

们满意而归，购买到心仪的商品。

复德和经营之道的第三点是，知量知节，利润适当。俗话说“有货不愁客”，但“货尽而后知不足，是不知量也；事已而后货之有余，是不知节也”。这是古代典籍《管子》里说的，意思是说，货卖完了，你才知道准备的不足，是不懂得在量上进行储备；而季节过后你的货还剩下

下了，是不知道货有季节性和时令性。复德和经营的商品很多都有季节性，夏天就准备冬天的货，冬天要想着夏天的事，根据市场需求而订货，很少积压。端午节做江米粽子、京糕、麻团、月饼等。重阳节做百果花糕。立冬以后卖元宵，直到元宵节。过年的时候增设如意年糕、竹节年糕、水晶年糕等。

商家为追逐利润必然唯利是图，但追求利润必须取之有道，复德和一般根据市场和商品的各项开支，本着利润不超过26%的比例定价，这样就是市场涨价顾客也可以理解。

复德和经营之道的第四点是，知人善用，严格店规。包头是近代形成的移民城市，按清政府原有的规定，出口外者不得携带家眷，都得住在店内。即使经理、店员本地有家眷的，也只能一



包头复德和（网图）

周回家一次。复德和没有成文店规。但经理每日关门后都要开会，他的口谕就是店规。经理对待店员和徒工都十分和善。因此，自开业以来数年间，从未有人跳槽离去。

抗日战争爆发后，归化城复兰斋财东林晓峰去世，掌柜们都是自家亲眷，有问题都睁一眼闭一眼，生活上吃喝嫖赌，外出都要乘飞机，复兰斋开始衰败。随着抗战胜利后国民党发动内战，国家经济陷入严重危机，通货膨胀失控，民生凋敝。

1948年，面对经济的全面崩溃，复兰斋和复德和都相继歇业。1949年，张锦荣与原复德和店员合资又重新开设复德和，张锦荣任经理，直到1956年公私合营。

（作者系内蒙古敕勒川文化研究会会员）