

徐老師的悄悄話 – 第一百二十八話

如何建立讓人驕傲的國防工業 – 再談國艦國造

大家都在談國艦國造潛艦國造…，我們吵了多少年，其實一籌莫展。

十二年前的六月底，我奉政府之命接任中國造船公司（現在台灣國際造船公司）的董事長，由於以後如要奔波於高雄台南兩地，委實相當不便，我便收拾了簡單的隨身衣物，由好友鍾達榮開車送我到公司的單人宿舍住，有趣的是：當時公司的經營狀況已墜落至谷底，同仁大批離退，晚上的宿舍大樓一片漆黑死寂，靜悄悄的沒有一點兒聲音，當我推開那扇房間大門，裏面陳設陽春簡陋，昏黃的電燈下讓人感覺分外淒涼，達榮兄當時轉頭向我，似笑非笑的問了一句‘要不要現在就回去了？’這件事多年來始終成為我們酒酣耳熱之餘的笑談…。話說第二天，我正式接篆，結束後與貴賓們一齊參觀廠區，哇，好乾淨、好寬敞，原因無他，資本額早已燒光，無船可造，乾塢裏只剩一條欠了修船費的越南小型貨輪，其他的生意是四大皆空，難怪又寬敞又乾淨，也就在這樣的環境下，台灣最大，也是惟一的大造船廠重新艱難起步，邁向了她的新生。

這些年來，由於造船公司同仁，上下精誠團結，共同打拼，加上經營環境稍微好轉，又完成了民營化，成為上市公司，使得經營的情況漸有轉機，而造船這人類最古老的技藝之一，又兼具技術密集、勞力密集、資本密集的特性，在先進國家又與國防工業、精密工業、電子工業、重機製造及下游的龐大產業息息相關，其重要性也早為中外有識之士所瞭解，因此造船產業早已被認為是一個現代化國家及世界經濟發展之根基，同時也是航運、能源等產業興盛的關鍵，甚至是維繫海權為目的的海軍之骨幹，其重要性自然不言可喻，只是我國搞造船，始終「三心二意」，成績欠佳。

台灣的造船業自一九五〇年代前期，由政府主導開展以來，始終有着「先天不足，後天失調」的缺點；政府對造船產業的重要性了解有限，除了向世界宣示造船方面‘ME TOO’ – 我也有，小小打鬧一番以外，直到了 1970 年代前都沒有什麼明顯有效、可大可久的發展政策，等到政府開始規劃大型國家基礎建設，也才一方面參考日、韓等國的成功經驗，另一方面驚覺國家安全、海軍建設的重要性不能永久仰他人鼻息，應該未雨綢繆早點開始為「國艦國造」做準備，於是才有了大造船廠的籌備，但是多年以來，坦白說我們在國家產業發展政策的規劃上，請恕我坦言，却從來不曾認真地考慮長期去發展造船，除了少數比較具備宏觀的高層領袖，即使有心，也因為不懂、不深入這個產業，缺乏可靠的資訊與知識而愛莫能助外，其他的大多數長官都是喊喊口號、假裝熱心、能敷衍過去就行了，再不就是完全對台灣發展造船存有偏見，極力反對；我在多年前某次以小組委員、學者專家的身份參與國營事業績效檢討的一個高層會議中，就親耳聽聞一位財經界「教父級」的大老攘臂高呼要把當時已經虧累不堪的中船「關掉算了」、「要買船全世界多得是」，這種情況下，造船業要錢沒錢（說是「國輪國造」，結果結造船廠的融貸利率比民間還高），要工具沒工具，要設備沒設備（虧累多年，台船今天還在用那兩台吊力各 360 噸的龍門吊，人家全世界 1200 噸、1500 噸的早已比比皆是），要人沒人（國立大學，特別是一線的國立大學紛紛都把當年的造船系改名的改名，關係併系的更是一大堆，而台船從當年的中船開始，以前的經營層與管理高層大多除了玩政治，搞鬥爭，也從來沒有向國家社會交出一張漂亮的成績單）。我是一介書生，講的是肺腑之言，在這樣的環境下如果又缺乏航運界與海軍的信心與支持，這個產業是絕對站立不起來的。

徐老師的悄悄話 – 第一百二十八話

如何建立讓人驕傲的國防工業 – 再談國艦國造

現在當年的「國輪國造」政策早已經成為明日黃花，不再被提起，還好台船的施工能力在品質、造價和交期上迄今都還算跟得上時代的節拍，尤其是散裝與貨櫃輪的競爭力已經形成國際口碑，在這個全球競逐的時代還勉強能艱難地為自己賺到一口飯吃（但是在世界市場上、市佔率却愈來愈低，已經徹底淪為邊緣廠家了），而造艦方面却因大國的囂張拔扈、軍方的缺乏遠見與本國船廠的不努力、不爭氣，始終沒有明顯的長進，直到最近幾年，由於國際形勢對我們愈來愈不利，而海軍的艦隊更急速老化，外求不得只有轉而內求，現在蔡英文總統宣示「國艦國造」、「潛艦國造」來得正時時候，但看造船業怎麼接這個球了。我熱心、我擔憂、我以工／企管系、研究所學者的身分提出以下必須要能做到的一些條件：

一、 這次從總統、到軍方、到業界、到我國同胞對這個政策都要「玩真的」，都要「打死不退」，千萬別再「光說不練」，做人最忌諱只剩一張嘴。

二、 蔡總統不論是做四年或八年，務必要做到讓造船產業界人事安定，讓妳信任的人成「核心團隊」，不讓他們有「五日京兆」之心，吃下定心丸全力以赴、持之以恆才会有好成績

三、 國內現今巨型大造船廠只有台船一家，民間有兩家規模還算可以勉強堪稱大型造船廠，但彼此並不相合，更談不上融洽合作，而每一家為了自己的生存，幾近「什麼單都接」(from A to Z),為了業務的精進、分工的完美和根除低價搶標、犧牲品質的惡習，其實政府應該出來主導籌資成立一家獨立的大型國防船舶廠，邀請台船、民間業主、社會善良投資人一起這件事，然後要求海軍提出具體的中長期建軍造艦計劃，以專業之姿與世界大廠合作策畧聯盟，並且積極開拓外銷市場。

四、 造船人才的晉用與培養絕非一蹴可即，必待造船有了政策，造船業有了宏圖、再加上多年來「海洋國家」政畧的落實，年輕人對這個產業自然有了信心，大專院校再加以配合一定會形成一個熱情澎湃、質樸苦幹、努力向前的新時代。

五、 下次有機會再多聊聊這個話題，這不止是企業／工業的管理之事，這更絕對是攸關國家生死存亡的大事呀。

王子濱講座場場精彩，下星期二（5/9）是藝術大師蕭瓊瑞教授來講「藝術之美」，請大家光臨！