

楊繼曾的事功 (下)

● 王 奐 若 (歷史學家)

主持台糖整頓發展

楊繼曾來台後，應陳誠相邀，參加生產事業管理委員會，與尹仲容、王崇植同事。旋因軍需參謀次長陳良調任行政院主計長，蔣介石總統要楊繼曾接任參謀次長，楊力辭，以與軍需無淵源，難有建樹。顧祝同總長曾謂楊繼曾尚未脫中將軍階，不能抗命。幸嚴家淦繼任經濟部長，嚴與楊繼曾為戰時生產局老同事，派人傳話，要楊繼曾任經濟部政務次長，楊欣然應命。不久，蔣介石總統任命俞大維為國防部部長，調楊繼曾任國防部常務次長。不久，經濟部部長鄭道儒邀楊繼曾出任台糖公司董事長。楊初婉拒，鄭道儒說：「此職關係國事重大，活動此位置者不乏其人，余等再三研究，以足下擔任最為合適，務請勿卻」，楊氏勉允出任。一九五〇年六月一日，楊繼曾奉資源委員會聘為台糖公司董事長後，立即辭去國防部次長職位，到台糖公司任職，適值台糖總經理沈鎮南因通敵罪被捕遭槍決。台糖員工人心惶惶，

楊繼曾兼任總經理，建議當局，如罪証確實，請一次逮捕。邇後非經楊本人同意，不得任意拘捕，以安衆心，俾順利推展台糖業務。按人事法規，一人祇能任一職，董事長不能兼總經理，楊繼曾於一九五二年一月請辭董事長，改由李崇實接任董事長，專任台糖總經理。

台糖為光復初期台灣最大生產事業，關係國家經濟至鉅。因日據時代，糖產幾全數輸往日本，戰後銷路中斷。此龐大企業，瀕臨危殆困境。楊氏在台糖任職八年，一面全力打開外銷市場，售糖所得外匯，佔當時全國外匯總收入百分之八十以上，裨益國家經濟重建至大。特設法參加國際糖協，獲得有利地位。致力救亡圖存，精簡機構，裁撤、合併糖廠，一九五三年八月，以任職人員自願津貼方式，資遣員工五千人。一九五三年實施職位分類制，五四年引進電腦，幫助行政管理工作。接受育種專家李先聞顧問建議，五三、五四年期，一年之間，全省種蔗，大部分改為由南非引進新品種 NC0310，使

單位產量大為提高。當時多數農業專家均表反對，認為太冒險，楊繼曾獨排眾議，終獲相當績效，創下奇蹟！楊氏又倡導開發海埔新生地，邀請畜牧專家戈福江為台糖開發養豬事業，於一九五三年七月在竹南成立育種場，推廣農場養豬，以育種成功之三品種雜交配種豬及企業方式推廣民間，為台糖現代化養豬事業之先鋒。發展副產品，酵母素：健素糖等均是市面上的暢銷品，台糖大豆沙拉油等亦廣受民間歡迎。邁向多角經營，肇端於此。由是可見楊繼曾以早年兵工廠的科學管理與成本會計等觀念將台糖企業化辦理得生氣勃勃，有聲有色，令人同聲叫好！

與俞鴻鈞直諒之交

俞鴻鈞擔任財政部部長時，楊繼曾曾批評俞鴻鈞的財政政策。俞鴻鈞來台後因任中央銀行總裁冒生死危險從上海搶運二百一十萬兩黃金來台有功，出任行政院院長。一天俞鴻鈞院長宴美玉米銀行總裁，邀台糖玉米進口大戶主楊繼曾作陪，席間俞鴻鈞未忘前

隙道及往事，向客人笑談，不以為忤。一九五八年，俞鴻鈞院長在台北中山堂遇見楊繼曾，告知楊氏已推荐他出任經濟部長。楊繼曾說：「秉性倔強，將為院長累！」俞鴻鈞笑說：「我願接受此困擾」。楊繼曾因此擔任經濟部長七年之久。

楊氏初任經濟部長時，國家歲收與支出，不能平衡，國際收支入不敷出，楊氏有信心，有辦法、有魄力，因當年美援之助，從事初步累積的功能。政府實施三七五減租、耕者有其田政策，鼓勵農民勤儉工作，以電力肥料工業之發展逐漸促進農業發展增產。然後發展民生工業，減少進口，增加出口。最後策劃成立出口加工區，擴展外銷基礎。另成立農耕隊，派往非洲，本人道精神，協助落後地區，拓展外交。又向鋼鐵業進軍，與德國方面商議合作，雖受阻力，但訂有計畫，奠定爾後中鋼等大鋼廠建立之基礎，又在高雄左營煉油廠旁成立「金屬工業發展中心」。

楊繼曾為使人民充分就業，又以學習工廠管理物之思棄於地，力之思不出於其身，人盡其力，物盡其用，貨暢其流，經濟乃以動的擴張為主導。先農業與民生工業，於資金經驗以及學識積累有成之後，予以充分利用，將積累者發揚光大，再從事服務事業及重工業之發展，為其主持經濟政策之標準。則。在一九六五年民國五十四年楊氏離開經濟部時，美援停止，我國已可自立更生，不

需外人援助。

農業外交派駐聯國

楊繼曾擔任七年經濟部長，任內因糖業績彰顯，被選為中國工程師學會會長，得金質工程獎章，肯定其台糖各工廠生產恢復對工程之卓越貢獻，並榮獲名譽會員獎。一九六五年民國五十四年奉政府特命為駐西非賴比瑞亞國大使，在任四年半，我國農耕隊對賴國幫助最大，得到聯合國糧農與衛生組織約聘，馳名國際之農業專家馬保之、謝獻臣二位博士、陳慶京、黃廷英二位教授、陳一鶚、蕭承洋等均至賴國指導農業發展，得到賴國人民的敬佩與尊崇。

一九六八年五十七年楊繼曾回國述職，蔣中正總統以楊習工程，留學德國，適任我國派駐國際原子能總署代表之職，乃任命楊繼曾為維也納國際原子能總署常任代表。任內紀政在維也納國際田徑競賽得第一名，破世界紀錄，奧地利政府建議，請楊繼曾頒發優勝者獎牌。楊繼曾在奧兩年，一九七一年六月，奉調回國，受聘為總統府國策顧問。楊繼曾於民國三十六年即當選全國第一屆技師公會國大候補代表，於民國四十年補為正式代表，並任光復會經濟組召集人，常有研究文件供同仁切磋參考。民國七十八年八月辭退國大代表職位。

故前經濟部長張茲闓生前被問及對楊繼曾的看法時說：「我最佩服楊繼曾了，楊繼

曾這個人的學問非常淵博，據我所知，政界第一位研究凱因斯一般理論是楊繼曾，他在民國三十一年，不知道用什麼方法，在對外交通斷絕時，弄到一本「凱因斯一般理論」這本書。名經濟學者，現任考選部部長王作榮教授曾評述說：「我們都看到台灣經濟之有今日的發展與繁榮，台灣人民之有今日的富裕生活，被國際人士視為奇蹟，實奠基於民國四十年代的後半期與五十年代的前半期，我們可以稱這一時期為奠基時期。在此以前，政府傾全力於經濟的穩定及恢復生活水準，又可以稱為奠基時期前的預備時期。在此以後，台灣經濟在堅強健全的基礎上起飛，邁向繁榮富裕的社會，便屬於奠基時期後的成長發揚時期了。楊繼曾先生恰在這一時期擔任經濟部長，是該一時期決定經濟政策與監督執行的主角之一。該一時期在內閣中決定經濟發展大計，及與經濟發展有密切關係的財政、貿易、外匯、美援等政策的，還有兩位主角大員，便是財政部長嚴家淦先生與外貿會主任委員兼美援會副主任委員，後又兼台灣銀行董事長的尹仲容先生」。

俞大維讚評一段話

在未踏入經濟領域之前，楊繼曾有將近三十年的時間獻身於國防武器工業，他做過兵工署製造司長、兵工署署長、國防部次長，主管全國二十九所大兵工廠，在抗戰期間，楊氏為了武器、彈藥的增產，鎮日只知工



①一九四七年任兵工署長的楊繼曾(前排右二)視察瀋陽第九〇兵工廠文官屯分廠，左二為廠長高慶春少將。

②一九六六年楊繼曾夫婦(左二、右三)訪問賴比瑞亞與歡迎者合影。



作，也不講究吃、穿，也無任何嗜好。前國防部長俞大維博士形容楊繼曾是：「只知道工作而不曉得生活的人。」

楊氏還有一項最大功勞是：「他籌設的彈道研究所，特別邀請到馳名國際的德籍彈道專家克朗茲（Cranz）來所講學，當年親聆教益者如沈正功教授，曾任中共南京華東工學院副院長，為中共名彈道學專家，又為中共培育了不少彈道學專家學生。沈氏遼寧朝陽人，是兵工大學五期造兵系二十九年畢業。如任新民是長征一號運輸火箭總設計師，民國五十九年四月二十四日中共東方紅一號人造衛星發射成功。民國六十九年膺選為北京中國科學院院士（學部委員），民國七十四年膺選為國際宇航科學院院士，現任中共航天工業部副部長。任氏也是兵工大學五期造兵二十九年畢業，安徽寧國人。如謝光選是中共長征三號運載火箭總設計師，民國七十九年四月七日，將亞洲一號通信衛星準確射入軌道成功。七十六年膺選為國際宇航科學院院士，八十年膺選為北京中國科學院院士，謝氏江西南昌人，也是兵工大學造兵系九期三十五年畢業。中共飛彈、人造衛星等發展在世界上佔一席之地，楊繼曾的百年樹人、培育人才的功勞不小，這都是千真萬確的例証！

民國三十九年六月十九日，楊繼曾以其兵工長才受當局重託，接掌當年國內最大的公營企業台糖公司，由於其多年管理兵工廠

經驗，對經濟事務具有高度興趣，因此接掌台糖對他而言並非難事，甫上任，楊氏即深入研究台糖業務，他發現，糖業在世界上屬投機性事業，若只依賴產糖，將無法長久生存，因此他開始推動副產品工業計畫，這項破天荒的作法，在當時保守的官僚社會裡被視為異舉，許多人譏諷他好出風頭，愛標新立異，批評者認為台糖的規模已夠大了，沒有必要再興辦一些與糖業無關的副業。不過楊氏深信自己的眼光正確，所以力排眾議，聘請專家為台糖設計策劃養豬事業，這項副業計畫是利用蔗田生產出來的蔗葉、蔗渣與酒精酵母等釀成飼料，用以餵豬，再以豬糞、尿、豬毛、豬骨等做堆肥，灌溉蔗田。雖然直到目前為止，仍有人批評台糖經營副業是「與民爭利」，但是楊氏以經營私人企業般的衝勁，帶動國營事業的活力，其功業和精神是令人欽佩的。他接任台糖職務時，台糖背負八億債務，八年後，楊繼曾離開台糖時，台糖員工人數由二萬六千人精減為九千人（後為容納退役官兵與大專生就業增加二千人），砂糖出口業務亦提高了三倍之多。

長經濟部七年政績

民國四十七年三月，行政院俞鴻鈞辭職，陳誠二度組閣時，拔擢楊繼曾為經濟部長，楊氏以六十高齡，展開了七年的部長生涯。在七年的部長任內，他首先倡導自由經濟

，力圖消除殘存的戰時經濟管制色彩，放寬設廠限制、改進華僑投資、誘導優惠外商投資等。民國五十三年，我國外貿總值達到九億美元，首創百年來我國外貿紀錄，這和楊氏積極推動自由經濟，掙脫保護，管制有很大關係。

楊氏在經濟部長任內的作為包括：取消經濟保護管制方面，取消紡織、火柴、肥皂、電燈炮等工廠的設廠限制。另外，我國經濟受到的壓力愈來愈大，面對這種經濟情勢，楊氏當年即主張將外匯投資到財經建設上，使人民有充分就業的機會，提高產品競爭力，發展精密工業。他曾感嘆的說：「我實在不明白，為什麼我們擁有這麼多外匯而不知道去運用？放在銀行是最呆的做法！」他又強調說：「今後我們的尖兵就是貿易與投資，政府為什麼不充分運用這些錢，作內外投資或拓展貿易？資金、技術、設備、人才都是我們經濟擴展的本錢。」前人哲言遠見，至今更顯英明！

大陸失敗獨到看法

楊氏對大陸失敗最大原因也有他獨到的看法，他說：「勝利後，國民政府從重慶下來，在處理淪陷區政策的觀念上未確定，譬如：將偽幣訂得很低，同時將「偽官」、「偽軍」與接收人員劃分的很清楚，這是嚴重的錯誤；因為我們彼此既然都將國家視為自己的，就應接收一切，對「偽官」、「偽軍

「應既往不究，關注他們的生活，防止他們失業。」當時楊氏曾對行政院長宋子文說：

「我們將偽幣訂得這麼低，將使前方週轉的資金短缺，如此一來叫當地的人生意不好做，生活成問題！我們若認為他們是『偽官』、『偽軍』，不給他們事做，叫他們何去何從呢？」令人痛心的是，我政府當局並沒有接納重視楊氏的見解，我們最後還是丟掉了那些人，而共產黨一路接收我們丟掉的人，我們經過了艱苦而慘烈犧牲的八年抗戰，雖僥倖的贏得了勝利，卻輕易的失掉了大陸，讓中共不費力得到了大便宜，這實是最慘痛

的教訓。由此可見楊繼曾學識之淵博與眼光之遠大！

楊繼曾九十九生日，同濟大學旅台校友會，在台北市建國南路某大餐館為其祝壽慶賀。名書法家兼詩人，同濟大學校友劉緯世，以楊氏之名號，嵌寫一賀聯，堪稱佳作，將楊氏一生事功，盡言其中，為楊氏默許喜愛，並為同濟校友所稱頌，原文為：

君才早獻邦家，繼行仁慈濟世，群尊大老，欣逢壽介九旬雙輝極婺。（楊氏擔任獅會會長發起捐眼角膜運動）

毅力長輪廡廟，曾以經濟匡時，國仰高

賢，佇看籌添百，歲齊頌岡陵。

一代功臣楊繼曾於民國八十二年三月七日上午六時病逝於台北三軍總醫院，三月二十二日公祭，俞國華任治喪會主委，由辜振甫、蔣彥士、錢復、徐立德四位大員覆蓋黨旗；李國鼎、沈昌煥、李連春、陳履安四位大員覆蓋國旗，安葬於五指山國軍示範公墓。

楊氏離開我們已一年多了，他的一生功業、他的音容、他高大的體型、他豪邁的氣質，認識他的人，將永遠的敬佩他，懷念他！（全文完）



① 楊繼曾九十五歲時的照相。

② 任台糖總經理時的楊繼曾（右）與新營總廠蔗農賴登全（左）晤談留影。

