

由上海到台灣

●姜體臣口述·張力耕執筆

來台艱苦開創新局

民國三十六年(一九四七)夏初，曾與生意上的幾位契友，相偕由上海乘坐中國航空公司飛機到台灣來旅行一週，同時觀察商業上的機會。回到上海以後，大家認為台灣被日本統治幾十年，殖民經濟壓榨的結果，一般人民生活非常清苦，即以穿著衣物鞋襪也都粗糙簡陋，所以民間的購買力薄弱，要到台灣來發展工商業賺錢恐怕不容易；但亦有人認為台灣氣候四季如春，田地農產量很高，一年二熟，甚至好的田地年可生產兩期稻作，一期間作，一年三熟，又有水力發電、煤礦、鹽酸工業，以上三種都是產製味精的主要輔材，而為當時上海所缺少的條件，因此建議到台灣建廠，製成半成品回上海精製。我當時即附和此一主張。最後決定由摯友范樹元負責主持籌設，在台北市迪化街三段買下一座日據時期的工廠，定名「太平洋化學工廠有限公司」，於民國三十七年(一九四八)春天籌設完成。我投資不少擔任駐會常董，總經理范豈几、廠長朱士錫，生產順風牌津津有味素。當時因限於設備及技術

，所產味精純度不高而含鹽較多味素粉需要鐵罐包裝。我就由上海大中華印鐵製罐廠派了董經理、胡廠長及魯、浦技術員四位，同時運來一批製罐機械，在太平洋工廠的左角劃出一塊地方安裝製罐機械，將在上海已印好的鐵皮，專門製罐供應味素粉包裝之用。

民國三十八年(一九四九)春天是中國歷史上二大關鍵，內戰的局勢急劇惡化，戰爭逼近京滬，上海的經濟、金融、社會亂象環生，貿易停頓，工廠停工。我由台灣回到上海，已感時勢急迫，盱衡時局，前瞻未來，為個人及企業前途計，乃毅然決定將第一台印鐵機、一部上光機以及製版設備、印刷機料，因當時尚用石版印刷，故將上百塊意大利青石一併運台。在短短兩星期中準備裝箱就緒，那時因上海已燃戰火，交通紊亂，海運亦十分緊張，好不容易洽妥民生實業公司的民衆輪同意載運。我並指派長子靜宜、次子正忠以及另外三位是印鐵曹錦和、製罐楊斌彥、製版嚴開華一行五人隨船來台。船是三十八年五月十八日中午由上海開出，於五月二十一日抵達基隆。而上海市即於五月二十六日棄守。現在回想

起來，當時我如不是臨急果斷，假使稍一遲疑，則以後個人身家與企業，則將遭遇截然不同的命運！

因為具有全套的印鐵製版設備，就成為台灣第一家印鐵製罐廠。原來借用太平洋化工廠的工場已不敷使用，只得另購廠房。幾經尋覓，選定台北縣三重鎮福德南路佔地四百餘坪，地縱深呈窄長條形，店面不寬，於民國三十八年農曆中秋節將所有機器安裝完成，全部人員進駐，開工生產。當時時局動盪混沌，生產原料缺乏，資金利息極高，年息約在百分之四十左右，而工廠一切初創，熟練技術人員不足，生意規模不大，加上經理人員人地生疏缺乏經驗，不到半年竟然發生巨額負債達新台幣二百萬元以上。那時印鐵在台灣尚屬首家，因此一般訂貨都需預付訂金，利潤也算很高，但交貨往往不能準時，常常發生客戶在工廠坐等催貨，經營狀況顯然露出危機。

民國三十九年(一九五〇)三月，我偕同第二批技術人員十餘人由上海經廣州辛萬苦抵達香港，再費一番周折於三月二十九日到達台灣。經過詳細瞭解以後，才知道負債竟然為營業額的

數十倍，真是面臨了很嚴重的危機，爲了顧及信用，只有咬緊牙關一肩承擔了所有的債務。並且苦心從經營的體質各方亟謀改進，幸運的是利潤尚好，經過辛勤勞苦，克服困難，踏實奮鬥了五、六年，終於還清債務，而且在經營漸漸走入佳境。

節省積蓄東山再起

現在想起民國三十九年我由上海到達台灣之初，即一肩承擔了大中華印鐵製罐廠鉅額債務，真是一段痛苦的回憶。因爲台灣剛實施幣制改革，廢止老台幣發行新台幣，即老台幣四萬元兌換新台幣一元的比例，施行不久，負債新台幣二百餘萬元，以當時的社會經濟、物價、水準、工商環境來說，實在是龐大而沉重的負擔。所以就盡心竭力，日夜躡趕的努力工作，以求逐步攤還清償。而債權人求償急切，紛紛利用各種關係希望提前收回債權。因此，當庫存的原物料用完必須補充時，就發生沒有現金，資金周轉愈來愈覺困難，不得已陷于停工的困境。在不得已的情況下，與津津味素的負責人老友范樹元研商，請由訂貨較多的空軍某單位的福利社暫行接管經營。在軍方福利單位接管以後，暫時得到平靜，賦閒在家，同時暫做一些生意，節省積蓄一些資金，俟機東山再起。

民國四十一年（一九五二）秋，有上海友人張雲若由香港來台灣，談到遇見前湖北省主席張篤倫，有意來台投資籌設「東亞熱水瓶廠」，商請我作爲他們的衛星工廠，專門生產供應熱水瓶

外殼及底肩蓋。談起張篤倫，字伯常，曾任重慶特別市市長、西昌行轅主任、湖北省主席等軍政要職，唯因大陸變色未能及時隨政府來台，滯留香港觀望一段時間，忠貞問題觸犯了忌諱，來台後致未取得政府准予任何名義。既無法在政界立足，便興起了創辦實業的志趣。會見了曾與他擔任重慶市長、西昌行轅主任兩次前後任之誼的賀國光。因張篤倫任西昌行轅主任時曾辦酒精廠，賀國光繼任後曾辦麵粉廠，對興辦實業的意趣相投，並糾集了幾位志同道合者，由張篤倫自香港引進一批製造熱水瓶技術員工，在台北成立公司從事製造。張篤倫任董事長，張雲若任總經理。

我聽了張雲若要我作爲衛星工廠專門產製供應熱水瓶外殼及底肩蓋的訊息十分振奮，經多方設法籌得資金，在台北市蘭州街租借一間廠房，又向雙連機器廠訂購了六台沖床，就開始生產。當時的熱水瓶尚是老式的馬口鐵皮瓶身，製成以後用噴漆打底，再用噴花處理，蓋子瓶肩與瓶底都是銅皮沖製成型，再滾螺絲，然後電鍍。當時我們只是製成瓶殼不包括噴漆，蓋子瓶肩瓶蓋製成不含電鍍，另外送電鍍廠電鍍。最重要的部分——瓶膽是在苗栗吹製，然後在苗栗集中整體裝配。這樣的產製系統自然比較繁複，而且增加運輸途程，耗損時間與運費負擔，一開始就不順利，同時台灣經濟尚在貧困階段，社會購買力不大，張雲若總經理剛來台灣，人地生疏，張篤倫董事長過去雖任軍政要職，但並無商場經驗，以致財務發生困難。我當時是東亞公司部份配件的供應廠商，限於資金的短絀，時時必須依賴東亞付款才能

周轉，所以常常在公司等待。從而竟有機緣認識了一位謙沖誠厚長者，東亞公司常務董事賀國光先生。當時東亞熱水瓶公司財務狀況日陷艱窘，我經營的步履更是艱辛，他以長者風範給我體諒同情，並儘可能的給予方便，尤其在我以後紓解事業困境鼎力相助，不但彼此成爲朋友，而且我一直感念他的風義！

賀國光鼎助紓困境

賀國光，字元靖，湖北蒲圻人，生於清光緒十一年（一八八五）十月二十四日。他早歲考入四川陸軍速成學校，以優異成績畢業。在四川新軍中歷任隊官軍職，參與辛亥年四川起義之役。民國二年考入陸軍大學第四期，民國六年至十四年，歷任湖北陸軍營、團、旅、師、軍長等軍職。民國十五年國民革命軍北伐進展關鍵時刻參加革命行列，被任爲國民革命軍新編第四軍軍長。民國十六年至二十三年八年之間，深受蔣中正委員長倚畀，歷經軍委會陸軍處長、辦公廳主任、陸海空軍總司令武漢行營參謀長、南昌行營第一廳長等職。

民國二十四年，中央政府鑒於四川方面一直處於割據紛爭局面，決定設立國民政府軍事委員會委員長參謀團，策劃指揮川康滇黔各省軍事，督導西南軍政之改進，特委賀國光爲參謀團主任，駐川將及二年，贏得各方信賴，使中央與地方關係趨於穩定和諧，實中央勢力入川之先導。民國二十五年十月成立重慶行營，賀國光任參謀長，二十七年十月二十四日國民政府遷都重



①姜體臣曾得到賀國光鼎力相助，圖為：賀國光（左一）與左二起：張知本、萬耀煌、鄧鵬九合影。

②與賀國光在台創辦東亞熱水瓶廠的張篤倫（右）早年與蔣中正委員長（左）合影。

慶，專任行營副主任，旋任重慶市長兼防空司令，成都行轅主任兼代四川省政府秘書長代行主席職權（主席由中正蔣委員長兼任），憲兵司令兼重慶衛戍副總司令等要職。抗日勝利後，三十五年三月調任西昌行轅主任。三十八年底大陸局勢惡劣逆轉之際，奉派西昌警備總司令兼西康省政府主席，其時西昌已成爲大陸之孤城，處共軍四面包圍之中，堅苦戰鬥達三月之久，支持到最後階段，於民國三十九年三月二十六日始奉命撤退來台。賀國光到台灣之初賦閒了一段時間，也就是乘間與張篤倫等創辦東亞熱水瓶廠的階段，結果因市場與資金問題，不久宣告清理結束。但承他不棄，我們仍維持良好的友誼時相往來。

民國四十三年，由空軍某單位福利社接管經營的大中華印鐵罐廠，因爲應收的債權已完全收回，而交還我自行經營。經過幾年的演變，台灣經濟發展已在逐漸起步，製罐業者漸漸從日本引進印鐵設備。早期所引進的大都是手插型印鐵機，最大的尺寸 20×28 每分鐘大概可印二十六張，大部分是印糖果、餅干、味精空听，化粧品瓶罐，文具打印台等。這時承蒙賀國光先生陪同我去中央信託局申請代向日本購買印鐵機一台，在當時外匯不易獲得和我與政府有關部門隔膜的情形下，如不是得到賀先生人脈聲望的鼎力相助，恐不易達成願望。

民國四十四年（一九五五）前後，製罐用的馬口鐵皮僅靠從美國進口，價格昂貴。我在一偶然的機會發現，台灣鋁業公司所生產的鋁片質地雖較軟了一點，但部分空罐如椰子粉罐、襯衫盒

都可以鋁片代用，價格雖仍然較貴，唯下腳值錢可以彌補挹注。當時台鋁正在推廣階段，對用得愈多的則價格優待折扣愈大。因而我們除用作製罐的原料以外，並開發用作製造日用器皿，印製了圓型和方型茶盤、煙灰缸、菜盆等用品，推銷到市場頗受歡迎，鋁料用量大爲增加，開始受到台鋁公司的注意。我則很想爭取到優惠價格以及優待付款方式，我與賀國光先生言及此事，知道他與當時台鋁公司董事長張靜愚係屬舊識，並慨然介紹認識。承張董事長請業務處長徐植禮共同研究優惠折扣，最後決定在法令規定允許的範圍內給予優惠價格及手續方便。後來可惜的是當時印刷材料尚欠理想，在耐磨、耐高溫方面較差，茶盤、菜盆用久以後常會褪色脫漆。且過了一段時間以後鋁價高漲，逐漸減少終至無法繼續使用。

但卻因此發展出另一些相關的生意，台灣鋁業公司其時也想推廣方型三號鋁罐，專門包裝魚產，與味全公司合作。該計畫主持人是台鋁加工廠廠長李貽謀，李廠長福建人，在北京完成大學教育，爲人熱誠踏實，有很強烈的責任感。因爲鋁罐內外均須鍍鋁，當時我們已經在開發環氧樹脂勒克，李廠長曾經數次前來台北試驗我們所鍍勒克，在我廠中往往整日工作，中午一盤蛋炒飯充飢，十分隨和。台鋁當時鋁易開罐，以及多種尺寸鋁易開蓋，均在他一手推動下完成。我們也因而做了一些塗勒克的生意。

衡量時勢更新設備

製罐業由於較長一段時間具有較高的利潤，自然日漸增加競爭的對手，在北部最早的是建成（遠東前身），和興印鐵製罐廠，接著是金合發、豐益、振興等印鐵製罐廠，連同中南部衆多的競爭同業，我衡量時勢，爲生存發展不得不考慮更新設備，以減低成本提昇品質，增加競爭能力。加之民國五十二年（一九六三）九月，葛樂禮颱風帶來豪雨，洪水災害淹泡了工廠所有設備，馬達、原料、成品均慘遭沒頂，足足穿了一個月高統雨靴，動員了全廠人員，費了一個半月方始整理完畢，真是災情慘重。尤其是製罐原料馬口鐵皮絕對不能泡水，因而更堅定迅速遷廠的決心。

遷廠的首要課題尋覓適當基地，當時四處打聽縱貫公路沿線邊緣已不易購得，於是從泰山鄉丹鳳村（舊名十八份）縱貫公路右轉約一五〇公尺看到中國製罐公司現在地址，面積約一七〇〇坪，是三重舊廠的四倍餘，格局方正，二面臨路，交通方便，我認爲非常滿意，官姓地主見面開價每坪二〇五元，總價約三十五萬元，我立刻決定購買。次日即委請土地代書簽訂買賣合約，據代書說我們太爽快了，原來每坪底價是二〇〇，有五元是讓我們還價的。

土地購妥就開始設計廠房，規劃購置設備，因爲買的是稻田，地勢低窪，凜於三重老廠水災的教訓，所以新廠地基地花了相當高的費用，委託建築商先行填土墊高二米。

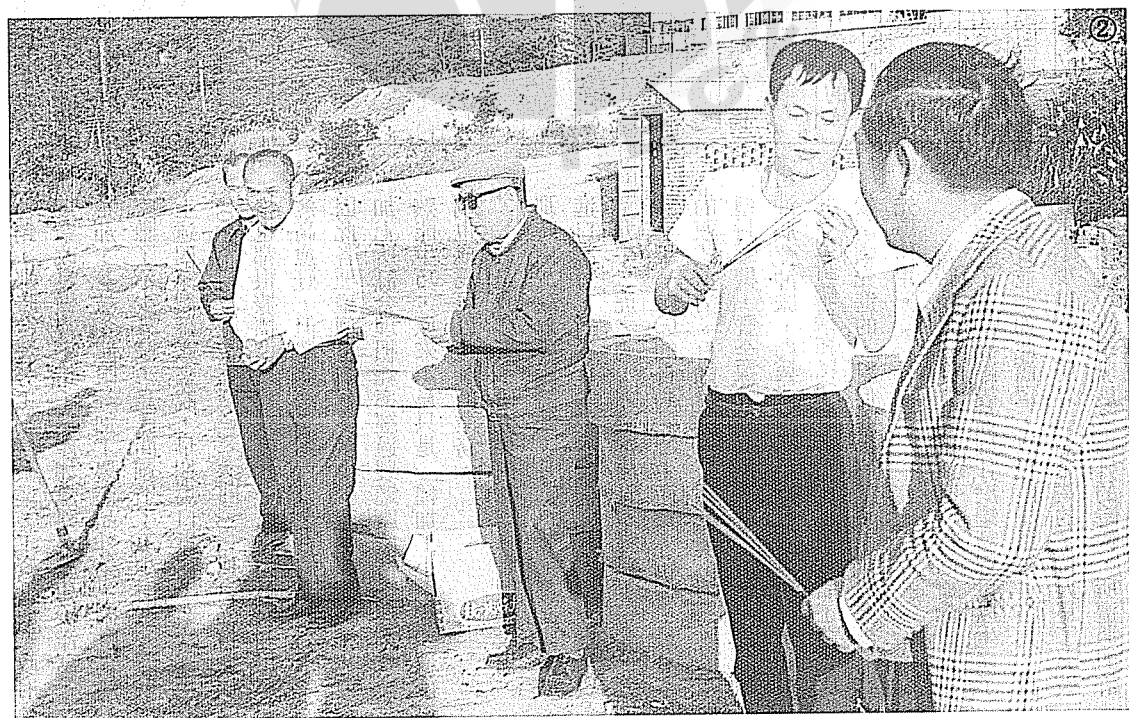
在遷廠以前，常常感到製造什罐生意批數多

而量不大，需要壓貨與反、英是、一七五五三三三



①大華公司創辦人姜體臣（後排右三）與員工們合影，後排右二為董事長姜靜宜，右一為頭份廠廠長。

②姜體臣（右三）與員工們合影。



自動化。因此想到製造食品空罐規格不多，每批數量大，可自動化，所以就朝著這一目標研究發展。

當時食品空罐有外銷、內銷兩種市場，自民國四十四年開始，外銷食品罐頭用空罐由台灣省政府物資局統籌製造供應。就是由省物資局向國

外統一進口精品馬口鐵皮委託製罐工廠集中加工製罐供應。最初僅有高雄鳳梨公司、斗六同興食品公司、彰化大裕食品公司、清水泉泰特產食品公司四家製罐廠加工製成空罐，全省各外銷食品罐頭公司需用空罐時向物資局申請購買，繳款以後由物資局開發提單就近向四家製罐廠提貨裝罐

將軍與報童

●唐柱國

隨著我們社會的物質生活日加豐腴，人們奮發敬業的精神日漸弱化，特別是年輕一代，絕大多數從生下來過的便是好日子，幾乎無法想像中央政府遷臺初年那種慘淡的情形。這種現象，引起了朝野有識之士高度關切，連總統都曾為此發表專門談話，呼籲大家警覺。

但是，臺灣也不是所有的人都變得好吃懶做，這一點千祈不要誤會。我們中的大多數人，仍然是兢兢業業，努力不懈的。其中有一個行業，特別值得稱許，那便是黎明投報的報童。

臺灣地區每日早報發行量，接近三百萬份，其中大多數是直接送達訂戶，可是正常作息的人幾乎沒有碰見過報童。這個集團的人數不少，且多屬兼職，而他們未明即起，沉默而快捷地工作，所得雖極有限，但從來沒有聽說他們有集體性的抗議，也極少有報童投報誤時的傳聞。在趨樂避苦的風氣之下，他們真是可敬的一群。許多苦學出身而後承擔重責大任的名人，都有過做報童的經歷，現任國防部軍事情報局長胡家驊將軍就是其中之一。他們幾乎一致認為那一段磨煉，對於塑造本身的恒心毅力、忍苦耐勞，大有幫助。當今的家長，如果想自己的子弟將來有大出息，讓他們當當報童，應是不錯。（選自諷諷篇）

外銷。那時台灣勞工勤儉敬業，工資低廉，政府農業改良做得不錯，農產如鳳梨、蘆筍、洋菇、蕃茄、荔枝、龍眼等加工農產品外銷，確實為國家賺了不少外匯，為民間創造了不少財富。即以上述四家製罐廠來說，早期馬口鐵皮工業均採用 508×712（20英寸×28英寸），而食品空罐規格也都根據標準尺寸來設計，以達到材料利用率愈高愈好，但總無法達到百分之百的充分利用，因此各種罐型也總會多多少少產生部分餘料。再加上所訂合理損耗率經過製罐廠嚴格管理，技術熟能生巧，原來認為只是一種加工小生意，最後倒也成為可以獲利的業務。

於是我就著手研究如何採辦自動製罐設備，那時由於政府外匯短缺，凡進口設備都必須申請進口許可，對於自動製罐設備尤其困難，最後費了九牛二虎之力，才獲准向日本進口了一套一分鐘產製一二〇的自動製罐生產線，包括了最基本的複式剪刀、自動製胴機、翻邊機以及一台400型封罐機，暨全線升罐機及罐路，另外一台自動沖底蓋沖床，機器所附的模具是400罐徑。其中400型封罐機在民國五十年代罐頭食品工業是比較新穎先進的，對促進台灣罐頭工業的進步具有先導作用。

當時我們對自動製罐沒有明晰的概念，只以為購置了自動製罐設備則什麼罐型都可以生產了，其實並非如此簡單，以後陸續添製了模具，投資了不少費用。所以一個企業的主持人為了突破一些困境，謀求發展或提升的時候，所遭遇的許多困惑或艱辛殊非外人所能想像！



①姜體臣（右三），姜靜宜（右四）考察澳洲鋁業公司時與外國友人合影。

②姜體臣（右二），姜靜宜（左一）參觀訪問美國聯合製罐公司時留影。

