

台灣現代工業發展初期政商間的仲介人物 (1950-1960)

吳振漢*

大 綱

- 壹、前 言
- 貳、政商互動模式與仲介需求
- 參、仲介人物的角色和功能
- 肆、重要仲介人物評析
- 伍、結 論

* 國立中央大學歷史研究所教授

摘 要

一九五〇年代是台灣經濟起飛的關鍵時期，在威權政體下，自由經濟奇蹟般的生根、茁壯。本文試圖透過史學研究，探討當時一些政商間的仲介人物如何居間運作，使政府財經官員和民間企業家攜手共奠現代工業發展之基。全文共分為五個部分，一、前言：簡介研究取向和史料基礎。二、政商互動模式和仲介需求：說明五〇年代政治和經濟的大環境，以及在民生經濟和民營企業間，仲介活動的施展空間。三、仲介人物的角色和功能：分別探究仲介人物與官員和企業家的關係，及他們具體活動實況。四、重要仲介人物評析：追溯幾位具代表性仲介人物的生平事蹟，進而解析他們行事風格和成功因素。五、結論：總結仲介人物的貢獻和局限。

關鍵詞：仲介人物、東雲章、吳三連、黃少谷、王新衡、蔡孟堅

壹、前言

台灣近五十年來的快速發展，可謂是開發中國家之一楷模。而台灣政治、社會、文化等方面的進展，又皆可說是建築於經濟大幅成長基礎之上。因此所謂「台灣經驗」的成功，其關鍵實在於經濟的起飛。民國四十年代是台灣現代民營工業起步的階段，倍歷艱辛，其間政府和民間的配合，事關成敗，尤值關注；然各方說辭不一，是非得失未有定論。本文即試圖借探討當時政商間仲介人物的運作，提供一有時間深度的反思，以利掌握台灣現代工業順利奠基的真相。本研究始於一九五〇年，是因該年度起，美援復至，^(註1) 撤退至台灣的中華民國政府，開始擁有一筆可觀的經建經費，民間企業家們急欲透過各種仲介管道爭取這項資金；而終於一九六〇年，則是因「到民國四十九、五十年間，美國就已經暗示我們，他們頻頻的稱讚我們做得很好，美援運用的好，工業與經濟都發展的好，言外之意是說你們不需要再幫助了，美援可以停止了」。^(註2) 政府既漸失這筆經建援款，對民間企業控制力相對降低；同時民間企業也已日益茁壯，自籌資本能力增加，自主性越來越強，因而周旋於政商間仲介人士們，此後活動空間趨狹，重要性顯著降低。

本文主要引用史料大致可分為三類。第一類：官方檔案。目前中央研究院近代史研究所藏《經濟安定委員會檔》、《美援運用委員會檔》，及國史館藏《行政院經濟建設委員會檔》中，均存有……一九五〇年代仲介人物為民營企業分向「經安會」、「美援會」、「經濟部工礦計劃聯繫組」等政府主控工業計劃單位介紹、關說的信函，這是他們運作的直接證據。同時因為這些檔案大都依時間先後次序排列，所以我們也可看出這些關說信函在一項投資計劃流程中的位置和功效。第二類為仲介人物本身的著述。他們大都能言善道、文筆暢達，留下的演講稿、紀念文章、感言雜文等數量可觀，其中不乏透露他們仲介

活動的證辭。第三類是政府官員和民間企業人士的回憶性文獻。近年來隨著政治環境的開放和文化出版事業的發達，財經官員和企業界人士的憶往性著作大量湧現，部分未出回憶錄者，亦往往有他人代編年譜或傳記，收有譜主的言論和相關資料。利用這類史料，可建構仲介活動運作的外在大環境。參合引證以上三類史料，截長補短，相信可構築一堅實的史料基礎。

貳、政商互動模式與仲介需求

國民政府建立以後，其經濟政策一直都是以發達國家資本、節制私人資本為依歸。中華民國政府遷台之初，國營事業依然龐大，但這種情形至一九五〇年代有顯著改變，一方面美援要求扶植民營企業，增強競爭力；另一方面，政府財經要員中，亦有部分人士主張有限度的向自由經濟轉化，其代表性人物尹仲容善云：

基於尋求利潤之動機，在自由經濟制度之下，私人企業大量發展，此種自由企業之精神對於工業乃至整個經濟之進步，其貢獻誠無法估價，在我工業亟待發展之台灣，此種精神極需鼓勵。因此，除極少數工業外，所有工業應儘可能劃歸民營，其由於特殊之原因，目前已由政府經營之若干事業，亦應於適當時期開放民營。（註3）

此際台灣民間企業人士也正對乍露的商機躍躍欲試，工業界閩人王永慶曾用一套「瘦鵝理論」形容當時情況，他說：

瘦鵝經過長時期的飢餓，如果生命力不強可能已經成為殘廢，即使再加以飼養恐怕也是成效有限，可是如果經過長期挨餓仍不致殘廢，即可見生命力相當強韌，加以飼養以後不但很快就

能恢復成長，甚至成長情形比一般還要良好。……在日本人統治下居住於台灣的中國人，也要像瘦鵝一樣具有強韌的生命力，才能夠長時期忍受持續不斷的折磨，度過重重難關生存下去。……居住在台灣的中國人有史以來首次獲致如魚得水的良機，也如同飢餓的瘦鵝重見天日一般，終於有了著力之處可以開創無限廣大的前程。(註4)

至於當時從上海、青島等地逃難到台灣的企業家們，也都面臨坐食山空的壓力，急欲投石問路，尋求東山再起的機運。

儘管政府和民間都迫切的想合作發展現代工業，但事情進展卻非一拍即合般的容易，而是逐步的發展出一套複雜的互動模式。其時財經策劃和工程技術人才大都集中於政府機構和國營事業，同時政府擁有美援外匯、物資、及「相對基金」，(註5) 做為開發工業的資本。然「公營事業之銷售，是其經營中最弱的一環」，(註6) 這一弱點必須靠善於推銷謀利的民營企業主來補強。而民間企業家雖有刻苦耐勞精神和行銷管道，卻苦無外匯資金和技術人才。在此相需相成的前提下，乃有所謂「民生主義經濟制度」的產生，「亦即是一種有計劃的自由經濟制度。在此制度下，政府不僅容納民營企業的存在，且清楚畫分公營與民營的界限，在各種可能範圍內，儘量鼓勵民營企業的發展」。(註7) 在這種經濟體制下，「通常是先有計劃，再申請美援，然後找投資人」，形成「政府創導、民間參與的台灣早期工業發展時代」。(註8) 如此政府、民間才能相輔相成，協力迎頭趕上世界先進工業國家。

一九五〇年代的最初二、三年間，政府主管策劃工業發展的部門是「生產事業管理委員會」(簡稱「生管會」)和「美援會工業聯合委員會」，一九五三年，這兩個單位合併改組為「經濟安定委員會」(簡稱「經安會」)下屬的工業

委員會，由原「生管會」負責實際責任的副主任委員尹仲容擔任召集人，尹氏權責不減，但原兼「美援會工業聯合委員會」委員的經濟部長張茲闓卻頗有異議，經協調才解決。^(註9)「經安會」工業委員會設立的五年間，主導整體工業籌劃發展，「美援運用委員會」(簡稱「美援會」)和經濟部大都僅配合處理撥款、法規等行政事務。一九五八年，在行政院副院長王雲五主持的行政改革行動中，「經安會」因被視為侵奪建制行政部門的職權，而被建議裁撤。「經安會」工業委員會的大部分專業人才，都歸併至「美援會」。而經濟部工業司的成員多係「辦公文的，沒有人會做經濟計劃和推動新工業」，^(註10)於是在部內另設工礦計劃聯繫組，商請由「經安會」工業委員會專任委員轉任「美援會」秘書長的李國鼎任召集人。上述的各單位組織和尹、李二人，即是台灣現代工業發展初期政府方面決策核心所在。

通常一項民營生產事業能長期生存，必須順利通過投資、建廠、生產、市場、利潤五個階段的考驗。在一九五〇年代台灣現代工業萌芽時期，上述每一個階段廠商都有可能需求助於政府工業計劃主管單位：資本的籌集有賴政府相關人員代擬計劃，以便向美援單位爭取經費；建廠需政府核准及核撥外匯向國外購買機器；生產過程中有時需國營事業有經驗技術人員指導；市場方面還需政府限制類似產品進口，或由公家機構採購來促銷；最後所獲的利潤尚望享受政府稅賦優惠規定。譬如一九五五年，「經安會」工業委員會為協助民營的東南碱業公司在蘇澳建廠，先代其申請美援貸款，又助其向德國購買機器。當匯率變動，該公司無力支付機器運費時，尹仲容又特許其先結匯。機器安裝後，並由曾在台糖、台紙公司工作的化工專家吳祖坪，協助其試車成功。開工量產後，尹仲容更「硬性規定新竹玻璃公司用東南的純碱，並下令管制純碱進口」。^(註11)當然國產純碱自給自足，也可為國節省可觀的外匯，政府與民營工業發展相輔相成，由是可見一斑。

今日已是世界級的大企業——台灣塑膠公司，也是在工業委員會輔導下成功的例子。一九五四年，工業委員會申請到美援七十萬美金，再招齊王永慶、趙廷箴等人組成公司，協助其購買日本機器、取得台糖土地、吸收台肥技術人員，當產品滯銷時，再助其申請「美援小型工業貸款」，增設下游加工廠利於促銷。^(註 12)

一九五九年，由省議員吳三連署名的〈計劃創設環球水泥工廠申請書〉中，清楚條列該企業有賴政府扶助的事項：「除請賜准設立環球水泥工廠外」，「一、所需向國外採購之機械設備一部份價款美金六十三萬元請撥予外匯以利採購建廠。二、向國外採購之機械設備分期付款請准予保證。三、所需進口之機械進口稅請准予記賬方式分五個年（按：疑缺一「度」字）繳清。四、依據鼓勵重要工業法令請准予在開工後五年免徵營利事業所得稅」。^(註 13)

由上舉例證可見，是時民間興辦工業從籌措資本到利潤的獲取，其間各階段幾乎都有求於政府主管工業計劃之單位和官員。然當時政府財經官員絕大多數均係大陸來台之人，^(註 14)與本省企業人士素無淵源；即使一九四九年前後遷台的上海、青島等地商幫，在大陸時期亦多屬地區性企業家，與國民政府中央財經官員或國營企業技術文官也少交往。因此一九五〇年代相依存共榮的政府工業計劃主管與民營企業家之間，勢需依賴一些雙方信賴的仲介人物居間溝通協調。即以台灣塑膠公司的創始為例，目前一種通行的說法是，工業委員會嚴演存等人擬好 P V C 計劃後，尹仲容請台灣銀行查看何人在台銀存款最多，結果選中嘉義米商王永慶合作。^(註 15)此一說法非但史料基礎有問題，即使其中所述決策過程之草率和傳奇性，亦令人難以置信。而嚴演存的回憶是：「王先生的合夥人趙廷箴，是行政院秘書長陳慶瑜之甥，陳介紹於錢昌祚，錢交於工委會」。^(註 16)王永慶本身的回憶是：「民國四十三年我聽說有美援的輪胎製造方案，就透過趙廷箴先生關係，請求當時行政院秘書長陳慶瑜先生介紹，

前往工業委員會的一般工業部門（按應為化學工業組）拜訪嚴演存博士」。^{（註17）}嚴、王二人對此事的說法，雖因年久失記而略有出入，但都凸顯出居間仲介人物關鍵性角色。且除最初引見推介外，在其後籌資、建廠、生產、行銷、獲利各階段，亦都有需要關說的可能，仲介功能的重要性實不啻可喻。

參、仲介人物的角色和功能

一般而言，仲介關說的途徑分口頭和書面兩種，絕大多數的仲介者喜採前種方式，因其既親切且私密性高。尤其公職人員更不願留人口實，萬不得已才偶用信函關說。譬如《美援會檔》現存一九五六年十月三日，當時行政院副院長黃少谷致經安會主任委員嚴家淦，為僑資台灣玻璃公司關說一函，其信封上即書「送經濟安定委員會嚴兼主任委員靜波密啟」，^{（註18）}除派專人送達外，還特加一「密」字。但嚴交辦擬稿回覆時，此信乃被列為該會（45）經安秘收1587號公文存檔，為此方面研究留下一珍貴史料。此外口頭仲介若已達到目的，則也不會留下書面記錄，因此現存關說信函所談多屬面見不成或遷延未辦之事。《經建會檔》所存一九六〇年一月二十日，立法委員周厚鈞致美援會副主委尹仲容，為東洋水泥公司關說函便云：「仲容先生有道：三度奉謁，均值公出，茲將東洋負責人來件奉請先賜鑒核。……」。^{（註19）}又如《經安會檔》中有一九五七年七月十六日，立法委員東雲章致經安會秘書長錢昌祚，為嘉新水泥公司陳情函言：「華覺我兄大鑒：昨面陳嘉新情況，並奉財務狀況節略壹份，諸承惠允考慮，至為感幸。……」。^{（註20）}可見面談是常態，書信是偶發，因此多數仲介關說活動可能都在私下應酬閒談中進行，未留下具體文字記錄。惟史學研究主要依靠確實可據的文獻資料，未被記錄之言行無從揣測。所幸目前尚能掌握十封左右的關說信函，^{（註21）}再輔以前後文件檔案，及相關人士追憶性記述，略可勾勒出當初仲介運作之梗概。

仲介人物的身份以民意代表為多，一則因民代本即有為民喉舌的職責，替民營企業關說，當屬為民服務工作，名正需順；再則民意機構對財經單位有質詢、糾舉之權，財經主管做決策時，難免需顧慮民代之建議。另外政府其他部門官員，也時因職責所在或人情壓力，私下向財經同僚進言。仲介人物們關說事項包括甚廣，有為企業的創設進言，如一九五九年所謂「台南幫」商人侯雨利、吳修齊、吳尊賢等人，籌資準備創設環球水泥公司時，吳三連便先於該年十一月十日，致函經濟部長楊繼曾，言：「一、近年來本省水泥外銷數量逐年增加，以東南亞地區為主要銷場，實由於該地區各國……限於基本條件，生產量距基本需要尚差甚遠，本省水泥外銷前途仍屬樂觀」；「二、經調查日本水泥外銷情形近十年陸續增加，……但以日本水泥生產條件與本省比較，……本省水泥與日本競銷當佔優勢」；「三、近年來本省水泥因國內外需要量均有增加，以致供不應求，……倘能迅速增建此項工業增加生產，不僅大量外銷可為國家爭取鉅額外匯，對於省內需要亦可解除水泥荒之嚴重問題」，並言「籌備設廠各項問題頗需時日，總期早蒙核准，俾可及時著手進行，尚祈關垂，格外早賜裁准，無任企感。如何之處，竝候撥冗賜教」。(註 22)

楊是否有應吳之要求「撥冗賜教」，如今已不可考。惟經濟部似乎對環泥的設置頗有疑慮，而由工礦計劃聯繫組函寄沈觀泰著〈台灣水泥國內外市場之研究〉報告一份給吳，提醒他及他所代表的財團，未來水泥銷路堪慮。吳於是在同年十二月十日，分函（內容相同）楊及工礦計劃聯繫組召集人李國鼎，強調「惟本省具有建立水泥工業之優越條件，以及預計今後內外銷之需要前途尚堪樂觀，對於此項工業仍具信心」，(註 23) 顯示投資人自負盈虧、不惜一試的決心。經濟部工礦計劃聯繫組研商後，乃於同年十二月三十日，發文外匯貿易審議委員會，稱：「環球水泥公司於本年九月二十日申請建設年產十五萬噸水泥廠，……此項計劃原則上本組並無異議，但就水泥國內市場研究，今後數年

殊難有確切把握。……鑒於目前民營企業集資不易，該投資人既渴望進行，自應將原計劃轉請貴會就外匯調度立場予以審議決定」。(註24) 環泥案順利通過工礦計劃聯繫組之審核。

爭取美援也是仲介人物關說的重要事項之一。如一九五六年八月二十四日，黃少谷便曾致函嚴家淦，為僑資台灣玻璃公司爭取美援。因該函文字較短，茲錄全文如下：

靜波吾兄勛右：

華僑林國長先生與徐可均先生等籌集僑資，創設台灣玻璃公司，擬援新竹玻璃公司之成例申請美援一事，前以徐先生之託，曾面達左右，承允先與工業委員會江星初主任委員洽商。茲以前途又來詢及此事，可否辦理，敬祈核酌為荷。專此祇頌勛綏。

弟黃少谷敬啟八月二十四日 (註25)

同年十月三日，黃又為此事致函嚴，云：

靜波吾兄勛右：

奉九月二十一日（台肆伍經安祕字第二八七號）來書，承示台灣玻璃公司籌辦申請之經過及美方意向敬悉種切。此事工業委員會方面在原則上既可准以自備外匯進行，對其擬援新竹玻璃廠成例申請美援一點，可否由兄再相機導助，以扶植及鼓勵華僑投資，並希衡酌為企，專此祇頌勛綏。

弟黃少谷敬啟四十五年十月三日 (註26)

不過由於美國方面負責美援事宜的安全分署反對，(註27) 此事終功敗垂成。

兌換外匯和銀行擔保在當時是投資建廠者有求於政府之事，常賴仲介人物關說介紹，以增加其財力信用說服力，如周厚鈞致尹仲容函中即云：「關於該公司情形，據弟所確知者，分別略陳於次。一、負責人做事異常切實，不僅股款確已集中，地皮業已購得，與日本方面聯繫均極妥當。二、實際需要第一年之外匯約數十萬，足分期使用，以後可設法自行負擔。三、日本機器出口，非台銀擔保不可，此係該國政府規定，東洋負責人向台銀提供資產擔保絕無問題」。(註28)周並在函中一再強調「東洋各負責人資力雄厚，有事業心」，且請尹「指定時間，俾該公司負責人趨謁面請訓迪」。雖後來東洋水泥公司董事長王金葛似並無機會見尹「面請訓迪」，不過該申請案的確在一九六〇年三月五日，提報經安會第十八次委員會，並於同年四月十六日，經第「二十次委員會通過同意，移請外貿會及台銀辦理」。(註29)

國際工業技術合作方面，因中外雙方相當隔閡，自更需仲介人物居間發揮溝通功能，如一九五二年八月二十五日，蔣中正總統私人駐日本代表蔡孟堅，便致函經濟部長張茲闓，替日本廠商進言。其文不長，茲引全函如下：

麗門部長吾兄賜鑒：

前函計達，蘇廠事迭蒙關注，無任感荷。頃閱報載，與日本纖維會社合作亞蘇工廠之初步原則，業經美援會紡織小組通過。工礦公司原有蘇廠設備，孫經理文藻兄來日考察已久，一切了然。今請文藻兄面陳合作方式及具體計劃，敬祈裁奪，是所至禱。不盡一一，請文藻兄面達。專此敬頌勛安。

弟蔡孟堅八月二十五日于東京 (註30)

蔡這封八月二十五日從東京發出的借函，一星期後便得到張的回應，張於九月二日在原函上批示：「任繼光與孫廠長文藻隨時洽詢」交辦。全盤掌握狀況

後，同月十二日，張茲闢致函孫文藻，提出六點疑問冀孫答覆，並謂：「該蘇織廠如能切合本省需要，當促其成」。(註31)

由於一九五〇年代政府財經管制措施甚多，民營企業為求取利潤，有時也不得不請仲介人代向主管機關陳情關說，如一九五七年東雲章致錢昌祚函中即指出：「希望民用水泥部份，無論管制與否，每噸水泥售價八百四十元，應不再扣繳其他費用，使嘉新在合約規定期限之內，有清償美援貸款之能力。……如果民用水泥尚須於每噸八百四十元之中，扣除貼補進口水泥差價等等，以致售價僅敷成本，而軍用部分水泥，嘉新自應在成本之下比例照攤，則償債能力勢將喪失，經營困難，使投資者失其信心，當非政府鼓勵創建水泥廠之本意。……弟意民營事業供應民用部分若能開放，減少管制，反可以振興工業，增多生產，消滅黑市，增益稅收」。(註32)此議經經安會相關委員討論，認為若與台泥相比，對嘉泥已屬優待，如果實在利潤不敷償款時，則「至多可申請於差額賬戶中作借貸性之融通」。至於東建議解除民用水泥管制一節，錢認為「明年起如省內產量增加供需適應，不須進口水泥時，未始不可考慮」。(註33)

從這些仲介信件檔案資料中，我們也略可看出部分財經主管對關說一事的反應。嚴家淦和尹仲容是當時工業發展的決策人物，錢昌祚和李國鼎分別是嚴、尹二人的主要副手。一般而言，嚴、錢這對組合處事較為周密圓滑，對關說事項均一一處置，雖有無法解決者，也必回函說明原委；有時即使覺得私下請託有所不妥，也僅委婉告之下不為例。如錢昌祚致東雲章函中云：「惟來函係私人信件，弟離職在即，以後如有向經安會申請核議事項，仍希由嘉新備函向經安會申請，以便交議」。(註34)尹仲容的作風則較強悍，還在周厚鈞給他的信上批示：「工業組核收」；(註35)另在一九六〇年十二月十二日環泥總經理吳尊賢給他的信上也只批示：「工業組速核簽」，(註36)均委交下屬單位核辦，並不以私人名義函覆。李國鼎做事明快，雖也不函覆關說信，惟會對屬下

承辦人有明確指示，如李在吳三連一九六〇年十二月十日致他的信上批示：「工業組韋主任研究，照今晨指示意見辦」。^(註 37)上述四位官員處理關說信函的方式雖未必皆合情，但均堪稱合理、合法。

除了上述從籌資到獲利的過程中，民間企業家隨時都可能需仲介人物代向財經官員介紹關說外，有時甚至早在資本家尚不知應從事何種工業較為有利時，便需政商閱歷豐富的仲介人物指點。譬如嘉泥負責人張敏鈺投身於原來完全陌生的水泥業，便全出自束雲章的導引，據張的回憶：「『想不想做別的工業？』有一天，他（按指束）突然開口問我（按指張）。『你有何建議？』我說。沒想到，他竟透露給我一個消息：政府所實施的第一期四年經濟建設中，有三個廠準備籌劃開設。一是水泥廠，一是焦炭廠，一是人造絲廠。『你考慮看看，想接下那個廠？』他問我。經過深思熟慮，我選擇了開設水泥廠」。^(註 38)其後嘉泥延攬國營事業人才、申請美援、外匯、購買兩套機器設備，幾無不仰賴束的指導。

有時政府開放一項新的工業計劃，而有多方投資人爭相競逐時，仲介人物亦有居間協調或勸退對手的功能，如一九五六年，工業委員會設定純鹼工廠計劃，公開徵求民間人士投資設廠，結果由僑資張子良集團中選。惟落選的蔡萬春卻認為其中有詐，具呈向工業委員會控訴，稱：「自具呈人（按指蔡）向貴會申請投資登記後，約經一週左右，即有游彌堅先生以張子良集團代表之身份，忽忽來洽，表示張子良願與具呈人合作各出二分之一，游氏並謂此外當擬約請本省人士劉啟光等參加等語。具呈人以游氏在本省為知名之士，所言當屬可信，乃即答應其合作要求。……」。^(註 39)引文中所云張子良集團代表游彌堅，僅投資十萬元股本，在東南鹼業公司國內集資部分的一千萬元中，只僅百分之一，卻身居五名董事之一，^(註 40)顯然是因游的所謂「半山」身份，又有豐富的政軍資歷，^(註 41)可發揮疏通官方和應付競爭對手的功能。

上述束雲章、吳三連、游彌堅等人，都在公司裡掛名董事長或董事，專為公司向中央工業發展主管單位關說推介，屬高層仲介人物。另外在民營企業經營過程中，若要做一般政府機構或軍方單位的生意，往往也需聘請一些退休或轉業的中、上級政、軍官員為顧問，透過關係，發揮仲介功能。曾任台灣區塗料油漆公會理事長的吳以平，在一九五六年以海軍上校階級退伍時，立刻便為欲做海軍生意的國寶製煉油漆公司延攬為協理。吳回憶道：「我進入油漆業之初，上海幫和台灣幫涇渭分明，因上海幫與軍方有良好之公共關係，也有一流之外交（推銷）人才，口才與手腕均屬上層。……事先可以得知招標單位，所需產品規格及數量、交貨時間，預為儲存原料，或先行製造，而台灣幫同業，則不得其門而入」。^{（註42）}吳對民營企業與政府單位間的中、低層仲介人物功能描述深刻，不過他可能不知其他行業中「台灣幫」的公關技巧，亦不落「上海幫」之後。例如一九五〇年代執南台灣鋼鐵製造業牛耳的唐榮公司，所聘顧問「立法委員、軍方、黨方等各方面都有。……在戰後公關是很重要的，沒有公關人員的牽線、活動，想要找高級長官是不容易的」。^{（註43）}不過這些中、低層的仲介人物人數眾多，且重要性遠不及高層仲介人士，所以本文不擬對他們多做討論。

以上主要是探討仲介人物與官方之間的來往，下面還須就仲介人物與民營企業主間關係做一分析，如此方能充分明瞭仲介者在政商雙方互動中的角色。一般而言，民營企業家與他們所請代為關說的仲介人物間，大多不離傳統所謂「五同」——同宗、同鄉、同學、同業、同好的社會關係。譬如「台南幫」與中央財經主管溝通的代言人吳三連，即是該商幫主要負責人吳修齊、吳尊賢兄弟的宗叔。而當環球水泥設廠遭遇困難時，吳三連又帶吳尊賢「前往中央黨部晉見黨國元老吳忠信先生，請教他對設立水泥廠可否之高見」。^{（註44）}結果由吳宗信向尹仲容說項而解決設廠問題。吳三連叔侄與吳忠信之交往親密，主要

即在於彼此同宗關係，吳三連在吳忠信去世後，特撰〈悼念吳禮老〉專文中云：「我識禮老為時不過四載，而以宗親關係得親警效，往還密邇，時聆教誨，待我如家人子弟，諄諄訓勉，懇摯之情溢乎雷表，偶或促膝談心，輒以往事體驗縷縷相告，深感一片純誠顧恤之心。……我與尊賢宗侄或趨問教，無不條析指示，種種關切，備感周摯。尤以珍視宗族觀念，熱心宗親公益，……」。^(註45)宗親這條社會關係紐帶在一九五〇年代尤其意義重大，因為當時遷台的政府要員與本省籍民間紳商除文化隔閡外，也缺乏社交聯繫管道，而來自同一祖先的親密感，適足消溶彼此的陌生疏離。同時因宗親大會符合「總統號召『敦親睦族』之昭示，愛護親族者亦必忠愛國家民族」，^(註46)所以是當時少數不受情治單位干預的群眾活動之一。

地緣的同鄉關係一向是結合政商的重要樞紐之一，民主政治運作時代尤然，因為民意代表參加選舉需地方企業家財力支援；而企業亦需民代向政府爭取有利發展條件。如一九四七年吳三連出馬競選台南縣的國民大會代表，當時吳修齊主持的新和興布行，便曾代做廣告、印傳單助選，^(註47)結果吳三連高票當選，步上政壇。至一九五三年，侯雨利、吳修齊、吳尊賢等人擬爭取設立紗廠，便「以尊賢及三連叔為重心，遊說政府官員，以南部織布廠眾多，卻無一紗廠為由，希望新紗廠能在台南成立」。^(註48)吳修齊曾描述這種相需相成的關係云：「南紡申請設立時，三連叔發揮不少作用，當時是公司很需要他，之後是他需要南紡，例如他從事政治、社會活動，競選省議員、辦報紙，都要花錢，他自己不是公司大股東，並不富有，經費需靠公司支持」。^(註49)另外曾以上海為活動舞台的江浙企業家和民代，在一九四九年後，也將他們的政商關係延續至台北。如遠東集團的負責人徐有庠，與上海特別市區選出的立委王新衡，初結識於抗戰勝利時，是時王任上海市政府高級參議。國共戰爭末期，王告訴徐：「共產黨來了一定搞清算，企業家第一個遭殃，跟著政府走沒

錯」，徐遂「聽了他的話，選擇了台灣」。(註 50) 來台後遠東公司只有兩部小汽車，一部徐自用外，另一部即給王代步。王憑藉著與厲峰的關係，活躍於政商兩界，對遠東集團發展助益甚大，一九五七年亞洲水泥公司正式成立，徐請王出任董事長，徐對水泥業「多年的執著」，遂「總算如願以償」。(註 51)

中國古代進士、舉人同年關係即是重要社交紐帶之一，新式教育取代科舉考試後，同學之誼仍是維繫情感、互助合作的基石。裕隆集團的負責人吳舜文於一九四八年與丈夫嚴慶齡初到「人生地不熟的台灣時」，「吳舜文記起，聖約翰大學同學錄上，有位林姓學長來自板橋，下了飛機，趕緊和這台灣唯一的人脈取得聯繫。身為學長的林正霖見校友來訪，義不容辭的帶他們去看板橋一帶所有可用的地皮」。而「和嚴家在上海便已結識的美援會主委嚴家淦」，(註 52) 也與吳舜文是聖約翰大學前後期同學。在檔案的關說函中亦不乏套同學交情的例子，如一九五四年七月十二日，經昌染織廠負責人施浩然（交通大學民國三十年畢業）致尹仲容（交大前身南洋大學民國十四年畢業）函中云：「仲容學長勛鑒：三月前所呈粗略意見，蒙兄交工業會研究，衷心甚感快慰。茲以三月來棉織工廠處境益加困難，多數工廠均遭停工，成品滯銷，生產不敷成本，弟身歷其境，知之甚詳。……弟畢業於國立交大機械系（民三十），……甚願吾兄提攜栽培」。(註 53) 尹將此函批交負責紡織業務的專門委員王士強回覆，由施函內容和尹的批示觀之，施的意見已引起尹的注意。

同業組織經常是後進結識前輩並獲其提攜的處所，國民黨自訓政時期起，即注重掌控民間團體，來台後更積極介入主導各重要民間組織，因此凡是工商團體領袖，幾乎都是政商關係良好的大老級人士。一九五二年，中華民國工商協進會成立，束雲章當選理事長，張敏鈺也積極活動得一席理事。此後張想盡辦法結交束，據張自云：「為了接近這位工業界老前輩，我可說是費盡心思；甚至，對他的生活起居，照顧得無微不至；諸如：冬天時，送他最好的火爐，

夏天時，則送他最新穎的進口風扇，只要他喜歡吃些什麼東西，我也就送什麼過去。尊重他，就像尊重自己的父親，我並不避諱一些世俗的眼光」。(註 54) 束感動之餘，將張引入政府規劃發展的水泥業，奠定嘉新集團發達的基石。

同好聚會，自娛娛人，彼此不拘形迹，最易拉近人與人的距離，因而重視社會關係的企業家都不會放過此機會。如手創新光集團的吳火獅便回憶道：「光復後，我認識了一班從上海等地來台經營紡織廠的外省籍朋友，大家常在一起喝酒、吃飯。……他們總喜歡在吃過飯後，大家一起唱唱京戲，當做茶餘飯後的娛樂。……我推辭說自己不會唱京戲啊！他們說你身為我們這一夥的理事長，怎麼可以說不會唱戲！我想這也有道理，理事長不會唱戲實在太煞風景了，於是決心想學齣戲。……我現在說話聲音會有點沙啞，就是在那個時候吊嗓子吊得太高，把嗓子吊壞的緣故」。(註 55) 黃少谷與台灣水泥公司負責人辜振甫，也是因京戲同好而結緣，「少老(按指黃少谷)與公亮(按指辜振甫)都酷愛平劇，同唱老生，兩人見面即生情，不久台北市迪化街辜府老家，每月曾有幾次絲竹管絃之盛。公亮兄的才識，為少老所讚賞。當張麗門(茲闈)先生出任經濟部長時，便曾力薦公亮兄為經濟部顧問。台灣水泥公司從公營到民營，業務蒸蒸日上，……其領導人物為公亮兄，由總經理而董事長，眾星拱月，氣勢非凡。公亮兄在台泥如蛟龍得水，展其長才，不能說非少老之知人」。(註 56) 同樂項目自然不止票戲一種，吳舜文即回憶「初來台灣，生活中一直沒有特定嗜好的吳舜文與嚴慶齡曾經友人介紹，拜師學打麻將。對這對辦工業的夫婦而言，邀人打麻將，相當於新一代企業家打高爾夫，具有社交意義」。(註 57)

除上述「五同」中前輩援引後生之縱的關係外，政商界還盛行橫的「同庚」關係，例如有名的「丙辰會」，即包括蔣緯國、金克和、周宏濤、周塗樹、辜振甫、應昌期、杜萬全、吳尊賢等知名政商人士。(註 58) 當然這種年齡

關係也可縱向發展，如隔十二年的同生肖聚會，或不同年卻同生日的慶生會等，基於重視年齒生辰的傳統觀念，發展出具現代化特質，超出身、職業、省籍等的綿密社交網。

肆、重要仲介人物評析

推介關說功能成功的發揮，實際上是一位仲介人物畢生所蓄積之智慧和聲望的展現，因此須對他們個人的歷史做一考察，才能有效的評析其作為和影響。本章擬將前文提到的五位具代表性之仲介人士，分別做為個案研究對象，追溯其生平行事，探討其周旋政商間的角色和活動。

束雲章（一八八六～一九七三），江蘇丹陽人。一九一二年畢業於北京大學英文部預科，初任中學教員。一九一五年考入中國銀行，逐漸展現出精明幹練的辦事才華，歷該行鄭州辦事處主任、漢口分行副行長、天津分行副經理。一九三五年，宋子文入主中國銀行為董事長，束的幹才受到宋的特別賞識。同年，中行在華北地區展開工業貸款，惟有些獲貸工廠「管理鬆懈，技術欠佳，雖經中行貸與鉅款，業務仍無起色，幾至難以維持」，最後其「工務、業務、財務、人事，全部委託中國銀行全權代為管理」。^{（註 59）}束因代管經營不善的工廠，而由金融業涉足工業，兼任晉華、晉生二紡織廠辦事處主任，及豫豐紗廠總經理。抗戰期間，宋子文為響應國民黨中央開發西北大後方決策，特設中行天水分行，命束任經理主其事。束此時對辦實業已頗有心得，乃建議宋由中行投資二百萬元，設立雍興實業股份有限公司，再轉投資興辦十餘所工廠，經營西北地區。由於雍興實業公司附屬事業包括紡織、酒精、煤礦、麵粉、化工、機器、印刷、製革等各類工業，身為總經理的束雲章因而對各種工業都有相當的瞭解。抗戰勝利後，行政院長宋子文指示設置中國紡織建設公司，接收

散布全國各地之日商紡織工廠，以國家資本經營之，特派東為該公司總經理，兼經濟部紡織事業管理委員會主任委員。此時東年屆六十，主持組織龐大的中紡，已成為全國紡織業的大老。一九四八年一月，他又順利當選東北地區工礦團體選出的立法委員，惟是年十二月，東受到監察院糾舉，聲望略受影響。

來台後的東雲章身兼中紡和雍興兩公司的董事長，在當時以紡織業為主的工業界，仍是領袖人物。一九五二年二月十七日，中華民國工商協進會成立之日，「財政部嚴部長家淦、中央改造委員會第五組主任谷正綱及中央暨地方首長、各界來賓一百餘人，會員二百四十餘人，集大陸來台工商權威人士，以及本省工商鉅子於一堂，為台灣光復後工商界空前之盛會」。(註60)東以主席團主席身份主持此一政商冠蓋雲集的盛會，復被選為理事長，聲望達到巔峰。一九五四年，因法令規定中紡、雍興收歸國營，東為現任立委，依法不得兼任董事長，乃辭此二兼職。東從此將精力貫注於民營企業，於同年三月出任嘉新水泥公司董事長。嘉新實由張敏鈺、翁明昌、徐偉峰等人投資，只是借重東的人望和經驗，故推選其為董事長，東「所投資新台幣四萬元，係由各股東籌墊，以符法令」(註61)而已。東為嘉新爭取設廠、美援，居功至偉，但後與若干股東意見和作風漸行漸遠，終於一九五七年十一月二十七日，「辭嘉新水泥公司董事長，原有股東墊付股份新台幣四萬元，亦過戶清訖」。(註62)一九六一年，東年事已高，乃辭中華民國工商協進會理事長，漸交棒給年輕後進。深究東雲章能身兼數職、縱橫於一九五〇年代台灣工商界之因，除其在大陸時代所蓄積的資望和經驗外，他廉潔作風當亦係主因。據其遺囑執行人陸京士云：「雲老（東）自奉儉約，生活嚴謹，畢生創辦許多事業，赫赫之工業鉅子，大權在握，如果稍為自己作自利安排，雲老當是台灣地區億萬富翁之一。但是雲老一生做人處事之原則，是堅守公私分明，絕不假公濟私。……就連其生前居住多年之寓所，還是公司所有」。(註63)

吳三連（一八九九～一九八八），台灣台南人，貧苦出身，國語學校畢業後，適「有幾位本省企業家，憑著原有的資本和新政策，逐漸把事業做大。他們為了事業的發展，設立了獎學金，幫助留學，希望培植人才，以為己用」。^{（註64）}吳即在板橋林家設立的獎學金資助下，赴日深造，卒業於一橋商科學校。吳「既然是學商又接受林家獎學金恩惠，順理成章的路應該是進入林家商社做事」，^{（註65）}但結果卻進入新聞界，成了一名記者。一九四一年，吳因反日本政府言論，在台、日兩地無法立足，而轉赴日軍佔領下的華北經商。戰後吳被推為天津台灣同鄉會會長，協調安排返鄉事宜，據時為北平台灣同鄉會會長的洪炎秋云：「三連兄的不計是非，埋頭苦幹的精神，當時雖然未獲諒解，最後終於獲得大家欣賞，好人結果得到了好報，這可以在他競選第一屆國民大會代表時，證明出來」。^{（註66）}一九四七年，吳高票當選國大代表。一九四九年一月，台灣省政府改組，省主席吳國楨「對游彌堅的印象極壞」，而認為「吳三連為人厚重，比較忠實可靠」，故「免去游彌堅台北市長的職務，改派吳三連接充」。^{（註67）}次年，吳又當選台北第一屆民選市長，競選期間，曾分省拜訪遷居台北的國民黨元老政要，結識吳敬恆、吳忠信、張厲生、賀衷寒等人，^{（註68）}累積豐厚人脈。一九五四年，吳轉任省議員，歷處任六年，便不再競選，專注於創辦工業和報紙。

吳三連政商資歷豐富、人脈廣博，且為人厚重、處世「有為有守」，^{（註69）}深為官方財經官員和民間企業家們所推重信賴。吳本身並未利用這筆豐厚的政商資本經商謀利，晚年甚至還因長子吳逸民經商賠累，代子償債，把「所有的積蓄也全部用光」。^{（註70）}一九五四年，他出任台南紡織公司董事長時，因公司法規定，一定要持有一些股份才可被選任為董事長，所以他還特為此向朋友借一萬元入股。^{（註71）}一九五五年，吳火獅請吳三連任為日紗廠董事長時，也並非真靠他投資，「而是尊重政治家」。^{（註72）}吳三連並曾自云：「就擔任大

台北瓦斯公司董事長而需，我並非資本家，無商業利益可言，純粹是因為朋友熱情，我協助大家一起在做一件造福台北市民的事」。(註73) 正因為吳只是掛名董事長，立場超然，所以他的關說推薦多受財經主管官員尊重，南紡、環泥、大台北瓦斯等企業都先後成功設立，且營運順利。吳晚年並受政府邀請，扮演政治黨派仲介人角色，以無黨籍之身，建立起國民黨與黨外人士的溝通管道。(註74)

黃少谷（一九〇一～一九九六），湖南南縣人。「少時慕諸葛武侯之智略忠誠，自名黃亮」，(註75) 中學時始改今名，可見黃自幼即重謀略。一九二三年，黃考入北京師範大學教育系就讀，在校期間因投稿各報，被成舍我延攬入世界晚報為總編輯，旋再經由李大釗介紹，轉赴陝西任馮玉祥之秘書。黃在馮部展露善為人謀的才華，以二十六歲之齡即升任國民革命軍第二集團軍總司令部秘書長，替馮聯絡四方。「中原大戰」後，黃避居上海，旋得昔日反蔣伙伴、鐵道部長顧孟餘資助，赴英國入倫敦政治經濟學院修習國際經濟關係。一九三七年，黃借參加抗戰之名返國，是時陳誠權勢迅速竄升，而陳「因夫人為湘人，故集結湖南人才，如黃埔一期賀衷寒、袁守謙……，均在陳手下任職，黃亦以同鄉關係，藉機結成深交」。(註76) 戰時國民黨為加強文宣，抵制中共《新華日報》，特辦《掃蕩報》，在陳誠安排下，由黃出任社長。一九四九年，何應欽出任行政院長，因黃與陳誠接近，特邀其出任秘書長。是時何內閣遇要事必向隱居奉化故鄉的蔣中正請示，黃往返折衝協調，受到蔣的賞識，也因而結識隨侍蔣中正身邊的蔣經國。同年，黃調任蔣中正總裁辦公室秘書主任，參與機要。次年，陳誠組閣，任黃為行政院秘書長，周旋協調於陳與蔣氏父子之間。一九五四年，俞鴻鈞組閣，借重黃為行政院副院長。一九五八年，黃轉任外交部長，又再歷任駐西班牙大使、總統府國策顧問，似已淡出政治核心。然一九六六年，嚴家淦閣接任內，又起用黃為副院長。蔣經國總統任內，黃更出任司法院長，達到宦途高峰。

黃少谷溫文儒雅、精於謀略，宦海浮沈、數仆數起，常是政壇各派系勢力間不可或缺的甘草型人物。他來台後，與本地商界人士交往亦密，早期台泥董事長林柏壽「為台灣板橋望族長輩，亦為工商界名實相符的領袖，但本質上卻是飽受中國傳統文化的典型讀書人。好客、好古玩，樂善好施，胸懷坦蕩。數十年來，台北市民生吏路林府，冠蓋如雲，真可譽為『談笑有鴻儒，往來無白丁』。座上賓客就是少老（按指黃）、蕭三翁、黃達公（杰）、袁企公（守謙）、葉公超、連定一（震東）幾位先生，聚會時，或鑑賞藝術、或詩酒自娛、或品評詩事，十分像漢代為人所稱頌的梁園盛會，那種風雅，為台灣所少見」。（註77）黃在俞鴻鈞內閣任副揆時，為促進朝野團結，曾邀林柏壽出任行政院政務委員，惟為林所婉拒。黃與吳三連也有深交，吳曾邀黃「由台北到高雄沿途參觀三老（按指吳）所領導的台南幫事業」。（註78）另外黃曾負責為政府「溝通海外名要高見」，（註79）又歷任外交部長和駐外使節，所以與僑商亦有交情，本文第三章所引黃為僑資台玻關說信函即為明證。蔡孟堅悼黃少谷文以「溫良自持、善為人謀；交友百歡百合、輔政委婉曲從」為子題，此適足說明黃能活躍於政商兩界間，所具備的性格和行誼特質。

王新衡（一九〇八～一九八七），浙江慈谿人，上海大學肄業、蘇聯莫斯科中山大學畢業，留俄期間與蔣經國同學，交誼頗深。一九三〇年三返臺後，曾任中央軍校政訓研究班政治指導員、《蘇俄評論》編輯。一九三二年，王經豫鄂皖三省剿匪總司令部調查科長鄧文儀延攬，出任該科秘書，代鄧主持科務，開始接觸情治工作。不久戴笠繼鄧為科長，王遂轉入戴手下，漸在「軍統」系統中展露頭角。抗戰前王已出任軍統局上海區長，戰爭期間又轉任香港區長。抗戰勝利後，王重返上海主持情治工作，同時也以上海市政府簡任參事兼處長職銜公開活動，「與杜月笙朝夕相語，他已成為上海『呼風喚雨』的人物」。（註80）一九四七年更當選行憲立法委員，又任國民黨上海市黨部執行委

員，縱橫黨、政、軍、民各界，成為「上海幫」商人競相交結的權要。中共掌權後，王奉派至香港任國民黨南方執行部代主任委員，一九五〇年十月一日，王為中共人員所刺，「身中兩鎗一刀，幸未殞命」。^(註 81)王「經此大難不死，無復昔年意氣風發，邁入人生另一境地，多充『閒話一句』息事寧人的角色，而為朝野相許，與世無爭的聞人」。^(註 82)因此他來台三十餘年間，只專任立委，另兼多家民營公司董事長，居間協調政商關係，甚至友李葉云：「現在新衡東是一個董事長，西也是一個董事長，連每年一千塊台幣的董事長他也幹，台北董事長最多的要算王新衡了」。^(註 83)

史學家沈雲龍稱許王新衡為「身兼儒俠」，儒的方面「新衡先生閒居喜讀書寫字，藏書亦不少，中多古籍」；俠的方面「他好賓客、廣交游，包括各階層人物，無論是達官貴人、富商巨賈、名流學者、黨工專家、新聞界、出版界、文學家、藝術家，都可以是他的座上客」。^(註 84)蔡孟堅進一步分析王的特質道：「他曾與蔣總統（按指蔣經國）留蘇同學的背景，加上從事軍統高級任務與立委身份，尤其在港逃過共黨狙擊大難，名震一時的聲望，加以定居台灣三十餘年，在四五十年間，對上級、中級名流及社會領袖，人人相知相友，他的謙謙君子風度，吸引力甚大，而且好客，幾乎一識便友好，他樂於助人，樂於排難解紛」。^(註 85)王因具備如此性格和背景，自能勝任政商間仲介人角色。此外「在蔣總統（按指蔣經國）任行政院長期間，他（按指王新衡）便扮演立法院與行政院間的溝通橋樑之一」；^(註 86)而一九八四年，「中時」、「聯合」兩報負責人余紀忠和王惕吾二人，因業務發展互成壁壘時，黃少谷也曾邀王新衡和新聞界元老葉明勳二人出面調解，^(註 87)可見王在政界和新聞界也均以調人著稱。

蔡孟堅（一九〇五～），江西萍鄉人，青島大學肄業，旋即加入「北伐」，奉戰地政務委員會主委蔣作賓委為山東戰區軍事特派員，收編北洋潰兵。

- 註 6 嚴演存，《早年之台灣》（時報文化出版企業有限公司，台北，一九八九），頁六六。
- 註 7 潘誌甲，《民營企業的發展》（聯經出版事業公司，台北，一九八三），頁……。
- 註 8 趙既昌，《財經生活五十年》（商周文化事業股份有限公司，台北，一九九四），頁一七六。
- 註 9 錢昌祚，《浮生百記》（傳記文學出版社，台北，一九七五），頁八九、九四。惟錢氏將「美援會工業聯合委員會」誤記為「美援聯合工業委員會」參見經濟部編印，《經濟問題資料彙編續集》（經濟部，台北，一九五四），頁……〇〇至……〇……。
- 註 10 康綠島，《李國鼎口述歷史：話說台灣經驗》（卓越文化事業股份有限公司，台北，一九九三），頁一二七。
- 註 11 同上書，頁九五至九六。
- 註 12 嚴演存，《早年之台灣》，頁六五至六九。
- 註 13 <環球水泥公司>，《經濟建設委員會檔》，檔號 109/009，國史館藏。
- 註 14 一九七二年出任經濟部常務次長的楊基銓感嘆政府選台已二十餘年的當時，該部高級主管中尚僅楊氏一人為本省籍。參見楊基銓，《楊基銓回憶錄》（前衛出版社，台北，一九九六），頁三四二。
- 註 15 康綠島，《李國鼎口述歷史》，頁八七。
- 註 16 嚴演存，《早年之台灣》，頁六六。
- 註 17 王永慶，《生根、深耕》，頁十三。
- 註 18 <一九五六年十月三日黃少谷致嚴家淦函>，<小工業貸款>，《美援運用委員會檔》，檔號 31-00/28.2，中研院近史所藏。
- 註 19 <周厚鈞致尹仲容函>，<東洋水泥公司>，《經濟建設委員會檔》，檔號 109/010，國史館藏。
- 註 20 <東雲章致錢昌祚函>，<嘉新水泥機器設備貸款>，《經濟安定委員會檔》，檔號 30-06/06.2，中研院近史所藏。
- 註 21 政府財經檔案中頗不乏一些私人函件參雜其間，惟嚴格界定是否具關說性質，則時感困難。目前蒐集到的資料中，約有十封可清楚判讀為關說信函。

- 註 22 <一九五九年十二月十日吳三連致楊繼曾函>，<環球水泥公司>，《經濟建設委員會檔》，檔號 109/009，國史館藏。
- 註 23 <一九五九年十二月吳三連致楊繼曾函>及<一九五九年十二月十日吳三連致李國鼎函>，<環球水泥公司>，《經濟建設委員會檔》，檔號 109/009，國史館藏。
- 註 24 <工礦計劃聯繫組致外貿會函>，<環球水泥公司>，《經濟建設委員會檔》，檔號 109/009，國史館藏。
- 註 25 <一九五六年八月二十四日黃少谷致嚴家淦函>，<小工業貸款>，《美援運用委員會檔》，檔號 31-00/28.2，中研院近史所藏。
- 註 26 同註十八。
- 註 27 <嚴家淦致黃少谷函>，<小工業貸款>，《美援運用委員會檔》，檔號 31-00/28.2，中研院近史所藏。今日股票上市的台灣玻璃公司係於民國五十三年由林玉嘉等人創設，與本文所論僑資台玻無直接關係。
- 註 28 同註十九。
- 註 29 <東洋水泥公司投資案核准經過>，<東洋水泥公司>，《經濟建設委員會檔》，檔號 109/010，國史館藏。
- 註 30 <蔡孟堅致張茲閻函>，<各類函件>，《美援運用委員會檔》，檔號 31-00/15.1，中研院近史所藏。
- 註 31 <張茲閻致孫文漢函>，<各類函件>，《美援運用委員會檔》，檔號 31-00/15.1，中研院近史所藏。
- 註 32 同註二十。
- 註 33 <錢昌祚致朱雲章函>，<嘉新水泥機器設備貸款>，《經濟安定委員會檔》，檔號 30-06/06.2，中研院近史所藏。
- 註 34 同前註。
- 註 35 同註十九。
- 註 36 <吳尊賢致尹仲容函>，<環球水泥公司>，《經濟建設委員會檔》，檔號 109/009，國史館藏。
- 註 37 同註二十三。

- 註 38 張敏鈺口述、趙小山撰述，《平凡字館新機—張敏鈺回憶錄》（卓越文化事業股份有限公司，台北，一九九二），頁一六八。
- 註 39 <東南鱸業>，《經濟安定委員會檔》，檔號 30-06/2.2，中研院近史所藏。
- 註 40 <東南鱸業股份有限公司股東名冊（國內部分）>及<東南鱸業股份有限公司董監事名單>，<東南鱸業>，《經濟安定委員會檔》，檔號 30-06/2.2，中研院近史所藏。
- 註 41 游彌堅在大陸時期曾任中央軍校政治教官、財政部稅警團軍需處長、花紗在管制局處長。返台後曾任台北市長。
- 註 42 吳以辛，《浮生七十述懷》（文行出版社，台北，一九九三），頁一二六至一二七）。
- 註 43 許舜姬等，《民營唐榮公司相關人物訪問紀錄，1940～1962》（中研院近史所，台北，一九九三），頁二〇一。
- 註 44 吳尊賢，《人生七十》（吳尊賢文教公益基金會，台北，一九八七），頁四九。
- 註 45 吳三連，〈悼念吳禮老〉，《自立晚報》，民國四十八年十二月十七日，一版。事實上吳忠信在大陸時期即為政界重要仲介人物，早期曾替孫中山聯絡張作霖、段祺瑞；後天與李宗仁、白崇禧等所謂「新桂系」交誼深厚，而出任貴州省主席，緩衝調解中夫與廣西團體間的利害衝突。（參見刁抱石編，《民國吳禮卿先生忠信年譜》（商務印書館，台北，一九八八），頁五一、六七至六八。）
- 註 46 同前註。
- 註 47 吳修齊，《七十回憶》（出版者不詳，台北，一九八三），頁二〇九。
- 註 48 謝國興等，《吳修齊先生訪問紀錄》（中研院近史所，台北，一九九二），頁一九一至一九二。
- 註 49 同前書，頁一九六。
- 註 50 徐有庠口述、王麗美執筆，《走過八十歲月》（聯經出版事業公司，台北，一九九四），頁八九至九十一。
- 註 51 同前書，頁一〇一、一九一。
- 註 52 溫曼英，《吳舜文傳》（天下文化出版有限公司，台北，一九九三），頁一〇二、二四三。

- 註 53 <施浩然致尹仲容函>，<紡織>，《經濟安定委員會檔》，檔號 30-06/9.2，中研院近史所藏。
- 註 54 張敏鈺口述、唐小山撰述，《平凡中創新機—張敏鈺回憶錄》，頁一六七。
- 註 55 黃進興，《半世紀的奮鬥—吳火獅先生口述傳記》（允晨文化事業股份有限公司，台北，一九九二），頁二七〇至二七二。
- 註 56 葉明勳，<遲來的哀思—追記少老在台逸事>，《傳記文學》，第六十九卷第六期，一九九六，頁五三。
- 註 57 溫曼英，《吳舜文傳》，頁一六五。
- 註 58 吳尊賢，《人生七十》，頁一九二。
- 註 59 朱沛蓮編，《東雲章先生年譜》（中研院近史所，台北，一九九二），頁六十。
- 註 60 同前書，頁一三七。東也因工商協進會理事長之職務，而得列名經安會工業委員會首席顧問。（參見<行政院經安會交接清冊>，《經濟安定委員會檔》，檔號 30-01/38.2，中研院近史所藏。）
- 註 61 同前書，頁一六七。
- 註 62 同前書，頁三三。
- 註 63 同前書，頁三五七。
- 註 64 吳三連口述、吳豐山撰記，《吳三連回憶錄》（自立晚報，台北，一九九一），頁三一。
- 註 65 同前書，頁五六。
- 註 66 洪炎秋，《淺人淺言》（三民書局有限公司，台北，一九七一），頁三一。
- 註 67 吳國楨手稿、黃卓群口述、劉永昌整理，《吳國楨傳》（自由時報，台北，一九九五），頁四三四。
- 註 68 <選舉期間拜訪名單>，《吳三連競選台北市長檔案資料》，檔號 A02-2040，吳三連台灣史料中心吳三連紀念室藏。
- 註 69 洪炎秋，《淺人淺言》，頁三三。
- 註 70 吳三連口述、吳豐山撰記，《吳三連回憶錄》，頁二〇五。
- 註 71 吳尊賢，《人生七十》，頁二二五至二二六。

- 註 72 黃進興，《半世紀的奮鬥—吳火獅先生口述傳記》，頁一四六。
- 註 73 吳三連口述、吳豐山撰記，《吳三連回憶錄》，頁一六四。
- 註 74 梁肅戎，《大是大非—梁肅戎回憶錄》（天下文化出版股份有限公司，台北，一九九五），頁二〇二至二〇五。
- 註 75 中華民國當代名人錄編輯委員會，《中華民國當代名人錄》（台灣中華書局，台北，一九七八），冊一，頁一四九。
- 註 76 蔡孟堅，〈悼溫良自持善為人謀的黃少谷〉，《傳記文學》，七十卷四期，一九九七，頁五六。
- 註 77 葉明勳，〈遲來的哀思—追憶黃少老在台逸事〉，頁五三。
- 註 78 同前文，頁五四。
- 註 79 蔡孟堅，〈悼溫良自持善為人謀的黃少谷〉，頁五九。
- 註 80 蔡孟堅，〈痛失良友王新衡〉，《傳記文學》，五十卷二期，一九八七，頁四四。
- 註 81 《中央日報》，民國七十六年一月六日，第二版。
- 註 82 田雨時，〈遙祭王新衡先生—並述新衡與張漢卿先生逾半世紀患難相從的佳話〉，《傳記文學》，五十卷六期，一九八七，頁四六。
- 註 83 趙世洵，〈與王新衡和李葉兩先生的交往〉，《傳記文學》，五十一卷二期，一九八七，頁七五。
- 註 84 沈雲龍，〈敬悼「身兼儒俠」的王新衡先生〉，《傳記文學》，五十卷二期，一九八七，頁四八至四九。
- 註 85 蔡孟堅，〈痛失良友王新衡〉，頁四五。
- 註 86 《自立晚報》，民國七十六年一月六日，第二版。
- 註 87 葉明勳，〈遲來的哀思—追記少老在台逸事〉，頁五五。
- 註 88 蔡孟堅，《蔡孟堅傳真集》（傳記文學出版社，台北，一九八一），頁六五。

The Mediators between the Government and Enterprises in the Early Stage of Industrialization in Taiwan, 1950-1960

*Chen-han Wu**

Abstract

It is often called a "miracle" that Taiwanese private enterprises experienced significant growth under a totalitarian administration during 1950s. In fact, there were many mediators who worked hard between the government and enterprisers in order to meet the demands from both totalitarian administration and laissez faire economy. Centering on these mediators, this article is divided into five parts. Part 1 introduces the backgrounds and historical materials, including official documents, reminiscences, newspapers and so on, on which the arguments base. Part 2 treats the economic policies of the government as well as private enterprisers' attitude. Part 3 deals with the roles mediators played and the functions they performed. Part 4 traces the personal histories of five eminent mediators and explains why they were able to play sucessfully their intermediary roles. Part 5 concludes the inportance of mediators in the early stage of Taiwanese industrialization. As a historical study, this article can also be used as a basis to construct political or economic theories analyzing Taiwan in 1950s.

Key Words : mediators, Yün-chang Su,
San-lian Wu, Shao-ku Huang,
Hsin-heng Wang, Meng-chian Tsai

*Professor, Graduate Institute of History, National Central University.