

# 民国时期中南火柴公司研究

李凯雷

陕西煤业物资集团榆通责任有限公司，陕西榆林，719000；

**摘要：**中南火柴公司是民国乃至整个近代陕西火柴企业中规模最大，资金最多，影响力最大的企业。本文以西安市档案馆以馆藏中南火柴公司内部档案编写的《西安火柴工业》和载于《西京近代工业》的《解放前西安火柴业和中南火柴厂》为中心，对中南火柴公司的厂史沿革、组织情况、商标情况、设备、原料和生产运营等方面进行梳理和探究，并对中南火柴公司的成功原因进行分析，将其成功原因归结于经理冯尚文的个人能力、合理且灵活的工资发放制度、官商合营背景及雄厚的资本三点。

**关键词：**民国；中南火柴公司；火柴工业

**DOI：**10.69979/3029-2700.24.10.041

## 1 中南火柴公司总体情况

### 1.1 厂史沿革

1935年，河南省开封大中火柴厂经理刘海楼（当时任开封商会会长），将部分机器设备迁至西安，在东关五道什字办起中南火柴公司，全部资金法币5万元，有员工将近二百人，原料及半成品由开封大中火柴公司供应，日产硫化磷火柴20箱在右。<sup>[1]151</sup> 1937年抗日战争全面爆发后，因黄磷、氯酸钾、巴腊油等主要化学原料来源被日军切断，中南火柴公司宣告停工。1941年浙江人冯尚文以资本六十万法币与中国银行所属雍兴公司合办中南火柴公司，组成官商合办的中南兴记火柴股份有限公司，一年后资本增至二百四十万，日产量为100余箱。1943年，日本军队进攻潼关，雍兴公司担心西安沦陷，分期抽出官股，中南兴记火柴公司变为私营工厂。

<sup>[1]151</sup> 1945年抗日战争胜利后，中南兴记火柴股份有限公司在天津购得裕民酿造厂业，改组成中南工业股份有限公司，并增资为法币六亿元，下设天津化学厂和西安火柴厂，前者分配为四亿元，后者分配为二亿元，总公司经理由冯尚文担任，并主持化学厂；总公司副经理是张士心，主持火柴厂，就这样一直延续经营到全国解放。

1949年全国解放后，中南各厂逐渐走上了公私合营的道路。<sup>[2]133</sup> 中南火柴公司在民国时期前后经过多次改名：

即中南火柴公司、中南兴记火柴股份有限公司和中南工业股份有限公司西安火柴厂，经历了停工倒闭、官商合办以及扩张等诸多过程，本文中一般情况下以中南火柴公司代称。

### 1.2 组织情况

中南兴记火柴股份公司采取股份有限公司制，该公司行政组织体系较为完善，董事会下设经理和副经理，共同管理梗片厂、宝鸡办事处、制磷部、营业课、会计课、工务课、总务课六个部门。经理和副经理对各部门直接负责，分工明确，并设有专门的监察人员监察各个环节的运行。其行政组织系统可以保证生产的效率和质量。1946年中南兴记火柴股份有限公司扩充为中南工业股份有限公司西安火柴厂。其行政组织系统也发生改变：中南工业股份有限公司西安火柴厂设股东大会、董事会、总经理和经理。经理下设副经理、厂长和干部会议，副经理下设营业课、会计课、储运课和总务课，营业课含驻外办事处，总务课又包含日用供销社和工友生活指导员。厂长下设火柴制造课和梗片制造课，梗片制造课又含子午镇办事处。<sup>[3]128</sup> 通过比较可以发现，中南西安火柴厂的行政组织比之前的中南火柴公司更加细致。中南火柴公司是经理和总经理对各部门直接负责，而中南西安火柴厂是副经理负责营业课、会计课、储运课和总务课四个运营部门，厂长负责火柴制造课和梗片制造课两个制造部门，更加细致的职责划分不仅便于运营管理，也能提高火柴厂各个环节的效率，是中南火柴公司行政组织系统进步的表现。

## 2 生产经营

### 2.1 厂房设备情况及制作工序

中南兴记火柴公司厂设于西安市中山门外，占地28亩，租用了一部马达作为动力使用，电力供给倚靠西京电厂。主要机器设备包括排梗机十部，齐梗机两部，理乱梗机两部，捲刨梗片机三部，切梗机两部，捲刨盒片

机三部，切片机三部以及折梗机四部，同时还有辅助机器，包括柴油机、车床、蒸汽机、手摇砂轮机、夹板机各一部。<sup>[5]</sup>

中南火柴公司的火柴制造工序由药部、子部、装盒部和成品部四个部门合作完成。药部负责将原料研细，并完成后续的筛药、调药和配药工序。子部负责将木料整片和排柴以及后续的烤热和蘸油等工作。药部和子部的成品经过干燥和卸柴后由装盒部负责将火柴装进成盒并完成包封。最后由成品部将包封火柴装箱制成成品。

<sup>[3]26</sup> 中南火柴公司的生产环节设置合理，分工明确，生产体系较为成熟。

## 2.2 生产运营情况

抗日战争全面爆发前，由于西安地方时局动荡，战乱时常发生，几乎没有外地火柴在西安销售。由于市场需求充足，中南火柴公司的销售范围基本限于陕西境内。抗战全面爆发后，外地火柴开始涌入西安市场，中南火柴公司被迫将其产品销售到宝鸡、兰州、平凉等省外地区。1942年8月国民党政府开始对火柴进行统制，成立火柴专卖公司。各火柴公司生产火柴的原料须从制定原料厂购买，制成成品后由转卖公司销售。实际上火柴专卖公司以极低的价格核算生产成本并低价从各火柴厂收购火柴，再以高价卖出，实则为政府以强制手段搜刮民财，“火柴售卖公司，在核算火柴成本中，对使用的原料价格，采取先进先出制，即以原料进厂价，作为原料投产使用价。当时货币不断贬值，原料价格变动很大，核算成本不依市价为准，而采取先进先出制，各厂势必都得亏本，更有破产之虑”<sup>[2]140</sup>，例如1943年12月，中南火柴公司生产钟楼牌火柴的成本为3731元法币，专卖公司收购价为1960元，发售价为9600元。<sup>[4]144</sup> 这种掠夺性的专卖政策给中南火柴公司的经营带来了毁灭性的打击。实行战时专卖的一九四三年到一九四五年，中南火柴公司一直处于持续亏损状况且亏损情况持续加深，这种持续的亏损一直到抗战结束才出现扭转。专卖期间中南火柴公司只能通过裁员的方式渡过难关，火柴专卖严重阻碍了这一时期以中南火柴公司的发展。随着1945年抗日战争的胜利，火柴专卖政策取消，中南火柴公司开始正常经营并扩大经营，逐渐成为陕西规模最大的火柴厂家。

## 3 中南火柴公司成功原因分析

### 3.1 总经理冯尚文的出色个人能力

经理冯尚文的个人能力首先体现在对中南火柴公司的经营管理方面。冯尚文曾于日本留学，具有不错的企业管理知识和能力。他任职期间设定了严格的规章制度且在各部门重要职位任用了不少具有专业知识的专职人员，“由于坚持规章制度，使工作做到有章可循。无论是原材料的购储、成本的核算、资金的调度和积累，以及产品的销售和推广等经济活动，也比较能够环节相扣、上下想通、基本上一体运转”。<sup>[2]134</sup> 冯尚文的个人能力还体现在其果断敏锐的判断能力。1943年日军逼近西安，西安告危使雍兴公司打算撤资将风险摊给私人。雍兴公司虽然给了转让股份的优惠，但这实则是一件充满风险的事。冯尚文判断出西安不会沦陷因此接受了雍兴公司股份的转让，并将这些股份用在了多处能给中南火柴公司带来好处的地方，“‘雍兴’所退让的股票，‘中南’无偿的给私股各分一份，私股等于增加了原有的一倍。最后还剩有一小部分股票，则按低价让售给‘省行’常务董事陆君谷、韩威西等人，以及中南的一些职员，以求巩固关系和讨得好感”。<sup>[2]138</sup> 最终中南火柴公司在这次股份转让事件中意外获益法币八十万元。

### 3.2 合理、灵活的工资发放制度

在国统区恶性通货膨胀时期，中南火柴公司为了避免员工工资受恶性通货膨胀的影响，采用了诸多做法应对：一是根据职位不同给员工发放数量不同的米、布等实物，如经理和副理每月工资为米一石、布二丈，课长为米九斗、布一丈八，其余各职员根据职位发放不同数量的米和布。<sup>[3]94</sup> 实物的发放能抵抗部分恶性通货膨胀的影响，使员工的工资不会因为纸币的快速贬值而沦为废纸。二是根据物价指数核算工资。<sup>[2]134</sup> 生活物品及所占百分比根据各生活物品的重要性制定，如混合粉占百分之五十，雁塔布占百分之十；肥皂和白糖只占百分之一点五。<sup>[2]135</sup> 中南火柴公司根据物价指数给工人核算工资，从而能在比较严重的通货膨胀时期保证每次给员工发放的工资不会因通货膨胀而严重贬值。

除工资以外，中南火柴公司还给公司员工提供诸多福利，福利的涉及方面非常广泛，包括日常吃、穿、住、医疗、娱乐甚至包括丧葬。<sup>[2]136</sup> 中南火柴公司制定的给员工高工资高福利的政策增大了员工离职或者跳槽的成本，对提高员工的生产积极性以及确保员工的稳定性都有很大作用。

### 3.3 官商合营的背景以及雄厚的资本

1941年中南兴记火柴股份有限公司与雍兴公司合股经营，属于官商合办的性质。中南兴记火柴股份公司利用这种优势可以轻松地获得贷款<sup>[2]136-137</sup> 1943年雍兴公司的撤资后，中南火柴公司仍然能够倚靠合营时期通过雍兴公司积累的人脉关系仍然能获得大量贷款，保证其经营不受资金限制，“旧中国银行西北分行的部分高级职员，如该分行协理张鸣岗等，仍在‘中南’有投资，有的还担任了‘中南’的董事，所以分行依旧通常给‘中南’以大宗贷款”。<sup>[2]137</sup>大量的贷款不但能保证公司运转，增加公司的抗风险能力，而且可以让中南火柴公司取得垄断地位并操纵市场价格。官商合办给了中南火柴公司轻松的融资渠道，而这一点是大部分陕西民营火柴厂希望拥有又不具有的。抗战胜利后不久国共内战爆发，战乱导致陕西通往外省的交通出现阻塞，外地火柴难以输入陕西，陕西的火柴市场情况出现好转。由于火柴生产投资少，见效快，西安一些民族工商业者先后开设了泰峰、中原、长安、永新、西华、荣军、建业、中兴、新华等一批民营小火柴厂，这些火柴厂设备简陋，生产能力也都比较低下，很快就因战争导致的经济环境的恶化很快而停产倒闭，“秦昌、东化、泰峰、中原、长安等火柴厂皆因债台高筑而停产”。<sup>[1]151-152</sup>这些迅速倒闭的火柴企业有一个共同的特征是资本都比较少，据统计该时期中南火柴厂有排柴机、卸柴机、梗片机共21台，生产能力为130箱，而西华火柴厂和长安火柴厂仅有排柴机、卸柴机、梗片机11台，生产能力为30箱，其余火柴厂机器数量更少，生产能力更低，泰峰火柴厂和建业火柴厂甚至没有生产机器，其生产方式为全手工，产量为1箱。<sup>[6]131</sup>悬殊的资本和产量的差距使得众多中小火柴厂无法与中南火柴公司抗衡。

综上所述，中南火柴公司的成功包含经理冯尚文出色的个人能力、合理且灵活的工资发放制度、以及官商合营及雄厚的资本等诸多因素。相比同时期省内其他火柴企业，中南火柴公司最大的优势还是在于雄厚的资本，这也是其能够取得成功最主要的原因。

### 4 结语

中南火柴公司作为民国时期陕西规模最大的火柴企业，其发展历程在民国时期陕西火柴工业中最具代表性。1935年中南火柴公司刚成立时，资本仅有5万元，资本少，产量少，产品质量差，至1937年抗日战争全面爆发后因原材料供应不畅倒闭。这一时期中南火柴公司的资本不足这一缺陷也是整个民国时期陕西火柴工业的缺陷，资本不足会导致火柴企业无论是抗风险能力还是和国外火柴的竞争能力都很差。1941年改组后的中南兴记火柴股份有限公司具有官商合办的背景，初始资本就有六十万元。官商合办的背景给了中南兴记火柴股份有限公司在融资和其他方面很多便利之处，雄厚的资本让中南兴记火柴股份有限公司在抗战后期火柴专卖、恶性通货膨胀以及解放战争后期经济持续混乱的情况下能够屹立不倒，甚至还带给了中南兴记火柴股份有限公司操纵市场的能力，使其成为西北地区最大的火柴企业。对中南火柴公司的研究能够从微观层面更好地认识民国时期陕西火柴工业具体样貌，并且对今天企业发展有一定程度的启示意义，其成功值得现代很多企业参考。

### 参考文献

- [1]陕西省地方志编纂委员会. 陕西省志·轻工业志[M]. 西安: 三秦出版社, 1999.
  - [2]蒲升高. 解放前西安火柴业和中南火柴厂, 载西京近代工业[M]. 西安: 西安出版社, 1993.
  - [3]西安市档案馆. 西安火柴工业[M]. 西安: 三秦出版社, 2017.
  - [4]青岛市工商行政管理局史料组. 中国民族火柴工业[M]. 上海: 中华书局, 1963.
  - [5]四联总处秘书处. 中南兴记火柴公司[N]. 工业调查通讯, 1944(403): 1-2.
  - [6]蒲升高. 解放前西安火柴业和中南火柴厂, 载西京近代工业[M]. 西安: 西安出版社, 1993.
- 作者简介: 李凯雷 (1998.1-) 男, 汉族, 陕西渭南人, 硕士, 研究方向: 社会经济史。