

# 跨國公司與中國民族資本企業的互動： 以兩次世界大戰之間在華冷凍蛋品 工業的發展為例\*

張 寧\*\*

## 摘要

過去一般認為二十世紀初，西方大型企業挾新興科技、充裕資金，及中國政府所給予的優惠關稅等多項優勢來華設立子公司，因此中國民族資本企業鮮有有能力與之競爭者。但近來越來越多的研究成果顯示，我們對民族資本企業的活力與靈活性有低估之虞。高家龍(Sherman Cochran)早期有關煙草工業的研究結果，即顯示簡照南的南洋兄弟煙草公司一度與英美煙公司互較長短；他最近對申新紡織企業與大中華火柴公司的個案研究，更進一步顯示榮宗敬與劉鴻生在企業擴張過程中，靈活運用西式的管理科層與中國的傳統社會網絡。陳計堯對劉鴻生企業的整體研究也指出，劉氏在利用複式簿記與公司法方面的主動與活力。

---

\* 本文為國科會補助計畫「跨國公司在中國的興起：以兩次世界大戰之間的冷凍蛋品工業為例」(NSC 89-2411-H-001-081)的研究成果。初稿曾於 2001 年 11 月 23 日中央研究院近代史研究所主辦之「兩次世界大戰期間的中國經濟」學術研討會中宣讀，席間蒙劉瑞華及陳計堯等數位先生指正，修訂與送審過程中，復得兩位匿名審查人詳閱斧正，特在此一併致謝。

\*\* 中央研究院近代史研究所助研究員

申新紡織與大中華火柴的主要市場均在中國，其對手固然包含英商、日商及瑞典企業，但主要合縱連橫的對象實為華商。本文提供一個以歐洲為銷售市場、歐美跨國公司為主要對手的案例，進一步指出：民族資本企業的活力不僅在於一度與外籍企業分庭抗禮，還表現在充分利用本身的地利、人和等優勢，迫使外籍企業接納其為集團中的一員，進而在該工業中取得舉足輕重的地位。從華商茂昌公司與英商和記洋行的競爭，乃至壟斷性組織「中國冰蛋業同業公會」及「韋爾信託公司」的成立，可以看出民族資本企業如何利用江浙一帶充裕的資金，加上西方的技術、人才及經營方法，突破外籍企業的圍堵，再不斷地藉合縱連橫，成功地引導中國冷藏食品工業的發展與走向。

本文藉分析兩次世界大戰之間中國的冷凍蛋品工業，不僅顯示民族資本企業在競爭過程中所展現的主動、積極與高度靈活性，與歐美大型企業相較，有過之而無不及，同時進一步闡明歐美跨國公司與民族資本企業之間定義的模糊性。在本案例，兩者不僅不是涇渭分明，而且在產品的收購、製造、運輸及銷售的方法上幾無二致，在兼併或聯合壟斷方面更充滿彈性。高家龍在分析在華企業經營方式時，曾用「動態性的互動」一詞形容西式管理科層與中國傳統社會網絡之間的關係，如果借用高家龍的用詞，本案例中的跨國公司與民族資本企業之間那種充滿變數、你退我進的競合關係，無疑也是一種「動態性的互動」。

**關鍵詞：**跨國公司、民族資本企業、冷凍蛋品工業、華商茂昌公司、英商和記洋行、中國冰蛋業同業公會、韋爾信託公司

## 一、前言

由於製造技術的突破，十九世紀下半葉北美與西歐出現許多前所未有的工業，包括煙草工業、石油工業、化學工業、肥皂工業以及冷藏食品工業。研究美國大型企業的先驅 Mira Wilkins 與 Alfred D. Chandler, Jr. 便指出：這些類型的工業由於具有大量生產 (mass production) 與大量消費 (mass distribution) 的特色，正是日後跨國公司的原型。這些公司爲了替大量製造的消費品尋求廣大市場，竭力向海外拓展，一方面在擴張過程中採取削價傾銷或併購等方式排除競爭者，形成橫向壟斷的結果；另一方面爲了降低成本、增加競爭力，乃由原先的專營製造，進一步控制了上游的原料生產、中游的製成品運輸，以及下游的銷售網絡，在經營結構方面逐漸走向產銷一體的縱向整合 (vertical integration)。此外，在內部營運方面，這些公司也逐漸擺脫原先的家族控制，改由支薪的專業經理人於各部門分層負責，形成更有效率的管理科層 (managerial hierarchies)。今日所謂的大型企業或跨國公司便在上述的發展過程中逐漸穩定成型。<sup>1</sup>

中國身爲擁有大量人口的廣大市場，正是這些大公司積極開發的對象。二十世紀初，英、美大型企業紛紛來華成立子公司，如英美煙公司、美孚油行、亞細亞火油公司（英國殼牌石油在華子公司）、卜內門公司（1928 年後爲帝國化學工業公司的一支）、中國肥皂公司（倫敦聯合利華在華子公司）等，後來皆成家喻戶曉的外資企業。有關這些公司有別於早期洋行的銷售方式、與本國政府的關係，以及與中國當局的互動等，已獲史家相當的注

---

<sup>1</sup> Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business abroad from the Colonial Era to 1914* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970); Mira Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business abroad from 1914 to 1970* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974); Mira Wilkins ed., *The Growth of Multinationals* (Aldershot, Hants, England: E. Elgar, 1991); Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977).

意，<sup>2</sup>尤其以它們與中國民族資本企業間的競爭，最為引人關注。

過去一般認為，帝國主義國家挾新興科技、充裕資金，及中國政府所給予優惠關稅等優勢，中國民族資本企業鮮有能與之競爭者。但近來越來越多的研究成果顯示，我們對民族資本企業的活力與靈活性似有低估之嫌，其中尤其以兩次世界大戰之間的戰間期最為明顯。以上述孕育跨國公司的新型工業為例，除石油工業受限於中國油源尚未開採，一直由英、美公司稱霸外，在其他工業方面，各外籍企業均在兩次世界大戰之間，受到民族資本企業的威脅，譬如簡照南的南洋兄弟煙草公司之於英美煙，項松茂的五洲大藥房之於利華肥皂，以及范旭東的永利洋鹼公司之於卜內門等，均為清楚個案。<sup>3</sup>本文以戰間期的中國冷凍蛋品工業為例，進一步指出：民族資本企業的活力不僅在於一度與外籍企業分庭抗禮，還表現在充分利用本身地利、人和等優勢，迫使外籍企業接納其為集團中的一員，進而在該工業中取得舉足輕重的地位。從華商茂昌公司與英商和記洋行(International Export Co.)的競爭，乃至壟斷性組織「中國冰蛋業同業公會」(Refrigerated Egg Packers' Association of China)及「韋爾信託公司」(The Weal Trust Co., Ltd)的成立，皆可看出民族資本企業如何利用江浙一帶充裕的資金，加上西方的技術、人才以及經營的方略，突破外籍企業的圍堵；再不斷地藉合縱連橫之力，成功地引導中國冷藏食品工業的蓬勃發展與其後走向。

---

<sup>2</sup> Sherman Cochran, *Big Business in China: Sino-Foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890-1930* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980); Frans-Paul van der Putten, *Corporate Behaviour and Political Risk: Dutch Companies in China, 1903-1941* (The Netherlands: Leiden University, Research School of Asian African and Amerindian Studies, 2001), Chaps 4 and 8; Patrick Brodie, *Crescent Over Cathay: China and ICI, 1898 to 1956* (Hong Kong: Oxford University Press, 1990); 吳翎君,《美孚石油公司在中國, 1870-1933》(臺北: 稻鄉出版社, 2001)。

<sup>3</sup> Cochran, *Big Business in China*, chapters 3-6; van der Putten, *Corporate Behaviour and Political Risk*, pp.231-233; Brodie, *Crescent Over Cathay*, pp. 51, 76-87; 陳真、姚洛合編,《中國近代工業史資料》,第一輯《民族資本創辦和經營的工業》(北京:三聯書店, 1957),頁 517-518。

## 二、跨國公司在華子公司——和記洋行

### （一）和記洋行與中國蛋品工業的創立

中國的蛋品工業始於十九世紀末，終於 1950 年代，是一項完全以出口為導向的工業。依製造方法的不同，可大致為乾蛋、濕蛋及冰蛋三類。最先是 1887 年德商美最時洋行(Melchers & Co.)與禮和洋行(Carlowitz & Co.)在華中地區收購雞蛋，烘乾製成蛋白片、蛋黃粉、全蛋粉；或以硼酸與精鹽為防腐劑，製成濕蛋出口，俗稱「老粉鹽黃」。乾、濕蛋品在一次大戰之前多銷往德、法等國，戰後則以英、美為主，主要用於工業用途。譬如乾蛋白可以用來製造照相軟片、印染顏料、漁網，或做膠質發光原料及醫藥之用；老粉鹽黃可用於硝製皮革發光、提煉蛋黃油，並用於香皂、鞋油等工業。<sup>4</sup>

本文所要討論的冷凍蛋品則主要集中於食用。冷凍蛋品工業始於 1907 年，該年英商和記洋行在漢口設立了一座冷凍廠，加工製造冰蛋。先以黃白不分的合黃為主，後來逐步擴增冰蛋白、冰蛋黃以及帶殼的冷藏鮮蛋的生產，以適應歐美市場的各式需求。冰蛋主要以英國與歐洲為銷場，是包括糕餅、餐飲、冷飲、糖果、冰淇淋等各類食品的重要原料。隨著市場的逐漸打開，1913 年和記在南京設立了第二個冷凍廠；1925 年天津和記正式成立，收購範圍遂由原先的華中地區擴展至長江下游與華北一帶。

在乾蛋、濕蛋及冰蛋等類蛋品當中，蛋粉工業由於開始得較早，在一次大戰以前，輸出數量遠超乎冰蛋。但自 1920 年起，由於各項外在、及內在因素的影響，冰蛋品的成長率開始超越乾蛋品，且不斷持續增加中。到了太平洋戰爭爆發前夕，各式蛋品輸出中，冰蛋的比例已高達 88%，而乾蛋僅佔 12%，<sup>5</sup>其主因即在於和記洋行及其他商行對冷藏食品工業的推動。

<sup>4</sup> 上海市檔案館（以下簡稱上海市檔），茂昌股份有限公司 Q229/181，袁恆通，〈中國蛋業發展簡史〉，1962 年 2 月，頁 5-6。

<sup>5</sup> 沓水勇，〈支那重要商品、鳥卵及び鳥卵加工品の國際的地位とその將來〉，東亞研究所資料乙第 58 號 C（東京：東亞研究所，1942），頁 41。

## （二）和記洋行的倫敦母行

自 1870 年以來，一般在華外商在進出口方面多將重心置於代理，不僅同時經營各式產品，且在銷售與收購等環節，極度仰賴華商仲介；和記洋行專營冷藏食品輸出，並不斷透過種種方式在產地自行建立收購網絡，明顯與一般外商不同，而與當時正開始進入中國的石油、煙草等工業的跨國公司類似。和記跨國公司的身分直接影響它的經營策略，因此有必要在此對和記及其母公司作一簡述。

和記洋行係英國跨國公司「合眾冷藏公司」(Union Cold Storage Co.)<sup>6</sup>在華的子公司。該行創立者費史特兄弟(William and Edmund Vestey)眼光銳利，當十九世紀下半葉國際冷藏輪船運輸甫萌芽之際，便察覺這項科技可能帶來的商機，乃於 1897 年在倫敦成立合眾冷藏公司，<sup>7</sup>首先在利物浦、倫敦等地成立冷氣堆棧，後於俄國、中國、阿根廷、巴西、委內瑞拉、南非、澳洲及紐西蘭等地逐一設立了子公司，藉冷凍輪船與冷藏設備，將上述地區盛產的牛、羊、豬肉及家禽肉等運回英國，供肉類供應不足地區的消費者食用；營運範圍除冷凍肉品加工外，還包括其他附屬產品的製造與進口，例如冰蛋、乳酪、罐頭、油脂、速凍鮮魚、牛羊骨、羊毛及相關農畜等產品。<sup>8</sup>為控制船運，該行更早於 1911 年便成立藍星輪船公司(Blue Star Line Ltd.)，擁有自己的冷凍船隊，自此運輸不必仰賴他人。

一次大戰爆發後，合眾冷藏公司由於能夠持續自南半球運來大量肉品供盟軍食用，在英國政府的全力支持下，出現飛躍式的擴張。到一次大戰結束時，已大抵完成對國內公、私營冷氣堆棧的控制與兼併，成為英國首屈一指的冷藏公司，此外，更進一步涉足英國的肉類零售業，開始掌控下游肉類食品的銷售。<sup>9</sup>據估計，該行在 1925 年時約控有二千三百多家連鎖店，佔全英

<sup>6</sup> Union Cold Storage Co. 於 1949 年更名為 Union International Co. Ltd.，至今仍存。

<sup>7</sup> Tony Atkinson and Kevin O'Donoghue, *Blue Star* (Kendal: World Ship Society, 1985), pp. 6-7.

<sup>8</sup> 上海市檔，英商上海機器冰廠 U155/1/1，和記公司申請登記資料文件：附紙（丙）往來廠商，1949 年 8 月 2 日。

<sup>9</sup> Charles Smith, *Britain's Food Supplies in Peace and War* (London: George Routledge &

肉類零售店總數的 6%。藉此，該行可擴大銷售量，並設法影響英國民眾在肉類方面的消費習慣。<sup>10</sup>換言之，合眾冷藏此時已大致控制從生產到製造、運輸、銷售各環節，有產銷一體的經營結構作後盾，它在國際市場方面，開始可與美國冷藏食品工業的兩大巨頭——阿穆爾(Armour & Co.)及斯維夫特食品公司(Swift & Co.)——相抗衡。到了 1926 年時，合眾冷藏大抵可與這兩家公司平起平坐，在南美的收購市場與英國的銷售市場上，維持三分天下的局面。<sup>11</sup>

冷藏工業需要大量的投資，從收購、加工、運輸到銷售，每一個環節都需要完整的冷藏設備，稍一疏忽，食品便失去鮮度。同時，為克服英國大眾對冷凍食物的偏見，亦需長時間的宣傳與促銷。為防止其他資金不足者分享其筆路藍縷的果實，或破壞既有的市場均勢，合眾冷藏時刻留心可能出現的競爭者，不時採取預防措施以防範於未然。以中國為例，和記洋行主要的營業項目包括冷藏豬肉、家禽、野味以及冰蛋，這些均需新式的冷凍設備方能保鮮。一次大戰爆發之前，中國除和記之外，僅有上海英商華昌冰廠(Shanghai Ice Co., Ltd.)與東方冰廠(Oriental Ice Works, Ltd.)擁有冷藏設備。這兩個冷凍廠主要在製作冰塊，供上海公共租界與法租界居民消暑之用，規模既小，設備亦欠新穎，原無防範必要，但為未雨綢繆，1912 年合眾冷藏特派專人來華，將之收購，合併後改稱「上海機器冰廠」(Shanghai Ice & Cold Storage Co.)，成為繼漢口和記洋行及哈爾濱「濱江物產有限公司」(Produce Export Company)之後，「合眾冷藏」在華的第三個子公司。<sup>12</sup>

---

Sons, 1940), pp. 240-241, 243.

<sup>10</sup> Great Britain [hereafter GB], Ministry of Agriculture and Fisheries [hereafter MAF], *Report on the Trade in Refrigerated Beef, Mutton and Lamb* (London: His Majesty's Stationery Office, 1925), pp. 45, 47.

<sup>11</sup> Frank Gerrard, *The Book of the Meat Trade*, vol. 1 (London: Caxton Publishing Co., 1955), p.219; Simon G. Hanson, *Argentine Meat and the British Market* (Stanford: Stanford University Press, 1938), p. 207; Clifton Reynolds, *A Simple Guide to Big Business* (London: Bodley Head, 1948), p. 104.

<sup>12</sup> 上海市檔 U155/1/1, R.C. Aitkenhead, *History of Shanghai Ice & Cold Storage Ltd., 1921-41*, 29 Dec. 1941.

拜合眾冷藏精心設計之賜，一次大戰前，和記大體壟斷在華的冷藏食品工業，但戰時情勢丕變，戰爭證明冷藏工業潛力雄厚，不僅平時可以延長食物鮮度，調節市場供應，戰時更能長途運輸，提供軍隊源源不絕的食物；新興的商機立刻引起其他外商的注意，開始紛紛在上海設廠。1914 至 1915 年間，美商班達洋行(Amos Bird Co.)先後於楊樹浦路與騰越路設立乾蛋與冰蛋廠，開始經營蛋製品業務，產品輸往歐美後，主要交由和記母行主要對手之一的阿穆爾食品公司銷售。<sup>13</sup>1915 年，英商培林洋行(S. Behr & Mathew Ltd.)來華開業，經營冰蛋及鮮蛋的出口貿易。<sup>14</sup>1918 年，在華經營蛋品業務已有一段時日的美商海寧洋行(Henningsen Produce Co.)亦在上海開設冰蛋廠，生產冰蛋、冰淇淋、人造奶油及糖果糕點。<sup>15</sup>1920 年，老牌的怡和洋行亦深覺該業有利可圖，乃於上海設立怡和冷氣堆棧(Ewo Cold Storage Co.)，經營公共堆棧、製冰、冰蛋及其他蛋品加工。<sup>16</sup>

上述洋行除怡和外，均為紐約或倫敦公司在華的分行。其在華營業或偏重冷氣堆棧、或著重冷藏鮮蛋、或兼營蛋粉製作，但均擁有冷藏設備，和記不可能如以往般一一加以併購。況且，戰後初期受肉類輸出乍然中斷的影響，和記正努力調整企業內部的營運，<sup>17</sup>一直要到 1925 年左右才全力經營冰蛋業；然此時冷凍蛋品工業已呈百家爭鳴之勢，和記不僅得面對英、美商行的競爭，還得與上海蛋行集資設立的茂昌公司相抗衡。

---

<sup>13</sup> 黃光域，〈外國在華工商企業辭典〉（成都：四川人民出版社，1995），頁 562；上海市檔 U155/1/1，英商和記公司受讓班達洋行之簡史，1953 年 5 月 27 日。

<sup>14</sup> 黃光域，〈外國在華工商企業辭典〉，頁 615-616。

<sup>15</sup> 同上，頁 596；王錫蕃，〈養雞與蛋商介紹：鄭奎元先生小傳〉，《雞與蛋》，卷 1 期 4（1936 年 4 月 1 日），頁 61。

<sup>16</sup> 黃光域，〈外國在華工商企業辭典〉，頁 442；Jardine, Matheson & Co. Ltd., '*Jardine*' and *the Ewo Interests* (New York, 1947), p. 34.

<sup>17</sup> Foreign Office Archives in the Public Record Office in Kew (hereafter FO) 228/3293, N. Fitzmaurice to H.J. Brett, 20 Oct. 1924.



### 三、從上海蛋行轉變成冰蛋廠——華商茂昌公司

#### (一) 蛋行與鮮蛋收購網絡

戰後成立的冰蛋廠中，最引人注目的是由上海八家蛋行於 1923 年合資成立的華商茂昌公司。茂昌的成立，很明顯是華商蛋行對和記洋行自建收購網絡的反擊。蛋行是雞蛋由產地迅速運達通商口岸的關鍵，也是茂昌之所以能與資金雄厚的和記長期對抗的原因，在此我們有必要對於蛋行以及整體鮮蛋收購網絡作一檢視。

原來長江流域由於河湖遍佈，鴨群大量養殖，所產之蛋往往隨魚蝦一起運至市場批發，因此蛋行的存在由來已久。蛋行早先營運以鴨蛋為主，營業內容純為代客買賣，有蛋客投行，則代為兜售，或代同業收購，抽取一定比例的行佣。到了十九、二十世紀之交，蛋行的性質出現了轉變，一是長江輪船運輸的引進，縮短了長江中、下游間往來的時間與空間感，不少漢口蛋行開始把鴨蛋或加工後的皮蛋與鹹蛋運往上海銷售，規模較大的上海蛋行也開始直接前往漢口採購。二是外商蛋廠成立後，大量收購雞蛋，刺激了市場對雞蛋的需求；1906 年京漢線及 1912 年津浦線分別通車，更使得長江以北、散落於各農村的雞蛋有機會迅速運抵漢口與上海，各蛋行的營業重心遂由鴨蛋轉向雞蛋。規模較大的蛋行更開始兼營躉售，甚至進而前往各水陸碼頭，向內地的蛋販或蛋行棧收購，再運至通商口岸，售予外商蛋廠加工，部分則批給蛋號零售，供應市銷。<sup>18</sup>大體在 1920 年之前，除和記洋行外，外商蛋廠均仰賴蛋行或蛋業公所提供貨源，方能在春季盛產之際大量製造蛋品。

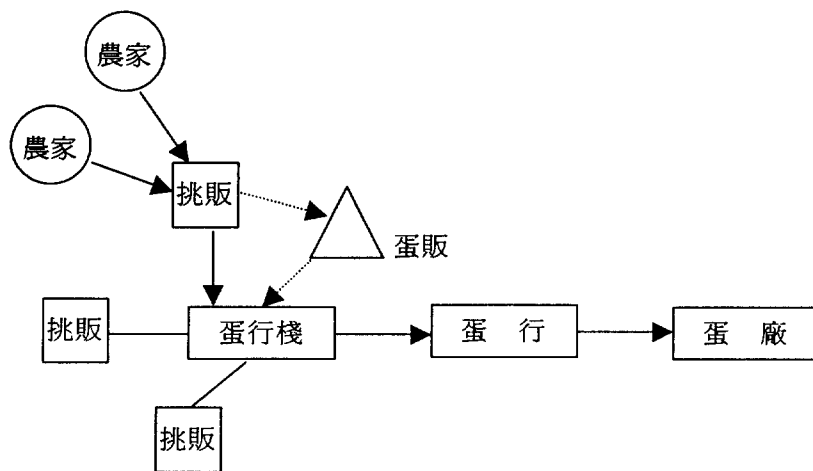
由於外商蛋廠購貨量大，為避免同業間互相競爭，規模較大的蛋行往往合組蛋公司，聯手供應外商鮮蛋。譬如 1916 年上海資金較充足和營業額較大的八家蛋行便合夥組成承餘順記公司，這便是茂昌公司的前身。成員包括新記泰蛋行的鄭奎元、朱順昌蛋行的鄭源興、協記蛋行的劉泉皋、介順蛋行

<sup>18</sup> 武漢市檔案館（以下簡稱武漢市檔），武漢市工商聯合會 119/130/135，〈武漢蛋業沿革與業務經驗〉，頁 12-13；中國經濟統計研究所 07/011，〈湖北漢口之蛋業〉，1936 年 3 月，頁 1。

的樓其樑、鄭源泰蛋行的鄭興炎、鄭恆記蛋行的鄭方杏與鄭方正昆仲、董源興蛋行的董佑章，及永泰蛋行的楊久和。<sup>19</sup>1921年，漢口十餘家蛋行則一度合組慎餘公司，以俾集中貨源，供應自滬來漢採購的培林蛋廠及承餘順記公司。<sup>20</sup>到了1925年，漢口貨源較多的八家蛋行進一步合組了同和公司，專門向漢口的美最時、禮和、安利英(Arnhold & Co.)三廠拋售鮮蛋。<sup>21</sup>

上述蛋公司與蛋廠交易，多半以期貨方式進行，即事先與蛋廠就數量、價格、日期等條件議定合同，到期交貨、結帳，漢口蛋業界稱之為「拋盤」。交貨任務由參與的蛋行按認股標準共同完成，是故資金或貨源不足者，不敢參與；參與者，無不竭力鞏固貨源。而要確定貨源，必須設法控制上游的收購網絡。由於中國當時尚無大規模的養殖場，雞蛋散落於各農村，鮮蛋在運達蛋行之前，必須經過至少農家、挑販和蛋行棧（亦稱內地蛋行）三個環節（見圖一）。

圖一 一般鮮蛋收購流程示意圖



<sup>19</sup> 上海市檔 Q229/181，袁恆通，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，1961年12月，頁3-4；劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，《青島文史資料》，輯6(1984)，頁105。

<sup>20</sup> 武漢市檔 119/130/135，〈武漢蛋業沿革與業務經驗〉，頁13。

<sup>21</sup> 同上，頁14-15；武漢市檔 119/130/135，〈武漢蛋業發展概況〉，頁4-6。

首先，在習於養雞、售蛋的地區，農家婦女每年開春多向哺坊購買雛雞放養，少則四、五隻，多則十餘隻，除年節宰殺貼補家用外，並出售鮮蛋，所得之資，在江浙一帶多為姑嫂、妯娌購置女紅或胭脂水粉的私蓄。<sup>22</sup>在內陸較貧困地區，則多用來交換食鹽或針線雜物。<sup>23</sup>不論沿海或內陸，各農家產蛋數目均有限，依照 1933 年實業部〈農情報告〉的統計，平日習於售蛋的省份，中等農戶平均養雞數也僅在六至十二隻之間；<sup>24</sup>要能在旺產時節迅速收集，全靠挑販於農閒之際，挑竹筐兩隻，攜小秤一桿，在方圓一、二十里步行可達地區，早出晚歸，沿途叫喚，零星收買；一旦累積到一定數量，便送交鄰近城鎮蛋行棧，賺取小利。蛋行棧自四鄉收得鮮蛋後，再集中賣給下鄉收購的蛋公司或蛋行。視時期與區域的不同，挑販與蛋行棧之間，往往還有一層蛋販，專司收購、轉運的中介。<sup>25</sup>

為確保貨源，各行棧均有一定數目的基本鄉販。大的行棧可有販子百餘人，小行棧亦有販子數十人，輪流來售。行棧的基本鄉販愈多，收蛋數量愈大。而行棧與販子之間，全靠放款維繫，收購開始時行棧預借販子資金，待春、秋兩季收蛋季節終了時結算，同時預告下次收購價格及收買期限，使鄉販可以計算成本，加以配合，不致從事他業，也使農家養成固定孵雞、收卵的習慣，以保蛋源。<sup>26</sup>蛋行棧對販子放款，蛋行對內地行棧亦採同樣方法維

<sup>22</sup> 上海市檔 Q229/201，〈揚子公司對日軍有關蛋業的建議書〉，無日期，約 1942 年，頁 23-24。

<sup>23</sup> 王家駒，〈裴寶棠和上黨地區“打蛋廠”〉，《山西文史資料》，輯 7(1963)，頁 104；廖一中、呂萬和、楊思慎編，〈天津和記洋行史料〉，《天津歷史資料》，期 6（1980 年 7 月），頁 1。對日抗戰時期，淪陷區實施統制經濟，物資缺乏，武漢附近的挑販將雞蛋偷運至漢口，主要也在換取食鹽，參見武漢市檔 119/130/135，〈武漢蛋業沿革與業務經驗〉，頁 16。

<sup>24</sup> 臬倫，〈農村人口問題與養雞事業〉，《雞與蛋》，卷 2 期 8（1937 年 8 月 1 日），頁 11-12。

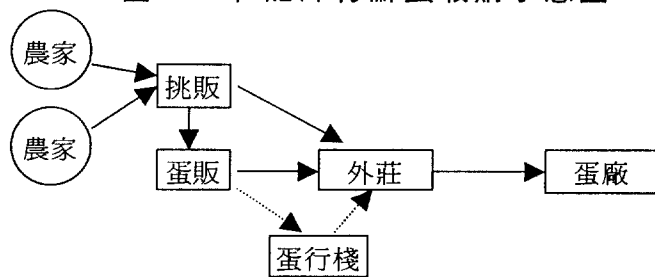
<sup>25</sup> 上海市檔 Q229/201，〈揚子公司對日軍有關蛋業的建議書〉，頁 27；上海市檔 Q229/229，〈最近蛋業狀況及此後之發展〉，無日期，約 1947 年冬，頁 44；廖一中等編，〈天津和記洋行史料〉，頁 31-33；曾兆祥等編，〈湖北近代經濟貿易史料選輯，1840-1949〉，輯 1（武漢：湖北省貿易志編輯室，1984），頁 236。

<sup>26</sup> 上海市檔 Q229/201，〈揚子公司對日軍有關蛋業的建議書〉，頁 26；廖一中等編，〈天

繫，兩者層層相扣。擔任漢口蛋業公會理事長多年的吳子淨便直言：「蛋行無放款，不能固定貨源；無固定貨源，對蛋廠的拋貨無把握。」<sup>27</sup>故放款為該業所必須。蛋行在旺產時大量放款，看上去生意規模很大，實際上利潤全壓在客帳上。由於產地與通商口岸價格相差不只一倍，如果收購順利，自然利潤豐厚；但若收購不順，便僅是帳面好看，實際上徒勞無功，即漢口蛋業界所謂的「羨死街坊，餓死婆娘」。<sup>28</sup>是故，在產季取得足夠的鮮蛋，對蛋行而言極為重要。

華商蛋行最大的對手，正是英商和記洋行。而和記洋行出於跨國公司對產銷一體的追求，自草創時期，便對鮮蛋收購的既有程序置之不理，自行派遣華籍員工下鄉設莊。剛開始困難重重，不時面臨攜款下鄉的人員捲款潛逃，地方官吏與仕紳多方阻撓，以及鮮蛋在長途運輸過程中缺數短少、破損甚眾，乃至拖延耽擱等問題。<sup>29</sup>但到了 1925 年，這些問題已大致克服，無論在現金的流通、莊首與稽查制度的建立、與地方人士的聯繫，乃至適宜的打包方式等，均發展出一套完整的規章與方法。<sup>30</sup>雖然無法像倫敦母行所期望地那樣真正的控制生產，但已成功地以外莊取代蛋行，並在大多數地區越過蛋行棧，直接向蛋販或挑販收蛋（見圖二）。

圖二 和記洋行鮮蛋收購示意圖



津和記洋行史料》，頁 33。

<sup>27</sup> 武漢市檔 119/130/135，〈武漢蛋業沿革與業務經驗〉，頁 15-16。

<sup>28</sup> 同上。

<sup>29</sup> 參見 Ning J. Chang, "New British Companies in China: The Case of International Export Company in Hankou, 1907-18," *Studies in Chinese History*, No.8 (Dec. 1998): 29-63.

<sup>30</sup> 參見張寧，〈技術、組織創新與國際飲食變化：清末民初中國蛋業之發展〉，未刊稿。

收購網絡一旦建立，和記洋行不僅繞過通商口岸的蛋行或蛋業公所，還在產區與蛋行棧競購鮮蛋。更嚴重的是，和記不斷擴大收購區域，由點而面，從鐵路沿線到水路碼頭，總莊之外，還設分莊，對蛋行造成莫大威脅。各蛋行為保貨源，不得不派人在更小的鄉鎮設立收購站，一家蛋行的力量不夠，就二、三家蛋行合夥出莊，以放款拉攏鄉販。1925年漢口的同和公司便採取此方法，在京漢鐵路沿線的駐馬店、明港、確山一帶，與和記洋行競購。和記雖然資金雄厚，但同和有熟悉人、地的優勢，雙方對抗長達數年，直至彼此各讓一步：和記撤銷在湖北北部荊河、襄河地區的收購莊，退守京漢線；同和撤回河南的據點，彼此平分華中地區的產區為止。<sup>31</sup>

## （二）華商茂昌公司的成立

漢口各蛋行以漢口和記為敵手，上海各蛋行則以南京和記為競爭對象，譬如茂昌公司的前身承餘順記蛋公司便與南京和記的蛋莊在產地多次交鋒，兩者之間互有勝負。但自1920年起，承餘順記的主要買主如培林、海寧、班達等外商蛋廠，亦開始效法和記，在長江沿岸鮮蛋集中地區自行設莊收買，該行的銷路因此大受影響。為求生存，承餘順記苦思對應之道。據在茂昌工作多年的袁恆通形容，當時該行發出豪語：「外商可在我國設廠直接採購鮮蛋，我華商何獨不可自己設廠向國外推銷？」<sup>32</sup>於是1923年，該行股東決定自歷年盈餘中撥出二十萬元，成立茂昌公司。以蛋業界耆老樓其樑為董事長，推鄭源興為經理、鄭方正為副經理，以各蛋行人員為骨幹，自行設立冰蛋廠，立志衝破洋行圍堵，直接向國外銷售。<sup>33</sup>

上海蛋行之所以由原先的代外商收蛋，一變而自行投資冷藏食品工業，除情勢所迫、不得不然外，大部分原因在於各蛋行均於一次大戰期間累積了相當資本。戰時因蛋品可供軍需，歐洲市場對之需求甚殷，其中蛋粉因體積小、不佔艙位，價格尤其看俏。承餘順記的幾位股東不僅代外商收蛋，更趁

<sup>31</sup> 武漢市檔 119/130/135，〈武漢蛋業沿革與業務經驗〉，頁 15-16。

<sup>32</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 4。

<sup>33</sup> 同上，頁 4-5；劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁 105。

機設立乾蛋廠。譬如鄭奎元便在上海蘇州河畔購地興建萬和盛蛋廠，生產乾蛋粉。據說該廠規模宏偉，與當時美商班達乾蛋廠以及海寧洋行分設的美發乾蛋廠三足鼎立，毫不遜色。蛋業界人士形容一次大戰時期為「上海蛋商全盛時代、亦吾國蛋業全盛時代」，可見當時經營乾蛋廠獲利之豐。<sup>34</sup>除鄭奎元的萬和盛之外，鄭源興亦在上海開設源通蛋廠；<sup>35</sup>戰時所累積的資本為上海蛋行立下投資冰蛋業的基礎。戰爭剛結束時，承餘順記曾委託上海美商大美機冰廠(Pacific Ice & Cold Storage Co.)加工冰蛋十噸，透過英商洛士利洋行(W.R. Loxley & Co., Ltd.)轉英國倫敦總行試銷，結果市場反應甚佳，<sup>36</sup>更加强各股東大量投資的意願。

茂昌公司成立之前，華商開設蛋廠已行之有年，惟全數經營蛋粉製作，無一涉足冰蛋業。華商對冰蛋業裹足不前的原因有三：第一，製作冰蛋需有新式冷藏設備，投資大、風險高，有關冷藏的技術與知識取得不易。第二，華商蛋廠的最大困境在於缺乏對海外市場的瞭解與聯繫，無論在出口、船運、銷售等方面，均須仰賴洋行辦理。早先許多華商乾蛋廠因此不得不與洋行發展出共生關係，華商蛋廠專營加工，洋行負責出口及代覓海外買主。但冷藏食品工業獨佔性極強，華商一旦涉入，外商勢必全力圍堵，競爭壓力將遠大於乾蛋廠。第三，內地軍閥割據，苛捐雜稅名目繁多，洋行受治外法權保護，較少遭扣查留難；而且得海關特許使用三聯單，只要付子口半稅，即可免去沿途關卡厘捐。而華商蛋廠沿途稅捐重重，拖延耽擱，不利與外商競爭。

欲突破上述困境，須有一位膽大心細、精力充沛且勇於嘗試挑戰新事物的領導人，而茂昌總經理鄭源興正符合這樣的條件。鄭源興係浙江奉化人，1891年生，據說自十二歲起即在蛋行工作，二十歲左右成為上海朱順昌蛋

<sup>34</sup> 王錫蕃，〈養雞與蛋商介紹：鄭奎元先生小傳〉，頁 61；上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 3-4。

<sup>35</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 3；劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁 103。

<sup>36</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 5。

行經理。一次大戰期間，他不僅與鄭奎元、劉泉皋一起聯合同業組織承餘順記公司，合作運銷雞蛋，並時時與上海外商蛋廠接洽，爭取買主。<sup>37</sup>靠著一口自學的洋涇濱，結交不少外籍技術與業務人員。<sup>38</sup>承餘順記各股東當中，鄭源興的地位僅次於樓其樑與鄭奎元，年紀雖遠較上述二人為輕，然其活躍程度有過之而無不及。可能是出於此一原因，各股東才會推選年僅三十二歲的鄭源興出任茂昌經理。

從茂昌後來的發展，可以看出鄭源興對西方市場的勇於探索。茂昌成立後，鄭源興先後出國八次，親自前往歐洲各主要蛋品銷售市場，如倫敦、漢堡等地，一則考察蛋業，二則爭取客戶。<sup>39</sup>1931年他更聯合上海各大、小蛋行合組「上海市蛋商業公會」，從此成為上海蛋業界的龍頭。<sup>40</sup>從鄭源興在公開場合的照片看來，西裝革履、神態自若，夾在上海同業以中式棉袍為主的服飾中，格外引人注目。<sup>41</sup>這樣的態度與能力正適合帶領茂昌創業。

為了在洋行林立的冷藏食品工業中取得一席之地，鄭源興首先託人向葡萄牙駐滬領事館申請加入葡國國籍，取得「葡商」的地位，從此茂昌可以洋行名義，在稅捐方面享有和外商同樣的權利。<sup>42</sup>然後再以禮聘外人的方式，設法取得冷藏技術與機器設備。鄭源興先高薪聘請相識多年的大美機冰廠美籍技師卡爾登(W. L. Carleton)為廠務主任兼工程師，向國外購置機器，在上海黃浦路建造冷藏倉庫及製蛋設備；再禮聘洛士利洋行英籍職員潘國祺

<sup>37</sup> 上海市檔 Q229/213，鄭源興致中國蛋品公司，〈上海茂昌創業經過、業務情況及目前危急待援之報告書〉，1950年4月，頁2；〈國內養雞者與蛋商介紹：鄭源興先生〉，《雞與蛋》，卷1期1（1936年1月1日），頁62。

<sup>38</sup> 「訪問茂昌公司運輸部科長李性根先生」，上海，1998年3月1日。

<sup>39</sup> 上海社會科學院經濟研究所、上海市國際貿易學會學術委員會編著，《上海對外貿易，1840-1949》，上冊（上海：上海社會科學院出版社，1989），頁306；上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁18。

<sup>40</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁17-18。

<sup>41</sup> 〈上海市蛋業同業歡送鄭源興主席暨公子學俊先生出國考察蛋業攝影〉，《雞與蛋》，卷1期1。

<sup>42</sup> 劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁105。

(Renald Picozzi)為業務兼交際主任，負責對外交涉，以補鄭源興外文能力之不足。<sup>43</sup>

卡爾登與潘國祺是茂昌奠基時期的重要人物，前者於 1928 年因續約內容無法談妥而回國；後者則與茂昌歷史相始終，最後逝於上海。<sup>44</sup>茂昌除給予兩人優厚本薪外，並配給乾股，以求其盡力扶持，<sup>45</sup>兩人也不負所望，在草創時期，不僅引進冷藏設備與技術，並帶來重要訂單。

原來茂昌初成立時，規模很小，只有小型液氨壓縮機二部，每日僅能製作冰蛋五至十噸，職工亦僅數十人。1923 年下半年情況開始漸有起色，一方面透過潘國祺為洛士利洋行代製冰蛋，以 WPL 標誌為商標，運銷英國各埠。另一方面更重要的是透過卡爾登，與美國冷藏工業兩巨頭之一的斯維夫特食品公司建立關係，由茂昌代其加工，製作 S 牌商標冰蛋，首次訂單便有三千噸之多。<sup>46</sup>

斯維夫特公司與和記洋行母公司在南美與英國肉品市場互爭鰲頭已久，斯維夫特公司一直有意涉足中國冰蛋業，此次得茂昌之助，特派專人來華為駐廠監督，督促茂昌以最新方法製造冰蛋，不論在鮮蛋進廠後的照蛋、洗蛋、打蛋程序，各式器具的清潔與消毒，冷藏包裝的方式與方法，乃至裝罐後的抽樣檢驗等，均仿效外商蛋廠的程序，務求符合國際品質標準，不僅提高茂昌的加工技術，從此更開啓斯維夫特公司與茂昌長期合作的大門。<sup>47</sup>

代工訂單雖多，但茂昌念念不忘在歐洲市場建立自己的品牌。1925 年基礎稍穩，便在倫敦設立海昌公司(Overseas Egg & Produce Co.)，資本一萬

<sup>43</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 5-6；劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁 105-106。

<sup>44</sup> 上海市檔 Q229/66，Y.S. Cheng to C.B. Duffey, 3 Nov. 1927；上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 7；「訪問茂昌公司運輸部科長李性根先生」。

<sup>45</sup> 上海社科院經研所等編著，〈上海對外貿易〉，上冊，頁 300。

<sup>46</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 6。

<sup>47</sup> 同上。



英鎊。因英國法律規定，必須有英國股東為董事，方可在英國註冊，鄭源興便聘請原任職培林蛋廠的英人葛林夏(Humphrey Greenall)為駐歐經理，以他的名義在英國註冊，負責推銷以茂昌英文行名 China Egg Produce Company 縮寫 CEPCO 為商標的冰蛋；1927 年並增加冷藏鮮蛋的裝箱出口。在海昌公司的推動下，茂昌的冰蛋與鮮蛋逐漸打開歐洲市場。<sup>48</sup>

葛林夏與潘國祺兩人，一駐倫敦，一駐上海，是鄭源興對外聯絡的左右手。茂昌除付給葛林夏每年一千兩百鎊的高薪，並給予淨利的十一分之二為紅利。<sup>49</sup>葛對茂昌亦盡心盡力，長期擔任倫敦海昌公司經理，直至過世。死後並由其子繼承其位，繼續為茂昌效力。1950 年代，因政治情勢丕變，中國冰蛋輸出恢復無望，茂昌香港分行才將海昌公司轉讓給葛林夏之子。<sup>50</sup>

技術、設備、出口等問題一一解決後，到了 1927 年時，茂昌冰蛋日產量已增加至六十噸，年產量增為八千餘噸；職工則增加到一千餘人，此尚不包括產季收購時的外莊人員以及蛋廠開工時聘雇的大批臨時女工，實力雖較和記略遜一籌，但與培林、怡和、海寧、班達等蛋廠相比，已無分軒輊。1928 年時，茂昌資本累積已達二百萬元，一因基礎穩固，二也可能因當時國內民族主義情緒高漲，假借洋行名義弊多於利，該年各股東遂決議更名為茂昌公司，除去「葡商」二字。1930 年更重組為茂昌股份有限公司，仍以鄭源興為總經理，其下設廠務、進貨、出口、會計、運輸、冷藏等部，各司其守。<sup>51</sup>至此茂昌已站穩腳跟，可以在外商林立的冷藏食品工業中放手一搏。

---

<sup>48</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 7, 16。Greenall 又譯為「格林」或「軋令拿」。

<sup>49</sup> 上海市檔 Q229/4，Agreement between CEPC of Shanghai and Humphrey Greenall of London, 1 January 1927。

<sup>50</sup> 「訪問茂昌公司運輸部科長李性根先生」。

<sup>51</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 6-7。

## 四、1920年代在原料市場的競爭

### （一）茂昌公司的收購優勢

茂昌公司自草創時期便面對來自外商的激烈競爭。據茂昌員工回憶，茂昌建立之初，和記、怡和、培林等蛋廠便派遣南京和記洋行買辦劉步洲向鄭源興交涉，表示願出銀五萬兩，希望茂昌停辦，遭鄭源興拒絕。後來，和記等再度與卡爾登接洽，以五萬元的代價要求卡爾登回國，停止為茂昌效力，但最後亦未奏效。<sup>52</sup>

收買不成，和記等便設法在運輸方面橫加阻撓。冰蛋與鮮蛋輸出必需配有冷藏設備的輪船方能裝運，當時具備冷氣艙位的遠洋輪船，除和記洋行的藍星號船隊與怡和洋行的怡和輪船公司外，僅太古輪船公司、日本郵船株式會社區區數家。和記與怡和為打擊茂昌，不惜向太古公司訂下所有冷氣艙位，企圖阻止茂昌出口，結果和記與怡和的蛋品數量有限，無法完全吃下所訂艙位，反而引起太古抱怨。茂昌探知內情後，一面趁機與太古接洽，以較高的運費包下剩餘艙位；另一方面設法與日本郵船株式會社訂立長期的包艙合同，從此解決運輸問題。<sup>53</sup>

茂昌與外商蛋廠的競爭在1928至1930年時達到高峰，主要戰場在產地原料的收購。和記、培林、怡和等蛋廠在長江下游聯合發動價格戰，透過買辦拉抬收購價格，希望藉此將茂昌逼出市場。<sup>54</sup>而茂昌由蛋行發展成為蛋廠，此時在收購程序上已與外商幾無二致，都是由農家、挑販、蛋販、收購站而後至蛋廠；所差別者只在於外莊人員能否在產季時採取靈活手段，以最低價格，取得品質最好的鮮蛋。在各外商蛋廠中，南京和記洋行收購經驗最為豐富，擁有完整的制度與做法，是茂昌的最大敵手。兩者對產地的熟悉程

<sup>52</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁14；上海社科院經研所等編著，〈上海對外貿易〉，上冊，頁301。

<sup>53</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁16；上海社科院經研所等編著，〈上海對外貿易〉，上冊，頁301。

<sup>54</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁14-15。

度可說在伯仲之間，不過，和記資金遠較茂昌雄厚；但茂昌人員多來自江、浙一帶，且特別擅於利用當地既有的蛋行，較之和記的外莊人員多調自湖北，在地利、人和等方面，又明顯略勝一籌。<sup>55</sup>為與和記對抗，茂昌進一步調整承餘順記時期的收購手法，增加其靈活度，使得和記等外商無機可乘。

首先，茂昌在銀錢流通上採取比外商更靈活的手段，准許收購人員便宜行事。銀錢流通向為各廠頭痛的難題，收購人員如果攜帶大量現款下鄉，途中容易遺失或遇劫；且收購時以銅元為主，大錢必須換成小錢。和記洋行的作法是採取「莊票兌現法」，即事先發給莊首空白匯票簿，莊首到達指定地點後，首先尋覓穩當可靠的銀行、錢莊或殷實商舖，一張張地出售，最後再由和記總行負責兌現；至於所得現款，便在原來的錢店開立帳戶，整存零取。為避免錢店倒閉或莊首從中舞弊，和記對匯票的金額與提取方式，均有一定限制。<sup>56</sup>至於茂昌則與產地附近市鎮的錢莊訂有協定，各採購站的負責人可以自行開立匯票給蛋販、蛋行，後者即可向當地錢莊兌現，再由當地錢莊將帳目匯解至上海行莊，與茂昌總行結算。這個辦法給予收購人員更多權力，在資金的調度方面亦更有彈性。<sup>57</sup>

其次，茂昌在價格的結算上比外商更具人情味。各外商蛋廠均透過收購站向蛋販或蛋行棧放款，至於其收購價格則視當季的產量、品質及國際價格的變動等因素，隨時調整。為壓低成本，凡旺產季或附近無同行收購時，各收購站便降低收購價格；遇有其他蛋廠競購，則抬高價格逼退對手，然後再行壓低價格。以和記為例，它在 1926 年發給莊首、稽查的規章內，便明定一旦同行停止收蛋，和記所有分莊應立即提高每元所購蛋數。<sup>58</sup>1933 年的規

<sup>55</sup> 上海市檔 Q229/208，〈茂昌蛋業冷藏公司 1949 年職工名冊〉：〈養雞與蛋商介紹：諸榮昆君小傳〉，《雞與蛋》，卷 1 期 8（1936 年 8 月 1 日），頁 60；南京肉類聯合加工廠廠史徵編資料（以下簡稱南京肉聯廠），查福田，〈英商和記洋行在南京開廠設莊的梗概〉，1965 年 10 月。

<sup>56</sup> 南京肉聯廠，〈南京和記洋行為駐外莊稽查員制訂之規章〉，無日期，約 1930 年；南京肉聯廠，〈南京和記致華經理代理人及稽查員等之訓話〉，無日期，約 1935 年。

<sup>57</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 15。

<sup>58</sup> 天津市檔案館，天津和記洋行 W25/1/1500，頁 100-110，“Translation of Agent’s Rules and Guarantee issued in Feb. 1926 as was known from No. 129,” enclosed in T.L. Macartney to

章規定，各莊一旦收到總行電報通知降價，應立即實施，惟各莊可有五天緩衝期，以爲調適。<sup>59</sup>各產區的蛋價因此隨各蛋廠的指示而升高或降低，各挑販、蛋販則多處於被動。茂昌因出身蛋行，深知挑販、蛋販收購之辛苦，規定如遇鮮蛋跌價時，五日以內蛋販收來之貨，仍可照前價結算，遂使蛋販不因跌價而虧本，蛋販對茂昌也因此更有向心力。<sup>60</sup>

第三，茂昌製蛋技術純熟，收蛋不受季節限制，大大提高競爭力與靈活性。鮮蛋收購集中於春、秋兩季，冬季嚴寒，雞蛋產量有限，而且容易受凍凝結，無法加工；夏季則氣候悶熱，殼內的蛋白質很容易滲出殼外，俗稱「出汗」，出汗後的雞蛋即成「熱傷蛋」，品質下降，保存期限亦縮短，<sup>61</sup>是故冬、夏兩季外商蛋廠多不收蛋。以和記與培林蛋廠爲例，其主力在製作冰蛋，原料必須盡量新鮮，每年上半年陽曆 2 月中旬開莊，一過 6 月便全面收莊，直到 9 月才再重新開莊，至 12 月爲止。而茂昌因經營過乾蛋廠，對如何利用品質較差的雞蛋甚有經驗，不僅擅於利用次蛋製作工業用的「老粉鹽黃」，<sup>62</sup>據說甚至三伏天的熱傷蛋，茂昌都能製成品質合乎標準的冰蛋，連漢口和記洋行都曾派人前往學習，<sup>63</sup>加上 1931 年「上海市蛋商業公會」在茂昌的奔走下成立，透過該會，茂昌可以控制上海全市的鮮蛋銷售，不怕收來的蛋沒有銷路。所以茂昌設莊與外商蛋廠不同，它選擇幾個主要產區，長年收購，即使夏季也不停止；收買後按品質優劣分別處理，或製成帶殼的冷藏鮮蛋，或製成冰蛋，或送往市銷，或製作老粉鹽黃。產地的挑販、蛋販因此能長年維持業務。<sup>64</sup>

---

Union Cold Storage Company, 3 Dec. 1931.

59 武漢市檔，英商和記洋行漢口分行 162/1/33，頁 45-59，“Instructions to Compradore, Agents and Inspectors, 1933,” enclosed in Note, Feb./March 1948。

60 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 15。

61 上海市檔 Q229/201，〈揚子公司對日軍有關蛋業的建議書〉，頁 46。

62 上海市檔 Q229/4，鄭源興，〈老粉鹽雞黃〉，1952 年 9 月 15 日。

63 武漢市檔 119/130/135，〈武漢蛋業沿革與業務經驗〉，頁 36。

64 上海社科院經研所等編著，〈上海對外貿易〉，上冊，頁 305。

憑藉上述三種方法，茂昌得以與蛋販建立起緊密的關係，蛋販樂於將所收鮮蛋售予茂昌，即便價格較其他外商蛋廠稍低也不在意。此外，茂昌在收購網絡方面，也有和記所沒有的優勢。和記洋行每年春、秋兩季設莊，各蛋莊的收購人員均是一季一聘，一旦收莊，便得到下一季才有工作可做；<sup>65</sup>而且為避免莊首與稽查久居一地，與當地蛋行、蛋販相互勾結，造假舞弊，和記基本上希望各莊人員都能逐年調動，如此該行也可藉每季重新招聘機會，除去不適任者或是從事工人運動的「不良份子」。<sup>66</sup>然而和記所費心機卻正是茂昌的優勢。茂昌擅於利用地緣、宗族等關係，與職員建立穩定的關係與互信，加上全年設莊，所以對各地分莊的工作人員，上至負責人、下至一般行員，大多長年任用，不輕易調動，各莊人員因此能在當地建立起更深厚的人脈關係。<sup>67</sup>

除收購網絡本身的加強外，茂昌在提高原料品質方面也有改革。據上海蛋業界估計，雞蛋自離母體，由農家、挑販、蛋行、蛋莊到送達蛋廠，至少需要十至十五天。<sup>68</sup>途中若不經耽擱，這樣鮮度的雞蛋便可以製成高品質的帶殼冷藏鮮蛋，即所謂的「箱蛋」或「包蛋」。「箱蛋」製作多集中於秋季，由於歐洲各國冬季雞蛋產量大減，秋季製成的中國「箱蛋」正可供應歐洲冬季所需，所以每年秋季開莊後，各廠便致力收集個頭大、色澤鮮豔的雞蛋。然而，產地母雞方歷經暑熱，又正值換羽期，產蛋數量日益減少，蛋價於是隨秋意漸濃而逐步看俏，許多蛋販因預期蛋價上揚，遂經常將陸續收來的鮮蛋囤積起來，待價格高漲時再行出售。這種不斷囤積鮮蛋、出售宿蛋的情形在蘇北一帶尤其嚴重，行家稱之為「套蛋」。<sup>69</sup>至於各廠人員在收購時，由

<sup>65</sup> 南京肉聯廠，查福田，〈英商和記洋行在南京開廠設莊的梗概〉。

<sup>66</sup> FO228/4336, R. Barker to W.M. Hewlett, 15 Feb. 1930, enclosed in W.M. Hewlett to Miles W. Lampson, 27 Feb. 1930；袁漢丞，〈英商漢口和記洋行的剝削內幕〉，《武漢文史資料》，輯 11(1983)，頁 155。

<sup>67</sup> 上海社科院經研所等編著，《上海對外貿易》，上冊，頁 305。

<sup>68</sup> 上海市檔 Q229/201，〈揚子公司對日軍有關蛋業的建議書〉，頁 46。武漢蛋業界的估計則為二十天，參見武漢市檔 119/130/135，〈武漢蛋業沿革與業務經驗〉，頁 35。

<sup>69</sup> 張瑞芝，〈為蛋業諸君進一言〉，《雞與蛋》，卷 1 期 10（1936 年 10 月 1 日），頁 1-2。

於同行競爭激烈，往往不察。

經過套蛋的宿蛋不僅無法製作「箱蛋」或冰蛋，運輸途中若遇天災人禍，拖延耽擱，抵廠時便成壞貨，不但本身腐敗，還會影響同窠雞蛋的品質，令各蛋廠頭痛不已。一般洋行只能不斷去信，要求收購人員注意。茂昌則設法在產地附近開設或收購乾蛋廠，先把陳貨、次蛋等挑出，在當地製成蛋粉，<sup>70</sup>然後把鮮貨、好蛋運至上海，再依蛋行慣例，挑出途中因上下搬卸而受損者，無論是僅有些許細紋的「啞子」，或是外殼已破、但蛋黃蛋白還保持完整的「噎頭」，還是破損得更為嚴重的「流青」，一律送至市區蛋號，以低價脫售，供上海小市民購買食用；<sup>71</sup>剩下完整、新鮮的雞蛋才製成箱蛋和冰蛋。因為能物盡其用，既避免浪費，又提高了產品的品質。

## （二）民族主義風潮對和記洋行的打擊

茂昌在與南京和記洋行數次的交鋒中，能不落下風，除茂昌本身在收購方法上的不斷改進外，更重要的是南京和記在這段時期受到政治及世界不景氣的影響，開工時斷時續。中國民族主義在 1920 年代日益高漲，主要訴求便是反對帝國主義的經濟侵略。南京和記洋行位於下關寶塔橋，臨長江而建，規模是漢口和記的兩倍：有高大的冷藏庫、打蛋廠、屠宰場與自用碼頭，遠洋巨輪來往裝卸，乘船上、下南京時，很難視而不見；加以該行大量收購中國雞蛋出口，是民族主義宣傳、攻擊的最佳對象。早在 1924 年孫中山先生講演《民生主義》時，便曾以南京和記為例，強調經濟侵略的可怕：

中國因為受外國經濟的壓迫，每年要損失十二萬萬元。……這十二萬萬元的損失，不是完全用金錢，有一部分是用糧食。中國糧食供給本國已經是不足，為什麼還有糧食運送到外國去呢？從甚麼地方可以看得出來呢？照前幾天外國的報告，中國出口貨中，以雞蛋一

<sup>70</sup> 上海社科院經研所等編著，《上海對外貿易》，上冊，頁 305-306；上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 11。有關 1930 年代茂昌公司透過唐鼎臣收購亳州鼎記蛋廠，以控制鮮蛋品質一事，參見張蔭庭，〈亳州茂昌蛋廠的前前後後〉，《亳州文史資料》，輯 4(1990)，頁 84。

<sup>71</sup> 滄俠，〈蛋業行話〉，《雞與蛋》，卷 1 期 2（1936 年 2 月 1 日），頁 3-4。

項，除了製成蛋白質者不算外，只就有殼的雞蛋而論，每年運進美國便有十萬萬個，運進日本及英國的也是很多。大家如果是到過了南京的，一抵下關便見有一所很宏偉的建築；那所建築，是外國人所辦的製肉廠，把中國的豬、雞、鵝、鴨各種家畜，都在那個製肉廠內製成肉類，運送到外國。<sup>72</sup>

1925年五卅慘案發生後，南京和記因樹大招風，更成為反英風潮抵制的對象。和記工人因抗議上海英巡捕屠殺示威學生，連續罷工四十二天，直至大班馬嘉德(T. L. Macartney)同意工人增加工資、縮短工時等要求，才於7月中復工。復工後不久，由於盛夏已至，7月31日和記宣布貨已做完，照例放暑假停工，發給半個月的工資。工人一方面認為依約應發給整月工資，另方面懷疑廠方背棄條約，藉停工為名，實為裁工，千餘名工人聚集不散。英國水兵登岸保護和記，下關警察亦入內彈壓工人，混亂中爆發衝突，有工人數十名受傷。<sup>73</sup>此即南京工人運動史中所謂的「七、三一血案」。<sup>74</sup>中共工人運動史家鄧中夏稱之為「南京反帝國主義運動最壯烈的一舉」。<sup>75</sup>

此後風潮不斷，舉其大者：1927年春，北伐軍進入長江流域，漢口、南京各埠外人紛紛撤至上海，南京和記的外籍人員亦全數撤離，工廠停工。<sup>76</sup>1930年春開工前夕，工會提出增加工資、減少工時、用人要由工會介紹、不打罵工人等要求，廠方拒絕，再度罷工五十餘天。4月3日復工當天，因

<sup>72</sup> 中央黨史史料編纂委員會編輯，《三民主義》（臺北：中央改造委員會印行，1954），頁473-474。

<sup>73</sup> 詳見1925年《申報》各版，包括6月8日第6版〈江浙各界對滬慘案之援助〉；7月15日第10版〈江浙各界對於滬案之援助〉；7月20日第11版〈南京和記工潮已解決〉；8月2日第11版〈南京和記洋行突起風潮〉；8月3日第10-11版〈南京和記大風潮記詳〉；8月5日第10版〈寧學界對和記工潮之會議〉。

<sup>74</sup> 中共南京市委黨史辦公室編，《南京人民革命史》（南京：南京出版社，1991），頁55-69；南京工運史志編纂委員會編，《南京工會志》（深圳：海天出版社，1994），頁25-28, 46-47, 354-355。

<sup>75</sup> 鄧中夏，《中國職工運動簡史》（上海：上海書店，1990），頁164。

<sup>76</sup> FO228/3697, T.L. Macarney to Herbert Phillips, 1 Aug. 1927, enclosed in Herbert Phillips to Miles W. Lampson, 29 Aug. 1927.

和記縮減雇用人數，造成失業工人與被雇工人械鬥，結果五人被捕，十餘人受傷，<sup>77</sup>工運史稱之為「四、三」慘案。<sup>78</sup>

從各式記載可以看出，在 1927 至 1935 年之間，南京和記受政治情勢、世界經濟不景氣及其他因素的影響，大半停工。<sup>79</sup>工廠不能開工，自然也就沒有力量與茂昌在產地競購。茂昌乘此良機，一方面竭力鞏固長江下游的貨源，一方面逐步把觸角延伸至華北與長江中游。

鄭源興、鄭奎元等人很早便留意膠濟鐵路沿線蛋產豐富，交通便利，有心在青島設廠。1929 年他們先租用青島日商石橋洋行(Ishibashi & Co.)冷藏庫製造冰蛋，同年在商河路購置地基。由於此時卡爾登已經回國，茂昌遂另聘英人安格道爾(Kemble Elliot)為工程師，負責設計廠房、購置設備。據說該廠交通十分便利，附近既有輪船碼頭，又有小火車可通至廠內。該廠於 1930 年完工，定名為「茂昌股份有限公司青島分公司」，以鄭方正為駐青島常務董事、劉鐵臣為經理，每日可製作冰蛋五十至六十噸，年產冰蛋五千至六千噸，職工六、七百人，規模雖較上海黃浦路廠略小，但仍相當可觀。<sup>80</sup>

茂昌一面在青島設廠，一面在漢口分金爐一帶購置大片土地，準備設立分公司，令漢口和記洋行倍感威脅。為保全華中一帶的收購區域，漢口和記表示也有意在青島設廠，與茂昌分庭抗禮，幾經折衝，最後雙方協議茂昌不在漢口設廠，和記則撤回青島建廠計畫；雙方並以許昌為界，將京漢路沿線的收蛋地區一分為二，許昌以下為和記收購區，許昌以上至隴海鐵路則為茂

<sup>77</sup> 〈下關和記工潮之詳情〉，《中央日報》，1930 年 4 月 5 日：FO228/4336, Memo regarding recent labour trouble at the International Export Company by J. Price, 21 Feb. 1930, enclosed in W.M. Hewlett to Miles W. Lampson, 27 Feb. 1930.

<sup>78</sup> 中共南京市委黨史辦公室編，《南京人民革命史》，頁 105-113；南京工運史志編纂委員會編，《南京工會志》，頁 359。

<sup>79</sup> 上海市檔 U155/1/1，和記公司申請登記資料文件：附紙（辛）公司簡歷，1949 年 8 月 2 日：〈養雞與蛋業消息：和記南京蛋廠復業說〉，《雞與蛋》，卷 1 期 9（1936 年 9 月 1 日），頁 59；Wang Chi Tung, *Eggs Industry in China* (Tianjin: Hautes Études, 1937), p. 36。

<sup>80</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 8；劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁 107。



昌勢力範圍。最重要的是，和記同意南京廠暫不開工，<sup>81</sup>從此在收購區域方面，茂昌與和記平分秋色。

## 五、1930年代的聯合壟斷

### (一) 冰蛋業同業公會的建立

茂昌公司最令人驚異的成就，在於利用各外商蛋廠之間的利益衝突，合縱連橫，說服衆行成立統購、統銷的定價機構，化敵手為盟友，不僅自保，亦藉機推動中國冷藏食品工業的發展。

茂昌由於成長快速，1930年時冰蛋產量已直逼和記洋行；和記母行遂欲聯合其他外商壓低歐洲市場冰蛋的售價，迫使茂昌蝕本關門。可是各外商蛋廠資金有厚有薄，實力有強有弱，弱者無法長期跌價，鄭源興便利用此一弱點，於該年底親往倫敦，在葛林夏的協助下與外商個別談判，勸說各行停止價格戰，聯合組織「冰蛋業同業公會」，以各廠原有的銷售額為比例分配營業，在銷售方面採取統一定價。<sup>82</sup>

當時正值歐美爆發經濟大恐慌，各外商遂暫時同意以協商代替競爭，<sup>83</sup>但各廠對於份額爭執不下，以致該公會無法真正運作。此後三年，競爭更為激烈。西歐進入經濟蕭條時期，冰蛋市場萎縮。而在中國方面，隨著茂昌公司在青島設廠，怡和與培林洋行也分別委託青島的美商茲美洋行(Zimmermann & Co., Inc.)和日商大連製冰株式會社(Dairen Ice Manufacturing Co.)代為製作冰蛋，使全國冰蛋產量驟增一倍有餘。<sup>84</sup>據估計，當時西歐市場每年僅需冰蛋四萬噸、鮮蛋十萬大箱，但在華冷凍廠合計

<sup>81</sup> 武漢市檔 119/130/135，〈武漢蛋業沿革與業務經驗〉，頁 20；上海社科院經研所等編著，〈上海對外貿易〉，上冊，頁 301-302；廖一中等編，〈天津和記洋行史料〉，頁 9。

<sup>82</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 16-17。

<sup>83</sup> 上海市檔 Q229/213，〈上海茂昌創業經過、業務情況及目前危急待援之報告書〉，頁 3。

<sup>84</sup> 劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁 107-108。

產能已達冰蛋七萬噸、鮮蛋二十萬箱，產過於求。<sup>85</sup>南京和記因此停工。1933年，茂昌也不得不讓青島分廠暫停生產，改營花生米出口。<sup>86</sup>

1934年情況更爲危急，海外市場由於供過於求，冰蛋價格不斷下跌；中國又受美國購銀法案影響，鉅額白銀外流，市面白銀不斷減少，銀行和錢莊只好緊縮信用，造成上海金融市場銀根抽緊、外匯放長。<sup>87</sup>茂昌由於大部分資金押在廠房、機器設備等固定資產，流動資金全賴錢莊放款，因此欠行莊借款甚鉅，一時周轉不靈，爆發財務危機，幾經轉折，才藉發行公司債券、欠發職工工資四成，以及把原先應歸還行莊的欠款轉存匯豐銀行換取高額利息，用以充當流動資金，方才勉強渡過難關。<sup>88</sup>

此時各冰蛋廠在多年競爭後，已體認到既然無法把任何一方擠出西歐市場，就應避免削價競爭。1934年鄭源興再度赴英，與各廠在倫敦的母行或代理多次磋商，最後達成在華聯合採購雞蛋，以及在西歐聯合銷售冰蛋與冷藏鮮蛋的協議，在倫敦成立冰蛋進口批發商聯合公司，簡稱「韋爾信託公司」。茂昌以倫敦海昌公司名義加入韋爾信託，取得每年運銷英國冰蛋總額三成三的權利，僅次於和記洋行的三成四；其餘的份額則由培林、怡和、班達、海寧等洋行均分。韋爾信託並與英國糧食部簽訂合約，由後者核定每年進口英國蛋品的數量與價格，藉此，糧食部可控制外匯支出，對韋爾信託而言，有英國政府的中介，基本上也排除英國再成立其他冰蛋進口商行的可能性。<sup>89</sup>

藉由上海的「冰蛋業同業公會」與倫敦的「韋爾信託公司」，從此在華六家蛋廠開始聯合壟斷中國冰蛋的出口與銷售。1935年後，又有英商漢中

---

<sup>85</sup> 上海市檔 Q229/229，茂昌致實業部，〈擬統制出口蛋業呈實業部文稿〉，無日期，約1933年，頁51。

<sup>86</sup> 劉祖賚，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁108。

<sup>87</sup> 有關1934年美國購銀法案對上海金融市場的影響，參見王業鍵，〈中國近代貨幣與銀行的演進，1644-1937〉（臺北：中央研究院經濟研究所，1981），頁55。

<sup>88</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁19-20；上海社科院經研所等編著，〈上海對外貿易〉，上冊，頁302。

<sup>89</sup> 劉祖賚，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁108-109。

洋行(Cathay Cold Storage Co. Ltd.)和英國製蛋公司(British Egg Packing & Cold Storage Co. Ltd.)加入，會員擴增為八家。對日抗戰爆發後，爲了在日本統治下維持蛋品輸出，再有三井洋行的加入，但僅至 1945 年爲止。大體上在二次大戰結束前，這兩個機構基本相對應的組織情況如（表一）：

表一 倫敦「韋爾信託公司」與上海「冰蛋業同業公會」對應成員，1931-1950

韋爾信託公司		冰蛋業同業公會	
中文行名	英文行名	中文行名	英文行名
和眾冷藏公司	Union Cold Storage Co.	← → 和記洋行	International Export Co.
萊頓公司	John Layton & Co.		
庫克公司	Donald Cook & Son		
海昌公司	Overseas Egg & Produce Co.	← → 茂昌公司	China Egg Produce Co.
洛士利洋行	W. R. Loxley & Co. (London)		
斯維夫特食品公司	Swift & Co.		
維瑞司公司	J. de Vries & Co.(Rotterdam)		
培林洋行	S. Behr & Mathew Ltd.	← → 培林洋行	S. Behr & Mathew Ltd.
阿穆爾食品公司	Armour & Co.	← → 班達洋行	Amos Bird Co. (The Borden Co., Amos Bird Division)
高瑞公司	Ch. Goldrei, Foucard & Son	← → 怡和洋行	Jardine & Matheson
孖地臣行	Matheson & Co.		
萊昂斯公司	J. Lyons & Co.	← → 海寧洋行 漢中洋行	Henningsen Produce Co. Cathay Cold Storage Co.
薩基公司	J. Sakin & Co.	← → 英國製蛋公司	British Egg Packing & Cold Storage Co.
三井洋行	Mitsui Bussan Kaisha	← → 揚子蛋業株式會社	Yangtze Egg & Cold Storage Co.
威克公司	S. Z. Wick & Sons Ltd.		

資料來源：上海市檔U155-1-10, U155-1-114, U155-1-117, Q229-5, Q229-151

## （二）對市場的壟斷

上海「冰蛋業同業公會」與倫敦「韋爾信託公司」成立後，很快便建立起一套營運模式。大體每年第四季度，倫敦韋爾信託公司的成員便依市場需求及其他蛋品出口國家的生產狀況，聯合議定來年的銷售數額與限價，經英國糧食部核批後，隨即指示中國冰蛋業同業公會的成員依比例分配產量與冷氣艙位，在來年的春、秋兩季陸續交貨，共同完成配額。如此不僅避免產大於求，同時更使中國冰蛋的價格長期保持穩定，在國際市場上利於與他國競爭。

數量、價格一旦敲定，冰蛋業同業公會便監督在華各廠收購。為防止各廠在產地互相競爭，同業公會將中國產蛋區域分成上海、青島、天津、漢口四區，各廠協商決定收購範圍，盡量避免越界收蛋，以免哄抬蛋價，提高成本。同時，公會各成員每週假上海銀行公會餐敘一次，既決定該週各莊採購鮮蛋的最高限價，亦議訂對倫敦的報價以及最低成交價。<sup>90</sup>部分由於冰蛋業同業公會與韋爾信託公司的成功運作，終 1930 年代，鮮蛋與蛋品在中國輸出總值的排名，始終保持在第二與第三之間（見表二），而且輸入英國的蛋品百分之九十以上來自中國。<sup>91</sup>

除了監督在華各廠以及與倫敦方面往來協商外，冰蛋業同業公會的另項重要功能是掃除競爭者。公會對於任何可能的敵手，一律採取以往對付茂昌的手段：在產地聯合競購，在船運上多方阻撓，在國際市場方面削價競爭，好設法將之逼出市場，再予收購。有時為絕後患，還在收購廠房設備後，聘請該廠負責人為顧問，坐享乾薪，以確定對方不再有二心。張曉耕的上海永新冷藏公司及青島日商石橋洋行，均在這樣的情況下被迫停業。青島美豐蛋

---

<sup>90</sup> 劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁 108-109；上海社科院經研所等編著，〈上海對外貿易〉，上冊，頁 303。

<sup>91</sup> GB, MAF, *Report on Egg Marketing in England and Wales* (London: His Majesty's Stationery Office, 1926), pp. 8-9, 147; GB, MAF, *Eggs and Poultry: Report of Reorganisation Commission for England and Wales* (London: His Majesty's Stationery Office, 1935), pp. 12, 158.

廠的經理趙智遠在廠房被收買後，更因此擔任茂昌顧問十年之久。<sup>92</sup>上海中央冷藏公司的例子，尤其值得個案討論。

表二 1919 至 1940 年中國鮮蛋與蛋品的輸出總值及全國輸出總值排名

	輸出鮮蛋與蛋品（乾蛋、冰濕蛋）			輸出排名
	蛋品 （擔）	鮮蛋 （千個）	出口總值 （關平兩）	
1919	794,388	346,121	24,932,494	7
1920	745,816	646,700	21,457,401	6
1921	484,084	1,180,714	24,697,199	8
1922	708,411	1,181,980	29,955,239	7
1923	752,900	1,101,049	29,621,994	8
1924	710,340	944,253	31,523,164	6
1925	1,004,215	784,509	33,012,530	5
1926	993,531	758,760	38,173,830	6
1927	756,420	602,816	33,526,302	9
1928	951,024	624,711	43,779,041	5
1929	1,131,919	605,870	51,719,803	3
1930	1,149,781	616,319	51,160,972	3
1931	994,546	611,326	37,757,544	4
1932	895,207	341,797	28,191,991	3
	（公擔）		（元）	
1933	480,725	339,267	36,109,082	3
1934	502,657	304,903	29,915,951	3
1935	560,886	286,601	31,837,895	3
1936	631,878	380,021	41,482,262	3
1937	629,208	385,564	52,425,264	3
1938	468,050	234,724	48,960,386	3
1939	509,769	263,035	1,815,273	2
1940	545,170	181,871	132,110,979	2

資料來源：China, Maritime Customs, *Decennial Reports*, 1922-31, p. 186；沓水勇，〈支那重要商品、鳥卵及び鳥卵加工品の國際的地位とその將來〉，頁39-41。

註：1公擔 = 1.654擔

<sup>92</sup> 上海市檔 Q229/151, Confidential and Private Report: Outsiders, n.d. [1937]; 劉祖寶，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，頁 109。

中央冷藏公司為 1929 年留英學生嚴子裕與虞文浩共同創辦，創建初期也歷經外商在建築執照、冷氣艙位，以及國際市場等方面的激烈競爭，幸賴嚴子裕在留學期間即與倫敦蛋品進口商建立聯繫，才一一化解。該行不但自德商美最時洋行處取得北德輪船公司冷氣艙位的長期合同，還以低價搶走怡和洋行在英國的十多家客戶。到 1931 年時，該公司已發展成頗具規模的冰蛋廠，在華商中僅次於茂昌公司與和記洋行買辦羅步洲、楊坤山等人所經營的利實冷藏廠。但 1934 年中國白銀大量流出，上海金融市場銀根抽緊，茂昌與中央冷藏均積欠行莊大筆借款，茂昌藉種種方法撐過危機，中央冷藏卻被迫停業。冰蛋業同業公會趁機加以收購；收買後，不僅將中央冷藏公司的廠房、設備全數拆卸標賣，還透過鄭源興居間遊說，由六家蛋廠共同敦聘嚴子裕為顧問，只要嚴子裕保證在未來三年內不再從事任何蛋品出口貿易。<sup>93</sup>

中央冷藏與茂昌的發展模式極為類似，但前者遭跨國公司收購，後者不僅撐過財務危機，還一躍成為冷藏食品工業集團的一員，負責為集團收買華商蛋廠。兩者命運歧異的主要原因自然是資金與規模的差距，當時茂昌公司資本二百萬元，而中央冷藏公司僅四十二萬元，相差近四倍。茂昌有上海、青島兩處基地，1933 年輸出冰蛋數量為八千噸；中央冷藏則專營上海一地，1932 年最盛時期出口冰蛋僅四千噸。<sup>94</sup>

不過兩者真正的差異，可能還是在茂昌由上海蛋行組成，在產地收購方面佔有外商蛋廠無法取代的優勢；而中央冷藏僅透過蛋行棧收購，不易節省開支。此外，茂昌製作冰蛋、冷藏鮮蛋之外，還仿效外商積極發展冷藏、製冰等副業，一方面設立冷氣堆棧，鼓勵上海商家存放水產、肉類、果蔬、藥材、皮貨、南北貨等，一方面製造冰塊，先用於漁船冰魚與酒菜業，後擴大到染料、製藥、染織化學原料等工業，消費性使用反降為次要。到了 1933 年時，茂昌已擁有滬北、滬南兩個冷藏部，冷藏容量共達五千二百噸，每日

<sup>93</sup> 上海社科院經研所等編著，《上海對外貿易》，上冊，頁 303-304；蛋業工會，〈中國蛋廠之概況〉，《國際貿易導報》，卷 5 號 9（1933 年 9 月 30 日），頁 58；實業部上海商品檢驗局畜產檢驗組，〈中國出口蛋業〉，《國際貿易導報》，卷 8 號 8（1936 年 8 月 15 日），頁 102。

<sup>94</sup> “Chinese Eggs and Egg Products,” *Chinese Economic Journal*, XIV. 2(Feb. 1934), pp. 160, 162.

可製冰 35 噸，居上海各華商冷藏製冰廠之冠。冷藏製冰業係茂昌在政治、經濟情勢發生變化時的「安全網」，譬如太平洋戰爭爆發後，冰蛋停止輸出，茂昌便靠這項副業，在戰時不衰反盛。<sup>95</sup>

茂昌一撐過財務危機，便在冰蛋業同業公會中扮演重要角色，不僅鄭源興出任該會主席，其左右手潘國祺更長期擔任該會秘書，負責一切聯絡、協商事宜。大抵在 1925 至 1937 年之間，中國每年向外輸出的冰蛋數量為四萬至五萬英噸，鮮蛋有二至三萬英噸，其他乾濕蛋品則在五萬英噸左右。<sup>96</sup>從（表三）可以看出，中日戰爭爆發之前，茂昌輸出的數量始終佔整體冰蛋輸出的 20%至 32%，而和記輸出大體與茂昌在伯仲之間。戰爭爆發後，冰蛋輸出減少，但茂昌所佔的比例不降反升；在太平洋戰爭爆發前夕，還一度高達 52%。戰時冰蛋輸出雖然中斷，一俟戰爭結束，冰蛋業同業公會又重新開始運作，直至 1950 年中國政治情勢大變，對外貿易全面中斷，國際鮮蛋與蛋品市場為美國、加拿大、阿根廷、澳大利亞等國所瓜分，「冰蛋業同業公會」與「韋爾信託」壟斷中國冰蛋出口、銷售的情形才終於劃下句點。

表三 1933-1949 年中國對外輸出冰蛋數量及茂昌公司所佔比例

年份	總數(噸)	茂昌輸出(噸)	佔總數%	每噸單價(£)	計價方式	運往地點
1933	40,087	8,087	20.2	45.15.0	C.I.F.	英國
1934	40,933	10,933	26.7	36.0.0	C.I.F.	英國
1935	44,340	14,340	32.3	42.10.0	C.I.F.	英國
1936	44,260	12,260	27.7	52.0.0	C.I.F.	英國
1937	34,150	9,150	26.8	52.10.0	C.I.F.	英國
1938	26,731	6,731	25.2	70.0.0	C.I.F.	英國
1939	28,113	14,113	50.2	47.10.0	C.I.F.	英95%、德5%
1940	27,616	13,616	49.3	57.0.0	C.I.F.	英95%、德5%
1941	2,085	1,085	52.0	62.0.0	C.I.F.	英國
1947	4,080	1,580	38.7	200.0.0	F.O.B.	英國
1948	15,021	3,721	24.8	204.15.0	F.O.B.	英國
1949	4,079	1,379	33.8	202.0.0	F.O.B.	英國

資料來源：上海市檔 S373/3/1，上海市蛋商業同業公會籌備會，〈上海市蛋商業概況〉，約1950年，頁13。（註：1英噸 = 1016.1公斤 = 10.16公擔 = 16.8擔）

<sup>95</sup> 上海市檔 Q229/181，〈茂昌蛋業冷藏公司沿革史〉，頁 9-11, 20-21。

<sup>96</sup> 上海市檔 Q229/229，鄭源興，〈推廣蛋類輸出之意見〉，無日期，約 1947 年，頁 25。

## 六、結論

戰爭為冷藏食品公司提供了擴張的良機，以和記洋行的母公司合眾冷藏公司為例，一次大戰曾讓合眾冷藏在南美的收購市場，以及英國的銷售市場上，與美國的阿穆爾及斯維夫特食品公司三分天下；二次大戰更使得它在船運以及資金方面得以迅速成長。二次大戰爆發以前，該行資本額僅一千二百萬英鎊，1955年時資產總值則增加到五億英鎊，比原先成長四十倍。<sup>97</sup>該年，左派經濟學家 Sam Aaronovitch 分析英國經濟時，曾將合眾冷藏公司與英國殼牌石油公司、聯合利華肥皂公司、帝國化學工業公司及英美煙公司等並列壟斷性資本前五十名。<sup>98</sup>而和記洋行、亞細亞火油、卜內門洋鹼和英美煙公司正是上述企業在華的子公司。

這些大型企業利用十九世紀下半葉工業技術的突破，包括冷凍輪船運輸、石油提煉技術、純鹼分解技術，以及自動捲煙機的發明等，挾雄厚資金來華，為新產品尋找新的收購或銷售市場，它們在二十世紀上半葉的發展呈現出跨國公司成熟的歷程。本案例研究顯示，歐美大型企業的海外擴張並非全無阻礙，除了民族資本企業的競爭外，還經常遭遇華商毋需面對的困難，好比民族主義風潮等。以和記洋行為例，該行的資金雖較為充裕，但在產地的地利、人和等方面，始終較出身蛋行的茂昌公司略遜一籌。且身為英商，自1925年起便飽受民族主義宣傳的攻擊，不時成為帝國主義經濟侵略的樣板，罷工不斷。和記三行當中，規模最大的南京和記因而在1927年至1935年之間大半停工。

就本案例而言，民族資本企業也不是一面倒地遭受圍攻，或被收買，它們在吸收西方的技術設備、管理方法，甚至人才等方面，多毫不遲疑，這一點與治企業史的高家龍(Sherman Cochran)、陳計堯在紡織及火柴工業方面的結論頗為相符。高家龍對申新紡織企業與大中華火柴公司的個案研究顯示，

---

<sup>97</sup> 廖一中等編，〈天津和記洋行史料〉，頁7。

<sup>98</sup> S. Aaronovitch, *Monopoly: A Study of British Monopoly Capitalism* (London: Lawrence and Wishart Ltd., 1955), pp. 44-45.



榮宗敬與劉鴻生在企業擴張的過程中，同時利用了西式的管理科層與中式的傳統社會網絡(social networks)<sup>99</sup>；陳計堯對劉鴻生企業的整體研究也指出，劉氏在利用複式簿記與公司法方面的主動與活力。<sup>100</sup>申新紡織與大中華火柴的主要市場均在中國，對手固然包含英商、日商及瑞典企業，但主要合縱連橫的對象實為華商。本文則提供一個以歐洲為銷售市場、歐美跨國公司為主要對手的案例，進一步顯示民族資本企業在競爭過程中所展現的主動、積極與高度靈活性，即便與歐美大型企業相較，亦毫不遜色，且有過之而無不及。

當各歐美公司尚未決定是否效法南美市場，藉分配冷凍艙位聯合壟斷冰蛋的生產與銷售時，茂昌公司便不斷倡導成立統購、統銷的定價機構，以避免產過於求與削價競爭。鄭源興不僅於1931年和1934年兩度前往倫敦推動此事，1932年左右更進一步草擬了一份〈蛋類出口統制辦法〉文稿，上呈國民政府實業部，請求設立「中國冰鮮蛋產銷合作股份有限公司」，由實業部給予該公司出口冰蛋、鮮蛋的專利權。<sup>101</sup>二次大戰結束後，為避開當時法幣貶值，政府所定匯率過高，無法出口的困境，茂昌公司更從中奔走，洽請中央信託局居間承辦，改由中信局負責出口、結匯，冰蛋業同業公會與韋爾信託公司負責代製、代銷，形成「冰蛋業同業公會—中信局←→韋爾信託公司—英國糧食部」的進出口關係，於1947至1950年間維持了一定數量的冰蛋出口。<sup>102</sup>當時茂昌除製蛋、冷藏、製冰外，尚有鮮蛋輸出南洋的業務，若不是政治情勢在1950年代發生鉅變，私有企業全面改為公私合營，茂昌應能繼續發展成為規模更大、活動力更強的企業。

茂昌公司在推動聯合壟斷方面的主動、積極，不僅令人對民族資本企業

<sup>99</sup> Sherman Cochran, *Encountering Chinese Networks: Western, Japanese, and Chinese Corporations in China, 1880-1937* (Berkeley: University of California Press, 2000), Chaps 6 and 7.

<sup>100</sup> Kai Yiu Chan, "The Structure of Chinese Business in Republican China: The Case of Liu Hongsheng and his Enterprises, 1920-1937," Ph.D. thesis, University of Oxford, 1997.

<sup>101</sup> 上海市檔 Q229/229, 茂昌致實業部, 〈擬統制出口蛋業呈實業部文稿〉, 無日期, 約1930年代初。

<sup>102</sup> 上海社科院經研所等編著, 《上海對外貿易》, 下冊, 頁299-302; 上海市檔 Q229/229, 茂昌致中信局, 〈籲請政府協助蛋類出口之意見書〉, 1947年1月。

刮目相看，同時也促使我們重新思考民族資本企業的定義。茂昌公司的經營權、所有權、利潤分配及成本分配均掌握在華商手中，但在產品的收購、製造、運輸、銷售等方面與歐美大型企業無異。反之，歐美跨國公司在經營上不僅竭力「本地化」，利用蛋莊與產地蛋販建立長期的合作關係，同時在與民族資本企業的競爭上，亦展現出「打不敗對手就加入他們」的彈性。正如高家龍分析在華企業經營方式時所指出，西式管理科層與中國傳統社會網絡之間經常有動態性的互動(dynamic interaction)；本案例同樣也顯示歐美大型企業與民族資本企業的界線並非涇渭分明，民族資本企業不僅是歐美集團的一員，歐美跨國公司在有利於該工業的持續營運時，也經常讓民族資本企業扮演領導性的角色。兩者之間那種充滿變數、你退我進的競合關係，無疑也是一種「動態性的互動」。

## 徵引書目

### 一、檔案

1. 上海市檔案館，Q229 茂昌股份有限公司、S373 上海市蛋商業同業公會、U155 英商上海機器冰廠。
2. 天津市檔案館，W25 天津和記洋行。
3. 武漢市檔案館，119 武漢市工商聯合會、162 英商和記洋行漢口分行。
4. 南京肉類聯合加工廠廠史徵編資料。
5. Public Record Office in Kew, London, Foreign Office Archives: FO228/3293, FO228/3697, FO228/4336.

### 二、報紙、期刊、調查報告、史料彙編

1. 《中央日報》，1930年。
2. 上海申報社，《申報》，1925年，上海：上海書店，1982-1987。
3. 工商部上海商品檢驗局，《國際貿易導報》，卷1期1至卷9期6，1930-1937。

4. 中國經濟統計研究所 07/011, 〈湖北漢口之蛋業〉, 1936年3月。
5. 中國養雞學術研究會, 《雞與蛋》(上海), 卷1期1至卷2期8, 1936-1937。
6. 沓水勇, 《支那重要商品、鳥卵及び鳥卵加工品の國際的地位とその將來》, 東亞研究所資料乙第58號C, 東京: 東亞研究所, 1942。
7. 曾兆祥等編, 《湖北近代經濟貿易史料選輯, 1840-1949》, 輯1, 武漢: 湖北省貿易志編輯室, 1984。
8. 廖一中、呂萬和、楊思慎編, 〈天津和記洋行史料〉, 《天津歷史資料》, 期6, 1980年7月。
9. "Chinese Eggs and Egg Products," *Chinese Economic Journal*, XIV. 2, Feb. 1934.
10. China, Maritime Customs, *Decennial Reports, 1922-31*, Shanghai, 1933.
11. Great Britain, Ministry of Agriculture and Fisheries, *Eggs and Poultry: Report of Reorganisation Commission for England and Wales*, London: His Majesty's Stationery Office, 1935.
12. Great Britain, Ministry of Agriculture and Fisheries, *Report on Egg Marketing in England and Wales*, London: His Majesty's Stationery Office, 1926.
13. Great Britain, Ministry of Agriculture and Fisheries, *Report on the Trade in Refrigerated Beef, Mutton and Lamb*, London: His Majesty's Stationery Office, 1925.

### 三、專書

1. 上海社會科學院經濟研究所、上海市國際貿易學會學術委員會編著,《上海對外貿易, 1840-1949》, 上、下冊, 上海: 上海社會科學院出版社, 1989。
2. 中央黨史史料編纂委員會編輯, 《三民主義》, 臺北: 中央改造委員會印行, 1954。

3. 中共南京市委黨史辦公室編，《南京人民革命史》，南京：南京出版社，1991。
4. 王業鍵，《中國近代貨幣與銀行的演進，1644-1937》，臺北：中央研究院經濟研究所，1981。
5. 吳翎君，《美孚石油公司在中國，1870-1933》，臺北：稻鄉出版社，2001。
6. 南京工運史志編纂委員會編，《南京工會志》，深圳：海天出版社，1994。
7. 陳真、姚洛合編，《中國近代工業史資料》，第一輯《民族資本創辦和經營的工業》，北京：三聯書店，1957。
8. 黃光域，《外國在華工商企業辭典》，成都：四川人民出版社，1995。
9. 鄧中夏，《中國職工運動簡史》，上海：上海書店，1990。
10. Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977.
11. Charles Smith, *Britain's Food Supplies in Peace and War*, London: George Routledge & Sons, 1940.
12. Clifton Reynolds, *A Simple Guide to Big Business*, London: Bodley Head, 1948.
13. Frank Gerrard, *The Book of the Meat Trade*, 2 vols., London: Caxton Publishing Co., 1955.
14. Frans-Paul van der Putten, *Corporate Behaviour and Political Risk: Dutch Companies in China, 1903-1941*, The Netherlands: Leiden University, Research School of Asian African and Amerindian Studies, 2001.
15. Matheson Jardine & Co. Ltd., *'Jardine' and the Ewo Interests*, New York: 1947.
16. Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business abroad from the Colonial Era to 1914*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970.

17. Mira Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business abroad from 1914 to 1970*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1974.
18. Mira Wilkins ed., *The Growth of Multinationals*, Aldershot, Hants, England: E. Elgar, 1991.
19. Patrick Brodie, *Crescent Over Cathay: China and ICI, 1898 to 1956*, Hong Kong: Oxford University Press, 1990.
20. S. Aaronovitch, *Monopoly: A Study of British Monopoly Capitalism*, London: Lawrence and Wishart Ltd., 1955.
21. Sherman Cochran, *Big Business in China: Sino-Foreign Rivalry in the Cigarette Industry, 1890-1930*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1980.
22. Sherman Cochran, *Encountering Chinese Networks: Western, Japanese, and Chinese Corporations in China, 1880-1937*, Berkeley: University of California Press, 2000.
23. Simon G. Hanson, *Argentine Meat and the British Market*, Stanford: Stanford University Press, 1938.
24. Tony Atkinson, and Kevin O'Donoghue, *Blue Star*, Kendal: World Ship Society, 1985.
25. Wang Chi Tung, *Eggs Industry in China*, Tianjin: Hautes Études, 1937.

#### 四、論文、訪問紀錄、文史資料

1. 「訪問茂昌公司運輸部科長李性根先生」，上海，1998年3月1日。
2. 王家駒，〈裴寶棠和上黨地區“打蛋廠”〉，《山西文史資料》，輯7，1963。
3. 袁漢丞，〈英商漢口和記洋行的剝削內幕〉，《武漢文史資料》，輯11，1983。
4. 張蔭庭，〈亳州茂昌蛋廠的前前後後〉，《亳州文史資料》，輯4，1990。

5. 劉祖賚，〈茂昌蛋業冷藏公司的歷史回顧〉，《青島文史資料》，輯 6，1984。
6. Kai Yiu Chan, "The Structure of Chinese Business in Republican China: The Case of Liu Hongsheng and his Enterprises, 1920-1937," Ph.D. thesis, University of Oxford, 1997.
7. Ning J. Chang, "New British Companies in China: The Case of International Export Company in Hankou, 1907-18," *Studies in Chinese History*, No. 8, Dec. 1998.

# Multinational Companies and Indigenous Enterprises in China: The Case of the Refrigerated Egg Packing Industry during the Inter-War Period, 1919-1941

Ning Jennifer Chang\*

## Abstract

In the past it was commonly thought that Chinese indigenous businesses in the first half of the twentieth century, without the advantages of new technologies, ample capital and special tax treatment enjoyed by foreign enterprises, could hardly compete with Western intruders. Recent studies, however, have highlighted that we under-estimated the vitality of Chinese businesses. For example, Sherman Cochran's 1980 work on the cigarette industry has clearly showed that Jian Zhaonan's Nanyang Brothers Tobacco Company rivaled the British and American Tobacco Company. His most recent case studies from 2000 on two more Chinese businesses, the Shenxin Cotton Mills and the China Match Company, further reveal their adaptability to Western management styles by combining "Western" managerial hierarchies with "Chinese" social networks. Kai Yiu Chan's study of the match industry in China also shows that the China Match Company, in expanding its business, was quick to take advantage of double-entry bookkeeping and the then newly

---

\* Institute of Modern History, Academia Sinica

promulgated company law.

The Shenxin Cotton Mills and the China Match Company distributed their products mainly in China, and their competitors, though including some British, Japanese and Swedish companies, were largely Chinese firms. This paper is a case study of a refrigerated egg packing industry dominated by one single Chinese business, the China Egg Produce Company (CEPC). Its products were sold exclusively to Europe in competition with some six to eight British and American enterprises, among them the International Export Company (IEC), the China subsidiary of a British multinational company.

By focusing on the refrigerated egg packing industry in China during the inter-war period, this paper argues that Chinese merchants were quick to grasp Western technology, management and the factory system. This, plus their knowledge of the people and the land, put them in a better position than we have recognized so far. This paper shows that CEPC not only rivaled IEC, but persuaded refrigerating companies, foreign and Chinese, to form the Refrigerated Egg Packers' Association of China in Shanghai in 1930 and the Weal Trust Co. Ltd. in London in 1934. Through these price-fixing organizations, the refrigeration companies managed to monopolize the export of frozen egg products from China to Europe until the outbreak of the Pacific War, and China therefore contributed 90 percent of "eggs not in shells" imported into the UK in the 1930s.

The CEPC case not only shows the surprising vitality and adaptability of some Chinese businesses, but suggests that we reconsider the definition of indigenous enterprise (*minzu ziben qiye*). Though purely owned by Chinese merchants in China, CEPC operated exactly like its Western rivals in every aspect of its operations, including egg purchasing, processing, transporting and selling. On the other hand, multinationals also showed self-restraint and flexibility in their competition with Chinese business, operating on the



principle, “if you can’t beat them, join them.” Cochran describes the interaction between the managerial hierarchies and social networks in the management of Western, Japanese and Chinese enterprises in China, as “dynamic.” If we can borrow Cochran’s term, the fierce competition and the subsequent close cooperation between CEPC and IEC discussed in this case study could be termed undeniably another kind of “dynamic interaction.”

**Key words:** multinational companies, Chinese indigenous enterprise, China Egg Produce Company, International Export Company, Refrigerated Egg Packers’ Association of China, Weal Trust Co. Ltd.