

风雨忆当年

昆明市政协文史资料集粹

下
工商篇

昆明市政协文史和学习委员会 编

云南美术出版社

风雨忆当年

——昆明市政协文史资料集粹（下）工商篇

云南美术出版社

昆明市政协文史资料和学习委员会 编

责任编辑:周文林 徐荣灿 王曦云

封面设计:杨作霖

责任校对:李建恩 赵 勇

风雨忆当年

昆明市政协文史资料集粹

昆明市政协文史和学习委员会 编

*

云南美术出版社出版发行

(昆明市书林街100号)

昆明市春城印刷厂印装

*

开本:850×1168 1/32 印张:33.7 字数:800千

1997年12月第1版 1997年12月第1次印刷

印数:1-2000

ISBN7-80586-429-2/K·14

定价:75元

编委会主任:张朝辉

副 主 任:陈永年 杨孝文

周 侃 王金明

委 员:卜保怡 余抗美 李建恩

张民义 王 道 李安明

刘宝镜 张 骞 沙孺子

主 编:杨孝文

副 主 编:张民义 李建恩

卜保怡 余抗美

FL80/09

目 录

下册 工商篇

永茂和商号经营史略·····	李镜天(1)
昆明大道生布庄和庸民织染工厂创建始末·····	万揆一(27)
福春恒兴衰史·····	蒋万华(46)
大安堂中药店始末·····	杨寿丰(55)
云南第一个电动农灌抽水站——海源河水龙公司···	梁鸿鑫(73)
昆明电灯、自来水创业史话·····	万揆一(76)
民国时期的云南汽车运输的若干始创·····	黄恒蛟(104)
解放前昆明金融概略·····	罗文锦(107)
抗战时期昆明的电影放映业·····	龙显球(118)
我所知道的中华书局昆明分局·····	豆雅五(124)
抗日战争时期的昆明书业·····	豆雅五(130)
抗战时期的中央机器厂·····	尹绍源等(136)
中国第一架望远镜 1939 年在昆明诞生·····	肖越辉(149)
抗日战争中诞生的云南钢铁厂·····	张学义等(151)
抗战前后的中央电工器材厂·····	赖 滔(158)
抗战期间昆明城市建设二三事·····	沈长泰(167)
陆根记营造厂在昆明·····	李岱传等(173)
我省“云烟”发展纪实·····	徐声和等(175)
抗战期间的欧亚航空公司·····	余槐村等(179)
抗战时期的西南运输处和滇缅公路·····	宗之琥(185)
解放前昆明拍摄的影片·····	万揆一(210)
从新华制药公司到昆明制药厂的演变·····	王 琨(215)
民国时期的云南商车·····	黄恒蛟等(218)
云南进出口贸易的历史概况·····	王 聚(228)

永茂和商号经营史略

李镜天

我以一个华侨工商业者的身份，解放后 30 余年，受到党的关怀和教育，并通过自己的具体实践，常常感到进入社会主义，是不以人的意志为转移的社会发展的必然规律。我们家从祖辈到我百余年来经营的永茂和商号，从起家、发展到结束的各个时期的全部历史，也正是循着这条不可逆转的规律前进的。今天来看，其中有经验，也有教训。我认为，经验方面可作祖国进出口贸易的历史参考资料；教训方面，可使国内外华侨的后辈子孙懂得，华侨的利益和命运与祖国的繁荣昌盛息息相关，今后必须在“毋忘团结奋斗，致力振兴中华”的伟大目标下，进一步发扬爱国爱乡的光荣传统。这便是我回忆并写出《永茂和商号经营史略》的动机和目的。现在分段叙述如下：

从起家到发展的历史沿革

关于永茂和商号的历史沿革，得从 1840 年商号的起源说起。当时，正是帝国主义大举侵略我国的鸦片战争年代，接着又是太平军的起义，腐朽没落的清封建王朝，由于内忧外患的穷于应付而加紧压榨人民，造成广大平民百姓的深重灾难。地处西南边境的腾冲县和顺乡，更苦于人多地少民不聊生。由于地理上腾冲和缅甸山水相连，元明两代滇缅贸易就很发达。缅甸沦入英国的殖民统治后，英殖民者也和我中国订有通商条约，所以中缅之间的两

国人民，一直可以自由往来出入国境。在这样条件下，腾冲和滇西其他县，每年都有大批人民，离乡背井，奔走缅甸，谋求生路。这时，我的曾祖父李太昌，即从腾冲购买土特产品，跟随马帮到缅甸的八莫销售，再从八莫买进一些棉花、海盐之类的货物，肩挑马驮运回腾冲。每年冬春旱季往返多次，如是小本经营，仅能勉强糊口。夏秋两季则在家务农。至 1850 年前后，先祖父李必成（字永茂，以后永茂和的命名即由此而来）去缅甸改善经营，稍有积累，便在缅甸抹谷开设永茂祥店铺，经营宝石、玉石、百货生意。多年的艰苦努力，永茂祥的资本积累，至 1893 年约有缅甸卢比 3 万余盾，初具小康规模。这时，先父李德贤（字任卿）已弃学赴缅从商，在八莫光云号当学徒。由于他在商业上精明能干，善于掌握时机，且又勤奋好学，深得祖父信任，即被调去抹谷，继承祖父事业，祖父回腾冲安度晚年。

先父在抹谷经营约 4 年，主要往来于曼德勒——仰光之间贩卖宝石、玉石、百货。业务发达，积累资金便有 10 万余盾，为今后的号务发展，创建了良好的基础。1897 年，先父与伯父李朝卿、三叔父李济卿相商，鉴于抹谷地方偏僻，改永茂祥为永茂和，广招贤能，邀约同乡故旧中有才能者入号，扩充业务，以曼德勒为总号，逐步发展建立了仰光、锡卜、腊戍、八莫、南坎、果领、瑞波、抹拱等各地分支机构；先父任总经理、聘张树森为副总经理。其次，拨出部分资金由伯父李朝卿与许卓如、贾家坤两家合组永生源字号，以腾冲为总号，由李朝卿负责，并分别在滇西保山、下关及昆明成立分号，分别由李、许、贾 3 家伙友负责号务，经营滇缅进出口贸易。1924 年又由永茂和拨出资金与谢肇东、明子章合伙在昆组设春永和字号，由明子章流动驻上海和香港，主要经营昆明、香港、上海、仰光之间的生丝及汇兑业务，经营约 5 年，因明子章 1929 年在沪病故分伙结束。

到本世纪 20 年代，缅甸永茂和，由于股东中有的去世，有

的退股回乡休养，有的退股另谋业务，仅剩下几个小股东。实际形成了我们独家经营的企业。（对于退股的股东，在我父亲的主张下，把原由永茂和在锡卜经营的烟酒公司划出来，由退股股东另行投资经营，改称永茂和合记公司，因为此项业务，一向利润较高，当时在社会上还被誉为有管鲍分金之风。合记公司经营了七八年，因负责人管理不善，开支浩大，先父不愿再经营，才全部放弃，改归广东商人承包，永茂和经营此业 16 年的历史也随之结束）。1927 年我父亲年已 50，由于自幼学徒以来，即一直奔走劳碌，辛勤过度，健康不佳，且又一心向往佛学，便将全盘号务移交我们弟兄辈接管经营，他自己外出旅游后，返回腾冲、昆明休养。永茂和企业在他继承接管的 30 多年（1893—1927 年）艰苦经营中，不断发展壮大，运用的资金从原来的卢比 3 万余盾，增长到 30 余万盾，增长了 10 倍之多。当时的卢比币值较为稳定，每盾可折合本省半开银币 4 枚即 2 元，总值银币 60 余万元。由于拥有这样一笔不小的资金，也由于先辈们具有华侨爱国爱乡的光荣传统，一贯急公好义，到了先父，并常以“财自我聚、当自我散”的思想教导我们，他对华侨社团和家乡的公益、慈善事业，诸如建设、救灾等，都慨然解囊，从不吝惜，做了不少好事，所以在缅甸和家乡小负盛名。当时社会上甚至有以古人范沙伯、陶朱公的美德相称颂者。在腾冲还有“东董、西董、弯楼子是富家”的传说。东西两董姓指洪盛祥及茂恒的前身春延记，弯楼子即指我家，因我家屋楼沿巷而建呈弯形。我父早年在侨缅的商业活动中，深受英殖民者的欺凌，目睹清政府的腐败无能，十分气愤，曾毅然参加了孙中山领导的同盟会，并做了许多赞襄革命的奔走联络和办报宣传工作。

我们兄弟辈继承父业后，由我任总经理，兄弟辈负责几个分支机构的号务。当时我仅 22 岁，经验阅历很差、父亲聘请他的兰交商业前辈杨丽三（老同盟会员）担任顾问以为辅导，我受他

的教益不浅。在经营业务中，我亦步亦趋踏着父亲的足迹和成规前进，并随时代的推移作了些新发展。1933年永茂和与记生源合并，国外沿用永茂和牌号，国内沿用永生源牌号，增设上海分号由我出任上海号经理，原任总经理职务由永生源负责人即我的伯父李朝卿指挥。1937年原永生源的股东许、贾两家分伙退出，由他们两家承顶永生源牌号继续经营永茂和另行在昆明、下关、保山、腾冲成立“永利”商号，作为永茂和在国内的分支机构；并撤销了上海分号。次年（1938年）滇缅公路通车，经营业务转移到这条公路的几个重点地区，根据业务需要，我们把总号迁往昆明，撤销了“永利”牌号，国内外统一用永茂和号名，国内有下关、保山、腾冲3个分号，国外有腊戍、曼德勒、仰光3个分号，原来的八莫、南坎等几个分支机构一律裁撤，分归小股东承顶经营，我驻昆明复任总经理，6个分号分别由弟兄辈负责，集中力量，开展滇缅贸易。这时是抗战的第二年，从此永茂和就成了我们大家庭的兄弟公司。

由于抗战期间，滇缅公路逐渐成为我国唯一的国际通道，永茂和占了地利与人和的优势，几年之中的进出口贸易，异常顺利活跃，发展很快，可以说是黄金时代。虽然，到了1942年日寇攻占缅甸，侵入腾冲，我号受了惨重损失，但在1945年日寇投降后，我们又很快恢复了滇缅贸易的业务，截至解放初1950年度的结算，永茂和国内外的全部资产，包括动产、不动产及对国内外一些企业的投资股额总数已达当时的缅币卢比520余万盾，当时缅币的币值已较早年下降得多，按人民币的比价折合半开银币为300万元，较之我们弟兄继承先辈交付的资产半开银币60万元，已增长5倍之多，其中房地产及国内外一些企业投资占40%，流动资金及货物占60%。我们家是大家庭，父辈4弟兄，我们弟兄辈11人，按照父辈树大分枝的意见，已决定把动产（即流动资金和货物）总数，以半数划分给上辈原4弟兄，半数

分给我们弟兄 11 人，但不取现，继续留在企业营运，至于房地产投资、股票等则未划分（房地产中昆明一地在闹市区建盖了新房 7 幢，用去缅币 130 余万盾，另购置了旧房两幢。此外，还有重庆、宜宾所购房屋，包括投资股票总计共值缅币 210 万盾，故占总资产的 40%）。

关于组织、经营和管理的一套办法

自先父于 1893 年继承永茂祥企业，并改组为永茂和后，逐步发挥了他的经商才能。他不墨守成规，而是采取稳中求进，不断发展的方针，从这一方针出发，他用自己的实践经验，总结出一套适用而灵活的组织、经营、管理办法，并逐步加以完善。这套办法的中心是解决充实资金，发挥人的能量和保证货源三大问题。也许就由于这套办法使永茂和在封建社会和资本主义社会的条件下，能够灵活地适应当时当地的环境和市场情况，因而这个企业在近百年间，虽经挫折而仍能立于不败之地，并有了发展。现就其组织、经营、管理 3 个方面具体分述如下：

1. 组织方面。1897 年，永茂和的资本已积累得缅币 10 余万盾。先父感于“多财多贾”的名言，为要扩大经营，必须补充财力和人力，便邀约同乡故归中有经商才能之士合伙经营，组成永茂和股份有限公司。以曼德勒为公司总号所在地，先父把全部资金 10 余万盾投入公司，伙友们也都纷纷投入股金并参加公司工作。既充实资金，也招揽了人才。并以公司名义向缅甸政府正式注册立案，确立了永茂和公司在缅甸经商的合法和有利地位。随即扩大建立分支机构，随着业务的发展，建立了下缅甸的仰光分号，并在上缅甸建立了遍及各要地的八莫、腊戍、锡卜等 7 个分号。同时又投资合组永生源，建立腾冲总号及昆明、下关、保山几个分号。这样就从昆明到缅甸的出海口岸仰光，组成了一条

滇缅贸易线。这条线上的各分号，在总号的指挥下，可以相互响应配合，灵活开展业务，为充实和扩大滇缅贸易奠定了良好基础。以后又增设了上海分号，并合组春永和字号，增设了香港一个点，以配合滇缅贸易业务的需要，开展汇兑等业务。

2. 经营方面。首先，提出以下信条，以为经营指针：即坚守信誉、和气待人、因地制宜、发挥优势、机动灵活、薄利多销，不做违法买卖；其次，利用贷款，充实资金的不足。随着各分号的建立和业务的发展，仍感资金不足，即以公司名义向缅甸政府银行及印度人开设的钱庄大量贷款，利息约为月息7厘，年息1分。由于我号信誉深得外商信任，随时可借贷一二十万卢比周转。加之上下一心，各尽其能，营业活跃，资金周转较快。当时贷款营运，除付利息外，仍能大获利润，对发展业务，起了很大作用。其三是，加强总号对各分号的指挥联系和各分号相互之间的密切联系，总号对各分号业务的指挥，除商情及重要事务每天利用电报电话联系外，规定每周综合各分支机构的情况，连同总号的指示发给各分号一份通关信，同样，各分号也必须每周向总号写信汇报情况，内容包括业务购销活动、财务收支结存概数、市场情况以及对改进业务的意见、职工工作表现等。商情及要事则运用电报电话。这样就使得总号与分号之间和分号与分号之间相互了解情况，能够及时地配合促进业务发展。其四是，根据各号所在地的情况，大体上规定了其不同的业务重点和职能，如仰光着重于向外商订购棉纱、海盐和销售木材、大米、皮革、紫胶等；八莫着重于收发包装和转运货物；南坎等几个分号着重于收购当地茶叶等土特产品；腊戍主要销售棉纱、棉花、海盐并代理美孚洋行销售汽油、水火油。在滇缅公路通车后，业务重点转移到几个通都大邑，腊戍又代替了八莫成为收发转运货物的枢纽站；曼德勒总号除指挥各号业务、调度人员外，也在当地大量采购棉花和销售生丝杂货并代理永生源的业务。在这些业务经

营活动中，永茂和保有一个其他商号不可比拟的优越条件。即采购方面可以保证货源不断，销售方面不愁没有卖主。这是因为我号在缅经营历史悠久，信誉卓著，同时各分号对当地商情异常熟悉，许多顾主都是老交往。如耿马罕土司和我号就是几代人的交往，大力支持我号业务，他们有事都委托我号代办。基于这种情况。在收购土产时，我们采用了先付款给卖方，然后陆续收货的办法，因而能保证货源不断和价格稳定。在销货方面，我们对信得过的顾客，又采取赊新结旧的办法，即顾客先取去货物，到下次购货时，才付清上次所取货款。由于相知较深，一般都守信用。特别是马帮每次都先付清了上次货款，才再取货。当然，这两种做法，也有个别不守信用给我号造成损失的，但我号得到的好处是：在收购上独占上风，保持了绵延不绝的货源；在销售上顾客络绎不绝，避免了货物存仓积压，这两者使得我号经营活跃，业务向前发展。相比之下，所受损失就只是微不足道的了。此外，还处处为顾客着想，方便顾客。如腊戍分号业务较繁，又是交通枢纽，就建有可容纳马帮 2000 匹马的大马栈和专供来往顾客住宿的客房和仓库，对来号住宿的顾客亦招待饮食，每餐招待人数不下 30 人，被誉为孟尝君之风。每年冬春两季，国内临沧、保山一带的客商马帮来往腊戍，络绎不绝，由于我号的多年信誉和买卖价格公平，又可赊新结旧，因而顾客特多，业务兴旺，他号难与抗衡。

3. 管理方面。在人事上实行“不分亲疏，唯才是举”。公司职工包括邀约集股时无力投入股本的职工，只要在工作中表现确有才干，便可提拔为分号经理；凡遇原任经理出缺，也是从公司选拔出有才能的人提升继任；对担任经理职务的人员，都量才规定给予人力股，年终按股分红，分得红利多少，便入股多少而成为股东。投入股本的股东，一律参加公司工作，除了按股分红外，只要担任经理职务，同样量才再定给人力股，总、分各号的

经理一律不支工资和股息，完全靠年终结算分红，生活所需可以在规定限额内借支。股东在职期间不幸死亡，得享受3年股红待遇，3年后按其投本多少每月发给1分5厘的利息，股本随时可以提取。一般职工除按月支取工资外，并可在利润分成中领取奖金，在利润分成中提出的奖金，总、分各号负责人占70%，职工占30%。这些规定充分保障了股东和职工的利益，也极大地调动了他们各自发挥才能为企业奋斗的积极性，因而促使经营业务蒸蒸日上。大河涨水小河满，不少小股东也都因此而成小康之家，在家乡置产盖屋，成为有目共睹的事实。一般职工的月工资也比较优厚，在本世纪40年代以前缅甸币值比较稳定，学工级每月可领50盾，办事员级支100盾，职员级支200盾，并可每年按各人的表现提升一至二级，每级级差为10盾至30盾，年终奖金分为甲、乙、丙三级，也按工作成绩而定。违背号规者无奖，严重的辞退。在财会管理上，除了按期完成月结和年终结算、做出报表等规定以外，严禁铺张浪费，不准随意支用号款，股东正当需用在限额以上者，必须经总经理批准。股东中的子弟不得支用股款，也不得过问号务。此外并规定不准在缅甸买田地和放高利贷；还规定不论股东和职工均不许吸食鸦片和赌博，违者辞退。这些规定中也部分包含着浓厚的封建家庭气息，既是家法，也是号规。

主要经营的商品业务

1. 生丝，1894年清政府同英殖民政府签订的“滇缅商约”，规定了中国人可以自由出入缅甸，不办理护照，不受任何限制。商约中还规定：“由云南进入缅甸的商品，除烟酒不许进口外，其它产品均不收税。”以生丝为例。如从仰光进口，则要征收15%的进口税，自滇缅道进口则无税，而生丝又是缅甸的必需

品，缅甸气候炎热，丝织“纱笼”是缅人最喜好的上等衣着，曼德勒的洞矛和缅北的洞已，就有不少的缅人织“纱笼”的手工业户，所需生丝原料都是向滇商购买，需要量很大，滇商大量办运四川生丝从滇缅边境出口供应，交易历史悠久，双方颇有感情，一般是“除新结旧”但仍然有利可图，为我号大宗经营商品之一，分别在昆明、下关向老主顾西昌丝商购买建昌纺及川商协心美购买筠连条丝，并在保山收购部分条丝运销缅甸。我号曾和滇商几家大户茂恒、永昌祥、庆正裕合组“滇缅生丝公司”，以图在四川统购，在缅甸统销，但不到两年，即因意见不合而解散。1924年我号与谢肇东合营春永和字号时，曾由驻上海的明子章向怡和洋行购买生丝运缅销售，经营约4年，随春永和号务结束而终止。在1942年缅甸沦陷以前，我号每年出口生丝总数为2000担左右。1945年，日寇投降后，我号在四川宜宾及到汉口收购生丝，并洽妥由南充及合川两地有制丝经验的丝商承包设厂，代我号加工念二分纺丝，并在重庆向四川生丝公司订购念二分洋纺，贴上我号的孔雀、金虎商标运销缅甸，颇受缅甸丝商欢迎。但这一时期生丝出口总数，因货源不多，较之过去，就减少到只有1000多担了。生丝到缅甸销售，利润约有20%，是一宗稳定而有利的生意，同时也对四川蚕丝生产起了推进作用。

2. 紫胶、牛皮。这是云南滇西土产出口比较大宗的两种商品，每年由临沧、耿马一带马帮驮运到腊戍的紫胶达数百吨、牛皮万把张。我腊戍分号随到随收购，每年可收购紫胶2000多担，牛皮数千张（牛皮还须经过药水浸泡晒干的处理，以防虫蛀），交由火车直运曼德勒或仰光销售。中缅边境接壤的陇川、瑞丽（原称勐卯）等地，所产土特产，运南坎销售的也不少，我南坎分号也向到来的马帮收购这两种产品，每年可收牛皮五六千张；紫胶数量不大，只200多担。南坎到八莫有公路可通，即由公路运八莫，交伊洛瓦底江轮船运曼德勒或仰光。英国商人每年都几

次来仰光、曼德勒收购。因为这两种商品都是工业原料，紫胶一项用途广泛，制造油漆染料不可缺少，造船工业的需要量很大，第一次世界大战期间，即因造船需要量大增，外商纷纷到缅抢购，价格猛涨。但在平常时期，价格都为英商操纵，货缺时提价争购，货多时又压低买价。以牛皮说，英商低价收买后，又将制品皮鞋、皮箱等高价销缅甸。当时我国没有什么像样的工业，国内市场连牛羊皮革都没有多大销路，更不用说紫胶这种工业原料了。结果只有运销缅甸，不仅利权外溢，还要听人操纵剥削。解放后，在党的领导下，昆明华侨投资公司，开办了一所虫胶厂，所产紫胶片等除了供应国内需要外，还可出口换取外汇，对比之下，真有天渊之别。

3. 棉花。棉花是缅甸出口的主要农产品，因为本世纪40年代以前，缅甸没有机械操作的纺织厂，所产棉花大都出口，而云南各地千家万户的的手工纺织又缺少棉花原料，因而从缅甸大量进口。我号主要由总号在曼德勒收购，连同布匹杂货等，交江船运往八莫，除留部分在八莫就地销售外，分别转运腾冲等滇西县份销售，腊戍、南坎大多就地销售给马帮，实际仍是销入云南省境。三个就地销售的分号，每年约计销售棉花1万担左右，运入腾冲等地销售的也相当于此数，每年约共销棉花2万担左右。以后各家商号大量采办印度棉纱进口，棉花销量锐减，在本省只作棉衣棉絮之用，我号也相应收缩棉花经营，直到30年代后期，云南建立了纺织工厂和滇缅公路通车，才又恢复大量进口，供应纺织厂需要。

4. 棉纱。本世纪20年代前后，印度棉纱进入缅甸市场，滇商纷纷采办内运入省，取代了手工纺纱用的棉花，极受广大织布户的欢迎，需要量越来越大，成为我号大宗经营的商品，每年由仰光分别向英商昔顶兄弟公司大量订购，曼德勒总号也向印度商人订购一部分，总数达四五千件。运销情况和棉花相同，先运到

八莫，除就地销售部分外，以半数运腾冲入省，半数运腊戍、南坎就地销售。三个分号就地销售，绝大部分也是售给马帮转运入省。由于当时入省的运输只靠马帮驮运，原件棉纱过大过重，必须改为小件驮装，即将原件棉纱每件40小捆，改为9小捆一包，用棕盖包扎好，两头缝麻布，刷上唛头，这样驮装，便于每马驮运两包。八莫雇长工100人左右专做改装工作，工人大多是腾冲去的，按计件付工资每人每年工资收入约缅币2000余盾。八莫分号年支此项工资即需20余万盾之多，可见棉纱利润是相当好的。八莫地处伊洛瓦底江上游江边，江轮下行可到曼德勒直达仰光，陆上有公路通腊戍、南坎，我号在滇缅公路未通车以前，都以八莫为转运枢纽。八莫分号除收转本号货物外，还代理永生源、茂恒、永昌祥、福春恒等号的收发转运业务，每年转运总数在1万驮以上，而且还有其本身向往来行商销货和收购土特产的任务，业务繁忙，但进行有条不紊，很少错乱。这也说明我号人才调度得当，做到了各尽所能。当时在八莫这一水陆码头上，冬春两季，行商特多，云集此地的华侨约2万多人，大多是滇商，其中以腾冲人的比例较大，腾冲至八莫间往来于途的马帮马匹经常有五六千头之多，可谓盛极一时。

5. 茶叶。永茂和在缅就地经营茶叶，原有50余年历史，公司沿袭经营，每年分别在南坎、锡卜、交墨三处收购。南坎可收购春尖茶1000余担，二水茶3000余担；锡卜、交墨两地的茶会上可收购2000余担，约共7000担有余。其中以锡卜的大山茶叶味清香、色碧绿，驰名全缅。缅人男女均好饮茶，所以每年春茶上市即须购足一年销量，以供全年慢慢销售。3处所购茶叶都运到曼德勒总号，雇缅甸女工筛选加工，分出甲乙丙3等，然后拣出甲乙丙3等的样品，寄伊洛瓦底江下游毛淡棉、仁安羌等十多个商埠主顾选购，卖主大部份是闽侨，一经对方来电要货，即按时运交。丙等茶则留曼德勒就地销售。经营茶叶本大利微，包括

费用在内的毛利还不到 20%，资金周转又慢，一年只能周转一次，但因我号与买卖顾主多年交往，彼此信任很深，且每年净赚，也勉可敷我号一年的全部开支，因而一直经营下去。1942 年日寇攻占了缅甸，我号存茶不少，无法挽救，只好任其全部损失。

6. 大米、木材。缅甸是农业国，第一次世界大战后，每年出口大米约 300 万吨。我号果领、瑞波、贺奔 3 个分号的所在地，即是稻谷主产区，3 个分号以经营谷物为主，兼营木材。每年新谷上市，价格较低，即收购稻谷约两万担，晒干存放，待价而沽。如仰光价高即碾成大米运仰光，按出口规格，包装为 120 磅袋装，售给米商出口。木材经营是林区收购柚木，因缺乏适宜的运输工具，便饲养大象数头，用大象把柚木运到火车站，装车运仰光销售，每年运销数十车皮。由于资金周转慢，费事利微，这几处分号在 1936 年便分给股东去经营了。

7. 食盐、水火油（煤油）。20 年代前后，滇西一带缺少食盐，我号大量进口德国海盐，由仰光购买，车运腊戍，船运八莫。腊戍每年可销 2000 余吨（即 4 万多担），八莫本销和转运南坎约销近 2000 吨。总共年销约 8 万担，都是售给马帮行商转销滇西。水火油是腊戍分号代理美孚洋行销售的商品，为便于马帮运输，改装为 5 加仑小桶，每年销售 1 万余桶。

8. 烟、酒。这是我号向英殖民者缅甸政府在锡卜地方开设烟酒公司经营的业务。按英殖民者的规定，烟公司只准在土司辖区开设，酒公司则全缅各埠均可投标开设，但在缅各埠的酒公司，已为粤侨专利，由于我号与锡卜土司有相当交情，并得其信任和支持，所以粤侨未能在锡卜地区开设酒公司，我号才能连续经营达 16 年之久。锡卜烟酒公司成立后，即在锡卜土司辖区开设了 17 个烟酒分公司（包括交墨分号在内），聘用职工共达百余人。在经营中，公司对烟酒成品，从不许掺杂使假，保证质