

紙 菁 風 華

台灣產業經濟檔案

數位典藏專題選輯

印記二

台灣中興紙業公司

「紙」緣身在此山中

回顧 本局相關人員初次造訪進入清算作業程序的臺灣中興紙業股份有限公司（以下簡稱中興紙業），迄今已有4個年頭，當時公司約莫還有5位員工，隔年辦理檔案移轉時，更只剩2位。協助運送及清點檔案的楊先生，是位「老」員工，其實年紀並不大，但據說已在公司服務26年，也親身經歷過公司的興衰與起落。這是台灣公營事業機構老員工的縮影，緣於對公司的感情，投注的可能就是一生的志業，因此，探尋他們走過的歲月，有如閱讀一頁頁產業文化的故事。

中興紙業曾經是全國造紙廠的龍頭，在業績最蓬勃輝煌的時期，以生產新聞紙為主，其產品及營業額執全國造紙業牛耳，此外，其所經營的林田山林場，亦為林業經營之典範。然而在國際紙價波動及經濟環境變遷之影響下，中興紙業肩負平價供應用紙之責，並貫徹國內新聞用紙自給自足之政策，營運逐漸由盈轉虧；所以，在探尋中興紙業的興衰歷程中，我們可以清楚看到台灣造紙技術史、台灣紙業經營史、政府政策對公營事業的影響、以及公營事業在時代變遷與同業競爭中，如何找尋出路，奮力轉型與民營化之過程。

「紙菁風華—中興紙業公司檔案專題選輯」為「台灣產業經濟檔案數位典藏專題選輯」系列叢書第2冊，期盼本專題研究成果之出版，能彰顯本局所典藏中興紙業檔案的史料及學術研究價值，並有助社會大眾從檔案的角度認識中興紙業之事業風貌、發展及變革，促進產業經濟檔案之開放應用。我們期待一步一腳印，鋪陳台灣經濟產業發展軌跡，亦希望各界共襄盛舉，不僅為檔案事業，也為建構全民共同的記憶而繼續努力。

檔案管理局 局長

林 嘉 玲 謹誌

中華民國97年12月

編輯凡例

- 一、本書除序言、編輯凡例及編撰者說明外，內容含緒論及結論共有6章。
- 二、本書收錄之檔案總計134則，每則檔案均附有檔號、檔案產生日期、案由及說明，為呈現檔案原貌，另附檔案影像。檔案影像係配合內文編排，各主題佐證檔案不以1件為限，惟因版面限制，各件檔案之內容及法規條文之圖像無法逐頁呈現，僅擇要收錄。
- 三、本書所收錄之檔案，均為檔案管理局管有之檔案。讀者如有需要，可利用本局建置之國家檔案資訊網（網址：<https://na.archives.gov.tw>）上網查詢，並依規定申請應用。另部分照片，係來自台灣區造紙工業同業公會及中興紙業公司。
- 四、本書文字說明及檔案影像順序係以橫式（由左至右）編寫與編排，至檔案影像內容，舊式直書公文體例，係採「由右至左、由上而下」之方式敘述；新式橫書公文體例則採「由左至右、由上而下」。
- 五、為方便讀者了解本書引用之檔案及中興紙業公司始末，本書末附錄列有「檔案使用總表」及「中興紙業公司大事紀」等資料供參。
- 六、本書之編印如有疏漏之處，尚祈指正。



編撰者說明

- 紙業是最能將文化與工業結合起來的產業，這種特色在供應報業的新聞紙產銷上尤能突顯。中興紙業公司作為國營企業，長期廉價供應新聞紙，對於戰後臺灣報業的奠基與發展，發揮了稱職的輔助功能，但在市場經濟走向的大環境下導致連年虧損，政府不堪負荷，終於步入民營化的結局。
- 學界對於中興紙業公司之研究，或許由於公司內部檔案尚未開放、資料受限之故，多集中於產業經濟、造紙技術及民營化個案研究等面向，實時性的歷史研究一向缺乏。在民營化過程檔案管理局發揮保存檔案史料機制，完整接收該公司所藏檔案共2,326案卷，並經過全面的檢選整理、編排與數位化等工作，提供了研究團隊一套使用便利的第一手基礎史料。而該檔案中蘊含著公司創立伊始至走向民營化的豐富紀錄，對於中興紙業公司經營過程之完整建構與細膩描繪而言，更是賴以突破前人研究的有力憑藉。本研究即以該檔案的爬梳、整理與分析為基礎架構，輔以報紙紀錄、公司出版品、造紙業調查報告及相關學術研究等資料為旁證，對中興紙業公司長達40年的發展史，進行貫時性的歷史研究，並希望透過此一個案研究，使戰後臺灣國營事業經營的整體面貌更形清晰。
- 本研究的主要成果與貢獻，大致上有以下四點：(一)利用既有檔案加以整理分析，觀察中興紙業公司之發展過程，並呈現該檔案之重要意義；(二)對於中興紙業公司之前身及臺灣造紙產業歷史有綜合性的研究敘述，對於該公司之經營與重要問題有清楚論述，最後對於公司之民營化作出宏觀及微觀之分析；(三)對於該公司高層人士之任用加以探討，發現民國60年代以前人事傾向於採用軍政關係人員，之後才漸以專業與企業經營經驗作為任命高層人士的考量點；(四)本研究對於中興紙業公司配合國家低價供應新聞紙政策之經營方針，進行細緻之論述，並詳盡探討公司民營化之過程。
- 本研究之完成，首先必須感謝檔案管理局提供之研究資源，尤其是應用服務組陳美雲小姐的熱心協助與細膩校正，對於本書的完稿功不可沒。協同主持人李進億與研究助理游智勝、陳慧先均著力甚深，他們在參與研究計劃過程中分別成為博士候選人或進階入博士班就讀，對他們的史學訓練都有所增長，也是另一收穫。由於本研究屬比較新的研究範疇，難免有疏漏謬誤之處，還望方家指正，共同開拓檔案應用的研究。

戴寶村

政治大學台灣史研究所 教授

2008年11月3日

目次
CONTENTS

CHAPTER
01

CHAPTER
02

CHAPTER
03

CHAPTER
04

CHAPTER
05

CHAPTER
06

APPENDICES

序
編輯凡例
編撰者說明

第一章	緒論	13
第一節	研究動機及研究方法	13
第二節	研究回顧	13
第三節	檔案運用	16
第二章	中興紙業公司之設立過程	19
第一節	日治時期紙業發展史簡述	19
第二節	戰後初期日產的接收與臺灣紙業公司的成立	23
第三節	中興紙業公司的設立	32
第三章	中興紙業公司之經營概況	37
第一節	內部組織與人事更迭	37
第二節	機械設備的添置與造紙技術的發展	62
第三節	主要產品與銷售狀況	68

第四章	中興紙業之林業經營與新聞紙產銷	97
第一節	中興紙業與林業經營	97
第二節	新聞紙產銷與報業	134
第五章	中興紙業公司之民營化	199
第一節	台灣之公營事業民營化	199
第二節	中興紙業民營化的背景	206
第三節	中興紙業民營化的落實	208
第六章	結論	241
附錄		246
參考書目		246
附錄一	檔案使用總表	248
附錄二	中興紙業公司大事紀	256



圖次 FIGURE

圖2-1 臺灣製紙株式會社士林廠「雙圓網式薄紙抄造機」開工典禮	20
圖2-2 臺灣興業株式會社羅東紙廠鳥瞰圖	21
圖2-3 民國35年1月已復工生產的士林紙廠	26
圖2-4 戰後臺灣紙業公司組織圖	27
圖2-5 戰後初期臺灣紙業公司臺南廠的蔗漿蒸解工場	30
圖3-1 民國55年(1966)中興紙業公司組織圖	42
圖3-2 民國83年(1994)中興紙業公司組織圖	43
圖3-3 民國49年(1960)林田山林場組織圖	44
圖3-4 民國51年(1962)羅東總廠組織圖	49
圖3-5 民國51年(1962)四結分廠組織圖	50
圖3-6 民國51年(1962)二結分廠組織圖	50
圖3-7 羅東紙廠擴建的木片磨木漿製漿設備(民國69年)	64
圖3-8 中興紙業公司羅東紙廠第十號造紙機	68
圖3-9 民國48年至75年中興紙業公司盈虧情況圖	81
圖4-1 中興紙業歷年新聞紙產銷比較圖	194

表次 TABLE



表1-1 中興紙業公司檔案類型及檔號表	16	表3-8 中興紙業公司主要產品價目表(民國49年1月10日)	69
表2-1 日治時期臺灣造紙產業概況表	22	表3-9 民國48年至49年中興紙業公司各類紙品年產量表	70
表2-2 主要日本人企業改組成公營企業一覽表(1945-1946年)	24	表3-10 民國48年至75年中興紙業公司各類產品產銷量表	72
表2-3 戰後初期臺灣紙業公司改組日產紙廠情形表(民國35年5月)	26	表3-11 民國48年至75年中興紙業公司營業概況表	80
表2-4 民國35年(1946)臺灣紙業公司員工人數表	27	表3-12 民國48年至75年中興紙業公司紙張產銷概況表	89
表2-5 民國35至36年臺灣紙業公司產量統計表	29	表4-1 81-86年度中興紙業審定虧損表	182
表2-6 民國35至39年臺灣紙業公司紙品生產量表	30	表4-2 81-87年度9號機預計與實際產量、設備利用率、及投資報酬率	184
表2-7 民國35至39年公營七大公司收益表	31	表4-3 81-87年度10號機預計與實際產量、設備利用率、及投資報酬率	184
表3-1 民國48年中興紙業公司組織及職掌表	39	表4-4 新聞紙產銷情形	184
表3-2 中興紙業公司首任董事及監察人簡歷表	41	表4-5 85-87年度新聞紙法定預算銷售量值與實際決算比較表	185
表3-3 民國51年(1962)林田山林場編制員額及業務職掌表	45	表4-6 48-86年度中興紙業新聞紙產銷表	193
表3-4 民國51年(1962)羅東總廠員額編制及業務職掌表	51	表5-1 已移轉民營事業	202
表3-5 中興紙業公司歷任董事長簡歷表	60	表5-2 已結束營業事業	204
表3-6 中興紙業公司歷任總經理簡歷表	61	表5-3 台灣中興紙業公司未來處理方案分析比較表	208
表3-7 中興紙業公司創立初期機械設備及產能表	63		

第一章 緒論

第一節 研究動機及研究方法

公營事業是國家產業之重要一環，扮演台灣早期經濟發展基石的角色，雖然回顧過去60年來台灣經濟發展歷程，即可見其深具影響的歷史地位，但隨著當前國際經濟自由化潮流，公營事業民營化已為必然趨勢。在公營事業發展歷程中，台灣中興紙業公司曾為全省規模最大造紙廠，以生產新聞紙為主，並兼製各項文化用紙及工業用紙，其產品及營業額執全省造紙業牛耳，惟受國際紙價波動及經濟變遷影響，中興紙業肩負平價供應用紙並貫徹國內新聞用紙自給自足政策，漸轉盈為虧，乃奉令逐步達成民營化政策目標，於民國90年（2001）10月結束營業，轉由興中紙業公司以民營型態承接。紙品為民眾日常生活用品之一，造紙產業亦為台灣經濟發展階段之重要環節之一，從台灣中興紙業公司的組織變遷及業務成果相關檔案，除可見證台灣早期造紙歷史、紙廠之產製過程、技術研發及經營成效，更可凝聚歷史記憶及形塑產業獨特性，實為公營事業移轉民營之典型案例。

為使公營事業機構之檔案廣為各界瞭解與應用，發揮檔案之開放應用價值，檔案管理局研提「台灣產業經濟檔案數位加值服務計畫」，申請行政院國家科學委員會數位典藏國家型科技計畫第二期「拓展台灣數位典藏」分

項計畫，規劃於97年度以台灣中興紙業公司之檔案為標的，期望擇選具重要價值之檔案，分別從其對於國家政策、政治與社會影響、營運管理、生產技術與成果、公共關係、產業合作等相關層面進行研究，以供各界參考使用，並做為後續主題網頁之數位內容來源。本研究即為因應此一計畫之需求，以達成上述目標為主旨所研擬產生之研究計畫。

研究方法方面，在實際進行研究時，對於中興紙業公司存續期間的歷史研究，將主要以檔案管理局所保有之該公司檔案，為主要之資料判讀來源，進行文獻分析；其他政府機關、公營事業、學術研究機構所保有之檔案、資料，則為參考引證之用。本研究對中興紙業公司檔案之整理，首先從中理出大事紀，接著以大事紀為經，找出各年代中與研究規劃主題相關的議題，編織為緯。當脈絡清晰後，再填入檔案內容，以各類其他佐證資料印證之，以提出歷史說明。

第二節 研究回顧

本節將針對與中興紙業公司相關的紙業、林業、報業及民營化等面向之相關研究，進行回顧與分析，藉以找尋其中可供參考之處，並探討尚能進一步研究的切入點。



Chapter 01



一、關於紙業研究之回顧

關於臺灣紙業發展的歷史研究，主要有金孟武、葉仲伯、湯錫祐及陳大川等人之著作。金孟武的《臺灣的造紙工業》一書完成於民國40年(1951)，歷述日治時期以來臺灣造紙工業的發展史，¹其中最為詳盡的部分為關於臺灣紙業公司的成立、發展及營運的探討，雖未觸及中興紙業公司的歷史，但對於釐清臺灣造紙工業的背景及沿革，為必讀之著作，惜未標註引用資料之來源，學術性略顯薄弱。葉仲伯的〈台灣之造紙工業〉一文綜述戰後臺灣造紙產業的發展概況，介紹各大紙廠的經營狀況，²其中略有觸及中興紙業公司至民國50年代初期的發展，但仍不詳盡。湯錫祐〈臺灣之造紙工業〉一文，³探討戰後各紙業公司的沿革、生產設備、生產能力、原料來源、銷售概況及財務狀況等課題，其特色為羅列

統計數字作為佐證，從中可對於民國60年代臺灣造紙產業的經營概況，得到相當程度的瞭解。陳大川的《台灣紙業發展史》，⁴是目前為止介紹臺灣造紙產業歷史最為完整的著作，自清代臺灣的手工製紙、日治時期的機械造紙至戰後各大紙業公司的發展及紙業經營環境的剖析，皆有詳盡的探討，但與金氏前書相同，行文亦未無標註出處，為其缺憾。以上的著作皆未運用到中興紙業公司的內部檔案，僅能從外部資料觀察其經營概況。相對的，善加運用原始檔案，以求深入細膩的研析中興紙業公司的歷史發展，即是本研究試圖加以突破與貢獻之處。

二、關於林業及報業研究之回顧

關於中興紙業經營林業之研究，在相關研究的部份，周楨〈台灣紙業公司之資源林〉⁵敘述

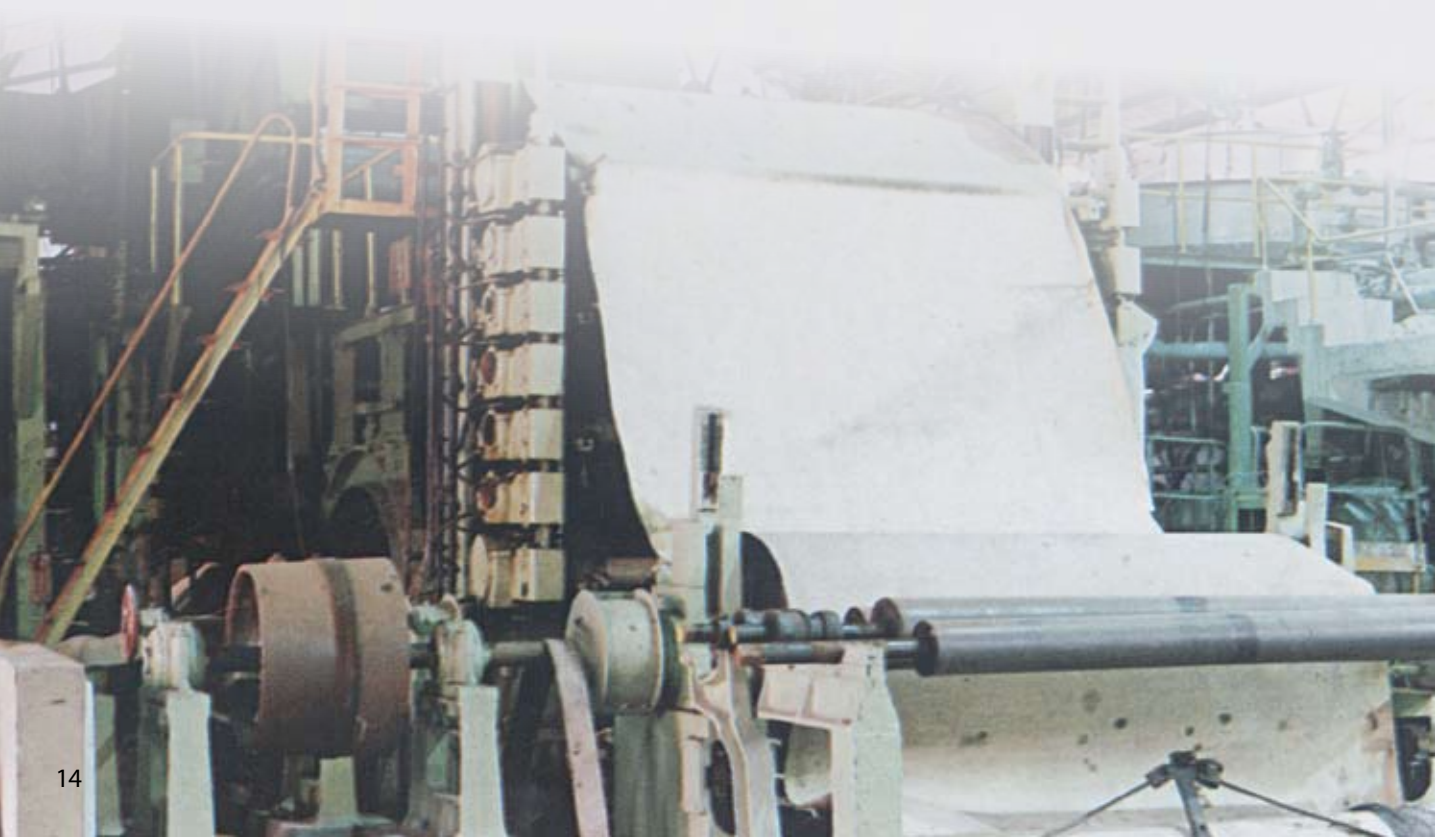
中興紙業前身台灣紙業經營之林田山林場狀況，包括沿革、木材蓄積採伐量、生產設備、造紙樹種的觀察等，十分詳細，其中亦加入作者個人建議，由後人觀點來看，確有其真知灼見之處。另葉仲伯〈台灣之造紙工業〉⁶一文在討論造紙原料時，提及台灣利用木材作為造紙原料之問題，同時建議林務局應改變林相，以利造紙工業發展。台灣銀行經濟研究室編《台灣之林業經營》⁷計有兩冊，廣泛討論當時台灣林業經營之政策、經濟、法令、濫墾、火災、保育等所有問題，雖然未針對中興紙業經營之林業加以敘述，但可瞭解1950-60年代台灣林業之概況。由上可知，林業的研究多為針對整體林業加以探討，少有針對單一個案如本文針對中興紙業的研究。

關於中興紙業新聞紙產銷以及與報業之間的關係，目前直接相關的研究不多，在新聞紙生產部份，李武亭〈中興新聞紙產銷及發展概況〉⁸一文簡要的介紹該公司至民國75年之產銷與發展，其中多著墨於生產設備以及銷售概況之介紹。另外，陳大川《台灣紙業發展史》⁹一書，則廣泛介紹台灣自史前到現代造紙工業之發展，其中第五章〈從文化、工業到生活日用〉之第五節〈對報業的貢獻〉即敘述中興紙業自成立至民營化之過程，然而其篇幅不長（僅11頁），故僅為概略介紹，但卻有作者所知的一些內幕，與作者（本身即為造紙技術人員）對於新聞紙生產的一些看法，仍有其參考性。至於與報業關係部份，則有程宗明〈新聞紙的壟斷生產與計畫性供應，1945-1967〉一

文，該文是針對台灣戰後政府計畫性的新聞紙供應所生產的控制新聞（報）業的研究，將新聞紙供應與其週邊體系，作橫向的系統分析，展現出一個逐漸成熟地「控制政治言論」的統治效應，因此認為新聞紙供應的管制措施，是抑制異議型報業發展的樞紐機制；新聞紙不單是工業物資，更是政治資源；新聞紙的政策不單是工業發展的規劃，更是文化管制的政治考量。¹⁰該文從生產供應的角度切入，與以往偏重於言論自由的探討相較，可說是另闢蹊徑，同時也拓展戰後台灣新聞史的研究視角，亦增加了研究成果。

三、關於民營化研究之回顧

目前有關台灣公營事業民營化的研究頗多，研究議題大致可分成幾個面向，包括：民營化的績效、員工權益如何維護、民營化後可能產生的問題，以及如何在企業化經營與延續「公共性」間取得平衡。其相關著作如：王穆衡《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》¹¹、彭百顯《透視民營化的瓶頸》¹²、林淑馨《鐵路電信郵政三事業民營化—國外經驗與台灣現況》¹³、詹景陽《兩岸國有企業改革之度之比較研究—從民營化的角度分析》¹⁴等。此外，立法院圖書資料室也收集了民國75年（1986）4月到85年（1996）3月間，台灣各大報紙與座談會中與公營事業民營化相關的報導，出版《公營事業民營化》¹⁵專輯上、中、下冊，反映當時各方人士對民營化議題的論述。



專門針對中興紙業公司民營化的相關研究，目前有：江漢貴〈公營事業民營化方法之一研究—台灣中興紙業個案分析〉¹⁶與賴明君〈國營事業民營化之個案研究—從中興紙業到興中紙業〉二文¹⁷。前者為碩士論文，由於成文時間較早（民國83年），就內容來看，探討中興紙業公司民營化的論述並不多，僅提出兩種民營化規劃方式，及七項民營化進行的方式，使用的史料也多屬通論性質的書籍，並未使用中興紙業公司的檔案資料；後者為期刊論文，所使用的第一手資料以中興紙業公司的〈中興紙業再生計畫書〉以及經濟部國營會的〈民營化規劃與釋股辦理情形〉為主，篇幅雖小但內容簡要說明了中興紙業公司民營化的原由以及興中紙業之產生。然而，兩者均未對民營化過程中，中興紙業的內部運作加以著墨，如政府機關在民營化過程中扮演的角色、員工與工會的反應、民營化過程中的阻礙等。因此，本文將利用檔案資料補強上述論述之不足。

第三節 檔案運用

本研究主要針對已移轉至檔案管理局之中興紙業公司檔案共2,326案卷，進行分析研究，但民國75年以後之檔案並不完全，將以報紙資料及相關文獻加以補足。以下為中興紙業公司檔案的類型及檔號表：

表1-1 中興紙業公司檔案類型及檔號表

檔案類型	編號
常董會議	011-1/1
董事會議	011-1/2
股東會議	011-1/3
董事會專案其他	011-1/4
主任秘書專案其他	022-2/10
造紙同業公會	022-2/5
簡報與業務報告	022-2/9
品質保證及改進	122-2/2
售價及修正規格	211-1/3
商標	211-1/4
新聞紙專業	211-1/8
林務局木材案	311-1/1
造林計畫案	311-1/2
造紙機械及設備	311-1/6
貸款抵押	411-1/1
增資及轉投資	411-1/2
股東事務	411-1/4
財產管理保管調配	511/3
報損廢及變賣	511/4
檔案管理	511/7
歲計預算法規	611-1/2
會計決算及盈虧撥補	611-1/3
財務成本分析	611-1/5
稅務法規分析	611-1/6
公司組織規程及編制表	711-1/1
公司職員聘僱及借用	711-1/11
法規章程之執行	711-1/15
董事會及公司職員任免	711-1/2
人事室專案其他	711-1/20
公司工具僱用及解僱	711-1/3
機械製漿工廠計畫工程	822-2/4
第一紙廠專案其他	822-2/6

本章附註：

1. 金孟武，《臺灣之造紙工業》（臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04），臺灣研究叢刊第七種，頁1-56。
2. 葉仲伯，〈台灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》16：3（1965.09），頁163-177。
3. 湯錫祐，〈臺灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》26：2(1975.02)，頁133-159。
4. 陳大川，《台灣紙業發展史》（台北：台灣區造紙工業同業公會，2004），頁1-323。
5. 周楨〈台灣紙業公司之資源林〉，收錄於台灣銀行金融研究室編，《台灣之造紙工業》（台灣研究叢刊第7種，台北：編者，1951），頁57-73。
6. 葉仲伯，〈台灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》16：3（1965.09），頁163-177。
7. 台灣銀行經濟研究室編，《台灣之林業經營》（台灣研究叢刊第98種，台北：編者，1968）。
8. 李武亭，〈中興新聞紙產銷及發展概況〉，收錄於台灣區造紙工業同業公會編《造紙工業四十年》（台北：編者，1987），頁51-59。
9. 陳大川，《台灣紙業發展史》（台北：台灣區造紙工業同業公會，2004）。
10. 程宗明，〈新聞紙的壟斷生產與計畫性供應，1945-1967〉，《臺灣社會研究》36(1999.12)，《台灣社會研究季刊》36（1999年12月），頁133。
11. 王穆衡等著，《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》（台北：交通部運輸研究所，2005），頁15-16。
12. 彭百顯，《透視民營化的瓶頸》（台北：財團法人新社會基金會，1994），頁1。
13. 林淑馨，《鐵路電信郵政三事業民營化—國外經驗與台灣現況》（台北：鼎茂，1993），頁3。
14. 詹景陽，《兩岸國有企業改革之度之比較研究—從民營化的角度分析》（台北：台灣大學三民主義研究所碩士論文，2000），頁39-40。
15. 立法院圖書資料室編，《公營事業民營化》（上、中、下），臺北：立法院圖書資料室，1996。
16. 江漢貴，〈公營事業民營化方法之一研究—台灣中興紙業個案分析〉，淡江大學管理科學研究所碩士論文，1994.6，頁66。
17. 賴明君，〈國營事業民營化之個案研究—從中興紙業到興中紙業〉，《吳鳳學報》10(2002.05)，頁184。

第二章 臺灣紙業發展史與中興紙業公司之設立

欲瞭解中興紙業股份有限公司(以下簡稱為「中興紙業公司」)的設立過程，需先對日治以來臺灣造紙產業的發展作一探討，將中興紙業公司的設立置於臺灣紙業發展史的脈絡中觀察，始得清晰的瞭解該公司的創設意義，及其在臺灣紙業史上的定位。因此，以下即對於日治時期臺灣紙業發展史、中興紙業公司前身「臺灣紙業公司」之創設，以及促使中興紙業公司成立的歷史背景，作一概述。

第一節 日治時期臺灣紙業發展史簡述

臺灣現代化造紙產業的肇興，與日治時期「工業化」政策下的基本工業發展息息相關。昭和5年(1930)前後，由於受到世界經濟恐慌之衝擊，加以為因應日台農業之競爭、臺灣農業發展之飽和、日本「工業移民」等需求，以及配合日本以華南、南洋為侵略目標的南進政策之推展，企圖將臺灣作為軍事前進的基地。於是，臺灣總督府當局在臺灣推動所謂「工業化」政策，發展與軍需相關的基本工業，使臺灣成為軍需品的生產基地和南進的補給基地，並減輕日本重工業的負擔。在此一發展基本工業的方針下，總督府以特別低廉的電費優待鼓勵「新興工業」的設立，中興紙業公司的前身

「臺灣興業株式會社」即為其中之一，此時該會社利用糖廠生產剩餘的甘蔗殘渣作為造紙原料，這種廢物回收利用的製漿技術也是臺灣造紙業最早的製造方式。¹⁸

臺灣機械造紙工業的創立，以大正8年(1919)臺南製糖會社宜蘭工場，利用糖廠甘蔗廢渣製造蔗渣紙為肇始。當時所用製造紙漿所用之機械為86吋長網式抄紙機，因製漿時之條件及原料處理之技術均未臻完善，製品色澤頗深，僅能做包裝紙之用。開工兩年之後，終因製品品質及價格問題，使紙廠陷入財政上的窘境而停工。

同一時期，「臺灣製紙株式會社」創立於臺北市近郊的士林街，主要以稻 為原料，專門製造各式黃色紙板，計畫以滿洲、華北及華南為其銷售市場，在大正8年(1919)集資150萬

Chapter 02



日圓籌設，並於大正11年(1922)建廠完成，至大正12年(1923)正式開工，廠內設有每日可生產18噸紙品之64吋圓網式抄紙機一部，用以製造黃紙板。其後漸添設合紙工場、漂打間及光澤機等設備，製造厚紙板及高級紙板。該廠開工之後，生產情形雖稱順利，但因資金短少，加上土地、建築物、給水及機械等設備均因簡就陋，導致產品品質不佳，在市場上無法與日本內地及荷蘭所產之紙品競爭，以致販賣情況不良，損失慘重，會社負債累累，工廠幾乎停工。會社為挽救危機，於昭和2年(1927)元月改以小型機械，採用稻草及紙屑抄造錫箔紙及他種薄紙，結果銷售成績頗佳，產銷順暢。於是在昭和3年(1928)4月起，貸款添建薄紙機房，裝置日產6噸的100吋雙圓網式薄紙抄造機，但不久又被日本內地所產之紙品所擊倒，再度虧損不堪，終使臺灣製紙株式會社不得不宣告清理，將經營權讓予債權人臺灣銀行直接監理經營，縮減資本額為24萬日圓，僅生產少量之黃紙板以維持紙廠生存。



▲ 圖2-1 臺灣製紙株式會社士林廠「雙圓網式薄紙抄造機」開工典禮

資料來源：陳大川，《臺灣紙業發展史》，臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004，頁81。

昭和2年(1927)，臺南製糖株式會社社長下村氏自德國研究結業返臺，對於宜蘭工場蔗渣製紙的困難，欲研發新法予以克服，於是在宜蘭二結地區成立「三亞製紙會社」，重新改變曹達蒸煮之條件，利用蔗渣製造薄頁筆記印刷用紙，但最後還是由於蒸煮技術不佳而失敗，只得在昭和5年(1930)將「三亞製紙會社」改組為「臺灣紙料研究所」。日治時期臺灣造紙界大規模利用蔗渣製紙的企圖至此告一段落，直到荻原鐵藏確立以重亞硫酸鎂法製造蔗渣紙漿之專利權，並將「蔗渣工業試驗所」改組為「臺灣紙業株式會社」，成功利用蔗渣大量製造印刷筆記用之白紙，才使臺灣造紙產業出現新契機。¹⁹

昭和6年(1931)「九一八事變」爆發之後，日本在滿洲及華北的勢力大為擴張，提供日本內地及殖民地的工業產品一個廣大的市場，前述原已經營困難的「臺灣製紙株式會社」即因產品試銷滿洲成功，使其工廠的經營重獲生機。此外，荻原氏創立的「臺灣紙業株式會社」二結工場以蔗渣製造之白紙產品，頗受好評，於是積極增產，全盛期年產白紙達5,000噸，為臺灣的機械造紙產業奠下基礎，且以蔗渣製造白紙能達此規模，在當時世界造紙界亦屬罕見。「臺灣紙業株式會社」於昭和10年(1935)為「臺灣興業株式會社」所合併，並於昭和12年(1937)新設工場於羅東，設置容量5,650立方呎的固定蒸煮釜3座，及120吋的長網式抄紙機1部，增資至800萬日圓，以羅東附近山野叢生的鬼萱草與蔗渣混合，作為製造紙漿之原料，仍以重亞硫酸鎂法製漿，生產印刷及筆記用紙，年產紙漿13,000噸及

白紙18,750噸；加上原有二結工場可年產白紙4,850噸，蔗板50萬坪，使該會社的製紙量可達年產25,000噸，為日治時期臺灣規模最為完整的大紙廠。²⁰



▲ 圖2-2 臺灣興業株式會社羅東紙廠鳥瞰圖

資料來源：陳大川，《臺灣紙業發展史》，臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004，頁77。

昭和12年(1937)，「蘆溝橋事變」爆發之後，日本侵略中國之戰事擴大化，為支應軍需，日本內地及殖民地之工業皆被積極動員增產，造紙及纖維工業亦然。為增加製紙用、人造絲用及軍火工業用之紙漿纖維生產，日本內閣企劃院於昭和12年(1937)訂立紙漿增產的五年計劃，計劃從昭和13年(1938)起逐年增加紙漿產量，預定至昭和17年(1942)達年產量1,682,000噸的目標。當時日本內地及殖民地的紙漿製造能力為87萬2千噸，僅為預定生產量之半，於是內閣諭令全國各地之紙廠分工合作。²¹臺灣被分配的工作為製紙用紙漿的增產，規定至昭和17年(1942)需達年產量10萬噸

之目標。為達此目標，臺灣總督府除委託學者研究如何在原料上開拓新的資源，以及在製造技術上取得更有效率的製漿方法之外，更積極鼓勵紙業會社創建新廠，並督促舊有紙廠增加產量。在此背景下，昭和12年至17年間，臺灣新建的紙廠為數頗為可觀，其中規模較大者如下：

一、臺灣紙漿株式會社：

臺灣紙漿株式會社創設於昭和12年(1937)，資本額達1,000萬日圓，主要由昭和製糖株式會社及大日本製糖株式會社投資，其製紙工場設於臺中州大肚庄，昭和12年(1937)9月廠房修建完成，12月機件設備裝置完成，昭和13年(1938)3月正式開工，該廠亦以重亞硫酸鎂法製造蔗渣紙漿，預計初期生產以年產1萬5千噸為目標，後期則擬擴充至3萬噸。²²

二、鹽水港紙漿工業株式會社：

鹽水港紙漿工業株式會社資本額2,500萬日圓，由新日本砂糖株式會社投資，廠址設於臺南州新營郡太子宮，廠房佔地千畝。該會社於昭和13年(1938)成立，昭和14年(1939)廠房興建完成，同年12月機械裝置完畢，昭和15年(1940)正式開工。該廠亦以蔗渣為原料，採重亞硫酸鎂法製造紙漿，初期年產量為3萬噸，其後由於技術的精進，昭和16年(1941)的蔗漿每日產量達百噸之多，其紙品遠銷中國、日本內地及南洋等地。²³

三、東亞製紙株式會社：

東亞製紙株式會社屬於日本王子製紙株式會社旗下，不動產達3,369,847日圓，流通資產達1,545,127日圓，於昭和19年1月正式成立，工廠設於高雄小港，主要以曹達法製造袋用牛皮紙，原料使用蔗渣，由臺灣製糖株式會社提供，年產量較小，僅2,630,000餘磅。²⁴

四、關山紙漿工場：

關山紙漿工場屬臺東關山株式會社所有，以臺東地區所產木材為主要原料，輔以其他纖維，製造紙漿及紙品，資本額及產量皆較少，昭和18年(1943)之年產量為和紙35噸，總生產能力可達450噸。²⁵

如上所述，在臺灣總督府的紙漿增產計劃之推動下，臺灣的造紙產業在昭和12年（1937）之後蓬勃發展，除產量的成長之外，原料來源的拓展上也有突破性的進展。以羅東為生產基地的臺灣興業株式會社，因臺灣各地的蔗渣紙漿工場紛紛成立，蔗渣原料頗感不足，而羅東附近山區所產之鬼萱草也因逐年大量耗用漸形枯竭，供應亦告不繼，原料問題導致生產狀況有萎縮之勢。為解決原料問題，廠方於昭和14年(1939)添購「備木設備」，開發木材作為製造紙漿的原料，並以重亞酸鈣法製造木漿，同時又在機件上添置若干設備，另行生產磨木漿。木漿製造技術的採用，使「臺灣興業株式會社」成為臺灣首家以木漿製紙的製紙會社。

綜觀之，日治時期臺灣的造紙產業除上述幾

家主要紙廠之外，在總督府鼓勵造紙的政策驅使下，且因造紙產業的利潤頗高，小紙廠也紛紛增資擴充廠房及設備，亦有逕行成立新廠者，在極盛時期全臺約有20家左右紙廠，其概況如下表2-1：

昭和16年(1941)「珍珠港事變」發生，太平洋戰爭的戰火全面引燃，日本以全國之力為供應軍需，於是大肆擴張軍需工業，殖民地臺灣的物資、動力及燃料等，均被嚴格統制，而島外的物資也因戰事的阻隔而輸入困難，導致臺灣的各項工業逐漸呈現生產萎縮、銷路停滯及資金周轉不靈的不景氣困境，非軍需急用的造紙工業也隨之沒落。昭和18年(1943)起，美軍轟炸機不斷攻擊臺灣，使各地紙廠的廠房及設備損失慘重，臺灣的紙品生產陷入空前的低迷狀況，臺灣紙漿的年產量在昭和17年(1942)仍有29,470噸，至昭和20年(1945)僅剩827噸，由此即可窺見戰事對於臺灣造紙產業的巨大影響。²⁶

第二節 戰後初期日產的接收與臺灣紙業公司的成立

中興紙業公司的前身「臺灣紙業股份有限公司(以下簡稱為「臺灣紙業公司」)之成立，與戰後的日產接收及紙業重組息息相關。國民政府對台接收的準備工作，自戰爭結束前一年的民國33年(1944)4月17日中央設計局成立「臺灣調查委員會」就已經開始進行。²⁷民國

33年10月擬定「臺灣接管計畫綱要草案」，同年12月22日於重慶成立「臺灣行政幹部訓練班」，培養幹部。²⁸1945年11月臺灣省行政長官公署與臺灣警備總司令部組織了「臺灣省接收委員會」，同年底該委員會接收了全部所屬於臺灣總督府的公有產業。翌年1月該委員會成立「日產處理委員會進行日人私人財產的接收及處理工作。總計到1947年2月接收日本人財產的結果如下：除土地之外，公務機關財產593件，帳面價值台幣29億3,850萬元；企業財產1,295件，帳面價值台幣71億6,360萬元；個人財產4萬8,968件，帳面價值台幣8億8,880萬元。此三項合計的帳面價值達台幣約110億元。²⁹而後，接收的這些財產依據業種與規模，賣給民間或是收歸公有，現金部份則存入臺灣銀行的「日產清理收入專戶」。

對日產的接收是以兩個單位為中心，一是國民政府資源委員會，一是臺灣省行政長官公署。至於收歸公有的企業其後的整理狀況，可參見表2-2。依其改組後所屬的性質可分為省營與國營，資源委員會所接收之企業屬於國營，臺灣省行政長官公署所接收之企業改組屬於省營，尚有屬於國省合營性質的企業，以及國省合營企業。³⁰表2-2所列的企業，主要是金融部門與工業部門為主，可以看出日治時期金融與工業部門中最具生產規模的日本人企業在戰後皆改組成公營企業，戰後初期臺灣經濟發展，即是以這些公營企業為基礎而展開。³¹

表2-1 日治時期臺灣造紙產業概況表

會社名	廠址	主要生產紙品	年產量(噸)
臺灣紙漿株式會社	臺中大肚	蔗渣紙漿	15,000
鹽水港紙漿工業株式會社	新營太子宮	蔗渣紙漿	20,000
東亞製紙株式會社	高雄小港	牛皮紙、洋紙	3,000
臺灣興業株式會社	宜蘭羅東	木漿、洋紙	18,000
	宜蘭二結	洋紙、卷煙紙	4,500
臺灣製紙株式會社	臺北士林	紙板(黃、白)	5,000
興亞紙漿株式會社	臺中豐原	薄葉紙(和紙)	600
南日本紙業株式會社	臺北	薄葉紙	2,000
昭和纖維株式會社	七堵	薄頁紙	450
臺東關山株式會社	臺東關山	薄頁紙	450
藤本製紙所	嘉義	薄葉紙	1,200
合源製紙工業所	臺北新莊	薄葉紙	600

資料來源：金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，臺灣研究叢刊第七種，頁7。

表2-2 主要日本人企業改組成公營企業一覽表(1945-1946年)

日治時期之日本人企業			國民政府接收改組成的公營企業	
金融機構	銀行	臺灣銀行、臺灣儲蓄、日本三和	省營	臺灣銀行
		日本勸業銀行在台支店	省營	臺灣土地銀行
		臺灣商工銀行	省營	臺灣第一商業銀行
		華南銀行	省營	華南銀行
		彰化銀行	省營	彰化商業銀行
	金庫	產業金庫	省營	臺灣省合作金庫
	人壽保險	千代田、第一、帝國、日本、明治、野村、安田、住友、三井、日產、大同、富國徵兵、第一徵兵	省營	臺灣人壽保險股份有限公司
	產物保險	大成、東京、同和、日產、日本、大倉、大阪、住友、興亞、海上運輸、安田、日新、千代田、大正	省營	臺灣產物保險股份有限公司
生產企業	無盡會社	臺灣勸業、臺灣南部、東臺灣、臺灣住宅	省營	臺灣合會儲蓄股份有限公司
	日本海軍第六燃料廠、日本石油株式會社、帝國石油株式會社、臺灣石油販賣株式會社、台拓化學工業株式會社、臺灣天然瓦斯研究所等		國營	中國石油股份有限公司
	日本鋁業株式會社		國營	臺灣鋁業公司
	臺灣電力株式會社		國營	臺灣電力有限公司
	大日本製糖株式會社、臺灣製糖株式會社、明治製糖株式會社、鹽水港製糖株式會社		國營	臺灣糖業公司
	臺灣電化株式會社、臺灣肥料株式會社、臺灣有機合成株式會社		國營	臺灣肥料公司
	南日本化工業會社（日本曹達、日本鹽業、臺灣拓殖）、鐘淵曹達會社、旭電化工株式會社		國營	臺灣 業公司
	臺灣製鹽會社、南日本鹽業會社、臺灣鹽業會社		國營	中國鹽業公司
	臺灣船渠株式會社（三井重工業）、基隆造船所		國營	臺灣造船公司
	株式會社臺灣鐵工所、東光興業株式會社高雄工廠、臺灣船渠株式會社高雄工廠		國營	臺灣機械公司
	專賣局（煙、酒）		省營	臺灣省菸酒公賣局
	樟腦局、日本樟腦株式會社		省營	臺灣省樟腦局
	淺野水泥株式會社、臺灣合成工業株式會社、南方水泥工業株式會社、臺灣水泥管株式會社		省營	臺灣水泥公司
	臺灣興業株式會社、臺灣紙漿工業株式會社、鹽水港紙漿株式會社、東亞製紙工業株式會社、臺灣製紙株式會社、林田山事業所		省營	臺灣紙業公司
	農林關係企業（茶業8單位、鳳梨業8單位、水產業9單位、畜產業22單位、共計45單位）		省營	臺灣農林公司
	工礦關係企業（炭礦業24單位、鐵鋼機械業31單位、紡織業7單位、玻璃業8單位、油脂業9單位、化學製品業12單位、印刷業14單位、窯業36單位、橡膠業1單位、電氣器具類5單位、土木建設業16單位、共計163單位）		省營	臺灣工礦公司

資料來源：劉進慶著，王宏仁等譯，《臺灣戰後經濟分析》，台北：人間出版社，1995，頁26-27。

戰後，國民政府對於臺灣工礦事業的接

收工作，採行先監理後接收的方式。民國34年(1945)10月底，臺灣行政長官公署接收臺灣總督府礦工局，另行成立臺灣行政長官公署工礦處，同時經濟部臺灣區工礦特派員辦公室亦告成立，這兩個單位為日產接收工作第一階段的「監理」過渡時期(民國34年11月至35年3月)之主要業管機構，以清算各產業之資產情況為主要工作。國民政府資源委員會委員長錢昌照向行政院長宋子文所提出的對臺接收政策中，其方針是擬將電力、石油、銅金冶煉、煉鋁、造船及製糖等事業，由資源委員會獨辦，而食鹽、肥料、水泥及造紙等，由資源委員會獨辦，但指定部分盈利歸省，若省方請求合辦，可採「會六省四」合資之方式合辦。然而，此一提案對於臺灣省行政長官公署欲謀求財政獨立之目標極為不利，考量到若利源全操於中央之手，長官公署之財政必將出現困難，於是向資源委員會極力爭取，並獲得中央認同，決議石油、銅金冶煉、煉鋁等三項事業由資源委員會獨辦，糖業、電力、造紙、肥料、水泥、造船及機械等七項以「會六省四」方式合辦，保留原事業中之臺人股權，併計入省方四成之中，總經理及董事長等重要職位由資源委員會派員充任。在此資本及人事的安排下，資源委員會握有這些公營事業之實際經營權，並可獲得省方在資金、物資及治安上的協助，省方則可從合營事業中收取四成盈餘。由資源委員會接掌的獨資與合資等十項事業，即為日後經濟部所屬的國營事業之主力，臺灣紙業公司即為

其中之一。³²

而在造紙工業的接收部分，是先由「輕工業監理委員會」派員監理，再由「紙業接管委員會」接手。戰後初期，臺灣各主要紙廠中，除臺灣製紙株式會社及臺灣興業株式會社所屬紙廠因損害輕微，在監理期間整修後，勉強可開工生產之外，其餘紙廠或因機器設備全面損壞，或因損害嚴重，短期無法修復，導致臺灣大部分紙廠皆陷入無法生產的停工狀態。

民國35年(1946)4月6日，接收日產的兩個單位「資源委員會」及「臺灣省行政長官公署」簽訂「會省合營工礦事業合作大綱」，據此將接收所得之日治時期遺留下來的工礦事業，重組成立「臺灣電力有限公司」、「臺灣糖業公司」、「臺灣肥料公司」、「臺灣 業公司」、「臺灣機械公司」、「臺灣水泥公司」及「臺灣紙業公司」等七大公司，及「中國石油公司高雄煉油廠及臺灣油廠籌備處」、「臺灣鋁業公司籌備處」、「臺灣金銅礦公司籌備處」等三大機構，由資源委員會及臺灣省行政長官公署共同合作經營。同年5月1日，國省合資的「臺灣紙業股份有限公司」成立，由紙業接管委員會挑選規模較大之「臺灣興業株式會社」、「臺灣紙漿工業株式會社」、「鹽水港紙漿株式會社」、「東亞製紙工業株式會社」及「臺灣製紙株式會社」等5家日治時期的紙業公司合組而成，任命謝惠為第一任總經理。³³臺灣紙業公司成立後，開始籌劃其生產組織，主要是將接收而來的各地紙廠及林場改組為轄下的分廠，其改組狀況及主管人員名單如

下表2-3：

表2-3 戰後初期臺灣紙業公司改組日產紙廠情形表(民國35年5月)

日治時期紙業公司名稱	改組後分廠名稱	主管人員	廠址
臺灣興業株式會社	臺北廠	代廠長 林厥達 代副廠長 周乾昌	宜蘭羅東及二結
臺灣紙漿工業株式會社	臺中廠	代廠長 吳祖坪 代副廠長 甘禮俊	臺中縣大甲區大肚鄉175號
鹽水港紙漿株式會社	臺南廠	代廠長 高永祥 代副廠長 周之仁	臺南縣新營鎮太子宮165號
東亞製紙工業株式會社	高雄廠	兼代廠長 夏懋修	高雄縣鳳山區小港鄉二苓321號
臺灣製紙株式會社	士林分廠	代主任 劉仕渠 林菜	臺北士林
林田山管理所	林田山管理處	直轄總公司	花蓮
奈良製作所	臺北廠修理工廠	臺北廠所轄	宜蘭羅東
冷水岬炭礦	士林煤業所	士林廠所轄	臺北士林

資料來源：

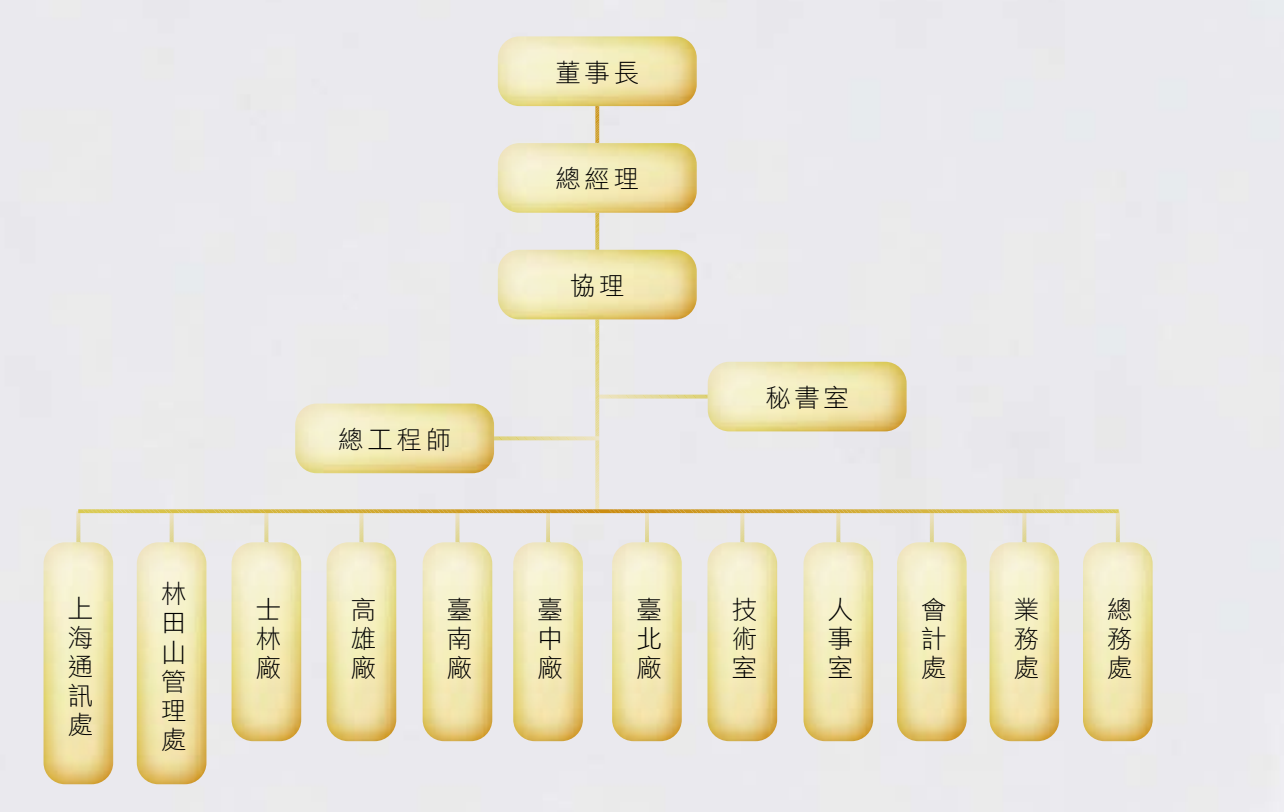
1. 金孟武，《臺灣之造紙工業》，臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04，臺灣研究叢刊第七種，頁8。
2. 程玉鳳、程玉凰編，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》，新店：國史館，1984.11，頁260-261。
3. 程玉鳳、程玉凰編，《資源委員會檔案史料初編(中冊)》，新店：國史館，1984.11，頁235。



▲ 圖2-3 民國35年1月已復工生產的士林紙廠

資料來源：陳大川，《臺灣紙業發展史》，臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004，頁96。

戰後的臺灣造紙產業，在臺灣紙業公司的主導下，整合日治時期各紙業會社所遺留下來的紙廠，展開重建之路。臺灣紙業公司的總部設於臺北市，資本總額為舊台幣6億元，由資源委員會及臺灣行政長官公署以會六省四之資金合營，³⁴其公司組織如下圖所示：



▲ 圖 2-4 戰後臺灣紙業公司組織圖

人事上，臺灣紙業公司除留用原有被接收單位的舊有員工外，也陸續依需求補進技術及管理人才，民國35年9月底為止的員工人數如下表2-4所示：

表2-4 民國35年(1946)臺灣紙業公司員工人數表

單位 職別	總公司	臺北廠	臺中廠	臺南廠	士林廠	高雄廠	林田山管理處	合計
技術人員	16	70	53	40	24	21	25	249
管理人員	120	70	38	50	31	26	35	370
其他人員	1	17	32	19	10	14	9	102
合計	137	157	123	109	65	61	69	721

資料來源：程玉鳳、程玉凰編，《資源委員會檔案史料初編(中冊)》，新店：國史館，1984.11，頁237。

在機械設備方面，進行修復、補充及重建等工作，但在資金的募集上，因生產尚未恢復，營業收入極微，接收之初又需付出龐大開辦經費，資金調度頗為困難。原料的取得方面，由於主管單位資源委員會對於日治時期即已步入常軌的利用糖業生產殘餘的蔗渣造紙，並不重視，加上戰後甘蔗種植及糖業生產並未完全恢復，蔗渣產量稀少，³⁵致使糖業與紙業的連結漸形中斷，如臺中廠在接收之後即將蔗渣改為桂竹；臺南廠也因蔗渣原料不足，導致生產線的中斷，於是添建木漿製造設備，兼製化學木漿；高雄廠亦停止蔗渣製漿，改製包裝用牛皮紙，可知日治時期以蔗渣為主要造紙原料的局面，戰後初期已發生改變，此時的原料取得方式朝向多元化發展。至於在技術方面，臺中廠採用桂竹為原料，以亞硫酸白雲石法製漿，為當時造紙技術的重要革新。紙品種類上，則以水泥袋及黃白紙板的生產為主力。³⁶

臺灣紙業公司轄下的5家紙廠，民國35至36年(1946-1947)的生產狀況分別如下：

一、臺北廠：

臺北廠擁有兩座工廠，分別位於宜蘭羅東及二結，自日治時期即以木漿為原料，能自製機械木漿，廠內設有8部打漿機，為一座配備完整的木漿造紙場。廠內有紙機4臺，生產能力為每日60噸，戰後初期因木漿不足及銅絲網的缺乏，僅能逐步恢復開工，至民國36年(1947)已能開啟紙機4臺，月產紙品350公噸。

士林廠：士林廠專製紙板，以稻草為主要原料，每月可生產紙板400公噸。

二、臺中廠：

臺中廠原以蔗渣製漿，因戰時臺灣蔗產銳減，各糖廠又多停頓，蔗渣原料無從取得，於是臺中廠方遂將製漿機改為製紙機，以生長於廠區附近的桂竹為主要原料，並加入鬼萱草，用以製造毛道林紙，月產130公噸紙品。

三、臺南廠：

臺南廠在日治時期為一座大規模的蔗渣製漿廠，廠內配備兩臺製漿機，每日可生產100公噸的蔗漿，經戰爭末期美軍轟炸之後，廠房設備受損嚴重，至民國36年(1947)7月始完全修復。但又因原料蔗渣的缺乏，且國內對於木漿的需求殷切，廠方擬改製木漿，並購置造價8萬美金的鋸木機，運轉之後，木漿及蔗漿皆可生產。

四、高雄廠：

高雄廠在日治時期專門製造包裝紙及水泥紙袋，戰時受損劇烈，接收後展開修復工程，至民國36年(1947)春開啟一部紙機，月產水泥紙袋60公噸。

五、林田山管理處：

該處之前身為日治時期的林田山管理所，擁有山地林場面積13億平方尺，伐木及運木設備周全，所產木材供臺南廠及臺北廠製造木漿所用。

綜上所述，接收重組之初的臺灣紙業公司共有紙機9臺、紙漿機3臺、紙板機1臺及蔗板機6臺，但因戰爭末期的損壞，從民國34年(1945)展開修復工程，至民國35年底(1946)，修復進度已

達百分之九十以上，每日可生產紙品及紙板共70公噸。³⁷臺灣紙業公司各分廠在民國35至36年間的每月生產狀況，如表2-5所示：

至民國39年(1941)，由於國民政府失去中國大陸，紙品出口市場大幅萎縮，從而牽動臺灣紙業公司的生產計劃，使其產量不得不據銷量之減幅加以限縮，而為了開拓市場，公司也計劃推動紙漿的外銷，該年各廠共生產紙張12,400公噸、紙板3,526公噸及紙袋2,566,000只。³⁸在產品種類的開發方面，此時的臺灣紙業公司出產之紙品，新增了電報紙、柏油紙、防濕紙及火柴盒等，均為日治時期所無之產品，而原由日本供給的橡膠棍筒及篩漿板等製

紙器具，已可自製。此外，日治時期遺留下來的製袋機運作順暢，已可大量製造紙袋。技術的提升方面，臺南廠在日治時期原用亞硫酸鎂法製造紙漿，戰後則改採效用更佳的中性亞硫酸鈉法，另士林廠使用稻草製造紙漿的產漿率已由日治時期的54%，提升為59%。³⁹另一方面，臺灣紙業公司也持續推動增產紙漿的計劃，以確保蔗渣來源的方式，藉以提升紙漿產量。戰後臺灣糖業公司的蔗渣，多被糖廠用作鍋爐燃料，未能完全發揮其剩餘價值，而蔗渣自日治時期以來即為製作紙漿的重要原料，但戰後因缺乏蔗渣而影響紙漿產量，因此臺灣紙業公司建議以煤炭向糖廠交換蔗

表2-5 民國35至36年臺灣紙業公司產量統計表

廠名	臺北廠		士林廠		臺中廠		高雄廠		臺南廠		合計	
產品名	洋紙、紙板		紙、紙板		洋紙		洋紙		蔗板		紙、紙板	蔗板
年別(民國)	35	36	35	36	35	36	35	36	35	36	35	36
一月	—	128	—	395	—	128	—	—	—	1,873	—	1,873
二月	—	236	—	368	—	158	—	—	—	16,553	—	16,553
三月	—	278	—	271	—	94	—	—	—	14,078	—	14,078
四月	—	244	—	372	—	119	—	—	—	11,400	—	11,400
五月	356.7	249	—	376	10.9	162	—	15	10,942	25,084	10,942	25,084
六月	252.1	355	—	308	858	129	—	28	7,466	2,790	7,466	2,790
七月	333.7	293	—	216	77.5	154	—	25.1	7,875	11,340	7,875	11,340
八月	363.7	312	—	346	38.1	93	—	54.8	13,890	23,867	13,890	23,867
九月	352.4	302	—	414	50.0	128	—	72	8,553	35,450	8,553	35,450
十月	507.4	505	—	348	31.4	150	—	75.7	9,566	23,143	9,566	23,143
十一月	568.2	329	—	300	66.4	132	—	106	4,567	20,274	4,567	20,274
十二月	550.8	323	—	436	83.4	101	—	58	0	18,400	0	18,400
合計	3,285.0	3,554	—	4,150	443.0	1,548	—	434.6	62,859	204,252	62,859	204,252

單位：除蔗板為「張」之外，其餘紙品皆以「公噸」為統計單位。

資料來源：程玉鳳、程玉鳳編，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》，新店：國史館，1984.11，頁322-324。

渣，用以增產紙漿，再出口換取外匯。此一計劃的初步推動情形，為臺灣紙業公司與臺灣糖業公司所屬的新營及岸內等糖廠協議，先由臺灣糖業公司將糖廠的鍋爐改裝為燃用煙煤之構造，再由臺灣紙業公司提供煤24,000噸，換取其每年約5萬噸的蔗渣，充作臺南廠製漿之用。其中糖廠改裝鍋爐所需費用約18萬1,230美元，先由臺灣糖業公司籌付，再由臺灣紙業公司認助部分費用，而紙廠添購壓蔗渣機10部及若干器材，所需之10萬5千美元，則由美援會撥發。⁴⁰

經過機械設備的復原及原料來源的逐步穩定，臺灣紙業公司在戰後初期的紙品產量，呈現逐步提升的趨勢。其從民國35至39年(1946-1950)的生產量，如表2-6所示：

表2-6 民國35至39年臺灣紙業公司紙品生產量表

年份\種類	洋紙(公噸)	紙板(公噸)	紙漿(公噸)	蔗板(張)	紙袋(只)
日治時期最高產量	18,404	4,965	31,910	947,118	—
日治末期最高產量	2,512	824	978	17,838	—
三十五年度	1,973	1,755	—	62,859	—
三十六年度	5,596	3,989	1,143	206,252	—
三十七年度	7,210	4,070	1,665	119,163	—
三十八年度	6,363	4,103	1,235	125,892	297,100
三十九年度	8,874	3,526	3,402	69,925	2,566,000

資料來源：經濟部資源委員會編，〈經濟部資源委員會在臺事業單位整理紀要〉，收於程玉鳳、程玉鳳編，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》，新店：國史館，1984.11，頁345-346。

在產品的銷售狀況方面，臺灣紙業公司所產之紙品以內銷為主，外銷極為少數。在民國36年至37年度配銷於省內各機關者，佔總銷售量的55%，銷至省內各商家者佔43%，銷至外省者約為10%，外銷各國者僅有1.6%。至民國38年(1949)，由於國共戰事爆發，產品無法外銷，以省內銷售為主；民國39年(1950)，因日本與臺灣簽訂商務協定，故有部分外銷日本。⁴¹

在收入與支出狀況方面，臺灣紙業公司在民國35至37年(1946-1948)等三個年度，皆呈現盈餘狀態，其收益在七大公營事業中排名二至三位，但至民國38年(1949)，受國共內戰影響紙品的外銷，市場大幅萎縮，首度出現447,980元的虧損，排名也跌至第六位。詳細數字可如表2-7所示：

進入民國40年代，臺灣紙業公司在機械設備、技術改良及廠房增建方面，因得到美援相當的資助，在公司規模的擴充上獲得長足進展。民國40年代，美援援助的對象是以政府為主，對公營企業的擴展產生了優厚條件。⁴²自民國42年(1953)起，政府所推動的「四年經濟建設計畫」，即是為了配合美援所制定，⁴³其中造紙工業的發展亦被納入計劃之中，在計劃推行期間，各大紙廠或多或少得到美援在資金及技術上的挹注，設備廠房陸續擴充，新廠亦紛紛設立。⁴⁴配合美援資金，美國安全總署(MSA)先行派遣造紙專家派克博士(Dr. Parker)來臺視察臺灣造紙工業的現況，擬定整體援助計劃。派克對於臺灣紙業公司所屬紙廠進行為期數月的考察，其中對於羅東廠特別重視，

▼ 圖2-5 戰後初期臺灣紙業公司臺南廠的蔗漿蒸解工場

資料來源：陳大川，《臺灣紙業發展史》，臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004，頁103。



表2-7 民國35至39年公營七大公司收益表

年度\公司	三十五年	三十六年	三十七年	三十八年
臺灣糖業公司	11,127,279(4)	743,814,901(1)	25,057,928,764(1)	8,906,089(1)
臺灣電力公司	23,796,824(1)	50,089,621(7)	494,334,068(6)	707,210(3)
臺灣紙業公司	11,439,085(3)	206,397,200(2)	951,041,359(2)	-447,980(6)
臺灣水泥公司	16,519,600(2)	62,072,400(6)	595,424,000(5)	1,048,404(2)
臺灣肥料公司	10,683,200(5)	100,159,200(3)	736,246,800(4)	465,354(4)
臺灣 業公司	1,515,354(6)	79,023,023(4)	858,742,146(3)	-805,368(7)
臺灣機械公司	333,099(7)	67,534,434(5)	306,856,304(7)	197,891(5)

說明：單位為舊台幣(元)；收益數字之後的括號為當年度各公司的收益排名。
資料來源：經濟部資源委員會編，〈經濟部資源委員會在臺事業單位整理紀要〉，頁369-372。

計劃將羅東廠6臺紙機之一加以改造，由每分鐘抄紙300尺改進為900尺，其他紙機也加以提高機速、改善篩漿及加強白水的回收。派克回國之後，立即向美國安全總署提出以資金援助臺灣紙業的計劃書，他建議分兩年改建及擴建臺灣紙業公司的紙廠，分別為：民國42年(1953)，援助羅東廠80餘萬美元、新營廠30餘萬美元及大肚廠2萬餘美元；民國43年(1954)，援助新營廠硫酸鹽製漿設備130餘萬美元及羅東廠15萬餘美元。而為了配合美援，臺灣紙業公司亦需另籌2千萬元台幣的「美援相對資金」。派克的計劃獲得美國經濟合作總署的批准，經撥款施行之後，獲得援助的臺灣紙業公司各紙廠，因廠房設備的改進，產量隨之提高。⁴⁵

第三節 中興紙業公司的設立

中興紙業股份有限公司」(以下簡稱為「中興紙業公司」)的設立，與臺灣紙業公司的民營化及後續的分廠分營措施，關係密切。

民國42年(1953)，政府為推動土地改革的第三階段「耕者有其田」政策，以包括臺灣紙業公司在內的四家公營事業之股票，作為地主損失地價之補償品，臺灣紙業公司也因約八成之股份轉移至地主手中，而邁向民營化之路。政府在民國42年(1953)1月先後公佈「實施耕者有其田條例」及其配套的相關條例「台灣省實物土地債券條例」與「公營事業移轉民營條例」。其中律定台灣省為耕者有其田的施行區域，為向被徵收

耕地之地主補償地價，地主可得到地價七成的實物土地債券，以及三成的水泥、紙業、農林、工礦等四家公營事業之股票。⁴⁶此一對地主的補償方式，是將地價的30%換算米、糖的平均市場價格，交付等值的公營事業的股票，藉由高估公營企業資產達7至10倍的方式，⁴⁷獲取巨額資金，同時將地主資產轉化為產業資本的一部分。⁴⁸「水泥」、「紙業」、「工礦」、「農林」四大公司，號稱出售給地主，但四大公司加起來還有18.6%的股份為政府所有，「水泥」、「造紙」雖為日治時期的日本獨佔資本，但在國家整體的比例並不大，而「工礦」、「農林」幾乎是日治時期的日人中小企業。亦即，戰前日本的獨佔資本，在戰後被重組為國家資本，即政府的「公營企業」與國民黨的「黨營企業」，而原先的日資中小企業則以土地改革為契機，由臺灣本土的舊地主階層所繼承。⁴⁹

因土地改革政策而被民營化的四家公司，除臺灣水泥公司之外，其餘三家皆為公營體系中營運績效較差的企業，因此透過民營化，政府可將較無效益的企業資本轉換為較具政策效益的工業資本，或滿足其他政策資金的需求，以完成更重要的國家目標；另一方面，由於當時處於進口替代工業化時期，政府將賺取外匯能力及經營績效較差的四家公司民營化，也有緊縮公營事業以集中生產資源於重點事業之用意。⁵⁰於是，臺灣紙業公司在政策性的納入地主資本之後，民股達公司總股份之74.5%，遂於民國44年(1955)3月正式轉型成為一家民營企業，其餘25.5%之股份仍屬公股，由臺灣省政府所屬之臺灣銀行持有。⁵¹

然而，民營化後的臺灣紙業公司以生產新聞紙為主，但因政府對新聞紙採低價政策，製造新聞紙並無利可圖，致使該公司營運狀況不佳。在經營困難且連年虧損的狀況下，臺灣紙業公司在民國47年(1958)12月1日經股東會決議，將公司所屬各紙廠實施分廠分營，藉以遏止虧損，但民間並無意願承受經營權，遂由其他公營事業分擔，⁵²最大股東臺灣銀行及部分民股股東分得臺北廠(羅東廠)及林田山林場，小港廠改屬臺灣水泥公司，士林廠獨立為士林紙業公司，新營及大肚兩廠仍屬臺灣紙業公司所有。⁵³其中，由臺灣銀行匯集其他事業資本取得之羅東廠及林田山林場，因公股佔全部股份的四分之三以上，由民營改為省營，⁵⁴並在民國48年(1959)11月7日正式成立「中興紙業股份有限公司」，資本總額為新台幣1億5千萬元，其產品量及營業額均為當時臺灣造紙工業的第一位。⁵⁵中興紙業公司的成立，可視為民國42年(1953)民營化政策後，對於公營轉民營之企業的后續救濟性措施，並非完全新設之事業。⁵⁶關於中興紙業公司之整體經營狀況，將於第三章中作出探討。

小結

本節主要探討的是民國48年(1959)中興紙業公司成立以前，臺灣機械造紙產業的發展歷程。臺灣的機械造紙產業始於大正8年(1919)臺南製糖會社宜蘭工場，利用糖廠甘蔗廢渣製造蔗渣紙，但因品質不佳而停工。其

後，臺灣製紙株式會社以稻 為原料製造紙板，兩度因資金短少及品質不佳而停工，被迫縮減資本額專營黃紙板的生產，直到1930年代打開滿洲市場後，始重獲生機。昭和2年，臺灣紙業株式會社成功利用蔗渣大量製造印刷筆記用之白紙，為臺灣紙業的前途帶來希望。昭和6年「九一八事變」的爆發為臺灣紙業產品打開滿洲市場，臺灣紙業株式會社以蔗渣製造之白紙產品，因此暢銷一時。臺灣紙業株式會社於昭和10年(1935)為「臺灣興業株式會社」所合併，並於昭和12年(1937)新設工場於羅東，設備及產量均居同時期各會社之冠，該工場的廠房及設備在戰後為臺灣紙業公司及繼起的中興紙業公司所接收，是為臺灣造紙產業史的奠基者。昭和12年(1937)，「蘆溝橋事變」爆發之後，因戰事所需，日本內地及殖民地之工業皆被積極動員增產，造紙工業亦然，臺灣紙業被分配的工作為製紙用紙漿的增產，為達成目標，臺灣總督府除鼓勵各紙業會社創建新廠，並督促舊有紙廠增加產量，因此在昭和12年(1937)至17年(1942)間，臺灣新建的紙廠為數頗為可觀，產量也是日治時期之冠。同一時期，臺灣興業株式會社為解決原料問題，於昭和14年(1939)添購「備木設備」，開發木材作為製造紙漿的原料，使臺灣興業株式會社成為臺灣首家以木漿製紙的製紙會社。戰爭末期，臺灣造紙產業受美軍轟炸，廠房設備損失慘重，生產量也因此一蹶不振。

戰後，臺灣造紙產業的接收部分，是先由「輕工業監理委員會」派員監理，再由「紙

業接管委員會」接手，最後於民國35年(1946)4月6日，由接收日產的兩大單位「資源委員會」及「臺灣省行政長官公署」簽訂「會省合營工礦事業合作大綱」，以「省四會六」的資本分配方式，將日治時期最大的5家紙業會社重組為公營的「臺灣紙業公司」。臺灣紙業公司成立後，展開機械設備與廠房的重建之路，並積極開發蔗渣製紙的技術，與糖廠合作以煤炭換取蔗渣，經過機械設備的復原及原料來源的逐步穩定，臺灣紙業公司在戰後初期的紙品產量，呈現逐步提升的趨勢。進入民國40年代，臺灣紙業公司在機械設備、技術改良及廠房增建方面，因得到美援相當的資助，在公司規模的擴充上獲得長足進展。

民國42年(1953)，政府為推動土地改革的第三階段「耕者有其田」政策，以包括臺灣紙業公司在內的四家公營事業之股票，作為地主損失地價之補償品，臺灣紙業公司也因約八成之股份轉移至地主手中，而邁向民營化之路。民營化後的臺灣紙業公司以生產新聞紙為主，但因政府對新聞紙採低價政策，製造新聞紙並無利可圖，致使該公司營運狀況不佳。在經營困難且連年虧損的狀況下，臺灣紙業公司在民國47年(1958)12月1日將公司所屬各紙廠分廠分營，最大股東臺灣銀行及部分民股股東分得臺北廠(羅東廠)及林田山林場，並在民國48年(1959)11月7日正式成立「中興紙業股份有限公司」。

■ 本章附註：

18. 吳文星，〈第五篇 日治時代〉，收於張勝彥等著，《臺灣開發史》(蘆洲：空中大學，2001.02)，頁234。

19. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，臺灣研究叢刊第七種，頁4。

20. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁5。

21. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁5。

22. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁5。

23. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁5。

24. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁6。

25. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁6。

26. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁7。

27. 翁嘉禧，《臺灣光復初期的經濟轉型與政策1945-1947》(高雄：高雄復文圖書，1998年)，頁55。

28. 鄭梓，〈戰後臺灣行政體系的接收與重建—以行政長官公署為中心的分析〉，《思與言》，第29卷4期，1991年12月。

29. 劉進慶，《戰後臺灣經濟分析》(臺北：人間出版社，1995年)，頁24。

30. 薛化元總編輯，《台灣貿易史》(臺北：外貿協會，2008.01)(臺北：外貿協會，2008.01)，頁200。

31. 薛化元總編輯，《台灣貿易史》(臺北：外貿協會，2008.01)，頁200-202。

32. 吳若予，《戰後臺灣公營事業之政經分析》(臺北：業強，1992.12)，頁29-30。

33. 謝惠，浙江省紹興縣人，生於1896年，畢業於北京

清華學校，後獲公費留美，攻得洛求斯特大學化學士及約翰霍布金斯大學化學博士之學位，歸國任教各大學；戰後，奉資源委員會之令，負責接收臺灣的日產紙廠，籌組臺灣紙業公司，並就任該公司第一任總經理。參見金孟武，《臺灣之造紙工業》，頁8；臺灣區造紙工業同業公會編，《造紙工業四十年》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，1987)，頁4。

34. 程玉鳳、程玉凰編，《資源委員會檔案史料初編(中冊)》(新店：國史館，1984.11)，頁241。

35. 程玉鳳、程玉凰編，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》(新店：國史館，1984.11)，頁321。

36. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁9。

37. 程玉鳳、程玉凰編，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》(新店：國史館，1984.11)，頁320-321。

38. 經濟部資源委員會編，〈經濟部資源委員會在臺事業單位整理紀要〉，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》，收於程玉鳳、程玉凰編，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》，頁261。

39. 經濟部資源委員會編，〈經濟部資源委員會在臺事業單位整理紀要〉，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》，頁274。

40. 經濟部資源委員會編，〈經濟部資源委員會在臺事業單位整理紀要〉，《資源委員會檔案史料初編(上冊)》，頁304。

41. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，頁39-40。

42. 美援資金多運用於公營事業的建設，以美援1956年會計年度為例，公營事業受援款項佔全部工建計畫的92.37%。參見陳麗珠，《從台銀與美援資金分配探討公民營事業之發展》，國立清華大學歷史研究所碩士論文(2001.06)，頁48-49。

43. 薛化元總編輯，《台灣貿易史》，頁258。

44. 葉仲柏，〈臺灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》16：3(1965.03)，頁164。

45. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁104-108。

46. 薛化元總編輯，《台灣貿易史》(臺北：外貿協會，2008.01)，頁232。

47. 吳若予，《戰後臺灣公營事業之政經分析》(臺北：業強，1992.12)，頁91。

48. 石瑛，《台灣構造展開—台灣開闢》(東京：大月書店，1999年)，頁55。

49. 劉進慶，《戰後臺灣經濟分析》(台北：人間出版社，1995年)，頁83-85。

50. 吳若予，《戰後臺灣公營事業之政經分析》(臺北：業強，1992.12)，頁79、91-92。

51. 馬尚斌，《跨世紀的足跡：承先啟後的臺灣紙業公司》(新營市：臺灣紙業公司，2002.02)，頁15。

52. 劉鳳文、左宏疇合著，《公營事業的發展》(台北：聯經，1984.09)(台北：聯經，1984.09)，頁115。

53. 湯錫祐，〈臺灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》26：2(1975.02)，頁133。

54. 江漢貴，〈公營事業民營化方法之一研究—台灣中興紙業個案分析〉，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文(1994.06)，頁66。

55. 台灣中興紙業股份有限公司編，《臺灣中興紙業股份有限公司年報(民國55年度)》(臺北：臺灣中興紙業股份有限公司，1966)，頁1。

56. 吳若予，《戰後臺灣公營事業之政經分析》(臺北：業強，1992.12)，頁97。

第三章 中興紙業公司之經營狀況

瞭解 了日治時期以來臺灣紙業的發展及中興紙業公司的設立過程之後，本章將透過中興紙業公司之內部組織與人事更迭、機械設備的引進與製紙技術的革新，以及主要產品與銷售狀況等面向，藉以探討民營化之前中興紙業公司的整體經營狀況。

第一節 內部組織與人事更迭

民國47年(1958)12月30日，「台灣中興紙業股份有限公司籌備處」成立，接管臺灣紙業公司之羅東紙廠及林田山林場，經營權歸屬於臺灣省政府。⁵⁷籌備處之正、副主任，由臺灣省主席周至柔指定陳良及于桂馨擔任，⁵⁸辦理接收臺灣紙業公司之組織、廠房、機器設備及職工人員等之交接事宜，並擬定公司的經營事業範圍為：(一)紙漿紙類及加工品產銷事項；(二)造紙技術之研究改良事項；(三)有關紙業之原料租地造林及其他副產品經營事項；(四)投

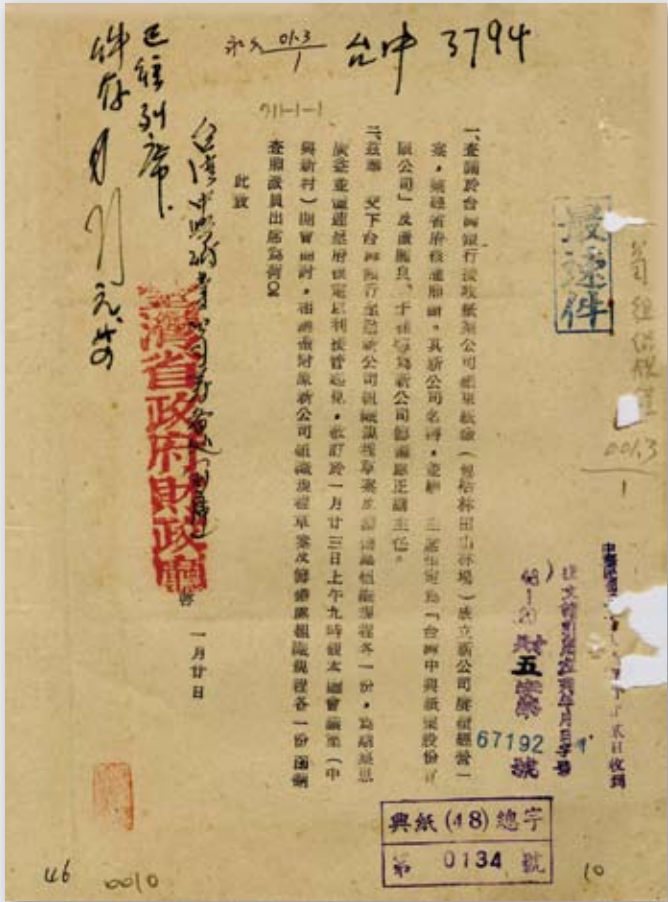
資有關事業事項；以及(五)其他有關造紙工業事項等。⁵⁹

中興紙業公司直到民國48年11月7日，始結束歷時11個月之籌備期，同日舉行創立大會，中興紙業公司宣告正式成立，總公司設址臺北市。董事及監察人亦於同日全部選定，由應昌期當選為首任董事長，聘請于桂馨為總經理。⁶⁰

組織人事為企業賴以正常運作的骨幹，以下即就檔案資料所載內容，觀察中興紙業公司內部組織的變革及高層人事的更迭情形。

Chapter 03





◀ 檔案影像3 -1

檔號：0048/711-1/1/001/001

檔案產生日期：民國48年1月12日。

案由：「臺灣省政府派任台灣中興紙業公司籌備處正、副主任案」。

說明：本件內容為臺灣省主席周至柔指派陳良及于桂寧擔任中興紙業公司籌備處正、副主任之公文。

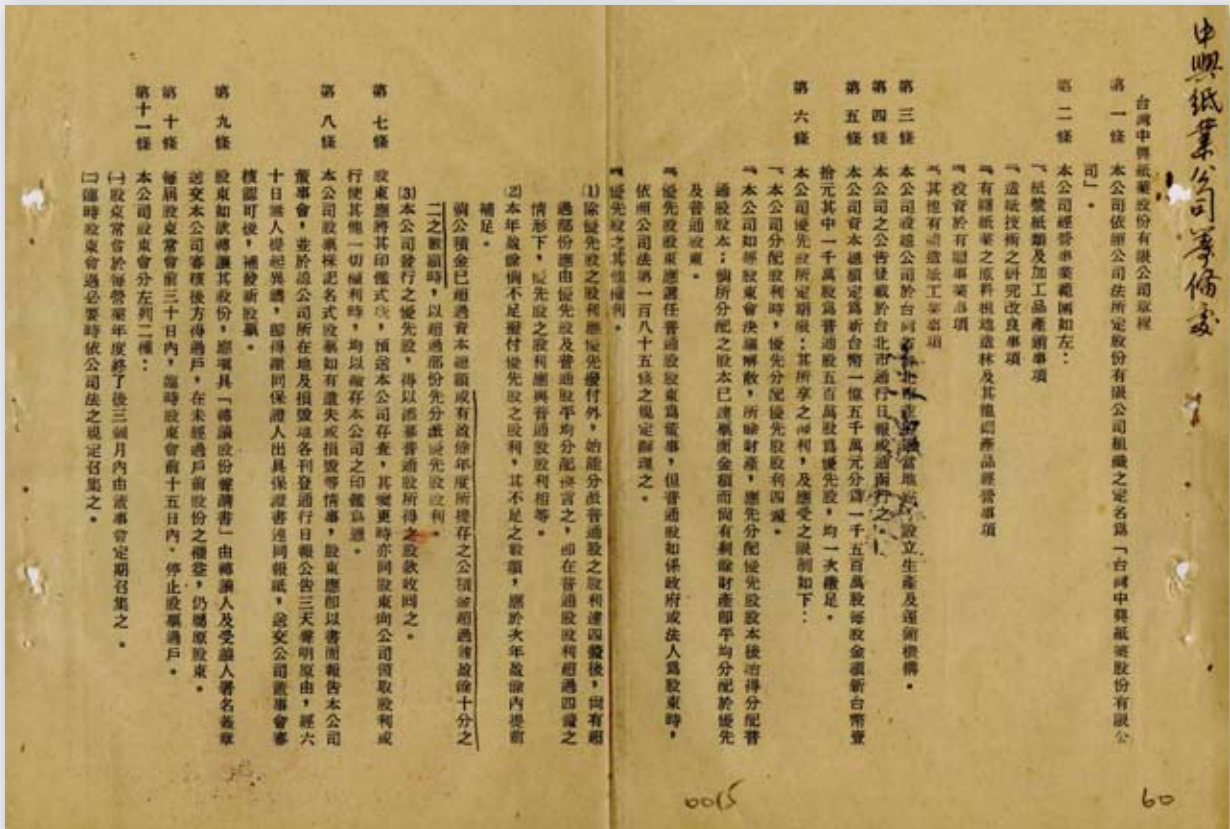
▼ 檔案影像3 -2

檔號：0048/711-1/1/001/004

檔案產生日期：民國48年4月13日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司章程」。

說明：本件為中興紙業公司之章程，據以擬訂公司之經營方向及發展目標。



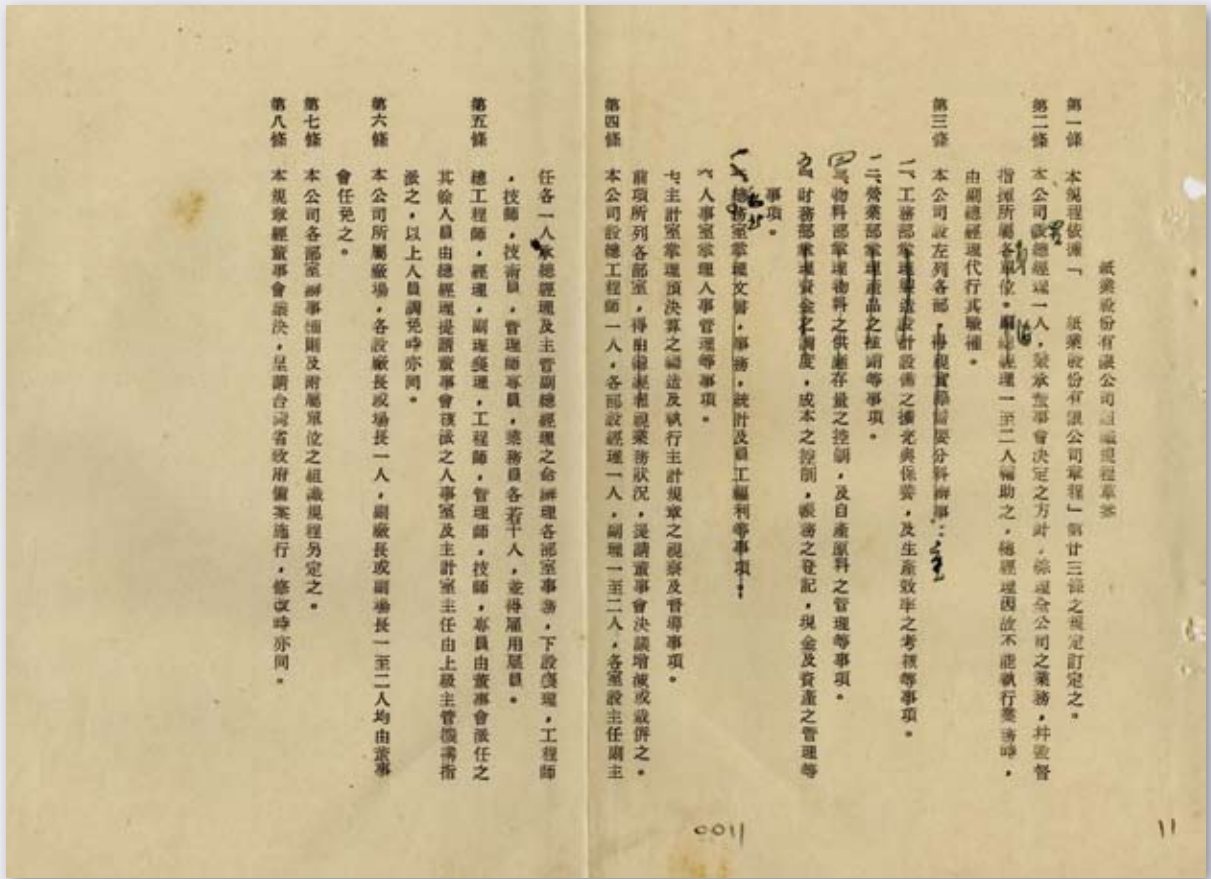
一、內部組織的變革

中興紙業公司最初的內部組織，已於籌備期間確立。籌備處擬定公司組織之法源是〈台灣中興紙業股份有限公司組織規程草案〉，該草案是依據〈台灣中興紙業股份有限公司章程〉第二十三條之規定所訂立。⁶¹ 根據此草案所訂立的公司組織及其業務職掌，如表3-1所示：

表3-1 民國48年中興紙業公司組織及職掌表

職稱	編制人數	業務職掌
董事長	1人	公司之首長，董事會之主席。
總經理	1人	秉承董事會決定之方針，綜理全公司之業務，並監督指揮所屬各單位。
副總經理	1至2人	輔助總經理推行公司業務，並於總經理因故不能執行業務時，代行其職權。
總工程師	1人	總攬公司各廠之生產製造及技術研發的監督及執行事務，兼管工務部業務。
工務部	經理1人 副理1至2人	掌理製造、設計、設備之擴充與保養，及生產效率之考核等事項。設經理一人、副理1至2人，承總經理及主管副總經理之命辦理事務，下設襄理、工程師、技師及技術員若干人，並得雇用雇員。
營業部	經理1人 副理1至2人	掌理產品之推銷等事項。設經理一人、副理1至2人，承總經理及主管副總經理之命辦理事務，下設襄理及業務員若干人。
物料部	經理1人 副理1至2人	掌理物料之供應、存量之控制及自產原料之管理等事項。設經理一人、副理1至2人，承總經理及主管副總經理之命辦理事務，下設襄理、管理師及專員若干人。
財務部	經理1人 副理1至2人	掌理資金之調度、成本之控制、帳務之登記及現金與資產之管理等事項。設經理一人、副理1至2人，承總經理及主管副總經理之命辦理事務，下設襄理及職員若干人。
總務室	主任1人 副主任1人	掌理文書、事務、統計及員工福利等事項。設主任及副主任各一人，承總經理及主管副總經理之命辦理事務，下設職員若干人。
人事室	主任1人 副主任1人	掌理人事管理等事項。設主任及副主任各一人，承總經理及主管副總經理之命辦理事務，下設職員若干人。
主計室	主任1人 副主任1人	掌理預、決算之編造及執行主計規章之視察及督導事項。設主任及副主任各一人，承總經理及主管副總經理之命辦理事務，下設職員若干人。
羅東總廠	總廠長1人 分廠長各1人	秉承總經理之命綜理全廠生產及行政業務，並監督指揮所屬員工。總廠分設四結及二結兩紙廠，各置廠長一人、副廠長一人，綜理各該廠生產業務，並監督指揮所屬員工。
林田山林場	場長1人 副場長1至2人	該場受總公司之指揮監督，承辦造林木材之伐運，場長秉承總經理之命綜理全場生產業務，並監督所屬員工，副場長輔助之。

資料來源：請參見檔案影像3-3。



▲ 檔案影像3 -3

檔號：0048/711-1/1/001/001

檔案產生日期：民國48年1月20日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司組織規程草案」。

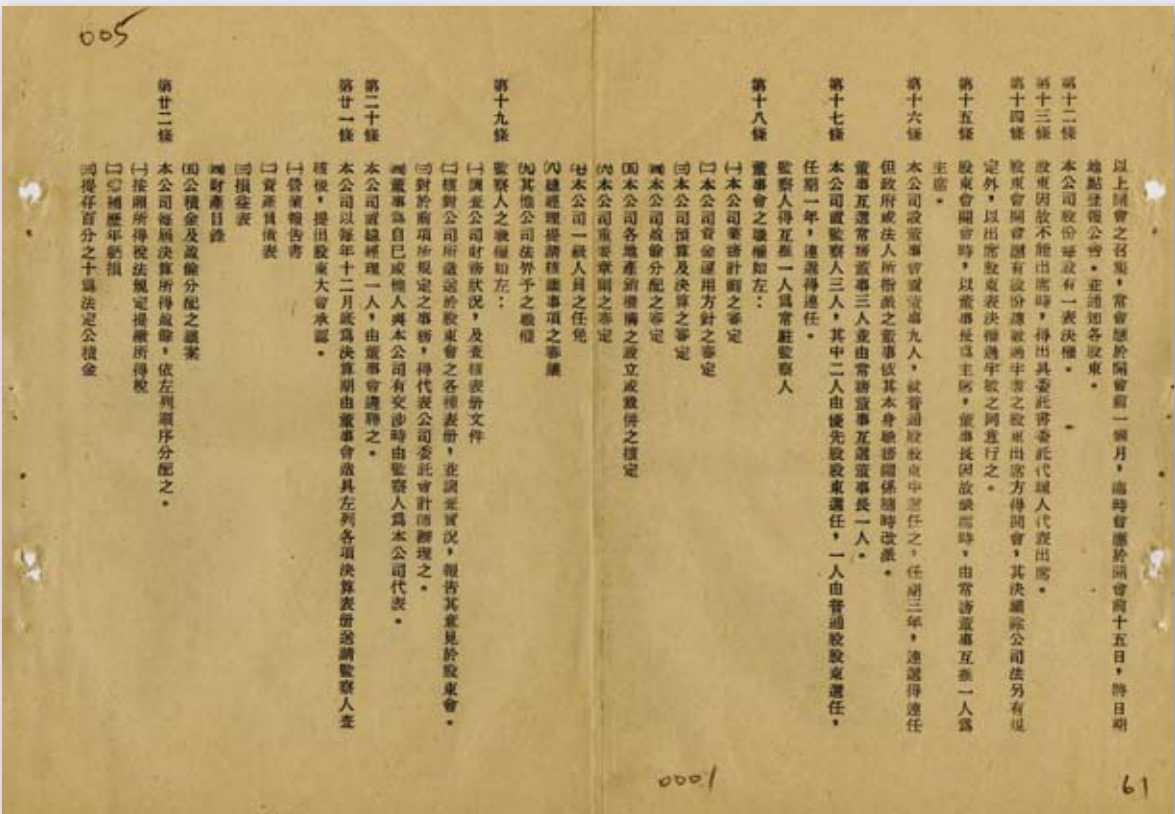
說明：本件為中興紙業公司之組織章程草案，據以擬訂公司之組織人事及業務職掌。

(一) 總公司

中興紙業公司的組織是以董事會為核心，以董事長為主席，領導董事會審定公司之業務計劃、資金運用方針、預決算情形、盈餘、重要章程及各地產銷機構的設立與裁廢等業務項目，並持有公司一級人員的任免權。董事會由11名董事所組成，依照股份比例，其中9人由公股指派，2人由民股代表人擔任，任期均為3年，連選、連派得連任；董事會選出常務董事5人，董事長由

常務董事互選選出。⁶²

中興紙業公司為公營事業，主要由臺灣省政府或省屬臺灣銀行，指派省政府所屬事業之高層人士兼任董事，入主中興紙業公司之營運，且9名公股的董事及監察人之中皆為外省籍，僅有侯全成1人為本省籍，顯然戰後初期官僚階層的組成以外省人為主的現象，⁶³也可在中興紙業公司的高層人事中見到。首任董事會成員之簡歷如表3-2：



▲ 檔案影像3 -4

檔號：0048/711-1/1/001/005

檔案產生日期：民國48年4月13日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司章程」。

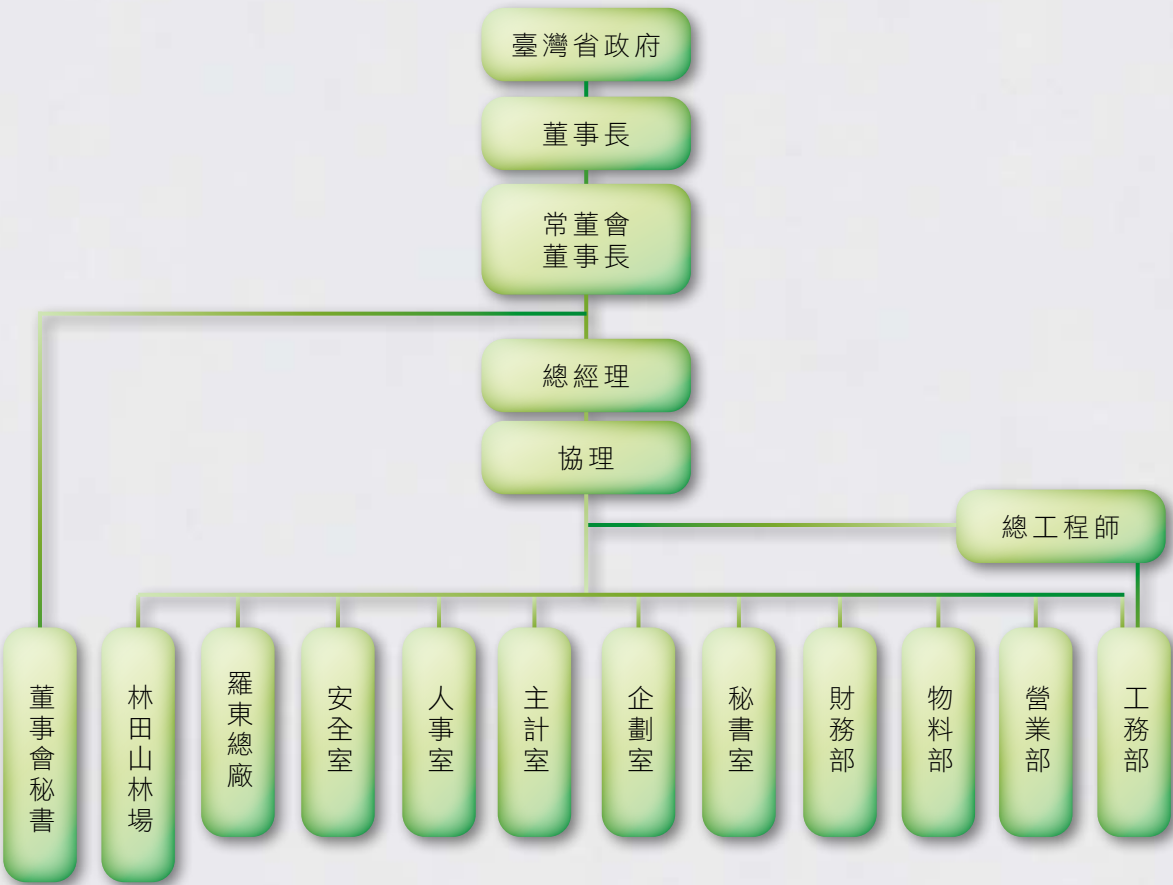
說明：本件為中興紙業公司之章程，據以擬訂公司之經營方向及發展目標，內有高層人事之選舉辦法。

表3-2 中興紙業公司首任董事及監察人簡歷表

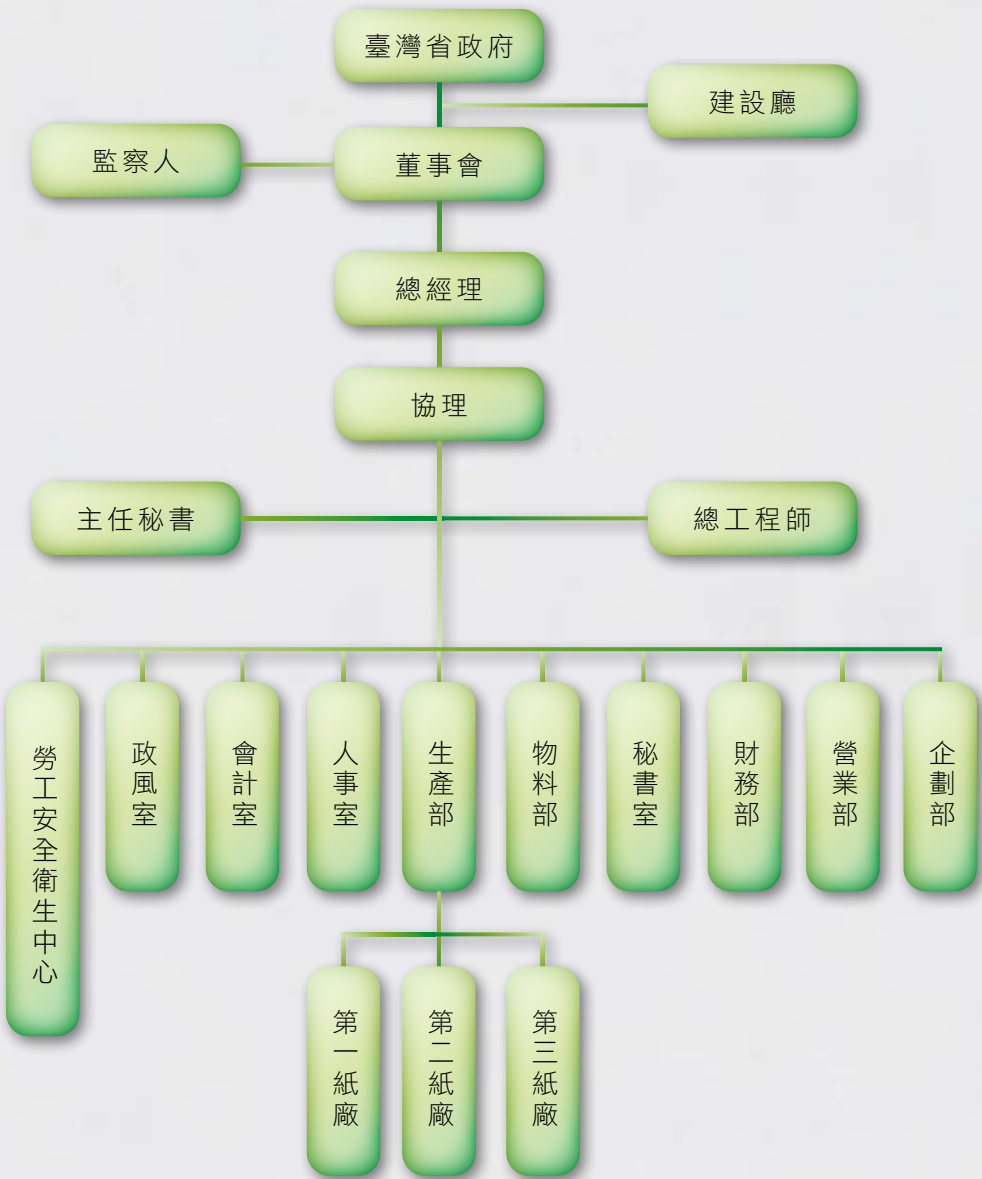
職別	姓名	學歷	經歷	備註
董事長	應昌期	慈齡商業職業學校畢業	經理、總經理、常務董事	臺灣銀行副總經理兼任
常務董事	侯全成	臺灣醫學專門學校畢業 日本醫學專門學校畢業	參議員、理事長、院長	臺灣省政府委員兼任
常務董事	陳勉修	倫敦經濟學院貨幣銀行系畢業	經理、總經理	臺灣土地銀行總經理兼任
常務董事	黃秉心	日本東京法政大學法文學部法律科畢業	縣長、專門委員、主任委員	臺灣產物保險公司總經理兼任
常務董事	王紹興	廈門大學法商學院商業學系畢業	科局長、主任、參議	臺灣人壽保險公司總經理兼任
董事	童致誠	國立中央大學化學系學士 法國南錫大學博士	教授、主任秘書、科長	經濟部常務次長兼任
董事	余万選	中央陸軍軍官學校砲科畢業	副處長、指揮主任	臺灣省政府督察室主任兼
董事	胡 濂	燕京大學政治系畢業	秘書、參事	臺灣銀行國外部副經理兼任
董事	甘南傳	研究漢學	無	民股代表人
董事	龍繩武	法國聖西爾軍校畢業	無	民股代表人
常駐監察人	余建寅	中央政治學校大學部經濟系畢業	科長、副總經理	臺灣銀行業務部經理兼任
監察人	余 江	廣東省文理學院畢業	科長、主任秘書	臺灣省政府人事處秘書兼
監察人	劉文騰	英國理治大學紡織系畢業	教授、專門委員、經理	民股代表人

資料來源：請參見《台灣中興紙業公司檔案》，「台灣中興紙業股份有限公司董事監察人簡歷」，檔案管理局，民國49年12月3日，檔號：0049/711-1/1/001/004，頁3。

董事會之下設總經理1人，其職責為秉承董事會決定之方針，綜理全公司之業務，並監督指揮所屬各單位。總經理之下的一級單位，在民國48年組織初定時共有4部3室，分別是：工務部、營業部、物料部、財務部、總務室、人事室及主計室等。至民國55年(1966)擴編為4部5室，增加了安全室、企劃室及秘書室等3單位，總務室裁撤。(詳見圖3-1)民國72年(1983)，臺灣省政府完成省營事業營運評估，建議中興紙業應精簡人事，⁶⁴公司組織也因此調整為5部4室1中心：改工務部為生產部，下轄羅東總廠之第一、二、三紙廠；增設政風室及勞工安全衛生中心，將企劃室提升為企劃部；裁撤主計室，業務併入財務部，並裁撤安全部。(詳見圖3-2)



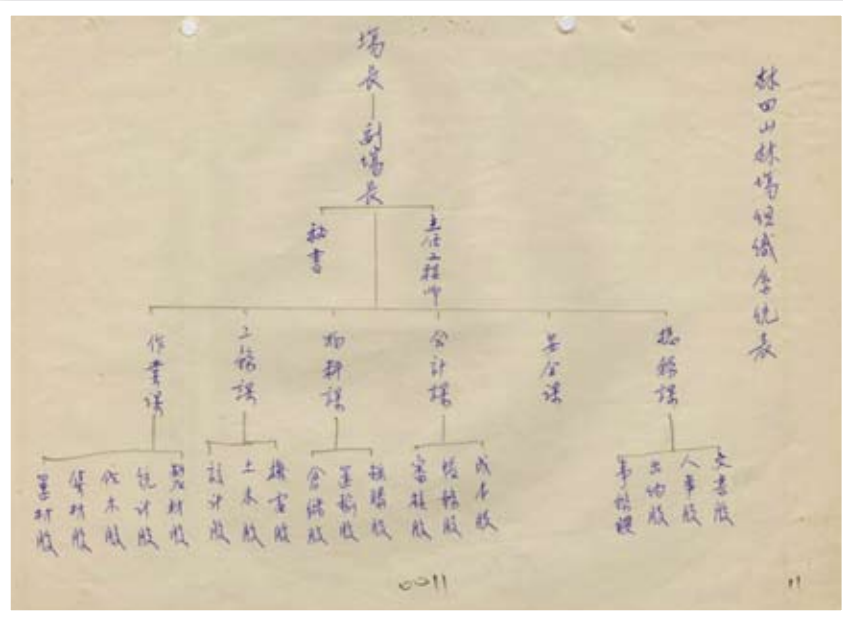
▲ 圖3-1 民國55年(1966)中興紙業公司組織圖
資料來源：台灣中興紙業股份有限公司編，《臺灣中興紙業股份有限公司年報(民國55年度)》(臺北：臺灣中興紙業股份有限公司，1966)，頁4。



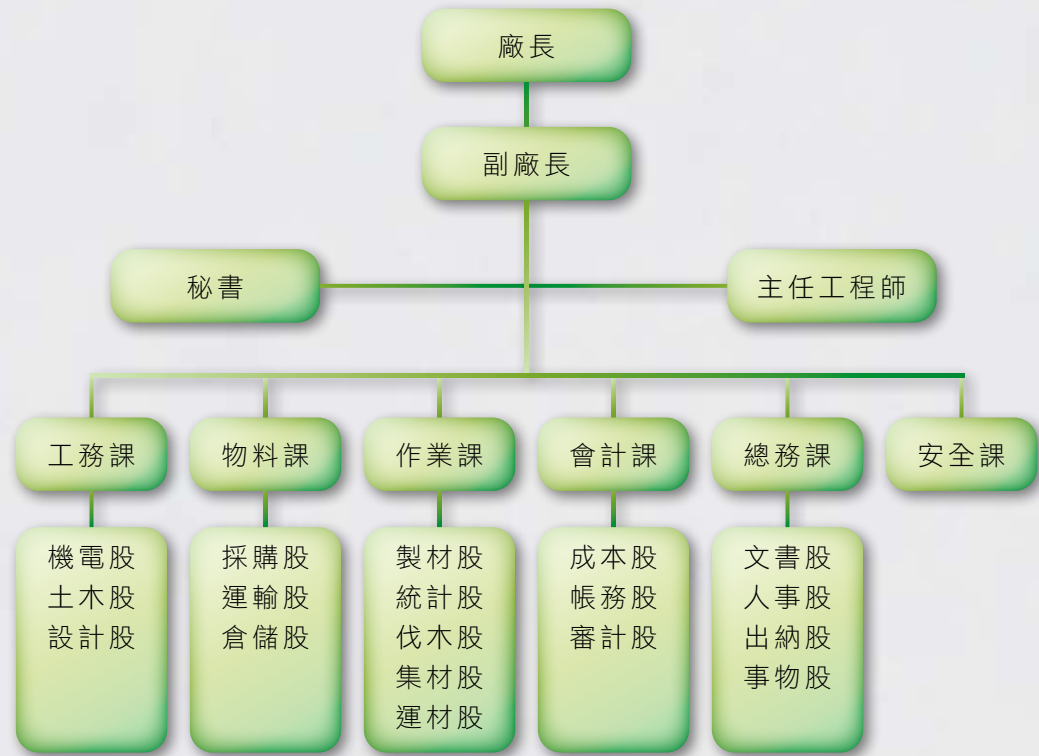
▲ 圖3-2 民國83年(1994)中興紙業公司組織圖
資料來源：江漢貴，〈公營事業民營化方法之一研究—台灣中興紙業個案分析〉，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文(1994.06)，頁67。

(二) 林田山林場

林田山林場為中興紙業公司造紙用木材原料的主要生產單位，其職責為「受總公司之指揮監督，承辦造林木材之伐運」，設場長一人，秉承總經理之命綜理全場生產業務，並監督所屬員工，設副場長1至2人，輔助場長推行場務。⁶⁵其組織系統如圖3-3所示：



◀ 檔案影像3 -5
檔號：0049/711-1/1/001/001
檔案產生日期：民國49年12月24日。
案由：「林田山林場組織系統圖」。
說明：本件為民國49年林田山林場的內部組織系統表。



▲ 圖3-3 民國49年(1960)林田山林場組織圖
資料來源：請參見檔案影像3-6。

林田山林場的員工約50人，歷年略有變動，各單位的編制員額及業務職掌，如表3-3所示：

表3-3 民國51年(1962)林田山林場編制員額及業務職掌表

單位	職稱	員額	業務職掌
場本部	場長	1	受總經理、協理之行政監督下，綜理全場行政及林木之伐運、培育等技術與生產業務之計劃、研究、督導、審核及實施。
	副場長	1	受場長之行政監督下，輔佐場長綜理全場行政及生產業務之計劃、研究、督導、審核及督導實施。
	主任工程師	1	受場長、副場長一般監督下，負責本場生產計劃、工程建設保養、經費預決算之研究、計劃、審核及督導實施。
	秘書	1	受場長、副場長一般監督下，負責審核各部門之文稿及重要文稿之撰擬，機要文件之處理並對外一般交涉等審核實施。
	成品推銷專員	1	受場長、副場長一般監督下，負責本場木材成品推銷業務之實施。
	機械設計技師	1	受場長、副場長一般監督下，協助主任工程師處理事務。
總務課	課長	1	受場長、副場長一般監督下，負責本課各股、室、幼稚園等業務之計劃、審核及實施。
	事務管理專員	1	受總務課長一般監督下，協辦事務工作並兼辦工會事務。
	事務股股長	1	受總務課長一般監督下，負責事務費用之預算、資產之管理、宿舍之分配與管理、來賓招待、文具採購及管理什工等之督導及實施。
	事務辦事員	1	受事務股長嚴密監督下，協助各項事務等工作。
	文書股股長	1	受總務課長一般監督下，負責有關文書管理、用印、校對及會議紀錄等工作之實施。
主計課	出納股股長	1	受總務課長一般監督下，負責款項之收付與保管、銀行之提存款、薪資發放、薪資所得稅之扣繳與登帳及報表之填製等工作。
	課長	1	受場長、副場長一般監督下，兼受上級主管機構之指導，負責依法執行主計事務之審核、督導及實施。
	審核股股長	1	受主計課長一般監督下，負責預算之執行及收支憑證之審核等工作。
	帳務股股長	1	受主計課長一般監督下，負責記帳憑證之編製、帳冊之登記、報表之編送及會計檔案之保管等工作。
	成本股股長	1	受主計課長一般監督下，負責產品成本之計算、成本帳冊之登記、成本報表之編送等工作。
	統計股股長	1	受主計課長一般監督下，負責統計資料之蒐集、統計圖表之編纂等工作。
物料課	統計股主計辦事員	1	受統計股長一般監督下，協助統計事務等工作。
	課長	1	受場長、副場長一般監督下，負責物料採購、原木成品運輸、物料器材收發、儲存與保管等工作之計劃、審核及實施。
	採購股股長	1	受物料課長一般監督下，負責採購零星物料、訂製器材與報銷貨款、填送匯款單等工作之實施。
	運輸股股長	1	受物料課長一般監督下，負責原木之裝卸、木料或成品與零星物料運輸、車輛調度、運什費預算編列等工作之督導及實施。

單位	職稱	員額	業務職掌
物料課	運輸股 運輸業務員	1	受運輸股長一般監督下，協助辦理原木及紙料邊材及木料成品或零星物料之運輸以及登記運什費等工作。
	倉儲股股長	1	受物料課長一般監督下，負責原木成品之收發，物料之驗收、保管、核發，廢料及下卸之處理等工作之督導、審核及實施。
	倉儲股 成品管理員	2	受倉儲股長一般監督下，處理紙料邊材木材成品檢尺、驗收入庫保管及發料等工作。
工務課	課長	1	受場長、副場長一般監督下，兼受主任工程師之指導，負責處理土木工程設計、機械修裝、設計電力、給水等工作之督導、審核及實施。
	機電股股長	1	受工務課長一般監督下，負責修理機械電力、電器、電話及有關設計繪圖等工作之督導及實施。
	機電股 電氣技術員	1	受機電股長一般監督下，負責場內一切電氣、電訊設備之計劃安裝、保養及修理等工作，並代表本場向建設廳登記為電氣技術負責人。
	土木股股長	1	受工務課長一般監督下，負責全場廠房宿舍之設計、建築、修理及運材鐵路之測繪、設計、建築、保養以及有關土木之編造預算、投標訂約等工作之督導與實施。
	土木技術員	1	受土木股股長嚴密監督下，監督指揮保 工人從事保養運材鐵路、橋樑等工作。
	設計股股長	1	受工務課長一般監督下，負責新設工程之設計繪圖及協助土木、機電兩股對現有工程設備之研究改良等工作及實施。
作業課	課長	1	受場長、副場長一般監督下，兼受主任工程師之指導，負責伐木、集材、運材、製材等工作之研究、計劃、督導及實施。
	副課長	1	受作業課長一般監督下，輔佐課長負責伐木、集材、運材、製材等工作之研究、計劃、督導及實施。
	集運員	3	受作業課長一般監督下，負責伐木、集材、運材、製材等工作之督導及實施。
	伐木股股長	1	受作業課長一般監督下，負責伐木、造材、 割檢尺、材積計劃及工作調配、填報告表等工作之督導及實施。
	集材股股長	1	受作業課長一般監督下，負責從事應用機械或人力，集取已伐倒散置林野間之原木並加檢尺，以及集材機之保養等工作之督導及實施。
	運材股股長	1	受作業課長一般監督下，負責瓦斯車、索道之運材業務與調配原木臺車、巡修索道、瓦斯車及有關運材機械之修理保養等工作之督導及實施。
	製材股股長	1	受作業課長一般監督下，負責木材規格、鋸製木材成品及保養製材機械等工作之督導及實施。
人事管理	人事管理員	1	受場長、副場長嚴密監督下，兼受上級人事主管指導，負責職員任免、遷調、考績、獎懲、退休、撫卹、保險、職位分類、工人關補考勤、勞保工作評價及製作員工薪餉表等業務之擬議及實施。
安全組	組長	1	受場長一般監督下，並遵照上級命令，負責全場保密防諜及安全防護之督導及實施。
	副組長	1	受安全組長一般監督下，輔佐組長負責保防、稽查及員工上下山管理工作之實施。
	消防隊長	1	受安全組長一般監督下，負責全場消防工作之實施。
醫務人員	醫師	2	一名醫生主辦森榮醫務室一切醫務事項；另一名醫師駐高嶺醫務分室，辦理一切醫務事項。
	助產(護)士	1	辦理有關助產(護)士事項。
教務人員	幼稚園教員	2	辦理有關幼稚園教學等事項。

資料來源：請參見檔案影像3-6。

主計課	課長	劉品茂	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，計費總之預算及會計事項之執行及指導之事項等
事務課	課長	○○○	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
事務課	課長	謝金保	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
成本課	課長	曾國德	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
統計課	課長	傅清松	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
物料課	課長	毛振南	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
採購課	課長	徐會仁	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
運輸課	課長	鄭望雲	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
倉庫課	課長	張其亮	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
會計課	課長	顧富和	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
庶務課	課長	吳玉忠	受主計課長一發覺督下，負責預算之執行，及行政總務之事項等
工作			

[illegible]

▲ 檔案影像3-6

檔號：0051/711-1/1/001/007

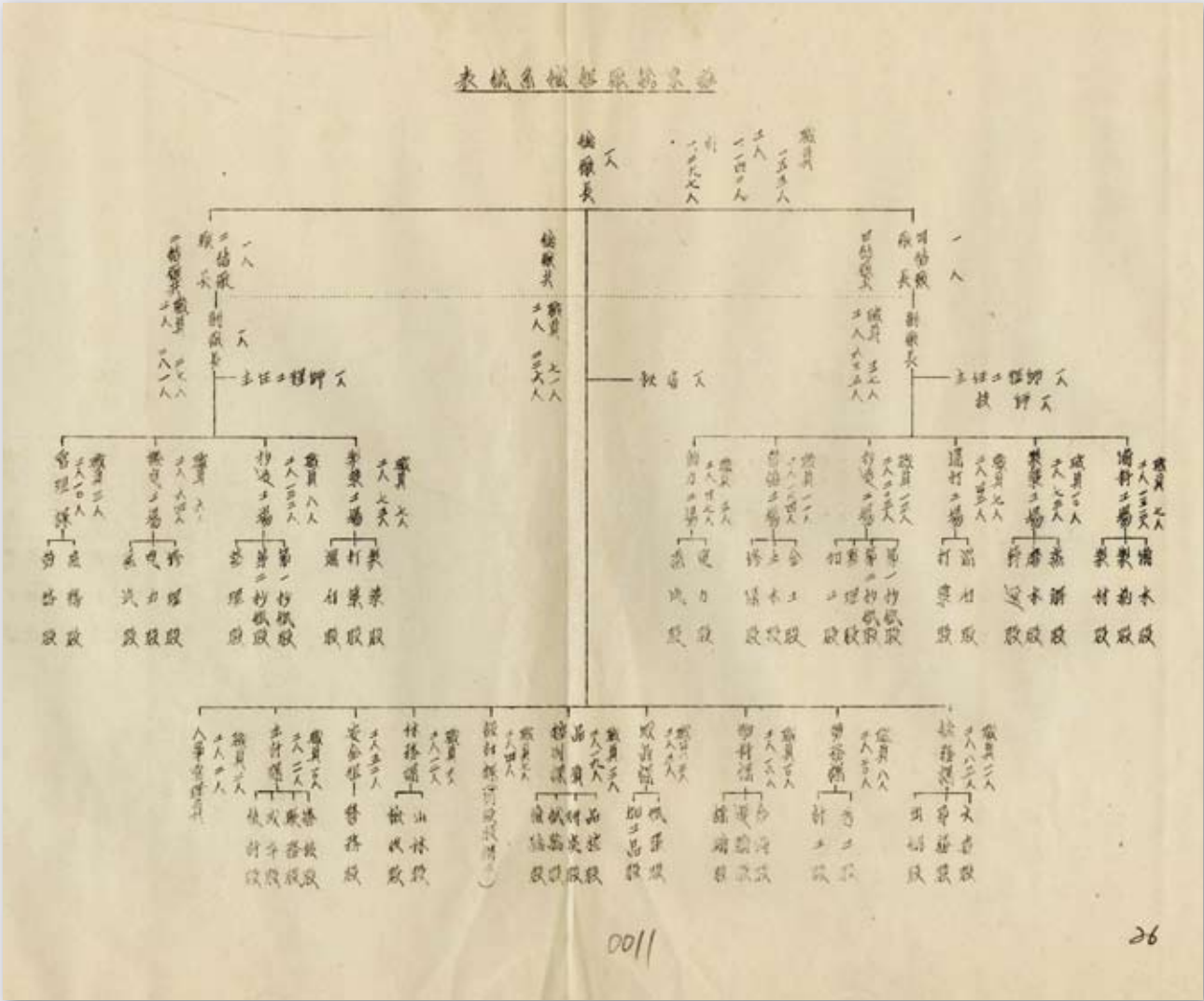
檔案產生日期：民國51年1月30日。

案由：「林田山林場各單位業務職掌

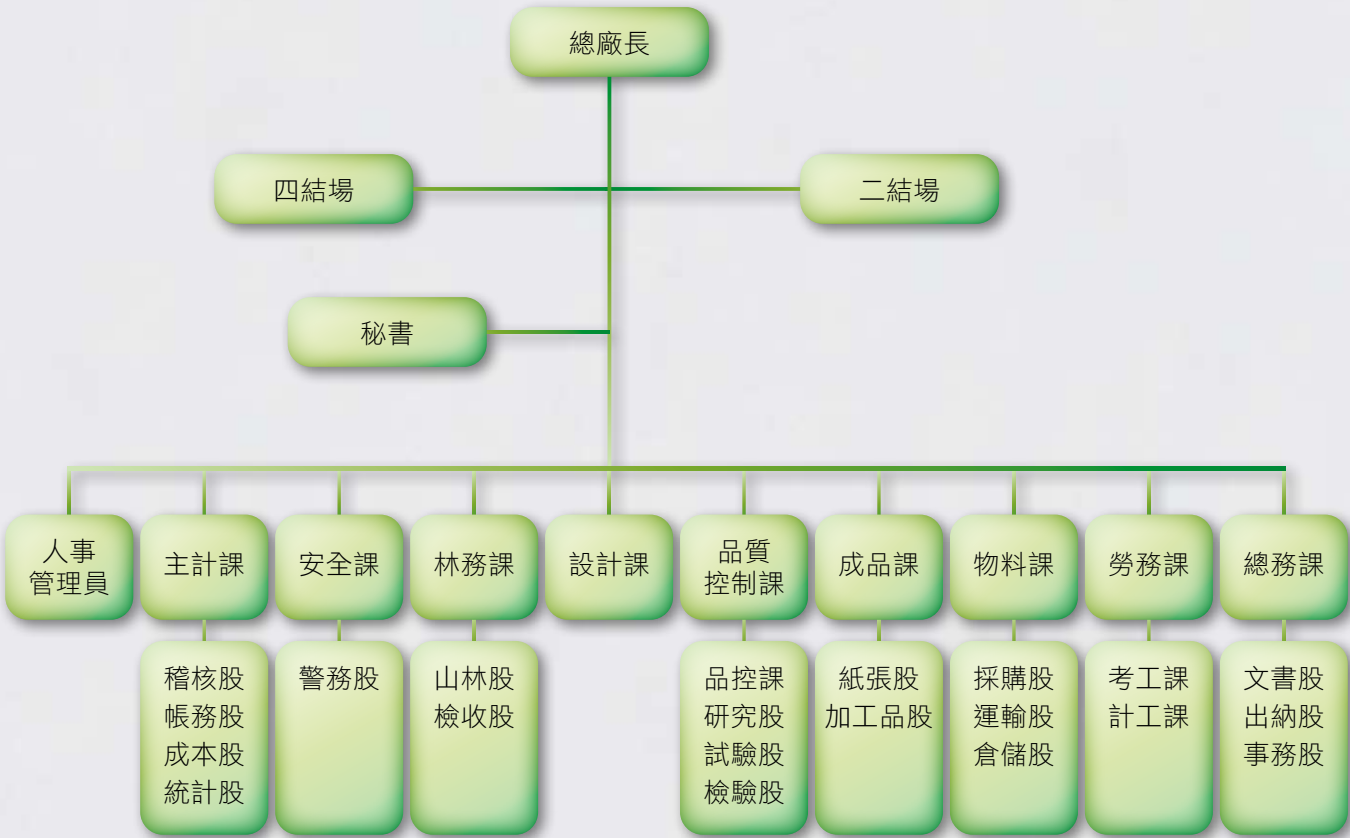
說明：本件為民國49年林田山林場的業務職

(三) 羅東總廠

羅東總廠為中興紙業公司的主要生產單位，設廠長1人，秉承總經理之命綜理全廠生產及行政業務，並監督指揮所屬員工。總廠分設四結及二結兩紙廠，各置廠長1人、副廠長1人，綜理各該廠生產業務，並監督指揮所屬員工。⁶⁶羅東總廠及轄下兩分廠之組織架構如下所示：



▲ 檔案影像3-7
檔號：0051/822-2/6/001/002
檔案產生日期：民國51年2月19日。
案由：「羅東總廠組織系統圖」。
說明：本件為民國51年羅東總廠的內部組織系統表。

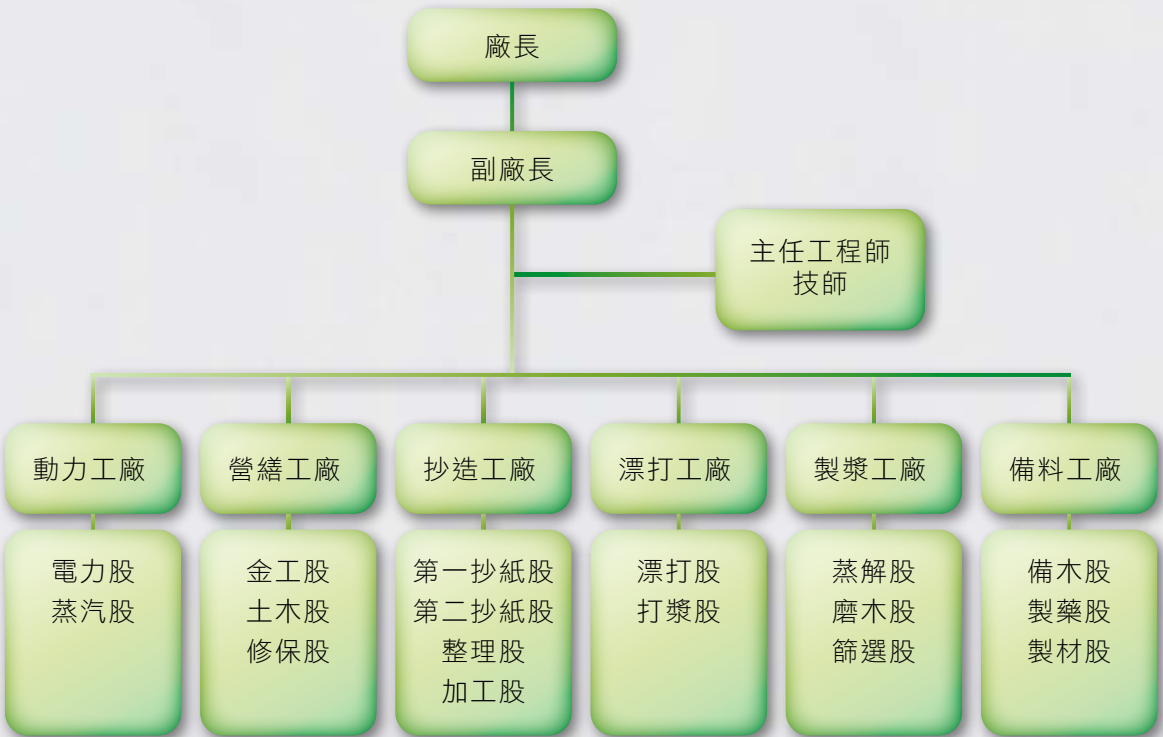


▲ 圖3-4 民國51年(1962)羅東總廠組織圖
資料來源：請參見檔案影像3-7。

羅東總廠為中興紙業公司組織最為龐大的單位，民國51年之編制員工數共165人，隨著業務量的增加，廠方向公司提案欲逐步擴編人員至189人，以因應生產所需。⁶⁷至民國73年(1984)12月，中興紙業公司將總公司從臺北市搬遷至羅東總廠，始對其組織及人事有所精簡。⁶⁸民國51年擴編後羅東總廠的員額及業務職掌如表3-4所示：

表3-4 民國51年(1962) 羅東總廠員額編制及業務職掌表

單位	職稱	員額	業務職掌
總廠長室	總廠長	1	主持總廠廠務行政及所屬四結、二結兩紙廠之生產業務之推行。 督導品質管制及物料與成品之檢驗、研究。 督導成本計算及控制。 主持各種會議，維持勞資融洽關係。 重大工作計劃與預算之核定。 各項文件單據之批准核、公共關係之建立及對外業務之聯繫等。
	秘書	1	對內外文稿之審核及稽催。 機要事項之處理。 各單位間工作之聯繫。 總廠長及廠長交辦事項之處理。
總務課	課長	1	總務費用之預算控制及運用。 監督所屬員工辦理不屬於生產方面之財產管理及房屋保養。 來賓接待、車輛管理及有關環境衛生等事項。 督導事務、文書、出納各股業務。
	文書股長	1	收文之預行審閱。 文稿之撰擬。 各種會議之準備及紀錄。 上 交辦事項。 有關文書處理之策劃。
	文書員	1	協助文稿之撰擬。 檔案管理事項。 發文之核對監印。 交辦事項。
	事務股長	1	房地產保管及固定資產之管理保養。 辦公用品之購置及來賓接待等。 公共宿舍、招待所及員工宿舍之管理及修理與環境衛生等。 車輛調配及修理保養。
	事務員	1	經常督促工友清掃廠內外環境衛生。 整理各種會場桌椅、準備茶點及交辦事項。
	汽車駕駛員	2	小型吉普車駕駛及修理保養。 交通車駕駛及修理保養。
	出納股長	1	各項現金票據收支保管、銀行往來帳冊登記及代扣解繳。 填製出納各項報表及提取現款發放薪餉。
	醫師	1	有關診療一切事項。
	護士	1	有關護理一切事項。
	教員	1	綜理幼稚園園務。



▲ 圖3-5 民國51年(1962)四結分廠組織圖
資料來源：請參見檔案影像3-7。



▲ 圖3-6 民國51年(1962)二結分廠組織圖
資料來源：請參見檔案影像3-7。

單位	職稱	員額	業務職掌
主計課	課長	1	依主計制度之規定審核各種支出憑證。 依核定預算，控制經費支出。 普通會計事務之處理並編製各項月報。 成本會計之處理分析等工作。
	審核股長	1	各項支出憑證之審核。 經費或專款之核簽及控制現金預算。 參加較重要之標售及採購財物之監標驗收工作。
	主計課員	1	協助審核股長處理有關支出憑證及登帳等工作。
	帳務股長	1	覆核傳票對原始憑證與記帳。 覆核總分類帳科目、記載總分類帳及轉帳事項。 編製各種報表。
	主計課員	1	協助帳務股長處理有關帳務事項。
	辦事員	1	協助帳務股長處理有關帳務事項。
	成本股長	1	各種產品成本之計算分析。 編製各種成本報表決算等。
	主計課員	1	協助成本股長處理有關成本計算分析事項。
	辦事員	1	協助成本股長處理有關成本計算分析事項。
	統計股長	1	開工程度及生產效率等報告事項。 各種產品單位原藥料耗用計畫統計。
	辦事員	1	協助統計股長處理有關統計工作事項。
勞務課	課長	1	工人開補遷調考勤考績之審核。 工人勤惰及獎懲之審核。 工資工津結算發放及所得稅扣繳。 雜工調度及造紙用水管理。 工人工作評價業務等。
	考工股長	1	工人開補遷調考勤考績統計製表事項。 工人請假、勤惰及獎懲登記通知事項。 工人工作評價之推行。
	事務員	2	協助考工股長處理考工業務。
	計工股長	1	工員工津結算發放及所得稅扣繳。 工員工卡整理勤怠情形及加班整理請假統計。 雜工調度及造紙用水管理。
	事務員	1	工員工津結算製表及所得稅扣繳等。
	事務員	1	工員工津結算製表及所得稅扣繳，兼管雜工調度及造紙用水管理。
	人事管理員	1	職員任免、遷調、級俸、考績、獎懲、退休、撫卹、登記人事、資料整理等業務之擬議。 各項補助費之核給及職員薪津造冊發放。 辦理各項保險及有關福利措施之擬議。 職位分類事項。
	佐理員	1	協助人事管理員處理人事業務。

單位	職稱	員額	業務職掌
物料課	課長	1	採購物料、市況調查、比價、訂約、對保等之督導。 各項原物料之收發、保管及查核。 運輸業務計劃及車輛調配。 預算控制及請撥款項。
	倉儲股長	1	各項物料之收發保管料帳之登記。 廢料處理並確保倉庫安全業務。
	倉儲員	3	協助倉儲股長處理物料之儲存、收發及登帳等工作。
	運輸股長	1	原物料、器材、產品等之運輸工作。 運費預算交提運手續及車輛調配等。
	運輸業務員	1	協助運輸股長處理有關運輸工作。
	汽車駕駛員	2	卡車駕駛及修理保養。
	採購股長	1	各項物料及建築材料之比價採購。 物料來源價格之調查及舉辦廠商登記與對保等。
	採購員	1	協助股長處理有關物料採購業務。
成品課	課長	1	督導產製紙張之儲存、納稅、發運、保管等。 督導紙袋加工、保管、發運等。
	紙張股長	1	各種產品之儲存、納稅、發運、保管等。 成品庫之管理、盤點及各種報表之填製。
	加工品股長	1	紙袋用紙申請保管發料及填製報表。 詢價、比價、合同及加工監督。 製成袋紙之運輸及聯繫事項。
	成品管理員	1	協助加工品股長處理紙袋加工一切事項。
品質控制課	課長	1	督導全廠生產各項過程及成品之管制研究及試驗檢驗紙張製漿過程之研究計劃等。 有關儀器之設計修理校正及用具藥品之添購保管等。
	品管股長	1	負責品質控制及有關研究等工作之計劃督導。 製造過程之能量及成品品質等之分析。
	品管技術員	4	協助品管股長處理有關品質控制工作。
	研究股長	1	督導有關產品品質之研究工作。
	研究技術員	4	協助研究股長處理產品品質之研究工作。
	試驗股長	1	督導有關原物料過程品及成品之試驗工作。
	化驗技師	1	協助試驗股長處理有關各項試驗工作。
	檢驗股長	1	督導有關各項產品之檢驗事項。
	化驗技術員	6	協助檢驗股長處理有關各項產品之檢驗工作。
設計課	課長	1	負責督導各項機械工程之設計、繪圖、製圖及預算估計等。 辦理機件驗收事宜。
	機械設計員	3	處理工廠各機械工程之設計、繪圖、製圖及預算估計等。 辦理機件驗收工作。
	繪圖員	3	繪製佈置圖、總圖及工作圖等。

單位	職稱	員額	業務職掌
林務課	課長	1	負責計劃造林、造紙用木材及桂竹之培育與栽植。 木材檢收、儲存、保管、發料、盤存、呆料處理等之督導。
	山林股長	1	林木及桂竹之育苗栽植等工作。
	造林技師	1	協助山林股長從事造林業務之實施。
	事務員	1	協助山林股長從事造林業務之實施。
	檢收股長	1	木材檢收、儲存、保管、發料、盤存、呆料處理等工作。
	木材驗收員	2	木材及木片之檢收工作。
安全組	組長	1	綜理全廠保防業務。 消防稽查等工作之監督。 突發事件之處理。
	額外專員	1	協助處理有關安全業務。
	警務股長	1	駐廠警員及稽查人員之督導考核。 廠區治安工作處理。
	事務員	1	稽查班事務之處理。 稽查人員工作之安排及考核。
四結紙廠 廠長室	廠長	1	綜理本廠全部生產技術及有關廠務行政與保養訓練等工作。 生產工作會報之主持生產及保養工作人員人事之處理核轉。 協助總廠長處理有關生產技術業務。
	副廠長	1	輔助廠長綜理本廠全盤行政業務及生產技術之研究計劃等。 參加廠務會議、研究生產計劃及一般管理措施。
	主任工程師	1	處理全廠之生產技術並負責各生產單位間之聯繫調配等。 擬訂及執行生產計劃、產品品質、生產、原料、成本之改良及策劃。
	造紙技師	3	協助主任工程師從事生產與技術計劃改良。
備料工場	工場主任	1	督導備木股從事原木及桂竹之檢領、搬運、鋸割、削片，以供製漿之用。 督導製材組從事原木檢領、搬運、製造、包裝、夾板，捲紙，蕊棒、木塞及修建用木材。 督導製藥股從事製造亞硫酸，以供製漿之用。
	備木股長	1	製供製漿工場所需原料，如蒸解用之木片、竹片及磨木用之木材等。 督導包工從事原木之檢領、運搬、鋸製、削皮、清洗及運送等。 機械設備之保養及安全維護等。
	備料技術員	4	協助備木股長從事製供造紙原料等。
	製藥股長	1	負責製造亞硫酸，供給蒸解部分蒸解化學紙漿工作。
	製藥技術員	1	協助製藥股長從事製供亞硫酸工作。
	製材股長	1	負責原木卸車、運搬、堆積及製供建築用材打包、夾板、蕊棒等工作。
	原木集運員	1	處理到廠木材卸車、整理、運搬，並指揮工人工作。

單位	職稱	員額	業務職掌
製漿工場	工場主任	1	督導磨木股製造機械木漿。 督導蒸解股製造化學木漿及竹漿。 督導篩選股篩選化學木漿及竹漿、去除污物、利用廢料製包裝紙漿。
	工場副主任	1	襄助主任督導化學木漿及機械木漿及篩選化學木漿及竹漿等。
	蒸解股長	1	負責重亞硫酸法化學紙漿之蒸解、洗滌與挖送等工作。
	製漿技術員	4	協助蒸解股長處理重亞硫酸法木漿、竹漿之蒸解、洗滌與挖送等工作。
	磨木股長	1	負責製造磨木漿及貯存等工作。
	製漿技術員	3	協助股長製造磨木漿工作。
	篩選股長	1	負責重亞硫酸法木漿、竹漿之篩選及處理篩渣。
	製漿技術員	2	協助篩選股長從事木漿、竹漿之篩選及處理篩渣。
漂打工場	工場主任	1	督導漂白、打漿兩部分，從事紙漿、漂白、打漿調配等，供應抄造工場抄造各種紙張之紙漿。
	工場副主任	1	襄助主任從事紙漿、漂白、打漿調配等以，應抄造工場抄造各種紙張之紙漿。
	漂白股長	1	負責漂液製造紙漿及打散漂白等工作。
	漂白技術員	2	協助漂白股長從事漂液製造紙漿及打散漂白等工作。
	打漿股長	1	負責打漿及漿料配合等工作。
	打漿技術員	4	協助打漿股長從事打漿及漿料配合等工作。
抄造工場	工場主任	1	督導抄紙股抄造各種紙張。 督導整理股從事整理、複捲、裁切、檢選、包裝、保管與損紙回爐等。 督導加工股從事牛皮紙之加途柏油、複捲、裁切、整理及打包保管等。
	工場副主任	1	襄助主任督導抄紙、整理及加工三部門之工作。
	第一抄紙股長	1	負責紙張之抄造、紙張品質之改良及紙機運轉、修理及保養等工作。
	抄紙技術員	2	協助股長抄造紙張、紙張品質之改良及紙機運轉、修理及保養等工作。
	第二抄紙股長	1	負責紙張之抄造、紙張品質之改良及紙機運轉、修理及保養等工作。
	抄紙技術員	4	協助股長抄造紙張、紙張品質之改良及紙機運轉、修理及保養等工作。
	整理股長	1	負責本廠產品之整理、複捲、裁切、檢選、包裝、保管與損紙回爐等工作。
	紙張整理技術員	2	協助股長從事產品之整理。
	加工股長	1	負責捲筒牛皮紙之加途柏油、複捲、裁切、整理及打包保管等工作。
	紙張加工技術員	1	協助股長從事牛皮紙加途柏油等工作。

單位	職稱	員額	業務職掌
營繕工場	工場主任	1	督導金工股從事機械設備之新造、修理、改造、保養等。 督導土木股從事土木建築工程之設計改造等。 督導修保股從事各種機器之潤滑與修理保養。
	工場副主任	1	襄助主任督導金工、土木、修保等部門之工作。
	金工股長	1	負責廠內機械設備之新造、修理、改造之計劃督導。
	機械技術員	1	從事各種機器之模型翻砂及橡膠品之製造加工等。
	機械技術員	2	從事各種機械之加工、修造，如車磨、削鑽、切製及鉗作安裝等工作。
	機械技術員	1	從事各種冷造、火造、裝管、熔接、鉛銅加工等製造裝修工作。
	機械技術員	1	從事機械之潤滑與修理、保養等工作。
	修保股長	1	負責各種機械之潤滑與修理保養工作。
	機械技術員	1	協助股長從事各種機械之潤滑與修理、保養等工作。
	土木股長	1	負責本廠土木工程之測繪、設計、預算、施工及機械設備附帶之木工、泥工、油漆並鐵道架設、修保等。
	土木技術員	1	從事木工、泥工、油漆及鐵道架設、修保等。
動力工場	工場主任	1	督導電力股供電、供水及電訊設備之裝設、修理、檢查、保養等。 督導蒸汽股運轉鍋爐及輸送蒸汽等工作。
	工場副主任	1	襄助主任督導電力、蒸汽兩股，從事供電、供水及供汽工作。
	電力股長	1	負責機電、配電、電動與用電等設備之裝設、修理及保養。 電機運轉、電燈、電訊架設及供水等。
	電氣技術員	2	協助股長從事供電供水等工作。
	實習員	1	由臺灣省政府分發在廠實習中。
	蒸汽股長	1	負責鍋爐運轉及輸送蒸汽等工作。
	蒸汽技術員	1	協助股長從事鍋爐運轉及輸送蒸汽等工作。
二結紙廠 廠長室	廠長	1	綜理本廠全部生產技術及有關廠務行政與保養訓練等工作。 生產工作會報之主持生產及保養工作人員人事之處理核轉。 協助總廠長處理有關生產技術業務。
	副廠長	1	輔助廠長綜理本廠全盤行政業務及生產技術之研究計劃等。 參加廠務會議、研究生產計劃及一般管理措施。
	主任工程師	1	處理全廠之生產技術並負責各生產單位間之聯繫調配等。 擬訂及執行生產計劃、產品品質、生產、原料、成本之改良及策劃。
製漿工場	工場主任	1	督導製漿股製造各種紙漿，包括原料之裝備與蒸煮等。 督導紙漿之漂白、打漿，供應抄照紙張之用。
	製漿股長	1	負責製造各種紙漿，包括原料之裝備與蒸煮等。
	製漿技術員	1	協助股長從事製造各種紙漿，包括原料之裝備與蒸煮等。
	製漿技術員	1	協助股長從事製造各種紙漿，包括原料之裝備與蒸煮等。
	打漿股長	1	負責打漿及漿料配合等工作。
	打漿技術員	3	協助股長從事打漿及漿料配合等工作。
	漂白股長	1	負責漂液製造紙漿及打散漂白等工作。
	漂白技術員	1	協助漂白股長從事漂液製造紙漿及打散漂白等工作。

單位	職稱	員額	業務職掌
抄造工場	工場主任	1	督導抄紙股抄造各種紙張。 督導整理股從事整理、複捲、裁切、檢選、包裝、保管與損紙回爐等。 督導加工股從事牛皮紙之加途柏油、複捲、裁切、整理及打包保管等。
	第一抄紙股長	1	負責紙張之抄造、紙張品質之改良及紙機運轉、修理及保養等工作。
	抄紙技術員	4	協助股長抄造紙張、紙張品質之改良及紙機運轉、修理及保養等工作。
	第二抄紙股長	1	負責紙張之抄造、紙張品質之改良及紙機運轉、修理及保養等工作。
	抄紙技術員	1	協助股長抄造紙張、紙張品質之改良及紙機運轉、修理及保養等工作。
	整理股長	1	負責本廠產品之整理、複捲、裁切、檢選、包裝、保管與損紙回爐等工作。
	紙張整理技術員	2	協助股長從事產品之整理。
機電工場	工場主任	1	督導修理股從事機械設備之新造、修理、改造、保養等。 督導全場供電供水等工作。 督導蒸汽股運轉鍋爐及輸送蒸汽等工作。
	修理股長	1	負責廠內機械設備之新造、修理、改造、保養之計劃督導。
	機械技術員	2	協助股長從事機械設備之新造、修理、改造、保養等工作。
	電力股長	1	負責受電、配電、電動與用電等設備之裝修、修理及改造等工作。 電機運轉及電燈架設等工作。
	電力技術員	1	協助股長從事供電、修理及保養等工作。
管理課	蒸汽股長	1	負責鍋爐運轉及輸送蒸汽等工作。
	課長	1	工人開補、遷調、考勤、獎懲、退休、撫卹、傷害等之審核。 工人出勤工卡整理考核。 各工場生產日報之統計核查。 重要公文之處理與聯繫事項。
	庶務股長	1	文書管理登記保管事項。 文具用品採購領用及登記保管。 資產及各項經費預算及工役管理調派工作。
	勞務股長	1	工人開補、遷調、考勤、獎懲、退休、撫卹、傷害之簽擬。 工人出勤工卡整理及公傷、請假、加班等之登記。 生產日報之統計與聯繫事項。

資料來源：請參見檔案影像3-8。

[illegible][illegible]

◀ ▲ 檔案影像3-8

檔號：0051/711-1/1/001/005

檔案產生日期：民國51年1月30日。

案由：「羅東總廠各單位業務職掌表」。

說明：本件為民國51年羅東總廠的業務職掌表，可窺知各單位的主要任務及工作職掌項目。

[illegible]

二、高層人事的更迭

高層人事係指董事長及總經理這兩項職務，中興紙業公司的經營方針是由董事長領導董事會決策而成，公司的業務推展及生產管理則由總經理肩負責任。董事長及總經理為公司經營的靈魂

人物，透過歷任高層人事的組成背景及更迭情形的觀察，可凸顯中興紙業公司的企業精神及公營事業的特質。中興紙業公司高層人事的背景組成及歷任更迭情形，如表3-5及表3-6所示：

表3-5 中興紙業公司歷任董事長任期及簡歷表

任別	姓名	主要經歷	任期起迄年月日	任期
第一任	應昌期	臺灣銀行副總經理	48年11月7日至52年3月10日	3年4個月
第二任	周友端	臺灣銀行總經理	52年3月11日至58年12月31日	6年9個月
第三任	易 瑾	國防部後勤參謀次長、 聯勤副總司令	59年元月1日至60年3月15日	1年2個月
第四任	華金祥	陸軍作戰研究督察委員會主任委員； 陸軍中將退役	60年3月16日至62年5月23日	1年9個月
第五任	蕭西清	臺灣省經濟建設動員委員會副主任委員	62年5月24日至64年1月6日	1年9個月
第六任	王 潔	陸軍副總司令	64年10月1日至71年3月1日	6年6個月
第七任	葉國光	臺灣省議會第5屆議員、 臺灣省政府委員、 桃園縣第8屆代理縣長	71年3月1日至77年4月30日	7年1個月
第八任	李武亭	中興紙業公司總經理	77年5月1日至78年12月10日	1年7個月
第九任	簡從德	中興紙業公司總經理	78年12月11日至80年12月6日	2年
第十任	張兆鉅	曾文水庫管理局長	80年12月7日至82年6月1日	1年6個月
第十一任	王家驊	臺灣電視公司總經理	82年6月2日至6月13日	2個月
第十二任	張炳楠	臺灣省政府顧問、 中興紙業公司常務董事	82年6月14日至84年8月3日	2年2個月
第十三任	何德宏	臺灣省林務局局長	84年8月4日至87年元月28日	2年6個月
第十四任	林德山	中興紙業公司協理、 代理總經理、總經理	87年元月29日至88年元月29日	1年
第十五任	林茂文	臺灣省自來水股份有限公司總經理、 中興紙業公司常務董事	88年元月30日至90年10月15日	2年9個月

資料來源：

1. 《徵信新聞報》，民國 52年3月1日，第2版，「臺灣銀行人事改組，陳慶瑜出任董事長，政院會通過主計長張導民暫代，毛松年內定臺灣總經理，周友端就任中興紙業董事長」。

2. 《中央日報》，民國 49年2月27日，第6版，「中興紙業公司總經理，于桂馨退休，王曉林暫代」。

3. 《中國時報》，民國 80年12月7日，第14版，「有效運用水資源，償清鉅債，張兆鉅榮升中興紙業董事長，首開紀錄」。

董事長的人事更迭情形如表3-5所示，從中興紙業公司創立後至公司民營化之前，共歷經15任董事長。自其背景分析，因中興紙業公司屬於省營事業，由臺灣省政府派任相關單位主管，擔任董事長的人事任用傾向甚為濃厚，甚至於有兼任的情形出現，如首任董事長應昌期即以臺灣銀行副總經理的本職兼任該公司之董事長，臺灣銀行為公股持有單位，派任主管兼任具有穩定初期經營及確保資金調查順暢的功效，而第二任董事長亦由原任臺灣銀行總經理的周友瑞調任。⁶⁹初期董事長人事的另一特色為軍方色彩濃厚，如第三任董事長易瑾自

表3-6 中興紙業公司歷任總經理簡歷表

任別	姓名	主要經歷	任期起迄年月日	任期
第一任	于桂馨	大學教授、臺灣紙業公司廠長、協理、總工程師及總經理	48年11月7日至49年2月25日	4個月
代理	王曉林	中興紙業公司協理	49年2月26日至49年6月30日	5個月
第二任	李玉林	陸軍第三軍中校、上校參謀、馬公要塞守備團團長兼軍官大隊長、澎湖縣長	49年7月1日至50年元月3日	6個月
第三任	周祖達	空軍機械學校校長、空軍訓練司令部副司令、國防部廳長、三軍參謀大學高級教官	50年元月4日至55年12月15日	6年
第四任	張騰發	臺灣土地開發公司總經理	55年12月16日至58年9月10日	2年4個月
第五任	林 杞	中興紙業公司協理	58年9月10日至62年5月23日	4年8個月
第六任	張宗良	臺灣省民政廳副廳長	62年5月24日至64年2月14日	1年8個月
第七任	趙 珊	空軍訓練司令	64年2月15日至69年10月16日	4年8個月
第八任	唐崇傑	空軍訓練司令	71年3月11日至74年2月8日	2年10個月
第九任	李武亭	高雄硫酸銨公司總經理	74年2月9日至77年4月30日	3年2個月
第十任	簡從德	中興紙業公司協理	77年5月1日至78年12月10日	1年7個月
第十一任	歐堅壯	澎湖縣計劃室主任、澎湖縣長	78年12月11日至81年11月15日	3年
第十二任	陳耀楠	臺灣省自來水股份有限公司協理	81年11月16日至84年12月30日	3年1個月
代理	林德山	中興紙業公司協理	85年1月12日至86年2月17日	1年1個月
第十三任	林德山	中興紙業公司協理、代理總經理	86年2月18日至90年10月15日	4年8個月

資料來源：

1. 陳大川，《臺灣紙業發展史》，臺北：造紙工業同業公會，2004，頁251。

2. 臺灣區造紙工業同業公會編，《造紙工業四十年》，臺北：臺灣區造紙工業同業公會，1987，頁10。

3. 《中央日報》，民國 49年2月27日，第6版，「中興紙業公司總經理，于桂馨退休，王曉林暫代」。

4. 《徵信新聞報》，民國 52年3月1日，第2版，「臺灣銀行人事改組，陳慶瑜出任董事長，政院會通過主計長張導民暫代，毛松年內定臺灣總經理，周友端就任中興紙業董事長」。

5. 《中國時報》，民國 80年12月7日，第14版，「有效運用水資源，償清鉅債，張兆鉅榮升中興紙業董事長，首開紀錄」。

聯勤副總司令的軍職調任中興紙業公司董事長，第四任董事長華金祥原為陸軍作戰研究督察委員會主任委員，以陸軍中將的階級退役後，就任該公司董事長，以及第六任的王潔以陸軍副總司令之軍職退役調任。自其相關學經歷觀察，易氏、華氏及王氏之生平皆擔任軍職，並無經營實業的資歷，⁷⁰退役後被省政府派任為省營事業的董事長，是否有經驗與能力帶領一家公司發展，令人懷疑。這種退休將領任職公司高層的情形，也可在總經理的派任中看到，如李玉林及周祖達皆然。高層人事的軍方色彩盛行於民國50年代，60年代之後的董事長人事則多由省營事業的高層調任或由公司內部升任，如李武亭、簡從德及林德山等人，即是由總經理升任董事長；張兆鉅則是在曾文水庫管理局長任內，有效運用水資源解決管理局之負債，而被省政府升任中興紙業公司董事長，首開省府三級機構主管，調升省營事業要職的紀錄；⁷¹林茂文則是由臺灣省自來水有限公司總經理調任中興紙業公司常務董事，再升任董事長。民國60年代之後期的董事長人事安排，較傾向於由具公營事業經營經驗者擔任，顯示臺灣省政府逐漸重視省營事業的經營績效，從而反映在派任高層人事時較著眼其專業性，已擺脫初期酬庸式或政治補償性強烈的人事安排。

總經理的人事安排情形與董事長類似，初期軍方色彩濃厚，後期始步入正軌。在中興紙業公司歷任13位總經理之中，首任總經理于桂馨為留學英國出身的機械工程專家，專攻造紙機械及一般機械設計，歷任臺灣紙業公司廠長、協

理、總工程師及總經理，對於造紙機械設備急需汰換更新的中興紙業公司而言，是項頗為適才適所的人事任命，當于桂馨屆齡退休之後，亦由協理王曉林暫代總經理職務。⁷²然而，第二任的李玉林及第三任的周祖達皆為軍方退役將領，其中李玉林在民國49年(1960)卸任澎湖縣長，自軍職退役後，立即被派任為中興紙業公司總經理，但僅任職6個月，隨即轉任東亞紡織公司董事長，⁷³以李氏無紙業公司經營資歷的背景及參與中興紙業公司經營的短暫性來看，此項人事不脫酬庸或過渡性的政治安排。周祖達卸任後的總經理人事安排則與董事長類似，多由省營事業的高層調任或由公司內部升任，如張騰發以臺灣土地開發公司總經理調任，李武亭以高雄硫酸銨公司總經理調任，林德山歷任中興紙業公司協理及代理總經理，後於民國85年(1996)真除為總經理。民國60年代以後，相關經營資歷的具備及專業性的考量，顯然已經成為臺灣省政府派任總經理的考量要點。

第二節 機械設備的添置與造紙技術的發展

紙品的生產有賴於機械設備及造紙技術的密切配合，而欲追求品質的精進及產量的增加，更需添置先進的造紙機械與研發優良的造紙技術，始能達成。是故，本節將對中興紙業公司歷年來機械設備及造紙技術的發展情形，加以探討。

中興紙業公司創立初期的造紙機械設備，均

為承接臺灣紙業公司而來的舊機器，這批機器集中於羅東總廠所屬的四結、二結兩分廠之中。羅東總廠在臺灣紙業公司時期以亞硫酸石灰法及機械法製造木漿產紙為主，其位置靠近出產造紙藥料石灰石的蘇澳及供應原木的花蓮林田山林場等原料產地，能自行製漿又可生產紙張，是臺灣紙業公司最重要的紙廠。中興紙業公司接收了臺灣紙業公司羅東廠的機械設備、鍋爐室、試驗室、廠房、辦公室、倉庫及營繕工廠等設施，一般紙廠之設備，相當俱全，從而奠定了創立初期的生產基礎。⁷⁴其主要設備及產能如表3-7所示：

民國40年代，政府為節省與賺取外匯，提出所謂的「進口替代」政策，其目的在於拓展內銷代替工業，將原來需要進口的成品，由國內自己設廠，進口原料加工之後製成商品，以代替進口，減少外匯的消耗，這些進口替代工業多是與食、衣、住、行有關的民生工業。⁷⁵造紙工業也是屬於進口替代工業之一，尤其是新聞紙的製造。戰後政府對新聞紙採取低價政策，製造新聞紙並無利可圖，政府以國庫資金設立中興紙業公司，主要目的即為確保廉價新聞紙供應政策的永續執行，力求國內自給自足，以減少新聞紙的進口量，節省外匯支出。

表3-7 中興紙業公司創立初期機械設備及產能表

設備名稱	機械規格	數量	產能
大帶鋸	徑' 6-" 0 60HP.	2部	每日鋸木600石
削片機	半徑M.M. 2/30	2部	每日削木1,200石
磨木機	四庫式	2部	日產木漿7.5噸
製酸塔	徑' 6-" 0*高100呎	5座	每日製酸8,000立方尺
儲酸塔	直徑19呎高21呎	5座	容積6,000立方尺
直立式蒸煮器	容積5,650立方呎	3座	每日產漿量10噸
雙網式濃縮機	徑40吋長80吋	2部	日產3,000磅
濕漿機	徑40吋*80吋長80吋	1部	日產紙漿20噸
平板篩選機	—	24部	每部日產12板
漂白機	12,000磅	4部	—
	5,000磅	2部	
打漿機	容量2,200磅	10部	—
	容量500磅	6部	
電動機	馬力1-900匹	455部	—
抄紙機	—	8臺	—
銅版機	—	1臺	—
廢紙脫墨設備	—	1套	—
廢水處理場	—	2座	—

資料來源：

金孟武，《臺灣之造紙工業》，臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04，臺灣研究叢刊第七種，頁15-16。

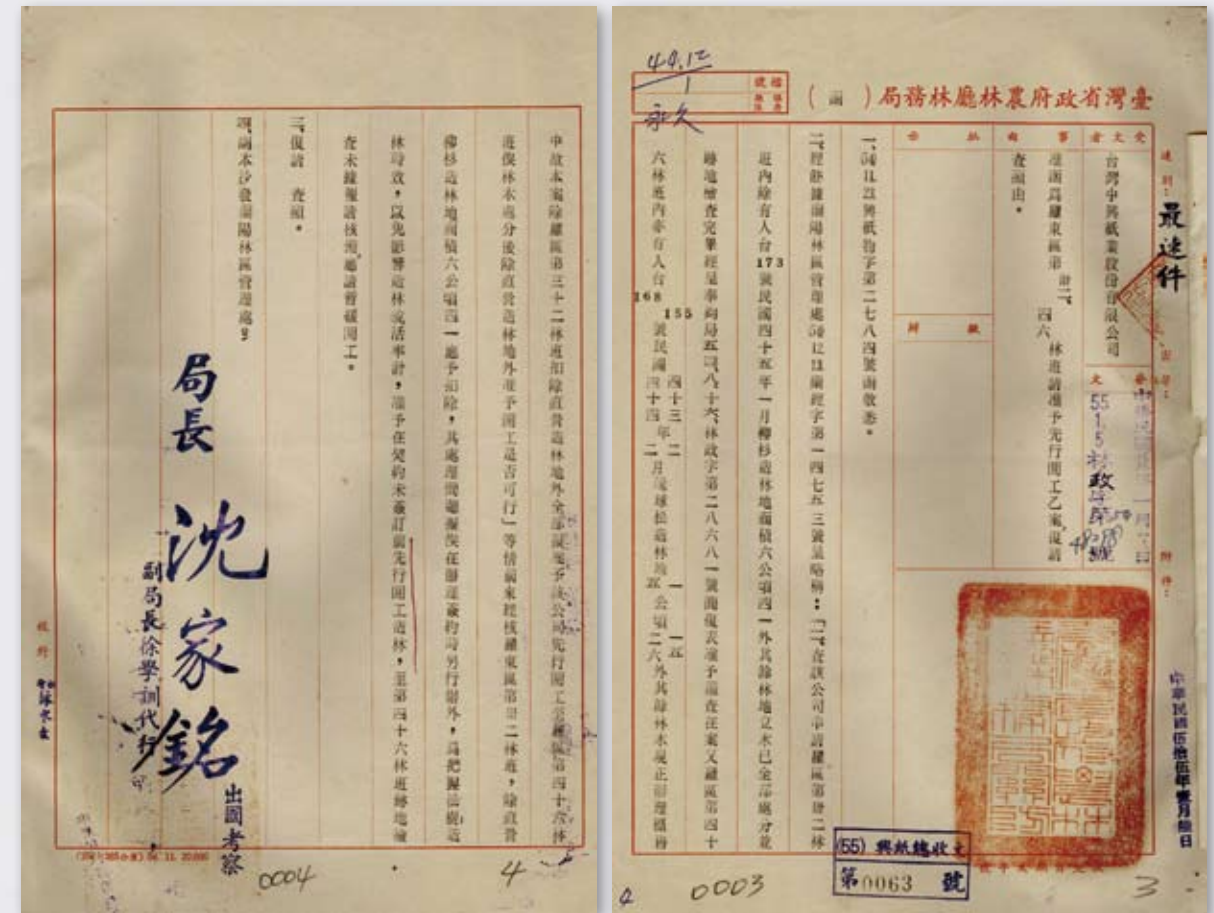
劉鳳文、左宏疇合著，《公營事業的發展》，台北：聯經，1984.09，頁115。

因此，中興紙業公司新聞紙的歷年產量常維持在三至六成左右(詳見表3-11)，雖也有生產電話簿紙、香煙紙、教科書紙、道林紙及牛皮紙等，但皆屬次要的產品。肩負低價供應國內新聞紙使命的中興紙業公司，隨著國內對於新聞用紙及其他文化、工業用紙的需求量逐年遞增，其生產機械設備也隨之陸續添置，以支應逐年上升的紙品生產量。⁷⁶

新聞紙製造設備的改良，自臺灣紙業公司時期即展開，中興紙業公司更購置國外先進造紙機械設備，藉以提升新聞紙的產量及品質。民國41年(1952)，各報社發行人隨著民生經濟的穩定而大幅增加，新聞紙需求量也隨之升高，臺灣紙業公司於是陸續改裝印刷設備為輪轉印刷機，以增進印刷速度；相應的，捲筒的抗張力也必須隨之提高，以避免印刷中經常性斷紙的情形出現，因而規定每捲紙不能有兩個以上的接頭出現。⁷⁷

製造新聞紙的原料為漂打木材而成之紙漿，簡稱「木漿」。中興紙業公司為獲得木材原料長期可靠的供應來源，除加強林田山林場的植林事

業之外，更自民國54年(1965)起鼓勵宜蘭及羅東地區民眾種植松木，再於10年之後依樹齡收購木材。⁷⁸為了增加木漿產量，中興紙業公司在民國53年(1964)3月以5億元資金籌建木漿製造工廠，向德國添購木片磨木漿製漿設備(RGP)，並引進相關技術。⁷⁹民國56年(1967)6月，由德國輸入的木片磨木漿製漿設備在羅東總廠安裝試車生產，每日可產木漿16噸。然而，此套製漿設備所在的廠房是利用原有的舊建物改造而成，生產過程因而受影響，阻礙了生產能力的提升，此一缺失在民國66年(1977)為安置九號機而興建第三廠之後，得到改善。民國66年，中興紙業公司為增添九號機而籌建第三廠，木漿生產設備也必須相應擴建，以提高機械木漿的產量，滿足新機對木漿原料的需求。擴建之後的木片磨木漿設備為當時最新的生產機械，設有熱能回收利用設備，並針對舊設備的缺點，重新設計及改良，擴建工程於民國69年(1980)2月正式試車順利運轉生產，木漿的每日產量提高至40噸，木漿品質亦有所提高，足供九號機生產所需。⁸⁰



▲ 檔案影像3-9

檔號：0055/311-1/1/001/001

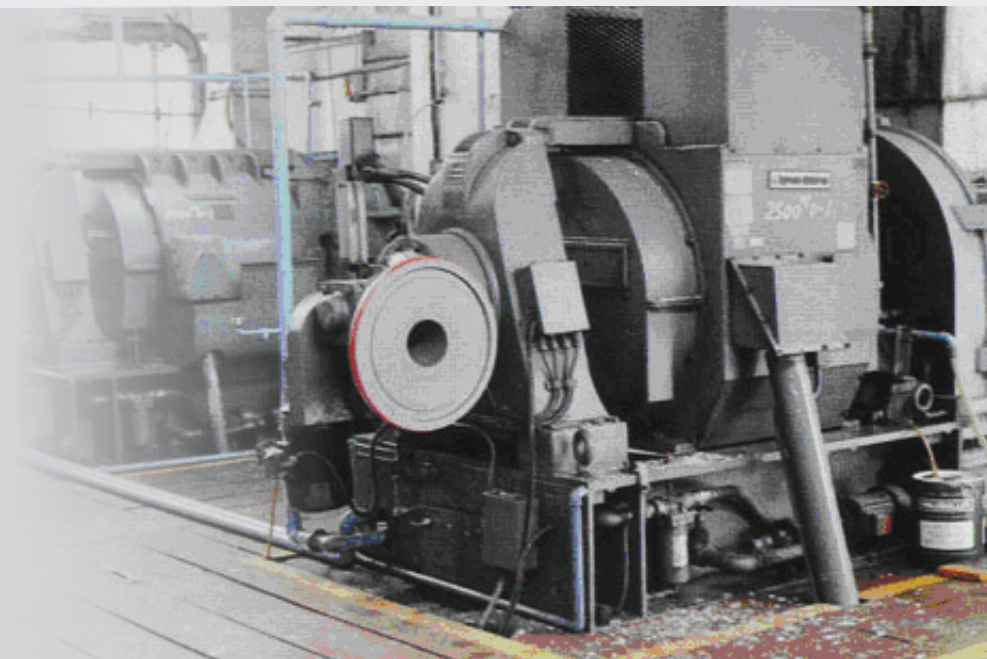
檔案產生日期：民國55年12月12日。

案由：「林務局木材案」。

說明：本件為有關編號32、44、45、68、70、75及76等林班租地造林、紙源林木未達伐木年期不能編預定案、呈54年度租地造林事業報告、報告54年度培育松苗分配情形、於坪林設松木苗圃、洽請韓國供應白楊種苗、送56年度造林事業預定案、開松毛蟲病害防治工作座談會及開55年度第22次座談會等事宜。

► 圖3-7 羅東紙廠擴建的木片磨木漿製漿設備(民國69年)

資料來源：台灣中興紙業公司年誌（民國77年12月30日），頁105。



此外，為獲得穩定的木材供應，自民國47年(1958)起，中興紙業公司陸續向臺灣省林務局租得國有林地2,000公頃，實施造林事業。民國55年(1966)已種植松木及竹林640公頃，⁸¹民國56年(1967)又獲得「中國農村復興聯合委員會」（農復會）貸款100萬元，擴增250公頃的松林種植面積，翌年4月19日再獲農復會貸款125萬元，用以擴大「紙漿工業用材造林計劃」。⁸²中興紙業公司雖積極投入造林事

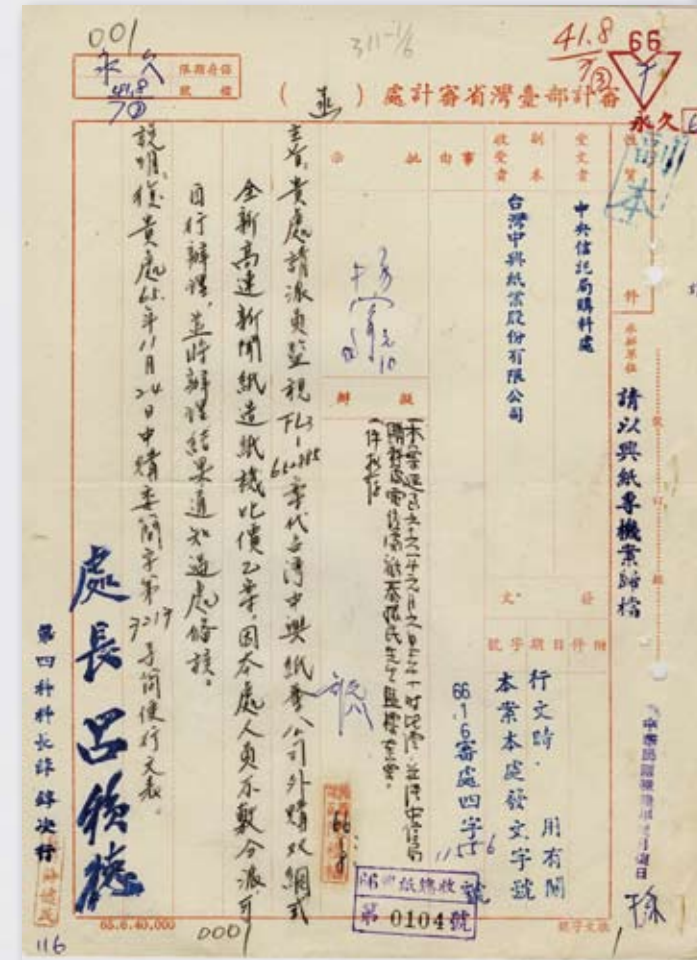
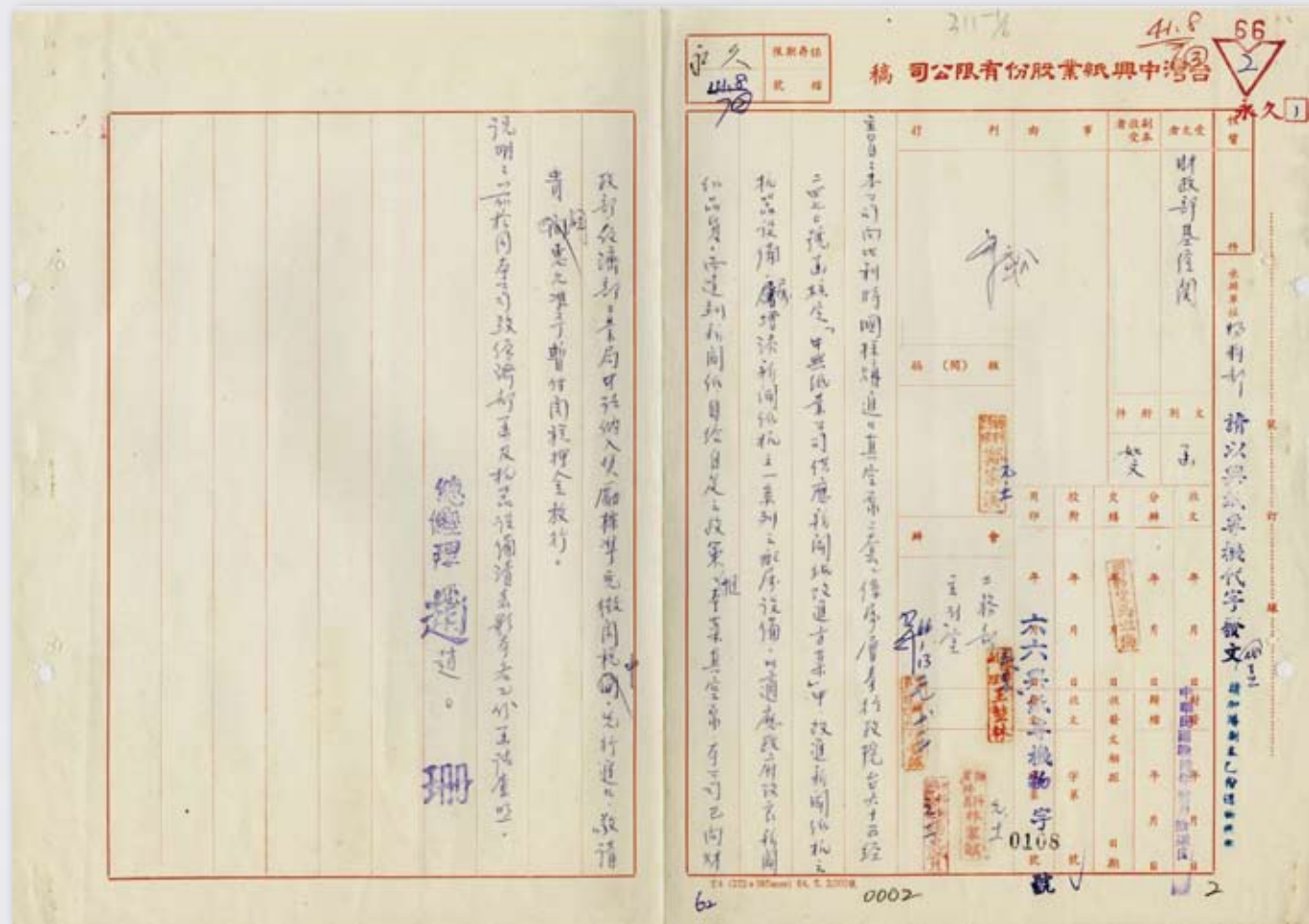
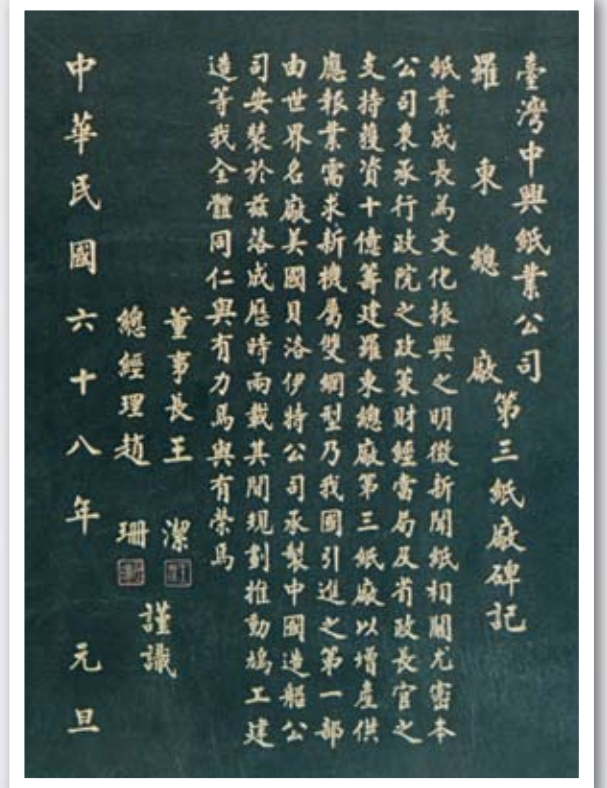
業，但樹木的成長趕不上新聞紙需求量的速度，木材原料時感缺乏。為解決長期以來木材供應不足的問題，民國62(1973)年2月，中興紙業公司開標購置廢紙脫墨設備，以廢報紙或品質較佳的廢紙作為主要原料，利用脫墨設備將廢紙脫墨後添加部分纖維較長的木漿，藉以生產新聞紙，該脫墨設備的生產量為每日100噸，民國73年(1984)又向西德添購一套可日產200噸的Voith製廢紙脫墨設備。⁸³

除了以木漿及廢紙作為造紙原料之外，中興紙業公司也積極研發香蕉纖維原料，以擺脫造紙原料不足的困境。中興紙業公司利用臺灣栽植香蕉面積廣、產量大、收購容易及製造成本低廉等特點，投入香蕉樹纖維造紙法的研發，並於民國64年(1975)12月9日試驗宣告成功，運用香蕉樹纖維造紙，其出漿率達百分之五十，可日產150噸的紙漿，但此項原料主要運用於牛皮紙的製造上，主要產品新聞紙並無法使用，為其缺點。⁸⁴

民國64年(1975)，聯合國發表全球紙張供應的短缺情形將在3年後更形嚴重之調查報告，為因應此一狀況，行政院指示臺灣省政府督促中興

紙業公司擴充機械設備，增產新聞紙，藉以減低對進口新聞紙的依賴程度，力求自給自足，節省外匯。⁸⁵事實上，中興紙業公司早在民國58年9月，即擬訂相關的擴充生產計劃，投資1億餘元，增設一套年產1萬4,000噸的抄紙設備，其生產量的40%抄製道林紙等高級印刷用紙，60%抄造新聞紙，約可增產高級印刷用紙6千多噸及新聞紙7千多噸，且新聞紙的品質亦有所提高，可配合高速印報機使用，該抄紙設備作為羅東總廠的第七號造紙機，在民國62年(1973)開始運轉生產。⁸⁶民國64年之後，中興紙業公司依行政院及省政府增產新聞紙之指示，同年7月向美國進出

口銀行及大陸銀行貸款1千萬美元，⁸⁷訂購美國貝洛伊特公司(Beloit Co.)生產的雙網式全新高速新聞紙機，作為羅東總廠的第九號造紙機，另需設備費5億8千萬元，則由行政院投資三分之二，省政府投資三分之一支應，並興建羅東總廠第三紙廠安置之。⁸⁸九號機於民國68年4月9日開始運轉生產，年產量達3萬5千至5萬噸。⁸⁹九號機為臺灣首部由美國引進的雙網式全新高速新聞紙機，中興紙業公司對於此一設備擴充計劃的重視程度，可於〈臺灣中興紙業公司羅東總廠第三紙廠碑記〉中窺知：



◀◀ 檔案影像3 -10
檔號：0066/311-1/6/001/0001
檔案產生日期：民國66年12月18日。
案由：「造紙機械及設備案」。
說明：本件為有關購置雙網式高速新聞紙造紙機的籌備事宜之公文。

民國71年，中興紙業公司向臺灣省政府提出以5千萬美元的資金提升新聞紙年產量11萬噸的計劃，後經省政府的同意及行政院의核定，隨即向美國進出口銀行貸款1千4百萬美元，作為支付輸入美國造紙設備及勞務所需的資金，所添購的機械設備包括第十號造紙機及廢紙脫墨設備。⁹¹十號機於民國73年(1984)安裝於第三紙廠，為確保產量及品質，十號機的抄紙機仍採用貝洛伊特公司生產的第二代噴漿式雙網機，但機寬加大至5.34公尺，使抄紙速度增快至1,100公尺，年產量可達11萬噸，行政院的新聞紙自給自足計劃至此已具規模。同時，民國73年8月中興紙業公司研發出每平方公尺45公克的輕磅新聞紙，獲經濟部中央標準局頒發「正」字標記，對造紙技術的突破也有所貢獻。⁹²

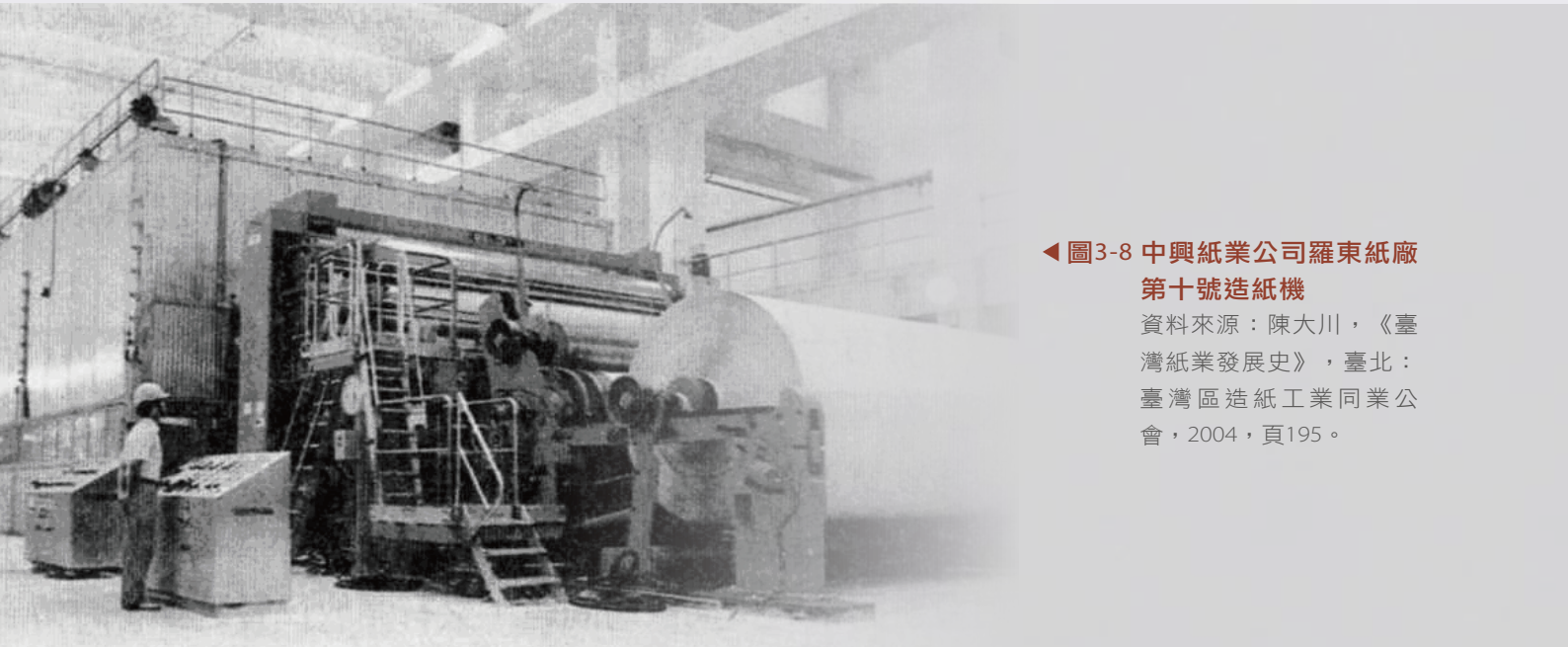
購入十號機之後，因民國76年7月15日政府開放報禁，各大報增張增版，發行情也大為增加，新聞紙已可自由買賣，外國新聞紙的進口量也逐年遞增，從而壓縮到中興紙業公司的銷量，已不需再添購新機生產新聞紙。⁹³

第三節 主要產品及銷售狀況

生產及銷售為企業經營的核心部分，中興紙業公司所產銷之商品可分為紙張、紙漿及紙袋等三大類。其中的紙張部分，除以新聞紙為大宗之外，尚有電話簿紙、香煙紙、教科書紙、模造紙、銅版紙、打字紙、印刷紙、道林紙及牛皮紙等。⁹⁴中興紙業公司所生產各類產品的推出與退場，及其生產與銷售的數量消長，皆隨著機械設備的增設、公營事業政策的改變及國內外紙業市場的變化而有所起伏。本節以該公司檔案中的統計數字及業務報告為主，探討中興紙業公司歷年來主要產品及銷售狀況的發展情形。

一、主要產品種類

中興紙業公司在創立初期的主要產品以新聞紙為主，但仍有生產其他紙品，可分為六類，其規格與價目如表3-8所示：



◀ 圖3-8 中興紙業公司羅東紙廠第十號造紙機
資料來源：陳大川，《臺灣紙業發展史》，臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004，頁195。

表3-8 中興紙業公司主要產品價目表(民國49年1月10日)

類別\價目	品名	尺寸(英吋)	每令磅重	每件令數	定價(元)	
					每令	每磅
道林紙類	仿銅版紙	31" *43"	200	2 1/2	1,520	3,800
	道林紙五號	31" *43"	200	2 1/2	1,482	3,705
	晒圖原紙	31" 捲筒	—	—	—	每磅8.20
印書紙類	印書紙	31" *43"	60	8	337	2,696
	小型印刷紙	8 1/2捲筒	4	—	—	每支40
模造紙類	模造紙一號	31" *43"	150	3	909	2,727
	模造紙二號	31" *43"	150	3	900	2,700
單光紙類	白招貼紙	31" *43"	50	10	245	2,450
	商標紙	31" *43"	70	7	392	2,744
輕磅紙類	打字紙	22" *34"	28 1/2	15	262	3,930
	有色打字紙	22" *34"	16	20	158	3,160
	聖經紙	31" *43"	30	15	315	4,725
	郵封紙	30" *40"	16	30	121	3,630
包裝紙類	包裝紙	31" *43"	80	6	208	1,248
	牛皮紙	35" *47"	100	5	550	2,750

資料來源：請參見檔案影像3-11。

台灣中興紙業股份有限公司

中華民國四十九年一月十日

產品價目表

如有特價品其售價隨時在本處公告

道林紙類

品名	尺寸	每令磅重	每令	每件
仿銅版紙	31"×43"	80	6	728.00, 4,368.00
仿銅版紙	31"×43"	100	5	912.00, 4,560.00
仿銅版紙	31"×43"	150	3	1,170.00, 3,510.00
仿銅版紙	31"×43"	200	2½	1,520.00, 3,800.00
道林紙五號	31"×43"	50	10	399.00, 3,990.00
道林紙五號	31"×43"	60	8	479.00, 3,832.00
道林紙五號	31"×43"	80	6	632.00, 3,792.00
道林紙五號	31"×43"	100	5	775.00, 3,875.00
道林紙五號	31"×43"	150	3	1,140.00, 3,420.00
道林紙五號	31"×43"	200	2½	1,482.00, 3,705.00
晒圖原紙	31"捲筒			每磅 8.20

印書紙類

品名	尺寸	每令磅重	每令	每件
印書紙	31"×43"	45	11	260.00, 2,860.00
印書紙	31"×43"	50	10	281.00, 2,810.00
印書紙	31"×43"	60	8	337.00, 2,696.00
小型印刷紙	8½捲筒	4		每支 40.00

模造紙類

品名	尺寸	每令磅重	每令	每件
模造紙一號	31"×43"	60	8	883.00, 3,664.00
模造紙一號	31"×43"	80	6	454.00, 2,904.00
模造紙一號	31"×43"	100	5	602.00, 3,010.00
模造紙一號	31"×43"	150	3	909.00, 2,727.00
模造紙二號	31"×43"	45	11	300.00, 3,300.00
模造紙二號	31"×43"	50	10	329.00, 3,290.00
模造紙二號	31"×43"	60	8	376.00, 3,008.00
模造紙二號	31"×43"	70	7	427.00, 2,989.00
模造紙二號	31"×43"	80	6	480.00, 2,880.00
模造紙二號	31"×43"	100	5	598.00, 2,990.00
模造紙二號	31"×43"	120	4	720.00, 2,880.00
模造紙二號	31"×43"	150	3	900.00, 2,700.00

單光紙類

品名	尺寸	每令磅重	每令	每件
白招貼紙	31"×43"	30	16	153.00, 2,448.00
白招貼紙	31"×43"	40	12	196.00, 2,352.00
白招貼紙	31"×43"	50	10	245.00, 2,450.00
商標紙	31"×43"	70	7	392.00, 2,744.00

輕磅紙類

品名	尺寸	每令磅重	每令	每件
打字紙	22"×34"	16	20	148.00, 2,960.00
打字紙	24"×34"	17	20	156.00, 3,120.00
打字紙	31"×43"	25½	15	262.00, 3,930.00
有花打字紙	22"×34"	16	20	158.00, 3,160.00
包封紙	31"×43"	30	15	315.00, 4,725.00
郵封紙	31"×43"	19	25	138.00, 3,450.00
郵封紙	30"×40"	16	30	121.00, 3,630.00

包裝紙類

品名	尺寸	每令磅重	每令	每件
包裝紙	31"×43"	80	6	208.00, 1,248.00
牛皮紙	35"×47"	40	12	220.00, 2,640.00
牛皮紙	35"×47"	50	10	273.00, 2,750.00
牛皮紙	35"×47"	75	7	413.00, 2,891.00
牛皮紙	35"×47"	100	5	550.00, 2,750.00
牛皮紙	35"×47"	140	3	
特級牛皮紙	31"×43"	48		
特級牛皮紙	35"×47"	60		
特級牛皮紙	35"×47"	75		

001

▲ 檔案影像3 -11

檔號：0066/311-1/6/001/001

檔案產生日期：民國49年1月10日。

案由：「台灣中興紙業公司產品價目表」。

說明：本件為民國49年中興紙業公司各類產品的價目表，從中可以得知該公司初期的產品種類、規格及價格。

民國50年(1961)以後，中興紙業公司生產的紙張種類漸趨單純化，以新聞紙香煙紙、道林紙、模造紙及印書紙等5種紙張為產銷主力，另紙漿及紙袋的生產也是該公司的重要產品。民國48年至75年中興紙業公司的紙張、紙袋及紙漿的產銷情形如表3-10：

二、歷年銷售狀況

(一) 民國 48 年度至 59 年度

從日治時期至戰後初期，臺灣的造紙產業不

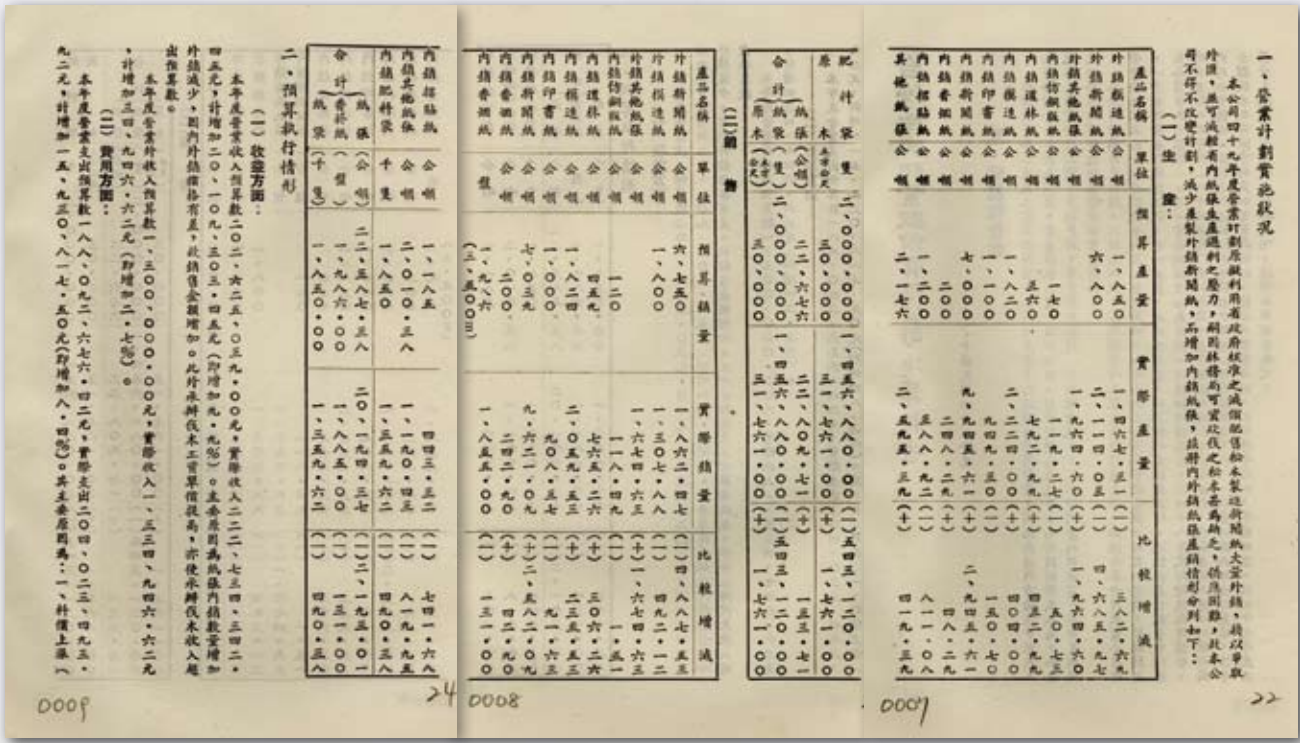
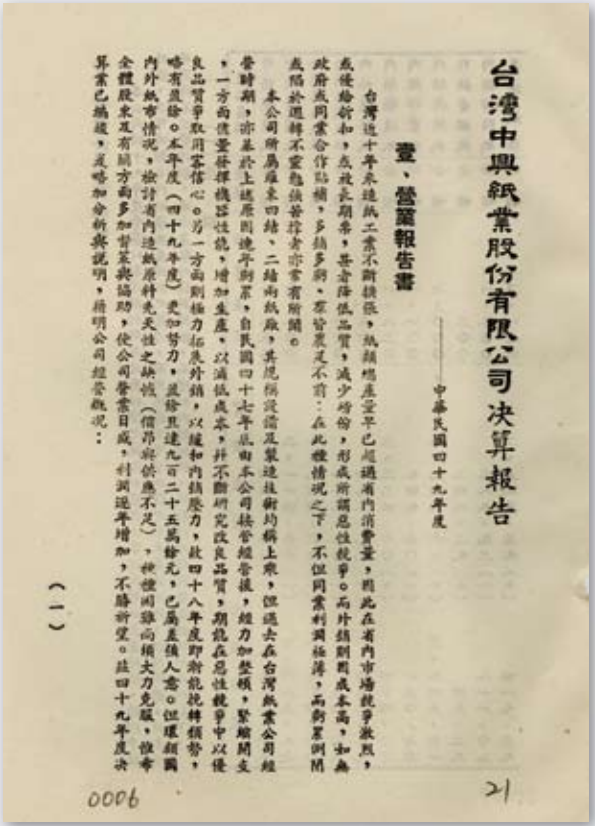
斷擴張，紙類總產量已超過消費量，內銷市場競爭激烈，削價競銷的情形時有所聞，而外銷則因成本過高，如無政府或同業合作補貼，外銷量越高，虧損也相應提升，中興紙業公司的前身臺灣紙業公司即因此而連年虧累，加上肩負政府所賦予的廉價供應新聞紙之使命，終於造成無法負擔虧損而走上分廠分營之路。中興紙業公司接手經營臺灣紙業公司的羅東廠之後，緊縮開支並降低生產成本，改良產品品質，強化機械性能以增加產量，並拓展外銷市場，以緩和外銷壓力。經過

表3-10 民國48年至75年中興紙業公司各類產品產銷量表

類別 年度	紙張產銷量(公噸)				紙袋產銷量(萬只)				紙漿產量(公噸)	
	生產		銷售		生產		銷售		量	指數
	量	指數	量	指數	量	指數	量	指數		
48年	19,888	100	22,348	100	—	—	—	—	12,092.755	100.0
49年	22,809	115	20,199	90.	146	100	136	100	13,816.379	114.3
50年	24,628	123	22,019	99	293	200	245	180	16,628.526	137.5
51年	25,068	126	21,792	98	777	532	735	540	16,948.195	140.1
52年	29,102	146	23,036	103	1,032	707	1,049	771	20,177.978	170.7
53年	32,967	166	29,199	128	866	593	862	634	22,271.533	184.2
54年	34,059	171	30,462	136	628	430	673	495	22,839.105	188.9
55年	34,847	175	32,056	143	853	584	769	565	—	—
56年	35,410	178	30,466	136	875	599	918	675	—	—
57年	35,060	176	30,597	137	887	608	878	646	—	—
58年	34,784	174	30,781	138	724	496	707	520	—	—
59年	33,015	166	30,230	135	695	476	711	523	—	—
60年	32,064	161	30,371	136	265	182	266	196	—	—
61年 (1-6月)	17,139	172	11,015	99	285	390	266	393	—	—
62年	33,717	170	31,998	143	1,364	934	1,284	994	—	—
63年	40,860	206	34,442	154	851	583	905	665	—	—
64年	33,822	170	29,545	132	348	238	372	274	—	—
65年	43,567	219	33,658	151	226	155	186	137	—	—
66年	36,390	183	40,451	181	782	536	826	607	—	—
67年	48,143	242	48,210	216	1,203	824	1,212	891	—	—

資料來源：請參見檔案影像3-14。

一番整頓之後，經營績效開始展現，生產量及銷售量呈增加趨勢(詳見表3-10)；民國48年收支平衡而略有盈餘，至民國49年盈餘達925萬餘元。另一方面，在政府出口替代、鼓勵外銷的政策方針下，臺灣省政府核准林務局低價供應松木，供其提升新聞紙產量，以增加外銷量，來爭取更多外匯，但國內造紙原料木材供應不足的先天劣勢，減緩了中興紙業公司的生產能力，使其不得不減少產製外銷新聞紙，增加內銷紙張，以民國49年為例，外銷新聞紙的銷量為1,862.47公噸，內銷為其5倍，達9,621.09公噸。⁹⁵



▲ 檔案影像3 -14

檔號：0050/011-1/3/001/002

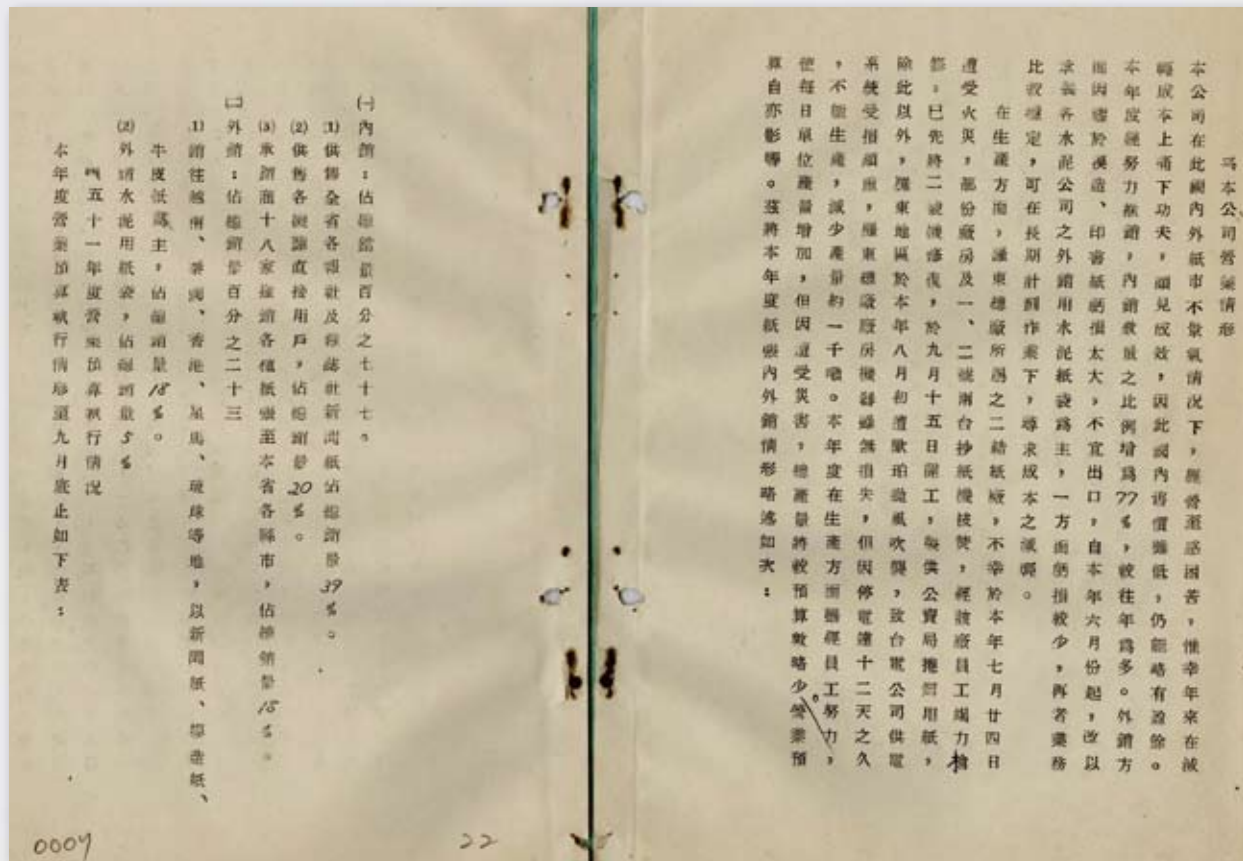
檔案產生日期：民國50年3月31日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司決算報告(民國49年度)」。

說明：本件為中興紙業公司49年度的決算報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。

民國51年(1962)，由於東南亞市場及伊朗受日本及中國紙品低價傾銷影響，世界紙價跌幅達50%以上，臺灣的紙品外銷原本即呈虧損狀態，在國際紙價低迷的打擊下更難維持，復以越南市場因當地紙廠新建，越南政府限制模造及印書紙的進口，造成中興紙業公司當年度的外銷量較往年減少，產品外銷比例為23%，遠低於內銷的77%。此外，為了彌補外銷的損失，中興紙業公司開始承製臺灣水泥公司外銷用水泥紙袋，使其

該年度的紙袋製造量成長為民國50年的2.5倍，銷售量也增加2倍。(詳見表3-10)而在生產狀況方面，羅東總廠的二結廠在該年的7月24日遭受火災，部分廠房及一、二號抄紙機焚毀，加上八月初羅東廠遭颱風侵襲，停電12小時，造成生產線停頓，減產約1,000公噸，使其年度產量較預算略為減少。⁹⁶由於紙袋產量及銷量的大增，民國51年度的盈餘成長為1,513萬元。⁹⁷



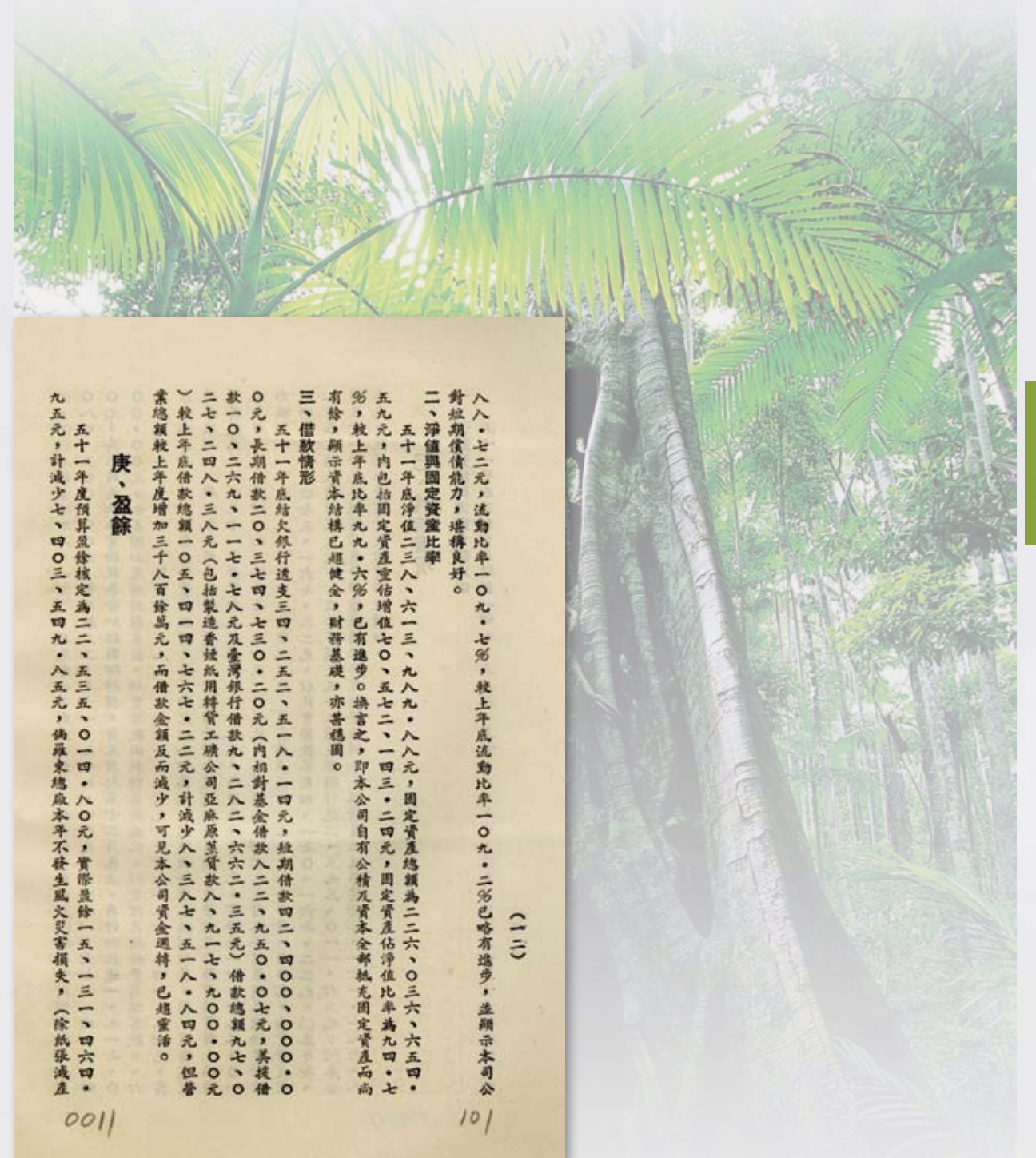
▲ 檔案影像3-15

檔號：0051/022-2/7/001/002

檔案產生日期：民國51年11月30日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國50年度)」。

說明：本件為中興紙業公司50年度的營業報告，其中提及該年度受火災及颱風之損害而導致減產之情形。



▲ 檔案影像3-16

檔號：0052/011-1/2/001/007

檔案產生日期：民國52年3月31日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國51年度)」。

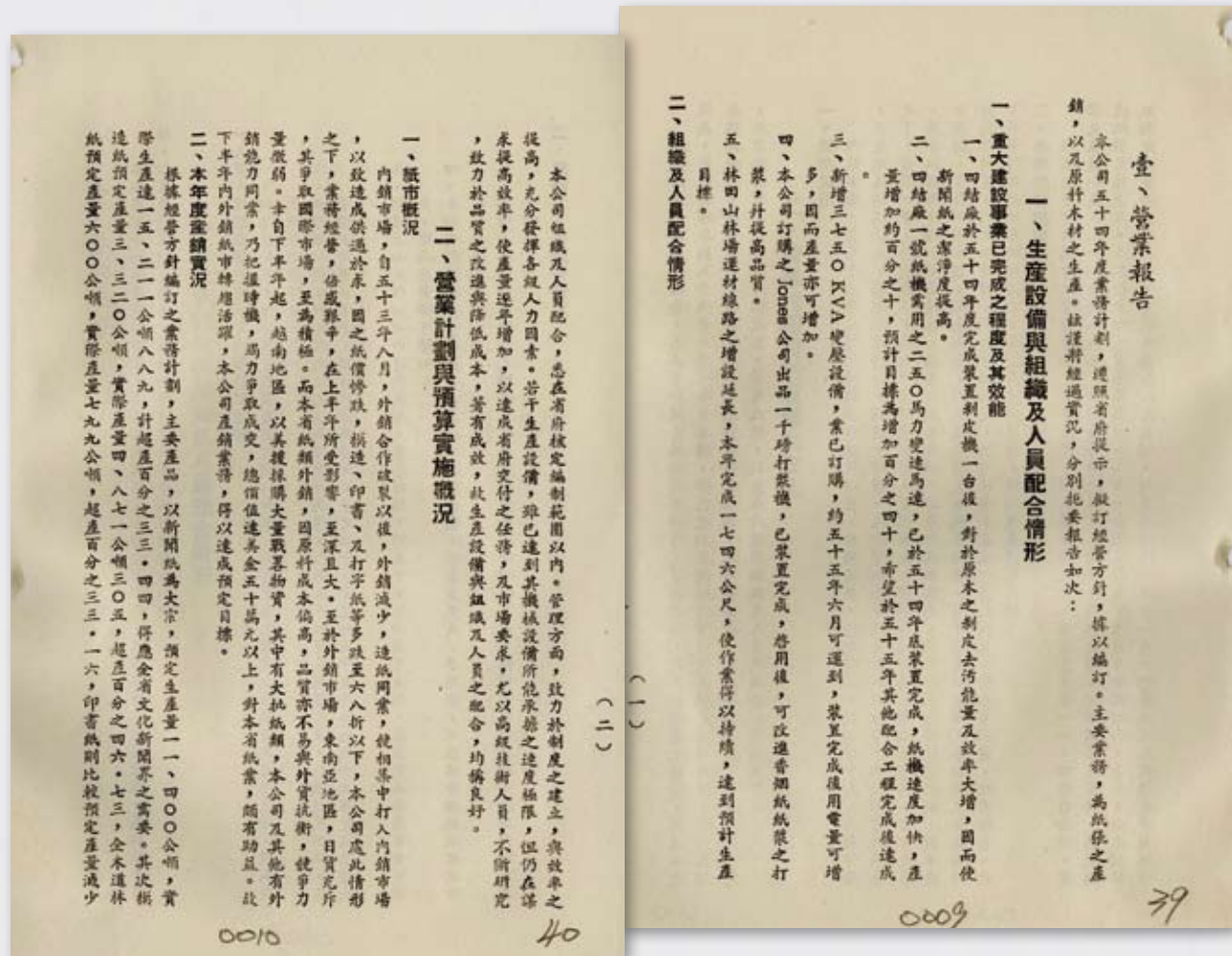
說明：本件為中興紙業公司51年度的營業報告，其中指出該年度的實際盈餘達1,513萬元。

民國54年(1965)，由於民國53年(1964)8月，受臺灣各大紙業公司外銷合作協議破裂之影響，外銷量持續減少，造成各紙業公司競相集中內銷市場，以致於紙品供過於求，紙價因此大跌，模造紙、印書紙及打字紙等多跌至六八折以下，對於中興紙業公司上半年的經營影響甚鉅。然而，下半年開始，越南以美援資金大量採購戰略物資，對紙類大量需求，中興紙業公司爭取到美金

50萬元以上的訂單，外銷有成也使其達成年度的業務目標。本年度由於四結廠一號機需要的變速馬達裝置完成，紙機速度加快，使年產量有所增加，新聞紙產量超過預定生產量的33.44%，新聞紙銷量也較預定目標超售33.50%，足供全臺報業所需，其餘如模造紙、道林紙及印書紙之產銷狀況亦佳，以致年度盈餘達2,260萬元。⁹⁸

民國55年(1966)，由於越南的美援購紙持續進行之故，臺灣紙品的外銷仍甚為活躍，中興紙業公司本年度之外銷總值達93萬餘美元，即以銷往越南的香煙紙、招貼紙及打字紙為主，為本年盈餘增加的主因之一。內銷部分，則因國內新建紙廠過多，導致生產過剩，供過於求造成紙價偏低，而中興紙業公司因新聞紙

產量仍佔全年總產量的一半以上，新聞紙售價甚低，盈利不易，所幸本年度新增設的固留壁可伸性紙袋設備，已能發揮製造紙袋的特長，使肥料紙袋的業務獲得相當進展，內銷肥料袋的數量也因而激增，而可相對減少外銷水泥袋的數量，亦為盈餘增加為2,737萬元的主因之一。⁹⁹



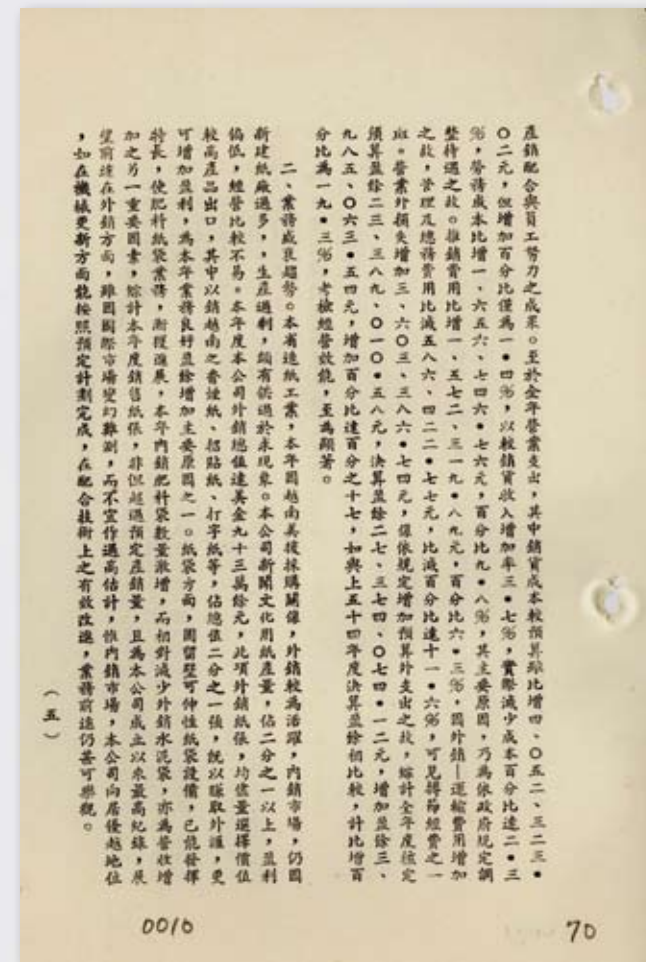
▲ 檔案影像3-17

檔號：0055/011-1/3/001/003

檔案產生日期：民國55年4月18日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國54年度)」。

說明：本件為中興紙業公司54年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。



▲ 檔案影像3-18

檔號：0056/011-1/3/001/005

檔案產生日期：民國56年6月9日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國55年度)」。

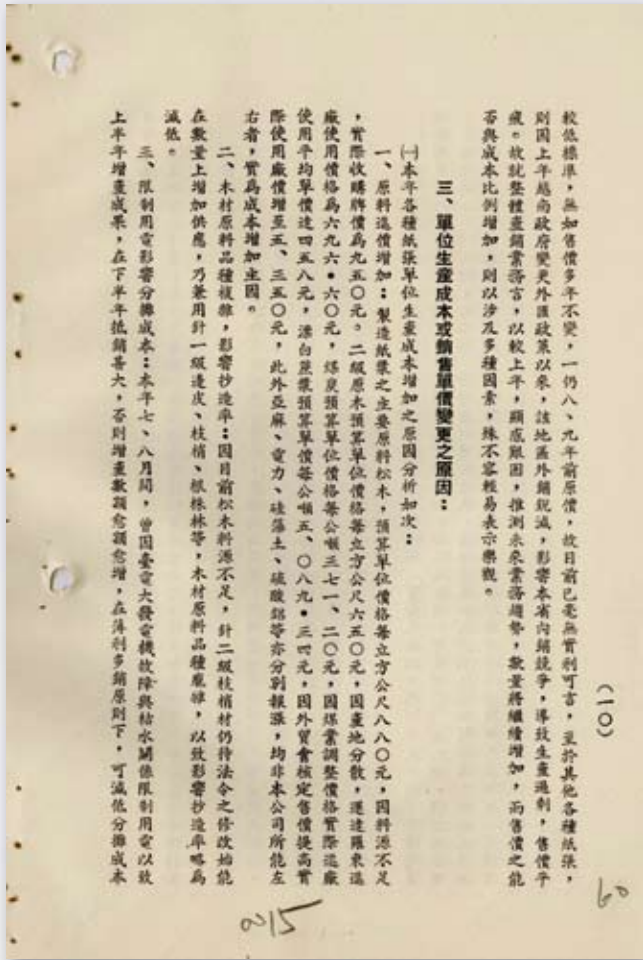
說明：本件為中興紙業公司55年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。

民國56年(1967)，因臺灣的紙廠已成長至一百餘家，除中興紙業公司為公營外，其餘均為民營公司，同業競爭愈趨激烈，該公司對於內銷市場的營運漸形困難。又因本年度的外銷市場不振，內銷競爭更形嚴峻，導致紙品價格有跌無漲，而主要物料價格也有所上漲，成本提高造成經營上的困難；加上7、8月間的限電及10月解拉颱風造成災害，使中興紙業公司的產量減少約1,000公噸，整體盈餘較前年減少50%，僅得

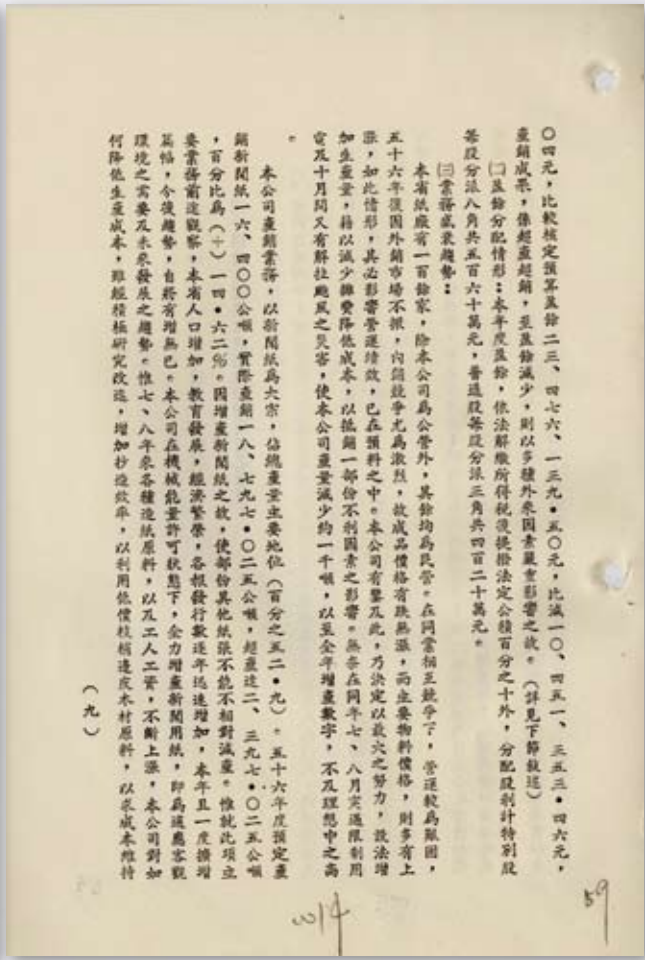
1,302萬元。新聞紙的增產亦為盈餘減少的主因之一，由於臺灣教育逐漸普及，經濟也漸形繁榮，各大報的發行量因而大增，加上本年度各報的版面數一度擴增，皆促發新聞紙需求量的驟增，中興紙業公司因而被迫增加新聞紙產量，但政府仍強制維持新聞紙的售價如8、9年前之低價，在造紙原料及工人工資不斷上漲的態勢下，中興紙業公司的新聞紙銷售量越高，虧損也越重，成為公司的一大負擔。¹⁰⁰

民國58年(1969)，中興紙業公司的盈餘為736萬元，較57年度減少22%。這年的營收總額雖因調整部分產品售價而較前年增加2.9%，但其所獲盈餘反而減少，分析其原因除各項機器均已逐年陳舊，且其產能早已達到最高極限，不能再增加負擔外，同時受該年5月間枯水期限制用電及9、10月間兩次颱風影響，導致生產量減少，無形中增加固有成本的攤費。此外，由於造紙主要原料二級木及牛皮漿等進

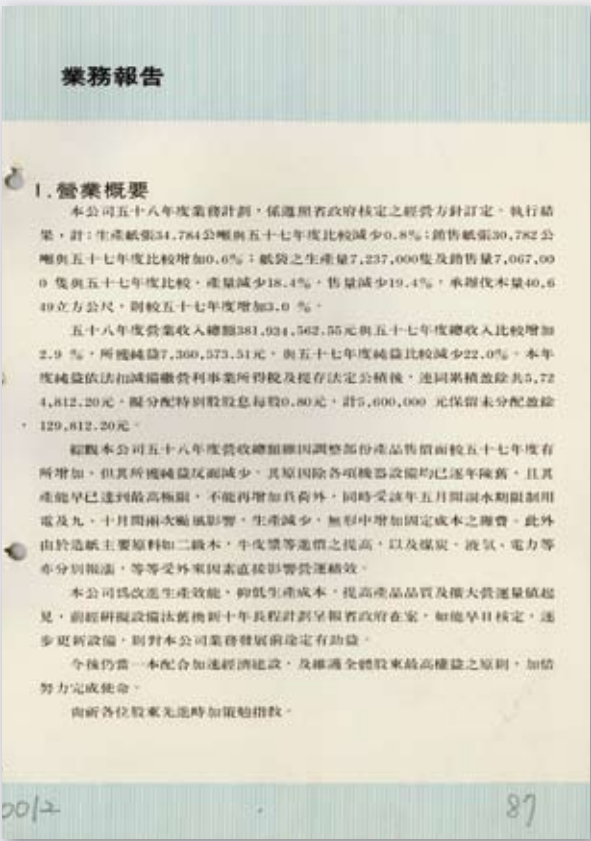
價的提高，以及煤炭及電力等能源消費本年度也分別漲價，而影響該公司的營運績效，造成盈餘的萎縮。¹⁰¹至民國59年(1970)，中興紙業公司的產銷業務受到臺電公司供電電壓失常延誤作業，以及一號機及四號機部份機件故障而停機大修等因素的影響，紙張產量較民國58年度減少5.1%，銷售量減少1.8%，而紙袋的生產量及也減少3.9%。整體盈餘較民國58年度增加，達1,041萬元。¹⁰²



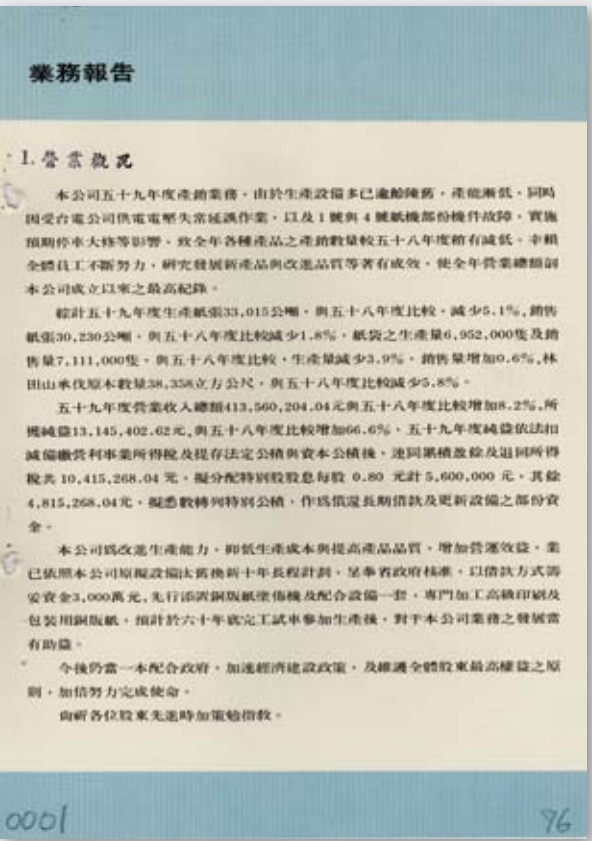
▲ 檔案影像3 -19
檔號：0057/011-1/3/001/004
檔案產生日期：民國57年5月31日。
案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國56年度)」。
說明：本件為中興紙業公司56年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。



▲ 檔案影像3 -20
檔號：0059/011-1/3/001/006
檔案產生日期：民國59年5月30日。
案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國58年度)」。
說明：本件為中興紙業公司58年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。



▲ 檔案影像3 -20
檔號：0059/011-1/3/001/006
檔案產生日期：民國59年5月30日。
案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國58年度)」。
說明：本件為中興紙業公司58年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。



▲ 檔案影像3 -21
檔號：0060/011-1/3/001/006
檔案產生日期：民國60年5月29日。
案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國59年度)」。
說明：本件為中興紙業公司59年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。

表3-11 民國48年至75年中興紙業公司營業概況表

單位：千元

項目 年度	營業收入	營業支出	營業利益	營業外淨支出	稅前純益 (盈餘)
48年	202,883	193,718	9,165	5,700	3,465
49年	224,998	203,677	21,321	9,209	12,112
50年	237,736	223,341	14,395	9,173	5,222
51年	275,974	247,900	28,074	12,562	15,512
52年	301,094	253,092	48,002	17,185	30,817
53年	332,799	289,058	43,741	15,008	28,793
54年	347,115	305,364	41,751	18,821	22,930
55年	380,157	337,346	42,811	14,970	27,841
56年	374,764	343,427	31,337	17,021	14,316
57年	371,101	348,075	23,026	13,496	9,530
58年	381,935	356,672	25,263	17,375	7,888
59年	413,560	381,688	31,872	17,957	13,915
60年	390,336	386,384	3,952	15,438	-11,486
61年	156,890	153,853	3,037	7,830	-4,793
62年	452,356	450,961	1,395	18,756	-17,361
63年	645,030	573,805	71,223	32,219	39,006
64年	643,030	663,522	-19,716	38,649	-58,365
65年	701,339	741,258	-39,919	15,852	-55,771
66年	858,153	906,099	-47,946	44,191	-92,137
67年	1,020,153	1,057,196	-36,622	1,381	-38,003
68年	1,272,405	1,255,510	16,895	4,922	21,817
69年	1,871,459	1,934,466	-63,007	145,439	82,432
70年	2,379,968	2,414,478	-34,510	88,989	54,479
71年	2,474,381	2,506,824	-32,443	58,411	-90,854
72年	2,126,348	2,155,509	-29,161	53,114	-82,275
73年	2,249,718	2,289,870	-40,152	52,591	-92,743
74年	2,034,953	2,145,873	-11,920	226,481	-337,401
75年	2,190,851	2,454,133	-263,282	505,262	-768,544

資料來源：請參見檔案影像3-23。

二、歷年業務實績					
(1) 歷年營業概況 單位：新臺幣千元					
年 度	營業收入	營業支出	營業利益	營業外 (損)益	稅前純益
48	202,883	193,718	9,165	(+) 5,700	3,465
49	224,998	203,677	21,321	(+) 9,209	12,112
50	237,737	223,341	14,396	(+) 9,173	5,223
51	275,974	247,900	28,074	(+) 12,562	15,512
52	301,094	253,091	48,003	(+) 17,186	30,817
53	332,799	289,058	43,741	(+) 15,007	28,734
54	347,115	305,364	41,751	(+) 18,821	22,930
55	380,157	337,346	42,811	(+) 14,970	27,841
56	374,764	343,427	31,337	(+) 17,021	14,316
57	371,101	348,075	23,026	(+) 13,496	9,530
58	381,935	356,672	25,263	(+) 17,375	7,888
59	413,560	381,688	31,872	(+) 17,957	13,915
60	390,336	386,163	4,173	(+) 15,411	(-) 11,238
61	156,890	153,853	3,037	(+) 7,830	(-) 4,793
(1-6)	452,357	450,962	1,395	(+) 18,756	(-) 17,361
63	645,030	570,505	74,525	(+) 32,216	42,309
64	643,806	663,522	(-) 19,716	(+) 38,649	(-) 58,365
65	701,339	741,116	(-) 39,777	(+) 19,557	(-) 59,334
66	858,153	906,099	(-) 47,946	(+) 44,191	(-) 92,137
67	1,020,153	1,056,775	(-) 36,622	(+) 1,381	(-) 38,003
68	1,272,405	1,255,510	16,895	4,922	21,817
69	1,871,459	1,934,466	(-) 63,007	145,439	82,432
70	2,379,968	2,414,478	(-) 34,510	88,989	54,479
71	2,474,381	2,506,824	(-) 32,443	(-) 58,411	(-) 90,854
72	2,126,348	2,155,509	(-) 29,161	(-) 53,114	(-) 82,275
73	2,249,718	2,289,870	(-) 40,152	(-) 52,591	(-) 92,743
74	2,034,953	2,145,873	(-) 110,920	(-) 226,481	(-) 337,401
75	2,190,851	2,454,133	(-) 263,282	(-) 505,262	(-) 768,544
註：①七十四年度以前已照審計機關審定數更正，七十五					
年度尚未審定。					
②六十二年度起改為七月制會計年度。					

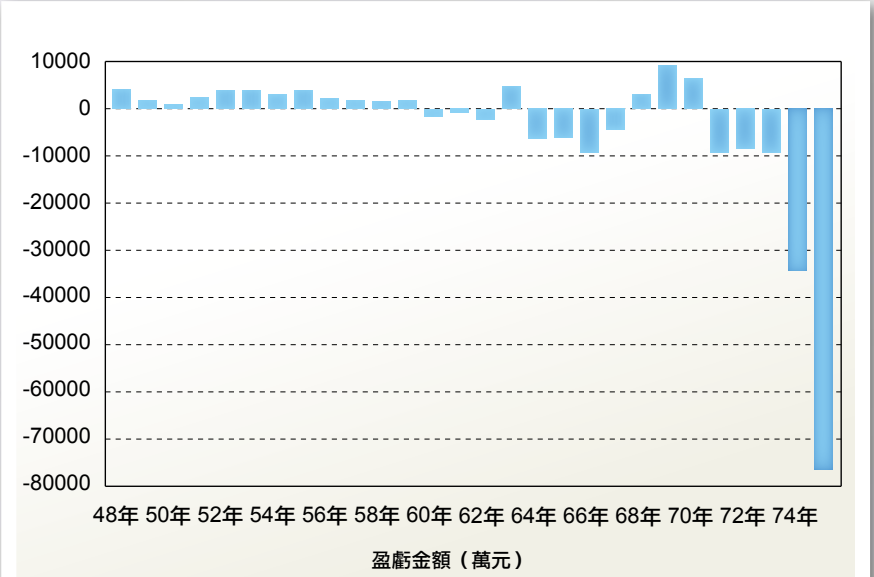
◀ 檔案影像3 -22

檔號：0076/011-1/3/001/002

檔案產生日期：民國75年12月27日。

案由：「歷年營業概況表」。

說明：本件為中興紙業公司自民國48年至75年
度的營業概況表，從中可窺見該公司歷年
收支情形與盈餘虧損的變動情形。



◀ 圖3-9 民國48年至75年中興紙業公司盈虧情況圖

資料來源：表3-11。

（二）民國 60 年度至 70 年度

民國60年(1971)，中興紙業公司的經營首度出現虧損，也是該公司日後長期虧損的開端。民國60年度共虧損1,148萬5千餘元，造成營運虧損的主要原因有三：

1. **新聞紙的滯銷**：民國60年度原本計劃可銷出18,000公噸的新聞紙，但實際銷量僅有11,216

公噸，減銷37.69%。為彌補滯銷帶來的損失，公司積極拓展外銷，但仍於事無補。總計本年度新聞紙內外銷的減銷幅度達19.05%，收益因此減少1,800萬餘元，雖經極力推銷其他產品而增加423萬餘元的收益，但因新聞紙收益額的銳減，無力彌補整體的短銷。至於新聞紙滯銷的原因，則與外國新聞紙的削價傾銷、無限制的進口及進口稅率的降低等外部因素所致。

2. **紙袋漸為塑膠袋所取代**：60年度本預計可售出各種紙袋8百萬隻，但實際銷售量卻僅有266萬7,200隻，減銷66.67%，因而減少收益達7,432,616元。紙袋的滯銷與塑膠袋製造業的興起密切相關，國內的塑膠產業在民國50年代後期擴展極為迅速，同業彼此激烈競爭，以致P.E.塑膠編織袋的售價遠較中興紙業公司所產之牛皮紙袋低廉，而生產紙袋的牛皮紙漿又需從外國高價購入，因而抵擋不住塑膠袋的競爭，逐漸退出市場。

3. **財務負擔沉重**：中興紙業公司的營運資金一向短缺，加上60年度產品價格低落及銷售量低迷，導致整體收益銳減，更增資金周轉的困難，造成向銀行貸款利息的負擔較計劃支出增加2,292,948元，對虧損情形雪上加霜。

103

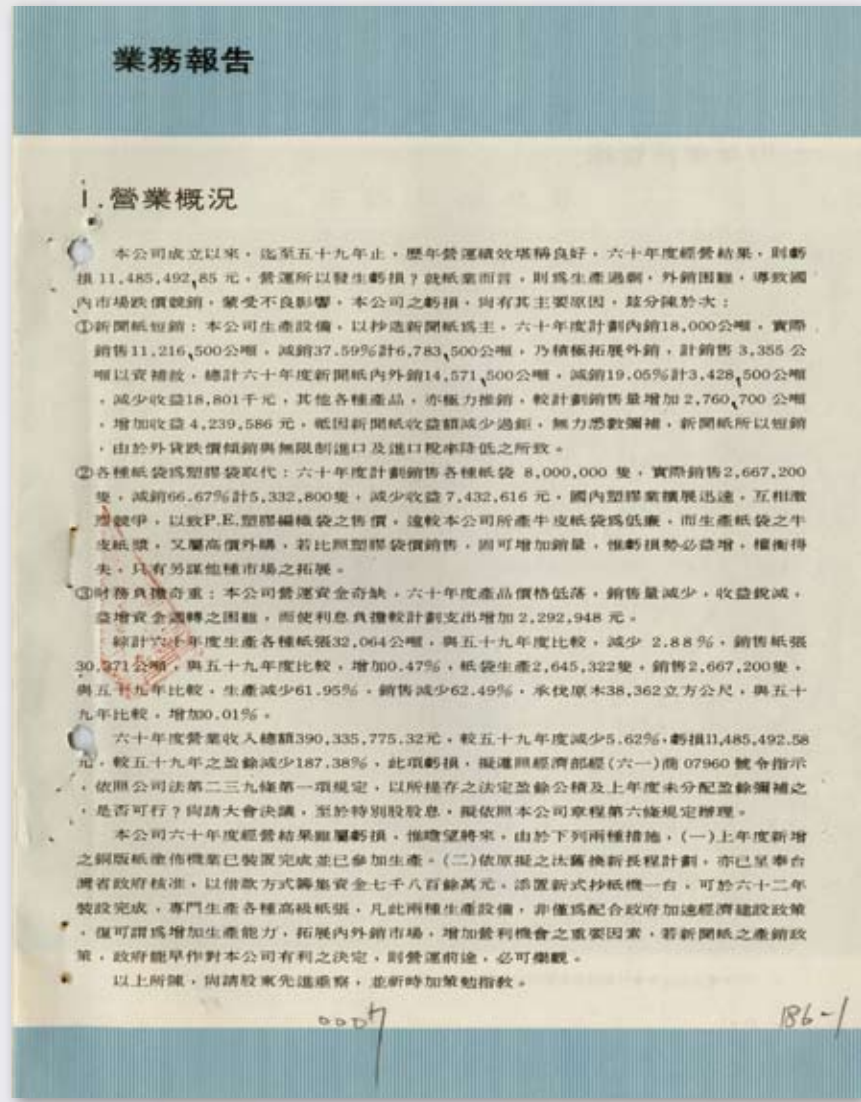
▲ 檔案影像 3 -23

檔號：0061/011-1/3/001/0013

檔案產生日期：民國61年5月29日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國60年度)」。

說明：本件為中興紙業公司60年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。



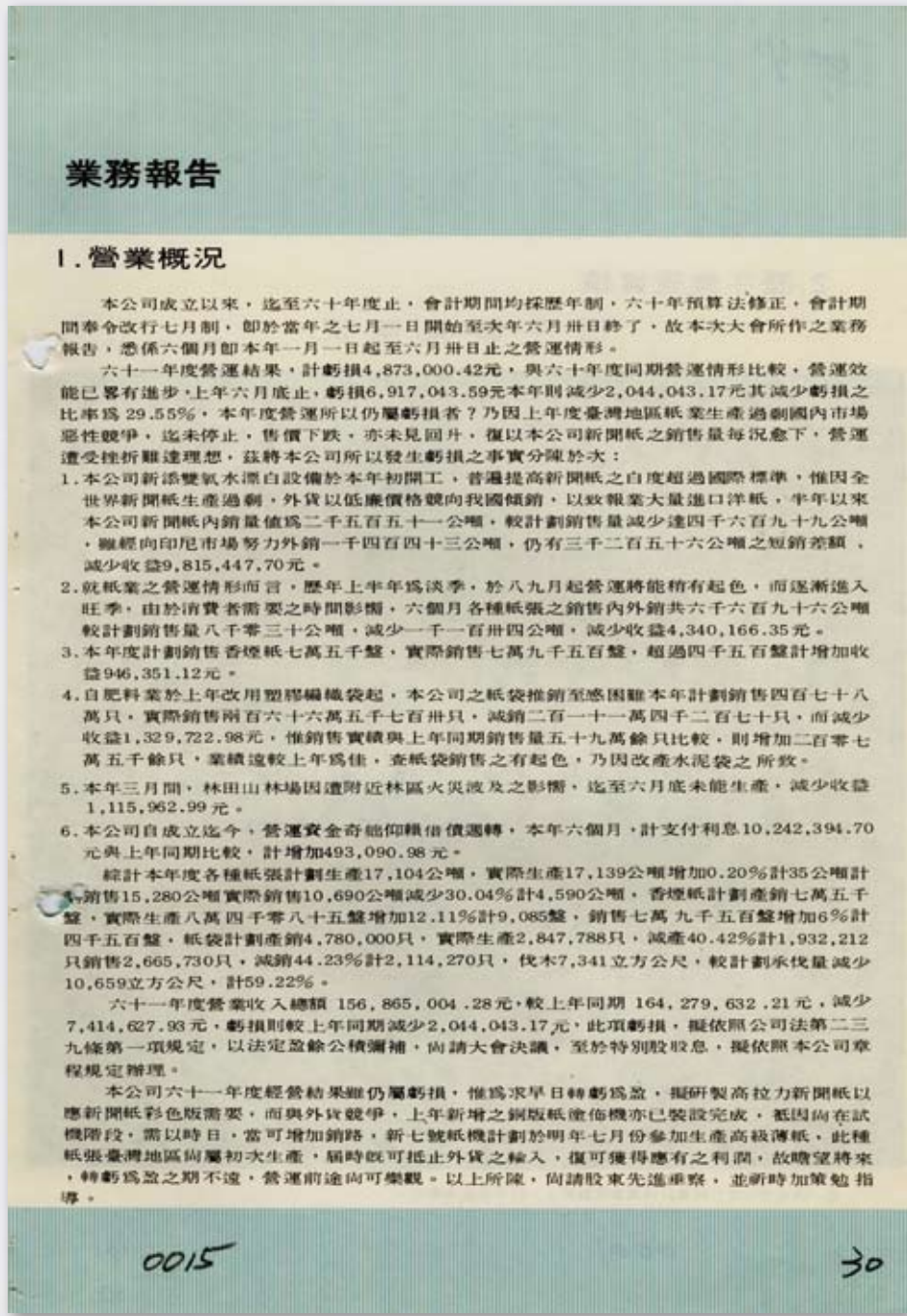
民國61年(1972)，仍持續虧損，但虧損金額較前年減少2,044,043元，達4,873,000元，營運績效略有進步。分析其虧損原因，有以下三點：

1. **外國新聞紙傾銷臺灣**：本年度世界新聞紙生產過剩，外貨以低價傾銷臺灣，以致報業大量進口洋紙，使該公司的新聞紙內銷量較計劃銷量減少1,134公噸，收益也因此銳減9,815,447元。

2. **林田山林場火災，影響販賣林木所得**：林田山林場於3月間發生火災，至六月間仍無法生產，因此減少收益達1,115,962元。

3. **塑膠編織袋興起，紙袋銷量銳減**：臺灣的肥料業從前年開始使用價格較低的塑膠編織袋，造成紙袋推銷的困難，使本年度紙袋減銷2,114,270隻，收益因此減少1,329,722元。

104



▲ 檔案影像 3 -24

檔號：0062/011-1/3/001/0002

檔案產生日期：民國61年12月15日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國61年度)」。

說明：本件為中興紙業公司61年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。

民國62年(1973)，外國紙品受全球通貨膨脹的影響，無法繼續低價傾銷臺灣，使臺灣的內銷市場露出曙光。復以世界能源短缺，使造紙原料價格高漲且難以採購，社會對紙品的需求益見迫切，紙業產銷均甚暢旺，但供不應求的情勢也越發嚴重。中興紙業公司身為唯一的公營紙業公司，負有平抑紙價及調節供需的任務，因此積極增產，並以低於市價的價格供應新聞紙10,135

公噸，緩解報業缺紙之苦。經過一連串增產及供銷的措施，民國63年度擺脫連三年虧損的窘境，出現39,006,241元的盈餘。盈餘的主因為該年度的生產及銷售之表現甚為優異，銷售量達36,703公噸，超出計劃銷量3,042公噸，全年營業收入也因此達到645,030,238元，超出計劃營業額173,334,978元，為中興紙業公司創立以來的最高紀錄。¹⁰⁵

自民國63年(1974)5月起，臺灣的紙

業市場顯露停滯現象，又因世界經濟不景氣而加劇，致使部分紙廠在同年11月被迫停工減產，部分紙業公司則削價求現，導致紙業經營更顯蕭條。至民國64年4、5月間，國際紙市削價競銷之風又起，紙業經營的大環境未見好轉。由於這些國、內外不利因素的影響，中興紙業公司在民國64年度的營運狀況甚差，雖有臺灣省政府由省庫墊借4,000萬元作為周轉金，但仍無濟於事，¹⁰⁶年終總計虧損59,061,758元，為創立以來的最大虧損。

分析其原因，大致上可歸納為三點：

◀ 檔案影像 3-25

檔號：0064/011-1/3/001/007

檔案產生日期：民國63年9月30日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國63年度)」。

說明：本件為中興紙業公司63年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。

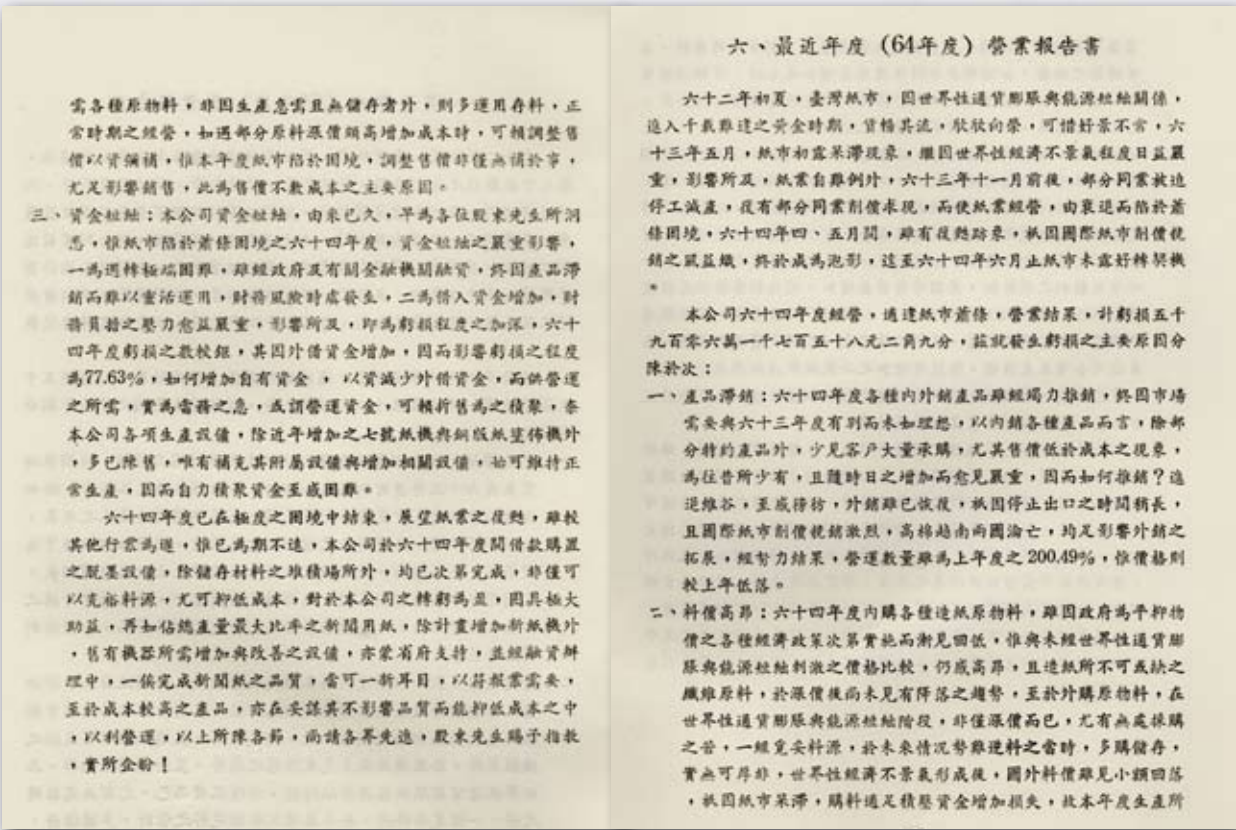
1. **產品滯銷**：64年度各種內外銷產品，受市場需求與前年有別而不盡理想。以內銷產品而言，除部分特約產品如新聞紙之外，少見大量承購的情形，尤其是售價低於成本的狀況隨時日推移而更形嚴重。外銷部分，因國際紙市削價競爭激烈，加上主要出口市場高棉及越南兩國已為共產黨所掌握，外銷量因而驟減。

2. **原物料價格高昂**：64年度在國內購得的原物料價格，雖因政府為平抑物價實施的各種經濟措施而回低，但與未經世界性通貨膨脹及能源危機前之價格相較，仍甚為高昂。此

外，造紙不可或缺的纖維原料在一波大漲之後，未見降勢。原物料高 導致成本的大幅提高，整體利潤因而隨之降低。

3. **資金短缺**：中興紙業公司資金的短缺情形由來已久，64年度紙市蕭條使其資金缺口更形擴大，雖有政府及相關金融機構的融資挹注，但因產品嚴重滯銷，資金難以靈活運用，使財務風險時常發生。另一方面，借入資金的增加，致使財務負擔的壓力越重，影響所及即為虧損程度的加劇，64年度即因外借資金的增加，影響虧損的程度達77.63%。

¹⁰⁷



▲ 檔案影像 3-26

檔號：0065/011-1/3/001/007

檔案產生日期：民國65年6月9日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國64年度)」。

說明：本件為中興紙業公司64年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。

民國65年(1976)，整體經營狀況仍顯低迷，與外銷不佳息息相關。該年度日本及韓國紙業對外削價傾銷，又因蘇伊士運河復航之後，歐洲紙業加入東南亞市場的競爭，致使中興紙業公司的外銷量未如理想，從而喪失調節內銷以達成損益平衡的功能，導致該年仍舊鉅額虧損達5,577餘萬元。該年度除產品滯銷及資金短缺的情形一如既往之外，紙品售價的低落亦為虧損主因之一。民國65年的造紙原料價格仍舊高居不下，而紙價卻因供過於求、競爭激烈而持續滑落達前年的16.19%，因而影響公司的整體收入。¹⁰⁸

民國66年(1977)，中興紙業公司專門生產新聞紙的紙機經多年使用，折損嚴重，難以提升產量以壓低成本，且政府不准新聞紙漲價，仍維持平價供應報業所需，而進口免稅的政策一經實施，外國新聞紙大舉侵入臺灣市場，中興紙業公司只得因應市場供需情形減產新聞紙達7,177公噸，連帶使其實際銷售量也僅有計劃銷量的三分之二，而外紙的傾銷也造成新聞紙價更形低落，導致該年度新聞紙的營業損失達6,683萬元，佔總虧損額的72.27%。這些內外因素的交互影響，造成民國66年度的虧損創下9,248萬6千餘元的新



▲ 檔案影像 3 -27

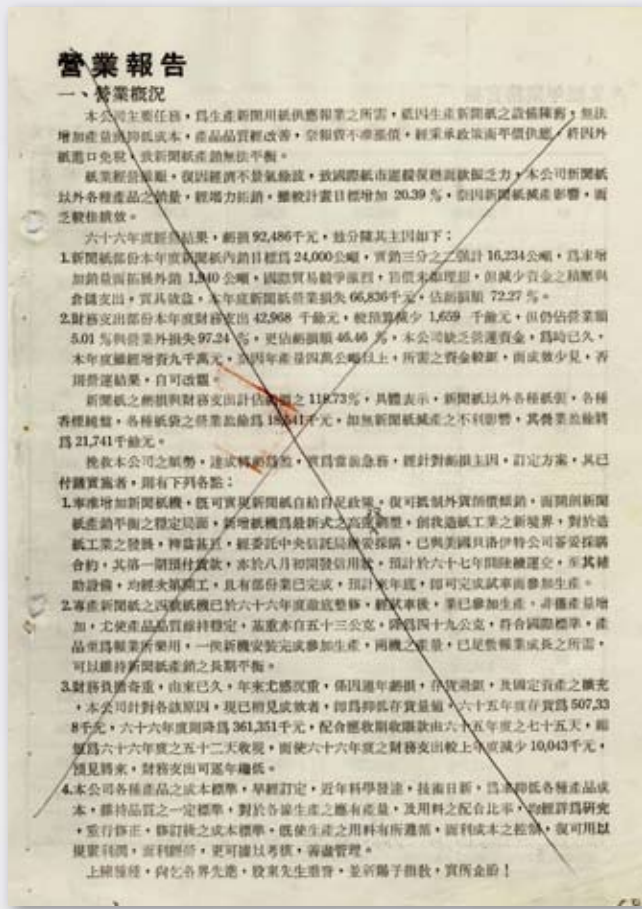
檔號：0066/011-1/3/001/002

檔案產生日期：民國65年9月30日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國65年度)」。

說明：本件為中興紙業公司65年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。

高。¹⁰⁹民國68年(1979)，向美國訂購的九號機開始運轉，使中興紙業公司所生產的新聞紙在質量上均有成長，民國69年(1980)的新聞紙產量較前年增加16,158公噸，民國70年(1981)又成長12,346公噸，銷售額也隨之攀高，使中興紙業公司的營運歷經連續4年的虧損之後，終於在民國68至70年等3個年度出現盈餘狀態(詳見表3-10)，但進入民國70年代之後又產生連續性的鉅額虧損，九號機帶來的榮景終歸是曇花一現。¹¹⁰



▲ 檔案影像 3 -28

檔號：0067/011-1/3/001/008

檔案產生日期：民國67年9月16日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國66年度)」。

說明：本件為中興紙業公司66年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。（本頁面刪註記係檔案原貌）

(三) 民國 70 年度至 90 年度

進入到民國70年代，是中興紙業公司經營上最艱困的一段時期，由於新聞紙的產銷受外貨傾銷侵蝕市場的嚴重打擊，以及組織人事精簡所付出的鉅額資遣費與退休金支出，致使營運虧損金額逐年攀升，連年虧損的狀況終於迫使政府開始評估造紙產業維持公營的必要性，中興紙業公司民營化的腳步也因而逐漸加快。以民國75年度(1986)為例，原計劃產銷新聞紙8萬公噸，一般文化用紙42,474公噸，然而，新聞紙的營運業務雖經行政院及省政府核准，可依國際市場行情機動調整售價，並生產符合國際標準的產品充分供應報業所需，但仍有部分報社受到外貨不斷以低於國內市價33%至66%的低價傾銷之吸引，未能全部購買中興紙業公司所生產的新聞紙，導致該年度的銷售量僅為計劃目標銷量的59.1%，新聞紙的滯銷導致虧損達5億4千4百餘萬元，加上因精簡組織及裁減用人所增加的資遣費開支達2億2千4百餘萬元，致使民國75年度的虧損金額高達7億6千8百餘萬元。¹¹¹民國72年(1983)，臺灣省議會因中興紙業公司虧損嚴重，決議刪除其年度預算9千8百餘萬元，使其原已搖搖欲墜的財務狀況雪上加霜，¹¹²此時公司負債已達40億元，是資本額20億元的兩倍。¹¹³

中興紙業公司自民國70年代起連年虧損並負債累累，另政府也考量到當時報業已多屬民營，也多能獲取高額盈餘，不需再低價供應新聞紙加以補助，也可繼續妥善經營，使新聞紙低價供應政策的必要性大為降低，促使中興紙業公司走上民營化之路。¹¹⁴政府不再要求中興紙業公司大量生產新聞紙，以及外國新聞紙的低價傾銷，皆促使新聞紙產銷量佔總產銷量之比率逐年下降，民國70年至71年間，新聞紙的產銷量仍佔總產銷量的六成左右，之後逐年遞減，至民國75年已降至三成左右。（詳見表3-12）

表3-12 民國48年至75年中興紙業公司紙張產銷概況表 單位：公噸

年度	項目	生產量			銷售量		
		年產總量	新聞紙	比率(%)	年銷售量	新聞紙	比率(%)
48		19,888	11,108	55.85	22,348	12,411	55.54
49		22,809	12,060	52.87	20,799	11,484	55.21
50		24,628	10,192	41.38	23,349	10,301	44.12
51		25,068	11,137	44.42	25,081	11,247	44.84
52		29,102	11,486	39.47	27,525	11,110	40.29
53		32,967	15,602	47.33	32,614	15,977	48.99
54		34,059	17,171	50.42	33,529	17,286	51.56
55		34,847	17,687	50.76	35,201	18,069	51.33
56		35,410	19,290	54.48	35,167	18,719	53.23
57		35,060	17,996	51.33	35,345	18,494	52.32
58		34,784	17,135	49.26	34,413	16,289	47.33
59		33,015	15,490	46.92	33,452	15,797	47.22
60		32,064	15,943	49.72	31,549	14,572	46.19
61							
61 (1-6月)		17,139	6,744	39.35	12,275	3,994	32.54
62		33,717	10,317	30.6	36,559	11,072	30.28
63		40,860	17,781	43.52	36,703	14,438	39.33
64		33,822	12,758	37.72	30,354	9,651	31.79
65		43,567	16,189	37.16	34,032	12,033	35.36
66		36,390	12,292	33.78	42,358	18,174	42.90
67		48,143	21,610	44.89	51,201	21,862	42.70
68		61,003	26,895	44.09	61,562	27,065	43.96
69		88,031	43,053	51.18	82,277	42,469	51.62
70		91,885	55,399	60.29	87,806	53,522	60.95
71		85,538	52,468	61.34	89,164	55,657	62.42
72		83,084	48,902	58.86	75,009	41,469	55.28
73		80,455	34,987	43.49	74,293	28,300	38.09
74		70,318	22,636	32.19	65,160	23,835	36.58
75		74,918	25,340	33.82	81,863	32,722	39.97

資料來源：請參見檔案影像3-31。

(2) 歷年產銷概況							單位：公噸	
年 度	生產數量			售銷數量				
	合計	新聞紙	一般產品	合計	新聞紙	一般產品		
48	19,888	11,108	8,780	22,348	12,411	9,937		
49	22,809	12,060	10,749	20,799	11,484	9,315		
50	24,628	10,192	14,436	23,349	10,301	13,048		
51	25,068	11,137	13,931	25,081	11,247	13,834		
52	29,102	11,486	17,616	27,525	11,110	16,415		
53	32,967	15,602	17,365	32,614	15,977	16,637		
54	34,059	17,171	16,888	33,529	17,286	16,243		
55	34,847	17,687	17,160	35,201	18,069	17,132		
56	35,410	19,290	16,120	35,167	18,719	16,448		
57	35,060	17,996	17,064	35,345	18,494	16,851		
58	34,784	17,135	17,649	34,413	16,289	18,124		
59	33,015	15,490	17,525	33,452	15,797	17,655		
60	32,064	15,943	16,121	31,549	14,572	16,977		
61								
61-6	17,139	6,744	10,395	12,275	3,994	8,281		
62	33,717	10,317	23,400	36,559	11,072	25,487		
63	40,860	17,781	23,079	36,703	14,438	22,265		
64	33,822	12,758	21,064	30,354	9,651	20,703		
65	43,567	16,189	27,378	34,032	12,033	21,999		
66	36,390	12,292	24,098	42,358	18,174	24,184		
67	48,143	21,610	26,533	51,201	21,862	29,339		
68	61,003	26,895	34,108	61,562	27,065	34,497		
69	88,031	43,053	44,978	82,277	42,469	39,808		
70	91,885	55,399	36,486	87,806	53,522	34,284		
71	85,538	52,468	33,070	89,164	55,657	33,507		
72	83,084	48,902	34,182	75,009	41,469	33,540		
73	80,455	34,987	45,468	74,293	28,300	45,993		
74	70,318	22,636	47,682	65,160	23,835	41,325		
75	74,918	25,340	49,578	81,863	32,722	49,141		

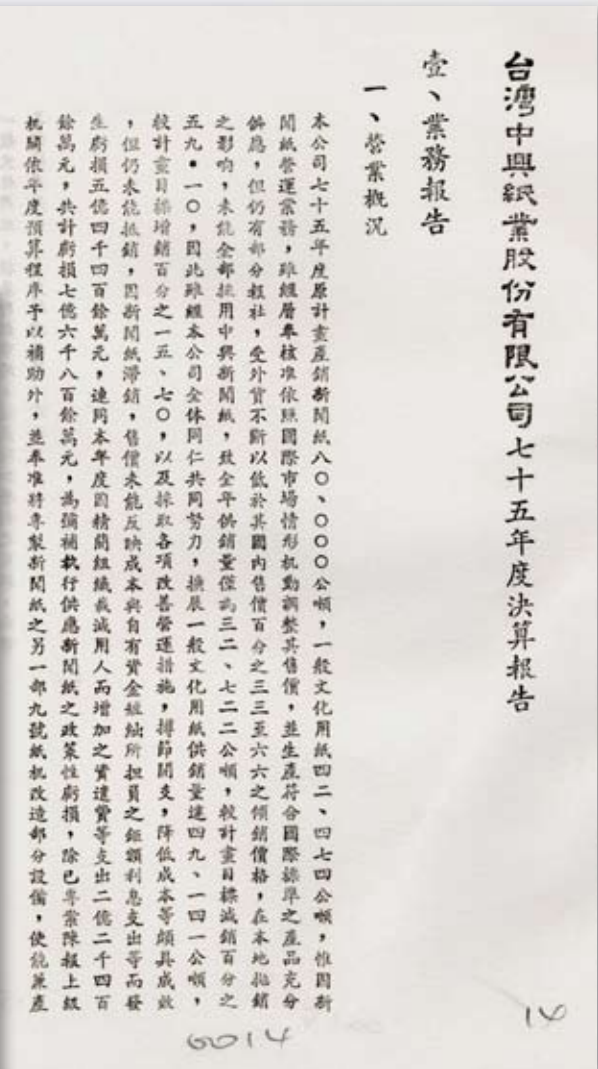
註：紙張生產量包括自用及加工原紙，銷售量包括香煙紙盤及紙袋在內。

▲ 檔案影像3 -29
檔號：0076/011-1/3/001/002

檔案產生日期：民國75年12月27日。

案由：「歷年產銷概況表」。

說明：本件為中興紙業公司自民國48年至75年度的產銷概況表，從中可窺見該公司歷年生產狀況與銷售情形的波動情形。



▲ 檔案影像3 -30
檔號：0076/011-1/3/001/001

檔案產生日期：民國75年12月27日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國75年度)」。

說明：本件為中興紙業公司75年度的營業報告，其中概述了該年度的產銷情形，並對於導致盈虧的原因作出分析。

民國80年(1991)9月11日，中興紙業公司羅東總廠因長期排放污水，廢水污染沿海，造成水色發黑發臭，紙纖維隨處可見，屢遭檢舉而被宜蘭縣環保局勒令停工改善。¹¹⁵羅東總廠自同年9月14日被迫停工後造成整個生產線停擺，嚴重影響生產量，對原已經營不善的公司又一打擊。為挽救局勢，中興紙業公司提出環保改善計劃，積極向宜蘭縣環保局及行政院環保署申請復工。9月18日，環保署組成七人評鑑小組前往羅東廠評估復工的可能性，允諾中興紙業公司若能補齊資料並限期改善廢水排放程序，將可在3個星期後復工。¹¹⁶其後，中興紙業公司的廢水排放系統獲得改善，機組陸續恢復生產，但直到民國81年(1992)1月18日始經環保局檢測通過，全面復工。¹¹⁷這段長達5個月的停工期，除對中興紙業公司的營運有相當影響外，也凸顯出國內造紙產業的環境污染問題。

民國80年代起，中興紙業公司在省營事業的年終考評中，經常敬陪末座，¹¹⁸省主席宋楚瑜在民國82年(1993)8月17日指示省政府成立專案小組，檢討其營運方針與未來發展方向，¹¹⁹可視為

中興紙業公司民營化的先聲。民國87年(1998)5月，「行政院公營事業民營化推動指導委員會」評估中興紙業公司民營化的可能性，認為該公司資本額26億元中，臺灣省政府及行政院經濟部分別擁有50.56%及40.07%的股權，公司業主權益僅有4億7千餘萬元，營運虧損連連，財務狀況不佳，每年尚需負擔利息3億5千萬元，欲吸引民間投資上市相當困難，而依照臺灣省政府的計畫，將採股票公開標售、徵詢特定人或出售資產等方式將之移轉民營。¹²⁰

民國89年(2000)5月30日，中興紙業公司爆發財務危機，共有16億元本票將於6月到期，票券公司不願續發。經濟部國營事業委員會副主委林文淵擬以接觸曾有接手意願的三興建設公司及標售宜蘭土地等方式，解決中興紙業公司的財務問題，並加快其民營化的速度。¹²¹同年9月，經濟部決議將中興紙業公司於年底之前移轉民營。¹²²政府提出中興紙業公司的民營化計劃後，民間並無接手經營的意願，直到民國90年(2001)10月16日，始由中興紙業公司員工集資成立「興中紙業股份有限公司」，承租部分機器設備接續經

營，中興紙業公司宣告完成民營化，結束長達40年之久的公營歷史。¹²³

■ 小結

在內部組織及人事更迭方面，中興紙業公司的組織主要為自臺灣紙業公司接收而來的羅東總廠及林田山林場所組成，而其高層人事更迭的特色是民國60年代之前由軍方退役將領擔任董事長及總經理的職務，不脫政治酬庸及補償性色彩，其後則多派任具公營事業經營經驗者調任或是由公司內部升任，專業性成為民國60年代之後的派任標準，顯示臺灣省政府逐漸重視省營事業的經營績效。

在機械設備及造紙技術的發展上，中興紙業公司初期的機械設備均為接收臺灣紙業公司羅東廠而來，其後隨著新聞紙需求的增加而陸續添購製漿設備、脫墨設備及新式紙機，以提升木漿的製造量及新聞紙的產能。造紙技術的研發方面，則以香蕉樹纖維造紙技術及輕磅新聞紙的研發成功，為該公司的重要成就。

主要產品及銷售狀況方面，中興紙業公司以新聞紙的大量製造及低價供應市場為創立目的，因此新聞紙的產銷對於公司的發展極具關鍵性。民國48年至59年是中興紙業公司的上升階段，此期的產銷量及盈餘皆呈現逐年遞增的態勢。自民國60年到70年這段期間，公司的盈餘受制於外國新聞紙低價傾銷臺灣、塑膠袋興起取代牛皮紙袋及財務負擔逐漸沉重的影響，銷售量嚴重低落，而在民國60年度首次出現虧損，其後雖有因九號機加入生產線而有好轉，但至民國70年代之後，依然抵擋不住國際紙品的傾銷壓力，陷入虧損連年的經營危機。民國70年至90年，中興紙業公司進入整理期，新聞紙低價供應政策的必要性降低、廢水污染事件的爆發及虧損的持續與擴大，皆使政府考慮將中興紙業公司民營化，最後在民國90年定案，由公司員工集資接手經營，公營達40年的中興紙業公司正式走入歷史。

本章附註：

57. 劉鳳文、左宏疇合著，《公營事業的發展》(台北：聯經，1984.09)，頁115；台灣中興紙業股份有限公司編，《臺灣中興紙業股份有限公司年報(民國55年度)》(臺北：臺灣中興紙業股份有限公司，1966)，頁1。
58. 請參見檔案影像3-1。
59. 請參見檔案影像3-2。
60. 《中央日報》，民國48年11月8日，第6版，「中興紙業公司成立，董監事昨全部選定，應昌期當選為董事長，聘請于桂馨為總經理」。
61. 請參見檔案影像3-3。
62. 請參見檔案影像3-4。
63. 李筱峰，《解讀二二八》(台北：玉山社，1998.01)，頁68。
64. 《中國時報》，民國84年6月28日，第13版，「中興紙業公司5月盈餘創新高，紙價三級跳，精簡人事奏效，可望轉虧為盈」。
65. 「公司組織規程及編制表」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國49年12月24日，檔號：0049/711-1/1/001/004，頁3。
66. 「公司組織規程及編制表」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國51年2月19日，檔號：0051/822-2/6/001/002，頁11。
67. 「公司組織規程及編制表」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國51年1月30日，檔號：0051/711-1/1/001/005，頁1-10。
68. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：造紙工業同業公會，2004)，「年表」，頁34。
69. 《徵信新聞報》，民國52年3月1日，第2版，「臺灣銀行人事改組，陳慶瑜出任董事長，政院會通過主計長張導民暫代，毛松年內定臺灣總經理，周友端就任中興紙業董事長」。
70. 國史館編，《國史館現藏民國人物傳記史料彙編 第二十五輯》(新店：國史館，2001.12)，頁157-159；國史館編，《國史館現藏民國人物傳記史料彙編 第二十九輯》(新店：國史館，2005.03)，頁506-511。
71. 《中國時報》，民國80年12月7日，第14版，「有效運用水資源，償清鉅債，張兆鉅榮升中興紙業董事長，首開紀錄」。
72. 《中央日報》，民國49年2月27日，第6版，「中興紙業公司總經理，于桂馨退休，王曉林

暫代」。

73. 李玉林(1905~1983)，河北樂縣人。歷任陸軍第三軍中校、上校參謀，民國20年(1931)入中國大學就學，抗戰期間為日軍所俘。民國35年(1946)任職唐山市警察局，並帶團赴南京中央訓練團受訓，國共內戰時復投入軍旅，民國38年(1949)率部隊撤至澎湖，任馬公要塞守備團團長兼軍官大隊長。民國39年(1950)被派為澎湖縣長，翌年當選首任民選縣長，並連任3次，長達11年，是該縣設治以來任期最久者。民國49年(1960)卸任後，被派為中興紙業公司總經理，翌年出任東亞紡織公司董事長。民國58年(1969)受聘為行政院顧問。參見國史館編，《國史館現藏民國人物傳記史料彙編 第四輯》(新店：國史館，1990.06)，頁87-89。
74. 金孟武，《臺灣之造紙工業》(臺北：臺灣銀行經濟研究室，1951.04)，臺灣研究叢刊第七種，頁15。
75. 薛化元總編輯，《台灣貿易史》(臺北：外貿協會，2008.01)，頁281。
76. 劉鳳文、左宏疇合著，《公營事業的發展》(台北：聯經，1984.09)，頁115-116。
77. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁190。
78. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁190。
79. 《中央日報》，民國53年3月21日，第5版，「中興紙業公司發展業務 籌建木漿製造工廠 資產增值股決每五股配發兩股」。
80. 陳衛，〈台灣中興紙業公司羅東總廠木片磨木漿(RGP)製漿簡介〉，《漿與紙》6(1980.12)，頁14-15。
81. 請參見檔案影像3-9。
82. 《中央日報》，民國57年4月20日，第7版，「中興紙業公司造林 獲農復會貸款」。
83. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁191。
84. 《中國時報》，民國64年12月10日，第7版，「利用香蕉纖維造紙 中興紙業試驗成功 出漿率可達百分之五十」。
85. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁193。
86. 《中央日報》，民國58年8月9日，第7版，「中興紙業公司訂計劃 擴充設備增加生產 採增資方式籌集資金 臺電今開股東繪商盈餘分配」；《中央日報》，民國62年4月4日，第7版，「中興紙業公司 將安裝新紙機」。
87. 《中國時報》，民國66年6月4日，第2版，「美進出口銀行核准 中興紙業公司貸款」；

- 《中央日報》，民國66年7月1日，第7版，「中興紙業採購新聞紙機 政院核定向美貸款」。
88. 《中央日報》，民國66年9月21日，第7版，「中興紙業公司 正籌建第三廠 期使新聞紙自給自足 昨股東常會改選董監事」；另請參見檔案影像3-10。
89. 《中國時報》，民國68年3月17日，第8版，「中興紙業新廠 四月上旬生產」；《中央日報》，民國66年5月19日，第7版，「中興紙業採購高速新聞紙機 新聞用紙可望自給自足」。
90. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁194。
91. 《中央日報》，民國71年10月21日，第7版，「美進出口銀行 貸款中興紙業 總額一千四百萬美元」。
92. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁193；「商標」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國73年8月4日，檔號：0073/211-1/4/001/0001-0005。
93. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁193-197。
94. 江漢貴，〈公營事業民營化方法之一研究—台灣中興紙業個案分析〉，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文(1994.06)，頁68。
95. 請參見檔案影像3-14。
96. 請參見檔案影像3-15。
97. 請參見檔案影像3-16。
98. 請參見檔案影像3-17。
99. 請參見檔案影像3-18。
100. 請參見檔案影像3-19。
101. 請參見檔案影像3-20。
102. 請參見檔案影像3-21。
103. 請參見檔案影像3-23。
104. 請參見檔案影像3-24。
105. 請參見檔案影像3-25。
106. 《中國時報》，民國63年8月3日，第3版，「議會初審同意省庫墊款 協助中興紙業公司平價供應報業用紙」。
107. 請參見檔案影像3-26。
108. 請參見檔案影像3-27。

109. 請參見檔案影像3-28。
110. 《中國時報》，民國68年3月17日，第8版，「中興紙業新廠 四月上旬生產」；《中央日報》，民國66年5月19日，第7版，「中興紙業採購高速新聞紙機 新聞用紙可望自給自足」。
111. 請參見檔案影像3-29。
112. 《中央日報》，民國72年6月30日，第8版，「物資局下年度預算 省議會刪除三億元 中興紙業刪除九千餘萬」。
113. 《中央日報》，民國76年10月22日，第8版，「中興紙業負債累累 監委指係人謀不臧 對添購機件議價方式當場糾正」。
114. 劉鳳文、左宏疇合著，《公營事業的發展》(台北：聯經，1984.09)，頁116；《中央日報》，民國82年8月17日，第6版，「中興紙業等三省營公司嚴重虧損 宋主席指示成立專案小組檢討」。
115. 《中央日報》，民國80年9月12日，第11版，「中興紙業排放廢水 未達環保標準 宜縣府昨發函：限文到三日內停工改善」。
116. 《中央日報》，民國80年9月19日，第11版，「現場會勘後 中興紙業立即補足改善污染資料環署核准 自昨傍晚起試車」。
117. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，「年表」，頁44。
118. 《中央日報》，民國83年1月19日，第11版，「三家省營事業機構年終考評 臺汽及中興紙業敬陪末座」。
119. 《中央日報》，民國82年8月17日，第6版，「中興紙業等三省營公司嚴重虧損 宋主席指示成立專案小組檢討」。
120. 《中央日報》，民國87年5月9日，第13版，「中興紙業民營化高難度」。
121. 《中央日報》，民國89年5月31日，第6版，「16億本票屆期 票券業不續發 中興紙業資金調度困難 國營會協調三興建設提生財計畫 臺電承購土地幫助度難關 臺銀凍結貸款額度債權可確保」。
122. 《中央日報》，民國89年9月14日，第6版，「減薪三成半 資遣逾五成 中船大裁員 工會將抗爭 經濟部要求雙方溝通 中興紙業 唐榮鐵工廠與省農工企業等提再生計畫」。
123. 陳大川，《臺灣紙業發展史》(臺北：臺灣區造紙工業同業公會，2004)，頁197。

第四章 中興紙業之林業經營與新聞紙產銷

本章 主要討論中興紙業之林業經營與新聞紙生產等相關產業，之所以選擇這兩個產業，主要是因為前者為提供中興紙業生產原料－樹木的最主要來源，而後者則是中興紙業最主要產品－新聞紙。探討的重點，在林業部份，則擺在中興紙業與林務局之間對於林地租借、造林、砍伐等業務的往來；在新聞紙生產部份，則著重在當時政府、中興紙業、與報社之間對於新聞紙供應、品質、以及價格等所衍生出的政策與議題。史料主要採用中興紙業檔案，另參酌學者以及政府相關單位所整理與刊行之研究成果或統計資料。

第一節 中興紙業與林業經營

關於中興紙業經營林業之研究，在相關研究的部份，周楨〈台灣紙業公司之資源林〉敘述中興紙業前身台灣紙業經營之林田山林場狀況，包括沿革、木材蓄積採伐量、生產設備、造紙樹種的觀察等，十分詳細，其中亦加入作者個人建議，由後人觀點來看，確有其真知灼見之處。¹²⁴另葉仲伯〈台灣之造紙工業〉一文在討論造紙原料時，提及台灣利用木材作為造紙原料之問題，同時建議林務局應改變林相，以利造紙工業發展。¹²⁵台灣銀行經濟研究室編《台灣之林業經營》，廣泛討論將當時台灣林業經營包括政策、經濟、法令、濫墾、

火災、保育等所有問題，雖然並未針對中興紙業經營之林業加以敘述，但可從之瞭解1950-60年代台灣之林業概況。¹²⁶由上可知，林業的研究多為針對整體林業加以探討，少有針對單一個案如本文針對中興紙業的研究。本節擬分為兩段，探討中興紙業經營林業之目的及其成果。

一、民國73年以前之林業經營概況

在敘述中興紙業與林業的關係前，必須先略述該公司的生產方式。戰後中華民國政府接收台灣，並接收所有在台官民營日產，其中在紙業部分成立「紙業接管委員會」，接收當時各製紙會社共16家，後於民國35年（1946）5

Chapter 04



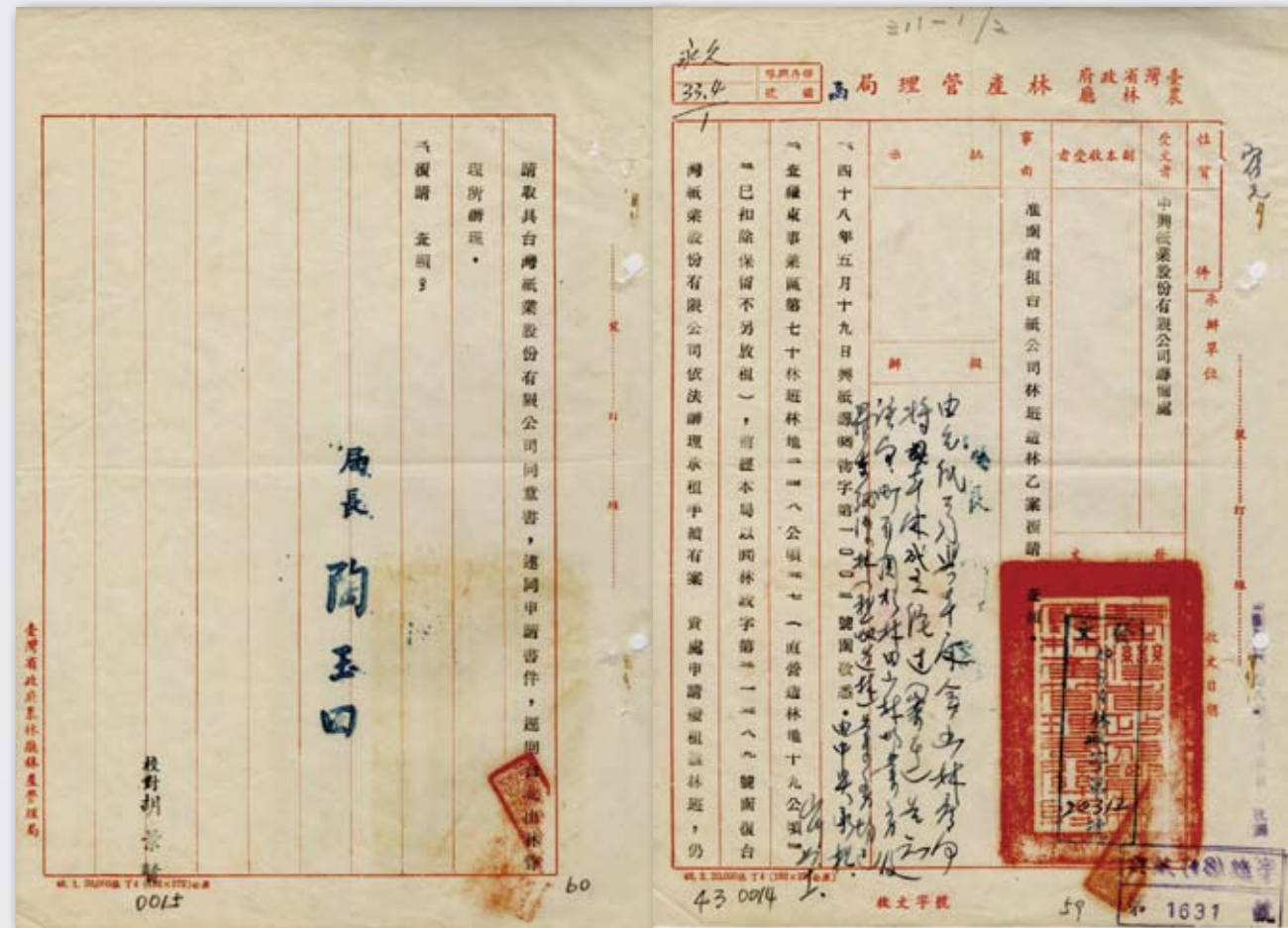
月1日重新改組為台灣紙業公司，其下有五紙廠（羅東、大肚、新營、士林、鳳山）及一資源林管理處，該資源林管理處即為林田山管理處，提供羅東場製紙之原料，該場亦以製造亞硫酸木漿與磨木漿為主。1955年3月該公司因經營不善而將各廠另行分售分營，羅東紙廠改屬中興紙業仍為公營，¹²⁷林田山林場亦轉交中興紙業經營。由上可知，相較於其它紙廠，羅東紙廠的製紙原料

來源僅限於木材，¹²⁸而且因為外匯管制，無法自國外進口紙漿與木材，¹²⁹所以確保紙源林供應原料無虞，應為中興紙業產品生產的關鍵要素之一。

從確保原料來源這個方面來看，中興紙業除了承接之前台灣紙業向林管局承租之林地外，¹³⁰更積極的向有關單位尋求協助。從民國48年（1959）4月24日自經濟部農業計畫聯繫組的公

文中顯示，當時全省紙業產量已供過於求，必須拓展外銷，但造紙木材價格較外國高出數倍，為使羅東紙廠產品能在國內外市場立足競爭，必須確保足量廉價之木材原料。為此中興紙業擬請各相關單位協助完成紙源林計畫，該計畫有兩項作法：1.租地造林：省政府已於民國46年（1957）核准紙源林2,000公頃造林計畫，其前身台紙公司則要求劃撥靠近羅東之林地，雖前後

已撥1,914公頃之林地，但可種植之地過少，且林地過於分散，故請求林管局重新劃撥可植面積較大、地區集中，易於經營之林地。2.請撥已植松木林班：如羅東附近已無上述之林地，則改請林管局將其在羅東地區已植松木之林班按照其造林成本劃撥2,000公頃交由羅東紙廠經營，其價款之償還則採分期付款方式。另外，亦請求林管局指導其種植竹林，以期增加造紙來源。¹³¹



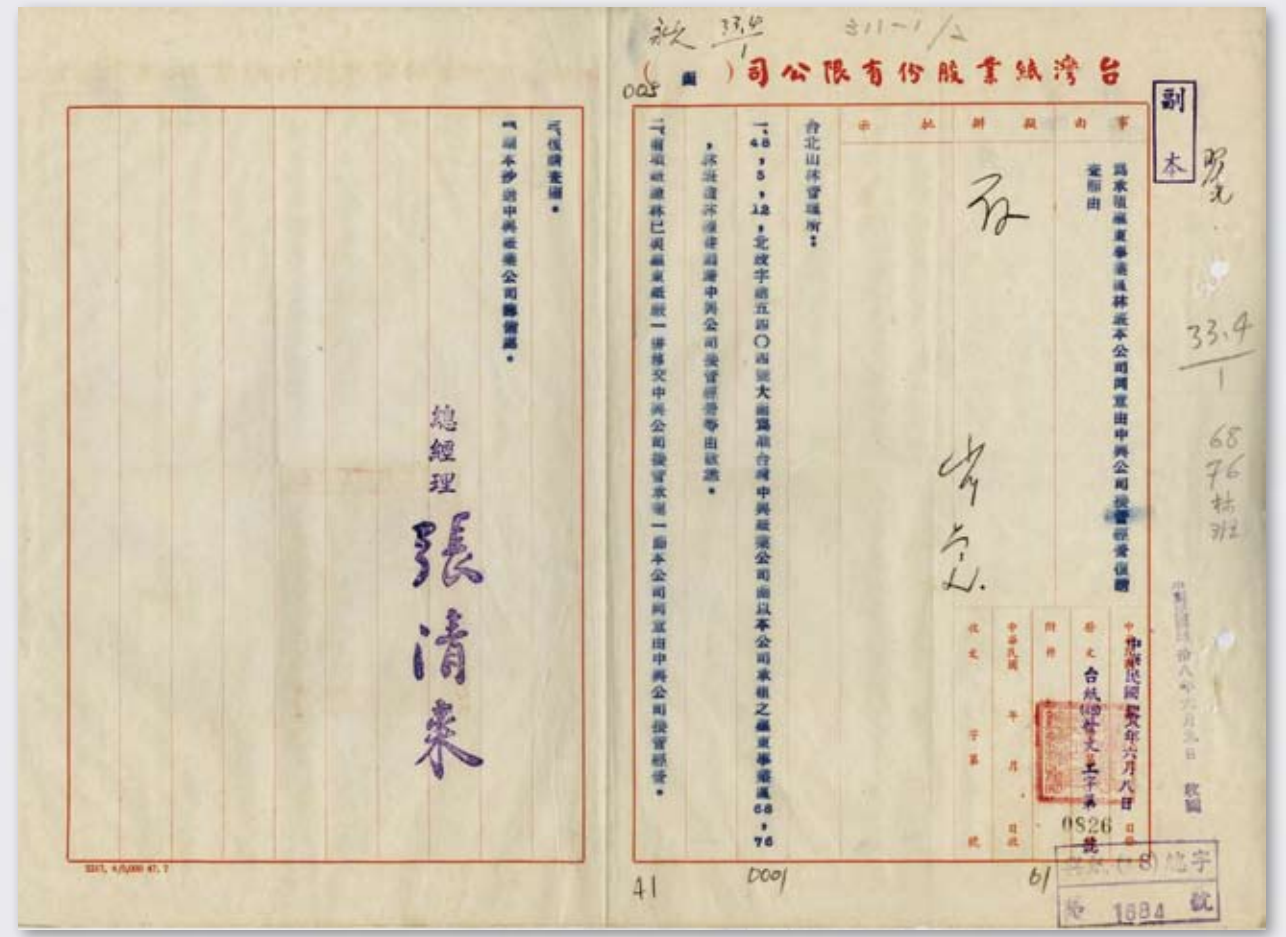
▲ 檔案影像4-1

檔號：0048/311-1/2/001/004

檔案產生日期：民國48年6月4日。

案由：「准函續租台紙公司林班造林乙案覆請 查照」。

說明：林管局向中興紙業公司籌備處說明如何續租台紙公司林班造林之手續。



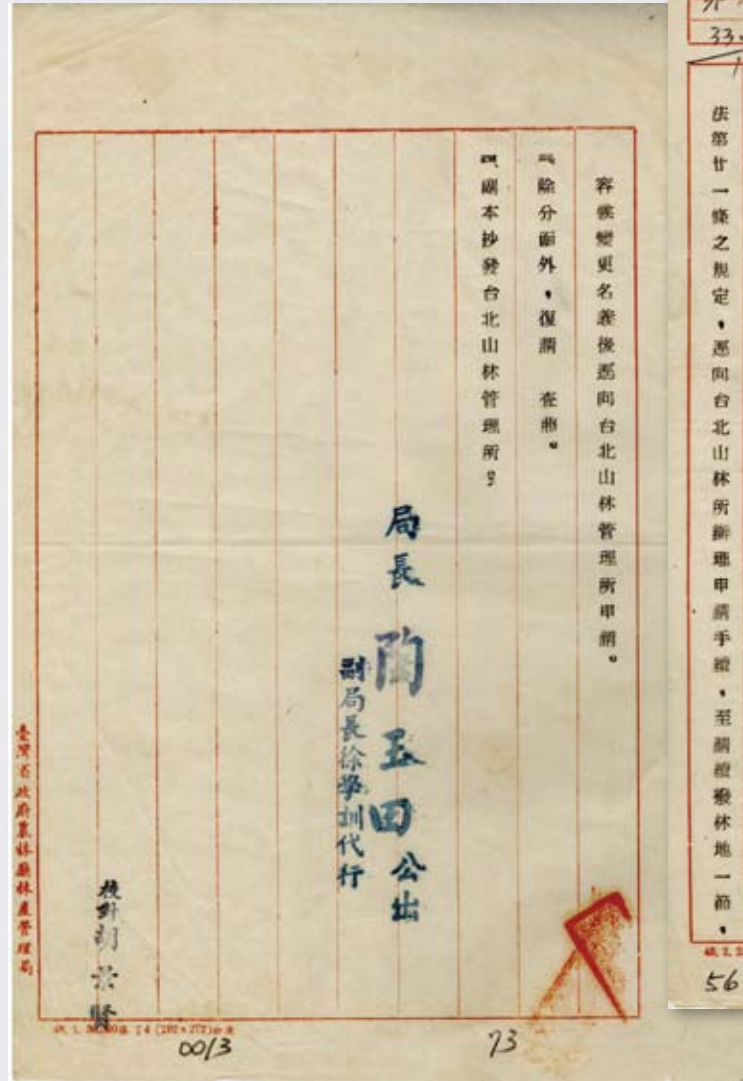
▲ 檔案影像4-2

檔號：0048/311-1/2/001/005

檔案產生日期：民國48年6月8日。

案由：「為承租羅東事業區林班本公司同意由中興公司接管經營復請查照由」。

說明：台紙公司同意由中興公司接管其羅東事業區第68、76林班地。



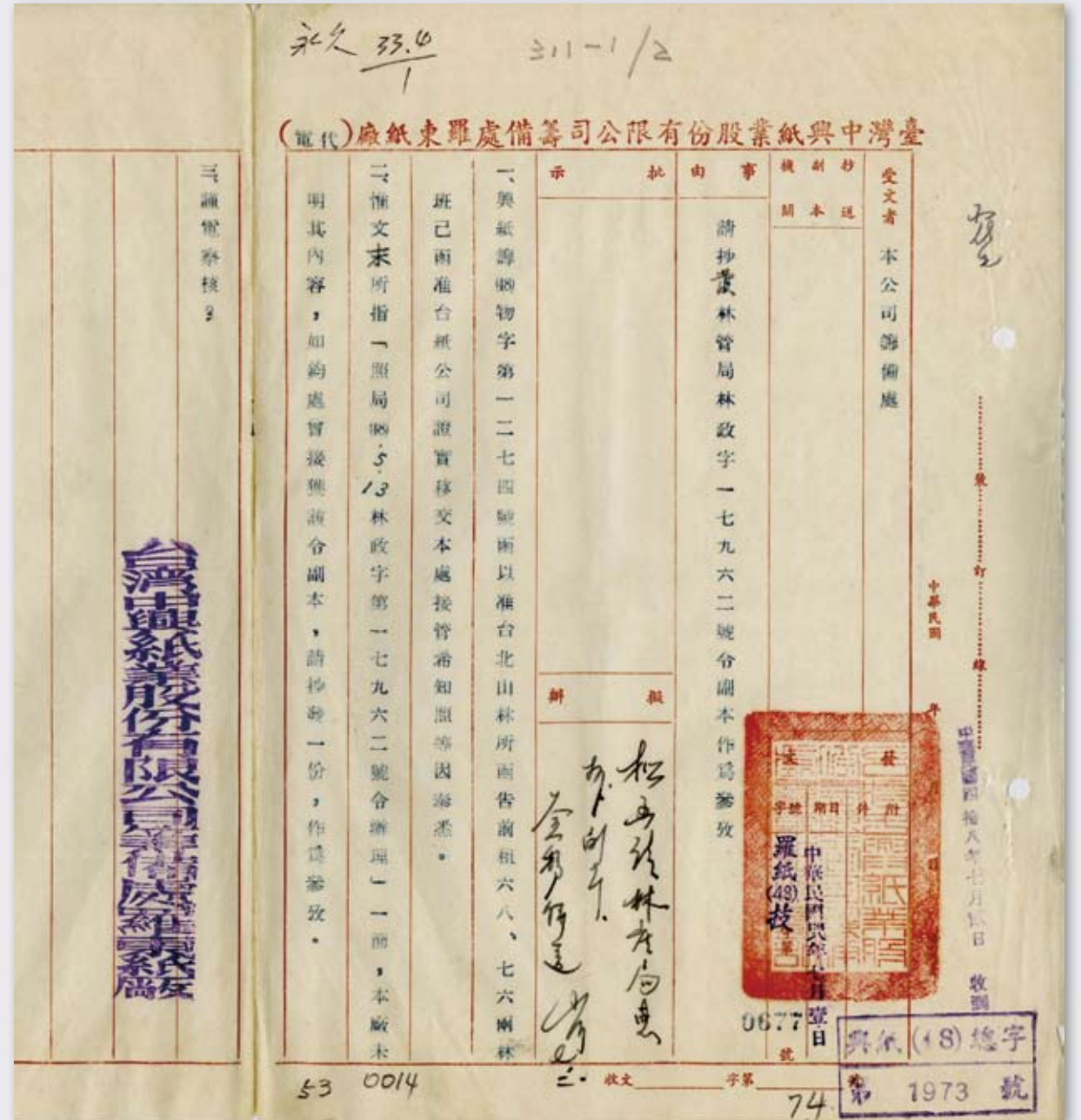
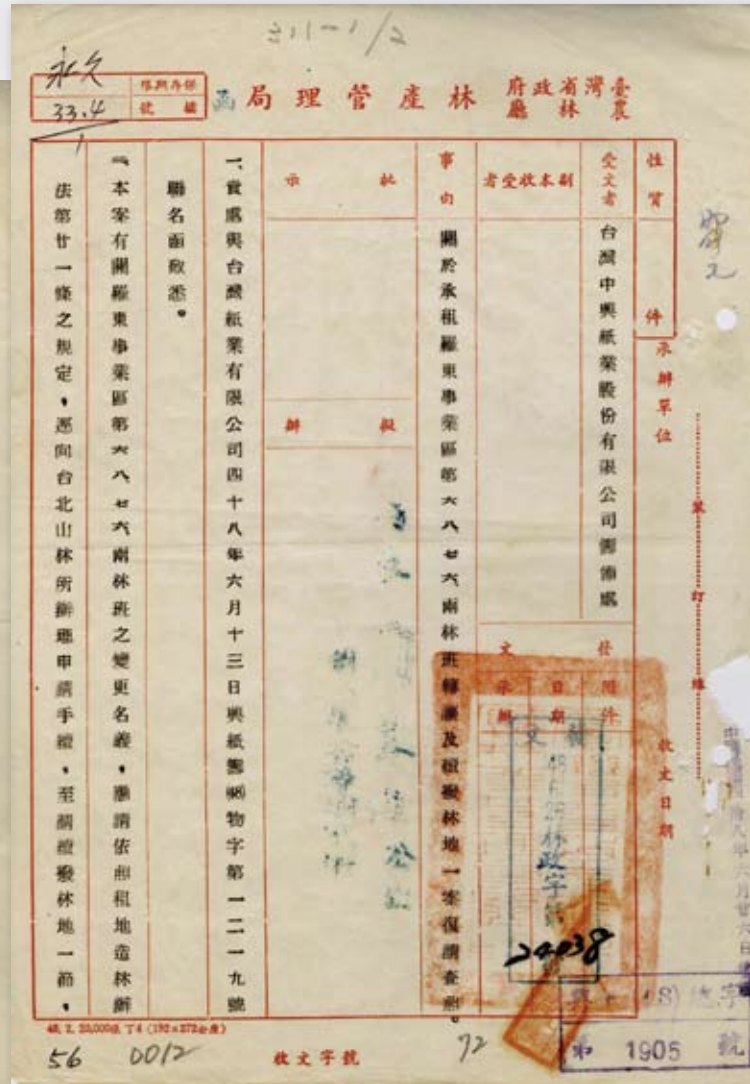
▲ 檔案影像4-3

檔號：0048/311-1/2/001/005

檔案產生日期：民國48年6月26日。

案由：「關於承租羅東事業區第六八、七六兩林班轉讓及續撥林地一案復請查照」。

說明：林管局向中興紙業公司籌備處說明如何續租台紙公司轉讓兩鄰班地之手續。



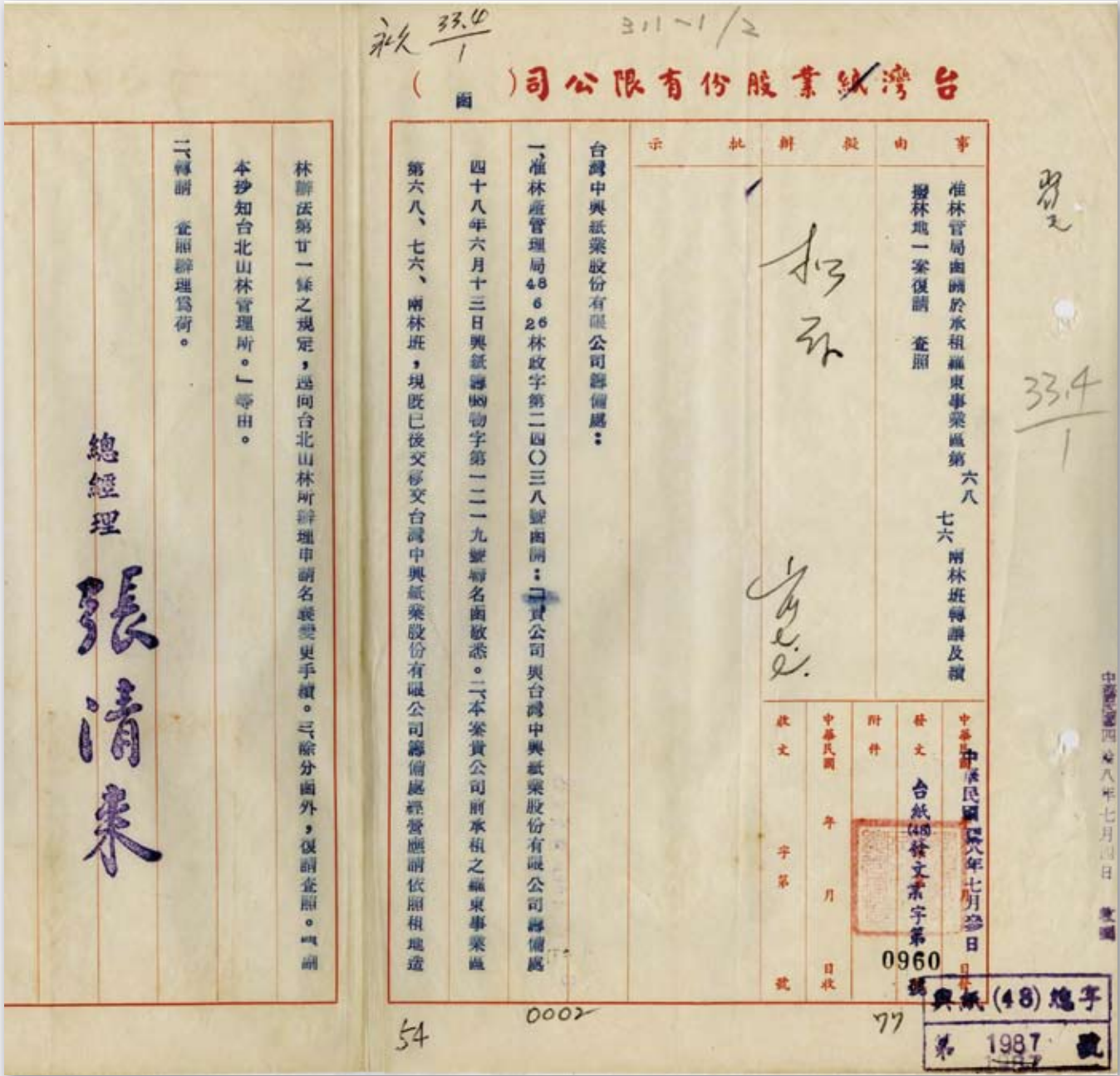
▲ 檔案影像4-4

檔號：0048/311-1/2/001/005

檔案產生日期：民國48年7月1日。

案由：「請抄發林管局林政字一七九六二號令副本做為參考」。

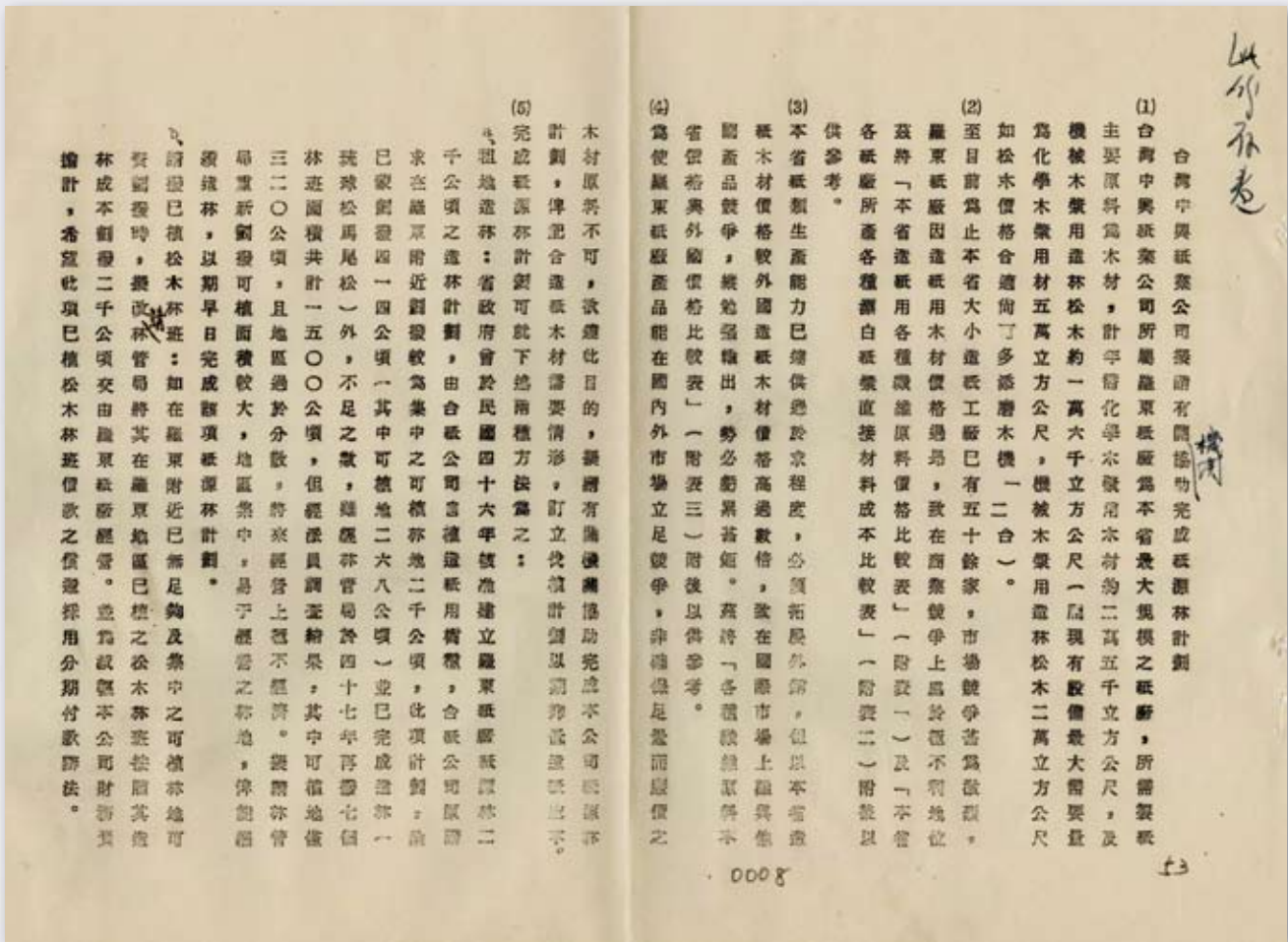
說明：林管局函准台紙公司證實將68、76兩林班地轉交中興紙業籌備處接管，並要求籌備處抄發林管局林政字一七九六二號令副本給羅東總廠參考。



▲ 檔案影像4-5
檔號：0048/311-1/2/001/006
檔案產生日期：民國48年7月3日。
案由：「准林管局函關於承租羅東事業區第六八、七六兩林班轉讓及續撥林地一案」。
說明：關於台紙公司將68、76林班地轉讓中興紙業籌備處事宜。

► 檔案影像4-6
檔號：0048/311-1/2/001/006
檔案產生日期：民國48年7月15日。
案由：「為原由台灣紙業公司承租羅東事業區第68、76兩林班之承租人名義請變更
為台灣中興紙業股份有限公司由」。
說明：向林務局申請將羅東事業區第68、76
兩林班函之承租人名義變更為台灣中興
紙業股份有限公司。

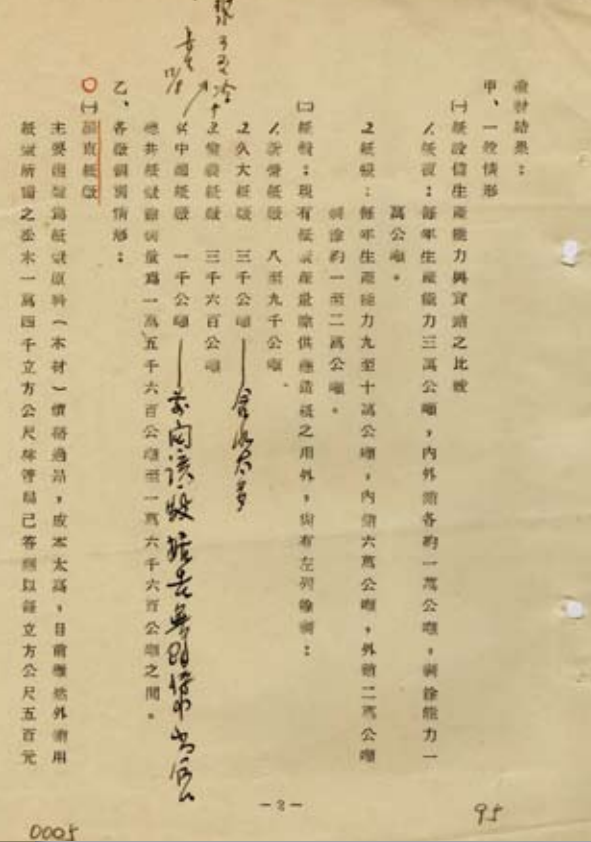
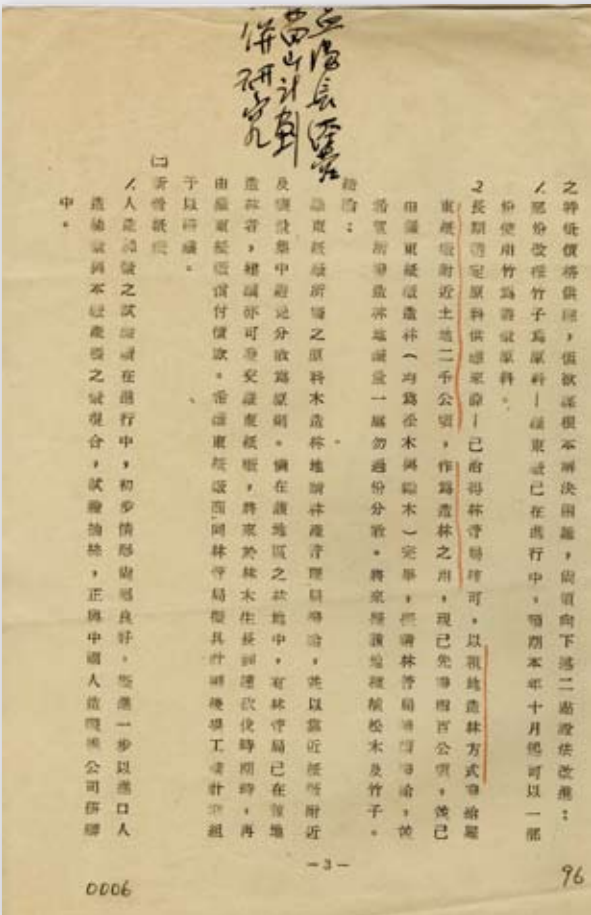




▲ 檔案影像4-7
檔號：0048/311-1/2/001/004
檔案產生日期：民國48年4月24日。
案由：「台灣中興紙業公司擬請有關機關協助完成紙源林計畫」。
說明：中興紙業為確保國內外市場競爭力，需要量足價廉之木材原料，擬向各機關尋求協助完成紙源林計畫。

這項計畫最後獲得行政院美援運用委員會的同意，並責成中興紙業向林管處擬具計畫後提交工礦計畫組予以研議。¹³²而後中興紙業完成紙源林造林計畫草案，選擇羅東事業區3,943公頃中的2,000公頃為紙源林造林地，其中松林1,375公頃，桂竹林625公頃，造林樹種為琉球松、馬尾松、以及桂竹，造林進度為8年（民國48年-民國55年，1959-1966），費用為14,147,217元，預計年收穫量松樹為16,085立方公尺，桂竹為3,436公噸，預計可收入1,128,266.33元。然此造林地之松木產量尚不足以供應造紙，故仍須以宜蘭與文山事業區內

之民間造林生產之松木做為調節，而桂竹林部份，則為試行栽種。¹³³另外，經濟部為使中興紙業租地造林案之推動更加順利，命令省政府將「租地造林」改為「合作造林」，即以林管局提供造林土地，由合作人（中興紙業）提供資本與勞力，雙方合作造林。而這樣的模式在翌年2月中興紙業於羅東事業區第70、75林班造林，與承包商所簽定之合約中已可看出。¹³⁴而後民國50年（1961）林務局又從羅東事業區內10個林班地中撥給中興紙業1,931.74公頃之林地，加上44年與49年所撥之869.57公頃林地，¹³⁵已超過目標之2,000公頃。



▲ 檔案影像4-8
檔號：0048/311-1/2/001/007
檔案產生日期：民國48年8月13日。
案由：「美援紙業計畫檢討會記錄」。
說明：羅東紙廠紙設備生產能力與實銷之比較。



0008

188

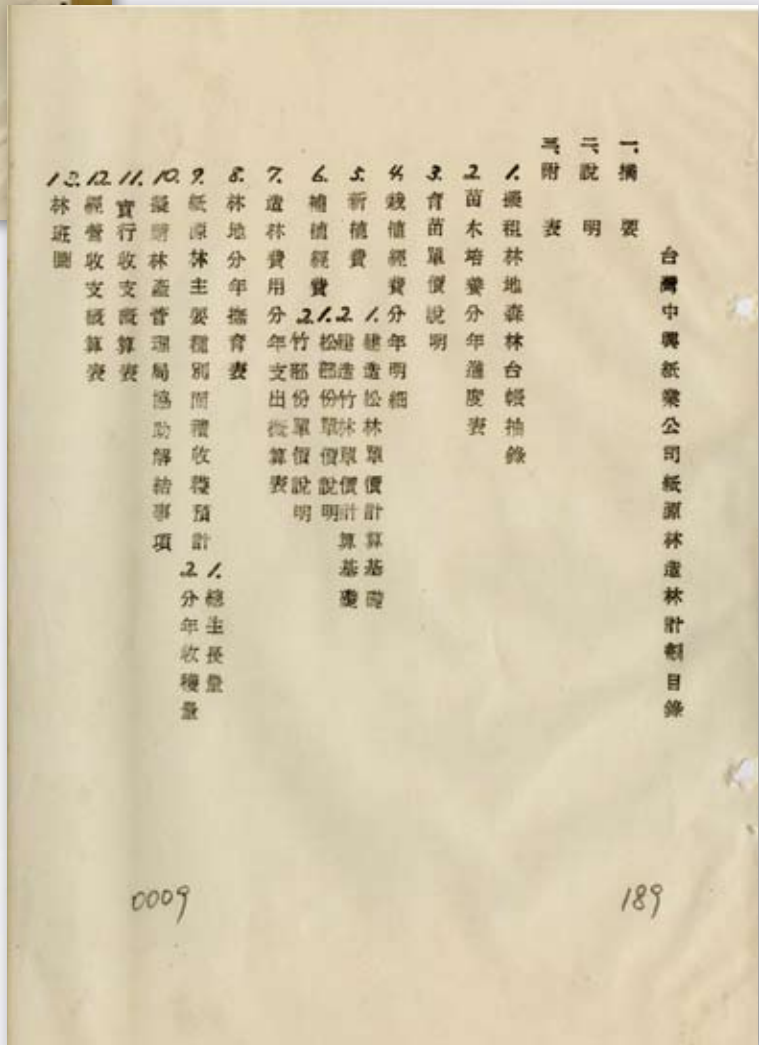
檔案影像4-9

檔號：0048/311-1/2/001/013

檔案產生日期：民國48年12月16日。

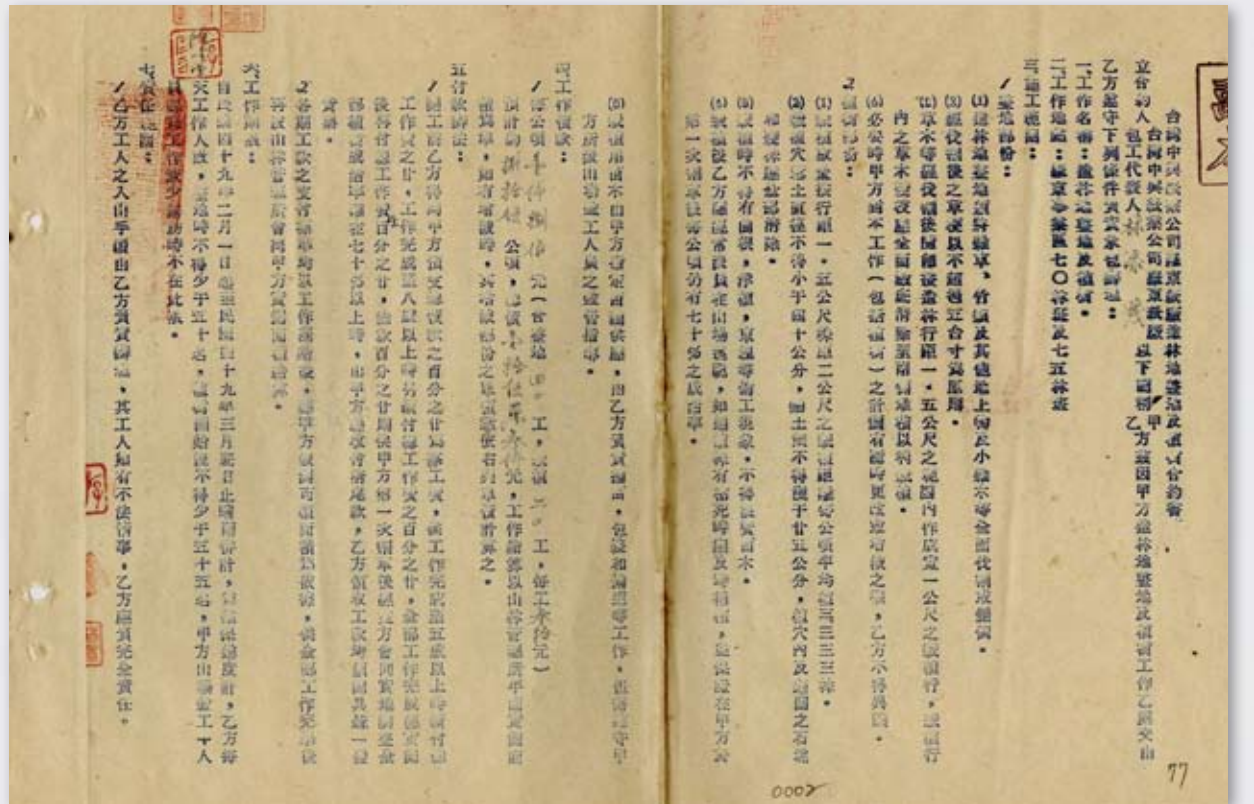
案由：「台灣中興紙業股份有限公司紙源林造林計畫」。

說明：因應美援紙業計畫檢討會議決議，擬定相關紙源林造林計畫。



0009

189



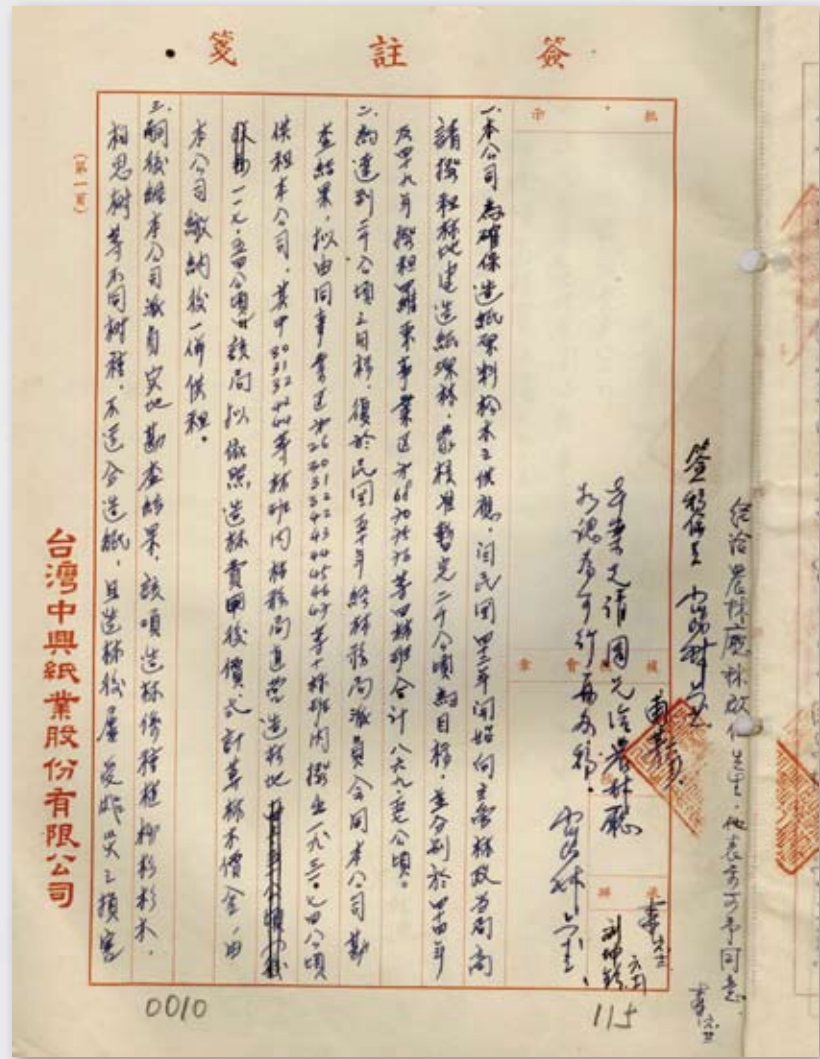
▲ 檔案影像4-10

檔號：0049/311-1/2/001/006

檔案產生日期：民國49年2月3日。

案由：「台灣中興紙業公司羅東紙廠造林地整地及植樹合約書」。

說明：與包工代表林添茂簽訂70及75林班地整地及植樹合約書。



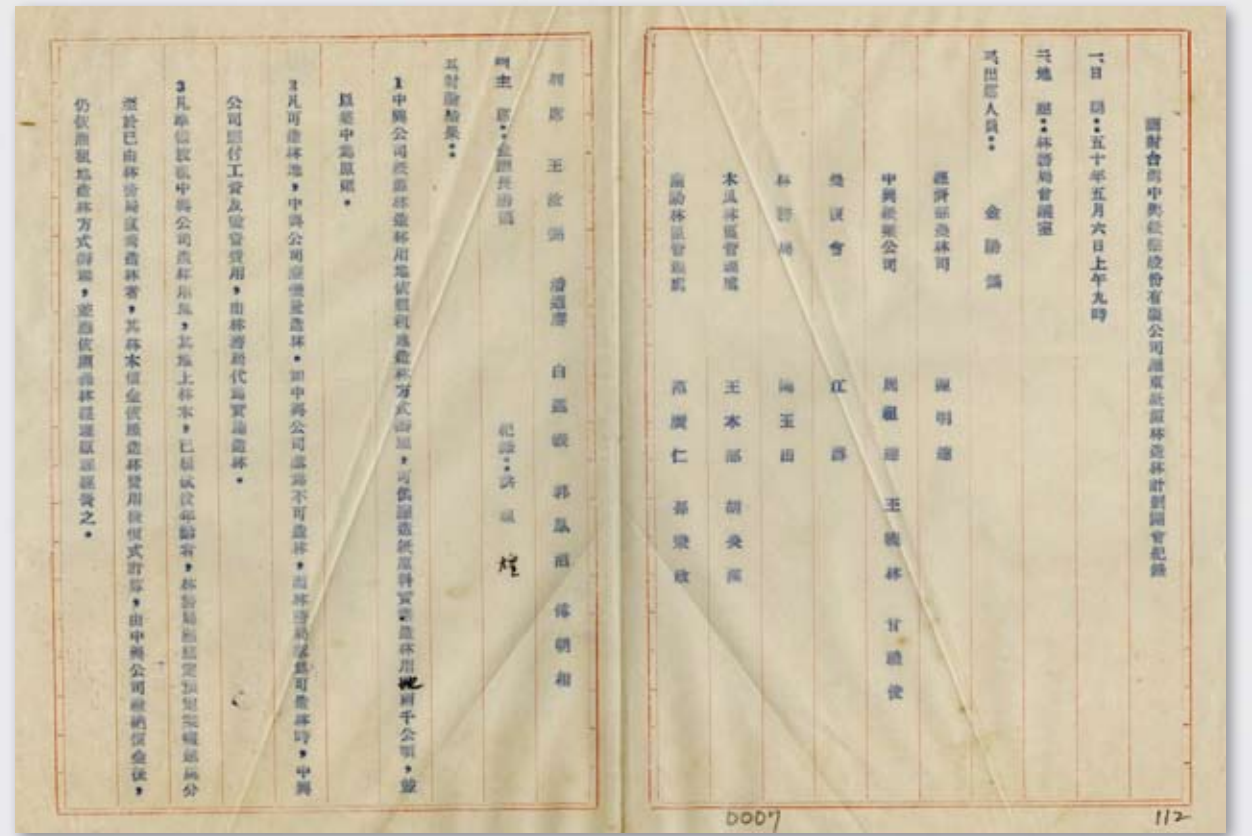
► 檔案影像4-11

檔號：0057/311-1/2/001/008

檔案產生日期：民國57年6月28日。

案由：「林務局撥租本公司羅東事業區部分林班內樹種不適造紙使用，擬商請該局保留直營並俟砍伐後再撥交本公司，另掉換適當地」。

說明：簽註說明該公司取得林班地之過程。



▲ 檔案影像4-12

檔號：0050/311-1/2/001/008。

檔案產生日期：民國50年5月6日。

案由：「商討台灣中興紙業股份有限公司羅東紙源林造林計畫開會紀錄」。

說明：於林務局辦公室召開此項會議，最後達成7點結論。

而在林務局與中興紙業之間的權利義務等關係方面，兩者曾開會討論，其結論經過省政府核可後實行，其結論除前述紙源林面積為2,000公頃以外，尚有：1.凡可造林地，中興公司應盡量造林。如中興公司認為不可造林，而林務局認為可造林時，中興公司應付工資及監督費用，由林務局代為實施造林。2.凡準備放租中興公司造林用地，其地上林木，已屆砍伐年齡者，林務局應編定預定案儘速處分。至於已由林務局直營造林者，其林木價金依照造林費用後價式計算，由中興公司繳納價金後，仍依造租地造林方式辦理，並應依照森林經營原理經營之。3.中興公司紙源林造林土地上物及轉讓直營造林木，林務局

應於兩年內清理完畢，中興公司亦應於三年內造林完成。4.如集中區域內，有林務局直營造林地，其面積過大且造林樹種伐期過長時應予扣除，又該區域內如有地形過於陡削，為保育土地起見，需長期有良好森林或草類之覆蓋者，應一併予以扣除，由該局直接經營管理，其扣除之面積，由林務局另行尋地補足之。5.中興公司應於每年終了前，將該年度造林事業工作報告函送林務局備查。6.中興公司經營紙源林造林，應先作經營計畫函送林務局備案。¹³⁶如此釐清雙方之間所應付之權利義務，並針對問題加以釐清解決，應對於中興紙業紙源林造林計畫之推動有相當大的助益。

除了林務局所提供之2,000公頃做為紙源林造林林地以外，中興紙業更積極尋求其它之造紙原料來源。該公司於民國51年（1962）3月1日與臺灣農林股份有限公司達成協議，由臺灣農林在其自有之1,000公頃土地上實施松樹造林，待樹木長成後，其所伐得木材，除臺灣農林自行售予他人以外，統由中興紙業依市價所定之牌價收購之。¹³⁷此外，於民國53年度至59年度間，印發「種松致富」小冊子，每年培育松苗60萬株，由宜蘭縣政府代為撥贈林農推廣造林，其受撥贈的單位除宜蘭縣以外，更拓展至台北縣貢寮及坪林二鄉。¹³⁸並於民國62年（1973）召開協調會，以確保林

農所種植之松木能成為中興紙業之造紙原料，¹³⁹翌年要求台北、宜蘭二縣提供歷年主要造林戶姓名及面積。¹⁴⁰實施上述措施除了政府所提供之林地外，也能從其它地方獲得造紙原料，除了充足其原料儲備量，亦能防範不時之需，可視為中興紙業確保其造紙原料之營運行為。另外，當時中國農村復興委員會（以下簡稱「農復會」）有提供貸款以供木材工業之用。據現有檔案顯示中興紙業56年度向該會貸款100萬，57年度則以計畫種植琉球松350公頃，以供造紙之用為名義，原向農復會貸款150萬，後核定該年度貸款為125萬元。¹⁴¹



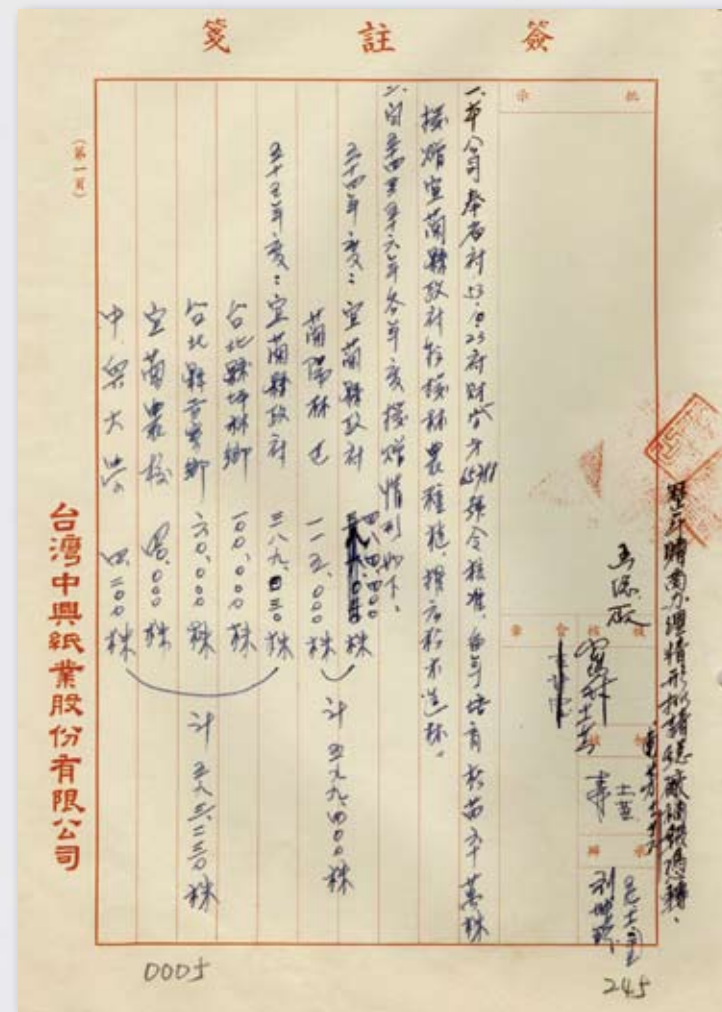
►▼ 檔案影像4-13

檔號：0051/311-1/2/001/011

檔案產生日期：民國51年9月15日。

案由：「為本公司同意簽訂松樹造林契約書復請查照辦理並見復由」。

說明：中興紙業與台灣農林公司簽訂松樹造林契約書。



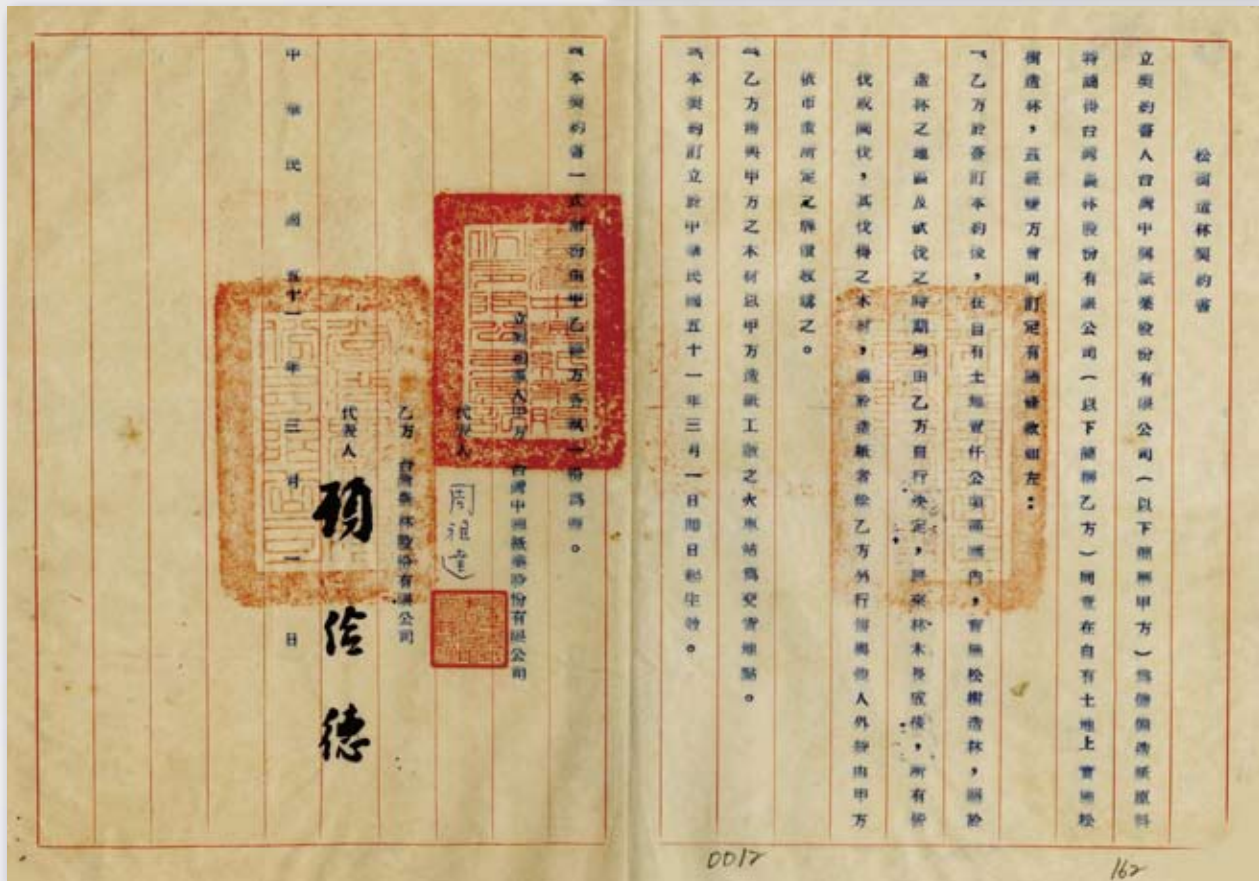
◀ 檔案影像4-14

檔號：0057/311-1/2/001/017

檔案產生日期：民國57年12月4日。

案由：「為歷年贈苗情形希具報由」。

說明：說明54-56年度贈苗情形。



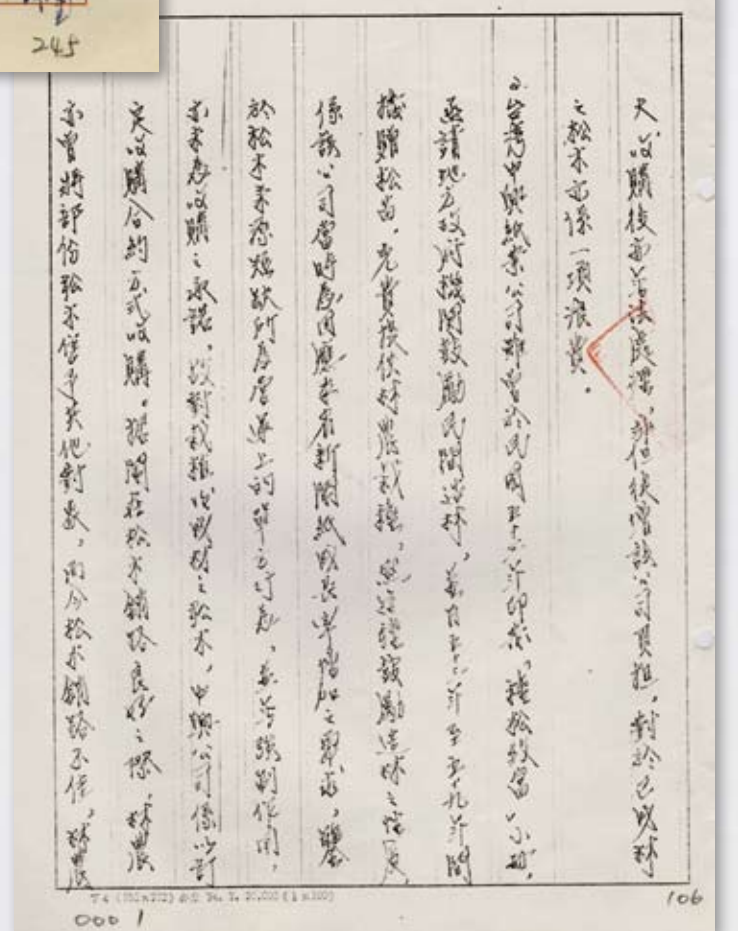
► 檔案影像4-15

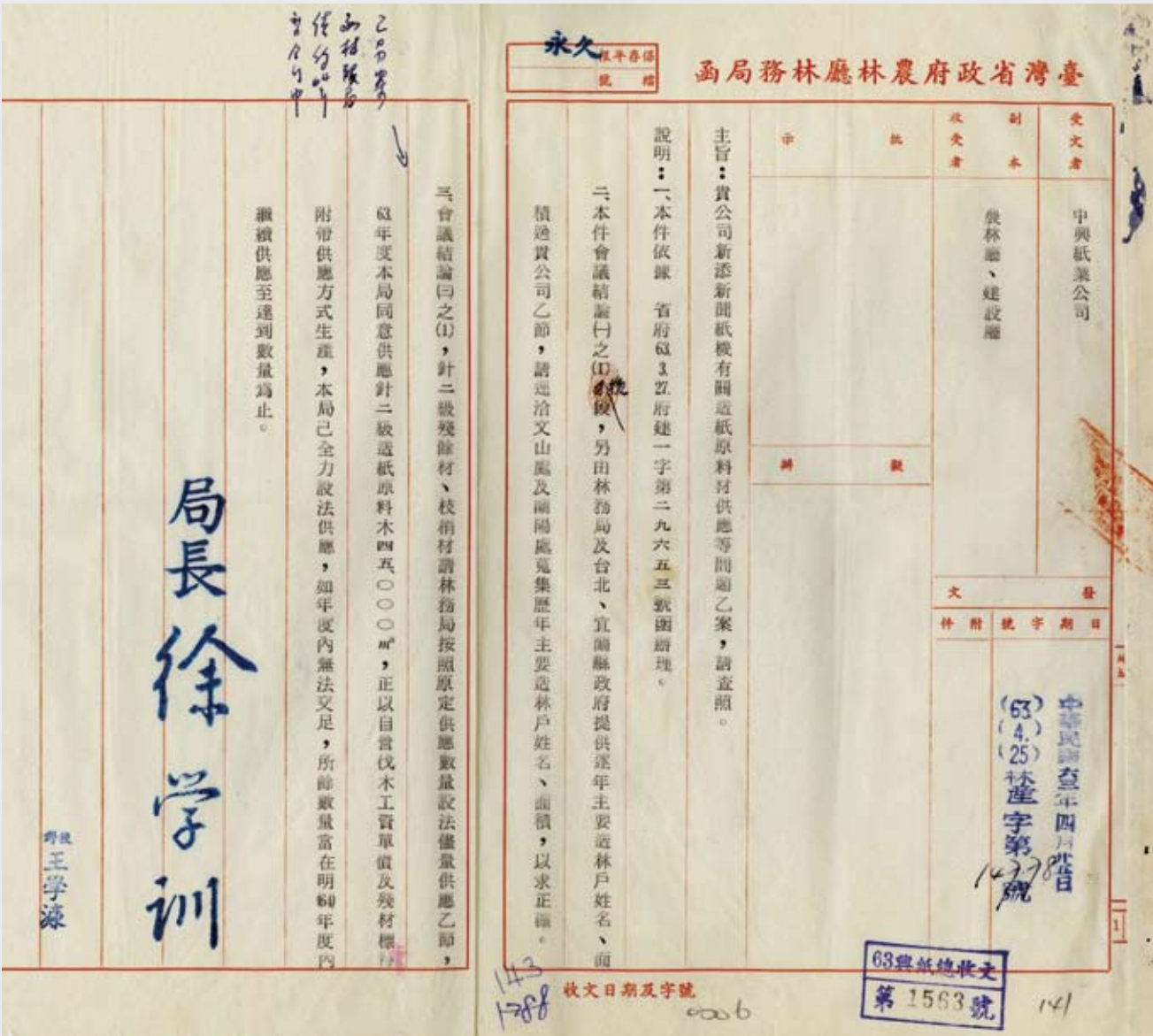
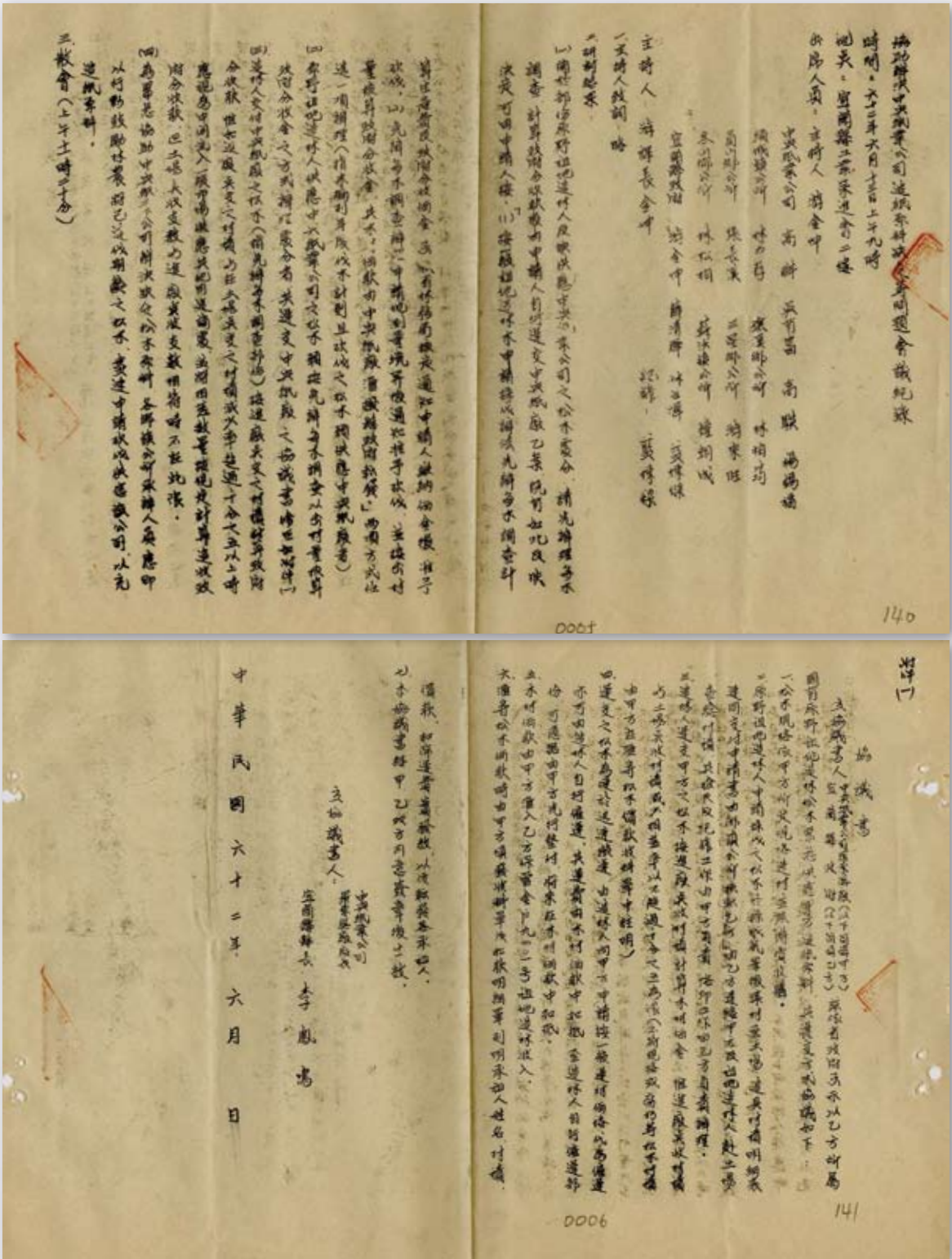
檔號：0075/311-1/2/001/008

檔案產生日期：民國75年8月27日。

案由：「台灣中興紙業公司未與林農簽訂收購合約之省產琉球松木如何處理一案」。

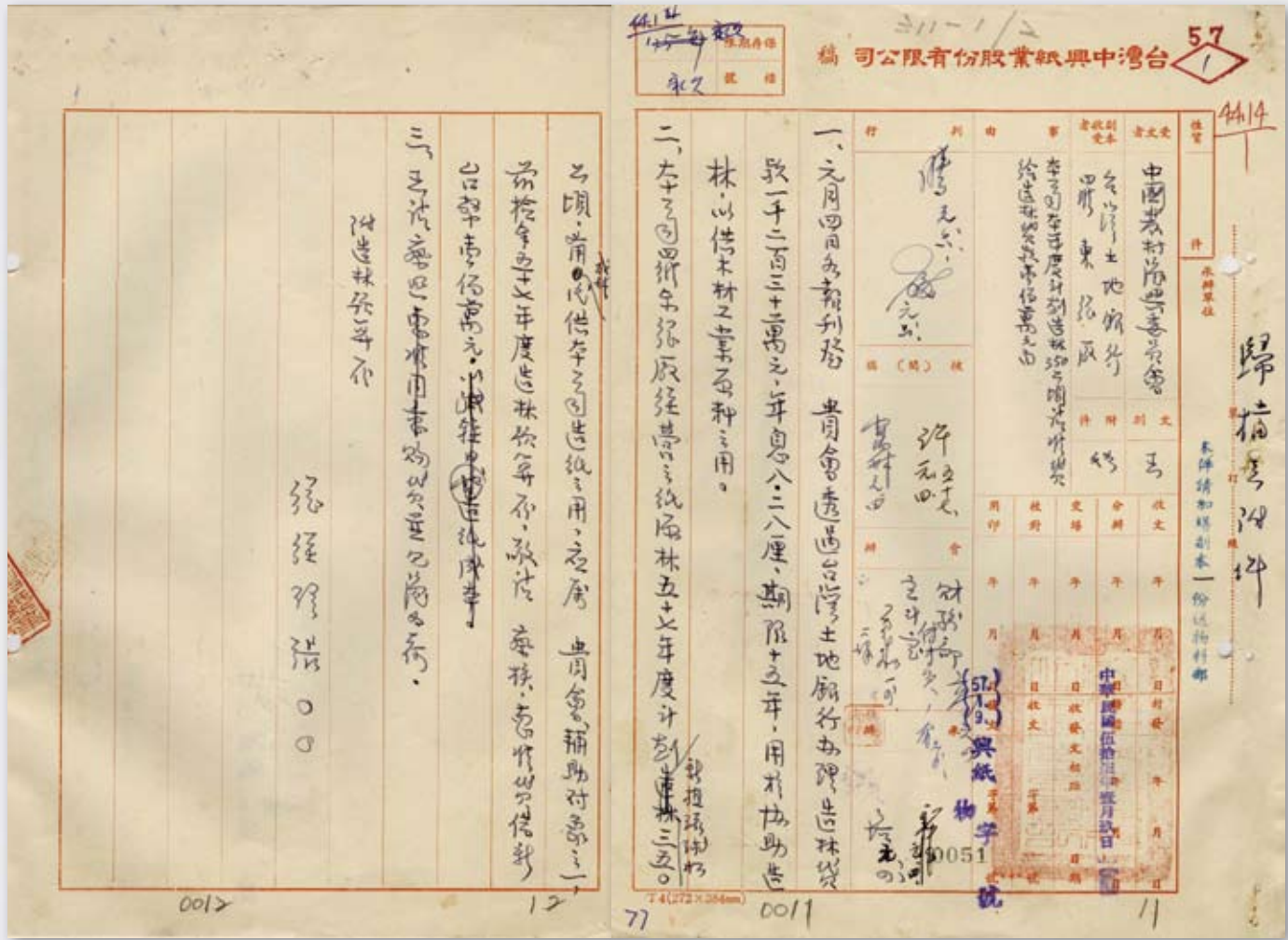
說明：中興紙業公司說明其處理已訂約省產松木收購情形，以及擬定未訂約省產松木之處理辦法提請討論。



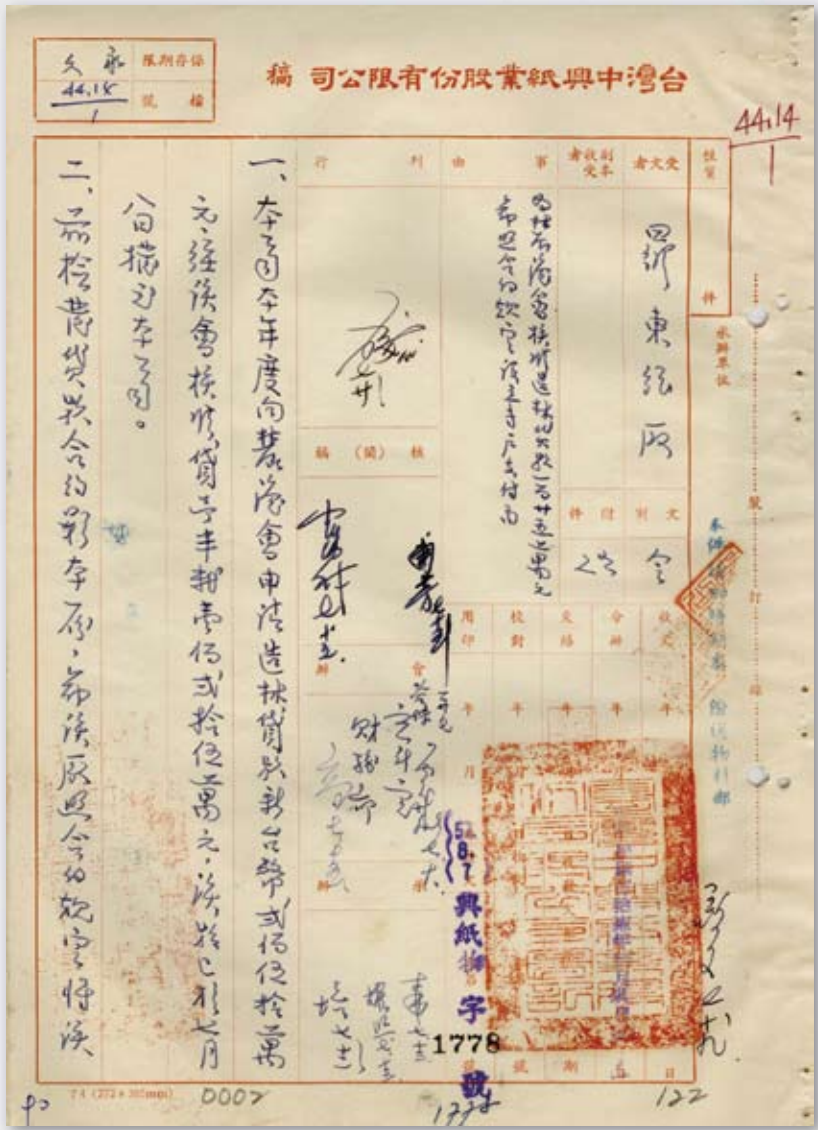


▲ 檔案影像4-17
檔號：0063/311-1/2/001/010。
檔案產生日期：民國63年4月25日。
案由：「貴公司新添新聞紙機有關造紙原料材料供應等問題乙案」。
說明：由林務局提供該局及台北、宜蘭兩縣主要造林戶之逐年資料，並設法提供針二級殘餘材、枝梢材。

▲ 檔案影像4-16
檔號：0062/311-1/2/001/010。
檔案產生日期：民國62年6月25日。
案由：「函送研討協助中興紙業造紙原料缺乏，原野租地造林人供應該公司造紙原料等問題會議記錄」。
說明：與宜蘭縣及其轄下鄉鎮研討松木處分與供應中興紙業造紙原料事宜。



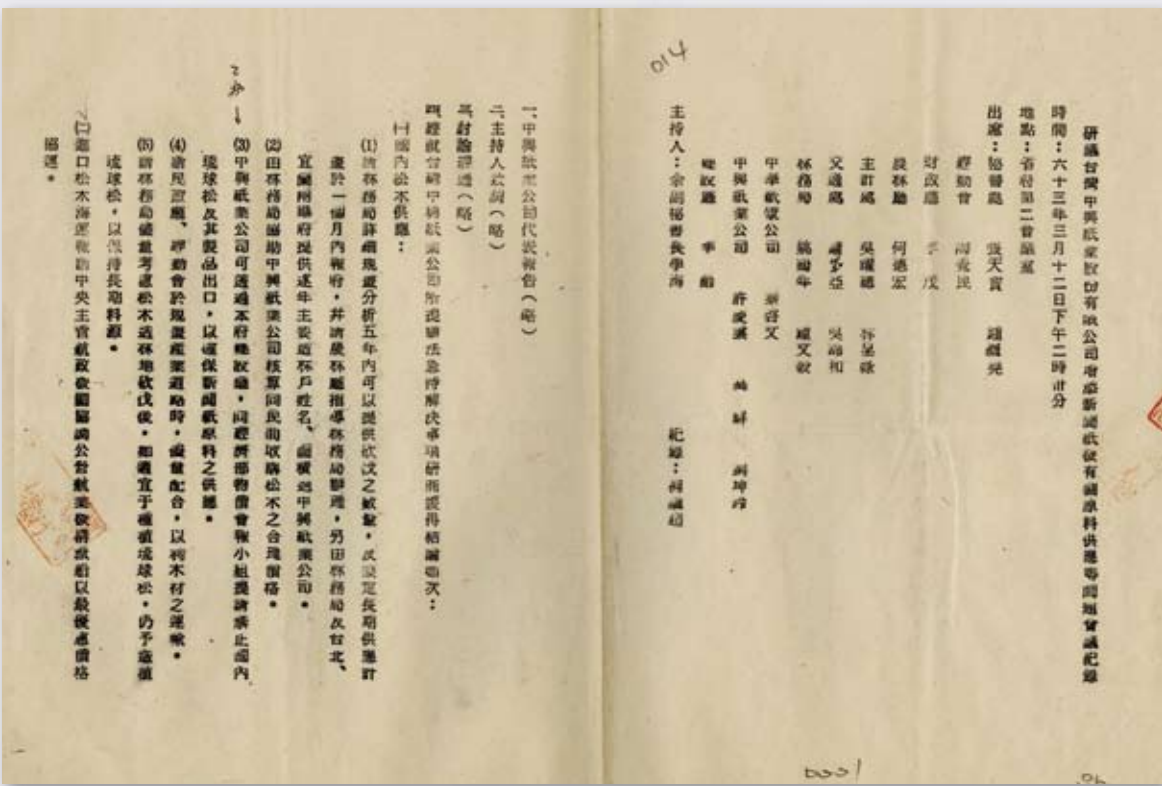
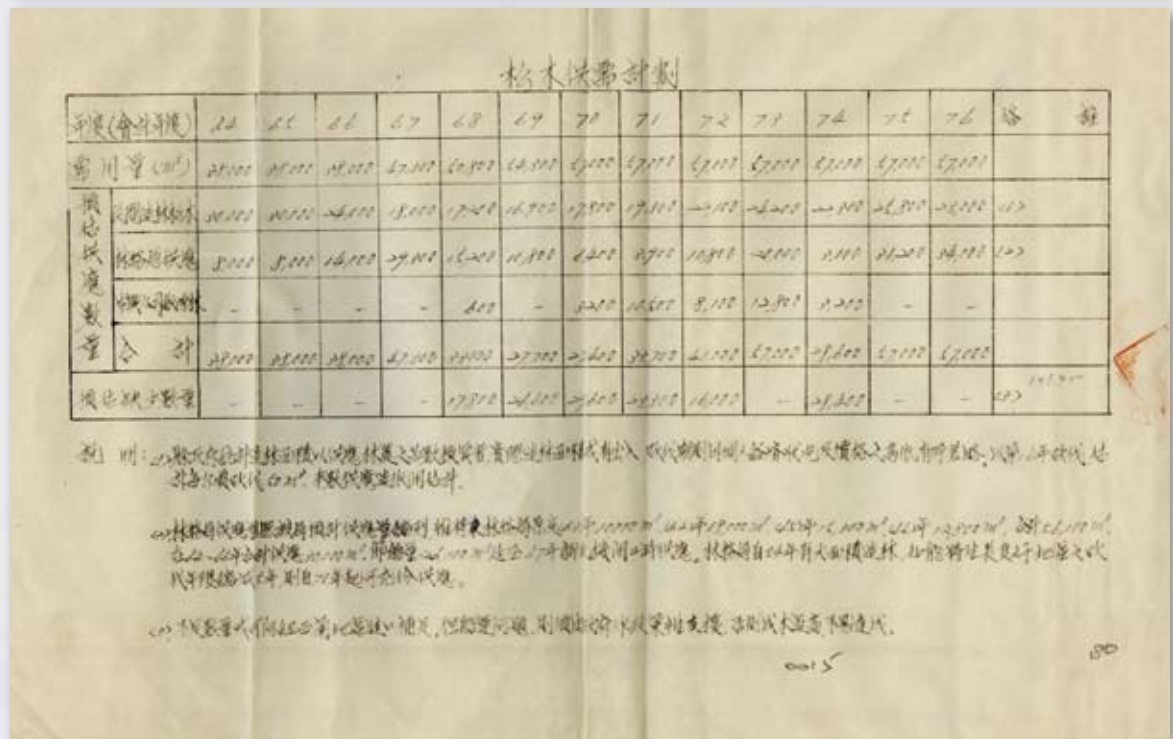
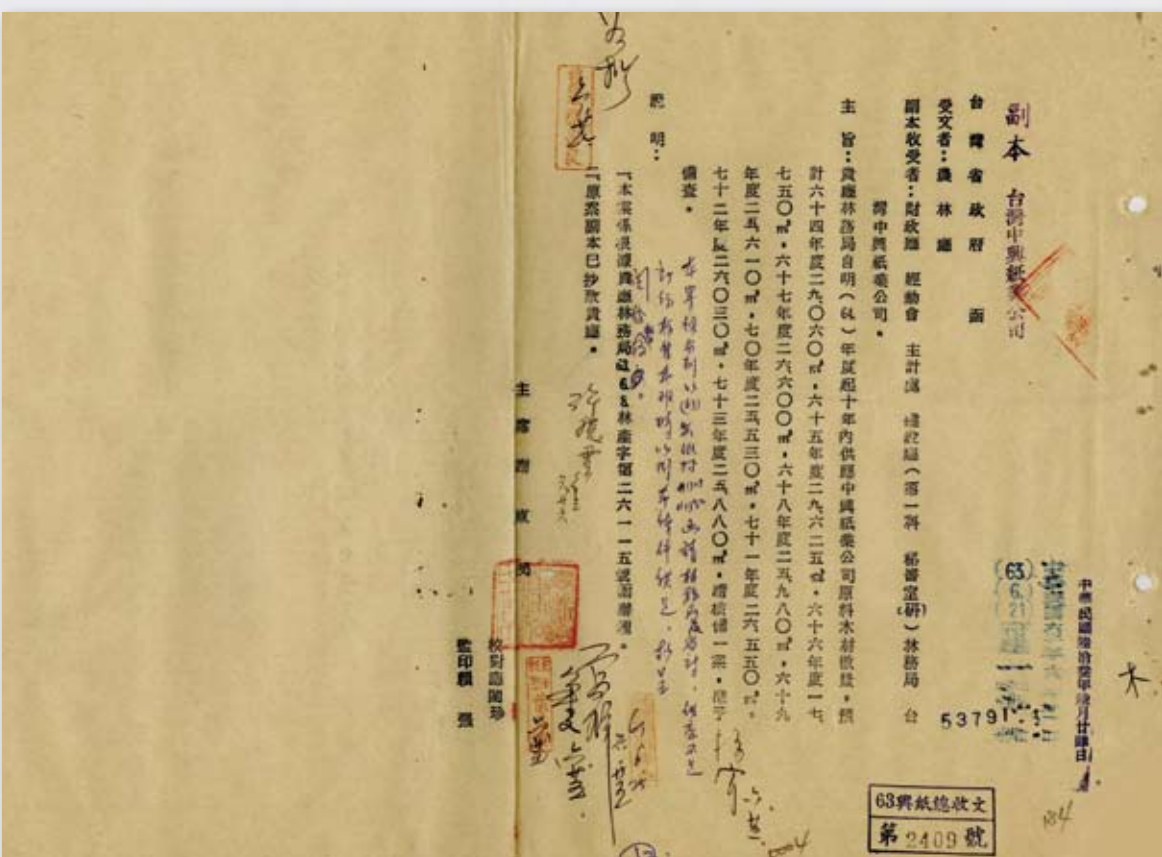
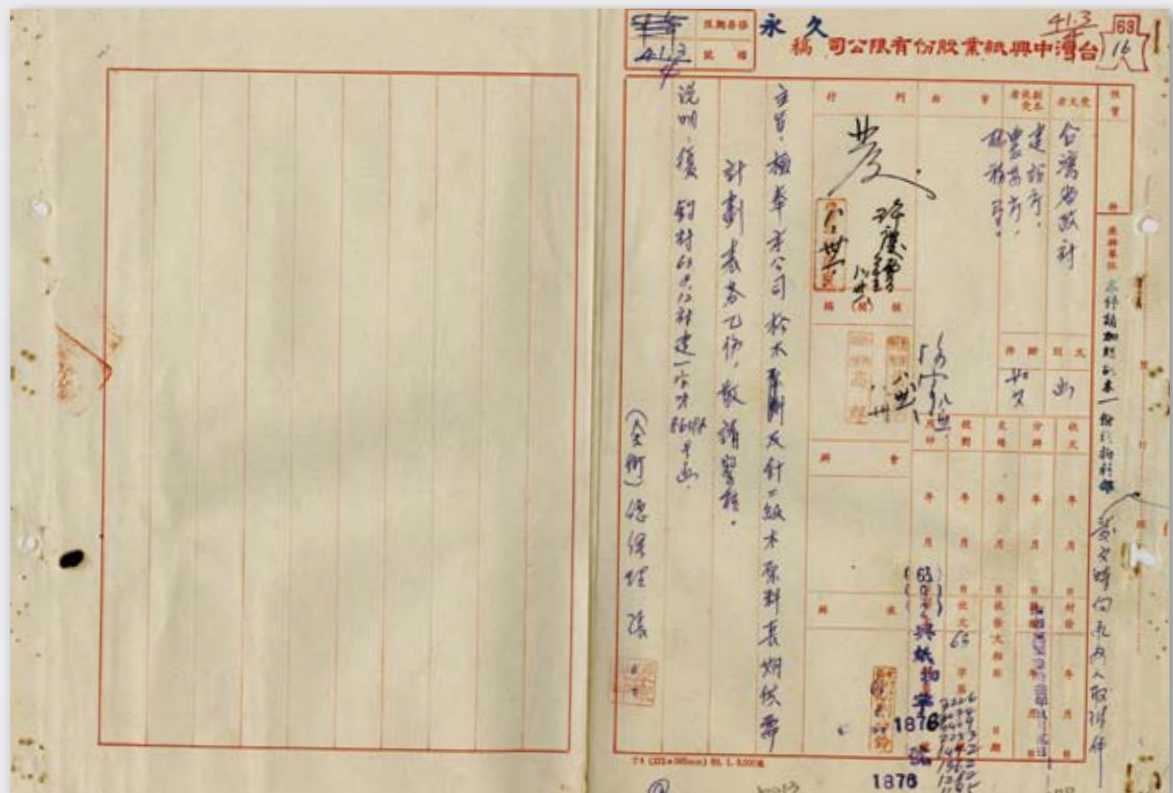
▲ 檔案影像4-18
檔號：057/311-1/2/001/001
檔案產生日期：民國57年1月9日。
案由：「為本公司向貴會申請造林貸款壹百伍拾萬元」。
說明：中興紙業向中國農村復興委員會申請造林貸款壹百伍拾萬元。



◀ 檔案影像4-19
檔號：0057/311-1/2/001/009
檔案產生日期：民國57年8月7日。
案由：「為農復會核准貸款壹百貳拾伍萬元」。
說明：原申請貸款150萬元，經農復會審核後核准貸款125萬元。

在政府部門方面，由於中興紙業自民國63年（1974）起奉命增產新聞用紙，增添新聞紙機，故由省政府召開原料供應問題會議，會中達成之結論大要如下：1.林務局規劃5年內可提供砍伐（松木）之數量，及擬定長期供應計畫；並要求林務局以及台北縣、宜蘭縣提供中興紙業逐年主要造林戶姓名面積等資料。2.由林務局協助中興紙業核算向民間收購松木之合理價格。3.中興紙業可透過省府建設廳，向經濟部物價會報小組提請禁止國內琉球松及其製品出口，以確保新聞紙原料之供應。4.請民政

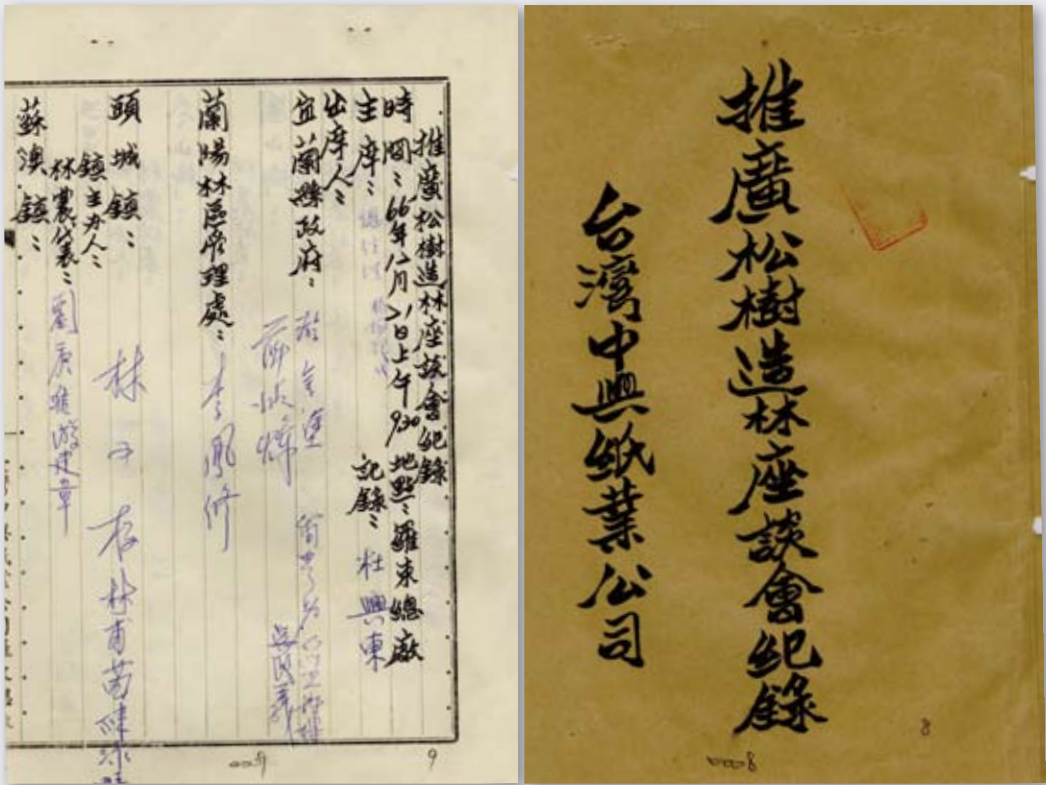
廳、經動會規劃產業道路時能盡量配合，以利木材運輸。5.林務局在砍伐松木造林地後，如該地事宜種植琉球松，則繼續種植，以確保原料來源。6.進口松木則要求交通部協調公營航運機構給予最優惠之協運。7.原料中的針二級殘餘材由林務局盡量供給中興紙業，並擬定數年內能提供之數量，以及長期供應計畫。8.請中華紙漿公司盡量供應新聞只用半漂針葉樹漿。達成前述結論後，各單位即按照指示進行規劃與配合，¹⁴⁸可見當時政策的推行方向，以及中興紙業對於此項政策執行所扮演的角色。



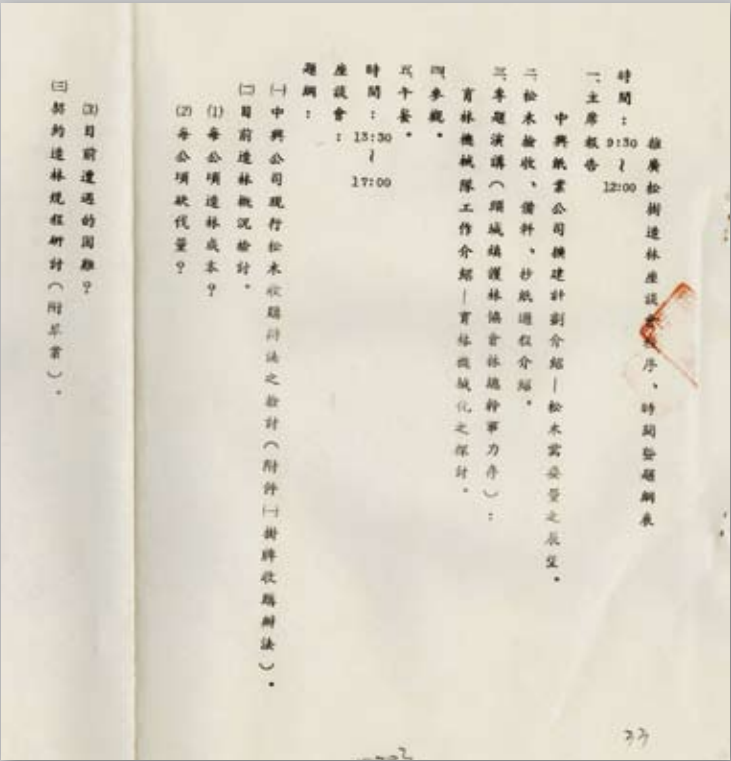
▲ 檔案影像4-20
檔號：0063/311-1/2/001/012；0063/311-1/2/001/013；0063/311-1/2/001/014
檔案產生日期：民國63年3月12日、3月27日、4月4日。
案由：「松木長期供需計畫表」。
說明：向台灣省政府提出松木長期供需計畫表。

民國66年（1977）時，為解決松木來源短缺（年需7萬立方公尺，但當時年產僅2萬5千立方公尺），使新聞紙產量無法符合國內需求，造成必須向國外進口新聞紙，以致每年耗費外匯高達數億元之情形，故中興紙業與宜蘭縣政府舉行「推廣松樹造林座談會」，聽取該縣林農對於造林事業之建議，以評估「契約造林計畫」之可行性，同時提出「台灣中興紙業股份有限公司琉球松契約造林規程草案」以及「台灣中興紙業股份有限公司造林松木掛牌收購辦法」等以為「契約造林計畫」之推動方法。¹⁴³於12月21日召開之座談會中，在一般意見部份，集中於收購牌價過低、檢查辦法之改進、造林補助費、林業貸款

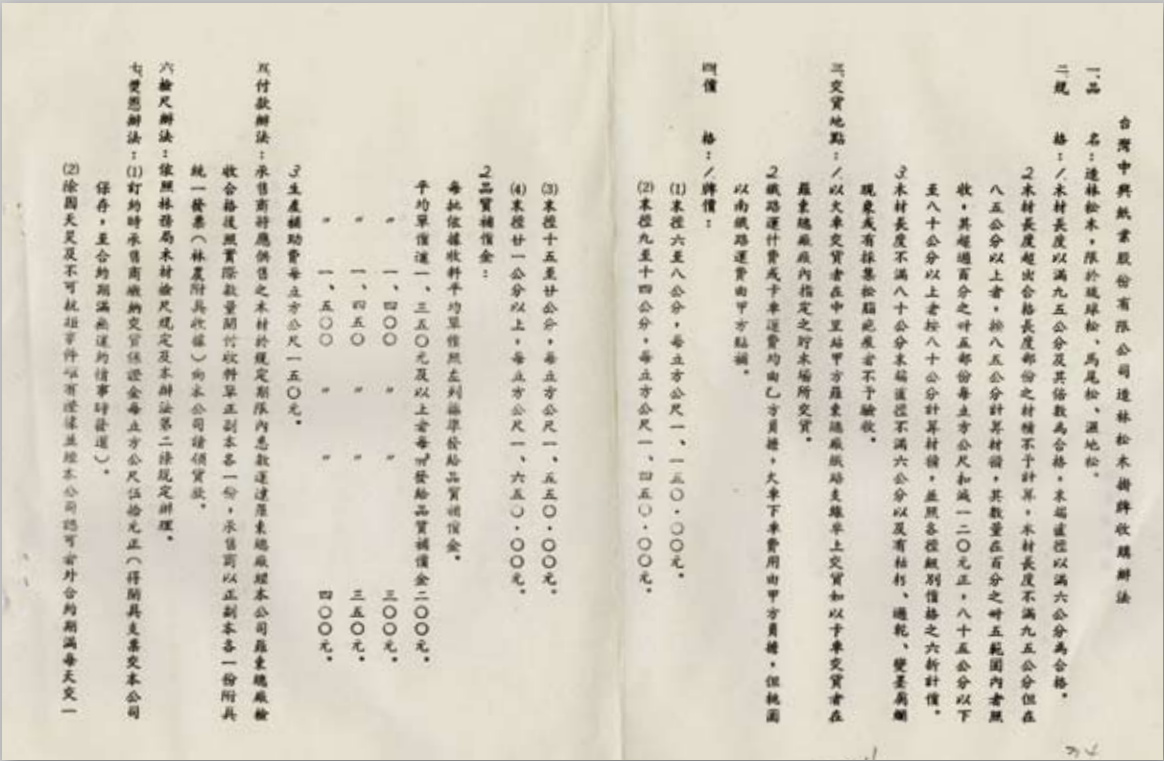
與免除林業稅、設置優良樹種、病蟲害防治、造林機械化、改種成長期較短之樹種、開闢產業道路、免編採伐預定案、改每木申報為抽查、民間造林應有特別獎勵、以及比照稻米種植擬定完整造林計畫等等，其中尚有「希望不要今天談獎勵推廣造林，而明天又來個進口木材來打擊造林者」等相當尖銳的意見。¹⁴⁴由上述可見，一般林農對於政府的林業之檢討重點在於：1.金錢：包括收購牌價、稅收減免、獎勵等；2.簡化檢查與進入林地程序；3.完整且全面的林業政策，其中自然以第3點最為重要，且從中可看出林農對於此項「契約造林計畫」之不信任，以及長期以外對林業政策搖擺不定所產生之不確定感。



▲ 檔案影像4-22
檔號：0067/311-1/2/001/001
檔案產生日期：民國66年12月21日。
案由：「推廣松樹造林座談會記錄」。
說明：於羅東總廠召開之松樹造林座談會記錄。



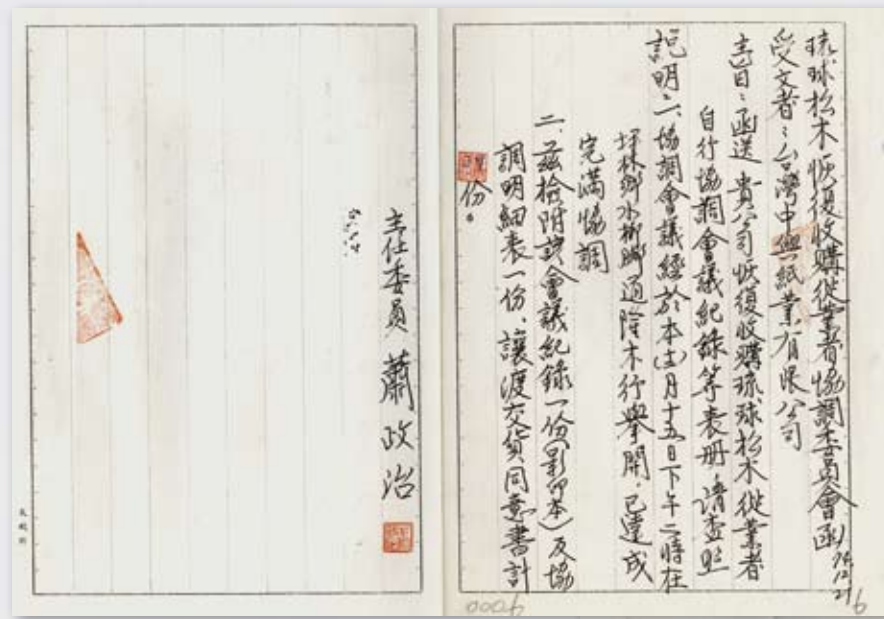
► 檔案影像4-21
檔號：0067/311-1/2/001/003
檔案產生日期：民國66年12月12日。
案由：「松木造林座談會」。
說明：推廣松木造林座談會程序時間提綱表、契約造林規程草案、造林松木掛牌收購辦法。



二、民國73年以後之林業經營概況

上述政策至民國70年代以後，又產生新的轉變。中興紙業自民國73年（1984）9月間，因9號機配電盤故障，自16日開始，即停止收購省產松木，因此引起供應該公司松木之林農極大的反彈，省府建設廳遂於隔年10月9日會同有關單位商討解決事宜，中興紙業亦於12月10日邀請林農代表與有關單位會商續購省產松木事宜，會中所做成之第一項結論是將已訂約之10,660公噸之松木，於農曆春節前收購3,500公噸，其餘7,160公噸，於民國75年（1986）6-9月分4個月收購，單

價2,500元，而按照此一協議得以售出松木者，有11家廠商。¹⁴⁵另外，針對「植松計畫」，中興紙業則做出「按目前各報社所改用之高速新聞紙機及高速印報機之性能，省產琉球松所製紙漿品質無法適應，本公司基於實際情況，故不再繼續推廣松木造林」之結論，¹⁴⁶後經省政府同意備查。¹⁴⁷如此可說是將執行了超過20年，為了維持該公司製造新聞紙來源之造林計畫，作一完全之改弦易轍，換句話說，等於是放棄以省產松木做為原料之製紙作業。



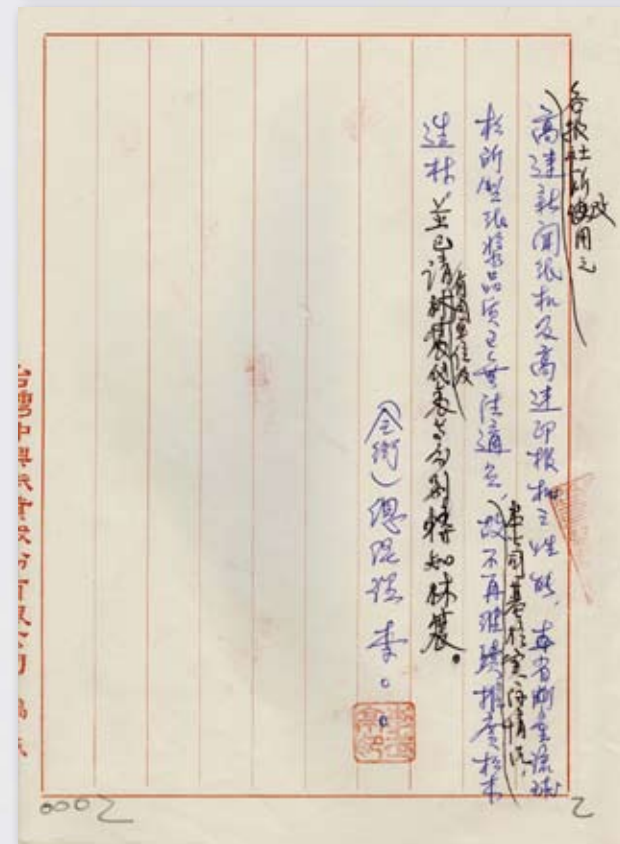
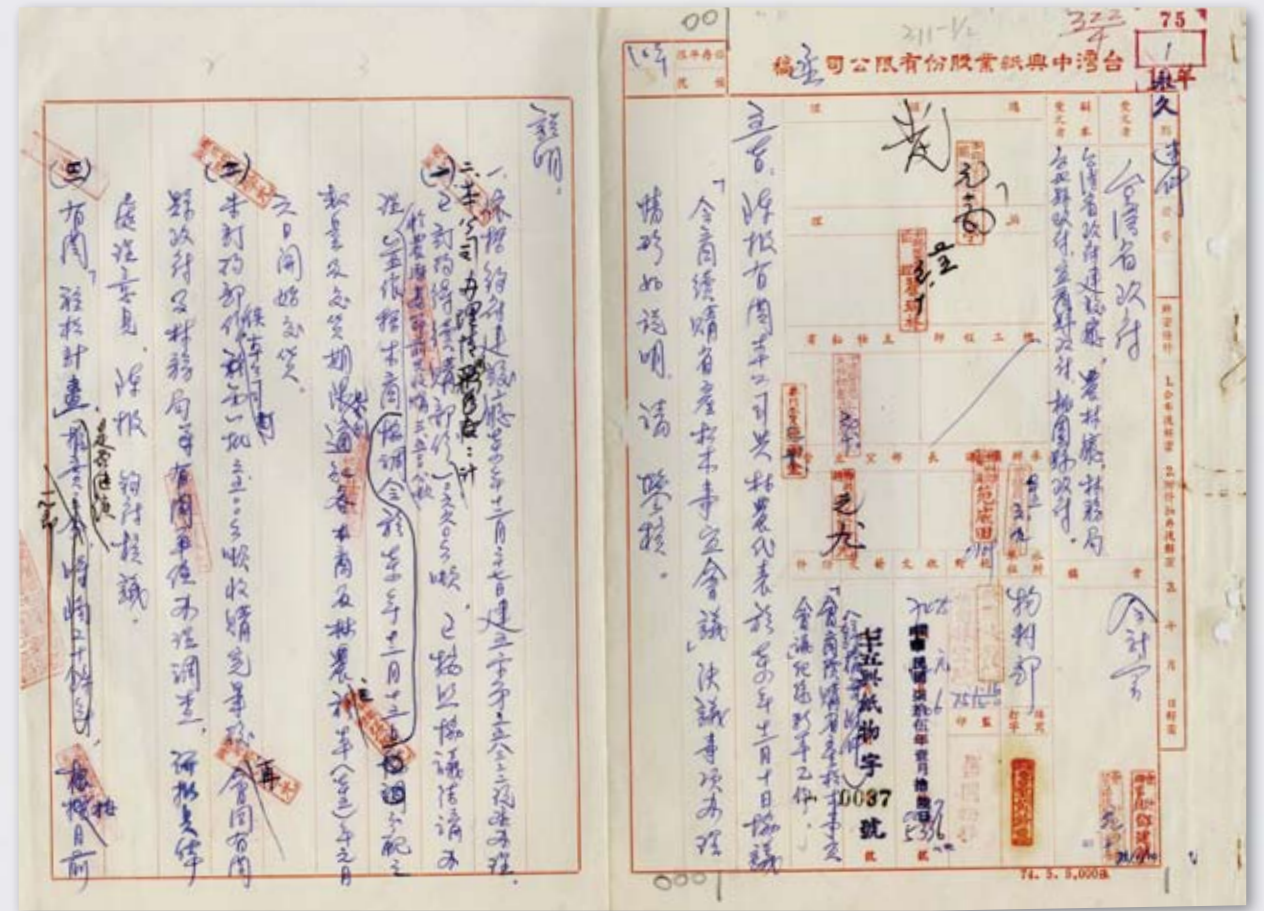
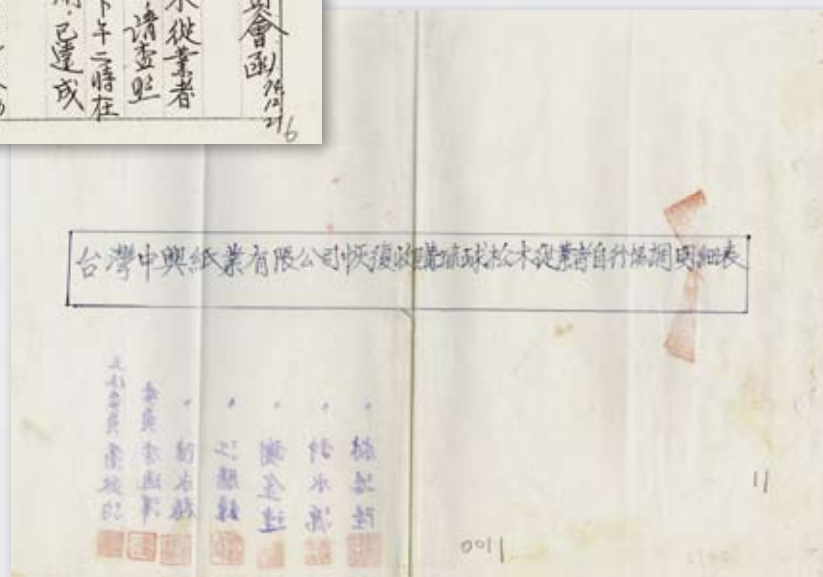
▲ 檔案影像4-23

檔號：0075/311-1/2/001/001

檔案產生日期：民國74年12月27日。

案由：「函送貴公司恢復收購琉球松木從業者自行協調會議記錄等表冊」。

說明：為收購已簽約及未簽約之琉球松木所召開之協調會記錄。



▲ 檔案影像4-24

檔號：0075/311-1/2/001/001

檔案產生日期：民國75年1月16日。

案由：「陳報有關本公司與林農代表於74年12月10日協議『會商續購省產松木事宜會議』決議事項辦理情形」。

說明：向台灣省政府提報決議事項辦理情形。



▲ 檔案影像4-25

檔號：0075/311-1/2/001/003

檔案產生日期：民國75年2月12日。

案由：「貴公司函報續購琉球松木辦理情形一案，查『種松計畫』問題，據報貴公司係基於目前各報社所改用之高速新聞紙機及高速印報機之性能，省產琉球松所製紙漿品質已無法適應，擬不再繼續推廣松木造林一節，本府同意備查」。

說明：省政府同意中興紙業不再推動琉球松造林一案。

除了收購已訂約之松木以外，會中第二項結論是中興紙業必須處理未與公司訂約之省產松木，因而要求宜蘭、台北、桃園三縣縣政府提供各年度琉球松造林面積以及估計可砍伐材積等資料，以作為日後實地調查之參考依據。¹⁴⁸在各縣提供其轄區內之林業資料後，選定宜蘭縣頭城鎮、礁溪鄉、以及臺北縣貢寮、坪林二鄉作為重點調查之對象；同時由於該公司在收購完上述之松木以後，便不再以此為原料造紙，故要求省政府擬定收購琉球松造林之松木，以配合當時林地

作為國土保安、涵養水源之新政策。¹⁴⁹根據檔案顯示，三縣琉球松造林總面積為9,757.51公頃，材積1,143,078立方公尺，若單價仍以2,500元計算，總價為16億9千餘萬元，而依中興紙業當時之財務狀況，連增購造紙設備用來增加以琉球松為原料之新聞紙製造品質都無法實現，因而放棄以松木為原料造紙，更何況是收購如此高額之剩餘省產松木！而提此解決案之省政府建設廳亦無此經費可收購。¹⁵⁰



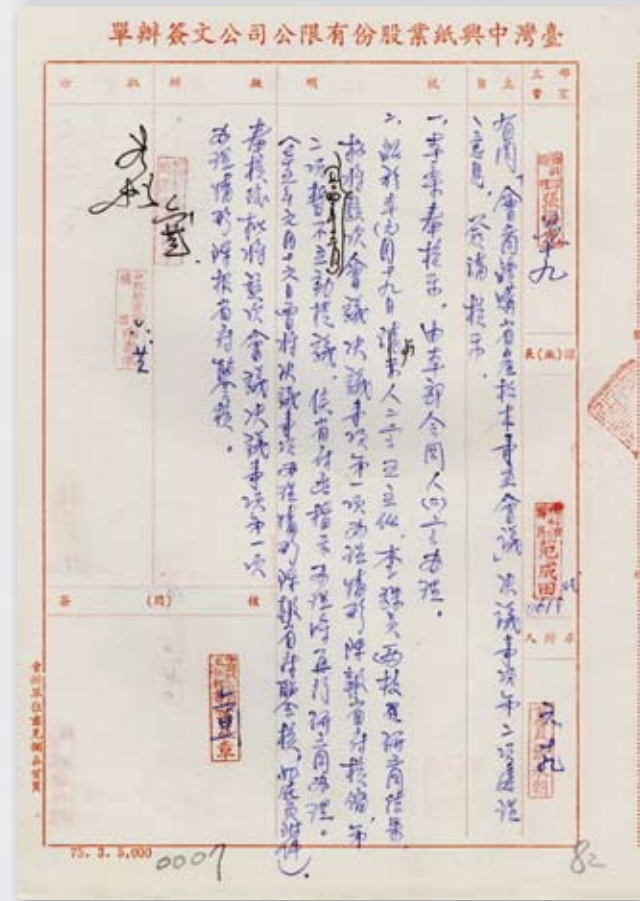
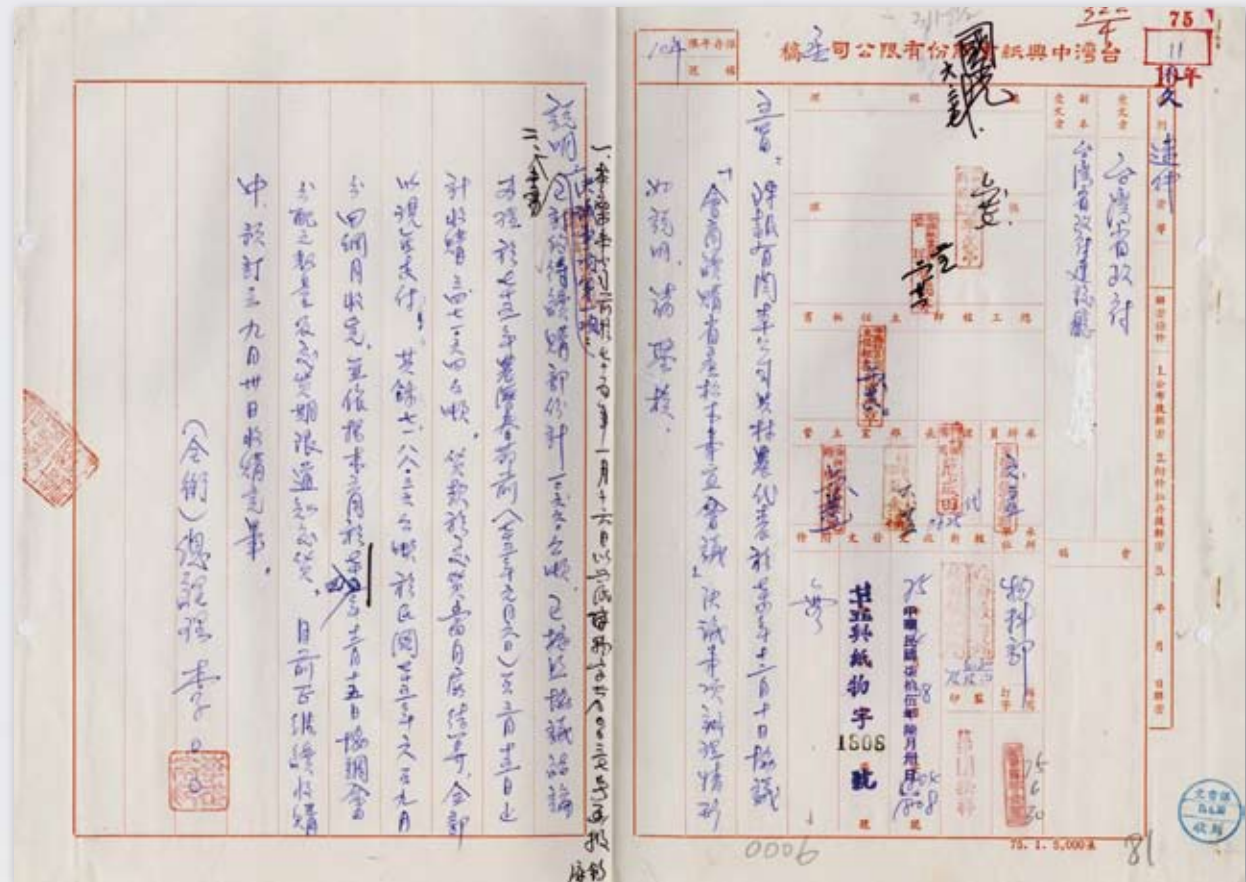
▲ 檔案影像4-26

檔號：0075/311-1/2/001/004

檔案產生日期：民國75年3月4日、3月15日。

案由：「宜蘭、台北、桃園三縣縣政府提供各年度琉球松造林面積以及估計可砍伐材積等資料」。

說明：中興公司要求宜蘭、台北、桃園三縣縣政府提供各年度琉球松造林面積以及估計可砍伐材積等資料，以作為日後實地調查之參考依據。



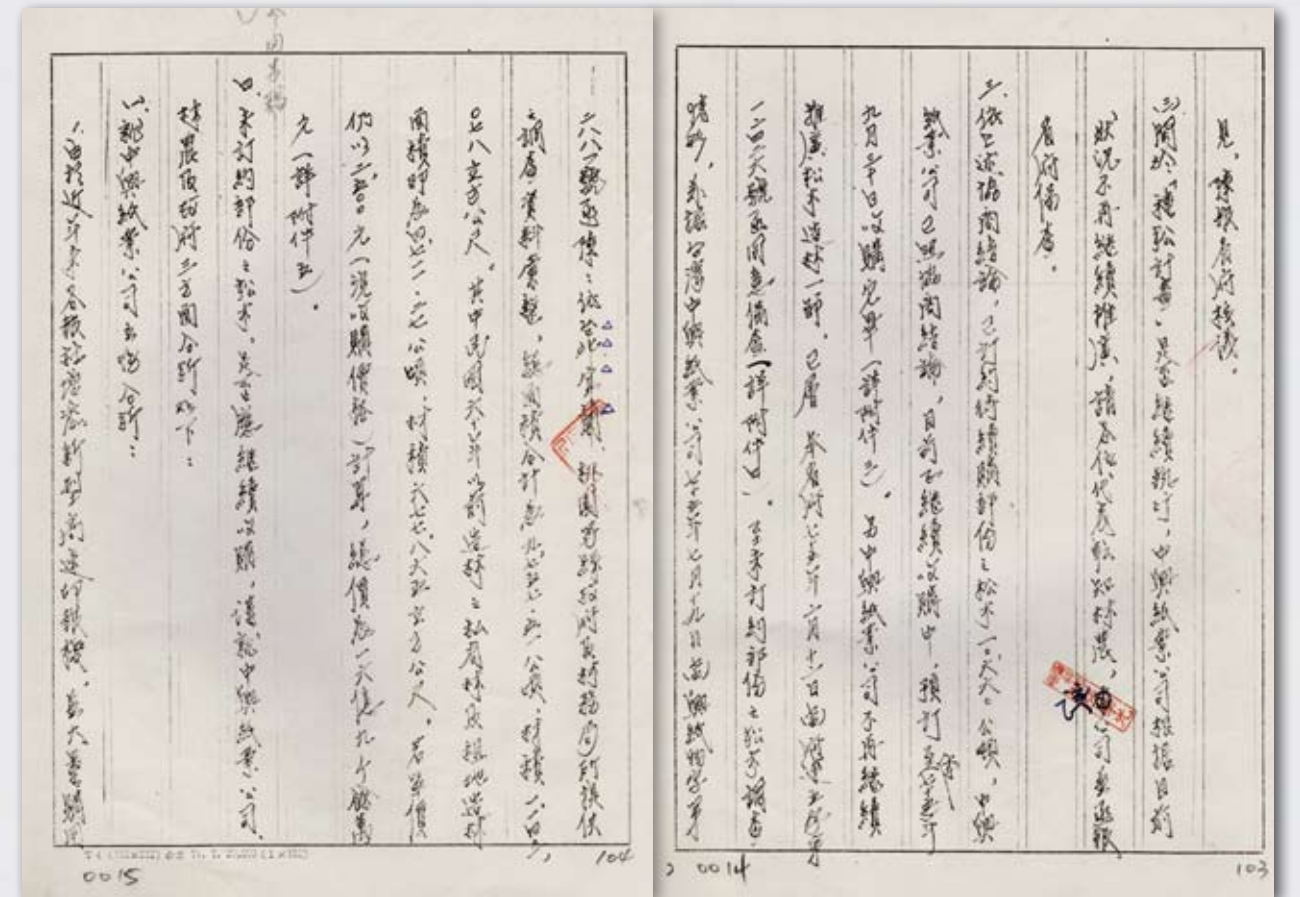
▲◀ 檔案影像4-27

檔號：0075/311-1/2/001/006

檔案產生日期：民國75年6月30日。

案由：「陳報有關本公司與林農代表於七十四年十二月十日協議『會商續購省產松木事宜會議』決議事項辦理情形」。

說明：中興紙業於75年1月6日至月15日止，已收購松木347,164公噸，其餘7,188.36公噸於6月至9日收購完畢。



▲ 檔案影像4-28

檔號：0075/311-1/2/001/007

檔案產生日期：民國75年8月27日。

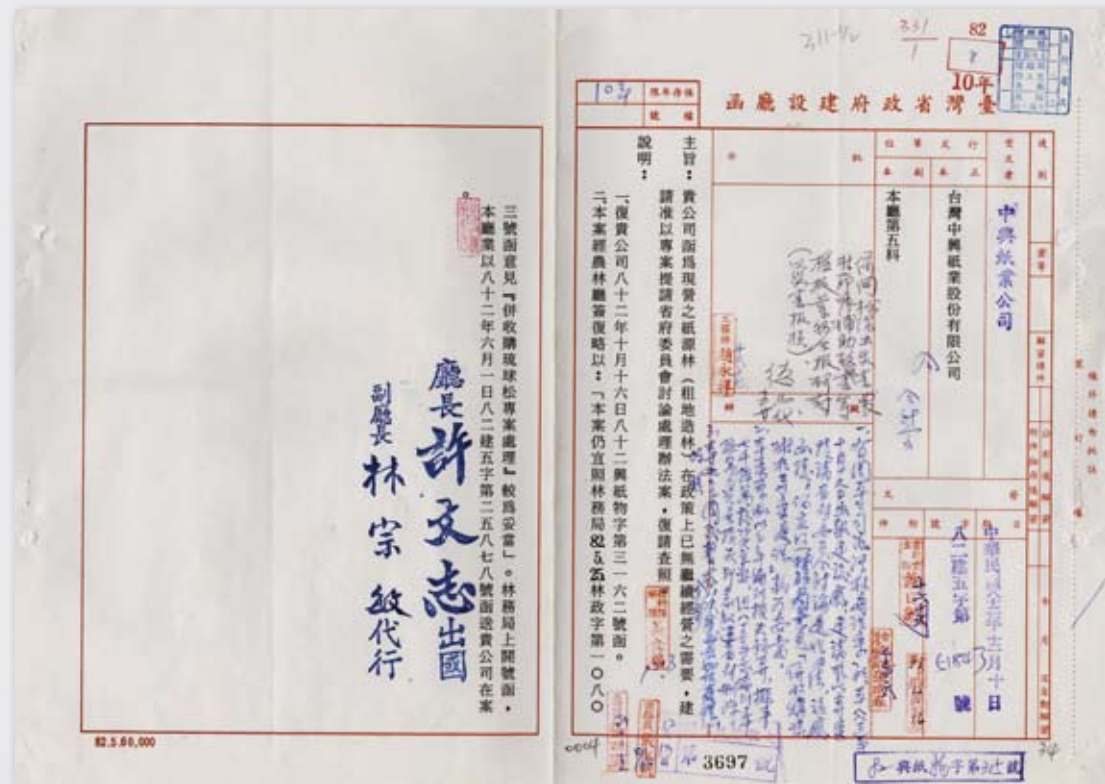
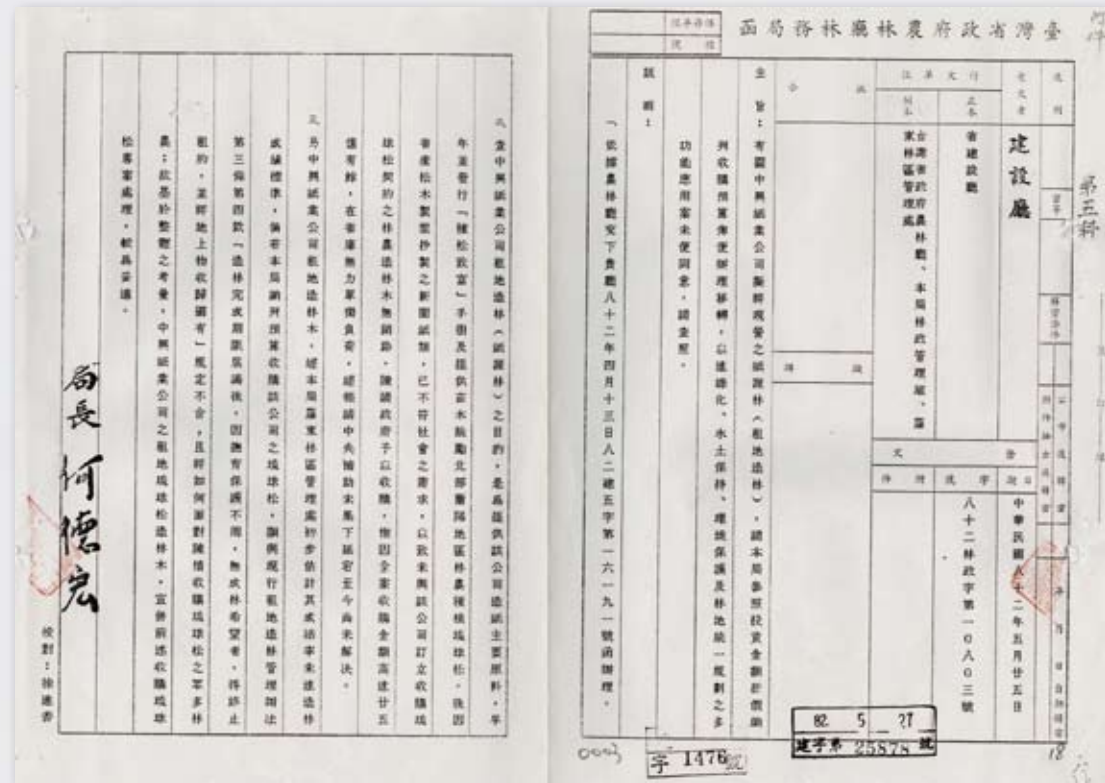
案由：「『會商續購省產松木事宜會議』決議事項第二項辦理情形」。

說明：台北、宜蘭、桃園三縣琉球松造林總面積經調查為9,757.51公頃，材積1,143,078立方公尺，若單價仍以2,500元計算，總價為16億9千餘萬元。

關於收購琉球松造林林地之計畫，中興紙業在進入民國80年代以後開始轉請林務局參照其投資金額折價編列收購預算，俾使辦理轉移，以達綠化、水土保持、環境保護、及林地統一規劃之多功能應用。¹⁵¹但農林廳林務局則以民國77年（1988）1月所做成之「租地造林木尚無得為作價轉移本局管理之規定，亦無此例，且本局並無此預算經費，仍請貴公司

依歸處分地上物後再將林地交還本局管理」為由，拒絕中興紙業之請求。¹⁵²最後省政府建設廳發函給中興紙業，指示此案應以農林廳之簽復：「本案仍宜照林務局於本年5月25日林政字第10803號意見『並收購琉球松專案處理』較為妥當」，¹⁵³總算是初步解決了琉球松林地收購之問題。

說明：因紙源林造林政策停止，中興紙業函請林務局收購其經營之林地，但遭林務局回函拒絕。



民國84年（1995）林務局與相關單位及中興紙業召開「紙源林歸還，地上物作價轉移案會議」，會中要求中興紙業必須先估查欲歸還林地（24、28、30、40-45、56、58等林班地）內之竹木數量，並研究如何計價收回林地；後中興紙業逐步完成上述調查。¹⁵⁴而上述欲歸還之林地，於翌年開始辦理委託政府代營造林，同時辦理琉球松患松材線蟲病之補償。¹⁵⁵中興紙業於民國86年（1997）開始響應「全民造林計畫」，委由省政府農林廳林務局於該公司租借林地內代營造林，由於原本計畫種植之桉樹因樹苗過小或生長狀況不如預期，而將種植之林木改為肖楠以及烏心石等樹木。¹⁵⁶民國88年（1999）以後，中興紙業加

速民營化腳步，除了持續響應「全民造林計畫」，並繼續去年委託林務局代營造林。此外，林務局要求其餘未委託造林且又未完成造林之土地應收回林務局終止租約。¹⁵⁷由上可知，自民國75年以後，中興紙業即逐漸退出造林事業，且自80年代以後，更將造林工作委由林務局代行，直至其完全歸於民營。由上述可看出該公司自73年開始不再使用松木作為造紙原料以後，即迅速的退出造林事業，可以看出該公司投入造林事業之目的即在於確保其造紙來源之無虞，而一旦不以松木為造紙原料，再加上其經營早已虧損累累的情形下，放棄造林事業是可以理解的經營考量。



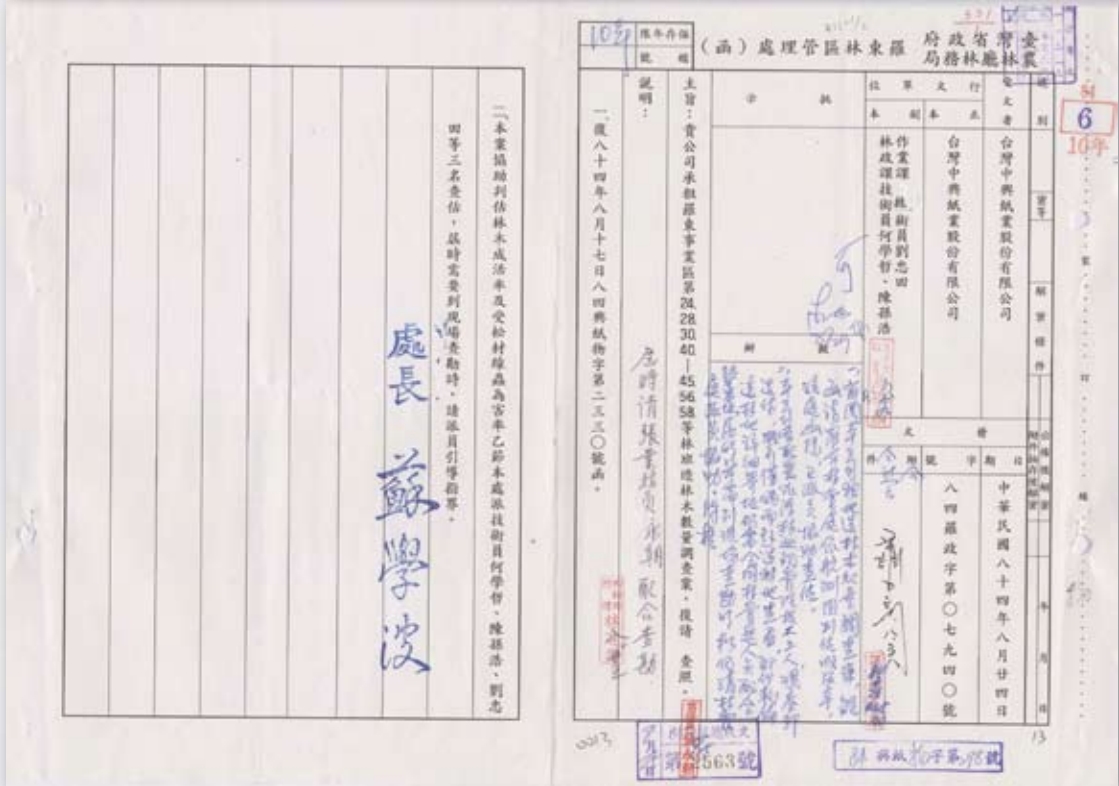
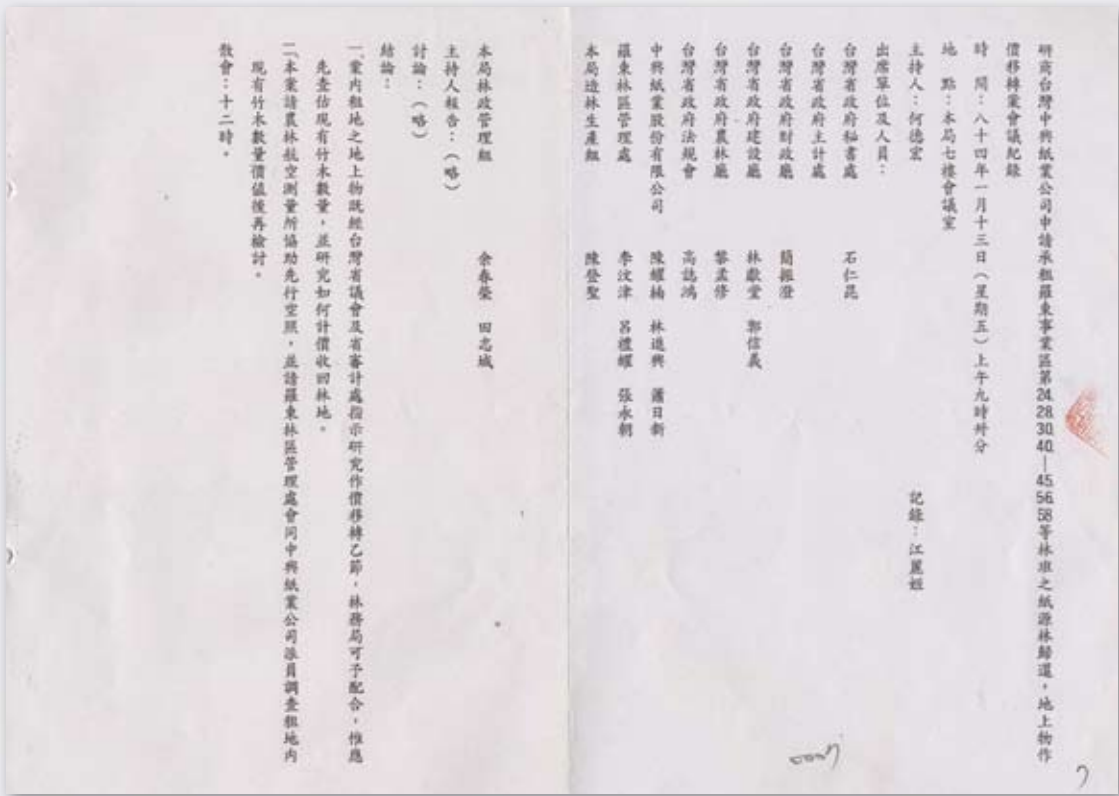
▲ 檔案影像4-31

檔號：0082/311-1/2/001/002；0082/311-1/2/001/003

檔案產生日期：民國82年6月1日、12月10日。

案由：「貴公司所經營之紙源林（租地造林）擬請林務局參照投資額參照投資金額編列收購預算，俾辦理轉移以達綠化、水土保持、環境保護及林地統一規劃之多功能應用，經轉准該局函覆未便同意」。

說明：林務局拒絕中興紙業之申請。



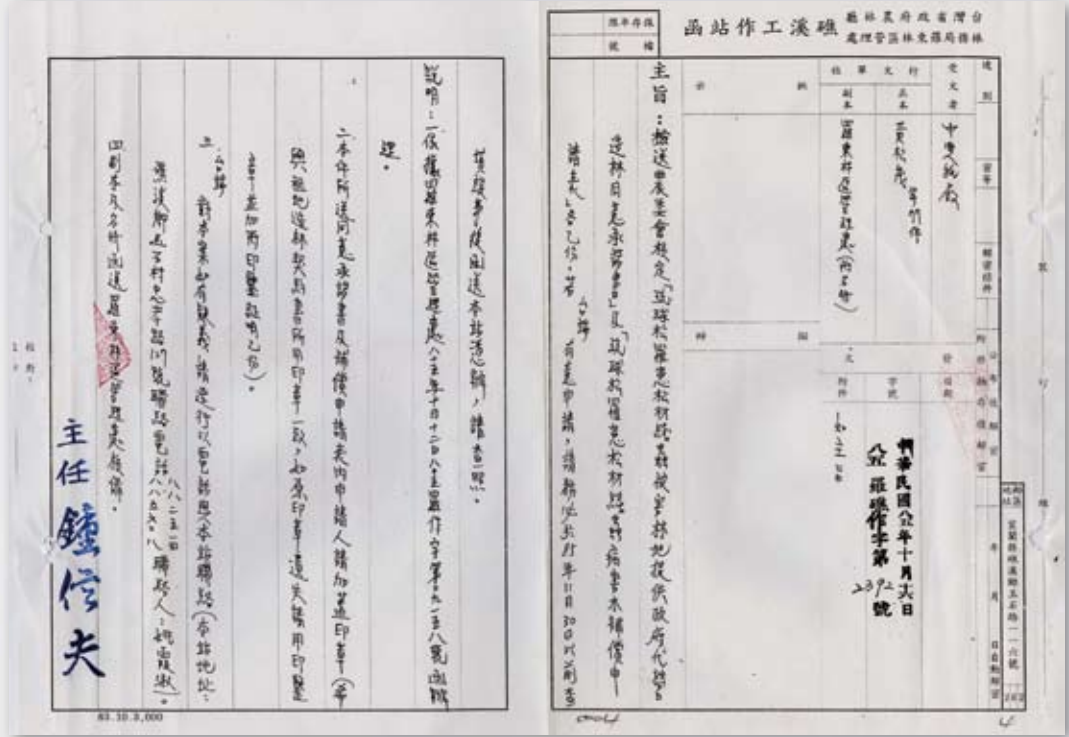
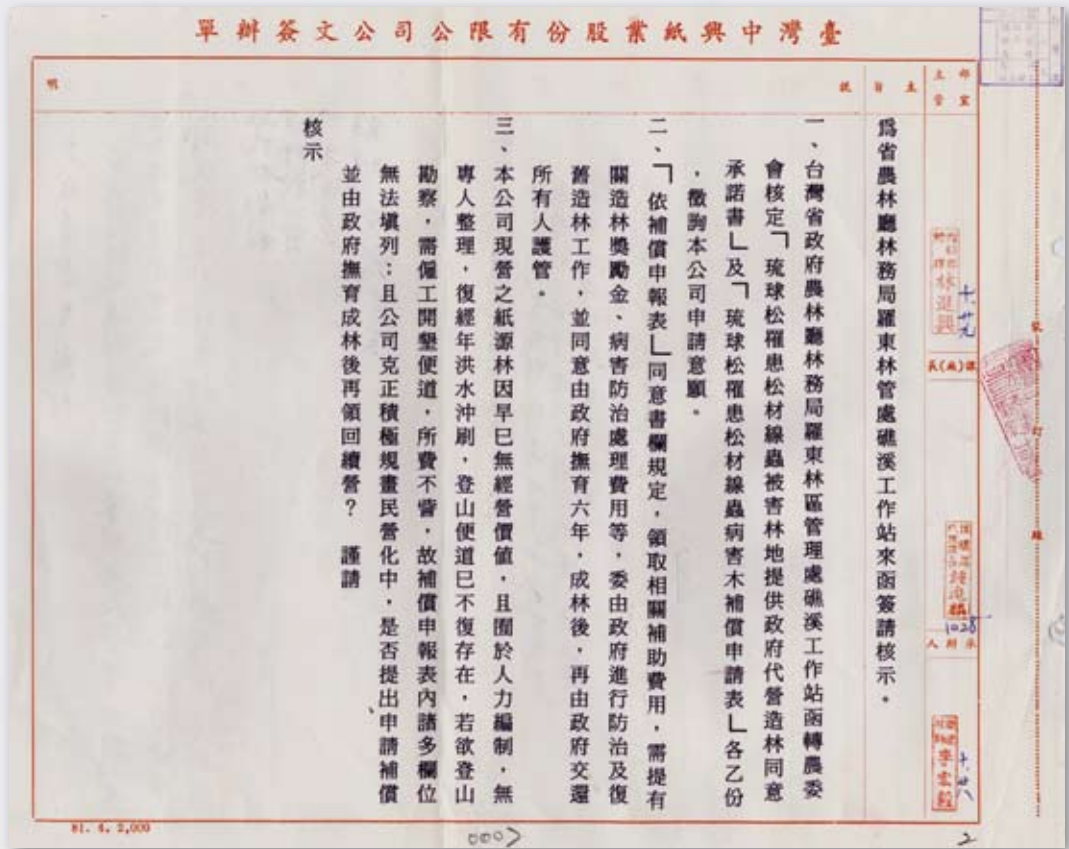
▲ 檔案影像4-32

檔號：0084/311-1/2/001/001

檔案產生日期：民國84年1月19日。

案由：「研商台灣中興紙業申請將承租之羅東事業區第24、28、30、40-45、56、58等林地之紙源林歸還，地上物作價轉移案」。

說明：會中要求中興紙業必須先估查欲歸還林地內之竹木數量，並研究如何計價收回林地；後中興紙業逐步完成上述調查。



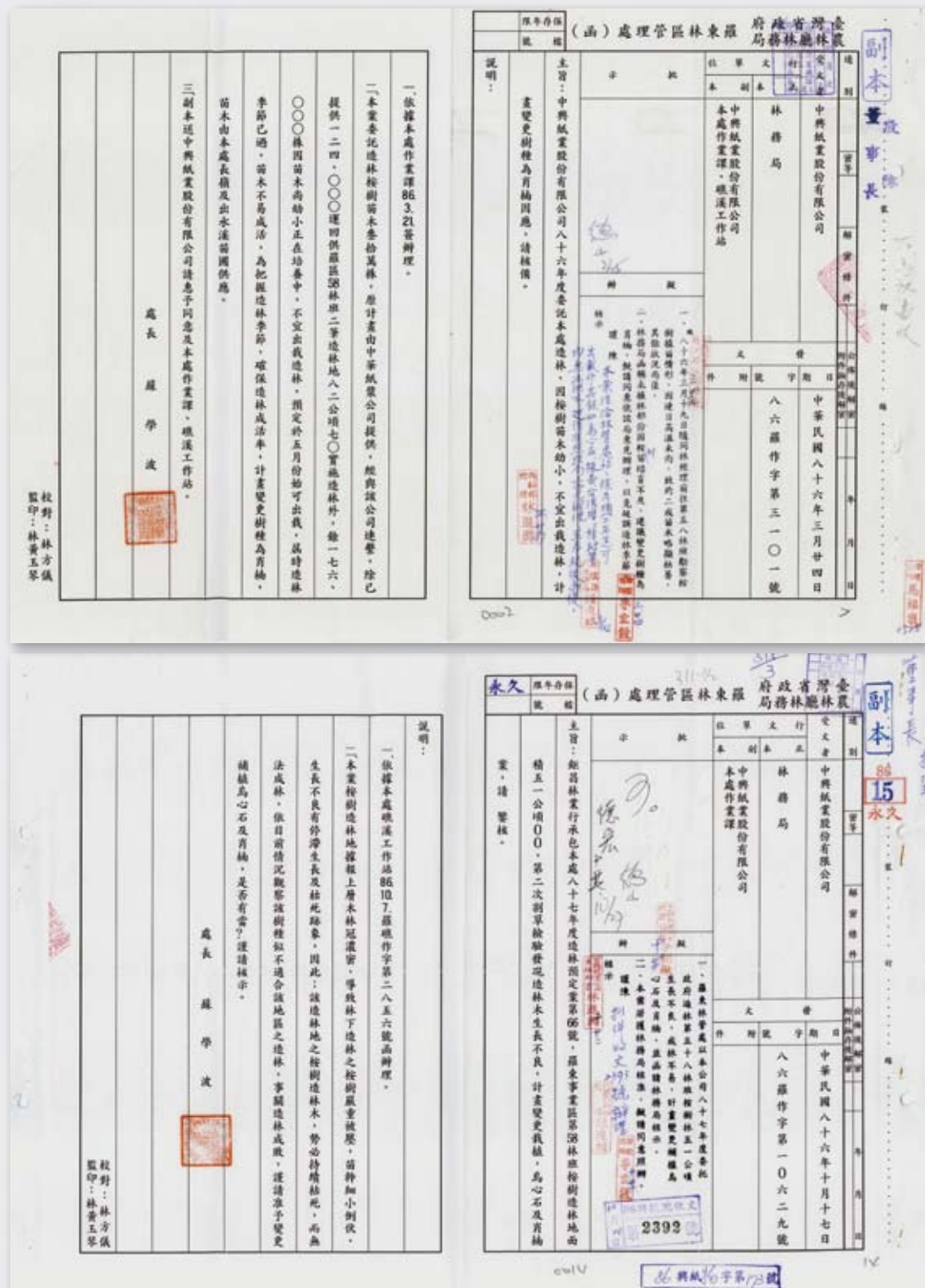
▲ 檔案影像4-33

檔號：0085/311-1/2/001/001

檔案產生日期：民國85年12月2日。

案由：「本公司同意現有租地造林羅東事業區第24、28、30、40-45、56、58等林班委託政府代營造林」。

說明：辦理委託政府代營造林，同時辦理琉球松患松材線蟲病之補償。



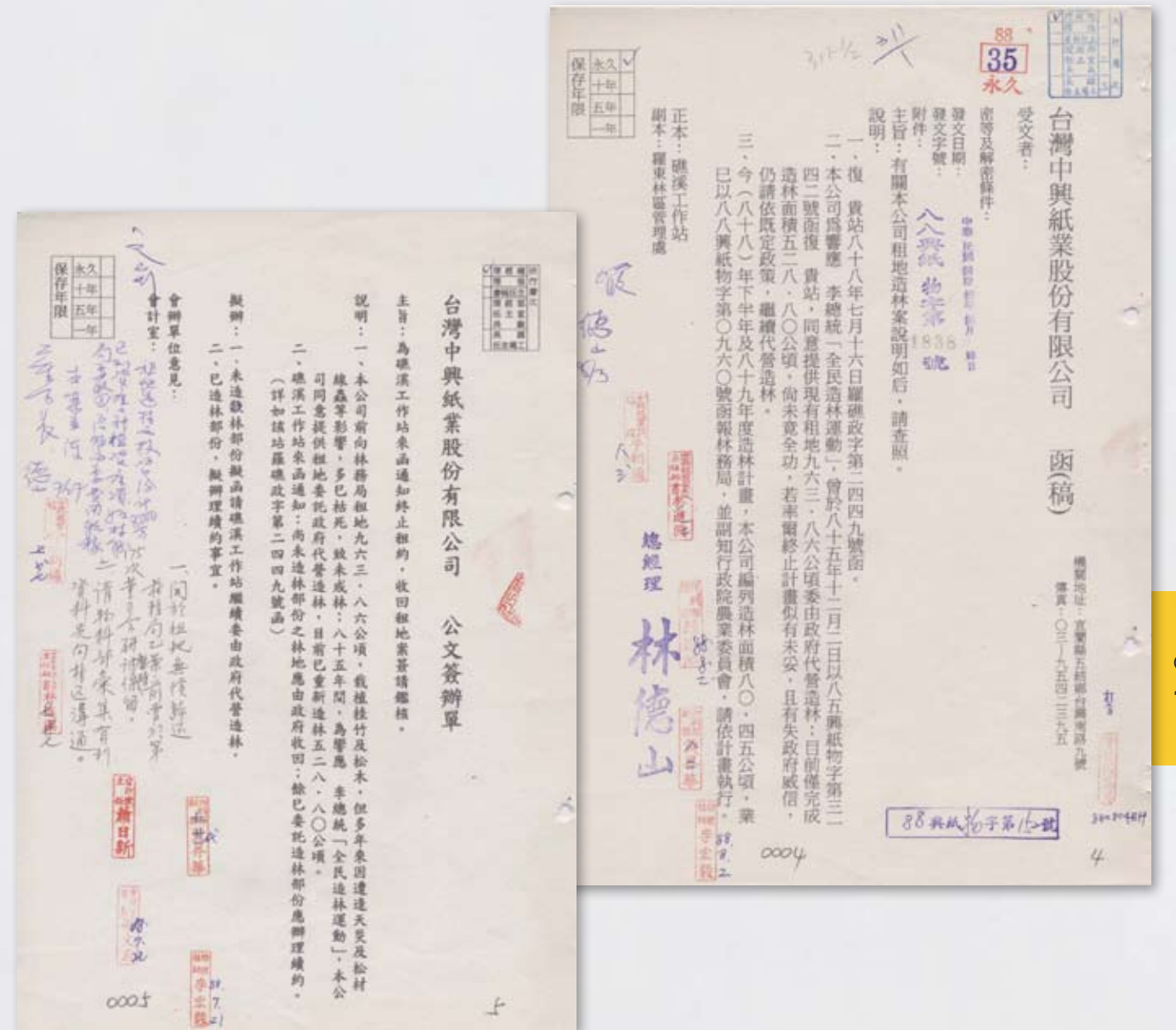
▲ 檔案影像4-34

檔號：0086/311-1/2/001/001

檔案產生日期：民國86年3月24日、10月17日。

案由：「中興紙業股份有限公司八十六年度委託本處造林，因桉樹苗木過小，不宜出栽造林，計畫變更樹種為肖楠因應」。

說明：中興紙業於民國86年開始響應「全民造林計畫」，委由省政府農林廳林務局於該公司租借林地內代營造林，由於原本計畫種植之桉樹因樹苗過小或生長狀況不如預期，而將種植之林木改為肖楠以及烏心石等樹木。



▲ 檔案影像4-35

檔號：0088/311-1/2/001/001

檔案產生日期：民國88年8月4日。

案由：「有關本公司租地造林案」。

說明：除了持續響應「全民造林計畫」，並繼續去年委託林務局代營造林。此外，林務局要求其餘未委託造林且又未完成造林之土地應收回林務局終止租約。

第二節 新聞紙產銷與報業

關於中興紙業新聞紙產銷以及與報業之間的關係，目前直接相關的研究不多，在新聞紙生產部份，李武亭〈中興新聞紙產銷及發展概況〉一文簡要的介紹該公司至民國75年之產銷與發展，其中多著墨於生產設備以及銷售概況之介紹。¹⁵⁸另外，陳大川《台灣紙業發展史》一書，則廣泛介紹台灣自史前到現代造紙工業之發展，其中第五章〈從文化、工業到生活日用〉之第五節〈對報業的貢獻〉即敘述中興紙業自成立至民營化之過程，然而其篇幅不長（僅11頁），故僅為概略介紹，但卻有作者所知的一些內幕，與作者（本身即為造紙技術人員）對於新聞紙生產的一些看法，仍有其參考性。¹⁵⁹至於與報業關係部份，則有程宗明〈新聞紙的壟斷生產與計畫性供應，1945-1967〉一文，該文是針對台灣戰後政府計畫性的新聞紙供應所生產的控制新聞（報）業的研究，將新聞紙供應與其週邊體系，作橫向的系統分析，展現出一個逐漸成熟地「控制政治言論」的統治效應，因此認為新聞紙供應的管制措施，是抑制異議型報業發展的樞紐機制；新聞紙不單是工業物資，更是政治資源；新聞紙的政策不單是工業發展的規劃，更是文化管制的政治考量。¹⁶⁰該文從生產供應的角度切入，與以往偏重於言論自由的探討相較，可說是另闢蹊徑、別具意義的，同時也拓展戰後台灣新聞史的研究視角，亦增加了研究成果。本節則以中興紙業檔案為主，探討新聞紙產銷情

況，同時亦試圖探討政府、中興紙業、報社對於新聞紙供應、品質、以及價格等所衍生出的政策與議題。

一、民國80年代以前之新聞紙產銷及其政策

（一）民國64年以前新聞紙產銷政策

由於前述程宗明論文論及報業之生產供需關係，故在文中提及民國34年至56年（1945-1967）之間，國家實施新聞紙限張制度的簡史。文中提到，民國38年（1949）中華民國政府遷台後，鑑於外匯的缺乏，並採取外匯運用審核制度，實施進口新聞紙的管制，新聞紙的消費來源以國內生產的白報紙為主。翌年台灣省政府奉行政院令，限定各報出版至多不能超出1大張半，以配合台紙公司生產。民國40年（1951）6月10日頒佈第3148號訓令，正式出現以「限張」為名的報禁制度；政府接續於41年（1952）頒佈《出版法》，其中第28條規定「出版品所需紙張及其它印刷原料，主管官署得視實際需要情形，計畫供應之」，使「限張」正式進入法律規定。行政院並於同年12月9日根據該法頒訂《新聞用紙供應辦法》，促成報業工會成立「台灣省新聞用紙調配委員會」，訂定「台灣省各報發行數量調查辦法」，欲用定額與定向（國內）採購新聞紙的方式，由省新聞處統籌辦理。但前述辦法由於爭議頗多，故於民國44年（1955）由行政院頒佈《戰時新聞用紙節約辦法》來簡化規定，另一方面同意各報成立「台灣省新聞用紙供應審議委員會」，由公民營報紙共同參與會商配紙

事宜。46年（1957）台灣紙業羅東廠獲得美援貸款添購新機器，增加生產量，政府又根據42年以來的四年經濟計畫主旨，規劃新聞紙為進口替代的工業產品，於是據此正式禁止洋紙進口。¹⁶¹此為民國47年11月7日中興紙業正式成立前，台灣所實施之新聞紙政策的概況。而政府所實施的新聞紙禁止進口（即自給自足）政策，至民國56年（1967）4月20日第二次修訂限張上限，准許各報出版兩大張半，引爆省產捲統新聞紙供應不足的問題，在報業要求下，政府同意台北市報業工會由外國進口新聞紙，從此不再堅持新聞紙自給自足的政策。¹⁶²

上述程文之研究斷限為1967年，即中興紙業成立後至國家放棄新聞紙自給自足政策，其間不過8年多，而自此之後，中興紙業如何因應此一政策的轉變，以及國家、中興紙業、報業這三方關係的轉變，本節欲以這樣的角度配合檔案來探討之。

民國50年代中興紙業之主要生產與內銷產品自檔案來看為新聞紙與香菸紙，¹⁶³其理由應為這兩項紙品的生產在當時全省僅中興紙業一家獨佔。¹⁶⁴其中作為獨佔事業的新聞紙，除了供給國內各報社以外，從民國50、52、53年之營業報



▲ 檔案影像4-36

檔號：0050/211-1/1/001/002

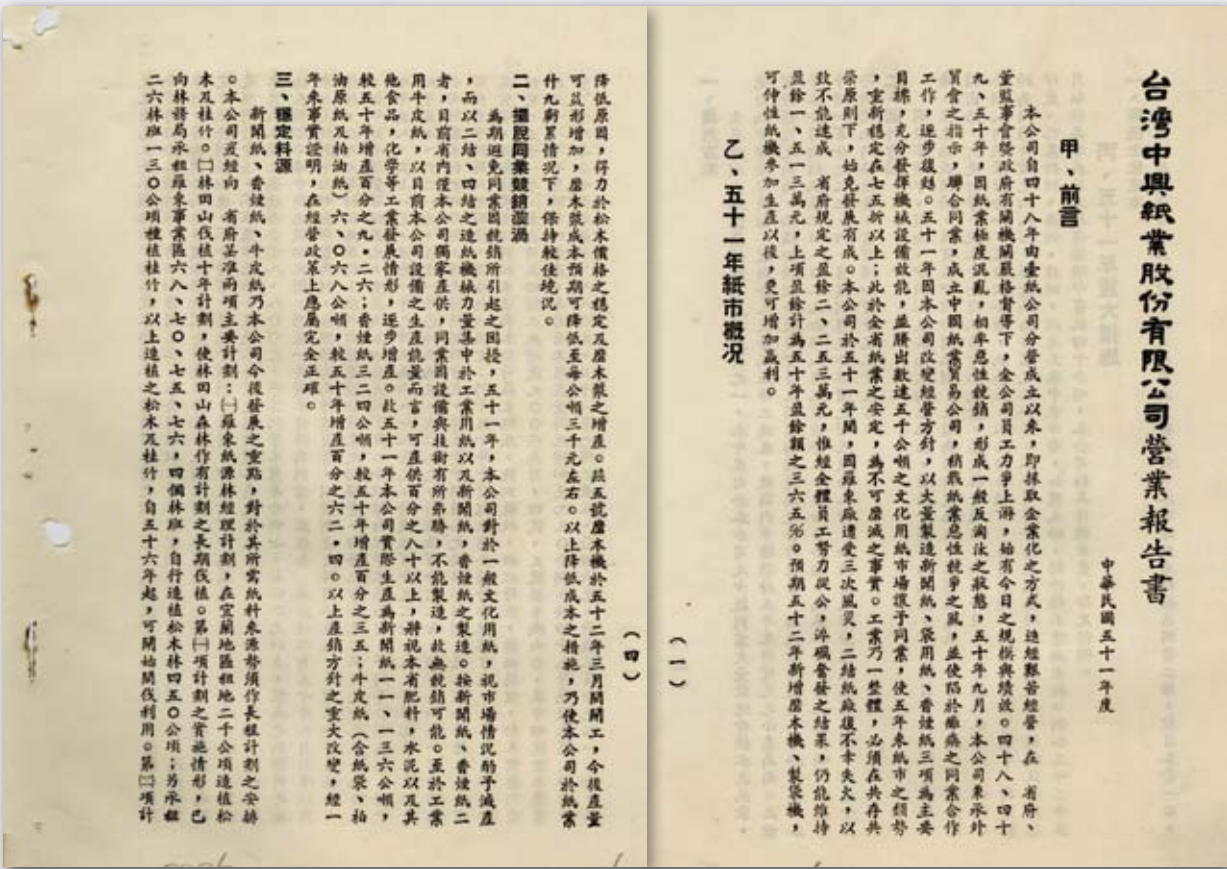
檔案產生日期：民國50年11月。

案由：「五十年度營業概況報告」。

說明：報告中包括民國50年度之紙市概況、營業情形、以及51年度預算編列概況等。

告來看，當時生產量尚有餘力外銷，對象包括香港、泰國、越南、琉球、新加坡等地，並積極開拓南亞、澳洲、非洲、以及中東市場，試圖與日貨競爭，並曾於民國53年（1964）東京奧林匹克運動會舉行，導致日本當地新聞紙供不應求，趁此時機外銷日本新聞紙與及印書紙2,500公噸。¹⁶⁵由檔案觀之，其新聞紙外銷市場仍以東南亞各國為主，以供應泰國美施良報新聞紙為例，可以看出中興紙業生產之新聞紙，仍以內銷為主，行有餘力才外銷，故其外

銷供應量並不穩定。¹⁶⁶然而如前所述，自民國56年（1967）報紙限張政策上調為2大張半而引爆新聞紙供應量不足以後，上述情況應不易再見，可惜的是並無檔案可資佐證。如此，民國50年代前期中興紙業之新聞紙產量除供應國內各報社以外，尚能外銷東南亞等國，為國爭取外匯，然之後由於限張政策的上調，勢必使得中興紙業與報業的關係面臨重大的衝擊與變革。



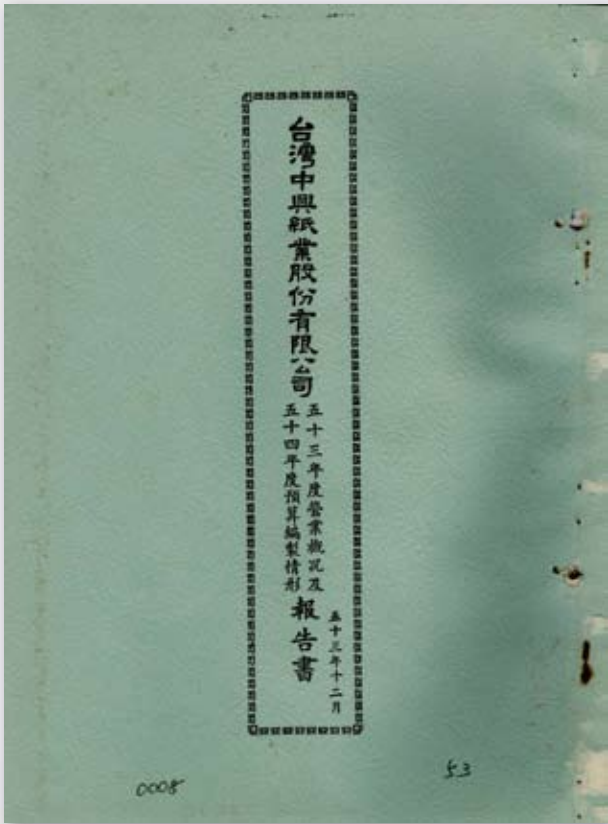
▲ 檔案影像4-37

檔號：0052/211-1/1/001/001

檔案產生日期：民國51年。

案由：「五十年度營業報告書」。

說明：報告書中包括51年度紙市概況、重大措施、產銷實況、預算執行情形、財務實況、盈餘、本公司對國外匯收入之貢獻、未來趨勢及展望等項目。



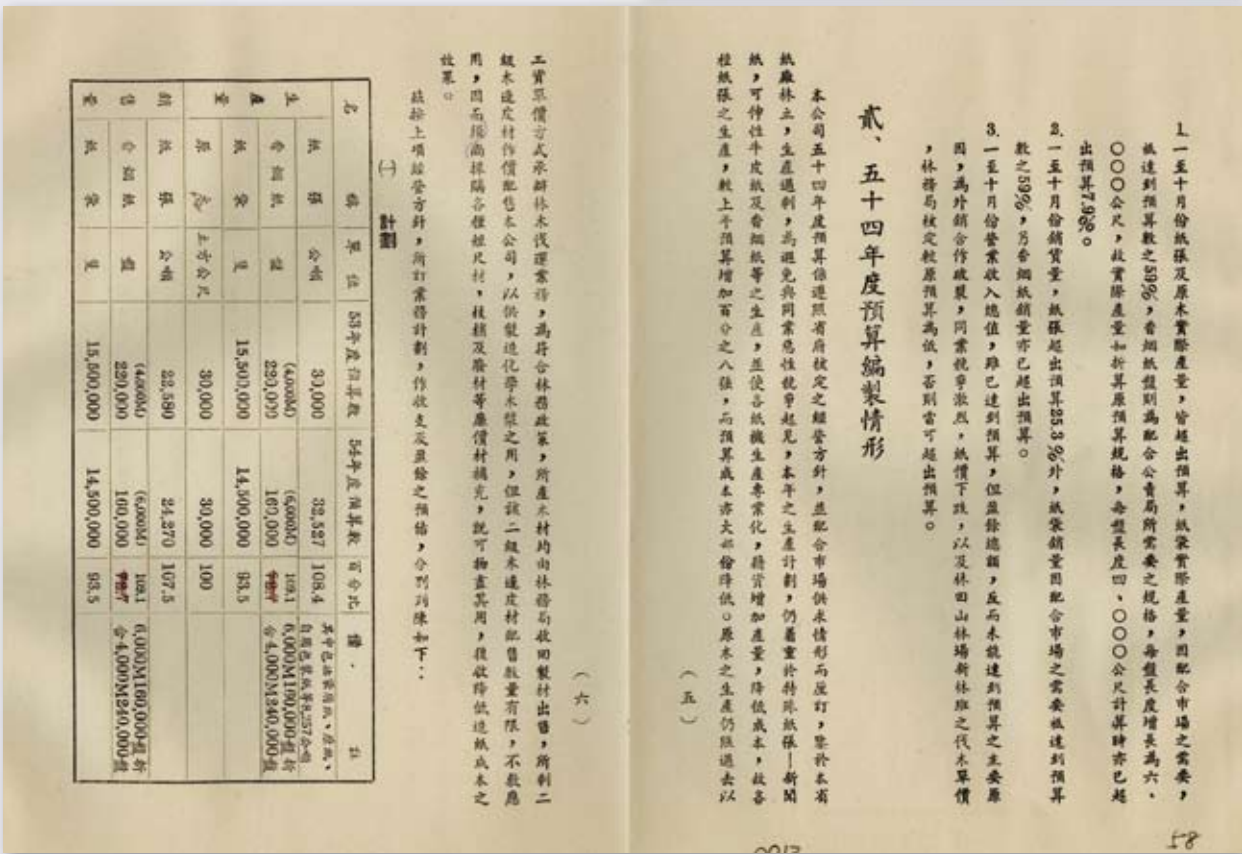
►▼ 檔案影像4-38

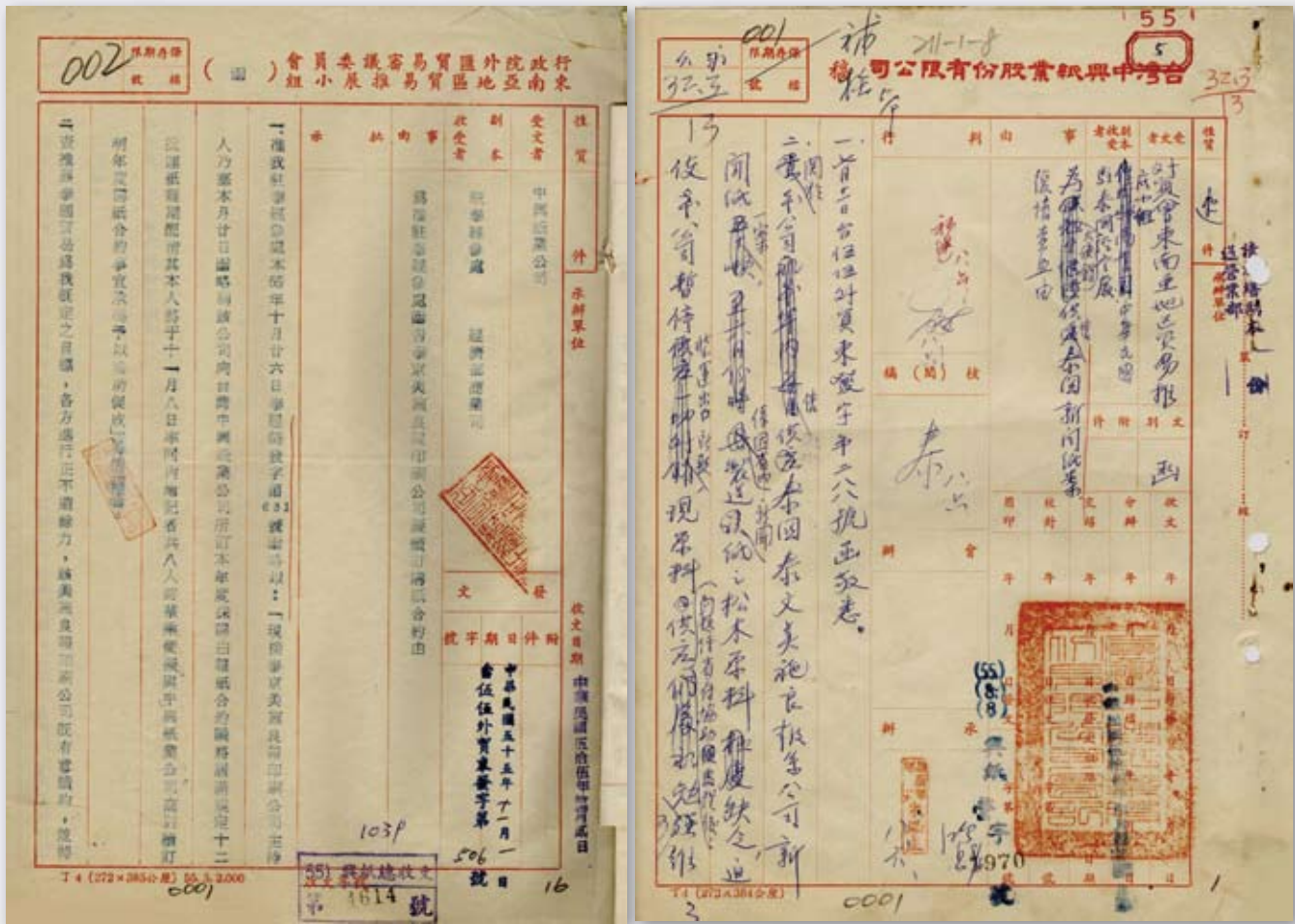
檔號：0053/211-1/2/001/004

檔案產生日期：民國53年12月。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司五十三年度營業概況及五十四年度預算編製情形報告書」。

說明：本報告書包括53年度營業概況、以及五十四年度預算編製情形兩大項。

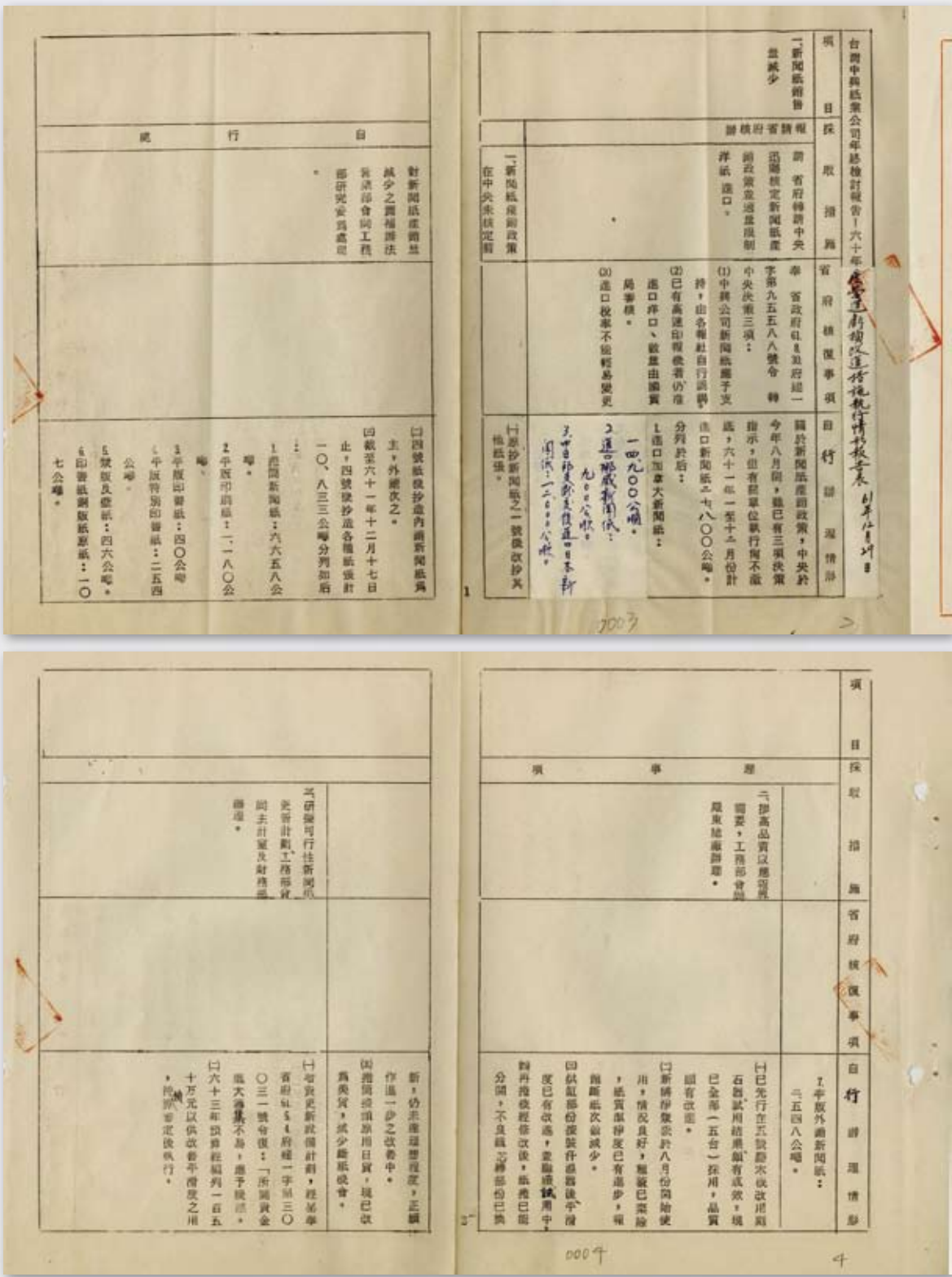




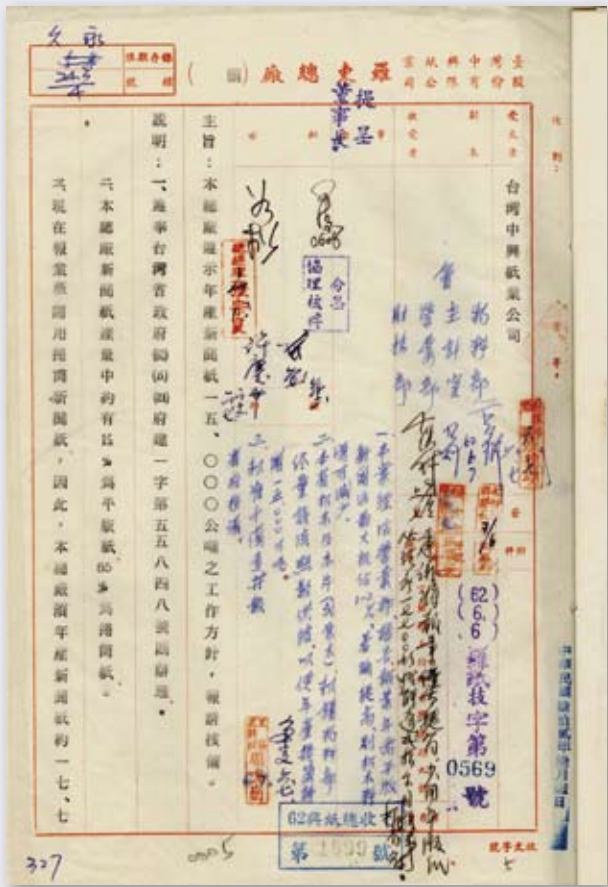
▲ 檔案影像4-39
檔號：0055/211-1/8/001/001；0055/211-1/8/001/002
檔案產生日期：民國55年8月8日、11月1日。
案由：「為供售泰國新聞紙案」。
說明：關於銷售供泰國美施良報社新聞紙一案。

時至民國60年代，此時中興紙業開始面臨虧損問題，當然，虧損原因很多，但就新聞紙供應來說，受到前述限張政策調高導致國產新聞紙供應不足而必須進口國外新聞紙，應是最直接的衝擊。而報社之所以進口外國新聞紙，其最主要的原因應為國產新聞紙品質不良與成本過高而導致的價格無法壓低。面對於此情勢，中興紙業於民國62年之虧損改進檢套報告中所提出的因應方式有三：1.敦請政府

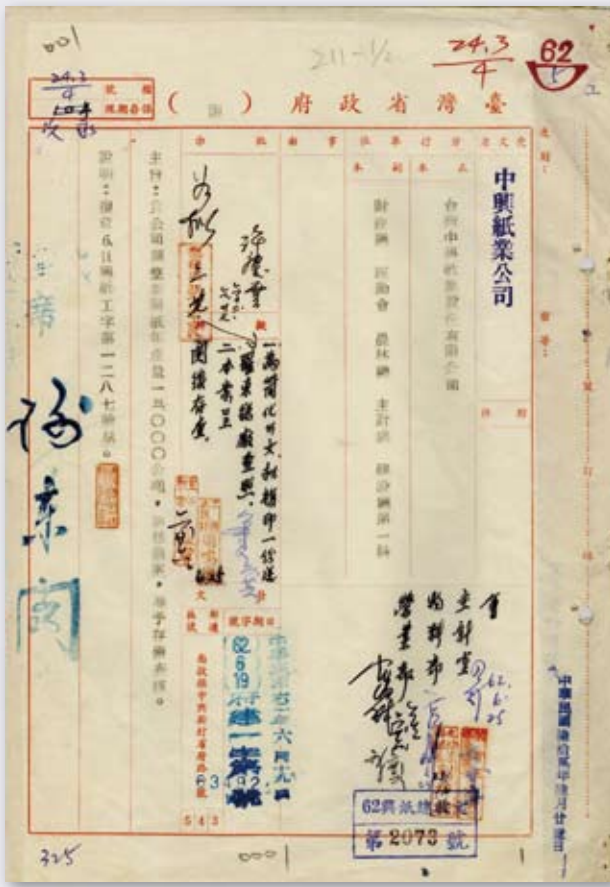
干預，其中包括（1）要求各報支持中興紙業生產之新聞紙（2）對於進口新聞紙數量仍須國貿局審核，且不能降低進口稅率；2.提高品質：最主要為生產設備的更換，以減少生產新聞紙之斷紙機率；3.減少售價：要求降低林場出售松木價格，以及將殘餘材無價讓與公司。¹⁶⁷此外，中興紙業於該年計畫將捲筒新聞紙產量增加至15,000公噸，以因應國內報業之需求。¹⁶⁸



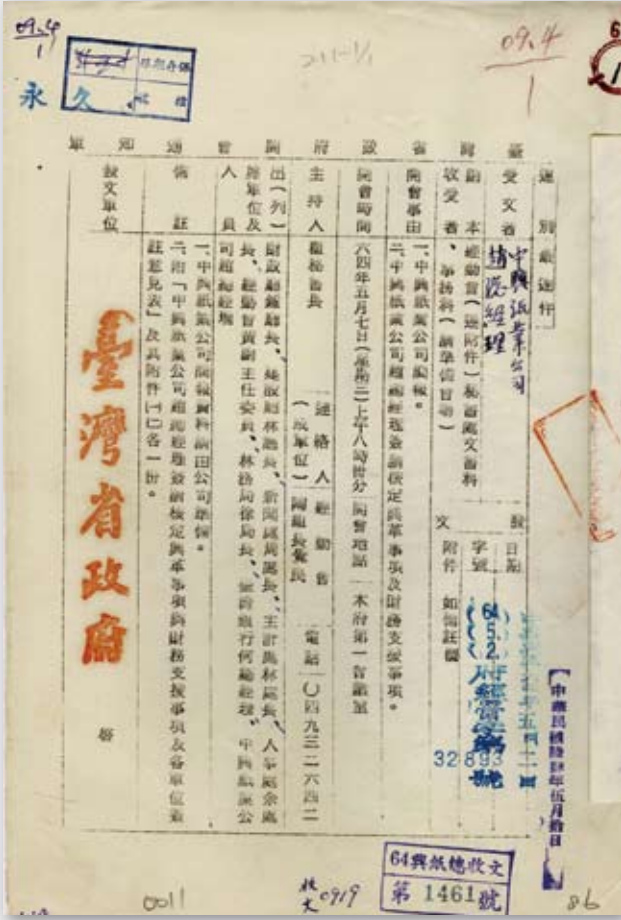
▲ 檔案影像4-40
檔號：0062/122-2/6/001/001
檔案產生日期：民國62年12月29日。
案由：「台灣中興紙業公司年終檢討報告一六十年度營運虧損改進措施執行情形報告表」。
說明：報告表包括虧損項目、採取措施、省府核覆事項、以及自行辦理情形等項目，用以檢核虧損改進處理情況之用。



▲ 檔案影像 4-41
檔號：0062/211-1/2/001/001。
檔案產生日期：民國62年6月6日、19日。
案由：「調整新聞紙生產量15,000公噸」。
說明：為因應報業需求，將捲筒新聞紙產量提升至15,000公噸。



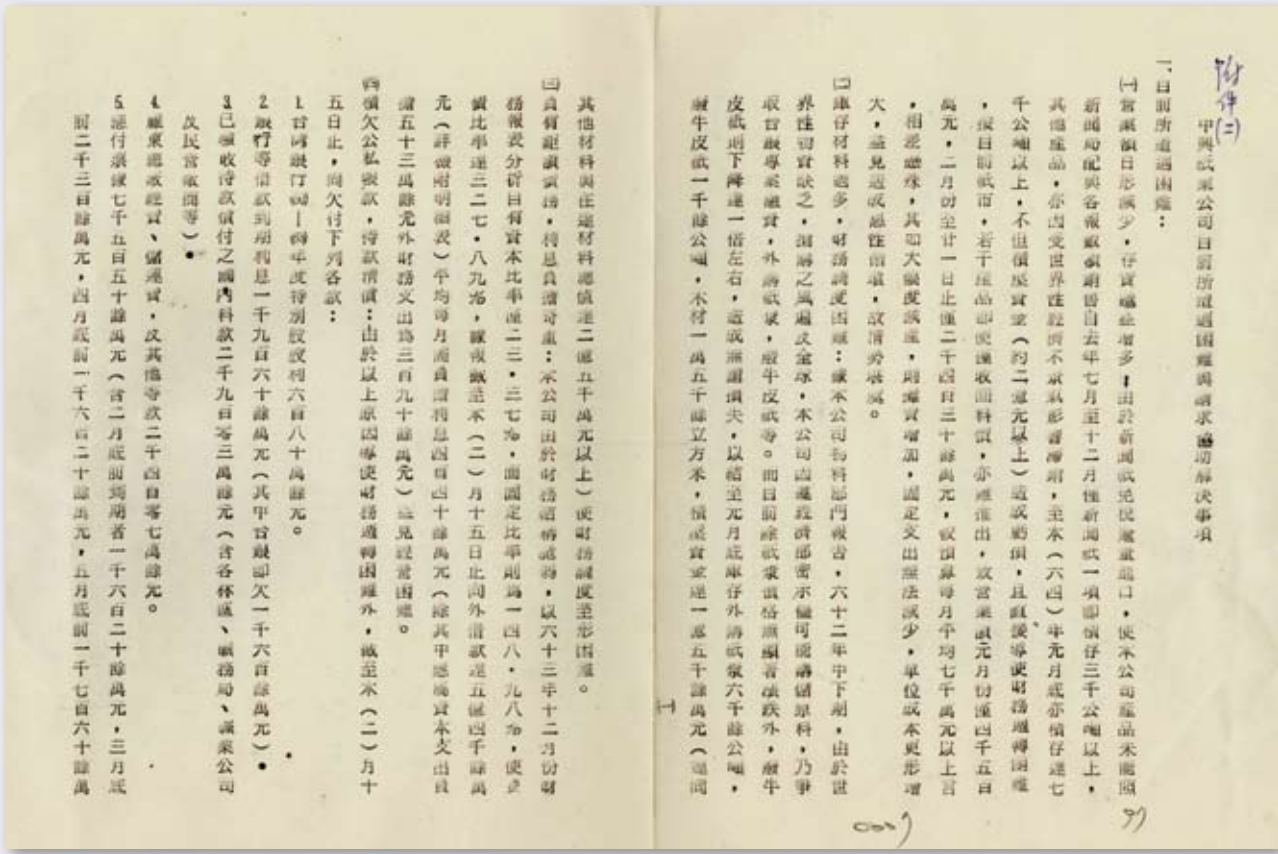
►▼ 檔案影像 4-42
檔號：0064/211-1/1/001/006
0064/211-1/1/001/007
檔案產生日期：民國64年5月2日。
案由：「中興紙業公司簡報、中興紙業趙總經理簽請核定興革事項及財務支援事項」。
說明：此為簡報中之附件二一「中興紙業公司目前所遭遇困難與請求協助解決事項」。

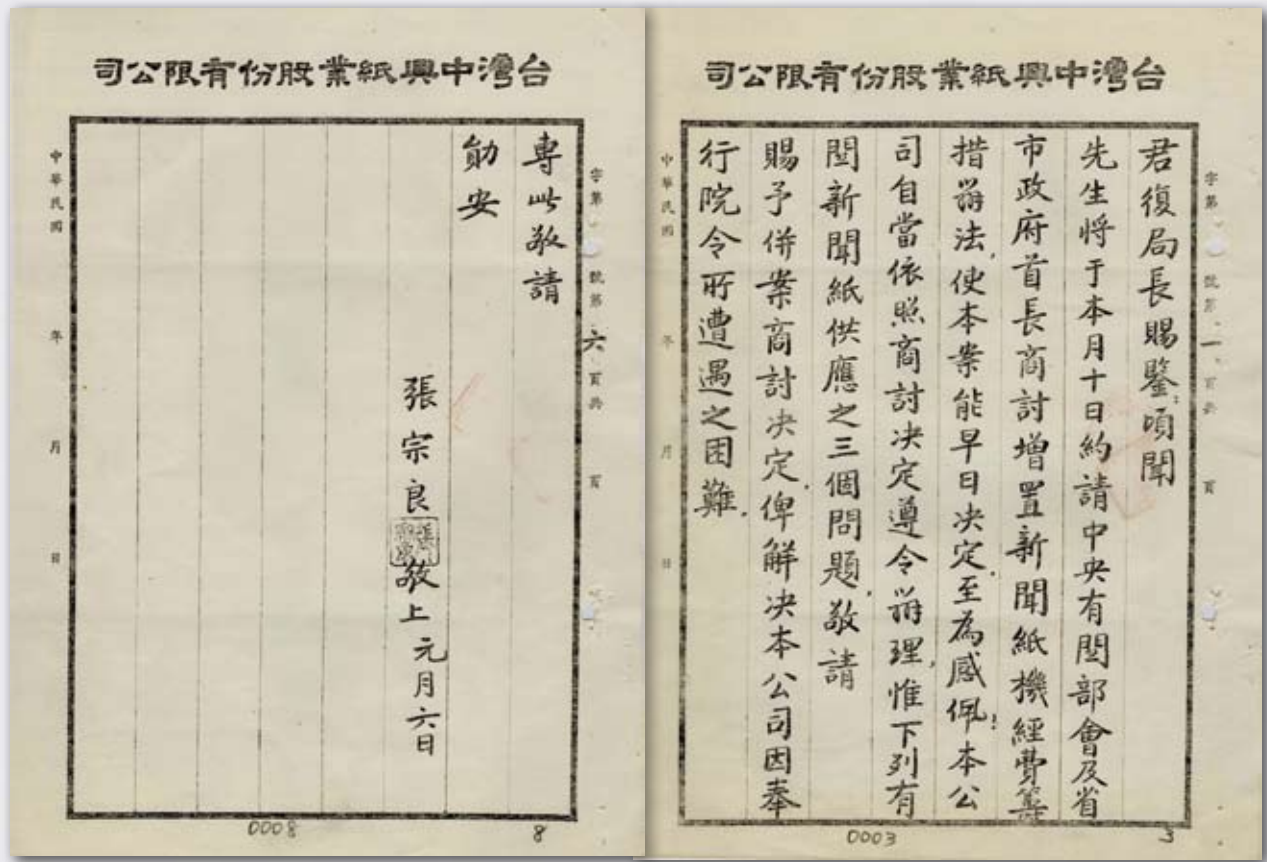


(二) 民國 64 年以後新聞紙產銷政策

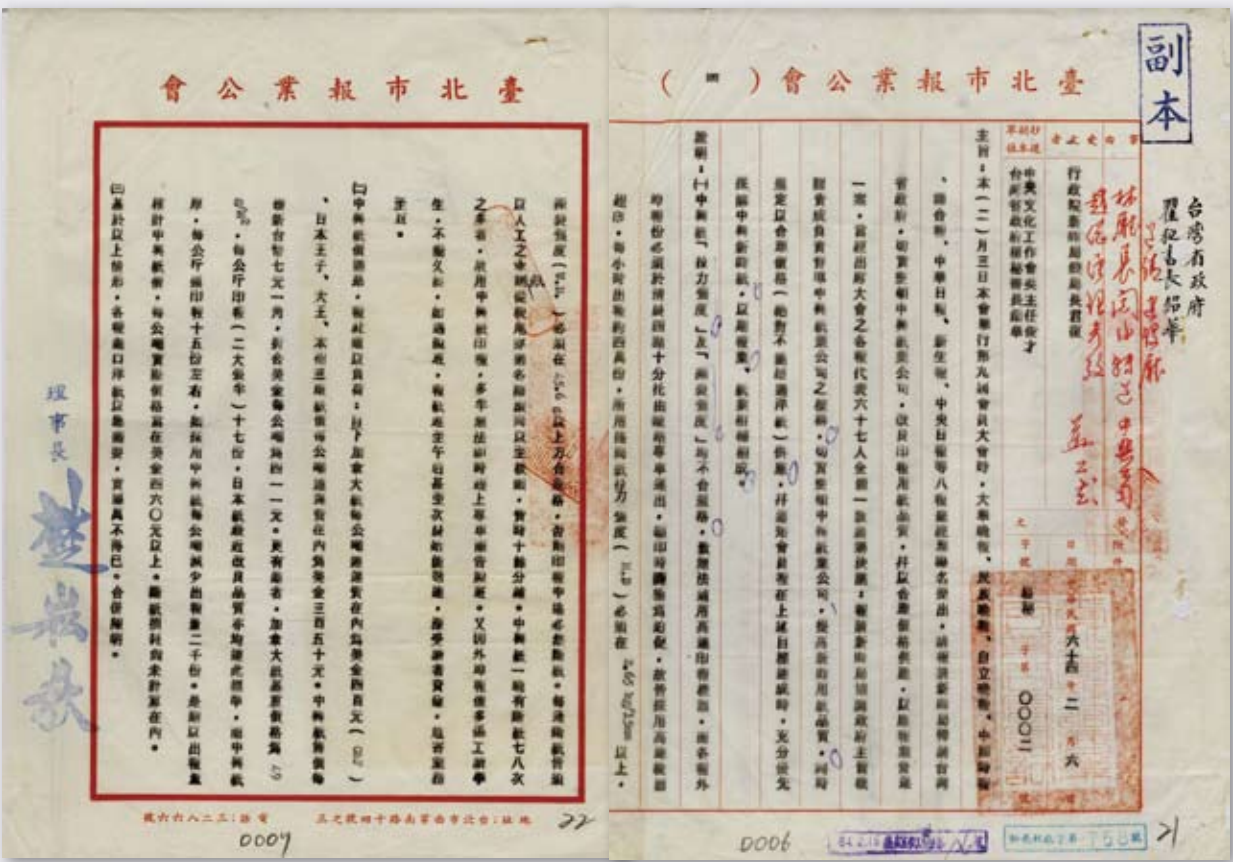
然而，物美價廉的外國新聞紙的持續進口仍挑戰著中興紙業在國內新聞紙供應的獨佔地位，迫使其又必須採取更多因應措施來維持其新聞紙之銷售。民國64年1月時，中興紙業之新聞紙庫存囤積已達3,000餘噸，1月底時更高達7,000噸，嚴重影響該公司營運，而究其庫存量攀升之原因，是在於當時各報長期未達成新聞局規定之每月須向中興紙業認購1,250噸新聞紙之配額，再加上當時降低進口稅，使日產新聞紙得以較國產新聞紙便宜之價格進口，造成報社多採日產新聞紙。¹⁶⁹而中興紙業紙

價過高，且品質不良（強度不足，經常斷紙，無法適用於高速印報機），使得報業多採日產新聞紙一事，台北市報業公會亦於二月時發函行政院新聞局說明，並促請新聞局要求中興紙業改進上述二點。¹⁷⁰對此，中興紙業提出自本年4月1日起將每磅新聞紙售價從現行7元1角調降至6元6角，並要求各報社確定認購社數量，並採訂約方式確保其新聞紙之銷售；至於改進品質部份，則已於年初聘請美籍造紙專家來台指導生產較高拉力之紙張，並交由中央日報、聯合報、中國時報三家報社試印；另要求中央設置新聞紙平準基金。





▲ 檔案影像4-43
檔號：0064/211-1/3/001/001
檔案產生日期：民國64年1月6日。
案由：「函請新聞局長惠予協助」。
說明：此為書信，並無標題，內容為中興紙業總經理張宗良表明在新聞紙產銷上之3點困難，希望新聞局長能惠予協助。



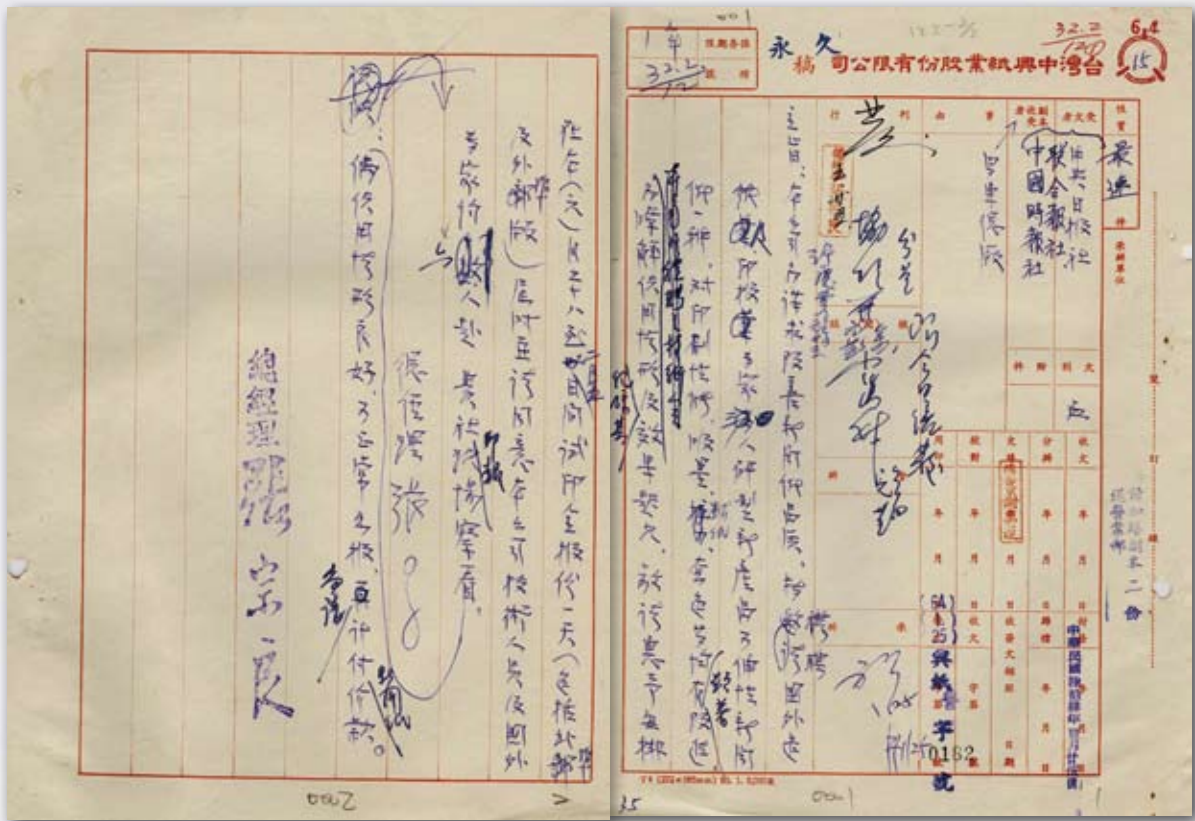
▲ 檔案影像4-44
檔號：0064/211-1/3/001/002。
檔案產生日期：民國64年2月6日。
案由：「台北市報業公會函」。
說明：函請新聞局組成負責督導中興紙業之機構，切實整頓該公司，提高新聞紙品質，並以合理價格供應。

上述提案新聞局於3月時回函，除了設置平準基金礙於預算無法辦理以外，其餘均准辦，同時指示中興紙業在新聞紙生產部份應採計畫性生產，並尋求外銷管道，以減低其壓力，同時表明該局持續協調各報社按配額採用國產新聞紙，並要求省府限制其管轄之新生、新聞二報暫停進口新聞紙。¹⁷¹省政府則於3月18日核可中興紙業調降新聞紙價為6.6元，並於25日發函指示中興紙業應照新聞局前述指示辦理。¹⁷²4

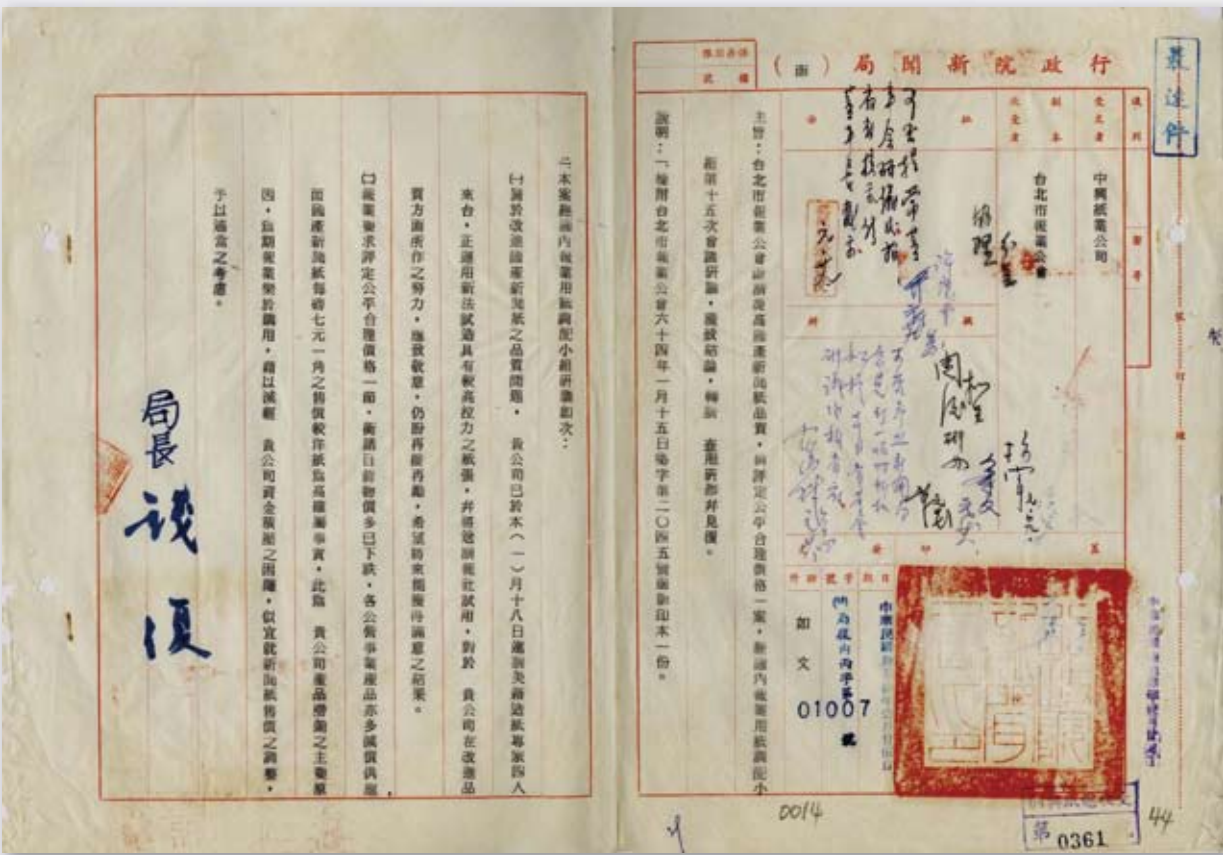
月1日由新聞局召集各報傳達上述事項，各報代表則要求中興紙業需提升新聞紙品質，並以合理價格銷售各報，且需積極進行增產計畫。¹⁷³中興紙業則擬定新聞紙供應合約，並於4月開始發函通知各報售價調降一事，並要求各報告知其月需量，以便計畫生產，立約供應。¹⁷⁴而從中興紙業所擬之合約可看出，其售價每磅6.6元並非保證之「鐵價」，仍依照政府公定價之變動而更改，且報社雖每月需按照其提報之需用

量購提，但合約中規定報社如連續2個月不購提時，合約自動失效。¹⁷⁵8月19日，新聞局召開省產新聞紙分配會議，會中做出4項決定，其中最重要的2項為：1.中興紙業每月生產量為930公噸，除原本使用省產新聞紙之報社仍由該公司負責供應外，餘量由置有高速平版印刷機使用洋紙之報社按月搭配使用；2.由於各報社採購洋紙各有來源，統籌進口在執行上確有困難，宜仍由各報社自行採購，

又為充裕來源，以利存儲，進口數量暫不限制，惟各報申請輸入許可時，須檢附按月購買省產新聞紙之發票或其它證明單據。¹⁷⁶綜上可知，政府在開放進口新聞紙以後，已無法完全約束報社僅能採用國產新聞紙，故改以「優先購買國產新聞紙，不足再以洋紙補充」政策來規範各報社新聞紙採購，除了保護中興紙業之營運以外，同時也兼顧報業本身的需求。



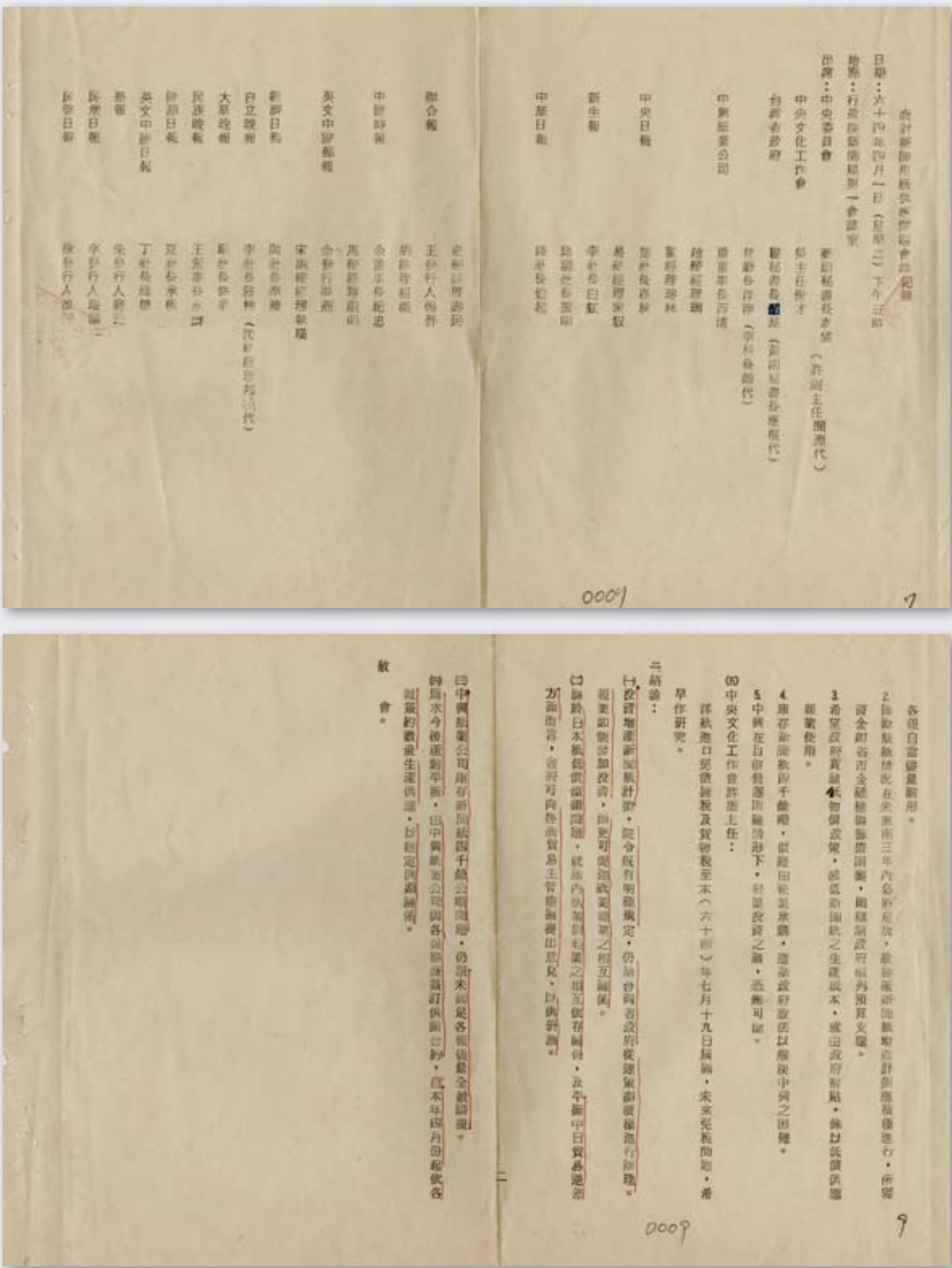
▲ 檔案影像4-45
檔號：0064/122-2/2/001/001
檔案產生日期：民國64年1月25日。
案由：「將新產品可伸性新聞紙交由中央日報、中國時報、聯合報試用」。
說明：中興紙業聘請國外造紙印報專家研製可伸性新聞紙，並要求三家報社試印一天，並同意技術人員與國外專家到場察看。



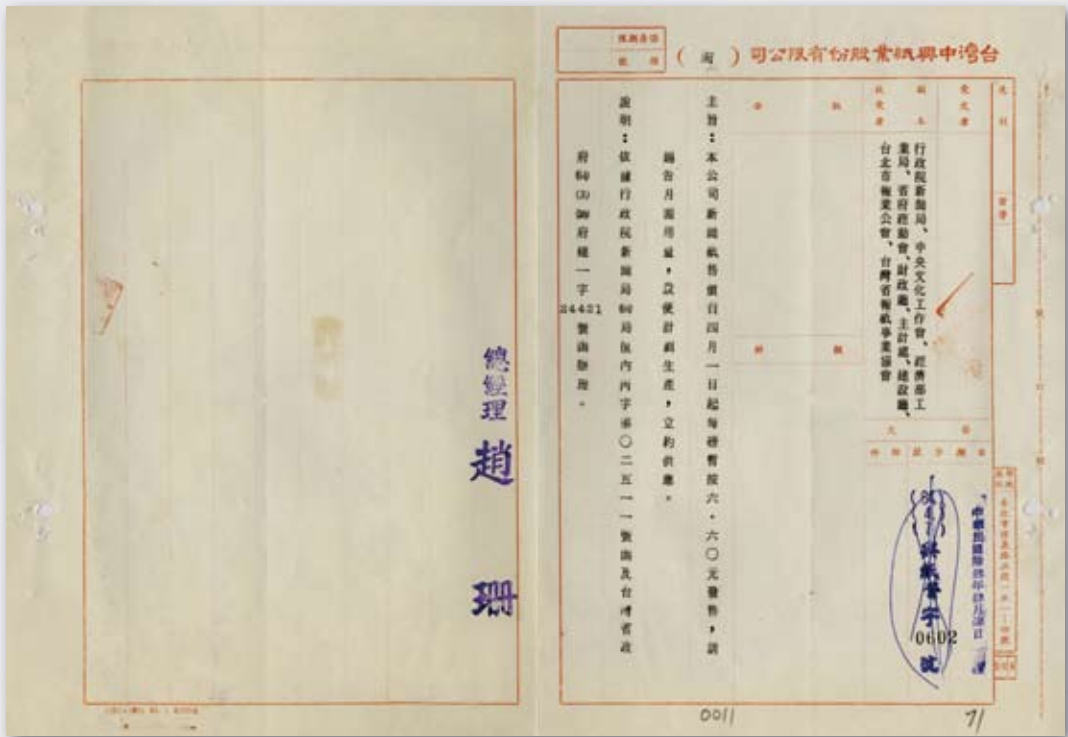
▲ 檔案影像4-46
檔號：0064/211-1/3/001/003
檔案產生日期：民國64年1月25日。
案由：「台北市報業公會函請提高國產新聞紙品質，與評定合理公平價格一案，經過內報業用紙調配小組第十五次會議研議，獲致結論」。
說明：研議內容有二：一為中興紙業正加速提升其新聞紙生產品質，二為可考慮中興紙業之新聞紙售價之降低。



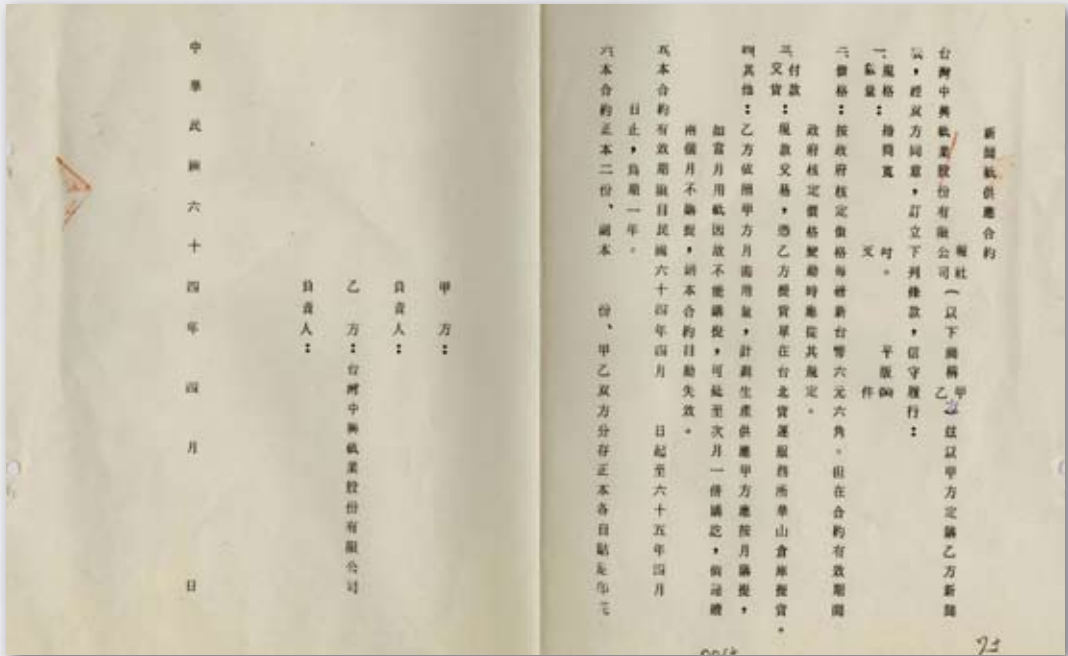
▲ 檔案影像4-47
檔號：0064/211-1/3/001/004
檔案產生日期：民國64年3月13日、25日。
案由：「中興公司陳述新聞紙產銷概況，請對今後採取途徑作政策性指示一案」。
說明：新聞局對於中興紙業在產銷、庫存、以及報社訂購方面做出政策性指示。



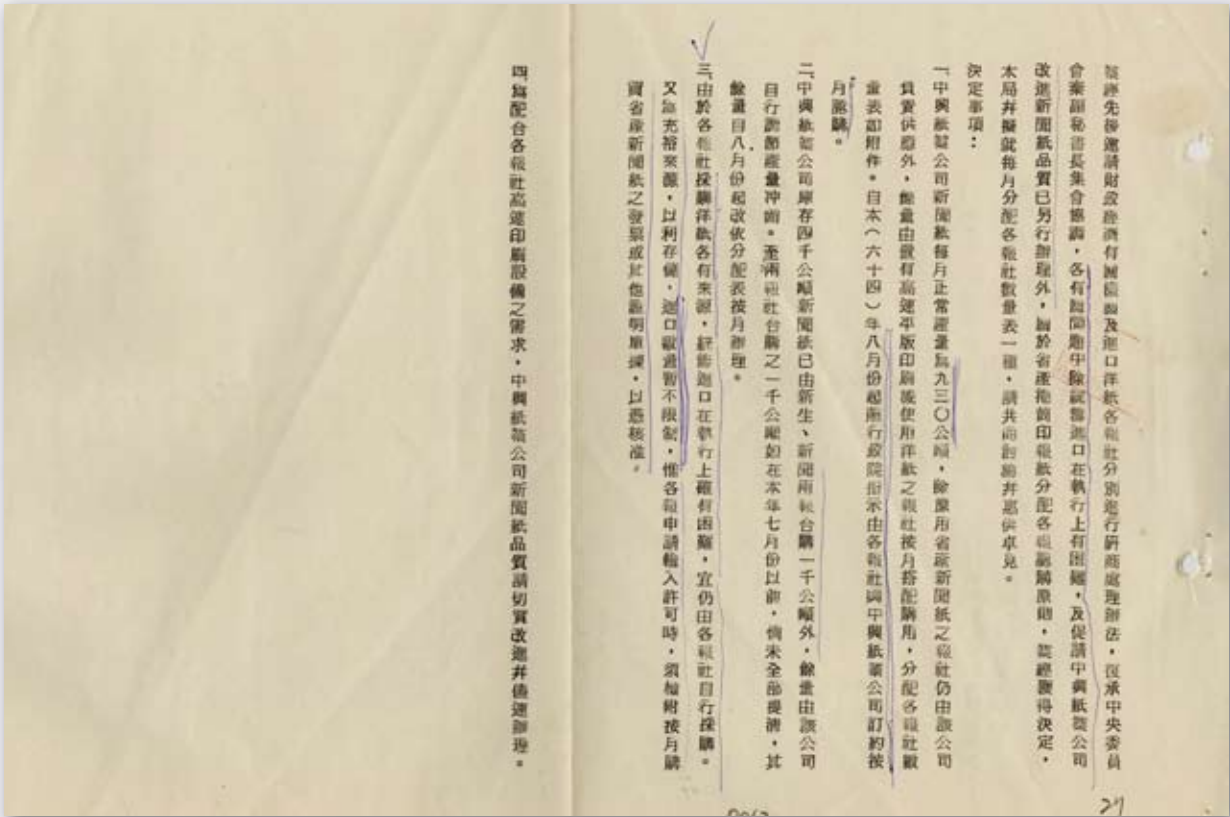
▲ 檔案影像4-48
檔號：0064/211-1/8/001/001
檔案產生日期：民國64年4月1日。
案由：「商討新聞用紙供應問題會議記錄」。
說明：由中央委員會、中央文化工作會、台灣省政府、中興紙業、以及國內各報社代表共同商討新聞紙供應問題，會後達成包括中興紙業產銷、日本新聞紙傾銷因應、中興紙業庫存新聞紙解決、以及與各報協商訂定供銷合約等四項結論。



▲ 檔案影像4-49
檔號：0064/211-1/3/001/005
檔案產生日期：民國64年4月7日。
案由：「本公司新聞售價自四月一日起每磅暫按6.6元發售，請賜告月需用量，以便計畫生產，立約供應」。
說明：主要函請台北市報業公會、台灣省報紙事業協會告知報社新聞紙月需求量，以便計畫生產，立約供應。



▲ 檔案影像4-50
檔號：0064/211-1/3/001/005
檔案產生日期：民國64年5月6日。
案由：「檢奉新聞紙合約正本壹份，敬請查收」。
說明：此合約為中興紙業所擬，與報社簽訂此約，其目的在於方便其計畫生產，同時亦限制了報社每月必須採購國產新聞紙的數量。



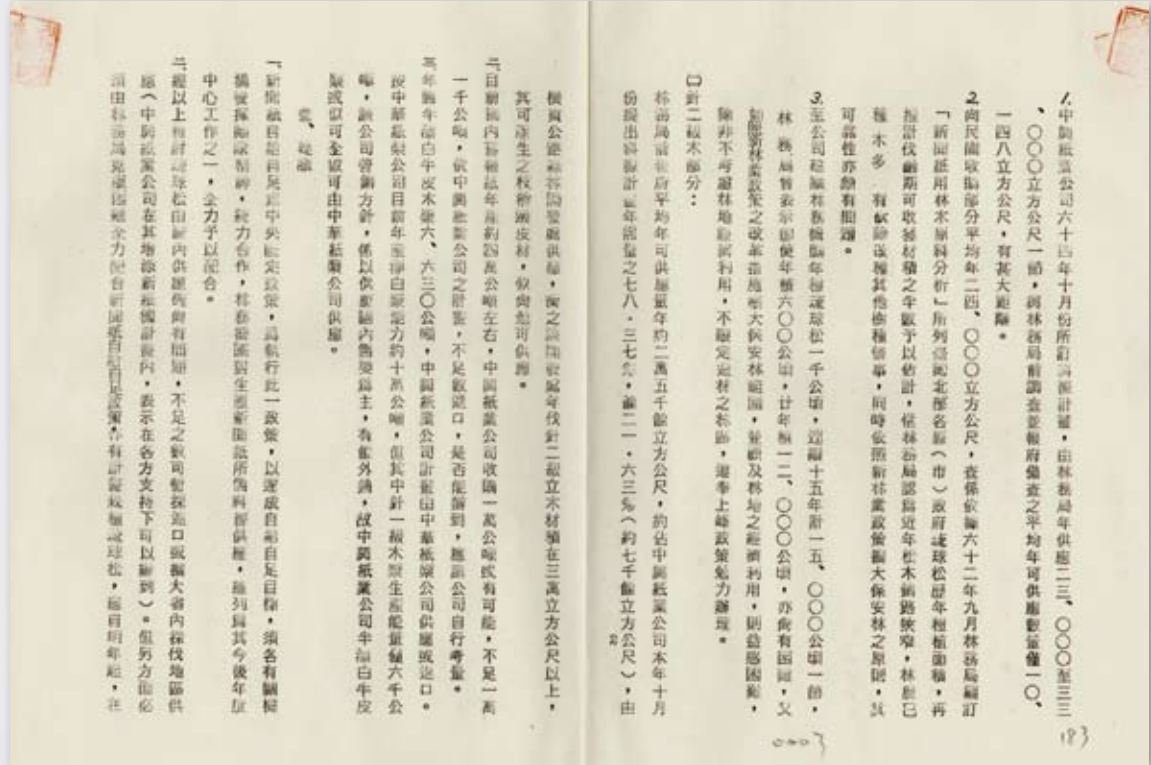
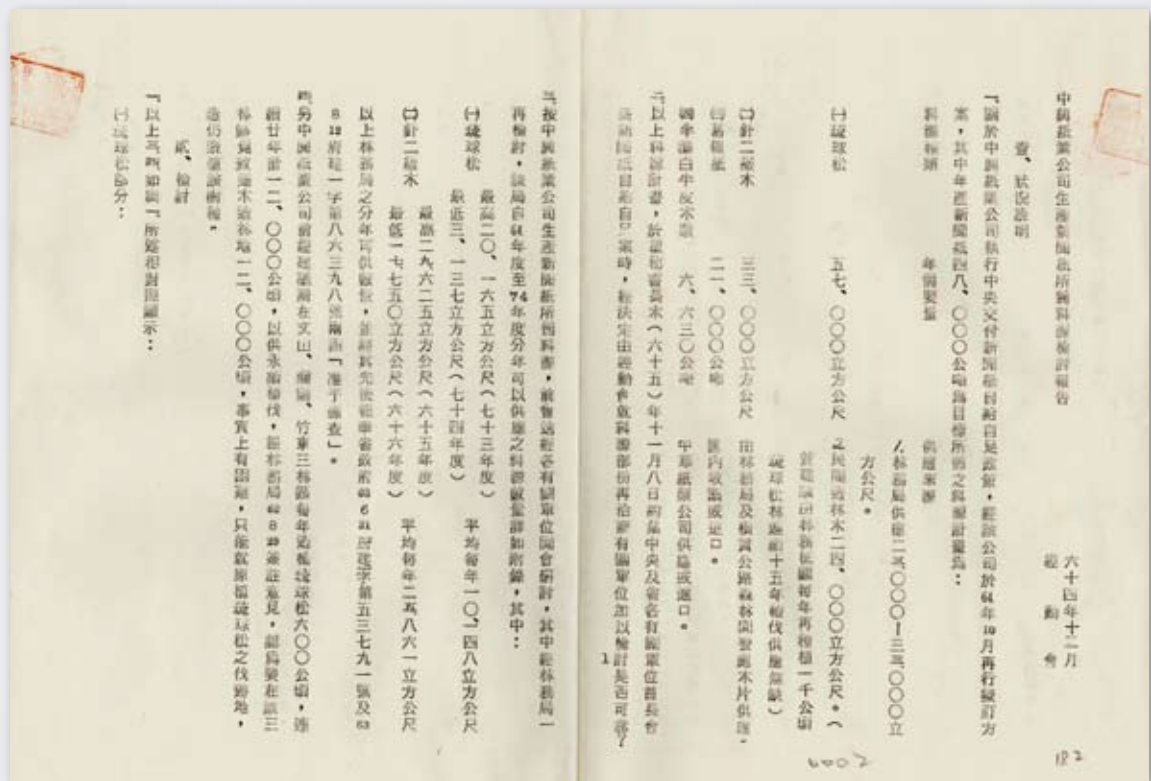
▲ 檔案影像4-51
檔號：0064/211-1/2/001/002
檔案產生日期：民國64年8月19日。
案由：「省產新聞紙分配會議記錄」。
說明：該會議決定：1.各報社按月分配訂購平版新聞紙數量2.中興紙業存貨銷售3.暫不限制各報社進口新聞紙數量，但需按月檢附購買省產新聞紙憑證4.為配合各報高速印刷設備，中興紙業應切實改進品質。

至於新聞局所指示之計畫性生產部份，5月7日中興紙業擬出一份〈台灣中興紙業公司營運狀況與亟待解決之問題簡報〉中，在關於「未來發展」部份，首先便提到「新聞紙自給自足」，其原文重點如下：

新聞用紙為本公司獨有之產品，亦為政府賦予之政策性任務。……且其原料松木，……。其不足之數可由（新聞紙）脫墨設備¹⁷⁷補充。由於三、五年內國際紙荒可能重演，為未雨綢繆計，應速整修4號機，切實提高其品質，使能年產新聞

紙15,000公噸。必要時使用二號機固留壁設備，每年生產可伸性新聞紙7,200公噸。此外敷設四結至二結輸漿管道，改變七號機之任務，每年增產新聞紙12,000公噸。以上總計生產約35,000公噸，應可適應報業目前所需。為配合報業成長率，遵令計畫增添年產35,000公噸之9號新聞紙機，預計更可圓滿供應報業之需要。¹⁷⁸

由上可知，中興紙業之生產方式，除了增加原料來源以外，便是改善與增加生產紙機，以符合增產之要求。



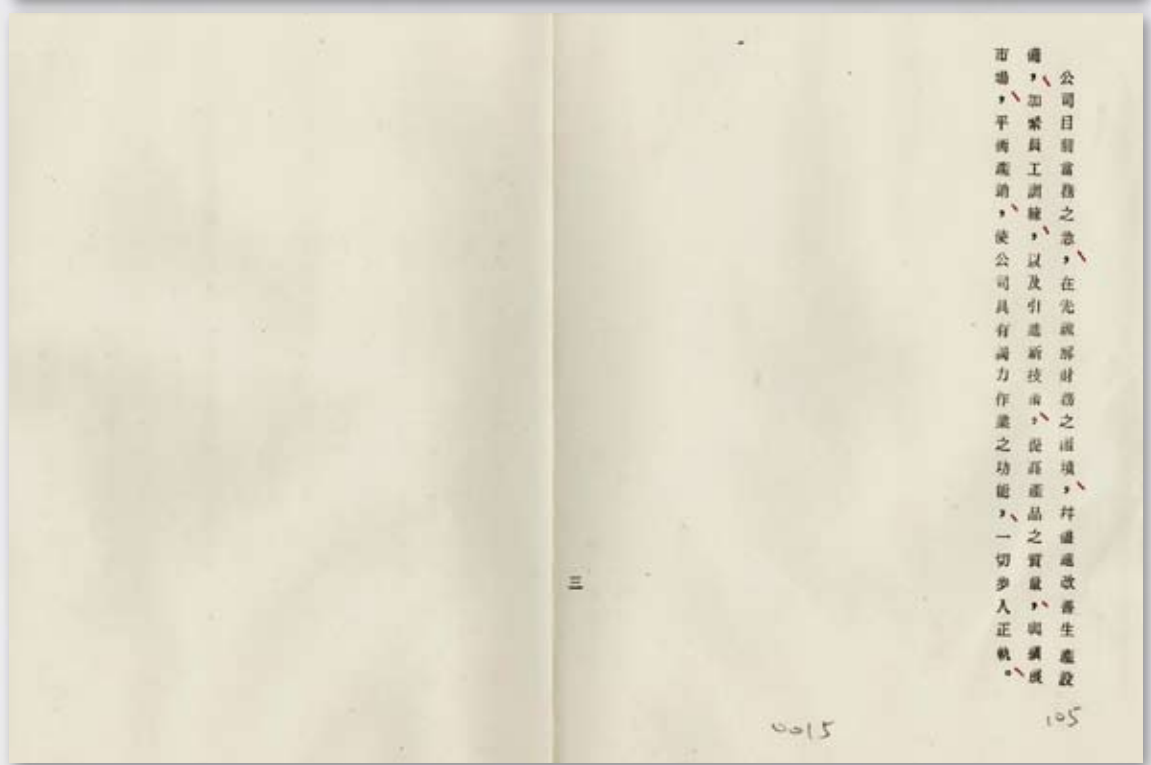
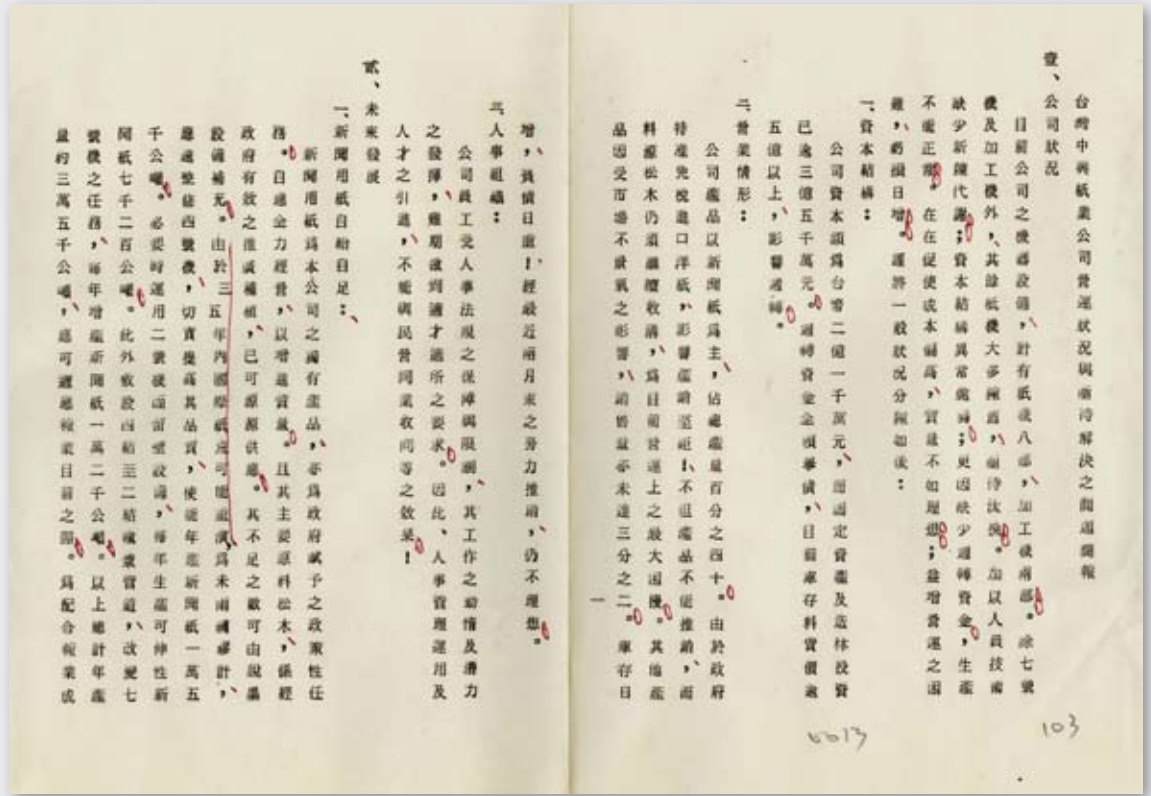
▲ 檔案影像4-52

檔號：0064/211-1/1/001/013

檔案產生日期：民國64年12月3日。

案由：「研討中興紙業公司供應新聞紙改進方案初稿及新聞紙料源檢討」。

說明：此為所需檢討料源報告，詳細說明中興紙業在年產新聞紙48,000公噸的目標下，所需之原料以及如何取得原料之方法。



▲ 檔案影像4-53

檔號：0064/211-1/1/001/007

檔案產生日期：民國64年5月7日。

案由：「台灣中興紙業公司營運狀況與亟待解決之問題簡報」。

說明：該簡報包括公司狀況、未來發展、亟待解決之問題，並在結論當中認為該公司必須先抒解財務之困境，而後才有能力採取其它措施，使公司營運步入正軌。

關於品質改進的部份，先以5月16日台灣新生報業公司所屬新聞報社委託中信局向日本進口白報紙500公噸以應趕時出報及配合彩色印刷需要一案而所召開之協調會為例，該協調會之結果為同意報社由日本進口白報紙500公噸。¹⁷⁹由此結果可知，當時中興紙業所生產之新聞紙品質已落後外國生產之新聞紙，是故提升新聞紙生產品質實為影響該公司未來發展之至要關鍵。至於中興紙業所生產之新聞紙之品質問題為何？8月20日該公司總經理趙珊曾發文給羅東總廠廠長陶泰來，要求改進品質，文中論及：

據中央、聯合、新生等報社反映（應）：
本公司產新聞紙品質不穩定，有以下之缺點：1.紙邊破損油漬 2.拉力差易斷紙 3.無接頭有破洞 4.紙內破裂、紙心不圓、捲紙不圓。¹⁸⁰

其後附件則有手寫之中央日報4月26日來函、新生報5月使用情形、以及聯合報9月份使用情形，其中除了上述缺點以外，尚有三報該月使用之斷紙次數，分別是：中央日報52次、新生報11次、聯合報46次，¹⁸¹可見其造紙技術與品質管制尚有相當之改進空間。關於品質之改進，於中興紙業8月5日所提出之說明，以及11月份之〈試擬中興紙業公司供應新聞紙改進方案〉中，即有提出與品質改進有關之事項。在8月5日提出之說明中，關於品質不良之說明與改進方案之重點如下：

（一）中興公司製造新聞紙，全部採用省產木材

原料，其質與量，均不及加拿大等寒帶木材之強韌與豐富，兼以抄造設備陳舊，故品質一時尚難與加拿大貨媲美。

（二）去年下半年起，因新聞紙滯銷導致生產不正常，因而製造新聞紙之一系列生產設備及人工，均不能發揮其正常功能，影響品質之穩定與改進。

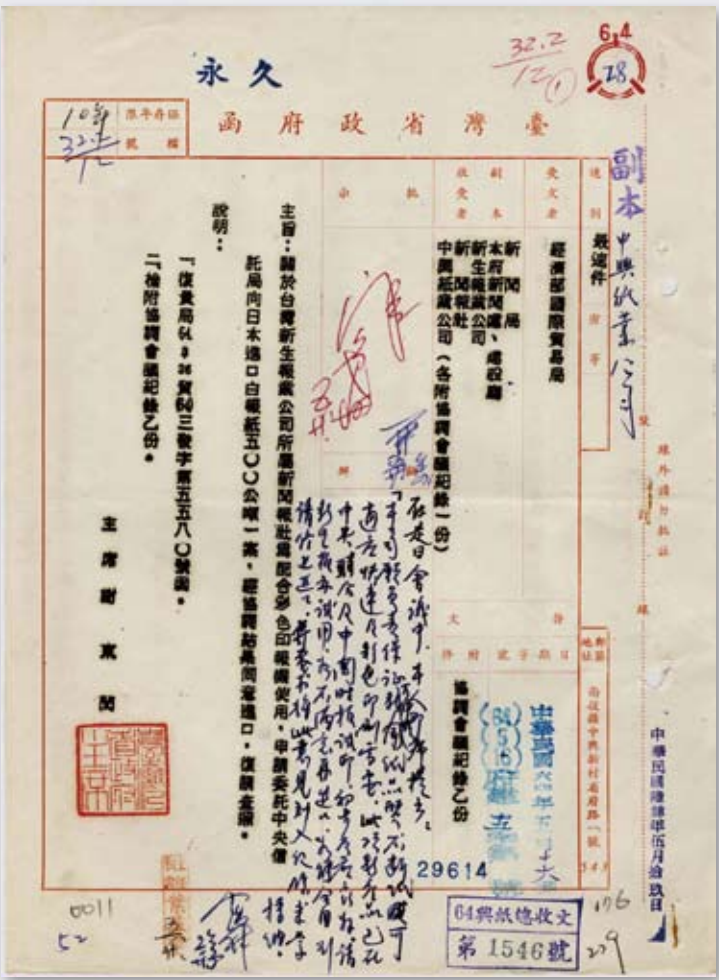
（三）中興公司已利用最近之新聞紙滯銷期間，將抄造設備徹底檢查與整修，今後如能使生產情況維持正常，必可保持既定之品質標準。

（四）中興公司已報奉省府核准，籌款約九千萬，就現有製造新聞紙之重要設備，凡性能不佳者，全部予以增強或汰換，需時約十個月完成，屆時新聞紙品質，當可達一定水準。

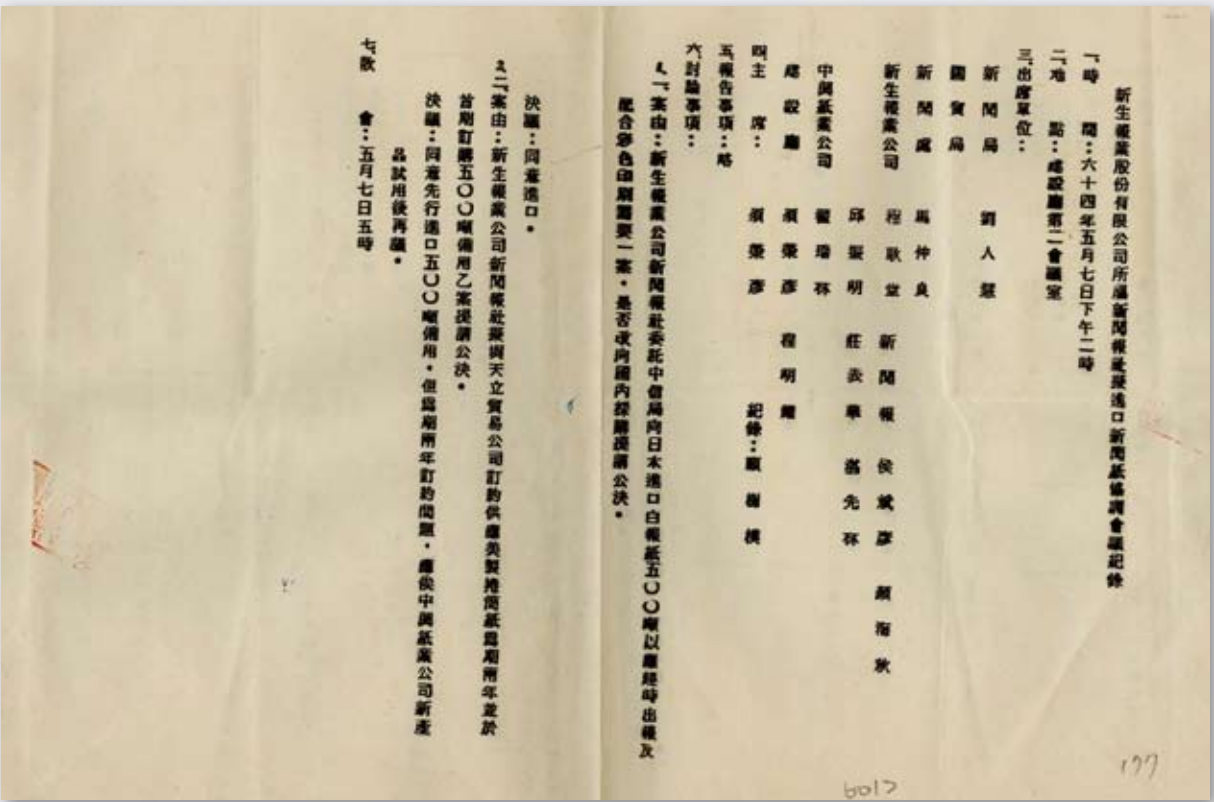
（五）……，中興公司保證所產新聞紙品質超過國家標準。

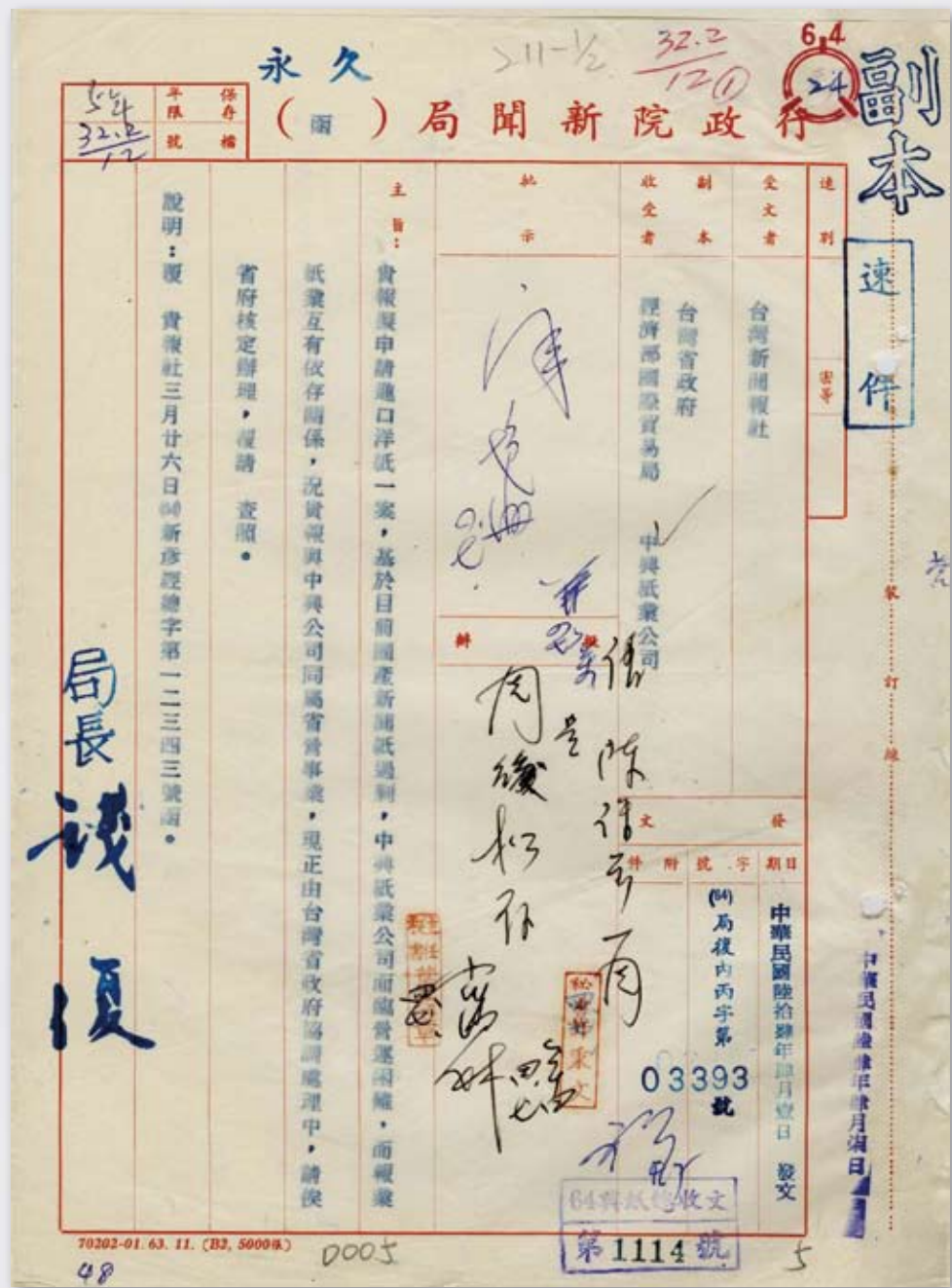
（六）……，印報斷紙主要原因，係紙捲在運輸過程中受損甚至變形，今後如遇紙捲變形情事，請即洽之當即退換，避免印報損失。為減少運輸層次，避免運損，擬盡量做到由羅東直接運達報社，尚望報社逕行派車提運或由本公司代僱卡車僅照成本收費。¹⁸²

由上可知，中興紙業評估其所產新聞紙品質不穩定之因素最者要是在於原料質量不如寒帶樹木優良、生產設備老舊、以及運輸過程疏失等，同時提出更新或汰換老舊設備，以作為改進新聞紙生產品質之方法。而12月之〈試擬中興紙業公司供應新聞紙改進方案〉所提出之改進品質方法，則與上述幾乎一致。¹⁸³

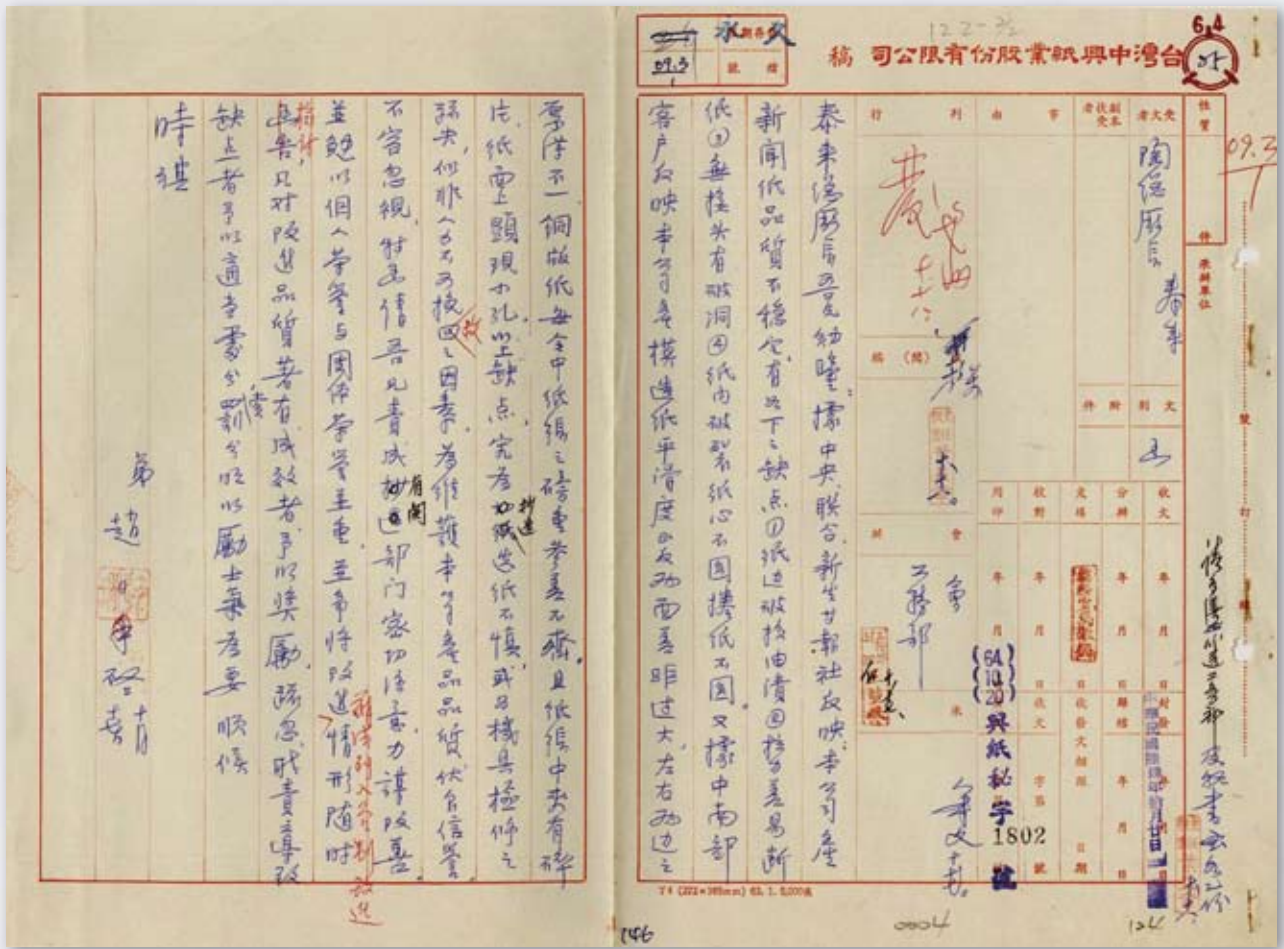


◀ 檔案影像4-54
檔號：0064/211-1/1/001/012
檔案產生日期：民國64年5月16日。
案由：「關於台灣新生報業所屬新聞社為配合彩色印報機使用，申請委託中央信託局向日本進口白報紙500公噸一案，經協調結果同意進口」。
說明：此就該報社之需求同意向日進口，然該報社與天立貿易訂定之兩年供應美製捲筒紙之合約，則僅同意先進口500公噸，其餘則待中興紙業開發新產品以後再議。

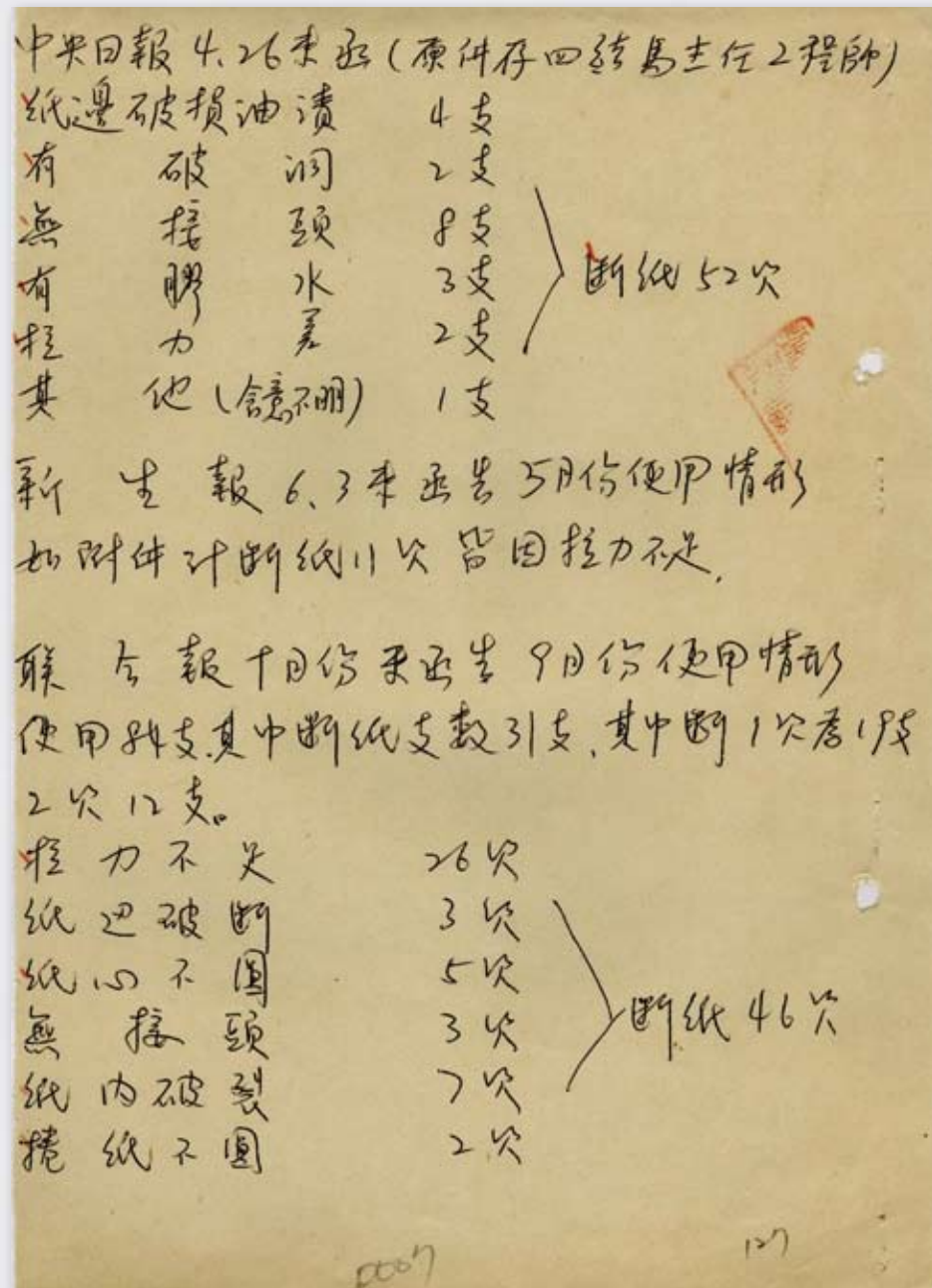




▲ 檔案影像4-55
檔號：0064/211-1/8/001/001
檔案產生日期：民國64年4月1日。
案由：「貴報擬申請進口洋紙一案，基於目前國產新聞紙過剩，中興紙業公司面臨營運困難，而報業紙業互有依存關係，況貴報與中興公司同屬省營事業，現正由省府協調處理中，請俟省府核定辦理」。
說明：台灣新聞報社申請進口新聞紙，但新聞局基於目前國產新聞紙過剩，故先要求台灣新聞報社等省政府協調後，再核定辦理。



▲ 檔案影像4-56
檔號：0064/122-2/2/001/009
檔案產生日期：民國64年10月20日。
案由：「各報反映中興紙業生產新聞紙缺點」。
說明：此由中興紙業總經理趙珊發函羅東總廠廠長陶泰來，告知各報反映之新聞紙缺點，要求儘速改進之。



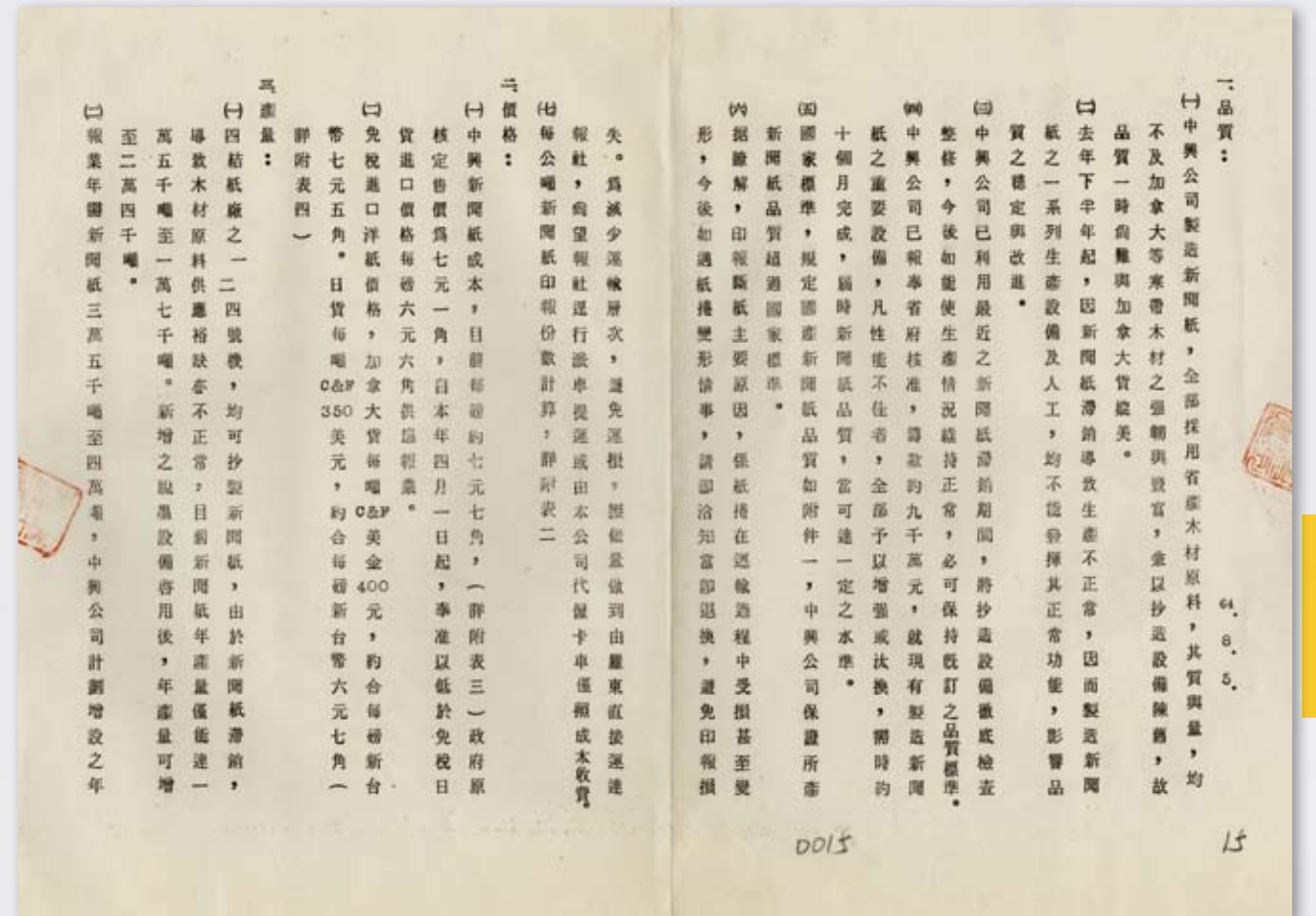
▲ 檔案影像 4-57

檔號：0064/122-2/2/001/009。

檔案產生日期：民國64年10月20日。

案由：「各報反映之中興紙業生產新聞紙品質問題」。

說明：此附檔記錄中央、新生、聯合三報對於中興紙業生產新聞紙品質缺點之反映。



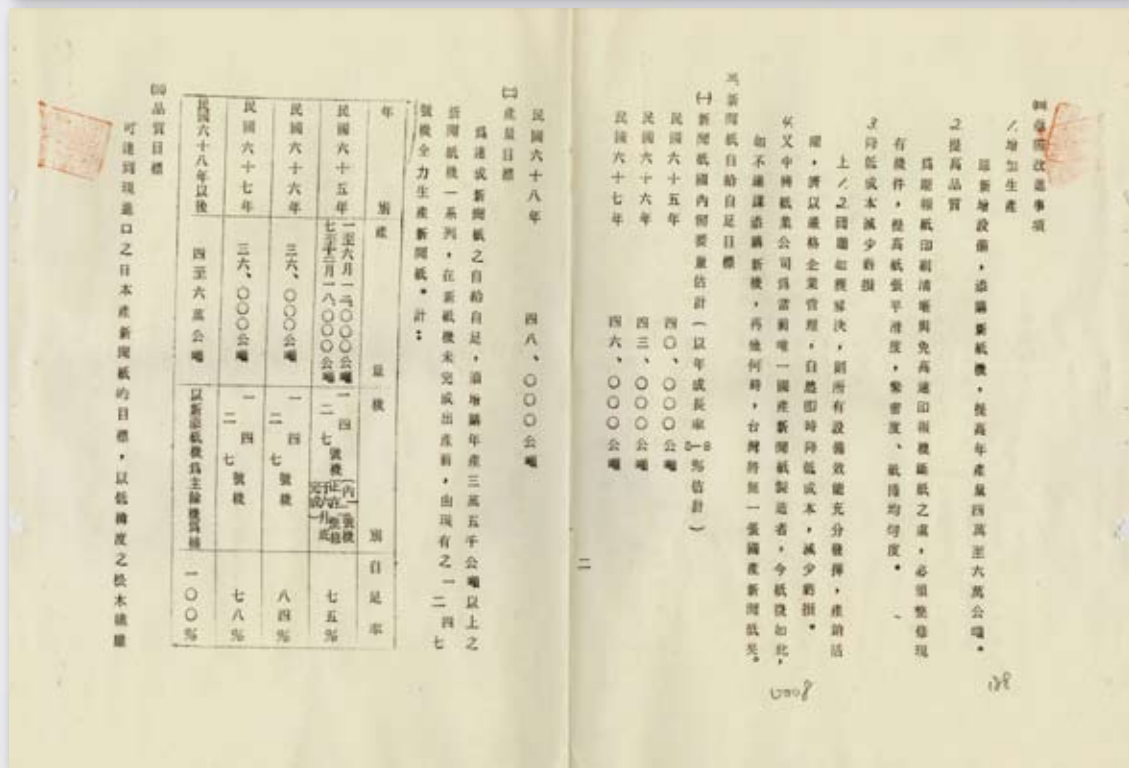
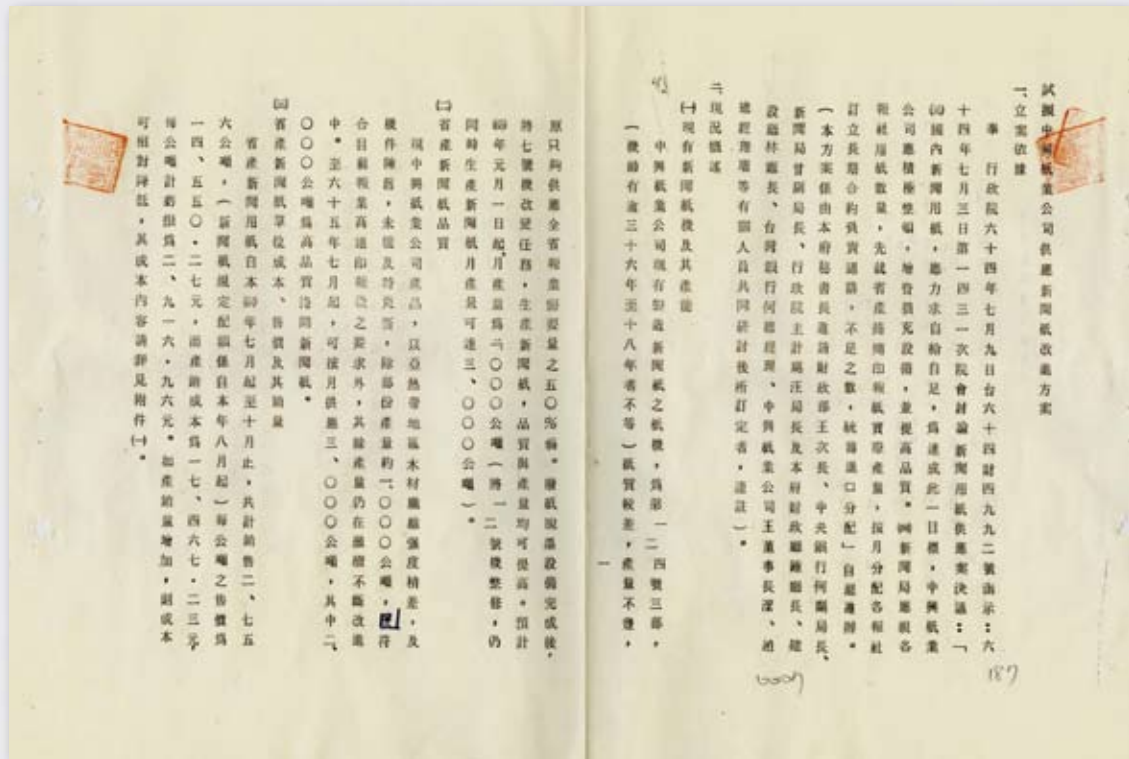
▲ 檔案影像 4-58

檔號：0064/211-1/8/001/001。

檔案產生日期：民國64年8月5日

案由：「關於中興紙業生產新聞紙之品質、價格、產量、供應概況簡報」

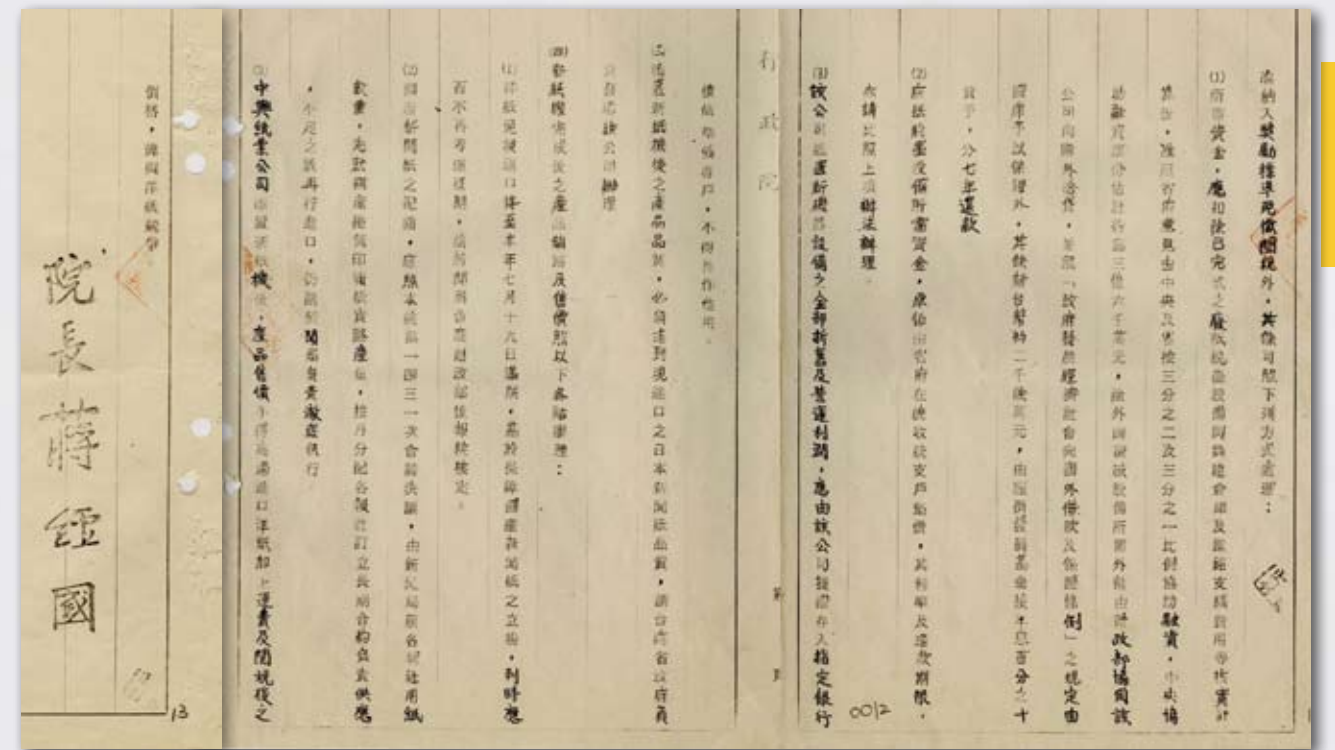
說明：中興紙業評估其所產新聞紙品質不穩定之因素最者要是在於原料質量不如寒帶樹木優良、生產設備老舊、以及運輸過程疏失等，同時提出更新或汰換老舊設備，以作為改進新聞紙生產品質之方法。



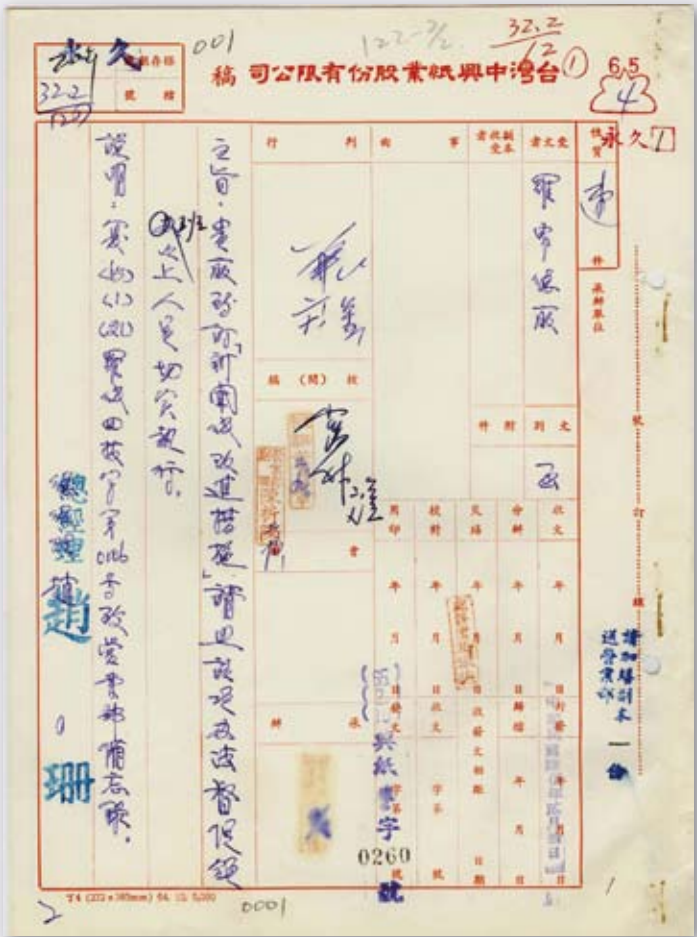
▲ 檔案影像4-59
檔號：0064/211-1/1/001/013
檔案產生日期：民國64年12月。
案由：「試擬中興紙業公司供應新聞紙改進方案」。
說明：此方案包括立案依據、現況概述、新聞紙自給自足目標、實施計畫、以及需要先決事項等，詳細說明中興紙業再供應新聞紙的改進措施與遭遇困難。

至民國65年（1976），前一年為了改良新聞紙生產品質而預定購買之脫墨設備、新聞紙機等均已購齊，行政院於3月26日發函省政府關於中興紙業供應新聞紙改良一案之審查結果中，除了重申新聞紙自給自足政策以外，特別要求所新購之新聞紙機之產品品質「必須達到現進口之日本新聞紙品質」，並要求其產品售價「不得高過進口洋紙加上運費及關稅後之價格」¹⁸⁴可見其政策方向未變。而中興紙業本身亦針對各報社反映之新聞紙生產缺點，擬出〈羅東總廠捲筒新聞紙客戶反映意見處理

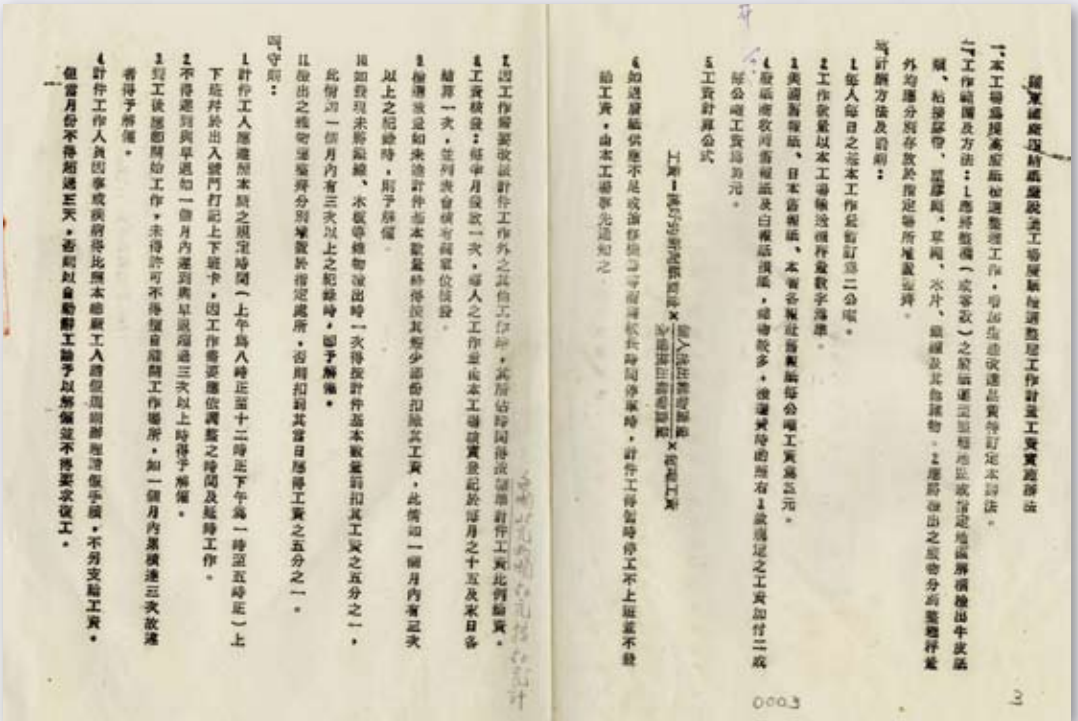
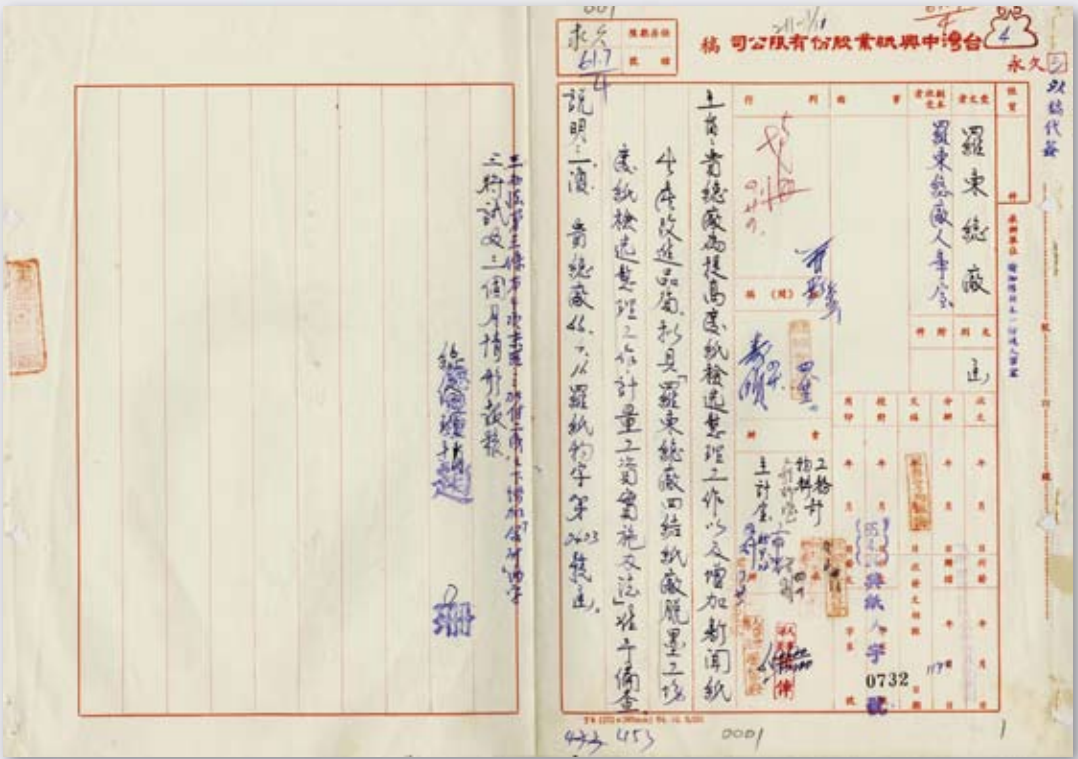
表〉，該表針對新聞紙生產過程與品質等7項反映問題，提出共24項改進措施。¹⁸⁵另針對新聞紙原料的另一個來源－舊報紙脫墨工廠設備，擬出〈羅東總廠四結紙廠脫墨工場廢紙檢選整理工作記量工資實施辦法〉，以期提高廢紙檢選整理工作，以及增加新聞紙生產改進品質。¹⁸⁶此外，計畫以155,349元改造4號抄紙機現有頭箱部份，以改善現有新聞紙生產品質。¹⁸⁷而經濟部中央標準局則同時討論新聞用紙之標準起草等問題，希望藉由國家法令來提升新聞紙等紙類生產品質之提升。¹⁸⁸



▲ 檔案影像4-60
檔號：0065/122-2/2/001/001
檔案產生日期：民國65年3月26日。
案由：「所送『中興紙業公司供應新聞紙改進方案』，請核定施行一案，應照本院郭政務委員約集審查結論辦理」。
說明：此案說明郭政務委員針對此案約集相關單位審查之四點結論，除了重申新聞紙自給自足政策以外，特別要求所新購之新聞紙機之產品品質「必須達到現進口之日本新聞紙品質」，並要求其產品售價「不得高過進口洋紙加上運費及關稅後之價格」。

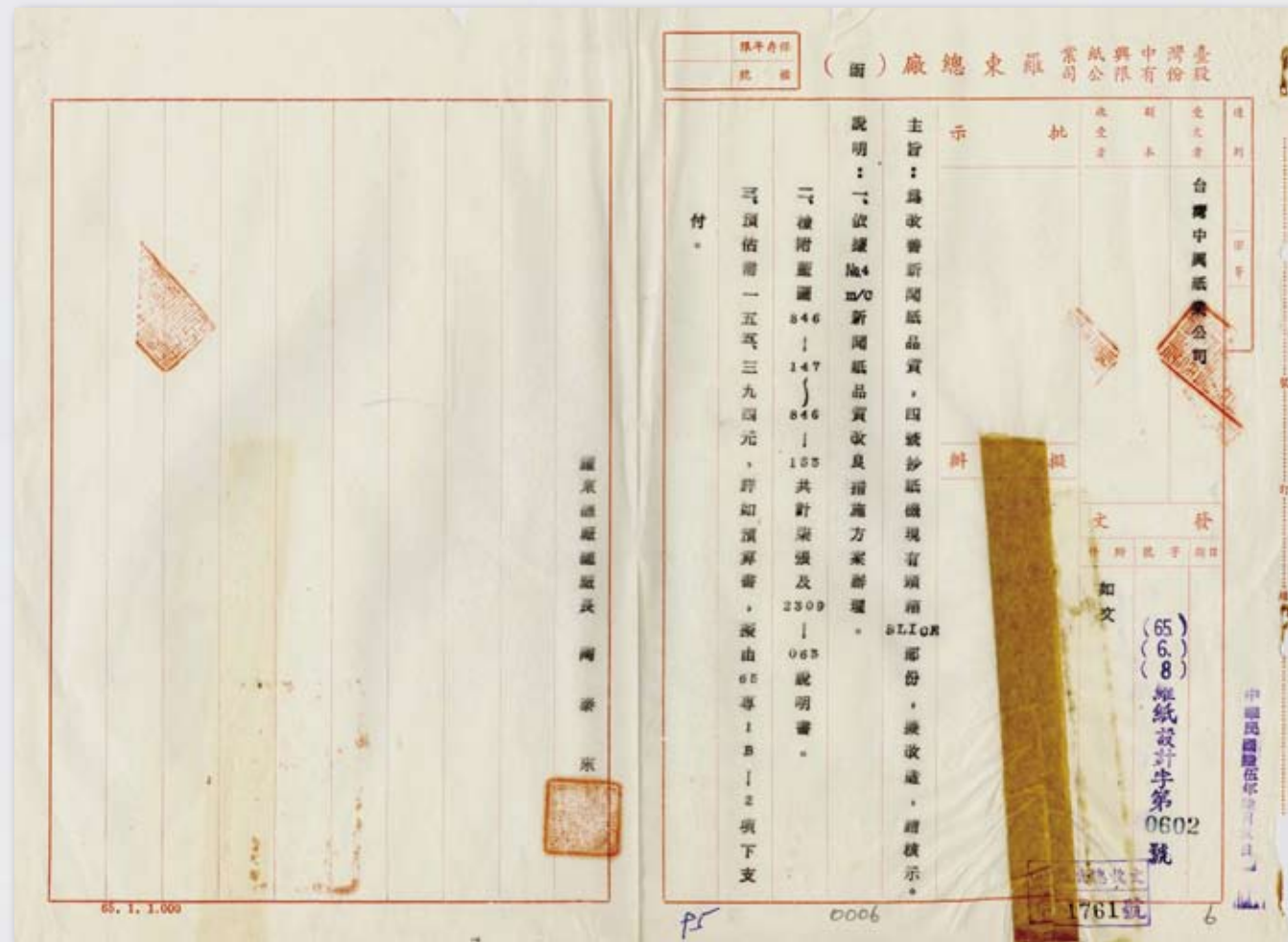


◀▼ 檔案影像4-61
檔號：0065/122-2/2/001/001。
檔案產生日期：民國65年2月10日。
案由：「貴場所定『新聞紙改進措施』請照該項辦法督促領班以上人員切實執行」
說明：羅東總廠廠長根據報社反映之缺點而訂定之「新聞紙改進措施」，全案共24項改進措施，經中興紙業總經理同意後實施。



▲ 檔案影像4-62
檔號：0065/211-1/11/001/001。
檔案產生日期：民國65年4月24日。
案由：「貴總廠為提高廢紙檢選整理工作以及增加新聞紙生產改進品質，擬具『羅東總廠四結紙廠脫墨工場廢紙檢選整理工作記量工資實施辦法』准予備查」。
說明：羅東總廠所擬關於廢紙檢選整理工作實施辦法，自65年月開始試辦3個月，該辦法經中興紙業總經理趙珊同意辦理。

斷紙原因	改進方案	改進步驟	結果
紙邊破損	先由運輸着手改進 包裝方面加強改進	(一)請儲運有關單位協助辦理 (二)包裝紙改用加有廢牛皮紙(0CC)之紙張，紙張強韌 且由原來<150>三層，改為<150>四層或<200>三層，並加一層PE襯紙防護 (三)兩端原來用三層<150>包裝紙襯墊及一層<100>商標紙，換成再加用<150>包裝紙三層為保護層，並加一層PE襯紙防護，以保護兩端，預防碰傷	尚待繼續逐步 改進中
紙邊兩端有膠水滴	改用防水膠PVA 卡膠帶	(一)不用水玻璃，改用PVA來貼商標紙 (二)外包裝紙之尾端，不用水玻璃，改用膠帶來粘住外層包裝紙	已實施改進中
拉力不足 紙脆	增設250HP盤磨機， 更換整型圓篩機， 維持厚薄均勻， 紙質緊密	(一)250HP盤磨機正安裝中，可以促進紙料層化狀，對交織有改進，減少粗纖維 (二)現有台灣富發產型圓篩機三台，容易塞住，故障亦多，修機不勝其煩，不能去除塊塊，影響品質，已招標外購 (三)漿料有時泡沫多，宜加消泡劑，樹脂油加多(由新料及本廠產生)宜加入解黏劑控制(既加入硅藻	正安裝中 預計訂約開具後 後六個月可交貨 消泡劑及解黏劑 資料索取中



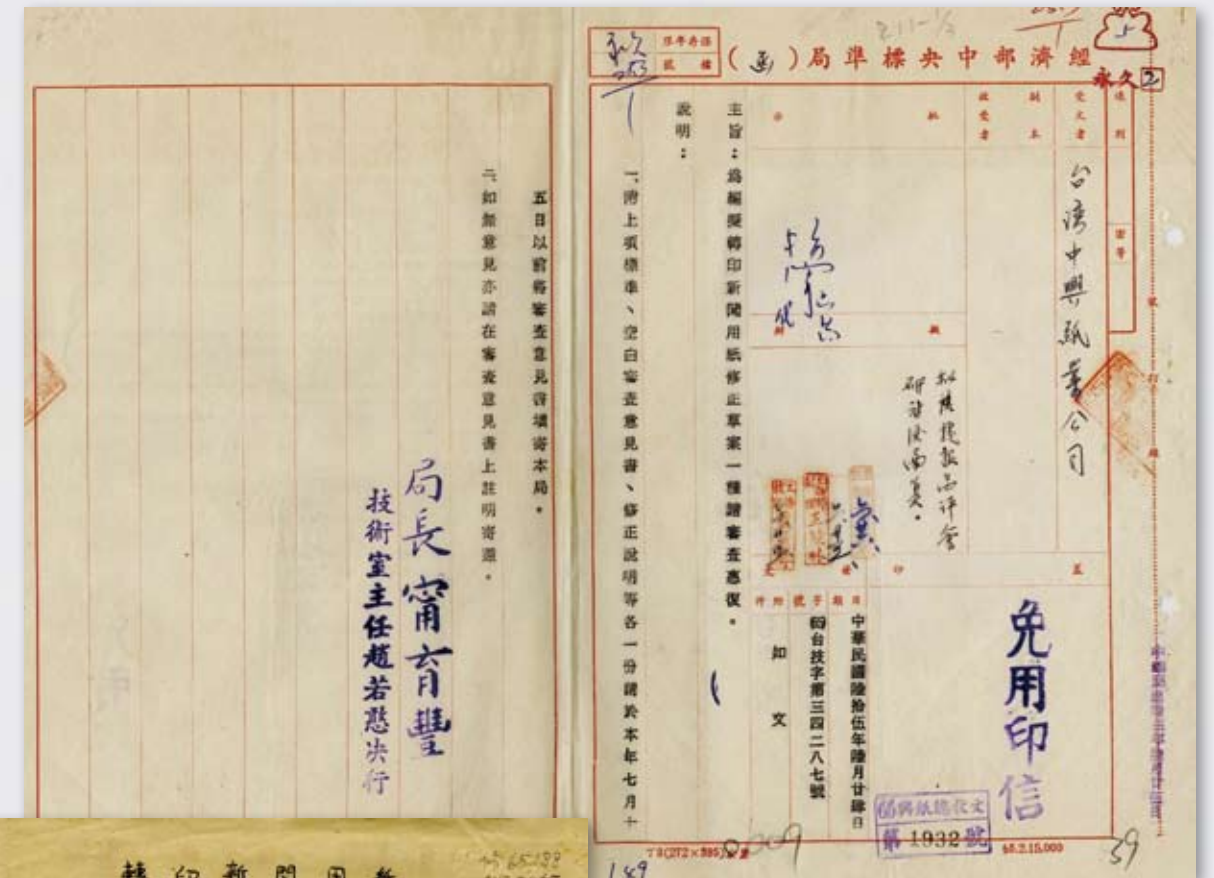
▲ 檔案影像4-63

檔號：0065/211-1/11/001/001

檔案產生日期：民國65年6月8日。

案由：「為改善新聞紙品質，四號抄紙機現有頭箱SLION部份，擬改造，請核示」

說明：計畫以155,349元改造4號抄紙機現有頭箱部份，以改善現有新聞紙生產品質。



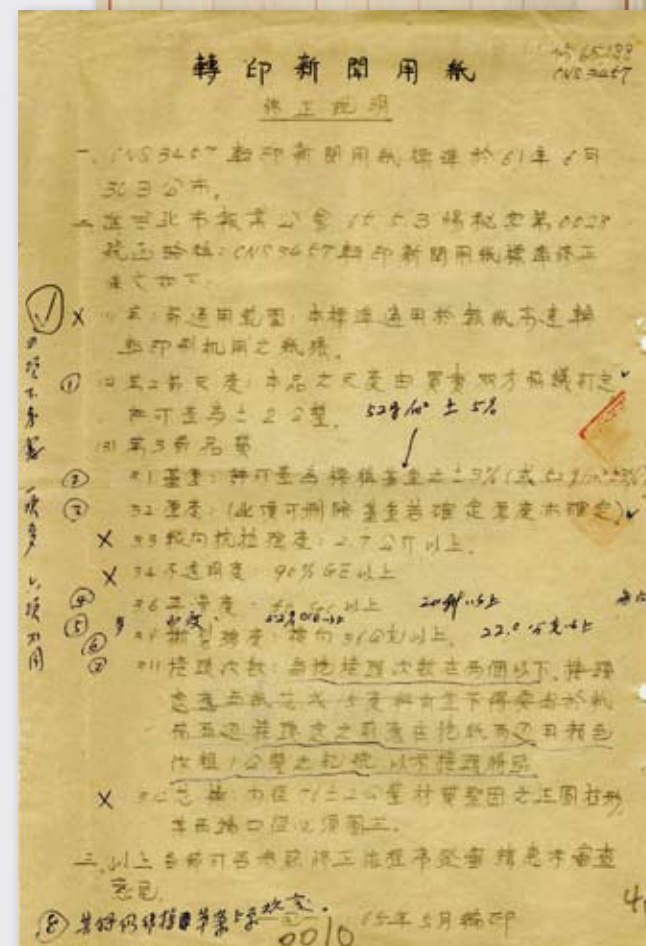
▲ 檔案影像4-64

檔號：0065/211-1/3/001/003

檔案產生日期：民國65年6月24日。

案由：「為編擬轉印新聞紙修正草案一種」。

說明：經濟部中央標準局討論新聞用紙之標準起草等問題。



民國66年（1977）8月13日新聞局以特急件發函給各報社與中興紙業，公布8月6日時各報與中興紙業會商有關國產新聞紙配額事宜之結論如下：

（一）六十六年八月至六十七年七月各報社同意將配額由每月一千五百公噸增至一千九百五十七公噸，……。

（二）中興紙業公司同意對各報社供應同一品質之新聞紙，其紙質保證適合各報社印報機器之用，否則同意換貨或退貨。

（三）各報社如因發行量增加而需增購新聞

紙，中興紙業公司同意充分供應，並自動保持新聞紙之安全存量。

（四）為加強報業與紙業雙方合作，經中央政策決定，由中央日報社、聯合報社、中國時報社各認購中興紙業公司股份五萬股，參加中興紙業公司董事會，……，該項認購股額日後如有增減，應由三報社協調辦理。¹⁸⁹

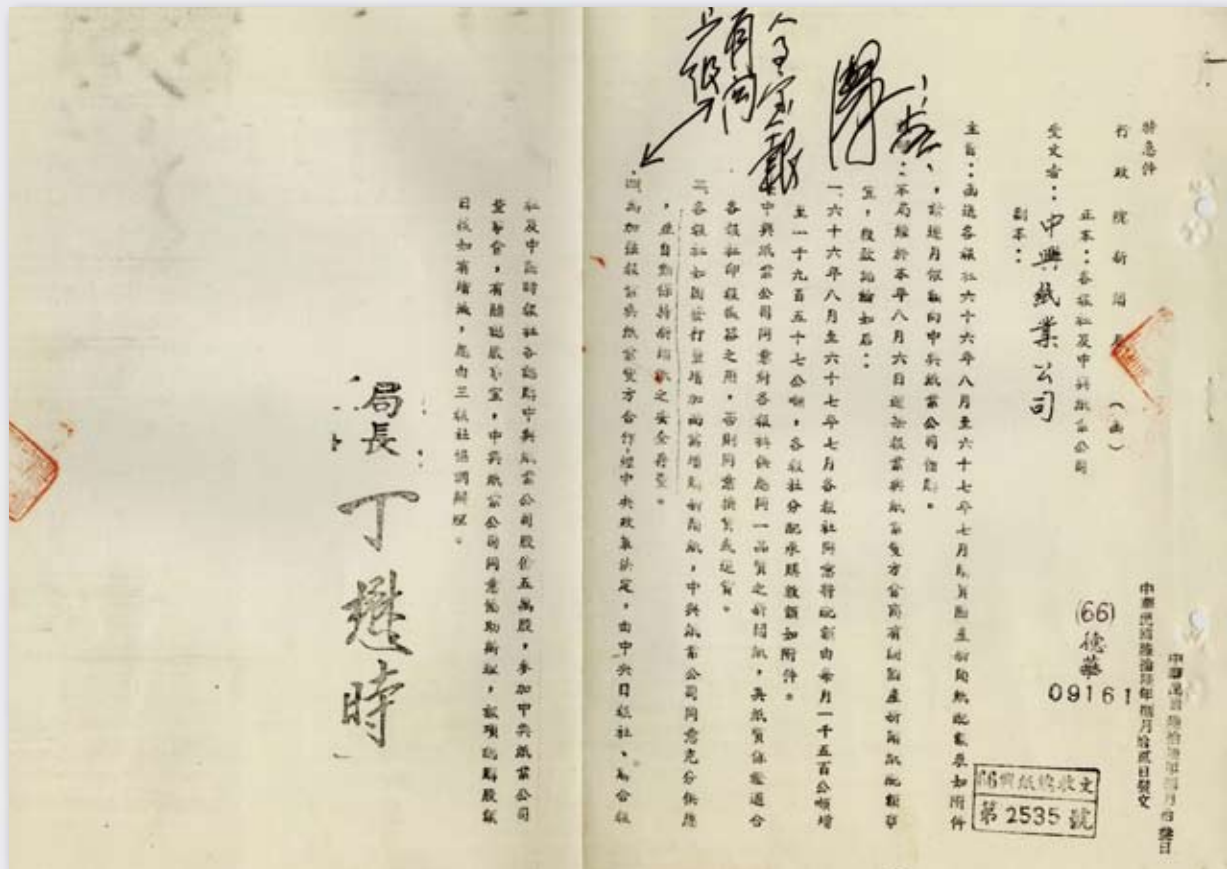
上述四項決議除了持續自給自足政策並增加報社每月認購新聞紙配額以外，最重要的是由當時訂購中興紙業新聞紙數量最多的三家

報社—中央日報、聯合報、及中國時報各認股五萬股，並參與董事會，可說將報業對於中興紙業的影響從以前必須透過新聞局等單位，現在已變成直接加入董事會，可直接影響其生產及營運政策，同時新聞局的作法，也加強了中興紙業與這三家最大客戶之間的依存關係，也保障了中興紙業新聞紙產銷額。

雖然自民國64年開始，政府實行新聞紙自給自足政策，並以降低新聞紙售價與要求報社每月固定配售額以維持中興紙業之新聞紙銷路，然而自64年月1日開始每磅新聞紙調降售價至6.6元之售價即為賠本出售，而當初計畫維持此價錢僅至65年6月底前，¹⁹⁰然而行政院及新聞局在前述期限過後，似乎並無調漲新聞紙售價之打算，直至67年6月由行政院主計處所發之公文中，亦指示維持每磅6.6元之價格，如此反而造成中興紙業新聞紙銷售量越大，虧損越多的情形。為了兼顧自給自足政策與中興紙業之經營，政府決定中興紙業產銷新聞紙所生之虧損均由政府支付，方式

除了中央與省編列預算以外，不足之處，則連同該公司配合新紙機生產所需要資金，以融資方式支付。¹⁹¹由上可知，雖然面對國外新聞紙進口之壓力，當時政府仍持續以低於進口新聞紙之售價售予國內各報，其所產生之鉅額虧損亦由國家負擔，可見國家對於新聞紙自給自足政策之堅持。

而這樣的鉅額虧損只要國家程序堅持此自給自足政策，持續時日越久，虧損自然持續增大，而且更要面對廉價進口新聞紙之競爭，其產銷情況之艱辛並不會因國家政策保護而稍減。檔案中顯示，自民國68年7月至69年8月之虧損經補助後尚有1億5,734萬千元之虧損，再加上71年度之虧損1億302萬6千元、72年度虧損之1億3,500萬元，共計虧損3億9,536萬7千元，尚待中央補助。¹⁹²而新設備十號機完工於今年完工，但在該機開工前卻又發生國產新聞紙滯銷事件，再加上降低生產成本等問題，故省政府建設廳陸續發函要求中興紙業自行檢討得失，研擬具體解決方案。¹⁹³



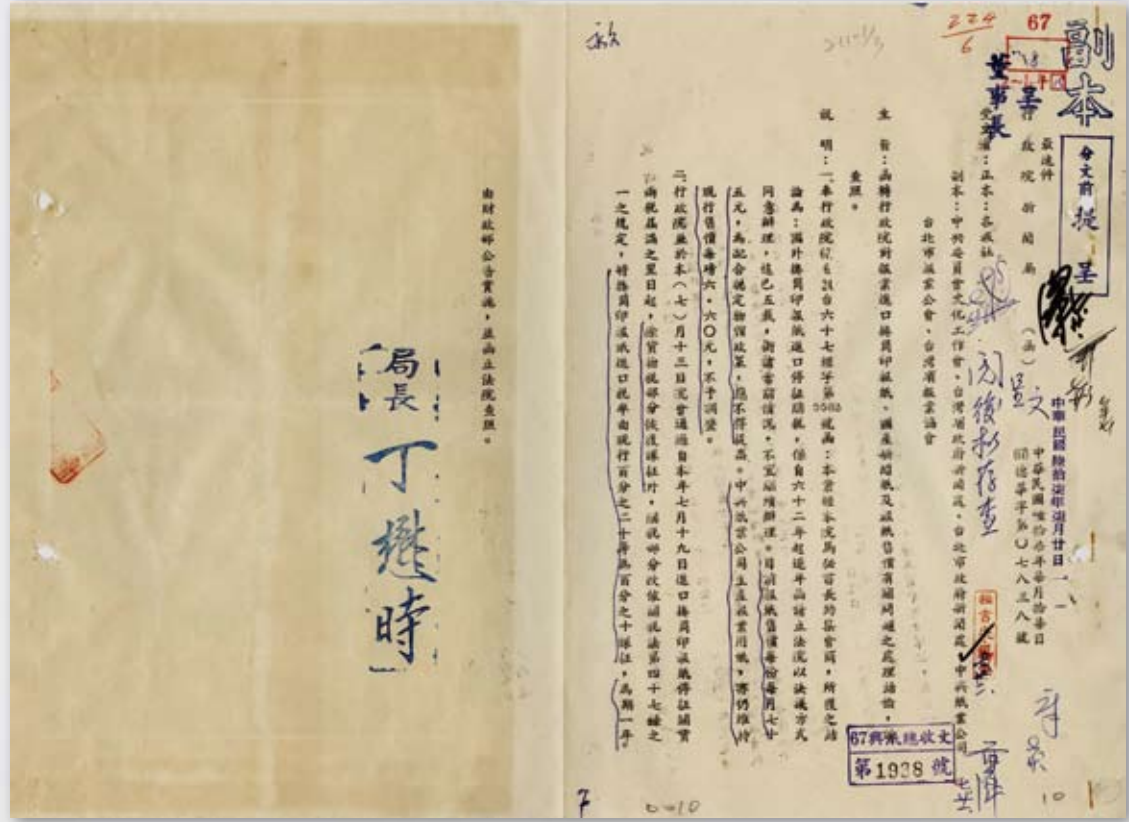
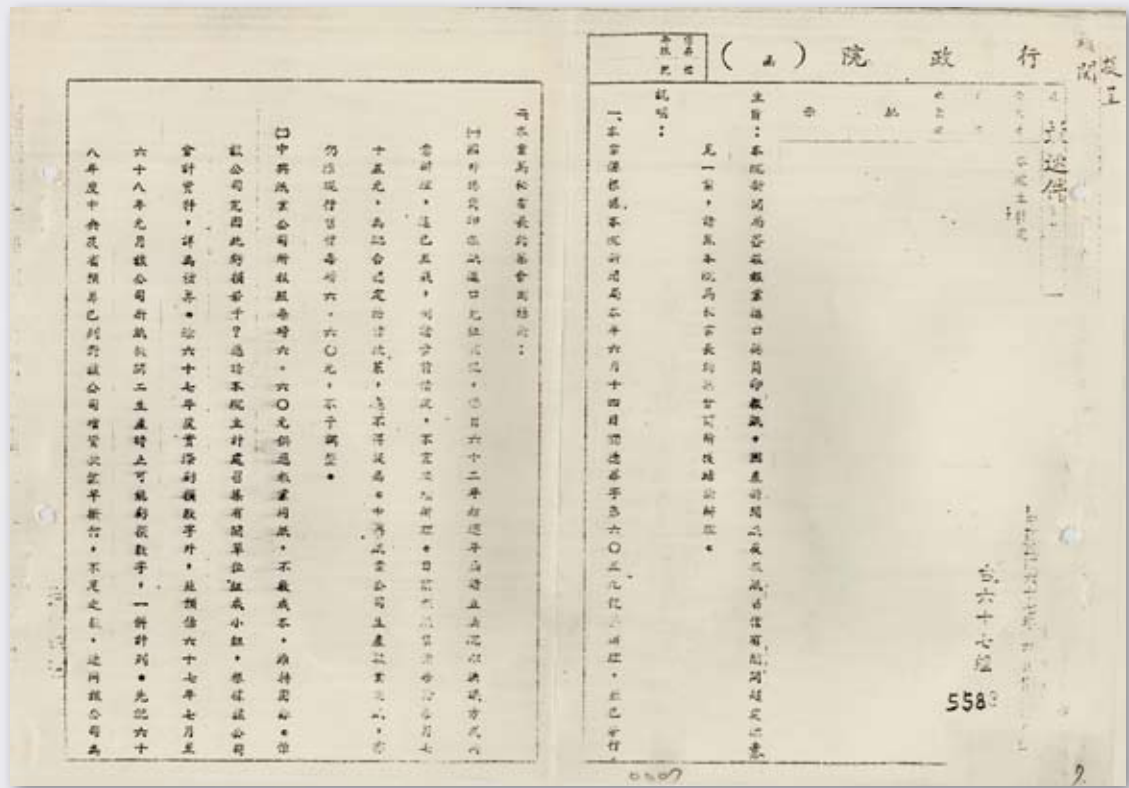
▲ 檔案影像4-65

檔號：0066/211-1/8/001/001

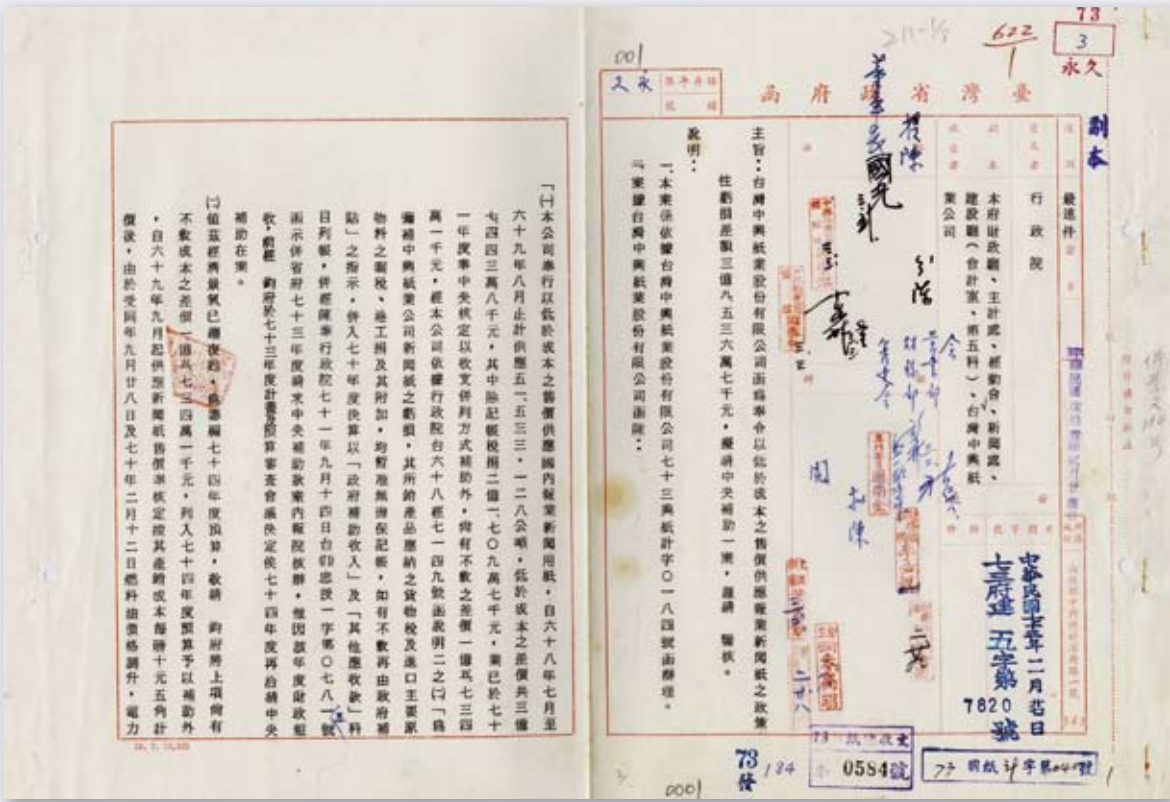
檔案產生日期：民國66年8月16日。

案由：「本局經於本年八月六日邀集報業與紙業雙方會商有關國產新聞紙配額事宜」。

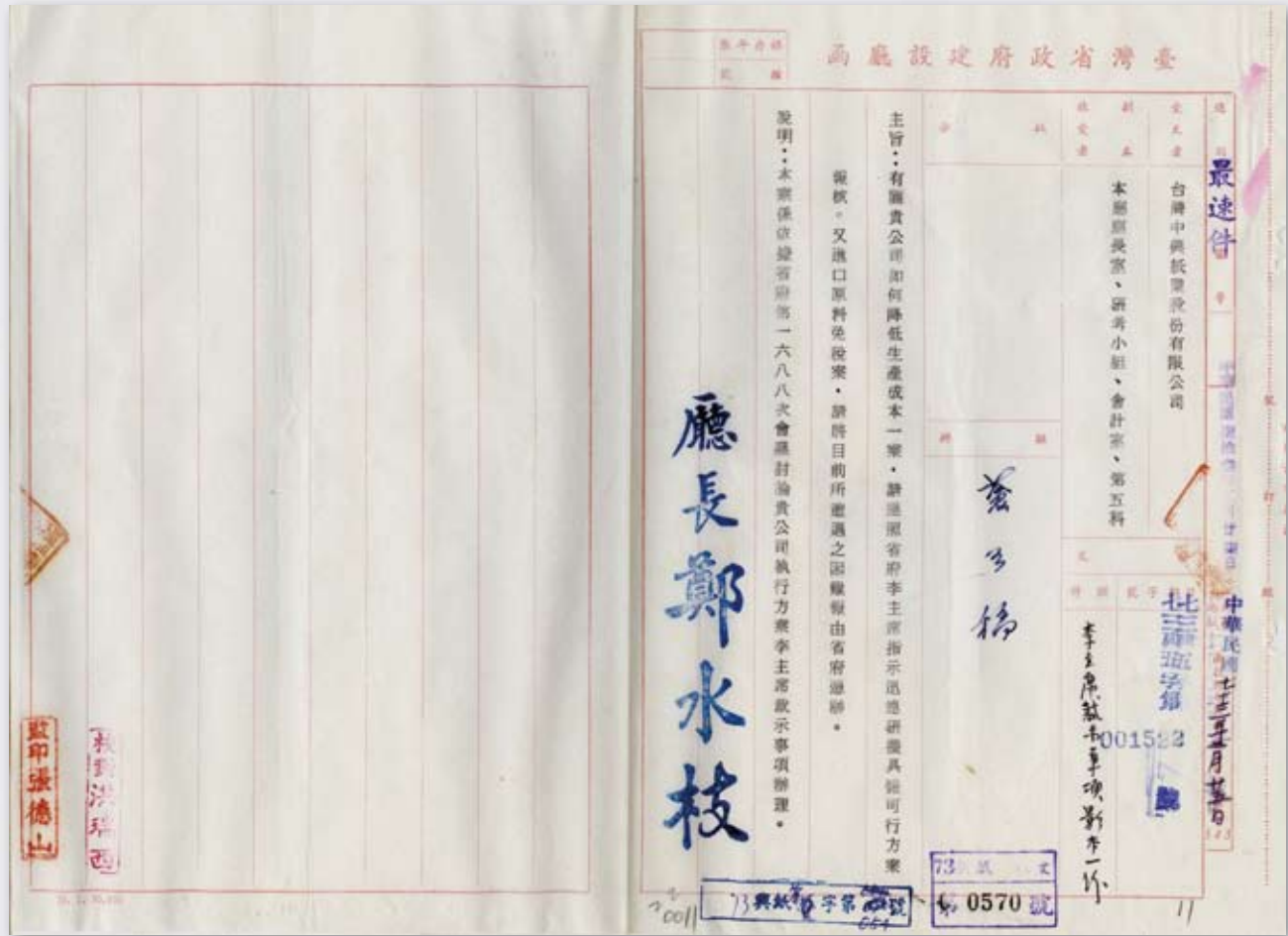
說明：該會議共達成四項決議，包括生產、品質、產量、以及中央、聯合、中國時報等報社入股中興紙業。



▲ 檔案影項4-66
檔號：0067/211-1/3/001/001
檔案產生日期：民國67年7月17日、9月2日。
案由：「本院新聞局簽報報業進口捲筒新聞。國產新聞紙及報紙售價有關問題處理意見一案」。
說明：政府決定中興紙業產銷新聞紙所生之虧損均由政府支付，方式除了中央與省編列預算以外，不足之處，則連同該公司配合新紙機生產所需要資金，以融資方式支付。



▲ 檔案影像4-67
檔號：0073/211-1/8/001/001
檔案產生日期：民國73年2月27日。
案由：「台灣中興紙業股份有限公司函為奉令以低於成本之售價供應報業新聞紙之政策性虧損差額三億九五三六萬七千元，擬請中央補助一案」。
說明：台灣省政府函請行政院補助中興紙業之政策性虧損。



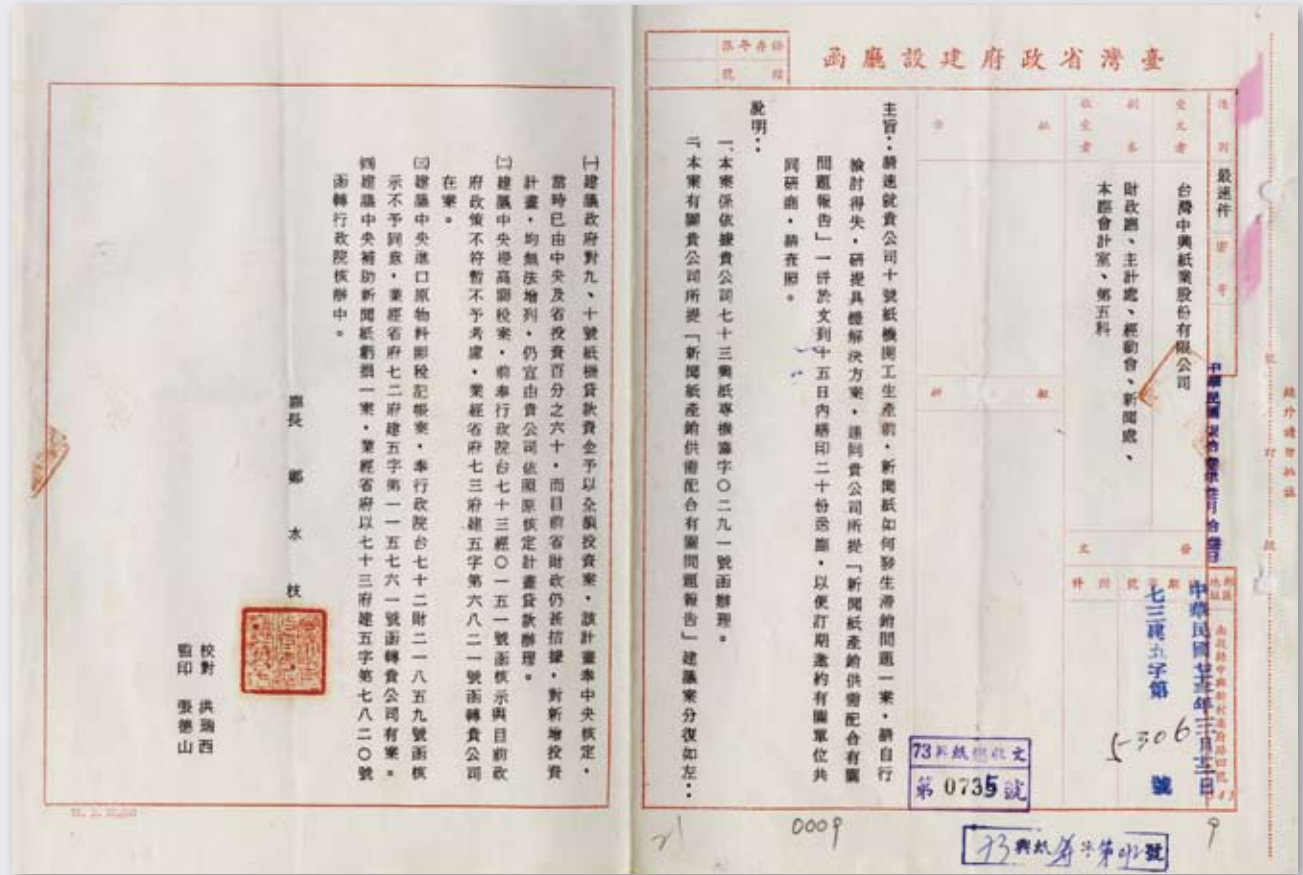
▲ 檔案影像4-68

檔號：0073/211-1/8/001/001

檔案產生日期：民國73年2月27日。

案由：「關於貴公司如何降低成本一案，請遵照省府李主席指示迅速研擬具體可行方案報核。又進口原料免稅案，請將目前所遭遇之困難報由省府憑辦」

說明：省政府建設廳發函要求中興紙業自行檢討得失，研擬具體解決方案。



▲ 檔案影像4-69

檔號：0073/211-1/8/001/001

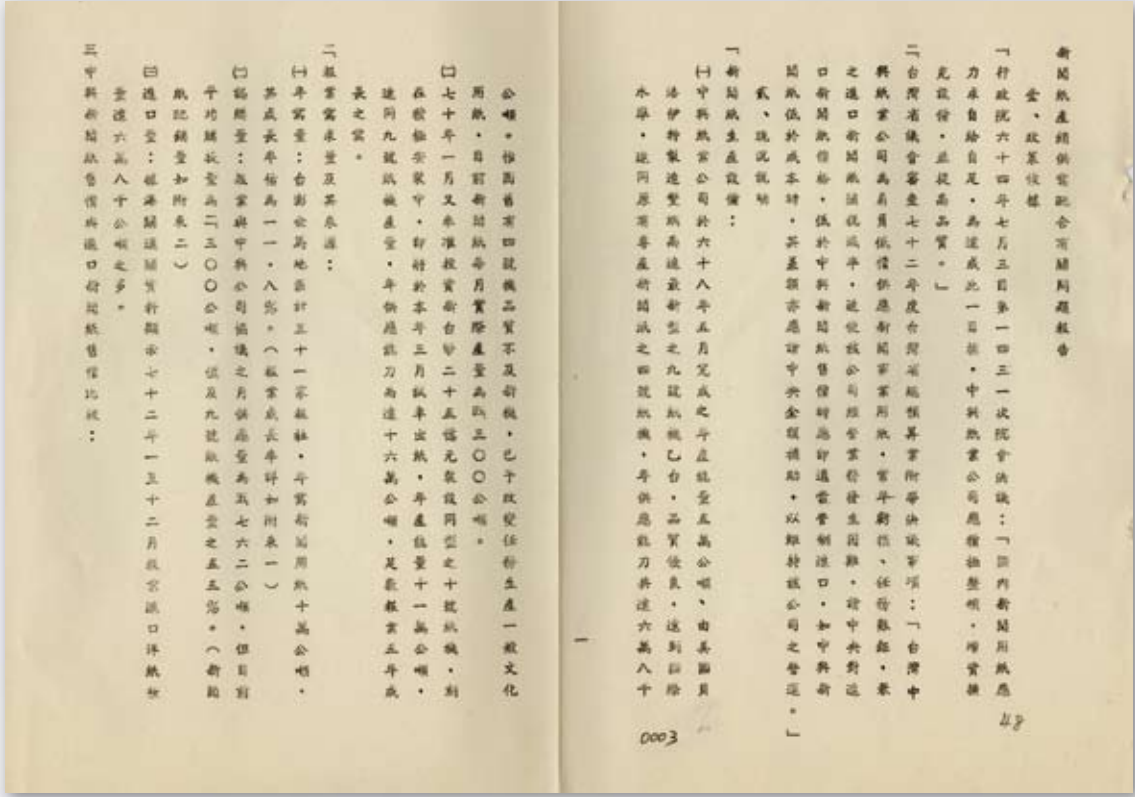
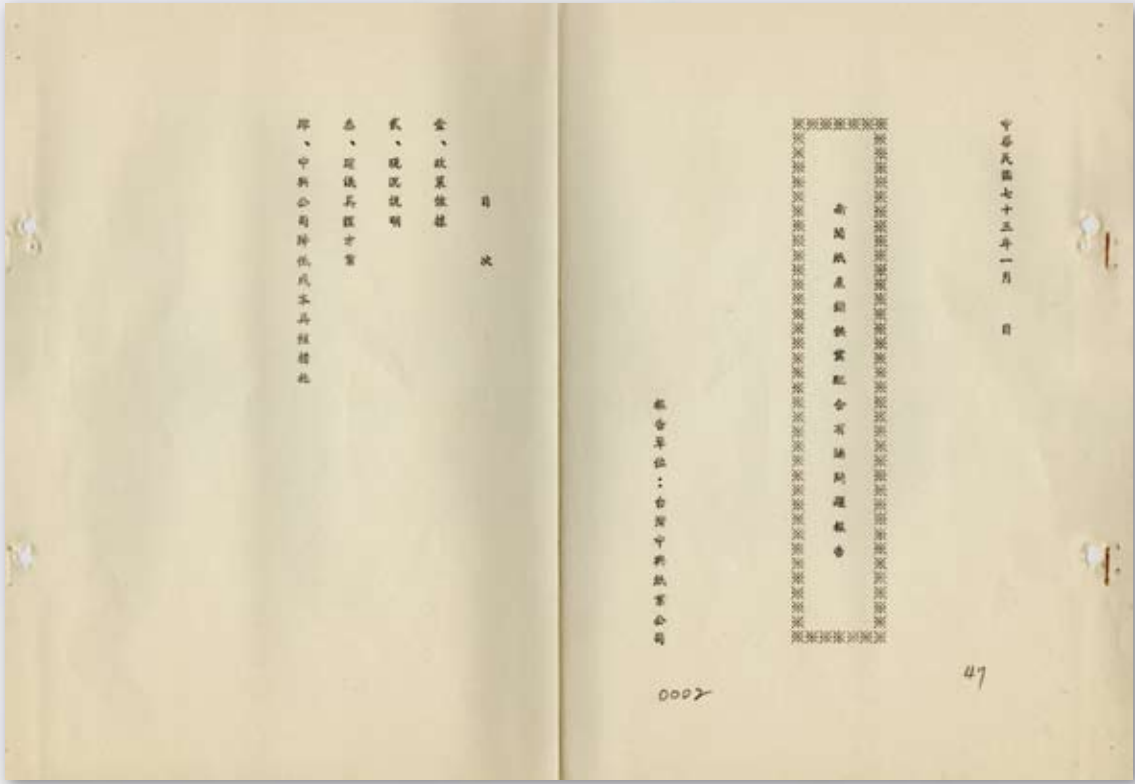
檔案產生日期：民國73年3月12日。

案由：「請速就貴公司十號機開工生產前，新聞紙如何發生滯銷問題一案，請自行檢討得失，研提具體解決方案。」

說明：省政府建設廳發函要求中興紙業自行檢討得失，研擬具體解決方案。

在面臨虧損以及滯銷的雙重壓力之下，中興紙業在3月時根據其於1月所擬之〈新聞紙產銷供需配合有關問題報告〉¹⁹⁴，進一步擬出更完整之〈台灣中興紙業公司研提新聞紙產銷具體解決方案〉，該方案分為：1.政策依據 2.現況說明 3.建議具體方案三個部份。從該方案中可知，在政策依據部份，中興紙業自民國64年開始執行政府新聞紙自給自足政策，其實際作法為新聞紙增產、改善品質、以及平抑售價，而售價不敷成本時，則悉數由中央補貼，至於進口新聞紙之傾銷，中央應即適當管制進口，以保護中興紙業之產銷。而在現況說明部份，生產設備於民國68年（1979）5月新設9號紙機，與原本專門生產新聞紙之4號紙機，年供應能力共達6萬8千公噸，雖然4號機因生產品質不符合要求而不再生產新聞紙，但於民國70年（1981）1月又裝設10號紙機，計畫於本年3月底前試車出紙，年供應量連同9號機可達16萬公噸，足夠供應報業5年成長之需。報業在年需求量部份，預估是每年10萬公噸，成長率為11.8%；而每月向中興紙業之認購量為5,762公噸，但目前平均提購量為2,300公噸。其原因可能與外國新聞紙進口量有關，根據海關統計，72年1-12月的進口量為72,000公噸，而中興紙業年產量僅為進口量之半數。中興紙業在售價方面，自民國69年（1980）9月1日調整為每磅10.50元，但與報業進口有免稅優

惠之洋紙價格一磅僅8.23至9.44元相比，仍是偏高。造成中興紙業成本高於進口新聞紙的理由，則在於進口材料不論廢紙、松木或紙漿，都必須負擔關稅、港口建設費、以及運費。在降低成本方面，該方案提出四點建議：1.進口造紙原料所需繳納之費用與稅捐全部無擔保記帳，並請以收支並列方式予以沖銷，以年銷新聞紙12萬公噸一般紙3萬5千公噸為基準，每年稅捐為3億，每磅可降價1.20元；2.9、10號紙機貸款加上營運資金合計17億7千萬元，如全部改為政府投資，每磅可降成本0.69元；3.請中央將中華紙漿的股權全數轉移中興紙業轉投資中華紙漿，不僅使該公司變為國營，且可獲股息以72年為例，全年可有58,534,000元，每磅可降低成本0.22元；4.如上述3項無法實現時，請中央降低核定售價，其售價低於成本時，其差額報請中央編列預算正式補助。另在具體解決措施部份，74年度全年銷售量預估可達75,000公噸，除10號紙機不能全額產銷以外，9號紙機在不影響其新聞紙製造功能同時予以停機裝修，使其能兼產文化用紙，預估需10個月，此時新聞成本為每磅10.71元；在9號機尚未整修前，9、10號機按原產能生產，全年產量16萬公噸之平均成本為每磅10.19元，若進口原物料關稅記帳案奉准實施，除內銷可照協議價格銷售外，剩餘數量可於高於變動成本之前提下發展外銷。¹⁹⁵



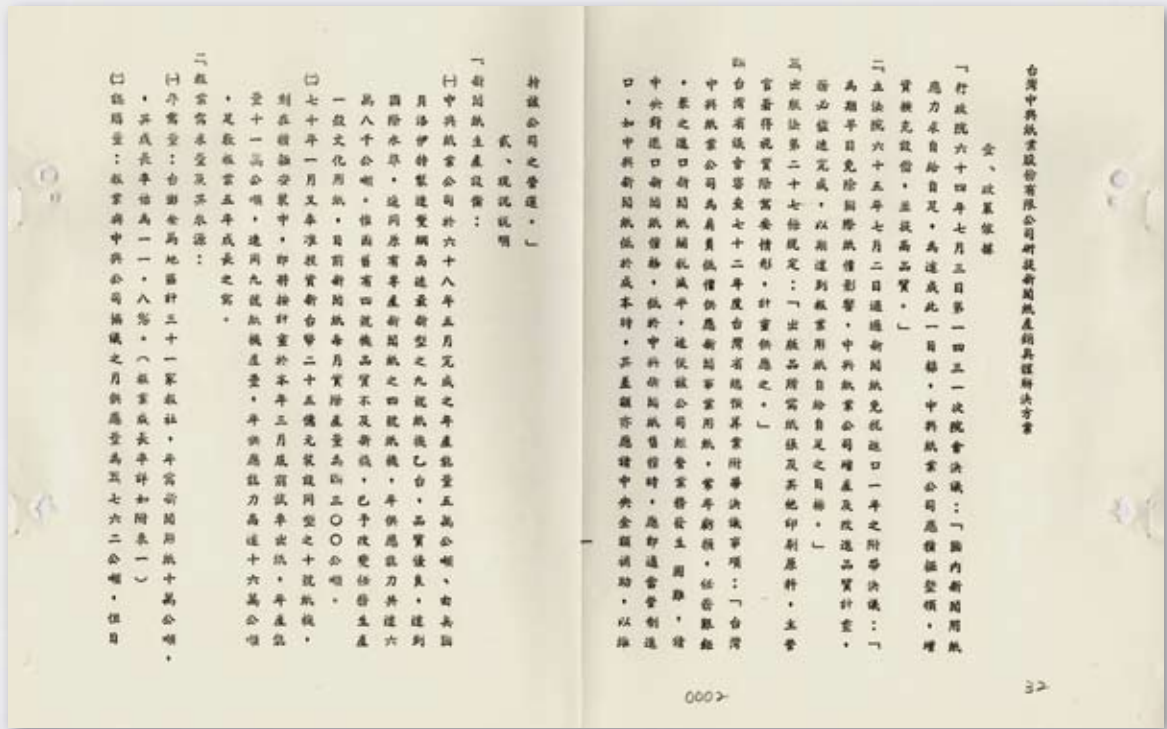
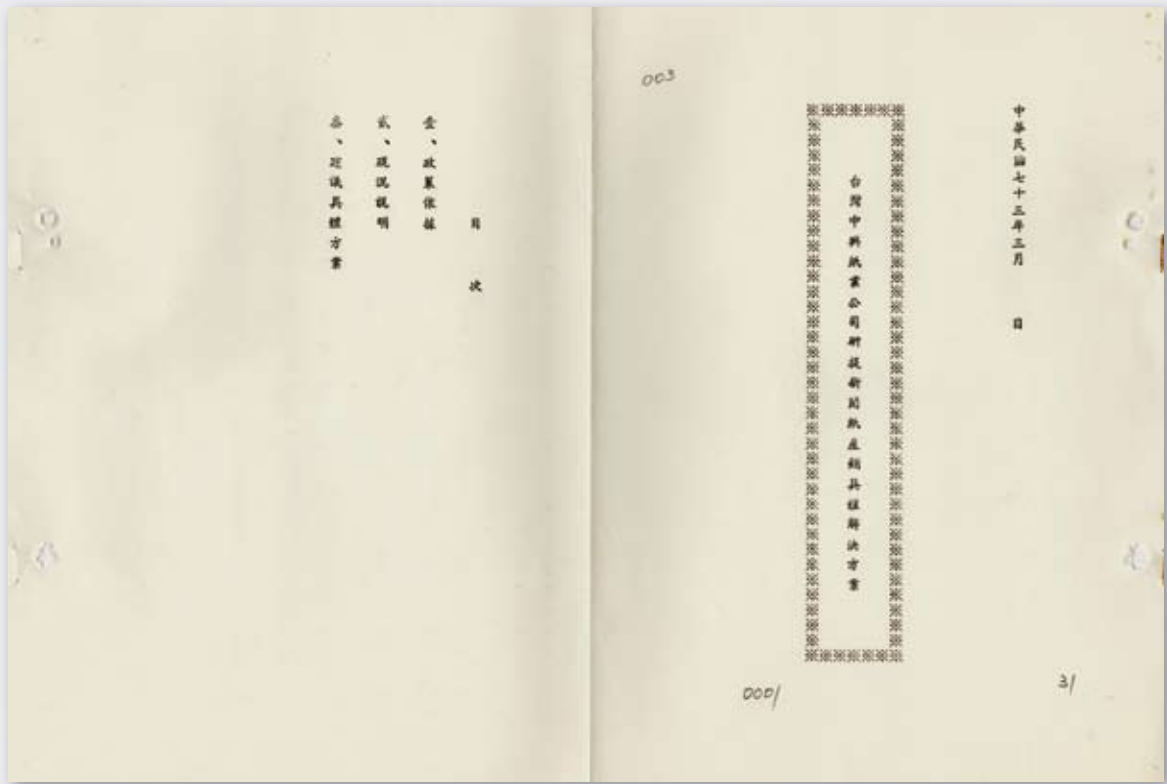
▲ 檔案影像4-70

檔號：0073/211-1/8/001/004

檔案產生日期：民國73年1月。

案由：「新聞紙產銷供需配合有關報告」。

說明：共分為政策依據、現況說明、建議具體方案、以及中興公司降低成本具體措施四項。



▲ 檔案影像4-71
檔號：0073/211-1/8/001/003
檔案產生日期：民國73年3月。
案由：「台灣中興紙業公司研提新聞紙產銷具體解決方案」。
說明：該方案分為：1.政策依據2.現況說明3.建議具體方案三個部份，已據此解決新聞紙產銷問題。

4月時中興紙業為提升各報訂購量，持續向省府反映成本問題，並將在3月時所提出之方案，以更實際的數據計算出，如能達成前述降低成本之第1、2項建議，則成本可由現在因9號機整修之每磅10.71元之成本，降低為每磅8.82元，較進口新聞紙9.44元便宜。¹⁹⁶而後台灣省報業協會第十屆會員大會決議，請中興紙業將新聞紙售價降低為每磅9元，並由政府補助該公司虧損。¹⁹⁷然而當時省府財政並不寬裕，連之前68年度、71及72年度所產生的虧損3億9,536萬7千元之半

數都需報請中央予以補助，¹⁹⁸已無法負擔降價1.5元以後所衍生出的虧損，且省府更明白指出「且其補助並非降低1.5元之補助，如再將售價降低，擬請中央全額補助」¹⁹⁹至於中央政府是否同意此項補助，本文所能見與之相關的檔案相當有限，僅有74年11月30日行政院發函省政府，准許將75年度補助新聞紙售價不敷成本差價未撥餘額5,917萬1千元（總額為7,867萬1千元），提前一次撥付而已，²⁰⁰無法斷定是否有持續補助，以及補助期間、金額有多長、多少。



73 年 5 月 13 日

台灣中興紙業股份有限公司

主：有關本公司新聞紙成本業經初步計算完竣，為得報業界徵信與支持認購，敬請 貴廠會同省府有關單位派員前來公司指導及覆核。

說明：以目前本公司新聞紙售價奉令以低於成本供應，多虧售價百萬元，而進口洋紙較貴，致損社稷相進口洋紙，為反映成本，經翔實核算，如附件，敬請 貴廠會同省府有關單位派員前來公司指導及覆核，以昭慎重。

總經理 廖國光

董事長 廖國光

0013

73 年 5 月 13 日

0831 號

58

▲ 檔案影像 4-72

檔號：0073/211-1/8/001/004

檔案產生日期：民國 73 年 3 月 22 日。

案由：「有關本公司新聞紙成本業經初步計算完竣，為得報業界徵信與支持認購，敬請 貴廠會同省府有關單位派員前來公司指導及覆核」。

說明：以更實際的數據計算出，如能達成降低成本之第 1、2 項建議，則成本可由現在因 9 號機整修之每磅 10.71 元之成本，降低為每磅 8.82 元，較進口新聞紙 9.44 元便宜。

中興紙業公司新聞紙成本分析

73.3.15

- 一、中興新聞紙售價，於 69 年 2 月 1 日，依當時成本，奉核定為每磅 10.50 元，新聞紙基重每平方公尺 52 公克照淨重計算，寬 31 吋者每支 900 磅保證長度 10,000 公尺。
- 二、10 號機參加生產後，連同 9 號機全產銷，一年 160,000 公噸時（9 號機 50,000 公噸，每磅成本 10.39 元，10 號機產銷 110,000 公噸，每磅成本 9.54 元）平均每磅成本 9.81 元，但為適應報業需要，須改按進口洋紙基重每平方公尺 48.8 公克以毛重計算，寬 31 吋者每支 900 磅保證長度 10,550 公尺（長度增加 5.5%）每磅成本 10.19 元（增加 0.38 元約增 3.73%）。
- 三、中興公司 74 會計年度預算編列產銷新聞紙 120,000 公噸，每磅成本 10.43 元。惟依現在情況衡量，全年實際銷售量僅可達 75,000 公噸，除 10 號機不能全額產銷外，9 號機必須閒置達數年之久，直至報業需求超過 10 號機產能為止，而 75,000 公噸之成本將升高為每磅 12.22 元造成極大困境，為求解決並免 9 號機長期停工損失，擬在保持其抄製新聞紙性能之前提下，予以整修，增添部份設備，使其能兼產一般文化用紙，預計需時 10 個月，約需經費新台幣 50,000,000 元，同時將 9 號機一系列之固定費用全年 250,052,000 元在整修完成，可產銷一般紙張後，予以分攤。在此情況下，10 號機年產新聞紙 75,000 公噸之成本，每磅為 10.71 元。

四、建議解決方案：

- (一)進口原物料應納之關稅及商港建設費以及產品應納之貨物稅全部無擔保記帳并請以收支併列方式沖銷，其記帳沖銷金額約為 3 億元，（依照 74 會計年度產銷新聞紙 120,000 公噸、一般紙 35,000 公噸為基礎）每磅可降低成本 1.20 元。
- (二)10 號紙機長期貸款 1,205,000,000 元、9 號機國外貸款餘額 65,000,000 元，連同營運資金最低需 500,000,000 元，合計 1,770,000,000 元，如全部改為政府投資每磅可降低成本 0.69 元。
- (三)請中央將投資於中華紙業公司之股權 36,584,153 股，全部移轉中興公司轉投資於中華紙業公司，以七十二年為例全年可得股息 58,534,000 元，每磅可降低成本 0.22 元。

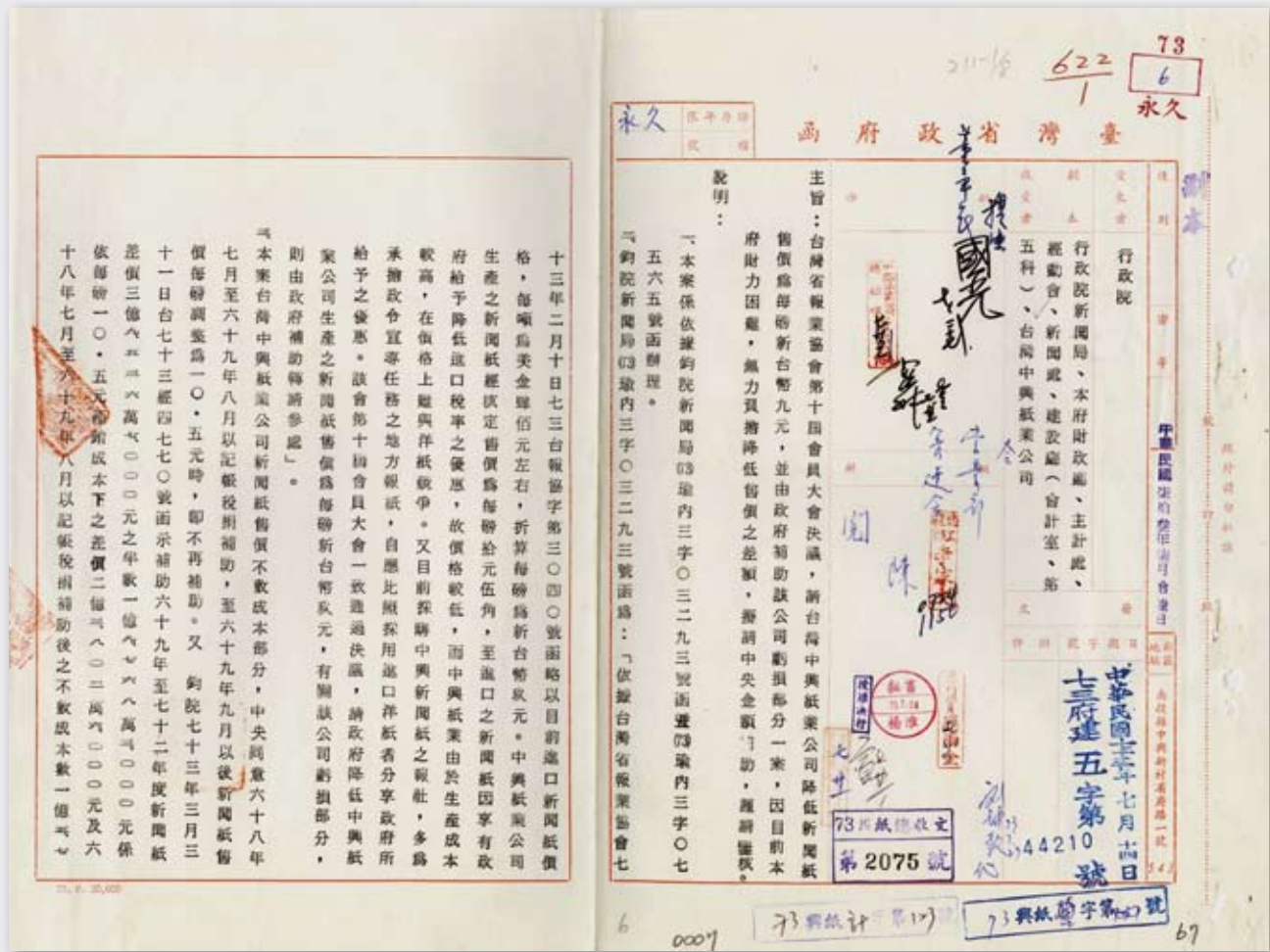
如(一)項建議可實現 10.71 元 - 1.20 元 = 9.51 元

如(一)(二)兩項均能實現 10.71 元 - 1.20 元 - 0.69 元 = 8.82 元

五、附註：目前進口新聞紙以 CIF 420 美元伸算，約合每磅新台幣 9.44 元。

0014

59



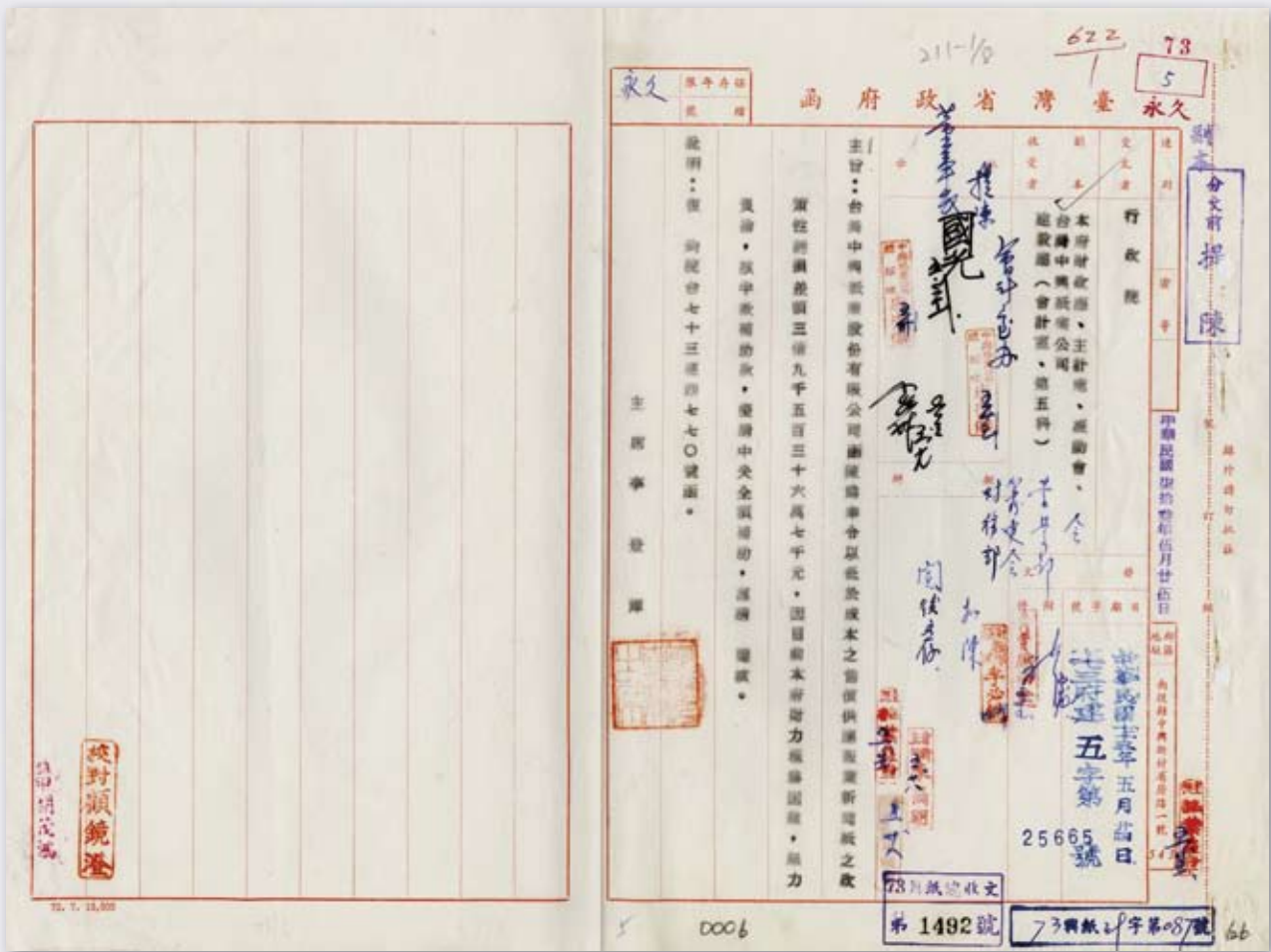
▲ 檔案影像4-73

檔號：0073/211-1/8/001/005

檔案產生日期：民國73年7月14日。

案由：「台灣省報業協會第十屆大會決議，請台灣中興紙業公司降低新聞紙售價為新台幣每磅九元，並由政府補助該公司虧損一案，因目前本府財力困難，無力負擔降低售價之差額，擬請中央金額補助」。

說明：省府因無力補助中興紙業之虧損，要求中央協助補助。



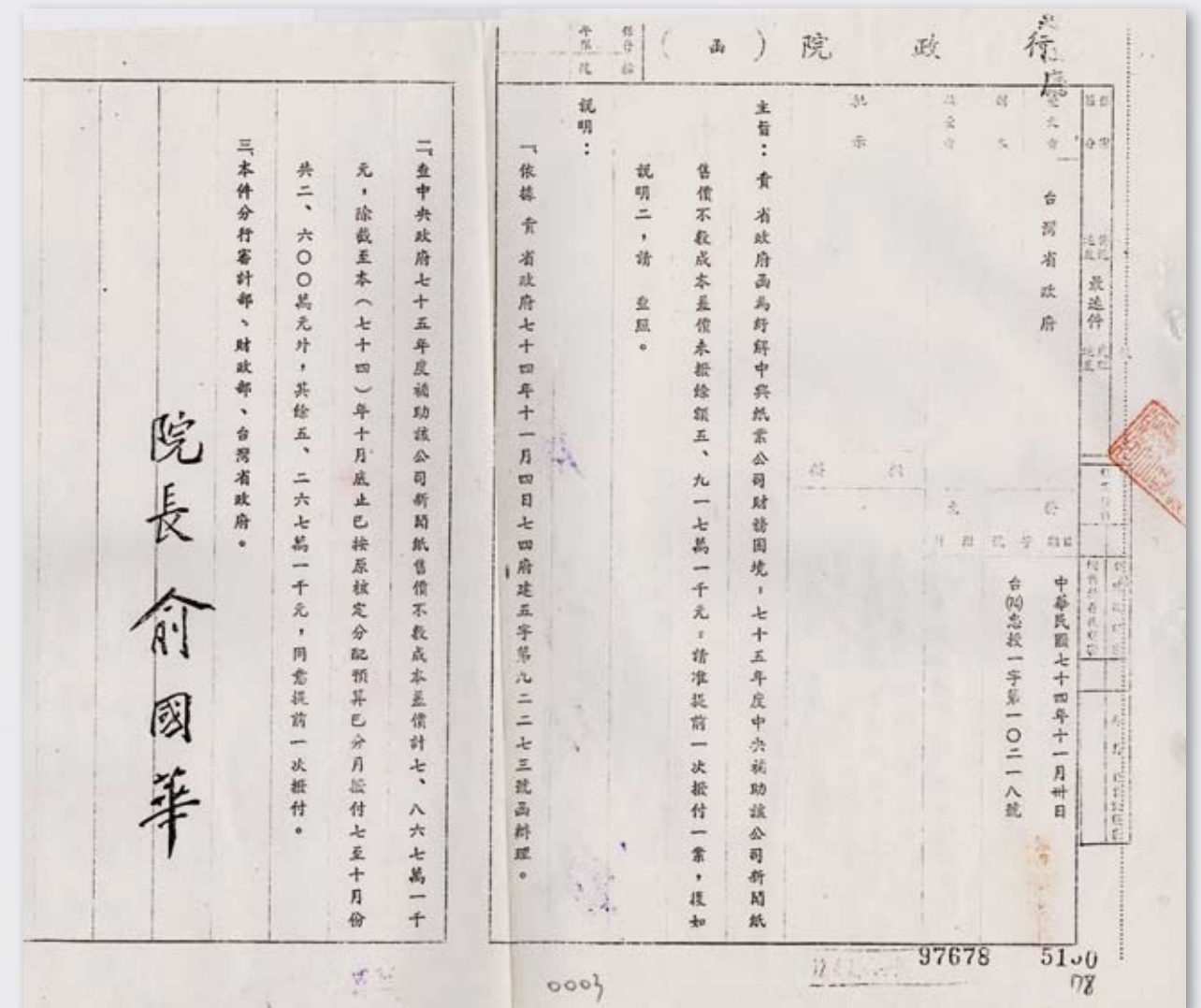
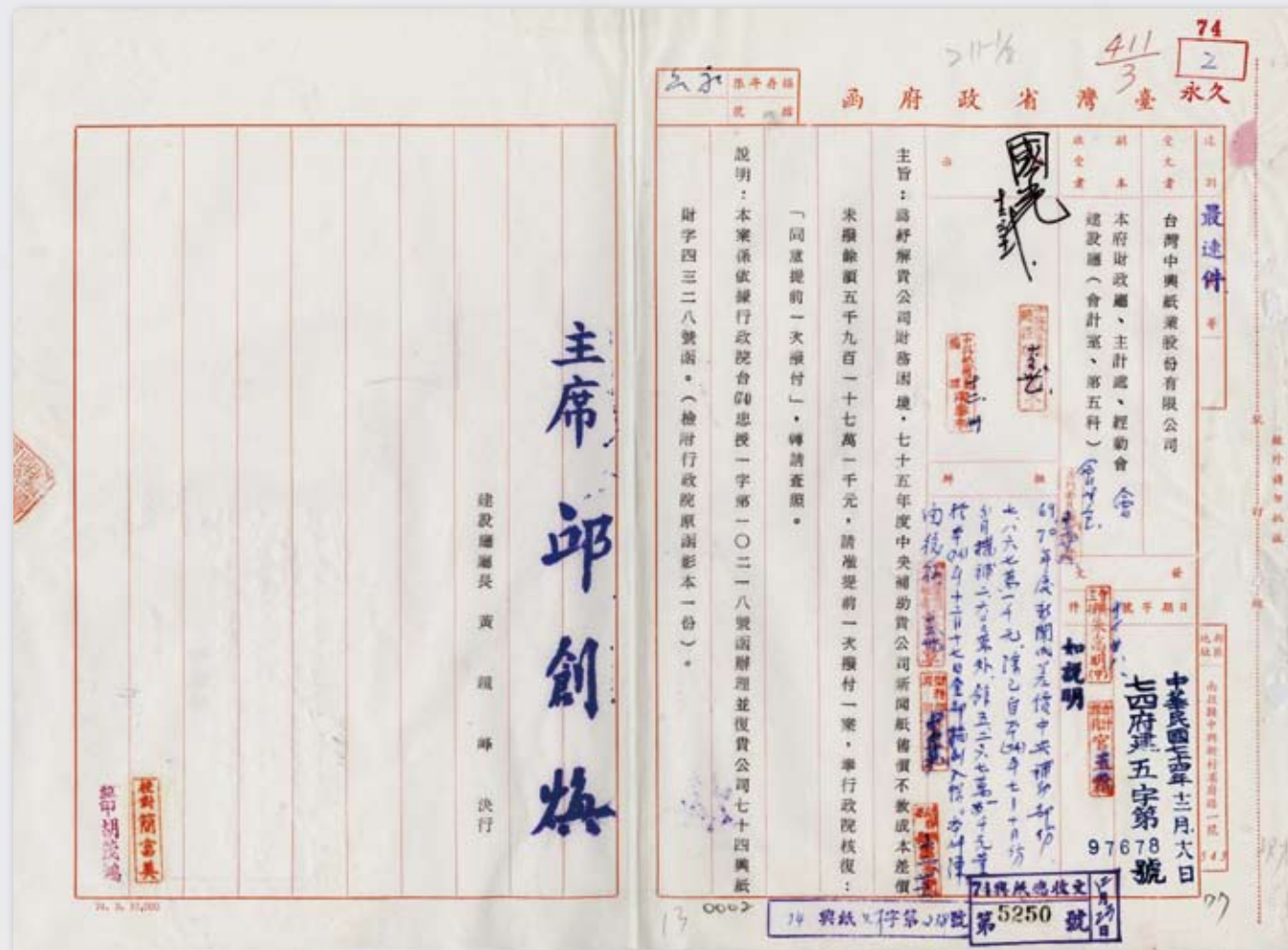
▲ 檔案影像4-74

檔號：0073/211-1/8/001/005

檔案產生日期：民國73年5月24日。

案由：「台灣中興紙業股份有限公司函陳為奉令以低於成本之售價供應報業新聞紙之政策性虧損差額三億九千五百三十六萬七千元，因目前本府財力極為困難，無負擔，該半數補助款，擬請中央金額補助」。

說明：省府因無力補助中興紙業之虧損，要求中央協助補助其補助款之一半。



◀▲ 檔案影像4-75

檔號：0074/211-1/8/001/006

檔案產生日期：民國74年11月30日。

案由：「為抒解貴公司財務困境，七十五年度中央補助貴公司新聞紙售價不敷成本差價未撥餘額五千九百一十七萬一千元，請准提前一次撥付一案，奉行政院核復：『同意提前一次撥付』，轉請查照」。

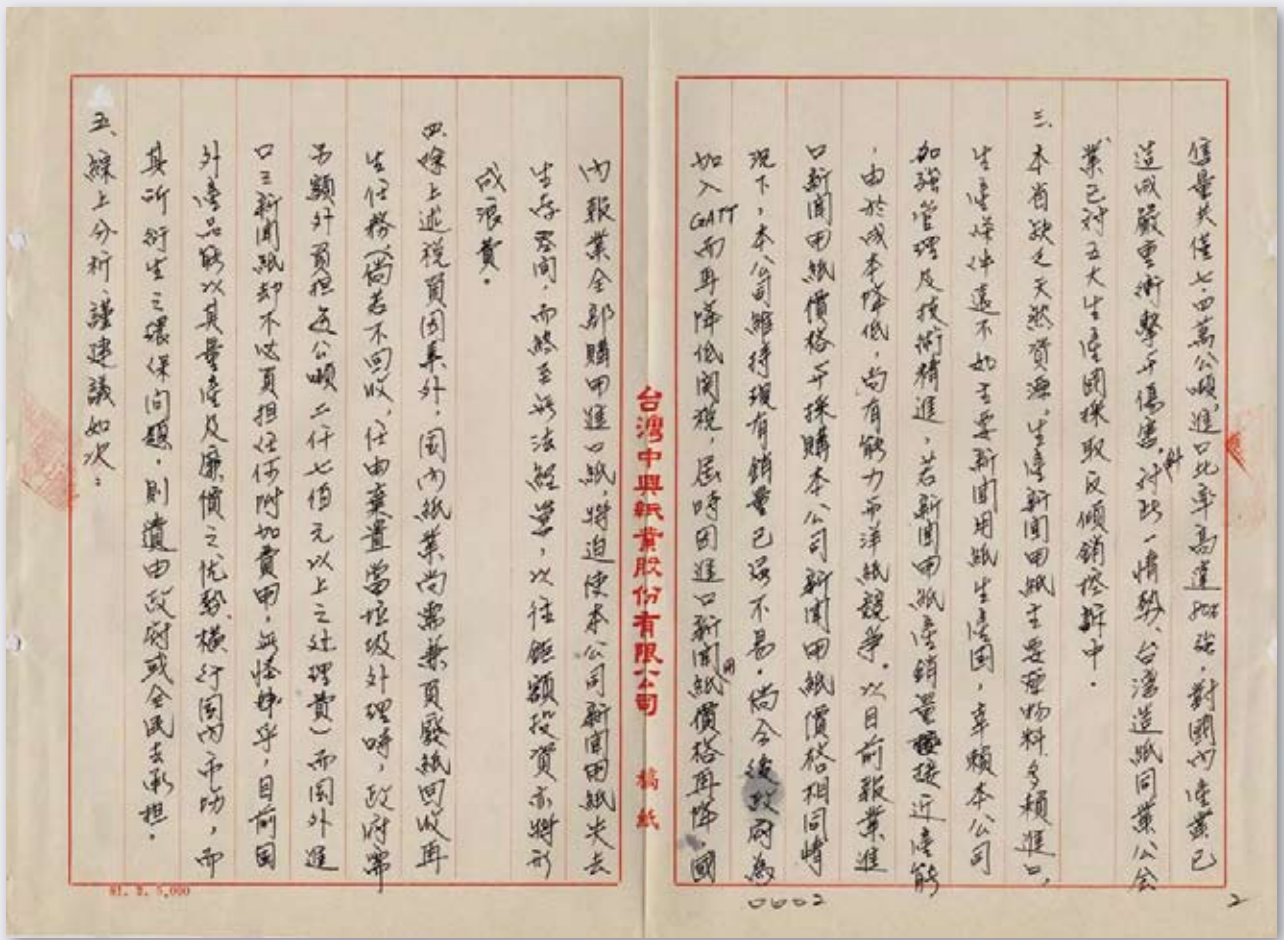
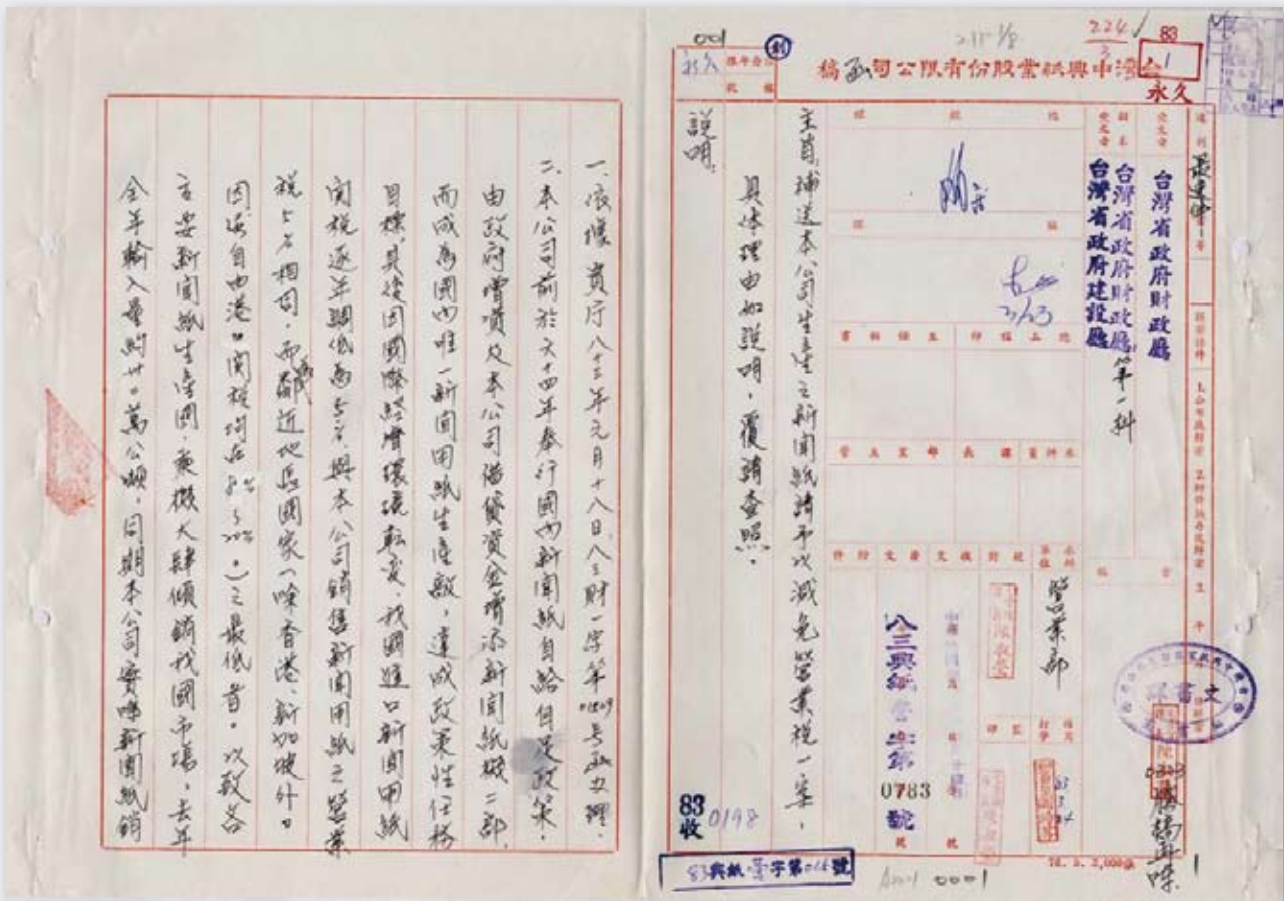
說明：行政院同意提前一次將75年度差價補助款一次撥付中興紙業，以抒解其財務困境。

二、民國80年代以後之新聞紙產銷及其政策

進口關稅的持續調降，使得外國新聞紙的價格持續下降，導致國產之新聞紙越來越難與之抗衡，至民國83年（1994）時，進口關稅已調低成5%，與中興紙業營業稅相同，且為鄰進國家除香港、新加坡以外最低，導致外國新聞紙大量進口國內，去年（82年）全年輸入量約32萬公噸，而同期中興紙業銷售量僅7.4萬公噸，進口新聞紙比例已達80%強，再加上當時政府欲加入GATT（關稅暨貿易總協定），勢必繼續調降進口關稅，如此則更加衝擊中興紙業新聞紙之產銷，更浪費之前為了「新聞紙自給自足」政策所投下之資本與設備；另外當時紙業需兼負廢紙回

收再生任務，但國外新聞指責無須負擔任何附加費用，凡此種種，都增加了中興紙業新聞紙產銷的困難度。中興紙業亦針對此提出建議，包括：

- 1.增加新聞紙進口關稅最少至8%，以及徵收新聞紙進口環保稅10%，並以後者的稅收設立款補助國內紙廠增加廢紙處理與設備購買之費用；
- 2.為鼓勵資源回收再利用與解決國內廢紙丟棄問題，建請禁止高白度新聞紙進口或加重稅率；
- 3.為兼顧政府加入GATT之條件要求與國內產業之生存發展，比照歐洲共同體採取進口配額制度，限量進口，及國內供應不足數全部開放進口，並調降關稅為0。²⁰¹



◀▲ 檔案影像4-76

檔號：0083/211-1/8/001/001

檔案產生日期：民國83年3月24日。

案由：「補送本公司生產之新聞紙請予以減免營業稅一案，具體理由如說明，覆請查照」。

說明：至民國83年時，進口關稅已調低成5%，與中興紙業營業稅相同，導致外國新聞紙大量進口國內，去年（82年）全年輸入量約32萬公噸，而同期中興紙業銷售量僅7.4萬公噸，進口新聞紙比例已達80%強；再加上當時政府欲加入關稅暨貿易總協定，勢必繼續調降進口關稅；另外當時紙業需兼負廢紙回收再生任務，都增加了中興紙業新聞紙產銷的困難度。中興紙業亦針對此提出建議，包括：1.增加新聞紙進口關稅最少至8%，以及徵收新聞紙進口環保稅10%；2.為鼓勵資源回收再利用與解決國內廢紙丟棄問題，建請禁止高白度新聞紙進口或加重稅率；3.為兼顧政府加入GATT之條件要求與國內產業之生存發展，比照歐洲共同體採取進口配額制度，限量進口，及國內供應不足數全部開放進口，並調降關稅為0。

上述方案是否為中央政府接納因無檔案說明而無法得知，然而，中興紙業持續虧損卻是不爭的事實，就檔案顯示，中興紙業81～86年度審定虧損累計達27億4千餘萬元（可見表

4-1），其中曾於83、85、86年度分別撥用資本公積填補虧損，但仍有17億8千7百餘萬元之虧損，為實收資本額26億2千4百餘萬元之68.12%。

表4-1 81~86年度中興紙業審定虧損表

年度	決算審定虧損數（元）
81	167,697,120.28
82	681,722,055.99
83	403,404,022.04
84	378,709,557.79
85	640,371,417.86
86	468,945,890.13
合計	2,740,850,044.09

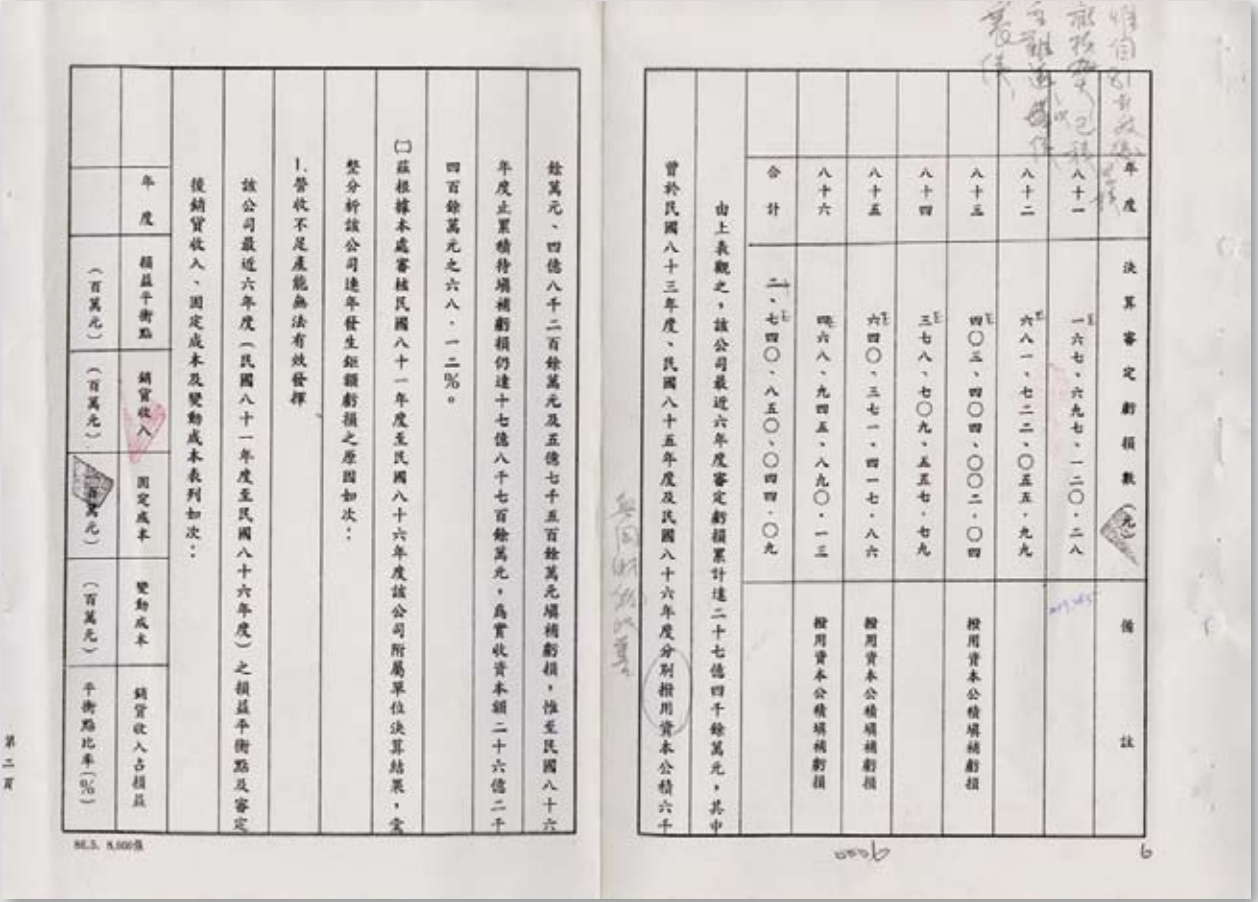
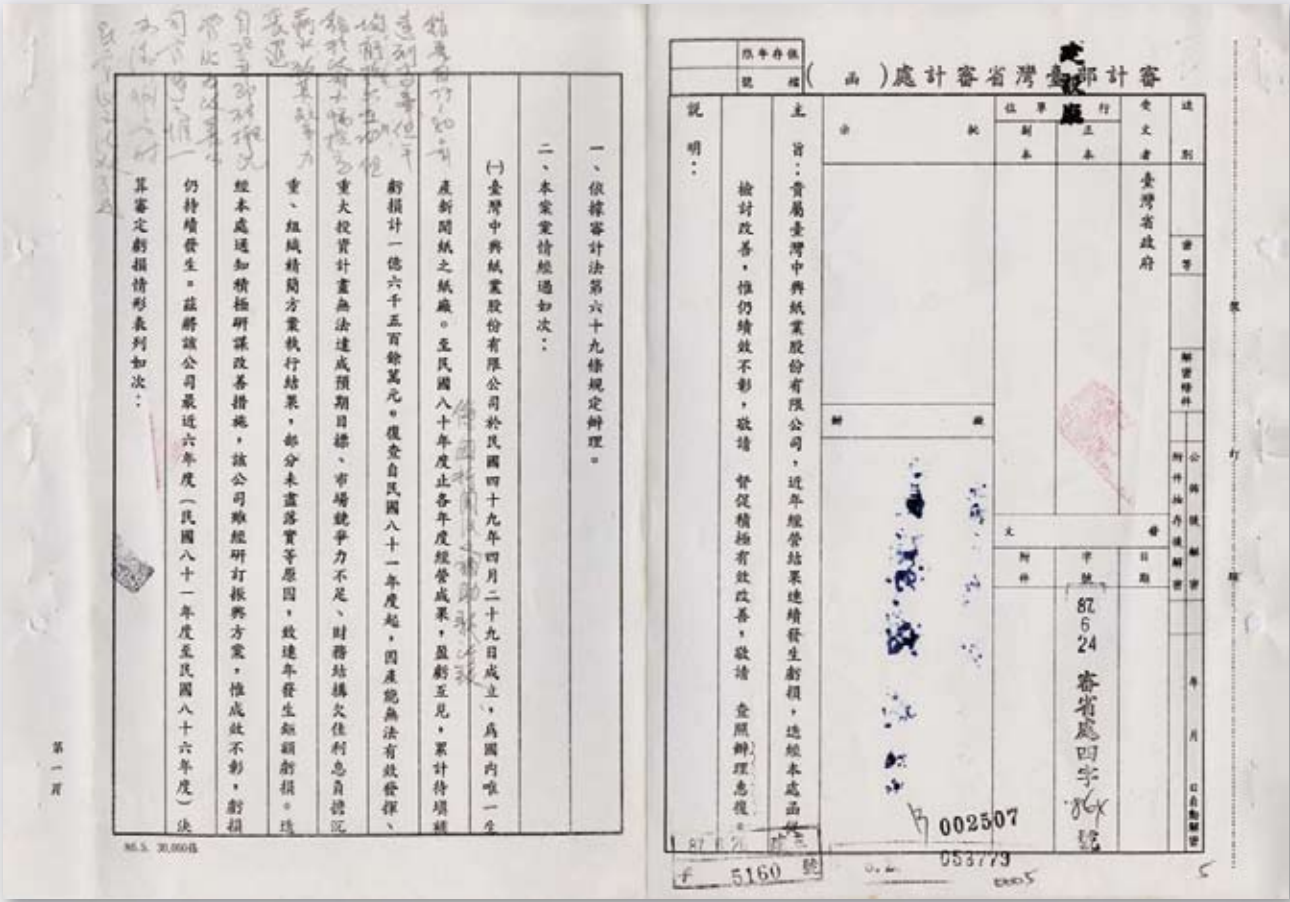
資料來源：營業政策」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國87年6月24日，檔號：0087/211-1/1/001/001，頁6。

當然該公司發生虧損的原因不一而足，就審計處檢討報告所言，可分為4點：1.營收不足產能無法有效發揮；2.重大投資計畫無法達成預期目標；3.產品市場競爭力不足；4.財務結構欠佳利息負擔沉重等，中興紙業亦提出以下7點解決方案：1.紙機產品重組；2.精簡用人；3.提高脫墨漿用量；4.降低新聞紙生產成本；5.加速清理存貨；6.出售閒置土地；7.拓展市場²⁰²。就與主題新聞紙生產有關者，在審計處部份應為第1、2

點，中興紙業因應部份應為第1、3、4點，以下分別敘述之。

在營收不足產能無法發揮部份，其主要原因在於開放新聞紙進口，及中興紙業產品品質不佳，市場競爭力不足，加以生產設備老舊，生產紙張之直接材料紙漿價格上漲，工資調整，使生產成本居高不下，致經營虧損情形未能有效改善。²⁰³而在重大投資計畫無法達成預期目標部份，其重點放在為了增產新聞紙，

而於民國68、73年購置裝設的9號、10號兩台紙機，當初兩台紙機規劃之投資報酬率分別為11.86%與9.01%，投資收回年限則為12.72年及12.77年，然就兩紙機民國81~86年度之實際產量、設備利用率、及投資報酬率（見表4-2、4-3）來看，特別是10號機，其實際產量均較規劃設計產量為低，而兩機投資報酬率均為負值，與預計相差甚遠。



▲► 檔案影像4-77
檔號：0087/211-1/1/001/001。
檔案產生日期：民國87年6月24日。
案由：「貴屬台灣中興紙業股份有限公司，近年經營結果連續發生虧損，迭經本處函促檢討改善，為仍績效不彰，敬請 督促積極有效改善，敬請 查照辦理惠復。」
說明：審計部台灣省審計處函請台灣省政府確實督導中興紙業改善虧損情形。

表4-2 81～87年度9號機預計與實際產量、設備利用率、及投資報酬率比較表

年度	預計產量 (公噸)	實際產量 (公噸)	預計設備利用率 (%)	實際設備利用率 (%)	預計投資報酬率 (%)	實際投資報酬率 (%)
81	—	13,856	—	34.64	—	-1.60
82	—	10,325	—	25.81	—	-7.41
83	12,300	23,900	30.00	59.57	11.86	-1.29
84	26,560	27,223	66.00	68.06	11.86	-4.15
85	24,000	25,425	60.00	63.56	11.86	-1.13
86	24,000	23,411	60.00	63.75	11.86	-9.81
87	24,070	25,073	60.18	62.68	11.86	-6.97

資料來源：「營業政策」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國87年6月24日，檔號：0087/211-1/1/001/001，頁8、0087/211-1/1/001/002，頁12。

表4-3 81～87年度10號機預計與實際產量、設備利用率、及投資報酬率比較

年度	預計產量 (公噸)	實際產量 (公噸)	預計設備利用率 (%)	實際設備利用率 (%)	預計投資報酬率 (%)	實際投資報酬率 (%)
81	—	67,156	—	61.05	—	-3.02
82	—	69,163	—	62.88	—	-4.23
83	92,275	79,689	83.00	72.44	9.01	-3.17
84	94,400	88,407	85.00	80.37	9.01	-3.50
85	95,917	74,901	87.00	68.09	9.01	-0.77
86	94,500	49,436	86.00	49.67	9.01	-3.04
87	93,000	80,199	84.55	72.91	9.01	-2.70

資料來源：「營業政策」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國87年6月24日，檔號：0087/211-1/1/001/001，頁8、0087/211-1/1/001/002，頁14。

如此顯示原投資計畫過於樂觀，設備產能利用率偏低，固定成本分攤偏高，無投資報酬率可言，未能達成原投資計畫效益目標。²⁰⁴

至於改進政策的部份，中興紙業試圖將現有紙機生產任務重組，配合市場生產更多文化用紙，但因設備老舊，產銷狀況不如預期。而在新聞紙產銷部份，多見銷售量低於生產量，而售價方面，成本亦常高過售價。²⁰⁵（見表4-4）

表4-4 新聞紙產銷情形

年度	生產量 (公噸)	銷售量 (公噸)	成本 (元/公噸)	售價 (元/公噸)
81	69,000	65,000	16,000	14,000
82	66,000	71,000	14,000	12,000
83	78,000	78,000	15,000	12,000
84	90,000	87,000	17,000	17,000
85	80,000	73,000	21,000	23,000
86	47,000	56,000	18,000	14,000

資料來源：「營業政策」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國87年6月24日，檔號：0087/211-1/1/001/001，頁11、12。

而在提高脫墨漿用量與降低新聞紙生產成本部份，由於國產松木早於73年便已停止收購，故紙漿均賴國外進口，但其價格因受國際影響而不穩，無法降低成本，故擬提高廢紙回收脫墨製漿之比例，但86年度時僅佔50%，且對於提高油墨去除率，則尚在研究階段，再加上新聞紙機無法發揮預期產能，故對於降低新聞紙生產成本助益不大。²⁰⁶

而其銷售量與值部份，從表4-5可以看出，除87年度以外，均低於法定之預算銷售量值，且就其法定數量來看，即便銷售量值到達預定標準，與前述民國82年外國新聞紙全年輸入量約32萬公噸相比，也不足進口量之三分之一，可說中興紙業之新聞紙產量早已無法供應報業所需，其因應是「新聞紙自給自足」政策至民國76年（1987）政府開放報禁，新聞紙可自由進口，各報相繼增張增版，再加上外國造紙技術日新月異，導致產量增加、價格便宜，²⁰⁷國產新聞紙自

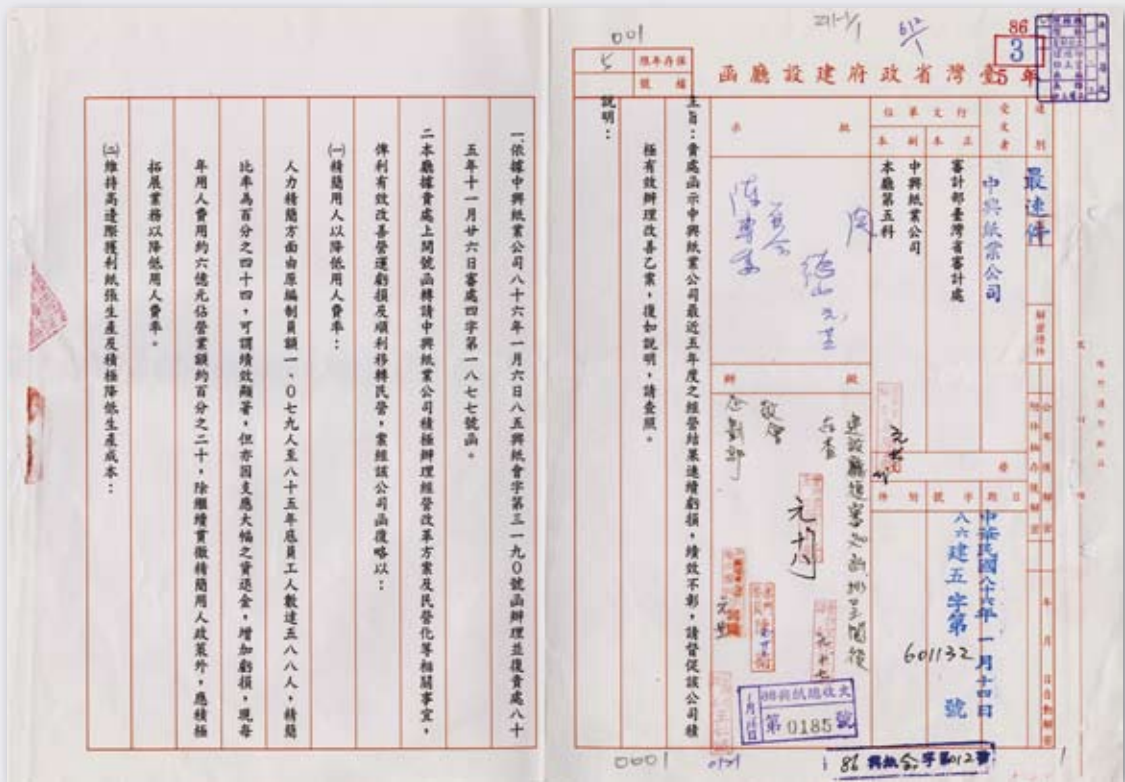
然無法與之競爭，加速累積中興紙業之虧損。

而中興紙業之虧損，除了其上級省政府以外，從檔案顯示，審計部台灣省審計處自86年度至88年度，每年均向中興紙業要求虧損改進方案，卻也都出現「績效不彰」的字眼，²⁰⁸甚至亦出現媒體報導中興紙業因財務調度困難，面臨關廠破產，而引起台北市報業公會去函經濟部國營事業委員會表達關切之事，²⁰⁹可見其財務狀況之惡劣。即便其所生產之新聞紙市佔率達20%，²¹⁰加上國內報社如聯合報、中國時報、中央日報、新生報、新聞報、青年日報、台灣日報、中華日報等報持續訂購，（其中以中國時報、聯合報為最大客戶）另亦外銷香港東方日報，²¹¹但由於該公司先前虧損過鉅，不論中央之補助或自身之收入早已無法彌補這龐大的赤字，再加上國外廉價新聞紙的強力競爭，中興紙業即使是國內唯一生產新聞紙之紙業公司，仍無法擺脫競爭失敗，最後轉歸民營化的命運。

表4-5 85-87年度新聞紙法定預算銷售量值與實際決算比較表

年度	法定預算銷售量 (公噸)	實際決算銷售量 (公噸)	法定預算銷售值 (元)	實際決算銷售值 (元)
85	90,000	73,895	2,061,000,000	1,721,479,000
86	90,000	52,606	1,288,400,000	721,112,000
87	75,000	75,242	1,407,000,000	1,086,189,000

資料來源：「經營績效」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，「經營績效」，民國86年、87年、88年，檔號：0086/022-2/11/002/003，頁14、0087/022-2/11/002/003，頁10、0088/022-2/11/001/002，頁6。



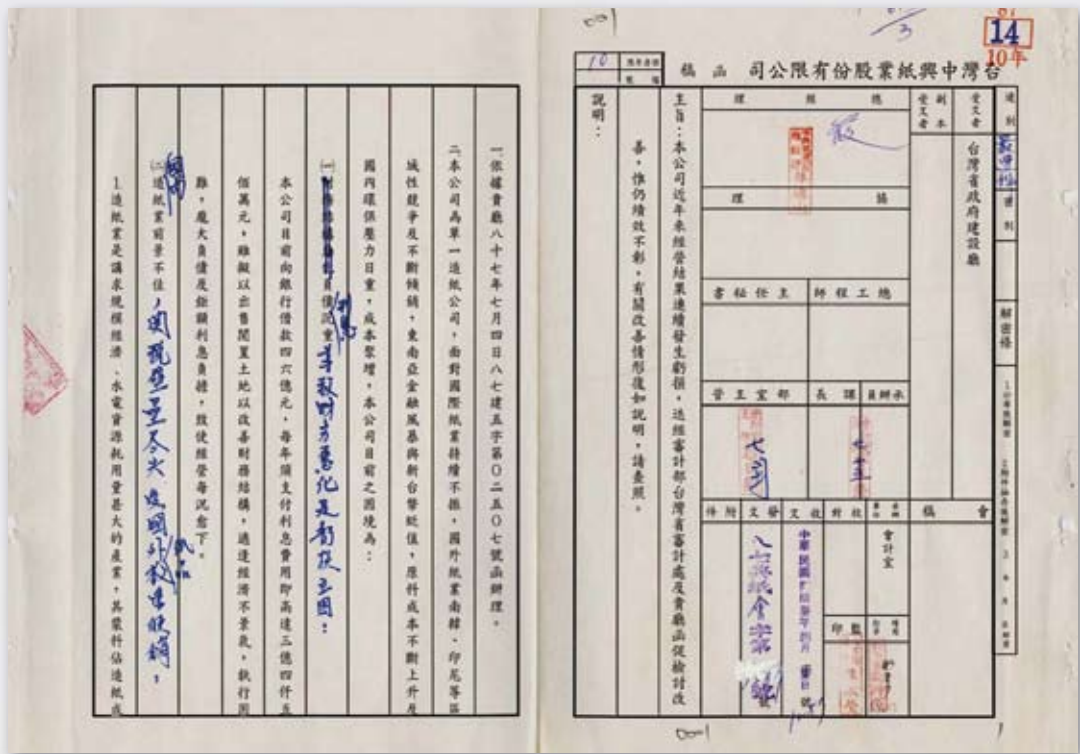
▲ 檔案影像4-78

檔號：0086/211-1/1/002/001

檔案產生日期：民國86年1月14日。

案由：「貴處函示中興紙業最近五年之經營結果連續虧損，績效不彰，請督促該公司積極有效辦理改善乙案，復如說明，請查照。」

說明：省政府建設廳向審計處說明中興紙業改善虧損之方法。



▲ 檔案影像4-79

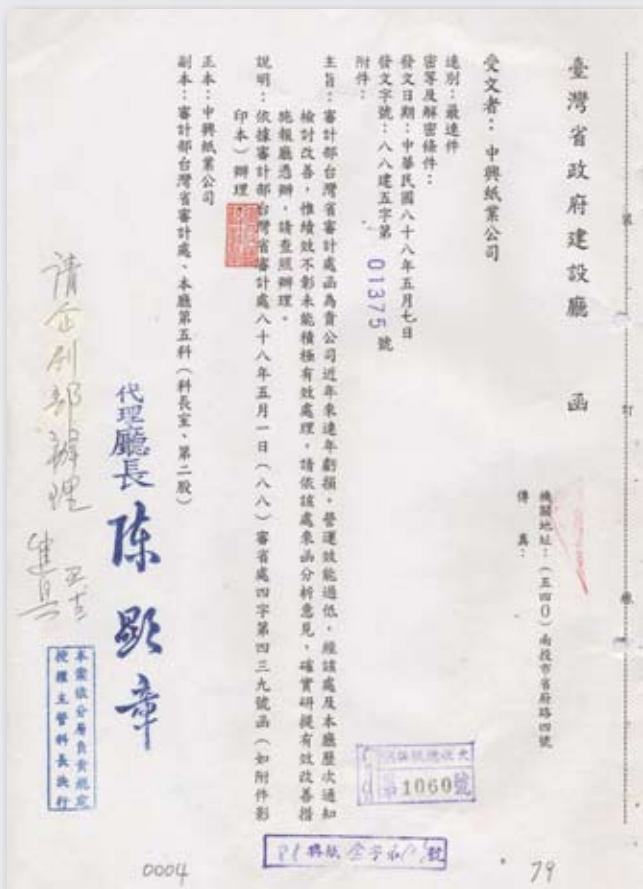
檔號：0087/211-1/1/001/001

檔案產生日期：民國87年8月7日。

案由：「本公司近年來經營結果連續發生虧損，迭經審計部台灣省審計處及貴廳函促檢討改善，惟仍績效不彰，有關改善情形復如說明，請查照。」

說明：中興紙業去函台灣省政府建設廳，說明改善虧損情形。





▲◀ 檔案影像4-80

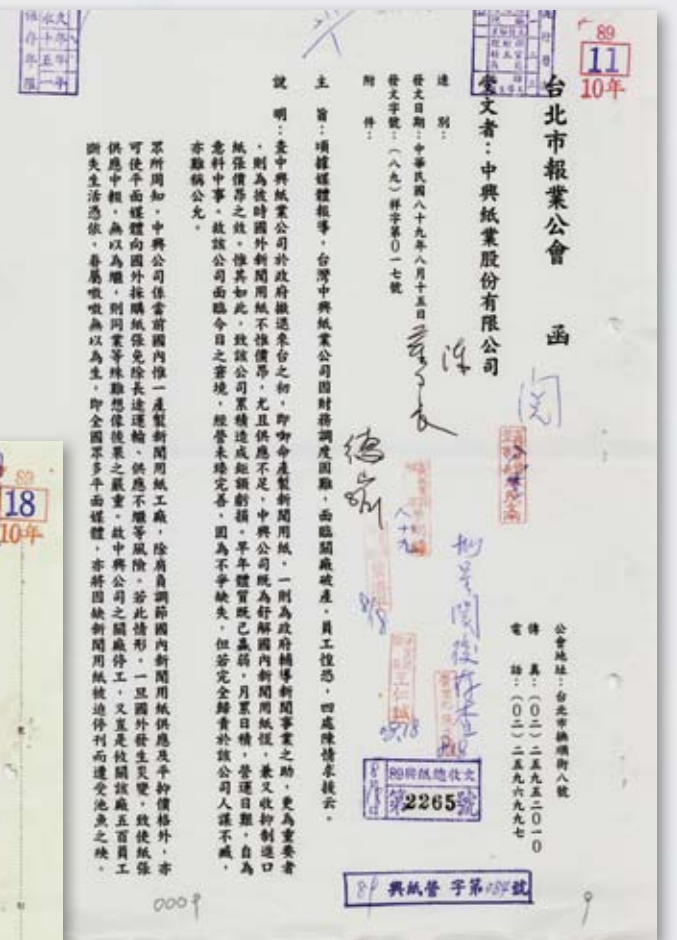
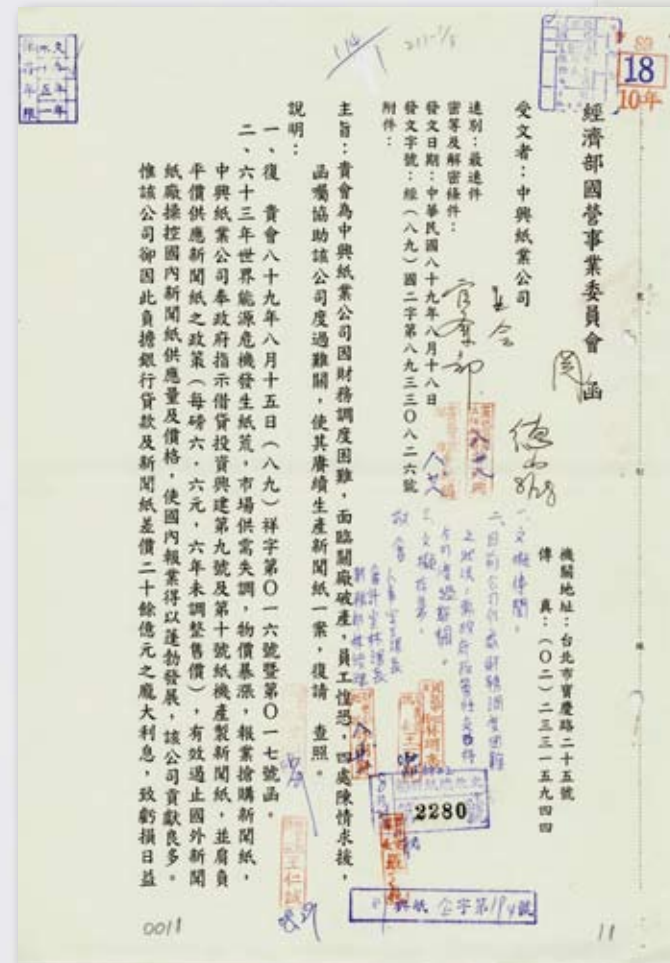
檔號：0088/022-2/11/001/005

0088/022-2/11/001/006

檔案產生日期：民國88年5月1日。

案由：「覆審計部台灣省審計處為本公司近年來連年虧損，營運效能過低，研提改善措施案，請查照。」

說明：中興紙業向台灣省政府建設廳提出改善虧損措施案。



▲ 檔案影像4-81

檔號：0089/211-1/8/002/001

檔案產生日期：民國89年8月18日。

案由：「傾據媒體報導，台灣中興紙業公司因財務調度困難，面臨關廠破產，員工惶恐，四處陳情求援云。」

說明：媒體報導中興紙業因財務調度困難，面臨關廠破產，而引起台北市報業公會去函經濟部國營事業委員會表達關切，中興紙業因而發函公會澄清之。



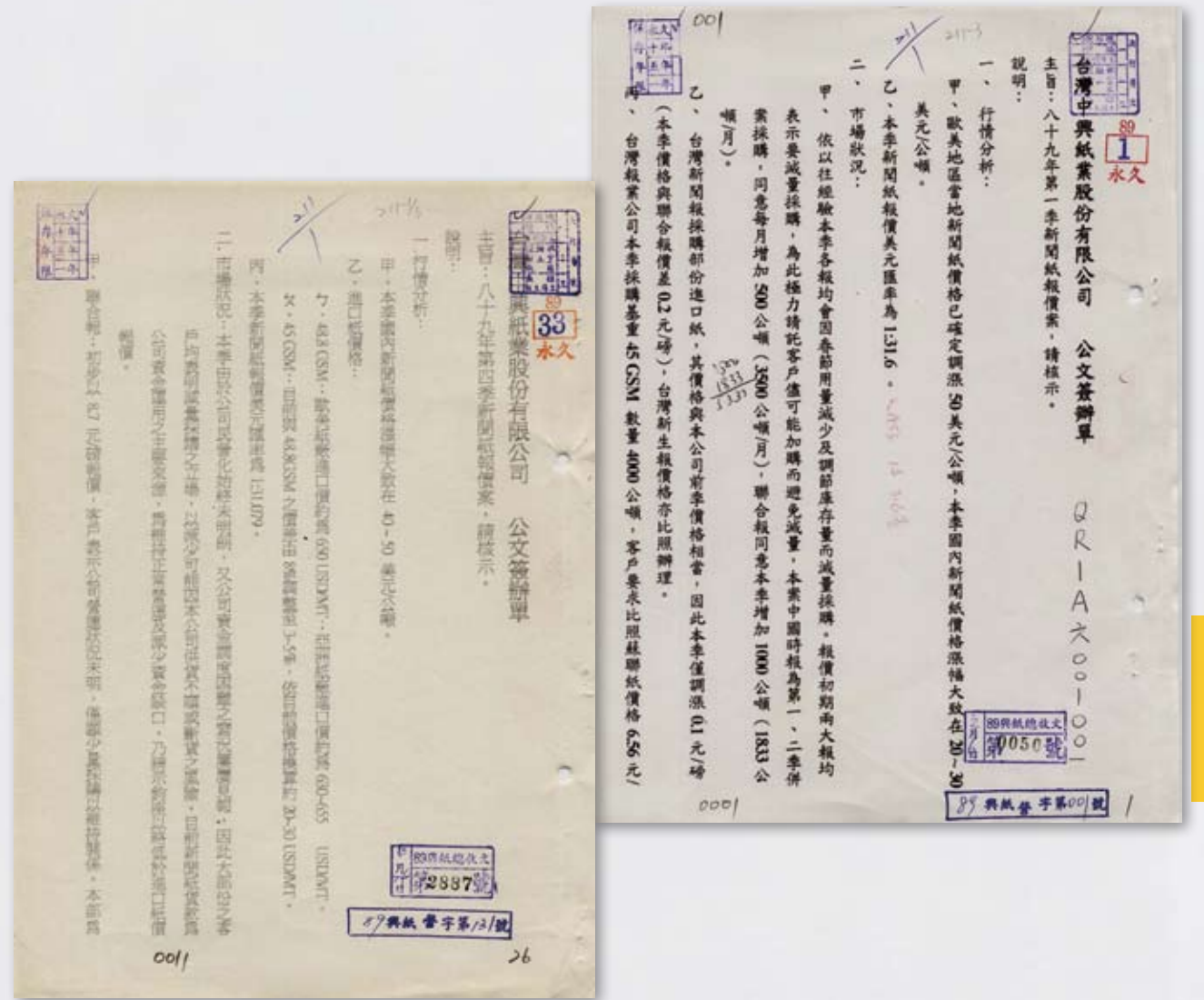
▲ 檔案影像4-82

檔號：0089/211-1/8/002/001

檔案產生日期：民國29年8月18日。

案由：「貴會為中興紙業公司因財務調度困難，面臨關廠破產，員工惶恐，四處陳情求援，函囑協助該公司度過難關，使其繼續生產新聞紙一案，復請查照。」

說明：經濟部國營事業委員會去函台北市報業公會，說明中興紙業之營運情形，並請該會及其會員協助中興紙業度過難關。



▲ 檔案影像4-83

檔號：0089/211-1/3/001/001、0089/211-1/3/001/002

檔案產生日期：民國29年1月5日、4月5日、7月4日、10月18日。

案由：「八十九年第一季～第四季新聞紙報價案。」

說明：除可知該年該季之新聞紙價格外，亦可知國際新聞紙行情以及市場狀況。

小結

中興紙業之所以經營林業，實與該公司造紙原料以松木為主、為了確保其原料來源無虞有絕對的關係。因此在民國73年9月停購省產松木以前，中興紙業均十分積極拓展其紙源林，除了向政府爭取林務局林班地中距離羅東總廠近、集中且適合種植松樹之地以外，也與台灣農林公司合作種植松樹，更免費提供松苗給宜蘭縣、台北縣、桃園縣等地林農種植松樹，並以「植松致富」口號宣導種植松樹，凡此種種，均可視為該公司為確保其造紙原料供應不於匱乏的經營手段。然而自73年停購省產松木、放棄自營紙源林政策以後，中興紙業便陸續將其租用之林班地，委託林務局代以造林，等於完全放棄林業經營。雖然如此作法等於原料供應勢必完全仰賴國外進口，如此容易導致成本不易穩定之問題，但從中也反映出省產松木之成本其實過高，導致中興紙業不得不放棄自營紙源林政策的問題。

在新聞紙生產方面，程宗明的研究顯示自民國34年至56年之間，政府採取報紙發行限張政策，同時禁止自國外進口新聞紙，並以省營中興紙業生產之新聞紙為所有報社新聞紙來源，並藉此控制報業之政策。至56年以後雖然因報紙增張，不得以開放進口新聞紙而無法持續此政策，而從表4-6便可看出，之後銷售量便逐漸少於生產量。政府為因應此項問題，於民國64年所推行之「新聞紙自給自足」政策，

明白表示這段時期報紙仍須以國產新聞紙為其主要原料來源，不足者方能進口；然而報社也趁機提出中興紙業新聞紙售價高於國外，要求降低售價，以及中興紙業新聞紙品質不良，不符報社印報機需求，要求改進品質等請求，最後使得中興紙業不得不以低於成本之售價售予報社，而政府亦不得不承擔此虧損，此外亦增資買進9號與10號紙機，作為改進生產品質以及產量之手段，但如此政策卻成為民國80年代以後中興紙業嚴重虧損的主因。

上述自給自足政策應於民國76年開放報禁，導致報社大幅增加報紙張數後即應無法維持，而中興紙業在進入民國80年代以後，及因為失去上述政策的保護，再加上進口關稅持續降低，造成物美價廉之國外新聞紙大量進口，中興紙業失去競爭優勢，產品銷售困難，再加上連年的虧損以及投資9號、10號紙機之投資報酬率遠不如預期，如此更加重其經營虧損，不僅自己無力彌補，即便政府亦無法繼續編列預算支援其財務危機，最後導致民營化轉型。由上可以看出，中興紙業在政府的保護措施之下，即便在開放國外進口新聞紙的競爭之下，仍可大致維持其銷售大於生產量，但一旦政府收起保護傘，中興紙業本身亦受到原料以及技術等限制，導致成本無法降低、品質無法提升，則報業依照市場機制而行，自然不會選擇國產新聞紙，新聞紙銷售不利，又無法開發其它高附加價值的紙張產品，應是導致中興紙業經營不善的一個重大因素。

表4-6 48-86年度中興紙業新聞紙產銷表

年度	生 產	銷 售
48	12,062	13,553
49	12,608	11,798
50	10,309	9,880
51	11,186	11,296
52	11,456	11,110
53	15,603	15,977
54	17,171	17,286
55	17,665	18,569
56	20,185	19,491
57	21,017	20,899
58	20,664	20,198
59	16,935	16,918
60	7,149	6,960
61	11,630	10,086
62	13,344	13,271
63	16,239	12,108
64	11,794	10,715
65	14,288	17,721
66	18,229	18,071
67	26,125	26,465
68	35,895	35,849
69	54,781	52,642
70	52,816	54,959
71	50,761	50,777
72	46,687	46,664
73	26,269	21,073
74	26,529	29,872
75	41,759	37,407
81	69,000	65,000
82	66,000	71,000
83	78,000	78,000
84	90,000	87,000
85	80,000	73,000
86	47,000	56,000

資料來源：台灣區造紙工業同業公會編，《造紙工業四十年》，頁367-371；「營業政策」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國87年6月24日，檔號：0087/211-1/1/001/001/0011-0012。



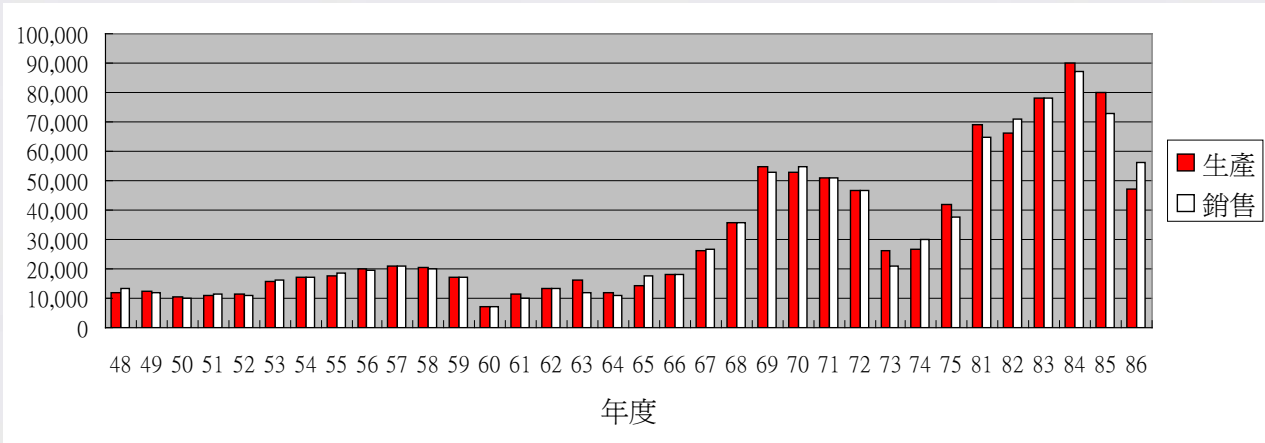


圖4-1：48-86年度中興紙業新聞紙產銷比較



本章附註：

124. 周楨〈台灣紙業公司之資源林〉，收錄於台灣銀行金融研究室編，《台灣之造紙工業》（台灣研究叢刊第7種，台北：編者，1951），頁57-73。
125. 葉仲伯，〈台灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》16：3（1965.09），《臺灣銀行季刊》16：3（1965年9月），頁163-177。
126. 台灣銀行經濟研究室編，《台灣之林業經營》（台灣研究叢刊第98種，台北：編者，1968）。
127. 參照台灣銀行金融研究室編，《台灣之造紙工業》，頁31、57；葉仲伯，〈台灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》16：3（1965.09），頁164。
128. 其餘如臺灣紙業新營、大肚紙廠之製紙原料為蔗渣，另有倫義紙廠以桂竹為製紙原料。可參見葉仲伯，〈台灣之造紙工業〉，頁164-166。
129. 程宗明，〈新聞紙的壟斷與計畫性供應，1945-1967〉，《臺灣社會研究季刊》36（1999年12月），頁95。
130. 請參見檔案影像4-1～4-6。
131. 請參見檔案影像4-7。
132. 請參見檔案影像4-8。
133. 請參見檔案影像4-9。
134. 請參見檔案影像4-10。
135. 請參見檔案影像4-11。
136. 請參見檔案影像4-12。
137. 請參見檔案影像4-13。
138. 請參見檔案影像4-14～4-15。
139. 請參見檔案影像4-16。
140. 請參見檔案影像4-17。
141. 請參見影像4-18～4-19。
142. 請參見檔案影像4-20。
143. 請參見檔案影像4-21。
144. 請參見檔案影像4-22。
145. 請參見檔案影像4-23。
146. 請參見檔案影像4-24。
147. 請參見檔案影像4-25。

148. 請參見檔案影像4-26。
149. 請參見檔案影像4-27。
150. 請參見檔案影像4-28。
151. 請參見檔案影像4-29。
152. 請參見檔案影像4-30。
153. 請參見檔案影像4-31。
154. 請參見檔案影像4-32。
155. 請參見檔案影像4-33。
156. 請參見檔案影像4-34。
157. 請參見檔案影像4-35。
158. 李武亭，〈中興新聞紙產銷及發展概況〉，收錄於台灣區造紙工業同業公會編，《造紙工業四十年》（台北：編者，1987），頁51-59。
159. 陳大川，《台灣紙業發展史》（台北：台灣區造紙工業同業公會，2004）。
160. 程宗明，〈新聞紙的壟斷生產與計畫性供應，1945-1967〉，《台灣社會研究季刊》36（1999年12月），頁133。
161. 參照方而方，〈我國報業限張政策研究〉（台北：中國文化大學哲學研究所新聞組碩士論文，1981），頁35-36；台北市新聞記者公會，《中華民國新聞年鑑—開國五十年紀念》（台北：編者，1961）；行政院國際經濟合作發展委員會，《美援貸款概況》（台北：編者，1964），頁12-13；程宗明，〈新聞紙的壟斷生產與計畫性供應，1945-1967〉，頁93。
162. 程宗明，〈新聞紙的壟斷生產與計畫性供應，1945-1967〉，《臺灣社會研究》36(1999.12)，頁94。
163. 請參見檔案影像4-36～4-38。
164. 請參見檔案影像4-37。
165. 請參見檔案影像4-36～4-38。
166. 請參見檔案影像4-39。
167. 請參見檔案影像4-40。
168. 請參見檔案影像4-41。
169. 請參見檔案影像4-42～4-43。
170. 請參見檔案影像4-44。
171. 請參見檔案影像4-45～4-46。
172. 請參見檔案影像4-47。
173. 請參見檔案影像4-48。
174. 請參見檔案影像4-49。
175. 請參見檔案影像4-50。
176. 請參見檔案影像4-51。
177. 請參見檔案影像4-52。所謂脫墨設備指將廢紙上油墨除去之機器，再以該紙重新製成紙漿，以作為製紙來源的工具。可參見谷雲川，〈廢紙脫墨總論〉，收錄於台灣區造紙工業總會、台灣省林業試驗所編印，《八十年度廢紙脫墨專題班》（台北：編者，1991），頁1-1之解釋。

178. 請參見檔案影像4-53。
179. 請參見檔案影像4-54～4-55。
180. 請參見檔案影像4-56。
181. 請參見檔案影像4-57。
182. 請參見檔案影像4-58。
183. 請參見檔案影像4-59。
184. 請參見檔案影像4-60。
185. 請參見檔案影像4-61。
186. 請參見檔案影像4-62。
187. 請參見檔案影像4-63。
188. 請參見檔案影像4-64。
189. 請參見檔案影像4-65。
190. 請參見檔案影像4-59。
191. 請參見檔案影像4-66。
192. 請參見檔案影像4-67。
193. 請參見檔案影像4-68～69。
194. 請參見檔案影像4-70。
195. 請參見檔案影像4-71。
196. 請參見檔案影像4-72。
197. 請參見檔案影像4-73。
198. 請參見檔案影像4-74。
199. 請參見檔案影像4-73。
200. 請參見檔案影像4-75。
201. 請參見檔案影像4-76。
202. 請參見檔案影像4-77。
203. 請參見檔案影像4-78。

204. 請參見檔案影像4-77。
205. 請參見檔案影像4-77。
206. 請參見檔案影像4-77。
207. 陳大川，《台灣紙業發展史》，頁193、196。
208. 請參見檔案影像4-78～4-80。惟其檢討虧損之檔案雖多，但細查內容，無論是上級機關要求改進，火勢中興紙業自己之因應措施，卻都是大同小異，而這3年之檢討早已明白得知問題為何，卻遲遲無法有效改進，可知中興紙業經營問題之大，實非檔案可完全呈現。
209. 請參見檔案影像4-81。
210. 「新聞紙專業」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國89年8月18日，檔號：0089/211-1/8/002/001，頁12。
211. 此資料是以民國89年為例，參見「售價與修正規格」，檔案管理局，《台灣中興紙業公司檔案》，民國89年1月5日、4月5日、7月4日、10月18日，檔號：0089/211-1/3/001/001，頁1～3、0089/211-1/3/001/002，頁11～15、0089/211-1/3/001/003，頁5～11。



第五章 中興紙業公司之民營化

民國70年代末期，政府著手推動公營事業民營化，於是中興紙業公司在官方建議下，成為台灣第一批轉型民營化的公營事業。其間經歷10多年的籌劃運作，在民國90年（2001）10月正式轉歸民營，更名為「興中紙業股份有限公司」迄今。

國內公營事業民營化的政策，目前已有20多年的歷史，除了共同的大環境因素外，轉型民營化的公營企業也各自面臨內部特殊問題。本章的內容將以中興紙業公司為中心，透過相關檔案資料，觀察其民營化的歷程。第一節將先就歷史脈絡，說明國內公營事業民營化的背景、成效與利弊得失；第二、三節則分別說明中興紙業公司實施民營化的背景與經過。

第一節 台灣之公營事業民營化

台灣自民國70年代末期所進行的公營事業民營化政策，除受國外的經驗影響外，亦與當時台灣部分公營事業面臨經營瓶頸有關。以下先說明各國公營事業民營化的原因，其次說明台灣國內公營企業民營化的背景與方式，此外，並說明目前國內公營事業民營化的進展以及成效評估與檢討。

一、公營事業民營化的背景

國外在民國60至70年代陸續進行公營事業民營化，而台灣在民國70年代後期也隨後效仿，以下將依序說明各國公營事業改民營化的原因，以及台灣民營化的背景與方式：

（一）各國公營事業改民營化的原因

各國在經濟發展之初由於私人資本不足，因此資本額較高的產業多半需要由國家出資經

Chapter 05

營，促成了公營事業的發展。²¹²然而，由於公營事業長期受國家政令保護，缺乏競爭的刺激，往往予人經營缺乏效率的印象。部份公營事業甚至有嚴重虧損的問題，進而造成國家的財政負擔，公營事業「民營化」即是為了解決此問題應運而生。民國60至70年代以後，西歐與日本等國之公營企業相繼民營化，而後也影響到臺灣、韓國、新加坡，甚至東歐等舊社會主義國家。²¹³世界各國民營化的目的略有差異，綜合歸納的結果大致有四類，即：

1. **降低政府的赤字與內外債**：包括減少政府的營運赤字、藉出售國有資產籌措資金、開闢新稅源，以及透過負債與權益交換削減外債等。
2. **增加投資管道與提升投資意願**：透過民營化強化國內資本、擴大股權持有、提高資本報酬，以促進國內投資、吸引外資等。
3. **解除管制開放競爭**：增加競爭程度、降低政府對經濟的涉入，增加出口、透過實質的經濟成長創造就業機會。
4. **提升資源使用效率**：提高生產力與營業效率，改進服務品質等。²¹⁴

（二）台灣公營企業民營化的背景與方式

在台灣公營事業的來源有二，一是戰後接收日本在台產業，如：台鐵、台肥、台電、台機、台泥、台紙等；另外則是隨中華民國政府遷台的產業，如：招商局、中國石油、中國紡織等。²¹⁵根據行政院經濟建設委員會的統計，至民國76年（1987）年底由中央部會所直屬的公營企業之資產規模高達3.5246兆，如將當時台灣省政府所屬

的公營事業資產計算在內，則總和有8.032兆之多。若再將退輔會、台北市、高雄市所管轄之公營企業併入計算，則其規模更為龐大。²¹⁶

雖然早在民國42年（1953），政府曾制定公佈「公營事業移轉民營條例」，將四大公營事業（台泥、台紙、農林及工礦）轉交民間經營。不過，由於當時該項措施是為了配合土地改革政策而執行，所以此後一直到民國70年代後期止，政府並未有積極地著手將公營事業轉成民營的計畫。

為了落實經濟自由化，並且解決部分公營事業長期虧損的問題，民國78年（1989）7月行政院成立「公營事業民營化推動專案小組」，是台灣公營企業民營化的重要里程碑。此後政府開始縮小公營事業的範圍、落實經濟自由化，並逐步對外開放國內市場，具體事例包括：加油站開放民營、菸酒開放進口與零售販賣、台塑公司獲准興建六輕、經濟部擴大出售中鋼股票、放寬外人來台投資限制等。民國85年（1996）行政院召開「國家發展會議」中，通過多項在五年內完成民營化的多項決議；而民國86年（1997）4月舉行的「公營事業民營化策勵營」更明確宣示公營事業民營化為政府既定政策。²¹⁷到了民國87年（1998）4月「行政院公營事業民營化推動專案小組」更名為「行政院公營事業民營化推動指導委員會」，以強化其功能。

根據「公營事業移轉民營條例」第六條的規定，公營事業移轉民營的方式有五種，即：出售股份、標售資產、以資產作價與人民合資成立民營公司、公司合併，且存續事業屬民營公司、辦理現金增資。如單就所有權轉移的角度來看，

政府有三種不同的策略：

1. **完全撤資**：將整個公營企業完全出讓，作100%的股權移轉，政府將不再負擔任何責任。這種將公營事業作為單一機構售出的方式，為完全的民營化，但這種情況並不易達成，僅適合有能力面對激烈競爭環境的公營企業。
2. **部分撤資**：政府釋出部分公營事業股份，但仍保有一部分股權，當股權釋出超過50%，即可算達成民營化。此即政府與民間合資，共同經營此企業，也是目前國內最常見的民營化方式。
3. **分割分離**：將現有之公營事業分為若干部門，以出售子公司或部分業務的方式達成民營化。²¹⁸

若政府尚掌握所有權，而是以轉移經營權的方式達成民營，則大多採下列幾種方式經營，包括：由政府委託民間執行特定業務；提供私部門經營權，但仍保留對價格與費率的核准權；採承包制，政府提供私部門經營權，但立定若干年的期限與條件標準，如無法達成目標則撤換管理階層；興建營運移轉（Build-Operate-Transfer，簡稱BOT），是近年來政府與民間常見的一種經營方式，即在合約期間先由民間擁有並經營，待投資達一定利潤後再轉交政府，而政府待適當時機仍會釋出股權達到民營化。²¹⁹

自民國78年（1989）起在台灣所推動的公營事業民營化，至今已約20年，而第一波的民營化則大約在前10年左右陸續完成，其他仍

有其他公營事業持續進行民營化的轉型，或在評估之後決議不民營化或結束營業。第一波的民營化，依政策實施內容的成效與性質，大致可以區分為三階段：²²⁰

第一階段：民國 78 至 85 年 (1989-1996)

民國78年（1989）7月「公營事業民營化推動專案小組」成立，代表台灣民營化政策的確立，期間著手進行相關法令的修正與制定，內容包括：公營事業移轉民營條例的修正、公營事業移轉民營條例實施細則與員工權益條款與員工補償條款的制定等。在首批推動民營化的事業當中，有19家企業被列為應立即民營化，然而到民國86年（1997）以前，僅5家事業的公股降至50%以下，且僅中工一家公司在民國85年（1996）年底將公股完全釋出。可見此階段民營化的成果離原先的目標還有一大段差距。

第二階段：民國 86 至 87 年 (1997-1998)

有鑑於前一階段民營化政策未能順利推動，民國86年(1997年)行政院召開「國家發展會議」，朝野達成七項共識。此外，在民國86年（1997）4月舉行的「公營事業民營化策勵營」中，總統李登輝明確宣示公營事業民營化是既定不變的政策。其後台灣省議會3家省屬商業銀行公股比例不得低於51%的限制。公營事業民營化推動小組再度修訂相關法令，相關事業主管機關亦再次全面檢討公營事業民營化的進度表。

第三階段：民國 88 至 89 年 (1999-2000)

民國87年（1998），台灣朝野達成「省府虛級化」的共識實施「凍省」政策。受此政策連帶影響，至民國87年（1998）中，絕大多數的省營機構的公股比例均降至50%，「凍省」政策的執行，提供了公營事業民營化的新動力。

二、目前民營化推動情形

自民國78年（1989）開始到目前為止，台灣推動公營事業民營化已近20年。根據行政院經濟建設委員會統計，至民國96年（2007）底止，台灣公營事業中已完成36家民營化，結束營業17家，不民營化2家，合組金控3家，其餘10家則

繼續推動中，此10家公司分別為：屬經濟部管轄的台電公司、台灣石油公司、漢翔公司、台船公司、台糖公司、台水公司；屬財政部管轄的台灣菸酒公司；屬交通部的台灣鐵路管理局、台灣郵政公司以及屬退輔會的榮工公司，其中多數公司則需再經檢討後才能核定。

而原先推動中之台銀、土銀及中信局等3家國營金融機構，其中中信局於民國96年（2007）7月1日與台銀合併。台銀為存續公司，並於民國97年（2008）1月1日再與土銀及中國輸出入銀行合組國家級台灣金融控股公司，短期內則不民營化。²²¹表5-1為目前已轉民營之公營事業：

表5-1 已移轉民營事業

原主管機關	已移轉民營事業	民營化基準日（民國）	辦理方式
經濟部	中國石油化學公司	83年 6月20日	出售股權
	中華工程公司	83年 6月22日	出售股權
	中國鋼鐵公司	84年 4月12日	出售股權
	台機鋼品廠	85年 5月20日	讓售資產(與特定人協議)
	台機船舶廠	86年 1月10日	讓售資產(與特定人協議)
	台機合金鋼廠	86年 6月30日	讓售資產(與特定人協議)
	台肥公司	88年 9月 1日	出售股權
	中興紙業公司	90年10月16日	讓售資產(員工承接)
	台機公司	90年11月19日	讓售資產(與特定人協議)
	唐榮運輸處	91年 8月 1日	標售資產
	唐榮鋼鐵廠	91年 9月 1日	讓售資產(與特定人協議)
	唐榮公路車輛事業部	91年 9月 1日	標售資產
	唐榮軌道車輛事業部	91年10月16日	資產作價與民間投資人合資成立民營公司
	台灣省農工公司	92年 1月 1日	標售資產
	台鹽實業公司	92年11月14日	出售股權
	唐榮公司	95年 7月 5日	出售股權

原主管機關	已移轉民營事業	民營化基準日（民國）	辦理方式
財政部	中國產險公司	83年 5月 5日	出售股權
	農民銀行	88年 9月 3日	出售股權
	交通銀行	88年 9月13日	出售股權
	中央再保險公司	91年 7月11日	出售股權
	合作金庫	94年 4月 4日	出售股權
交通部	陽明海運公司	85年 2月15日	出售股權
	台汽公司	90年 7月 1日	讓售資產(員工承接)
	台鐵貨搬公司	92年 1月 1日	資產標售(員工承接)
	中華電信	94年 8月12日	出售股權
台灣省	彰化銀行	87年 1月 1日	出售股權
	華南銀行	87年 1月22日	出售股權
	第一銀行	87年 1月22日	出售股權
	台灣中小企銀	87年 1月22日	出售股權
	台灣產險公司	87年 1月22日	出售股權
	台灣航業公司	87年 6月20日	出售股權
	台灣人壽保險公司	87年 6月30日	出售股權
	台開信託公司	88年 1月 8日	出售股權
退輔會	液化石油氣供應處	85年 3月16日	標售資產
	榮民氣體廠	87年 1月 1日	資產作價與民間投資人合資成立民營公司
	岡山工廠	87年 8月 1日	標售資產
	食品工廠	92年 7月 1日	資產作價與民間投資人合資成立民營公司
	榮民製藥廠	94年12月31日	資產作價與民間投資人合資成立民營公司
	龍崎工廠「事業廢棄物處理區」	95年12月31日	資產作價與民間投資人合資成立民營公司
新聞局	新生報業公司	89年12月31日	讓售資產(與特定人協議)
台北市	台北銀行	88年11月30日	出售股權
	印刷所	89年12月31日	標售資產
高雄市	高雄銀行	88年 9月27日	出售股權

註：本表起訖時間為1989年1月1日至2007年12月31日止。
資料來源：行政院經濟建設委員會網站：<http://www.cepd.gov.tw>。（下載時間：2008.7）

除了順利移轉民營的公營事業外，部分公營企業由於缺乏民營化的條件而結束營業，如楠梓工廠、台灣電影文化事業公司等。已結束營業之公營事業如表5-2所示：

表5-2 已結束營業事業

主管機關	已結束營業事業	結束營業日（民國）
退輔會	農業開發處	79年 6月30日
	海洋漁業開發處	80年12月31日
	冷凍加工廠	81年 1月30日
	台中港船舶中心	82年 4月30日
	榮民製毯廠	85年 6月30日
	彰化工廠	85年10月31日
	榮民礦業開發處	86年 4月30日
	榮民化工廠	86年 6月30日
	楠梓工廠	87年 9月30日
	榮民印刷廠	88年 3月31日
	台北紙廠	88年 8月31日
	台中木材廠	89年 7月31日
	台北鐵工廠	89年11月30日
新聞局	台灣電影文化事業公司	88年10月31日
	高硫公司	91年12月31日

資料來源：行政院經濟建設委員會網站 <http://www.cepd.gov.tw/>。（下載時間：2008.7）

台灣公營事業在轉型民營化的過程中遭受許多阻礙。外界的質疑除了批評公營事業民營化的進度不如預期外，還包括懷疑民營化的功效與必要性，以及擔心之後可能產生流弊等。接下來本文將針對民營化後各企業的績效、民營化的瓶頸略作說明與檢討，究竟民營化的結果是否達到原先預期的成效？而台灣公營事業民營化的過程又遭遇哪些阻力？以及未來可能衍生什麼問題？

三、政策成效評估與檢討

過去已有不少學者針對國內公營事業在民營化前後的績效作比較，其研究對象包括中國石油

化學公司、中國物產公司、中華工程公司、中國鋼鐵公司等機構，結果顯示各機構的成效並不相同。

以民國86年（1997年）所做的研究報告為例，其中指出：民營化之後中國石油化學公司之獲利變高、營運能力增強、財政結構變佳，整體績效均有顯著提昇；中國鋼鐵公司則無明顯變化，不過在營運成本控制與財政結構上已有改善；然其中中華工程公司的績效反而變差。另一份在民國88年（1999）所進行的研究，則顯示中國物產公司、中國石油化學公司、中華工程公司、中國鋼鐵公司以及陽明海運，在民營化之

後，經營績效顯著提昇，股利較民營化之前增加，但負債方面則未見降低而有增加的現象。

²²² 可見民營化並非萬靈丹，在某些層面上或能發揮功效，但並不能完全解決過去公營事業在經營上面臨的問題。

在民營化的過程中，許多機構雖已訂定移轉民營的時間表，但卻未達到應有之進度。原因有很多，主要包括民營化的過程中經歷部分公營事業員工的抗爭、民意機關的質疑等問題，加上初期政府缺乏貫徹民營化的決心與完善的配套措施，以致民營化的進度並不如預期。²²³ 以下就民意機關意見相左、公營事業員工的抗爭兩個面象稍作說明：

（一）民意機關意見相左：

國內民營化的過程，時常遭受民意機關的杯葛，由於立法院對行政院的制約與影響日益明顯，加上民意代表間的立場不同、當中又可能牽涉到相關利益團體，造成行政部門執行上的壓力；再者，當公營事業轉向民營後，民意機構將無法對其預算與決策進行審查監督，因此對民營化的執行產生疑慮，而可能藉審查預算之權，延緩民營化的進行。²²⁴

（二）部分公營事業員工與工會的抗爭：

民營化的過程中，員工與工會的抗爭是常見的阻力之一。對公營事業員工而言，最大的衝擊在於民營化之後將面臨身分的改變與利益的受損。另外其他造成員工抗拒民營化的原因還包括：面臨新工作環境的不安全感、不受尊重而產生抗拒（民營化由政府主導，員工往往事後才被告知）、資方違反契約誠信原則等。

而工會的號召則讓員工的抗拒成為具體的抗爭。²²⁵

平心而論，民意機關或員工的排斥、抗拒，並非全然為反對而反對或者僅考慮一己私利，公營事業民營化的過程中，在配套措施準備妥善前，的確可能產生些許流弊，如：

（一）財團化的隱憂：

外界（特別是工會）反對民營化的主要癥結，在於財團以不正當的手段，取得轉民營化企業之經營權。部份財團利用股市法令或管理的疏漏，進行利益輸送甚至掏空公司資產，在中華工程、中國石油化學公司、台灣機械鋼品船舶廠、台灣肥料公司等案例，均可發現在民營化釋股的過程中有瑕疵，造成「以承銷權掌握經營權」進而財團化的現象。²²⁶

（二）公共性確保的問題：

過去部分公營企業本身擁有公共性與企業性的雙重性格，民營化之後雖然可能有助提高企業性與營運效率，但也勢必造成缺乏營利誘因的公共服務被迫中止。民營化的事業如何在發揮企業性與效率的同時，兼顧原有公共性的確保？這是許多公營事業轉民營化之後所需面臨的問題。²²⁷

本節的內容大致說明了公營企業民營化，在國內外實施的背景與經過；檢視國內目前民營化的進度、成效；並對民營化過程所遭受的阻礙、批評以及可能面臨的問題稍作整理。接下來，則將探討公營事業「中興紙業」如何轉型為民營化的「興中紙業股份有限公司」。

第二節 中興紙業民營化的背景

茲已述及中興紙業公司的前身是日治時期大正8年(1919)創立的「台灣興業株式會社」(簡稱台興紙業)，戰後由國民政府接管。到了民國70年代末期，中興紙業公司卻在官方建議下成為台灣第一批轉型民營化的公營事業，是什麼原因讓中興紙業公司被政府列入第一批民營化的名單中？本節將說明中興紙業公司民營化的背景，包括其所有權的變革、民營化的原因，以及正式決定民營化前的評估經過。

一、所有權的變革

若就所有權角度觀之，廣義的「中興紙業公司」從戰後至今，其經營模式數度在民營與公營間轉換：

(一)「公營(1945-1953)」：

民國34年(1945)中華民國政府接收台灣後，台灣省行政長官公署將日治時代幾家重要的紙廠合併為一家，即「台灣紙業股份有限公司」，下設羅東紙廠、大肚紙廠、新營紙廠、小港紙廠、士林紙廠及林田山林場等六個生產單位，其中40%的股份歸台灣省政府、60%的股份歸經濟部資源委員會，並由二者聯合經營。²²⁸

(二)「民營(1954-1958)」：

民國43年(1954)，政府為實施耕者有其田政策，故將台灣紙業公司的股權釋出，作為土地所有人的補償，此後其性質由國營轉為民營。

(三)「省營(1959-1998)」：

但由於台灣紙業公司經營困難、連年虧損，

民國47年(1958)的股東會議中決議改採分廠分營制，公股台灣銀行與部份民股股東分得羅東總廠，由於其中公股佔四分之三以上故改為省營，而後於民國48年(1959)11月7日正式成立「台灣中興紙業股份有限公司」。²²⁹民國80年(1991)在行政院核定下，中興紙業公司成為第一批計畫由公營事業移轉的民營機構之一，此後逐步規劃民營化的方向。

(四)「國營(1999-2000)」：

民國88年(1999)由於台灣省政府功能業務與組織調整(台灣省虛級化)，中興紙業公司改隸經濟部，成為國營事業單位。

(五)「民營(2000-迄今)」：

民國90年(2001)10月16日配合政府公營事業民營化政策，中興紙業公司由員工集資承接，同時更名為「興中紙業股份有限公司」直到今日。

二、推動民營化的原因

中興紙業公司之所以被列為第一波由公營事業民營化的名單當中，主要與其內部財務狀況惡化有關。在中興紙業公司正式民營化之前(截至民國89年5月止)，其淨值達負10.72億元，長短期的負債則有58億元，每月需負擔的利息高達三千六百萬元，財務結構呈現持續性地惡化。²³⁰

中興紙業公司表示，該公司自民國48年(1959)成立到民國63年(1974)間均有盈餘，但因民國63年(1974)世界能源危機造成紙荒，向銀行借貸10億餘元添購第九、第十號新聞紙機，並肩負平價供應新聞紙的責任，

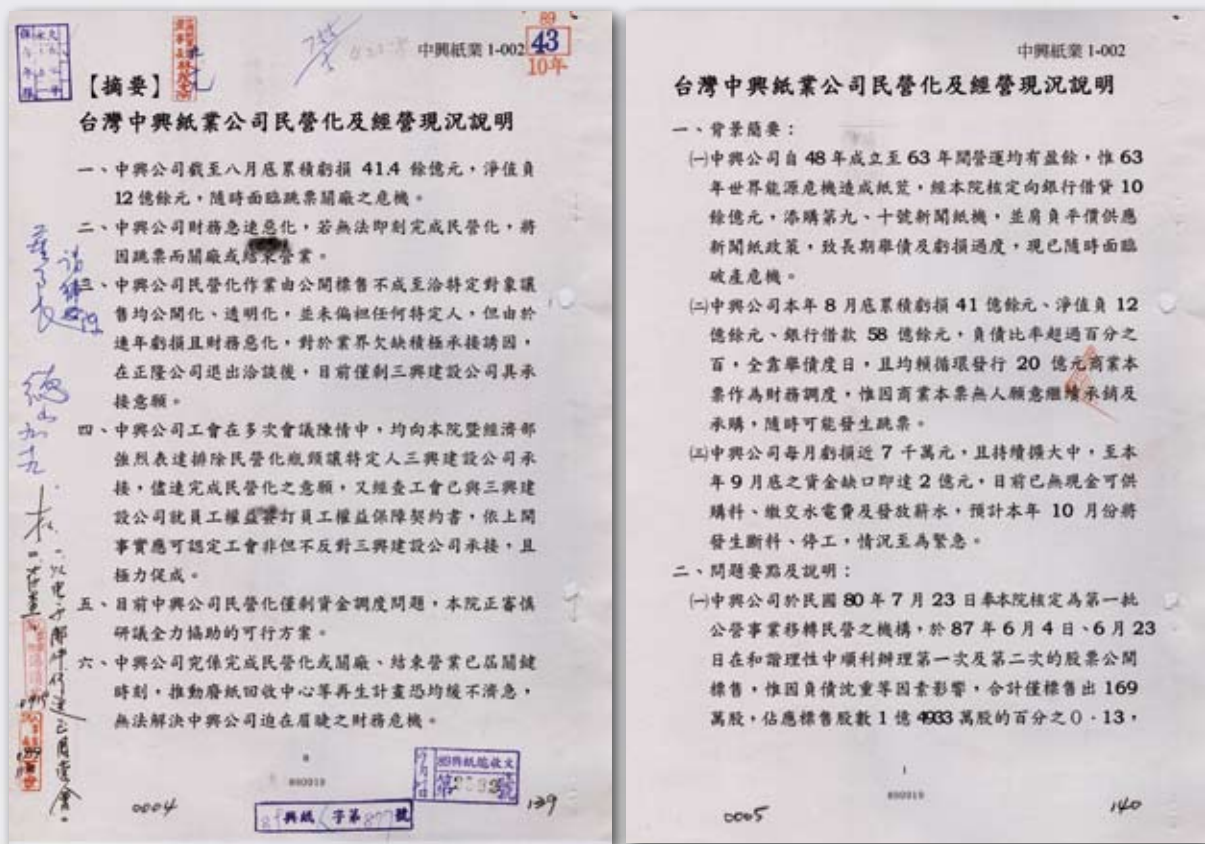
因而長期舉債與虧損的緣故，截至民國89年(2000)已面臨隨時破產的危機。²³¹至民國89年(2000)8月底為止，累積已虧損41.4億，淨值負12餘億，銀行借貸58億餘元，負債超過100%，全靠循環發行的商業本票維持營運，隨時面臨跳票關廠的危機。此外，每月虧損約7,000萬元，且持續擴大中，該年9月資金缺口將達2億元，因無現金可供購料、繳交水電費以及支付員工薪水，預計在民國89年(2000)10月恐發生斷料、停工的窘境。²³²

由於長期累積的財務虧損，使中興紙業公司急需透過民營化挹入新資金，然而其客觀條

件不佳也造成新買主購買意願低落，勢必透過政府等外力協助才有可能解決。

三、民營化與否的評估

解決中興紙業內部的財務問題，除了民營化之外，其實還是可以有其他的選擇。那麼，究竟維持現狀、民營化或者結束營業，何者對公司未來的發展最有利？其內部曾一度研討中興紙業再生計畫，根據政府成本、社會成本、員工權益以及債權人權益等研擬三項方案，其內容如表5-3所示：



▲ 檔案影像5-1

檔號：0089/422-2/1/002/010

檔案產生日期：民國89年9月21日。

案由：「台灣中興紙業公司民營化及經營現況說明」。

說明：說明台灣中興紙業公司民營化及經營現況，包括中興紙業公司的財務狀況與其所面臨的困境。

表5-3 台灣中興紙業公司未來處理方案分析比較表

影響/方案	甲案（維持現狀）	乙案（民營化）	丙案（結束營業）
是否立即破產？	若無其他資進挹入則立即破產	無破產危機	結束經營
政府立即支出金額	0元	19億元 （已含年資結算金12億元）	19億元 （已含年資結算金12億元）
政府未來支出經額	19億元且持續增加中	0元	0元
未來虧損情形	每年約8億元且持續擴大中	0元	0元
政府形象	嚴重受損	良好	受損
社會成本	員工抗爭	和諧	員工抗爭較甲案低
年資結算金	幾無保障	充分保障	充分保障
員工工作權益	喪失工作	充分保障	喪失工作
債權人權益	按破產法規定清償分配	充分保障	按破產法規定清償分配或由政府出面解決
民營化影響	群起抗爭反對民營化	良好示範	群起抗爭反對民營化

資料來源：中興紙業再生計畫書。轉引自：賴明君，〈國營事業民營化之個案研究—從中興紙業到興中紙業〉，頁185。

從表5-3可發現，無論是甲案或丙案勢必走向破產關廠，唯有乙案的民營化有機會讓中興紙業「再生」。在決定民營化為既定策略後，中興紙業公司開始在經營方針上作適度調整，其中包括：

（一）**降低人事費用**：人事費用過高是中興紙業長期虧損的原因之一，員工為促進民營化的落實，同意在民營化之後薪資打七七折，以提昇公司競爭力。

（二）**處理閒置土地，改善財務狀況**：將中興公司二廠的土地售予台電公司，透過土地的出售降低銀行借款，減輕利息負擔。

（三）**機械設備升級，提高產能，增加毛利率**：淘汰老舊機械，進行產品重組，提升生產效率以增加毛利。

（四）**尋求多角化經營**：藉由閒置土地的開發，引進高科技行業進駐，並以物流量販行業作為其多角化經營的方向，創造更多商機。²³³

第三節 中興紙業民營化的落實

政府之所以輔導中興紙業公司轉型民營化，是因為該公司財務結構不健全、連年虧損，以致成為政府沉重的財政負擔。然而其民營化轉型的過程，前後歷時長達13年（民國77至90年），時間遠比原先預期的延後了許多，是什麼原因讓中興紙業公司的民營化如此不順利？以下將透過中興紙業公司內部的檔案資料，觀察在中興紙業公司轉型民營化的過程中，政府的相關政策、員工與工會的反應，以及公司本身的因應措施，並說明其民營化的過程中經歷了哪些波折。

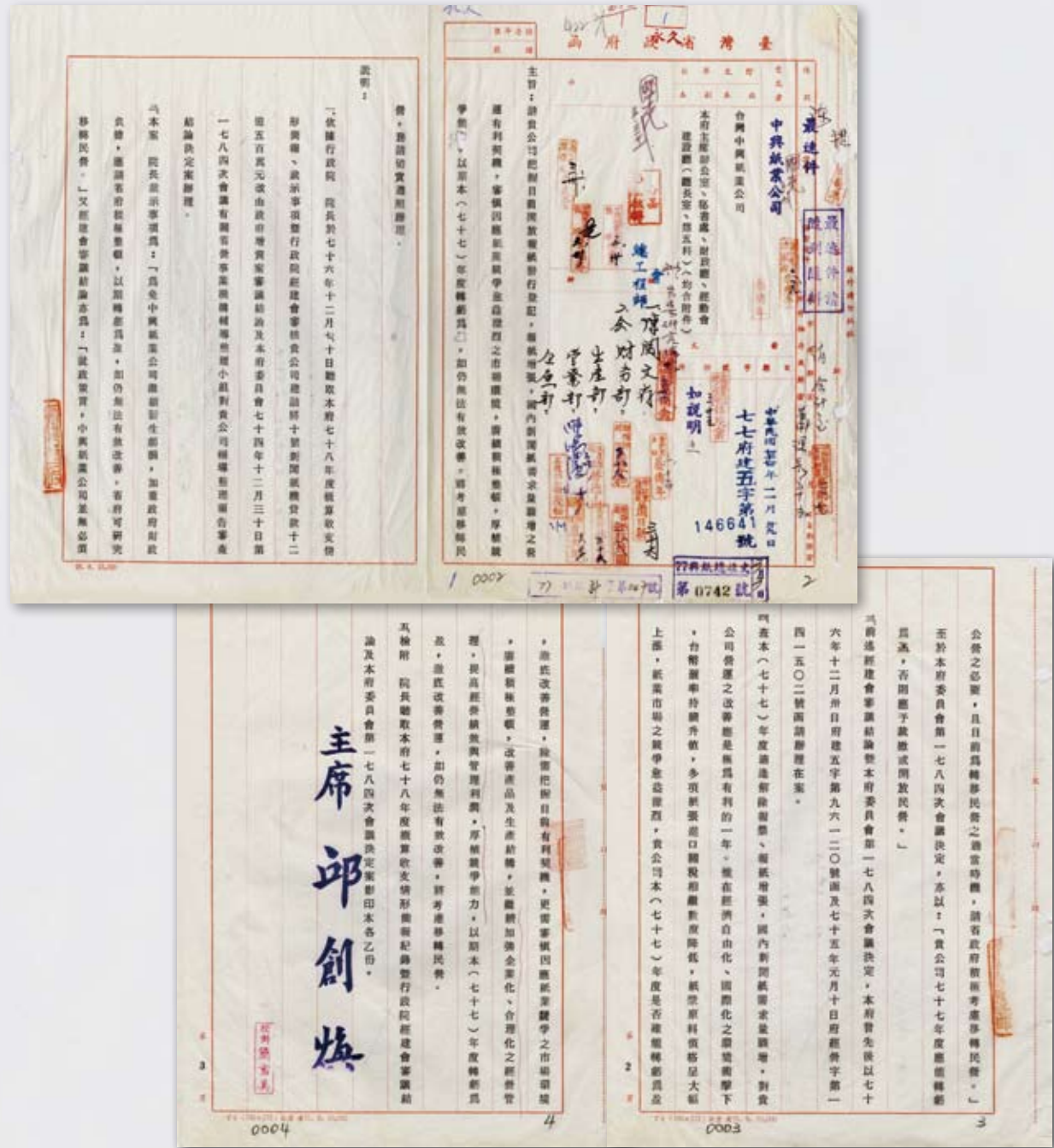
一、政府相關政策

政府在中興紙業公司民營化的過程中，除了輔導期轉型、定期督促民營化進度外，並協助其解決內部財務問題。

（一）輔導轉型

自民國77年（1988）起，政府相關單位便注意到中興紙業公司內部的財政問題。當時的行政院院長曾裁示，為避免中興紙業公司持續虧損成為政府沉重的負擔，如該公司無法有

效改善，要求其上屬機構省政府可考慮將之轉為民營。而經建會也提出建議，由於中興紙業公司並無必須公營之必要，因此請省政府積極考慮將之民營化。²³⁴



▲ 檔案影像5-2
檔號：0077/422-2/1/001/001
檔案產生日期：民國77年2月29日。
案由：台灣省政府通知中興紙業公司函。
說明：台灣省政府來函，要求中興紙業公司需在民國77年轉虧為盈，否則將考慮民營化。

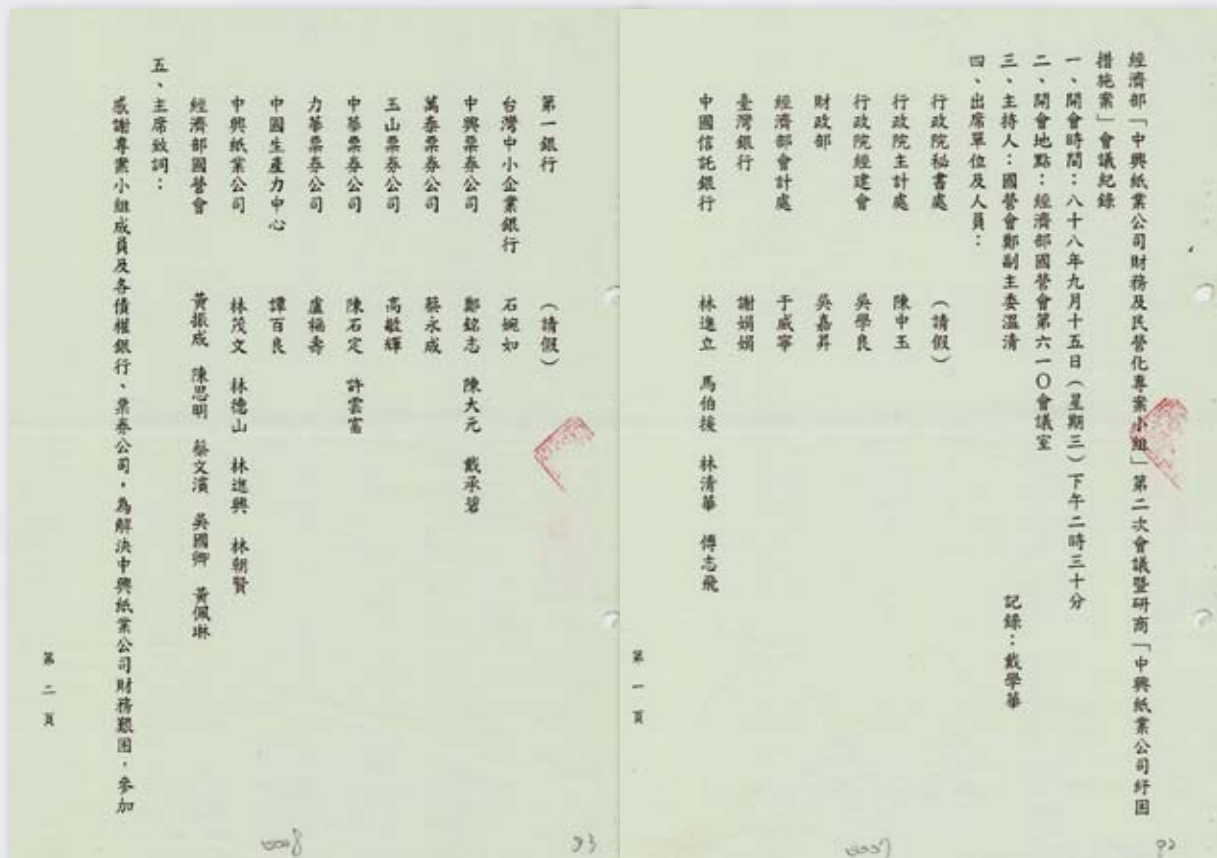
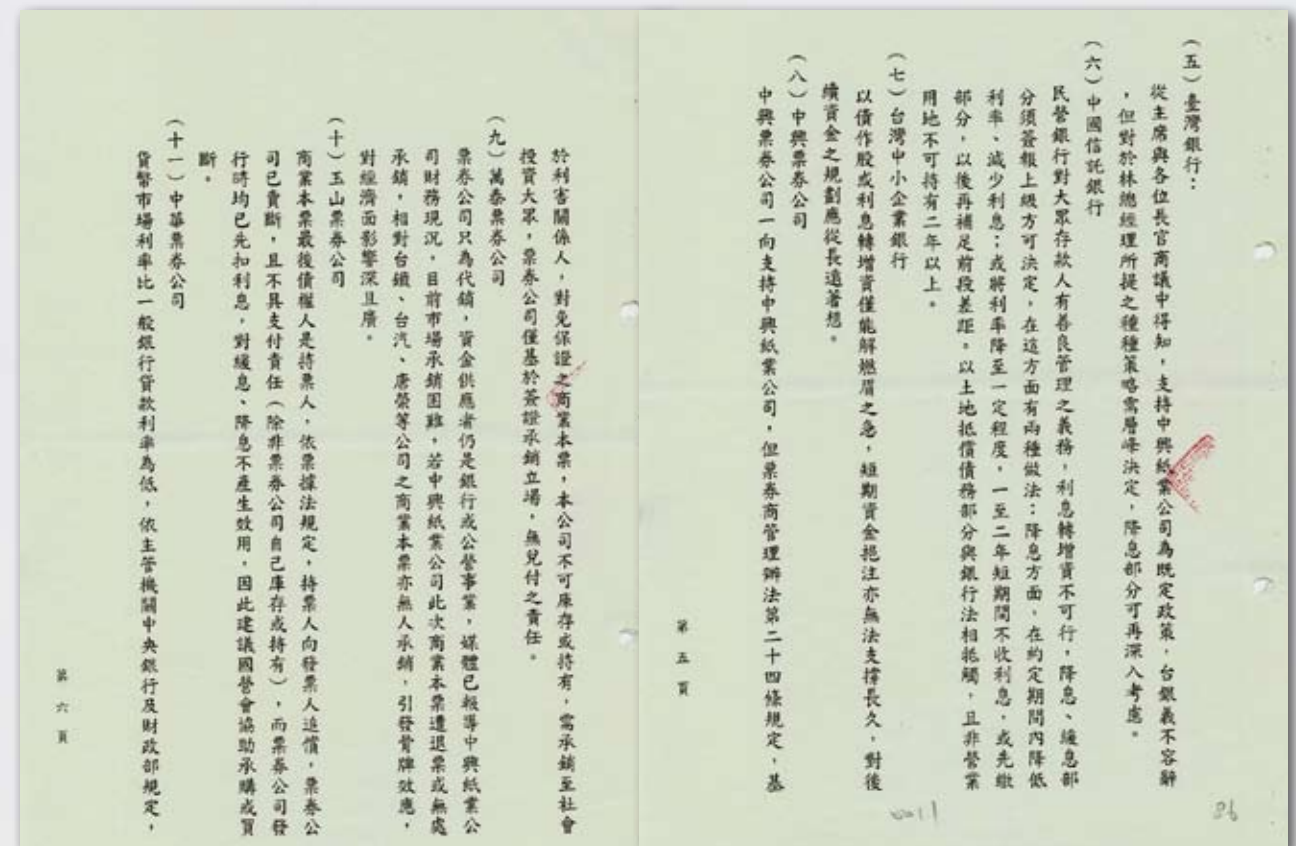
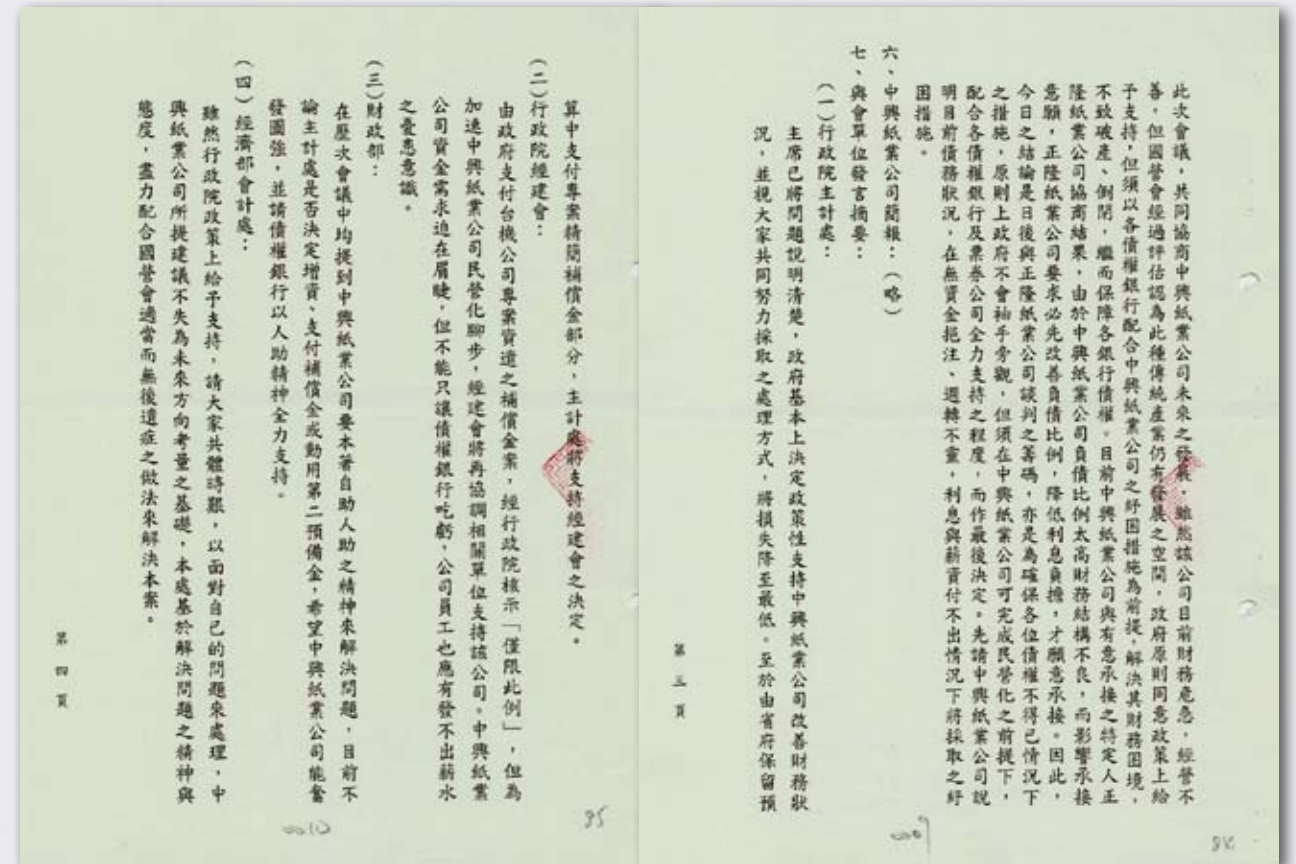
而當時台灣的政治社會背景，一方面提供有利中興紙業公司民營化的機會，另一方面也形成不小的阻力。民國77年（1988），報禁解除、報紙增張，新聞紙需求量自然大增，對以生產提供新聞紙為主的中興紙業公司是一利多；但同時將面臨台幣升值、政府開放紙張進口等不利因素。當時省政府在聽取上級建議後，並評估當時的國內外局勢，認為中興紙業公司雖須面臨激烈的競爭，但整體大環境的確有利其提升營業績效。故省政府委員會最後決議，77年度中興紙業公司應轉虧為盈，否則加以裁撤或民營化，開啟了中興紙業公司民營化之路。

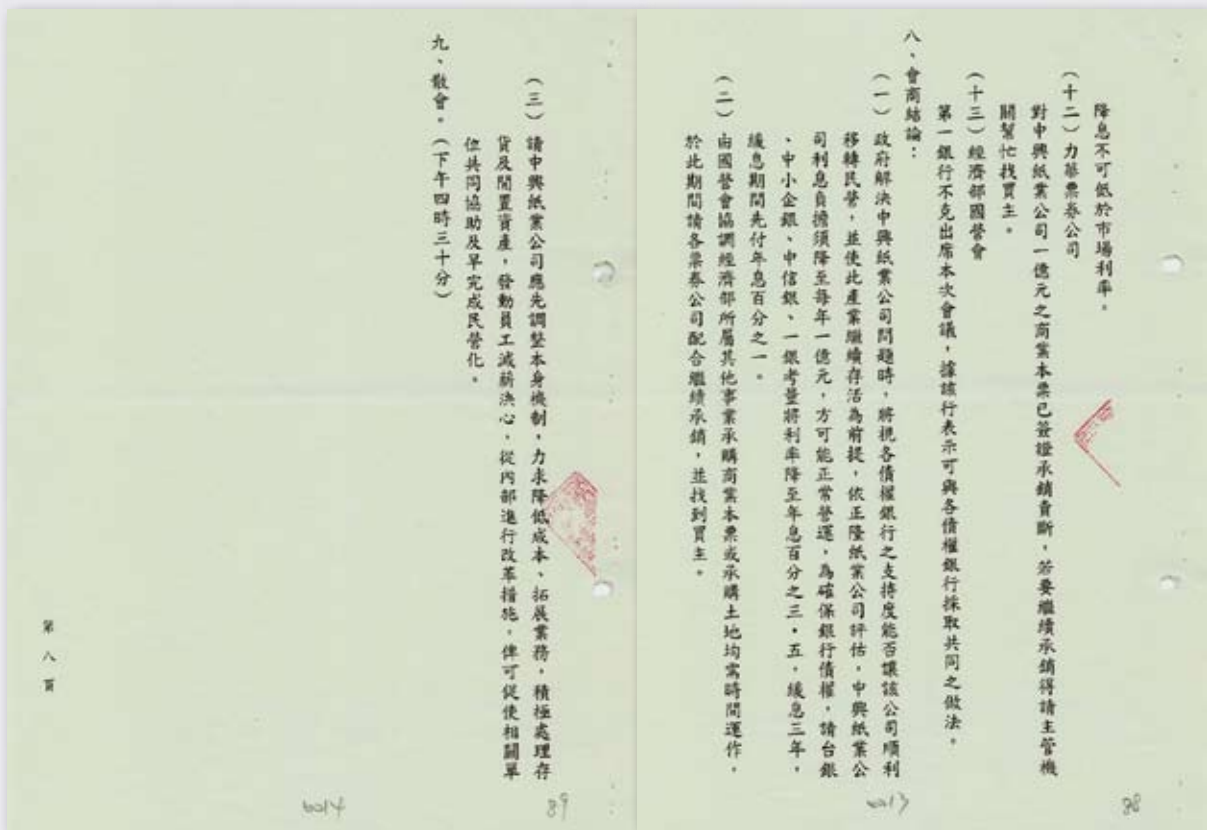
（二）改善財務問題

財務問題的改善，是政府協助處理中興紙業民營化中相當重要的一環。中興紙業公司過去累

積的龐大負債，成為影響民間業者承接意願的主因。在民營過程中，中興紙業公司多次請求政府進行相關措施，解決其債務問題，如：同意補助中興紙業公司部分經費，協商台灣銀行增加對中興紙業公司的貸款額度、台灣糖業公司承購其商業本票，以及與台灣電力公司接洽協商購買中興紙業公司土地事宜等。

國營會在民國88年9月15日，曾召開「中興紙業公司紓困措施案」，會議中邀請該公司之債權銀行、票券公司，表示政府原則上在政策上給予支持，但也希望各債權銀行以配合中興紙業公司紓困措施為前提，解決其財務困境。因此請台銀、中小企銀、中信銀、一銀等考慮採取將利息降至3.5%，緩息三年等措施。²³⁵





▲ 檔案影像5-3

檔號：0088/422-2/1/002/006

檔案產生日期：民國88年9月15日。

案由：經濟部「中興紙業公司財務及民營化專業小組」暨研商「中興紙業公司紓困措施案」會議。

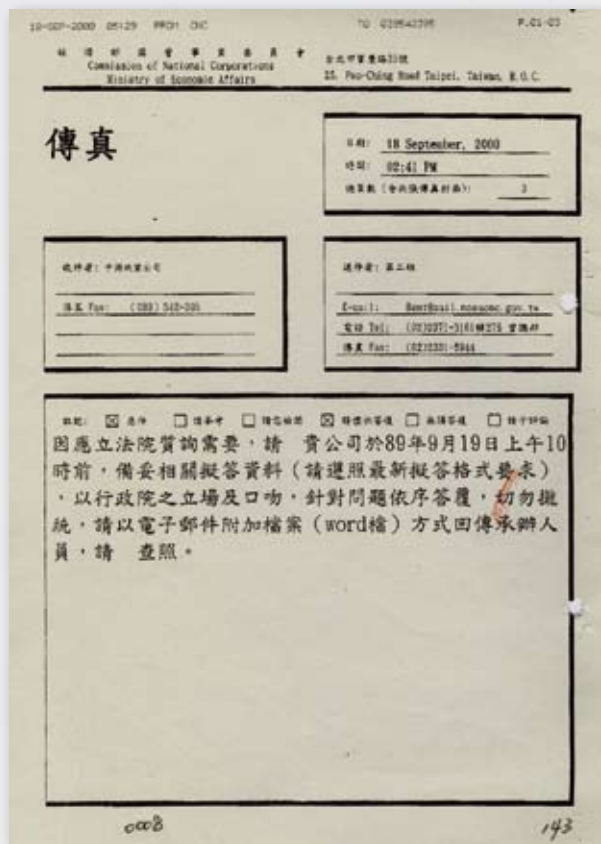
說明：國營會召開「中興紙業公司紓困措施案」，會議中邀請該公司之債權銀行、票券公司，表示政府原則上在政策上給予支持，希望各債權銀行以配合中興紙業公司紓困措施為前提，解決其財務困境，考慮採取將利息降至3.5%、緩息三年等措施。

政府雖對中興紙業公司提供諸多協助，但也非無條件全數接受其請求。三興建設公司，在協商會議中也曾一再提出，希望政府能夠協助與銀行協調降低貸款利率。²³⁶但經濟部國營會在協商會議中明確表達政府之立場，首先在資金補助方面以19億元為上限（其中包括12億元的員工年資結算金，其餘7億元為償還其他民營銀行的貸款），對三興建設的諸多要求則表達無法照辦的難處。²³⁷

二、民意機關的質疑與監督

民意機關過去常認為是民營化過程的阻力之

一，但若細究當時的質詢內容，部分質疑亦有其依據。以中興紙業公司為例，民國89年（2000）9月25日，立法委員戴振耀曾為中興紙業民營化問題向行政院提出質詢。由於當時中興紙業公司關廠的傳言甚囂塵上，因此當時戴委員便提出政府在處理虧損的公營事業之前，應優先確保員工的工作權，反對行政單位以丟包袱的心態處理公營事業民營化的問題，並要求行政院深入了解中興紙業產業公會的計畫—推動中興紙業公司成為廢紙回收、再製中心。並正面肯定當時國營會副主委斷然拒絕三興建設公司毫無節度的需求，避免重蹈假民營化之名，實財團化之實的覆轍。²³⁸



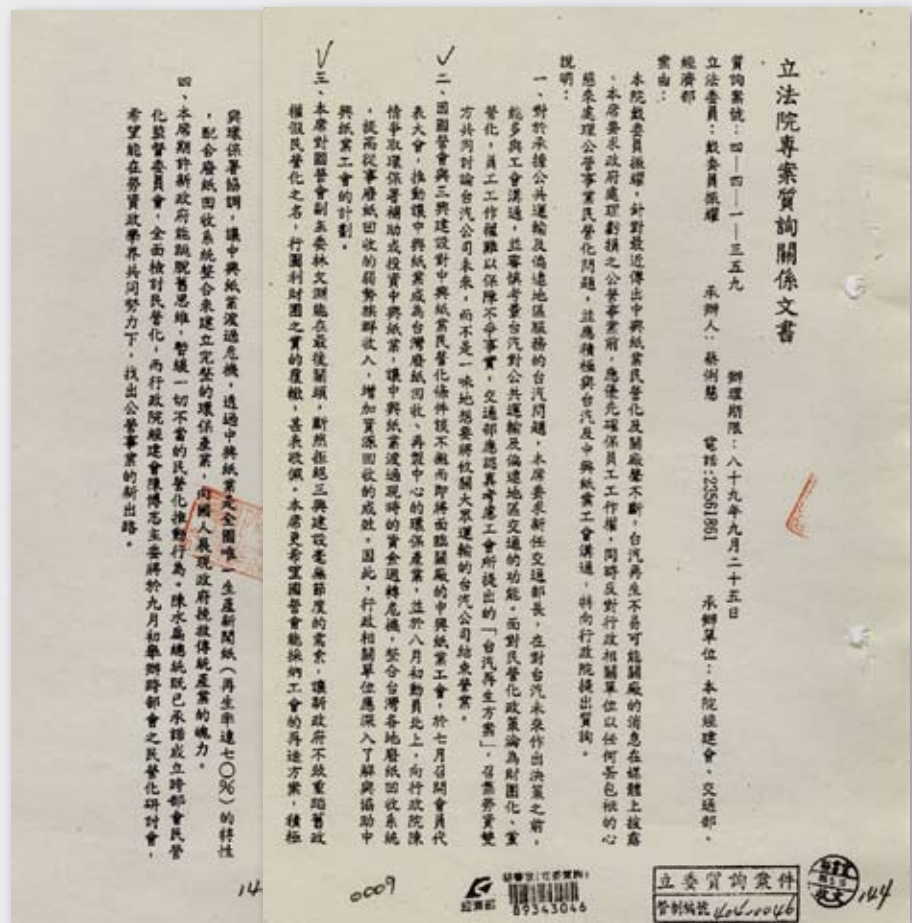
◀▼ 檔案影像5-4

檔號：0089/422-2/1/002/010

檔案產生日期：民國89年9月18日。

案由：立委戴振耀對中興紙業公司民營化於立法院進行質詢之內容。

說明：立委戴振耀對中興紙業公司民營化於立法院進行質詢，要求行政院應深入了解與協助中興紙業公司產業工會的需求，並支持國營會有限度的回應三興建設公司的需求。



三、員工與工會反應

民營化的過程中，員工與工會的抗爭是另一項常被提及的阻礙。那麼，中興紙業公司的員工與工會，是如何看待其屬公司即將民營化的事實？態度又是如何呢？

（一）員工態度

民國88年（1999）12月8日，中興紙業公司全體員工曾向當時的副總統連戰提出陳情書，其內容在請求副總統協助完成民營化與資金調度問題，避免因資金調度不及而關廠，影響員工工作權，引發社會問題衝擊總統大選。從其陳情書的內容可以發現，財務危機是中興紙業公司內部最

大的問題，除退還經費頗高外，歷年來高達47億多的虧損，讓員工對公司是否有能力在宣佈破產前完成民營化，幾乎失去信心。陳情書中最後提到「避免本公司關廠，影響員工工作權，引發其他艱困公營事業員工之恐慌，產生雪崩效應，對總統選情產生嚴重衝擊」除了表現其善用陳情時機外，另一方面也突顯原公營事業員工的處理問題，是影響民營化的關鍵因素之一。

到了後期，由於原先有意接手的三興建設公司意願下降，使民營化達成的時間點一再拖延。而中興紙業本身的財政問題，媒體也傳出隨時有關廠倒閉的可能，使該公司員工對未來的變數充

滿不安，反而多次主動向各單位表達應加速民營化的訴求，並要求中興紙業公司必須將民營化的過程透明化。²³⁹

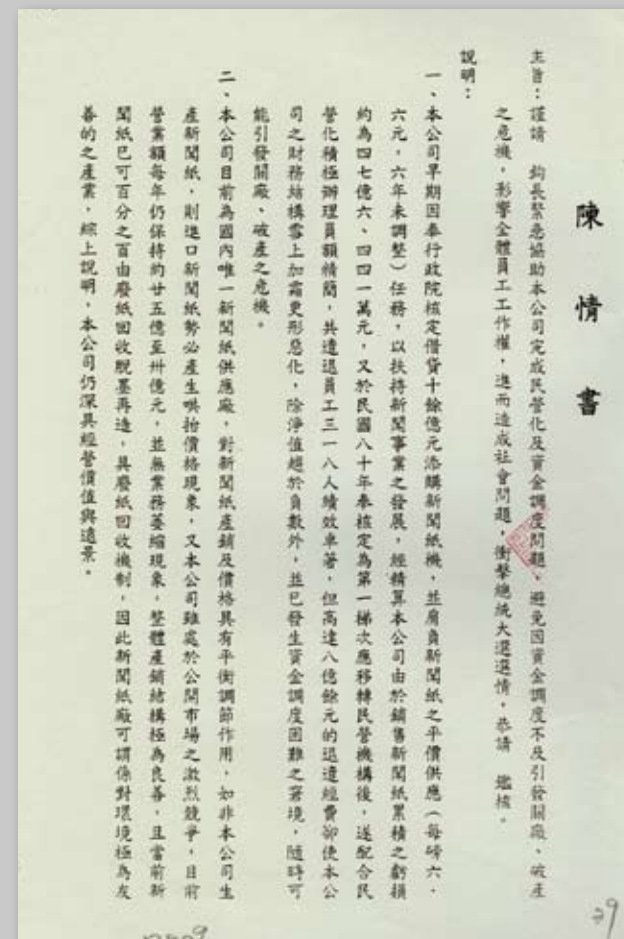
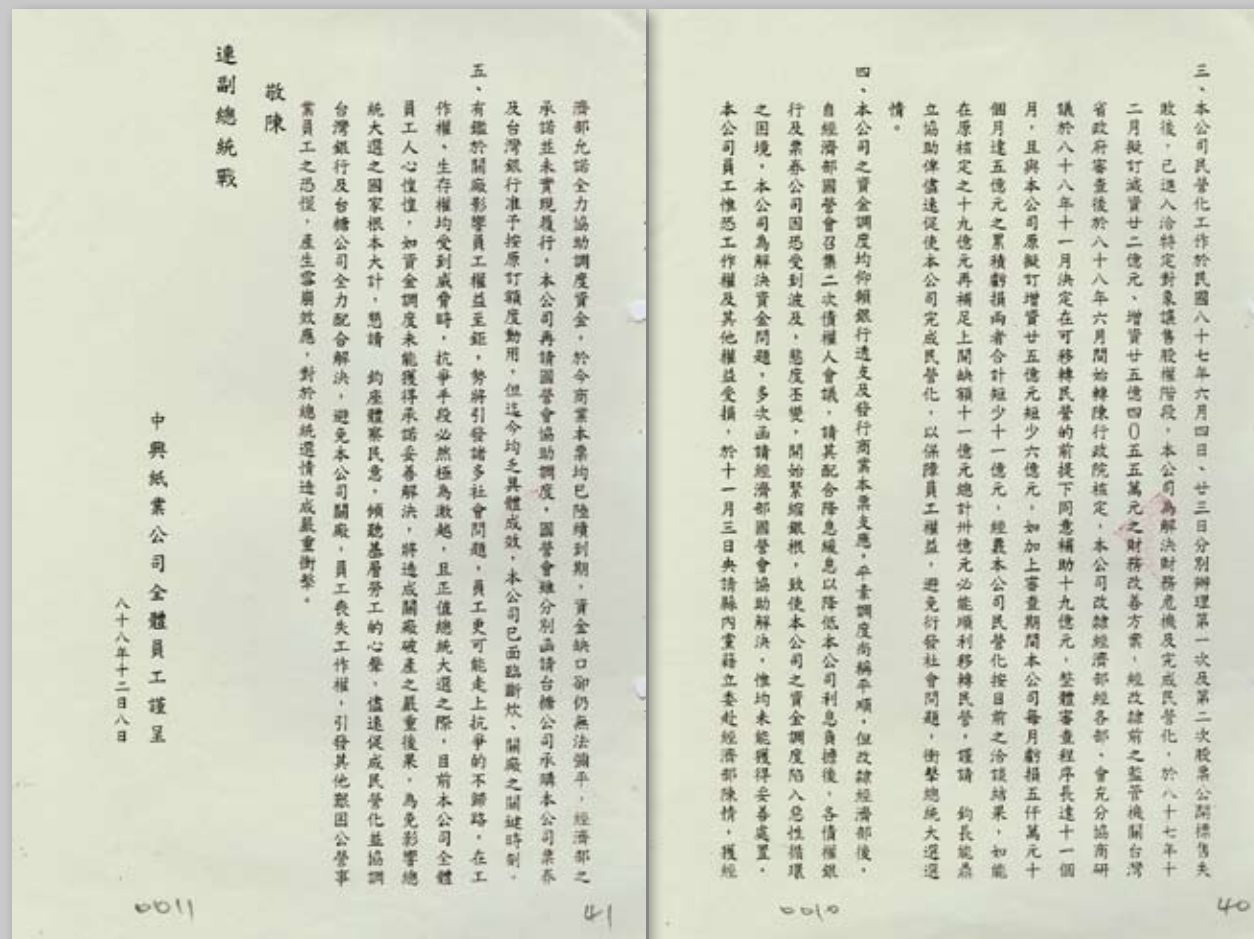
（二）工會主張

由中興紙業公司員工所組成的「中興紙業公司產業工會」在民營化的過程中，則在捍衛員工應有權益上不遺餘力。其主張大致包括以下幾個面向：

1. 改善經營策略：

一開始，工會的建議仍是以改善公司財務結構為目標，例如在民國81年（1992）7月16日所舉行的座談會中，工會提出：「遷廠計

畫」、「向省政府提出增資要求」、「掌握時機出售閒置土地」等建議。²⁴⁰而後為了改善中興紙業公司的營運狀況，工會也提出幾點具體方案，包括：新增新聞紙再生工廠、與地方政府合作，投資開發工商綜合區、興建汽電共生廠，節約能源。²⁴¹甚至建議可以與公賣局或台電合併，對公賣局或台電來說中興紙業本身擁有的土地資產，可作為吸引對方合併的誘因；此外，公賣局與中興紙業本身業務往來密切，而與台電合併則可以解決製紙業耗能的問題。²⁴²



◀ 檔案影像5-5

檔號：0089/422-2/1/002/003

檔案產生日期：民國88年12月8日。

案由：中興紙業公司全體員工向副總統連戰遞交陳情書。

說明：中興紙業公司全體員工向副總統連戰遞交陳情書，請求協助中興紙業公司資金調度的問題。



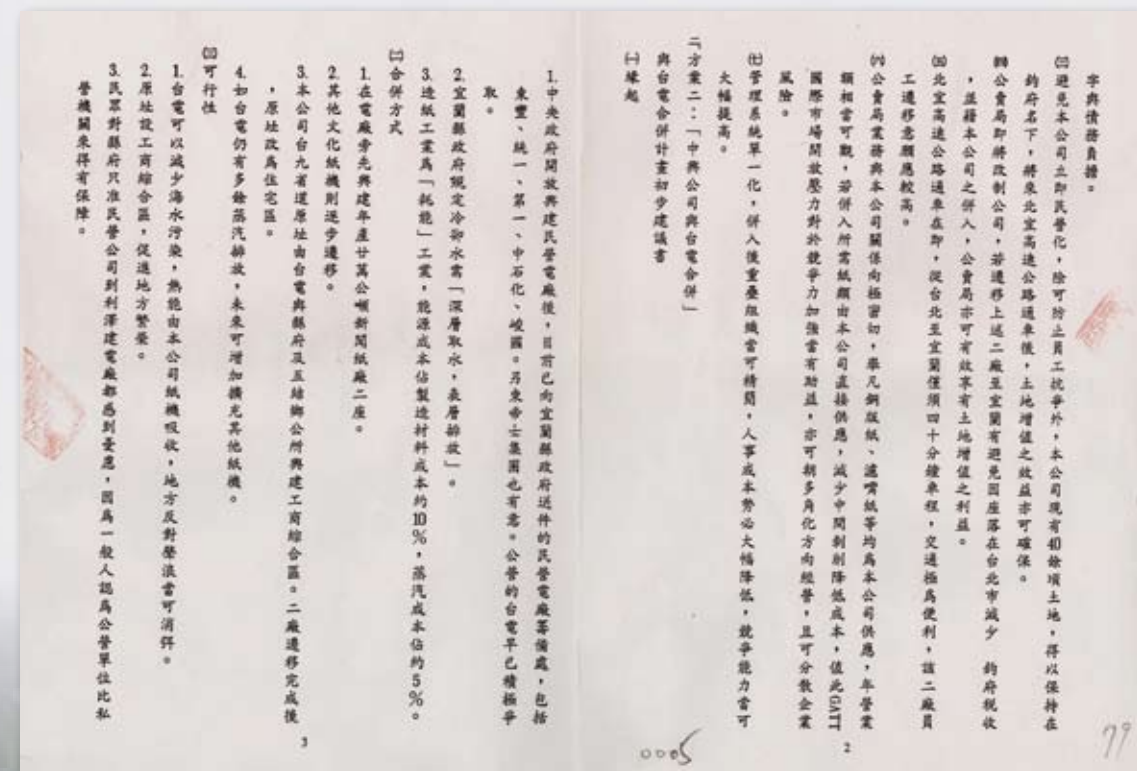
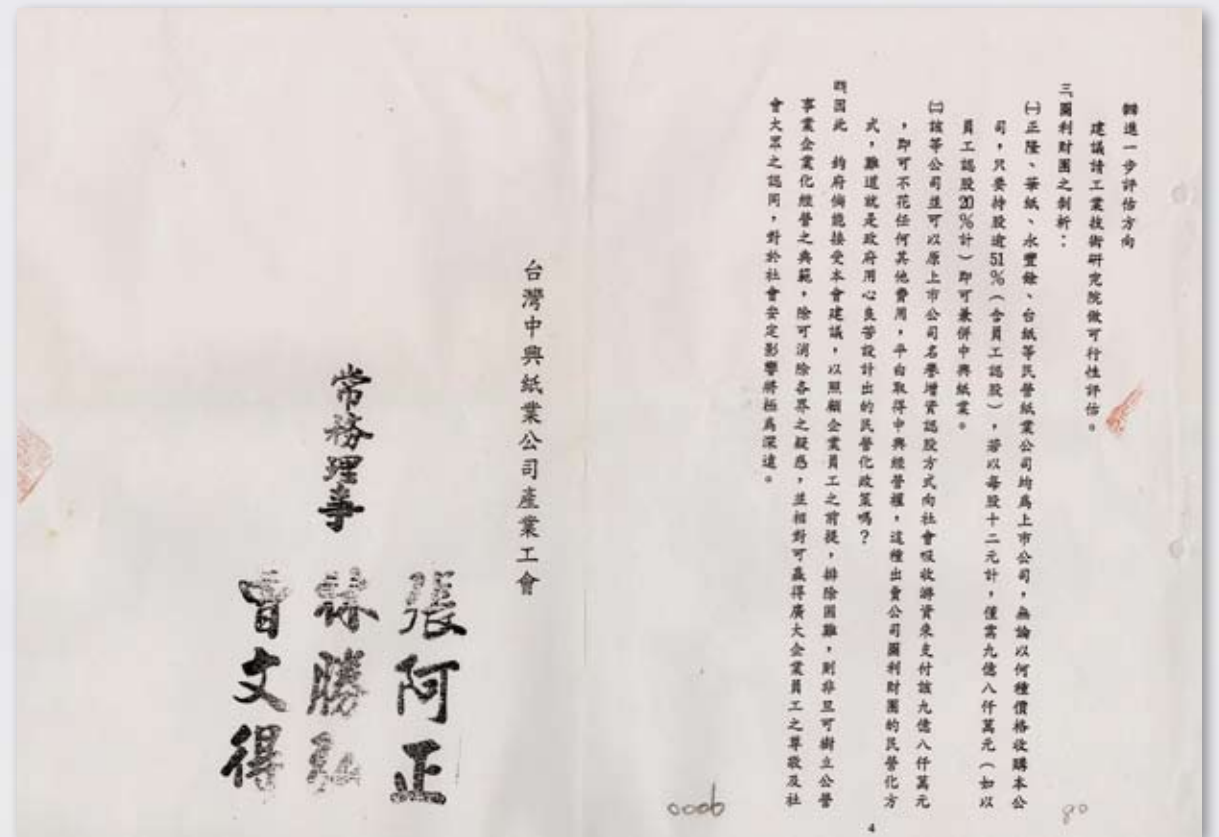
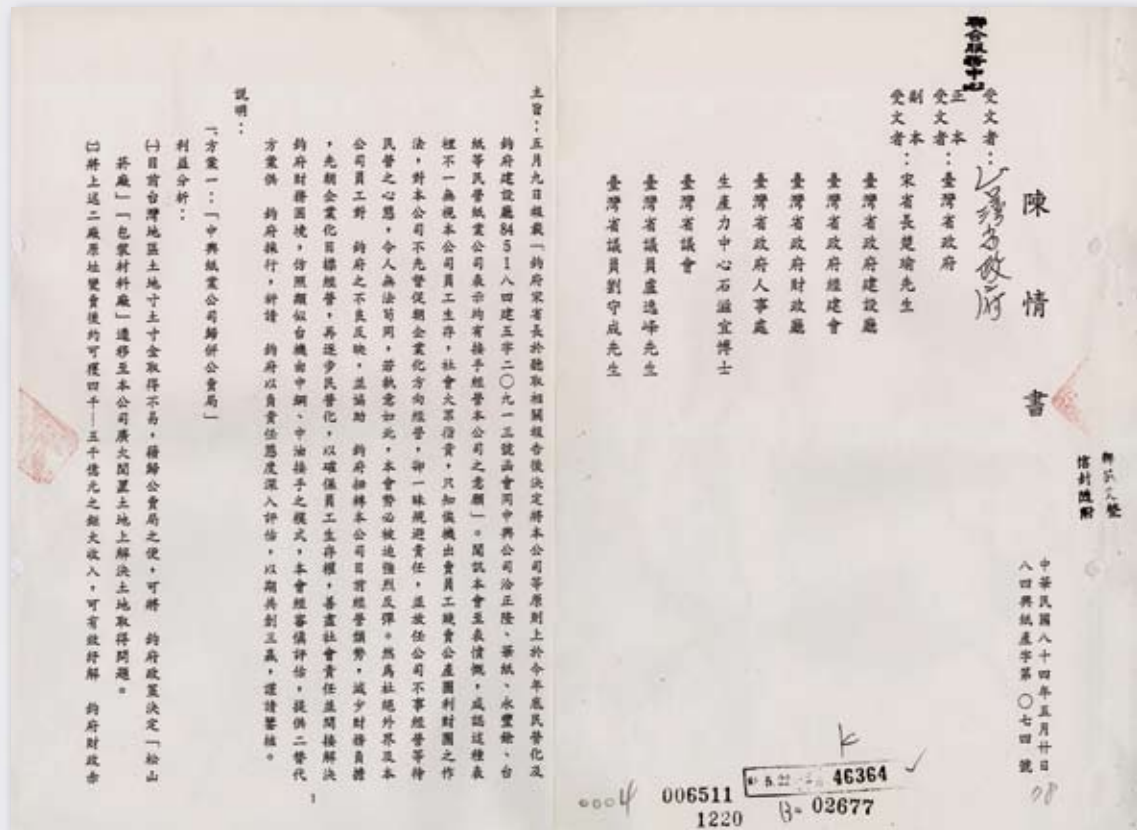
檔案影像:5-6

檔號：0084/422-2/1/002/003

檔案產生日期：民國84年4月1日。

案名：台灣中興紙業公司產業工會向宜蘭縣長遞交陳情書。

說明：台灣中興紙業公司產業工會向宜蘭縣長遞交陳情書，說明中興紙業公司民營化政策不當之理由，並提出幾點具體方案，包括：新增新聞紙再生工廠、與地方政府合作，投資開發工商綜合區、興建汽電共生廠，節約能源。



檔案影像:5-7

檔號：0084/422-2/1/002/006

檔案產生日期：民國84年5月20日。

案由：台灣中興紙業公司產業工會向台灣省政府遞交陳情書。

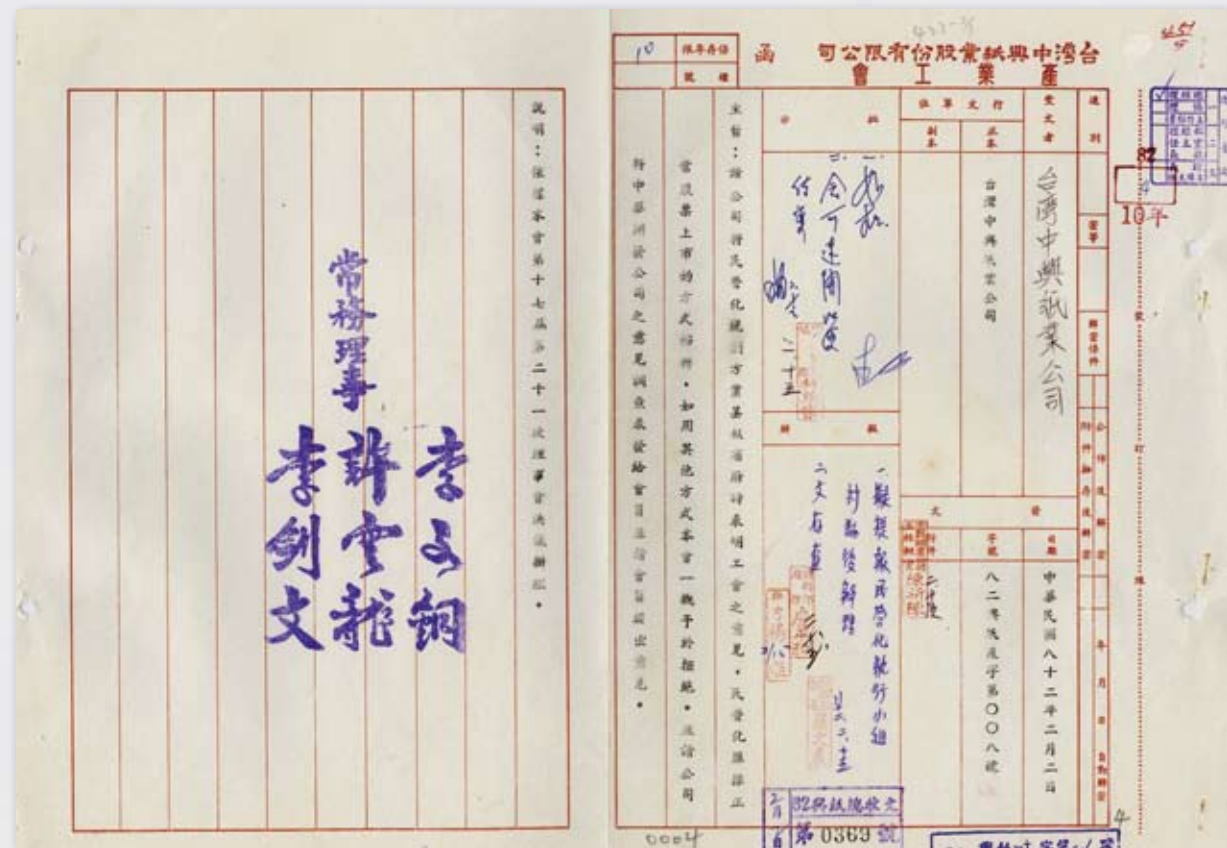
說明：台灣中興紙業公司產業工會向台灣省政府遞交陳情書，反映中興紙業公司民營化政策不當，並建議該公司可與公賣局或台電合併。

2. 民營化與否與方式：

工會代表最初對民營化並不反對，僅是反應「民營化應採正常股票上市方式移轉」，如採其它方式則該會將一概拒絕。²⁴³而後，曾一度對「民營化」是否必要提出質疑。民國83年（1994），中興紙業公司產業工會曾向當時的省主席、省議會等遞交陳情書，要求暫緩民營化政策。其中認為「政府民營化政策不當，有賤賣國家資源、出賣勞工、圖利私人、財團之嫌」，應朝「輔導財務健全、協助擺脫法令束縛、政策包袱和酬庸式的人事制度」，

使中興紙業公司達到企業化經營的目標。

其中提到，政府不應將中興紙業公司的虧損，單純地歸罪於員工消極渙散不努力，而對過去不當的政策包袱、重重法令的束縛、政治酬庸式的人事制度、冗員等問題，避而不談。如：九號、十號新聞紙機的購買，造成該公司沉重的財政壓力，董事長、總經理、協理歷年來皆為空降、酬庸；過去的人二人員（當時的政風人員）以及應付省府與省議會的會計人員等，才是拖垮中興紙業公司競爭力的主因。²⁴⁴



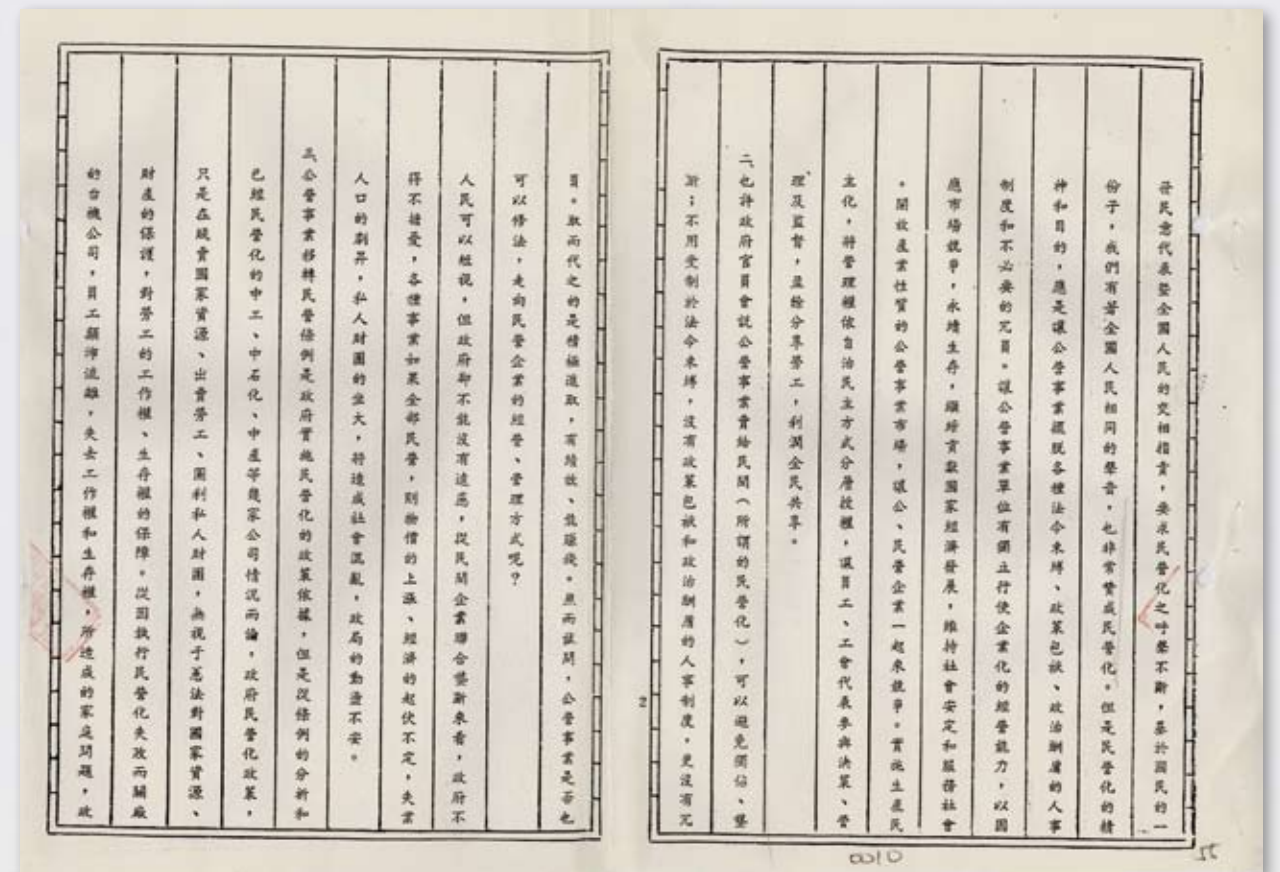
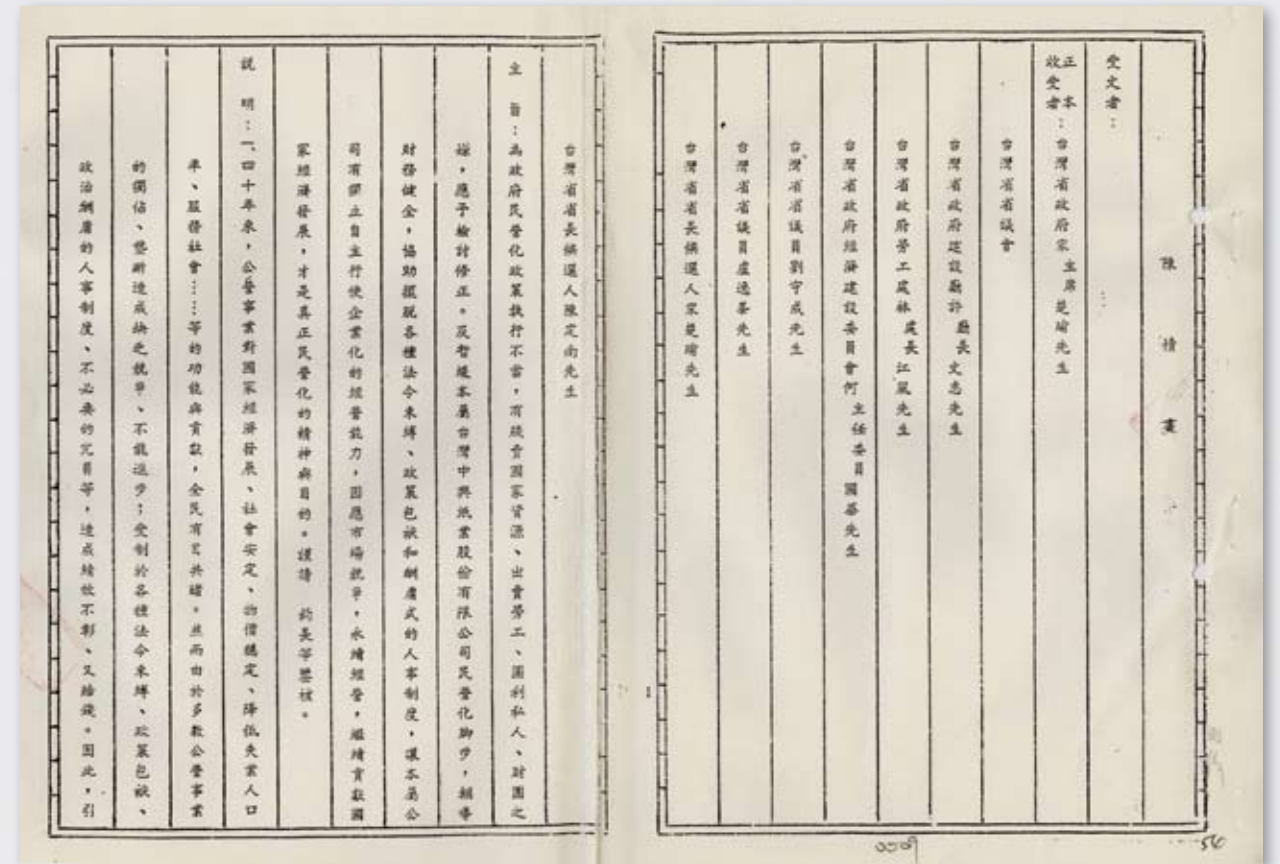
▲ 檔案影像:5-8

檔號：0082/422-2/1/002/001

檔案產生日期：民國82年2月2日。

案由：台灣中興紙業公司產業工會致中興紙業公司函。

說明：台灣中興紙業公司產業工會發函給中興紙業公司，反應「民營化應採正常股票上市方式移轉」，如採其它方式則該會將一概拒絕。



<p>府必須付出更多的社會成本與犧牲，是可以斷言，民營化政策之不可行與失敗。</p>	<p>(一) 公營事業移轉民營條例是私營化</p>	<p>1. 優惠私人、財團接手。</p>	<p>公營事業移轉民營條例第五條：「公營事業股權或資產之讓售，主管機關得擬請行政院核准與特定對象以協議方式為之」，顯示私人、財團可使出各種手段，達到接收國家資本的目的，將屬於全民的資產讓與私人財團。</p>	<p>2. 員工二作權沒有保障。</p>	<p>公營事業移轉民營條例第八條：「移轉民營時，從業人員應隨同移轉者應隨同移轉。新舊雇立另有約定者，從其約定」，員工二作權僅有二作，完全取決於新舊雇立間之協定，給予新雇主大量裁員的合法藉口。</p>	<p>3. 公務員身份資格喪失，改為勞務。</p>	<p>公營事業移轉民營條例第八條：「移轉民營後，員工原有的公務員身份資格喪失，改為勞務。」原先享有公務人員的薪資、福利、待遇一併消失，政府違法，片面否定經由國家考試取得公務員資格的工作人員。</p>	<p>4. 年資終止，喪失退休的機會與保障。</p>	<p>公營事業移轉民營條例第八條：「移轉民營後，年資將重新計算」，員工機會做機器、設備一樣會掉，薪資兩說，損失退休的機會與保障，權益受損，無法彌補。</p>
--	---------------------------	----------------------	---	----------------------	---	---------------------------	---	----------------------------	--

五、實收金不含津貼、加給和獎金。

公營事業移轉民營條例第八條：「離職者，給予優惠實遣——加給移轉時新給標準六個月薪和一個月預告工資」，上述實收金不含津貼、加給和獎金。

在公營事業移轉民營條例第八條：「優惠實遣只適用於移轉之日起五年內被實遣者，五年以後才被實遣者不適用。」

7. 優先認股是補足點，還不如。

公營事業移轉民營條例第九條：「移轉民營出售股權時，保留一定股份讓事業之從業人員優先優先認股」但是認股額度只限第一次移出的公股，購買額度不得超過兩年薪資（不含加給、津貼及獎金），而且公股價格是市價折扣，並不折股。此中對於從業而言，股票從原本市價九折折損公司，員工認股更加風險。

〔二〕中二、中石化、中農民營化結果是財團入主，取代政府的主導權。員工權益嚴重受損，工作沒有保障，沒有專業與人格。

1. 倒閉財團，利益均沾。

中二董、監事改選中，成京集團擁有五席以上，是主導中二的大贏家。中石化、監事改選，成京集團仍擁有兩席董事，兩席監事，還是主導中石化的大贏家。而中農董、監事改選，三重寶成集團和聯邦集團佔多席董、監事，也是擁有中農股票最多的民間股東，是主導中農的大贏家。

2. 民化後，員工權益沒保障。

中石化產業工會常務理事蔡文龍先生，語重心長的說：「民營化後，雖然員工獲得若干補償金，但是失過於得，公司目前仍在精減人員中，員工隨時有可能被裁員，一旦被裁員，即喪失工作權，原先所有與工作相關的福利與優先購股權全部消失，薪資減少近一半，隨同轉移之員工，工作沒有尊嚴，人格不受尊重，時時在恐懼、擔憂中工作。如果能夠恢復公營時代，要每位員工發上一百萬元，我們都願意」。

政府實施民營化政策，皆應在保障勞工權益不受損害，並優於現在的權益。如中二、中石化、中產等三家公司民營化後，員工工作權與應有權益並未受保障，公司經營權操縱在私人、財團手中，和國庫的白蟻，無法善後的慘狀，政府應認真對策，糾正一切公營事業民營化情事，以免更新慘劇重演，政府應避免會辦故應的事件重演發生，而導致社會混亂，政局動盪不安。

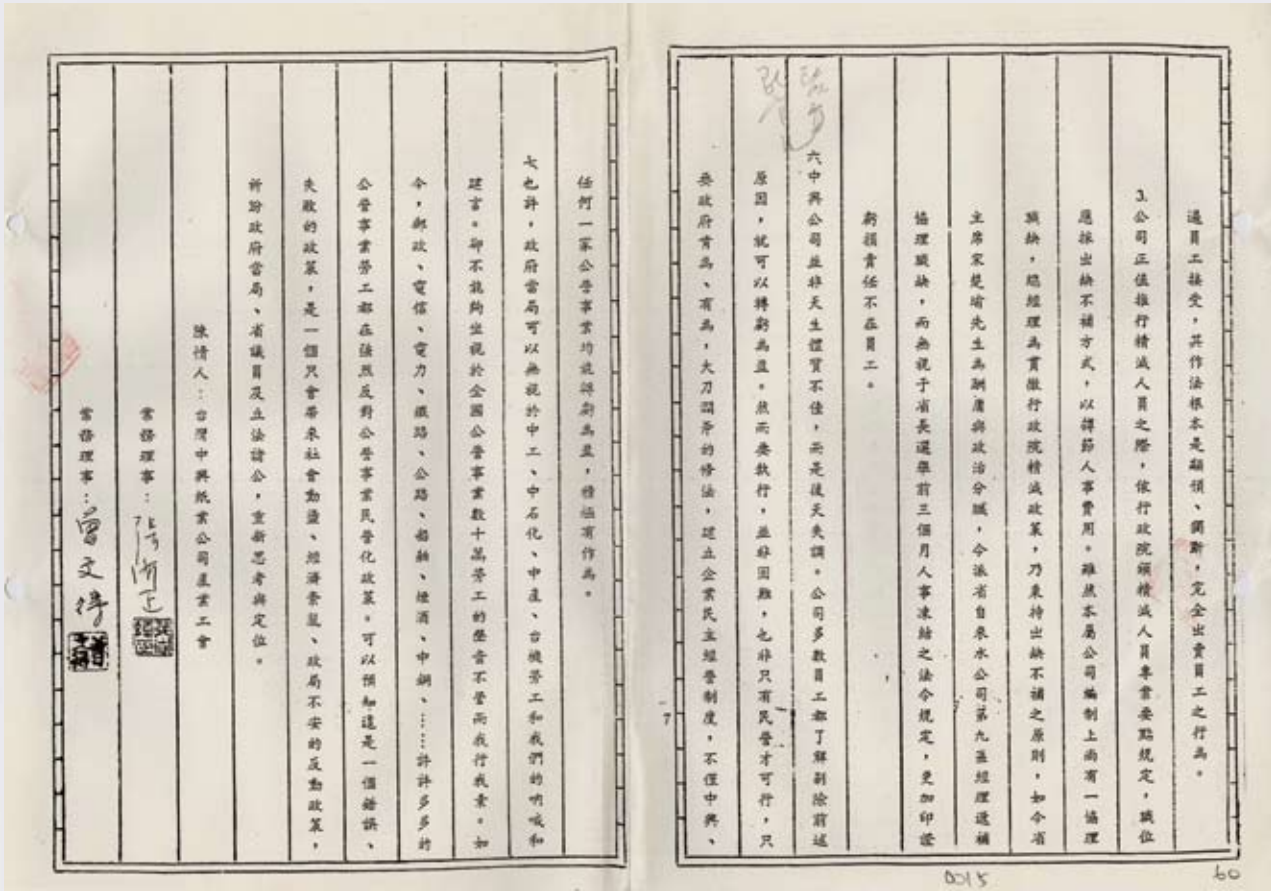
五、對於省府再三以中興紙業連年虧損，員工須極力裁減等語工作……，作為加速民營化的理由，是扭曲事實，混淆社會視聽，其逃避責任、轉嫁推諉的心思在員工眼前暴露無遺。

「中興紙業連年虧損理由有自，可以若干點來陳述：

1. 不當的政策包袱。

九、十號新聞紙廠的建廠，是當年奉行政院長薛經國先生的政策指示，省主席宋楚瑜先生是當年的新聞局長，更是大力支持者，但時過境遷，在國際政治壓力下，保護政策開放，造成新聞紙連遭成本無法與進口紙

此等。當年貸款並無虧，貸款利息又長年累積，財務長年虧損。
2. 空虛的行政法令機構。
工程設備的增建、改善，必須經過省府及省議會之審核同意，行政手續的繁複，時間的拖延，造成成本增加，財務負擔沉重，而營運亦是如此，無法根據市場時效靈活運用，都是導致虧損的主因。
3. 政治糾紛的人事制度。
從歷任董事長、總經理乃至協理，大多數是空降、調履，更是外行領導內行，不能專才專用，造成領導決策偏差，不切實際。
4. 冗官的冗員。
人事費用成本太高，主因在於冗官的冗員，為了應付省府及省議會，需大量的會計人員，需與大量的辦事人員，為了控制員工思想及防弊，需要大量的人二人員（現在的政風人員），過去歷任董事長、總經理更有所任就適用自己的人，毫不考慮不適宜。
（四）省府逃避責任、掩蓋推諉的心態：
1. 政府對本公司經營，長期所累積的虧損，從未思其應負責任，唯盼改善經營體質，擺脫財務困境，確立合理管理制度，卻以一種掩護方式進行其所謂民營化，欲將公司無條件出售，置員工生死於不顧，藉以逃避應負責任。
2. 政府對本公司營運管理，從未深入探討及聽取工會及員工意見，致使公司改革，只是虛應工會。公司民營化問題，從未將員工充分溝通，更



▲ 檔案影像:5-9

檔號：0083/422-2/1/001/004

檔案產生日期：民國83年12月22日。

案由：台灣中興紙業公司產業工會向台灣省政府遞交陳情書。

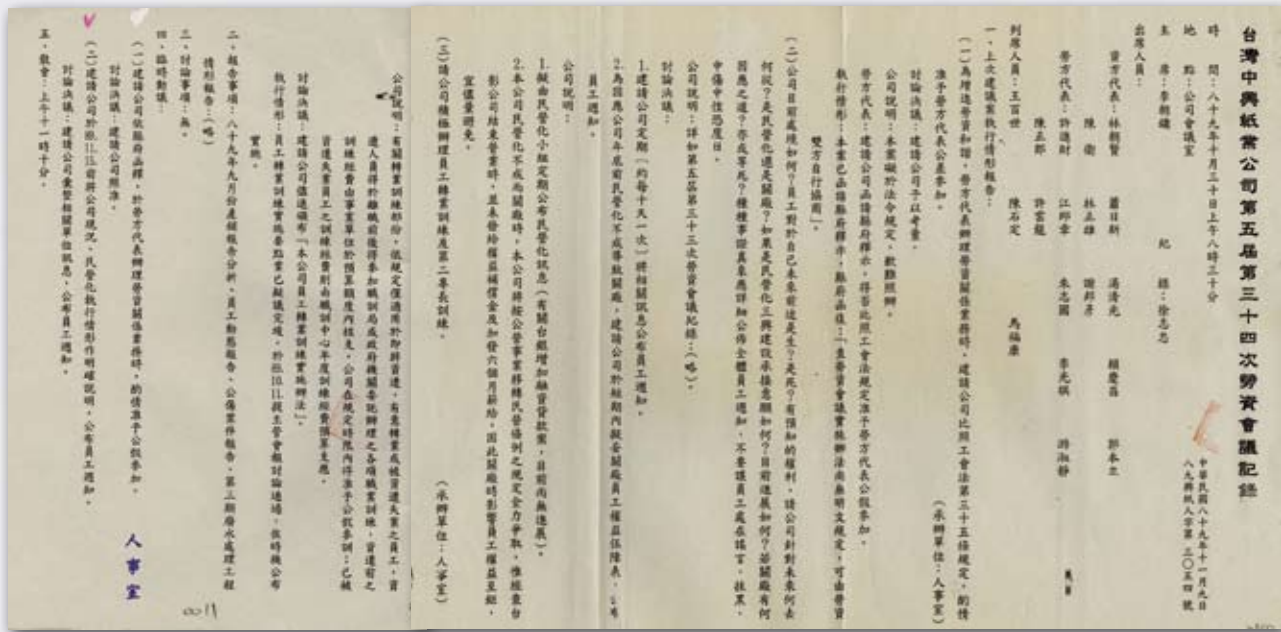
說明：台灣中興紙業公司產業工會陳情書，內容陳述中興紙業公司財務虧損的歷史背景，以及民營化後可能的缺失。

3. 維護員工工作權：

同時，也在民營化協商會議中嚴格把關，要求重視員工權益條款以及日後員工的工作權。²⁴⁵

例如：民國89年（2000）曾有三興建設公司表達高度意願希望承接中興紙業公司，中興紙業公司產業工會為維護員工權益，已先與三興公司簽訂「員工權益保障契約」，其中除要求三興公司需依勞基法與公營事業移轉民營條例辦理外，並要

求三興公司必須承諾民營化之後至少需經營本業8年，若有跨行經營的情況也需協助員工訓練第二專長，並繼續任用。此外，若有遷廠的必要則地點須在宜蘭縣內，如需將員工調離場區，則需經員工本人同意才行。²⁴⁶此契約簽訂後，並請中興紙業公司將此契約書納入「民營化股權讓售」當中，以保障員工權益。²⁴⁷



▲ 檔案影像:5-10

檔號：0089/422-2/1/002/023

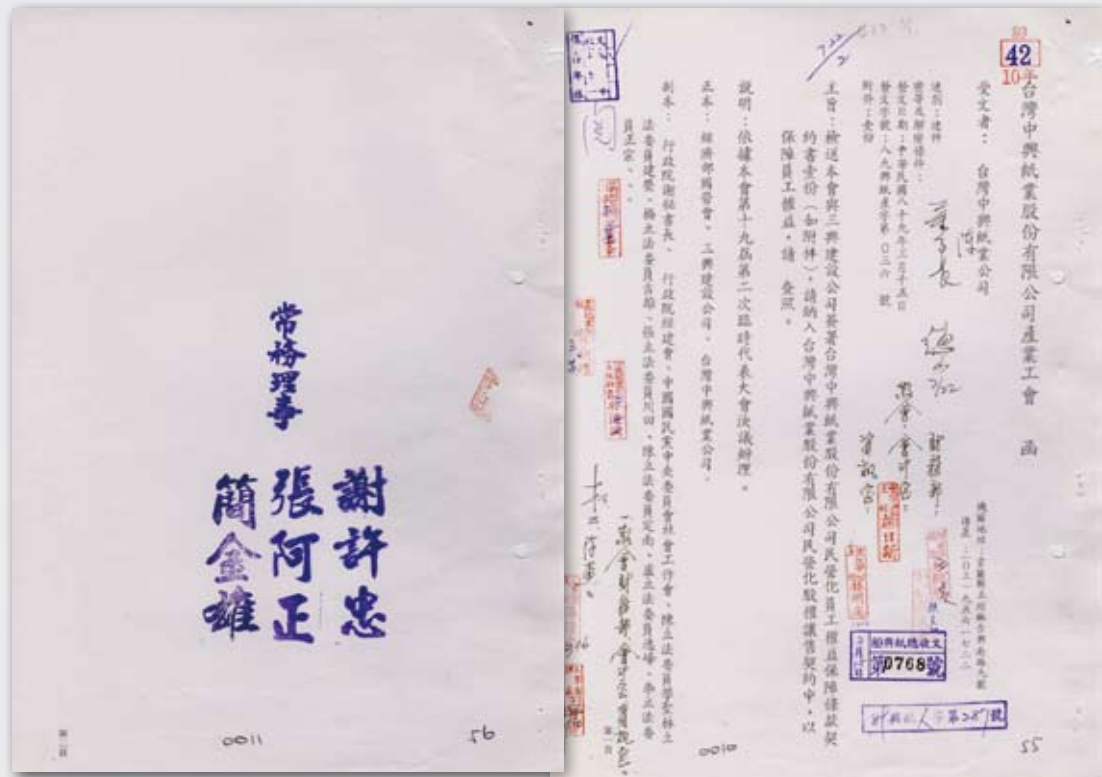
檔案產生日期：民國89年10月30日。

案由：中興紙業公司第五屆第三十四次勞資會議紀錄。

說明：中興紙業公司第五屆第三十四次勞資會議紀錄，會議中中興紙業公司員工要求資方應將公司目前處境向員工告知，並爭取員工權益。



◀ 檔案影像:5-11
檔號：0089/422-2/1/002/004
檔案產生日期：民國89年3月15日。
案由：中興紙業股份有限公司民營化員工保障契約書。
說明：中興紙業公司員工與有意承接該公司的三興建設股份有限公司，雙方簽訂中興紙業股份有限公司民營化員工保障契約書。



▲ 檔案影像:5-12
檔號：0089/422-2/1/002/004
檔案產生日期：民國89年3月15日。
案由：中興紙業公司工會要求中興紙業股份有限公司，在股權讓售契約中為保障員工權益，應將民營化員工保障契約書，納入股權讓售契約當中。
說明：中興紙業公司工會要求中興紙業股份有限公司應將其與三興建設股份有限公司所簽訂的民營化員工保障契約書，納入股權讓售契約當中。

工會的訴求先後雖有改變，從對民營化的質疑，到積極催促政府推動民營化的腳步，始終堅定捍衛員工權益。從其態度的轉變顯示中興紙業公司員工與工會，最後也體認到民營化是避免該公司倒閉的唯一方法。

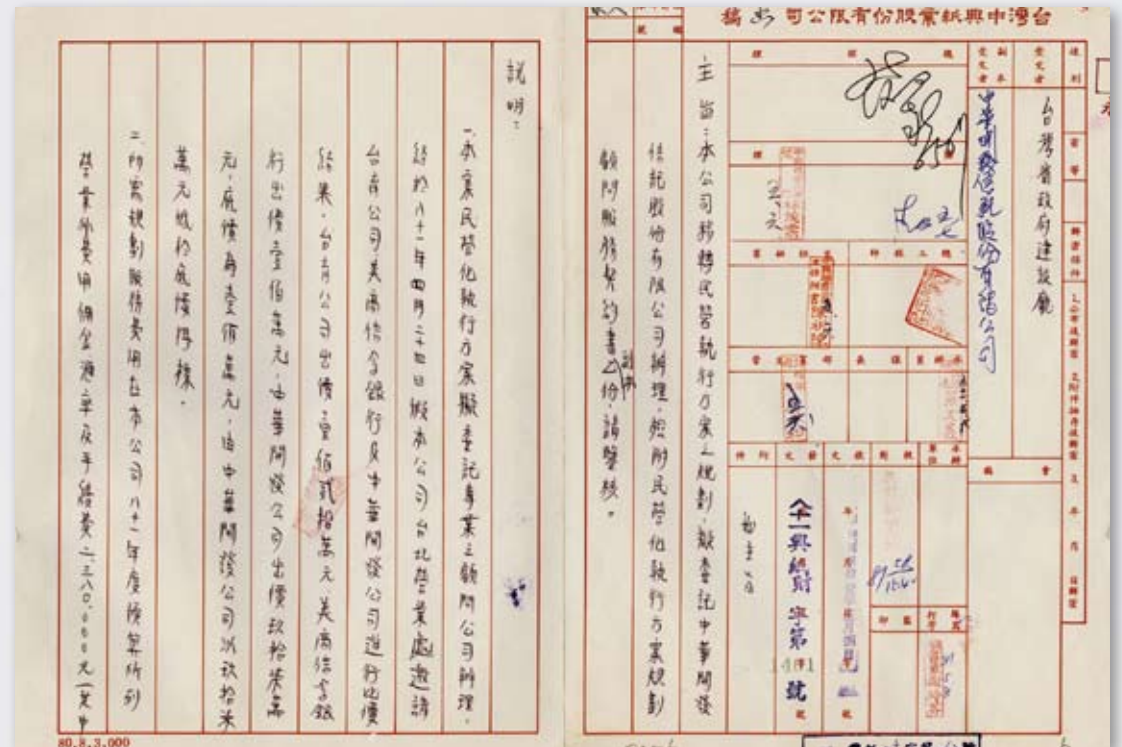
由上可見，中興紙業公司員工與工會對民營化政策的態度在前後期有明顯的差異，從原先疑慮抗拒、到後來欣然接受甚至積極促成，十多年間呈現不同的變化。而從官方往返的公文可發現，當時

政府對員工與工會的陳情意見相當重視，公文通常以「最速件」的形式，要求相關單位或公司高層積極處理並報告與工會的協商結果。²⁴⁸

四、民營化過程的波折

中興紙業公司的民營化過程並不順利，完成的時間一再延宕，以下將說明該公司在民營化的過程中辦理的情形以及進度落後的原因。

（一）民營化辦理情形

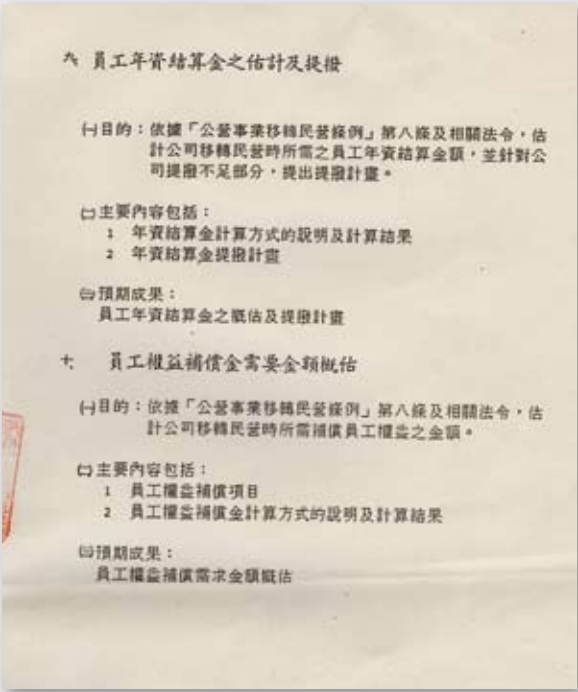


◀ 檔案影像:5-13
檔號：0081/422-2/1/001/001
檔案產生日期：民國81年5月8日。
案由：中興紙業公司委託「中華開發信託股份有限公司」協助該公司民營化轉型。
說明：中興紙業公司以97萬元代價，委託「中華開發信託股份有限公司」協助辦理該公司民營化轉型。



為使民營化進行順利，中興紙業公司在民國81年（1992）便將規劃轉型民營等相關工作，以97萬的代價委託「中華開發信託股份有限公司」辦理。當時預定的工作內容有十大項，其中包括：公司未來發展方向及潛力評估、組織結構

重整、健全人事管理、健全財務結構、員工權益保障、股權或資產釋出規劃、價值評估、員工優先認股分配計畫、員工溝通計畫、員工年資結算金之估計與提發、員工權益補償金需要金額概估等，²⁴⁹而後該公司的民營化大體依此規劃進行。



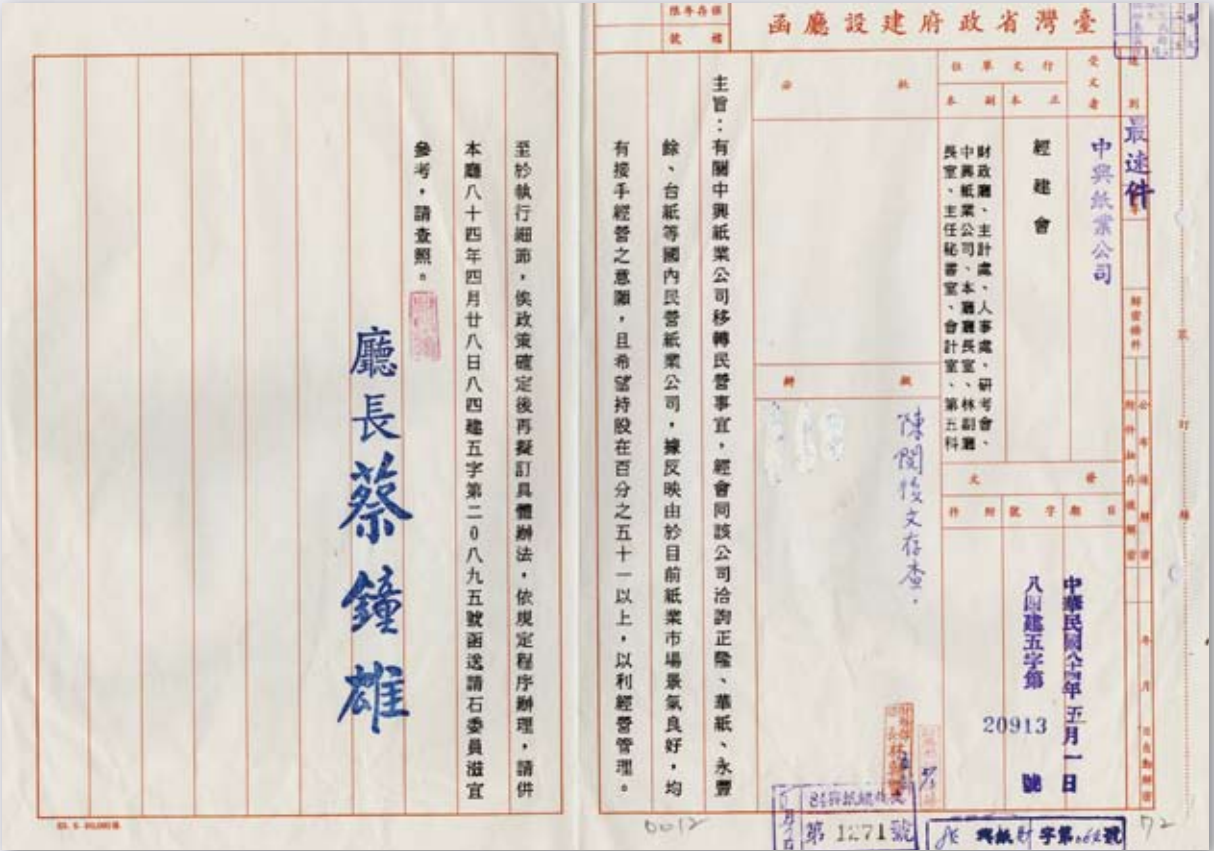
◀ 檔案影像:5-14

檔號：0081/422-2/1/001/001
0081/422-1/1/001/002

檔案產生日期：民國81年5月7日。

案由：中興紙業公司委託「中華開發信託股份有限公司」協助辦理該公司民營化之企劃書內容。

說明：中興紙業公司委託「中華開發信託股份有限公司」協助辦理該公司民營化之企劃書內容，工作項目包括：公司未來發展方向及潛力評估、組織結構重整、健全人事管理、健全財務結構、員工權益保障、股權或資產釋出規劃、價值評估、員工優先認股分配計畫、員工溝通計畫、員工年資結算金之估計與提發、員工權益補償金需要金額概估等。



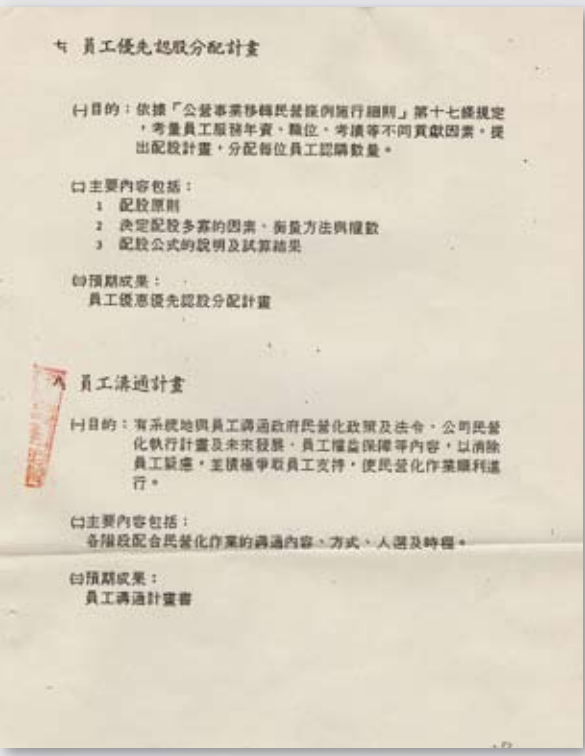
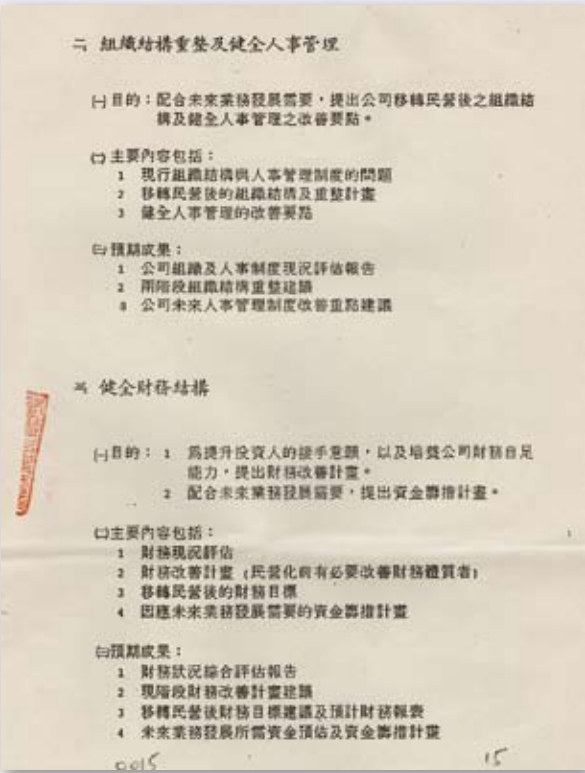
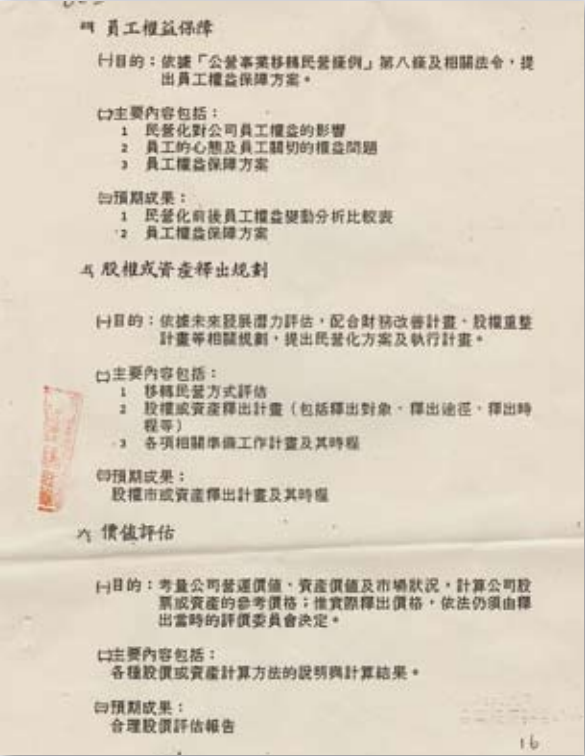
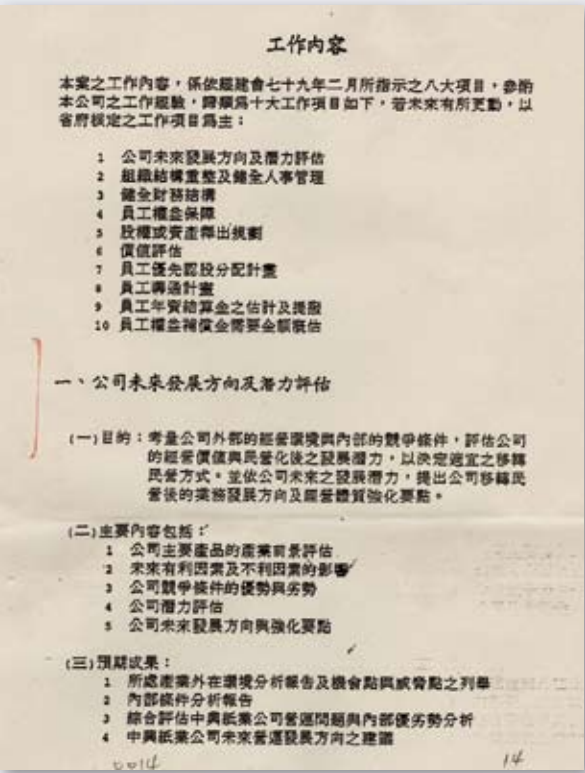
▲ 檔案影像:5-15

檔號：0084/422-2/1/002/005

檔案產生日期：民國84年5月1日。

案由：台灣省政府建設局來函，告知中興紙業公司多家國內民間紙業公司有意接手經營。

說明：台灣省政府建設局來函，告知中興紙業公司多家國內民間紙業公司，如：正隆、華紙、永豐餘、台紙等公司，均表示有接手經營的意願，並希望持股在51%以上，以利經營管理。



民國84年（1995），由於紙業市場景氣良好，使當時經營紙業的幾家公司，如：正隆、華紙、永豐餘、台紙等公司，均表示有接手經營的意願，且希望持股在51%以上，以利經營管理。²⁵⁰

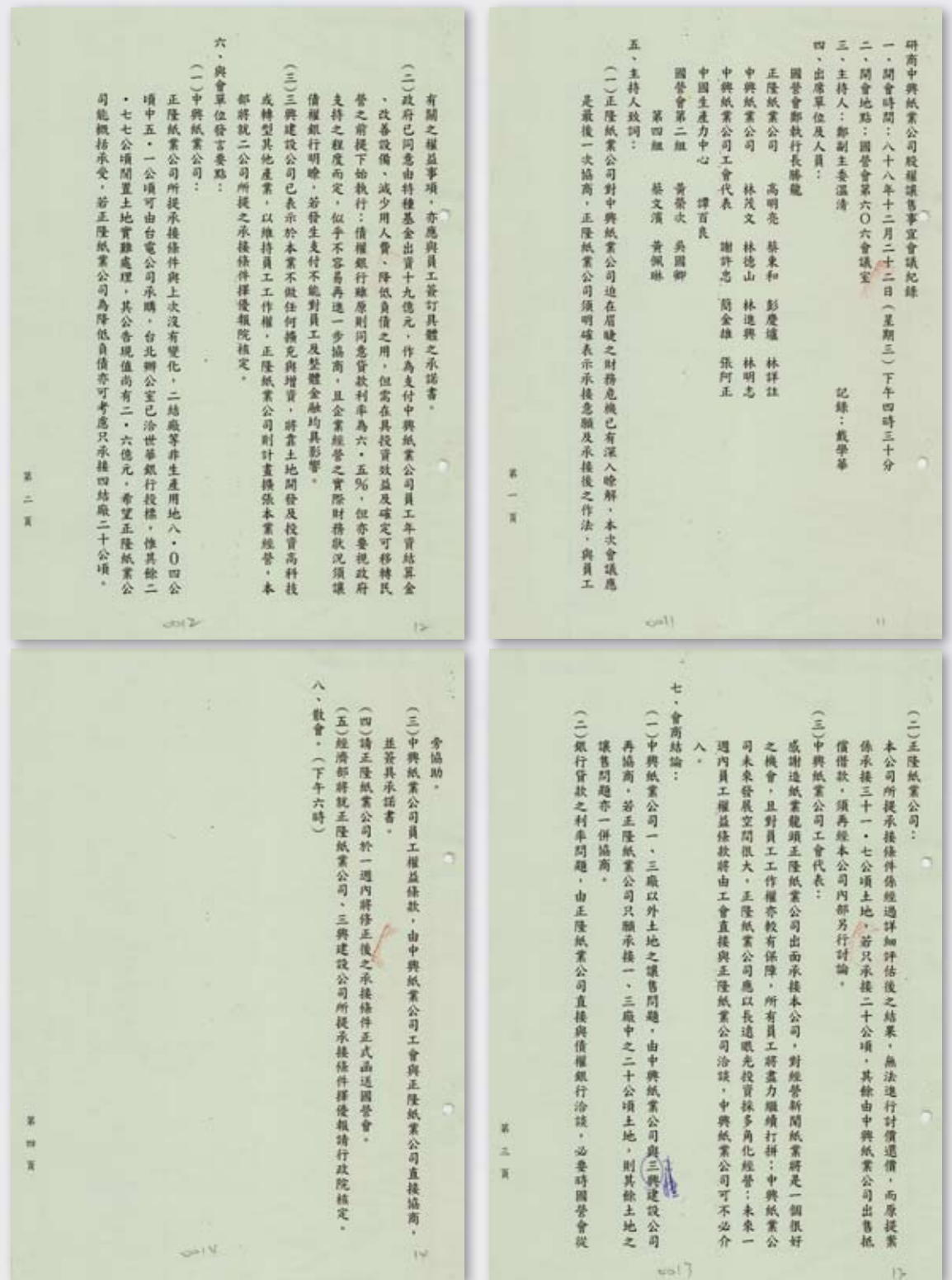
到了民國87年（1998），中興紙業公司尚屬省營期間曾兩度釋股，但所佔比例最後僅佔應釋出股份的1.13%，因公開標售未達成民營，故進行第二階段洽特定對象讓售股權。當時有正隆公司與三興建設公司兩家公司，表示具有承接意願，但提出需改善中興紙業公司本身財務結構之附加條件。民國89年（2000）1月行政院核覆，在最高上限19億與一次民營化的前提下，同意經濟部繼續協助中興紙業公司解決其財務困境。在爭取經營權的過程中可以發現，中興紙業公司本身吸引民間承接的條件有二，一是本身擁有的大筆有價值的土地資產，²⁵¹二則該公司是國內唯一的新聞紙製造廠。²⁵²當時三興建設公司著眼的是前者，而正隆公司則重視其紙業經營的部份。

因此兩家公司在承接中興紙業公司後，其方向也迥異：三興建設公司表示對中興紙業本業將不做任何擴充與增資，未來將靠土地開發、投資高科技或轉型其他產業，以維護員工工作權；正隆公司則計畫擴張本業經營。因此中興紙業公司

員工代表，原先均傾向與正隆公司洽商。²⁵³

然而正隆公司在內部評估後，於民國89年（2000）3月決定正式放棄承購中興紙業公司。而三興建設公司則繼續表達願意承接的意願，並於同年3月15日與中興紙業公司產業工會簽定員工權益保障契約。然而到最後三興建設公司，亦未參與承接中興紙業公司的投標案。是什麼原因讓原本仍具承購全數公股意願的「三興建設公司」，到後期開始出現猶疑、甚至放棄？中興紙業公司財政結構的持續惡化、員工不願意放棄認股，是其主因。

由於中興紙業公司負債金額龐大（高達58億），其中短期票券須在民營化之後加提擔保品。有意承接的三興建設公司曾要求經濟部從中協調延長票券期限一年，但未果。三興建設公司因未能提供擔保品，或另外增加資金挹注償還中興紙業公司部分資金，而使雙方談判破裂。²⁵⁴此外，對三興建設公司來說，除希望政府允諾解決中興紙業公司原有的財務問題外，是否能掌控絕大多數股東權益是其考量重點。三興建設公司曾明確表態，為了確保未來營運順利，若員工放棄認股未達90%，則該公司將不接手中興公司。²⁵⁵



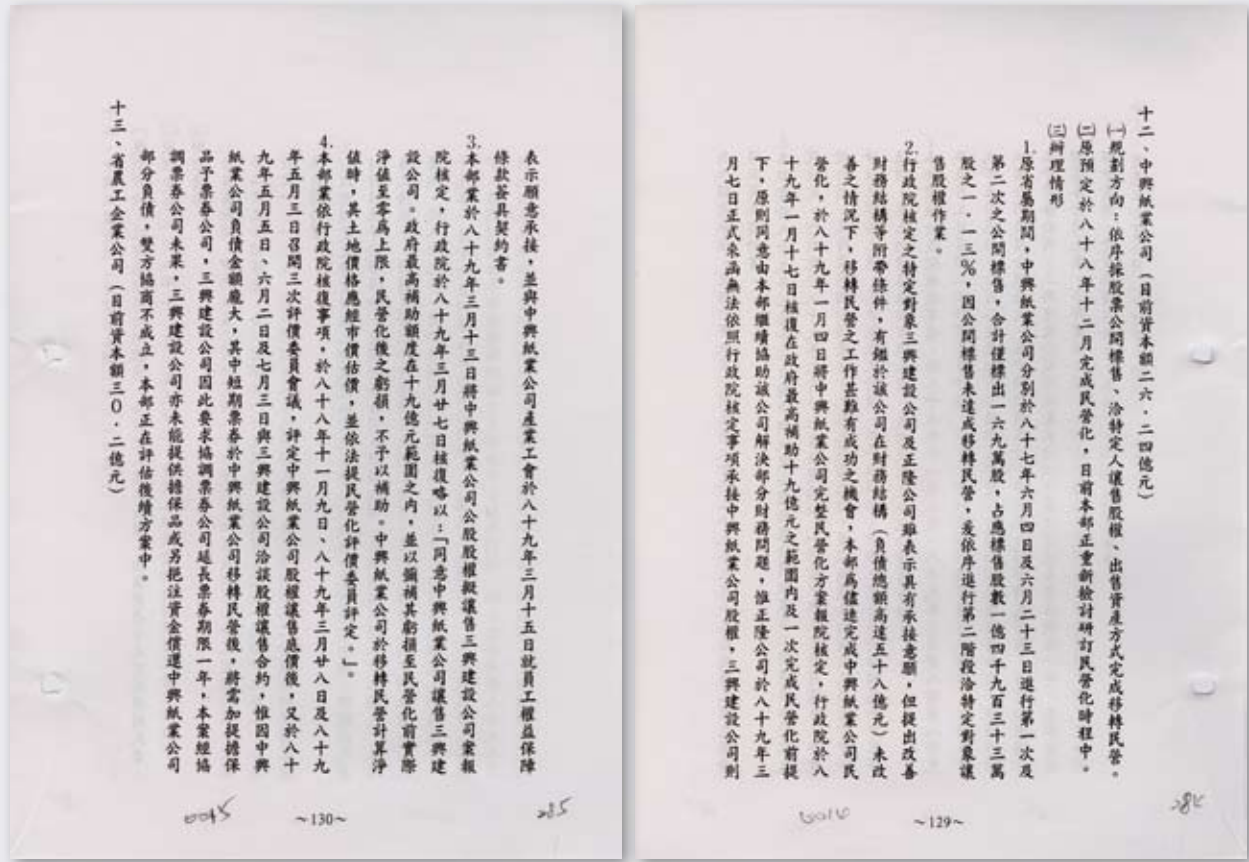
▲ 檔案影像:5-16

檔號：0088/422-2/1/002/001

檔案產生日期：民國88年12月22日。

案由：研商中興紙業股權讓售事宜會議紀錄。

說明：中興紙業公司與正隆紙業公司、中興紙業公司員工代表等，協商股權讓售事宜。說明政府出資狀況，以及正隆公司如何規劃承接後的未來走向。



▲ 檔案影像:5-17

檔號：0089/422-2/1/002/019

檔案產生日期：民國89年9月。

案由：經濟部所屬事業民營化手冊之中興紙業公司民營化規劃方向與辦理情形。

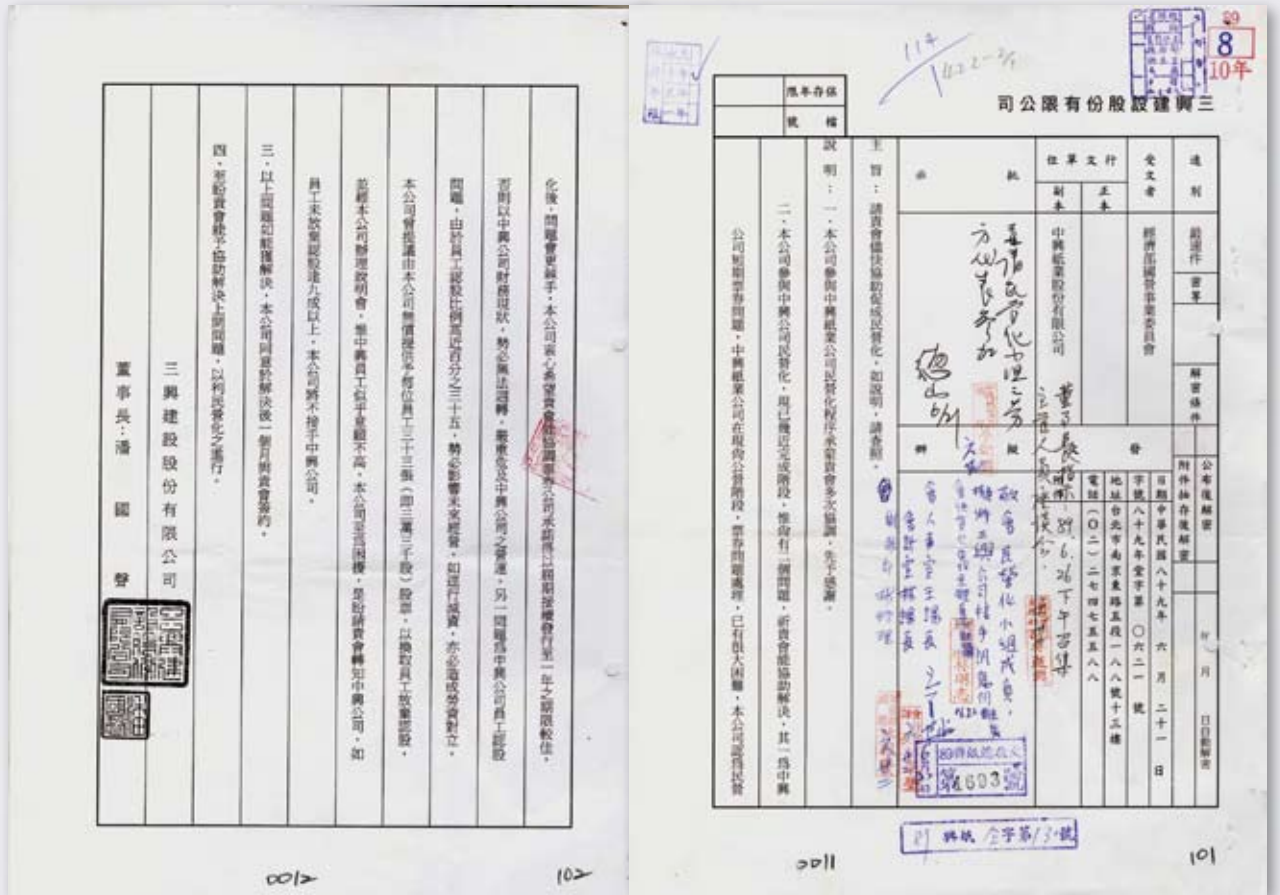
說明：經濟部所屬事業民營化手冊，說明中興紙業公司民營化規劃方向與辦理情形。其中提到有意承接的三興建設公司曾要求經濟部從中協調延長票券期限一年未果。而三興建設公司也因未能提供擔保品，或另外增加資金挹注償還中興紙業公司部分資金，而使雙方談判破裂。

民國90年（2001），中興紙業公司在8月份舉行兩次招標，其招標條件內容為：

- （1）標售標的物為中興紙業公司第七、九、十號紙機、廠房建物與其相關設備、原物料與成品。
- （2）得標人繼續經營本業至少8年。
- （3）承接中興紙業公司304位員工。
- （4）標售廠房坐落之土地採承租方式，租予投資

人使用9年，到期需無條件歸還「中興紙業解散清算小組」或經濟部。

在原先有意承接公司退出後，兩次的投標案均以流標收場，為使第三次招標得以進行，經濟部重新召開評價委員會議，定底價為1億元。最後，中興紙業公司的員工為保障其工作權，自組興中紙業公司參與投標且順利得標。中興紙業公司的民營化在幾經波折後，終於在民國



▲ 檔案影像:5-18

檔號：0089/422-2/1/002/007

檔案產生日期：民國89年6月21日。

案由：三興建設股份有限公司向經濟部國營事業委員會請求協助加速中興紙業公司民營化。

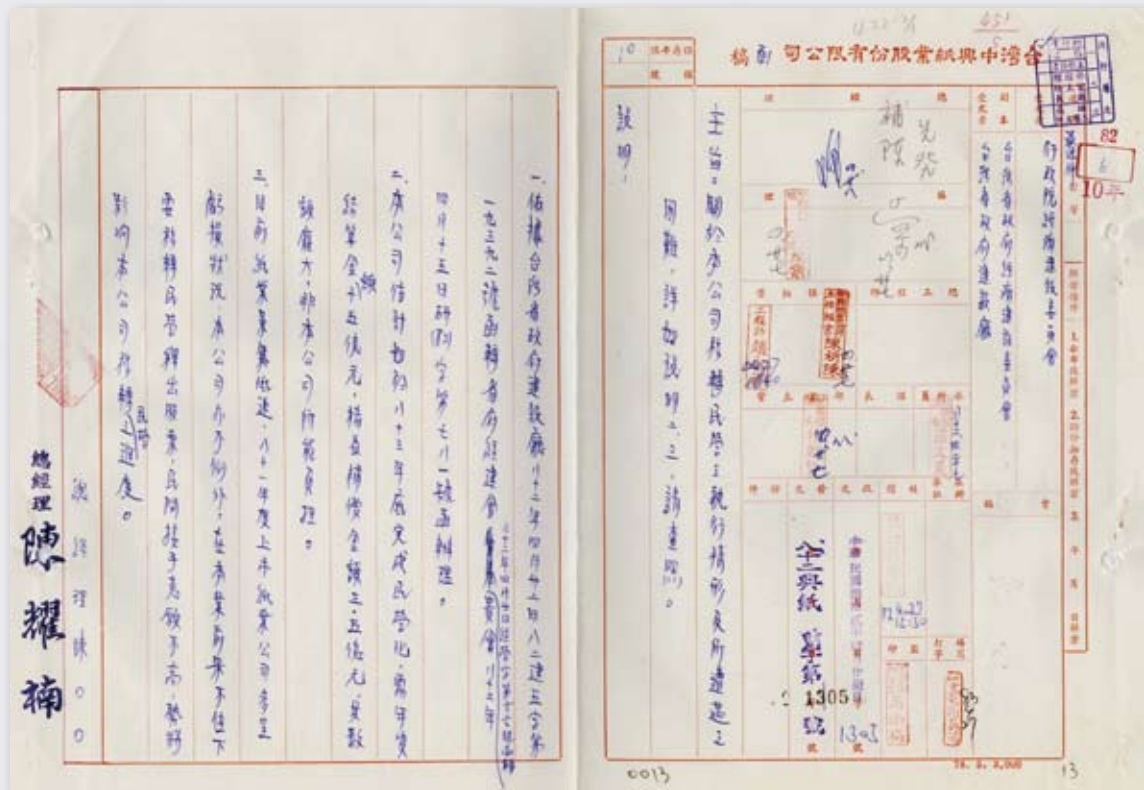
說明：三興建設股份有限公司向經濟部國營事業委員會請求協助加速中興紙業公司民營化，當中明確表態，為了確保未來營運順利，若員工放棄認股未達百分之九十，則該公司將不接手中興公司。

90年（2001）10月16日正式完成其民營化的轉移，是國內國營企業中少數由員工自行承接、轉型民營化的案例。²⁵⁷

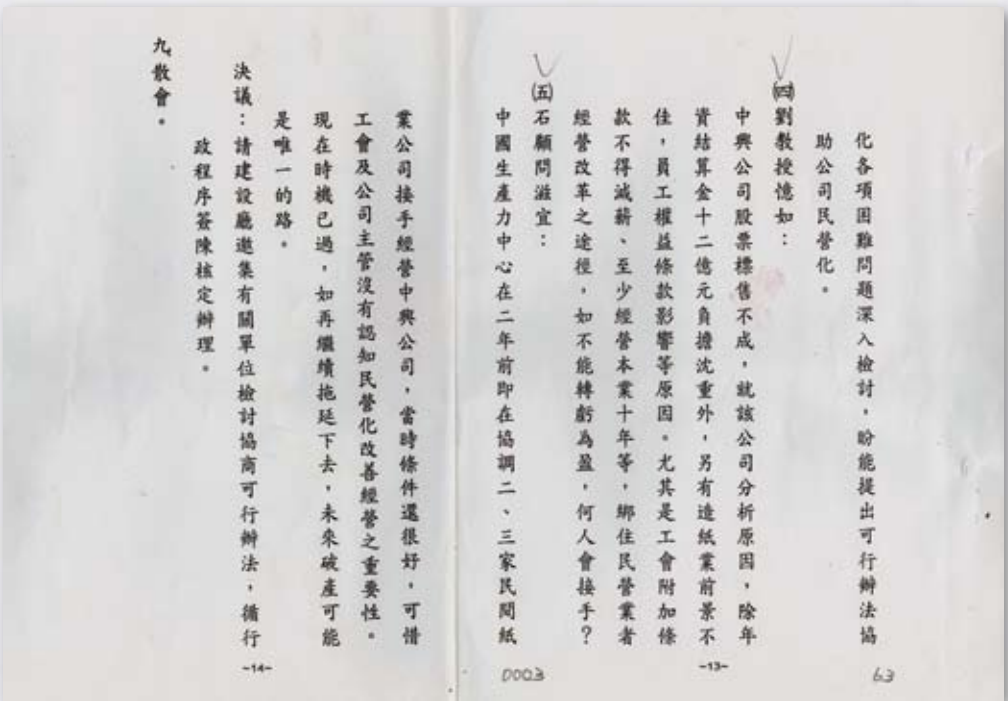
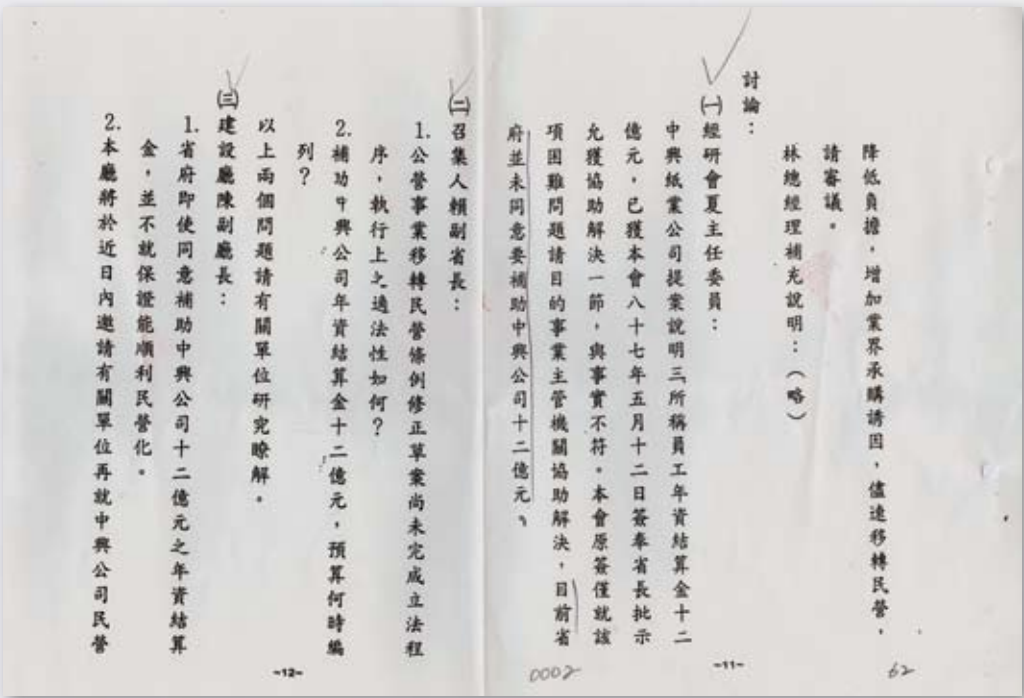
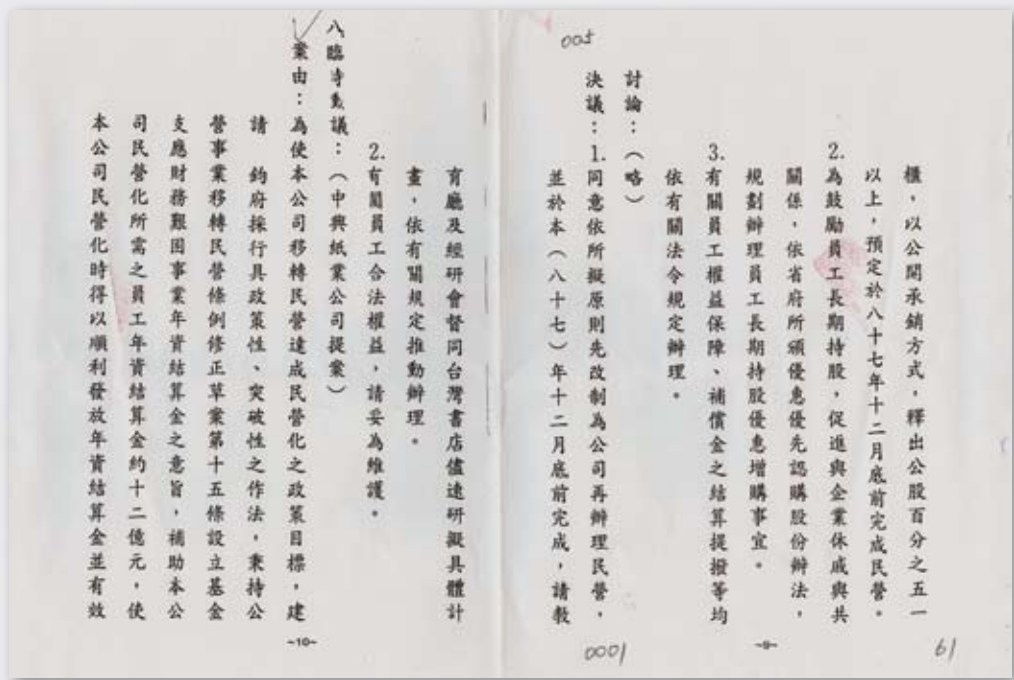
（二）民營化進度落後原因

原訂計畫中，中興紙業公司最早原擬應在民國83年（1994）釋出51%以上的股票，達成民營化的目標。然而，預計完成的時間卻一再拖延，是什麼原因讓計畫無法如期完成？

民國82年（1993）中興紙業公司向台灣省政府經建會，說明該公司的難處，其中提到：該公司若要在民國83年（1994）底完成民營化，需要年資結算金額15億元、權益補償金額3.5億元，金額龐大而非其所能負擔；此外，由於紙業景氣低迷，使得釋出股票轉為民營的困難度提高。²⁵⁸



▲ 檔案影像:5-19
檔號：0082/422-2/1/002/001。
檔案產生日期：民國82年4月27日。
案由：說明中興紙業公司民營化執行之情形與遭遇之困難。
說明：中興紙業公司向行政院經濟建設委員會說明該公司民營化執行遭遇之困難，其中提到：若要在民國83年底完成民營化，需要年資結算金額15億元、權益補償金額3.5億元，金額龐大而非其所能負擔；此外，由於紙業景氣低迷，也使得釋出股票轉為民營之困難度提高。



◀▲ 檔案影像:5-20
檔號：0087/422-2/1/003/005
檔案產生日期：民國87年7月10日。
案由：「台灣省政府省營事業移轉民營輔導小組第二十三次會議」的會議紀錄。
說明：中興紙業公司在會議中指出，12億員工年資結算金省府未能補助，紙業景氣不佳、員工權益條款，如：工會要求不得減薪、至少經營本業10年，均是造成該公司民營化進度延緩的重要因素。

而民國87年（1998）7月所召開的「台灣省政府省營事業移轉民營輔導小組第二十三次會議」的會議中，中興紙業公司認為12億員工年資結算金省府未能補助，紙業景氣不佳、員工權益條款，如：工會要求不得減薪、至少經營本業十年，均是造成該公司民營化進度延緩的重要因素。²⁵⁹

由於政府希望在最低限度的補助下完成民營化，而民間企業卻希望在最有利的情況下接收，以致雙方僵持不下，造成民營化進展緩慢。

小結

台灣自民國70年代末期開始進行的公營事業民營化政策，而中興紙業公司之所以成為第一批公營事業轉民營化的機構，與其長期的財務虧損有關。探究該公司虧損原因，除內部經營問題外，民國60年代肩負供應台灣新聞紙的任務應是主要原因。添購造價高昂的製紙設備，成為其沉重的經濟負擔，而之後政府開放國外紙張進口的政策，更造成中興紙業公司市場萎縮、面對強大的競爭。

在政府輔導下，中興紙業公司自民國76年（1987）起著手進行民營化，其轉型民營化的時間前後約13年。與其它公營企業雷同，在民營化的過程中「中興紙業公司」同樣面臨了工會與員工的陳情抗爭。不過，中興紙業公司的工會與員工，前期雖對民營化的必要表示質疑，到了後期在保障員工權益的前提下，反而成為催促政府加速推動民營化的主力。

財務虧損金額龐大，是中興紙業公司在民營化過程中的最大阻礙，也是造成原先有意接手廠商卻步的原因。政府在中興紙業公司民營化的過程中，曾給予相當的協助，除協調土地出售與債務問題外，並由國庫提供約12億的年資結算金。但是為了避免圖利財團的弊端，加上民意機構的監督，政府對於有意承購者的要求，僅採取有限度的配合，卻也造成民間業者在評估發現無利可圖後，大幅降低承購意願。

政府最初原擬採釋股方式完成中興紙業公司的民營化，然而民國87年（1998）間兩度釋股，卻僅釋出應釋股份的1.13%，故改採洽特定對象讓售股權，但也因條件不佳無法吸引民間投資者的意願，兩次投標案均以流標收場。最後，是由中興紙業公司的員工自組「興中紙業公司」參與投標、順利得標，在民國90年（2001）10月16日正式完成其民營化的轉移，成為國內國營企業中少數由員工自行承接、轉型民營化的案例。

整體觀之，中興紙業公司龐大的負債是民營化進度落後主因。政府希望在最低限度的補助下完成民營化，而民間企業卻希望在最有利的情況下接收，以致雙方僵持不下，最後得在員工的自力救濟下，才使中興紙業公司得以「再生」。

本章附註：

212. 彭百顯，《透視民營化的瓶頸》（台北：財團法人新社會基金會，1994），頁1。
213. 林淑馨，《鐵路電信郵政三事業民營化—國外經驗與台灣現況》（台北：鼎茂，1993），頁3。
214. 王穆衡等著，《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》（台北：交通部運輸研究所，2005），頁15-16。
215. 詹景陽，《兩岸國有企業改革之度之比較研究—從民營化的角度分析》（台北：台灣大學三民主義研究所碩士論文，2000），頁39-40。
216. 詹景陽，《兩岸國有企業改革之度之比較研究—從民營化的角度分析》（台北：台灣大學三民主義研究所碩士論文，2000），頁40。
217. 章誌虔，《公營事業推動多角化經營與轉型模式初探—以台電公司為例》（台北：台灣大學工業工程學研究所碩士論文，2005），頁72。
218. 王穆衡等著，《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》（台北：交通部運輸研究所，2005），頁17-18。
219. 王穆衡等著，《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》（台北：交通部運輸研究所，2005），頁17-18。
220. 詹景陽，《兩岸國有企業改革之度之比較研究—從民營化的角度分析》（台北：台灣大學三民主義研究所碩士論文，2000），頁43-45。
221. 台灣推動公營事業民營化成果(97.03.18)：<http://www.cepd.gov.tw/m1.aspx?sNo=0001768&key=&ex=%20&ic=>。（下載時間：97.7）
222. 王穆衡等著，《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》（台北：交通部運輸研究所，2005），頁22-23。
223. 林淑馨，《鐵路電信郵政三事業民營化—國外經驗與台灣現況》（台北：鼎茂，1993），序頁2。
224. 王穆衡等著，《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》（台北：交通部運輸研究所，2005），頁25-26。
225. 彭百顯，《透視民營化的瓶頸》（台北：財團法人新社會基金會，1994），頁28-33。
226. 王穆衡等著，《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》（台北：交通部運輸研究所，2005），頁25-26；彭百顯，《透視民營化的瓶頸》（台北：財團法人新社會基金會，1994），頁37。

227. 林淑馨，《鐵路電信郵政三事業民營化—國外經驗與台灣現況》（台北：鼎茂，1993），頁3。
228. 程宗明，〈新聞紙的壟斷生產與計畫性供應，1945-1967〉，《臺灣社會研究》36(1999.12)，頁92。
229. 江漢貴，〈公營事業民營化方法之一研究—台灣中興紙業個案分析〉(淡江大學管理科學研究所碩士論文，1994)，頁66。
230. 賴明君，〈國營事業民營化之個案研究—從中興紙業到興中紙業〉，《吳鳳學報》10(1992.05)，頁184。
231. 請參見檔案影像5-1。
232. 請參見檔案影像5-1。
233. 賴明君，〈國營事業民營化之個案研究—從中興紙業到興中紙業〉，《吳鳳學報》10(1992.05)，頁186-187。
234. 請參見檔案影像5-2。
235. 請參見檔案影像5-3。
236. 請參見檔案影像5-4。
237. 請參見檔案影像5-4。
238. 請參見檔案影像5-4。
239. 請參見檔案影像5-5。
240. 請參見檔案影像5-13。
241. 請參見檔案影像5-6。
242. 請參見檔案影像5-7。
243. 請參見檔案影像5-8。

244. 請參見檔案影像5-9。
245. 請參見檔案影像5-10。
246. 請參見檔案影像5-11。
247. 請參見檔案影像5-12。
248. 如：民國83年10月28日中興紙業產業工會赴省議會陳情抗議民營化，同年11月7日省府便行文要求經建會應聽取員工意見妥善處理。請參見檔案影像5-12。
249. 請參見檔案影像5-13。
250. 請參見檔案影像5-15。
251. 在土地資產方面，中興紙業公司的位置，位處蘭陽平原宜蘭與羅東的中心，甚具土地開發價值。
252. 中興紙業公司當時雖是國內唯一的製造廠，但其所生產的新聞紙卻僅佔國內市場的百分之二十，正隆公司評估若該公司若能擴大經營，應具備一定商機。
253. 請參見檔案影像5-16。
254. 請參見檔案影像5-17。
255. 請參見檔案影像5-18。
256. 賴明君，〈國營事業民營化之個案研究—從中興紙業到興中紙業〉，《吳鳳學報》10(1992.05)，頁188。
257. 至民國96年年底止，國內已完成民營化的公營事業目前有36家，其中僅中興紙業公司、台汽公司、台鐵運輸公司採員工自行承接的方式，其餘則多採股權出售的方式。參見行政院經濟建設委員會網站：<http://www.cepd.gov.tw>。（下載時間：2008.7）
258. 請參見檔案影像5-19。
259. 請參見檔案影像5-20。

第六章 結論



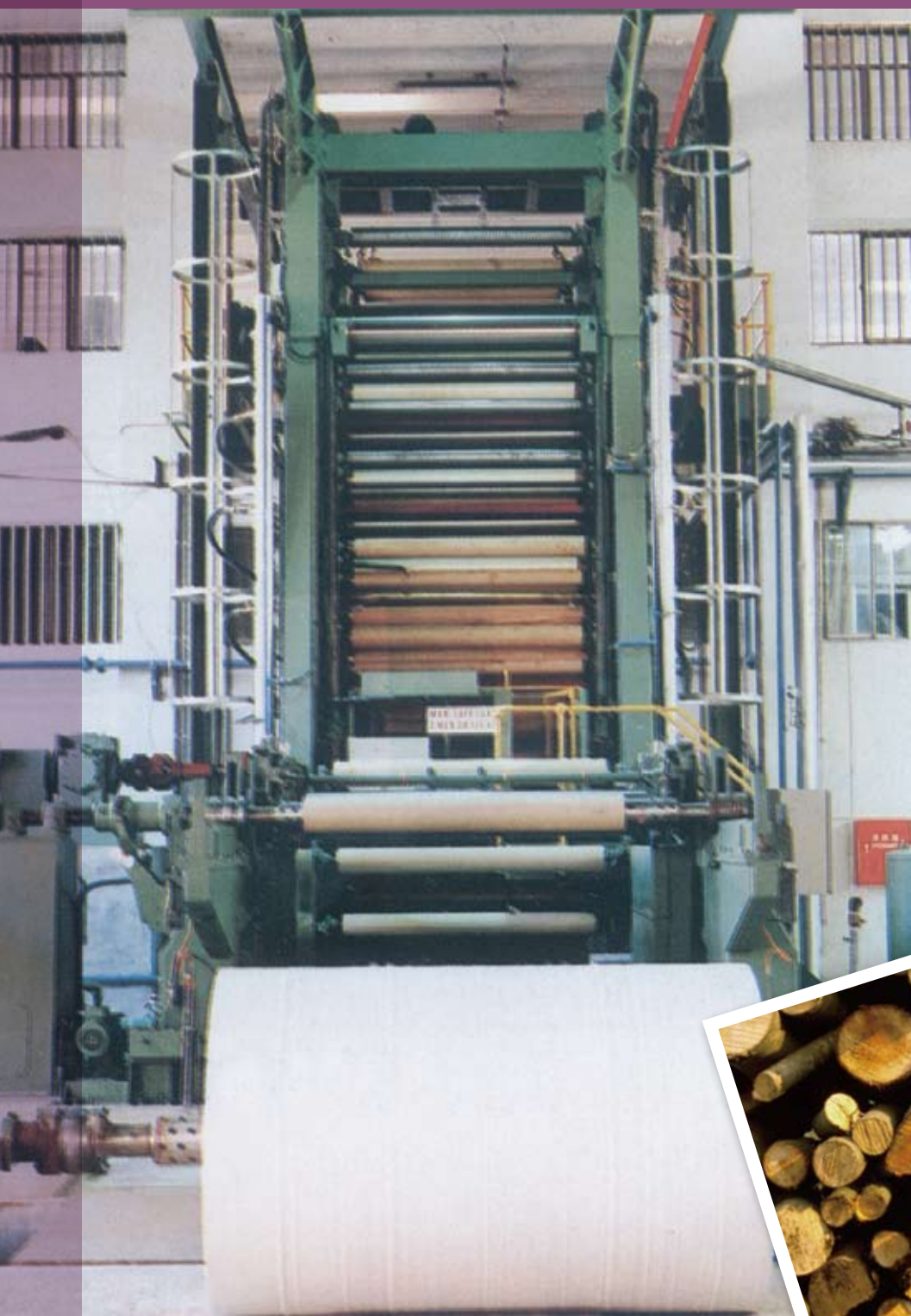
臺灣的機械造紙產業始於大正8年(1919)臺南製糖會社宜蘭工場，

利用糖廠甘蔗廢渣製造蔗渣紙，但因品質不佳而停工。其後，臺灣製紙株式會社以稻 為原料製造紙板，兩度因資金短少及品質不佳而停工，被迫縮減資本額專營黃紙板的生產，直到1930年代打開滿洲市場後，始重獲生機。昭和2年（1927），臺灣紙業株式會社成功利用蔗渣大量製造印刷筆記用之白紙，為臺灣紙業的前途帶來希望。昭和6年「九一八事變」的爆發為臺灣紙業產品打開滿洲市場，臺灣紙業株式會社以蔗渣製造之白紙產品，因此暢銷一時。臺灣紙業株式會社於昭和10年(1935)為「臺灣興業株式會社」所合併，並於昭和12年(1937)新設工場於羅東，設備及產量均居同時期各會社之冠，該工場的廠房及設備在戰後為臺灣紙業公司及繼起的中興紙業公司所接收，

是為臺灣造紙產業史的奠基者。

昭和12年(1937)，「蘆溝橋事變」爆發之後，因戰事所需，日本內地及殖民地之工業皆被積極動員增產，造紙工業亦然，臺灣紙業被分配的工作為製紙用紙漿的增產，為達成目標，臺灣總督府除鼓勵各紙業會社創建新廠，並督促舊有紙廠增加產量，因此在昭和12年（1937）至17年（1942）間，臺灣新建的紙廠為數頗為可觀，產量也是日治時期之冠。同一時期，臺灣興業株式會社為解決原料問題，於昭和14年(1939)添購「備木設備」，開發木材作為製造紙漿的原料，使臺灣興業株式會社成為臺灣首家以木漿製紙的製紙會社。戰爭末期，臺灣造紙產業受美軍轟炸，廠房設備損失慘重，生產量也因此一蹶不振。

戰後，臺灣造紙產業的接收部分，是先由「輕工業監理委員會」派員監理，再由「紙



Chapter 06



業接管委員會」接手，最後於民國35年(1946)4月6日，由接收日產的兩大單位「資源委員會」及「臺灣省行政長官公署」簽訂「會省合營工礦事業合作大綱」，以「省四會六」的資本分配方式，將日治時期最大的5家紙業會社重組為公營的「臺灣紙業公司」。臺灣紙業公司成立後，展開機械設備與廠房的重建之路，並積極開發蔗渣製紙的技術，與糖廠合作以煤炭換取蔗渣，經過機械設備的復原及原料來源的逐步穩定，臺灣紙業公司在戰後初期的紙品產量，呈現逐步提升的趨勢。進入民國40年代，臺灣紙業公司在機械設備、技術改良及廠房增建方面，因得到美援相當的資助，在公司規模的擴充上獲得長足進展。

民國42年(1953)，政府為推動土地改革的第三階段「耕者有其田」政策，以包括臺灣紙業公司在內的四家公營事業之股票，作為地主損失地價之補償品，臺灣紙業公司也因約八成之股份轉移至地主手中，而邁向民營化之路。民營化後的臺灣紙業公司以生產新聞紙為主，但因政府對新聞紙採低價政策，製造新聞紙並無利可圖，致使該公司營運狀況不佳。在經營困難且連年虧損的狀況下，臺灣紙業公司在民國47年(1958)12月1日將公司所屬各紙廠分廠分營，最大股東臺灣銀行及部分民股股東分得臺北廠(羅東廠)及林田山林場，並在民國48年(1959)11月7日正式成立「中興紙業股份有限公司」。

在中興紙業公司的內部組織及人事更迭方面，中興紙業公司的組織主要為自臺灣紙業公司接收而來的羅東總廠及林田山林場所組成，而其高層人事更迭的特色是民國60年代之前由軍方退

役將領擔任董事長及總經理的職務，不脫政治酬庸及補償性色彩，其後則多派任具公營事業經營經驗者調任或是由公司內部升任，專業性成為民國60年代之後的派任標準，顯示臺灣省政府逐漸重視省營事業的經營績效。

在機械設備及造紙技術的發展上，中興紙業公司初期的機械設備均為接收臺灣紙業公司羅東廠而來，其後隨著新聞紙需求的增加而陸續添購製漿設備、脫墨設備及新式紙機，以提升木漿的製造量及新聞紙的產能。造紙技術的研發方面，則以香蕉樹纖維造紙技術及輕磅新聞紙的研發成功，為該公司的重要成就。主要產品及銷售狀況方面，中興紙業公司以新聞紙的大量製造及低價供應市場為創立目的，因此新聞紙的產銷對於公司的發展極具關鍵性。

民國48年至59年是中興紙業公司的上升階段，此期的產銷量及盈餘皆呈現逐年遞增的態勢。至民國60年到70年這段期間，公司的盈餘受制於外國新聞紙低價傾銷臺灣、塑膠袋興起取代牛皮紙袋及財務負擔逐漸沉重的影響，銷售量嚴重低落，而在民國60年度首次出現虧損，其後雖有因九號機加入生產線而有好轉，但至民國70年代之後，依然抵擋不住國際紙品的傾銷壓力，陷入虧損連年的經營危機。民國70年至90年，中興紙業公司進入整理期，新聞紙低價供應政策的必要性降低、廢水污染事件的爆發及虧損的持續與擴大，皆使政府考慮將中興紙業公司民營化，最後在民國90年定案，由公司員工集資接手經營，公營達40年的中興紙業公司正式走入歷史。

在與林業及報業的關係方面。中興紙業之所以經營林業，實與該公司造紙原料以松木為主、為了確保其原料來源無虞有絕對的關係。因此在民國73年9月停購省產松木以前，中興紙業均十分積極拓展其紙源林，除了向政府爭取林務局林班地中距離羅東總廠近、集中且適合種植松樹之林地以外，也與台灣農林公司合作種植松樹，更免費提供松苗給宜蘭縣、台北縣、桃園縣等地林農種植松樹，並以「植松致富」口號宣導種植松樹，凡此種種，均可視為該公司為確保其造紙原料供應不於匱乏的經營手段。然而自73年停購省產松木、放棄自營紙源林政策以後，中興紙業便陸續將其租用之林班地，委託林務局代以造林，等於完全放棄林業經營。雖然如此作法等於原料供應勢必完全仰賴國外進口，如此容易導致成本不易穩定之問題，但從中也反映出省產松木之成本其實過高，導致中興紙業不得不放棄自營紙源林政策的問題。

在新聞紙生產方面，程宗明的研究顯示自民國34年至56年之間，政府採取報紙發行限張政策，同時禁止自國外進口新聞紙，並以省營中興紙業生產之新聞紙為所有報社新聞紙來源，並藉此控制報業之政策。至56年以後雖然因報紙增張，不得以開放進口新聞紙而無法持續此政策，而從表4-6便可看出，之後銷售量便逐漸少於生產量。政府為因應此項問題，於民國64年所推行之「新聞紙自給自足」政策，明白表示這段時期報紙仍須以國產新聞紙為其主要原料來源，不足者方能進口；然而報社

也趁機提出中興紙業新聞紙售價高於國外，要求降低售價，以及中興紙業新聞紙品質不良，不符報社印報機需求，要求改進品質等請求，最後使得中興紙業不得不以低於成本之售價售予報社，而政府亦不得不承擔此虧損，此外亦增資買進9號與10號紙機，作為改進生產品質以及產量之手段，但如此政策卻成為民國80年代以後中興紙業嚴重虧損的主因。

上述自給自足政策應於民國76年開放報禁，導致報社大幅增加報紙張數後即無法維持，而中興紙業在進入民國80年代以後，即因為失去上述政策的保護，再加上進口關稅持續降低，造成物

美價廉之國外新聞紙大量進口，中興紙業失去競爭優勢，產品銷售困難，再加上連年的虧損以及投資9號、10號紙機之投資報酬率遠不如預期，如此更加重其經營虧損，不僅自己無力彌補，即便政府亦無法繼續編列預算支援其財務危機，最後導致民營化轉型。由上可以看出，中興紙業在政府的保護措施之下，即便在開放國外進口新聞紙的競爭之下，仍可大致維持其銷售大於生產量，但一旦政府收起保護傘，中興紙業本身亦受到原料以及技術等限制，導致成本無法降低、品質無法提升，則報業依照市場機制而行，自然不會選擇國產新聞紙，新聞紙銷售不利，又無法開

發其它高附加價值的紙張產品，應是導致中興紙業經營不善的一個重大因素。

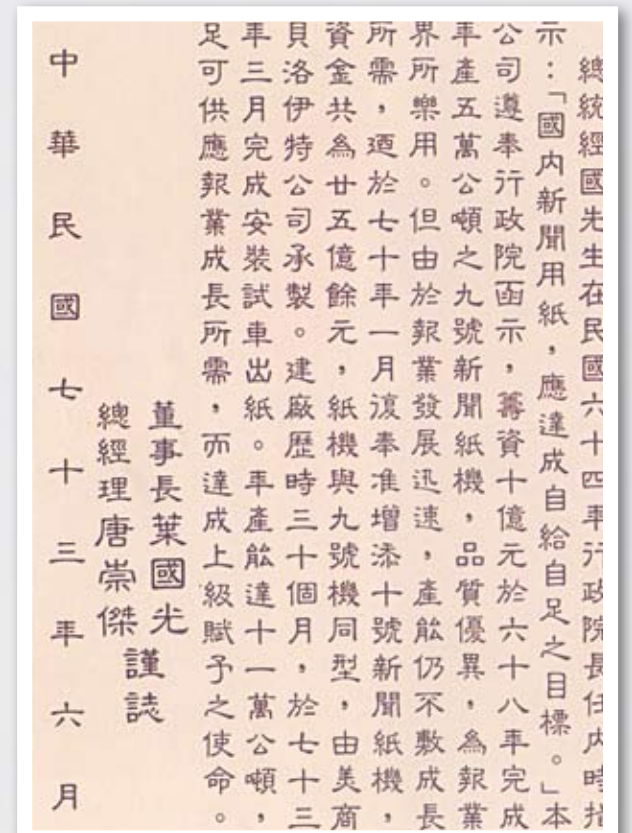
在中興紙業公司的民營化方面。台灣自民國70年代末期開始進行的公營事業民營化政策，而中興紙業公司之所以成為第一批公營事業轉民營化的機構，與其長期的財務虧損有關。探究該公司虧損原因，除內部經營問題外，民國60年代肩負供應台灣新聞紙的任務應是主要原因。添購造價高昂的製紙設備，成為其沉重的經濟負擔，而之後政府開放國外紙張進口的政策，更造成中興紙業公司市場萎縮、面對強大的競爭。

在政府輔導下，中興紙業公司自民國76年（1987）起著手進行民營化，其轉型民營化的時間前後約13年。與其它公營企業雷同，在民營化的過程中「中興紙業公司」面臨了工會與員工的陳情抗爭。不過，中興紙業公司的工會與員工，前期雖對民營化的必要表示質疑，到了後期在保障員工權益的前提下，反而成為催促政府加速推動民營化的主力。

財務虧損金額龐大，是中興紙業公司在民營化過程中的最大阻礙，也是造成原先有意接手廠商卻步的原因。政府在中興紙業公司民營化的過程中，曾給予相當的協助，除協調土地出售與債務問題外，並由國庫提供約12億的年資結算金。但是為了避免圖利財團的弊端，加上民意機構的監督，政府對於有意承購者的要求，僅採取有限度的配合，卻也造成民間業者在評估發現無利可圖後，大幅降低承購意願。政府最初原擬採釋股方式完成中興紙業

公司的民營化，然而民國87年（1998）間兩度釋股，卻僅釋出應釋股份的1.13%，故改採洽特定對象讓售股權，但也因條件不佳無法吸引民間投資者的意願，兩次投標案均以流標收場。最後，是由中興紙業公司的員工自組「興中紙業公司」參與投標、順利得標，在民國90（2001）年10月16日正式完成其民營化的轉移，成為國內國營企業中少數由員工自行承接、轉型民營化的案例。

整體觀之，中興紙業公司龐大的負債是民營化進度落後主因。政府希望在最低限度的補助下完成民營化，而民間企業卻希望在最有利的情況下接收，以致雙方僵持不下，最後得在員工的自力救濟下，才使中興紙業公司得以「再生」。



參考書目

一、檔案部分

「台灣中興紙業公司檔案」，檔案管理局，台北：檔案管理局，1959~2000。

二、論著部分

方而方，〈我國報業限張政策研究〉，台北：中國文化大學哲學研究所新聞組碩士論文，1981。

王穆衡等著，《公營事業民營化前後績效之比較—以陽明海運公司為例》。台北：交通部運輸研究所，2005。

立法院圖書資料室編，《公營事業民營化》（上、中、下）。臺北：立法院圖書資料室，1996。

石田浩，《台湾經濟の構造と展開——台湾は「開発独裁」のモデルか》。東京：大月書店，1999。

台北市新聞記者公會，《中華民國新聞年鑑—開國五十年紀念》。台北：編者，1961。

台灣中興紙業股份有限公司編，《臺灣中興紙業股份有限公司年報(民國55年度)》。臺北：臺灣中興紙業股份有限公司，1966。

台灣區造紙工業同業公會編，《造紙工業四十年》。台北：台灣區造紙工業同業公會，1987。

台灣銀行金融研究室，《台灣之造紙工業》。台灣研究叢刊第7種。台北：編者，1951。

台灣銀行經濟研究室，《台灣之林業經營》。台灣研究叢刊第98種。台北：編者，1968。

行政院國際經濟合作發展委員會，《美援貸款概況》。台北：編者，1964。

江漢貴，〈公營事業民營化方法之一研究—台灣中興紙業個案分析〉，台北：私立淡江大學管理科學研究所碩士論文，1994。

李武亭，〈中興新聞紙產銷及發展概況〉，台灣區造紙工業同業公會編，《造紙工業四十年》，台北：同編者，1987。

吳若予，《戰後臺灣公營事業之政經分析》。臺北：業強，1992。

周楨，〈台灣紙業公司之資源林〉，台灣銀行金融研究室編，《台灣之造紙工業》，台北：同編者，1951。

林淑馨，《鐵路電信郵政三事業民營化—國外經驗與台灣現況》。台北：鼎茂，1993。

馬尚斌，《跨世紀的足跡：承先啟後的臺灣紙業公司》。新營：臺灣紙業公司，2002。

翁嘉禧，《臺灣光復初期的經濟轉型與政策1945-1947》。高雄：高雄復文圖書，1998。

章誌虔，〈公營事業推動多角化經營與轉型模式初探—以台電公司為例〉，台北：台灣大學工業工程學研究所碩士論文，2005。

陳大川，《台灣紙業發展史》。台北：台灣區造紙工業同業公會，2004。

陳麗珠，〈從台銀與美援資金分配探討公民營事業之發展（1945-1965）〉，新竹：國立清華大學歷史研究所碩士論文，2001，

程玉鳳、程玉鳳編，《資源委員會檔案史料初編(上、中冊)》。新店：國史館，1984。

程宗明，〈新聞紙的壟斷與計畫性供應，1945-1967〉，《臺灣社會研究季刊》36，1999。

彭百顯，《透視民營化的瓶頸》。台北：財團法人新社會基金會，1994。

張勝彥等，《臺灣開發史》。台北：空中大學，2001。

湯錫祐，〈臺灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》26：2，1975。

葉仲伯，〈台灣之造紙工業〉，《臺灣銀行季刊》16（3），1965。

詹景陽，〈兩岸國有企業改革之度之比較研究—從民營化的角度分析〉，台北：台灣大學三民主義研究所碩士論文，2000。

劉進慶，《戰後臺灣經濟分析》。臺北：人間出版社，1995。

劉鳳文、左宏疇，《公營事業的發展》。台北：聯經，1984。

鄭梓，〈戰後臺灣行政體系的接收與重建—以行政長官公署為中心的分析〉，《思與言》29：4，1991。

賴明君，〈國營事業民營化之個案研究—從中興紙業到興中紙業〉，《吳鳳學報》，2002。

薛化元總編輯，《台灣貿易史》。臺北：外貿協會，2008。

附錄一：檔案使用總表

影像編號	檔號 / 頁次	檔案產生日期	案由
3-1	0048/711-1/1/001/001/ <u>0010</u>	民國48年1月12日	臺灣省政府派任台灣中興紙業公司籌備處正、副主任案
3-2	0048/711-1/1/001/004/ <u>0015</u>	民國48年4月13日	台灣中興紙業股份有限公司章程
3-3	0048/711-1/1/001/001/ <u>0011</u>	民國48年1月20日	台灣中興紙業股份有限公司組織規程草案
3-4	0048/711-1/1/001/005/ <u>0001</u>	民國48年4月13日	台灣中興紙業股份有限公司章程
3-5	0049/711-1/1/001/001/ <u>00011</u>	民國49年12月24日	林田山林場組織系統圖
3-6	0051/711-1/1/001/007/ <u>0001-0003</u>	民國51年1月30日	林田山林場各單位業務職掌表
3-7	0051/822-2/6/001/002/ <u>0011</u>	民國51年2月19日	羅東總廠組織系統圖
3-8	0051/711-1/1/001/005/ <u>00013-0015</u>	民國51年1月30日	羅東總廠各單位業務職掌表
3-9	0055/311-1/1/001/001/ <u>0003-0004</u>	民國55年12月12日	林務局木材案
3-10	0066/311-1/6/001/001/ <u>0001-0015</u>	民國66年12月18日	造紙機械及設備案
3-11	0049/011-1/1/001/001/ <u>0011</u>	民國49年1月10日	台灣中興紙業公司產品價目表
3-12	0049/011-1/1/001/003/ <u>0003</u>	民國49年1月5日	48年各種紙張產量與預算內所列數字之比較
3-13	0067/011-1/3/001/008/ <u>0004</u>	民國67年9月16日	歷年產銷概況表
3-14	0050/011-1/3/001/002/ <u>0006-0009</u>	民國50年3月31日	台灣中興紙業股份有限公司決算報告(民國49年度)
3-15	0051/022-2/7/001/002/ <u>0007</u>	民國51年11月30日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國50年度)
3-16	0052/011-1/2/001/007/ <u>0011</u>	民國52年3月31日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國51年度)
3-17	0055/011-1/3/001/003/ <u>0009-0010</u>	民國55年4月18日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國54年度)
3-18	0056/011-1/3/001/005/ <u>0010</u>	民國56年6月9日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國55年度)
3-19	0057/011-1/3/001/004/ <u>00014-0015</u>	民國57年5月31日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國56年度)
3-20	0059/011-1/3/001/006/ <u>00012</u>	民國59年5月30日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國58年度)
3-21	0060/011-1/3/001/006/ <u>0001</u>	民國60年5月29日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國59年度)
3-22	0076/011-1/3/001/002/ <u>0001</u>	民國75年12月27日	歷年營業概況表
3-23	0061/011-1/3/001/0013/ <u>0007</u>	民國61年5月29日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國60年度)
3-24	0062/011-1/3/001/0002/ <u>0015</u>	民國61年12月15日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國61年度)
3-25	0064/011-1/3/001/007/ <u>0004</u>	民國63年9月30日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國63年度)
3-26	0065/011-1/3/001/007/ <u>0008-0009</u>	民國65年6月9日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國64年度)

影像編號	檔號 / 頁次	檔案產生日期	案由
3-27	0066/011-1/3/001/002/ <u>0014</u>	民國65年9月30日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國65年度)
3-28	0067/011-1/3/001/008/ <u>0003</u>	民國67年9月16日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國66年度)
3-29	0076/011-1/3/001/001/ <u>0014</u>	民國75年12月27日	台灣中興紙業股份有限公司營業報告(民國75年度)
3-30	0076/011-1/3/001/002/ <u>0002</u>	民國75年12月27日	歷年產銷概況表
4-1	0048/311-1/2/001/004/ <u>0014-0015</u>	民國48年6月4日	准函續租台紙公司林班造林乙案覆請 查照
4-2	0048/311-1/2/001/005/ <u>0001</u> 、 <u>0012-0014</u>	民國48年6月8日	為承租羅東事業區林班本公司同意由中興公司接管經營復請查照由
4-3	0048/311-1/2/001/005/ <u>0012-0013</u>	民國48年6月26日	關於承租羅東事業區第六八、七六兩林班轉讓及續撥林地一案復請查照
4-4	0048/311-1/2/001/005/ <u>0014</u>	民國48年7月1日	請抄發林管局林政字一七九六二號令副本做為參考
4-5	0048/311-1/2/001/006/ <u>0002</u>	民國48年7月3日	准林管局函關於承租羅東事業區第六八、七六兩林班轉讓及續撥林地一案
4-6	0048/311-1/2/001/006/ <u>0008-0009</u>	民國48年7月15日	為原由台灣紙業公司承租羅東事業區第68、76兩林班之承租人名義請變更為台灣中興紙業股份有限公司由
4-7	0048/311-1/2/001/004/ <u>0008-0009</u>	民國48年4月24日	台灣中興紙業公司擬請有關機關協助完成紙源林計畫
4-8	0048/311-1/2/001/007/ <u>0005-0006</u>	民國48年8月13日	美援紙業計畫檢討會記錄
4-9	0048/311-1/2/001/013/ <u>0008-0015</u> 、 0048/311-1/2/001/014/ <u>0001-0015</u> 、 0048/311-1/2/001/015/ <u>0001-0005</u>	民國48年12月16日	台灣中興紙業股份有限公司紙源林造林計畫
4-10	0049/311-1/2/001/006/ <u>0002-0003</u>	民國49年2月3日	台灣中興紙業公司羅東紙廠造林地整地及植樹合約書
4-11	0057/311-1/2/001/008/ <u>0010</u>	民國57年6月28日	「林務局撥租本公司羅東事業區部分林班內樹種不適合造紙使用，擬商請該局保留直營並俟砍伐後再撥交本公司，并另掉換適當林地」
4-12	0050/311-1/2/001/008/ <u>0007-0008</u>	民國50年5月6日	商討台灣中興紙業股份有限公司羅東紙源林造林計畫開會記錄
4-13	0051/311-1/2/001/011/ <u>0011-0012</u>	民國51年9月15日	為本公司同意簽訂松樹造林契約書復請查照辦理並見復由
4-14	0057/311-1/2/001/017/ <u>0005-0009</u>	民國57年12月4日	為歷年贈苗情形希具報由
4-15	0075/311-1/2/001/008/ <u>0001</u>	民國75年8月27日	台灣中興紙業公司未與林農簽訂收購合約之省產琉球松木如何處理一案

影像編號	檔號 / 頁次	檔案產生日期	案由
4-16	0062/311-1/2/001/010/ <u>0004-0006</u>	民國62年6月25日	函送研討協助中興紙業造紙原料缺乏原野租地造林人供應該公司造紙原料等問題會議記錄
4-17	0063/311-1/2/001/010/ <u>0006</u>	民國63年4月25日	貴公司新添新聞紙機有關造紙原料材料供應等問題乙案
4-18	057/311-1/2/001/001/ <u>0011-0014</u>	民國57年1月9日	為本公司向貴會申請造林貸款壹百伍拾萬元
4-19	0057/311-1/2/001/009/ <u>0002-0005</u>	民國57年8月7日	為農復會核准貸款壹百貳拾伍萬元
4-20	0063/311-1/2/001/012/ <u>0013-0015</u> 、 0063/311-1/2/001/013/ <u>0001-0015</u> 、 0063/311-1/2/001/014/ <u>0001-0002</u>	民國63年3月12日、 3月27日、4月4日、 4月13日、4月19 日、6月10日、6月 24日、8月2日、9月 2日	松木長期供需計畫表
4-21	0067/311-1/2/001/002/ <u>0015-0016</u> 、 0067/311-1/2/001/003/ <u>0001-0006</u>	民國66年12月12日	松木造林座談會
4-22	0067/311-1/2/001/001/ <u>0004-0015</u> 、 0067/311-1/2/001/002/ <u>0001-0009</u>	民國66年12月21日	推廣松樹造林座談會記錄
4-23	0075/311-1/2/001/001/ <u>0006-0015</u> 、 0075/311-1/2/001/002/ <u>0001-0003</u>	民國74年12月27日	函送貴公司恢復收購琉球松木從業者自行協調會議記錄等表冊
4-24	0075/311-1/2/001/001/ <u>0001-0002</u>	民國75年1月16日	陳報有關本公司與林農代表於七十四年十二月十日協議「會商續購省產松木事宜會議」決議事項辦理情形
4-25	0075/311-1/2/001/003/ <u>0011</u>	民國75年2月12日	貴公司函報續購琉球松木辦理情形一案，查『種松計畫』問題，據報貴公司係基於目前各報社所改用之高速新聞紙機及高速印報機之性能，省產琉球松所製紙漿品質已無法適應，擬不再繼續推廣松木造林一節，本府同意備查
4-26	0075/311-1/2/001/003/ <u>0015</u> 、 0075/311-1/2/001/004/ <u>0001-0015</u> 、 0075/311-1/2/001/005/ <u>0002</u> 、 0075/311-1/2/001/007/ <u>0001-0007</u> 。	民國75年2月26日、 3月4日、3月15日、 3月31日、4月9日	宜蘭、台北、桃園三縣縣政府提供各年度琉球松造林面積以及估計可砍伐材積等資料
4-27	0075/311-1/2/001/006/ <u>0006-0015</u>	民國75年6月30日	陳報有關本公司與林農代表於74年12月10日協議「會商續購省產松木事宜會議」決議事項辦理情形
4-28	0075/311-1/2/001/007/ <u>0010-0016</u> 、 0075/311-1/2/001/008/ <u>0001-0005</u>	民國75年8月27日	「會商續購省產松木事宜會議」決議事項第二項辦理情形

影像編號	檔號 / 頁次	檔案產生日期	案由
4-29	0082/311-1/2/001/001/ <u>0010-0014</u>	民國82年3月27日、 4月13日	本公司擬將現管之紙源林（租地造林）請林務局參照投資金額折價編列收購預算，俾辦理轉移以達綠化、水土保持、環境保護及林地統一規劃之多功能應用
4-30	0082/311-1/2/001/002/ <u>0012-0014</u>	民國82年9月22日	本公司紙源林（租地造林）如何處理案
4-31	0082/311-1/2/001/002/ <u>0002-0003</u> 、 0082/311-1/2/001/003/ <u>0004</u>	民國82年6月1日、 12月10日	貴公司所經營之紙源林（租地造林）擬請林務局參照投資額參照投資金額編列收購預算，俾辦理轉移以達綠化、水土保持、環境保護及林地統一規劃之多功能應用，經轉准該局函覆未便同意
4-32	0084/311-1/2/001/001/ <u>0001-0012</u> 、 0084/311-1/2/001/002/ <u>0010</u>	民國84年1月19日、 1月29日、2月22 日、2月28日、8月2 日、8月4日、10月 26日	研商台灣中興紙業申請將承租之羅東事業區第24、28、30、40-45、56、58等林地之紙源林歸還，地上物作價轉移案
4-33	0085/311-1/2/001/001/ <u>0001-0006</u>	民國85年12月2日	本公司同意現有租地造林羅東事業區第24、28、30、40-45、56、58等林班委託政府代營造林
4-34	0086/311-1/2/001/001/ <u>0002-0015</u> 、 0086/311-1/2/001/002/ <u>0001-0007</u>	民國86年1月7日、1 月20日、3月24日、 3月27日、5月27 日、8月13日、10月 17日、10月24日、 10月28日、11月21 日	中興紙業股份有限公司八十六年度委託本處造林，因桉樹苗木過小，不宜出栽造林，計畫變更樹種為肖楠因應
4-35	0088/311-1/2/001/001/ <u>0004-0015</u> 、 0088/311-1/2/001/002/ <u>0002-0010</u>	民國88年7月16日、 8月4日、9月10日、 9月18日、10月2 日、10月30日、12 月2日	有關本公司租地造林案
4-36	0050/211-1/1/001/002/ <u>0013、0015</u>	民國50年11月	五十年度營業概況報告
4-37	0052/211-1/1/001/001/ <u>0004、0006</u>	民國51年	五十年度營業報告書
4-38	0053/211-1/2/001/004/ <u>0008、0015</u>	民國53年12月	台灣中興紙業股份有限公司五十三年度營業概況及五十四年度預算編製情形報告書
4-39	0055/211-1/8/001/001/ <u>0001-0015</u> 、 0055/211-1/8/001/002/ <u>0001-0002</u>	民國55年8月8日、 11月1日、11月11日	為供售泰國新聞紙案
4-40	0062/122-2/6/001/001/ <u>0003-0006</u>	民國62年12月29日	台灣中興紙業公司年終檢討報告一六十年度營運虧損改進措施執行情形報告表

影像編號	檔號／頁次	檔案產生日期	案由
4-41	0062/211-1/2/001/001/ <u>0001-0006</u>	民國62年6月6日、11日、19日	調整新聞紙生產量15,000公噸
4-42	0064/211-1/1/001/006/ <u>0011</u> 、0064/211-1/1/001/007/ <u>0007</u>	民國64年5月2日	中興紙業公司簡報、中興紙業趙總經理簽請核定興革事項及財務支援事項
4-43	0064/211-1/3/001/001/ <u>0003-0008</u> 、0064/211-1/3/001/003/ <u>0002</u>	民國64年1月6日、3月6日	函請新聞局長惠予協助
4-44	0064/211-1/3/001/002/ <u>0006-0007</u>	民國64年2月6日	台北市報業公會函
4-45	0064/122-2/2/001/001/ <u>0001-0002</u>	民國64年1月25日	將新產品可伸性新聞紙交由中央日報、中國時報、聯合報試用
4-46	0064/211-1/3/001/003/ <u>0014</u>	民國64年1月25日	台北市報業公會函請提高國產新聞紙品質，與評定合理公平價格一案，經國內報業用紙調配小組第十五次會議研議，獲致結論
4-47	0064/211-1/3/001/004/ <u>0009</u> 、 <u>0014</u>	民國64年3月13日、25日	中興公司陳述新聞紙產銷概況，請對今後採取途徑作政策性指示一案
4-48	0064/211-1/8/001/001/ <u>0007-0009</u>	民國64年4月1日	商討新聞用紙供應問題會議記錄
4-49	0064/211-1/3/001/005/ <u>0011</u>	民國64年4月7日	本公司新聞售價自四月一日起每磅暫按6.6元發售，請賜告月需用量，以便計畫生產，立約供應
4-50	0064/211-1/3/001/005/ <u>0015</u>	民國64年5月6日	檢奉新聞紙合約正本壹份，敬請查收
4-51	0064/211-1/2/001/002/ <u>0012</u>	民國64年8月19日	省產新聞紙分配會議記錄
4-52	0064/211-1/1/001/013/ <u>0002-0004</u>	民國64年12月3日	研討中興紙業公司供應新聞紙改進方案初稿及新聞紙料源檢討
4-53	0064/211-1/1/001/007/ <u>0013-0015</u>	民國64年5月7日	台灣中興紙業公司營運狀況與亟待解決之問題簡報
4-54	0064/211-1/1/001/012/ <u>0011-0012</u>	民國64年5月16日	關於台灣新生報業所屬新聞社為配合彩色印報機使用，申請委託中央信託局向日本進口白報紙500公噸一案，經協調結果同意進口
4-55	0064/211-1/8/001/001/ <u>0005</u>	民國64年4月1日	貴報擬申請進口洋紙一案，基於目前國產新聞紙過剩，中興紙業公司面臨營運困難，而報業紙業互有依存關係，況貴報與中興公司同屬省營事業，現正由省府協調處理中，請俟省府核定辦理
4-56	0064/122-2/2/001/009/ <u>0004</u>	民國64年10月20日	各報反映中興紙業生產新聞紙缺點
4-57	0064/122-2/2/001/009/ <u>0007</u>	民國64年10月20日	各報反映之中興紙業生產新聞紙品質問題
4-58	0064/211-1/8/001/001/ <u>0015</u>	民國64年8月5日	關於中興紙業生產新聞紙之品質、價格、產量、供應概況簡報
4-59	0064/211-1/1/001/013/ <u>0007-0008</u>	民國64年12月	試擬中興紙業公司供應新聞紙改進方案

影像編號	檔號／頁次	檔案產生日期	案由
4-60	0065/122-2/2/001/001/ <u>0012-0013</u>	民國65年3月26日	所送『中興紙業公司供應新聞紙改進方案』，請核定施行一案，應照本院郭政務委員約集審查結論辦理
4-61	0065/122-2/2/001/001/ <u>0001-0007</u>	民國65年2月10日	貴場所定『新聞紙改進措施』請照該項辦法督促領班以上人員切實執行
4-62	0065/211-1/11/001/001/ <u>0001-0004</u>	民國65年4月24日	貴總廠為提高廢紙檢選整理工作以及增加新聞紙生產改進品質，擬具『羅東總廠四結紙廠脫墨工場廢紙檢選整理工作記量工資實施辦法』准予備查
4-63	0065/211-1/11/001/001/ <u>0006</u>	民國65年6月8日	為改善新聞紙品質，四號抄紙機現有頭箱SLION部份，擬改造，請核示
4-64	0065/211-1/3/001/003/ <u>0009-0016</u> 、0065/211-1/3/001/004/ <u>0001-0003</u>	民國65年4月12日、6月24日	為編擬轉印新聞紙修正草案一種
4-65	0066/211-1/8/001/001/ <u>0002</u>	民國66年8月16日	本局經於本年八月六日邀集報業與紙業雙方會商有關國產新聞紙配額事宜
4-66	0067/211-1/3/001/001/ <u>0004-0005</u> 、 <u>0007</u> 、 <u>0010</u> 、 <u>0014</u>	民國67年6月2日、7月17日、9月2日	本院新聞局簽報報業進口捲筒新聞。國產新聞紙及報紙售價有關問題處理意見一案
4-67	0073/211-1/8/001/001/ <u>0001-0002</u>	民國73年2月27日	台灣中興紙業股份有限公司函為奉令以低於成本之售價供應報業新聞紙之政策性虧損差額三億九五三六萬七千元，擬請中央補助一案
4-68	0073/211-1/8/001/001/ <u>0011</u>	民國73年2月27日	關於貴公司如何降低成本一案，請遵照省府李主席指示迅速研擬具體可行方案報核。又進口原料免稅案，請將目前所遭遇之困難報由省府憑辦
4-69	0073/211-1/8/001/001/ <u>0009</u>	民國73年3月12日	請速就貴公司十號機開工生產前，新聞紙如何發生滯銷問題一案，請自行檢討得失，研提具體解決方案
4-70	0073/211-1/8/001/004/ <u>0002-0011</u>	民國73年1月	新聞紙產銷供需配合有關報告
4-71	0073/211-1/8/001/003/ <u>0001-0015</u> 、0073/211-1/8/001/004/ <u>0001</u>	民國73年3月	台灣中興紙業公司研提新聞紙產銷具體解決方案
4-72	0073/211-1/8/001/004/ <u>0013-0014</u>	民國73年3月22日	有關本公司新聞紙成本業經初步計算完竣，為得報業界徵信與支持認購，敬請貴廳會同省府有關單位派員前來公司指導及覆核
4-73	0073/211-1/8/001/005/ <u>0007</u>	民國73年7月14日	台灣省報業協會第十屆大會決議，請台灣中興紙業公司降低新聞紙售價為新台幣每磅九元，並由政府補助該公司虧損一案，因目前本府財力困難，無力負擔降低售價之差額，擬請中央金額補助

影像編號	檔號 / 頁次	檔案產生日期	案由
4-74	0073/211-1/8/001/005/ <u>0006</u>	民國73年5月24日	台灣中興紙業股份有限公司函陳為奉令以低於成本之售價供應報業新聞紙之政策性虧損差額三億九千五百三十六萬七千元，因目前本府財力極為困難，無負擔，該半數補助款，擬請中央全額補助
4-75	0074/211-1/8/001/006/ <u>0002-0003</u>	民國74年11月30日	為抒解貴公司財務困境，75年度中央補助貴公司新聞紙售價不敷成本差價未撥餘額五千九百一十七萬一千元，請准提前一次撥付一案，奉行政院核復：「同意提前一次撥付」，轉請查照
4-76	0083/211-1/8/001/001/ <u>0001-0003</u>	民國83年3月24日	補送本公司生產之新聞紙請予以減免營業稅一案，具體理由如說明，覆請查照
4-77	0087/211-1/1/001/001/ <u>0005-0015</u>	民國87年6月24日	貴屬台灣中興紙業股份有限公司，近年經營結果連續發生虧損，迭經本處函促檢討改善，為仍績效不彰，敬請 督促積極有效改善，敬請 查照辦理惠復。
4-78	0086/211-1/1/002/001/ <u>0001-0015</u> 、	民國86年1月14日	貴處函示中興紙業最近五年之經營結果連續虧損，績效不彰，請督促該公司積極有效辦理改善乙案，復如說明，請查照
4-79	0087/211-1/1/001/001/ <u>0001-0015</u> 、 0087/211-1/1/001/002/ <u>0001-0005</u>	民國87年8月7日	本公司近年來經營結果連續發生虧損，迭經審計部台灣省審計處及貴廳函促檢討改善，惟仍績效不彰，有關改善情形復如說明，請查照
4-80	0088/022-2/11/001/005/ <u>0013-0015</u> 、 0088/022-2/11/001/006/ <u>0001-0015</u> 、 0088/022-2/11/001/007/ <u>0001-0008</u> 。	民國88年5月1日	覆審計部台灣省審計處為本公司近年來連年虧損，營運效能過低，研提有效改善措施案，請查照
4-81	0089/211-1/8/002/001/ <u>0009-0012</u>	民國89年8月18日	傾據媒體報導，台灣中興紙業公司因財務調度困難，面臨關廠破產，員工惶恐，四處陳情求援云
4-82	0089/211-1/8/002/001/ <u>0011-0012</u>	民國89年8月18日	會為中興紙業公司因財務調度困難，面臨關廠破產，員工惶恐，四處陳情求援，函囑協助該公司度過難關，使其廣續生產新聞紙一案，復請 查照
4-83	0089/211-1/3/001/001/ <u>0001-0003</u> 、 0089/211-1/3/001/002/ <u>0011-0015</u> 、 0089/211-1/3/001/003/ <u>0005-0011</u>	民國89年1月5日、4月5日、7月4日、10月18日	八十九年第一季～第四季新聞紙報價案
5-1	0089/422-2/1/002/010/ <u>0004-0005</u>	民國89年9月21日	台灣中興紙業公司民營化及經營現況說明
5-2	0077/422-2/1/001/001/ <u>0002-0004</u>	民國77年2月29日	台灣省政府通知中興紙業公司函
5-3	0088/422-2/1/002/006/ <u>0007-0014</u>	民國88年9月15日	經濟部「中興紙業公司財務及民營化專業小組」暨研商「中興紙業公司紓困措施案」會議

影像編號	檔號 / 頁次	檔案產生日期	案由
5-4	0089/422-2/1/002/010/ <u>0008-0010</u>	民國89年9月18日	立委戴振耀對中興紙業公司民營化於立法院進行質詢之內容
5-5	0089/422-2/1/002/003/ <u>0009-0011</u>	民國88年12月8日	中興紙業公司全體員工向副總統連戰遞交陳情書
5-6	0084/422-2/1/002/003/ <u>0011-0015</u>	民國84年4月1日	台灣中興紙業公司產業工會向宜蘭縣長遞交陳情書
5-7	0084/422-2/1/002/006/ <u>0004-0006</u>	民國84年5月20日	台灣中興紙業公司產業工會向台灣省政府遞交陳情書
5-8	0082/422-2/1/002/001/ <u>0004</u>	民國82年2月2日	台灣中興紙業公司產業工會致中興紙業公司函
5-9	0083/422-2/1/001/004/ <u>0009-0015</u>	民國83年12月22日	台灣中興紙業公司產業工會向台灣省政府遞交陳情書
5-10	0089/422-2/1/002/023/ <u>0010-0011</u>	民國89年10月30日	中興紙業公司第五屆第三十四次勞資會議紀錄
5-11	0089/422-2/1/002/004/ <u>0012</u>	民國89年3月15日	中興紙業股份有限公司民營化員工保障契約書
5-12	0089/422-2/1/002/004/ <u>0010-0011</u>	民國89年3月15日	中興紙業公司工會要求中興紙業股份有限公司，在股權讓售契約中為保障員工權益，應將民營化員工保障契約書，納入股權讓售契約當中
5-13	0081/422-2/1/001/001/ <u>0006-0007</u>	民國81年5月8日	中興紙業公司委託「中華開發信託股份有限公司」協助該公司民營化轉型
5-14	0081/422-2/1/001/001/ <u>0014 -0015</u> 、 0081/422-1/1/001/002/ <u>0001-0003</u>	民國81年5月7日	中興紙業公司委託「中華開發信託股份有限公司」協助辦理該公司民營化之企劃書內容
5-15	0084/422-2/1/002/005/ <u>0012</u>	民國84年5月1日	台灣省政府建設局函，告知中興紙業公司多家國內民間紙業公司，均有意接手經營
5-16	0088/422-2/1/002/001/ <u>0011-0014</u>	民國88年12月22日	研商中興紙業股權讓售事宜會議紀錄
5-17	0089/422-2/1/002/019/ <u>0014-0015</u>	民國89年9月	經濟部所屬事業民營化手冊之中興紙業公司民營化規劃方向與辦理情形
5-18	0089/422-2/1/002/007/ <u>0011-0012</u>	民國89年6月21日	三興建設股份有限公司向經濟部國營事業委員會請求協助加速中興紙業公司民營化
5-19	0082/422-2/1/002/001/ <u>0013</u>	民國82年4月27日	說明中興紙業公司民營化執行的情形與遭遇的困難
5-20	0087/422-2/1/003/005/ <u>0001-0003</u>	民國87年7月10日	「台灣省政府省營事業移轉民營輔導小組第二十三次會議」的會議紀錄。

本表為研究者參閱使用之檔案，各章節受限於篇幅未能將檔案影像一一呈現。

附錄二：中興紙業公司大事紀

年份	月份	大事記
民國47年 (1958)	12月	臺灣紙業公司分廠分營，公股部分由臺灣銀行接收，成立中興紙業公司，資本額1億5千萬元，經營權屬於臺灣省政府。
民國48年 (1959)	11月	7日，中興紙業公司舉行創立大會，正式成立；董監事全部選定，應昌期當選為董事長，聘請于桂馨為總經理。
民國49年 (1960)	2月	26日，中興紙業公司總經理于桂馨退休，由王曉林暫代。
	3月	31日，中興紙業公司去年盈餘2百萬元，股東常會通過股利分配。
	6月	中興紙業公司試製之高級捲筒衛生紙上市。
	8月	5日，中興紙業公司股票於證交所掛牌上市。
民國50年 (1961)	3月	22日，中興紙業公司去年純益9百餘萬。
	6月	28日，達成紙源林租地造林目標2000公頃。
	9月	羅東廠技術人員借調受聘菲律賓紙廠。
民國51年 (1962)	3月	26日，中興紙業公司去年度盈餘達5百萬元。
	6月	27日，中興紙業公司因造紙成本激減，盈餘激增，本年度前5個月盈餘超過去年額度，預估今年可逾2千萬元。
	7月	5日，中興紙業公司資產重估完成，增值7千8百萬元，總資產升值五成。
		24日，二結廠二號機帆布輾起火延燒，抄紙機及打漿室全毀，9月搶修完畢，復工。
	11月	6日，中興紙業公司擬定林田山林場開發計劃，送交臺灣省政府核定。
民國52年 (1963)	1月	中興紙業公司退休總經理于桂馨，創設「中國紙業技術服務社」。
		8日，中興紙業公司去年度盈餘1達千7百萬元。
	3月	1日，周友端接任中興紙業公司董事長。
		林業試驗所進行以冷蘇打磨木法製造新聞紙之實驗。
		31日，中興紙業公司盈餘1千5百萬，股東會改選董監事。
	4月	16日，華僑集資5萬美元，投資中興紙業。
	5月	10日，中興紙業公司增資，資產增值配發股東，每五股發給二股。
民國53年 (1964)	3月	20日，中興紙業公司發展業務，籌建木漿製造工廠，資產增值配發股東，每五股發給二股。
	9月	5日，中興紙業公司計劃擴充設備，增加生產，採增資方式籌集資金。
		8日，中興紙業公司訂立四年計劃，擬增資擴充羅東廠。臺灣省政府將設牛皮紙漿廠，委由中興紙業公司生產。
	12月	中興紙業公司添購製袋機及可伸性牛皮紙設備，加入生產行列。
		21日，中興紙業公司產品外銷量，本年度約6千噸。

年份	月份	大事記
民國54年 (1965)	2月	中興紙業公司鼓勵民間造林，每甲成本7000元，預估20年後可得20萬元之經濟效益。
	6月	1日，中興紙業公司與日本紙廠合作，正式簽約。
民國55年 (1966)	12月	16日，張騰發接任中興紙業公司總經理。
民國56年 (1967)	4月	20日，准許各報出版兩大張半，引爆省產捲統新聞紙供應不足的問題，在報業要求下，政府同意台北市報業工會由外國進口新聞紙。
	5月	31日，中興紙業公司，去年盈餘增加，今年擬增產紙品2千噸。
	11月	中興紙業公司開發香菸濾嘴外包紙為新產品。
民國57年 (1968)	4月	19日，中興紙業公司造林，獲農復會貸款。
民國58年 (1969)	1月	中興紙業公司的新聞紙產量足供國內需求，臺灣區造紙工業同業公會呼籲政府禁止新聞紙之進口。
	8月	8日，中興紙業公司擬增抄紙設備。
民國60年 (1971)	6月	永豐餘紙業公司、臺灣紙業公司及中興紙業公司，共同呼籲同業自律，以挽救生產過剩危機。
	10月	中興紙業公司所產之香菸紙符合國際標準，公賣局指定由該公司供應年約16萬盤之香菸紙。
民國61年 (1972)	7月	4日，臺灣省政府考慮省營事業開放民營，決列中興紙業公司及高雄硫酸銨公司為初步整頓對象。
	12月	25日，臺灣省政府檢討將省營事業開放民營，中興紙業公司是否民營化，交由問題專家研究。
民國62年 (1973)	4月	3日，中興紙業公司，將安裝新紙機。
	5月	27日，臺灣省主席謝東閔陪同行政院長蔣經國赴中興紙業公司廠區，關切新聞紙之生產與供應情形。
	9月	中興紙業公司所屬之林田山林場，經行政院批准，改由臺灣省林務局承接經營。
	10月	21日，臺灣省政府檢討省營事業，決定將四機構開放民營。中興紙業公司決議以新聞紙之生產為主要事業，臺灣省政府不再考慮將該公司轉售民營。
民國63年 (1974)	2月	中興紙業公司投標購得廢報紙脫墨設備，日產100噸。
	3月	14日，中興紙業公司羅東總廠，員工貪污舞弊，共11人被判刑。
	8月	2日，臺灣省議會初審同意由省庫墊款，協助中興紙業公司平價供應報業用紙。

年份	月份	大事記
民國64年 (1975)	1月	由於日紙廉價傾銷，月底新聞紙庫存量高達7000公噸。
	2月	4日，趙珊接任中興紙業公司總經理。
		6日，台北市報業公會發函行政院新聞局，促請新聞局要求中興紙業改進品質與降低售價。
	4月	1日，每磅新聞紙從現行7.1元調降至6.6元，其差額由政府補助。
	7月	3日，行政院第1431次院會決議：「國內新聞用紙應力求自給自足，為達成此一目標，中興紙業公司應積極整頓，增擴充設備，並提高品質。」
	12月	9日，中興紙業公司利用香蕉纖維造紙之試驗成功，出漿率可達百分之五十。
民國65年 (1976)	1月	19日，臺灣省政府決貸款支援中興紙業公司更新設備，並報請中央投資協助。
	4月	行政院批准中興紙業公司融資購入高速新聞紙機。
民國66年 (1977)	2月	中興紙業公司獲得美國銀行800萬美元之貸款，以總額1千萬美元購入最新雙網造紙機(九號機)。
	4月	5日，美國進出口銀行正式核准中興紙業公司添購紙機之貸款。
	5月	18日，中興紙業公司購入高速新聞紙機，新聞用紙可望自給自足。
	6月	30日，中興紙業採購新聞紙機，行政院核定向美貸款事宜。
	7月	中興紙業公司改由國省合營，增資三億元，擴大羅東場之組織規模，除原有一、二廠之外，將大新聞紙機所在之廠房擴充為第三廠，另增設紙漿廠及供應室、修造室及管制室等四單位。
	9月	20日，中興紙業公司股東常會改選董監事。
民國67年 (1978)	3月	中興紙業公司向行政院副院長徐慶鐘報告鐘麻在造紙上之應用情形。
		為實現新聞紙自給自足計劃，中興紙業公司向美國訂購最新雙網高速新聞紙機，首批機械設備運抵基隆港。
民國68年 (1979)	2月	12日，中興紙業公司決增資四億元。
		28日，中興紙業公司羅東總廠，三廠裝設完工，擬於3月中試機生產。
	4月	12日，中興紙業公司新購入之最新雙網高速新聞紙機(九號機)開始運轉，並抄出第一張合格新聞紙，正式納入生產線後，每年可生產新聞紙15噸。
		15日，中興紙業公司將增產新聞紙。
	8月	臺灣省政府同意中興紙業公司添置十號機，以增加每年14萬噸的新聞紙產量。
民國69年 (1980)	2月	中興紙業公司隨著業績之成長，股票市值上漲41%。
	11月	中興紙業公司獲行政院批准十號機的購置計劃，並增建第四廠，作為十號機的生產空間。
民國70年 (1981)	3月	26日，中興紙業公司股票終止上市。

年份	月份	大事記
民國71年 (1982)	3月	中興紙業公司董事長王傑屆齡退休，在6年半的任期中，使產量提升10倍，興建第三廠及添置9號機，並爭取25億元經費增建第四廠及十號機。董事長職缺由葉國光接任。
	10	20日，美國進出口銀行貸款中興紙業公司，總額達1千4百萬美元。
	11月	中興紙業公司十號機開始運轉，年產11萬噸。
		民國70年世界紙市減價競銷，報業進口外國新聞紙4萬噸，導致中興紙業公司減銷約19%。
民國72年 (1983)	2月	20日，臺灣省政府完成省營事業營運評估，建議中興紙業應遷廠並精簡人事。
	3月	7日，中興紙業公司不合法解雇員工，監察院委員會通過提案，加以糾正。
		7日，臺灣省政府著手改進5家省營事業之營運，預定二年內完成整頓工作，中興紙業公司擬改國營。
	6月	29日，臺灣省議會刪除臺灣省物資局下年度預算達3億元，中興紙業公司遭刪9千餘萬。
民國73年 (1984)	9月	16日，因9號機配電盤故障，自此停止收購省產松木。
	12月	中興紙業公司搬遷至羅東廠，並精簡組織及人事。
民國74年 (1985)	12月	中興紙業公司修訂生產目標，十號機專製新聞紙，九號機改裝兼產文化用紙。
	12月	11日，中興紙業公司契作松木，開始辦理收購，第一批將購入3千5百噸。
民國75年 (1986)	12月	中興紙業公司所產新聞紙嚴重滯銷，本年度虧損7億餘元。
民國76年 (1987)	7月	7月15日明令解嚴，中興紙業公司工人以「調薪不公」為由，蘊釀走上街頭抗議。
	10月	21日，監察委員指稱中興紙業公司負債累累，係人謀不臧，對添購機件議價方式提出糾正。
		22日，中興紙業公司年度決算，臺灣省議會暫擱置。
	11月	4日，中興紙業公司經營虧損，臺灣省議員要求總經理負責。
民國77年 (1988)	3月	1日，中興紙業公司針對調薪糾紛進行協商。
	8月	9日，中興紙業公司年度預算，遭臺灣省議會刪除9千萬元。
	12月	中興紙業公司停止虧損。
民國78年 (1989)	5月	3日，中興紙業公司勞資調薪爭議，員工前往臺灣省政府陳情。
	8月	3日，政府決定出售部分公營事業股票，中興紙業公司之官股比例將降至49%以下。

年份	月份	大事記
民國80年 (1991)	1月	3日，中興紙業公司羅東廠排放廢水惹民怨，導致地方養殖漁業之鰻苗減產，漁民受害，壯圍鄉代會主席擬串聯五結鄉代會提出嚴重抗議。
	5月	16日，省議員要求中興紙業公司提報汽電共生可行方案。
	9月	11日，中興紙業公司一廠及三廠因污水管理之疏失，遭環保署停工處分。公司高層赴環保署陳情污水停工案，盼准予部分復工，署長趙少康答覆若提改善計畫，可申請部分復工。
		12日，中興紙業公司工會擔心停工之後員工工作權及眷屬生計受損，將激烈抗爭。
		13日，中興紙業公司將停工改善污染，提出廢水處理計畫書，分三階段進行，以求儘速復工。
		14日，中興紙業昨日下午正式停工，國內新聞用紙面臨供應危機，存量僅足三天需求。總經理歐壯堅請求准許十號機試車製造部分新聞紙，環署考慮中。
		19日，中興紙業公司三部機組陸續試車，恢復生產新聞紙，國內報業用紙暫獲紓解。
	10月	17日，張炳南代理中興紙業公司董事長。
	11月	2日，羅東紙廠有條件恢復試車，環保署同意每隔十天測驗廢水合格後，採漸進方式增加機組。
		28日，中興紙業公司防污獲進展，年底可望復工。
	12月	7日，張兆任中興紙業公司董事長。
民國81年 (1992)	1月	4日，環保署進行評鑑，原則同意中興紙業公司復工，七人小組昨驗收試車成果，認為已具成效，預估廠方近日即可接到復工命令。
		18日，污水管理設施改善完成，一廠及三廠全面復工。
	3月	3日，百餘退休人員抗爭加班費及退休金發放不公，中興紙業公司勞資糾紛暫達協議。
	5月	臺灣省政府評估遷建中興紙業公司紙廠，總經理歐堅壯認為宜遷至利澤工業區。
		8日，中興紙業公司以九十七萬的代價委託「中華開發信託股份有限公司」協助該公司轉型民營化。
	7月	臺灣省主席連戰承諾臺灣省議會所屬13家省營事業民營化，中興紙業公司被列入優先民營化名單。
		12日，中興紙業公司連年虧損，工會要求臺灣省政府撤換總經理歐堅壯。
民國82年 (1993)	10月	15日，中興紙業公司總經理歐堅壯請辭，遺缺由陳耀楠接任。
	2月	5日，中興紙業公司每月虧損四千萬元，擬資遣300名員工，裁員計畫將提交省政府及省議會核定後實施。
		10日，中興紙業公司裁員引發員工恐慌，公司指裁員方式猶未定，原則上分兩年實施。
	4月	中興紙業公司研發出質薄價廉之全再生料漫畫紙。
		31日，王家驊接任中興紙業公司董事長。
	5月	6日，王家驊入主中興紙業公司，遭省議員反彈。
	6月	14日，張炳楠代理中興紙業公司董事長。
	8月	16日，中興紙業公司等三家省營事業嚴重虧損，臺灣省主席宋楚瑜指示成立專案小組檢討。

年份	月份	大事記
民國83年 (1994)	1月	28日，三家省營事業機構年終考評，中興紙業公司敬陪末座。
	2月	2日，中興紙業公司工會力爭調薪，將聯合三家省營事業工會同時運作。
	5月	14日，省屬中興紙業、臺灣農工及高雄硫酸銨等三家公司員工要求調薪，省府認為虧損累累不同意調整待遇，三家產業工會決定發動陳情抗爭。
		14日，中興紙業公司擬釋出股權，加速民營化。
		18日，三省營事業同意調薪，工會抗爭成功，調薪案溯自去年7月1日實施。
	7月	4日，中興紙業公司工會反彈員工資遭不合理。
	10月	19日，中興紙業公司工會擬抗爭民營化，反對政府版舉行說明會，28日將赴省府陳情。
	12月	中興紙業公司邁向民營化，臺灣紙業公司、中華紙漿公司、正隆紙業公司及永豐餘紙業公司，先後表達接手意願。
民國84年 (1995)	6月	28日，中興紙業公司5月盈餘創新高，紙價三級跳，精簡人事奏效，可望轉虧為盈。
	8月	4日，中興紙業公司民營化，工會表態反對財團入主，要求企業化以維護員工權益，獲臺灣省政府建設廳支持。
民國85年 (1996)	1月	12日，中興紙業公司工會代表抗議健保投保薪資不公。
	2月	委由省農林廳林務局於該公司租借林地內造林。 81～86年度審定虧損累計達27億4千餘萬元，其中曾於83、85、86年度分別撥用資本公積填補虧損，但仍有17億8千7百餘萬元之虧損，為實收資本額26億2千4百餘萬元之68.12%。
民國87年 (1998)	5月	27日，中興紙業公司民營化股價核定，每股3點87元。
	9月	3日，中興紙業公司洽售特定對象。
民國88年 (1999)	7月	7日，中興紙業公司研商減資再增資，經濟部決報請行政院同意。國營會研議民營化之可能性，兩上市公司表達接手意願。
		26日，中興紙業公司將民營化，員工散傳單向國營會陳情勿解散公司，宜蘭縣長劉守成允諾協助開放廠區閒置土地。
	8月	21日，中興紙業公司完成因應Y2K措施。
	12月	8日，中興紙業公司全體員工向副總統連戰提出陳情書，請求協助完成民營化與資金調度問題。
民國89年 (2000)	5月	30日，中興紙業公司資金調度困難，16億本票屆期，票券業不續發。國營會協調三興建設公司，提出生財計畫，臺灣電力公司承購中興紙業公司土地，協助度過難關。
	8月	貸款銀行抽銀根，中興紙業公司面臨停工斷料之窘境，員工首度北上陳情。
	9月	12日，中興紙業公司提出再生計畫。 25日，立法委員戴振耀為中興紙業民營化問題向行政院提出質詢。
民國90年 (2001)	8月	20日，舉行民營化兩次公開招標，但均以流標收場。
	10月	16日，中興紙業公司完成民營化，由員工集資成立「興中紙業股份有限公司」，承租部分機器設備，接續經營。

資料來源：

1. 本研究。
2. 陳大川,《臺灣紙業發展史》,臺北:造紙工業同業公會,2004,「年表」,頁10-61。
3. 《中央日報》,民國48年11月8日,第6版,「中興紙業公司成立,董監事昨全部選定,應昌期當選為董事長,聘請于桂馨為總經理」。
4. 《中央日報》,民國49年2月27日,第6版,「中興紙業公司總經理,于桂馨退休,王曉林暫代」。
5. 《中國時報》,民國80年12月7日,第14版,「有效運用水資源,償清鉅債,張兆鉅榮升中興紙業董事長,首開紀錄」。
6. 《中央日報》,民國53年3月21日,第5版,「中興紙業公司發展業務籌建木漿製造工廠,資產增值股決每五股配發兩股」。
7. 《中央日報》,民國57年4月20日,第7版,「中興紙業公司造林獲農復會貸款」。
8. 《中央日報》,民國58年8月9日,第7版,「中興紙業公司訂計劃擴充設備增加生產,採增資方式籌集資金,臺電今開股東繪商盈餘分配」。
9. 《中央日報》,民國62年4月4日,第7版,「中興紙業公司將安裝新紙機」。
10. 《中國時報》,民國66年6月4日,第2版,「美進出口銀行核准中興紙業公司貸款」。
11. 《中央日報》,民國66年7月1日,第7版,「中興紙業採購新聞紙機政院核定向美貸款」。
12. 《中央日報》,民國66年9月21日,第7版,「中興紙業公司正籌建第三廠,期使新聞紙自給自足,昨股東常會改選董監事」。
13. 《中國時報》,民國68年3月17日,第8版,「中興紙業新廠四月上旬生產」。
14. 《中央日報》,民國66年5月19日,第7版,「中興紙業採購高速新聞紙機新聞用紙可望自給自足」。
15. 《中央日報》,民國71年10月21日,第7版,「美進出口銀行貸款中興紙業,總額一千四百萬美元」。
16. 《中央日報》,民國72年6月30日,第8版,「物資局下年度預算省議會刪除三億元,中興紙業刪除九千餘萬」。
17. 《中央日報》,民國76年10月22日,第8版,「中興紙業負債累累監委指係人謀不臧,對添購機件讓價方式當場糾正」。
18. 《中央日報》,民國80年9月12日,第11版,「中興紙業排放廢水未達環保標準,宜縣府昨發函:限文到三日內停工改善」。
19. 《中央日報》,民國80年9月19日,第11版,「現場會勘後中興紙業立即補足改善污染資料環署核准自昨傍晚起試車」。
20. 《中央日報》,民國83年1月19日,第11版,「三家省營事業機構年終考評臺汽及中興紙業敬陪末座」。
21. 《中央日報》,民國82年8月17日,第6版,「中興紙業等三省營公司嚴重虧損宋主席指示成立專案小組檢討」。
22. 《中央日報》,民國87年5月9日,第13版,「中興紙業民營化高難度」。
23. 《中央日報》,民國89年5月31日,第6版,「16億本票屆期 票券業不續發,中興紙業資金調度困難,國營會協調三興建設提生財計畫,臺電承購土地幫助度難關」。
24. 《中央日報》,民國89年9月14日,第6版,「減薪三成半資遣逾五成,中船大裁員,工會將抗爭,經濟部要求雙方溝通,中興紙業、唐榮鐵工廠與省農工企業等提再生計畫」。

國家圖書館出版品預行編目資料

紙菁風華：臺灣產業經濟檔案數位典藏專題選輯：臺灣中興紙業公司印記二／戴寶村撰文；檔案管理局編．-- 初版．-- 臺北市：檔案管理局，民97.12

面；公分

參考書目：面

ISBN 978-986-01-6287-5 (平裝附光碟片)

1. 臺灣中興紙業公司 2. 紙業 3. 民營化 4. 國家檔案
487.5 97022354

GPN : 1009703577



書名 | 紙菁風華－台灣產業經濟檔案數位典藏專題選輯－
台灣中興紙業公司－印記二

編者 | 檔案管理局

撰文者 | 戴寶村

出版機關 | 檔案管理局

地址電話 | 10486臺北市中山區伊通街59巷10號 (02)2513-1888

網址 | <http://www.archives.gov.tw>

展售門市 | 五南文化廣場：臺中市綠川東街32號3樓 (04)2221-0237

國家書店松江門市：臺北市松江路209號1樓 (02)2518-0207

設計承製 | 司倍修印刷事業有限公司

出版年月 | 中華民國97年12月初版一刷

定價 | (平裝) 新台幣600元

※本書保留所有權利。欲利用本書全部或部分內容者，需徵求檔案管理局同意或授權。※

GPN : 1009703577

ISBN : 978-986-01-6287-5