

序 言

胡政¹

王玉国，厦门大学台湾研究院助理教授，专业的历史学工作者，2006-2008年在招商局集团博士后工作站从事研究，这部《招商局与台湾》是他的出站报告。在两年的时间里王玉国借助招商局档案馆、博物馆提供的研究条件，潜心研读历史档案；其间还专程赴台两个多月，在台湾“国史馆”、“中研院”，查阅历史档案资料，拜访台湾阳明海运公司，与尚健在的台湾招商局老人座谈；在内地多次到中国第一历史档案馆、第二历史档案馆及上海图书馆查阅数据，对已出版的相关书籍资料认真加以考证辨析，从而使零散的史料系统、丰富起来，形成了其独到的观点，最终完成了选定的研究课题，就是今天面世的这本《招商局与台湾》。

招商局创立于晚清，是中国近代最早的民族工商企业，以航运起家，创立了中国近代民族航运业，现在已走过了138年的历史。今天的招商局集团已成为大型国有骨干企业。招商局在百余年的历史发展过程中，经历了中国近、现代发展的全部过程，与众多的重大历史事件紧密相关，不仅是一部完整的企业百年发展史，同时对于研究中国近现代历史有着十分重要的意义。近年来，招商局集团高度重视招商局史的研究，先后出版了一批招商局历史研究书籍，仅去年就出版了《招商局与上海》、《招商局与深圳》、《招商局与重庆》，计划中还将出版《招商局与香港》。“招商局与台湾”一直是一个空白，这主要是由于，国民党撤台后，带走了大量的船艘和近三分之二的员工，一批重要的历史档案资料也随之撤往台湾。尔后，两岸较长时期中断交往，两岸分隔，各自发展。在这期间，在大陆的招商局日益发展，依托香港，辐射内地，成为了一个以交通运输、金融、地产为核心产业的大型企业集团，并继承了招商局的百年历史。在台湾的招商局几经变化，演变为今天的阳明海运公司。“招商局与台湾”是招商局百余年历史中不可缺少的重要组成部分，如果空白，实为憾事。

2006年，招商局集团博士后工作站招收第二批博士后，特意提出招收一名以研究招商局与台湾历史为目标的研究生。王玉国毕业于天津南开大学历史系中国历史专业，大学毕业后继续在南开大学历史学院中国近现代史专业攻读硕士学位，后又在南开大学经济研究所攻读经济史博士学位，在近现代历史研究中打下了坚实的基础，并取得了一批重要的研究成果。毕业后，王玉国在厦门大学台湾研究院工作，完全具备研究这一课题的专业能力，并对这一研究课题十分感兴趣。

¹ 招商局集团副总裁，招商局史研究会副会长。

这是一部学术著作。王玉国的这部论文是目前看到的研究“招商局与台湾”的第一部系统性专著，无疑填补了一大空白。由于他的严谨治学、深入挖掘及分析整理，使招商局与台湾的历史相关资料第一次较为系统、全面起来，不仅成为本书的研究成果，也为今后的研究提供了宝贵的资源；再就是提出了台湾招商局的分阶段划分，是其重要贡献。招商局与台湾关系久远，这期间经历了航线开辟、贸易往来、日本占领、战后接收、撤往台湾、在台经营、成立阳明、并购淡出、最终完结，如何为其划分阶段，并指出每一阶段的特征，是研究课题要回答的一个重点，王玉国的论文对此做了研究并做出了划分尝试，我以为这是十分有益的，对于梳理台湾招商局的历史脉络，分析台湾招商局在每一个阶段与当时的两岸关系、国际情势、台湾社会的关系，给出了一个较为清晰的意见和观点。

大陆与台湾是密不可分的一家。这在招商局百余年的发展历史上也得到印证，同根同系，一脉相传，无论历史怎样演变，其本源难以改变，因为历史就是从那里开始。招商局重视自己历史的研究，是因为招商局的历史不仅属于一个百年企业，同时更属于全社会，它是中国近代化历史发展演变的一个历史缩影和研究的独特视角，因此，招商局的历史和不断形成的研究成果是整个社会的共同财富，我们欢迎对此研究感兴趣的专家、学者及社会各方面人士参加到研究行列中来，我们希望有像王玉国博士所做出的这样的研究成果不断出现。

谨以此对王玉国博士专著出版表示祝贺！

胡 政

2008年8月

（序作者：招商局集团副总裁、招商局史研究会副会长）

序

黄顺力¹

知悉王玉国博士的新著《招商局与台湾》即将付梓，非常高兴。1872年创立的上海轮船招商局（后统称招商局），是近代中国第一个具有典型意义的官督商办民用企业，也是迄今年代最为久远的民族工商企业。百余年来，伴随中国社会从传统向近代的艰难转型，招商局作为一个有着独特身份和地位的民族企业，见证了中国走向现代化的历史进程，既是中国近现代民族企业中的一面旗帜，也是中国民族企业百余年发展历程的一个缩影。正因为如此，有关招商局的研究一直是学界关注的一个热点问题，相关的研究成果已有不少，且不乏上乘之作，但就整体而言，学界似乎对晚清时期的招商局研究关注较多，对民国以后的招商局研究涉猎较少，尤其以招商局与台湾为学术视角的研究成果更不多见。王玉国博士的这本新著可以说是一个有益的探索，也在某种程度上填补了这一研究领域的空白，值得肯定也自然令人高兴。

学界对晚清时期的招商局研究较为关注，原因可能与以往对晚清洋务运动的性质、洋务企业的利弊、洋务官僚的评价有关，但毋庸置疑的是，招商局创办后，在企业经营上开始以西方近代企业的模式进行经营管理，如实行股份制资本运作、建立相对规范的经营管理制度、积极与外国轮船公司展开竞争等，开启了近代中国民族企业的发展历程。在企业规模上，招商局虽在上海创立，但却不是一个区域性的企业，随着招商局业务的发展，其分支机构也很快遍布全国，民国以后更是将经营的目光向国外拓展。“招天下商，通五洲航”已成为招商局发展努力的宏伟志向。1949年，因国内形势的变化，招商局实际上一分为三：一部分随国民党政府迁往台湾，历经坎坷而最后并入阳明海运公司，成为台湾航运业的一支重要力量；留在大陆的另一部分原设在沿海和长江的分支机构，则分别归并于各地的海运局和长江航运局，形成了新中国港航业的基础；而香港招商局为迎接新中国的成立宣布起义，不仅保留和承载了招商局厚重深远的历史传统，还积极利用地处香港的便利，投身支持内地恢复国民经济、建设新中国港航的伟大事业。1978年改革开放，招商局更以其独特的身份和地位再次挺立时代潮头，成为深圳经济特区的拓荒者和“排头兵”，创造了举世瞩目的“蛇口模式”。因此，在这个意义上，招商局后期的历史发展更值得学界同仁加以重视和研究。

“招商局与台湾”是一个重要的研究课题，但以往相关的研究却很薄弱。招商局集团非常重视考察自身的历史发展，专门设立了“招商局与台湾”方向的博士后研究。一般而言，

¹ 厦门大学人文学院教授，博士生导师。

企业以追求经济效益为其主要目标，企业的博士后也多以开发创新、经营管理、产业拓展、制度建设等为其研究方向，而招商局集团以企业历史为博士后的研究方向，这在国内即使不算绝无仅有，也是卓尔不群、独具眼光，充分显示了招商局集团的气魄和胸襟。不仅如此，招商局集团还针对此课题的特殊性，特意派王玉国博士赴台调研两个月，在台湾各相关机构查阅资料，为其研究工作奠定了坚实的基础。

《招商局与台湾》是王玉国博士在其博士后研究报告基础上修改而成的。该书梳理了招商局与台湾的历史发展脉络，尤其是将 1949 年后台湾招商局的发展与演变分为调整、扩展、革新，以及与阳明海运公司并存的四个时期，论述了台湾招商局在台湾经济发展中的作用及其互动关系。由于身份与地位的特殊性，台湾招商局的发展并非一般简单的企业运营与发展，而是与台湾当局的政策、外部关系和环境的变动紧密相联。因此，该书将台湾招商局放到台湾经济发展、对外关系变化等历史发展的大背景下加以考察和研究。如 1950 年，朝鲜战争爆发，东亚局势发生变动，台湾战略地位得以提升，台湾招商局也得以发展壮大，对台湾的经济繁荣作出重要贡献。1972 年，中华人民共和国恢复在联合国的合法席位后，台湾当局的国际空间缩小，有着官方背景的台湾招商局也日渐举步维艰，故民营的阳明海运公司应运而生，并最终将其资产与业务并入阳明海运公司，从而淡出了历史舞台。大陆改革开放后，两岸关系得以缓和，大陆的招商局集团与台湾的阳明海运公司的交流也日益频繁，呈现良好的发展势头。作者指出，招商局集团与阳明海运公司的交流与合作，实际上也从一个侧面折射出两岸关系的变化与发展。由此，我们不但能从这本书了解招商局与台湾的关系，还能从中感受到两岸关系良性互动的发展趋势，这也为我们研究现实的台湾问题提供了一个新的视角。

鉴于招商局百余年蹒跚曲折而又不断前行的发展历史，有识见者曾感慨其“一脉相承，分枝开叶”的不易，同时又怀有“招商局 1872 到永远”（台湾阳明海运股份有限公司董事长黄望修先生隽语）的期许。星移斗转、时过境迁，但海峡两岸炎黄子孙的赤子之心却永远都是连在一起的。

当然，需要指出的是，王玉国博士的这项研究作为填补空白之作还存在一些不足与缺憾。例如，可能是基于材料搜集的不易，书中有关日据时期招商局与台湾的情况付之阙如，仍然是一个“空白”；而对 1949 年之后台湾招商局的发展变迁，包括对其制度变革、经营管理、政商关系等的论述也略显粗疏，其深入研究的空间仍然很大，而这些正是王玉国博士自己表示需继续努力之处。作为其博士后研究的合作导师之一，我期待他不断有新的研究成

果问世。爰书数语，是为小序。

黄顺力

2009年岁末于厦门大学寓所偶得斋

目 录

序章	1
保疆卫国，见证光复	1
花开两岸，各创辉煌	2
同根同源，交流合作	3
第一章 招商局与近代台湾（1895 年之前）	5
第一节 招商局创立	5
第二节 台湾建省	8
第三节 招商局与台湾商务局	12
小结	16
第二章 光复初期招商局在台湾的接收与经营	18
第一节 招商局配合政府筹备接收台湾	18
第二节 国民政府接收台湾	20
第三节 招商局配合政府接收台湾	22
第三节 招商局在台湾经营	26
小结	29
第三章 1949 年招商局迁台	31
第一节 招商局迁台前船舶情况	31
第二节 国民党集团迁台准备	33
第三节 招商局迁台过程	34
第四节 台湾招商局船舶情况	38
第五节 两岸招商局并存	41
小 结	43
第四章 台湾招商局整理时期（1950-1953 年）	44
第一节 台湾经济困难与恢复	44
第二节 台湾招商局的困境	47
一、参与军运	47
二、美债船只被扣	48

第三节 朝鲜战争与美国援助.....	50
第四节 中国油轮公司归并台湾招商局.....	52
第五节 拓展航线及运营情况.....	54
一、巩固台日航线	54
二、拓展远洋航线	56
三、开辟近洋航线	57
四、促进同业合作联营	57
五、运营情况	57
小 结	60
第五章 台湾招商局扩展时期（1954-1964 年）	61
第一节 台湾经济稳定发展.....	61
第二节 台湾招商局更新海轮.....	63
一、建造“海光”、“海明”、“海上”	63
二、建造小型油轮“海通”、“海惠”	65
三、争回“海欧”、“海亚”	66
四、建造“海泰”与“海祥”	68
五、建造“海健”、“海行”	68
六、购买冷藏船“海仁”	69
第三节 开辟定期航线及运营情况.....	71
一、开辟定期航线	71
二、运营情况	73
第四节 财务危机与初期整顿.....	76
一、财务危机	76
二、初期整顿	78
小 结	79
第六章 台湾招商局革新时期（1965-1971 年）	80
第一节 台湾招商局新整顿案.....	80
一、台湾招商局新整顿案	80
二、台湾招商局整顿成效	81
第二节 台湾招商局建造新船.....	85

一、购建“海义”、“海礼”	86
二、建造“海威”	86
三、建造货柜船“海庆”、“海茂”、“海业”	87
四、建造新式散装船“海权”、“海乐”、“海荣”	87
五、租赁“伏羲”、“轩辕”、“有巢”、“嫫祖”	88
第三节 发展海外航线及运营情况.....	89
一、发展海外航线	89
二、运营情况	90
小 结	94
第七章 台湾招商局与阳明海运公司（1972-1995 年）	95
第一节 中华人民共和国恢复在联合国合法席位.....	95
第二节 阳明海运公司的成立与发展.....	97
第三节 台湾招商局并入阳明海运公司.....	99
第四节 阳明海运公司民营化.....	103
第五节 阳明海运公司现状.....	108
一、阳明海运公司概况	108
二、经营业务	109
三、集团构架	110
小 结	111
第八章 招商局集团与阳明海运公司.....	113
第一节 两岸关系发展提供新契机.....	113
第二节 从香港招商局到招商局集团.....	114
一、招商局在香港的发展	114
二、招商局集团现状	117
第三节 招商局集团与阳明海运公司的合作与交流.....	119
一、蛇口集装箱码头（SCT）与阳明海运公司.....	120
二、宁波大榭码头与阳明海运公司	121
三、青岛码头与阳明海运公司	122
四、招商局集团与阳明海运公司交流互访.....	122
小 结	124

结论	历史解释招商局与招商局解释历史.....	125
一、	历史解释招商局	125
二、	招商局解释历史	126

序章

招商局，创立于 1872 年，历经晚清、民国、新中国，至今跨越了三个世纪。在 130 余年的发展历程中，招商局见证了中国近现代历史的兴衰，也在中国近现代历史上留下了深深的足迹。

台湾，位于中国东南海疆，地理位置优越，西方殖民者荷兰、西班牙、法国以及日本都曾入侵台湾。甲午战败，清廷被迫割让台湾给日本长达 50 年之久。1949 年之后，两岸分治。台湾经济腾飞，成为亚洲四小龙之一。台湾的历史，见证了中国近现代历史的屈辱与辉煌，也是中国近现代历史的重要组成部分。

招商局与台湾，都见证了中国近现代历史的兴衰，都在中国近现代历史上留下深深的足迹，都是中国近现代历史的重要组成部分，更折射了两岸关系的发展与演变。

保疆卫国，见证光复

19 世纪中叶，经过两次鸦片战争，英法等帝国主义列强用坚船利炮打开中国的大门，不平等条约攫取了中国的江海航权，外轮从沿海进入到江河，在华进行掠夺性的贸易。

在列强入侵的背景下，以曾国藩、李鸿章为代表的官僚发起以“自强、求富”为宗旨的洋务运动，创办洋务军工企业。外国资本对中国航运业的入侵逐渐扩大，中国的旧式航运业急剧衰落，招商局应运而生。

1872 年，经清廷批准成立了中国第一家近代民族航运企业——招商局。招商局的创立，不仅打破了列强垄断中国航运业的局面，而且拉开了中国近代民族工商业发展的序幕。招商局创办了中国近代第一家保险公司——保险招商局，创办了中国近代第一家银行——中国通商银行，创办了中国近代第一家修船厂——上海同茂铁厂，投资创办了中国近代的大型煤矿、钢铁煤炭联合企业……

招商局的创立，是晚清航运衰退的历史产物，也是洋务运动发展的历史产物，更是抵抗列强欺凌的历史产物。当台湾遭到日本和法国侵略时，招商局挺身而出，积极运兵赴台抗击西方列强。台湾建省，招商局与台湾商务局从冲突到合

作，促进台湾交通运输业的发展，在一定程度上促进台湾的近现代化进程。

甲午战败，清政府被迫割让台湾，日本殖民者割断了两岸固有的紧密联系。

1945年，经过8年抗战，日本无条件投降，台湾回归到祖国的怀抱。招商局积极参与日伪船舶及敌产的接收，建立台北分局及高雄、基隆办事处，开展对台运营，开辟对台航线，运送人员物资，促进了台湾航运业的复兴与发展。

花开两岸，各创辉煌

1949年，随着国内形势的变化，国民党集团迁往台湾。招商局也随之将大部分船只迁往台湾，并承担了国民党集团机关、人员及物资的迁台工作。

国民党集团迁台后，海峡两岸出现对立局面，台湾与大陆陷入隔绝状态，两岸之间的一切经贸关系随之中断，台湾经济也暂时脱离大陆经济圈，走上相对独立发展的道路。招商局也就此天海各一，走上相对独立的发展道路。

在大陆，招商局的员工开展护产斗争，抵制将招商局的资产和人员迁往台湾。招商局上海分公司虽然名义上失去了总公司的地位，但实际上仍是招商局的经营中心。1949年5月27日，上海解放，上海市军管会接管了招商局。1951年2月，上海招商局总公司改称为中国人民轮船总公司。几经调整后，原设在中国沿海和长江的招商局分支机构分别归并于所在地水运管理机构，招商局的人员和资产充实所在地的港航单位，为新中国水运体系的建立提供了强大的物质基础。

在台湾，台湾招商局历经调整、扩展、革新等时期，开辟航线，购建新船，拓展业务，整顿革新，为台湾航运及对外贸易作出重要贡献。台湾招商局的成长与发展，经历了船舶吨位大型化、种类专业化、船速快速化，从日台航线、近洋航线到远洋航线，从不定期航线到定期航线，而这些是与现代台湾航运相一致的。台湾招商局的这些发展，也是与台湾的经济发展相同步。在台湾航业占有重要地位的台湾招商局，与台湾经济相互促进、相互支持、相互联系。

1971年10月，中华人民共和国恢复在联合国的合法席位，台湾当局在国际上日益陷于孤立。有着官方背景的台湾招商局日渐举步维艰，民营的阳明海运公司应运而生。台湾招商局将其资产与业务逐步转入阳明海运公司，最终于1995年淡出了历史舞台。阳明海运公司经过多年发展，航线遍布众多国家和地区，在

世界海运公司中占有一席之地。

在香港，1949年9月，招商局“海辽”轮起义。1950年1月，香港招商局升起五星红旗，宣告香港招商局回到了人民的怀抱，担负起传承招商局历史的重任，凋零衰落的老企业又开始获得新生。1956年之前，香港招商局的主要任务是守摊子、保局产。1956年后，香港招商局开始承担代理转口货运、货物装卸、仓储、中转等业务，受新中国交通部及中国远洋运输总公司的委托，在香港购船，发展中国的远洋船队。香港招商局，为恢复国民经济和发展新中国的航运事业，打破外国封锁，发挥了积极的作用。

1978年底，中国进入了改革开放现代化建设的新时期。伴随着改革的春风，招商局以“敢为天下先”的创新精神投身于改革开放的大潮之中，自筹资金开发新中国第一个对外开放的工业区——蛇口工业区，最早打开了中国改革开放的大门。伴随着改革开放，招商局集团取得了第二次辉煌，发展成为一家综合的大型现代企业集团。

同根同源，交流合作

大陆改革开放后，两岸关系得以缓和，呈现良性的发展。招商局集团与阳明海运公司有着共同的历史和兄弟般的渊源关系，两者的交流也日益频繁。阳明海运公司与招商局集团的蛇口集装箱码头、宁波大榭码头及招商局青岛公司业务往来频繁，招商局集团也希望与阳明海运合作，参与高雄港的建设。

招商局集团与阳明海运公司在业务往来密切的同时，还加强高层领导的交流与互访。

1992年9月24-25日，曾任台湾招商局总经理、阳明海运股份有限公司董事长的池孟彬先生，在上海参观了招商局。

2001年9月12日，招商局集团傅育宁总裁在蛇口会见了台湾海峡两岸航运协会董事长、台湾阳明海运股份有限公司董事长陈庭辉。

2004年5月10日，招商局集团秦晓董事长访阳明海运集团台北总部，与阳明海运董事长卢峰海及各主要业务部门总经理会晤。

2007年4月26日，招商局集团傅育宁总裁在深圳会见了阳明海运股份有限公司黄望修董事长一行。4月27日，黄望修董事长参观招商局历史博物馆，并

挥笔留下了“一脉相承，分枝开叶，招商局 1872 到永远”的观感。

2009 年 5 月 27 日，招商局集团傅育宁总裁率领招商局集团公司管理层前往台湾高雄港进行考察。

2009 年 8 月 19 日，招商局集团傅育宁总裁在香港会见了台湾阳明海运集团卢峰海董事长一行。

招商局集团与阳明海运公司有着共同的历史渊源，在两岸交流不断深化的背景下，必将有更广泛而深入的交流与合作，从 1872 年直到永远。

招商局与台湾，一个是硕果仅存的百年民族企业，一个是与大陆血脉相连的宝岛，在他们三个世纪的不解之缘中，见证了中国百年的屈辱与辉煌，见证了台湾经济的起步与腾飞，见证了两岸关系的曲折与发展。在两岸关系良性发展的大好形势下，招商局与台湾将会为中华民族谱写更加美好的乐章。

第一章 招商局与近代台湾（1895 年之前）

第一节 招商局创立

两次鸦片战争，英法等列强迫使清廷签订不平等条约。1842 年的《南京条约》和 1858 年的《天津条约》让中国丧失了江海航权，中国的沿海贸易权益被侵华列强“一体均沾”，内河长江成为外国财团大肆渔利的“黄金水道”，为列强进一步扩大侵略打开通道。1850 年，在广州与香港之间的航线上，出现了外国人经营的省港邮轮公司。1859 年之后，率先进入上海的外国洋行，美国的琼记洋行、旗昌洋行，英国的怡和洋行、宝顺洋行，已开始在长江一线从事轮船运输。1861 年，一批英商在军舰的护送下从上海抵达汉口，开始入侵长江腹地。1862 年，美国在上海开设了第一家外资专业轮船公司——旗昌轮船公司。各国轮船公司相继在华成立，在中国沿江沿海从事航运活动，攫取了巨额利润。

西方资本主义势力的入侵，使中国固有的经济结构发生了变化，传统的生产方式日益衰落。随着殖民主义者对中国江海航权的攫取，外国资本对中国航运业的入侵逐渐扩大，中国的旧式航运业急剧衰落，大量木帆船被迫退出而闲置在沿江沿海。中国传统的沿海大宗贸易豆石运输，即东北、山东的大豆从牛庄、登州两处用沙船运往上海，再转销东南地区，此时也受到外国轮船的抢夺，沙船船主及运输工人的生计受到严重威胁。此外，关系到国计民生的漕粮运输业也是在劫难逃，琼记洋行获得给清政府租赁漕运所需船只的特权。外国轮船，以快速、安全和运费低廉而著称，这些是沙船无法比拟的，因此外国轮船在中国沿海沿江的出现，使沙船漕运受到严重的竞争与威胁。沙船的衰退及漕运的困难，使清政府开始考虑如何解决此问题。

外国轮船的入侵，一方面对中国传统的航运业有着破坏作用，另一方面又对中国新式航运业的兴起起到促进作用。鸦片战争期间，林则徐就曾在广州购买洋船加强海防，随后，广东、江苏等省的地方官员也仿造洋船。在镇压太平天国运动的过程中，清政府开始租赁和购买英美轮船，运输兵员物资及直接参战。随着外国轮船的入侵，在通商口岸的一些买办或商人或者附股投资外商洋行，或者购买、租赁洋船，再打着洋商的旗号，委托洋商经营。买办商人与外商勾结经营

活动引起清政府和官员的关注。洋务派官僚认识到船坚炮利的好处，开始筹办近代军事工业，自行设计制造轮船。同时，清政府为了规范华商购买洋船，于1866年制定了《华商买用洋商火轮夹板等项船只章程》，但该章程只到1867年10月3日才公布实行，表明清政府对新式航运业的限制有所松动。在这种形势下，一些华商提出兴办新式航运企业的要求，但清政府考虑到沙船主和运输工人的生计，几经周折，华商组织轮船公司的建议都被束之高阁，而趋于沉寂。

当中国还在为兴建轮船公司而举棋不定的时候，世界航运发生了新的变化。1869年11月，沟通欧亚两大洲交通的苏伊士运河正式通航，大大缩短了欧亚之间的距离。1871年4月，欧亚海底电线远东段的香港上海段开通。6月，香港新加坡开通，上海与伦敦间可以直通电讯联系。交通路线的缩短以及先进通讯手段的应用，吸引了更多的外商参与对华贸易，航行中国的外轮迅速增加。外轮对中国江海航运发挥越来越重要的作用，垄断中国航运进一步加强。在外轮航运势力的进一步刺激下，创办中国新式航运业再一次被广泛关注。

曾国藩、李鸿章、沈葆楨、左宗棠等洋务官僚围绕这中国航运业的前途与发展展开了广泛的辩论，虽然对江南制造局与福州船政局的裁撤存在差异，但一致认识到“轮船招商”是清政府发展轮船业的必经之路。1872年夏，盛宣怀奉李鸿章之命，筹划创办招商局，草拟《轮船章程》，这是招商局章程的最早的雏形。但盛宣怀当时财力尚不雄厚，不是主持招商局的最佳人选，李鸿章转而物色了“为殷商所深信之官”的朱其昂。1872年8月，朱其昂起草拟定了招商局第一个正式章程《轮船招商节略并各项条程》，共20条，提出招商局性质为“官商合办”，还对招商局的日常管理、核定股份、租赁船只、参加保险、承运漕粮、选用水手、报关纳税等问题作出详细规定。在朱其昂等人的努力下，招商局开局前的各项筹备工作加快了步伐。10月4日，总理衙门批准招商局除悬挂国旗“三角龙旗”外，另挂“双鱼龙旗”。10月25日，招商局报请颁发官司刻关防（公章），镌刻了“总办轮船招商公局关防”章。

正当招商局筹备工作顺利开展的时候，顽固势力从中作梗。朱其昂等创办组织者为了减轻压力，争取清廷支持，招募殷商投资入股，对办局方针作了重大调整，朱其昂、朱其诏、李振玉重新拟成《招商局条规》28款，改官商合办为由官设立，招来依附洋商名下的在沪各省殷商资本。新的规定强调在华商中招收股

份，重点争取华商将已有轮船入股，同时强调漕运业务，强调官方对招商局的管理权限，这使招商局带有浓厚的官办色彩。

1872年12月23日（同治十一年十一月二十三日），李鸿章致函清廷总理衙门，转呈了朱其昂等拟定的条规，并指出，“目下既无官造商船在内，自无庸官商合办，应仍官督商办，由官总其大纲，察其利病，而听该商董等自立条议，悦服众商”，¹由此招商局“官督商办”的管理体制格局从此确立。同一天（1872年12月23日），李鸿章向清廷奏呈《试办招商轮船折》，²内容与致总理衙门信函基本相同。三日后，1872年12月26日，清廷正式批准李鸿章的奏议。李鸿章致总理衙门的信函和上奏清廷的奏折，是招商局历史发展上具有标志意义的文件。李鸿章的信函和奏折，阐述了创办轮船招商局的基本思想，提出了招商局官督商办的管理体制，规定了“分运漕米，兼揽客货”的经营方针。清廷批准李鸿章的奏折，则标志着招商局的成立。

招商局创立之初，在局址的问题上，创办者们不约而同将目光集中在上海。五口通商后的上海，经济商业发展，航业运输方便，作为招商局的局址自然是情理之中的事情。1873年1月17日（同治十一年十二月十九日），轮船招商局在上海洋泾浜永安街正式开局。招商局开局之后，迅速购置轮船，组建船队，以上海为中心，先后开辟了近海商业航线和长江商业航线。此后，更以“通五州航，招天下商”为目标，开辟日本、东南亚、英国、美国航线等。招商局的创办，开辟了中国民族航运业的先河，彻底改变了中国江海航运业的面貌，一定程度挽回了民族权益，打破外国航业对中国江海船运的垄断，使中国航运业的面貌焕然一新，中国的航运事业进入一个崭新的发展时期。

招商局不但开创了中国近代民族航运业的先河，而且拉开了中国近代民族工商业发展的序幕。1875年，招商局为改变被外国保险公司掣肘的局面，招集股份，设立保险招商局。随着招商局业务的不断扩大，船只数目也不断增加，船只的维修费用也不断增加，1874年，上海出现附属于招商局的同茂铁厂，这是中国近代第一家由华商投资、经营的修船厂。煤炭是轮船运输的主要燃料，1878年，招商局招股20余万两设立开平矿务局，这是招商局第一次向局外企业投资，

¹ 《论试办轮船招商》（同治十一年十一月二十三日），《李鸿章全集》，海口：海南出版社，1997年，第2930-2931页。

² 《试办招商轮船折》（同治十一年十一月二十三日），《李鸿章全集》，海口：海南出版社，1997年，第713页。

客观推动了近代煤矿开采业的兴起。上海机器织布局是中国近代第一家“官督商办”棉纺织企业，于1890年正式投产。1891年，李鸿章命令招商局以10万两白银附入机器织布局股份。1897年，招商局还投资开办中国通商银行。1896年，盛宣怀接办汉阳铁厂，随后，招商局又向萍乡煤矿、汉阳铁厂陆续投资。1907年，汉冶萍厂矿公司，成为招商局局外投资数额最大的企业。总之，招商局或直接创办、或参与投资、或派员管理，带动了一批新兴民族工商企业的兴起。这些企业的创办，分别开创了近代采矿业、冶炼业、金融业、纺织业等新兴经济领域，推动中国经济进入近代经济的时代。

第二节 台湾建省

台湾岛位于太平洋西部，东去福建沿海75-220海里，陆地总面积3.6万平方公里，包括台湾岛、澎湖列岛、钓鱼群岛等大小100多个岛屿。其中，台湾本岛面积3.57万平方公里，是我国的第一大岛。

我国古代对台湾有许多不同的称谓。在中国最早的一部历史地理书《尚书·禹贡》篇中，台湾其地被指称为“岛夷”，《列子·汤问》篇称之为“岱员”；《山海经》中称为“雕题国”；《史记·秦始皇本纪》中称为“瀛洲”。西汉时，被称为“东鯤”，东汉到三国时期，又被称为“夷洲”。从隋朝至元朝，台湾出现了同音异形的“琉球”、“留仇”、“流虬”的称呼。明朝时期，海峡两岸交通日益发达，到过台湾的人越来越多，对台湾也出现了更多的称呼。其时，人们常以局部的地名代称全岛，如鸡笼（今基隆）、淡水、大员等。到明末，“台湾”成为比较固定的称呼，并开始出现于明朝政府的官方文件中。1683年，清政府统一台湾。1684年，清政府设置台湾府，隶属福建省，“台湾”作为全岛的正式定名自此开始。1727年，清政府定“台湾”为官方统一的名称。

18世纪中叶后，西方欧美资本殖民侵略的浪潮汹涌而来，台湾始终成列强掠夺侵吞的目标。第一次鸦片战争期间，英军数次分兵侵袭基隆、淡水等地。1854年（咸丰四年），美国海军司令培里率舰队到台湾进行活动，并以“罗佛”号事件向台湾发起进攻。19世纪60年代和70年代，外国列强纷纷侵略中国导致边疆危机。在台湾，日本、法国等外国势力接二连三进行武力侵犯，造成台澎地区

和东南沿海严重的边疆危机。

台湾与琉球群岛、日本密迩相连，日本因此早就注意到台湾地理位置的重要性，所以明治维新不久，日本政府就认定台湾是日本的“生命线”，琉球和台湾成为其向南扩张的首选目标。1874年2月，日本政府通过《台湾番地处分要略》；4月，成立“台湾事务局”，任命参议大重隈信为台湾番地事务局长，陆军中将西乡从道为“台湾事务都督”，率兵3600人向台湾进攻。日本政府以1871年中国原藩属国琉球人在台湾被原住民误杀为借口，“趁机生事，西乡从道率兵舰“高砂丸”、“社寮丸”侵抵台湾南部琅峤，企图吞琉侵台，史称“牡丹社事件”。在一国政府内设立主管外国领土的“事务局”，反映了日本的侵华既定方针，也暴露了日本军国主义的狂妄野心。

清政府于4月18日得到日本兴兵侵台的消息，5月11日照会日外务省提出质问，诘责日军侵台。随后命福建船政大臣沈葆楨前往台湾受侵略地区察看，并任命他为处理日本侵台事件的军事外交大臣。沈葆楨临危受命，审时度势，对台湾局势作了认真细致的分析，认为日军围剿报复台湾山地“生番”仅仅是借口，其野心是发动战争，扩大侵略，目的就是侵吞台湾。6月14日，沈葆楨乘坐兵舰“安澜”号，率领“伏波”、“飞云”等兵轮并兵勇两营自马尾港出发，17日抵达台湾安平。沈葆楨抵达台湾后，注意加强台湾的海防和兵力布置，在安平、澎湖诸岛修筑炮台；在台厦之间铺设电线；从德国购买洋枪；以总兵张其光、台湾道夏献纶率兵分驻南北两路，令署镇曾元福组训南北乡团；奏请购买铁甲船，调派军队增防台湾；以“扬武”、“飞云”、“安澜”、“靖远”、“镇威”、“伏波”六艘军舰常驻澎湖，“福星一号”驻防台北，“万年一号”驻防厦门，“济南一号”驻防福州，“永保”、“琛航”、“大雅”三船充当运输舰，另派一船在闽、沪之间测海、通消息；开工马尾船厂，赶造船只。7月13日，招商局和福州船政局的6艘轮船，又运输一批援军到达台湾。

在运兵赴台的过程中，招商局发挥了重要作用。伊敦轮船，同治十三年（1874年）六月二十六日，“下煤”，二十七日由上海开行。二十八日，“至瓜停泊，陆续装头批粮草马匹兵勇”。十二日，“抵澎湖”。十四日，“抵打狗”。十六日，“卸清兵勇等”。二十三日，“抵瓜守候”，“陆续装二批粮草马匹兵勇”。

八月初五，“抵澎湖”。十五日，“抵打狗”，“将兵勇等卸清”。二十五日卯刻抵沪，共计雇用 59 天。利运轮船，七月初一日，“下煤”。十二日，“抵澎湖”。十四日，“抵打狗”。十六日，“将兵勇卸清”。先后往返三次，十月十四日才回到上海，共计雇用 103 天。永清轮船，原由上海装客货至汉口九江交卸，七月初六日，行至镇江中途，被截留装唐军赴台，所有船内客货另雇太古洋行，轮船转送汉口九江。初七日，“开至瓜洲装头批粮草马匹兵勇”，先后往返三次，十月十二日返回上海，共计雇用 96 天。海镜轮船，从七月初十日至十五日，将福建船政局军火由上海运抵瓜洲，共计雇用 6 天。当然，沈葆楨是要用炫耀武力的办法吓退日军。日本当局深知几千兵力不可能占领台湾，一时难以取胜，只有改变战略，寻求外交解决的途径。经过一番外交斗争，清政府对日妥协，签订《北京专条》，同意付给“日本国从前被害难民之家”抚恤银 10 万两，留用日军在台“修道建房等”，付银 40 万两。日军应从台湾退出，12 月 20 日撤尽。光绪元年（1875 年）七月，唐军凯旋撤回，还是由招商局派拨轮船送回瓜洲。永清轮船，从七月十七日至二十九日，先后三次送唐军回瓜。利运轮船，从七月十九日至八月初一日，也先后三次送唐军回瓜。¹当时日本军力还不强大，加上士兵水土不服，看到中国作了备战，只好暂时放弃占领台湾。最后由清廷支付日本兵费银 50 万两，日军才撤出台湾。不过，日本借此一举吞并了中国的属国琉球。

早在 1874 年日本出兵琅峤事件发生后，丁日昌就已提出，将来“可另设一省于此，以固夷夏之防，以收自然之利”²。后来经谕准实行“闽抚冬春驻台，夏秋驻省”，两地兼顾。1884-1885 年的中法战争，法国对台湾的入侵，马尾海战的失败，暴露了清廷在军事上的突出弱点，不仅海军力量十分薄弱，台湾防务尤不可恃，直接促成了清政府将台湾建省。闽浙总督左宗棠和在台湾组织进行抗法斗争的刘铭传对于台湾在整个国家安危中的重要战略地位有着深切的感受。战后他们力主将台湾由道升格为省。1885 年 7 月 29 日（光绪十一年六月十八日），钦差大臣、督办福建军务的左宗棠上折，回顾总结了过去十年中各方先后提出的“巡抚分驻”、“省台兼顾”、“简派重臣”及“建省分治”等方案的利弊得失，他建议“惟有如袁保恒所请，将福建巡抚改为台湾巡抚，所有台澎一切应办

¹ 中国第二历史档案馆藏《催核准军渡台报销》，全宗号：四六八（2）；案卷号：7。

² 丁日昌：《海防条议》，载葛士浚编《皇朝经世文续编》第 101 卷，上海图书集成印书局，1897 年版，第 17 页。

事宜概归该抚一手经理。庶事有专责，于台防善后大有裨益”。军机大臣、总理衙门王大臣会同李鸿章、醇亲王等对左宗棠等人相关奏折传阅，会议后奏称：“臣等查台湾为南洋要区，延袤千余里，民物繁富。自通商后，今昔情形迥异，宜有大员驻扎控制。若以福建巡抚改为台湾巡抚，以专责成，似属相宜，恭候钦定。”战后清廷内部进行了一次加强海防的讨论，创建海军、加强台防成为这次讨论的两个重要内容。经过海防讨论，1885年10月12日（光绪十一年九月初五），慈禧太后下了两道懿旨，一道诏设海军事务衙门，并派醇亲王奕譞总理海军事务；一道诏准左宗棠奏请将福建巡抚改为台湾巡抚，福建巡抚事即着闽浙总督兼管，称：“台湾为南洋门户，关系紧要，自应因时变通，以资控制。著将福建巡抚改为台湾巡抚，常川驻扎，福建巡抚事务，即著闽浙总督兼管。所有一切改设事宜，该督抚详细筹议，奏明办理。”¹自1885年10月下诏建省，至1888年实现分治，台湾成为中国第20个行省，任命抗法有功的原福建巡抚刘铭传为第一任台湾巡抚。

台湾建省，是在特定的历史条件下提出并实现的，其历史与现实意义深远而重大。清政府在台湾设立行省，由中央政府直接管辖，提升了台湾的行政层级和政治地位，同时充分说明台湾是中国领土的一部分。刘铭传加强部队训练，整顿营伍积习，有效提高了台湾的战略地位，凸显台湾东南海疆屏藩的作用。台湾建省使台湾进入了大规模开发建设时期，刘铭传锐意改革，推动各项新政，清丈土地，改良税制，健全财政，为台湾的现代化建设奠下良好的基础，台湾迅速地从—一个靠中央和邻省财政补贴的省份，成为一个基本自给自足的省份。刘铭传开山抚番，让土著居民接受现代文明，鼓励大陆移民开发台湾。随着移民社会向定居社会的过渡，移民文化在台湾生根、繁衍，大陆文化中的语言、艺术、风俗习惯、价值取向、行为规范、民间信仰等，渗透到台湾的各个方面，台湾建省还加强了台湾同胞与大陆人民的文化联系。

¹ 连横：《台湾通史》，《经营纪》，北京：商务印书馆，1983年，第64-65页。

第三节 招商局与台湾商务局

台湾建省伊始，百废待兴，而刘铭传可以支配的财政收入仅仅白银 90 万两，远不能满足需要，建设资金短缺是刘铭传面临的一大难题。为了保证台湾各项近代化事业的正常开展，开源节流、积累资金是当务之急。刘铭传先后采取申请拨款、对外借款和发动富户捐款等方式筹集资金；同时他还积极鼓励台湾民间资本投资工商业，尤其鼓励华侨到台湾投资。

1886 年春，刘铭传派亲信李彤恩与张鸿禄二人，前往东南亚吸收华侨资金，李与张奉派后，即于新加坡设立招商局，以利吸收侨资，¹工作颇为成功，不仅为刘铭传的航运计划，也为铁路事业觅得支持者。返台后，李彤恩与张鸿禄组织商务局，即外人皆知的台湾商务局，资金 50 万元（约合银 35 万两），官一商四。²台湾商务局与招商局同属官督商办企业，在企业性质与管理体制方面有不少相同或近似之处。台湾商务局第一艘船即为“万年清”轮，不久又有“威利”轮加入，其航线以淡水为据点，航行于新加坡、西贡与上海等地。但遗憾的是，台湾商务局组成未及半年，即发生不幸事件，1886 年 11 月 22 日夜，“万年清”轮在沪江外，为英轮碰沉。

台湾商务局成立之初，在招股启事中声称“要与招商局船并行于江海各口”，就与招商局存在矛盾。而且台湾商务局筹办时聘请的张鸿禄是招商局前会办，与招商局盛宣怀、马建忠等不和，更加深了招商局与台湾商务局之间的矛盾。1874 年，招商局在台湾设立分局之时，便对这一航线发生兴趣。六年后，招商局曾在安平及淡水之间作不定期的航行。³台湾商务局的发展，显然对招商局造成实际威胁。李鸿章与盛宣怀曾数度电报往来，讨论刘铭传欲将商务局船只航行东南亚从事商务活动一事。⁴

招商局盛宣怀与马建忠向直隶总督李鸿章告状说：招商局前会办张鸿禄最近来沪，与某外商（系美最时洋行 Messrs. Melchers & Co）签订协议，准备订购

¹ 连横：《台湾通史》，卷 19，《邮传志》，《航运》，北京：商务印书馆，1983 年，第 374 页。由于此系当时为吸收私人资金，官设机构之通用名称，故用之于不同地方，但在原始资料中，则区分明白。参见朱昌峻《刘铭传与台湾近代化》，《台北文献》第 6 期，1963 年。

² 临时台湾旧惯调查会：《调查经济资料报告》（二），东京 1905，第 330 页；转引朱昌峻《刘铭传与台湾近代化》，《台北文献》第 6 期，1963 年。

³ 台湾海务协会（朝贺定次郎）：《台湾海运史》，台北：1941 年，第 257 页；转引朱昌峻《刘铭传与台湾近代化》，《台北文献》第 6 期，1963 年。

⁴ 参见《李鸿章全集》，海口：海南出版社 1997 年版，第 3711-3712，3715 页。

快轮两艘，一艘航行华北各口，一艘航行长江。现打算租用怡和洋行码头，以备两轮到沪停泊。盛宣怀与马建忠还特别提到张鸿禄拥有大量股份，并邀集商人入股，以获取厚利号召，认为其实质是“假为公众谋福利之名，行与轮船招商局争利之实”。¹盛宣怀、马建忠认为，轮船招商局开办以来，艰难创业，历经坎坷，最近两年才有所转机，但还内外诸多负债需要偿还。张鸿禄在招商局之外，另行招股购买轮船，兴办航运，必然会导致激烈竞争，使水脚下跌，双方都会蒙受损失。另外，轮船招商局与怡和、太古两洋行已经订有协议，禁止所有其他中外轮船公司航行长江和华北各口，中外人士都未敢购置轮船，插手长江和华北的航运。

早在光绪八年，商人叶澄衷曾经请求设立广运局，当时因为与招商局争利，没有获得批准。盛宣怀、马建忠认为张鸿禄故伎重施，其目的是要倾覆招商局，所以请李鸿章知会台湾巡抚，让台湾商务局所购买轮船，只允许航行于福建、广东两省港口，不得侵入长江或天津一线。根据盛宣怀、马建忠的奏报，李鸿章做出批复：“张革道原曾协理局务，乃因经营无方，予以开革。现经整顿，局务渐有起色。官款清偿与资本更张，均寄厚望。对此该革道不思悔过自新，安分守己，反图另筹资本，购置轮船，阑入长江及北方各埠，侵夺招商局生意，蓄意损害，其卑劣用心，至不可问。决不准行。具招商局与怡和太古，订有齐价合同，无论中外轮船加入竞争，三公司必联合一致降低运费，以为抑制。是该革道之计划。不独增招商之损失，即台湾当局，亦必受其牵累。”因此，“将既通知台湾刘巡抚，请其立示该革道：所购两轮，只许在台湾、福建、广东各省之间航行贸易，非得本督批准，不得阑入长江及北方口岸，以免与招商局竞争，两败俱伤。本督将同时通告南洋曾国荃，并另示上海、天津及其它各口关道，一体查照。”²

台湾巡抚刘铭传对于李鸿章的批复并不服气，他认为台湾地理位置重要，“台湾贸易之发展，又为朝廷所关注。该岛远离大陆海岸，并已另建行省。因此建立内地与各口之联系，以发展岛上居民文化，实属必需。修建快轮航行各口，亦有此意在内，固非止于赢利”。据理力争，“招商局盛道等呈请：不许台湾快轮进入长江、天津，令人愕然，盖商旅之中，以一人而独揽众口贸易，中外法律均无先例。且在天津及长江沿岸各开放口岸，所有外国船只，均可自由进出贸易，

¹ 《北华捷报》1887年9月10日，转引自汪敬虞《中国资本主义产生时期企业中的官商关系》，《汪敬虞集》，北京：中国社会科学出版社，2001年。

² 《北华捷报》1887年9月10日，转引自汪敬虞《中国资本主义产生时期企业中的官商关系》，《汪敬虞集》，北京：中国社会科学出版社，2001年。

何以台湾轮独被禁止航行，具呈人谓招商局之设立，在于争回洋商夺去之权利，然则何以独不许台湾商务局参与争洋商之利？无论台湾轮船之地位如何，阻禁其进入长江、天津，均于法理无据。况招商局与怡和、太古，订有齐价合同，即令有所损失，亦必中外均摊，非独招商局一家独任。且长江线上，除三家公司以外，尚有不在协议之麦边公司轮船，航行其间，各国野鸡船亦终年航行不断。该道对此何不加阻禁，而独以阻禁中国商人为务？似此外国商人始有独占贸易之权，与政府推进中国繁荣之宗旨大相径庭。虽然尊处前曾禁此中商设立广运局，但该局并非奉旨开办，因此不能与官商合办之台湾商务局相提并论，其议至明。”对于张鸿禄，刘铭传认为“张鸿禄个人与盛道等，原属同僚，彼此互相猜忌，同遭诘责，不能由张一人独任其咎。敝处之所以委任者，乃因其熟悉商情，为可用之材。彼不似马建忠一味取媚外人，不顾名誉。至于租用怡和码头，招商局正可自求适应之道。不应坐待外人独揽生意。该道等事先并未禀报本院，以求妥协各方，乃擅自具呈尊处，企图维护一己专利假公济私，驯至使中国沦为外人傀儡，可耻孰甚。”但刘铭传为了调和矛盾，调整与招商局的关系，还是另挑选了淮系人物、李鸿章的亲信杨宗瀚为台湾商务局总办，“本院现已具奏，委派候补道杨宗瀚为台湾商务局总办。深望尊处对此两人航运企业，一视同仁。并示盛道与杨道就此进行妥议，日后台湾轮船航行长江，不致外溢。有关条例，应予以拟定呈报。”

1

经双方协调，招商局与台湾商务局重新调整了关系。光绪十四年（1888年），刘铭传为台湾商务局在英购制2船，“驾时”和“斯美”，船身各长250英尺，时速15海里，两船共价值银33万两²。该款1/3筹自当地商人林维源³，其余2/3经刘铭传与招商局督办盛宣怀协商后，由该局红利中拨出⁴。在两船完工即将交付使用时，为筹措营运资金，台湾商务局股银扩大为40万两，李鸿章饬令马建忠办理，“招商局交存豆规银2万两，领有快轮股票20张存局收执”，以表示招商局对台湾商务局的支持。光绪十四年七月二十五日，台湾商务局购买的“驾

¹ 《北华捷报》1887年9月10日，转引自汪敬虞《中国资本主义产生时期企业中的官商关系》，《汪敬虞集》，北京：中国社会科学出版社，2001年。

² 连横：《台湾通史》，卷19，《邮传志》，《航运》，北京：商务印书馆，1983年，第374页。

³ 林维源为台湾望族之后，其先人以财富与热心公益而享誉甚久。林维源于1879年建台北城有功，曾获荣誉官衔。刘铭传任其协办土地清丈，以林维源商人背景，于若干场合中，刘铭传与台湾商界的联系，唯林维源是赖。1895年日本人割据台湾时，台湾人推荐林维源为短暂生命的台湾民主国议长，不就，避走厦门。

⁴ 台湾银行经济研究室：《台湾海防档》，第152页。

时”、“斯美”两船抵沪后，即交招商局代为揽载，盛宣怀以招商局督办身份派人在上海照料，向李鸿章汇报，“‘斯美’本日开沪，‘驾时’二十六日开沪，两船精致可爱，交马道照料，顾全大局，足见公平。敝处与马道无憾，只要秉公办事，将来仍归旧好，各无芥蒂”。台湾招商局与招商局之间保持着营业时合作对外，核算时分开进行的关系。

作为招商局会办马建忠因有顾虑，对此仍有不同意见，遭到李鸿章驳回。在光绪十四年八月初五《寄烟台盛道沪局马道》中指示：“台船合盛保十年，无人另树旗帜。怡、太必不毁约。马分合成见，台电亦允改舱装货。可遵前批，暂由局代理数月，试看盈亏究竟若何，再与省帅（刘铭传，字省之）商定分合。马虑局吃亏，盛议局只搭股二万，盛自搭一万，省帅原议盈亏悉归台算，局即吃亏，不过二万股少获利耳，何大亏之有？有应懍遵，协力筹办，不准推诿误事。至怡、太若责我背约，马应明切开导水脚次数，据理力争。盛既担保，如有决裂，当赴沪理论。办商局系奏案，岂畏人言。”¹由此可见，李鸿章是支持台湾商务局开展航运事业，且不怕共同订有“齐价合同”的怡和、太古公司指责。

实际上，台湾商务局两条船营业后，遇到不少矛盾和困难，其自身经营举步维艰，资金周转困难，中国增加商船以抢占航运市场，英美等帝国主义列强的航运公司对此反应强烈，对招商局施以压力。李鸿章将台湾商务局的轮船定位于“沟通内地声气，非为同商局争利”，加剧了台湾商务局的经营危机。台湾商务局的两艘轮船，只在台湾与上海之间往来，或在台湾与福建、香港之间，实际仅供无关商务的差遣，如载运官员及其眷属往返台湾等。台湾商务局以劣势地位同英商德忌利士公司竞争，由于货客运输皆较清淡，连年亏赔不堪。后因资金短缺，台湾商务局此航线仅营运三个月便失利而去。从此台湾商务局营业更加不振，只好将台湾海峡两条海底电线折价抵还盛宣怀所招股份，同时出售旧轮船归还林姓绅士，将两艘轮船改作官轮。1891年，继任的台湾巡抚邵友濂将台湾商务局对外出售，该局从此歇业。台湾商务局管辖下的轮船航运，提供了另一幅可悲的情景。它与李鸿章、盛宣怀统治下的轮船招商局，有着不大不小的矛盾。²台湾商

¹ 《寄烟台盛道沪局马道》（光绪十四年八月初五），《李鸿章全集》，海口：海南出版社1997年版，第3711页。

² 《北华捷报》1888年9月1日，转引自汪敬虞《中国资本主义现代企业产生的地区研究一例——建省前后的台湾经济》，《汪敬虞集》，北京：中国社会科学出版社，2001年，第302页。

务局的船只，最后也归并于轮船招商局，随后又落入外国人手中。¹

小结

清政府为了加强台湾防务，积极建省。台湾的近代化肇始于建省前后，与全国各省一样，都是在洋务派主持下进行的，是全国洋务运动的一个组成部分，但也具有其自身的特点。大陆的洋务运动先创办军用工业，以后才经营民用工业，而台湾则军用工业与民用工业同时进行。刘铭传任台湾巡抚后，大刀阔斧地开展各项现代化建设，包括军事、制度、教育、交通各层面的改革，兴建铁路、架设电报、设立邮局、设立电灯、设新式学堂、财政改革，希望以“一隅之设施为全国之范，以一岛基国之富强”。刘铭传驻台虽仅六年时间，但他锐意推动各项新式改革措施，健全财政制度，使台湾在现代化建设奠下良好的基础。许多新式事业集中于一省，成效蔚然可观，使边疆海岛新建的行省，后来居上，成为全国洋务运动中的先进省份。台湾的自强新政成效突出，这与日、法两次武装入侵的强烈刺激、清政府重视台防有密切关系。

轮船招商局也是在洋务运动的背景下创立的，成立之后就非常重视台湾地区，积极往台湾地区输送官物，在日本侵略台湾时，运兵赴台反抗侵略，对台防给予有力的支持。轮船招商局与台湾商务局虽然都重视台湾的发展，但由于利益及人员的纠纷，使彼此之间曾出现矛盾。在李鸿章和刘铭传的协调下，矛盾得以解决，招商局与台湾商务局开始联合经营，促进台湾交通运输业的发展，进而促进台湾经济的发展，它改善了台湾物产丰富但交通不畅的状况，使台湾近代的商业贸易快速发展起来。航运的开拓，在一定程度上促进台湾与大陆之间的联系，促进台湾经济发展及现代化进程。但好景不长，台湾商务局的两艘轮船，只在台湾与上海之间往来，或在台湾与福建、香港之间，以劣势地位同英商德忌利士公司竞争，货客运输较少，连年亏损，最后不得不歇业。这在一定程度上也说明，中国的现代化进程受到西方列强的冲击，西方列强的竞争阻碍了中国的现代化进程。

¹ 《北华捷报》1897年7月2日，转引自汪敬虞《中国资本主义现代企业产生的地区研究一例——建省前后的台湾经济》，《汪敬虞集》，北京：中国社会科学出版社，2001年，第302页。

日本在明治维新后迅速走上对外侵略扩张的道路，朝鲜、中国始终是其侵略扩张的主要目标。1894年2月，朝鲜东学道农民起义爆发，中国和日本派兵赴朝鲜，日本海军趁机在朝鲜丰岛海面对中国北洋舰队舰只发动突然袭击，其陆军也向在朝鲜的中国军队进攻，挑起了侵略中国的战争。中日甲午战败，清政府被迫签订《马关条约》，中国将“台湾全岛及所有附属各岛屿”以及“澎湖列岛”，并该地方“所有堡垒、军器、工厂及一切属公物件，永远让与日本”，台湾省就这样被迫割让了。台湾人民从此陷入日本侵略者的殖民统治深渊长达半个世纪，遭受的苦难尤为深重。在日本统治台湾时期，招商局与台湾的相关史料缺乏，此问题有待进一步研究。

第二章 光复初期招商局在台湾的接收与经营

1945年8月15日，日本帝国主义无条件投降，被其强行侵占51年之久的台湾重新回到祖国的怀抱。台湾光复在中国近现代历史上具有伟大历史意义，台湾的政治、经济与文化，进入一个崭新的历史时期。招商局在台湾光复前后都积极配合南京国民政府，无论在接收前的准备，还是光复后的接收以及航运的恢复，都发挥了重要作用。

第一节 招商局配合政府筹备接收台湾

1943年11月21-26日，中美英三国巨头在开罗举行会议，商讨联合对日作战事宜，会后发布的《开罗宣言》指出：三大盟国为制止及惩罚日本侵略而战，在于夺回日本自1914年第一次世界大战以来，在太平洋上所攫取或占领的一切岛屿，使日本从中国窃取之一切领土，如满洲、台湾及澎湖列岛归还中国。《开罗宣言》发表不久，国民政府就已着手作收复台湾的准备。收复台湾，除事先的调查准备工作外，专门人员的训练极为重要。1944年3月15日，行政院秘书长张厉生向蒋介石汇报时，重点提到“训练储备办理台湾之各项人才”。¹陈仪也认为，接管人员十分重要，“必须专业化”。²4月17日，台湾调查委员会成立，陈仪为主任委员。陈仪曾任福建省主席，任内曾赴台湾考察，对台湾情况比较了解。陈仪还有完整的历练，曾任兵工署长、军政部次长、省主席、陆军大学教育长和代校长，深得蒋介石的信任与器重。台湾调查委员会下设委员若干名，主要任务调查台湾省情，训练干部，为收复做准备。8月17日，蒋介石指示中央设计局秘书处，收复台湾的准备工作“应先从训练与储备干部着手”，要统筹训练“所需党务与行政之高级及中级干部”，并要注意选拔在教育界、工程界的台湾籍专门人才，具体训练办法由台湾调查委员会拟办。9月21日，台湾调查委员会第六次委员会议正式确定训练台湾行政干部及警察干部。³随后，陈仪派台湾

¹ 《行政院秘书处关于收复台湾准备工作与蒋介石往来函电》，陈鸣钟、陈兴唐主编《台湾光复和光复后五年省情》（上），南京：南京出版社，1989年，第2页。

² 周一鹗：《陈仪在台湾》，《陈仪生平及被害内幕》，北京：中国文史出版社，1987年，第105页。

³ 《台湾调查委员会工作大事记》，陈鸣钟、陈兴唐主编《台湾光复和光复后五年省情》（上），南京：南京

调查委员会委员黄朝琴负责物色教官、编配课程。陈仪任台训班主任，周一颢任副主任，钱宗起、夏涛声、何孝怡、宋斐如等人兼任台训班导师，还聘请当时国内一些著名专家如赵乃仲、赵连芳等为各组导师。12月25日，台训班第一期开课，招收各机关在职人员，经考试合格录取120名，分为民政、财政金融、工商交通、农林渔牧、教育、司法六组训练，1945年4月20日结业。该班共同科目包括台湾历史、台湾地理、台湾行政组织、台湾教育制度、日语等，其中台湾地理课程包括：（一）位置与面积；（二）地形；（三）河流；（四）湖泊；（五）海岸；（六）气候；（七）居民；（八）民情风俗；（九）物产；（十）畜业；（十一）交通；（十二）城市。台湾干部训练班“注重台湾现在一切制度及设施之研究”，使各组学员经此四个月短期的学习，对其将在台湾主管的事务有基本认识；并注重国内制度与台湾制度的比较，以便学员到达台湾以后酌量参照应用。¹

抗战期间，招商局内迁，1943年4月26日在重庆恢复总局，徐学禹任总经理。1945年3月31日，徐学禹应邀给台湾行政干部训练班学员讲授航政。徐学禹先从航业的演进、我国航业的演进以及战前各国在远东及我国沿海内河的航业讲起，然后重点讲授台湾的航业，最后对战后世界航业的趋势加以分析并提出我国应采取的方针和对策。徐学禹指出，“台湾的航业完全操在日本人手里”，“日本对于台湾的航业政策，只在尽量运出台湾的农产品及原料和倾销本国的工艺产品，是十足的帝国主义经济剥削的政策”。徐学禹还列举1939年台湾的航线、航行船只、航行次数、船只吨位等情况，说明台湾的航业并不发达。徐学禹通过1939年台湾的进出口贸易主要商品，总结了台湾贸易的特点：（1）出口较进口多；（2）出口的全是农产品和原料；（3）进口的多半是交通器材、工艺器材、兵工器材、化学原料及军火，这些都是为备战用的；（4）其余粮食食品饮料烟草及棉织物等，亦多半是为居留台湾的日本人用的，对台湾人并没有什么好处；（5）这种出超的现象，对于台湾人并非幸事，却正充分表现出日本对于台湾的榨取和台湾人所受的困苦。进而，徐学禹对台湾行政干部训练班的学员指出，“战后台湾回到祖国来，我们当然要把日本人的势力排除净尽，但是我们却绝不会步日本人的后尘，去榨取台湾同胞，而应该本互助合作的精神，谋共同的繁荣”。徐学

出版社，1989年，第6-7页。

¹ 《东北及台湾党政干部训练办法草案》，陈鸣钟、陈兴唐主编《台湾光复和光复后五年省情》（上），南京：南京出版社，1989年，第34-35页。

禹最后对战后世界航运业的趋势加以分析，并提出我国应采取的方针：（1）接收日本的残余船只；（2）没收伪组织所用及向伪组织登记营业之私有船只；（3）租用美国的过剩船只。¹通过徐学禹的讲授，台湾行政干部训练班的学员对台湾的航运有所了解，尤其是徐学禹提出的我国战后的应对方针，同战后接收及发展我国航运基本一致。

台湾自甲午战争之后，被日本侵占长达 51 年之久，由于海峡阻隔，日本殖民者控制森严，信息交流困难。在国民政府筹备收复台湾的工作中，台湾调查委员会通过各种渠道搜集来有关台湾省情、民情，完成了大量的调查研究工作，促进了接收准备工作迅速展开，使国民政府能够正确、有效地统筹复台工作。招商局在筹备台湾光复的工作中，积极参与台湾行政干部训练班的工作，讲授台湾航政，为台湾光复后的接收及航运的恢复作出了应有的贡献。

第二节 国民政府接收台湾

1945 年 9 月 20 日，国民政府正式公布《台湾省行政长官公署组织条例》，该组织条例第一条规定：“台湾省暂设行政长官公署，隶属行政院，置行政长官一人，依据法令综理台湾全省政务。”第二条规定：“台湾省行政长官公署，于其职权范围内，得发部署令，并得制定台湾省单行规章。”第三条规定：“行政长官对于在台湾省之中央各机关有指挥监督之权。”故台湾省行政长官公署是经中国大陆的国民政府特别授权，专为统治台湾，与委员会议制的大陆各省不同。根据《台湾省行政长官公署组织条例》，台湾省行政长官不仅在台湾省境内享有极大的委任立法权，而且拥有行政、司法的绝对指挥与监督之权，再加上陈仪又身兼台湾省警备总司令，故等于集行政、立法、司法、军事大权于一身。

1945 年 10 月 24 日陈仪由南京飞来台湾，受到广大台湾人的热烈欢迎。10 月 25 日，台湾省行政长官兼警备总司令陈仪在台北市公会堂（后改名为中山堂），接受日军第 10 方面军司令长官安藤利吉的投降。陈仪宣告：“自即日起，台湾及澎湖列岛已正式重入中国版图。所有一切土地、人民、政事皆已置于中国主权之下。”至此，被迫割让 50 年又 156 天的台湾省，重归于中国主权的管辖

¹ 徐学禹：《中央训练团台湾行政干部训练班航政讲义》，招商局档案馆藏：《上海海运局档案二类》，全宗号：B015，案卷号：1020。

之下，台湾人民恢复了中国国籍。台湾光复之初，民众欣喜若狂，表现出对政府的热切支持与欢迎，这表明五十年日本人的皇民化运动并未成功，台湾人认同的是中国而非日本。

国民政府接收台湾以后，名义上说要给台湾人参政之机会，但实际上却以“台湾人没有政治人才”、“台胞不懂国语国文”为借口，把许多受过良好教育的台湾人排斥在外，所依赖的是从大陆调来的官员和从大陆回台的“半山”，由大陆人取代了战前日本人的地位。就政治而言，日据时期台人无论在行政上、专业上及技术上都难获公平地位。台湾光复，不少台人抱有幻想，认为此后应可自治，可以获得从政或参政的机会，但实际并未如此，却留用了一批日本官吏和警察。此外，接收官吏的腐败、军警的横行，都让台湾民众从失望一步步走向不满。

接受日本投降之后，台湾总督府立即由台湾省行政长官公署取代，而台湾军司令部也被台湾警备总司令部进驻，敌产（日本企业）也开始一一被接收。从11月1日起，由台湾省行政长官公署与警备总司令部组织台湾省接收委员会，主任委员由行政长官担任。接收委员会下设军事、警务、交通、工矿、农林牧渔粮食、司法法制、民政、财政金融会计、教育、宣传、总务11个组，除军事属于警备总司令范围外，其余由行政长官公署各主管单位负责人兼任组主任。1946年1月，台湾省开始遣送日侨，其私人财产之接收数量既多且繁，内容又十分复杂，于是在接收委员会之下又设置日产处理委员会，内分秘书、会计2室，调查、审核、处理3组，为专门处理日产的总枢纽。下面17个县市均成立分会，都有专门人员负责处理日产，之后又成立了日产清算委员会。先后共计接收的日产企业（包括日台合办企业）860个，其中日本人支配（即日籍资本过半的企业）的企业为775个，台湾人支配的企业85个。¹国民政府以国家资本形式接收，几乎垄断了土地、金融、贸易以及台湾重要产业等。

在接收日人的公私企业的同时，台湾当局还采取全面的统治经济，无论是交通运输业、农渔牧产品，以及钢铁、电力、水泥、机械、造船、石油、木材、造纸、印刷、纺织、砖瓦、油脂、电器、化学药品、制盐等产品，无一不在统制之列。此外，还设立了贸易局和专卖局，独揽内外贸易和烟酒等专卖的权利，几乎垄断了台湾的民生贸易与工业各层面，一般私人企业无法发展，造成人民更多的

¹ 陈孔立主编：《台湾历史纲要》，北京：九州图书出版社，1997年，第426页。

不满与失望。由于台湾行政的特殊化，长官公署相当排斥外来者，拒绝四行二局或任何私立银行到台湾设立经营，因而使“官警贸易企业以外的民间贸易企业一律停顿”；亦使得中国大陆的政府银行以“通汇问题”采抵制台湾的封锁政策，台湾因而走上自我封锁的局面。

第二次世界大战期间，台湾经济中断了战前工业化的进程，转入战争经济状态。一方面，由于日本进行战时总动员，社会生产成为战争机器，大部分民用企业被迫转为军用，导致军需生产大量扩充，而民生必需品又相对缺乏；另一方面，由于受到盟军飞机的猛烈轰炸，大部分较具规模的生产设施均遭摧毁，人力、物力、财力损失惨重，生产能力锐减。交通运输体系也严重受损，船只被炸沉、港口阻塞、铁路和公路中断、燃料短缺、运输困难，许多生产、生活物资不能补给，产品也难以流通。光复初期，台湾生产衰退，百业凋敝，社会经济萧条，通货膨胀严重，物价高涨，人民生活困苦。

第三节 招商局配合政府接收台湾

日本无条件投降后，1945年8月25日，招商局即拟订《接管敌伪船只办法》12条。10月，经国民党行政院敌伪产业处理局同招商局商定，凡敌伪有关水运的产业和船舶均由招商局统一接收，再由该局与敌伪产业处理局协商分配处理。10月，招商局由重庆迁往上海，陆续恢复长江沿海各埠分局及办事处，并恢复各线营运。12月1日，交通部成立全国船舶调配委员会，刘鸿生任主任委员，卢作孚任副主任委员，徐学禹任秘书长，主要负责统一调配全国国营与私营船舶，办理复员运输及接收敌伪船舶事宜。

台湾地区在日据时期处于殖民地的地位，由日本人设立总督府统治，一切行政管理均与日本本土不同，在航政方面采取港航合一制。台湾光复后，国民政府设立行政长官公署主持台湾省区行政，公署下设交通处，在基隆、高雄分别设立港务局，沿袭日制，航政事务由港务局主理。10月，设置航务管理局，管理台湾地区航路标识、船舶勘验等航政事务，并在基隆、高雄两港设办事处，分别办理各辖区内航业行政监理业务，形同地方局，而未受交通部辖属。1946年8月，航务管理局撤销，其基隆、高雄二办事处复并入当地港务局，在局内设航政组管理航政事务。

台湾光复初期，日本人及台胞的船舶并没有及时予以接收管理，由台湾往来船舶大多为机帆船两用汽船，往往以军事征用名义载货来往，航行秩序无法维持。招商局福州办事处主任王济贤提出，“请台湾长官公署组织机构清查是项船舶之所有权，日本之船舶或台人之船舶均应予以分别处理”，“由长官公署给予证书之后方准航”，并请求将 200 吨以上船舶，由长官公署拨交招商局维持福州、台湾及厦门间航线。¹招商局鉴于台湾与大陆间交通的重要，于 1945 年 12 月 12 日设立招商局台北分局²，由陈德坤负责。陈德坤 1946 年 1 月 21 日在给胡时渊副总经理的信中写道：“台北为本省政治、经济、交通之中心，过去如此，现在亦如此。故省属船运处及通运公司……似应设于台北，而在基隆、高雄二港分设营业一所。目前先成立基隆营业一所，将来业务发展再设高雄营业一所。”³不久，在基隆、高雄分别设立办事处，分别由黄慰庭、白标第负责。截至 1948 年，招商局台北分局及基隆、高雄两办事处共有职员 42 人，其分配如下：

表 2-1 1948 年招商局在台职员统计表

局处别	管理人员	理货人员	栈埠人员	电台人员	合计
台北分局	12	1		2	15
基隆办事处	7	4			11
高雄办事处	5	5	5	1	16
共计	24	10	5	3	42

资料来源：《台北分局工作报告（1945.12-1948.3）》，招商局档案馆藏《上海海运局档案二类》，全宗号：B015，案卷号：454。

招商局在台湾建立办事机构的同时，还积极接收敌伪地产。基隆港在日据时期栈埠设备颇臻完善，拥有码头十八座及附属仓库，均由当地港务局管理。第二、三号码头为日本邮船码头附有二层仓库（计四间）各一座；第七、十二号码头附有冷藏仓库供堆储出口水果鱼类之用；第十四、十五、十六、十七、十八号码头均附有三层仓库一座，底层归铁道局，二层及三层归台湾仓库株式会社分别运用；第一号码头为港务局海关办公所在地，第四号为军用码头，其余码头均无附仓库，供煤斤堆积装卸之用。太平洋战事爆发，基隆由于其重要物资吞吐港及海军基地的地位，成为美军轰炸的首要目标，港湾设施，无一幸免。台湾光复后，

¹ 福建省档案馆、厦门市档案馆编：《闽台关系档案资料》，厦门：鹭江出版社，1993 年，第 456 页。

² 《国营招商局业务通讯》第 77 期，1948 年 6 月 16 日。

³ 《陈德坤致胡时渊副总经理的信（1946 年 1 月 21 日）》，中国第二历史档案馆藏：《招商局历史档案——基隆分局接收船舶卷》，全宗号：四六八，案卷号：2186。

先将该栈埠交基隆市港务局接管。但第一号码头已破坏，第十八号码头前有沉船一艘，尚未捞起，均不能使用；第十一、十二号码头淤泥塞积，吃水太浅，不能靠泊；第七、十二号冷藏库停止使用。装卸工具则有三吨起重机十架及卅五吨流动起重机一架可以使用，但限于当地工人工作能力平均每船每日，装卸不能千吨。¹而“基隆市完整房屋仅存十分之一强”，招商局觅址困难，无适当地址可供办公使用，“一面商由省交通处严处长令饬港务局代为筹觅，一面暂在台北市北门町七番地前日东运输株式会社原址办公”。²在招商局的努力争取下，基隆港务局拨给招商局二楼大小办公室各一。招商局总经理徐学禹与台湾省交通处处长严家淦商定，将大阪轮船会社楼下全部拨给基隆办事处，并就各轮船会社所属宿舍拨出十栋，作为员工宿舍。³日据时期，高雄为日本南进的跳板，高雄港规模宏大，设备完善，“战时港埠建设破坏甚烈”⁴。光复后，招商局鉴于高雄港的重要性，并为协助恢复繁荣起见，经择定该港第六、七两号码头被炸仓库之废墟，斥资兴建一层及双层仓库各一座，共计容积 21,961 吨，于 1948 年 3 月间竣工。⁵招商局在台湾省交通处的协助下，先后接收敌伪航业地产多处，具体如表 2-2：

表 2-2 台湾光复后招商局接收地产一览表

产业名称	座落	建筑物	原来机关
台北分局 办公房屋	北门街	钢筋水泥西式楼屋	大阪商船株式会社
基隆办事处 房屋	火车站 对面	自建钢筋水泥三层楼屋	基地，原属日本邮船会社
基隆办事处 职员宿舍	同上	日式平房	大阪商船株式会社
高雄办事处房屋	新滨町	自建三层砖瓦西式楼屋	基地，购自高雄港务局
高雄仓库	新滨町	自建一层及二层 钢筋水泥石库各一栋	同上

资料来源：《国营招商局七十五周年纪念刊》，第 38 页。

在台湾回归中国前，日本在台湾省设立的轮船公司共有 7 家，在台湾航运最

¹ 《周末报告第一号（丁）》，中国第二历史档案馆馆藏：《招商局历史档案——招商局基隆分局、台北分局业务报告》，全宗号：四六八（2），案卷号：438。

² 《周末报告第一号（甲）》，中国第二历史档案馆馆藏：《招商局历史档案——招商局基隆分局、台北分局业务报告》，全宗号：四六八（2），案卷号：438。

³ 《国营招商局业务通讯》第 23 号，1946 年 3 月 16 日。

⁴ 台湾省政府交通处基隆港务局编：《基隆港》，1948 年 11 月，第 13 页。

⁵ 《国营招商局业务通讯》第 78 期，1948 年 7 月 1 日。

盛时期，7 家公司的船只共达 63 艘，计 333,700 吨。台湾光复前，这 7 家公司所有留在台湾的船只，均毁于战火，或被盟军炸沉，或自行凿沉以封锁港口，航运停顿。1945 年 11 月，国民党政府台湾省交通处处长严家淦派员接收 7 家公司的资产。1946 年 1 月，台湾航业公司筹备处成立，一方面利用接收仅存的机帆船，先行恢复省际航运，一方面捞修沉船，以壮大航运实力。根据当时国民政府规定，凡属敌伪轮船公司的资产，统由国营招商局接收。1946 年 1 月 1 日，敌产“大雅丸”经由交通处航务委员会在基隆港举行典礼，改名为“台北”号。该轮构造为日本战时设计之载货轮船，于 1944 年 9 月在东京石川岛造船所完成，船身总长为 136.5 米，宽 18.2 米，深 12.1 米，总吨数为 6,923.10 吨，登记吨数 4,927.57 吨，最大载货量为 9,000 吨。该轮锅炉原系烧油，后改用烧煤，每日耗煤量约为 35 吨，最大速率为 13.1 海里，该轮“运日俘回国后，将航行本省及本国各口岸”¹。招商局先后捞修沉毁敌船，“较大者有台北、台南、台中等号”²，此外，还接收“胜岛丸”和“千岁丸”，分别改名为“飞台号”和“飞高号”³。招商局除了参与船舶的接收外，还利用台湾船坞设备完善及工价低廉等积极参与船舶的维修，先后有国宁、海宇、海浙、海皖、海黄、海鲁、飞高、飞台在基隆维修。但材料缺乏，工作迟缓，有时不免浪费船期。⁴

招商局在抗战中作出了巨大贡献，也蒙受了巨大损失。据统计，因日军狂轰滥炸和大肆掳掠，加上塞港沉船，招商局共损失大小轮船、趸船、驳船 73 艘，计 8.9 万总吨，其运力被日军摧毁 2/3 以上⁵。到抗战胜利前夕，招商局只有大小船只 18 艘，计 23,841 吨。抗战胜利后，招商局“系唯一之国营航业机构”⁶，积极参与台湾的接收工作，打捞各类船舶，接收地产，经济实力得到迅速增强，为台湾光复后的运营恢复奠定了基础。

¹ 《为报告“大雅丸”（今改为台北号）之构造详情希鉴核由》，中国第二历史档案馆馆藏：《招商局历史档案——基隆分局接收船舶卷》，全宗号：四六八，案卷号：2186。

² 《国营招商局七十五周年纪念刊》，第 38 页。

³ 海事课编：《国营招商局留用敌伪船舶概况表》，招商局档案馆藏：《上海海运局档案二类》，全宗号：B015，案卷号：86。

⁴ 《台北分局工作报告（1945.12-1948.3）》，招商局档案馆藏：《上海海运局档案二类》，全宗号：B015，案卷号：454。

⁵ 张后铨主编：《招商局史（近代部分）》，北京：中国社会科学出版社，2007 年，第 428-429 页。

⁶ 《招商局八十五周年纪念刊》，第 78 页。

第三节 招商局在台湾经营

台湾光复后，招商局重视对台航线，相继恢复了台北、基隆、高雄航线，发展了沪台、台日航线。这些航线运输，包括台盐、台煤、台糖、大米、玉米、水泥、桐油等大宗散货以及日本的战争赔偿物资，并接运侨胞回国，同时将日俘、日船员运送回日本。沪台、台日轮运在招商局沿海货运占有重要地位。招商局“开办沪高线班轮，指派海遣、海陇两轮常川行驶”。¹“沪基线自中兴、华联两轮停驶后，旅客颇感不便，为适应社会需要起见”，²“海黔轮经总局指定为基沪线定期班轮，已自七月廿八日开始班期，自沪开出，卅日抵达基隆，八月三日自基返沪。此后定每月之八、十八、廿八日自沪开基，三、十三、廿三日自基开沪”。³基隆货运从400余吨，增至2,600余吨，“打破基隆港每月来各公营及民营轮船一次承运量之记录”。⁴

招商局恢复对台航线后，积极投入对台航运的同时，还代理其他轮船之进出口业务，致力承运土产及特产、民生物资煤糖盐粮、林产品矿产品及肥料、工业品及机器铁路材料等。⁵台湾是我国最重要的甘蔗产区之一，台湾的制糖产业在经济建设中扮演重要的角色。因此，糖运是招商局承运的重要内容之一。台湾糖业公司拟将存糖大量运销香港及南洋各埠，以拓展海外市场，换取外汇。⁶招商局“与台湾糖业公司签订承运台糖合约，凡该公司出口之糖”，统归招商局承运，并由招商局“分一部分交台航公司及基沪线中兴、华联、民众等班轮承运”。⁷从1948年3月7日至6月15日，“陆续派轮至高雄承运”，“共计运出12,470吨，计香港4,600吨，新加坡1,550吨，槟榔屿800吨，曼谷1,670吨，Port Swettenhan 850吨”。⁸台糖公司花莲港存糖7,000余吨，7月，先后运糖4,800吨赴上海、⁹1,200吨赴天津、1,300吨赴高雄，“花莲存糖已全部运清”。¹⁰煤

¹ 《国营招商局业务通讯》第80期，1948年8月1日。

² 《国营招商局业务通讯》第80期，1948年8月1日。

³ 《国营招商局业务通讯》第81期，1948年8月16日。

⁴ 《国营招商局业务通讯》第84期，1948年9月30日。

⁵ 《国营招商局卅八年度营业概算》，招商局档案馆藏《上海海运局档案二类》，全宗号：B015，案卷号：64。

⁶ 《国营招商局业务通讯》第78期，1948年7月1日。

⁷ 《国营招商局业务通讯》第77期，1948年6月16日。

⁸ 《国营招商局业务通讯》第78期，1948年7月1日。

⁹ 《国营招商局业务通讯》第79期，1948年7月16日。

¹⁰ 《国营招商局业务通讯》第80期，1948年8月1日。

运是招商局承运的另一项重要内容，粤省府委托招商局承运运粤之煤，“每月一万三千吨”，起初招商局船只不敷调配，“故大部分均交台航公司承运”。¹但台湾航运有限公司船只常有损坏，不能按期运清。1948年7月，招商局“调派海黔运2,250吨，代理轮怀远运2,200吨”。²8月，调派海吉及代理轮怀远、福民、福祥、新亚洲、台中等轮，加紧装运，共计运出17,467吨。³除糖运、煤运外，招商局还积极参与台盐、水果、水泥、茶叶等物资的运输。“台省盐务局将于十月份起，由高雄及布袋两港运盐九万五千吨至汉口及岳州”，招商局高雄办事处派员前往接洽，其中久大、大业、安华、鼎昌、怡生等十一家，已与招商局签订运约。⁴台湾省钢铁公司每月有生铁1,000吨，从基隆运往上海，招商局派员前往洽谈，台湾省钢铁公司因招商局“海黔轮班期准确，已允全部交该轮承运”。⁵招商局1946-1948年承运及代理货运情况如表2-3和表2-4：

表 2-3 1946-1948 年招商局承运出口货运统计表

货别	1946 年	1947 年	1948 年 1-5 月
煤	10,926.00	19,598.00	20,450.00
糖	54,587.47	58,038.87	58,040.32
盐		3,525.00	2,465.00
茶叶	1,306.90	207.08	
水果	2,562.38	1,027.66	
木材	952.16	417.33	530.77
水泥	3,000.00	2,385.72	14,000.00
军品	7,204.50	1,195.65	554.11
其他	6,784.66	18,443.95	6,732.62
共计	87,324.07	104,839.26	102,772.82

※表内所列军品一项，仅系零星附运之军品，其整船装运之部队军品粮秣等均不在内。

资料来源：《国营招商局业务通讯》第77期，1948年6月16日。

表 2-4 1946-1948 年招商局代理货轮出口运统计表

货别	1946 年	1947 年	1948 年 1-5 月
煤	2,445.00	117,789.50	101,835.00
糖	5,136.58	2,514.74	19,056.78
盐		5,000.02	16,460.00
茶叶	591.48	202.86	

¹ 《国营招商局业务通讯》第77期，1948年6月16日。

² 《国营招商局业务通讯》第80期，1948年8月1日。

³ 《国营招商局业务通讯》第84期，1948年9月30日。

⁴ 《国营招商局业务通讯》第84期，1948年9月30日。

⁵ 《国营招商局业务通讯》第84期，1948年9月30日。

水果	844.57	151.16	
水泥			11,500.00
燃油		23,930.00	24,005.00
其他	128.88	7,769.50	4,839.50
共计	9,142.51	157,357.78	177,696.28

资料来源：《国营招商局业务通讯》第77期，1948年6月16日。

招商局不仅将台湾物资运到大陆，还积极输入岛内所急需的物资。“台湾钢铁机械公司在上海有铁矿砂1,423吨”，急需运台应用，即由招商局派海滇轮承运，于1948年6月3日抵达基隆。¹台湾钢铁机械公司在大冶采购铁矿砂4,000吨，也由招商局台北分局与该公司订约承运，由邓铿、海吉两轮各运2,000吨抵达基隆。²台湾粮食局从上海委托进口大批肥料，以供农民施肥之用，也委交招商局承运。第一批进口豆饼2,500余吨，由海陇轮运抵基隆³；第二批由海津轮承运950吨，海穗承运532吨。⁴1948年8月来，自上海运进货物，计有豆饼1,234吨，日本赔偿物资250吨，自青岛运进矾土2,050吨，自连云港运进矿砂4,000吨，自冲绳岛运进物资1,100吨，共达8,634吨。⁵台糖公司花莲港糖厂需要“肥料及煤炭共万余吨，至为迫切”，招商局台北分局为适应该公司的需要，“派B型轮陆续自基隆运煤炭及肥料赴花，现已运煤炭及肥料共5,098.55吨”⁶；7月，“再派海穗轮自基隆载运煤炭1200吨赴花，又邓铿轮自基隆载运煤炭肥料1,800吨赴花”。⁷通过招商局的货运统计可以看出，台湾光复后，国民政府并非仅将台湾大量物资运到大陆，也将大陆的物资运往台湾，促进台湾的恢复与重建。

招商局除了承担两岸的货物运输外，还承担着繁重军运任务，“以军公运输为主。所有航行船只，十之八九调充军运”⁸。台湾驻军的调防与整船军品运输，除极小部分由其他轮船装运外，其大部分悉由招商局负责。1946-1947年，招商局在台湾担任军运船只共约30艘，载重约10余万吨⁹。客运方面，招商局没有专供搭客的海轮行驶于台湾，仅在货轮附装搭客设备，且无定期班轮，所以客运

¹ 《国营招商局业务通讯》第78期，1948年7月1日。

² 《国营招商局业务通讯》第80期，1948年8月1日。

³ 《国营招商局业务通讯》第79期，1948年7月16日。

⁴ 《国营招商局业务通讯》第80期，1948年8月1日。

⁵ 《国营招商局业务通讯》第81期，1948年8月16日。

⁶ 《国营招商局业务通讯》第79期，1948年7月16日。

⁷ 《国营招商局业务通讯》第80期，1948年8月1日。

⁸ 《招商局轮船股份有限公司创业百年纪念刊》，第17页。

⁹ 《台北分局工作报告（1945.12-1948.3）》，招商局档案馆藏：《上海海运局档案二类》，全宗号：B015，案卷号：454。

业务发展缓慢。台北分局运送普通旅客，1946年度计3,906人，1947年度计6,972人。¹国营招商局台北分局在1945年12月到1946年12月的经营中，业务进款合计215,679,205.62元，共有31艘船舶投入运营，其中海黔、延闽、仲恺、国宁和海康号，分别航行24、27、30、31和60次，业务繁忙可见一斑。²

招商局在台湾经营的同时，还积极加强台湾、福建和广东之间的运输，1948年招商局总公司专门颁布《招商局总公司加强台闽粤航运办法》，其中关于台北分公司，规定：（一）派海穗行驶基隆——厦门——福州线，每月往返4次。（二）派廷枢行驶基隆（或湾高雄）线，每月4次（以上两轮均可由基隆运煤赴厦，由榕运木材驶基，兼可疏运旅客）。（三）派郑和、登禹两轮行驶基隆——广州线，每月约各三次，按月可运济粤煤15,000吨。（四）派培德、执信两轮行驶高雄——南洋、荷印、緬、菲各埠，并积极与APL加强联系，签发联运提单，俾台湾货物可以运销英美各地。（五）派利106铁驳另1,000吨等级铁驳一艘前往基隆候用。以上各轮由台北分公司负责调度。³

台北分局“一切端赖自力更生”，“每遇局轮到埠，一应寄泊装卸等事，均须俯仰随人，影响业务”，招商局的海宇、海皖、海浙等六艘及台北分局的飞高、飞台二小轮先后在基隆维修，“材料缺乏，工作迟缓，有时不免浪费船期”⁴。因此，陈德坤致信招商局副总经理胡时渊，“如能设法一、二千吨之轮只二、三艘，常川行驶台、沪、闽，当足应目前之需要”。⁵但总体而言，台湾光复后，招商局积极开展在台运营，开辟对台航线，承担货运、客运及军运任务，在一定程度上加强了两岸的沟通及联系。

小结

1945年，日本无条件投降，台湾回到祖国的怀抱，这在台湾历史上，还是

¹ 《国营招商局台北分局客运统计表》，中国第二历史档案馆馆藏：《招商局历史档案——招商局基隆分局、台北分局业务报告》，全宗号：四六八（2），案卷号：438。

² 《台北分局工作报告（1945.12-1948.3）》，招商局档案馆藏：《上海海运局档案二类》，全宗号：B015，案卷号：454。

³ 《招商局总公司加强台闽粤航运办法》（1948年12月16日），福建省档案馆、厦门市档案馆藏：《闽台关系档案资料》，厦门：鹭江出版社，1993年，第486页。

⁴ 《台北分局工作报告（1945.12-1948.3）》，招商局档案馆藏：《上海海运局档案二类》，全宗号：B015，案卷号：454。

⁵ 《陈德坤致胡时渊副总经理的信函（1946年1月21日）》，中国第二历史档案馆馆藏：《招商局历史档案——基隆分局接收船舶卷》，全宗号：四六八，案卷号：2186。

在整个中国历史上，都具有重要意义。战争的破坏，台湾交通运输体系也严重受损，船只被炸沉、港口阻塞、铁路和公路中断、燃料短缺、运输困难，许多生产、生活物资不能补给，产品也难以流通。台湾百业凋敝，经济萧条，通货膨胀严重，人民生活困苦。台湾光复后，国民政府建立台湾省行政长官公署，积极接收台湾的政治、经济与军事。国民政府以国家资本形式接收，几近垄断了土地、金融、贸易以及台湾重要产业等。台湾当局还采取全面的统治经济，设立了贸易局和专卖局，几乎垄断了台湾的民生贸易与工业各层面。

在台湾光复的大背景下，招商局又一次站在时代的前列，对台湾的发展始终给予了关注。徐学禹的《中央训练团台湾行政干部训练班航政讲义》，不但让台湾行政干部训练班的学员对台湾航运有了基本了解，提出接收台湾应注意的问题，还为台湾接收及重建做了展望。台湾光复后，招商局又积极参与日伪船舶及敌产的接收，建立台北分局及高雄、基隆办事处，开展对台运营，开辟对台航线，运送人员物资，促进了台湾航运业的复兴与发展，加强了两岸的交流与沟通。

第三章 1949 年招商局迁台

1945 年后，中国共产党和国民党由于政治立场观点不同而出现纷争。1949 年成为中国历史上一个关键的年份。这一年 10 月 1 日，中华人民共和国中央人民政府在北京宣告成立。12 月，蒋介石及国民党集团撤到台湾。伴随着国民党集团的迁台，招商局亦将船只及人员大规模迁往台湾，并承担了国民党集团机关部门的迁台任务。

第一节 招商局迁台前船舶情况

1945 年 10 月，经国民政府行政院敌伪产业处理局与招商局商定，凡敌伪有关水运的产业和船舶均由招商局统一接收，再由该局与敌伪产业处理局协商分配处理。10 月，招商局由重庆迁往上海，陆续恢复长江沿海各埠分局及办事处，并恢复各线营运，在极短时间内陆续将沪汉、沪青、青连、津青、沪台等航线恢复，“遍及南北洋沿海，及东南亚各地”，¹并积极开辟远洋航线，航行至印度、古巴、阿根廷等地，创下当时中国航运史的新纪录。

1948 年下半年，国民党军队在军事上节节败退，经济上又陷入困境，物价飞涨。为摆脱危机，国民党当局改革币制以稳定币值。与此同时，国民党当局决定将国营招商局改组为股份有限公司。招商局轮船股份有限公司于 1948 年 9 月 1 日正式成立。当时股份有限公司总部仍设在上海，因此，在上海的招商局股份有限公司总部就简称招商局总公司。此时，招商局还在长江各埠分别设镇江、南京、芜湖、安庆、九江、汉口、沙市、宜昌、重庆、长沙等 10 个分公司；在沿海各埠分别设葫芦岛、秦皇岛、天津、烟台、青岛、海州（连云港）、宁波、温州、福州、厦门、台湾、汕头、广州、香港、湛江等 15 个分公司；另设高雄、基隆、镇海、塘沽、榆林 5 个办事处；国外则在日本东京设立分公司，神户、横滨各设一办事处，另在海防、曼谷、新加坡、仰光、孟买、加尔各答、马尼拉、纽约、伦敦等设立代理处。招商局在国内外的分公司、办事处、代理处共达 43 个。招商局的码头和仓库遍及江海沿线各分公司，码头合计 68 座，长度达 30,472

¹ 《董事长在本公司九十周年纪念会讲词》，《招商局创立九十周年纪念》，1962 年 12 月。

英尺；仓库合计 261 座，容量达 1,113,417 吨。¹招商局员工人数也急剧增加，1946 年元月员工人数为 4,709 人，其中工人 3,363 人，到 1948 年 9 月，员工人数达到 15,665 人，其中工人 11,645 人。²

招商局在接收敌伪船舶的同时，购买了大批外国战后剩余船只。1948 年 6 月，招商局拥有大小船舶 490 艘，计 409,200 总吨，其中江海大轮 108 艘，315,184 总吨。³但船舶动态变化频繁，1948 年 9 月，国营招商局改组为招商局轮船股份有限公司时，移交船舶则为 469 艘。⁴而招商局在迁台前期，船舶又变动为 470 艘，计 417,194 总吨，详见表 3-1：

表 3-1 招商局迁台前船舶统计表

类型	船名	数量	吨数
自由轮	海天、海地、海玄、海黄、海宇、海宙、海辰、海宿、海列、海张	10	72,230
大湖型	海苏、海皖、海鄂、海川、海滇、海桂、海辽、海吉、海赣、海湘、海康、海黔、海粤、海陇	14	38,465
近海型	海菲、海厦	2	9,381
格莱型	自忠、登禹、麟阁	3	8,705
N3 型	黄兴、蔡锷、执信、延闾、汉民、铁桥、其美、邓铿、仲恺、培德、林森、教仁、成功、鸿章、廷枢、继光、宣怀、郑和	18	33,701
B 型	海沪、海平、海穗、海汉、海杭、海津、海甬	7	9,457
特快轮	锡麟、秋瑾、元培	3	4,428
L S T	中 101、中 102、中 103、中 104、中 105、中 106、中 107、中 108、中 109、中 110、中 111、中 112、中 113、中 114、中 115、中 116、中 117、中 118、万富、万国、万利、万民	22	73,194
L S M	华 201、华 202、华 203、华 204、华 205、华 206、华 207、华 208、华 209、华 210、华 211、华 212	12	10,392
远洋拖轮	民 301、民 302、民 305、民 306、民 308、民 309、民 310、民 311、民 312、民 313、民 314、民 315、民 316、民 317、民 318、民 319、民 320	17	9,486
油轮	建甲	1	601
江轮	江静、江平、江宁、江顺、江华、江汉、江庆、江济、江亚、江隆、江泰、江安、江新、江建、江和、江陵	16	45,541
小拖轮	国字号和飞字号	113	15,730
机船驳船		232	85,883
总计		470	417,194

资料来源：台湾招商局企业管理室资料课编印：《招商局轮船股份有限公司资料

¹ 台湾“国史馆”藏：《本局之今昔比较及今后计划》，目录号：233，案卷号 3266。

² 张后铨主编：《招商局史（近代部分）》，北京：中国社会科学出版社，2007 年，第 511 页。

³ 张后铨主编：《招商局史（近代部分）》，北京：中国社会科学出版社，2007 年，第 469 页。

⁴ 《国营招商局移交招商局轮船股份有限公司接收财产目录》，1948 年 9 月 30 日。

汇编（第一种）》，1955年5月。

1948年9月，伴随国营招商局改组为招商局轮船股份有限公司，台北分局也改组为台湾分公司。招商局在台湾的发展，在一定程度上为招商局迁台奠定了基础。

第二节 国民党集团迁台准备

1947年和1948年，国民党在大陆失败，军事挫败和施政不力，导致人心涣散、军心动摇，造成恶性循环。由于战争带来财政恶化，物价飞涨，人民生活困顿异常。1948年下半年，国民党集团发行金圆券，试图稳定币制，结果却导致通货膨胀失控，百业萧条，人民基本的生活权益遭受剥夺。尽管国民党仍领有半壁江山，但精锐部队尽失，组织力量薄弱，党政军依旧派系倾轧，无力整合，败局已无可避免。

1949年初，国民党在大陆大势已去，可以选择的退守地域只有以四川为中心的西南与以台湾和海南为主的海岛。许多人凭借抗战时期的经验，主张撤往大西南，重演抗日战争时固守西南的历史，借机东山再起。但历史地理学家张其昀¹等主张东撤台湾，因为台湾海峡与大陆相隔，易于防守，能暂时阻止没有海军、空军的解放军的乘胜追击；台湾物产丰富，植被茂密，粮食等农产品基本可满足军民所需；岛内铁路、公路四通八达，交通便利，工业有日据时期留下来的基础，若善于经营，经济可望起飞；在军事上，台湾位于太平洋西岸，扼太平洋西航道之中，跟美国的远东防卫衔接，战略地位极为重要，美国不会弃之不顾，若得美援，台湾防守将万无一失。因此，国民党若将党、政、军、财、文中心迁台，再带来较多的资金和人才，必将建成稳固、强盛的台湾基地。²这个方案经过蒋介石同意后，于1948年底开始实施。³

在蒋介石的主导下，1948年12月29日，国民党行政院第32次政务会通过任命蒋介石的亲信陈诚为台湾省政府主席。次日，国民党中央常务委员会通过任命蒋经国为台湾省党部主任委员。由此可见，蒋介石在引退同时，任命亲信为台

¹ 张其昀（1900—1985年），浙江鄞县人，地理学家，历史学家。曾任浙江大学文学院院长兼史地系主任、国民党中央委员会秘书长等，创办中国文化大学，中华学术院，著有《本国地理》、《政治地理学》、《中华五千年史》等。

² 参见经盛鸿：《1949年国共军事战略及其得失》，《二十一世纪》（香港）第61期，2000年10月号。

³ 陈孔立主编：《台湾历史纲要》，北京：九州图书出版社，1997年，第436页。

湾省主要负责人，已准备将台湾作为国民党最后的据守地。

1949年1月21日，蒋介石宣布下野，由李宗仁任代总统。蒋介石虽然名义上下野，但仍以国民党中央总裁的身份在幕后实际掌控党政军大权。此后两个月，国共两党进行了两次正式会谈，但和谈的主客观条件并不乐观。此时，中共中央军委已完成对军队的重新整编，集中第二、第三野战军全部和部分第四野战军，准备夺取国民党政府的政治、经济中心南京、上海、杭州等地。在李宗仁拒绝中共的和谈条件之后，国共和谈正式宣告破裂。4月21日，解放军开始渡江作战。23日，解放军进入南京，四天后解放上海。随着解放军的部队逐步南下，国民党集团则步步撤退南迁。1949年1月，华北为解放军占领后，国民党将行政院迁往广州办公。4月，南京解放后，局面混乱，李宗仁搭机飞往桂林。

而真正掌握实权的蒋介石则一面继续指挥国民党军队做最后的抵抗，一面策划、指挥向台湾抢运人员与物资。1949年2月11日，蒋介石接见招商局局长俞飞鹏，事后在其日记中记载“见乔峰（俞飞鹏）协议招商局事，以今后根据地在沿海各省，故海上交通之船舰比之铁路更为重要”。¹可见随着战事的发展，蒋介石已经将战线往沿海地区转移。南京解放后，5月17日，蒋介石由定海飞抵澎湖马公。26日，由澎湖飞抵高雄。在台期间，蒋介石研究台湾的防务、军政等问题，草拟防守及治理台湾的计划。在1949年的下半年，蒋介石频繁往返各大城市，所到地点包括福州、广州、厦门、定海、重庆、昆明等地，多次举办军政会议。但随着华北、西北、西南各重要地区相继解放，蒋介石于12月8日宣布迁往台湾，10日下午飞往台湾。伴随着蒋介石的迁台，国民党集团的“行政院”、“外交部”、“资源委员会”以及“中央研究院”等机关也相应迁台，在这个过程中，招商局发挥了重要作用。

第三节 招商局迁台过程

招商局迁台的计划远比其他机关要早，1948年7月，招商局总经理徐学禹召开处级以上人员会议，拟订了一份撤往台湾的计划：

1. 原来在长江行驶的大型江轮以及可以出海的拖轮、铁驳、修理船、仓库船

¹ 斯坦福大学胡佛研究所藏：《蒋介石日记》，1949年2月11日；转引自林桶法：《大撤退——蒋介石暨政府机关与人民迁台经过之探析》，台北县：辅仁大学出版社，2009年，第113页。

等，全部撤往台湾。

2. 海轮照常在海外行驶，必要时全部集中去台湾，接受台湾的调配。

3. 浦东修船厂的全部机器、工具、器材、物料连同全体职工都撤往台湾，与台湾造船厂合并。

4. 建造中的“伯先”号客货轮在完工后开往台湾，如届时尚未完工，则由拖轮将其拖往台湾。

5. 各处、部、室的卷宗、档案、账册等整理装箱，准备运往台湾。¹

随后，招商局采取一系列措施筹备迁台。12月，产业部奉命调派该部事务组主任汪宪文、企划组副主任陆去病、工程师严家昌等5人先行去台，筹办总公司迁台有关事宜。产业部奉命将大批重要文件以及家具财产等装运台湾，并负责承担在台北寻购房产及联系业务事宜。由于事务繁重，难以兼顾，后由综核部派人赴台协助。²

为适应招商局迁台，国民党集团还改组招商局管理机构。1949年3月，董事长刘鸿生辞职，交通部改聘徐学禹为董事长，胡时渊为总经理。新旧总经理办理移交手续，交接的清册包括历年档案、账册以及综核部的地产文契等，其中装运台湾的账册有1937-1948年的总分类账及明细账册共237本。³4月9日，胡时渊以“发展华南业务”为由，加派产业部经理组副主任谭懿为驻台代表，另派公务员两人前往协助办理公务。⁴4月16日，又派产业部营缮组工程师姚宏胄赴台筹划建筑工程，⁵招商局迁台的各种准备工作基本就绪。1949年4月21日，中国人民解放军百万雄师横渡长江；4月23日，南京解放，宣告国民党在中国大陆统治的结束。“行政院”要求招商局开始随国民党军队、机关一起迁往台湾。4月30日，董事会正式决定在台湾成立总管理处，并制订了《成立总管理处后本公司业务处理暂行办法》。徐学禹往来于上海、香港和台湾之间，积极部署招商局迁台工作，“凡属可迁移之军公物资”，以及“其余船只，遵照政府命令，

¹ 胡时渊：《我在招商局从事航运事业的回忆》（油印件），1984年3月31日，转引自张后铨主编《招商局史（近代部分）》，北京：中国社会科学出版社，2007年，第525-526页。

² 中国第二历史档案馆藏：《本公司迁台筹备》，全宗号：四六八，案卷号：2436。

³ 张后铨主编《招商局史（近代部分）》，北京：中国社会科学出版社，2007年，第526页。

⁴ 中国第二历史档案馆藏：《总经理胡时渊致台湾分公司函》，1949年4月9日，全宗号：四六八，案卷号：2478。

⁵ 中国第二历史档案馆藏：《总经理胡时渊致台湾分公司函》，1949年4月16日，全宗号：四六八，案卷号：2478。

全部撤离上海”。¹但部分船只因为在上海修理而无法拖动，或者因为在长江上应差而无法撤出，“元培”轮、中 101、中 102、中 104、中 107、中 111、中 114、中 116、华 201、华 202、华 204、华 205、华 207、华 208、华 209、华 211、华 212、民 306、民 311、民 313、民 318、民 319、江顺、江华、江汉、江庆、江济、江泰、江安、江新、江陵等，留置大陆。²而小轮机船拖驳，因为是“各埠之辅助工具，吨位过小，无从撤离”，³小拖轮仅国良、国富、金山、飞台、飞隆共 5 艘迁台，机船驳船仅招商 93 号和利 106 号迁台。

另外，“宣怀”轮早在 1948 年 11 月 11 日东北撤退时在营口码头因装载弹药不慎爆炸，船只全毁。“郑和”轮在 1949 年 4 月 22 日南京解放时留置大陆，后被国民党飞机轰炸沉没。“海甬”轮在长江中游沉没，“江亚”轮在铜沙沉没。中 110 号和华 203 号分别在 1949 年 1 月 31 日和 3 月 10 日移交海军，民 317 在 1949 年 5 月 4 日租予海军，民 314 艇和“建甲”轮则被海军征用。因此，招商局迁台的船只为 92 艘，244,695 总吨，具体如表 3-2 所示。随同船只迁台的招商局员工有岸上人员 721 人，船上人员 4,635 人，总数为 5,356 人，大约占当时全局员工人数的 1/3。⁴

表 3-2 招商局 1949 年迁台船舶统计表

类型	船名	数量	吨数
自由轮	海天、海地、海玄、海黄、海宇、海宙、海辰、海宿、海列、海张	10	72,230
大湖型	海苏、海皖、海鄂、海川、海滇、海桂、海辽、海吉、海赣、海湘、海康、海黔、海粤、海陇	14	38,465
近海型	海菲、海厦	2	9,381
格莱型	自忠、登禹、麟阁	3	8,705
N3 型	黄兴、蔡锷、执信、延闾、汉民、铁桥、其美、邓铿、仲恺、培德、林森、教仁、成功、鸿章、廷枢、继光	16	29,955
B 型	海沪、海平、海穗、海汉、海杭、海津	6	8,106
特快轮	锡麟、秋瑾	2	2,952
L S T	中 103、中 105、中 106、中 108、中 109、中 112、中 113、中 115、中 117、中 118、万富、万国、万利、万民	14	46,578
L S M	华 206、华 210	2	1,732
远洋拖轮	民 301、民 302、民 305、民 308、民 309、民 310、民 312、民 315、民 316、民 320	10	5,799

¹ 《本公司编年记事》，《招商局创立九十周年纪念》，1962 年 12 月。

² 《本公司编年记事》，《招商局创立九十周年纪念》，1962 年 12 月。

³ 《本公司编年记事》，《招商局创立九十周年纪念》，1962 年 12 月。

⁴ 张后铨主编：《招商局史（近代部分）》，北京：中国社会科学出版社，2007 年，第 528 页。

江轮	江静、江平、江宁、江隆、江建、江和	6	17,278
小拖轮	国良、国富、金山、飞台、飞隆	5	638
机船驳船	招商 93、利 106	2	2,876
总计		92	244,695

资料来源：台湾招商局企业管理室资料课编印：《招商局轮船股份有限公司资料汇编（第一种）》，1955年5月。

招商局在迁台的过程中，还积极参与国民党机关迁台、人员及物资的运送工作。为避免故宫博物院和中央博物院的文物遭战火波及，杭立武、朱家骅、王世杰、傅斯年、李济等提议将故宫博物院的文物运台，随后中央图书馆、中央研究院历史语言研究所、外交部、北平图书馆也提议将图书、文物及重要档案等一同运台。1948年12月21日，在南京下关，第一批文物772箱装上海军的运输舰“中鼎号”，12月26日到基隆。第二批文物则由招商局的“海沪”轮载运，包括故宫博物院1,680箱、中央博物院486箱、中央图书馆462箱、中央研究院历史语言研究所856箱、北平图书馆18箱，合计3,502箱，1949年1月6日开船，1月9日到基隆。第三批文物是由海军的运输舰“昆仑舰”载运1248箱，1月30日开船，2月22日才到基隆。招商局承运的第二批3502箱为第三批文物中最大的一批，占总箱数的63.5%。招商局除了预定的计划外，“同时尚须供应军差”，¹如“铁桥”轮承运经济部“水利署重要档案及贵重器材850箱，农林署重要档案及贵重公物273箱”从广州抵基隆；²广州空军发动机制造厂于1949年6月间租用“海汉”轮和“继光”轮装仪器材运赴基隆；³“海康”轮和华字206艇于1949年6月1日抵达定海，装载空军汽油、炸弹及空军地面警卫第四团运抵基隆。⁴1949年三四月间，招商局派遣大小船15艘疏运军公物资，计65,416总吨。5月派遣大小船34艘疏运军公物资，计77,652总吨。6-10月，广州疏运军公物资约20,000吨，军差用船大小船26艘，计69,179总吨。此外，青岛、天津、厦门、福州、南京诸役均召船只多艘参加，而最后离港者亦常为招商局船只，至于经常担任军运船只平均达20艘，约50,000总吨。⁵此一时期，招商局基本上以军公运输为主，“所有航行船只，十之八九调充军运”。⁶

¹ 台湾招商局：《招商局业务通讯》第一号，1949年6月25日。

² 台湾“国史馆”藏：《承运经济部物资》，目录号：233，案卷号：045。

³ 台湾“国史馆”藏：《承运空军发动机制造厂器材》，目录号：233，案卷号：018。

⁴ 台湾“国史馆”藏：《空军征租拖轮》，目录号：233，案卷号：027。

⁵ 台湾“国史馆”藏：《本公司各部资料》，目录号：233，案卷号：173。

⁶ 台湾招商局：《招商局轮船股份有限公司创业百年纪念刊》，1971年12月16日，第17页。

第四节 台湾招商局船舶情况

1949年6月1日，招商局总管理处（以下简称台湾招商局）在台北正式成立。总管理处设总经理一人，副总经理三人，由韦焕章代总经理，俞大纲、陈德坤和曹省之代副总经理，其下分设业务组、运务组、财务组、总务组。业务组负责办理核定运价、决定航线、支配船只、接洽大宗货运及租赁船只等事项；运务组负责办理船只登记、修理、救护、船员调配考核、电台通讯及其他有关船务事务；财务组负责办理会计、审核、出纳及产业等事项；总务组负责办理文书、庶务、人事及供应等事项。¹台湾招商局为了增进工作效率，加强运输效能，将台湾分公司裁撤，并将基隆、高雄两办事处改为基隆分公司及高雄分公司。²而定海地位日显重要，为适应需要，决定设立定海分公司，“调前宁波分公司经理周受殷为该部公司经理，克日筹备成立”。³

台湾招商局成立初期，原有北洋及长江航线，全部放弃，剩余的南洋航线，也仅有福州、厦门、汕头、广州、香港、海南岛等港口，且随着时局的变化，“贸易几至完全停顿，已无业务可言”。⁴当时船只，“除担任军事运输外，并负维持交通之责，客货业务几等于零”。⁵在仅有的航线中，“台穗交通，渐臻重要”，“举办基隆至广州定期航线”，指定“秋瑾”轮、“锡麟”轮和“铁桥”轮等，常川行驶。⁶另开辟基隆、厦门、汕头定期航线，7月6日开始由“海汉”轮每月四次往返基、厦、汕之间。⁷徐学禹分析迁台后的形势，指出今后的业务“只有向国外发展”，要“参加国际竞争”。⁸鉴于“台韩关系日见密切”，为适应需要，拓展国外业务起见，台湾招商局“在南韩汉城设立代理处，并调派东京分公司经理陈士金君为驻韩代表”。⁹这样，台湾招商局的分支机构包括：基隆分公司、高雄分公司、定海分公司、厦门分公司、汕头分公司、广州分公司、海口分公司、榆林分公司、香港分公司、东京分公司、神户办事处以及汉城代表处。

¹ 《招商局轮船股份有限公司总管理处暂行组织大纲》，台湾招商局：《招商局业务通讯》第一号，1949年6月25日。

² 台湾招商局：《招商局业务通讯》第一号，1949年6月25日。

³ 台湾招商局：《招商局业务通讯》第二号，1949年7月25日。

⁴ 台湾招商局编：《一年来之招商局》，1952年，第5页。

⁵ 《本公司编年记事》，《招商局创立九十周年纪念》，1962年12月。

⁶ 台湾招商局：《招商局业务通讯》第一号，1949年6月25日。

⁷ 台湾招商局：《招商局业务通讯》第二号，1949年7月25日。

⁸ 徐学禹：《告全体同人》，台湾招商局：《招商局业务通讯》第一号，1949年6月25日。

⁹ 台湾招商局：《招商局业务通讯》第三号，1949年8月25日。

虽然招商局迁台船舶有 92 艘，但随着形势的发展，情况也在发生变化，大致分如下几种情况：

1. 起义回到大陆。“海辽”轮于 1949 年 9 月 19 日在奉军差由香港驶往汕头载运国民党军队增援舟山的途中，船长方枕流率船员宣布起义，为防国民党海军拦截及空军飞机轰炸，特绕经台湾东岸经琉球，韩国济州岛而于 28 日到达大连。

“蔡锷”轮、“海康”轮、“海厦”轮、“登禹”轮、“邓铿”轮、“林森”轮、“教仁”轮、“成功”轮、“鸿章”轮、“海汉”轮、中 106、民 302、民 312 等则于 1950 年 1 月 15 日在香港起义，回归大陆。

2. 移交、租予军方或被征用。铁驳招商 93 号于 1949 年 6 月在定海被“海军”征用；民 316 和民 310 分别于 1950 年 1 月 22 日和 4 月 1 日移交“海军”；“锡麟”轮、“秋瑾”轮于 1950 年 5 月 26 日租予“海军”，分别改名为 [“高安”轮](#) 和 [“德安”轮](#)；“万富”轮于 1950 年 4 月 6 日在基隆移交台湾“国防部”，中 115 于 1950 年 4 月 10 日在淡水移交台湾“国防部”；1949 年 9 月 13 日在高雄接收日本归还的小货轮“增利”号，改名为“海台”号，¹于 1950 年 6 月 16 日在基隆交台湾“国防部”。

3. 出售或拨台航增资。中 118 于 1950 年 1 月 25 日售予台湾民航空运队改为“江流”号修理船。“海穗”轮于 1950 年 1 月 16 日售予台湾银行；“海川”轮、“海赣”轮、“海湘”轮和“海沪”轮于 1950 年 7 月 1 日售予台湾银行；“海杭”轮于 1950 年 9 月 19 日拨台湾航业公司增资，改名“嘉义”号；“海平”轮和“海津”轮于 1950 年 9 月 20 日拨台湾航业公司增资，分别改名为“花莲”号和“丰原”号。

4. 海损事件及其他。“江建”轮于 1949 年 10 月 21 日在金门沉没；“江和”轮于 1950 年 2 月 25 日触礁；中 112 于 1950 年 4 月 30 日在榆林港沉没；“廷枢”轮于 1950 年 11 月 13 日在金门沉没；1950 年 10 月 17 日在高雄接收由“行政院”善后事业保管会拨来的“美龄”号和“乐怡”号，分别改名为“万众”号和“万有”号，但“万众”号于 11 月 29 日即在菲律宾搁浅损毁。另外，“海列”轮 1949 年 9 月 6 日因走私案在日本被盟军总部扣押，盟军总部于 1950 年 3 月 8 日决定没收将其充公。

¹ 台湾招商局：《招商局业务通讯》第四号，1949 年 9 月 25 日。

表 3-3 1950 年底台湾招商局船舶统计表

类型	船名	数量	吨数
自由轮	海天、海地、海玄、海宇、海宙、海辰、海宿、海张	8	57,784
大湖型	海苏、海皖、海鄂、海滇、海桂、海吉、海黔、海粤、海陇	9	25,233
近海型	海菲	1	6,202
格莱型	自忠、麟阁	2	5,810
N3 型	黄兴、执信、延闽、汉民、铁桥、其美、仲恺、培德、继光	9	16,844
L S T	中 103、中 105、中 108、中 109、中 113、中 117、万国、万利、万民、万有	10	33,270
L S M	华 206、华 210	2	1,732
远洋拖轮	民 301、民 305、民 308、民 309、民 315、民 320	6	3,414
江轮	江静、江平、江宁、江隆	4	13,678
小拖轮	国良、国富、金山、飞台、飞隆	5	638
机船驳船	利 106	1	2,000
总计		57	166,605

资料来源：台湾招商局企业管理室资料课编印：《招商局轮船股份有限公司资料汇编（第一种）》，1955 年 5 月。

迁台后的招商局，从事军事、公营运输仍是其主要任务之一。仅 1950 年 1-8 月，共派遣 152 艘船舶，运输 451,030 吨。¹尤其是海南岛战役和舟山群岛战役，国民党军队战败，“海湘”轮、“海穗”轮、“海宇”轮、“海粤”轮、“秋瑾”轮、“铁桥”轮、“继光”轮、中 103、中 108、中 109、中 117 等 11 轮担任了从海南岛撤退到台湾的运输任务；“海地”轮、“海宇”轮、“海宙”轮、“海川”轮、“海菲”轮、“海赣”轮、“海粤”轮、“海湘”轮、“黄兴”轮、“秋瑾”轮、“锡麟”轮、“其美”轮、“铁桥”轮、“万国”轮、“国良”轮、民 320、中 103、民 301、中 105 等 19 轮担任了从舟山群岛撤退到台湾的运输任务。

²

1950 年，英国和印度相继承认中华人民共和国。继“海辽”轮起义之后，1950 年 1 月 15 日，香港招商局的 13 艘海轮宣告起义。同年四五月间，国民党从海南、舟山相继撤退。这些对台湾招商局打击很大，局董监事会旋亦改组，徐学禹复职连任董事长，俞飞鹏、陆翰芹、包可永、韦焕章等为董监事，韦焕章仍兼任总经理。公司业务，“为慎重计，对于香港以西之航线，暂时停止，致力于

¹ 台湾“国史馆”藏：《本公司各部资料》，目录号：233，案卷号：173。

² 台湾招商局：《招商局业务通讯》第十二号，1950 年 6 月 1 日。

台日线之发展”，¹“全力经营台日线，先为不定期航行，继将航线延伸至菲律宾、韩国，再又以铁桥轮开航定期班，并将铁桥轮加装通风设备，担负韩日香蕉运务，成为台蕉输日之始”。²

招商局迁台后，截至1950年底，可支配船只共有57艘，总计166,605吨，为迁台前的40%；台湾招商局的分支机构则缩小为基隆分公司、高雄分公司、东京分公司、神户办事处以及汉城代表处，相应码头、仓库、员工及航线亦随之缩减，1950年员工总计3,505人，工人2,472人，³航线则以近洋和台日航线为主。随着形势的变化，招商局在台湾已经失去往日的辉煌。

第五节 两岸招商局并存

国民党在大陆失败后，招商局所有在大陆各地机构，除迁台外，均由各地中国人民解放军军事管制委员会分别接管。1949年5月28日，中国人民解放军上海军管会接管招商局轮船股份有限公司（历史上亦称招商局上海总公司）。

中华人民共和国成立后，招商局为新中国移交了大批房产、码头设施和轮船以及流动资产。1949年11月1日，新中国中央人民政府交通部成立。1950年1月19日，交通部召开首届全国航务会议，确定了全国统一的各级航务机构，统一经营国营航业，决定将设在上海的招商局上海总公司改组为国营轮船总公司，负责管理全国国营船舶和非运输部门所经营的500吨以上的海轮及长江江轮的运输业务。1950年4月1日，交通部代政务院财经委员会拟订《关于统一国营航运事业成立统一的国营轮船总公司的决定》一文予以确认。1951年2月1日，国营轮船总公司改名为中国人民轮船总公司，并将之迁往北京。中国人民轮船总公司的机构分为：（1）以原招商局总公司留沪部分机构及人员为基础，成立中国人民轮船总公司上海区公司，领导海州、宁波、温州、福州、厦门等分公司或办事处；（2）以原招商局汉口分公司为基础，成立中国人民轮船总公司长江区公司，与长江航务管理局合并办公，领导镇江、南京、芜湖、安庆、九江、长沙、沙市、宜昌、万县、重庆等分公司或办事处；（3）以原招商局广州分公司为基础，成立中国人民轮船总公司华南区分公司，领导汕头、湛江、榆林、海口等分公司或办

¹ 《本公司编年记事》，《招商局创立九十周年纪念》，1962年12月。

² 阳明海运股份有限公司藏：《招商局轮船有限公司沿革史》，第24页。

³ 台湾招商局企业管理室资料课编印：《招商局轮船股份有限公司资料汇编（第一种）》，1955年5月。

事处；（4）香港分公司直属总公司领导。通过成立中国人民轮船总公司，招商局原有的总分支机构结束分散经营的方式，同意并入区域航业机构。1951年7月，交通部根据全国第二届航务会议决定，并奉政务院第86次政务会议决议，撤销中国人民轮船总公司，在交通部内部成立海运管理总局、河运管理总局，交通部水运管理体制实行分工，海运与河运分开，并按区域管理的方式，参照沿海海区的划分，在大连、上海、广州分设北洋、华东、华南三个海运管理局，直属海运总局领导。1951年9月19日，交通部决定撤销中国人民轮船总公司的长江区公司，招商局沿长江的机构与长江区域航运局合并，成立长江航务管理局，从此形成长江航运政企合一的体制，招商局沿长江的机构逐渐演变为长江航运管理局的直属港口单位。通过以上机构调整，原设在中国沿海和长江的招商局分支机构就分别归并于所在地水运管理机构，招商局的人员和资产基本上逐渐流向机构所在地的港航单位，为全国水运体系的建立提供了强大的物质力量。据不完全统计，人员9,305人，船舶435艘，房产541处，地产5,172.2亩，码头67座，仓库214座。¹招商局作为一个企业名称，在中国内地已不复存在。

1949年2月10日，招商局轮船股份有限公司向港英政府办理了注册并领了营业执照（亦称香港招商局）。1949年4月，招商局“中102”登陆艇首先在海上起义，拉开序幕。9月，招商局“海辽”轮又在香港赴汕头应差途中，由船长方枕流率领全体船员起义。这是招商局第一艘在境外庄严宣告起义的海轮，为以后香港招商局和一系列招商局海轮起义树立了楷模。1950年1月15日，经过周密策划，香港招商局及聚集在香港的13艘招商局海轮升起五星红旗，庄严宣布起义。招商局在香港的办公楼、码头、仓库同时升起中华人民共和国国旗，宣告了香港招商局从此回到了人民的怀抱，一个凋零衰落的老企业从此又获得新生。但是，地处香港的招商局轮船股份有限公司，由于情况特殊，其机构名称继续保留，担负起传承招商局历史的重任，并且还将以崭新的姿态，为祖国的社会主义建设事业服务。

招商局在香港的变化与发展，“实由香港地位之变动而来”，²事实证明：保留香港招商局的老招牌，对杜绝香港公司的产权纠纷，恢复和发展业务，开展统战工作，都是非常必要的。1950年9月2日，交通部给香港招商局轮船股份

¹ 参见邱树荣：《三年之变——解放初期招商局的机构演变和资产、人员流向》，《招商局史研究专刊》。

² 台湾“国史馆”藏：《徐前董事长学禹惩戒》，目录号：233，案卷号：393。

有限公司颁发证明书，正式确认该公司为交通部下属企业。同年，交通部批准香港招商局改组董事会，起义后第一届董事会由于眉任董事长，邓寅冬、董华民、陈天骏、汤传箎等人为董事。1951年2月，香港招商局直属人民轮船公司北京总公司领导。1952年1月，划归华南区海运管理局领导。由此，在大陆和台湾形成两个招商局共存的局面。

小 结

1949年，随着国内形势的变化，国民党集团迁往台湾。招商局也随之将大部分船只迁往台湾，并承担了国民党集团机关、人员及物资的迁台工作。在台湾，船舶数量、分支机构、码头、员工以及航线缩减，台湾招商局实力骤减，这从另一个角度也反映了国民党集团迁台初期的式微。

在大陆，招商局原设在沿海和长江的分支机构分别归并于各地的海运局和长江航运局，构成了新中国港航业的基础。而香港招商局宣布起义，回到人民的怀抱，并保留招商局的老招牌，担负起传承招商局历史的重任，凋零衰落的老企业又开始获得新生。

国民党集团迁台后，海峡两岸出现对立局面，台湾与大陆陷入完全隔绝状态，两岸之间的一切经贸关系随之中断，台湾经济也暂时脱离大陆经济圈，走上相对独立发展的道路。招商局也就此天海各一，走上相对独立的发展道路。

第四章 台湾招商局整理时期（1950-1953 年）

第二次世界大战后，在冷战体制下，台湾和祖国大陆分属于两大阵营。1950年6月，朝鲜战争爆发。台湾作为美国在东西冷战体制中的一个筹码，再度处于与祖国大陆隔离的境地。台湾招商局也与大陆隔离，走上独立发展的道路。

第一节 台湾经济困难与恢复

随着国民党集团迁台，大量社会人口涌入台湾。1949年前后从大陆迁移到台湾近200万人口，让原本已受战争创伤而尚未恢复的台湾社会经济超负荷运转。人口的激增，对粮食需求扩大，发展农业成为稳定社会经济的重要工作。在1949-1952年间，台湾的耕地面积、作物面积以及相应农业资本投入都有所增加，使农业产出也同步增长。到1952年，台湾农业生产已恢复到战前最高水平。此外，台湾国民党当局还通过三七五减租、公地放领、耕者有其田等三个步骤实行土地改革。从1949年5月起，对地主出租的土地限定其租额不得超过正产品全年收获量的37.5%。三七五减租将土地的所有权与使用权分开，在一定程度上减轻了地主对农民的剥削，缓和了农村紧张的租佃关系，提高了农民的生产积极性。1951年6月，台湾国民党当局公布了《台湾省放领公有耕地扶植自耕农实施办法》，将从日本人手中接收过来的“公地”出售给农民。1953年5月，台湾当局根据《实施耕者有其田条例》，征购地主超出部分土地，以实物土地债券和公营企业股票补偿，再将征购的土地转售给现耕农民。通过土地改革，对传统的租佃关系和地权关系进行较大调整，使台湾农村发生了较大变化，缓和了阶级矛盾。同时，提高了农民生产积极性，促进农业生产发展。土地所有权的转变，使土地资本转化为工商资本，促进工商业的发展。总之，土地改革使台湾的农业生产力和生产关系得到一定程度的调整，在一定程度上促进了台湾社会经济的发展。

针对政治形势的变化以及经济混乱的局面，台湾在1949年成立了“生产事业管理委员会”和“产业与金融小组”，有计划地进行生产，控制财政预算和外汇调配等。次年又成立“外汇结汇证审议委员会”，颁布“台湾银行买卖结汇证

办法”，以复式汇率结汇进出口贸易来稳定金融。此外，通过控制货币发行和估计存款等措施，收缩通货。经过努力，金融机构的存放款大为改变，1949年底金融机构的存款总额为新台币1.85亿元，到1952年底则增至19.97亿元；同期的银行放款则由4.32亿元增至16.54亿元，低于存款增长幅度。通过上述金融措施，反通货膨胀取得一定效果，金融业从混乱走向稳定发展。

台湾的工农业经过数年的努力，虽然有所恢复，但产品仍以供应岛内市场为主，可供出口的产品有限，对外贸易基本处于停滞状态。外汇收入有限，不能满足进口的需求，因而导致贸易入超严重。台湾经济的恢复还离不开美国的经济援助与扶植。20世纪50年代初，汇率偏高，进口缺乏外汇，物资短缺。美援的及时到来，缓解了台湾物资不足的困境。

表 4-1 1950-1965 年美国对台经济援助概况表

单位：百万美元

	MSA+公 法 480 合计	一般经济援助 (MSA)					公法 480 剩 余农产 物	开发援助 (AID)		
		小计	防卫 支援	技术 合作	军事 支援	开发 借款 基金		小计	开发 借款	开 发 赠 与
1951-1954	375.2	374.3	289.1	4.1	91.1	-	0.9			
1955	132.0	129.4	97.5	2.4	29.5	-	2.6			
1956	101.6	92.0	78.7	3.3	10.0	-	9.6			
1957	108.1	87.1	77.0	3.4	6.7	-	21.0			
1958	81.6	64.6	53.3	3.5	7.8	-	17.0			
1959	128.9	101.8	62.2	2.6	6.4	30.6	27.1			
1960	101.1	93.5	68.2	2.4	3.8	19.1	7.6			
1961	94.2	66.2	45.7	2.0	2.4	16.1	28.0			
1962	65.9	6.6	3.9	2.7	-	-	59.3	28.8	25.2	3.6
1963	115.3	21.6	19.8	1.8	-	-	93.7	38.6	36.5	2.1
1964	82.9	56.7	56.2	1.5	-	-	26.2	38.6	36.5	2.1
1965	56.5	0.4	-	0.4	-	-	56.1	31.8	30.5	1.3
合计	1443.3	1094.2	851.6	30.1	147.7	65.8	349.1	137.8	128.7	9.1

※美国对台湾的军事援助没有包括在此。

资料来源：刘进庆：《台湾战后经济分析》，厦门：厦门大学出版社，1990年，第440页。

美国对台湾的援助内容、方式，并非一成不变。美援过程可分为三大阶段，每个阶段的转变，皆牵动台湾经济的动向和贸易货物的进出口。¹（1）第一阶段为1951-1956年，为赠予性援助阶段。此时期国民党刚从大陆迁台，大陆牵连的通货膨胀效应仍未驱散，物资匮乏，台湾经济处于不稳定的状态。因此，美国援助业务，以一般经济援助-防御支援、技术合作和军事支援为主，方式多为赠与，而粮食和军需物资为主要援助项目。此时有许多小麦、大豆等粮食物资和民生物资原料，弥补台湾岛内时常物资供应不足，使经济复苏有了一定的物质基础。此时期，通过“军协支持”、“防卫支持”和“技术合作”三项美援共计6.09亿美元，各类援助共15亿美元。（2）第二阶段为1957-1960年，为赠予贷款并行阶段，其间美援总额为5.14亿美元。1957年台湾推行进口替代政策的第七年，受限于市场狭小，向外发展又面临资金不足的窘境，因此除了赠与外，进而出现了开发贷款基金和顾里修正案，可说是赠与和贷款并行。此阶段的特点是，以往美援是以台湾当局为对象，但开发借款基金的对象却跳出援助台湾当局的框架，而以个人或法人为援助对象，促进台湾私人企业的发展。（3）第三阶段为1962-1965年，为贷款性援助阶段，提供“开发援助”金额3.22亿美元。此时期贷款成为主要的援助项目，一般经济援助的金额日益下降，但开发援助的资金和公法480剩余产物的金额却日益增加。美国对台湾的经济援助，台湾在10多年间先后接受美元近15亿元，平均每年1亿余美元。如果按人均计算，台湾每人接受美国援助187美元，而1960年台湾人均收入才只有143美元。

从美援物资种类的角度看，大致可以分为三类：消费品、工农业原材料和资本财货。消费品主要为民生必需品，包括面粉、棉布、西药等；工农业原材料为工农业生产的原料，包括原棉、小麦、黄豆、肥料等；资本财货则指经济建设与发展的物资，包括机器工具、矿砂与五金、舟车及零件等。美援初期，台湾物资匮乏，民生困苦，美国大量输入消费物资。但随着台湾经济的恢复与发展，工农业原材料比重逐渐增大，并且其所占百分比一直居于首位。随着台湾经济和工业的进一步发展，资本财货的比重也逐渐增大，但仍未超过工农业原材料所占比

¹ 刘进庆：《台湾战后经济分析》，厦门：厦门大学出版社，1990年，第441页。

重。美援对台湾的经济发展产生巨大作用，有效控制了通货膨胀，缓和了外汇紧张程度，平衡了财政收支，维持了经济的稳定。对美国而言，军事援助是将受援地纳入其世界性安全防护体系的投资，经济援助是促成受援地经济发展而成为其世界经济体系中的一部分。对台湾而言，利用东西冷战的机遇，获得美国的援助，促进了经济的恢复与发展。

此外，20世纪50年代初期，台湾国民党当局采取适度干涉的计划经济制度，实行三七五减租、公地放领及耕者有其田等土地改革政策，增加农业生产，加上美国经援，初步实现了经济的恢复和社会的稳定，这为台湾地区以后的发展奠定了基础。

第二节 台湾招商局的困境

一、参与军运

台湾招商局于1949年6月1日在台北成立后，因国民党当局节节败退而承担大量军公运输。国共双方无数次激烈的海上争夺战中，台湾招商局在其中执行了军公差运，“中112号”登陆艇、“江和”轮、“廷枢”轮和“江建”轮先后因战争直接损毁。此外，因为海战，国民党海军舰艇损失严重，为补给和增强国民党海军的力量，台湾招商局将“海台”轮、“万富”轮和“中115号”售与台湾“国防部”。根据台湾当局的要求，台湾招商局直接移拨给国民党海军长期使用的轮船有七艘：“锡麟”轮、“秋瑾”轮、“建甲”轮、“民314号”、“民315号”、“民316号”和“民317号”。至1950年底，台湾招商局给台湾军方（包括战火损毁、失事）共14艘。

台湾招商局参与军运，仅1951年度，就共计12艘，参与60航次，607天，全部差租收入折合美金计131,421.43元，如表4-2所示：

表4-2 1951年度台湾招商局参与军运情况表

船型	船名	载重吨	使用次数	使用日数	运费收入（折合美金）
L. S. T.	中108	2,286	15	202	47,525.80
L. S. T.	供义	2,286	4	60	14,349.80
L. S. T.	万国	2,286	1	3	673.64
拖轮	民301	596	3	15	1,451.43
小油轮	永淝	1,339	6	55	16,090.97

小油轮	永沪	1,339	10	72	17,245.71
小油轮	永漳	1,339	8	87	17,570.58
小油轮	永赣	1,426	7	66	6,080.01
小油轮	永涿	1,371	4	31	2,805.77
大油轮	永清	2,950	1	8	6,300.10
大湖型	海皖	4,150	1	6	1,002.56
N-3 型	黄兴	2,710	-	2	325.06
总计	12 艘		60	607	131,421.43

资料来源：台湾招商局：《一年来之招商局》，1952年4月，第48页。

台湾招商局承担了国民党当局的诸多军事运输，为此付出了极大的代价。台湾招商局在台初期，有些轮船因战事损毁、拨充军事、军公运输费用入不敷出，海员及轮船起义回归中国大陆，对其打击和影响甚大。

二、美债船只被扣

台湾招商局是国民党当局把持的重要机构，轮船是其御用工具。台湾招商局的命运因而与国民党当局的命运息息相关，生死与共。蒋介石连连败退，连美国也对其疏弃，台湾招商局因此也受到牵连。

抗战胜利的初期，国民政府经由驻美物资供应委员会以 550 余万美元的代价，向美国购得自由轮 10 艘，其中就包括“海天”轮、“海地”轮等，交由招商局接收使用。1946 年，美国政府在通过一个售船法案（*Ship Sales Act of 1946*），准许将战时剩余船只，售给外国，其付款条件，规定为订约时付船价 10%，交船时再付 15%，其余 75% 分年度摊还，至船龄满 20 年时付清。¹ 国民政府驻美物资供应委员会就根据该项法案，向美国主办售船机构的航务委员会（U. S. Maritime Commission）申请，得到允许可购买价值 2,200 万美元的船只，其中应付 25% 现款，即将以前已现款支付的 10 艘自由轮船价抵充，其余 75% 未付船价分年度偿还。当时国民政府曾购到以下各种船只：（1）胜利轮 3 艘，共 263.7 余万美元。（2）CI MA VI 货轮 8 艘，共 555 余万美元。以上两项共计 8,188,367 美元，由国民政府转贷给复兴航业公司。（3）自由轮（即先前以现款购买的）10 艘，包括海天、海地、海玄、海黄、海宇、海宙、海辰、海宿、海列、海张等，共 550 余万美元。（4）N3 型轮 8 艘，包括教仁、铁桥、成功、鸿章、廷枢、继

¹ 钱万：《谈谈美债船只（一）》，台湾招商局：《业务通讯》，第九号，1950年2月25日。

光、宣怀、郑和等，共 375 万美元。（5）运兵船 4 艘，包括海亚、海美、海澳、海欧等，共 440 万美元。自由轮、N3 型轮以及运兵船三项共计 1365 余万美元，由国民政府转贷给招商局。¹由此可见国民政府对招商局的重视，当时的杂志对招商局订购美国船舶给予较高的评价，“国营招商局有鉴于吾国航业上船舶吨位之不足，船舶本质之落后，他奋起努力，向美国订购了这一大批吨位，并且他的目的，不在国内打小算盘，而在远涉重洋，争取海外的市场，这在国家立场上说，岂但是为国库谋经济利益上之收入，即在国防上亦有重大意义，在国体上亦可以见到祖国的大轮在世界各大港口，为国宣劳，多么安慰”。²

另外，1945 年 12 月间，国民政府还向驻美物资供应委员会汇款 2 笔，作为在美购船之用。该会即先后以此款购妥大湖型轮 16 艘，包括海苏、海吉、海皖、海赣、海鄂、海湘、海川、海康、海滇、海黔、海桂、海粤、海陇、海辽、海冀、海鲁等，总价计 2,540,947 美元，连同修配及驶华费用共为 350 万美元；另购 N3 型轮 10 艘，包括林森、其美、汉民、执信、黄兴、蔡锷、培德、延闾、邓铿、仲恺等，总价为 4,243,750 美元。后来物资供应委员会结束，此项事务移交世界贸易公司（Universal Trading Corp）接管，该公司鉴于美售船法案条件优厚，商议贷款购船，经与美国进出口银行商洽，遂又贷得大湖型轮 16 艘及 N3 轮 10 艘的全部船价，共计 678.4 余万美元，分 20 年平均摊还。

1950 年 1 月间，因台湾当局财政困难，无力支付到期应付的本息，美国认为台湾当局违约，于是通令各地使馆对美债船只给予扣押，不予放行，并将美债各船全数扣押利率由 3 厘半升到 6 厘。美国当时态度如此严厉，反映了美国政府对台湾当局的信心已经动摇。后来，在台湾交通当局领导人陈人良（兼任第二届台湾招商局董事长）的组织下，在台湾交通当局航政司司长王洸（兼任第二届台湾招商局常务董事）及台湾招商局总经理韦焕章的努力下，筹足 84 万美元汇往美国，才得以解除扣押船只。但当时船只被扣的时间将近一个月，给使用美债船的台湾招商局和复兴航业公司带来了经营上的巨大损失，其中招商局损失约 70 万美元。

¹ 王洸：《中国航业史》，1955 年 9 月，第 167 页。

² 夏雨：《奋矣乎？台湾航业》，《海事》，1947 年 8 月号，第 18 页。

第三节 朝鲜战争与美国援助

第二次世界大战后，世界政治格局发生重大变化，出现众多新兴国家。亚洲的中国、朝鲜、越南 3 个社会主义国家的建立，成为远东地区国际关系中重要的力量。1948 年，朝鲜半岛以三八线为界，成立大韩民国和朝鲜民主主义人民共和国，朝鲜半岛的分裂是大国强权政治埋下的祸根。苏联在欧洲帮助东欧各国战胜法西斯，引导它们走上社会主义道路。这些社会主义国家团结在苏联的周围，形成了与资本主义国家相对立的社会主义阵营。1949 年，美国与英、法等 12 国组成北大西洋公约组织，随后，苏联同欧洲八国成立华沙条约组织。美、苏由二战期间的同盟关系转变为冷战对峙关系。冷战不但在欧洲大西洋地区加剧了，而且在亚洲太平洋地区全面展开了。

1950 年 1 月初，美国还没认清台湾的战略价值，美国总统杜鲁门在记者招待会上发表对台湾的看法时说：美国目前无意在台湾“获取特别权利和特权，或建立军事基地。美国亦无意使用武力干预现在局势。美国政府将不遵循足以使之卷入中国内战的方针”。同样，美国政府将不向台湾的中国军队“提供军事援助或建议”。¹1 月 12 日，国务卿艾奇逊发表太平洋防卫声明，美国在太平洋的防卫线从北至南为阿留申群岛、日本、琉球、菲律宾，并未包括韩国和台湾。这些都表明台湾当时并不在美国的战略计划之内。

1950 年 6 月 25 日，朝鲜战争爆发，美国才开始重视台湾的军事价值。朝鲜战争的爆发，对于美国亚洲政策的变化有着决定性的作用，也是美国与台湾关系的一个重要分水岭，在很大程度上改变了美国对台政策的方向与内容。战争爆发的第二天，美国总统杜鲁门发表声明，“（朝鲜）对韩国的攻击已毫无疑问地表明，共产主义者已经不限于采用颠覆手段来征服独立国家，现在将使用武装入侵与战争的手段”。在这种形势下，共产党军队占领台湾，“将直接威胁太平洋地区的安全以及在该地区执行合法和必要职责的美国军队”。因此，杜鲁门下令第七舰队阻止对台湾的任何进攻，²命令武力援助韩国，同时派遣第七舰队进驻中国台湾海峡。但声明中，美国政府并不称台湾为“中华民国政府”，而是在台湾

¹ 陶文钊主编：《美国对华政策文件集（1949-1972）》第二卷上，北京：世界知识出版社，2004 年，第 27 页。

² 陶文钊主编：《美国对华政策文件集（1949-1972）》第二卷上，北京：世界知识出版社，2004 年，第 44 页。

的“中国政府”，国民党当局很难接受美国的“台湾地位未定论”。台湾当局经过反复权衡利弊得失，最终决定原则接受。国民党“外交部长”叶公超于6月28日发表声明，即在与日本缔结和平条约前，美国政府与台湾当局共同“保卫”台湾。此时的台湾的价值相对美国的全球战略而言，还不足以让美国给予更多的关注，朝鲜战争才是美国在亚洲的重点。

随着朝鲜战争的升级，美国与台湾当局的关系有了进一步的发展。1951年2月9日，美国与台湾当局达成了“共同防御协议”，美国开始向台湾提供军事援助。1951年5月，美国制定出“关于亚洲政策”（NSC48/4）的新文件，明确提出把日本、冲绳、菲律宾、澳大利亚及新西兰这一弧形岛屿作为防线，保卫台湾、韩国及印度支那的方针。¹台湾成为美国在远东地区的重要基地之一，台湾安全所需要的武器、资金和物资均由美国提供。1954年，美国与台湾签订共同防御条约，使美国在亚洲协防台湾，确保台湾安全，而台湾也成为美国围堵共产主义的重要一环。美国的军事及经济援助，增加了国民党当局的统治实力，但同时也使台湾问题复杂化了。

朝鲜战争爆发，一时国际船舶需要激增，半年之间，世界海运费大幅上涨。又因对日贸易恢复伊始，大量物资有待轮船输送。台湾当局获得改善机会，台湾招商局也由此获得生存发展的机遇。美国对台湾的经济援助又适时到达，正如给垂危的病人注射了一针强心剂。交通运输为经济发展的重要命脉，在美援计划中列为优先发展项目之一。美援交通运输配额中，共计美金21,594,400元及新台币554,125,300元，包括铁路设备之补充、公路之修建、港口之改良、民航之改善及电讯之扩充等。²美援针对台湾航运业主要表现在修船计划与造船计划两个方面。台湾交通当局为了争取国际航运，分饬各公民营公司对于船舶的保养修理工作特别注意，洽商美援当局订定美援贷款修船办法，计第一期（1951年度）贷款总额为新台币637万元，修竣船只24艘，其中台湾招商局12艘，共贷款239.9万元，台湾航业公司4艘，共贷款101.5万元，民营航业8艘，共贷款296.1万元，统由台湾造船公司承修。第二期（1952年度）贷款总额新台币1,057.1万元，修竣船只21艘，其中台湾招商局11艘，共贷款425万元，台湾航业公司

¹ 陈奉林：《战后日台关系史（1945-1972）》，香港：香港社会科学出版社有限公司，2004年，第61页。

² 台湾“行政院”美援运用委员会编《中美合作经援发展概况》，《台湾光复后美援史料》第一册，台北：台湾“国史馆”，1995年，第74页。

5 艘，共 325 万元，民营航业 5 艘，共 307.1 万元，也由台湾造船公司承修。第三期（1953 年度）贷款核定 4,878,253 元，整修船只 15 艘，其中台湾招商局 6 艘，贷款 1,503,340 元，台湾航业公司 4 艘，贷款 2,296,474 元，民营航业 5 艘，贷款 1,078,439 元。¹通过美援三期修船贷款，台湾招商局累计修船 29 艘次，贷款金额为 8,152,340 元。台湾招商局的许多船只是从大陆迁台，船只老旧，并是内河航运为主，通过对这些船舶的修理，基本保证这些船舶的性能稳定，正常营运。

但朝鲜战争结束后，国际运价直线下降，导致世界航运普遍不景气，而台湾招商局的船舶性能落后，被迫大多停航，而迁台的船员的生活必须维持，收入既少，开支又大，多赖举债度日。台湾招商局自 1952 年起，再度陷入苦境。

第四节 中国油轮公司归并台湾招商局

中国油轮公司于 1947 年 2 月 1 日正式成立，总公司设在上海，以担任国内外油料运输为主要业务。招商局与中国石油公司共同合股，中国石油公司出资 60%，招商局出资 40%，招商局将旗下的 22 艘油轮交予其成立船队。资金总额在 1947 年 4 月间，核定为法币 800 亿元，所拥有轮船，有当时国民政府在美国剩余物资项下购拨 1,300 吨级油轮（乙级）18 艘，又经由驻美物资供应委员会购拨 10,000 吨油轮（甲级）4 艘，再加该公司自购 15,000 吨及 5,000 吨（中型）油轮各 1 艘，共计大小油轮 24 艘。中国油轮公司在营运方面，以上海为中心，以承运中国石油有限公司及各外商油公司油料为主要业务，航线除中东之伊朗及长江沿岸外，遍及秦皇岛、天津、青岛、上海、广州、厦门、温州、宁波、基隆、高雄各埠。1947 年 8 月奉令改为隶属资源委员会，由资委会加入股本，股东出资额，重行分配，由资委会出资 34%，中国石油公司及招商局各出资 33%。1948 年 7 月间，该公司在台湾高雄市设立高雄办事处。²1949 年 3 月，因国民党迁台需要，改高雄办事处为台湾分公司。同年 5 月，油轮总公司因战局影响，在台北设立临时办事处，并依规定，提请董事会通过，将油轮总公司正式迁设台北。

在随国民党迁台的前后，中国油轮公司所有油轮中，共损失中型油轮 1 艘及

¹ 王洸：《中华水运史》，台北：商务印书馆，1982 年，第 330 页。

² 台湾招商局编：《一年来之招商局》，1952 年，第 8 页。

乙级油轮 9 艘（永洮、永湟、永潇、永淑、永汉、永淮、永湘、永洛、永渭，均为 1,220 吨）。剩下的尚有甲级油轮 4 艘（永澄 7,129 吨，永泽 5,769 吨，永清 8,465 吨，永洪 8,206 吨），及乙级油轮 9 艘（永涑、永灏、永淞、永潼、永涪、永漳、永琛、永淝、永泸，均为 1,220 吨），均先后迁到台湾，吨位约占原有吨位 80% 强。迁台后共有职员 64 人，高级船员 139 人，普通船员 401 人。1949 年年终时，该公司将所有资产重新估价，并调整股本总额为新台币 1,200 万元。公司也被改组为有限公司，设董事会，董事及监察人，由出资股东推请资源委员会聘任，并指定董事中 2 人，分任董事长、副董事长，再由董事会遴选呈请资源委员会核派总经理，负责执行一切业务。

1950 年 5 月，中国油轮公司将台湾分公司撤销，重新成立高雄办事处，办理在高雄的业务。1951 年 1 月间，董监两会重新选举，董事长徐学禹辞职，由台湾交通当局领导人贺衷寒改聘俞飞鹏继任董事长，聘钱其琛、陆翰芹、韦焕章、王洸、金开英等为董事，王耀、朱如淦等为监事，并由董事会推选董事施复昌为总经理，于 1 月 16 日分别接任。而此时，台湾当局为集中航运力量，节约开支，经台湾“行政院”决定，令原中国油轮公司并入台湾招商局，招商局接管所有该油轮公司全部业务、资产、负债以及在职员工。油轮公司的归并，接收大小油轮 14 艘，共计载重 72,591 吨，¹这对台湾招商局而言，既增强了的航运实力，又扩大了经营业务。

表 4-3 1953 年台湾招商局与台湾各航业公司船舶对比表

	台湾各航业公司		台湾招商局	
	总数	百分比	总数	百分比
艘数（艘）	119	100	52	43.70
总吨位（吨）	343,640	100	52	52.72
载重吨（吨）	448,746	100	221,456	49.35

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980 年，第 282-283 页。

由表 4-3 可见，1953 年台湾招商局的船舶数量已占台湾各航业公司的四成以上，总吨位超过一半以上，载重吨位也接近一半。台湾招商局的船舶无论在数

¹ 台湾招商局编：《一年来之招商局》，1952 年，第 8 页。

量上，还是在规模上，都占有绝对优势，是台湾航运业的龙头老大。

第五节 拓展航线及运营情况

日据时期，台湾总督府的海运政策是切断台湾与中国大陆的贸易关系，建立台湾与日本间的海运贸易网络。台湾总督府于 1896 年 4 月结束军政时期，开始实行民政，由大阪商船会社开辟台湾与日本内地的航线。随后，日本邮船会社、近海邮船会社等也进入台日航线的运输。台日航线中，基隆、高雄是最主要的进出港口，门司、宇品、神户、大阪、名古屋、横滨、东京等港为航线的靠泊港。¹在货物运输方面，台湾输往日本以米、糖、香蕉等农产品为主，从日本进口工业产品及原料为主。1917 年，台湾出港货物吨数首先超过日本进口货物吨数，至 1923 年起则完全领先，这反映了殖民地经济的特质。²日据时期，日本殖民者开辟台湾至南洋航线，主要为向菲律宾、印度尼西亚输出台湾的茶、米、杂货及来自日本内地货物，并将南洋地区的砂糖、贝壳、藤、杂货等输入香港、台湾及日本内地。1916 年，大阪商船会社开辟南洋航线，航行基隆、厦门、汕头、香港、马尼拉、新加坡等地。

在迁台以前，招商局业务以内河及沿海航运为主，国外主要航线仅及于东南亚、日本、菲律宾一带。迁台后，台湾招商局为维持生存，以及配合台湾当局需要，不得不用从事内河及沿海船只，改向岛外谋求发展。

一、巩固台日航线

1950 年 1 月 6 日，英国正式承认中华人民共和国，同时宣布终止与台湾国民党当局的外交关系，成为资本主义国家中较早承认中国的西方国家之一。随后，印度也承认中华人民共和国政权后。台湾招商局对香港以西的航线，被迫停止，只好转而集中致力于台日航线的发展。

台湾在日据时代，与日本间的货物交换，本来就很频繁，台日航运已有相当基础。但战后台湾与日本的贸易协定迟迟未签订，以致台日贸易均属临时性质，

¹ 戴宝村：《近海台湾海运发展——戎克船到长荣巨舶》，台北：玉山社出版事业股份有限公司，2000 年，第 148-149 页。

² 戴宝村：《近海台湾海运发展——戎克船到长荣巨舶》，台北：玉山社出版事业股份有限公司，2000 年，第 154-156 页。

不能正常发展。1950年3月起，台湾输日糖盐也曾一度中止。至7月间，台日贸易开始谈判，9月间台日贸易协定签订，始续有大宗贸易。

朝鲜战争爆发，促使美国政府提前恢复日本的国家主权。1951年，由美国政府操纵的对日媾和会议在旧金山召开，参加对日作战的55国中的51国和日本代表出席会议，中国政府和台湾国民党当局都未被邀请与会。最后，48国签署了《旧金山媾和条约》，非法赋予台湾的国民党当局代表中国政府实现片面对日媾和的权力。《旧金山媾和条约》签订后，美国加紧在台湾和日本之间活动，敦促台日建立“外交关系”，以实现美国全面封锁新中国的远东防线。1952年4月28日，《旧金山媾和条约》生效。同日，日本与台湾国民党当局签订了《台日和约》，以遏制新中国为目标建立同盟关系，日台政治经济关系得到迅速发展。

“台日关系发展迅速，与台美关系一起，成为国民党当局对外关系发展的两大支柱，也成为国民党巩固其统治地位的重要助力”。¹

随着台日贸易的发展，台湾招商局业务，也有所转机。最初，台日航线进出口货运，皆由台轮承担。朝鲜战争后，美国对于日本航业，予以有力支持，盟军总部经常硬性规定指派日轮装运。1952年，日本航业界及朝野人士开始积极争取台日间航运业务，要求分担运输任务。台湾当局为减少阻力，责成台湾海外航务联营总处出面和日本进行协商。1952年8月，台湾“船联会”发起，组织台湾各航业公司及台湾造船公司负责人18人，组成日本航业考察团。考察团由俞飞鹏任团长，成员包括台湾招商局李颂陶、王济贤、卓韵湘、李允成、张耀、欧椿堃、吴志宽、傅玉魁、卜锡瑕，复兴航业公司沈琪，台湾航业公司王鹤、夏绩西，中国航运公司董浩云、程云庆，益祥轮船公司徐仁，联益轮船公司许文华，台湾造船公司李国鼎等人。考察团从8月28日至10月17日，历时50天分组考察了日本各航业公司及造船厂，认识到台湾航运及造船的自身缺点及日本航运的优点。²

1952年11月，日本邮船会社、大阪商船会社、三井船舶会社、新日本汽船会社、关西汽船会社、近海邮船会社、饭野海运会社等日本航业公司派代表赴台湾与台湾海外航务联营总处进行谈判。双方经过7个月的周折，于1953年6月达成协议，上述公司分别参加台湾海外航务联营总处的台日定期航线与台日不定

¹ 陈孔立：《简明台湾史》，北京：九州出版社，1998年，第220页。

² 俞飞鹏：《日本航业考察日记》，台北，1953年，第76页。

期航线。(1) 台日定期航线, 由台湾招商局、台湾航业公司和上海实业公司各派 1 艘参加, 日本邮船会社、大阪商船会社各派 1 艘参加。定期航线出口以装运香蕉为主, 按参加各轮平均配运; 进口以杂货为主, 由各轮自行揽货。(2) 台日不定期航线, 由台湾招商局、台湾航业公司和台湾商船联营总处全体会员公司参加, 日本方面则由上述 7 家轮船公司参加, 进出口货物台湾公司装运 70%, 日本公司装运 30%。进出口大宗货物, 如糖、米、盐、煤、木材、肥料等, 都由海外联营总处统一揽货, 然后依照协议比率分配双方各公司装运。¹台日航线出口以装运香蕉为主, 以糖、米、盐、煤等为辅; 进口以装运什货为主, 以肥料、水泥、面粉、杉木等为辅。

二、拓展远洋航线

但台日航线的货源毕竟有限, 事实上运输数量还不够来台的所有轮船承运, 台湾招商局转而向远洋开拓航线, 寻求出路。1950 年 1 月, 由“海张”轮载糖 8,500 吨, 运送希腊。²1950 年 4 月, 台湾招商局再派“海张”轮试航台湾至苏伊士航线, 载砂糖 9,000 吨, 均如期安全到达, 由此建立台湾招商局在远洋运输中的信誉。³在此之后, 台湾招商局续派“海黄”轮、“海宙”轮、“海宿”轮、“海地”轮、“海天”轮等, 先后满载砂糖驶往苏伊士、意大利等地, 回程装载磷、砂、食盐至日本, 均能如期运达。⁴由此, 香港以西航线也遂得以重开。

1950 年 11 月 1 日, “海地”轮装运水泥 8,650 吨, 从日本赴美, 试航美国航线。⁵1951 年, 为配合台湾对外贸易政策, 台湾招商局抽调 1 万吨级的自由轮 7 艘, 行驶远洋, 先后开辟台湾至澳洲、台湾至埃及、日本至阿根廷、日本至意大利、菲律宾至南美洲、古巴至日本及洛山矾至日本等航线。此外, 还专派大油轮 3 艘, 航行波斯湾至台湾线, 承运美援原油。在台湾招商局的积极努力下, 远洋航业有所发展, 国际航线远及欧美, 此时尚为不定期航线。远洋航线的开辟, 在一定程度上扩大台湾对外经济发展, 促进进出口贸易, 推动台湾的经济发展。

¹ 台湾“交通部”运输计划联系组编:《台湾近海环岛及外岛航运调查报告》,台北:交通运输研究所,1962年,第5页。

² 台湾招商局:《业务通讯》,第八号,1950年1月25日。

³ 台湾招商局:《业务通讯》,第十一号,1950年5月1日。

⁴ 台湾招商局:《业务通讯》,第十四号,1950年8月1日。

⁵ 台湾招商局:《业务通讯》,第十七号,1950年11月1日。

三、开辟近洋航线

台日航线的货源毕竟有限，远洋航线属于不定期航线，而台湾招商局的中小型船舶甚多，除行驶台日线外，必须另辟航线方可充分利用。因此，台湾招商局又积极针对东南亚的菲律宾、泰国、马来半岛等开辟近洋航线，积极争取菲律宾出口的木材、矿砂，泰国出口的米，马来半岛出口的铁砂、铝砂等货源，但该地区航运竞争激烈，获利不多。

四、促进同业合作联营

对日贸易重新恢复，台湾船联会希望台湾各民营船只能获得均衡发展，避免恶性竞争，同时希望整合台湾的运输力量，更有效率的运营。1950年10月9日，由各民营公司联合成立商船联营处。同时，由台湾招商局、台湾航业公司以及新成立的商船联营处等三单位，共同组织“海外航务联营总处”。联营总处最高负责人为理事会主席，下设秘书长，秘书处又分财务、总务等部门。各部门人员由各单位借调兼任。联营总处另设台日定期航线组、台日不定期航线组、近洋航线组、东南亚定期航线组，各组也由各公司派员参加。联营总处主要负责执行台日航线进出口物资的运输与协调同业之间合作事宜，并核定组织3单位间按一定的配额完成运输任务。台湾出口贸易，由海外联营处按比例分配，台湾招商局为38%，台航公司为25%，商船联营处为37%。合理的分配，对内可以避免竞争，对外可以维持信誉。

五、运营情况

台湾招商局自油轮公司归并后，业务虽随之扩大，所营航线也逐渐扩展，营运领域乃由沿海、内海进入近、远洋。

由表4-4可见，1951年，台湾招商局的航线已经遍及亚、非、欧、美、澳五大洲，但此时的航线仍以不定期航线为主，这在一定程度上影响了台湾招商局的运营及收入。我们再看台湾招商局1952-1953年在台湾各航业公司的运营情况。

表4-4 1951年台湾招商局各航线及货运情况表

航线	货运吨位 (吨)	每吨 平均运价	运费收入 (元)	收入比例
台湾-日本	221,323.212	5.78	1,276,115.40	16.34 (包括拖轮)
台湾-红海	18,400.000	17.87	328,916.00	4.22
台湾-南韩	2,200.000	6.04	13,276.92	0.17
台湾-澳洲	9,200.000	15.00	138,000.00	1.77
台湾-琉球	226.400	5.50	12,245.20	0.16
台湾-(日本)-南韩	2,500.000	6.01	15,033.65	0.19
日本-台湾	167,967.649	5.96	1,000,310.66	12.83 (包括拖轮)
日本-澳洲	33,651.188	18.37	618,245.57	7.94
日本-南美	8,863.002	38.00	336,794.05	4.32
日本-南韩	775.621	7.66	5,940.85	0.08
日本-泰国	1,214.000	18.23	22,131.98	0.28
日本-琉球-台湾	911.552	6.98	6,360.94	0.08
地中海-日本	18,150.000	17.42	316,163.92	4.05
红海-日本	18,000.000	18.63	335,254.50	4.30
南韩-日本	7,529.171	3.69	27,753.26	0.36
泰国-日本	3,588.160	9.71	34,856.60	0.44
美国-日本	36,300.280	21.21	769,778.24	9.85
波斯湾-日本	9,603.710	11.81	113,443.82	1.45
菲律宾-日本	3,650.000	7.50	27,375.00	0.35
菲律宾-美国	36,561.398	24.00	877,159.52	11.25
菲律宾-泰国	9,599.970	8.00	76,799.76	0.98
菲律宾-琉球	2,747.548	6.96	19,122.93	0.24
菲律宾-台湾	7,548.065	9.34	70,508.35	0.92
澳洲-地中海	17,859.480	20.31	362,694.32	4.65
澳洲(本洲)	6,331.584	8.00	50,652.66	0.65
波斯湾-台湾	70,099.514	9.49	664,967.44	8.51
波斯湾-法国	10,125.383	16.40	165,439.65	2.12
本岛	54,469.700	11.14	116,955.73	1.50 (包括拖轮)
合计	781,396.587		7,802,296.92	100.00

资料来源：台湾招商局编：《一年来之招商局》，1952年，第51-52页。

从表4-5可以看出，台湾招商局在这两年的货运总数占台湾各航业公司货运总数的1/3强，而延吨海里方面均超过1/2，1953年的延吨海里更是高达61.53%。这从一个侧面说明台湾招商局的远洋货运超过台湾其他航业公司，也说明了台湾招商局在台湾各航业公司中的实力。从表4-6可以看出，台湾招商局的货运航线中，远洋航线的货运量居首位。从表4-7中可以看出，台湾招商局的货运种类中，除油类外，大多以农产品为主，诸如糖、盐、米、香蕉等，这从一个侧面反映了此时期台湾经济以发展农业，恢复生产为主。台湾光复后，台湾的产

业结构仍以农业为主。1952年，农产品和农产加工品占出口总额的95.2%，工业品只占4.8%，¹出口均以农产品和农产加工品为主。1952-1953年，台湾招商局的营业收支都是亏损的，但如果仅比较营业收入与营业支出，可以看出实际是略有盈余的，但由于营业外的支出过大，才影响了其收益。

表 4-5 1952-1953 年台湾招商局与台湾各航业公司货运对比表

年份	台湾各航业公司		台湾招商局		台湾招商局所占百分比	
	总货运吨数 (1)	总延吨海里 (2)	货运吨数 (3)	延吨海里 (4)	% (3) / (1)	% (4) / (2)
1952	2,839,575	7,055,047,043	1,031,337	4,019,485,187	36.32	56.98
1953	2,636,998	8,540,244,609	1,088,190	5,255,011,323	41.26	61.53

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第284页。

表 4-6 1952-1953 年台湾招商局各航线货运表

单位：公吨

年度	总计	台日线	日台线	远洋线	近海线	环岛线
1952	1,031,337	237,136	146,012	396,513	195,385	56,291
1953	1,088,190	217,321	123,003	506,378	185,120	56,368

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第294-297页。

表 4-7 1952-1953 年台湾招商局货运种类表

单位：公吨

年份	1952	1953
糖	231,864	205,094
盐	70,520	66,717
米	51,591	47,736
麦	54,180	48,701
煤	88,434	148,343
香蕉	10,847	5,909
肥料	57,590	85,020
木材	31,897	32,416
矿砂	69,893	46,008
钢铁制品	6,843	
水泥	5,551	17,861
豆类	9,500	24,054

¹ 张贻达：《战后台南对外贸易》，厦门：鹭江出版社，1987年，第31页。

油类	146,609	136,466
棉花	1,393	

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第292-293页。

表 4-8 1952-1953 年台湾招商局营业收支表

单位：新台币千元

年 度	收入			支出			盈（+） 亏（-）
	总计	营业收入	营业外 收入	总计	营业支出	营业外 支出	
1952	147,648	143,108	4,540	156,048	129,689	26,359	（-）8,400
1953	125,212	122,204	3,008	150,857	120,253	30,604	（-）25,645

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第310-311页。

小 结

1949年底，国民党集团从大陆撤至台湾后，面临社会极不安定、人口大量增加、通货恶性膨胀等许多困难。为了挣扎图存，台湾当局依靠美国的经济援助，尽力维持濒临崩溃的社会经济，并着手进行经济恢复工作，为经济的“自力更生”做前期准备。经过初期的经济困难阶段后，至1952年，台湾经济已基本恢复到战前最高水平。

同一时期的台湾招商局避居一隅，市场空间狭小，航运环境恶化，船舶老旧不适应远洋运输，人员情绪不稳，资金短缺，以及军方调拨等，其生存发展可谓举步维艰。朝鲜战争的爆发，可说是台湾命运的转折点，也是台湾招商局发展的转折点。国际局势的突变和东西冷战的形成，不仅挽救了台湾岌岌可危的国际地位，更让陷入低潮的台湾经济得到发展契机。美国经济援助的介入，使得台湾经济得以恢复，日渐自立，而且还让台湾内部经济结构发生变化。台湾招商局也从美援中受益，贷款修船，保障了船舶的正常运行。油轮公司归并，使台湾招商局的营运有所改善。台湾招商局针对政治形势的变化，积极巩固台日航线，拓展远洋及近洋航线等举措也颇有成效，但承担国民党的军事及公营运输，导致营业外的支出较大而收支亏损。

第五章 台湾招商局扩展时期（1954-1964 年）

台湾经过战后初期的恢复后，从 1953 年起进入进口替代时期，这段时期共完成了两期 4 年经济建设计划，第一期 1953-1956 年，第二期 1957-1960 年。其中第一期经建计划是申请美援计划，希望借着美援以加强农工建设之进行，求取自给自足。第二期经建计划则以开发资源、增加农业生产、加速工矿发展、扩展出口贸易、提高国民所得、增加人民就业、平衡国际收支为目标。伴随着台湾工农业的发展以及出口贸易的扩大，台湾招商局积极扩展，更新海轮，开辟定期航线。

第一节 台湾经济稳定发展

1953 年之后，台湾的经济恢复基本完成，但还面临人口快速增长、军费开支庞大、工业资源短缺、外汇不足的局面。针对这种情况，台湾当局决定大力发展农业，实行“以农业培植工业”的政策，采取进口替代政策，重点发展消费品工业以替代进口。“中国农村复兴联合委员会”将工作重心转向农业教育、技术推广、土地利用、水利设施兴建、农林鱼牧生产改进等方面，使农业生产年增长率大为提高。农业的发展还为工业提供了生产原料、劳动力及消费市场，农产品及农产品加工品出口赚取外汇也支援工业发展，真正实现了“以农业培植工业”的目标。

美国经济援助的同时，也开始对台湾经济进行控制，影响台湾经济政策的制定，要求台湾提出一整套适合的经济建设计划作为其援助的依据，这就是台湾经建计划的由来。1953 年，台湾开始实施第一期四年经建计划，决定发展进口替代工业，重点发展消费品工业以替代进口。采取保护关税、管制进口、复式汇率、外汇管制、限制设厂等措施。复式汇率，即对资本与中间产品进口适用较低的汇率，而对消费品进口适用较高的汇率，促进厂商进口生产资料，增加工业资本积累。同时，对于民营工业所需的器材原料，保留适当的外汇配额，供进口使用，不在一般外汇配额之内。进口管制是指对台湾已能生产的商品或可以在省内发展的产品和奢侈品等，实施进口管制，使有限的外汇充分供应原料、机械设备以及

不可替代的重要民生物资的进口。管制项目范围较广，包括一些重要的纺织品、石化产品以及部分耐用消费品，如冰箱、摩托车、汽车、缝纫机等。¹通过这些措施，大大提高了工业的发展水平，许多新工业产品不断出现，替代了进口产品。1956年，台湾第一个四年经建计划结束，进口替代工业有了一定发展，但岛内市场很快就趋于饱和。台湾当局制订了第二个四年经建计划，目标为继续开发资源，增加农业生产，加速发展工矿事业，扩展出口贸易，以提高国民所得，增加人民就业，平衡国际收支。台湾继续发展进口替代工业的同时，开始加强出口工业的发展，奠定了台湾出口导向型经济的基础。

1952-1958年，非耐久性消费财进口占进口商品总额的比率从19.9%降低到6.4%。替代效果比较显著的产品包括：（1）食品工业的洋菇罐头、水产罐头、味精、黄豆油；（2）纺织工业的嫫荣棉及其制品；（3）造纸；（4）橡胶工业的车胎、胶鞋、胶管；（5）石油炼制；（6）非金属矿物制品的水泥、平板玻璃；（7）基本金属工业的炼铝、钢筋；（8）金属制品工业的铁皮、铁线、洋钉、钢管、角铁；（9）电机电气器具工业的电线、电缆、电容器、电话机、收音机、日光灯、电扇；（10）运输工具工业的自行车、汽车装配、四万吨级以下轮船及零件等。²

经过两期经建计划，台湾进口替代工业有了长足的发展，台湾输出性质随之发生重要转变，即非传统输出逐渐替代传统输出。传统输出包括农产品和农产加工品，如糖、米、香蕉、凤梨罐头、茶、盐、香茅油等，非传统输出为洋菇罐头、棉布、夹板、水泥、金属及金属制品、人造合成纤维及其制品、塑胶及其制品、机器及工具、棉质衣服、棉纱等。在1958年以前，货物输出中以传统输出为大宗；1958年以后，传统输出之地位日趋下降，代之而起的则为非传统输出。³非传统输出中，有些为农产加工品，有些为初级工业品。非传统输出在货物输出中地位之日渐提高，不仅因为非传统输出成长率较传统输出成长率为高，且因非传统输出之实质成长率也极高。⁴

20世纪50年代末期，随着世界经济的发展，美国等先进国家欲将劳力密集

¹ 李非：《战后台湾经济发展史》，厦门：鹭江出版社，1992年，第128页。

² 孙震、李厚美：《台湾工业发展之前瞻与回顾》，于宗先、刘克智主编：《台湾的工业发展》，台北：台湾“中央研究院”经济研究所，1984年，第30-31页。

³ 于宗先：《台湾对外贸易与经济发展》，《台湾对外贸易论文集》，台北：联经出版事业公司，1975年，第104页。

⁴ 于宗先：《台湾对外贸易与经济发展》，《台湾对外贸易论文集》，台北：联经出版事业公司，1975年，第106页。

产业外移，台湾当局为吸引外人投资，决定采取自由开放、鼓励出口等政策，由出口带动生产。1959年底，台湾当局制定“19点财经改革措施”，采取较自由的经贸政策、降低关税、放宽进口、单一汇率等改革。1960年，台湾当局公布“奖励投资条例”，以减免租税方式吸引外资来台。在这些优惠政策及措施的吸引下，美国、日本两国前来台湾投资，台湾成为美、日两国的加工基地。1963年，台湾对外贸易首次出超，开始有了外汇累积。1963年，台湾工业产值比重超过农业。1968年，台湾制造业产值超过农业，台湾逐渐由农业社会转为工业社会。60年代是台湾经济发展的黄金时期，因加工出口工业发展而产生的经济高速增长，被诸多经济学家称为台湾经济起飞时期。

第二节 台湾招商局更新海轮

1954年1月6日，台湾招商局总经理施复昌辞职，台湾“交通部”上报台湾“行政院”，得到批准后聘派董事李颂陶继任总经理，于2月1日就职。6月间，董事长俞飞鹏调任台湾“中央银行”副总裁，“交通部”经呈台湾“行政院”批准，将董监会重行改组，聘韦焕章为董事长，钱其琛、陆翰芹、钱寿恒、金开英、李颂陶、包可永、王济贤、陈冠澄、杜心如、王洸、孙伯謩、周茂柏、唐桐荪、徐肇基、潘佑强、魏济民、陈清文、白雨生、蔡孟坚、余籍傅为董事，杨麟、吴子漪、傅仲芳、王耀、沈颢泰、朱如淦为监察人，董事李颂陶连任总经理，董事王济贤、陈冠澄连任副总经理，冯骏仍任副总经理。¹

新领导机构对于执行解救危机办法，刷新风气，巩固信用，简化机构，控制预算，建立制度，加强业务等项，多有改进。1954年6月28日举行的第五届第一次董监事务联席会议，通过添造新船决议，授权董事会会同总经理研拟购船计划呈报台湾当局，该议案对台湾招商局的发展具有重大影响。

一、建造“海光”、“海明”、“海上”

1954年，正是台湾航业危机最深的时候，远洋航线虽有拓展，但船舶老旧，性能低劣，活动范围大部分限于台日线及东南亚海域。因工业发展的需要，台湾

¹ 《本公司编年记事》，《招商局创立九十周年纪念》，1962年12月。

每年从波斯湾进口的原油，逐年增加。1954年以前，大都由台湾招商局接手油轮公司的4艘甲级油轮为原油运输的主力，但这些油轮均已逾龄，营运价值较低，继续用来运输，极不经济。台湾招商局在五届一次董事会议通过购船计划的决议，得到批准后，决定先行建造28,000吨油轮及10,000吨货轮各1艘。造船所需资金，除奉令售让台航公司“海列”轮1艘、拆售大中型登陆艇6艘，拆售“永洪”轮抵充外，余款由台湾银行借贷并担保分期付款。1955年2月17日，台湾招商局在东京分公司开标。但开标后，台湾经济安定会工业委员会于2月26日第27次业务会讨论决议，以外汇困难，决定先购造油轮1艘，至于货轮的建造，待半年后视外汇及台湾招商局财务情况，再行商议。这艘油轮由日本川崎重工业株式会社中标承造，该轮为运油船，排水量18,161.27吨，载重30,536吨，航速15节，主机为蒸汽透平，马力11,000匹，于1955年10月8日安放龙骨，翌年2月29日下水，6月23日完成交船，命名为“海光号”，随即正式开航参加营运。1955年，台湾航业界尚在起步阶段，各航业公司经营规模较小，更谈不到在世界航业中占有一席之地。台湾招商局建造了这艘大油轮，使台湾企业得到极大的鼓舞。在神户建造“海光”轮期间，台湾航业界人士纷纷前往参观，董浩云也多次到厂参观，并深入船内，询问细节。“海光”的诞生不仅是台湾招商局历史上的一件大事，而且是台湾航业史上，由落伍进入现代化，由区域性进入世界性的一个里程碑。¹

台湾招商局筹建“海光”轮获得成功，信心倍增，于是一鼓作气，将造船目标扩及于货轮。在“海光”号油轮建造过程，台湾招商局再次提出建造万吨级货轮的申请，得到台湾当局的批准后，立即开始询价。当时因战后各国均已复兴，纷纷发展航运，日本造船业空前繁荣，经委托台湾“中央信托局”招标结果，被邀19家船厂竟有13家不参加投标，另有5家虽报价而不接受分期付款，符合条件只有日本浦贺船渠株式会社一家。1956年1月31日，由台湾招商局委托台湾“中央信托局”与日本浦贺船渠株式会社签订协议。这艘万吨货轮“海明”号的造船规格是以日铁汽船的同型船为蓝本，于1956年10月2日安放龙骨，翌年5月25日下水，该轮排水量7,331.31吨，载重吨位11,232吨，航速14.5节，主机为SULZER柴油机，马力6,300匹。1957年8月21日完成交船，随即参加台

¹ 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第19页。

美航线营运。¹在“海明”号之前，台湾招商局的船队都是蒸汽机为主力的，虽然小油轮、登陆艇也用柴油机，但都是小型中速柴油机，极不经济，而“海明”轮是台湾招商局船队进入柴油机动力的拓荒者。

自“海光”轮建成参加营运后，台湾招商局的业务收入好转，财务情况也渐有起色，因而继续拟订造船计划，预定自1956年下半年起3年内分期建造15,000吨级的货轮3艘，积极更新船队阵容。该计划于1956年10月提交台湾交通当局核准，并即着手先行建造1艘，以争取时间。但适逢国际航运高涨，世界各国纷纷造船业务，非常繁忙，欧洲造船厂早被预订一空，而日本造船厂的订单也几近饱和。造船价格，却日益上涨，台湾招商局数次询问价格，但都价格出奇昂贵，并且条件苛刻，或交船时间过迟，或造价过高，或附加建造期间追加造价等条款，或规格不合要求等原因，历经数月，都不能获得定议。正当台湾招商局的造船计划搁置时，却忽然柳暗花明。日本三菱重工业株式会社有1艘15,000吨级货船，因为船东取消合同，转由国际市场出售。该轮可在1958年6月交船，这在当时是最快的交船时间，而造价及付款办法，也适合台湾招商局的要求，于是在1957年8月2日订约，翌年2月1日安放龙骨，6月5日下水，命名“海上”，该轮载重15,089吨，航速14节，主机为SULZER柴油机，马力5,300匹。1958年10月2日完成交船。²

台湾招商局在1956-1958年的三年之间，先后建成油轮1艘，万吨级以上的新型货轮2艘。台湾招商局负责人李颂陶在庆祝海明轮建成时，总结为“三年之间，三艘新轮，总算差堪自慰，不负政府当局和社会人士的期勉。原定汰旧更新计划，至此亦有进一步的实现”。³台湾招商局船舶更新计划由此开始，但也因此背上日益沉重的债务。

二、建造小型油轮“海通”、“海惠”

台湾招商局从中国油轮公司接收过来的1,300吨级的永字号小油轮，营运到1957年，已经是百孔千疮，不堪使用。于是台湾招商局积极筹建新船，以资接替，但因财力不足，故争取美援以建新船。美国虽然援助台湾发展交通运输，但

¹ 穆恭：《海明货轮简介》，台湾招商局：《业务通讯》，第119期，1957年9月15日，第3-4页。

² 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第20页。

³ 李颂陶：《庆祝海明新轮的诞生》，台湾招商局：《业务通讯》，第119期，1957年9月15日，第2页。

首先选择的是陆路交通运输，对铁路、公路都给予较高的关注和投入。相反，美国对航运业虽然也给予美援支持，但对台湾造船却予以严格限制，不允许超过 2,000 吨。

台湾招商局最初依据美援 1954 年度工业计划中的造船计划，提出建造 4,000 吨级的新船的申请，但美国国外业务总署认为，援助台湾航业的政策，是以建造不超过 2,500 载重吨的沿海轮船为限，因而对台湾的申请，未予以批准。后来，台湾招商局采取偷换概念的方法，将申请新船的规格改为“载货量 (Pay Load) 2,500 吨”，才得以蒙混过关，勉强通过。台湾招商局提出“初步计划申请书” (PPPA)，历经台湾交通当局、经济安定委员会、工业委员会、怀特公司、美援运用委员会、安全分署层层审核，通过后再由台湾招商局提出“计划申请书” (PPA)，仍经原途径层层核转，最后送华盛顿国际合作总署核准，方始定案。上述过程，历时整整一年，最终于 1959 年 3 月定案，经过美援会等机构协商决定，以议价方式交给殷格斯台湾造船公司同时承造。这两艘船于 1960 年 4 月 2 日安放龙骨，翌年 7 月 9 日下水，10 月 4 日完成交船，命名为“海通”、“海惠”，载重吨位均为 2,920 吨，航速 12 节，主机为 SULZER 柴油机，马力 2,080 匹。¹这两艘船舶的制造，为台湾招商局增加新鲜的血液，使船舶数量、载重吨及运营能力都有显著扩充。由“海通”和“海惠”的建造也可以看出，航运业是国际竞争最激烈的行业之一，美国虽然富甲全球，对此也不免深具戒心，限制台湾航运规模。

三、争回“海欧”、“海亚”

1948 年间，国民党当局根据美国 1947 年售船法案 (*Ship Sales Act*)，委托世界贸易公司订购了 4 艘 CI-SAY-I 型运兵船，每艘 7,080 总吨，4 艘原价 440 万美元，当时国民党当局已付定金 110 万美元及第一期船款 18.8 万美元，并已将四船分别命名为“海欧”、“海亚”、“海美”、“海澳”，接收后便可交给招商局营运。后因国民党当局迁台，到期船债本息未能续付。1950 年 7 月，美国航务管理局扣留船只，并没收已付款项。台湾当局曾向美国航务管理局提出备忘录，声明将来有力购回时，希望能照原条件购回，但并未被接受，还被要求到

¹ 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第 29 期，1971 年 12 月，第 21 页。

时必须另由美国国会通过法案。台湾招商局也积极筹措，要求退还，经过多年交涉，毫无结果。¹

1959年5月，台湾招商局的董事长黄仁霖，赴美与美国政府有关机关多方协商，终于获得美国众议员加曼士特的支持，同意向众议院提出法案，包括购回4轮的原则、已没收价款抵付船债、价格照原价计算以及船价的折旧等问题。²历经美国众议院航运渔业小组委员会、众议院大会、参议院洲际及国际贸易委员会、参议院全体大会、参众两院联席会议，最后通过参众两院大会。其间，黄仁霖再次赴美，于1960年2月24日，出席美国参议院国际贸易委员会为此案作证，最终达成了折中解决的办法，获得参众两院大会的通过，改作售予台湾运兵船2艘，每艘价格仍以原价110万美元为准，但按年息3.5厘折旧，2艘经折旧的净值为139万余美元，除以原先已付的定金和第一期船价128.8万美元充抵外，又补付了102,027美元，³争回“海欧”、“海亚”两轮。这两艘船，虽然都是10多年前的旧船，但一直停泊在淡水港中没有航运，船上的机器配件等也都是封存未曾使用的，比台湾招商局当时的一般自由轮尚好。

1960年6月15日，法案由美国总统签署，才完成法定程序。7月22日，台湾招商局与美国航务管理局签订合同接船。7月27日，在美国诺福克港，由台湾招商局的船员接收，随后驶回台湾。这两艘船接收后，重新改装，恢复为C-I-B型货船，⁴“海欧”轮由台湾招商局修船厂改装为客货轮，设客位100个，行驶台日线定期班，“海亚”轮由殷台公司改装为货轮，行驶东南亚线定期班。⁵1961年3月10日，改装后的“海欧”轮，从高雄启程前往日本；同日，“海亚”轮由基隆启程航行东南亚定期航线。这两艘船舶的加入，对台湾招商局意义重大。台湾招商局从经营不定期业务到定期业务，又再从专营货运业务到兼营客运业务的阶段，其经营范畴不断扩大。但通常情况下，客运很多是营运收入不够成本，因此许多国家和地区都对航运公司给予补贴，鼓励从事客运。而此时，台湾开始发展观光旅游事业。台湾招商局还不知道客运业务是否有获利的把握，而且台湾当局也未必会提供补助，但却相信“开始推进的观光事业方面，能具有些微贡

¹ 方：《迎接海亚海欧》，台湾招商局：《业务通讯》，第156期，1960年10月30日，第4页。

² 方：《迎接海亚海欧》，台湾招商局：《业务通讯》，第156期，1960年10月30日，第4页。

³ 方：《迎接海亚海欧》，台湾招商局：《业务通讯》，第156期，1960年10月30日，第4页。

⁴ 《接收海欧、海亚轮》，台湾招商局：《业务通讯》，第154期，1960年8月30日，第30页。

⁵ 《接收海欧、海亚轮》，台湾招商局：《业务通讯》，第154期，1960年8月30日，第30页；《海欧海亚两轮改装》，台湾招商局：《业务通讯》，第159期，1961年1月30日，第39页。

献，并使其他部门能增加收入的”。¹可见，台湾招商局对于“海欧”轮更多是考虑对台湾观光旅游事业的推动，而不计营业亏损与否。

四、建造“海泰”与“海祥”

1958年底，台湾交通当局推动商船汰旧换新计划，台湾招商局积极响应，筹建“海泰”轮。“海泰”轮于1959年12月开标，1961年3月签约，由日本笠户船渠株式会社负责承造，载重吨位3,792吨，航速13.5节，主机为B&W柴油机，马力2,900匹。当时，台湾招商局重视客运业务，特别指示加强客运设备。因此，“海泰”轮最大的工程为大餐厅装潢富丽堂皇，采用龙凤厅设计，雕梁画栋来表现中国传统建筑风格，厅内的桌椅字画，也都精心构思安排。但事与愿违，随着航空事业的发展，商船客运的时代日益凋零，“海泰”轮在台湾招商局的历史上仅是昙花一现。²

台湾招商局在响应台湾交通当局商船汰旧换新计划的时候，还在意大利筹建5,500吨的“海祥”轮，³但该轮在首航途中即遭遇海难。该轮未带来任何经济效益，还让台湾招商局蒙受社会各界指责。

五、建造“海健”、“海行”

台湾交通当局为促进台轮全面汰旧更新，于1959年拟订计划，引导岛内航运商分别向台湾内外船厂订造远洋航轮。在这个计划中，列有建造4艘12,500吨级、时速18海里的快速货轮，由台湾中国航运公司及复兴公司各认造1艘，都在日本船厂建造；由台湾招商局及台湾航业公司各认1艘，都交给殷格斯台湾造船公司承造。台航公司的1艘先造，但在建造期间，台湾当局决定将殷格斯台湾造船公司收回自营，1962年8月实施，改由台湾造船公司接收，继续建造。在将要完成之前，台湾当局为求增强营运效能，决定将原由台航公司认建的1艘，改由台湾招商局接收集中营运，于1963年8月27日移交给台湾招商局继续监造，至同年1963年12月21日交船，命名“海健”。另外1艘续由台湾造船

¹ 《海欧客货轮启航》，台湾招商局：《业务通讯》，第161期，1961年3月30日，第3页。

² 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第22页。

³ 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第23页。

公司承造，于1963年12月24日下水，1964年4月10日交船，命名“海行”。两轮的排水量为9,793.91吨，载重吨位13,600吨，航速18节，主机为MAN柴油机，马力12,000匹。¹

台湾招商局自“海明”、“海上”开辟台美航线之后，远洋业务日趋活跃。但前此所建造的新船主要用于不定期货运，航速较低，容积较小，设备较差，不适宜定期航运。“海健”和“海行”则马力大、航速高，有三层甲板，载货容积大，起货设备先进完善，并且还配有冷冻舱及货舱通风除湿设备，完全适应远洋定期货运。

六、购买冷藏船“海仁”

1963年，台湾交通当局要求台湾招商局自1964年4月份开始，香蕉必须用冷藏船承运。香蕉改用冷藏船来装运，可保证水果的新鲜，增加外销竞争的优势，这是台湾香蕉出口的需要，台湾招商局作为台湾公营航业公司，只好带头执行。

台湾招商局最初派驶台日定期航线的船只，是N-3型的“铁桥”轮，在当时5艘定期船中还算佼佼者，行驶9年后，性能自然渐差。1950年11月，台湾招商局的“铁桥”轮运蕉赴日，因气候而延期开出，结果导致香蕉严重腐损，引起货主强烈不满。²而日本新造3,600吨级的“高砂丸”与“玉山丸”，替换了原来已经逾龄的“御影丸”与“函馆丸”。台湾招商局不甘落后，便将自美国政府购回的运兵船加以改装，成为很富丽舒适的客货船——“海欧”号，于1961年3月投入台日线，换出“铁桥”轮，投入营运才3年，又须改换冷藏船，无疑损失较大。新造1艘冷藏船，固然是最佳选择，但在资金不足的情况下，只好转向国际商船市场，希望购买一艘使用过的冷藏船。

台湾招商局对这艘冷藏船有特殊的要求，由于时间、资金负担能力、经济效益等条件限制，预先定下五个颇为苛刻的条件：（1）货舱冷藏温度要能维持华氏55°F左右；（2）每航次至少能载香蕉2万篓；（3）时速须在14海里以上；（4）必须能在1964年4月1日前交船；（5）售价不能超过20万英镑。

1964年1-2月间，台湾招商局开始询价时，虽然有14艘冷藏船在市场求售，

¹ 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第21页。

² 刘淑靓：《台日蕉贸网络与台湾的经济精英》，台北：稻乡出版社，2001年，第102页。

但能够合于上述五项条件者，只有挪威籍“Benfruit”轮最为适合。该船 1948 年造，可载香蕉约 2.2 万篓，经议定以 162,500 英镑的价格成交，原拟交船地点为香港，后改为基隆，另由台湾招商局加付卖方 2,000 英镑作为补偿。该船于 1964 年 3 月 13 日在基隆接收，命名为“海仁”，该船排水量为 9,793.91 吨，载重 13,607.00 吨，速率 14.5 节，3 月 21 日开往高雄装香蕉，正式加入台日定期航线。

表 5-1 1954-1964 年度台湾招商局船舶登记数

单位：艘、吨

年份	台湾各航业公司总数			台湾招商局		
	艘数	总吨位	载重吨	艘数	总吨位	载重吨
1954	107	313,604	409,451	42	147,975	175,176
1955	94	286,352	392,841	33	115,562	145,406
1956	87	288,921	402,334	34	133,723	174,049
1957	85	286,953	404,083	33	129,890	170,917
1958	83	288,867	450,416	34	111,485	186,118
1959	77	288,497	415,820	27	122,038	172,925
1960	83	347,172	503,586	23	115,231	164,555
1961	96	431,097	636,317	29	141,276	200,915
1962	103	485,977	691,866	24	124,744	176,568
1963	105	533,626	761,459	21	121,276	171,158
1964	124	628,547	885,632	24	149,991	214,048

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第282-283页。

从 1954 年到 1964 年，台湾招商局建造购买轮船的同时，也因原有船舶老旧而拆售淘汰旧船。台湾招商局自 1956 年第一艘油轮“海光”号建成以后，至 1964 年底，前后 9 年，总共新建船舶 9 艘，计 66,485 总吨，增购现成船 9 艘，计 64,837 总吨。台湾招商局的船舶数量从 1954 年的 42 艘下降为 1964 年的 24 艘，但台湾招商局船舶的总吨位和载重吨却没有减少，反而呈上升的趋势，这说明台湾招商局的船舶的规模有了长足的发展。

同时，我们还可以看到台湾招商局在台湾航业公司的实力有所下降。1964 年，台湾招商局的船舶数量仅占台湾各航业公司的 19.35%，而总吨位和载重吨也仅为 23.86% 和 24.17%。国营航运公司台湾招商局的实力的下降，说明了台湾民营航运公司逐步发展壮大。

表 5-2 1961-1964 年台湾招商局船龄统计表

时间	航速 (海里)	船龄 (年)
1962 年世界平均记录	13.1	13.6
1962 年台湾平均记录	10.6	23
1964 年 6 月台湾平均记录		17
台湾招商局平均记录	1961 年 1 月	11.8
	1962 年 1 月	12.7
	1963 年 1 月	13.0
	1964 年 1 月	13.8
	1964 年 6 月	14.3

资料来源：庆祝第十届航海节基隆区筹备委员会编印：《基隆海洋事业十年》1964 年，第 184 页。

船舶年龄代表其潜在力，船龄年轻的，其潜力则大，其性能也优越于其他船只。台湾招商局经过汰旧换新计划，其航行速度及船龄在世界航运中占有一席之地。

第三节 开辟定期航线及运营情况

随着台湾工业及对外贸易的发展，不定期航线已不能满足需求，台湾招商局配合台湾经济发展，开辟东南亚与美东、美西等定期航线。定期航线的运行，对船舶的性能、公司的组织以及承载率等，都有较高的要求，无疑将提高运营成本。东南亚与美东、美西等定期航线的开通，并非只是纯属定期船与远洋航线的经营而已，而是与台湾工业发展有密切关系。

一、开辟定期航线

台湾的生产飞速发展，除供内销外，已有外销能力，如棉制品、毛织品、人造纤维、面粉、铝制品、平板玻璃、纸、药品、自行车等小型工业产品，都在谋求外销市场。但当时除了台日、高雄香港等航线为公有轮船定期船外，其他航线都依靠外国定期船装运。而外国船只运费比较高，加上外轮船期不可靠等因素，使得出口企业深感困扰。因此，台湾当局决定只有开辟自营的定期航线，才能彻底解决问题，经过联营总处的协调，主要航运业者开始进行定期的规划，最后终于规划出三条定期航线：分别驶往东南亚、美东、美西等地。在这些航线的开辟

中，台湾招商局扮演最重要的角色。

东南亚各地由于经济开发及越南战争等原因，也成为台湾对外贸易积极争取的对象。同时，东南亚与台湾地理接近，当地华侨又掌握经济贸易资源，成为台湾对外出口的良好市场。而开辟定期航线的任务又责无旁贷落到台湾招商局的身上。台湾招商局派出“海宙”、“海亚”、“自忠”（兼行驶日本）、“海通”（兼行驶韩日）行驶东南亚线，每年航行4次，出口运输以糖、水泥、茶及轻工业制品为主，进口运输仅有铝砂、铁砂等大宗货物。但东南亚定期航线，以“海欧”、“海亚”等2艘2年营运资料分析，“各货轮平均每年约有1/2时间，在各港埠停靠等待”，¹并不是真正意义的定期航线。

货物输出的地区集中由日本转为美国，是1953-1968年期间货物输出的一大特色。在1953-1956年期间，输美货物仅占货物总输出的4.9%，但到了1965-1968年则增为26.1%。在1953-1968年期间，输美货物中以初级工业品为最多，占50.8%；农产品为最少，占13.5%。同时在此期间，输美货物的结构变化很大，在1953-1956年间，货物输出中以农产加工品为最多，占48.8%，初级工业品为最少，占21.9%。到了1965-1968年间，货物输出中以初级工业品为最多，占74.9%，农产品为最少，占4.3%，而农产加工品则降为20.8%。在输美初级工业品中，以棉质衣服、人造及合成纤维织品为大宗。²

随着台美贸易的发展，台美定期航线应运而生。行驶美国东岸航线者，由台湾招商局及复兴航业公司各派2艘货船，每月航行1次；行驶美国西岸航线者，则由台湾招商局及台湾航业公司各派2艘，复兴公司派1艘，每月亦航行1次。台湾招商局行驶美国航线的船只分别为“海明”、“海亚”、“海忠”、“海地”、“海黄”、“海宇”、“海宿”、“海张”等。经过调查研究，台美定期航线，“平均每年约有1/3的时间，在各港埠停靠等待”。³台湾招商局两定期航线，虽有定期之名，而无定期之实。台湾招商局由台湾赴美，出航23次，装货75,577吨，平均每航次装3,286吨，占载重吨位28.3%；扣除放空的4航次后，每次平均装3,977吨，占载重吨之35.2%，中间港装货75,298吨，每次平

¹ 阳明海运股份有限公司藏：《招商局航运业务研究报告》，1969年5月，第51页。

² 于宗先：《台湾对外贸易与经济发展》，《台湾对外贸易论文集》，台北：联经出版事业公司，1975年，第124页。

³ 阳明海运股份有限公司藏：《招商局航运业务研究报告》，1969年5月，第35页。

均装货 3,273 吨, 占载重吨 28.2%, 其去程载货率均未超过载重吨之半数。¹台美航线, 除了船舶“性能较差, 即平均时速太慢, 船龄普遍较高”等原因外,²更主要是美东、美西航线因应台湾各企业的需求而开辟, 更多是配合台湾当局的政策, 而没有顾及成本的投入等问题。台美定期航线的政治意义远远超过其经济意义。

由于历史上的原因和地理上的关系, 日本一向是台湾重要的贸易伙伴。在 1953-1968 年期间, 台湾输往日本的货物数额占货物输出的 34.6%, 但呈下降的趋势。在 1953-1956 年期间, 货物输往日本的数值占货物输出的 48.3%, 但在 1965-1968 年期间, 则降为 22.2%。在输往日本的货物中, 以农产加工品为主, 在 1953-1958 年期间约占输日货物总值的 46.6%, 其次为农产品, 约占 41.8%, 工业品仅占 11.6%。³1954 年底, 日本政府认为航运合作应从民间协议上升为官方协议, 以配合双方贸易协定。双方经过磋商, 于 1955 年初达成“台日海运备忘录”, 内容与先前的民间合作协议基本相同, 只是日本公司在台日不定期航线的装运比率由 30% 上升为 40%。该比率之后每年调整, 1957 年 4 月 1 日起调整为台日各半, 台轮的优势则不复存在。台湾与日本的合作体制一直维持到 1972 年台日关系发生变化为止。

二、运营情况

1954 至 1963 年间, 在台湾经济稳定增长的同时, 台湾招商局在这段时间也得到长足的发展。在这期间, 台湾招商局的运营还是以货运为主, 货运的航线航线则以台日航线、远洋航线为主, 近洋航线和环岛线为辅。

由表 5-3 和表 5-4 可见, 在各航线中远洋运输占有重要比例, 而近洋和环岛运输则比重较小。此阶段, 台湾农业得到长足发展, 糖和香蕉的出口以及肥料的进口占有重要地位。台湾的对外贸易, 1952-1965 年的 14 年间, 除 1962 年工业品的比重超过 50% 外, 出口均以农产品和农产加工品为主, 平均每年约占出口总

¹ 台湾“行政院”国际经济合作发展委员会运输配合组编：《中美航线航运与贸易配合问题调查报告》，台湾“交通部”运输研究所，1967 年，第 15 页。

² 台湾“行政院”国际经济合作发展委员会运输配合组编：《中美航线航运与贸易配合问题调查报告》，台北：台湾“交通部”运输研究所，1967 年，第 28 页。

³ 于宗先：《台湾对外贸易与经济发展》，《台湾对外贸易论文集》，台北：联经出版事业公司，1975 年，第 121-122 页。

值的 74.4%，其中糖、米、茶、香蕉四项就占 55.6%。1952-1959 年，糖和米两项产品一直占出口总额的 50% 以上。¹ 美国对台湾的经济援助，输送大量麦和豆类。台湾招商局的货运中，大宗货物分别是油类、糖、矿砂、豆类、盐、麦、香蕉和肥料等，这从一个侧面也反映了台湾经济的发展趋势。随着台湾招商局油轮的建造以及台湾对于原油的需求，台湾招商局的油类运输从 1956 年起增长迅猛。

表 5-3 1954-1964 年台湾招商局各航线货运统计表

单位：吨

年份	总计	台日线	日台线	远洋线	近海线	环岛线
1954	885,400	145,620	149,861	388,488	152,859	48,572
1955	889,930	235,436	152,109	404,589	79,561	18,235
1956	1,067,824	133,836	174,907	675,806	82,992	283
1957	1,515,754	187,009	167,786	1,095,829	64,830	300
1958	1,120,034	153,108	156,724	750,778	57,573	1,851
1959	1,071,986	171,520	114,303	648,633	121,624	15,906
1960	934,536	154,004	84,495	588,015	103,403	4,619
1961	1,009,862	172,956	84,338	604,286	147,926	356
1962	1,033,335	152,023	85,586	639,278	156,438	10
1963	922,679	157,447	82,524	562,629	119,499	580
1964	1,129,198	179,064	85,819	755,999	107,156	1,160

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980 年，第 290-291 页。

表 5-4 1954-1964 年台湾招商局运输货物种类表

单位：吨

年份	总计	糖	盐	麦	香蕉	肥料	矿砂	豆类	油类
1954	885,400	83,753	62,385	69,753	5,293	93,904	123,158	34,603	68,690
1955	889,930	75,885	65,150	18,685	3,778	103,565	152,403	31,495	51,711
1956	1,067,824	41,115	36,711	23,517	3,353	144,281	172,798	28,409	298,370
1957	1,515,754	76,463	44,013	28,821	4,120	108,266	246,381	28,700	647,791
1958	1,120,034	51,160	34,403	55,886	6,876	117,728	119,033	74,608	375,279
1959	1,071,986	129,953	56,650	61,597	5,681	71,716	58,922	61,197	250,621
1960	934,536	143,147	41,216	36,958	5,908	56,101	110,252	37,908	252,482
1961	1,009,862	114,470	33,476	32,770	16,300	42,902	65,578	39,906	292,667
1962	1,033,335	143,827	31,704	19,727	8,025	43,997	124,556	50,977	317,170
1963	922,679	100,356	36,528	54,001	11,461	38,873	124,976	34,759	250,449

¹ 张贻达：《战后台外贸易》，厦门：鹭江出版社，1987 年，第 31 页。

1964	1,129,198	118,533	70,892	69,266	25,164	23,123	93,059	87,148	251,853
------	-----------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	---------

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第292-293页。

台湾招商局作为台湾的公营航业公司，此阶段还维持其在台湾各航运公司的重要地位。台湾招商局所运输货物占台湾各航业公司的运输货物的比重，1964年最低，占22.63%，但1957年高达55.12%。台湾招商局的货运还是以远洋运输为主，其货运海里数最低也占全台湾航业公司货运海里数的三成以上，更有一半的年份超过五成。这足以说明台湾招商局在台湾各航业公司中具有雄厚的实力，远非其他航业公司所能比拟。

表 5-5 1954-1964 年台湾招商局与台湾各航业公司货运对比表

年份	台湾各航业公司		台湾招商局		台湾招商局所占比例	
	总货运吨数 (1)	总延吨海里 (2)	货运吨数 (3)	延吨海里 (4)	% (3)/(1)	% (4)/(2)
1954	2,125,332	6,513,666,138	885,400	4,110,494,917	41.66	63.11
1955	2,215,678	8,215,337,233	889,930	4,417,002,288	40.17	53.77
1956	2,181,121	8,360,298,988	1,067,824	5,037,737,844	48.96	60.26
1957	2,749,875	9,317,539,166	1,515,754	5,715,041,915	55.12	61.34
1958	2,433,178	9,002,344,658	1,120,034	5,049,991,067	46.03	56.10
1959	2,545,735	9,645,922,997	1,071,986	5,453,256,871	42.11	56.53
1960	2,795,738	11,760,357,673	934,536	5,475,543,843	33.43	46.56
1961	3,195,074	14,780,510,142	1,009,862	5,534,122,750	31.61	37.44
1962	3,568,241	16,954,885,905	1,033,335	5,557,911,125	28.96	32.78
1963	3,873,317	15,045,936,711	922,679	4,600,255,687	23.82	30.57
1964	4,989,383	20,993,514,345	1,129,198	6,299,795,388	22.63	30.01

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第284页。

台湾招商局在台湾航业中占有重要地位。我们通过表 5-6 可以看出，在这 11 年中，台湾招商局有 6 年盈余，5 年亏损。这 6 年虽有盈余，但盈余较少，6 年的盈余累计都不能弥补 1964 年的亏损。由表 5-6 的统计可以看出，台湾招商局的营业外支出占有重要比重。如果去除营业外支出不算，除个别年份外，台湾招商局的营业收入基本可以满足营业支出，并有所盈余。可以说，营业外支出是导致台湾招商局亏损严重的重要因素。台湾招商局的亏损，终于在 1962 年度的营业决算时暴露无遗，当时台湾有关当局对台湾招商局的财务危机相当震惊。

表 5-6 1954-1964 年台湾招商局营业收支表

单位：千元新台币

年份	收入			支出			盈亏
	收入总计	营业收入	营业外收入	总计	营业支出	营业外支出	
1954	115,904	108,035	7,869	132,136	106,739	25,397	-16,232
1955	136,815	132,628	4,187	132,496	103,414	29,082	4,319
1956	233,767	208,246	25,521	206,734	163,147	43,587	27,033
1957	271,975	260,719	11,256	261,465	222,200	39,265	10,510
1958	229,754	221,847	7,907	253,260	217,675	35,585	-23,506
1959	307,138	281,896	25,242	305,638	259,801	45,837	1,500
1960	327,112	296,244	30,868	321,903	274,753	47,150	5,209
1961	380,663	354,222	26,441	375,281	323,275	52,006	5,382
1962	345,984	330,287	15,697	429,078	334,336	94,742	-83,094
1963	332,068	289,382	42,686	382,604	295,438	87,166	-50,536
1964	416,490	408,157	8,333	500,254	401,614	98,640	-83,764

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第298-299页。

第四节 财务危机与初期整顿

一、财务危机

其实台湾招商局隐伏的危机，由来已久。台湾招商局迁台之初，船舶大多破旧不堪，不宜于远洋航行；员工众多，需要维持生活；美贷船债，加重负担；缺乏国际营运经验，恰逢国际航运低潮。虽然借助朝鲜战争的机遇，台湾招商局有所发展，积极拓展航线，有所盈余。1956年，苏伊士运河事件所形成的国际运价高潮，只是昙花一现，此后台湾招商局便一蹶不振。台湾招商局的盈余远远不能满足其支出。

台湾招商局在迁台初期，船舶皆提供军用，应收军差租金及各机关迁运费用都无法收齐。1952年与1954年，台湾招商局分别有1艘与4艘货轮分别拨转给台湾“国防部”与“海军总部”；而大型登陆艇金马号，因船身陈旧，构件故障，不适合海上航行，于1960年11月7日移交“海军总部”接管。¹1956年，台湾当局颁布《军用船舶调配使用办法》，并在1961年修正，办法中明文规定，在所谓的“戡乱时期”，为配合军事需要，台湾当局需征用船舶，但军方在征用船只时需支付燃料费。然而实际情况是军用货品往往要求台湾招商局免费运输，或仅拨付象征性的运费。台湾当局因政治和军事需要，也对台湾招商局的正常营运相

¹ 《金马登陆艇移交军方接管》，台湾招商局：《业务通讯》，第157期，1960年11月30日，第36页。

当不利。

表 5-7 台湾招商局执行台湾当局政策的历年额外负担

单位：新台币元

年份	停航船费用	储备员工费用	合计
1950 年	6,676,265.33	-	6,676,265.33
1951 年	17,018,615.40	-	17,018,615.40
1952 年	13,810,130.88	-	13,810,130.88
1953 年	10,555,693.66	336,727.56	10,892,421.22
1954 年	4,428,658.50	4,943,686.14	9,372,344.64
1955 年	5,279,727.41	4,213,872.95	9,493,600.36
1956 年	16,030,177.11	4,212,843.54	20,243,020.65
1957 年	9,828,014.68	4,657,497.11	14,485,511.79
1958 年	7,017,145.46	4,562,049.16	11,579,194.62
1959 年	5,228,937.63	5,291,725.89	10,520,663.52
1960 年	3,103,984.40	7,956,511.25	11,060,496.01
1961 年	3,728,978.40	7,945,472.54	11,674,450.94
1962 年上半年	1,131,460.91	3,217,643.95	4,349,104.86
合计	103,837,790.13	47,338,030.09	151,175,820.22

资料来源：台湾招商局：《招商局创立八十周年纪念》，1962 年 12 月 16 日。

1954 年以后，台湾招商局积极更新海轮，支持对外贸易发展。但台湾招商局更新海轮，台湾当局未曾投资分文，而由台湾招商局自行筹措，除一小部分可以拆解或出售旧船所得资金填补外，只有借债及以分期付款方式，作为应付，然后再从营业利润中，逐年偿还。在“海明”轮建成时，台湾招商局总经理李颂陶曾言：“我们应该感谢‘政府’力量的支持和有关机关的协助，虽然目前‘政府’的财力维艰，不能像其他航业国家界以更多更大的援助力量，像这样朝野上下，一致重视航业，协力建造新船，实为此前所少见，为本公司减少了不少困难。”¹对台湾当局感谢的同时，也透着诸多无奈。于是，购建船舶负债的利息，因本金不能按期偿还，便逐年加深抵消了营业利润，更不能偿还到期的债务，遂使利息支出永远有增无减，形成财务的负担，导致了营业利润的减少。而营业利润减少，便形成整个收支的亏损，为弥补亏损，不得不增加负债，负债再加大，利息再加重，亏损再增加，恶性循环下去，导致台湾招商局财务危机。

1962 年度的营业决算时，常驻监察人陈振铎在详细审查后，指出台湾招商

¹ 李颂陶：《庆祝海明新轮的诞生》，台湾招商局：《业务通讯》，第 119 期，1957 年 9 月 15 日，第 1 页。

局已经面临绝境的财务状况，其危机是来自一些在营运上难以扭转的因素。¹针对财务危机，台湾招商局董事会初步拟具对策及方案，试图摆脱当时的不利局面。例如，要求台湾国民党当局协助台湾招商局消除“无能力偿还的债务”，及减轻“无能力负担的利息”，如美贷船债的归垫，及偿还购建船舶的债务。如照以上原则处理后，则台湾招商局的资产负债即可改观为：资产 38,000 万元，负债 500 万元，资本 3,7500 万元。因负债仅 500 万元，利息负担便非常少了。但是，台湾招商局这些要求台湾当局救困与扶持的设想，终未能得到台湾当局的重视。

二、初期整顿

台湾招商局更新海轮负债沉重，因本金不能按期偿还，利息负担逐年加重，抵消了营业利润，形成恶性循环的局面。与此同时，一连串打击又相继发生。1962 年 10 月 14 日，台湾招商局的“海张”号沉没。1963 年 4 月，“海祥”轮又沉没。仅半年时间，台湾招商局已经先后有两艘船只沉没，引来社会舆论的严厉指责。连续的沉船事件，促使台湾招商局准备进行彻底的整顿。

随着亏损的加剧，以及过后海事案件的发生，也促使台湾交通当局决心介入台湾招商局的整顿。1963 年 5 月 10 日，台湾“行政院”正式同意台湾交通当局所提出的成立台湾招商局整顿专案委员会，聘请专人检讨经营亏损的原因，要求在 6 个月内完成整顿方案草案的研讨。

专案委员会以清除台湾招商局营运上违反企业化经营的不利因素，并使其适应日渐竞争的航运市场为目标，经过研讨，拟订方案，包括以下内容：

(1) 台湾招商局仍照旧维持，但分为两个机构：旧机构停止营运，清理债务；船舶出租给新机构，由新机构营运，向旧机构交纳租金，两者截然划分。

(2) 新机构也属公营，力争组织精简，待遇与民营相同，无债务及人事困扰，在整顿条例许可范围内，赋予充分权力，从事企业经营，解除现行法令的拘束，暂定试行 5 年。

(3) 旧机构收入租金，除另列预算支付维持费用外，余款悉作偿债基金，按年解库，负债均由台湾当局分年投资清偿。

¹ 台湾“国史馆”藏：《五十一年度决算》，目录号：233，案卷号：1217。

从上述的内容中可以看出，该方案企图以具有高度工作效率且不受债务困扰的新公司取代台湾招商局，而两者间只维持租赁关系，以摆脱台湾招商局公营色彩的体制束缚。这可以说是后来阳明海运公司诞生的发端。

整顿委员会的意见，经过不同层次的讨论之后，台湾“行政院”在1964年12月31日的会议中作出决议，原则通过台湾招商局整顿方案（但新机构仍未考虑），并于1966年开始执行整顿案，首先精简编制、紧缩人员，并积极力求营业发展，积极建造新船争取营运。然而初期的整顿案成效并不如预期，才促使台湾招商局的新整顿案的实施。

小 结

台湾现代经济的起步，是在战前台湾工业化和战后经济重建的基础上进行的。经过光复后长达7年的复苏期，从1953年起，台湾经济重新步入成长期。在美国的经济援助下，台湾经济从困境中解脱出来，逐步走上依附于“美援”的发展道路。这一时期，台湾开始贯彻“以农业培养工业，工业发展农业”的基本政策，促进了农业的扩张和进口替代工业的建立，为社会经济的后续发展奠定了基础。

伴随台湾经济的稳定增长，台湾招商局更新大量海轮，实力得到长足的发展。台湾招商局无论在轮船的吨位上，还是在货运方面，都在台湾航业中占据重要位置。经营方式也由远洋不定期航线逐渐开辟为定期航线，先后开辟了东南亚、美东、美西定期航线，其目的在配合经济发展的需求。台湾招商局对外航运，在一定程度上也促进台湾对外贸易发展，也促进了台湾经济的增长。但海轮的更新，都由台湾招商局自行筹措费用，或拆解或出售旧船，或借债及以分期付款。台湾招商局因船只老旧，替台湾当局偿还美债，与更新海轮的债务负担，导致了自身的财务危机。台湾招商局虽然力争整顿，但初期的整顿案成效并不如预期，未能从根本上解决所存在的问题。

第六章 台湾招商局革新时期（1965—1971年）

由于进口替代工业发展迅速，而岛内市场又极为狭小，已逐渐呈现饱和，为继续发展，台湾当局又将发展重工业的计划改变为出口扩张政策，使得岛内经济从以“进口替代”为主的内向型经济模式向“出口扩张”的外向型经济模式转化，经济发展的重点也由农业转向工业。从1961年至1972年，共完成了3期四年经建计划。这一期间，经济成长快，物价波动小，是台湾经济发展史上的黄金时代。台湾当局大力发展出口加工业，成为当时外向型经济的主要任务。这一经济发展策略的转变，对航运的发展起到了有效的推动作用。而台湾招商局在这一时期，积弊日益突出，不得不进行整顿革新。

第一节 台湾招商局新整顿案

一、台湾招商局新整顿案

1964年，台湾“行政院”通过台湾招商局整顿方案，但初期的整顿案成效并不如预期，才迫使台湾当局不得不考虑台湾招商局的整顿。

台湾交通当局于1965年4月拟订了一个包括增资还债及加强营运等项的《整顿台湾招商局轮船股份有限公司条例》，呈由台湾“行政院”函送“立法院”审查，条例内容仍以企业化的经营为目标，之后，台湾“立法委员”认为本案可由行政程序解决。台湾“行政院”复于10月由“立法院”撤回，当经台湾“行政院”会议通过改订整顿措施四项决议。台湾“交通部”部长沈怡于1965年12月底，正式宣布按新整顿案整顿台湾招商局，新整顿案的主要内容如下：

（1）台湾招商局应予彻底整顿编制，力求精简，以适应营业实际需要为主，员工除留用者外，一律由交通部拟具办法专案处理。

（2）台湾招商局债务，准分别延期，分20年偿还并减低利息（本利共美金2100余万元），由台湾招商局以其营运收入分别如期偿还。

（3）增资新台币6亿元，即将现有船舶中的5艘船舶造价债务共5.6亿元，转为财政投资；其余4,000万元，分由台湾当局的相关单位分别投资（计有台湾

的中国银行 1,200 万元,“中央信托局”1,000 万元,台湾的石油公司 1,500 万元,台湾交通银行 300 万元)。

(4) 台湾招商局应彻底按企业化经营,其关于待遇、船舶买卖及各项业务处理,为适应国际航运竞争需要,在行政职权范围内由台湾招商局采取措施设法解决。¹

台湾招商局经此次整顿后,由于资本结构较前健全,实施企业经营及使用财政增资的资本,按 20 年为期将前负债偿清,每年约还新台币 4,000 余万元。

台湾招商局于 1966 年开始实行新的整顿方案,有关整顿改组的具体措施和成效如下:改组后的台湾招商局董事计 9 人,监察人 3 人,经股东会推选董事张寿贤(原任“交通部政务次长”)为董事长,于 1966 年元旦就职,当即依照上项办法,实施改组,仍聘王元衡为总经理,以期驾轻就熟,另调“交通部”沙燕昌任副总经理,以资协助。这是台湾招商局迁台后的一次动作较大的人员变革。

二、台湾招商局整顿成效

台湾招商局经过整顿,其组织及人员都有所裁撤,具体如表 6-1 所示:

表 6-1 台湾招商局整顿前后组织比较表

1965 年	1966 年	备注
董事会秘书室		裁撤业务由秘书室兼办
业务处	业务处	
船务处	船务处	
会计处	会计处	
财务处		裁撤业务由秘书室兼办
供应处		裁撤业务由船务处兼办
企划处		裁撤业务由秘书室兼办

¹ 台湾招商局:《招商局整顿案》,1965 年 4 月。

总务处		裁撤业务由秘书室兼办
人事处	人事室	改处为室
秘书室	秘书室	
安全室	安全室	
设计研究委员会		裁撤

资料来源：台湾阳明海运股份有限公司藏：《本公司整顿一年来情形》，卡匣号：56001，档号：103。

由表 6-2 可见，台湾招商局经过精简，计裁撤单位 6 个，职员减少 2/3，工友减少 4/5，基本解决了组织庞大，职权混淆，员工众多等问题。

表 6-2 台湾招商局整顿前后人员数额比较表

单位	区分	1965 年	1966 年	备注
总公司	管理人员	198	65	
	调岸办公船员	19	18	
	工友	114	18	
基隆分公司	管理人员	29	14	
	调岸办公船员	3	3	
	工友	17	4	
高雄分公司	管理人员	42	14	
	调岸办公船员	3	3	
	工友	20	4	
东京分公司	管理人员	13	7	
驻美代表处	管理人员	9	6	
驻菲代表处	管理人员	1		改为兼任不支薪
总计	管理人员	292	106	

	调岸办公船员	25	24	
	工友	151	26	
	合计	468	156	

※不包括营运船舶船员、储备船员及理货船员。

资料来源：台湾阳明海运股份有限公司藏：《本公司整顿一年来情形》，卡匣号：56001，档号：103。

在债务方面，台湾招商局的 12 亿债务，台湾当局寓意减低利息，美金债减为 5 厘，台币债减为 6 厘，本利共分 20 年偿还。另外，以“海行”、“海健”、“海忠”、“海勇”、“海上”5 艘船舶的债务 56,000 万元，通过立法程序，由台湾当局列入预算，代为偿还。在增资方面，由台湾中国银行投资 1,200 万，台湾中央信托局投资 1,000 万，台湾交通银行投资 300 万，台湾中国石油公司投资 1,500 万，共 4,000 万。此外，还由台湾当局代偿大湖型船旧债 14,300 万元。台湾招商局董事长张寿贤于 1966 年 12 月 12 日，向国民党中央委员会总理纪念周报告整顿台湾招商局一年的整顿措施及成果，概括整顿后的成效：

- (1) 精简机构减少人员虽已达预期之目的，但困扰并未解除。
- (2) 债务虽减轻一半，但负担仍复沉重。
- (3) 增资虽有巨额，但亏损仍待弥补。
- (4) 经营情形虽尚属良好，但持久必成问题。
- (5) 现有船舶必须汰旧更新，以维持营运力量。
- (6) 必须积极增加船舶，配合国际贸易，扩张营运力量，以加大偿债能力。
- (7) “国营事业”管理法规，如不时修改，人才外流势难避免，揽货经营势难与民营竞争。
- (8) 国营事业新增加之货源，如不能明令规定由国营航业承运，国

营台湾招商局将失去存在之意义。¹

经过整顿，台湾招商局的整顿效果非常明显，经营状况如表 6-3 所示：

表 6-3 台湾招商局 1965-1966 年经营状况简表

项目	1965 年	1966 年	增减
货运量	106 万吨	111 万吨	增 49,000 吨
业务收入	366,000 万	40,000 万	增 3,400 万
航行时间	51.3%	53.5%	增 2.2%
业务费用	2,355 万	1,998 万	减 357 万
管理费用	755 万	479 万	减 276 万
船舶修理	274 天	224 天	减 50 天
修理费用	2,853 万	2,331 万	减 522 万
物料费用	1,267 万	1,062 万	减 205 万
燃油单价	重油	14.52	13.96
	中级柴油	18.38	16.42
	轻柴油	31.68	29.15
海事案件	13 件	4 件	减 9 件

资料来源：《总经理报告本公司业务状况提要》，台湾招商局：《招商通讯》，第 5 期，1966 年 12 月 15 日，第 5 页。

1966 年 11 月 30 日，在“立法院”交通委员会通报台湾招商局整顿概况：管理人员减少了 3/4，工友减少了 4/5；营业收入，比去年同期增加 9.4%；业务费用，比去年同期减 350 余万元；管理费用，比去年同期减 200 余万元；修船费用，比去年同期减 500 余万元；物料费用，比去年同期减 200 余万元；海事案件为历年最少之一年。²

¹ 《董事长报告本公司整顿概况》，台湾招商局：《招商通讯》，第 5 期，1966 年 12 月 15 日，第 3-4 页。

² 沈怡：《整顿招商局概况报告》，台湾招商局：《招商通讯》，第 5 期，1966 年 12 月 15 日，第 1 页。

再从台湾招商局营业内外的收支情况，看台湾招商局整顿前后的对比情况。从表 6-4 可以看出，1966 年比 1965 年减少亏损 8,289 万元，除去由台湾当局分担偿债利息 2,165 万元及未留用人员费用 832 万元，共 2,997 万元，系实施整顿又政府增资分担外，实际亏损减少 5,292 万元，系 1966 年度整顿之真正效果。¹

表 6-4 台湾招商局整顿前后营业收支对比表

项目	1965 年	1966 年	增减比较
营业内收入	44,232 万元	46,707 万元	增 2,475 万元
营业内支出	46,584 万元	46,393 万元	减 191 万元
营业内亏损	亏 2,352 万元	盈 314 万元	增加盈余 2,666 万元
营业外收入	1,131 万元	1,844 万元	增 713 万元
营业外支出	9,061 万元	4,151 万元	减 4,910 万元
营业外亏损	亏 7,930 万元	亏 2,307 万元	减少亏损 5,623 万元
年度盈亏总计	亏 10,282 万元	亏 1,993 万元	减少亏损 8,289 万元

资料来源：台湾阳明海运股份有限公司藏：《本公司整顿一年来情形》，卡匣号：56001，档号：103。

台湾招商局经过整顿虽然初步呈现效果，但同时还存在不足，债务虽然减少一半，但每年仍须负担本息 5,200 万元以上；增资虽有 6 亿，但仅能弥补以往的亏损；人才外流情况，依然严重；揽货的束缚，依然不能与民营企业竞争。因此，1969 年 7 月 22 日，台湾招商局又颁布全面革新纲要，以“配合经济发展，适应国防需要，便利人民生活”为目标，要求在以下几个方面厉行全面革新：（1）刷新政风，厉行法治；（2）健全机构，改进人事；（3）加强研究发展，改进业务经营；（4）严密财务管理，控制运营成本。²但台湾招商局整顿案基本解决了所存在的问题，因此这个革新纲要，并未引起台湾当局和台湾招商局的高度重视。

第二节 台湾招商局建造新船

1965-1974 年，台湾招商局配合台湾当局政策，制订十年建造新船计划，“由于近年来台湾工业发展迅速，进出口贸易量日增，为配合未来十年经济情况，必须增辟航线，改善船舶性能，本公司并为求扩展远东至美洲间国际航运，拟于本十年计划中筹建散装专用船，以裕营收。”³台湾招商局根据计划，拟建造高速

¹ 台湾阳明海运股份有限公司藏：《本公司整顿一年来情形》，卡匣号：56001，档号：103。

² 《招商局轮船股份有限公司全面革新纲要》，台湾招商局：《招商局通讯》，第 6、7、8 期，1969 年 7 月，第 39-40 页。

³ 台湾“国史馆”藏：《交通运输部门十年长期发展计划（1965 年至 1974 年）》，目录号：233，案卷号：1228。

货轮 4 艘、矿砂专用船 1 艘、散装货专用船 1 艘、冷藏船 1 艘、货轮 2 艘、木材船 1 艘、油轮 1 艘。¹台湾招商局在整顿稍有成效后，财务营业状况转佳，适应国际航运形势，兴建大批新船。

一、购建“海义”、“海礼”

从 1956 年起，台湾输往日本的香蕉数量日增，旺季时每月可达 150 万篓，但输日香蕉的船舶仅有 15 艘，远远不能满足需要。1967 年 5 月 11 日，台湾招商局新购冷藏船“海义”号，从德国汉堡抵达高雄，该船为载重 3,500 吨的运蕉专用船，拥有冷藏货舱 4 个，容积达 237,355 立方尺，可装载香蕉 3.5 万笼左右，该船对台湾招商局配合台湾香蕉输出有重要意义。²

针对台湾输日香蕉，台湾当局决定自建冷藏船，台湾招商局即委托台湾造船公司建造“海礼”轮。“海礼”轮为载重 5,686 吨，航速 14.6 节，主机为 MAN 柴油机，马力 4,200 匹。1968 年 8 月 12 日安放龙骨，同年 11 月 5 日下水，³1969 年 3 月 6 日，在基隆举行交船仪式。该轮按照运蕉的需要而建造，载蕉容量约 3.4 万篓，冷冻能力约为 300 冷冻吨，通风能力每小时 70 次，降温能力每小时 1.2 华氏度，货舱通风采用垂直循环方式。⁴该轮的建造，对于台湾香蕉输日，发挥重要作用。

二、建造“海威”

在世界航运的趋势中，吨位方面日益大型化，性能方面则日益专业化。吨位的大型化在油轮方面表现尤其明显，而性能的专业化则以货轮最为明显，不定期的货轮则从散装船发展为专业的矿砂船、木材船等。台湾招商局在筹建运蕉船“海礼”轮的同时，还积极准备建造木材船“海威”轮。“海威”轮于 1968 年 2 月 15 日订约，交由日本大阪佐野安船渠株式会社建造，1969 年 7 月 12 日安放龙骨，10 月 3 日下水，11 月 24 日交船。“海威”的设计以载运原木为主，谷类和散装货为辅，载重吨位 17,405 吨，航速 14 节，主机为 MAN 柴油机，马力 7,200

¹ 台湾“国史馆”藏：《交通运输部门十年长期发展计划(1965年至1974年)》，目录号：233，案卷号：1228。

² 《海义轮首航返国，将在高装蕉运日》，台湾招商局：《招商通讯》，第10期，1967年5月15日，第5页。

³ 《新建冷藏船海礼轮在基举行下水典礼》，台湾招商局：《招商局通讯》，第2期，1969年1月，第28页。

⁴ 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第24页。

匹。“海威”轮无论在载重吨位，还是在马路上，都大大超过台湾招商局先前的轮船。¹

三、建造货柜船“海庆”、“海茂”、“海业”

自“海健”和“海行”加入台美航线后，台湾招商局业务大增，因此拟再建造6艘定期船，但因航运形势的变化，最终只建造了3艘。这3艘船“海庆”、“海茂”和“海业”由日本三菱重工业株式会社承建。“海庆”于1969年6月19日安放龙骨，8月29日下水，11月25日交船。“海茂”于1970年4月9日安放龙骨，7月4日下水，10月24日交船。“海业”于1970年5月29日安放龙骨，9月4日下水，12月4日交船。这3艘船载重12,700吨，航速19.75节。这3艘船比起“海健”、“海行”在性能上又有所突破，航速提高了近2节，而且加装了运载货柜的设备。²

四、建造新式散装船“海权”、“海乐”、“海荣”

随着世界航运形势发生变化，货柜船得到飞速的发展，但台湾招商局已经签约建造了“海庆”、“海茂”、“海业”3船，经多方斟酌，决定再建造3艘散装船。这3艘船经招标，由日本佐野安船渠株式会社负责承造，于1970年2月24日订约。“海权”于1971年4月14日安放龙骨，6月23日下水，8月12日交船。“海乐”于1971年6月26日安放龙骨，8月31日下水，10月27日交船。“海荣”于1971年8月31日安放龙骨，11月2日下水，12月28日交船。这3艘船的载重吨位26,400吨，航速14.6节，主机为SULZER柴油机，马力为9,900匹。这3艘船的设计以装载木夹板为主，同时兼顾谷类和矿砂，因此货舱舱口较大，货物可以直上直下，毫无阻碍。机舱内还设有集中控制系统，性能比“海威”更进一步。³

¹ 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第24页。

² 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第25页。

³ 陈友德：《迁台以来造船工作的回顾》，台湾招商局：《招商局通讯》，第29期，1971年12月，第25页。

五、租赁“伏羲”、“轩辕”、“有巢”、“嫫祖”

1969年2月4日，由中国石油公司出资，委托台湾造船公司向日本石川岛重工签约订造的“伏羲”号在日本举行交船仪式，该轮载重99,157吨，马力20,700匹，航速15.25节。该船以“空船”方式租与台湾招商局营运，再由台湾招商局以“论时”方式租与中国石油公司使用，错综复杂的营运关系也反映了台湾招商局与中国石油公司复杂的关系。¹

1970年6月25日，有中国石油公司交由日本石川岛播磨工业株式会社承造的10万吨大油轮“轩辕”号在基隆举行交船仪式。该轮因油舱增大，原油容量大大增加。该轮中国石油公司交由台湾招商局营运，使台湾的运油船队又增加了新的生力军。²

1970年11月3日，中国石油公司交由台湾造船厂建造的10万吨大油轮“有巢”号在基隆举行下水典礼，该轮由台湾招商局代为营运，大大增强了台湾招商局海上原油运输能力。³

1972年7月26日，中国石油公司交由台湾造船公司承建的10万吨大油轮“嫫祖”号在基隆交船，加入台湾招商局的船队，首航中东运输石油。⁴

这4艘油轮的加入台湾招商局的船队，大大扩充了运油船队的实力，同时也反映了台湾招商局与台湾中国石油公司错综复杂的关系。

表6-5 台湾招商局1965-1971年度船舶登记数

单位：艘、吨

年份	台湾各航业公司总数			台湾招商局		
	艘数	总吨位	载重吨	艘数	总吨位	载重吨
1965	145	779,058	1,073,156	22	164,342	208,448
1966	143	710,665	1,004,531	19	135,250	192,327
1967	145	716,895	1,016,904	19	130,867	184,972
1968	164	900,527	1,272,085	18	129,484	184,907
1969	174	1,008,697	1,464,026	21	204,281	316,981

¹ 陈友德：《接收伏羲轮侧记》，台湾招商局：《招商局通讯》，第3期，1969年2月，第22页。

² 《轩辕油轮》，台湾招商局：《招商局通讯》，第14期，1970年9月，第52页。

³ 《有巢下水》，台湾招商局：《招商局通讯》，第16期，1970年11月，第59页。

⁴ 《十万吨油轮“嫫祖”号廿六日参加公司船队》，台湾招商局：《招商局通讯》，第36期，1972年7月，第57页。

1970	170	1, 129, 916	1, 716, 431	21	298, 674	496, 593
1971	180	1, 309, 043	2, 015, 248	23	341, 708	565, 663

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第282-283页。

1965-1971年，台湾招商局的船舶数量似乎变化不大，在20艘上下徘徊，但其总吨位和载重吨却有质的变化，1971年总吨位是1965年的总吨位的207%，而1971年的载重吨是1965年载重吨的271%。随着台湾民营航业公司的发展，台湾招商局的实力又有所下降。从1971年数据来看，台湾招商局拥有23艘船舶仅占台湾各航业公司共有180艘的12.78%，而总吨位和载重吨，台湾招商局分别占台湾各航业公司的26.10%和28.07%。

第三节 发展海外航线及运营情况

1964-1973年为台湾经济快速发展期，在外资引进、廉价人力成本，以及台湾当局优惠政策的驱使下，这段时期的经济发展模式以高度的出口导向为其特征。经济快速发展，以及外贸的快速增长，直接刺激台湾航运的发展。台湾招商局的海外航线也得以进一步发展。

一、发展海外航线

台美定期航线名为定期航线，但实际船只调配并不是真正的定期航线。自1970年起，台湾招商局“在不影响收入之条件下将回程航线，由美-日-台-日-美，尽量改为美-台-日-美”。¹航线的调整，台湾招商局节省了航期，增加船舶运转，同时加强揽载台湾出口什货，减少湾靠日本港口，增加了营业收入。“每一航次约可节省10余天，减少成本约美金15,000元左右”。²调整航线之前，台湾招商局各轮每年仅能航行2.5来回航次，1971年，“海行”、“海健”两轮超过3来回航次，“海富”、“海达”及“海明”也均能达到3来回航次。³

随着台湾经济的发展，对外航运日益频繁，众多公营及民营轮船公司纷纷兴起，与台湾招商局形成激烈的竞争，这在台日航线的运蕉中表现得尤为明显。1964-1974年间，台湾输日的香蕉箱数一直维持1,200多万箱以上，香蕉成为台

¹ 台湾“国史馆”藏：《五十九度营业决算书》，目录号：233，案卷号：3308。

² 台湾“国史馆”藏：《五十九度营业决算书》，目录号：233，案卷号：3308。

³ 台湾“国史馆”藏：《六十年度工作检讨报告》，目录号：233，案卷号：1597。

日航线中最重要的货物。此时期众多公营及民营轮船公司投入到台日运蕉航线中，20世纪60年代中期，台湾约有25艘台日航线的定期运蕉冷藏船，除了台湾招商局的“海仁”号、“海礼”号、“海义”号，还有台湾航业公司的“台青”号、“台蕉”号、“台云”号，新台海运公司的“安台”号，大成海运公司的“福仁”号、“福蕉”号，永大海运公司的“东青”号，侨果航业公司的“侨果”号，大洋航业公司的“建福”号、“建国”号、“建台”号、“建兴”号、“建昌”号、“中泰”号，信义航业公司的“信德”号、“信义”号，国际海运公司的“国丰”号、“国富”号，复兴航业公司的“复青”号，日本邮船株式会社的“玉山”号、大阪商船株式会社的“高砂”号等。¹台湾招商局为保证香蕉的新鲜度，增加外销的竞争力，购买冷藏船投入营运。1964-1972年间，台湾招商局一共购买了2艘冷藏船，都投入到运蕉行列，以巩固其优势地位。

自从中国油轮公司归并入台湾招商局之后，台湾所需要的石油便由台湾招商局负责承运。台湾对于进口石油仰赖极深，原油是台湾招商局相当重要的运输任务与商机。1969年，台湾招商局向中国石油公司租用3艘油轮，总吨数高达30万吨。双方以租借方式展开合作，对于财务状况一向吃紧的台湾招商局而言比较有利，对石油公司而言，也能免除自己经营航务的困扰，可说是互利互惠。

至于其他航线，台湾招商局也曾运送菲律宾、泰国、马来半岛等进出口货物，并且运用小油轮分担台湾环岛油运需求。

二、运营情况

1965-1971年间，伴随着台湾经济的发展，台湾招商局建造新船，淘汰旧船，其船舶数量和性能得到进一步的提升。

表 6-5 1965-1971 年台湾招商局船舶统计表

单位：艘、吨

年份	台湾各航业公司总数			台湾招商局		
	艘数	总吨位	载重吨	艘数	总吨位	载重吨
1965	145	779,058	1,073,156	22	164,342	208,448
1966	143	710,665	1,004,531	19	135,250	192,327

¹ 刘淑靓：《台日蕉贸网络与台湾的经济精英》，台北：稻乡出版社，2001年，第104-105页。

1967	145	716,895	1,016,904	19	130,867	184,972
1968	164	900,527	1,272,085	18	129,484	184,907
1969	174	1,008,697	1,464,026	21	204,281	316,981
1970	170	1,129,916	1,716,431	21	298,674	496,593
1971	180	1,309,043	2,015,248	23	341,708	565,663

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第292-293页。

表 6-6 台湾各航业公司船舶数及吨位统计表

单位：千吨

轮船公司		1970 年底			1971 年底		
		艘数	总吨	载重吨	艘数	总吨	载重吨
公营	台湾招商局	22	298.7	496.6	23	341.7	565.7
	台湾航业公司	10	67.1	95.4	13	139.8	223.2
	台湾航业公司（千吨以下）	1	0.8	0.4	1	0.8	0.4
民营	复兴航业公司	11	86.1	115.6	10	82.5	109.5
	中国航运公司	6	67.6	76.8	6	67.6	76.8
	益利轮船公司	6	80.3	134.9	6	80.2	134.9
	益寿航业公司	4	48.0	74.9	5	64.3	101.0
	其他公司（千吨以上）	83	465.9	699.8	91	518.4	782.7
	其他公司（千吨以下）	28	15.5	21.9	25	13.8	20.9
合计		170	1,129.9	1,716.4	180	1,309.3	2,015.2

资料来源：台北市银行征信室：《我国航运业调查报告续篇》，台北：台北市银行征信室，1973年，第8页。

台湾招商局的船舶虽然从1965年22艘发展到1971年23艘，其间还一度数量减少，但从总吨位和载重吨来看，却是有长足的进展。相反，台湾各航业公司的船舶总数、总吨位、载重吨却是逐年上升的趋势（1966年略有下降），这说明其他航业公司在此期间也发展迅速。

从表6-7可以看出，台湾招商局不但在船舶的数量上受到其他航业同行的冲击，在货运总吨数的比重也有所下降，已经不能达到占台湾各航业公司货运总吨数的1/3，最低的1970年才仅为13.98%。而台湾招商局的货运延吨海里的比重也呈下降趋势，1969年仅占台湾各航业公司货运延吨海里的1/5强，说明其他航业公司也纷纷从事远洋运输，与台湾招商局竞争激烈。

表 6-7 1965-1971 年台湾招商局与台湾各航业公司货运对比表

年份	台湾各航业公司		台湾招商局		台湾招商局所占比例	
	总货运吨数 (1)	总延吨海里 (2)	货运吨数 (3)	延吨海里 (4)	% (3)/(1)	% (4)/(2)

1965	5,886,976	27,304,641,030	1,104,025	6,732,298,117	18.75	24.66
1966	5,888,192	25,382,454,210	1,213,386	6,971,799,189	20.61	27.47
1967	5,658,446	22,355,384,297	1,157,495	6,242,701,915	20.46	27.92
1968	6,340,174	25,373,860,401	1,309,898	7,240,436,309	20.66	28.54
1969	7,318,921	29,948,520,827	1,296,762	6,045,073,434	17.72	20.18
1970	8,612,634	44,800,038,354	1,204,344	9,131,405,968	13.98	20.38
1971	12,570,975	78,095,101,094	3,901,517	37,726,333,589	31.04	48.31

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第284-285页。

表 6-8 1965-1971 年台湾招商局货运航线表

单位：吨

年份	总计	台日线	日台线	远洋线	近海线	环岛线
1965	1,104,025	136,307	86,605	770,373	110,576	164
1966	1,213,386	193,653	88,209	823,690	107,834	—
1967	1,157,495	134,272	77,206	789,763	156,035	219
1968	1,309,898	160,964	87,986	873,884	160,148	26,916
1969	1,296,762	191,855	98,532	736,129	131,038	139,208
1970	1,204,344	134,133	93,168	697,465	168,069	111,509
1971	3,901,517	133,431	104,879	3,422,783	214,434	25,990

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第294-297页。

表 6-9 1965-1971 年台湾招商局货运种类表

单位：吨

种类	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
糖	126,350	87,323	21,742	53,306	47,356	35,565	14,303
盐	28,800	20,600	2,098	2,023			
米	46,311	33,694	24,012	28,175			
麦	56,515	130,968	131,893	142,681	45,077	40,713	31,934
煤				8,878	13760	2,671	
香蕉	24,360	102,163	105,113	124,181	165,061	88,674	88,592
肥料	23,064	25,042	5,665	16,152	38,832	39,143	
木材	23,029	57,864	17,067		252	297	

矿砂	43,955	46,433	77,965	145,082	74,596	56,966	58,373
钢铁制品	55,708		61,761	117,428	74,859	7,396	21,409
水泥	500		21,500	30,600	22,250	9,992	24,720
豆类	84,561	105,077	42,055	3,094	34,771	51,622	32,020
油类	224,045	279,649	273,062	323,125	392,855	365,070	3,193,519
棉花	8,206	18,050	30,555	21,347	11,433	10,537	13,118
玉米	51,559		16,038	7,783	46,267	42,852	33,154
罐头	1,027		3,042	1,100	1,333		
汽车及零件	24,167		27,538	28,371	27,587	17,390	12,247

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第292-293页。

在这期间，台湾招商局的运营还是以货运为主，货运的航线仍以远洋航线、台日航线为主，近洋航线和环岛线为辅。在台湾招商局的货运中，传统糖、香蕉已经占有重要比例，但随着台湾工业的发展，此时期，油类、钢铁制品、汽车及零件等开始上升。

由表6-10的统计可以看出，台湾招商局经过整顿后，虽然取得一定的效果，但营业外支出仍是其重要负担。如果仅看营业内的收入与支出，基本相差不多，营业收入基本可以满足营业支出，并有所盈余。可以说，营业外支出是导致台湾招商局亏损严重的重要因素。此时期最后两年，1970年和1971年，虽然营业外支出还高居不下，但营业收入的增加，使这两年的总营业支出没有亏损。

表6-10 1965-1971年台湾招商局营业收支表

年份	收入			支出			盈(+) 亏(-)
	总计	营业收入	营业外收入	总计	营业支出	营业外支出	
1965	453,628	442,321	11,307	556,450	465,839	90,611	(-) 102,822
1966	485,764	467,324	18,440	503,483	461,970	41,513	(-) 17,719
1967	522,444	508,609	13,835	546,075	497,486	48,589	(-) 23,631
1968	540,747	537,481	3,266	603,329	545,669	57,660	(-) 62,582
1969	613,881	609,069	4,812	623,168	584,839	38,329	(-) 9,287
1970	860,841	772,287	88,554	753,532	667,155	86,377	107,309
1971	1,004,432	976,528	27,904	1,004,432	867,388	137,044	0

资料来源：台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第310-311页。

小 结

由于船只老旧、财务危机以及海事事件的发生，促使台湾招商局在台湾当局的干预下，进行整顿。通过整顿，台湾招商局不仅人事、财务等问题得到解决，而且积极兴建新船，参与对外航运。当时台湾正处于发展加工业的时代，轻工业已具规模，进口工业产品，输出初级加工制品，为了配合台湾打开外销市场，台湾招商局积极建造的新船，使轮船在吨位上与性能上均有显著改进。其时台湾的外贸进出口剧增，由此刺激台湾航运业的发展，作为台湾航运业老大的台湾招商局也有所发展。

第七章 台湾招商局与阳明海运公司（1972-1995 年）

1971 年，中华人民共和国恢复在联合国的合法席位，台湾的国际空间日益缩小，并且受到石油危机的冲击，台湾进入高物价、低成长的时代。由于客观条件的考虑，台湾经济发展重点改由以往以发展劳力密集产业走向发展资本、技术密集产业；并以工业协助农业，提高农业生产，推动十大建设。20 世纪 80 年代后，积极调整产业结构，发展技术密集产业，推动策略性产业，发展信息工业等。而台湾当局也因应时代的发展，成立阳明海运公司，逐步将台湾招商局的资产、人员及业务并入阳明海运公司。

第一节 中华人民共和国恢复在联合国合法席位

联合国是世界上最大的也是最重要的政府间国际组织，中国是联合国的创始会员国，也是安全理事会五个常任理事国之一。1949 年 9 月，中国人民政治协商会议否认国民党集团出席联合国大会的资格。新中国成立后，由于美国执行敌视新中国的政策，中国在联合国的席位仍由国民党当局所窃踞。1949 年 11 月，周恩来总理致电联合国，指出中华人民共和国政府是代表中国人民的唯一合法政府。为恢复在联合国的合法地位，中华人民共和国政府作出了长期不懈的努力，但一直遭到美国等抵制。1950 年 9 月，在美国操纵下，第 5 届联大否决了苏联和印度分别提出的恢复中华人民共和国在联合国合法权利的提案。1951 年，美国操纵第 6 届联大再次否决了苏联等国代表提出的将恢复中华人民共和国合法席位问题列入联大议程的提案，并通过了“延期审议”中国代表权问题的决议。尽管如此，中华人民共和国政府始终没有停止恢复自己在联合国合法权益的斗争。1961 年，第 16 届联大决定将中国代表权问题列入联大议程，这是对美国阻挠恢复新中国合法权利的重大突破。

20 世纪 60 年代中期，美国的许多盟国如法国、加拿大、意大利等国不再赞成美国继续阻挠中华人民共和国恢复在联合国的合法席位。美国面对这种情况，相继提出了“重要问题案”、“两个中国”、“双重席位”等等。美国联合日本、澳大利亚、哥伦比亚和意大利向联合国大会提出所谓“重要问题”的五国提案，

并为大会通过。该提案规定，凡任何改变中国代表权的提案都属于宪章第 28 条规定范围内的重要问题，需要大会以 2/3 的多数通过。¹该案依旧是美国挟持联合国，阻挠中华人民共和国恢复在联合国的合法席位，继续让台湾当局的代表保留在联合国内。1964 年 1 月 27 日，中国和法国发表联合公报，宣布建立外交关系。法国成为西方大国中第一个同中国建立正式外交关系的国家，中法建交是对美国孤立中国政策的沉重打击。1970 年 10 月，美国的近邻加拿大和中国建交，在联合国内外反响强烈。美国迫于形势不得不放弃孤立中国的政策，转而从原来敌视中国的政策发展到“两个中国”的政策，即在不能排除台湾当局的条件下，同意中华人民共和国参加联合国。然而尽管美国费尽心机，但蒋介石仍坚持其原则，不与中共并存。另一方面，中华人民共和国也声称是中国的唯一代表。

1971 年 9 月，第 26 届联大在纽约召开，长时间辩论中国代表权问题。10 月 25 日，先投票表决所谓“重要问题”提案，结果以 59 票反对、55 票赞成、15 票弃权被否决。继而以 76 票赞成、35 票反对、17 票弃权的压倒多数获得了阿尔巴尼亚、阿尔及利亚等 23 国的提案，决定恢复中华人民共和国在联合国的一切合法权利，并立即把国民党集团的代表从联合国及所属一切机构中驱逐出去。²当决议宣布后，台湾当局“外交部长”周书楷等人眼见大势已去，于是被迫宣布退出联合国。这就是联合国历史上著名的联大 2758 号决议，从政治上、法律上、程序上公正彻底地解决了中国在联合国的代表权问题。这届联大的决议宣告了美国企图制造“两个中国”政策的彻底失败，也宣告新中国在联合国的最终胜利，这对台湾的国民党当局的打击是致命性的。中华人民共和国恢复了在联合国的合法席位，世界上绝大多数国家和组织转而承认中华人民共和国政府是全中国的唯一合法政府。不久，国民党当局的代表被从联合国的附属机构和专门机构中一一被逐出，仅保留在国际货币基金组织和世界银行这两个国际组织内。

1949 年以来，虽然有美国的扶持，但随着新中国的不断壮大，台湾的国际地位日益没落，促使美国开始调整对华政策。尼克松在 1969 年就职演说中，强调美国与共产世界正由对抗走向谈判。1969 年 7 月以后，美国政府逐步放松在贸易、旅游、科技及文化交流方面对中华人民共和国的限制，并于 1969 年 10 月 1 日宣布停止第七舰队在台湾海峡的游弋。1971 年 7 月，美国总统特使、总

¹ 李铁城主编：《联合国的历程》，北京：北京语言学院出版社，1994 年，第 261-262 页。

² 李铁城主编：《联合国的历程》，北京：北京语言学院出版社，1994 年，第 268-269 页。

统国家安全事务助理基辛格秘密访华，打开对华外交的大门，成为中美关系转变的分水岭。1972年2月，美国总统尼克松访问中华人民共和国。2月28日，中美两国政府在上海签署《联合公报》，揭开了中美关系正常化的序幕。1972年9月29日，中日两国正式建交。随后，有20多个国家与新中国建交，而与台湾当局断交。台湾当局的国际地位一落千丈。

第二节 阳明海运公司的成立与发展

中华人民共和国恢复在联合国的合法席位后，台湾当局的国际空间受到严重影响，许多国家与台湾“断交”。台湾招商局也因台湾当局国际地位的变化而受到牵连，“虽不考虑政治上之因素”，“但货源日少，经营更形困难，自属难免”。¹当时香港招商局在国际也有一定发展，台湾当局为维护台湾招商局船舶的安全并维持其正常营运，也为了避免影响台湾对外贸易发展，决定另成立阳明海运公司。因此，阳明海运公司于1972年12月成立，经营国际海上货物运输。

阳明海运公司系由曹仲周、朱登皋、谢人伟、徐集霖、王富农、胡新南、陈仲衡等七人发起，依公司法登记成立。原始资本额定为新台币1亿元，于1972年12月28日召开创立会，推选曹仲周等11人为董事，谢人伟等3人为监察人，同日召开第一届第一次董事及监察人会议，互推曹仲周为第一届董事长，并由曹仲周董事长聘张恩骏董事兼任总经理，29日奉台湾“经济部”及“交通部”核准登记。为配合台湾经贸快速发展的需要，其后业务继续扩展，船舶设备不断增建，资本额迭有增加，并于1976年5月25日迁入台北市怀宁街53号4、5楼营业。1981年7月1日，台湾当局为因应国际政治环境的变迁，促进台湾航业发展及加强对外贸易关系的需要，由“国库”与公民营事业机构共同投资该公司，并纳入公营事业体制，直接隶属台湾“交通部”。

阳明海运公司成立后，经营海上货物运输是其主要任务，因此也非常重视兴建新船。1978年，建造多用途船4艘添加货柜营运。1980年，新建7艘2054TEU全货柜船。1982-1983年间，再增建4艘2,054 TEU全货柜轮。1984年，建造66,000吨级巴拿马极限型散装船3艘。1986年，建造当时台湾最大最新的3,266

¹ 台湾“国史馆”藏：《六十年度工作检讨报告》，目录号：233，案卷号：1597。

TEU 级全货柜船 4 艘，并开辟远东至澳洲及东北亚航线，完成辐射状航线网。1987 年，再增建 3,266 TEU 级全货柜船 4 艘，加强货柜运输服务。1992 年，委托中国造船公司建造 3 艘 3,604 TEU 级全货柜船——“亚明”、“美明”、“欧明”，5 月前全部完工交船，并添加远洋定期航线服务。1993 年，委托中国造船公司建造 3,725 TEU 级快速全货柜船 4 艘。1994 年，向中国造船公司增加订造 3,725 TEU 级全货柜船 1 艘。1995 年，委由中国造船公司建造的 4 艘 3,725 TEU 级全货柜船——“东明”、“西明”、“南明”、“北明”——分别于 5、6、9、10 月建妥交船。为适应国际航运的需要，阳明海运公司从 1978 至 1995 年间，建造新船 38 艘，为参与国际航运竞争奠定了基础。

阳明海运公司在积极建造货柜船的同时，还积极开辟货柜运输航线。1979 年，开辟亚洲-北美西岸货柜运输航线。1980 年，开辟远东至北美国东、西岸定期航线货柜运输业务。1981 年，开辟地中海定期航线。1982-1983 年，延伸地中海航线至北欧，并开辟远东至欧洲定期货柜航线。1986 年，开辟远东至澳洲及东北亚航线，完成辐射状航线网。1988 年，增辟印度洋暨波斯湾地区至远东、欧洲、美洲间定期航线。1989 年，开辟欧亚美货柜运输连线，扩大美国内陆复合运输业务，提供更佳海陆联运服务。1991 年，以互租舱位方式，与韩国韩进海运公司合作经营远东至美国东岸直航航线。1992 年，为加强服务客户，协助岛内厂商拓展东南亚市场，分别于 2 月、4 月及 6 月起与万海航运公司联营台湾至马尼拉、曼谷及印度尼西亚定期航线。1994 年，为加强服务并提升业务网，与法国 CMA、日本 NYK 合作联营远东/地中海、南欧全货柜定期航线，并增靠西班牙巴塞罗那、法国福斯港及日本名古屋。从 1979 至 1994 年，阳明海运公司经过努力，货柜运输航线涵盖亚、美、欧、澳四大洲。

阳明海运公司建造新船，开辟货柜运输航线，其资本额得到长足进展，公司信誉也得到世界好评。1985 年，阳明海运公司入选为世界“服务及信誉令人满意的公司”，并被美国新闻界选为全球十大定期船公司之一。1987 年，被英国托运人及通运商联合评选为全球第二位服务绩效优良船公司。1992 年，阳明海运公司股票上市。1994 年，为筹措造船资金，经由伦敦交易所成功发行 1.6 亿美元海外可转换公司债，增加巨额资金。

表 7-1 1980-1995 年阳明海运公司资本额

年份	资本额（新台币）
1980 年	1,000,000,000
1981 年	2,010,268,000
1982 年	4,359,863,000
1983 年	5,098,288,000
1984 年	5,268,688,000
1985 年	5,880,688,000
1986 年	6,341,488,000
1987 年	6,857,535,000
1988 年	7,603,968,000
1989 年	7,747,608,000
1990 年	8,815,385,000
1994 年	10,815,385,000
1995 年	11,295,538,500

资料来源：阳明海运股份有限公司提供。

第三节 台湾招商局并入阳明海运公司

1971 年，台湾招商局虽有盈余，且在台湾“交通部”的评价中，评为甲等，但公司内部的评估即认为台湾招商局仍有两大问题有待解决。其一是公司资金短缺，利息负担太大，无法扩充船队，拥有的 556,951 船吨数中，自有部分仅占 264,342 吨，并且船只老旧；其二是 90% 的员工来自中国大陆，年龄平均已达 50 周岁，因此员工退休金的筹措便成一大问题。这些问题其实在 1971 年之前，就已经存在，只是无法解决而已。台湾招商局在 1972 年改善经营管理草案的说明书中，特别针对台湾招商局所面临的问题进行说明。文中提及军运问题不仅让台湾招商局丧失运输业务，也使商誉受损，而对于台湾与社会所需之物资，无论运价是否合理，台湾招商局都需要配合。此外，民营企业可用较灵活的方式，如以退佣等手段争取货源，但台湾招商局却不能；因管理体制问题，公营航商订造新船，须经多重程序，往往不能在适当的时候，取得价格的优势。这些问题长期以来困扰台湾招商局的发展，但台湾招商局自身却无法加以解决。

阳明海运取代台湾招商局，既是台湾当局的一种选择，也是台湾招商局本身体制难以挣脱的历史宿命。身为公营企业的台湾招商局是属于台湾当局的资产，因此台湾招商局对外的营运带有鲜明的政治色彩。英国与台湾断交时，台湾招商局航行于台港航线的船只，就被香港港英政府扣押。中华人民共和国崛起并最终

恢复联合国合法席位，使得台湾招商局的船舶不能继续对外从事国际营运，只好遵照台湾当局所说的“因应国际政治情势，维护国有船舶安全并维持其正常营运与发展”政策，紧缩其航运业务。

台湾当局在国际上地位没落，台湾招商局已由台湾当局的安排，准备走下历史舞台。1973年，台湾招商局出售17艘船，总吨数达160,146吨，只象征意义的保留1艘船，并将船出租给台湾阳明海运公司，而其经营也转以承修阳明海运的船舶、货柜及货柜机具为主要业务。阳明公司是台湾当局为了因应其孤立的国际地位，为避免台湾招商局与大陆的招商局相互矛盾而不得不采取的一项措施，实际上是一种金蝉脱壳的手法。从领导人上看，台湾招商局的董事长也是台湾阳明海运公司的董事长，这种局面一直维持到1995年台湾招商局的最后淡出。以资产看，船只的出售，实际是挪移到阳明公司名下。航运业务也是如此复制到阳明公司，即阳明公司为了台湾当局需要而安排取代台湾招商局，以确保行政权力仍能有效介入和控制航运公司的经营，有效完成台湾当局所需的政治任务。

1980年，台湾招商局在总经理、副总经理之下，分设企划、业务、运务、船务、会计5处，总务、财务、人事3室，在上述各处室之上另设主任秘书及总工程师等。此外，台湾招商局在基隆、高雄、日本东京设立分公司，在其他港埠设立业务代理，在高雄设立修船厂。1980年度，台湾招商局员工人数统计如表7-2所示：

表 7-2 台湾招商局 1980 年度员工人数统计表

单位	人数		
	职员	工人	小计
总公司	171	22	193
分支机构	56	9	65
驻外人员	15	-	15
修船厂	21	112	133
合计	263	143	406

※内约聘 10 人，调岸工作船员 17 人，内调岸工作船员 10 人。

资料来源：《中华民国六十九年交通年鉴》，第 576 页。

1981年，台湾招商局改设管理处，设置主任1人，执行经理部门业务；工作人员仅保留4人，办理日常事务；东京分公司仍保留机构，但人员予以裁减。相反，为配合修船的需要，台湾招商局不断扩充修船厂的规模，1982年总人数

达到 196-212 人¹，1986 年总人数为 208 人²，1989 年再增加 30 名技工，达到 237 人。³台湾招商局仅保留 5,500 吨冷藏船 1 艘和内港交通艇 2 艘，业务则以修船厂修护阳明海运公司的船舶、货柜、装卸机具等为主。台湾招商局的营业额也以修理费用为其主要收入，1982-1990 年的数据显示，修理费用便占总营业收入的 90% 以上。⁴修船已经成为台湾招商局的主要业务，台湾招商局开始逐步退出航运市场。

实际上，自阳明海运公司成立以来，台湾招商局的主要服务对象即为阳明海运，主要业务来源“悉赖阳明海运公司提供，以致业务未能有效拓展，及其修船厂人力运用效率偏低，营业效能欠佳”。⁵1988 年，台湾“行政院”对台湾招商局的审查报告中就提到，“两公司关系密切”，今后应该“加强协调联系，使将交修时程妥为均匀调节，施工顺序及人员编组调度”，“妥为规划力求充分利用”。⁶

1994 年台湾“立法院”与经建会分别同意让台湾招商局并入阳明海运。台湾“立法院”交通委员会在 1995 年 5 月 1 日通过合并案，1995 年 7 月 1 日合并案付诸实施，台湾招商局最终而淡出历史舞台。对于具体房地产、机具设备、船艇及大陆股民的规定如下：

资产之处理

一、房地产部分：招商局在台购置之房地产应先委由公证公司鉴估市值，再委由专业会计师分依各种情况及收回所需时间过程一切费用估算后，于市值价额内扣减后之实际价额为依据由阳明承受。至有关土地增值税，委请专业会计师依促进产业升级条例第十三条规定，先向主管机关办理记存，由合并后之事业于该项土地再移转时，一并缴纳。

¹ 戴宝村：《近海台湾海运发展——戎克船到长荣巨舶》，台北：玉山社出版事业股份有限公司，2000 年，第 368 页。

² 台湾“国史馆”藏：《本公司现况简报》，目录号：233，案卷号：2237。

³ 戴宝村：《近海台湾海运发展——戎克船到长荣巨舶》，台北：玉山社出版事业股份有限公司，2000 年，第 368 页。

⁴ 戴宝村：《近海台湾海运发展——戎克船到长荣巨舶》，台北：玉山社出版事业股份有限公司，2000 年，第 368 页。

⁵ 台湾“国史馆”藏：《七十九年度营业决算》，目录号：233，案卷号：2334。

⁶ 台湾“国史馆”藏：《七十七年度营业决算》，目录号：233，案卷号：2273。

二、机具设备部分：招商局所属修船厂现有机械器具委由公证公司先行鉴估市值后，于合并前出售，如未能出售，则由阳明依市值承受。

三、船艇部分：春明轮（已列入八十四会计年度预算出售）；华夏艇及另二艘交通艇均于合并前出售，如未能出售，则由阳明以市值承受。

招商局现保留少数大陆股民之处理

招商局现有资本额新台币三亿元中仍保留面额每股 10 元，12,000 股为大陆民股保留股，执行本合并案时，应依招商局与阳明之合并契约所定之换股比例换成阳明之股票，该大陆股东持有之阳明股票应为保留股，由阳明设立专户存储于阳明。而在国家统一前，保留股之继承、转让或其它股东名簿记载变更之请求，应暂缓受理。保留股无表决权，其股份数不算入已发行之股份总数。且在台公司以现金增资发行新股时，大陆地区股东无新股认购权。¹

阳明海运公司合并台湾招商局时，从台湾招商局移转来的房地产计 102 笔，估值约新台币 40.93 亿元。

出售土地共计 17 笔，账面值共约 11.79 亿元，出售总金额为 33.22 亿元（含土地增值税 6.08 亿元）。阳明海运为增加资产之运用效能，对于土地出售后所获的土地款，均用于转投资海外子公司、相关产业或扩充营运设备及机具，以发挥综效，并提升作业效率，从而使阳明公司的全球竞争力得以维持。相关投资如下：

（1）转投资海外据点于日本、英国、新加坡、马来西亚以及香港地区，以加强当地客户服务、揽货及费用控制。

（2）设立相关产业如骏明运输、鸿明装卸、好好物流等，以发展集团垂直产业相互支持，并与中钢运通合资成立运扬公司。

（3）筹措新建船舶自备款，如订造 7 艘超巴拿马型 5500TEU 快速货柜船，及 1 艘 76,000 DWT 巴拿马极限型散装船。

¹ 台湾“国史馆”藏：《第十八届董事监察人会议议程纪录——第一次至第五次》，目录号：233，案卷号：3348。

(4) 更新设备及场地，以增加作业效率降低成本，如更新台湾母港高雄 70 号码头之 3 部新造超巴拿马型桥式、8 台轨道型门式机及场站计算机系统。

从上述可以看出，台湾招商局并入阳明公司，实际上是阳明公司继承台湾招商局的全部资产与业务。

第四节 阳明海运公司民营化

1980 年代，全球尤其是工业化国家的经济，快速朝向自由化方向发展，公营事业普遍缺少弹性与效率的问题很快凸现出来，而民间的经济实力茁壮，效率与活力则是有目共睹，因而全球兴起了一股民营化的热潮。英国政府率先积极推动民营化，法国、德国、意大利、日本、韩国、新加坡、美国也都积极推动民营化。

1984 年，美国为挽救其国外贸易收支严重失衡，通过《贸易关税法》。该法案强调贸易上的“互惠主义”，要求贸易对手放弃保护性政策，提供美国产品公平销售与竞争渠道，否则即实施报复性措施。因此，台湾公营事业原有的保护措施必须逐步取消。1991 年，台湾地区公平交易法规定，除法律另有规定外，公营事业应受公平交易制度规范，不得再享有市场特权地位。另加上台湾积极寻求加入 WTO 的压力，公营事业民营化更是势在必行。公营事业不符合企业化经营原则，缺乏追求利润动机；背负政府政策任务，且决策程序冗长，受诸多相关机关过度干预；缺乏经营管理自主权，董事会无法发挥决策功能；财务决策轻率，投资决策评估不落实，常导致决策错误。¹同为航运公司，公民营航运公司截然不同。民营公司要买船，可以在短时间内就决定；而公营公司要买船，则要经过复杂的手续程序申报审批。民营公司揽货，可以任意手段，只要赚钱而不违法，任何措施都可以采纳；而公营公司则有一大套法令的束缚，不能随便采用一切新的措施。这些情况都阻碍了公营公司的发展。台湾的民营化政策，不仅符合国际发展趋势，也是台湾产业发展及事业经营的需要。

海运事业具有国际化、自由化的特性，竞争相当激烈，且投资金额大，回收时间长，经营风险高，需赖雄厚之资本与创新之管理技术，弹性因应市场发展趋势，才能谋求生存与发展。阳明海运公司基于上述理由，主动向台湾“行政院”

¹ 吴文弘：《公营事业民营化》，台北：华泰文化事业股份有限公司，2000 年，第 19-25 页。

争取民营化，希望通过民营化，可以灵活掌握商机，筹资渠道增多、降低资金成本，提高知名度，缩短决策时间，避免经营策略曝光，最终可以整和降低营运成本，参与国际竞争。

1990年，阳明海运获准股票上市，并据以订定民营化分期执行计划。1991年7月，经台湾“行政院”同意列入第一梯次民营化公司。阳明海运公司于是制订民营化分期执行计划，以增资与官股释出方式分年办理，完成民营化。阳明海运公司民营化分为6个阶段完成：

(1) 第一阶段于1992年3月首度释出公股1亿股，每股新台币16元，除员工依法认购一定股数外，其余全数办理公开抽签配售，同年4月20日正式于台湾证券交易所挂牌上市，民股占11.32%。

(2) 第二阶段于1992年5月15日向台湾“财政部”证券管理委员会申请现金增资，发行普通股2亿股，并由台湾“交通部”放弃原股东优先认购股份的方式，办理公开承销。但因1992-1993年间股市行情低迷，所定发行价格未达成承销目的，直至1994年初才完成，前后历时近2年。民股持股比例为27.90%。

(3) 第三阶段阳明海运公司为筹措新造船所需资金，不再由台湾当局现金增资，改在国际市场发行1.6亿美元海外可转换公司债，于1994年10月6日募足款项。如台湾法令许可转换且投资人愿意转换，全数约可转换为股份1.38余亿股，则民股比例增至36.10%。

(4) 第四阶段于1995年6月释出第二批官股1.69亿股，除由员工依法认购一定股数外，其余全数办理公开抽签配售，民股持股比例增至43.37%（不含可转换公司债）。

(5) 第五阶段于1995年7月1日完成合并台湾招商局，资本总额增加新台币4.8亿元，民股持股比例降为41.52%（不含可转换公司债）。

(6) 第六阶段于1996年2月9日释出官股1.1亿股，民股持股比例达到51.1%（不含可转换公司债），完成阳明海运公司民营化目标（自1996年2月15日开始生效）。至2003年12月止，公股比例已降为40.16%。¹

表 7-3 阳明海运公司民营化历次释股规模

¹ 王穆衡、张世龙、陈一平、王铭德：《公营事业民营化前后绩效之比较——以阳明海运公司为例》，台北：“交通部”运输研究所，2005年，第37-38页。

释股次数	期间	释出方式	释出股数(亿股)	承销价格(元)	释出金额(亿元)	公股持有比例
第一次	1992年3月	公开承销	1.00	16.00	16.00	88.68%
第二次	1993年12月	现金增资	2.00	21.00	42.00	72.10%
第三次	1995年6月	公开承销	1.69	25.23	42.64	56.63%
第四次	1996年1月	公开承销	1.10	23.30	25.63	48.90%

资料来源：周添城：《民营化、产业政策与财团化》，《台湾民营化的经验》，台北：中华征信所，1999年，第355页。

综观阳明海运公司在民营化过程中，依照民营化的步骤逐步改善财务结构，并配合各项策略，使营运收入稳定成长，获利能力不断提高。

表 7-4 阳明海运公司民营化前后经营绩效比较表

单位：亿元

		1993	1994	1995	1996	1997	1998
政府持股比率 (%)		88.68	72.13	56.63	48.90	44.99	43.49
员工人数	阳明本身	1,415	1,345	1,337	1,340	1,370	1,271
	含持股 50%以上附属事业	1,502	1,434	1,428	1,450	1,505	1,506
营业额 (亿元)		214	218	257	318	329	354
税后纯益 (亿元)		4	9	17	18	13	9
平均每名员工获利率 (万元)		25.9	63.6	124.8	133.7	95.6	69.2
财政贡献	合计 (亿元)	20.5	6.5	49.5	29.7	5.2	-
	缴库盈余及股息红利 (亿元)	3.9	5.5	6.6	-	4.5	-
	税捐收入 (亿元)	0.8	0.8	0.9	7.0	1.2	0.7
	民营化释股收支净额 (亿元) (当年度)	15.8	0.2	42.0	22.7	-0.5	-0.7
	累计	15.8	16.0	58.0	80.7	80.2	79.5

资料来源：吴文弘：《公营事业民营化》，台北：华泰文化事业股份有限公司，2000年，第228页。

由表 7-5 可以看出，阳明海运公司民营化后的生产效率、每员工获利能力、总资产报酬率等均显著提高，其中尤以生产效率增加 50%以上最为显著。但营业获利能力及业主权益报酬率则降低，主要是因为 1997 年亚洲金融风暴及世界航运业衰退等影响。亚洲金融风暴及世界航运业不景气，各航线海运运价均呈巨幅下滑（平均下跌 16%-20%），全球各航商多数营运均呈衰退，遭受严重影响，阳明公司亦受此影响获利稍减。

表 7-5 阳明海运公司民营化前后三年经营绩效比较表

单位：千元

比较项目	民营化前平均数 (1992-1995)	民营化后平均数 (1996-1998)	比较增减	
			金额	%

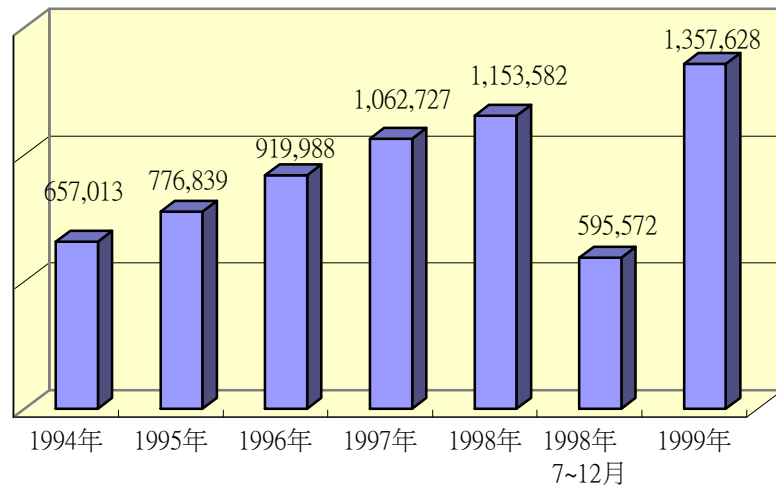
营业利益	1,461,508	-200,036	-1,661,544		
营业额	22,980,787	34,144,397	11,163,610	48.58%	
营业获利能力 (营业利益率)	6.36%	-0.59%	-6.95%		
营业额	22,980,787	34,144,397	11,163,610	48.58%	
员工人数(人)	1,366	1,321	-45	-3.29%	
生产效率 (每员工营业额)	16,823	25,847	9,024	53.64%	
税后纯益	963,847	1,095,130	131,283	13.62%	
员工人数(人)	1,366	1,321	-45	-3.29%	
每员工获利能力 (税后纯益/员工人数)	706	829	123	74.49%	
报酬率	业主权益	6.40%	5.42%	-0.98%	-15.31%
	总资产	3.61%	4.38%	0.77%	21.33%
负债	18,135,578	17,905,387	-230,191	-1.27%	
资产	31,284,449	39,981,323	8,696,874	27.80%	
负债比率	57.97%	44.78%	-13.19%	-22.75%	

资料来源: 吴文弘:《公营事业民营化》,台北:华泰文化事业股份有限公司,2000年,第227页。

阳明海运公司为扭转金融风暴对公司营运的不利影响,落实开源节流措施,于1999年即全面扩展营运业务,与同业联营多条航线,改善作业结构,降低营运成本,在船岸同仁努力下,营运量及营收均能成长,1999年全球经济景气由谷底回升,国际航运业营运好转,营收更是创新高,1995年民营化前营运量为77.6万TEU,至1999年已达135.7万TEU,成长74.9%,营业收入则自1995年之新台币257亿元,成长为新台币451亿元,成长75.5%。

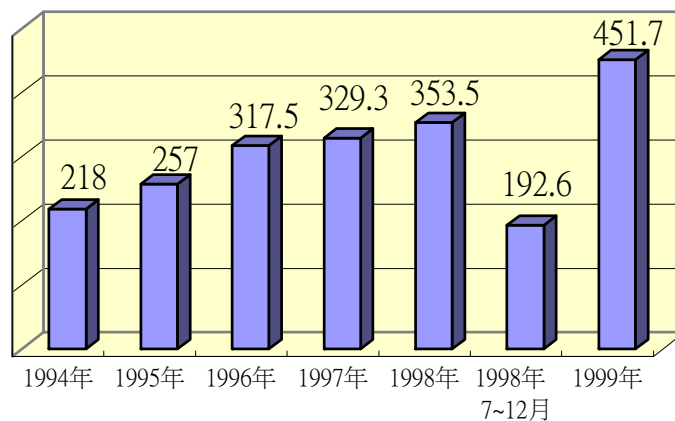
运量

单位：TEU



营业收入

单位：NT\$亿元



阳明海运民营化后更积极地运用策略联盟方式，与联营伙伴共同派船或互换舱位，来快速扩增航线，提升客户更便捷快速的海运服务。阳明海运公司营运之航线包括远近洋货柜航线、远洋不定期航线、代营油轮运务，并以货柜航线为主力，约占营业项目的 95%。远近洋航线主要为亚洲-美国、亚洲-欧洲、大西洋航线、亚洲近洋航线、亚洲-澳洲航线、亚洲-南非-南美航线。1996 年，阳明海运公司共经营远近洋定期航线 7 个区间 16 条航线，舱位数约 8.9 万 TEU，至 2000 年已迅速扩增至 10 个区间 40 条航线，舱位数约 10.2 万 TEU。1996 年与 2000 年营远近洋定期航线比较情况如表 7-6 所示：

表 7-6 1996 年与 2000 年阳明海运公司航线统计表

	1996 年	2000 年
亚洲—美东	1	2
亚洲—美西南岸	3	4
亚洲—美西北岸	1	3
亚洲—欧洲	2	5
亚洲—地中海	1	2
亚洲—澳洲	3	5
亚洲近洋	5	14
北欧—北美（大西洋）	-	3
西北欧—东地中海	-	1
亚洲—南非—南美	-	1
合计	16	40

资料来源：阳明海运公司提供。

由运量、营业收入及航线等可以看出，阳明海运公司经过民营化，基本达到预期目标，灵活掌握商机，积极参与国际航运竞争。

第五节 阳明海运公司现状

一、阳明海运公司概况

阳明海运总公司位于台湾基隆市，并在台湾北部的台北、基隆，中部的台中及南部的高雄设有分公司或办事处，航线涵盖亚、美、欧三大洲，广达 73 个国家和地区，共有 170 余个营运服务据点。

截至 2008 年 12 月底，阳明海运拥有 93 艘营运船舶，船队包括货柜船、散装船，并代营台电运煤轮，承运能量高达 400 万载重吨，年营运货柜逾 240 万 TEUS。阳明海运员工秉持“团队、创新、诚信、务实”的经营理念，不断创新求变、齐心协力、克服困难，以“准、快、稳、省”四大准则提供优良服务，成为全球名列前茅的海运公司，更为全球平均船龄最年轻的公司之一。¹

阳明海运于 1996 年 8 月获得台湾质量优良案例奖，再陆续通过 ISM CODE 国际船舶安全管理认证、ISPS CODE 国际船舶与港口设施保全章程认证、ISO 9001 国际质量认证、ISO 14001 国际环保认证及 OHSAS 18001 职业安全卫生认证、

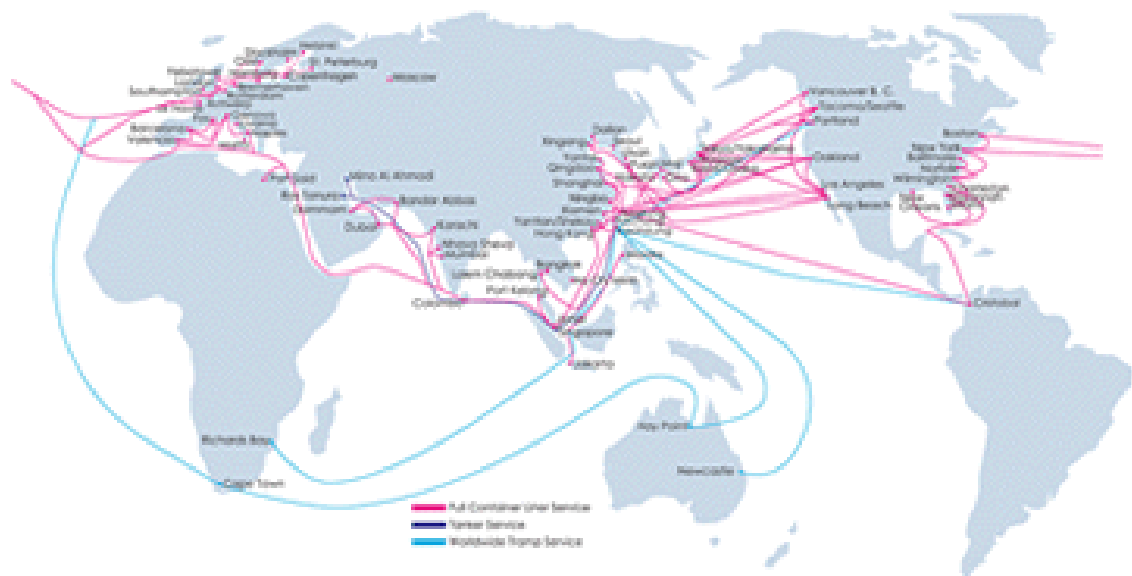
¹ http://www.yangming.com.tw/simplified_version/profile/profile.asp。

TOSHMS 2007 台湾职业安全卫生管理系统认证、ISO 27001 信息安全管理系统认证。阳明海运还通过与日本 K-Line、中国大陆 COSCO、韩国 Hanjin 及其他知名船公司的联营合作，扩张绵密的服务范围，持续努力加强服务顾客，积极提高营运绩效。

二、经营业务

面对经营环境和客户需求的快速变动，阳明海运集团不断加强同业间的策略联盟，与日本 K-Line、中国大陆 COSCO 以及韩国 Hanjin 等知名船公司合作，扩增服务航线网与密集的航点，提供客户多样选择的快捷海运服务，主要经营业务包括以下几个方面：

(1) 货柜航运事业：国际定期货柜运输，涵盖亚洲至北美东西岸、亚洲至地中海与欧洲、欧洲至北美等东西向主航线，及南北美航线及亚洲区间航线等。



资料来源：<http://www.ocam.org.tw/show/show02.html#03>。

(2) 散装运输事业：由阳明海运公司的子公司光明海运股份有限公司专营散装业务。光明海运股份有限公司前身为光明船务代理股份有限公司，于 1990 年 5 月成立，随着阳明海运公司近年来散装船业务的迅速发展，自 2008 年 10 月起将阳明海运公司的散装事业完全移转给光明海运股份有限公司来经营，光明海运股份有限公司现有修明、齐明、德明、治明、诚明、正明、玉山轮等 7 艘船舶。

(3) 码头事业：阳明海运在台湾基隆、高雄、台北港与美国洛杉矶、塔科玛和比利时安特卫普及荷兰鹿特丹等港口经营专用货柜码头，强化运输效率。

(4) 物流事业：阳明海运子公司好好国际物流公司提供全方位专业物流服务，在台湾高雄港区内设有多温层的大型温控物流中心，并在欧洲、美洲与中国大陆等主要港口设有专属物流据点，提供高效率的物流服务网；阳明同时在台湾、英国、美国及中国大陆等地，成立专营货柜拖车运输公司。

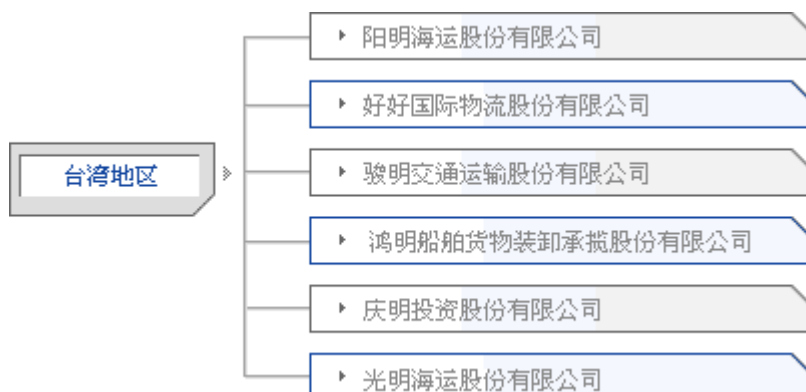
三、集团构架

阳明海运总公司设在台湾，同时阳明海运公司在世界各重要地区均设有代理行。现任董事长为卢峰海先生，总经理为何树生先生。

(1) 管理团队



(2) 集团组织





资料来源: http://www.yangming.com.tw/simplified_version/profile/profile01.asp。

小 结

20 世纪 70 年代, 台湾政局趋向动荡, 国民党政权面临外挫内困的局面。1971 年 10 月, 联合国第 26 届大会通过第 2758 号决议, 恢复了中华人民共和国在联合国的合法席位, 驱逐了台湾当局的代表。之后, 陆续有 20 多个国家与台湾当局“断交”。中美关系走向正常化, 中国与日本建立正式外交关系, 台湾当局在国际上日益陷于孤立。

台湾当局的国际地位受到重挫, 台湾招商局对外航运亦受到影响。阳明海运公司由此因应成立, 并将台湾招商局的资产陆续并入, 实际上已全盘继承台湾招

商局的资产及航运业务。

阳明海运公司经过民营化的转型，灵活掌握商机，积极参与国际航运竞争，运量、营业收入及航线都得到大幅度增长。经过多年发展，航线涵盖亚、美、欧三大洲，遍布众多国家和地区，阳明海运公司在世界海运公司中占有一席之地。

第八章 招商局集团与阳明海运公司

1949年，招商局一脉相承，两岸分枝开叶。香港招商局随着新中国的经济事业的蓬勃兴起而不断发展壮大，80年代后更是抓住历史机遇，以“敢为天下先”的创新精神积极投身于改革开放的大潮之中，于1985年成立招商局集团。如今，伴随着两岸关系的缓和发展，招商局集团与阳明海运公司业务往来、人员交流日益频繁。

第一节 两岸关系发展提供新契机

1949年，国民党集团迁台以后，控制的地区仅只包含台湾、澎湖、金门及马祖，其国际地位及对外关系发生了重大的变化。两岸问题的产生，实际上是国共内战的延续，导致国共两党在政治、军事上处于长期全面对峙的局面。祖国大陆长期致力于海峡两岸的统一大业，对台政策随着时间的推移和形势的变化而发展。20世纪50年代初期，大陆对台政策是武力解放台湾；50年代中期提出和平解放台湾；60年代初提出“一纲四目”；70年代末80年代初，大陆提出“和平统一，一国两制”的基本方针。1979年元旦，全国人大常委会发表《告台湾同胞书》，宣布和平统一方针，而且提出了推进两岸接触谈判及推动两岸直接“三通”和人员往来，发展经济、文化等各项领域内的交流合作，以打破两岸间隔绝状态的阶段性目标。1981年9月，叶剑英发表“叶九条”，提出建议举行两党对等谈判、实行国共第三次合作等九条意见。1983年6月，邓小平提出“邓六条”，进一步阐述实现台湾和祖国大陆和平统一具体构想。1987年，台湾当局开放一般民众赴大陆探亲以来，两岸民间交流一直在不断发展。1991年，在北京成立了海峡两岸关系协会（简称“海协会”），在台北成立了财团法人海峡交流基金会（简称“海基会”），长达38年的两岸隔绝状态逐渐被打破。1992年11月，海协会与海基会达成“九二共识”。次年4月，首次“汪辜会谈”举行。2008年3月，台湾局势因政党轮替而发生重大的积极变化，两岸双方把握难得的历史机遇，持续良性互动，推动两岸关系取得了新的进展，写下两岸交流合作的新篇章，两岸关系走进了和平发展的新时代。

从 20 世纪 80 年代起, 台商看中大陆广阔市场纷纷投资设厂, 大陆成为台湾最大的贸易伙伴、贸易顺差来源地和投资目的地。台商在大陆的投资, 从 80 年代的第一波以轻纺为代表的劳力密集型产业, 到 90 年代的第二波以石化为代表的资本密集型产业, 再到 21 世纪初期的第三波以电子为代表的技术密集型产业, 先后出现三次热潮。台商在大陆的投资, 不仅有力地促进了台湾经济的转型, 而且推动了大陆经济的发展。经过 20 多年的持续发展, 两岸贸易规模与日俱增。2008 年, 两岸贸易额达 1292.2 亿美元, 其中, 大陆对台湾出口为 258.8 亿美元, 自台湾进口为 1033.4 亿美元。台湾是大陆第七大贸易伙伴、第九大出口市场、第五大进口来源地。¹

总之, 从 20 世纪 80 年代以来, 两岸关系出现缓和, 两岸人员探亲、商务、交流、旅游往来频繁, 两岸间文化、教育、体育、科技、经济、法律、政治等各领域交流合作日益全面、深入。

第二节 从香港招商局到招商局集团

一、招商局在香港的发展

香港招商局起义后到 1956 年上半年, 航运业务一直未能恢复, 其主要任务是守摊子、保局产。1956 年, 国家对香港招商局投资 65.7 万港元, 将西区木质码头改建为钢筋混凝土码头, 香港招商局开始扩展代理转口货运业务。1958 年, 国家交通部组建远洋运输局, 11 月 28 日, 香港招商局划归远洋运输局 (后来又归中国远洋运输总公司)。从 1957-1978 年, 香港招商局所承担的国轮代理业务和货物装卸、仓储、中转、驳运业务, 随着新中国的经济事业的蓬勃兴起而不断发展壮大。从 1970-1978 年, 香港招商局受交通部及中国远洋运输总公司的委托, 在香港购船 408 艘, 对发展中国的远洋船队起到了决定性的作用。²此外, 香港招商局还在中远总公司领导下, 代管中远租船, 1978 年时多达 111 艘船, 175.8 万载重吨。香港招商局, 为恢复国民经济和发展新中国的航运事业, 打破外国封锁, 发挥了积极的作用。

¹ http://news.xinhuanet.com/newscenter/2009-02/04/content_10762045.htm。

² 朱士秀主编:《招商局史(现代部分)》,北京:人民交通出版社,1995年,第151-152页。

1978年是中国改革开放拉开序幕的历史性的一年。这年10月，交通部向中共中央、国务院上报了《关于充分利用香港招商局问题的请示》，这是招商局转折时期一份十分重要的文件。

文件认为：“充分利用交通部香港招商局，以加强我在港澳的经济力量与发展远洋运输事业，是极为有利的。”该文件规定了招商局的经营方针：“立足港澳、背靠内地、面向海外，多种经营、买卖结合、工商结合。”其发展目标是争取5-8年内将招商局发展成为综合性大企业。文件提出：“应当冲破束缚，放手大干，争取时间，加快速度，适应国际市场的特点，走出门去搞调查、做买卖，凡是投资少、收效快、盈利多、适应性强的企业可以争取多办，以便发展一批中小型现代化交通工业和其他工业企业；兴办现代化建筑公司，承包港澳、国内基建工程与建港任务；抓住船价大跌时机，增添一批新船或半新船，开辟班轮航线，承办旅游联运；增设浮船坞，修造国内外船舶；兴建集装箱码头，购进与航运有关的港湾、房地产等……”¹

对上述企业的资金来源，文件认为应该本着自力更生的精神，不向国家要投资。主要是就地筹集资金，采取“滚雪球”的办法，或向银行贷款（包括向外资银行抵押贷款），或可试发行股票和有价证券，多方设法吸收港澳与海外的游资，并建议允许香港招商局的中转代理、仓储、驳运等业务每年约500万港币的净收入，从1979年起留用5年，不上交财政，用以扩大业务。

文件要求对招商局所属企业加强管理，实行独立核算，自负盈亏，根据市场情况，采取灵活多样的经营方式，有的同当地爱国华侨或外商合办，有的可在国外设分支机构，跨国经营等等，发展路子要宽广，做到越办越活，越办越好。

文件还特别强调：鉴于港澳的资本主义竞争强烈，情况瞬息多变，一定要改革上层建筑，简化审批手续。应该确定就地独立处理问题的机动权——可以由公司批准从港澳派去海外进行业务活动的人员，而不必再报国内审批；抓紧整顿内部管理，充实业务干部。拟增派一些得力干部，特别是熟悉经济、技术、懂得外语和广东话的干部，去加强招商局及其所属企业机构；为加强国内的联系，招商局在北京设立办事处，简化来往人员签证手续。

《请示》上报3天后，即1978年10月12日，中共中央副主席、国务院副

¹ 朱士秀主编：《招商局史（现代部分）》，北京：人民交通出版社，1995年，第177页。

总理李先念便对这一文件批复“拟同意这个报告”，并转中央领导人华国锋、叶剑英、邓小平、汪东兴、纪登奎、余秋里、谷牧、康世恩阅批。党中央、国务院批准交通部党组的《请示》，使招商局摆脱了旧的经济体制的羁绊，促使招商局走向第二次辉煌。

1978年底，中国共产党十一届三中全会召开，中国进入了改革开放现代化建设的新时代。招商局紧紧抓住历史机遇，以“敢为天下先”的创新精神投身于改革开放的大潮之中，探索、开拓、进取，创造了招商局的第二次辉煌。1979年，国务院批准招商局的提议，允许招商局自筹资金开发新中国第一个对外开放的工业区——蛇口工业区，最早打开了中国改革开放的大门，招商局也从蛇口迈出了实现第二次辉煌的第一步。

1979年后，中国外贸迅速发展，招商局抓住有利时机，积极拓展航运代理业务，并在原有远洋船队划归中远总公司后，首先成立船务队，以“临江”轮一艘小集装箱船起家，通过自力更生、自主经营迅速发展船队，顽强地跻身于国际航运业之林。

改革开放后，随着进出口货运业务的迅速发展，招商局仓库、码头业务量也大幅增长。尤其是随着内地经济的腾飞，招商局开始大力投资港口、公路等交通设施，为疏通香港、深圳物流以及中国经济繁荣作出了积极的贡献。

中国经济日益繁荣，招商局利用地产业蓬勃发展的契机，成立相关机构，由内到外、由小到大稳步发展地产业，创造了许多名牌产品。招商局先后成立蛇口工业区地产公司、招商工程公司、置业公司、地产集团等机构，大力发展地产业。

招商局随着蛇口工业区的开发建设，通过招商引资，建立了电子、玻璃、集装箱、油漆、纺织、造纸、港口机械、船舶修理等业务，其中南方玻璃、中集集装箱、海虹油漆等成为全国著名的品牌。

1985年，为统一管理已经发展起来的大批境内、境外企业，招商局集团有限公司经国务院批准在北京注册成立，保留了“招商局轮船股份有限公司”的百年字号，并在香港进行了商业登记。1990年，为了统一管理招商局在香港及其他国家和地区的大批境外企业，招商局集团（香港）有限公司在香港注册成立。

进入新世纪后，招商局面对中国加入世贸组织、参与全球一体化进程以及国企改革深化、信息技术革命发展迅速等形势，研究提出并实施了一系列的应对措

施，为招商局的再次腾飞奠定基础。

二、招商局集团现状

招商局集团（简称招商局）是国家驻港大型企业集团，经营总部设于香港，业务主要分布于中国香港、内地以及东南亚等极具活力和潜力的新兴市场。招商局集团三大核心产业为：交通运输及相关基础设施建设、经营与服务；金融投资与管理；房地产开发与经营。

表 8-1 招商局集团所持主要上市公司名单

序号	公司名称	母公司	占股%	上市类别	备注
1	招商局国际有限公司	集团香港	55.82	香港	第一大股东
2	招商银行股份有限公司	集团轮船	18.03	A 股 H 股	第一大股东
3	招商局能源运输股份有限公司	集团轮船	54.10	A 股	第一大股东
4	招商局地产控股股份有限公司	蛇口工业区	50.86	A 股 B 股	第一大股东
5	上海国际港务(集团)股份有限公司	招商局国际	26.54	A 股	第二大法人股
6	中国国际海运集装箱(集团)股份有限公司	招商局国际	24.82	A 股 B 股	第一大股东
7	招商局亚太有限公司	集团香港	78.41	新加坡 上市	第一大股东
8	深圳赤湾港航股份有限公司	招商局国际	24.86	A 股 B 股	第一大股东
9	招商局中国基金有限公司	金融集团	24.65	香港	第一大股东
10	华北高速公路股份有限公司	华建中心	26.82	A 股	第一大法人股
11	东北高速公路股份有限公司	华建中心	17.92	A 股	第三大法人股
12	山东高速公路股份有限公司	华建中心	21.37	A 股	第二大法人股
13	福建发展高速公路股份有限公司	华建中心	20.71	A 股	第二大法人股
14	四川成渝高速公路股份有限公司	华建中心	25.70	H 股	第二大法人股
15	安徽皖通高速公路股份有限公司	华建中心	20.92	H 股 A 股	第二大法人股
16	广西五洲交通股份有限公司	华建中心	17.43	A 股	第二大法人股

17	浙江沪杭甬高速公路股份有限公司	华建中心	10.98	H 股	第二大法人股
18	深圳高速公路股份有限公司	华建中心	4.00	H 股 A 股	第三大法人股
19	江苏宁沪高速公路股份有限公司	华建中心	11.69	H 股 A 股	第二大法人股
20	厦门港务发展股份有限公司	华建中心	11.04	A 股	第二大法人股

注：1. 统计截止日为 2008 年 12 月 31 日

2. H 股为中国内地注册香港上市的公司股份。

3. 深圳赤湾港航股份有限公司是招商局国际通过南山开发间接持有。

资料来源：招商局集团提供。

进入新世纪以来，招商局在新的发展战略的指导下，立志创造招商局历史上的第三次辉煌。2001-2003 年，招商局用三年时间重整了一个招商局，总体上进入了一个健康的状态。2004-2006 年，招商局用三年时间再造了一个招商局。2008 年底，招商局集团拥有总资产 1980.40 亿元人民币；管理总资产已达人民币 17,320 亿元，合并账面净资产 576.37 亿元。因部分下属公司上市，期末集团净资产市值折合人民币约 906.43 亿元。集团实现利润总额 141.59 亿元，净利润 85.89 亿元。¹招商局是中央直接管理的国有重要骨干企业，亦被列为香港四大中资企业之一。2004-2008 年招商局连续五年获国务院国资委评为 A 级中央企业。2007 年，招商局获国务院国资委授予“业绩优秀企业”称号。

招商局起家的港航业仍是招商局集团的重要核心产业。招商局集团的集装箱码头在中国居领先地位，是中国最大的公共码头营运商，在全球也占有重要地位。

截至 2008 年末，招商局国际在内地和香港 18 个港口项目共经营 89 个集装箱泊位，营运岸线总长 27,794 米。2008 年，完成集装箱吞吐量 5,048 万 TEU，同比增长 7.2%。其中国内项目完成 4,359 万 TEU，同比增长 8.7%。国内市场（1.14 亿 TEU）占有率 34.6%，是国内最大的公共码头营运商。香港项目完成 690 万 TEU，与 2007 年基本持平，香港市场占有率约 29%。2008 年，招商局国际港口散杂货业务量达到 2.11 亿吨，较 2007 年增长约 32.4%。

¹ 招商局集团提供。

招商局国际已投入营运的码头主体公司共 18 个，分布于深圳、香港、厦门、宁波、上海、青岛、天津和湛江等 8 个城市，是香港第二大码头运营商香港现代货柜 (MTL) 的第二大股东，是深圳西部港区的主导投资者和经营者，是上海国际港务集团的第二大股东，在中国经济最活跃的珠三角、长三角和环渤海经济圈等三大区域和厦门湾、西南沿海形成了网络化经营的港口群，为向客户提供全国网络式港口综合物流服务奠定了坚实的基础。目前，招商局国际旗下码头的泊位数目超过 200 个，其中集装箱专用泊位 89 个，其余为散杂货泊位。

招商局国际注重在投资港口项目时，通过拥有控股权取得对港口的经营管理权，近年逐步实现了由投资控股型向投资经营管理型的战略转型，招商局国际目前是同业中，唯一一家在中国长江三角洲、珠江三角洲、渤海湾等三大经济区域及厦门湾、西南沿海既投资又管理码头的独立公共码头运营商。

截至 2008 年底，招商轮船拥有船舶 32 艘，运力达 365 万载重吨，在建船舶达 368 万载重吨，现有及在建船舶总运力达 733 万载重吨。现有油轮船队由 6 艘超级油轮、1 艘苏伊士型油轮及 9 艘阿芙拉型油轮组成，总载重吨为 280 万吨（含 2009 年 1 月投入营运的“凯达”轮），超级油轮船队规模（按载重吨计算）在世界独立油轮船东中排名前 20 位。现有散货船队由 12 艘大灵便型散货船及 2 艘巴拿马型散货船组成，总载重吨为 70 万吨。

招商局修船及海洋工程业务由招商局工业集团进行专业化经营管理，在修船领域积累了 40 多年的丰富经验。旗下友联船厂成立于 1964 年 10 月，现为香港地区实力最强、规模最大的修船厂。友联拖轮是香港第二大拖轮船队，为船厂日常修船业务和挂靠香港的各类船只提供 24 小时服务。友联船厂 1988 年在深圳蛇口投资设立蛇口友联，1995 年在福建漳州投资设立漳州友联。2003 年以来，招商局集团投资 27.65 亿建设深圳孖洲岛修船基地，该项目为华南地区最大的单体修船厂，拥有世界一流的修船硬件设施，将逐步建成世界一流的船舶及海洋工程修理基地。孖洲岛修船基地 2008 年初建成投产。

第三节 招商局集团与阳明海运公司的合作与交流

招商局集团与阳明海运公司有着共同的历史和兄弟般的渊源关系，现在是密切的合作伙伴。阳明海运是世界名列前茅的远洋航运公司，招商局集团的集装箱

码头在中国居领先地位，是中国最大的公共码头营运商，在全球也占有重要地位。招商局集团港口业务均由旗下招商局国际有限公司经营管理，招商局国际在全中国范围内投资并经营具有战略位置的港口，中国沿海集装箱主枢纽港的战略布局已基本成型，旗下港口分布于香港、湛江、深圳、厦门、宁波、上海、青岛、天津等地。

一、蛇口集装箱码头（SCT）与阳明海运公司

2007年4月25日，阳明“镇明”号顺利抵达蛇口集装箱码头（SCT），标志着新航线KMS在SCT正式开通。该航线由阳明海运开通并投入四艘船运营，逢周三挂靠SCT，挂靠港顺序依次为：大阪—大分—门司—博德—釜山—光阳—基隆—高雄—香港—蛇口—新加坡—巴生港—巴西古丹—香港—高雄—基隆—大阪。¹

2007年11月10日，随着“YM SUBIC”号的成功靠泊，蛇口集装箱码头（SCT）迎来了由阳明开通的新航线JKH（JAPAN-KOREA-HKG EXPRESS）的正式开通。JKH航线逢周六停靠SCT，挂靠港口依次为：香港—蛇口—厦门—大阪—门司—伯方—釜山—光阳。²

2007年12月5日，蛇口集装箱码头（SCT）迎来了欧洲线AES3（ASIA-EUROPE SERVICE）首航船“YM VANCOUVER”的靠泊，标志着由阳明海运开通的欧洲新航线AES3在SCT正式运行。AES逢周三挂靠SCT，挂靠港口依次为：青岛—新港—上海—深圳（蛇口）—新加坡—吉达—苏伊士—塞德港—泰晤士港—安特卫普—鹿特丹。³

2008年5月20日，阳明海运新下水的8200TEU级U型船“万明”轮靠泊蛇口集装箱码头（SCT），成为与SCT合作以来阳明靠泊该码头的最大船只。“万明”轮，全长333.2米，船宽42.8米，型深24.5米，满载吃水14.0米，载重吨位达10.36万吨，货柜装载量可达8241TEU，其中甲板上货柜横向装载17排，货舱内则为9层15排；并采用B&W 12K98MC主机，最大出力93360匹马力。船体结构强度并可承受北大西洋25年频率的最大风浪，堪称台湾性能最佳、承载量

¹ <http://www.dragonraja.com.cn/20075/22007521947.html>。

² <http://www.cmhico.com/Detail.aspx?D=35,800,174,6>。

³ http://www.snet.com.cn/106/2007_12_7/1_106_179742_369_2_1197024097234.html。

最大的货柜轮。“万明轮”连同另外 7 艘将陆续到位的同等级姐妹船将服务于 AES3 航线，替换该航线的 4 艘 4500TEU 级别船只。¹

阳明海运与蛇口集装箱码头 SCT 在过去的十余年中，共开通航线达 10 条。在 SCT 的箱量平稳增长，2008 年第一季度相比增长更达 1 倍多。

表 8-2 蛇口集装箱码头 (SCT) 有限公司与阳明海运公司的货运量 (2003-2008)

Year	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (Jan to Apr)
Volume	27,539	47,016	70,258	85,734.25	133,420.75	59,543
Increase Rate		71%	49%	22%	56%	113%

资料来源：蛇口集装箱码头 (SCT) 有限公司提供。

二、宁波大榭码头与阳明海运公司

2003 年 5 月招商局国际、宁波港集团、中信集团三家公司签订协议，共同投资建设宁波大榭招商国际码头，招商局国际持股 45%。大榭码头成立后，也与阳明公司建立良好的业务关系。2006 年 4 月 21 日，阳明海运公司“竹明”号靠泊在大榭招商国际码头 (CMICT)，这标志着 YML 欧洲线在 CMICT 成功首挂，翻开了 CMICT 与 YML 合作的新篇章。欧洲线是 YML 在 CMICT 开通的首条国际航线，挂靠港顺序依次为：上海、宁波、香港、基隆、新加坡、塞得港、鹿特丹、汉堡、安特卫普和费利克斯托。“竹明”号全长 274.69 米，宽 40 米，净重 22,885 吨，共有 5,551 个箱位，此次在 CMICT 装卸量为 1921TEU，这是 CMICT 首次单船装卸超过 1,000 TEU。“竹明”号的首挂打响了两公司合作的第一炮，也标志着 CMICT 自东南亚线、澳洲线、俄罗斯线、日本韩国线后又新增了一条欧洲线。²经过几年的努力，已经形成定期航线 10 条。

表 8-3 阳明航运在大榭码头情况表

序号	航线	船公司	船期	船数	船型 (TEU)	码头
1	欧洲线 AES3	阳明	日到一开	5	4,000-8,000	招商
2	地中海 AME	阳明	一到二开	7	5,551	
3	美西线 PSW4	阳明	一到二开	5	2,800-3,604	

¹ <http://www.cmhico.com/Detail.aspx?D=35,1997,101,6>。

² <http://www.cmhk.com/library/dspnews.asp?newsid=4611&type=C>。

4	印巴线 CPX	阳明/东方海外	五到五开	5 (Y3/02)	1,200	
5	欧洲线 AES1	阳明/川崎	五到六开	8	8,200	
6	中东线 CGX	阳明	六到六开	5	2,054	
7	东南亚线 CHN1	阳明/烟海/正利	日到日开		1,700	
8	印度线 CSI	萨姆达拉/阳明/长荣	二到三开	6 (S4/Y1/E1)	1,500	二期
9	黑海线 ABX	中海/阳明/川崎/以星	六到六开	7 (C4/Y1/K1/Z1)	4,250	三期
10	地东线 EMX	中远/阳明/川崎	三到四开	7 (C4/Y2/K1)	3,000	远东

资料来源：宁波大榭招商国际码头有限公司提供。

三、青岛码头与阳明海运公司

招商局青岛公司（简称 CMT）是招商局集团旗下从事交通基建类业务的专业公司招商局国际有限公司于 2005 年投资成立、以承接青岛区港联动项目的载体公司。阳明海运公司是青岛口岸主要的船公司，按照箱量排名属于青岛口岸前 15 家的船公司。

表 8-4 阳明海运公司在青岛航线情况表

航线名称	经营船舶	航线投船方
东南亚线	国榜，国孟，美洋，天祥	烟海/阳明/正利
东南亚线	阳明岬港，夏兰泉，嘉兰泉	烟海/阳明
东南亚线	阳明伊什米尔、业明、地明、人明	阳明
美西线	畅明，俊明，集明，进明	阳明

资料来源：招商局青岛国际有限公司提供。

四、招商局集团与阳明海运公司交流互访

招商局集团与阳明海运公司在业务往来密切的同时，还加强高层领导的交流与互访，台湾政要也重视招商局的历史及在大陆的发展状况。

早在 1992 年，曾任台湾“海军中将副总司令”、台湾航业公司总经理、台湾招商局总经理、阳明海运股份有限公司董事长、台北海运研究会理事长等职的池孟彬先生，应邀来厦门参加首届海峡两岸海上通航学术研讨会，研讨会之前曾赴北京和上海。在北京，池孟彬先生受到国台办及交通部的热情接待；9 月 24-25

日，池孟彬先生在上海参观了招商局，感触颇多。¹

2001年9月12日，在海峡两岸第五次海上通航学术研讨会与会代表参观蛇口的午餐会上，傅育宁总裁发表讲话，并亲切会见了台湾海峡两岸航运协会董事长、台湾阳明海运股份有限公司董事长陈庭辉。²

2004年，招商局集团秦晓董事长出席亚太经合组织工商咨询理事会之前，在战略研究部丁安华总经理的陪同下，于5月10日访阳明海运集团台北总部，与阳明海运董事长卢峰海及各主要业务部门总经理会晤。卢峰海董事长向秦董介绍了阳明海运集团的经营情况，并陪同秦董参观了阳明海运集团的档案馆。秦董表示，招商局与阳明海运原本是一家人，希望阳明与招商局今后有更多的交流与合作。卢峰海表示赞同，并表示要尽早到招商局香港总部拜访。³

2005年10月29日，上海夏姿服饰有限公司在上海外滩成立旗舰店。中国国民党副主席江丙坤以及国民党大陆访问团一行20余人应邀出席典礼，随后参观了位于上海外滩九号的1901年修建的轮船招商局办公楼旧址。招商局集团行政部郑海军总经理、招商局集团上海办事处徐宁海主任代表集团接待了江炳坤副主席一行，郑海军总经理向江炳坤副主席介绍了招商局在上海的创立、历史沿革、招商局近况和未来发展战略等。⁴

2007年4月26日，招商局集团傅育宁总裁在深圳会见了专程前来参加“西部之夜”客户联谊晚会的阳明海运股份有限公司黄望修董事长一行。会见后，双方互赠纪念品。傅育宁总裁送给阳明海运刻有招商局总部大楼的金属锡盘；黄望修董事长送给招商局一枚刻有招商局创办人李鸿章雕像的纪念银币。⁵4月27日，台湾阳明海运股份有限公司公司黄望修董事长一行参观招商局历史博物馆。黄望修董事长在参观时表示，招商局与阳明公司是一家，今后要相互协作，共同研究、挖掘招商局的历史文化，并挥笔留下了“一脉相承，分枝开叶，招商局1872到永远”的观感。2009年5月27日，傅育宁率领招商局集团公司管理层前往台湾高雄港进行考察，表示有兴趣与阳明海运合作，参与高雄港建设。⁶2009

¹ 张力、曾金兰访问纪录：《池孟彬先生访问纪录》，台北：台湾“中央研究院”近代史研究所，1998年，第299-300页。

² <http://www.cmhk.com/library/dspnews.asp?newsid=2056&type=C>。

³ <http://www.cmhk.com/library/dspnews.asp?newsid=3393&type=C>。

⁴ <http://www.cmhk.com/library/dspnews.asp?newsid=4254&type=C>。

⁵ <http://www.cmhk.com/library/dspnews.asp?newsid=5299&type=C>。

⁶ <http://www.yh-info.com/docc/detail2.asp?id=692&columnid=1>。

年8月19日，招商局集团总裁傅育宁在香港会见了台湾阳明海运集团卢峰海董事长一行，双方就进一步扩大合作领域进行了积极而富有成效的会谈。¹

此外，招商局集团副总裁胡政、办公厅副主任李亚东也先后访问阳明公司，就招商局的历史及在两岸的发展过程进行了交流与沟通，就双方交换历史资料，开展招商局历史研究进行磋商，²双方之间的业务往来日益频繁。

小 结

伴随着改革开放，招商局集团取得了第二次辉煌，已发展成为一家综合的大型现代企业集团。招商局集团和阳明海运公司分别为中国大陆和台湾的重要航运企业，在航运、港口等方面有广泛的交流与合作。

¹ <http://www.cmhk.com/library/dspnews.asp?newsid=7521&type=C>。

² <http://www.cmhk.com/library/dspnews.asp?newsid=2329&type=C>。

结论 历史解释招商局与招商局解释历史

招商局从创立之初，就不是一个区域性企业，分支机构遍布全国，目光放眼世界，“招天下商，通五洲航”是招商局的远大志向。在百余年的时空转换过程中，招商局作为一个企业，在晚清、民国、新中国都留下了深深的历史足迹，对祖国大陆和台湾的历史发展也发挥了突出的作用。对于招商局与台湾的关系，我们不但要把招商局放到当时的历史条件下加以解释，还可以通过招商局的发展解释当时的历史。

一、历史解释招商局

近代，伴随着西方资本主义列强的入侵，中国原有的经济结构发生变化，传统的生产方式日益衰落。西方殖民主义者对中国江海航权的攫取，外国资本对中国航运业的入侵逐渐扩大，中国的旧式航运业急剧衰落，轮船招商局应运而生。

当中国大陆饱受列强欺凌的时候，台湾也受到日本和法国的侵略，招商局积极运兵赴台反抗侵略，对台防给予有力的支持。台湾建省后，招商局与台湾商务局从冲突到合作，促进台湾交通运输业的发展，进而促进台湾经济的发展，它改善了台湾物产丰富但交通不畅的状况，使台湾近代的商业贸易快速发展起来。

抗日战争胜利，招商局又一次站在时代的前列，对台湾问题始终给予了高度关注。徐学禹的《中央训练团台湾行政干部训练班航政讲义》，不但让台湾行政干部训练班的学员对台湾航运有了基本了解，提出接收台湾应注意的问题，还为台湾接收及重建做了展望。台湾光复后，招商局又积极参与日伪船舶及敌产的接收，建立台北分局及高雄、基隆办事处，开展对台运营，开辟对台航线，运送人员物资，促进了台湾航运业的复兴与发展，加强了两岸的交流与沟通，在一定程度上为招商局 1949 年的迁台工作奠定了基础。1949 年，随着形势的变化，招商局将大部分船只迁往台湾，并承担了政府机关、人员及物资的迁台工作。迁台后，船舶数量、分支机构、码头、员工以及航线缩减，台湾招商局实力骤减，这从另一个角度也反映了国民党当局迁台初期的式微，从此招商局天海各一。

台湾招商局退居一隅，市场空间小，航运不景气，经营环境恶化，船舶老化及不适应的远洋航线，人员情绪极不稳定，资金的短缺，军方的调拨等，使其举步维艰。朝鲜战争爆发和油轮公司归并，使台湾招商局得以喘息，营运有所改善。台湾经贸成长初期，为配合岛内经济发展的需求，台湾招商局逐渐更新海轮、壮大实力，并且开辟航线，各种货运量逐渐增加，从而奠定岛内航运业发展的基础。但海轮的更新，都由台湾招商局自行筹措，或拆解或出售旧船，或借债及以分期付款。台湾招商局的船只老旧，替台湾当局偿还美债，与更新海轮的债务负担，导致了台湾招商局的财务危机。在台湾当局的干预下，台湾招商局进行整顿，人事、财务等问题得到解决，兴建新船，积极开展对外航运。台湾的经济进入所谓的“起飞”阶段，外贸进出口剧增，由此刺激台湾航运业的发展，作为台湾航运业老大的台湾招商局也因此得到发展。

而台湾招商局，对于台湾贸易发展、经济开发，直接或间接提供不少力量，以低运价协助公私物资产品的输出和指定任务的完成，及提供专业与技术人才，协助民营航业公司，协助台湾造船工业的起飞，若干船舶承受较高造价在台建造。台湾招商局历年业务上赚的外汇，结售于台湾银行，对于协助台湾生产，发展外销，担任外岛军民用补给运输，“所作有形的或无形的贡献，亦决非金钱的数字所能表现”。¹因此，台湾航业发展，经济繁荣，台湾招商局都有重要贡献。

中华人民共和国国际地位不断提升，恢复了在联合国的合法席位，而台湾当局的国际空间不断缩小。台湾招商局为规避政治色彩，其对外航运也受到相应影响，于是阳明海运公司应运而生，并逐渐接纳台湾招商局的业务与资产，最终台湾招商局淡出历史舞台。

二、招商局解释历史

在近代，台湾受到日本和法国侵略时，招商局积极运兵赴台反抗侵略，以及台湾建省后其在台湾的发展，都表现了祖国大陆、招商局对于台湾问题的高度关注。台湾光复后，回到祖国大陆的怀抱，招商局积极参与台湾的接收，设立分支机构，发展两岸航运，也再次表明招商局对台湾的重视。

国民党集团迁台后，台湾所面临的主要问题有3个，一是台湾的国际生存空

¹ 台湾招商局：《业务通讯》，第152期，1960年6月30日。

间，即如何在国际外交上竞争生存空间；二是台湾的安全问题，即如何寻求自身的安全；三是台湾的发展，即台湾如何依靠经济力量而自我生存。台湾当局所面临的问题，台湾招商局都在不同的程度、不同形式加以应对。在台湾国际空间问题上，台湾招商局积极开拓远洋航线、台日航线，扩大台湾对外交流与贸易；当台湾国际空间缩小的时候，台湾招商局转而被阳明海运逐步取代。台湾的安全问题上，主要是两岸曾经的紧张局势，台湾招商局也积极配合台湾当局，参与军运，承接公差。台湾的发展问题上，台湾招商局更是配合台湾当局发展经济，开展对外贸易。

台湾作为岛屿，决定其经济性质，本身无法自给自足，必须仰赖对外贸易的发展，一方面需要岛外工业原料的供应，另一方面还要开辟岛外市场，销售农产品及制成品。台湾四面环海，对外交通只能依赖空运和海运，海运因运量大、成本低、耗能少、投资少、劳动生产率高而成为台湾对外运输的首选。而对外贸易则仰赖航运，航运不但担任进出口物资的运输，还发展国际远洋航线，争取外汇收入，增加台湾外汇，稳定岛内的金融与物价。

1949年后，台湾招商局经历了整理、扩展和革新三个时期，开辟航线，购建新船，拓展业务，整顿革新，在台湾航运及对外贸易做出重要贡献。台湾招商局的成长与发展，经历了船舶吨位大型化、种类专业化、船速快速化，从不定期航线到定期航线，而这些是与现代台湾航运相一致的。同时，台湾招商局的这些发展，也与台湾的经济发展相同步。透过台湾招商局的发展，也可以看出台湾的经济发展。20世纪50年代，以农业培养工业，以工业发展农业，以进口替代为主轴，发展劳动密集型生活日用品工业。60年代，以贸易促进成长，以成长拓展贸易，奖励投资、发展出口产业，以拓展海外市场。70年代，调整经济结构，促进经济升级，发展钢铁、炼油、造船等重化工业，进行十大建设。80年代，加速经济升级，积极发展策略性工业，发展技术密集产业。对外贸易的商品结构在一定程度上反映了一个地区的经济发展水平和对外经济关系状况。台湾招商局的货运中，其中出口商品结构从农产品主导转变为工业品主导，进口商品结构从消费品主导转变为工业原材料和生产设备主导，这在一定程度反映了台湾外贸的商品结构随着经济技术水平的发展而不断改善。

台湾的经济发展与航运发展是互动的。台湾经济贸易的发展，促进台湾航运

的发展；台湾经济的发展，依赖外贸，而外贸则依赖台湾航运。台湾地区就是在这种经济与航运业相互促进、相互支持、相互联系的态势下得以生存和发展。¹而在台湾航业占有重要地位的台湾招商局，也是与台湾经济相互促进、相互支持、相互联系得以生存和发展。

中华人民共和国恢复联合国席位以及国际地位提升，台湾当局的国际环境受到影响，台湾招商局对外航运亦受到影响。阳明海运公司因应成立，并将台湾招商局的资产陆续并入，直至 1995 年完全并入，阳明海运公司继承台湾招商局的资产及航运业务。阳明海运公司经过民营化，灵活掌握商机，积极参与国际航运竞争，运量、营业收入及航线都得到大幅度增长。

伴随着改革开放，招商局集团取得了第二次辉煌，已发展成为一家综合的大型现代企业集团。随着两岸关系的发展，招商局集团和阳明海运公司在航运、港口等方面有广泛的交流与合作。2008 年，两岸关系日益好转，阳明海运董事长黄望修随萧万长参加“胡萧会”时建议，准许台湾航运公司在大陆设置一些分支机构与分公司，以利于两岸航运。2008 年 6 月 3 日，海峡两岸关系协会召开第二届理事会，招商局集团董事长秦晓当选为理事。招商局集团和阳明海运公司在航运、港口的交流与合作，反映了两岸经济贸易发展的密切联系。招商局集团和阳明海运公司的高层互动，更反映了两岸关系的日益好转，正常化发展。

招商局与台湾、与阳明公司有着深厚的历史渊源，同根同源，一脉相承。研究回顾招商局与台湾的历史，对于促进两岸的交流与沟通，实现祖国的和平统一大业，有着十分重要的历史意义和现实意义。

¹ 孙光圻、钱耀鹏：《当代台湾航运》，大连：大连海事大学出版社，2005 年，第 31 页。

招商局与台湾大事年表

1872年12月26日，轮船招商公司成立。

1874年，轮船招商局运兵赴台。

1895年，甲午战败，清政府签订《马关条约》，日本割据台湾。

1945年12月12日，国营招商局设立台北分局。

1948年10月，招商局轮船股份有限公司成立。

1948年12月，招商局产业部奉命派人赴台筹备迁台事宜。

1949年4月30日，董事会决定在台湾成立招商局总管理处。

1949年5月27日，中国人民解放军解放上海，上海市军管会接管招商局。

1949年6月1日，招商局总管理处（以下简称台湾招商局）在台北正式成立。

1949年6月5日，中国人民解放军上海市军事管制委员会接管招商局（上海总公司）

1949年9月19日，招商局“海辽”轮从香港赴汕头应差途中，在船长方枕流率领下庄严宣告起义。

1950年1月15日，香港招商局全体员工和留港的13艘海轮共600余人正式宣告起义。

1950年9月2日，交通部给香港招商局颁发证明书，正式确认该公司为中央人民政府交通部下属企业。

1951年1月6日，台湾招商局董监事会改组，俞飞鹏任董事长，钱其琛、王耀等分为董监事，施复昌兼任总经理，冯骏、李颂陶任副总经理。

1951年2月1日，招商局（上海总公司）改组为中国人民轮船总公司。香港招商局归中国人民轮船总公司领导。

1951年2月14日，香港招商局致函中国人民轮船总公司，要求沿用招商局轮船股份有限公司原名，以杜纠纷。

1951年2月28日，台湾中国油轮公司并入台湾招商局。

1951年3月15日，中国人民轮船总公司复函香港招商局同意该公司继续保

留招商局轮船股份有限公司的名称。

1951年5月18日，第五届联合国大会在美国操纵下，非法通过对新中国实行禁运的决议，香港招商局的航运业务陷于停顿状态。

1952年1月1日，香港招商局划归交通部华南区海运管理局领导。

1953年2月，台湾招商局董事会改聘李颂陶任东京分公司经理，董事陈冠澄任副总经理。

1954年1月，施复昌辞职，李颂陶继任台湾招商局总经理，副总经理陈冠澄兼任东京分公司经理。

1954年4月5日，台湾招商局在台北举行全球性业务会议，共同研讨，拟订业务革新方案。

1954年6月28日，台湾招商局董事长俞飞鹏辞职，董事会改组，韦焕章继任董事长，钱其琛、王耀等为董监事。常务董事李颂陶连任总经理，董事王济贤、陈冠澄连任副总经理，冯骏仍专任副总经理。

1954年11月15日，台湾招商局遵照台湾当局政策，将储备人员留资停薪，并成立留资停薪船员就业辅导小组，积极协助员工转业。

1955年10月，台湾招商局韦焕章辞职，陈清文继任董事长。

1956年6月23日，台湾招商局新建28,000吨油轮“海光”号竣工交船。

1956年，香港招商局恢复业务。

1957年，台湾招商局为业务发展需要，招考业务类的水运管理人员、财务人员、事务管理人员；技术类的造船工程人员、机械工程人员、电机工程人员、土木工程人员。

1957年8月23日，台湾招商局在日本订造新货轮“海明”号交船。

1958年10月2日，台湾招商局在日本新建14,200吨货轮“海上”号交船。

1959年1月，台湾招商局派代表常驻马尼拉办公，增派“海菲”号加强东南亚定期航线。

1959年，台湾招商局经向美国巴的摩尔地方法院控诉，要求保险公司赔偿香港起义船只“海玄”、“成功”、“教仁”、“鸿章”、“邓铿”、“林森”、“蔡锷”等7艘的全损数及延付利息，并经美国第四区巡回法院及美国最高法院判定获得胜诉。

1959年2月间，黄仁霖出任台湾招商局董事长。

1960年7月22日，黄仁霖在美交涉，购回根据美国1947年售船法案向美国航务局定购兵船4艘中的“海欧”、“海亚”2轮。

1961年10月4日，台湾招商局订造的2艘美援油轮“海通”、“海惠”号交船。

1961年8月16日，台湾招商局以1,757,500美元购进在日建造的现成货轮1艘，改名“海忠”号。

1961年8月16日，台湾招商局以1,757,500美元购进在日建造的现成货轮1艘，在日本接收后改名“海忠”号。

1961年10月29日，台湾招商局以1,757,500美元购进在日建造的现成货轮1艘，在日本接收后改名“海勇”号。

1962年6月，台湾招商局由意大利费尔瑞基船厂承造的5,500吨货轮“海祥”号交船。

1962年7月，台湾招商局系由日本笠户船渠株式会社承造的3,600吨货轮“海泰”号交船。

1962年开始，中国大陆来港货物的中转事宜全部由香港招商局办理。

1962年3月2日，台湾招商局董事会改组，黄仁霖、曹省之、周友端、张武、赵葆全、俞汝鑫、李颂陶、钱其琛、韦焕章、陆翰芹、钱寿恒、胡新南、包可永、王济贤、陈冠澄、周茂柏、程序、潘佑强、魏济民、白雨生、蔡孟坚为董事，张导民、陈振铎、何墨林、傅仲芳、沈颢泰、朱如淦、沙燕昌为监察人。黄仁霖、曹省之、周友端、张武、赵葆全、俞汝鑫、李颂陶为常务董事，黄仁霖为董事长。张导民、陈振铎为常务监察人。李颂陶为总经理，王济贤、唐心一、史济寅连任副总经理。

1962年8月10日，台湾招商局在日订造的“海泰”号交船。

1962年9月间，台湾招商局常务董事兼总经理李颂陶辞职，王元衡接任总经理。

1962年10月14日，台湾招商局“海张”轮由高雄驶基隆途中失事。

1963年4月1日，台湾招商局新建未经完工的货轮“海祥”号，由日本驶返基隆途中失事。台湾当局为维持航运，决定加以整顿，成立整顿台湾招商局专

案委员会。

1963年7月,台湾招商局采工料分开方式建造的1,250吨高速货轮“海行”号交船。

1964年5月,台湾招商局“仲恺”轮失事。

1966年1月1日,台湾招商局遵照台湾“交通部”令进行整顿,实施精简编制员额,并迁入新招商海运股份有限公司筹备处承租的台北市馆前路46号营业。同日,台湾“交通部”设置专案小组及台湾招商局人员安置委员会以处理有关台湾招商局整顿事宜。

1966年4月18日,台湾招商局总经理王元衡辞职,改聘为顾问,聘黄人杰继任总经理。

1966年5月1日起,台湾招商局基隆、高雄两分公司实施精简。

1966年10月起,台湾招商局驻美代表处所经办的部分业务,经选定纽约的Borse-Griffin Steamship Co.为台湾招商局美国总代理,为期共2年。

1966年11月,台湾招商局试办的修船厂遵照台湾“交通部”令实施精简。

1966年12月,招商局投资150万港元,将干诺道西15号原四层高办公楼改建为楼高14层的招商局大厦竣工。

1967年2月,台湾招商局奉准增加董事名额2人,经2月28日股东代表会加推陈绍煊、黄人杰为董事。同时监察人任期届满,经改选陈振铎、林楨、张体干为监察人。

1967年内,台湾招商局运用日本3,000万美元优惠付款条件专案造船计划,奉台湾当局核定,在日本建造新船7艘。该计划,自1966年中间始进行,至本年11月始由台湾“交通部”呈台湾“行政院”定案。

1968年1月3日,台湾招商局将驻菲律宾代表移驻新加坡办公,改称为驻东南亚地区代表,仍由陈德坤兼任。

1968年2月15日,台湾招商局经由台湾“中央信托局”代表台湾招商局与日本佐野安船厂签订建造16,500吨级木材船1艘合约。同日,运用日本3,000万美元限额优惠分期付款条件建造新船案,经由双方代表完成换文手续。

1968年3月21日,台湾招商局董事长张寿贤退休,台湾“交通部”聘曹仲周、吴道良为董事分别接任董事长、总经理职务。

1968年3月25日，台湾招商局总经理吴道艮到职。

1968年3月29日，台湾招商局经由台湾“中央信托局”代表与日本三菱重工业船厂签订建造12,500吨级远洋定期船3艘合约。

1968年6月7日，台湾招商局新建的16,500吨级木材船，以论时出租方式租与照国海运株式会社。

1968年6月27日，台湾招商局举行年度股东代表会，决议改组董事会，改选曹仲周、张继正、胡新南、史元庆、陈绍焕、宋家治、张武、赵葆全、毛松年、俞汝鑫、吴道艮为董事，谢人伟、汪锬、张体干为监察人，董事互推曹仲周为董事长。监察人互选谢人伟为常务监察人。续聘吴董事道艮任总经理，唐心一为副总经理。

1968年10月17日，台湾招商局聘程永杰为副总经理。

1969年1月24日，台湾招商局与台湾中国石油公司签订租用该公司在日建造的10万吨油轮“伏羲”号营运合约。2月4日，正式接管该轮。

1969年1月24日，台湾招商局新建木材船“海威”轮完工，即日交与日本照国海运株式会社，起租营运。

1969年，3月6日，台湾招商局新建冷藏船“海礼”轮交船。

1969年7月，台湾招商局监察人谢人伟、汪锬、张体干任期届满，经股东代表会改选谢人伟、汪锬、王富农为监察人。

1969年11月25日，台湾招商局新建货船“海庆”轮完工，即日交与租船人日本三菱商事株式会社起租营运。

1969年12月31日，台湾招商局呈准“交通部”增设副总经理1人，调张恩骏充任。

截至1969年底，中国远洋船队拥有船舶70艘，77万载重吨；其中1/3系香港招商局利用中国银行在香港、澳门吸存的外汇贷款所购买。

1970年1月15日，台湾招商局股东代表理事会改选张光世、汪彝定、张清治、陈文魁、陈仲衡为董事，以补张继正、史元庆、俞汝鑫、宋家治、吴道艮之缺。

1970年1月16日，台湾招商局总经理吴道艮辞职，由董事长曹仲周兼任总经理职务。

1970年4月22日，台湾招商局董事陈文魁辞职，由朱增郁继任。

1970年5月1日，台湾招商局奉台湾“交通部”核定暂行组织规程，总公司于总经理之下，分设业务、油运、船务、会计4处，总务、财务、研究发展考核、人事、安全5室。分支机构，仍设基隆、高雄、东京分公司及神户办事处等。

1970年6月，台湾招商局向台湾中国油轮公司租进10万吨级油轮“轩辕”号。

1970年7月，台湾招商局监察人谢人伟、汪锬、王富农任期届满，经股东常会推选连任。

1970年10月，台湾招商局新建货轮“海茂”号交船。

1970年10月底，副总经理程永杰辞职，由方世济继任。

1970年11月，董事陈绍焕辞职，由朱登皋继任。

1970年11月，台湾招商局向台湾中国油轮公司租进10万吨油轮“有巢”号。

1970年12月，台湾招商局新建货轮“海业”号交船。

1971年1月12日，台湾招商局举行临时股东会，选出曹仲周、张光世、汪彝定、张清治、朱登皋、朱增郁、章绍周、胡新南、潘鋹甲、徐凤鸣、魏宗辉、王先登、毛松年、陈仲衡、陈树玉为董事，谢人伟、汪锬、王富农为监察人，并通过调整资本额为新台币10亿元，分由台湾“交通部”、“中国银行”、“交通银行”、“中国农业银行”、“中国石油公司”、台湾造船公司、中华观光开发公司等投资。经董事监察人分别互推曹仲周为董事长，谢人伟为常务监察人。并仍由董事长曹仲周兼任总经理。

1971年2月1日，台湾招商局副局长唐心一退休，由白标第继任。

1971年7月30日，台湾招商局“海和”轮奉准标售。

1971年8月12日，台湾招商局新建26,000吨货轮“海权”号交船。

1971年10月27日，台湾招商局新建26,000吨货轮“海乐”号交船。

1971年12月16日，为招商局创业百年纪念，蒋介石题颁“精进日新”，严家淦题颁“功宏利济”，台湾“邮政总局”发行招商局创业百年纪念邮票。

1971年12月28日，台湾招商局新建26,000吨货轮“海荣”号交船。

1972年12月28日，阳明海运股份有限公司成立，台湾招商局资产逐渐注

入阳明公司。

1972年，香港招商局购进二手船95艘，119.8万载重吨。创造了贷款买船的新纪录。

1978年10月9日，交通部党组向中共中央、国务院递呈《关于充分利用香港招商局问题的请示》。对香港招商局提出了“立足港澳、背靠内地、面向海外、多种经营、买卖结合、工商结合”的24字经营方针，请求扩大香港招商局的经营自主权。10月12日中央批准交通部请示。

1978年10月，袁庚以副董事长身份赴港主持香港招商局工作。

1979年7月，蛇口工业区基础工程正式破土动工。

1985年11月12日，国务院批准交通部《关于香港招商局集团董事会调整的请示》，招商局集团有限公司正式成立，为交通部直属一级企业。

1986年10月14日，招商局集团有限公司在中华人民共和国国家工商行政管理局注册。

1992年9月24-25日，台湾招商局前总经理池孟彬参观在上海招商局局址。

1995年7月1日，台湾招商局并入阳明海运股份有限公司。

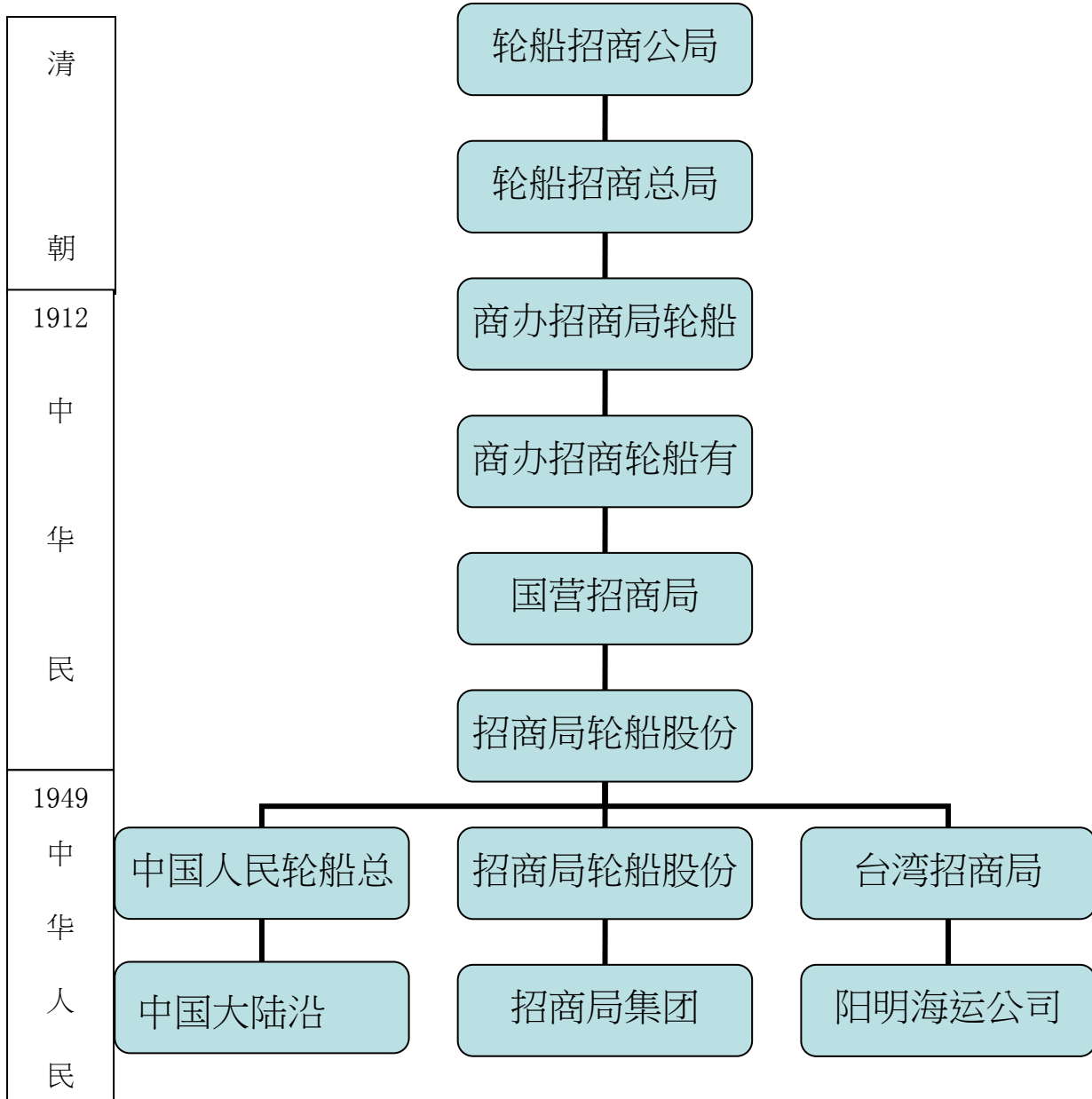
2004年5月10日，招商局集团秦晓董事长访问阳明海运股份有限公司，会晤阳明海运卢峰海董事长。

2007年4月26日，招商局集团傅育宁总裁在深圳会见阳明海运股份有限公司黄望修董事长。

2009年8月19日，招商局集团傅育宁总裁在香港会见阳明海运股份有限公司卢峰海董事长。

相关资料

招商局谱系



台湾招商局历任主管一览表

在任时期	姓名	职务
1949年3月至5月	徐学禹 胡时渊	董事长 总经理
1949年5月至1950年2月	徐学禹 韦焕章	董事长 总经理
1950年2月至4月	陈人良 韦焕章	董事长 总经理
1950年4月至1951年1月	徐学禹 韦焕章	董事长 总经理
1951年1月至1954年1月	俞飞鹏 施复昌	董事长 总经理
1954年1月至6月	俞飞鹏 李颂陶	董事长 总经理
1954年6月至1955年10月	韦焕章 李颂陶	董事长 总经理
1955年10月至1958年6月	陈清文 李颂陶	董事长 总经理
1958年6月至1959年2月	李颂陶	总经理 (代理董事长)
1959年2月至1962年9月	黄仁霖 李颂陶	董事长 总经理
1962年9月至1965年2月	黄仁霖 王元衡	董事长 总经理
1965年2月至1966年1月	曹仲周 王元衡	副主任委员(整理委员会) 总经理
1966年1月至7月	张寿贤 王元衡	董事长 总经理
1966年7月至1968年3月	张寿贤 黄人杰	董事长 总经理
1968年3月至1970年1月	曹仲周 吴道良	董事长 总经理
1970年1月至1972年9月	曹仲周	董事长 (兼任总经理)
1972年9月至1978年3月	曹仲周 张恩骏	董事长 总经理
1978年3月至1980年4月	曹仲周 池孟彬	董事长 总经理

1980年4月至1981年6月	池孟彬 郭洪威	董事长 总经理
1981年7月至1982年10月	郭洪威 王鸿文	代董事长 管理处主任
1982年10月至1984年12月	郭洪威 周时镇	代董事长 管理处主任
1984年12月至1987年	郭洪威 梁逢秀	董事长 管理处主任
1987年至1991年	郭洪威	董事长
1991年5月至1995年	陈庭辉	董事长

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通史》，

台北：华欣文化事业出版部，1991年，第**页。

台湾阳明海运公司历任主管

届数	姓名	职务	任职时间
第一届	曹仲周	董事长	1972年12月28日选任
	张思骏	总经理	1972年12月28日就任
第二届	曹仲周	董事长	1974年9月12日连任
	张思骏	总经理	1974年9月12日续聘
第三届	曹仲周	董事长	1977年11月24日连任
	张思骏	总经理	1977年11月24日-1978年3月2日卸任
	池孟彬	总经理	1978年3月2日接任
第四届	池孟彬	董事长	1980年4月1日选任
	郭洪威	总经理	1980年4月1日升任
第五届	池孟彬	董事长	1981年7月1日连任
	郭洪威	总经理	1981年7月1日续聘
第六届	池孟彬	董事长	1984年8月21日连任
	郭洪威	总经理	1984年8月21日续聘
第七届	池孟彬	董事长	1987年11月30日连任
	郭洪威	总经理	1987年11月30日续聘
第八届	欧阳位	董事长	1988年11月30日选任
	陈庭辉	总经理	1988年11月30日升任
第九届	陈庭辉	董事长	1995年5月1日选任
	卢峰海	总经理	1995年5月日聘任
第十届	陈庭辉	董事长	2001年8月1日连任
	黄望修	总经理	2001年8月1日聘任
第十一届	卢峰海	董事长	2003年6月23日选任
	黄望修	总经理	2004年7月6日续聘
第十二届	黄望修	董事长	2005年9月30日升董事长
	何树生	总经理	2007年
第十三届	卢峰海	董事长	2008年
	何树生	总经理	2007年

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通史》，台北：华欣文化事业出版部，1991年；阳明海运股份有限公司相关网站。

招商局（台湾招商局）历年船舶统计表

年份	艘数	总吨数	备注
1872	1	619.00	
1873	4	2,319.00	
1874	6	4,088.99	
1875	9	7,834.44	
1876	11	11,854.88	
1877	29	30,526.18	
1878	25	26,916.13	
1879	25	26,916.13	
1880	26	28,255.23	
1881	26	27,827.00	
1882	26	29,474.00	
1883	26	33,378.80	
1884	26	33,378.80	
1885	24	31,420.80	
1886	24	31,420.80	
1887	25	31,900.80	
1888	26	33,063.80	
1889	27	34,090.80	
1890	26	32,789.60	

招商局与台湾

1891	28	36,481.60	
1892	27	35,318.60	
1893	26	35,457.60	
1894	26	35,457.60	
1895	24	34,531.00	
1896	23	33,807.00	
1897	26	39,632.00	
1898	27	41,171.00	
1899	27	41,171.00	
1900	29	43,949.20	
1901	29	43,949.20	
1902	28	43,288.20	
1903	27	42,143.20	
1904	27	42,143.20	
1905	28	46,357.00	
1906	29	48,503.00	
1907	29	49,536.00	
1908	29	49,536.00	
1909	29	49,536.00	
1910	29	49,536.00	
1911	29	49,373.00	
1912	29	51,702.00	

招商局与台湾

1913	29	51,702.00	
1914	29	51,702.00	
1915	29	51,702.00	
1916	28	50,675.00	
1917	26	48,973.00	
1918	25	47,455.00	
1919	25	47,455.00	
1920	25	47,703.00	
1921	30	63,015.00	
1922	29	62,432.00	
1923	29	62,432.00	
1924	31	65,796.00	
1925	30	64,257.00	
1926	28	62,112.00	
1927	28	62,112.00	
1928	27	60,266.00	
1929	26	58,932.00	
1930	24	54,535.00	
1931	24	54,535.00	
1932	26	58,237.00	
1933	25	56,700.00	
1934	27	68,100.00	

招商局与台湾

1935	28	71,177.00	
1936	28	71,177.00	
1937	19	54,689.00	
1938	11	30,523.00	
1939	12	29,786.00	
1940	9	24,762.00	
1941	8	22,713.00	
1942	9	23,284.00	
1943	9	23,284.00	
1944	10	23,569.00	
1945	18	45,987.92	
1946	101	278,484.54	
1947	85	234,956.00	
1948	-	-	
1949	90	240,113.00	
1950	57	166,605.00	以下为台湾招商局
1951	64	186,069.00	
1952	63	185,203.00	
1953	64	186,069.00	
1954	52	143,357.00	
1955	42	107,182.65	
1956	40	124,053.71	

招商局与台湾

1957	41	134,483.99	
1958	40	140,524.42	
1959	33	122,980.18	
1960	29	116,625.38	
1961	31	135,131.03	
1962	28	123,916.08	
1963	25	175,229.18	
1964	28	218,053.15	
1965	28	218,053.15	
1966	25	209,842.15	
1967	22	196,332.15	
1968	20	184,907.15	
1969	21	281,000.00	
1970	20	264,342.00	
1971	23	556,951.00	
1972	24	654,361.00	
1973	24	654,361.00	
1974	25	771,155.00	
1975	24	768,282.10	
1976	22	761,958.00	
1977	21	758,225.00	
1978	28	746,123.00	

招商局与台湾

1979	21	810,391.52	
1980	27	1,012,062.00	
1981	28	1,047,000.00	
1982	1	5,686.30	
1983	1	5,686.30	
1984	1	5,686.30	
1985	1	5,686.30	
1986	1	5,686.30	
1987	1	5,686.30	
1988	1	28,600.00	
1989	1	28,600.00	
1990	1	28,600.00	
1991	1	28,600.00	
1992	1	28,600.00	
1993	1	28,600.00	
1994	1	28,600.00	

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通史》，台北：华欣文化事业出版社，1991年。

台湾招商局各年度船舶登记数（1952-1983年）

单位：艘、吨

年份	台湾各航业公司总数			台湾招商局		
	艘数	总吨位	载重吨	艘数	总吨位	载重吨
1952	124	365,306	480,730	52	181,153	221,456
1953	119	343,640	448,746	52	181,153	221,456
1954	107	313,604	409,451	42	147,975	175,176
1955	94	286,352	392,841	33	115,562	145,406
1956	87	288,921	402,334	34	133,723	174,049
1957	85	286,953	404,083	33	129,890	170,917
1958	83	288,867	450,416	34	111,485	186,118
1959	77	288,497	415,820	27	122,038	172,925
1960	83	347,172	503,586	23	115,231	164,555
1961	96	431,097	636,317	29	141,276	200,915
1962	103	485,977	691,866	24	124,744	176,568
1963	105	533,626	761,459	21	121,276	171,158
1964	124	628,547	885,632	24	149,991	214,048
1965	145	779,058	1,073,156	22	164,342	208,448
1966	143	710,665	1,004,531	19	135,250	192,327
1967	145	716,895	1,016,904	19	130,867	184,972
1968	164	900,527	1,272,085	18	129,484	184,907
1969	174	1,008,697	1,464,026	21	204,281	316,981
1970	170	1,129,916	1,716,431	21	298,674	496,593
1971	180	1,309,043	2,015,248	23	341,708	565,663
1972	180	1,374,066	2,142,308	24	394,816	664,891
1973	177	1,377,542	2,148,238	7	234,671	432,665
1974	175	1,323,232	2,075,572	7	234,671	432,665
1975	168	1,308,684	2,045,277	6	232,299	429,745
1976	163	1,297,122	2,036,425	5	222,925	426,822
1977	163	1,426,721	2,266,288	5	229,925	420,073
1978	169	1,602,858	2,610,338	4	211,764	390,010
1979	176	1,614,974	2,568,072	4	211,764	390,019
1980	178	1,806,216	2,704,909	4	211,764	390,019
1981	167	2,035,394	3,065,949	1	3,688	5,686
1982	176	2,480,541	3,873,281	1	3,688	5,686
1983	200	3,328,856	5,279,274	3	3,797	5,748

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第292-293页。

台湾招商局各种型号营运船舶艘数及总吨位

单位：艘·吨

年份	总计		营运船舶													
			合计		大油轮		自由轮		AI 型		大湖型		N-3 型		C.I.B 型	
	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位
1952	63	185,203	43	146,243	—	—	7	50,561	1	6,202	6	17,251	6	11,318	—	—
1953	64	186,069	37	128,399	—	—	7	50,561	1	6,202	3	9,745	6	11,318	—	—
1954	53	145,857	30	100,744	—	—	7	50,561	1	6,202	2	7,068	6	11,318	—	—
1955	43	109,683	27	84,791	—	—	6	43,344	1	6,119	2	7,237	5	9,409	—	—
1956	41	126,553	30	106,454	1	18,161	6	43,344	1	6,119	2	7,210	5	9,527	—	—
1957	42	136,984	29	113,820	1	18,161	6	43,344	1	6,119	2	7,210	5	9,527	—	—
1958	41	143,026	29	122,091	1	18,161	6	43,344	1	6,119	2	7,210	5	9,527	—	—
1959	34	125,480	26	116,869	1	18,161	6	43,344	1	6,119	1	2,500	5	9,527	—	—
1960	29	115,889	21	100,830	1	18,161	6	43,344	—	—	—	—	5	9,527	—	—
1961	31	130,130	25	126,956	1	18,161	6	43,344	—	—	—	—	5	9,527	—	—
1962	27	120,917	22	116,620	1	18,161	4	28,897	—	—	—	—	5	9,527	2	14,394
1963	25	124,935	20	119,022	1	18,161	2	14,451	—	—	—	—	3	9,527	2	14,394
1964	28	153,119	23	147,335	1	18,161	2	14,451	—	—	—	—	1	5,182	2	14,394
1965	25	146,891	25	146,891	1	18,161	2	14,451	—	—	—	—	1	1,118	2	14,395
1966	21	137,041	21	137,041	1	18,161	1	7,223	—	—	—	—	—	—	2	14,395
1967	20	129,591	20	129,591	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	2	14,395
1968	20	129,581	20	129,591	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	2	14,395
1969	21	151,642	21	151,642	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	2	14,222
1970	20	140,124	20	140,124	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	1	7,026
1971	22	158,655	22	158,655	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	1	7,026
1972	22	183,158	22	183,158	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	1	7,026

招商局与台湾

1973	3	22,906	3	22,906	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1974	3	22,906	3	22,906	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1975	2	20,533	1	18,161	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1976	1	18,161	1	18,161	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1977	1	18,161	1	18,161	1	18,161	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1978	4	211,764	4	211,764	4	211,764	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1979	4	211,764	4	211,764	4	211,764	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1980	4	211,764	4	211,764	4	211,764	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1981	4	211,764	4	211,764	4	211,764	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第296-299页。

台湾招商局各种型号营运船舶艘数及总吨位（续一）

单位：艘·吨

年份	营运船舶													
	格莱型		L.S.T 型		L.S.M 型		远洋拖船		油轮		小火轮		冷藏船	
	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位
1952	2	5,810	6	19,962	1	866	2	1,192	11	32,971	1	110	—	—
1953	2	5,810	5	16,635	—	—	1	596	11	27,422	1	110	—	—
1954	2	5,810	—	—	—	—	2	1,192	10	18,593	—	—	—	—
1955	2	6,530	—	—	—	—	2	1,194	9	10,958	—	—	—	—
1956	2	6,530	1	3,327	—	—	2	1,194	9	10,958	1	84	—	—
1957	2	6,530	2	6,654	—	—	2	1,194	6	7,297	1	84	—	—
1958	2	6,530	2	6,654	—	—	2	1,194	5	6,078	1	84	—	—
1959	2	6,530	2	6,823	—	—	1	597	5	6,078	—	—	—	—
1960	2	6,530	—	—	—	—	—	—	5	6,078	—	—	—	—
1961	—	—	—	—	—	—	1	597	5	3,369	1	84	—	—
1962	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	3	131	—	—
1963	—	—	—	—	—	—	1	597	2	4,745	1	84	—	—
1964	—	—	—	—	—	—	1	597	2	4,745	1	84	1	3,200
1965	—	—	—	—	—	—	1	597	2	4,745	3	131	1	3,200
1966	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	2	97	1	3,200
1967	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	2	97	2	5,970
1968	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	2	97	2	5,970
1969	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	1	84	2	6,458
1970	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	2	106	2	6,458
1971	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	2	106	2	6,458
1972	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	2	106	2	6,458

招商局与台湾

1973	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	—	—	—	—
1974	—	—	—	—	—	—	—	—	2	4,745	—	—	—	—
1975	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1976	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1977	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1978	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1979	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1980	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1981	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第296-299页。

台湾招商局各种型号营运船舶艘数及总吨位（续二）

单位：艘·吨

年份	营运船舶						停航及其它船舶							
	货轮		旧货轮		胜利型		合计		太湖船		L.S.T 型		L.S.T 型	
	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位
1952	—	—	—	—	—	—	20	38,960	1	2,677	5	16,635	—	—
1953	—	—	—	—	—	—	27	57,670	4	10,183	6	19,962	2	1,732
1954	—	—	—	—	—	—	23	45,113	1	2,500	6	19,962	1	866
1955	—	—	—	—	—	—	16	24,892	1	2,500	1	3,327	—	—
1956	—	—	—	—	—	—	11	20,099	1	2,500	—	—	—	—
1957	1	7,700	—	—	—	—	13	23,164	1	2,500	—	—	—	—
1958	2	17,190	—	—	—	—	12	20,935	1	2,500	—	—	—	—
1959	2	17,190	—	—	—	—	8	8,611	2	7,210	—	—	—	—
1960	2	17,190	—	—	—	—	8	15,059	—	—	—	—	—	—
1961	6	51,875	—	—	—	—	6	3,174	—	—	—	—	—	—
1962	5	40,765	1	—	—	—	5	4,297	—	—	—	—	—	—
1963	6	50,167	1	2,997	1	7,664	5	5,013	—	—	—	—	—	—
1964	9	71,510	—	2,997	2	15,278	5	5,784	—	—	—	—	—	—
1965	10	73,942	1	—	2	15,278	—	—	—	—	—	—	—	—
1966	9	70,945	—	2,997	2	15,278	—	—	—	—	—	—	—	—
1967	9	70,945	—	—	2	15,278	—	—	—	—	—	—	—	—
1968	9	70,945	—	—	2	15,279	—	—	—	—	—	—	—	—
1969	11	92,693	—	—	2	15,279	—	—	—	—	—	—	—	—
1970	10	88,349	—	—	2	15,279	—	—	—	—	—	—	—	—
1971	12	106,880	—	—	2	15,279	—	—	—	—	—	—	—	—
1972	12	131,383	—	—	2	15,279	—	—	—	—	—	—	—	—

招商局与台湾

1973	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1974	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1975	—	—	—	—	—	—	1	2,372	—	—	—	—	—	—
1976	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1977	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1978	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1979	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1980	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1981	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第296-299页。

台湾招商局各种型号营运船舶艘数及总吨位（续三）

单位：艘·吨

年份	停航及其它船舶															
	江轮		远洋拖船		修理船		油轮		小火轮		内河拖船		C1-B 型		N-3 型	
	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位	艘数	总吨位
1952	4	13,678	4	2,222	1	2,000	1	1,220	4	523	1	354	—	—	—	—
1953	4	13,678	5	2,818	1	2,000	1	6,769	3	174	1	354	—	—	—	—
1954	4	13,678	4	2,222	2	5,327	—	—	4	207	1	351	—	—	—	—
1955	4	14,054	4	2,225	1	2,223	—	—	4	207	1	76	—	—	—	—
1956	4	14,054	2	1,194	1	2,223	—	—	2	47	1	76	—	—	—	—
1957	4	14,054	1	597	1	2,229	3	3,661	2	47	1	76	—	—	—	—
1958	4	14,054	1	587	—	—	3	3,661	2	47	1	76	—	—	—	—
1959	—	—	2	1,194	—	—	—	—	—	—	4	207	—	—	—	—
1960	—	—	2	1,194	—	—	—	—	—	—	4	207	2	13,653	—	—
1961	—	—	1	597	—	—	2	2,454	3	123	—	—	—	—	—	—
1962	—	—	1	597	—	—	3	3,624	1	76	—	—	—	—	—	—
1963	—	—	—	—	—	—	1	1,220	2	47	—	—	—	—	2	3,746
1964	—	—	—	—	—	—	—	—	2	47	—	—	—	—	3	5,737
1965	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1966	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1967	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1968	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1969	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1970	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1971	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1972	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

招商局与台湾

1973	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1974	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1975	—	—	—	—	—	—	1	2,372	—	—	—	—	—	—	—	—
1976	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1977	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1978	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1979	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1980	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1981	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第296-299页。

台湾招商局货运统计

单位：公吨、海哩

年份	台湾各航业公司		台湾招商局											
	总数		货运吨数（公吨）						延吨海哩（吨哩）					
	货运 吨数	延吨 海里	总计	台日线	日台线	远洋线	近海线	环岛线	总计	台日线	日台线	远洋线	近海线	环岛线
1952	2,839,575	7,055,047,043	1,031,337	237,136	146,012	396,513	195,385	56,291	4,019,485,187	—	—	—	—	—
1953	2,636,998	8,540,244,609	1,088,190	217,321	123,003	506,378	185,120	56,368	5,255,011,323	262,024,334	155,685,484	4,543,651,425	281,560,668	12,089,412
1954	2,125,332	6,513,666,138	885,400	145,620	149,861	388,488	152,859	48,572	4,110,494,917	204,558,690	187,339,503	3,460,554,509	249,949,057	8,093,158
1955	2,215,678	8,215,337,233	889,930	235,436	152,109	404,589	79,561	18,235	4,417,002,288	272,359,272	185,954,215	3,838,048,628	116,534,526	4,105,647
1956	2,181,121	8,360,298,988	1,067,824	133,836	174,907	675,806	82,992	283	5,037,737,844	175,283,290	224,769,035	4,488,587,824	148,494,732	602,963
1957	2,749,875	9,317,539,166	1,515,754	187,009	167,786	1,095,829	64,830	300	5,715,041,915	237,430,102	211,888,298	5,182,834,481	82,820,334	68,700
1958	2,433,178	9,002,344,658	1,120,034	153,108	156,724	750,778	57,573	1,851	5,049,991,067	181,231,262	193,668,370	5,613,833,852	59,841,133	1,416,450
1959	2,545,735	9,645,922,997	1,071,986	171,520	114,303	648,633	121,624	15,906	5,453,256,871	205,226,875	140,217,026	4,897,995,810	206,174,799	3,642,361
1960	2,795,738	11,760,357,673	934,536	154,004	84,495	588,015	103,403	4,619	5,475,543,843	172,341,144	110,145,569	4,958,485,552	233,752,408	819,170
1961	3,195,074	14,780,510,142	1,009,862	172,956	84,338	604,286	147,926	356	5,534,122,750	186,734,022	97,747,046	4,940,400,774	309,159,389	81,519
1962	3,568,241	16,954,885,905	1,033,335	152,023	85,586	639,278	156,438	10	5,557,911,125	186,291,226	90,727,576	5,049,821,157	231,068,824	2,342
1963	3,873,317	15,045,936,711	922,679	157,447	82,524	562,629	119,499	580	4,600,255,687	175,193,001	93,284,541	4,082,127,343	249,518,003	132,799
1964	4,989,383	20,993,514,345	1,129,198	179,064	85,819	755,999	107,156	1,160	6,299,795,388	211,191,891	99,098,744	5,757,432,012	231,807,136	265,605
1965	5,886,976	27,304,641,030	1,104,025	136,307	86,605	770,373	110,576	164	6,732,298,117	157,204,083	100,450,470	6,243,749,678	230,856,406	37,480
1966	5,888,192	25,382,454,210	1,213,386	193,653	88,209	823,690	107,834	—	6,971,799,189	221,351,512	100,980,494	6,453,319,624	196,147,559	—
1967	5,658,446	22,355,384,297	1,157,495	134,272	77,206	789,763	156,035	219	6,242,701,915	156,005,600	88,682,653	5,725,373,910	272,589,777	49,975
1968	6,340,174	25,373,860,401	1,309,898	160,964	87,986	873,884	160,148	26,916	7,240,436,309	182,161,735	100,297,695	6,624,321,545	327,484,912	6,170,422
1969	7,318,921	29,948,520,827	1,296,762	191,855	98,532	736,129	131,038	139,208	6,045,073,434	215,853,744	112,327,540	5,505,003,679	180,009,880	31,878,591
1970	8,612,634	44,800,038,354	1,204,344	134,133	93,168	697,465	168,069	111,509	9,131,405,968	330,304,469	212,506,660	8,062,820,359	490,081,456	35,693,024
1971	12,570,975	78,095,101,094	3,901,517	133,431	104,879	3,422,783	214,434	25,990	37,726,333,589	320,911,103	218,528,429	36,662,916,728	510,054,317	13,923,012

招商局与台湾

1972	14, 246, 148	90, 489, 898, 029	4, 827, 924	122, 231	98, 992	4, 201, 749	212, 327	192, 625	49, 487, 638, 244	311, 116, 645	514, 784, 492	47, 416, 459, 753	663, 799, 556	591, 477, 798
1973	14, 786, 016	95, 533, 099, 135	5, 722, 394	111, 873	51, 642	4, 866, 500	207, 323	485, 056	55, 199, 479, 629	265, 527, 913	103, 763, 631	53, 920, 400, 988	698, 714, 166	211, 072, 931
1974	14, 070, 807	94, 665, 203, 287	5, 432, 319	61, 820	14, 293	4, 955, 647	45, 701	354, 858	55, 492, 542, 412	170, 812, 195	41, 777, 748	54, 995, 342, 255	130, 906, 687	153, 703, 527
1975	13, 023, 083	93, 7707, 84, 073	5, 224, 834	26, 157	15, 975	5, 055, 423	127, 279	—	56, 755, 528, 530	70, 576, 983	43, 217, 319	56, 242, 847, 477	398, 886, 751	—
1976	18, 006, 288	116, 067, 777, 999	6, 238, 038	37, 156	10, 375	5, 837, 720	269, 497	83, 290	66, 213, 708, 728	106, 423, 185	36, 239, 550	65, 220, 704, 852	812, 027, 741	38, 313, 400
1977	19, 598, 610	124, 170, 291, 727	5, 905, 202	45, 139	9, 920	5, 480, 201	230, 989	138, 953	61, 557, 084, 384	123, 787, 111	26, 456, 585	60, 519, 727, 378	821, 777, 735	65, 335, 575
1978	19, 447, 479	116, 222, 095, 097	4, 060, 943	—	—	3, 912, 493	92, 763	55, 687	43, 316, 557, 265	—	—	43, 057, 336, 460	231, 907, 500	27, 313, 305
1979	22, 575, 555	119, 092, 734, 705	3, 847, 102	—	—	3, 571, 086	276, 016	—	39, 931, 951, 091	—	—	39, 281, 946, 000	650, 005, 091	—
1980	24, 084, 983	135, 385, 018, 721	3, 566, 315	—	—	3, 472, 939	93, 376	—	38, 418, 379, 064	—	—	38, 202, 307, 000	216, 072, 064	—
1981	23, 134, 716	139, 225, 632, 657	1, 696, 405	—	—	1, 696, 405	—	—	18, 660, 455, 000	—	—	18, 660, 455, 000	—	—

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第294-297页。

台湾招商局运输货物种类（1952-1980年）

年份	总计	糖	盐	米	麦	煤	香蕉	肥料	木材	矿砂	钢铁制品	水泥	豆类	油类	棉花	玉米	罐头	汽车及零件
1952	1,031,337	231,864	70,520	51,591	54,180	88,434	10,847	57,590	31,897	69,893	6,843	5,551	9,500	146,609	1393			
1953	1,088,190	205,094	66,717	47,736	48,701	148,343	5,909	85,020	32,416	46,008		17,861	24,054	136,466				
1954	885,400	83,753	62,385	9,875	69,753	117,454	5,293	93,904	38,023	123,158		33,094	34,603	68,690				
1955	889,930	75,885	65,150	51,858	18,685	70,804	3,778	103,565	50,093	152,403		24,268	31,495	51,711				
1956	1,067,824	41,115	36,711	20,250	23,517	52,175	3,353	144,281	64,213	172,798		22,550	28,409	298,370				
1957	1,515,754	76,463	44,013	31,941	28,821	124,433	4,120	108,266	45,362	246,381	946	29,341	28,700	647,791				
1958	1,120,034	51,160	34,403	39,332	55,886	25,781	6,876	117,728	48,425	119,033	19,849	17,250	74,608	375,279				
1959	1,071,986	129,953	56,650	29,796	61,597	62,112	5,681	71,716	80,829	58,922	6,765	19,410	61,197	250,621				
1960	934,536	143,147	41,216	4,352	36,958	20,282	5,908	56,101	55,348	110,252	1,679	3,289	37,908	252,482	1,587			
1961	1,009,862	114,470	33,476	13,928	32,770	28,400	16,300	42,902	79,412	65,578	10,496	300	39,906	292,667	9,981			
1962	1,033,335	143,827	31,704	20,317	19,727	38,939	8,025	43,997	33,095	124,556	49,895		50,977	317,170		49,819		
1963	922,679	100,356	36,528	29,816	54,001	14,112	11,461	38,873	21,835	124,976	52,480	18,300	34,759	250,449	12,551	8,520	3,296	5,144
1964	1,129,198	118,533	70,892	18,080	69,266	4,627	25,164	23,123	39,260	93,059	67,401	2,318	87,148	251,853	14,490		1,280	
1965	1,104,025	126,350	28,800	46,311	56,515		24,360	23,064	23,029	43,955	55,708	500	84,561	224,045	8,206	51,559	1,027	24,167
1966	1,213,386	87,323	20,600	33,694	130,968		102,163	25,042	57,864	46,433			105,077	279,649	18,050			
1967	1,155,495	21,742	2,098	24,012	131,893		105,113	5,665	17,067	77,965	61,761	21,500	42,055	273,062	30,555	16,038	3,042	27,538
1968	1,309,898	53,306	2,023	28,175	142,681	8878	124,181	16,152		145,082	117,428	30,600	3,094	323,125	21,347	7,783	1,100	28,371
1969	1,298,762	47,356			45,077	13760	165,061	38,832	252	74,596	74,859	22,250	34,771	392,855	11,433	46,267	1,333	27,587
1970	1,204,259	35,565			40,713	2671	88,674	39,143	297	56,966	7,396	9,992	51,622	365,070	10,537	42,852		17,390
1971	3,901,517	14,303			31,934		88,592			58,373	21,409	24,720	32,020	3,193,519	13,118	33,154		12,247
1972	4,827,924	86,908			5,244		84,130		27	58,332	17,353	8,039	164,754	3,780,112	30,274	42,758	977	12,283
1973	5,722,394	137,083					84,005	4,225		25,002	8,622	3,000	181,370	4,679,648	33,016	56,046		
1974	5,432,319	56,831					52,768	54,029		23,010	1,389		75,078	4,814,413	7,177	46,009		1,512

招商局与台湾

1975	5,224,834	31,250					21,810	615		8,377	14,576		11,281	4,775,103	52,587	43,766		8,803
1976	6,238,038	9,500					26,422	7,200		49,664	17,791		77,455	5,644,491	45,702	108,959		
1977	5,905,202	49,454			134,687			10,018		92,237	109,831		76,514	5,033,046	59,241	123,245	8,550	355
1978	4,060,943	-												4,060,943				
1979	3,847,102													3,847,102				
1980	3,566,315													3,566,315				

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第292-293页。

台湾招商局海事案件（1952-1981年）

单位：件

年份	台湾各航业公司 海事案件总数	台湾招商局海事案件				
		总数	原因分类			
			船舶内在缺陷	人员疏忽	外来碰撞	天气恶劣及不可抗力
1952	498	496	123	64	41	268
1953	92	91	18	64	7	2
1954	233	231	5	118	29	79
1955	81	78	4	21	0	53
1956	155	153	45	20	14	74
1957	156	153	22	51	28	52
1958	68	66	10	18	30	9
1959	23	19	6	2	3	9
1960	18	13	2	5	1	5
1961	27	19	3	7	8	1
1962	12	11	1	4	3	3
1963	17	7	0	2	3	2
1964	23	6	1	3	0	2
1965	20	13	1	4	3	5
1966	10	4	0	1	2	1
1967	12	6	2	1	2	1
1968	9	0	0	0	0	0
1969	21	13	2	3	3	5
1970	18	9	1	3	2	3
1971	5	0	0	0	0	0
1972	22	19	4	8	4	3

招商局与台湾

1973	44	7	1	4	1	1
1974	15	1	1	0	0	0
1975	18	2	0	1	1	0
1976	24	1	0	0	1	0
1977	20	1	0	0	1	0
1978	23	0	0	0	0	0
1979	14	0	0	0	0	0
1980	14	0	0	0	0	0
1981	18	0	0	0	0	0

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台湾：“交通部”，1983年，第294页。

台湾招商局新增及减少船舶一览表

年份	新建					
	船种	艘数	总吨位(吨)	船价		资金来源
				美金(元)	折合新台币(元)	
1952	—	—	—	—	—	—
1953	—	—	—	—	—	—
1954	—	—	—	—	—	—
1955	—	—	—	—	—	—
1956	超级油轮	1	18,161.27	4,402,118.28	95,165,410.26	台银贷款与自筹
1957	新型货轮	1	7,331.31	2,910,592.00	70,994,596.00	台银贷款与自筹
1958	新型货轮	1	9,489.33	4,702,220.27	121,878,886.57	美援贷款与自筹
1959	—	—	—	—	—	—
1960	—	—	—	—	—	—
1961	小油轮	2	4,744.82	1,432,901.99	86,012,472.14	美援贷款与自筹
1962	货轮	1	3,160.46	1,122,209.51	—	银行贷款, 自筹及分期付款
1962	货轮	1	4,003.02	1,534,733.53	—	分期付款
1963	货轮	1	9,770.92	4,150,416.31 另有新台币部分	170,475,821.66	银行贷款
1964	货轮	1	9,793.91	4,459,169.26	173,670,139.75	自筹、银行贷款及分期付款
				3,530,128.49 另有新台币部分		
1965				—	—	
1966				—	—	
1967				—	—	

招商局与台湾

1968				—	—	
1969	货轮	2	30,134.00	10,178,467.00	407,138,680.00	自筹分期付款
1970	货轮	2	21,916.67	9,313,000.00	372,520,000.00	自筹分期付款
1971	散装货轮	3	48,173.22	18,013,419.00	720,536,760.00	自筹分期付款
1972	—	—	—	—	—	—
1973	交通艇	1	21.95	—	3,648,055.80	自筹款
1974	—	—	—	—	—	—
1975	—	—	—	—	—	—
1976	—	—	—	—	—	—
1977	—	—	—	—	—	—
1978	—	—	—	—	—	—
1979	—	—	—	—	—	—
1980	—	—	—	—	—	—

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第296-297页。

台湾招商局新增及减少船舶一览表（续一）

年份	新购船况						
	船种	艘数（艘）	总吨位（吨）	竣工年份	船价		资金来源
					美金（元）	折合新台币（元）	
1952	—	—	—	—	—	—	—
1953	—	—	—	—	—	—	—
1954	—	—	—	—	—	—	—
1955	—	—	—	—	—	—	—
1956	—	—	—	—	—	—	—
1957	—	—	—	—	—	—	—
1958	—	—	—	—	—	—	—
1959	大型登陆艇金马号	1	3,496.06	—	—	5,823,716.49	接管
1960	CIB 货轮	1	7,026.12	1944	1,000,000.00	40,030,000.00	备抵折旧抵充及银行贷款
1961	客货轮	1	7,368.37	—	316,515.50	25,835,064.50	自筹及银行贷款
	货轮	2	20,415.20	—	3,826,298.40	162,599,186.97	—
1962	—	—	—	—	—	—	—
	—	—	—	—	—	—	—
1963	货轮	1	7,643.89	1945	298,900.00	11,966,000.00	自筹、银行贷款及分期付款
1964	胜利型货轮	1	7,643.54	1945	443,304.00 另有新台币部分	17,980,325.77	保险公司赔款
	货轮	2	10,984.15	1950	876,028.34 另有新台币部分	35,582,083.60	自筹、贷款

招商局与台湾

	冷藏货轮	1	3,200.14	1948	461,616.37 另有新台币部分	18,536,761.29	自筹、贷款
1965	—	—	—	—	—	—	—
1966	—	—	—	—	—	—	—
1967	冷藏货轮	1	2,770	1955	1,053,099.45 另有新台币部分	42,342,025.65	自筹、贷款
1968	—	—	—	—	—	—	—
1969	—	—	—	—	—	—	—
1970	—	—	—	—	—	—	—
1971	—	—	—	—	—	—	—
1972	—	—	—	—	—	—	—
1973	—	—	—	—	—	—	—
1974	—	—	—	—	—	—	—
1975	—	—	—	—	—	—	—
1976	—	—	—	—	—	—	—
1977	—	—	—	—	—	—	—
1978	—	—	—	—	—	—	—
1979	—	—	—	—	—	—	—
1980	—	—	—	—	—	—	—

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第296-297页。

台湾招商局新增及减少船舶一览表（续二）

年份	出售			拆解			拨转			
	船种	数量（艘）	总吨位（吨）	船种	数量（艘）	总吨位（吨）	船种	数量（艘）	总吨位（吨）	拨转原因
1952	—	—	—	—	—	—	货轮	1	886	移交“国防部”
1953	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1954	货轮	2	13,687	—	—	—	货轮	4	13,308	移交“国防部” 及“海军总署”
1955	油轮	7	15,234	—	—	—	—	—	—	—
1955	货轮	1	24,724	—	—	—	—	—	—	—
1956	油轮	4	8,206	—	—	—	—	—	—	—
1956	拖趸轮	1	1,976	—	—	—	—	—	—	—
1957	大货轮	1	3,327	—	—	—	—	—	—	—
1958	拖趸轮	4	2,229	油轮	1	1,220	—	—	—	—
1959	大江艇	4	13,678	—	—	—	—	—	—	—
1959	小油轮	1	4,694	—	—	—	—	—	—	—
1959	大江轮	4	3,327	—	—	—	—	—	—	—
1960	货轮	1	15,829	—	—	—	大型登陆艇金马号	1	3496.06	移交“国防部”
1960	登陆艇	1	3,327	—	—	—	—	—	—	—
1961	远洋	5	596	—	—	—	—	—	—	—
1961	小油轮	2	2,490	—	—	—	—	—	—	—

招商局与台湾

1961	格莱型	2	5,810	—	—	—	—	—	—	—
1962	自由轮	1	7,223	—	—	—	—	—	—	—
1962	拖轮	1	597	—	—	—	—	—	—	—
1963	油轮	2	2,403							
1963	小火轮	1	26							
1963	自由轮	2	14,446							
1964	小油轮	1	1,220	—	—	—	—	—	—	—
1964	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1964	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1965	N-3 型	3	5,663	—	—	—	—	—	—	—
1966	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1967	自由轮	1	7,223	—	—	—	—	—	—	—
1968	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1969	冷藏船	1	2,950	—	—	—	—	—	—	—
1970	货轮	2	20,415	—	—	—	—	—	—	—
1971	货轮	1	5,138	货轮	2	13,042	—	—	—	—
1972	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1973	货轮	17	160,146							
	小火轮	1	84							
1974	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1975	小油轮	1	2,372	—	—	—	—	—	—	—

招商局与台湾

1976	小油轮	1	2,372	—	—	—	—	—	—	
1977	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1978	油轮	1	18,161	—	—	—	货轮	15	163,945	
1979	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
1980	—	—	—	—	—	—	—	—	—	

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第296-297页。

台湾招商局固定资产

年份	总计	房屋		仓库		土地		船舶	
	总值 (新台币元)	数量 (平方米)	总值 (新台币元)	数量 (座)	总值 (新台币元)	数量 (公顷)	总值 (新台币元)	数量 (艘)	总值 (新台币元)
1952	185,781,830.33	163	5,085,412.10	3	3,757,846.40	0.7649	221,670.48	63	173,390,875.52
1953	185,192,360.45	164	4,927,968.37	5	4,013,574.85	0.8109	168,544.73	63	172,779,442.71
1954	176,887,384.03	164	5,027,361.95	5	4,061,403.75	0.5314	109,560.31	56	164,157,262.67
1955	160,647,253.08	197	6,307,987.51	6	4,097,324.45	0.5314	109,560.31	43	132,311,749.97
1956	252,766,877.66	200	8,675,283.41	6	4,097,324.45	0.5314	109,560.31	40	221,334,749.97
1957	336,950,948.19	210	11,572,523.04	6	3,858,121.15	0.9135	567,970.31	40	294,602,084.62
1958	448,202,691.15	213	11,568,108.18	6	3,858,121.15	2.0782	1,392,195.65	41	426,327,104.30
1959	414,908,956.26	221	12,515,466.52	4	3,858,121.15	1.3066	1,539,149.88	33	386,364,519.78
1960	427,138,535.95	219	12,859,403.15	4	3,858,121.15	1.4000	1,624,922.58	26	366,753,373.51
1961	704,189,687.10	218	14,363,909.96	4	3,858,121.15	2.7957	1,770,334.16	28	626,538,994.06
1962	822,800,724.62	218	13,984,481.17	4	3,858,121.15	2.7957	2,677,978.56	27	669,002,029.94
1963	1,046,122,430.54	217	23,999,523.78	4	7,916,052.97	2.7000	2,689,713.06	24	906,735,965.23
1964	1,194,025,423.75	217	24,178,553.98	4	7,916,052.97	2.7000	2,739,644.26	27	1,148,541,665.34
1965	1,188,389,408.84	208	24,195,675.61	4	7,916,052.97	2.7000	2,743,583.26	25	1,142,659,903.10
1966	1,173,973,887.13	206	24,129,368.61	4	7,916,052.97	2.7000	2,767,197.06	21	1,128,133,180.69
1967	1,209,756,715.42	231	24,098,617.63	4	7,916,052.97	2.7000	2,767,526.42	20	1,160,866,635.74
1968	1,236,015,292.56	231	24,554,751.53	4	7,916,052.97	2.7000	2,852,572.52	22	1,160,965,314.94
1969	1,670,698,691.19	230	24,322,892.54	2	173,653.80	2.7000	3,027,777.80	22	1,623,161,487.30
1970	1,960,061,641.44	230	24,676,137.18	2	173,653.80	3.4666	3,031,556.10	22	1,905,845,827.59
1971	2,671,586,647.87	211	22,970,224.63	2	173,653.80	3.3096	3,106,500.60	22	2,633,072,247.56
1972	2,677,898,740.65	211	23,069,995.36	2	173,653.80	3.3104	3,493,866.51	22	2,634,555,379.26
1973	2,105,285,877.20	208	22,759,701.04	1	19,033.95	3.1809	3,339,654.48	22	2,040,390,112.00

招商局与台湾

1974	2,346,114,332.87	212	23,730,462.56	1	19,033.95	3.3969	3,507,405.16	22	2,302,277,982.39
1975	2,493,217,120.21	196	23,683,792.39	1	19,033.95	3.1346	198,087,126.02	21	2,258,609,015.13
1976	3,423,696,667.70	195	44,872,720.47	1	19,033.95	3.1540	192,629,098.80	19	3,173,238,098.52
1977	3,509,788,636.37	188	65,660,877.47	1	19,033.95	3.3139	193,281,564.80	18	3,134,959,042.84
1978	432,942,552.69	22,153	87,100,125.73	1	19,033.95	2.9183	189,418,330.80	2	5,042,127.74
1979	631,719,711.36	20,713	87,228,231.22	1	19,033.95	2.8491	273,772,798.70	2	5,042,127.74
1980	380,530,899.83	20,713	87,601,793.09	1	19,033.95	2.3297	237,470,435.55	3	13,530,127.74

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第294-295页。

台湾招商局营业收支

单位：新台币千元

年份	收入				支出				盈(+)	亏(-)
	预算总数	决算数			预算总数	决算数				
		总计	营业收入	营业外收入		总计	营业支出	营业外支出	预算	决算
1952	156,735	147,648	143,108	4,540	152,449	156,048	129,689	26,359	4,286	(-) 8,400
1953	124,256	125,212	122,204	3,008	149,987	150,857	120,253	30,604	(-) 25,731	(-) 25,645
1954	103,615	115,904	108,035	7,869	113,956	132,136	106,739	25,397	(-) 10,341	(-) 16,232
1955	130,227	136,815	132,628	4,187	124,210	132,496	103,414	29,082	6,017	4,319
1956	168,669	233,767	208,246	25,521	157,000	206,734	163,147	43,587	11,669	27,033
1957	231,623	271,975	260,719	11,256	216,138	261,465	222,200	39,265	15,485	10,510
1958	230,879	229,754	221,847	7,907	240,692	253,260	217,675	35,585	(-) 9,813	(-) 23,506
1959	289,524	307,138	281,896	25,242	311,716	305,638	259,801	45,837	(-) 22,192	1,500
1960	280,317	327,112	296,244	30,868	277,962	321,903	274,753	47,150	2,355	5,209
1961	339,023	380,663	354,222	26,441	335,228	375,281	323,275	52,006	3,795	5,382
1962	441,146	345,984	330,287	15,697	412,664	429,078	334,336	94,742	28,482	(-) 83,094
1963	362,797	332,068	289,382	42,686	370,133	382,604	295,438	87,166	(-) 7,336	(-) 50,536
1964	440,767	416,490	408,157	8,333	459,587	500,254	401,614	98,640	(-) 18,820	(-) 83,764
1965	492,457	453,628	442,321	11,307	517,735	556,450	465,839	90,611	(-) 25,278	(-) 102,822
1966	487,000	485,764	467,324	18,440	476,981	503,483	461,970	41,513	10,019	(-) 17,719
1967	500,315	522,444	508,609	13,835	477,570	546,075	497,486	48,589	22,745	(-) 23,631
1968	489,539	540,747	537,481	3,266	489,539	603,329	545,669	57,660	0	(-) 62,582
1969	646,201	613,881	609,069	4,812	632,527	623,168	584,839	38,329	13,674	(-) 9,287
1970	649,640	860,841	772,287	88,554	639,354	753,532	667,155	86,377	10,286	107,309
1971	841,418	1,004,432	976,528	27,904	794,621	1,004,432	867,388	137,044	46,797	0
1972①	480,898	652,184	617,119	35,065	451,629	652,184	546,260	105,924	29,269	0

招商局与台湾

1973	1,026,583	1,366,111	1,296,718	69,393	1,000,447	1,366,111	1,009,782	156,329	26,136	0
1974	1,247,049	1,510,584	1,399,849	110,735	1,247,049	1,454,237	1,336,390	117,847	0	(+) 56,347
1975	1,681,523	1,921,513	1,799,818	121,695	1,672,239	1,711,716	1,630,235	81,481	9,284	200,797
1976	1,430,865	2,001,282	1,853,576	147,706	1,404,779	1,847,209	1,762,412	84,797	26,086	154,073
1977	1,465,336	1,856,608	1,737,624	118,984	1,393,775	1,773,549	1,683,753	89,796	71,561	88,059
1978	524,286	462,182	362,810	99,372	393,082	375,225	336,563	38,662	131,204	86,957
1979	438,344	426,521	323,465	103,056	324,354	402,445	355,995	46,450	113,990	24,076
1980	346,138	439,480	340,532	98,948	381,471	778,411	580,951	197,460	(-) 35,333	(-) 338,931
1981	424,856	443,764	364,277	79,487	445,486	821,022	585,198	235,824	(-) 20,630	(-) 377,258
1982	100,388	137,353	105,074	32,279	94,663	129,466	104,341	25,065	5,675	7,947
1983	124,176	160,367	128,538	31,829	114,466	148,846	129,131	19,515	9,710	11,721
1984	157,736	167,891	137,555	29,536	138,193	145,358	120,642	25,714	19,543	20,735
1985	174,588	172,086	134,446	37,620	150,815	146,644	120,014	26,630	23,773	25,442
1986	172,314	183,739	156,460	27,279	155,179	165,536	138,323	27,213	17,135	18,203
1987	181,358	191,859	135,208	56,651	161,664	154,774	128,863	25,911	19,694	37,085
1988	179,060	250,081	172,378	77,703	157,285	185,211	153,050	32,161	21,775	64,870
1989	205,497	309,328	187,714	121,614	190,838	205,196	172,017	33,179	14,659	104,132
1990	335,507	246,989	215,977	31,012	209,855	242,648	203,446	39,202	122,114	4,342
1991	302,040	280,563	209,731	70,832	279,454	270,295	216,277	54,018	22,586	10,268
1992	290,138	301,398	258,823	42,575	277,091	277,401	235,227	42,174	13,047	23,997
1993	301,627	278,475	226,350	52,125	285,528	262,811	209,929	52,882	16,099	15,664
1994	305,286	294,222	215,903	78,319	282,973	266,688	209,320	57,368	22,313	27,534
1995	296,127	224,848	163,830	61,018	258,250	641,575	194,740	446,835	37,877	(-) 416,727

①自1972年起会计年度改为7月1日至次年6月30日，本表1972年度仅有(1-6月)六个月。

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年，第310-311页；台湾“交通部”编印《“中华民国”八十四年交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1996年，第302-303页。

台湾招商局外汇收入

单位：美金千元

年份	收入			支出			收支余细	结售台湾银行	结存净额	备注
	总计	业务	举债	总计	业务	举债				
1952	9,222	8,133	1,089	5,546	4,649	897	3,676	3,795	104	
1953	10,658	9,001	1,657	7,676	7,012	664	2,982	2,885	207	
1954	9,421	8,367	1,054	7,452	5,601	1,941	1,879	1,943	131	
1955	9,241	7,929	1,312	7,828	5,569	2,259	1,413	885	658	
1956	9,928	9,028	900	8,667	7,447	1,240	1,241	1,010	888	
1957	10,727	8,827	1,900	10,347	9,507	840	380	898	369	
1958	11,589	9,077	2,512	10,059	7,639	2,420	1,530	1,751	148	结存 148 期终结存 83 两抵相差 65
1959	6,947	5,260	1,687	6,981	5,668	1,313	(-) 34	31	65	
1960	9,644	6,136	3,508	8,748	7,195	1,553	896	634	344	
1961	10,313	5,437	4,876	5,272	4,384	888	5,041	277	4,763	结余外汇用于资本支出 U. S. \$473
1962	7,771	5,944	1,827	6,012	4,935	1,077	1,759	214	1,545	结余外汇用于资本支出 U. S. \$1021

招商局与台湾

1963	9,176	7,470	1,706	9,154	6,694	2,460	(-) 22	6	15	
1964	14,020	8,371	5,649	13,302	11,650	1,652	718	542	175	期初结存 175 期终结存 108 两抵相差 67
1965	8,896	8,029	867	8,963	7,553	1,410	(-) 67	—	107	
1966	8,221	7,709	512	8,153	7,539	714	68	136	40	
1967	11,879	11,029	850	11,807	10,978	829	72	30	42	
1968	11,664	11,483	181	11,610	10,994	616	54	43	8	
1969	11,649	11,008	641	11,806	10,056	1,750	157	10	13	
1970	14,821	14,821	—	12,356	11,392	964	2,465	—	2,464	
1971	17,189	17,189	—	14,076	11,886	2,190	3,113	253	2,859	
1972⊕	11,971	11,971	—	9,005	8,819	186	2,966	8	2,957	
1973	21,856	21,856	—	19,617	14,767	4,850	2,239	2,072	166	
1974	28,317	26,297	2,020	26,635	21,548	5,087	1,682	662	1,020	
1975	27,602	27,602	—	26,806	21,767	5,039	796	54	1,762	
1976	30,999	30,999	—	28,458	23,208	5,250	2,541	48	4,304	
1977	27,880	27,880	—	30,425	25,554	4,871	(-) 2,545	3,212	1,759	

招商局与台湾

1978	5,940	5,940	—	6,160	2,370	3,790	(-) 220	—	66	
1979	7,061	7,061	—	6,970	3,404	3,566	91	—	194	
1980	7,427	7,427	—	7,397	4,223	3,174	30	—	223	
1981	8,486	8,485	—	8,457	5,065	3,392	29	—	27	

自 1972 年起会计年度改为 7 月 1 日至次年 6 月 30 日，本表 1972 年度仅有（1-6 月）六个月。

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983 年，第 312-313 页。

台湾招商局资本支出及资金来源

单位：新台币元

年份	总计	资本支出项目							
		船舶及设备	土地	仓库及设备	房屋及设备	修理厂及设备	机具设备	杂项设备	未完工程
1952	1,705,125.60	—	—	—	—	—	—	—	—
1953	339,299.78	—	8,240.00	264053.16	21,922.50	—	—	45,084.12	—
1954	484,068.39	20,435.10	—	—	31,738.67	—	—	431,894.62	—
1955	16,475,310.00	14,241,690.00	13,000.00	—	1,443,220.00	—	—	777,400.00	—
1956	115,196,645.83	112,462,297.13	—	—	2,376,586.70	—	6,789.33	350,972.67	—
1957	82,952,118.85	77,838,241.65	—	—	3,080,473.14	227,553.64	—	1,805,850.42	—
1958	133,177,669.17	131,721,688.56	127,703.14	—	262,342.46	113,278.55	—	652,656.46	—
1959	8,195,548.06	1,774,916.99	755.00	—	827,366.27	2,958,461.90	—	457,614.51	2,176,433.39
1960	32,044,058.44	4,020.98	85,772.70	—	391,404.00	127,361.00	—	348,899.57	31,086,600.19
1961	293,315,227.51	274,916,876.63	229,339.30	—	2,215,586.96	105,443.60	—	505,876.66	15,342,104.36
1962	135,529,983.81	49,765,687.63	907,644.40	—	1,774,335.27	51,874.35	—	335,756.40	82,694,685.76
1963	316,417,332.07	266,206,468.10	11,734.50	4057931.82	10,062,912.97	744,765.51	31.13	809,189.84	34,521,258.20
1964	250,176,243.11	249,789,371.01	49,930.20	—	203,324.10	14,870.20	—	118,247.60	—
1965	5,890,259.20	5,571,866.60	3,941.00	—	59,282.60	—	—	255,169.00	—
1966	2,088,442.40	1,381,176.40	23,612.80	—	838.00	369,000.00	—	313,815.20	—
1967	50,283,657.05	46,183,838.45	2,179.30	—	2,179.30	—	—	265,447.20	3,330,012.80
1968	55,073,538.30	25,075,004.50	59,467.10	—	485,712.90	178,632.10	—	468,303.60	28,306,378.10
1969	458,681,680.73	448,956,710.58	175,205.28	—	18,830.00	17,000.00	—	186,252.30	9,327,682.57
1970	511,288,305.96	494,357,344.45	3,778.30	—	367,119.30	81,800.00	—	1,266,980.40	15,211,283.51
1971	747,984,321.19	744,822,836.57	118,976.50	—	681,360.50	274,432.10	—	1,024,510.52	1,002,205.00
1972①	7,747,399.67	1,483,131.70	391,713.62	—	154,081.45	379,327.70	—	1,339,145.20	26,011,896.23
1973	31,900,393.64	2,094,928.20	17,595.40	—	2,841,073.30	38,909.10	292,673.01	603,318.40	—

招商局与台湾

1974	244,564,497.28	242,243,802.82	174,602.00	—	991,265.00	613,024.10	—	541,803.36	—
1975	195,373,342.46	319,092.90	194,012,275.22	—	633,447.00	76,700.00	—	331,827.34	—
1976	998,467,240.09	976,542,273.09	226,709.00	—	21,309,308.00	170,000.00	927,960.00	218,950.00	—
1977	124,635,611.70	100,586,601.70	807,961.00	—	20,788,157.00	—	6,100.00	1,524,932.00	—
1978	24,303,208.10	507,918.56	50,336.00	—	22,882,084.40	—	85,680.00	856,769.14	—
1979	106,116,634.78	373,550.88	96,279,962.00	—	427,841.00	8,041,869.10	85,680.00	907,731.80	—
1980	27,956,778.40	9,045,188.60	161,040.00	—	383,484.00	16,188,414.80	145,000.00	2,033,651.00	—

自1972年起会计年度改为7月1日至次年6月30日，本表1972年度仅有（1-6月）六个月。

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第300-301页。

年份	资金来源										
	盈余 拨充	动用折旧 准备	美援 贷款	银行贷款	前期 应付 票据	未完 工程 转入	永洪轮售价 未确定处理 部分	折旧 船舶	固定 资产	海富 赔偿	土地依公告 地价升值
1952	—	1,705,125.60	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1953	—	339,299.87	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1954	—	484,068.87	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1955	—	2,232,620.00	—	14,241,690.00	—	—	—	—	—	—	—
1956	—	25,558,365.54	—	—	58,080,272.82	14,365,402.27	12,082,790.47	5,109,814.23	—	—	—
1957	—	27,533,064.85	—	26,706,645.00	23,684,724.00	—	—	5,027,685.00	—	—	—
1958	—	64,489,654.39	—	47,367,168.24	—	21,320,846.54	—	—	—	—	—
1959	—	8,195,548.06	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1960	—	15,717,142.75	—	5,605,682.65	—	—	—	10,721,233.04	—	—	—
1961	1,425,161.28	17,678,246.71	47,304,525.42	170,136,127.19	—	33,256,938.71	—	23,514,228.20	—	—	—
1962	—	32,705,925.58	—	58,079,763.60	—	30,023,757.23	—	14,720,537.40	—	—	—
1963	—	51,426,718.61	—	133,846,658.43	—	30,009,000.00	—	20,297,246.00	80,837,709.03	—	—
1964	—	73,293,676.74	—	62,785,981.60	—	94,096,584.77	—	—	—	20,000,000.00	—
1965	—	5,890,259.20	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1966	—	2,088,442.40	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1967	—	20,883,657.05	—	29,400,000.00	—	—	—	—	—	—	—
1968	—	55,073,538.30	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1969	—	50,177,307.53	—	408,504,373.20	—	—	—	—	—	—	—
1970	5,000,000.00	70,590,572.99	—	426,370,050.40	—	9,327,682.57	—	—	—	—	—
1971	—	54,707,164.08	—	666,465,873.60	—	15,211,283.51	—	11,600,000.00	—	—	—
1972①	—	7,747,399.67	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1973	—	31,900,393.64	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1974	—	44,880,184.03	—	199,684,313.25	—	—	—	—	—	—	—
1975	—	1,455,541.04	—	—	—	—	—	—	—	—	193,917,801.42

招商局与台湾

1976	—	21,943,867.00	—	—	—	—	—	—	976,523,373.09	—	—
1977	—	124,635,611.70	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1978	—	24,303,208.10	—	—	—	—	—	—	—	—	—
1979	—	9,836,672.78	—	—	—	—	—	—	96,279,962.00	—	—
1980	—	27,956,778.40	—	—	—	—	—	—	—	—	—

台湾招商局资本支出及资金来源（续一）

自1972年起会计年度改为7月1日至次年6月30日，本表1972年度仅有（1-6月）六个月。

资料来源：台湾“交通部”编印《“中华民国”交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年，第300-301页。

参考文献

1. 沈仲毅主编：《国营招商局——七十五周年纪念刊》，1948年。
2. 台湾招商局：《招商局员工训练集》，1952年。
3. 台湾招商局：《一年来之招商局》，1952年。
4. 俞飞鹏：《日本航业考察日记》，1953年。
5. 王洸：《中国航业史》，1955年9月
6. 台湾招商局企业管理室资料课编：《招商局轮船股份有限公司资料汇编》第一至五种，1955-1959年。
7. 陆翰芹：《招商局创立八十五周年纪念专刊》，1957年。
8. 黄仁霖：《招商局创立九十周年纪念》，1962年。
9. 台湾“交通部”运输计划联系组编：《台湾近海环岛及外岛航运调查报告》，台北：交通运输研究所，1962年。
10. 台湾招商局：《招商局整顿案》，1965年。
11. 台湾“行政院”国际经济合作发展委员会运输配合组编：《中美航线航运与贸易配合问题调查报告》，台湾“交通部”运输研究所，1967年。
12. 台湾招商局：《招商局轮船股份有限公司创业百年纪念刊》，1971年。
13. 台北市银行征信室：《我国航运业调查报告续篇》，台北：台北市银行征信室，1973年。
14. 台湾“交通部”编：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1980年。
15. 王洸：《中华水运史》，台北：商务印书馆，1982年。
16. 聂宝璋：《中国近代航运史资料》第一辑（1840-1895），上海：上海人民出版社，1983年。
17. 汪敬虞：《唐廷枢研究》，北京：中国社会科学出版社，1983年。
18. 台湾“交通部”编印：《中华民国交通统计要览》，台北：台湾“交通部”，1983年。
19. 于宗先、刘克智主编：《台湾的工业发展》，台北：台湾“中央研究院”经济研究所，1984

- 年。
20. 张贻达：《战后台湾对外贸易》，厦门：鹭江出版社，1987年。
 21. 陈鸣钟、陈兴唐主编：《台湾光复和光复后五年省情》，南京：南京出版社，1989年。
 22. 刘进庆：《台湾战后经济分析》，厦门：厦门大学出版社，1990年。
 23. 台湾“交通部”编：《“中华民国”交通史》（上、下），台北：华欣文化事业出版社，1991年。
 24. 李非：《战后台湾经济发展史》，厦门：鹭江出版社，1992年。
 25. 福建省档案馆、厦门市档案馆编《闽台关系档案资料》，厦门：鹭江出版社，1993年。
 26. 朱荫贵：《国家干预经济与中日近代化——轮船招商局与三菱·日本邮船会社的比较研究》，北京：东方出版社，1994年。
 27. 汤照连主编《招商局与中国近代化》，广州：广东人民出版社，1994年。
 28. 李铁城主编：《联合国的历程》，北京：北京语言学院出版社，1994年。
 29. 朱士秀主编《招商局史（现代部分）》，北京：人民交通出版社，1995年。
 30. 陈孔立主编《台湾历史纲要》，北京：九州图书出版社，1997年。
 31. 陈锦江：《清末现代企业与官商关系》，北京：中国社会科学，1997年。
 32. 李鸿章：《李鸿章全集》，海口：海南出版社，1997年。
 33. 张力、曾金兰访问纪录：《池孟彬先生访问纪录》，台北：台湾“中央研究院”近代史研究所，1998年。
 34. 苏格：《美国对华政策与台湾问题》，北京：世界知识出版社，1998年。
 35. 周添城：《台湾民营化的经验》，台北：中华征信所企业股份有限公司，1999年。
 36. 戴宝村：《近海台湾海运发展——戎克船到长荣巨舶》，台北：玉山社出版事业股份有限公司，2000年。
 37. 吴文弘：《公营事业民营化》，台北：华泰文化事业股份有限公司，2000年。
 38. 汪敬虞：《汪敬虞集》，北京：中国社会科学出版社，2001年。
 39. 刘淑靓：《台日蕉贸网络与台湾的经济精英》，台北：稻乡出版社，2001年。
 40. 聂宝璋、朱荫贵：《中国近代航运史资料》第二辑（1895-1927），北京：中国社会科学

- 出版社，2002年。
41. 费维恺：《中国早期工业化——盛宣怀（1844-1916）和官督商办企业》，北京：中国社会科学出版社，2002年。
 42. 海峡交通史论丛编委会编《海峡交通史论丛》，福州：海风出版社，2002年。
 43. 陈旭麓、顾廷龙、汪熙主编《盛宣怀档案资料选辑》之八《轮船招商局》，上海：上海人民出版社，2002年。
 44. 陶文钊主编：《美国对华政策文件集（1949-1972）》，北京：世界知识出版社，2004年。
 45. 陈奉林：《战后日台关系史（1945-1972）》，香港：香港社会科学出版社有限公司，2004年。
 46. 易惠莉、胡政主编《招商局与近代中国研究》，北京：中国社会科学出版社，2005年。
 47. 孙光圻、钱耀鹏：《当代台湾航运》，大连：大连海事大学出版社，2005年。
 48. 王穆衡、张世龙、陈一平、王铭德：《公营事业民营化前后绩效之比较——以阳明海运公司为例》，台北：“交通部”运输研究所，2005年。
 49. 陈廷钰：《雾海沧桑忆当年——我与招商局之缘到台湾之行》，上海：上海社会科学院出版社，2005年。
 50. 张后铨主编《招商局史（近代部分）》，北京：中国社会科学出版社，2007年。
 51. 胡政主编《招商局与深圳》，广州：花城出版社，2007年。
 52. 胡政主编《招商局与上海》，上海：上海社会科学出版社，2007年。
 53. 林桶法：《大撤退——蒋介石暨政府机关与人民迁台经过之探析》，台北县：辅仁大学出版社，2009年。
 54. 《国营招商局业务通讯》，1945-1949年。
 55. 台湾招商局：《业务通讯》，1952-1964年。
 56. 台湾招商局：《招商通讯》，1966-1968年。
 57. 台湾招商局：《招商局通讯》，1968-1981年。
 58. 中国第一历史档案馆、中国第二历史档案馆、招商局档案馆、台湾“国史馆”、台湾“国家图书馆”、阳明海运股份有限公司等所藏档案资料。

59. 招商局集团、阳明海运股份有限公司、台湾“交通部”等相关网站。

后记

本书是在招商局集团从事博士后研究的出站报告基础上修改而成的。回首在招商局集团的两年生活，心中充满着无限的感激、感动、感谢与感慨。

首先感激招商局集团、厦门大学和厦门大学台湾研究院，提供和支持我从事博士后研究工作。尤其感激招商局集团，让我从书斋走进企业，从理论走进实际，在招商局集团的大家庭中感受历史，感受文化。特别感激招商局集团及诸位领导对我博士后研究工作的大力支持，赴台调研，两个月潜心查阅资料，为报告的完成奠定了坚实的基础。

研究报告的完成，首先要感谢招商局集团胡政副总裁、厦门大学人文学院历史系黄顺力教授、招商局集团办公厅李亚东副主任三位导师的悉心指导与帮助，从报告的选题到基本框架的构建，从写作思路的完善到报告的修改，都凝聚着各位合作导师的心血。各位合作导师，工作繁忙，但还对报告进行认真审阅，逐字逐句修改，看到朱红的批改，感谢的同时，心中更多的是无尽的感动。

在两年的博士后研究工作中，还要感谢战略研究部丁安华总经理、吴少华博士、周舟先生、赵金涛博士，他们自始至终关心研究进展，提供建设性意见与指导。

还要感谢厦门大学台湾研究中心林仁川主任，台湾研究院刘国深院长、游泽民书记、邓孔昭副院长、邓利娟副院长、李祖基所长以及诸位同仁，他们也关注研究情况，对本人的工作及生活提供诸多帮助。

还要感谢招商局国际有限公司行政部卞亦梅总经理、招商局国际有限公司研究发展部经理李果博士、厦门大学人事处罗俊峰老师、厦门大学历史系何淑珍老师，从最初申请到在站研究，对我的工作和生活照顾备至，为研究的顺利进行提供了有利的保障。

还要感谢与我朝夕相处两年的招商局档案馆的乐俊人馆长、樊勇副馆长、黄奕副馆长、陆楚琼馆长助理、张承良、夏卫红、曲春燕、诸彪、张鹏、李志兴、包娴如、张均华、曹群、贺晨曦、张建省、涂瑞、李庆云、方荣盛等人，他们不但为我提供良好的办公环境，还为查阅资料提供诸多便利，更在相互讨论中开拓我的思路。

还要感谢招商局集团办公厅陈毅力主任、邱树荣、罗康林，招商局漳州开发区公用事业管理局黄清亮局长，招商局重庆交通科研设计院关书敏主任，招商局集团北京办事处左平主任，招商局集团上海办事处曹彭副主任、行政部诸莎、李再兴，蛇口集装箱码头有限公司业务开发部王忠，青岛港招商局国际集装箱码头有限公司张振炜，宁波大榭国际招商码头有限公司业务部黄鹏经理等人，在各地的调研中，他们都热情、无私地为我查阅资料提供诸多便利。

在赴台调研期间，“中央研究院”近代史研究所副所长谢国兴研究员、“中央研究院”近代史研究所张存武研究员、“中央研究院”近代史研究所林满红研究员（现任台湾“国史馆”馆长）、“中央研究院”近代史研究所刘素芬研究员、“中央研究院”台湾史研究所所长许雪姬研究员、“中央研究院”人文社会科学研究中心汤熙勇研究员、台湾“国史馆”卓遵宏纂修、台湾“国史馆”王正华纂修、台湾“国史馆”郭维雄助修、台湾阳明海运股份有限公司总管理部黄文哲副协理、台湾阳明海运股份有限公司台湾营业部管理及环安组黄淑芬经理、台湾招商局老员工徐锦、台湾麦田广告设计有限公司杨丽如等人也提供诸多帮助，在此一并表示感谢。

还要感谢招商局集团博士后科研工作站的“站友”：向吉英博士、王胜桥博士、吕致文博士、邓贺赢博士、罗彪博士、姚俊博士、唐建伟博士、杜培枫博士、张蓓蓓博士、李杰博士、贺竹馨博士，因与他们“异地”研究，相互沟通有限，但每次交流切磋，都能获得帮助，开拓思路。

最后还要感谢出站报告评审会的各位专家，他们就报告提出诸多宝贵意见与建议。本书认真吸取各位专家的意见加以修改调整，但招商局的历史悠久，资料丰富，而个人能力有限，仍有诸多不足，诸如台湾招商局在台湾发展中的制度变革、经营管理以及与台湾当局的关系等问题，希望今后能进一步研究。

心存感恩，感谢所有给予我关怀与帮助的领导、师长、朋友；心有感慨，招商局史研究的路还长，我将继续前行。

招商局历史系列丛书出版计划

《招商局印谱》（已出）

《招商局墨存》（已出）

《招商局画史》（已出）

《招商局珍档》（已出）

《招商局音像》（待出）

《招商局邮品》（待出）

《招商局与香港》（待出）

《招商局与台湾》（已出）

《招商局与上海》（已出）

《招商局与深圳》（已出）

《招商局与重庆》（已出）

《外滩九号的故事》（已出）

《招商局与中国港航业》（待出）

《招商局与中国地产业》（已出）

《招商局与中国金融业》（待出）

《招商局与中国近代化》（已出）

《招商局与近代中国研究》（已出）

《招商局与中国现代化》（已出）

《招商局创办之初》（待出）

《晚清招商局新考——外资航运企业与晚清招商局》（已出）