

1938—1939年大生纺织公司 对日本“军管理”的应对^{*}

内容提要 “军管理”是抗日战争时期日本在沦陷区内逼迫华资企业与之合作,进而劫夺企业产权或控制权的重要工具,是沦陷区内华资企业无法回避的难题。1938年3月至1939年3月期间,大生纺织公司在沦陷状态下以抵押经营的方式复工并维持生产,顽强抵抗了日方以“军管理”威逼“合作”来“合法”劫夺大生产权的图谋,是当时日占区内华资企业中较为罕见的特例。大生之所以能成功抗拒日军压力长达一年之久,一是因为大生在南通经济社会中的基石地位令日方对其投鼠忌器;二是因为陈葆初等南通绅商在日伪及地方当局复杂关系中的灵活应对。由此可见,企业的战争应对是一个非常复杂的命题。

关键词 “军管理” 大生纺织公司 陈葆初 地方绅商

“军管理”是抗战时期日军在沦陷区内“接管”华资企业,推行“经济统制”政策的重要工具。所谓“军管理企业”,是指在日方认为必须要掌控的企业中,“根据军事需要,由军队特别处理的企业,或由军队直接管理的企业;或通过第三者,或选任兼理官、管理人进行经营管理等。例如矿山、工厂、机关、商社、码头、仓库等事业”。^① 简言之,就是日军对依据所谓“国际公法”与“战时规定”没收的“敌人官产”以及无主私人产业实行暂管。其中,日军对有直接军事意义的工业采取严格的“军管理”,而对于其他重要工业则采取“委托经营”“合办”“租赁”“收买”等多种方式。“委托经营”就是日军将非直接军事意义的工业企业交由“第三者,或选任监理官、管理人”——一般是与军方关系极为密切的日本企业——进行经营管理。就此而言,不论是接管还是“委托经营”,通过“军管理”,日方只能攫取企业的经营权和控制权,并不能获得企业的产权所有权,这显然不能满足日方的胃口。而要想最终完全占有目标企业,日方必须采取“收买”,或以“合作”、实际注资等办法进行“合资”以获得企业的产权所有权。在占领状态下,日方为达目的往往通过“军管理”,以强制接

* 本文初稿提交“第五届抗日战争史青年学者研讨会”,得到吴景平等诸位评议专家的指正,投稿后承蒙匿名评审专家提出宝贵修改意见,特致谢忱。本文的资料主要来自南通市档案馆的馆藏档案,感谢南通市档案馆规范而热情的服务。本文根据具体情况将“大生纺织公司”简称为“大生纱厂”或“大生”。

① 兴亚院华中联络部:《军队管理企业监督章程》(1942年4月10日),上海市档案馆编:《日本帝国主义侵略上海罪行史料汇编》下编,上海人民出版社1997年版,第167页。

管来威逼目标企业接受日商的“收买”或“合资”要求。当然,日商支付的实际价格远低于市场价格。在实际操作中,“军管理”成为日本占领当局攫取目标企业产权的利器,也为其统制沦陷区的经济打开了通道。

学界对“军管理”的研究大致分为两类:一类是对经济统制中的“军管理”的专题研究,一类是以企业战时行为为主题的研究。在关于经济统制中的“军管理”的专题研究中,比较详尽的当推铃木茂和庄志龄对“军管理”的考察,此外较为深入的研究有朱婷从日本企业在华中沦陷区的扩张角度对“军管理”的观察以及马俊亚对江南纺织企业、张连红和张朔人对江南水泥厂以及刘凤华对久大精盐公司的个案研究。^① 总体而言,这类研究多集中在对“军管理”政策与行为的宏观层面的考察上。

企业战时行为视角的研究成果更为丰硕,且海内外研究各具特色。海外相关研究深受易劳逸(Lloyd E. Eastman)提出的“灰色地带”^②说的影响。如美国圣迈克尔学院(Saint Michael's College)的王克文以战时上海日伪政府的“物资统制”为个案分析,指出上海资本家与日、汪之间存在一种既合作又斗争的三角关系。^③ 帕克斯·科布尔(Parks M. Coble)认为,中国企业家对战争情况的反应取决于这些企业的所在地、公司代表实施的控制和公共影响,以及公司是否有海外分支机构或与海外有联系。他通过考察荣氏企业对抗战的应对,分析了中国资本家与日伪之间错综复杂的关系,认为他们选择“合作”的主要目的在于尽可能地维护企业的生存或自主权。^④ 此外,卜正民对政治暧昧的资本家、“事仇民族主义”^⑤,以及古厩忠夫对“灰色的合作者”^⑥的讨论则有助于加深对战时“合作”行为复杂性的认识。另一方面,近年来大陆学者的研究逐渐突破“掠夺—受害者”的叙事模式,力图刻画“合作”行为包含的更为丰富的内涵。蒋宝麟在对沦陷区内刘鸿生企业的个案研究中指出,刘氏企业无论是最初拒绝“合作”还是后来被迫妥协甚至是主动响应日方的要求,始终以自身的经济利益为根本诉求,趋利避害,因此可以概括为“有限合作”。^⑦ 王春英对沦陷区日伪物资统制中商人的合作行为进行研究发现,商人的合作行为是当局掌控了足以制约其正常经营的各种资源时发生的,是由制度带来的“共谋行为”,而商人合作与否以及合作的程度则与其所拥有的资源及在统制体制中所处的位置密切相关。^⑧ 然而无论是“有限合作”说、“共谋行为”说还是海外学者

^① 参见铃木茂「日本帝国主義下の中国に於ける軍理工場と資源独占——戦時日本の对中国投資と政府出資法人—1」、京都大学経済学会編『経済論叢』、116卷1・2号、1975年8月、55—78頁;庄志齡:《“军管理”与日本战时对上海华资企业的攫夺》,《档案与史学》2001年第6期;朱婷:《1937—1945年在华日资工业企业的扩张及其特点——以战时华中沦陷区为例》,《社会科学》2015年第5期;马俊亚:《抗战期间日军对江南棉纺织业的掠夺与控制》,《桂海论丛》2015年第4期;张连红、张朔人:《战时江南水泥厂的命运与汪政权的角色——以日方强拆机器为中心的考察》,《抗日战争研究》2012年第1期;刘凤华:《抗战期间日本占领下的久大精盐公司》,《盐业史研究》2015年第3期。

^② 参见Lloyd E. Eastman, “Facts of an Ambivalent Relationship: Smuggling, Puppets and Atrocities during the War, 1937 – 1945,” in Akira Iriye (ed.), *The Chinese and Japanese: Essays in Political and Cultural Inter-actions* (Princeton: Princeton University Press, 1980), pp. 275 – 303。

^③ 王克文著,徐有威、蒲建兴译:《通敌者与资本家:战时上海“物资统制”的一个侧面》,《档案与史学》1996年第2期。

^④ Parks M. Coble, “Chinese Capitalists and the Japanese: Collaboration and Resistance in the Shanghai area, 1937 – 1945,” in Wen-hsin Yeh (ed.), *Wartime Shanghai* (London: Routledge, 1998), pp. 62 – 85. Parks M. Coble, *Chinese Capitalists in Japan’s New Order: The Occupied Lower Yangzi, 1937 – 1945* (Berkeley: University of California Press, 2003).

^⑤ 卜正民:《中国日占区的事仇民族主义》,卜正民、施恩德编,陈城等译:《民族的构建:亚洲精英及其民族身份认同》,吉林出版集团有限责任公司2008年版,第183—220页。

^⑥ 古厩忠夫「戦後地域社会の再建と対日協力者」,『日中戦争と上海、そして私——古厩忠夫中国近現代史論集』,研文出版、2004年,336—360頁。

^⑦ 蒋宝麟:《战时沦陷区内民族资本与日方的“有限合作”问题——以上海刘鸿生企业为例》,《中国社会经济史研究》2009年第1期。

^⑧ 王春英:《“统制”与“合作”:中日战争时期的上海商人(1937—1945)》,博士学位论文,复旦大学历史学系,2009年。

的论述,似乎均与冯筱才关于商人政治参与的研究中“在商言商”的观点及“产权与秩序”^①的解释思路相吻合。相比而言,王春英在对美亚公司的个案考察中发现了企业力图在“民族”与“民生”之间进行平衡的心态与行为^②,可以说是对这一思路的修正。

必须指出的是,先行研究多集中在“军管理”政策与行为的宏观层面上,对交涉过程的呈现过于简单,且研究对象过度集中在上海等地,导致无法将企业所处的“地方政治空间”纳入研究视野,因而使现有的研究无法深度考察交涉双方的动机与行为。上海作为当时中国最为发达的通商口岸,其社会经济结构与“中国的一般情况”存在较大的差异,高度的“国际化”必然伴随“地方”特征在某种程度上的缺失。另一方面,对“灰色地带”与“政治暧昧”的研究虽然将对象拓展到了资本家、日本占领当局与伪政权之间的三角关系,在民族主义的视角之中加入了党派政治等内容,从而扩张了研究视野,但在叙事上仍难免“过于简化”。因为在相关研究中,伪政权几乎被设定为一个整体,而这种思路显然严重高估了其政治整合程度。姑且不论日本在沦陷区内推行的“分治合作”策略以及伪政权的中央与县政权之间复杂的关系,单就一县之区域而言,就存在诸多制衡县级伪政府的政治力量。华资企业与日伪之间的交涉正是在这样的政治空间中展开的,因此也必须在同样的视野内进行考察。以南通大生为例,其之所以能在1938年3月南通沦陷后维持生产将近一年之久,就是以“地方”为依托。因此,必须从企业所处的特定空间来考察企业应对“军管理”的详细过程,才能深入明晰企业的动机、行为和应对模式。

本文以南通市档案馆的未刊档案为基础,选择大生对“军管理”的应对做个案研究,着重从“地方”的视角来分析大生与日方在“军管理”问题上的交涉。

一、日方的政策策略及大生方面的应对策略

1937年8月13日淞沪抗战爆发后,战火燃至毗邻上海的南通,大生纺织公司各厂被迫停工。此时大生一面借棉贱纱贵之机囤积货物,一面抗拒经济部劝令大生内迁的压力^③,最后决定仿效江南纱厂,以1936年11月和1937年8月向德商蔼益吉驻华电气公司购买电机为契机,实行抵押经营。1938年1月10日,在获得经济部核准后,大生挂起“德商远东机器公司经理大生纺织公司”的招牌,并向德国领事馆注册,聘请德国人担任各厂经理,悬挂德国国旗。^④大生的抵押经营一直坚持到“军管理”时期。这一阶段大生董事会借助战时的获利与通胀快速从债务泥潭中脱身并重获经营权,逐渐将债权人银团指派的经理李登魁^⑤等排挤出企业。3月17日,日军占领南通,大生各厂被迫停工。

在沦陷状态下,大生首先面临的是复工问题,随后是应对“军管理”问题。但就日方而言,大生

① 冯筱才:《在商言商:政治变局中的江浙商人》,上海社会科学院出版社2004年版。

② 王春英:《“民族”与“民生”的互见:以战时美亚公司为例》,《学术界》2014年第4期。

③ 《陈葆初致严惠宇信》(1937年9月3日),《大生纺织公司致各董事、监事函》(1937年9月7日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。本文所引南通市档案馆藏信件之标题皆由笔者根据信件内容整理拟定。

④ 《大生第一纺织公司与德国蔼益吉驻华电气公司签订的抵押质权合同》(1938年1月10日),南通市档案馆、张謇研究中心编:《大生集团档案资料选编·纺织篇IV》,方志出版社2006年版,第643—647页。

⑤ 李登魁,字升伯,1925年8月代表上海银行团接管大生一厂,后担任大生一厂和副厂经理,革新厂务,勉力维持大生的经营。1936年,大生成立总管理处“总揽两公司全部事务”侵夺经理职权,10月取消经理职务。1938年9月,李升伯再次请辞。参见张季直事业史编纂处编《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,江苏人民出版社1998年版,第192页,注释11;《大生纺织公司总管理处组织规程》(1935年12月31日大生一、三厂董监联席会议通过),《民国二十五年大生董事会议案大生一三厂董监联席会》(1936年10月4日),《大生集团档案资料选编·纺织编IV》,第54、452页;《成纯一致李升伯函》(1938年9月30日),南通市档案馆、张謇研究中心编:《大生集团档案资料选编·纺织篇V》,通州市华民彩印有限公司2007年印装,第84页。

的复工与“合作”交涉其实是同一个问题的不同阶段,因为大生复工必须以获得日方的“谅解”,即一种非正式的许可为前提,而日军是否准许复工又取决于其对南通与大生的总体政策目标,因此,复工交涉可以说是“合作”交涉的前奏与序幕。又因为日方及大生双方的政策或策略在两个阶段的交涉中是一以贯之的,故本文以下首先依次介绍日方的政策和大生方面的应对策略。

1. 日方的政策与策略

日方负责处理南通事务的机关是日军“特务机关”。它分为两个层次,一是负责江北各县事务的“南通特务机关”,一是负责南通县事务的“宣抚班”。“南通特务机关”成立于1938年5月,直属于日军上海“登部队”(第十三军)军特务部,负责通属各县事务。“特务机关”下设经济部,负责处理经济事务,参与了大生的“合作”交涉与“军管理”的实施。“宣抚班”负责处理日军在沦陷区内的具体事务,是日军同地方伪政权及地方人士交往的主要部门。1938年3月17日,“宣抚班”随日军进入南通城,开始拉拢绅商组织“维持会”,是当时负责南通县占领地区事务的唯一机构。5月,“南通特务机关”成立后,“宣抚班”改为“南通特务班”(一般称为“南通班”),奉“特务机关”之命行事。“南通班长”先后由川又务与永持担任。但“南通特务机关”对南通县事务的介入很深,尤其是在滨本宗三郎担任“特务机关长”时期,他几乎是兼任的“南通班”班长。^①

日方在南通采取了“尊崇张謇”的策略。这一方面是因为张謇在日本的威望很高,另一方面是日方对张謇和大生在南通经济社会中的地位有深刻的认识。^② 据称,日本政府对曾国藩、张之洞、张謇均表“敬仰”,命令日军对其事业一律爱护,不准蹂躏。^③ 所谓的“敬仰”可能是事实,不过更可能是一种策略。他们希望借助这些先贤来塑造其沦陷区政策的正面形象,以期获得地方支持。日方曾声称,“对于江北各种事业,其(日本)政府方面所期觉悟及态度,较江南各地为重”^④,并以大生早期与日本经济合作的经历为据,声称大生在创办之时即有“中日经济合作”之意。^⑤ 川又务在大生一厂及副厂的开工演说中着重阐述了张謇创办大生之“为地方之宗旨与苦心”,要求大生体认张謇遗志俾使地方获得实益。^⑥ 实施“军管理”时,滨本宗三郎指责董事会“无视张謇先生的方针,只谋董事会和上海银行家利益,而不顾江北民众的幸福”^⑦,日伪在报纸上痛斥大生董事会“惟以满其私囊为能事”,损害大生旧股东及南通地方事业之利益。^⑧ 就这样,日方在“尊崇张謇”的同时,努力塑造了一个爱乡、亲日的张謇,以诱使大生方面与其“合作”。

日方对大生的总体政策集中体现在滨本宗三郎在对大生实施“军管理”之时发布的“停工布

^① 以上关于“南通特务机关”和“南通班”的介绍,主要根据大生负责交涉的代表成纯一和大生副厂厂长王元章等致陈葆初的信件、大生内部通信以及“南通县自治会”档案整理所得。参见南通市档案馆藏,《陈葆初信件》,人物档案,F004/311/6;《陈葆初信件》,人物档案,F004/311/7;《陈葆初信件》,人物档案,F004/311/8;《陈葆初信件》,民国档案,A209/112/591;《陈葆初信件》,民国档案,A209/112/598;《大生总管理处所存日寇劫管期间内部通信》,张謇大生档案,B401/111/618;《大生副厂厂长王元章致陈葆初成纯一函件》,张謇大生档案,B402/111/175;《自治会及所属各机关组织纲要办事细则、职员名册》,民国档案,A209/111/1;《县长薛郢生履历表》,民国档案,A209/111/383。川又务,1938年3月随日军进入南通,9月初离开南通,先后担任“南通宣抚班”班长、“南通班”班长,是占领初期负责南通占领区事务的主要日方官员,与大生交涉人员关系较融洽。滨本宗三郎,日军“南通特务机关长”,是“合作”交涉阶段日方在南通的直接负责人之一,与大生厂方关系不睦。

^② 1922年日本驻上海总领事船津辰一郎曾赴南通进行旅行调查,对张謇在南通所取得的成就赞叹有加,对张謇在南通的地位也深有体会。报告中有“领主”“张謇王国”“张謇即南通,南通即张謇”等语。参见「『南通事情』提出ノ件」、大正11年8月3日、JACAR(アジア歴史資料センター)Ref.B03050378700、各國事情關係雑纂/支那ノ部/上海第二卷(外務省外交史料館)。

^③ 《陈琛自述国难期中经过》,第1页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/8。

^④ 《□□致陈葆初信》,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。原件为残件,笔者根据信件内容判断写信人为马迪庵。

^⑤ 陈琛:《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本),1946年,第3—4页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^⑥ 《录银团来信》(残件,未标明时间),南通市档案馆藏,民国档案,A209/112/598。

^⑦ 《王元章致徐静仁、蒋嘏堂、沈燕谋信》(1939年3月2日),南通市档案馆藏,张謇大生档案,B401/111/618。

^⑧ 《大生改组实有益于中国人》,《海洋时报》(未标明时间),南通市档案馆藏,张謇大生档案,B403/111/199。

告”中。布告宣称,自日军占领南通以来,“对大生纱厂的问题,拟采用日华合办的办法,以增进江北民众的幸福”。^①可见,促成“日华合办”是日方的目标。而所谓的“日华合办”不仅指向大生的经营权、控制权,更指向大生的产权所有权。在大生复工南通局势大致稳定下来之后,日方开始把强迫大生接受“合办”提上日程。

被授权与南通大生企业进行“合办”的日商是钟渊纺织株式会社。钟渊是日本大纺织企业之一,很早即在上海开办纱厂(公大纱厂)。1937年8月10日,社长津田信吾发表宣言,称“华北事变”是解决两国关系悬案并“确立东亚永久和平的千载难逢的极佳良机”,又称“战士牺牲在战场,产业人殉职于产业战线……我们钟纺的信条是通过所从事的事业,为国效劳,我社希望在增加国富、政府经费中承担一部分责任”,表达了参与战争的强烈意愿与决心,也预告了其在战争中将扮演的角色。1938年5月上旬之前,钟渊提出了接收南通纺织企业的申请,该申请在日军联络会议10月1日制定的《关于经营江北之指导要领》中被确定下来,其内容包括:

第一 方针

为在扬子江下游北岸地域(含崇明岛)扶植巩固日本之势力,俾与上海为中心之江南地方联合控制扬子江河口地带,确立日本华中经济扩展之据点起见,拟先授权钟纺继承张謇先生之遗业,以纺织事业为中心,令其协力江北事业之开发及宣抚工作之推行,但经过相当时期后,则另组设中日合办之江北实业公司(暂称)担任此项事业。

第二 要领

纺织事业所有江北地方(含崇明岛)之大生纱厂(南通海门启东工场)富安及大通纱厂,拟先命令钟纺与原业主合作,经过相当时期后将此项纱厂并包括其副营事业统一改组,另设江北实业公司(暂称)。^②

钟渊在江北的首要目标就是大生纱厂。他们深知,在未掌握大生之前,南通“无事不有举〈石〉棋〈局〉不定者”。^③1938年7月5日与9月9日,钟渊两次向陈葆初说明钟渊受委托“经营江北”之问题。为推进所谓的“日华合办”,日方拟定了收买、委托、合资和以政府资产没收四项办法,并重点准备促成合资或没收。^④所谓“收买”与“合资”是指以全资或注资的方式获得企业的全部或部分的产权所有权,而“以政府资产没收”是指故意把“大生含有官股”混淆为“大生是政府资产”,由伪政府接收官股从而接收大生然后转售日方,其意仍在产权。“委托”是指日军接管大生后委托给钟渊经营,钟渊可由此获得经营权但并不能占有大生的产权。显然,通过“收买”或“没收”途径低价获得全部产权是钟渊的最优选择,以“合资”获得部分产权是次优,而以“委托经营”途径掌握经营权是钟渊再次、也是保底的选择。在“合作交涉”正式开始之时,钟渊权衡实际情形,已经放弃了“收买”和“没收”选项^⑤,这样,在剩下的选项中,通过“合作”实现“合资”从而“合法”获得产权

^① 《王元章致徐静仁、蒋嘏堂、沈燕谋信》(1939年3月2日),南通市档案馆藏,张謇大生档案,B401/111/618。

^② 「『江北經營ニ關スル指導要領』送付ノ件」、昭和13年10月5日、JACAR(アジア歴史資料センター)Ref.B05016160000、参考資料関係雑件/一般ノ部第六卷(外務省外交史料館)。译文引自陈琛《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本),1946年,第11—12页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^③ 《□□致陈葆初信》,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

^④ 《成纯一致陈葆初信》(1938年12月12日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

^⑤ 《接收大生纺织公司总报告书》(1945年11月29日),《大生集团档案资料选编·纺织篇V》,第288—289页。因为大生的反对以及涉及所谓的“德债”,“收买”办法不可行。大生官股几占三分之一,日方由横滨正金银行从江苏银行提取了大生官股股票,但大生假托“抵押经营”,不向伪政权领照注册,公司股票不加入伪交易所买卖,多次拒绝官股过户要求,因此阻止了“没收”选项。

是上策,而通过“军管理”强制接收只是达成目标的手段和最后的选项。10月2日,钟渊正式提出四项“合作”要求:一是大生以资产投资,钟渊以现金投资;二是经营委由钟渊主管,但中日双方各尽优秀技术,共同负责经营;三是对于第三者债务由大生厘清(即所谓的德商债务);四是利益照出资额分配,其中钟渊愿意将获利之一部分拨充江北事业之用。^①

2. 大生方面的认知与应对策略

沦陷初期,大生虽然以“借德御日”方式谋划复工复产,但已如惊涛骇浪中的一叶小舟前途叵测。大生第一、第三纺织公司董事会避居上海,对于日方的要求,各董事监事“拒绝不敢,接受不甘”。^② 董事长徐静仁(1872—1948),安徽当涂人,张謇事业的支持者与追随者,1935年10月张謇之子张孝若遇刺后接任董事长^③,后兼任大生总管理处处长。常务董事张敬礼,张謇之侄,在张孝若逝世后成为张家的代表,进入大生董事会,并担任总管理处产业组组长,负责大生的田房证券事务。沦陷后徐、张二人避居上海,并未出来主事,在台前幕后负责交涉的是陈葆初。^④ 陈葆初,是张謇逝世后南通最重要的绅商代表之一。他“少孤时即随先贤公学习治事,直至民国15年公逝世为止,在此30年中……专心一致辅助公所创一切事业之奔走策划耳”^⑤,其父陈维镛是大生创业初期的董事。陈葆初一直以“张謇门徒”自诩,张謇逝世后,他因与张謇、张孝若关系不洽而一直被排挤^⑥,直到1935年才进入大生董事会。^⑦ 沦陷时期,陈葆初“张謇门徒”与大生董事会代表的双重身份获得日方的认可,日方曾声言,“彼系张謇氏之门弟,系南通出身,为知名人士,故我方亦以诚意开始与彼等交涉”^⑧,他遂为“大生推出之折冲代表”^⑨,负责对日交涉。陈葆初在大生董事会人心惶惶之时之所以愿意站出来与日伪周旋,一个重要的原因就是他是南通本地人,深受地方情怀的驱使。他曾借人之口自述其中缘由,“以追随先贤多年,欲继遗志,当此危急存亡千钧一发之秋,既不忍南通整个事业生命线之被摧毁,又不甘为敌利用使作傀儡……有此两世渊源,故陈葆初爱护南通地方公有事业之观念远过于其个人所有之私产”^⑩。

大生的应对策略首先取决于其对日方政策的认知,就此而言,在上海的董事会和在南通负责交涉的高级职员之间出现了分歧。陈葆初曾避居上海,交游日伪各方,对日方的政策有一定的了解。抗战胜利后陈葆初声称,已经体察到日本独占我国经济之坚决意向,但仍希望在保全产权的前提下通过谈判达到维持自主经营之目标。^⑪ 这种言论多少有些事后辩护的意味,一种可能是,他在宏观

^① 陈琛:《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本,1946年),第25页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^② 《陈琛自述国难期中经过》,第2页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/8。

^③ 《大生纺织公司年鉴(1895—1947)》,第390—391页,注释2。

^④ 柯丽莎(Elisabeth Koll)注意到陈葆初在1943年日方“发还”后直至抗战结束期间担任了大生董事长这一事实,仍然认为“企业从未真正脱离过张氏家族”。此观点或可商榷。陈葆初从日占初期开始就是大生的实际掌控者之一,“发还”后更是完全掌控了大生。柯丽莎著,金彩虹译:《在战争和政治困境中争取家庭和公司利益:20世纪20—50年代初大生企业的转型》,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,第156—173页。

^⑤ 《陈琛自述国难期中经过》,第1页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/8。

^⑥ 徐宇春希望陈葆初用他自己以前“对付三先生(张謇)之妙法”继续与日方交涉,陈葆初与张謇之不睦由此可见。参见《王元章致陈葆初信》(1939年3月4日),南通市档案馆藏,张謇大生档案,B402/111/175。

^⑦ 陈葆初因协助大生获得银团救助有功而当选董事。《大生三厂股东会改选董监》,《纺织时报》第1237期,1935年第2页。

^⑧ 陈琛:《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本,1946年),第22页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^⑨ 《大生纺织公司接收经过补报书》(1946年3月6日),《大生集团档案资料选编·纺织编V》,第318页。另外陈葆初也自认是当时大生的代表。其妻声称,“氏夫负责大生全责,力排众难,砥柱中流……实权在握”。《陈王氏具状书》(1946年),南通市档案馆藏,民国档案,A205/111/473。陈王氏,陈葆初之妻。

^⑩ 《陈朱氏陈葛氏具状书》(1946年)、《葛松亭具状书》(1946年),南通市档案馆藏,民国档案,A205/111/472。陈朱氏,陈葆初大弟聘初之遗孀。葛松亭,陈葆初幼弟珩初之遗孀陈葛氏之弟。

^⑪ 《陈琛自述国难期中经过》,第2页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/8。

上认识到了日本劫夺沦陷区企业的野心,但对大生还心存侥幸。在南通负责交涉的高级职员对日方政策的认识则相对模糊,且有一个逐渐提高的过程。以大生“驻厂专员”身份负责交涉的成纯一^①为例,在被扣押之前他一直认为所谓“合作”是单纯的企业行为,比如在复工之时他评价“南通特务机关‘发布的复工许可备忘录以及’南通班长‘有关‘复兴地方’的演讲‘言词颇为公正’”^②,并没有洞悉到其中暗含的杀机。1938年11月,他和其他在南通的大生高级职员被“南通特务机关”强迫写信“敦请”董事会接受日方“合作”要求之时,他还在抱怨日军不应介入企业间的合作交涉。^③直到12月8日他因拒绝签署“合作文件”被“南通特务机关”扣押时才明白,“南通特务机关”和“上海特务机关部”都不过是奉命行事而已。^④陈葆初也罢,成纯一也罢,对日方政策的认知深刻影响了他们的策略选择。

在沦陷状态下,大生要想复工并抗拒日方的“合资”图谋,就必须精心设计策略。纵观大生的应对过程,其策略可以归纳为私人关系路线和“拖字诀”。

对于沦陷区的华资企业而言,处理与日方官员个人的关系非常重要。陈葆初素以长袖善舞著称,在处理与占领当局关系时与川又务建立了良好的私人关系。川又是占领初期日方实际负责南通事务的官员,在复工等问题上予以大生较大支持。在吉田与安昌两家日本洋行向复新面粉厂(大生系的企业,因没有复工被日军占领,后倒闭)竞买面粉之时,川又声称“安昌为吾至友,资本信用极著,吾可负责保证”^⑤,在他的极力“推荐”下,大生选择了安昌。1938年8月底9月初,川又在离任前为自己在复新的复工交涉中所提供的帮助索取报酬。^⑥日方驻南通军政官员在占领之初即开始每月接受大生的礼金(“月例”)。^⑦大生与“南通特务机关”关系并不融洽,不过与日本驻南通警备队关系向来亲密,这多少给大生带来一些腾挪空间。^⑧对于日方某些官员的私自索取,大生基本上是按价支付,花钱消灾。当然,陈葆初和大生在走私人关系路线时一直小心谨慎,一方面在动用这些关系非常自制且多以“地方”名义提出请求^⑨,另一方面在交涉中尽力避免留下任何物证。例如,成纯一因害怕“徒留一般人士之恶感”紧急叫停为欢送川又务离任而开建的纪念碑。^⑩其后大生复工问题得以比较圆满的解决,加强了陈葆初走私人关系路线来化解“合作”压力的意愿。但是,面对日本占领当局这样一个体系,私人渠道或许在某些具体问题上能够发挥作用,但在根本政策层面则鲜能奏效。

日军占领南通后,大生与日军在尽快复工一事上的诉求是一致的,不存在拖延的主观意

① 成纯一,南通吕四港人,经理李升伯的得力助手。1927年曾任国民党南通县党部清共产党员,后担任大生“总稽核”。日占初期,以“驻厂专员”身份主持大生系企业的复工与“合作”交涉事宜,自申“明知此来于个人有害无益,危险甚多,惟以多年恩惠正应报称;且厂之存亡攸关公全盘事业与江北民生,故毅然成行”。1938年4月谣言日军进攻吕四,成纯一为“救家乡父老”,立即赶回老家,欲动用自身与日军的关系进行联络疏通。“南通自治会”想把他拉入会,成获得川又务的默许才得以幸免。在大生被“军管理”后,成纯一仍负责善后。1940年9月成纯一从大生解职后,受托接手吕四区的同仁泰盐公司(1904年张謇创办)。1941年春因经济困顿举家从沪上迁回南通,居乡期间经营的普园倒闭,后担任汪伪吕四区区长,被新四军击毙。参见《成纯一致李升伯函》(1938年9月30日),《大生集团档案资料选编·纺织篇V》,第84页;《成纯一致陈葆初信》(1938年4月12日、1938年7月13日、1942年3月19日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

② 《录银团来信》(残件),南通市档案馆藏,民国档案,A209/112/598。

③ 《成纯一致陈葆初信》(1938年11月14日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

④ 《成纯一致陈葆初信》(1938年12月14日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

⑤ 《成纯一致陈葆初信》(1938年4月),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

⑥ 《成纯一致陈葆初信》(1938年9月4日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

⑦ 《成纯一致陈葆初信》(1938年7月4日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

⑧ 《成纯一致陈葆初信》(1939年2月22日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

⑨ 《大生纺织总管处某致陈葆初信》,南通市档案馆藏,民国档案,A209/112/598。

⑩ 《成纯一致陈葆初信》(1938年9月4日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

愿,因此,拖延策略集中体现在“合作”交涉中。因为战后陈葆初曾辩称自己“设法用谈判技术方式亟力延阻武力占领之发生”。^① 摆诸实际交涉过程,此语虽不无自我美化之嫌,但仍大体符合事实。大生与钟渊双方的正式交涉主要集中在 1938 年 10 月 2 日至 1939 年 1 月 30 日。复工后大生方面一直没有正式答复钟渊的“合作”要求,先后以武汉失守、“中央政府”^②成立、解除德商权益等为节点一再提出“缓议”。复工后,滨本宗三郎以“中国人为人处事有延期三个月的惯例”为由表示许可。延至 1938 年 10 月 2 日,钟渊方面正式提出“合作”方案,陈葆初表示“原则上赞同”合作,同时借口以国民政府势力尚及上海与江北诸地提出“缓议”要求。滨本在 10 月 20 日指令双方在日军攻陷汉口后进行交涉。11 月 7 日,在与钟渊代表的会谈中,陈葆初声称江北仍有国民党敌后武装,代表大生拒绝了“资本合作”的方案,代之以“聘请钟渊顾问”代替投资的变通办法,而且合作必须待到“中央政府”成立并公布相关法令后方可进行。11 月 13 日,“南通特务机关”发出警告书,表示怀疑大生的诚意,限令大生在该月底完成“合作”交涉。20 日,钟渊要求陈葆初对“合作”问题予以答复,陈葆初表示,待偿清德方债务,降下德国国旗后再开始合作。23 日,滨本要求陈葆初明示“合作”的具体日期。同时,钟渊方面提出“折中”方案,即由钟渊派员对大生进行调查,提供“技术援助”。但大生方面由陈葆初向津田信吾申明合作的意愿之后,始终没有通知钟渊派人进行调查。^③ 11 月 24 日双方代表第二次交换意见,大生同意钟渊于 12 月 10 日派技术员到厂视察。^④ 陈葆初以成纯一被扣为由搁置调查事宜,其后迫于压力仍于 12 日再次申明“合作”意愿。12 月 21 日至 23 日,特务机关、钟渊与陈葆初(后称病派江湛为其代表)进行交涉,陈葆初告知日方,“援助经营”事项将推迟到下年 1 月中旬。1939 年 1 月 15 日,大生再次对调查日期做出模糊的答复后,滨本要求陈葆初限期答复有关偿还德债及与钟渊“合作”等问题。^⑤ 1 月 21 日,双方在上海开始了一周的连续密集谈判,大生表示大体赞成钟渊关于“技术合作”的契约书和备忘录,并将之提交董事会决定。^⑥ 交涉随后终止。1 月 26 日,钟渊代表植村宇田和滨本宗三郎会谈后认定大生方面“不过以中国一等之手腕敷衍而已”,建议钟渊停止交涉,直接对大生实施“军管理”。^⑦ 之后,日伪指责大生当局对于钟渊提出的“由中、日双方合资开拓南通一带棉织事业”之建议,“迄无明确之答复……以为延宕即可了事”。^⑧ 从整个交涉过程来看,大生方面的拖延策略是显而易见的。

^① 《陈琛自述国难期中经过》,第 2 页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/8。

^② 此“中央政府”非汪精卫政府,而是当时日方正在推动将南京的“维新政府”与北平的“临时政府”合流而成的“中央政府”。

^③ 《关于大生纺织公司之中日合作交涉经过》(其一,钟渊方面发表者)、《南通特务机关长警告书》(1938 年 11 月 13 日)、南通特务机关:《对于处置大生纺织公司调查书》(极密,昭和十五年六月,译文),陈琛:《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本),1946 年,第 25—29、16 页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^④ 《关于大生纺织公司之中日合作交涉经过》(其二,陈琛氏所发表),陈琛:《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本),1946 年,第 39—40 页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^⑤ 《关于大生纺织公司之中日合作交涉经过》(其一,钟渊方面发表者),陈琛:《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本),1946 年,第 30—32 页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^⑥ 陈琛:《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本),1946 年,第 34—35、41 页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^⑦ 《关于大生纺织公司之中日合作交涉经过》(其一,钟渊方面发表者),陈琛:《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本),1946 年,第 35 页,南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/6。

^⑧ 《大生改组实有益于中国人》,《海洋时报》(未标明时间),南通市档案馆藏,张謇大生档案,B403/111/199。

二、复工交涉

大生复工，获得日方的准许或默许是首要前提，但地方当局的协助也是必不可少的。而颇堪玩味的是，在复工交涉中，日方态度较为积极，地方当局的态度却多有反复。

占领南通后，日军面临的首要问题是尽快安定人心秩序，其前提是恢复市场。大生创办以来一直是南通的社会经济基础，也是苏北最主要的企业，与该区域居民生计息息相关。因此，对日方而言，大生复工自然是首务。成纯一前往南通主持复工的交涉，先行拜访唐闸厂区附近日军各部队，然后再访晤城区各部队以及“特务机关”与“南通班”，最后才与“自治会”接洽。^① 接受了大生利益输送的“南通班”班长川又务则在大成盐栈、复新面粉厂等企业启封开业的交涉中投桃报李，他还对成纯一表示“好感”，声称愿意在诸多问题上予以协助。^② 大生在1938年4月中旬已经时断时续地开工，一厂上班的工人达1300余人，副厂达300余人，主要原因在于日军交还了大部分厂房，并撤除了附近的日军警戒线，这使得在日军性暴力犯罪猖獗的时候大生女工的人身安全获得保障，为复工创造了条件。^③ 经过交涉，“南通特务机关长”德本中佐发出了许可备忘录，同意大生一厂、副厂在满足以下条件下开工：“一，今后工厂之经营方针应以中日经济提携为基本原则，并应随时接受日方要求开始是项提携之交涉；二，日本均认为有必要时，工厂应随时接受命令停工；三，德方之债务应尽速归偿；四，工厂之经营须受南通特务机关长之监督。”^④ 正式复工后大生举行了开工酒会，日方各机关全部派人出席，双方关系进入蜜月期。成纯一在信中不无得意地指出，“近来私事甚为便利，凡有所求无不照办”。^⑤ 当然，日方很快支持复工的最主要原因是希望尽快恢复秩序，而良好的私人关系不过是加速剂而已。

南通地方当局在复工交涉中的态度反复来自于其与大生的利益分合。从“自治会”的组成及成立过程来看，大生及其所代表的绅商势力在某种程度上是“自治会”的权力来源与支撑力量之一。在1942年底“苏北清乡”之前，南通县地方伪政权一直大致维持由薛鄂生、徐宇春、保云孙等绅商组成的三巨头结构。^⑥ 薛鄂生先后担任南通“自治会”会长及“县知事”，是南通地方当局名义上的首领，但实际权力掌握在有留日经历的徐宇春手中。避居上海的陈葆初对南通地方当局有强大的影响力，有资料指出，三巨头出面组织“自治会”就是来自陈葆初的“举荐”。^⑦ 但是，“自治会”与日方关系更为特殊。因为占领江北的日军属于“华北方面军”序列，“中国派遣军”只负“指导责任”^⑧，因此江北各县尽管名义上受华中日军所支持的“维新政府”及“江苏省政府”管辖，但实际上直接听命于当地日军。例如，1938年10月“南通自治会”改组为“县公署”之前，薛鄂生获得了“南

① 《成纯一致陈葆初信》(未标明时间)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

② 《成纯一致陈葆初信》(1938年4月12日)、《知致陈葆初信》(1938年5月29日)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

③ 《成纯一致陈葆初信》(1938年4月12日、1938年4月)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

④ 南通特务机关：《对于处置大生纺织公司调查书》(极密，昭和十五年六月，译文)，陈琛：《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本)，1946年，第10页，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/6。

⑤ 《大生纺织总管处某致陈葆初信》(未标明时间)，南通市档案馆藏，民国档案，A209/112/598。

⑥ 薛鄂生，清代庚子辛丑并科举人，南通师范学堂毕业，抗战前历任南通地方货物税所所长、市政筹备处主任、公款公产管理处主任等要职及南通自治会理事兼慈善股主任。南通沦陷后，1938年任“南通自治会”会长，同年11月任“南通县知事”，1940年9月任“南通县”县长。徐宇春，留日毕业，清末及民初曾出任军职，回乡后担任南通自治会卫生股主任，一直从事报领沙田和包税等营生。保云孙，通州师范学校毕业，抗战前历任通州教育、实业、慈善、税务各职。参见《县长薛鄂生履历表》(1941年7月)，南通市档案馆藏，民国档案，A209/111/383；《南通自治会职员录》，南通市档案馆藏，民国档案，A209/111/1。

⑦ 管劲丞等：《南通沦陷前后》，《南通文史资料选辑》第5辑，南通市政协文史资料研究委员会1985年编印，第24页。

⑧ 上海市档案馆编：《日本帝国主义侵略上海罪行史料汇编》上编，上海人民出版社1997年版，第132—135页。

通班”的支持,由滨本宗三郎带着他到苏州活动,随后获任“县知事”。^①可以说,日方,尤其是“南通特务机关”是“自治会”权力的直接来源与实际支撑。总体而言,大生、“自治会”以及日方是一种非常复杂的三角关系,任何一组双边关系都闪烁着第三方的影子。

1938年4月中旬大生酝酿复工之时,董事会可能与徐宇春商定了大生系企业复工的方案。大生总管理处曾言南通方面“一切请宇公全权办理”。这当然表明大生对徐宇春的信任,但是也点燃了他和“自治会”染指大生的野心,埋下了双方争端的种子。徐宇春并不愿意按照原方案行事,提出“将德商返沪,落旗,将官股部分归地方保管,不使他人染指,一面筹备开工”的新方案。此案中,筹备复工表面上是迎合了大生,但遣返德商、降德国国旗,以大生为主体与日方接洽复工问题等款则是要解除“借德御日”的武装,显然是迎合了日方的诉求。提议将官股收归地方,由地方当局而不是新成立的南京“维新政府”掌握官股,虽然将使大生与地方的利益结合更为紧密,但也将会为以后日方以政府资产名义接收大生产权打开通道,可能从根本上颠覆大生的产权结构。不过,徐宇春的主张还是在大生内部获得了一些共鸣。成纯一认为,官股收归地方在沦陷时期不失为一个可行办法,但他也担忧将来可能会再起事端,如战后可能卷土重来的国民党对此问题的处置以及地方当局很可能会改变“官股无权利”的传统,而考虑到德、日的同盟关系,抵押经营应该可以继续维持下去,因此他提出官股转让仅限于股份处置,且官股仍然不得享有各项权利。但是远在上海的大生董事会认为徐宇春逾越了权限。夹在两方分歧之中的成纯一要求大生总管理处选择“是请宇公照尊处之意全权办理,还是宇公自己全权办理”。^②方案被拒绝后,徐宇春严厉地批评了陈葆初所拟定的办法,同时指使“自治会”在处理复新留存面粉的问题上提出了更高的要价,甚至将与大生董事会往来会商的信件公开。他提出:保留德国国旗之事即使已经获得日方许可也必须卸去;大生最好不受德国、日本支配;地方不能信任银团与厂方(其实银团势力已被清除出去),认为其将来必会食言或过河拆桥;日方的个性习惯除他外非他人可了解——实际暗指没有留日经历的陈葆初不如自己“知日”;陈葆初可能事实上不能负责,因此必须按照自己的意见去做。为了增加说服力,徐宇春还转述日方“危词颇多”。从谈话情形看,徐宇春与日方官员接触较繁,可能确实探知日方对大生的最终意图是接收,而大生董事会对此仍抱有幻想。成纯一抱怨,交涉人员夹在中间,“殊感困难”。他甚至怀疑徐宇春可能是与日方联手施压,希望陈葆初尽快修复和他的关系以免双方分道扬镳。^③大生本来想引以“自治会”为复工交涉的助力,不想在实际交涉中却成为阻力。徐宇春意图染指大生,实质是“自治会”欲与大生重新划分势力版图,这也使得大生方面对其充满怀疑与不屑。一直追随徐宇春承办货物税的施友予攀缘陈葆初,抱怨徐宇春近来“行事似多失人意处”。^④可见这一时期陈葆初与徐宇春之间的关系发生了某些变化。

相对于徐宇春在交涉中的活跃,“自治会”其他人在日方与大生之间穿针引线时则一直谨小慎微,不敢越雷池一步,为了避嫌很少直接介入,即使在迫不得已必须出席的情况下也只是充作看客。^⑤尽管“自治会”与大生多有龃龉,但双方关系并没有决裂,在一些问题上还是能够互相支援。

^① 《成纯一致陈葆初信》(1938年11月2日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

^② 《成纯一致陈葆初信》(1938年4月12日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

^③ 《□□致陈葆初信》(残件,标明日期为“26日”)、《知致陈葆初信》(残件,1938年),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

^④ 《施友予致陈葆初信》(1938年6月21日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/8。

^⑤ 抗战胜利后负责查明薛邦生充任伪职期间罪行的南通县警察局督察长罗振春报告说,“以该逆程度较高手段高明,因此人情浓厚,合境人民咸重情面,且职又系异乡人士,入境未久,所有地方有关方面均被含情善言掩饰,所以该逆在任伪职期内所有罪行实无明显确切之依据可报”。其言虽有助薛邦生推脱之意,亦反映出薛邦生等做事谨慎不留痕迹的风格。就目力所及,尚未发现“南通自治会”“南通县知事公署”等伪政权参与“日方一大生”交涉的官方文件。《南通县警察局督查处报告》(1946年12月24日),南通市档案馆藏,民国档案,A204/111/435。

在盐栈问题的交涉上，“自治会”薛鄂生、王调梅介绍成纯一与日方交涉。薛鄂生还曾制止日方从复新面粉厂运走3000包面粉，并善意叮嘱厂方一定要见款才发货。^① 1938年5月，大生一厂、副厂因缺煤再次停工，当时“唐闸自治分会”正在办理户口调查与“良民证”，工人与店伙误以为是抽丁而纷纷逃走，“南通自治会”立即暂停办理以安人心。^② 考虑到此时日方在国民党抗日武装攻城后在城闸与各港口雷厉风行地推行“保甲”与督办“良民证”，可见双方关系之密切。“自治会”在税收方面也提供了不少便利，尤其是避免把“货物税”列为定例，减免了大生的实际税负。大生也在财物上赞助地方当局。1938年7月，大生以捐赠“红卍字会”名义，将5000元交给薛、徐二人，兼代复新交涉的大生还为“自治会”救济灾民捐助面粉1万袋，且放弃追讨被日军取走的面粉。^③ 大生在沦陷后为唐闸税局垫款数万元，后来干脆将门庄税款拨付与其使用。^④ 但是，“自治会”因自行介入复新面粉厂的复业问题而先后被川又务和德本严厉训斥^⑤，已成惊弓之鸟，惟日方之命是从^⑥，逐渐拉开了与大生之间的距离。

此外，大生的复工与维持生产也离不开德商的支持。尽管债权抵押经营只是名义上的，德方员工也被厂方严禁参与或干预大生的内部管理^⑦，他们仍是尽力尽职，多次将欲强行接管的日军阻在门外。例如，1938年4月11日，德方人员阻止日军进入天生港电厂卸下德国国旗。^⑧ 5月3日，德国人弗伦特许驱赶登上一厂钟楼瞭望的日军。双方爆发口角，日军军官盛怒之下拔出手枪扬言要杀他，被大生职员抱住。第二天弗伦特许被日军驱逐出南通。^⑨ 5月底，副厂德方经理召集开工引起日军不满。^⑩ 尽管日方明了沦陷区内华资企业的抵押经营只是幌子，“德方主张权益乃所谓伪装转籍关系”^⑪，一时却也无可奈何。

三、“合作”交涉

1938年10月2日，钟渊正式提出“合资”方案，10月20日，滨本宗三郎以“德本备忘录”为依据指令钟渊与大生进行谈判。^⑫ 在“合作”交涉期间，钟渊方面的提议方案从“资本合作”转变为“技术与经营合作”，但大生坚守自主经营权，双方的谈判无果而终。

1938年11月，日方要求推进谈判。月初，钟渊上海所长石村实访问大生后，“南通特务机关”经济部主任米内山指令大生与复新各指派委员5人，于月内完成与钟渊的“合作”。此时钟渊已经

① 《成纯一致陈葆初信》(1938年5月29、31日)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

② 《成纯一致陈葆初信》(1938年)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

③ 《知致陈葆初信》(1938年7月6日)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

④ 《成纯一致陈葆初、沈燕谋信》(1939年1月8日)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

⑤ “自治会”先与大生方面协商，然后将拟定的复新复业办法提交给特务机关。德本愤怒地在“自治会”的文稿上画×并扔掷于地。《知致陈葆初信》(1938年6月21日)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

⑥ 《薛鄂生致徐宇春信》(除日)，南通市档案馆藏，民国档案，A209/112/573。

⑦ 《知致李升伯信》(1938年6月2日)，南通市档案馆藏，民国档案，A209/112/587。

⑧ 《成纯一致陈葆初信》(1938年4月12日)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

⑨ 《王元章致陈葆初信》(1938年5月3日)，南通市档案馆藏，张謇大生档案，B402/111/175。

⑩ 日军驻厂哨兵扣押了自上海返通的职员。《知致陈葆初信》(1938年5月29日)，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

⑪ 「独逸権益關係懸案解決促進關係」、昭和15年6月1日、JACAR(アジア歴史資料センター)Ref. B02030621100、支那事變第三國人保護取締及引揚關係(独逸人關係)第二卷(外務省外交史料館)。

⑫ 《南通特务机关长滨本宗三郎致大生纺织公司一二三副电各厂之指令》(1938年10月20日)，南通特务机关：《对于处置大生纺织公司调查书》(极密，昭和十五年六月，译文)，陈琛：《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》(修正本)，1946年，第15—16页，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/6。

磨刀霍霍随时准备接收大生，并先行委派五名委员接任一厂、副厂及三厂的各项职务。成纯一请求董事会召集股东会议决定交涉方针。^① 相关交涉因此转移到上海。

大生拒绝“合资”或“合作”，提出聘请钟渊事务员与技师担任顾问的替代方案。11月13日“南通特务机关”发出“警告书”，但陈葆初仍然希望闯过此关。14日，滨本宗三郎召集纱厂代表谈话，指责大生不遵守指令，损害了“特务机关”的威信，强迫大生厂务人员联名向董事会请愿“合作”。^② 在日方的强压下，成纯一、张神州、王元章等联名上书董事会，但仅表达了“唯董事会之命是从”的立场。^③

1938年12月8日，滨本宗三郎召见成纯一。日方故意把成纯一包装成“董事会负责人”，要求他代表大生董事会填写相关资料，意图诱使留下相关文字作为证据以达到绕开大生董事会的目的。在遭到成纯一拒绝后，日方图穷匕现以“藐视特务机关长”之罪名将其关押，并勒令董事会最迟在12月21日答复。扣押期间，日方继续威逼成纯一填表。^④ 这距离大生所答应钟渊进驻调查的时间，即12月10日不过两三天，时机耐人寻味。这存在两种可能，一是滨本在为“调查”做准备，但局势失控；一是日方根本不满足于派员“调查”，试图以踢开董事会和扣押高级职员的办法威逼大生接受更高程度的“合作”要求。

成纯一被扣当晚，“南通县公署”薛郢生、保云孙、徐宇春、李传薪也在现场。据成纯一记述，薛、徐、保等人害怕承担破坏“合作”的责任，在旁一再申说，致使他无法敷衍。^⑤ 钟渊方面则说，成纯一在面对滨本的询问时一直缄口不言，而“南通要人等咸认为成纯一之态度失礼，致提议机关长将成氏软禁于张謇先生遗宅而一面去函上海董事会不得从中妨碍调查”。^⑥ 这样一来，钟渊把强制大生“合作”的责任抛给薛、徐、保等人。有意思的是，时任“县公署”翻译兼交际科长李传薪，系留日人员，与日方关系较为密切，他连夜给陈葆初写信汇报当晚情形，声称成纯一“为大生计，对于地方上应尽之义务无不曲全其成……地方上办事人……以屑屑之税务……乃以恐怖之态度对之”^⑦，把成纯一被扣原因全部推到薛、徐、保等人头上。综合三方的叙述，可见薛、徐、保等人在事件中起到了火上浇油的作用。在此期间，徐宇春等人的态度确实发生一些变化，多次催促董事会派人来南通交涉。^⑧

软禁中的成纯一托参与在南通交涉的大生总稽核吴冀阶向董事会建议派重量级代表（建议人选为董事蒋嘏堂）到通接洽，接徐宇春到上海商洽，以及早做安排以应对钟渊的接收。^⑨ 之后，从软禁状态缓过神来的成纯一建议陈葆初采取“示人以强”的策略，绕开“南通特务机关”以及地方当局，直接与“上海特务部”直接进行交涉。^⑩ 陈葆初在上海请求槌田（日军的代表）从中斡旋但遭到婉言拒绝，“拉上压下”的策略难以实行。在成纯一被扣的巨大压力下，陈葆初于12月15日致函

^① 《录成纯一昨日来信》，南通市档案馆藏，民国档案，A209/112/598；《成纯一致陈葆初信》（1938年11月2日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^② 《成纯一致陈葆初信》（1938年11月14日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^③ 《成纯一致陈葆初信》（1938年11月17日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^④ 《成纯一致陈葆初信》（1938年12月12、16日）；《成纯一致陈葆初、静老及诸位董事、燕公信》（1938年12月15日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^⑤ 《成纯一致陈葆初信》（1938年12月8日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^⑥ 《关于大生纺织公司之中日合作交涉经过》（其一，钟渊方面发表者），陈琛：《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》（修正本），1946年，第30页，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/6。

^⑦ 《李传薪致陈葆初信》（1938年12月8日），南通市档案馆藏，民国档案，A209/112/591。

^⑧ 《成纯一致陈葆初信》（1938年12月12日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^⑨ 《吴冀阶致陈葆初信》（1938年12月9日），南通市档案馆藏，张謇大生档案，B404/111/175。

^⑩ 《成纯一致陈葆初信》（1938年12月14、17日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

津田信吾，“对大生态度有所表示”，再度申明“合作”的意愿，随后成纯一获释。滨本接受了大生方面将有关“援助经营”的交涉推迟到1939年1月中旬的请求，还给大生重新签发了“花纱通行证”。

此后，地方当局进行了所谓的“第三方调停”。1939年1月“县知事”薛郢生以“大生关系地方”为由赴上海与陈葆初商谈进行“调停”。期间，他在陈葆初家中竟与前来取款的国民党南通县长彭龙骥不期而遇。据日方宣称，薛郢生由此断定大生对“合作”“毫无诚意”。^① 薛郢生“调停方案”的内容有两款：一是大生委托钟渊经营，二是钟渊将利益一半提充江北之用。“薛郢生方案”要求大生自愿接受“委托经营”，实际上不仅是要求大生交出自主经营权，还为将来可能衍生出“注资”问题从而被迫交出产权埋下隐患，自然被大生方面拒绝。在“调停”之时，地方当局在税收方面推行压迫政策。1938年年末1939年年初，大生与“南通县公署”发生多起税务纠纷。陷于财政困境的“县公署”拟议加税1.5—4倍，并采取扣押花纱等强硬手段来逼迫大生，如“货物税局”在天生港和城西扣押了大生从上海和常阴沙运来的棉花，还下令各厂所收之花须逐日结账，意在征税。^② 在大生力争并通过“日军特务机关”及“南通班”施压后，“县公署”同意纱布税收只增加1倍。^③ 之后，徐宇春又提议以“补助地方”的名义扣留了大生存在大储货栈的纱布，扬言要以之扣抵欠税及招待费。大生获得滨本支持后，向地方支付了数千元的“保管费”才得以将纱布运出。^④ 值得注意的是，在此期间，素与大生不睦的滨本却多次勒令地方当局放行未交税款的花纱，协助大生与日商日清公司协商棉煤运输问题，还为被上海宪兵队扣押的细绒运输到厂提供便利。^⑤ 很有可能“特务机关”与地方当局在合演一场“双簧”戏。

1939年1月，大生与日方在上海进行了密集会谈。1月21日，双方在华懋饭店会谈，大生允诺将来接受技术援助，但拒绝签署备忘录。23日在惠中饭店会谈，钟渊在“薛郢生方案”的基础上提出了新方案：1. 钟渊与大生进行“技术及营业合作”——非“资本合作”，但钟渊可作种种物资以及精神上的“援助”；2. 利益所得之一部分经双方协商后拨充江北开发基金；3. 大生职员待遇由大生从所得中处理。大生答复，要求对钟渊新方案再行审议。^⑥ 钟渊新提案虽非直接的“资本合作”要求，但在实际操作中，一旦大生接受了钟渊的物资等“援助”，结果还是会演变成“注资”，这是大生所不能接受的。说到底，双方依然南辕北辙，陈葆初试图以“技术援助”代替“合作”，钟渊则希望以“技术合作”之名行“资本合作”之实，实质还是自主经营权和产权所有权的问题。

1月25日沧州饭店会谈中，陈葆初委托其日本友人马迪庵提出新方案，提议大生在自主经营的基础上接受钟渊的“营业指导”与“技术合作”。钟渊拒绝了“马迪庵方案”，并提交其拟定的关于“技术合作”方面的契约书、备忘录。27日，陈葆初代表大生答复称，原拟契约书、备忘录等各件大体均可赞成，待提交董事会决定。同时双方商定先行发表第一号备忘录。1月30日，钟渊方面通知大生，原方案已经由植村宇田带回日本请示，约定2月7日再谈。^⑦ 双方的交涉随之终止。实际上在“第三方调停”前滨本宗三郎已经判定陈葆初对于“合作”“似无诚意”，因此他在赴上海商

^① 《关于大生纺织公司之中日合作交涉经过》（其一，钟渊方面发表者），陈琛：《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》（修正本），1946年，第31页，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/6。

^② 《成纯一致陈葆初、沈燕谋信》（1939年1月8日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^③ 《成纯一致陈葆初信》（1938年12月17日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^④ 《成纯一致陈葆初信》（1939年2月22日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^⑤ 《成纯一致陈葆初信》（1938年12月17日），南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/7。

^⑥ 陈琛：《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》（修正本），1946年，第32—33、41页，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/6。

^⑦ 陈琛：《抗战时期南通大生纺织公司文献之一》（修正本），1946年，第34—35、41页，南通市档案馆藏，人物档案，F004/311/6。

谈前已经委托日本领事馆查问大生德债数额,准备先由军部接收管理。^①之后钟渊再次企图绕开大生董事会完成“合作”,派植村赴南通试图召开股东会议,结果未成功。

1939年3月2日,南通特务机关以“治安”理由驱逐德方经理等40多人,正式对大生各厂实施“军管理”。德商请德国领事出面抗议^②,日方为此向德国总领事馆提出抗议。^③4月4日,日军将大生“委任”钟渊经营^④,钟渊将大生改称“江北兴业公司钟渊纺厂”,编副厂为“江北第一厂”,编一厂为“江北第二厂”,5月23日开始复工。^⑤“军管理”后,大生一厂、副厂、电厂原有职员或辞职或被解职,但仍有64人留守工厂,随时准备接收复工。^⑥在此期间,大生拒绝接受日方入股,也拒绝将日方控制的官股过户。虽然“军管理”使得大生被日军接管,“委托经营”又使得大生失去了经营权,但大生在“军管理”压力下拒绝接受所谓的“日华合办”,不仅保全了企业的产权所有权,也为将来“军管理”解除“发还”工厂后再获经营权保留了条件。

在日军实施“军管理”的当天,徐宇春以大生停工“影响地方”为由试图“劝和”。他对来访的王元章抱怨,所谓的“合作”,“其权完全在军部……薛县长既为地方之共,应该为大生说几句话……催促薛县长据理力争。偌大的地方事业,地方人士不能老守缄默”,希望传话陈葆初能继续“据理力争”。^⑦陈葆初自感已经竭心尽力了,对徐宇春感叹“得卸仔肩”。徐宇春表示何必如此,天下便当有事本也轮不到我们。陈答曰:口中这么说,实际心中片刻不敢忘却南通。徐宇春表示:虽到最后5分钟,但非无办法,望共同商洽办理。^⑧这一段对白,可视为陈、徐二人真实心情的流露,尽管他们之间有不同的利益诉求,对“地方利益”也有不同的认知,但是他们在维护南通“地方利益”上则有着共性。

四、结语

1938年3月日军占领南通,5月17日大生复工,1939年3月日方对大生实施“军管理”。大生在沦陷状态下持续进行生产将近一年之久,这是当时沦陷区内华资企业的一个特例。大生在重压之下依然坚守产权与自主经营权,日军及钟渊方面的“资本合作”和“技术及营业合作”的计划相继落空,无奈之下实施“军管理”。虽然钟渊由此获得了大生的实际经营权,但它通过“合作”来“合法”劫夺大生产权的图谋却未能得逞。抗战胜利后大生对这一年对日折冲周旋的评价是“关系公司前途”“使公司达到拒敌至最后之目的”“股东之清白根基得以始终一污不染”“本公司之合法地位幸免摧毁”“使公司在近日得以顺利复员”,复工生产期间“多方运沪之棉纱尚能充各厂沦陷后之看守公司经费”,还在1943年7月全部清偿了银团债务,并为抗战后整理复员准备了初步经费。^⑨这些评价是中肯的。可以说,这一年大生对“军管理”的应对,不仅使其逃脱了被日方劫夺产权之

^① 《成纯一致陈葆初信》(1938年12月16、26日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

^② 《大生纱厂被迫停工,德国领事严重抗议》,《申报》,1939年3月10日,第3张第9版。

^③ 「江蘇省南通所在大生紡績公司ノ權益關係」、昭和14年3月15日、JACAR(アジア歴史資料センター)Ref. B02030620900、支那事變第三國人保護取締及引揚關係(独逸人關係)第二卷(外務省外交史料館)。

^④ 《钟渊江北办事处致大生纺织公司函》(1939年10月10日),南通市档案馆藏,张謇大生档案,B403/111/199。

^⑤ 《接收大生纺织公司总报告书》(1945年11月29日),《大生集团档案资料选编·纺织编V》,第288页。

^⑥ 《成纯一致总经理处信》(1940年12月26日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

^⑦ 《王元章致陈葆初信》(1939年3月4日),南通市档案馆藏,张謇大生档案,B402/111/175。

^⑧ 《王元章致陈葆初信》(1939年3月8日),南通市档案馆藏,人物档案,F004/311/7。

^⑨ 《南通大生第一纺织公司民国三十五年股东会议事录》(1946年5月6日),《大生集团档案资料选编·纺织编IV》,第332页。

灾,也因此规避了抗战胜利后被当作“敌伪资产”而被国民政府接收的厄运。环顾当时的沦陷区——包括太平洋战争爆发后的上海租界“孤岛”,能够恢复生产且保住产权的华资纱厂寥寥无几,且其中不少企业被迫接受“合作”,从而沦为抗战胜利后的“敌伪资产”。

通过大生应对“军管理”的详细过程的考察可以发现,“地方性”是大生与沪上企业命运差异的最大不同点。在这里,“地方”不仅指称作为南通地方经济社会之基石的大生企业,也指称地方上存在的具有地方情怀之绅商等多种制衡日伪当局的力量。大生董事会与陈葆初为保全大生,利用了大生的地位,对日方的“合作”要求极力拖延敷衍。另一方面,尽管南通地方当局与大生方面在接收官股以及赋税等方面存在分歧,但不妨碍双方在“地方”的旗帜下在一定范围内进行合作。因此,大生之所以能够成为沦陷区内华资企业应对“军管理”的一个特例,其在南通的基石地位、陈葆初高超的手腕以及南通绅商的应对,缺一不可。

本文是对大生应对“军管理”这一个案的微观史学分析,其目的不仅在于提供一个鲜活而翔实的华资企业应对“军管理”的具体案例,更在于把“地方”特征纳入研究的视野,由此发掘有别于以往研究中聚焦于“合作—抵抗”、企业家个体、企业资源等维度的研究方向,从而为更深入地探讨抗战时期沦陷区华资企业的战争应对创造更大的空间与视域。当然,个案研究的局限性也是显而易见的。大生的战争应对与大生所处的具体环境密不可分,因此本文有关论点能否复制与外推,需要更多的专门或非专门的个案研究继续提供支撑。

[作者周宗根,江西师范大学财政金融学院讲师]

(责任编辑:王来特)