

劉航琛與利濟實業公司的經營 (1946-1956)

陳祥雲

摘 要

劉航琛（1896-1975），四川瀘縣人，廣泛投資經營企業，致力四川經濟的發展。就目前所見資料統計，其於1926-1949年間所創辦或投資之企業達104家，而由其出任董事長職務者有20家。本文主要利用檔案資料梳理劉航琛創辦利濟實業公司的歷程，並就企業經營與發展觀察其角色，作為個案研究。

劉航琛一生投資的航運事業起於1926年的民生實業公司，繼於1938年投資重慶輪渡公司，復於1942年投資強華實業公司，促進川江航運發展，可謂不遺餘力；尤以長期挹注資金扶持民生公司發展，功不可沒。抗戰勝利後，劉航琛企圖經營沿海航運貿易。1946年創辦上海利濟實業公司，並先後出任總經理、董事長；惟利濟實業公司的經營未如預期，終因負債而歇業。觀察利濟實業公司的發展，深受政局不安的影響；然此一侷限，實為1949年前後民營航運企業普遍面臨的困境。利濟實業公司的傾覆，就劉航琛個人企業的經營而言，無疑是一大挫折；惟其雖身陷於經濟的窘困，尚可見堅強的意志與毅力，不失企業家的風範。

關鍵詞：劉航琛、航運、企業、利濟實業公司

Liu Harn-chen and the Management of Lee Che Industrial Company (1946-1956)

Hsiang-yun Chen*

Abstract

Liu Harn-chen (1896-1975) was an important Szechwanese entrepreneur. During 1926-1949, the number of enterprises he invested amounted to 104, among 20 of which he served as chairman. In terms of business classification, there are found four shipping enterprises, such as Min-shen Industrial Company, Chongqing Ferry Company, Ciang-hua Industrial Company, and Lee Che Industrial Co., Ltd. Besides, with funds from Chuankang and Chuanyan Banks, Liu Harn-chen gradually invested the Yangtze River shipping enterprises in Chungking. Especially in 1946, Liu tried to open up a new career situation in Shanghai, which has special significance to him. This paper focuses on the establishment of Lee Che Industrial Co., Ltd. In addition, it tries to observe the role of Liu Harn-chen while in business.

This paper argues that it was a major turning point for Liu to have had concentrated on the coastal shipping trade with the founding of Lee Che Company in Shanghai after the Anti-Japanese War. Although he served as its general manager and chairman, the business was not as expected, due to the change of managers. Because of debts, the Lee Che Company was finally closed down. I think that the development of Lee Che Company was disturbed by the influence of the Civil War. However, most private shipping companies were then faced with the same difficulties during the Civil War. For Liu, it was a setback, not a business failure, and he still had and showed a strong belief in entrepreneurship.

Keywords: Liu Harn-chen, shipping, enterprise, Lee Che Industrial Co., Ltd

* Associate Professor, Ming Chuan University General Education Center

劉航琛與利濟實業公司的經營 (1946-1956)*

陳祥雲**

壹、前言

劉航琛（1896-1975），四川瀘縣人，1929年5月任四川善後督辦署財政處長，協助劉湘建設四川；繼於1930年創辦川康殖業銀行，1938年經營川鹽銀行，廣泛投資經營金融、工礦企業，致力四川經濟的發展。就劉航琛自述與檔案所見資料統計，其於1926-1949年間所創辦或投資之企業達104家。就企業性質分類，以經營商業貿易34家，工礦業34家為多，金融保險業27家，航運業4家，其他產業5家，且其中出任董事長職務者達20家。¹

劉航琛生長於商業家庭，其祖經營愛人堂藥酒店，於瀘州（縣）頗富聲望。1920年代瀘縣紳商熱衷興辦輪船公司，劉航琛因協助親友，而有籌劃航業的經驗。據其自述，29歲「是年留住重慶與友人合辦川寧輪船公司、江陽輪船公司及中孚輪船公司。川寧有船三艘，江陽一艘，中孚一艘，航行路線，大水時嘉定

* 本文承蒙兩位匿名審查人提供寶貴的修改建議，謹此致謝。

收稿日期：2016年4月18日；通過刊登日期：2016年6月15日。

** 銘傳大學通識教育中心副教授

¹ 劉航琛發起創辦或投資的企業，經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，已確查無誤者達102家；此外，據劉航琛自述，目前尚未能確認者有西寧公司、益世報公司等2家，據此統計為104家。至於分類中，其他產業5家即新豐農業公司、中國農本公司、四川旅行社公司、新民報社公司、益世報公司。

（樂山）重慶間，枯水時敘府（宜賓）重慶間」，惟是時其志不在航業，僅如中孚輪船公司〔按：董事長為其岳父李春潭〕，亦是幫忙而未從事實際業務。² 其投資航運事業始於1926年6月入股民生實業公司，並獲選為監察人，是時其持股數10股，尚多於創辦人盧作孚（任總經理）所持9股。³ 此後劉航琛續以川康、川鹽銀行資金扶持民生公司，至1936年3月15日股東會，原任監察人的劉航琛獲選為董事。民生公司復於1939年3月20日修訂股東會章程，定劉航琛為發起人之一。⁴

抗戰之後，重慶人口增加，因應交通需要，於1938年1月成立重慶輪渡公司並招募商股，劉航琛投資200股，持股比例占股本的10%。且於1940年2月返渝後獲選為董事，參與公司的經營；⁵ 而輪渡公司的興辦，改善了戰時重慶市區與江北、南岸的交通。此外，復於1942年6月入股強華實業公司。該公司由法商聚福洋行改組而成，主要經營輪船航運、進出口貿易。劉航琛時任糧食部次長，以川鹽銀行資金投資入股1,000股；⁶ 並於1943年8月1日臨時股東會，獲選為董事，⁷ 而強華公司因承攬糧運，得以立足川江航業。

劉航琛以川康、川鹽銀行的資金，漸次參與川江航運事業的投資；抗戰勝利後，決心辭官發展經濟事業。先以川康、川鹽銀行聯合重慶多家企業，成立聯合經濟研究室並發行通訊，以因應業務發展之需。⁸ 其次，跨出川江，以上海為重心，擴大其企業規模。1946年於上海創辦利濟實業公司，另於平、津設立分公

² 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》（臺北：中央研究院近代史研究所，1990年），頁220；另見劉航琛口述，章君毅筆記，《戎幕半生》（臺北：川康渝文物館，1983年），頁3-4。

³ 〈民生實業公司（重慶）〉，《實業部檔案》，中央研究院近代史研究所（以下簡稱近史所）藏，檔號：17-23-01-17-31-002。

⁴ 〈民生實業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，檔號：18-23-01-17-31-074。

⁵ 宮商聞，〈解放前的重慶輪渡公司〉，收入中國人民政治協商會議四川委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第33輯（成都：四川人民出版社，1984年），頁102-103。

⁶ 〈強華實業公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，檔號：18-23-01-77-21-005，頁191-192。

⁷ 〈強華實業公司〉，檔號：18-23-01-77-21-005，頁187-188。

⁸ 甯芷邨、馬紹周、李時輔，〈劉航琛其人〉，收入全國政協文史資料委員會編，《中華文史資料文庫》，軍政人物篇第9-11卷（北京：中國文史出版社，1996年），頁629。

司，圖謀經營沿海航運貿易，以期事業發展。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、川鹽、和源、利濟、電力公司聯合辦事處，以利企業集團的管理。⁹ 上海利濟公司航運的經營，開創了劉航琛事業發展的新局；且雇用德籍人員經理事業，展現其企業現代化管理的意圖，不無創新。然利濟公司的經營未如預期，不僅海運事業未能開展，甚而危及川康、川鹽銀行、和源公司的營運，箇中原因殊值探究。

本文主要利用檔案資料梳理劉航琛創辦經營利濟實業公司的歷程，並就企業經營與發展觀察其角色。就劉航琛一生創投企業而言，利濟公司創辦時間雖晚，存續期亦短；惟因劉航琛相繼出任總經理、董事長職務，藉此公司的檢視與分析，可見其航業經營特色。再次，1949年6月劉航琛出任經濟部長前，電辭一切董事職務；然因上海失陷，無法辭去利濟公司董事長一職。及至1950年，遺留中國大陸的企業資產均遭凍結沒收，¹⁰ 來臺後資產無多，改組經營臺灣利濟公司，幾經挫折；藉此觀察1949年前後劉航琛事業的轉折，有其意義。

貳、創辦利濟實業公司

1945年12月，劉航琛由滬飛平，赴北平前，曾請徐堪向國民政府主席蔣中正懇辭糧食部次長一職，惟未獲允准。¹¹ 1946年2月，平、津等市糧價高漲，7日劉航琛赴天津視察，並就糧食問題發表談話，據《大公報》載：「關於食糧問題，本人到平後，始悉平、津糧荒如此嚴重。據調查，平、津兩市由本年3月至6月間，食糧需要量約為120萬石至150萬石。……昨更商同北平行營李主任〔按：李宗仁〕及孫長官〔按：孫連仲〕，電請中央速將重慶存糧五百六十三萬石北運。同時糧食部亦即將長江流域食糧月運三萬噸，救濟總署亦月運一萬噸，近期

⁹ 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125。

¹⁰ 據劉航琛自述：中國大陸淪陷時，中共宣稱沒收其資產達2,700萬美元，而其實際資產不止此數目，見沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁140。

¹¹ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁263-264。

內當可實現」。¹² 由此可知，糧食部擬以南糧北運救濟平、津糧荒。1週後，2月14日《大公報》又載：「據劉航琛在此對人說，不到北方，不知糧價之高。北平糧價高過重慶，如由渝運糧來平，加上長江轉海運之水腳，至平出售，亦仍可賺錢」。¹³ 儘管劉航琛的談話旨在強調平、津糧價過高，應速予平抑，卻也道出經營航業運糧的商機。平、津缺糧，上海缺煤，胥賴運輸貿易；1945-1946年間因國內商船奇缺，為了救濟上海煤荒，曾向美國借用輪船輸運開灤存煤。¹⁴ 此外，戰後建設需要原料，如鋼鐵或須仰賴於舶來品；劉航琛為商界老手，以其對市場變化的敏銳觀察，此或是促其發展航業的原因之一。

抗戰勝利後，國內航業的興辦如雨後春筍。然劉航琛以為國人創辦企業多係一知半解，自以為內行，而以己意組織經營；如招商局興辦船業，迄未能進入航業經營之正軌。在北平時，見美方正與政府商議遣送外僑，因此有意採用具能力的外籍技術人員為職員，以利事業的經營與發展，據其自述：

當時輔仁大學主辦之教會為聖言會，多係德人，蔡寧囑介能力較強之人見我，其人名陶克福，勸我先營航業。彼言中國沿海重要港口，水深平均不過十八尺，勸我購英美戰時所造貨輪，由彼代選以合適中國港口者為限。余允以美金八十萬元經營兩輪，聖言會亦以美金三十餘萬購一艘，交我所組利濟公司經營。余告之孫連仲，渠允于遣俘時保留陶克福等三人，並願出資美金四萬元入股。余返滬，由杜月笙、顧嘉棠各出四萬元，其餘六十八萬元，余命川康、川鹽兩行及和源公司各出三分之一開業。¹⁵

劉航琛為天主教徒，而蔡寧（Mario Zanin）總主教時任教廷駐華代表，兼北平輔仁大學董事；¹⁶ 抗戰勝利後，劉航琛捐資協助天主教發展教育與農村合作事業，甚是積極；於《益世報》的發行著力尤深。至於德人陶克福（Johann E.O.

¹² 〈劉航琛抵津談話 平津食糧無虞〉，《大公報》，天津，1946年2月7日，版3。

¹³ 〈劉航琛談糧價需速平抑〉，《大公報》，天津，1946年2月14日，版3。

¹⁴ 王洸，《中國水運志》（臺北：中華大典編印會，1966年），頁191。

¹⁵ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁267。

¹⁶ 蔡寧於1934-1946年任教廷宗座代表，1934年2月北平輔仁大學改組董事會，任董事。1938年9月輔仁大學增設司鐸書院，兼任院長。見習賢德，《北平輔仁大學札記（1925-1952）》（臺北：輔仁大學出版社，2004年），頁58。

Theuerkauf），自1924年來華經商，旅居達20餘年，時年42歲，為德商美最時公記公司董事。¹⁷ 戰後因美最時公司歇業，陶克福不願返德；經蔡寧的推薦，勸說劉航琛經營航業。由主辦北平輔仁大學的聖言會亦擬購船1艘共同經營，南京總主教于斌入股利濟實業公司，不無說明當時劉航琛與中國天主教關係之密切。

再次，孫連仲（仿魯）時為十一戰區司令長官，戰後負責接收平、津地區，並兼任河北省主席。劉航琛赴北平時先行拜會孫連仲，「孫、劉兩度晤談，相見恨晚」，¹⁸ 孫接待劉殷切，兩人甚是投合，¹⁹ 劉航琛由是提議與孫連仲合組利濟實業公司，並協議：一、利濟總公司設於上海，平、津設分公司。二、股本定200萬美元，孫連仲負責120萬美元，代表北方的股東；劉航琛負責80萬美元，代表南方的股東；公推杜月笙為董事長，王鑄民為總經理。三、留用德商美最時洋行美最時（Carl Gerhard Melchers）、陶克福、石德（J.G. Schuette 原美最時洋行青島分行經理）及華籍職員作為利濟公司的骨幹，並允許美最時等人將紅利加入股本，但不得超過華人股金總和。四、向美商訂購3,000噸客貨輪3艘，航行中國沿海口岸、臺灣，以及長江流域各大商埠，並及於香港、澳門、日本、朝鮮、南洋各地；以南米北運、北煤南運為主要營運業務。²⁰ 據此協議可知：劉航琛計劃聯合孫連仲、杜月笙，利用美最時公司精擅貿易、航業的人力，經營中國沿海的米糧、煤炭貿易，並有徐圖擴展至東北亞、東南亞海運貿易的企圖。

王鑄民（新悟）原係孫連仲的部屬，因承辦軍糧業務而與劉航琛相熟，遂受孫、劉兩人同託出任總經理；籌備期間，王鑄民先由孫連仲處支取法幣5千萬

¹⁷ 1936年11月10日美最時公記公司召開發起人股東會，選舉董、監事，董事為苗玉霖（董事長）、費心裁、劉榮笏、王瑞臣、陶克福等5人，監察人為考富（Dr. Adalbert Korff）、美最時、宓開爾生（Edward Michelsen）等3人。公司收買皮毛等貨，並提倡西北商業，股本5萬元，分50股，每股1千元，設立於天津英租界十四號路16號。股東中，考富、美最時、宓開爾生持股數各9股為多，朱麗生持股5股，王瑞臣持股2股。見〈美最時公記公司〉，《實業部檔案》，近史所藏，檔號：17-23-01-74-18-006。

¹⁸ 王鑄民，〈劉航琛孫連仲合辦利濟公司經過〉，收入全國政協文史資料委員會編，《文史資料存稿選編》，22經濟下（北京：中國文史出版社，2002年），頁474。

¹⁹ 據劉航琛自述：「余在平，李宗仁、孫連仲均以房子汽車招待，余接受孫連仲之汽車而住糧食部同事〔按：專門委員〕潘鶴家」。見沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁264。

²⁰ 王鑄民，〈劉航琛孫連仲合辦利濟公司經過〉，頁474。

元，作為籌組公司的一般開支，惟原定股本的籌措並無著落。據王鑄民憶述：孫連仲派十一戰區長官部參議張伯駒²¹（鹽業銀行常董）向鹽業、金城兩銀行洽借法幣10億元〔按：當時外匯牌價法幣1億元折合美金4萬元〕，並向兵站總監部支法幣10億元，再由經理處撥交10億元作為股本，均因於法不合，未有結果。²²

是時，孫連仲因股本籌措未如預期而有意退股，然劉航琛恐孫退股將傷其信譽，與王鑄民幾經商議後終同意：一、利濟上海總公司與平、津分公司暫允各自獨立經營，自負盈虧，互不牽連。二、上海總公司股金以美元為計算單位，平、津分公司股金暫按法幣計算；孫連仲在上海總公司入股美金4萬元，劉航琛在平、津分公司投資法幣1億元，對撥入帳，不另匯交；公推王鑄民為董事兼平、津分公司總經理。三、北方股金120萬美元湊齊後，另行協議南、北公司合營辦法。²³

利濟實業公司於1946年5月1日訂立章程，並選舉董、監事。章程明定公司以製造運銷物資供應社會為宗旨，營業範圍包括經營航運、工礦事業、進出口貿易等。總公司設於上海，置董事5人，監察2人。並定純益先提十分之一為公積金，次納稅，再提股息8釐，餘分配股東紅利、董監酬勞、職員酬勞等。發起人為杜月笙、劉航琛、王鑄民、王軍原、浦心雅、于斌、汪代璽、范紹增、顧嘉棠、張伯駒、時培元、劉茂先等12人。²⁴ 據股東名簿（1946年4月27日）載：12名股東同為發起人，資本額5千萬元，分5千股，每股1萬元，除杜月笙、范紹增各持500股外，其餘10人均各持400股。²⁵ 獲選董事為杜月笙（董事長）、王鑄民、時培元、張伯駒、劉茂先等5人；監察人為浦心雅、王軍原等2人；董、監中，王鑄民、時培元、張伯駒、王軍原等4人為北方股東，杜月笙、劉茂先、浦心雅等3人為南方股東。查劉茂先係劉航琛之姊，實代表劉航琛，因劉航琛雖已請辭糧食

²¹ 張伯駒（1898-1982），1934年任南京鹽業銀行經理，1942年於西安籌辦秦隴實業公司並任經理，1945年由十一戰區司令官孫連仲委任為長官部參議、河南省政府顧問，同年底出任鹽業銀行常務董事。見〈張伯駒自述〉，收入張伯駒潘素文獻整理編輯委員會編，《回憶張伯駒》（北京：中華書局，2013年），頁198-199。

²² 王鑄民，〈劉航琛孫連仲合辦利濟公司經過〉，頁475。

²³ 王鑄民，〈劉航琛孫連仲合辦利濟公司經過〉，頁475。

²⁴ 〈利濟實業股份有限公司〉，《經濟部檔案》，近史所藏，檔號：18-23-01-72-31-459。

²⁵ 〈利濟實業股份有限公司〉，檔號：18-23-01-72-31-459。

部次長，但尚未離職，或未便出任董事。利濟實業公司於8月26日由董、監具名呈請設立，同年11月1日獲經濟部核准成立，總公司初設於上海市河南路515號2樓，該址為川康平民商業銀行上海分行，至1947年4月始遷至上海香港路122號營業。²⁶

叁、利濟實業公司的經營

1946年7月2日，劉航琛以糧食部次長身分赴天津，當日行政院會通過其辭呈，3日上午出席川康銀行天津分行開幕，下午視察利濟公司；²⁷ 親見事業的開展，心中不無喜悅。8月平、津兩分公司正式營業，王鑄民任總經理，以原美最時洋行華籍經理丁維一任北平分公司經理、朱麗生任天津分公司經理，德商陶克福、石德分任貿易部經理。此外，德籍職員史德義（Christian J. Steeneck）、華籍職員王瑞臣、趙卓之等均於平、津分公司任職。朱麗生因通德語，經常與陶克福會商，利於業務溝通。²⁸ 陶克福等德商原為待遣德僑，利濟公司成立後即於6月1日呈請外交部准以技術人員緩遣：

竊本公司業務係以經營航運暨進出口貿易為主，對於航運部分現已購到沿海輪船數艘，其中一艘業已由美駛華，不日即可抵申。關於接收行駛在在均須專門熟練之技術人員，始能勝任。目前此項人員異常缺乏，本公司不得已早經雇定德籍H. Theuerkauf（北平或天津）、A. Benkiser（上海）、F. Rudloff（上海）、C. Steeneck（天津）、B. Pape（天津）等五人，藉資推進。……擬請俯念建國期中航運極為重要，而本公司艱難締造大非容易，准予特別通融，對於該員等暫緩數月遣回。²⁹

²⁶ 〈利濟實業股份有限公司〉，檔號：18-23-01-72-31-459。

²⁷ 〈劉航琛抵津談糧政〉，《大公報》，天津，1946年7月3日，版3；周開慶，《民國川事紀要》（臺北：四川文獻月刊社，1972年），頁307。

²⁸ 王鑄民，〈劉航琛孫連仲合辦利濟公司經過〉，頁475-476。

²⁹ 謝培屏編，《戰後遣送外僑返國史料彙編》（3）德僑篇（臺北：國史館，2008年），頁632。

緩遣德僑事宜，因劉航琛與孫連仲早經商議並獲孫允予協助，³⁰ 因此陶克福、史德義、白博（B.Pape）均經外交部核准緩遣並為利濟公司雇用。史德義任天津分公司副經理，白博任北平分公司副經理。³¹

平、津兩分公司的核心員工幾以美最時公司人力為班底，初期營運雖以小規模貿易為主，然多能盈利；如購銷內蒙伊克昭盟之碱，包頭、漢口、徐州一帶的皮毛、芝麻呢，湖北羊樓洞茶磚，門頭溝硬煤等均供不應求。由於陶克福精擅皮毛貿易，派其常駐蘭州，採購皮毛、羊絨、駝絨等運銷國外，並於上海、漢口、臺北、石家庄等地設立辦事處。上海辦事處專為進出口貿易，漢口辦事處負責採購茶磚、大米及湘西杉木北運，另派專人往瀋陽採購大豆運往臺灣，再由臺北辦事處採辦臺糖、樟腦銷售。此外，與山西陽泉煤礦訂立合同，天津分公司設立煤炭部，獲利甚豐。且與唐山啟新公司簽訂啟新搪瓷產品由利濟公司獨家包銷，代銷回扣定為利潤的四成，因此月分純利最高可達5千美元，最低亦在3千美元以上，足供平、津兩公司員工50人開銷。至1946年終，平、津分公司的營運資金已有法幣7億元左右，除孫連仲原出資1.8億元外，加應分紅利計有5億元資金，且德商、華籍職員亦將應分紅利1.7億餘元加入股本。差距應籌30億元，資金缺口雖大，但相較章程所定股本5千萬元已增加不少。³²

上海利濟總公司股本以美金計算，依協議劉航琛應籌措80萬美元，然劉航琛返滬後先後集資僅得73萬美元。原擬購買3艘輪船，徐圖擴充航運業務，然就當時美國船價，僅得以58萬5千美元購買利華、利濟兩輪，所購利華輪「自去冬開到上海中，雖經一度大修，但迄今〔按：1947年8月〕已航行達九次之多，在沿海各埠聲譽甚好，每次均載達2,000噸左右」。³³ 惟第二艘利濟輪因沿途修理，致交船日期多所延宕，1947年4月1日上海利濟公司總經理劉航琛呈請特派經理汪代璽赴美與售船廠交涉，³⁴ 因「民國25年〔按：為35年之誤〕9月23日曾向美

³⁰ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁267。

³¹ 謝培屏編，《戰後遣送外僑返國史料彙編》（5）德僑篇（臺北：國史館，2008年），頁206-207、371-372。

³² 王鑄民，〈劉航琛孫連仲合辦利濟公司經過〉，頁476。

³³ 〈利濟實業股份有限公司第一次股東會議紀錄〉，《川鹽銀行投資卷（1947年）：利濟實業公司》，重慶市檔案館藏，檔號：0297-2-2401。

³⁴ 汪代璽（如洋），四川巴縣人，法國巴黎大學畢業，曾任重慶輪渡公司經理、四川旅行

國訂購漢倫HELEN輪船一艘，於簽訂合同後即經將全部價款如數付清。不料該輪之船舶經紀人意圖延宕，不但遲不交貨，且要求須由商公司擔負額外修理費用，並聲稱如不接受此項要求，恐致演成惡果。似此跡〔幾〕近恐嚇，自應加以理涉」。³⁵ 汪代璽赴美調查後，利濟公司為求保全已投入之31萬美元，只得額外增匯13萬6千美元。至1947年8月利濟輪終經由天津抵滬，延遲了11個月交船，已造成利濟公司的重大損失。³⁶ 僅就其間美元匯率變化，1946年6月美元官方匯價為2,020元，至1947年6月已至12,000元，³⁷ 利濟公司外匯購船可謂深受通貨膨脹之苦。

利濟公司因應航務的需要，相繼成立分公司，由於上海、青島間航線業務頻繁，呈請設立青島分公司，並於1947年4月16日取得執照，由解楓庭（曾任青島美最時洋行航運部主任）出任經理。此外，為圖發展華北貿易起見，天津分公司向天津敵偽產業處理局購得天津中正路65號大樓與倉庫，以利擴大業務，³⁸ 並於1947年4月遷入營業，仍由朱麗生出任經理。至於北平分公司仍租用北平前內西交民巷2號營業，與四川旅行社北平分公司同址，以利客運業務代理。

社經理，1947年4月任上海利濟公司經理。見〈利濟公司請派汪代璽赴美接洽訂購船隻事宜〉，《經濟部檔案》，近史所藏，檔號：18-23-07-016。

³⁵ 〈利濟公司請派汪代璽赴美接洽訂購船隻事宜〉，檔號：18-23-07-016。

³⁶ 〈利濟實業股份有限公司第一次股東會議紀錄〉，檔號：0297-2-2401。劉航琛於1947年8月15日第一次臨時股東會業務報告，詳細說明交涉處理利濟輪的情形：「……第二次所購之利濟輪則以沿途修理耽延今雖到申，已遲期十一個多月，時間之拖延，公司已遭受很大之損失。且當購買時原約定在上海交船，其沿途耽延修理，一切費用應由經手買船人亞力山大負責，公司本無過問之必要；但船在舊金山開出，即遭破損，須折回修理，船主及美方連電請求公司匯款接濟。公司為保全已投之31萬美金，並盼該船能早日到申起見，且修理費將來又可向保險公司取償，故即匯5萬美金至舊金山。詎料此船由舊金山開到檀香山時，又遭損壞，迭據船主及該地代理商瓦德隆連電報告，初則言需美金四、五萬元，並謂停泊一日需繳碼頭費500元，盼速解決。當時以此船情形及一切購船證據保險單證均尚在美，非調查明白不能處理，故派汪協理代璽飛美實地調查，並於經過檀香山視察此船究竟是何情形，迨汪協理返國攜回一切應有證據，考慮結果始復匯7萬元至火奴魯魯，上月此船始開到橫濱加油，又匯托美軍部付給1萬6千元，計本月初此船始經由天津來滬。公司正聘請美國律師工程師及保險公司代理人公證行會同原船主考察此船經過及破壞情形，取其證件以便分別向保險公司索取賠償及向經手人亞力山大收回墊款……」。

³⁷ 張公權著，楊志信譯，《中國通貨膨脹史（1937-1949年）》（北京：文史資料出版社，1986年），頁56。

³⁸ 王鑄民，〈劉航琛孫連仲合辦利濟公司經過〉，頁476。

利濟公司利華輪為客貨輪，啟航日期並不清楚，推算1947年初應已投入營運；其航線經汕頭、福州、上海、青島、天津、營口等沿海各港，申津航線主要運煤。據上海《申報》載：利華輪於1947年4月26日由上海直放天津、營口，客運售票由上海金陵東路21號四川旅行社代理，貨運則由董惠記號（位於上海四川路中央大廈25號）代理，此為利華輪首次出現於上海《申報》的船期廣告。³⁹ 5月28日利華輪由上海直放福州。⁴⁰ 再據天津《大公報》所刊利濟公司船期廣告，利華輪於6月10日「由福州、青島駛抵天津三北碼頭」，⁴¹ 約於15日前後直放上海，客票代售處於天津威爾遜路16號四川旅行社，貨運接洽處於利濟實業公司（天津中正路65號）。⁴² 6月27日利華輪由上海直放汕頭，⁴³ 7月18日從福州駛抵天津，⁴⁴ 8月3日再由上海直放汕頭，⁴⁵ 8月27日由上海直放天津，⁴⁶ 9月13日復由上海直放汕頭，⁴⁷ 至10月8日利華輪抵津，預計開往上海、汕頭。⁴⁸ 檢閱以上數月間上海《申報》、天津《大公報》所刊利濟公司船期可知，利華輪由上海航經沿海南北各埠，申津航線尚非定期航班，往返約時兩週；至於上海至汕頭南行航線，月餘開航1次。

繼利華輪營運之後，北平輔仁大學聖言會所購利公號客貨輪，亦交由利濟公司經營，初期以行駛申津航線為主。⁴⁹ 利公號原定1947年6月22日首航，由上海直放天津紫竹林：上海業務客貨運代理行號均與利華輪同。⁵⁰ 檢閱天津《大公

³⁹ 〈利華輪四月廿六直放天津、營口〉，《申報》，上海，1947年4月23日，版7。

⁴⁰ 〈利華輪五月廿八直放福州、營口〉，《申報》，上海，1947年5月27日，版9。

⁴¹ 〈船舶進出口每日動態〉，《大公報》，天津，1947年6月12日，版5。

⁴² 〈利華輪約於今日抵達〉，《大公報》，天津，1947年6月10日，版1。

⁴³ 〈利華輪六月廿七直放汕頭〉，《申報》，上海，1947年6月26日，版9。

⁴⁴ 〈船舶進出口每日動態表〉，《大公報》，天津，1947年7月20日，版5。

⁴⁵ 〈利華輪準八月三日直放汕頭〉，《申報》，上海，1947年8月1日，版3。

⁴⁶ 〈利華輪準八月廿七日晨直放天津〉，《申報》，上海，1947年8月24日，版4。

⁴⁷ 〈利華輪準九月十三日直放汕頭〉，《申報》，上海，1947年9月10日，版8。

⁴⁸ 〈利華輪貨輪現已開始受理託運〉，《大公報》，天津，1947年10月6日，版6。

⁴⁹ 據王紹楨，〈輔仁大學校史〉，記1946年該校「總務處購一貨輪利公號駛行於天津、上海、基隆間，期以增加收入，補助學校經費」，見董鼐編，《學府紀聞：私立輔仁大學》（臺北：南京出版有限公司，1982年），頁10。

⁵⁰ 〈新型客輪利公號處女航 六月廿二日直放天津紫竹林〉，《申報》，上海，1947年6月20日，版9。

報》所刊船期廣告如次：「利公客貨輪預計於6月25日抵津，直放上海，6月26日結關，6月28日於三北碼頭起碇。利公輪為定期客貨輪，於每兩周航行津滬間一次，客位設備豪華、行駛迅速，並有寬大冷藏庫設備」。⁵¹ 不過利公輪首航因延遲抵津，至7月2日始開往上海，⁵² 7月9日由上海黃埔碼頭開往天津，⁵³ 至7月18日復從天津開往上海。⁵⁴ 7月28日由上海直放天津，⁵⁵ 至8月1日抵天津三北碼頭，歷時5天。⁵⁶ 8月15日由上海直放天津，⁵⁷ 約於8月22日由天津開往上海，⁵⁸ 8月31日復由上海直放天津。⁵⁹ 至9月利公號客貨輪廣告強調為特快輪，申津航線約50小時可達，預定於9月2日抵津，5日開往上海，⁶⁰ 並於9月18日由上海直放天津。⁶¹ 僅就申、津兩地報紙刊載之船期可知，利公號客貨輪自6-12月間大致兩週往返於上海、天津間定航。利公輪於天津《大公報》所刊船訊，以上海利濟公司天津分公司或利濟公司航運部為名，貨運由公司自理。至於天津客票航務同利華輪，均由四川旅行社代理；因四川旅行社總經理汪代璽為利濟公司董事，並任協理，相互扶持業務。⁶² 至於1947年8月抵滬的利濟輪，據招商局資料，8月1日中華海員工會上海分會分就怡和洋行吉生輪、招商局南山輪、利濟公司利濟輪等安排船工，⁶³ 理應已可投入營運；惟至1947年底未見利濟輪相關船訊。

1947年8月15日利濟公司召開第一次臨時股東會，由劉航琛擔任臨時主席，報告業務概況及購船經過情形。會中除討論利濟輪索賠事宜外，主要討論川康銀

⁵¹ 〈利公客貨輪〉，《大公報》，天津，1947年6月18日，版6。

⁵² 〈船舶進出口每日動態表〉，《大公報》，天津，1947年7月1日，版5。

⁵³ 〈利公號准於七月九日直放天津〉，《申報》，上海，1947年7月8日，版9。

⁵⁴ 〈船舶進出口每日動態表〉，《大公報》，天津，1947年7月16日，版5。

⁵⁵ 〈利公輪七月廿八日直放天津〉，《申報》，上海，1947年7月24日，版9。

⁵⁶ 〈利公快輪准八月十五日直放天津〉，〈船舶進出口每日動態表〉，《大公報》，天津，1947年8月1日，版5。

⁵⁷ 〈利公快輪准八月十五日直放天津〉，《申報》，上海，1947年8月14日，版10。

⁵⁸ 〈船舶進出口每日動態表〉，《大公報》，天津，1947年8月21日，版5。

⁵⁹ 〈利公輪准八月三十一日直放天津〉，《申報》，上海，1947年8月27日，版9。

⁶⁰ 〈利公特快輪〉，《大公報》，天津，1947年8月31日，版4。

⁶¹ 〈利公輪准九月十八日直放天津〉，《申報》，上海，1947年9月15日，版7。

⁶² 川鹽銀行於1938年7月入股四川旅行社股份公司，劉航琛為川鹽銀行股權代表人。

⁶³ 〈招商局歷史資料索引〉，序號3798，收錄於「招商局歷史博物館」：<http://1872.cmhk.com/zsj/index.htm>（2015/8/4點閱）。

行出讓股本，利濟公司「股本原為美金73萬元，計川康銀行佔41萬3千元，該行因業務需要，擬將其本公司所有股本讓出與和源實業公司接受」，經決議「川康股本讓渡與和源公司應予承認」。至於承股價格的議定，決議先由張廷藩稽核整理公司現有資產負債，「結算辦法如次：1. 兩條船原價585,000美金，照59,500牌價折合法幣。2. 其他原以美金及其他標準計算之資產，照原美金及其他標準數額，以市價折合法幣計算。3. 上兩項減去負債分成73股平均分攤損益後，餘額仍照59,500折美金作為股本。4. 所有向保險公司及亞歷山大收回之款歸舊股東享有，其因收回墊款而支出之用費由舊股東認出」。此外，公司組織及業務的興革，公推劉航琛代表利濟公司與和源公司妥洽後於第二次股東會提出議決。⁶⁴

利濟公司獲准成立未及一年，川康銀行投入利濟公司股本美金41萬3千元，達股本56.6%，已為最大股東，⁶⁵ 何以出讓利濟公司所有持股予和源公司？其原因應可就劉航琛企業集團資金的調度運用做觀察。劉航琛身兼川康、川鹽銀行、和源公司董事長，利濟公司股本來自川康、川鹽兩銀行、和源公司，且川康銀行又係和源公司最大股東。是時因通貨膨脹，一般企業多感資金不足，而川康銀行投資企業甚多，胥賴川康銀行資金挹注。如川康銀行投資利濟公司後，申行於1946年11月的一個比期出現差款20億元，逼得劉航琛急調頭寸。⁶⁶ 就當時利濟公司的營運而言，業務尚待開展，資金不足；而和源公司豬鬃業務穩健，川康銀行抽回利濟公司股本，有利於資金周轉。其次，利濟公司購船需用外匯，而和源公司出售豬鬃換匯，利於資金取得。據和源公司經理劉伊凡的說法：1946年9月利濟公司購利濟輪款31萬美元，其中23萬美元即由和源公司以外匯支付；劉航琛

⁶⁴ 詳見〈利濟實業股份有限公司第一次股東會議紀錄〉，檔號：0297-2-2401。

⁶⁵ 利濟公司的股本，據劉航琛的說法：原由其負責募集80萬美元，實際上僅籌得73萬美元。其所憶述：「其餘六十八萬元，余命川康、川鹽兩行及和源公司各出三分之一開業」。見沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁267。所言出資比例各占三分之一或恐未確。因除川康銀行出資41萬3千美元外，據馬紹周的說法：川鹽銀行投入利濟公司股本20萬美元。見甯芷邨、馬紹周、李時輔，〈劉航琛其人〉，收入全國政協文史資料委員會編，《中華文史資料文庫》，軍政人物篇第9-11卷，頁630。此外，據劉伊凡的說法：和源公司外匯23萬美元，亦轉為對利濟公司的投資。見劉伊凡、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130。截至1947年8月，統計川康、川鹽銀行與和源公司投資利濟公司之股本已達84萬3千美元。

⁶⁶ 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。

以「利濟的船是外匯買的，保存利濟股票，就等於捏到外匯」，說服和源公司股東，轉為和源公司對利濟公司的投資。⁶⁷

8月20日利濟公司於川鹽銀行二樓召開臨時股東會第二次會議，由劉航琛主席，和源公司並推派李文衡（董事）為股權代表人與會，劉航琛報告時說明已與和源公司妥洽一切，會中討論增資並改選董、監，惟未就和源公司承股價格續作討論。此次決議：一、公司股本增加為法幣50億元，由原股東分別擔任，於1947年11月底一次繳足。二、推杜月笙、劉航琛、王鑄民、李文衡、涂重光、汪代璽、袁玉麟等7人為董事，顧嘉棠、雷浚濤等2人為監察。股東會後隨即召開第一次董、監臨時聯席會議，並推杜月笙為董事長，李文衡為總經理，汪代璽為協理，並准協理涂重光辭職。⁶⁸ 僅就兩次臨時股東會議紀錄，實難以釐清川康銀行所持利濟公司股權之移轉情形；相對地，亦無法確知原股東的增資認股比例。惟就此次董、監改選結果分析：董事由5席增為7席，平津分公司僅王鑄民保有1席董事，其餘董、監成員均係上海總公司出資股東代表。如李文衡為和源公司股權代表人；此外，袁玉麟因係川康銀行、和源公司董事，顧嘉棠同任川鹽銀行、和源公司董事，再加劉航琛1席，利濟公司新選董監中，有4人為和源公司董事。論利濟公司的增資，實不得不然；僅就購船兩艘費用併加衍生開支達73萬1千美元，公司幾已無任何營運資金可言。至於增資後股本實不可謂小，以同業中如董浩雲的中國航運公司資本額同為50億元，民生公司同期增資為100億元，利濟公司股本已達其半。

9月2日，利濟公司於上海九江路川鹽銀行二樓召開1947年度第二次董監事會，由劉航琛擔任主席，會中通過整理業務案，並決議撤銷青島分公司，所有業務限於9月底前結束。⁶⁹ 青島分公司成立僅半年，何以倉促決議撤銷？檢閱青島

⁶⁷ 另就劉伊凡所言：和源公司在利濟公司的投資、借款共達40萬美元。見劉伊凡、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130、132。

⁶⁸ 按劉航琛任常務董事，請參見〈利濟實業股份有限公司臨時股東會第二次會議紀錄〉，《川鹽銀行投資卷（1947年）：利濟實業公司》，重慶市檔案館藏，檔號：0297-2-2401。

⁶⁹ 此份會議紀錄由董事代表人李文衡具名，不同於一般紀錄由主席具名，參見〈利濟實業股份有限公司〉，檔號：18-23-01-72-31-459。

分公司（位於市場二路32號）1947年9月30日資金借貸表發現：僅5-9月職員薪津達2,686萬元，營運資金約3,793萬元，占營運資金的70%，人事成本過高，或係主因。不過利濟青島分公司的撤銷登記有些波折，呈文由李文衡具名，至1948年4月27日經濟部尚以「查訪公司撤銷登記，未經代表本公司之董事具名，呈請於法不合」，遲至1948年10月始經核准撤銷，然對業務影響不大。⁷⁰ 利濟公司的致命傷在於利濟輪船況不佳，航運業務未能全力開展，貿易部分雖能進行，終致虧蝕過多，不得不緊縮業務。據王鑄民的回憶：1947年秋末上海總公司電報指示，至8月止，總公司蝕本40萬美元，即行撤銷平、津分公司。經其協商結果，同意分公司全體職員發給10個月薪金，工人發給12個月工資，尚餘財產由分公司董事、股東按股金多寡酌量分配。⁷¹ 平、津分公司原定股本籌湊不出，合營已無可能；平、津分公司的裁撤，實亦無奈，王鑄民只能接受。而裁撤平、津分公司的原因，固為節省開支，然應與陶克福等人被遣返德國有關。據1947年7月8日美國駐華大使館致外交部函，陶克福（在平）、白博（在平）、史德義（在津）等3人因均係納粹黨員，再次列入應遣送德僑名單。⁷² 8月8日劉航琛為此特函天津市長杜建時（際平），請准免予遣返：

該德僑陶克福、白博為皮毛專家，歷赴西北等地研究，土產經驗極富。又德僑史德義專門航業，實為罕有之才。弟志在發達我國土產出口貿易及拓展航運事業，借重該僑等洵云綦切。茲聞又有遣送德僑回國之訊，用特專函，懇請我兄俯察楚才晉用之意，該僑等曩日之良行與現時之需要，特予裁成，仍准保留免賜遣送，該德僑等必能安分服務，竭誠報稱，利於我國實業之發展。⁷³

同日，外交部駐平津特派員季澤晉亦電外交部，為天津利濟公司呈請留用陶克福等3人免予遣送案。8月20日國立戲劇學校校長余上沅亦受託函外交部次長葉公超准予陶克福等人留華；惟至9月8日葉公超函覆：陶克福等人均係納粹重要黨

⁷⁰ 〈利濟實業股份有限公司〉，檔號：18-23-01-72-31-459。

⁷¹ 王鑄民，〈劉航琛孫連仲合辦利濟公司經過〉，頁476。

⁷² 謝培屏編，《戰後遣送外僑返國史料彙編》（4）德僑篇（臺北：國史館，2008年），頁394-395、399-400。

⁷³ 謝培屏編，《戰後遣送外僑返國史料彙編》（5）德僑篇，頁400。

員，應予遣送回國。⁷⁴ 雖經多方努力，利濟公司僱請德籍經理人員終無法繼續留用，陶克福等悉於9月間被遣送回德。至此，平、津分公司縱如王鑄民所言能有盈利，然其航運、貿易人力大失，似已無維持獨立組織運作的必要，諒為劉航琛、李文衡或利濟公司董事會決策時所考量。

李文衡接任利濟公司總經理後，當務之急即著手修理船隻；為籌措修船費用，特由劉航琛邀請和源公司袁玉麟、劉伊凡到上海商議，以圖擺脫困境。⁷⁵ 由於華北局勢的變化加遽，裁撤平、津分公司即經決定，北平分公司遂自1948年3月起停業清算，4月呈請撤銷；天津分公司亦自1948年3月起停業清算，惟至同年11月16日始呈請撤銷。利濟公司持續縮減北洋航運業務，同時於1948年4-8月間積極開拓南洋航運業務，相繼增設福州、汕頭分公司。⁷⁶ 以利公客貨輪為例，其航線即從申津航線改為由上海直放基隆、廣州。觀察利公輪1948年申津航次，由《申報》、《大公報》所載船期僅見3月7日、5月4日、6月10日、9月4日、11月2日等5個航次，且自3月起上海業務客票除四川旅行社外，新增中國旅行社、世界旅行社代理，至於貨運仍由董惠記號接洽；天津業務因3月起天津分公司停業，其售票、貨運接洽處改由華平行（位於天津吉林路5號）代理。⁷⁷ 沿海南埠航務的加速發展為形勢使然，不獨利濟公司，如民生公司亦同；倒是增加上海客運業務代理商，多少展現了利濟公司於同業競爭下開拓業務的作為。

申津航線終因華北局勢影響，致無法維持正常商運。1948年11月2日利公輪駛津滯留塘沽，據天津《大公報》報導：「2日晨11時由津駛塘客貨輪利公號滿載客人，因須待命開出，暫停泊新河鐵路材料廠碼頭，何日起碇，尚未定」。⁷⁸ 時值錦瀋會戰，國軍自葫蘆島撤退，於11月2-9日共徵調商輪44艘運輸，平津司

⁷⁴ 謝培屏編，《戰後遣送外僑返國史料彙編》（5）德僑篇，頁294-295、369。

⁷⁵ 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁131。

⁷⁶ 劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁134。

⁷⁷ 〈利公輪准三月七日直放天津〉，《申報》，上海，1948年3月5日，版7；〈利公客貨輪准五月四日直放天津〉，《申報》，上海，1948年4月30日，版4；〈利公輪六月十日直放天津〉，《申報》，上海，1948年，6月6日，版5；〈利公客貨輪開往上海、廣州〉，《大公報》，天津，1948年9月4日，版6；〈利公輪滯塘 待命開滬〉，《大公報》，天津，1948年11月3日，版2。

⁷⁸ 〈利公輪滯塘 待命令開滬〉，《大公報》，天津，1948年11月3日，版2。

令部命停泊於秦皇島及塘沽海輪24艘剋日駛赴葫蘆島。⁷⁹ 因此，7日利公輪於《大公報》刊出啟事，請該輪旅客注意：「第29班利公輪因奉命改變航線，凡已購得該輪船票之旅客，務請於7日起，兩日內向原售票處辦理退票手續，逾期無效。事非得已，請希鑒諒，退票處天津吉林路5號華平行內」。⁸⁰ 利公輪為國軍徵用，雖感無奈，只得協運葫蘆島撤退官兵。至11月25日《大公報》載：「津沽輪船一律暫停離津，聽候徵用」，⁸¹ 12月1日又載：「華利、利公、北海、大漢、新康五輪負責運煤7萬噸，均將陸續運往上海」，⁸² 可知申津航線各商輪或因徵用多已無法維持正常營運。再至12月12日報載：「各民營輪船公司因散民傷患強行無票登輪，秩序無法維持，已多停止天津航線」，⁸³ 1948年底申津航線遂告中斷。

利公輪從1948年1月6日始由上海首航基隆，⁸⁴ 相較於民生公司民眾輪從上海首航基隆遲了1年多，⁸⁵ 此後至1949年5月25日共軍進入上海止，利公輪航線以上海直放基隆、廣州為主。統計1948年1-8月間，由上海直放基隆計達11航次，分計有3月26日1個航次，4月16、25日2個航次，5月20、30日2個航次，6月26日1個航次，7月12、22日2個航次，8月2、12、22日3個航次，約10天1個航次。⁸⁶ 1948年9月以後利公輪由上海直放廣州航次，計有9月16日、12月12日、

⁷⁹ 國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，第5冊（臺北：國防部史政編譯局，1991年），頁211-213。

⁸⁰ 〈啟事：利公輪旅客注意〉，《大公報》，天津，1948年11月7日，版5。

⁸¹ 〈津沽各輪船 奉令暫留津〉，《大公報》，天津，1948年11月25日，版2。

⁸² 〈海運即加強〉，《大公報》，天津，1948年12月1日，版3。

⁸³ 〈碼頭秩序無法維持 津滬線輪停航堪虞〉，《大公報》，天津，1948年12月12日，版3。

⁸⁴ 〈利公客貨輪一月六日直放基隆〉，《申報》，上海，1948年1月1日，版10。

⁸⁵ 民生公司民眾輪於1946年8月30日從上海首航基隆，同年12月17日民生公司即於臺北設立辦事處，至1947年7月成立基隆分公司。見張守廣編，《盧作孚年譜長編》（北京：中國社會科學出版社，2014年），頁1062。

⁸⁶ 〈利公客貨輪三月廿六日上午九時直放基隆〉，《申報》，上海（以下省略出版地），1948年3月25日，版8；〈利公輪四月十六日直放基隆〉，《申報》，1948年4月14日，版4；〈利公輪四月廿五日直放基隆〉，《申報》，1948年4月22日，版4；〈利公輪五月二十日直放基隆〉，《申報》，1948年5月15日，版8；〈利公輪五月三十日直放基隆〉，《申報》，1948年5月28日，版6；〈利公輪六月廿六日直放基隆〉，《申報》，1948年6月22日，版7；〈利公輪七月十二日直放基隆〉，《申報》，1948年7月8日，版3；〈利公輪七月廿二日直放基隆〉，《申報》，1948年7月18日，版5；〈利公輪八月二日直放基

1949年1月21日3個航次，1949年3月6日《申報》尚見利公輪由上海直放基隆、廣州的船期廣告。⁸⁷ 1949年2月，行政院遷廣州，順應國內局勢而發展航務，當是自然不過。於此一提的是：不知何故？利濟公司所刊船期廣告以利公輪為多，利華輪為次；至於利濟輪船訊，僅見《申報》載：「1948年7月20日由上海直放廣州一則，且奉令不准搭客。」⁸⁸ 實情若何？其間商運或與船況良窳有關，仍待釐清。

國共內戰期間，利濟公司輪船除利公輪外，利華、利濟兩輪均為政府徵用，如1949年5月間劉安祺十一綏區青島撤運，5月28日利華輪即受命由高雄開往青島，並於31日抵達青島載運第一警備總隊3,500人撤離。⁸⁹ 1950年5月3-5日海南島國軍撤退，利華輪與永澤、灤州、海宇、秋瑾、鐵橋、棟華、陽明、執信、天山、繼光等輪同為聯勤總部控用，自榆林載運官兵、軍品等來臺。⁹⁰ 同年5月15日舟山島撤退，利華輪復與執信、美信、鐵橋等海輪被編入載運守備兵團第221師官兵4,783人來臺。⁹¹ 以上軍運任務，說明了利濟公司於1949年前後已無法正常營運。

觀察利濟公司的航業經營，因未見其資產負債資料，無法具體分析損益。其

隆》，《申報》，1948年7月29日，版2；〈利公輪八月十二日直放基隆〉，《申報》，1948年8月9日，版6；〈利公輪八月廿二日直放基隆〉，《申報》，1948年8月18日，版6。

⁸⁷ 〈利公輪九月十六日直放廣州〉，《申報》，上海（以下省略出版地），1948年9月14日，版6；〈利公輪十二月十二日直放廣州〉，《申報》，1948年12月10日，版3；〈利公輪一月廿一日直放廣州〉，《申報》，1949年1月18日，版3；〈利公輪三月六日直放基隆、廣州〉，《申報》，1949年3月4日，版8。

⁸⁸ 〈利公輪七月二十日直放廣州〉，《申報》，上海，1948年7月17日，版3。此一航次或與軍運有關，如民生公司輪船於1946年5月即因運糧，奉令不准運送與軍事無關物資、不准搭載旅客；見楊夢恬，〈時局變換與民生公司的興衰（1925-1949年）〉（重慶：重慶師範大學歷史與社會學院碩士論文，2010年），頁39。

⁸⁹ 據〈青島綏靖區司令部工作報告（三十八年）〉，利華輪噸數1,500噸，可裝人數1,500人，實載人數為3,500人，見檔案管理局編，《進退存亡：民國38年前後軍事檔案專輯》（臺北：檔案管理局，2010年），頁70、72。至於利華輪之噸數為1,500噸應不確，據林志龍，《臺灣對外航運：1945-1953》（新北：稻鄉出版社，2012年），頁118所載：利華輪於1918年建造，總噸數為2,017噸。

⁹⁰ 國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，第5冊，頁278-280。

⁹¹ 國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，第5冊，頁272。

營運初期因「購船不久即到，由陶克福在天津，石德在上海經營成績甚好」；⁹² 據劉航琛所作的業務報告，至1947年8月止，利華輪營運堪稱良好。然利濟輪周折不斷，造成公司極大損失，若就王鑄民的憶述，上海總公司實已虧蝕了半個股本，此亦是利濟公司不得不增資的原因。公司增資後，總經理李文衡整頓業務，自期有一番作為。惟1947年11月劉航琛大病，至1948年2月病癒後，終年忙於軍政活動，於利濟公司經營或不無影響。且因華北局勢變化，業務不僅無法開展，竟漸至縮減。至1948年底業務似難突破，總經理李文衡離滬返渝，將利濟公司職務交給林熙春〔按：林奐庭〕代理，⁹³ 據劉航琛的說法：「由林熙春接任，經理與創辦時之構想大有出入，杜、顧之股由余承購」。⁹⁴ 業務無法突破，自與陶克福等人離華後，利濟公司未能延攬航業專才、持續專業化經營有關；杜月笙、顧嘉棠何以退股？不得其詳；惟以杜月笙、劉航琛的合力，竟未能於上海航業打開一番局面，恐亦是眾人始料未及。至1948年11月，杜月笙仍係利濟公司董事長，吾人據此推估是年底杜月笙退股後，劉航琛始接任董事長。而利濟公司於航業的規模，據王泐的統計：至1948年10月止，該公司船數3艘，達6,223總噸。⁹⁵ 當時國內較大的航業公司有116家，依法登記輪船數計3,830艘，總噸數達1,159,897噸；其中千噸以上輪船計有245艘，總噸數為766,686噸，利濟公司輪船總噸數僅及民生公司的23%。⁹⁶ 招商局千噸以上輪船噸數占總噸數的39%，民生公司總噸數所占比例為3.5%，而利濟公司僅占0.8%而已。戰後沿海航運經營頗具競爭，船隊規模小，難以面對同業競爭，恐亦是利濟公司經營上的問題。

1949年5月25日，上海淪陷，航業商運不僅無法維持，且因政府徵用商輪，

⁹² 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁267。

⁹³ 林奐庭，廣東人，劉航琛任四川糧食儲運局長時，曾擔任該局處長，後於招商局任專員。見劉伊凡、袁玉麟，〈和源實業公司與劉航琛〉，頁132。

⁹⁴ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁267。

⁹⁵ 王泐，《中國水運志》，頁70。

⁹⁶ 航運企業中以招商局的規模最大，其千噸以上輪船達93艘，總噸數為301,740.11噸。而民營航業千噸以上輪船規模較鉅者，如三北輪埠公司8艘，總噸數16,904.34噸，中國航運公司4艘，總噸數20,140.09噸，中興輪船公司9艘，總噸數34,586.10噸，民生實業公司12艘，總噸數26,983.16噸，臺灣航業公司5艘，總噸數23,032.94噸，益祥輪船公司7艘，總噸數25,190.68噸，復興航業公司11艘，總噸數53,276噸，見王泐，《中國水運志》，頁66、68-73。

軍差欠款嚴重。至6月初，民生公司因政府推欠差運費導致「薪膳開支均感無款支應」。⁹⁷ 同年10月19日，中國航運公司董事長董浩雲赴臺請願，其於11月2日記載：「今晚陳長官〔按：陳誠〕在官邸宴航業代表，席間討論欠款等諸問題，同座有羅、林、祝、俞飛鵬等」，「參加船業請願代表索取軍差舊欠，以解倒懸」，⁹⁸ 民營航業的困難，由此可見一般。上海失陷，利濟公司輪船復先後為政府徵用，業務已難維持；利濟輪在臺服務兵差，竟因欠薪於香港遭法庭標賣，利濟公司所受衝擊尤大，據劉航琛1949年12月的憶述稱：

二十五日，利濟公司之利濟輪由高雄港口司令放行，駛至香港，其船長謝姓（忘其名）來言，願追隨董事長北上返國，余知其已受匪毒，不可與言，慰其辛勞，囑令一週後面談。一週後余已飛臺，該船人員控于海事法庭，言我方兵差發費太少，欠薪十四萬港幣之譜，海事法庭標賣該輪，共匪以十四萬五千元買去。⁹⁹

利濟輪原由東南軍政長官公署航務委員會控用，不知何故而能放行香港，¹⁰⁰ 據《大公報》載：利濟輪於1949年12月4日由臺駛港後，利濟公司在港負責人楊澤洸（劉航琛女婿）即宣布停航修船，¹⁰¹ 且自1950年2月起停止發薪。經香港勞工處數次調解，楊澤洸先開立港幣8萬元面額支票作為發放船員薪津，但遭退票；勞工處遂限利濟公司於6月9日前，先發放部分船員欠薪港幣5萬元，楊澤洸仍發不出欠薪。至6月12日利濟輪船長謝覺之和船員王永根、沈惠海等3人向楊澤洸追索船員欠薪，反被控以勒索汽車罪，於14日審訊後始無罪釋放。¹⁰² 此後勞

⁹⁷ 張守廣編，《盧作孚年譜長編》（北京：中國社會科學出版社，2014年），頁1139。

⁹⁸ 鄭會欣編注，《董浩雲日記》（北京：三聯書店，2007年），頁32。

⁹⁹ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁273；又同書166頁載：「利濟輪放行香港日期為1949年12月15日。」

¹⁰⁰ 1949年11月14日行政院長閻錫山電令：凡經濟部、資委會外匯支票，一律須經院長蓋章，始為有效。然劉航琛未遵令辦理，因此11月19日閻錫山在非常委員會提出就經濟部長劉航琛叛國貪污予以撤職查辦，經議決應予免職。見沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁272-273；在此前後劉被懷疑可能變節，但利濟輪尚能由臺放行香港，其原因恐怕不單純。

¹⁰¹ 筆者推測：利濟公司或於1949年10月廣州失陷前後於香港設立分公司，且利公輪亦撤往香港，尚待查證。

¹⁰² 〈利濟輪船船員索欠薪 船長等三人竟被捕〉，《大公報》，香港，1950年6月14日，版

資糾紛未解，利濟輪終遭法院拍賣；惟因劉航琛在臺忙於訴訟，已然力不從心。

肆、臺灣利濟公司的困境

劉航琛於1949年6月13日出任經濟部長，¹⁰³ 並兼任資源委員會主委，其就任部長職務前，即辭去一切董、監事及董事長職務；惟因利濟公司在滬已淪陷，遂無法電辭。11月6日自重慶飛香港前，奔波各地忙於政事，實亦無力顧及利濟公司事務。滯港期間，先是處理資源委員會資產訴訟，繼遭行政院長閻錫山指控叛國貪污，危亂之際，恐已無心處理利濟輪船長的北返投共之事。惟1950年1月3日劉航琛自香港飛臺北後，因身兼利濟公司董事長一職，不得不處理利濟公司所面臨的難題。據其憶述：

利濟公司船隻原由民生公司代理（因利濟利華兩輪均在臺服務兵差，利濟公司在大陸未遷出，民生公司在臺有機構，故由民生公司代理），盧作孚于六月返回大陸，臺灣民生公司分公司來函請自理，余無法分身于訟事外理料商事，而又不能不理。（一）遵照政府命令改稱臺灣利濟公司。（二）選舉董監（就逃到臺灣股東選出）。（三）聘請經理。至同年十月，行政院結算兵差費，利濟公司兩輪之差費證據均在香港民生公司，行政院又祇認證據，經辦人向合作社以月息十二分每十天複利一次之條件，借入六十八萬元償臺灣銀行付兵差貸款（係照兵差費額折扣貸出），遂至無法收拾。¹⁰⁴

由上述可知，上海利濟公司未遷出。根據1950年政府頒布「淪陷區工商企業總機構在臺原設分支機構管理辦法」，改組為臺灣利濟公司，以利公司運作。

4；〈利濟輪船長等三人法庭判決無罪釋放〉，《大公報》，香港，1950年6月15日，版4。

¹⁰³ 劉航琛受訪言及6月6日宣誓就職有誤，按：6月12日代總統李宗仁、行政院長閻錫山任命劉航琛為經濟部長，6月13日行政院長閻錫山到院視事，同日劉航琛出任經濟部長。

¹⁰⁴ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁277-278。

初聘王文季為經理，¹⁰⁵ 後改由彭玉麟續任，¹⁰⁶ 公司設址於臺北市南陽街26號3樓；1951年2月呈請設立登記，同年12月26日獲經濟部核准。¹⁰⁷ 惟因香港民生公司未交還差費證據，無法向政府結算兵差費，為償付臺灣銀行兵差貸款68萬元，利濟公司向信用合作社高利借貸，已成臺灣利濟公司棘手的財務難題。

利華輪自1949年4月服務兵差，至1950年5月由舟島山返臺後，因船員薪水及伙食費無法維持，商請臺灣銀行同意核貸20萬元，餘額14萬元分7、8兩月貸給，¹⁰⁸ 貸款由全國船聯會見證，船聯會經討論同意免收利濟公司手續費，以減輕其負擔。¹⁰⁹ 至同年12月止，臺灣利濟公司向臺灣銀行借差租貸款等計達44萬6千2百元，利濟公司以僅有的資產利華輪作抵押，並擬以利華輪解體售款償付欠款。其借款情形，據1950年12月13日臺灣銀行營放字第4011號致臺灣區生產事業管理委員會代電如次：

查利濟實業公司先後向本行借差租貸款等新臺幣肆拾肆萬陸千貳百元，以利華輪為抵押品。上月准該公司函，擬將利華輪解體，以材料機件等

¹⁰⁵ 王文季，四川重慶人，1946年5月任川康銀行天津分行副理，1947年8月任重慶豬鬃公司董事，深受劉航琛重用。來臺後，任臺灣利濟公司經理，旋於臺北市開封街組織經營益聯行。

¹⁰⁶ 1951年3月22日臺灣利濟公司呈報更換經理人及增聘副經理1人，見「利濟實業公司更換經理及增聘副經理等核備案」，〈輪船管理〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044221016216001；彭玉麟應係於1951年3月間出任經理，1953年8月至1954年10月間因劉航琛赴香港，為臺灣利濟公司法定代理人。

¹⁰⁷ 見「利濟公司請免補辦登記案」，〈輪船業登記及更正〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044221008056006；「據臺灣利濟實業股份有限公司申請緩期造報41年度營業報告書一案核復知照」，〈公司登記〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044820023503011；「據轉呈臺灣利濟實業股份有限公司呈請設立登記案電復知照由」，〈公司登記〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044820016666011。

¹⁰⁸ 「利濟實業公司補送輪船業登記事項表等及請續辦案」，〈輪船業登記及更正案〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044221008055018。

¹⁰⁹ 1950年7月7日全國船聯會常務理事會第四次會議假臺北市重慶南路一段80號2樓召開，由鄭道儒（經濟部長）主席，徐思曾、施復昌等人均出席，討論案一：利濟公司向臺灣銀行貸款20萬元，由本會作見證人，應否酌收手續費？經討論決議：「免收手續費，惟該公司所欠本會款項應催請從速清結」。見〈中華民國輪船商業同業公會全國聯合會務報告〉，《資源委員會檔案》，近史所藏，檔號：24-02-039-25。

售價所得，除支付船員遣散費及解體費用外，全部歸償本行借款，要求本行同意，本行已准照辦。該公司已與臺灣鋼廠洽妥合約，由臺灣鋼廠代為解體，並由該公司開出四十年一月三十一日期商業承兌匯票一紙，計新臺幣壹拾伍萬元。由臺灣鋼廠承兌後向本行貼現，以便支付船員遣散費，本行已予照貼，並已取得臺灣鋼廠書面保證，拆下之材料機件及可換給之新鋼板均由該廠負責保管。其售價所得，除償付該廠承兌匯票壹拾伍萬元及解體費用壹拾伍萬元外，應負責繳存本行歸償借款。¹¹⁰

惟臺灣銀行貼現後，利濟公司復請求利華輪復航，代揚子木材廠赴菲律賓裝運木材，¹¹¹ 臺灣銀行「原則上同意，但要求該公司先行償還因解體而增加之借款」。¹¹² 持平而論，利濟公司的請求並不符一般商業行為，臺灣銀行的債權不無風險。生管會即以利濟公司貸款案，一切周折均與該會無關而歸檔存參，不願捲入其中是非。¹¹³ 概因利濟公司非公營事業，生管會的立場亦不難理解；倒是臺灣銀行寬待利濟公司，可謂是盡力扶持了。¹¹⁴

利濟公司因臺灣銀行貸款稍獲緩歇，然1952年2月臺北第八信用合作社及第一建築信用合作社倒閉，利濟公司為該社債務人；信用合作社債權人紛向利濟公司索債，致劉航琛債臺高築。積欠債務「除臺灣銀行、土地銀行、中央信託局貸款，並由臺灣造船公司代修船共墊二百一十餘萬元外，尚欠其他友人代墊及原債權人願延期受償款尚有四百餘萬元」。¹¹⁵ 其中利濟公司曾向中央信託局貸款兩次，先於1951年3月第一次貸款20萬元，1952年2月28日復辦理新貸款50萬元，

¹¹⁰ 〈利濟公司抵押貸款〉，《臺灣區生產事業管理委員會檔案》，近史所藏，檔號：49-03-05-002-168。

¹¹¹ 1951年2月揚子木材公司向菲律賓復興商業股份有限公司（Rivivso Trading Inc.）洽購柳安木100萬板呎，約定應於1951年4月24日前運完，揚子公司商請利濟公司利華輪載運並支付運費17,500美元。見沈雲龍編著，《尹仲容先生年譜初稿》（臺北：傳記文學出版社，1972年），頁387-389。

¹¹² 〈利濟公司抵押貸款〉，檔號：49-03-05-002-168。

¹¹³ 〈利濟公司抵押貸款〉，檔號：49-03-05-002-168。

¹¹⁴ 臺灣利濟公司向臺灣銀行借款至1953年8月尚餘利息3萬餘元未結清，見「臺灣銀行前受利濟實業公司利華輪抵押權設定登記案」，〈輪船所有權登記〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044221022977002。

¹¹⁵ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁279-280。

原貸20萬元並於新貸額中扣清；至於臺灣造船公司修船費用為80餘萬元。¹¹⁶ 是年劉航琛貪污案經纏訟3年，於8月26日由臺灣高等法院宣判無罪；¹¹⁷ 然禍不單行，接踵而至的是諸多訴訟案件，僅1953年1-8月，劉航琛在臺北處理利濟公司民事訴訟案即多達14件；同年清理債務期間，因積欠臺灣造船公司修船費用，「利濟輪〔按：應為利華輪〕為造船公司留置，造船公司董事長周茂柏邀請袁守謙、侯家源、朱謙、譚季甫（造船公司總經理）、李國鼎（造船公司協理）、端木愷、伍守恭及余商討放行營業事，無辦法，因之亦無結果」。¹¹⁸ 8月15日劉航琛赴港清理債權，利濟公司已如經理彭玉麟所言：「以債務關係，業務停頓年餘，而公司辦事人員均已先後離去」，形同停業。¹¹⁹

1952年2月，利華輪向中央信託局辦理新貸款時，因已申請美援修船貸款，為免影響修船貸款核撥，並未完成抵押權設定登記。其後因美援修船貸款未核准，為顧及船員生活問題，擬先由中華民國輪船商業同業公會全國聯合會商船聯營處代為營運；惟因手續遲緩，遂致租船者退租，殊是可惜。復因積欠臺灣造船公司修船費用，為保障臺灣造船公司的債權，由交通部與臺灣省政府核准留置利華輪，且於留置期間不得進行所有權移轉。¹²⁰ 利華輪未完成對中央信託局的抵押權設定登記，顯係中央信託局放貸時業務失當，遲至1953年8月19日經交通

¹¹⁶ 據「臺灣銀行前受利濟實業公司利華輪抵押權設定登記案」，典藏號：0044221022977002。實則利濟公司向中央信託局第一次借款20萬元並未扣清，因1953年9月7日高雄港務局致交通部代電指出：中央信託局信託處以利濟公司除50萬元借款外，尚有20萬元借款未清，不允註銷20萬元抵押權設定登記；見「為中央信託局受利濟公司利華輪抵押權設定登記可否准許補辦」，〈輪船所有權登記〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044221022977005。

¹¹⁷ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁279。1950年3月15日孫玉琳等5位監察委員提出糾舉劉航琛案，並送交法院偵辦；同年11月30日以劉航琛認領經濟部員工福利費每月156元，共兩個月，為連續圖利，判處徒刑1年，緩刑3年。經劉航琛申請覆判，1952年5月28日臺北地方法院判決無罪，至8月26日臺灣高等法院核定無罪。

¹¹⁸ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁280。關於李國鼎的職務，按李國鼎於1951年4月升任臺灣造船公司總經理，至1953年8月始由協理譚季甫出任總經理，此處劉航琛的憶述有誤。

¹¹⁹ 「據臺灣利濟實業股份有限公司申請緩期造報41年度營業報告書表一案核復知照」，典藏號：0044820023503011。

¹²⁰ 「檢奉利華輪抵押權設定登記案會議紀錄」，〈輪船所有權登記〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044221022977011。

部令准補辦。¹²¹ 惟利濟公司多方積欠債務，補辦登記涉及不同債權人權益，9月24日由商船聯營處假臺北市開封街一段37號2樓會議室召開利華輪抵押權設定登記會議，並由商船聯營處徐可均（恩曾）主席，交通部張益平、臺灣省交通處張春森、高雄港務局杜陽春、利濟公司彭玉麟、臺灣銀行許敏惠、中央信託局童經學、臺灣造船公司杜壽俊、商船營運處儲家昌、馮琦、陳季碩等多人代表出席與會。經討論決議：利濟公司利華輪對中央信託局抵押權登記，先將20萬元抵押權登記向高雄港務局註銷，並取得臺灣銀行同意後補辦50萬元抵押權設定。至於臺灣造船公司留置利華輪，則由臺灣造船公司同意委任中央信託局將該輪駛日拆售易貨進口，其所得價款依法派償債務。¹²²

利華輪已是利濟公司唯一的生路，其困於船廠歷時3年，待1954年10月劉航琛自港返臺時利華輪已鏽壞。前經協議，利華輪交由中央信託局易貨處理；惟中央信託局向日、菲等國洽售，終因出價過低，未能成交。1954年4月16日劉航琛在港洽妥以利華輪換日光燈管6萬5千支，¹²³ 經行政院長陳誠特許同意運臺；惟進口1萬支後對方不能再交貨，中央信託局不允利濟公司憑香港銀行保證書交船。¹²⁴ 此後因燈管價跌，利濟公司未再進口日光燈管5萬5千支；復因劉航琛改營人造棉紗，於1956年經政府特准進口人造棉紗270件，¹²⁵ 利華輪易貨償債，至此利濟公司已無資產。

1955年春一場風暴波及利濟公司，3月15日立法委員郭紫峻就揚子木材公司貸款案質詢行政院長俞鴻鈞，繼於4月28日引發監察委員張國柱、陳嵐峯提案糾

¹²¹ 「利濟實業公司利華輪補辦對中央信託局抵押權設定登記令准補辦」，〈輪船所有權登記〉，《省級機關檔案》，國史館臺灣文獻館藏，典藏號：0044221022976016。

¹²² 「檢奉利華輪抵押權設定登記案會議紀錄」，典藏號：0044221022977011。會中臺灣造船公司杜壽俊指出：利華輪應付修船費80餘萬元，於交修時及修竣後均未付分文，至1953年9月連同利息約達百萬元左右，故不得已將該輪留置。其發言強調臺灣造船公司對利華輪的留置權，或質權設定應於中央信託局之前。惟交通部代表張益平以為抵押權設定依債務成立時間先後辦理，中央信託局50萬元為第一次，再次為臺灣造船公司。

¹²³ 沈雲龍編著，《尹仲容先生年譜初稿》，頁337-338。此外，劉航琛提及利華輪出售得10萬美元，或係以此售價換日光燈管進口，見沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁166。

¹²⁴ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁281。

¹²⁵ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁282。

舉中央信託局長尹仲容辦理貸款違法失職。¹²⁶ 糾舉案內容所列事證之一，即為利濟公司向中央信託局貸款，原文如次：

該公司（董事長劉航琛）於四十一年一月十七日以資本周轉不靈，向該局請貸五十萬元，以該公司所有利華輪作押，因該輪尚有其他借款關係，未辦抵押手續，該款於是年二月二十八日一次借出，約定三個月歸還，然屢經展期，不予履行合約，該公司又以債臺高築無法周轉，所欠該局本息一百八十餘萬元，迄未償還。¹²⁷

至5月13日尹仲容就利濟公司向中央信託局貸款案申覆如下：

利濟實業公司於四十一年一月十五日申請以利華輪抵押，由臺安航業公司擔保，於同年二月二十八日，向本局借款伍拾萬元。原商定於同年五、六、七三月分期攤還。惟至五月份因缺乏資金，欠付船員薪津及伙食費用甚鉅，致未開航，借款到期亦未能清償。於四十二年二月十七日，奉行政院令，准將該公司所欠本局及臺灣造船公司連同臺灣銀行借款尾欠利息部分停息，并展期六個月清償。後因未覓得妥保，致無法辦理展期手續。¹²⁸

事實上，中央信託局基於扶持民營事業的立場，對利濟公司的貸款未必徇私；奉行政院令對利濟公司停息並展期，亦有所據。惟中央信託局處理放款，確有失當之處；如前所述，未及時完成利華輪抵押權的設定登記，致生周折。揚子案發，胡光應遭羈押達7個月，全案雖至1956年2月29日臺灣高等法院宣判尹仲容、周賢頌、胡光應無罪而落幕；¹²⁹ 然監察院糾舉事證牽涉利濟公司貸款案，劉航琛當無法置身事外。利濟公司相繼清理債務，除土地銀行貸款外，1955年已清償所負政府機關、公營事業債務；至於民間債務的解決，至1962年尚餘一小部

¹²⁶ 監察院糾舉主文指出：「……中央信託局對揚子木材公司等廠商貸墊各款，頗多徇情背法，曲予通融，弊竇叢滋，……乃該局局長尹仲容等藐視功令，繼續貸墊，任令廠商益肆侵漁，致公帑尤蒙重大損失。」查1951年9月揚子公司向中央信託局貸款120萬元，即由利濟公司擔保，見沈雲龍編著，《尹仲容先生年譜初稿》，頁319-320。

¹²⁷ 沈雲龍編著，《尹仲容先生年譜初稿》，頁323。

¹²⁸ 沈雲龍編著，《尹仲容先生年譜初稿》，頁337。

¹²⁹ 沈雲龍編著，《尹仲容先生年譜初稿》，頁380、422。

分欠款。¹³⁰ 利濟公司從1946年創辦至1956年止，歷時僅10年，從上海到臺北，物換星移，人事已非；就劉航琛的經濟事業而言，利濟公司終未能大展宏圖。昔日川幫金融大亨，竟以數百萬元債務坐困臺北，無怪其嘗言：「利濟公司之業務與招商局同，不辦尤佳，良可嘆息」。¹³¹

陸、結語

綜上所述，抗戰勝利後，劉航琛傾力集資，創辦利濟公司，圖謀經營沿海航運貿易。就劉航琛個人事業而言，上海利濟公司的創辦與經營，由川康銀行、川鹽銀行、和源公司出資，先是投入73萬美元開業，繼而增資為法幣50億元，自不無開創航業企圖。惟因經理人更迭，李文衡、林熙春、汪代璽均未熟稔海運，經營未如預期，以致利濟公司航業無法開展，壯志難伸。觀察其公司治理，劉航琛固未能集中心力，而其用人未能更張，殊甚可惜；相較於盧作孚、董浩雲經營航業的專業化，實有未及。

其次，利濟公司的經營深受國家變局的影響。由於戰後國內經濟的惡化，通貨膨脹的持續發展，航業經營至為困難；其險峻正如董浩雲所言：「任何民營輪船公司倘非國家補助，或組織嚴密、根深蒂固，都不易經受得起這種考驗」。¹³² 國共內戰擴大後，利華、利濟、利公3輪無法持續商運；且因徵用兵差未斷，政府積欠差租嚴重，營運漸趨艱困。無奈的是，中國大陸失陷，劉航琛龐大的資產均遭沒收；自救無門，臺灣利濟公司終因債臺高築而傾覆。

其三，臺灣利濟公司的困境，實亦反映出劉航琛軍政商人脈的失落。劉航琛初因劉湘之力而崛起於重慶，其人亦官亦商；不僅建構了豐沛的人脈，並且迅速開展經濟事業，型塑了四川財團。繼而結交孔祥熙、宋子文，與吳鼎昌、徐堪、張群互動良好；抗戰期間更是平步青雲，其投資經營企業多達73家，事業可謂蒸

¹³⁰ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁282。

¹³¹ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁267。

¹³² 董浩雲，〈歷盡滄桑話航運——二十五年來中國航運事業的回顧〉，收入中國航運公司編，《中國遠洋航業與中國航運公司》（香港：嘉華印刷公司，1954年），頁57-58。

蒸蒸日上。戰後創辦利濟實業公司，於華北倚仗李宗仁、孫連仲的支持，於上海得杜月笙之助；惟後因孫連仲失勢，以致利濟公司發展侷促。來臺後，政商形勢俱變，劉航琛雖尚可獲陳誠相助；然已失其政商人脈奧援，致坐困臺北。觀察利濟公司的經營與發展，應與劉航琛軍政商關係網絡的變化密切相關。

觀察利濟公司經營與發展的侷限，實亦是1949年前後民營航運企業的縮影。然就劉航琛個人企業的經營而言，無疑是一大挫折；利濟公司的停業，可謂是劉航琛一生事業發展的轉折。離開了重慶，幾乎也就失去了一手打拼的四川財團。數年間歷經訟案、債務的相繼糾纏，然處此困厄，劉航琛尚言：「我奮鬥還債，因為沒有資本，我靠的是腦筋和身體」；並期經營臺灣雲母礦業公司、祥泰鋼鐵廠公司，藉以東山再起；¹³³ 經濟的窘困未能致其消沈，可見其意志與毅力的堅強。

¹³³ 沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》，頁131、281、283。

徵引書目

一、檔案

- 《實業部檔案》（臺北，中央研究院近代史研究所藏）
〈民生實業公司（重慶）〉。
〈美最時公記公司〉。
- 《經濟部檔案》（臺北，中央研究院近代史研究所藏）
〈民生實業公司〉。
〈利濟公司請派汪代璽赴美接洽訂購船隻事宜〉。
〈利濟實業股份有限公司〉。
- 《資源委員會檔案》（臺北，中央研究院近代史研究所藏）
〈強華實業公司〉。
〈中華民國輪船商業同業公會全國聯合會務報告〉。
- 《臺灣區生產事業管理委員會檔案》（臺北，中央研究院近代史研究所藏）
〈利濟公司抵押貸款〉。
- 《省級機關檔案》（南投，國史館臺灣文獻館藏）
〈公司登記〉。
〈輪船所有權登記〉。
〈輪船業登記及更正〉。
〈輪船業登記及更正案〉。
〈輪船管理〉。
- 《川鹽銀行投資卷》（重慶，重慶市檔案館藏）
〈利濟實業股份有限公司第一次股東會議紀錄〉。
〈利濟實業股份有限公司臨時股東會第二次會議紀錄〉。

二、史料彙編

- 檔案管理局編，《進退存亡：民國38年前後軍事檔案專輯》。臺北：檔案管理局，2010年。
- 謝培屏編，《戰後遣送外僑返國史料彙編》(3)德僑篇。臺北：國史館，2008年。

謝培屏編，《戰後遣送外僑返國史料彙編》(4)德僑篇。臺北：國史館，2008年。
謝培屏編，《戰後遣送外僑返國史料彙編》(5)德僑篇。臺北：國史館，2008年。

三、日記、訪談錄、年譜

沈雲龍等訪問，張朋園、劉鳳翰記錄，《劉航琛先生訪問紀錄》。臺北：中央研究院近代史研究所，1990年。
沈雲龍編著，《尹仲容先生年譜初稿》。臺北：傳記文學出版社，1972年。
張守廣編，《盧作孚年譜長編》。北京：中國社會科學出版社，2014年。
鄭會欣編注，《董浩雲日記》。北京：三聯書店，2007年。
劉航琛口述，章君毅筆記，《戎幕半生》。臺北：川康渝文物館，1983年。

四、報紙

《大公報》，天津，1946-1948年。
《大公報》，香港，1950年。
《申報》，上海，1947-1949年。

五、專書

中國人民政治協商會議四川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委員會文史資料研究委員會編，《四川文史資料選輯》，第33輯。成都：四川人民出版社，1984年。
中國人民政治協商會議四川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。
中國航運公司編，《中國遠洋航業與中國航運公司》。香港：嘉華印刷公司，1954年。
王洸，《中國水運志》。臺北：中華大典編印會，1966年。
全國政協文史資料委員會編，《中華文史資料文庫》，軍政人物編第9-11卷。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》，22經濟下。北京：中國文

史出版社，2002年。

周開慶，《民國川事紀要》。臺北：四川文獻月刊社，1972年。

林志龍，《臺灣對外航運：1945-1953》。新北：稻鄉出版社，2012年。

國防部史政編譯局，《國軍後勤史》，第5冊。臺北：國防部史政編譯局，1991年。

張公權著，楊志信譯，《中國通貨膨脹史（1937-1949年）》。北京：文史資料出版社，1986年。

張伯駒、潘素文獻整理編輯委員會編，《回憶張伯駒》。北京：中華書局，2013年。

習賢德，《北平輔仁大學札記（1925-1952）》。臺北：輔仁大學出版社，2004年。

董彥編，《學府紀聞：私立輔仁大學》。臺北：南京出版有限公司，1982年。

六、學位論文

楊夢恬，〈時局變換與民生公司的興衰（1925-1949年）〉。重慶：重慶師範大學歷史與社會學院碩士論文，2010年。

七、網路資料

〈招商局歷史資料索引〉，序號3798，收錄於「招商局歷史博物館」：
<http://1872.cmhk.com/zsj/index.htm>。