

## 國家賠償與民間合作： 復興航業公司成立的背景及其經過\*

鄭會欣

香港中文大學中國文化研究所

復興航業公司是抗戰勝利後國民政府因戰時徵調民間船舶所造成的損失，從美國購買的輪船中抽調部份船隻作為賠償，並由民間同業合作組織而成立的一家航業公司，這是因應戰後國內的歷史背景和國際間的相互關係，政府所採取的一種特殊補償方式，同時又涉及到當時中美貸款購船的計劃，因此公司的成立具有與其他民營公司全然不同的特點，值得深入研究。然而以往由於資料匱乏，不要說是研究，就連公司的名字也幾乎無人提及。筆者數年前接受董氏家族的委託，編注世界船王董浩雲的日記，而他目前現存日記就是從1948年3月作為復興航業公司的代表前往美國接收船隻開始的，這就引起了我的注意。董浩雲生前特別注意收集和保存各種資料，其中就有一些是與復興航業公司有關的文件，筆者同時又收集了皮藏於各地的相關檔案，因而對復興航業公司的成立背景及其經過有了一個大致的了解，現概述如下，供學者方家參考。

### 中國航運業的浩劫

要想弄清楚復興航業公司的成立背景，必須先了解日本侵華戰爭對中國民營航業所造成的浩劫。

1937年7月7日，日軍在北平附近的廬溝橋打響了全面侵華戰爭的第一槍，隨即北平、天津便相繼淪陷。7月28日，日軍在進攻天津的同時，猛烈的炮火又擊沉了行駛於華北咽喉白河上的輪船「海燕」號，這是日軍侵華戰爭中中國被擊中沉沒的第一艘船隻。其後，戰火又開始向南蔓延，八一三淞滬抗戰爆發後，日軍隨即宣布封鎖中國沿海各地口岸，企圖截斷中國的內外交通。

---

\* 本文寫作過程中得到董氏教育基金會的支持，同意查閱董浩雲資料室所藏文件，並蒙多位匿名審稿人不吝賜教，特別指出應注意中美貸款購船案的背景，深受啟發，謹此一併致謝。

面對這一危急的狀況，交通部即採取相應措施，設法保護國內船隻，並督飭各埠航商組織內河航業聯合辦事處，規定航商必須加入聯運，所有輪船亦由聯合辦事處統一調度，供應軍民運輸。<sup>1</sup>政府的目的是為了抓緊時間調動部隊，搶運物資，實施戰略轉移。同時，交通部門還協同軍事當局徵調部份民船，用於防禦日軍的進攻。

保護船舶的辦法可分為兩種，一為督飭撤退。七七事變起於倉促，但八一三淞滬戰爭之前有關當局已預知將要爆發大戰，為此交通部提前密電招商局及各航商，督促其將所有海輪儘速駛入長江，若不能開入長江者則駛往香港或國外其他港口躲避。因此除戰前已租給日本的14艘海輪被敵利用外，其他海輪皆未落於敵手。其中駛入長江者數量最多，戰前漢口有船450艘，42,681噸，1938年2月增至645艘，143,790噸。第二個辦法就是准許國有輪船暫時移轉外籍，俟戰事平定後再轉回國籍，但嚴禁直接或間接轉售予敵國。在這期間移轉外籍的輪船計130艘，共145,000噸，主要為意、德、希、葡、巴、挪等國，因此不少國輪得以保存。據1941年6月的統計，尚存輪船874艘，合95,685噸。然而太平洋戰爭爆發後，這些輪船還是大都被日軍所搶奪或毀損。

抗戰爆發後擺在航運業面前的一個重要任務就是搶運戰略物資，協助沿海工礦企業內遷。當時有大量的軍事和民生物資以及軍隊、民眾需要轉移，上海等地五百餘家工廠響應政府號召內遷，更是需要交通工具協助，而此刻長江下游的江陰業已封鎖，只能由招商局聯同三北、大達、民生、大通等公司從上海日暉港經運河轉往鎮江再轉南京。南京淪陷前，中央機關人員公物皆由輪船聯運至漢口再到四川，至武漢失守前，招商局和其他民營公司共運送軍公商貨近50萬噸，內遷到四川的絕大部份工廠的機器和物資也多經長江水路運輸。<sup>2</sup>

抗戰初期由於敵我軍事力量懸殊，海軍尤為如此。為了防禦敵海軍入侵內江，惟有自行阻截，作消極的抵抗。但是水上防禦工事不可一蹴而就，無奈之下，只好徵調民船作為阻擋日軍進犯的工具。抗戰初期交通部門協助軍事機關共徵用商船87艘作為防禦工事，約11萬噸，主要用於長江中下游的江陰、黃浦江、馬當和閩江口、珠江口等處。當時徵調商船的原則是不宜行駛於內河的海輪以及船齡較大的舊船。

1937年8月12日清晨，海軍第二艦隊司令曾以鼎下令封鎖長江，命令由海軍艦艇率領剛剛徵用的招商局輪船「嘉禾」、「新銘」、「同華」、「遇順」、「廣利」、「泰順」、「公平」等7艘，三北等民營公司輪船「醒獅」等16艘，噸位多在一二千噸左右，以及

<sup>1</sup> 參見王洸（編著）：《中華水運史》（臺北：臺灣商務印書館，1982年），頁254-57。

<sup>2</sup> 中國航海學會（編）：《中國航海史（近代航海史）》（北京：人民交通出版社，1989年），頁311。

海軍艦艇與各埠躉船28艘由鎮江東行，至江陰下游最窄處的長山港江面停泊，所有船隻排列成一條直線。當天下午6時左右平潮時，各船同時放水下沉，築成第一道長江封鎖線，以阻礙敵艦溯江西上，長江下行輪止於鎮江。日清汽船會社江輪「岳陽丸」(3,298總噸)、「大貞丸」(1,369總噸)不及逃脫，在南京被國軍捕獲，即交招商局營運，並改名為「國漢」、「江襄」。12月20日，軍事部門徵集商船18艘(24,900餘總噸)及大批帆船載石沉塞馬當江面，築成第二道長江封鎖線，以阻敵艦駛向上游，長江下行輪船止於九江。1938年5月，國軍為構築第三道長江封鎖線，計劃再徵用江海輪16艘沉於田家鎮江道。其後，交通部為保全此批船隻維持後方水運，經商准軍事委員會同意，決定改為建造4艘巨型鋼骨水泥船代替，並如期完成。<sup>3</sup>

據交通部1948年所發表的統計資料稱，戰前中國江海輪船共有3,457艘，57.6萬噸，其中海輪124艘，367,383噸，江輪3,333艘，208,617噸。戰時直接損失，計海輪47艘，250,271噸，江輪2,790艘，99,248噸；間接損失，計有海輪77艘，117,112噸，江輪86艘，28,689噸，兩部份合計，戰爭期間中國共損失江海輪船3,000艘，495,320噸。與戰前相比，中國的輪船損失了80-90%，而海輪則全部喪失。<sup>4</sup>中國的航運界同業為了民族的尊嚴和自由，也和全國人民一樣同仇敵愾，作出了巨大的犧牲。

### 戰後接收與爭取美國援助

抗戰勝利後百廢待舉，其中交通運輸又是重中之重。原本就先天不足的中國航運事業又在戰爭中損失殆盡，而解決航運的關鍵就是要添置大量船隻，為此政府有關部門採取了一系列措施，希望盡快解決日益嚴重的交通問題。

日本宣佈無條件投降後，國民政府即通令在華日軍，命其將長江一帶所有船隻全部集中於沙市、宜昌，沿海一帶船隻則統統集中在上海，等待國軍接收。隨即交通部亦批准招商局擬定的《接管敵偽船隻辦法》，規定敵偽所有商船，一律由交通部配合各地負責接收的軍事機關協商辦理。<sup>5</sup>交通部接收的敵偽船隻，暫交招商局負責營運。嗣後不久新成立的行政院敵偽產業處理局即與招商局商定，凡是與敵偽有關水運的產業和船舶，先由招商局統一接收，然後再由招商局與其協商分配辦法。至1946年年底，招商局接收的各類敵偽船隻為2,358艘，共計244,125噸。<sup>6</sup>

<sup>3</sup> 沉船經過參見《中國航海史(近代航海史)》，頁301-2。

<sup>4</sup> 《中國航海史(近代航海史)》，頁300。

<sup>5</sup> 〈接管敵偽船隻辦法〉(1945年8月25日)，中國第二歷史檔案館藏招商局檔案：四六八/337。

<sup>6</sup> 〈國營招商局報告〉(1947年8月19日)，中國第二歷史檔案館藏交通部檔案：二十(2)/1243；轉引自《中國航海史(近代航海史)》，頁337。

1945年10月，交通部在上海設立航業整理委員會，負責接收和處理敵偽財產。同時，上海航運界也組織民營船舶戰時損失要求賠償委員會，積極進行戰後復業的各項準備工作。

1946年1月21日，行政院長宋子文在上海中國銀行接見招商局總經理徐學禹、全國船舶調配委員會主任委員劉鴻生，對軍事復員及中國航運事業的發展有所指示。<sup>7</sup>其後徐學禹向宋子文呈報說，招商局最近可望接收6艘自由輪，連同「中東」、「中山」兩輪共可增添各類海輪34艘，而這些新增加的輪船每月耗用燃油大約2萬噸，因此「為購運及存儲方便計，至少需購各油船四艘，方可敷用」。<sup>8</sup>除了國營招商局之外，政府此時也考慮到戰後如何恢復和發展民營輪船業。2月9日上午，宋子文又在上海行政院辦事處與劉鴻生等人商討航運問題。<sup>9</sup>可以看出，政府當局對於恢復交通、擴大航運極為重視。

國民政府當時也曾計劃接收日本尚存的大部份輪船，以此作為戰爭的賠償，然而其後受到戰後局勢變化的影響，對日索償無法實現，因此最現實的做法還是向美國尋求援助，購買船隻。

第二次世界大戰期間，為了適應戰時海上運輸的需要，美國先後建造了為數高達6,000萬噸的各類船隻。除了純粹用於軍事用途而無法改裝為商用的船隻外，尚有一大批海輪，其中自由輪和在其基礎上改進的勝利輪，就是當時為補充被德國擊沉的輪船而大量建造的一種標準船。自由輪是根據英國的藍圖改裝設計的，駕駛室前有兩個貨艙，駕駛室至機房有一個中艙，機房後則有兩個尾艙，每個艙都裝有一對貨物吊機，船的航行速度大約每小時12海里。戰後美國政府即將這批船隻作為剩餘物資向國外傾銷，除本國商人有優先購買之權外，其他如英、法、挪威、瑞典、荷蘭、比利時、丹麥、意大利、希臘、中國、印度、澳洲以及南美各國均可以按照售船法例購買。美國出售這批船隻目的除了傾銷戰時剩餘船隻外，也希望藉此幫助同盟國盡快恢復因戰爭而遭到損害的航運事業。1946年8月22日，美國國務院在致美國駐華特使馬歇爾將軍的一封信中指出，該項為期二年的出售船隻計劃，其目的即在於「恢復中國沿海航運至戰前水平，這是與我們早於4月份所設計的方案相同」。<sup>10</sup>儘管這些船隻當年由於建造時間匆促，從鋪設龍骨到下水，最快的甚至還不到五天，因此自由輪不單設備簡陋，而且在質量和結構方面也都存在諸多問題，譬如為加快造船速度，大量的鉚釘都改為焊接，但是它的價格卻相對低廉，而且在付款的

<sup>7</sup> 《申報》，1946年1月22日。

<sup>8</sup> 〈招商局總經理徐學禹致行政院長宋子文簽呈〉（1946年2月6日），美國斯坦福大學胡佛研究所藏宋子文檔案：第28箱第3卷。

<sup>9</sup> 《申報》，1946年2月10日。

<sup>10</sup> United States Department of State, *Foreign Relations of the United States, 1946. The Far East: China* (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1972), vol. 10, pp. 800–801.

條件上亦較為優惠，買方只需先付25%的現金，其餘部份即可由政府出面擔保，分十五年還清，年息3.5釐，每年分兩次攤還本息。這些條件對於急需擴充海上運輸船隻但又缺乏資金的中國政府來說，當然是十分有利的，因此此刻購置船隻、恢復海上運輸的主要目標還是集中放在美國方面。

1945年11月23日，宋子文致電駐美物資供應委員會，命其速向美國航務委員會洽購N-3型輪船10艘，價款4,325,000美元，全部付現。蔣介石原本的希望是美國政府能以贈送的方式向中國讓撥數艘自由輪，當他確信這一可能已經不存在之後，便向宋子文提出兩個原則：「一則由我出款購置，一則仍由美軍管理，作為借我使用，如船有損失，則由我賠償之。」並囑宋在上海速與美軍駐華最高指揮官魏德邁將軍商討決定，以便早日實現。<sup>11</sup>宋子文與魏德邁交涉後，即向蔣介石傳達了美方的立場：

- 一、依照美政府政策，過剩船舶統由航政委員會出售或出租，現國會已通過此項政策；
- 二、美方欲出售過剩之自由輪，按照該法案每艘平售價為美金六十萬元；
- 三、陸海軍部均無權將船舶贈送他國，總統雖可決定贈送，但亦必事前取得國會同意；
- 四、英國欲租用美船四百餘隻，亦曾要求贈送一部分，美政府未允，故對我頗難通融，免開先例。<sup>12</sup>

其後宋子文還核准行政院有關部門提出的建議，並向正在南京的美國特使馬歇爾將軍提出購買美國戰時剩餘船隻的數量及價格，其中N-3式船(2,800噸)55艘，每艘報價39萬美元；AV1式(5,000噸貨輪)68艘，每艘64萬美元；自由輪(1,800噸)20艘，每艘63.9萬美元；勝利輪(1,800噸)16艘，每艘97.9萬美元，共計159艘，總噸位達882,800噸。<sup>13</sup>估計船價總額高達一億美元，其中75%由美方承貸，25%由中方付現。然而此時中國內戰重啟，正在中國調停國共戰爭的馬歇爾將軍認為，向中國提供購買商業船隻的信貸，必須根據1946年商船出售法的原則，即「美國政府希望這些商業類型的船隻將被出售給一個統一而民主的中國聯合政府，因此中國政府必須了解，美國政府可以根據自己的利益，單方面終止此項轉讓船隻方案」。<sup>14</sup>直到1947

<sup>11</sup> 〈蔣介石致宋子文手令〉(1946年2月6日)，臺北國史館藏蔣中正檔案：革命文獻——對美外交：軍事部分，002020444050001。

<sup>12</sup> 〈宋子文致蔣介石呈〉(1946年3月6日)，臺北國史館藏蔣中正檔案：革命文獻——對美外交：軍事部分，002020444050001。

<sup>13</sup> 〈宋子文致蔣介石呈〉(1946年5月23日)，臺北國史館藏蔣中正檔案：革命文獻——對美外交：一般交涉(上)，002020444050001；《美國外交文件》，1946年第10卷，頁794；轉引自吳景平：《宋子文政治生涯編年》(福州：福建人民出版社，1998年)，頁501。

<sup>14</sup> *Foreign Relations of the United States, 1946. The Far East: China*, vol. 10, p. 801.

年1月馬歇爾回國就任國務卿後，才命令國務院重新調整美國的對華政策。為此遠東司司長范宣德向他提交一份備忘錄，雖然仍堅持鼓勵中國以民主方式達成統一以及繼續停止對華軍援，但卻同意對中國實行經濟援助，包括交付商用船隻。<sup>15</sup>然而由於中方籌款極為困難，只好決定先向美方購買部份舊船，由美方提供貸款1,650萬美元，中方付現550萬美元。1947年7月15日，由駐美物資供應委員會經手，向美國航務委員會代訂自由輪10艘、N-3輪15艘（其中有7艘因不適用而被退回）。1948年2月及3月，再由世界貿易公司經手訂購C-M-AV1輪12艘、勝利輪3艘。<sup>16</sup>

這些新購的船隻絕大部份都分配給國營的輪船招商局，以致招商局的船隊在戰後很短的時間內就得到明顯的補充。然而對於新購入美國船隻的性能，招商局船務處處長黃慕宗卻有如下評論：「就現有船舶而論，其主要者有十餘種，非逾齡舊船，亦屬戰時剩餘船舶，或年久失修，損蝕甚大；或吃水過深，燃油量大，除數種船型尚能稱用外，頗多不相當者。」如自由輪宜於遠洋航行，大湖型原只為提供美、加之間的大湖內使用，登陸艇更是為了適應登陸作戰而製造。中國深水港不多，很多港口都無法停泊吃水深的自由輪（滿載時達8.5米）和大湖型（7.38米），而且這些輪船耗油量極大，一晝夜達20噸（大湖型）至25噸（自由輪），自由輪的船速亦因增加貨艙而大大降低，營運價值並不高，其實這也是美國急於出手的重要原因。<sup>17</sup>

由於戰後初期進出口貿易急劇增長，以致各個方面對於運輸業的需求也不斷增加，同時因為國家航權的收復，也極大地刺激了航運業的發展，因此在國營招商局迅速擴充的同時，民族資本的輪船公司也有了長足的發展。抗戰剛勝利時全國商船總噸數尚不足8萬噸，待到1948年10月，全國較大的輪船公司已達116家，全國輪船向航政官署註冊依法登記的有3,830艘，總噸數達1,159,897噸。<sup>18</sup>分析這一時期船隻數量、特別是噸位迅速增加的原因，一方面是戰時一度移轉外國國籍的輪船恢復了國籍，同時又接收了部份敵偽輪船，然而更重要的則是向國外添置了數量巨大的船隻。自1946年5月到1947年12月這二十個月的時間內，恢復營運和新成立的民營輪船公司先後從美國、巴拿馬、英國、加拿大和挪威等國家購置的各類船隻多達144艘，計326,570噸。<sup>19</sup>其中董浩雲領導的中國航運公司擁有船隻5艘，總噸數為20,606.38噸，其中1,000噸以上的4艘，計20,140.09噸；而戰後新成立的復興航業公司則一下子就擁有1,000噸以上的輪船11艘，計53,297.00噸，躍居首位。<sup>20</sup>

<sup>15</sup> *Foreign Relations of the United States, 1947. The Far East: China*, vol. 7, pp. 793–94.

<sup>16</sup> 〈財政部關於向美購船借款致行政院呈〉（1948年9月10日），中國第二歷史檔案館藏財政部檔案：三（2）/2735。

<sup>17</sup> 《中國航海史（近代航海史）》，頁341–42。

<sup>18</sup> 王洸：《中國航運史》（臺北：著者發行；1971年增訂再版），頁74。

<sup>19</sup> 王洸：《中華水運史》，頁280。

<sup>20</sup> 同上注，頁283，286。

## 關於賠償問題的交涉

抗戰之初，中國的民營航運業同仇敵愾，積極響應政府的號召，投入全民抗戰的洪流之中，為此付出了極為慘重的代價。戰時，三北、中興等多家航運公司隨同政府西遷，並在重慶千廝街10號航業學會內成立上海市輪船業同業公會駐渝辦事處，公推沈仲毅為主席，虞順懋、李志一為常務理事。其餘未曾西遷的如大振、利記、利源、永亨、天津、壽康等十餘家輪船公司，則推請當時正在重慶的董浩雲為其代表，參加公會的一切活動。抗戰勝利後，隨同政府內遷在重慶的各民營航運公司代表即具文呈送交通部及行政院，陳明民營航運業於抗戰期間所遭受的損失，要求政府予以賠償，以利戰後迅速恢復航運。同時還向交通部呈報各公司已在重慶成立了駐渝聯合辦事處，並委託董浩雲為全權代表，當經交通部部長俞飛鵬批准備案。抗戰勝利後不久，各航商便隨同政府回到上海，並組織「民營船舶戰時損失要求賠償委員會」，會址設在廣東路93號。委員會成立後即開始對戰時航運業所遭受的損失廣為調查，收集資料，並呈請主管部門予以賠償。<sup>21</sup>

1945年11月3日下午，委員會假上海航業俱樂部召開戰時損失船舶會員代表會議，討論要求政府賠償的具體方案，會議選出十五名常務委員，負責與政府交涉，作為大振輪船公司和天津航業公司的代表，董浩雲也是其中的一名委員。<sup>22</sup>其後賠償損失委員會即擬訂出賠償方案，要求政府出面與美國方面商洽援助，貸款購買美國戰時剩餘船隻，其價款於政府償還民營公司戰爭損失中扣除；同時還敦請政府與盟國交涉，索償被扣留的日本船舶。<sup>23</sup>

船舶賠償委員會經過調查，將各輪船公司遭受戰爭損失的情形分為四類：

- 一、政府徵用充沉塞各地封鎖的船隻共119,986.50噸；
- 二、在軍公運輸中遭受損毀的船隻計15,841噸；
- 三、被敵人捕虜佔扣的船隻計111,006噸；
- 四、被敵炸沉、炸毀的船隻共46,457.74噸。

接著委員會還分別對賠償噸位的計算標準、賠償辦法（分噸位賠償、作價賠償）提出具體方案。<sup>24</sup>

<sup>21</sup> 參見《復興航業公司誕生經過》，《董氏航業叢書》第2輯（臺北：中國航運公司，1978年），頁1。

<sup>22</sup> 〈上海市輪船業同業公會會議記錄〉（1945年11月3日），上海市檔案館藏上海市輪船商業同業公會檔案：S149-2-186。

<sup>23</sup> 〈民營船舶戰時損失要求賠償委員會索償方案稿〉（1945年11月5日），上海市檔案館藏上海市輪船商業同業公會檔案：S149-2-186。

<sup>24</sup> 〈上海市輪船業同業公會呈報所屬會員公司戰時損失調查表〉（1945年11月），上海市檔案館藏上海市輪船商業同業公會檔案：S149-2-186。

經民營輪船公司多方呼籲，並由鍾山道、董浩雲等代表與政府進行多次談判，政府有關部門最終才同意，對於戰時政府徵用封鎖長江的船舶先行賠償，至於其他損失的船隻則要求各公司先將資料全部匯總，待日後向日本索賠時再統一辦理。

1946年3月1日，行政院為此事特予正式批覆：

- 一、凡作軍事徵用充作阻塞工程及應徵軍公差而為敵損毀之船舶，合於軍事徵用法之規定者，應予賠償；
- 二、船隻噸數及折舊暨戰前幣值與鋼鐵木材之指數如何折算，應仍由該部迅擬意見呈核；
- 三、航商向國外訂購船隻，政府應予以便利；
- 四、航商貸款一節，可逕洽四聯總處辦理。<sup>25</sup>

交通部隨後亦按行政院的批示原則覆電，並稱有關賠償原則「正由本部籌議計算方法」。<sup>26</sup>

船舶戰時損失要求賠償委員會收到批文後認為，「研求折合數字、收領補償金額、恢復噸位各節，似應有聯合之組織，俾期易於推行，早觀厥成，公私均蒙其利」。後經再次調查，戰時上海輪船業同業公會會員中被政府徵用封鎖長江而自沉的船隻共涉及34家公司，61艘船隻，總計123,489.53噸，折合美金為3,593,047.52元。其中損失最大的幾家公司受損船隻數量及所佔比例分別為三北（11艘，12.735%）、中興（3艘，8.689%）、中國合眾（3艘，5.715%）、華勝（2艘，5.236%）。<sup>27</sup>該會即將這一統計數據匯集，分別呈報交通部及行政院，同時還要求政府在航商購買船隻及貸款方面予以協助。為了便於使用這批動用賠償金購買的船隻，經眾會員討論決定，由合於軍事徵用法應予賠償的船舶所屬各會員，以所損船舶噸位為比例，籌集資本，聯合籌組一個新的股份公司，統轄並經營這批輪船，這個新成立的公司就定名為復興航業公司（China Union Lines, Limited）。各航商公推錢新之為籌備主任，林熙生為副主任。除了依照公司法規定辦理各項登記手續之外，還將辦理情形擬具報告呈送行政院備案。<sup>28</sup>

7月22日，交通部向行政院呈報了有關戰時軍公徵用損失船舶的賠償方法。據該部統計，應付賠償金按照工料指數計算，大約為20,190,007,191元。交通部建議這筆賠償金可於兩年之內分批以現款支付，若航商向國外訂購新船，在賠償金未賠償

<sup>25</sup> 臺北國史館藏行政院檔案：063-133。

<sup>26</sup> 〈交通部致上海市輪船業同業公會代電〉（1946年4月9日），上海市檔案館藏上海市輪船業同業公會檔案：S149-2-186。

<sup>27</sup> 〈徵用封鎖船舶賠償金分配表〉（1946年6月13日），載《復興航業公司誕生經過》，頁6。

<sup>28</sup> 〈民營船舶戰時損失要求賠償委員會致行政院呈文〉（1946年7月1日），臺北國史館藏行政院檔案：063-133。

清了前，可由政府以補償金額作為擔保，或由政府准予結購外匯；而航商取得賠償金後，應以賠償所得組織一規模較大的航業公司，並接受政府的嚴密指導與監督。呈文同時還附上一份補償金的計算方法。為此行政院特別召開會議討論這個方案。受損船東認為交通部提供的賠償額是根據物價指數及工價指數計算的，但戰前中國造船工業極為落後，大部份船舶都是從國外購買的，若賠償額按國內當時的工價與物價指數計算，值此通貨膨脹劇烈之際，似不相宜，因而他們開列出各種賠償的計算方法，供與會者討論。

一、由航商提出的方案：貨船每噸照國幣10萬元計算，以匯率1,200計，約合美金1,000萬元；

二、交通部呈報按工價物價指數計算的方案：合國幣約200億元，以匯率2,020計，約合美金90萬元；

三、照戰前船舶登記的價格900萬元計算，以當時匯率3.30計，約合美金300萬元；

四、照沉船時國外購買同年份、同噸位之船舶12萬噸計，合英金90萬鎊，合美金360萬元；

五、照目前歐美市價購買，約值美金720萬元；

六、照目前上海的購買市價計，約值美金1,200萬元。

比較上述各項辦法，其中第四項計算方案最為公允，而且英國政府也是依照這一原則賠償本國船隻損失的。

會議討論的結果認為，鑑於政府目前正在向美國洽商購買大批戰時剩餘船隻，可以利用這一時機責令各航商將政府所賠償之款項充作股份，合組一大航業公司，由政府出面購買一部份剩餘船隻，條件為先扣除賠款總額，如有不足，航商應付差額的25%現款，其餘75%的差額分十年還清，「如此則力量不至分散，政府於賠償損失之外，尚可促進航業之發展，一舉兩得，似可加以考慮」。

最後形成決議：「一、賠償金照第四項辦理；二、賠償金之支付及運用，由交通部與航商會商決定。」<sup>29</sup>於是，復興航業公司就是在這樣的背景下成立的。

## 復興航業公司的成立

交通部收到民營船舶戰時損失要求賠償委員會7月1日要求政府將購買美國船隻賠償民營航商、並在此基礎上成立復興航業公司的報告後，於10月2日批示「准予備案」。10月12日，賠償委員會在上海航運俱樂部召開臨時大會，由主任委員錢新之主持會議。會議除了討論復興航業公司的各項籌備工作之外，主要對於行政院關於

<sup>29</sup> 〈行政院第758次會議 臨時討論事項(二)〉(1946年9月10日)，上海市檔案館藏上海市輪船商業同業公會檔案：S149-1-123。

賠償方案的原則和計算方法進行了討論，最後形成的決議是：「本會勉予接受上述十二萬噸折合美金叁百六拾萬元賠償金額之噸位差額，現時國外船價日漲，而美金可能有貶值之慮，應請政府從速設法實行給付賠償金，以免損失增鉅，益難彌補。」會議同時還推選董浩雲、鍾山道、沈琪、程餘齋等四常委為代表，遵照行政院批准的原則，攜帶有關證件到南京，直接與交通部洽商賠償金支付及應用的各項細則，再由賠償損失委員會主任委員錢新之與輪船同業公會會長杜月笙共同向行政院長宋子文陳情，「請求迅賜核定賠償金之交付及應用辦法，俾期早達目的」。<sup>30</sup>

最後行政院在10月24日正式批示：「查本案業據交通部航字第二九六三號呈擬，在最近向美所購船隻內撥付十二萬噸，交該會分配在案。除令飭該部儘先一次撥足外，仰即知照。」<sup>31</sup>

中國商人自古以來習慣於單獨經營，但國家賠償很難將所購之船分配給各受損航商，只有合作經營方是可行的辦法。然而原本可以獲得賠償權的34家船商中有將近一半公司對於新公司的合作前景不予看好，願意將其賠償權益出售給其他公司或個人，這樣最後只剩下19家公司成為新公司的股東，再以各公司所獲得的賠償作為股份的比例參加，這就是復興航業公司成立的由來。

在此之前，美國第79屆國會第二次會議剛剛通過第321號公法，即「1946年商船售賣法案」(Blind Act)，同意將戰時美國剩餘舊船出售給盟國。宋子文亦抓住這一機會，同意有關部門的建議，準備向美國大舉購船，因此各航商便要求政府從中撥出部份船隻作為賠償。行政院核准戰時民營損失船隻計12萬噸，以每噸賠償30美元計，同意作價賠償美金3,593,047.52元，並由向美購船的貸款內撥出，代購船舶11艘，計CI-MA-VI型8艘，VC2-S-AP2型(即勝利輪)3艘，撥交民營的復興航業公司經營。

賠償委員會與政府部門幾經交涉，1947年3月25日行政院第780次會議作出決議：「洽購美國之剩餘船隻撥交十二萬噸，除以賠償金抵付價款之現金外，其餘價款，准分十年攤還。」其後交通部再次作出明確批示：

- 一、該會請求撥償剩餘船隻十二萬噸一案，前已奉院令核准，應准照辦；
- 二、撥交船舶准予組織復興航業公司營運，著迅即籌備組織；
- 三、訂購剩餘船隻俟與美方洽定後，准由該公司派員與招商局會同辦理。<sup>32</sup>

綜上所述，復興航業公司是由各船商遵從政府賠償原則的基礎上成立的，因此公司的人事安排、股份分配也是按各公司的股權大小、認股多寡而決定的。戰後中

<sup>30</sup> 〈民營船舶戰時損失要求賠償委員會臨時會員大會記錄〉(1946年10月12日)，上海市檔案館藏上海市輪船商業同業公會檔案：S149-1-123。

<sup>31</sup> 轉引自《復興航業公司誕生經過》，頁8。

<sup>32</sup> 〈交通部批〉(1947年5月27日)，轉引自《復興航業公司誕生經過》，頁10。

國民營航運的實力與戰前相比發生了重大的變化，原本實力最強的三北輪埠公司、政記輪船公司已風光不再，而新成立的復興航業公司就正是這一形勢的體現。1948年6月23日，復興航業公司於上海正式成立，主要股東包括中興、大達、中航、三北、鴻安、華新、益祥、華勝、寧紹、壽康、大振、永安、民生、天津等當時各主要民營航業公司。經交通部批准，復興航業公司董、監事會及管理層的領導人員名單如下：<sup>33</sup>

董事長	：錢新之
常務董事	：杜月笙，楊管北
常駐監察	：唐伯文
總經理	：譚伯英
副總經理	：程餘齋，董浩雲，李志一，鍾山道
董事會秘書長	：李猷
董事會秘書	：楊猶龍，沈琪，戈恩溥
稽核室主任	：沈琪(兼)
財處室主任	：賈德懷
業務處主任	：李志一(兼)
總務處主任	：鍾山道(兼)
顧問	：胡熙元
總船長	：徐焯
總輪機長	：陸良柄

抗戰爆發前董浩雲只是天津航運公司一名年輕的高級職員，儘管他對航運事業充滿理想，年僅二十四歲就曾向交通部提出整理全國航運的主張，但他畢竟不是船東，在復興航業公司的領導成員中原本沒有接受賠償的權利。然而董浩雲戰時曾以低價收購了瑞安、壽康等幾家船公司的股份，所以自然成為戰爭受損的船東。同時董浩雲與政府關係密切，抗戰勝利後最先接受政府委託飛抵上海負責與盟軍接洽航運，同時他又四處奔波，很快便在上海恢復了他所創辦的中國航運公司；而譚伯英原為交通部一要員，抗戰勝利後曾在上海市政府任職，並不諳於航運，此時只是作為政府的代表在公司中任職。這就說明此時中國民營航運業的領導重心已經落到了中興輪船公司錢新之（他還同時兼任交通銀行董事長）和大達航業公司楊管北的身上，而董浩雲所創立的中國航運公司也以後起之秀的新興力量進入了復興公司的領導層之中。

<sup>33</sup> 上海市檔案館藏檔案，轉引自韓月波：《世紀航程：香港航界奇星程餘齋》（北京：華文出版社，2000年），頁140-41。

## 赴美接收船隻

中國政府向美國購船最初是委託駐美物資供應委員會代為洽談的，1947年7月15日，駐美代表王守競與美國航務委員會代表A. J. Williams正式簽定購買戰時美國商船的合約。<sup>34</sup>18日，交通部即致電賠償委員會，內稱「向美購船首批已於寒〔14〕日正式簽約購妥，其餘可借款額，宜速購船隻。該會請派代表人選，仰尅日決定呈部核准，務期早日赴美，以利進行」，<sup>35</sup>要求各航商盡快推選代表，赴美國接收船隻。

公司籌備處經商議，決定委派總經理譚伯英、副總經理程餘齋和董浩雲（一說常務董事）三位公司高層赴美接收船隻，然而好事多磨，準備文件、辦理護照、結購外匯，樣樣都需要時間，等到這一切都辦得差不多了，董浩雲又因連日辛苦和勞累，竟然病倒住院了。直到第二年的春天，董浩雲一行三人才動身赴美，開始了他第一次遠赴美歐、歷時半年之久的環球之行。現存董浩雲三十多年的日記也是自他離開上海出訪美國那天起開始記載的，因此我們可從他的日記中了解當年他們赴美接收船舶的情形。<sup>36</sup>

1948年3月10日，董浩雲乘坐美國「克利夫蘭總統號」（*President Cleveland*）郵輪離開公和祥碼頭，「俄頃黃浦驪歌，對此第二故鄉不得不暫告小別矣」。當董浩雲乘搭的郵輪出海時，中國航運公司停泊在碼頭的「唐山」、「慈雲」、「天翔」等海輪亦都拉響汽笛，向他這位中國航運業的開拓者致敬，並祝願此行一路順風，平安成功。

董浩雲一行途經香港、菲律賓、夏威夷，經過三個星期的航行，終於在3月31日清晨抵達美國西岸的舊金山，其後便緊張地進行各項接收與驗船的工作。

在國民政府同意償還受損船東的原則之下，復興航業公司共購買了美國3艘勝利輪（7,600噸），價值2,637,471美元，分別命名為「渝勝」、「京勝」和「滬勝」號，以及8艘CI-MA-VI型（3,800噸）貨輪，價值5,550,896美元，均以「復」字命名（「復明」、「復新」、「復航」、「復貿」、「復運」、「復昌」、「復權」、「復生」），總重量為80,762載重噸，全部船價為8,188,367美元。<sup>37</sup>然而這批貨輪均是戰時生產的，質量簡陋，有些尚未使用就已經損壞了，至於用過的輪船所存在問題就更加嚴重。董浩雲到舊金山視察「渝勝」輪時，看出該輪雖未經使用，但船頭即已破損；而「滬勝」輪更一度沉

<sup>34</sup> 〈第MCO——60365號合約〉（1947年7月15日），中國第二歷史檔案館藏國庫署檔案：三六七（2）/188。

<sup>35</sup> 〈交通部致民營船舶要求賠償委員會電〉（1947年7月18日），轉引自《復興航業公司誕生經過》，頁12。

<sup>36</sup> 董浩雲自幼就有記日記的習慣，但目前只保存1948—1982年的日記。受董氏家族委託，筆者將其三十多年的日記予以編注，共分三冊，於2004年和2007年由香港的中文大學出版社及北京的三聯書店分別以繁簡體出版。

<sup>37</sup> 《中國航海史（近代航海史）》，頁361。

在水中，電線均已損毀；「京勝」輪和其他幾艘「復」字號的貨輪情況也好不到哪裏。然而根據美國售船法案的規定，所有修理費用均由承購方負擔，這筆資金數目頗大，大約有390餘萬美元，交通部規定由招商局與復興航業公司各自承擔一半。這樣購船及修理費合計美金10,098,367元，除去政府按照軍事徵用法同意支付賠償金3,593,047美元之外，其餘部份計美金6,505,319.48元則作為政府對該公司的借款，分十八年償還，前三年只付利息，按週息3.5釐；第四年起本息分十五年付清。<sup>38</sup>

1948年6月，美國參議院正式通過了《中美友好航海通商條約》，這是維繫戰後中美兩國關係的重要條約，雙方談判幾近兩年。表面上看，該條約對於雙方都是平等的，中美兩國同意彼此船隻都可以深入各國內河口岸，但由於兩國船隻及運輸能力相差懸殊，實際上只能是美國單方面享受最惠國待遇，因而引起國內輿論界、特別是航運業的強烈抗議。

此刻程餘齋和董浩雲等人仍在美國驗船和接收，聞訊後即聯名向上海輪船業公會理事長錢新之發出急電，要求「以本會名義，逕電美國政府表示反對，並推派代表向美國政府、國務院暨議會各方面，策動反對工作，藉以打消美國以援助為名，侵佔我內河航權」。公會理事會在收到使美代表的電文之後即召開緊急會議，並很快形成兩項決議：「一、積極支持和響應上海各校學生舉行的反美扶日的愛國活動，通過外交途徑，反對美國侵我航權的陰謀；二、電請在美的譚伯英、程餘齋、董浩雲以及駐美代表包可永，代表本會向美國策動反對工作。」<sup>39</sup>

航業界的這一舉動正好與當時國內各大中城市興起的反美浪潮相配合，以致美國以後在運輸援助物資中作了讓步，美國的船隻在長江內航行最遠只能到南京為止，從而阻止了美國在華勢力的擴張。

復興航業公司剛成立時情況相當困難，由於股東分散，意見不易統一，更嚴重的是資金不足，缺乏管理人員。為了能夠讓新公司早日投入運營，中國航運公司作出了重大的貢獻，特別是董浩雲對此亦早有準備。不久前中航公司就先後有「天龍」和「通平」輪遠航，橫渡大西洋和太平洋，開闢了中國航業的遠洋航線，董浩雲即預先多選派了幾名經驗豐富的高級船員隨船遠航，因此復興航業公司接收眾多貨輪時，「天龍」輪上的大副王正英和二副周伯熹就可以立即派往復興航業公司，分別出任「渝勝」號的船長和「滬勝」號的大副，同時「通平」輪上一位挪威籍的大副歐立克也借調到復興公司，因此董浩雲曾自豪地說：「中國航業公司實可謂建設中國遠洋航業的一個搖籃。」<sup>40</sup>

<sup>38</sup> 〈復興航業公司美貸船隻之經過及已付未付美方本息之現狀〉（無時間），臺北國史館藏行政院檔案：063-133。

<sup>39</sup> 《航業簡報》1948年第7期，上海市檔案館藏上海市輪船商業同業公會檔案：S149-2-186。

<sup>40</sup> 董浩雲：〈七十年代話航業〉，《航運》第435期（1971年3月15日），頁5。

## 國共兩黨對公司的爭奪

如前所述，復興航業公司是戰後國家為賠償戰時民間航商的損失，特地從購買美國戰時船舶中調撥相應噸位的船隻，交由民營航商合作經營的一家新公司。這不僅在中國，就是在世界上也是極為罕見的事例。

然而復興航業公司可謂生不逢時，戰後初期民營船東向政府索賠時，國內經濟環境尚屬良好；但賠償問題拖延日久，待到公司正式成立之際，國共內戰早已爆發，而且戰況急轉而下。等到董浩雲等人從國外購船回國時，國軍已經連遭挫敗，潰不成軍，國民政府的統治亦已朝不保夕了。當中國的歷史面臨重大的選擇之時，復興航業公司的股東決定先將公司遷往香港，旗下所有船隻亦都相繼離開大陸。1949年，公司曾多次在香港召開董事會，觀測國內外的局勢變化，再決定公司未來的經營路向。

對於復興航業公司危害最大的還是在於購置美國船舶的問題上。當初復興公司接收十一艘美國船隻時，曾向政府申請向美國洽談辦理過戶手續，然而由於國內局勢變化發展，國民政府根本就無暇顧及，這些船隻的國籍證書、所有權證書雖然都應係復興公司所有，但並未正式經美國航務委員會通過。另外，美方在售出船隻時為保護其四分之三的產權，除辦理抵押外，堅持公司要向指定的美國保險公司購買保險，而且還規定，若購船國政府擬將所購船隻之一部或全部售與或轉讓給政府所屬其他公私機關，必須得到美國航務委員會的同意。<sup>41</sup>這一條款的規定直接影響到後來復興航業公司所購買美國船隻的歸屬問題。

中華人民共和國成立前後，戰爭尚未完全結束，百廢待興，尤其海運業更是困難重重，國民黨敗退前又將招商局及部份民營航商的船隻帶往臺灣，而多數民營船東對國民黨政權已失去信任，但對新政權也同樣持懷疑的態度，他們或是將屬下船隻改掛其他國家的旗幟，或是將其停泊在境外。因此當時國內船舶流散的狀況十分嚴重，沿海近海的航運更幾乎陷於全面停頓的狀態。據上海市輪船商業同業公會的一份調查資料得知，上海政權剛易手時，航行於黃浦江上的輪船計有客貨輪2艘，貨輪5艘，拖頭15艘，駁船62艘，海輪則異常缺乏，因此只能盡先恢復長江和蘇北的航運。<sup>42</sup>而根據交通部1950年3月底的調查資料統計，停泊在華南（包括香港、臺灣等地）私營船隻共有146艘，其中已改掛外旗的船隻35艘，總載重噸位151,784噸，未改掛外旗的船隻101艘，總載重噸位334,489噸，剛購入仍懸外旗的船隻10艘，總載重噸位75,905噸；上述這批船隻目前航行的有72艘，載重噸為378,046噸，停泊在

<sup>41</sup> 交通部：〈復興航業公司現在存在著的問題〉（原件無日期，估計形成於1950年），董浩雲資料室藏：A1-7。

<sup>42</sup> 〈上海市輪船商業同業公會第八次常務委員會議事錄〉（1949年5月31日），董浩雲資料室藏：A1-7。

香港的有42艘，載重噸為88,894噸，停泊或被扣留在臺灣、定海的船隻有32艘，載重噸為95,238噸。<sup>43</sup>1950年7月的另一份統計資料則顯示，當時不計停泊在臺灣的船隻，僅滯留在香港、澳門和南洋的海輪就有81艘。總載重量約45至50萬噸，分屬28家私營公司。<sup>44</sup>

為了緩解困境，同時又為了爭取民營航業的支持，1949年5、6月間，上海市軍事管制委員會財政經濟接管委員會航運處就接連發出通告，一方面迅速制定《戰時船舶管理暫行辦法》，要求上海市輪船商業同業公會所屬會員立即將所有現留本地確能航行的船舶予以登記，目的是恢復上海與中共治下各地之間的通航、便利商民人等來往，同時還向被接收屬於國家資本性質的招商局、中國油輪公司、中華駁運公司、浦東造船廠、航政局以及臺灣航業公司上海分公司的職員預借工資，以維持其家庭的生活開支。<sup>45</sup>6月3日，航運處又邀請留滬各民營航業公司召開第一次談話會，主持人首先說明：「目前上海與其他解放區之物資交流及旅客往來亟待恢復，惟航運方面，因大部輪船均在外埠，故欲恢復航運，須先設法使此項輪船妥善回返。」辦法主要有兩條：「(甲)派員赴港聯絡留港航界人士；(乙)廣播上海解放後當局之航業政策，使解放區以外之航業界不生誤會。」<sup>46</sup>1949年10月1日，中華人民共和國宣告成立。為了解決當前貨物運輸中的困難，同時更是為了配合進攻臺灣的軍事部署，中央人民政府提出「鞏固北船，爭取南船北歸」的方針，同時聲明所有私營航業與國營航業享受同等待遇，同樣受到國家的保護與支持，並表示凡北歸航商政府都將協助償還債款，提供燃料費用，在貨源分配方面也盡量予以照顧。

就在國民黨失去大陸政權之際，1950年1月，在香港的招商局宣布起義，公司旗下的13艘海輪轉而投向北京的新政府，其中有6艘船和復興公司一樣，也是由國民政府擔保向美國購買的。美國政府害怕復興公司採取同樣的方式，即以復興公司未能按時還款、拖欠債務為由，斷然宣布扣留公司所購買的美國輪船。除了部份船隻航行在途中或因該地與美國沒有外交關係而未能被扣外，美方先後在日本的摩洛哥、菲律賓的馬尼拉、澳洲的悉尼和布里斯班、紅海口的亞丁港、南非的都本以及錫蘭的哥倫坡等地，扣留了復興航業公司旗下的7艘海輪，對於公司的業務經營造成了嚴重的影響。

復興航業公司為了保護公司的利益，分別在扣船所在地聘請律師，以所扣船隻均係中國政府撥充、用以賠償民營公司戰時損失為據，而且所有船隻均執有所有權

<sup>43</sup> 交通部(編)：〈船隻動態統計表〉(1950年3月30日)，董浩雲資料室藏：A1-7。

<sup>44</sup> 中國航海學會(編)：《中國航海史(現代航海史)》(北京：人民交通出版社，1989年)，頁27。

<sup>45</sup> 〈上海市軍事管制委員會財政經濟接管委員會航運處通告〉(1949年5月31日、6月1日)，董浩雲資料室藏：A1-7。

<sup>46</sup> 〈航運處第一次談話會〉(1949年6月3日)，董浩雲資料室藏：A1-7。

證書，控訴美國政府的扣船行徑。美國對於復興公司的舉動十分惱火，立即通告臺灣當局，要其命令復興公司不得再行控告美國政府，同時必須先行償付業已到期的83萬美金債款。臺灣當局不想因此而得罪美國，於2月7日湊足83萬美元（復興公司應負擔其中的20餘萬美元）匯給美方。同月22日，美國發出解除扣船令，在菲律賓和澳洲所扣留的3艘輪船得以歸還。復興航業公司亦同時撤回控告。

此時，剛剛成立的中央人民政府為了鞏固政權、恢復生產並進軍臺灣，正積極爭取停泊在海外的民營船隻「北歸」，復興航業公司作為民營航運公司的代表，自然成為爭取的重要目標。與此同時，新政權對於公司成立的歷史以航運界重要人物的心態相當清楚，對於目前的困境更是瞭然於胸。

剛剛成立的交通部在一份文件中指出，目前美國對於戰後出售給中國船隻所採取的態度「政治意義重於經濟意義」，而臺灣當局對於復興航業公司「仍行使債權人的地位」，因此動員這批輪船「北歸」困難很大。但是公司的負責人卻都還是可以努力爭取的，如董事長錢新之已辭去交通銀行董事長的職務，並拖延不去臺灣，因而已「引起臺方的極端不滿」；而「公司的常務董事盧作孚、楊管北、程餘齋、董浩雲、黃振東等大都是穩健的事業主義者，他們各個人本身都受著民生、益祥、中興、中國航運等公司的業務與生存的牽制」，由於「這些公司是我們解放臺灣後初步恢復沿海長江航運的主要力量，而這些公司目前亦負債累累」，因此又成為新政權爭取的一個契機。

交通部根據復興公司的現狀以及當時國際國內的局勢，最後擬定了爭取保全公司全部或大部份船隻的三種對策：其一，拖延。即由新政權在財政上支持復興公司支付到期本息，若保持全部十一艘船隻，每年需負擔本息40餘萬美元，若保全八艘，則每年需負擔本息20餘萬美元；其二，談判。等到國際形勢轉而有利之時，利用中美商約中有利於經濟的條款，與美國政府通過談判解決爭端；其三，出售。即出售公司三艘勝利輪，付還一部份債務，同時辦理過戶手續，這樣便可以保存公司其他八艘輪船脫離臺灣的控制。<sup>47</sup>

然而就在這時，國際形勢發生重大變化。1950年6月25日，韓戰爆發，美國立即改變其遠東政策，並派遣第七艦隊進入臺灣海峽；國民黨當局也採取強硬措施，迫使民營航東就範。8月14日，董浩雲突然被叫往臺灣，事前毫無思想準備。在臺灣的三個多月時間中，除了「日為復興航業公司事奔走折衝」，還同意將中國航運公司遷往臺灣，以此作為其安全離開臺灣的條件。<sup>48</sup>

<sup>47</sup> 交通部：〈復興航業公司現在存在著的問題〉（原件無日期，估計形成於1950年），董浩雲資料室藏：A1-7。

<sup>48</sup> 董浩雲在1950年12月24、25兩日的日記中隱約地透露了這一情形，雖然他沒有明確指出會被臺灣當局扣留，但從他其後長達十四年不敢踏足臺灣的事實即可看出其中端倪。參閱鄭會欣（編注）：《董浩雲日記》（香港：中文大學出版社，2004年），上冊，頁55-56。

臺灣當局為了得到美國政府的支持，堅持將復興公司的「滬勝」和「京勝」兩艘勝利型貨輪賤價出售予以還款，僅估計營業損失即超過200萬美元。董浩雲雖然離開臺灣，但他對復興航業公司的前途以及公司旗下的船隻仍然十分關心，當他聽到這一消息後，不禁「內心沉重」，「至以為憾」。<sup>49</sup>儘管如此，他還在日本等地盡力予以挽救，直到確定勝利輪已經賣出交船，董浩雲這才徹底失望。他在日記中寫道：「眼見江山已經送丟，我亦只得裝痴作聾，充耳不聞。復興公司，中國僅有之勝利輪三去其二，嗚呼！誰係始作俑者？誰係為虎作倀者？」<sup>50</sup>直至二十多年後，他還為此感到難過。<sup>51</sup>

1951年7月，在臺灣當局的壓力下，復興航業公司正式決定由香港遷往臺灣。此時董浩雲正在英國，當他聽到有關復興公司總經理譚伯英已去臺灣時，即意識到公司的前景將會發生變化。他在日記中寫道：「『復興』有改組消息，行將大起風浪矣！奈何！」<sup>52</sup>果然公司遷到臺北後，交通部即以公司尚有不少股東留在大陸，董事長錢新之亦未曾前往臺灣為由，決定將公司改組，於交通部下設立監理委員會，代行董事長職權，由交通部長賀衷寒任主任委員，並任命劉鎮謨為總經理，賈德懷為副總經理。儘管楊管北、董浩雲、沈琪、周兆棠等人仍任監理會委員，那也只不過是個擺設，此刻復興航業公司已由民營合作的一個公司改為官方運營的機構了。

復興航業公司是第二次世界大戰後得到國家賠償與扶持、並由民間航商合作經營的一家航運公司，具有與其他民營公司全然不同的特點。復興航業公司從成立到改組，雖然時間十分短暫，卻從一個側面深刻反映出戰後國內局勢與國際關係的轉變；同時也可以看出，在國共內戰爆發及政權易手前後這一重大的歷史巨變中，中國民族工商業所處的環境及其被迫作出的無奈選擇。

<sup>49</sup> 《董浩雲日記》（1951年1月30日、2月1日），上冊，頁57。

<sup>50</sup> 《董浩雲日記》（1951年5月10日），上冊，頁62。

<sup>51</sup> 董浩雲：〈七十年代話航業〉，頁5。

<sup>52</sup> 《董浩雲日記》（1951年7月10日），上冊，頁77。

# National Reimbursement and Civil Cooperation: Background and Process in the Establishment of China Union Lines

(A Summary)

Cheng Hwei Shing

After the Sino-Japanese war, the Chinese government used part of the ships bought from the United States as compensation for the loss suffered by civil shipping companies during the war. Consequently, a new shipping company called China Union Lines Limited (CUL) was founded. The background of CUL's establishment involved a complex domestic and international relationship in the post-war era, and thus it had completely different characteristics than other private enterprises. However, the domestic situation worsened soon afterwards, so the executives decided to move CUL first to Hong Kong, and to observe changes in the situation at home and abroad before deciding on its future business direction. Because of the company's management crisis, the American side threatened to detain the vessels, while the new Chinese government was actively carrying out the united front work and mobilizing ship operators to "Return North." Ultimately because of the change in the international arena, CUL moved to Taiwan and chose to repay its loans by selling sea vessels, thus changing its business nature.

**關鍵詞：**復興航業公司 政府賠償 合作經營 貸款購船 董浩雲

**Keywords:** China Union Lines, Limited, government compensation, cooperative operation, loan to purchase vessels, C. Y. Tung