

國家前途與個人命運：董浩雲在1949年的抉擇*

鄭會欣

香港中文大學中國文化研究所

前言

一九四九年，在中國歷史上是一個翻天覆地的年頭。在這一年，國民黨政府土崩瓦解，退守台灣；而共產黨則取得大陸政權，成立了中華人民共和國。在這場決定中國未來兩種命運、兩種前途的決戰面前，絕大多數的老百姓只能跟著歷史的大潮隨波逐流，聽從命運的安排；然而對於極少部份的中國人來說，歷史曾給過他們一點時間，他們完全有條件去選擇個人和家庭未來的命運。特別是那些上海的金融家和企業家，擺在他們面前的道路有幾條：要麼跟隨國民黨政權去台灣，但國民黨的貪污腐化以及節節敗退令人記憶猶新，尤其是不久前國民黨藉用發行金圓券搜括民眾財產的行徑更讓他們寒心，因此走這條道的人似乎不多；要麼就是留在大陸，然而他們對共產黨的政策又沒有底，心存疑慮；而第三條道路就是將資本和設備遷移到香港或者海外，但他們內心中又實在捨不得離鄉背井，拋棄現有的熟悉環境和不動產。¹因此，儘管他們曾經一度有時間去選擇日後人生與事業的道路，然而在做出這個決定之前，很多人又猶豫不決，拿不定主意。²

* 本文曾提交香港中文大學、華東師範大學和法國社會科學高等研究院聯合主辦的「新中國建國史國際學術研討會」（2009年6月22-24日，香港），並蒙三位匿名審稿人指正，謹此說明，並誌謝忱。

¹ 關於上海資本家於1949年前後對於未來人生與事業的選擇可參閱張曉輝、胡曼：〈新中國成立前後內地企業家遷港及回歸現象概論〉，載《中共黨史研究》2005年第3期，頁53-58；李培德：〈上海解放前夕的上海資本家〉，載《社會科學》（上海）2008年第10期，頁172-78。

² 著名金融家、上海商業儲蓄銀行董事長陳光甫就是其中一個典型代表。1948年12月他到香港來考察，實際上就是「計劃遷港辦法」，但他在香港的報紙上看到中共宣言，聲稱取得政權後將允許私人經營，他又認為「如果如此，則尚可維持一短期，然事業方針必須配合新的社會環境」。因此他的計劃是：「（一）家不搬，仍住上海；（二）往台灣一行，看看時局；（三）時局不好，仍回香港；（四）時局好，回上海；（五）香港房子要準備。」見上海

〔下轉頁166〕

中國航運公司總經理董浩雲雖然在當時的航運界算得上是後起之秀，但若與上海的金融大亨和企業巨擘相比，還只是一個名不見經傳的人物。然而就是在這場人生與事業的抉擇中，董浩雲所作出的決定，卻對他日後事業的發展至關重要，同時也成為他晉身世界船王的重要原因。

董浩雲一生都熱衷於收集和保管資料，從年輕時就有寫日記的習慣。數年前，我受董氏家屬的委託，為董浩雲現存1948–1982年的日記進行編注，後編成三冊，於2004年及2007年先後出版繁體（香港中文大學出版社）和簡體（北京三聯書店）兩個版本。在編注日記的過程中，我開始對董浩雲這位著名的世界船王產生了濃厚的興趣，並有意識地收集相關資料，準備對他的一生進行深入的研究。我的這個設想得到董氏子女的支持，他們並將其父親珍藏的眾多資料供我參考。我在這些資料中發現了一些1949年前後的文件和書信，雖然比較零散，但還是可以從中了解他在這一重大抉擇過程中的心路歷程。一葉知秋，我想，從董浩雲個人抉擇的個案中，或許有助於我們了解個人在大時代變遷中的所作所為對其人生所帶來的影響。

董浩雲的傳奇生涯

董浩雲（1912–1982，英文名為C. Y. Tung），原名兆榮，原籍浙江定海，1912年9月28日（農曆壬子年八月十八日）生於上海閘北。父親董瑞昌在上海經營五金店，年僅五十一歲即因病去世。董浩雲在兄妹五人中排行第三，因家境生活不甚寬裕，並未接受過良好的高等教育。1928年11月，經大哥兆豐介紹，年僅十六歲的董浩雲便進入社會，於日資開設在上海的國際運輸株式會社任練習生，半年後又考入金城銀行屬下的通成公司，從此他的一生就與航海事業結下不解之緣。

三十年代初，中國尚未廢除不平等條約，西方列強依仗內河航行權，幾乎壟斷了中國的沿海貨運和內河航運。1931年底，董浩雲奉調前往天津金城銀行屬下的天津航業公司任職，很快便脫穎而出：他曾與英租界工部局及津海關港務長多番交涉，終於為天津航業公司租下了原英國領事館位於九號碼頭的地產，從而實現了「自船、自埠」的夙願；1936年2月，天津大沽口因嚴寒冰凍，導致數十艘中外船隻被冰雪封凍在渤海灣，董浩雲親自參加並指揮營救活動，充分顯示出他的過人才幹。在此期間，董浩雲還積極參與籌備天津市輪船同業公會的成立工作，由於他的出色表現，公會成立後不久，他便相繼出任常務理事、副會長，此時他還只不過是一個二十多歲的年輕人。³

〔上接頁165〕

市檔案館（編）：《陳光甫日記》（上海：上海書店出版社，2002年），頁200–201。

³ 有關董浩雲早期在天津的活動，可參閱宋美雲、周利成（主編）：《船王董浩雲在天津》（天津：天津人民出版社，2008年）。

一九三六年五月，國民政府交通部為了制定航業政策、促成國內航業合作及組織專門性的航業金融機構，先後召開航業促進會議、整理民營航業會議，邀請航業界同人參加，董浩雲作為航運界的後起之秀也出席了相關會議。會後他有感於整理國內航運事業迫在眉睫，於是在徵詢了同業各方意見之後，草擬了一份洋洋萬言的《整理全國航業方案》呈請交通部實施。方案主旨是以金融力量促成航業界的合作，以保息制度控制業務自由，並組織一個專門性的金融機構予以推進。董浩雲主張將各民營輪船公司合併（股本以其船舶折價計算），成立一個大型的專業公司，同時將船舶統一調配，加強經營定期航線，並辦理有效的信貸制度。⁴在當時國家喪失主權、日本帝國主義正加緊入侵中國、民營航業岌岌可危的情形之下，董浩雲提出的這一主張具有深遠的眼光，實在是難能可貴。

按照董浩雲的設想，該公司額定資本五百萬元，官商各半，但他的建議卻遭到當時交通部代部長俞飛鵬的婉拒。國家不予支持並沒有讓董浩雲打消念頭，相反他更加積極進行策劃，然而不久日本便開始了全面侵華戰爭，使他的計劃又遭到挫折。直到1939年8月，董浩雲終於克服種種困難，委託新華銀行代收股本，新公司於1940年宣告成立，並於1941年3月向香港政府註冊。新成立公司名為「中國航運信託公司」(Chinese Maritime Trust (1941) Ltd.)，註冊資本二十五萬元國幣，利用上海租界為掩護，以經營多艘英國及巴拿馬籍船隻行駛中國沿海及遠東各口岸，其中懸掛巴拿馬國旗的「雷夢娜」輪(SS *Ramona*)於1940年以全部國人駕駛橫渡太平洋，是為中國現代航運史上之偉大創舉。1941年12月7日，太平洋戰爭爆發，日軍攻佔上海租界並進攻香港，中國航運信託公司及其所經營的船隻視為敵產被日軍接管，公司不得不宣告停業。

一九四五年8月15日，日本宣佈無條件投降，中國人民終於取得抗日戰爭的勝利。8月底，董浩雲奉命由重慶飛往上海，一方面協助政府，奔走於英、美盟國之間，從美國戰時船舶管理局租得自由輪，解決海上運輸問題；同時也積極辦理中國航運信託公司的復業事宜。但因原公司在香港註冊，財政部格於戰後新設金融機關的限制而不予批准，折衝良久，董浩雲因應當時航運業的需要，於1946年8月成立專營輪船業務的「中國航運信託有限公司」(取消原1941字樣)，總公司設於上海，並陸續置有「慈航」、「慈雲」、「天龍」、「天平」、「天行」、「灤州」、「昌黎」、「唐山」等輪。1947年8月，中國航運公司旗下天龍輪由上海經新加坡、亞丁過地中海，抵達法國的大西洋口岸Le Havre，再橫渡大西洋，駛往美國的Norfolk；1948年2月，「中航」旗下的另一艘巨輪通平號又自上海出發，橫渡太平洋，前往美國西海岸舊金山，從而揭開中國現代遠洋航運歷史的新篇章。

⁴ 董浩雲的這個提案收於金董建平、鄭會欣(主編)：《董浩雲的世界》(香港：中文大學出版社，2004年)，頁16-34。

抗戰初期，國民政府為堅持抗戰，下令徵調船隻運輸軍用物資，同時在長江中下游沉船封鎖要隘，以堵截日軍的進攻，因而民營輪船公司蒙受了巨大損失。戰時一部份輪船公司隨同政府遷往重慶，並成立上海市輪船業同業公會，一些未曾西遷的公司則委託當時在重慶的董浩雲作為代表，向政府商討賠償方案以及戰後向日本索償等事宜。抗戰勝利後，各船商即在此基礎上成立「民營船舶戰時損失要求賠償委員會」，向政府有關部門要求賠償戰時所受損失。最後經政府同意，由十多家民營輪船公司以賠償權為資本，聯同部份私人資本，成立「復興航業公司」(China Union Lines)，董浩雲出任副總經理，並於1948年3月代表公司前往美國接收美國售船法案項下的船隻，計勝利輪三艘(京勝、滬勝與渝勝)、C1-MA-V1型船八艘，共七萬餘噸。

此時的董浩雲在事業上可以說是節節上升，旗下擁有的多艘貨輪雖然都是船齡二、三十年的舊船，但他卻能與政府合作，在經營煤炭運輸的生意中贏得了巨額利潤。此外，董浩雲在航運界的地位也不斷提高，相繼被推選為上海市輪船商業同業公會和中國民航海輪聯營處常務理事，並負責沿海運輸事宜。

正當董浩雲的事業起步之時，國共內戰風雲密佈。在這場關係到中國未來前途和命運的大決戰面前，何去何從，董浩雲和那些中國的金融家與企業家一樣，都必須作出自己的選擇。

離開故國

一九四八年對於董浩雲的事業和人生是一個重要的轉折點，旗下天龍、通平輪乘風破浪，遠渡大洋，相繼開闢了中國通往歐美的遠洋航線，譜寫了中國遠洋航運歷史的新篇章。同年，他又奉政府之命，代表新成立的復興航業公司前往美國接收船隻。其後董浩雲藉此機會，先後訪問了歐美眾多國家，實地觀摩了世界上先進的造船技術和科學的管理方法。這次為期半年的考察極大地開闊了他的視野，更激起了他奮鬥的決心。回國之後，董浩雲立即擬定計劃，準備向英國購置先進的海輪，進一步擴大他的航運事業。

一九四八在中國歷史上更是重要的一年。由於政治上的腐敗、軍事上的失利，特別是財政金融上的惡性通貨膨脹，使得國民黨統治下的中國陷入無法擺脫的嚴重危機。到了這年的年底，國共兩黨軍事力量的對比已經發生了根本的變化，而剛剛進行的財政改革的徹底失敗，更顯示出整個國家的經濟已陷入崩潰的邊緣。國民政府自身難保，哪還顧得批准董浩雲申請外匯、購置海輪的宏大計劃。

在這關係到中國未來前途和命運的關鍵時刻，董浩雲究竟何去何從，這是他人生道路上的一個重要抉擇，也是他必須要做出的決定，而香港這個英國政府統治下的殖民地便成為眾多資本家的第一選擇。

抗戰勝利後不久內戰即全面爆發，隨著戰局的潰敗，國民黨政府又實施管制外匯和通貨膨脹政策，導致原料缺乏，市場萎縮，外銷受阻，經濟危機日益嚴重。然

而此時香港的經濟卻開始復甦，特別是香港實施的自由港政策，對於外匯和進出口貿易均無管制，因而成為內地資本的遷移目標。申新紡織公司總經理榮鴻元在考察了香港的投資環境後曾對記者表示：「華北、華中實業家的遷港設廠，實為不得已之事。如政府能見機允許開放自由外匯，使在英美等邦購進的工業生產器材機器能准予進口，何致於捨本逐末，楚才晉用，去幫助繁榮香港？」⁵陳光甫則在日記中寫道：「香港有好港口，好政府，捐稅不高，在英國 Empire Preference (帝國關稅優惠) 之內，容易對華對日競爭，與中國市面近，還有東南亞國家如新加坡、暹羅等。」⁶因此眾多資本家都認為，香港是目前資本遷移的合適目標。

香港對於董浩雲來講並不陌生，早在1940年前後，董浩雲因為打算在香港註冊成立航運公司，曾託朋友在香港的高尚住宅區九龍塘施他佛道購置了一處房產。太平洋戰爭爆發後，中國航運公司被封，董浩雲也離開了香港，這處房產一直沒有人居住，直到抗戰勝利後才收回。值此戰亂動蕩之際，香港倒是一個可以暫時棲身之處。1948年12月，董浩雲率長子建華和女兒小平、亦平及其他親屬乘搭海文輪，離開出生和居住多年的上海，舉家搬到了香港（妻子顧善真及長女建平、次子建成則乘飛機抵達香港）。同時，中國航運公司也在位於香港金融中心的中環皇后大道中12-14號鷓鴣菜大廈420室設立了辦事處。

董浩雲雖然人暫時來到了香港，但內心深處還是十分牽掛著故國，留戀著上海，因為他的事業都還在大陸，中國航運公司總部也還設在上海。當他將家室安頓好之後，1949年3月初，董浩雲又重新回到了上海。

此時國內的局勢更是發生了翻天覆地的變化：繼遼瀋、淮海和平津三大戰役大勝之後，共產黨已經控制了半壁河山，並正準備打過長江去，一統全國；而蔣介石此時已經宣佈下野，由副總統李宗仁任代總統。國民黨雖然寄望於劃江而治，但其統治岌岌可危，敗局已定。

上海的局勢也同樣如此，自平津和華北地區先後落在中共手裏之後，南北之間的沿海和內河交通即告中斷，不僅航業界的利益遭到極大損失，更嚴重地影響了上海市民的衣食住行。此時對於航運業最重要的事務就是盡快實現南北通航，因此上海的航運界首先向國共兩黨提出以麪粉三十萬袋北運、用以交換煤炭十萬噸來滬的建議。國民政府行政院對此表示同意，並批准由中國航運公司旗下的唐山號貨輪先行試辦。因此董浩雲回到上海之後主要忙於南北通航的事務，他的老朋友、曾任通成公司船長的周啟新還作為代表，由上海經秦皇島轉赴天津和北平，與中共天津市長黃敬、北平市長葉劍英以及華北人民政府副主席薄一波會談，達成恢復南北航運

⁵ 上海社會科學院經濟研究所（編）：《榮家企業史料》（上海：上海人民出版社，1980年），下冊，頁645。

⁶ 《陳光甫日記》，頁229。

辦法，實現了通航的各項具體問題。⁷為此事中共最高領導人毛澤東、周恩來還專門向上海船東代表沈琪致電，表示「恢復華北上海間航運，以利生產之發展，極為重要。『大上海』、『唐山』兩輪北駛，並派員至華北接洽，極表歡迎。此間已囑北平葉劍英市長、天津黃敬市長準備接待。英商太古公司『湖南』號駛抵塘沽，係屬臨時性質，並非事先洽定；所謂華中、華南中國船舶開往華北口岸，將不使其駛返原地等，係報紙造謠，先生等不應置信」。⁸意圖打消上海船東北歸的顧慮。

在上海期間董浩雲還出席了輪船業公會的會議和活動：3月15日下午，董浩雲出席上海市輪船商業同業公會第二屆第十次理監事會議，討論輪船業保安捐徵收辦法；3月29日中午，董浩雲於國際飯店14樓參加聚餐，聽取輪船商業同業公會秘書長沈琪晉京接洽有關通航一案的報告；4月23日中午，又於國際飯店14樓參加同業公會第十三次會議。⁹也就是在這一天，中國人民解放軍渡過了長江，佔領了南京。爾後在上海市輪船商業同業公會的會議記錄中再也找不到董浩雲的簽到。董浩雲自此離開了上海、離開了大陸，以後直到去世再也沒有回到故國大地。

董浩雲雖然離開了大陸，但他的公司仍然留守在上海，由副總經理鍾山道主持日常工作，其主要任務除了觀察和了解新政權的態度之外，更重要的則是尋求雙方有無合作的可能，而公司的日常運作以及員工工資仍由董浩雲負責。據鍾山道1949年12月的來函中透露，董浩雲曾先後數次匯給上海公司員工薪津，計人民幣（舊幣）7,600餘萬元、港幣50,000元、美金7,500元。¹⁰這筆數目不菲的款項不僅暫時解決了公司員工日常生活的燃眉之需，同時也表明董浩雲此時還是對公司未來在大陸發展抱有一定的希望。

中國航運公司遷台

台灣光復後，海峽兩岸的貿易交往日益密切。為了開拓和發展兩地業務，早在1948年6月，中國航運公司就在基隆設立分公司。這一年的11月，董浩雲在他的外甥也是公司職員樂嘉年的陪同下，從上海乘飛機來到台北，這是他生平第一次來到台灣這個寶島。

表面上看，董浩雲來台灣是因為中航公司旗下的凌雲輪在台灣附近的瑪鍊灣擱淺，需要親自前往查勘。但董浩雲此行實際上也帶有考察台灣航運業務的目的，甚至對中國航運公司今後選擇的去向亦具有重要的關係。就在董浩雲首次來台期間，

⁷ 周啟新：〈回憶解放前夕的南北通航談判〉，載《航海》1985年第4期。

⁸ 〈毛澤東、周恩來電〉（1949年2月13日），載中國第二歷史檔案館（編）：《中華民國史檔案資料匯編》，第五輯第三編「財政經濟」〔六〕（南京：江蘇古籍出版社，2000年），頁418。

⁹ 上海市檔案館藏「上海市輪船商業同業公會」的檔案中收藏有歷次會議的記錄。

¹⁰ 〈鍾山道致董浩雲函〉（1949年12月4日），董浩雲資料室藏：A1-7。

中航旗下就先後有「天行」、「瑞新」、「灤州」、「凌雲」、「慈航」、「天翔」、「北京」等七艘貨輪停泊在基隆港，這就說明此時中航在經營上海至台灣的航運在整個公司的業務中所佔的地位日益重要，或者也可以說，董浩雲此刻業已萌生將公司業務南遷的計劃。

一九四九年前後，中國航運公司旗下的主要海輪已相繼南下，到了香港和台灣，其中還包括代理天津航業公司的「天行」、「天翔」等貨輪。根據當年的一項調查，中國航運公司留在上海的船隻只有拖輪一艘（71.26噸，「廣益」號，屬天津益記輪駁公司所有），在長江上航運的鐵駁二艘（450噸，「北通」、「北達」，北通屬壽康公司所有）。¹¹

一九四九年10月10日，董浩雲與益祥輪船公司董事長楊管北、中國油輪公司總經理李允成等一行由香港來到廣州，為的是向國民政府收繳軍差。九天之前，中華人民共和國已在北京宣告成立，此時中國人民解放軍正大軍壓境，廣州早已兵臨城下，國民黨的政府機關只顧得逃跑，哪有心思還錢，因此董浩雲一行只能先回香港。¹²10月19日，董浩雲等一行又從香港飛往台灣，目的仍然是參加航運業請願代表團向政府索取軍差舊欠。這次在台灣的時間較長，前後達一個月，其間董浩雲一行先後參加了東南行政長官陳誠、台灣航業公司總經理任顯群、原交通部部長俞飛鵬等人的宴會，並被邀請出席生產會議舉行的運輸會議。除了在北部的台北、基隆工作外，董浩雲還前往台南和高雄等地遊覽考察。¹³此時台海局勢格外緊張，1949年11月，東南軍政長官公署於台北設立東南航務委員會，任命俞飛鵬為主任委員，對沿海航運實施軍事管制，同時還不斷派遣飛機對行駛於大陸沿海的貨輪實施轟炸。

一九五〇年8月14日，董浩雲第三次飛往台灣。此時朝鮮戰爭已經爆發，美國第七艦隊亦開入台灣海峽，國際局勢更加複雜。就在董浩雲滯留台灣的同一時間，中國航運公司總公司也正式搬遷至台北，並易名為中國航運有限公司（Chinese Maritime Transport Ltd.，簡稱CMT），當時公司擁有貨輪六艘（昌黎、唐山、灤州、天行、天平、慈雲），拖輪一艘（慈航），資本額為新台幣二百萬元。新公司的董事長為董漢槎，副董事長龔耀顯，董浩雲和卓牟來、陳公亮等任常務董事，總經理陳士金。

這次赴台前後長達三個月，而且事出突然，董浩雲並沒有思想準備。這三個月董浩雲沒有在日記上留下記載，但他在事後的日記上卻補寫道：「此次飛台僅在二十四小時前決定，站在自己崗位上，自不得不有此一行，毀譽得失，亦無從計及了。」

¹¹ 〈上海私營輪船公司留滬船舶情況表〉（1949年6月6日），上海市檔案館藏上海市輪業同業公會檔案：S149-1-176。

¹² 金董建平、鄭會欣：《董浩雲的世界》，頁306。

¹³ 鄭會欣（編注）：《董浩雲日記，1948-1982》（香港：中文大學出版社，2004年），上冊，頁32-35。

按董浩雲自己說，此次「旅台達三個月之久，日為復興航業公司事奔走折衝，其間將中國航運公司總公司遷台有所佈置」。然而董浩雲此次倒底為甚麼來台灣，中國航運公司是主動撤台還是被動搬遷，對此他從來都沒有說明，日記中的文字也含混不清，並未細述；但字裏行間透露出的信息卻是，董浩雲在台灣的活動並非完全自由，特別是進出台灣是受到控制的。因此董浩雲才會在日記中寫道，當他於11月15日乘飛機返回香港時，「親友均來接，麗真尤喜出望外，所謂不能出境之流言，均一掃而光。……旅台期間，承新雨舊知予以協助，甚為感激，使各事得逐一順利進行」。¹⁴

從以後發展的事實上來看，自1950年11月15日離台，董浩雲此後長達十四年沒有（更確切地說應該是不敢）踏足台灣，這倒底又是甚麼原因呢？而就在董浩雲抵達台北的兩天之後，8月16日，行政院即公布「投匪資匪之輪船公司及船隻緊急處置辦法」，對於與大陸來往的輪船予以最嚴厲的處罰，這在時間上恐怕也不僅僅只是個巧合。

葉綱傑是中國航運公司的老員工，也是最早到台灣設立中航分公司的元老，長期擔任中國航運公司總務處處長、行政處處長，他也證實董浩雲自1950年離開台灣之後十幾年間確實未曾重返總公司，但究竟是甚麼原因他並不清楚。據他回憶，當年董浩雲在台灣時，公司旗下的慈航號拖輪不幸遇難，死亡人數高達三十餘人，公司下屬怕出事，勸他趕快離台；還有人傳說是金山輪船公司私販毒品，但這完全是謠言。¹⁵而董浩雲的二女婿、後來接掌中國航運公司董事長的彭蔭剛的說法可能更加符合事實。他說當時正值韓戰爆發，西方國家對中國大陸實施禁運，而董浩雲旗下竟有兩艘貨輪租給外商，經營與大陸之間的貿易，因而受到台灣當局的注意。而直到1964年他與董浩雲次女小平訂婚之後，經他的父親彭孟緝親自向蔣介石說項，董浩雲方重回台灣。¹⁶董浩雲的好友、當年率船北歸的劉浩良也曾回憶說，1950-1951年董浩雲旗下的船隊亦常常開往大陸。¹⁷台灣的情治部門此時也開始為董浩雲設有專檔，儘管內中收藏的多為各個時期有關董浩雲活動的剪報等資料，並未發現有甚麼對其不利的傳言；儘管人事調查表上對他的生平記載錯誤百出（如將他學歷填為上海滬江大學、日本早稻田大學畢業，實際上董浩雲根本就沒有上過大學，這也說明情治機關的調查也不一定全都正確），但起碼說明此時情報機關已對董浩雲的行動高度重視。¹⁸

¹⁴ 1950年12月24、25日日記（補記），見《董浩雲日記》，上冊，頁55-56。

¹⁵ 〈葉綱傑接受筆者訪談記錄〉（2004年11月30日，香港）。

¹⁶ 〈彭蔭剛接受筆者訪談記錄〉（2005年3月11日，台北）。彭蔭剛的父親彭孟緝當時任台灣警備副總司令、保安司令台北衛戍司令，後升任參謀總長、陸軍總司令等要職。

¹⁷ 金董建平、鄭會欣：《董浩雲的世界》，頁308。

¹⁸ 台北國史館藏：總統府侍從室檔案（人事登記）100700。

種種跡象是否可以證明，董浩雲此次到台灣來並非出於他的本意，而到台後行動也受到一定的限制，經過眾多友朋的照顧與說項，董浩雲最後終於可以離開台灣回到香港（甚至離台的情形還相當緊張），然而這卻是要以中國航運公司遷移台灣，並且放棄對公司的主要領導權作為交換條件的。

不管怎麼說，董浩雲此次離開台灣對他航業事業的發展也產生了重大的影響。中國航運公司遷台，而他卻長期不能前往視事，在公司內也只能以常務董事的身份出現，這就意味著他已經失去了對其親自創建的中國航運公司的掌控權。面對這一事實，董浩雲亦無可奈何，只能將部份中航旗下「天龍」、「通平」、「瑞新」、「天翔」、「北京」等海輪改掛巴拿馬國旗，並分別易名為 *Atlantic Dragon*（大西洋巨龍）、*Pacific Dragon*（太平洋巨龍）、*Orient Dragon*（東方巨龍）、*Orient Phoenix*（東方鳳凰）和 *Northern Phoenix*（北方鳳凰），改由他旗下的另一公司——香港金山輪船公司經理。¹⁹而且運到台灣的船大多為舊船，而開往香港的船相對而言性能卻要好得多，這恐怕也是他當時所能採取的最佳方案了。

南船北歸

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台灣，多數民營船東雖然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。在這種情形下，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，而航運事業特別是沿海近海的航運更幾乎陷於全面停頓的狀態。以當時全國航運中心的上海為例，勝利復員高峰時公私船舶有84.6萬噸，但到上海易手前夕，大部份船隻不是被擊沉，就是離開上海，留下來的船舶還不到7萬噸。²⁰另據上海市輪船商業同業公會的一份調查資料得知，上海剛剛解放時航行於黃浦江上的輪船計有客貨輪2艘、貨輪5艘、拖船15艘、駁船62艘，海輪則異常缺乏，因此剛剛成立的政府只能盡快恢復長江和蘇北的航運。²¹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、台灣等地）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。上述這批船隻目前正常航行的有72艘，載重噸為378,046噸；停泊在香港的有42艘，載重噸

¹⁹ 金董建平、鄭會欣：《董浩雲的世界》，頁316。

²⁰ 中國社會科學院、中央檔案館（編）：《1949–1952中華人民共和國經濟檔案資料選編》「綜合卷」（北京：中國城市經濟社會出版社，1990年），頁84。

²¹ 〈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。

為 88,894 噸；停泊或被扣留在台灣、定海的船隻有 32 艘，載重噸為 95,238 噸。²² 1950 年 7 月的另一份統計資料則顯示，不計停泊在台灣、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。²³

為了緩解困境，同時又為了爭取民營航業的支持，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，目的是恢復上海與解放區各地之間的通航、便利商人與民眾等之來往，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、航政局以及台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。²⁴ 6月3日，航運處又召集留滬各民營航業公司舉行第一次談話會，在會議上主持人首先說明：「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。」解決的辦法主要有兩條：「(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。」²⁵ 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，同時更是為了配合向台灣施加壓力，中央人民政府提出「鞏固北船，爭取南船北歸」的口號，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。

當時滯留在香港的上海航商處境十分艱難，大量船舶聚集在港，但貨運量則遠遠不足以分配，而且這些船隻大都陳舊，無法與歐美先進船隊競爭。若長期停航，不僅資金無法週轉，船員工資乃至於船舶停泊、維修都在在需款，長久以往必定是債台高築，很可能還會導致破產。短短數月，僅中興、民生和海鷹三家航運公司就積欠香港的銀行貸款港幣六百萬元，此外民生輪船公司還拖欠大筆在加拿大造船的巨款。²⁶ 同時由於競爭激烈，貨源有限，國外航線的貨物運輸費均大幅下降。

與此情形恰恰相反的是，當時國內正積極發展生產，恢復交通，需要大量的船隻運輸，商機極大，剛剛成立的中華人民共和國中央人民政府又允諾對有困難的航商予以援助。在這種局勢之下，一批批船商紛紛率船回國，中華人民共和國成立的

²² 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。

²³ 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。

²⁴ 〈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。

²⁵ 〈航運處第一次談話會〉(1949年6月3日)，董浩雲資料室藏：A1-7。

²⁶ 《中國航海史(現代航海史)》，頁26；又見韓月波：《世紀航程》(北京：華文出版社，2000年)，頁174。

第一年，總計北歸的私營船舶有21艘，計86,941總噸，130,377載重噸，其中北歸船隻噸位最多的當屬上海中興輪船公司。²⁷

董浩雲創立的中國航運公司是當時國內一家重要的民營航商，旗下擁有眾多海輪。更重要的是，董浩雲年輕時曾積極參加政治活動，是左翼團體「蟻社」的骨幹；同時他的思想激進，目光遠大，在航業界雖屬後起之秀，但其影響卻非常大，因此他的動向自然成為新政權所關注的目標。

中共的統戰與動員

一九四九年前後，中共即利用各種統戰手段，千方百計動員遷港的資本家回國，其中包括指命中共在香港的地下組織，時刻關注上海資本家的動向；動員他們在上海的親友去信，介紹內地的大好形勢；制定相應的政策，宣傳「公私兼顧、勞資兩利」的方針。同時，新政權的重要領導人，如政務院總理周恩來、中央人民政府副主席李濟深、交通部部長章伯鈞等都親自出馬，進行爭取遷港資本家回國的工作。在董浩雲資料室中至今仍保留著多封大陸政權易手之初朋友們勸其回國的信函，真實地表現出當時中共積極開展統戰工作，利用一切方法動員停泊在香港和南洋船隻北歸的情形，同時這些文件也反映出董浩雲此刻猶豫不決的心情。

就在上海易手的那天，輔中物產貿易公司的張錦成就以朋友的身份致函董浩雲，信中稱「現在滬、漢先後解放，華北、華中間貿易極待開展，開展之道首以航業為先。吾兄為航業巨擘，目光遠大，對於津漢間航運想已有所籌畫」，因此他特派該公司副經理親自到港拜見，即便「貴公司對津漢航運暫時無意經營，亦懇鼎力轉介其他可靠航業，俾能開通津漢航運，以利華北、華中物資之交流」。²⁸ 另一位署名「克」的朋友雖然目前無法確定其姓名，但從信中的稱謂和內容還是可以看出他與董浩雲的關係非同一般。他在信中直言勸說：「新中國前途光明，看不到光明的人，必然趨於沒落淘汰。兄認識正確，眼光遠大，必能體驗實際情況，對一切發展看得清，抓得緊，必能把握情勢，先踏一步，不僅起了領導作用，且對公私兩利。」信中他還要求董浩雲勸說上海航運界的前輩楊管北、魏文翰二人在此關鍵時刻「共同克服空前之困難，以保存航業之基礎，為新中國航業謀發展」。²⁹ 兩個星期後他在另一封信中則更是明言：「中國這隻獅子真的怒吼了起來，每個人都顯示著蓬勃的朝氣，連那些向來很落後的分子，也都被革命的狂濤駭浪激蕩而衝向進步的方向，因此新中國的前途確有無限的光明。昨晤章先生，囑轉告吾兄快些回來，一切由耀顯兄面陳，今後

²⁷ 《中國航海史（現代航海史）》，頁27。

²⁸ 〈張錦成致董浩雲函〉（1949年5月26日），董浩雲資料室藏：A1-7。

²⁹ 〈○○克致董浩雲函〉（1949年10月11日），董浩雲資料室藏：A1-7。

已不是個人主義的時代，我希望航業界也凝固成一種集體的力量，而吾兄是核心作用的人物。」³⁰

這位署名「克弟」信中提及的「章先生」，就是中國農工民主黨主席、中華人民共和國首任交通部部長的章伯鈞。為了動員董浩雲北歸，他亦親筆致函董浩雲：

浩雲先生：別來數年，想行止均好。弟況託龔兄代告，並促駕返國，今後建國大任，切盼共同擔負。鍾兄不日可來京敘晤。此上，並候近安

弟伯鈞上 十月二十四日³¹

中華人民共和國成立後不久，交通部為了解決當前日趨嚴重的運輸矛盾，迅速恢復和發展國民經濟，決定11月初在北京召開全國公路航務交通會議，並竭力動員境外的民營航商出席，「會商航業大計」。中國航運公司副總經理鍾山道上海一易手就被航運處聘請擔任民營航業的代表，此次也被召集到北京出席會議。從他先後幾次來信中可以大概了解會議的內容以及新政權的態度。

原本會議計劃在11月初召開，但因新政府剛剛成立，籌備工作來不及，以致開會日期一拖再拖，直至11月19日方正式召開。會議召開之後，由於需要解決交通部本身及下屬部門的組織機構，還要確定明年度的計劃安排及主要政策內容，所以會期也不斷延長，前後差不多開了整整一個月。按照原先的議程，此次會議主要是以交通部本身行政組織為重心，但因航業工作至關重要，而且就在會議正式召開之前，在香港發生了震驚中外的「兩航起義」和「招商局起義」，11月9日，原屬國民政府的中國航空公司與中央航空公司在港員工宣佈起義，並駕首批十二架飛機分別飛抵北京和天津；兩日後，國營輪船招商局在香港的八百名員工亦宣佈脫離國民黨政權，所有在港的十三艘海輪（載重四萬餘噸）正式回歸大陸，這正是中共實施統戰、宣傳北歸的重大成績。因此在會議期間又特別成立私營航業小組，接連數天舉行航務座談會，解決當前航業界的困難，交通部副部長李運昌亦親自到會，可見中央政府對航運事業的重視。會議討論的重點為華南船隻的保存與動員境外船隻北歸，而關於復興航業公司欠款之事，交通部則建議在目前中美關係尚未建立之前，先由復興公司出面向美國方面交涉，提議將還款期限由十五年縮短為十年，到期若復興公司還不出這筆錢，再由政府負責撥款。³²幾天之後，鍾山道在另一封信中又寫道：「我們仔細研究結果，前途是樂觀的，工作是迂迴的，我們舊的努力方式是否適用，實需要極大研究，且目前政府對問題以辯證方式分析，完全正確，惜我們趕不上

³⁰ 〈○○克致董浩雲函〉（1949年10月25日），董浩雲資料室藏：A1-7。

³¹ 〈章伯鈞致董浩雲函〉（1949年10月24日），董浩雲資料室藏：A1-7。

³² 〈鍾山道致董浩雲函〉（1949年12月4日），董浩雲資料室藏：A1-7。

去。航商以前的行為確實不令人滿意，今而經過辯證，便一層層的剝出血肉來，任你巧言舌辯是不行的，好在政府政策是明朗的，故尚有航商發展的前途〔指新民主主義經濟政策階段〕，但話要說明白，不要引起香港航商誤會。政府各級人員的確夠坦白處理他的工作，人情手法一概沒有用，不過在沒有弄懂以前，辦得比較慢些。所以我們明明知道香港同業懸在絕崖上，但又有甚麼方法立刻來解救呢？」³³鍾山道的信倒是真實地道出當時民營航商所處的困境。

董浩雲的另一位老同事、時任天津航業公司副總經理的周漢楚也參加了交通部主辦的這次會議，他在信中報告了政府對於航業界代表提案的態度：「(1) 關於貸款案。政府限於經濟狀況，深感力不從心，諄囑航商自力更生，繼續苦撐，俟台灣解放，海上封鎖全部解除後恢復營業；(2) 關於聯營案。目前實行公私航業全面聯營，時機尚未成熟，惟民營同業在自願之原則下，可於各地區分別成立聯營機構，先行試辦。」而「航業界代表對於政府上項指示曾數度舉行小組會檢討，對於當局之苦衷咸表諒解，爰本自力更生之原則，擬先籌設東北、華北兩地區運輸、貿易聯合機構，俾為陸續北歸之船隻維持生存。事經洽商航務及貿易當局，甚荷贊許，並允盡力協助」。³⁴周漢楚還隨信將全國公路航務交通會議主席團報告寄給董浩雲。報告明確宣布，新政府將對待私營運輸業的政策規定為「公私兼顧」，「勞資兩利」，即「鼓勵私人正當運輸事業的發展，對確實困難的私人企業予以必要與可能的貸款」，同時還建議私人企業家盡可能吸收工人參加企業的管理，並歡迎私人企業參加公私合營的運輸企業，「因為這樣可以減低成本，減少浪費，更進一步的有組織有計劃的完成運輸任務」。至於堅持單獨經營者亦予以必要的聯繫與合作，鼓勵其發展，而關於聯營的問題可在自願的原則下分別加以組織，但目前全部聯營則不可能實施。³⁵

到了1950年5月，停泊在香港的民營航商的處境更為困難，此時不僅貨運量不斷下跌，而且運費也大幅降低。以1949年上半年、下半年和1950年3月30日每噸運費相比較，香港運至青島的雜貨運費分別為港幣90元、60元和40元；香港運至天津的雜貨運費分別為港幣120元、90元和60元；日本運至菲律賓水泥運費則分別為美金5.50元、2.75元和2.20元。³⁶下降幅度之大幾乎讓所有私營船東無法堅持。董浩雲自然也不例外，他的心情焦慮不安，這在朋友給他的信中都時有所見，正如鍾山道的信中所說：「公司近況在焦念中，想亦在油鍋上過日子。」³⁷

³³ 〈鍾山道致董浩雲函〉(1949年12月9日)，董浩雲資料室藏：A1-7。

³⁴ 〈周漢楚致董浩雲函〉(1949年12月20日)，董浩雲資料室藏：A1-7。

³⁵ 〈全國公路航務交通會議主席團報告〉(1949年12月)，董浩雲資料室藏：A1-7。

³⁶ 交通部(編)：〈1949年至1950年國外航線水腳變動約計表〉(1950年3月30日製)，董浩雲資料室藏：A1-7。

³⁷ 〈鍾山道致董浩雲函〉(1949年12月9日)，董浩雲資料室藏：A1-7。

原通成公司通利輪的船長周啟新是董浩雲的另一位老朋友，1945年夏他曾陪同董浩雲冒著生命危險，從上海千里迢迢繞道前往重慶，彼此之間更是結下了生死之交。上海易手後不久周啟新就由新政府派往上海航政局任職，1950年3月又被調至北京交通部海運總局擔任要職。周啟新到北京之後不久也積極地遊說董浩雲，他在致董浩雲的一封長信中首先安慰道：「吾兄情緒諒極不佳，但就全局而觀，此非吾兄一人之情況。」緊接著他就分析局勢：「社會發展規律有必然性，如苗之長，無可抵禦。今日之新民主主義革命，一如過往百年內之資本主義革命，其成功也實無疑義。目下新中國上下一心，只需三、五年之平和時間，必有可觀，個別執行者之偏差，絕難倖免，但大體政策，中央掌握甚緊。」針對資產階級對於聯合政府以及新民主主義的懷疑，他在信中又解釋說：「新民主主義之階段尚無人作肯定之時間界限，但必不少於二十年，國家經二、三十年之建設，然後和平轉入社會主義。至時不論資產階級或小資產階級，其所感之困難，必不致十分痛苦。」接著他又介紹5月1日親自聆聽中央政府劉少奇副主席演講的內容，劉代表中央政府表示，「對於爭取國外之國人資金及今後對於工商業採取適當政策，政府願與有利國計民生之工商業熱忱合作，過往幹部執行政策上的偏差必需及時糾正」。

周啟新以為，「國家收支現已接近平衡，為國家建設前途著想，必需〔與〕民族資產階級共同合作，俾國家早日恢復原〔元〕氣。故調整工商業並助其發展，亦為必然之方向」；然而「私人工商業必須老老實實，以發展事業為目的，不能以之為輕視勞動，或個人太奢侈之享〔享〕受」。對於董浩雲等人當時最關心的台灣和香港的前途，周啟新的認識是這樣的：「台灣問題、香港看法，弟無法估測，但此間看來，實無多大問題。飛機已不可怕，海軍實力在一與一之比，而士氣民心，實無法相比，如此情勢，已可決其勝敗。」至於航業前途，周啟新認為「國內航業由於封鎖關係暫難開展，華北貨運各以上海為吐納口，華北間本身航運各不十分煩〔繁〕忙，故航業之困難在台灣解放前，一時尚難好轉」，然而一旦「台灣問題解決之後，航業必有前途，但欲達勝利後首先兩年內之暴利情況，必不可能，亦不應如此期望」。

周啟新在信中還透露中央政府已開闢與北歐間的航業來往，同時交通部與貿易部還可能有三十萬噸鹽需運往日本，原有英國商船欲以承租，但遭交通部否決，「因為要租應該租中國人的外國船，並且最好由天津招商局來租，吾兄於國際航運具有廣泛之智識，幸注意及之」。他並向董浩雲建議：「或者可以在港華商組織起來，向交部及貿易部請求列入配載。」而對於董浩雲個人的事業和前途，周啟新的意見是：「吾兄支撐困難之局面，弟知之甚深，但就弟觀之，尚必須支持三、四個月始能談出路，如能部分作遠洋航線打算，部分參加公私合營，破舊及不合經濟船舶，視業務發展情況，但基本上作折解還欠打算，腳踏實地，按步發展，對政府絕對公開，以配合政府之計劃經濟；對員工真誠合作，相互協助。這是一個新的時代，而這個新

時代是適合社會發展規律，前途一定很遠大，吾人如以舊作風迎接新時代，必不合適。」³⁸

此信發出不久，周啟新就得知董浩雲公司的船隻全都停泊在港口、沒有貨載的消息，於是又發去一信，內容雖短，但語氣卻嚴肅得多。

浩雲兄：

前函諒悉。近閱報告，知六輪皆停，難苦情況可以想像而知。私航困難，政府正力謀打開，並予以適當幫助，以渡難關，但第一係私商對於政府之態度，在港航商之一動一靜，此間正予以密切之注視，人民政府從現實出發，一切花言巧語，一經分析，無法立足。近閱楊〔管北〕、程〔雲慶〕赴台，影響極為不佳，蓋騎兩頭馬，可東可西，此種老戲法不應再玩，行跡之間，亦必明白表示東即東，西即西也。社會巨輪正在展進，不容人徘徊等待。此間情況，一般說來日在進步之中，謠言止於智者，幸注意焉。天津情況，深為關心，吾兄目光遠大，總以全局為重。匆匆不盡欲言，即頌
儷安

弟新上 五月廿一日³⁹

這說明中央政府對於在港航商的處境十分了解，不僅在政治上，同時也從經濟上施加壓力，目的就是希望他們徹底脫離國民黨政權，回歸中華人民共和國。

在港航商的態度

此時移居香港的上海資本家心情可以說是矛盾重重，一方面他們十分懷念上海的經商環境，但同時又對中共的各項政策心存疑慮，奉命來港進行統戰的天津中國銀行副經理閔一民回國後所寫的一份報告就生動地反映出他們這些人當時的心情。閔一民說，香港市面上傳言很多，說甚麼上海目前流行五種病：地主得的是霍亂病（上吐下瀉，必死），民族資產階級得的是結核病（現在已到三期），工人得了冷熱病（一面要求增資，一面即將失業），學生是神經病（老是在扭秧歌），共產黨害的則是相思病（說是有希望有辦法，但又拿不出甚麼辦法）。還說上海的工商業眼下只有幾種店：一是鹹魚店（廣東話「鹹魚」音「咳唔」，店舖沒生意老板咳氣為「咳」，店員吞聲為「唔」），二是洋貨店（沒有生意，光「養」「伙」計），三是餅乾店（愈「併」愈「乾」），四是銀匠店（廣東話「銀匠」與「人牆」同音，意思是店裏甚麼都沒有，只有人和牆而

³⁸ 〈周啟新致董浩雲函〉（1950年5月11日），董浩雲資料室藏：A1-7。

³⁹ 〈周啟新致董浩雲函〉（1950年5月21日），董浩雲資料室藏：A1-7。

已)。他們甚至還將中共宣傳的「勞資兩利」改為「勞資兩淚」，「公私兼顧」則為「公私皆苦」。⁴⁰ 這說明移居香港的上海資本家既對新政權的政策缺乏信心，然而在香港經營又實在是難以維持，尤其是在港航商，面臨的就是這樣一種兩難的局面。

當時民營航商公司中借貸外資情況最具代表性的主要是三北、民生和復興三家公司。三北輪埠公司是航業界前輩虞洽卿創辦的航運公司，戰前曾長期執航運業之牛耳，抗戰爆發後公司遭到嚴重損失，特別是虞洽卿於勝利前去世，其子女為爭奪家產而大傷元氣，公司也就一蹶不振。民生實業公司是經營內河川江航運起家的一家航運公司，於抗戰期間得到飛速發展，公司創辦人盧作孚亦曾擔任交通部次長。抗戰勝利後，為了更大規模地發展航運事業，在國民政府的支持下，盧作孚曾與加拿大政府洽商借款建造九艘海輪，然而此時卻因無法償還債款，公司的營運陷入極度危機之中。復興航業公司成立於抗戰勝利之後，是政府為了償付於抗戰初期奉命沉船阻敵的民營航商，決定由政府擔保向美國舉債購入大批海輪而成立的一家民營公司，由於借款條約中曾規定，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，而購船後正值國內形勢發生巨變，國民政府根本就沒有時間進行有關轉讓的法律手續，由於招商局六艘原借美債的船隻在香港起義，美方便以債權人的地位，立刻對其餘美債船隻採取扣船行動，因此復興公司此刻也正面臨未能如期還款、美方聲言要收回輪船的困境。公司購買的十一艘美國船隻除了部份正在航行途中，或是停泊地與美國沒有外交關係，其餘停泊在日本、菲律賓、澳大利亞以及紅海的亞丁港、南非的都本、印度的哥倫布等地的七艘船隻均被美方扣留。面對著美國到處扣留復興航業公司的船隻，董浩雲和公司的其他幾位負責人曾徹夜無眠，「形同楚囚」，相對而泣「而感到彷徨無主」，⁴¹ 但卻又絲毫沒有解決的辦法。

對於上述問題，在北京的鍾山道亦及時向董浩雲匯報，稱「交通部方面，現對於私營航業之態度，由於財經會之指示，已經極為重視，在原則上將予以協助，但得考慮經過協助渡過難關後，公司前途是否可以發展。迄目前為止，三北、民生兩公司之貸款，大致可以通過，惟關於復興公司問題，由於其複雜性，貸款或有困難」，但鍾山道仍表示不顧成敗，繼續努力。他在信中還透露中央政府對於董浩雲旗下的天翔輪目前一直航行於香港台灣間航線極為不滿，因此他力勸「如即能將該輪改駛其他航線最善，如萬一暫時有困難時，亦須逐漸擺脫台灣之掌握」。⁴²

北京交通部對於復興航業公司的情況相當了解，主張對於公司的主要領導人積極進行統戰工作，目的即是動員他們率船回歸。他們認為：「台灣復興航業公司目前

⁴⁰ 《內部參考》，1950年5月23日，香港中文大學中國研究中心藏。

⁴¹ 董浩雲：〈歷盡滄桑話航運〉，載金董建平、鄭會欣：《董浩雲的世界》，頁67。

⁴² 〈鍾山道致董浩雲函〉（1950年5月22日），董浩雲資料室藏：A1-7。

仍行使著債權人的地位，對於留在香港的復興航業公司重要負責人，已根本抱著懷疑的態度。董事長錢新之因為辭去交通銀行董事長的關係，引起台方的極端不滿，而錢新之目前為了我們海空控制尚在國民黨反動派手裏，中興與復興兩公司船隻的生命還繫在台灣的手裏，又不能立刻回到內地來。復興航業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。這些公司是我們解放台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，因此一致主張對復興航業公司目前遭遇的困難，採取穩健的步驟來渡過去。」⁴³

早在南京、上海易手前夕，中興、益祥、復興以及中國航運等幾家規模較大的民營航運公司已將將旗下大部船隻遷行到香港，並準備在香港成立一個聯合公司，陳光甫將其稱為「逃難營業」。⁴⁴面對這樣的局勢，董浩雲舉棋不定。到台灣，國民黨敗局已定，解放軍正在東南沿海積極備戰，一旦台灣解放，哪有退路可去？留香港，船多貨少，運費下跌，維持營運日益艱難；回大陸，雖然對新政權的政策不甚了解，但恐怕是眼下最好的出路。從多位朋友事後的回憶中證明，董浩雲當時確實一度抱有率船北歸的意向。

天津和上海易手後，董浩雲的老朋友周漢楚曾專程前往香港，數月間二人多次會見，商談今後的去向。董浩雲曾計劃讓他和天津航業公司合購的「天翔」輪和他公司旗下的「慈雲」、「北京」等幾艘不適宜海外運營的船隻先行北歸，但他對於北歸後的運營是否順利、船隻能否保本自給仍存有疑慮，因此希望周漢楚先回天津，將了解各方面的情況隨時見告後再作決定。周漢楚回到天津後不久就參加了交通部組織的全國交通航運會議，他還將會議上首長的講話以及各種材料寄至香港。1950年初，部份北歸的船隻在天津成立了華北海運聯合辦事處，周漢楚被推為召集人，其間他又將當時北歸同業的貨運情況、船隻噸位以及運價等資料告訴董浩雲，目的就是希望董浩雲早日確定北歸的決心。⁴⁵

上海大中華輪船公司的創辦人劉浩清也回憶說當年他曾與董浩雲數次暢談，內容主要包括個人的事業和國家的前途。他們二人年齡相仿，志趣相投，都希望國家富強。當時中華人民共和國正呈現一派新氣象，而且政府也允許資本家經營，號召共同復興國家經濟，因此他們都有北歸的念頭。最後劉浩清將旗下的三艘海輪分批

⁴³ 交通部：〈復興航業公司現在存在著的問題〉（1950年），董浩雲資料室藏：A1-7。

⁴⁴ 《陳光甫日記》，頁229。

⁴⁵ 周培英：〈我父親與董浩雲先生的友情〉，載金董建平、鄭會欣：《董浩雲的世界》，頁265。據周培英向筆者透露，因為她父親動員董浩雲北歸未果，特別是他曾將交通部的有關資料寄給董參考，後來這都成為嚴重的罪行而遭到批判。

開往大陸，但他並未提及董浩雲為何最終沒有選擇北歸的原因。⁴⁶曾任大達大通輪船公司經理的李雲良是航運業的前輩，也是董浩雲的老朋友，1949年先到香港，回到上海後被章伯鈞聘為交通部參事。據他的後人回憶，1950年李雲良亦曾奉命前往香港動員董浩雲、伍德鄰等航業家回國，但最終沒有成功。⁴⁷

董浩雲最終沒有率船北歸的原因固然很多，但其中最重要的應該是與當時的國際局勢的變化有關，而朝鮮戰爭的爆發應該是一個重要的分水嶺。

韓戰的影響

一九五〇年6月25日，韓戰爆發。當時董浩雲正在日本，當他聽到這一消息後的第一個感覺就是：「豈遠東又作世界大戰之導火線耶！」兩天以後，美國命令第七艦隊開入台灣海峽，宣布台灣海峽「中立化」，董浩雲又在日記中寫道：「遠東局勢至此，又演至一新階段矣。」⁴⁸應該說董浩雲的感覺的確十分敏銳，韓戰爆發使得國際和國內的局勢發生了巨大的變化。

從政治上，由於美國的軍事干預，特別是美國第七艦隊進入台灣海峽，中共正積極準備中的解放台灣跨海戰役實際上已無法進行，台灣的國民黨政府得以喘息。隨著韓戰的擴大以及中美雙方軍事力量的介入，兩國關係降到了冰點。此時，國民黨在台灣實行威權統治，對所有與中共有來往的輪船公司和輪船嚴加懲罰，商人都不敢再從事有關的活動，更談不上率船北歸了，前文曾提及董浩雲於1950年8月到台灣的遭遇亦證實了這一情形。

從貿易上看，中華人民共和國成立前後，美國對中國的貿易已經大幅度下降，而韓戰爆發的當天，聯合國安理會便在美國的操縱下通過決議，要求聯合國成員國不對北韓提供任何援助。在美國宣布對北韓實施禁運的同時，美國國務院亦下令各石油公司停止對中國出口石油產品。同年12月，美國商務部宣布對中國大陸、香港和澳門的出口實行全面的許可證制度，從而對中國實施了「絕對禁運」。美國和西方對中國的禁運即完全中斷了以往香港以及華南與上海和華北之間的海上運輸，自然對於董浩雲所從事的航運事業帶有極大的影響。

⁴⁶ 劉浩清：〈我與董浩雲的交往〉，載金董建平、鄭會欣：《董浩雲的世界》，頁308。劉浩清曾在上海創辦大中華輪船公司，1949年率船北歸。後來他所帶回的三艘海輪都被公私合營，1957年劉浩清又回到香港，後創辦東方石油公司。在劉浩清回港重新創業的過程中，董浩雲曾給予很多幫助。

⁴⁷ 〈孟蔚彥致筆者電子郵件〉（2008年6月24日）。信中還說，李雲良自香港回國後不久即被捕，但他始終不認罪，十多年後死於勞改農場，八十年代獲平反。

⁴⁸ 《董浩雲日記》，上冊，頁53，54。

再從董浩雲的個人經歷來看，他一直與國民政府保持良好的關係。抗戰勝利前夕他曾奉交通部指令，秘密從上海潛往重慶；抗戰剛剛勝利，他就被政府委派乘飛機回到上海，負責戰後航運的恢復，與英、美等國洽談租船事宜；他在重新成立中國航運公司之後，由於得到政府的支持，得到北煤南運的貨單，從而賺得了超額的利潤。而此時此刻，不管是自願還是被迫，事實上董浩雲的中國航運公司總部已遷至台灣，其後不久，董浩雲具有相當股份的復興航業公司也從香港遷到台北，在這種情形之下，儘管董浩雲長期不能前往台灣，但他的事業卻必然會與台灣的政權發生密切關係。

韓戰爆發後，大陸的局勢也同樣發生了重大變化。在國內同事進行勸說並宣傳國內大好形勢的同時，董浩雲的兄長董兆豐也從上海多次來信，而信中所說的情形卻又與其他人大不相同。董兆豐也算是航運業老手，早年曾服務於通成公司、美亞保險公司，後亦經營倉儲及駁船等業務。上海易手前後，他的生意遭到很大挫折，心情十分悲觀。他在致董浩雲的一封信中自稱「近況日在水深火熱中，每日困於經濟不能自拔，其痛苦不可言狀」，而且「目今上海大家經濟困難，賣船亦是無人要，不得已只是舉債度日。然而債多了又要垮台，且垮台也不是可以隨便做到，真是『上天無路，入地無門』，在此過一天算二個半天罷了」。因此他多次給在香港的兩個弟弟來信，要他們「酌予援助，以解燃眉」。⁴⁹據董兆豐講，由於台灣的國民黨飛機經常實施轟炸，以致三北、大通等輪船公司都遭到嚴重打擊，上海的航運業「其困苦是不堪言，以空襲關係，航業之經營真是危險萬狀；而又以運費受限制，故而連保險費大都沒有著落」。⁵⁰董兆豐信中的這些個人感受自然會對董浩雲的思想產生影響。

另一個更明顯的事例就是，中共建政後政治運動接連不斷，先是土地改革，韓戰爆發後就在全國大張旗鼓地進行鎮壓反革命運動，其後不久又開展三反運動。如果說前幾個運動的對象主要是農村中的地主、城鎮上暗藏的反革命和地痞流氓，以及政府內的腐敗份子的話，那麼1952年年初開展的五反運動針對的則主要是城市中的工商業者，而這個運動對於境外資本家的影響也很大，其中盧作孚的悲劇就是一個明顯的事例。

前文已經提到，盧作孚是舊中國民族航運業中的代表，他創建的民生公司擁有當時規模最大的一隻船隊。1949年12月，民生公司因無錢償付到期的加拿大借款，面臨著將被扣船的危機，公司的經營亦陷入極大困境。翌年3月，公司仍無力付清應付借款和其他本息，盧作孚更是一籌莫展。盧作孚曾向台灣政府申請援助，但國民黨維持政權早已自顧不暇，哪有餘力伸出救援之手。在此關鍵時刻，中共伸出援手，貸給民生公司巨額美元和港幣，使公司勉強渡過難關。同時，政務院總理周恩

⁴⁹ 〈董兆豐致董浩雲、董兆裕函〉（1950年1月11日），董浩雲資料室藏：A1-7。

⁵⁰ 〈董兆豐致董浩雲、董兆裕函〉（1950年1月1日），董浩雲資料室藏：A1-7。

來又派人兩度來港，動員盧作孚率船北歸。1950年6月10日，盧作孚秘密離開香港，乘火車經深圳、廣州來到北京，此後公司大部份船隻也先後駛離香港和台灣，安全返回國內。⁵¹

就在盧作孚回國沒有多久，韓戰突然爆發，整個國際局勢、特別是遠東局勢發生了重大的變化。其後不久中共為配合抗美援朝，又相繼開展了「三反」和「五反」運動。在這場具有巨大威懾力的階級鬥爭之中，盧作孚選擇了死亡。盧作孚自殺前留給人生的最後一句話是「我累了，需要休息」，寫給他夫人的遺言是「把家俱還給民生公司，好好跟孩子們過」，從而引起後人的諸多揣測。⁵²雖然盧作孚自殺的原因目前尚有各種不同的說法，⁵³但其死亡所引起的後果是十分明顯的。其一，中央採取各種形式，緩和日益緊張的階級關係，合理調整工商業的利益，安定和振奮他們的情緒，實際上是宣告「三反」、「五反」運動已全面結束；其二，香港北歸的船隊戛然而止，留在香港的資本家作好長期定居的打算，至少短期內不會再返回國內。

董浩雲最終的抉擇

在中共的統戰與動員之下，不少著名的企業家如劉鴻生、吳蘊初、劉大鈞、周作民、盧作孚、李國偉等先後從香港回到內地，但董浩雲卻與眾多從大陸遷移到香港的企業家一樣，最終並沒有選擇北歸的道路，但他也沒有前往台灣，而是做出了先留在香港、再徐圖發展的決定。

移居香港之初，其實董浩雲並沒有作出在這裏真正定居的最後決定，他還在尋找有無更加合適的去處。從他的日記我們可以看到，1950年3月，董浩雲開始進行為期一個半月的東南亞和南亞之行，先後訪問泰國、緬甸、印度、巴基斯坦和新加坡等國；1951年6月及1953年6月，他又先後兩次訪問巴西，表面上看是去考察各地業務，實際上考慮更多的恐怕還是他今後的去向，然而最終他還是選擇將香港作為今後事業發展的基地。

對於為何最後作出這一選擇，董浩雲本人從未透露原因，在日記和所有回憶文章中亦均未提及，但是很明顯，他之所以作出這樣的決定，取決於香港所具有的獨特環境，當然這也與此時國際和國內局勢的變化有關。

董浩雲選擇香港是因為香港具有其他地區都缺乏的有利條件。首先，香港是一個自由港，不僅稅率低，而且對外匯沒有管制，這對於外匯融資十分便利；其次，香港雖是英國的殖民地，但絕大多數居民都是中國人，相較而言，中國的船員工資

⁵¹ 張守廣（編）：《盧作孚年譜》（南京：江蘇古籍出版社，2002年），頁280-81。

⁵² 雨時、如月：《紫霧：盧作孚評傳》（北京：作家出版社，2003年），頁458。

⁵³ 簡筌簧採訪過盧作孚的長子盧國維，有關他自殺的原因亦是訪談的重點之一。該訪談紀錄全文收於《國史館館刊》第43期（台北：國史館，2007年12月），頁186-211。

低，能吃苦，同時普遍沒有西方工會那樣的組織，不會出現動輒罷工的情形，營運成本便可以大幅降低；再加上韓戰爆發後遠東局勢發生變化，運輸業的需求更加一度上升。因此董浩雲充分利用這些有利條件，造船租船，四處攬貨，獲利頗豐。

然而不久之後，由於西方國家對中華人民共和國實施禁運，香港的航運事業又陷於困境，其中1953年的衰落情形最為嚴重，被香港的航運界稱之為「太平洋戰後最困難的一年」。據香港政府海事處統計，1953年香港進出口貨物總數約為422萬噸，較1952年減少11萬噸，若與1950年相比，更減少了174萬噸；同年進出香港的船隻共有7,116艘，其中來往空船竟高達1,019艘，貨少船多的現象日益嚴重；同時由於競爭激烈，運費亦不斷下跌，以往香港至新加坡的貨物公價為92元，有人為了爭搶生意，竟暗中將運費降到50多元，租賃船隻的生意亦隨之大減，6月份的艙位租額還要每噸20先令，到了10月份就跌至12先令；而且進口貨物總量要比出口貨物高出一倍以上，這就說明長期以來的封鎖和禁運已極大地動搖了香港這一轉口港的地位。⁵⁴

此時的董浩雲似乎已經萌生退意，1953年他在回憶自己一生從事航運的經歷時曾這樣寫道：「在過去二十五年中，我最認為憾事者，是未曾看到中國自己建造遠洋海輪，或向人定造新的行駛世界性底海輪。長江後浪推前浪，未來中國航運建設者，自屬於後來一群。二十五年服務時間不能算太短，亦應可自私地告一段落，何況我所手創的事業如中國航運公司以及其他有關事業，已設有航運建設基金保管會予以經營，我本身自可逐漸求一擺脫。」話雖這麼說，董浩雲怎麼能捨得他大半生為之奮鬥和獻身的事業呢？因此在這篇文章的最後他又寫道：「倘祖國需要我，康健情況許可下，我或能再以『老兵』姿態賈其餘勇，為建設中國航運服務。」⁵⁵

這個機會終於到來了。五十年代初董浩雲的業務主要是拓展香港—台灣—日本以及香港與南洋之間的航運，同時利用戰後日本經濟發展的契機，特別是造船工業的崛起，在日本借款造船，不斷擴大自身的船隊。

日本發動的侵略戰爭不但對全世界釀成大禍，對日本也同樣帶來嚴重破壞，在遠洋航運方面表現為船舶數量遭到重大的損失，但相較而言，日本的造船工業損失較輕（設施、人材、技術等），所謂「蛋雖破雞未死」；加之戰後美國對日政策的演變（由限制到扶持），同時日本政府對於航運事業的對策，都對造船事業的恢復與發展具有重要的作用。

韓戰爆發後，美國政府隨即宣佈派遣第七艦隊進入台灣海峽，局面立即發生變化，日本的經濟亦隨之出現了一個巨大的轉機，航運業更是首先蒙利。作為美軍的後方基地，為了提供在韓美軍的軍事裝備和日常生活用品需求，貨運量隨之大增，

⁵⁴ 余景新：〈香港航業在異常困難中渡過了去年〉，載《大公報》（香港），1954年1月12日。

⁵⁵ 董浩雲：〈歷盡滄桑話航運〉，載金董建平、鄭會欣：《董浩雲的世界》，頁68。

從而極大地刺激了航運業的復興；而也正因如此，董浩雲所從事的遠洋航運事業自此得到快速的發展。

一九五四年9月前後，歐洲各國因農作物減產，急需自南北美洲進口大量穀物，導致世界航運市場運費上漲，恢復生機。根據英國海運會議的統計，如以1952年為基數100的話，1954年8月以前海上運費指數一直在70至80之間波動，但到了1954年11月指數即上升到116，12月更上升到140，1955年7月下降為130，同年12月又上升到140，1956年蘇伊士運河關閉後攀升到171.4，12月再躍升為189.4，此後一直到1957年4月8日蘇伊士運河再次通航時，國際航運市場已呈現出一派繁榮景象。⁵⁶

為甚麼此時全球航運會出現這麼大的轉機呢？表面上看來是因為當時美、蘇兩大陣營對於後進國家援助的競爭不斷激化，而歐洲各國穀物及煤炭亦都急需進口，從而對於航運的需求日益增強；特別是1956年7月26日埃及總統納賽爾(Gamal Abdel Nasser, 1918–1970)宣布蘇伊士運河收歸國有，並於1956年11月1日將其關閉，造成國際航運路線延長、船舶需求量大幅上升。除此之外的深層原因，則應注意到此時美國為首的資本主義國家以大規模的技術革新、旺盛的投資基礎所帶來的經濟繁榮。由於世界性的市場活躍以及企業收益的增加，亦導致船舶的需求量與日俱增。1955年、1956年世界新船的訂貨量高達2,900萬噸，相當於當時全球船舶擁有量的四分之一強。⁵⁷

董浩雲看準這一時機，作出以香港為基地，充分利用日本政府扶持航運業發展的機遇，租船、買船、最終自己貸款造船，在短短的一、二十年間，實現了他要為「國人航運史開一新紀元」的理想，成為擁有各類大型海輪100餘艘、載重量超過1,100萬噸的世界船王。

董浩雲的成功的原因有很多，譬如他勤儉刻苦，敬業愛業，同時又與時俱進，具有洞燭先機的敏銳眼光。他時刻關注國內外局勢的變化，居安思危，善於捕捉商機，及時調整經營方向，這也是他事業取得成功的重要經驗。然而這些原因其實又都取決於一個前提之下，那就是董浩雲在1949年所作出的將公司遷移香港、再向世界發展的最終決定。

在風雲變幻的歷史大時代中，個人的力量往往是渺小的，或許它無法改變國家和民族的前途；然而在關鍵時刻個人所做出的抉擇，卻可能對他未來的命運發生決定性的影響，董浩雲日後事業的發展和成功不就是一個明顯的事例嗎？

⁵⁶ 參見杜小軍：《日本戰後海運政策》（天津：天津人民出版社，2004年），頁44。

⁵⁷ 同上注，頁46。

State Future and Individual Fate: C. Y. Tung's Choice in 1949

(A Summary)

Cheng Hwei Shing

The year 1949 was a crucial time in modern China's history. In the wake of the civil war that was going to determine the fate and future of China, many financiers and entrepreneurs were hesitant to make business decisions in this turbulent time. Forced by historic and circumstantial considerations, C. Y. Tung, CEO of the Chinese Maritime Trust Ltd., made the final decision to first move the company to Hong Kong before marching it to the world. Despite the fact that both KMT and the Communist Party had tried to win over Tung's allegiance, and although he himself had second thought before making this decision, Tung's choice has decisively affected the development of his future business and his later ascendancy to the shipping giant of the world. Through analyzing C. Y. Tung's dairies, letters and other documents, this paper tries to understand his thinking behind the decision-making process. This case study also illustrates that in a historical moment, one person's power is limited and probably cannot change the future of his country and countrymen, but a personal choice in this decisive moment may have critical influence on his future career and fate.

關鍵詞：董浩雲 1949年 中國航運公司 南船北歸 國家與個人

Keywords: C. Y. Tung, the year 1949, Chinese Maritime Trust Ltd. (CMT), ships defecting to China, state and individual