

The background of the page is a faded, grayscale photograph. It shows a multi-story stone building with a prominent window on the left and a bare tree on the right. The text is overlaid on a white rectangular area in the upper half of the image.

第十二章

我國民航事業

第1節 我國民航的濫觴

嚴格說來，在國民黨統治大陸期間，少有民航事業可言。抗日戰爭前，雖有中美合資的中國航空公司（CNAC）及中德合資的歐亞航空公司，但管理主權均操之於外人。其中，中國航空公司自成立至結束，只訓練了兩名華籍正機師，一為與我亦師亦友的陳文寬，另一位是陳錫恩。公司雖有任用中國職員，但重要職務皆由美國人擔任。抗戰時期，美方為了撙節開支，總經理一職才改由中國人擔任，那就是前文所提到的王承黼博士。

至於和德國人所合資的歐亞航空公司，倒是很有計畫地培訓了一批專業的民航人才，也送了一些人到德國受訓。後來二次大戰爆發後，德資撤出，歐亞改組為中央航空公司，由陳文寬負責經營；搬遷到香港後，亦曾購買新機，發展業務。陳文寬是一位非常優秀的飛行員，但卻缺少行政長才，他把太多時間花費在設備購置上，而忽略了公司內部的管理問題。在兩航投共的前夕，他還在台北展示新機，對於公司內部醞釀「起義」，他似乎全然不知。等到飛機跑掉，一切均為時晚矣，誠為可惜！所以說，我國真正民航事業的濫觴，應自「中華航空公司」開始。

中華航空公司可說是時代的產物，隨著台灣經濟起飛而逐步發展到今天的規模。遠在二次大戰日本投降的前夕，我曾向當時航空委員會主任周至柔將軍提出：個

人想在戰後投身於民航事業。因為八年抗戰中，中國本來就不發達的交通網，在戰後更是千瘡百孔。鐵公路的建設，以國土幅員之廣闊，非數十年不克見效。當時航空工業因二次大戰而突飛猛進，發展空中交通對我國而言，應為最有效且最經濟之舉。況且我空軍人才濟濟，空地勤人員均不匱乏，可轉為民航之用。周將軍聞後頗為贊同。不過，對日抗戰方歇，國共內戰隨起，我空運部隊自日軍投降之日起，即擔負還都以及運兵之雙重任務。爾後國軍在多處戰場失利，空中投彈和投糧，成為空運部隊之特別任務；直至1949年撤離大陸為止，從未間斷。在此情形下，如何能發展民航事業？

當時國內僅有的兩家航空公司，一是不成氣候的中央航空公司，另一個即是由美方掌控的中國航空公司。另外，還有一家不能算為航空公司，但也做些空運業務的，那就是「聯合國善後救濟總署空運隊」（UNRRA Air Transport），它的任務是幫助戰地復原。在獲悉這個任務將由飛虎隊陳納德將軍負責籌辦時，我即向周至柔將軍建議，應由我空軍派人辦理，因為我空軍有此能力。更重要者為二次大戰甫告結束，美方即停止軍援，我空運隊數十架C-47之零件器材，勢將中斷，唯有透過聯合國救濟總署，當可獲得部分補充，以維持我空運實力。

當時周至柔將軍十分贊同我的看法，曾兩度向蔣委員長報告，但是最後的答覆還是讓陳納德去辦，「以報

答他在戰時對我國的幫助」。

後來這家「空運隊」由中國實業家王文山先生投資，改組為「民航空運隊」（Civil Air Transport）。之後又由美國某些人士參加，建立維修公司，在國共內戰緊張時期移往台南，並成立「亞航」（Air Asia）。一方面租用中國空軍台南基地，一方面購進LST，一艘停泊高雄，裝置機器，從事飛機維修工作。他們以船為廠，是一精巧設計，既可迅速運作，又可在台海危急時隨時撤離。因為在杜魯門總統的美國政府發表了白皮書後，很多美國政府大員均認為台灣無望（a lost cause）。迨1954年《中美協防條約》簽訂後，台灣局勢告穩，又有韓戰、越戰之發生，致使該公司大展鴻圖，美軍戰機修護合約源源而來，不但亞航賺錢，所謂的中國民航空運隊也因之獲利匪淺。

第2節 空軍與民航

在大陸時，雖未達成創建民航的願望，但我曾從事過兩個多月的民航事業。

1946年，設在上海的中國航空公司華籍員工，因不滿美方措施，舉行罷工。當時該公司為唯一有規模的民航機構，正忙於戰後復原運輸，驟然停飛，影響很大。為維持空中交通不斷，政府命我空運大隊前往接管該公司之飛行及維護工作。我當即派員前往上海，因該公司使用與我空軍同型C-47運輸機，故接手駕輕就熟。

空運隊抵達上海之日，即刻恢復全部國內班機。數週下來，各班次既安全又準時。我們主要的目的是維持該公司正常營運，但聰明的美國人卻以此為藉口，警告華籍員工：若再不復工，中國空軍將永遠接管等威脅。華籍員工為保住工作，只有接受美方條件復工，中國空軍也就退出。

回想當時情況，我們不但圓滿達成任務，也證明了中國空軍確有經營民航的能力。但在天真和無知下，反而幫了美國人的忙，使他們在爾後數年中，繼續主宰中國的民航。直至我政府撤離大陸後，1950年在香港發生「兩航事變」，中央及中國兩家航空公司同時投向中共，畫下一個悲憤的句點。我當時曾應聘為該兩公司的「顧問」職銜，也就中止。

第二次大戰後，聯合國下曾設有一「臨時國際民航組織」（PICAO, Provisional International Civil Aviation Organization），統籌國際間的民用航空事宜，諸如航行管制區域劃分、國際通訊網及航空氣象預報等。這個臨時組織，設在美國舊金山；後來籌組完成，又搬到加拿大的蒙特婁（Montreal），也把臨時的名稱取消，改稱為ICAO。

1946年，我奉派去加拿大參加第一次的成立大會，為時二十多天，不但體驗到此類國際會議進行的情形，也增加了一些見聞，但收獲不多，因為我對國際民航知道的很少，對他們提出的專題報告和討論事項也聽不大

懂。倒是參加了不少酒會，重晤幾位老友，如楊天一、蔣碩豪等人。前者是我同學楊天雄的兄長，後者則是蔣作賓大使的大公子，也是經濟學者蔣碩傑之兄。楊、蔣兩人在美接受高等教育，也與我在華府China Defense Supplies同事過。後來他們被派往ICAO中國代表團，而楊天一並轉為ICAO組織的一分子，當年也常來遠東視察業務。

我與他們兩人始終保持友誼，蔣碩豪已在多年前去世，楊天一則仍在加拿大享受退休生活。他們二位可稱為我國國際民用航空事業的專家。當年在華府同事的時候，也都懷著一顆報效國家民航事業的雄心壯志，可惜二次大戰後，國內不安定，使他們的素志無法發揮。

國際民航會議閉幕後，我帶了一些資料離開蒙特婁，前往紐約探望家兄復得，他那時任職聯合國中國軍事代表團，團長是何應欽將軍，駐節紐約近郊長島上的華盛頓港（Port Washington）。我在那裡遇見了汪敬煦將軍，他是何敬公的隨員，我們之間還有過一段插曲。

當時汪就像一般年輕人，喜歡玩車，並且買了一部豪華的別克轎車；但在當時的環境中，好像有點不大合宜。剛好我手上有點錢，所以把那輛車買了下來，運回上海，解決了一場尷尬的局面。從這裡也反映我年輕時的不知天高地厚，居然以一個小小的空軍大隊長，開起那時連大官都沒有的豪華汽車。事過多年，喜見老友汪將軍出任中華民國航空事業發展基金會董事長，與民航

也發生了深厚的關係。

政府遷台後，美國的西北航空公司曾提交一份以台灣為基地的民航發展計畫書。那時我還是空軍第十大隊的大隊長，空總把那份計畫書拿給我審閱。當時台灣局勢仍然不安定，無法奢談發展民航。後來那份計畫書的下落也不知去向了。

1964或65年間，美國的大陸航空公司負責人西克斯（Bob Six）和他生長在中國的妻子，以及一批公司的高級人員，到台灣來與華航洽談合作的事宜。此人到過我家吃飯，並徵詢我對此事的意見。我因那時已不管華航的事，雖樂見其成，但也無能為力。後來據說也沒有談出任何結果。但是由此可證明，那時的華航已受到國際民航界的重視。

第3節 兩航投共與CAT崛起

兩航投共是中華民國的一大損失，然其得利者不僅是中共，受益更多的卻是「民航空運隊」。當時主持CAT的，是美國人魏老二（Whiting Willauer）。其人在大戰期間曾擔任過我駐節華盛頓、以外交部長身分主持美對華租借軍品事務的宋子文先生的信差，時常往返華府與重慶之間，為我政府傳遞文件，頗為我方信任。後來成立民航空運隊時，他就代表美方擔任要職，任職期間頗有收獲，爾後被美國派往宏都拉斯出任大使。據說後

來他騎腳踏車落水喪命。

兩航事變發生突然，而我政府遷台伊始，已與英國斷交，舉止失措。魏老二趁機切入，以他與當局的密切關係，於是我政府就委託他去打這場官司。魏老二且曾聲言：「即或打不贏，也要撒一把沙子到中共眼裡。」想不到官司二審時，倫敦的英國大理院最後判定：在中國大陸以外的兩航財產統交訟方。

據悉那時兩航除擁有一百多萬美金的被凍結款項外，尚有幾十架飛機，及兩個總公司（香港）與各分公司的多項產業，結果統統讓美方拿去。聽說，為了爭取我方權益，我元老王世杰先生還橫遭誤會。民航空運隊卻因此收入，而大事擴展業務，並購買波音727噴射客機一架，一時業務大展，掌中國民航之主脈。

當時大家也希望CAT能多培植中國民航人才。在一次餐會中，魏老二曾當面對我說：「CAT早晚是中國人的。」我說：「既然如此，為何不用中國人當機長呢？而我們很有經驗的老飛行員如郁文蔚、趙欽等，卻都僅為副機長而已。」他無言以對。證諸事實，他們不但沒有把民航交由中國人辦，反而大事擴張，又成立「美國航空」（Air America），專為美國中央情報局工作。表面上看似一家普通的航空公司，實際為美國中央情報局的外圍單位。直至他們那架寶貝波音727客機在林口撞山失事，而直接導致CAT關門的命運。在此同時，也就是中華航空公司建基的開端。

第4節 中華航空公司的肇建

越戰爆發前，美國已在越南開始祕密從事敵後工作，當時我政府雖有意在幕後提供協助，卻不便公開介入。所以由當時國防會議副秘書長蔣經國，與美國中央情報局駐台首腦克萊恩商議，決定成立航空公司作為掩護。如不幸飛機被擊落，中美雙方均可不予承認。我便奉令遵行決策，著手辦理成立航空公司的事宜。

公司成立，首先需要命名，我當時建議了三個名稱：「中國航空公司」、「中華航空公司」和「華夏航空公司」。蔣先生選擇了中華航空公司名稱，我們也就用此字號，向交通部辦理登記。登記資本記得是新台幣四十萬元。

1959年4月，華航董事會成立。在我建議下，由當時空軍公認最孚眾望的前輩——王立序、田曦、胡百錫，及蔣經國身邊的朱茂楨等人出任董事，由楊道古擔任董事長，並兼總經理職，提報交通部。後來蔣先生表示，想請錢大鈞先生出任華航董事長，我認為錢慕公與空軍素有淵源，又是一名忠厚長者，頗為適任。其後我從老友王新衡處得知，原先蔣先生有意請新衡出馬，但新衡以不諳此道加以婉拒，故有提出錢慕公之議。當時我雖然贊同，但向蔣先生說明，以目前華航之財力，僅能提供慕公車馬費每月八千元，代步汽車一部，無法撥出專用辦公室。因那時華航總公司在南京東路一段140號一間很小的三樓（樓下後來變為豆漿店），空間十分擁

擠。為求精簡支出，大家也都共體時艱，因陋就簡。

錢慕公就職後對公司很愛護，每遇公司慶典，也都請他來出面主持。後來楊道古辭總經理職，我就建議委派曾任副總經理的烏鉞（時任空軍副聯隊長）為總經理。又借調當時擔任國防部聯絡局副局長的汪積成，以及空總情報署聯絡組組長葉振聲等兩人為副總經理，顧彭年為總經理特別助理，黃任生為會計處長，梁德廣為業務處長。於是華航業務運作，逐步進入正軌。

在正式編組外，又派空總情報署負責空軍卅四中隊、與美方連繫的王秉琳上校和朱潮二人，協助籌劃公司成立事宜，包括飛機獲得與人員調用等。王、朱等人對華航的籌建，也立了不少汗馬功勞。事隔多年，恐已被後人遺忘；飲水思源，特在此一提。

朱潮曾任我駐美時的空軍副武官，回國後在空軍情報署任職；在王秉琳調任駐日空軍武官後，即接掌有關卅四中隊與美軍連絡事宜。每次任務前都由他去新竹，下達作戰命令，並提報作戰計畫。任務完成後，也負責整理作戰報告，事繁而功偉。在我離職後，他也被調走，受了很多委屈，因而罹患心臟病。我曾安排他去美國著名的梅奧醫院（Mayo Clinic）就醫，不但約好日期，而且也繳了部分費用。但當局大概因我的關係，阻滯他出國治病，不久他含冤而死。

華航自1959年12月16日正式成立起，在國內的營運

規模一直很小，僅有PBY兩架和C-45及C-46各一架。有一架PBY是以新台幣二十萬元向復興航空公司買來的，而這二十萬元還是向空軍情報署墊借。據我所知，這筆借款後來一直沒有歸還。

當時空軍與華航乃孿生兄弟，對華航的幫助，並不僅止於此而已。其中另一架PBY也是空軍報廢的救護機，把它送到新竹，避開美軍顧問團的耳目，偷偷修好，交給華航使用。這兩架PBY主要是飛國防部的馬祖包機，每次兩萬台幣，每月都有數次。華航派曾更求與練振綱兩人輪流駕駛，後又調楊從田、蔣彤、徐叔元等人輪流飛行。我也曾搭該機去過一趟馬祖，回來後深感在空曠海上降落的困難，無熟練的技術是很危險的，也感覺到賺這個錢的不易。錢雖不多，但對那時的華航卻是非常有助益的。

另一架C-54原是貨機（此機之由來，容後敘述），交台北一家家具店改裝為客機，可坐五十餘人，主要是飛花蓮。因當時台北、花蓮間的交通很不方便，開闢此航線是那時華航業務處長梁德廣的建議。他強調班次要多，搭乘的人才會多。我對此先是存疑，但後來證明他是對的。其實原因很簡單，班次多了，人們對它的依靠性和信賴心就大些。話雖如此，但開航之始，載客量仍低。當時的花蓮站長劉元林為搶生意，常站在進場路口，把原定搭CAT的客人拉到華航機上，因而使該航線之載客量與日俱增。事隔多年，大家每以此為笑談，但

也反映出當年華航同仁的拼鬥精神。而北花航線也不負眾望，確為華航帶來不少營收。

還有另一架C-46運輸機，則是空軍借給美中央情報局與空軍聯合支持的空軍卅四中隊所用，並由美方將該機大翻修。原計畫是用作空補，但使用率低，所以我商請美方撥借該機給華航，華航則使用該機做「海員包機」。因為台灣那些年做了不少拆船生意，而舊船多自日本駛進高雄港後，再用包機把隨船海員運回日本。這項包機任務也給華航帶來些進帳。記得第一次包機任務是由陳章相擔任機長，因航行時間很長，機上須供應飲食，而當時華航又無空服員編制，所以臨時請陳章相的太太權充空中服務員。回想起來，華航成立之初，慘淡經營的困境，實在令人感慨。不幸這些年來，華航在成長過程中，卻一再遭受挫折，實非在初創時期為公司努力奮鬥，流血流汗者所樂見。

第5節 CAT的挑戰

華航成立之初，也遭遇到一些阻礙，主要是來自CAT。那時CAT的總經理是葛蘭第（Hugh Grundy）。他屬下有民航空運隊及亞航。他們的後台通天，又有「孔二小姐」大力援手，所以在台灣無往不利。

葛蘭第是標準的資本主義侵略者。有一次他到空軍總部演講，說到CAT人才很多，待遇優厚，國人多以進

入該公司為追求目標。並說：「我們有一張很長的候職名單（a long waiting list）。」意即暗示，你不聽話，即刻撤職，反正想來的人很多。我聽後非常光火。獨裁政治是以鐵鍊奴役人民，而帝國主義則是用金錢奴役他人；兩者殊途同歸，令人痛恨。

同時，據曾在該公司服務的人告知，該公司對服務年資較久的人非常不尊重，動輒解聘。原由是資深人員待遇高，故以較低的工資另請新進人員，負責同樣的工作。這種冷血的功利主義，令人不齒。

有一天，與我熟稔的美國駐華大使萊特海軍上將（Adm. Jerauld Wright）來電話，告訴我他們當天上午開美國駐華人員會議。在會中CAT的葛蘭第報告，要他向中國政府提出抗議，指：「既然支持中華航空公司，那麼還要不要民航空運隊及亞航呢？」並請大使提醒中國政府，這兩家公司總共供給中國三千多個工作機會。

我問萊特：「你怎麼處理？」他說：「不予置理。而心中則說滾他的蛋（go to hell）！」他並表示，哪有一個獨立自主的國家，讓外國人去主導它的民航事業？這告訴我們，當時CAT之處心積慮，以及部分美國人之正義感。我對這份友情，始終銘記在心。多年後萊特夫婦訪華，我們曾再度相聚，暢談往事。而事過境遷，CAT已不復存在，華航則逐漸壯大。

不料後來華航在蓬勃發展之時，若干領導人對一些

老幹部也持有與葛蘭第同樣的心態。據我所聞，有些老幹部每有善意的建議，或對公司某項措施覺得不妥，向上級反映時，領導人不理不睬，認為他們待遇高了就不要多言，卻忽略了當年同生死共甘苦的老同志對華航的一片忠忱。這和CAT對待華籍員工的態度有什麼兩樣？要知只用金鈔的利誘和權勢的威嚇，而不以情感道義和共同目標來維繫的話，則又如何提昇員工的向心力呢？

CAT即使反華航，華航也不甘示弱，大家提出「打倒CAT」的口號，互相勉勵。我曾私下向蔣經國提及此事，這在當時是一個很敏感的事，但他點頭默許。回想起來，華航的同仁都很爭氣，真正做到國人自營的航空事業，並且傲視全球；不再像清末民初之交通事業，多操於洋人之手。

第6節 華航的茁壯

華航是中華民國第一家由國人自營的民航事業，我們有條件可以把它辦好。大家都知道民航事業是靠兩個主要條件，一是設備（主要是飛機），二是人才。那時，全世界能製造民航客機的國家，主要的只有美國、英法和蘇俄，而其中以美國產量最大。其他國家雖有民航事業，但飛機均須向以上幾個國家購買。因此在這方面，除美英俄外，其他國家的條件都差不多。而在人才方面，則我國佔有很大優勢，因我國民航事業有空軍支持。

我國空軍在二次大戰和戰後數年間，有數千人曾在美接受空地勤的完整訓練。反觀亞洲的日本，他們的空軍大部分已在二次大戰中被摧毀，其人才亦無法與我空軍相比，飛機也都是向美國購買。所以那時我向華航同仁強調：在亞洲，只有日航規模比華航大，但華航的條件並不輸給日航。日本雖有相當的工業基礎，但在航空工業方面和台灣一樣，無自製民航機的能力。他們很多機長是僱用外國人擔任，而華航空地勤人員則全為國人擔任。所不同者，日本政府入股日航，並有一套發展民航的完整計畫，而我們則沒有政府的公開支持，也沒有整套的民航發展計畫。雖有空軍的幫忙，也多為暗中支助，這一點影響到日後華航的發展甚巨。

不過在這種不健全的條件下，華航在成立之後，仍能迅速成長。我冷靜地分析：當年華航之所以能站立得住，並在初期成長迅速，主要是蔣經國的全力支持，使華航享有很大的特權。主管單位如民航局、交通部等，對華航的營運，從未干預，因此華航得有充分的自主權去往前衝。

經國先生當時雖然在名義上只是國防會議的副秘書長，但很多時候是「代天行事」。有他支持，在政府方面很容易辦事。他也曾提及經濟上可予以支援，但我向他表示，華航前途未卜，最好讓它自力更生，免得連累政府。並提出當年招商局的事例：那家船公司成立之初，原本是很穩健的，但後來政府插手，只求方便而未加栽培，以致倒閉。因此我表示不願看到華航步上招商

局失敗之後塵，經國先生也深表贊同。

我也同時曾問經國先生，華航是否應視為一「自由企業」？他認為應該。據此，我提出華航人事及財務獨立的經營原則，他也表示同意。後來安全局要派一財務人員進入華航，也為我所拒。那時的華航，確可視為一獨立的自由企業。

華航創業之初，備嚐艱辛。今日大家在分享成果的時候，可曾自省是否付出心力，努力灌溉？還是只顧摘果而疏於栽培？當初華航的規模和使用的機種，在遠東僅次於日航，其他如國泰、印尼、泰航、星馬等均不及華航。但是在1980年代，我在一篇報導中，看到遠東地區民航公司的業績比較，華航僅列菲航之前，為倒數第二名，令我至感心痛。

當初只有一事，非蔣先生所能支持的，那就是空中廚房的設立。

起初，松山機場部分劃作民航站，華航也優先分得櫃台。又開始籌備設立空廚機構，由李徵道負責，並投資台幣三十萬元（當時是一個不小的數目），購進部分設備。有一天，蔣先生召我去，告訴我不要辦空中廚房。我答稱錢已投下，並已經與民航局簽下合同，不宜毀約。但他告訴我，這是蔣夫人的意思，不便拒絕。他當即打電話告訴民航局賴遜岩局長，賴局長當然只有廢止與華航簽訂的空廚合約。之後，我們才知道，原來這項生意，是交由圓山飯店去做。做得好壞，我無從評論，

但是華航失去此一機會，甚為可惜。我相信以當時華航的能力和熱誠，一定會辦得好。

在二十世紀初期，各國民航事業的發展，都是由軍用航空為後盾。我政府於抗戰期間成立民航局，及至播遷來台的頭十年，民航事業均在外人之手。而我民航機構從未有計畫和能力，訓練有關民航之各類人才，特別是飛行及機務。當時中華航空公司的飛行及機務人員完全是由空軍借調，否則華航不可能「起飛」。因此華航的成立及爾後的發展，除蔣先生的支持為不可少之後盾外，我空軍之幫助，功不可沒。沒有中華民國空軍的支援，即沒有今日的華航。

其次，美軍顧問團對華航的創建也有所幫助。1954年《中美共同防禦條約》簽署後，為鞏固台防，美國在台成立「軍事援助顧問團」（MAAG），監督美援軍品之運用，並協訓我國軍人。條約規定，軍品之運用及人員之調動，均須經美方同意。當華航成立之初，雖然與我空軍總部簽有租用飛機及器材之合約（當時空總主辦者為後勤署署長唐勳治，後任華航副總經理），但均未經顧問團同意。有一次，該團團長桑鵬將軍以開玩笑的口氣，向我提出抗議；並由口袋中掏出一本小冊，向我出示：某年某日華航租（借）用空軍哪些飛機及器材，同時並未經他同意即借調一些由美方培訓的人在華航工作等。

他說：「其實我是睜一隻眼，閉一隻眼。」

我答稱：「Ken，你最好把兩隻眼睛都閉起來。」其實他知道華航不是一家只為賺錢營利的公司，而是一部分國防的延伸。

正好華航初成立時，美國太平洋空軍總司令庫特上將（Gen. Laurence Kuter）有次來台，參觀華航新建的飛機棚廠時曾說：「民航是國防的一隻手。」當時美國五角大廈主管空軍軍援的歐哈拉少將和桑鵬將軍均在場。他明白向他們表示要盡力協助華航，這也給了桑鵬一些暗示來幫助華航。當然，桑鵬之勇於擔當，以及對我們的了解，才能使華航從容地租用器材及借調人員，否則華航不可能成長得那麼迅速。我很感激他，我們的友誼，一直維持到他去世。

再其次，就是美國中央情報局，它讓「南星小組」使用卅四中隊的C-123，在越南替華航賺了不少錢。也同意我方要求，把越戰期間的所有特種任務交由南星小組擔任；租金非常高，也有助於建立華航的經濟基礎。但是我國空軍，相對地對美方也做出不少貢獻，如U-2中隊和ECM。兩相比較，他們還是佔了較多的便宜。

第7節 北辰小組與南星小組

1949年，國軍與中共作戰連連失利，雲南省主席盧漢投共後，境內的國軍，一部分撤到越南（後來駐在富國島）；一部分撤到緬甸泰國的邊境，也就是後來稱為

「金三角」的地區。那時老總統志在反攻，所以除在台灣積極備戰之外，特地在雲南邊境建立游擊武力，以便隨時可以進軍大陸，配合台灣方面的反攻作戰。

當時，越南三邦之一的寮國，局勢不穩，國內有親法的皇室勢力，也有一派是反共的，以國會議長沙旺那尼功為首。後者透過國家安全局第二處處長黃德美（後升任副局長，並曾派新加坡擔任要職）的安排，到了台灣，由蔣副秘書長經國先生親自接見，我當時也在場。

沙旺那尼功要求我國協助他建軍，加入反共行列。蔣先生隨即應允提供軍援，運送一些軍品和武器到寮國去，也同意協助他成立一家航空公司，並將任務交付於我。

1960年底，我應CAT的要求，由華航代替民航空運隊在聖誕節假期，執行台北到泰北的包機任務。當即派遣任歌樵擔任此次任務，並要他在回程順道降落寮國永珍，考察那裡的空運市場。任於回航後報告：由於寮共將各城市間的陸路破壞殆盡，各地交通都須仰賴空運維持。他那架飛機應當地政府的要求，每日飛行永珍與皇都蠻巴拉邦間多次，總共飛了三日，獲得酬金五萬美元，悉數呈繳公司。可見寮國政府所需空運之急。

隔年初，又派華航副總經理烏鉞帶了一批空地勤人員，和C-47、C-46各一架自台北進駐永珍，獲沙旺那尼功之助，成立了“Veha Akat Airlines”。這計畫的代名是「北辰小組」，由北辰負責那家民航公司的航務和機

務，其餘的業務和運務，則由寮方自行處理。這也是當時寮國的第二家航空公司（另一家是寮國政府所辦的皇家寮國航空公司），以運送人員和物資為主要任務，另外也兼做空投工作。

Veha Akat Airlines的航線，大致有下列幾條：永珍至鑾巴拉邦（皇都）每天二班，永珍至柏塞每天一班，永珍至金邊每天一班，永珍至威塞每星期三班。起初還飛過「台北→香港→永珍」和「永珍→曼谷」航線，但沒有多久便停飛了。

借調過去的C-47機，後來被寮共地面砲火擊落一架，我兩位優秀飛行員李香山和張聞驛，不幸犧牲。嗣又失事一架。遂先後再補C-47二架，由張才華、陳莊甫、劉裕生、李徵道、梁世保等駕駛，加入北辰。

北辰小組組織不大，住處簡陋，員工工作繁重，常常徹夜檢修飛機，保持每天百分之百的妥善率。為了保持員工體力，特派廚師姜仁前往，照料他們的飲食。又以高價購置一套單波段（single side band）的無線電通訊設備，以便與台北直接通話。為了應付瞬息萬變的局勢，北辰還在湄公河沿岸租了一幢房屋，作為小組辦公之所。另租一艘船，以便萬一情況緊急，馬上可渡過湄公河，撤到對岸泰國境內。

北辰的空運和空投工作，也為華航賺進了一些錢；與南星小組一樣，同為華航奠定了相當的經濟基礎。在我離開空總後，寮國隨後也失陷，北辰任務便告結束。

至於「南星小組」的成立，則是由於越戰開始，法軍在奠邊府失利後，美國暗中介入，卻不願派遣自己人直接參與敵後工作，以免被俘，有損美國的國際形象。因此美方先與越南空軍合作，可是越南空軍幾乎每次任務都失敗；所以轉而請求我國政府協助。當時我國當局正想盡辦法拉攏美國，因此對美方要求，欣然同意，「南星小組」因而誕生。

1962年，以葉振聲為首，帶領空地勤人員二十三名，以法勇華負責維修及地勤，率DC-4一架及數架C-46以及飛機裝備，進駐西貢。行前並曾集合所有人員，恭聆蔣經國副秘書長的訓話。他是代表政府主持與美方此項合作計畫，而我則被指定是執行的負責人。

南星小組抵達西貢後，配合美國中央情報局的需求，積極展開工作。南星的任務大致是：一、訓練南越特種部隊跳傘。二、空投南越情報人員到北越境內。三、協助運送南越山地部隊。四、空投補給物資給各個「戰略邑」。那時美國駐越南大使是洛奇（H. C. Lodge），美中央情報局在越負責人，是柯比（William Colby），此人後來調升該局局長，與我甚為熟稔。不幸在1990某年，忽然在華府之波多馬克河（Potomac River）泛舟失蹤，至今仍不知下落。

當時南星小組的工作，具有相當的危險性。但為了履行國家政策，加上豐厚的租金，大家也就奮勇直前。王日益、賈叔鼎和文憲遠所駕的DC-4於北越空投時失

蹤，是華航在印支三邦上空第二架犧牲的飛機和同志。後來又加派C-46一架和空軍卅四中隊的四架C-123增加實力。一直到南星任務結束，我們總計犧牲了四十多條寶貴的生命和近十架的飛機。由於該項工作的條件很優渥，其他機構，如美國航空當時雖也想參加，但我向美方代表中情局駐台負責人克萊恩表示強烈反對。因為我方手中握有擔任大陸偵照任務的「黑貓中隊」那張王牌，我曾明白向美方表示，除非南星小組在越南的工作不勝負荷，否則不同意容許他人介入；若美方不同意，我方決定即刻停止黑貓中隊之任務。此後到1964年我離開之前，美方始終信守此項允諾。我們執行越南任務所得的收獲，就是奠定了中華航空公司的經濟基礎。但這是用多少寶貴的生命換來的，他們埋骨異鄉，用鮮血書寫華航的歷史。今日的華航，絕對不能忘記昔日這些同胞。

在此期間，有一段小插曲順便一提：就是曾任越南空軍總司令及內閣總理的阮高祺將軍，也參加過南星小組工作，但是聽說他的任務達成率並不高。此君後來竟以難民身分入美。真是人事滄桑，歷史無常！

第8節 初創時期的功臣與菁英

華航初創時期，筭路藍縷，其中有幾人建樹特多，如烏鉞、汪積成和葉振聲等。他們對華航的貢

獻，都應得不錯的評價，我願在此就我所認識的他們，加以簡述。

烏鉞和我及弟弟復慶，是北京潞河中學的同學，他與復慶兩人交情頗深，經常在一起。自潞河畢業後，烏鉞考入航校八期，結業後，派至十四航空隊的B-24轟炸機隊對日作戰。其後派美受訓，在抗戰勝利後回國。當時我是第十大隊的大隊長，就調他到上海一〇一中隊當副中隊長（中隊長是楊道古），以後升到副大隊長。

烏鉞參與過不少戰役，國共作戰時，運兵投糧，戰績卓著。國軍後來連連失利，他多次駕最後一架飛機離開基地。據他報告，瀋陽撤守時，親見東北司令長官搶上飛機逃命，置所屬將士於不顧的醜態；也見到重慶撤守時，兵敗如山倒的亂象。「田園寥落干戈後，看盡人性總無情」，這是飛行員在大陸撤退時共有的感觸。其後，隨政府大員撤離昆明時，不幸被當時的雲南省主席盧漢所扣。所幸他與其他機員機警地隨著陸軍部隊，輾轉進入越南，逃過一劫。後來派機將他接回嘉義，大隊曾舉行熱烈的歡迎會，慶祝他平安歸來。那時他的家眷都在嘉義，他的老父（曾在英國機構任職）及烏伯母，也常與家母等一起做禮拜和散步等，兩家交往頗深。

華航成立時，烏鉞原在空運部隊任職，經空軍總部同意後，借調他來華航服務，任副總經理職。並即派往寮國首都永珍，負責「北辰小組」的工作，與寮國合作，協助該國民航，以運送人員和物資為主要任務。另

外，也做海上空投，為華航賺了不少錢。由於該項空投報酬甚豐，我曾懷疑所投送的東西，也許會有鴉片在內，但如今也不必深究了。其後局勢演變，北辰撤回，旋派他以總經理的身分，到歐美考察民航事業。根據他的報告：歐美各國都對他禮遇有加，但他謙虛地深自檢討後，認為他與外國航空公司的總經理相比，差距甚大；而華航的服務，更與別國的民航公司相去甚遠。虛心若此，我相信在他領導下，公司定可迎頭趕上。

不料在1966年，我離開這事業，烏鉞也就調回空軍。起初頗受委屈，但爾後時來運轉，歷任副署長、聯隊長，一路到上將總司令、副參謀總長，也頗為經國先生賞識。

1983年，他離開軍職，接任華航董事長，榮歸華航。一任十年，至1993年退休，復被聘為名譽董事長。不久，華航就發生名古屋墜機事件，他未受連累，真可說是一員福將了。

其次提到汪積成，他是金陵大學的高材生，不到二十歲便大學畢業。之後考入空軍機械學校高級班第四期，結業後派美受訓，隨第八大隊的B-24機隊返國。經十大隊機務長葛正道推薦，來隊服務。1947年與我一同接收DC-4「中美號」總統座機，負責機務工作。他學歷深厚，思想敏銳，技術高超，態度更是溫文儒雅。我和他相處近五十年，由同事而朋友，又進而結為親家。

華航成立時，他任國防部聯絡局副局長，因為我深

知他的為人，故把他調來當時「前途未卜」的華航工作。一直到我離開華航，他做得有聲有色，極孚眾望。據聞他在其後的十年中，對華航業務的開展以及機務的改進，貢獻很大，至今仍為很多同事所稱道。不幸由於和領導人之間的不協調，而被迫離職。還好憑他自己的聰敏能幹，另外又開創一番事業，也獲得相當的績效。他雖未因離開華航而失業，我卻覺得他的去職，是華航的損失。

至於葉振聲，他原來任職空軍第一大隊。同僚對他的為人處事，多有好評。有人推薦給我，當時我任空總情報署長，就把他調到情報署所屬的連絡組，擔任組長職務。此人很能吃苦，也非常用功進修，因此中英文都不差。他的特點是刻苦而不自卑，我常見到他在當時簡陋的眷舍裡，宴請外國駐華武官，不卑不亢，進退有節，安貧而樂道。可惜由於多年困苦生活，患上了胃潰瘍，病情嚴重，已準備在空軍總醫院開刀割治。某日，在送往手術室時，因當時醫院設備不夠，天氣太冷也無暖氣，不得不延期開刀。後來病情不再惡化，我就勸他打高爾夫球。想不到他的胃潰瘍後來竟然不醫而癒，也可說是一樁佳話了。

他在華航十年，兢兢業業，辛勞終日，尤其主持南星計畫，對華航經濟基礎的厚植，頗有貢獻。在副總經理任內，對航線的開闢及航務制度的建立，立下不少汗馬功勞。但是後來卻免不了被迫離職。歸根究柢，仍是

和當時領導當局人事方面的糾葛，就這樣白白地離開了華航。後患嚴重氣喘，鬱鬱而歿。葉在任內也為華航培養了一些第二代人才，如卞爽年等，他們後來都擔當重任。這也算是他對華航所做的貢獻之一。

據我觀察，他在離開華航之前，在為人上也許有些失誤。但在華航成立初期，他確是非常努力的一位好幹部。如果說部屬犯了什麼錯誤的話，身為上司的人，似乎更應虛心檢討自己的統御領導吧！因此想到古人所說：「壁立千仞，無欲則剛；海納百川，有容乃大。」身為一個團體的領導人，如無容人之量，則難得人才；無人才則何談前途！若不能以身作則，律己服人，對部屬越軌行為，又無力制約，馴致上行下效。是故部屬之過，在上者是不能卸責的。

另外，華航成立之初，還有很多默默奉獻的同志，如調自卅四、卅五和八大隊（三八三一部隊）功成身退的袍澤。這三個單位的人員戰功最高，他們應為空軍之中享有最優先選擇職務的一群人。在華航未成立之前，有些飛行員選擇去民航空運隊（CAT）工作。但是，後來大多放棄了CAT的工作，而加入華航，如郁文蔚、趙欽等人。特別值得一提的是郁文蔚，把CAT的一些航務、運務等手冊拿來，經王秉琳整理後，交華航使用。在當時，因無戰事，所以我們空軍其他單位人員也就無甚戰功可言。因此就在卅四、卅五中隊之外，另又選擇空軍中有專長的人，像最早進入華航與練振綱一起飛

PBY的楊從田、蔣彤、徐叔元、任歌樵、陳章相、張才華、劉裕生、李徵道、梁世保等飛行人員，和徐宗華、彭清仁、劉華炯、黃盛智、法勇華、趙紫堂、鍾明遠、郭榮成等機務人員，以及第一批空中服務人員曹開武、涂咪咪、李文淵等人，他們都可說是華航的元老功臣。其他尚有李政功、孫吉棟、劉蘇鍾、楊世駒、王太佑等人，他們恐怕也都逐漸被遺忘了。

以上是我順手寫來的少數人，其他對華航流過汗、出過力的人，不管是過去或現任，我相信華航管理階層，對他們都應有一個公平的評斷，不容忽視。因為功過不清、是非不明，非用人之道。

在這些人當中，梁世保是一位突出的人。他有藝術天分，在華航的日子，他在空中和地面畫了不少畫。特別是在華航成立之初，他設計了華航CAL加梅花的標誌；這個標誌由華航飛機揹著，跑遍全球三十餘年，每見此標誌則憶其人。梁世保後來不幸在中正機場夜間訓練時失事；而華航的標誌，近年也改換成一朵潑墨大梅花，我覺得很美觀。但也願在此一提往事，相信大家都會同意：標誌固然重要，而內部的堅實團結更為重要。近來喜聞華航乘客對華航的服務多有稱道；而在數次挫折後，華航終能逐漸「穩住陣腳」，這是可慶幸的事。目前華航業務比較發達，而航務及機務仍須加強，以維持高度的安全率。航空應以安全為首要，無安全則一切都無法談了。

第9節 首座棚廠和共和大廈興建始末

在南星和北辰相繼賺了些錢後，除了改善員工待遇及福利外，又撥了一筆錢，興建一座飛機棚廠及辦公室，這兩項建築是相連的。棚廠是用力霸鋼架，這種構架是在1960年初，由力霸公司從菲律賓引進的。有人介紹給我，我們就請力霸公司把設計圖拿來。剛好有一位空軍軍官自美國返國，他在美國史坦福大學專攻金屬力學，我就託他檢驗一下這個棚廠的結構。兩週後他從台中到空軍總部，回報我說：「如果他們完全照藍圖施工，則安全不成問題。」於是我們就把這項工程，以議價的方式交給力霸，興建過程也很順利。

不料有一天來了一個大颱風，把剛蓋好的整個棚頂吹塌下來。颱風過後，我去松山察看，當時力霸的董事長及總經理也都在場。看過後，他們承認是施工的錯誤，原定在上棚頂時應立支柱，以策安全，但施工人員認為很快就會完工，而未立支柱；結果經強風吹襲，棚頂才從中間塌下。他們願負責全部賠償。

力霸那時在台剛剛創業，華航棚廠是他們第一個規模較大的工程，我很佩服他們兩位的誠意及擔當。我忖度他們的經濟狀況不會太好，賠錢可能很吃力；在與我方負責監工的梁德廣及其他幾位同仁商量後，決定讓力霸及華航各負一半的損失。他們很感激也很快地把工程完成。這是華航的第一座飛機棚廠，至今仍屹立在松山機場。

後來與同仁們談到力霸這家公司，以他們那時的負責精神，我們都預料它會有美好的前途。他們也得我方同意，以華航的這座棚廠照片，登在他們的宣傳廣告上。爾後欣知力霸鋼架逐漸被台灣接受，而力霸事業也蒸蒸日上。不幸有一日報載：一架國泰航空的客機在越南上空失事，遇難乘客中竟然包括力霸的高級負責人。我們雖然與他們並無深交，只是一場生意上的往來，但得知後，大家都感惋惜。至今每見「力霸」兩字，我總會想起當年的往事，和當時那兩位負責人光明磊落及勇於負責的態度。

華航初期的飛行人員，都是由空軍借調而來。那時空軍的待遇相當低，我記得一個中上尉飛行軍官每月約只兩千元薪給。而調到民航公司工作，負乘客安全的重大責任，自不能比照空軍待遇。當然也不可能比照外國公司的高待遇，僅是適度的調整，包括飛行加給，月入可得台幣八千元上下。此事也向經國先生說明過，並得他同意。但是這個數字，在當時確是很高，一年下來，大家都有相當的積蓄。少數飛行員，口袋裡有了些錢，不知如何是好。我同意他們在越南買小型機車，用返航的空機帶回，但須驗關交稅才可拿去使用。

有一天經國先生對我講：有人「告狀」，說華航飛行員走私機車。我遂將實情向蔣先生說明，並解釋我的用意，是想讓同仁們的積蓄有個去處，他們專心於他們的「愛車」，也可減少大家的胡思亂想。蔣先生聞後就不再說些什麼。但時間一長，飛行員的積蓄遠非買一部

機車所可消化，因此我就計畫給他們建公寓，費用由公司預付，爾後在他們薪給中逐月扣除。

有一次颱風過後，由空軍總部開車沿敦化北路去松山機場，在復旦橋右首一片淹水中，只有一處高地未被淹沒。經派人去交涉，以每坪八百元購得一千七百坪土地。旋即由李徵道機長設計一幢三十六戶的公寓。李是一位非常優秀的飛行員，雖未受過工程教育，但他卻很喜歡建築，也很有見地。李設計好藍圖之後，委由當時上海遷台的名工程公司陶馥記審查後認可。不過，為求慎重起見，我又請了兩位日本專家審核結構，他們的結論說：結構堅固，如有地震，該公寓在台北「可能是最後一處倒塌的」。我也就放心。於是立即劃撥了一半土地，興工建造，由李徵道親自監工。

1965年大廈竣工後，大家紛紛搬進，在當時可能是台北首幢公寓大廈，起名「共和大廈」。在施工一半的時候，有一天經國先生對我說：他接到報告，說華航私營建築，希望最好停止。

我為此力爭，解釋那是飛行員自己出資建造自己的住屋，為何被某些人所不容。

經國先生說他雖明白這些道理，但又說：「政治的事，一加一，不等於二」。

我說我不懂政治，蓋個房子，我想也不是政治問題。他也就沒再說什麼。多年後想想：我在政治意識上

實在天真，那時經國先生處在一個矛盾複雜的政治環境中，難免樹敵，別人因此找了很多藉口去批評和攻擊他。我可能就在這個關鍵中，不自知地被利用為攻擊的口實了。

既然為同仁建眷舍被人告狀，而帶給經國先生困擾，所以就決定把所購的另一半土地出售。記得是以每坪一千八百元賣給國泰建設，後者隨即蓋了一座公寓。據我所知，那是國泰建設第一座有規模的大樓。多年之後，國泰建設急遽成長，現今已執台灣房地產界之牛耳。

天下事殊難逆料，只因一個人一時的看法，而使華航坐失不少良機。假設當時蔣先生認定華航是一個「自由企業」，則它經營其他事業又有何不可？全世界的大航空公司如日航和美國的公司，不都有他們的大旅館和其他事業嗎？在當時華航若能如願合法的經營某些事業，至少可在房地產方面求發展，恐怕不會落後今天的一些大財團吧！

第10節 我對華航的期許

華航成立至今，已快四十年了。如上所說，它為國家擔負過重要的使命，爭取過莫大的榮譽。中華民國青天白日滿地紅的國旗，因為它而能環繞地球，翱翔萬里。華航不僅在中國民航史上，即使在世界民航事業

上，都將佔有無法磨滅的一席之地。我可以說：華航的成就與驕傲，是屬於全體中國人民的。我曾在華航三十週年的慶典上，語重心長地勉勵同仁以下四點：

- 一、華航不但是一項交通事業，也是國防的一項力量。所有同仁應深切瞭解華航與國家的密切關係，不宜以一家普通的商業機構來看待。大家要有這樣的自許和共識。
- 二、今天華航固然日益發展，但不能忘記前人創業的艱辛，甚至有人獻出了寶貴的生命。希望大家要珍惜它、愛護它，不但不可摧殘它，也不可為私人的方便而利用它。華航是屬於全體社會的公器，是服務人群的機構，不可作為個人求名逐利的招牌。
- 三、只憑華航自身的努力，還不足使它成為國家真正的力量。所以政府應該督促它，多方支持它；民間要愛護它、多多使用它。
- 四、華航領導階層要有遠大恢宏的眼光，為未來妥善地規劃美好的遠景，使華航永遠站在國人自營的民航事業的前端，讓華航飛遍世界，甚至遍及大陸。我很高興知道，華航在這方面已做有完整計畫，希望能逐步落實。

第11節 華航今後應有的努力

我以華航創辦人的身分，對華航的關心和期望，實非筆墨所可形容。希望這項事業永遠進步，不落人後。秉持以下幾項認識，我深具信心，華航必有更燦爛美好的遠景：

- 一、後蔣經國時代，華航獨霸的輝煌時代已經過去。也就是說過去聽命一人，為一人負責，而他確實也全力支持過華航。雖然名義上有「天星小組」來督導華航（最初是由國家安全局長，華航董事長和總經理等三人組成，由安全局長主持。其後又改由中央銀行總裁領導，後則改由交通部長為首），實際上則是經國先生一人的決定；甚至董事長和總經理的人選，莫不由其核定。如今已沒有這種特殊的背景，也沒有這項支持的力量，所以今天華航的權力基礎，應建立在自己身上，以及對社會優良的服務上。華航的成員，人人要以團結為重，凝聚內部力量，而蔚為推動華航的原動力。
- 二、華航過去受政府支持，可說是一家具有國家代表性的航空公司。不知何故，硬要把它變為民營事業，所以找了一些人掛名董事。實際上這家所謂的「民營公司」，既無私人資本，故無股東可言，又如何產生董事及董事長？這「妾身未明」的身分，始終不為國人所了解。後來據聞在八十年代，「董事會」收回有名無實的股權，正式發行股票，開放了極少數的民股，算是民營的公司

了。但卻又創造了一個所謂「中華民國航空事業發展基金會」，握有百分之八十二的股權。1999年和2000年分次釋股後，基金會仍佔百分之七十一，真正屬於華航員工和民間的股份，實在少之又少，因此很難達成「員工自己擁有華航」的理想，也難達到「替投資股東獲利」的目標。這就牽涉也衍生出兩個問題：

- (一) 組織結構必須改變：我認為「中華民國航空事業發展基金會」的名稱應予檢討：它既持有絕大部分的華航股權，似可更名為「中華航空公司基金會」，始不致被他人誤解。而其工作職掌，若是只限於基金運用，則應有這方面的專家學者來規劃，才能使基金發揮應有的功能。若是做華航的管理公司，則應羅致民航企業和華航有關的人來主導，才能確實督導華航。
- (二) 隸屬系統應再商榷：華航自成立起，就代表國家。雖然現在適應時勢，已將標誌改為梅花，不再有國旗，但其代表國家的神聖責任，則始終如一。我認為基於政府一貫支持的立場，似可將股權的一部分，歸還政府，最好在百分之三十左右；並由政府成立控管小組，同時改組「基金會」，來督導及協助華航的發展，但不可干涉華航的營運。其餘百分之二十以底價及公平的辦法售予員工，但必須有妥善的規定，

避免毫無控制的流入市場，而失去讓員工亦為股東的目的。也就是說：讓員工都成為股東，則大家的努力就在為自己而努力。另外所餘股數，一部分可售予正規經營的財團或外國航空公司，其餘在市面標售。如此，則董事的產生將可合理化與合法化，而政府擁有真正屬於國家的航空事業，也有理由督導支持。關於政府的持股，可以在現有股份中出售，也可以增資的方式由政府價購新股。衡諸當前環境，政府持股也不妨以海外公司的名義來辦理。如此作法，對華航和政府，以及持股的股東，都有助益。這是我粗淺的看法，是否可行，尚待專家及有識之士評斷。

三、華航「妾身未明」的身分，使華航員工有不知為誰奮鬥的感覺，因而難免招致因循苟且的批評，認為華航同仁，很多可能是為了個人名譽地位和待遇，才在華航工作。董事長和總經理也無任期，不知道何時要你走路，對公司的發展，也就無法全力以赴。今後每個華航人必須知道自己是「為誰而做」、「為何而做」。每一個成員把公司看作是自己個人的事業，是自己前途所繫，才能形成沛然莫之能禦的向心力，大家同為華航打拼。否則，在這優勝劣敗的環境中，終將免不了被淘汰的命運。CAT便是前車之鑑，華航全體同仁，應以此為戒。

四、華航人才的斷層：三十餘年來華航未能培育永續經營的人才，令人不解。今後必須大力培訓各項人才，特別是飛行及機務人才。這是航空事業的根本，也是飛安的基礎。沒有安全，其他均是枉然。近聞在同行競爭的情況下，已有不少人「跳槽」。人才流失是企業的致命傷，不可不慎。

至於領導階層則應清廉、無私，同時也要特別注意如何使各級主管均能無私和廉潔，做到「公、忠、能」的地步。此外，華航還須建立一套完整的法規和各項健全的制度，改善組織體制，切實擺脫「人治」的窠臼，和以往權勢化的管理。而各級幹部更應深知近代的管理，重視知識的力量（knowledge is power）；尤須接受不同的專精訓練，多多閱讀圖書雜誌，才能提升自我，也提升企業的競爭力。

華航在過去幾年中，數度傳出空難事件，尤其是名古屋、大園和最近的香港事件之後，企業形象大損，影響營運至鉅。同時長榮航空的崛起，給予華航的威脅和壓力，非常深遠。所幸華航現今的一群年輕幹部，都能奮進不懈，重新塑造公司形象。我認為華航必須使消費大眾認同這是一家安全（safety）和可靠（reliability）的國際航空公司，因此駕駛員的嚴格複訓，和修護方面的徹底改進是必要的。這也是最影響飛安，而必須先做的改革重點。

至於在空中與地面服務方面的加強，更應學習先進

航空公司，迎頭趕上，才能使消費大眾「有口皆碑」，樂意搭乘。其他如媒體關係的改善，企業社團的結合，對長期客戶的掌握，以及宣傳推廣的注重，配合公司內部組織的加強，和新的CIS之實施，我想不難使華航浴火重生，更上層樓。我也相信今天的華航領導階層，在這方面已在努力。甚望不懈不怠，使華航真能大有進步，更加發揚光大。

另外值得一提的是，就是中國大陸自改革開放十餘年以來，經濟建設的確突飛猛進，而其中以民航事業進步之速，令人刮目相看，實在值得大家提高警惕。當年很多朋友，希望有朝一日，我民航從業人員，特別是華航同仁，可前往大陸協助其民航發展。時至今日，大陸的民航在某些方面似已超過台灣。如他們機隊之增加，遠在台灣之上。而人員培訓方面，亦不需「傭兵」，即可配合機隊之擴增。恐怕不出數年，他們在多方面都會超越台灣，我們一方面為他們慶幸，同時更應自我檢討改進，才不致落於人後。

1997年我以「中華民國民航飛行員協會」榮譽理事長的名義，去北京參加「兩岸民航飛行員協會」的聯合會議，在會議上了解中國大陸民航進步的實情，只以中國國際航空公司而言，在1997年即有一千七百多位飛機師。而自1988年該公司成立以來，保持著完整的飛安記錄，被譽為世界之冠。另外，在中國大陸已成立四處民航學院，培育人才，足可供民航發展之需。反觀台灣，

只倡言民航，毫不注重訓練，實為可嘆！

第12節 結語

關於我國民航事業的來龍去脈，大致已如前文所述。對中華航空公司的期望，心所繫念，愛深責切。實在說來，我對航空事業，自幼即有濃厚的興趣。打從創辦華航起，就一直在想：如何使華航真正做到讓每一個中國人以它為榮、以它為傲？

我不願沽名釣譽，也不想倚老賣老。不會因別人對我的稱讚而沾沾自喜，也不必因他人對我的冷漠而耿耿於懷。畢竟這個企業是在我手中孕育生長的；雖然我並未盡到全時間扶養之責，但不可能對它忘情。因此每當看到它的成就，心中就覺得無限快慰；而當聽到和看到一些挫折和不如意處，自會有所感傷。

何況華航多年來不少主管，自年輕起即與我共事；當年很多空地勤人員，也都是與我共患難的朋友，我能對他們服務的單位漠不關心嗎？我雖堅持「不在其位，不謀其政」的原則，但要讓我「無動於衷」，我自認是辦不到的。職是之故，我說了很多，表達我的心意；也希望有助於大家對我國民航事業的了解。

在華航三十週年時，其內部刊物《華航園地》中，刊出了一篇〈禮讚種樹的人〉，是華航退休人員黃盛智所寫。文中雖未點名我這個人，卻隱然道出華航那些老人（一起創業的老同仁）共同的心聲，令我頗感欣慰（全

文收錄在附錄二)。

附錄一

華航成立三十週年致詞全文 / 衣復恩

今天中華航空公司成立三十週年紀念，本人是第一次參加這一慶祝活動，很高興看到很多老朋友、老同事，也很高興會見一些新的朋友。首先我要祝賀這個公司的成立及它輝煌的成就。這個成就來之不易，剛才烏董事長已經講得很清楚。同時承他盛情，也想到邀請個人來參加這個盛會的身分——尊稱我是「中華航空公司的創辦人」。個人十分樂意接受這一榮譽，今天也就以這身分來參與盛會。

回想在這公司創辦之初的幾年內，曾微盡了一點心力，對它的成長做了一些微不足道的奉獻。今天，我想趁著這個機會，在華航重要幹部以及各位民航界前輩和領導人面前，追述一些個人與華航結緣的經過。

我們華航成長的歷程已有三十年。這一段歷史不算短，在中國民航界來說，這個公司是歷史最悠久的。各位記得我國最早的民航事業是「歐亞航空」，那是由我國和德國合辦的。但在中日戰爭爆發以後，由於德國在希特勒主政時代與日本結為軸心國的關係，所以他們的人都撤出了。不過在那短短的幾年當中，德國所參與的這家公司，給我們訓練了不少人才，包括飛行、修護以及其他各方面的人員。

隨後我國又與美國合作成立了「中國航空公司」（China National Aviation Corporation）。在合作伙伴中，美方是由Pan Am代表，他們經營了十幾年，對我國民航事業的推動雖有貢獻，但在人才培訓方面則可說幾乎沒有。十幾年間他們所訓練的captain，不過兩三人而已。後來這家公司在香港兩航事變的時候跑掉了。這也可以給我們一個警惕：任何事業都可能因管理不善，內部腐化而不自知，最後造成毀於一旦的慘痛結局。當時兩航內部早醞釀駕機投共；而事發之時，管理階層尚在沉睡，豈不可悲。

兩航事變後，雖大部分飛機都投到共產黨那邊去了，但還有剩的，所以當時我們政府就請美籍人士來替我們打這官司，希望能將留在香港和大陸以外屬於兩航的財產拿過來。結果官司是打贏了，但是東西卻都到了他們手中。於是成立所謂「民航空運隊」（CAT），這個CAT原本應該是我們中國的民航單位，但卻不屬於我國所有。他們拿了這個基礎來發展，經營了一個時期就宣告結束了。而在他們經營的那個時期，也沒有訓練出任何中國籍的專業人員出來。除了低級的工作人員外，在決策階層以及主要的職位上，都不讓我國同胞擔任。因此在三十年以前，我們中華民國可以說是沒有自己的民航事業。在座的各位老前輩，都是從事於航空事業的，一個國家的航空，多半操於外人之手，相信大家都會覺得這是個恥辱。今天看到華航這個樣子，感到很光榮，總算這個恥辱沒有了。

三十年前，華航在初成立的時候，當然經過了很多阻礙。不過這只是來自內部的。至於外來的阻力也很多，第一個是來自CAT的。我對他們的工作成效很佩服，但對他們的政策，則

不能苟同。他們當年見到華航成立，居然一狀告到美國大使館，要求美國向我國政府抗議，認為華航的成立影響了他們的發展，影響到他們的投資。當時的美駐華大使萊特先生，人非常好，他說，「我不會向中華民國政府抗議，他們國家應該有自己的航空公司，沒有理由要他們自己不辦而讓外國人來辦。」由這一點，我們可以曉得當時所遭遇的困難。

CAT結束以後，華航有很好的機會來發展，而且發展很快。到今天世界經濟繁榮，個人財富增加，而旅遊事業又發達，因此給航空事業造就了很多很多發展的空間。同時也增加了很多競爭。像烏董事長所報告的，我本人也覺得很高興：有很好的計畫、很好的遠景。但是我們必得了解，華航創業初期之所以能破繭而出、壯大發展，是因為受到呵護、受到保障，才能屹立不搖的。今天這局勢改變了，這保障和優惠不見了，競爭反而增加了。我相信根據烏董事長的報告，大家一定有方案來因應外來的挑戰；我雖然與華航脫節多年，但從新聞報導以及在私下談論中，曉得這個公司阻礙很大。那麼如何去面對和解決這些阻礙呢？那正如烏董事長所說的「必得靠自己」。

我們都曉得一個團體，必定有管理階層，這個管理階層必有它的權力基礎（power base），才能運作。過去華航的權力基礎是強人——蔣故總統經國先生，他的支持使很多困難都能迎刃而解，他對華航的成立，確實掃除了很多阻礙。今天這個強人沒有了，請問我們管理階層的權力基礎、力量基礎從哪裡來呢？本人覺得以現代企管的觀點剖析，今天華航的權力基礎必須是來自基層，來自全體同仁。

我最近讀到管理專家Tom Peters所寫的《亂中求勝》這本書，他強調一個企業，乃至於一個政府，必定要能建立一個共同意識，必定要有共同目標，那麼這個團體就會變成一個「整體」，這個「整體」的力量超過任何力量。而上面領導管理的權力，不是人家給的，是從他本身來的。因此我很高興聽到烏董事長講到公司正採行發展航線、增加機隊等各種措施，這些對公司前途很重要。而他所說的最重要一點，就是這個公司從無到有，不是重要的問題；這個公司憑恃本身的力量而可以不受外界的阻礙，這才是最要緊的課題。而這個問題以我個人的看法，在乎大家，而不在旁人。假如這個公司能夠自強，我請問各位，有什麼可以打倒你、阻礙你？最近我也常聽說到「國內某個公司起來了」，「國內天空開放了」！我覺得好呀！有競爭才可促使我們更加努力，去謀求發展。要知可怕的不是這些公司，也不是外國公司，真正可怕的是我們團體內部不行。由於本人當年也曾參與了一點工作，對這個公司有感情，當然希望它好，希望它團結。大家沒有共識，就沒有力量；沒有力量，就會為旁人所欺侮。基於對公司的愛，今天特別提出一點淺見，希望各位前輩、各位先進、各位老師指正。

達成目標共識的先決條件，就是要「正名」，大家不必避諱說中華航空公司妾身未明，也許有人要問：「你是民營的呢？還是政府經營的呀？」在這方面，我提供些歷史背景供大家參考，希望藉此也能消除一些社會的疑惑。中華航空公司是在我國政府與美國協力催生之下成立的，其目的是為執行敵後任務。在當年，這些事非做不可，它不但對我們國家利益非常重要，對美國也有很大的影響。由於美國人不願公開介入，我

國政府也不願出面，就想到成立一個航空公司來擔負這個任務。至於這個公司的名稱，當時想到「中華」、「華夏」或「中國」三個，後來由經國先生決定用「中華」，於是我們就用「中華航空公司」做特種任務的掩護。等到任務完成之後，又決定保留這一名稱，因為也許將來還會再用，同時轉向民航的經營。

當時抱持的原則，第一是政府不介入，第二是要政府支持，第三是必須以自由企業經營的方式來管理。在這個原則下，公司逐漸走上自力更生的大道。這是華航發軔的由來。以後我們以這名稱慘淡經營，終於能逐漸壯大。不過華航能有今天，還是由於政府給予的保護，和有力人士的支持。沒有這股力量，想要白手創立航空公司，談何容易？其次，我們也要了解：沒有中華民國空軍，就沒有中華航空公司；沒有當初胼手胝足的創業精神，也就沒有今天這麼燦爛的成果；中華民國空軍培養了無數人才，單是歷年送往國外受訓練的就將近一萬人。而這些受過高度技術訓練的人才，很適合從事民航事業。所以華航創業初期，最早加入這家公司的，百分之百都來自空軍。

那麼空軍又怎麼可以支援人員及飛機呢？這就是剛才烏董事長所講的，探本溯源：這要歸功於政府的賢明睿智，能夠以「寓軍航於民航」的政策來發展民航。而自1954年《中美協防條約》簽定之後，空軍的人是美援訓練的，器材也是美援送來的，連汽油也包括在內。各位一定要問：美國人又為什麼會同意伸出援手呢？原來這是得自他們高階層的授意。當年，美國太平洋空軍總司令庫特上將就曾對他們駐台的美援顧問說：「民航是國防的一隻手（Civil aviation is an arm of

national defense.)。」幫忙它，不是幫一個商業機構，不是幫一個「百貨公司」，是幫一個國家。在這個前提下，我國空軍的支援才能夠實行；沒有這個支柱的話，這個公司的發展，我想會很困難。

剛才烏董事長講到越南、高棉的發展情形；當年在越南、高棉和寮國等地，華航賺了很多錢，因為華航承包了美國中央情報局的任務——送器材、送人，為此也做了很多犧牲。為什麼中情局的生意，非要給華航做不可？因為我國空軍正擔負著兩個任務，一個是U-2，一個是ECM，這兩個任務都對美國國防戰略有重大關係。因此我們就以此為條件，請美方把這筆生意交給華航來做。所有中情局在越南的一切事情，只要華航能做的都做，因而又增加了一筆可觀的收益。所以我說，美方他們的默許與支持，對當年華航的壯大，有很大的幫助。當然，國人對華航的關心與愛護，也是一大助力，到底華航是國人自營的航空公司，過去都是洋人的，因此旅客都非常愛護這個公司。最後，則是華航同仁大家的努力與奉獻。

我之所以要追述這些史實，希望各位思考，我們不能拿華航當做一般商業機構來看，我們必得了解華航的背景。因為要溝通、要建立共識，假使對實況不了解、也不懂，何以建立共識？華航在誠信的基礎上創業，至今已屹立卅年，我相信任何外力都不足以摧毀這個卅年壯大的事業。華航的同仁只要能夠做到使公司根基穩固，華航就一定能夠壯大、再壯大。

各位也許讀過邱吉爾寫的回憶錄。書中有兩句話是：「你得勝的時候，要仁慈、要寬厚；失敗的時候，要反抗，一定要

衡！」華航在壯大發展過程中，必然會遭到一些挑戰，但是我相信管理階層和各位一定有決心去「衡」；任何困難都要靠自己力量去突破。外力固然有幫助，可是今天的外力不多，只有靠自身的力量，才能夠繼續壯大，更上層樓。

感謝各位的聆聽，特別是各位老前輩。對不起，我講得很多，實在因為這是一個能和各位見面說話的難得機會。如有不妥當的地方，希望大家指正。我相信各位只要能夠團結，只要能夠奮鬥，不該有任何力量阻礙這個企業的發展，謝謝！

附錄二

禮讚種樹的人／黃盛智

華航創業剛屆滿三十週年，欣見葉茂枝榮，事業鼎盛，在職及退職員工莫不同感忭慰。緬懷創業之初，歷經艱辛，慘淡經營，而今得啖豐碩果實，芬芳撲鼻，能不令人不想當年種樹的人？

當年種樹自有其人，如今健在。是他糾合了二十六位空地勤菁英，籌集了一筆如今看來微不足道，而在當年卻是難得的鉅款，開創我中華民國航史上第一家「國人自營」的航空公司。繼往開來，日益茁壯，乃有今天恢宏的規模。

是他，英俊的外貌，爽朗的性格，超人的智慧，精湛的飛航技術，流暢的外語能力，果斷的處事方式，嚴峻的紀律要求；御下有如手足的親和力，遂在僚屬心目中，塑成一位「英雄中的英雄，將軍中的將軍」崇高的形象。使我全體空地勤人

員，莫不心悅誠服，圍繞著他，各按分工，辛勤地默默耕耘，安身立命，將個人的前途交付公司，與其發展相結合。

是他，在中南半島戰火熾烈，使華航能有機會肩負起越寮東三國的特種軍事與民生空運任務。當日西貢新山一機場機聲隆隆，一眼望去盡是我華航的天下。砲火無情，招致我部分空勤組員血灑異國時空，壯烈犧牲。然而在他的睿智領導下，全體人員，無所畏懼，前仆後繼，以達成任務為榮，為公司發展扎根，寫下了「血」的史篇。

是他，與美方合作無間，贏得彼方的敬仰與充分的信任，而將越戰美軍大量飛機飛渡來台，交華航負責修理，全期多達八百一十六架。不但使公司獲致可觀的利潤，而且藉此良機，利用美方提供的裝備、器材及技術文件，使我飛機修護能量逐漸建立與提升，而達到國際民航標準。對公司自有飛機的飛航安全，提供可靠的保證。我地勤修護員工勤奮有為，不計辛勞，汗流浹背，成果卓著，屢獲美方的讚譽。

是他，對我空地勤人員嚴格管理與訓練，向不假以顏色，人人敬畏，化鐵成鋼，使得飛航技術與外語能力，均能不斷淬鍊，對爾後我機隊換裝及開拓國際航線，均有重大裨益。

是他，對我修護人員循循善誘，不斷激勵，慰勉有加，使得人人廢寢忘食，甘之如飴。修護工作的時效與品質，均能充分掌握，日有精進。

是他，首為華航開闢了第一條全世界最短（台北花蓮間）的航線，尚須面對民航空運隊強烈的競爭。啟航之初，曾以同

仁充任旅客，避免飛機空載。經積極推廣，而能短期內逐漸轉為優勢，進而建立全島班機航行網。是他的感染力，啟發同仁自動及求好的心態，棚廠、工地及辦公室一塵不染；裝具置放井然有序；公用車輛隨時擦拭一新，一打必來火。在那絕對整潔的環境中，工作效率提高，參觀過的人都留下「公司雖小，而精緻可喜」的佳評。

是他，與夫人定期邀集各主管及飛行員眷餐敘，諄諄告誡「勿虛佞，戒賭博，尚節約，勤教子」的道理，促使維持家庭和諧，大家長的風範永留人們的記憶中。這種心靈上的愉悅，溫馨無已，至今仍無法忘懷。

是他，對公司業務積極推展，每天三番兩次，日夜巡視機場各作業單位，並提示興革事項。識見高人一等，同仁無不欽服。他在公司不曾擔任實質的名義，裁決的文卷也不曾留下他的簽章；只是狂熱地工作，為民航事業做出無休止的奉獻。

是他，將要悄悄離去的消息，耳語傳開，頓時整個公司空氣都凝固了。

三十年來不曾有人在公開場合，肯定他對公司的非常貢獻；也未聞接受公司任何實質的回饋或禮遇。如此這般，不免令人興起「蕭索落寞」之感。他不是一個有爭議的人，只是稍顯突出在一個有爭議的年代裡。他是我們「嘴不講、心常想」的一位傑出企業領袖。無他，何來今日華航？適逢公司慶典，應該是我們崇功報德的最佳時機。（作者為空軍機校高級班畢業，曾任華航修護工廠主任及駐美辦事處處長）

附錄三

一件鮮為人知的印尼革命故事 / 衣復恩

第二次世界大戰，軸心國家戰敗後，日本駐在印度尼西亞的佔領軍，被盟國遣送返日。印尼革命領袖蘇卡諾，宣告脫離荷蘭殖民統治，而獨立建國。蘇氏旋被印尼人民推舉為共和國的首任總統。我國政府當時派吳鐵城先生為特使，率領代表團，親往雅加達，代表我國人民慶賀。我則奉派駕「中美號」飛機，送代表團飛赴印尼。

其時，蘇卡諾是印尼的革命領袖和人民英雄，極受全國人民的擁護與愛戴。他在執政初期，確也勵精圖治，樹立國家規模，發揮領導成效。不過，正如英國政治家奧克頓（Lord Acton）所說：「權力使人腐化」——蘇氏在志得意滿之餘，時常走訪各國，做其親善活動；後來甚至娶了一名日本女子為妻，行為大見離譜。加之他在政策上，承認中共政權，極盡「親善」之能事；自外於自由民主與極權共產兩集團，大搞其所謂第三勢力。以致印尼一群有血性尚正義的人民，起而反抗，組成革命集團，企圖顛覆蘇卡諾政府。

約在1958年，有一位印尼華僑，隱名為陶先生的人，代表革命集團，暗中和我政府聯絡，希望在台灣建立他們的國外基地。且曾委請復興航空公司出面，購買了C-54和B-26機各一架，用以支援西里伯斯島（現稱蘇拉威西）萬雅佬（Menado）地區的「革命軍」。他們在菲律賓獲得最南端的一個小島〔記得是大威島（Tawi Tawi）〕作為出擊點，島上闢有機場，可供飛機起降。

我奉國防會議蔣副秘書長經國先生之命，祕密協助我國情報單位，支援此項工作。我第一次任務，是和前空軍第卅四中隊的飛行員張聞驛上尉，同飛那架B-26機，自台灣南部，飛到該小島。張聞驛是一位很優秀的空軍軍官，不幸後來在飛越南執行補給任務時被越共砲火擊落，與另一位優秀飛行軍官李香山同機陣亡。我們的另一架C-54機則由復興航空公司總經理陳文寬駕駛。同行者尚有復興的董事長戴安國和我的隨從空軍二等兵黃安黎，以及十幾位印尼革命集團的人，其中一位是印尼空軍少校，我記得他的名字叫Petit Muharto，據說是印尼空軍司令；另一位年長的則曾任農業部長，他們都是反蘇卡諾的中堅分子，不辭辛勞，為了理想，而來往奔走印尼台灣之間，從事革命行動，我對他們深表同情。飛機上除了載人以外，還裝了汽油和炸彈，同飛大威島。

抵達該小島時，有一位菲律賓軍人出來招呼大家；另有一位美國人，研判是美國中央情報局的通信員，因為在簡陋的房舍中，還擺著一些通信器材。以後得悉美中央情報局確曾幫助過印尼革命軍，但因美籍飛行員艾倫·波普（Allen Pope）被俘，惹起美印（尼）很多糾紛，美方才停止支援革命軍。

我於是派張聞驛立即加油起飛，執行轟炸任務。可是對「敵情」（印尼政府軍）了解不清，或者可以說是無法掌握，因之戰果自然不會太理想。奇怪的是該機場上竟停了一架P-51戰鬥機，我以前飛過該型戰機，就爬上飛機，開了發動機，滑行一段，感覺該機情況良好，本要及時起飛，但一想到奉令不許參加作戰任務，只好作罷。隨來的那位印尼少校也想駕機出動，被我勸止了。

我們的B-26機，服行了幾次任務後，C-54所攜來的炸彈已經用罄；再飛無益，飛機祇好準備返航。

此時印尼方面，另向復興航空租用的一架PBY水陸兩用機，送了補給品給「革命軍」後，返航途中，也在大威島降落。陳文寬堅要親飛該PBY回台，卻把那架C-54「扔」了給我；我只好改飛該機，並把那些印尼人，原機搭載返台。抵達台北松山機場後，我就與那些印尼朋友失去聯絡。不過其中一位首腦人物，曾任印尼財政部長，在台北見過幾次；他身材不高，很有氣質，我對他印象深刻。

革命集團由於爭取不到有力的奧援；而我國的支援，又限於國際情勢，只能由情報單位祕密行之。他們委託我國情報局代購的軍品，包括武器和軍服，都以輪船運回印尼。有一次在安全局的會報中，我曾提到我們所予的軍品太爛太差，印尼方面亦表不滿，但抗議無效，我為之頗感不平。革命行動最後沒有成功，畫上了句點。其後蘇哈托將軍乘機崛起，把蘇卡諾政府推翻了，蘇哈托便繼任為印尼總統。他對那批革命分子，都很善待，有的且予重任。

有關那兩架飛機，那位印尼的陶先生曾向我國家安全局陳大慶局長提出，將C-54和B-26送予我方，且當場由我出具收據，代表接收。隨後我把C-54等兩架飛機交給中華航空公司，由華航正式接收，這就是華航第一架C-54機的由來，它也為華航做了不少生意。至於那架B-26，則下落不明。

回來再談談那位神祕的陶先生。他是怎樣的一個人呢？他是中國人，但他持有很多國家的護照。矮胖的身材，能言善

道，也非常幽默。在我派駐華盛頓任空軍武官時，有一次到于斌總主教的住處，曾與陶先生巧遇；他似乎與于斌總主教關係很深，也好像在天主教做事奉工作。我於是聯想起那些革命分子，很可能是由天主教暗中支持策動的。因為萬雅佬一帶，天主教很興旺，他們都反對蘇卡諾政權，這項推想如屬合理，則于總主教也可能是革命集團的支持者之一了。

幾年以後，忽然接到老朋友馬賓農的電話，說有位印尼朋友向他探問我。原來就是前文提及的那位財政部長，據馬先生告知，此君任蘇哈托總統的顧問，且已結為親家，身價陡增。我和他在電話中相互問候了一番，由於他要去見連戰副總統，因此匆匆話別。隨後他即離台回印尼，我們始終沒有見到一面。

以上只是一些回憶。四十年後的今天，印尼和台灣兩地，雖景物依舊，而人事全非。上述的革命故事，也只是中印兩地歷史關係中的一粒小泡沫而已。



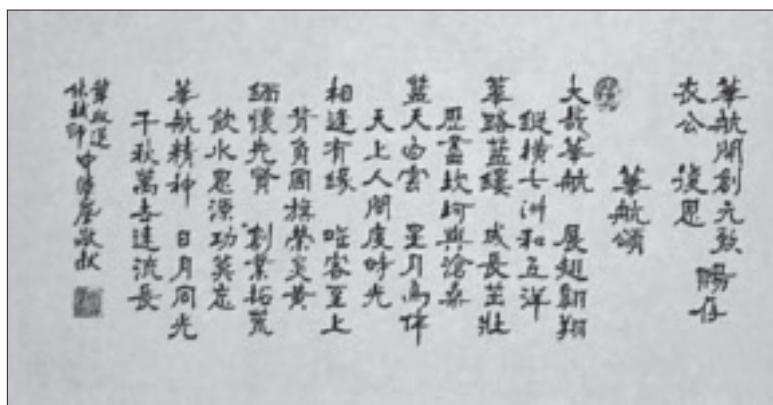
華航初成立時，美國太平洋空軍總司令庫特上將（左）參觀華航新建棚廠。他說：「民航是國防的一隻手。」指示所屬盡力協助華航。



1958年與戴安國（左，時為復興航空董事長）在菲律賓極南端的一處機場，指揮空軍支援印尼革命軍。



應邀在中華航空公司三十週年慶上致辭（1989年）。



退休華航機師申滌塵親撰華航頌一幅，表達對華航的懷念與祝福。