

中华文史资料文库

经济工商编

第十三卷 (20—13)

商	业
交	通
邮	电
旅	游
其	他

中国文史出版社
1996·北京

目 录

第十三卷

(一) 商业

- 富有地方特色的广州茶楼业… 冯明泉(1)
 成都的茶馆 …… 陈茂昭(9)
 扬州富春茶社 …… 陈步云(17)
 南京新奇芳阁清真茶社 …… 李世富(24)
 川菜史略 …… 王大煜(30)
 东南佳味——维扬菜肴… 宗吉 宗和(41)
 沈阳近代的饮食业 …… 杜宏博(45)
 东兴楼兴衰记 …… 邹祖川(53)
 聚春园菜馆忆旧 …… 强祖干等(57)
 成都荣乐园川菜馆 …… 兰云翥(68)
 南京清真马祥兴菜馆小史 …… 马定文(76)
 浙江的火腿行业 …… 金士辉(81)
 全聚德烤鸭店的百年沧桑 …… 杨奎昌(92)
 以涮羊肉闻名的东来顺饭庄… 马祥宇(97)
 银锭桥畔烤肉季… 季阁臣(100)
 无锡三凤桥肉骨头… 王志源(103)
 无锡王兴记馄饨店… 王祖华(106)
 广东的蛇餐… 冯明泉(108)
 汉口食品老店汪玉霞… 邵 强(113)
 稻香春食品店的兴衰… 许晋卿(119)
 冠生园和它的创办人冼冠生… 杨锦荣(127)
 内迁重庆的冠生园… 俞少庵 萧宇柱(132)
 六必居老酱园… 贺永昌(137)
 胡玉美酱园的发展及经营
 管理… 胡庆昌(141)
 驰名中外的恒顺酱醋… 蔡蔚仪(146)
 我所经营的万大南货店… 缪殿芳(150)

上海的物品交易所和茶会

市场… 梁志高 张弘任(155)

抗战时期的云南中国茶叶贸易

公司… 朱定时(161)

祁州药材市场… 刘华圃 许子素(165)

营口中药业… 曲志诚(173)

中国四大中药店之一的汉口

叶开泰… 叶元同(176)

北京同仁堂… 乐松生(180)

连绵 200 年的成都同仁堂… 姜梦弼(189)

我所知道的天津达仁堂… 张蔚涵(195)

济南宏济堂药店… 乐芝田等(198)

百年老店张恒春药号… 葛华珊(202)

蔡同德堂药店… 王士琛(206)

黄楚九和中法大药房… 谈玉林(215)

上海华美药房… 孙德祥(221)

重庆桐君阁药厂面面观… 陈席璋(228)

芜湖米市春秋… 马永欣(235)

长沙米粮业… 彭绪坤等(245)

南京的旧货市场… 刘文潮等(258)

常州真老卜恒顺梳篦店… 卜仲宽(261)

天津盛锡福帽厂… 张鹏程(267)

北京龙顺成桌椅柜箱铺… 文 武(273)

汉口黄志成拆货店… 王经腹(276)

广州朱义盛金饰业… 陈天杰(281)

济南铭新池澡塘… 李得之(287)

我与同生美术照相部… 谭正曦(292)

开婚庆新风之先的紫房子

商店… 韩文蔚(299)

洛阳古玩行史话… 吴圭洁(302)

北京的古玩行… 邱震生(313)

昔日夫子庙的古玩

- 商店……………王源恩 俞宝书(316)
- 商业繁荣的南京夫子
庙……………俞宝书 王源恩(319)
- 章丘旧军孟家及其祥
字号……………牛汝章 明兆乙(322)
- 上海绸布业零售商店三大祥…丁方镇(328)
- 瑞蚨祥绸布老店……………刘焕庭(339)
- 北京瑞蚨祥绸布店……………孟宪浹(349)
- 无锡日新绸缎庄的经营之道…张凤鸣(353)
- 包头的复字号……………高瑞新 刘静山(357)
- 上海先施公司创建人黄焕南…邓怡康(365)
- 梁海寿与丽华公司……………周纪芳(368)
- 上海大陆商场始末……………谈公远(371)
- 重庆西大公司……………刘仁耀(375)
- 崔家大柜……………朱建枝(382)
- 汉阳鹦鹉洲竹木
市场……………陈 醒 陈立廉(387)
- 汉口沈家庙山货行见闻…………葛创吾(397)
- 山海关的货栈业……………王心溥等(403)
- 解放前中国的盐务……………陈永清(409)
- 范旭东与青岛盐业……………王超凡(417)
- 贵州食盐运销的回忆……………伍效高(422)
- 万县桐油贸易史话……………陈裕民(429)
- 上海华商纱布交易所……………聂潞生等(436)
- 西北皮毛集散重镇包头的皮毛
行业……………武生荣(460)
- 天津的宁波帮……………张章翔(477)
- 宁夏八大家……………苗子安等(485)
- 张家口的旅蒙商……………孙荫樊(491)
- 永茂和商号经营缅甸贸易
事略……………李镜天(494)
- 福春恒商号的兴衰……………施次鲁(501)
- 云南恒盛公商号经营状况…张相时(512)
- 参加提倡国货工作 22 年的
回忆……………王性尧(520)
- 中华国货介绍所创办经过…陈叔敬(529)
- 宋则久与天津国货售品所…马寿颐(534)
- 旧上海的地产经营……………马陆基(542)

- 南京路房地产的历史……………沈辰宪(548)
- 房地产巨富程霖生、

- 程贻泽……………成 言(554)
- 汉口地皮大王刘歆生……………董明藏(558)
- 我租地造屋经营房产的经历…周浩泉(563)
- 天津商会谈往……………纪 华(568)
- 海口市商会史略……………林书鉴(576)
- 西安市商会、同业公会概况 …剧位亭(581)

(二) 交通

我国第一条国有铁路

- 京绥铁路……………吴志达(591)
- 滇越铁路亲历记……………翁大昭(594)
- 仰赖德款筹建的津浦铁路

- 北段……………于大信(598)
- 英商福公司和道清铁路……………张冲霄(603)
- 宝天铁路的选线建路工程…董公亮(614)
- 清末赎回京汉铁路的经过…叶恭綽(617)
- 我在招商局的见闻……………尤质君(621)
- 漫话末代招商局……………宗 于(630)
- 我与民生公司……………宗之琬(635)
- 湖南民营航运业 50 年 ……彭六安(647)
- 肇兴轮船股份有限公司…山世淳(655)
- 粤海(航运)公司 40 年 ……梁墨缘(659)
- 青岛近海航运之回顾……………叶春墀(664)
- 天津北方航业公司的兴衰…陈世如(670)
- 从法商聚福洋行到强华公司…黄瑾莹(675)
- 长江航政 15 年 ……陈叔同(681)
- 南京港口的片断回忆……………张德山(689)
- 早期宁波商业船帮南北号…林雨流(701)
- 西南航空公司的

- 兴衰……………阙宗骅 郑厚邦(707)
- 陈纳德所办的民用航空公司…徐国懋(713)
- 旧中国公路建设片段回忆…赵祖康(720)
- 我参加滇缅公路修建工程的

- 经过……………徐以枋(740)
- 乐西公路修建概述……………郭增望(747)
- 抗战胜利后的新疆公路…刘良湛(757)

回忆南京江南汽车公司…… 徐泰来(763)
 经营汽车运输业的酸甜苦辣… 毛铁桥(786)
 周祥生和祥生出租汽车

公司 …… 上海民建、工商联(795)
 北京电车公司见闻…… 刘一峰(806)

(三) 邮电

回忆国民党时期的邮政…… 霍锡祥(819)
 邮政人事管理 25 年见闻 …… 过秉堃(839)
 浙江民信局侧记…… 陶拱宸(857)
 我国第一次航邮试航失败的

经过…… 唐友诗(870)
 抗日战争时期军邮纪实…… 马家麟(871)

中国无线电通信事业发展

史话…… 吴勋如(875)
 苏州电报电话的发展略史…… 章祖伟(891)
 满洲电信电话股份有限公司

概况…… 王家栋(897)

(四) 旅游

抗日战争时期的中国旅行社… 潘泰封(907)

朱启铃与公益会开发北戴河

海滨…… 杨炳田(929)

朱启铃与公益会开发北戴河

海滨拾补…… 刘宗汉(937)

(五) 其他

北京骡车…… 陈育丞(942)

人力车的兴衰…… 李 邢(945)

甘肃的皮筏运输业…… 王信臣(948)

归化城的驼运…… 沈世德(953)

重庆轿行…… 陈宗树(960)

云南马帮…… 解乐三(969)

西南民间运输业“麻乡约”…… 四交志(971)

回忆南京江南汽车公司…… 徐泰来(763)
 经营汽车运输业的酸甜苦辣… 毛铁桥(786)
 周祥生和祥生出租汽车

公司 …… 上海民建、工商联(795)
 北京电车公司见闻…… 刘一峰(806)

(三) 邮电

回忆国民党时期的邮政…… 霍锡祥(819)
 邮政人事管理 25 年见闻 …… 过秉堃(839)
 浙江民信局侧记…… 陶拱宸(857)
 我国第一次航邮试航失败的

经过…… 唐友诗(870)
 抗日战争时期军邮纪实…… 马家麟(871)

中国无线电通信事业发展

史话…… 吴勋如(875)
 苏州电报电话的发展略史…… 章祖伟(891)
 满洲电信电话股份有限公司

概况…… 王家栋(897)

(四) 旅游

抗日战争时期的中国旅行社… 潘泰封(907)

朱启铃与公益会开发北戴河

海滨…… 杨炳田(929)

朱启铃与公益会开发北戴河

海滨拾补…… 刘宗汉(937)

(五) 其他

北京骡车…… 陈育丞(942)

人力车的兴衰…… 李 邢(945)

甘肃的皮筏运输业…… 王信臣(948)

归化城的驼运…… 沈世德(953)

重庆轿行…… 陈宗树(960)

云南马帮…… 解乐三(969)

西南民间运输业“麻乡约”…… 四交志(971)

(一) 商 业

富有地方特色的广州茶楼业

冯明泉

广州市的茶楼行业，是所有饮食行业中资金最庞大、经营最踏实的一个自然行业。这个行业中，百年老号比比皆是，为其他行业所少有。

笔者从事茶楼行业数十年，仅就个人所知、所见，忆述如下。

二厘馆——茶居——茶楼

广州人嗜好饮茶，人们早上相逢，都以“饮咗茶未？”（喝了茶没有？）作为问候早安的代名词。饮茶乐趣确是人们工余之暇，上班之前，会亲友，话家常聊天的好去处。所以不论农、工、商、自由职业、肩挑负贩人等，不少是茶楼和粉面茶点业（下级茶居）的座上客。

广州的茶楼业和所有其他饮食自然行业一样，是随着社会的发展而发展的；它经历了一个由小而大，由少而多，由简陋而豪华的过程。清咸、同之世（1851—1874年），广州没有茶楼。根据11岁开始参加饮食业的老前辈张本师傅忆述，前辈讲述，广州咸、同年间，甚至光绪初年，还只有“二厘馆”，设备十分简陋，平房作店，木枱木凳，供应糕点，茶价二厘（每角钱等于72厘），招牌都是某某“茶话”，顾客全是劳苦大众，是肩挑负贩者歇脚地方，也是街坊群众聊天叙话的好去处。光绪中期，开始出现茶居，茶居有楼而矮小。为表示比“二厘馆”高级、舒适，以招徕有闲阶层，因以“居”为名，意谓可媲美隐者之居。例如第五甫之“五柳居”则取材于陶渊明的《五柳先生传》；第三甫有“永安居”，寓意永远安居乐业（还有姐妹店“永乐居”在第七甫）。由于适应了当时社会需求，自然兴旺起来。于是后起者亦多以“居”字名其店，是以广州人至今仍有不少称茶楼为“茶居”，甚至茶楼工会，也自称茶居工会，习惯难改，信然。以后“二厘馆”也逐步发展成为广州市三大饮食行业之一的粉面茶点业，而茶居则发展为现代的茶楼饼饵业。

广州开放为通商口岸之后，欧风东渐，原来四大名镇之一的佛山逐渐衰落，资金转移到广州。佛山七堡乡人（现石湾地区）也纷纷来广州投资，经营茶楼业，遂有金（华）、利（南）、其（昌）、祥（珍）之兴。这四家茶楼的创始者都是七堡人。凡七堡人开设的茶居，均先购置地皮，占地较广，筑而为楼（三层），号为“茶楼”（广州未开辟马路，多为平房广厦，很少高楼，自此，开始突破）。这些新建茶楼，一则显示规模远超“茶居”；二则在当时群众中，“高楼”殊富新鲜感，其号召力特强，于是广州人又泛称去茶楼品茗曰“上高楼”，家喻户晓。

茶楼地方通爽，空气清新，座位舒适，水滚（沸）茶靚（好），食品精美，“一盅（茶）两

件(点心)”成了广州人饮茶的代名词,所费无多。

由茶居“升格”为茶楼,原来都是供人们工余之暇,上班之前的消费场所,但自辛亥革命(1911年)后,民国初年,工商各业,日趋兴旺,交往频繁,茶楼已不是单纯的消费场所,而且成为各行各业买卖“斟盘”(洽谈)、互通信息的地方。

在浅斟细酌的幽雅环境中,可能酝酿着一笔笔大大小小的成功交易,这比在自己企业洽谈,别具一种惬意的环境。

从选址到建构特色

茶楼选择地点要求相当严格,其标准是:1. 人烟稠密的商业区;2. 靠近车站、码头的来往要道;3. 靠近路口、街口或丁字路的交叉汇合点;4. 有较大的店铺面积。只要符合上述四点要求,便不惜重资高价购买,甚至采用拆、拼、重建的办法兴建。所以,不少茶楼用于置业的资金就占总资金的50%以上,其余一半则是装修设备与流动资金,茶楼具有了这样的几个条件,才可以在同行的激烈竞争中立足和发展。

茶楼的建筑物,早期一般只有三层(当时没有电梯,不能过高)。铺面部份,第一层要高,有高达7米的,使人们视觉有宏大宽敞之感,同时也方便悬挂宣传招牌。如每年中秋佳节,每家茶楼都设有一块精工特制的月饼招牌。这块牌子木制,雕刻全套古典人物、花鸟龙凤,贴上真金,高度2.5米左右,宽度亦达1.5米,簪花挂红(绸),如铺面没有六七米高的空间,是不能挂上这块庞然大物的。后座用作制饼工场和仓库,楼层在4米左右便可。二三楼则是客座,考虑到人多、烟雾多、话音噪杂,楼层一般均达5米,并尽可能广开窗户,使空气流通。

茶楼的产品是即制即销的,而且还要保持“镬气”、温度,所以茶楼厨房的建筑也很特殊,一般建在二楼与三楼之间,使食品方便二三楼的供应。此外茶楼的下水道要比一般的深阔数倍,不少还备有隔油池,每距六七米或转弯地方必设沙井,以便清理。

茶楼的装饰设计,以中国古代的装饰为多。间格多采用满洲窗,彩色玻璃图案或人物山水图,有的写上唐诗宋词或治家格言,有的画上廿四孝、桃园结义等图像。

不论是方杉木楼或水泥钢筋结构,均不设天花板,而对格头上的横楣花檐,则十分讲究,用全木雕通花,饰以山水人物或动、植物图案,精细的多贴以真金。由于茶楼规模不一,店主要求各异,刻工亦各有精粗。一些较精致的雕饰,确是上好的工艺品(合营后,已为新开的大型酒家所罗致,作为古色古香的陈列装饰品)。

楼梯的建筑设计装饰十分讲究,级距要适中,扶手多用坤甸木制或用全钢,级沿镶扁铜条。每天均由杂工打磨。墙壁、柱子、梯台的显眼地方,多悬挂诗画。

茶楼购置家私用具是以耐用为主,因此枱、椅结构要坚固,用具也多用钢质,以减少“低值易耗”的损失。例如现存的老茶楼仍使用云石枱、花旗椅(圆形整块木座,脚和靠背均圆而向外略弯),均属百年前的产品。

协福堂与“如”字号的诞生

协福堂原来只是行业会馆性质,称协福堂公会。公会(在浆栏路)设正副理事长各一人,

理事若干人，每三年选一次，连选得连任。它的作用在于代表东家利益，应付官府衙门的干预。更重要的是公会经常聚集各茶楼的“在事”（司理）交流市场信息，研究社会动向，预测地头（点）未来旺淡（兴衰），决定哪里可以投资等问题。但协福堂到底是个群众组织，不少人公余之暇总爱在此闲聊。据说“如”字号茶楼，也是在协福堂“闲聊”中“聊”出来的。

用“如”字号命名，大家望能发展到九家（如岗、如阜、如丘、如陵、如川之方至、如月之恒、如日之升、如南山之寿、如松柏之茂）。后因“如”字号果然成功，信用昭著，人们乐以此命名，最多时竟达十余家。但均独立组织，不相统属，股东各有异同。由于全是七堡人经营，故称“围内”。它们是：东如、西如、南如、太如、惠如、多如、三如、五如、九如、天如、瑞如、福如、宝如。

创办人和司理

绝大多数茶楼都有几位创办人。按照茶楼的老规矩，必须尊重股东利益，因此创办人没有工资，也不在职工应得的下栏收入中占一份，只有期望年终盈利分红，一般分配的方法是在纯益中提出15—20%作为创办人的花红，其余按股均分。

谭新义是广州茶楼业的早期创办人。他主办或参与创办的茶楼先后达十余家，其中主要有：西如、东如、南如、五如、三如、太如、茗珍、和心、襟江（澄江）、惠如、莲香等。谭新义有“开荒牛”精神，甚为同行称道。他还重视扶助茶楼业的经营人才。自己虽然文化不高，却尊重有文化的同事，如当时惠如楼的司理兼创办人谭晴波、三如司理陈岳洪、南如司理梁厚、和心司理陈杰臣、东如司理招立卿、五如司理李泽、太如司理谭协、莲香司理区汉波（原西如楼正柜）等都得到他的扶助。宣统元年（1909年），谭晴波等几个人同时筹备襟江楼和莲香楼（称为姐妹企业），得到谭新义的大力支持，终于在宣统二年（1910年）先后顺利开业。

谭新义认为茶楼的成败，半是靠地点，半是靠人事，所以他为了解决选址困难问题，曾成立一家合兴置业公司，专门收购适合建设茶楼的产业，使其业务相得益彰。

1932年，谭新义逝世。谭晴波被人称为第二代茶楼王。当时他已拥有惠如、澄江、莲香等企业，并与颜乐天（原广州莲香楼的正柜）等在香港及九龙开设了莲香楼，后又将承购的金华（四牌楼）、宝如（一德路）两茶楼改为大元楼，又在太平南十三行口再开设一间大元，一时盛极。当时能与谭晴波媲美的则为赵俭生（广州瑶头人）。谭、赵两人交情甚笃，均为惠如楼创办人，赵拥有省港“添男”、“庆男”和“得男”等茶楼；谭晴波创办的“元”字号各间茶楼，他也是参与者兼监督。抗战前夕，他的主要企业都毁于火。

自谭新义之后，谭晴波继而主持协福堂直至广州解放。

还有一位茶楼行业的锐意经营者谭杰南（七堡人），他原出身于金华茶楼，后到襟江茶楼当点心师傅。民国9年（1920年），他同里人陈伯绮（梓仁）主持创办陶陶居。陶陶居开业时既设有饼柜（茶楼标志），又设有低柜（酒楼标志），所雇请的工人是酒楼、茶居两工会各占半数，本想经营酒家兼茶楼，但开业之日，遭到茶居工会出动百多人干涉，其承建商又遭工务局勒索，陶陶居被迫勒令停业，后虽复业，但只限于经营茶楼业务。谭杰南除拥有陶陶居外，还有涎香茶楼、镇海楼（已毁）。他头脑灵活，勇于开创，继茶楼之后，致力于向酒家方向经营发展，先后创办省、港、澳六国饭店。并且在其侄儿焕章和原陶陶居正柜冯海潮的协

助下，又先后创办七妙斋酒家、金陵酒家、金陵茶室、金陵饭店、金陵茶厅、大同酒家等。他实际主持酒楼同业公会（怡颐堂）直到解放。

茶楼业除上述几位前辈外；从抗战后至解放前夕（1937—1949年），广州茶楼业还崛起两位经营者——江能和区祺。两人原都是小本营生的小字辈，由于经营有术，聘用得人，生意不断发展。江能原先开有独资经营的小型茶楼永乐园，后发展到开设以他为主要创办人的富国、南昌、海天、泉珍、擎天、富华等六七家较大的茶楼。至于区祺则从摆街边起家，发展到拥有明星、明珍、维新、瑞如（后期）、金山（后期）等茶楼。他们与前人不同之处是个人所占每家股数均达一半以上（除富华外）。

80多年来，在广州、香港同时拥有三四家茶楼的人士很多，如谭伯益、招桂庭、谭许（火水许）、江进、杨端、简义、招立卿、冯海潮、冯荫庭、何高、陈明佑等。茶楼业的投资经营者懂得，只有企业赚钱才能增加股东收入，所以在筹备期间，对司理人的选择是非常慎重和严格的。老茶楼的最高决策人就是司理。司理人的职权很大，创办人是不能干预其经营管理权的。司理之外，还有三位主要的辅助人员：正柜（正柜既是门市龙凤礼饼的主持人又是司理的助手）、买货手、大案板师傅。在陆续发展的茶楼中，其司理人绝大多数是从这三个岗位的人中选拔。

如果创办人中没有适当的司理（现称经理）人选，就宁愿聘请“雇佣司理”。而且，茶楼的司理不少是兼顾若干家店号的，所以大多数的茶楼都聘请一名雇佣司理，俗称在场司理，是具体执行管理人。他权力很大，全权处理日常业务，仅对司理一人负责，如果司理人对企业提出改进意见，都要通过在场司理共同研究、执行。雇佣司理的选拔，一般是在“围内”（本店创办人参与或有联号关系的各企业）职工中挑选，而且多是在正柜或师傅中挑选。这些人都是经过长期考察的，这种提升不单使本企业能有称职的人主持业务，更能鼓励“围内”的企业职工争取上进。

同 业 竞 争

解放前，笔者原是十八甫南富国饭店的职工。江能在承办长堤南昌茶楼后，聘请我当“雇佣司理”。事前，江同我商量，怎样才能在酒楼林立、竞争激烈的环境中立足？我们认为从西濠口至靖海路，所有大同、七妙斋、爱群（十一楼）、金城、金轮、金龙、六国、一景、总统、大三元、冠华等，全是一个酒家模式，装修设备讲究，做同样顾客（社会层次较高）的生意，因此，他们有共同的弱点：经营费用大，酒楼用入多，虚职多，企堂（服务员）手脚慢。而且，因资金匮乏，进货靠赊，人价必昂，成本更重。而且，它们所雇女招待，没有工资，全靠“手震”（客赏钱）维生，这就增加顾客负担，一般消费市民对“手震”尤感尴尬。南昌楼位于长堤，营业对象是沿江一带居民、店员、码头工人，在这一带地方需要有适合他们消费的地方。

我们分析了以往酒楼业的弊端，以及分析了我们要争取的主要顾客对象，决定改变经营作风。我们决定把长堤最先垮台的总统酒家收购下来，并以茶楼姿态出现，既有原来酒家的装修，又有茶楼的实惠，有适合大众消费的点心和菜式。进货用现金，不是赊销，因此降低成本价格。我们全部雇佣男服务员，不用女招待，顾客无需“手震”。开业以后，其门如市。

于是，引起了同业间的竞争。先是附近两家酒家的经理亲自来谈，要求搞“大联合”，定

价同进退，为江能婉拒。后是最贴近的一景酒家，实行免茶费，但这只能独供一味“太平茶”（冲一大桶廉价质劣的茶，然后分小壶供应顾客）。其它许多酒家也划出地方相继效尤。当然这种办法日子难长久，有违广州人爱品茶的习惯，且顾客遭人奚落为贪图小利（免茶资）的“寒酸鬼”（即吝啬人），由于面子问题，长期的顾客也不会多。于是南昌茶楼越发兴旺起来，造成在长堤一带“众家皆损，唯我独盈”的特殊景象。

老茶楼特点——用茶讲究 各司其职

茶楼对茶叶的质量非常重视，买货手要有鉴别茶种的知识。这功夫很不简单，不仅要懂得区分各种茶，而且还要懂得区分各种副品茶，包括青茶、茶骨，以及不发酵的、半发酵的和发酵的各种品类繁多的茶。所以每家茶楼几乎都有一名“较”茶师傅（多是买货手或仓管员兼），把同类型的不同产地或不同价格的高、中、低档茶，混合达到具有色、香、味和耐“冲”（泡）等性能，既适应茶客要求，又降低了成本，这确实是不容易的。笔者曾亲眼见到他们品评各种同类茶叶，以同量的茶叶同时泡在若干茶盅里，逐一品评，即时可说出茶叶的产区、特点和采摘季节。

贮存茶叶也十分讲究，特别青茶要严防失味，所用盛茶器皿均用锡制品。一般茶楼柜架所陈列的、标上茶叶名称的大罐，是没有装进茶叶的，因它的贮量少，如果频繁取、存，罐子容易凹陷，所以这些罐子只是一种标志。

茶楼对普洱茶的贮存特别讲究，因为这种茶越陈越好。据说存这种茶比把钱存入银行好。既然靓茶可以招徕茶客，因此，巧心、太如、莲香等老字号茶楼，存贮普洱之多，一般可供六七年使用。

茶楼所用开水，最为紧要，是双重煲沸的。除设有专用的开水炉外，每个厅均设一个座炉，座炉多烧煤球，炉面用厚铁板一块盖上（中有孔如炉口大），可放四个大铜吊煲。“企堂”（服务员）在开水炉取水后，要再放在座炉上保温、加温。

茶楼“企堂”各有分工，分茶炉和执盘。茶炉是“企堂”中主管开水的；执盘是主管桌上食品的，二者都是“企堂”份内的职责。还有打杂（杂工）是清洁茶渣、擦铜吊煲等学徒式工作。

六七十年前的茶楼，每张桌面上都放有食品，如蜜饯糖果、饼食等，任由顾客吃多少算多少。执盘就是主管这些的。开市要把食品分派各枱，顾客吃了多少要补充多少，收市要执拾回尾。做这些工作均须用托盘，所以叫做“执盘”。此外桌上还放有小餐具，它们是用粗铁丝制成的长叉（状如V字加只脚），是吃干蒸“烧卖”等用的。还有“茶洗”一个（状如无脚平底碗）。过去每位客人各用一个茶盅。来客开位，“企堂”必先在茶洗内注入开水，让茶客自己将茶杯消毒。枱下设有一个大茶渣盆，状如扁痰盂。有的茶渣盆在定造时还刻上本店的名字。“企堂”所用铜吊煲重达九司斤（连水）。泡茶时要运用阴力，使冲水不溅溢，同时把吊煲的煲嘴整成鸭嘴形，使出水如扇形（不能过宽），以减少冲击力，这样便不会飞溅。“企堂”要手足眼耳脑并用，结帐只用脑算，高声报数，并目注客人是否已经“找数”（付帐）。

非内行人，不少以为茶楼的收款员多是老板的“皇亲国戚”。事实上，恰恰相反，因为收款员不易当。在白银国有之前，甚至之后，茶楼行业是以银两为本位的，每元等于七钱二分，“企堂”报数是两、钱、分、厘，顾客付款是用元、毫（角）、仙（铜板）以至铜钱。收款员

起码得应付四五位“企堂”，每当“企堂”报一声数，收款员要应四五声，并须在顾客付款时，立即换算成元、毫收款，还要注意每位客人谁应付多少（当时“企堂”是没有结帐单的），所以茶楼的收款员，多是由柜尾杂工、帮柜逐步培训选拔的。由于收款多少，无据可查，所以收款员必须是诚实可靠，还要头脑灵活的人才能称职。并且还有严格的规章，收款员身上不得带有半文钱，私人财物要公开存在帐房。发现有贪污的，就立即开除。情节严重的，在“协福堂”挂名公布，那就永远没有茶楼再录用他了。

“银本位制”——茶楼价格、工资之一例

据老前辈回忆，宣统年间（1909—1911年），茶楼除茶价外，一般食品，毛利只有20%，食品件件要精打细算。为了方便在价格上竞争，不得不保留银两本位制。迨至陈济棠主粤时（1929—1936年），白银国有，全面使用纸币，物价上涨，才陆续改为十进制的元、毫本位。原因是银两本位每角钱（7分2厘）之下有72厘，可以伸缩定价，“厘”作为小数。而元、毫本位每角钱之下只有10分（分为最小数）。如用元、毫本位制订价格，高低之间起码相差1/10，在物价稳定时，对拟订价目不便，因此茶楼仍然使用银两作本位定价。与此同时，购进货物、支付工资等则早在白银时代已经改用元、毫本位了，帐目也是元、毫本位的（1919年，茶楼劳资协议，工人工资也用银元为本位）。

先说茶楼工人的工资，原来是较低的，也没有统一的规定，一般视企业规模和工人能力，由老板、工人双方面订。工时则在12小时以上，这是全行性的。以1911年为例，初入行小工没有工资，每月由老板给1元或几角钱，师傅年薪65元至70元（白银，下同），服务企业堂年薪48元，大杂工年薪30元至36元。他们均另有下栏钱，每月一至二元，小工几角钱。1919年茶居工会成立，规定成年杂工最低工资每月（下同）7.5元，茶炉17元，执盘16元，大案板24元，打面22元，小案21元，另烧酒、芥酱、香烟由职工出售，收益金拨入下栏。

茶楼的茶价，1919年，茶价1分2厘、1分6厘、2分4厘，最高（太如楼）3分6厘。大包每个1分6厘、1分8厘，烧卖、虾饺每碟1分8厘至2分4厘。同年代一般茶楼，茶价每位8厘至1分2厘，最高2分4厘，大包每个1分2厘（六个重1司斤），南乳肉角、叉烧包每个4厘，烧卖每碟1分2厘，桌上糖果、饼食每件4厘（每碟6件），虾饺每碟四件1分6厘（规格52件重1司斤），所得毛利20%。

店无闲人 人无闲时

一家茶楼新开业，除了极少数的小工、推销员、柜尾杂工外，所有职工都是围内抽调的熟练工。每个工作岗位都没有冗员，而且在安排具体工作的时候是相当“精密细致”的。例如，茶楼的开市、收市时间，顾客比较少些，他们就在开市前把服务员（企堂）安排到点心部去做辅助生产工作，这样点心部可以少用一些人。收款员开市无款可收，就兼当企堂，顾客渐多了，才回本岗位，最旺时间才全部出齐人力。又如将近收市，又分配部份人力送礼饼（交货）。至于柜尾杂工如无临时任务，又要帮忙“打”纸袋、秤茶叶、剥虾肉、摘菇脚等等，很少有“停手”的闲时。

茶楼对买手品德的重视甚于师傅的技术，因此工资也与师傅相同，但决不准许买手收受“回佣”，以免“羊毛出在羊身上”。至于有例 98% 找数的，则公开入帐。在进货交易上，均以现金即时结帐。至于师傅，则有管好本部门职工及传授技术的责任，有建议提升或裁换职工的权力。

不论生产或服务部门的正职，均由下一级职务提升。例如：服务员（企堂）由楼面杂工提升，柜面由帮柜提升，正师傅由副师傅提升，不能越级。

茶楼各部的主要管理人员是师傅。他们大都注意克勤克俭，特别是老一辈司理人的勤、朴程度，如非亲历，很难相信。例如抗战胜利之初，饮食业曾畸形发展，拥有十多家茶楼的茶楼王谭晴波，在店内仍是穿“面袋衣”（用面粉袋缝制），因此，在他“门下”当雇佣司理的也比较朴素。

大 案 与 小 案

茶楼点心师傅分大案和小案。

大案（大案板之意）：大案师傅主制的是饼食。20 年代的茶楼还生产各式蜜饯糖果。它是桌上常设的食品，又是送礼“全盒”的佳品。

大案每年还有两个主要任务，一是制作中秋月饼，二是制作元宵品。

小案（小案板之意）：小案主制的是茶市供应的食品，即点心部的产品，是茶楼的主要生产部门。衡量小案师傅技术高低，主要是看制作质量，如叉烧包，要以雀笼型，馅有汁为佳；虾饺皮则以爽薄为好；“蛋散”、“马仔”则主要看上糖（浆）是否适度，质地是否松化。

茶楼的竞争，不但须在产品上求精、求新，还要吸取各地名家之长，如仿制姑苏、京、沪和西点的品种。不少师傅在自己原有的技术基础上，集中西式的特点，使点心得以不断改进。如十八甫陆羽居茶楼点心师郭兴推出星期美点，很受顾客欢迎。尤其省港出现点心四大天王（区标、李应、余大苏、禤东凌）之后，茶楼的点心师不得不急起直追，使原来几十个品种的点心，逐步发展到数百种。

茶 居 工 会

广州市茶居工会（即茶楼业职业工会）始创于 1919 年，地址在天成路。它在茶楼行业的发展中，有其促进作用，主要表现有如下四个方面：

（1）议定了工资和福利的条件。在未有工会之前，茶楼工人没有组织，工资只按资方单方的意见订定，而物价则在不断上涨，工人生活得不到保障，所以，工会成立的第一步工作就是把全行的各工种工资订下来，与资方同业公会协福堂商定执行。确定最低工资的极限（7.5 元，详见上节）。以后并根据物价情况及时提出协商，特别是白银收归国有之后，通货不断膨胀，严重影响工人生活，工会及时提出调整工资。在沦陷时期使用“中储券”和胜利后使用“关金券”、“银元券”时，物价一天涨几次，工会领头协商，提出改革工资的要求，由固定货币工资改为米薪加提成工资，使工人减少遭受货币贬值的痛苦。

（2）维护职工人身安全。茶楼是公共场所，职工（尤其是服务员）每天面对三教九流、官

僚、盗匪、黑社会等诸色顾客，职工常受欺负。他们饮霸王茶（不付帐）还殴打职工等等，因此，茶居工会在全市各地段均设有“分部”，俗称为“馆”的机构，各“馆”均有武术教头，联合起来，一旦哪家有事，就近的“馆”立即可以到现场排解。

（3）采取措施维持失业工人生活。工会规定，会员失业可回各自参加的“馆”食宿。在业会员每月可休息（最少）三天，休息时可聘请失业工人前往替工，其工资按本人实际收入支付。另经劳资协议，资方发薪时须另加10%的休假工资。

（4）促进工人的技术交流，保证了企业各生产服务部门的出勤。茶楼的工作岗位，多是“一个人头一顶帽”的。有了“馆”以后，任何职工有事，随时可以从“馆”找人替工，而使企业不致缺员，就在替工这个环节中，作为流动在各家店号的替工工人，由于经常“博览”各店师傅的技术，因而每每比固定工学艺更快，于是常为老板所罗致，这有利于促进企业生产技术的发展。

工会的经费，一是来源于各会员店号每月的“板面钱”（即下栏）；二是入会费和月费（入会费一次过）；三是广告收入（在茶楼内张贴广告）。

茶居工会属下的“分部”计有十余间，分布全市东南西北，其著名者有莲义社、孔怀馆、礼和馆、结庐、息庐、合群、颖新和业余等。

这些“馆”又称工人外寓，已成了茶居工人业余健身习武、娱乐（备有乐器、醒狮、锣鼓等设备）和交流经验的场所。

茶楼行业在陈济棠主粤时，可说发展达到顶峰。其所谓发展，主要是指店号的增加，食品（特别是点心）的改良，陆续吸收了“西点”的制作技术；但经营、管理、装修、设备仍然坚持勤俭朴素，耐用为主，没有多少改进，整个行业保守性是相当严重的。特别是在1936年以后，茶楼、酒楼、粉面三个自然行业的差别已逐渐消失，几乎所有的酒家（楼）都已开设早午茶市，成为茶点、饭市、筵席兼营的综合体，装修设备则日趋现代化。但老式茶楼业却依然故我；再加上当时的茶楼（居）工会比酒楼和粉面工会对资方的制约较多，故此后来开张的店号几乎全部都加入到酒楼或粉面公会去，甚至有些旧茶楼，饼饵门市不多的也宁愿撤销门市饼部而成为粉面茶点业会员。

广州沦陷，长达七年，竟无一家加入茶楼公会，这对茶楼（居）工会的收入（会员店号缴纳的“板面钱”等）当然大有影响。

茶楼行业如果不在经营上打破旧框框，尽管资金有多么雄厚，也将不能发展经营。是以在抗战胜利之初，即有不少大茶楼决心改变旧作风，开始把企业变成综合性的饮食业，如陶陶居、莲香、涎香、大元（十三行）、惠如、占元阁等均属先行者，这为日后全市各饮食自然行业成立统一的“饮食同业公会”创造了条件。

直至解放前，茶楼同业公会的会员店号已下降至50余家（几乎全是老字号），而酒楼则发展到300—400家，粉面已达200多家。

（本文承91岁老前辈张本师傅，79岁招筹师傅，67岁李江师傅以及莲香楼、陶陶居的老职员周佳先生、冯炎先生，还有谭新义老前辈的59岁孙子谭虾先生等大力协助，提供有关资料，谨致谢忱！）

成都的茶馆

陈茂昭

成都茶馆的分布

成都茶馆之多，向为全国之冠。据清末傅樵村所著《成都通览》载，1909年成都有茶馆454家。20多年后，成都《新新新闻》报1935年1月统计，成都的茶馆有599家。到1941年原成都市政府编制的统计表列，成都茶馆为614家，其会员人数居全市工商业第五位。截至1949年解放前夕，成都市茶社业同业公会记载，茶馆数目为598家。由此可见，从1909到1949的40年中，成都市茶馆少则400多家，多则600家以上，增减变化并不太大，这个行业是比较稳定的。

再以成都的街巷数字来看，据《成都通览》说，1909年成都有街巷516条。1935年9月《新新新闻》报统计，成都有街巷667条。据此，成都全市街巷约计600余条，每一条街巷，都几乎有一家茶馆，可见它和市民的生活关系相当密切。

茶馆的分布，有疏有密。就1949年来说，城内占43%，城外占57%。而城内的东城区又比西城区多，这是同市场繁荣情况和人口密度分不开的。茶馆的规模，分为大、中、小型，大型只占10%，小型占28%，中型占62%。大型茶馆多在城内，中型茶馆多在城外，都是自然形成的。商店密集的道路或游人众多的地区，茶馆必多；反之，茶馆必少。在解放前几年一段时间内，以春熙路为中心，北有正娱、紫萝兰、新仙林、新蓉（桃园政的）、白玫瑰、品香、吉安、二泉、宜园、双龙池、三益公、漱泉、益园等13家；南有春熙第一楼、益暂、清和、都益（歇业后，其隔壁才从庆云街迁来饮涛）等4家，共有17家。少城公园（今人民公园）里有枕流、鹤鸣、绿荫阁、永聚、文化、射德会等6家。商业繁盛的东大街，从东到西，下东大街到有关东、闲居、王自清；中东大街有槐园、三桃园、东篱；上东大街有沁园、刘家祠、多福尔、留芬（一般呼为包馆驿）；城守东大街有华华、掬春楼；西东大街有会友轩，共13家。湖广馆街、棉花街、书院南街有茶馆7家。鼓楼南街、鼓楼洞街、鼓楼北一、北二、北三五条街共有茶馆7家；每条街平均有一家半。

招牌和行话

成都茶馆的名称，一般是茶铺、茶社、茶楼。茶园则是剧院的总称，虽也卖茶，却非茶馆。也有以园、亭、轩、阁、厅、处、庄、居来命名的，并不普遍。

这里谈的，是茶馆招牌上的名称，它多是经文人琢磨推敲而来，都很雅致。根据命名的含意，可分为13类。

有风雅情趣的如：文庙街的瓯香馆，龚草湖的临江亭，山西馆的广香阁，皇城的吟啸楼，鼓楼洞的芙蓉亭，劝业场的宜春楼、怀园、第一楼，以及锦春、访春、春和、春融、带江、迎曦、映月、饮涛、槐园、竹园、欣园、晓园、掬春楼、亦乐春、停月居、映月亭、诗清阁、忙里闲、问津处、寻津处等等。

有在“茶”上做文章的，如：茗园、品香、留芬、清心阁等；有述茶之产地的如：“六也”、“蒙顶”等；有纪念历史上对茶有研究的名人的，如陆（羽）、卢（同）茶楼、羽经茶社等。

有冠本人姓氏的，如：方记茶社，曾记茶社，吴永聪开的永记，黄光荣开的荣辉，罗漱泉开的漱泉楼，刘师亮开的师亮茶园，刘湘泉开的香荃居等。

有以街名做招牌的，如：华兴街的华兴茶社，青龙街的青龙茶社，迎恩楼街的迎恩茶社等。

有以方位命名的，如：东园、东南美、南一、西园、北一、兴北、中心等。

有以数字命名的，如：第一楼、二泉、三益公、四明、五福、万里茶庄等。

有标义以自况的如：悦来、市隐、诚园、裕园等。

有赞美顾主的，如：一品轩、凌烟阁、攀桂楼、儒林、文园、集贤、永聚等。

有用宗教词汇的，如：禅鹤、妙高楼、竹林、宝林轩、蓬莱、葛园、东林等。

有叠字连用的，如：好好、一一、华华、林林、新新等。

有对称意思的，如：南北茶社、来去茶社、归去来茶社楼等。

有用吉利词语的，如：鸿兴、顺兴、同兴、兴盛、庆余等。

有借用外国词汇的，如：百老汇、白玫瑰、紫罗兰等。

成都茶馆有许多“约定成俗”的、别致有趣的行业语言。如茶叶叫作叶子，把茶叶放进茶碗叫做“抓”，每碗茶叶多的叫做“饱”，少的叫做“啬”，本来是饮茶或喝茶却叫做“吃茶”；把开水第一次冲进有茶叶的茶碗叫做“发叶子”或“泡茶”；开水温度不够，茶叶不沉底，一部份浮在水面上叫做“发不起”，讽为“浮舟叶子”；开水放置稍久，温度已降低，叫做“疲”，或说“水疲了”；第二次向茶碗内冲进开水，叫做“掺”或“冲”；不要茶叶，只喝白开水叫“免底”，或叫“玻璃”；顾客少的时候，叫“吊堂”，顾客多的时候叫“打湧堂”；抹桌布叫“随手”，最早还叫“探水”……

“一开”、“两开”，是茶馆里常用的词。如说：“才喝了一开”，指喝的时间短；“喝了好几开”，指时间长。这里的“开”，是指每冲一次开水必须揭开一次茶盖的意思。

“白”，是指掺过多次开水，茶已泡到没有颜色，成了白水了。当茶客们说“茶已喝白了”，就是准备要走了。

“关”，是指配茶而言。茶馆为了调配合销的茶味，常把几种不同等级、不同价格的茶叶按一定比例配搭，行业中的术语叫做“关”，也叫做“勾”。“关法”或“勾法”是保密的。

“喊茶钱”，是茶客为朋友会（给）茶钱时向茶馆伙计打招呼。当你进茶馆时，先到的熟人就要喊“茶钱我这里会了”，这就叫“喊茶钱”。喊茶钱的人越多，这个顾客的面子就越大，表明他朋友多、交游广。

“换过”，是另换一碗新茶。当别人在“喊茶”钱时，被“喊茶钱”的人就满面春风地拱手说“换过，换过”，喊的人多了，还得说一句“一事换过”。“一事”，代表“一起”或“完

全”之意。这些都是假客套，很少有真正“换过”的。

“揭盖子”，指象征性地喝茶领情。当别人给了茶钱，泡好了茶，哪怕喝不下去，或事情忙来不及喝，都要把茶盖揭起来在茶碗里荡一荡，象征性地喝一口，否则就不礼貌。

经 营 方 法

凡是老于商场的人，都知道开茶馆是没有多少资金的。1937年，茶社业会员475家，仅有资金5.84万元，平均每家只有资金120元；1940年，茶社业会员614家，总共资金是当时法币23.08万元，折合食米820多市石，平均每家资金才折合食米一市石多，等于现在200多斤大米。资金如此之少，究竟它是怎样经营的？

这个行业，除少数大型茶馆资金充足不需赊帐、小型茶馆赊不到帐而外，大多数茶馆都是向茶叶店赊茶叶、煤炭店赊煤炭，类似过去屠宰业的“杀猪缴帐”的方法（先取活猪，拿去宰杀卖了，再行付钱）。至于小型茶馆买茶叶虽是现金，每天多则买两三斤，少则一斤，甚至买半斤，不需要多少活动资金。

凡新开茶馆，只要有桌、椅、茶具，租得一间铺房，就可开始营业。它可以把茶馆里的厕所租出去；把茶馆内某一个角落，可作为理发处用的地方租出去；把依附于茶馆、供应顾主的“水烟”“帕子”租出去（当时茶馆有水烟和洗脸帕供应）。这三笔出租所预收的押金，凑合起来，就可以交纳茶铺房屋的全部押金而有余。所以，只要计划得好，就是无本通商也可把茶馆开起来。当然，这是茶社帮的一道门坎，不懂得这些，就不是做茶馆生意的内行。

茶社中也有资金比较多的，如东大街的华华茶厅，是股东生意，资金多，排场大，茶馆进深很深，有两个大天井，分成三个厅；职工（包括“掌子”——临时工）约三四十人；茶碗和洗脸帕都是企业专制的。每年新茶下树，派人到产地购进足够使用一年有余的茶叶，不仅卖水茶，还同时经营茶叶业。这样大的规模，当时成都仅此一家。其次是少城公园的枕流，1947年出顶时的顶盘费（家俱、口岸费）就是400石大米。

经营茶馆要想多赚钱，只有争取多卖茶，多卖开水、热水。因为房租、人工的开支是固定的，多卖一碗茶，只须增加茶叶就可获得收入；炉子是成天烧起的，开水、热水愈卖得多，就愈能降低成本。

怎样才能争取更多顾主，是所有开茶馆的都要考虑的问题。一般来说，店堂要整洁，经常保持桌、椅、墙壁、地面和茶碗、茶盖、茶船的清洁卫生。昌福馆宜园茶馆的铜炊壶擦得透亮，光可鉴人；桌、椅从不横七竖八乱摆，顾主一走，立即检顺；提铜炊壶的眼观四面、耳听八方，见茶客进门就热情招呼，安排落座；勤掺开水，不让顾客呼叫；桌面不留水滴，随时擦干；收钱找补干脆利落，从不错帐；对外来买水的不论男、女、老、少，一律保证开水要开、热水要烫，童叟无欺。

喜爱吃茶的茶客，都要讲究茶好、水好。因此，茶馆卖茶的品种各家都有研究。最著名的如华华茶厅的上等芽茶，锦春的道地春茶，是别家无法比的。茶馆都很注意接待早堂，喝早茶的一般是茶瘾很大的茶客，茶叶要抓得饱一点，拉住这批买主。对子一般来找人议事的，是不在乎吃茶的茶客，茶叶就可啬一点。有的茶馆为了保持水好的声誉，还专门用望江楼薛涛井的水泡茶，用以吸引顾客。

成都的茶馆一般都开得早、关得迟，大多数是凌晨5时开门，晚上10时才关门。还有开得更早和关得更晚的，如棉花街的泰和亨，因地当菜市，清早上市的蔬菜贩子需要落脚，每天清早3点钟它就开门营业。又如湖广馆的茶馆，为了供应春熙路、东大街一带饮食业工人收堂以后来喝茶，它延长到晚上12点以后才关门。东大街的会友轩，也是为此而下午关门，到晚上12点才又开门营业。这些茶馆虽用分班办法，但每家茶馆工人有限，还是极其辛苦。

有的茶馆增辟包厢座，就是一间一间的小房间，便利一家人进去吃茶，也便利一些武装军人进茶馆，因为武装军人是不准许进茶馆的。

有一些茶馆，还设置讲评书、说相声等场所，称为书场。书场总是在茶馆生意不好卖茶收入抵不过书场收入的情况下设置的。春熙路、东大街一带的茶馆，因为卖茶收入多，就很少设置书场。书场的茶叫书茶，其茶钱比平常的茶钱高，高出部份是书场的人所得。因为利益关系，参加书场的艺人要选择茶馆，茶馆也要选择曲艺品种、艺人和节目。有些书场热闹于东门的，却被冷落于西门；有在南门很兴盛，在北门却无人欣赏，说明各个区域，群众的爱好不尽相同。设置书场的茶馆，如不研究这些，书场就注定失败。当然，其中技艺很高、蜚声书坛的艺人，在哪里都能招徕顾客。至于东城根街锦春茶社，则又不同。那里不仅长期有竹琴圣手贾瞎子演唱，还有司胖子和李麻子，号称“锦城三子”而闻名，贾的竹琴是成都首屈一指的；司胖子的花生米颗颗香脆，无人能比；掺开水的李麻子不特掺茶技术高，服务周到，最突出的是，不管客人再多，收茶钱时，从不当即找补，而最后结帐，竟不差分毫，其记忆力之强，令人叹服，故也算一绝。因而锦春书场生意，能长久不衰。

茶馆工人的工资，是以茶计算，一般是每天7碗到8碗茶的价钱，春熙路、东大街的茶馆是8碗到18碗。每天，柜上点交盛好茶叶的茶碗给工人，每108碗至118碗作100碗计算，晚上由工人交钱结帐。在堂内卖的“免底”——白开水的钱归工人得，谁提炊壶就归谁，这项水钱往往超过每天的工资。其他工人都是月工资。烧瓮子的，可得外面来客煨药、煮饭等所付的火钱。提壶工人的工作好坏，能使茶馆的顾主增加或减少，至关重要。烧瓮子的关系到能否节约煤炭，也很重要。为了鼓励提炊壶的工人天天上班，所以定为日工资，一天不上班，就一天没有工资和水钱的收入。工人伙食由茶馆供给，吃了就工作，甚至边吃边工作，没有什么休息。

各家茶馆的经营方法，都很保密，不肯告人。同时在一个茶庄买的茶叶，但各家的配搭不同，因而风味各异。有的还自行加工，把茶叶配成色、香、味、形，都胜人一筹。有的茶馆老板对每天的营业收入、工人的工资多少，都讳莫如深，不告诉同行。

开茶馆的资金少，但周转快，利润不薄。假设每天买1斤茶叶，烧100斤炭，连同工资、房租的总成本为1，可是卖出来的100多碗茶钱和出堂开水、热水的收入则将近2.5~3，这就是说，开茶馆有两三倍的赚益。惟因水火方便，家、店不分的茶馆特别多，营业开支和家庭用度搞在一起。

茶馆的掌柜（老板），大多数参加了“袍哥”，基本上是出于免受骚扰、平安无事的考虑。经常请客、送礼是不能免的。如东大街的华华茶厅，因为规模大、坐场宽，每月特别开支一笔顾问费，送给能关火的袍哥、特务，避免小偷偷走茶碗器具。有的中型茶馆没有靠山，就饱受街坊上恶势力的欺负，他们任意取用开水、热水不给钱，甚至还把椅子借去不还。清末，西御街“开开香”茶馆，是一个孀妇和她的女儿经营的，慑于社会环境的险恶，把女儿拜给