

。抗戰建國能否邁進，全視各機構之人事運用與配合是否得當；而人事管理能否有進無退，又全視各主管之素質如何以為斷，這便是主管

之選派與考核之所以不容我們忽視的理由；不然，即失去人事管理的重點，所以本文之命題為「人事管理之重點」。

戰後發展南洋航業芻議

姚 枏

一 緒 言

漢代以前，南洋航業，操於大食（阿剌伯）印度商人之手，後漢書地理志所謂「蠻夷賈船」者，蓋即為通航南洋各地之船舶也。然自三國時吳主遣宣化從事朱應中郎康泰通使南海諸邦後，吾國海外拓殖事業，漸具規模，而船舶之構造，亦與時俱新。故當晉代高僧法顯西行求法時，所附本國商人大船，已可載二百餘人，且繫小舟，供救生之需（註一）。元世祖撫有四夷，出師海外，發舟千艘（註二），其浩蕩情形，為史書所罕見，而南洋航業為國人執牛耳，亦可想見。至於當時吾國船舶之構造，已用防水分隔制，堅固穩捷，較阿剌伯商船進步甚多（註三），駛行海外，允稱獨步，故不特國人賴以乘長風破萬里浪，即他國商人亦樂於附載。降及明初，三保太監鄭和與其僮王景弘等七下西洋，尤為盛事，將士卒二萬七千八百餘人，造大船修四十四丈廣十八丈者六十二，航程遍歷南海諸地，且曾遠達非洲（註四），不獨宣揚國威於海外，即對於中外交通之開啓，亦與有功焉。

迨明祚衰替，國內多亂，倭寇擾沿海諸省，紅毛侵邊疆各地。海禁已申，出國者罪，於是坐使西歐各國，鹿逐南洋。積年累月，島嶼

鼻息是仰，其地位乃亦迥異於往昔。

有清道光年間，鴉片之戰作，江寧之約訂，辱國喪土，以此為始。迨甲午敗績，水師潰散，國勢益替，外商船舶，不特往來於吾國沿海口岸，且更獲得內河航權。舶來貨物，充斥於國內市場，更遑論南洋各埠矣。

由是而觀，航業之盛衰，與國家之興替，實有莫大之關係，所幸抗戰以還，上賴賢明領袖之雄謀大略，下得全國人民之奮闘不懈，國勢由衰弱而強盛，盟邦亦予以同情之援助，往昔所訂之不平條約，均經取消。戰後吾國既躋身於強國之列，則對於航業之發展，自不容忽視而蹈覆轍。況南洋之與吾國，猶唇齒之相依，戰後欲鞏固僑胞之地位，促進中南貿易，尤非致力於航業之建設不為功，爰特闡發其重要，並臚陳管見，以供邦人君子之參考焉。

二 戰後發展南洋航業之重要

夷考英、荷二國東印度公司成立之初，規模均不甚大。荷蘭東印度公司於一五九五年成立，其最初一次派遣東航之船舶僅四艘而已。

英國東印度公司於一六〇〇年成立，所集資本不過七萬二千鎊耳。然而數次東航，獲利倍蓰。於是荷公司遂於一六〇二年改組成為「聯合東印度公司」，得當時國務總會之特許，有拓殖之權。英公司初雖為

之贊助，并以海外發展之重任。今荷蘭在南洋之殖民地，面積大於其本土凡五十八倍；英國在東方之殖民地，更如連鎖之相繫，追溯其源，殆莫不為兩國東印度公司之成就，願兩公司所以能稱雄南海者，實因航業發達之故耳。

十七世紀時，荷蘭航業，幾為全球之冠。據彼得(Sir W. Petty)之估計，當時荷蘭商船，約可載重九十萬噸，英國商船可載重五十萬噸，至其他歐洲各國之船隻，共計不過載重六十萬噸，故荷船為全世界商品之主要運輸工具(註五)，其海外貿易，乃亦盛極一時，尤以東印度方面之各種物產，悉任取捨。荷蘭東印度首任總督赴任時，曾有言云：「摩鹿加(Moluccas)、安汶(Ambon)、西蘭(Ceylon)諸島之商業，須屬諸本公司，任何國家，不得分佔。」(註六)語雖豪邁，洵屬事實。厥後英國東印度公司漸臻興盛，其海外貿易與拓殖事業，乃亦隨航業之發達而突飛孟晉。迄至今日，大英帝國之海外貿易，仍與其航業並為全球之冠。用知航業之與貿易，實有不可分離之關係者也。

就吾國而言，明洪武初申海禁，是為吾國對外貿易政策之一大錯誤。然以其時國勢強盛，故私人出洋雖被禁止，而國營貿易則反見開展。鄭和之奉使，名為宣揚威德，實則在求互市，其市場且越南洋而遠達印度西岸與非洲東部(註七)。顧在鄭和以後，吾國對外貿易亦以航業之衰落而致一蹶不振，重以官閥有閹牆之爭，朝廷有閹宦之禍；外藩興叛，流寇猖獗，適西洋各國競航東來，吾國坐視其勢力增長而莫如之何，計自有明中葉以迄於今，除鄭成功克臺灣一役足以為國人揚眉吐氣外，水師立功海外，得未曾見，較之古時，反見遜色。胡清入主中國後，初以旗兵蹂躪諸省，繼以酷律奴化人民，所有軍隊，悉用以鎮撫各族，對於海外拓殖事業，未遑顧問，水師既不振作，航業日益衰落，且復懼明室遺民流亡海外，嚴申出洋之禁，故祖國之與南洋，宛如隔世。當乾隆郅治之時，用兵於緬，喪師敗績，苟海軍強大，則與北緬陸軍配合，自南緬夾擊，敵人之敗固意料中事。更如爪哇

紅河慘案，荷蘭喪事(一七四〇年事)，朝廷不加保護，雖云化外之民，自甘暴棄，實則滿清以水師衰弱，不足與外人抗爭，乃自圖其說耳。迨道光以後，不平等條約，相繼訂立，通商口岸之開闢，沿海與內河航權之喪失，使洋貨擁入，分配及於內地，吾國手工業既告破產，機製工業亦僅發展於沿海各地，況機器與原料，悉賴國外供給。五四以後，國內有識之士，未嘗不力圖自強，創設工廠，振興實業，然以航權握於外商之手，貨物分配，不能自主，以致仍難與舶來品競爭。全國經濟命脈，竟為別國所扼制，無以自拔，南洋僑胞，所受壓迫既甚，對於祖國，益增關切，樂用國貨，更基於祖國人民，其奈貨物之運輸，依賴外商之船舶，於是或期待殷切而貨源告斷，或運費昂貴而成本增加，終不得不仍採購外貨，良可慨也。

今不平等條約已告取消，航權亦已收回，百年桎梏，除於一旦。戰後之中國，得以用自有之交通工具，馳騁於本國領土，固為美事。然無米不能為炊，未雨綢繆，古有明訓，在此戰事已達最後階段，勝利可操左券之時，亟宜籌劃一切，俾於戰後按步實施，而南洋航業亦宜在縝密設計之列，不可顧此失彼，重使海外僑民由熱情而至失望也。

或云：戰後吾國航業固宜發展，然以外人在吾國內河之航權，方告取消，吾國船舶缺乏，補充需時，用以供應國內航線，已虞不足，更遑論分配及於南洋。其語似是而實非，請申論之。夫南洋沃野千里，資源富饒，其能供吾國戰後經濟建設之用者特多(註八)，而吾國工業製造品，戰後亦當視南洋為第一市場(註九)，外國商船通航於中國南洋間者，屆時必不能滿足吾國之需要，且運費之高下，與貨物之成本，既有直接關係，而輸送之遲速，與銷額之多少，更有重大影響，在昔沿海航權操於外人之手時，吾國航政當局固未嘗不殫思竭力以謀應付之方，若添置快輪，若減低運費，均盡其可能以辦理，顧外商挾其雄厚之資本，藉其政府之援助，寧使航運公司虧蝕鉅本而對於東方航運事業，始終不甘讓步，此所以維持其貿易之道也。戰後之南洋，既

與吾國有經濟合作之必要，則航運事業，殊不宜全賴他人經營。最低限度，吾國必須有相當之船舶，與外國商船並駛各線，庶不為其操縱，決不可以國內航線需要大量噸位之船隻而遽放棄南洋一線也。抑更有進者，南洋華僑數近千萬，戰後往返祖國者必更較戰前為多，尤以滬、港、瓊、汕、廈諸埠與南洋間，戰前有英、美、荷、德、意、日、法等國船舶，川流航行莫不滿載，票價昂貴，吾國既無權顧問，更無法競爭，戰後為移民出入便利計，亦宜有本國船舶，行駛於中、南間也。

或又云：戰後中、南交通，不必全恃海運，中緬、中越倘有公路與鐵路溝通，則陸上交通，可以直達馬來半島南端之新嘉坡。況戰後民用航空事業，定臻發達，則中、南間空運之網，亦不難完成，曷必亟亟於航海事業之發展哉。其言誠然，余且曾為文申論之。顧吾人所不宜忽視者，則為陸運與空運宜於載客而不宜於載貨，航運則客貨可以兼收。南洋島嶼羅列，移民出入，能藉飛機為交通工具者，為數究不多，至於火車來往，固無不便，然轉輾換車，為旅客所苦。吾國人民，旅居南洋者，大都克勤克儉，戰前往返祖國，以乘坐統艙者為多，戰後情形，當亦如此。故空運陸運雖須同時顧及，而航業之發展，尤為當務之亟也。

二 戰後發展南洋航業之計劃

吾人不論就歷史事實言，或就中南貿易言，或就移民出入言，戰後南洋航業，均有發展之必要，其理由備詳前節，今戰事將告結束。建國大計，允宜及早縝密籌劃，航業亦豈容例外。然而當世經濟學者，注意及此者，殊不多覩，雖云航海事業涉及技術問題，非外界所能輕易研討，顧利害得失，一般自有公論。筆者不揣陋陋，謹就管見所及，揭曉數義，藉供芹獻，以就正於賢達。

吾國原有之航業公司，除招商局外，較著名者尚有三北、民生、改記、肇興、中興等公司，其能擔任遠洋線之航行者，恐僅招商、三北與民生三家。至於戰前南洋華僑所組織之航業公司，則有利豐、中暹、協榮茂、中華、順美、和益、益隆興等數家，然能行駛祖國一線者，亦惟和豐與中暹兩家耳。抗戰期間，在吾國後方成立者，尚有宋子文氏主持之中國航運公司，資本五萬萬元；歸僑陳厥祥（陳嘉庚之子）等所發起之華僑航業公司，資本壹萬萬元。此兩公司之航運計劃雖未宣佈，然其偏重於遠洋航線，則可預卜。在此時期，國內航業界能高瞻遠矚，確為好事，戰後由各公司分遣船隻，行駛南洋，異途同歸，亦無不可。顧事業之成功，貴有組織，昔荷蘭與英國商人東航之初，原亦有甚多小規模之團體，但以競爭劇烈，卒改聯合成為東印度公司，於是事業之進展，乃亦日甚一日。今吾國開闢南洋航線，猶屬草創時間，若各公司相互競爭，必使新興之事業復趨於失敗之途，必須有統一之機構，以協調各公司之措施，方足與外人爭短長也。筆者愚見，不若乘戰事將終之時籌組一大規模之航業公司，或即名之為「南洋航業公司」，凡本國與華僑所設之輪船公司，均可參加，而由政府賦以特權，專航南洋一線，如是指揮可以統一，支配可以適宜，而收效亦必宏大矣。

(乙) 航行路線之研究

南洋僑胞以粵、閩人士為多，故在戰前，自粵省之汕頭、瓊州、閩省之廈門、福州，與南洋各地，均有直達航線，除外商之船舶不計外，僑商和豐公司之船隻，即行駛於緬甸仰光與福建福州之間，經檳榔嶼、新嘉坡、香港、汕頭、與廈門等埠；中暹公司之船隻，則航行於仰光與廈門之間，經檳榔嶼、新嘉坡、瓊州、香港與汕頭等埠。上海與南洋間雖無大國商船直接通航，然以上海為遠東第一國際商埠，歐美與日本之船隻，雲集港口，不特各國郵船之繞航世界者，道經此處，且以上海與南洋間之貨運較繁，外商公司若太古與怡和等，亦有

中國輪船川航其間。至於自閩、粵海口至越南、荷印、暹羅、菲律賓等諸埠，通常均由香港轉口，而無直達航線。吾國如欲於戰後維持中海運，則下列四線，有開關之必要：

- 一、滬星線——自上海至新嘉坡（星洲），經香港、西貢。
- 二、廈非線——自廈門至馬尼刺，經汕頭、香港。
- 三、汕暹線——自汕頭至暹京曼谷，經香港、西貢。
- 四、閩緬線——自福州（閩侯）至仰光，經廈門、香港、瓊州、新嘉坡、檳榔嶼。

以上四線除第四線為戰前原有之航線外，其他三線，均係新關（外輪通航者不計），然上海與新嘉坡為東方兩大商埠，客貨來往均多，宜有直達航線之開關。又查非島華僑以閩南人為多，暹羅華僑以潮州人為衆，故第二、第三線亦有開關之必要。至於荷印島嶼棋佈，繞航不易，暫可由新嘉坡方面轉口，將來船舶增多時，則可以萬噸以上之巨型船作環繞南洋之航行，自上海出發經廈門、香港、馬尼刺、三寶壟（在菲律賓）、望加錫（在西里伯）、巴達維亞（在爪哇）、坤甸（在婆羅洲）、新嘉坡、西貢、而仍回香港、上海。

上述諸線，為吾國與南洋間之直達航線，若以南洋各地之沿海航線言則仍可循戰前情形，以新嘉坡為起訖地點，蓋此島地位適中，自此以往南洋各埠，可以無往而不通也。

雖然，南洋原為歐美各國之屬土，戰後除暹羅仍保持其獨立狀態，菲律賓脫離美國之懷抱外，其他各地之政治地位，或不致有劇烈之改造，縱或有所變更，當亦不能成爲我國之領土，吾人爲尊重他國主權起見，對於航線之開關，猶有待乎外交之折衝，諒在平等互惠之原則下，此種國際航線之開關，當不致成爲問題也。

（丙）船舶噸位之補充

據專家估計，戰後吾國應補充之船舶噸位，除內河船不計外，應補充航行沿海與遠洋之船舶凡一百萬噸（註一〇）。所謂遠洋，依交通

部船員考試章程所規定，應距中國海岸三百五十海里以外，其包括南洋無疑。吾人爲使國人對於南洋航業有更深切之認識並從事準備計，當檢討戰前情形，並就將來擬開各線所需之噸位，加以估計。按戰前除各國大郵船外，專駛南洋線之船舶，計如左列：

船名	噸位	所屬公司
豐慶	六、〇〇〇	和豐
豐平	四、五〇〇	和豐
豐祥	四、〇〇〇	和豐
海利	四、三〇〇	中暹
海興	三、二〇〇	中暹
安徽	三、四九四	太古
安慶	三、四七二	太古
安順	三、一八八	太古
美南	三、一一三	太古
吉生	五、八四七	怡和
浩生	五、六九八	怡和
金生	五、四四六	怡和
瑞生	三、三二九	怡和
源生	三、三二九	怡和
澤生	二、三五七	怡和

綜合以上各船之噸位，計共不過六萬噸。戰後如按照乙項所列之航線從事分配，吾人可以作如下之估計：

滬星線——每船來回需時二十天至二十六天，應有輪船八隻。

廈菲線——每船來回需時六天至八天，應有輪船二隻。

汕暹線——每船來回需時十天至十二天，應有輪船四隻。

閩緬線——每船來回需時十五天至二十天，應有輪船六隻。

以上共計輪船二十隻，每船噸位，以平均六千噸計算，總噸位爲十二萬噸，較戰前適超過一倍，假定戰後三年間，中、南間移民出入之數目，與商品進出口之數量，均倍於往昔，則以上之船隻，已數應用。至於南洋沿海航行之船舶，約需十五隻，每隻平均以二千噸計算，則共計不過三萬噸，連航行祖國線船舶之噸位併計在內，亦不過十五萬噸，以與吾國戰後需要補充之總噸位一百萬噸相較，僅佔其百分之十五而已。

戰前航行南洋線之船舶中，吾國所有者，僅豐慶等五艘，太平洋戰事發生後，此五艘船舶或且爲敵寇所攫奪。然戰後此線船舶縱須全部補充，亦非難事，苟以自造不易，當可向他國購買或租借，蓋盟國在戰後必有甚多船舶需要出售或出租，此事當易辦到。至於租船購船所注意之技術問題，自須由專家加以研討，方能收事半功倍之效也。

(丁) 駕駛人才之集中

自平等新約締訂後，吾國已收回內河與沿海航權，於是繼之而起者即爲駕駛人才問題，蓋吾國幅員遼闊，海岸線冗長，行駛沿海之船隻，非數百艘不足以利交通。或以爲往昔航權操於外人手中時，駕駛人員，多屬外籍，一旦轉移，恐虞不敷，今若再開闢遠洋航線，則技術人才豈不將更有不敷支配之虞，爰有研究計劃之必要。

吾國濱海諸省人民，嫻於航海者，自古不乏其人。元明之時，朝

以還，吾國航業衰落時，而海員仍輩出，其技術之精明爲外人所嘆服，其精神之崇高，亦爲外人所興羨，吾人殊不必自菲，且據可靠調查，吾國關於航海之駕駛員共有二千三百人之多（註二），故不特沿海航線，足敷調遣，遠洋航線當亦無不足之虞也。

現所成爲問題者，爲如何集中此等駕駛員供本國之調派。余以爲航業界不乏先知先覺之領導人物，可以登高一呼，起而組織之，中國駕駛員總會即可擔任此項任務。其次爲待遇問題，人皆以利來，凡服務於本國商船之駕駛員，應予以優厚之俸金，方不致爲他國所利用。據倫敦消息，中、英海員平等待遇新協定，於本年五月十九日已在倫敦由吾國顧大使與英國戰時運輸部大臣簽訂。此項協定，在目前固爲吾國海員之福音，但在戰後，吾國航政當局如不能予彼等以較優之待遇，則人才之外流仍不可免。

至於訓練主長，樂育航才，亦爲不可或忽之事，蓋船主、大副、輪機長等，均應有特殊之知識與經驗，尤以行走遠洋線者，對於國外各地與其近海之情形，均宜瞭如指掌，吾國駕駛員大都富於經驗，精於技術，而知識程度較低，故宜予以訓練與選拔，俾人盡其才。另一方面，吾人應以遠大之目光，教育培植一般航海人才，則可以調配補充，而爲吾國航業樹萬世不拔之基也。

(戊) 外國資本之慎用

戰後吾國百廢待舉，在在需要資金，故利用外資，似爲不可避免之事，顧吾人宜加注意者，則爲利用外資後，若不能應付得宜，常易陷於被人操縱利用之境。關於此點，政府與時彥，想均已注意及之，將來對於利用外資之方式與其限制，必有明文規定，藉以保障國人之企業，而使無損於主權，此吾人可以預卜者也。

就航業言，船舶既爲一國之海上領土，航權又爲一國之重要主權，故與外人合作，尤須慎重將事，不可圖一時之便利，而遺無窮之後患。戰前吾國政府對於中外合股之航業公司，限制頗嚴，經規定外股

不得超過三分之一，而公司之董事長，總經理既須由中國人擔任，其董事三分之二，亦必須為中國人，蓋政府早已洞燭其弊，故預為防範。今航權已由吾國收回，將來航業公司之組織，自以集本國資本，用本國技術人員為原則，萬一有困難發生而必須利用外資時，則亦須極端慎重考慮，以免有損主權也。

至於南洋航業，含有國際性質，一般以為利用外資，既可補本國資金之不足，且如航線之開闢，船舶之補充等，倘能與外人合作，較易進行，其實不然。余所建議之南洋航業公司，規模雖大，然該公司係本國與僑民合資組織之商業團體，眾擎易舉，籌集鉅款，並非難事。且該公司第一期需要補充之船舶噸位，不過三十萬噸，按戰前價格計算，每噸需國幣百元（註二），共為三千萬元，以當時美匯一與三之比折算，應為美金一千萬元。此一數目，不難籌集。關於航線之開闢，根據國際通商航海條約，當亦不致成為問題。故按諸吾人理想，外資實無利用之必要。

四 結 語

戰後吾國需要經濟建設，而航業建設實為經建之一大端。航業發

宋遼金元的制舉概略

122291

制科首興於漢，次盛於唐，其時最為高選，乃所以待特殊傑出的人才，在考試制度方面，惟有制科纔由君主親臨對策，但自唐代以

進，則貿易能興盛。南洋既為僑民聚集之地，又為吾工業品之唯一市場，其航業實更有振興之必要。且國際交通之發達，足以促進世界文化之溝通，吾國既為世界之一員，自當以造成世界繁榮，貫徹國父「大同」主義為職責，則南洋航業，尤須全國朝野之密切注意而促其發展矣。

（註一）見法顯傳考證（足立喜六著）

（註二）見元史爪哇傳。

（註三）見馬可波羅行紀（馮承鈞譯）。

（註四）見明史卷三〇四及祝允明「前聞記」下西洋條。鄭和之寶線會達非東岸之木骨都束（Mogedoxu）與不刺哇（Brawa）等地。

（註五）見拙譯「南洋群島航海記兩種」導言（商務），原據 C. H. Hall

"Economic Writings of sir W. Petty." Cambridge, 1899. pp. 251-258.

（註六）東印度首任荷蘭總督為 Pieter Both, 其語見 Hunter "A History of British India, Vol. 1, p. 341

（註七）參閱伯希和：「鄭和下西洋考」（馮承鈞譯）

（註八）參閱拙作「戰後南洋資源分配問題」（經濟叢報九卷七期）。

（註九）參閱拙作「戰後國貨南銷問題」（戰後南洋經濟問題一書之第四章）。

（註一〇）據中國商船駕駛員總會：「戰後中國船舶噸位補充大綱」。

（註一一）據金月石：「從抗戰建國說到航權收回後的駕駛人才問題」，載中國

航權問題專刊。

（註一二）據中國商船駕駛員總會：「如何維護航權發展航業」。

曾資生

降，進士一科亦漸由君主親臨殿試，在社會政治上一致公認為高貴的出身之階。這樣一來，進士科與制舉在考試制度上已無軒輊，加以制