

家族内部的拥有权与控制权分配对家族企业的影响： 以1916到1918年的南洋兄弟烟草公司为例

The Influence of the Distribution of the Ownership and Authority of a Family to a Family Firm: A Case Study of the Nanyang Brothers Tobacco Company (1916-1918)

庄仁杰*

(Henry CHONG Ren Jie)

摘要

本文试图通过讨论1916到1918年之间，简照南家族内部对于南洋兄弟烟草公司未来发展的讨论（与北洋政府合作、与英美烟草公司合作，或者转型成为股份有限公司），指出在家族企业的拥有权在短期内的变化如何影响了控制权，并且拥有权和控制权这两项特征，何者在什么时候会占上风，进而影响家族企业的走向。此外，本文也指出，企业家精神也受到外在因素的影响，而非无所限制。

关键词：拥有权、控制权、企业家精神、南洋兄弟烟草公司

Abstract

Between 1916 and 1918, members of the Jian family had discussed the three options for the future development of the Nanyang Brothers Tobacco Company: cooperating with the government, cooperating with the British-American Tobacco Company, or transforming it into a holding company. The discussion among the members of the Jian family also pointed out how the ownership influenced the authority in a family business, when the authority or the ownership would become the more important factor, and consequently affected the trend of the family business. Moreover, the entrepreneurship was also restricted by external factors.

Keywords: ownership, authority, entrepreneurship, Nanyang Brothers Tobacco Company

* 庄仁杰博士 新加坡国家图书馆，李光前研究基金研究员。电邮地址：henry72783@hotmail.com

一、前言

当某家族对某家企业拥有控制权、拥有权与继承权，这家企业是一家家族企业（Colli 2003: 8-26）。但是这三种权力之中，某些时候其中一种特征会较其他特征来得突出，不但决定了一家家族企业是否是家族企业，甚至也影响了公司未来走向。

在〈Competition among Brothers〉一文中，蔡志祥以乾泰隆为例子，论述家族成员之间的股权分配，如何影响公司的控制权（Choi, 1995）。蔡志祥指出，当家族成员越来越多时，股权会重新分配，集中在少数人手中，并且由这些人主导公司的发展。

王宣喻与苟茜的〈股权分散下的华人家族企业控制：广东温氏集团的实践〉一文（王宣喻与苟茜，2010），对于家族成员内部之间的股权分配如何影响公司控制权的问题给予了一些启发。此文章指出公司的创始家族虽然可以放弃持有绝对股权，但是必须掌握公司第一大股东的位置，才能有效地掌控公司。此外，此文章也提及小股东们之间彼此串联的成本高昂，因此彼此不串联起来，抵抗大股东的决策。

家族企业如何因为控制权和拥有权之间的关系，导致公司往某个方向发展或者不往某个方向发展，仍然缺乏研究。蔡志祥的文章主要从长时间的角度来分析家族如何分配家族企业的股权，并且指出拥有权与控制权之间的关系（Choi, 1995）。但是家族成员之间的拥有权与控制权分配在短时间内的急剧变化，以及这如何改变公司的发展方向，仍然值得讨论。王宣喻与苟茜的文章虽然指出在企业中家族如何通过掌握拥有权来影响公司的管理与控制权，但是没提及如果家族成员之间意见不同，家族内部的股权分配将会如何影响公司的发展？如果某个家族成员是第一大股东，其他家族成员是否能够与之抗衡？

中国商业史家认为中国的一些企业家也具有企业家精神，这也是推动中国经济发展的因素（Ho, 1970）。但是企业家精神并非是全无限制的，人为因素也深刻影响企业家精神是否能够发挥的因素。在《中国的大企业》中，高家龙以五点作为标准（新商品的引入或提升旧商品的品质、开发新市场、运用新原料、引入新的生产方法、以及组织上的改革），指出了南洋烟草能够快速发展，简照南的企业家精神功不可没（Cochran 1980: 7-8、212-216）。但是在现实世界中，企业家精神是如此不受限制吗？

本文以1916到1918年之间，掌控南洋兄弟烟草公司（以下简称“南洋烟草”）¹的简照南家族对于南洋烟草未来发展的讨论（与北洋政府合作、与英美烟草公司（以下简称英美烟草）合作，或者转型成为股份有限公司），作为探讨以上问题的个案。从此个案中，讨论家族企业内部的拥有权与控制权的短期变化如何影响公司的发展，家族内部成员之间的意见不同和股权分配又如何影响公司未来走向，企业家精神是如何受限于外在条件。

中国商业史中，南洋兄弟烟草公司是个较少人研究的个案。高家龙的《中国的大企业》是至今为止对于南洋兄弟烟草公司最为深刻的研究著作。此书集中讨论英美烟草公司与南洋兄弟烟草公司在二十世纪上半叶在中国市场上的激烈竞争，以此来

¹ 1905年发生抵制美货运动时，简照南连同家人与友人在香港成立广东南洋烟草公司，从事香烟制造。这家公司最初为一家合股公司，但是在1909年因为经营困难而改组之后，简照南家族控制了绝大部分的股份，因此转型成家族企业，并且改名为“南洋兄弟烟草公司”。

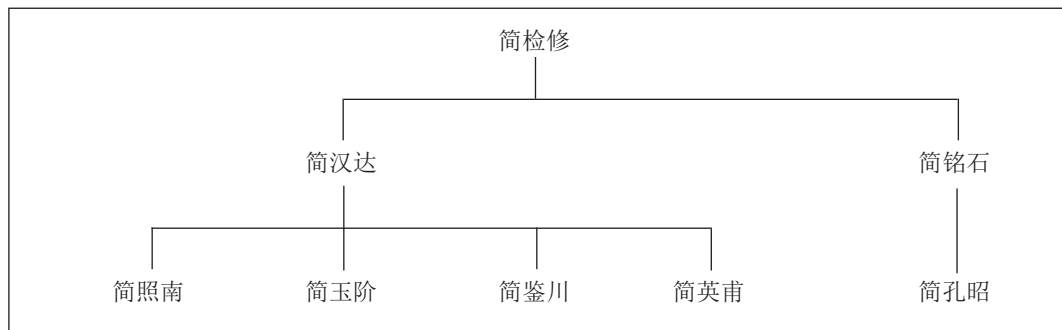
讨论与比较经济帝国主义与经济民族主义（Cochran, 1980）。后继许多研究都受到它的影响，因此主要都集中在南洋烟草与英美烟草公司的竞争（史全生，1998；李惠芬，2002；刘野，2006；李培德，2012）。即使避开这一主题，也主要讨论南洋烟草在中国本土的经营方式和广告，以及其家族企业特色等（张国超，2005；白淑敏，2006；左敏，2007；陈从为，2009）。因此，本文虽然再度讨论南洋烟草如何转型成为有限公司的过程，但是不视家族企业是个和平无争执的企业。而是从一个新角度切入，讨论家族企业的拥有权与控制权的问题，以及对于企业家精神的限制。同时也通过这一课题，展现了南洋烟草的相关研究可从事的另一面向。

二、简照南家族对南洋烟草股份的分配

南洋烟草最初在1905年成立时，发起人简照南与其家人所握有的股份不到一半。但在1909年南洋烟草面临危机而改组之后，简照南家族不但拥有百分之九十以上的股份，其控制权更是牢牢在手（上海社会科学院经济研究所 1958：1-5）。

1912年简照南叔父简铭石过世后，简照南家族内部对于南洋烟草的拥有权有所争执。简铭石的独子简孔昭认为南洋烟草当年改组时，南洋烟草的资本是由父亲所出资，因此必须由其继承。但是这主张遭到其堂兄弟简照南等人的反对（上海社会科学院经济研究所 1958：6-7）。

图1：简照南家族图谱



资料来源：《全忠堂家谱》，手稿。

最后，简照南与其兄弟简玉阶与简英甫所组成的大房，与简孔昭所属的二房达成协议。在协议中，大房和二房共同成立简宏业堂，并且大房和二房分别持有简宏业堂的一半所有权。南洋烟草的股份则归简宏业堂所有。也因此，大房和二房分别持有一半的南洋烟草股份（上海社会科学院经济研究所 1958：6-7）。

三、与北洋政府的合作谈判

南洋烟草1915年重返中国市场后的发展令人瞩目。但随着快速发展，南洋烟草也面临人力资源和资本短缺的问题。在简静珊²写给简玉阶的信中，简静珊提及：

……若以保全公司久远计，则宜招股。盖烟仔生意，年中有五千万元，进所做不足1/10；若不增加资本，积极进行，恐防退败。加以人才缺乏，且观各子侄似不介意于公司，未审能望其帮手否？若以办事计，则归一家易做。

前年谓【为】招股事，予在港，批次亦有讨论，惟景吾、雨邨等多不赞成招股。今日为个人权利计，乃第二个问题；总要保全久远，趁机增大势【力】，为后来做到与『空山』（按：英美烟草公司）并肩地位。若资本人事不足，万一失败，前功尽弃……鄙意亦主张招股。

（上海社会科学院经济研究所 1958：110）

在给简玉阶的信中，简英甫也指出南洋烟草在中国积极扩大规模时，应该多雇佣人才，否则公司将会陷入衰退（上海社会科学院经济研究所 1958：126）。这些信件都指出南洋烟草当时已了解他们所面对的问题，并且提出了三项解决方案：成为国营企业、与其对手英美烟草合并，以及成为股份有限公司。这些解决方案不只在简照南家族内部，也在其亲戚与下属之间讨论。

1916年8月28日，中华民国总统下令财政副长陈锦涛和烟酒公卖局局长钮传善，着手计划把烟草业国有化，并且在上海购买土地与机器以设立工厂（上海社会科学院经济研究所 1958：120）。

在这项命令下达前，南洋烟草与政府联络以寻求合作。对中国商人而言，与政府合作并且成为国营企业并不特别。自十九世纪中叶起，官督商办的企业模式在中国出现，轮船招商局即是其中典范。这种合作方式虽然经历好几次变化，但是其核心——官商合作仍然维持不变。虽然这种合作模式带来低效率和贿赂等坏处，但是公司可得到政府的支持和保护，因此在市场上更具竞争力（Feuerwerker 1958：177-188；Chan 1977：67-106）。因此，南洋烟草如果与政府合作，在市场上不但更具有竞争力，也可从容应付与英美烟草之间的竞争。在简英甫写给简玉阶的信中，指出自1915年南洋烟草回返中国市场后，分别在广东和上海与英美烟草激烈竞争。在这过程中，由于南洋烟草的规模不如英美烟草，因此南洋烟草必须耗费许多资源以进行对抗（上海社会科学院经济研究所 1958：126）。此外，简照南也指出两年前（1914年）英美烟草曾经向政府献议，由其为政府征收烟税，虽然最终失败，但这值得南洋烟草警惕，并且应该积极寻求如何在竞争激烈的烟草市场中生存。（《申报》，1917；上海社会科学院经济研究所 1958：126）因此，南洋烟草寻求与政府合作的机会，成为半国营企业。

² 简照南家族的亲戚，同时也是南洋的职员。《全忠堂家谱》，手稿。

简照南等人对于与政府合作这件事充满期待。在谈判开始前，简照南派王世仁与政府联络，并与政府代表史莲孙，以及南洋烟草与政府之间的牵线人郭挺生商谈相关事宜。在王世仁写给简玉阶的信中指出，政府虽然没有从事烟草业的相关经验，但是乐意花大钱建立国营烟草企业，因此与政府合作是个绝佳机会。他们可提供相关经验予政府，同时也获得政府支持（上海社会科学院经济研究所 1958：120-121）。

当双方有了初步联系后，王世仁和简照南在1916年9月亲自到北京，展开与政府之间的正式谈判。在给简玉阶的信中，简照南指出南洋烟草可在与政府的合作中得到三样好处。第一，如果与政府合作垄断中国烟草业，可杜绝外人染指烟草业。第二，如果与政府合作，政府将在全国各地积极推广南洋烟草的香烟。第三，如果政府是南洋烟草的合作伙伴，南洋烟草的信用将大幅度提升（上海社会科学院经济研究所 1958：126）。在另一封写给简玉阶的信中，简照南指出由于陈锦涛与钮传善业务繁忙，以及政府效率差，因此与政府的合作谈判将非常缓慢。（上海社会科学院经济研究所 1958：122）从这些信件之中，可知简照南已下定决心，耐心地与政府谈判，以促成合作计划顺利达成。

到9月27日为止，南洋烟草与政府的合作谈判顺利。双方都愿意设立一家价值五百万元的公司以进行合作计划。政府和南洋烟草将个别持有新公司的一半股份，并且南洋烟草将负责销售，政府则负责监督公司的运作（上海社会科学院经济研究所 1958：122-123）。这种合作模式可说是官督商办企业的最新模式。

但是南洋烟草与政府之间的谈判忽然终止。其中一个原因是郭挺生无法达成牵线人的任务。郭挺生是烟草业的专家，曾出任英美烟草的买办多年，也在1913年时被烟酒公卖局指派为特别事务专员（*Who's who in China*, 1973-1974）。1916年，他成为南洋烟草与政府之间的合作牵线人。在给简玉阶的信中，简照南说他希望郭挺生能够尽快到北京负责与政府的谈判（上海社会科学院经济研究所 1958：122）。郭挺生回应说如果他收到政府的邀请，将会到北京协助谈判。因此简照南要求钮传善发送一封电报邀请郭挺生到北京来。但是郭挺生却声称没有收到电报，也因此不出席谈判。9月25日时简照南再次要求郭挺生出席谈判，但是钮传善却说政府不希望郭挺生在接下来的谈判中出现。英美烟草在1915年时企图以每年三百万元的代价，向政府承包印花税。当时代表英美烟草进行谈判的是郭挺生，但政府与英美烟草之间的谈判最终失败。有鉴于此，政府不相信郭挺生在南洋烟草与政府之间的谈判中可促成两者合作（上海社会科学院经济研究所 1958：122-123）。简照南并不满意政府对不邀请郭挺生的见解与回应，因此认为政府对于与南洋烟草合作事宜并无诚意。

合作草约上的内容，是另一导致谈判破裂的原因。在简照南写给简玉阶的信中，简照南虽不满意合约中的条款，但仍声称会继续与政府磋商合作事宜（上海社会科学院经济研究所 1958：122）。显然简照南对于与政府合作之事仍有信心。但是在1916年10月时，简照南还是不满意修改后的条约内容，认为其中的合作条件不利于南洋烟草和简照南家族。在草约中，公司的董事会、主席与副主席将由南洋烟草和政府共同指派，同时这些重要职务将由董事会推荐人选，最后由中华民国总统拍案决定。此外，总理在行事上必须得到董事会同意，也必须向政府负责。草约中对简照南家族唯一的好处是其后代子孙可不断投资这家新公司（上海社会科学院经济研究所 1958：123-124）。

这些合作条件都一再表示政府比简照南家族拥有更多更大的权利，因此对简照南家族而言十分不利。简照南对这些合作条件十分不满，并且不愿在此条件之下成为国营企业。简照南要的是政府支持南洋烟草，而不是要政府并吞南洋烟草，并且让简照南家族失去对南洋烟草的拥有权与控制权。即使草约后来又再度修改，简照南仍然认为合作条件仍然不利于简照南家族，特别是他本人（上海社会科学院经济研究所 1958：124-125）。

另一导致简照南放弃与政府合作的关键因素是政府代表暧昧不明的态度。在给简玉阶的信中，简照南写道，他无法理解政府代表们的立场为何。钮传善表明不愿意让邬挺生参与南洋烟草与政府之间的合作谈判，但是第一份合作草约内容却是由史莲孙与邬挺生在9月30日时所拟。此外，当时钮传善也派出他的助手陈性良转告简照南，当日谈判的内容全部不算数，并且要等待邬挺生离开后再行拟定合作草约内容（上海社会科学院经济研究所 1958：126-127）。这些转变与暧昧的态度，都一再让简照南感到不悦，对合作感到失望。因此，简照南最后决定放弃与政府合作的机会。

当谈判停止之后，简照南家族的其他成员仍然寻找与政府再度展开合作谈判的可能性。他们认为直接与当时的中华民国总统黎元洪谈合作事宜是较佳的选择。简英甫也建议，可委托黎元洪的朋友章太炎为代表，与黎元洪谈论合作事宜。在给简照南的信中，简英甫提及章太炎在1916年南来新加坡时，他与章太炎有所联系并成为好朋友，并且章太炎也力邀简英甫参与中国政局。因此，简英甫认为他们可拜托章太炎代表他们去谈判，同时也可达成与章太炎互惠互利的局面（上海社会科学院经济研究所 1958：127-128）。虽然无法得知简照南如何回应其小弟的建议，但是此信显示许多家族成员仍然相信与政府合作对于南洋烟草是件好事，并且十分支持。

虽然合作计划取消，政府仍然与南洋烟草有所接触。1917年2月，政府委派史莲孙与南洋烟草的天津分行经理黄瑞致碰面，讨论是否有合作的可能（上海社会科学院经济研究所 1958：128）。另一方面，钮传善也在当年6月写信予简照南，要求南洋烟草与政府之间再度展开合作谈判（上海社会科学院经济研究所 1958：128-129）。简照南认为，政府试图垄断烟草业，但又不熟悉烟草业的运作，因此政府才如此积极寻求合作（上海社会科学院经济研究所 1958：129-130）。政府要求南洋烟草尽快与政府合作，并且这次吸引了简照南的兄弟们与堂弟的兴趣（上海社会科学院经济研究所 1958：129-131）。但由于当时政治不稳定，因此简照南不同意合作。当时张勋率兵进京，并让溥仪复辟。这次复辟引起其他军阀和人民的反对，因此当时中国政治上进入了一个不稳定时期（Spence 1999：282-283）。如果这时政局有变动，即使谈成合作也可能会有所变卦。因此，简照南在写给家族其他成员的信件中试图说服他们，要求他们向钮传善表示必须暂时搁置南洋烟草与政府的合作谈判，直到中国局势再度稳定（上海社会科学院经济研究所 1958：129-130）。更为重要的是，当时英美烟草接近简照南，献议南洋烟草和英美烟草之间应该合并，而简照南对英美烟草的献议更加感兴趣。

与政府的合作谈判过程中，简照南是简照南家族中最具权势的决策者。简照南在合作谈判中是南洋烟草的代表，并且是替南洋烟草和简照南家族做决定的人。其他家族成员并无参与合作谈判，即使他们对合作表示支持，他们的意见也没列入考虑。虽然在做出最后决定之前，简照南与其他家族成员对此展开讨论，并且收集其他家族成员

对此计划的意见与回馈，但仍然由简照南一人做出最后决定。这是因为简照南在南洋烟草担任总理一职并常年主掌南洋烟草的事务，并且也深具企业家的独到眼光，因此其他家族成员对于他的决定马首是瞻，信赖简照南所具有的企业家精神。此外，当时虽然简照南家族对于南洋烟草股份有所分配，但是仍然是以房作为分配的单位而非个人，因此集体意见大于个人意见。当其他家族成员认可掌权者（简照南）的决定（意即集体意见认同个人意见），拥有权对控制权并无干涉与影响，因此简照南可全权做决定。

四、与英美烟草公司的合并谈判

简照南对于南洋烟草与政府的合作谈判深感失望。1917年2月，英美烟草接近简照南，并献议南洋烟草与英美烟草应该合并。当时英美烟草的中国分公司的总经理，汤姆士（James A. Thomas），邀请简照南共进晚餐并展示合并的计划案（上海社会科学院经济研究所 1958：103-105）。

英美烟草在1914年时曾试图收购南洋烟草，但因成交价格等问题而破局（上海社会科学院经济研究所 1958：103-106）。但英美烟草在1917年所提呈的合并计划却打动了简照南。在此合并计划中，新公司将沿用南洋烟草的招牌，并承袭南洋烟草的资产与负债。合并后，南洋烟草可继续维持其原有政策和雇佣旧员工。此外，总理与协理仍然由简照南家族所掌控。拥有权方面，英美烟草要求掌控新公司百分之六十的股权，但是简照南对此表示反对，因此汤姆士答应让简照南家族占有新公司的六成股权，英美烟草则占四成。汤姆士认为这一合并案将让南洋烟草和英美烟草都有所收获。他指出日本和其他国家的烟草公司都积极打入中国烟草市场。如果在这些外国烟草公司进入中国烟草业市场之前，南洋烟草和英美烟草先合并，他们将可抢得先机，占据先来者的优势，进而能保有市场占有率并应付这些新威胁。此外，合并之后将有助于提升英美烟草的香烟在中国北方市场的销售额，并且英美烟草也答应帮助南洋烟草在销售与烟草进口上多加协助，因此南洋烟草合并后，也将在销售与生产上有所提升（上海社会科学院经济研究所 1958：105-107；上海社会科学院经济研究所 1983：140-141）。

虽然简照南被南洋烟草与英美烟草合并的计划深深吸引，但是简照南家族成员与一些南洋烟草员工对此计划非常反对。在给简玉阶的信中，南洋烟草上海分行的高级职员路锡山指出，南洋烟草长期以“中国国货”作为其市场策略的一环，并且这策略十分有效，吸引许多中国人支持南洋烟草。如果南洋烟草与英美烟草合并，将有损南洋烟草以往的市场策略，进而打击南洋烟草的声誉（上海社会科学院经济研究所 1958：109-110）。另一方面，简静珊在写给简玉阶的信中，提及英美烟草比南洋烟草的设备更为精良，资本也较南洋烟草雄厚，因此这可能是英美烟草的计谋，逼使南洋烟草在合并之后退出中国市场（上海社会科学院经济研究所 1958：110）。简孔昭也在写给简玉阶的信中提及，与南洋烟草相比，英美烟草是家大企业。他们可能有其他动机，并且这不利于简照南家族和南洋烟草，因此他反对合并计划。他建议南洋烟草应该成为股份有限公司，并且同时也寻求与政府合作（上海社会科学院经济研究所 1958：111）。在给简玉阶的信中，简英甫附和简孔昭的提议。他认为与英美烟草合并的计划

将不利于南洋烟草和简照南家族。他甚至建议，如果简照南坚持与英美烟草合并，他们其他家族成员可以和简照南断绝关系，并且在政府的帮助之下另起炉灶。简英甫也指出，简照南身边的人不可信任，他们不断说服简照南合并计划对南洋烟草是较佳的选择（上海社会科学院经济研究所 1958：111-112）。在给简孔昭的信中，简玉阶与简英甫的想法类似。一位日本友人曾告诉他，日本烟草公司在日本政府的协助之下，拒绝与英美烟草合作。因此他认为与政府合作，是比与英美烟草合并更好的选择。简玉阶也指出，与政府合作的计划获得许多政客的支持，因此他们应该说服简照南打消与英美烟草合并的念头（上海社会科学院经济研究所 1958：110-111）。在这些往来信件中，简照南是唯一一个支持与英美烟草合并的家族成员。其他家族成员则认为，他们不理解英美烟草为何会提出与南洋烟草合并的计划，并且认为如果南洋烟草与英美烟草合并，长期而言将不利南洋烟草和简照南家族。反之，他们认为和政府合作是较佳的选择。

简照南因家人不支持与英美烟草合并而生气，同时也继续尝试说服家人同意南洋烟草与英美烟草的合并计划。简照南列出三项为何南洋烟草必须与英美烟草合并的理由。第一，合并之后，南洋烟草的控制权仍然操之于简照南家族手中。在给简玉阶的信中，简照南指出英美烟草给予他们非常优厚的合并条件。英美烟草想要的是南洋烟草长期以来所建立的品牌忠诚度与资产，他们也愿意为此付出巨额资金。这不但会为简照南家族带来了丰厚收入，同时在合并后简家也可享有六成的股份。因此，简照南家族不但不会失去南洋烟草，甚至会带来巨额收入。此外，汤姆士也答应不委派任何洋人董事进入合并后的南洋烟草董事会，并且南洋烟草的政策等将由合并后的南洋烟草董事会来决定。同时总理和协理的位置仍然由简照南家族成员出任。因此合并之后的南洋烟草仍然是由简照南家族所掌控（上海社会科学院经济研究所 1958：112-116）。

第二，合并之后的南洋烟草将更强大。英美烟草和南洋烟草竞争激烈，简照南家族成员也为此而疲于奔命（上海社会科学院经济研究所 1958：126；Chong 2015：31-50）。但英美烟草是当时中国最大的烟草公司，因此无法避免与英美烟草竞争。简照南在写给简玉阶的信中指出，如果英美烟草和南洋烟草合并，南洋烟草不但可避免与英美烟草竞争，甚至可与英美烟草共享中国的香烟市场。南洋烟草的资本在合并之后不但更雄厚，两者之间的竞争也将停止。因此，南洋烟草在合并之后可享有中国烟草市场的更大份额。简照南也在给简玉阶的信中摘录汤姆士的话：“中国之大，销烟日广，尚有许多地方未开通食烟仔处，将来如英美烟草现在之销额，可达三、四倍，断无生意退缩之理。”另外也引用汤姆士的话说道：“合并后，我公司仍可照现下一样进行，新闻报广告亦不妨照现下之言语骂之；又彼之代理，允卖我烟，彼亦不干涉。”（上海社会科学院经济研究所 1958：116）如此一来，南洋烟草将可利用英美烟草的销售网络销售南洋烟草的香烟，因此南洋烟草可增加其获利，并且壮大自身。简照南列出了一些中国烟草市场上的潜在竞争来说服其家人。他指出当时有其他美国烟草公司试图打入中国市场，并且免费派送香烟以图与英美烟草竞争。假如合并成功，英美烟草和南洋烟草可打败这些潜在竞争者，并确保他们在中国烟草市场上的利益（上海社会科学院经济研究所 1958：112-116）。此外，简照南也指出，只有财富才是赢得

他人尊敬的方法，因此能够赚钱的才是爱国的商人（上海社会科学院经济研究所 1958：117-118）。

第三，南洋烟草最重要的市场策略是爱国主义与中国国货运动，并且简玉阶与其他家族成员都认为这策略效用奇佳（Chong 2015：25-50）。但是简照南对此有不同的意见。他认为南洋烟草不能一直依赖国货运动来推动南洋烟草的销售，也无法通过成为股份有限公司来增加资本。在写给简玉阶的信中，简照南认为中国国货运动依靠的是激情，其效果无法持久。他认为唯一有效推广南洋烟草香烟的方法，是提升南洋烟草香烟的质量，并且以合理的价格出售，不然人们不会选择南洋烟草的香烟。简言之，简照南无法接受以中国民族主义的方式来销售南洋烟草香烟（上海社会科学院经济研究所 1958：112-114、117-118）。

简照南认为其家人缺乏深思远虑，并且盲目地以爱国之名拒绝合并，因此感到不快。当简照南和汤姆士在1917年6月至7月间因南洋烟草与英美烟草合并之事而碰面讨论时，中国政府再度向南洋烟草提出合作计划。由于认为无法察知英美烟草要求与南洋烟草合并的最终目的为何，因此简玉阶和简英甫较为赞成南洋烟草与政府合作。他们也在未通知简照南并获得他的同意的情况下，就与中国政府展开合作谈判。简照南随后发现此事，建议他们应该搁置谈判，直至政治情势有所稳定（上海社会科学院经济研究所 1958：128-131）。从此来看，简照南责备其家人的主要原因，并非他们以中国民族主义的方式来推销南洋烟草香烟（不论与政府合作或者与英美烟草合并，南洋烟草都很有可能继续沿用中国民族主义推销香烟的方法），而是他们因盲目爱国而不支持与英美烟草合并，导致南洋烟草的业绩无法进步。

简照南不同意与中国政府合作，是基于其之前与政府代表谈判的不愉快经验。简照南在1916年时，亲自与政府代表谈论合作事宜，但却因政府的暧昧态度与方向不明确而倍感失望，因此他对于政府的观感很差。但是其他简照南家族成员并无亲赴谈判，因此无法理解简照南之前在与政府谈判中所面对的挫折。因此简照南对于家人们坚持与政府展开谈判感到不解，并认为不值得考虑与政府合作一事。在1917年6月写给简玉阶的信中，简照南说道：“……既然代表如此热诚，我弟又如此爱国，故写一介绍信来，如孔昭等同意，则不妨开始磋商条件。”（上海社会科学院经济研究所 1958：129）从此信中，可感受到简照南因前次谈判而对于政府不信任，并且认为当时政局走向不明，因此应该再观察。但是其他家族成员兴致勃勃，因此也勉为其难（甚至有些赌气地）答应与政府磋商。

虽然简照南较为偏好南洋烟草与英美烟草合并而不是与政府合作，但是他最关心的仍然是南洋烟草的利益。他邀请简玉阶与简孔昭到上海来，讨论应该与政府合作或者与英美烟草合并。他认为如果与政府合作之后，简照南家族仍然可掌控南洋烟草的控制权和拥有权，那么简玉阶不妨尝试与政府展开合作谈判（上海社会科学院经济研究所 1958：129）。

在众多选择中，简照南对于让南洋烟草成为股份有限公司并公开上市这一选项十分反对。他认为大部分的上市公司的股东不考虑公司的长期利益与经营，而只考虑他们自身的利益。假如南洋烟草成为上市公司，南洋烟草将会被一群自私自利的股东所控制，这将有损南洋烟草的未来发展（上海社会科学院经济研究所 1958：112-114）。简

照南在1917年6月和7月写给简玉阶的信件中，提及商务印书馆和中华书局就是因成为上市公司而经营失败的例子（上海社会科学院经济研究所 1958：117-118、129-130）。此外，简照南指出如果南洋烟草成为股份有限公司，他们将需要另外筹措五百万资金，并且这无法单单通过香港和东南亚的股票市场达成此一目标，而必须依赖中国市场（上海社会科学院经济研究所 1958：118）。因此，在简照南的心目中，成立上市公司并非是南洋烟草的最佳选择。

简照南计划把简玉阶和简英甫招至上海，进一步讨论与政府合作以及与英美烟草合并的事宜，并且安排与汤姆士见面，以了解英美烟草对于合并一事的意见与诚意。但即使最后简照南搬出杀手锏，威胁说英美烟草正与政府谈判承揽印花税事宜，因此南洋烟草必须正视与英美烟草的合并谈判，可是简照南家族的其他成员依旧不回应他的要求（上海社会科学院经济研究所 1958：114-115）。

1917年10月，简照南和汤姆士之间的谈判忽然终止。汤姆士写信给简照南，告之双方的谈判必须终止，并希望在未来会重启合并计划。合并计划失败有三大原因。第一是简照南和汤姆士之间对于南洋烟草的品牌和资产价格始终未达成协议。简照南对此开价五百万元，但是汤姆士只愿以两百万元的价格买下南洋烟草的品牌和资产（上海社会科学院经济研究所 1958：116）。第二，当时的英美烟草内部对与南洋烟草合并一事意见分歧。在写给简玉阶的信中，简照南指出当时英美烟草的中国分公司董事可分为两批。虽然美国董事们赞同合并计划，但是英国董事们并不同意南洋烟草与英美烟草合并（上海社会科学院经济研究所 1958：116）。1915年起，英国董事比美国董事占有更多英美烟草的股份，因此他们可决定英美烟草的大小事，其中包括了中国分公司的事情。因此如果合并计划不获得英国董事们的赞同，英美烟草与南洋烟草合并的计划就不会成功（Cochran 1980：163-164）。

第三，谈判失败最关键的原因是，简照南家族内部对于与英美烟草合并一事并无达成共识，以及简照南的看法失去家人的支持。简照南家族的成员大多与英美烟草合并一事不感兴趣，甚至担心南洋烟草利益因此受损。简照南曾考察英美烟草在中国北方的经营，发现英美烟草的组织能力远远超出南洋烟草。因此他从企业家的角度思考，认为与其与英美烟草对抗，不如与其合并。如果南洋烟草争取到最佳的合并条件，不但可以避开竞争，也可共享市场，这对南洋烟草的未来发展大大有利（上海社会科学院经济研究所 1958：50-51）。但是其他简照南家族成员缺乏这种个人经验和见解，因此不采纳简照南的建议。因此，他们支持与政府再度展开合作谈判，也不愿支持简照南与英美烟草商谈有关南洋烟草与英美烟草合并一事。

在简照南家族中，简照南是决定南洋烟草事务的最重要的决策者。他会与其他家族成员商量并说服他们，以实践简照南自身对于南洋烟草的计划与决定。可是，简照南家族对南洋烟草的股份分配，以及简照南无法获得家人支持他的看法，导致与英美烟草合并的计划最终以失败收场，并且简照南大胆的企业家精神也因此受到了限制。

五、转型成为股份有限公司

简照南家族的远亲简寅初在1917年因简照南的要求，而到上海来商讨南洋烟草的未来发展。最后简照南认同家族其他成员的建议，把南洋烟草转型成股份有限公司（上海社会科学院经济研究所 1958：9）。

虽然南洋烟草转型成为股份有限公司，但是简照南不想要公开上市，而是私下售股（上海社会科学院经济研究所 1958：9）。简照南担心，如果贸然宣布公开上市，将影响南洋烟草的未来发展。简照南计划私下把股份售予自己所熟悉且可靠的人，特别是那些曾经为南洋烟草贡献心力的人。如此可减少南洋烟草被一群自私短视的股东所操控的机会，并且南洋烟草也将由简照南家族继续掌控（上海社会科学院经济研究所 1958：117-118、129-130）。

南洋烟草在1918年转型成为股份有限公司。总共五百万资本，分为100,000股，每股港币五十元（上海社会科学院经济研究所 1958：14-16），港币2,700,000元为注册资本（上海社会科学院经济研究所 1958：10-11）。这其中港币2,600,000的股本，由原有的南洋烟草股东所持有，并且这些股本是南洋烟草自1909年至1918年因公司成长而累积的。另外简寅初也认购南洋烟草股份十万元，成为南洋烟草的股东之一（上海社会科学院经济研究所 1958：11）。

南洋烟草所有的100,000股股份，分别由六位股东所认购，即简照南、简玉阶、简英甫、简孔昭、简寅初和简鉴川（简鉴川是简照南已过世的弟弟，其股份由其两位儿子持有，但在股东名册上以简鉴川的名义登记注册）。众股东先缴交每股港币27元的注册资本，之后再缴足剩余的港币23元股本（上海社会科学院经济研究所 1958：10-12）。此外，股份数额由原先他们认购的注册资本来决定。例如简寅初认购了港币100,000元的股票，即拥有十万股中的3,704股。³

1909年南洋烟草的资本一共只有130,000元，但是到了1918年已成长到港币2,600,000元，共成长了二十倍。因此，原先的股东之所以占有2,600,000元的注册资本的股份，即是从此增长中所得（上海社会科学院经济研究所 1958：10）。因此，简照南家族一共拥有90,740股，其中大房和二房各别拥有45,370股（上海社会科学院经济研究所 1958：10-12）。

怡怡堂持有大房所拥有的股份。这些股份由大房的四位成员所持有，其中简照南所持有的比其他兄弟多。除了简照南、简玉阶和简英甫之外，另外还有一名早逝的兄弟简鉴川。他在世时曾参与南洋烟草的经营，但是未及见到南洋烟草转型成股份有限公司。当大房分配股份的时候他仍然有一份，并且由其两个孩子简汉强和简秉仁所继承（简朝亮 2000：1837-1839；上海社会科学院经济研究所 1958：139）。大房的四份股份中，简照南持有其中一半的南洋烟草股份（22,685股），比其他大房成员来得多。简玉阶则次之，持有百分之三十的股份（13,611股）。剩余的百分之二十由简鉴川和简英甫平分，个别持有百分之十的股份（4,537股）（上海社会科学院经济研究所 1958：11-12）。此外，简照南也以个人名义买下公司设立时的股东杨辑五的股份（价值港币

³ 意即100,000除以27，四舍五入后，因此可得知为3,704股。

150,000元，即5,556股）（上海社会科学院经济研究所 1958：12）。因此简照南个人持有28,241股，成为大房成员之中持有最多南洋烟草股份的家族成员。

表1：怡怡堂内部的股份分配（1918年）

	股份数额	股份价值(港币，只计注册资本)	占有率
简照南	22,685	612,500	50%
简玉阶	13,611	367,500	30%
简鉴川	4,537	122,500	10%
简英甫	4,537	122,500	10%
总数	45,370	1,225,000	100%

资料来源：上海社会科学院经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页11-12。

表2：南洋烟草股东名单与其持有股份数额（1918年）

	股份价值(港币，只计注册资本)	股份数额
简照南	762,500 (612,500+150,000)	28,241
简玉阶	367,500	13,611
简鉴川	122,500	4,537
简英甫	122,500	4,537
简孔昭	1,225,000	45,370
简寅初	100,000	3,704
总数	2,700,000	100,000

资料来源：上海社会科学院经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页11。

简照南不只是大房之中持有最多南洋烟草股票的家族成员，也是简照南家族中持有最多南洋烟草股票的人。简照南也宣布他会另外承购港币800,000元的股票（16,000股），并且在三年内缴清相关的数额。因此，这必须调整股东们所持有的股票数额。这必须按照比例，从每个股东（包括简照南）抽取价值港币800,000的股票，然后归到简照南的名下（上海社会科学院经济研究所 1958：11）。重新分配股票数额后，简照南拥有39,722股，即百分之四十的南洋烟草股票。

在转型成股份有限公司之前，简孔昭一人独揽二房所有股份而成为最大股东。但是由于简照南在其原来拥有的股票之外，又多认购了16,000新股（港币800,000元的股票），因此其他股东必须相应转让部分股票于简照南。因此，简孔昭少了7,258股，同时简照南所拥有的股票从原来的28,241股增加至39,722股。相比之下，简照南比简孔昭多了1,610股，成为了大股东。简孔昭所拥有的股份则成了第二多。

因此，简照南不但一跃成为大房和简照南家族成员中拥有最多股票的人，也是南洋烟草最大的股东。换言之，简照南未来只需说服简玉阶或简孔昭支持他的提议（简玉阶和简孔昭分别持有南洋烟草百分之十以上的股票），他的建议就将成为南洋烟草的

最终决策。因此在股票数额重新分配后，简照南藉由掌握比较多数的股票，进而掌有对南洋烟草的控制权。

表3：股份重算之后的股份分配

	应该转给简照南的股份数额	重算之后的股份分配
简照南	4,519	39,722 (28,241-4,519+16,000)
简玉阶	2,178	11,433
简鉴川	726	3,811
简英甫	726	3,811
简孔昭	7,258	38,112
简寅初	593	3,111
总数	16,000	100,000

资料来源：上海社会科学院经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页11。

1918年7月，南洋烟草向农商部登记注册成为股份有限公司。在南洋烟草的章程中，简照南家族对南洋烟草的拥有权和控制权再次得到保障。首先，南洋烟草业务中最重要的职位是总理，这职位不但由简照南所掌握，并且可以永远担任。在公司章程中也规定，“如非因其名下退出至不足12,000股及有大过或失当，性至不能执行职务时，不能辞退之”，并且“如或去世，得将其职权委任承办人或承嗣人，但接办须有能力及年龄充足，自己名下有万股指股，才有及格。”此外，虽然根据章程，总理应屈居于董事会之下，但由于简照南是南洋烟草的大股东，因此不受影响。第二，除了简寅初，其他董事和监察人都是简照南家族的男性成员，因此南洋烟草仍然是由简照南家族所牢牢控制（上海社会科学院经济研究所 1958：13-16）。

六、结语

简照南家族对于南洋烟草的掌控权和继承权都牢牢控制。简照南家族掌握了百分之九十以上的股票，使得南洋烟草成了一家家族企业。

简铭石过世后，简照南家族内部因南洋烟草的股份分配而起冲突。为了解决冲突，简照南家族成立了简宏业堂，以分配和管理简照南家族的资产，特别是南洋烟草这家公司。其中大房包括了简照南与其兄弟，二房则单独由简孔昭组成。每房都可拥有简宏业堂所持有资产的一半。因此简照南家族的大房和二房分别持有南洋烟草的一半股份。这是简照南家族内部第一次清楚划分南洋烟草的股份并确立各房对南洋烟草的拥有权，但不是以个别成员为单位，而是以房作为划分的单位。

南洋烟草在1915年重返中国市场以来，由于资本和人力的短缺，因此简照南家族在1916年到1918年之间试图为南洋烟草找寻更多资本。当与政府的合作和与英美烟草的合并都失败后，他们转向成立股份有限公司一途。在这过程中，可清楚看见在短期内

家族成员之间的股份分配（拥有权）如何影响南洋烟草的控制权，进而影响了公司的发展方向。

由于以房作为握股单位，因此如果家族成员对于南洋烟草有任何意见，必须获得大家一致通过才可实行。简言之，这时只有集体意见，而个人意见几乎不存在。但是如果南洋烟草的掌权者的意见可以获得大家的同意，则个人意见则可实践。这现象在南洋烟草与政府谈判时非常清楚。

虽然简照南是南洋烟草的重要决策者，但如果他的意见没有得到大房其他成员的支持，以及其他家族成员的同意，他的决定无法成为公司的最后决定。如果简照南与其他家族成员意见相左，他的决定将不会得到其他家族成员的支持，更不会实现。

因此，作为简照南家族和南洋烟草的代表，简照南是否获得家族其他成员的支持非常重要。例如1916年南洋烟草与政府商讨合作事宜时，由于两房所有人都支持简照南与政府谈判，因此简照南并不受到任何约束。但是，当其他家族成员对于简照南的行事有意见时，简照南就显得束手束脚。例如在南洋烟草与英美烟草的合并谈判中，由于他无法得到其他家族成员的支持，所以无法达成任何协议。这是由于简照南并无拥有南洋烟草的一半或以上的股份，甚至这些股份是由房所掌握，而非个人，因此简照南无法一人做出决定。

由于这些经验，因此南洋烟草1918年转型成为股份有限公司时，简照南在大房成员之间另外订立合约来分配股份，并由简照南本人取得大房所拥有的南洋烟草股份的一半。由于之前的事件，使得简照南认为个人必须拥有一定的股权，自己的意见才有所保障，因此简照南在大房众兄弟之间订立合约，明确规定大房成员各自拥有多少股份。

即使简照南在1918年之后成为了南洋烟草最大的个人股东，但是他所掌握的股票并没超过南洋烟草股份的一半，因此无法以一人之力与喜好决定南洋烟草的未来。例如简照南在1919年到美国考察，并且因合并一事而与英美烟草的老板杜克（James Duke）会面。但由于他无法得到其他家族成员的支持，始终无法达成协议。在Allen写给汤姆士的信中，提到简照南还是和以前一样，如果不和兄弟讨论，就无法做出决定（Cochran 1980: 146）。虽然在南洋烟草内部，简照南比其他家族成员拥有更多更大的权力，但是他仍然必须听取其他家族成员的意见，并没有拥有绝对的权力贯彻其个人意志。这不只是简照南而已，简照南家族的其他成员也是如此。例如1937年简照南家族讨论是否把一半股份售出时，无人可单独做出决定。

从南洋烟草在1916到1918年之间针对是否和政府合作、和英美烟草合并，或者成为股份有限公司的过程之中，可看见拥有权始终凌驾于控制权之上。简照南深具企业家精神，并且是掌控南洋烟草日常运作的重要决策人，因此公司的控制权由其掌握。但是当他的意见与其他家族成员不同时，控制权就回到家族上，而不再由其掌握。换言之，公司在日常运作时，由某个人掌握权力并且取得其他成员的同意，拥有权则保持沉默，因此控制权在拥有权之上。但是当公司面临重大决策时，如果拥有者的与掌权者的意见不一致，拥有权将打破沉默，通过行使拥有权把公司发展导向他们属意的方向，因此这时拥有权在控制权之上。

从南洋烟草的案例可看见，股权分配在短期内的变化，也会影响公司的发展。简照南受限于股权分配，因此无法在1918年力排众议，和英美烟草合作。同时也因为如此，在1919年南洋烟草成为私人有限公司时，简照南家族内部的股权分配变得更为细致。

此外，家族内部的意见分歧，会促成其他的成员联合起来对抗大股东。与王宣喻与苟茜的案例中小股东彼此之间不串联的现象不同，家族成员之间关系紧密，因此这些家族成员彼此串联的成本较为低廉，进而有能力与大股东对抗。此外，家族内部是否达成协议，明确规定个别家族成员的持股数目，也将影响家族内部的拥有权的分配，进而影响控制权。

在此个案中，也可看见企业家精神如何受到外在条件的限制。简照南对于生意有独到的眼光，并且这点高家龙也赞赏有加。但是简照南在生意上也受到了家族的阻力。简照南曾在中国北方进行商业考察，发现英美烟草的实力远超原先想象。因此觉得与英美烟草对抗不如与英美烟草合并来得轻松，并且这选择不影响南洋烟草的未来发展（上海社会科学院经济研究所 1958：50-51）。但是其他简照南家族成员缺乏这种个人经验，并且以往与英美烟草的对抗使得他们对于英美烟草不信任，因此反对与英美烟草合并的计划。再加上家族内部的股权分配，使得他与英美烟草合并的计划无法成功。如果南洋烟草接受英美烟草的献议，可能会有另一番光景。但无论如何，从历史研究的角度而言，这些都无法得知了。

参考文献

- 白淑敏，2006，〈论南洋兄弟烟草公司的品牌策略〉，《五邑大学学报（社会科学版）》2006年第2期，页64-66。
- 陈从为，2009，〈简论南洋兄弟烟草公司的经营特色〉，《高等函授学报（哲学社会科学版）》2009年第4期，页39-41、93。
- 简朝亮等编，2000，《粤东简氏大同谱》，收录于《北京图书馆藏家谱丛刊：闽粤侨乡卷》，北京图书馆出版社，卷44。
- 李惠芬，2002，《二十世纪上半叶英美烟公司与南洋兄弟烟草公司营销策略比较研究》，南京：南京师范大学硕士学位论文。
- 李培德，2012，〈月份牌广告画与近代中国的烟草业竞争（1920s-1930s）〉，《新史学》2012年第三期，页45-90。
- 刘野，2006，《二十世纪初南洋兄弟烟草公司与英美烟公司的广告竞争》，长春：东北师范大学硕士学位论文。
- 《全忠堂家谱》，手稿。
- 上海社会科学院经济研究所编，1958，《南洋兄弟烟草公司史料》，上海：上海人民出版社。
- 上海社会科学院经济研究所，1983，《英美烟公司在华企业资料汇编》，北京：中华书局。
- 《申报》，1917年5月30日。
- 史全生，1998，〈英美烟公司与南洋兄弟烟草公司之争〉，《南京大学学报（哲学·人文科学·社会科学版）》1998年第3期。
- 张国超，2005，〈南洋兄弟烟草公司家族特色透析〉，《华中师范大学研究生学报》2005年第2期，页65-68。

- 左敏, 2007, 〈1905-1923年简氏家族与南洋兄弟烟草公司〉, 《中国学术研究》2007年第4期。
- Chan, Wellington C. C. 1977. *Merchants, Mandarins, and Modern Enterprise in Late Ch'ing China*. Cambridge: East Asia Research Center.
- Choi, Chi-Cheung. 1995. "Competition among brothers: the Kin Tye Lung Company and its associate companies". In *Chinese Business Enterprise in Asia*, edited by Rajeswary Ampalavanar Brown. London and New York: Routledge. pp. 96-114.
- Chong, Henry Ren Jie. 2015. *The Inter-relation of a Chinese Family Firm and a Chinese Family: The Case Study of the Nanyang Brothers Tobacco Company and the Jian Family*. Ph. D. diss., The Chinese University of Hong Kong.
- Cochran, Sherman. 1980. *Big Business in China: Sino-Foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890-1930*. Cambridge: Harvard University Press.
- Colli, Andrea. 2003. *The History of Family Business 1850-2000*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Feuerwerker, Albert. 1958. *China's Early Industrialization: Sheng Hsuan-Huai (1814-1916) and Mandarin Enterprise*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hao, Yen-P'ing. 1970. *The Comprador in Nineteenth Century China: Bridge between East and West*. Cambridge: Harvard University Press.
- Spence, Jonathan D. 1999. *The Search for Modern China* (2nd ed.). New York and London: W. W. Norton & Company.
- Who's Who in China* 1973-1974. Vol. 2. (3rd ed.). Tokyo: Long Xi Shu She.