

## 劉航琛與四川豬鬃貿易（1939-1949）

陳祥雲

### 摘要

劉航琛（1896-1975），四川企業家，1926-1948年間創辦或投資企業多達118家，致力於四川經濟的發展。豬鬃向為四川主要出口商品，抗戰時期更為換取外匯的重要物資；1942年以後重慶對外運輸困難，豬鬃出口益形重要。1943年1月，劉航琛利用川康、川鹽銀行資本，投資創辦和源實業公司經營豬鬃出口，促進重慶豬鬃貿易。本文敘述以和源實業公司為核心，藉以觀察劉航琛企業經營的特色。筆者以為劉航琛的政商人脈豐沛，有利和源公司的經營；其於公司治理著重資本的管理與股權的掌握，藉由陸續增資、貸款強化川康銀行、川鹽銀行對於和源公司的掌控；而一般業務則多由總經理袁玉麟負責。整體而言，劉航琛投資四川豬鬃貿易，係因豬鬃出口能賺外匯；而和源實業公司、重慶豬鬃公司的經營，其資產與獲利確有利於劉航琛企業集團的發展。

關鍵詞：劉航琛、四川、重慶、豬鬃、貿易

## **Liu Harng-chen and Bristle Trade in Szechwan (1939-1949)**

Hsiang-yun Chen<sup>\*</sup>

### **Abstract**

Liu Harng-chen (1896-1975) was an important Szechwanese entrepreneur. During 1926-1948, the number of enterprises he invested amounted to 118, and at 21 of which he served as chairman. Bristle was an important export item in Szechwan. During the anti-Japanese war, Chungking bristle export became a major source of foreign exchange. Due to transportation difficulties after 1942, the importance of bristle trade was even greater. Therefore in January 1943, Liu Harng-chen founded the Ho Yuen Industrial Co.,Ltd with funds from the Chuankang Bank and the Chuanyan Bank. Within a few years Ho Yuen Company became a leading bristle export enterprise in Chungking. This paper focuses on the management of Ho Yuen Industrial Co.,Ltd. In addition, it tries to observe the character of Liu Harng-chen's entrepreneurship.

This paper argues that Liu Harng-chen was the key to the development of Ho Yuen Company. In July 1944, Liu served as chairman of the company. Because of his political and business contacts, the enterprise gradually expanded. He raised capital, increased holdings, and controlled the board. Meanwhile, day-to-day management was left to the general manager. For Liu Harng-chen, the investment in bristle trade not only promoted wartime export in Chungking but also increased the profit of his Chuankang Bank.

**Keywords:** Liu Harng-chen, Szechwan, Chungking, bristle, trade

---

<sup>\*</sup> Associate Professor, Ming Chuan University General Education Center

# 劉航琛與四川豬鬃貿易（1939-1949）\*

陳祥雲\*\*

## 壹、前言

劉航琛（1896-1975），四川瀘縣人，生長於商業家庭，1923年畢業於北京大學經濟系。據其自述，其祖經營「愛人堂」藥酒店，製售咀片及膏丹丸散、藥酒、大麵等。其父澤意曾任瀘州商會會長，創辦溥利火柴廠、川南瓷廠、金星玻璃廠；並開辦龍源井，組織如心祥鹽號製銷自流井鹽，致力於地方實業的發展。1924年劉澤意病逝，29歲的劉航琛於重慶協助親友經理川寧輪船公司、江陽輪船公司及中孚輪船公司，<sup>1</sup>開啟了籌辦實業的生涯。繼於1929年5月任劉湘21軍部財政處長，1930年創辦川康殖業銀行，1938年經營川鹽銀行，廣泛投資經營四川企業。<sup>2</sup>筆者僅就劉航琛自述與檔案資料統計，其於1926-1948年間創辦或投資企業

---

\* 本文承蒙匿名審查人提供寶貴的修訂意見，謹此致謝。

收稿日期：2018年3月12日；通過刊登日期：2018年7月26日。

\*\* 銘傳大學通識教育中心副教授

<sup>1</sup> 沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，〈附錄：劉航琛先生自訂年譜稿〉，《劉航琛先生訪問紀錄》（南港：中央研究院近代史研究所，1990年），頁220。

<sup>2</sup> 劉航琛不諱言以軍政力量創造了四川財團，據其自述：「我擔任甫澄先生幕僚期中，創造了個四川財團，此一財團，是用政治力量造出來的。國民政府之能平定中原，是因為他利用了上海這個大商埠的財力。我們的商埠較小，如果創造不出財團，就養不起兵。經過幾年的努力，社會已相當蓬勃，由我自己領導的經濟機構，就是五十多個，不由我領導的，應不止十倍。」筆者以為：至1938年，劉航琛已建構了以川康、川鹽銀行為核心的金融財團，且於抗戰期間迅速發展成多角化、集團化的投資經營模式。此外，關於劉航琛企業集團的形成與發展，學者的討論多以為與其亦官亦商的角色有關。沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁94；張守廣，〈簡論四川

達118家。若就企業性質分類，則以經營金融保險、工礦、商業貿易為多；且創辦時間集中於抗戰時期，僅1941年即發起籌組了20家企業。<sup>3</sup>

抗戰時期重慶商貿企業增加甚多，1937年登記商業企業僅1,007家，至1941年時商業字號增為14,262家，1942年遽增為25,920家，至1945年4月加入商會各同業公會商號多達27,481家。<sup>4</sup> 蓋因抗戰中期物價持續上漲，商業投機風熾；因此，金融資本漸次投向商業經營。據1942年3月就重慶24家銀行及34家錢莊的放款統計，商業放款占64.58%，工業放款占7.8%，礦業放款占3.49%，交通事業放款占1.88%，同業放款占16.12%，私人及其他放款占6.85%。其中川康平民商業銀行商業放款為10,296,000元，約占該行放款總額25,152,000元的40%；川鹽銀行商業放款為8,874,000元，約占其放款總額17,897,000元的49%。<sup>5</sup> 且一般商業銀行因通貨膨脹而競相投資於企業，或自組企業以經營商業者多；<sup>6</sup> 以致於1944年財政部特頒布加強管理銀行辦法，取締銀行直接經營商業。

是時，川康、川鹽銀行資金的流向除商業放款外，均積極投資商業貿易企業。由於1938年起劉航琛身兼川康、川鹽銀行董事長，劉航琛的商業投資，除自有資金外；或有代表川康、川鹽銀行投資情形，然以代表川鹽銀行投資股權為多。就筆者統計，抗戰以後川康銀行投資商貿企業含中懋企業公司、懋康貿易公司、蜀華實業公司、重慶中國國貨公司、大康企業公司、健誠實業公司、西南物產公司、和源實業公司、重慶豬鬃公司等9家企業。川鹽銀行投資商貿企業含蜀

---

財團的形成、發展與特點》，《西南師範大學學報（人文社會科學版）》，第31卷第1期（2005年1月），電子檔頁3；馬振波，〈劉航琛金融財團形成、發展與特點分析〉，《重慶交通大學學報（社會科學版）》，第14卷第6期（2014年12月），頁100-101。

<sup>3</sup> 劉航琛發起創辦或投資的企業，經筆者查閱中央研究院近代史研究所藏實業部、經濟部檔案，重慶市檔案館藏檔案，已確查企業達115家。此外，劉航琛述及可信，然未見設立登記的企業有華興機械廠、西寧公司、益世報公司等3家，據此統計為118家。其成立時間於1926-1936年間者有15家，1937-1945年間有86家，1946-1948年間有17家。至於擔任公司董事或監察人者有108家，任董事長者21家，任總經理者有4家。

<sup>4</sup> 隗瀛濤主編，《近代重慶城市史》（成都：四川大學出版社，1991年），頁140-141。

<sup>5</sup> 康永仁，〈重慶的銀行〉（1944年6月），收入鄭洪泉、黃立人主編，《中華民國戰時首都檔案文獻》，第5卷戰時金融（重慶：重慶出版社，2008年），頁82-83。

<sup>6</sup> 楊澤，〈四川金融業之今昔〉（1944年），收入鄭洪泉、黃立人主編，《中華民國戰時首都檔案文獻》，第5卷戰時金融，頁115-116。

華實業公司、重慶中國國貨公司、大華實業公司、大川源企業公司、渝新企業公司、大康企業公司、健誠實業公司、西南物產公司、福國貿易公司、福利國際貿易公司、德源昌貿易公司、大豐隆企業公司、和源實業公司等13家企業。

上述企業經營川省進出口貿易，進口以五金、紗布、百貨為多，出口則以山貨、豬鬃、藥材、桐油、生絲為主。抗戰時期四川桐油、豬鬃、生絲出口俱為換匯重要物資，不僅關係川省貿易發展，更影響國家財政。以豬鬃為例，天津、上海、漢口相繼失陷後，重慶遂成為全國重要豬鬃出口市場。1939年9月豬鬃施行統購統銷，自此渝鬃出口企業的經營，深受國家政策與資本影響。至1942年以後重慶對外運輸困難，豬鬃出口益形重要；因此，1943年1月劉航琛以川康、川鹽兩行資本，投資創辦和源實業公司洗製渝鬃，並成為簽約出口商。本文敘述分別就四川豬鬃貿易發展、和源實業公司的經營、劉航琛投資的豬鬃出口企業分析討論，藉以觀察劉航琛企業經營與四川豬鬃貿易的發展，期能深化劉航琛企業集團研究的內涵。

## 貳、四川豬鬃貿易發展

豬鬃為中國主要出口商品，抗戰前每年出口數量約為6.6萬餘擔左右，主要銷往美、英兩國，日本次之。1936年出口量高達約87,022擔，價值達2,530餘萬元。國內豬鬃年產量大約10.7萬擔左右，其中以四川出產最多，品質最佳。<sup>7</sup>四川豬鬃產量年約15,000擔，白鬃占3,000擔，價值約為300萬元，1928-1932年間豬鬃年平均輸出約11,011擔左右。<sup>8</sup>抗戰前夕，川省四大出口物資，以豬鬃山貨輸出為多，次為桐油，再次為生絲、藥材。抗戰以後豬鬃出口增加，1940年四

---

<sup>7</sup> 按1936年出口量為52,648公擔，每擔以60.5公斤計。行政院新聞局編，《豬鬃產銷》（南京：行政院新聞局印行，1947年9月），頁18，收入周光培整理，《中華民國史史料三編》（瀋陽：遼海出版社，2008年）；鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》（上海：上海社會科學院出版社，2009年），頁214。另，1936年豬鬃出口數量採自鄒琳，〈增產豬鬃之重要〉，《時事新報》，重慶，1944年3月23日，收錄於政治大學數位典藏民國38年前重要剪報資料庫（以下簡稱：民國38年前重要剪報資料庫）。

<sup>8</sup> 呂平登，《四川農村經濟》（上海：商務印書館，1936年），頁341-342。

川黑鬃出口量達17,300擔，<sup>9</sup> 惟1942-1943年間因運輸困難出口量少，1944年始回增至約19,635關擔。至於戰後川鬃出口數量，1946年達51,444擔，1947年減為34,576擔，1948年增至41,378擔。<sup>10</sup> 豬鬃品質一般以其長度、色澤、生產季節區分優劣。就顏色而言，白鬃質高價昂，黑鬃富於韌性，產量豐富，而黃鬃（野豬鬃毛）的彈力好。<sup>11</sup> 生鬃洗製後裝配成箱，每箱重1關擔，一批50箱。<sup>12</sup> 重慶豬鬃配箱分為27號頭、17號頭、5號頭、4號頭計4個花色，出口豬鬃多為27號配箱。<sup>13</sup> 而其鬃源除四川省內所產外，尚包括陝西、甘肅、青海以至貴州、兩湖等地。

四川豬鬃的收購與洗製，一般而言，各縣生鬃多由小販在農村收購後售給莊客，經成都、南充、瀘縣等集散市場運銷重慶。豬鬃運渝後，存放堆棧，由堆棧居間介紹字號買賣；堆棧也貸款商販，預買生鬃。重慶為出口市場，川鬃出口業務主要由字號經營；惟字號亦於產地設置收貨莊客。此外，並有中路（轉手商），向堆棧買貨，轉售予字號或洗房（加工廠）。洗房或獨立經營，或由字號附設；洗製黑鬃手續繁複，分洗淨、蒸伸、理順（加樓工，提毛分級）、提清（提驗整理配箱）等，其中以加樓工為製成熟鬃的重要工序，耗費人力最多；而生鬃洗製成熟鬃約需時1個月。<sup>14</sup>

<sup>9</sup> 融齋，〈四川豬鬃業概述〉，《商務日報》，重慶，1940年12月23日，收錄於民國38年前重要剪報資料庫。

<sup>10</sup> 擔與關擔重量約同，出口數量參見陳崗，〈清末民國四川豬鬃產業開發與經營〉（成都：四川大學歷史文化學院博士論文，2007年），頁203、206。至於李福瑾，〈比較優勢與近代四川豬鬃貿易產業發展研究〉（成都：西南財經大學經濟歷史與文化研究所碩士論文，2012年），頁15之統計表列市擔應有誤。

<sup>11</sup> 四川白鬃以隆昌、榮昌、瀘縣所產品質為佳，重慶一般洗製豬鬃以冬鬃質佳，夏鬃為劣。游時敏，《四川近代貿易史料》（成都：四川大學出版社，1990年），頁260-261；行政院新聞局編，《豬鬃產銷》，頁2、4-5。

<sup>12</sup> 出口豬鬃每箱重100關斤（1關斤約為0.60479公斤）即1關擔，每關擔合133.33磅。寧鯤南，〈孔祥熙與復興公司〉，收入壽充一編，《孔祥熙其人其事》（北京：中國文史出版社，1987年），頁157。

<sup>13</sup> 重慶豬鬃花色自2吋起，每加2分5釐為一種花色，至6吋計17種花色。抗戰後因豬鬃外銷量增，川產鬃質長度有減短趨勢，採用17號配箱方式長度不敷使用，於是另有27號配箱；減少長鬃，增加短鬃比例。游時敏，《四川近代貿易史料》，頁264；李福瑾，〈比較優勢與近代四川豬鬃貿易產業發展研究〉，頁41。

<sup>14</sup> 史道源編，《四川省之豬鬃》（重慶：四川省銀行經濟研究處，1945年），頁14-16、18-

重慶豬鬃市場組織完善，川鬃出口多數於重慶洗製。自1895年間英商立德洋行於重慶南岸龍門浩成立豬鬃洗房後，<sup>15</sup> 本地商人群起仿效；1920年代初期聚興誠銀行外國貿易部設廠洗製扇牌豬鬃，裝運上海轉托英商銷往倫敦。<sup>16</sup> 至抗戰前後，重慶洗房數量已有30餘家，主要分布於南岸，次於江北、巴縣。此外，經營豬鬃出口業務的字號，與堆棧、中路亦達30餘家，<sup>17</sup> 據古耕虞的回憶：重慶經營豬鬃的出口商「互相競爭，此起彼倒」；到了1934年，除古青記〔按：古耕虞〕外，只剩下鼎瑞〔按：吳懋卿〕、祥記〔按：夏鶴雛〕、和祥〔按：梁德安〕3家。幾經商量協議，由古耕虞經營70%的業務，其他3家經營30%，以求共存，<sup>18</sup> 可知抗戰前古青記（Koo Chin Kee & Sons）已是重慶最具規模的豬鬃出口商。

抗戰前重慶豬鬃字號多附於山貨業字號，除經營豬鬃出口外，亦經營羊皮；豬鬃字號加入山貨業同業公會後即可自由收購、加工豬鬃出口，惟收購鬃源多於四川省內。抗戰以後，政府於1938年4月規定豬鬃為統銷物品，非結外匯不得出口。繼而1939年1月貿易委員會復收購川渝漂染廠，生產白鬃出口；9月財政部擬定全國豬鬃統購統銷辦法，同年川省建設工作並竭力改進豬鬃品質，增進出口貿易。1940年2月財政部公布「全國豬鬃統購統銷辦法」，規定所有豬鬃商號、行棧、合作社、洗房等須向貿易委員會或委託機關登記，對鬃商存儲豬鬃數量與時間均有所限制。至1941年5月25日貿易委員會再次公布「修正全國豬鬃統銷辦

20、26-27。

<sup>15</sup> 英人立德（Archibald John Little）於1892（光緒18）年於重慶設立立德洋行，經營進出口貿易。至1895-1896年間復於重慶南岸龍門浩開設豬鬃洗房，1897年自天津招募單宇清、李恩榮等10名洗房工人，1898年再招張聯科、馮墨林等10餘名工人擴大洗製業務，以雞牌豬鬃馳名國際。至1904年離渝，立德洋行業務由隆茂洋行承頂。楊燦雪、楊質彬、夏蔭梅、李若愚，〈在洋行壟斷下的山貨業（一八九〇年—一九二一年）〉，收入中國民主建國會重慶市委員會、重慶市工商業聯合會文史資料工作委員會編，《重慶工商史料》，第1輯（重慶：重慶出版社，1982年），頁26-29。

<sup>16</sup> 聚興誠銀行於1918年成立外國貿易部，由楊希仲兼任總經理；除出口桐油外，並經營山貨、豬鬃出口，1922-1923年間設廠洗製並裝配5號、17號花色豬鬃出口。羅伯昭，〈聚興誠外國貿易部〉，收入中國民主建國會重慶市委員會、重慶市工商業聯合會文史資料工作委員會編，《重慶工商史料》，第1輯，頁80、87。

<sup>17</sup> 南充市場次於重慶，有豬鬃洗房13家，年產熟鬃約3,000市擔，至於白鬃貿易大多集中於瀘縣。游時敏，《四川近代貿易史料》，頁265、267。

<sup>18</sup> 古耕虞，〈經營豬鬃二十餘年〉，收入四川省政協文史資料委員會編，《四川文史資料集粹》，第3卷經濟工商篇（成都：四川人民出版社，1996年），頁385。

法」，規定全國各色豬鬃的收購、運銷，指定由貿易委員會所屬富華貿易公司統一辦理，<sup>19</sup> 顯見政府於豬鬃出口的管制與重視。

抗戰時期，重慶新設的豬鬃出口企業，其資金、業務相較字號龐大；經向貿易委員會登記鬃商計有15家，詳如表1所列。其中以崇德公司、四川畜產貿易公司成立較早且具規模，而大星興業公司、<sup>20</sup> 大通貿易公司、<sup>21</sup> 華美實業公司，<sup>22</sup> 除洗製豬鬃外，尚購運山貨為業。至於自生實業公司成立雖晚，然洗製經驗豐富，自創企鵝牌商標豬鬃出口。<sup>23</sup> 此外，川渝豬鬃公司則以漂製白鬃出口為特色。<sup>24</sup> 豬鬃統制期間，連續簽約且簽售數量較大者則屬川畜、崇德、寶豐、和源等4家公司，<sup>25</sup> 且以川畜公司居主導地位，其產量占出口豬鬃的60-70%，約

<sup>19</sup> 鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》，頁214。

<sup>20</sup> 大星貿易公司於1942年6月成立，資本額100萬元，以經營加工製造或運銷豬鬃等山貨為業。董事為周宜甫、田習之、王由之、田華卿、周同善，監察人為田鏡如、鄧文如、何建伯等人，同年11月10日股東會決議改名為大星興業股份有限公司。〈大星興業公司〉，《經濟部檔案》，中央研究院近代史研究所檔案館（以下簡稱近史所）藏，館藏號：18-23-01-77-31-327。

<sup>21</sup> 大通貿易公司於1941年5月13日成立，資本額原為80萬元，後增為200萬元。由沈佐卿任董事長，以運銷山貨為主。〈大通貿易公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-18-083。

<sup>22</sup> 華美實業公司由吳光禮發起，1942年12月登記成立，資本額200萬元，以漂製豬鬃購運山貨為業。總公司設於重慶，分公司設於隆昌；惟至1944年10月隆昌分公司倒閉。〈華美實業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-031。

<sup>23</sup> 自生實業公司於1944年2月成立，資本額為400萬元，負責人為賀訪疇，總公司於巴縣歇馬鄉。抗戰勝利後自生公司一度停業，至1946年11月復業；由李英雲任董事長，李文衡任總經理，賀訪疇任協理。史道源編，《四川省之豬鬃》，頁40；「自生實業公司」，〈重慶、成都進出口貿易商行調查表〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-17-18-035。

<sup>24</sup> 川渝豬鬃公司係由孫瑞麟（曾任美商鉅美豬鬃廠總經理）、楊行知（重慶益民錢莊經理）、劉柱卿（27集團軍駐渝辦事處長）等人籌設，資本額30萬元，公司設於重慶第一模範市場58號，工廠於南岸龍門浩覺林寺街，另於瀘縣有分公司。1938年4月1日正式開工，除漂製白鬃外，並經營黑鬃，白鬃月產量800擔。殊具特色的是，該公司備有電氣馬達2匹、洗毛機械4部、鍋爐1座；使用新式機器、技術漂製白鬃。〈川渝豬鬃公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-049；〈獎勵川渝豬鬃公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-22-01-351-02。

<sup>25</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，收入中國人民政治協商會議四川省委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第34輯（成都：四川人民出版社，1985年），頁122。1943年復興公司與四川畜產公司、寶豐實業公司、崇德公司、和源實業公



10,000擔左右。<sup>26</sup> 四大公司每年與復興公司簽售量約為15,000關擔，據1945年的調查，川畜公司簽約額為7,000關擔，崇德公司為3,500關擔，寶豐公司為3,500關擔，和源公司為2,000關擔。<sup>27</sup>

表1、貿易委員會登記四川豬鬃商號表

商號名稱	成立年月	負責人	資本額（元）	商標
四川畜產公司	1937年12月	古耕虞	4,000,000	虎牌
寶豐實業公司	1940年5月	康心遠	10,000,000	MF牌
崇德公司	1937年6月	周介眉	2,000,000	飛機牌
華北興業公司	1941年7月	羅竹虛	2,000,000	
新華製刷廠	1940年12月	孫建年（瑞麟）	1,300,000	New China牌
利昌公司	1938年1月	吳書濃	500,000	三B牌
大通貿易公司	1941年5月	袁國樑	2,000,000	
大華實業公司	1940年1月	周伯初	3,000,000	
和源實業公司	1943年1月	劉伊凡	5,000,000	ABC牌
華美實業公司	1942年12月	常必誠	2,000,000	
聚成字號	1941年4月	李鏡洲	2,000,000	三豬牌
大星興業公司	1942年6月	田習之	1,000,000	
自生實業公司	1944年2月	賀訪疇	4,000,000	企鵝牌
重慶豬鬃公司	1945年3月	楊澤洸	10,000,000	
信元洗鬃廠	1939年4月	林元佑	400,000	

資料來源：據史道源編，《四川省之豬鬃》，頁40表30改製。

司、大星興業公司、華川興業公司等漂鬃公司簽訂收購黑鬃合約。〈貿易委員會扶助豬鬃商〉，《中央日報》，重慶，1943年4月21日，收錄於民國38年前重要剪報資料庫。

<sup>26</sup> 古耕虞，〈經營豬鬃二十餘年〉，頁387。

<sup>27</sup> 另據劉伊凡的說法：抗戰期間四大公司熟鬃年產量計15,000-20,000關擔；此外，其他小簽約商的簽售量約2,000-3,000關擔。史道源編，《四川省之豬鬃》，頁40表30；劉伊凡，〈抗戰到解放時期的重慶豬鬃業〉，收入中國人民政治協商會議四川省委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第24輯（成都：四川人民出版社，1981年），頁138-139。

至於未經登記的專營豬鬃商，據重慶牛皮、羊皮、豬鬃、腸衣輸出業同業公會會員名冊載：尚有如鴻通、靖恆、永利長、元吉祥、玄益、恆興懋、和泰祥、炳榮祚、永泰、海運商行等字號。<sup>28</sup> 此外，會員如益三公司（經理人石孝先）、通川公司（經理人李汝衡）、義生公司（經理人黃文若），<sup>29</sup> 四川物產公司（經理人康心遠）、蜀興公司（經理人古今佛）等亦經營豬鬃業務。<sup>30</sup> 抗戰勝利後，恢復豬鬃出口自由貿易；不少企業見前景可期，復相繼投入經營渝鬃出口貿易，如楊受百（錫祿）經營的上江豬鬃公司、<sup>31</sup> 和合企業公司、<sup>32</sup> 華北興業公司、<sup>33</sup> 永益進出口貿易公司、<sup>34</sup> 先立興業公司，<sup>35</sup> 以及孫瑞麟籌組的新華豬鬃公司等多

<sup>28</sup> 史道源編，《四川省之豬鬃》，頁41。

<sup>29</sup> 「重慶市牛羊皮豬鬃腸衣輸出業同業公會會員名冊」，〈重慶市牛皮、羊皮、豬鬃、腸衣輸出業同業公會〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-00-159，頁40-45。益三公司於1939年間由何九淵等人發起籌組，資本額為30萬元，分為300股，經營貿易、代理、運輸、礦產、森林等業務。發起人中持股數多者如石孝先50股、石孝璞50股，餘則多為金融、實業界經理人入股，如川鹽銀行何九淵（秘書）、石竹軒（經理）、田習之（稽核）、伍劍若（襄理兼營業主任）、胡駿一（營業員）。至於義生貿易公司由楊典章（董事長）、吳晉航、戴矩初等人創辦，於1940年12月登記設立，資本額200萬元，經營皮革、藥材等山貨出口貿易。〈益三股份有限公司發起人姓名經歷住址及認股數目表、營業計畫書〉，《重慶市社會局》，重慶市檔案館藏，檔號：0060-0002-00696，頁11-14；〈義生貿易公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-18-003。

<sup>30</sup> 「重慶市牛羊皮豬鬃腸衣輸出業同業公會會員名冊」，〈重慶市牛皮、羊皮、豬鬃、腸衣輸出業同業公會〉，館藏號：18-23-00-160，頁74。

<sup>31</sup> 楊受百為楊燦三長子，聚興誠銀行董事、副理，1945-1949年間任上江豬鬃公司董事長。

<sup>32</sup> 和合公司於1946年5月12日召開發起人會議，資本額2,000萬元，董事長為李懋卿，經理由夏建鼎出任，公司設於重慶臨江路，另於南岸大興場有洗製廠。〈和合企業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-200，頁26-27。

<sup>33</sup> 華北興業公司由李葆和、張仲魯、謝質如等人發起，於1946年6月4日成立於重慶，資本額1,000萬元。〈華北興業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-74-31-049。

<sup>34</sup> 永益公司於1946年11月30日召開發起人會議，資本額4,000萬元，總公司於重慶五四路，洗製廠設於南岸下浩董家橋，1947年3月設立成都分公司，董事長由唐棣之出任，總經理由董事劉仲衡出任，生產熊貓牌豬鬃出口。「永益進出口貿易股份有限公司發起人會議記錄」，〈永益進出口貿易公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-18-082，頁13-14。

<sup>35</sup> 先立興業公司原名華一興業公司，1947年1月由趙蔭翹、趙德洪等人籌組成立，資本額2,000萬元，以經營豬鬃及山貨出口貿易為業務。〈華一興業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-345。

家。<sup>36</sup> 此外，抗戰期間迅速發展的川畜等四大豬鬃出口公司，積極向外擴張業務；除於天津、上海、香港等地設立分公司外，並赴歐美推銷豬鬃，拓展國外市場。<sup>37</sup> 惜後因國內政經局勢的巨變，而影響川鬃出口的發展。

古耕虞執重慶鬃業牛耳，四川畜產貿易公司由其古青記與鼎瑞、祥記、和祥等川幫字號合組而成；並由中國銀行、上海銀行、富華公司、聚興誠銀行、美豐銀行、和成銀行共同投資。而中國銀行、富華公司入股尤多，可見國家資本對於川畜公司的刻意扶持。<sup>38</sup> 1937年11月28日川畜公司於重慶小較場15號召開創立會，由周克銘主席，選舉董、監。獲選董事為龔湘溥（浦，山貨業同業公會主席）、古耕虞、楊德全、吳晉航、周克銘、賴善誠、夏雪舫、劉秉彝、王霜樵等9人，監察人為林壽山、廖西（熙）庸、梁德安等3人。另經選任由周克銘出任董事長，古耕虞任總經理，吳懋卿任經理，夏鶴雛任副理。<sup>39</sup> 據股東名簿，川畜公司資本額為50萬元，分為1,000股，古耕虞持股數為207股，約占股本的20%。次以周克銘持股140股、賴善誠持股120股、廖西庸持股120股、龔湘溥持股100股為多，<sup>40</sup> 合計以上董、監5人持股已達股本的68%，股權可謂集中。至1938年4月13日貿易委員會成立，為了促進豬鬃的外銷，與川畜公司簽訂合約，委託其代為

<sup>36</sup> 新華豬鬃公司於1948年3月成立於重慶南岸覺林寺街，經營豬鬃加工洗製與外銷，資本額30億元，分6,000股。董事為孫瑞麟、周松林、吳積香、張翼鳴、馮子裁，監察人為蘇如梅、陳怡之。〈新華豬鬃公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-036。

<sup>37</sup> 陳崗，〈抗戰勝利後四川豬鬃產業的開發與經營——基於國民政府戰時貿易統制政策廢除的視角〉，《西部學刊》，2013年7期（2013年8月），頁77-79。

<sup>38</sup> 1937年11月貿易調整委員會將香港和上海的辦事處對外改稱富華貿易公司，至1938年4月貿易委員會於香港設立富華公司總公司，1940年5月財政部任命錢新之為富華公司董事長，席德柄為總經理、繆鍾秀為協理。至於復興商業公司於1938年10月15日在重慶油市街4號召開創立會，資本額1,000萬元，由陳輝德（光甫）任董事長，總經理為席德懋；至1942年2月16日富華公司併入復興商業公司。貿易委員會所屬復興公司投資川畜公司125萬元，蓋富華公司先於1941年2月4日投資50萬元，至1942年11月4日復興公司增加投資50萬元，再於1943年6月12日增加投資25萬元。〈復興公司西北分公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-06-31-003；鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》，頁268。

<sup>39</sup> 「四川畜產貿易股份有限公司創立會決議錄」，〈四川畜產貿易公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-033，頁292-293。

<sup>40</sup> 「四川畜產貿易股份有限公司股東名簿」，〈四川畜產貿易公司〉，館藏號：18-23-01-77-01-033，頁302-307、325。

收購。<sup>41</sup> 同年10月15日，貿易委員會所屬復興商業公司相繼成立；川畜公司總經理古耕虞以商股入股復興公司，其持股500股，股額為10萬元，並出任董事。政府對於古耕虞的倚重與扶持，可見一斑。<sup>42</sup>

川畜公司業務以洗製豬鬃為主，兼營羊、牛皮及梛子、青麻等土產外銷。豬鬃洗製工廠設有7處，除重慶龍門浩、大渡口、王家嘴3處外，另於宜賓水巷街、南充鍾家巷、樂山〔按：易家壩〕、貴陽交通路設有4廠。<sup>43</sup> 僅重慶一地，有洗製工人近千人，可全年開工，生產虎牌豬鬃出口。<sup>44</sup> 為維持其生產規模，因應資金需求，抗戰期間川畜公司數度增資。如1940年12月18日增資為200萬元，1941年2月9日復增資為400萬元；此次新增200萬元，分由中國銀行增認50萬元，富華公司增認50萬元，上海銀行增認20萬元，其餘80萬元則依原持股比例增加。至1943年8月15日資本額再增為1,000萬元，分20,000股；增資後古耕虞持股數為2,994股，其持股比例約減為股本的15%。<sup>45</sup> 而國家資本藉由增資加股，影響川畜公司益深。如董事增為11人，由孔士諤、徐廣遲兩人代表中國銀行股權，席德柄代表復興公司股權；至於監察人5人中，則由沈鎮南、鄭九鼎兩人代表中國銀行股權。<sup>46</sup>

豬鬃統購統銷初期，川畜公司得天獨厚，率先成為富華公司的特約商，獲利

---

<sup>41</sup> 鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》，頁60。

<sup>42</sup> 「復興商業公司股東名冊」（1938年11月1日），〈復興公司西北分公司〉，館藏號：18-23-01-06-31-003，頁57；鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》，頁233。

<sup>43</sup> 陳真編，《中國近代工業史資料》，第3輯（北京：三聯書店，1961年），頁1287。

<sup>44</sup> 劉伊凡，〈抗戰到解放時期的重慶豬鬃業〉，頁138。虎牌鬃質高，享譽國外，古耕虞以為：「豬鬃生產的季節和地區有好次之分，大廠全年生產，可以把各個季節和各個地區的產品適當搭配，使全年所出的全部產品都是一個標準，不至一時好，一時壞。這一點非常重要，因為在購主來說，豬鬃是一種重要原料，常常是備足一年的數量。而他們購買時又無特殊機器可檢驗出貨品的好次，必須從所做出的成品中，經過多年長期的觀察，才能知道。虎牌鬃在幾十年內的成品率幾乎完全一樣，這就使外國廠商對於收購我們的產品有了足夠的信心。」古耕虞，〈經營豬鬃二十餘年〉，頁398。

<sup>45</sup> 「四川畜產貿易股份有限公司增資後股東名簿」，〈四川畜產貿易公司〉，館藏號：18-23-01-77-01-033，頁29-46、221。

<sup>46</sup> 「四川畜產貿易股份有限公司登記事項表」，〈四川畜產貿易公司〉，館藏號：18-23-01-77-01-033，頁53-54。

不少。因簽約後富華公司先付給牌價的70%，待貨運到香港賣出後再行結算；<sup>47</sup> 預付金有利於川畜公司流動資金周轉，而富華公司於核定成本外，尚加合法利潤。至於川畜公司獲利情形，據其損益表統計：1941年純益為110萬元，利潤率為27%，1942年純益更達近400萬元。總經理古耕虞於1942年的營業報告指出，除運輸困難外，「準備頭寸時感困難，又兼政府管制金融，銀行放款緊縮，運用資金不及往年周轉之靈活；因此，收進生皮和製成品遠不如往年多。本年度本公司前後售與復興公司黑鬃計陸千貳佰擔，白鬃壹仟擔，又另做羊皮貳仟捌佰擔。」<sup>48</sup> 蓋川畜公司售鬃僅黑、白鬃共計7,200擔，成品產量雖見減少；然於通貨膨脹壓力下，獲利尤見增長，究其因與鬃價上漲有關。以戰前重慶27號箱在紐約市場價平均每磅1美元左右，1937-1939年間每磅漲至1.5美元，1940年超過2美元，1941年漲至2.5美元，至1942年3月高達5.5美元。<sup>49</sup> 抗戰勝利後撤銷豬鬃統制，川畜公司不僅積極擴展上海、漢口、天津等市場，更於1947年1月派經理張華聯赴美國紐約籌設分公司。<sup>50</sup> 1946-1947年間業務相形發達，每年營業額均達1,000餘萬美元；而1948年度更達1,500萬美元，每月能有100萬美元外匯。<sup>51</sup> 其於1946、1947年兩年獲利各約100萬美元，純利潤率為10%；1948年則因鬃價暴漲50%，盈餘達300多萬美元，純利潤率多達30%，<sup>52</sup> 獲利可觀。

富華公司除投資川畜公司外，亦投資崇德公司。崇德公司原為崇德字號，係重慶商業銀行投資企業，以推銷豬鬃及牛、羊皮為業務。1937年間開始營業，1939年成立公司，<sup>53</sup> 惟至1941年8月31日始於重慶中正路召開公司發起人會議。

<sup>47</sup> 古耕虞，〈經營豬鬃二十餘年〉，頁386。

<sup>48</sup> 「四川畜產貿易股份有限公司營業報告書」，〈四川畜產貿易公司〉，館藏號：18-23-01-77-01-033，頁62、64、126。

<sup>49</sup> 游時敏，〈四川近代貿易史料〉，頁271。

<sup>50</sup> 「四川畜產貿易公司呈」，〈上海四川畜產貿易公司請派古耕虞等赴美推廣業務〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-07-029，頁94。

<sup>51</sup> 「推銷豬鬃羊皮桐油等品出口業務計畫書」，〈上海四川畜產貿易公司請派古耕虞等赴美推廣業務〉，館藏號：18-23-07-029，頁73、83。

<sup>52</sup> 古耕虞，〈經營豬鬃二十餘年〉，頁394。

<sup>53</sup> 「為設立分公司呈請准予登記由」，〈崇德公司上海分公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-72-01-050，頁8；石體元、劉選琛、趙世厚，〈潘昌猷經營重慶商業銀行內幕〉，收入中國人民政治協商會議四川省委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第39輯（成都：四川人民出版社，1991年），頁46。惟石文記崇德字號

資本額定200萬元，分20,000股，而潘昌猷一人持股達10,000股，占股本之半；至於富華公司（繆鍾秀、周搏九代表）投資入股2,500股，此外，公記（古耕虞）亦入股500股。獲選董事為潘昌猷、繆鍾秀、鄧子文、盧瀾康、史達光、王伯康、古耕虞等7人，監察人為汪栗圃、黃雪卿、周搏九等3人；並由潘昌猷任董事長，周介眉任經理，猶秩東任副理。<sup>54</sup> 崇德公司在重慶有洗製工廠2家，另於南充、萬縣各有1家，工人數達800餘人，生產飛機牌商標豬鬃。<sup>55</sup> 並經申請核准為富華公司簽約商之一，簽售量僅次於川畜公司；初訂約僅2,000多關擔，1945年增為3,500關擔，<sup>56</sup> 連年獲有盈餘。

抗戰勝利後，潘昌猷意圖擴大經營進出口貿易，崇德公司於1946年3月18日增資為1億元，分10,000股，每股1萬元；此次新增四川省銀行、上海銀行的投資。4月15日股東會改選董、監事，新選董事為潘昌猷、席德柄（復興公司代表）、古耕虞、楊曉波（四川省銀行代表）、鄧子文、曾澤涵、盧瀾康、童季齡（經濟部代表）、劉泗英等9人，而監察人為汪栗圃、席文光、李其猷（上海銀行代表）、余紹光（復興公司代表）、黃應乾等5人。此外，聘任牟幼南為總經理，周介眉為協理，朱子常為副理。5月1日呈請更名為崇德進出口貿易公司，<sup>57</sup> 並相繼於香港、上海、天津、廣州等地設立分公司，上海分公司由董事曾澤涵出任經理。<sup>58</sup> 至1948年崇德公司豬鬃出口達4,000餘關擔，除由美國世界公司、孔

---

於1938年組成，有誤。

<sup>54</sup> 復興公司投資崇德公司125萬元，富華公司初於1941年5月31日投資25萬元，至1944年3月6日復興公司增加投資100萬元。〈崇德公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-041；鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》，頁268。

<sup>55</sup> 劉伊凡，〈抗戰到解放時期的重慶豬鬃業〉，頁138。

<sup>56</sup> 豬鬃統制期間，川畜公司簽售數量約7,000至9,000箱（關擔），崇德公司簽售量約2,000至4,000箱，寶豐公司簽售量約3,000至3,500箱，和源公司簽售量約2,000箱；按：1944年四大公司簽售數量，川畜公司為8,000箱，寶豐公司為4,000箱，和源公司為2,000箱，崇德公司為2,000箱。石體元、劉選琛、趙世厚，〈潘昌猷經營重慶商業銀行內幕〉，頁46；〈豬鬃收購價格過低，影響豬鬃產量連年激減〉，《商務日報》，重慶，1944年9月5日，收錄於民國38年前重要剪報資料庫。至於崇德公司1945年簽售量採史道源的調查資料，參見氏編，《四川省之豬鬃》，頁40表30。

<sup>57</sup> 「登記事項表」，〈崇德進出口貿易公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-18-044，頁10、21-22。

<sup>58</sup> 「登記事項表」，〈崇德公司上海分公司〉，館藏號：18-23-01-72-01-050，頁10。

公司（Frederick H. Cone & Co.）代理外；為圖拓展美國市場，總經理牟幼南於10月29日呈請派副經理潘清堯赴紐約設立辦事處。<sup>59</sup> 此外，崇德公司並向日本銷售桐油、苧麻、梣子、生漆等，換購人造絲、機械及其零件等物資進口。<sup>60</sup>

至於寶豐實業公司原名民豐實業公司，為四川美豐銀行投資企業。1939年由天津豬鬃業者李文衡（承權）商同川康銀行經理袁玉麟發起，並於1940年5月籌組，至1941年2月6日成立，資本額100萬元。寶豐公司由康心如任董事長，康心遠任總經理，李文衡任經理。<sup>61</sup> 主要經營進出口貿易業務，除運銷豬鬃、桐油、山貨、藥材外，同時經營電器材料、顏料、紗布、農具等外國製品的輸入。成立後旋經申請核准為富華公司簽約商，擴大設莊收購生鬃，增設洗製廠並加強生產管理；<sup>62</sup> 其收購、洗製業務發展迅速，在重慶江北、南岸有洗製工廠，生產MF商標豬鬃，承售熟鬃約3,000-4,000關擔。<sup>63</sup> 然康氏兄弟合力經營，李文衡深感難

<sup>59</sup> 「崇德進出口貿易公司呈」，〈潘清堯（崇德進出口貿易公司）〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-07-138，頁4、9。

<sup>60</sup> 〈牟幼南崇德貿易公司〉，《駐日商務團檔案》，近史所藏，館藏號：32-02-402。

<sup>61</sup> 劉伊凡記寶豐公司於1939年組成，惟據民豐公司（寶豐公司）檔案，1940年4月起籌備，4-5月繳交股款。嗣因轟炸，致將經手人江精奇炸死，所有文件喪失；而於1941年1月13日補呈備案，並於1941年2月6日召開發起人會議，故成立時間採發起人會議日期。李文衡原籍天津，其父李思榮於1897（光緒23）年同周德啟赴重慶從事豬鬃業，1909年開設天津榮發祥洗房，同年文衡出生。李文衡自重慶高級商業中學畢業，於1927年擔任富源輪船帳房，1929年任義瑞桐油行會計。劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁117；「民豐實業股份有限公司發起人會議錄」，〈寶豐實業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-038，頁179、182；李文衡等供稿，李吉著、李吉芝整理摘抄，〈家史〉，<https://weibo.com/ttarticle/p/show?id=2309403967873381969214>，（2016/10/18點閱）。

<sup>62</sup> 討論寶豐公司的經營與發展，實與其組織管理密切。惟劉丹以為「先進的企業經營方式為公司的壯大提供了基礎」，「其管理之道在同行中的先進性」，所謂的「先進」並未能具體說明其公司治理。據筆者的觀察：寶豐公司的治理特色在於家族企業的管理模式。蓋康心如家族掌握股權或在71%以上，康心如兄弟3人均入董、監會，且由康心如任董事長，康心遠任總經理，有利於寶豐公司的決策與運作；此種集權治理現象，自非國家資本投資的川畜公司、崇德公司所可比擬。劉丹，〈寶豐公司與戰時重慶豬鬃業〉，《重慶交通大學學報》（社會科學版），第17卷5期（2017年10月），頁31-33。

<sup>63</sup> 抗戰期間寶豐公司的簽售量應在3,000-4,000關擔，如劉伊凡的資料為黑熟鬃3,000關擔，而前引1944年重慶《商務日報》的資料為4,000關擔，1945年史道源的調查為3,500關擔。至於劉丹所引1941-1945年間寶豐公司簽售量均採公擔或有誤，如其論文頁33：1942年寶豐公司簽售量3,000公擔，而頁32：1942年寶豐公司應交黑白熟鬃3,500餘擔；按：擔與關

有作為。

### 叁、經營和源實業公司

李文衡因與康心遠不合，只好另謀發展；<sup>64</sup> 1943年1月再與衷玉麟、衷石麟兄弟邀股集資500萬元，共同發起籌組和源實業股份有限公司，同以經營豬鬃洗製出口業務為主。由於簽約售鬃，必須有自設洗製廠和銀行保證，衷玉麟希望劉航琛能投資和源公司；是時劉航琛認為經營豬鬃出口能賺外匯，可壯大川康、川鹽銀行聲勢。因此同意由兩行各投資50萬元，並由甯芷邨、周季悔、席文光、石竹軒等人為股權代表。<sup>65</sup>

#### 一、公司的資本與人事

和源公司旋於1月29日召開股東會議，由衷玉麟主席，通過公司章程並選舉董、監；選出董事15人、監察人5人，董、監名冊詳如表2。<sup>66</sup> 由表2可知：除川康、川鹽銀行股權代表外，康心遠、徐光壁兩人為寶豐公司投資背景，而蔡鶴

---

擔重量約同，而公擔換算重量差距過大。劉伊凡，〈抗戰到解放時期的重慶豬鬃業〉，頁138；劉丹，〈寶豐公司與戰時重慶豬鬃業〉，頁32-33。

<sup>64</sup> 據康心如的憶述：康心遠與李文衡水火不容，最後李文衡離開寶豐公司，由美豐銀行收買李文衡的股票10萬元，占該公司股額的60%。康心如關於李文衡持股比例有誤，根據寶豐公司股東名簿，1943年3月李文衡家族持股1萬股（含李文衡6,000股，兄李承典3,550股，弟李文籍450股），僅為股本10萬股的10%；而至1946年4月股東名簿已未見李文衡家族持股。李文衡何時退股？按：至1943年4月3日股東會改選董、監，李文衡尚出任寶豐公司董事，其離開寶豐公司時間理應在此之後。康心如，〈回顧四川美豐銀行〉，收入全國政協文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，第21輯經濟上冊（北京：中國文史出版社，2002年），頁564；「股東名簿」，〈寶豐實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-038。

<sup>65</sup> 劉伊凡、衷玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁117-118。自1942年起重慶出口貨值遽減，概因出口運輸受阻，僅豬鬃、生絲等物資得以經空運出口；此或係和源公司成立與劉航琛積極投資豬鬃出口業的關鍵因素，參見隗瀛濤主編，《近代重慶城市史》，頁147-148。

<sup>66</sup> 「節錄和源實業股份有限公司股東會決議錄」，〈和源實業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁84-87。



年、毛百年為重慶金融業經理人。此外，因劉航琛、袁玉麟為瀘縣人，董、監多為瀘縣金融業者，如袁玉麟、袁石麟兄弟經營瀘縣和懋錢莊，潘寅九、張念祖、蔣代延、龍肇文、連尊三、李泉峰等6人，均係和懋錢莊股東，而張念祖且為川康銀行瀘縣分行經理。和源公司資本額500萬元，分為50,000股。據股東名簿載：股東戶數計38戶，董、監個人持股數以龍肇文3,500股，毛百年3,000股，許堯卿（紹宗）3,000股，盧茂軒3,000股為多；<sup>67</sup> 合計董、監持股數達35,300股，占股本70%。此外，重要股東如川康銀行持股5,000股（含劉航琛1,000股、周季悔2,000股、甯芷邨2,000股），川鹽銀行持股5,000股（含川記劉航琛1,000

表2、和源實業公司董、監事名冊（1943年）

職 別	姓 名	經 歷	持股數
董事長 董事	袁玉麟	川康平民商業銀行經理	2,000
	甯芷邨	川康平民商業銀行總經理	2,000
	周季悔	川康平民商業銀行協理	2,000
	胡子移	川康平民商業銀行副理	1,000
	席文光	川鹽銀行經理	2,000
	康心遠	寶豐實業公司總經理	1,000
	蔡鶴年	重慶永生錢莊總經理	1,000
	毛百年	重慶同心銀行總經理	3,000
	許堯卿	川軍67軍長	3,000
	盧茂軒	四川畜產公司南充負責人	3,000
	張念祖	川康平民商業銀行瀘縣分行經理	1,000
	潘寅九	瀘縣和懋錢莊	1,500
	蔣代延	瀘縣和懋錢莊	2,000
	龍肇文	瀘縣和懋錢莊	3,500
	余漢陶	瀘縣同心銀行	1,000
監察人	席曄（新齋）	四川水泥公司總經理	2,000
	徐光壁	寶豐實業公司	300
	連尊三	瀘縣和懋錢莊	2,000
	李泉峰	瀘縣和懋錢莊	1,000
	李惟城	瀘縣美豐銀行	1,000

資料來源：〈和源實業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁88-89。

<sup>67</sup> 「股東名簿」（1943年），〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁77-80。

股、鹽記席文光2,000股、行記石竹軒2,000股），劉伊凡持股4,500股（含代表持股2,500股，劉伊凡戶名持股2,000股），盧茂軒持股3,000股，李文衡持股2,000股，袁玉麟持股2,000股，袁石麟持股2,000股，<sup>68</sup> 以上股東持股數計達23,500股，占股本的47%，可見和源公司股權集中。

和源公司成立後，由袁玉麟出任第一屆董事長，李文衡任總經理；然因李尚未離開寶豐公司，業務經營由經理劉伊凡負責，並以夏蔭梅（原崇德公司宜賓辦事處主任）為業務主任。公司設於重慶姚家巷21號，同年10月13日登記立案。至於南充分公司則由董事盧茂軒兼任經理，因盧原係川畜公司南充負責人，於南充豬鬃收購、洗製業務經營多年。<sup>69</sup> 就業務經營人力而言，和源公司可說網羅了鬃業川畜、崇德、寶豐3大公司的專業經理人。

袁玉麟於川康銀行任事，深獲劉航琛所信任，可謂為得力助手；惟其相較於川畜公司的古耕虞、崇德公司的潘昌猷、寶豐公司的康心如等人，聲望實難望其項背。於是，董座僅任年餘，旋改由金主劉航琛出面領導。至於劉航琛布局董事會的方式，除藉由增資加增川康、川鹽銀行股權外，並利用貸款強化其影響力。如1944年2月8日和源公司召開股東會，由劉航琛主席，會中提議增資1,000萬元，以利公司的營運。經討論通過資本額增加為1,500萬元，此外，股東認股不足時，由董事會募足。<sup>70</sup> 川康銀行因此增認了200萬元，並分由袁玉麟（輔記）加認50萬元，袁石麟（助記）加認50萬元，李文衡（成記）加認50萬元，劉伊凡

<sup>68</sup> 和源實業公司股款分1、2兩月繳交，川鹽銀行2期應交股款為25萬元，1943年2月19日和源實業公司致函川鹽銀行請於2月28日前將應交股款撥交打銅街川康銀行代收。〈和源實業公司致川鹽銀行函〉（1943年2月19日），《川鹽銀行》，重慶市檔案館藏，檔號：0297-2-2345。

<sup>69</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁118。和源公司經理人活躍於鬃業，如李文衡，於1944年4月至1948年6月間繼古今佛任重慶牛皮羊皮豬鬃腸衣輸出業同業公會理事長；劉伊凡則任該同業公會常務理事。此外，李文衡、楊有方、張澤生、盧茂軒等人曾於1945年6月集資500萬元組織四川山貨公司，經營牛羊皮、豬鬃、腸衣、梔子、桐油等貿易，惟至同年12月25日旋即解散。至於劉伊凡、汪旭莊同於1945年集資200萬元成立中國山貨貿易公司。〈四川山貨公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-040；〈中國山貨貿易公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-038。

<sup>70</sup> 「節錄和源實業股份有限公司股東會決議錄」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-073，頁68-69。

（功記）加認50萬元。其次，川鹽銀行亦增認了150萬元，合原股額計有200萬元，分由劉航琛持有股額80萬元（含川記30萬元、鹽記50萬元），石竹軒（行記）持有股額60萬元，伍劍若（鹽記）持有股額60萬元。<sup>71</sup>

除增資外，和源公司為圖營業資金周轉，且向股東借貸；如同年5月26日和源公司致川鹽銀行函稱：「本公司卅三年度營業概算所需運用資金甚鉅，經本月五日第二屆第二次董監聯席會議商定，所需資金先儘股東比例貸借兩倍，此項貸款照市息按月結付。……貴股東原佔股額貳佰萬元，應請比例借款肆佰萬元，此項貸款定於本年五底六半兩期分收。」<sup>72</sup> 由此可知，川鹽銀行不僅持股比例由10%增為13%；並可藉由貸款增強其於和源公司的實質影響。此外，和源公司亦常以商業承兌匯票由川鹽銀行承兌，藉以周轉業務需用資金。<sup>73</sup> 蓋劉航琛慣以川康、川鹽銀行資本投資企業，再以企業股票向銀行抵押貸款，並藉以投資其他企業。1941-1942年間川康、川鹽兩行獲利甚好，如川康銀行1941年盈餘245萬餘元，1942年盈餘達504萬餘元；<sup>74</sup> 而川鹽銀行1941年純益有81萬元，1942年純益有71萬元；<sup>75</sup> 由於通貨膨脹日甚，銀行資金必須尋出路。

增資後和源公司股東戶數由36戶增為46戶，至7月3日再次召開股東會，會中改選董、監。此次新選董事席次，加2席增為17人；新任董事為劉航琛、李文衡、衷石麟、顧嘉棠等4人，原任董事衷玉麟、龍肇文2人退出，至於監察人5人則續任。<sup>76</sup> 股本原訂15,000股，每股1,000元，後改計1,500股，每股10,000元。據股東名簿（股本1,500股），持股較多股東如衷石麟242股（含戶名衷石麟72股、助記50股、和懋錢莊60股、洪昌60股），占股本16%，次如劉伊凡130股

<sup>71</sup> 「股東名簿」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-073，頁22-26。

<sup>72</sup> 〈和源實業公司致川鹽銀行函〉（1944年5月26日），《川鹽銀行》，重慶市檔案館藏，檔號：0297-2-2354。

<sup>73</sup> 〈和源實業公司致川鹽銀行函〉（原函缺日期），檔號：0297-2-2345。

<sup>74</sup> 甯芷邨、周季悔、衷玉麟、孫謙牧，〈川康平民商業銀行與劉航琛〉，收入中國人民政治協商會議四川省委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第29輯（成都：四川人民出版社，1983年），頁126。

<sup>75</sup> 楊鵬輝，〈川鹽銀行業務變遷研究（1937-1945）〉（重慶：西南大學歷史文化學院碩士論文，2010年），頁46。

<sup>76</sup> 「節錄和源實業股份有限公司股東會決議錄」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-073，頁70-72。

（含戶名劉伊凡80股、功記50股），占股本8%，袁玉麟122股（含戶名袁玉麟72股、輔記50股），占股本8%，李文衡110股（含戶名李文衡60股、成記50股），占股本7%，顧嘉棠100股，占股本6%，至於劉航琛名下持有85股（含戶名劉航琛5股、代表川鹽銀行持股為80股），僅占股本的5%。<sup>77</sup> 觀察劉航琛名下持股比率變化不大，惟若加計川康、川鹽兩行持股，則劉航琛可掌控持股比率已達股本的27%，而其實際掌控股數自應更多。按章程規定，董事推選常務董事3人，再由常董互推1人為董事長；劉航琛經推選為新任董事長，並任袁玉麟為總經理。<sup>78</sup> 經歷了半年的布局，至此，劉航琛順利登場。

或因劉航琛經濟事業眾多，加以身任糧食部次長；因此，和源公司人事、業務悉由袁玉麟向其負責。而袁玉麟於業務經營則甚為倚重劉伊凡，因此之故，劉伊凡亦能取得劉航琛的支持，公司人事堪稱穩定。倒是抗戰勝利後，公司因應發展需要，擴增了業務人力與組織。其一、業務經營除續由經理劉伊凡負責外，增聘袁石麟為經理。其次，業務主任除夏蔭栴外，增聘車允中（瀘縣人）、廖青雲為主任，另聘有徐紹逸、任佑啟等辦事員協助推展公司業務。<sup>79</sup> 其三、1945年12月公司派遣副理劉聲颺（瀘縣人）至上海設立辦事處，且於1948年12月25日呈請設立分公司於上海圓明園路50號，並由劉聲颺升任經理。<sup>80</sup> 此外，袁玉麟因於

<sup>77</sup> 新華企業公司投資和源公司，分由董事長顧嘉棠（新記）、總經理陳國華（華記）代表持股。該公司1943年成立於重慶第一模範市場39號，資本額500萬元，股本5,000股，專營農礦、實業、進出口貿易、運輸等事業。1943年6月2日選任董事為楊管北、郭春庭、范紹增、杜月笙、劉航琛、顧嘉棠、吳季玉、唐炳麟、何氏麟、劉孚良、陳國華等11人，監察人為劉秉彝、黃永康、翁友青等3人。劉航琛持股300股、其女兒劉敬蓉持股200股，均為公司發起人。「股東名簿」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-073，頁22-26；〈新華企業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-214。

<sup>78</sup> 「和源實業股份有限公司章程」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁71；劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁118。

<sup>79</sup> 「重慶市牛羊皮豬鬃腸衣輸出業同業公會會員名冊」，〈重慶市牛皮、羊皮、豬鬃、腸衣輸出業同業公會〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-00-160，頁76。

<sup>80</sup> 劉聲颺亦任慶福公司經理，該公司資本額為100萬元，設於姚家巷21號，當係和源公司投資附屬企業（劃子）。公司業務人員不僅年紀輕，且學歷高，由車允中、方惟賢、顏鑄農、邱重光等4人為業務主任。「和源實業股份有限公司呈請分公司登記事項單」，〈和源實業公司上海分公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-72-31-004，頁11-12；「重慶市牛羊皮豬鬃腸衣輸出業同業公會會員名冊」，〈重慶市牛皮、羊皮、豬鬃、腸衣輸出業同業公會〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-00-160，頁

1947年下半年回瀘縣參選國大代表，其總經理職務由李文衡代理；至1949年6月劉航琛出任經濟部長，辭去董事長職務，和源公司董事長復由袁玉麟擔任。<sup>81</sup> 由前述可知，和源公司不獨董、監事多係瀘縣同鄉，其核心幹部如劉聲颺、車允中俱係瀘縣子弟，此於瀘縣豬鬃業務的經營與拓展自應有利。

1947年劉航琛長住上海，將川康銀行總管理處遷滬，並成立川康銀行、川鹽銀行、和源公司、利濟實業公司、重慶電力公司聯合辦事處，以利企業集團的管理。<sup>82</sup> 其間，和源公司由於生產規模的擴展，營運所需流動資金亦不斷增加，劉航琛再次主導增資。4月26日和源公司召開股東會，劉航琛於會中指出：因近年物價上漲，生產成本增高，時感周轉困難；為謀發展業務，增加產量，公司資本實已不足以因應需求，提議增加資金4,500萬元為6,000萬元。經決議先由舊股東按比例認足，不足時再向外募集，並限於5月12日前繳足。<sup>83</sup> 增資後和源公司旋於5月30日召開股東會改選董、監事，此次改選董事17人，原董事周季悔、許堯卿、席文光3席，改由袁玉麟、劉伊凡、伍劍若3人新任，其餘董事、監察人均續任。檢視董、監中持股數較多者為袁石麟968股，劉伊凡520股，袁玉麟488股，李文衡440股，顧嘉棠400股，劉航琛340股，<sup>84</sup> 以上董、監持股比率與增資前略同。

未及1年，1948年3月6日和源公司又召開股東會議討論增資，經決議增加資本6,000萬元，計資本額增為1.2億元，分為12,000股。<sup>85</sup> 增資後股東戶數增為50戶，並於4月16日再度召開股東會改選董、監，惟董、監悉數續任。<sup>86</sup> 檢視核心股東持股以袁石麟2,336股（含戶名袁石麟576股、代表和懋錢莊480股、代表洪

---

79。

<sup>81</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁131、136。

<sup>82</sup> 富芷邨、周季悔、袁玉麟、孫謙牧，〈川康平民商業銀行與劉航琛〉，頁125。

<sup>83</sup> 〈和源實業公司股東會決議錄〉（1947年4月26日），《重慶市社會局》，重慶市檔案館藏，檔號：0060-0002-00819，頁180-181。

<sup>84</sup> 〈和源實業公司股東會決議錄〉（1947年5月30日），檔號：0060-0002-00819，頁182-186。

<sup>85</sup> 「節錄和源實業股份有限公司股東會決議錄」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁28。

<sup>86</sup> 「節錄和源實業股份有限公司股東會決議錄」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁30。

昌480股、代表輔記400股、代表助記400股)最多,由於加增原袁玉麟持有的輔記股數,袁石麟名下持股比例增至19%,按章程規定,每一股東代表股權不得超過全體股權的五分之一。次為劉伊凡984股(含劉伊凡584股、代表功記400股),李文衡880股(含衡記480股、代表成記400股),劉航琛680股(含劉航琛40股、代表川記240股、代表鹽記400股),袁玉麟576股,此外,川鹽銀行石竹軒(行記)名下480股,伍劍若(鹽記)名下480股,以上持股數計6,416股,約占公司股本的53%。<sup>87</sup> 其中,劉伊凡、李文衡、劉航琛戶下持股比例與增資前略同,僅袁玉麟持股比例減少。茲整理和源公司歷年增資核心股東持股數量與比率變化,如表3。

表3、和源公司歷年增資核心股東持股數量與比率變化

股東持股數與比率/年分		1943	1944	1947	1948
股本數		50,000	1,500	6,000	12,000
劉航琛	持股數	2,000	85	340	680
	持股比率	4%	5%	5%	5%
袁玉麟	持股數	2,000	122	488	576
	持股比率	4%	8%	8%	4%
李文衡	持股數	2,000	110	440	880
	持股比率	4%	7%	7%	7%
袁石麟	持股數	2,000	242	968	2,336
	持股比率	4%	16%	16%	19%
劉伊凡	持股數	2,000	130	520	984
	持股比率	4%	8%	8%	8%
盧茂軒	持股數	3,000	30	120	240
	持股比率	6%	2%	2%	2%
顧嘉棠	持股數	0	100	400	800
	持股比率	0%	6%	6%	6%

說明：股東持股數統計包含股東名下持股與代表戶名持股。

資料來源：〈和源實業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-082、18-23-01-77-31-073。

<sup>87</sup> 「股東名簿」(1948年)，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁22-26。

據劉伊凡、袁玉麟的說法：此次現金增資6,000萬元，劉航琛要求和源股東悉數由川康銀行1戶增認；引起股東的不滿與退股，劉航琛並藉此大肆收購股份。<sup>88</sup>按：連年增資，股東或有不滿，然增資股額悉讓「川康銀行一戶」不可盡信；查股東名簿所載：川鹽銀行股權代表石竹軒、伍劍若，董事盧茂軒股份均按原持股比率增加。<sup>89</sup>倒是和源公司於劉航琛的治理下，股權益趨於集中，如袁石麟持股比率從4%增至19%；而龍肇文持股比率由7%減至0.8%，蔣代延持股僅餘8股而已。再如劉航琛戶下持股比率幾維持股本比率的5%左右，然其自述個人擁有和源公司40%的股份，<sup>90</sup>由此可證。

蓋劉航琛藉由股本增資以利公司治理，因抗戰中期以後，國內通貨膨脹日甚，增資實不得不然；且股本規模小，難與同業競爭，劉航琛深諳此理。就4大公司的資本額比較，可知和源公司於1943年創立時僅500萬元，少於川畜、寶豐公司的1,000萬元，旋於1944年增資為1,500萬元，以利其競爭。至1946年時崇德公司已增資為1億元，寶豐公司增為5,000萬元，而和源公司股本相形遜色，不得不追上同業；至於落後的原因，筆者以為與1945年3月劉航琛投資創辦重慶豬鬃公司有關。

## 二、業務的經營與發展

和源公司章程明訂專營與國際貿易有關之出口業務及生產事業投資，據其營業計畫，資金分配為洗製豬鬃375萬元，生產事業投資125萬元，共計500萬元。收入估計銷售洗製豬鬃2,000萬元，按合法利潤2分，可收400萬元；至於生產事業投資獲利以3分計，為37.5萬元，合計可收入437.5萬元。扣除估算支出284萬元，收支相抵可獲盈餘153.5萬元。由於獲利可期，洗製豬鬃資金占資本比率達75%，尤高於寶豐公司的60%，<sup>91</sup>可略見其經營企圖。此外，和源公司為鼓勵員

<sup>88</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁119。

<sup>89</sup> 「股東名簿」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-073，頁22-26。

<sup>90</sup> 筆者以為可信，至於何人代表其持股？未能確知，如袁石麟或亦有可能。沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張明園、劉鳳翰紀錄，《劉航琛先生訪問記錄》，頁168。

<sup>91</sup> 「和源實業股份有限公司營業計畫書」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁81-83；「民豐實業股份有限公司營業概算書」，〈寶豐實業公司〉，館藏號：

工生產，章程訂定公司的盈餘分配比例為股東紅利占60%，董、監酬勞占5%，職員酬勞占22%，工友獎金占5%，職工福利金占5%，公益事業補助金占3%；其中職員酬勞、工友獎金、職工福利金合計達盈餘的32%。相較於崇德公司盈餘分配員工比率，職工酬金占27%，員工福利基金占5%；寶豐公司盈餘分配的比率，職工酬勞占25%，職工優遇金占3%；川畜公司盈餘分配比率，職員酬勞占25%，<sup>92</sup>和源公司顯然於制度層面重視鼓勵職工生產，藉以增強其競爭力。

和源公司為打開局面，開業後即於重慶、南充抬價搶購生鬃，引起同業不滿。申請簽約售鬃時，復興商業公司召集各簽約商協商，川畜公司聯合崇德公司攻擊和源公司，致其簽約申請案延遲核准。和源公司為免衝突加劇，一度歇手買進重慶生鬃，而以南充為發展據點；待售鬃簽約核定，旋陸續於川、陝境內豬鬃集散地擴大收購生鬃。<sup>93</sup>復興公司與各鬃商簽約，一般自每年4月開始，約定第一期交貨20%，第二期交貨25%，第三、四期分別交貨27.5%。簽約後復興公司依照約定全年售鬃數量，先按牌價預付全部價款的35%，利於鬃商購進生鬃。其次，復興公司與中國銀行另訂有豬鬃抵押借款辦法，簽約商可以購進的生熟鬃價值再向中國銀行辦理押借、押匯35%；借款利息低於商業銀行信貸，有利資金周轉。此外，洗製豬鬃所需棉紗，工人食米，皆可請購，減輕生產負擔。<sup>94</sup>。

由於一般鬃商從收購生鬃，到洗製成熟鬃並配箱，加工期長達數個月；且多需於春、冬鬃旺季時大量購存生鬃，非有充裕資金，難以經營。和源公司股本僅500萬元，按當時每擔熟鬃約1萬元計算，最多不過洗製500、600擔。而1943年簽售量為1,500關擔，且實際收購、洗製數量更多，流動資金不敷應用。其資金

---

18-23-01-77-31-038，頁175。

<sup>92</sup> 「和源實業股份有限公司章程」，〈和源實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-082，頁73；「崇德股份有限公司章程」，〈崇德公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-041，頁15-16；「寶豐實業股份有限公司修正章程」，〈寶豐實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-038，頁106；「四川畜產貿易股份有限公司章程」，〈四川畜產貿易公司〉，館藏號：18-23-01-77-01-033，頁202。

<sup>93</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁120。

<sup>94</sup> 史道源編，《四川省之豬鬃》，頁33、38；劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁120-121。



的周轉，主要依賴簽訂售鬃合約，藉預付、押款、預借方式周轉因應；<sup>95</sup> 其次，向股東與銀行借款，除川康、川鹽銀行外，尚與中國銀行、上海銀行、聚興誠銀行等有資金往來。<sup>96</sup> 蓋流動資金的多寡，關係生產成本與產量的穩定，簽約商莫不重視；而融資需求，於寶豐公司、川畜公司皆然。如寶豐公司除向美豐銀行貸款外，亦向中國銀行、川康銀行申貸。<sup>97</sup> 蓋4大公司各自有銀行的資金支持，然以川畜公司資金最為雄厚。

復興公司固然施予簽約商資金借貸的優惠，惟就購鬃牌價的核定，往往為鬃商所詬病。據史道源的調查指出：復興公司核定牌價過低，且牌價的調整時間多有延遲，無法反映物價的上漲。如1944年復興公司調整牌價4次，牌價均低於簽約商所報成本；若以川畜公司所報成本核算，1-3月牌價僅有82%，4-6月牌價僅有80%，7-8月牌價僅有83%，而10-12月牌價僅有73%，益顯低落。核定牌價過低，鬃商復不免提高報價，而歷次報價均以川畜公司為低。<sup>98</sup> 檢視1944年10-12月期重慶27號配箱豬鬃成本，如表4。由表可知，豬鬃洗製成本以和源公司所報最高為96,338元，次如寶豐公司為94,098元，而以川畜公司成本最低為91,003元。再就各項生產成本分析，則和源公司生鬃費用為42,457元略低於川畜公司的42,857元；此外，和源公司包裝費用2,816元亦略低於川畜公司的3,012元；不過和源公司的製造、管理費用皆高於川畜公司甚多。川畜公司的經營模式採大量生產、全年生產，並建立產區收購、集中加工、產品運銷的垂直管理，<sup>99</sup> 而和源公司的生產管理亦循此法，藉由減少停工期，維持常年生產方式，降低生產成本；其次，工資並以論件計酬，鼓勵鬃工多勞多得，增加生產效率。<sup>100</sup> 惟就生產成本或產銷規模而言，其實力尚非川畜公司競爭對手。

<sup>95</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁120-121。

<sup>96</sup> 〈聚興誠銀行關於和源實業股份有限公司調查情形〉，《聚興誠商業銀行》，重慶市檔案館藏，檔號：0295-0001-00915。

<sup>97</sup> 劉丹，〈寶豐公司與戰時重慶豬鬃業〉，頁32。

<sup>98</sup> 史道源編，《四川省之豬鬃》，頁33-35。

<sup>99</sup> 古耕虞，〈經營豬鬃二十餘年〉，頁397-398。

<sup>100</sup> 劉紹璋，〈和源實業公司興衰記〉，收入譚小兵主編，《商貿渝中》（重慶：重慶出版社，2013年），頁302。

表4、重慶27號配箱豬鬃成本調查表（1944年10-12月平均）單位：元

費別	復興公司調查	川畜公司	和源公司	寶豐公司
生鬃費用	37,143	42,857	42,457	42,857
製造費用	15,175	18,395	22,123	19,641
包裝費用	1,973	3,012	2,816	2,498
管理費用	20,243	26,739	28,942	29,102
成本總計	74,534	91,003	96,338	94,098

資料來源：據史道源編，《四川省之豬鬃》，頁36-37，表25製表。

豬鬃統購統銷期間，和源公司的簽售數量逐年增加，如1943年簽售1,500關擔，1944年簽售1,500關擔，實際交售2,000關擔（約為四川出口量的10%），1945年簽售量增為2,500關擔（約為四川出口量的15%），生產規模的擴大可見一斑。而和源公司製售的ABC牌豬鬃，除自購生鬃洗製外，有相當數量買自小洗房的熟鬃；其從10餘家小洗房收購的熟鬃，經常占銷售量的30%。<sup>101</sup> 為穩定鬃源，和源公司慣以出借周轉金、延期作價等方式籠絡小洗房。<sup>102</sup> 至於生鬃的洗製加工，和源公司除於重慶南岸龍門浩灘子口設廠洗製外，另於南充鍾家巷設廠專門漂染。此外，陸續於瀘縣、樂山、成都、天水、南鄭、安康、萬縣、宜昌、漢口、上海等地設立辦事處，負責收購生鬃並辦理轉運。四川豬鬃貿易除重慶為出口市場外，主要集中於南充、成都、瀘縣等地；南充市場僅次於重慶，向為川鬃業者必爭之地；至於瀘縣則以白鬃為多，且為和源公司重要據點，南充、瀘縣市場於戰時益形發達。抗戰勝利後，和源公司為圖擴大生產，更於1946年上半年，將重慶洗製廠由南岸的灘子口遷往前驅路新購的廠房；此外，並於瀘縣增設洗製廠，以利增產並減輕成本。1946年和源公司計畫收足豬鬃5,000關擔，其生產規模為1945年簽售量的1倍；實際銷售量達3,146.5關擔，含外銷美國1,586.5關擔，

<sup>101</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁122。按：1944年四川豬鬃出口量19,635關擔，1945年為16,030關擔，參見陳崗，〈清末民國四川豬鬃產業開發與經營〉，頁203的統計。

<sup>102</sup> 因物價不時上漲，延期作價可免小洗房損失過鉅。劉紹璋，〈和源實業公司興衰記〉，頁302。

外銷英國185關擔，另由中央信託局收購1,375關擔。<sup>103</sup>

4大公司於業務發展固然競爭，為求利益均霑亦見有合作情形。統制期間由川畜公司發起「星三會」，邀約各簽約商每周三輪流在各公司聚餐，藉以聯繫情誼並協商鬃價。<sup>104</sup> 據古耕虞的憶述：「同業之間，在戰時雖然也有競爭，但是大家為了共同利害，聯合起來，一致向當時政府主管機關開炮。相互之間的矛盾，退居於次要地位，較之抗戰前你死我活的鬥爭情況，要和緩得多了。」<sup>105</sup> 除爭取調整牌價外，1945年因銷美豬鬃每箱高達600美元，復聯手向復興公司請求按外匯牌價出售外匯給簽約商，經准川畜公司可購外匯100萬美元，寶豐公司可購外匯50萬美元，崇德公司可購外匯30萬美元，而和源公司買進外匯25萬美元。<sup>106</sup> 抗戰勝利後，川畜公司復聯合寶豐、崇德、和源公司反對統購統銷，要求恢復自由貿易。古耕虞約集劉航琛、潘昌猷、康心遠等人溝通意見，劉航琛於會中表示：「統購統銷是我們不能發展主要根源，我們非反對不可」，出乎古耕虞意料；然劉航琛發言後，大家都表示贊同，因而達成共識。<sup>107</sup> 經重慶市商會、重慶市牛羊皮豬鬃腸衣輸出業公會等團體的共同籲請，政府於1945年10月9日撤銷統購統銷辦法，同月30日並撤銷貿易委員會，業務歸由經濟部接管。

然豬鬃恢復自由貿易後，售鬃所得外匯，依規定仍必須全部按結匯牌價售給中央銀行、中國銀行，或指定的結匯銀行。在資金運用上，固可取得中國銀行貸款周轉，但結匯牌價遠低於市場外匯價格，不利出口業者。<sup>108</sup> 因此，1946年6月29日和源、寶豐、崇德、畜產4公司再次聯合上呈請免結匯辦法，指出「現行之徵收關稅及結收外匯兩辦法，尤復直接對本業以嚴重之扼制，……其足以增加成本阻滯外銷即甚明顯，結果何只將豬鬃固有之國外銷場盡行喪失，亦將令政府必

<sup>103</sup> 陳真編，《中國近代工業史資料》，第3輯，頁1285-1286；「和源實業公司」，〈重慶、成都進出口貿易商行調查表〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-17-18-035。

<sup>104</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁122。

<sup>105</sup> 古耕虞，〈經營豬鬃二十餘年〉，頁389。

<sup>106</sup> 劉伊凡，〈抗戰到解放時期的重慶豬鬃業〉，頁145。

<sup>107</sup> 古耕虞，〈我經營豬鬃20餘年的回顧〉，收入全國政協文史資料委員會編，《中華文史資料文庫》，第14卷經濟工商篇（北京：中國文史出版社，1996年），頁951。

<sup>108</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁125。

得之外匯收入因而減少。……現行收稅收匯之辦法，即請并予免除」，以利豬鬃出口外銷。<sup>109</sup> 當時川鬃出口的困難，除出口稅重外，如碼頭棧租、小工搬運費用上漲，高利貸奇昂等均致成本增加。<sup>110</sup> 而1947年以後通貨膨脹更甚，結匯牌價低於市場匯率，出售豬鬃結匯所得幾不能補進原料。川鬃出口商如「和源、崇德、寶豐、畜產等公司以每關擔豬鬃，實際生產成本已逾九十萬元」，尚須負擔利息，成本益高，無利可圖。<sup>111</sup> 至1948年8月19日結匯牌價為法幣785萬元等於美金1元，然市場匯率已至1,200萬元等於美金1元，差額達35%，於豬鬃出口商衝擊尤甚。<sup>112</sup>

和源公司ABC牌黑鬃，不如川畜公司虎牌鬃知名。1945年12月副理劉聲颺赴上海籌劃外銷，因在滬尚無倉庫，復未能自銷；只好委託川畜公司代為向美商拋售150關擔，每磅得價3美元，除付給川畜公司手續費5%外，實得2元8角5分。然代銷合約在渝簽訂後，劉聲颺旋由川畜上海分公司得知虎牌每磅售價已達美元3元2角；如按虎牌售價計算，和源公司委託代銷少售價值約為4,000美元。且合約訂明，以和源商標原裝出口；未料，川畜竟全改裝成虎牌商標，並運銷了50關擔。<sup>113</sup> 此事雖經川畜公司道歉了事，而和源公司自知吃了虧，只得另尋代銷門路。於是，經由川鹽銀行上海分行經理胡為薰的介紹，先同李國欽所開設的華昌貿易公司合作。<sup>114</sup> 華昌公司在美國紐約設有機構，為和源公司代銷，抽取2%的手續費，低於川畜公司手續費。為免中介商剝削，和源公司於1946年2月發函聯

<sup>109</sup> 「重慶市牛羊皮豬鬃腸衣輸出業同業公會呈請改善有關出口各規定以利出口由」，〈重慶市牛皮、羊皮、豬鬃、腸衣輸出業同業公會〉，館藏號：18-23-00-160，頁91-92。

<sup>110</sup> 古耕虞，〈半月來之豬鬃市場（民國三十五年七月上半月）〉，《國際貿易》，第1卷第8期（1946年8月），頁9。

<sup>111</sup> 俞甯頗，〈中國豬鬃業的貿易狀況〉，《大公報》，上海，1947年1月27日，收錄於民國38年前重要剪報資料庫。

<sup>112</sup> 張公權著，楊志信摘譯，《中國通貨膨脹史（1937-1949年）》（北京：文史資料出版社，1986年），頁205。

<sup>113</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁123-124。

<sup>114</sup> 華昌貿易公司1916年創設於紐約，1919年曾於上海、天津等埠成立分公司，主要於美國紐約經營鎢錫礦砂貿易、工程製造，並於中國境內經營土產出口、建築工程機件、五金工業原料進口。1946年9月20日上海分公司重新開業，股本為100萬美元，李國欽為董事，李道陔為總經理。〈美商華昌貿易公司上海分公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-72-18-508。

繫英美製刷協會，寄送樣品，並利用國外貿易刊物刊登廣告宣傳；<sup>115</sup> 未久，即與紐約的孔公司、羅森漢希公司（H. Rosenhirsch Co., Inc.）、費城威格曼公司（N. Wagman & Co., Inc.）、英國倫敦豬鬃公司等企業相繼建立直銷關係。<sup>116</sup> 不過，和源公司與外商往來相當謹慎；從和源公司函電可知，劉航琛利用其私人關係懇請駐美國紐約總領事館協助調查進口商信譽。<sup>117</sup> 1946年3月18日美國曼德萊公司函告和源公司，願意購買2吋未漂白鬃380箱，打開了外銷門路；<sup>118</sup> 和源公司生產規模亦隨之擴充，至1947年春已有2,000餘擔的存鬃。<sup>119</sup> 其間訂單未斷，據陳崗的統計，1946年10月至1947年7月間英美豬鬃公司向和源公司訂購不同花色豬鬃達4,708箱。至1947年12月英國倫敦公司復向和源公司開出價值50,000英鎊的信用狀作為訂貨的預付款，購買27號配鬃120箱。<sup>120</sup>

擴大生產之際，劉航琛又利用和源公司資金投資利濟實業公司。1946年5月劉航琛於上海籌辦利濟公司，集資未如預期；然利濟需款孔急，於是利用和源公司售鬃外匯23萬美元購置輪船。其後這筆資金轉為和源公司對利濟公司的投資，而利濟公司復要求和源公司依投資比例借款；因此，和源公司投入資金計達40萬美元。<sup>121</sup> 至1947年8月，劉航琛就其企業財團作資金調度，在其主導下川康銀行出讓投資利濟公司41.3萬美元股本予和源公司，<sup>122</sup> 並由和源公司董事李文衡（並任總稽核）出任利濟公司總經理。是時由於利濟公司營運虧損，劉伊凡唯恐和源公司受其拖累，不僅擔心劉航琛持續挪用售鬃資金，並有防範李文衡的顧慮。因此，藉詞推說存鬃已辦押款，而不肯將豬鬃運出重慶。為籌措利濟公司修船費用，劉航琛更邀袁玉麟、劉伊凡赴滬商議，以謀和源公司資金運用。<sup>123</sup> 蓋劉伊凡

<sup>115</sup> 陳崗，〈清末民國四川豬鬃產業開發與經營〉，頁179、181。

<sup>116</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁124-125。

<sup>117</sup> 陳崗，〈清末民國四川豬鬃產業開發與經營〉，頁181、185；其論述據〈國外電信卷：美國部分〉，《和源公司檔案》，重慶市檔案館藏，檔號：0361-1-981的函電資料。

<sup>118</sup> 陳崗，〈抗戰勝利後四川豬鬃產業的開發與經營——基於國民政府戰時貿易統制政策廢除的視角〉，頁79。

<sup>119</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁125。

<sup>120</sup> 陳崗，〈清末民國四川豬鬃產業開發與經營〉，頁181-182。

<sup>121</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁132。

<sup>122</sup> 〈利濟實業股份有限公司第一次股東會議紀錄〉，《川鹽銀行》，重慶市檔案館藏，檔號：0297-2-2401。

<sup>123</sup> 李文衡建議劉航琛可於利濟公司分設航業部、貿易部，將和源業務併入利濟公司，此或為

握鬃不運，劉航琛、李文衡自有不滿；惟挹注利濟資金無著，不得不另尋資金來源，此或係和源公司與南洋企業公司合營的原因之一。

南洋公司在天津經營豬鬃貿易頗具盛名，由周作民（金城銀行董事長）任董事長，常務董事朱文熊任總經理；劉航琛原係南洋公司董事，於1946年增資後始未續任。<sup>124</sup> 由於和源公司商譽甚佳，朱文熊意圖藉和源公司的實力打進川鬃市場；至於劉航琛則希望藉南洋公司資金，挹注和源公司以利經營。因此，於1948年4月和源公司與南洋公司達成合營協議，約定由南洋公司投入資本鬃1,250關擔，和源公司全部資產折合豬鬃1,250關擔，共計資本鬃2,500關擔。其次，南洋公司應交資本鬃，委託和源公司在四川購進生熟鬃。其三，南洋公司負責外銷，和源公司則負責收購、洗製。和源公司甫經增資，復由南洋公司投入資本鬃1,250關擔，估計資金至少在50萬美元以上，可說是如虎添翼。不過，合營未如預期，僅歷時4個多月，雙方旋告解約。其因和源公司利用南洋公司資金在渝購進910關擔，卻僅交運出800關擔；合營固各有盤算，然劉伊凡的把持，南洋公司不無怨言。合營期間和源公司一度撤銷上海辦事處，對外業務悉由南洋公司負責，與國外往來因此中斷；倒是和源公司、利濟公司資金因此得獲周轉。<sup>125</sup>

至1949年國內豬鬃多由香港出口，和源公司亦成立香港分公司，惟因大量資

---

劉伊凡的顧慮之一。劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁131、133。

<sup>124</sup> 南洋企業公司由周作民、李光前、朱文熊等上海金融人士、新加坡華商共同籌組，1940年5月6日召開發起人會議，成立於上海江西路246號。創立宗旨在於糾集國內企業界，聯合海外僑胞集資組設公司，藉以發展國民經濟，策進實業建設，並推廣工商貿易。其營業範圍含企業創設管理、進出口貿易、經營商品推銷、運輸、代理買賣證券等。資本額250萬元，分25,000股，股東數21戶，獲選董事為李光前、周作民、葉玉堆、何北衡、朱文熊（張嘉璈妹夫）、陳延謙、陳水鯉、繆雲臺、丁雪農、張禹九（嘉鑄，嘉璈弟）、劉航琛、程覺民、李俊承等13人，監察人為吳蘊齋、周福隆、沈熙瑞等3人。董、監中程覺民持股3,350股最高，次為劉航琛持股數2,500股，持股比例為股本的10%，周作民持股數2,250股，李光前持股數1,400股，朱文熊持股數1,250股。由周作民任董事長，李光前任副董事長，朱文熊任常務董事。據1946年12月股東名簿載：劉航琛持股數原為2,500股，新認274,500股，增資後持股計277,000股（股本500萬股），其持股比例已劇減，僅約占5%，且未續任董事。12月24日增資為10億元，劉航琛則未再加認新股。〈南洋企業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-72-31-251，頁68-71、177-178。

<sup>125</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁133-134。

金投資利濟公司，<sup>126</sup> 且因與南洋公司合營，存鬃未及時出售，年初一度出現資金周轉不靈。3月時香港鬃價低落，據6日香港工商日報載：「目前本港重慶廿七號黑鬃市價每担約二千一百元港幣，美國進口商對大批購入我國豬鬃雖仍在停頓狀態，然零星買去每次一、二十箱者，尚未完全斷絕。惟目前紐約方面，重慶鬃價每磅低跌至三元半至三元七角美金左右，較三個星期前每磅四元三角者，低跌頗大。」<sup>127</sup> 和源公司在一片跌價聲中，迫不得已將運至香港的豬鬃售出；並經多次與美國孔公司等洽商，取得寄售協議。<sup>128</sup> 至6月初，香港的重慶鬃價每磅已跌至2.55美元，紐約市價跌至2.75美元。因鬃價持續下滑，重慶鬃商復受金圓券價跌影響，可謂雪上加霜。受此衝擊，重慶20餘家豬鬃業者中，約有10家停業。<sup>129</sup> 通常渝鬃運港出口數量，每月在2,000箱左右，至8月時減至僅數百箱而已。<sup>130</sup> 9月2日重慶火災，和源公司堆存在余家巷中國、交通、川康3行倉庫全部熟鬃達11萬餘斤（折合配箱為666關擔）付之一炬；遭此大損後，已無餘貲洗製豬鬃，業務遂至停頓。<sup>131</sup> 九二火災後，重慶存鬃數量不多，運港出口減少；至11月中，因央航與中航相繼停飛，空運香港出口的重慶豬鬃，至是完全斷絕。<sup>132</sup>

劉航琛出任經濟部長後，於6月27日由廣州電辭和源公司董事長，是時常務董事為李文衡、甯芷邨、毛百年、蔡鶴年，並由衷石麟任總經理，而劉伊凡仍任

---

<sup>126</sup> 1946年利濟輪船公司股本除個人股東投資外，其餘股額68萬美元，劉航琛令川康、川鹽、和源三公司各出三分之一，則和源公司投入資金約為22.6萬美元。沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，〈附錄：劉航琛先生自訂年譜稿〉，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁267。

<sup>127</sup> 〈重慶豬鬃千箱運港，存穗豬鬃達三千箱，美鬃價仍低，外銷陷停頓〉，《工商日報》，香港，1949年3月6日，版7。

<sup>128</sup> 劉伊凡、衷玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁126。

<sup>129</sup> 〈五月份由港外銷豬鬃達四千箱，重慶鬃占最多，東北鬃亦運到〉，《工商日報》，香港，1949年6月2日，版7。

<sup>130</sup> 〈上月豬鬃輸出銳減，本港存量豐富市價落跌〉，《工商日報》，香港，1949年8月5日，版7。

<sup>131</sup> 據劉伊凡的憶述：1946-1949年間和源公司獲利不少，其盈餘666關擔豬鬃值20多萬美元；此外，投資利濟公司股金借款約40萬美元，則公司盈利當在60萬美元以上。惜因1949年「九二」災損與投資利濟公司失利，以致資金不足。劉伊凡、衷玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁135-136；劉伊凡，〈抗戰到解放時期的重慶豬鬃業〉，頁154。

<sup>132</sup> 〈航空運輸中斷以後，美商扯購豬鬃甚力〉，《工商日報》，香港，1949年11月12日，版7。

經理。<sup>133</sup> 至九二災後召開董監會，決議改由袁玉麟接任董事長，並由常董蔡鶴年、監察人徐光壁調查公司損失。然因損失過巨，保險理賠拖延；且川康銀行以股抵借了黃金400多兩，和源公司終乏力運作。<sup>134</sup> 至11月30日重慶失陷，兵荒馬亂之際，川鹽銀行經理李雲階於12月9日致函和源公司，因「需款孔亟」，希提領該行1948年度未領股紅息金圓券319.9萬餘元，並請和源公司照市加息結付。和源公司以加息結付實無例可援，但因幣制變化，勉允以3月31日發放股紅息之日，熟鬚每關擔市價金圓券358.8萬元，折成實物結付川鹽銀行未領股紅息，並請於市場恢復正常時派員洽取。以當時的混亂情形，川鹽銀行的未領股紅息大概是沒有著落的。倒是信函中透露：川鹽銀行係因前已同劉航琛洽妥將投資於和源公司的股權，「以資產估計轉讓」關係，故未辦理領取股息手續。<sup>135</sup> 川鹽銀行何故轉讓股權？劉航琛作何盤算？殊值關注。川鹽銀行1949年4月股東會後，石竹軒等股東相繼退股；而庫存資金短缺無以因應，或係籌措資金。<sup>136</sup> 且4、5月間，南京、上海相繼為共軍領有攻下，5月劉航琛離渝飛穗，或亦不無通盤調度企業資金的可能。<sup>137</sup>

至1950年1月22日中共重慶市軍事管制委員會發布接管與監理劉航琛資產，<sup>138</sup> 並由袁玉麟、劉伊凡等人合組委員會清理和源公司財產；至1953年3月和

<sup>133</sup> 陳真編，《中國近代工業史資料》，第3輯，頁1285-1286。

<sup>134</sup> 袁玉麟任董事長後，時因川康銀行出現虧損，川康銀行以其投資和源公司全數股票，向和源公司抵借資金。劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁136；甯芷邨、周季悔、袁玉麟、孫謙牧，〈川康平民商業銀行與劉航琛〉，頁142。

<sup>135</sup> 〈和源實業公司致川鹽銀行函〉（1949年12月15日），《川鹽銀行》，重慶市檔案館藏，檔號：0297-2-2378。

<sup>136</sup> 馬紹周、何兆青，〈重慶川鹽銀行始末〉，收入全國政協文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，第21輯經濟上冊（北京：中國文史出版社，2002年），頁587、592。

<sup>137</sup> 沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，〈附錄：劉航琛先生自訂年譜稿〉，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁270。

<sup>138</sup> 據「劉航琛楊森逃匿財產接管與監理辦法」規定：凡劉航琛及其妻子女出名之一切公司股權及其他財產，一律由重慶市軍管會代管；凡有劉航琛商業貿易行號之股權者，一律由軍管會貿易部派員監理。此後劉航琛持有企業股票資產等均遭凍結沒收，中共宣稱沒收其資產達2,700餘萬美元。〈檢送軍管區調查劉航琛、楊森投資往來函〉，《聚興誠商業銀行》，重慶市檔案館藏，檔號：0295-0001-01920；沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，《劉航琛先生訪問記錄》，頁140。



源公司正式歇業，資產尚淨餘人民幣40餘萬元。<sup>139</sup> 另據劉航琛的憶述：中共接收和源公司時，凍結和源公司香港分公司售鬃48萬美元，其因在臺而無法提領。至1953年8月15日劉航琛始至香港清理財產，然為時已晚。<sup>140</sup>

## 肆、投資豬鬃出口企業

劉航琛投資的商業企業多達30餘家，大半成立於抗戰時期。其章程所定業務一般多含農林工礦事業，惟業務經營實以四川進出口貿易為主；其中如懋康貿易公司、福國貿易公司、全華出口貿易公司等企業尤著重於國際進出口貿易。其次，企業經營的出口業務亦各有所重；如大川源企業公司、四川物產貿易公司以生絲出口為主，健誠實業公司以茶葉運銷為主，全華出口貿易公司以桐油、生絲貿易為主，而中國農本公司、中西貿易公司則以生絲、桐油、豬鬃出口為主。蓋一般企業多為廣泛經營，藉以增加獲利；如華西興業公司於工礦事業外，亦且經營出口貿易，設置華西豬鬃廠，直接洗製川鬃供銷美國。<sup>141</sup> 而以經營豬鬃出口為主的企業，除和源實業公司外，其中較具規模者，莫如大華實業公司、寶豐實業公司、重慶豬鬃公司等3家企業。

### 一、大華實業公司

大華實業公司為官商合資企業，1939年12月2日由重慶金融界甘典夔（江海銀行董事長）、唐棣之（四川省銀行常務董事）、康心如（美豐銀行總經理）、

<sup>139</sup> 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁137。

<sup>140</sup> 劉航琛憶述：「和源企業公司輸出680萬擔豬鬃，值美金48萬元」，其中680萬擔應有誤，可能為680擔（按：關擔，箱）；另：「和源企業公司售豬鬃款美金68萬餘元，已被總公司奉中共命令提去（經理人短報售價，除自行分配外，為余留港幣30萬元，被其挪作對匪貿易虧折，祇餘3萬餘元，余未收受）。」前後所述售鬃金額有異，若以680關擔，就豬鬃市價計算，應以48萬美元為確。沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁168、280。

<sup>141</sup> 胡光應以為華西豬鬃廠應是川鬃直接供應美廠最早的廠商，廠長是吳元龍。胡光應，《波逐六十年》（臺北：著者出版，1992年），頁283。

潘昌猷（重慶商業銀行總經理）、鄧華民（通惠實業銀行董事長）、熊覺夢（四川省銀行協理）、王政平（川鹽銀行經理）等人共同發起創立，其目的主要為開發四川富源，增進戰時經濟發展。成立時資本額定300萬元，分30,000股；股東數多達81戶，惟小股東人數居多。主要由國家行庫與四川省政府、四川省銀行共同投資，僅中、中、交、農四行投資達100萬元；其中含中央銀行投資35萬元，中國銀行投資35萬元，交通銀行投資20萬元，中國農民銀行投資10萬元。其次，四川省政府投資50萬元，四川省銀行投資20萬元。此外，美豐銀行、川鹽銀行各投資5萬元，為商股資本。時因劉航琛避居香港，川鹽銀行投資係由謝秉之代表持股500股。<sup>142</sup>

大華公司成立後，由甘典夔（續鏞）出任董事長，鄧華民（鄧錫侯子）、唐式遵（子晉）、潘昌猷、康心如等4人擔任常務董事，並由唐棣之（華）出任總經理，熊覺夢任協理，何兆青任企業部經理，龐懷陵任貿易部經理。<sup>143</sup> 至於業務經營首重開發農礦工業，及發展進出口貿易；由其營業概算可知，資本支配以農林工礦事業150萬元為多，次為投資企業50萬元，商品買賣50萬元，運輸業務50萬元。<sup>144</sup> 為謀業務擴充，旋於1941年3月28日召開股東常會決議增資為500萬元，股本分為50,000股，然此次增資以商股加認為主。據1941年9月股東名簿載：其中劉航琛持股5,000股，甯芷邨持股5,000股均係新股，可見此次增資川鹽銀行、川康銀行各投資了50萬元，兩行資金即占增資股額的50%，公司股本的20%。且因增資後董事席次增加2席，於1942年6月20日臨時股東會新選出劉航琛、甯芷邨2人為董事。<sup>145</sup>

增資後並修訂章程，明訂其經營含農林工礦業辦理、企業投資、商品買賣、運輸、代理買賣等業務，並新增倉庫業務。<sup>146</sup> 大華公司旋即投資華川興業公司

---

<sup>142</sup> 「大華實業股份有限公司股東名簿」，〈大華實業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-013，頁28-30。

<sup>143</sup> 〈大華實業公司業務方針確定〉，《商務日報》，重慶，1939年12月5日，收錄於民國38年前重要剪報資料庫。

<sup>144</sup> 「大華實業股份有限公司營業概算書」，〈大華實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-013，頁101。

<sup>145</sup> 「歷屆選任董監名單」，〈大華實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-013，頁39。

<sup>146</sup> 「大華實業股份有限公司章程」，〈大華實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-013，頁

經營豬鬃出口貿易，成為特許簽約商之一。華川興業公司於1942年9月1日成立，同月20日並於重慶五四路34號大華公司召開第一次股東會，由趙巨旭主席，選舉董、監。獲選董事為趙巨旭、鄧華民、唐棣之、謝秉鈞、趙蔭翹、李其相、郭文欽、陳谷生、劉伯量等9人，監察人為潘昌猷、黃逸民、刁文俊、牛範九、張澤敷等5人。<sup>147</sup> 公司資本額定300萬元，分3,000股。查閱股東名簿可知，除大華公司戶名（由唐棣之代表），投資20萬元，持股200股外；另有鄧華民等股東16戶均由唐棣之代表，應係大華公司股權人頭戶。其投資金額達170萬元，合計大華公司投資華川公司金額為190萬元，已為資本額的63%。其餘股本，則由趙巨旭代表持股600股，趙蔭翹代表持股500股。<sup>148</sup> 就此推論，華川公司為大華公司投資控股企業應無疑；惟因趙巨旭為通惠實業銀行董事，鄧華民且為該行董事長，或亦有通惠銀行的資金投入。趙巨旭為四川南充人，有利於南充豬鬃業務的經營，其子趙德本並出任華川公司經理。營運初期，投入豬鬃收購加工運銷資金100萬元，占資本額的三分之一；<sup>149</sup> 且於1943年4月與復興公司簽訂售鬃合約。惟因物價飛漲，資金不敷周轉，至1944年初豬鬃業務即告停頓；經營未如預期，至1945年2月26日華川公司召開股東大會決議解散。<sup>150</sup>

## 二、寶豐實業公司

抗戰時期川幫銀行經營商業普遍，且常見彼此交叉投資的現象；除擴充銀行業務外，並藉此相互扶持。劉航琛因與康心如交誼殊深，且為四川美豐銀行董事，而康心如亦任川康銀行董事；因此，兩人共同發起籌組或投資企業甚多。如民豐公司成立前，劉航琛已於1939年4月投資德豐企業公司，7月投資華豐地產公司，1940年3月投資益豐企業公司，5月投資群豐貿易公司，11月投資新豐農業公

---

23、25、54。

<sup>147</sup> 「華川興業股份有限公司第一次股東會決議錄」，〈華川興業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-329，頁56-58。

<sup>148</sup> 「股東名簿」，〈華川興業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-329，頁52-53。

<sup>149</sup> 「華川興業股份有限公司營業概算書」，〈華川興業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-329，頁54。

<sup>150</sup> 「華川興業公司呈」，〈華川興業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-329，頁3。

司，均係美豐銀行集團企業。<sup>151</sup> 1941年2月6日民豐實業公司召開發起人會議，眾推李文衡為主席，會中選舉董、監事。獲選董事為康心如、劉航琛、周見三、龔農瞻、袁石麟、李文衡、康心遠等7人，監察人為彭肇淮、康心之、胡子移等3人，康心如兄弟3人悉入董監會。<sup>152</sup> 因公司名稱已見立案，同年9月28日復召開臨時股東會，決議改名為寶豐實業公司。此外，原訂章程有關經營運輸、保險、報關及一切信託業務，亦經決議刪除。<sup>153</sup> 寶豐公司成立時定資本額為100萬元，分1萬股，至1942年11月18日旋增資為1,000萬元，分10萬股。至抗戰勝利後，再於1946年4月2日增資為5,000萬元，分為1萬股。<sup>154</sup>

寶豐公司固由李文衡、袁玉麟發起籌組，然李文衡家族持股僅占股本10%，而康心如家族持股高達71%，美豐銀行可說實質掌控寶豐公司。至於劉航琛的投資並不多，1941年持股150股，僅占股本1%。<sup>155</sup> 1946年增資，亦僅認新股120股而已。<sup>156</sup> 倒是，寶豐公司與川康銀行資金時有往來，劉航琛於寶豐公司備受禮遇。如1946年5月8日臨時股東會，劉航琛竟以8,710最高股權數當選董事，可見一斑。觀察此次新選董事，分為周見三、康心如、龔農瞻、袁玉麟、康心之、劉航琛、康心遠、袁石麟、胡子移等9人；因李文衡已退股，康心如兄弟3人均任董事，袁玉麟兄弟2人亦同任董事，至於監察人為彭肇淮、周新民、鄧愚山等3人。<sup>157</sup> 除康心遠續任總經理外，並以蔣鎮鈺、徐光壁為副理。蓋寶豐公司、和源公司皆為李

<sup>151</sup> 據康心如的憶述：美豐銀行自1932年起投資各項事業達80餘家，至1950年4月4日停業時，尚存有寶豐實業公司等企業計66家。康心如，〈回顧四川美豐銀行〉，頁563。

<sup>152</sup> 「民豐實業股份有限公司30年2月6日發起人會選任董事監察人名單」，〈寶豐實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-038，頁179。

<sup>153</sup> 「民豐實業股份有限公司臨時股東會決議錄」，〈寶豐實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-038，頁151。

<sup>154</sup> 「股東名簿」，〈寶豐實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-038，頁46、頁121。

<sup>155</sup> 民豐公司股本1萬股，其中李文衡家族持股1,000股（含李文衡500股、兄李承典持股250股、弟李文籍持股250股），占公司股本10%，而康心如家族持股達7,100股，含恕記（康心如）持股5,000，康心如850股，康心之300股，康心之（吳毓蘭）300股，康心遠400股，康嗣群50股，康同藩200股。「股東名簿」，〈寶豐實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-038，頁109-111。

<sup>156</sup> 「股東名簿」，〈寶豐實業公司〉，檔號：18-23-01-77-31-038，頁46。

<sup>157</sup> 「節錄寶豐實業股份有限公司臨時股東會決議錄」，〈寶豐實業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-038，頁54。

文衡、袁玉麟共同發起，且劉航琛、袁玉麟、袁石麟、康心遠、胡子移等5人更於同一時期同任寶豐、和源公司董事。康心遠於1940年3月升任川康銀行副理；其於重慶大溪別墅，且與劉航琛比鄰而居，兩家企業關係密切，自不待言。

### 三、重慶豬鬃公司

重慶豬鬃公司為劉航琛投資創辦的重要企業之一，據史道源的調查資料，重慶豬鬃公司成立於1945年3月1日，資本額1,000萬元，負責人為楊澤洸，公司設址於姚家巷21號，並有洗房於重慶南岸，與復興公司年簽售量1,000關擔。<sup>158</sup> 楊澤洸為劉航琛長女劉敬蓉夫婿，重慶豬鬃公司由劉航琛發起籌組，並於4月18日經重慶市社會局批准備案。然不知何故？至1947年8月18日劉航琛又發起籌組重慶豬鬃公司，復於同年12月30日經准備案。究係停業重辦或是另行發起？未得其詳，尚待查考。<sup>159</sup>

至於劉航琛發起籌組重慶豬鬃公司的動機，應或有擴大經營豬鬃貿易，分散企業風險，並藉以扶持楊澤洸之意。抗戰勝利後，和源公司發展堪稱穩健，惟其業務不免遭遇周折。如1947年1月中央信託局在上海向和源公司簽購1,100關擔豬鬃，不過簽約後外匯牌價變化甚遽，和源公司因此吃虧甚大，僅交貨700關擔。是時，劉航琛向中央信託局提出訴願期能免交餘貨；然中信局不僅未予同意，更請求四聯總處於和源公司貸款內代為扣還。為此，重慶中國銀行就和源公司貸款60億元合約遲不簽訂，<sup>160</sup> 受此衝擊，推測劉航琛不無避險考量，而有意擴大扶

<sup>158</sup> 史道源編，《四川省之豬鬃》，頁40表30。

<sup>159</sup> 按1947年9月11日重慶豬鬃公司呈請備案，重慶市社會局發現：前已有劉航琛發起組織重慶豬鬃公司申請登記，並經核准備案。而此次申請資料股東少數不符，究係重辦或是另行發起，要求補件說明。經10月21日重慶豬鬃公司補呈後，11月4日重慶市社會局始准予備查，並要求原案發起人呈文撤銷原案，且就該局1945年4月18日批示予以繳銷。「重慶市社會局批」，〈重慶豬鬃公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-035，頁19-20。

<sup>160</sup> 和源公司向財政部請願，於是中央信託局允照約定8成收貨，和源公司已交700關擔，尚須補交180關擔；惟劉航琛不能接受，續向中央信託局提出訴願。中國銀行貸款於和源公司財務調度甚為重要，然中貸案受阻或與財政部長俞鴻鈞不滿劉航琛有關；據劉航琛的憶述：1947年俞鴻鈞在上海地方法院控告劉航琛擾亂金融〔按：1947年2月上海金融市場搶

持重慶豬鬃公司。再次，更可能係因對於和源公司經理劉伊凡的疑慮，避免其豬鬃經營為劉伊凡一手把持壟斷。劉航琛為了利濟公司操心不已，就和源公司已是有力有未逮，豬鬃事業交由女婿楊澤洸負責自可放心些。

1947年8月重慶豬鬃公司資本額定2億元，分為2,000股。<sup>161</sup> 其資本額高於同期寶豐公司的5,000萬元，和源公司的6,000萬元，崇德公司的1億元。據股東名簿載：股東數僅14戶，股東持股數以劉航琛持股500股，袁玉麟500股為多，次為雷俊濤200股，王文季200股，馬紹周100股，楊澤洸100股，謝瑞徵100股。此外，毛百年80股，邱沛竹50股，劉伊凡40股，劉國鎮40股，張澤生40股，席新齋40股，車允中10股。<sup>162</sup> 至於董事由劉航琛、袁玉麟、雷俊濤、謝瑞徵、王文季、張澤生、楊澤洸等7人出任，監察人則由馬紹周、毛百年等2人出任。<sup>163</sup> 就董、監成員持股分析，劉航琛、袁玉麟、雷俊濤、謝瑞徵、王文季俱係川康銀行成員，持股已占股本75%，而其餘股東恐或有人頭股戶在內；重慶豬鬃公司無疑是川康銀行投資控股企業。

其業務經營，以出口貿易為主，含豬鬃、藥材、麝香、山貨出口等，並進口日用品、五金、百貨等。據其營業概算，全年可出口豬鬃6,000擔，藥材3,000擔，麝香400斤，山貨4,000擔。估計全年營業可獲盈餘2,900萬元，利潤率約14%。而盈餘分配先提公積，次付股息後，其分配比例含股東紅息65%，至於股息明訂為周年2分。<sup>164</sup> 據此看來，重慶豬鬃公司因股東人數少，股紅息分配高於和源公司或一般企業。再次，其業務尚包含藥材、麝香、山貨等，亦較和源公司出口廣泛。而全年豬鬃出口量6,000擔，固非實際出口數量，然此規模足可展現重慶豬鬃公司的經營企圖。再就川康銀行放款資料檢視，可知1948年5月15日川

---

購黃金，人心不安。」劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁127-129；沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，〈劉航琛先生訪問記錄〉，頁269。

<sup>161</sup> 〈重慶豬鬃股份有限公司登記清冊〉（1947年8月18日），《重慶市社會局》，重慶市檔案館藏，檔號：0060-0002-01192，頁45-46。

<sup>162</sup> 「重慶豬鬃股份有限公司股東名冊」，〈重慶豬鬃公司〉，館藏號：18-23-01-77-01-035，頁12-13。

<sup>163</sup> 「重慶豬鬃股份有限公司發起人會紀錄」，〈重慶豬鬃公司〉，館藏號：18-23-01-77-01-035，頁17-18。

<sup>164</sup> 「重慶豬鬃股份有限公司營業概算書」，〈重慶豬鬃公司〉，館藏號：18-23-01-77-01-035，頁8、14-16。

康銀行申行區放款總額379億1,000萬元，僅予重慶豬鬃公司放款即多達42億2,000萬元，占其放款總額的11%，可見川康銀行資本挹注之深。至於重慶豬鬃公司的營運情形，因筆者所閱資料的侷限，於此未能具體分析；然作為川康銀行的重要投資企業，據袁玉麟的說法，重慶豬鬃公司的經營確能支持川康銀行的發展。<sup>165</sup>

除上述3家企業外，抗戰勝利後，劉航琛投資企業經營豬鬃出口者，尚如1945年8月23日同川鹽銀行董事共同發起籌組的福國貿易公司，經營國內外進出口貿易及投資國內外生產事業，其出口業務含豬鬃、腸衣、藥材等山貨出口。<sup>166</sup> 福國公司資本額1,000萬元，分1,000股，據股東名簿載，股東數僅13戶，劉航琛投資100萬元，持股數為100股，並出任董事。<sup>167</sup> 次如1946年6月5日劉航琛另與潘昌猷、何北衡、孫震（前任22集團軍總司令）等人發起籌設德源昌貿易公司，以經營進出口貿易為業務，進口以機器、五金及電器、化工原料、器材等為主，出口則以桐油、藥材、山貨、豬鬃等為主。資本額定為3,000萬元，分為3,000股。<sup>168</sup> 劉航琛僅投資100萬元，持股數為100股，<sup>169</sup> 並未出任董事。

再如1947年9月重慶金融人士籌組中國農本公司，集資2億元，發起人以王國源（大川源企業公司總經理）認股4,000萬元、劉航琛認股2,000萬元、潘昌猷認股2,000萬元、鄧華民認股2,000萬元持股為多。<sup>170</sup> 而中國農本公司的營業除農產品製造外，並辦理生絲、桐油、豬鬃、藥材、山貨等出口業務。<sup>171</sup> 至1948年2月劉航琛又同石竹軒、馬紹周、涂重光等人共同發起籌組大豐隆企業公司，其多數

<sup>165</sup> 甯芷邨、周季悔、袁玉麟、孫謙牧，〈川康平民商業銀行與劉航琛〉，頁129、141。

<sup>166</sup> 〈福國貿易股份有限公司呈重慶市社會局文、福國貿易股份有限公司發起人姓名經歷住址及認股數目表〉（1945年8月23日），《重慶市社會局》，重慶市檔案館藏，檔號：0060-0002-00765。

<sup>167</sup> 「福國貿易股份有限公司股東名簿」，〈福國貿易公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-74-18-019，頁23。

<sup>168</sup> 〈德源昌貿易公司營業計畫書、發起人姓名經歷住址及認股數目表〉（1946年6月5日），《重慶市社會局》，重慶市檔案館藏，檔號：0060-0002-00762，頁18-22。

<sup>169</sup> 「德源昌貿易股份有限公司股東名簿」，〈德源昌貿易公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-18-093。

<sup>170</sup> 〈中國農本股份有限公司呈重慶市社會局文、發起人姓名經歷住址及認股數目表〉（1947年9月），《重慶市社會局》，重慶市檔案館藏，檔號：0060-0002-01980，頁12-15。

<sup>171</sup> 「中國農本股份有限公司營業計畫書」，〈中國農本公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-01-049，頁9。

發起人為川鹽銀行員工，可說是川鹽銀行投資企業。<sup>172</sup> 業務經營以進出口貿易為主，出口業務含鹽、糖、藥材、油類燃料、生絲、豬鬃、腸衣等。據其營業計畫，資本額5億元，而藥材豬鬃業務資金占8,000萬元，為資本的16%。<sup>173</sup> 另據股東名簿載，劉航琛投資5,000萬元，占股額的10%，並出任董事。<sup>174</sup> 整體而言，抗戰以後劉航琛利用川康、川鹽銀行資金廣泛投資企業，經營豬鬃出口貿易；藉由實業投資不僅可避險保本，而豬鬃出口更可獲外匯，有助兩行業務發展。

## 伍、結論

綜上可知，豬鬃向為四川主要出口商品，抗戰時期更為國家易貨償債或換取外匯的物資；由於豬鬃貿易的發展，重慶成為全國重要的豬鬃出口市場。惟因1939年9月至1945年10月政府統制豬鬃貿易，規定收購運銷均由富華公司統一辦理；致渝鬃出口企業的經營與發展，深受國家政策與資本影響。其一，國家資本投資並扶持重慶豬鬃業，如中國銀行、富華公司、復興公司投資川畜公司，富華公司、復興公司投資崇德公司；其二，由於簽約售鬃，必須具銀行資金保證，有利金融業的投資經營，如上海銀行、聚興誠銀行、美豐銀行、和成銀行投資川畜公司，重慶商業銀行投資崇德公司，美豐銀行投資寶豐實業公司，而川康銀行、川鹽銀行投資和源公司；其三，因與富華公司、復興公司簽約售鬃，不僅可獲法定利潤，尚可依約貸款，利於資金周轉。因此，資金雄厚的川畜公司、崇德公司、寶豐公司、和源公司成為4大簽售商，足可左右重慶豬鬃的出口市場。顯見政府統制政策，不僅促進了金融資本的流動，形塑了重慶豬鬃產業的發展，且有助於四川企業財團的發展。

論重慶豬鬃出口企業，實以川畜公司最具規模；蓋古耕虞傳承家業，專精於

---

<sup>172</sup> 「大豐隆企業股份有限公司章程」，〈大豐隆企業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，館藏號：18-23-01-77-31-170，頁24-25。

<sup>173</sup> 「大豐隆企業股份有限公司營業概算書」，〈大豐隆企業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-170，頁73-76。

<sup>174</sup> 「股東名簿」，〈大豐隆企業公司〉，館藏號：18-23-01-77-31-170。



豬鬃的經營，其虎牌豬鬃於市場舉足輕重。然潘昌猷、康心如、劉航琛均以金融起家，其資本厚實，且政商關係良好，而能開創一番局面。就豬鬃業務而言，同業競爭自無可避免；然為求利益均霑，亦見有合作情形，如收購熟鬃價格的協商，爭取售鬃外匯等。此外，川幫企業間慣見相互投資，或業務合作，彼此以為奧援。如古耕虞固為川畜公司總經理，同時亦入股崇德公司並為董事，而川畜公司董事長周克銘尤是寶豐公司的董事；此外，川畜公司亦曾代銷和源公司豬鬃，可見一斑。再如寶豐公司不僅投資川畜公司，其與和源公司關係更屬密切；劉航琛、康心遠同為寶豐、和源公司董事，康心遠任寶豐公司總經理，而劉航琛任和源公司董事長。至於潘昌猷、劉航琛間亦不乏合作投資之例，如潘昌猷為川康銀行董事，而劉航琛亦為重慶商業銀行董事；至如經營豬鬃出口的德源昌公司、中國農本公司均由潘昌猷、劉航琛共同發起籌組。此外，再如大華實業公司的投資，重慶金融集團的康心如、潘昌猷、劉航琛均參與其中。

蓋劉航琛以金融起家，善於理財，喜好投資。因其政商人脈豐沛，不僅結交孔祥熙、宋子文，與吳鼎昌、張羣互動良好；1941年復為蔣中正、徐堪倚重辦糧，堪稱平步青雲。其於1941至1943年間廣泛且大量投資，多角化經營企業；不僅造就了經濟事業的高峰，並且促進了四川實業的發展，不無貢獻。<sup>175</sup> 筆者觀察和源公司的經營，由於川康、川鹽兩行資金的挹注，且以李文衡、夏蔭栴、盧茂軒等專業經理人才匯聚，和源公司業務漸次成長。其豬鬃出口數量從1943年簽售1,500關擔，增至1946年銷售量3,146關擔。其次，和源公司的管理，已具現代企業的管理模式。如和源公司洗製豬鬃，以維持常年生產方式，藉由減少停工期，降低生產成本。至於工資則以論件計酬，鼓勵鬃工多勞多得；重視職工福利，提升生產效率。其三，自創ABC牌黑鬃出口，並藉由直銷、合營業務的擴大，打進國際市場，有助於減少營運成本，增加公司獲利。此外，和源公司於戰後積極開拓國外市場的作為，亦充分反映了企業創新的精神。至於劉航琛的治理特色，主

---

<sup>175</sup> 劉航琛於1941年7月1日任糧食部重慶市民食供應處長，同年9月1日任四川糧政局長，據其自述：蔣委員長有令官員不得兼營商業，因此簽呈請辭本兼各職，然委員長批示「准予留任」，可見其倚重劉航琛。此外，據筆者統計，僅這3（1941至1943）年間劉航琛創辦投資含金融保險、工礦、商業等企業多達43家，占其於1926-1948年間創辦企業118家的36%。沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁259。

要著重於資本的管理與股權的掌握。一則藉由資本的增加，擴大生產規模，以利同業競爭；同時經由增資、貸款方式強化川康銀行、川鹽銀行對於和源公司的掌控。就經營效益而言，劉航琛投資經營和源公司、重慶豬鬃公司，其資產與獲利確有利於企業集團的發展，如劉航琛以和源公司資金投資利濟公司的經營。可惜的是，利濟公司經營失利，反致川康銀行、和源公司陷入困境。

## 徵引書目

### 一、檔案

- 《川鹽銀行》（重慶，重慶市檔案館藏）
- 〈和源實業公司致川鹽銀行函〉。
  - 〈利濟實業股份有限公司第一次股東會議紀錄〉。
- 《重慶市社會局》（重慶，重慶市檔案館藏）
- 〈和源實業公司股東會決議錄〉。
  - 〈寶豐實業公司股東會當選董監通知函〉。
  - 〈福國貿易股份有限公司呈重慶市社會局文、福國貿易股份有限公司發起人姓名經歷住址及認股數目表〉。
  - 〈德源昌貿易公司營業計畫書、發起人姓名經歷住址及認股數目表〉。
  - 〈重慶豬鬃股份有限公司登記清冊〉。
  - 〈中國農本股份有限公司呈重慶市社會局文、發起人姓名經歷住址及認股數目表〉。
  - 〈益三股份有限公司發起人姓名經歷住址及認股數目表、營業計畫書〉。
- 《經濟部檔案》（臺北，中央研究院近代史研究所檔案館藏）
- 〈大星興業公司〉。
  - 〈大通貿易公司〉。
  - 〈上海四川畜產貿易公司請派古耕虞等赴美推廣業務〉。
  - 〈大華實業公司〉。
  - 〈大豐隆企業公司〉。
  - 〈川渝豬鬃公司〉。
  - 〈中國山貨貿易公司〉。
  - 〈中國農本公司〉。
  - 〈四川山貨公司〉。
  - 〈四川畜產貿易公司〉。
  - 〈永益進出口貿易公司〉。
  - 〈和合企業公司〉。
  - 〈和源實業公司〉。
  - 〈和源實業公司上海分公司〉。

- 〈重慶市牛皮、羊皮、豬鬃、腸衣輸出業同業公會〉。
- 〈重慶、成都進出口貿易商行調查表〉。
- 〈重慶豬鬃公司〉。
- 〈南洋企業公司〉。
- 〈美商華昌貿易公司上海分公司〉。
- 〈崇德公司〉。
- 〈崇德公司上海分公司〉。
- 〈崇德進出口貿易公司〉。
- 〈華川實業公司〉。
- 〈華北興業公司〉。
- 〈華美實業公司〉。
- 〈復興公司西北分公司〉。
- 〈新華企業公司〉。
- 〈新華豬鬃公司〉。
- 〈福國貿易公司〉。
- 〈德源昌貿易公司〉。
- 〈潘清堯（崇德進出口貿易公司）〉。
- 〈寶豐實業公司〉。
- 〈寶豐實業公司上海分公司〉。
- 《駐日商務團檔案》（臺北，中央研究院近代史研究所檔案館藏）
- 〈牟幼南崇德貿易公司〉。
- 《聚興誠商業銀行》（重慶，重慶市檔案館藏）
- 〈聚興誠銀行關於和源實業股份有限公司調查情形〉。
- 〈檢送軍管區調查劉航琛、楊森投資往來函〉。

## 二、史料彙編、文史資料

- 中國人民政治協商會議四川省委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第24輯。成都：四川人民出版社，1981年。
- 中國人民政治協商會議四川省委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第29輯。成都：四川人民出版社，1983年。
- 中國人民政治協商會議四川省委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第34輯。成都：四川人民出版社，1985年。

- 中國人民政治協商會議四川省委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第39輯。成都：四川人民出版社，1991年。
- 中國民主建國會重慶市委員會、重慶市工商業聯合會文史資料工作委員會編，《重慶工商史料》，第1輯。重慶：重慶出版社，1982年。
- 四川省政協文史資料委員會編，《四川文史資料集粹》，第3卷經濟工商篇。成都：四川人民出版社，1996年。
- 全國政協文史資料委員會編，《中華文史資料文庫》，第14卷經濟工商篇。北京：中國文史出版社，1996年。
- 全國政協文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，第21輯經濟上冊。北京：中國文史出版社，2002年。
- 周光培整理，《中華民國史史料三編》。瀋陽：遼海出版社，2008年。
- 陳真編，《中國近代工業史資料》，第3輯。北京：三聯書店，1961年。
- 游時敏，《四川近代貿易史料》。成都：四川大學出版社，1990年。
- 鄭洪泉、黃立人主編，《中華民國戰時首都檔案文獻》，第5卷戰時金融。重慶：重慶出版社，2008年。

### 三、報紙

- 《大公報》，上海，1947年。
- 《工商日報》，香港，1949年。
- 《中央日報》，重慶，1943年。
- 《時事新報》，重慶，1944年。
- 《商務日報》，重慶，1939-1940、1944年。

### 四、專書

- 史道源編，《四川省之豬鬃》。重慶：四川省銀行經濟研究處，1945年。
- 呂平登，《四川農村經濟》。上海：商務印書館，1936年。
- 沈雲龍、張朋園、劉鳳翰訪問，張朋園、劉鳳翰紀錄，《劉航琛先生訪問紀錄》。南港：中央研究院近代史研究所，1990年。
- 胡光廬，《波逐六十年》。臺北：著者出版，1992年。
- 張公權著，楊志信摘譯，《中國通貨膨脹史（1937-1949年）》。北京：文史資料出版社，1986年。

隗瀛濤主編，《近代重慶城市史》。成都：四川大學出版社，1991年。

壽充一編，《孔祥熙其人其事》。北京：中國文史出版社，1987年。

鄭會欣，《國民政府戰時統制經濟與貿易研究（1937-1945）》。上海：上海社會科學院出版社，2009年。

譚小兵主編，《商貿渝中》。重慶：重慶出版社，2013年。

## 五、期刊論文

古耕虞，〈半月來之豬鬃市場（民國三十五年七月上半月）〉，《國際貿易》，第1卷第8期（1946年8月）。

馬振波，〈劉航琛金融財團形成、發展與特點分析〉，《重慶交通大學學報》（社會科學版），第14卷第6期（2014年12月）。

張守廣，〈簡論四川財團的形成、發展與特點〉，《西南師範大學學報》（人文社會科學版），第31卷第1期（2005年1月）。

陳 崗，〈抗戰勝利後四川豬鬃產業的開發與經營——基於國民政府戰時貿易統制政策廢除的視角〉，《西部學刊》，2013年第7期（2013年8月）。

劉 丹，〈寶豐公司與戰時重慶豬鬃業〉，《重慶交通大學學報》（社會科學版），第17卷第5期（2017年10月）。

## 六、學位論文

李福瑾，〈比較優勢與近代四川豬鬃貿易產業發展研究〉。成都：西南財經大學經濟歷史與文化研究所碩士論文，2012年。

陳 崗，〈清末民國四川豬鬃產業開發與經營〉。成都：四川大學歷史文化學院博士論文，2007年。

楊鵬輝，〈川鹽銀行業務變遷研究（1937-1945）〉。重慶：西南大學歷史文化學院碩士論文，2010年。

## 七、網路資料

李文衡等供稿，李吉著、李吉芝整理摘抄，〈家史〉，<https://weibo.com/ttarticle/p/show?id=2309403967873381969214>，（2016/10/18點閱）。