

# 从官商合办到国家垄断： 中国茶叶公司的成立及经营活动<sup>\*</sup>

郑会欣

**提 要：**中国茶叶公司是战前实业部联合地方政府和茶叶界商人共同出资成立的一家官商合办公司。抗战爆发后，中国政府为了保证易货产品的收购和销售，决定对茶叶等重要农矿产品实行统购统销，同时决定对中国茶叶公司进行增资改组，即国家以强制性的手段将商股及地方官股退还，再全数注入并增加资本，使之承担对全国茶叶的收购、储存、运输及销售的任务，并成为战时国家实施统购统销、垄断对外贸易的一个重要工具。

**关键词：**中国茶叶公司 统购统销 易货贸易 国家资本

全面抗战爆发后，中国政府开始由平时体制向战时体制过渡。为了保证农产品出口、完成易货换汇以及偿还债务和争取外援，国民政府首先对某些重要的出口农矿产品实施统购统销，于军事委员会之下设立贸易调整委员会（后易名贸易委员会，改隶财政部），并相继成立（或改组）复兴商业公司、中国茶叶公司和富华贸易公司，专门负责桐油、茶叶、猪鬃、生丝、羊毛等农产品的收购、运输与外销工作。这三大国营贸易公司各具特点，其中复兴商业公司是因应执行美国桐油借款而成立，<sup>①</sup>富华贸易公司是由原贸易委员会驻港办事处这一行政机构演变而成，<sup>②</sup>而中国茶叶公司则是政府将战前官商合办的股份有限公司进行增资改组，即以强制性的手段将商股及地方官股退还，再全数注入国家资本而成立的一家国营专业贸易公司，直接接受贸易委员会的领导。嗣后，中国茶叶公司便承担战时对全国各地茶叶的收购、储存、运输及销售业务，成为战时国家实施统购统销、垄断对外贸易的一个重要工具。

本文主要依据贸易委员会和中国茶叶公司的原始档案，对该公司自创办到改组直至最终被合并的经过进行全面介绍，重点分析公司在战时的经营活动及其效益，并在此基础上，对于国营贸易在战时实施统制经济中的地位及功能予以客观的评述。

<sup>\*</sup> 感谢匿名评审人提出的修改意见。本文曾提交 1940 年代的中国国际学术研讨会（北京，2007 年 8 月）。

① 关于复兴商业公司，笔者曾撰有二文介绍其创立与经营的历史，详见《复兴商业公司的成立与初期经营活动》，《近代中国》（台北）总第 139 期，2000 年 10 月，第 180—202 页；《统制经济与国营贸易：太平洋战争爆发后复兴商业公司的经营活动》，《近代史研究》2006 年第 2 期，第 125—149 页。

② 笔者另撰有《富华贸易公司始末》一文，未刊。

## 一 战前中国茶叶的生产与外销

茶叶是中国重要的特产之一，然而茶叶成为国际商品并成批销往海外，则是 17 世纪以后英国人以东印度公司的名义开始输入中国茶叶的事了。<sup>①</sup> 自从中国海关有贸易记载以来，华茶出口数额与价值便与日俱增，其中尤以光绪十二年（1886）数额为最高，当年输出茶叶数量达 134 万公担，价值白银 5220 万元，占全年出口总值一半以上。<sup>②</sup> 嗣后华茶对外输出量虽呈下跌趋势，但幅度不大，每年输出量保持在 100 多万担的水平之上。然而自 1917 年之后，华茶对外输出骤减，到了 20 世纪 20 年代，华茶外销更是一落千丈，每年出口总量竟只有数十万担了。

面对着华茶生产与销售每况愈下的局面，历届政府相关部门亦曾设想采取相应措施加以改变，业内有识之士更是千方百计地提出改革茶叶生产种植、销售方面的具体建议，藉以提高华茶在国际市场的地位，扩大茶叶的销售能力，有关机构和人士还为此进行过各种尝试和努力，但均收效甚微。

国民政府成立后，为了促进农产品的外销，提高出口商品的质量，特于实业部之下设立上海商品检验局，对于棉花、生丝、牛皮、桐油、茶叶等农产品实施科学的检验。著名农业专家邹秉文担任局长后，即聘请茶叶专家吴觉农担任茶叶组组长，负责检验茶叶，从消极方面上来讲是取缔掺伪造假，禁止劣质茶叶输出，藉以提高外销商品质量，增进华茶信誉；从积极方面考虑，则在于促进茶叶生产、运输、销售过程中的改良。1931 年 7 月，实业部开始在上海实施茶叶出口检验，收效甚佳，后在汉口等地相继实行，1936 年又在茶叶原产地设立检查机关，先在出口外销茶叶最重要的祁门红茶和屯溪绿茶产区进行试办，取得良好的效果。<sup>③</sup>

战前全国经济委员会和实业部等职能部门以及各产茶省曾采取若干措施，提高茶叶质量，增加茶叶外销，尤其在实施茶业合作方面取得一定的成效。要想振兴茶业，必须从改善茶叶的产制与运销入手，而要改良产制与运销，则必须实施茶业合作，使茶农自力生产、自行制造、自行运销，合农、工、商三位一体，以形成有系统的合理经营。中国的茶业合作始于盛产红茶的安徽祁门，早在民国初年，北京政府农商部就在祁门平里村创立了茶业试验场，以后由于经费支绌，时办时停。1932 年安徽省政府加以整顿，在原场基础上设立了一个茶业运销合作社，希望通过私人与政府的力量，减低成本，改善品质，增加茶农收入，抑制中间剥削，从而提倡茶业的合作生产。当年一般茶号多遭亏损，而合作社却有 15% 的盈余，于是合作社这种形式很快在安徽及邻近的江西、浙江和福建得到发展。<sup>④</sup>

与此同时，实业部亦鉴于“我国茶业近年凋敝已极，内则茶农生活困难，茶商营业失败；对外输出日减，甚至日、印红茶有充斥本国市场之势，故中央与地方对于茶业之改进俱感觉其切要”，然而“我国茶区广大，情形复杂，设各自为政，殊非良策”。为了改变这一现状，实业部对于茶叶的生产和销售提出具体改进措施，其中销售方面包括集中茶业放款以利推销、设立共同贩卖机关、举办直接外销三项办法。<sup>⑤</sup> 而农村复兴委员会亦于 1934 年对几个重要茶叶产区

① 中央银行经济研究处编：《华茶对外贸易之回顾与前瞻》，上海：商务印书馆，1935 年，第 12 页。

②③ 吴觉农、范和钧：《中国茶叶问题》，上海：商务印书馆，1937 年，第 1—2、261—262 页。

④ 关于中国茶业合作化的经过，可参阅吴觉农、范和钧：《中国茶叶问题》，第 244—253 页；陶德臣：《民国时期的茶业合作化运动》，《茶业通报》2001 年第 23 期，第 47—48 页。

⑤ 《实业部拟订改进全国茶叶销售办法》，1934 年，中国第二历史档案馆编：《中华民国史档案资料汇编（下略）·第五辑第一编财政经济》（8），南京：江苏古籍出版社，1994 年，第 874—875 页。

做过调查,相继发表了《浙江之平水茶业》、《皖浙新安江流域之茶业》、《皖西各县之茶业》及《浙江温州茶业》四篇调查报告。这些措施对于中国茶叶的复兴发挥了一定的作用。

为了打开国际市场,有关部门决定先从安徽、江西两省生产的祁门、宁州红茶进行试点。因为祁门红茶品质优良,为红茶中之珍品,在出口贸易中享有特殊的地位。然而长期以来由于茶商、茶农之间缺乏联络与组织,无法自由运销,任人操纵剥削,以致产量日减,销路日落。为此全国经济委员会农业处召集技术会议时,曾建议由安徽省建设厅出面,设立红茶运销委员会,负责改善红茶的运销,其后又商得江西省政府同意,于1936年4月1日在安徽省府安庆召开成立会,议决在上海设立运销处,并于适当地点设立分处,同时还相应制定了皖赣红茶运销委员会章程、办事细则和《二十五年业务计划纲要》等文件。<sup>①</sup>由于皖、赣实施茶叶统制的结果是将两省生产的红茶绕过茶栈,直接卖给外国洋行和中国的出口商,结果引发上海等地茶栈的强烈不满,并纷纷上书实业部,声称此举乃“置茶栈于死地”,“不独剥夺商人自由,且失政府威信”,是“以统制之名,行省营之实,使茶栈七八十年之茶务顿归于尽”,为此他们强烈要求立即撤销统制运销祁茶的成命。<sup>②</sup>然而茶栈、茶商的抗议不但未能阻止国家对茶叶的统制,相反却加快了政府组建中国茶叶公司的进程。

## 二 中国茶叶公司的创立

20世纪30年代中期,由于受到世界经济危机的冲击,特别是随着日本帝国主义对中国入侵的加剧,国内学术界兴起了关于“统制经济”学说讨论的热潮,国民政府亦利用这一机会,在全国推行国民经济建设运动,其目的就是要对国民经济实施全面统制。<sup>③</sup>1937年1月,国民经济建设运动委员会即向政府密呈,建议筹设中国国际贸易公司。呈文指出,中国的国际贸易之所以长期入超,其病端即在于“太阿倒持,大权旁落,无论何种货物欲其出口,必先由洋行经手,然后输出海外”。因此“为免除外商操纵计、为节省经费计、为增加效率计”,应立即筹设一个国际贸易公司,资本暂定为500万元,中央政府和有关省市各投资40%,其余则招认商股。<sup>④</sup>中国国际贸易公司后来因抗战的突然爆发而未能按计划成立,但此时成立的中国茶叶公司正是政府实施统制经济的一个绝好实践。

1937年初,实业部以“中国茶叶品种不谋改良、制造不求进步,益以作伪掺杂,遂使品质日劣,标准毫无,而运输与经营又不得法,驯致海外市场为人侵夺,出口数量日益减少,亟应设法补救”为由,决定筹设中国茶叶公司,目的就是为了提高茶叶品质、确定标准并扶助改进一切产制、运销事项,藉图推广贸易、复兴茶业。2月6日,实业部通电安徽、江西、浙江、福建、湖北、湖南各产茶省共同发起,成立了一个由各省建设厅厅长以及实业部农业司、商业司司长,国际贸易局正副局长,加上寿景伟(实业部工商访问局副局长,曾亲自前往日本考察茶叶)共

① 《安徽省建设厅为统制皖赣红茶成立皖赣红茶运销委员会致实业部农业司函》,1936年5月1日,《第五辑第一编财政经济》(8),第923—934页。

② 《上海市洋庄茶业公会致实业部电》,1936年3月29日;《上海市商会致实业部电》,1936年4月9日。均见《第五辑第一编财政经济》(8),第920—921页。

③ 关于这个问题可参阅拙文《战前“统制经济”学说的讨论及其实践》,《南京大学学报》2006年第1期,第86—100页。

④ 《创设中国国际贸易股份有限公司刍议》,1937年1月,中国第二历史档案馆藏贸易委员会档案:309—475。本文所引档案均藏自中国第二历史档案馆,下略。

11 人组成的筹备委员会，由寿景伟任主任。<sup>①</sup> 3 月 25 日，实业部部长吴鼎昌主持召开筹备会，各省主管部门、实业部暨国际贸易局的代表以及上海、汉口、福州等地的茶商领袖应邀出席会议。经讨论，确定公司名称为“中国茶叶股份有限公司”（China Tea Co., Ltd.），并通过公司章程，规定公司业务为：关于国内外茶叶贸易及代理运销事项；关于机制茶场之设置及经营事项；关于茶叶生产之辅导及改良事项。筹备会议取得共识，即公司的主要经营方向应偏重外销，而上海又是国茶外销的中心市场，所以决定在上海设立总办事处；同时又因伦敦、纽约和北非摩洛哥等处向为茶叶外销的重要市场，因而决定在上述各处设立海外经理处，这样方可内外呼应，相互配合。因此公司的第一期业务方针在于“集中力量，以谋直接对外贸易之推进，至机制茶场之设置经营与茶业生产之辅导改良，则由参加各省政府协助办理，此为中央与地方分工合作之原则”。公司资本为国币 200 万元（先收 100 万），官商各半（先由政府认股，再向商家招募），其中实业部认 60 万元，安徽省认 40 万元，其他赣、浙、闽、鄂、湘等 5 个产茶省各认 20 万元。成立公司得到上海、汉口、福州等地茶商的支持，叶世昌、陈翊周、汪振寰、唐季珊、邓以诚、罗勉侯等著名茶界领袖率先认购共 124500 元之股份，即由实业部认缴之股份中转让。<sup>②</sup>

1937 年 5 月 1 日，中国茶叶股份有限公司在南京召开创立会，商定中央官股代表任董事长，省府官股代表任副董事长，商股代表任常务监察，以示官商合作之诚意。随即召开第一次董监会议，推选出董监事会，名单如下：<sup>③</sup>

董 事 长：	周贻春	实业部常务次长
副董事长：	刘贻燕	安徽省建设厅厅长
常务董事：	王 征	浙江省建设厅厅长
	汪振寰	上海茶庄业同业公会主席，上海商股代表
	邓以诚	汉口茶叶输出业同业公会主席，湖北商股代表
董 事：	张轶欧	实业部商业司司长
	杨绵仲	安徽省财政厅厅长
	伍廷扬	湖北省建设厅厅长
	龚学遂	江西省建设厅厅长
	余籍传	湖南省建设厅厅长
	陈体诚	福建省建设厅厅长
	吴觉农	浙江平水茶业改良场场长（实业部官股董事）
	陈翊周	上海洋庄茶叶同业公会主席，上海商股代表
	唐季珊	上海华茶公司经理，上海商股代表
	叶世昌	协泰茶栈经理，浙江商股代表
	洪孟盘	洪源润茶栈监理，安徽商股代表
	罗勉侯	福州市商会会长兼洋庄茶叶出口业公会会长，福建商股代表
常务监察：	曾 震	皖赣红茶总运销处经理，江西商股代表
监 察：	程振基	安徽地方银行行长

① 《经济部合办事业概况表——中国茶叶股份有限公司》，1939 年 10 月，《第五辑第二编财政经济》（7），南京：江苏古籍出版社，1997 年，第 34 页。

② 寿景伟：《〈中国茶叶公司〉创立缘起》（原件无时间，据内容分析应形成于 1940—1941 年间），贸易委员会档案：309（2）—1112。

③ 寿景伟：《〈中国茶叶公司〉创立缘起》，贸易委员会档案：309（2）—1112。

徐以瑚 实业部农业司司长  
黄懋仁 江西工商管理处处长  
方君强 安徽省建设厅秘书  
刘宝书 湖南第三农事试验场场长  
陈秉文 怡泰茶栈经理, 浙江商股代表

再由董事会聘请寿景伟为公司总经理, 唐叔璠为协理。

中国茶叶公司的成立既是政府实施统制经济的重要实践, 同时也反映出中央、地方与商界共同出资兴办实业的一个方向, 公司成立后即以健全组织、集中人才、撙节开支和增进效率为实施科学管理的四大目标, 因而此种方式被称之为“以后经济建设上官商合作企业所应遵循之正当途径”,<sup>①</sup> 得到舆论界的一致好评。

中国茶叶公司成立之际正值皖赣两省红茶上市之时, 因此公司成立后即于5月11日在上海北京路垦业大楼设立总办事处, 正式开始营业, 并于31日将祁门红茶首先开盘, 自行运销伦敦, 从而打破历来外商操纵沪上茶市之惯例。公司成立之初, 由于事属草创, 规划未周, 而外商竞争又异常激烈, 业务上遂采取稳健进取的方针, 先后拟定《祁门红茶出口贸易方案》、《皖浙绿茶出口贸易推进方案》以及调整经销组织、推进内销业务等具体办法。概括而言, 公司初期的经营主旨就是“红茶绿茶双方兼顾, 外销内销分别推展”。为了达到促进华茶外销的目的, 公司率先于7月间任命业务处副主任刘铁良为驻英推销专员, 并于9月在伦敦成立经理处, 同时又派遣专员余知勇赴非洲调查绿茶销售状况。经努力宣传与积极联络, 已有摩洛哥殷实茶商主动来函, 要求与公司合作, 可见公司在非洲的经营地位已略具规模。据统计, 上海办事处自5月11日开业到8月11日淞沪战争爆发前的短短3个月时间内, 外销红茶与绿茶共达8715箱, 计国币32万元, 而且全部安全运抵伦敦, 毫无损失; 内销茶共进5971件, 计值国币15万元, 亦都大部销售完竣。<sup>②</sup>

当中国茶叶公司刚刚成立两个多月, 业务正蒸蒸日上之际, 日军发动了卢沟桥事变, 战火很快蔓延到上海, 中华民族开始进行全面抗战, 中国茶叶公司也随之进入了一个新的历史阶段。

### 三 抗战初期中国茶叶公司的应变

淞沪抗战爆发后, 全国开始进入战时状态。为了适应战时的需要, 政府的体制及其各项政策亦都相应予以调整, 其中对外贸易方面最重要的变动就是国民政府决定在军事委员会之下设立贸易调整委员会, “对于全国原有或新设之国营及民营之贸易事业如买卖、运输、堆存及贸易、金融等事项有督促调整之全权”。<sup>③</sup> 财政部拟定的《增进生产及调整贸易办法大纲》规定, “关于出口物产, 就原有国营及中外商营经理出口机关, 办理收买、输出等事项, 由政府组织贸易调整委员会以督促管理之, 并予以资金运输之充分协助及补助其亏损”,<sup>④</sup> 因而中国茶叶公司于抗战初期的主要工作就是在贸易调整委员会(后易名为贸易委员会)的具体指导下进行茶叶的收购、运输和销售事宜。

① (李) 权时:《中国茶叶公司开业感言》,《银行周报》第21卷第22期, 1937年6月8日, 第1页。

② 《中国茶叶公司呈报公司二十六年度业务概况致经济部呈》, 1938年9月26日, 经济部档案: 4—21861。

③ 《军事委员会贸易调整委员会组织章程》, 1937年10月, 贸易委员会档案: 309(2)—228。

④ 《增进生产及调整贸易办法大纲》, 1937年9月13日国防最高会议通过, 《第五辑第二编财政经济》(9), 第433—434页。

1937年10月，公司总办事处奉令迁移汉口，此时上海正陷于一片战火之中，原来需经上海出口的大量茶叶囤积在汉口，急待运输，中国茶叶公司在贸易调整委员会的协助下，与汉口市茶叶出口业公会密切合作，取道粤汉铁路，尽先运销滞存在汉口的两湖红茶计65000箱；同时对俄销箱茶、砖茶及包装老茶，亦经与贸易调整委员会及苏联的出口协助会共同商定，由公司具体经办，并于1938年2月在香港设立分公司，协助办理茶叶出口贸易的业务。

以往汉口茶叶贸易陋规甚多，恶习相传，有所谓“吃磅”（每箱茶叶需扣除4磅）、“栈佣”（需扣除茶栈佣金、通事及栈司工银）及洋行回扣等，所扣之款高达14%。贸易委员会接管茶叶收购之后，对这些陋规加以革除，极大地减轻了国库负担。同时贸易委员会采取标卖的方法，依照中外最近市价，组织评价委员会，拟定适当标准，由商人自行投标。<sup>①</sup>中国茶叶公司在此阶段亦为抢购及运销各地存茶做出了很大贡献，据统计，自1938年1月至6月中旬止，代运汉口滞存红茶29472箱，计值80万元，绿茶2381箱，计值8万元，均在香港陆续售出；至1938年9月为止，向苏联经办砖茶共计48165箱，价值559400余元。1938年2—3月间，公司又相继与安徽祁门茶业改良场、江西修水茶场、修水立达茶园、湖北羊楼峒茶业改良场、湖南安化益川通孚记茶号以及浙江诸暨枫桥大成茶号订立合约，共办联合精制茶厂，由公司遴派技术人员指导精制，并在湖北恩施设立实验茶厂，改良宜昌红茶制造方法，在安徽麻埠设立皖西实验茶厂，依照龙井茶的制造方法来改良六安绿茶，均取得令人满意的效果。<sup>②</sup>抗日战争进入持久阶段后，为了打开国际市场的销路，公司又陆续派遣专员分赴英、美、俄、德、法诸国以及北非的摩洛哥等处，调查当地的茶叶产销情形，以策应和推动国茶的外销业务。同时为了开辟西南诸省新的产茶区，公司还奉令调查四川、云南、贵州各省茶叶的产制与运销情形，于1938年年底大致完成对西南诸省的调查工作。据统计，1938年度公司的营业总额计茶叶外销为国币197万余元，为上年度外销箱额数之9倍，茶叶内销额则为国币224000余元。<sup>③</sup>

贸易委员会自1938年2月受命管理全国茶叶贸易之后，即决定将皖赣红茶在港销售事宜统归该会办理，并在香港设置驻港办事处，大量贷款收购茶叶，因此华茶外销事业不但未遭摧毁，反而还有所进步，“以言数量，则二十七年较之二十六年增加约四、五万担；以言价值，则二十七年较之二十六年增加约四百五、六十万元之数；以言价格，则亦有相当增加。凡生产茶叶之茶农、制造茶叶之茶商，莫不沾得相当利润，而政府于易货之外，复换得巨额之外汇。”<sup>④</sup>

抗战爆发后，中国政府急需得到国际援助，曾派遣要员分赴英、美、法、德、苏等国寻求支援，然而只有苏联率先伸出援助之手，向中国提供军事援助。1938年2月，对苏易货工作开始启动，为了偿还苏联贷款，贸易委员会遵照行政院暨军事委员会“利用放空回俄的汽车，与苏俄以货易货”的指示，与苏联大使馆一等秘书梅拉梅德数次商洽，最终达成协议，规定存放于羊楼司、羊楼峒、聂家市（寺）等地的8万箱砖茶原料，由贸易委员会委托中国茶叶公司与各地茶商订约，代制红绿茶58000箱，计国币80万元，于当地交由空车运往苏联。由于公司具有官方性质，所以财政部命令公司在经办过程中不得另收手续费或类似佣金等费用。<sup>⑤</sup>其后贸易

① 《贸易委员会主任委员陈光甫呈》，1938年3月，贸易委员会档案：309（2）—385。

② 《中国茶叶公司呈报公司二十六年度业务概况致经济部呈》，1938年9月26日，经济部档案：4—21861。

③ 《国营中国茶叶公司视察报告》，1942年11月17日，监察院档案：8（2）—41；又见谭熙鸿主编：《十年来之中国经济》，台北：文海出版社，1974年影印本，L62页。

④ 《财政部贸易委员会民国二十七年工作报告》，1939年2月，贸易委员会档案：309（5）—323。

⑤ 《贸易委员会致财政部呈》，1938年2月27日，贸易委员会档案：309（2）—385；又见《贸易委员会致经济部公函》，1938年3月18日，经济部档案：4—35533。

委员会正式奉命兼办对苏易货,即将第一次采购价值为170余万元的茶叶陆续运往香港交割,蒋介石对此表示满意,并密谕“增拨易货数量,在最近六个月内,改为三千万元,以后仍须继续办理”。当时对苏易货的种类主要是农矿产品,而农产品中如桐油、羊毛、牛羊皮等不是因为苏方需量甚微,就是中方供应不足,只有茶叶一项,苏方需求甚殷,而中方亦可提供出口,所以茶叶就成为对苏易货最重要的农产品。贸易委员会屡奉蒋介石和孔祥熙的谕令,多次与苏联协会代表进行磋商,劝其取消购买日本、锡兰茶叶之计划,将其全国所需茶叶改向中国购买,因为这既可显示两国间的友谊,同时更有利于易货偿债工作之进行。经反复游说,此一设想终获莫斯科方面的赞同,并指示苏方代表先向贸易委员会订购红绿茶106000公担,红绿砖茶205000箱,共约1400余万元,苏方并声明,如市场产品增加的话还可继续收购。这个协定虽然扩大了中国茶叶出口的渠道,但也增加了国内茶叶生产、运输和销售的压力,若不“对内划一办法,增进生产;对外统一机构,直接推广”,无论是数量或是价格乃至品质都无法保证茶叶按计划出口,实施易货。为此贸易委员会拟定具体办法,主要原则为“茶叶之生产增进与内地集中,由产茶各省省政府办理,如有贷用资金之必要时,由本会协助之;茶叶之对外贸易及出口运输,由本会统筹办理之;本会办理茶叶之收购与推销,所有盈亏概归国库,但其赢余得提出半数,按各省销茶叶数量,拨给各省办理有利茶农、茶商各项事宜;划一制造、分级、包装等办法,力求适合外商之要求”。<sup>①</sup>

为了适应形势的变化,财政部首先于1938年6月14日制定并公布《管理全国茶叶出口贸易办法大纲》,以法令形式授命贸易委员会负责管理全国茶叶的出口贸易,统筹收购运销事宜,规定“所有浙江、安徽、江西、湖北、湖南、福建等省本年出产春茶,应由该会先行收购半数以上,其余产销额应由该各省悉数运港,交该会办事处代销,以期对外贸易步骤之一致;至今年夏茶、秋茶应如何协助茶农、茶商多产多制,并由该会与各省政府密切合作办理,以收统筹之效”。<sup>②</sup>这实际上就是大宗农产品统购统销制度的开端。

贸易委员会接手经办茶叶统购统销的任务之后,一面疏运存茶出口,一面自行收购并设法推销,同时还举办茶叶贷款,刺激茶叶生产,所取得的成效甚佳,1938年下半年仅香港一个市场就外销价值达1000多万元的茶叶。<sup>③</sup>管理茶叶的成功加强了政府对大宗农产品实施统制的决心,同时也认识到必须统一管理机构,避免职权分散。1939年5月,财政部对于上一年度公布的《管理全国茶叶出口贸易办法》略加修正,并报经行政院第412次会议核准施行。修正后的大纲规定:各省茶叶收购外销事宜由贸易委员会负责统筹办理,并由中国茶叶公司利用原有机构尽量协助,其国外推销事宜,亦由中国茶叶公司负责办理之;各省茶叶之生产、管理、运输事宜,由各省政府组织茶叶管理机构,商承贸易委员会办理;所有茶叶之收购价格应由贸易委员会征求货主同意,“但必要时得定价收买之”。<sup>④</sup>以此为标志,中国茶叶公司便正式成为贸易委员会领导下负责对全国茶叶实施统购统销的一个重要机构。

1938年10月,广州、武汉相继失守,中国茶叶公司亦在此之前随同政府机关迁至重庆。此时由于东南产茶诸省不是沦入敌手,就是陷于战火之中,收购及运输都极为困难。然而外销茶

① 《贸易委员会关于管理全国茶叶出口贸易致财政部呈》,1938年6月7日,贸易委员会档案:309(2)—186。

② 《财政部颁布管理全国茶叶出口贸易办法致贸易委员会代电》,1938年6月14日,贸易委员会档案:309(2)—186。

③ 《二十八年贸易委员会工作报告》,1940年2月,资源委员会档案:28—156。

④ 《修正财政部管理全国茶叶出口贸易办法大纲》,1939年5月5日,《财政评论》第3卷第1期,1940年1月。

叶既占出口换汇之大宗，更是对苏易货的重要来源，中国茶叶公司肩负重任，于是根据形势的变化，制定新的事业进行计划，主要包括两大目标。其一，开辟西南新茶区。中国茶叶公司奉经济部令，遴派技术人员分赴四川、西康、贵州、云南、广西等西南诸省进行实地调查，考察结果尤以云南茶区的分布最广、品质最佳，因此决定先从该省着手办理。公司派遣技师冯绍裘前往云南实地调查及实验，<sup>①</sup> 并与云南省当局商议，由公司与该省建设厅会同富滇新银行合作，共同出资组建云南茶叶改进委员会、云南中茶贸易公司及云南茶叶贷款银团，首先在产量最丰、交通较为便利的宜良筹设实验茶场，然后在顺宁建立实验茶厂，改制外销红茶，接着又在佛海设厂，制造砖茶及外销红茶。暂以制造砖茶 50000 箱、外销红茶 12000 箱、内销绿茶 2000 箱以及改良内销普洱茶 5000 担为目标。此外还在西康的雅安筹设实验茶厂，设法提高边茶品质，在四川的灌县、北碚、南川三处分别设立茶厂和茶场，以冀增加砖茶产量，作为对苏易货的准备。其二，增进东南旧茶区产量。由于开辟西南新茶区需时甚长，一时难以见效，因此东南诸省茶叶在战时仍占有极为重要的地位。受中央信托局委托，中国茶叶公司特约浙江、福建、江西三省殷实茶商设厂制茶，以为易货及其他需要。估计东南各省茶叶产量约为红绿茶 220000 箱，投资数额大约国币 500 万元。<sup>②</sup>

抗战之初，中国茶叶公司在贸易委员会领导下调整经营策略，为抢运大批茶叶出口、特别是为完成对苏易货的工作中做出不少贡献。然而由于公司资本并不充沛，经营中又缺乏统一领导，而收购运输茶叶的任务又日益加重，在此形势之下，公司必须进行增资和改组。

#### 四 公司的增资与改组

中国茶叶公司成立时资本定为国币 200 万元，先收一半，实收资本为 1180500 元（其中实业部 45 万元，安徽省 20 万元，江西、福建、湖南、湖北四省各 10 万，商股 130500 元）。1938 年 1 月，国民政府为了适应战时需要，改组国家的行政机关，其中最大的变动就是撤销实业部、全国经济委员会和全国建设委员会等机构，成立经济部。贸易调整委员会亦易名为贸易委员会，改隶财政部，原实业部属下的国际贸易局亦归贸易委员会所辖。因此原中国茶叶公司的实业部官股部分即由经济部接管，再加上中央主管部及地方政府的人事发生变化，除余籍传（湖南省建设厅长）外，原公司的官股董监事成员均为之调整，经济部派该部技正、原上海商品检验局局长蔡无忌出任董事长，蔡因公未能就任，后改由经济部参事卓宣谋任董事长，副董事长由自湖北调任浙江建设厅长的伍廷扬接替，蔡灏（安徽建设厅长）、杨綽庵（江西建设厅长）、严立三（兼湖北建设厅长）、徐学禹（福建省政府顾问）、蔡承新（经济部农本局协理）、钱天鹤（经济部农林司司长）任理事，<sup>③</sup> 但商股的董监事没有变动，公司官商合办的性质亦未发生变化。

1938 年 6 月，财政部授命贸易委员会负责管理全国茶叶的出口贸易，统筹收购运销事宜，但以往中央信托局和中国茶叶公司等机构均经营茶叶外销，以致政出多门，相互竞争。富华贸

① 冯绍裘（1900—1987），字挹群，湖南衡阳人，滇红茶创始人，被誉为“机制茶之父”。1938 年 10 月受中国茶叶公司派遣前往云南顺宁（今凤庆县）调查，并将大叶种茶改良，创制出一种优质红茶，取名“滇红”。当试制出的样品运到香港时，轰动茶界。随后冯绍裘在顺宁设立试验茶厂，招聘技工，培训工人，开始进行大规模的生产，当年即生产出“滇红”9.7 吨，经海防、仰光运往海外，换取外汇，支持抗战。详见“美林论坛”，<http://www.hbmeilin.com>。

② 《中国茶叶股份有限公司二十八年度事业进行计划》，1939 年 5 月 24 日，经济部档案：4—29483。

③ 公司改组后的名单见《中国茶叶公司致经济部呈》，1939 年 6 月 24 日，经济部档案：4—13364。



易公司（即贸易委员会驻港办事处）对此意见尤大，曾将彼此间的矛盾向贸易委员会报告，“茶叶收购虽由中茶与中信局互相多方捣乱，然无论如何本会若得行政院统购统销命令，则当属毫无问题。现中茶对外在沪、在皖、在赣到处扬言，本年茶叶除易货外，其余营业均归中茶办理，甚至派茶师四十余人来港，准备新茶上市工作”，以致对贸易委员会收购和销售茶叶带来影响。至于外间风传中国茶叶公司要与贸易委员会改组之事，富华公司建议：新改组的董事会董事贸易委员会应占绝对多数；中茶公司总经理应由贸易委员会派员兼任，至少应出任一名副经理；公司内商股应全部退出，因国家统制事业不能由私人享有利润。<sup>①</sup> 而中国茶叶公司的外国顾问韦纯亦致函财政部长孔祥熙，列数贸易委员会在办理茶叶统购统销中之种种不当，虽然贸易委员会副主任委员邹秉文具函逐条予以驳斥，<sup>②</sup> 但两者之间在经营中常常发生冲突则是不争的事实。

鉴于茶叶收购与销售方面出现的矛盾，行政院长孔祥熙指示“中国茶叶公司应增资改组”。经公司股东大会决议，为了维持中央与各省密切合作及政府与各茶商切实合作这两大原则，董事由原来的19人增加到25人，除了各省官股和商股董事因任期未满均予保留外，再由财政部指派6人、经济部和中央信托局各指派4人。<sup>③</sup> 1939年7月1日，财政部与经济部联合召开会议，商定中国茶叶公司今后在贸易委员会监督指挥之下办理全国茶叶生产、制造、收购及内销事宜，所有该公司收购合于外销之茶叶，仍由贸易委员会主持运港，办理对外推销及对外易货。贸易委员会即将此情形分别通报香港、安徽、江西、浙江、福建各办事处，“以后彼此既属一家，自应和衷共济。本会原来收购负责人员今后仍继续负责办理，由中茶公司分别聘派，概不更动”，并要求属下各单位“与中茶公司各办事处人员不分畛域，通力合作”。<sup>④</sup>

中国茶叶公司奉行政院令增资改组之后，资本增加到500万元，除原有股份外，再由财政部增拨官股2819500元（其中819500元系代垫旧股未收齐之数，若将来旧股如愿续缴时，此款再归还国库），中央信托局增加100万元。1939年7月7日，公司在重庆召开股东大会，推定官商董监事，7月14日，增资后的中国茶叶公司举行改组后的第一次董事会，选出新的董监事人选如下：<sup>⑤</sup>

董 事 长：	翁文灏	经济部部长，经济部官股
常 务 董 事：	钱天鹤	经济部农林司司长，经济部官股
	卢作孚	财政部贸易委员会副主任委员，财政部官股
	邹秉文	财政部贸易委员会副主任委员，财政部官股
	庞松舟	财政部会计处会计长，财政部官股
	戴铭礼	财政部钱币司司长，财政部官股
	骆清华	贸易委员会委员，中央信托局官股
	麦佐衡	中央信托局易货部主任，中央信托局官股
	汪汉航	商股代表
	邓以诚	商股代表

① 《富华贸易公司陆品琴致贸易委员会副主任委员邹秉文函》，1939年5月18日，贸易委员会档案：309—4571。

② 《邹秉文致孔祥熙、邹琳等函》，1939年1月7日，贸易委员会档案：309（2）—247。

③ 《中国茶叶公司致经济部呈》，1939年6月24日，经济部档案：4—13364。

④ 《财政部快邮代电 渝资字第13241号》，1939年7月17日，经济部档案：4—26376。

⑤ 寿景伟：《（中国茶叶公司）创立缘起》，贸易委员会档案：309（2）—1112；《经济部合办事业概况表——中国茶叶股份有限公司》，1939年10月。均见《第五辑第二编财政经济》（7），第33—35页。

董 事：卓宣谋 经济部参事，经济部官股  
蔡承新 经济部农本局协理，经济部官股  
李 倪 财政部国库司司长，财政部官股  
童季龄 贸易委员会进口贸易处处长，财政部官股  
倪遂吾 中央信托局官股  
屈用中 中央信托局官股  
严立三 湖北省建设厅厅长，湖北省官股  
徐学禹 福建省建设厅厅长，福建省官股  
杨卓庵 江西省建设厅代厅长，江西省官股  
余籍传 湖南省建设厅厅长，湖南省官股  
蔡 灏 安徽省建设厅厅长，安徽省官股  
叶世昌 商股代表□□  
唐季珊 商股代表□□（尚缺二名董事）

监 察：王 玮 经济部会计处会计长，经济部官股  
黄赞尧 经济部官股  
鲁佩璋 财政部简任秘书，财政部官股  
尹任先 贸易委员会委员，财政部官股  
凌宪扬 中央信托局官股  
顾心逸 中央信托局代表  
陈翊周 商股代表□□（尚缺二名监察）

总 经 理：寿景伟  
协 理：唐叔璠 朱羲农  
总 稽 核：王 华  
总 技 师：吴觉农

增资改组后的中国茶叶公司虽然仍为官商合办，但商股的比例更少了，而财政部则以增股的方式进入了公司的管理层。新成立的公司立即向经济部登记，其后又与贸易委员会共同拟订《全国茶叶购销事宜办法纲要》，明确规定中国茶叶公司在贸易委员会的督导下办理全国茶业的改良、生产、收购、运输及内销事宜，外销茶叶中除与中央信托局已订合约外，中国茶叶公司应依贸易委员会条件、并受贸易委员会委托全部收购，悉数交与贸易委员会对外易货及对外贸易；《纲要》还对外销茶叶等级与价格的评定、交货地点的确定、运输与保险费用的承担等做出具体规定。<sup>①</sup> 财政部另拨资金 1500 万元，作为办理俄销箱茶销售之用。<sup>②</sup> 1939 年 9 月间，总经理寿景伟亲自前往湖南、江西、安徽、浙江、福建等产茶省份视察，根据实际情形，分别设立各省办事处和茶厂，并于大后方茶叶产量最丰盛的云南省成立办事处。<sup>③</sup>

中国茶叶公司自奉令办理易货茶叶收购事宜之后便积极付诸行动，在皖、赣、湘、鄂、浙等省收购红茶和绿茶，又在湖南省订购了 500 票老青茶，专门供应俄方需要。然而这些新收购的茶叶大都存积在战区附近，如果不设法及时抢运，不但会影响易货，而且亦难保安全，因而

① 《财政部贸易委员会致经济部代电》，1939 年 7 月 20 日，经济部档案：4—26358。

② 《贸易委员会呈报属下三公司财务概况》，1941 年 12 月，贸易委员会档案：309（2）—514。

③ 寿景伟：《（中国茶叶公司）创立缘起》，贸易委员会档案：309（2）—1112。

急需大量汽车承担运输任务，但公司本身只有 30 辆汽车，根本无法完成茶叶的运输。为此公司先后向贸易委员会和经济部请求调拨车辆予以援助，但财政部和经济部对此要求则百般推诿。<sup>①</sup>

鉴于茶叶收购、运输和销售环节上出现的种种困难，若不及时加以协调，势必影响茶叶的生产与外销。1940 年 1 月，财政部以茶叶为主要出口产品，且与易货偿债有关为由，建议今后应集中人力、财力，交由一个统一机关专责办理，并应厘正系统，以清权限，充实力量，以事发展。与此同时，财政部还提出三条治本办法：全国茶叶之生产、制造、收购、运输及对外易货等一切业务，责成中国茶叶公司办理；中国茶叶公司改组为国营茶叶专业公司，并隶属于财政部贸易委员会；增加资本为国币 1000 万元，完全由国库拨款经营。<sup>②</sup> 财政部国库署随即亦正式通知中国银行照拨 600 余万元，应付中国茶叶公司不足之股款。<sup>③</sup> 对于这一举措，中茶公司各地分公司纷纷表示支持，还有人专程来电，认为“中茶改组为专业公司，强化茶业国策，此其嚆矢，远道闻之，踴躍起舞”，同时还对根除经营中所存在的种种弊病提出改革的建议。<sup>④</sup>

根据行政院第 449 次会议通过《调整茶叶贸易机关办法》，1940 年 5 月财政部指示由国库拨款，正是将公司资本增至 1000 万元，并强行退出商股以及各省及中央信托局之官股，于是中国茶叶公司（英文名改为 China National Tea Corporation）遂成为直隶于贸易委员会属下、全数资本均由国家注资的国营专业公司，并受命全权管理全国茶叶统制。改组后的公司董监事成员全部由财政部指派，名单如下：<sup>⑤</sup>

董 事 长：	潘宜之	经济部常务次长
副董事长：	庞松舟	贸易委员会副主任委员
董 事：	卢作孚	贸易委员会副主任委员
	骆清华	贸易委员会委员，中国茶叶公司主任秘书
	朱羲农	贸易委员会委员，中国茶叶公司协理
	邹秉文	贸易委员会副主任委员
	李 悦	财政部国库署署长
	吴觉农	中国茶叶公司协理兼总技师
	钱天鹤	经济部农林司司长
	寿景伟	贸易委员会委员，中国茶叶公司总经理
	陈公亮	贸易委员会安徽办事处主任
常务监察：	鲁佩璋	财政部简任秘书
监 察：	童季龄	贸易委员会进口贸易处处长
	张 度	中央信托局副局长

与此同时，公司的主要行政人员也做了相应调整：总经理寿景伟；协理朱羲农、吴觉农、曾雨辰；主任秘书骆清华；总务处处长朱羲农（兼），副处长董汝舟；业务处经理卓禧伯，副经

① 《中国茶叶公司致经济部呈》，1939 年 10 月 9 日；《经济部致财政部咨稿》，1939 年 10 月 14 日。均见经济部档案：4—26312。

② 寿景伟：《（中国茶叶公司）创立缘起》，贸易委员会档案：309（2）—1112。

③ 《财政部国库署代电》，1940 年 4 月 5 日，贸易委员会档案：309—4572。

④ 《胡浩川等自屯溪来电》，1940 年 4 月 15 日，贸易委员会档案：309—4572。

⑤ 《财政部训令 渝秘字第 15322 号》，1940 年 5 月 13 日，贸易委员会档案：309（2）—11。财政部最初决定的名单是董事七人：庞松舟（董事长）、卢作孚、寿景伟、李悦、钱天鹤、盛升颐、邹秉文，监察三人：鲁佩璋（常务）、童季龄、朱羲农。后来不知为何做了增加和调整。

理陈伟钧、刘铁良（驻港办事）；技术处总技师吴觉农（兼），副总技师冯绍裘；稽核处总稽核吴宗焘，副总稽核钱祖闻。<sup>①</sup>

中国茶叶公司改组为贸易委员会属下的国营贸易公司之后，自1940年7月起便正式管理全国茶叶的统购统销事宜，原贸易委员会和富华贸易公司属下各地的办事处所经营的茶叶业务全部交由公司接收办理。然而此时欧洲战场战况激烈，原先富华公司存于上海准备运往欧美的外销茶叶无法运出，中国茶叶公司考虑到陈茶存储过久易于霉烂，加上新茶又将上市，因而决定将原富华公司存港外销毛茶改作内销，并拟定具体办法，包括利用本市茶行经销以及利用洋庄、茶栈转手经销等方式。<sup>②</sup> 总而言之，就是要采取各种方式，将库存的陈茶尽快销售，以减少不必要的损失。

就在中国茶叶公司增资改组的同时，财政部还公布了《修正贸易委员会组织规程》，<sup>③</sup> 其目的就是将贸易委员会主管的贸易与行政业务加以明确划分。重组后的贸易委员会专司执行国家对外贸易政策，管理外汇，指挥并监督所属公司的经营方针，地方无权管理，而所有列入统购统销范围的桐油、猪鬃、茶叶等农产品之收购、运输、储存、销售，则分别由贸易委员会属下的复兴商业公司、富华贸易公司和中国茶叶公司具体经营。虽然国营公司在统购统销和易货贸易的活动中曾发挥过重大作用，但在具体经营过程中也存在一些问题，其中最明显的弊病就是机构重迭。许多重要的商埠三家公司都相继设立分支机构，所经营的业务又相差不多，因而造成资源分散，人事上更是尸位素餐，浪费严重，因此有关主管部门早已有对三家公司实行合并经营的设想。特别是太平洋战争爆发之后，资金短绌，交通中断，外销业务日趋困难，合并之事更是迫在眉睫。为此贸易委员会重新制定方案，其调整原则为：配合业务计划，实行分层负责，限制一人一事，促进内外联系。调整办法是：复兴商业公司与富华贸易公司实行合并，中国茶叶公司因经营业务特殊，暂时不予合并，但营业计划则改以偏重疏散存茶、推广内销为要务，同时，由于中茶公司多年来营业效率较低，经费开支较巨，因此决定在人事机构上相应加以调整，其原则就是用人数额要与营业收入相适应，裁减总公司员额，鉴于香港、上海已沦于敌手，设于两地之分公司亦无法营业，故暂予裁撤，以后若有需要时再行设置。<sup>④</sup> 总公司还先后对湖南、浙江、福建、江西、安徽和云南分公司进行改组，同时依照公司二届三次董监会议决议成立了广东分公司，并根据新修改的公司组织章程设立了运输部和推广部。<sup>⑤</sup>

## 五 公司主要经营活动与资本运作

有关公司成立之初和抗战爆发后的经营活动前文已略有述及，这里主要介绍的是改组为国营专业公司后的相关情形。

根据贸易委员会收购统购统销农产品之价格“以协调产销、兼顾国内产制运输成本及国外市价”之原则，早期茶叶的收购价格是由贸易委员会连同各产茶省及茶商代表共同组成的评定

① 中国茶叶公司各部负责人名单详见《贸易委员会抄送本会及所属富华、复兴、中茶三公司概况函》，1940年11月20日，贸易委员会档案：309（2）—68。

② 《中国茶叶公司致贸易委员会代电 业字第4673号》，1940年8月16日，贸易委员会档案：309—4258。

③ 《修正贸易委员会组织规程》共22条，贸易委员会档案：309（2）—13。

④ 《贸易委员会所属复兴、富华、中茶三公司机构调整方案》，1942年1月，财政部档案：3（2）—2074。

⑤ 《中国茶叶公司所属各机关设立或改组日期》，1942年，贸易委员会档案：309—254。

委员会评定，评定方法是以过去三年各该种茶叶所售平均市价为基准，再考虑到必需之生产成本，并根据品质优劣为标准而决定。<sup>①</sup> 自中国茶叶公司改组为国营公司之后，茶叶的收购价格就由公司于每年茶季前会同各地有关茶业机构共同调查的毛茶山价以及制造、运输成本，再参酌农商的合理利润及国外市价而拟定，最后报贸易委员会决定公布。各省茶厂、号社将茶叶装箱后即送交公司设在各地的分支机构，约请有关机关共同组织评价委员会，根据核定公布的价格按标准分类评价。表1是1940—1943年中茶公司实际收购茶叶的数量、金额及其平均价格。

表1 1940—1943年度中国茶叶公司收购茶叶数量与价格

年 度	数 量（公担）	金 额（国币元）	单 价（元/公担）
1940	291517	73478601	252.06
1941	47192	13861007	293.72
1942	92406	37265726	403.28
	11200（片）	1545600	138.00（元/片）
1943	30856	9335929	302.56

资料来源：财政部贸易委员会编：《战时贸易行政业务概况》，1944年，贸易委员会档案：309（2）—538。

中国茶叶公司的销售任务主要分外销、内销和边销三种，其中外销又可再分为易货和商销两种。自中国茶叶公司承办对苏易货茶叶任务后，即命令各地分公司、办事处积极收购茶叶抢运出口。当时茶叶出口的路线东南方主要是经由宁波、温州两口岸运至香港，而内地如湘、桂等省的茶叶运输路线主要有二，一条是自韶关经西北江出澳口以至香港，另一条则是自曲江经老隆、东江、惠阳、淡水、鱼浦以至香港。1940年4月公司积存在湘、桂两省箱茶尚有40000余市担，就是计划通过第二条路线运出的。<sup>②</sup>

中国茶叶公司除了下设总务、业务、技术和稽核四处之外，还设有推广和运输二部，其中运输部专责茶叶的运输事务。早期公司并无专门的运输部门，陆运和海运任务大多委托运输公司代为承办。1939年6月公司因承办中央信托局特约箱茶，曾自备30辆雪佛兰卡车，委托上海和兴联运公司负责经办，并规定这些卡车必须专运浙、皖、赣三省茶叶。其后因经营困难，和兴联运公司无法继续承运，于是公司决定自设运输部，除了将原有汽车收归自管外，还陆续添置了60辆卡车。<sup>③</sup> 1941年7月，公司为增强运输效率起见，分别将东部、南部运输部改组为储运部东南区办事处和西南区办事处。<sup>④</sup> 其后该部又将所有自备卡车149辆（另有一辆工程车）分为两个大队，第一大队驻守重庆，辖车93辆，担任西北运输，以运送茶砖为主；第二大队有车56辆，担任东南运输，主要运输绿茶。后来公司将第一大队的车辆交由川湘川陕联运处接管，负责承运自湖南安化至猩猩峡的茶砖。<sup>⑤</sup>

自1940年5月改组成为国营专业公司后，中茶公司即主要以办理国茶外销业务为主，一年来收购浙、皖、赣、闽、湘、鄂各省外销茶叶共805000箱，价值约69450000元。欧战爆发后外销市场疲软，对苏易货便成为国茶出口最重要的销路，1939—1940年度对苏茶叶易货合约全数完成，计销售164900市担，价值国币13446660元，1940—1941年度合约约为270000市担，价值

① 《统销农产品定价情形》，1939年，贸易委员会档案：309（2）—110。

② 《中国茶叶公司致经济部呈》，1940年4月4日，经济部档案：4—26312。

③ 《贸易委员会抄送本会及所属富华、复兴、中茶三公司概况函》，1940年11月20日，贸易委员会档案：309（2）—68。

④ 《中国茶叶公司代电 总字第13363号》，1941年9月10日，贸易委员会档案：309（2）—11。

⑤ 《邵慰祖、翟维祺等人调查报告》，1944年6月19日，财政部档案：3（2）—628。

美金 4975281 元，然而因运输困难以及苏方挑剔，实际完成数额有限，全年度交货箱茶共 407771 箱；此外经香港外销茶叶 23106 箱，侨销茶 14369 箱，美销 13922.05 市担，同时在港又先后交苏茯茶合计 11164 块。<sup>①</sup> 1941 年度，中国茶叶公司原计划完成收购外销茶 60 万箱，实际只收购了 281771 箱。太平洋战争爆发后，运输阻滞，1942 和 1943 年度规定收购数量均下降到 20 万箱，然而 1942 年度仅评购到 26130 箱，而 1943 年度更下跌到 8544 箱。至于为何不能完成计划，据财政部官员的调查和分析，大致有以下几项原因：其一，中茶公司未能及时拨汇前两年所欠各省之茶款，以致当地社商资金周转困难，无法进行收购；其二，历年茶叶贷款发放过迟，茶商无力制茶；其三，近年来物价上涨幅度加剧，而茶叶价格未能依其他物价上升比例提高，茶农茶商因成本激增要求加价，公司却不能随时评购，因而纠纷不断，影响收购。<sup>②</sup>

1942—1943 年度对苏易货砖茶原合约规定应交 210 万片（天字砖 160 万片，地字砖 50 万片），由于交通运输困难，截至 1943 年底只交付 123396 片，1944 年亦肯定无法完成，因此与苏方洽定于 1944 年度交货 1400 吨，合 70 万片。为此公司与交通部川湘川陕水陆联运管理处签订合约，限定时间由重庆、广元运达兰州，再与西北公路局订定合约，分月将易货茶砖运至猩猩峡交付。<sup>③</sup> 然而根据苏方在猩猩峡签收货单统计，自 1943 年 9 月 14 日至 1944 年 4 月 28 日中国茶叶公司分 5 次向苏方运交天、地、人字号茶砖 178812 片（14651 箱），合计 350650.21 公斤，若按片数计，合美金 821342.16 元，若按公斤计，则为美金 805069.15 元。<sup>④</sup> 由于中国茶叶公司无法按时按量向苏方交付茶叶，1942—1943 年度欠交苏方砖茶 2674 吨，价值折合美金 6583922.80 元。1944 年 4 月 22 日，行政院副院长兼财政部长孔祥熙召集贸易委员会主任委员邹琳、易货委员会主任秘书周象贤和新疆省政府代表张元夫、财政厅厅长彭吉元以及中茶、复兴公司负责人开会讨论，决定欠交苏联约订之茶砖改以新疆所产羊毛作为抵补，<sup>⑤</sup> 由中国茶叶公司委托与其有业务往来的新疆裕新公司代为收购办理，但该公司一直不予履约，应交苏方之羊毛无法按期交货，以致苏代表多次向行政院对外易货委员会催促。<sup>⑥</sup>

抗战爆发后，中国茶叶公司就开始负责销美绿茶的任务。截至 1941 年 9 月前后，中国茶叶公司在香港完成销美绿茶计 29406 件，价值港币 1060575 元，10 月又成交 1896 箱，然而不久即爆发太平洋战争，由香港直接销往美国的运输渠道就此中断。<sup>⑦</sup>

二战期间，美国承担北非市场的茶叶供应，并换回当地土产。原本美国可向英国购买印度绿茶，每磅价值仅为 0.45 美元，但因北非居民习惯饮用中国绿茶，而且美国亦有意支持中国战时经济，在中方的不断游说下，美方同意以每磅 0.94 美元的价格向中国购买绿茶。<sup>⑧</sup> 1942 年 11 月 27 日，中国茶叶公司与美国经济作战局签订合约，对美销售绿茶 1000 万磅，并与美商卫利韩公司（William Hunt & Co.）洽商，中方将茶叶运至云南的羊街及沾益，即交由该公司负责经印度运往美国，除了在美国出售部分外，剩余部分皆绕道运往非洲推销。自 1943 年 5 月至 1944

① 《国营中国茶叶公司视察报告》，1942 年 11 月 17 日，监察院档案：8（2）—41。

② 《邵慰祖、翟维祺等人调查报告》，1944 年 6 月 19 日，财政部档案：3（2）—628。

③ 《中国茶叶公司业务处工作报告》，1944 年 9 月 7 日，中国茶叶公司档案：273—7。

④ 《1942—1943 年度对苏易货偿债砖茶猩猩峡交货量值统计表》，1944 年 8 月 10 日编制，贸易委员会档案：309（2）—1230。

⑤ 《孔副院长召开对苏易货问题会议记录》，1944 年 4 月 22 日，贸易委员会档案：309（2）—447。

⑥ 《中国茶叶公司致贸易委员会代电》，1945 年 2 月 19 日，贸易委员会档案：309（2）—693。

⑦ 《国营中国茶叶公司视察报告》，1942 年 11 月 17 日，监察院档案：8（2）—41。

⑧ 参见黄炎培等参政员提案：《澈查中国茶叶公司颠预诳报并严办职员舞弊案 审三第九号》，1944 年 9 月，贸易委员会档案：309（2）—693。

年6月,中国茶叶公司运至羊街和沾益的各种绿茶共6437件(其中1944年1月所交茶叶存仓尚未运出,突遭大火,焚毁542件,其损失究竟应由何方负担一直未能认定),净重418242.50磅,价值美金393147.95元。<sup>①</sup>然而由于运输困难,原订合约无法完成,以致于交货数量仅及合约总量的3%强。1944年6月,卫利韩公司代表到重庆洽谈,最后双方同意将原合约加以修订,其要点为:原交1000万磅茶叶减为400万磅,包括已交的30余万磅以及已运至衡阳以西的110余万磅茶叶,其余250万磅茶叶将运至衡阳待运;原公司预收货款美金7222351.89元,除400万磅价款外,尚应退还美方美金3462351.89元,由中央银行以外汇拨给纽约大通银行转经济作战局商业公司收,而由中茶公司以红茶向中交二行押借国币7000万元归还中央银行;由公司通知昆明办事处采购包装材料,并指派技术员工办理包装整理及霉损茶叶之复制工作。<sup>②</sup>外销与易货之茶叶多由各产局集结于衡阳,其中砖茶再由衡阳运往湘西经重庆、广元、兰州再往西北,绿茶则由衡阳运往贵阳经昆明转运缅甸、印度再西运。自1943年7月至1944年4月,经浙赣路转运到衡阳的茶叶约50000箱,然公司以经费紧张为由,平时不积极设法疏运,致使这批茶叶长期贮存在衡阳,无法西运。衡阳战役打响后,虽经上峰多次向当地军事及交通部门交涉协商,但只抢运出3183箱茶叶。截至1945年1月31日最后交货期,交由美方签收的茶叶共有14686箱,计954121.50磅,还有731箱茶叶正在交收中,最后亦只能完成100万磅左右。<sup>③</sup>

除了完成茶叶易货与外销任务,中国茶叶公司后期业务的另一个重点就是促进茶叶的内销及边销。太平洋战争爆发后,交通中断,海路阻滞,日军又加紧向东南地区进攻,中国茶叶公司损失惨重。据该公司统计,截至1943年3月底,仅浙赣物资储存即损失茶叶170679箱,合51230.70公担,约值国币13007662.80元。<sup>④</sup>而公司历年在各地收购的箱茶尚未运出者为数甚多,外销物资难以外运。茶叶长期贮存易生霉坏,同时资金又会积滞,财政部针对这种情形,决定改变策略,将存茶充作内销以减轻损失,同时对于外销物资的收购、存储、运输和销售方式分别加以修订。其中关于茶叶方面的应急办法包括:1942年度将现时外销茶叶的产量减低到20万箱至25万箱,实施茶树更新计划,补助茶农伐去老树,重栽新树,虽然暂时产量减少,但三年后不仅产量可以增加,而且品质亦可以提高;茶叶专卖与外销相配合,将国内原存外销的箱茶尽量改充为内销与边销,同时停止征收内销茶之平衡税。<sup>⑤</sup>嗣后考虑到茶叶为边民不可缺少的饮料,公司又奉命于1942年统筹供应边疆茶叶所需。贸易委员会1942年年底制定下一年度生产计划时,由于交通运输状况并未明显好转,存茶尚有80万箱未能销售,因此规定中茶公司仍以“疏销存茶为当务之急”,1943年度仅“定收购茶叶廿万箱,并将外销茶改充内销,一面提炼茶素晶茶,实行茶树更新计划,以期消纳余茶,减少产量”。据1943年度中国茶叶公司的营业概算,是年对苏易货(茶叶、茯茶砖)抵付总值75740000元,外销茶(包括改充内销部分)总值201047000元,内销茶总值344565000元,边销茶总值36222000元,茯茶砖总值129500000元。<sup>⑥</sup>

① 《羊街、沾益交美绿茶统计表》,1944年10月编制,贸易委员会档案:309(2)—1230。

② 《中国茶叶公司代电》,1944年7月13日,中国茶叶公司档案:273—366;《中国茶叶公司业务处工作报告》,1944年9月7日,中国茶叶公司档案:273—7。

③ 《中国茶叶公司致贸易委员会代电》,1945年2月19日,贸易委员会档案:309(2)—693。

④ 《中国茶叶公司浙赣地区茶叶储存抢运沦陷损失一览表》(截至1943年3月底),贸易委员会档案:309(2)—2。

⑤ 《关于外销物资财政部主管部分办法纲要》,1942年1月10日,中国茶叶公司档案:273—387。

⑥ 《贸易委员会呈报本会暨所属公司三十二年度业务计划及概算资料》,1942年11月9日,贸易委员会档案:309(2)—53。

可见此时中茶公司的经营方向主要放在内销和边销上，对苏易货茶叶仅占当年销茶数额的9.6%。

中国茶叶公司为了执行对全国茶叶的统购统销，除了经营正常的收购、运输、贮存和销售等业务外，还投资或拨款创办了一些茶厂。参看表2。

表2 中国茶叶公司所属自营茶厂一览表（1944年11月）

厂站名称	创立时间	主要业务	资本额	负责人	职工人数
历口实验茶厂	1939. 10.	产制外销祁红	15 万元	陶秉珍	18
鳊溪口实验茶厂	1940. 4.	产制外销屯绿	10 万元	陈观沧	36
灌县实验茶厂	1940. 1.	产制西路边茶花茶及茯砖	10 万元	胡宗焕	61
恩施茶厂	1938. 4.	产制内销红绿茶		姚光甲	
安化茶厂	1941. 4.	产制外销湖红	2 万元	戴 海	10
安化米砖试压厂	1943. 3.	产制米砖		黄本鸿	25
合川茶素厂	1942. 10.	提炼茶素		陈盛仁	
屯溪茶素工作站	1942. 6.	提炼茶素	拨给经费	畚小宗	30
安化茶素厂	1942. 11.	提炼茶素		轩济东	10
重庆复制所	1942. 8.	复制箱茶及整理砖茶		蔡昌奎	55

资料来源：根据中国茶叶公司统计室编制《本公司各自营茶厂站所概况表》改制，贸易委员会档案：309（2）—1230。

根据1945年度业务计划，中国茶叶公司要完成如下任务：对苏易货：砖茶40万片（800吨），茯茶20万片（600吨），红茶砖2万箱（600吨）；英美外销：红茶2万箱；西藏边销：总数4万驮，计2000吨；西北边销：砖茶2500吨；川北边销：乐山茯茶3万片，收购马茶5000石；内销业务：红茶7200箱，绿茶5000箱，云南沱茶3000驮，茶素3000磅；此外还要将滞存在东南各地的40余万箱茶叶就地疏销。<sup>①</sup>然而，这一计划还未来得及实施，中国茶叶公司就面临着合并的结局。

关于中国茶叶公司的资产负债及其资本运作由于缺乏详细而完整的记录，只能从散乱的资料中予以爬梳和归纳。根据中国茶叶公司资产负债及损益计算表，1937年5月1日—12月31日由于战事原因，亏损15887.10元，1938年度则盈余109966.43元。<sup>②</sup>1940年5月改组为国营公司后，财政部即从国库拨款并予以资金方面的支持，截至1941年年底该公司的资金主要有以下几笔：财政部拨付资本1000万元，贸易委员会拨周转金2500余万元，四联总处茶贷透支及信用透支各1500万元，1939年度苏销箱茶收购专款1500万元，1940年及1941年度外销箱茶收购款5300万元和3000万元，国库转账中央信托局特约箱茶款1300余万元，共计17600万元，除去易货货物总值及垫付运缴各费抵还国库2300余万元外，中茶公司实存可供周转的资金约为15300余万元。至于支出方面，公司最大的部分便是存货、储运及购买各项原材料，约计7000余万元；其次为拨付生产贷款及各项生产方面投资约2800余万元，还有公司其他各项资产，如应收款、预付款及营业用房产、器具、设备等，亦达3300多万元，其结余的现款则分别存储于总公司和各地分公司，用于以后的茶叶收购。公司自改组为国营公司后1940年12月31日曾做过一次决算，计亏损1682586.92元；1941年度由于各地报表未能及时送呈，因而尚未结算，估

① 徐世长：《民国三十四年度中国茶叶公司业务计划刍见》，1945年1月23日，贸易委员会档案：309（2）—1113。

② 《中国茶叶股份有限公司二十七年度损益计算表》，1938年12月31日，经济部档案：4—30800。



计亦将会略有亏损。<sup>①</sup>

太平洋战争爆发后,根据公司所呈送的损益报表称,截至1943年年底,公司营业积盈共计4400万元,但是由财政部视察室的调查得知,这个数字并不准确,而是历年将应行计入盈亏的费用列在资产项下,以致盈余为之虚计者,约达4300万元;而且香港、上海沦陷后公司的资产损失未经扣除部分约计800余万元;销茶成本公司历年都是按售价的50%计算,但实际成本却高达售价的75%,“故该公司历年决算,手续既未完备,内容亦欠确实,如将销茶成本覆实计列,虚列之资产转入费用,则该公司实亏损甚巨”。公司负债中待清偿者达8000万元,贴现汇票业经到期者为2600余万元,但现金总额则只有90万元,“究其原因,实因资金无合理调度所致”。中国茶叶公司自改组为国家资本之后,其资金不是来自国库,就是借自银行,所以“借债偿债,终无清结之日”,负担之利息仅1943年度即高达1570余万元。<sup>②</sup>

1945年3月31日,中国茶叶公司奉命合并于复兴商业公司。据复兴公司总经理席德柄接收之后的报告称,中茶公司账目混乱、资产不符的现象极为严重,并列举重要事例如下:

- (一) 存货八千七百余万元,仅有金额而无数量;
- (二) 财产物料等亦系仅有金额二千三百万元,而无数量;
- (三) 预付运费账面余额达三亿余元,该项运费系历年预付承运商八成运费迄未结转之累积数;
- (四) 战区物资达一亿余元,包括何项物资,无详细记录;
- (五) 应收款项共三亿七百余万元,内容多欠详明,凭证复不兼备。<sup>③</sup>

中国茶叶公司成立之初账目相当完备,每届财政年度结束都会制成相关表格予以上报,但自改组为国营公司后财务账目混乱不堪,到公司奉命结束时情形更加严重,公司经营无方、管理混乱的现象于此可见一斑。

## 六 公司经营中的腐败现象

抗战中后期,随着国民党在政治上一党专制的加强,经济上亦日益腐败,官商勾结、以权谋私的行为屡见不鲜,国营公司中人浮于事、管理混乱的现象更是时有所闻。中国茶叶公司作为国营贸易的一个重要国营企业,其经营中的种种腐败现象不断在社会舆论中曝光,并成为大后方民众抨击的目标。

1944年9月5日,第三届国民参政会在重庆召开第三次会议,以黄炎培为首的22名参政员联名发表提案,列举中国茶叶公司种种颠预诬报及渎职舞弊之事,要求政府“迅予澈查属实,依法严重惩办,并将该公司澈底整顿改组,以肃法纪,而清政治”。提案还具体指出,“该公司存茶,据称五十四万四千箱,但分储何处,殊不明了;据报有仓库三百一十二座,其中可储七十万箱,但就重庆附近观之,所储有溢出报额者,有已霉腐不堪者”。“该公司自改国营,国库拨资金三千万元,至本年三十三年三月,该公司易货偿债项下应偿未偿者,竟达四万万六千余万元;及报称三十二年盈余四千四百万元,其中虚计达四千三百万元之巨;所有沪、港损失八

① 《贸易委员会呈报属下三公司财务概况》(原件无时间,估计形成于1942年初),贸易委员会档案:309(2)—514。

② 《邵慰祖、翟维祺等人调查报告》,1944年6月19日,财政部档案:3(2)—628。

③ 《复兴商业公司总经理席德柄呈报接收中国茶叶公司情形》,1945年6月19日,贸易委员会档案:309(2)/16。

百万元，负债息金一千五百七十万元等，均未计在内”。<sup>①</sup> 黄炎培等人的质询列举了大量的数据，显然是对公司经营的具体状况有所掌握。

对于中国茶叶公司经营中存在的问题有关部门虽然早有耳闻，但对实际情形知之甚少。1944年2月财政部视察室奉命重点视察部属各机关人事管理、仓储保管以及营业情形，当其视察中国茶叶公司时，方发现该公司确实存在许多重大问题，诸如公司“办理不善，积弊甚深，资金出纳、负欠确实者，约计数额不下二千余万元，业务经营亦多失当，存茶霉损为数甚巨，至对外贸易则不能依照合约如数运售，以致销路窒碍，信誉扫地。长此不加整饬，必益废弛”。因而视察室要求上峰委派视察员翟维祺、邵慰祖二人再次对该公司进行详细调查，“并飭贸易委员会加派二人协同澈查，以明详情，藉资整顿”。<sup>②</sup> 嗣后财政部长孔祥熙曾亲自下达手令，一方面称“中茶公司业务繁重，兹规定为董事长制，以励进行。除将章则修改另行颁布外，仰该董事长潘宜之立即督飭该总经理李泰初将业务、财务认真整理，并将人员尽量裁减，经费力求节省为要”；同时亦同意财政部派员对公司的经营状况进行调查。<sup>③</sup>

为此财政部专门委派视察邵慰祖、翟维祺以及贸易委员会科长沈峰、研究员潘大绩等人组成调查组前去调查，经过数月之努力，对中国茶叶公司的业务及账目进行了仔细的核查，终于将公司经营方面的问题基本调查清楚。根据邵慰祖等人的调查报告，再结合其他相关资料，抗战中后期中国茶叶公司所存在的问题大致可归纳为以下几个方面。

人员臃肿，尸位素餐。中国茶叶公司成立之初机构庞大、冗员过多的情形就已经存在，公司改为国营后人浮于事的现象更为严重。根据1942年初的统计，公司的总务人员为520名，业务人员864名，技术人员仅有116名，总务人员超过职员人数的三分之一；其中总公司职员有170人，均超过复兴、富华总公司人数，而且上述数字还不包括推广部100名和运输部713名员工在内。<sup>④</sup> 虽然有关部门一再要求各部门精减人员，但这种情形长期未有改变。据财政部视察人员调查，截至1944年2月底，公司共有员工1465人，其中总公司竟有公役114人之多，而且分支机构人员安排也未能与实际业务的需要相配合。譬如兰州和昆明是中国茶叶公司从事对苏、对美外销茶叶事务的重要地区，但这两个地方的人手紧张，不敷分配；而因战事影响茶区产量甚微的地区则冗员过多，人浮于事。太平洋战争爆发后，东南沿海地区存茶无法外运，急待疏销，但各地经办人员互相推诿，办法纷歧，以致效率甚低，“至各地存茶品质如何，数量若干，在外推销人员所订价格是否合理，总公司均亦未知其详”，甚至发生浙江省所销售的茶叶每担价格只有数十元、还不够负担茶叶包装费的怪事。<sup>⑤</sup>

玩忽职守，贪污舞弊。如前所述，中国茶叶公司自改组为国营公司后即承担全国茶叶的统购统销任务，不但统制茶叶的易货和外销，还负责管理全国茶叶的内销与边销。然而在实际经营中，各地分公司、收购站以及运输部门却不负责任，甚至玩忽职守，以致储存的茶叶霉烂、变质的情形时有发生。据中国茶叶公司西路总站负责人潘杰明1943年9月16日自衡阳向总公司的电报称，衡阳仓库存储待运的绿茶共计14883箱，内有贡熙凤眉1343箱，霉变1012箱，水湿73箱，半空7箱，伪装5箱，水渍3箱，品质不符40箱，什茶8箱，经复制合内销20箱，共有

① 黄炎培等参政员提案《澈查中国茶叶公司颠预诟报并严办职员舞弊案 审三第九号》，1944年9月，贸易委员会档案：309（2）/693。

② 《财政部训令 密渝视字第49677号》，1944年3月11日，财政部档案：3（2）—628。

③ 《孔祥熙手令》，1944年4月1日，财政部档案：3（2）—380。

④ 《贸易委员会所属复兴富华中茶三公司机构调整方案》，1942年1月，财政部档案：3（2）—2074。

⑤ 《邵慰祖、翟维祺等人调查报告》，1944年6月19日，财政部档案：3（2）—628。

2511箱。由于保管不善,再加上运输时根本就未加检查,以致运到羊街交货时发现霉变不符合标准的茶叶竟高达2400箱,几乎要占实际运到数量的一半。<sup>①</sup>

更重要的是中国茶叶公司对于茶叶易货及外销的业务绝大部分未能履行,譬如美销部分只完成3%多一些,苏销茶叶完成者亦不足7%。中国茶叶公司往往将不能完成任务归咎于运输困难,但财政部视察室根据实际情况分析,认为这个理由并不充分,而主要是因为茶叶“自东南起运时未注意检验品质,兼以沿途仓库欠佳,致运至羊街者霉变过半,运输人员亦未能尽职”,以致大量存茶不能及时外运;边销茶因未能及时供应,导致黑市泛滥,同时茶叶多有霉变,乃贱价出售,常为各方诟病;内销收购茶叶大多交付定金后却不能按约收足,从而蒙受重大损失;有关茶叶的储运也是问题重重,譬如“仓库因管理不善,各部门联系欠缺,实存数量及霉损情形记录均不完备”,同时绝大部分仓库“咸简陋不堪,存茶有入仓逾四、五年者,致多湿霉散置地上”,而运输亦“因管理不善,积弊甚深”,以致“交运量不足约额,致所有运约十之八九未能履行”。<sup>②</sup> 财政部调查小组的调查也得出同样结论,认为中茶公司与美方订立外销绿茶1000万磅合约未能如期交货并不全都是由于运输困难所致,而是这批绿茶起运时未经缜密检查即行发货,加上沿途仓储设备欠佳,各地经办茶叶的工作人员亦不认真负责,譬如运销美国的绿茶原本应于1943年9月底交清,自1943年7月至次年6月由各地运往衡阳的绿茶累计有5万箱,这批绿茶经美方检验合格,而且中央银行亦允在衡阳尽量拨用资金,然而经办人员并未积极承办西运事宜,以至衡阳战役打响后大部分茶叶尚未外运。至于对苏易货砖茶无法履约亦不能完全归咎于路线漫长、运输工具短缺,而是“因湖南砖厂上年未能大量收购原料,致产量不足,又原约规定货色为天字及地字两种茶,而该厂上年度所制成品并无此两种,其以前所制成品,又因粗制滥造之故,砖身多成龟裂,包装与品质亦未尽与合约规定相符,致多霉变,交货发生纠纷”。<sup>③</sup> 中国茶叶公司经营不善、管理混乱,工作人员玩忽职守的现象于此可见一斑。

更为严重的是,中国茶叶公司在运输茶叶时竟发生掺杂石块、以次充好的情形。1945年初,财政部视察孙石生奉命前往南充等地查案,顺道视察财政部驻当地机关,听说交通部川湘陕水陆联运处嘉陵分处在运送中茶公司茶砖时发现掺杂石块的现象,随即走访南充水陆联运处了解实情。据该处处长戈靖报告,“本处承运中茶公司茶砖系由湖南沅江水运,经酉阳至龙潭,改夫运到龚滩,再经乌江至涪陵,入长江至重庆,由嘉陵江上溯至广元,装车至兰州,交飞机运苏俄。上月运到76、78两批茶砖,抵南充时因船运漏水,有少数茶砖封包受湿。当选受潮较重者开箱整晒,忽发现箱内上下层茶砖装置二片或四片,而中层则放稻草包扎之石块四块或六块不等,至原包装表面封志均属完好,除显潮湿外,并无改装痕迹”;又称,“此类茶砖系粗茶制成,正面印有中文,背面刊有俄文,在国内毫无销路,并有人沿路押运,故中途决无人偷换之理,且所放石块大小重量与茶砖相等”。经孙石生亲自查看,所言确实,这些掺杂的石块是一种山石,其形状与茶砖相似;再经调查,这批茶砖系由新绥公司湖南安化茶厂制造、中茶公司订购运销苏联的易货物资,在国内确无销路;运输沿途既有押运人员,不可能偷换,而且包装亦无破绽,因此制茶厂实有重大嫌疑。<sup>④</sup>

弄虚作假,账目混乱。中国茶叶公司改组以后账目长期混乱不堪,甚至不惜弄虚作假,一旦公司遇到资金短绌、难以周转时,即伪造证明,骗取货款。例如1943年8月21日,中茶公司

① 转引自《邵慰祖、翟维祺等人调查报告》,1944年6月19日,财政部档案:3(2)—628。

② 《邵慰祖、翟维祺等人调查报告》,1944年6月19日,财政部档案:3(2)—628。

③ 《财政部视察室呈渝视察字第2551号》,1945年3月22日,财政部档案:3(2)—628。

④ 《财政部视察孙石生报告》,1945年2月1日,财政部档案:3(2)—628。

因向中央银行贴现借款到期，即由财务处长赵卫通知中央银行，以运到曲江 597 万磅绿茶、应收美金 1313000 元偿付，然而直到 1944 年 3 月底，公司已交及存放在曲江的绿茶总数还不到 60 万磅。公司资产各户应收款项中，易货偿债户列有财务费用、总务管理费用及其他营业费用约 3000 万元，存茶账内列有财务费用 680 余万元，运输中茶叶项下列有财务费用 2300 余万元，但上述费用并非直接成本，均不应列入资产账户；而预付费用 18800 余万元中之大部分亦属费用性质，未达账项，因此公司将“资产负债之真像为之隐匿，尤为滥账渊藪”。<sup>①</sup>

中国茶叶公司历年来所呈报的业务数字经常出现矛盾，后来贸易委员会派员前往协助整理编制报表时，才发现“该公司过去编制报表向无程序，对经办人员常川调动，核记数字甚感缺乏联系，且各部主管人员每将若干量值表报私自留藏，不予登入正式簿册（据云该公司历年外销茶之外汇数量，已被某职员扣不发表，致令外销实际数值无法查得），而使数字核登发生脱节现象，蒙蔽一切”。<sup>②</sup>至于公司账目更是混乱不堪，“历年决算手续既未完备，内容亦欠确实，如将销茶成本核实计列，虚列之资产转入费用，则该公司实亏损甚巨”，公司却将“资产负债真相为之隐匿，尤为滥账渊藪，故该公司资产账户列数多欠实在价值，亟待切实清理”。调查报告的结论是：“该公司自改组国营后，除资本三千万外，截至本年三月底止，积欠国库易货偿债费，数达国币四万万六千余万元。该公司之业务，如以营利为目的，则所拨资金倘能妥为利用，其盈余数额当亦可观，殊不应有此亏损现象。如谓国营事业不计盈亏，最高目的在于争取国外市场，推销边茶，维系边民，而该公司外销合约均未能完全履行，信誉堕坏，遑论争取市场；边茶业务亦未推展，致边远各省仍感茶荒。是该公司整个业务之失败，极为显然。似应澈底整顿，恢复信用，以维国茶数千年来之令誉，而挽国际市场之将坠。”<sup>③</sup>

对于外界的质询以及内部的调查，中国茶叶公司只能如此解释：“自港、沪沦陷，各处账籍多遭损失，以致财物存失，未能确计，严格钩稽，殊感困难，故于汇编决算时，将若干无法查明之财务权作资产处理，而且“本公司一再改组，各部门原经办人员复多离职，以现有人力，一时实不易举事，拟请待旧帐整理就绪，再行办理”。<sup>④</sup>然而这种理由并不充分，更无法纾缓社会舆论对国营企业经营混乱的批评。

鉴于中国茶叶公司经营管理中存在的诸多问题已成为大后方社会舆论攻击的目标，1945 年 3 月 28 日，财政部发布训令，命中国茶叶公司于 4 月 1 日起裁撤，其业务及人员、资金均合并于复兴商业公司，并规定合并交接办法六项，主要包括：凡在同一地区同时设有两公司者，中茶公司即行结束，所有业务、器材、物资、账目等均由复兴公司接管；未设复兴公司地点之中茶公司机构即易名为复兴公司。<sup>⑤</sup>随后复兴商业公司立即接管了中国茶叶公司的所有业务，包括收购、运输、销售茶叶及对苏易货等，由总公司在业务处内增设第七组继续办理，其余会计、总务、储运、财务、统计等与复兴公司重复的机构则予以合并，散布于各地的二十多个分支机构亦分别裁并，其附设茶厂除合办者继续经营外，其余均停工已久，将来视实际情况再决定是否恢复抑或停办；中茶公司的职员亦大多予以解聘或遣散。<sup>⑥</sup>至此，自成立后就不断增资改组的

① 《邵慰祖、翟维祺等人调查报告》，1944 年 6 月 19 日，财政部档案：3（2）—628。

② 《贸易委员会出口处三科杨家骏呈文》，1944 年 12 月 28 日，贸易委员会档案：309（2）—1230。

③ 《邵慰祖、翟维祺等人调查报告》，1944 年 6 月 19 日，财政部档案：3（2）—628。

④ 《中国茶叶公司致贸易委员会代电》，1945 年 2 月 21 日，贸易委员会档案：309（2）—693。

⑤ 《财政部训令 渝字第 3627 号》，1945 年 3 月 28 日，贸易委员会档案：309（2）—16。

⑥ 《复兴商业公司总经理席德柄呈报接收中国茶叶公司情形》，1945 年 6 月 19 日，贸易委员会档案：309（2）—16。

中国茶叶公司在经历了八年的经营活动后，终于完成了它的历史使命。

## 七 结语：统制经济与国营贸易

抗战前夕在“统制经济”学说大行其道的同时，国内兴起了一股官方与私人合办公司的热潮，中国茶叶公司以及中国棉业公司、中国矿业公司、中国木业公司、中国植物油料公司等就是其中的代表。这些公司一般都采取公私合办、官商经营的组织形式，即政府（包括中央政府与地方政府）或国家银行认购公司的一半股份，其余则招收商股，在商股尚未募足前先由政府代垫。<sup>①</sup> 这些公司的成立是战前国民政府推行国民经济建设运动、实施统制经济的一项重大实践，同时也是政府希望藉重以国家资本、地方资本与商业资本相结合的形式来吸引地方和私人投资的一种尝试。然而中国茶叶公司成立刚刚两个多月、正准备大力推动各项既定计划时，日本帝国主义发动了全面侵华战争，公司蒸蒸日上的业务发展遭到严重破坏。

抗战爆发后，中国茶叶公司响应政府的号召，同全国抗日军民一起坚持抗战，同仇敌忾。公司先随同政府由沿海迁往汉口，再迁至重庆，并在政府的具体领导下抢运沦陷区的存茶，协助政府完成外销及易货的任务；当政府开始实施统制经济、并宣布茶叶为第一批统购统销物资时，中国茶叶公司又积极予以配合，成为政府实施统制经济的重要工具。嗣后中国茶叶公司根据时局的变化，遵照政府的指示不断进行增资改组，最终将公司中的商股及地方政府的股份全数退出，再由国家完全注资，成为贸易委员会全资拥有的国营贸易公司，从而完成了由官商合办到国家垄断的这一转变历程。

抗战期间，国家为了争取物资、坚持抗战而实施统制经济，即对重要农矿产品出口实行统购统销政策，对一般关系国计民生的必需品实施专卖政策，应该说这些措施是必要的，也是唯一可行的对策。但是战争期间局势瞬息万变，有关政策虽经历次修正，但也赶不上形势的变化；同时，由于统购物资的收购价格常常低于生产成本，因而严重打击了生产者的积极性，导致抗战后期大后方各地产农毁坏桐林、砍伐茶树、放弃采矿的事件时有发生，造成出口农矿产品的产量下降。加上国营企业官商习气严重，漠视民情，有时甚至对产农百般挑剔，借机压价，所以抗战期间在产品收购方面生产者、地方政府和中央之间的矛盾一直存在，而且长期未能得以解决。对于这个问题，抗战期间曾亲身参与并执行统购统销政策的重要人物、长期担任中国茶叶公司总经理的寿景伟和中国植物油料公司的总经理张嘉铸在战后也不得不承认：“我国出口贸易之盛衰，直接关系农村经济，间接影响政治秩序，故确立国策，至为重要。在抗战期中，当局曾实施统购统销与专卖统制，惟因条件未备，致生产本身萎缩，人民怨声载道，其结果则‘有害民生，无裨国计’，往事追忆，良可痛心。”<sup>②</sup>

在抗日战争的艰苦条件下，在物资供应极度短缺的情形之下，国家利用统购统销的政策，通过成立国营公司并对这些物资实施独占经营，这对于保护资源、争取物资、寻求外援都是极为重要的措施，也得到当时众多学者的赞同。他们认为，创建国营公司“在战时是非常必要的，最有关军需资源、有关民食的产品最好由政府负责买卖，以资调节”。<sup>③</sup> 除此之外，政府还应该

① 关于战前国家与金融界及商家合作经营的研究，可参阅拙著《从投资公司到“官办商行”——中国建设银行公司的创立及其经营活动》（香港：中文大学出版社，2001年）相关章节。

② 寿景伟、张嘉铸：《出口贸易与收购政策之商榷》，1947年，《第五辑第三编财政经济》（6），南京：江苏古籍出版社，2000年，第556—557页。

③ 王亚南：《战时经济问题与经营政策》，上海：光明书局，1937年，第33页。

“对于建设事业的生产、投资、分配及产品的价格，均应加以管制，使伟大的建设工作，均在一个统筹的计划下进行”。<sup>①</sup> 在 1940 年召开的中国经济学社年会上，众多学者放弃了以往的自由主义经济政策主张，力倡实施计划经济和国家垄断：“在我国要发展经济，非实行计划经济不可；要实行计划经济，又非先确定经济制度不可”，而这种经济制度就是国家经营制度。<sup>②</sup>

虽然中国茶叶公司成立时形式上是官商合办，但商股所占的比例很少，因此在公司的经营管理和人事安排方面基本上都是由官股（中央政府与地方政府）决定。公司成立不久战争即爆发，动员商股投资入股也就越发不可能了。由于中国茶叶公司的商股迟迟未能到位，为了扩大公司的经营规模，增加公司的资本、将官商合办的形式转向国营公司当然是最好的方案；而为了完成统购统销的任务，实施国家垄断也是唯一的选择。

国营公司虽然在抗战期间为争取物资、偿还贷款、寻求外援做出了重要的贡献，但由于统购统销政策将私营企业完全置于国家资本的控制之下，导致国营企业所掌握的物资可以操纵国民经济，从而使得民众与国家、私营企业与国营企业之间的矛盾日益尖锐。同时，在私有制的条件下，国家虽然可以通过对资源、价格及产销途径的严格管制去实现生产剩余的控制与再分配，但这种方式又极易滋生贪污腐败的毒瘤。由于国家资本实施垄断经营，特别是统购统销政策垄断了所有出口商品的收购与运销，同时又缺乏有效的监管，因此而产生了许多弊端，导致国有企业内官商习气日益严重，官僚机构中那种人浮于事、尸位素餐的陋习亦随之出现。由于国营公司的经营与个人的表现及其利益没有直接的关系，公司的主要管理人员又都由政府任命，甚至许多人原本就是政府的官员，所以滥用职权者有之，玩忽职守者有之，浪费公帑者更有之。尤其是到了抗战中后期，随着战局相对陷于胶着状态，大后方的政治氛围发生了深刻变化，政治上专政、经济上腐败的现象日益加剧，官僚经商、官商勾结、以权谋私已成风气并迅速蔓延。由于这种体制上弊端的日益系统化，导致腐败现象已成为制度上的癌变细胞并不断扩散，国营公司各级职员亦上行下效，官场上的腐败现象更加明显地表露出来，国营企业中的种种陋习也越来越严重，前文所列举的中国茶叶公司自改组为国营公司后玩忽职守、弄虚作假、贪赃枉法的事例可谓不胜枚举。而且中国茶叶公司的种种腐败行径绝不是孤立的或个别的现象，贸易委员会属下的复兴商业公司与其相比更是有过之而无不及。<sup>③</sup> 因此，作为执行国家统购统销政策重要工具的中国茶叶公司如何由一个官商合办的企业演变为国家全资拥有的贸易公司，它在体制转化过程中所暴露的问题说明，如果国营公司缺乏有效的监管和市场的竞争，尽管它可以凭借国家的权力对某些物资的收购价格与销售渠道实施垄断，但由于体制上和管理制度上的弊病，极易与官场中和社会上的腐败因素相结合，从而最终成为孳生贪污和腐败的温床。

〔作者郑会欣，研究员。香港中文大学中国文化研究所〕

（责任编辑：徐思彦）

① 吴景超：《中国经济建设之路》，重庆：商务印书馆，1943 年，第 150 页。

② 中国经济学社编：《战时经济问题》，重庆：商务印书馆，1941 年，第 231—233 页。

③ 拙文《统制经济与国营贸易：太平洋战争爆发后复兴商业公司的经营活动》（载《近代史研究》2006 年第 2 期，第 125—149 页）对于复兴商业公司抗战后期出现的种种腐败现象曾有系统的介绍。

The establishment of provincial councils in the late Qing Dynasty marked a turn from the autocratic rule of provincial governors and governors-general who consulted only their personal staff and friends to a modern administrative collegiate system of decision-making in provincial administration. In the early period of the provincial councils established during the reign of Emperors Guangxu (reigned 1875—1908) and Xuantong (reigned 1909—1911), decision-making was not only opened up within the bureaucracy, i. e. to officials (leading, within limits, to an open decision-making process), but also partially opened to the gentry. At one time, a collegiate system involving different levels inside and outside the bureaucracy emerged as a decision-making model. However, the authorities, hesitating between collective wisdom and monopoly of power, attempted to establish an administrative order that favored their own interests through institutional adjustments. The collegiate system was abandoned in all but form. After a series of adjustments in three stages, the councils were weakened as a device for bringing together different views while the provincial governors and governors-general gained more autocratic power. The differences in Chinese and Western concepts of administration reflected in the reform of the official system in the late Qing Dynasty and the institutional changes surrounding the rules of provincial councils are topics worthy of further exploration.

#### **Mao Zedong, Khrushchev and the 1957 Moscow Conference**

SHEN Zhihua (82)

Recently declassified archives and the memoirs of witnesses show that it was the Chinese Communist Party that initiated the proposals for a conference in Moscow in 1957 and a joint declaration. Mao played an important and irreplaceable role in the process. The Moscow Conference saw the zenith of the Sino-Soviet alliance. The Declaration resulting from the Conference is a classic work of close collaboration between the two Communist Parties. On the other hand, the Conference reflected and exposed differences between the two sides. In particular, the challenge to the Communist Party of the Soviet Union's traditional leadership of the Socialist camp made the Conference a historical turning point in the Sino-Soviet relationship.

#### **From Government-Private Partnership to State Monopoly: The Establishment and Operational Activities of the China Tea Firm**

ZHENG Huixin (110)

The China Tea Firm was a joint venture of the Ministry of Industry, local governments and

businessmen in the tea trade. It was set up before the War against Japanese Aggression (1937—1945). When the war broke out, the Chinese government decided to control the trade in important agricultural and mineral products in order to guarantee barter exchange. In the meantime, the state decided to increase the capital of and re-structure the China Tea Firm by compulsorily buying all shares held by private businessmen and local governments, and increasing government input. Monopolizing the purchase, storage, transport and marketing of the nation's tea business, the China Tea Firm thus became an important tool in the wartime state monopoly of domestic and foreign trade.

**“*Habent Mutationes Terrena Regna*”: Augustine on the “*Romanum Imperium*”**

XIA Dongqi (132)

As an outstanding Christian thinker of the late Roman era, the attitudes of Augustine of Hippo to the Roman empire had exemplary significance for the history of the Western political ideas. In *City of God* and other writings, he refused to deify the empire despite his positive appraisal of its achievements and position, seeing it simply as a state in *saeculum* in which a duality of good and evil constantly coexisted. Augustine's view of Rome was rooted in the concept of *saeculum* in his historical theology, and is inherently consistent with his view of the State.

*Research Notes*

**Regulations Concerning Imperial Decrees and Related Terms in the Tang and Song Dynasties: An Examination**

SHEN Xiaoxian and GONG Yanming (148)

*Review Articles*

**Disparity, Focal Concern and Solution: The Political Economics of Serfdom**

LI Yunfei (156)

**A Study of Perry Miller's Thoughts on Puritanism**

ZHANG Mengyuan (172)