

目 錄

1. 緣起-----	2
2. 行程摘要-----	2
3. 相關會議內容紀要-----	3
3.1 Golar LNG Ltd.簡介-----	3
3.2 華威公司第 9 次董事會議-----	3
3.3 拜會 Tanker International (簡稱 TI) -----	3
3.4 商討華威公司營運作業流程-----	5
4 結論與建議-----	6

1. 緣起

本公司合資 LNG 船華威航運公司之原合資夥伴 Osprey Maritime Ltd. 於被 Mr. John Frederiksen 所併購後，進行大幅度的人員組織重整與經營策略調整，並將原 Osprey 之業務轉移至新設立之子公司 Golar LNG Ltd. (簡稱 GLL)；連帶原負責 Golar Mazo 輪營運業務之船隻管理人 Osprey Maritime (Europe) Ltd. (簡稱 OMEL) 亦改組更名為 Golar Management Ltd. (簡稱 GML)，除人事縮編外，核心業務亦調整限於 LNG 船的技術管理，業務管理則併入其母公司 Frontline 集團。

因合資夥伴的組織與人事的不斷調整，致原訂六月舉行之華威公司董事會議一再拖延，初步預定於八月初在台北舉行，但直至七月下旬始得知現任 Osprey 公司 C.E.O. 並兼任華威輪值董事長之 Mr. Peter Coastalas 亦將於 7 月底離職；因華威合資公司的合夥人的董事會代表將大幅變動，而負責 Golar Mazo 輪營運之 GML 現況亦有儘速瞭解之必要，故經核定華威第 9 次董事會提前至 7 月底 Mr. Peter Costalas 離職前舉行，而會議地點亦由台北移至倫敦。

2. 行程摘要：

- 7 月 28 日上午 CPC 派兼華威公司之陳董事正炎及褚董事世傑會同轉投資處 吳處長中鼎及高炳輝由中正機場搭長榮 067 班機前往倫敦，當地時間 28 日晚間 6 時 20 分抵達倫敦國際 Heathrow 機場，隨即前往旅館。
- 7 月 29 日先與原負責 Osprey 集團財務之李玉香小組及專案經理 Mr. Kenneth Wilson 見面，瞭解 Osprey 改組後之 GLL 負責人 Mr. Tor-Olav TriØm 相關背景資料與 GLL 日後業務可能的發展策略。
- 7 月 30 日於 GML 的辦公室進行華威公司第 9 次董事會議，除聽取 GLL 現任 C.E.O. 之 Mr. TriØm 對重組後之 GLL 之簡報，並進行新任董事及輪

值董事長之任命、華威公司營運情形報告及重要事項討論等。

- 7月31日上午應 Mr.TriØm 之邀請拜會 Tanker International (TI)瞭解油輪船東整合與未來發展後；下午再度返回 GML 辦公室後，就華威公司的帳務管理與業務負責人交換意見，並詢問電子採購系統相關資料後，隨即趕赴機場，搭乘長榮 068 班機返國。
- 於 8 月 1 日晚間 8 時 50 分返抵中正機場。

3. 相關會議內容紀要

3.1 Golar LNG Ltd.簡介

由 GLL 現任 C.E.O.之 Mr.TriØm 對全體出席華威公司董事會人員簡報 GLL 重組後之股東組成、業務範圍以及未來發展方向（詳簡報內容略）。

3.2 華威公司第 9 次董事會議

本次會議由華威公司輪值董事長 Mr.Peter Costalas 擔任主席，相關報告事項、議題討論及決議內容摘要（詳會議記錄內容略）。

因原 Osprey 董事長兼華威輪值董事長 Mr.Costalas 於董事會後即將離職，同時原負責與本公司進行財務方面業務聯繫之華裔主管李玉香小姐（原 Osprey 集團之 Controller）亦確定將於 12 月底完成 GLL 在 NYSE 上市專案後離職，華威董事會為感謝該二位同仁對本合資案之貢獻，特由褚、陳二位董事代表董事會各致贈其紀念品一份以表謝意。

3.3 拜會 Tanker International (簡稱 TI)

由於華威董事會中曾談及未來 GLL 與 CPC 於油輪業務亦有合作之空間，故由兼任 Frontline 副董長之 Mr.TriØm 特別安排 CPC 與會人員拜訪 Tanker International Ltd.的倫敦辦公室，會見 TI 的董事長 Mr. E Michael

Steimler 與副董事長 Mr. Jon S. Brikholm，以瞭解該組織的運作與未來發展。

➤ 組織與業務狀況：

TI 其實係由 Frontline, AP Moller, Euronav, OSG 等等六家獨立油輪船東所組作之 VLCC 聯盟，目前控制 50 餘艘雙殼 VLCC，Mr. Jon S. Brikholm 在介紹業務時一再強調：由於聯盟故在船務代理行及燃油採購上能取得更優惠的價格；掌握較多的船噸，故在與租船人租率談判與船舶調度上較具彈性；惟各成員必須嚴守紀律(discipline)的重要性。

經進一步探詢，Mr. Jon S. Brikholm 說明，所謂聯盟(Pool)的作法確實在化學船與 LPG 船市場上行之有年，這是因為這兩市場上均有一位具有市場影響力之船東，但傳統上 VLCC 的船東均各有其堅持，故不易組成聯盟，這也是為何特別強調組織內之紀律要求。

➤ 未來發展

雖說 TI 並無意與傭船經紀商競爭，然而事實上 TI 的運作模式已兼具經紀人身份，如該模式運作成功，對未來經紀人行業會發生排擠效應，故 TI 的發展頗受油輪租船業者關注。

既然 TI 可以提供租船人彈性與高品質的運送服務，照理來說國際油輪公司等主要租船人，應可將全部運送業務委託 TI 運送，Mr. Jon S. Brikholm 說明，這亦是該聯盟的願景，如果 Exxon 放棄一定比例原油必須由自有或控制之油輪承運之政策，TI 未來將有可能發展出完整的服務流程。

➤ 與中油合作機會

因 1999 年九月已請當時擔任 AP Moller 油輪租船部門主管 Mr. Jon S. Birkholm 來本公司介紹該公司的經營策略與合作可行性時，當時對方即表示，能獨立安排之業務該公司會以獨資方式經營，至於訓練本公司同

仁，如果雙方有業務關係，則可透過業務交流方式進行人員之相關訓練，會議中我方亦已提出希望由 TI 提供我方人員訓練機會之意願。

3.4 商討華威公司營運作業流程

➤ CBK 營運帳戶管理

CPC 總公司大樓於 6 月份搬遷後，雖重行安裝 K-Link Global 2000 軟體，但一直無法順利恢復運作，以致於無法隨時監控 Golar Mazo 在 CBK 銀行帳戶之日常支付情況，此次赴英當面向 GML 財務主管 Mr. Graham Robjohns 強調本案尚未解決，經立即聯絡銀行方面予以協助，目前已恢復運作可隨時監控帳戶異動。

目前每月租金中操作費用均會轉入該帳戶，原先設計該帳戶僅供管理公司支付日常營運所需之費用，但因船東方面的支出亦隨華威公司政策及投資專案的出現而增加，但目前亦由該帳戶支應，再加累積租方溢付的操作費及多餘資金之短期定存利息，致該帳戶的確實淨額無法釐清，對未來帳務管理會發生困擾。

此次會議中曾洽詢管理公司 GML，去年該帳戶餘額短期定存累計滋息金額，以華威公司所安排之社交活動費用、船東承擔港埠代理費用金額等問題，事後管理人雖均各別答覆，惟尚有配合帳單核對之必要，此次行程很趕故未能如原先計畫調閱帳單，將於事前與管理人聯絡，以便於 11 月與租方進行年度預算會議時安排空檔查閱帳 CBK 中與前述項目相關之帳單。

另因目前所有華威公司的支出均由 CBK 的帳戶支應，將先於內部討論評估於每年 7 月進行該帳戶結帳作業（因 7 月已結清前年度操作費）或另開立華威公司船東專用帳戶之可行性後，於下次董事會中提案討論，以強化帳務管理作業。

➤ 工程管理與合作

因 Golar Mazo 輪航行於 Bontang 與永安港之間，而例行及臨時性之檢驗與檢修均將在台灣或新加坡船廠進行，故於會議中爭取參與部分工程維修業務的主導權，而 CPC 儲運處林頂光工程師將為我方爭取指定的主辦工程師，為此已請管理人提供相關之授權規定與作業流程，以便遵循，至於林工程師的出勤費用，於會議中雖曾提出，但並未進一步之討論。

➤ 採購作業流程

因 Osprey 被 Frontline 集團所併購，故 GML 採購作業中之比價與下單將透過電子文件方式經由現行 Frontline 的採購系統進行，因採購量增大相對成本降低，本次 GML 的總經理曾對該電子採購系統作一摘要說明，惟因時間不夠並未詳談，將待該系統架設完成後再找機會深入瞭解。

為整合自有船隊管理業務，CPC 亦已編列資訊預算，計劃建制與 GML 相同之 ShipNet 系統，此次亦就設備編碼與成本編號已與 GML 採購主管作初步討論，未來仍有深入學習之必要。

4. 結論與建議

此次董事會議因受限於合資夥伴內部組織改組及人員更迭，故行程時間決定得很倉促，會談所要的重要資料事前並未能及時請對方先行以書面準備完整，故多數議題無法深入探討，下次會議將儘早確定行程並確認雙方共同議題，以提升議事效率。

不能否認華威公司新接手的合資夥伴 GLL 及其母公司 Frontline 集團目前在石油海運業占有舉足輕重的角色，而對方亦針對以華威航運公司之名義與中油作進一步的合作表達善意，對方認為以華威現有之資金足以再投資一艘 LNG 船，至於合資船未來之業務則仍需有業務之支持，譬如廣東 LNG 船運案及國內大潭案均是可考慮之對象，甚至展望未來 LNG 船臨租市

場的出現。

針對合資夥伴之提議，在 CPC 尚未明訂公司之海運事業發展策略前提下，我方確實很難有具體的因應行動，但如果遲遲無法對合資對方之邀請作出具體正面之回應，勢必失去在石油海運發展之先機，針對此點則尚待我方更加努力。