

安版文庫新選

第十四輯



责任编辑 洪有仲

封面设计 董伯信

安徽省出版局
登记证：84号

定 价：0.65元

（内部发行）

巢湖印刷厂印刷

一九八三年四月

安徽文史资料选辑

(经济史料)

中国人民政治协商会议安徽省委员会文史资料研究委员会编

目 录

安徽名店、名产、名港

- 百年国药老店张恒春……………高华珊供稿 (1)
……………马永欣整理
胡开文墨店及其经营管理……………胡恩森 (20)
六安一品斋笔店史略……………杨慕超 (30)
蚌埠烟草业及东海烟厂的发展……………刘学海 (38)
芜湖明远电厂的演变……………吴名璐 葛宗仁 (53)
芜湖港口及航运业的历史沿革……………张孝康 包先建 (65)

安徽工商、金融业

- 解放前合肥工商业概况……………邓什如 (76)

我省钱业概述·····	邓竹如 (93)
国民党安徽地方银行的回忆·····	江存源(104)

官僚、买办对人民的盘剥

记英美烟公司门台子收烟场·····	李席珍 朱星伯(113)
旧社会鸦片流毒见闻·····	吴天铎(118)
茶行剥削茶农的种种手法·····	刘月舫(124)

新桂系在安徽的经济统治

新桂系统治下的安徽粮政·····	苏 民(128)
新桂系田赋征实杂忆·····	费泽普(137)
国民党田粮机构内幕·····	翁介中(142)
忆国民党的所谓护商缉私队·····	王孝楚(154)
新桂系的搜括机构——货检处和企业公司·····	吴怀民(161)
回忆皖南前线贩运物资的情况·····	管 声(170)

商 会

合肥县商会创建始末·····	邓竹如(174)
我所知道的屯溪商会内幕·····	朱特生(186)

安徽特产今昔

抚今追昔话“祁红”·····	方家瑜(195)
屯溪绿茶今古谈·····	洪 芬(201)
亳县白芍生产和经营的历史·····	张荫庭整理(205)
舒席史话·····	宋象乾 汤光升(217)

百年国药老店张恒春

葛华珊 供稿 马永欣 整理

张恒春国药号是芜湖市一片百余年老店。店面宽阔，药品齐全，储货充足，质量稳定，有较高的加工技巧和宽敞的加工场地，能自行配制丸、散、膏、丹、饮片及各种成药，满足社会需要，在大江南北享有盛誉。

我国国药有悠久的历史，品种浩繁。据李时珍《本草纲目》记载，约有二千种之多，举凡动、植、矿物中皆有可以选为药物者。在西医尚未传入和普及之前，国人有病皆服用中药，国药商店的存在和发展是社会的需要。当时张恒春在发展民族工商业和向社会提供药品方面曾经作出一定的贡献。一百多年来，它经历了发生、发展、衰落和新生的过程。其间，它在经营管理上的一些做法，糟粕与精华互见，用科学的态度加以总结，可以使取得教益和借鉴。现将我所了解的情况记叙如下：

一、张恒春药店发展概述

张恒春店主祖籍是江苏溧水县。相传张氏远祖张宏泰于

前清嘉庆（一八〇〇年）年间曾在皖北凤阳开设过张恒春药店，后因年岁饥馑，亏蚀不支，歇业回归原籍。宏泰有三子，第三子张鸣鹿十八岁时在当涂护驾墩孙大春药店当学徒。因他精明能干，很为店主器重。数年后，孙某因年迈不能管理店务，其子尚幼，后继无人，遂将药店盘让与鸣鹿。这时，他正当盛年有为，决心重振家声，就将“孙大春”改为“张恒春”继续营业。后来，业务日渐发展，利润倍增，且张氏志在远方，乃嘱其长子张文金携带资金到芜湖，创设“张恒春”。鸣鹿有三子：文金、文玉、文彬。张文金是芜湖“张恒春”的创始人，文玉、文彬襄赞店务。文金死后，店务先后由文玉、文彬接管。他们都去世后，店务主持又转到大房次子张敬之之手。兄终弟及，轮流“坐庄”，就是从此开始的，这也是芜湖张恒春“老三房”的由来。

芜湖张恒春的创设时间，即张文金投资到芜的时间大约在一八五〇年前后，资金总额约在纹银五百至一千两之间。张文金到芜之初，先在金马门设店。当时芜湖是个小县城，人口不多，聚居城内。但因它处长江中游，上通川、汉，下达苏、沪，水陆交通便利。自清廷被迫签订《烟台条约》后，芜湖开辟为商埠，商业逐渐兴旺，人口增加，迅速发展为一个消费城市，成为全国四大米市之一。随着市面的兴旺，张恒春的业务也日渐发展。大约三四年后，就由金马门迁至西门城内。清咸丰末年（一八六一年）又由西门口迁至湖南会馆对面，其时据传有职工三十多人，资金约五千两纹银。同治六年（一八六七年），再迁长街状元坊口现址，此时资金已达万两之多。

状元坊口的房屋，是张家购买地基自行设计兴建的。工

程进行了三年，方始竣工。城埠式高墙，石库大门，金字招牌，十分壮观。药店前临长街，有长柜两排，一排为饮片药柜，一排为参、丸、桂、燕和丸、散、膏、丹柜。店后面是加工场，自制丸、散等等各种成药。加工场紧靠青弋江，水路直达长江，货物起卸十分方便。这幢房屋建成，奠定了芜湖张恒春的根基。自此以后，收购药材范围，扩展到上海、汉口，并长期派驻庄客（采购员）。销售方面，以零售为主，发展为批发零售并重，高档药材的营业额几占全部营业额的三分之一。一九一四年第一次世界大战爆发，帝国主义无暇东顾，民族资本工商业乘机发展，张恒春的资金积累亦相应加快，到一九二三年估计已达三十万元之巨。这是张恒春的兴盛时期。

但是，由于张氏子孙繁衍不绝，不事生产，生活奢侈，各房又竞谋私利以饱私囊，张恒春遂日渐转入颓势。一九三一年春季，资方代理人王于勤错误估计市场形势，在上海盲目购进一批高档药品，价值纹银四十二万两，折合银元五十三万七千元。货款大部份是向银行借贷的，月支利息近千两，连同本店原有存货，共有七十三万元资金积压。不料夏季发生空前大水灾，市面萧条，营业一落千丈。库存的药材又遭洪水浸渍而变质，以致亏蚀二十一万三千元之谱。元气为之大伤，成为开始衰落的起点。一九三七年，日寇侵占芜湖前，狂轰滥炸，引起大火，张恒春药店长街店面被焚烧一半，粗细货房全部焚毁。事后检点，仅存底货六七万元，倒欠外债四十余万元。当时三位资方代表逃遁于当涂护驾墩，全店职工亦回乡避难。翌年，资方代表张健卿和资方代理人谢树德出面维持局面，利用当时市场畸形发展之势，才有所转

机，偿还了大部分债务，稍稍恢复。一九四五年抗战胜利后，既受国民党统治的通货膨胀之苦，又遇“八·一九”限价的严重挫折，业务又趋衰退，库存货物减少，资金周转不灵，至解放前夕已呈强弩之末，徒有其表了。幸得全国解放，张恒春业务才逐步稳定，并有所发展。

二、张恒春的经营管理

张恒春国药号创建时，正是我国由封建社会逐渐沦为半封建半殖民地社会。它的经营管理方式与方法，很多是因袭传统的商业管理形式，带着封建时代的痕迹，同时，也有一些资本主义企业管理方法的萌芽。

（一）人事安排和分工。张恒春创建之初，文金兄弟三人，兄终弟及，得以相安。嗣后生齿日繁，企业获利丰厚，各房出于私利，竞相觊觎企业的领导权。民国初年，为缓和各房内部矛盾，协商结果由各房各推一人参加企业管理，掌握人事、财务、各房借支及经营方针大计的决定权，到一九二五年形成制度化。在三位代表中，公推一年长望重者为经理，对外代表企业，称为资方代表。其余二人协助内部事务。这种制度一直保持到解放初期。随着业务发展，店务日繁，资方不能照顾全盘，乃又设一资方代理人，协助资方管理企业内部具体事务。代理人最早称“管事”，一九二五年前后，当王子勤为代理人时，藉机改称“经理”，扩大职权。此制从设置之时起，到公私合营止，先后有资方代理人八人，他们对企业作出了一定的贡献。有一段困难时期，资方撒手不管，但他们还得负责维持企业。

在资方代表和管事（经理）的领导下，按照需要设立以

下一些职能部门：

总帐房一人，主要是掌管企业帐目和批发往来，如开发票，记往来帐和对外信件的书写（类似会计和秘书）。

银房一人，主要是保管经济，职司出纳。由资方亲信的人担任。

粗货房，负责保管一般药材，设“货房头”（即仓库保管）一人。

细货房，负责保管高档药材和成品药，如“羚羊角”、“犀牛黄”，以及参、燕、银耳、鹿茸等。设“货房头”一人。

饮片房，负责保管饮片，供应店堂“抽斗棚”需要，兼管饮片的炒、炙、水煎等加工事项。设“货房头”一人负责。

丸散房，也是加工部门，专门配制丸、散、药酒、胶、丹等成品药，设“货房头”一人。

刀柜，专任切片、洗润等加工事项，设二人司其事，称“头把刀”、“二把刀”。

厨房，管理全店职工伙食和招待客户饮食等，所用工人称“大司务”、“二司务”。

市柜，专门配剂药和一般膏、丸方，也有二人负其责，称“头柜”、“二柜”。

参柜，也是门市柜台，专售参、燕、丸、散、胶、丹、银耳等高档货和成药。设“头柜”、“二柜”各一人。

以上帐房、银房、参柜、市柜为前场，其余为后场。在后场工作的称后司人员。此外，派有采购员长年驻汉口、上海采购药材。大批采购时则由经理亲自出马。

由于张恒春历史悠久，所有职员（包括资方代理人）中绝大多数都是由历届学徒提升的，称为“本门学徒”或“内伙计”，有关方面推荐来的职员，为数恒少，称为“外伙计”。

张恒春的学徒，几乎全是张家的亲戚、本家、同乡或经资方代理人保荐而来的。学徒进店的保证人，担保遵守店规，不犯偷窃货物或钱财等行为；勤学业务，不准自由行动。如有失足落水，归保证人负责，与企业无关。进店后的个把月，由大师兄分配干些打杂的事情，如敬烟、奉茶、扫地、洗抹桌柜等。一个月以后，开始学习写字和打算盘。一年以后，先在后场进行各项基础知识学习，主要内容是通过研药末、包药包、洗药、晒药等来熟悉各种药材名称（药名有一千二、三百种，学名之外，还有别名，产地不一，性质各异）及其性质、价格、如何保管、配制等知识和技能。其次才学习应付顾客的一些礼尚。这三年是学徒打下基础的时间。学习时有大师兄指点，叫做教练，要求很严，平时管束也严，非有大师兄带领不准随便出门，只有剃头、洗澡、逢年过节才能到外而去逛一下。出师后分配上柜，打杂一年，然后才正式配方。学徒期间，月规一元津贴，到年底另外发给二元、一条毛巾、五十枚铜板的“压岁钱”（这是抗战前的待遇，后来随着物价上涨，有所调整）。出师以后的薪水，每月二、三元，要再过三年，才能达到一伙计的工资水平。张恒春每年招收学徒三、四人至七、八人，分四季招进。据一九四七年的资料记载，该店有职工七十三人，学徒十一人，共八十四人。而职工中有出师学徒二十七人，加上未出师的十一人就有三十八人，占职工总数的百分之四十五

点二。

张恒春人事进退的大权，完全操诸资方手中。即使重要人员象资方代理人有失职行为，损害了企业（资方）较大的利益，也会遭到来自资方的压力而被迫辞职。对一般职工的去留，则集中在旧历正月初五“财神日”这一天，平时不随便解雇（旧日商界习惯普遍如此）。这天吃过“财神酒”以后，资方照例召集全体职工开一次会，把一年企业的盈亏经营情况谈一下，随后对出力人员赞扬几句，对犯错误的职工训斥一番。如果是解雇对象，事前由帐房交给他一张工资帐单（红纸条，上写被解雇人的工资支付情况和某某某先生高升字样）。因为张恒春职工的工资不是按月按数发给的，一般是随用随支，年年在各人帐户上滚存下来。所以当某职工接到这张记载工资支付情况的红纸条，就是资方不雇用你的表示。平日犯有错误的职工，每当正月初五这一天，大都是提心吊胆地度过的。

（二）工资。张恒春的工资福利比一般商店优厚，其形式大体有以下三类：

1、月薪。据一九二八年（它的兴旺时期）资料，最高工资是每月二十四元，最低是五元，一般的职工是十元至十二元。抗战后，因物价直线上升，屡有调整。

2、变相工资：①升工。年工资按十四个月计算。因企业规定职工不准携带眷属，每年给两个月假期住家。如果不请假的，年终可领得十四个月工资。如有回家者，按在家日数照扣。②月规。每人每月一元，给职工、学徒理发、洗澡。③年规或称“压岁钱”。根据企业盈利情况，在每年除夕，由资方规定数额，没有一定标准，因人而异。如战前一

般职工是五元，帐房十元，厨师三元，学徒二元。④婚丧补助。职工结婚，多发一个月工资补助；死亡殡葬，由企业发给一笔费用，数目由资方裁定。⑤酒钱。这是对加工部门职工的一种酬劳，附加在丸、散、膏、丹、药酒的加工费上，一年三节分帐。抗战前丸散房的职工，每人每年约分得五、六十元。学徒从出师开始，可分半股，过了三年以后，才能与职工一样分配。⑥分红。这是职工较大的一笔收入。远在光绪二十四年（一八九八年），资方在企业内另设一小批发店，名叫“公和兴”，作为职工经营的组织，获利归己。原来在此之前，张恒春从申庄、汉庄办货时，顺便带些当地的土特产，如炮竹、纸伞、水烟袋、广东竹布等回来，有的是企业自用，有的是职工托带回家的。后来带回的数量大了，企业用不了，而有的顾客需要，本企业不便出售，就想出另设“公和兴”这个字号，由它销售。以后凡本企业不能经营的药材、部分西药、西洋参等均由“公和兴”经营。“公和兴”的资金由职工自筹，每人三元，后随业务扩大，增加到五至十元，民国元年（一九一二年）增为每人一百元。从管事起到出师后一年的学徒，均可入股。入股者如果无力筹资，可在“公和兴”预借，支付利息，到年底分配盈利时扣还。货源由企业供应，盈亏职工自负。这实际上是资方有意利用它作为职工分红的来源。“药无十倍（利润）不出门”。所谓亏蚀不过是句表面话，只是盈余多寡而已。据有的老职工回忆，一九二八年，本人工资每年一百二十元，“公和兴”分红却得一百三十元，最多时还不止此数。资方设立“公和兴”用心是良苦的。第一，张恒春利润大，纯利不提分红，易于引起职工反感，另设“公和兴”，可以缓和这个

矛盾；第二，张恒春销货质量过硬，凡企业不适宜销售的药材可以用“公和兴”的名义出售，以保持企业信誉；第三，职工出资，企业扶助，盈利归职工分配，可把职工个人利益与企业利益联系起来，以稳定职工情绪。抗战以后，“公和兴”盈利逐年下降，又遭日机轰炸，与企业一样损失惨重，乃告停止。到一九三八年，企业分红乃改为“抽厘制”或称“折厘制”。办法是每天从营业额中提出参、燕批发货款百分之十二，丸、散、饮片货款百分之三十的金额，按职工、资方代理人（包括资方实职人员）、资方三方面进行分配。分配比例是职工百分之五十，资方代理人（资方实职人员在内）和资方各百分之二十五。学徒不分，仅把分配剩下的尾数给他们。分配时间，最初是五天一分，后来改为十天，到一九四八年改为一月分配一次。

3. 福利待遇。职工、学徒的伙食，由企业供给，八人一桌，二荤二素，年节加菜。特别是春节，吃食十分丰盛。从正月初一起到初五止，每天八样荤。据说一个春节，全店职工要吃九头猪，一年要吃一百至二百只鸡。象这些吃喝，说明张恒春利润是高的，资方才能如此的“慷慨”。此外，职工生病，药费由企业负担。当然，在国药店，开方吃药是较方便的。

（三）资金和利润。张恒春的资金来源，除本企业的资金以外，大量利用商业信用，向银行、钱庄贷款并吸收私人存款和进货赊销，供经营周转。据一九二九年到一九三二年的帐册记载，连续四年的私人存款，银行、钱庄期款，为数超过二十万元。钱庄、银行是常年使用、年底结清的，私人存款可以随存随取。另一方面，张恒春有相当大的一部分资

金用于向外地往来户赊销（最盛时往来户约有三百多家），支持子店以及投资同业户搭股。张恒春利用它本身的商业信誉、经营范围远及省外等条件，成了芜湖市驰名遐迩的国药商号。

国药业的利润远高于一般商业平均利润，高档商品尤甚。例如玉桂进价每斤三十元至四十元，经过挑选后就以二百至三百元一斤出售，厚朴每斤售价是二十四至四十八元，而进价不过九元一斤。海山参当人参出售时每两价五十至三百元不等，进价仅六十元一斤。据资方代理人说，参、燕等名贵药品，平均利润高达二、三倍。药业中俗传“吃的玉桂饭，穿的厚朴衣”，又说“黄金有价药无价”，都是指国药利润高。几乎所有的药品，都是论斤购进，经过挑选和泡制，论两或钱出售，利润很可观。不过张恒春由于远地进货，费用也大，它利用大量贷款和私人存款又须支付不少利息，加之平时开支浩大，因此据估计张恒春的一般毛利在百分之六十上下。如果除去费用，平均纯利总在百分之二十到百分之三十，按商业惯例来讲，还是相当高的。

如前所述，张恒春的巨额利润，全部为资方所有。张氏将盈利除扩大本店营业外，还大量购买土地和开设子店。历年张氏各房从企业所获的利润，购买了土地二千五百余亩，在安庆、合肥、当涂、宣城、巢县等地开设药号、钱庄等子店十余家，资金约十四万元，职工人数一百五十余人。据一位资方代理人估计，从张家发迹到解放前，张氏各房从企业所得的盈利中取去约达三百万元（抗战前的币值）。这个估计是相当可靠的。张氏各房之间，勾心斗角，千方百计化“公”为“私”。由于家店不分，各房支款没有一定的限

制，互相比支、抽取，只到年底才轧平一下，调整到三分之一的比例为止。多支的不退，少支的补足。因此大家都希望多支一笔钱，放在私人手里活动，此其一。各房从企业借用的资金，有的在外做投机生意，获利归己，亏蚀归店；有的另设子店，本利都归私人所有，此其二。到后来发展到不问企业盈亏如何，竞相支取。如一九三一年大水后，企业亏蚀很大，规定了各房支取的限额。但有的资方代表（张筱泉）竟向外借款三万元，最后仍由企业归还。这就冲垮了互相订立的支取限额的协议，仍恢复到年终各按三分之一支取轧平的制度，此其三。基于上述三种原因，造成张恒春财务上的混乱，使张恒春企业积累的巨额资金，逐渐分散到各房家族手里，一部分变成私产，一部分挥霍掉了。若不是解放及时，张恒春必将日趋衰落。

（四）进货、销货及经营特色。由于国药品种繁多，产地遍及全国，同样产品因产地不同而质量差异很大。例如，以参类来说，有人参、别直参、西洋参、红参、沙参、花旗参、台党参、川党参、珠参等不下四、五十种；以虫介类来讲，有龟板、海马、龙衣、蜈蚣、土狗、析蛇等近百种。因此，及时采购，货备齐全，对国药业业务具有很重要的意义。但要做到这一点，既需雄厚的财力，还要有采购的丰富经验。能做到货源上最充足、品种齐备、价格上又最便宜，才能在商业竞争中获胜。

张恒春对采购是极端重视的。它的策略是以远地采购为主，收购土药为辅，零星进货则是属于一些急需添补的少量品种。采购方式分：坐庄、代理店、产区直接收购三种。上海、汉口有采购员常年坐庄。上海以采购洋广货为主，如各

种洋参、大香、广皮、藿香、海马、海龙等药材；汉口则以采购川、汉、湘、鄂、云、贵等地的药材为主，如川芎、白芷、杜仲、花椒、黄连等等。抗战前，上海采购量年达二十万元左右，占全部进货额的百分之八十。在采购旺季，上海、汉口是由资方或资方代理人亲自出马，平时则由采购员主持。代理庄收购数量较少，如苏州的草药、薄荷、蜂蜜、蜈蚣等；徐州收购淮北货，如金银花，红花等；其他如宁波庄收购象贝母，西安收购银耳、麝香等。产区收购，主要是在企业初创时期采用。后来随着交通发达，就很少采用了。只有对一时采购不到的稀有药材，如鲜鹿茸之类，才派人深入山区采购。此外，本省收购土药，也是主要渠道之一。本省山区的土药，如白芍、茯苓、明党、丹皮、桔梗、沙参、杏仁等，起初是药农零星挑上门随到随取，后来因各县有些药店与张恒春有业务联系，就改由客户代办。张恒春派出去的人，都是精明能干，有采购经验并能掌握市场情况、识别药材真假的伙计担任。至于张恒春在上海进货的货款，一般是赊欠的，大约在采购结束后约四十天的光景，才汇付货款大部分，零数通常是三节结清。赊欠期（包括办货时间在内）通常约有三、四个月之久。

张恒春的销售方式，分批发、门市、外销三种。批发是经营的重点，对象为本市和外县的中、小同业户。批发业务占整个营业额百分之五十以上。销货地区，本省南至郎溪，北抵蚌埠。外省则有江苏、江西、湖北等。对客户主要是赊销（这也是商业的传统习惯），三节结帐，甚至可以拖到年底结清。这就可以把销售对象固定下来。不过，张恒春赊销数字大，期限长，是其它同业无法与之比拟的。据说每年送

灶（腊月二十三、四）以后要派出二十多人分六路出发，收帐回来，资方特备丰盛的酒席称为“讨帐酒”，犒劳收帐人员，有时资方要等候他们回店才开席，可见其重要性。批发价格表面是根据“同业公会”明码划一，但为了排挤其他同业户，扶植子店和独占市场，暗中采取放秤等优待办法（按九折优待）。

门市是张恒春另一条主要渠道，分市柜和参柜两部分。市柜出售饮片、丸、散，兼配剂药。参柜出售参、燕、银耳、胶、丹等高档货和企业自制的成药，如六神丸、牛黄清心丸、至宝丹、虎鹿阿龟胶、益母膏等。门市销售的特点是：配药选料认真，重视信誉。市、参柜都严格遵守“次货不上柜，配方遵古法”的传统规矩。例如饮片上柜之前，须经挑选，头片送柜门售、配方，二片留下批销，如发现变质、虫蛀、霉烂，便当作下脚处理。配制成药的犀牛黄、羚羊角、麝香等贵重原料，必须选上档货，按古方配制，不许扣分。过去中药店门前常常悬挂几块表示经营特征的牌匾：“精选地道药材”、“遵古泡制饮片”、“精制丸散膏丹”、“经营参茸桂燕”等等，张恒春从维护商业信用、牟取更大利益出发，是不折不扣地做到了。

张恒春配方时比较认真，按方笺配齐后，必须经过头柜或二柜复核一遍，加盖校对印章，才许包装出门。门市伙计和学徒的衣着、仪表，也很注意。店规规定：柜上人员必须穿长衫（当时穿短衫视为不礼貌），手面清洁，做交易时不能随便谈笑，对顾客要和气。对参柜人员要求更加严格。因为顾客对象不同，交易金额比较大，所以接待更须讲究礼貌。价格方面，原是明码划一，言不二价，后来由于同业竞