

董浩雲傳略

宋訓倫

急公好義勇往直前

董浩雲先生在家中的排行名字是「兆榮」二字，這便是英文簡名CY二字的來歷，可是幾十年來在中文行使時一直用的是「浩雲」二字。他原籍浙江定海，一九一二年九月廿八日（民國元年歲次壬子八月十八日）生於江蘇上海。父親名瑞昌，曾在上海經營五金業，未到六十歲就病故。母親陶太夫人從此長齋禮佛，去年在香港逝世時壽登九十九歲。董先生的兄長兆豐先生著聲國際保險界，介弟兆裕先生也致力航業，業績燦爛。姊梅蘭（已故）嫁鎮海樂秀章先生，妹梅鳳嫁寧波樂秀發先生。董先生的夫人是航業界前輩顧宗瑞先生的長女公子顧麗真，與董先生結婚已逾五十年。長子建華畢業英國利物浦大學，次子建成畢業利物浦大學及美國麻省理工學院。三位女公子都畢業於美國大學，長女建平嫁金樂琦君，次女小平嫁彭蔭剛君，三女亦平嫁劉廣斌君，三位東床都是美國著名大學畢業。

董先生在青年時便自修勤讀，因天資穎悟，中英書籍過目成誦。一九二八年十七歲考入金城銀行，派在金城集團內通成公司的機構天津航業公司中服務，這便是董先生投身航業界的開始。

由於才幹出眾，不久便被華北航業界公推為天津航業公會副會長。一九三六年二月華北渤海灣嚴寒，海面結厚冰，數十艘船舶被困在內，天津航業公會曾派破冰輪施救，交通部也派小型飛機投糧急濟，董先生就曾搭機進行投糧工作，這種急公好義的事情，他是勇往直前的。

那時他已有鑒於中國航運業的支離破碎，不足與外國航商抗衡，所以曾向交通部要求創辦航業與金融合而為一的中國航運信託公司，同時，提出「整理全國航業方案」。後來交通部批示，這公司應該由民營為宜。因此，董先生乃於一九四〇年以民營方式成立中國航運信託公司，並於一九四一年向香港政府註冊（Chinese Maritime Trust (1941) Ltd.）。因為那時中央政府已西遷重慶，他才利用外商身分將上海租界作為掩護，經營多艘英國旗及巴拿馬旗船舶，航行中國沿海和遠東口岸。

復興航業公司源起

一九四一年十二月八日太平洋戰爭爆發，日軍進佔上海租界，同時攻陷香港，中國航運信託公司經營的船隻多艘被擄，公司亦被日人接管，在暴力壓迫下宣告停業。董先生自己則間關退往

重慶。在重慶他聯合所有撤退到後方的輪船同業，成立「上海市輪船同業公會駐渝辦事處」，未曾內遷的公司也公推他為代表，商討一旦勝利後如何恢復水上交通工作，以及如何向政府要求賠償徵用的船舶，以及如何向日本索取賠償的事情。

到一九四五年日本投降，政府還都南京，各航商即成立「民營船舶戰時損失賠償委員會」，那便是復興航業公司的母體組織了。其時適值美國國會通過各國購買美國舊船的法案，各航商就要求政府從中撥出一部份作為賠償給航商之用，幾經交涉方獲批准，並由航商推請董先生及程餘齋先生和譚伯英先生赴美接收這批船舶，同時行政院也批准就由申請賠償的公司共同創立復興航業股份有限公司以統管這批船舶，這便是復興公司成立的經過。

許多年來因歷任復興公司的首長經營不善，虧負纍纍，董先生在逝世前仍對復興公司極度關懷，不斷地予以人力和財力的多方支持，就因為他本人是復興公司的創辦人之一，只希望這公司能欣欣向榮，絕不願看到它消沉下去，辜負了他當初一番締造的心血。

中國航運大展鴻圖

一九四五年日本投降，董先生奉派由重慶飛到上海以民間身分協助當局，解決復員初期的海上運輸問題，那時船舶缺乏，火車不通，華北煤炭和國外的糧食燃料都無法運來上海，電力公司勢將停電。董先生負責向盟軍交涉，最後才從美國戰時船舶管理局下撥出十艘自由輪，由我國政府租用，華北運煤問題總算解決，石油則由美軍直接供應給上海電力公司。抗戰既已結束，董先生當然也關心到自己所營「中國航運信託公司」的復業問題。不過中國航運信託公司因以前兼營金融業務，財政部格於戰後限制的規章，對於中國航運信託公司要求復業未能批准。同時，董先生鑒於當時航運業務實際環境的需要，乃決定成立專營輪船業務的中國航運公司，英文名稱上取消「341」字樣，以與舊有中國航運信託公司有所區別。中國航運公司乃於一九四六年八月正式成立，那時公司已置有「慈航」、「慈雲」、「天龍」、「天平」、「天行」、「灤州」、「昌黎」、「唐山」各輪。

一九四七年八月四日，董先生領導的中國航運公司石破天驚地派出「天龍」號輪船扯起中國國旗，載着白報紙由上海開往大西洋，於十二月廿八日駛抵法國的拉佛爾港，再橫渡大西洋駛往美國，裝運煤炭到比利時的安德衛普。

接着，一九四八年二月廿五日，又派出「通平」號輪船從上海橫渡太平洋開到舊金山，續駛菲律賓滿載椰子乾開往拉丁美洲的委納瑞拉、哥倫比亞和巴拿馬。

「天龍」、「通平」兩輪實為中國輪船遠赴

大西洋和太平洋的破天荒第一次盛舉！歐美和南美僑胞從未見到祖國旗幟的輪船開到，他們終於親自看到了，當時的愛國熱情，洋溢沸騰，中外各報爭相刊載，使許多僑胞驚喜交集，感動得掉下淚來。

建立國人航業權威

一九五〇年八月中國航運公司隨着政府播遷臺灣。接着，便遵循政府第一期四年經建計畫，船舶汰舊建新，新造的客貨輪有「如雲」、「東方皇后」、「凌雲」、「亦雲」等，購置現成船有油輪「麗雲」、「吉雲」、「翠雲」、「靄雲」、「祥雲」、「香港全善」等，客貨船有「東方麗華」、「東方友華」等，都用東方海外航線名義和煙囪上的梅花標誌作為特別象徵。

一九六二年二月，董先生為開闢中美定期航線，特將美輪美奐的「如雲」號客貨船作開路先鋒。當這艘船駛抵美國時，紐約前鋒論壇報和紐約時報都以頭條篇幅的專文報導，盛讚中國雖在萬方多難之中，仍努力建設海運事業。

一九六七年七月十九日，又繼續以「如雲」輪開闢中歐定期航線，裝載着運往歐洲的貨物，經高雄、香港、新加坡、馬來西亞各港，因其時蘇彝士運河封閉，乃繞道好望角轉往漢堡、鹿特丹、倫敦、安德衛普，沿途備受各國地方當局和旅歐僑胞的熱烈歡迎。當時倫敦市長也與以前的紐約市長一樣，都將金鑰匙致贈「如雲」輪的船長。

第二艘派到中歐定期線上的船是「東方皇后

」號。這艘船的最大特點是採用旅美造船學者卜保琦博士的半潛型船體理論而建造的，董先生率先採用這種創新的造船技術而在航速上收穫非常的成效。

繼中美、中歐定期航線開闢後，交通部又奉諭開闢中南美航線，乃邀集輪船業代表舉行座談，董先生即席表示根據實地調查，貨源缺乏是最最大問題，但仍當遵照指示，勉力以赴。所以一九六九年一月間先以「東方麗華」客貨輪首航，繼之以「東方友華」、「東方翠華」、「東方嘉華」各客貨輪，按月從臺灣出發，行駛此線，促進臺灣與中南美及非洲的貿易，也滿足了當時與臺灣有邦交的中南美國家的期望。

一九七七年，董先生為響應「國輪國造」的政策，並因應中歐航線貨櫃運輸的需要，首先委託中國造船公司建造一艘三萬噸級能載一千七百五十隻標準貨櫃，時速達廿五哩的貨櫃船，這便是國旗下第一艘最新型的全貨櫃船「中華貨櫃」號。工程的完美精良，與日本和歐美船廠所建造並駕齊驅，意義非常重大。

以上只是略舉董先生對國家所作貢獻中的犖犖大者幾件事。美國時代週刊(TIME)報導董先生逝世消息時，也指出董先生於二次大戰後協助重建國家的航運，然後建立起他自己的二千二百萬噸船隊。

海外發展巨型油輪

至於董先生在海外的發展，因他在國際金融界方面信譽卓著(他自己並投資於舊金山和洛杉

磯的「美國亞洲銀行」，和紐約的「國際合衆銀行」與各國朝野私交匪篤，加上他本身許多年來對航運業學識和經驗的累積，他的知識深入航運的每一部門角落，從管理、保險，到輪機間的各種機件，幾同俗語所謂「三考出身」，與「半途出家」者完全不同。此外，他的性格中一項最大的特點是「鍥而不舍」，別人認為阻力太大，窒礙難行的事，他不顧一切，奮力猛追，不惜時間心力，繞盡圈子，非達到目的不止。也許他運氣好，也許他「精誠所至，金石為開」，十件事倒有八件最後是做到了的，這種毅力，實在就是他成功的關鍵。所以他在海外的發展，便如鵬搏千仞之上，造成並世無匹的地位，擁有巨輪一百五十艘之多，合到一千二百萬載重噸，包括各種船舶如乾貨船、油輪、散裝貨船、混合船、客船、教育船，為世界任何其他航業集團所未有。而且銀行祇與他有借貸的關係，沒有任何銀行的投資合夥。金山公司除設在香港外，並有機構在臺灣、紐約、舊金山、洛杉磯、倫敦、巴黎、南美。航線遍及歐洲、南北美洲、澳洲、非洲、中東。承造董氏集團船舶的船廠分佈在日本、臺灣、法國、意大利、英國、巴西、南韓、波蘭、德國。

董先生創立一種關於船舶的經濟理論，他認為油輪容積愈大，載油愈多，則成本愈輕，而愈符合經濟原則。一九五九年，他建造載重七萬餘噸的「東亞巨人」號油輪 (Oriental Giant)，在當時是世界十艘最大油輪之一，也可說是董氏集團後來建造 V.L.C.C 和 U.L.C.C 的先鋒。一九六〇年的大英百科全書年刊中就曾大書特書地讚道：

「一九五九年所造的『東亞巨人』 (Oriental Giant) 是亞洲人所擁有，亞洲人所建造，亞洲人所經營和亞洲船員所服務的最大船舶。」

果然，到一九六七年時，董先生首先向日本佐世保船廠和其他幾家船廠個別訂造載重廿二萬噸級的極大型油輪 (V.L.C.C) 二批，每批六艘，分別長期租給世界著名的各大石油公司如日本東亞燃料會社和英國石油公司，蠅殼石油公司等。到後來又繼續訂造第三批船，但那時已進入每艘三十餘萬噸的超巨型油輪 (U.L.C.C) 階段。這第三批油輪的船名也是董先生擬定了三句標語，將標語的每一個字來配上固定的第一個「維」字 (英文船名第一字固定用 Energy 一字)。第一批的標語是「運動產生力量」，第二批是「交通增進繁榮」，第三批是「立志開發能源」。舉例而言，第一艘船是「維運」(Energy Transport)，第二艘船是「維動」(Energy Evolution)，第三艘船「維產」(Energy Creation)，依次類推。這裏必須一提的是這第一二批油輪所裝的機器多屬美國 GE 廠所造 Mt-14 型的再熱蒸汽鍋輪機，每小時每匹馬力用油不到〇.四磅，是世界用油最經濟的輪機，為董先生所首先使用的。後來又買了三十六萬噸的「巴西榮耀」號油輪和三十八萬噸的「巴西宏願」號油輪。

到一九七九年委託日本住友重工會社建造五十六萬四千七百六十三萬載重噸的「海上巨人」號油輪，則已發展到巨輪高潮的尖端，可謂空前絕

後了。此船更大過法國所造的 "Pierre Guillaumat" 號油輪，可是滿載時航速一五.五哩更適合於目前的市面，而吃水模深二四.六一公尺，比這艘吃水二八.六〇公尺的法國船，可以駛入世界更多的港口。可惜它生不逢辰，雖出航兩次，值此油市蕭條，油輪萎頓之際，迄未能展其大才；然而建造工程的精良完美，世無其匹。所以董先生在逝世前十二天 (四月二日) 特地假座香港理工學院舉行盛大的「海上巨人」輪工程座談會，邀請香港航業界和造船專家等作學術性質的工程研討並放映「海上巨人」輪工程進行的電影，由設計建造此船的工程專家黃次法、石井正夫、芳村應男等三位先生輪流講述。趕來聽講者着實不少。董先生曾以港幣四百萬元捐助給香港理工學院，院方特闢一個「智海實驗室」(Seawise Hall) 並在院內立碑以感謝董先生，也就在四月二日的下午，香港總督麥理浩爵士特地蒞臨理工學院為此碑揭幕。

貨櫃船隊國際船東

當貨櫃船開始問世之際，遠東方面首先趕造貨櫃船，建立貨櫃船隊，大規模置辦貨櫃和櫃車，並在臺灣、香港、紐約以及後來的沙烏地阿拉伯和英國的斐列克斯多各地大學投資於貨櫃碼頭，開置貨櫃場地的，便是董先生。經營貨櫃航業，非同普通商船，必須整套設備在同一時間內全部準備妥貼，好像萬弩齊發，八方會合，如此搭配，方能奏功。像這樣的海陸大舉，首先要極大的魄力和計畫，跟着就要投入絕大數額的資金

然後動員各地所轄職工奮力合作，始克有濟。當然，董先生着手策劃這項大計畫時，兩位哲嗣建華、建成的勤勤輔弼，出盡心力，厥功至偉。但董先生所掌握的整個決策關係太大了。董先生並深切了解到事關整個社會的經濟繁榮，必須爭取社會羣衆踴躍支持，庶收事半功倍之效。因此，他於一九七三年成立「東方海外貨櫃航業公司」，並將股票在香港上市。

爲了發展貨櫃航運業務，他先後於一九七三年收購歐洲的大德輪船公司 (Dart-Line) 股份三分之一，一九八〇年完全收購在英國有八十年歷史的第三家大公司富納斯惠實輪船公司 (Furness Withy 公司有船五十艘計九十萬噸)，又於一九八一年收購了美商海鐵太平洋輪船公司 (Seatrains Pacific Services)。以中國人這樣大規模的收購外國輪船公司，董先生實爲第一人。所以董先生不獨爲中國的航業鉅子，並也以中國人而成爲外國航業界大船東的第一人。

倡導海上國際教育

一九七二年一月九日「伊利莎白皇后」輪在香港海面焚燬，雖是董先生一件最痛心之事，但也更堅定了他倡導海上國際教育的決心。他立即將買來的「一艘二萬餘噸級美國客船「大西洋」號改名爲「宇宙」號，接替「伊利莎白皇后」輪負起國際教育的任務。最初的合作者是美國却普曼學院，後來則與科羅拉多大學合作。前年起已改與匹刺堡大學合作。在美國南加州創立「海上進

修學院」(Institute of Shipboard Education 簡稱 I.S.E)。一年分春秋兩個學期，由合作的大學招收美國各大學正在肄業的學生每學期五百人左右搭乘「宇宙」輪環航世界，訪問世界各重要港口。董先生主辦這事的宗旨，不獨欲使各國學生一面在船上讀書，一面放眼觀看世界，開拓心胸。同時每次幾個月，不同意識形態的青年可使不同民族，不同國籍，不同意識形態的青年能够彼此了解，彼此和諧，最後當能有助於世界和平！這便是董先生崇高而遠大的理想。但他又想到儘管這艘船是不牟利性質，公司向校方提供這艘船專作教育之用，不收任何利潤，但校方向學生所收的費用，要支付教職員薪金、膳食開支、船員工資和燃料費等等，所以每學期每一學生所繳的費用高達美金六七千元。美國是富庶的國家，當然仍有許多學生聞風而來，並不氣餒，但亞洲和南美等若干後進國家的青年，就多數無力勝任這樣的負擔，豈不坐失這項海上教育的機會。所以他從一九七一年起，特由董氏航運專業基金會撥出款項設立亞洲學生和南美學生的獎學金名額多名，指定由香港、臺灣、菲律賓、印尼、日本、泰國、星加坡、巴西各地著名大學每所推薦平素學績優異的學生二三人，每年由董氏基金會各地所設立的甄選委員會定期面試後，擇優授給獎學金。這項獎學金不僅在「宇宙」輪上享受免費的教育膳食和住宿，並且由董氏基金會供應出發地點與美國間的來回機票。

各地的甄選委員會委員除美國大使館的文化

參贊或美國領事館的文化官被聘爲當然委員外，其餘五六位委員也都是由董先生親視禮聘的，全屬當地知名的大學教授或有學問的企業領袖。雖然是榮譽職，但各地委員也都深切體會此舉意義重要，並響應董先生的熱忱，大家樂此不疲，每屆甄試，無不認真以赴。本文屬稿時，董先生的繼承人董建華先生已表示，今後尚應將獎學金名額擴伸到歐洲方面，使英法諸國的優秀學生也有機會享受到董先生這項世界性的遺愛。「矢憑素志竟全功」，歐洲的青年得到福音了。

董先生因對國際高等教育有濃厚的興趣和熱忱，所以外國高等教育界人士都與董先生交往密切。他是美國史丹福大學胡佛研究所的理事會理事，史丹福研究所院士，華盛頓「國際講師教育審議會」(International Council on Educations for Teaching 簡稱 I.C.E.T) 會員，英國師範大學評議會會員 (Charter Fellow, College of Preceptors)，其中 I.C.E.T 並且每年春季必假座「宇宙」輪邀集世界各地知名學人和名教授舉行一次冠蓋雲集的盛會，董先生是每年都出席的。

資助學術研究工作

董先生在航運文化方面有一項經過三十年而從未中輟的貢獻，便是他在一九五二年就創辦一種定期刊物「航運」，由金山輪船公司以非賣品發行，最初是在東京刊印的，後因香港印刷方便，乃移到香港繼續辦理。前一段時期是半月刊，因人手不敷，乃改爲月刊。編輯人把一個月來全

世界各國所執行的航業政策，所發生船務新聞，以及輪機工程的發展，海商法律和保險問題，船價消長，能源產銷，太空科技，並涉及有關海洋的各種科學知識，一一用中文譯述出來，以供中國人研究海事者的閱讀。所以每月出書後，其內容便與當時那個月內的外國海運書報所發表的資料並駕齊驅。其中沈業遠先生所譯有關英美法庭對海事訴訟的判例，更引起一部份船東和司法界的重視，因為海事訴訟的曲折繁複，最重判例，絕非一六法全書所能應付。承行政院司法行政部不棄，特來函商得「航運」編譯人同意，讓司法部整理後，精製彙印了一千部（每部四鉅冊）分交臺灣全省司法機構參考，以後並將源源續印。

民間刊物，得蒙政府方面如此重視，實感榮幸。「航運」月刊每期除寄送臺灣、香港的航業界及海洋學院等機構外，並遠寄世界各地使領館、圖書館以及對航業問題有興趣的僑胞。而各地私人來信希望訂閱的三十年來從未間斷過，但「航運」雖為非賣品，也無法無限制的一遍遍送，實感遺憾！「航運」因在香港印行，所以大陸方面極容易取得這份刊物，最近已接到大陸有人來信讚揚並索寄，俱見「航運」普遍地受人重視。事實上，這可說是董先生在航業文化方面一項意義深長的大貢獻。

近三十年來有一部震撼世界的科學名著，是英國人李約瑟博士(Dr. Joseph Needham)所著的「中國之科學與文明」。一般人只知中國在文學及藝術上自有獨特的偉大成就，科學方面

總是落後的。殊不知從古代的易經到道家的陰陽五行，便已涉及中國人的宇宙觀，根本上就是科學的一環。李約瑟博士洋洋灑灑把上下幾千年中國在科學上的發展，如數家珍，不厭其詳地寫成十餘厚冊鉅著。

當然，李約瑟早在一九四三年便曾主持重慶英國大使館的中英科學聯絡處，聘有中國科學家十人，使他獲得極大便利。後來在寫書過程中，又獲得幾位中國學者和外國學者百餘人協助和補充，然後定稿。前十幾年陳立夫先生就已體會到這部書的重要性，尤其今後的中國人更應對此有所瞭解，所以發動許多學人共同繙譯。經費問題，他就商於董先生，董先生立即慨然捐助美金三萬元以玉成其事。現在這部書的臺灣譯本已出到第十二冊，其中涉及中國人在航海儀器方面的先進發明，和航海天文學及海洋環境的瞭解，異常詳盡。

文采斐然智慧超卓

一般人都知道董先生並未受過完整的正規教育。但他幾十年來事業越做越大，而好學不倦，手不釋卷的習慣，始終如一。無論汽車中、飛機上、百忙中依然一卷在手，孜孜矻矻地在閱讀。倒不一定看的全是有關航業或世界軍政大事的書，有時是些中西雜誌之類，所以他的常識和所知的社會小事也特別豐富。

最令人吃驚的是他以精湛流利的英語，在長途電話中與外國政府、銀行、船廠互相反覆研討，雄辯滔滔地暢談，直至雙方與盡為止。自己口

述英文演講稿或口擬英文函稿時，滿腹珠璣，脫口而出，而層次井然，精義悉備，女秘書只憑速記方法直書下去，不須修飾即由打字機中打出一封極完美的英文文件。他的英文水準比極優秀的外洋留學生毫無遜色。

至於中文尤其文采斐然，出自天賦。替他代筆撰中文函稿者，根本不須搖頭晃腦去安插修辭，因為函稿只憑他的口述，他自己早已在腹稿中一字一句斟酌妥善後才口述出來，他那腹稿文字的細膩委婉更勝過「代筆人」的中文常識。工商界領袖具有這樣高度的中文素質實不多見。

這裏還應補記一節一九五二年我在東京初進公司時的故事。那時恰值中國航運公司一艘「天行」號輪船在海上經過一番搏鬥後，開到東京修理。董先生帶我同到船上勘察。我當時百感交集，回到住處，填了一闕水龍吟詞，用辛幼安過南潤雙溪樓韻。第二天帶到公司給他看，他展紙微吟，纔念起首幾句：「乘風歷盡驚濤，『天行』出匣如神劍，中流抗志，浩然正氣，冲霄光燄。」他頓了一頓，接着又念下去，念到下半闕過拍處：「我似投門張儉，任飄零壯心難斂。江山故主，豈容高慕，冰壺涼簟……」他笑了起來，說道：「你完全是辛稼軒一派。」我大感意外，一個經營輪船公司者，不但知道辛稼軒，而且還瞭解辛稼軒的風格。我道：「你真是行家。」他歎了一口氣道：「我自幼喜愛文學，並曾涉獵詩詞，終因奔走衣食，中途廢學。」果然，他隨即背誦辛稼軒「綠樹聽鶯鳴」的那首賀新郎給我聽，我才知道董先生的博學多才，真不簡單。

董先生記憶力之強，更教人欽佩，每天早晨一到公司，桌前便圍着十幾個職務不同的同事。他好像手揮絲桐，目送飛鴻，一面批閱電報信件，一面打電話，一面對不同的人指示不同的機宜，而且腦筋中竟隨時會浮起與此人有關的陳年舊事，或要調閱沒有人記得起來的一封信隔多年的舊信。他心細如髮，常人絕未注意的瑣事，他却再三致意，非要弄清不可。所以因偶然疏忽而受到他責備的人，也不得不心悅誠服，尤其是他思想出來的補救辦法，準比常人要高出一籌或更進一步。在與人談話的一分鐘內，他腦海中會同時湧現十幾宗不同的事情，而在幾分鐘內一一解答並作出更週密的策劃。

正因他幼時的家庭並非富有，所以對金錢的使用，就出乎異常的慎重。飲食並不講究，衣服只是尋常，九龍的住所只符整潔二字，絲毫沒有富麗精雅的氣象。他經常喜歡用來招待貴賓的「香島小築」，除了原有的天然勝景外，完全不事雕飾，建築簡陋，傢俱陳舊。只有面向海角，佔得方向優勢的一座玻璃八角亭倒是出於他自己精心設計，軒朗壯麗，亭內可擺三四桌酒席，大宴賓客。

說到董先生的請客，也十分有趣，他持着佛經中的「眾生平等」觀招待朋友。譬如，最初他原想恭請幾位國際銀行鉅子或當地紳商名流，忽然間從外路回來了幾位船上的二副大副或船長，或想起了幾個文人雅士的朋友和女眷親戚，於是又像滾雪球般把宴會的範圍擴大了，一鼓腦兒，炒在一起。這種辦法，恐怕在臺灣是行不通的。

有人說現在臺灣的工商界也沾染了很深的官僚習氣，陪董董事長一桌的至少是總經理階級，處長主任只能另闢一桌安頓，這其間身分分明，不容混淆。

董先生逝世後，香港英文南華早報曾以短評致悼詞說道：「董浩雲先生，絕不是一個擺架子而浮囂的人，從他樸實的外表看去，很難看出他是世界大船東之一。他經常同許多老朋友和公司老同志到『外國記者俱樂部』吃飯，正與他經常同許多總統、皇后，一同吃飯，毫無二致……」真的，在董先生心目中「眾生平等」，各人職務儘管不同而各人都有其值得尊敬的工作性質。

至於知人善任，浸潤之譜不入，更是董先生獨到之處。

董先生愛好文學、戲劇、電影、音樂。當年時，即曾在上海與幾個搞話劇運動者組織話劇團。到香港後，曾一度熱衷要拍電影，因而組織了「海星影業公司」，原想大規模拍一部電影，後來終因自己對於電影並不內行，俗語說：「隔行如隔山」，經考慮多年，終於放棄。這海星影業公司，便就專拍自己公司中新船下水的紀錄片，給他心血所凝結的新船留下永久的紀念。

他不做「行外事」，確是他絕頂聰明之處，因為這樣便不致吃虧或上當，所以他一生不收藏書畫古董，因這一門不是他所內行。他少花了不少冤錢！

在電影界中，他與邵逸夫、朱旭華訂交最久，其他如胡金銓、李翰祥也都很相熟。他還請毛威夫人、喬宏夫婦給海星公司的紀錄片配過音。

音樂界方面，董先生曾多次請黃友棣、林聲翕給他的新船頌詞作曲，並曾爲了董麟與香港交響樂團的糾葛，他出來排難解紛。此外，與斯義桂、傅聰、藤田梓等都有交往。世界馳名的中國籍女指揮郭美貞在歐美各國多次演奏，董先生曾爲贊助人之一，大舉支持。最近郭美貞正在星加坡演奏，料董先生的噩耗到達新加坡後，郭美貞精神上一定感到極大的創痛。書畫家方面，他與溥心畬先生、張大千先生都極爲相得，與新文壇上的徐訐、馬彬也相交莫逆。

素患心疾勤習打坐

董先生向來有心臟疾患，但他自恃有數十年「因是子靜坐法」的打坐功夫，每次心臟不舒服或半夜呼喊，都被他闔關般闖了過去。因此，他不但不要產馬作緊急的恬退靜養，而且變本加厲，開動全力來工作，事無鉅細，無不全神貫注地反覆推敲，務求發實。雖夫人與公子輩竭力勸諫，不僅不接納，反而勃然有不悅之色。

晚年時常有肝火旺盛，脾氣焦躁的表現，這已經是內臟有病的一種顯着徵象。嚴格說來，平日就應當有一位極高明而專醫心臟病的西醫經常診視，還要一個經驗豐富的看護出入相隨，一旦有變，立刻送到那位心臟病專家處緊急施救。但不幸他平日過於自信，對西醫的信仰並不太深，日常與他最接近的也祇是普通醫生並非心臟病專家。

四月十四日下午，他親到機場迎送摩納哥王子雷尼爾及王妃葛麗絲凱莉後，回到九龍塘家中

便感不適，等到送到香港養和醫院時已回天無術。這次摩納哥王子夫婦東來，完全是應董先生之邀，到臺灣高雄給「憲章」輪命名，以董先生的熱忱好客，況自己是東道，當然非去親自迎接不可的。豈料竟從此撒手塵寰！董先生的遺憾已在

香港火化，骨灰除由家屬保藏一部份外，其餘將分投太平洋、印度洋和大西洋。一代海洋巨人，畢生以海洋為志業，最後一部份的遺體仍歸諸海洋，以遂他一生對海洋的喜愛。浩氣如雲，當之無愧。

董先生是工業社會的創業家而兼具文學家的氣質，古代固沒有，現代也僅見。如將詩學中的風雅和離騷來比喻他的創業，正是「江山代有才人出，各領風騷五百年」，以後大概不會再有這樣偉大的創業家了，如果有，再等五百年！

答覆嚴秀峯女士

藍敏

嚴秀峯女士在中外雜誌六月號發表的文章涉及本人，本打算予以駁斥，好些朋友說，假如不予反駁，就等於承認她所說的都是事實了。所以不能不加辯正。

具體開展直屬台灣組的工作，費了不少心思，曾研究到兩個問題：

「怎樣吸收淪陷區的台籍愛國青年派回台灣工作？」

「怎樣把電台運到台灣？要在台灣建立電台。」

你嚴秀峯女士說：「許多情節都是無從查證之事。」請你翻閱中外雜誌二十九卷第三期（七十年三月號）喬家才先生所撰「黃昭明和翁俊明」一文。此文出自黃先生口述，由喬先生筆錄。黃昭明先生是當年軍統局台灣直屬組副組長，組長是翁俊明先生。翁先生早已逝世，黃先生現住高雄，你何不去找他查證查證？

現錄原文數段於後：

「藍敏是一位非常勇敢，熱愛國家的台籍女孩，住在上海。她哥哥藍家精任南京汪精衛偽組織的高級顧問，對藍敏活動，有很大的幫助。翁俊明為開展台灣工作，打算派藍敏回台灣，密邀她和黃光軍從上海潛往江西太和，商討台灣工作。」

「翁俊明、黃昭明、藍敏、黃光軍為研究

我哥哥在偽組織擔任要職，不錯，這正是翁俊明先生要我參加軍統局台灣組工作的原因之一。你說：

「竟能通過敵偽嚴密監視的封鎖網，逃到內地，更是絕無僅有。」這完全是信口雌黃，抗戰期間，成千上萬的愛國青年，通過敵人的封鎖線，到後方參加抗戰工作，豈祇我藍敏一人嗎？怎能說絕無僅有？

你稱王稱后，在當時的後方——金華，那一位台籍的同胞不知道？我好奇，去參拜你這位皇后，結果你派張一之夫婦把我們監視起來，我永遠不會忘記。

你說我「竟要求加入台灣義勇總隊擔任對敵工作」，完全生編硬造。才是「自抬身價」呢！我要去重慶，參加抗戰工作，固然是我已下的決心，但翁俊明先生派人在上海策動我，也是很大的力量。翁先生他當時是台灣省黨部籌備主任委員，我就是去不了重慶，也會找翁俊明先生，不會去投奔李友邦，參加你們的義勇總隊。

翁俊明先生既然擔任軍統局的台灣直屬組組長，他正在物色台灣同胞參加他的工作，你的義勇總隊近在金華，他為甚麼不找你們，而要遠去上海找我藍敏呢？請你反省一下！……

我藍敏所作所為，俯仰無愧，要不着你嚴秀峯來查證。