

接下長期虧損燙手山芋

掌舵 250 天成績單 交出首艘無人船 台船董座拚明年虧轉盈

今周刊



黃正弘手上拿著奮進魔鬼魚號模型，盼新興船種讓公司更具競爭力。

學界出身的黃正弘去年八月上任台船董事長後，首重效率改革。

隨著首艘無人船亮相，加上兩大商船訂單陸續挹注，他大膽喊出明年轉虧為盈的目標。

鎖定目標，加速向前衝刺，僅花十三秒，就能在海上飆出三十節航速（相當於陸地汽車時速五十六公里）；船艙還能裝設高爆炸藥，兩側搭載輕型魚雷，在危急時能給予敵人致命一擊。這，是台灣國際造船公司（以下稱

台船)首艘自主研發軍用無人船「奮進魔鬼魚號」(以下稱魔鬼魚號)。

表面上，這是一艘專為台海情勢量身打造、以小搏大的海上新奇兵；實際上，則是面臨長期虧損的台船，期望擺脫宿命的奮力一搏。

攤開財報，受到商船訂單大減衝擊，近十年，台船就有九年虧損。二〇二四年營收近一四五億元，稅後虧損逾二十七億元，每股稅後純益(EPS)負二·二元。儘管虧損已較二三年收斂，但在保守原則下預列商船訂單虧損，今年第一季EPS仍來到負〇·六五元，合併虧損逾八億元，皆較去年同期高。

「說真的，我很樂觀，台船明年就會轉虧為盈！」台船董事長黃正弘接受本刊專訪時充滿信心。而他的底氣，來自上任二五〇天的整頓。

時間回到去年六月，總統賴清德剛就職滿月。當時在成功大學系統及船舶機電工程學系任教的黃正弘，接到一通來自內閣團隊的電話，詢問是否有意願接下台船董事長一職。

儘管曾擔任成大造船及船舶機械工程系系主任、財務長及副校長，累積超過三十年的教書經驗，但扛起官股企業領導重責，並不在黃正弘的計畫之內。那天，他一夜難眠，掙扎了兩天，決定跳脫舒適圈，接受挑戰，並在

同年八月底就任。



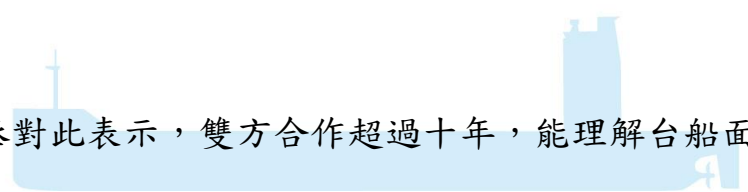
改革》找台廠降低原料成本

「我一來就發現，台船根本問題在於沒有『效率』。」黃正弘分析，橫向溝通不佳導致工作效率差，進而影響造船效率，沒有訂單後又會拖累財務管控的效率，其中，又以改善造船效率最為關鍵，他開始想方設法降低成本，爭取訂單。

「過去五年台船幾乎是零商船訂單！」黃正弘觀察，國內缺乏相關產業供應鏈，墊高造船成本。而一艘船中，包含主機、航儀設備等，約有六成材料都需要向國外購買，剩下三分之一才會在國內採購。這也導致台船造船成本相較日、韓高出兩成，對搶單嚴重不利。

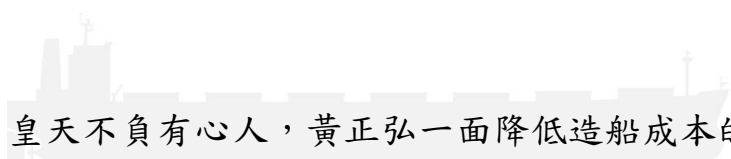


由於國外進口原料很難在短時間降價，黃正弘只能不斷尋找替代廠商，避免價格被制約。後來，他發現，國內可提供材料中，中鋼的鋼板就占成本的兩成，於是他找上中鋼，希望對方能提供更具競爭力的價格。



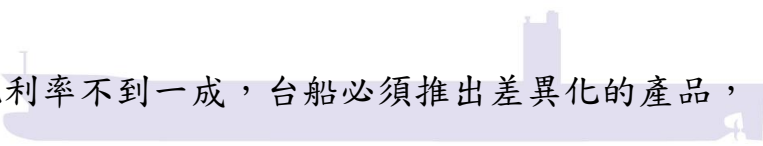
中鋼業務部副總經理李家丞對此表示，雙方合作超過十年，能理解台船面臨的困境。有別於過去，黃正弘上任後親自帶隊接洽，雙方已達成共識，

未來將在價格、交期、品質上，更有效率地合作。



皇天不負有心人，黃正弘一面降低造船成本的同時，受惠近期國際大型造船廠量能已滿，台船在今年一月迎來萬海十二艘（不含四艘選擇權）八七〇〇TEU（二十呎）貨櫃輪新單；加上去年八月與中航簽約，取得四艘二十一萬噸級散裝貨輪訂單，造價合計五三〇億元，將於今年起陸續挹注營收，成為台船營運上的大補丸。

再加上 IDS 潛艦「海鯤號」的後續艦、巡防艦、公務船、石化品儲槽統包工程等既有訂單，目前台船在手訂單合計逾二〇〇〇億元，其中，商船訂單能見度已到三〇年。



不過，黃正弘深知，商船毛利率不到一成，台船必須推出差異化的產品，才能大殺四方。魔鬼魚號，正是台船新的武器。



今年三月，魔鬼魚號在高雄興達港首度對外亮相。船長八・六米、船寬三・七米、滿載排水量超過五噸、最高航速三十五節，搭配兩部舷外機，並採用三胴體船型設計，猶如魷魚（魔鬼魚俗稱）鰭翼的科技感外觀，有別於市面上公開的小型無人船，備受市場關注。

除了造形吸睛外，魔鬼魚號展現「不對稱作戰」特點，不僅酬載輕型魚雷、高爆炸藥等武裝，必要時還能自爆、反劫持；它還具備國內罕見的群控系統，可由岸上控制台控制五十艘以上的無人船對敵艦進行飽和攻擊。魔鬼魚號正式曝光後，已有三個公家單位表達高度興趣，有望進一步下訂。

《關卡》遇上遙導控「大魔王」

但，鮮少人知道，這艘專為台海設計的無人載具，一度要被放棄。

黃正弘透露，考量海軍有布雷需求，台船早在二二年就企圖打造無人船協助，但礙於當時急迫性不足，僅討論一個月就無疾而終。直到二三年初，看到俄烏戰爭中，烏克蘭成功以無人船攻擊俄羅斯黑海艦隊，得到「以小搏大、損小耗大」的啟發，台船內部遂啟動祕密計畫，重啟無人船造船大計。

起初，該計畫團隊由十人組成，內含台船研發及資訊單位人才，並延攬數名潛艦出身的退役海軍軍事官，讓設計更貼近真實作戰需求。

儘管團隊經驗充足，研發過程卻遭遇兩大關卡。首先是耐海性問題，相

比烏克蘭是在平順的黑海襲擊俄國軍艦，台灣海峽屬於內海，風浪恐高達七級，一不小心可能就掀翻。經過團隊多次模擬、分析，最後選定三體船設計來應戰。

「造船畢竟是我們的專業，最難的是打造核心控制系統。」黃正弘自承，「遙導控」是研發過程中的最大魔王，由於團隊對通訊介面了解不深，加上無法取得原廠原始碼，先後找上多家學術單位都搖頭，想要從船體外控制無人船根本是天方夜譚。

二四年，台船發現子公司台船動力科技（以下稱台動）就擅長做電動船全系統整合，對自動駕駛、通訊、動力整合已有實戰經驗，加上台動內部有一位前納智捷首席工程師，參與台船無人船計畫，根本不必外求，於是把台動納入團隊，成功將各部件有效串接。

歷時超過一年，砸了上億元，魔鬼魚號的雛形終於在去年底完成。台動執行長王碩彬回憶，後續三個月，團隊每天都在船上進行測試，累積上百次的試驗後，才敢對外展示。



包含IDS潛艦海鯤號後續艦在內，台船在手訂單合計逾2000億元。（圖／台船提供）

中航、萬海、軍方訂單，是營運大補丸 ——台船在手訂單狀況

項目	內容
重點客戶	中航委託建造21萬噸級散裝貨輪4艘；萬海訂購8,700TEU貨櫃輪12艘（不含4艘選擇權）。
合計數量	各式商船18艘、公務艦艇16艘、重要艦艇改裝升級案8艘、石化基礎建設工程案2案（截至4月底）。
合計金額	逾2000億元，尚待執行1400億元。
訂單能見度	商船可達2030年、IDS後續艦到2038年。

資料來源：台船 整理：曹悅華

優勢》八成設備是台製商規

除了關鍵技術有所突破，魔鬼魚號的另一大優勢是「去紅供應鏈」。

黃正弘透露，除了舷外機、衛星通訊向歐美購買，其餘高達八成、包含遙導控設備都是向國內廠商採購，且皆為容易買到的商規，確保緊急時刻，

供應鏈不至於中斷。也因為材料取得不如商船、公務船複雜，魔鬼魚號成為台船本土化最高的船種。



「台灣造船競爭力差是不爭的事實。」業內一名不願具名的董事長坦言，目前造船王國是中國，韓國排第二，台灣的實力至少落後人家二十年，而國內造船腹地又不足，已無法再擴大量能。台船想要擺脫沉痾，唯有不斷創新，才能在市場占有一席之地。

不管是魔鬼魚號，還是正準備海上測試的台船首艘柴油潛艦海鯤號，都是台船展現造船實力的最好機會。以往都是幫學生打分數的黃正弘，給自己上任後的表現打了八十分。只是，台船是否能脫離虧損的漩渦，仍有待時間驗證。

Profile 黃正弘

出生：1960年

現職：台船董事長

經歷：成大系統及船舶機電工程學系
講座教授、成大副校長

學歷：北卡羅萊納州立大學機械博士

