

## 富而能足有百祥

在十九世紀的美國，人口向地廣人稀的西方發展，尋求致富的機會，隨之形成商業和文化的遷移。在中國，隨著民國的建立，滿洲人不僅失去了對中原的統治，連老家也失去了；大量的移民，湧向東北去求發展。

有個基督徒武百祥，原籍河北，早年赤手空拳進入東北。那時，貨幣制度也隨著時代改換了，銀兩，銀圓變成紙幣；官家隨手印刷方便，人民攜帶容易，只是有一個缺點：流通日久，就由陳舊而破爛。當時支票還沒有通行，破舊的鈔票，實在不受歡迎。這樣，有一種行業就應運而生。武百祥作的就是這種生意：紙鈔換銀圓，舊鈔換新鈔，然後去銀行兌換，從中賺取小利。以後，就負販三塊瓦皮帽子，也賣線針織的襪子；因為傳統的中國襪子是用布縫製的，所以那種襪子稱為“洋襪子”。武百祥見這種簡單手工業並不難作，就積存了些資本，買了幾部針車，家人在家自織，拿到街市上兜售。由於他作事誠實認真，又肯觀察研究，織成的襪子比別家出品好，穿來也更合腳，所以頗受歡迎，生意也就越作越發達。

武是個虔誠的基督徒，篤信神的應許，對事奉神也極為熱心；每逢主日，必定全家休業聚會，不作買賣，凡所得的，必定獻上十分之一。他原來所受的教育很有限，但甚有聰明和才能，蒙主恩眷，生意擴展很快；不到二十年，自己在哈爾濱建立工廠，生產針織品，衣物，肥皂，化妝品，日用百貨等，規模闊敞；還建了大羅新百貨公司及同記商場，四層鋼骨水泥的大廈建築物，全是由他自己繪圖設計建造。在第四層樓上，是禮拜堂，可容一千多人；自己延聘牧師，成立教會。每至主日全體停止營業，集合員工敬拜主；他自己為全部的詩篇譜寫曲調歌唱。不用說，這是真正的自立，自養，自傳教會。他又辦了中學一所，小學一所，入學的學生免收學費。到了主日，他自己徒步率領成群的學生，到教堂赴主日學及聚會，真像是走在羊群前面的好牧人，是好的見證。

武百祥事業大了，上下員工有四五千名，經理五十多人，常派人赴歐美考察，增廣見識，改進業務。因為樹大招風，到了“滿洲國”期間，政府想要他出來領導工商業；他拒絕了，由經理一員作代表來應付，竟被舉為商會會長。

武自己並不求名，自奉甚為儉約，一套中山裝，可以穿上十年不換；自己安步緩履，從不坐車；妻子操持家務之外，也要親自搖紡車來倒紗。但對於傳道人，則儘量接待，以為是神的使者；凡信仰純正的神僕，不視宗派差別，一律款接，臨別還有饋贈，幫助他們往前行，為主作工。凡屬主的事工，都盡力協助；他從來不只看見自己的教會小圈圈，而是有遠大的眼光，廣闊的襟懷，對主身體的真理深有認識。

有一次，某宗派教會向政府申請到一塊墓地，有數百畝之大；他就往見負責的牧師，曉明基督徒活着也不該分宗派，死後的遺體哪還好有甚宗派差別？他出資建造周圍的磚牆，用了當時的幣值八千元之鉅，好讓所有信徒死後有葬身之處，等候主再臨復活。

這好像是對教會建“圍牆”者的諷刺和教導。至於眾教會協合的事工，在眾肢體奉獻之外，所差的他都全部負責，有時高達幾千幾萬元之多，也毫無吝色。

在當時，中國用汽車的人還不多見；外國宣教士僅少數有自備汽車。武百祥衡量實際情形，就說：“洋人牧師有坐汽車者，吾國牧師何可出無車！”因此，為教會牧師建造新馬車一輛，出入代步。那時，中國教牧多從西差會領薪水，每月僅在十幾元，或二十元，有的少至八元，跟宣教士的廚子或佣人差不多；小學教員月薪二十五元，中學教員四十多元。這是一般的待遇標準。

武百祥聘請丁立美牧師為會牧，每月奉獻銀圓三百，並且為會牧建新式住宅，有暖氣設備，並有佣人二名，以免牧師之勞。可惜，丁牧在那裏任期不久。這可能由於二人性格不合；武或有東家與西賓的觀念；丁則被宣教士譽為“中國知識分子的使徒”，視之為當世保羅，而品性高潔，不為物質所役，固然顯得可敬，少說也不免有些傲氣。

據說，當分手的時候，丁對武說：“你不過就是有幾個錢嘛！”可見是不歡而散。

“東方慕迪”到底過分了些。

但武百祥到底是個謙虛而真誠的人，待人寬厚，慷慨有愛心。有一位任職多年的老牧師，晚年雙目失明；武奉獻三萬元以贍養其老。至於他每年的十分之一奉獻，積達數萬元，當地教會足用有餘，中國也沒有教會機構可以稱為“神的倉庫”，統一管理分發；他就詢察外地主的事工，有甚麼需要，不分南北，不問遠近，不管識或不識，更不待人來索取，隨從聖靈引導，逕行寄去奉獻，而且不求顯名，從不挂甚董事等名銜，更為可取。

說到他助人施捨為善，則是不勝數計了。真可以稱良善忠心的好管家。只是不知甚麼原因，他沒有辦過教會傳播事業，也沒有辦大學；雖然他有那個力量，說不定是沒有相知可託的人，也許是其原因。

最特出的，還該說是武百祥的基督徒化經營原則。

事業大，用人眾，賺錢多，利潤該怎麼辦？每到年底，結算全年營利總額，稅是要納的，但向神“當納的十分之一”，要先取出來，然後分為三份：一份歸勞工，一份為營管，一份給資方。每人所得的數額，並不全是現金，而是有部分為公司股票(20%至

30%?)。這樣，事業是大家的，全體員工都成了股東，也都是勞工，作事自然也更為認真。

不過，就是這麼智慧合理的事，工人待遇也好過一般的人，也不是每個人都能領會效法，還有極少數的一小撮人，不喜歡這種作法：唯一的原因是創新。武百祥的理想超過他們前頭許多年。

以後，政局改變了。武百祥並不用滿載遠逃，資本家成為清算鬥爭的對象，有的下場極慘。武百祥的遭遇如何，有不同的說法。有的說，在大風暴中，他也曾遭受相當嚴重的衝擊；有的說，他只受到輕度的為難。據說：在被當作“資本家”對付的時候，熱熱鬧鬧的盛大群眾集會上，並找不到他剝削勞工的罪證，指控不能成立。

他的生活同大家一樣的簡樸，多少年來的見證，在眾人面前，是一本敞開的帳簿，並沒有為自己積財；他也沒有參與政治的事，更沒有勾通外國，作甚麼帝的特務。實在說，他秉性耿介，不會趨附，還似乎多少會有些“反帝”的傾向。

但有一件事，是可以肯定的：他把一切企業都交了出來，符合了政策。武百祥其人的下落如何？他肩上背著一個褡褳，內中是聖經，聖詩，簡單的日用物品，和一些乾糧，飄然走向山僻的村莊，傳揚福音去了。以後，再沒有人看見他的身影。到現在，也沒有聽說這位真正的“社會主義資本家”的出現。

這些日子，哈爾濱這名字和形象，倒還聽說過，見到過，那是國際有名的冰雕展出：許多精美可觀的建築物，幾乎是整座城市的景物。但那都不能存在多久，不等夏天再來，就都消化了，過去了。但我們都知道，吳百祥的工作，總不會消化。

汽車大王亨利福德(Henry Ford, 1863-1947)說過：“偉大的人看出時代的需要，並能供應那時代的需要。”武百祥可以說是那樣的人物。因此，他值得人長久懷念。

在許多年前，一位認識他的老牧師，提到他的名字和傳奇般的事蹟。我也遇到過在他公司工作過的人，連不曾直接認識他的人，也傳誦他的聲譽。又是好多年後，我在火車上遇到一位乘客，人看來莊正安詳，說是哈爾濱人，早年在武百祥的學校讀過書，上過他的主日學。可見他的影響是深遠的。

繼起的武百祥在哪裏呢？



武百祥惟同為記

1950年代，遇到兩位認識武百祥的人——是曾在哈爾濱教會事奉的牧師，一曾在他公司工作；談話中，道及這個傳奇性的基督徒商人。後來又在火車上偶逢一名哈爾濱青年人，說他自己孩童時，曾參加過武百祥的主日學；並敘述武身穿十年如一日的中山裝，像走在羊群前面的牧人，在主日帶領他們，很為動人。近年互聯網發達，也見有非基督徒零星的記述，見證義人芳香的腳蹤。

前現代化的中國東北，有一行業，傳承來自關內村鎮的舊規，肩負着些布匹和針頭綫腦的零雜物品，走街串巷，時或搖着小手鼓作響，那叫作“貨郎鼓”；就是由這類行賈而得名；從事這一行的人，稱為“貨郎”。

有個“貨郎”名叫武百祥，後來竟然成為近代東北最著名的民族企業家。他所開辦的同記實業集團，是北滿最為著名企業。特別是他經營的善規，至今仍為人傳頌。

中國人有句可恥的話：“人不自私，天誅地滅。”這形成特色文化。武百祥的成功，正在於他的出類拔萃，絕不自私，總是想到別人。這與他的基督教信仰有關：“各人不要單顧自己的事，也要顧別人的事。你們當以基督耶穌的心為心。”(腓二:4,5)這理想的簡化，就是“愛”。

## 作善降祥

武百祥，又名武作善。這名字，取義“作善之家，天降百祥。”1879(光緒五)年二月四日，生於直隸(河北)樂亭縣新莊的農民家庭。父武士信，是自耕農。他九歲，入私塾，因家境貧寒，只讀了四年，就因家貧輟學。到1892年七月，十三歲的百祥，就隨着舅父何善榮“闖關東”去了。他先是在長春一家雜貨店“萬發號”學徒。由於他忠心勤奮，為人聰明，三年後，得店主的信任，被升為賬房先生。

武百祥並非長久寄人籬下的人。1901年十月，到剛興起的哈爾濱，自謀發展。

1898年，俄國修建成了中東鐵路，不僅俄羅斯移民湧入哈爾濱，還有德國，法國，歐洲各國來的，加上日本人和猶太人，以至哈爾濱的外國移民佔人口的多數，高達百分之六十。那裏的建築，也呈現新文藝復興色彩；人們生活方式，也有了改變，普遍流行用咖啡，麵包的飲食習慣，聽西方音樂，看芭蕾舞。

武百祥他開始作些小本生意，而成為一名走販的“貨郎”。此郎可不甘於負販終身，而是在瞭解當地的情況。次年五月，武百祥與人合夥開起雜貨店；初名“同濟”，後來改為“同記”。未久，同舟不能共濟，因意見不合分手歇業。

1903年，武百祥與陳彥，苗仲選集資2,500元，在哈爾濱南道外頭道街開設“同記”雜貨店。他從來不守株待兔等客上門，而是主動出擊。一次，武百祥看到進口的外國“雙槍牌”懷錶銷路好，就直接與錶行聯絡，取得代理經銷權，從中獲利頗豐。

次年，日俄戰爭在中國地面打起來，結果是俄國人失敗，日本得勝，控制了旅順大連，使用海港，商務藉由南滿鐵路北運。哈爾濱本來是俄國勢力影響範圍，這時也向日本和其他外洋人士開放；因交通便利，成為商品的集散地，是民族工商業發展的好時機。一時之間，萬商雲集，同記因而生意興隆。可是好景不長。困難時，還容易同舟同濟，只在比較風平浪靜的時候，矛盾就發生了。合伙人沒有公司觀念，彼此之間，又發生了問題，意見不同，導致同記再度分手關門。

1907年，又籌集資本，重新開業，仍用舊名。1908年，武百祥與趙禪唐，王熙瑞三人合股，增資至4,000元，正式成立老名新股的“同記”。武百祥似乎很在乎執意於“同”。不過，名同而人不同了；不僅是不同的人，是隨着經驗累積改進，採用不同的經營方式。由此開始一步步發展起來。

吸取了幾次合夥的教訓，三十而立的武百祥成熟了。他意識到惟有眾人齊心合力，才可以有發展；他更清楚的意識到，現代的經營，需要推陳出新。

天氣嚴寒的哈爾濱，皮帽是常備之物，但盱衡環境，都是款式老舊。武百祥一直把此事挂在心上。那些日子，市上一種英式鼠絨皮帽引起當地人的興趣，但本地並沒有生

產。武百祥於是購置了一台縫紉機，搞到一頂英式鼠絨皮帽，家裏的人照葫蘆畫瓢，自製自賣。卻仍當時哈爾濱舊風，前店後廠。很快，武百祥便計畫考慮大量生產，把當地洋行所有進口的羌絨毛，水獺皮全部買了下來，雇用一個毛皮工匠再加兩名幫工，夜以繼日趕製英式皮帽。這作為同記招牌產製品，遠銷滿洲里，海拉爾，黑河，錦州，瀋陽等地。接着，武百祥繼續推出了俄式和日式皮帽，品種日益繁多。經由皮帽的製造銷售獲得利潤很多。小小的製帽作坊，由家庭工業開始，僅十多年間，成長為佔地四十餘畝，樓起四層，雇用八百多名工人。

1911年十月，武百祥赴天津辦貨，可真箇不虛此行；也許不曾立即滿載而歸，但他親自到去外國租界，觀摩學習洋人洋貨的經營方式。

1914年，在哈爾濱開設了服裝廠，得以為同記提供時裝，獨家專賣。繼在齊齊哈爾設分號，擴大營銷範圍。

1917年，復在松花江北岸置地300多公頃，辦起了養豬場，以確保自用的皮革來源。

### 因時乘勢

第一次世界大戰以後，哈爾濱已經成為重要的國際大都市，各國商家加入了在此競爭。同記實力漸為雄厚，為站穩腳跟，武百祥決意要在成為當地最大的百貨公司。

1920年五月，武百祥親到天津，南京，上海和日本的大阪，橫濱，東京，橫須賀等地參觀；並派員隨莫德惠組織的歐洲參觀團，周歷蘇俄，法國，英國，德國，瑞士等地。武決定擴建門市，為了趕在冬季來到以前完工，他在四道街5至13號的工地上，首開夜間建築施工先河，懸起多盞汽燈高燐，亮如白晝，工作通宵不停。

大羅新環球百貨商店，擇定於1921年(中華民國十年)十月十日十時十分，剪彩開業。人可能不了解，他是怎麼擇的吉日吉時；現在已經少人知道，當時還未易幟的東北人士，也可能不大知道——那是中華民國的國慶日！民族工業家武百祥的愛國心，由此顯然可見。

商場的開始，轟動了整個哈爾濱，四層大廈在道外鶴立雞群。就連俄國人經營的秋林公司，也在名列全國十大大羅新百貨面前俯首。採取對國內外名店的考察，對公司內外部結構裝修，極為考究。外觀上，不僅有大玻璃櫥窗，輝煌的金字招牌，店內佈置，也都新穎別致，力求不讓外國商店專美。

在營業大廳，還設立了借物部，圖書室，在當時中國商店中都是新創。其電梯更是當時當地街談巷議的新鮮物事。當時有“到了哈爾濱，必去大羅新，電梯送上樓，滿眼

西洋景”之說。特別叫人注目的字樣：“言不二價，童叟無欺”，是他們的經營宗旨，與那時中國人討價還價的交易習慣，形成了鮮明的對比；可說是真正倡導“新生活”，非常迎合人心。

大羅新開業第一年的營業額，就遠遠超越最著名俄國人經營的秋林公司，為中國人揚眉吐氣。從此，凡是論到哈爾濱的商店，總是首提大羅新。雖還不能說是唯其馬首是瞻，但大羅新的進退，確實與哈爾濱息息相關。

1926年冬，武百祥和表兄弟趙禪唐，董全忱合資購得正陽四道街(今靖宇四道街)的一塊地，預備在那裏建設同記商場。次年春暖，正式開工建造。武百祥早有詳細規劃，整天在工地不離開，親自監督施工；僅用了89天，就建造完成。

那是比大羅新規模更大的百貨公司，於中秋佳節及時開張。建築採劇院形式，主體空敞，四周為游廊，整個大樓顯得格外新穎壯觀。商場的門面氣派非凡，正門兩側，是當時國內罕見的特大櫥窗，特大玻璃，是從瑞士特別訂製運來的。商場的巨大匾額更是東北之最，“同記商場”的大字。端莊質樸，凝重蒼勁，作紅底金字招牌，四周為金牙邊，在櫥窗兩邊大書：“搜羅環球貨物，采辦國內產品”十二字相互襯託，使整個同記大廈氣勢恢宏。各界名流紛紛前來參觀，交口讚賞。

開業之後，武百祥在商場營銷的所有眾多商品上，逐一標明價格；不僅受到顧客的讚許和歡迎，更為公司信譽奠定了堅實基礎。以後，當地各百貨商店，也逐漸效法，實行明碼標價。

同記商場開業第一年，1927年，營業總額達300萬以上。同記從日本和歐洲入口貨品，占全部進貨量54%以上，全年顧客達600萬人次，經營貨品23類，計3,000餘項目，全年獲利數達銀圓42萬元左右。列當時各商號的首位。銀行總是為不缺錢的人服務。合記利用美國花旗銀行，英國滙豐，日本正隆和蘇聯遠東等銀行資金，擴大經營；成為日商，俄商代理批發零售，又在日本派駐地人員採購貨物。

1929年，世界經濟危機，也衝擊東方。“同記”因負有70餘萬美金債務，周轉困難，面臨關閉危機。市政當局為避免對哈爾濱經濟發展造成不良影響，召開“同記債權人大會”，決定將其債務一律展期三年償還，這才得以渡過難關。

同一時期，位於道外頭道街的益豐百貨就倒閉了。武百祥買下來，改名大同百貨。這樣一來，大羅新，大同，和同記商場，三者鼎足而立，在當時哈爾濱人口最密集的道外區，協和並進，年銷售額高達700萬銀圓。

1931年九一八事變前，武百祥的事業，經過二十多年發展，在三大之外，還擁有同記工廠，哈爾濱專營批發總號，同記茶莊，天津同記鞋廠，和巴顏同記；在國外則有日

本大阪駐莊；國內有上海駐莊，景德鎮駐莊，北京，天津駐莊(案：“駐莊”即辦事處)，成爲產，供，銷整體運作的集團，受雇的管理工作人員超過 2000 人，注冊總資本額增至近 200 萬，全年利潤在 32 萬以上。

最重要的成就，是公司的氣質，給人的印象是信義和愛，導致顧客樂於踏進那裏。

### 計定而動

從開始，武百祥有他創業的理想與抱負，還具有創見和謀略。他認爲人生的時機，好市場時機，都需要隨時注意，長久思考，去尋找，然後見機而動。

雖然所受基本教育有限，但他的眼光無限，放眼四海，適應潮流，不斷改進自己的經營和管理途徑。武百祥每次到上海，天津等地進貨時，總是跑到租界，觀察外商的營銷方式；還自己到大阪，橫濱，東京等地，參觀工商業發展情況。更不惜出資，派員遠赴俄國，法國，英國，德國學習。他還自學英文和俄文，具有閱讀外文圖書資料的能力，多方面了解其管理經驗，經營方法，進而實踐。

武百祥名字的語音有些像“五百強”。他不甘於劃地自限，作地方性商店，而是匯集全全國以至世界名牌，服務於全社會各層面的消費需求。

在繁多的商品中，既不乏世界名牌，也有全國各地的土產；既有高檔奢侈品，也有普通民衆所需的日常用品；並且全部明碼標明價格，一改傳統的“漫天要價，就地還錢”的商業舊習，提高商譽，走在國人的前頭。

作爲對顧客的服務，他真箇搜羅各地。從大阪主要採購進口綢緞，絲絨，布匹，鐘錶，化妝品，眼鏡，文具，玩具，衣帽等東洋貨；因爲日本人的遠見，注重幼兒教育，在玩具設計上，寓教於娛，十分先進。他還經由在地的外國洋行，購買進口英國呢絨，毛毯，油漆布，代奶粉；德國藥品，染料。小五金；法國的化妝品；意大利的防水扣子等歐洲產品。因爲各國特色的商品，品質較高，不僅受到在華洋人歡迎，也吸引着國內較富有的階級購買。

同記在國內也有採購體系：分駐上海，天津，北京等地，購進綢緞，布匹，陶瓷，茶葉，針織品，毛巾，手帕，不消說還有皮貨等國產精品。對於各地名產，則直接採購，如：蘇杭絲綢，景德鎮瓷器，福建和江浙的茶，溫州的涼席等，均由產地購運銷售。



武百祥還別出心裁，因其購買量巨大，要求產地廠商合作，按照所自己設計的樣式，產品上誠實標有“同記監製”，或各製造業者名號。這在當時還是新穎作法，很受顧客歡迎，也借此提高了品質保證，建立了“同記”在顧客心目中的誠信印象。

### 經營有道

他非常注重塑造企業的形象。武百祥乎似成爲是“五百樣”，花樣翻新，使他的百貨商場不僅是消費的地方，也是消閑娛樂的所在，成爲人民生活的一部分。

同記商場的巨大櫥窗和樓頂有霓虹燈廣告。店內還擺設着兩面巨大的“哈哈鏡”，鏡子中照出的，是變肥變瘦，或扭曲奇形怪狀的“我”，引人發噱；還有“電動模特兒”等新奇的科技玩意。店員則一律身着西服，胸佩店徽，彬彬有禮。在這樣環境購物，就是享受，令人身心愉悅。

武又善用廣告，每到節慶假日或特別促銷，就及時刊登報紙宣傳。爲了把品牌打入廣大農村，派人把廣告送到郊區農村和鐵路沿綫村鎮張貼。這些廣告色澤鮮艷，語詞簡明：“到了哈爾濱，必須逛逛同記大羅新”，配有迎合當時風習的畫面，格外引人注目。逢年過節，還向社會各界大量贈送印有商品廣告的畫片，年畫，和掛壁的日曆。

這些宣傳品數量極大，每年用紙張多達數十噸。這些東西，在缺少彩色的年代，會被當作室內裝飾。每當推銷一項新產品，或獨家經銷的產品，武百祥都雇用上百輛人力車，敲鑼打鼓，沿街兜售，很快就推銷開來。不過，武百祥認爲：“廣告的深意是投資，不在目前之成功，而在永久之收效。”

在促銷的藝術，同記更走在時代前面。如“購物抓彩”就是吸引顧客多買方法，：如顧客買一元以上的商品，就可有抓彩一次的機會；而且每次不空，有糖果，牙刷，扇子，毛巾等小日用品。成本不大，卻能刺激的興趣，屢試不爽。他們所使用的商品包裝紙，也很講究，上面印有本商場的外景和營業項目，鮮艷奪目。商品到哪裏，包裝的廣告也隨之，收到了事半功倍的效果。

由於經營有方，推銷有道，貨流通暢，利潤豐厚，三大商場集團自開業那天，一直保持蒸蒸日上，生意興隆，其他同業望塵莫及。外商秋林商場，顯得真如深秋之林。

百祥姓武而愛文，酷嗜讀書。遍閱當時的中文書刊。因爲地緣關係，當時闖關東的人，對於俄語的通曉，雖不是天生，但可謂由於地養。先俄語，進而俄文。至於他自

己的學習英文過程，當地的先進是由於丹麥宣教士馬德良啓蒙；武加入英文班，由ABC開始，後努力自學，至達到一般閱讀水準。

他的特長是邏輯思考，對商品和市場，調研分析，並總結經驗。在哈爾濱晨光報副總編幫助下，寫成大羅新政策，當地民族商業經營思想的結晶。發表後，受到商界同仁廣汎讚譽，被稱爲“同記”永葆興旺的“金字真言”。

此後，武百祥還陸續編寫了“同記工廠廠屋落成紀念”，親自撰寫“同記大羅新新店員訓練講義”，印刷成冊，廣為散發。還有他的“五十自述”。這些作品，都從從不同角度反映了其商業思想，後人稱之為哈爾濱的文化財富。他所受教育不多，但無礙於其欣賞並結交哈爾濱的文人，如詩人陳凝秋，畫家白濤，顧肖虎，作家袁聚，于浣非等編劇，寫詩歌，如：員工演出話劇“實業魂”，齊唱的則有“戒賭歌”，有些還是武百祥自己的作品。這自然有也助使其營業宣傳有聲有色，更能給公司良好形象，改進社會風氣。

## 道德規範

武百祥的家居離公司約有二公里，無論嚴冬或酷夏，他都堅持步行上下班。有人問何不坐人力車；他倒不是在意省錢，而是為人道考慮。他說：“人拉人，是多麼的不道德呀！”他一生潔身自好，不吸煙，不喝酒，從不涉足娛樂場所，每日早睡早起。他對於員工，也嚴格要求近於清教徒的生活規範，公司明文規定：不准吸煙喝酒，不准賭博，不准嫖妓，更不准吸鴉片，納妾；公司供有宿舍，任何人不准夜不歸宿，違者嚴懲不貸。

旗下的各百貨商店都不賣煙具，賭具。這在當時業者中，可謂絕無僅有。因爲紙牌，麻將，是人同此心的“國賭”。只有武百祥不然。他為人正直仗義，極富愛國心。可恥的九一八事變爆發後，政府採取“不抵抗主義”，搞其“攘外必先安內”政策，任國土淪喪。他滿懷愛國激情，親自動筆寫出抗日救國的傳單，廣印散發。文辭沉痛，語氣激昂，呼籲全國各界人士奮起聯合，抗日救國，在人民心中，留下深刻的印象。

## 東亞共衰

日本軍國主義瘋狂侵略，製造偽滿洲國，“康德皇帝”時期，實在被日本帝國主義控制，參與戰爭。“大東亞共榮圈”，成爲東亞共衰。日本對東北實行瘋狂的經濟掠奪，陸續施行棉花，毛皮，皮革，糧穀統制，和生活必需品配管。發行名目繁多的公

債，搜刮民財，制定“七二五”停價令等，殘酷扼殺中國民族工商業。武百祥及經營的各企業，也難逃厄運，每況愈下。

第二次世界大戰發生，國難，民困，也造成商難。因物資缺乏，民生凋敝，營運困厄，同記集團在那期間，也難免遭害，生意一落千丈。

到了1942年，同記工廠因乏材可製而關閉。

1944年，同記百貨已無貨可賣，大部分歇業；大羅新百貨，也不得不成為“小羅舊”，處於奄奄一息的狀態；二三樓營業部關閉了，僅在一樓的幾尺櫃台上銷售殘存商品。維持到日本投降前夕，只留下幾人看守房產，其餘一律遣散。

黑夜終於過去。天亮了。1945年八月十五日，日本昭和天皇頒“終戰詔書”，無條件投降。土地屬於中國的東北，歸蘇俄接受。

1946年四月，“東北民主聯軍”解放了哈爾濱。同記商場重新開張。國家看似充滿希望。武百祥雄心再起，相繼開辦了同記製毛廠，織染廠，鐵工廠，製刷廠，又開“百善牧場”，準備產銷聯營的路綫。可惜，內戰繼起。但東北地區首先迎來解放。

1949年，中華人民共和國建立，東北曾一度繁榮冠於全國。在1950年，同記公司有盈利近40億元東北流通券的紀錄。

### 有勝無利

武列名出席全國工商聯執委擴大會議。武百祥審時度勢，表示積極擁護對進行的工商業改造政策，自動申請公私合營，在哈爾濱工商界起了帶頭作用。

在1955年十二月二日，宣佈同記商場股份有限公司實行公私合營，改名為為和平百貨商場，哈爾濱市百貨公司批發部。武接受安排為經理。但缺乏生意，架上無貨。

文化大革命，十年動亂，“民族企業”和創立人都死亡。先是只一樓還在使用，後長期間置，樓體為市三類歷史建築，成為不可改移的保護文物。不過，世紀建築，已亟待修整。歷經風雨，仍可想見當年風采，叫人意外的，現在頂額中那個山花，裂縫中竟然顯示出一顆桃子。

### “三利”使命

武百祥走上經商之路，自然是為致富，但他知道，要保持企業長期繼續發展，絕不能唯利是圖，唯私是顧。為了培養所需人才，吳百祥在哈爾濱和他的故鄉河北樂亭縣成

立商業學校，培植新店員，從進貨，銷售，商品知識，商品布置，售貨方法到接待顧客等實務，進行全面訓練。

他在商道上，不是獨行其道，是有一個著名的“三利”理論—“利勞資，利顧客，利同業”。他認識企業的發展，與員工，顧客，及同業的利益攸關。這樣，不是對立爭利，而應該是互利共贏。

首先，“利勞資”，就是要協調勞資關係，使全體員工能齊心協力，謀共同發展而貢獻力量。同記集團的職工。其中腦力勞動的職員們，是企業骨幹。武百祥把傳統東家獲得六成，員工四成的利潤分配方式，改為“薪金分紅”。月薪 15 元以上的，都可以按薪水比例分得紅利；工作表現都與年終紅利關連。同時，要求公司的股東和職工，將所得紅利一部分作為儲積存入。這樣既增加了流動資金，也增強了員工資歷相關的利益。

很重要的是武百祥的“公司”觀念中，並不以公司為個人私產。要此相應，實行職員會議，凡是重大問題，都經討論決定執行。大家以公司為家庭，管理層基本上保持穩定，也吸引了許多傑出的管理人才。我們該注意，在那時候，世界上只英國有雛型的退休金制度；經濟恐慌前的美國，還沒建立社保制度。

武百祥關顧大多數員工堅定貫徹“按勞分配”的原則，工作表現好，業績特出者，可以獲得較快晉升，獎金也益為豐厚。公司關懷員工福利，使大家都感受工作愉快，增強對公司的向心力。同記集團有醫療部門，給予員工免費治療；並有俱樂部，圖書館，遊戲室，運動場，供員工使用。員工購買公司的日用商品，或制作衣裝只收成本。武百祥也強調“吃同記的飯，服同記的管”，約束員工服從嚴格工作制度，對於失職違規的人，必加以處分，輕則記過，重者除名。

“利顧客”，是以顧客為中心。單純的營銷技巧，並不能長期吸引客戶，要真正成為顧客購物時的第一選擇，關鍵在於服務。為使顧客滿意，對店員的選取和訓練都很嚴格。規定要有高小教育程度。容貌整潔，經過考試才錄取，以後還要訓練試用，熟悉業務規制，才正式上櫃台。

按照規定，營業員接待顧客，必須殷勤和藹，主動介紹商品性能，使用方法和注意事項。如顧客要的商品一時缺貨或售罄，也不能以“沒有”應對，要試圖介紹代替品。公司鼓勵營業員與顧客交朋友，對於一般上門的客人，“一問三答”，服務周到。對於未成交易，則“不怪顧客不買，只怪價貨不全”，作到“買賣不成仁義在”，就是先義後利。如有大量購買，則由部門負責人出面，茶點招待，專人陪同，貨送到家。

又設有郵購部，專應付外地顧客辦理函購業務，信譽誠篤。售出的商品，除食品和精密儀器外，只要保持原樣，不論時間多長，均可根據情況，給予保修，保換，保退。如是本公司品牌的商品，退換時間可以更充裕。

同記規定營業時間，是上午八時至晚八時；但晚上如有顧客買貨，則不論時間多晚，也不能閉門逐客。

“利同業”，是在與各個商號，工廠的業務交往中，注意遵守信譽；訂貨，進貨，都及時按約付清款項。對於可靠的供貨商，則簽訂有長期訂單，並適時給予獎勵。同業之間，保持競爭共存的態度，宣揚自己，但不毀傷別人。有時對於某些產品，還採取聯銷互濟的方式，以拓展市場。因此，同記集團在商界有良好信譽，對於獲得銀行融資支持，有有所助益。

### 右派風波

武百祥歷任哈爾濱市工商聯合會副主席，社會事業協會理事長，政協副主席，民主建國會副主任，人民政府委員以及黑龍江省工商聯合會副主任，民主建國會副主任，全國工商聯合會執行委員，全國政協第二屆委員等職。武百祥還著有“五十自述”，“大羅新政策”，“同記工廠及附屬事業”等。他信奉基督教。曾任哈爾濱基督教信義會司庫執事，後來自立的中華基督教會，並曾在聖經學院任過教。

武百祥一向奉行具有中國特色的社會主義，擁護新政府的政策，為新社會的氣象歡欣。後來却因仗義執言，被劃成右派。

1957年，因在“大鳴大放”中，奇異的天真提出定息18年主張，被錯劃為右派；到1959年才摘掉其右派分子帽子。

文革動亂時期，造成中國退步了三十年，不僅學術權威打入牛棚，工商業也橫被摧殘。武再遭衝擊，面對肆意誣衊，武百祥不惜以死相對。

後來，1966年九月五日，武百祥以八八高齡，據說，是自殺離世。在那時期，有很多人，不明不白的非自願的“自殺”了。不過，沒有遺書，或可信的人證。

1979年三月九日，中共哈爾濱市委給他平反，恢復了其名譽。那在撥亂反正後，算是很早的了。只是那是遲來的正義，那是十三年後的事；他墓上的草，長得很茂盛了，那是武百祥百歲誕辰，可惜錯過了一個多月。

武百祥沒有留下豐碑高闕，但口碑流傳。知道他事蹟的人，在互聯網上發文紀念他的，多不勝數。

網上采風見餘光

武百祥的成功，在於他遠超一般人商略，善於發現時機，及時運作。他能够審度環境，還能高瞻遠矚，放眼世界，敢為人先，開放創新。在日進斗金的日子，他仍能保持謙卑，勤儉自奉，與眾共享，自己任勞任鉅，以“利勞資，利顧客，利同業”的無私宗旨，引導企業的經營。

大羅新百貨原址，已經成為民房，哈爾濱市政府的諸位領導如果有一點歷史責任感，應該馬上搶救這處哈埠歷史上重要遺址，建立武百祥紀念館，為後人留一點念想。

現在的同記商場，在老同記的原址新建，雖然醜陋，畢竟還頂着那“金字招牌”。但願新同記的員工，也能像武百祥時代一樣，作哈爾濱道德模範，切莫辜負老前輩。

同記商團，現在留下來的老建築還有不少，有的加以維修了，但大部分還繼續在殘破狀態。而且新維修的，也大都換了門窗，成為不倫不類。

道外頭道街的老建築，過去是繁華的商業區，沾大羅新的光。現在還是繁華的商業區，但已經變成哈爾濱最低檔商業區了。

世事滄桑，一個人可以改變個個世界，信矣。

### 哈爾濱商魂武百祥

在哈爾濱，說到老道外商圈，無人不知；提起同記商場，無人不曉。但武百祥這個名字，現在卻幾乎被遺忘。當年他創立的同記商場和大羅新大樓，至今卻仍然屹立在靖宇大街和北頭道街上。

人无完人。有近乎完人者，是同记商场创始人武百祥。

现今的年轻人，已经少有人知道其人了，但是说起“同记”，还多少有些印象。在老一代的人群中，武百祥的分量可就重了。

武百祥是个奇人。奇就奇在哈尔滨人提起武百祥，没有一个不竖大拇指的，一个人活到这个份上，值了。

武百祥，能在洋人手里抢出一片天地。

他不是富翁，原本只是个穷光蛋。十几岁随父亲从老家河北乐亭闯关东，落脚长春。1902年，二十三岁的武百祥来到哈尔滨，先是经营一家小杂货铺。就是最初的同记。

同记书写了哈尔滨民族工商业一段辉煌的历史。但是，如果仅仅因商致富，武百祥在哈尔滨人的心中大不了是个有钱人。哈尔滨人怀念武百祥，因为武百祥是个真男人，纯爷们儿。

武百祥在商业上的成功自不必说，更成功的，是他做人的成功。他的一位乐亭老乡在回忆武百祥时说，武百祥是一个具有强烈的社会责任感的男人。他深感缺少文化之苦，为了让更多的下一代不再苦其所苦，他于民国元年，在乐亭县赵滩村创建了赵滩小学。

1928年，他又与赵禅唐共同筹资，在乐亭县何新庄创立了百善学校。他还个人出资，在哈尔滨建立两所学校，三育小学和三育中学，一所幼稚园。

1932年，在哈尔滨遭洪水之灾时，城区一片汪洋，很多商家都卖货三四倍于平日，牟利十倍于往昔。武百祥却告诉大家，“同记不发国难财”！不但正常售货如初，还在难民聚集处免费发放日用品，赈济灾民。保障街一带的居民在水灾期间，都去同记工厂楼上避难。武百祥说，要“视难民为自己的兄弟姐妹，工人吃什么，给难民吃什么。”

有一年，同记工厂发生火灾，所有员工不顾生命危险，在火海中奋力抢救同记财产，武百祥冲到第一线，大声喝道：“请大家撤出火场，工厂没了可以重建，职工没了不能再生”。当大家还在继续救火时，他又大声呼喊：“我要人，不要工厂！”

武百祥的结发妻子何百花因积劳成疾过世，同记员工自发组织捐款慰问金三万多元，武百祥执意不收，一再要求退还。同伴们告诉他，这些钱都是自发捐赠的，谁也没有留下姓名，根本无法退还。恰逢哈尔滨大水，东方大学又突发火灾，烧死烧伤学生四十多人，武百祥闻讯，即将这三万多元，连同自己的工薪积累两千多元，一并捐给东方大学。

作人到这个份上，那个不服？

在当时的哈尔滨，武百祥已经是道德楷模了。武百祥对同记员工在道德行为上的要求，近乎苛求，不烟不酒，不嫖不赌，克勤克俭，敬老爱幼。当时，员工到外办事，只要说我是同记的，对方信任度立刻增加。同记员工婚姻介绍，只要媒人对女方父母提到，男方是同记员工，一定相信品行端正，婚事就成了一半。

武百祥不仅只是一个顶天立地的男人，更是一个顶天立地的中国人。东北沦陷后，伪满洲国登场，日本人请他出来做官，他隐遁教堂，誓死不给日本人卖命。日本人欲搞垮竞争对手，他以民族工商大业为重，坚持内外有别，不计前嫌，凛然出手相救。

同记工厂被烧后，武百祥旗下的同记处于危机四伏之中，这时有商界同业来与他商量要利用同记的社会声望，合伙做一笔“大生意”，被武百祥断然否决，他义正辞严：“危害国家，危害民族的事情，即使有天大的利益，我武百祥不做。”在伪满统治期间，当局颁布“战时紧急经济政策纲要”的大背景下，同记的生产经营举步维艰，他与同伴们一起，同舟共济，惨淡经营，使同记这个民族工商企业走过了长达 14 年的漫漫长夜。

1951 年，当新生的共和国面临生死考验之时，他又率先自掏腰包，慷慨解囊，在极艱困中，毅然捐献了一架战斗机。在他带动和影响下，哈尔滨市工商界共捐出了 18 架战斗机，支持抗美援朝战争。

盘点武百祥一生，几乎找不出道德瑕疵。一生富贵，却一生清贫，一生只为他人着想，对自己，对亲属却毫不放纵。任何时候都以国家大义为最高目标，不敢丝毫松懈。

解放后，武百祥担任全国工商联执委，全国政协委员，拥护社会主义，为人民当家作主欢欣鼓舞，却因仗义执言，被划为右派。文革中再遭冲击。据说，武百祥竟然在八八高龄“自杀”以终。

武百祥永远活在哈尔滨人的心中，言不为过。但愿哈尔滨的下一代，下两代，也永不要忘记，哈尔滨成为黑龙江首善之地有望矣。



作者：于中旻  
©2025 James C. M. Yu

聖經網  
[aboutbible.net](http://aboutbible.net)