

太古洋行糖品营销活动研究(1884—1941)*

赵国壮

内容提要:近代以来,随着区域国民经济发展、东西互动频繁等因素的不断累积,东亚地区糖品消费数量呈快速递增趋势,糖品贸易获利丰厚,以经营东西方贸易起家的怡和、太古集团,率先捕捉到这一商机,分别于1878年、1881年在英属香港投资精糖制造业。太古集团所属太古车糖公司于1884年正式建成投产,其精糖产品进入市场之初就面临着同城怡和集团所属中国制糖公司糖品的强有力竞争,19世纪末以来又遭遇了欧洲及日本等同行的削价竞争。作为太古车糖公司总代理商的太古洋行,一方面积极调整糖品营销策略,适应时局及市场的不断变化需求;另一方面,确立东亚市场为精糖销售的“主战场”,并努力开拓东南亚、南亚、中东及非洲等新市场,形成可资转圜的市场纵深格局。太古洋行的成功营销活动,首先助力太古车糖公司多次渡过危机,并且日益发展壮大起来;其次,在亚洲地区普及了精糖消费观念,形成了精糖消费新主张;再次,加剧了东亚糖业经济旧格局的解体并助推了新格局的形塑,使英属香港精制糖业成为东亚糖业格局中的重要一极;最后,其大胆的营销制度转型及尝试,为太古集团企业制度生成及发展提供了蓝本及试验机会。

关键词:太古车糖公司 太古洋行 精制糖品 东亚地区

近代在华外资企业研究是一个历久弥新的课题,其中,太古集团与怡和集团、英美烟公司集团、沙逊集团被合称为近代英资四大集团,其相关问题研究备受国内外学界关注,成果颇为丰硕。^①太古、怡和两集团以贸易起家,在经营东西方贸易过程中,它们非常善于深刻体味、捕捉东亚新商机,无论是在航运、造船、仓储等运输业方面,还是在炼糖、机械等制造业方面,均在东亚地区开风气之先,且属于同类行业中的佼佼者。

近代以降,东亚机制精糖业虽属新兴产业,但是精制糖商之间的竞争却异常激烈。太古车糖公司成立之初即有来自同城的竞争,19世纪末以后,又遭遇了欧洲甜菜糖品及日本精制糖品的削价竞争。作为总代理商的太古洋行,不仅使太古车糖公司在怡和、日本等同行激烈竞争下立于不败之地,

[作者简介] 赵国壮,西南大学历史文化学院副教授,重庆,400175,邮箱:zhaoguozhuang2007@163.com。

* 本文为北京用友公益基金会“商的长城”——中国商业文化遗产整理与保护一般项目“明清时期中国糖业商事活动资料整理与研究”(批准号:2017-YX03)的阶段性成果之一,感谢匿名评审专家的宝贵意见。

① 中外学界对太古集团的研究主要集中在以下几个方面:(1)太古集团的发展历程;(2)航运业发展;(3)业务经营特性(企业家精神、买办作用、资本运作)。中文方面主要论著有刘广京、李荣昌《太古轮船公司的崛起及其与旗昌轮船公司的竞争》,《上海经济研究》1982年第8期;莫应淮《英商太古洋行在华南的活动与莫氏家族》,全国政协文史资料研究委员会编:《文史资料选辑》第14辑,北京:中国文史出版社1988年版;张仲礼、陈曾年、姚欣荣《太古洋行在旧中国》,上海人民出版社1991年版;唐金淦《从洋行买办到民族资本家》,珠海市政协文史资料委员会、珠海市香洲区政协文史委员会1995年印行。国外方面主要论著有Sheila Marriner and Francis E. Hyde, *The Senior John Samuel Swire 1825-98: Management in Far Eastern Shipping Trades*, Liverpool University Press, 1967; Howard Cox, Huang Biao and Stuart Metcalfe, “Compradors, Firm Architecture and the ‘Reinvention’ of British Trading Companies: John Swire & Sons’ Operation in Early Twentieth-Century China”, *Business History*, Vol. 45, No. 2 (April 2003), pp. 15-34; G. Roger Knight, “Exogenous Colonialism: Java Sugar between Nippon and Taikoo before and during the Interwar Depression, 1920-1940”, *Modern Asian Studies*, Vol. 44, No. 3 (2010), pp. 477-515; Shinya Sugiyama (杉山伸也), “A British Trading Firm in the Far East: John Swire & Sons”, in Shinn Ichi Yonekawa & Hideki Yoshihara (eds), *Business History of General Trading Companies*, Tokyo: University of Tokyo Press, 1987.

并成功地在亚洲地区树立了太古糖品品牌,推动了该区域精糖消费观念的形成。太古洋行糖品营销活动是太古集团在华、在远东开展商业贸易的重要活动之一,对其进行梳理既能从糖品营销角度再度审视太古集团的发展历程,又为学界了解东亚地区精糖消费的兴起及发展提供了较佳的窗口。就目前学界对太古洋行经销糖品活动研究而言,国内外学者多从太古集团内部各个企业相互补充、买办对于糖品销售作用等方面予以描述,^①并未全面梳理其整个糖品营销策略及活动。为此,本文以伦敦大学亚非学院所藏的太古集团档案为主体资料,并参阅相关中文、日文资料,全面梳理了太古洋行糖品营销活动,希冀既有助于加深我们对近代东亚精糖消费意识形成及太古商业品牌塑造的理解,又有助于推动东亚糖业历史、在华外资企业历史研究的深入。

一、太古车糖公司成立的缘起

《老约翰·塞缪尔·斯怀尔(1825—1898)》一书强调太古集团是出于与怡和集团的全面竞争而筹建太古车糖公司的,即1878年1月22日,怡和集团联合汇丰银行于香港湾仔地区成立了中国制糖公司(China Sugar Refinery Company Ltd);^②1881年6月,经深入调查在中国成立精制糖厂的可行性之后,约翰·塞缪尔·斯怀尔(John Samuel Swire,1825年生,John Swire的长子,以下简称老斯怀尔)在香港鲷鱼涌成立了太古车糖公司(Tai Koo Sugar Refining Company Limited),1884年建成投产。^③《太古洋行在旧中国》一书沿用了这一说法,不过,在与怡和集团全面竞争之外,近代以来东亚糖品贸易的厚利无疑也在催生太古车糖公司中扮演了重要角色。

明清以来,在东亚地区,随着制糖技术的革新及普及,大批量糖品生产成为可能。一方面,糖品的药用价值地位下降,作为营养物质的作用为消费者所关注;另一方面,糖品消费的象征意义渐次式微,经济价值则日渐凸显,并为世界各国所重视,成就了国民消费的新动向。^④清初,中国与日本进行了糖品换铜贸易,康熙年间(1662—1708年),每年从日本输入铜1200吨,每年输出日本的糖品达3.5万—4万吨。^⑤清中期以后,广东、四川、福建等产糖区域,业糖者均可通过种蔗制糖致富。

19世纪中期,在东亚地区,无论是中国的广东、福建、四川所产的红糖(又称赤糖、黄糖)、桔糖、白糖、冰糖,抑或是日本所产黑糖、白糖、三盆糖、冰糖,均系手工制作,从压榨甘蔗到熬煮榨汁再到漏制糖清需时月余,且所获糖品纯度较低,价格较为昂贵,有“斗米斤糖”之说。比如,在1830—1860年间,四川南溪地区每斤白糖为5分,每担白糖价值5两;1870年,每斤48文,每担4.8两;1880年,每斤72文,每担7.2两;1890年,每斤70文,每担7.0两;1900年,每斤70文,每担7.0两;1910年,每

① 主要论著参见:莫应淮《英商太古洋行在华南的活动与莫氏家族》,全国政协文史资料研究委员会编:《文史资料选辑》第14辑;张仲礼、陈曾年、姚欣荣《太古洋行在旧中国》,第38页;Howard Cox, Huang Biao and Stuart Metcalfe, “Compradors, Firm Architecture and the ‘Reinvention’ of British Trading Companies: John Swire & Sons’ Operation in Early Twentieth-Century China”, *Business History*, Vol. 45, No. 2 (April 2003); Shinya Sugiyama (杉山伸也), “Marketing and Competition in China: the Taikoo Sugar Refinery”, in Shinya Sugiyama and Linda Grove (eds.), *Commercial Networks in Modern Asia*, Richmond Surrey Curzon Press.

② 公司总资本600000美元,分6000股,每股金额100美元,该年全部募齐;公司设立咨询委员会,成员有W. H. Forbes, F. D. Sassoon, E. R. Belilios, W. Reiners, Lai Yuk Sun (of the Yow-Loong Hong)等人;公司设经理一人,由H. Dickie担任;公司的总代理商为怡和洋行;公司的依托银行汇丰银行;公司设律师一名,由Wm. H. Brereton担任。*First Ordinary Annual Meeting (the 20th February 1879)*, Minutes of the China Sugar Refinery Co. Ltd, Reference MS JM/14/1, Archives of Jardine, Matheson Co. Ltd, Presented in Cambridge University Library Manuscripts Room.

③ Sheila Marriner and Francis E. Hyde, *The Senior John Samuel Swire 1825–98: Management in Far Eastern Shipping Trades*, p. 99.

④ 中国糖品消费的重要转折比西敏司分析的英国糖品“庶民化”早了100多年。到1650年时,英格兰贵族和富翁们变得嗜糖成癖,而糖品则频频现身于他们的药品、文学想象以及社会等级的炫耀中。1750年时,糖品仍为奢侈品,直到1850年英国工业革命完成时,糖品才变成国民生活中的必需品。Sidney W. Mintz, *Sweetness and Power: The Place of Sugar in Modern History*, Viking Penguin Inc. 1985, p. 148.

⑤ 李治寰:《中国食糖史稿》,北京:农业出版社1990年版,第175、189—190页。

斤90文,每担9.0两。^①面对质次价高的手工糖品,质优价廉的机制精糖的比较优势特别突出。是故,在东亚市场的海量糖品需求和巨大糖贸厚利的刺激下,本为贸易公司的太古集团在东亚地区投资精制糖业也就不难理解了。

太古车糖公司初始资本主要由老斯怀尔、詹姆斯·巴罗(Holt's James Barrow)、巴特菲尔德(H. J. Butterfield)、伊思梅(Ismay)、伊姆里(Imrie)、汤普森(W. J. Thompson)和戴尔(R. N. Dale)等人筹集;公司经理由太古集团任命;公司整个业务(包括原料糖品购买、成品精糖售卖和分运等事宜)均由其总代理商太古洋行负责。^②1884年,太古车糖公司建成投产,使用了当时最先进的制糖机器,用骨碳过滤法及硫化法漂白炼制精糖,每周可生产精糖700吨,原料主要来自爪哇、广东等地。^③其主营产品分四类:第一类为五温,BA(粗包沙),第二类为次五温,包括B(甲唛)、CW(乙唛)、CX(丙唛)、DY(丁唛)、HX(戊唛)、H(庚唛)、PX(辛唛)、O(壬唛);第三类为冰糖,包括SC(车冰)、SC(罐冰);第四类为绵砂糖,即TK(幼砂)。在东亚机制精糖产业方面,怡和、太古两集团无疑走在最前列。1895年日本占领台湾以后,利用台湾的植蔗基础,大力扶植台湾甘蔗种植,并投入巨资在台湾建立起一大批机制糖厂,从而达到日本国内糖品供需平衡;与此同时,还利用爪哇大批量廉价原料糖品,大力发展本土的机制精糖业,1896年日本制糖有限公司成立,资本30万日元;随后,神户、新高及盐水港等机制精糖公司相继成立;欧战以前,日本有制糖厂5家,每日约能制炼精糖17800担;欧战以后,炼糖厂增为13家,制炼能力增为每日36200担。^④20世纪初,中国产糖大省四川有过多次筹建机制糖厂的努力,但因局势动荡均告失败;20世纪30年代,冯锐主政广东省农林局,实施广东糖业复兴计划,建立了6个小型机制糖厂,但陈济棠倒台后其复兴计划搁置;抗战时期,以四川地区新建的华农糖厂、中国联合炼糖股份有限公司、四川华原糖厂等机制糖厂为代表,中国才真正开启机器制糖时代。^⑤

太古车糖公司成立之初,东亚地区是其最主要的销售区域,其中中国大陆一直是其首要销售市场,不过,澳大利亚、日本及印度等市场也在不同时期发挥了重要作用。早期,太古车糖公司遇到中国制糖公司的激烈竞争,到20世纪20年代时,日本精糖成为其最大的竞争对手。太古洋行以“在地化”(An Up-Country Marketing System)营销模式来应对竞争及扩大中国的内陆市场。20年代,困难重重,太古洋行在中国市场上先后经历了1923年的罢工,1924年的市场不景气,1925年的抵制英货运动。不过,1925年太古车糖公司还是成为东亚最大的精糖制造公司。1926—1927年在世界糖业经济危机影响下,中国制糖公司被破产清算,而太古洋行则努力开拓东南亚及南亚市场。30年代,随着日本糖业竞争加剧,太古洋行进而开拓中东及非洲市场,在1937年中日全面战争爆发后,中国市场糖品销售情况受到严重影响,东南亚的海峡地区成为其最大的糖品销售市场。1941年12月,日本占领香港,太古车糖公司停产。1945年秋,太古洋行重新接收太古车糖公司。^⑥

二、在东亚市场上的糖品营销(1884—1925)

东亚糖品需求旺盛、糖品贸易体量庞大,太古车糖公司以东亚市场为其精糖产品的主要销售地。据统计,一直到19世纪末,日本国内糖品大部分来自琉球群岛,自给率仅为18%,不足部分由香港、

① 民国《南溪县志》卷2《食货》。

② *Meeting (Second Ordinary) of the Shareholders (11th May 1883)*, Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1), Archives of John Swire & Sons Ltd, presented in SOAS Library of London University. 下文引自该档案者均不再标注档案类别和藏所。

③ 张仲礼、陈曾年、姚欣荣:《太古洋行在旧中国》,第31页。

④ 《日本糖业经过情形述要》,《中外经济周刊》第123号(1925年8月1日)。

⑤ 赵国社:《抗日战争时期大后方糖业统制研究——基于四川糖业经济的考察》,北京:科学出版社2015年版,第177—182页。

⑥ *Meeting (Second Ordinary) of the Shareholders (11th May 1883)*, Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1)。

台湾等地供应甘蔗糖品,由德国和匈牙利等国供应甜菜糖品;1894年,横滨54%的糖品及神户40%的糖品由怡和及太古洋行供应;19世纪90年代每年的进口价值达2000万—3000万日元。^①不过,日本自占领台湾后,一方面对台湾蔗糖业进行殖民掠夺,另一方面运用关税保护手段弥补其在国际糖品贸易上的劣势,使其机制精糖产品迅速进入中国大陆市场。^②

面对激烈竞争,太古洋行首先采取同怡和洋行一样的营销策略,即依靠买办推行“在地化”;其次,利用其在各个港口城市的分支销售机构积极构筑网络营销体系;再次,借助太古集团内部资源整合机遇,努力开拓糖品销售业务。1887年,太古车糖公司每周产能达到1050吨,每年精糖产量从1886年36000吨增加到48000吨,且全部售罄,该年获利7万英镑。老斯怀尔首先将其归因于以合理价格购买了原料糖品;其次在于公司执行的“在地化”精糖销售政策,即直接将公司精糖委托给上海、天津、横滨等销售中心出售,从而避免了因将糖品委托给中间商人的传统销售模式所带来的较长时间的销售停顿,无论是多远的销售市场,太古洋行均负责把精糖运到。另外,最优的买卖制度必须要有大量的资金支持,太古车糖公司认为发行公司债券是最有效、最经济的筹集资金措施。^③

1898年,由于受过量的德国甜菜糖品运入日本市场造成的无序竞争以及日本政府为了增加税收而对入关的每吨精糖加收20先令关税等因素的影响,太古精糖在日本市场上的销售情况并不乐观。不过,太古车糖公司对日本政府调整政策限制甜菜糖品输入抱有较大希望,同时,也相信日本精糖消费量的扩张有助于太古精糖的售卖。同年秋,日本精糖公司开始投产,但是,这并未影响到太古精糖。相比较而言,一直被认为是太古精糖最大消费市场的中国市场,其精糖消费数量呈稳定增长势头。^④1890年,老斯怀尔在年度报告中指出每当太古方面试图增加制糖厂产能时,运力不足的困难就会凸显出来,为此,太古集团与西哈特普尔的格雷公司(W Gray & Co. Limited of West Hartlepool)签订合同,建造两艘2700吨的蒸汽轮船,协助太古洋行运送原料糖品和精制糖品。^⑤

1902年,世界原料糖品价格急剧下降,每吨爪哇原料糖品的交易价格仅为2英镑10先令,受其影响精糖售价极低,香港其他制糖商损失高达49000英镑,然而,太古方面在生产和销售两端均取得不错的成绩。是年,太古车糖公司生产105000吨精糖,太古洋行方面报道其在中国市场上的分支机构数量稳定增加,中国市场吸纳了61%太古精糖产品,并且近几年来一直呈递增趋势,这足以弥补其日本市场上的损失。^⑥1903年,太古洋行以较为合理的性价比购买了爪哇原料糖品,这使该年度的精糖制造成本维持在一个较低水平上,该年共计生产精糖81717吨,销售了84286吨,获得丰厚利润。^⑦1904年,由于世界糖品价格上扬以及提前以较低价格购进大批量爪哇原料糖品,太古车糖公司再获佳绩,生产70081吨,销售69702吨。^⑧1905年,太古集团高级合伙人詹士·斯科特(James Henry Scott)在年度报告中称,在廉价的原料糖品、利好的汇率以及市场上的高糖价等有利因素的作用下,公司年度获利262987英镑;他高度评价了英属香港、中国大陆各个港口城市的太

① [美]穆素洁著,叶篱译:《中国:糖与社会——农民、技术和世界市场》,广州人民出版社2009年版,第376页。

② 日本关税保护手段有两种:一是提高外糖的进口税率;二是对进口原料糖品返税。为了使精糖业避免因输入高价原料糖而在同外糖竞争中处于劣势,1902年3月日本法律第33号规定,对制造精糖及冰糖而输入的原料糖予以返税补贴,时限到1911年7月16日,届时日本不平等条约废除,日本精糖业已经在其国内市场上占据优势地位。参见木村增太郎『日本の糖業』臺灣日日新報社,1911年,430、433、434頁。

③ *The Minutes of Seventh Ordinary Meeting (26th April 1888)*, Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

④ *The Minutes of Eighteenth Ordinary Meeting (27th April 1899)*, Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

⑤ *The Minutes of Tenth Ordinary Meeting (29th April 1891)*, Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

⑥ *The Minutes of Twentieth Second Ordinary Meeting (30th April 1903)*, Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

⑦ *The Minutes of Twentieth Third Ordinary Meeting (28th April 1904)*, Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

⑧ *The Minutes of Twentieth Fourth Ordinary Meeting (27th April 1905)*, Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

古洋行分支机构出色推销工作,该年度中国市场上的精糖销售比1904年增加了6000吨,约4/5的太古精糖产品在中国市场上销售;不过,由于欧洲甜菜糖品倾销,太古糖品一直无法进入印度市场。^①

1910年7月底,由投机橡胶股票而引发的金融危机使得太古面临着最为严峻的困难。前半年销售情况还不错,下半年就比较糟糕,上海市场糖品销售活动陷入停顿状态。太古洋行不仅未能卖出糖品,甚至未能将已售出的糖品运出,太古方面不得不给予大量的补贴,以便与中国销售商人维持较好的关系。相对于1909年在中国市场上88623吨的销售量,1910年仅卖出了60967吨,约少27000吨。同年,中国以外的其他市场销售额为20873吨,相比于1909年的5573吨,有较大的提升。另外,太古洋行遇到了4家日本精糖公司的竞争,不过,竞争形势比较乐观,在糖品价格持平的情况下,由于其分支机构遍及中国各个港口城市,其销售模式显然优于日本糖商。^②

欧战期间,尽管受到战事的影响,太古方面的精糖产销额还是连续创造历史新纪录。1917年,精糖产量达117418吨,在中国市场上的销售额达85146吨,比1916年多售出近20000吨,其他市场的销售额达36182吨,比上年增加了12750吨。^③1918年,精糖产量达134682吨,在中国市场上卖出了108291吨,比1917年的销量竟多23000吨;其他市场上的销售为22961吨,比1917年少了13000吨。欧战期间,太古洋行的糖品贸易同样受到运力不足的影响,为了解决这一问题,太古洋行于1918年利用机会添置了蒸汽动力运输船,命名为“Tai Koo Wan Yi”,以增强自身运力。^④

在1884—1925年间,太古车糖公司用40年的时间快速发展成为东亚地区最大的精糖制造厂,并且获利颇丰,由此可见,太古集团在东亚精糖制造业上投资已获得初步成功。这一成功与太古洋行的糖品营销活动密不可分:其一,太古洋行每年保证以合理价格购入大量爪哇原料糖品,以维持糖品加工的最低成本,从源头上加强太古糖品的竞争优势,并且,为了保证原料运输,不断增强自身运力;其二,适时的市场战略转移,19世纪八九十年代,太古洋行的精糖销售以日本市场为主,19世纪末20世纪初,随着德国甜菜糖品进入日本市场及日本精糖公司的不断发展壮大,逐渐将其主要销售市场转移到精糖消费日益增长的中国市场上来;其三,增开分支机构,随着中国市场成为其糖品销售的最大市场,为了保证销售渠道通畅,太古洋行努力在中国各个港口城市增添分支机构。这一阶段的成功营销经验,为太古洋行应对1926—1927年的世界糖业危机打下了坚实的基础。

三、亚洲市场上的营销策略调整及新开拓(1926—1933)

1926年春,世界糖业再次出现危机。作为东亚最大糖品交易场所的上海,糖品交易一度中断,破产者、休业者比比皆是。在此情势下,各主要产糖国家(如古巴、德国、捷克、爪哇等)在巴黎召开国际糖品会议,着意限产以维持糖品价格。^⑤作为香港精制糖业的主要竞争者,日本糖业界为避免各精糖公司盲目进行削价倾销战,一方面要求精糖制造公司与糖品代理商一同建立糖品销售托拉斯组织;^⑥另一方面,借助中国消费者的低价消费及投机银元汇兑的心理,以契约形式结成日元支付及期货贸易等交易方式,打压奉行现货仓库交易制度的香港精糖制造糖商,使有投机银元外汇兴趣的中国糖

① *The Minutes of Twentieth Fifth Ordinary Meeting*(26th April 1906), Minute Book, Reference Box 2844(JSS 5/7/1).

② *The Minutes of Thirtieth Ordinary Meeting*(27th April 1911), Minute Book, Reference Box 2844(JSS 5/7/1).

③ *The Minutes of Thirty seventh Ordinary Meeting*(24th July 1918), Minute Book, Reference Box 2844(JSS 5/7/1).

④ *The Minutes of Thirty eighth Ordinary Meeting*(25th July 1919), Minute Book, Reference Box 2844(JSS 5/7/1).

⑤ 「限産目的の国際砂糖会議」『大阪朝日新聞』1927年11月16日。

⑥ 「販路争奪防止の砂糖トラスト計画」『大阪朝日新聞』1926年9月26日。

商,逐渐抛弃怡和、太古牌糖品而选择日本糖品品牌。^①面对此种不利形势,太古洋行一方面积极调整其东亚市场的营销策略,另一方面努力开拓东南亚及南亚市场。

(一)太古洋行调整东亚市场上的营销策略

在世界糖业危机的大气候与中国局势动荡不安(长江上游地区抵制英货运动)的小气候的共同作用下,香港精制糖商的处境极为艰难,连年巨额亏损。到1927年时更是雪上加霜。1927年11月3日,怡和集团的中国制糖公司年度报告指出:同前四年同期平均产量相比,1927年1—6月份,公司精糖产量减少了58%;同年5月1日—10月31日,除了安徽运去3460包精糖之外,河南、湖南、山东、江苏、山西、湖北等省均无法运去;与此同时,日本精糖以每包8.10美元价格在上海出售,与怡和、太古糖品打起价格战,后者无力迎战。^②1928年4月19日,中国制糖公司成立非正式特别委员会,调查公司现状及前景。同年4月24日,中国制糖公司年度会议讨论了该委员会提出的结束公司建议,这个提议得到了公司顾问委员会和总代理商怡和洋行的同意,根据公司规定,怡和洋行负责清算工作。^③太古洋行并未放弃反击,而是积极地调整营销策略,同艰难时局及日本糖商进行抗争。太古洋行在旧有运销策略的基础上决定也实行外币支付及期货交易制度;同时,改善工厂设备,降低生产成本,利用自己在船运方面的优势,争夺已失的市场份额。

1. 关于直接对接糖品营销商人的讨论。1929年1月18日,太古集团伦敦总部给太古洋行回信,对其试推行由香港经销商转销糖品给中国大陆其他销售商的销售政策予以否定,不建议其在中国市场统一规定糖品销售价格,而主张根据不同区域市场的特点厘定不同售价。并解释说,在所有远东市场上,糖品价格的最大影响因素是爪哇糖品价格,同时每个单独市场的时价也受到当地市场条件的有限影响。中国的糖品价格有三种情况:(1)华北及东北地区,糖品价格受日糖影响;(2)华中,均以上海市场糖品价格为导向,该市场糖品价格由爪哇白糖和日本精糖的竞争性供应来决定;(3)华南,糖品价格完全依照爪哇糖品价格而定。当从一个主要区域向另一个主要区域转送糖品时必须考虑不同区域市场之间的价格差异。^④每个市场的糖品供应渠道是分散的、有区别的,因此,太古车糖公司需要考虑相关净利润问题。同年2月15日,太古洋行委婉地向太古集团总部提出不同意见,其一,虽然区域市场上的糖品价格由该区域糖品供求关系决定,但是,中国内部的区域市场之间有着密切联系,并在很大程度上由相同的渠道供应糖品。因此,可以认为,区域市场上的糖品价格主要取决于整个中国的供需情况,而区域间的价格差异主要由运费导致;其二,该转销政策由于当前较为特殊的环境已初步获得成功,有必要考虑是否依靠公司自己在中国主要港口市场的组织来维持正常的糖品销售额度,抑或为了避免精糖或者原料糖品的积压而不惜亏本来维持必要销售额度;其三,不赞同糖品期货交易制度。^⑤

2. 从现货仓库交易制度到期货交易制度。1929年2月27日,太古车糖公司召开会议,讨论了公司产品的前景及最佳的推销政策。太古车糖公司董事麦克法兰(M. M. Macfarlane)不赞同改变现货仓库交易制度而去推行糖品期货交易制度,糖品销售商(Dealers)因获利甚微而反对现行制度,如果作出调整的话,公司在糖品卖价方面将完全受制于糖品销售商,这些商人则根据他们自己认为合理

① 「支那市場に香港糖飛躍計画:日本糖との競争が激しかろう」『中外商業新報』1928年3月1日。

② *Minutes of a Meeting of the Consulting Committee of the China Sugar Refining Co., Ltd (3rd November, 1927)* Minutes of the China Sugar Refinery Co. Ltd, Reference MS JM/14/4, Archives of Jardine, Matheson Co. Ltd, Presented in Cambridge University Library Manuscripts Room.

③ *Report of Fiftieth Annual General Meeting on Tuesday the 24th April 1928*, Minutes of the China Sugar Refinery Co. Ltd, Reference MS JM/14/4, Archives of Jardine, Matheson Co. Ltd, presented in Cambridge University Library Manuscripts Room.

④ *Selling Policy (John Swire Send Letter to Butterfield & Swire, January 18th, 1929)*, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 20 (JSSVI/2a).

⑤ *Selling Policy (Messrs. Butterfield & Swire Send Letter to Messrs. John Swire & Sons, Ltd., February 25th, 1929)*, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 20 (JSSVI/2a).

的价格来与太古洋行协定价格。另外,他们会以行情不佳或糖色不符等理由,来要求公司降低价格,总之,最终获利的总是这些商人。^① 而中国背景的代理商陈叔凯(CHUN SHUT KAI)、杨梅南(YANG MOI NAN)经过详细的市场调查及与主要销售商讨论后,认为现货交易制度对中国糖品销售商极其不利,在该制度下糖品转手买卖获利极微,且有较大的信用风险。同时,现行的糖品交易是待糖品入库后进行,许多外地糖商在上海没有仓库,他们不愿意长时间等待,希望运糖船只一到上海港口就进行交易。而日本精糖制造商均施行期货交易制度,该制度一方面满足了中国商人的投机心理,另一方面也迫使契约在身的中国销售商积极推动销售活动。^② 3月5日,太古洋行召开会议,会上再次讨论了期货交易制度,太古车糖公司董事布朗(Brown)声称伦敦、香港方面对此制度没有什么异议,但是,他认为有必要确认担保者如何履行其责任;麦克法兰仍持反对观点,阻止实施该制度。^③ 10月24日,太古车糖公司在上海召开会议,认为现行制度可以帮助太古洋行向销售商售卖大量的糖品,但是,如果政局及交易环境不良,将导致付款了的货物积压在仓库中而增加费用,加之糖品会恶化、凝结成块状及发酵,会议倾向于支持期货制度。^④ 11月29日,太古集团主席乔治·沃伦·斯怀尔(G. W. Swire, 1883 - 1949)致信太古洋行,对于汉口市场上的糖商拒绝执行原定合约而希望实施预卖制度,要求总代理商努力谈判,争取谅解,并指出太古与日本不同,没有可资转圜的替代市场(日本有本土市场可资周转)。^⑤ 尽管集团高层对此多有争执,但迫于时局,期货制度最终付诸实施。1931年5月22日,太古洋行在给伦敦总部回顾1930年度糖品销售情况的信中指出,该年最大的特征是销售政策的变化,即肯定期货制度的价值。^⑥ 同年6月26日,太古车糖公司董事科林·斯科特(Colin C. Scott)在回复太古洋行的信中,肯定了1930年太古洋行实行的期货制度所取得的不俗成绩。^⑦

3. 利用中国国内抵制日货运动,借机开拓糖品销售业务。作为英属香港精制糖业最大的竞争对手,日本精糖在中国市场上销售额的起落,对太古牌糖品有较大影响。“太古公司规模最大,有自备之船只以为运货之用,且于内地各埠广设支店,自置堆栈,肆行销售……以地理及其他关系立于有利之地位”;作为后起者的日本糖商,“大日本制糖、明治制糖及台湾制糖三会社,常相互联合,组成一种‘加迭尔’大行商略,纵遇损失亦不惜贬本求售,其损失则求价于日本内地”;在其积极的糖业开拓政策指导下,“日糖颇能蚕食香港糖之贩路,除福州以南各埠外,日糖之势力已渐与香港糖并驾齐驱。”^⑧ 太古洋行抓住中国抵制日货运动之机遇,努力拓展糖品销售业务。1919年,由于中国抵制日货运动导致日本糖品销售受挫以及战后糖品供应不足等原因,糖品价格奇高,公司取得非常满意的业绩。是年,精糖生产额为119 981吨,在中国市场上的销量为92 099吨,其他市场的销量为29 182

① C. C. Knight, T. J. Fisher, CHUN SHUT KAI, YANG MOI NAN, M. M. Macfarlane, C. W. Bone 等人参加会议。T. S. R. Co. Ltd. (M. M. Macfarlane sent letter to C. C. Knight Esq, March 1st, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 20 (JSSVI/2a).

② Memorandum by CHUN SHUT KAI, YANG MOI NAN, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 20 (JSSVI/2a).

③ N. S. Brown, T. H. R. Shaw, J. H. Little, J. S. Scott, M. M. Macfarlane, W. E. Marshall, C. C. Hickling, H. U. Ireland, A. R. H. Phillips (太古车糖公司经理)等人出席会议。Refinery (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., March 1st, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 20 (JSSVI/2a).

④ T. H. R. Shaw, N. S. Brown, J. H. Little, C. W. Bone, Shut Kai 等人参加会议。Minutes of Meeting held at Shanghai on October 24th 1929 (Tai Koo Sugar Refinery Co., LTD.), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 20 (JSSVI/2a).

⑤ Refinery (G. W. Swire send letter to Butterfield & Swire, November 29th, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 20 (JSSVI/2a).

⑥ Change from Selling on an Ex-Godown Basis to Selling on a C. I. F. Basis, Refinery (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., May 22nd, 1931), Reference Box 22A (JSSVI/4a).

⑦ Refinery: Annual Review 1930 (Scott send letter to Butterfield & Swire, June 26th, 1931), Reference Box 22A (JSSVI/4a).

⑧ 陈重民编:《今世中国贸易通志(二)》,张研、孙燕京主编:《民国史料丛刊》第654册《经济·商贸》,郑州:大象出版社2009年版,第194页。

吨。^① 1929年3月1日,伦敦总部给太古洋行指示强调只要中国抵制日货运动持续进行,就快速处理19000担太古精糖,并指出当前所有政策的重点是在日本精糖返回之前牢牢垄断中国市场,即使在其返回后倾销糖品,太古牌糖品的销售额度仍可见涨。^② “九一八”事变以后,中国国内发生大规模的抵制日货运动,对日糖输华贸易产生较大冲击,而其他外商则借机拓展市场。

从中国市场上的营销情况来看,1926年的世界糖业危机以及1928年怡和集团中国制糖公司的清算破产,对太古洋行的营销策略产生了巨大影响,为此它作出了一系列调整。归纳起来主要有两个方面,一方面调整中国市场的糖品营销策略,包括从完全依托买办向直接对接经销商转变、从现货仓库交易制度到期货交易制度实施以及注重广告营销等;另一方面,积极拓展东亚之外的东南亚及南亚市场,寻找可资转圜的替代性市场。

(二)拓展东南亚、南亚地区糖品销售市场

20世纪20年代以降,在多重因素的剧烈冲击下,怡和集团的中国制糖公司于1928年宣布破产清算,太古洋行则于1929年派遣公司高层人员直接到东南亚各地考察、推销,积极开拓由爪哇糖品垄断的东南亚市场。

1929年四五月间,受太古洋行委托,科林·斯科特出访东南亚,行程遍及泰国、马来西亚(新加坡)、印度尼西亚等国家,他详细考察了该区域市场的具体情况,总体认为该地区的糖品主要来自爪哇并由其垄断,糖品销售市场空间较为有限,不过仍有拓展必要。4月10日,科林·斯科特抵达曼谷,一方面调查该地的糖品进出口及消费情况;另一方面,与当地的糖品销售商人接触,努力推销太古旗下的糖品,并向太古洋行推荐了曼谷最重要的印度交易商人纳纳(Nana)。科林·斯科特认为在曼谷推销太古方糖的最有效途径为:(1)直接卖给零售商;(2)委托当地的外国进口商人售卖;(3)直接卖给当地的外国进口商人,并推荐了当地的英泰公司(Anglo-Siam Corporation)给太古洋行。^③ 4月18日,科林·斯科特抵达马来西亚的槟榔屿,该地的糖品市场亦为爪哇垄断,方糖的需求量不大,因为该地的欧洲人在餐桌上主要使用的是爪哇24号白糖;^④在该地最好通过当地的欧洲进口商人(F. M. S. Preliminary)推销方糖及金黄糖浆;消费者主要有3个群体:主要市镇上的酒店及咖啡馆、市镇上的欧洲居民、从事橡胶及地产业的欧洲人。^⑤ 4月20日,科林·斯科特抵达苏门答腊的棉兰(Medan,是苏门答腊岛北部最大的商品集散中心)进行调查,该地糖品市场为免税、廉价的爪哇糖品垄断,不过,他认为太古方糖在此地仍有一定市场,建议最好是直接和该地的欧洲进口商人联系,其次和当地最大的中国零售商人合作。^⑥ 4月24日,科林·斯科特在高成川(音译,Goh Cheng Chuan,代表槟榔屿的Chong Seang公司)陪同下到怡保(Ipoh)考察了一天,当晚抵达吉隆坡。他认为该地糖品为爪哇糖品垄断,对太古牌各类糖品没有特别需求。当地的糖品经销商对太古牌糖品亦不了解,科林·斯科特建议太古洋行邮寄一些晶糖BA(Crystals BA)给当地经销商,他会见了当地的糖品经销商(Pritchard & Co.、Season Store and Ipoh Provision Co.、Malayan & Co.、Kinta Bakery &

① *The Minutes of Thirty ninth Ordinary Meeting* (27th July 1920), Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

② *Refined Sugar* (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., March 1st, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 20 (JSSVI/2a).

③ *Refinery Inspection Bangkok* (Scott send letter to Butterfield & Swire, April¹ 6th, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

④ *Refinery Inspection Penang* (Scott send letter to Butterfield & Swire, April² 3rd, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

⑤ *Refinery Inspection F. M. S. Preliminary* (Scott send letter to Butterfield & Swire, April 21st, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

⑥ *Refinery Inspection Medan* (Scott send letter to Butterfield & Swire, April 21st, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

Aerated Water Co. 等),这些经销商对太古牌方糖均有一定兴趣,并约定太古方面给他们邮寄一些样品。^① 4月25—28日,科林·斯科特对吉隆坡进行了为期三天的考察,会见了当地最大的商人陈欣蝉(音译,Chin Hin Chan),被告知该地的蛋糕均由榔榔屿进口,太古牌糖品在当地没有市场。之后,科林·斯科特又会见了每个月有60包精糖销售额的星狮公司(Fraser & Neave Co.),成功说服他们试销10包太古牌晶糖(Crystals BA)。^② 4月29日—5月4日,科林·斯科特到新加坡考察,该市场完全为爪哇糖品垄断,爪哇26号糖品每担售价6.70—7.00美元,唯一对太古糖品感兴趣的商人森官(音译,Seng Guan)只愿意以每英担7.00美元价格试售,太古旗下的Crystals. BA、TK等品牌均无市场。^③

经过详细考察之后,科林·斯科特向太古车糖公司综合报告:(1)在东亚推销太古牌糖品,是一个艰巨的任务,必须让当地中国代理机构或商人对此感兴趣,太古方面在此地与中国人没有关联,故而建议公司派买办赵保胜(音译,Choa Po Hsien)去新加坡、吉隆坡与当地的华人建立联系;(2)该市场完全为爪哇糖品垄断,其24号白糖售价每担仅6.70—7.00美元,比太古同类糖品每担约低1.20美元,树立太古糖类品牌的唯一办法是引导消费者对高品质糖品的认知,如果方法得当则不无市场,马来西亚的华人社区是富裕的社区,愿意为高品质商品支付高价钱。如果太古方面对这个市场予以重视并找到合适的销售代理,太古牌糖品将如其在仰光、孟买及科伦坡等地一样,会在东南亚获得较好的市场份额。^④ 同时,科林·斯科特建议用广告打开东南亚市场,他认为马来西亚并未形成方糖消费习惯,在其到访的大多数私人家庭,均使用爪哇晶糖(Java washed Crystals)。因此,可以推断,使用精明的广告手段,并附带有在马来西亚主要商店投放的小册子,太古牌方糖的销售额度将会有令人欣喜的增长。马来西亚方糖销售有较大的潜在市场,该地有一个数量庞大且欣欣向荣的欧洲人居住社区,从未引起糖商关注。第一途径是通过批发商销售(一个是欧洲人经营的公司,另一个是进口公司),第二途径则是直接卖给可资信赖的零售商人,这个途径尤其适合马来西亚。如果太古牌方糖能够成功开拓该市场,在地的商人将会行销太古其他等级糖品。^⑤ 1929年5月10日,太古洋行在给伦敦总部的报告信中充分肯定了科林·斯科特东南亚之行的意义,他们收到了来自马来西亚的榔榔屿、怡保、吉隆坡,新加坡,苏门答腊的棉兰等地顾客的订单,曼谷及海峡据点(Straits Settlements)的主要商店也均有零售包装方糖售卖。^⑥ 相对在东南亚市场上行销多年且垄断市场的爪哇糖品,太古有诸多的不利条件,其中先天的不利条件是其制糖原料来自爪哇,而东南亚市场比邻爪哇,因此,推销较为高端的方糖无疑成为太古洋行开拓东南亚市场的主要策略。

1929年3月5日,太古洋行召开会议,麦克法兰认为尽管与上海和华北市场相比,印度市场糖品价格较低,获利较少,但在中国市场行情疲软及日本糖品的削价竞争威胁下,继续留在印度市场上无

^① *Refinery Inspection Ipoh (Scott send letter to Butterfield & Swire, April 24th, 1929)*, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

^② *Refinery Inspection Kuala Lumpur (Scott send letter to Butterfield & Swire, April 28th, 1929)*, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

^③ *Refinery Inspection Singapore" (Scott send letter to Butterfield & Swire, May 4th, 1929)*, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

^④ *Notes on visit to Malaya (Scott send letter to T. S. R. Co. Ltd, April/May, 1929)*, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

^⑤ *Notes on visit to Malaya (Scott send letter to T. S. R. Co. Ltd, April/May, 1929)*, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

^⑥ *Refinery (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., May 10th, 1929)*, Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

疑是一个较为明智的选择。^①同年5月,科林·斯科特从东南亚返回香港,乔治·沃伦·斯怀尔亦从伦敦到达香港,太古方面就借机对如何更好地整合东南亚市场以及如何在印度市场上确立太古零售糖品的位置等问题进行商讨,并听取了香港大学的印度学生塔拉提(Talati)关于其调查印度糖品市场情况的报告:在过去的6个月里,他受太古洋行委托走访了加尔各答、孟买、金奈、科伦坡、卡利卡特、仰光等城市。他认为印度、缅甸、锡兰等地的大宗糖品均直接从爪哇输入,主要的进入港口城市是加尔各答、孟买、金奈、卡拉奇、科伦坡、仰光;糖品贸易主要由孟买省的富裕商人控制,他们在各地都设有分支机构,至少在爪哇有代理机构;商人拉里兄弟(Ralli Bros)在外国糖品进口商人中是最有势力的;在加尔各答及其他港口城市也有少量的日本糖品,而在西部印度时有一些欧洲甜菜糖品销售;印度自己也生产大量的甘蔗糖品及棕榈糖(Palm Sugar),后者价格昂贵,专供印度富人享用;印度市场上方糖销售极少,产品直接来自英国。^②

尽管太古洋行可以将货物运送到所有港口,但科林·斯科特仍旧担心如果没有令人满意的批发商,这些糖品仍旧无法出售。为了确保顺利售出,太古洋行和乔治·沃伦·斯怀尔商议尽可能快地从香港派遣太古洋行经理米切尔(G. E. Mitchell)到印度去管理太古糖品销售事宜。1929年6月7日,太古洋行致函伦敦总部,建议其派遣米切尔到印度,并让塔拉提充当其翻译。^③同年8月24日,米切尔和塔拉提乘坐箱崎丸(Hakozaki Maru)从香港出发去海峡地区及印度,太古洋行随即向他们到的每个地方发货,期望他们可以携带各种太古牌糖品进行走访、推销,同时,也运到了一些仿制印度棕榈糖的糖品。^④

1930年1月10日,米切尔就在印度市场上营销太古糖品一事会见了斯特罗纳克公司(L. A. Stronach & Co. (India) LTD.,印度糖品进出口公司)的负责人施卓纳(L. A. Stronach);1月20日,该负责人回信给米切尔及太古糖品印度代理商(Grahams Trading Co. Ltd),详细地说明了印度市场上糖品营销一事。^⑤1月31日,太古洋行在给伦敦总部的信函中称在印度市场上他们难以高出爪哇糖品的均价维持太古糖品的定期贸易,不过,他们仍向米切尔明确了印度市场的地位:一是在变动不居的中国市场之外提供一个可资替代的市场;二是提供一个销售市场,太古糖品可以在此大量销售以维持精糖制造业的持续发展。考虑到这种特性,他们很难在印度市场施行固定的价格政策,而不得不根据爪哇糖品的价格来制订较具弹性的价格政策。他们要求塔拉提以零售商人身份继续留在印度照看该市场的糖品生意。^⑥

1931年6月19日,太古洋行在给伦敦总部的报告信中坦诚其在印度市场上失利,多数批发商未能完成销售任务,塔拉提并未一直盯着销售工作,尽管他们多次去信鼓励他。不过,当前的处境并未完全让人绝望,他们在印度市场所获的利润仅约为他们支付塔拉提薪水及开销的两倍。^⑦

① Refinery (Messrs. Butterfield & Swire send letter to Messrs. John Swire & Sons, Ltd., March 1st, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

② Talati send letter to N. S. Brown (May 23rd, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

③ Refinery (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., London, June 7th, 1929), Refinery Letters for first half of 1929, Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

④ Refinery (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., London, August 30th, 1929), Reference Box 21A & 20B (JSSVI).

⑤ (1)印度市场本质上属于价格市场,太古糖品的潜在目标销售群体应为当地的欧洲人及印度的中上层社会,即3.2亿印度人中的1%,约为300万人;(2)印度没有食品法律,尽管有很多预防措施,但是其仍为一个由饮食引起的各种疾病及流行病的沃土。因此,商品的干净度较为销售商及受教育者重视,国外包装(罐装)食品品牌较受欢迎,包装精糖在印度有一定市场;(3)小糖包及大糖袋均需要与众不同(尤其要与中国糖品包装相异),印度人喜欢明亮的色彩;(4)糖品广告既着重强调太古糖品在严格规定的干净条件下生产,更刻意凸显其能增加饮茶的特殊性;(5)首批糖品广告应投放在报纸上,其次是公开出版物。Subject: Marketing & Advertising Sugar [L. A. Stronach & Co. (India) LTD. send letter to G. E. Mitchell, January 20th 1930], Reference Box 21A (JSSVI).

⑥ Refinery (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., London, January 31st, 1930), Reference Box 21A (JSSVI).

⑦ Refinery (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., London, June 19th, 1931), Reference Box 22A (JSSVI).

表 1

1929—1934 年间印度市场上批量糖品销售情况

单位:担

年份	旧业务	新业务				合计
	绵砂糖	绵砂糖	糖果	硬糖	小计	
1929	53 014	371	317	973	1 661	54 675
1930	82 879	298	6 128	9 592	16 018	98 897
1931	77 417	4 011	15 192	9 974	29 174	106 594
1932	27 365	2 295	9 587	2 921	14 803	42 168
1933	34 074	4 879	24 801	2 282	31 962	66 036
1934	34 200	6 551	26 440	1 096	34 087	68 287

资料来源:India-General Report(April 23rd 1935), Reference Box 26A(JSSVI)。

说明:旧业务包括孟买市场的“B”(甲唛)以及科伦坡和仰光的“CW”(乙唛)。

从表 1 来看,新业务除了 1932 年有回落外,一直在增长,到 1934 年时已达到 34 000 担,与旧业务的销售额度持平。后三年(1931—1934 年)的旧业务与前三年相比很不理想,主要原因在于日本同行的削价竞争以及糖品消费需求的多样化。总体来看,1929—1931 年间,太古牌精糖在印度市场上的销售额迅猛增长,1932 年有较大回落,其后缓慢增长,不过未能达到 1930 年的高度。出现此种情况的主要原因在于印度高额的关税限制了太古糖品的进入。1932 年,英帝国经济会议在渥太华召开,英属印度政府要求对英国商品予以减免进口关税,但是,并不包括糖品及糖果。就此时印度糖品进口关税税率来看,太古牌糖品在印度市场无法与日本同行进行竞争,并且英属印度的制糖商呼吁提高糖品进口关税,以抵制外糖输入。太古洋行的销售困难日益加剧,他们呼吁英属香港殖民政府与英属印度政府协调糖品关税问题。^①

从表 2 来看,太古洋行的糖品零售业务不断扩展,到 1934 年时,已经达 5 000 担,不过,多集中于加尔各答一地,该地的销售量约占其在印度市场销售总量的 60%。

与中国市场依靠买办的营销办法不同,太古洋行在东南亚、南亚的营销由其高层人员直接完成。他们通过实地勘察、沟通,与在地销售商建立联系,借此来推销太古牌糖品。与东亚新兴的精糖市场不同,东南亚、南亚糖品市场较早为爪哇糖品垄断,因地缘关系,爪哇糖品价格相对较为低廉,同类太古牌糖品毫无优势可言。因此,太古执行高端糖品推销路线,希望用品质优于爪哇 24 号白糖的太古方糖敲开市场大门,然后其他糖品随之跟进。太古洋行这一营销策略助推太古方糖登陆东南亚市场,并再次拓展了印度市场,同时,也为接下来开拓中东、非洲等市场积累了丰富的营销经验。

表 2

1929—1934 年间印度市场上糖品零售情况

单位:担

年份	半方糖	晶糖	冰糖	金黄糖浆	糖果	合计
1929	404	228	52			684
1930	646	276	393			1 315
1931	865	1 206	571			2 642
1932	872	1 208	620	255	984	3 939
1933	1 621	1 912	548	415	216	4 712
1934	1 524	2 740	500	279		5 043

资料来源:India-General Report(April 23rd 1935), Reference Box 26A(JSSVI)。

说明:Half Cubes 译为半方糖, Granulated & Crystals 译为晶糖, Icing & Caster 译为冰糖, Golden Syrup 译为金黄糖浆, Candy 译为糖果。

四、谋求与日本糖商合作及开拓中东、非洲市场(1934—1941)

1934—1935 年,中国仍是太古精糖的重要销售市场,尤其是绵砂糖,也是其唯一的中端精糖市场。据统计,在 1934 年 1 月—1935 年 6 月间,太古车糖公司所产精糖的 60%(约每周 15 400 担)运

^① Letter to Hong Kong Colonial Secretary(9th July, 1934), Reference Box 25B(JSSVI)。

往中国市场。^①但是,贸易环境的不断变化,迫使其不得不再度调整营销策略。

1935年,贸易环境有两个明显变化,其一是中国放弃银本位,法币与香港美元之间的汇率较为稳定;其二是由日本官方支持的华北走私活动史无前例地猖獗。面对日本糖品的低价竞争,太古方面为了继续保持其市场份额,必须找到降低生产成本的办法。^②

1. 太古洋行向日本糖商寻求竞争性合作。在中国市场上,太古洋行与日本糖商的竞争由来已久,可以追溯到1906年。之后,日本糖商力量逐渐壮大,1933年,根据太古洋行的市场报告,中国市场是一个价格市场,低廉的制品较易出售,东北市场上来自日殖朝鲜精糖公司的糖品质量完全可以与太古精糖媲美,太古牌精糖维持高价销售已不可能。^③面对日本同行的削价倾销竞争,太古在运输及质量上的优势渐渐失去。因此,太古洋行借鉴之前太古轮船公司与怡和、招商局签订齐价合约的经验,希望与日方合作来避免价格战。

早在1933年时,双方已有接触,并讨论了中国市场上糖品销售价格问题。据太古洋行1933年8月25日给伦敦总部信函来看,太古和日本糖商在齐价销售及东北地区支付依据(Paying Basis)等方面均有合作意向。^④不过,二者并未达成实质性合作条款,而在1937年初,日本糖商却与爪哇糖商达成了共同对付太古的合约。据1937年1月1日的《经济知识》(第1卷第17期)报道,日方的糖业联合会与荷属爪哇糖商尼帕斯(Nipus)达成糖品销售合作协议:其一,努力协调双方在中国市场上竞争局势,尼帕斯协助日本糖商扩大对华糖品出口贸易;其二,稳定中国市场上爪哇白糖与日本精糖的价格差异性,避免不必要的价格竞争;其三,考虑到日方精糖商的出口贸易,尼帕斯调整其对香港及上海精糖制造商的原料糖品价格,借此达到日本及爪哇糖商垄断中国糖品市场的目的。^⑤

在日本同行的蚕食及原料购买失败等情况的交困下,太古方面被迫进行减产并辞退部分员工,同时,不得已再次建议日本糖业协会及精糖出口商在对华糖品贸易上进行合作:其一,在对华出口糖品价格上达成一致;其二,在中国市场销售区域上达成一致,长江流域以南为太古糖品销售区域,长江流域以北及东北地区为日本糖品销售区域。这一合作意见被日方拒绝,其理由为:其一,日本糖业协会是自治组织,其目的主要是为了确定各地的糖品供应数量,无法干涉制糖公司销售行为;其二,尽管太古及日本方面均进口爪哇原料糖品,但是因为进价不一,因此无法在精糖售价上达成一致;其三,在中国市场上进行糖品销售合作将刺激国际紧张局势。^⑥与此同时,太古与爪哇方面关于糖品销售合作的谈判亦告失败,太古糖品面临着退出中国市场的危机。为此,太古方面要求太古洋行经理约翰·塞耶(John Thayer)负责进一步与日本方面进行沟通。1937年3月22日,他致信太古洋行报告谈判情况:日本糖商三井集团通报日本方面目前未能在合作一事上达成一致意见,但是告知他们仍努力推动此事。同时,他也相信在太古糖品的激烈竞争下,日本方面是有合作意愿的。^⑦4月份,太古洋行在中国市场与外部市场的销售份额基本持平,但是,受国际糖品行情低落影响,太古车糖公司精糖产量由每周25000减少到15000担。^⑧5月份,随着《国际砂糖协议》(International Sugar Agreement)告成,制糖行业的供大于求、削价竞争等困难得到一定缓解,糖品价格回涨。5月14日,

① *Prices & Selling Policy*(Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd. London January 24th 1936), Reference Box 26B (JSSVI).

② *Annual reports - 1936*(April 16th 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

③ *Refinery*(Taonan, Manchoukuo, 17th April 1933), Reference Box 24A (JSSVI).

④ *Negotiations with the Japanese*(August 25th, 1933), Reference Box 24B (JSSVI).

⑤ *Translation form Economic Knowledge, volume No. 1, Series No. 17, issued January 1st, 1937*(March 22th 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

⑥ *Tai Koo Sugar Company, Hong Kong*(“Chugai” February 17th 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

⑦ *J. Thayer sent letter to Butterfield & Swire, Hong Kong*(March 22nd 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

⑧ *Monthly review-April 1937*(May 14th 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

太古洋行向伦敦总部报告,日本糖商亦不满足于中国市场上的日糖价格,认为其有一定的上升空间,如果能与太古方面合作,双方将分享一个合理的糖品售价。^①7月份,全面抗日战争爆发,日本计划全面垄断中国市场,无意再与太古洋行讨论合作事宜。^②1938年初,太古洋行向伦敦总部报告中声称,尽管中国市场仍是潜在的主要市场,但是该市场极其不稳定,太古糖品应扩大销售区域,并减少对中国市场的依赖程度。^③

2. 取消买办莫氏家族的代理权,推行经理人负责制度。作为太古洋行香港总部的总买办,珠海莫氏家族的莫仕扬、莫藻泉、莫干生、莫应淮在推动太古洋行糖品贸易方面作出了重要贡献。1932年5月26日,太古洋行聘任莫应淮为糖品经纪人,将糖蜜生意委托给他来代理。1934年5月18日,太古洋行向伦敦总部报告了莫应淮的种种不称职行为:未能沟通太古洋行与买方关系;未能向太古洋行提供实时市场信息;大部分时间用于股票交易及买卖汇率;同时兼任爪哇糖品的交易商;作为中国地方糖业商会的会长,参与糖品走私组织。太古洋行称从未对其与莫应淮的关系感到满意,希望尽快辞退莫应淮,米切尔同意太古洋行立即将其辞退。乔治·沃伦·斯怀尔则认为应当找到一个好的解雇理由,并给莫应淮3个月时间让其考虑。^④5月25日,太古洋行再次向伦敦总部报告,无论是在批发,还是在零售方面(除了澳门以外),莫应淮对公司的销售业务几乎没有什么作用,唯一有价值地方是推销糖蜜一项。不过,太古洋行怀疑莫应淮滥用了公司授予的糖蜜垄断销售权。太古洋行和莫应淮签订的糖蜜价格是每担1.6美元,而据太古糖公司经理菲利普斯(Philips)报告市场上的太古牌糖蜜却是每担2.4—3.0美元。太古洋行并不否认莫应淮仍对他们还有一些利用价值,但是,其价值正在减小,故而希望尽快用翁氏(C. P. Wong)来替代莫应淮。^⑤伦敦总部同意了太古洋行的意见,于1934年9月10日解除莫应淮职务,任命翁氏为太古洋行中国事务部经理。^⑥自此,正式取消糖品销售上的买办制度,推行经理人负责制度。^⑦

3. 开拓中东市场。1934年2月3日,太古洋行董事艾迪肯斯(S. H. Edikins)到达巴格达。2月7日,他向太古洋行报告了中东市场糖品销售情况:1933年,当地糖商施特里克(Stricks)公司购买了12000箱太古方糖,到1933年六七月份时仍有5000箱未能售出;波斯湾是相对较为保守的市场,对新事物有一定的偏见,他认为目前最大的难题是如何克服这种偏见。和施特里克公司的销售人员走访多家商店之后,他认为太古方糖适宜于伊拉克市场,但是,该市场较为流行的是块糖(Loaf Sugar),巴格达最大糖品销售商认为太古牌方糖太软,因此,他建议太古洋行提供较硬的方糖来迎合该市场。^⑧1934年3月,太古洋行向巴格达运送5050担太古XA牌糖品。^⑨1935年,受波斯湾各国政府糖品垄断影响,太古洋行推销半方糖的业务极其困难,不过,波斯湾各国政府糖品销售代表非洲 & 东方公司(The African & Eastern Ltd.)支持太古洋行进行大宗糖品贸易,这有助于推销半方糖业务。^⑩

1936年10月23日,太古洋行经理威廉森(H. B. Williamson)向太古洋行报告:近一年来,太古半方糖在巴格达市场上销售情况良好,施特里克公司的负责人威尔斯(Wiles)很有信心在一年内将半

① *Negotiations with the Japanese (May 14th 1937)*, Reference Box 27 (JSSVI).

② *Annual Reports - 1937 (April 22nd 1938)*, Reference Box 28 (JSSVI).

③ *Selling Policy & Future Prospects (March 4th 1938)*, Reference Box 28 (JSSVI).

④ *Chinese Staff (May 18th 1934)*, Reference Box 25A (JSSVI).

⑤ *Chinese Staff (May 25th 1934)*, Reference Box 25A (JSSVI).

⑥ *Annual report - 1934 (May 31st 1935)*, Reference Box 26A (JSSVI).

⑦ 张仲礼认为华经理制是买办制度的继续和完善,二者均是一种承包制度。参见张仲礼、陈曾年、姚欣荣《太古洋行在旧中国》,第169页。

⑧ *Baghdad & Persian Gulf (February 7th, 1934)*, Reference Box 25A (JSSVI).

⑨ *Review-March 1934 (April 13th, 1934)*, Reference Box 25A (JSSVI).

⑩ *Refinery (Butterfield & Swire send letter to John Swire & Sons, Ltd., London, January 4th, 1935)*, Reference Box 25A (JSSVI).

方糖的销售额度从每月 1 000 箱增加到 1 500 箱。威廉森建议如果能打开咖啡店市场则可以增加半方糖的销售数量,而施特里克公司方面则认为用于制造甜食和蛋糕的绵砂糖 B 及 CW 在该地不具有市场前景,不过,也答应如果有买家对此感兴趣,他们会通知威廉森。^①

1937 年中日全面战争爆发后,中国市场行情动荡,太古方面加大了中东市场的糖品推销力度。据统计,1937 年 12 月,太古洋行在波斯湾市场上的糖品销售额为每月 600 担方糖。^② 1938 年 4 月已达到月销售方糖 1 200 担。^③ 到 1940 年初,太古洋行预计在该市场上的销售额每月约为 10 000 担。^④

4. 拓展非洲市场。早在 20 世纪 30 年代初期,太古洋行就有意开拓非洲市场,比如 1931 年科林·斯科特访问坦桑尼亚时,就委任非洲商业有限公司(the African Mercantile Co. Ltd)为其糖品代理商,但是由于高额关税、高额汇率等困难而未能打开该市场。^⑤ 非洲市场可分为三种:其一,国产糖品保护区,比如南非,有自己的制糖工业,较为排斥外糖进入;其二,东非的大部分地区、委任统治区、黄金海岸及尼日利亚等区域,制糖工业力量薄弱,市场上糖品主要来自爪哇白糖及大陆糖品;其三,塞拉利昂、津巴布韦、萨马里兰等英帝国糖品优先销售区域。^⑥ 1937 年,太古洋行再次尝试用半方糖及瓶装金黄糖浆打开西非市场;^⑦ 同年 3 月在东非销售 3 056 担,^⑧ 5 月销售 1 125 担,^⑨ 6 月销售 940 担。^⑩

表 3 太古糖品市场销售情况(不含中国大陆) 单位:担

市场	1934 年	1935 年	1936 年	1937 年 1—10 月
日本	1 848	3 461	3 348	2 184
中印半岛(Indo-China)	4 221	6 798	9 523	9 297
曼谷	73 419	10 233	31 508	19 086
海峡地区(Straits)	246 646	141 878	272 678	247 554
印度	74 956	71 197	87 747	73 762
海湾地区(Persian Gulf)	3 427		6 508	5 703
亚丁	189		189	126
非洲	49	23		7 751
美洲	1 438	1 950	757	1 437
合计	406 193	235 540	412 258	366 900
香港	59 848	43 060	160 091	74 976
总计	466 041	278 600	572 349	441 876

资料来源:Price & Selling Policy(December 17th 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

从表 3 来看,在 1934—1937 年间,太古洋行在中国大陆以外市场销售情况属非洲市场变化最大。在 1937 年前,非洲销售额几乎可以忽略不计,而是年即达到 7 751 担,尽管仍无法与曼谷、海峡地区及印度等市场相比,但是,这已可说明太古洋行在非洲市场的销售活动已初见成效。

1938 年 3 月份,据太古洋行经理劳里(J. F. Lawrie)的报告,太古的半方糖、冰糖、糖浆等产品已

① Refinery(H. B. Williamson's report on Iraq Dated 23rd, October 1936), Reference Box 26B(JSSVI).

② Price & Selling Policy(December 17th 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

③ Selling policy(April 8th, 1938), Reference Box 28 (JSSVI).

④ Crystals for the Persian Gulf(January 26th, 1940), Reference Box 397 (JSSVI).

⑤ Memorandum(December 3rd, 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

⑥ Africa(November 26th, 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

⑦ Refinery(Butterfield & Swire sent letter to John Swire & Sons Ltd., London, March 12th, 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

⑧ Monthly review-March 1937(April 9th, 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

⑨ Monthly review-May 1937(June 11th, 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

⑩ Monthly review-June 1937(July 9th, 1937), Reference Box 27 (JSSVI).

进入非洲市场,不过数量较为有限。^① 1939年初,尽管销量较小,但是利润可观。^② 1940年初,受第二次世界大战的影响,南非的糖品贸易陷入停滞状态。^③ 纵观此一阶段太古精糖的销售情况,中国大陆仍为其主要销售市场,东北市场的销售份额严重下降,其他市场所占比重明显增加。^④ 在1934—1941年间,太古受到来自日本同行的严重冲击。1932年伪满洲国成立后,在日本政府的暗中支持下,日糖走私日益严重。中日全面战争爆发后,日本划定中国东北及华北地区为日糖独占区域,同时,积极发展中国东北地区的甜菜制糖业及广东糖业经济,希望借此独占中国糖品市场。根据《南华早报》1939年2月9日报道,日军占领广东之后,立即敦促日本业糖者恢复广东6个制糖厂的生产(其中4个遭到严重轰炸破坏,一个被炸较轻,另一个没有受到影响)。^⑤ 2月16日,根据太古洋行董事史塔克(Stark)访问东京的报道,日本有意将华北地区(包括山东、青岛)变成一个和伪满洲国一样的封闭市场,不允许外糖输入。^⑥ 2月23日,据太古洋行统计,1938年太古糖品销售额市场分布情况(除去绵砂糖,该年350000担绵砂糖销售到中国大陆市场)为日本1680担、中印半岛14953担、曼谷84644担、马来亚452833担、印度82353担、海湾地区10789担、非洲2557担、美洲501担,合计650330担;香港市场为133700担,中国大陆为24381担,总计为808411担,中国大陆市场的销售额度仅约占3%,下滑速度极其惊人。^⑦ 在1935—1938年间,太古糖品在中国(含香港)及伪满洲国地区的糖品销售份额成下降趋势,中国市场的销售份额比例分别为68%、55.6%、52.5%、47%,伪满洲国市场分别为6.8%、13.7%、8.1%、0.4%,可见太古糖品几乎退出了该市场。糖品销售总量亦由1936年902000担,减至1937年的615700担,再减至1938年的557000担。而1938年其他市场的销售额度已达到618006担。^⑧ 1939年,太古糖品首次进入昆明市场,随着战争的持续进行,1940年初太古糖品在中国市场上销售限于上海、天津、青岛、厦门等几个港口城市。^⑨ 1941年底,日本占领英属香港,太古车糖公司被侵占,太古洋行总部迁往伦敦,部分业务迁移到澳大利亚。

五、糖品营销与近代东亚精糖消费主张的兴起

近代以来,糖品在医学上作为人体必要的营养物质被消费者所重视,其消费数量呈快速递增趋势,不过,相对于东亚地区已有的黑糖、红糖(赤糖)、桔糖、白糖等糖品品种,19世纪中后期兴起的机制精糖属于高端糖品,是东亚地区一个较新的消费动向。精糖,干净、美观,味道纯正,且价格低于普通白糖,但是,它属于新兴产品,并不为消费者所熟知。因此,在打造太古精糖商业品牌的同时,太古洋行也在一定程度上传播了精糖消费理念,引领了东亚地区精糖消费的新时尚。

1. 中国市场上的精糖消费。就中国市场上糖品消费而言,清中后期以来,以节令用糖、社交用糖(生子馈赠、结婚喜物)为代表的民俗用糖日渐普遍;19世纪末20世纪初,据日本糖业专家木村增太郎调查,1903—1906年中国年平均输入外糖数额约为4.6亿斤,中国国内年平均生产约5亿元,合计约为9.6亿斤,人均糖品消费数量约为2—2.5斤,仅仅为日本的1/5;向来,中国糖品大部分用于糖

① Refinery(Butterfield & Swire sent letter to John Swire & Sons Ltd., London, March 25th, 1938), Reference Box 28 (JSSVI).

② Refinery(Butterfield & Swire sent letter to John Swire & Sons Ltd., London, February 23th, 1939), Reference Box 29 (JSSVI).

③ Annual Reports - 1939 (May 24th, 1940), Reference Box 397 (JSSVI).

④ 1933—1936年,太古洋行批量糖品销售情况分别为1120413、1382760、894501、1301226担,其中在中国(含香港)市场上的销售额度分别为861347、938430、608174、723612担,在东北地区分别为80806、49949、61118、178415担,在其他地区的销量分别为178260、394381、225209、399199担。

⑤ Plants in Kwangtung Seized by Japanese: Military urge repair, Reference Box 29 (JSSVI).

⑥ Japan/Sugar Trade in China (February 16th, 1939), Reference Box 29 (JSSVI).

⑦ Refinery(Butterfield & Swire sent letter to John Swire & Sons Ltd., London, February 23th, 1939), Reference Box 29 (JSSVI).

⑧ Annual Reports - 1938 (June 7th, 1939), Reference Box 29 (JSSVI).

⑨ Monthly Review-July 1940 (August 9th, 1940), Reference Box 397 (JSSVI).

果、蜜饯等甜品的制造上,普通的烹任用糖极少,20世纪初随着国政改善、交通整备、经济进步等因素不断累增,饴、蜂蜜、柿糖等甜品的需求减少,而糖品消费数量必然会有数倍增加,假如1人消费10斤,整个中国的糖品消费数量将为40亿斤,数量极为庞大。^①20世纪20年代以降,中国国民用糖量急剧攀升。据统计,1922年左右,中国年均糖品消费量约为60万—65万吨,其中25万—30万吨是中国糖品,30万—35万吨是外国糖品。^②1924年,袁文钦在提案中指出,“据最近海关统计之册报,明年外糖输入,为数实达44.5万吨,估核价值约在1.3亿元以上。而比来各国食糖之消耗日益增进,盖甘、咸二味同一为人类日用必需之品,百凡食物皆资掺和”。^③另据陈宝瑜在《甜菜糖》一文中称,“近年海关统计,[输入糖品]已达800万担之巨,以现在市价计算,已达1.12亿元之多,而回观每年每人消耗,仅2.4斤,较之美国仅三十分之一,较之欧洲仅二十分之一,即较之日本,亦仅五分之一,洋糖色味优良,价值低廉,故国产之糖,遂为其排挤,加以兵祸连年、土荒于学、农辍于野、工辍于厂、商罢于市,制造耕种方法,既无所改良,新式糖厂之组织,尤视为畏途,消耗与文化成正比,已成为不易之论,数载之后,中国文化日高,糖之消耗必日多。”^④1930年,糖业专家吴卓指出,中国“糖品进口值1.33多亿元,居中国进口货之第二位……现在中国人每人所消耗之糖量,为世界各国之最低者,故在未来十年之中所需之糖量,或再加倍,亦在意料之中,是时每年糖品[进口]之价值可达2.7亿元之巨”。^⑤

在糖品需求量快速增加的同时,中国市场对糖品质量提出了更高要求,“国人对于糖之消费,渐趋于精洁化,所嗜之糖,品质渐高,因此,输入值价值方面,增加更快”。^⑥据太古洋行调查,西方人仅仅消费高纯度的精糖(99.5%—100%),而中国人则消费各种等级的糖品,从糖浆(molasses)、红糖(又称赤糖 muscovadoes)到颗粒状(granulated)精糖、块状冰糖(rock candy),不过,中国人对绵砂糖有较为特殊的偏爱。绵砂糖一直有较大的湿度(2%—6%),在颜色、转光度(polarization)、湿度、杂质含量等方面,不同种类的绵砂糖之间没有确定的比例关系。例如,绵砂糖 S.5“wen”,其转光度从82.29到93.05,转化糖含有量从3.14到11.17。事实上,同一家公司生产的同一种颜色绵砂糖由于时间的变化其化学成分亦有差异。因为中国消费者根据颜色来厘定糖品种类,他们一点也不关心各类糖品的化学成分,实际上,尽管颜色一样的硬糖(Hard sugars)拥有更高的质量,但他们依旧偏爱绵砂糖。^⑦19世纪90年代中期,太古洋行相继失去印度、北美及澳大利亚市场的糖品份额,但其精糖的主要销售地(Home Market)——中国市场则蒸蒸日上。^⑧另据中国制糖公司1899—1924年历年年度会议报告来看,中国市场对精糖需求量呈持续增加势头。^⑨20世纪初,木村增太郎在明确日本糖业未来发展趋势时指出:日本应密切关注中国市场的消费动向,日本向中国输出赤糖数量必定会减少,而机制精糖将成为主要输出糖品种类,在中国市场上的主要竞争对手是香港的两家精糖厂。^⑩再据中

① 木村增太郎『日本の糖業』,267—269頁

② 「支那の砂糖と日本(上·中·下)」『東京朝日新聞』1921年5月18日至5月20日,製糖業(08-039)。

③ 《袁文钦关于振兴全国糖业意见书(1924年9月)》,中国第二历史档案馆编:《中华民国档案史料汇编》第3辑,南京:凤凰出版传媒集团/凤凰出版社1991年版,第264页。

④ 陈宝瑜:《甜菜糖》,《中华化学工业会志》第3卷第1期(1927年)。

⑤ 吴卓:《振兴中国糖业之先决问题》,《工商半月刊》第4卷第1期(1932年1月1日)。

⑥ 上海商业储蓄银行调查部:《上海之糖与糖业》,上海商业储蓄银行信托部1932年印行,第24页。

⑦ T. Y. Chou, “China and the Sugar Tariff: An Effective Scheme to Break Japanese Monopoly and to Put Chinese Industry on Her Own Feet (8th April, 1932), Reference JSSV I/5a.

⑧ Sheila Marriner and Francis E. Hyde, *the Senior John Samuel Swire 1825 - 1898: Management in Far Eastern Shipping Trades*, p. 104.

⑨ *Report of Annual General Meeting, Minutes of the China Sugar Refinery Co. Ltd.*, Reference MS JM/I4/2, Archives of Jardine, Matheson Co. Ltd, presented in Cambridge University Library Manuscripts Room.

⑩ 木村增太郎『日本の糖業』,279頁。

国海关统计,太古车糖公司在中国市场外糖供给方面占据了重要地位,在1925—1934年的20年间,中国进口外糖数量为1.64亿担,年均进口数额为820万担,其中太古精糖输入额为2400万担,年均数额为120万担,约占总数的14.6%。^①

表4 1926—1934年间太古精糖输入中国市场统计表 单位:千担、%

年份	输入总量	太古精糖	占百分比	年份	输入总量	太古精糖	占百分比
1926	15 655	1 180	7.5	1931	10 472	1 083	10.3
1927	10 024	595	5.9	1932	4 946	836	16.9
1928	13 742	737	5.4	1933	4 248	778	18.3
1929	14 391	588	4.1	1934	4 121	835	20.2
1930	11 895	948	8.0				

资料来源:Refinery(Butterfield & Swire of Hong Kong send letter to Butterfield & Swire of Shanghai, July 2nd 1935), Reference Box 26A (JSSVI).

从表4来看,1926—1934年9年间,太古精糖输入中国市场年均842000担,各年与之相差并不大。所占百分比在1932年后有急剧提升,主要因为1932年中国政府调整关税税率后,糖品走私极其猖獗,中国海关记载的糖品进口总数急剧下降。但是,太古方面仍通过合法渠道向中国市场输入精糖。

2. 日本市场上的精糖消费。从日本市场上的糖品消费来看,从江户时代到明治前期,日本主要依赖中国输入糖品,明治中期以后,香港精糖及欧洲甜菜糖进入日本市场。据统计,1641—1653年间,从长崎输入的中国糖品数量,每年最高达1685吨,最少也有350吨以上;^②1868—1878年间,日本输入糖品约28.25万吨,价值2000余万日元,其中“自中国输入者十之九,他国输入者十之一”。^③据木村增太郎推算,1883年日本年人均消费糖品数量为3.4斤,1892年为6.5斤,1902年为9斤以上,同时,1901年左右,世界主要国家人均消费糖品数量分别为英国69.11斤、美国60.88斤、丹麦57.16斤、瑞士61.03斤、挪威34.46斤、德国31.60斤、荷兰31.60斤、法国27.29斤、比利时23.93斤、奥地利18.57斤、俄罗斯14.63斤、葡萄牙11.61斤、日本本土9.70斤、土耳其9.59斤、西班牙8.24斤、希腊7.85斤、罗马尼亚7.18斤、意大利6.16斤。^④根据日本农学博士堀宗一的研究,1919年欧美各国年人均消费糖品数量在30—80斤之间,而已进入文明国行列、生活水平提高的日本,则仅为12斤左右,其原因在于日本政府在日俄战争时期为增加税源而对众多行业课以战时重税。^⑤1924年,据袁文钦描述,“查日本糖业统计,自明治28年(1895)至明治34年,平均个人之消耗糖量由4斤而骤增至13斤”。^⑥另据统计,1912—1933年间,日本个人用糖量1912年最少,1932年最多,年均用糖量由6.3斤有余增至22斤有余,增幅达3倍多。^⑦

中国制糖公司自1878年成立后其精制糖品主要运销日本市场,总代理商怡和洋行的横滨、长崎等分行的主要业务均为销售精糖。^⑧1884年开始投产的太古车糖公司,同样重视日本市场,并且一开始就获利不菲。1885年,太古车糖公司的精糖销售情况良好,作为外来糖品,其在消费国产糖品居

① Memorandum (July 2nd 1935), Reference Box 26A (JSSVI).

② 松浦章「江戸時代唐船による砂糖と国内消費の展開」『東アジア文化交渉研究』,第3号,2010年。

③ [清]黄遵宪:《日本国志》卷38《物产志一》,1890年刻本。

④ 木村增太郎『日本の糖業』,85頁。

⑤ 堀宗一「戦後の糖業(上・下)」『台湾日日新報』(新聞)1919年3月10日,新聞記事文庫,製糖業(05-151)。

⑥ 《袁文钦关于振兴全国糖业意见书(1924年9月)》,中国第二历史档案馆编:《中华民国档案史料汇编》第3辑,第264页。

⑦ 《1912年—1933年按年日本本部食糖消费量及每人消费量比较》,上海商业储蓄银行档案 Q275-1-2210,上海市档案馆藏。

⑧ A letter to Beith (8th March, 1939), Memoirs and research papers, Reference MS JM/L11/15, Archives of Jardine, Matheson Co. Ltd, Presented in Cambridge University Library Manuscripts Room.

多的中国、日本市场已占据了一席之地,并且前景颇为乐观。^① 1886年,太古车糖公司精糖产能增加到每周900—950吨,尽管世界制糖工业不景气,但是太古的业绩还是不错,中国、日本两个市场对精糖需求稳定增加,质优价廉的精糖逐渐获得认可。^② 1891年,产能增加到每周2000吨;1893年,又增加一倍多,达到每周4500吨。^③ 受其影响,日本方面大力发展精糖制造业,1906年就开始向中国输出精制糖品,到20世纪20年代已发展成为东亚地区精糖制造的重镇。日本精糖消费数量随着经济力量发展、人口增加及文化进步而累年递增,1927年消费数量为865962万吨,到1935年时消费数量达到1064469吨,同年产糖数量创纪录地达到117.2万吨,成为世界产糖大国。到1937年时,日本已拥有新式制糖公司14家,制糖工厂77个(精制糖厂16家),一日甘蔗及甜菜的压榨能力约合4.8万吨,一日精制糖品数量能力为3359吨,总资本为2.702亿日元,精制糖业是日本国内首屈一指的大产业。^④

精糖消费兴起,随之在东亚地区引起了一系列的糖业革命性变动,如制糖技术的革新、区域糖品流动的变向、糖品消费意义转变、消费认知转型等。国民消费糖品数量也一度成为衡量一国发达与否的标准之一。“国之贫富视糖之消费多寡为准,人民生计渐裕,则糖之消费亦渐增。”^⑤一些经济学家也认为,“世界各国人口平均食糖数量多寡之比较,足以判定其国文化之等差高下与其进步之迟速”^⑥。1925年,香港《南华早报》亦报道,糖品已被认为是评判国家富裕程度的世界性标尺,是一种生活必需品,美国最为富裕,其人均年消费糖品数量亦居世界首位,达到101磅。^⑦ 1929年8月28日,时任工商部长的孔祥熙到上海考察中国国糖公司(China National Sugar Refinery)筹建情况,指出糖品已为人们日常消费的必需品之一,从欧美地区糖品消费来看,国民消费糖品数量越多,其国家文明程度越高。^⑧在一定程度上可以肯定,东亚地区精糖消费的兴起、发展与太古洋行的糖品营销活动有直接关系。

六、结语

以贸易起家的怡和、太古集团为方便其货物运输而发展航运业比较好理解,但是其首先投资的实体产业为精制糖业则颇值得思量。这就有必要再审视其与近代中国、东亚的深度融合问题。尽管它们起步于商品贸易,其业务重心在东亚地区,但是,他们利用与伦敦的关系,及时获悉世界最新商业讯息,并努力在东亚地区研判、捕捉新商机。1880年前后,怡和集团的中国制糖公司、太古集团的太古车糖公司相继成立,很快成为英属香港、东亚地区精糖制造业的双雄。在市场运作方面,它们在成立之初均一度依托日本、中国两个东亚新兴的精糖市场,之后随着日本精制糖业成为后起之秀,20世纪20年代它们几乎全部退出日本市场,中国制糖公司在多重困难之下不得不于1928年被迫破产清算。不过,太古集团的制糖业却在逆境中继续前进,总代理商太古洋行一方面改变市场营销策略,深耕中国市场;另一方面,积极开拓东南亚、南亚、中东及非洲糖品市场,形成可资转圜的宏大市场空

① *The Annual List and Summary*(12th May 1886), Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

② *The Minutes of Sixth Ordinary Meeting*(27th April 1887), Minute Book, Reference Box 2844 (JSS 5/7/1).

③ Sheila Marriner and Francis E. Hyde, *the Senior John Samuel Swire 1825 - 98: Management in Far Eastern Shipping Trades*, p. 102.

④ 「国家的使命を担う我が糖業の大飛躍!」『大阪朝日新聞』1937年3月31日,新聞記事文庫,製糖業(15-191)。

⑤ 朱嘉■(字迹模糊,无法辨认):《糖》,上海商业储蓄银行,出版时间不详,第13页。

⑥ 《袁文钦关于振兴全国糖业意见书(1924年9月)》,中国第二历史档案馆编:《中华民国档案史料汇编》第3辑,第264页。

⑦ *Sugar*, *The South China Morning Post* (April 1st 1925), Minutes of the China Sugar Refinery Co. Ltd, Reference MS JM/14/4, Archives of Jardine, Matheson Co. Ltd, Presented in Cambridge University Library Manuscripts Room.

⑧ *Refinery* (Messrs. Butterfield & Swire send letter to Messrs. John Swire & Sons, Ltd., London, September 13th, 1929), Reference Box 20A & 20B(JSSV I/2).

间。从1929年到1939年,太古洋行仅仅用了10年时间,就成功拓展了本属于爪哇糖品垄断的东南亚市场,到1937年时,海峡地区(新加坡、吉隆坡、槟榔屿、怡保等地)成为其在中国市场以外的重要糖品销售市场,销售额已分别在1937年达到了318 504担、1938年为435 789担、1939年为687 466担、1940年为768 318担。^①以太古车糖公司为主的香港精制糖业强势崛起,加剧了东亚糖业经济旧格局的解体并助推了新格局的形塑,使其成为东亚糖业格局中的重要一极。

因时局的变动不居及各种糖业力量的此消彼长,太古洋行在糖品推销过程中尽管有过挣扎、困顿,但是一直努力调整营销策略来适应市场变化,并且在竞争中不断优化其糖品营销策略。从仓储现货现金交易到预卖期货制度,从买办制度到经理人负责制度,中国以外市场推行督查负责制下的代理商制度、营造太古品牌制度等等,这些制度性的尝试,尽管有过反复及迟钝,但是,整体而言取得了较大的成功。比如,作为一个来料加工型的糖品品牌,如果不能获得价格合理的原料糖品,就意味着制糖成本高昂。太古洋行以爪哇麦克莱恩·沃森公司(Maclaine Watson & Co. Ltd Java)为代理人直接从爪哇进口大量原料糖品,使太古车糖公司始终能够维持较低的加工成本,从源头把握竞争优势;再如,太古洋行委派公司高层人员开拓新市场,科林·斯科特奉命去开拓东南市场,米切尔承命开拓南亚印度市场,均取得了较大成功。可以肯定,太古洋行在糖品营销方面上大胆有益的尝试,无疑为太古集团企业制度生成及发展提供了蓝本及试验机会。

The Study on Sugar Marketing & Selling of Butterfield & Swire(1884 - 1941)

Zhao Guozhuang

Abstract: With the enhance of factors including of development of regional economy and East-West interaction, the consumption of sugar in Eastern Asia was quickly expanded and merchants could make huge fortune by sugar trade. Jardine, Matheson & Co. and John Swire & Sons Co. invested the industry of refined sugar respectively in 1878 and in 1881. When Tai Koo Sugar Refining Company Ltd refined sugar from the year of 1884, John Swire & Sons Co. was facing the intense competition with the China sugar refinery company Ltd that was found by Jardine, Matheson & Co. in Hong Kong. John Swire & Sons Co. has to fight with other merchants from Europe and Japan since the end of 19th century to secure the market shares. As the general agent, Butterfield & Swire not only adjusted the policies of marketing & selling to adapt to the market, but also exploited new market in the Southeast Asia, South Asia, Middle East and Africa to find more chance. The success of marketing & selling made Tai Koo Sugar Refining Company Ltd overcome the crisis of sugar economy and become bigger and bigger. And then, consumption of refined sugar in Eastern Asia become more popular for the effort of Butterfield & Swire. Thirdly, the birth of new pattern in Eastern Asia was benefit from the impact of Hong Kong refined sugar industry. Finally, the change and trial of sugar marketing & selling by Butterfield & Swire has promoted the development the of enterprise system of John Swire & Sons Co.

Key Words: Tai Koo Sugar Refining Company Ltd; Butterfield & Swire Co. ; Refined Sugar; Eastern Asia

(责任编辑:高超群)

^① *Annual Reports - 1940(May 16th 1941)*, Reference Box 397 (JSSVI).