资本增值。股东分为一般股东和控股股东。张家各堂号都属于控股股东，对各商号掌柜进行任命，是各商号的实际管理者。一般股东享有监督商号运作的权力，但不得直接干涉商号的业务，如果有不同的意见和要求，可以通过总掌柜传递。张家每年都会召开一次股东议事会，协调股东间的股东分红和股权变动。

严格审查雇佣人员的资格。商号招聘店员，先让其从学徒的身份做起，被称为“小伙计”，从最基本的业务做起，如打扫店铺、开关店面、站柜台（三年没有座

椅)、学打算盘、值夜班防盗等,逐渐磨炼学徒的品行,锻炼意志。学徒期满三年后,若确实有才干,就可以被录用为正式职员,这时便开始发工资,其主要的任务是在外联络生意、了解市场行情、结算销售账目,一般不做店内的杂务。掌柜是代理财东进行经营活动的总代表,只有那些德才兼备、诚实可靠的在商号供职多年的本乡本土人士才可以被聘用。

多种激励形式,提高职员的积极性。为了激励从业人员,商号规定学徒期满后,从第五年开始“顶生意”,即给予其身股,一年一份,十年为一股,相当于一份银股。拥有十份身股的,除参与每期分红外,年老退休后还可以一直参与分红。掌柜的子女若有通过学徒成才的,可继续聘为掌柜。

盈利分配办法。永字号每三年结算一次,各地商号所得的收入都集中在赛鱼的义隆号,各地的商号掌柜汇报三年以来商号的经营情况并做出未来三年的经营计划,留足来年经营所需的货款,结算时间为一到两个月。东家银股所分的钱可以自由支配,但身股多余的钱不能随意提取,必须在总号设置的“太记”账户上储存到一定的时间,储存时间最少为一年,以这笔钱作为抵押。这样的做法可以防止身股做出不利于商号稳定发展的行为,如因受市场行情的影响店铺盈利不稳定而导致身股突然撤资或转投其它行业造成商号内部不稳定。

民国初期,军阀混战导致政局不稳,民族工商业受到严重的摧残,特别是一些小生产经营者纷纷走向了破产。民国21年(1932年),张家因与军方做生意大赔,商号从此元气大伤,使得商号全部关闭,股东纷纷撤股投资其他,各奔前程。“永”字号商铺只留下了忠、长、德三家股金,由长庆堂张从善掌管,他把石家庄地区的“永太公”商号合并为“锦源隆”商号,并交给百家庄

存的王惠堂掌管一直到新中国成立。

四、结束语

明清时期,晋商群体凭借地缘优势,顺应了商品经济发展的趋势,创造了辉煌的商业奇迹,其在中国的商业发展史上写下了灿烂的篇章。平定商人隶属于晋商团体中的一部分,属于中小商人群体,平定地区的部分有识之士,冲破枷锁,走西口、下直隶、闯关东,在长期的经商活动中,积累了一套比较完整的经营方法和管理方法。在上述清末民初时期平定商人的商业兴衰历程中,平定刘家和官沟张家在长期的实践中体现了晋商精神,其创新灵动、诚信开放、崇尚节俭、无私奉献等晋商精神,对于现代中小企业的成长提供了方法借鉴和精神支撑。^[8]

参考文献:

- [1]陶宏伟.明清时期平定商人发展与转型[J].忻州师范学院学报,2009,(2):67-70.
- [2]王智庆,李存华.晋东商业文化[M].北京:科学出版社,2009.
- [3]陈添翼.清代平定商人与商业研究——以大阳泉村为个案[D].保定:河北大学,2015.
- [4]冀福俊.清代山西商路交通与商业发展研究[D].太原:山西大学,2006.
- [5]阳泉市政协.晋商史料全览·阳泉卷[M].第一版.太原:山西人民出版社,2006.
- [6]王智庆,李存华.明清晋东商人兴衰探缘[J].沧桑,2008,(4):51-52.
- [7]穆雯瑛.官沟张家兴衰记[J].文史月刊,2004,(8):40-43.
- [8]王慧林.晋商商业道德的现代启示[D].太古:山西农业大学,2014.