

上一筆，無奈時運不濟，始終沒有趕上好市場，爲了早日出清存貨，只好忍痛割愛也。所餘十件物品名稱如下：名貴絲毯壁畫一件，名貴字畫一幅，過濾煙嘴一只，袖扣及領帶針一全付，古銅煙缸一個，眉筆十枝（作一件），染髮水乙瓶，瓦斯打火機乙只，手槍打火機乙只，名牌胸罩乙只。周學姊看的開心，乃決定「照單全收」，惟清點到最後一項，周學姊猶疑了，由猶疑轉爲堅定：最後一件剔除。當與周學姊爭執：要則全要，不要就全不要。周學姊則堅持：想要的則要，不想要的一定不要！我問她女人對女人用的東西，何以這樣挑剔？她說如果這件獎品由在的單身小弟弟抽去，他必將感到尷尬無法處置！爭得面紅耳赤，還是嘆嘆不能解決。繼想周學姊爲人精明幹練，口齒鋒利，自民國二十三年同班以來，迄今過從將近四十年，每次爭論，沒有一次不是最後敗陣認輸，回想過去，趕快見風轉舵，還是把那最末一件收回原來的紙箱裡，讓它永做義賣捐助友聲的紀念吧！

前面囉裡囉嗦一大堆，實在浪費友聲篇幅，不過對那批捐來的東西，總算有了「報銷」，對熱心捐助的學長們也有了一個交代，也算了了一件事！最後願提一件巧合和一個笑話結束這篇了無趣味的枯燥報告。巧合是眞事，笑話則盼讀者勿責其粗鄙不登大雅也。

巧合的事是：那一全付袖扣和領帶針，原本是三年前楊寶琛學長捐的，這次抽獎又由楊學長抽回，這真是難得的巧合，所以周學姊在送這套獎品給楊學長時，特別向他恭喜，並說這種巧合定爲他帶來好運道。

另外在談那個不太文雅的笑話前，先做幾句解釋。前面提的周學姊拒收的物品，是一個胸罩，是王元衡學長捐的，一共捐了六個之多，都是美國的名牌上等貨，想是王學長赴美考察爲王學嫂買回，因尺寸不對，不合用才拿出來捐的（這只是個人的猜測而已）。

於此便想起了一個笑話，說是住在郊區的一位先生，某日上班前太座囑他下班後到某百貨公司代購胸罩兩個，免得自己再跑一趟，並把廠牌呎吋告訴他，再三叮囑，不要忘記。當這位先生下班後到某百貨公司女用內衣部向售貨小姐說明要買胸罩時，售貨小姐向他會心地一笑，沒想到這位先生不够老練，心裡一慌，竟把呎吋給忘得一乾二淨，當售貨小姐問他要什麼呎吋號碼時，他竟瞠目不知所對，然而這位先生畢竟還有些急智，乃將雙手伸出，岔開五指，微微彎曲，做手握大鰻頭狀，對售貨小姐說：「哪哪，就要這個呎吋！」諸位學長學弟看了這個笑話，如果有一天也奉了同樣命令，當不致不能完成使命也，一笑！

## 十五年來的招商局

王 沈

### 一 開汰舊更新之先聲的

海光、海明、海上

臺灣每年從波斯灣進口的原油，因工業發展的需要，年年在增加，擔任原油運輸的，除一部份爲外輪外，國輪承運部份，在民國四十三年以前，大都由招商局接自中國油輪公司的四艘甲級油輪爲主力，可是這些油輪均已逾齡，失去營運價值，繼續用來運輸，極不經濟，如不設法補充新型油輪，眼看着所有進口的原油，都要爲外輪操縱承運，招商局乃有籌建油輪海光號之議。計劃一經呈報，便迅速獲得政府的核准，詢價結果，由日本川崎重工業株式會社得標承造，於民國四十四年十月八日安放龍骨，翌年二月二十九日下水，六月二十三日完成交船，即正式開航參加營運。

當海光輪油已在建造之中，招商局再度提出建造萬噸級貨輪之申請，結果亦奉核准，立即開始詢價，由日本浦賀船渠株式會社得標承造，於民國四十五年

十月二日安放龍骨，翌年五月二十五日下水，命名海明，八月二十一日完成交船，參加中美航線營運。

自海光輪建成參加營運後，招商局以業務收入轉佳，財務情況漸有起色，故即繼續擬具造船計劃，預定自四十五年下半年起，三年內分期建造一萬五千噸級的貨輪三艘，擬乘航運景氣之時，積極更新船隊陣容。此一計劃於四十五年十月奉交通部核准，並即着手先行建造一艘，爭取時效。可是適逢國際航運高潮，世界各國造船業務，倍形繁忙，造船價格，步步上漲幾至朝夕不同，招商局數度詢價結果，或以交船時間過遲，或以造價過昂，或附有在建造期間追加造價的條款，或以規格不合要求，歷時數月，竟未能獲得定議。時殷臺公司在臺建立，擬交該公司承造，亦以索價過昂，未能成交。嗣經探悉日本三菱重工業株式會社，曾爲日本航業界建造貨輪，留有現成設計，載重一四、四八〇噸，時速十四哩，如交該廠承造，可在四十七年六月交船，此在當時爲最快的交船時間，而造價及付款辦法，更適合招商局的要求，遂於民國

上一筆，無奈時運不濟，始終沒有趕上好市場，爲了早日出清存貨，只好忍痛割愛也。所餘十件物品名稱如下：名貴絲毯壁畫一件，名貴字畫一幅，過濾煙嘴一只，袖扣及領帶針一全付，古銅煙缸一個，眉筆十枝（作一件），染髮水乙瓶，瓦斯打火機乙只，手槍打火機乙只，名牌胸罩乙只。周學姊看的開心，乃決定「照單全收」，惟清點到最後一項，周學姊猶疑了，由猶疑轉爲堅定：最後一件剔除。當與周學姊爭執：要則全要，不要就全不要。周學姊則堅持：想要的則要，不想要的一定不要！我問她女人對女人用的東西，何以這樣挑剔？她說如果這件獎品由在的單身小弟弟抽去，他必將感到尷尬無法處置！爭得面紅耳赤，還是嘵嘵不能解決。繼想周學姊爲人精明幹練，口齒鋒利，自民國二十三年同班以來，迄今過從將近四十年，每次爭論，沒有一次不是最後敗陣認輸，回想過去，趕快見風轉舵，還是把那最末一件收回原來的紙箱裡，讓它永做義賣捐助友聲的紀念吧！

前面囉裡囉嗦一大堆，實在浪費友聲篇幅，不過對那批捐來的東西，總算有了「報銷」，對熱心捐助的學長們也有了一個交代，也算了了一件事！最後願提一件巧合和一個笑話結束這篇了無趣味的枯燥報告。巧合是眞事，笑話則盼讀者勿責其粗鄙不登大雅也。

巧合的事是：那一全付袖扣和領帶針，原本是三年前楊寶琛學長捐的，這次抽獎又由楊學長抽回，這真是難得的巧合，所以周學姊在送這套獎品給楊學長時，特別向他恭喜，並說這種巧合定爲他帶來好運道。

另外在談那個不太文雅的笑話前，先做幾句解釋。前面提的周學姊拒收的物品，是一個胸罩，是王元衡學長捐的，一共捐了六個之多，都是美國的名牌上等貨，想是王學長赴美考察爲王學嫂買回，因尺寸不對，不合用才拿出來捐的（這只是個人的猜測而已）。

於此便想起了一個笑話，說是住在郊區的一位先生，某日上班前太座囑他下班後到某百貨公司代購胸罩兩個，免得自己再跑一趟，並把廠牌呎吋告訴他，再三叮囑，不要忘記。當這位先生下班後到某百貨公司女用內衣部向售貨小姐說明要買胸罩時，售貨小姐向他會心地一笑，沒想到這位先生不够老練，心裡一慌，竟把呎吋給忘得一乾二淨，當售貨小姐問他要什麼呎吋號碼時，他竟瞠目不知所對，然而這位先生畢竟還有些急智，乃將雙手伸出，岔開五指，微微彎曲，做手握大鰻頭狀，對售貨小姐說：「哪哪，就要這個呎吋！」諸位學長學弟看了這個笑話，如果有一天也奉了同樣命令，當不致不能完成使命也，一笑！

## 十五年來的招商局

王 沈

### 一 開汰舊更新之先聲的

海光、海明、海上

臺灣每年從波斯灣進口的原油，因工業發展的需要，年年在增加，擔任原油運輸的，除一部份爲外輪外，國輪承運部份，在民國四十三年以前，大都由招商局接自中國油輪公司的四艘甲級油輪爲主力，可是這些油輪均已逾齡，失去營運價值，繼續用來運輸，極不經濟，如不設法補充新型油輪，眼看着所有進口的原油，都要爲外輪操縱承運，招商局乃有籌建油輪海光號之議。計劃一經呈報，便迅速獲得政府的核准，詢價結果，由日本川崎重工業株式會社得標承造，於民國四十四年十月八日安放龍骨，翌年二月二十九日下水，六月二十三日完成交船，即正式開航參加營運。

當海光輪油已在建造之中，招商局再度提出建造萬噸級貨輪之申請，結果亦奉核准，立即開始詢價，由日本浦賀船渠株式會社得標承造，於民國四十五年

十月二日安放龍骨，翌年五月二十五日下水，命名海明，八月二十一日完成交船，參加中美航線營運。

自海光輪建成參加營運後，招商局以業務收入轉佳，財務情況漸有起色，故即繼續擬具造船計劃，預定自四十五年下半年起，三年內分期建造一萬五千噸級的貨輪三艘，擬乘航運景氣之時，積極更新船隊陣容。此一計劃於四十五年十月奉交通部核准，並即着手先行建造一艘，爭取時效。可是適逢國際航運高潮，世界各國造船業務，倍形繁忙，造船價格，步步上漲幾至朝夕不同，招商局數度詢價結果，或以交船時間過遲，或以造價過昂，或附有在建造期間追加造價的條款，或以規格不合要求，歷時數月，竟未能獲得定議。時殷臺公司在臺建立，擬交該公司承造，亦以索價過昂，未能成交。嗣經探悉日本三菱重工業株式會社，曾爲日本航業界建造貨輪，留有現成設計，載重一四、四八〇噸，時速十四哩，如交該廠承造，可在四十七年六月交船，此在當時爲最快的交船時間，而造價及付款辦法，更適合招商局的要求，遂於民國

四十六年八月二日訂約，翌年二月一日安放龍骨，六月五日下午水，命名海上，十月二日完成交船，亦加入中美航線營運。

招商局於三年之間（四五—七四），先後建成油輪一艘，萬噸級以上的新型貨輪二艘，非但為該局船舶更新之始，更使政府因此擬定汰舊更新計劃列入經濟計劃，促成國輪的全面汰舊更新，使我國整個船隊，為之面目一新，其意義堪稱重大。

## 二 小型油輪海通、海惠的建造

招商局為爭取美援以建造新船，先於民國四十三年即依據美援一九五四年度工業計劃中的造船計劃，提出建造四千總噸的新船的申請，但美國國外業務總署，認為援助我國航業的政策，係以建造不超過二千五百載重噸的沿海輪船為限，故對我國的申請，未予同意。因此招商局在我國第二期經建計劃中，改為申請美援建造二千五百載重噸的小型油輪二艘，充實臺省環島的油運，此一申請於民國四十八年三月定案，經過美援會等機構會商決定，以議價方式交給股格斯臺灣造船公司同時承造兩艘。民國四十九年四月二日

安放龍骨，翌年七月九日下午水，十月四日完成交船，命名為海通、海惠。

這兩艘小型油輪的完成，就整個臺灣航業來說，並無重大影響，但是這兩艘油輪的圓滿達成，增加國內航商對股臺公司造船技術的信心，而促使招商局繼續交建兩艘萬噸級以上的快速貨輪，就此而言，造成這兩艘油輪的意義，便非平凡。

## 三 爭回海歐、海亞兩輪

民國卅七年間，政府根據美國一九四六年售船法案，曾為招商局向美國的航務委員會訂購了四艘 *Cisary* 型運兵船，每艘七、〇八〇總噸，四艘原價四百四十萬美元，當時政府已付定金及第一期船價一百二十八萬八千美元，並已將四船分別命名為海歐、海亞、海美、海澳，一俟接收便可交給招商局營運。可是適值大陸陷匪，政府遷臺，庫帑支絀無力籌措船價，故在民國三十九年間不得已將此四船退回美國政府，所有已付之定金及第一期船價，祇好被美國政府照違約規定而沒收了。以後經過多年交涉，要求退還，都無結果。直到民國四十八年五月，招商局的董事售船與購船同時積極進行。

長黃仁霖，赴美與我駐美使館，商討對策，再與美國政府有關機關，折衝斡旋，終於獲得眾議員加曼士特的支持，允許提出法案，歷經參眾兩院有關小組委員會的商討，總算有了眉目，至民國四十九年二月，黃仁霖再度赴美，出席參院為此案經過作證，促成了折衷解決的辦法，獲得參眾兩院大會的通過，改作售予我國運兵船兩艘，每艘價格仍以原價一百一十萬美元為準，但按年息三釐半折舊後的淨值為一百三十九萬餘美元，除以我國已付之定金及第一期船價一百二十八萬八千美元充抵外，僅僅補付了十萬二千餘美元，爭回海歐、海亞兩輪。

這個法案於民國四十九年六月由美國總統簽署生效，於同年七月在美國諾福克港，由招商局的船員接收駛回臺灣，經過改裝後，海歐成為客貨輪，駛日本不定期線，海亞則為貨輪，專駛東南亞定期線。

## 四 勝利輪二艘的購買

招商局在五十二年經營方針中，計劃將五艘自由輪（海地、海宇、海宙、海宿、海張，其中三艘已經停航）出售，以所得售價，改善營運。這個計劃奉到交通部的核准後，招商局便於五十二年一月，開始將

在四艘自由輪（原定為五艘，但在實施時，海張却已在五十一年十月十四日沉沒）未售出前，購船價款，向中央信託局借墊，並即委請中信局按購船與售船的規定程序，代辦購與售的手續。借款問題，在招商局提供下列五項保證後，由中信局准借美金五十五萬元：1. 自由輪四艘未售出前，作為中信局的抵押物，售出後所得價款由中信局代為結購外滙歸墊。2. 四艘自由輪係美債船隻，出售前應歸還美債之美金，應由招商局先行自理清楚。3. 專款購入的勝利輪二艘，在招商局未還清中信局的借款前，其所有權應過戶給中信局，辦理船舶保險手續後，保單應以中信局為受益人。4. 除上述保證外，此項貸款並應由交通部負責擔保償還。5. 本案貸款應俟外貿會核准結滙後撥貸。

招商局對上述五項條件一一提供保證後，借款如數借到，便由中信局通知歐美六家著名的售船經紀商開始報價，到五十二年三月十二日截止，結果有十五家中外經紀商參加報價，共有五十艘，最後從六艘比較合適的勝利型 *AP2* 輪中選定 *Lombok* 與 *Alpherat* 成交，前者價款一〇六、七五〇英鎊，後者價款一五八、〇〇〇英鎊。*Lombok* 命名為海達，於五十一年

七月五日交船，Alpherat 命名為海富，於五十二年七月十六日交船，均加入中美定期線營運。

### 五 自由輪及Z-3輪的出售

招商局的自由及Z-3兩型船隻，都是以美債購入，如要淘汰出售，勢須將這些船隻所欠的美債還清，方能出售，招商局在奉准購買海達、海富兩艘勝利輪時同時也奉准將僅存的四艘自由輪（海宿、海地、海宇、海宙）全部出售。經招商局將四船的美債還清後，即將五十二年十月九日公開標售，結果海地輪由新興航業公司購去，海宿輪由濟運輪船公司購去，另海宇、海宙未能售出，仍由招商局自行營運中。接着Z-3輪四艘（鐵橋、繼光、黃興、培德）亦經還清美債，奉准標售，前後於五十四年四月十五日、五月五日、六月廿二日、七月廿六日、十月廿日，五次公開標售，除繼光由萬豐輪船公司得標承購外，其餘三艘均未能脫售，繼續停航待售。

### 六 國產姊妹船海健與海行

交通部為促進國輪全面汰舊更新，於民國四十八年訂定計劃，輔導國內航商分向國外船廠訂造遠洋航輪。在這個計劃中列有建造四艘一萬二千五百噸級，

時速十八哩的快速貨輪，由中國航運公司各認造一艘，都在日本船廠建造；由招商局及臺灣航業公司各認一艘，都交在臺的殷格斯臺灣造船公司承造。臺航公司的一艘先造，但在建造期間，政府決定將殷臺造船公司收回自營，民國五十一年八月實施，改由臺灣造船公司接收，繼續建造，是我國工程師們自力建造萬噸以上新型船舶之始。在將要完成之前，政府為求增強營運效能，決定將原由臺航公司認建的一艘，改由招商局接收集中營運，於民國五十二年八月廿七日移交給招商局繼續監造，至同年十月廿一日完成，命名海健。另外一艘續由臺灣造船公司承造，亦於民國五十三年四月十日完成，命名海行，這是百分之百由我國工程師自己建造的巨輪，試航時航速達到每小時二十一點三哩，超過原訂每小時二十點五哩的航速，實際載重噸位，也超過了原定的載重噸位，這些都充分表現出我國造船技術員工的卓越成就，招商局以「天行健」來命名這二艘船，當然寓有策勉的意義。

### 七 冷藏船海仁號的購買

民國五十二年十二月廿四日，交通部給招商局一個命令：自民國五十三年四月份開始，載運香蕉必須

用冷藏船擔任。政府這個決策，無疑是明智的，香蕉改用冷藏船來裝運，可保持更鮮美的程度，也就增加外銷競爭的力量，招商局為國營航業，更要率先倡導。

招商局最初派駛臺日定期航線的船隻，是Z-3型的鐵橋，在當時五艘定期船中還算佼佼者，行駛九年後，性能自然漸差，而日方又以新造的三千六百噸級的高砂丸與玉山丸，替換了原來已經逾齡的御影丸與函館丸。招商局當然不等落後，便將自美國政府購回的運兵船加以改裝，成為很富麗舒適的客貨船——海歐號，於五十年三月投入臺日線，換出鐵橋，航行方僅三年，又須改換冷藏船，無疑為一損失。新造一艘冷藏船，固然一勞永逸，却屬緩不濟急，於是祇有向國際商船市場覓購一艘合用的冷藏船。

招商局為購買這艘冷藏船，由於時限、資金負擔能力、經營效果等限制與要求，預先定下五個頗為苛刻的條件：1.貨艙冷藏溫度要能維持華氏五十五度左右，2.每航次至少能載香蕉二萬簍，3.時速須在十四哩以上，4.必須能在五十二年四月一日前交船，合於以上四項條件不算，還要5.售價不能超過二十萬英

鎊。

當五十三年一、二月招商局開始詢價時，雖然有十四艘冷藏船在市場求售，但能够合於上述五項條件者，只有挪威籍 Benfruit 最為適合。該船一九四八年造，時速十四·五哩，可載香蕉約二萬二千簍，經議定以十六萬二千五百英鎊的價格成交，原擬交船地點為香港，則改為基隆，另由招商局加付賣方二千英鎊，作為補償。該船於三月十三日在基隆接收，命名海仁，就在最後限期前十天——三月廿一日，開往高雄裝香蕉正式加入了臺日定期航線。

招商局為購買海仁號冷藏船，籌措資金亦頗費周章，最後向交通銀行借到美金四十五萬五千元，以年息七釐五的負擔，分三年十二期在海仁輪承運香蕉的運費收入項下，按期扣償。

### 八 海張、海祥、仲愷三輪的噩運

自民國五十一年十月十四日起至民國五十三年五月十一日止，雖歷經三個年度，但實際僅十九個月之中，招商局不幸連續沉沒了三艘船舶，引起社會上嚴厲的指責，交通部沈怡部長當着招商局七十四位課長以上的人員，沉痛的指出：「大家必須了解，（招商

局)今天不是換幾艘新船就能解決問題。一條新建的  
海祥，竟然沉沒了，現在我已不敢相信，船的問題解  
決，招商局的問題就都解決，招商局的問題很多，但  
癥結仍是管理上的問題。」終於促成決心澈底整頓的  
積極進行。

## 九 在負債累累與沉重額外負擔下 掙扎的局面

招商局自民國四十五年第一艘油輪海光號建成以  
後，至五十三年底，前後九年，總共新建船舶九艘，  
計六六、四八五總噸，增購現成船九艘，計六四、八  
三七總噸，所需船價約達三千萬美元之鉅，政府未曾  
投資分文，都要招商局自力籌措，除一小部份可以拆  
解或出售船所得資金挹注外，只有借債及以分期付款  
方式，以為應付，然後再從營業利益中，逐年償還。  
這種方式，如航運景氣，運價維持相當指數，原不難  
如願以償，然而不幸的是，自民國四十五年由蘇彝士  
運河事變所形成的國際運價高潮，竟如曇花一現，  
便一蹶不振。於是，購建船舶負債的利息，因本金不  
能按期償還，便逐年加重，也逐年加深抵銷了營業利  
益，因此更不能償還到期的債務，遂使利息支出永遠

有增無減，形成財務的負擔，影響了營業利益的減少  
，營業利益減少，形成整個收支的虧損，為彌補虧損  
，不得不增加負債，負債再加大，利息再加重，虧損  
再增加，此循環週復，早已種下招商局財務危機之因

招商局這種隱伏的危機，終於在民國五十一年度  
的營業決算，純損高達新臺幣八千四百萬元的紀錄上  
暴露無遺的展現出來，使得有關當局大為震驚。經過  
該局常駐監察人陳振統詳細審查後，提出一篇驚人的  
報告，這個報告的主要內容，分為三點：(一)已臨絕境  
的財務狀況，(二)實難轉盈的營運趨勢，(三)對策與方案  
。茲分別縷述於後：

### (一) 財 務

以民國五十一年度的資金來源及運用為例，百分之  
七十五的來源係靠負債，這些借來的錢，除有百分之  
五十四用於增添固定資產（主要為船舶）外，倒有百  
分之三十八用於彌補營業上的虧損。如以民國四十三  
年底的資產、負債、資本淨值三項數字各為百分之百  
，到了民國五十一年底，雖然資產增為百分之二百八  
十一，但負債却增為百分之三百八十五，遠超過資產

增加的比例，結果資本淨值減為百分之二十九，亦即  
每元資本已虧剩二角九分了。但這還是帳面上的情形  
，如為表示更實際的財務狀況，將民國五十一年底帳  
面上所有不實在的資產和負債數字，分別剔除，同時  
將固定資產照市價重估，與外幣借款照最新匯率調整  
的數字，分別增加，經過如此精算，資產總額約為新  
臺幣七億七千萬，負債總額為新臺幣九億六千萬，  
負債超過資產約一億九千萬，資本不但虧蝕已盡  
，且已變成負數了。

形成招商局如此嚴重的危機，有其遠因——先天  
不足；也有其近因——後天失調。

招商局遷臺之初，僅有撤退的舊船九十五艘，大  
多破舊不堪，不宜於遠洋航行，却有員工五、三五六  
人，需要維持生活，更帶來九百二十一萬美元的美債  
船債，需要繼續清償，既鮮國際營運經驗，又逢國際  
航運低潮，此為先天不足。

招商局在如此艱困情形下，掙扎圖存之餘，民國  
三十八年至五十一年中的十四年中，還為政府償還了上  
述由大陸帶來的美債本息一千一百二十五萬美元之鉅  
，而在此十四年中，七年營業有盈餘，又繳給國庫所

得稅新臺幣一千三百萬元，但另七年營業皆虧損，政  
府却未補貼分文。此外建購船舶却要負擔百分之六  
七的利息，分期付款部份除利息外，更要支付百分之  
八的銀行保證手續費，這是後天失調。

因此，招商局的財務困難趨勢由借新債還舊債，  
到低利債轉為高利債，再至長期債換為短期債，終至  
既無可供質押的資產，亦再無可告貸的處所，而面臨  
絕境。

### (二) 營 運

招商局自民國四十三年至五十一年中的九年中，除  
五十一年外，每年營業內都還是有盈餘，但因營業外  
的負擔太重，縱在國際運價漲達高峯之年（如蘇彝士  
運河事變期間），純益亦僅新臺幣二千七百萬元，而  
這一年的世界運價指數為百分之一百六十五。自此以  
後，總是盈小虧大，民國五十一年虧損竟高達八千四  
百萬元，而這一年的世界運價指數為百分之六十二。  
自此以後，歷年營運均無起色，虧損更多。

那末，招商局有無轉虧為盈的可能？陳監察人的  
答覆是否定的。這要從分析營運上的賺錢能力，與營  
業外的負擔，分別比較試算。

照招商局五年來營業收入的平均分析，每一元的營業收入，需要七角八分的變動性的營業費用，換句話說，每一元的收入可賺二角二分。估計每年收入以三億七千萬元為準，可得利益八、一四〇萬元，減去固定性的營業費用七千萬元，淨得營利益一、一四〇萬元，此為招商局營運船舶的賺錢能力，這點能力必須負擔以下各種營業外的負擔：1. 利息費用四、五〇〇萬元，2. 停航船舶費用三五〇萬元，3. 儲備船員費用八〇〇萬元，4. 各項捐贈六五〇萬元，四項合計六、三〇〇萬元，除以營業利益相抵外，便要不敷（虧損）五、一六〇萬元之多了。

如果不虧，照上述每元營業收入可賺二角二分比例推算，必須再增加營業收入二二、三〇〇萬元，便可收支平衡，但這一筆增加的營業收入，等於上述三七、〇〇〇萬元營業收入的百分之六十，就招商局的營運能量而言，似乎絕不可能再增加如此龐大的收入，那末，祇有寄望於航運運價再上漲百分之六十，按理論而言，也可增加同數的營業收入，但國際運價能否在二、三年內現此奇蹟，則不得而知，縱然有此可能，但招商局又是否能渡過此二、三年財務上的難

關，以待航運高峯如奇蹟之再現，亦難斷言。

### (三) 對策及方案

根據上述病因，招商局董事會初步擬具對策及方案的原則如下：

(一) 加強經理人的權責：使能對財力及物力作妥善及充分的運用，在資產方面必須增進運用週轉率，提高「投資報酬率」。在負債方面，如債源的選擇，債權人的應付，信用的重振等，均須審慎研究，並使短期債改為長期債，高利率換為低利率。

(二) 政府（資本主）的權責：必須協助招商局消除「無能力償還的債務」，及減輕「無能力負擔的利息」如美貸船債的歸墊，如償還購建船舶的債務，都應由政府拿出錢來。

如照以上原則處理後，則招商局的資產負債即可改觀為：

資產	三八、〇〇〇萬元。
負債	五〇〇萬元。
資本	三七、五〇〇萬元。

因負債僅五百萬元，利息負擔便等於無了。

(三) 營運開源：屬於經理人的努力方面。如1. 攬貨

採合作或自由競爭方式，2. 尋找及調查貨源，3. 運用機動靈活的營運方式，4. 攬貨佣金的優予發給，5. 樹立忠誠風氣等。屬於政府的扶植方面，如1. 政府掌握的進口物資，交由國輪專運，2. 石油交由國輪專運，3. 營運貼補如雙重運價及保證利潤等。

(四) 支用節流：屬於經理人努力方面，1. 厲減固定性之費用，精簡組織，充分利用人力。2. 運用富有彈性之成本及費用。3. 控制成本及費用之責任化。4. 效率考核及標準之創立等。屬於政府決策方面，如1. 利率之減低，應指定銀行予以最低利率之貸款。2. 消除額外負擔，如儲備船員之解決、停航船隻財源之籌關、各項補助費之消除等。

(五) 提高管理效率：1. 憑精確詳明之資料，決定方針，採取實施步驟。2. 以最妥善之設計，控制將來之行動。3. 嚴格執行職責契約制、資歷管理制、資本責任制、工作效率制、公共關係制、業務檢核制等制度。4. 設置責任中心，追蹤責任鑒定責任，以確定功過，嚴明賞罰。5. 提高員工待遇，以提高員工素質，而得更高之生產力。6. 其他如舉辦勞工保險、失業保險、退休金、撫卹金、訓練進修等有關福利事項。

(六) 避免無謂損失：如鼓勵航商在國內造船以輔導造船事業，造價既高，交船又慢，應竭力消除，否則政府應給予航商國內造船差額上之補貼。

招商局董事會將此一報告提出後，促使政府當局積極整頓之決心，交通部於五十四年四月擬訂了一個包括增資還債及加強營運等項的「整頓招商局輪船股份有限公司條例」呈由行政院函送立法院審查，條例內容仍以企業化的經營為目標，嗣以立法委員認本案可由行政程序解決。行政院復於十月由立法院撤回，當經行政院會議通過改訂整頓措施四項決議。並由交通部沈怡部長於五十四年十二月底，正式宣佈整頓招商局，其主要內容如下：

(一) 招商局應予徹底整頓，編制力求精簡，以適應營業實需為主，員工除留用者外，一律由交通部擬具辦法專案處理。

(二) 招商局債務，准分別延期，分二十年償還並減低利息，（本利共美金二千一百餘萬元）由招商局以其營運收入分別如期償還。

(三) 增資新臺幣六億元，即將現有船舶中的五艘船舶造價債務共五億六千萬，轉為國庫投資，由國庫

償還，其餘四千萬元，分由國家行局及國營事業分別投資。(計中國銀行一千二百萬元，中央信託局一千萬元，中國石油公司一千五百萬元，交通銀行三百萬元。)

(四)招商局應徹底企業化經營，其關於待遇、船舶買賣及各項業務處理，為適應國際航運競爭需要，在行政職權範圍內採取措施設法解決。

招商局經此次整頓後，由於資本結構較前健全，實施企業經營及善用增資的資本，估計可於二十年後。將前負債務，分期償清，每年約還新臺幣四千餘萬元。

至於成立不到一年的招商局整理委員會及新招商公司籌備處，則於董事會成立的同时撤銷。

招商局於五十五年開始實行整頓方案，首先改組，精簡編制緊縮人員，該公司總公司管理部門，由十二單位縮減為六個單位，員工則由三百餘人減為八十餘人，船員方面亦予精簡。一方面求營業發展，積極建造新船爭取營運，在運量方面已見增加，惟虧損數字，尚未能在實施整頓方案二、三年短期中符合預期理想。

### 一〇 厲行船舶汰舊積極建造新船

招商局在整頓的初期，限於財政，所營運的船隻

年十月廿四日竣工。造價美金四、六六三、一三五元。

5. 海業 海業亦為海慶同型的半貨櫃船，於五十九年十二月四日竣工。造美金四、七二三、八三五元。

6. 海權 海權為招商局運用日本貸款，建造三艘二萬六千噸散裝貨船的第一艘，三艘均委由日本佐野安船渠承造。海權於六十年四月十四日安放龍骨，六月二十三日在大阪下水，同年八月十二日交船，其他同型的海榮、海榮兩艘，亦分別於六十年十月及十二月底竣工交船，每艘造價均為美金四、五〇二、七〇〇元。

### 一一 壯大的海船隊陣容

招商局於整頓有成效後，財務營業狀況轉佳，又運用日本三千萬美元之貸款，興建大批新船，至五十九年底止，已有若干艘先後完成。益以中國石油公司所造之十萬噸大油輪三艘，均以光船出租辦法，租與招商局併入船隊營運，船隊陣容大為強大，計有船舶二十一艘，總噸位二九八、六七三·五九噸，載重噸位四九六、五九三·一二噸，平均船齡一〇·六，平均時速一四·九七，為招商局遷臺後之新興氣象。

，截至五十七年底止，仍維持原數，計有海光、海明、海上、海行、海健、海忠、海勇、海富、海達、海和、海平、海歐、海亞、海泰、海仁、海義、海通、海惠等大船十八艘及金山、飛龍兩小型船，共一二九、五九一總噸，一八四、九〇七載重噸。惟於是年起，招商局即積極籌建新船，至六十年六月底止，茲分述如次：

1. 海禮 海禮為五千六百八十六噸的冷藏船，委由臺灣造船公司建造，於五十七年六月開工，同年十一月五日下午，五十八年三月竣工。造價一百八十萬美元，係招商局自籌財源。

2. 海威 海威為一萬七千四百噸的運木船，五十八年五月交由日本大阪佐野安船渠建造，同年七月十二年安放龍骨，十月三日下午，十一月廿四日竣工，造價二百七十萬美元。

3. 海慶 海慶為招商局運用日本貸款建造三艘一萬二千二百噸半貨櫃船的第一艘，三艘均委由日本神戶三菱重工業會社承造。海慶於五十八年六月十九日安放龍骨，八月廿九日下午，十一月廿五日首先竣工。造價美金四、六五六、五〇〇元。

4. 海茂 海茂為海慶同型的半貨櫃船，於五十九

### 徵信誌謝

#### 一、友聲基金

旅英 朱世衷 過養默  
黃子長 沈祖恩  
謝祚孔 馬世琦  
徐際雲 沈峻先  
秦本鑑 孫琇瑩

共十位，每位英金四鎊  
計英金 四拾鎊  
旅德 孫以鈞 (折合台幣五三〇元)  
英金 五鎊

旅加 魏凌雲 美金 一〇元  
馮傳炯 美金 三〇元  
袁森泉 美金 二〇元  
王建珊 美金 一〇元  
蔣超望 美金 三〇元  
孫志凱 美金 一〇元  
盧賓候 美金 一〇元

二、會  
魏凌雲 美金 一元

## 一二 五十九年招商局創轉虧爲盈的新記錄

招商局於五十九年中，訂造的新船，先後完成，加入營運，益以世界航業一度好景，國際運費節節上昇。全年度盈餘新臺幣一億三千五百餘萬元，創下了該公司遷臺二十一年最高營運及第一次真正轉虧爲盈的記錄。

招商局董事長兼總經理曹仲周於六十年二月指出，導致該公司去年盈餘的原因，是把握了世界航運漲風的局勢，調整公司航線及航次，革新內部組織與管理，以及爭取各地貨源。

### 一三 六十年營業仍多盈餘

民國六十年起，國際運費不斷跌落，至九月份指數爲百分之三九·六五（民國四十年爲基數），比五十九年十月之最高峯，下跌百分之二四。又美國西岸與東岸碼頭工人先後於七月一日、十月一日長時罷工，招商局船舶調配及攬貨荷受其嚴重影響。加以美國於八月間宣佈新經濟政策，其中一切進口貨物除少數特定項目外，普加百分之十的進口稅，首當其衝者爲臺灣與日本輸美之棉織品，亦即招商局中美定期線之主要貨源大受影響。因此，六十年度招商局之營運，遂不如五十九年，惟六十年年終結算，營業內利益，仍有新臺幣七千二百餘萬元，殊屬難得。

## 省政建設參觀記

程振粵

爲了使臺灣省政建設和高等教育能够密切結合，臺灣省政府、省黨部、教育部和救國團最近聯合邀請了一百五十一位大專院校的教授赴各地參觀。這是繼大專教授們被邀請訪問三軍後另一次愉快而有意義的旅行。交大方面參加的有教授陸永平、郭雙發、副教授邢姓、胡定華、黃廣志、吳啓宗、林金鈔諸君。

二月廿二日正是陽光普照，大地回春的好天氣。上午十一時當我們浩浩蕩蕩抵達中興新村時，陳大慶主席以及各廳處首長都已站在省政資料館門口歡迎。聽取了四十分鐘的省政簡報後，陳主席接着告訴大家：臺灣自光復以來，雖然有很大的進步，可是省政建設，千頭萬緒，不是少數人所能完成的。在實際工作中所遭遇的許多困難，還要靠各方面的力量才能克服。各位教授是「真理」的代表，也是「正義」的維護者，希望在這次實地參觀中與學理互相印證，發掘應行改進的缺點，作爲省政建設的參考。相信各位所提

土木建築設計施工

金本營造廠

劉德旺

嘉義市安寮里芳安街十一號  
電話：三四八一號  
高雄市前鎮區寧衛南二巷五十號  
電話：二二三三四二六號

新大義機器廠

各種機械製造  
鐵件

地址：高雄市中華一路  
復興巷一街四號

出的客觀而正確的意見，必定能促進臺灣省的進步和發展。陳主席這番誠懇而謙遜的談話，使教授們留下了深刻的印象。

下午赴烏日參觀落成不久的中興啤酒廠，由財政廳杜均衡廳長接待。走進禮堂，首先看到的是一幅別開生面的歡迎標語：「品酒會場，敬請指教。」滿列在長桌上的是該廠產品「臺灣啤酒」，以及下酒用的花生米、豆腐干等物。富有風趣的杜廳長笑着說：臺灣國民所得增加之後，受惠最大的是烟酒。過去釀造啤酒的，本省祇有臺北第二酒廠一家，雖經三次擴建，依然無法供應社會人士的需要。因此決定在烏日新建一座現代化一貫作業的中興啤酒廠，目前每年可產八百萬打，正在進行的第三期工程完竣後，可年產一千二百五十萬打。不但够內銷，還可外銷到香港和東南亞各地。他又說：烟酒雖對身體無益，却爲國家帶來了巨大的收入。去年烟酒公賣的銷售金額高達一