



廣東文史資料

廣東省社會科學院廣東省文史資料研究委員會編

广东文史资料

第七十九辑

广东省政协文史资料研究委员会编
广东人民出版社

责任编辑:吴春泉 曾德明

封面题字:林雅杰

封面设计:宁 坚

责任技编:李穗成

广 东 文 史 资 料

第七十九辑

广东省政协文史资料研究委员会编

广东人民出版社出版发行

广东省新华书店经销

广东广彩印务有限公司印刷

(厂址:南海市盐步镇河东)

850×1168毫米 32开本 10.25印张 250,000字

1998年9月第1版 1998年9月第1次印刷

印数1—2,000册

ISBN 7-218-02724-5/K·624

定价:20.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与本公司联系调换。

目 录

历尽坎坷事 报国情未了

——记陈祖沛先生的爱国事迹 黄曦晖 (1)

陈铭枢新传 朱伯康 (66)

徐绍桢传略 梅 生 (105)

魂系胶园

——记我国橡胶科研事业的拓荒者彭光钦教授 ... 彭正方 (162)

民国时期广东著名修志人物事略 侯月祥 (183)

我与末代皇帝共事的六年 李以勳 (197)

粤海关职工在省港大罢工中的斗争 潘启后 (203)

民国初年的广东民军 邓泽隆 校注 (208)

平定乐昌土匪暴动 高鸿丹 (221)

潮阳一八四高地血战回忆 张 泽 (234)

“六两四”的辛酸 谢永光 (242)

黄陂蒙难记

——“一打三反”运动回忆 刘 军 (255)

陈宝仓将军一段鲜为人知的经历 陈瑞方 (263)

粤海道尹王典章巡行日记 (三) (279)

《广东文史资料》第 65 辑至第 78 辑分类总目录

..... (312)

历尽坎坷事 报国情未了

——记陈祖沛先生的爱国事迹

黄曦晖

“人民了解你”、“陈祖沛几十年一贯爱国”这两句话，分别是中共中央统战部副部长李定同志及中共广东省委统战部部长郑群同志到陈祖沛同志家里作客时，对他几十年来表现所作的准确评价。笔者认识陈老几十年，从文史角度叙述他怎样从一个学徒成长为青年工商巨子，又怎样在中国共产党指引之下，支持民主革命，积极为社会主义服务，并且相继担任了广东省政协副主席、省人大常委会副主任，以及省工商联主任委员（会长）之职，成为国家高级干部的一员。他的历程充满了坎坷曲折，但终究是向前迈进的。

一、父亲为他播下“实业救国”的种子

陈祖沛祖籍广东省新会县外海乡。祖父在清朝时任过知州。他有三个儿子，祖沛的父亲韵楼排行第三。韵楼在3岁时，其父在外地任职中谢世了。祖父生前为官多年，有不少积蓄，但族中一些人欺韵楼年幼，借故乘机谋夺了他应分的家产。从此，生活每况愈下。

陈韵楼自幼酷爱读书，但家庭经济拮据，乏资就读。族中一些忠厚长者，见他专心致志求学上进，在报族中主事者准许后，他获得了公费入学的机会，但要在学堂帮助做些勤杂工作补偿。韵

楼经多年勤工苦学，崭露头角，考试成绩出众。乡中有些无心向学的官宦子弟，每到考试之时，便到处找人“请枪”（代替），于是，不少人主动找他。不久，韵楼便由此而积累了银两约150两左右。就凭这笔钱，他进了格致学院（岭南大学前身）就读；稍后，还考上半公费留学日本，毕业之后回国在广东农学院（现广东省老干部活动中心）任助教。

过了两年，韵楼在成家立室之后再次到日本深造，在东京高等工业学校（后改为东京工业大学）攻读化工、制革专业。时值孙中山先生在旅日华侨中宣传民主革命，他在孙的住所参加了同盟会。此时在日留学的有陈树人、连声海、胡毅生（胡汉民堂弟），他们四人同租一屋居住，朝夕相处，学习之余，也谈论民主革命之事。

韵楼学毕回国后，按照自己所学的专业，与亲友在穗合资举办了一间皮革厂。他虽然懂得制作皮革的基本理论知识，但是，缺乏实践，至于经营，更是门外汉。由于外行，又雇请不到内行人支撑业务，加上洋货咄咄逼人，遂在激烈竞争中失败。不久，厂也倒闭。从此，韵楼家道中落，但是，他的“实业救国”理想和愿望，在祖沛的心灵里播下了种子。

二、学徒生涯

陈韵楼有三个儿子：祖潘、祖沛、祖瀛。由于家庭经济不景，祖潘未读完初中便到香港南北行干活谋生。祖沛在广州的中山大学附小读书，成绩屡居全班前茅，后入八桂中学，初二尚未读完，亦被迫停学。

祖沛出生于1916年7月。1930年，仅14岁的他只身前往香港谋生。此时，祖潘在港从事东南亚与中国内地土产交易的南北行做山东帮经纪，由他引介，祖沛在山东帮经纪人钟寿那里当

学徒。

当时香港是一个“自由港”，是国际贸易云集之地和中转场所，经济比较发达。而南北行是香港早期发达的行业之一，业务经营比较兴旺。在30年代，已店铺林立，成行成市，它们主营的是中药材、油粮海味、土产杂货等中国商品；也兼营安南、暹罗米和渣华（印尼）糖，以及来自欧美各国商品的业务。除此之外，还有为数不少的、围绕南北行的经济活动而进行引介的经纪人（即中介商），一旦撮合业务成交，他们就从中收取佣金（一般是百分之一）。

祖沛当经纪人学徒，每天工作起早摸黑，干着清洗地板、擦桌子、帮厨、端菜、递毛巾等杂活，除用膳免费外，每月有三几元零用钱。他有极强的求知欲望。白天，干完分内活后，便帮经纪人的忙，充当跑腿，到各南北行抄行情表，取货板，并且迅速分送客户报价；夜间，别人去逛街，他主动留店看铺，在一旁细心地看掌柜记账，学打算盘。掌柜见他勤奋好学，十分乐意指点，有时叫他帮算账。总之，他处处留心观察，努力实践，学习成年人做生意的本领和经验。

祖沛经过一段时间的努力，逐渐掌握了购销业务的一些常识。他懂得：每一购销业务是盈或亏，其成败关键在于是否抓准了时机和摸准了行情。当时市场的商品是自由议价的，价格时起时伏。一种质量相同的商品，如果同是一个价格出场，很有可能在早上其门庭若市，争相购买；到了下午或晚上则门可罗雀，无人问津。或者反之。这样，对于从事商品经营的企业或个人，如果成交数量和金额较大，则有可能由此一时成为富翁，或者顿时宣告破产，这是司空见惯的事。祖沛为人勤奋好学，在反复磨炼中逐渐学到一些经商的基础知识。他开始对业务产生了跃跃欲试的念头。

祖沛当学徒第二年，有一天米船到了，他见到这批安南米正

是自己的山东帮老板要找的商品，刚巧，此时经纪人却外出饮茶未归，他迅即去取货板交老板看，在得知老板有意购买后，便主动与米行主人进行讨价还价的尝试。俗语讲，商场如战场，在交易场所中高手林立，价不到位则买不到货；出价过高了，不仅赚不到钱，而且还会亏本。当祖沛准备与米行卖手在“密底算盘”（这种算盘在底部有一件薄板遮着，旁人看不见议价双方拨算盘子，所以，人们把它称之为“密底算盘”）议价时，米行卖手见他年少，先是感到有些突然；接着，见他聪明过人，甚为赏识；尤其令卖手吃惊的是，这位未成年的买手居然在讨价还价时，把算盘子拨得恰到好处，干脆利落。于是，该卖手当即代表米行宣布：这一批大米300包为“细路”（未成年人）所买得。祖沛首次代替经纪人做成这宗生意，有利可图，老板满心欢喜。及后，他接二连三地进行业务活动，均获成功。随后，他分别替山东帮钟锡、陈丽泉等经纪人做事，均获好评。从此，连南北行的买卖手们也对他刮目相看。

祖沛为人诚实，做生意讲究信誉，并把它看成是人生和事业的准则和根基。祖沛在当经纪人学徒期间，一次，他返堂兄的店铺，见堂兄正与客人在烟床上吸食鸦片，他发现烟床之旁的地上有港币二元，当即问是谁丢了钱，堂兄假称是他丢的。客人走后，堂兄便骂祖沛“蠢才”，见钱也不去捡。祖沛受骂不足为奇，而他的诚实品格是十分清晰的。第三年，他当上经纪人助手，月薪加了一倍多。

祖沛生活开始相对稳定，便利用一切机会刻苦自学，每天工作结束，便在昏暗的灯火下苦读至深夜，学习会计知识和购销贸易业务知识，还把节省下来的钱购买进步刊物阅读，如《生活周刊》、《世界知识》等，一连数年，坚持不辍。那几年，祖沛学习的范围，既涉及政治，又联系经济；既有理论知识，又联系工作实践。对子认识香港这个国际贸易的中心，认识帝国主义对中华

民族的欺凌，对于磨炼自己在商场的本领，以及在社会上该怎样做人和走什么路，都产生了重大的影响。

三、任山东帮四家企业驻穗代表

祖沛经多年的业务磨炼，经营本领日见成熟。1936年秋天，这位刚20岁的年青人，应山东帮商人的聘请，担任他们开设的威海日盛德、青岛丰泰仁、大连泰和兴、天津德和永四家企业驻广州代表，即采购负责人。其中，日盛德字号最老，影响较大。其主要工作是：从南方广州采购一种北方甚为畅销的金丰雪米北运天津。南方尤其广州人食米有一个习惯，喜吃籼米，诸如丝苗米。而北方尤其京津两地则不同，人们喜吃金丰雪及越南的梗米（大粒米）。这一业务颇为可观。

山东帮商人挑选驻穗代表一职，当时有过一段“插曲”：香港业务能手众多，但是，不少人生活挥霍，嫖赌饮吹无不齐全，由此所经办的业务经常账务不清，与这些人交往的人们（老板、同行与顾客）怨声四起。祖沛为人诚实，做事专心致意，嫖赌饮吹之事一概不沾，经办的各项业务均能账目清楚，与他交往的人们十分放心。正是如此，山东帮商人经过筛选之后选中了他。祖沛的兄长祖潘亦被选中，续留香港山东行担任经纪人之职。

作为山东帮四家企业驻穗代表，祖沛的担子是不轻的。包括购销往来、钱银交收、货物托运等一揽子工作，远非他曾担任过的经纪人学徒、经纪人助手的任务可比。四家企业老板指定一切业务交往在钱银收支方面由祖沛负责；规定由祖潘中介的业务在成交后所得佣金“三七分成”（祖沛占三成、祖潘占七成）

当时，中国是一个缺粮国家。其中，广东缺粮较多，河北次之，福建、浙江、山东也缺一些。解决缺粮问题，主要是依靠洋米进口。黄泳雪在《开征洋米税始末》一文写道：“广东在陈济

棠统治时期，每年都缺少四至五个月的粮食，由广州口岸输入的洋米每年有数十万包（每包一百公斤）。当时粤汉铁路由耒阳至坪石一段尚未接轨，广州米商到两湖或安徽等省采购粮食，往往须由汉口、安庆转上海运来广州。而海上运输又要靠英、日帝国主义的太古、日清、渣甸（怡和）三公司的轮船，它们接运粮食，故作刁难，不收零担，必须整船付货，才肯装运。因此采购国内粮食所需资金较大，道途转折，成本也高；而在香港购运洋米，既可买‘船头花’（期货），到期交货付款，又可零星购运，朝发夕至，运转快，赚钱多，米商遂多趋于经营洋米。”^①

洋米进口大体可分为两类：一类是安南粳米，它与广东金丰雪米大体相同；另一类是暹罗籼米，它与广东丝苗米基本一样。前者用于煲粥较好，后者则用于煮干饭较佳。北方多是半粥半饭的，南方则主食干饭。因此，天津以至华北一带，洋米进口主要是粳米，其次是籼米，广州以及华南一带则相反，洋米进口主要是籼米，其次才是粳米。

天津以及广州都要靠洋米进口度日，为什么山东帮人却设点于广州，从缺粮的广州采购北运天津呢？向来从香港进口粳米的天津，一些米行改从广州购入金丰雪米。原因是粳米与金丰雪米都是煲粥的好料，可互相代用。从广州购这种米北运天津，则可避免从香港进口洋米的征税，相比之下，成本较为便宜。山东帮人就是沿着这一思路设点于穗，聘祖沛为他们开设的四家企业驻穗代表的。

四、在有安米行当买卖手

祖沛任山东帮四家企业驻穗代表时，是在六二三路沙基有安米行“出人”（住处）的。该行由广东新塘帮刘镇湖开设。说起刘老板其人也有一段“古”（来历），他原是从事谷米行商业务

的，从新塘购米到穗售给从事零售生意的米铺。稍后，他自己亦在维新路市警察局旁开了兆丰和米铺。1927年大革命时，市警察局长朱晖日被革命军吓破了胆，爬墙躲进了兆丰和米铺逃生。大革命失败后，朱晖日为了报答刘老板，把专门供应一惩戒场（位于现天河区程介村）犯人所吃的扑米由他经营，由此刘发了财，在六二三路沙基开了有安米行。

在刘镇湖开设有安米行后不久，他在澳洲做工的胞弟刘镇球从澳归来，将积累多年的钱加上刘镇湖的若干投资，兄弟合股开了飞鹏汽车公司，购进汽车两部，行走广州至罗岗之间，既运货又载客，有安米行的运输业务亦同时纳入，业务尚属不错。

该行主营米粮，兼营土产，在行业中是一家中小户。刘镇湖自任经理，但他主要在香港料理业务，聘一位叫刘楚平的任代经理兼买卖手，还雇一名兼职会计及一名勤杂。他的资金比较充裕，又有运输上的方便，有利条件较多，但由于缺了一位业务上的轴心人物，因此，多年来业务平平。自祖沛任山东帮四家企业驻穗代表在该行“出入”后，刘老板对他的了解逐渐加深，发现他在业务上是一位能者，早有聘他到行任职的意图，无奈因祖沛有职在身，不能兼顾，此事只好暂搁。1936年底，广东省实行禁米出省后，山东帮四家企业“南购北运”的业务，亦相应停止。经刘老板聘请，祖沛遂于1937年初到有安米行任买卖手，月薪港币35元（后加至50元），年终按盈利多寡适当分红。

有安米行的经营方式是从事批发业务。主要是从香港进口洋米，销售于市内外的米铺、酒楼、饭店以及小食店。大批进入，小批沽出。祖沛精打细算，他认为除了坚持讲究信誉外，在经营方法上，应实行“薄利多销”，以求“货如轮转”，才是上策。

祖沛锐意经营，使有安米行业务蒸蒸日上，引起穗市同行特别是沙基一带同行的关注。由此，同行们乐于与他交往者，日见增多。以往，同行之间不论老板或者职员，除了业务往来，是

“同行不过铺”的，连在铺的门前多站一刻，亦容易使对方反感。但祖沛却有点例外。因为同行中人见到了他，总是想请他到自己的商行谈一些见解。他在业务上的活动，还受到某些经济报刊的注意。其中，广州的《经济日报》和《经济报》，对祖沛的活动报道尤多。

五、祖沛难忘的“三老”

在1931年，祖沛遇上了一件他称之为“一生难忘的极为深刻的事”。当时是他到港谋生的翌年，做经纪人学徒。有一位经纪人助手提议与他合伙赌“白鸽票”。祖沛此时才15岁，年少无知，又碍于面子勉强应允对方。于是，各付港币一元合伙，因为赌“白鸽票”之事，是在澳门而不是在香港开盘的。稍后，从澳门带来了信息，说此“票”五个字全部中了，即中了头奖，不日便可获得港币100多元云云。于是，这位经纪人助手又提议与他每人再下港币5元的赌注，并愿先代付钱，待中头奖钱到手时归还，祖沛同意了。不久，从澳门得来准确的消息：上次所中的“票”，不是五个字而是四个字，不是头奖而是二奖，不是得奖100多元而是得奖10多元。接着还得知第二次下赌的每人五元输了。这样，所剩无多，祖沛听后甚为不快。正在此时，有位年近花甲的老人突然拍着祖沛的肩膀，叫了一声“细路”（未成年人）之后说：“你的‘家山’有福呀！你这么年青就赢了钱，必然心存侥幸，不肯苦心做正事，你如果赢了一大笔钱，反而会使你执迷不悟，这样就会误了你一生。”祖沛听后，猛然醒悟过来。对于此事，祖沛曾多次对笔者说：“这件事对于我来说，影响深远。这位老人的话，我几十年来一直记在心头，把它作为座右铭。对于培养自身的品格，很有帮助。”

祖沛在港谋生多年，对香港南北行的知名“大班”（巨商）

陈瑞祺先生十分敬重，先是慕名，后则与他有了接触。祖沛说：“这是我继在‘白鸽票’场遇到那位老人之后，又遇到的一位更重要的老人。陈瑞祺先生在经营管理特别是为人处世之道，对我影响很大。他的言行举止，非一般商人所能比拟，可做人们的楷模。”

祖沛说：“陈瑞祺先生是一位爱国爱乡的大企业家，生活则十分朴素，绝不沾嫖赌饮吹之事，对此我早在港南北行当经纪人学徒时，就很了解。我知道，能向这位长者求教，对自己做人处事都很有帮助。因此，总想登门求教。但想到陈瑞祺先生是一位年近半百的长者，而自己还是未到20的年青人；他是社会名流、商场巨子，自己还是一个学徒、助手。年龄与社会地位如此悬殊，深恐难以接近。但一经接触，深感陈瑞祺先生待人至诚，以礼相待，一点‘架子’都没有。最初，他发现我在他的商行门前却步，则主动垂询，并请进铺就座。对于我所请教的问题，不论巨细，都作了详细回答，并请我有空常来。这一切，使我异常感动。所以，我后来遇上问题便向他请教。到1947年大成行在长沙开办米机时，就用电与设备（包括靠发电厂供电还是自己搞发电，碾米机用本国货还是向外国购入）等问题向他请教，他都详作解答，分析利弊，并且提出了很有见地的意见。可以说，我在事业上取得的成功，是与他的真诚帮助分不开的。”上列是祖沛对笔者多次谈及他认识陈瑞祺先生的经过。

1937年，祖沛在有安米行当买卖手期间，遇上了他认为“一生难忘的第三位老人”。

事情经过是这样的：有一天，祖沛在六二三路沙基由西向东步行，到了镇安路以东的地方。当时，镇安路以东多是黄河、长江、珠江一带即三江帮开设的商行，经营以油粮、土产杂货为主；镇安路以西多是广州、佛山、江门一带即广东帮开设的商行，经营以谷、米、糠为主。他在一家商行见到一位年过半百的

同行严某，此时严某正拿着该行少量白米样板放在自己掌心进行观察，并向该行卖手问价，见祖沛到了该行门前，便主动点头打招呼。祖沛即刻回礼并与他倾谈。刚好，该行卖手对严某报了白米卖价，两人一听不约而同地感到：此价比起市面正价偏低。按每百市斤计，正价可值 11 元 5 毫，卖手要价只 11 元 2 毫，低了三毫左右，比较便宜，转手即可获利。由于严某到行问价在先，本可独自全购，但出人意料的是，他主动说：“沛哥，我们两份买了它。”这批白米计有四五百包，获利不少。事后，祖沛对这位老人，特别是对他为何要主动让出一半给自己这一点想了很久，结果，悟出一条道理：不独沾利益。俟后，祖沛在业务交往中，不论对同行或对购与销的客户，都注意顾及彼此之间的利益，使双方各得其所。正是如此，这家属于中小企业的有安米行，业务蒸蒸日上，不到一年便获利港币 2 万多元，在同行同类规模的企业中，不论业务或盈利均居首位。

六、主持光成行业务

1937 年秋，中山帮胡秉、江门帮余连，以及陈祖潘三人各出资 3 000 元，祖沛出资 1 000 元，共集资 1 万元（均港币）在广州市六二三路开办光成行，并在香港设贸易部、九龙设大成米机。胡秉因与十三行的钱庄关系密切，实力较厚，出任经理，余连、陈祖潘分别抓米机及贸易部工作，祖沛出任业务主任。由于胡秉属于挂名性质，并不经常到位，余连与陈祖潘均不在穗办事，所以，实际工作落在祖沛身上。当时，祖沛挂着光成行业务主任之职，所做的相当于副经理的工作。由于他工作非常用心，当年年终结算获利港币 2 万元之多，祖沛名义上分得 2 000 元。（余将此款划入他们在江门开设的同安隆米机作股份。此企业在沦陷时倒闭了）

1938年继续经营亦是有利可图的。但由于日寇侵略，当年10月广州沦陷，祖沛结束了日常业务，只身到了香港。但因店务尚有手尾，余连要他回穗处理，并办理企业结束的一切事宜。当时，穗市遭受日军封锁，一切货物皆缺，尤以油粮杂货为甚，所余零星存货，市民争相购买，很快被一扫而空。不久，光成行宣布结束。

七、创立广州大成行

祖沛在结束光成行业务期间，看到广州的粮油糖以及土产杂货还有生意可做。于是，在他23岁这一年——1939年，他出资600元小洋，与部分店员合股（一般出资100元至300元），共集资4000元小洋（等于港币2200元），在原光成行铺址中的一半，创办了广州大成行，自任经理，经营粮、油、糖以及土产杂货批发。祖沛凭着当年学徒生涯中练就的锲而不舍的劲头在商场闯荡，加上在南北行所学到的贸易经验和良好的公共关系与信用，很快就打开了局面。

大成行是在1939年2月开业的。祖沛通过了解，掌握到一个重要信息：当时广州沦陷，不少杂粮行的货物存放在广州外轮货仓内，由于日寇锋芒对着中国，对于挂着别国旗号的外轮货仓，尚未“光顾”（抢掠），所以暂时未受损失。而商行特别是大商行老板在广州沦陷前夕仓惶逃往香港之时，是带着外轮仓库的货单回执逃走的，这是一笔甚为可观的生意门路。祖沛从商多年，一向讲究信用，声誉很佳，一经接洽，这些商行均愿把寄存于外轮货仓的货物交给大成行销售，并愿分批收回款项。不少商行老板说，大成行此举真是求之不得！就此，大成行靠“信誉”二字，做成了几宗大生意，开市大吉，信心大增。

大成行经营管理得法，对于一切货物坚持分级论价。例如豆

类，通过用筛挑选，分级出售，以利不同客户所需。发芽菜用豆要求较高，价格亦较贵，豆制品用豆次之，酱料用豆则再次。总之，分级论价，公平合理。当时，不少小商贩、作坊乃至小企业来购者日众，特别是发芽菜用豆的销路更广。从此，大成行的名声不胫而走。

大成行开业半年后迁到六二三路 258 号，添了一些新股，加上盈利，资本增至三万元小洋（折合港币 16 500 元），经营仍是粮油糖和土产杂货批发。但由于货源缺乏，除向日侨黄壮飞在穗开办的美丰洋行进货外，逐渐转向港澳方面贸易。稍后，曾一度参与组织联合企业，把业务伸往国外。如由 10 家行店组成粤兴公司，大成行派出的吴景贤被推荐出任该公司副经理，与其他行店派出人员一同赴泰国和越南推销土产，购进大米，但因战火不断、交通严重阻塞，不到一年，这方面的业务亦告结束。

八、在沪津设立分行，寻机发展

1941 年 12 月日军偷袭珍珠港，并侵占香港，祖沛的事业也到了最艰难的时候。1942 年的广州大成行，生意每况愈下。祖沛为打开这一沉闷的业务局面反复苦思。他想到自己曾在山东帮 4 家企业任驻穗代表，旧有关系尚存，于是，萌生了在上海设立大成分行的念头，以谋求开展南北土产贸易的业务。

是年，大成上海分行设立，吴景贤出任经理。不久，祖沛发现：他的家乡新会县盛产的葵扇因运输困难而大量积压，而侨汇中断更使侨乡民众生活困苦。而葵扇因战争影响，交通中断，在华东几省包括上海早已缺货。因此，祖沛确定了东运葵扇、大做葵扇生意的决策。

祖沛想到当时新会县葵树减少，葵扇外销困难比较突出，解决葵扇的销路，不仅可以帮助家乡解困，而且能够使大成行从业

务困境中打开出路。他派有关人员展开调查，发现除了官商巨贾及有钱人家是用电风扇解热之外，一般民众基本上是靠手摇葵扇（或纸扇）解热的。确认葵扇在沪的销路可观。

东运葵扇，要解决一个很关键之事就是运输问题。以海上运输为例，此时只有日本的船只来往穿梭，所运的货物诸如粮食、药材、五金、机械等都列为军需物品，后期由于物资严重短缺，它们的海运货物不论来程或者回程都显得十分稀少，空船往返亦时有发生。基于以上情况，祖沛利用日军海运货物空档的船只，将家乡新会积压的葵扇东运上海。然而，日军船只是不直接运载中国商人货物的，如何解决？祖沛想到，必须通过日本洋行进行。日本洋行也有大、中、小之分，它们之间互相倾轧。大洋行架子较大，小洋行要看大洋行的脸色。小洋行多是靠大洋行分给一些业务，做些小生意过活。大成行的目标是对着小洋行。诸如太平路（现人民南路）泰福、安步幸、信和公司等几家。通过接洽，对方应允以日本洋行名义报载，按运费值收2%佣金，就这样，大成行顺利解决了东运葵扇在运输方面的难题。

大成行在资金运用方面，还利用日本洋行向银行押汇。即先由大成上海分行先行交款通过当地日本洋行开出信用证，继由广州大成行办妥发货即“卖单”手续（主要是在托运货物后，备齐检验证、保险单、报关单、提货单）；这样，上海分行在付款即“买单”后，广州大成行便可向当地指定银行如数取回货款。当然，利用日本洋行向银行押汇，需要在开支上多付一笔钱，但除此没有别法。其实这一笔钱也只是盈利中的一小部分。

采取“卖单”的办法好处很多：一是获得货物保险，遇上火烧、贼劫、沉船，可以索赔；二是因为“买单”一方是自己的联行，对于货物到岸之后何时提货，可视市场以及企业流动资金状况而定，主动权掌握在自己的手中；三是有效地避免通货膨胀的损失。总之，大成行这种“处处套实物”的经营方法是十分合算的。