

政府干预与企业革新： 江苏省政府整理大生纺织公司案(1928—1931)*

白进伟

内容提要：1928年，国民政府江苏省政府以振兴本省纺织业和维护官股利益为由，对大生纺织公司提出“整理”。最初由财政厅负责，但成效不佳遂改为财政厅、建设厅合力，从工务、营业、管理层面整改。李升伯与吴寄尘等大生高层对政府整改由担心与游移转向积极接受，借机推行科学管理和企业改制。省政府的目标得到部分实现，委派监察人监察公司，官股董事开始介入企业管理。该案一方面反映了南京国民政府初期即已着手积极干预经济；另一方面揭示出政府介入也有可能成为企业改革的“东风”。

关键词：江苏省政府 财政厅 建设厅 大生纺织公司

官商关系是影响大生企业集团发展的关键因素之一，大生纱厂的筹建始于“官招商办”，继则“官商合办”，再则“绅领商办”。张謇管理大生时期，“绅领商办”模式下，官方一直未参与企业日常的经营与管理。但此种关系在南京国民政府建立后出现波澜。南京国民政府成立后，加强了对经济的整治，1928年江苏省政府对大生纺织公司提出整理。政府为何此时提出整理？具体的整理方案是什么？大生的反应如何？对大生的发展与变迁有何影响？整理案的发展及最终解决反映了官商关系是合作共赢还是走向对立？学界对此研究尚付阙如。学界以往关于大生的研究，多聚焦于张謇时期。^①对张謇逝世后大生的研究或集中于李升伯的改革，或侧重于因应日本“军事管理”及战后工厂“发还”。^②有鉴于此，本文拟爬梳相关档案，梳理江苏省政府整理大生案的始末，管窥政府、大生领导层等在此过程中的角色和作用；另一方面，揭示案件中所伴随的官商博弈，以及近代中国企业改革问题。

一、政府整理大生的缘起

南京国民政府成立后，开始着手制定相关经济政策。工商界也期待国民政府制定相应的政策法规，以改善工商业发展环境。1927年9月，国民政府即发表宣言，强调“实行总理建国方略……平均

【作者简介】白进伟，华中师范大学中国近代史研究所博士研究生，武汉，430079，602139762@qq.com。

* 本课题受南通市张謇研究中心资助。本文曾提交2021年8月“第三届中国企业史研究WORKSHOP”，承蒙高超群、李玉、段志鹏等老师的指正。感谢匿名评审专家的修改意见，谨致谢忱！惟文责自负。

① 章开沅：《对外关系与大生资本集团的兴衰》，《近代史研究》1987年第5期；熊秋良、李玉：《张謇与中国近代公司制度》，《社会科学战线》1995年第3期；陈争平：《试论中国近代企业制度发展史上的“大生”模式》，《中国经济史研究》2001年第2期；陈争平：《近代张謇的企业制度创新及其现实意义》，《清华大学学报（哲学社会科学版）》2007年第1期；朱荫贵：《从大生纱厂看中国早期股份企业的特点》，《中国经济史研究》2001年第3期；羽离子：《对大生企业早期股份制的审视与析论》，《中国矿业大学学报（社会科学版）》2011年第3期；高超群：《中国近代企业史的研究范式及其转型》，《清华大学学报（哲学社会科学版）》2015年第6期；张忠民：《晚清大生纱厂的早期企业制度特征》，《清史研究》2016年第3期。

② 柯丽莎：《在战争和政治困境中争取家庭和公司的利益：20世纪20—50年代初大生企业的转型》，金彩虹译，张忠民、陆兴龙主编：《企业发展中的制度变迁》，上海社会科学院出版社2003年版；周宗根：《1938—1939年大生纺织公司对日本“军管理”的应对》，《抗日战争研究》2018年第4期；张若愚：《华中沦陷区“军管理”工厂“发还”探析——以南通大生纺织公司为例》，《民国档案》2020年第2期。

地权、节制资本,同时并建设国家资本,以发展有利民生之实业”。^① 1928年2月,国民党第二届中央执行委员会第四次会议再次提出,政府建设目标将“实现总理建国方略宏远之计划”。8月,时任工商部部长的孔祥熙在国民党二届五中全会上提出兴办国家资本主义工业的方案,将纺织业列入了政府投资创办的范围。^② 1928年10月26日,国民政府第四次国务会议通过《国民政府训政时期施政宣言》,再次明确“经济建设之原则,必依个人企业与国家企业之性质而定其趋向”。^③

国民政府的工业政策是以孙中山关于工业建设的若干主张为理论依据,中心内容是强调发展国家资本,对私人工业有限制地保护,加强政府对经济的干预。^④ 于是,国民政府开始通过行政手段对若干国有或者有国家股份的企业进行干预,派专员进驻企业进行“整理”,是较为常见的做法,轮船招商局、汉冶萍公司、中兴煤矿都有类似的经历。^⑤ 1928年,江苏省政府财政厅发布第1593号训令,“查通州大生纱厂原有官股甚多,连年以来,该厂并未将营业盈亏状况报明。事关官股,亟应切实查明”。经调查,发现大生“因资本之缺乏,债累之增多,股东方面不能保持从前独立自营之态度,惜借银团之力以维持营业”,且一厂已停息不发三年有余。^⑥ 江苏省政府拟派员整理大生。

大生企业内有大量官股,这些官股自大生纱厂筹组时期就已存在。1895年,张謇秉承两江总督张之洞之意筹建纱厂,邀请上海广丰洋行买办潘华茂、买办郭勋,宁波富商樊棻及本地花布商沈燮均、刘桂馨、陈维镛,为沪股董事和通股董事,打算完全集商股办厂,但困难重重。次年,陈维镛和樊棻知难请退,“商办”结束。7月,江苏商务局道桂嵩庆以张之洞所购四万纱机“度沪久将废”,作价50万,招商承领,但“潘、郭亦屡言股不易集”。张謇“即有用官机之议”,而弃“官招商办”之途,决定与官机50万相匹配,“商集50万”。11月,通、沪绅董与总办江宁商务局署理江宁布政使桂嵩庆签定官商合办之约。官方明确承诺,“厂中用人、理财各事,全归商董经理”。但当年秋冬间,上海的华盛、大纯、裕晋等纱厂或欲停办,或欲出卖,集股再次陷于困境。光绪二十三年(1897)六月,张謇以“分机以轻商力”,与盛宣怀商议合领官机各25万,各招商股25万,分设通、沪两厂,是为“绅领商办”。^⑦ 大生纱厂得以创办成功。“绅领商办”模式下,官方势力被排除在企业之外,“一切厂务,官中并未派员参与。”^⑧ 官方依制仅收取官利、股息,官董也仅在股东大会、董事会召开时发表意见,并未直接参与企业具体的经营与管理。此外,张謇利用官方的力量,如获得垄断权和减免税厘等,保证自己的企业在一定范围内一枝独秀。军阀混战时期,张謇和大生为了企业的生产和发展,还一度依靠军阀孙传芳的力量。^⑨

因此,大生从开办到兴起,虽然地方政府委派了官董,“到厂随时稽查账目、调护商情。如有不妥,由官撤换。若由官委派之官董不妥,由商董公禀撤换”。^⑩ 实际上,官董的监督也受到张謇的辖制。大生纱厂第一次股东会上,选定了官股董事2人(郑孝胥、刘厚生),并对官股进行了限制,如不能拆股、大股权数减少,官股董事在股东中并未处于主导地位,官董仅在股东大会、董事会时发表意见,不参与企业日常的经营与管理。^⑪ 从晚清至南京国民政府前期,大生一、二、三厂内一直存在大量

① 《南京国民政府成立宣言》,《国闻周报》第4卷第39期(1927年10月)。

② 邱松庆:《南京国民政府初建时期工业政策述评》,《中国社会经济史研究》1998年第4期。

③ 《国民政府训政时期施政宣言》,《中央半月刊》第2卷第2期(1928年10月)。

④ 中山大学历史系孙中山研究室等合编:《孙中山全集》第6卷,中华书局1985年版,第247页。

⑤ 《清查整理招商局委员会正式成立》,《申报》1927年5月11日,第9版;《党政府整理汉冶萍铁煤矿计划》,《银行月刊》第8卷第1期(1928年);《中兴矿着手整理》,《申报》1928年4月19日,第6版。

⑥ 《江苏省政府财政厅视察员张世钧报告书》(1928年),南通市档案馆藏,张謇大生档案,档号B403-111-52。本文所引大生档案皆为南通市档案馆所藏,下文以“大生档”简称,不再一一注明藏所。

⑦ 张季直先生事业编纂处:《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,江苏人民出版社1998年版,第9页。

⑧ 《大生系统企业史》编写组:《大生系统企业史》,江苏古籍出版社1990年版,第15页。

⑨ 张謇对国家力量的利用问题,参见章开沅,田彤:《张謇与近代社会》,华中师范大学出版社2001年版,第380页。

⑩ 张季直先生事业编纂处:《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,第9页。

⑪ 《大生纱厂第一股东大会议事录》(1907年8月31日),大生档,档号B403-111-3。

官股,但大生与政府的关系并未因政权更迭而变化,以官股较多的一厂为例,其情况如表1。直到1925年大生纺织公司被银行团接管后,经营权转移至债权人手中,董事长一职成为虚衔,“绅领商办”才归于终结,期间官股的地位和作用并未发生实质性改变。

表1 大生第一纺织公司官股股本总额及收益变化表 单位:万(规元两)

年份	实收股本额	官股总额	官股占比	官股收益	官股比重变化原因
1899	51.94	25	48.13		
1901	56.95	25	43.9	2	
1902	78.75	25	31.75	2	私股新增20.75万两
1903	113	50	44.25	2.46	新增官股25万两,私股10万两
1915	200	75	37.5	6	历届余利每股50两,续添56.5万两,其中官股25万两;另续招私股30.5万两
1919	250	75	30	6	私股新增50万两
1922	257.505	75	29.13	6	私股新增7.505万两
1923	350.705	75	21.39	6	私股新增副厂93.2万两
1928	349.6925	75	21.45	6	新集6.565万两,副厂实为93.1275万两

资料来源:据张季直先生事业史编纂处编《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,第411—412页。《大生第一纺织公司历年账略》(1899—1926年),大生档,档号B403-111-624。

说明:表中所取年份为股本变化的关键时间节点,省略年份股本未变化,如1903—1914年实收股本一直是113万两,官股均为50万两;官股收益仅为官利,余利等未列入,除1903年,其余均按8%计算;表中数据均据《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,数据间计算关系略有不符。

政府之所以不直接参与经营除张謇个人的特殊作用外,还与清末民初的工商业政策有关。甲午战后,官督商办体制弊病重重,工商业者对这种体制失去信心,政府也开始改变发展工商企业的方针,如在各地设立可以直接主持办厂的商务局,“官为设局,一切仍听商办”。^①“绅领商办”模式,可以视为张謇的探索。以商办企业为主力,改官企为民企的做法,逐渐成为振兴工商的一种新的政策和发展趋势。^②民元以后,政府继续采取以商办为主发展工商业的政策,1913—1915年张謇出任农商总长期间,更是将改革官企作为施政的基本政策之一,“凡隶属本部之官业,概行停罢,或予招商顶办”。除全国性特大公司外,“余悉听之民办”。^③但这种情况至南京国民政府时期开始出现变化,新政权改变了旧有的政策,开始加强政府对企业的干预。值得注意的是,政府的政策又因产业属性不同而相异,“凡产业之可以委托个人经营,或其较国家经营为适宜者,应由个人为之”,“若夫产业之有独占性质,而为国家之基本工业者,则不得委诸个人,而当由国家经营之”。^④以大生和轮船招商局为例,大生的企业属性显然和轮船招商局有较大差别,国民政府所采取的办法也不尽相同。对待大生是通过行政手段促进企业的整改,而轮船招商局在这一时期的核心议题,则是政府通过种种手段将其收归国有和纳入国家资本经济体系进而实力控制。^⑤

总体来看,南京国民政府成立后,政府对待企业的政策发生了改变。这一方面与政府宏观层面的政策有关,另一方面也是企业和政府的利益关系使然,正如产权经济理论所提出的,“发展新所有权的最重要因素是,只有当所有权符合政府的财政利益时,政府才会建立这种所有权,政府的倾向是依其财政利益而定”。^⑥就是在这样的背景下,江苏省政府拉开了整理大生纺织公司的序幕,但整理的过程并非一蹴而就,而是在多方博弈中展开的。

① 朱寿朋:《光绪朝东华录》第4册,文海出版社2006年版,总第3723页。

② 官企改制问题,参见虞和平:《20世纪的中国——走向现代化的历程》,人民出版社2010年版,第61页;宋美云:《中国近代官督商办到商办企业经营形式的转换》,《天津社会科学》1993年第3期。

③ 沈家五编:《张謇农商总长任期经济资料选编》,南京大学出版社1987年版,第8—9页。

④ 《国民政府训政时期施政宣言》,《中央半月刊》第2卷第2期(1928年10月)。

⑤ 朱荫贵:《中国近代股份制企业研究》,上海财经大学出版社2008年版,第237页。

⑥ 道格拉斯·诺思、罗伯特·托马斯:《西方世界的兴起》,厉以平等译,华夏出版社1988年版,第77页。

二、政府介入与大生管理层的反应

江苏省政府整理大生之事自1928年开始酝酿。当时大生本身也遇到诸多困难,1925年,因资不抵债,大生一、二、三厂被银行团接管。银行团接管并注入资金后,大生各纺织厂经营状况虽有所好转,但矛盾丛生,如银行团与股东的矛盾。银行团接管后,各厂每年经营所得须先提押款债息,再行结余,所得利润被划分成20成,10成归还银行团债务,6成划为职工奖金,剩下4成则偿还旧债,股东处于无利可分地位。^①再如,二厂境况差强人意,在亏损后一度出现中国银行“多所猜虑,意存裹足”局面。^②三厂经理费善大肆扩充私人势力,利用职权低价兜售大生纱布为亲友谋私利,还在花纱销售中收取回佣。^③1925年三厂不得不将经理更换为薛伟臣,薛氏的经营效果也不佳,1929年5月,爆发电拒经理风波。^④此外,各厂相互竞争,各自为营,竞相收花售纱,划分收花地盘,甚至削价售纱。因此,大生纺织各厂的确亟待整改。

1928年6月1日,江苏省财政厅以“南通、海门、崇明三纺织公司亟应设法整理”为由,正式委派张世钧为监理员整理大生。^⑤省政府同时还拟定了《大生纺织公司监理员办事规程》,监理员的职权范围包括:监察公司一切业务及兼营事业;清查历年盈亏状况和债务、债权;随时对公司整理方法提出意见,并报告财政厅;有随时质问公司及兼营事业之权,若发现违背《公司章程》或不利于官股,可提出制止;监理员兼任官股代表,可出席股东、董事会,于必要时可召集临时会议。^⑥6月2日,大生一、二、三厂召开董事联席会议,讨论省政府监理员事,议定监理员月供应费为400元,同时,在沪事务所内专设一最高管理机关,由监理员和常务委员合组办事。^⑦

张世钧认为重点在于“整理债务”和“督促股东委员会或董事会组织完固”。^⑧因此他任职后即从这两方面着手整理。1928年10月12日,张氏致函二厂董事会,要求将二厂与维持会合约真相严密调查,并及时推举董事长,以图负责。^⑨但10月31日,二、三厂召开董事联席会议,决议“二、三厂暂不推董事长,由董事全体负责,遇有对外事,临时推代表签字”。^⑩显然,董事会的决议与张世钧的预期相去甚远。11月2日,张世钧再次函催沪事务所所长吴寄尘、董事李耆卿(1928年6月被选为大生一、二、三厂委员会常务委员)二人从速设法,“以图挽救”和抓住“恢复营业之绝好机会”。^⑪并建议着力解决资金、营业、工场内部责任三大问题。^⑫同年12月,吴寄尘、李耆卿等与中国银行交涉,一、二厂重新修订规约,且二厂与中行续订合同,“一切营业仍归中行垫银进行”。^⑬张世钧还极力督促一、二、三厂召开股东大会,“本公司结账业已多时,应请贵会迅行筹备,定期召集股东会议,以符条例,毋任延误”。^⑭但一、二、三厂直至1930年才召开股东会。

张世钧的努力未得实效。于是1929年1月,江苏省建设厅厅长王柏龄以“财政厅原派大生厂监

① 《大生第一纺织公司二十二年续开股东会议事录》(1933年2月26日),大生档,档号B403-111-93。

② 南通市档案馆、南京大学等编:《大生企业系统档案选编·纺织编I》,南京大学出版社1987年版,第411页。

③ 《费寿祺致蔡廷南信》(1924年5月11日、11月29日),大生档,档号B406-111-124。

④ 《上海永聚庄等银团致大生董事会函》(1929年5月26日),大生档,档号B402-111-43。

⑤ 《张世钧致大生一、二、三厂董事会函第1号》(1928年6月1日),大生档,档号B403-111-49。

⑥ 《大生纺织公司监理员办事规程》(1928年),大生档,档号B403-111-49。

⑦ 《一二三厂董事联合会》(1928年6月2日),大生档,档号B403-111-51。

⑧ 《江苏省政府财政厅视察员张世钧报告书》(1928年),大生档,档号B403-111-52。

⑨ 《张世钧致大生第二纺织公司董事会函》(1928年10月12日),大生档,档号B403-111-49。

⑩ 南通市档案馆、张謇研究中心编:《大生集团档案资料选编·纺织编(IV)》,方志出版社2006年版,第385页。

⑪ 《张世钧致吴寄尘、李耆卿函》(1928年11月2日),大生档,档号B403-111-49。

⑫ 《张世钧致吴寄尘、李耆卿函》(1928年11月15日),大生档,档号B403-111-49。

⑬ 南通市档案馆、张謇研究中心编:《大生集团档案资料选编·纺织编(IV)》,第386—387页。

⑭ 《张世钧致大生一、二、三纺织公司董事会函》(1928年11月2日),大生档,档号B403-111-49。

理一员,形同虚设,徒靡公款”为由,建议撤销财政厅监理员,改由建设厅负责派员整理大生。^①其实,早在1928年底,王柏龄就派科员徐鼎前往大生纺织公司调查。徐鼎实地考察后,向王柏龄递交了一份调查报告书,主要包括八方面的内容:“大生纱厂之历史”“官股问题”“现有生产数量”“维持会之权限”“维持会之内幕”“监理之内容”“整理之管见”“促成官督商办之步骤”。^②并建议从工务、营业、管理三方面整改,工务方面,“改良技术,增加生产,减少消耗,训练工人,慎选技术人员”;营业方面,“改良簿记,严禁私人营业及操纵进出货”;管理方面,“实行科学的管理,淘汰冗员,营业与工务相连,改革一切陋习”。^③1月25日,王柏龄在省府委员会上的发言基本沿用了徐鼎对大生的分析:

(甲)初始期,以上所述,尽之矣;(乙)改组期,张謇兄弟以金融呆滞,倡议添股,一跃而各夺总经理之席,官权侵削,官股董事如虚设耳;(丙)鼎盛期,因获利丰厚之故,分设大生二厂于崇明外沙(即今启东县),设三厂于海门,尚兼营其他副事业;(丁)挫败期,欧战停后日纱大旺,大生成品相形见绌,竟罹厄运,虽时会之所驱,实人谋之不臧,盐商周扶九假索股为名,且取而代之;(戊)变态期,股权会与维持会踵起,李耆卿、吴寄尘辈阳托维持会,阴行操纵,自是以往衰落之征,腐败之象,厂事乃不堪闻问矣。^④

王柏龄的报告从官股权益的立场出发,对大生各时期的经营多有指责,无论是“改组期”,还是“挫败期”“变态期”都突出了“官股董事虚设”和张謇管理团队的问题。虽然王柏龄提出了整理计划,但财政厅并不愿退出,省政府事前也未做预案,因此并未议决撤销监理员。

其实,不仅江苏省政府内部意见不一,大生管理层中吴寄尘和李升伯等对省府介入也有不同想法。吴寄尘1913年任沪事务所所长,此后一直作为张謇的得力助手管理企业,1926年张謇逝世后,他仍负责大生的经营业务。作为大生“老派”人物代表,吴寄尘对王柏龄的发言甚为不满,担心政府借整理之名干预厂务。李升伯则劝慰吴寄尘:“建设厅听信谰言,存心捣乱一节,晚以为不足介意”,并表示“吾人在职一日,各尽其职,各专其业,一到不容易尽职专业之时,亦只好撒手听天。”^⑤作为上海银行团委派的代理人,又是张謇生前诚聘、寄予厚望的大生总经理,李升伯曾有言,张謇生前一再告诫“实业不能脱离政治,魁(笔者注:李升伯自称)至今志之不忘。”^⑥政治社会变化从各个方面对大生企业集团提出了挑战,同时再也没有一个张謇式的领袖人物来保护大生企业免遭政府干预,李升伯需要处理好企业与政府的关系,加之李升伯任职后在人事、厂制、设备等方面也曾尝试进行改革,力图挽回颓势,而且“惟对人事方面麻烦已极,不独私人头痛”。所以他对政府的态度与吴氏不同,在他看来大生的改革,尤其是人事方面若能得到官方的支持,“或可解出〔除〕”,至于吴寄尘所担心的“干预厂务”之事,他则表示“从所示‘整理’二字推测,如果实心整理,在厂中现行业务方面讲,欢迎之至”。^⑦李升伯在一定程度上消解了吴寄尘的疑虑。1929年2月20日,王柏龄也改变之前态度,从“关税自主行将实现之秋,要当一面提倡国货,一面谋生产力之厚植”和“营运失利现状”两方面,再次劝告吴寄尘接受整理。^⑧吴寄尘接受了王柏龄的建议。

1929年2月21日,王柏龄再次呈请省政府撤销监理员,并将大生官股股票等移交建设厅,以达

① 《苏省政府委员会第179次会议议案》(1929年1月),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046。

② 《呈复调查大生纺织厂缘由事案奉》(1929年1月5日),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046。

③ 《补陈整理大生计划事》(1929年1月),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046-0002。

④ 《大生纺织厂办理腐败交建设厅负责,计划刻日派员整理案》(1929年1月25日),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046-0002。

⑤ 《李升伯致吴寄尘函》(1929年1月27日),大生档,档号B404-111-48。

⑥ 《李升伯致张孝若、吴寄尘、赵叔雍函》(1933年5月2日),大生档,档号B401-111-404。

⑦ 《李升伯致吴寄尘函》(1929年1月29日),大生档,档号B404-111-48。

⑧ 《王柏龄致吴寄尘函》(1929年2月20日),大生档,档号B401-111-430。

到“一事权而明职责”的目的。^① 2月23日，王氏又以“大生纱厂办理不善，亏耗甚多”为由，委派建设厅第三科科长于基泰和科员徐鼎前往大生纺织各厂规划一切。^② 3月5日，大生一、二、三厂召开董事联席会议，李耆卿对建设厅来厂调查事作了汇报，且“将各厂合同及收支账略等件抄送待查”。^③ 建设厅也称“经此视察，略有所得，整理计划，须取决于厅长”。^④ 但此举遭到时任江苏省财政厅厅长张寿镛的反对。大生纺织公司的官股股票清代时由两江总督府保管，国民政府时则由江苏省政府财政厅保管。财政厅不愿放弃股票存放等权益，所以张寿镛指出“整理工厂，发展企业为建设厅之职权”，但“保管股票，维持基金乃财政厅之责任，各分权限原属，并行不背”。即他认为建设厅可以派员整理大生，但官股股票、各项债务的清理等事仍应归财政厅。^⑤

财、建两厅围绕大生的官股由谁保管问题相持不下，当时媒体亦曾有报道：“苏省财厅首派一张某驻通监理，幸得厂方手腕灵活，供奉得宜，一时颇能水乳交融。自王柏龄长建设，以为事属建设范围，不肯放弃，曾一再派员来通调查。”^⑥ 省政府于4月30日召开第198次委员会议，王柏龄建议先规定省营事业之原则，会议公决结果是“交财、建两厅会商办理”。^⑦ 5月3日，省政府召开第199次委员会议，明确规定“金融之筹划，资本之保管，属于财政厅。整理营业、收支管理及一切应用技术事项，属于建设厅”。^⑧ 至此，财、建两厅工作权限分明，整理大生之事由财、建两厅共同负责。

概言之，自苏省政府着手整理大生后，财政厅委派的监理员难收实效。此种情况下，建设厅提出工务、营业、管理三大层面的整理方案。虽然财、建两厅在股票管理问题上有所分歧，但整理大生的宗旨未变，省政府最终决议由二者合力。对李升伯和吴寄尘而言，他们虽因自身立场对整理方案的态度有异，但大生此时确实经营困难，加之自张謇时代开始大生就有依靠政府经营的传统，李、吴二人最终也都选择了接受政府整理。又因政府方案与李升伯的厂务改革有重合之处，因此大生的实际整改过程是在政府方案的基础上经双方协商完成。

三、大生纺织公司的改革

会计制度是企业实行科学管理的重要内容。根据政府整理方案中“改良簿记，实行新式会计制度”项，^⑨ 大生改革将推行新式会计制度。近代中国早期的企业多沿用上收下付的单式簿记，大生纺织各厂历年账略的主要类别为“收、支、存、在”四种，这种记账方法优点是各类账目细节完整。但缺点也较明显，“会计科目不统一，甚至有相同账款在不同年度用不同科目的情形；盘查实在中资产与负债的性质未作明确的分类”，^⑩ “大生集团只能发现问题，而不能预见问题，从而减少政策失误。年度账略的成本核算功用更小，在某种程度上，账略不啻为交由股东审阅的‘功过书’”。^⑪ 当《公司法》颁布后，要求企业编制营业报告书、资产负债表、损益报告书等，旧式簿记更是难以胜任。

1930年4月16日，一、二、三厂召开董监委员联合会，议决通过了“聘请李澂会计师整理账目，自

① 《王柏龄为派员整理大生纺织厂事呈请省政府函》（1929年2月21日），江苏省档案馆藏，建设厅档案，档号1054-1929-005-0046-0022。

② 《派员整理南通大生纱厂》，《时报》1929年2月24日，第4版。

③ 《一二三厂董事联席会议案》（1929年3月5日），大生档，档号B403-111-51。

④ 《厅委谈整理大生纱厂》，《时报》1929年3月5日，第4版。

⑤ 《张寿镛为整理大生纺织厂拟请各分权限分别办理呈省政府函》（1929年4月15日），江苏省档案馆藏，建设厅档案，档号1054-1929-005-0046-0036。

⑥ 《苏建厅与大生纱厂》，《无线电》1929年4月1日，第3版。

⑦ 《江苏省政府委员会第198次会议录》，《江苏财政公报》1929年第4期。

⑧ 《省政府委员会议第199次会议》（1929年5月3日），江苏省档案馆藏，建设厅档案，档号1054-1929-005-0046-0042。

⑨ 《补陈整理大生计划事》（1929年1月），江苏省档案馆藏，建设厅档案，档号1054-1929-005-0046-0002。

⑩ 张宪文、张玉法主编：《中华民国专题史》第6卷，南京大学出版社2015年版，第212页。

⑪ 章开沅、田彤：《张謇与近代社会》，第246页。

7月1日起,厂账改用新式簿记事”。^①不久后,《大生第一纺织公司维持会会计规程》^②出台,标志着大生开始实行新的会计制度。《规程》共有“总则、会计科目、传票、账簿、表报、转账办法、附则”七章,各章内容详尽,以“会计科目”为例,分“负债、资产、损益”三类,“负债、资产、损益”又分别含有24、26、11个子目,三者共计61个子目。新的会计制度推行后,大生纺织各厂即开始编制资产负债表、损益表、损益对照表、各项开支表等。^③公司的盈亏、业务管理的利弊得失和赢亏状况一览无遗。

革新管理方面包含内容较多。1930年7月1日,建设厅再次发文指出近年来大生纺织各厂困顿之原因,“实由于各厂人自为政,绝无互助精神,且不谋向外发展,驯致出品日形退化,营运亦逐渐坠落”。为从根本上改善,“当先设管理处,使各厂归于统一治理之下,同时清理各种债务,并以科学方法谋技术上之革新”。^④此主张引起李升伯的共鸣,7月4日,李氏致信吴寄尘,以“其提议不无可取之处,董会应亟加考虑,自身筹备,即使建厅之提议成为事实,彼亦只可处于监督地位,至多以一部分股权代表之资格派员参加而已,决无重大之纠纷也”。并且各分厂联合后还有诸多好处,如消解各厂竞争、管理用人统一、借官方势力较易解决工潮纠纷、稳固信用、银行更愿放款。^⑤但吴寄尘对新的“管理处”能否实现各厂统一管理存有疑虑,遂与李耆卿商议,李氏回复称“各厂营业合作较易,各厂公填股票则难,因各厂债务不同,三厂股东首不赞成,二厂亦不有愿。弟等并否均无意见,不过在事实上研究之如何,非开股东会不可”。^⑥面对此种情况,李升伯又联合沈燕谋、卢汉屏致信一、二、三厂董事会,指出“惟有将一、副、二、三厂根本合组,联为一气,作整个之经营为通盘之计划,盈虚调剂,利害共同,俾集中精神能力,共趋一鹄,方可挽回颓运,策效未来”。^⑦在李升伯的劝说下,李耆卿与吴寄尘也对各厂联合表态,“正合下怀,此次董会诸公可先促成三厂实行合并,股东方面推出委员会详细讨论根本合并,如此节节进行,利不外溢”。^⑧

1930年8月29日,财政厅长陈其采与建设厅长孙鸿哲、政府委员罗良鉴向省政府递交了题为“审查整理大生纺织公司一案意见书”的报告,指出为达整理目的,非派官股董事和监察人不可,并给出出任标准,“官董个人对于厂方应无利害关系,应以官股之利害为前提,不可有本身利害参杂其间;熟悉法律,擅长会计,具有纺织事业经验及相当技术经验”。^⑨同日,省政府召开委员会,选定程柏堂、管际安、金体乾、沈燕谋为官股董事,著名银行家陈光甫为监察人。^⑩9月3日,省政府致信大生,要求“董事未改选时,即以前派各员为官股代表,改选时以前派各员为董事及监察人应选人员,嗣后开董事会须先期函知”。^⑪次日,大生董事会回信邀请官股代表及监察人参加董监联席会。^⑫

1930年10月11、12、13日,已经3年未召开股东大会的一、二、三厂相继召开股东会,官股董事代表、监察人出席,讨论公司整改问题。官股代表金体乾报告了省政府指派官股董事及监察人的任务,“改组董事会,董事、监察人皆得其人,合力为公司谋改善”。各厂股东会上均提出了改革议案,但

① 《一二三厂董监委员联合会》(1930年4月16日),大生档,档号B403-111-87。

② 《大生第一纺织公司维持会会计规程》(1930年),大生档,档号B402-111-29。

③ 南通市档案馆、张謇研究中心编:《大生集团档案资料选编·纺织编(II)》,方志出版社2003年版,第53—58页。

④ 《南通大生纺织厂之整理问题》,《新闻报》1930年7月1日,第10版。

⑤ 《李升伯致吴寄尘函》(1930年7月4日),大生档,档号B402-111-27。

⑥ 《李耆卿致吴寄尘函》(1930年7月18日),大生档,档号B403-111-67。

⑦ 卢汉屏为中国银行派至二厂的经理;1929年,薛伟臣辞去三厂经理,由董事沈燕谋及龚子坚负责维持。《李升伯、沈燕谋、卢汉屏致大生一、二、三厂董事会函》(1930年),大生档,档号B403-111-67。

⑧ 《李耆卿致吴寄尘函》(1930年7月24日),大生档,档号B403-111-67。

⑨ 《审查整理大生纺织公司意见书》(1930年8月29日),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046-0077。

⑩ 金体乾为省政府秘书长,管际安任江苏省赋务会总务组会计兼庶务股股长,程柏堂、沈燕谋任职待考。大生纱厂向上海银行借款后,陈光甫即介入大生纱厂的管理,1930年作为监察人参加董事会。《苏省政府第327次委员会》(1930年8月29日),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046-0077。

⑪ 《江苏省政府致大生驻沪事务所函》(1930年9月3日),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046-0087。

⑫ 《大生纱厂董事会复江苏省政府函》(1930年9月4日),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046-0096。

因3年不开股东会事发生争执,故金体乾提议先选新董事、监察人,组织“强有力之董事会”,再由新董事会办理议案,经议决通过。经选举,官股代表金体乾、程柏堂进入一厂董事会,沈燕谋、管际安分别任二、三厂董事,陈光甫为一厂监察人。^①

大生各厂股东会结束后,金体乾等人向政府详陈参加股东会的情形和添设联合管理处(即总管理处),“拟设一二三公司联合管理处,从事合理之整顿”。^②总管理处成立后大生的组织系统则会如图1。

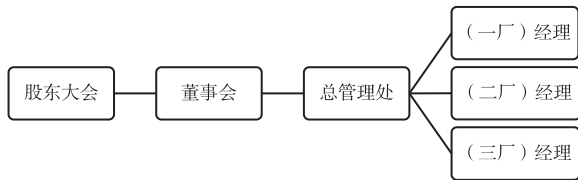


图1 总管理处成立后大生组织系统

资料来源:《大生第一纺织公司民国19年股东会议事录》(1930年10月11日),大生档,档号B403-111-93。

从图1可以看出,总管理处由一、二、三厂董事会产生,意图将各厂事务统归于一体。此外,总管理处计划联合管理期“暂定2年”,意将大生原有的沪事务所撤销。^③不难发现,总管理处作为政府提议的新机构,职权范围较大,各厂经理要受其节制。然而股东会并未议决此案,仅提议由新董事会议决。1925年大生被银行团接管后,经营实权在银行团委派的经理。因利益关系,经理李升伯等人显然不愿受到他人掣肘,总管理处职权高于经理处,是李升伯等人难以接受的。就大生原有的管理模式而言,张謇时代是以旧式账房为中心,集团内部举凡进出货、资金周转、材料采购、产品营销等皆以沪事务所为枢纽。^④这种模式在银行团接管后,未发生实质性改变。1930年10月24日,金体乾以总管理处“于公司前途有利无害”,催促尽快成立。^⑤同日,大生新董事会开会,官股董事管际安出席(金体乾、程柏堂由管际安代表),关于“总管理处案”,公决“改设一、二、三厂联合办事处”,并推“李耆卿、吴寄尘、沈燕谋会同各厂经理草议章程”。^⑥联合办事处和总管理处的目的虽类似,但作了两大调整,即联合办事处不再管辖经理,并保留了沪事务所。

联合办事处作为政企双方妥协的新机构,双方均表示满意。陈其采获悉后,指出此次大生整理结果尚称圆满,并向吴寄尘建议“内部拟以四董事、三经理组织甚善”,“董事四人,除三厂各举一商股董事外,尚余一人,请推官股董事程柏堂先生担任,敝厅对于三厂全部事得能随时接洽”。^⑦11月6日,吴寄尘回复:“联合办事处其间最重要之点在营业、考工两部,此非有技术及经验之经理者不能胜任”,如果程柏堂“为人研究心性多年,胸无一毫渣滓,以之加入办事处必能收指臂之效”。^⑧12月15日联合办事处召开成立会议,选定各组委员共11人,程柏堂等人分任于经济、业务、产业、工务、法制专门委员五组之中,^⑨还制定了《联合办事处规程原则》。^⑩程柏堂致信吴寄尘,“陈厅长认为美满,自

① 《大生第一纺织公司民国19年股东会议事录》(1930年10月11日),《大生第二纺织公司民国19年股东会议事录》(1930年10月12日),《大生第三纺织公司民国19年股东会议事录》(1930年10月13日)大生档,档号B403-111-93、74,B406-111-9。

② 《具报出席大生纱厂股东会情形》(1930年),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046-0105。

③ 沪事务所最初称大生沪账房,张謇时代利用沪事务所管理大生各企业。《大生第一第二第三纺织公司联合管理处规程草案》(1930年),江苏省档案馆藏,建设厅档案,档号1054-1929-005-0046-0158。

④ 章开沅、田彤:《张謇与近代社会》,第229页。

⑤ 《金体乾致张孝若及一二三厂董事、监察电》(1930年10月24日),大生档,档号B403-111-65。

⑥ 《大生董事会议》(1930年10月24日),大生档,档号B403-111-87。

⑦ 《陈其采致吴寄尘函》(1930年11月4日),大生档,档号B403-111-65。

⑧ 《吴寄尘复陈其采函》(1930年11月6日),大生档,档号B403-111-65。

⑨ 《联合办事处成立会议》(1930年12月15日),大生档,档号B403-111-560。

⑩ 《联合办事处规程原则》(1930年12月),大生档,档号B403-111-65。

当积极进行”。^①此后,官股代表开始作为联合办事处的核心成员参与大生具体经营事务的议决。^②

1930年12月15日,联合办事处议决革新公司章程,公决交法制委员会起草。^③1931年11月一、二、三厂相继召开股东会,逐条修订并通过了各公司的新章程。将一、二、三厂新旧章程比较,发现主要有4点不同:一公司名称,二厂址,三股本数额,四董事、监察、常务董事人数差别。此处仅以一厂为例,新章程主要对公司的总纲、股份总额、股东会召开日期、董事会人数、经理职权、会计结算等方面进行了革新,如董事会人数增加为9人;“本公司设经理1人,由董事会延聘之。设总务、考工两部及沪事务所”;会计结算层面,则是改变结算期和盈余分配比例,“每届结账应将总盈余先提十分之一为公积折旧金,余作念〔廿〕成分配,股东得十四成,董、监、职工酬金得六成”,新旧会计相较,增加了公积折旧比例,股东得利略有减少,职工得益几无变化。^④

与此同时,修订了新的《沪事务所办事细则》,^⑤沪事务所内设会计、营业、物料、文书四股,“筹调金融事项;贯彻市面盈虚消长,确定营业方针事项;买卖花纱布匹及订购大宗机件、煤料事项;上海对外交涉事务;官商股东咨商事项;开会应行报告事项”。至此,大生的整改完成,新的系统结构如图2。

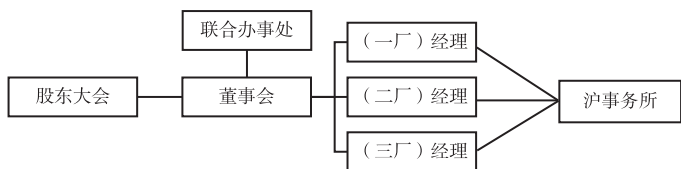


图2 大生纺织公司系统结构图

资料来源:《大生第一、第二、第三股份有限公司章程》,《大生集团档案资料选编·纺织编(IV)》,第35—46页;《联合办事处规程草案》(1930年12月14日),大生档,档号B403-111-65;《沪事务所办事细则》(1931年),大生档,档号B403-111-177。

联合办事处和沪事务所负责统一经营和管理各厂的事务,前者负责议决,后者则是事务的具体执行,消除了大生各厂之前相互竞争、管理不统一的弊端。各公司的新章程和沪事务所新细则的公布,标志着整理大生案已基本完成,政府和企业可以说是实现了共赢。首先,苏省政府的目標得到部分实现,政府的工务、营业、管理三大整理方案虽说在实际整改过程有所妥协,但整理大生案提出时正值李升伯在大生进行人事、厂务、清理债务、改造技术、调整营销方针等方面的改革,二者不谋而合,最终政府在工务与营业方面的方案也大部分都得到了实施。其次,官股董事在新管理机构联合办事处中任职,并开始介入管理,监察人也得以监察公司,政府的力量较张謇时代有了增长,也为后来的国民党CC系洪兰友、陆子冬等人进入大生董事会埋下了伏笔。1931年后苏省政府也加大了对大生的资本投入,以一厂为例,1932年官股资本占比已增至为31.78%,至1936年时增至37.04%。^⑥再次,对大生而言,管理层也借整理之东风,促进企业改革,为大生带来了新气象。企业革新了章程,推行新式会计制度,生产技术革新,^⑦管理统一,消解内部竞争,降低管理成本,企业的市场竞争力增强,为大生克服20世纪30年代的行业危机提供了保障,也利于增强凝聚力和管理层的权威。

① 《程柏堂致吴寄尘函》(1930年12月24日),大生档,档号B403-111-65。

② 《大生纺织公司联合办事处议案》(1930—1934年),大生档,档号B403-111-560。

③ 《联合办事处成立会议》(1930年12月15日),大生档,档号B403-111-560。

④ 假定每年总盈余为100,按旧章所定,公积为:100 * 1/20 = 5,股东所得:95 * 10/14 ≈ 67.86,总经理:95 * 1/14 ≈ 6.79,职员:95 * 3/14 ≈ 20.36。按新章规定,公积折旧:100 * 1/10 = 10,股东所得:90 * 14/20 = 63,董、监、职工所得:90 * 6/20 = 27。

⑤ 《沪事务所办事细则》(1931年),大生档,档号B403-111-177。

⑥ 张季直先生事业编纂处:《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,第412—413页。

⑦ 1931年李升伯、沈燕谋亲赴日本调查纺织业,并订购了260台丰田自动布机,更新机器技术。《李升伯致吴寄尘函》(1931年7月16日),大生档,档号B403-111-90。

四、结语

江苏省政府整理大生案有巩固政权、控制企业的双重目标。国民政府对轮船招商局等企业也进行了干预,但大生并未像轮船招商局一样被收归国有,这是因为大生有自己的独特性。大生接受整理,内缘性因素是大生有依靠政府的经营习惯,在新的政治和经济格局下,大生与政府合作是必然的,但官与商究竟如何合作,仍然是未决的核心议题。吴寄尘和李升伯等人的担心和游移,实际上是他们想依靠政府,从政府那里得到优惠政策。官商双方在整理过程中的博弈核心即在于此。最终经过协商,双方基本上实现了共赢。

就企业而言,随着新政权建立,面临的首要问题是在新政权下如何继续生存;对于政府干预,只要不因此丧失管理权和产权,一般还是乐于接受的,因为能得到许多优惠政策。当然,企业并未因此消弭对政府的担心,对政府干预是有选择性的接受。面对国民政府的干预,荣宗敬利用社会关系限制、改变、转换了官方的政策,^①大生亦是如此。张謇较好地处理了企业中国家资本和民间资本、官与商之间的关系。但至南京国民政府时期,官、商都发生了巨大的变化,这一时期的大生再未出现张謇式的人物,并且企业的经营实权掌握在银行团委派的经理手中,使得商的层面更具复杂性。总体来说,尽管当时的大生存在很多问题,但最终大生在实际的整改过程中经过与政府既合作又博弈,达到了双方都能接受的平衡点,也保住了大生的产权与经营自主权。

此外,还需看到,江苏省政府整理大生时,在相当程度上考虑了大生的实际情况。大生也借此机会,促进企业内部改革,革新章程,推行新式会计制度,更新生产技术,管理统一,为企业带来了新气象。大生的这些新变化也是近代中国企业改革的一个面相。苏省政府提出整理大生之时,近代中国企业界正在进行科学管理的改革,荣家企业、刘鸿生企业、商务印书馆等都在推行科学管理。大生完成企业整改、实行科学管理,也反映出政府介入企业管理或许可成为企业改革的“东风”。

Government Intervention and Enterprise Innovation: Jiangsu Provincial Government Arranged the Case of Dasheng Textile Company (1928 - 1931)

Bai Jinwei

Abstract: In 1928, the Jiangsu Provincial Government proposed to organize the Dasheng Textile Company on the grounds of revitalizing the textile industry and safeguarding the interests of official stocks. It was initially organized by the Ministry of Finance, but with poor results. The provincial government had decided that the Department of Finance and the Department of Construction will work together to make rectifications from the public works, business and management levels. Li Shengbo and Wu Jichen had undergone a shift from worrying and wandering to active acceptance, and they implemented the “scientific management method” and enterprise restructuring. The goal of government was partially achieved, and supervisors were appointed to supervise the company and official stock directors began to participate in management. On the one hand, the case reflected that the Nanjing Nationalist government began to intervene in enterprises in the early stage; on the other hand, it revealed that government intervention in enterprise management may also become the “east wind” of enterprise reform.

Keywords: Jiangsu Provincial Government, Department of Finance, Construction Hall, Dasheng Textile Company

(责任编辑:高超群)

^① 高家龙:《大公司与关系网:中国境内的西方、日本与华商大企业(1880—1937)》,程麟荪译,上海社会科学院出版社2002年版,第173页。