

# 經濟奇跡幕前幕後

## 農復會工作十五年歲月

(三)

### ●謝森中口述·黃俊傑筆記

#### 依據標準協助定價

三、農產價格的調查、研究、討論到定價，也是由農經組站在第三者的立場協助。這也是農復會一項重要的工作。糖價方面，糖業公司自有農場所生產的糖佔台灣糖產量的50-55%，四分之三左右則來自蔗農，因此每年甘蔗收購價格及分糖比例，又為一大問題，非常重要而敏感。在白糖公司和蔗農中間，農復會作第三者，類似公證人，並請「中國農村經濟學會」作研究調查，最初由台大教授張德粹主持。張德粹早年留學英國，並曾前往德國、奧地利、瑞士、法國、瑞典研究考察各式農業生產與農業合作組織，其人其事詳見中外雜誌二九四期王成聖撰「農經國士張德粹」。我們建立一制度，每年開一次重要會議，把白糖公司、蔗農代表召集來，蔗農代表多是省農會，省議員，農復會農經組在會議中扮演重要的角色。而農復會作中間人也要有依據的標準，首先要作各種調查，如甘蔗成本、國際糖價等，才能客觀地協調決定糖價。同時，因甘蔗收購價格高低直接影響農民種植甘蔗面積，所以糖價

的決定也是農復會非常重要的工作。

我後來寫過《台灣之糖米競爭》一書，以台中地區為樣本。從前台灣是南糖北米，糖和米的競爭因人口增加，糧食需要，而使甘蔗居於不利的地位，結果米漸向南、糖向北，而以台中地區競爭最厲害。一九五七年，我在明尼蘇達（Minnesota）大學的博士論文是：「Application of Linear Programming to Crop Competitions in Chi Taiwan」，那時線形設計方法剛問世，最先用於空軍，一九五〇年後是生產經濟學方面比較新的方法，我把這個方法用在糖米競爭的研究上。

#### 黃麻收購照顧麻農

對於台灣黃麻的收購，農復會有張憲秋是黃麻方面的專家；一邊是要照顧麻農，一邊是政府、工廠要收購，當時龔聯順是台南最大的麻廠廠主持人，也收購黃麻，屬民間企業，黃麻收購價格也是由農復會協調麻農生產者，製麻工廠和政府農業機構等多方面商定的。此外，香蕉、柑橘、煙草等的收購價格，均由農復會協助建立制度

。公賣局鼓勵農民種煙，然後收購煙草。農民利用稻作第二季及第一季中間的冬作期間種煙草，煙草的栽培需要很高的技術，且煙草收成摘葉須分成七、八次，收成後在農場烤煙，烤煙後由公賣局收購，再第二次烤煙。煙分一至七等，一至四等為好煙，四等以下為低級煙葉，價錢相差很遠，因此烤煙的技術很重要，而等級的分辨則憑目測，所以公賣局在收購時與煙農有很多爭論，煙農信任農復會，便由農復會作成本、價格等調查，協調定煙價，協助公賣局建立收購煙草價格制度。我因為這個緣故，出任台中煙業試驗所的評議委員多年。

農復會用這種方式，把台灣所有主要的農產品價格弄得清清楚楚從基本的成本調查、成本研究分析到定價，以供需出口市場為基礎。農復會請「中國農村經濟學會」等協助調查、研究，建立農產價格制度，張德粹先生逝世後，由陳超塵先生主持。

#### 水利建設農業普查

四、水利建設方面，例如石門水庫、曾文水



①

①前台大農經系主任張德粹（左）與台大農經所任教的今總統李登輝博士，對台灣農業普查都有很多的貢獻。

②張德粹（中）與陳超塵合影，右為今國防部長孫震博士。



②

庫的建設，均是大投資，其地質、水文、技術、工程等均需調查，農復會並配合水庫建設工作，作水庫完成前的水庫區：周邊環境調查（Beach Mark Survey），即對水庫地區先作一般性的社會經濟調查，（包括作物制度、農業生產……等），其目的是在建立周邊環境（Beach Mark）的基本資料，等水庫完成三、五年後，再做同樣的調查，與周邊環境比較建立水庫後社會經濟的變化，以估計建設水庫的效益。這些大調查，也是由農經組領導配合有關機關來推動，或補助有關單位自己組織調查團的經費。

五、台灣農業普查：一九六〇年第一次普查，農林廳成立農業普查委員會，農林廳全部包含在內，農林廳長任主任委員，我任副主任委員，李登輝先生等均有很大貢獻。其後每五年一小查，每十年一大查，建立制度。日據時代曾作過普查，但需大筆經費，光復後由農復會補助。

六、專案研究：對台灣各種農產品，例如毛豬、柑橘、鳳梨等的生產運銷、市場、加工……加以研究，以了解生產潛力、技術進步，市場方向、在世界市場的競爭關係等。

七、農復會農經組的人才多半在台大農經系及中興大學農經所兼課，一不佔其位（兼任），二不領薪，三只教一門課，等於加強陣容，我一九五〇至六〇年，在台大兼任教授，一九六〇年任秘書長後才辭職。中興大學成立農經研究所，是由李慶慶（立法委員、伊利諾大學的農經博士）推動，由農復會協助，第一年補助一百多萬元

，前後共補助三百多萬元建築農經所房舍及圖書設備等。李登輝、王友釗、崔永楫等先生和我也都在台中農經所兼任教授，協助授課。

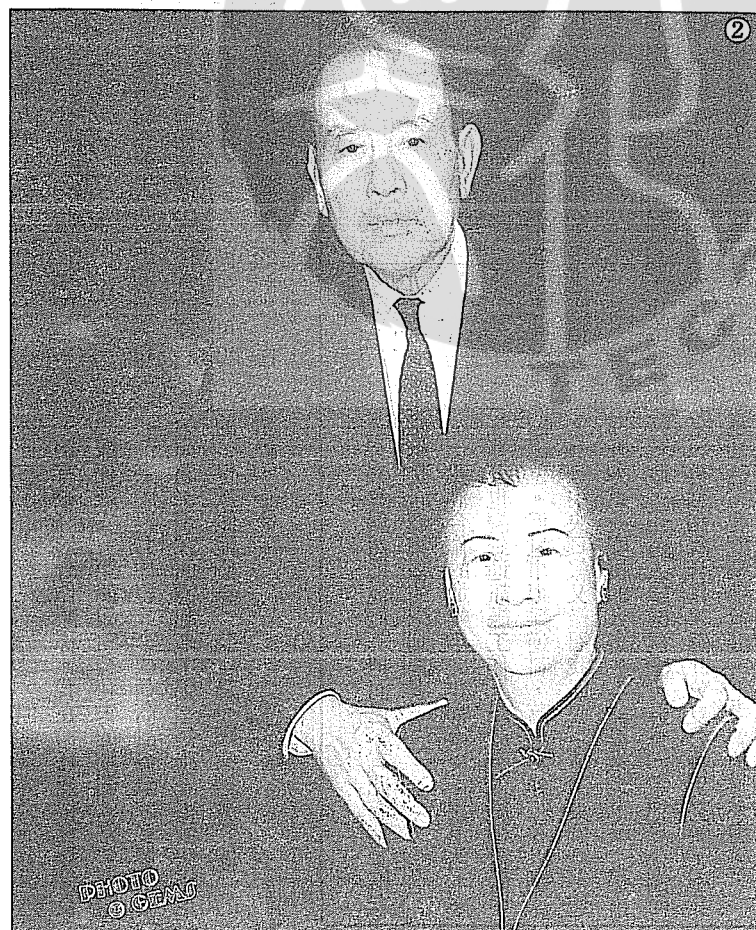
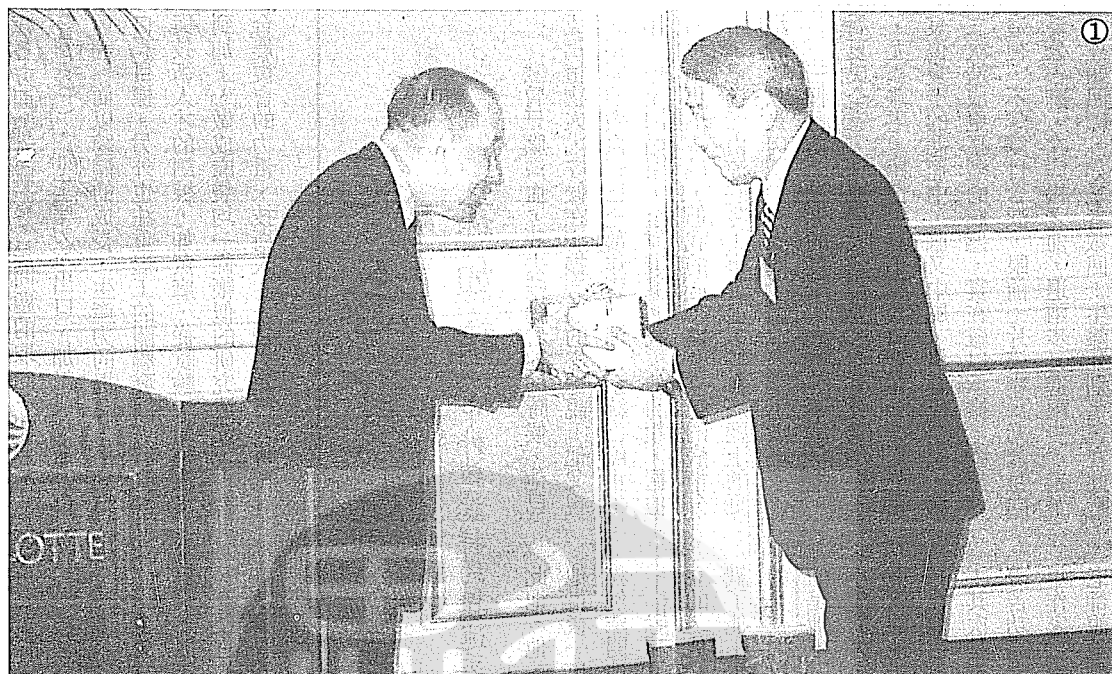
### 農復會中美混合體

農復會是中美聯合機構，是中美混合體，不是中國的「部」，因此行政上非常特別，我在農復會共十五年（January, 1951-July, 1965），前十年是技正、後為組長，後五年是秘書長。農復會中三位中國委員由中國總統任命，二位美國委員由美國總統任命，五人組成委員會，由中國人擔任主任委員，先是蔣夢麟，後是沈宗瀚，委員會下設有秘書長及十個組和四個處（最盛時期），組內的工作同仁除組長外，共有四個階層——Senior Specialist, Specialist, Junior Specialist, Assistant。由秘書長負責聯繫協調各組處的工作。農復會組織中最重要的是「專家階層」（技正、技士），都學有專長。各組計劃透過秘書長上達委員會，委員不單獨行使職權，每星期開會，討論決定之後，由秘書長交給各組執行。一般例行公事到秘書長就裁決，政策性的、重大的決定則由委員會集體裁決。各組以專家為主，組內有討論會，若計劃牽涉他組，則共同協調討論。技正與組長的關係是技術性的、專業性的，專家透過組長和秘書長送計劃到委員會，委員會討論時，技正、組長均可列席充分參與、充分溝通。這是農復會內部行政的特別之處。當時政府內沒有農林部，僅經濟部內有農林司；美方安全分署內沒有農業處，大使館沒有農業專家，因此有

關農業問題都由農復會負責。台灣為經濟安定組織了「經濟安定委員會」（Economic Stabilization Board），其中第四組（Committee D）主管農業，召集人是沈宗瀚，執行人員是農復會的人員，辦公室也在農復會，透過農復會與經濟、財政、金融各方面協調溝通。當時除了農業生產外，農業出口多為農產品或農產加工品，一方面以農業為原料，一方面為農產加工工業即工業，如鳳梨罐頭是屬工業；農業用的肥料、農業也是由工業供應，所以兩方互相聯繫。農復會的技正行政公文不多，但計劃很多，技正分各產品的專家，如牛、豬、雞都有這方面的專家；作物上分稻米、黃麻、蔬果、早作的專家，這些專家都受到尊重，委員會僅負責整體計劃和政策協調及決定。

### 行政有彈性效率高

農復會的好處是行政很有彈性、效率高，少有官僚系統和習性，公文處理簡化快捷，委員雖高高在上，但也都是從他們的專長出身，有專業的訓練。另外，農復會沒有分支機構，向農復會申請計劃很有彈性，縣、市政府、鄉、鎮農會、農校、研究機構，各階層只要有好的計劃，都可以直接與農復會接觸，沒有行政上的層層關卡。農復會原則上不為計劃的執行而設立新機構，而是先確定計劃性質，再與現有機構聯繫，加強並補充它來執行計劃，也不建議政府設立新機構。上、中、下階層可直接溝通中、下階層有計劃會先知會上級階層，而由中、下階層去執行，效



① 謝森中（左）與韓國中央銀行總裁（右）合影。  
② 謝森中（後）與夫人謝延禧女士合影。



率較高。整體上，與公營、民營、企業、金融組織各方面都有聯繫，是問題的取向（problem oriented），如生產力、出口、加工或技術、市場等，而以總體的成長、生產力的提高，推動出口為目標。另外也注重農工的關聯發展，有生產與技術人才的訓練，如黃麻，從試驗、品種改良到加工、做成麻袋均一條鞭似的研究清楚，再結合農復會的力量、技術人才、錢去執行。每個計

劃均有執行機構（sponsoring agency），這機構可高可低，可中央可地方，全視計劃而定。

### 意見不一充分溝通

至於尹仲容與沈宗瀚在農工間立場的衝突和協調，以工業立場是希望農業能生產便宜的原料、有便宜的工資，除了生產消費外，尚有餘可出口以賺取外匯，並可幫助非農業部門的發展，而

沈宗瀚主張保護農業落實農業技術的基礎，有時因此有了許多意見不一致，但常常經過充分溝通，仍有很好的合作關係。我在擔任農復會秘書長和兼任經安會第四組執行秘書的期間，常常要陪同沈宗瀚與尹仲容或李國鼎商討協調許多農工間的問題，現在回憶起來，仍然是感覺很愉快滿足的，也欽佩他們為「公」為「國家經濟發展」的精神。（完）

## 紀念夏鐵肩兄

### ●孫如陵（中外雜誌特約撰述委員）

鐵肩兄腦溢血，我去榮總看他的時候，他已成為植物人，守候在病榻旁邊的立德說，他父親腦裏面的微血管已全部炸裂，消化系統已停止工作，呼吸和循環，全靠機械。我摸他的額，握他的手，仍然溫熱，但我的心，隨著立德的病情分析，已逐漸由涼變冷！事實上，躺在病榻上的夏鐵老，只是肉體還在人間，靈魂已飛上天去了！

三個月前，鐵老的長子，立言，不幸早逝，對夏氏全家，造成極大的震撼，而夏公老年喪子，尤為難堪，感情上有不勝負荷者在；今夏公在哀傷愛子的悲痛中，腦又中風，對夏氏全家，第二次造成更猛烈的震撼，實在難以承擔，我想到這裡，不禁雙目含淚，眼前一片模糊，乃起身向夏公告辭，在病榻之前，退兩步又進兩步，走了又掉頭回顧，如是者數回！生離死別，正在此時

此地，他，夏鐵老此刻還有一口氣，我再來時，他最後一口氣也沒有了，我怎忍剋太上之忘情，猝然離開他呢？！

我和夏鐵老的交情，是在中央副刊工作上建立的，他一進門，就開始工作，使我在工作上認識了他——不僅是他的能力、他的學養，乃至他的為人處世，幾年下來，都有若干了解。最難得的是他不辭勞苦，每天無論到多少稿件，除長篇小說而外，都能做到「今日事、今日畢」，案無積壓的地步，中副「用稿快、退稿也快」的信譽，在他手上，得以繼續發揚光大，實在難能可貴！其次是不居功。鐵老在中副工作崗位上，雖然勞苦功高，卻沒有在人前人後炫耀過；有幾位青年作家，完全出於鐵老的「識英雄於草莽」，鐵老卻說他們的成就是他們自己努力的結果，他不

過有機會偶然推他們一把而已。有此心胸，鐵老就真是一個夠格的副刊編者！

我們合作的那幾年，非常愉快；我退休下來，夏公也調到通訊課工作，離開了他所喜愛的中副崗位。但世事很難逆料，萬想不到，我以退休之身，中央日報又徵召我回去主持中央副刊。這回社方為我安排的人事，本非夏鐵老，我「提出行舊政，用舊人」的建議，社方同意把夏公調回來，再度和我合作。對此，夏公特別高興，引我為知己。我們攜手並進，把中副的本來面貌，一一恢復舊觀。此則昭昭在人耳目，無論是夏公或者是我，如果多說一句，都是廢話了。

後來我真退休了，夏公也退休了，我們兩家的住處，相隔甚遠，便不常在一起。所幸去年我學做嵌名聯，這方面，我知道鐵老的功力深厚，常尊他為「一字師」；我的第二副嵌名聯，就是贈給他的，不想現在正好用來紀念他！

鐵鑄肝膽以照人，成就一翻事業，肩擔道義而行世，著有幾篇文章。