

1927-1937 年国家资本主义在矿业中的恢复——以煤矿业为例

中国社会科学院经济所 纪辛
载《中国现代化过程中的企业发展》

1928 年在南京国民政府建立起全国统一政权前，在矿业方面面临的基本状况是：（1）北洋时期，国家资本主义中断。清政府以官办、官督商办、官商合办等形式创立的国家资本主义经济在北洋时期陷于瓦解和中断的状态。原来由国家出资创办的大型工矿企业纷纷转入商办或为地方政府所有，此外，各省也纷纷将原属于国家所有的企业转化为地方甚至地方利益集团乃至私人所有。这种情况，在矿业方面尤其明显。例如汉冶萍由官办转为商办；[1]（2）北洋时期，矿业权益损失相当严重。各地实力、利益集团往往以维护本地利益为借口实行出卖矿业权益的活动；这也是中枢权力式微、无力驾驭全局的必然结果；（3）北洋时期，由于种种原因，大部分官办矿业企业均陷于经营困难的窘境。不少商办矿业经营状况也不好；（4）这一时期外资在华矿业，主要是日本在华矿业，获得了长足的发展。

在 1927 年前后，北伐战争尚在进行中，国民党政府无暇对矿业进行整体性的处理，暂时采取了没收和管制的临时措施，如没收，主要是针对那些原北洋政府官办矿业企业或与北洋政府政要有牵连的商办矿业企业，即所谓有“逆股”的企业。这一阶段，凡被北伐军所攻占的地区，当地原官办及商办矿业企业均处于“战地措施”的管制之下。象汉冶萍、各省官矿、长兴煤矿、烈山煤矿等均处于管制或接收状况。即便如商办的中兴煤矿也一度曾因资本中有“逆股”而被管制。然而，当 1928 年国民党南京政府建立后，面对上述矿业局面，就开始相应采取了一系列措施。国民政府对待矿业的基本思路是加强国家资本和国家力量对矿业的控制、管理和投资建设。准备或相应采取的措施主要有：（1）对某些民营大矿在可能范围内进行整顿和投资，以期加强国家资本的影响或纳入国家资本体制内；（2）以国家资本的各种形式建立新的大型企业；（3）在可能范围内介入“中外合资”矿业企业的内部，以加强中方资本的控制力量；（4）允许并帮助民营矿业继续存在。随着局势变化，这些具体办法也在变化和有所侧重，但总体上，在 1928 年至 1937 年，中国资本矿业由于形成的历史状况和政府政策影响，大致处于如下状况或形成如下类型：私人资本经营的矿业企业，国家资本经营的新建煤矿；国家资本直接控制的特种矿业；受到中国国家力量影响的中外合资矿企等几种类型。本文拟就四个具有一定代表性的煤矿企业为例来说明这一时期国民政府对矿业企业的整顿及其效果。

一、长兴煤矿的整顿与经营

长兴煤矿是南京国民政府建立之初接收的第一批矿业企业。该煤矿原为商办矿，后因经营管理技术及战乱等原因于 1924 年停产，该矿几近于荒废，国民党政府建委会接办后，投入大量资金和技术力量，大力改善管理，终于使此矿恢复生产并超出原来的水平，后因经济政策的松动与改变，此矿被交还商办；

国民政府在接办长兴煤矿之初，由于该矿在被接收时几近于荒废，接办等于重建，因而要解决首要问题是投资。

投资方面：建设委员会对该矿的投资分三部分：一为重建费用；二为扩充工程及设备费用；三为盈余。总数约为 100 万元。其中：重建费用为 60 万元，扩建工程费用为 40 万元。

（1）重建费用。由于长兴煤矿在 1925 年即已停工。要恢复生产必须进行先期投入大量资金，等于重建。自 1928 年月起至 1929 年 7 月，估计约为 60 万元。[2]

（2）扩建工程设备用款。估计约为 40 万元，“整个工程扩充与增添设备，或可估计

五十万元，” [3]上述两项投资合计为 1,043,000 元；

长兴煤矿自建设委员会进行整理后，经营大为改观，从它的年产量增长中可以明显看出，见下表：

1915	2,431	1925	20,919
1916	1,845	1930	128,750
1917	26,909	1931	184,641
1918	32,271	1932	196,860
1919	33,000	1933	197,786
1920	34,000	1934	200,000
1921	32,500	1935	295,653
1922	—	1936	347,231
1923	—	1937	266,042
1924	—		

注：长兴煤矿：1912-1918 年、1922 年—1924 年均无产量记载，1926-1929 年因处于停工恢复时期，亦无产量记载；

经过整顿的长兴煤矿在取得了上述成就后，于 1932 年又重新转为商办。这起因于当时国民政府经济政策的调整。1931 年 5 月 13 日，国民大会通过代表孙世华等五十二人提议：发还全国民营企业案，所提理由，除引约法草案外，又强调“我国工商幼稚，正宜保护奖励，以图国民经济之发展。”此案通过的正文曰：“国营企业应纯以国家资本创办经营。界限揭然，不容误解。……应请政府迅速发还已没收之全国民营企业（包括浙江长兴煤矿），……俾民产得以保障，人心于以完定。” [4] 1931 年 11 月，国民党第四次全国代表大会通过决议：一切国民经济事业，“应以切实保障民营事业……为目的” [5]，表示政府发还被没收民营企业之决心。

1932 年 11 月，长兴煤矿正式发还商办。尽管建设委员会索价 100 万元，作为该会对长兴煤矿重建投资的补偿。但长兴煤矿的建设终究由此走上正轨。从生产成本和产量上看，1935、1936 年状况如下：

(1) 材料：1936 年度比 1935 年度节省材料费国币 60,470.73 元；(2) 工资：1936 年度比 1935 年度节省工资费国币 94,942.71 元；(3) 产额：1936 年度比 1935 年度多产 7,739 吨，平均以 8 元/吨计算，价值国币 61,912 元；(4) 采煤：1935 年度共计 7,600 吨，1936 年度共计 14,141 吨。1936 年度比 1935 年度磅余增多 6,541 吨。每吨平均以 8 元计算，价值国币 52,330 元；(5) 运输股车务费（略）；(6) 本科管理费：以全年计算，能省国币 16,800 元；以上六项 1936 年度比较 1935 年度共总节省 325,049.7 元。 [6]

据对当时浙江长兴煤矿近况的记载：“长兴煤矿自民国廿一年十一月由商家收回自办以来，承建委员之规模，按部就班，年有起色。当接办时，因无现款周转，由四明上海等银行组织之宁益银团投资开办，改牌号为‘宁益银团长兴煤矿公司’。经理为孙卫甫，工程师为汪冠宇。以前销场以无锡苏杭为主，近年来主要销场为上海。随出随销，至为顺利，且有供不敷求之势。现每日产煤七百吨，每月约二万吨。每吨工程费四元二角，至管理费大约每月薪资六千一百元，办公费四千元，每吨煤摊五角。合计两费为四元七角；较之民国廿三年之产煤成本每吨七元九角，已减少三元之多。前五里桥售价为九元四角，现亦降为八元。” [7]

[1] 参见杜恂诚文：《北洋时期国家资本主义的中断》；载《历史研究》1989 年 2 期；

[2] 见王树槐：《浙江长兴煤矿的发展，1913-1937》；中央研究院近代史研究所集刊第 16 期，页 321-366；

1987年6月；

[3] 见王文页 343；原注解页 116：“二十六年二月九日，陆国梁呈，扩充工程计至二十五年十一月止，共计五五七、八五二元，其中井工程占大半，自有一部分为二十一年以后者，其他部分则为二十一年十月以前完成者。总数亦不过六十万元。建委会档，23-24，15-1。”

[4] 见王树槐：《浙江长兴煤矿的发展，1913-1937》；见文中原注解 146：“申报，民国二十年五月十七日” 321-366；中央研究院近代史研究所集刊第 16 期，1987 年 6 月；

[5] 见王文中原注解 148：“中国国民党历次会议宣言及重要决议案汇编”，册二，页四八三；

[6] 见王树槐：《浙江长兴煤矿的发展，1913-1937》；中央研究院近代史研究所集刊第 16 期，页 321-366；1987

[7] 见《矿业周报》第 11 集 245 号。

二、淮南路矿

南京国民政府经营矿业，始自长兴煤矿；但长兴煤矿系接收原商办煤矿而来；作为完全自己建立的国营矿业，则自淮南煤矿始。

淮南煤矿是由国民政府建设委员会创办的；对于创建淮南煤矿，张静江在 1929 年 7 月 7 日呈复建设方案中，对开采煤矿方针，提出三点看法[1]：

（一）外资经营煤矿占全国煤矿十分之六。国人自办之矿，先几全部停顿，故欲求发展煤业，必自扶植业经停顿诸矿，不论官办商办，研究其停顿原因，代筹解决办法，使其恢复工作；

（二）吾国燃料缺乏，寻常采煤者，每每目光短浅，集有少数资本，而行试办，不耐联合巨资作长久之计划，引用专才，解决困难；工程幼稚，不求精进，几成通病。将来国家经营方针，采用最大最新机器，大规模开采，以尽矿利。

（三）国内煤田可供开采者甚多，现仅北部煤矿开采比较发达，南部煤田多未开发，以致外煤充斥市场，任意操纵，故发展煤业，应以开采南方煤矿为先务。

以上三点可以说是建委会开采煤矿的基本方针。基于第一、第三两点，建委会筹划开采淮南煤矿，该会于 1930 年 10 月 20 日工作报告中称：“本会为救济煤荒，抵制输入起见，除办理长兴煤矿外，复向农矿部领照，开采皖北怀远县煤田，定名淮南煤矿[2]。此后，则强调煤对工业发展的重要性。1932 年 11 月 29 日，建委会呈国府文称：“本会为提倡基本矿产，以树钢铁电气及各种制造工业之基础起见。”着手开采淮南煤矿[3]。

淮南煤矿是国民党政府建立后独创办的，在资金、矿山建设等方面，规划周密详尽合理，在开辟市场方面也成功而现实，而且，还与民营的大通煤矿联合，起到了互利的作用。

（一）资金的筹措。建设新矿首先要解决就是资金问题。建设淮南矿的资金主要来源于建委会的投资。其中包括：（1）出让长兴煤矿所得 100 万元中的 50 万元；（2）1933 年发行公债 300 万元；从 1929 年建委会筹建淮南煤矿起至 1934 年，建委会共投资 153 万元。嗣后因淮南铁路的建设，又追加了大量投资，截止 1937 年 6 月，建设委员会共拨款 9,726,889 元。加上 1934 年 6 月以前所拨之款以 150 万元计，则共计约为 1,100 余万元。实际上，至 1937 年 6 月底止，资产负债总额各为 1,080 余万元，两者相差不多[4]。

淮南煤矿及铁路的资金，均系建设委员会筹措拨付，其中主要来自建委会出让长兴煤矿之款项，发行建设公债，筹借庚款及其他银行借款等。据统计，截至 1937 年 12 月止，建委会共拨付资金 9,726,889 元，加上 1934 年 6 月以前所拨之款，则共计约为 1,100 万元[5]。

淮南煤矿产量：

1931	30,995
1932	66,973
1933	164,812
1934	217,701
1935	290,480
1936	585,000
1937	628,582

(二) 市场网络的建立。淮南煤矿于 1930 年底开始产煤，1931 年 1 月即在产地售煤，是年 3 月在洛河、蚌埠设栈，8 月开始在外埠售煤。12 月，租设浦口煤站，1933 年，筹运供威墅堰电厂用煤，每月 3,000 吨；首都电厂用煤，每月 2,000 吨。1933 年冬，在无锡设煤厂；1935 年后增加田家庵厂、水家湖站、合肥站、巢县站、裕溪口厂、南京厂、威墅堰厂，后减去芜湖厂；从该矿各处煤栈的建立，可见其销售网络之逐渐形成。1932 年初仅有 4 处煤栈，至 1937 年增加 13 处，除撤消 5 处外，尚有 12 处。上海原已设有办事处，1934 年取消后，由购料委员会代办销煤业务，至 1936 年底为止，此后销煤业务，全由淮南、大通联合办事处办理。包括上海在内，淮南矿共有 13 处。淮南煤矿经过此一番经营，已初步形成了自己的销售网络。仅从洛河一地销售情况来看，洛河煤厂自 1931 年 8 月开始营业，迄 1935 年 12 月计四年又五个月，共计销煤 104,697.69 吨，平均月销 1975.5 吨，以每年秋季销数最巨。洛河位于淮河两岸，居户不多，销量有限，惟附近砖窑石灰窑尚有相当销路。每年秋季因怀远、凤阳、定远诸地烟草收获，植烟农需煤烤烟，因此销场旺盛；洛河煤厂历年营业概况见下表[6]：

年份	1931 年	1932 年	1933 年	1934 年	1935 年
1 月		1,388.70	320.00	1,608.54	1,829.30
2 月		660.60	628.80	874.38	1,131.06
3 月		682.30	132.60	1,062.34	1,870.25
4 月		512.00	872.82	1,659.82	2,497.51
5 月		719.00	882.30	2,475.79	2,355.86
6 月		719.60	841.30	1,527.83	1,857.43
7 月		860.10	1,207.00	1,887.26	2,250.56
8 月	121.80	730.00	6,132.50	6,961.73	10,717.40
9 月	81.00	2,042.00	2,834.00	7,594.27	4,509.19
10 月	554.60	1,568.90	1,852.50	4,805.12	3,328.00
11 月	820.40	1,432.03	1,472.50	2,104.56	2,136.72
12 月	621.30	964.00	1,464.70	3,037.67	2,978.28
总计	2,199.10	12,280.63	19,640.02	33,116.48	37,461.46
每月平均	439.82	1,023.39	1,636.67	2,759.71	3,121.79

(三) 淮南铁路的兴建：由于淮南煤矿矿区位于安徽省的腹地，对外交通甚为不便，而津浦路运输繁忙，拨车尤为困难。因此建委会遂计划修筑淮南铁路，自矿局南行经合肥直达芜湖对岸之裕溪口，全长 215 公里，外加卷线岔道及矿厂码头各处复线 40 公里，合计 255 公里，经过约一年时间的准备，1933 年 12 月成立了铁路工程处，随即边开始一边测量、一边筑路，1935 年 12 月 1 日完成全线接轨，试行通车，次年 1 月 20 日正式对营业，效率甚为迅速[7]。淮南铁路自 1935 年 2 月开始营业，此后凡本矿自产煤斤可不假津浦而直运裕溪口，每吨收运费只在 2 元以上，如煤矿产煤日 2,000 余吨，则每日可收入 4,000 余元；此外，

大通煤矿所产之煤亦经由本路运出，以每日 500-1,000 吨计，则日收入可达 1,000 元或 2,000 余元；“故本路之基本营业，颇可乐观”[8]。

在建委会的着意经营下，不论是资金或设备，还是收入或产量，淮南煤矿已成为全国同类型企业中的表表者，足以成为建设委员会投资工业的成功事例。

（四）与大通煤矿的联营。大通煤矿只是一商办煤矿，原并无官本；但该煤矿由于长期以来交通不便，所产之煤只能出淮河经津浦铁路至浦口水陆联运，成本很大，尤其是津浦路车辆缺乏，运输又受到限制，再加上市面不景气及同业间之竞争，经营状况日趋恶化。后因淮南煤矿修筑铁路，大通为减轻成本，遂与淮南合组联营处，利用淮南铁路运输。为此建设委员会收购了大通股票 45,000 元，至此该矿便成了官商合办的企业[9]。本次官商联合，屏除了以前的弊端，于官商双方都有利；

（五）淮南路矿的建设也得到了国内金融界的有利支持。建设委员会为建筑淮南铁路，“曾向上海银行团借支现款 30 万元，完成自洛河至蚌埠一段，现该段业已完工，与津浦路衔接。兹建委会计划继续完成该路之自洛河直达芜湖一段，仍与前银团进行借款 370 万元。日前特派淮南煤矿总工程师程士范来沪，向各银行接洽，业已全部商洽，并于本月 23 日上午正式签订合同。该项合同系由全国建设委员会主席张静江与淮南铁路公司代表程士范及各承借银行，代表签署。合同要点如下：（1）借款 370 万元；（2）年利 9 厘；（3）期限为 4 年半还清本息；（4）担保品计 5 种：甲、淮南铁路全部资产；乙、淮南煤矿全部营业收入；丙、首都电厂营业收入；丁、戚墅堰电厂营业收入；戊、建委会电气公债。

至该项建设借款承借银行为中国、交通、上海、金城、大陆、盐业、中国农工、邮政储汇总局、中南、新华、国华等 12 银行合组银团负责承借”。[10]

[1] 见王树槐：《张人杰与淮南煤矿，1928-1937》中央研究院近代史研究所集刊第 17 期下册，页 211-259；1988 年 12 月；有关张静江言论，见王文中原注解 25：党史会编，张静江先生文集，台北，民国 71 年，页 20；

[2] 见王文原注解 26：公报，期 11（民国 19 年 11 月），页 51；

[3] 见王文原注解 27：建档，23-24，10-1。

[4] 见王文原注解 50：中国近代工业史资料，辑三，页 784；载集刊页 226；

[5] 见王树槐：《张人杰与淮南煤矿，1928-1937》中央研究院近代史研究所集刊第 17 期下册，页 211-259；1988 年 12 月；

[6] 见《淮南矿六周年纪念特刊》页 80；

[7] 见《特刊》原注解 8：……‘淮南煤矿概况’（1935 年），资源委员会档案，载《中华民国档案资料汇编》（五）P894-905；见陈真编：《中国近代工业史资料》，第三辑，页 782-84；

[8] 见《淮南矿六周年纪念特刊》页 286；

[9] 见郑会欣：《从投资公司到“官办商行”——中国建设银公司的创立及其经营活动》页 211-212 “兼并大通煤矿”；香港中文大学出版社 2001 年版；又陈真书辑三，页 786；

[10] 《矿业周报》第 309 号，1934 年 11 月 7 日；

三、中兴煤矿

中兴煤矿为中国最大的民办煤矿；该矿在 1926-1927 年因战乱受到很大影响，后逐渐恢复，产量恢复并较前有所增长[1]。

在 1925 年至 1927 年的内战中，中兴煤矿损失巨大[2]；中兴煤矿于 1928 年北伐之役时，还曾被没收数月，后又被勒索军费 100 万元，流通券 100 万元，津浦路积欠煤价 200 万元，“此种有形损失，已四百余万元”；据调查，产煤量 1914-1927 年间，1922-1926 年为产量高峰，1927 年则大跌[3]。中兴煤矿的销售也受到很大影响：“该矿产煤，除供津浦路烧

用外，大部分销浦口台庄等处。故销南部约十分之七，津浦路阻，运河水涸，销路遂滞，兹将最近三年，各埠销煤量列表如下：” [4]

销售地		十四年 (1925)	十五年 (1926)	十六年(1927)
分销处				
官桥至济南	镇兴	44,445 吨	20,435 吨	26,720 吨
徐州蚌埠	同义	21,710	30,815	7,350
南宿州	裕记	3,000	5,235	—
桑园一带	同兴	3,560	—	610
海州	合兴	416	9,395	950
临城	临城分厂	5,683	13,436	6,652
峄县	峄县分厂	5,493	4,319	1,029
台庄	台庄分厂	37,948	41,462	28,606
清江	清江分厂	7,412	7,786	4,323
镇江	镇江分厂	5,373	13,513	1,434
上海	上海分厂	26,314	32,484	3,210
浦口	浦口分厂	51,120	114,710	3,866

据上表，1927年浦口销数，较之1926年为1:38，上海则为1:10。

至1930年，该公司营业转见起色。首先是产量渐次恢复，现将1921年至1936年中兴煤矿产量表列如下[5]

中兴煤矿产量统计表，

1921	659,764	1929	139,458
1922	756,266	1930	355,502
1923	727,960	1931	762,681
1924	795,737	1932	973,219
1925	779,739	1933	1,132,544
1926	603,440	1934	1,311,780
1927	259,765	1935	1,303,630
1928	—	1936	1,735,572

其次是中兴公司的盈利率的回升。

中兴煤矿公司 1925-1934 年的盈利率[6]

1925	9.9	1930	- 4.0
1926	0.1	1931	0.3
1927	- 21.3	1932	18.4
1928	- 22.1	1933	25.3
1929	- 14.4	1934	26.3

以上 1925-1934 年该公司盈利率的变化也可以说明中兴公司的恢复；中兴煤矿之所以能在战后几年迅速地恢复其生产和销售，是有着自己特殊的条件的。

中兴煤矿虽然名为民办煤矿，实则综观中兴煤矿的产生和发展历史，就可以看出，在每个时期，它都与当时的政府保持着密切的关系；中兴公司相当注意拉拢政府方面的要员，界以为其强大的政治靠山；在北洋政府时期，中兴公司先后当选的公司董事、监事的大股东 26 人

中有 15 人是当时的政府要员和著名军阀，如北洋政府的总统徐世昌、黎元洪、部长朱启铃、周自齐、赵尔巽，还有著名的军阀张作霖、倪嗣冲、张勋。因此，中兴煤矿取得在津浦铁路廉价运煤的特权和低煤税的特权；” [7]如将 1915-1922 年期间保晋、中兴、开滦三家煤矿吨煤运费捐税进行比较：保晋为 1.731 元，外资的开滦为 0.2675 元，而中兴仅为 0.2 元；当时，山西保晋煤矿每产煤一吨交税 1.731 元，占成本的 86%，而中兴每吨煤税仅 0.2 元，仅占成本的 10% [8]；中兴煤矿公司的这个优势在三十年代一直保持下来了；

金融界对于中兴煤矿的支持也是一个相当重要的因素。中兴公司与国内各重要银行均保持着密切的关系；1928 年 8 月 7 日，中兴煤矿由整理委员会接收，被勒索军费 100 万元，并被标卖存煤 [9]。中兴煤矿公司股东会议“一面经理发行社债之浙江兴业，中南，大陆，金城，盐业五银行，因整卖存煤，侵害本公司已发行公司债券二百万担保品。又向农矿部整委会，提出抗议。 [10] 在中兴公司这几年的困难时期，中国银行团对中兴公司进行了支持：“该公司因近仅三年来（按，当指 1925-1927 年）运输阻滞，经济渐感困难，遂向本国银行团借债维持。直至去年（1927 年），无债可借，遂停办。截止今年四月底止，共负债 491 万元。除公司债 175 万元外，计负定期借款 83 万元，及银行透支 75 万元。” [11]为了度过难关，中兴煤矿公司进行放债以维持运转：“该公司放债，以津浦路为大宗。不惟未偿，现更较增，近一年烧煤价亦均记账。可查之数目，为定期借款 1,338,000 元，又往来 382,300 余元。” [12]1928 年，中国银行团还投资中兴煤矿公司：“中国银行出资为中兴煤矿购车，头一批约十八年一月初可到，二月内可开运”； [13]

到了南京国民政府时期，中兴煤矿又很快取得了南京国民政府有关方面的支持；江浙财团向为南京国民政府的重要财政支柱，中兴煤矿公司于 1928 年新选出的董事中，有钱新之、周作民、叶葵初等人，这些人均为江浙财团的掌权人物，从而也就取得了南北财团的支持。公司董事钱新之曾任国民政府财政次长，自 1928 年起直至整个三十年代，就开始担任中兴公司的总经理， [14]。同时，为了公司的利益，中兴煤矿对于新的董事会成员也相当拉拢，1931 年，中兴煤矿公司“股东会通过六厘官利案”， [15]意在对股东进行拉拢。通过这些人的关系，中兴公司继承了从北洋政府时期就所取得的津浦铁路廉价运煤的特权。在对若干煤矿铁路运费比较中，以中兴公司煤炭运至浦口价格为最低廉，总计为 7.134 元 [16]；当时在中国煤炭市场上日本煤及安南煤与中国煤进行竞争日本煤及安南煤运至上海的运费总计约为 9 元；国内大多数煤矿所产之煤从产地到上海市场的运费大都在 10 元以上，因此，中兴煤是少有的能与外煤进行竞争的中国商办的煤炭公司 [17]；因此，可以说，本国政府的有力支持，对于如中兴煤矿这样的中国民办煤矿企业来讲是极为重要的因素。

当然，中兴煤矿的经营本身也是颇具特色的。如：有效地利用外资而又不为外人所掣肘；在技术上能做到因地因时制宜，中西兼用，逐步变革；注意矿井设备更新和技术改造；大胆利用技术专家；始终把煤的运输放在重要位置， [18]等等；

[1] 《矿业周报》第 5 号，页 73-74；

[2] 《矿业周报》第 5 号，页 74-84；

[3] 《山东中兴煤矿报告》，页 79；

[4] 《山东中兴煤矿报告》，页 80-81

[5] 见《中国近代煤矿史》附表；

[6] 见严中平：《中国近代经济史统计资料选辑》页 155，又见《第五次矿业纪要》页 402；

[7] 见《中国近代煤矿史》页 144；煤炭工业出版社 1990 年 3 月版；见《第五次山东矿业报告》页 229-230；中华民国二十五年十二月 山东省政府建设厅印行；

[8] 见严中平《中国近代经济史统计资料选辑》页 167；

[9] 见《矿业周报》第一集第 10 号页 162-163；

- [10] 见《矿业周报》第一集第 13 号页 224 -225;
- [11] 见《矿业周报》第一集第 5 号页 81;
- [12] 见《矿业周报》第一集第 5 号页 81;
- [13] 见《矿业周报》第二集第 31 号页 428;
- [14] 见《第五次山东矿业报告》页 229-230; 中华民国二十五年十二月 山东省政府建设厅印行;
- [15] 见《第五次山东矿业报告》页 230; 中华民国二十五年十二月 山东省政府建设厅印行;
- [16] 见《中国近代煤矿史》页 263, 表 3-11-4;
- [17] 见《中国近代煤矿史》页 263-264;
- [18] 见《中国近代煤矿史》页 143-145;

四、中福公司的整顿

(一) 中福公司沿革

中福公司为中原公司与英商福公司中英双方合办的一个大型煤矿;

福公司本是外人利用非法手段攫取矿权, 在中国开采, 为掠夺中国财富而成立的一个英商公司; 中原公司是河南地方势力为抵制英商福公司而于 1914 年成立的一个新式煤矿; 中原公司为打破英商福公司的垄断, 与英商福公司在销煤方面互相跌价竞争。后双方为避免损失, 于 1915 年以“分产合销”方式组成福中总公司, 在产量上, 因福公司在井下煤的储藏及机器设备方面占优势, 因此产量较中原为多。但福公司的经营并不顺利。英商福公司的经营严重影响了河南地方的利益: 一是它夺去了当地大量小煤窑、土窑的生意, 二是它对中原公司的营业也采取了种种打击手段, 凡此种种, 都严重侵犯了河南地方利益, 不但一般人民, 就是地方士绅, 对于福公司都进行了强烈反对与抵制, 加上战乱影响, 煤矿事故严重, 经营不善。1925 年福公司全体职工罢工, 使福公司从此停产长达七年。为以后中方接管管理中福公司创造了条件[1]。

1931 年蒋委派刘峙为河南省主席。刘峙派财政厅李李文浩任中原公司监督。但此时的中原公司存在的问题不少: 一是李文浩本人对办矿完全外行; 二是对公司管理不善, 工程技术跟不上去; 三是公司的存煤销不出去。中原公司因此而入不敷出, 为解脱困境, 李向福公司商借巨款。福公司以复工为条件, 允贷款现大洋 300 万元; 福公司虽在停产七年后又重新开工, 但中方也借此机会向福公司方面提出两矿联合的要求。由分产合销的福中总公司改为合产合销的中福两公司联合办事处, 把原来的“福中”改为“中福”。按当时国民党的公司法和矿业法, 中原公司占股份的 51%, 福公司为 49%, 双方互相利用, 达成协议, 经报国民党中央政治会议批准, 组成了“中福两公司”。中方代表为总经理, 福公司代表为总代表, 共负产销业务上的实际责任。中原公司和福公司各有自己的董监事会。中福公司设董事部, 由中原公司和福公司各推选三人为中福公司董事, 以中原公司所推举的人为董事长。李文浩以中原公司董事长兼任中福公司的第一任总经理。这个合作条件对中方而言, 比开滦煤矿公司为有利。但这个新成立的中福煤矿公司并未搞好, 由于主持者李文浩对于办矿完全外行,

管理不善, 因此所借之款 300 万元已尽, 还欠了工资、铁路运费和窑木价款等, 而公司业务本身继续陷于混乱之中。这种状况对于英方是不利的, 因为中福办得好坏与英方的切身利益攸关; 由于中福所处地理位置特殊, 要办好中福煤矿, 福公司只有依靠中国人, 才能分享共利。1934 年 7 月, 福公司董事长吴德罗夫 (Woodruff) 来华, 由英驻华大使陪同到庐山见蒋, 要求中方派员对中福公司进行彻底整顿。蒋遂派翁文灏为中福煤矿整理专员[2]。

(二) 中福煤矿的整顿。

1934 年 9 月, 蒋介石电令河南省主席刘峙, 特派翁文灏为河南中福煤矿整理专员。而实际主持中福煤矿整顿的是孙越崎。

孙越崎到矿后经过实地考察，认为中福存在着两个有利条件，一是中福的大量存煤正是在冬季销售的有利时机；问题是怎样才能将存煤运出，只要煤能运出，销售不成问题；二是中福煤矿的井下正处于回采阶段，目前已经开拓掘进的煤量，足够三年的回采；要在两年内整顿好该矿，必须抓住这两个有利条件。为此，孙越崎在人事、技术、管理等方面采取了一系列改革措施[3]：

第一，人事制度的整顿

宣布新旧职员的任命；淘汰冗员。所谓冗员是指原中原公司监督李文浩所派的挂名领干薪而不工作的参议、咨议、顾问等等之类的人，一律予以裁汰，停付薪资，以节开支。但中福公总公司原设有秘书室、会计科、营业科、工程科、总务科和材料科，以及王封、李河两矿建制照旧不改。原有工程技术和经营管理人员并不多，实际工作人员没有裁减。

由中方主持公司业务。中福公司的英国职员有正副代表、会计科长、会计员、材料室主任、办事员和打字员各一人，全公司共有英国职员七人。会计科和材料室也有中方的科长和主任各一人。李河、王封东西矿自矿长以下全是中国人。在工程技术方营运管理方面均由中方主持。

第二，工程技术方面的改进[4]。

孙越崎根据实际，废除了外国工程师的掘进方案，而代之以合乎实际、经济上划算的方案。两年内光回采不掘进，节省了采掘费用。他经过调查，指出煤矿井下开拓掘进是花钱的阶段，回采是赚钱的阶段，而现在中福煤矿井下开拓工程进行过度，尤其是原福公司的王封矿，不但运输平巷以上的工程开发过度，而且还开发下山，这造成了不必要的浪费。孙越崎在接管中福后，将山下全部停工，把水泵、绞车、钢轨等全部撤出，任水淹没，以节省开支。而已开拓掘进的煤量，足够三年的回采，在两年整理期间内，不用再花钱进行井下掘进工程，只需回采即可。

将王封（西矿）和李河（东矿）两厂的电网连接起来，两矿的电力可以调剂。井下奥陶纪石灰岩离煤层近，一遇断层容易出水，两厂电力沟通后，可以防止水淹。此项措施在此后的控制 1935 年 10 月矿井特大冒水事故的过程中起到了很大作用。

加强地质工作，购置了钻机，组织了钻井队，派地质师主持此事，在王封矿区以南和李河矿区以东打钻，以探明地质储量，为另开新井做准备。

改善了筛选设备以适应用户的需要；增加了两个煤的品种，也增加了块煤分类的煤价。同时还专派工程技术人员研究用户烧煤炉的改进，到主要销煤地点作实地试验，以资宣传应用，借以推广焦作煤的销路。

第三，改善经营管理[5]。

孙越崎接办之前，先向金城银行借到 30 万元，到矿后，用这笔款项首先偿清了此前公司拖欠的职工部分工资、窑木费和铁路运费；

协调路矿关系。中福煤矿产品主要依靠道清铁路运输。而以往，路矿双方关系不甚协调。运输需现款现运。为了解决道清铁路的现款运问题，孙越崎在 1935 年 2 月间做了一个全年产运销计划，把所有道清、平汉、陇海、津浦、沪宁铁路大小车站，道清铁路到卫河的终点站道口，和南运河流域沿岸各地的运量、销量和煤价，详列一份表格，请道清铁路局局长和处长等高级职员过目，目的是使该局全体负责人了解中福的整理是认真的，是经过通盘筹划，有整个计划的。路局人员看了以后，深表赞赏。孙请路局方面将现款现运的办法改为按月结算的办法，同时请路局不要再给小窑运煤，以免破坏资源和扰乱市场。道清铁路的营运收入主要靠中福的煤运，经过相互了解以后，路局方面认识到只要中福煤炭产销发展了，铁路营业和收入就有了保证。于是道清路局方同意将原来的现款现运的办法改为按月结算的办法。但由于涉及政治上派系问题，矿路双方关系仍不甚协调，1935 年中福与道清路局原定铁路运量计划为一百万吨，而路局全年为中福的实际运量不足此数，直到 1935 年冬，道

清铁路局建制撤消，这个问题才算得到了彻底解决[6]。

中福还采取了夏运冬销的办法以调资剂[7]。由于焦作煤是无烟煤，一向以冬春为旺季，夏秋为淡季。铁路则因运粮食和农作物关系，也是冬春为忙季，夏秋为闲季。而且粮食运价高于煤的运价，每到冬春忙季，运粮往往挤了煤运，而在夏秋季，则铁道车皮又不能充分利用。中福矿全年产煤是均衡的。因此，中福建议夏运冬销的办法，夏天可以充分利用路局的车皮多运煤，以利中福冬春的大量销售。路局不但对夏煤运费予以折扣优待，且在夏季可欠付一部分运费，到冬季畅销时再补付结清。这样对于矿路双方都有利。从而双方互相依存合作。

重订中福煤价，制订灵活合理的煤价[8]。过去中福的煤价，向以矿区的销售价格加上铁路运费作为各地的售价，所以越远越贵。孙越崎到矿后，改变这个办法，并不以路途远近为定价的标准。而是视具体情况来制订煤价。凡是有煤矿竞争的地方，例如在平汉路上的密县、禹县、鹤壁、六河沟、怡立等煤矿和陇海路西段的义马煤矿等地，中福都削价与之竞争；而在没有煤矿竞争的地方，如道口以下和南运河流域及其他没有小窑的地方，就提高煤价。中福在各地的煤价虽有亏有盈，而平均起来，每吨仍有盈利一元以上。中福以这种经营方式，压垮了沿途的小矿；小矿一旦被打垮就难以恢复；中福就可以在这一地区逐渐提高售价，从而垄断市场。这样办理的结果，不但当地难以与中福煤竞争，煤就连上海的越南鸿基无烟煤也被中福挤走了不少。这就真正做到了有计划地通盘销售和售价不等，从而打开了中福产煤的销路。

经过不懈的努力，中福煤矿的整顿成效显著。1935年2月间制定了全年的产运销计划：1935年全年生产运输销售各一百万吨，盈利一百万元，即当时所谓全年四个“一百万”。除运输方面因道清路局方违反协议仍运小窑煤而未能完成运输100万吨的任务外，其他三项“一百”，即盈利、产煤、销售均完成计划要求。1935年道清路局虽然没有给中福运足100万吨的运量，但中福是年销量仍超过100万吨，原因是中福的煤价低于小窑，在矿区附近百里以内的煤商和用户，很多自派大车来矿购煤，再加上路局机车用煤，实际销量就超过一百万吨了。

中原股东和福公司股东都已多年不分盈利。而1936年一次就分了1935和1936年两年的股息和红利。福公司的股票也因此伦敦市场票价大涨，为数十年所未有[9]。

结 语

限于篇幅，本文只能以几个代表不同类型的矿业企业为例，来说明：本时期的一个特点，就是国家势力重新进入矿业领域，部分恢复了原有的国家垄断某个行业的状态，但又有所发展，表现在：对部分原有矿厂企业进行整顿，恢复国家对企业的经营管理；对矿业进行大量投资，建立新的厂矿企业；在投资方面，既有国家投资，也吸收私人资本，在经营管理上则努力改变原来官督商办时的种种弊端，而采用新型的有效率的管理方式，科学管理经营，精心选派专业人士刻意经营厂矿。另外，由于国民政府经济政策的调整，从没收、军管、全面国有到矿产资源国家所有，但允许民营与国营并存，并且对民营企业采取支持的方针。这个政策在1927-1937年基本稳定下来，对于中国矿业的恢复与发展起到了积极的作用。

[1] 见《孙越崎文选》页8-10；团结出版社1992年9月版；

[2] 见《孙越崎文选》页12-13；团结出版社1992年9月版；

[3] 见《孙越崎文选》页15-18；团结出版社1992年9月版；

[4] 《孙越崎文选》页16-17；

[5] 《孙越崎文选》页17-20；

[6] 《孙越崎文选》页20；

- [7] 《孙越崎文选》页 20-21;
- [8] 见《孙越崎文选》页 18-21;
- [9] 见《孙越崎文选》页 24;