

## 重慶國民政府火柴專賣中的官商關係\*—— 以中國火柴原料廠特種股份有限公司為例

江滿情\*\*

專賣制度是重慶國民政府實施戰時統制經濟的重要內容，火柴是其實行專賣的4種主要消費品之一。中國火柴原料廠特種股份有限公司是國民政府實施火柴專賣的樞紐。中原公司乃大後方獨家具備生產火柴原料能力的公司，為謀求火柴專賣的順利施行，重慶國民政府財政部趁其資金短缺之機加入官股，將之改組成為官商合資的特種股份有限公司，並依憑其持有的控股份額，取得公司董監事會的控制權，進而得以直接左右公司經營的方針，為火柴專賣提供張本。中原公司正式開工出貨後，與國民政府財政部的火柴專賣機構——火柴專賣公司建立了密切關係，中原公司將所生產的全部火柴原料全部交售於火柴專賣公司；火柴專賣公司則為中原公司提供資金援助。雙方密切合作，形成雙贏局面，一方面火柴專賣進展順利，另一方面，中原公司年年盈利。火柴專賣結束後，國民政府財政部官股最終退出中原公司，中原公司最終轉歸民營。中原公司是重慶國民政府時期特種股份有限公司制度下官商合作的一個成功案例。

---

\* 本文得益於上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心提供的檔案資料，及國立政治大學兩位匿名評審人提供的寶貴意見，謹致謝忱。

\*\* 華中師範大學歷史文化學院講師。

關鍵詞：火柴專賣、中國火柴原料廠特種股份有限公司、官商合作

專賣是重慶國民政府實施戰時統制經濟的重要內容。1941年5月，國民政府財政部決定對食鹽、糖、煙、火柴、茶葉等6種消費品實行專賣，但後來實際實行專賣的只有食鹽、糖、煙、火柴等4種物品。因此火柴專賣是戰時專賣政策的主要內容之一。關於戰時的專賣制度，有學者作了全面系統的闡述，其中關於火柴專賣，該學者十分正確地指出，對火柴原料的統制是實施火柴專賣的關鍵的第一步。<sup>1</sup>然而論者對國民政府如何統制火柴原料語焉不詳，更未論及火柴原料統制中的官商關係問題。事實上，國民政府財政部統制火柴原料的關鍵舉措在於控制大後方獨家生產火柴原料的公司——中國火柴原料廠股份有限公司(下稱「中原公司」)，「特種股份有限公司」組織則是官商合作與博弈的基本機制。

中原公司本系近代著名的企業家、「火柴大王」劉鴻生籌辦，在籌辦過程中資金匱乏，財政部為謀火柴專賣趁機加入官股，將之改組為特種股份有限公司。所謂特種股份有限公司，根據重慶國民政府1940年4月1日頒佈的《特種股份有限公司條例》的規定，是指「由政府機關組織，准許本國人民或外國人認股之股份有限公司」，<sup>2</sup>它實際上是重慶國民政府在推行統制經濟政策的過程中，採取政府控股、參股的方式，與商人資本合組的股份有限公司。正是通過特種股份有限公司的形式，重慶國民政府財政部取得中原公司股東會及董監事會的控制權，從而得以左右其經營方針，為火柴專賣提供張本。本文擬專門探討中原公司的改組、董監事會的設置、參予火柴專賣，以及戰後轉歸民營的情況，以期透視火柴專賣中的官商關係，從而獲致對火柴專賣更加深入的認識。

<sup>1</sup> 何思謙，《抗戰時期的專賣事業(1941-1945年)》(臺北：國史館，1997)。

<sup>2</sup> 〈特種股份有限公司條例〉，《新聞報》，1940年4月1日。

## 一、官股的加入

劉鴻生籌辦中原公司的基本動因在於解決戰時大後方火柴原料的奇缺問題。抗戰前，中國製造火柴的主要原料如磷、氯酸鉀等主要依靠進口，抗戰爆發後，因事關軍需，一些國家如美、德、法等國禁止出口火柴原料，致使中國火柴原料的進口極其缺乏，在大後方，因交通不便，火柴原料來源更形斷絕。為謀求火柴原料自給，1938年5月劉鴻生在國民政府全國生產會議上提議設廠自製。因系首次自製進口火柴原料，所需物力、財力非某一家火柴廠所能單獨承擔，劉鴻生提議後方各廠在政府的督導之下共同出資籌建。他提出：

各國(火柴)原料之研究與製造，其所需財力與人力，每非一火柴廠所能單獨勝任，……管見所及，以為著手此項比較艱巨之工作，其具體辦法，厥為先由政府督促集合各地火柴同業公會，組織一健全之火柴工業同業公會聯合會。該會之任務，除調整火柴產銷，以求供需平衡，……復須籌措資本，延攬專家，在政府督導之下，設廠製造向(由)外國供給之火柴原料及精製我國原有之火柴原料。其第一步，製造赤磷、氯酸鉀及牛皮膠三種。資本暫定一百萬元。……此項資本之籌措方法，即在每一會員工廠申請購領火柴統稅印花時，令其隨繳原料工廠基金，按箱數計算，每箱五元。俟籌足資本額總數即可正式舉辦。<sup>3</sup>

此時劉鴻生擬籌措的100萬元資本，完全由各火柴同業共同出資，政府只負「督導」之責，通過火柴統稅印花的購領敦促各火柴廠家繳納設廠基金。顯然劉鴻生十分清楚100萬元對於後方各火柴同業並非小數，而且對於籌措的困難早有預見，因此才請政府出面以統稅印花來敦促各廠繳納資金。但劉鴻生並未提出由政府出資。事實上，作為民營企業家的劉鴻生對於政府參股、控股心存戒備。早在南京國民政府時期，政府在對幾個主要銀行參股控股之

<sup>3</sup> 〈1938年5月劉鴻生向國民黨政府全國生產會議提議推進火柴工業案〉，上海社會科學院經濟研究所編，《劉鴻生企業史料》(上海：上海人民出版社，1981)下冊，頁163。

後，便試圖進一步控制各著名的民營企業。1936年劉氏企業嚴重困難之時，宋子文趁勢提出收購其股份，劉鴻生一度被迫同意。

然而，中原公司開始籌建之後，資金短缺問題十分嚴峻，劉鴻生只得向財政部呈請援助。1939年9月中原公司成立之初，各火柴廠商對自己能否生產火柴原料並無信心，只以30萬元小規模資本試辦。直到1940年1月技術人員用牛骨成功製造出黃磷樣品，才決定增資為100萬元，實收一半。但因物價高漲，建廠所需材料費用激增，實收50萬元資金不敷甚巨，火柴同業乃於4月30日重新集議，將資本增至200萬元，5月份又決定增資300萬元，儘管各發起單位如數認購所增資本，但實際上都拿不出錢來。6、7月份，劉鴻生向中國國貨銀行借款透支100萬元，限期三個月還清本息。<sup>4</sup>這一時期後方各私營商行、錢莊因戰火擴大，均採取緊縮放款政策，大額、長期貸款只有向國民政府的金融統制機構四行聯合辦事總處呈請。因建廠所需資金數額較大，且中國國貨銀行貸款還期緊迫，中原公司籌備處只得向國民政府呈文，要求政府撥墊國幣150萬元，俟後再行歸還。<sup>5</sup>

如前文所述，早在1939年3月，國民政府五屆五中全會已決定實行統制經濟，明確提出：「必當依於戰時人民生活之需要，分別輕重，斟酌緩急，實行統制經濟。」對與人民日常生活密切相關的火柴業實行統制乃勢在必行。且中原公司已經成功地試製出進口火柴原料的樣品，建廠出貨後，作為獨家火柴原料公司必將在後方火柴業中占居舉足輕重的地位。因此，財政部接到中原公司的呈請後提出加入官股的要求，「至請給予補助一節，如因股款不敷，自可由部酌量加入官股，以期增厚實力，擴充生產。」<sup>6</sup>對於財政部而言，掌控了中原公司，便能順利地控制後方火柴工業。

<sup>4</sup> 〈約1940年年底中國火柴原料公司所撰關於資金運用情況報告〉，〈1940年8月10日周太初自重慶致香港劉鴻生函〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁168、171。

<sup>5</sup> 〈1940年5月9日中國火柴原料公司籌備處呈國民黨政府經濟部工礦調查處文〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁167。

<sup>6</sup> 〈1940年5月中國火柴原料公司籌備處呈國民黨政府財政部稅務署文〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁168-169。

劉鴻生試圖堅持「商辦」中原公司的主張，同時又急需財政部的資助，便提出了一個變通的辦法，即暫時接受財政部貸款作為股本，但原料廠開工生產後便陸續提還，直至全部還清為止，這樣政府最終就會退出企業。為此，1940年5月，中原公司再次呈文財政部，請求援助200萬元的資金，呈文稱：

第此項籌借之款，收集需時，而本公司實施建廠，立須進行，勢非現款不辦。為特具文呈請鈞署准予核撥國幣200萬元，作為政府扶助民營事業之提倡股本。此項提倡股本，擬請政府隨時出讓，由火柴同業收購。其收購辦法，系由川黔火柴工商業聯合會……責令川黔兩省火柴同業及其它自願參加之火柴同業工廠，在其所產火柴出廠時，先向政府指定銀行繳納火柴原料廠借款償還準備金，每箱國幣100元，直到政府提倡股本國幣200萬元全部收回為止。<sup>7</sup>

顯然這是劉鴻生耍的一個花招。由於中原公司將陸續收回政府投資的所有股本，政府的參股實際上只是一種變相的貸款。中原公司表面上將政府的墊款作為股本，實質上仍是借款還錢。對於劉鴻生的花招，財政部洞若觀火。7月，財政部咨復經濟部，反對中原公司的呈請，且語氣強硬。

查火柴原料廠原擬由財部自行舉辦，後悉川黔火柴業聯合會已開始籌備，並呈准經部洽借股款，遂暫緩進行。嗣復據該會來呈，請予補助，當許以加入官股。乃該會及火柴原料廠先後來呈，略以擴充資本，請借國幣200萬元，此款由政府責成各火柴廠陸續扣繳歸還等由。按照此項辦法，該廠名為商人自辦，實由政府借箸代籌，殊屬不妥。且按箱抽集股款，而由政府執行，此與財政部整理稅收計劃，實大有妨礙。火柴原料廠既感財力不足，應即放棄成見，徑請政府加入官股。<sup>8</sup>

稅務當局並提出這樣一個問題：「如果火柴原料廠需要政府幫助，為什麼不

<sup>7</sup> 〈1940年5月中國火柴原料公司籌備處呈國民黨政府財政部稅務署文〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁168-169。

<sup>8</sup> 〈1940年8月10日華業和記火柴公司廠長周太初自重慶致香港劉鴻生函〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁170。

歡迎政府投資入股？」<sup>9</sup>

由於財政部態度十分強硬，中原公司籌備委員們認為如果堅決拒絕加入官股，財政部將拒絕資助。1940年8月18日，火柴原料廠籌備委員周太初致函劉鴻生：「茲晚與林、潘、任諸先生熟商，僉以為在財政部堅持加入官股情形之下，原料廠如一味拒絕，則款終無著。若欲投資之各火柴廠力籌鉅款，又屬難能。」<sup>10</sup>因國貨銀行貸款還期緊迫，火柴同業無力籌足所需資金，另外中原公司籌備以來已經耗資一百數十萬元，不能半途而廢。為能將中原公司儘早建成功，劉鴻生等最終決定接受官股。

但為使官股不占多數，商定在200萬元之官款中，僅將其中100萬元作為股金，另100萬元則作為借款。<sup>11</sup>對此，財政部也作了讓步，於1941年4月令飭四行聯合辦事總處核借國幣200萬元，其中100萬元作為官股，另100萬元為借款。這樣，中原公司股本200萬元，官商各半。<sup>12</sup>

1941年5月1日財政部諮文，中原公司既已官商合股，且政府之資本已占資本總額之半，官股董事監察人員亦居多數，應將之確定為特種股份有限公司之組織。同年12月1日，中原公司召開股東臨時會議，依照國民政府特種股份有限公司條例改訂章程，並呈報登記。

## 二、董監事會的改組

由於財政部認購了中原公司的一半股份，另一半商股由後方各火柴同業分別認購，財政部便成為中原公司持有控股股份的最大股東。根據《特種股份有限公司條例》，財政部可取得中原公司股東會和董監事會的控制權，進而掌握中原公司經營的大政方針，為大後方火柴專賣提供保障。根據《條例》

<sup>9</sup> 〈1940年8月14日林天驥自重慶致香港劉鴻生函〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁171。

<sup>10</sup> 〈1940年8月10日華業和記火柴公司廠長周太初自重慶致香港劉鴻生函〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁170。

<sup>11</sup> 〈1940年8月31日林天驥自重慶致香港劉鴻生函〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁172-173。

<sup>12</sup> 〈1941年4月20日中國火柴原料公司股東會臨時會記錄〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

的規定，

特種股份有限公司之股東會開會時，公股由政府機關指派代理人出席，其行使表決權不受公司法第 129 條但書之限制(即每股東之表決權及其代理他股東行使之表決權，合計不得超過全體股東表決權五分之一)。……特種股份有限公司之董事監察人名額，應按公股非公股所認股額比例分配。……特種股份有限公司之公股之董事監察人，由政府機關指派，並得依其本身職務關係隨時改派。<sup>13</sup>

國民政府取消了 1929 年《公司法》關於一般股東之表決權不得超過全體出席股東表決權的 1/5 的限制，為政府代表控制特種股份有限公司的股東會提供了法律依據。另外，特種股份有限公司董監的名額要根據公股與非公股的比例分配，而且公股代表人選及其繼任與否，並不受股東大會選舉的影響，而直接由政府指派，公司董監事會中的公股代表名額因此得到保障。只要公股占一半，政府在董監事會中便能形成控制局面。在股份有限公司制度下，公司治理的基本機制是股東會—董監事會—經理人員。其中股東會決定公司的基本方針，董監事會負責執行股東會的重大決策，並掌握公司的基本經營狀況，經理人員則主要負責公司日常事務，並對董事會負責。董監事會是公司治理的核心部份，它上承股東會、下轄經理人員，執掌公司各種重要事務。

在中原公司，官股、商股各占一半，根據董監名額按公股、非公股比例分配原則，官商雙方都有可能取得董監事會的控制權。因為一般來講，為便於在董監事會上形成表決，董事和監事名額採取奇數制。其中董事有投票表決權，而監事只能列席陳述意見，而無表決權。為取得在董監事會中的支配地位，中原公司官商雙方展開了對董事名額的爭奪。中原公司在改組為特種股份有限公司前設有龐大的董監事會，董事人數達 19 人，其中常務董事 7 人，並設監察 5 人。<sup>14</sup>1941 年 5 月改組為特種股份有限公司後，為便於操縱，

<sup>13</sup> 〈特種股份有限公司條例〉，《新聞報》，1940年4月1日。

<sup>14</sup> 〈中國火柴原料股份有限公司章程(1940年)〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-015。

財政部令中原公司縮小董監事會，將董事由 19 人減少到 9 人，監察由 5 人減少到 3 人。<sup>15</sup>縮小董監事會規模，政府便不必派出太多的人員以取得董事會的多數。但商股也試圖在董事會中佔優勢，提出在 9 名董事中，由財政部指派 4 人，商股董事選舉 5 人。3 名監察人中，財政部指派 2 人，商股選舉 1 人。這樣在董事名額中，商股占多數，而監察名額公股占多數。由於董事具有表決權，而監察無表決權，因此表面上看，雙方董監名額總數上相當，但實際上商股占居表決優勢。對於中原公司商股的用心，財政部十分了然，並斷然反對，下令在 9 名董事中，財政部指派之名額當為 5 人，商股選舉之董事為 4 人，而在監察人中，財政部指派 1 人，商股選舉 2 人。<sup>16</sup>如此，財政部代表才能在董監事會具有表決權優勢，從而能在實際上左右大後方惟一家火柴原料公司。由於財政部持有公司控股股份，股東會已在其控制之下，在 1941 年 12 月召開的股東臨時會議上通過新的章程，規定董事名額 9 人，官股 5 人，商股 4 人，監察名額 3 人，官股 1 人，商股 2 人。除官股之董事及監察人由財政部指派外，商股董監均依法選舉。<sup>17</sup>此屆官商合股董監名單中，財政府部指派之官股董事為：張靜愚、樓柏孫、李嘉臨、李銳、樊倫，商股選舉董事為劉鴻生、李現林、彭湖、徐湛元；財政部指派之監察人為宋沅；商股選舉之監察人為孫耀文、沈佐卿。<sup>18</sup>

由於政府的目的在於通過董事會控制公司，中原公司的董事會掌握經營實權。時任中原公司協理的劉鴻生的四子劉念智即稱：該公司的「一切重大決定，如經營方針、盈餘分配、資本增減等等的決定，都是要通過董事會的。這個董事會並不是虛設的，而是具有真正的實權。」即使是劉家，因為受董事會的限制，在中原公司只握有一般的經營管理權，特別是技術方面。<sup>19</sup>籌

<sup>15</sup> 〈1941年12月1日中國火柴原料公司股東臨時會記錄〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁173。

<sup>16</sup> 〈1941年12月1日中國火柴原料公司股東臨時會記錄〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁173。

<sup>17</sup> 〈1942年4月11日中國火柴原料廠特種股份有限公司董事長劉鴻生呈重慶市社會局文〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

<sup>18</sup> 〈1942年中國火柴原料廠特種股份有限公司董事及監察人名單〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

<sup>19</sup> 〈劉念智1960年7月口述〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁180-181。



備人劉鴻生自己也感歎：他從一個大老闆，變成了一個小夥計。<sup>20</sup>

### 三、火柴專賣

專賣，原本包括「產」、「制」、「收」、「運」、「銷」各個環節，但因事屬初創，重慶國民政府決定採取「一部」專賣，其基本措施是「民產」、「民制或官制」、「官收」、「官運」、「商銷」，<sup>21</sup>政府只掌管「收」、「運」環節，「產」、「制」、「銷」各環節仍由商人經營。火柴專賣依照財政部訓示，亦由「官收之局部專賣著手」，由火柴專賣公司收購各火柴製造廠的火柴，再分發承銷商及零售商依法定價發售。<sup>22</sup>

1942 年初中原公司建廠工程的完成及其開工出貨為火柴專賣的正式實施提供了條件。一方面，火柴原料的供給為後方火柴生產提供了必要條件；另一方面，財政部在掌控大後方獨家火柴原料公司後，進一步控制急需原料的後方各火柴廠便易如反掌。早在 1941 年 5 月國民政府財政部即已宣佈火柴專賣，但直到 1942 年 5 月火柴專賣才在川、康、黔三省實施。期間，除專賣相關事宜的籌備需要時日外，火柴原料的限制是一重要原因。1943 年財政部在陳述專賣概況時即稱：

民國三十年四月，中央八中全會通過籌備消費品專賣，財政部當即設立國家專賣事業設計委員會從事研究設計，歷時半載。各項工作告一結束。……然舉辦步驟，由於產地、季候、原料等關係，不能一致。<sup>23</sup>

1942 年中原公司長壽廠開工出貨，隨著火柴原料的供應，火柴專賣便提上了日程。1942 年 4 月 7 日，財政部火柴專賣公司宣佈成立，財政部指派董事

<sup>20</sup> 〈1961年9月11日下午安亭路81弄11號王性堯口述〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號04-007。

<sup>21</sup> 〈國民政府財政部實施專賣共同原則〉，中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料彙編》（南京：江蘇古籍出版社，1994），頁106。

<sup>22</sup> 〈劉鴻生談火柴專賣〉，《商務日報》，1942年4月7日。

<sup>23</sup> 〈財政部擬定之戰時專賣之概況〉，中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料彙編》第五輯第二編財政經濟（二），頁148-149。

11人，其中包括陳光甫、宋子良、劉鴻生等，陳光甫為董事長、劉鴻生為總經理。<sup>24</sup>5月1日起，開始在川康黔三省先行試辦，8月1日國民政府明令公佈在川康黔三省正式實施，9月10日漸次推行於滇、閩兩省，1943年更逐漸推行範圍，至1945年火柴專賣範圍遍及後方各省，包括桂、粵、湘、贛、浙、皖、鄂、陝、豫、甘、青等省。<sup>25</sup>

在火柴專賣中，中原公司與火柴專賣公司關係十分密切。為謀火柴專賣之便利進行，早在1942年2月10日中原公司開工出貨不久，火柴專賣給公司即與中原公司訂定火柴原料購銷合約(此時火柴專賣公司雖未正式宣佈成立，但作為財政部的專賣機構已在籌備之中)，以統購火柴原料。1942年下半年，由於中原公司火柴原料產量有限，火柴專賣公司「以火柴原料與專賣事業之相互關係至為重要」，為謀充分供應，與中原公司訂立合約，貸款350萬元，使其擴充新廠，增加產量。<sup>26</sup>隨著中原公司原料產量的增加以及火柴專賣區域的推廣，火柴專賣公司與中原公司於1943年9月1日修訂合約，協定火柴專賣公司(甲)統攬中原公司(乙)的全部產品。合約規定：

乙方出品氯酸鉀、黃磷、赤磷及硫化磷四種，概由甲方收購，不得售與任何方面。至牛膠一項，亦應由甲方儘先收購，乙方非經甲方同意，不得售與任何方面。此外，各種脂肪酸及雜藥，乙方按甲方需要數量，開具價格估計表，得甲方同意後，由甲方墊款，交與乙方購買原料，製成後，全部售與甲方。<sup>27</sup>

由於中原公司與火柴專賣公司密切合作，火柴專賣早期進展十分順利。除專賣區域漸次推廣外，專賣收入亦不斷增加，而且在一定程度上抑制了後

<sup>24</sup> 〈火柴專賣川劃七區、先由川康舉辦漸次推及全國、俟開首次董事會後即行成立〉，《商務日報》，1942年4月1日。

<sup>25</sup> 〈財政部擬定之戰時專賣之概況〉，中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料彙編》第五輯第二編財政經濟(二)，頁148-149。

<sup>26</sup> 〈約1942年下半年中國火柴原料公司增資募股書〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號02-101。

<sup>27</sup> 〈1943年9月1日火柴專賣公司與中國火柴原料特種股份有限公司簽訂的購銷火柴原料合約〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁181。

方的火柴價格。1943年，火柴專賣收入從上年的23,820,113元，增至178,626,633元；1944年火柴專賣收入更達297,424,604元，<sup>28</sup>在價格方面，與同時期其他幾種消費品價格相比較，火柴價格管制「最著成效」，「自實施以來，無波動」，1942年9月，因成本及運費增高，價格稍予提高，一等火柴售價每盒從1.6元提到2元，價格上漲20%，二等每盒從1.3元提到1.5元，價格上漲15%，未引起多大波動。其他專賣品在實施專賣後則均出現過較大的物價波動。例如食鹽，於1942年1月1日起開始專賣，至1942年下半年，鹽價普遍上漲85%以上，甘肅天水鹽價甚至上漲172%；食糖1942年2月25日開始專賣，但食糖價格在7、8月間發生激烈波動，重慶白糖價格由每斤3.75元上漲到22元左右；捲煙價格於1942年7月1日實行專賣，但「雙喜」牌煙一度發生過黑市。<sup>29</sup>各專賣物品價格波動的重要原因之一在於重慶國民政府專賣機構雖然嚴格控制收購價格，但無力控制生產廠家購進的原材料價格。<sup>30</sup>而火柴專賣，由於政府控制了中原公司，壟斷了火柴原料生產，火柴專賣進展比較順利，相對而言，價格控制較有成效。

然而，中原公司生產能力的不足對火柴專賣的實施成效也產生了消極影響。雖然在火柴專賣公司的資助之下，中原公司添置設備、增設新廠，生產能力大大提高，但仍不能滿足大後方各火柴廠家的需要。1942年，火柴專賣區域僅川、康、黔、閩等幾省，火柴專賣公司從中原公司統購的火柴原料尚足敷使用，但在各省均實施火柴專賣之後，火柴原料的供應則十分不足，成為各省火柴減產的重要原因。再加上物價頻繁波動的影響，火柴專賣中後期火柴售價的漲幅亦較大。<sup>31</sup>

當然，中原公司在與官方的合作中獲得了不少好處，最關鍵的是解決了

<sup>28</sup> 〈財政部統計處編制之1942-1945年火柴專賣利益分公司收入表〉，中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料彙編》第五輯第二編財政經濟(二)，頁174。

<sup>29</sup> 陳宏鐸，〈現階段之專賣事業與今後政策之商榷〉，《東方雜誌》第39卷第4號(1943)。

<sup>30</sup> 陸遠權，〈試析抗戰時期國民政府專賣制度的利弊得失〉，《重慶工業管理學院學報》1998年第5期(1998.10)，頁67-73。

<sup>31</sup> 何思暉，《抗戰時期的專賣事業》，頁126-175。

資金短缺的問題。如上文所述，1942年下半年火柴專賣公司向中原公司提供貸款 350 萬元，以使其擴充增產，在 1943 年雙方簽訂購銷合約時，火柴專賣公司為中原公司添設的磷爐墊付貨款。更為重要的是，專賣公司採取預付貨款的方式購買中原公司的產品，較大幅度地緩解了中原公司資金周轉的困難。1943 年雙方的購銷合約中規定，對於專賣公司所收購的貨品，「暫以扣足預付貨款國幣 300 萬元為限。每批所交之貨，專賣公司于應付貨款內扣除 2 成，其餘 8 成之貨價在原料廠所開棧單送到專賣公司起 10 天內交付。」<sup>32</sup>由於在後方是獨家生產，且有政府在資金上的支援，中原公司自成立至抗戰結束的幾年中年年盈利，計 1942 年盈利近 140 萬元，1943 年 952 萬元，1944 年近 6630 萬元。<sup>33</sup>

#### 四、戰後官股退出

1945 年 2 月，因抗戰勝利在握，國民政府決定結束專賣制度、改征統稅。另外，戰後出現了國有企業民營化思潮，一些官商合辦企業的商人股東趁機將官股轉為商股。在這種情況下，中原公司的商股股東決定收購官股，使該公司完全歸於民營。

事實上，在火柴專賣公司與中原公司兩次簽訂火柴原料購銷合約、中原公司與政府關係日益密切之後，政府不再過分看重在中原公司持有絕對控股股份。在火柴專賣期間，中原公司增加資本，政府雖承購相當股份，但不再要求官股股額達到公司資本總額的 50%。1942 年 5 月中原公司決定增資 2800 萬元，商股招募 1800 萬元，官股則擔任 1000 萬元。<sup>34</sup>至 1944 年 3 月，除財政部擔任 1000 萬元股款早已核撥外，實際募得商股 2100 萬元，中原公司乃決定將原增資本額由 2800 萬元擴大為 4800 萬元，但官股不再認購新的股

<sup>32</sup> 〈1943年9月1日火柴專賣公司與中國火柴原料特種股份有限公司簽訂的購銷火柴原料合約〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁181。

<sup>33</sup> 〈1942-1945年中國火柴原料公司的盈利額〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁183。

<sup>34</sup> 〈1942年5月31日中國火柴原料公司第三次董監席會議記錄〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁177。

份。<sup>35</sup>至1944年7月，在中原公司5000萬元的總資本中，財政部持股1100萬元，持股份額由原來的50%下降到22%。<sup>36</sup>財政部在中原公司持股份額大幅下降，按照《特種股份有限公司條例》，公司董、監名額應按照官商股份比額分配，財政部指派的中原公司董監代表當相應減少。但中原公司並沒有直接削減官股董監人數，而是通過增加商股董監人數的辦法改變官、商董監比額。無疑，增加商股董監比直接裁撤原官股董監易於實行。1944年，中原公司修改公司章程，公司名稱仍為特種股份有限公司，但規定將公司董事由原來的9人增至17人，其中財政部指派的董事仍為5人，新增名額均為商股。是年7月，該公司選舉董事及監察，官股董監仍舊，商股董事為：宋子良、劉鴻生、徐士浩、徐旱災、李祖永、王振宇、陸子安、劉幼堂、鄭顯民、張蔚觀、彭湖、李聽根，商股監察人為：王振芳、江德昌、馬雄文、武渭清。<sup>37</sup>此屆董事會設常務董事5人，分別為宋子良、劉鴻生、徐士浩、陸子安、張靜愚，其中只有張靜愚為官股代表。<sup>38</sup>如此，中原公司的董監事會中，官股董監人數所占比額大大下降。

專賣結束後，中原公司再次增資募股時，財政部便不再認購新的股份。1947年7月，依據國民政府《工礦運輸事業重估資產價值調整資本辦法》，中原公司決定增資至國幣8億元，所增資7.5億元中，6億元以固定資產升值轉入，其餘1.5億元以現金繳納，由原股東按比例攤認。<sup>39</sup>財政部則「以各項專賣早已停辦，政府似未便再以現金加入」，不再承購新增的需以現金繳

<sup>35</sup> 〈1944年3月24日中國火柴原料公司第十一次董事會會議記錄〉；〈1944年6月22日中國火柴原料公司第十二次董事會會議記錄〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁179。

<sup>36</sup> 〈1944年7月27日中國火柴原料廠特種股份有限公司第3次股東臨時會議記錄〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

<sup>37</sup> 〈1944年中國火柴原料廠特種股份有限公司章程〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-015。

<sup>38</sup> 〈1944年7月27日中國火柴原料廠特種股份有限公司第3次股東臨時會議記錄〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

<sup>39</sup> 〈中國火柴原料廠股份有限公司1947年7月11日第5屆股東常會〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

納的股款，其不足之數由中原公司自行招募新股。<sup>40</sup>此次增資募股後，官股份額從 22% 繼續減至 17.8%。<sup>41</sup>由於財政部所持股份份額已大幅下降以及專賣事業結束，財政部減少了中原公司官股董監代表人數。1947 年 11 月中原公司第 6 屆股東臨時會議改選董事監察人，新屆官商董事合計 17 人，監察 5 人，其中官股董事只有 3 人，監察只有 1 人。<sup>42</sup>

早在抗戰時期，國民政府即已決定，在戰後的經濟建設中，國有資本退出一般的近代工業企業，只保留有限的範圍。戰後，在社會輿論以及財政困難的壓力之下，國民政府行政院於 1947 年 4 月正式公佈《國營事業民營實施辦法》，宣佈出售國營事業。是年，中原公司商股股東趁勢籌劃退還官股問題。<sup>43</sup>

事實上，就在 1947 年 7 月 11 日中原公司召開第 5 屆股東常會上提出增資至 8 億元時，商股股東徐湛元即已臨時動議：「退還官股為完全民營，以符官股加入原寓扶持之意。」對徐湛元的這項提議，股東大會未作議決，提出先行提交董事會商討。<sup>44</sup>9 月 10 日，公司召開第 18 次董事會，對股東會交議之退還官股問題做出決議：「具呈財政部商請退讓」，並推選官股董事方東將議案呈報財政部核示。<sup>45</sup>時任上海貨物稅局局長的方東在向財政部呈報時，財政部並未表示反對，批文曰：「應由該公司先查明目前資產負債現值若干，本部投資部分應值若干，報部核辦。」<sup>46</sup>中原公司遵令照辦，計截止

<sup>40</sup> 〈1948年10月13日財政部代電財庫五字第9658號〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-015。

<sup>41</sup> 〈林天驥、劉念智、官股、私股比例〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-015。

<sup>42</sup> 〈1947年12月15日中國火柴原料公司第20次董事會記錄〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

<sup>43</sup> 〈1963年3月劉念智口述〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁338。

<sup>44</sup> 〈中國火柴原料廠股份有限公司1947年7月11日第5屆股東常會〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

<sup>45</sup> 〈中國火柴原料廠股份有限公司1947年9月10日第18次董事會記錄〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

<sup>46</sup> 〈1947年10月18日財政部代電財庫五字第36929號文〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-015。

1947年12月，財政部投資部分應值國幣28.6億元。1948年7月底因物價波動重新估價資產，計財政部投資部分應值國幣168.49億元。財政部核准以此為底價公開拍賣。<sup>47</sup>並要求中原公司會同財政部上海區貨物稅局，委託上海立信會計師事務所辦理，請審計部派員監督。<sup>48</sup>

1948年11月1日，立信會計師事務所召集各單位代表，召開籌備會議。因幣值跌落，將拍賣底價增加一倍，為金圓券11,232.66元。4日，拍賣會公開舉行。中原公司委託營業部徐進的親戚郁鴻治以最高價額金圓券15,232.66元拍得。<sup>49</sup>財政部投資于中原公司的股額實際上為中原公司原私股股東收購，財政部官股至此完全退出公司，中原公司完全轉歸民營。

在籌劃退還官股的同時，公司名稱的更改也在議擬之中。1947年9月10日中原公司第18次董事會在議決「退還官股為完全民營」時，便議決公司更名為「中國化工原料廠股份有限公司」，不再用「特種」二字。12月25日，該公司第20次董事會擬定幾種公司名稱，呈詢經濟部，經濟部批復「擬改為中國火柴化工原料廠股份有限公司，尚屬可行」，但經濟部商標局稱「中國化工原料廠」、「中國化工廠」等名早已先後經人呈請專用，建議改為「大中華化工原料廠股份有限公司」。<sup>50</sup>議擬中的公司名稱均不再用「特種」二字，因為公司官股退還民營之後，不再具有「特種」屬性。但中原公司最終並未更名為「大中華化工原料廠股份有限公司」，而是只將原公司名稱「中國火柴原料廠特種股份有限公司」中「特種」二字去掉，更名為「中國火柴原料廠股份有限公司」。1948年11月4日中原公司向財政部提交的「拍賣官股股份辦法」附則中，提出將「中國火柴原料廠股份有限公司章程暨最近資產負

<sup>47</sup> 〈1948年12月6日中國火柴原料公司董事會會議記錄〉，《劉鴻生企業史料》下冊，頁337-338。

<sup>48</sup> 〈1948年11月26日中國火柴原料公司呈財政部上海區貨物稅局文〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-015。

<sup>49</sup> 〈中國火柴原料廠官股股份演變簡述〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-015。

<sup>50</sup> 〈1948年5月17日第21次董事會報告〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-016。

債表及損益表」請立信會計師事務所洽閱，<sup>51</sup>呈文中章程的名稱為「中國火柴原料廠股份有限公司」。按照慣例，在官股完全退出以及公司資本增加時需要修改章程，對公司的名稱、資本、經營性質、股東會、董監事會等事項重新規定。章程規定的公司名稱乃該公司正式的名稱，顯然，中原公司官股退出後擬採用的正式名稱為「中國火柴原料廠股份有限公司」。中原公司官商合作的「特種」性質徹底結束。

## 五、結論

火柴原料的統制是火柴專賣的關鍵，因此中原公司的官商關係一定程度上反映了重慶國民政府火柴專賣中的官商關係。從中原公司的籌建、改組及經營來看，官與商基本上是一種合作關係，當然在合作中存在博弈。儘管在中原公司籌建之初，財政部趁其資金匱乏加入官股，並取得控股股份，但其採取的是經濟手段，而非單純用行政力量進行改組。在首次成功製造進口火柴原料的中原公司方面，接受官股乃由於貸款無門，公司籌建不能中挫。從而這個意義上講，官商之間是一種資本與技術的合作。而且在官商股份比額方面，商股將官股限制在 50%，形成官股商股各半的局面，並沒有讓官股佔據過分優勢，為其後來的股份轉化奠定了基礎。

特種股份有限公司組織是中原公司官商合作的基本機制。因特種股份有限公司制度取消了對大股東表決權上限的限制，並按公股商股比額分配董監名額，控股股東便能左右股東會及董監事會。在初期，財政部因持有控股股份而能在股東會及董監事會中佔據表決權優勢，從而能掌控中原公司。但隨著公司營業的發展，公司資本逐漸增加，商股逐漸取得了公司的絕對控股權，並在董監事會中獲取表決權優勢，為日後公司完全轉歸民創造了便利條件。

在火柴專賣中，中原公司與政府密切合作，並且這種合作關係並且未因

---

<sup>51</sup> 〈中國火柴原料廠股份有限公司拍賣官股股份辦法〉，上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業資料》，卷號01-015。



中原公司官商股份比額及董監名額比例的變化而受到影響。在中原公司開工出貨初期與火柴專賣公司簽訂火柴原料購銷合約後，雙方的合作關係即已比較穩定。因為雙方都從合作中得到好處，中原公司得到專賣公司的資金援助，專賣公司則收購了中原公司的所有火柴原料，一方面中原公司盈利逐年上升，另一方面火柴專賣逐年推進。雙方合作形成雙贏局面。

在火柴專賣過程中，雖然中原公司的官商股份比額因其營業發展而發生變化，官股不再持有控股股份，但官股仍佔有相當份額，中原公司依然是官商合資的特種股份有限公司。火柴專賣結束後，國民政府財政部不再承購中原公司的新增股份，其在中原公司的原有股本最終為商股股東全部收購，中原公司完全轉歸民營，其「特種」性質乃宣告結束，官商合作亦告一段落。

雖然特種股份有限公司是重慶國民政府時期為服務於統制經濟而採取的一種公司制度，但其官商合作的組織機制於戰後乃至當今的政府持股企業仍有借鑒意義。於此，中國火柴原料廠特種股份有限公司是一個成功的案例。

## 徵引書目

### (一) 檔案

1. 上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻生企業史資料》，抄文件，卷號01-016，01-015，04-007。
2. 上海社會科學院經濟研究所中國企業史資料研究中心藏，《劉鴻記賬房檔案》，卷號02-101。
3. 上海社會科學院經濟研究所編，《劉鴻生企業史料》下冊，上海：上海人民出版社，1981。
4. 中國第二歷史檔案館編，《中華民國史檔案資料彙編》第五輯第二編財政經濟(二)，南京：江蘇古籍出版社，1994。

### (二) 報紙、期刊

1. 《新聞報》，上海，1940。
2. 《商務報》，上海，1942。
3. 《東方雜誌》，第39卷第4號(上海，1943)。

### (三) 專著及論文

1. 何思謎，《抗戰時期的專賣事業(1941-1945年)》，臺北：國史館，1997。
2. 張維迎，《企業理論與中國企業改革》，北京：北京大學出版社，2002。
3. 孫永祥，《公司治理結構：理論與實證研究》，上海：上海三聯書店、上海人民出版社，2002。
4. 張忠民，《艱難的變遷——近代中國公司制度研究》，上海：上海社會科學院出版社，2002。
5. 豆建民，《中國公司制思想研究》，上海：上海財經大學出版社，1949。
6. 虞寶棠，〈國民政府戰時統制經濟政策論析〉，《史林》，第2期(1995.06)，頁14-22。
7. 陸遠權，〈試析抗戰時期國民政府專賣制度的利弊得失〉，《重慶工學院學報》，1998年第5期(1998.10)，頁67-73。
8. 張忠民，〈略論戰後南京政府國有企業的國有股份減持〉，《學術季刊》，第4期(2002.12)，頁163-172。

## Relations between Government and Merchants during Chongqing Government's Match Monopoly: Based on the Chinese Industries Special Ltd.

Kiang, Man-ching

History Department of Central China Normal University

The monopoly was an important part of the economic control imposed by the Chongqing Government. The match was among the 4 main monopolized consumer goods. The Chemical Industries Special Ltd. acted as pivot of the match monopoly. As the Chemical Industries Ltd. was the only company which could produce match material, the government tried to control it to exercise the match monopoly and it won. It got 50% share of the company and took control of the board of the directors, which reformed the company from "Ltd." to "Special Ltd." During the match monopoly, the Chemical Special Ltd. co-operated well with the Match Monopoly Company, the monopoly institute of the government. The former sold all the match it produced to the latter. Meanwhile, the latter provided monetary help to the former. The co-operation made both win. The match monopoly developed rather well, while the Chemical Industries Ltd. gained profits. After the match monopoly was ended, the government sold all its share and the "specialty" was over. The Chemical Industries Special Ltd. was a successful example that government and merchants co-operated under the special Ltd.

**Keywords: the match monopoly, the Chemical Industries Special Ltd., government-merchants co-operation**

