

台航九年回憶

王 光

接長台航前後環境

臺灣航業公司為臺灣省唯一的公營航業機構，一方面維持臺省環島水上交通，一方面擔任臺省部份進出口物資運輸，對內對外，任務繁重。當臺航於民國三十五年七月成立，正值國內復員，航業景氣的時候，國內航業維持大陸航運，自顧不暇，無力來臺擔任海運，所有臺省進出口物資，都由臺航獨家承運，一時船少貨多，大有可為。所惜當時未能深謀遠慮，購新船，飛機奠定基礎，而以添置舊船，應付運輸為已足，一旦面臨必須拓展遠洋業務的局面，便感措手不及，一籌莫展。當韓戰發生與蘇彝士運河關閉期間，國際運費高漲，其他同業皆能賺錢的時候，臺航却因缺乏性能優越堪以擔任遠洋航行的船隻，祇有「望洋興嘆」，在營業上僅做到少虧不虧而已。不多時，再度遇到航運低潮，遂至連年虧損，終於負債超過資產，瀕臨破產的境地。

當時臺灣省政府周至柔主席，為挽救臺航危機，於民國四十七年七月，下令改組臺航公司的經理部門，派陳舜珩氏接任總經理。又於同年十一月，依照省府會議的決議，成立整理臺航專案

小組，指定省府委員楊肇嘉、鄒清之、林永樑及財政廳長陳漢平、主計處長沙德堅、交通處長譚嶽泉為整理小組委員，由譚氏擔任召集人，秉承主席指示，展開工作，各委員均以臺省四面臨海，而臺航又為省營唯一的航業機構，在政治上經濟上，均有繼續經營的必要，即令臺航公司切實研究整債、開源、節流的整頓方案，送由小組審議，俟奉省府核准，即予迅速實施。

省府為加強與交通部等中央機構合作，切實執行省方政策，嗣又決定改組董事會，周主席接受譚處長的推薦，擬指派我為董事長，命陳舜珩先生來舍徵求我的同意，我覺得義不容辭，毅然於四十八年一月卅一日接事，當天我曾發表了如下的談話。

『此次承乏臺航董事長，適值航業不景氣已歷兩年之後，深感力薄，難負艱鉅。所喜陳舜珩總經理於近半年內，得各方之協助，已在節約方面，盡其能事；業務方面漸已獲得可靠貨源，今後遠洋運費，如能恢復正常，可望日趨好轉。世界航業於蘇彝士運河通航後，運費慘跌，一蹶不振，以大西洋煤運為例，四十五年十二月最高峯運費為每噸一百十九先令，去年四月慘跌至每噸二

十一先令，最近亦祇有二十三先令，不及高峯時之五分之一。自由輪月租最高峯時，曾漲至每噸美金六元五角，去年四五月間，跌至每噸美金一元左右。中外航商無不感受嚴重打擊。新舊船隻紛紛停航，最多時數達一千萬總噸。去年十一月間停航船隻，仍有一千一百八十艘，七百五十五萬總噸，情況慘淡，中外皆然。不過新船較多，實力充足者，尚能倖免浩劫。臺航公司負對外交通，促進貿易之使命而成立，以往行駛臺日、高馬、定期航班，首闢臺灣香港專線，維持環島航運，努力參加軍運，曾有不少光榮紀錄，即以歷年結匯於臺銀之運費，數達美金六百十三萬元一項而論，對財政之貢獻亦有足多者。惟臺航資本來源，有係以修復之沉船作價者，有以舊船入股者，有以資產增值估算者，有以貸款抵付者，所得之現金既少，對於建造新船。除高馬線客輪外，可謂未有任何投資。現在營運之船隻，計一萬噸級輪基隆、新高雄、臺北、延平四艘，三千噸級輪臺東一艘，一千六百噸級輪花蓮、豐原、安平三艘，五百噸級輪宜蘭、恆春兩艘，船齡均在十五年以上，性能較差，燃料消耗大，修理費用鉅，在運費高漲時，可以獲利，一至運費慘跌，即

相形見絀，捉襟見肘。今後如要維持此公司，使其能一如往昔，為臺省生產貿易而多服務，誠如各方所主張，以增資建造新船為根本長遠之計。目前政府貸款航業界建造一萬二千五百噸遠洋輪四艘及五千五百噸近海輪兩艘，三千六百噸貨輪一艘，只需航業自籌款項兩成，即可取得貸款建造權，實為臺航爭取之最好機會。所急需者即此兩成之資金，能從增資中獲得，此則有賴各方之支援，方能辦到。否則航運轉好時，臺航又將喪失良機。此次於接事前，晉謁周主席請示，蒙指示應以開展業務，增加收入，節儲資金，建造新船為圖。袁部長亦指示臺航應協調各方，作汰舊換新之計。最近交通部制定國輪行駛遠洋近洋航線不定期船配運原則，辦法公允，且曾督促國營

民營航業，予臺航以支持，使能獲得較多貨載。自思才疏力薄，今後惟有遵照長官指示，會同董監同人及陳總經理，善盡職責，為此有關海島經濟發展之事業，而共同努力。」

三個急案三項任務

接事後第二天，譚嶽泉處長面交我三件待辦的案件，在臺航來講真是三件大事，對我來講是一項考驗。第一案，臺航欠中國銀行購買「新高雄」的船債美金一百四十五萬元，要我向該行徐柏園董事長，陳長桐總經理交涉延長還本期間，減低利息。第二案，要我向交通部袁守謙部長請求，對臺日線貨運，增加臺航的配額。第三案，要我向交通部爭取一萬二千五百噸輪船的貸款建造權。我如負重擔，奔走了兩個多月，幸而獲到以下的結果。第一案，中國銀行答應將兩年半的還本期限，改為十五年，利息由六厘減為三厘。第二案，交通部核定台日線貨運配額，將原來台航的百分之十九，提高到百分之二五·七三。第三案，交通部答應臺航，除已批准的五千五百噸船承賃權外，再加給一萬二千五百噸船承賃權一艘。這些都是交通部 and 銀行界航業界顧念

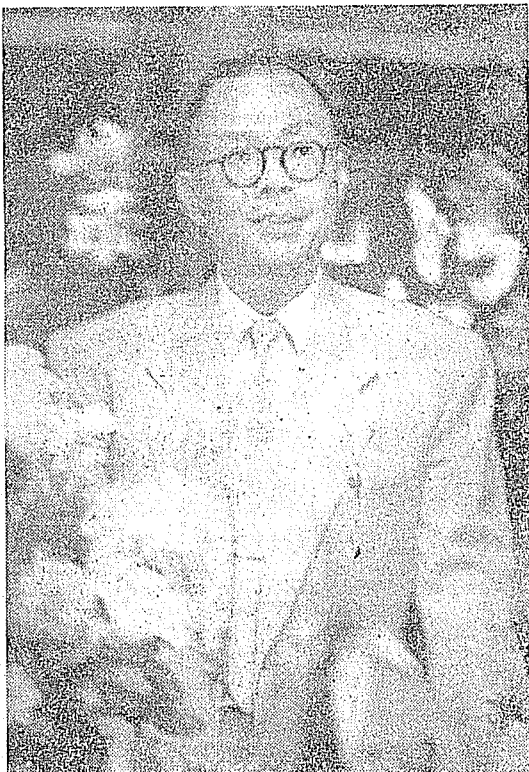
的，給我很大的支持，使我在省府及公司同人方面，獲得了信心。有了以上初步的成就，陳總經理在譚處長及整理小組的支持之下，隨即擬定了全面性的整頓方案，並奉周主席批准施行。茲就整債、開源、節流三項，分述其成果如次：

(一) 整 債

- (1) 臺灣銀行借款新臺幣四千九百萬元，自四十八年起，轉作臺銀對臺航投資的優先股。
- (2) 中國銀行美金借款一百四十八萬餘元，由年息六厘改為三厘，由二年半的期限改為十五年，自四十八年起至五十二年的五年，每年年底各還三萬美元，以後十年，每年各還十三萬美元。
- (3) 其他負債及應付款新臺幣五千九百五十餘萬元，除臺省府墊款外，由臺航在營運收入項下，分別償付。

(二) 開 源

- (1) 由臺銀再投資優先股美金五十七萬七千二百四十元，按當時匯率一比三六·三八折合新臺幣二千一百萬元，一次撥付。省庫則分六年投資，合計美金四十五萬八千七百六十元，連同決定拆售或原船出售之屏東、臺中、豐原、宜蘭、恆春等五輪價款，專作建造五千五百噸貨輪、三千六百噸運蕉船、一萬二千五百噸快速貨輪、二千五百噸貨輪各一艘之用。在新船建成之前，另將日造一萬噸級的臺北、延平兩輪，先行調換兩艘自由型輪，同時，並另購進一艘性能較佳的現成船，充實營運船舶的陣容，以應下列擴展航線所需。



民國四十九年台中輪首航典禮，本文作者致詞時留影。

①開闢臺、日、美（西海岸）定期航線：取得美援物資配額百分之十三·六四，去程除攬載銷售省產雜貨外，並附載臺日線配運省產大宗物資，回程則以運載美援小麥為主，攬載美日商品為輔，貨源可虞無缺。

②改善近海營運：自四十八年起，採重點主義，把握貨源，擴張臺、日、菲三角航線，同時加強臺日間定期班輪，回程攬載各種貨物，免致放空。

③加強環島航運：另建新客輪一艘，改善高雄馬公間的水上交通，以期安全舒適，票價低廉，為高馬軍民旅客，提高服務。

（三）節 流

（1）緊縮機構：裁撤日本、香港、花蓮港三辦事處。

（2）裁減人員：陸上管理員工原為二百七十二人，減為一百十九人，船上人員原為八百八十七人，減為六百四十一人。

（3）處理呆置資產：收回被佔房地產，分別標賣或議售。

（4）改善船舶保險：調整各輪投保金額，過高者予以減低，除航行遠洋船隻投保美金外，近海船隻改投保臺幣。

（5）統一物料採購：船用物料採用統購辦法，加強管理，國外船用燃油，選擇廉價的油公司供應，並竭力節省船用物料與燃油。

（6）節省修船費用：注重船隻平時保養，減少不必要的修繕工程，節省修理時間與費用。

（7）改善裝卸技術：力求避免損壞賠償。

（8）實行分層負責：鼓勵各級工作人員發揮勇於負責的精神，提高船長職權，整飭船員紀律。

上述各項整頓辦法，除淘汰舊船與購建新船在實施期中略有變更外，餘均照預定目標進行，經過兩年的努力，終於得到如下的成果。

在整理前即四十七年度的營業決算，計虧損三千二百九十五萬五千九百一十九元。但至四十九年決算時，即轉虧為盈，且盈餘數達一千一百四十七萬零五百九十五元之鉅，分析言之，為實行左列各項措施的績效。

（1）債息減輕：整理前，每年需負擔債息八百七十七萬元，整理後年僅付息六十七萬元。

（2）人事費用減少：整理前，共有員工一千一百五十九人，四十九年底減為七百六十人。

（3）營運效率提高：四十七年平均每船噸運量為一〇·七四噸，四十九年度為一二·七八噸，增加百分之十九；四十七年度平均每船噸收入為二、〇二九元，四十九年度為三、〇九三元，增加百分之五二·四四，四十七年度每一船噸除支出直接成本外，須虧損三百六十四元，四十九年則盈餘四百九十九元。

（4）固定成本減低：四十七年度每艘自由輪，每天固定成本需美金九百元，四十九年減為美金五百九十三元三角，減少百分之三四·一四。

（5）間接費用減少：四十七年度業務費用，佔營運收入百分之九·一四，四十九年度，僅佔百分之四·二九，減少百分之五三·〇六，四十七年管理費用佔營運收入百分之四·八〇，四十九

年度僅佔百分之二·五六，減少百分之四六·六七。

臺航經過兩年整頓，完全革新了，整頓的成果，不僅使公民營航業界為之欣羨，即社會輿論，亦莫不給予佳評，甚之謂為奇蹟出現。民國四十八年十二月二十九日英文中國郵報，曾有一篇專論加以讚揚，其實臺航整頓的成果，應歸功於周主席和譚處長的決策，與陳舜珩總經理執行的努力和處事的公正，五十年一月，陳氏調任臺灣鐵路管理局局長，亦雷厲風行，新猷丕著，當時報上曾有「陳舜珩旋風」的讚譽。至於我在這段期間，則盡量支持陳先生的執行工作，使他減少阻力，中國郵報對我的讚許，自不免有溢美之辭。

快速貨輪訂造計畫

五十年一月，陳舜珩先生調長臺灣鐵路管理局，臺航總經理由副總經理陳仲衡升任，舜珩在大陸時期，曾長津浦鐵路多年，仲衡副之，兩人私交甚厚，故在臺航合作無間。周主席以仲衡佐助整頓有功，故特擢升之，仲衡自五十年一月至五十五年四月退休，在其任內，曾購一九五二年造八千二百七十噸之臺興臺隆兩艘，一九四九年造二千六百六十噸之臺青冷藏船及戰時所造之臺南自由輪各一艘，另在義大利新造五千五百噸臺永輪一艘。惟原在臺灣造船公司訂造之一萬二千五百噸快速貨船臺新號，則因交接時技術上發生歧見，省府同意交通部意見，轉撥與招商局。汰舊更新計劃歷經變更，又值世界運價再度慘跌，美國總代理 General Steamship Co. 攬貨不力，

營運乃不如理想。仲衡爲力圖振拔起見，於五十

三年十月十二日，擬具增資訂造快速貨輪四艘之

計劃，（將原擬訂造一萬五千噸貨船計劃變更）呈請省府支持，原呈如次：

「一、臺航公司爲促

進本省對外貿易，開闢美西岸航線，營運較有進展，

惟因船舶性能所限，可靠貨源仍以大宗散裝貨爲多，

運價低廉，又常受國際市價波動影響，利潤難卜。三年以來，

盈虧互見，今後船舶漸舊，維護費用增加，若再逢運價長期

降落，虧蝕堪虞，必須另謀途徑，以求經營能長久

穩定。」

「二、遠東至美國東岸線爲一最佳航線，貨源

充旺，運價亦高，臺航早擬開闢此線，但若無性能

優越船隻，未獲實現。近來我國工業進步，與美東

岸區互銷產品，日漸增加，最近且正拓展中南美洲

貿易，行見臺灣與美東岸海運將更趨繁盛，復因途

經日本有日美之固定貨源，故目前國內外航商經營

此線所獲盈益，均遠比西岸線爲多。臺航爲配合貿易發展趨勢，亟應續密計劃開闢此線，以爲穩定利潤長久經營之途徑。」

「三、查經營定期航線，爲便利客商，掌握

貨源，必須有同型船舶數艘，以維航期，性能必須新穎，方能持久而不被淘汰。根據上述原因，

臺航之西岸線，擬仍由現有舊船五艘維持，原奉准加強該線所訂造一五、〇〇〇噸新船一艘，改

訂性能與速率更爲優越之快速貨輪，並加訂同型船三艘，成爲四艘之船隊，輪班航行美東岸線，

維持每月一次之船期，以實現鉤座對臺航船隊計劃之期望。」

「四、爲節省船價及建造時日，擬採用日本郵船公司新建優良之『山城丸』同型船，在臺灣

造船公司及日本船廠參照原價，分別訂造。全部四艘於二年內完工交船，每艘船價以三八〇萬美元估計，先付二成爲七六萬美元，第一艘在臺船

建造，照一五、〇〇〇噸船原計劃，臺航與臺灣銀行各增加五萬美元，加訂三艘內第二、四兩艘

在日本訂造，第三艘繼第一艘亦在臺船建造，此三艘先付二成款共爲二二八萬美元（合新臺幣九千一百餘萬元），擬請鈞府無息貸款，訂期清償。」

「五、以上訂造四艘快速貨輪投資額，自五

十三年下半年起爲：(1)臺航自籌三八萬美元，(2)臺銀借款三八萬美元，(3)鈞府無息貸款二二八萬

美元，以及(4)奉准有案之一五、〇〇〇噸船鈞府八年投資一、四五五、一〇〇美元四項。預計可靠

營運盈餘每年每艘約五〇萬美元。交船十年內，八成船價與臺銀借款本息及鈞府貸款共一七、八九



本文作者任台航董事長時與前後任總經理陳舜咼（左）陳仲衡（右）合影。

三、五二五美元，可以分年償清。此後該貨輪等尚餘十年船齡，照鈎府及臺航實際投資數一、八三五、一〇〇美元，所獲得價值為七六〇萬美元。」

「六、綜上所陳，建立此項最新型快速船隊，配合外銷，經營有利航線，實為省營航業治本大計。臺航資本短絀，唯有祈望鈎府賜予支持，在已定案之投資款外，增加貸款新臺幣九千一百餘萬元，即可獲得四艘新船，臺航亦由所得效益，而獲致改善資本結構，以臻發行股票或公司債之境界，再謀更進一步之發展。謹搜集有關之國內外資料，編訂『訂造快速貨輪四艘計劃草案』寶呈三份，簽乞鑒核示遵。」

惜此項計劃，省府以財源難籌，未獲准行。而中外航業公司新造之船隻，在太平洋上陸續出航，競爭激烈，臺航船隻相形見絀，營業情況，遂由盈轉虧。所喜臺航船隻保養認真，船員素質較佳，從未發生海難而死亡一人，以與其他同業之海難頻仍，死亡累累相比，與論尚寄予好評。五十三年二月一日，實行高馬線旅客保險，由臺航出保險費，代旅客投保新臺幣十萬元之意外險，開中外航業之先河，尤屬難能。

根本改善資本結構

陳仲衡退休，臺灣省公路局錢益副局長於十五年四月，繼任臺航總經理，錢在公路服務二十年，夙以精明幹練稱，接事以後，力圖振發。錢先生出身交大，和我有同學之誼，共事極為融洽。又得黃杰主席，徐鼎祕書長、交通處陳聲簧處長，大力支持，決定從根本上改善臺航資本結構，加速船隻更新。第一期增資計劃於五十五年

九月，先奉省府核准增資新臺幣三千萬元，選購了兩艘優良的現成船，一艘為一九五七年造的一萬三千噸臺壽輪，一艘為一九五五年造的三千五百噸臺雲冷藏船，營運情形，立即好轉。五十六年五月，又與日本三菱船廠簽約，訂造兩艘一萬二千三百噸，時速十八浬以上之快速貨船，每艘造價美金三百七十萬元，殊為便宜；且能在五十七年底及五十八年三月各完工一艘，交船迅速，將來參加航運，必使臺航業務，步入新的境界。黃主席有鑒臺航重入佳境，支持益力，特命徐祕書長會同財政廳周廳長，交通處陳處長，成立臺航增資專案審議小組。在徐祕書長主持之下，於五十六年十一月三日集會，獲得決議，由省府分六年，投資六千萬元，五行庫（即新股東第一銀行、華南銀行、彰化銀行、土地銀行、合作金庫）分兩年，投資四千五百萬元，（每家九百萬元）先由臺銀墊借新臺幣一億零五百萬元，折合美金二百六十二萬元，備購現成二萬噸散裝貨船一艘，使臺航船隊實力增加，煥然一新。當由黃主席立即批准，付諸實施。臺航從此得以好的工具，多的噸位，角逐於競爭激烈，較量實力的國際航運上，對臺灣經濟發展，擔任起重要的角色。

三任九年自請退休

我於第二期增資案決定之翌日，即五十六年十一月四日，以對臺航之責任，業已完成，特呈請黃主席准予退休，原呈如次：

「行政院於九月間，成立人事行政局，推行公務員退休制度，為其宣示之重要政策。查中央與省政府直屬公營事業之董事長，均為政府所指

派，或由總經理晉升，或由專業性行政機關主管轉任，為純粹之公務員。經濟部已於五十二年十二月三日，呈奉行政院核准，頒行董事長總經理退休辦法，所屬事業機構員工退休暫行規則第二十六條規定，資格為年滿六十歲，任滿六年，旨在策進事業，激勵忠勤，誠為人事制度之要政。」

「臺灣航業公司為具有二十年之省營事業，雖扼於資金，經營未如理想，惟對臺灣經濟之發展，及國策之執行，實亦有其重大之貢獻。近一年半以來，仰承主席督導支持，祕書長陳處長協調策劃，第一期增資案實施，即積極購船造船，開拓營業，績效已顯；昨日祕書長又主持第二期增資計劃會議，幸獲協議，增資新臺幣一億零五百萬元，即速訂購二萬噸以上之優良散裝貨船，從此臺航進入新境界，奠立百年之基礎，此皆主席、祕書長、陳處長之勛績，應為專史所記述。」

「竊洸於民國四十八年一月，奉召出任臺航董事長，適值公司艱危之際，勉力支撐，為時九年；愧鮮建樹，惟持躬清慎，始終恪遵省府整頓方案之精神。現臺航第二期增資定案，資本之組成，顯有變動，董事長代表資本，自應另行提名，以利政策之遂行。洸從公四十二年，其中九年為臺航服務，年已屆六十二歲，似覺飽經憂患，心力漸衰，擬請賜准比照經濟部所定辦法，予以退休，以開董事長退休之門，而示推行中央人事政策之忱。臨穎迫切，不勝待命之至。」

黃主席經考慮兩個月，始予批准，派交通處處長陳聲簧先生兼任董事長，陳先生支持臺航最力，情形又極熟悉，尤符我和同人的期望。我於五十七年二月三日正式移交，從此卸去了公職，專事講學與寫作。