

“台翔麥道案”之謎思

作者：吳式欽博士，台美航太協會會長

聯合報一月二十六日《新聞眼》專欄中論及1992年台翔投資麥道一案，由於“北美航太協會”聯合當時的反對黨立法委員陳水扁強力反對而胎死腹中，致使台灣在數年後波音收購麥道時失去獲利三倍以上、以及提升工業技術水準的機會。本人惟恐這種假設性與不夠深入的陳述，有誤導讀者之疑，特提出數個歷史事實以證明當年之反對是正確的。

事實一、1992年投資案僅涉及麥道之商用飛機事業部（MD - 90，MD - 11等民航機），而不包括有美國國家安全考量之軍用飛機事業部（F - 15戰鬥機，C - 17運輸機等）。當時之麥道由於長久以來商用飛機銷售不佳，市場佔有率逐年下降，再加上美國國防經費緊縮，軍機需求減少，及新型飛機MD - 11推出失敗，亟需資金研發MD - 12以拯救其商用飛機事業。由於美國國內無人看好其前景而無法取得資金，才轉向向台灣招手。當年如果談成，麥道打算將公司一分為二成立兩家財務各自獨立的公司，一家專門生產商用飛機而台翔將出資二十億美元以擁有百分之四十的股權，另一家則專門生產軍用飛機而麥道將擁有百分之百的股權。姑且不論其承接的是體質不良的麥道，以生產大型商用飛機為主的新台翔麥道能否與美歐的商用飛機公平競爭而存活呢？答案並不很樂觀。美國早年之大商用飛機製造商，洛克希德、麥道等皆同時是軍用飛機製造商。過去的記錄顯示當其國防供應商之商用飛機事業有困難時，美國政府往往會利用軍方管道適時地釋出商機給與補貼，以維持其生存。而空中巴士更是

擁有歐洲四個政府經過三十餘年無底線的財政支持，才能享有今日與波音平分市場的局面。新台翔麥道應不會享有與美國公司一樣的待遇，不僅是因其非國防供應商而且是外資佔有相當比例的公司。麥道計劃中的MD - 12如果僅是MD - 11的衍生型其規格將會與波音747類似，那麼麥道將會重蹈七0年代末DC - 10與洛克希德L - 1011因同質性太高，導致互相廝殺兩敗俱傷的後果。如果是計劃生產與波音747有市場間隔的巨無霸MD - 12新型飛機，那麼研發資金將會高達百億美元而且風險極高。無論那種情況，當困難發生時新台翔麥道唯一的希望是台灣，而台灣能與美國或歐洲四強國拼撒錢嗎？

事實二、1997年波音收購麥道後即逐漸關閉了所有商用飛機的生產線，僅留下新型的MD95飛機，隨後更名為波音717。麥道之飛機到底有多大的競爭力呢？從下列數據可看出一些端倪。1996年亦即波音麥道合併之前一年，在廣體客機方面波音有310架的訂單，空中巴士有81架而麥道僅有3架，而在窄體客機方面波音有349架的訂單，空中巴士有220架而麥道僅有12架。當年之聯邦貿易委員會在調查波音麥道合併案是否有違反聯邦之反托拉斯法時，曾得到以下之結論：（1）麥道之商用飛機在市場上已不具有明顯的競爭力（no longer constitutes a meaningful competitive force in the commercial airplane market）；（2）也不具有經濟上可能改變悲慘現況的可行策略（no economically plausible strategy that McDonnell Douglas could follow that would change the grim reality），因此推斷麥道已不具有市場影響力而批准了合併案。波音一直對對麥道之軍用飛機事業部有興趣，因為合併一則可平衡其商用與軍用飛機之營收比，二來也向其成為最大國防工業供應商之夢邁出一大步。若台翔投資

了麥道，麥道將一分為二，波音會很高興的併入麥道之軍用飛機公司而應不會收購台翔麥道之新商用飛機公司。在財務各自獨立之下，舊麥道也不會將因合併而獲得之利益分與台翔麥道。可見“獲利三倍”之說純屬一廂情願，不足採信。

事實三、2005年一月波音宣佈關閉波音717生產線。該型飛機雖然改掛波音之招牌以及有波音之強力推銷，仍難逃其停產之宿命，至此證明麥道之商用飛機完全無市場競爭能力。麥道商用飛機之問題出在缺乏一系列可供航空公司挑選的各型飛機，在當時“機隊共通化(Fleet Commonality)”的觀念盛行之下，航空公司認為替換不同型飛機時需重新訓練機組與維修人員及使用不同的零件與工具會因而增加成本，因此購置麥道飛機之意願不大。銷售不佳直接影響的是資金的周轉，而在財務困難之下麥道更無力投資新型飛機之研發。這種惡性循環長期下來造成航空公司對麥道信心全失，而紛紛宣佈放棄麥道飛機。過去的洛克希德、Convair及荷蘭的Fokker皆因此而退出市場，而麥道只是最新的例子。若當年投資了麥道，面對商用飛機這種獨特的市場門檻需求，新公司的產品競爭力很顯然的不是台翔一次投資，或短期數年內就能改變的，而台灣所冀望的工作機會將更會是遙遙無期。事實上，“台翔麥道案”後台灣陸續在海外的幾個航太投資案，八、九年來尚未能帶給台灣任何工作機會，惶論“提升工業技術水準”。

當年，北美航太界的前輩們以其專業的知識與敏銳的判斷，成功地阻擋了台翔麥道投資案的進行，為台灣避免了巨大的損失。十餘年後，隨著麥道最後一型飛機的停產，他們當時正確的決擇也獲得了最後的印證。