

中国近代经济史资料丛刊

旧书

英美烟公司在华企业 资料汇编

上海社会科学院经济研究所编

中 华 书 局

中国近代经济史资料丛刊

英美烟公司在华企业 资料汇编

第 三 册

上海社会科学院经济研究所编

中 华 书 局

1983年·北京

1914年12月2日汉口英美烟公司海根道夫致上海英美烟公司柏思德函：

11月27日来函关于金布尔先生11月23日信中提到的捐税问题一事，特此函复。在我患病期间，帕金森先生提出了此事，我在几天前写了一封信给他，大意是说，将来无论是他或是他的工作人员，在我授权给他们以前，不得与任何税务官讨论任何性质的捐税问题或厘金问题。

就我个人说来，我不相信由我们的〔外籍〕推销员同中国官员们随意讨论捐税问题，因为根据我的经验，我们的经销商能够把这些问题处理得比我们好，而每当我们接触到捐税问题时，我们就会搞得焦头烂额。

（顾中档案，原件英文）

英美烟公司之有关系各公司

该公司深悉外国商业及实业之在中国者，终有归华人管理之一日。故对于中国烟业商人，时相劝勉，欲其自知奋励，以便异日接管该公司各部份。现该公司经理人中，有数家已自立烟公司，与该公司联络，但其中管理权，全握于华人之手，间有外人充职其间者，亦不过顾问资格而已。

各公司之与该公司有关系，而足以引起一般人士之注意者，即永泰和烟草公司是也。其总理为郑伯昭君，乃广东烟业商人。该永泰和烟公司，在中国推销红锡包牌、双马牌、仙女牌及第一牌等中美两国制造之上等纸烟。此乃外国公司将一部分重要营业，付托华人公司经理之试验。其试验之成败，关系于外国制造家对于在华注册及华人管理之公司之态度，实非浅鲜。盖试验成功，则将来华人自立公司于外商之付托营业者，有无限之希望。倘或试验失败，则外国商人将生畏惧之念，宁以其营业付托于外国公

司矣。

英美烟公司之在山西及直隶南部之大部分营业，完全由一中国之三和烟公司代理，其总理为崔尊三、龚和轩二君。皆老成练达之烟商。1920年，英美烟公司劝勉二君出洋，游历欧美各国，借以考察烟业。后获有经验，回国组织三和烟公司于山西、直隶两省。现其营业，异常发达也。

其他有关系之公司及个人，能在各地推销而营业特别发达者，如戈竹轩君之在江西，徐金森君之在云南，同益公司之在北京，其经理为齐耀堂、尤少增、王俊卿三君，以及赵仲陶君之在河南，郭云阁君之在满洲北部，王冠时、郑重威、谷海鉴三君之在湖北，公益行之在广州。以上数人及数公司者，将随永泰和公司之后，应时并兴。若扰乱其市面，或阻滞其纸烟之销行，是直将中国之公司及华商新兴之事业摧残耳。

（《英美烟公司在华事迹纪略》，1925年版，第40页）

1924年2月11日上海英美烟公司上海部经理罗兰谱致南京英美烟公司南京区经理等函：

在中国旧历年假期中，各部经理们曾和雨果·坎利夫-欧文爵士、吉列姆先生和莫逸士先生，还有其他一些董事们一起开会，讨论了几件很重要的事，并制订了一些明确的政策。

一件最重要的事就是我们和中国人的关系问题。正如雨果·坎利夫-欧文爵士所说，我们必须认识到，我们在中国不过是客人；形势已经而且正在发生急剧变化，因此，我们应当看到这个现在正进行着的巨大变化，并采取应付这种形势的办法。

我们要在远较以前更大的范围内和一般中国人来往，特别要和那些官员们来往。各项条约的作用正日趋松弛，而我们需要保护的商业又是那样庞大而有价值，因此，重要的是，我们要取得

并保持中国人的善意。

首先，我们应对我们行业里的人多多进行款待，以及在任何有可能的时候，我们应对那些官员们多多进行款待。当区经理或他们的助理外出旅行时，他们应当特别注意要款待经销商。用不着豪华的宴会，不过就是非正式地邀请几个主要的经销商共进午餐或晚餐，如果有些经销商能带当地商会主席或带些官员来那就更好了。事实上，特别是在内地城市，应该去拜访当地县长和商会主席，即使只留下一张名片也好。这种做法也同样适用于段经理，如果他们是那种合适的人的话。你知道，我们不愿意我们的人常常去麻烦那些官员们，但是有可能的时候我们是愿意他们和官员们交朋友的。

(顾中档案，原件英文)

1924年4月7日上海英美烟公司上海部经理罗兰谱致上海驻华英美烟公司函：

致莫逸士先生

赵尔丹先生现已作好安排，将南京区各段都置于中国段经理管理之下。

芜湖段现已划分为芜湖及安庆两个段，由刘悦民先生担任芜湖段经理，吴莲生先生担任安庆段经理，W. T. 史密斯先生担任以上两个段的顾问，W. S. 卡琴斯先生担任视察员。

徐州府段经理由童楚江先生担任，S. A. 弗赖尔先生任顾问。

赵尔丹先生对他的以中国人为首的机构特别寄予希望和热情，他已和他们共同取得了明显的进展，他已经考虑到有一个中国人可以担任我们的区经理或者可能担任督销，但是我们不想仓促从事，大约六个月之内在中国工作人员方面将不采取进一步行动。

(顾中档案，原件英文)

南京段总公司所辖范围，向分六区，曰芜湖、曰徐州府、曰南京、曰镇江、曰清江浦、曰蚌埠。其各区分公司之主任一职，除首二区外，均经委派华人充当，以南京区之童沂芑君，镇江区之吴广宽君，清江浦区之袁玉书君，蚌埠之刘虎城君，均系干练之人才，经验宏富，办事认真。是以各处营业，虽有特税之举办，其发达也如故。兹因徐州府区〔段〕主任傅兰雅君，因事告退，总公司特任童楚江君以承其乏。童君饱学多能，声誉久著，此次擢升此缺，必能游刃有余也。芜湖区〔段〕主任前为司美士君，自5月始，亦改委华人充任，而以司君另任他职。

（《英美烟公司月报》，1924年6月，第42页）

一、买办化的华人高级职员的特点

1. 买办化的华人高级职员不拿佣金，因而不同于一般意义的买办；但他们的薪津远远高于普通的华人职员，进公司后，每月底薪从500—600元开始，以后逐年增加的幅度也很大，最高的每月底薪可达3,000元，而普通华人职员的每月底薪只有60元左右，逐年递增也极有限。但华人高级职员不能享受外国资方的福利待遇（如休假、养老金等）。

2. 华人高级职员一般都不担任具体工作，主要是供董事会谘询，或提出建议，有时则直接在董事会领导下处理某些特殊的问题（如税务问题、劳资问题等等）。

二、买办化的华人高级职员的雇佣条件

1. 官僚地主家庭出身的世家子弟；2. 留学生；3. 在旧社会有一定地位，或在反动政府担任过高级职务；4. 与上海或伦敦的董事有一定的渊源关系；5. 能遵照外国资本家的意旨，忠心地为他们服务。

三、买办化的华人高级职员所起的作用

外国资本在华活动，其中有些在外国资方人员来说是不便出面或不能出面的；有些则需要结合中国具体情况来进行；在这些情况下，他们就需要一些受过高等教育或有一定社会地位的华人高级职员出来为他们效劳。英美烟的董事娄斯曾经说：“我们的中国同事能告诉我们，什么事应该做，什么事不应该做，这样，我们在工作中就可以减少损失。”华人高级职员所担任的工作，一般是：第一，代表英美烟同中国的官府办理交涉事宜，如税务问题等等；第二，代表英美烟资方协调劳资关系，防止工人斗争；第三，陪同外国董事到中国各地视察业务，担任翻译和联络工作；第四，结合中国具体情况为英美烟公司策划扩展业务，训练人员以巩固其在华垄断势力。

（原英美烟公司高级职员陈沧洲访问记录，1963年7月）

〔英美烟公司〕在发展浦东新旧工厂过程中利用买办汪薇舟勾结浦东三区警察局的高级人员贾某威逼利诱当地农民以低价购地皮共约250余亩之多，通北路厂的地皮40余亩也是由汪薇舟经手购买的。

.....

在1927年到1928年间曾利用沈崑三为董事长的名义发行驻华英美烟股票公司股票。

（《上海卷烟厂档案》“1952年4月通北路卷烟厂总结报告”）

（二）借英使馆力量保障内地买办机构

1918年10月25日上海英国总领事馆英国商务参赞哈里·H·福克斯致上海英美烟公司函：

近年来中国许多地方都存在着动荡不安的局势，并且在内地时常发生抢劫中国代理商手中持有的外国财产的事情，这就使因

此而引起的中国政府要负责赔偿损失的问题突出了起来，并使外国商人在什么条件下在通商口岸以外地区有权进行贸易的问题重新出现了争论。

英国公使曾把几份来往信件抄本交给了我，从中可以看到，某些省当局对于内地中国代理商所持有的英国货物遭到抢劫，不仅拒绝承担赔偿责任的一切责任，而且还坚持认为，根据条约，外国商人无权通过这些代理商来经营商业，也无权通过英国领事馆代表来干预有关代他们销售货物的中国商人的任何利益问题。还有一个例子：省当局们曾宣布过一个中国商人把地契抵押给他担任代理商的英国公司，是非法的，并设法强迫他把地契赎回或取消抵押。

英国公使表示，对于设内地代理商这个既定原则的任何限制，都会严重影响目前几家英国公司正在进行的运销贸易，他认为最重要的是，必须作出努力来消除一切可能引起磨擦的原因。

在这种情况下，朱尔典爵士指示我召集一个由各主要运销公司代表参加的会议，向他们提供机会，就中国代理商手中的货物遭抢劫要求赔偿的问题，来说明他们的看法，并且还要讨论，在内地不再继续实行接受财产抵押的政策，而采用其他担保办法，是否更为恰当。

由于上述目的，我建议于本月29日（星期二）下午4时，召集一个由对这问题有重要利害关系的各公司参加的会议，请你公司派一位代表参加为感。

（顾中档案，原件英文）

关于1918年10月29日英国商务参赞福克斯在上海英国总领事馆召集的一次会议的备忘录：

按照英总领事馆商务参赞福克斯先生的一封信以及遵照英国公使的建议于1918年10月29日（星期二）在英总领事馆举行的一次会议的会议备忘录。

出席人：H. H. 福克斯先生，布雷特先生，范德伍德先生（亚细亚火油公司），比思先生（怡和洋行），萧先生（太古洋行），福勒先生（卜内门洋碱公司），肯尼特先生（英美烟公司）

讨论结果，会议得出的结论是：无论是由于中国军队掳掠或匪徒抢劫所造成的损失应继续向遭受抢劫地方的中国政府提出赔偿损失的要求，这是合乎需要的。会议看到了，送去这种要求的结果可能会使中国政府坚持外国人无权通过代理商在非通商口岸经营业务的论点，但是会议认为，考虑到如果不提出要求则抢劫之事可能还会增多，又考虑到英国公使说，他强烈反对要把外国人通过代理商在非通商口岸经营业务的制度予以结束的任何企图，因而认为还是以冒一冒这个险为好。在讨论过程中，范德伍德先生说，当他在北京时，英国公使告诉他，英国公使目前只能坚持要求赔偿被北京政府的兵士们，也就是被北方的兵士们掳掠所遭受的损失，但是公使同意对其他事件提出要求也很好，虽然这些问题不一定硬要目前就解决。

在讨论中谈到，亚细亚火油公司和其他公司所使用的协议中，并没有规定当货物遭到暴力抢劫而受损失时，管栈员要负责赔偿，在这一点上，和英美烟公司的协议有所不同，英美烟公司在协议中规定，管栈员负有赔偿除火灾外其他一切损失之责。

关于抵押的问题，会议同意，在非通商口岸用财产作抵押的担保方法不是一个合乎需要的方法，只有在无法取得现金担保或保单时才接受这种办法。

在讨论中谈到，抵押的办法也各有不同，有些公司只是简单地采取以地契作抵押的办法，有些公司则是采取“押租”这种中国式的抵押办法。如采取这种办法，则中国管理土地的官员在有必要使担保兑现时，为了受押人的利益，可以将抵押的产业出售，但是外国人想使抵押兑现的任何企图，则必然会引起中国当局的注意，而可能遭到反对。

关于外国人在非通商口岸用中国人的名字购置产业的问题，会议指出，外国人想执行自己的产业所有权时是不可能从英国当局方面得到协助的。亚细亚火油公司的做法是，从中国人那里租借25年，目的在于使他们能在条约范围内占有这个产业，因为条约规定，外国人为了储存货物，可以暂时租用仓库。

福勒先生答应给我一些利特尔先生和英国当局关于在非通商口岸拥有财产问题的来往通信。

(顾中档案，原件英文)

第二节 重要的买办人物及其活动

(一) 郑伯昭

(1) 出身及其成为买办的过程

郑伯昭是广东中山县平岚人。幼年曾进上海中西书院学习英语，到三十岁入永泰栈当职员。永泰栈是一个推销雪茄烟的合伙组织。股东都是广东人，郑是合伙人之一。这个合伙组织在菲律宾设有一个泰记烟厂，利用当地烟叶制造绿树牌和真老头牌雪茄，运到土海销售。永泰栈的地址便在现在的河南路汉口路转角上，

郑伯昭就在那里开始了他的烟草生涯。

十九世纪末期,英国和美国的卷烟已经开始向世界各地倾销。当时旧中国由老晋隆洋行进口英美的卷烟,曾用上海烟公司名义组织了第一批经销同行六家,其中包括郑伯昭在里边工作的永泰栈。其他五家是福和,乾坤和、叶德馨、永盛昌和顺兴源。1902年英国和美国的烟草垄断资本家达成协议,在伦敦设立了英美烟公司总公司,派美国人唐默思来建立分公司。这些经销商就成为英美烟公司在旧中国最早的六个大同行。永泰栈最初推销的是老刀牌(别名强盗牌)卷烟。公司规定,大同行必须完成一定的推销指标,方算合格,永泰栈往往超额完成。英美烟公司看到老刀牌已经销开,就收归自销,换一个新牌子皇后牌(Ruby Queen)又名“粉包”,后来给永泰栈,行销京津一带。这时郑伯昭已当了永泰栈的经理。

1905年发生美国政府虐待华侨事件,上海等地发起抵制美货运动,郑伯昭抓住这个机会,用蒙混手段把皇后牌改名为大英牌,伪装不是美国出品,大英牌的销路遂蒸蒸日上。当时英美烟公司的经销商推销的货品一般都先在上海进行,争揽生意的方法,有的用装修门面吸引顾客,象南京路上以销售高级烟为主的福和烟行,西华德路〔现长治路〕的同泰都是这样。有的则从开设烟纸店联号上打主意,象施龙泉开设“恒”字头烟纸店四、五十家。总之,大多在零售上打主意,但是郑伯昭却早就注意向外埠发展。上海附近地区有些船户过去批购雪茄,和永泰栈有了联系,郑伯昭就利用这种关系,拉他们带些大英牌卷烟去试销,结果销路愈来愈大;在英美烟公司的派货记录上,大英牌的销量直线上升,成为同行之冠。郑伯昭的名字,因而逐渐引起英美烟公司的注意。发展到1912年,公司把大英牌在中国的经销权都交给了郑伯昭。

接着，公司还出钱请他和另一个买办邬挺生同赴英国“游历”，参观英美烟公司的总公司和制造卷烟的工厂，让他们有机会与总公司的负责人直接接触。这是公司豢养和拉拢买办的一种手段。……。

郑伯昭在永泰栈工作廿多年，对大英牌的推销业务奠定了相当的基础以后，就起了摆脱永泰栈，独立门户的念头。1919年他，借了九江路大庆里的房屋，开设永泰和烟行大英牌的经销权由他带了过来。这时英美烟公司又给他一只新牌子“锦扇”，要他推销。……第一个月他就销掉了一千箱，受到伦敦总公司的嘉奖。次年英美为了与大美烟公司的“红屋牌”竞争，又出了一只新牌子“仙女”，交给郑伯昭，结果“红屋”全部被打垮，公司对郑的信赖一天天地增加。如此，一直发展到1921年把永泰和烟行改组为双方合办的永泰和烟草股份有限公司，在业务上和组织上进一步勾结起来。在郑伯昭的买办经历中，这时进入了一个新的、重要的阶段。

.....

有人认为郑伯昭对人苛刻，对自己的生活也不丰。不错，郑伯昭在个人生活方面有些地方是舍不得花钱的，跟他一道起家的大儿子郑公侠也如此。但是就我所见到的，郑同一般买办一样，也过着很奢侈的生活。特别当他去英国留学的几个儿子回来之后。

郑伯昭娶妻黄氏，妾刘氏，生六男四女。次子观锜，三子观城，四子观桐，在本市青年会中学毕业后，郑送他们到英国剑桥大学读书。他们归国后，把英国资产阶级的一套奢华的生活方式带了回来，喜欢汽车，特从欧洲运回来各式各样的汽车，有一时期郑家里放汽车的地方，真象一个汽车样子间。郑自己也坐着时

值最贵的罗斯劳埃斯牌子的英国轿车。郑的家里还有私人游泳池。在英美烟公司举行大宴会的时候，郑的妻子有时也参加，帽饰上嵌着两粒蚕豆般大的金刚钻，洋人的女眷们看了都发愣，他的儿子们还蓄养各种狼犬数十条，雇了专人做狗馒头，每天要吃掉几十斤牛肉。

“八一三”事变时，日寇飞机轰炸上海，机枪流弹波及郑伯昭的住宅，郑惊魂不定，离沪去港，把永泰和托付给黄以聪。解放前夕，郑的家属也包了飞机全家去港。郑本人在1951年病死澳门，死时90余岁。

（程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》）

附：杜克死后，郑伯昭献款志哀

中国最重要的商人之一，上海郑伯昭先生，通常被人称为永泰先生的，写信给纽约英美烟公司乔治·G·艾伦先生，并附寄1,000元支票1张，信上说，想必将为杜克先生树立一座纪念碑，他愿意献款作此用途。这位中国商人解释说，他的成功，多亏杜克先生，因而献上此款，作为对他的纪念。

（詹金斯：《杜克：高明的创业者》〔英文〕1927年，第140页）

（2）推销卷烟的活动

永泰和烟草股份有限公司的股本定为100万元，英美烟公司占51%，郑伯昭占49%。事实上，双方都没有拿出过钱来。公司成立后三个月，开第一次董事会时，永泰和已赚到巨额佣金。董事会决定，就从佣金收入中拨出25万元归入资本帐，作为第一批股款，后来每隔三个月开一次会加拨25万元，一年以后即凑足了股本。……在外表上要人们把永泰和看作是个独立的组织，实际

上却完全受英美烟公司的管辖。它本身没有独立的会计，帐目由英美烟公司直接控制，收入、开支、货款都由英美烟公司直接控制，凡到永泰和仓库提货的经销商都必须向指定的银行缴清货款，凭银行回执提货。货款由银行按期汇交英美烟公司。永泰和推销卷烟的佣金，按期由英美烟公司拨发，然后照股额分派，也就是说佣金收入的51%仍由英美烟公司回收。

永泰和成立初期，郑伯昭把主要力量放在建立推销网上面。他是一个刻薄起家，深晓国内商情的商人。年轻时，烟商同业都叫他“潮阳麻子”，形容他的苛刻精明。他长期在永泰栈工作，积累了一套推销卷烟的经验，在经营永泰和的过程中，充分运用这些经验来为英美烟公司效劳。

在选择经销对象方面，过去英美烟公司所依靠的往往是当地的土豪劣绅，……郑伯昭所选择的大都是实际销烟的商人，不仅熟悉业务，而且容易受佣金的刺激，推动永泰和的业务和各地零售商店密切联系起来。

对经销商的掌握上，英美烟公司的洋人为了怕出岔子，处处严格要求，例如规定要有几万元的资金，要有专营该公司卷烟的铺面，赊销要有两家铺保等等。而郑伯昭则充分运用中国旧式商业的一套，对经销商凭关系、凭信用给他们方便。他对经销商的考核，主要看推销的成绩，销得多，下次派货多；销得少，下次派货少。凡成为永泰和的得力经销商，如无特殊事故，决不调换，所以一般经销商都小心翼翼，勤勤恳恳替他卖力。赊销的条件，他也比英美烟公司宽。凡有资力的经销商，要求以现金作保证，但永泰和付给利息。如遇资力不足的，只要一家铺保。这样，有些经销商等于做没本钱生意，乐于为他出力。

郑伯昭用人也有他的特点。永泰和实际是一个具有浓厚封建

色彩的商业机构。总公司和外地分公司共有 200 多个职员，基本上都是郑伯昭和黄以聪两人的亲属和同乡，……在日常生活中，还利用外国人来压制职工。我在办公室里常听到郑伯昭的左右手黄以聪讲：“这是外国人交下来的，非做不可，”“这件事情如果给外国人知道了那还了得！”在我和郑伯昭廿年的相处中，从未见到郑本人做过一件违拗洋人的事，讲过一句违拗洋人的话。永泰和对派驻在各地的职员，要他们忠心为英美烟公司效劳，密切注意华商烟厂卷烟行销的动态。曾任华成烟草公司杭州办事处主任的江森裕有次谈他对永泰和的印象说：“永泰和在浙江地区有七个分公司，它们的负责人有一个共同的特点，那就是无时无刻不在动脑筋打击我们，扩大永泰和的阵地。永泰和不止一个郑伯昭，而是有不少大大小小的郑伯昭，死心塌地为英美烟公司出力。”

.....

永泰和成立不久，推销卷烟的数量比英美烟公司的自销机构来得高，成本来得低。1922 年我为了接洽卷烟特税问题，到杭州去见浙江督军卢永祥，趁便到了英美烟公司的“东方部”。……回头再去永泰和，也在拱宸桥，根本没有专用的房子，办公地点附设在单鸿庆的运输公司里。里面除了单鸿庆这个干瘪绍兴老头子以外，只有郑伯昭派去的两个广东青年职员，但是营业数量却远远超过“东方部”。永泰和销大英牌，“东方部”销的同级烟是老刀牌，大英牌的销路远远领先。当永泰和增加了仙女牌，“东方部”销的同级烟是哈德门，结果仙女牌又远超哈德门，以后永泰和加销黄金牌，公司给予“东方部”一只同级烟叶红印牌，结果“黄金”“飞黄腾达”，而“红印”则始终萎靡不振。发展到 1930 年，公司干脆把“东方部”（管浙江全省、江苏半省的推销机构）和“上海部”一起撤销，把这些地区内公司所有的各种牌子卷烟的推销工

作和管理工作一概都交给了永泰和。

（程仁杰：《英美烟公司买办郑伯昭》）

（3）租购房地产的活动

宏安地产公司不象局外人想象那样，是郑和英美烟公司洋人合办的一个从事地产买卖的营利组织，而是郑为公司隐匿财产，帮助他在内地取得经营特权的一个掩护机构。

英美烟公司为了在旧中国掠取更多的利润，需要深入内地，广设分公司，烤烟厂，仓库和种植场。按照当时中外通商条约，外商不得在租界以外的地区置产，……为了省事，有个叫杨春绿的律师献策，劝公司设法组织一家表面上为中国人所有的地产公司，作为中国籍的“法人”，把英美烟公司内地的产业全部过入这家公司，这样公司就可为所欲为地在内地置产，不必零敲碎打地找人出面。宏安地产公司就是这一献策的产物。

实现杨春绿建议的关键在于找一个英美烟公司心目中可以信托的人来组织这一公司，同时这个人也愿意死心塌地替公司卖力卖命。可能1919年买办邬挺生的跟公司不欢而散，使公司考虑到华人未必个个都靠得住，因此加速了这个计划的实现。就在这年，公司看中了一向对洋人唯命是从的郑伯昭，委托他来筹办这家包揽地产弄虚作假的公司，其时永泰和烟草股份有限公司还没有成立。郑伯昭奉命维谨，就积极把任务担当起来，按照当时成立公司的程序，必须有定额的发起人，向政府提出申请。郑除了把家属亲戚填上之外，还把外埠永泰和的经销商也一并拉来，杭州的单鸿庆、苏州福园茶馆店的裴锦章等都被拉充发起人。申请书上去后，于1920年接到北京政府的批示，准予设立。我那时初进英美烟公司，杨春绿律师要我具体办理宏安的筹备工作。宏安的资

本为10万元，股东表面上都是中国人，实际都是化名替身，董事长兼总经理郑伯昭，于1923年正式完成了注册手续，宣告成立。至此，所有英美烟公司在内地的房地产都转进了宏安户头，但地契仍归英美执管。凡有租界或规定洋商可以置产的地区，如汉口、天津、杭州等地，仍由公司出面置产。公司把房地产转给宏安时，手续上伪装着宏安向英美借一笔钱买进些产业，然后再办租赁手续租给英美。英美出的租费比借款利息高1%，即以此差额充宏安的开支。从此英美烟公司可以通过宏安在中国任何地区置产牟利。

郑伯昭作为宏安的总代表人持续了10年多。后来直到沈崑三获得英美烟公司的信任（沈原来在公司的分工是专管所谓对外交涉的），公司才要他接替郑伯昭作为宏安的代表人。郑伯昭的儿子郑公侠仍旧担任宏安的董事。

英美烟公司为了博取郑伯昭死心塌地为它效劳，对郑给予巨额酬劳。他在永泰和“不拿薪水”，每季由公司按永泰和的股额比例发给佣金。照英美烟公司与永泰和所订的推销合约规定，永泰和所得的佣金，相当于货价的2.5%。照此计算，每年可得100万元左右，郑取得其中的49%，其余51%仍归英美烟公司所得。

郑伯昭每年拿了这么多的现金，从不投资什么工厂，起初他最相信的是外汇，他认为把钱变成外汇，既可靠、又隐蔽、又灵活。但是不久他对地产发生了兴趣。

郑伯昭在上海的地产究竟有多少、值多少钱？在抗日战争之前，我和几个熟悉他的地产的朋友曾作过估计，大致相当于当时的币值3,000万元。在当时本国人中间，算是最大的业主了，超过有名的颜料巨商贝润生和祥茂洋行买办陈炳谦。

郑在永泰和每年得到的佣金，充其量为50万元，即使这笔钱