

南洋兄弟烟草公司营销策略之探讨 (1905-1936)

**THE MARKETING STRATEGIES OF
NANYANG BROTHERS TOBACCO COMPANY
(1905-1936)**

黄春文

SINDY WONG CHUN MUN

MASTER OF CHINESE STUDIES

拉曼大学中华研究院

**INSTITUTE OF CHINESE STUDIES
UNIVERSITI TUNKU ABDUL RAHMAN**

AUGUST 2025

(DECEMBER 2024)

南洋兄弟烟草公司营销策略之探讨（1905-1936）

**THE MARKETING STRATEGIES OF
NANYANG BROTHERS TOBACCO COMPANY（1905-1936）**

By

黄春文

SINDY WONG CHUN MUN

21ULM02294

本论文乃获取文学硕士（中文）学位的部分条件

A dissertation submitted to the Department of Chinese Studies,

Institute of Chinese Studies,

Universiti Tunku Abdul Rahman

In partial fulfillment of the requirements for the degree of

MASTER OF CHINESE STUDIES

August 2025

(December 2024)

摘要

1842 年中国鸦片战争之后，为了改革社会现状和推动国家迈向现代化，在清政府实行洋务运动的效应下，中国商界出现所谓的“民族企业”。这些新兴的企业一边学习西方工业，也打着“富国图强”、“堵塞漏卮”、“实业救国”的口号创业，抗衡西方列强对中国进行经济侵略。烟草行业是当时中外热门的经济领域。南洋兄弟烟草公司即是在这样的时代洪流下顺势而起，意在阻止在那个时期，扎根于中国乃至国际上势力强大的跨国烟草集团，那就是英美烟草公司继续霸占中国的烟草市场。本研究主题并非重复前人多以商业斗争，而是关注南洋兄弟烟草公司在 1905 年至 1936 年间的营销策略，并遵循几项问题展开叙述，主轴的研究包括 1905 年南洋兄弟烟草公司如何打通市场？它们的开业地点有何目的及好处？1915 年进入中国市场的时机优势以及它们的营销策略如何融入市场及应付竞争对手？1920 年起，南洋兄弟烟草公司的没落是否与其发展策略有关或其他因素？为此，本文收集南洋兄弟烟草公司的相关文献、史料、香烟产品标本（烟标）、营业统计图等等进行综合分析。研究发现是南洋兄弟烟草公司在 1905 至 1919 年之所以能够开创商业王国，它们应用的营销策略有三大类，即据点策略、品牌策略及应敌策略，对该公司在香港、东南亚乃至中国的市场崛起有着关键作用。南洋烟草作为盛极一时的民族烟草企业，最终因为外部环境使然，如市场趋势、卷烟统税、战乱等；内部因素如扩张策略失衡、投资项目过多、家族斗争、劳工罢工运动等，管理层在不堪财务压力之下，在 1936 年出售企业给财政部长宋子文，终结简氏家族所掌握的经营主权。

关键词： 南洋兄弟烟草公司 民族企业 营销策略 实业救国

ABSTRACT

In an attempt to revolutionize the society and modernize the nationwide after the Opium War in 1842, the government of the Qing Dynasty implemented the Westernization Movement (*Yang Wu Yun Dong*). Under the influence of the mentioned movement, a new type of enterprises which were owned exclusively by local Chinese, also known as the “National Enterprises” appeared amongst the Chinese business society. While learning the technologies and concepts of the western industries, these “National Enterprises” attempted to contend the economic invasion of western powers on China. They uphold slogans and principles such as “fight for the country”, “stop the outflow of money”, and “save the country through industry”. At the time, the tobacco industry was one of the trending industries amongst the economic sectors.

The establishment of Nanyang Brothers Tobacco Company rose under the flow of era. The company aimed to stop the British American Tobacco Company, which was the strongest tobacco company throughout the international and China at the time, from continuing to monopoly the tobacco trading in China. The scopes of this research will no longer repeat the topics of the trading history of both tobacco companies, but focus on the marketing strategies of Nanyang Brothers Tobacco Company from 1905 to 1936. There are few questions which will be discussed, such as how did Nanyang Brothers Tobacco Company start their business in 1905 and what are the marketing strategies? What are the purposes and advantages of their choice of business locations? What are the timing benefits for Nanyang Brothers Tobacco Company when they expanded their business in China during 1915, and how did they integrate into the market in order to deal with their competitors? Lastly, what are the factors that resulted in the declination of Nanyang Brothers Tobacco Company after 1920 and whether they have any relevance to their marketing strategies?

For methodology, this study will collect the publications, documentations, cigarette products, charts and statistics of profit and loss for analysis purposes. The outcome of the research shown that Nanyang Brothers Tobacco Company was able to establish and maintain their business kingdom from 1905 to 1919 because of three essential marketing strategies, for example, business location strategies, branding strategies and countermeasure towards the business competitors. These strategies played an important role in enabling the company to stand firm in the market of Hong Kong, China and Southeast Asia, as they became a prominent China tobacco company. However, the company started to decline rapidly due to outer factors are changing of market trends; taxes of cigarettes, wars etc, as well as the internal issues such over expansion, excessive investment in different sectors, family and labour conflicts. The company was eventually sold to the Finance Minister, Soong Tzu-wen in 1936, calling the end era of the Nanyang Brothers Tobacco Company managed by the *Jian* family.

Keyword : Nanyang Brothers Tobacco Company National Enterprises

Marketing Strategy

Ideology of Save the Nation

致谢词

历时两年有余，终于完成这一篇硕士论文。所谓“千里之行，积于跬步”，万丈高楼从地起，感谢自己长期以来的努力，坚持走完自己选的路。这几年来，让我领悟到，必须学会不放弃自己和自我鼓励。为此，我衷心感谢自己，在疫情之中决心奋斗。我也要感谢指导老师杜忠全的指导，谢谢你愿意花时间听我演讲论文。我也谢谢在我身边不离不弃的男朋友、老同学、朋友、学校同事、大学辅导老师 Miss Tan 的支持。特别感谢骆巧君姐姐教会我如何使用我页面分界的软件技能，没有你的教导，我也做不出一个对的模板。这项技能让我受用终生。当然，所有曾经帮助我的所有同学，李爱凤、毛方驰、蒋瑀宸，无论是在网课或者材料收集方面给予我极大的帮忙，这份恩惠铭记于心。祝愿你们在追求学术的旅程，沿途光明灿烂，一路鲜花盛开。在此，我要隆重感谢远在上海复旦大学求学的周佳玟同学，特意帮我走一趟上海烟草博物馆，拍了许多珍贵的照片，令我拥有强劲的动力去完成这份毕业论文。谢谢你。我想真诚地说，有你真好！我衷心谢谢你们所有人。一路上遇到的所有贵人，在此致以万分谢意。

叩谢诸君大恩，铭刻于心。

DECLARATION

I hereby declare that the dissertation is based on my original work except for quotations and citations which have been duly acknowledged. I also declare that it has not been previously or concurrently submitted for any other degree at UTAR or other institutions.

WONG

Name: SINDY WONG CHUN MUN

Date: 20 AUGUST 2025

(20 DECEMBER 2024)

目录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景.....	1
一、 研究动机与研究方向.....	9
二、 问题意识.....	10
第二节 前人研究成果.....	11
一、 民国时期的烟草企业发展之研究.....	12
二、 南洋兄弟烟草公司的营销策略研究.....	13
i. 广告营销策略.....	13
ii. 商业营销策略.....	15
iii. 国货运动.....	16
第三节 研究方法.....	19
一、 历史文献分析.....	19
二、 报章分析.....	20
第四节 研究架构.....	21
第二章 南洋兄弟烟草公司创业初期的营销策略（1905-1914）	23
第一节 据点策略.....	23
第二节 南洋兄弟烟草公司与英美烟草公司的商业交锋	28
一、 商标控告.....	29
二、 合并建议.....	33
小结	35

第三章 南洋兄弟烟草公司全盛期的营销策略（1915-1919）	37
第一节 参与国货运动.....	37
第二节 定价策略.....	45
第三节 脱离日籍.....	48
第四节 投身社会公益活动.....	55
一、 赈灾.....	55
二、 教育事业.....	58
小结	60
第四章 走向衰落的南洋兄弟烟草公司（1923-1936）	62
第一节 广设工厂.....	62
第二节 多元投资.....	67
小结	71
第五章 结论.....	72

图表目录

表 1.1： 南洋兄弟烟草公司的改组流程图.....	8
表 2.1： 英美烟草公司在各国建立的工厂列表.....	24
表 2.2： 南洋兄弟烟草公司与英美烟草公司的储备资源实力对比表（从 1902 年英美烟草公司进入中国地区发展计算至 1908 年南洋烟草宣布破产）	25
表 2.3： 南洋兄弟烟草公司在香港的销售数量和销售费用。 （未包括上海地区，金额单位香港银元，每箱以五万支计）	26
表 2.4： 南洋兄弟烟草公司在东南亚地区各埠的分号及烟草销量及所占比重。 （每箱以五万支计，截至 1919 年 5 月）	27
表 2.5： 南洋兄弟烟草公司的股东名单.....	34
表 2.6： 十八名英美烟草公司的奠基者兼第一届董事会名单.....	34
表 3.1： 南洋烟草按照英美烟草公司的出品实行降价抵制之列表.....	47
表 3.2： 南洋兄弟烟草公司资助留学的中国学生的名单.....	58
表 4.1： 1920 至 1930 年代南洋兄弟烟草公司设厂地点与盈亏状况.....	63
表 4.2： 1920 年至 1936 年之前南洋兄弟烟草公司的投资项目与状况.....	68
图 1.1： 中国人曾用的小型邦萨克卷烟机，借助马力发动，别称“马背上的卷烟机”.....	2
图 1.2： 民国时期卷烟生产企业状况及产销量统计图（中国主要烟草企业名录 1898-1927）	4
图 1.3： 北洋烟草公司出品的“龙球”牌香烟.....	5
图 1.4： 英美烟公司最早引入中国的香烟品牌——“品海”（Pin Head）牌香烟.....	6

图 2.1: “飞马”牌香烟.....	30
图 2.2: “双喜”牌香烟.....	30
图 2.3: “喜鹊”牌香烟.....	31
图 3.1: 1932 年南洋兄弟烟草公司在新加坡参加国货展览.....	39
图 3.2: 1936 年南洋兄弟烟草公司在新加坡的国货展览.....	39
图 3.3: “爱国”牌香烟（以五色旗作为设计）.....	40
图 3.4: “爱国”牌香烟（以中华民国国旗，青天白日满地红旗为设计）.....	41
图 3.5: “统一”牌香烟.....	41
图 3.6: “大喜”牌香烟.....	42
图 3.7: “金马”牌香烟.....	43
图 3.8: “地球”牌香烟.....	43
图 3.9: “百雀”牌香烟.....	44
图 3.10: “长城”牌香烟.....	44
图 3.11: 《申报》刊登简照南脱离日本国籍的报导.....	50
图 3.12: 南洋兄弟烟草公司在广东水患以船只搭救灾民的广告（右图）.....	57
图 3.13: 南洋兄弟烟草公司在石龙派米放赈，高举“南洋兄弟烟草公司”的大旗.....	57
图 3.14: 南洋兄弟烟草公司捐助劳工学校，获得国民党政府的表扬.....	59
图 3.15: 孙文（孙中山）总理见证南洋兄弟烟草公司捐资助学的公函.....	59
参考文献.....	77

第一章：绪论

第一节 研究背景

1842 年中国经历鸦片战争之后，西方列强在中国的势力如日中天，高度操控中国的经济与政治。伴随西方势力在中国扎根，工业和科技的渗透，打破中国长期以农业为固有的经济模式，自始催促中国的各个行业步向现代化。清政府在鸦片战争惨败后启动洋务运动，号召全国大规模学习西方知识、科技、工业和企业管理模式，促进中国人的经济生产力、捍卫国家尊严及改进国家的经济现况，有所谓的“西学东渐”。此时涌现以模仿西方工业、运用科技为生产模式企业，并以中国人为创业者的本土企业，称之为“民族企业”或“民族资本企业”。他们具有鲜明的民族意识，以救亡图存、服务社会为目标，是在社会思潮“实业救国”的催化下出现的中国本土企业。

“实业救国”论是中国近代实业家张謇提出，主张鼓励中国人自办企业，设厂自救。“他指出发展近代工业使用机器生产和采用新的科学技术，这不仅有利于改变中国的生产落后状况和提高社会生产力，使产量增加、质量提高，而且可大大降低成本以获得更多的利润而致富；同时，中国的近代工业发展后，大量农业的原材料也可变成工业制成品，从而为商业提供可获大利的产品，这也可大大改善原来只以原料出口而进口制成品徒给外商获利的状况，以便抵制外国资本主义的经济侵略，使中国的利权不致外溢，最后达到富民与富国的目的。”¹

¹ 姚家华，《略评张謇的实业救国论》，《财经研究》1992 年第 11 期，页 50。

这项主张对中国近代的经济模式转型和民族企业的发展具有深重的影响力，推动众多中国企业家相继创业，响应救国行动。这些民族企业家秉持“实业救国”、“救亡图存”或“富国图强”的想法创业。他们深受当时爱国主义的社会思想所影响，希望以商业的形式拯救国家的经济，同时一边模仿西方工业，另一边却也抱着很强烈的反抗外来势力的心态。中国卷烟工业是近代工业中重要的领域，也是中外企业家竞争十分激烈的行业。

“清光绪七年（1881），美国人邦萨克（Bonsack）发明卷烟，大大提高生产率，为卷烟的供给创造了有利条件。”² 中国的烟草企业，在 20 世纪 40 年代也曾采用小型的邦萨克卷烟机作为生产工具（图 1.1）。



图 1.1：中国人曾用的小型邦萨克卷烟机，借助马力发动，
别称“马背上的卷烟机”。

（拍摄者：周佳玟；图片来源/拍摄地点：上海烟草博物馆，
拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。）

² 中国烟草通志编纂委员会，《中国烟草通志（第二卷）》（北京：中华书局，2006），页 387。

“相比 1880 年中旬，邦萨克卷烟机在一分钟内可以生产 200 至 220 支卷烟，于 1881 年经过改良，在一分钟内可生产 750 至 1600 支卷烟。”³ 邦萨克卷烟机的高性能、高产量的机器特性，让西方烟草企业像英美烟草公司（British American Tobacco），提供称霸国际市场的巨大益处，并且拥有机器的专利权。⁴烟草业成为热门的行业。卷烟方便携带，比起中国常见的旱烟和水烟都来得便利，极具市场潜质。1895 甲午战争失败后，清廷与日方签订《马关条约》，更多的外资陆续在中国扎根。像英美烟草公司，它们拥有先进和现代化的机器制作卷烟，逐渐盘踞中国的市场，并且对中国的烟草业及经济带来难以预估的风险。在民族救亡情绪日益高涨的情况下，愈多中国人创办烟厂，把握商机与救国两者并行。1898 年到 1927 年兴起的中国民族烟草企业（图 1.2），也就是甲午战争失败后的几年后，烟草公司遍地开花，掀起中国卷烟工业的创业浪潮。

整个社会在“堵塞漏卮”、“挽回民族利权”的强烈氛围笼罩下，这些民族烟草企业家引为终极目标，作为创业的最大动机和动力。他们为了发展中国卷烟工业，远涉重洋，学习国外先进的卷烟技术。⁵南洋兄弟烟草公司（本文略称南洋烟草）便是其中的典型例子。这个现象看似民族烟草企业正在起步，蓬勃发展的象征，实则过程十分艰辛。最早设立的近代民族烟草企业是 1902 年成立的北洋烟草公司。⁶该公司以“龙球”牌香烟（图 1.3）闻名。北洋烟草公司是以商办形式创立，营业期也很短暂，但它的设立标示着中国民族烟草企业的重大起点。

³ Richard B. Tennant, *The American Cigarette Industry A Study in Economic Analysis and Public Policy* (U.S : Yale University Press New Haven; 1950), 18.

⁴ 1890 年美国北卡罗纳的烟草大王，詹姆斯·布加南·杜克（James Buchanan Duke）决议拓展国际香烟市场，于是将卷烟引入中国。杜克在 1902 年与英国的帝国烟草公司合伙，成立国际烟草集团英美烟公司，总部位于伦敦，其公司业务横跨全球，成为 19 世纪最大的跨国烟草集团，中国则是英美烟公司最大的市场盘踞点。

⁵ 中国烟草通志编纂委员会，《中国烟草通志（第二卷）》，页 391。

⁶ 北洋烟草公司是最早期以官商合办的形式创立的中国民族烟草企业，因人事、资金纷争，仅仅开办三年左右便停业。



图 1.3：北洋烟草公司出品的“龙球”牌香烟。实物年份：大约 1902 年；
（拍摄者：周佳玟；图片来源/拍摄地点：上海烟草博物馆；
拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。）

1904 年，中国爆发空前的抵美运动。⁷这次的暴动影响了外国进口的烟草，并在浩荡的抵制外货声浪中再度启发更多中国人创办专属中国的本土烟草品牌。“但由于这些企业大多先天不足、资金薄弱、设备简陋、管理落后，大多在与外国资本企业竞争中受挫夭折。”⁸ 纵然中国人致力创办属于中国本土的卷烟业，碍于现实条件像资源的缺漏和外来势力侵扰，以致创业之路阻碍重重。要数实力最强，并且垄断中国烟草市场的西方烟草企业，首推英美烟草公司。该公司早期出名的香烟是“品海”香烟（图 1.4）。“Pin Head”（品海）是最早进入中国的卷烟品牌之一，英文直译为“钉头”，烟标的主图为两根钉子，是造船用的，前面有两个尖，钉得极牢，颇具象征意义和殖民色彩。”⁹ 这枚烟标亦是英美烟公司最具标志的品牌之一。

⁷抵美运动的导火线是因为 1904 年美国限制华工入境、华工在美遭虐杀与排斥，清政府却无法保障旅美华工的人权，中美之间的冲突爆发。中国国内掀起抵制美货的社会运动。

⁸ 中国烟草通志编纂委员会，《中国烟草通志（第二卷）》，页 393。

⁹ 刘杰，《烟草史话》（北京：社会科学文献出版社，2014），页 141。



图 1.4：英美烟公司最早引入中国的香烟品牌——“品海”（Pin Head）牌香烟。
（图片来源：黄春文个人实物收藏摄影；实物年份：大约 19 世纪末 1900 年。）

南洋烟草尚未面世之前，英美烟草公司早已拥有众多不同地区的代理商、分行与商号。“该公司在远东所培植的势力，其中中国、法属安南、泰国、马来亚、荷属南洋群岛等都是该公司直接经营的地盘，形成一个势力圈。”¹⁰ 英美烟公司进入中国发展之后，它们牢牢地独揽中国的烟草原料、商机、劳力和客源。中国国内的烟草企业无论是规模、实力都无法与它们媲美，所以接二连三地停业。何以中国会成为英美烟草公司的投资重点地区？人口众多是主因。按照英美烟草公司执行董事詹姆斯·托马斯（James A. Thomas）于其著作《东方烟草贸易的开拓者》（*A Pioneer Tobacco Merchant in the Orient*）有提到：

中国的人口达到 450,000,000 人，平均每人一天吸取一支烟，我开始思考这样的烟草需求量，是美国无法供给的。中国种植的烟草比美国多，美国人也在指导中国人吸烟，杜克先生（James Buchanan Duke）请我参阅中国的烟草历史。我发现中国在大约 16 世纪就种植烟草，于 1568 年起从菲律宾岛屿引入烟草种植，而且

¹⁰ 上海社会科学院经济研究所编，《中国近代经济史资料丛刊：英美烟公司在华企业资料汇编第一册》（北京：中华书局，1983），页 5。

栽种的数量远比美国多，但主要是水烟的用途，烟味并不醇美。所以，我将北卡罗来纳栽种的高质量烟草引入中国，培训中国的劳工种植。我也聘请泥质专家引入美国进口的烟草种子和肥料。三年内，我们就取得非常满意的成果。¹¹

中国的人口优势提供了充足的客源和劳力，而成为英美烟草公司的投资重地。尽管在中国发生过多次的抵制外货运动，英美烟凭借殷实的资金、现代化管理方针、阵容庞大的员工和上乘的原料，让它们在中国乃至国际上站稳脚跟。¹²一直到 1945 年太平洋战争结束之后，英美烟草公司才全面退出中国市场，与南洋烟草之间的竞争亦画上句点。出于民族危机感，英美烟草公司过于强势，对中国的民族烟草企业的前景发展造成严重威胁，而且烟草业是现下中国及国际的热门行业，于是简氏兄弟决议兴办烟厂：

我弟兄当时抱着“实业救国”的想法，看到北洋烟厂的“龙球”牌，日本的“云龙”牌，香港的“朱广兰”等卷烟，生意颇好；且旅日期间，认得川井烟厂工人 1 人，自称技师，保证技术上可代解决一切，于是决心创办烟厂。在日本购得旧货蝴蝶式卷菸机 4 台，装回香港，筹备设厂。¹³

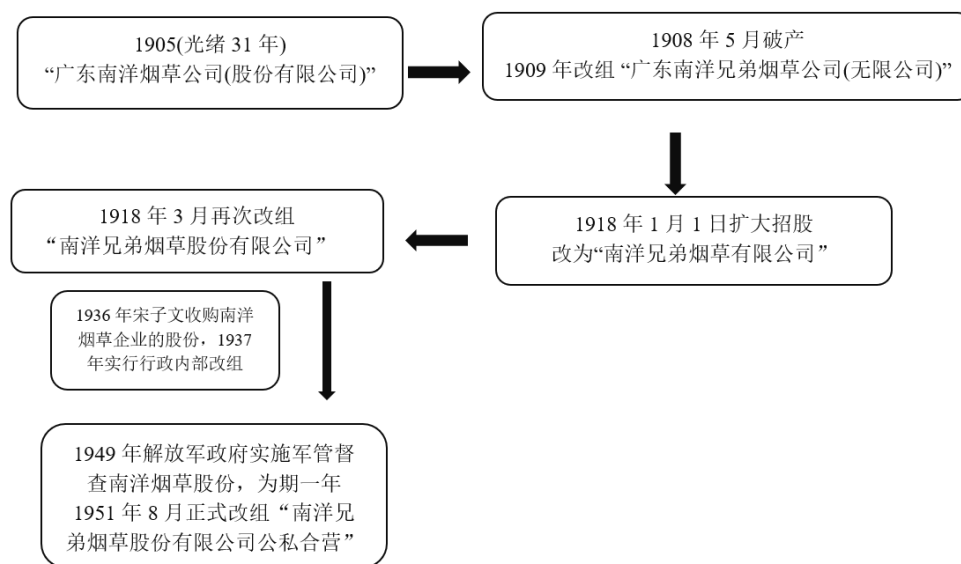
¹¹ James A. Thomas, *A Pioneer Tobacco Merchant in the Orient*, (Durham : Duke University Press ;1928) , 42-43.

¹² 英美烟公司 1902 年来华时的最初投资只有 21 万元，它所经营的卷烟厂仅为上海浦东一小厂，职工总数仅 170 余人。但到了抗日战争前夕，在三十多年内，通过利润再投资，它在华机构——驻华英美烟草公司的资本已为 21,554 万元，增加了 1000 多倍；它在中国各地已先后设有十一个卷烟厂、六个烤烟厂、六个印刷厂、一个包装材料厂和一个机械厂，职工总数共达 25,000 人，比开办时增加了 140 倍。参阅上海社会科学院经济研究所编，《中国近代经济史资料丛刊：英美烟公司在华企业资料汇编第一册》，页 2、3。

¹³ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》（上海：上海人民出版社，1958），页 2。原文之翻译有误，“川井烟厂”应译作“村井烟厂”。日本村井兄弟烟草公司（Murai Brothers Tobacco）是近代日本明治时期最富盛名的日本烟草厂，建基于京都，创办人村井吉兵卫（Kichibei Murai）素有日本的“烟草大王”之称。1990 年起，村井烟草取得邦萨克卷烟机的专利。据悉，村井烟草在 1899 年已经种植来自美国的烟草。我们可以得出一个结论，就是日本的烟草技术源头或货源皆是借鉴、采纳、改良于西方企业。参阅 Cox, Howard, *The Global Cigarette: Origins and Evolution of British American Tobacco, 1880-1945* (United Kingdom, Oxford University; 2000) , 39-45.

南洋烟草是建立在“实业救国”的社会思潮及烟草业兴起的大趋势之下，并且观察到其他的烟草公司生意旺盛，简氏兄弟深知这是不可多得的绝佳商机，售卖烟草是可以获利的。再者，简照南早年的人生经历和营商经验，也为南洋烟草的建立打下基础。¹⁴他们引进日本的人力资源与机器，于 1905 年在香港正式成立“广东南洋烟草公司”。从 1905 年至 1949 年，南洋烟草基于集资、拓展业务、人事变动、国家法令限制等因素，期间进行多次内部改组与更名（表 1.1），学界统称“南洋兄弟烟草公司”。本文的研究目的，是以探讨南洋烟草从 1905 年至 1936 年的营销策略为主。

表 1.1： 南洋兄弟烟草公司的改组流程图。¹⁵



¹⁴ 简照南生于广东南海黎涌乡人，十三岁父亲亡故后自始跟随叔父简铭石到日本从事买卖陶瓷。海禁解封之后，简铭石资助他经营轮船业，前往日本、暹罗、安南、欧美各地经商。游历各国经商的经验让简照南了解中国的社会实况，明白救亡行动刻不容缓。尤其正当烟草业的兴起，每年导致中国的白银大幅度流失。简照南认为若再不加以遏制，将会让中国的经济状况恶化。数年后，简照南从轮船行改行为烟草业，于光绪乙巳年（1905 年）在香港创立“广东南洋烟草公司”。参阅佛山市图书馆整理《民国佛山忠义乡志校注本（下） 卷十四·人物志八》（佛山：岳麓书社出版社，2017），页 725。

¹⁵ 表 1.1 按以下资料综合整理：中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 4、10、135、650。

一、 研究动机与研究方向

所谓“营销策略”，就是商家、企业或任何买卖组织在市场上指定的计划，以期实现特定的市场目标，亦视为“营销战略”。从广泛来看，营销策略的范围通常离不开市场定位、品牌塑造、销售渠道和对象等。根据杨保军在他的专著《市场营销学》指出，市场营销作为企业的重要职能，具有完成企业营销任务、获取竞争优势、提升市场竞争力的功能。¹⁶作者亦进一步定义营销战略为企业根据使命、营销目标和财务目标指定营销战略规划、在综合考虑外部市场机会及内部资源状况等因素的基础上，确定目标市场选择和市场定位，选择相应的市场营销策略组合，并予以有效实施和控制的过程。¹⁷营销策略的主要目的，就是为了让企业将利润、营业资源、效率、收入、客源流等方面达到极致，并根据市场的需求、环境与对象进行长远性与全局性的对策，当中也包括内部人员协调与业务分配。故此，营销策略对于企业的前景走向有着不可分割的联系，支配企业的升跌起落。

本文的研究对象是民国时期的中国民族企业——南洋兄弟烟草公司，时间框架是从1905年至1936年，横跨清末到抗战前的民国时期。本文引用中国近代社会为研究背景，研究视角是从民国商业史出发，并以近代民族烟草企业的发展概况、弱点、外资烟草业进入中国发展的切题。依循行文脉络，再承接南洋烟草的建立与当下的社会状况的连带关系及它们所采用的营销策略。基于现有的研究成果大多着重于南洋烟草和英美烟草公司广为人知的斗争史、广告竞争，所以本研究旨在探讨南洋烟草在面临多重困难及在清末民国复杂的大时代背景下，从1905年至1936年具体以哪些重点营销策略开辟商路，成为少有的中国烟草巨商。这是本文的研究动机及研究价值。

¹⁶ 杨保军，《战略营销管理》（北京：社会科学文献出版社，2023），页15-16。

¹⁷ 同上。

本文划分三个时段，即 1905 年至 1914 年为创业期、1915 年至 1919 年为全盛期，1923 年至 1936 年为衰落期。这段时间线的用意在于 1905 年至 1936 年之前南洋烟草皆是以简氏家族为核心经营者。1936 年之后正式易主，由宋子文全权操控企业的一切运作。自此之后，南洋烟草的发展过渡到另一个完全不同性质的阶段。紧接着中国进入中日抗战、国共权力斗争，复杂程度加剧的时局，直至中华人民共和国政府于 1949 年成立，局势才逐渐稳定。此时的时代背景与南洋烟草在建立初期到营业高峰期已相去甚远。故此，本文以 1905 到 1936 年为时间线，贯穿创业、全盛期到衰落的发展阶段，以历史事件、营业额数据、烟标样本、统计图表等多种辅助证明，分析南洋烟草的营销策略及概述其发展史。

二、问题意识

本文透过三项问题展开讨论。其一、创立于 1905 年的南洋烟草是如何幸免于像其他同行一样迅速倒闭的状况，以及它们为何不直接在中国开业？它们的据点策略带来什么优势？针对这些问题，本研究先从清末民初的整体社会状况切题，勾勒民族企业的发展背景与生存状态，再接着陈述南洋烟草的创立之缘由及与它所处的时代背景和大环境有何关联。接着，本文进入正题，叙述南洋烟草建立之初，该公司采取什么样的据点策略及应敌策略。面对英美烟草公司的来势汹汹，它们如何在创业初期的艰辛发展中站稳脚跟，避过稍纵即逝的收场，是本文将要探讨的。

其二，1915 年南洋烟草才进入上海发展，这段时期为什么是南洋烟草的“黄金时段”？过程中它们面对何等的挑战及如何实践民族企业的社会角色，何以融入中国的市场，并在 1919 年达到全盛期？在此部分，本文将会着重陈述南洋烟草在中国立足市场的营销策略，如何充分利用那时候中国社会弥漫救亡的口号、爱国情绪及国货运动带动的热潮热潮来推广与展现自己的品牌。它们透过什么样的品牌策略打入市场？再加上西方国家因为世界第一大战的时局影响，它们紧握“天时地利”的契机，同时与来自英美烟草公司开启正面交锋。南洋烟草为什么在 1919 年之后会达到巅峰时期，皆是本文的焦点内容。

其三，20 年代开始的南洋烟草迅速由盛转衰，其营业状况直线下滑的原因是否与发展方针有关抑或是受到市场因素影响？在这个部分会提到南洋烟草后期的营业策略和发展状况，何以在短短的十余年中就耗尽前期累积的资产和基业？当中出现什么致命的问题？这些议题都是较少学者有涉猎的。因此，本文亦会补缀这部分的研究，分析南洋烟草走向没落的原因。

第二节 前人研究成果

迄今为止，尚未有针对南洋烟草从 1905 年至 1936 年的营销策略的文章。南洋烟草的研究众多，从宣传手法、广告策略、国货运动、中外烟草的商业竞争等皆有丰富的成果，研究视角也很广泛。故此，本文罗列与南洋烟草的营销策略、民族企业、中外烟草企业等相关的中英文专著、硕士及博士论文及相关史料，整理为本部分的内容，并陈述这些资料对本研究的裨益与参考价值。

一、民国时期的烟草企业发展之研究

《南洋兄弟烟草公司史料》是进行任何关于南洋烟草的课题最基本且不可缺的关键文献，有记载完整的企业发展史、营运状况、营销策略、烟草销量数据、会议档案等珍贵史料。¹⁸另一本由南洋烟草本身在 1918 年出版的书是《赈灾记》，收录大量灾情的报导和旧影，为本文提供南洋烟草参与赈灾、进行慈善事业的有力证明，展现民族企业家的人文精神。¹⁹美国学者高家龙（Sherman Cochran）著，由樊舒华、陈麟荪翻译的《中国的大企业——烟草工业中的中外竞争（1890-1930）》（*Big Business in China: Sino-Foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890-1930*）是一部中国近代烟草史的巨作，记述中外烟草企业的抗争史，以英美烟草公司和南洋烟草为实例，揭示双方的对峙过程和整体局面。其内容着重在英美烟草公司与南洋烟草之间的竞争史抑或民国时期的烟草企业的实况、烟草税制度等，对本文了解民国经济史有一定的作用。²⁰

牛津大学出版的专著《烟草种植的发展：英美烟草公司的起源与进程，1880-1945》（*The Growth Cigarette: Origins and Evolution of British American Tobacco, 1880-1945*），作者是英国历史学家霍华德·考克斯（Howard Cox）。此书论述 20 世纪英美烟草公司的进军国际市场的策略，分析 20 世纪英美烟草公司在统领全球烟草工业中的角色扮演、国际投资、商业挑战，也包括分析手卷烟过渡到工业时代，并对英美烟草公司的历史进行严谨的整理。²¹这本专著让本文清楚英美烟草公司的历史，并分析该公司与南洋烟草彼此的实力差异，进行较为客观的论述。无论是英美烟草公司与南洋烟草的竞争史或者是民国时

¹⁸ 中国科学院上海经济研究所、社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》。

¹⁹ 南洋兄弟烟草公司，《赈灾记》（上海：南洋兄弟烟草公司，1918）。

²⁰ 樊舒华、陈麟荪译《中国的大企业——烟草工业中的中外竞争（1890-1930）》（北京：商务印书馆，2001）。

²¹ Howard Cox, *The Global Cigarette: Origins and Evolution of British American Tobacco, 1880-1945* (UK: Oxford University Press; 2000) .

期的烟草企业的实况及烟草税制度，作者均有提及，旁征博引许多官方档案，对本文了解民国经济史皆有其用。方宪堂著《上海近代民族卷烟工业》专论中国民族卷烟工业在上海的生存状态和进程，也有提述南洋烟草在上海的营销状况。²²

应俊豪的期刊论文〈太平洋战争前英国政府对日本钳制英美烟公司在华营运的反应（1941）〉论述 40 年代日军侵入中国的时期，英美烟公司的发展。²³基于日美的政治关系不断恶化，日军通过冻结英美烟草公司在中国的资金和占据公司资产，强硬的手段让该公司的营运严重受阻。此举是要报复美国和英国对日本实行的经济制裁及禁运政策，直接令英美烟草公司犹如瓮中之鳖，备受夹攻却无法动弹。日本政府借机迫使英国及美国政府出面交涉和进行谈判，并赋予相应的政治利益，作为解除冻结资产的条件。这篇论文对本研究的助益，是让本文知晓英美烟草公司如此庞大的跨国烟草企业，何以在太平洋战争之后毅然从中国全盘撤资的来龙去脉。

二、南洋兄弟烟草公司的营销策略研究

i. 广告营销策略

黄玉涛著《民国时期广告业研究》研究民国时期的广告史、广告类型、广告手法也有陈述南洋烟草的广告策略。这本专著的内容分析各行业的促销手法，虽非专论南洋烟草，作为额外的参考材料亦有其用处。²⁴程希主编的《烟画背后的爱国史：金正琥先生捐涉侨烟画图鉴》展示许多不同烟草公司的出品，南洋烟草也包含在内。²⁵本文从中得知南洋烟

²² 方宪堂，《上海近代民族卷烟工业》（上海：上海社会科学院出版社，1989）。

²³ 应俊豪，〈太平洋战争前英国政府对日本钳制英美烟公司在华营运的反应（1941）〉，《国史馆馆刊》第 80 期，2024 年 6 月，页 81-120。

²⁴ 黄玉涛，《民国时期广告业研究》（厦门：厦门大学出版社，2009）。

²⁵ 程希，《烟画背后的爱国史：金正琥先生捐涉侨烟画图鉴》（天津：文物出版社，2018）。

草如何位列国货的等级和设定产品主题，以吸引人流。Wu, Huaiting 撰写的英文期刊论文〈1920 年中国的消费群体的广告结构〉（*The Construction of A Consumer Population In Advertising In 1920s China*），有提及南洋烟草在《申报》是最大篇幅的烟草广告。此篇文章专注探讨 1920 年代的商业竞争手段，可以看到各个经济领域的广告特色。²⁶ 李惠芬的硕士论文《二十世纪上半叶英美烟草公司与南洋兄弟烟草公司营销策略比较研究》，比较两家烟草公司的商业战争和营销策略，如价格战略、广告战、货品质量与情报战等。²⁷ 这篇论文适用于比较型的研究，作者综合多方面的资料进行的细致梳理，也融入作者本身的观点，对本文理解两家公司的竞争手法、广告的应用和行销手段甚有帮助。

衣若芬著《南洋风华：艺文、广告、跨界新加坡》收录的单篇论文〈吸烟与爱国：“五四运动”前后南洋兄弟烟草公司在新加坡《叻报》的广告〉，这篇文章着墨于南洋烟草刊登在新加坡本土报章《叻报》的广告，在民族情绪高涨的时期如何把香烟结合爱国情怀，吸引民众购买南洋烟草的产品，并在 1919 年达到全盛期。²⁸按照作者的研究，南洋烟草在 1919 年达到巅峰期，是因为爱国广告的效应让它们获取高盈利。本文按照这项线索进一步研究，得知 1919 年南洋烟草之所以进入全盛期，广告策略固然是有着巨大动力。但更关键的是，南洋烟草在极为敏感的五四运动时期，受到英美烟草公司制造一场“日籍风波”，被指是“伪国货”而遭到民众倒戈。为此，简照南宣告主动放弃日本户籍，让企

²⁶ Huaiting, Wu, “*The Construction of A Consumer Population In Advertising In 1920s China*”, Vol. 20, No. Sage Publications, Ltd. (January 2009) : 147-171.

²⁷ 李惠芬，《二十世纪上半叶英美烟草公司与南洋兄弟烟草公司营销策略比较研究》（南京：师范大学硕士学位论文，2002）。

²⁸ 衣若芬，《吸烟与爱国：“五四运动”前后南洋兄弟烟草公司在新加坡《叻报》的广告》，收录于衣若芬，《南洋风华艺文·广告·跨界新加坡》（新加坡：Global Publishing, 2016），页 31-79。

业重获民众的信赖，奠定了其民族企业的地位。此外，南洋烟草在 1915 年进入中国地区发展之后，短短的几年内就拥有一定的营业规模，根基稳定；1919 年厘清相关谣言之后重获民心，在浓烈的爱国情绪推波助澜下，营业也达致高峰期。此部分是作者没有细谈的。为此，本文将会补充相关内容，同时也会综合该公司所处的大背景，剖析南洋烟草为何被指是“伪国货”以及这项标签的客观性。

ii. 商业营销策略

庄仁杰的单篇论文《太平洋战争前中国跨国企业在东南亚：以南洋兄弟烟草公司的发展为例（1915-1941 年）》，以战前南洋烟草在东南亚地区的营运状况为题。跳脱于一般以中国为中心来看待南洋烟草的营销状况，专注于新马地区的公司结构、销售网络、宣传策略、营销手法等。²⁹庄仁杰的论文虽是聚焦于东南亚地区的营销状况，但是并未对南洋烟草为何在香港创业和东南亚地区开设分号作论述，本文将会对此部分的内容作增补。庄仁杰的另一篇期刊论文《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》专论简氏家族在 1916 至 1918 年期间对南洋烟草的前景规划，可以了解简氏家族内部的状况以及关系如何影响企业的发展。³⁰

同样是庄仁杰所撰写的《华人家族企业与华人家族之间的互动关系——以南洋兄弟烟草公司及简氏家族为个案》（*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*）聚焦

²⁹ 庄仁杰，《太平洋战争前中国跨国企业在东南亚：以南洋兄弟烟草公司的发展为例（1915-1941 年）》，收录于吴小安、黄子坚主编《全球视野下的马新华人研究》（北京：科学出版社，2019），页 117-145。

³⁰ 庄仁杰，《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》，《马来西亚人文与社会科学学报》2017 年 12 月，页 17-32。

于分析依靠亲属关系为权利核心的行政结构，以南洋烟草为例，讲述传统的家族企业模式对企业有着何等的影响力与弊端。阅览这篇论文，本文理解虽然南洋烟草是在整个社会走向工业化、现代化的形势下建立。即便如此，它们仍然未能摆脱固有的家族企业模式，后期出现无法平定的家族权力斗争，几乎击垮公司的基业。从中，本文也明白南洋烟草走向衰弱的原因之一，是因为家族企业本身的性质和弱点，依靠亲属关系经营的企业，极易陷入利益与人际关系失控的汤网。³¹ MacDonald, David Swan 的博士论文《英国在中国的投资—1895-1940》（*British Investment in Mainland China —1895-1940*）概述 20 世纪英国在中国的投资情况，但对于南洋烟草的营销策略和局势并分析不多，内容侧重英方的投资策略和英美烟草公司在中国的营业情况，是研读该公司的发展史与英国经济史的好材料。³²

iii. 国货运动

潘君祥编著的《近代中国国货运动》专论国货运动的起源、发展脉络及对中国经济的作用。这本专著是研究国货运动不可缺少的学术资料，其中也有收录关于南洋烟草在国货运动中的营销方式。³³另一本同样由潘君祥主编的《中国近代国货研究》收录多篇关于民族企业参与国货运动的论文。³⁴庄仁杰著《中国国货运动：中国和英属马来亚的比较研究，1912-1941》对比中国和新马之间的国货运动，也有解析南洋烟草在国货运动中的营销策略。³⁵从中，本文得知南洋烟草在东南亚地区宣传国货运动的手法及借助国货运动为

³¹ 庄仁杰, “*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*” (PhD diss, The Chinese University of Hong Kong, 2015), 1-292.

³² Macdonald, David Swan, “*British Investment in Mainland China (1895-1940)*” (PhD diss., College- School of Oriental And African Studies, 2005), 1-363.

³³ 潘君祥, 《近代中国国货运动》(上海: 上海社会科学院出版社, 1998)。

³⁴ 潘君祥主编、全国政协文史办、中华全国工商联文史办、上海市工商联文史办及上海社会科学院经济研究所合编的《中国近代国货研究》(北京: 中国文史出版社, 1995)。

³⁵ 庄仁杰, 《中国国货运动：中国和英属马来亚的比较研究，1912-1941》(新加坡: 国立大学中文系硕士论文, 2009)

自己增加名气，也解释了为何南洋烟草会在东南亚地区开设分号。苗鑫宇编著的硕士论文《国货运动与南洋兄弟烟草公司发展的相关性研究（1912-1936）》专论国货运动的前因后果以及南洋烟草在国货运动中的策略与动向。这篇论文从国货运动的起源、南洋烟草上升为国货、如何推销其产品是国货等、皆有宏观的详述，加深本文对国货的认知，是一篇值得参考的学术论文。³⁶

南洋烟草加入新马地区的国货运动，有在 30 年代由新加坡本土报章《南洋商报》及国货主办方出版的特刊，有收录该公司参与国货运动的旧影和新马地区的国货广告。其中一本是《1932 新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊》。³⁷《1933 新加坡大世界第二届国货展览会特刊》发布劝诫国民使用国货的教育性报道，加速国货运动的进程和鼓励人民采用国货。³⁸《1936 新加坡中华总商会第二届国货展览推销大会特刊》同样鼓励消费者购买国货，灌输全国人民大家支持国货，对挽救母国的经济有着举足轻重的影响力。³⁹

依据上述列举的文献，可以得知诸多前人研究成果多偏向以剪裁某个时段为研究的时间框架，主题亦多元化，但是并无一个较为完整的时间脉络和概括三处核心商业地带（香港、东南亚及中国）的营销策略研究。举个例子，庄仁杰的《太平洋战争前中国跨国企业在东南亚：以南洋兄弟烟草公司的发展为例（1915-1941 年）》，省略 1915 年之前南洋烟草的兴起以及它的时代背景有何关联、当时的中国的民族烟草企业发展的具体状况以及为何南洋烟草选择在东南亚市场为初期的营业基地，而不是直接进入中国营业等相关

³⁶ 苗鑫宇，《国货运动与南洋兄弟烟草公司发展的相关性研究（1912-1936）》（中国：浙江财经大学硕士论文，2016）。

³⁷ 新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊编辑部，《1932 年新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊》（新加坡：新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊编辑部，1932）。

³⁸ 林建邦、潘醒依编辑，《1933 新加坡大世界第二届国货展览会特刊》（新加坡：大世界第二届国货展览会特刊编辑部，1933）。

³⁹ 新加坡中华总商会，《1936 年新加坡中华总商会第二届国货展览推销大会特刊》（新加坡：新加坡中华总商会，1936）。

的议题。这几项问题皆是知悉南洋烟草的建立甚至到全盛期的营销策略的关键部分，所以本文将会加以叙述。另外，庄仁杰在这篇论文也强调“南洋烟草在 1915 年重返中国市场”。⁴⁰ 实际上，南洋烟草在 1905 年创立之后，直至 1915 年之前，这段时期企业的业务专注于香港及东南亚地区，并未曾在中国营业。故此，本文认为以“重返”，即“重新返回之意”来描述是不甚精确，可以用“进入中国市场”代之。此外，衣若芬著〈吸烟与爱国：“五四运动”前后南洋兄弟烟草公司在新加坡《叻报》的广告〉，这篇文章收录分析许多南洋烟草的报章广告，却并未采用南洋烟草的烟草包装作为例证，是明显的不足之处。

针对上述两项前人研究尚缺的部分，本文的研究价值体现在笔者选择以南洋烟草的创立期、全盛期及走向衰落，有完整的时间线与历程，可以知道南洋烟草的营销策略及它的兴衰史。再加上，本文涵盖的研究范围与视角，囊括南洋烟草的三处营业地点，即香港、东南亚及中国。为了突显内容的历史意义，本文采用来自上海烟草博物馆以及作者本身采集的南洋烟草的烟草包装样本，作为扎实的辅助证明之余，也避开诸多研究以报章广告为核心材料的写法。简单而言，本文跳脱一般以切分时段的方式作为时间主轴，而是贯穿三个时期，并结合大量的史料，如南洋烟草的产品实物与旧影等，为这家公司进行一次充分的补足，正是本文的研究价值所在。

⁴⁰ 庄仁杰之论文《太平洋战争前中国跨国企业在东南亚：以南洋兄弟烟草公司的发展为例（1915-1941 年）》，收录于吴小安、黄子坚主编《全球视野下的马新华人研究》（北京：科学出版社，2019），页 121。

第三节 研究方法

本文所用的研究方法包括历史文献分析及报章分析。按照袁方和王汉生编著《社会研究方法》，“所谓文献，指的是包含我们希望加以研究的现象的任何信息形式。”⁴¹文献的类型与来源有许多种，如个人文献、官方文献、历史文献、报章文献等。本文采用的文献如历史文献及报章，按照时空背景铺排相关资料，思考可以延伸的研究议题。这项方法让本研究通过搜集丰富的史料之余，亦可以让本文透过这些素材进行排比来呈现南洋烟草在不同时期的发展面向。借助于多种文献的整合，让本研究更为深入探索南洋烟草的历史，利于研究开展更多的思路，并对中国民族烟草企业的发展历程有更坚实的知识把握。

一、历史文献分析

依据袁方和王汉生在《社会研究方法》同样有对历史文献分析的定义，作者认为“在某种意义上，要从文献中划分“历史”的文献这一部分是不可能的，因为所有的文献资料实际上都是属于历史的，即都是关于过去的。但是，在实际研究中，人们依旧根据若干特征将这一类文献与其他文献区分开来。”⁴²按此说法，历史文献分析法是正规的研究方法，是可以成立的。依据赵吉惠编著的《历史学方法论》指出，“大体来说，史料包括文字记录与人类活动的遗物、遗迹，以及口碑等三类。文字记录包括古人遗留下来的书籍、档案、方志、谱牒、报刊、账簿、信札、契约，以及甲骨文、金文、简牍、帛书、碑

⁴¹袁方主编、王汉生副编，《社会研究方法教程》（北京：北京出版社，1997），页392。

⁴²袁方主编、王汉生副编，《社会研究方法教程》，页396。

铭、墓志等。”⁴³这是历史研究的主要依据与史料。人类活动的遗物、遗迹包括遗物和遗址两个部分。遗物有生产工具、生活用品、装饰品、美术品、衣物等历史文物。⁴⁴

本文参考关于南洋烟草的企业内部文献，比如盈亏统计分析、财务报告、营销统计表、官方统计多数皆来自《南洋兄弟烟草公司史料》（下文简称《南洋史料》）。庄仁杰在《太平洋战争前中国跨国企业在东南亚：以南洋兄弟烟草公司的发展为例（1915-1941年）》这篇论文的文献回顾中有提到，许多《南洋史料》的档案已经开放，但是部分在《南洋史料》中收录的资料至今仍然无法从开放的档案中看到。⁴⁵尽管如此，现存的《南洋史料》对本文的研究用途已是足够。

除了《南洋史料》，本文也采用的历史文献如各项关系南洋烟草研究的书籍、报刊资料、烟草样本等作为素材。这些烟草样本来自上海烟草博物馆的收藏品，是笔者特别委托友人周佳玟前往这家博物馆拍摄南洋烟草的烟草包装样本及旧影，进行筛选后作为适用的研究材料。笔者自己也采集和寻获部分烟草包装的样本。它们不止是历史价值极高的收藏品，也是关键的研究材料。所有收集到的样本均会注明出处和年份，以示如实呈报。

二、报章分析

报章是人们获取资讯的媒介。新闻报导是人们理解社会状况的信息来源，是大众最直接，也是最容易获取资讯的渠道，同时也是官方塑造社会意识形态的载体。在研究材料方面，报章亦是同等重要。“这是文献中用得较多的资料。从报刊的版面、封面、标题，

⁴³ 赵吉惠，《历史学方法论》（四川：四川成都出版社，1987），页 39。

⁴⁴ 同上。

⁴⁵ 庄仁杰之论文《太平洋战争前中国跨国企业在东南亚：以南洋兄弟烟草公司的发展为例（1915-1941年）》，收录于吴小安、黄子坚主编《全球视野下的马新华人研究》，页 120。

直到刊登的文章、消息、报告等等都可以是人们进行社会研究尤其是采用内容分析方法所用的材料。”⁴⁶ 报章记载的内容不止作为史料，亦可让研究者快速带入一个特定的时代境况和掌握社会风貌，从而增加研究的公信力和真实性。本文从各个报章如中国的《申报》、《大公报》、《人民日报》；东南亚地区的《叻报》、《南洋商报》等进行探查，从中取得许多关于南洋烟草在报章上刊登的国货广告、企业公告、活动消息、赈灾、筹款、义卖等各个方面的资料。故此，本文依据情况筛选及引用报章的资料，以增添论文的内容、佐证和可读性。

第四节 研究架构

本研究之研究架构共有五章。第一章是绪论，第一节是研究背景，交代南洋烟草的时代背景、中国近代初期民族烟草企业的生存状态以及烟草外资在中国发展的实况，再进入南洋烟草建立的部分。接着是说明本文的研究动机、研究方向与问题意识。第二节是前人研究成果、第三节是研究方法及第四节是研究架构。第二章是南洋烟草创业初期营销策略（1905-1914）。第一节着墨于南洋烟草在香港创业，为何不是直接在中国地区开业的原因。这个部分也会带出南洋烟草也在东南亚地区，华侨聚集地开设分号，说明原因为何选择东南亚地区作为扩张地区。这样的地点策略有何益处？第二节着重在南洋烟草与英美烟草公司之间的商业竞争，诸如商标战、合并建议，结合两个部分得知南洋烟草在英美烟草公司的挑战中如何开创销路和拓展营业，化危机为商机。

⁴⁶ 袁方主编、王汉生副编，《社会研究方法教程》，页 395。

第三章是南洋烟草全盛期的营销策略（1915-1919），讲述南洋烟草在中国的发展历程。第一节是讲述南洋烟草如何透过国货运动进行推销及进行宣导爱国思想，并且可以清楚知道国货运动对民族救亡行动的功能和重要性。第二节是定价策略，论述南洋烟草的定价策略，它们因时制宜并根据各个市场对象进行价位的调度，达到开创市场、建立商业人脉、客户及迎战英美烟草公司的成效。第三节本文将会概述性地交代英美烟草公司与1915年及1919年先后对南洋烟草发动的“日籍风波”之始末，为什么会让南洋烟草遭受强烈的舆论抨击及它们采取的应对策略，尔后逆转为国民族烟草企业的佼佼者。第四节讲述南洋烟草借以参与公益活动为营销策略，履行作为民族企业家对社会的义务与责任之余，建立优良的名声，也是打通市场的手段。

第四章讲述20年代至1936年，南洋烟草从全盛到没落的缘故。为了创造更宏大的商业版图，南洋烟草采取大肆建厂及多元投资的扩张策略，却因为发展方向的定位不明及遭遇市场变迁，夹杂着家族成员之间的恶斗，不堪债台高筑的压力而脱手企业予宋子文。第五章的结论将会总结南洋烟草从1905年至1936年的重点营销策略具体是哪些，为企业开创与其他同行不一样的商业格局，贯穿行文概述其创立、全盛到没落的转折过程。间中经历多次的辗转起伏、重振旗鼓，屹立不倒数十年，是中国民族烟草企业史上最有代表性的企业。最后也会再次强调南洋烟草的建立之缘由，是在中国的经济与政治主权皆旁落西方列强，民族危机深重的情况之际，从而突显其历史意义和企业所包含的时代价值。

第二章 南洋兄弟烟草公司创业初期的营销策略（1905-1914）

中国的烟草企业的发展过程筚路蓝缕。处在竞争十分激烈且充满外来危机的商业环境中，能够稳定存活的民族烟草企业是稀少的。开业初期的南洋烟草同样举步维艰，甚至因为与英美烟草公司的商业竞争而一度负债破产。究竟南洋烟草如何开发市场，生存下来？本部分将叙述南洋烟草创立初期的据点策略，诸如创业于香港及开设东南亚地区的分号之具体原因与好处、与英美烟草公司之间的商业交锋等方式开创商路，从中得知南洋烟草前期的创业历程与营销策略。

第一节 据点策略

南洋烟草的开业地点坐落在香港。它们选择香港为莫基地的原因，我们可以从几个方面的资料去推测。首先是简照南的人生渊源。他本人自幼跟随叔父简铭石经商谋生而定居于香港，所以香港成为了简氏家族创业的发源地。南洋烟草在香港开业的另一好项处，不排除是因为与香港作为自由港的经济繁荣有关。“19 世纪 60 年代以后，香港继续实行自由港和自由经济政策，以进出口贸易为“龙头”，面向海外市场，走外向型经济的道路，两次“拓界”使香港的规模经济实力大大提高，英占初期依靠鸦片走私和苦力贸易这种原始积累的方式，使英资企业和港英政府积聚起大量资金；英国凭借新的不平等条约取得越来越多的特权，也使香港在华经济贸易关系中处于有利地位。”⁴⁷

⁴⁷ 卢受采、卢冬青，《香港经济史（公元前约 4000—公元 2000 年）》（北京：人民出版社，2004），页 111。

香港作为英殖民地乃至国际贸易的主要港口之一，自由港的政策带动香港经济起飞，创造了繁荣的贸易环境。不管是在地缘条件、商业环境或是局势，香港比起中国的情况来得较有保障，香港的竞争压力也比起中国来得平和。英美烟草公司的商业网很早就遍布国际，亦有部分子公司或代理商在香港，但是它们的业务的重心和工厂地点集中在中国和别的国家（表 2.1），并没有在香港建厂。⁴⁸除了南洋烟草，其他在香港知名度较高的烟草商号就是朱广兰。⁴⁹这家由华商经营的公司，比南洋烟草更早开业。朱广兰的衰微时期大约在 1890 至 1910 年之间，适逢烟草业蓬勃发展之期，也正是接近南洋烟草建立之初。朱广兰虽然生意鼎盛，但销售的范围不是专卖烟草。有鉴于此，朱广兰并无太大的可能是南洋烟草的商业对手，由此减少了一个同行竞争的风险。除了朱广兰以外，其他早期在香港的烟草商的历史或相关研究仍有待深耕。

表 2.1：英美烟草公司在各国建立的工厂列表。⁵⁰

英美烟草公司在各国的工厂	
欧洲	英国、德国、荷兰、比利时、丹麦、瑞士、马耳他
美洲	美国、加拿大、墨西哥、荷属圭亚那、英属圭亚那、西印度群岛、尼加瓜拉、南美各国
非洲	埃及、英属东非联邦、南非联邦
亚洲	巴基斯坦、印度、荷属南洋群岛、马来亚、缅甸、泰国、法属安南、锡兰、中国、满洲(指东北地区)
大洋洲	澳大利亚、新西兰

⁴⁸ 英美烟公司在 1903 年收购“老晋隆洋行”（一家以卷烟机生产烟草的私人公司，以出产“品海”香烟（Pin Head）为人所知），随后再划出子公司如大英烟草、美国香烟公司等，1903 年开始在香港注册代理来自英国的香烟，但所有的中心业务仍然是集中在中国地区。其余关于英美烟扩充业务之细节，可以参阅上海社会科学院经济研究所编，《中国近代经济史资料丛刊：英美烟公司在华企业资料汇编第一册》，页 10。

⁴⁹ 朱广兰起源于十九世纪末道光末年（确切年份不详），由广州人士朱延宾创立，开业于广州。其业务相当发达，售卖烤烟、食油、药油、酒、罐等各类杂物，是一家综合性的华人企业。管理处设于香港，总厂设于澳门，名为“朱昌记”。其分店广布于广州、澳门、马来亚地区（新加坡、檳榔嶼、森美兰等地）、印尼等。因人事纷争，朱广兰在 1890 至 1910 年之间就从兴盛走向衰落。朱广兰的发展史，详见朱克礼，〈朱广兰的兴衰〉，收录于中国人民政治协商会议广东省广州市，《广州文史资料选辑第二十一辑》（广东：广东人民出版社，1980），页 196-206。

⁵⁰ 表 2.1 资料取自：上海社会科学院经济研究所编，《中国近代经济史资料丛刊：英美烟公司在华企业资料汇编第一册》，页 5。

此外，前文有提及许多中国民族烟草企业因营运技术不足、配备欠缺、西方企业势力过强、官司诉讼案等，被打击至歇业。倘若南洋烟草直接进入中国开业，以它们的实力是否足以与英美烟草公司较量？此问题可在双方开业初期（英美烟草公司于 1902 年进入中国发展）的资金、材料、员工数量、资本等（表 2.2）对比作思考。按照表 2.2 之统计可知，建立初期的南洋烟草的技术、资金、人力、工厂规模等，比起英美烟草公司是有明显的落差。“相比较而言，华商烟厂使用的大多是陈旧落后的卷烟设备，后在英美烟草公司工作多年的史鹤鸣根据英美烟草的机器设备自己制造出了中国第一台卷烟机，以后华商烟厂多使用这种卷烟机，但该机器依然远远落后于英美烟草公司的新式机器。”⁵¹

表 2.2： 南洋兄弟烟草公司与英美烟草公司的储备资源实力对比表。

（从 1902 年英美烟草公司进入中国地区发展计算至 1908 年南洋烟草宣布破产）⁵²

项目	英美烟草公司	南洋兄弟烟草公司
创办年份	1902(进入中国地区发展)	1905
地区	上海浦东(第一间厂)(1902 年) 汉口六合路(第二间厂)(1906 年)* (仅计算中国境内之分局， 不包括西方地区)	香港区罗素街旧货仓
工厂面积	上海浦东厂面积占地 38 万平方米， 建筑面积 3.36 万平方米 汉口工厂大约 150x50 平方尺	香港烟厂面积约 1 万方尺
投资数额	21 万元	3 万元
烟草原料来源	美国	美国烟：泰利(Taylor) 中国烟：黄冈、均州、南雄
机器/技术来源	美国	日本
员工人数	上海浦东厂在 1902 年的人数从 170 余人，直到 1906 年暴涨至 2500 人	男月工 16 人、女日工 100 人 日本男技师 7 人、女技工 4 人
机器	新式卷烟机器 (每日可生产 800 万 至 1000 万支烟)	1 座小型锅炉、1 座小型发电机、2 水 石磨刀机、2 台切烟草丝机、4 台旧货 蝴蝶式卷烟机、1 间暖气蒸房 (每日可生产大约 5 万支烟)

⁵¹ 全群旺，《英美烟草公司在华销售研究（1905-1952）》（合肥：合肥工业大学出版社，2017），页 31。

⁵² 表 2.2 按中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 17、19、21、上海社会科学院经济研究所编，《中国近代经济史资料丛刊：英美烟公司在华企业资料汇编第一册》，页 2、156、全群旺，《英美烟在华销售研究（1905-1952）》（合肥：合肥大学出版社，2017），页 31、樊舒华、陈麟荪译《中国的大企业—烟草工业中的中外竞争（1890-1930）》，页 25、唐国良主编、上海市浦东新区政协学习和文史委员会、中国上海市浦东新区委员会党史办公室、上海市浦东新区温室学会编辑《辛亥革命中的浦东人》（上海：上海社会科学院出版社，2011），页 259 综合整理。

这项说法可以解释为何许多中国烟草企业会倒闭，不只是因为无力抵挡西方企业的势力，生产力疲弱和技术设备质量低也是致命因素。在基础配备、资金和生产条件不足的情况下贸然在中国开业，要应对实力稳固并且早已称霸国际的英美烟草公司及同行竞争，营运风险亦会剧增，绝非初期生存的良策。它们在香港奠基，理想的地方条件供给企业拓展营业的机会，证明南洋烟草初步的据点策略是明智的。这个说法也可以从南洋烟草在香港的营业额得到印证。

表 2.3：南洋兄弟烟草公司在香港的销售数量和销售费用。

（未包括上海地区，金额单位香港银元，每箱以五万支计）⁵³

年份	销售数量		销售金额		销售费用		备注
	数量(箱)	指数 (1912 年=100)	金额(元)	指数 (1912 年=100)	金额(元)	销售费用 占销金额%	
1912	4,758	100.0	433,031.71	100.0	17,797.22	4.11	营业费用中包括 17,175.38 元之特别费用。营业费用包括 39,482.60 元之特别费用
1913	6,958	146.2	—	—	—	—	
1914	10,534	221.4	—	—	52,001.80	—	
1915	18,609	391.1	2,323,467.32	536.6	110,007.68	4.73	
1916	26,217	551.1	3,494,463.93	807.0	134,174.66	3.94	
1917	33,825	710.9	4,812,959.25	1,111.5	182,892.45	3.80	
1918	37,018	778.0	5,622,644.02	1,298.4	—	—	
1919 年 10 月止	38,960	818.8	6,318,109.49	1,459.0	—	—	

根据表 2.3 的统计，南洋烟草在香港总厂的销售金额及费用的数据，虽未记载 1905 年至 1911 年确切数目，亦未包括其他的营业费和杂费，但是仍然可见 1912 年的销售金额（以港币计）从 433,031.71 元增长至 1919 年 6,318,109.49 元。纵观南洋烟草在香港的业务绩效，节节上升的销售额大幅度增长了营运资本。充裕的收支为企业在 1915 年进入中国发展预先建立资金的保障，也为它们在东南亚地区开设分号提供储备金。基本上，前期南洋烟草在香港的营业成果是颇丰的，进而具备更多的资本和机会去开发其他地方的市场。

⁵³ 表 2.3 资料取自：中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 25。

南洋烟草于 1908 年起在东南亚地区，以“中国人请吸中国烟”的宣传向华侨推销自己的公司出产的香烟。⁵⁴这是它们很常用的营销策略，打着爱国之名强化中国人及华侨对中华民族的归属感。在引导大众秉持爱国之心的同时，南洋烟草也突出品牌特色是以国家为主题。迎合社会情势，以家国情怀作为营销手段，是无往不利的。依照表 2.4 的统计，于 1915 年，南洋烟草在东南亚地区已经坐拥多达二十多家的分号，就像新加坡、槟榔屿、马六甲、印尼等各大区皆有业务。其中，坝罗(今称怡保)的烟草销售比重占据高达 17.2%。从现存的数据来看，1915 年南洋烟草在东南亚地区的业务进展是极为乐观的。

表 2.4：南洋兄弟烟草公司在东南亚地区各埠的分号及烟草销量及所占比重。
(每箱以五万支计，截至 1919 年 5 月)⁵⁵

南洋各埠销烟数量及所占比重 1915 年 9 月		
埠名	销烟数量(箱)	各埠所占%
新加坡	157.00	15.2
庇能	165.50	16.0
马六甲	28.00	2.7
麻坡	3.00	0.3
坝罗	177.50	17.2
毛边	4.00	0.4
金保	51.50	5.0
太平	7.50	0.7
安顺	5.50	0.5
吉隆坡	117.50	11.4
巴生	13.00	1.3
芙蓉	20.00	1.9
关丹	7.00	0.7
吉灵丹	5.00	0.5
沙撈越	12.00	1.2
丰盛港	1.00	0.1
巨港	3.00	0.3
吧城	112.00	10.9
井里文	22.00	2.1
三仔冷	53.00	5.1
泗水	25.00	2.4
马辰	20.00	1.9
日里	22.50	2.2
共计	1,032.50	100.0

⁵⁴ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 18。

⁵⁵ 表 2.4 资料取自：中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 29。

它们在东南亚地区开设分号的策略，不仅是因为简照南早年前往马来半岛处理商务，本文认为更大的原因是华侨的聚集地密集在东南亚地区。20 世纪初期，随着清朝政府被推翻、军阀动乱、天灾人祸等局势动乱的因素，中国的人民开始大规模外迁。“到 20 世纪 20 年代，东南亚华人估计有 510 万人”。⁵⁶ 市场是商业活动赖以求存的基础元素。因此，认识市场是企业适应市场、驾驭市场，使企业活动与市场需要、市场环境协调起来，有效开展市场营销活动的前提条件。⁵⁷ 东南亚地区是南洋烟草在中国以外最大的商业地带，而华侨的人口优势是南洋烟草的最大客源、生存支柱。南洋烟草以民族企业的身份向华侨传播救亡图存、拯救母国的自觉，更能引起民族情感与共鸣。它们确立华侨为消费群体，建构崭新的营业格局和巨大的客流量，为企业赚取厚利，在东南亚地区声名鹊起。

第二节 南洋兄弟烟草公司与英美烟草公司的商业交锋

打从南洋烟草创业，双方的拉锯战已经展开，并非在 1915 年南洋烟草进入中国发展以后才显露。只是碍于南洋烟草的实力皆未足与英美烟匹敌，往往显得居于下风。无可否认，双方较多的商业交战，多是在 1915 年南洋烟草进入中国发展之后发生。南洋烟草的根基逐步稳定之后，与英美烟草公司的对立更加鲜明，并在商标、广告、价格、人力资源、名誉竞争等方面的商战。但是，较多学者钻研的内容多数落在广告之争的部分。事实上，在 1915 年之前，英美烟草公司对南洋烟草进行商标控诉和提出合并建议，同样是双方竞争的环节，亦是南洋烟草是前期开拓商路的过程。然而，它们采取什么样的营销策略去应对这两项挑战，是鲜少有资料谈及的。

⁵⁶ 庄国土，〈论中国人移民东南亚的四次大潮〉，《南洋问题研究》2008 年第 1 期，页 74。

⁵⁷ 李农勤主编，《市场营销学》（北京：清华大学出版社，2006），页 1。

一、商标控告

中国的商标法律在 1840 年鸦片战争之后开始萌芽，随着西方列强高度操控中国的经济命脉，外国的商品大量输入中国，商标变成西方企业维权及争夺商机的手段。近代中国对“商标”的定义与使用权益，左旭初于其著作《中国商标法律史》有详述。作者道出，“当时外商多次要求清政府制定“专律”，设立“专局”，保护其在华商标权益，在中国市场上不被中国人所仿冒。”⁵⁸清政府在 1903 年设立的商标注册局，并实行通商条约里保护商标的条文，使西方企业滥用商标情况变得普遍，也变成一种打击华商的方式。⁵⁹

英美烟草公司也对南洋烟草施此伎俩，以商标进行法律控诉。“它在市场上实销的卷烟牌子虽仅十几种，却先后登记了商标八百余种，并在商标局买通“坐探通风报信、盗寄密件抄本和华资烟厂登记的商标图样给英美烟公司的法律部，以便据以指控打击华资烟厂。”⁶⁰它们频频对南洋烟草进行法律诉讼，使其生意陷入低潮。1907 年，英美烟草公司以“白鹤”牌香烟的包装颜色相似于其香烟“玫瑰”牌香烟控告南洋烟草抄袭，导致南洋烟草将近两千元的货品遭香港巡理府强制烧毁。⁶¹南洋烟草之后将“白鹤”牌香烟的商标转产为“飞马”牌香烟（图 2.1）和“双喜”牌香烟（图 2.2）两款新牌子，将财务损失和商标纠纷降到最低。

“白鹤”牌的侵权风波之后，英美烟草公司再度控诉“双喜”牌侵权后南洋烟草于 1908 年负债十万元后宣告破产。简铭石尔后从拍卖会出资万元购回南洋烟草，在香港注册为有限公司，从“广东南洋烟草公司”改为“广东南洋兄弟烟草公司”。得益于家族

⁵⁸ 左旭初，《中国商标法律史（近代史部分）》（北京：知识版权出版社，2005），页 19。

⁵⁹ 中国和美国在 1903 年签署《通商行船续订条约》规定，举凡美国驻华商家的商标经中国注册局审查，一律禁止中国政府盗用。这项条约使得外资企业在中国注册许多商标，混淆视听，也是打击中国企业的手段。

⁶⁰ 中国科学院上海经济研究所编，《中国近代经济史资料丛刊：英美烟公司在华企业资料汇编第一册》，页 16。

⁶¹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 3。

资金的援助，南洋烟草才能重新起步。它们“以原存原物料等为流动资本，小规模重新经营，避免冒进。”⁶² 这是南洋烟草在面对商标官司诉讼之后，为了让业务稳定进行，它们采取小规模的方式以避风头，也防止营运资金再度流失，使营业复苏与弥补过往的亏损。



图 2.1：“飞马”牌香烟。

实物年份：大约 20 世纪 1907 年。⁶³



图 2.2：“双喜”牌香烟。实物年份：大约 20 世纪 1907 年；（拍摄者：周佳玟；图片来源/拍摄地点：上海烟草博物馆；拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。）

英美烟草公司对南洋烟草发动的商标诉讼从未停止。1915 年，南洋烟草出产的“三喜”牌香烟又被控与英美烟草公司的“三炮台”香烟颜色相似，香港政府再度下令销毁货品。为此，南洋烟草登报澄清回收“三喜”牌，以“喜鹊”牌（图 2.3）取代：

近日小号所制之“三喜”纸烟，价廉味美，故表告之于众。现英美烟草公司陈说于小号，他之“三炮台”价贵味异，间或于小号之“三喜”纸烟有混乱之虞，致于小号不欲“三炮台”误看为“三喜”，故情愿收回现所用之“三喜”唛纸，代之以别唛。同时小号发卖“三喜”纸烟，暂用“喜鹊”（又称“喜雀”）唛纸为证。⁶⁴

⁶² 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 4。

⁶³ 图片取自：程希，《烟画背后的爱国史：金正琥先生捐涉侨烟画图鉴》，页 56。

⁶⁴ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 93。



图 2.3: “喜鹊”牌香烟。

（图片来源：黄春文个人实物收藏摄影；实物年份：大约 20 世纪 1905 年。）

为了减少纷争，南洋烟草随后另创新牌子。它们将“喜鹊”牌代替“三喜”牌，并呼吁广大民众前来采购。“以后在 20 世纪二三十年代，英美烟公司又先后诬指南洋烟草的“无双”烟伪冒其“三炮台”、“金斧”牌“影射”其“灰巴士”，多次提出诉讼，借此打击南洋烟草销售。”⁶⁵ 这里引申出一个问题，为何英美烟草公司于 1902 年进入中国地区发展，而南洋烟草 1915 年之前都是注发展香港及东南亚地区的营业。两家中外烟草企业的跨地区诉讼案是如何成立，而且胜诉的一方往往是英美烟草公司？这个议题可以分为两个部分来说，就是简照南的国籍和清朝政府与西方列强签订的协议造成华商权益受损。

简照南的出生地是中国南海，1902 年因经商需求，他加入日本户籍，取名松本昭南子⁶⁶，所以他有双重国籍。根据李盈慧在她的著作《华侨政策与海外民族主义（1912-1949）》有讲解关于中国人及华侨的双重国籍、法律、华侨政策及民族认同感等相关的课题。作者指出，“另有一些华侨由于种种原因也取得居留地国籍；这些人都拥有双重国籍，成为中外交涉的一个棘手问题……。”⁶⁷

⁶⁵ 吴新奇，《烟草大王简照南研究》（广州：中山大学出版社，2019），页 92。

⁶⁶ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 83。

⁶⁷ 李盈慧，《华侨政策与海外民族主义（1912-1949）》（台北：国史馆，2018），页 103。

简单来说，简照南因为经商需求而取得日本国籍，身份上即是日籍华侨，也是中国人。清政府与西方列强签订多项通商条约，正如《通商行船续订条约》规定中国禁止使用一切英方与美方所注册商标，所以英美烟草公司指控南洋烟草侵犯商标版权变得合理化。该公司也利用看似中国风格的商号混淆视听，让更多民众误认为是中国人创办的企业而进行消费。“英美烟公司在中国的生产与销售业务，主要由两家“孙公司”负责，分别是设在上海的颐中烟草公司（Yee Tsong Tobacco Company），以及设在满洲国的启东烟草公司（Chi-Tung Tobacco Company）。”⁶⁸这种利用本土商号作为吸引烟客的手法，会让更多的中国人被误导，非但不是支持中国的本土企业，反而是直接壮大英美烟草公司在中国的势力。这是英美烟公司很常用的营销策略，运用中国风格的商号瞒天过海，汲取客源。在此也阐明了为何该公司在中国的发展稳如泰山，是无人能及的跨国烟草集团。

南洋烟草并非第一宗牵涉在英美烟草公司发起的商标诉讼案，这种案例在那时比比皆是。“如以“哈德门”打击南洋兄弟烟草公司的“飞艇牌”，以“天桥牌”打击华成烟草公司的“金鼠牌”，以“炮车牌”打击振胜烟公司的“黄包车”等等，一直到把竞争者赶出市场为止。”⁶⁹1907年，英美烟草公司控诉三星烟草公司出产的“三重鸡冠”香烟侵权，三星烟草公司最终面临败诉而倒闭。⁷⁰中国政府虽有意推动民族企业，却受限于不平等条约，这些中国民族烟草企业在维权的立场上饱受阻挠，始终败诉。不难看出英美烟草公司每每发动的商标控告，因为简照南的中国籍身份，隶属中国的商标法律限制，南洋烟草多次败阵。它们在波折重重的官司诉讼中艰辛求存。有关简照南的双重国籍所引起的争议，以及对南洋烟草造成什么影响，将会在第三章陈述。

⁶⁸ 应俊豪，〈太平洋战争前英国政府对日本钳制英美烟公司在华营运的反应（1941）〉，页 89。

⁶⁹ 中国科学院上海经济研究所编，《中国近代经济史资料丛刊：英美烟公司在华企业资料汇编第一册》，页 15、16。

⁷⁰ 汪敬虞，《中国近代工业史资料第二辑 1895-1914 年 上册》（上海：科学出版社，1957），页 235-237。

一、合并建议

英美烟草公司观察到南洋烟草的实力渐长，是一个不可小觑的对手，于是它们分别在 1914 年、1917 年及 1922 年向简氏家族数次提出合并建议，征求合作关系。⁷¹ 每次的谈判均有不同的背景及协议条件，在此暂不各别详述。无论是哪次的协议，皆以收购南洋烟草为目的，以此消灭新崛起的商业劲敌。合并建议产生的影响，就是让简氏家族分裂出两大阵营，一方是简照南本身，一方是简氏家族众人。前者以合并有助壮大企业及增加营运资金为接受的理由，后者则认为民族大业才是长久之计，不应受到西方企业的利诱而妥协。经过多番争持，双方在合并与独立之间选择后者，以民族利益为最主要的考虑。“他们提醒简照南，南洋的成功来自于南洋对国家的责任和对“国货”口号的依赖。”⁷²

经过多次的争持，最后简氏家族终究达成一致协议，拒绝合并计划。至于如何降低英美烟草公司的压迫，美国历史学家高家龙（Sherman Cochran）认为南洋烟草该接受合并，以便免除后续的压力，他指出：

面对这种困境，简氏或许应采取任何可行的手段，结束与英美烟公司之间的战争。鉴于他们缺乏对地方的了解，加之各地华人对待国货的不同以及英美烟公司所拥有的强大实力，他们有理由与英美烟公司合作，或者至少退出商战。⁷³

本文对此观点与立场是不甚认同的。从资本和现实利益的角度出发，合并自然是最快，也是增加企业财政实力的最佳途径，并且可以免除与英美烟草公司之间的竞争压力。但是，合并最大的代价就是南洋烟草一旦妥协便会失去独立运作的自主权和民族企业的社会地位。此做法等同于“自我歼灭”，将资产拱手相让于西方列强，再度增加外资在中

⁷¹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 103、421。

⁷² 樊舒华、陈麟荪译《中国的大企业—烟草工业中的中外竞争（1890-1930）》，页 229。

⁷³ 樊舒华、陈麟荪译《中国的大企业—烟草工业中的中外竞争（1890-1930）》，页 121-122。

国的势力。英美烟草公司提出的合并建议不只是关乎南洋烟草一家公司的前途，从宏观来看是关乎整个国家、社会、商界与民族的利益。为此，本文认为此计划既无益于南洋烟草的前景，只会对中国民族烟草企业的前景发展设下更大的阻碍，国家的经济危机又再加深。不仅如此，两家企业的行政结构亦迥异（表 2.5-表 2.6），实行合并建议将造成内部分化。

表 2.5：南洋兄弟烟草公司的股东名单。⁷⁴

南洋兄弟烟草公司的股东名单	
简氏家族	
简照南、潘杏浓(简照南夫人)、 简英甫、简铭石、简孔昭、 简玉阶、简鑑川、简寅初、简宏业等 (简家占据 94%以上之股权)	
非简氏家族成员	
怡兴泰中其他人员、简铭石朋友八人、曾星湖及其友人七人、梁澄波及其友人二人、杨辑五及其友人二人、阮焕如及其友人四人、王吉成及其友人五人、众多散户(不逐一举例)	

表 2.6：十八名英美烟草公司的奠基者兼第一届董事会名单。⁷⁵

十八名英美烟草公司的奠基者兼第一届董事会名单			
	姓名	隶属公司	退出日期
1	Duke J.B.	American Tobacco Company (ATC)	1923 年 7 月
2	Wills, Sir W.H Bt.	Imperial Tobacco Company	1911 年 6 月
3	Cobb, J.B.	American Tobacco Company (ATC)	1909 年 1 月
4	Harris,W.R.	American Tobacco Company (ATC)	1913 年 1 月
5	Lambert,C.E.	Imperial Tobacco Company	1910 年 5 月
6	Fuller,W.W.	American Tobacco Company (ATC)	1906 年 6 月
7	Wills, H.H.	Imperial Tobacco Company	1904 年 8 月
8	Ogden, W.B.	Ogden's Tobacco Company	1906 年 6 月
9	Player,W.G.	Imperial Tobacco Company	1904 年 8 月
10	Ogden,T.	Ogden's Tobacco Company	1906 年 6 月
11	Cunliffe-Owen,H.v.R.	Imperial Tobacco Company	1945 年 2 月
12	Hills, P.S.	American Tobacco Company (ATC)	1912 年 1 月
13	Gracey ,T.	Imperial Tobacco Company	1918 年 1 月
14	Dula,C.C.	American Tobacco Company (ATC)	1905 年 6 月
15	Walters ,R.H.	Ogden's Tobacco Company	1916 年 8 月
16	Walters ,P.R.	Ogden's Tobacco Company	1905 年 6 月
17	Ogden,P.	Ogden's Tobacco Company	1917 年 7 月
18	Roberts. H	American Tobacco Company (ATC)	1903 年 3 月

⁷⁴表 2.6 按中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 2、5 综合整理。

⁷⁵表 2.5 资料取自：Howard Cox, *The Global Cigarette: Origins and Evolution of British American Tobacco, 1880-1945*, 95.

从双方的组织结构来看，南洋烟草的股东由多位简氏家族成员组成，以简照南为领导，是典型的家族生意。英美烟草公司则采取国际化企业的机制与规模，由十八名分别来自不同的英国与美国企业的首领代表组成董事会，有明确的合作伙伴和利益关系，与东方讲究血缘关系的企业形态截然不同。南洋烟草的建立时期是处在中国经济模式初步改革及工业化的转型时期，所以企业内部依然存在浓厚的中国家族式经营。企业的支配权皆落在家族成员之间，管理制度缺少规范化、程序化、一体化的条例制约。

合并建议不止将南洋烟草的归属权转移英美烟草公司，人事与利润的分配首当其冲出现争议。皆因英美烟草公司提出的合并条约，是占南洋烟草 60% 的股份。⁷⁶ 仅仅控股的协议，已是严重蚕食简氏家族各个股东之间的利益。尚未包括其他条约如地区业务、机器、烟草原料等归于英美烟草公司董事会全权接手，若是接受合并必将尽丧业权。正因如此，数次的合并建议皆未达成。对于英美烟草公司的游说，为南洋烟草带来好坏参半的影响。从正面来看，简氏家族笃定以民族利益为原则及企业的营业方针，是合并计划落空的关键，保住独立的经营权直到 1936 年。弊端在于，虽说合并建议失败，却也造成简氏家族因为对待这场合并建议的立场各异而产生意见分歧，为后期的内部斗争埋下了伏笔。

小结

南洋烟草建业初期的营销策略，提供了它们一个有利的生存空间。在香港开业的益处在于自由港带动的经济政策、局势稳定及同行竞争小，亦有家族背景的支撑，使南洋烟草取得一个相对安稳和自由的商业环境。企业得以在香港扎根，生意渐渐扩张开来。南洋

⁷⁶ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 104。

烟草在东南亚地区开设分号，本文认为很大可能是与辛亥革命的政治宣传强调“华侨乃革命之母”有关。它们凭借华商的身份进军东南亚市场，成为华侨与母国互动的商业纽带，并且灌输华侨传播救国的迫切性，达到“实业救国”与营商的双重目的。从南洋烟草在东南亚地区的部分营业额来看，也反映了华侨的经济与消费实力，它们才能够立足于在东南亚地区。南洋烟草能够在东南亚地区扩张商业版图，也是因为它们清楚自己锁定的客户对象，就是以华侨为主要的消费群体，拥有非常明确的市场策略。除了注重企业本身的发展计划，南洋烟草同时也面对外来的攻势，就是其中的巨大挑战。在漫长的抗争过程中，它们的应对方法如通过家族资金的支援、登报厘清及撤换品牌的名号，才能让它们多次转危为安，长年立于不败之地，而且实力逐年增加。

面对英美烟草公司提出的合并建议，南洋烟草终究以重视民族利益为主而拒绝合并，以保障它们在社会与商界的声誉不受动摇。此项举措也证明南洋烟草执行民族企业家的宗旨，维护民族尊严。它们并没有因为英美烟草公司提供的厚利而舍弃民族大业。这起事件对当时的社会带有正面的启迪意义和前瞻性，展示民族企业家的抗争精神和爱国情怀。在此要额外一提，不单是英美烟草公司的合并建议屡次中断，即便是官方提议的合作计划，亦同样无疾而终。大约 1916 年，北洋政府计划自办烟厂，而南洋烟草亦有意与官方的合办烟厂，碍于谈判条件多次不和，事情亦不了了之。⁷⁷ 不管是英美烟草公司或是官方的合并建议，南洋烟草始终避过谈判，方能保留独立运作的状态。囿于篇幅，此部分暂不细谈关于北洋政府与南洋烟草协商的情节。

⁷⁷ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 120-131。

第三章 南洋兄弟烟草公司全盛期的营销策略（1915-1919）

南洋烟草在 1915 年将香港的总部转移至中国上海。这是南洋烟草发展过程中极为重大的一个转折阶段。这段时期，无论是中国抑或是西方的局势皆异常动荡。在中国，国货运动所带动的爱国热潮及 1919 年发生五四新文化运动，民族情绪高涨不断；欧美国则因为 1914 年爆发世界第一大战，烟草的价格因为市场需求量的暴涨而上升。作为国际烟草企业巨头的英美烟草公司亦深受影响。这两大因素均为南洋烟草在中国地区的营业带来可观的商机。进军中国市场之初，南洋烟草究竟是采取什么营销策略，如何把握市场机遇、创造与展现本身的品牌价值，正是本部分所要谈的。

第一节 参与国货运动

“国货”之概念源于鸦片战争以后，外国货在西方列强的进入中国发展而大量渗透市场，被视作舶来品，即进口货之意。中国本土制作的货物则被视为国货。对于国货的核心条件，简括而言就是中国制造及中国人制造，其地域、民族身份意识分明。国货运动的参与者多数是民族企业家，以呼吁国人购买中国货，抵制外国货为口号，结合救亡图存和营商为一体。1905 年 1937 年中日抗战爆发之前，中国曾发生过多国货运动与抵制外来商品，如美国货和日本货的行动。南洋烟草紧贴时局动向，跻身国货系列，为企业造势。1915 年，南洋烟草加入由中华国货维持会举行的上海国货展览会，让更多的中国的民众认识其公司，将品牌传扬开来。⁷⁸通过参与国货展览的营销策略，南洋烟草的销量暴增，并且出现抢购潮：

⁷⁸ 中华国货维持会是成立于 1911 年的国货机构，起初由上海的各大纺织业者、衣帽工会等组合而成。它们的目标是“提倡国货，发展实业，改进工艺，推广贸易”，后来融合各个不同的经济领域，形成一个专门推销国货的庞大组织。

昨往国货调查会，当将来意陈述，彼会甚为欢迎，力恳寄 10 箱与该会贩卖，因该会陈列后，见者纷纷欲购之故……日间纷纷取代理者应接不暇，颇为烦恼。我货之销，不言而喻。⁷⁹

南洋烟草拥有中华国货维持会的扶助，其名声迅速在上海传播开来。上海作为中国最繁华的经济中心之一，更是国货运动的发源地。在此额外补充一点，上海也是中国民族卷烟企业的腹地。“19 世纪末，上海的民族卷烟工厂虽未创立，可是手工卷烟作坊已经出现。”⁸⁰ 随后的时期，因烟草行业正盛，所以有更多的卷烟企业陆续在上海开业。前文有提到因为商标诉讼而倒闭的三星烟草公司，就是早期在上海开业的其中一家民族卷烟厂。上海具备一线城市的充裕人流及市场机会，赋予南洋烟草极佳的商业前景。“1917 年上海方面的利润约为 40 万元；1918 年利润约为 80 余万元。”⁸¹ 南洋烟草在中国的业务之所以如日方中，加入国货运动是重要的因素。国货运动同样在东南亚地区如火如荼地展开。

华侨对待国货运动的反应热烈，态度积极。经过辛亥革命之后，华侨的爱国之心迸发，使国货极为畅销。仅是爪哇地区，“飞马”牌香烟每个月的销量就已经达到了 1000 箱，在 1912 年就获得 4 万元有余、1913 年赚取将近 10 万的高利润、1914 年的营业额则创新高，达到了 16 万元的高额销售量。⁸² 华侨响应国货运动，南洋烟草从中获得巨利。它们以企业是货真价实的“国货”作为宣传，吸引更多烟客添购它们的产品。在新马地区，它们也通过国货展览会（图 3.1-图 3.2）向华侨介绍国货运动，增进华侨对母国，就是中国本土货物的认识。在此亦可论证南洋烟草以东南亚地区作为扩张营业的地点，是看准国货运动的商机。

⁷⁹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 44。

⁸⁰ 方宪堂，《上海近代民族卷烟工业》，页 11。

⁸¹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 38。

⁸² 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 4。



图3.1：1932年南洋兄弟烟草公司在新加坡参加国货展览。⁸³



图 3.2：1936 年南洋兄弟烟草公司在新加坡的国货展览。⁸⁴

国货运动正在浩浩荡荡地进行时，“购买国货”、“救亡图存”是中国实业家最为普遍的宣传口号和营销手法，旨在把捕捉大众炽热的爱国心理，带动消费。除了报章广告和参加国货展览作为最直接的推销管道，南洋烟草的香烟产品包装，即所谓的“烟标”是传播救国思想的渠道之一。它们最具代表性的品牌是“爱国”牌香烟（图3.3-图3.4）。这款产品采用具有政治色彩的旗帜如五色旗、青天白日满地红旗为设计，展现南洋烟草以国为本的产品主题，衬托出企业对国家的重视与爱国情结。

⁸³ 图片取自：新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊编辑部，《1932年新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊》，页 11。

⁸⁴ 图片取自：新加坡中华总商会，《1936年新加坡中华总商会第二届国货展览推销大会特刊》，页 25。

“爱国”牌香烟的国货文案说明 “中国人”、“中国金钱”、“中国实业”、“中国利权”，连续四次渲染“中国”，要表达的是国家和民族命运荣辱共存，向民众广传救国是中国人的责任和国民的义务。关怀国家兴衰与民族前景，是南洋烟草的宣传基调，旨在振奋人心及凝聚民心。“统一”牌香烟（图3.5）也是以党旗为设计，“统一”的主题具有祈愿国家政权稳定，呼吁全国人民团结一致以实现民族复兴的宏愿。南洋烟草运用旗帜作为产品设计，可以看出它们顺应与配合着政治动向，借时势为自己创造品牌价值。以现实层面来看，这种行销手法有助于保障它们在社会上的地位。简言之，南洋烟草标榜自己为“国货”刺激消费，广泛使用保卫家国为主题的品牌宣传，是促成产品热销的力量。



图 3.3：“爱国”牌香烟（以五色旗作为设计）。

实物年份：大约 20 世纪 1910 年；

拍摄者：周佳玟；图片来源/拍摄地点：上海烟草博物馆；

拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。



图 3.4：“爱国”牌香烟（以中华民国国旗，青天白日满地红旗为设计）。

（图片来源：黄春文个人实物收藏摄影；实物年份：大约 20 世纪 1910 年。）



图 3.5：“统一”牌香烟。

（图片来源：黄春文个人实物收藏摄影；实物年份：大约 20 世纪 1910 年。）

南洋烟草的国货文案也重点推销其品牌优质，远胜外货，以博取客户的青睐。

“大喜”牌香烟（图 3.6）的文案声称，“香烟此烟选用佳叶精制，气味香醇，烟枝加大，堪誇在舶来品。上诚上等，社会欢迎之佳品，也久承诸君赐顾，惟请注意认明此牌为幸”，指出南洋烟草的品质佳，不比外国进口的香烟逊色。“金马”牌香烟（图 3.7）香烟的国

货文案有说到，“此烟选用佳叶精制作，气味香醇，远胜舶来货品，久为社会欢迎。诸君挽回权，认明此牌为幸”，宣传南洋烟草材质精良，也激励中国同胞理应心系国家与共同关心民族的未来命运。“国货可救国，请惠顾南洋烟草”是文案的中心思想。另一例子，“地球”牌香烟（图 3.8）亦指出“本公司所制烟草法，虽仿自西洋，而拣选烟叶必求精美，且用药配置，务于有合卫生。其气味香醇，直驾诸欧西之上。今以地球为记尝试。诸君咸称许可从此以往，我国漏卮不无小补也”。此段文案既是向烟客传达选购南洋烟草的香烟等于救国、南洋烟草的货品采用上佳的草药调配，也以其品牌优质为号召力。其营销手段即可弘扬爱国思想，把香烟和爱国挂钩、保障人民的健康及赚取利润，好处甚多。



图 3.6：“大喜”牌香烟。

（实物年份：大约 20 世纪 1910 年；拍摄者：周佳玟；图片来源/拍摄地点：上海烟草博物馆；拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。）



图 3.7: “金马”牌香烟。

(图片来源: 黄春文个人实物收藏摄影; 实物年份: 大约 20 世纪 1910 年。)



图 3.8: “地球”牌香烟。

(图片来源: 黄春文个人实物收藏摄影; 实物年份: 大约 20 世纪 1910 年。)

“百雀”牌香烟(图 3.9) 的文案陈述“此烟选用佳叶精制, 气味香醇, 烟枝加大, 堪誇在舶来品。上诚上等, 社会欢迎之佳品也。诸君具挽回利权之心, 宜认明此牌为幸”, 告知大众南洋烟草以宣导国货为己任, 展现对国家兴衰的忧患意识, 向民众传播“国家兴亡, 匹夫有责”的观念。“长城”牌香烟(图 3.10) 采用代表中华民族的万里长城为设计, 以秦人建长城, 抗匈奴之丰功伟绩, 勉励同胞自强。正当西方列强侵略中国的动荡时

势，采用万里长城为象征，以史为鉴，借古观今，呼吁国民共御外敌，有激励人心的效用。在此消费场景下，南洋烟草把“买国货，可救国”的观念根植于客户群的思想，冀望国人能抱持抗敌到底、不畏强权的意志力。



图 3.9 “百雀”牌香烟。

（图片来源：黄春文个人实物收藏摄影；实物年份：大约 20 世纪 1900 年。）



图 3.10：“长城”牌香烟。

（实物年份：大约 20 世纪 1920 年；拍摄者：周佳玟；
图片来源/拍摄地点：上海烟草博物馆；拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。）

顺应国货运动的大浪潮，南洋烟草在上海及东南亚地区，善用此契机宣导国货的价值和救国的迫切性。它们的宣传包括呼吁民众购买国货、倡导爱国思维及支持南洋烟草。有意无意间，南洋烟草将购买国货等同爱国的概念融合，以国货作为行销手段，增强中国人应当选购国货的消费倾向。除此之外，南洋烟草在烟标中植入的图案多有民族象征或民族风格，比如党旗、金马、长城等作为设计，增添商品的吸引力。南洋烟草的国货文案蕴含的历史与文化属性，皆与彼时的社会背景有着密切关系，具有鲜明的时代特色。香烟产品的功能不只是纯属商品，它的附属价值上升到民族和国家的层面，意在建构民族认同感和救国的集体观念，让客户对国货拥有深厚的好感度及消费意识。

第二节 定价策略

商家对于货价的掌控，是主宰产品是否能够融入市场关键环节之一。价格并不只局限在调整货价的高低，也取决于卖方如何紧随市场的变化，采取相应的价位调度，以期达到特定的利润。依据市场的变动和整体走势所采取的价格方案，进行弹性调整与分配，即所谓的“定价策略”或“价格策略”。“定价策略旨在通过战略定价的系统理性思考，深刻理解定价策略在市场营销战略中的重大地位，认识战略定价与制定价格的区别，掌握定价策略与技巧，为有效定价提供理论指导作用。”⁸⁵南洋烟草采取的价格方案有三个目的，分别是招纳代理小贩、抗衡英美烟草公司及吸引烟客，三者之间相辅相成：

⁸⁵骆品亮,《定价策略》(第三版)(上海:上海财经大学出版社,2006),页11。

今我公司之货，虽南洋群岛经已大行，惟上海与扬子江流域未经出世，只可谓初出世也。其定价必推本求源，必要各小贩零包沽售获利，稍为美满，不求其抵制英美，彼以利在，亦出之自然鼓吹而抵制也。故货自必求美胜英美，而价贱过英美，人心自然推向。是以必要因地制宜，从权暂减，以俟畅行之，而后加价，庶几拳拳服膺也。⁸⁶

进入中国地区之初，南洋烟草采取薄利多销的方式招揽代理小贩，寻求合作伙伴，吸引各方采纳南洋烟草为货源。这样一来，就能够有效在多个地区建立广大的商业网，把产品大幅度向外推销，有利于初步发市及货品的流通。代理商是南洋烟草立足于市场的脉络，帮助公司把产品加快流通在市面。南洋烟草注重巩固代理商的人际关系，创造双赢的局面以保持长久合作。它们深谙人脉资源是开通市场的管道，是生存于市场的依靠。

英美烟草公司与南洋烟草的价格之战亦是学界津津乐道的课题。比起英美烟草公司采取强硬的方法，就像制造社会话题和法律诉讼打击商业对手，南洋烟草的竞争方式并非专门聚焦在重击对方。相反，它们更倾向采用先利己，后应敌的计策，并根据时势与对方的市场策略调遣货价。1914年，英美烟草公司与南洋烟草进行价格比拼，它们以原价 250 元 1 箱的“Good Beam”降价一半、将“三炮台”5.85 元再附送四十支烟，代理卖 5.25 元、“派力”香烟从 5 元跌价至 2.35 元且附送赠品，试以压低市场价格的方式对抗南洋烟草。⁸⁷南洋烟草亦曾按照对方的价格再行降价，以进行制衡（表 3.1）：

⁸⁶ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 42。

⁸⁷ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 65。

表 3.1：南洋烟草按照英美烟草公司的出品实行降价抵制之列表。⁸⁸

香烟	数量	价钱	回佣	门市零包	店家所得利润	抵制英美烟草公司之出品
“飞船”	10 支	129 元	3 元	沽钱 40 文	每包赚 4 文	“派律”
“喜鹊”	20 支	170.10 元	3 元	沽钱 1 角	每包赚洋 2 分	20 支 “三炮台”
“蓝马”	20 支	90 元	3 元	沽钱 70 文	每包赚 18 文	“派律”、“大英”
“双喜”	20 支	163 元	3 元	沽钱 1 角	每包赚 25 文	20 支 “三炮台”

这种以降价来迎合与满足市场需求的促销方式，在营销学上称为“逆向定价法”或“反向定价法”。“企业先确定一个消费者能够接受的最终销售价格，再推算自己从事经营的成本和利润，然后逆向推算出中间商的批发价和生产企业的出厂价格。”⁸⁹逆向定价法的得益，体现在有助提高烟客能对价格的接受度，以优先考量市场定价为主，实际成本为辅。再说，逆向定价法能够加强与中介商维持互惠互利的合作关系，为南洋烟草建立广阔的人际网。它们充分理解只要价钱迎合各个阶层的群众，必然有利可图。降价的方式虽然在短期内无法获取高额利润，但是这种“以退为进”的计策，割舍短期的厚利而成就长远之计，从拉拢代理商到开发客源皆是环环相扣，层层递进的正面效果。

另外，恰逢 1914 年世界第一大战的爆发，美国人吸烟习惯也随之增加。“自 1914 年至 1918 年一战期间，美国人的吸烟率成长高达 300%。生产商因为市场对烟草的需求量暴涨，所以他们所需的原料数量同步飙升，而烟草价格随之水涨船高。”⁹⁰英美烟草公司在 1914 年的烟价详情，此部分的资料仍有待考究。可以确定的一点是，英美烟草公司因烟价上升，南洋烟草偶然获得一次“反胜”的良机。对此，它们以保持原价之法取利：

⁸⁸表 3.1 资料取自：中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》页 42-43。

⁸⁹ 张欣瑞，《市场营销管理》（北京：清华大学出版社有限公司，2005），页 226。

⁹⁰ U.S. Government Printing Office, *Investigation Of The National Defense Program, Hearings Before A Special Committee Investigating The National Defense Program (Part 26, "Cigarette Rations")*, (U.S. Government Printing Office;1941), 681.

彼（英美烟草公司）价则一日数升，而我价则始终如一，人安有不舍彼而就我之理。故以 9 月份“双喜”销路而言，纵 7 百箱非难事也。奈何求过于供，人之取 50 箱者，我只能给四、五。⁹¹

南洋烟草采取维持原价的方式，在英美烟草公司涨价之际收获大量的消费者，打造价廉物美的消费体验，得以稳住了客源。销量暴增之后，短期内南洋烟草就开设多家分号，营业范围快速扩张。“1917 年至 1919 年 10 月底，在国内又陆续设立了下列各地分号：如镇江、青岛、营口、南京、虹口、坊子、北京、蚌埠、济南、汕头和厦门等，浙江嘉兴并设立事务所。”⁹² 定价策略的凑效，提高了南洋烟草的产品的市面价值，由此吸取更多买家的关注，丰厚的营收为它们在中国的市场上争得一席之地。

第三节 脱离日籍

1919 年五四新文化运动期间，简照南的日籍身份所引发的舆论，事情的源头要追溯到 1915 年日本向北洋政府倡议名为“二十一条”的不平等条约触动中国人抵制日货。恰逢此时南洋烟草进入中国地区发展，英美烟草公司以南洋烟草属于日籍资产为谣言，尝试引起民众反感南洋烟草。以免兹事体大，为了撇清“伪国货”、“日货”的污名，南洋烟草多次邀请香港华商总会检视其产业，为其澄清：

敝公司设立经 10 余年，完全由华人简氏兄弟创办，已在港注册有案。日来本港以国耻所激，竟有谓敝公司与外人合资、暨用外人技术等语，此种少数谰言，原为不察所致。盖敝公司固无外人资本，即雇用外人，亦早经辞去，至如机器等项

⁹¹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 30。

⁹² 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 27。

目，原有 1、2 舶来之品，但购之在数年以前，营业所关，何能捨弃不用。素仰贵会热心公益，维持商情，敬祈遽派专员，前临敝工场参观调查，借知实状，俾分泾渭。实纫厚谊。⁹³

通过华侨机构的立场表态，南洋烟草尚算暂时保持了它作为民族企业的声誉，而且 1915 的反日货运动的持续时间短暂，流言未及传开。“运动起于 2 月，盛于 3 至 6 月，7 月后即迅速跌落。”⁹⁴即便如此，此次的话柄仍然种下后患。1919 年，顺着五四运动的爱国浪潮，英美烟草公司再度以简照南的日籍身份为谈资。这一回，它们成功让民众抵制南洋烟草，视其为“伪国货”。这起国籍事件的争议，高家龙亦认为由于南洋烟草推辞英美烟草公司数次的合并建议，故而遭到打击。他指出，在英美烟草公司与南洋烟草展开竞争之前，英美烟草公司也曾与其他烟草公司进行竞争及合并。然而，接受合并的公司除了是对其业务经营良好而自愿妥协以外，也是因为英美烟草公司为了让对方屈服而采用强硬的手段来逼迫合并，就像对付南洋烟草一样。⁹⁵有鉴于此，南洋烟草在 1919 年受遭受的舆论，很大可能就是英美烟草公司一贯对待拒绝合并的竞争对手的常用方法。此事也将两家中外烟草公司的对垒推向高峰。谣言的发酵造成南洋烟草损失惨重，更被官方吊销营业执照。有赖于南洋烟草的商业人脉资源，才得以力证清白，东山再起。就像上海总商会、上海华侨联合会、上海粤侨联合会、广东省工、商、学、善界、华侨等各界的机构共同为南洋烟草申辩，证明南洋烟草是百分百的民族企业，才重获营业执照。⁹⁶

⁹³ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 78、79。

⁹⁴ 罗田志，《乱世潜流：民族主义与民国政治》（北京：中国人民大学出版社，2013），页 75。

⁹⁵ 樊舒华、陈麟荪译《中国的大企业——烟草工业中的中外竞争（1890-1930）》，页 123、124。

⁹⁶ 张爱民，《商界往事》（北京：清华大学出版社，2012），页 127。

为释众疑，简照南在 1919 年脱离日籍。根据 1919 年 9 月 28 日的《申报》之报道，

〈简照南復籍已准〉记载农商部恢复南洋烟草的营业执照及对简照南的身份认可

（图 3.11）。这一篇报导扭转了南洋烟草所处的劣势，免受社会唾弃之余，品牌信誉更胜

从前。它们再一次逃过永久关闭的厄运。得到政府当局的批核，并且拥有华商及各界人士

的支持，此次的成功复业直接将它们在中国乃至东南亚地区的营业推向巅峰。1919 年，

南洋兄弟烟草公司的盈利就突破 400 万元，较前一年将近一倍。”⁹⁷ 雄厚的收资及响亮的

名气，两方面都取得空前的突破。这段时间的南洋烟草迈入全盛时期。



图 3.11: 《申报》刊登简照南脱离日本国籍的报导。⁹⁸

⁹⁷ 衣若芬，《吸烟与爱国：“五四运动”前后南洋兄弟烟草公司在新加坡《叻报》的广告》，收录于衣若芬，《南洋风华 艺文·广告·跨界新加坡》，页 48。

⁹⁸ 资料取自：1919 年 9 月 28 日〈简照南复籍已准〉，《申报》，第 3 张。

同年，南洋烟草再次公开招股 1000 万元，此时的资本数额创新高，积累的资产达致 500 万元。与 1905 年创立期的 3 万元相比无疑是巨额资产，资金收益创下前所未有的高额。同年，南洋烟草实行企业扩张计划，进行招股组织新公司，集资近 1500 万元，并将上海、香港及各大地区的物业卖给新公司，以钱新之、陈青峯、劳敬修、陈炳谦等人为代表。⁹⁹这是 1936 年以前宋子文入主南洋烟草之前，首次以简氏家族成员以外的人士招纳为管理层，但新公司仍是简氏家族掌握实权。

有关南洋烟草为何深陷“伪国货”的争议？简照南的日籍身份是导因，亦是因为南洋烟草采用日本机器制作产品和雇佣日本技术员，在特殊时期触动了民族敏感课题：

卷烟机系日本制，须用人工将烟丝铺在该机的大帆布带上，带出烟丝，卷成烟枝。¹⁰⁰

初办时，厂方的职工人数，约有男月工 16 人、女日工 100 人，另聘有日本男技师 7 人、女技工 4 人，共 11 人，专责教导男女职工制造卷烟和包装等技术。

¹⁰¹

南洋烟草使用日本机器和聘请技术人员，除了是简照南早年在日本经商，亦与中国处于低迷的社会状态息息相关。自从 1868 年日本政府启动明治维新，开始推行“殖产兴业”。¹⁰²官方积极促进各行业采用机器，促使日本经济领域跨向现代化。其目的与中国的洋务运动相似。“但几十年后，中日两国却呈现出强烈的反差：日本成功地克服了殖民

⁹⁹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 97、134、135 综合整理。

¹⁰⁰ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 17。

¹⁰¹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 21。

¹⁰² “殖产兴业”是明治维新三大政策与目标之一，即“殖产兴业”，“富国强兵”和“文明开化”，旨在学习西方的工业和科技，改善日本的经济领域，务求日本能与西方并列，加速社会和经济向现代化之路。

地化的危机，发展成为独立工业国，走上了建设西方新式工业化强国的道路；而中国丧权辱国，错过了改革图强的时机，陷入了半殖民地化的泥潭，越陷越深。”¹⁰³

中国的工业水平落后，是国家难以在短期内实现彻底改革的一大阻碍。就如需要加工生产的烟草行业，它们面对基础配备不足，根本无法与具备完善且现代机器的西方企业竞争。有鉴于此，南洋烟草采用日本技术，这是因为日本工业的科技水平，是积弱过久的中国难以较量的。从技术到人力资源，依赖外来的帮助是开辟商路的途径。南洋烟草的制烟技术与生产工具来自村井兄弟烟草公司，这家公司是当时日本首屈一指的烟草商会。从商业角度来看，这是双方早期搭建的商业伙伴关系。南洋烟草借鉴与采用彼方的生产器材，却因为错综复杂的局势而归咎为“伪国货”，是难以论断的。

再者，南洋烟草同样也有采用美国进口的烟叶为生产材料，何以英美烟草公司为何专指南洋烟草是属于日货，而非美货？采用外来原料的部分，要从南洋烟草的品质谈起。无可否认，中国的烟草原料的确使南洋烟草曾经面对瓶颈。根据 1915 年，由简英甫打理，开设在新加坡的“怡生昌”负责单位致函南洋烟草的总部，称此事涉及烟叶质量问题，敦促总部尽快改善情况：

四喜（“三喜”、“四喜”）本旬始到，业已开售。表面虽美，而烟味、颜色，均远逊于英美公司所制者。……各据所闻，均嫌浓辣不纯。至“四喜”烟尤为浓不能吸，似此不上不下之烟，非减低价数不能行销，抑或速图改良，制造纯和气味者，方与贵公司名誉无碍。¹⁰⁴

¹⁰³许丽莹，〈中日现代化比较与探析〉，《传承》2010 年第 7 期，页 82。

¹⁰⁴中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 62。

按上文的描述，南洋烟草的货物色泽、气味或整体质量均不及英美烟草公司来得好，“然而，国产的烟叶长得较小和品质较差，而晒干的方法也比西方的技术来得粗浅。”¹⁰⁵由于技术上的缺漏，导致烟叶无法透彻烘干，造成南洋烟草的香烟产品面对“烟软”的现象。¹⁰⁶“烟软”是指烟支容易受潮而难以点燃，而且入口有辛辣味，降低了烟草本身的香醇度和烟客吸食香烟的感官体验。整体来说，烟叶的质量和制作技术，西方国家确实远胜中国。“当时进口的卷烟多来自美国和英国，卷烟全部为所谓的“烟丝金黄，烟味芬芳”的烤烟型。”¹⁰⁷卷烟的原料多以一种称为“黄金叶”的烟叶作为原料，亦称“维吉尼亚烟”，以烟味上佳、醇厚而闻名。¹⁰⁸

简照南为了方便采购美国的上等烟叶，也考虑到进口原料有利于稳定货品的品质，于是他在 1918 年与美国人组织，共同投资中美烟叶公司。¹⁰⁹南洋烟草的原料除了使用中国的烟草，也有掺入美国的烟草。这也是改善产品质量的策略。其生产技术及原料供应，可归结于其时中国本身的工业及科技水平落伍，无法提高本地企业的素质和加速出货，因而仰赖外来的资源才能够维持营运及增加市场竞争力。反之，设想若南洋烟草单一采用中国国内的现有的技术及原料，是否拥有足够的实力拓展市场，乃至能够与强盛的英美烟草公司较量？本文认为这是很困难的。

此项问题亦再次呼应前文所指出，众多中国的民族烟草企业迅速休业的缘由，很大原因是因为硬体设备欠缺，导致生产力疲弱。因此，南洋烟草寻求外来的资源而得以开拓市场，生意脉络也渐渐扩大。它们拥有多元化的技术、材料供应链、商业人脉等，这也

¹⁰⁵ 陈真，《中国近代工业史资料 第四辑 中国工业的特点、资本、结构和工业中各行业概况》（北京：生活·读书·新知三联书店，1961），页 437。

¹⁰⁶ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 415。

¹⁰⁷ 中国烟草通志编纂委员会，《中国烟草通志（第二卷）》，页 506。

¹⁰⁸ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 190。

¹⁰⁹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 204。

是南洋烟草在诸多民族烟草企业中突围而出的因素。从营业状况或是市场格局来看，南洋烟草达到那时候国内烟草企业少有的高度，而这种个案是在是相当罕见的。简言之，因为原材料、生产技术来自外国，就判定南洋烟草是“伪国货”仍然需要斟酌的，若说是一场商业竞争所引发的风浪则较为公允。

第四节 投身社会公益活动

南洋烟草发迹后，它们积极扩张商业王国，也热衷于参与社会公益活动。根据《民国佛山忠义乡志校注本（下）》对简氏兄弟为社会服务的描述：

业既扩张，财用亦大。声气所及，与各国大资本家相抗衡。国家恒倚为缓急。每举一事，捐输动以巨万计。其荦荦大者，如历年在粤振济风灾、水灾，救济粮食，及捐振直、鲁、豫、晋、湘、鄂、秦、陇、苏、浙、滇、黔等省各偏灾，捐助复旦大学、南开大学、武昌大学、暨南中学校、市北公学、资送欧美留学。¹¹⁰

它们运用参加社会公益活动作为营销策略，其事迹在中国乃至东南亚地区广传，塑造南洋烟草与社会同在的观感，以求打造慈善家的形象，继而博取客户的好感度。通过社会公益这项有力的管道，亦可以促进品牌在市面上的流通，让货品流转到更多不同地方，增加销售机会。

¹¹⁰佛山市图书馆整理，《民国佛山忠义乡志校注本（下）卷十四·人物志八》，页725。

一、赈灾

提到南洋烟草投身社会公益事业，一般的说法趋向是南洋烟草管理层本身的主张。实际上，幕后的倡议者是革命烈士潘达微。¹¹¹1915 年，广西江水灾严重，潘达微便以南洋烟草名义积极参加了广东的赈灾善举，博得乐善好施的声誉。¹¹²同年，广东发生水患，南洋烟草捐银 5000 元。¹¹³它们发动大规模的赈灾行动，以船只援救灾民（图 3.12）。这项举措让广东地区的民众更加认识南洋烟草，也表现出它们关怀灾民的善举，事迹传遍两地得到广大群众的好感，香烟越来越畅销。从它们频繁地参与赈灾活动可以知道，南洋烟草借以救民亲身投入民间，试图与广大民众产生紧密的互动，借势为企业做公开宣传。

1917 年 8 月 9 日《申报》刊登的报导〈简照南慨赈水灾〉，陈述“京津地区大雨不断，导致永年、定兴、乐亭、饶阳等十余县受灾尤钜，房屋飘没殆尽，人民流离失所……电允拨银五千两。”¹¹⁴此外，按照 1922 年 9 月 2 日《申报》〈广东潮州风灾筹赈处敬谢〉一文道出，“潮汕风灾情况严重，南洋烟草慷慨捐献一万元救灾。”¹¹⁵这些例子皆证实南洋烟草施展对社会的人文关怀及护民行动。除了捐银救灾，南洋烟草也以发送物质的方式援助灾民。根据《赈灾记》收录其中一篇 1918 年 6 月 6 日的报告〈散赈员简岳云报告南三花各县灾区放赈情形〉，指出“兹领到南洋兄弟烟草公司赈米一百包、梅菜三包、盐一包、豆二包、姜一包，此据。”¹¹⁶1918 年南洋烟草在石龙放赈，并高挂“南洋兄弟烟草公司”的旗帜（图 3.13），加强民众对南洋烟草的关注。

¹¹¹ 1913 年，南洋烟草聘请潘达微担任美术主任，尔后擢升为香港分厂的厂长。作为革命份子，潘氏主张公司应该把所得到的盈利用在建设社会 and 为人民谋福祉。参考广东省政协文史资料研究委员会编《近代广东名人录 第二辑》（广东：广东人民出版社，1989），页 174。

¹¹² 同上。

¹¹³ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 98、99。

¹¹⁴ 〈简照南慨赈水灾〉，1917 年 8 月 9 日，《申报》，第三张。

¹¹⁵ 〈广东潮州风灾筹赈处敬谢〉，1922 年 9 月 20 日，《申报》，第三张。

¹¹⁶ 南洋兄弟烟草公司，《赈灾记》，页 63。

1928 年发生济南惨案，南洋烟草亦启动筹款放赈。1928 年 5 月 22 日《南洋商报》的报导〈山东惨祸筹赈会之报告〉称，“南洋兄弟烟草公司筹备报效香烟，据该公司函称，“济南惨案发生，满月凄凉，疾首痛心，谨决定报销烟枝，供我侨胞购吸，除收回已纳税项外，余款悉呈贵会转解灾区，现在筹备进行，日间可见诸事。”¹¹⁷南洋烟草的救灾行动广布大江南北，也延伸到东南亚地区。“1932 年“一·二八”事变使得不少上海居民因为兵灾受难，新加坡华人社会因此展开了筹款接济难民的活动，在新世界游艺举办游艺会进行筹款。”¹¹⁸南洋烟草 1931 年将十箱“百雀”香烟，每箱提拨 10 铢捐助华侨慈善机关，并向各团体、商号、烟摊等，加送优待券。¹¹⁹它们顺势售卖香烟，打开销路。

南洋烟草赈灾救援的情况与各项档案报导，均有收录于南洋烟草在 1918 年出版的《赈灾记》。面对各处天灾，南洋烟草多以筹款、赠送应急物资、报销香烟等方式赈灾，将“实业救国”的概念扩展到保障人民福祉与建设社会福利的层面，做到扶贫救弱、保家卫国的责任及推销品牌。这是南洋烟草用公众场合作为销售产品的平台，籍此争取更广泛的关注度，分布在各个地区，是非常有利的营销手段。

¹¹⁷ 〈山东惨祸筹赈会之报告〉，1928 年 5 月 22 日，《南洋商报》，第三张。

¹¹⁸ 庄仁杰之论文《太平洋战争前中国跨国企业在东南亚：以南洋兄弟烟草公司的发展为例（1915-1941 年）》，收录于吴小安、黄子坚主编《全球视野下的马新华人研究》，页 133。

¹¹⁹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 250。



图 3.12： 南洋兄弟烟草公司在广东水患以船只搭救灾民的广告（右图）。

（拍摄者：周佳玟；图片来源/拍摄地点：
上海烟草博物馆；拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。）



图 3.13： 南洋兄弟烟草公司在石龙派米放赈，
高举“南洋兄弟烟草公司”的大旗。¹²⁰

¹²⁰ 图 3.13 取自：南洋兄弟烟草公司，《赈灾记》，页 136。

二、教育事业

清末时期，李鸿章、曾国藩等人倡导派遣学童到留学海外的计划，自始开启近代中国的留学风气。教育领域是近代中国的社会改革其中一项环节，中国到海外留学的学生的教育规划，是备受瞩目的社会课题。南洋烟草积极响应改革教育的政策，包括资助留学生、建校、捐款等方式响应改善中国的教育水平。首先是资助留学生，按现存的 1923 年 7 月 7 日《申报》的报导〈南洋烟草公司留美剑桥同学讯〉记载南洋烟草资助的留学生（表 3.2），他们多半毕业于西方顶尖的学府，接受现代化的教育。南洋烟草资助的留洋学生拥有工商科系的高学历背景，对于中国迫切需要改革经济领域的非常时期，提供相应的人力资源。素有中国现代“会计学之父”之称的潘序伦，乃是受惠于南洋烟草资助升学的例子。南洋烟草曾资助潘序伦银币一万元的教育费。¹²¹潘序伦事业有成之后，他道出：“我之有今天，与简照南先生的帮助是分不开的。”¹²²资助中学生出洋留学，反映了南洋烟草落实“报答社会”、“回馈社会”的经营理念，为它们在教育界赢得更多的良好名誉。

表 3.2：南洋兄弟烟草公司资助留学的中国学生的名单。¹²³

序	留学生	大学	专业	学位
1	嵇储英	哈佛大学	工商管理、铁道会计及经济学	硕士
2	潘序伦	哈佛大学、哥伦比亚大学	工商管理科研究会计学	硕士
3	傅耀诚	华盛顿大学、哈佛大学	工商管理科读会计学、 银行学、工厂管理学	硕士
4	张淳文	哈佛大学	工商管理、银行学	硕士
5	王家骧	哈佛大学	工商管理、销货管理法、 广告学、分部商店管理法	硕士
6	倪尚远	麻省理工大学	电机工程	学士
7	周厚枢	路易係安那大学、 麻省理工大学	制糖工程、化学工程	硕士
8	石志仁	香港大学、麻省理工大学	机械科	硕士
9	钱祥标	麻省理工大学	机械科	不详
10	张克忠	麻省理工大学	化学工程	硕士
11	陈其鹿	哈佛大学	商业管理	硕士
12	苏封许	美国北加洛利那省朝乾大学	商业学	硕士

¹²¹ 罗银圣，《中国会计之父潘序伦的坎坷人生》（上海：上海人民出版社，2007），页 23、24。

¹²² 同上。

¹²³ 表 3.2 资料取自：〈南洋烟草公司留美剑桥同学讯〉，《申报》，1923 年 7 月 7 日，第 4 张。

“1919 年起，南洋烟草捐助天津南开大学 1 万元、上海复旦大学建筑校舍 49,284.29 元、上海暨南大学一万元、派遣美国留学生共十万元。”¹²⁴ 企业也响应官方倡导性别平等的观念，落实女性受教育的政策。“为使家乡平民百姓子女特别是女孩子能入学受教育，1919 年，简照南将佛山下窑汾阳大街的祖屋拆去，又买附近地皮数百平方米，由自己出资兴办一所小学，占地面积由水部下街至水部上街。”¹²⁵ 南洋烟草捐资办学的事迹，得到国民党政府当局及孙中山总理的认可与表彰（图 3.14-图 3.15）。



图 3.14： 南洋兄弟烟草公司捐助劳工学校，获得国民党政府的表扬。

（拍摄者：周佳玟；图片来源/拍摄地点：上海烟草博物馆；拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。）

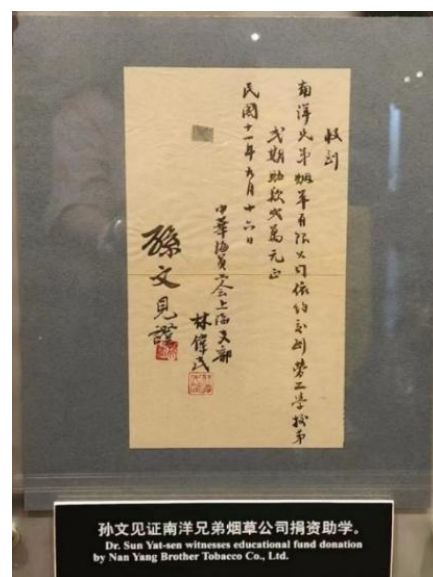


图 3.15： 孙文（孙中山）总理见证南洋兄弟烟草公司捐资助学的公函。

（拍摄者：周佳玟；图片来源/拍摄地点：上海烟草博物馆；拍摄日期：2023 年 8 月 31 日。）

¹²⁴ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 251。

¹²⁵ 吴新奇，《烟草大王简照南研究》，页 265。

南洋烟草也参与东南亚地区的教育建设。“1915 年马来亚华侨育才学校经费发生困难，南洋即从当地销货货款中，每月提出 150 元用以资助该校。”¹²⁶ 它们同样在泰国捐资办学。“1926 年 12 月 4 日，由何丽霞、吴志贞、何秀文三位女士租用素里旺洋楼一座为校舍创办洁芳学校，黄碧荃、林简相、任伯略及南洋兄弟烟草公司为校董。”¹²⁷ 它们投身教育界，声望在商界及教育界跨界传播，有效地巩固其社会地位。资助留学生、捐资办学显出南洋烟草为民族教育奉献，发挥服务社会、以民为本的精神，为国效力的凭证。

小结

南洋烟草在中国的营业能渐入佳境，有几个方面的原因。首先是国货运动所刺激的经济效益，结合上海的优质地方条件与人流，为南洋烟草提供极大的客流量。它们趁着国货运动的盛行，伴随社会形势顺流而上，挤入国货的等级。远在东南亚地区，华侨成为国货运动的中流砥柱。不只是以国货为名号、参加国货展览等方式进行宣传，产品的包装也融入国货的元素，契合社会氛围来打造品牌。南洋烟草的产品大多围绕在救国与报国的范畴，以便将“买国货，可救国”、“国货不比进口货逊色”、“南洋烟草是国货”的消费观念渗透在社会。

品牌的定位固然要紧，价格也是决定企业立足市场的要素。为了开通商路，它们依据不同的商业对象及对手的定价策略，在本身的货价上进行灵活调度，是融入市场的好方案。它们很快就建立广博的代理商与客户群，积攒充足的资本之后就在各地开设分号，拥有了与英美烟草公司比肩的能力。参与社会公益活动是南洋烟草的营销策略，立足市场的

¹²⁶ 吴新奇，《烟草大王简照南研究》，页 266、267。

¹²⁷ 王天松，《二十世纪泰国华文教育发展研究》，（泰国：华侨崇圣大学 2009），页 66。

方法。在为民服务的同时，常用捐款、报效物资、香烟的方式来进行宣传，吸引民众采购其产品。以建设教育事业为渠道，是一个直接让企业提高曝光率的方法。

从商业角度来看，是一项增加商业机会的营销策略。此外，企业的名誉对于公司的浮沉有着关键性的作用。南洋烟草亦十分注重企业的口碑。当英美烟草公司在 1919 年在民族情绪高涨时期，制造南洋是虚假的民族企业，让其生意跌入谷底。即使身处劣势，南洋烟草直面地应对来自敌手的挑战，向外寻求增援为自己翻身。简照南本身也以脱离日籍身份的方式，证明自己与企业是名正言顺民族烟草企业。厘清身份、国籍及南洋烟草的资产来源，走出“伪国货”争议的困境，再度重拾大众的信赖，营业状况亦进入全盛期。

第四章 走向衰落的南洋兄弟烟草公司（1923-1936）

南洋烟草自 20 年开始，就从 1919 年的巅峰时期迅速衰微。当中的原因，多数说法倾向于其无法抵挡来自英美烟草公司的长期施压。事实上，简照南在 1923 年遽然病逝，南洋烟草需要面对突如其来在管理层方面的大调动。¹²⁸ 巧合的是，英美烟草公司的掌托人杜克也在 1923 年辞职。¹²⁹ 双方在同一年失去最高领导人。按情况来看，英美烟公司的领导人离职，本应是南洋烟草得以暂时“喘息”的时候，减缓双方的冲突。实际情况却是相反，它们恰恰正要迈向另一段更加艰巨的前路。20 年代起，南洋烟草因为公司内部管理不善和外部环境的因素不断升级恶化。1923 年起很快就丧失昔日的兴盛局面。它们意欲延续前期的超高成就，新管理层以大规模扩建工厂及进行多元项目的投资，试图作为拓展企业的方针，却适得其反导致企业的发展大起大落。它们后期过度频密的扩充及投资方向不明，又因为市场变迁、国家政策的局限、劳资纠纷以及家族斗争，财务困境日益深重。管理层在 1936 年脱售企业给宋子文，简氏家族沦为闲职，属于他们的黄金时代就此告终。

第一节 广设工厂

南洋烟草在多个地区扩建工厂，比如上海、香港、安徽、山东、汉口及印尼各地，广布中国及东南亚地带，把营运范围及生产力最大化。20 年代之前的南洋烟草有过多次扩张营业的经验，而且业绩优良。后期的扩张计划带来的成效，与前期的整体绩效相比有着悬殊的差异。按下表 4.1 显示，南洋烟草在 20 至 30 年代期间建厂的年份、数量和盈亏状况，建厂地点横跨多个地区，建立的时段也十分紧凑。

¹²⁸ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 461。

¹²⁹ 樊舒华、陈麟荪译《中国的大企业—烟草工业中的中外竞争（1890-1930）》，页 255。

表 4.1：1920 至 1930 年代南洋兄弟烟草公司设厂地点与盈亏状况。¹³⁰

年份	设厂地点	盈亏状况
1920 至 1921	上海东百老汇增建第四厂	1920 年至 1922 年： 盈利：每年盈利率 26.97% 至 32.39%
	香港湾仔旧工厂附近增建第五厂	
	安徽刘府	
	河南许昌	
	山东坊子	
1923	印尼泗水	——
1925	汉口	1925 年至 1926 年： 盈利：每年盈利率为 8.13% 至 15.34%
	上海浦东	
1926	香港总厂对面药水厂改建工厂(展延至 1934 年才正式开工)	
	武汉硚口仁寿路	
1930	印尼巴城 (巴达维亚，现称雅加达)	1928 年至 1930 年： 亏损：每年盈利率为-21.35%至-2.04%
1933	沈阳辽宁	1932 年至 1934 年： 盈利：每年盈利率为 9.38%至 12.09%

承接前期的业绩，情况尚好，从 26.97%的年度盈利上升至 32.39%，保持在高水平。1925 年至 1926 年之间的总盈利率稍有下跌，从 8.13% 涨至 15.34%，但整体业绩仍然乐观。1926 年之后的营业极速直线下降，骤变大亏；1932 年至 1934 年间的盈利率则呈现回暖的迹象。对此情况，本文做出一些推测。首先，1925 年间的盈利上升的原因，事关五卅运动又再引起抵制外货的暴动。¹³¹此时爱国热潮再现，营业状况颇佳：

五卅运动时南洋生意盛极一时，连仓存霉烟都卖空。当时主要牌子有“爱国”、“金马”、“大联珠”、“大长城”、“兄弟”等牌。“五卅”后不久，在浦东开设“小南洋”，厂长为陈其均。工人初有千余人。备有“大联珠”、“爱国”号 2 只渡轮。¹³²

¹³⁰ 表 4.1 根据中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 144、146、147、177、179、183、185、486、487 综合整理。

¹³¹ 五卅运动的起因是由于 1925 年日本军方杀害上海棉厂工人，引发大批工人示威，于 1925 年 5 月 30 日爆发五卅运动，先后在青岛、上海等地发生工人游行，示威情况极度混乱。英方与日军杀害示威者，导致死伤枕籍，通称“五卅惨案”。这场集合学生、工人、商人形成大型的外国势力的社会。数月间，经过官方暴力镇压下而结束。

¹³² 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 148。

五卅运动发生时，南洋烟草以一贯的营销策略，推销具有爱国意义及民族图腾的烟草品牌作为主打产品。它们擅长契合民族情绪与社会形势，把握社会潮流以引领消费。如同之前一样，南洋烟草出现供不应求，香烟罄售的盛况。但是，五卅运动的持续时间短暂，官方镇压后很快就终结。这段时间可谓是南洋烟草“最后的繁荣期”。暴动消停过后市场逐渐冷却，但是建厂的工程却未曾放缓。1926 年嗣后，企业就面临亏本。排除人事管理不善及家族成员之间私怨等因素，当中的因由也要从南洋烟草的营运背景谈起。

从南洋烟草的前期营业历程观察，很多时候之所以出现营业高峰期，大多建立在大类型的社会运动的基础上，就如抵制外货、国货运动、五四运动、五卅运动等，它们以宣扬爱国情结、呼吁救亡行动为营销策略。要注意的是，这种借助爱国情绪或某个时段的社会思潮为商机的方式，只是在一个特定的时代背景、历史条件和社会环境的相互结合之下能够运行，并非恒久之计。固有而单一的营销手法，是南洋烟草的一大弱点，拘束于一个时势的热潮。也许是凭借前期的经验，出于对市场的高度把握及预估而大肆建厂，尔后变落入供过于求的局面。这是市场饱和之后，未及时停止大幅度扩张引发的恶果。

除了消费环境的变更，烟草行业作为民国时期的重要经济领域，1927 年 6 月民国政府财政部延续清朝政府所办的“统税”，改名目为“卷烟统税”，并向烟草企业抽取税收以充实国库。卷烟统税对民族烟草企业造成最直接的冲击就是原材料、海关税、印花税等价格暴涨，使营运成本加倍负担。然而，这项税制由于西方企业未肯妥协，仅实施于中国的华商，再次让民族烟草企业受到不平等待遇。此项烟税实施的过程和税制七个等级的演变涉及错综复杂的政治问题。即便华商多次抗议，依旧无法避免众多商家倒闭。像南洋

烟草这样的大型企业，更是不堪烟草税的重压，数年内各地的分号或工厂因为资金调配混乱，税务过重、工人纠纷而陆续停办。事例如 1926 至 1927 年，香港烟税务局对南洋烟草施压，以致香港的工厂暂时关闭，同年爆发史上最大的工人罢工而宣布停厂。¹³³这种乱局几乎贯穿整个 20 年代至 30 年代，对南洋烟草的名誉抑或是内部运作均造成了无法修复的损失。1929 年，民国政府又另行颁布“加税不加价”的条例，再次造成原料成本高昂、出品速度慢、品质下降等另一波的负面连锁效应。¹³⁴南洋烟草于 1930 年 1 月宣布缩小营业范围、减产和裁员的方法自救及止损：

两年以来，亏损已达数百万元。而外方之营业，内部之制造，又非急谋彻底改革不足以应潮流而适生存。再四思维，惟有将滬工厂暂行停办，徐图整理。并将总公司办事处缩小范围，酌留职员办事，借资节省。所有分公司亦一律暂行缩小，酌留人员，将存货沽脱，欠款收清。¹³⁵

这些应对财务问题的方案，显示了南洋烟草的整体营运状况日益严峻。它们从大面积扩张到快速缩小规模，只是在短短的数年之间。1935 年《大公报》的报导〈去年中国财政之回顾〉有指出，南洋烟草代表华商向政府发表对话，郑重提出卷烟统税对国内烟草商造成超乎计算的亏损，希望相关当局进行反思：

卷烟虽然属奢侈品，其为实业则一，纵不能行保护税，至少亦当平等待遇，使华商与洋商争一日之长，今民众等二十四厂所言统税七级时代，华商烟厂多至百五六十家，二级时代，纷纷倒闭，现仅有四五十家，与“前者华商销数多而纳税少，

¹³³ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 395。

¹³⁴ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 386。

¹³⁵ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 162、163。

后者华商销数纳税多”两节，情真事确；一字一泪，现行新税率第二级，售价放宽至三百元，上烟税愈简减，此仅存四五十家，其有不殉此税率而倒闭者几希。¹³⁶

不堪税务苛重而破产的商家众多，南洋烟草同样面对资金严重流失的问题，不得不关闭多处的烟厂作为应急之策。由此可以推断 1932 年之后的营业率出现复苏的趋势，尚有盈余。这是缩小营业规模之后所得到的效果，暂时减缓财务压力。除了面对资金短缺的困难，新同行的崛起也是一大问题。“仅次于南洋烟草的华成烟草公司，在 20 年代至 30 年代成为第二个国内民族烟草巨商，于 1912 年至 1927 年间以小规模开业，仅仅只有四家卷烟机及少于 100,000 元的资本。”¹³⁷“华成利用名牌策略，跃居中国民族卷烟企业第二位。”¹³⁸原本独占市场的南洋烟草，因为本身的综合实力减退而弱化其竞争力，同时也要应付新同行加入市场，流失客户和盈利的可能性。

市场的循环流动跟随客观环境而跌宕变化，在特殊时局中，小规模扩张是稳健生存的另一种途径。困于不稳定的局势，采取小规模营业，未尝不是“以退为守”的营业策略，可以避免太多未知的风险造成更大的损失，资金再次外流。总体来看，南洋烟草采取大幅度扩张的发展策略到急速缩小规模，是过于急速求成，却忽略估算本身的实力和外部环境的走势，铸成无解的祸害。1925 年五卅运动的民族情绪带动的热潮开始消退之后，建厂工程却仍旧进行，导致营业负担过重。附加重税，数年间就急速减产。1929 年，上海浦东厂亦因为营业资本重度亏损而无故紧急关厂；1930 年，上海的烟厂因“连年亏折，烟税奇重，金价暴涨”而停业。¹³⁹闭厂自救的策略是有效的，却也变相加深内部分裂而

¹³⁶ 〈去年中国财政之回顾〉，《申报》，1935 年 1 月 7 日，第 3 版。

¹³⁷ Carol Benedict, *Golden-Silk Smoke: A History of Tobacco in China* (University of California Press; 2011), 141.

¹³⁸ 中国烟草通志编纂委员会，《中国烟草通志（第二卷）》，页 395。

¹³⁹ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 154、159。

无从根治。本文并非全然否定建厂的用意，要强调的是因为扩充营业的策略定位不明，并且速度过快而无法把握市场动向，未能取得更大的突破之余，反而急剧衰退。

第二节 多元投资

20 年代开始，南洋烟草采取跨领域投资的经营策略，参与多个投资项目。这种营业方案称之为企业多元化经营。“企业的多元化经营（Diversification），又称多元化、多角化经营、多样化经营、多种经营等。”¹⁴⁰简言之，企业通过不同与原生企业性质的领域进行投资，即所谓的“投资组合理论”，由美国学者马克维茨所提出。“投资组合观认为，企业进行多元化经营，把资产投入若干个不同的行业之中，可以视为一种投资组合，借鉴马克维茨（Markowitz）在 1952 年所提出的投资组合理论加以分析。”¹⁴¹换言之，就是商家透过投资不同的项目，并在不影响所期许的报酬目标的前提下分散投资风险，以获取相应的收益。纵观南洋烟草的投资策略，与所谓的“投资组合理论”的主张无异，借助不同的投资项目开创额外收支，但实际效果却是有所出入的。

南洋烟草的投资分为两种形式，一种是为公司谋利的投资，另一种是属于私人业务。无论是那一种形式，投资项目庞杂亦是南洋烟草后期面对资金管理紊乱的原因。管理层在 1920 年至 1935 年间所进行的投资项目，涵盖众多领域（表 4.2）。房地产是其中一项超额投资。按 1920 年至 1936 年的相关资料记载，南洋烟草在房地产的耗资占据了公司的资本总额从 18.4% 攀升至 1936 年的 40.8%。¹⁴²房地产的性质投机性极高及回报率浮动大，

¹⁴⁰ 覃志刚，《企业多元化经营：绩效理论与实证》（北京：中国财政经济出版社，2009），页 8。

¹⁴¹ 覃志刚，《企业多元化经营：绩效理论与实证》，页 27。

¹⁴² 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 488。

亏损和盈利起伏不定，无助南洋烟草长期的稳定成长。其他领域如造纸业、铁罐制造业、印刷业等，与烟草业尚有对应关系，不排除是南洋烟草欲达到自产原料的目标而进行投资。话虽如此，大部分的厂都因为管理不善和环境因素而告终，公司需要承担难以估算的损失。

表 4.2：1920 年至 1936 年之前南洋兄弟烟草公司的投资项目与状况。¹⁴³

	投资领域	年份	投资数额	状况
1	房地产买卖	1920 年起	具体总数额不详	盈亏不一。例子： 1926 年 4 月出卖上海房地产 2 处，获利 21 万余两 1930 年 5 月出卖上海房地产 2 处，获利 22 万余两 1931 年 4 月出卖上海房地产 3 处，获利 8 万两 1933 年 9 月，出卖叻局铺业，亏折港币 8 万余元
2	上海、粤、港、暹罗等地之报业	1922	每年预定花费 3 万元作为宣传费	1922 年投资在上海、粤、港等地因涉及言论涉及政治，为避免非议而撤销投资 1929 年在暹罗自办小报
3	代汇华侨银信服务 (香港九龙、吧城、潮汕、石叻)	1922	具体数额不详	具体情况不详
4	中国烟草公司(简英甫私人产业)	1929	10 余万元	1929 年 1 月，南洋烟草将公司股票 10 余万元调换中国烟草公司股票全额之半数，而中国烟草公司先前的亏损近 14 万元由南洋烟草承担
5	香港永发印务公司	1923	15 万元至 40 万	1926 年 9 月割让 17,000 元股份予公司同事
6	兼营储蓄兑保险业	1923	50 万	具体情况不详 (最高存款达 150 万)
7	中美烟叶公司	1926	1918 年已开始投资美金 15 万元 1926 年增股 50 万，加上历年积累的利润，再添加 20 万元，资本共 70 万 同年 3 月增股 30 万，共 100 万元美金	因公司经营不妥善，1929 年南洋烟草收回股份共 389,200 元，退出中美烟叶公司
8	上海宝兴锡纸厂(南洋烟草自办)	1928	具体数额不详	由于锡箔何铁罐成本重、成品囤积、营业退缩等原因，同年 1928 年 12 月就停办
9	大用橡皮公司(简英甫私人产业)	1931	20 万元	经营不善，欠款近 61,000 万 同样由南洋烟草承担
10	佛山竹咀厂(南洋烟草自办)	1932	20,200 元	具体情况不详
11	简英甫与烟叶商合组亚东(烟草)公司	1932	5 万元	1933 年，因收进烟叶价格比市面价格高，成本较贵，不再托亚东公司代购，而改向烟叶商收买烟叶

¹⁴³ 表 4.2 资料根据南洋兄弟烟草公司史料》，中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，页 207、208、210、211、212、213、214、215、216、217、218、248、249、480、481、482、489、490、491、492、493 综合整理。

续表

12	收买上海远东印刷工资，改组为利济橡皮印刷有限公司；1937年再将利济公司收回自办，更名为南洋兄弟烟草公司印刷所	1933	10 万元	南洋兄弟烟草公司印刷所于1937年9月底结束作为附属企业的利济橡皮印刷有限公司也在1937年关闭
13	康元制罐公司	1933	1933年认股 1000 元 1936年增股 55 万元	具体情况不详
14	民丰造纸公司	1935	1 万元	具体情况不详

从表 4.2 可以看出，南洋烟草的营业焦点和投资领域过多，出现“偏航”的现象，不再专注于烟草业，庞杂的业务难以取得平衡点。偏离企业的原生性质的领域如橡皮业、保险业、房地产业等投资项目，与烟草业并无直接关联，以致资金分散。另外，素来提供财务援助的简铭石早在 1912 年离世。¹⁴⁴ 作为企业总策划兼领航人的简照南随后亦因病身故，南洋烟草先后失去两位公司的梁柱。简玉阶接管南洋烟草之后，简氏家族成员之间酝酿已久的利益冲突不断爆发，整体状况恶劣。私人的投资项目更是近乎耗竭公司的资本。1923 年简英甫在马来亚投资私人椰园，接近 10 万元叻币的抵押金纳入公账；1926 年，简英甫另起炉灶，创办“中国烟草公司”对抗南洋烟草。¹⁴⁵

为求降低冲突和减少竞争，南洋烟草斥资收购中国烟草公司及承担所有相关债务。类似的情况亦不断重演。“有一次，曾因订购巨量美烟叶，弄到资金周转不灵，以致借入巨额外债而受债权人扼制。”¹⁴⁶ 家族成员对资金的滥用和营业缺乏严谨管理、兄弟阋墙，亏空了公司的资产而出现分崩离析的局面。这样的情况也彰显了家族企业管理模式的隐患，容易公私混淆。南洋烟草的管理层在极致的财务压力之下，将企业转让给宋子文。

¹⁴⁴ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 6。

¹⁴⁵ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 485。

¹⁴⁶ 中外出版社，《中国豪门》（北京：中外出版社，1949），页 34。

何为宋子文会与简家人牵扯上关系？据悉，因南洋烟草于 1922 年 8 月自创“代汇华侨银信”及 1922 年 10 月尝试创办“南洋兄弟银行”等与金融有关的业务。期间，宋子文任职财政部长，与南洋烟草的管理层有所交涉，并得知简氏家族门庭败落。早在 1931 年 9 月，宋子文托人收购南洋烟草的股份，并进行首次谈判。当时，企业的股价原为每股 15 元，却因为连年亏损导致市价暴跌近一半，宋氏以每股 8 元高价收购，惟条件是简氏家族必须交出业务权予宋氏，导致最后谈判失败。直到 1936 年至 1937 年之间，简氏家族最终不堪巨债重压而自愿舍弃业权。宋子文借用“建粤银行”的名义出资，不费分毫购得南洋烟草的业务，正式接手企业和把管理层改组，简氏家族彻底失去自主权。¹⁴⁷

收录于 1955 年上海人民出版社出版的《工商界要认清前途接受社会主义改造》，由简照南的儿子简日林书写的日志，篇名为《惨痛的回忆，愉快的展望》，他披露打从父亲辞世之后，企业已是江河日下：

从我父亲逝世的那天起，才不过短短的十五年，而我们的企业已成为宋子文的了，我们的家庭也搞得七零八落。我父亲千方百计掌握命运的企图，结果还是落了一场空。¹⁴⁸

从这段描述中，再次说明南洋烟草的组织结构与管理方式依然是旧有的家族企业形式。这也是民族企业的普遍弱势，因为在它们处于一个新旧时代的过渡期，无法像西方企业一样全面实行现代化、国际化的管理模式，无法避免出现家族之间的私人斗争。这也是民族企业的普遍弱点。凡此种种弊端，都在简照南离世之后日益恶化，诸多难以根除的萧墙之祸浮现。南洋烟草从高峰堕入低谷，积重难返。

¹⁴⁷ 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，页 492、494、497-507 综合整理。

¹⁴⁸ 简日林，《惨痛的回忆，愉快的展望》，收录于上海人民出版社编，《工商界要认清前途接受社会主义改造》（上海：上海人民出版社，1955），页 41。

小结

综上所述，南洋烟草的发展自 20 年代起因扩充过度与投资失利，营业状况受到重创。有关南洋烟草不敌英美烟草公司之说，其实无论是到了 30 年代中期南洋烟草业权易主之前，或者英美烟草公司在太平洋战争之后退出中国市场，双方在纵横交错的竞争中，始终皆无谁胜谁负的定论。与其说南洋烟草由盛转衰是因为对手过强而折戟，较大的成因可归因于公司后期的经营范围过大及投资失利。它们从内部到外部的营业策略都处于失衡的状态。特别是 1925 年五卅运动平息后，南洋烟草的建厂工程并未暂缓。过大的营业范围致使它们无法进行相应的财务调配。即使这段时间南洋烟草仍然可以有机会如往常依“国货”之名为自己宣传，却因为内部积累过深的弊病，消耗固有的企业资产而落入财务僵局。简照南去世之后，新管理层在家族关系和公司管理两方面皆无法平衡，被迫承担更大的资金流动、劳力调整、资源分配、技术支援、人事纠纷等多方面的压力。叠加长年的局势动荡和战火摧残而陷于内忧外患的困局，各地的营业早已不复当年。

第五章 结论

总结全文，本研究大致归纳南洋烟草从 1905 年至 1936 年的营销策略，包括据点策略、品牌策略及应敌策略。创立于 1905 年的南洋烟草，1915 年之前皆是专注管理香港及东南亚地区的业务。比起中国，香港拥有的商业环境及局势皆来得稳定，有利于初期的营业起步。原本较早在香港建立且有名的朱广兰烟草商号，正好在南洋烟草创立的时段已经没落，南洋烟草在“此消彼长”的市场循环中萌芽，也就有了市场优势。香港拥有自由港的经济条件，相对自由的商业环境及同行竞争少，开业地点的正确增加了它们的拓展机会，也有助于累积资本，为日后拓展市场作充分的储备。这是 1905 年的南洋烟草免于像其他同行一样营业只是“昙花一现”的收场。从南洋烟草在据点策略来看，它们先从中国外围的地方起步，到了近十年后才走进中国市场。这是南洋烟草前期非常关键的生存策略，开创了一个它们可以持续发展的空间。

为了进一步提高业务，南洋烟草 1915 年之前就在东南亚多个地区开设分号。它们借助民族企业的身份进军华人东南亚市场，向华侨传播爱国情操，倡导民族醒觉意识。这是民族企业家的核心价值观。在追求现实经济利益的同时，南洋烟草在宣扬爱国意念和民族情结具有莫大的贡献。它们打着民族企业的旗号，在两地宣传救国的迫切性。南洋烟草扮演着烟草企业、商家的角色，它们也把自己塑造成连接中国与东南亚华侨的桥梁，希冀广大民众为母国的前景和民族的存亡而团结。尤其是在后期的中日抗战，华侨在捐助母国抗战的义举有着显著的功劳。这是华侨长期在爱国和救国宣传的熏陶下的思想倾向。在南洋烟草的创业理念到营销策略与目的来看，它们都有展现出民族企业的特质。

除此之外，品牌策略是南洋烟草不可或缺的营销方案。对于品牌的形象塑造和货物的推广，我们可以从产品生产方式（produce）、包装（packaging）、价格（price）及宣传管道（promote）四个方面去谈。先说生产方式，南洋烟草的生产技术是采用日本的机器及来自美国的烟叶。这是南洋烟草开拓市场的资源。运用外来的技术和材料，对增加产品的生产速度及提升质量有高效用。中国民族烟草企业由于基本资源不足，在很长的一段时间皆陷入半停滞的困境。直到南洋烟草的面世，这种情况才出现转机。某程度上来说，南洋烟草的出现维系了中国民族烟草企业的命脉，获得继续生存的机会，才不至于受到外来势力的侵扰而淹没于大时代中。

另外，产品的包装设计对吸引客户的注意力有着密切的影响力。顺应国货运动的潮流，南洋烟草在烟草的包装，即所谓的烟标注入“支持国货”、“爱国”、“保护民族尊严”的文案为卖点（selling point）。它们在产品上主打情感策略，利用普遍的社会情绪转化为销售手段，对焦顾客的消费心理和审美，激发客户的购买欲。再加上抵制外货运动的强大助力，南洋烟草凭借民族烟草企业的名声稳稳立足于当时的社会与商界。它们的产品既有商品价值，亦有传播“维系民族命运”的民族意识，集一物二用之法促销货品。这样的宣传方式也具有明显的时代特色，从企业建立到产品的呈现方法，都是当时的现实环境充斥着救国、爱国热潮的气氛下所造就，有着密不可分的关系。

南洋烟草也通过投身各项社会公益活动，借公众场合作为推广产品的平台。慈善事迹和对教育的建设遍布中国与东南亚地区。优良的名声、充足的资本和高度的社会支持，三重保障之下南洋烟草在各地的营业得以扩张开来。此外，在价格策略方面，南洋烟草亦

有相对纯熟的规划。初入中国地区发展之时，它们并不急于在短期内获取厚利，而是注重建立代理商的合作关系及客户对产品的价格接受度，其次才是着重在制衡英美烟草公司。它们建构广阔的人际脉络（social network）和透过社会口碑相互交织下，重视长远利益的商业格局，使南洋烟草很快就能立足中国的市场。管理层深知人脉关系时发展企业不可或缺的元素，所以它们积极经营各阶层的人际关系，为公司建立跨越各阶层的人脉网，是它们开拓营业的基石。当然，一家企业能否稳定发展，良好的人际互动是绝对必要的，它所处的客观环境与时势也是非常关键的原因。恰逢 1915 年欧美国家因为一战的影响而引起烟草价格飙升。此时南洋烟草反其道而行，它们以降价的方式吸引人潮，开通了中国各地的市场。总体而言，南洋烟草在 1915 年进入中国地区发展的好处，包括第一世界大战暂缓西方企业对中国民族企业的施压、各地国货运动的热潮及品牌噱头符合潮流，使它们迅速站稳市场。

所谓“应敌政策”，指的是应对商业竞争对手的计策。南洋烟草与英美烟草公司长达几十年错综复杂的商业斗争，包括多次的商标诉讼、价格竞销、合并建议，以及广告之战等，竞争的方式不胜枚举。南洋烟草开业初期，英美烟草公司便数度以商标侵权，令它们沾染官司而破产。南洋烟草因为拥有厚实的家族资金和广阔的人脉协助才得以重生。英美烟公司对南洋烟草软硬兼施的手段从未停止，未能将其击败之余，反而在一次又一次的斗争中越挫越勇。就如对方提出的合并方案，并提出巨大的利诱，希望收购南洋烟草为旗下的公司。最终简氏家族以民族大业为优先，使英美烟草公司的计划成空。

可以这么说，英美烟草公司提议的合并计划，对南洋烟草而言既是一个商业挑战，亦是一场对民族企业家恪守创业原则的考验。拒绝合并一事，保留了中国民族烟草企业可持续发展与生存的空间，在中外贸易史上具有深远的意义。面对英美烟公司无数次的挑战，南洋烟草多次绝处逢生。譬如 1915 年到 1919 年间，英美烟草公司利用“日籍风波”制造话题，正好呼应中国人反对境外势力的情绪高涨。此事亦一度重挫南洋烟草，最后依靠平日积累的社会人脉的相助才能够复业。各方的声援能看出南洋烟草在社会上累积了稳固的人际关系。简照南主动宣布脱离日籍的举动，趁势宣传南洋烟草是真实的民族企业。这场名誉之战最终南洋烟草反败为胜。再加上国货运动和五四运动营造的爱国情怀，因而名声大噪，使它们 1919 年的发展进程达到顶峰。

20 年代伊始，南洋烟草的发展方向却很快地出现分水岭。为了再次扩张商业王国，它们采取大规模建厂和多项目投资，导致财务状况凌乱。分散投资固然有所得益，但是若无扎实的财力和系统化的企业管理方针，采取这种投资方案对企业的市场定位将会动摇，更增加资金溃散的风险。后期的营业策略和发展方针，各方面皆出现巨大的失误。简照南病于 1923 年病逝之后，排山倒海而来的各种重压所产生的“骨牌效应”，超负荷的压力加速南洋烟草的衰败。即便在尔后 1925 年所发生的五卅运动，南洋烟草如常以鼓吹救国的推销方式而短暂获利。之后却因为种种原因而内外交困，1936 年转卖企业给宋子文，从一心抵御西方列强的民族企业，变成被政治势力操纵。紧接着 1937 年爆发七七卢沟桥事变，宋子文管理的南洋烟草勉强维持至 1949 年，中华人民共和国政府成立。尔后官方对南洋烟草的资产来源进行勘察，于 1951 年南洋烟草实行公私合营。

与前人的研究相较，本文的研究成果就是从 1905 至 1936 年的营销策略进行有组织的归纳，即前文所引述的据点策略、品牌策略及应敌策略，并以多种论据和辅助证明论证南洋烟草采取这几项策略成功让他们在香港、东南亚及中国地区站稳脚跟及开发偌大的市场。在着重分析与钻研营销策略的同时，本文亦得知南洋烟草营业性质的转变。起初，南洋烟草随着“实业救国”的社会思潮及爱国浪潮的大趋势下，秉着与西方列强对抗，挽救中国经济为核心价值而创立的民族企业。这样的企业性质一直维持到 1937 年企业由宋子文入主前，由民办企业转变为由政治势力管辖的企业。这是本文的研究发现。

庄仁杰的《太平洋战争前中国跨国企业在东南亚：以南洋兄弟烟草公司的发展为例（1915-1941 年）》的结论则着重在南洋烟草在海外的组织方法与网络销售的盈亏等，内容也附加叙述这家公司的营销策略如宣传策略、社会公益等，但并非专论营销策略，也没有提到南洋烟草如何扮演民族企业的社会角色以及它们面对商业挑战，何以从中开拓商机，成为那时候知名度极高的民族烟草企业。这是本文所获得的结论与前人研究的不同之处。

我们也可以得出一个结论，从 1905 年到 1935 年，南洋烟草面临的挑战倾向于商业性质。1936 年宋子文接手后，它们面对的较多是政治的纷争。这是南洋烟草营业性质的转折点。南洋烟草的建立是在时代的洪流下应运而生，透过商业形式立足在社会上，是中国近代烟草史上最有代表性的烟草公司。它们最初的创业目标皆以抗衡西方企业、以服务社会、富国图强为主，贯彻“实业救国”的基本原则。对外，它们以抵抗英美烟草公司再度鲸吞中国的白银和垄断中国的烟草业为目的，以救国为主旨；对内则向民众进行爱国宣导，实践救亡行动。南洋烟草是最有能力与英美烟草公司抗衡的中国企业。它的面世改变了中国烟草业被外资占据的困局，为中国民族烟草企业打开了一个新局面。至于南洋烟草在 1936 年之后的内部状况及宋氏主导下的营销策略，此部分之研究有待日后进行。

参考文献（中文）

专著

- 中国科学院上海经济研究所、上海社会科学经济研究所编，《南洋兄弟烟草公司史料》，上海：上海人民出版社，1958。
- 杨国安，《中国烟业史汇典》，北京：光明日报出版社，2002。
- 杨保军，《战略营销管理》，北京：社会科学文献出版社，2023。
- 李农勤主编，《市场营销学》北京：清华大学出版社，2006。
- 中国烟草通志编纂委员会，《中国烟草通志（第二卷）》，北京：中华书局，2006。
- 吴新奇，《烟草大王简照南研究》，广州：中山大学出版社，2019。
- 方宪堂，《上海近代民族卷烟工业》，上海：上海社会科学院出版社，1989。
- 杨国安，《中国烟草文化集林》，陕西：西北大学出版社，1990。
- 上海社会科学院经济研究所编，《中国近代经济史资料丛刊：英美烟公司在华企业资料汇编第一册》，北京：中华书局，1983。
- 刘杰，《烟草史话》，北京：社会科学文献出版社，2014。
- 骆品亮，《定价策略》（第三版），上海：上海财经大学出版社，2006。
- 吴小安、黄子坚主编《全球视野下的马新华人研究》，北京：科学出版社，2019。
- 黄玉涛，《民国时期广告业研究》，厦门：厦门大学出版社，2009。
- 袁方主编、王汉生副编，《社会研究方法教程》，北京：北京出版社，1997。
- 赵吉惠，《历史学方法论》，四川：四川成都出版社，1987。
- 佛山市图书馆整理，《民国佛山忠义乡志校注本（下）》，佛山：岳麓书社出版社，2017。
- 左旭初，《中国商标法律史（近代史部分）》，北京：知识产权出版社，2005。
- 佛山地方志编纂委员会《佛山人物志》，北京：方志出版社，2011。全群旺，《英美烟在华销售研究（1905-1952）》，合肥：合肥大学出版社，2017。
- 樊舒华、陈麟荪译《中国的大企业——烟草工业中的中外竞争（1890-1930）》。北京：商务印书馆，2001。
- 中外出版社，《中国豪门》，北京：中外出版社，1949。
- 李盈慧，《华侨政策与海外民族主义（1912-1949）》，台北：国史馆，2018。
- 唐国良主编、上海市浦东新区政协学习和文史委员会、中国上海市浦东新区委员会党史办公室、上海市浦东新区温室学会编辑《辛亥革命中的浦东人》，上海：上海社会科学院出版社，2011。
- 卢受采、卢冬青，《香港经济史（公元前约4000—公元2000年）》，北京：人民出版社，2004。
- 程希，《烟画背后的爱国史：金正琥先生捐涉侨烟画图鉴》，天津：文物出版社，2018。
- 汪敬虞，《中国近代工业史资料（第二辑1895-1914年）（上册）》，上海：科学出版社，1957。

张欣瑞,《市场营销管理》,北京:清华大学出版社有限公司,2005。

李刚,《中国民族资本企业经营与管理》,西北:西北大学出版社,1992。

罗田志,《乱世潜流:民族主义与民国政治》,北京:中国人民大学出版社,2013。

张爱民,《商界往事》,北京:清华大学出版社,2012。

衣若芬,《南洋风华艺文·广告·跨界新加坡》,新加坡:Global Publishing,2016。

陈真,《中国近代工业史资料 第四辑 中国工业的特点、资本、结构和工业中各行业概况》,北京:生活·读书·新知三联书店,1961。

潘君祥,《近代中国国货运动研究》,上海:上海社会科学院出版社,1998。

潘君祥主编、全国政协文史办、中华全国工商联文史办、上海市工商联文史办及上海社会科学院经济研究所合编的《中国近代国货研究》,北京:中国文史出版社,1995。

罗银圣,《中国会计之父潘序伦的坎坷人生》,上海:上海人民出版社,2007。

程叔度《卷烟统税史》,郑州:河南人民出版社,2016。

程叔度、秦景阜,《烟酒税史》,上海:大东书局,1929。

中国人民政治协商会议广东省广州市《广州文史资料选辑第二十一辑》,广东:广东人民出版社,1980。

广东省政协文史资料研究委员会编《近代广东名人录第二辑》,广东:广东人民出版社,1989。

覃志刚,《企业多元化经营:绩效理论与实证》,北京:中国财政经济出版社,2009。

南洋兄弟烟草公司,《赈灾记》,上海:南洋兄弟烟草公司,1918。

上海人民出版社编,《工商界要认清前途接受社会主义改造》,上海:上海人民出版社,1955。

期刊论文

庄仁杰,〈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〉,《马来西亚人文与社会科学学报》,第六卷第一、二期合辑,2017 年 12 月,页 17-32。

庄国土,〈论中国人移民东南亚的四次大潮〉,《南洋问题研究》2008 年第 1 期,页 69-81。

姚家华,〈略评张謇的实业救国论〉,《财经研究》1992 年第 11 期总第 132 期,页 49-52。

应俊豪,〈太平洋战争前英国政府对日本钳制英美烟公司在华营运的反应(1941)〉,《国史馆馆刊》,第 80 期,2024 年 6 月,页 81-120。

许丽莹,〈中日现代化比较与探析〉,《传承》2010 年第 7 期,页 82-109。

硕士论文

庄仁杰,《中国国货运动:中国和英属马来亚的比较研究,1912-1941》,新加坡:国立大学中文系硕士论文,2009。

李惠芬,《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:师范大学硕士学位论文,2002。

苗鑫宇,《国货运动与南洋兄弟烟草公司发展的相关性研究(1912-1936)》,中国:浙江财经大学硕士论文,2016。

博士论文

庄仁杰,“*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*” PhD diss., The Chinese University of Hong Kong, 2015.

Macdonald, David Swan, “*British Investment in Mainland China (1895-1940)*” PhD diss, College- School of Oriental And African Studies), 2005.

王天松,《二十世纪泰国华文教育发展研究》,泰国:华侨崇圣大学,2009。

报章

〈简照南慨赈水灾〉,《申报》,1917年8月9日,第3张。

〈广东潮州风灾筹赈处敬谢〉,《申报》,1922年9月2日。

〈南洋烟草公司留美剑桥同学讯〉,《申报》,1923年7月7日,第4张。

〈简照南复籍已准〉,《申报》,1919年9月28日,第3张。

〈去年中国财政之回顾〉,《申报》,1935年1月7日,第3版。

特刊

新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊编辑部,《1932年新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊》,新加坡:新加坡大世界周年纪念国货展览会特刊编辑部,1932。

林建邦,潘醒依编辑,《1933新加坡大世界第二届国货展览会特刊》,新加坡:大世界第二届国货展览会特刊编辑部,1933。

新加坡中华总商会,《1936年新加坡中华总商会第二届国货展览推销大会特刊》,新加坡:新加坡中华总商会,1936。

报章

〈简照南慨赈水灾〉,《申报》,1917年8月9日,第3张。

〈广东潮州风灾筹赈处敬谢〉,《申报》,1922年9月2日。

〈南洋烟草公司留美剑桥同学讯〉,《申报》,1923年7月7日,第4张。

〈简照南复籍已准〉,《申报》,1919年9月28日,第3张。

〈去年中国财政之回顾〉,《申报》,1935年1月7日,第3版。

参考文献（英文）

专著

Tennant, Richard B., *The American Cigarette Industry A Study in Economic Analysis and Public Policy* : U.S : Yale University Press New Haven ; 1950.

Thomas, James A , *A Pioneer Tobacco Merchant in the Orient* : Durham : Duke University Press ; 1928.

Cox, Howard , *The Global Cigarette: Origins and Evolution of British American Tobacco, 1880-1945* : United Kingdom: Oxford University ; 2000.

Benedict, Carol, *Golden-Silk Smoke: A History of Tobacco in China* , US: University of California Press ; 2011.

U.S. Government Printing Office, *Investigation Of The National Defense Program, Hearings Before A Special Committee Investigating The National Defense Program* , U.S: Government Printing Office ; 1941.

英文期刊论文

Wu, Huaiting , “*The Construction of A Consumer Population In Advertising In 1920s China*”, Vol. 20, No. Sage Publications, Ltd. （January, 2009） : 147-171.