

社會資本與近代企業生存 ——以北伐時期山東中興煤礦為中心的考察*

范礦生**

摘 要

近年來，關於中國社會關係網的研究成果層出不窮，政治學、社會學、經濟學等領域均有相關成果的呈現，歷史學也不例外。然縱觀史學界相關成果，關係網的研究大多側重於對關係網作用的描述和論證，很少提及關係網背後的因素及其構建過程。實際上，關係網背後最重要的是利益，利益是各種關係網背後的黏合劑。各類主體（無論是人，還是團體）在聯絡和構建關係網時，企求有所回報成為一般的出發點。在這裏，社會關係成為一種資本，聯絡和構建關係網成為一種資本投資。這種現象，在學界被稱為「社會資本」。「社會資本」在近代中國政治、社會、文化等領域均有表現，個案不勝枚舉。現僅以1920年代北伐戰爭時期山東嶧縣中興煤礦的兩次遭遇為中心，通過爆發性事件的闡述來揭示企業平素賴以生存的各種社會資本力量，以及企業主動地、持續地建構這些社會資本的過程及其背後的利益因素。

關鍵詞：社會資本、整理中興案、互惠合作

* 本文撰稿期間承蒙朱蔭貴、馮筱才兩位教授悉心指導，審查期間復得兩位匿名審查人惠賜修稿建議，特此致謝。另，朱佩禧、王春英兩位博士提供相關一手資料，亦謹此申謝。唯本文或仍有疏漏之處，當由筆者自負其責。

收稿日期：2010年7月20日，通過刊登日期：2011年3月7日。

** 上海復旦大學歷史系博士生

前 言

近年來，關於中國社會關係網的研究層出不窮，政治學、社會學、經濟學等領域均有相關成果的呈現，歷史學也不例外，最突出的貢獻莫過於美國學者高家龍(Sherman Cochran)關於近代中國企業社會關係網的研究。¹然縱觀此類相關成果，關係網的研究大多側重於對關係網作用的描述和論證，很少提及關係網背後因素及其具體構建過程。學界大多認為，血緣、地緣、業緣等傳統社會因素是構建關係網的基礎。但仔細分析下來，這些因素僅是關係網構建的前提，而非充分條件。「三緣」之外，是否還有其他更重要的因素影響著關係網的構建？換句話說，「三緣」與關係網構建之間的黏合劑是什麼？

對於中國近代企業社會關係網研究來說，這一問題同樣未能得到妥善解決。大多數研究認為，企業社會關係網同個人關係網一樣，均建立在「宗族關係與鄉土觀念」基礎之上。²更進一步的研究也僅僅是將這一基礎擴大到「三

¹ [美] 高家龍(Sherman Cochran)著，程麟蓀譯（下略譯者），《大公司與關係網——中國境內的西方、日本和華商大企業(1880-1937)》（上海：上海社會科學院出版社，2002）。以中國近代史為例，國外學者對於社會關係網研究的其他論著，參見高家龍，〈對中國企業史研究現狀的三個挑戰〉，收入張忠民、陸興龍主編，《企業發展中的制度變遷》（上海：上海社會科學院出版社，2003），頁6注釋①。而相關的文章更是不勝枚舉，參見李恭忠，〈孫中山緣何走上反清道路——關係網絡角度的考察〉，《江蘇社會科學》，2003年第4期，頁137-141；劉豐祥，〈抗戰前孫科的人際關係網絡與對立法院的人事控制〉，《廣西社會科學》，2004年第4期，頁157-159；[美] 顧德曼(Bryna Goodman)，〈民國時期的同鄉組織與社會關係網絡——從政府和社會福利概念的轉變中對地方、個人與公眾的忠誠談起〉，《史林》，2004年第4期，頁112-118；[德] 特拉爾夫·克萊恩(Thoralf Klein)，〈傳教士的關係網與社會轉型：以粵東北為例〉，收入國家清史編纂委員會編譯組編，《清史譯叢》（北京：中國人民大學出版社，2006），第5輯，頁84-112；瞿駿，〈入上海與居上海——論清末士人在城市的私誼網絡(1895-1911)〉，《史林》，2007年第3期，頁100-113；楊琥，〈同鄉、同門、同事、同道：社會交往與思想交融——《新青年》主要撰稿人的構成與聚合途徑〉，《近代史研究》，2009年第1期，頁54-72。

² 典型如高家龍與韓格理(Gary G. Hamilton)的相關研究，這與他們的考察對象中家族企業比重較多有關，參見[美] 高家龍(Sherman Cochran)，《大公司與關係網——中國境內的西方、日本和華商大企業(1880-1937)》，頁5、13、229。其他還有李培德，〈早期香港買辦的人際網絡〉、蔡志祥，〈關係網絡與家族企業：以香港乾泰隆及其聯號為例〉，收入朱燕華、張維安編，《經濟與社會——兩岸三地社會文化的分析》（台北：生智文化事業有限公司，2001），頁141-153、193-205。

緣」之上。³至於三緣背後的誘發因素，則缺乏進一步考察。這種做法忽視了企業作為團體的特殊性，從而在很大程度上將企業的社會關係網與個人之間的私人關係網等同起來。另外，此類研究多局限於企業社會關係網作用的靜態描述，相應忽視了企業社會關係網的具體建構過程及其動態作用。⁴美國學者關文斌(Kwan Man Bun)的研究在前人基礎上有了較大推進。他在關於范旭東所屬企業（久大精鹽、永利化工公司）的系列研究中，以企業檔案為中心，考察了企業作為一個團體所面臨的外部考驗，如與其他企業之間的聯營，與官員之間的特殊聯繫等等。然而他並沒有進一步考察企業社會關係網的背後因素，對於企業社會關係網的構建敘述較為簡略，亦未從理論的角度對這些現象加以總結，更多時候將企業的這些社會關係網歸結為「朋黨資本主義」或特權。⁵

實際上，社會關係網背後最重要的是利益，利益才是各種關係網的黏合劑。誠如社會學家所云：「利益是人際關係的實質。利益貫穿於各種具體的人際關係中，是人際關係的紐帶和發展的動力，並決定人際關係的性質。」⁶同樣地，利益也是社會關係網背後隱藏的最關鍵因素。無論是人，還是團體，各類主體在構建關係網時，都是企求有所回報的。這種回報的形式多種多樣，或

³ 如日本學者濱下武志在傳統「三緣」之外，提出了「文緣」和「善緣」的概念。美國學者關文斌亦提出「多層次的關係網」這一說法，認為關係網「以親屬、家族和朋友為中心」，「加上同鄉、同年、工作、相似的生活經驗、政見以及共同的敵人」。轉引自皇甫秋實，〈「網絡」視野中的中國企業史研究述評〉，《史林》，2010年第1期，頁172。

⁴ 以高家龍為例，他指出1927年榮宗敬被通緝之後，最終得以取消的關鍵人物在於榮的同鄉吳稚暉，但對於吳的具體活動敘述卻極為簡略，對於榮家如何活動吳稚暉亦付之闕如，似乎在作者看來，「三緣」之一的同鄉之誼構成關係網的充分條件，中間無需其他觸動因素。參見〔美〕高家龍(Sherman Cochran)，《大公司與關係網——中國境內的西方、日本和華商大企業(1880-1937)》，頁174-176。

⁵ Kwan Man Bun, "Market and Network Capitalism: Yongli Chemical Co., Ltd. and Imperial Chemical Industries, Ltd., 1917-1937", 《中央研究院近代史研究所集刊》，期49（2005年9月），頁93-126；〔美〕關文斌(Kwan Man Bun)，〈網絡、層級與市場——久大精鹽有限公司(1914-1919)〉，收入張忠民、陸興龍、李一翔主編，《近代中國社會環境與企業發展》（上海：上海社會科學院出版社，2008），頁194-205。其他關於社會關係網研究的不足，參見〔澳〕黎志剛(Chi-Kong Lai)，〈現代中國經濟與商業史：過去和現在〉，收入王榮華主編，《多元視野下的中國——首屆世界中國學論壇》（上海：學林出版社，2006），頁177；皇甫秋實，〈「網絡」視野中的中國企業史研究述評〉，《史林》，2010年第1期，頁171-174。

⁶ 樂國安主編，《當前中國人際關係研究》（天津：南開大學出版社，2002），頁43。

以物質利益、地位等有形資本體現，或以榮譽、面子等無形資本（或稱文化資本）形式出現。在這裏，社會關係成爲一種資本。個人與團體爲了自身的利益，紛紛建立起各種社會關係，並將其作爲一種資本加以投資，以期得到回報，這種現象在學界被稱爲「社會資本」。

「社會資本」這一概念隨著布迪厄(Pierre Bourdieu)、科爾曼(James S. Coleman)、林南(Lin Nan)等社會學家的研究而漸爲人所熟稔，它的優勢在於更加明確社會關係背後的利益訴求。⁷根據林南的定義，社會資本是指「行動者在行動中獲取和使用的嵌入在社會網絡中的資源」，是「期望在市場中得到回報的社會關係投資」。⁸「期望在市場中得到回報的社會關係投資」這句話典型而集中地點出了「社會資本」的本質特點。

基於此，筆者將「社會資本」概念作爲一種分析手段，引入近代企業社會關係網的研究領域，將企業作爲主體，考察其主動地、持續地建構社會關係網的過程及其背後利益因素。⁹實際上，近代企業社會關係的投放範圍不僅僅局限於市場，更擴大到整個中國社會。這些社會關係網的投放，直接關乎到企業的生存與發展。爲此，筆者僅以 1920 年代北伐戰爭時期山東嶧縣中興煤礦的兩次遭遇爲中心，通過爆發性事件的闡述來揭示企業平素賴以生存的各種社會資本力量，以及企業持續建構這些社會資本的過程及其背後的利益因素。¹⁰

⁷ 關於這一領域的研究狀況，參見〔美〕林南(Lin Nan)著，張磊譯（下略譯者），《社會資本——關於社會結構與行動的理論》（上海：上海人民出版社，2005），頁 20-27。

⁸ 林南(Lin Nan)，《社會資本——關於社會結構與行動的理論》，頁 18、24。

⁹ 此處概念引進並不代表筆者完全贊同西方社會學家關於「社會資本」的觀點。實際上，筆者僅僅覺得這一定義比較能夠合適地表達近代中國企業社會關係網的狀況，對於社會學家關於社會資本的其他論述，仍持保留態度。此處引入「社會資本」概念，是以「資本」的角度來理解社會關係網。在這個基礎上，企業建構社會關係網的過程就是「投資」的過程。基於此，本文所採用的「社會資本」概念，意指企業與外部社會各種力量之間的聯繫，在此基礎上更加側重揭示其背後隱藏的利益關係。爲顧及傳統習慣，文中仍保留「社會關係網」這一說法，與「社會資本」交替使用，本文中兩者意義基本相同。

¹⁰ 學界目前已經有學者注意到利益在網絡背後的重要作用，但多爲簡單論述，未作進一步闡述，參見〔美〕顧德曼(Bryna Goodman)，〈民國時期的同鄉組織與社會關係網絡——從政府和社會福利概念的轉變中對地方、個人與公眾的忠誠談起〉，《史林》，2004 年第 4 期，頁 118；李培德，〈論「包、保、報」與清末官督商辦企業——以光緒二十二年盛宣懷接辦漢陽鐵廠事件爲例〉，《史林》，2009 年第 1 期，頁 28-29、38；王守謙，〈煤炭與政治——晚清民國福

一、1927年中興收歸國有風潮及公司社會資本的初次發動

北伐戰爭期間，南方的國民革命軍多次佔領徐州北鄰的山東嶧縣，並先後兩次與當地的中興煤礦產生關聯，該公司亦因此經歷了兩次收歸國有的風潮。其中1928年的經歷，因從公司被整理開始，一般稱之為「整理中興案」。¹¹當時該公司面臨礦產被沒收的窘境，不得不積極動用各種社會資本尋求自救。礦產最終得以保全，與公司的這些社會資本發揮的作用息息相關。¹²

中興煤礦公司，全稱「山東嶧縣中興煤礦股份有限公司」，礦區在山東西南部嶧縣城北的棗莊。其前身是1878年設立的中興礦局，1899年在直隸候補道張蓮芬的帶領下，各方官紳入股，成立「山東華德嶧縣中興煤礦公司」，名義上為中德合資公司。1908年公司取消「華德」二字，成為全華資的近代煤礦企業。1920年代，公司進入發展上的黃金時期，煤炭最高年產量可達80萬噸，僅次於撫順、開灤。然而好景不常，此後由於軍閥混戰，公司受此影響頗大，礦區存煤山積，公司效益下降乃至連年虧損，到1927年7月被迫停工。¹³

1927年6月底，國民革命軍第四十軍賀耀祖部佔領棗莊，軍隊駐礦。不

公司礦案研究》（北京：社會科學文獻出版社，2009），頁42-44；Gary Hamilton, ed., *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia* (Hong Kong: University of Hong Kong Press, 1991), pp. 49-65。亦有人開始嘗試引入其他理論方法，但均論述過於簡略。如余靜，〈淺析公共關係在中國近代企業中的運用——以南洋兄弟煙草公司為例〉，《學海》，2004年第4期，頁195-198；李躍，〈中國近代私營企業社會網絡的構建〉，《江漢論壇》，2006年第6期，頁74-77；高新偉，〈近代中國公司治理的「社會資本」分析〉，《福建師範大學學報（哲學社會科學版）》，2009年第1期，頁22-27。

¹¹ 中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》（濟南：山東人民出版社，1959），頁10-35；Tim Wright, "A Mining Enterprise in Early Republican Chinese Society: The Chung-hsing Coal Mining Company", 收入中央研究院近代史研究所編，《中華民國初期歷史研討會論文集，1912-1927》（台北：中央研究院近代史研究所，1984），頁531-563。

¹² 關於此案的既有研究，學界多將其放入民營企業的「國有化」等宏大框架內加以分析，以軍方及南京國民政府的舉措為考察中心，相應忽視中興公司在面臨遭遇時所採取的種種舉措。筆者之前就中興公司這兩次遭遇進行過較為細致的過程梳理，然囿於篇幅，未對此間公司的自救舉措進行詳細闡述。參見范礦生，〈「罪」與「罰」：淺論北伐戰爭時期的「逆產」處理——以1928年「整理中興案」為中心的考察〉，《中國經濟史研究》，2010年第1期，頁36-40、120。

¹³ 〈中興公司十六年度營業報告（一）〉，《大公報》（天津），1928年8月7日，第4版。

久，蔣介石委任魏炯為中興礦局局長，前來接收中興礦產，收歸公營。¹⁴據蔣本人說法，是收到前方何應欽報告，謂公司財產中有倪嗣沖、張學良等人的「逆股」；礦內又有共產黨活動，「尤應防範」，故沒收充公。¹⁵

公司管理層聽聞此消息後大驚，遂通過董事張仲平在上海向各方疏通，通過六河溝煤礦公司經理李晉、財政次長錢新之等人，向蔣介石說情。當時蔣介石在軍事上正力圖拉攏北方的馮玉祥，而李晉與馮私交甚篤，蔣非常需要李從中牽線搭橋，因此李晉在蔣面前的疏通比較有效。而當時陳光甫、錢新之二人亦從旁規勸，告知蔣介石公司已認購「二五庫券」50萬元。¹⁶如果沒收，這50萬元將沒了著落。由於當時北方前線戰事激烈，南軍立足未穩，而50萬元庫券確屬不小的一筆數額。

在這種情況下，蔣介石順水推舟做了個人情。他接受李晉的要求，取消了之前將中興煤礦收歸國有的決定，改為委派駐礦監督，僅負監督之責，並任命與中興公司關係密切的張軼歐擔任此職。至於張學良等人的「逆股」，也被李晉以純屬誤會等語矇混過關。李晉建議中興公司加購「二五庫券」50萬元，總數達到100萬元，作為交換條件。¹⁷蔣對此甚為滿意，同意中興公司要求保護的申請，頒布嘉獎令，飭令前方各軍對中興礦產多加保護。¹⁸一場沒收風波，方才平息。¹⁹

¹⁴ 〈都中軍事要訊〉，《申報》（上海），1927年7月18日，第6版。

¹⁵ 李晉，〈「前塵影事身歷聲」之二十三——「我和蔣先生談山東中興煤礦事」〉，《春秋》（香港），期135（1963年2月16日），頁8。

¹⁶ 「二五庫券」乃1927年5月南方政府江蘇財政委員會發行的公債券，以海關二五附稅為擔保。參見上海市檔案館編，《一九二七年的上海商業聯合會》（上海：上海人民出版社，1983），頁115-118。

¹⁷ 李晉，〈「前塵影事身歷聲」之二十三——「我和蔣先生談山東中興煤礦事」〉，頁8；中興公司實際購買九十餘萬，參見〈中興煤礦公司之呼籲〉，《大公報》（天津），1928年7月12日，第4版。

¹⁸ 〈中興公司為認購二五庫券呈蔣總司令文〉，上海市檔案館藏「中興煤礦公司」文件（以下簡稱「上檔中興文件」），Q268-1-462。該文件彙編收錄了1927年7月到1928年7月之間中興公司與各方交涉的文電、布告、請願呈文、報紙記載及會議內容摘錄等檔38件。

¹⁹ 此後不久，國民革命軍就因戰事不利退出棗莊，「予以保護」之語成為空言。實際上，在國民革命軍佔領期間，中興煤礦被其勒款20餘萬。參見中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁34。

此次中興礦產得以保全，李晉、錢新之等人的私人疏通至關重要。李晉，字組紳，曾任河南六河溝煤礦經理，與政界人士關係緊密，時稱「政海奇人」，他與中興煤礦總經理朱啓鈴私交甚篤。而錢新之、陳光甫之所以從中幫忙，一方面是因為銀行與公司之間資金往來密切，另一方面則源於雙方在承購「二五庫券」時的合作關係。當時錢、陳二人負責南方政府的籌備軍餉事宜，陳任江蘇兼上海財政委員會主任，錢更是擔任國民政府財政次長。「二五庫券」就屬當時南方政府為籌措軍餉而發行的一種債券，亦由錢、陳二人負責承銷。然各方認繳並不積極，北方商界更是多持觀望態度，不敢認購。²⁰而中興公司主動承購 50 萬元庫券，在當時可謂幫了大忙。另外，中興股東中亦有任鳳苞等銀行界人物，與錢、陳二人有著千絲萬縷的聯繫。他們二人因承募軍餉與南方政府關係密切，因此有機會向蔣介石直接進言。

中興公司這種平素建立起來的社會關係網，在關鍵時刻發揮了作用，成為保護自身的一種資源，從而發揮了社會資本的作用。這次經歷鼓舞了公司，為公司在後類似遭遇的應變中提供了範式。

二、1928 年「整理中興案」與公司初期的自救活動

孰料一波甫平，一波又起。1928 年 4 月，國民革命軍再次佔領棗莊。16 日戰地政務委員會²¹（以下簡稱「戰委會」）成立了專門的「整理中興煤礦委員會」（以下簡稱「整委會」），以兵站總監、原江海關監督俞飛鵬為首，赴中興煤礦進行整理，從而拉開了「整理中興案」的序幕。²²「整委會」到礦之後，雖表面宣稱保障公司利益，實際上卻採取強硬舉措，設立臨城及徐州運輸

²⁰ 上海市檔案館編，《一九二七年的上海商業聯合會》，頁 45、79。

²¹ 戰地政務委員會成立於 1928 年 3 月，負責戰地民政、財政等事務的處理，參見〈寧府戰地政務委員就職記〉，《大公報》（天津），1928 年 3 月 27 日，第 6 版。

²² 〈中興煤礦著手整理〉，《申報》（上海），1928 年 4 月 19 日，第 6 版；〈整理中興煤礦委員會為奉令組織成立致中興公司函〉（1928 年 4 月 17 日），上檔中興文件。

處，接收公司各地分銷處，將矛頭直指公司幾十萬噸存煤，封鎖總礦存煤。²³中興公司管理層見勢不妙，由董事會推舉兩位代表張仲平、羅義生赴南京、上海等處活動，與公司各債權銀行及農礦部長易培基通氣。²⁴不久，「整委會」即在上海兜售中興存煤。²⁵

之後中興公司派代表與「整委會」在上海談判，幾經交涉，雙方議定：存煤發還，公司報效軍餉 100 萬元，同時沒收公司「逆股」。²⁶其後在俞飛鵬不斷施壓下，公司代表只得聯絡上海各銀行進行借貸。然各銀行因公司擔保無著，舊債過期，積欠頗多，且當時公司營業權集中在「整委會」手中，心存顧慮，不願再予借貸。²⁷公司代表復求諸大煤商劉鴻生，以中興煤在長江流域的包銷權換取一百萬元借款，之後又邀請各銀行共同承擔這一借款。²⁸由於各銀行內部意見並不一致，煤商亦因「（存煤）運輸辦法及政府保障不遂」而退出，導致借款計畫流產。²⁹俞飛鵬對此並不相信，堅稱公司已借到此款。³⁰不久，「整委會」向中興公司通電施壓，語含威脅之意。³¹公司受此重壓，卻籌款無

²³ 〈山東中興煤礦公司要聞詳誌〉，《銀行月刊》，卷 8 號 8（1928 年 8 月），「國內新聞」，頁 88。

²⁴ 蘇任山，〈「整理」棗莊中興煤礦公司案始末〉，收入全國政協文史委員會編，《文史資料存稿選編：經濟（上）》（北京：中國文史出版社，2002），頁 1022-1023。當時中興虧欠各方數額達 500 萬之巨，其中絕大多數是欠銀行的，因此銀行是當時公司最大的債權人。後文將有詳述，此處不贅。

²⁵ 〈招投嶧煤〉，《時事新報》（上海），1928 年 5 月 6 日，第 1 張，第 2 版；同見於《申報》（上海），1928 年 5 月 7 日，第 3 版。

²⁶ 關於雙方談判的詳細過程，參見蘇任山，〈「整理」棗莊中興煤礦公司案始末〉，收入《文史資料存稿選編：經濟（上）》，頁 1023；范礦生，〈「罪」與「罰」：淺論北伐戰爭時期的「逆產」處理——以 1928 年「整理中興案」為中心的考察〉，《中國經濟史研究》，2010 年第 1 期，頁 38。

²⁷ 〈山東中興煤礦公司要聞詳誌〉，《銀行月刊》，卷 8 號 8，「國內新聞」，頁 88。

²⁸ 〈錢新之致周作民、談丹崖密電〉，天津市檔案館藏，J215-1-981；上海社會科學院經濟研究所編，《劉鴻生企業史料（上冊）》（上海：上海人民出版社，1981），頁 45-47。中興初與劉鴻生交涉，以中興煤在長江流域十年包銷權換取借款一百萬元，後又邀請銀行加入，借款總額增至 150 萬元，煤商與銀行各付一半，劉鴻生擁有的中興煤包銷權亦改為七年。

²⁹ 〈大陸銀行回復胡筆江、錢新之函〉（1928 年 6 月 18 日），天津市檔案館藏，J215-1-981；

³⁰ 〈山東中興煤礦公司要聞詳誌〉，《銀行月刊》，卷 8 號 8，「國內新聞」，頁 88。

³¹ 〈中興煤礦已由整委會接收〉，《申報》（上海），1928 年 7 月 26 日，第 9 版。

³¹ 〈俞主任致中興代表電為催促繳款開工並送股東名冊由〉（1928 年 6 月 19 日），上檔中興文件。

望，只得一面繼續向銀行交涉借款事宜，一面呈請農礦部主持此事，希望能夠繞開「整委會」，以購買庫券的方式取代繳款百萬元，將公司的損失降到最低。公司與各銀行幾經協商，向「整委會」提出新的談判條件，在此基礎上與俞飛鵬再次磋商。³²俞仍堅持公司一次付清百萬元軍餉，雙方談判陷入僵局。

這一期間，中興公司代表與「整委會」交涉，多有藉故拖延之意。當時公司股東內部反對繳納此項軍餉的聲音很大。尤其在得知「戰委會」即將裁撤的消息後，這種反對的聲音更是占了上風。他們希望藉此機會，撤銷「整委會」對中興公司勒派的百萬軍餉。³³針對俞飛鵬屢次催款，公司董事會採取「彼急我緩」的策略與之周旋，還計劃組織「股聯會」與之抗衡。³⁴孰料「整委會」並未隨「戰委會」一併裁撤，轉而直屬司令部。公司藉故推托的做法惹怒了俞飛鵬，他以公司此項軍餉報效「借定後，乃忽要求條件甚多」為由，將此事上呈蔣介石。³⁵蔣介石大怒，在回電中下達命令，言明中興公司如不繳納軍餉一百萬元，就要沒收公司礦產。³⁶此後形勢急轉直下，7月5日，俞飛鵬下達蔣介石的公告，宣布將中興煤礦收歸國有。10日，俞飛鵬赴礦接收一切，中興煤礦被正式沒收。³⁷此後不久，「整委會」在滬報繼續刊登廣告，售賣公司存煤。³⁸中興煤礦被正式收歸國有，這就構成「整理中興案」中最核心的部份。

面臨窘境，公司管理層並未束手待斃，而是積極展開自救。此事發生後，公司董事會即登報公告，召集股東會議，以集思廣益，選賢舉能，應對此次危

³² 〈中興公司代表呈農礦部呈報與整委會接洽經過情形請予維持原議文〉（1928年6月30日），上檔中興文件；中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁37-38。

³³ 〈整理中興煤礦委員會令中興駐礦經理限期繳款開工並送股東名冊文〉（1928年6月17日），上檔中興文件。

³⁴ 蘇任山，〈「整理」棗莊中興煤礦公司案始末〉，收入《文史資料存稿選編：經濟（上）》，頁1023。

³⁵ 〈中興煤礦已由整委會接收〉，《申報》（上海），1928年7月16日，第9版。

³⁶ 〈俞主任致中興代表電知照奉令接辦由〉（1928年6月30日），上檔中興文件。

³⁷ 〈蔣總司令令中興公司交出全部礦產文〉（1928年7月5日）；〈整理中興煤礦委員會令中興駐礦經理文〉（1928年7月10日），上檔中興文件。

³⁸ 〈棗莊中興礦煤招標廣告〉，《申報》（上海），1928年7月15日，第3版；〈棗莊中興礦煤再行招標廣告〉，《申報》（上海），1928年8月16日，第3版。

機。³⁹同時指示兩位正在南京活動的董事張仲平、羅義生，就近聯名致函國民政府各部門，揭露「整委會」的不當舉措，但未收到成效。⁴⁰8月10日，公司在天津召開臨時股東大會，會上確定以「存煤折價助餉，收回全部礦產」為目標，並推選出黎紹基等「才識明達、能赴各方應對、確有辦事經驗」的七位股東代表，加上原來兩位董事一道南下交涉。⁴¹公司代表到達南京後，登報聲明不服「整委會」對中興煤礦的處理，並向政府各部門遞交請願書，但所獲頗少。各部門「多無批答，即間有一二處批示，詞意空洞，不得要領」。⁴²此舉並未收到實效。

實際上，中興煤礦被沒收之後，不僅僅公司本身展開自救，一些平素與公司關係密切之團體或個人，亦在此期間為其搖旗吶喊，努力奔走。這些團體或個人，平日與公司頗多經濟、社會面向的聯繫。公司礦產被沒收，對其有直接或間接的牽連，因此不得不勉力相助，從而構成了影響中興公司生存與發展的重要社會資本力量。這些社會資本力量，可從以下幾個方面加以考察。

三、「整理中興案」與企業各種社會資本力量的發動

（一）各債權銀行及其系列活動

中興煤礦被沒收之後，諸多團體的利益受到衝擊，這其中首當其衝的便是銀行。據不完全統計，因中興沒收而受到牽連的銀行有十幾家之多。當時中興公司共積欠各銀行各類欠款約五百萬元，其中包括股票押款、抵押借款、透支

³⁹ 〈山東嶧縣中興煤礦公司緊要啓事〉，《大公報》（天津），1928年7月21日，第1版。此後隔日刊載在該報頭版。

⁴⁰ 蘇任山，〈「整理」棗莊中興煤礦公司案始末〉，收入《文史資料存稿選編：經濟（上）》，頁1024。

⁴¹ 〈中興股東臨時大會記〉，《大公報》（天津），1928年8月11日，第3版；〈山東中興煤礦公司要聞詳誌〉，《銀行月刊》，卷8號8，「國內新聞」，頁90-91。最後選出的七位股東代表是黎紹基（黎元洪之子）、周星棠（漢口總商會會長）、汪子健（大律師）、唐伯文（錢新之女婿）、胡聖餘（蚌埠鉅賈）、胡英初（黎元洪親信）、林斐成（大律師）。

⁴² 《中興煤礦公司第十七次股東會決議錄》，公司自刊，1928年11月18日，頁1。

借款以及公司債券等多種形式。⁴³這其中，僅中興股票押款一項，數額就高達一百六十多萬元，波及 19 家銀行及銀號。⁴⁴

與近代其他工礦企業一樣，中興公司自成立以來，經常面臨資金周轉方面的困難，不得不向銀行借貸。而中興早期股東中葉揆初、任鳳苞等本身就是銀行界人，與各商業銀行之間關係熟稔，積極為雙方牽線搭橋。各銀行等因放款利息頗高，亦樂於借貸給公司。雙方這種建立在公私友誼基礎上的業務往來，逐漸成為常態，並形成一種較為持久的借貸關係。而中興公司 1916 年在天津的增股，更是直接將金城銀行的大股東引入，使得雙方利益更為密切。在此基礎上，雙方合作頻繁。中興公司常以存煤或公司財產為抵押向銀行借款，銀行不但有求必應，還允許一定數額的透支款項供公司不時之需。

除了公司直接向銀行借貸之外，另有一種形式亦使得公司與銀行之間經濟聯繫變得更加密切，這就是股票押款。當時中興公司很多股東因發生暫時的資金困難，「每遇事故有即將股票出抵者」。⁴⁵他們將手頭的中興股票作為抵押，向個人或銀行借款，按照雙方之間協定，此類股票如逾期不還，將歸銀行等債主所有。如此日積月累，各銀行掌握的中興股票越來越多，再加上中興股票價格漲跌不定，銀行掌握的中興股票短期內難以轉讓，從而滯留手中，這就使銀行逐漸成為中興公司的大股東。⁴⁶銀行與公司之間既有貸放款業務往來，又有股權利益牽涉，逐漸成為休戚相關的共同體。對於中興公司來說，銀行兼具兩種身分，既是債主，又是公司大股東，集股權債權於一身。這一層關係在「整理中興案」之後體現得尤為明顯，當時很多銀行界人物進入中興公司管理層，

⁴³ 中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁 36。

⁴⁴ 〈中國銀行等呈蔣總司令、國民政府、農礦部、工商部為押受中興股票甚多請飭整委會繼承義務文〉，上檔中興文件；〈中興煤礦沒收後銀行債權之調查〉，《時事新報》（上海），1928 年 9 月 5 日，第 3 張，第 1 版。

⁴⁵ 〈中國銀行等呈蔣總司令、國民政府、農礦部、工商部為押受中興股票甚多請飭整委會繼承義務文〉，上檔中興文件。

⁴⁶ 根據當時的初步調查，截至 1928 年，至少有面值 163.41 萬元的中興股票抵押在各銀行中，參見〈中國銀行等呈蔣總司令、國民政府、農礦部、工商部為押受中興股票甚多請飭整委會繼承義務文〉，上檔中興文件。值得注意的是，這種股權因其係股票抵押而來，帶有很大的伸縮性。銀行可根據具體情況，完成從股權到債權的轉化。

使得雙方利益更加一體化。

此外，另有公司債一項，亦屬於公司與銀行經濟利益共同體的一部份。早在 1926 年中興公司因資金發生困難，約請大陸、金城、中南、鹽業、浙江興業五家銀行發行公司債 200 萬元，其中銀行分攤 150 萬元，絕大多數為各行自購。⁴⁷根據雙方約定，此項公司債以公司 50 萬噸存煤為抵押品，「於擔保存煤內每運一噸，提還本基金六元；於擔保存煤外，每運一噸，提付息金二元。」⁴⁸

綜上所述，中興公司平日因資金周轉困難經常向銀行借貸，雙方之間經濟利益牽涉頗多。而公司向銀行借貸的主要擔保，即為公司存煤及自身礦產。然而隨著「整委會」赴中興公司整理該礦，此項擔保逐漸受到威脅。「整委會」標售公司存煤的舉動，使得各銀行大為惶恐，不得不集體聯名反對。⁴⁹到後來，中興礦產被沒收，各銀行債權無著，形勢對它們更加不利。

實際上，面臨中興公司被整理乃至沒收，銀行態度有一個逐漸變化的過程。最初銀行並不想牽涉其中，只希望「整委會」能夠繼承公司各項債務，以確保自身權益不受損害。當時各銀行聯名呈請蔣介石及國民政府各部門，要求「整委會」繼承公司義務，償還公司債、承認股票押款。⁵⁰然而這種明哲保身的做法並未得到「整委會」的呼應。「整委會」對中興公司所欠銀行債務多番

⁴⁷ 〈五行經理發行公司債券合同〉（1926 年 6 月 21 日），天津市檔案館藏，J217-1-346；〈津行范金聲、阮壽岩、王志申致周作民函〉（1926 年 6 月 17 日），收入中國人民銀行上海市分行金融研究室編，《金城銀行史料》（上海：上海人民出版社，1983），頁 170-171。根據 1930 年 1 月 25 日召開的中興煤礦公司第二次持券人會議的統計，各家銀行手中掌握的公司債數目如下：四行儲蓄會，37.2 萬元；浙江興業銀行，12.8 萬元；中南銀行，18 萬元；鹽業銀行，17.2 萬元；金城銀行，10.1 萬元；大生銀行，1.8 萬元；交通銀行，0.8 萬元，參見〈中興煤礦公司第二次持券人會記錄〉，上海市檔案館藏，Q268-1-465。由此可以看出當時銀行自購的粗略大概。

⁴⁸ 〈中興煤礦公司債券第二次持券人會報告書〉，天津市檔案館藏，J204-1-1326。

⁴⁹ 〈五銀行呈農礦部文、致整理中興煤礦委員會函請對於中興公司債章程契約切實執行由〉（1928 年 5 月 7 日），上檔中興文件。

⁵⁰ 〈發行債券銀行呈蔣總司令、農礦部、工商部、財政部為中興礦產沒收請示所發社債應如何繼承履行文〉（1928 年 7 月 22 日）；〈浙江興業銀行等呈蔣總司令、國民政府、農礦部、工商部為放與中興款項應如何承受償還請明令宣示文〉；〈中國銀行等呈蔣總司令、國民政府、農礦部、工商部為押受中興股票甚多請飭整委會繼承義務文〉，上檔中興文件。

推諉，直到斷然無視，各銀行向國民政府各部門的呈文亦遲遲未獲答覆。⁵¹在這種情況下，各銀行因自身經濟利益關係而不得不牽涉其中，「此事辦理，由於舊債而起。辦既有愈套愈深之慮，不辦則舊債收回完全無望」。⁵²為此他們不得不為爭取公司礦產的發還而四處奔走。蓋欲使公司債券及公司抵押股票等不成為廢紙，各銀行就不得不與公司一道爭取礦產的發還，「公司如保全舊債，始有希望，否則希望完全斷絕。」⁵³

值得注意的是，各銀行因為利益牽涉大小不一而在整個活動中表現迥異。早在公司代表與「整委會」談判期間，與中興公司關係密切的錢新之、胡筆江就起了相當大的作用。他們既是銀行代表，同時亦為中興股東。⁵⁴正是這種雙重身分，使得他們較早加入幫助公司的陣營；也正是由於他們從中努力斡旋，才使得公司與「整委會」之間的談判順利進行下去。而公司礦產被沒收之後，錢新之先是當面遊說蔣介石，繼而致函進行疏通。⁵⁵陳光甫亦在南京與蔣介石會晤時當面為中興公司說情。⁵⁶此外，其他銀行界重要人物亦因利益牽涉而積極奔走其間。當時中南銀行總經理胡筆江、浙江興業銀行總經理徐新六等都積極為公司與上海商界牽線搭橋，傳達消息，雙方往來頻繁。中興代表還曾致電徐新六，希望由俞飛鵬的親家、四明商業儲蓄銀行總經理孫衡甫出面為公司說情。⁵⁷除了這些私下的人際疏通之外，各債權銀行還致電上海銀行公會請求支

⁵¹ 〈整理委員會複五銀行函〉（1928年5月15日），上檔中興文件；〈整理中興煤礦之近訊〉，《申報》（上海），1928年8月30日，第16版。

⁵² 〈鹽業銀行朱邦獻致鄧錕、松岩函〉（1928年10月18日），天津市檔案館藏，J217-1-346。

⁵³ 〈鹽業銀行朱邦獻致鄧錕、松岩函〉（1928年10月18日），天津市檔案館藏，J217-1-346。

⁵⁴ 錢新之在1928年11月公司第十七次股東大會上自稱「兄弟僅處於股東地位從事幫忙，曾為此事屢向政府當局接洽」，詳參《中興煤礦公司第十七次股東會決議錄》，頁2。胡筆江則於1928年8月在天津召開的臨時股東大會上被選為南下請願的候補股東代表，參見《山東中興煤礦公司要聞詳誌》，《銀行月刊》，卷8號8，「國內新聞」，頁91。

⁵⁵ 「俞飛鵬電蔣中正已接收中興煤礦並查天津有一總公司為該礦各逆董巢穴可否密令發封以便接收」（1928年7月12日），〈蔣中正總統文物檔案〉（台北：國史館藏），002-080200-035-037-001a；〈中興煤礦沒收問題〉，《大公報》（天津），1928年7月30日，第2版。

⁵⁶ 上海市檔案館編，《陳光甫日記》（上海：上海書店出版社，2002），1928年8月3日，頁48。

⁵⁷ 〈張仲平致浙江興業銀行總經理徐振飛電〉（1928年7月26日），上海市檔案館藏，Q268-1-462。

援，該公會向國民政府各部門通電請願，要求發還公司礦產。⁵⁸

相對而言，另有一些銀行態度自始至終都不甚積極，典型如大陸銀行。早在中興礦產被整理期間，公司為謀求存煤發還，曾向各銀行求助。當時各銀行擬定與大煤商劉鴻生一道承擔 150 萬元的借款，此議最終未能成行。除了煤商對運輸條件不滿之外，銀行內部意見並不一致。尤其是大陸銀行，明確表示「擬不加入」。⁵⁹此後隨著中興礦產沒收，各銀行意見日趨一致，中南銀行也只得附和，表示「事關公共債權，他行均已蓋章，我行自應照辦」。⁶⁰然其態度並未改變，根本原因在於大陸銀行當時經濟利益牽涉頗少。⁶¹

根據當時的情形，大陸銀行平素與中興公司絕少來往，僅僅在 1926 年各銀行幫助該公司發行公司債時，因為北四行聯營關係被吳鼎昌拉入公司債銀團，始與公司產生聯繫。⁶²在中興公司先行發行的 200 萬元公司債中，除去公司自認的 50 萬元外，其餘 150 萬元由五行平攤，各認募 30 萬元。而大陸銀行認募的 30 萬元公司債中，有 25 萬元讓渡給了四行儲蓄會，剩下的 5 萬元中又售出 2.6 萬元，餘下 2.4 萬元由該行自行認購。⁶³也就是說，在 1928 年中興公司被沒收前夕，公司積欠的 500 萬元債務中，僅有 2.4 萬元與大陸銀行有關。再扣除該行經募公司債所獲得的 3,000 元手續費，實際數額更少，與其他銀行動輒幾十萬的公司債外加平素積累的不菲欠款形成鮮明對比，這也難怪大陸銀行態度始終如此消極了。⁶⁴此案結束後不久，該行總經理處在給津行的一封信

⁵⁸ 〈五行致上海銀行公會函〉（1928 年 8 月 27 日），上海市檔案館藏，S173-2-18；〈銀行公會請收回沒收中興煤礦成命〉，《申報》（上海），1928 年 9 月 3 日，第 14 版。

⁵⁹ 〈許福炳致談丹崖函〉（1928 年 6 月 18 日），天津市檔案館藏，J215-1-981。

⁶⁰ 〈大陸銀行總處致津行函〉（1928 年 7 月 24 日），天津市檔案館藏，J215-1-981。

⁶¹ 這在「整理中興案」之後表現得尤為明顯，當時各銀行為了幫助中興公司復工，籌畫發行新公司債 350 萬元，惟大陸銀行非常消極，指示其天津分行葉經理雖可與會，但「出席時不必發表意見，一切悉聽其他債權代表主張」，「如因事繁忙不能常常出席，亦無不可」。參見〈大陸銀行總經理處致津行密函〉（1929 年 12 月 9 日），天津市檔案館藏，J215-1-981。

⁶² 〈天津大陸銀行致總經理處函〉（1926 年 6 月 26 日），天津市檔案館藏，J215-1-981。

⁶³ 〈天津大陸銀行致總經理處函〉（1926 年 7 月 20 日），天津市檔案館藏，J215-1-981。

⁶⁴ 〈天津大陸銀行致總經理處函〉（1926 年 6 月 26 日），天津市檔案館藏，J215-1-981。

中就表明了這一態度：「我行與該公司本無關係，現在更無深入之理。」⁶⁵

通過各銀行的不同表現，我們更能看出利益大小在決定態度方面的關鍵性作用。除此之外，銀行界還幫助積極聯絡南京國民政府高層人士，典型如宋子文等，這將在下文中詳細闡述。

（二）南北方輿論及其背後力量

除了銀行界之外，中興公司還非常重視社會輿論的重要作用，尤其是在報紙上輿情的製造。⁶⁶該過程可分為兩個階段：第一階段以《大公報》為輿論陣地，主要在北方商界中進行宣傳。該報一方面陸續刊登中興公司各方往來的電報、信函及請願呈文等，對外界宣傳「整理中興案」的經過，爭取各方同情。7月12日《大公報》刊登中興公司總經理朱啓鈞向「整委會」及蔣介石發出的函電，掀起了中興輿論大潮的序幕。到14日，更是刊出社評〈論沒收中興煤礦事〉，就此事進行專門點評，對政府的相關政策提出異議，並表示強烈不滿。⁶⁷此後又刊登公司與各方來往的信函等，在北方商界中影響頗大。⁶⁸

第二階段的焦點，主要集中在公司與「整委會」在《申報》等滬上報紙的一番較量。8月股東代表南下上海之後，與「整委會」展開對該事件輿論話語權的爭奪，焦點集中在《申報》。獲悉「整委會」與大陸煤號簽訂售煤合同的消息後，公司代表馬上在《申報》連續刊登啓事，對簽約商家示警。⁶⁹此後，上海銀行公會延請著名大律師陳霆銳登報公告，聲明中興公司存煤的抵押物權，準備採取法律手段爭回權利。⁷⁰不久，中興代表又將公司股東向國府各機

⁶⁵ 〈大陸銀行總經理處致滬行密函〉（1928年12月15日），天津市檔案館藏，J215-1-981。

⁶⁶ 公司總經理朱啓鈞在1928年8月10日召開的臨時股東會上提到過輿論的重要作用，參見〈山東中興煤礦公司要聞詳誌〉，《銀行月刊》，卷8號8，「國內新聞」，頁87。

⁶⁷ 〈社評：論沒收中興煤礦事〉，《大公報》（天津），1928年7月14日，第1版。

⁶⁸ 〈中興煤礦沒收問題〉，《大公報》（天津），1928年7月30日，第2版。

⁶⁹ 〈中興公司全體股東啓事〉，《申報》（上海）1928年8月28日，第8版，此後逐日刊登。

⁷⁰ 〈陳霆銳律師代表發行中興煤礦公司債券銀行聲明抵押物權〉，《申報》（上海），1928年9月2日，第9版。當時中興公司與銀行公會試圖通過法律手段謀求礦產發還，但由於「整委會」態度強硬，公司等「誠恐緩不應急，徒多貽誤」，因此只好放棄此法。參見《中興煤礦公司第十七次股東會決議錄》，頁1。

關的請願呈文在滬上各大報紙連續刊載，通過公司對「整理中興案」形象的塑造，向各界訴苦，爭取各方同情和支持。⁷¹

對公司大肆營造輿論的做法，「整委會」漸感壓力。〈中興公司全體股東啓事〉的登報更使得簽約商家畏足不前，「整委會」售煤受阻。而在中興公司之前營造的輿論中，「整委會」被刻劃成一味勒索商民的形象，「未聞整理之方，而先施籌款之令」，亦使其大為光火，急切需要展開自我辯解，奪回對「整理中興案」的對外闡釋權。⁷²8月30日「整委會」在《申報》刊登專文，對公司展開還擊。該文逐條駁斥公司之前宣稱的種種狀況，並在此基礎上塑造了另外一個完全不同的「整理中興案」，將所有責任推在中興煤礦身上，痛斥公司總經理朱啓鈐出爾反爾，語氣非常強硬。⁷³雙方在《申報》上的這次論爭，亦從另一層面反映了輿論的重要性。

實際上，從《大公報》到《申報》，中興輿論製造的背後，亦與公司擁有的社會資本緊密相關。當時《大公報》的經理吳鼎昌從鹽業銀行起家，並擔任該行經理。而鹽業銀行正是幫助中興公司發行公司債的五家債權銀行之一，吳鼎昌也是此次公司債的召集人之一，故《大公報》在此間為公司製造輿論不遺餘力。至於《申報》等滬上報紙，雖表面持中立，實際上受上海商界、銀行界影響頗大，公司、銀行等的聲音得由此發出。當時《申報》主筆陳景韓因與錢新之關係密切，與中興煤礦公司牽涉甚多，亦從中奔走出力。⁷⁴輿論的背後，隱藏的仍然是經濟利益，銀行的影響力在此間仍然得以延續。

（三）「整理中興案」與私人關係網的疏通

除了銀行界、輿論界支持之外，中興公司股東及其私人關係網絡也在此時

⁷¹ 〈中興煤礦公司全體股東向國府各機關請願文〉，《申報》（上海），1928年8月31日，第4版，同見於《新聞報》（上海），1928年9月3日，第3張，第9版。

⁷² 〈中興股東呼籲之呈文〉，《大公報》（天津），1928年8月11日，第4版。

⁷³ 〈整理中興煤礦之近況〉，《申報》（上海），1928年8月30日，第16版。

⁷⁴ 苑繼平主編，《棗莊煤史》（青島：青島出版社，2006），頁6。此案平息後，陳進入中興公司管理層，歷任公司協理、董事。參見中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁42-43。

發揮著極為重要的作用。公司積極利用股東的私人關係網絡四處疏通關節，爭取礦產的發還。

歷數中興公司幾次招股過程，可以看出股東人際關係網的擴大及社會資本力量的增強。1899 年公司剛剛成立之時，主要接收了之前中興礦局的舊股，成員主要以山東及直隸的一些地方官僚及士紳為主，公司總理張蓮芬、協理戴緒萬以及朱鐘琪等主要股東，都曾擔任過道員或候補道員。據筆者統計，1912-1915 年間先後當選的 12 名公司董事中，至少有 6 人曾在山東地方任職，或本身就是山東地方士紳，而公司其他股東成員也是通過私誼、親屬等途徑與這些士紳產生關聯。⁷⁵正是借助於這種與官方的聯繫，中興公司獲得了諸如在稅收方面的優惠及官方的資金支援。⁷⁶到 1915 年，中興煤礦因大水發生礦難，資金周轉出現困難，總理張蓮芬亦因積勞成疾而病逝。為解決資金困難，公司引入黎元洪、張勳等大量北洋政府要人股份以及部份武漢商股。次年 11 月，中興公司在天津召開股東會議，由朱啓鈞代理董事會會長徐世昌主管中興，成為公司第二代領導核心。⁷⁷天津招股意義重大，此舉既充裕了資金，亦為公司的生存和發展提供了保障，增強了公司自我保護的社會資本力量。此後公司不僅在運輸等方面享受特別優惠，更在軍閥混戰時代得以保全並蓬勃發展，迎來了公司發展上的第一個黃金時期。北伐戰爭以來，北洋政府勢力退出歷史舞臺，中興股東的影響力受到嚴重削弱，漸感諸多不便。「整理中興案」之後，公司引入與南京國民政府關係密切的上海銀行界人士錢新之等出任公司管理層，從而進入公司第三代領導核心。此舉使得公司與政府高層之間繼續保持較為密切的關係，公司這種類型的社會資本得以延續。

綜上所述，中興股東幾次重大變更，每次都直接或間接地擴展了公司的社

⁷⁵ 陶湘，〈中興煤礦公司大事記〉，收入《中興煤礦公司史鈔》（上海：上海市圖書館藏 1949 年 7 月抄本），無頁碼。

⁷⁶ 中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁 15-16；〔清〕山東省清理財政局編，《山東全省財政說明書》（清宣統年間鉛印本），歲入部，雜款，頁 56。

⁷⁷ 礦務局檔案處編，〈公司大事記〉，收入中國人民政治協商會議棗莊市委員會文史資料委員會編，《中興風雨》（無出版社，1993），頁 213。

會關係網。由於中興股東中很多曾在中央乃至地方上任職，他們與當局關係密切，有能力為公司在困難時期積極斡旋。中興股東的圈子好似一張大網，通過一個又一個中間人物作為節點，與諸多社會上乃至政府內部有權勢的重要人物扯上關係。⁷⁸這張網絡平時較為封閉，但在特定時期卻具有一定的開放性。種種機緣導致公司在面臨發展困境時，能夠成功引入各種新興勢力，從而在保障舊股東自我利益的前提下，實現一定範圍內的利益均霑。各種權勢人物的入股，使得公司能夠運用他們手中所掌握的人脈及權力等資源為自身保駕護航，構成公司社會資本的一種類型。

「整理中興案」發生之時，中興公司正處於以朱啓鈴為首的第二代管理層時期。當時中興公司股東中有很多北洋政府官員的私人投資，且大多身分顯赫。根據山東省實業廳的一份調查，當時中興大股東有黎元洪、張懷芝、倪嗣沖、張勳、朱啓鈴、趙爾巽、徐世章、任鳳苞、田中玉、袁乃寬、王占元、潘復、張敬堯、靳雲鵬、朱曜、葉恭綽、吳炳湘等北洋政府要員。⁷⁹這些人曾官居顯位，大到總統總理，小到地方督軍，有著廣泛的社會資源可供利用。公司總經理朱啓鈴更是曾任國務總理等職，是「交通系」的核心成員，長袖善舞，是北洋政府時期活躍在政治舞臺的重要人物。

由於切身利益牽涉，股東們紛紛動用私人人際關係網展開自救。典型的如黎元洪，在中興投資達六十餘萬元，時任公司董事會會長。⁸⁰早在 1928 年國民革命軍抵達棗莊後不久，黎元洪就派其子黎紹基赴南京，通過與自己交情頗

⁷⁸ 關於這種股東關係網絡的鋪開，參見〔美〕關文斌，〈網絡、層級與市場——久大精鹽有限公司(1914-1919)〉，頁 195-200。

⁷⁹ 山東省政府實業廳編印，《民國十九年山東礦業報告》（濟南，1931），頁 162-163，「第一表：中興公司個人股額」。

⁸⁰ 山東省政府實業廳編印，《民國十九年山東礦業報告》，頁 162。南開大學張樹勇教授根據天津歷史博物館所藏黎元洪個人資料，判定其先後投資中興 64 萬，參見張樹勇，〈黎元洪的經濟活動〉，《南開經濟研究》，1991 年第 4 期，頁 55。另據黎元洪大女兒黎紹芬回憶，黎元洪當時在中興公司投資 40 萬元，實繳 20 萬。參見黎紹芬，〈黎元洪事略〉，收入中國人民政治協商會議天津市委員會文史資料研究委員會編，《天津文史資料選輯》（天津：天津人民出版社，1980），第 11 輯，頁 139，此說不確。

深的譚延闓向蔣介石疏通。⁸¹蔣口頭上答應了他的請求，但之後仍由俞飛鵬對中興煤礦進行「整理」，乃至勒逼軍餉，黎元洪因此大受刺激，不久病逝。⁸²

實際上，這種股東私人的疏通，早在公司礦產被沒收之前的「被整理」階段就已經開始。公司代表與「整委會」談判之前，就疏通了農礦部長易培基，以求在談判中占得先機。公司試圖利用農礦部與「戰委會」之間的矛盾，爭取更大的迴旋餘地。當時「戰委會」與農礦部因職權重疊，自成立時就存有矛盾。「戰委會」成立初始，並未邀請當時正籌備成立的農礦部參加，埋下雙方矛盾的引子。而整理中興煤礦委員會的成立，也繞過了農礦部及其頒布的《清理戰地廠礦條例》。⁸³雙方在由誰來主導中興煤礦這一問題上產生進一步的糾紛。

此舉一定程度上收有成效，農礦部長易培基在國府會議上提出議案，反對其他部門接收中興礦產，矛頭直指「戰委會」；之後又火速派遣農礦部參事左宗澍參加對中興煤礦的整理。⁸⁴之後公司代表在與俞飛鵬談判期間多次致函易培基，希望能夠繞開「整委會」，由農礦部主持此事，以運煤撥款或購買庫券的方式代替繳款軍餉百萬元，將公司的損失減到最小。⁸⁵但整體而言，這些努

⁸¹ 譚延闓與黎元洪私交甚密，之前就曾幫助黎元洪保護其在湖北的財產。參見〈張知本保護黎元洪財產〉，《申報》（上海），1928年3月7日，第9版。

⁸² 黎紹芬，〈黎元洪事略〉，收入《天津文史資料選輯》，第11輯，頁140。然而黎家的疏通並未隨著黎元洪的去世而中止，實際上一直到次年初，中興公司再次派黎紹基赴南京疏通各高級官員，以完全確保公司礦產的安全，為中興以後的發展鋪平道路。詳參〈黃陂遺產中央各要人允竭力保護〉，《順天時報》（北京），1929年1月7日，收入季嘯風、沈友益主編，《中華民國史料外編——前日本末次研究所情報資料》（桂林：廣西師範大學出版社，1997），冊95，頁281。

⁸³ 筠，〈戰地礦業與中興煤礦〉，《礦業週報》，號2（1928年4月28日），「編輯者言」，頁1。南京國民政府初期這種因為職能重疊所導致的部門間矛盾層出不窮。參見徐建生，《民國時期經濟政策的沿襲與變異（1912-1937）》（福州：福建人民出版社，2006），頁26。易培基插手此事，實際上與農礦部試圖插手控制中興公司這一當時全國「有數實業」有關。這在「整理中興案」結束後表現得尤為突出，當時農礦部試圖將中興變為官商合辦企業，後文將有論述，此處不贅。

⁸⁴ 〈農礦部在國府會議提案禁止其他機關干涉中興事〉；〈節錄國府第56次會議議決案之一〉（1928年4月20日）；〈農礦部長為派員赴礦調查致戰地政務委員會蔣主席電〉，上檔中興文件。

⁸⁵ 〈中興公司代表呈農礦部呈報與整委會接洽經過情形請予維持原議文〉（1928年6月30日），上檔中興文件。

力收穫微乎其微。⁸⁶由於俞飛鵬及「整委會」背後有蔣介石支持，農礦部對此亦無可奈何。

直到6月30日收到最後通牒後，公司仍一面拖延，一面繞開俞飛鵬與「整委會」，利用股東的個人關係網進行私人疏通。7月3日，公司總經理朱啓鈞致函蔣介石請求諒解，公司代表張仲平亦在南京「私向各方運動」，均未遂。⁸⁷公司礦產遭沒收後，朱啓鈞又多次致函蔣介石請求發還礦產，並通過李晉向蔣當面疏通。⁸⁸之後，公司代表還在南京疏通交通部長王伯群等人，取得了他們的支持。⁸⁹此外，公司還通過銀行界人物與南京國民政府高層人物直接聯繫，典型的如宋子文。⁹⁰當時上海銀行公會與宋子文做了一筆交易，答應幫助財政部攤募善後公債一百萬元，以此來換取中興礦產的發還。宋子文爲此「與銀行團多次洽商」，就此達成協議，「結果甚爲圓滿」。⁹¹他在中興礦產發還過程中起了很大的作用。

以上私人疏通，大多與公司股東的私人關係網息息相關。中興股東之中相當一部份是北洋政府時期的高官顯貴，他們擁有廣大的社會資源可供利用。儘管隨著舊政權的瓦解，他們的活動能力下降，但爲了自身利益仍不遺餘力四處奔走。此外，既是公司股東，又是銀行界人士的錢新之、陳光甫亦在此間積極遊說各方。而這些銀行界人物更是聯繫到了宋子文，通過協商方式解決這一問題。這些私人人際關係網，共同構成中興公司社會資本的一部份。

⁸⁶ 農礦部長易培基曾向蔣介石及整委會疏通「酌留存煤」未果，參見〈農礦部長致蔣總司令函請勿將中興存煤全部變賣由〉，上檔中興文件。

⁸⁷ 〈中興煤礦公司之呼籲〉，《大公報》（天津），1928年7月12日，第4版；〈中興煤礦已由整委會接收〉，《申報》（上海），1928年7月16日，第9版。

⁸⁸ 〈中興煤礦沒收問題〉，《大公報》（天津），1928年7月30日，第2版；〈山東中興煤礦公司要聞詳誌〉，《銀行月刊》，卷8號8，「國內新聞」，頁87；李晉，〈「前塵影事身歷聲」之二十三——「我和蔣先生談山東中興煤礦事」〉，《春秋》，期135，頁7。

⁸⁹ 中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁39。

⁹⁰ 關於宋子文與江浙資本家之間密切的關係，參見〔美〕小柯布爾(Parks M.Coble)著，楊希孟譯，《上海資本家與國民政府(1927-1937)》（北京：中國社會科學出版社，1988），頁54-64。

⁹¹ 〈中興煤礦公司仍歸商辦〉，《礦業週報》，號17（1928年10月7日），「礦業消息」，頁12；中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁39。

（四）同業、工商界、民眾團體與通電聲援

中興煤礦被沒收後，對北方的實業界衝擊巨大。由於當時北方企業多北洋官員私人投資，在南方革命軍看來，這些北洋官員的私人投資均屬於「逆股」，應厲行沒收。⁹²當時由於具體操作過程中缺乏統一的標準，經常出現將整個企業沒收之舉，這在武漢國民政府統轄的長江中上游地區較為普遍。⁹³這種對「逆股」的沒收在多大程度上影響到原有企業的命運，殊難預料。因此，地處南北軍交界的中興煤礦，便成為北方企業關注的焦點。中興煤礦成為一杆標尺，用來丈量南方革命政府對北方企業的態度。當時就有社論認為，「革命政府對中興之處置，與社會之觀感，有數點可注意者：（一）在革命時期政府對生產基本之礦場處置如何？（二）政府對完全民辦之大企業之主旨如何？（三）政府對向來痛苦，今年更遭失業流亡之北方煤礦工人之救濟方法如何？（四）政府對於民國元勳之巨大產業之待遇如何？其尤要者，（五）則在國民革命期間，政府對重大財源之民間產業，與革命進展之運用如何？」⁹⁴因此，南方國民革命軍以「逆股頗多」為由將中興煤礦沒收的做法，引起了北方工商業界的恐慌，尤其是其中的煤礦企業。

面對這種危險境地，當時北方煤礦業的同盟——全國礦業聯合會以通電的形式積極為中興呼籲吶喊。⁹⁵此舉一方面反映了北方工商業主尤其是同業人士對中興煤礦命運的關注，另一方面則很大程度出於私誼。實際上，當時礦業聯合會的會長即為中興煤礦公司總經理朱啓鈴，副會長即為與朱私交甚密的李晉。朱本人不便出面，便授意李晉代理操辦，由上年被南方政府選派但一直未赴任的中興駐礦監督張軼歐主筆，擬定通電全文，並以礦業聯合會的名義發

⁹² 「逆股」一詞，係從「逆產」這一概念的基礎上衍生出來。按照當時的定義，「逆產」係指「軍閥、貪官污吏、土豪劣紳及一切反革命者，其財產皆為逆產。」同理，「逆股」當指以上此類人物在公司中的私人股份。參見湖北政法史志編纂委員會編，《武漢國共聯合政府法制文獻選編》（北京：農村讀物出版社，1987），頁171。

⁹³ 經濟會議秘書處編，《全國經濟會議專刊：民國十七年》，收入沈雲龍主編，《中國近代史料叢刊三編》（台北：文海出版社據民國17年版本影印，1999），第87輯，第862號，頁55。

⁹⁴ 筠，〈戰地礦業與中興煤礦〉，《礦業週報》，號2，「編輯者言」，頁2。

⁹⁵ 〈全國礦聯會為中興籲懇〉，《大公報》（天津），1928年8月9日，第2版。

出。⁹⁶此次通電，可謂公私兼濟。

除此之外，南方的重要商業團體——上海總商會，亦以通電請願的方式聲援中興煤礦。⁹⁷該會一方面因用煤業務往來與中興公司關係密切；另一方面，中興煤礦被沒收，對上海商界也是一種政治資源。他們早已對政府在「逆產」處理過程中損害商民財產的舉動不滿，同樣需要借助這一事件來表達自己的政治訴求。⁹⁸雙方在此間聯繫緊密，頻繁通氣。此次總商會通電的內容，更是得到了中興董事張仲平的指點，並參考了中興公司的檔案。⁹⁹除了通電聲援之外，以上海總商會為主體的上海商界還派出以虞洽卿為首的請願團奔赴南京，向國民黨第五次中央執行委員會大會當面提交請願呈文，提出包括解決「整理中興案」在內的多項訴求。¹⁰⁰

這種通電的方式在當時較為普遍，除了上述工商團體之外，尚有以梁步海、金方遠、田冠五為首的嶧縣地方士紳向「整委會」發出函電請願。¹⁰¹此類士紳在地方日常事務中與公司頗多合作，關係密切，從中受惠不少，他們家族中多有成員手握中興股份，因此牽涉其中。另外中興公司廣大中小股東及高級職工，亦因牽涉個人切身利益，集體向政府通電請願。¹⁰²

以上各類團體及個人，平時因私人交情、同業聯繫、業務往來、工作生計等利害關係與中興公司產生關聯，雙方形成一種互利互惠的關係。他們平日與公司因各種經濟利益往來，結成緊密的利益共同體，命運休戚相關。中興煤礦被沒收後，他們的利益受到牽連，遂以團體通電、聯合署名的方式對當局施加

⁹⁶ 李晉，〈「前塵影事身歷聲」之二十三——「我和蔣先生談山東中興煤礦事」〉，《春秋》，期 135，頁 16。

⁹⁷ 〈總商會請收回中興充公成命〉，《申報》（上海），1928 年 9 月 11 日，第 14 版。

⁹⁸ 上海市檔案館編，《陳光甫日記》，1928 年 8 月 3 日，頁 48；經濟會議秘書處編，《全國經濟會議專刊：民國十七年》，頁 168。

⁹⁹ 〈張仲平致浙江興業銀行總經理徐振飛電〉（1928 年 7 月 26 日），上海市檔案館藏，Q268-1-462。

¹⁰⁰ 〈滬商代表之請願〉，《時事新報》（上海），1928 年 8 月 12 日，第 1 張，第 4 版；〈滬商代表請願書〉，《時事新報》（上海），1928 年 8 月 12 日，第 1 張，第 4 版。

¹⁰¹ 〈嶧縣公民為中興公司呼籲〉，《大公報》（天津），1928 年 8 月 4 日，第 2 版。

¹⁰² 〈中興公司全體職工呈國府軍會各機關函〉，《銀行週報》，卷 12 號 35，1928 年 9 月 11 日，「雜纂」，頁 10-11。

壓力，積極聲援公司。¹⁰³然而此類通電更多停留在搖旗吶喊階段，對「整理中興案」的解決，很難起到直接作用。¹⁰⁴

四、「整理中興案」的結局

中興公司及其各類社會資本力量通過輿論造勢及私下疏通等方式，對南京國民政府乃至蔣介石本人產生了不小的影響，「整委會」及蔣介石的態度因此鬆動，不久雙方重新回到談判桌。¹⁰⁵

幾經磋商，雙方最終達成以下結果：（一）總司令部收回沒收中興公司命令，發還公司全部財產，由蔣介石函農礦、財政兩部先行備案，轉飭山東省政府一體保護；（二）轉飭交通部令津浦鐵路局撥車運煤並維持公司與路局原訂各合同繼續履行；（三）中興公司籌繳現款 100 萬元；（四）中興股份如應清查，須依照現行條例辦理。¹⁰⁶最終，公司在繳納百萬元現款之後，礦產得以發還。

從最後的結果來看，中興公司雖然仍需繳納軍餉一百萬元，但較之前情況有了很大的進步。不僅中興礦產得以發還，政府還允諾協助中興運輸存煤。尤其是公司與津浦路原有合同得以保障，極大地降低了中興煤炭的運輸成本，保住了公司傳統的競爭優勢，公司從中受益頗多，為以後的發展打下了良好的根基。¹⁰⁷而對銀行來說，其債權利益得到保障，避免了自身的經濟利益損失。之後不久雙方展開了進一步的合作，各銀行幫中興公司墊付了贖礦費及西門子機車的費用。¹⁰⁸錢新之、周作民、葉揆初、葉琢堂等銀行界頭面人物直接進入中

¹⁰³ 許紀霖對近代中國民間通電的輿論作用進行過較為深入的研究，尤其注意到通電中的「聯署」方式。參見許紀霖，〈近代中國的公共領域：形態、功能與自我理解——以上海為例〉，《史林》，2003 年第 2 期，頁 84。

¹⁰⁴ 從寬泛定義來看，此類通電請願與前述報紙輿論一起構成社會輿論的一部份。

¹⁰⁵ 《中興煤礦公司第十七次股東會決議錄》，頁 1。

¹⁰⁶ 中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁 40。

¹⁰⁷ 中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁 40、43。

¹⁰⁸ 關於三行借給公司的贖礦費以及幫助公司支付西門子機車款項事，參見〈三行（金城、鹽業、浙江興業銀行）與中興合同稿件〉，無具體時期，上海市檔案館藏，Q268-1-465。金城、鹽業以及浙興三行共向中興公司提供借貸 35 萬元，再加上公司向四明銀行借貸的 15 萬元，以及大

興管理層，當選為公司董事，直接參與公司的決策，加強了銀行與公司之間的聯繫，鞏固了公司的社會資本。¹⁰⁹中興公司也迎向自身發展的另一個黃金時期。至此，「整理中興案」方告一段落。

值得注意的是，「整理中興案」之後公司礦產得以發還，但關於「逆產」處理卻另有後續情節。公司礦產發還後不久，農礦部就派出代表陳郁，聯合中央處理「逆產」委員會對公司股份進行了清查，最後僅象徵性地沒收了張敬堯、倪嗣沖的股份二十餘萬元。¹¹⁰當時農礦部試圖借清查「逆股」之機，插手中興內部管理事務，主張以「逆股」作官股，通過派遣駐礦監督或官股董事，使中興煤礦公司變為官商合辦企業。此舉遭到中興公司的抵制，他們利用山東省政府主席韓復榘與南京國民政府之間的矛盾，有效阻止了這一企圖。這次經歷再次彰顯中興公司社會資本的作用。¹¹¹之後公司多次藉故推託，使「逆股」沒收一直延宕不定，然最後仍未能避免張、倪二人股份被沒收的結局。1933年，該項「逆股」由南京國民政府實業部沒收。¹¹²

五、企業社會資本的構建 ——以中興與津浦往來為例的考察

由此可見，中興煤礦的各種社會資本力量在此次礦產發還的歷程中起了相當大的作用。而中興煤礦在兩次面臨沒收窘境時所發動的各種社會力量，構成

陸煤號預付的 50 萬元煤款，使得公司得以支付此項 100 萬元報效款。參見〈民國廿年七月三日第二零三次董事會議決錄〉，上海市檔案館藏，Q268-1-467；〈中興煤礦公司、上海大陸煤號立訂煤合同〉，上海市檔案館藏，Q264-1-870。

¹⁰⁹ 此間朱啓鈞也曾邀請鹽業銀行的吳鼎昌出任公司董事，但吳未應允。參見中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁 41-42。

¹¹⁰ 〈中興煤礦近訊〉，《礦業週報》，號 19（1928 年 10 月 21 日），「礦業消息」，頁 313；山東省政府實業廳編印，《民國十九年山東礦業報告》，頁 162、163。

¹¹¹ 詳參黎重光，〈中興煤礦與山東省府的周旋應酬〉，收入全國政協文史資料研究委員會等編，《一代梟雄韓復榘》（北京：中國文史出版社，1988），頁 100-101。

¹¹² 關於此部份，詳參〈中興煤礦張敬堯股票沒收以後〉，《礦業週報》，號 255（1933 年 9 月 21 日），「新聞」，頁 232；中興煤礦公司第 203、211、213 次董事會議決錄，上海市檔案館藏，Q268-1-467。

了公司在非常時期賴以生存的社會資本。公司的這些社會關係，無論是與銀行之間的債務往來，還是同業之間平素的互助互利，抑或股東構建在互惠基礎上的私人人際關係網，形成於平日，應用於一時，其背後所隱藏的都是利益。下面我們就以中興公司與津浦鐵路局之間的關係為例，來考察近代企業社會資本構建的方式。

中興礦產被沒收之後，公司及其各種社會資本力量通過各種方式展開自救，目的主要是為了收回公司的礦產。同時，在此基礎上，他們並未放棄對其他利益的追求，最突出一點莫過於謀求繼續維持中興的運輸特權。而從公司長遠發展看來，這一收穫的功績絲毫不亞於礦產的收回。由於當時津浦鐵路對於代運商貨另訂有臨時辦法，成本每噸合價九元以上，遠遠超過中興之前與津浦路局所訂價格的二元二角，¹¹³因此繼續維持中興之前的運輸特價成為公司以後發展的關鍵。中興公司在與「整委會」談判恢復之後，在答應報效軍餉一百萬元的前提下，提出保障中興津浦運輸特價的要求作為交還。¹¹⁴此舉獲得蔣介石的同意，其後下令由交通部飭令津浦路局照辦。公司與津浦訂立附加條件，確保維持中興運煤的特價。¹¹⁵

由此可見，中興煤礦與津浦鐵路之間關係密切，這種聯繫雖然未能在「整理中興案」過程中發揮直接作用，然亦成為雙方交涉的一個重點。實際上，中興公司與津浦鐵路之間長期合作關係的形成，是該公司社會關係網構建的典範。對於中興公司來說，津浦鐵路對其生存和發展都起著極為關鍵的作用。雙方之間這種長期合作的伙伴關係，係由公司不斷主動構建而成。

近代路礦關係素來密切，煤炭等礦產的運輸幾乎全賴鐵路。中興公司當時大部份銷場處於長江中下游，「每年除由運河行銷少數外，不得全恃津浦路以為運輸樞紐」。故該公司明白指出「該路之榮枯，實為公司盛衰之關鍵」。¹¹⁶

¹¹³ 《中興煤礦公司第十七次股東會決議錄》，頁 2-3。

¹¹⁴ 中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁 40。

¹¹⁵ 《中興煤礦公司第十七次股東會決議錄》，頁 3。

¹¹⁶ 《中興公司與津浦鐵路關係案略》，公司編印自刊，1927 年 12 月，頁 1。

中興公司對津浦鐵路的依賴，由此可見一斑。

中興公司與津浦鐵路初次接觸，可以追溯到該路籌建時期。當時中興煤礦苦於運輸不便，特地申請修築台棗鐵路支線，結果在籌款的時候出現困難，只好向銀行借貸。在津浦路局的擔保下，中興煤礦先後向交通銀行與保商銀行借貸近兩百萬兩，渡過了難關。¹¹⁷該支線修好之後，大大便利了中興運輸，煤炭銷場延伸到長江中下游地區，公司業績顯著提昇。經過幾次接觸之後，公司與津浦路局逐漸熟稔起來。津浦鐵路通車之後，雙方簽訂互惠合同，由公司提供鐵路廉價煤，而鐵路在運費上給予優惠，實現了「雙贏」。¹¹⁸

而當初在津浦鐵路為公司擔保向銀行借款時，為了更詳細瞭解公司狀況，減少路局承擔的風險，時任津浦鐵路督辦的徐世昌，派任鳳苞、鄭榮光二人赴中興礦調查。¹¹⁹通過此番密切接觸，津浦路局各要員對公司發展狀況和前景有了更為直觀的認識，認為公司發展前景頗佳，於是紛紛入股投資。津浦路局的歷任主管人員，如徐世昌、孟錫珩、徐世章、朱曜等先後被引入中興公司做股東。¹²⁰時任津浦鐵路北段總辦的朱啓鈴也參與其中，直至後來成為中興公司的領導核心。¹²¹通過這種聯繫，津浦路局與中興公司在公私兩方面利益牽涉甚多，從而形成路礦一體的互利互惠關係，因此對公司發展不遺餘力地支持。之後雙方關係愈加密切，中興公司為了持續獲取廉價的運費，除了提供廉價煤給津浦路局之外，還借款給路局，並出借公司自購煤車供路局使用。¹²²雙方之間

¹¹⁷ 張道興，〈保商銀行借款及糾紛〉，收入中國人民政治協商會議棗莊市委員會文史資料委員會編，《中興風雨》，頁 117-121。

¹¹⁸ 關於雙方互惠合同及之後歷次修改，參見交通、鐵道部交通史編纂委員會主編，《交通史路政編》（該委員會出版，出版時間不詳），頁 2132-2141。

¹¹⁹ 張道興，〈保商銀行借款及糾紛〉，收入《中興風雨》，頁 117。

¹²⁰ 陶湘，〈中興煤礦公司大事記〉，收入《中興煤礦公司史鈔》，無頁碼。

¹²¹ 王作賢、常文涵，〈朱啓鈴與中興煤礦公司〉，收入北京市政協文史資料研究委員會、中共河北省秦皇島市委統戰部編，《贛公紀事——朱啓鈴先生生平紀實》（北京：中國文史出版社，1991），頁 151-156。

¹²² 〈各路內債分表（二十六）津浦中興煤礦公司短期借款〉，收入沈蕃、周亮才編，《交通債款說明書》（出版社及出版時間不詳，作者作序時間為 1925 年 12 月），「各路內債說明書」，頁 26；公司自編，《中興公司與津浦鐵路關係案略》，頁 8。關於中興煤津浦運費的低廉及自身受惠狀況，參見中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》，頁 40、43。此外，中興

逐漸形成一種互惠型的長久合作夥伴關係，這種互惠型關係建立在雙方讓利而彼此收利的基礎上，「存則兩利，敗則兩傷」。¹²³換句話說，中興煤礦與津浦鐵路彼此互為對方生存與發展的重要社會力量，雙方所獲得的利益，建立於它們相互合作的基礎之上。雙方只有彼此合作，才能更好地獲取嵌入社會關係之中的稀有資源。

小 結

綜觀山東嶧縣中興煤礦公司在北伐戰爭時期的兩次遭遇，政府及軍方多次採取強硬舉措，漠視商民權益，引起公司股東強烈不滿。面臨窘境，公司管理層積極通過各種管道進行自救，除了通過報紙、請願等方式製造公共輿論向政府施加壓力外，還進行直接的私下疏通。以上方式對官方構成一股不可忽視的壓力，對中興礦產的發還起著極為重要的作用。這些行爲的背後，隱藏著公司具有的各種社會資本力量，與其生存發展休戚相關。

對中興公司來說，它本身就有很多北洋政府上層人物投資，他們有著廣泛的社會聯繫，紛紛通過私下疏通展開自救；各銀行因與公司之間錯綜複雜的經濟利益關係而與其結成利益共同體，錢新之、胡筆江等人更因與銀行、公司兩面均有牽涉而努力奔走其間；全國礦業聯合會等團體亦因各種公私關聯而與中興關係密切。中興公司的兩次遭遇，尤其是「整理中興案」在當時的典型性，也使得南北方商界有兔死狐悲之憂，他們將該事件作為自我保護的一種資源加以運用，為此積極對政府施壓。¹²⁴種種因緣使得一段時間內「整理中興案」處於社會輿論關注的焦點，成為各方勢力爭鬥的「演練場」。從中反映出來的，

煤礦與津浦路局還曾一度謀求合辦，惜最後並未成功，參見公司自編，《中興公司與津浦鐵路關係案略》，頁 1。

¹²³ 公司自編，《中興公司與津浦鐵路關係案略》，頁 8。

¹²⁴ 筠，〈戰地礦業與中興煤礦〉，《礦業週報》，號 2，「編輯者言」，頁 2。「整理中興案」結束後，各礦紛紛將南京國民政府對中興煤礦的處理個案作為一種範例加以援引，以維護自身利益，參見〈六河溝煤礦將澈查〉，《礦業週報》，號 27（1928 年 12 月 21 日），「礦業消息」，頁 442。

是各種社會關係網絡交織的角逐，背後則是與公司緊密相關的各種利益集團。

在近代中國，企業因產權受不到保護，經常受到各種強勢力量的覬覦。出於種種考量，企業多拉攏官員及各種社會力量，作為護身符。誠如上海中華匯業銀行經理陳介在 1928 年全國經濟會議上所言：「北方各種企業大半成立於民國以前，彼時非有官僚在內，幾不足以維持信用而成事，故商人之創辦實業者，率以拉攏官僚為第一義，或贈以董事之名義，或送以若干之紅股。此唱彼和，幾於無不如此。」¹²⁵實際上，除了政府及其官員之外，銀行、輿論界、鐵路局，甚至土匪，這些能夠對公司平日生存乃至營運造成影響的力量，統統被企業拉入其社會關係網之中。也就是說，企業為謀求自身生存及發展，不得不對整個社會進行主動而持續的關係投資，這就是社會資本本身最深刻的內涵。

對於近代企業而言，在公私方面與政府、銀行乃至輿論界等保持千絲萬縷的社會聯繫，對其生存和發展至關重要。之前學界多將此類聯繫放入道德化色彩比較濃重的「官商勾結」等框架中加以斥責，而相應忽略了對近代企業生存環境的考察。實際上，在當時產權得不到法律有力保障的前提下，企業的各種社會關係網對其有一定的保護作用，在特定環境下，這些社會資源甚至成為決定性的因素，從而構成近代企業生存乃至發展的前提條件之一。中興煤礦在北伐戰爭時期的兩次遭遇，背後反映和驗證的，正是當時社會環境條件下企業社會資本所發揮的作用。而這些平素與公司生存乃至發展關係密切的社會資本力量，醞釀於平時，應用於一時。這些社會資本的形成，是一個以企業為主體，持續、主動構建的過程。它不是企業天生就有的，也不是一成不變的，更不是為了因應某一特殊壓力而臨時出現的，而是平素就潛伏在企業的周圍，為企業的生存和發展默默貢獻著力量。它們會隨著大事件的出現而凸顯，更長時期內則隱藏在歷史的潛流之中，悄悄發揮著它們的作用。

縱觀中興公司的幾種社會資本力量（包含銀行、鐵路，以及股東本身的人際網絡關係），公司通過多種方式，將一些平時偶然的關係構建成一種持久而

¹²⁵ 經濟會議秘書處編，《全國經濟會議專刊：民國十七年》，頁 57。

穩固的關係網。前人多強調血緣、地緣、業緣等傳統人際關係鏈結是關係網絡構建的前提，但從上述中興煤礦的事例來看，最根本的還是其背後所隱藏的利益回報，利益才是這些社會關係網背後的黏合劑。通過這種關係網絡的構建，各方都能夠從中獲取利益的回報。這種交換利益，只有在雙方合作的前提上才會彼此共享。而它們的構建方式，則頗類似於法國學者布迪厄描述的那樣：「關係網絡是投資策略的產物，這些策略可以是個人的，也可以是集體的，它們有意識或無意識地針對某些社會關係的確立或再生產，而這些關係則是在短時間內或很長一段時間內直接用得著的社會關係，即把那些偶然的關係，諸如鄰居關係、工作場所的關係，甚至親屬關係，轉變成既必需又有選擇性的關係，轉變成從主觀上感到有必要長久維持其存在的關係，轉變成在體制上得到保障的關係。」¹²⁶這種相對密切關係的固定化對合作雙方都有益處，但同時也意味著共同承擔風險。

¹²⁶ [法] 布林迪厄(Pierre Bourdieu)著，包亞明譯，《文化資本與社會煉金術——布林迪厄訪談錄》（上海：上海人民出版社，1997），頁 203。

徵引書目

一、未刊檔案資料

上海市檔案館藏

- 上海市檔案館藏「中興煤礦公司」文件（簡稱「上檔中興文件」），Q268-1-462。
〈張仲平致浙江興業銀行總經理徐振飛電〉（1928年7月26日），上海市檔案館藏，Q268-1-462。
〈中興煤礦公司第二次持券人會記錄〉，〈三行（金城、鹽業、浙江興業銀行）與中興合同稿件〉，無具體時期，上海市檔案館藏，Q268-1-465。
中興煤礦公司第203、211、213次董事會議決錄，上海市檔案館藏，Q268-1-467。
〈中興煤礦公司、上海大陸煤號立訂煤合同〉，上海市檔案館藏，Q264-1-870。
〈五行致上海銀行公會函〉（1928年8月27日），上海市檔案館藏，S173-2-18。

天津市檔案館藏

- 〈中興煤礦公司債券第二次持券人會報告書〉，天津市檔案館藏，J204-1-1326。
〈天津大陸銀行致總經理處函〉（1926年6月26日；7月20日），〈錢新之致周作民、談丹崖密電〉，〈大陸銀行回復胡筆江、錢新之函〉（1928年6月18日），〈許福昞致談丹崖函〉（1928年6月18日），〈大陸銀行總處致津行函〉（1928年7月24日），〈大陸銀行總經理處致滬行密函〉（1928年12月15日），〈大陸銀行總經理處致津行密函〉（1929年12月9日），天津市檔案館藏，J215-1-981。
〈五行經理發行公司債券合同〉（1926年6月21日），天津市檔案館藏，J217-1-346。
〈鹽業銀行朱邦獻致郵卿、松岩函〉（1928年10月18日），天津市檔案館藏，J217-1-346。

台北國史館藏

- 〈俞飛鵬電蔣中正已接收中興煤礦並查天津有一總公司為該礦各逆董巢穴可否密令發封以便接收〉（1928年7月12日），〈蔣中正總統文物檔案〉。台北：國史館藏，002-080200-035-037-001a。

二、史料

- 〔清〕山東省清理財政局編，《山東全省財政說明書》。清宣統年間鉛印本。
上海市檔案館編，《一九二七年的上海商業聯合會》。上海：上海人民出版社，1983。
上海市檔案館編，《陳光甫日記》。上海：上海書店出版社，2002。
上海社會科學院經濟研究所編，《劉鴻生企業史料（上冊）》。上海：上海人民出版社，1981。
山東省政府實業廳編印，《民國十九年山東礦業報告》。濟南，1931。
中國人民政治協商會議棗莊市委員會文史資料委員會編，《中興風雨》。無出版社，1993。
中國人民銀行上海市分行金融研究室編，《金城銀行史料》。上海：上海人民出版社，1983。

- 公司自刊，《中興煤礦公司第十七次股東會決議錄》，1928年11月18日。
- 公司編印自刊，《中興公司與津浦鐵路關係案略》，1927年12月。
- 交通、鐵道部交通史編纂委員會主編，《交通史路政編》，冊3。該委員會出版，出版時間不詳。
- 李晉，〈「前塵影事身歷聲」之二十三——「我和蔣先生談山東中興煤礦事」〉，《春秋》（香港），期135，1963年2月16日。
- 季嘯風、沈友益主編，《中華民國史料外編——前日本末次研究所情報資料》，冊95。桂林：廣西師範大學出版社，1997。
- 沈蕃、周亮才編，《交通債款說明書》，出版社及出版時間不詳，作者作序時間為1925年12月。
- 陶湘，《中興煤礦公司史鈔》。上海：上海市圖書館藏1949年7月抄本。
- 湖北政法史志編纂委員會編，《武漢國共聯合政府法制文獻選編》。北京：農村讀物出版社，1987。
- 經濟會議秘書處編，《全國經濟會議專刊：民國十七年》，收入沈雲龍主編，《中國近代史料叢刊三編》，第87輯，第862號。台北：文海出版社據民國十七年(1928)版本影印，1999。
- 黎重光，〈中興煤礦與山東省府的周旋應酬〉，收入全國政協文史資料研究委員會等編，《一代梟雄韓復榘》。北京：中國文史出版社，1988。
- 黎紹芬，〈黎元洪事略〉，收入中國人民政治協商會議天津市委員會文史資料研究委員會編，《天津文史資料選輯》，第11輯。天津：天津人民出版社，1980。

三、專著

- 〔法〕布林迪厄(Pierre Bourdieu)著，包亞明譯，《文化資本與社會煉金術——布林迪厄訪談錄》。上海：上海人民出版社，1997。
- 〔美〕小柯布爾(Parks M. Coble)著，楊希孟譯，《上海資本家與國民政府(1927-1937)》。北京：中國社會科學出版社，1988。
- 〔美〕林南(Lin Nan)，《社會資本——關於社會結構與行動的理論》。上海：上海人民出版社，2005。
- 〔美〕高家龍(Sherman Cochran)著，程麟蓀譯，《大公司與關係網——中國境內的西方、日本和華商大企業(1880-1937)》。上海：上海社會科學院出版社，2002。
- 中共棗莊礦務局委員會等編著，《棗莊煤礦史》。濟南：山東人民出版社，1959。
- 王守謙，《煤炭與政治——晚清民國福公司礦案研究》。北京：社會科學文獻出版社，2009。
- 苑繼平主編，《棗莊煤史》。青島：青島出版社，2006。
- 徐建生，《民國時期經濟政策的沿襲與變異(1912-1937)》。福州：福建人民出版社，2006。
- 樂國安主編，《當前中國人際關係研究》。天津：南開大學出版社，2002。
- Hamilton, Gary, ed. *Business Networks and Economic Development in East and Southeast Asia*. Hong Kong: University of Hong Kong Press, 1991.

四、論文

- 〔美〕高家龍(Sherman Cochran)，〈華人企業與人際關係網——試剖析1915-1937年的申新棉紡企業〉，收入張仲禮主編，《城市進步、企業發展和中國現代化(1840-1949)》。上海：上海社會

- 科學院出版社，1994。
- 〔美〕高家龍(Sherman Cochran)，〈對中國企業史研究現狀的三個挑戰〉，收入張忠民、陸興龍主編，《企業發展中的制度變遷》。上海：上海社會科學院出版社，2003。
- 〔美〕關文斌(Kwan Man Bun)，〈網絡、層級與市場——久大精鹽有限公司(1914-1919)〉，收入張忠民、陸興龍、李一翔主編，《近代中國社會環境與企業發展》。上海：上海社會科學院出版社，2008。
- 〔美〕顧德曼(Bryna Goodman)，〈民國時期的同鄉組織與社會關係網絡——從政府和社會福利概念的轉變中對地方、個人與公眾的忠誠談起〉，《史林》，2004年第4期，頁112-118。
- 〔德〕特拉爾夫·克萊恩(Thoralf Klein)，〈傳教士的關係網與社會轉型：以粵東北為例〉，收入國家清史編纂委員會編譯組編，《清史譯叢》，第5輯。北京：中國人民大學出版社，2006。
- 〔澳〕黎志剛(Chi-Kong Lai)，〈現代中國經濟與商業史：過去和現在〉，收入王榮華主編，《多元視野下的中國——首屆世界中國學論壇》。上海：學林出版社，2006。
- 王作賢、常文涵，〈朱啓鈴與中興煤礦公司〉，收入北京市政協文史資料研究委員會、中共河北省秦皇島市委統戰部編，《螻蛄紀事——朱啓鈴先生生平紀實》。北京：中國文史出版社，1991。
- 余靜，〈淺析公共關係在中國近代企業中的運用——以南洋兄弟煙草公司為例〉，《學海》，2004年第4期，頁195-198。
- 李恭忠，〈孫中山緣何走上反清道路——關係網絡角度的考察〉，《江蘇社會科學》，2003年第4期，頁137-141。
- 李培德，〈早期香港買辦的人際網絡〉，收入朱燕華、張維安編，《經濟與社會——兩岸三地社會文化的分析》。台北：生智文化事業有限公司，2001。
- 李培德，〈論「包、保、報」與清末官督商辦企業——以光緒二十二年盛宣懷接辦漢陽鐵廠事件為例〉，《史林》，2009年第1期，頁28-38。
- 李躍，〈中國近代私營企業社會網絡的構建〉，《江漢論壇》，2006年第6期，頁74-77。
- 皇甫秋實，〈「網絡」視野中的中國企業史研究述評〉，《史林》，2010年第1期，頁167-174。
- 范礦生，〈「罪」與「罰」：淺論北伐戰爭時期的「逆產」處理——以1928年「整理中興案」為中心的考察〉，《中國經濟史研究》，2010年第1期，頁36-40、120。
- 高新偉，〈近代中國公司治理的「社會資本」分析〉，《福建師範大學學報（哲學社會科學版）》，2009年第1期，頁22-27。
- 張樹勇，〈黎元洪的經濟活動〉，《南開經濟研究》，1991年第4期，頁52-55。
- 許紀霖，〈近代中國的公共領域：形態、功能與自我理解——以上海為例〉，《史林》，2003年第2期，頁77-89。
- 楊琥，〈同鄉、同門、同事、同道：社會交往與思想交融——《新青年》主要撰稿人的構成與聚合途徑〉，《近代史研究》，2009年第1期，頁54-72。
- 劉豐祥，〈抗戰前孫科的人際關係網絡與對立法院的人事控制〉，《廣西社會科學》，2004年第4期，頁157-159。
- 蔡志祥，〈關係網絡與家族企業：以香港乾泰隆及其聯號為例〉，收入朱燕華、張維安編，《經濟

與社會——兩岸三地社會文化的分析》。台北：生智文化事業有限公司，2001。

戴一峰，〈近代環中國海華商跨國網絡研究論綱〉，《中國社會經濟史研究》，2002 年第 1 期，頁 70-81。

瞿駿，〈入上海與居上海——論清末士人在城市的私誼網絡(1895-1911)〉，《史林》，2007 年第 3 期，頁 100-113。

蘇任山，〈「整理」棗莊中興煤礦公司案始末〉，收入全國政協文史委員會編，《文史資料存稿選編：經濟（上）》。北京：中國文史出版社，2002。

Kwan, Man Bun. "Market and Network Capitalism: Yongli Chemical Co., Ltd. and Imperial Chemical Industries, Ltd., 1917-1937", 《中央研究院近代史研究所集刊》，期 49, 2005 年 9 月，頁 93-126。

Wright, Tim. "A Mining Enterprise in Early Republican Chinese Society: The Chung-hsing Coal Mining Company", 收入中央研究院近代史研究所編，《中華民國初期歷史研討會論文集，1912-1927》。台北：中央研究院近代史研究所，1984。

五、報刊資料

《大公報》（天津），1928。

《申報》（上海），1927-1928。

《時事新報》（上海），1928。

《新聞報》（上海），1928。

《銀行月刊》，卷 8 號 8，1928 年 8 月。

《銀行週報》，卷 12 號 35，1928 年 9 月 11 日。

《礦業週報》，號 2、號 17、號 19、號 27、號 255。

Social Capital and Survival of Modern Enterprises: The Chung-hsing Coal Mining Company during the Northern Expedition

Fan Kuangsheng^{*}

Abstract

In recent years, an increasing number of articles and books have focused on Chinese social networks in disciplines from politics and economics to sociology and history. However, these studies have paid more attention to the description and demonstration of social networks, and less attention to the factors that lay behind them and the process of their construction. In fact, the most important factor in social networks is interests, and interests are what bind particular social networks together. When different subjects, whether a person or a group, constructed a network, they sought rewards from their action. Based on this understanding, social networks become a kind of “capital.” And the action of constructing a social network becomes an investment. This phenomenon has been called “social capital.” Indeed, there were numerous different kinds of social capital in modern China; here, I focus on the series of events that the Chung-hsing Coal Mining Company suffered during the Northern Expedition in the 1920s. Based on these abrupt events, I reveal different kinds of social capital that the enterprise relied on for survival. This article also explores the continuous and proactive process of the construction of the social capital by enterprises. Finally, this analysis reveals the interests that lay behind the social capital.

Keywords: social capital, Chung-hsing Incident of 1928, mutually beneficial interaction

* Department of History, Fudan University