

# 一代船王

## 董浩雲的成就與風範

● 邊境 (彩色圖照刊封底裡)

二〇〇五年二月，在台北舉行的書展中，有一本書介紹「世界船王」董浩雲的日記，是其女公子董建平小姐策劃出版的，內容平實。筆者有幸於民國五

十年代參加「董船團」，擔任董浩雲的秘書工作，歷廿餘載，負責他來台巡視日程的安排及連繫有關人員洽辦業務，兼做機場接送事宜，對董浩雲的工作、生活及健康，雖基於禮貌未曾直接探詢，但經多年來的體認和觀察，也深深的瞭解他一部分的生活工作情形。

書中指稱董浩雲「以普通品牌的日記本寫日記」，實際上，他不僅日記本未用名牌，除輪船外，其他用品也都很少名牌。董浩雲經常旅行世界各地，視察分支機構，他的行囊為一個使用多年

的舊中型小箱子，內藏資料袋一件、小熱水瓶一個，瓶內裝檸檬片開水、小照相機一個，簡單實用，攜帶便捷，身上除手錶外，無任何名貴飾物。

文中又說董浩雲「接觸的人均屬達官顯要」，關於這點絕非董浩雲自居高傲，不理普通人，其實他平時待人謙和親切，對工作認真，一切要求完美。偶爾有些急躁，而他領導這麼龐大的事業，接觸的人自然多是航業領袖、銀行家等。他平時極為忙碌，在台北時間多為一天，次日離開。公司同仁未見過董浩雲的大有人在。

董浩雲膝下養育長子董建華，即香港特首，次子董建成（長期居留美國），長女董建平（金夫人），次女董小平

（彭夫人）三女董亦平，均屬端莊淑慧，無富貴之家的傲慢。二位公子學成後，繼承父業，堅守崗位，從不涉足酒色歌場，此點為董氏生前津津樂道。

董浩雲夫人顧麗貞出身航業名門，顧老太爺（董先生之岳父）宗瑞育有三女，長女即為董浩雲夫人。

董浩雲的生活簡樸，酬酢大方但決不浪費，飲料專用檸檬片加開水，午間儘可能小憩，以確保身體健康。據筆者多年來觀察他的心臟有些毛病，但屬於功能較差，不算嚴重。他有龐大的事業壓力，全世界關係企業的指導佈局，船隻建造與保養的審核，重要財務狀況等，均需智慧與精力來策劃，如有嚴重的心臟病勢必不能做到。輕微的心律失調

可能有的。由他平日飲食的調理可以看出他有預加防範的方法。

一九八二年公司新建「憲章」輪在高雄舉行下水典禮，他費盡心力邀請摩納哥王妃好萊塢影后葛麗絲凱莉來台剪綵，事前他頻頻來台，關切王妃來台時間。董浩雲最後一次來台是一九八二年四月十三日晚七時半到達機場，他準備乘八時的國泰末班飛機返港。不過當天國泰班機遲到一個半小時，九時卅分董浩雲進入機艙，狀極愉快。在候機的一小時餘，他的話題仍以王妃接待問題為主，頻囑注意細節，力求週到，務使貴賓滿意。不料事隔兩天，四月十五日凌晨三時，公司常務董事陳公亮及總經理徐人壽來電，告知一小時前老闆董浩雲以心臟病過世。並垂詢離開時的健康狀況，事實並無異狀，且極愉快，遭此巨變，深感受化弄人，變化無常，一個月後，葛麗絲凱莉亦在摩納哥因車禍身亡矣，沒能來台剪綵。

### 勤敏好學沒有學歷

董浩雲白手起家，胼手胝足，艱苦

創業，數十年之間，建立了擁有巨輪百餘艘，載重量一千一百萬噸的航運事業，和一個包括銀行業、保險業、房地產、造船業、石化、天然氣開採業的跨國大企業集團，是舉世聞名的大企業家之一。

董浩雲原名董兆榮，其弟兆裕意即「榮華的徵兆」，亦即英文CY的來源。浩雲是他的字，畢生以字行世，名揚四海。原籍浙江定海，一九一二年九月廿八日生於上海，其父董瑞昌在上海先開印刷廠，後作五金生意，不到六十歲即告棄世，其母陶太夫人則享百齡高壽，於一九八一年過世。他在三男二女中排行第三，兄長董兆豐在保險界著有盛譽，其弟兆裕隨他從事航運。夫人顧麗貞是航運界前輩顧宗瑞的長女，舉案齊莊五十餘年。長子董建華留英利物浦大學畢業，香港回歸後，出任香港特區行政首長，次子董建成亦畢業於利物浦大學，後於美國麻省理工學院深造。三個女兒亦均大學畢業，各自婚嫁，次女婿為國府陸軍上將彭孟緝之子彭蔭剛。

董浩雲自幼受父母薰陶，養成堅強

的意志，奮發的精神，善良的心地，謙虛的品德和急切進取的性格，也具有幻想和浪漫情懷，青年時期他自己改名為浩雲，取其雲濤浩蕩的意思。他和藹近人，從不炫耀自己的地位和財富；他助人為樂，體貼入微。他生活儉樸，飲食有度，不吸煙，不飲酒；最濃烈的飲料不過是一杯清茶或者是白開水加一二片檸檬。他沒有私人遊艇，也沒有勞斯萊斯汽車。

自幼體弱多病，董浩雲沒有正式的學歷，他進過學校，但常因病輟學，不過他天資聰穎，好學不倦，自青年時期開始，貪婪的閱讀各類書籍，留心觀察生活，聽取人們的意見，大幅拓展了他的視野和胸懷。他精通中國的經史詩文的程度。他記憶力超凡，核計數字的精神及掌握新知識、新觀念的迅速，令人驚訝不已。他擁有大量藏書，包括諸子百家、唐詩宋詞和中、英文的社會、經濟、歷史、科學著作與文藝小說，各類報紙、雜誌訂閱更是豐富，反映他知識的廣博。有時為了論證一個觀點，他會

毫無差錯地從自己的藏書中找出依據。

董浩雲廿一歲結婚，婚後不久，暫別妻子，到杭州一所寺院中隨法師學習坐禪，為期三個月，使他畢生難忘，坐禪磨練了他的意志，領悟了生命的真諦，也使身體更為健康。並因此養成一生坐禪的習慣，遇有壓力即靠坐禪來舒緩精神緊張。

### 投身航業表現不凡

一九二八年，十七歲的董浩雲考入金城銀行，派在金城集團內通成公司的機構天津航運公司中服務，這便是他投身航業界的開始。

由於他才幹出眾，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，天津航業公司曾派破冰輪施救，交通部也派小型飛機投糧急濟，董浩雲就曾搭機進行投糧工作，急公好義於此可見。

那時他鑒於中國航運業支離破碎，不足與外國航商抗衡，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」。後由交通部批示，這家公司應由民營。因此，董浩雲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。

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，同時攻略香港，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。董浩雲退往重慶。在重慶他聯合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，以及如何向政府要求賠償徵用的船舶及如何向日本索取賠償等。

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」，就是復興航業公司的母

體組織。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分作為賠償航商之用，幾經交涉始獲批准，並由航商推請董浩雲、程餘齋和譚伯英赴美接收這批船舶，由行政院批准由申請賠償的公司共同創立復興航業股份有限公司，統籌經營。

但復興公司經營不善，虧負纍纍，董浩雲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。

### 國輪首航歐美航線

抗戰勝利後，董浩雲原擬恢復「中國航運信託公司」，因兼營金融業務，財政部未准，於是他成立了專營航運的「中國航運公司」，於一九四六年八月開始營運，置有「慈航」、「慈雲」、「天龍」、「天平」、「天行」、「灤州」、「昌黎」、「唐山」八艘貨輪。

一九四七年八月四日，董浩雲派「

天龍號」貨輪掛中國國旗載白報紙經大西洋於十二月廿八日駛抵法國拉佛爾港，又橫渡大西洋駛往美國裝運煤炭至比利時的安德衛普。一九四八年二月，又派「通平」輪橫越太平洋駛抵舊金山，續往菲律賓裝椰子駛往委內瑞拉及哥倫比亞。這是國輪破天荒的盛舉，歐美及南美洲僑胞見到掛祖國國旗的輪船開到，驚喜交集，感動得熱淚盈眶。

一九五〇年八月，中國航運公司隨政府播遷來台，並進行船舶汰舊建新，新造客貨輪有「如雲」、「東方皇后」、「凌雲」、「亦雲」等，購置成船有油輪「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，煙囪上有梅花標誌。

一九六二年二月，董浩雲為開關中美定期航線，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專文報導，盛讚中國雖在萬方多難之中，仍努力拓展海運事業。

一九六七年七月十九日，又以「如雲」輪開關中歐定期航線，裝載著運往歐洲的貨物，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。倫敦市長也與以前的紐約市長一樣，將金鑰匙致贈「如雲」輪的船長。

第二艘派往中歐航線上的定期班輪是「東方皇后」號。這艘船採用旅美造船學者卜保琦博士的半潛型船體理論建造，董浩雲率先採用這種創新的造船技術，航速大幅提高。

繼而又奉交通部諭開關中南美航線，乃邀集輪船業代表舉行座談，根據實地調查，認為貨源缺乏是最大問題，但仍勉力以赴，於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，他為響應「國輪國造」的政策，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。工程完美精良，與日本或歐美船廠所造船隻並駕齊驅，意義重大。

### 斥巨資建造大油輪

六十年代後期開始，董浩雲全力在海外發展，把總管理處設在香港，由於經驗累積，他的航運知識，與日俱進，從管理、保險到輪機間每一細節，他都如數家珍。他又善於交遊，與各國朝野關係良好，美國亞洲銀行和紐約合眾國際銀行和他友誼純篤，支持他擴建船隊，逐漸發展舉世無匹的大船團，擁有巨輪一百五十多艘，載重一千二百萬噸。

董浩雲認為油輪容積愈大，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），是當時世界十艘最大油輪之一，也是董氏集團後來建造 VLCC 和 ULCC 的先鋒

。一九六〇年的大英百科全書年刊中曾就此大書特書，讚為是亞洲人所有、亞洲人建造、亞洲船員駕駛最大的船舶。

一九六七年，董浩雲向日本佐世保船廠等訂造載重廿二萬噸的大油輪（VLCC）十二艘。接著又訂造卅萬噸級的超巨型油輪（ULCC）。董浩雲以三句話用於船舶命名，即「運動產生力量」、「交通增進繁榮」、「立志開發能源」，船名的第一個字用「維」字（英文為Energy），例如第一艘名「維運」（Energy Transport），第二艘「維動」（Energy Evolution），第三艘「維產」（Energy Creation），餘類推，這兩批油輪裝用機器屬美國GE廠所造Mgt-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。

一九七九年，董浩雲又委託日本住友重工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。可惜此輪僅出航兩次，即因油市蕭條，油輪業務委頓而未能大展長才，但該輪建造

工程之美，世間少有。

七〇年代貨櫃輪問世，董浩雲首先趕建遠東貨櫃船隊，他於一九七三年在香港成立「東方海外貨櫃航業公司」，並將股票上市。他先後於一九七三年收購歐洲大德輪船公司（Dart-Line）股份三分之一，一九八〇年完全收購在英國有八九十年歷史的第三家大公司富納斯惠實輪船公司（Furness Withy），共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（Sea-Pac Pacific Services）。以中國人這樣大規模的收購外國輪船公司，董浩雲為第一人。

一九七二年，董浩雲購入一艘二萬餘噸級美國客船「大西洋」號改名為「宇宙」號，興辦國際教育。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。再改與匹茲堡大學合作。在美國南加州創立「海上進修學院」（Institute of Shipboard Education 簡稱ISE）。一年分春秋兩個學期，由合作的大學招收在美國各大學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。他的目的，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。同時每次幾個月船上共同生活，可使不同民族，不同國籍，不同意識形態的青年能夠彼此了解，和諧共處，有助於未來世界的合作，促進世界和平。

董浩雲也關注航運文化，他於一九七二年創辦「航運」雜誌，免費供航運界人士閱讀，先為半月刊，後因人手不足，改為月刊，刊載多國航運政策、船務新聞、輪機工程發展，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，一一用中文譯出，供中國人研究海事者閱讀。內容可與當時的外國海運書報並駕齊驅。此一雜誌刊行三十餘年，從未間斷。此外，他資助沈業遠翻譯「英美法庭海事訴訟判例」，都四巨冊，供航運界及海洋大學閱讀。他又捐資美金三萬元，供英國學人李約瑟出版其名著「中國之科學及文明」一書。董浩雲並未受過完整的正規教育，但他好學不倦，手不釋卷，無論在汽車中、飛機上，百

忙中依然一卷在手，孜孜矻矻地在閱讀，範圍極廣，除航業知識外，軍政大事的書及中西雜誌，無所不讀。

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，直至雙方興盡為止。

至於中文董浩雲文采斐然，出自天賦。替他代筆撰中文函稿者，不須自己修辭，只憑他的口述，他早已在腹稿中一字一句斟酌妥善後口述出來；他的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的中文素養者實不多見。

### 篤信佛教深諳「忍」字

董浩雲於一九八二年四月十五日在香港籌備迎接摩納哥國王雷尼爾訪港時，因心臟病突發辭世，享年七十歲。

董浩雲篤信佛教，相信因緣，亦叫緣起，緣起就是人生互助幫忙的原理，社會是一個互相關連的緣起之網，緣起的人生，便是互助的人生，眾人是彼此依存，相依相助，而不是相凌相奪，相

鬥相爭，個人與眾人是互相調和的，惟其互相調和，始能逐漸發展。佛學是社會主義，不過與馬克斯的社會主義不同之處在於方法與時間；馬克斯以鬥爭為方法，佛學以「忍」為方法，馬克斯祇講今世，佛教講三世；前世今世與來世，佛教的「忍」好過馬克斯的鬥爭，忍為貴，和為高，忍致和，和致祥，化戾氣為祥和的浩然正氣是佛學的宗旨。

董浩雲能忍人之所不能忍，忍得忍中忍，方為人上人。他自稱他成就得力於佛學的「空」字，無我是「空」的別名，金剛經的「無我得成於忍」，亦可解說「空」得成於忍，他了解「空」與深受「空」的影響，真是佛學大行家。董浩雲稱得上是對社會人群有貢獻造善業的人，他的功績年齡遠超天然年齡，他的壽元比他所稱道的人都大，而他本人自己創百世奇功，為百多年來被壓迫的中國人向世界列強揚眉吐氣，揚威國際，稱雄世界，替中國人一掃百多年來被欺侮的航運恥辱，航線遍全球，為世界為人類的能源作了極有力的貢獻，他早已聞道，也得見生滅法，他所造善業

生命多麼有意義，多麼有價值，他的生命雖盡，但善業慧命無盡。慧命無盡遺愛人間，他是大生意人，是佛學大行家，還是大教育家。

※據來自海外可靠消息，董建華可能繼汪道涵先生出任海協會會長職務。

你工作越有效率，你的退休生活也就越充實。

在有困難、有壓力的地方，日子就不難應付了。

永遠要找一個對你來說「太大」的工作。

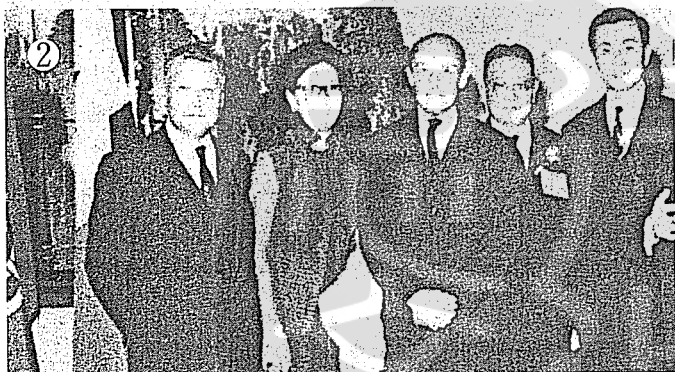
人們並不欠缺力量，而是缺乏意志力。

真正的聰明就是懂得下一步該做什麼。

邊境：「一代船王董浩雲的成就與風範」圖照（文見一四七頁）

①一九七一年董浩雲（左三）在韓國視察留影。  
②一九六九年董浩雲（左四）與葉公超（左）孫運璿（左五）等合影。

③一九八二年三月六日董浩雲與外甥女樂微微（中）外甥女婿應雲銘（左）合影。





①前排左起：作者邊境、董建華、蔣孝嚴等在香港長官公署會客廳合影。

②作者邊境（前右）與香港特首董建華（前左）晤談時留影。





邊境：「二代船王董浩雲的成就與風範」圖照（文見一四七頁）



①二〇〇二年六月廿三日作者邊境（前右）與香港特首董建華（前左）在香港長官公署會晤時留影，中為台北市旅遊職業工會總幹事馬潮。

②作者邊境（前左四）二〇〇二年六月偕立委蔡鈴蘭（左一）、朱鳳芝（左二）、張蔡美（前右二）等拜訪香港特首董建華（左三）在香港長官公署會客廳合影。

