

# 民間儒相辜振甫

● 王培堯

## 融冰之旅不亢不卑

兩岸關係斷斷續續，起伏伏，於隔岸喊話長達四年之後，在一九九八年十月中旬再掀高潮，即海峽交流基金會董事長辜振甫率團往訪大陸，會晤了中共海峽關係協會會長汪道涵、中共國家主席江澤民。此行，辜振甫自稱為「融冰之旅」，而今事過境遷，兩岸冰封可否自此融解？尚看不出端倪，僅有一事可以肯定，即辜振甫此行非常風光，他在大陸的一言一行，舉世矚目，成為全球新聞焦點。而八十三歲的他，可說是老驥伏櫪，背負李登輝總統交付的任務，更帶著台灣朝野的期許。尤其是後者更是錯綜複雜，莫衷一是。統派希望他能圓融通達，做好溝通和解的任務。獨派則擔心他屈從中共，做出有損台

灣尊嚴和利益的事。在如此矛盾的兩極背景之下，辜振甫不辱使命，能屈能伸，不亢不卑。在與中共領袖握手談心時，溫文有禮，熱切誠懇。而在涉及台灣地位談判中，則針鋒相對，毫不讓步，充分表達了台灣朝野的心聲。歸來獲得一片掌聲，朝野一致讚譽。而中共給予他幾盡元首級的禮遇，亦使他倍增榮耀，風光之最，近年少見。

## 和李總統惺惺相惜

辜振甫何許人也？其實他只是個普通老百姓，無官無職，雖貴為國民黨的中常委，卻是虛銜，並未擁有權力。他惟一名實相符的身分，至多是個「紅頂商人」，勉強可稱之為「台灣的松下幸之助」或清未的「胡雪巖」，但實況又不一樣，松下

和胡雪巖都是白手起家，而他卻是承繼父親的龐大產業，而將之發揚光大，他不但使家業規模擴充，而且把經營手法現代化、企業化。憑他的眼光和魄力，帶領辜家事業逐步跟上時代潮流，在瞬息萬變的環境之下，茁壯發展，成為台灣龍頭產業之一。

在商業經營方面，辜振甫的手法是大氣派、大手筆，不斤斤計較小節。例如近年有線電子媒體系統的爭奪戰，他下一代的兒子輩曾和力統集團有過你死我活的爭鬥，連居間協調的新聞局都傷透了腦筋，最後鬧到他面前，片言解紛，立即和解，劃定疆界，各自努力。這一結果就是他大氣派、大胸襟的展現。亦由於這一特質，使他早在蔣家父子時代，即經常受託折衝國際，在官式外交難以伸展的地方，以經

貿手段結交朋友，突破中共封鎖，使Made in Taiwan揚名世界每一角落。

李登輝承繼大統之後，由於和辜振甫的成長和教育背景相似，兩人更是惺惺相惜，信任有加，辜振甫活躍國際的機會大大的增加。兩次代表李總統出席亞洲經合會的領袖會議，置身各國元首之林，地位之尊貴，前所未有的。而辜振甫的大名，在台灣幾乎是家喻戶曉，成為舉足輕重的人物。

辜振甫以八十餘歲的白頭老叟，猶成人中之龍，故是「時勢造英雄」，不過其本身優越的條件，也是他成功因素之一。他能操流利的英語、典雅的日語和一口幾近標準的北京話（國語），他的國語不帶半點台灣口音，這對一位在台灣成長的老人來說，的確不易，非在年輕時下過一番苦功不可。

### 還其父之歷史真相

辜振甫能有如此優越的條件，須從他的家世說起。大家熟知他是日據時期台灣風雲人物辜顯榮之子，辜顯榮字耀翁，是帶領日軍入侵台北的第一人，因而被抗日民族主義者按上「親日」罪名。然而辜顯

榮是「親日」嗎？為一樁頗有爭議性的歷史公案。根據連雅堂著台灣通史卷四、獨立紀的原文記述為「十三日，日軍以一大隊迫獅球嶺。……當時潰兵四出。劫落庫，焚撫署。土匪亦乘發。鬥死者五百餘。哭聲滿巷。如是兩晝夜。林維源、林朝棟、丘逢甲相率去。艋舺紳士李秉鈞、吳聯元、陳舜臣等議彈壓。而無力可制。往商大稻埕李春生，請赴日軍求鎮撫。無往者，鹿港辜顯榮在台北，見事急，自赴基隆，謁總督，請定亂，許之。日軍遂進，十四日夜半至城外，城兵猶守戰，黎明乃陷」。

這段記載並無譴責辜顯榮之意，而據台大歷史系教授黃富元的看法是日軍登陸基隆時，台北一片混亂，盜賊流竄，趁火打劫，民不聊生，開城迎接日軍是台北士紳一致的意見。而當時兵無紀律，賊人橫行，也無人敢去迎接日軍，青年辜顯榮不避危險，獨任其事，乃是見義勇往的行為。

辜顯榮不會說日語，去見日軍無異是冒生命危险。辜顯榮與日軍碰面時，即被拘捕，送往基隆，他告以台北大亂，士紳盼日軍進城恢復秩序，日本人不信他的話

，直到接到瑞典籍報務員抄錄的電報證實此事，日軍才信，繼續進兵，佔據台北以後，再繼續南下，而未發生屠殺慘禍，感信係辜顯榮之功。

辜振甫也認為他的父親沒錯，他認為歷史沒有假設，只有事實，如果當時沒有其父的舉動，台灣的結局很難說。這事對一個二十來歲的青年來說，能見義勇為、急人之難，難能可貴。再就他個人了解，其父的國家民族意識極重，一生未學習日語，跟日人交往均經翻譯。而他們兄弟自幼學習漢文漢語，也是其父的主張。

辜顯榮「迎接」日軍之後半年，辜顯榮升任台北保良局局長。第二年，辜顯榮開始經營事業，買下汽船，從事製鹽和製樟腦等專賣生意，財富快速累積，不到十年，有記錄可查的資料顯示，辜顯榮已躋身富商，有財產「百萬」，直追台灣首富高雄陳中和的一百二十萬圓。當年留學日本一年的學雜食宿費加旅費有五十圓即可打發。

等到日本據台的第二十七年，一九二一年，台灣總督府設立評議會，以總督為會長，總督府七位高級官員和民間日本人、台灣人各九位擔任評議員共同組成，兩

中年一任。評議員為台灣人擔任公職層次最高的職位，辜顯榮一開始便被選任。一九三四年，更獲選為日本帝國上議院議員。日本治台半世紀，前後共四位台灣人得任貴族院議員，辜顯榮不僅是第一位，而且距離後三位獲選者早了十一年。

### 辜顯榮靠專賣賺錢

辜顯榮靠專賣賺了大錢，在東京炒股票又賺進一大把。一次大戰後不久，日本經濟蓬勃，證券市場空前鼎盛，東株（東京取引所股票）和製糖公司的股票最吃香。辜顯榮坐在東京辦公室遙控行情，先吃進五百股，後來聽到上漲的報告再吃進一千股，那時東株每股二百七八十圓，一次交易三四十萬，以當時日圓與美金二比一的幣值計算，約值美金二十萬，雖非大手筆，也非一般散戶可比。但是砂糖股的交易，卻是博得了大勝。大阪一個叫做菱屋的糖商，因為和他賣空買空，就輸在他老人家手裡，一間擁有千萬日圓資力的大阪商人，竟因此破產。

辜顯榮暮年時中日關係日惡，辜顯榮為報效日本，又身為華人，擺出當仁不讓的態度，積極投入，扮演斡旋止戰的魯仲

連角色。和當時中國各方勢力都頻頻接觸；會面、修書、協商會見行程、送禮、資金捐贈，各式活動均有。接觸的人物包括蔣中正、馮玉祥、汪精衛、杜月笙、陳儀、陳炯明等。

辜顯榮善於外交穿梭，也很能投各方所好。寫信給陳炯明，就罵蔣中正「假三民主義之名……徒事牢籠，排斥異己，以致民窮財盡……今足下揭揚義旗，振臂一呼，天下耳目，復為之一新，甯非快事……」。另一方面對蔣中正則極盡恭維，「承贈尊影（指蔣送照片之事），逾錫百朋，似此颯爽英姿，晨昏可仰。巍峨德業，蓬華增光」。

辜顯榮的鄉土觀念很重，其公司上下下的人，都和他有血緣關係，或是鹿港人，他設在台北的「大和行」幾乎是鹿港人的台北招待所。由於他善待故鄉人，鹿港人都暱稱其為「辜大人」。

辜顯榮抗戰爆發的一九三七年病逝東京。生前有一妻兩妾三位太太，分住鹿港、台北和東京，在東京的為日本人，即辜振甫公弟辜寬敏的生母。辜振甫為「台北太太」所生，排行第四。台灣光復時其長兄、三兄已去世，他儼然成為辜家家長，

年僅卅歲，而且剛遭喪妻之痛，其亡妻黃莒華是總督府評議員黃欣的侄女，即民進黨前外交部主任楊黃美幸的親姑媽。

### 光復初期一度坐牢

台灣光復到國民政府來台接收前，台灣一度成無政府狀態，地方一片紛亂，根據謝阿水所著「台獨真相」一書記載部分留台日軍和地方士紳曾籌組「台灣共和國」，在台大農學院舊址及辜家在台北住所開會，藉口維持治安組織政府，推林獻堂為「總理」，辜振甫被任命為「外交部長」，案子送到日本末代總督安藤利吉手上，安藤認為「台灣獨立」想法不當，堅持遵守天皇命令向中國政府無條件投降，並戒告日軍不可輕舉妄動。「台灣獨立」之議遂告煙消雲散，但國民政府接收台灣後，辜振甫仍被人告密，指其鼓動「台灣獨立」，而於一九四六年被捕，坐了一年七個月的牢，才獲准出獄。

與辜振甫同遭牢獄之災，還有日本貴族院議員許丙和林熊祥，林熊祥的哥哥，也是許丙的老東家林熊徵，日據時期是台灣第一豪族「板橋林家」的代表人物，與辜顯榮一直站在同一政治立場，曾共組「

「台灣公益會」，對抗具有民族運動色彩的「台灣文化協會」，是公認的親日派。霧峰林家的林獻堂是「台灣文化協會」的要角，所以林獻堂雖曾被推為「總理」，卻未坐牢，但在「二二八事變」後，仍亡命日本，直到病逝。

### 辜嚴結褵命運轉變

辜振甫出獄後，於一九四八年經林熊祥介紹外甥女上海復旦大學畢業的嚴倬雲，辜振甫與嚴倬雲結婚，這樁婚姻對辜家「敗部復活」具有關鍵作用。不久，國民政府撤退來台。主政的蔣中正總統對台籍地主階級的態度比陳儀和緩。因為與地主階級合作才能發展工業，累積資本，耕者有其田政策也需要地主配合。板橋林家行情回漲，林熊祥獲聘為台灣省文獻會主委，林家的家長林柏壽則被公推為台泥公司董事長。林柏壽是嚴倬雲母親的堂叔，提攜辜振甫不遺餘力。辜振甫不僅獲取台泥的天下，林柏壽和黃少谷、袁守謙等幾位大老的親密交誼，辜振甫也承襲不少。

辜嚴倬雲家世極好，她是清末大儒嚴復的孫女，其父是嚴復的第三子，母親來自板橋林家。嚴倬雲的妹妹嚴停雲的夫婿

是最早的中央通訊台北分社主任葉明勳，大哥嚴僑娶舅舅林熊祥的女兒林蓓，嚴林兩家關係更深一層。

事業上，嚴僑早年任教於台中一中時國民黨營事業管理委員會主委劉泰英會是他的學生。白色恐怖時期，嚴僑遭誣指為共諜，被抓去拘留訊問過。嚴僑未能發達，六十三年就去世了。嚴復直系親屬的男孫未在台灣闖出字號。

嚴復兄弟的後代，只出了一個知名人物——前榮工處處長嚴孝章。嚴孝章的祖父嚴鼎銘是嚴復的侄子，他叫辜嚴倬雲「姑姑」，叫辜振甫「姑丈」。

嚴孝章畢業於復旦大學土木工程系，抗日戰爭時響應青年從軍，參加駐印遠征軍。戰後開始在軍中負責修築防禦工事，官至國防部軍事工程委員會陸軍工程處長。一九五五年行政院退輔會成立，前總統嚴家淦為名義上的主委，副主委蔣經國代理會務，負責實際之責。一九五七年，嚴孝章以陸軍上校退役，轉調退輔會工程組組長，任內完成中部東西橫貫公路。

退輔會是蔣經國最早主持的部會，一九五七年升任主委，任內最大成績就是興建中橫。嚴孝章因此一直受封為蔣經國親

近倚重的嫡系人馬；自一九五九年起擔任長達二十七年的榮工處長。

嚴孝章的大妹嚴孝京是政治圈內知名的機要秘書，人稱「姚太太」，她的丈夫姚兆元是一位退役將軍。凡是要與前行政院長、現任總統府資政孫運璿聯絡拜訪，都要先找姚太太。一九七八年孫運璿接替蔣經國出掌閣揆，嚴孝京就開始擔任院長辦公室主任。小說家朱秀娟有一部長篇鉅著「大時代」，其中把「姚太太」描述成爲一位能呼風喚雨的關鍵人物。

辜振甫子女的婚姻圈也很可觀，他有兩子六女，長子辜啓允娶妻謝戴慶，是上海人，次子辜成允，長女辜懷群任職台大外文系，長女婿胡其龍是新竹客家人，兩兒媳及長女婿均無顯赫的家世。次女辜懷箴、三女辜懷如俱奉父母之命成婚，情況大不相同，前者嫁華夏海灣集團董事長趙廷箴之子趙元修，後者嫁嘉新水泥董事長張敏鈺的三子張安平，都是商界大亨級的人物。

辜振甫的三兄辜岳甫，廿五歲即告病逝，留下寡妻孤子，孤子就是赫赫有名的中國信託董事長辜濂松。辜濂松算是苦盡甘來。幼年父親早逝，台灣光復初期，母

親顏碧霞又坐了幾年政治牢。顏碧霞出身台北的殷富之家，第三高女畢業。因妹妹的音樂老師呂赫若牽連「光明報共謀案」，顏碧霞被控提供工廠給呂赫若躲藏。呂赫若既是音樂家，在東京演唱過，也長於小說創作。

而今辜濂松已追隨叔父的腳步，活躍政商舞台，一九九八年更被外交部任命為四位巡迴大使之一。

### 工商大使打出名號

辜振甫字公亮，生於一九一七年，身處日據時代，自幼受日文教育，畢業於日本東京帝國大學。但他聰明過人，在父親嚴格的要求下，自修苦讀漢文，學說國語，及長，經世文章不假人手，國語更說得

字正腔圓，毫無土腔，這歸功於他的家世顯赫，外祖父陳寶琛是宣統皇帝的帝師，姑媽嫁給清代交通大臣盛宣懷，而其夫人嚴倬雲的祖父清末大儒嚴復。小說作家華嚴（嚴倬雲）是他的姨妹，前中華日報社長新聞界大老葉明勳和他連襟。這樣的家世使他處世交友瀟灑自如，無往不利。

早在廿年前辜振甫即有「工商鉅子」的頭銜，而在其名下擁有九十一家公司。

這一名銜，實當之無愧。不過，他還有一個更響亮的頭銜——即「工商大使」，舉凡國家需要，他都馬不停蹄奔走各國；為政府鋪路牽線奠基，所憑藉的是其個人國際間充沛的人脈關係。凡是和台灣有商業往來的國家，幾乎都有他工商界或政界的朋友。透過這些人脈，他辦了許多政府辦不通的事，政府無法接觸的接觸。

多年來，辜振甫執行「工商外交」，做的都是打前鋒的工作。一九九一年九月，中華民國加入亞太經合組織（APEC），就是他極力促成。一九八九年該組織成立，我國並非會員國，辜氏是唯一受邀的台灣代表。

在成立當天的晚宴上，辜氏置身其中，與美國國務卿貝克、貿易代表奚爾斯及其他會員國的外長、經長相周旋，心中不無滋味，但暗中發願「這個組織非比尋常，我們一定要加入」。以後在他的奔走穿梭之下，這個願望終告實現。當經濟部長蕭萬長在曼谷出席該會成立大會，最感安慰的人就是辜振甫。在他年入老境之際有此傑作，使他有不虛此生之感。而新加坡「辜汪會談」，由他開啓兩岸談判之門，更使他與有榮焉。

### 一介商人身膺重任

自我國外交逆轉以來，辜氏風塵僕僕，席不暇暖，推行工商外交，多處代表處的设置，均賴他幕後折衝，卒抵於成，例如中星、中馬、中日等非正式外交關係（經貿）均由他促成。然而辜氏的頭銜不過是「中華民國工商協進會」理事長，並無官方職銜。他唯一可象徵顯赫地位的，為執政黨中常委，已擔任十多年，但此一職位是代表工商界參與黨的決策機構。此職表面上擁有至高無上的權力，但中常會早已淪為橡皮圖章，並無個人表現權力的機會，所以說辜振甫是個「無權無勢」的人，亦不為過。

一九九一年基於兩岸交流，政府成立「海峽交流基金會」，作為兩岸交往的「白手套」，辜振甫出任董事長。此職為榮譽職，日常業務由秘書長負責，即使有重大決定，亦需由董事會集體議決，董事長只是會議主席而已。不過，兩次兩岸會談，他都是「領銜主演」，看起來十分風光，其實骨子裡完全不是那回事，一切會談項目都需政府授權，關鍵議題甚而要層峰批准才能開口。換言之，他不過是布袋戲

台前的一尊布偶而已。當然要做這樣的「布偶」，亦非人人皆可，還要有兩把刷子才行。

兩岸開放後，台灣許多企業爭先恐後向大陸投資，理由是大陸市場龐大，商機無限，卻忽略了中共對我的敵意。但辜振甫不同，他擁護李登輝總統的「戒急用忍」政策，他認為企業不能忘記對國家社會的責任。

### 家族事業日益興盛

儘管企業界對他的「保守」理念頗有微辭，但無人不承認他是個正人君子，他溫文儒雅，謙沖和平，予人毫無「財大氣粗」的印象。他的這一作風，在國內如此，在國外亦如此，因而能藉國際會議之便，認識外國朋友，再認識朋友的朋友，使他交遊滿天下，推行工商外交無往不利。例如我國申請加入GATT，他在幕後著力不少。

辜振甫不是雄才大略的企業家，但在領導統御上卻有獨到之處，他使人人有參與感。對主要股東分封而治，對僚屬逐級授權，他只管重要人事及大方向、大策略，使個個有受重視的感覺，自然努力不懈

。逢年過節，他巡視各工廠，往往能親切的叫出老員工的姓名，這套認人的本領，使他贏得員工的敬仰。譬如一場會餐下來，他站在門口送客，能記下所有剛認識人的姓名，於是「新知」頓成「舊雨」，成為他人際關係的支柱。

經營企業，辜振甫的原則是「用人不疑，疑人不用」，要言不煩，很有「授權」的膽識，因此他不必像孔明一樣的「食少事繁」，而是能吃、能睡、能玩，處理起事情來，神色自若，真正是「治大國如烹小鮮」，而他的健康長壽亦得力於此。

### 酷愛平劇粉墨登場

七十歲以後，辜振甫逐漸把事業經營權轉移給第二代，他的「和信集團」已由兩子及女兒女婿輩挑重任，他則把剩餘的精力轉而服務國家。工作之餘，辜振甫最大的嗜好是唱平劇，自幼學戲、票戲，目前他在舞台上的唱腔、做表、唸白及身段，已有職業水準。這次往訪大陸，他除了聽戲外，也在許多行家面前，露了一手。八十多歲的他，唱起老生來蒼勁有力，餘韻繞樑。訪大陸歸來後，又到日本登台，把國粹藝術展示給日本人。演出的戲碼是

全本「借東風」，頗有政治含義。

辜振甫迷戲，據其自稱係受父親影響，其父是個大戲迷，當年曾在台北自建「新舞台」戲院，每天上演平劇，大陸許多名角都應邀來台演出，數年前，他在台北松壽路重建新舞台戲院，專供演出平劇，即用以紀念父親。

辜振甫的兄弟姊妹都酷愛平劇，也都不能唱，但造詣最精的是他。他的長女辜懷群受他的影響成了平劇專家，能編寫整套的劇本。

在角色方面，他專攻老生，唱腔有余派的韻味，一九九二年底曾粉墨登場，唱了一齣「空城計」，飾孔明一角，和他搭戲的是台灣裘派花臉陳元正。辜氏與陳元正很有戲緣，早在三十年前的一九六二年，他應邀參觀海軍官校，即受人慫恿登台票戲，演出「二進宮」。和他合演的就是當時的海光劇隊當家花臉裘派傳人陳元正。辜氏自稱喜歡平劇中剛毅的花臉戲，但自己學不來，只好退而求其次，學唱老生。他的夫人嚴倬雲也擅唱青衣，夫妻倆常在家中自拉自唱，自得其樂。辜夫人說，她原來不會唱戲，因無人陪老公對戲，

只好自己來，不料唱出了興趣，倘一段時間不唱就覺得渾身不舒服，所以他倆是戲迷夫妻，再加上兒女也唱，是標準的戲迷家庭了。

### 欲退休改行寫文章

畢竟歲月不饒人，八十餘歲的辜振甫準備完全退休，拋開一切公私事務，找回自己。他對自己多彩多姿的人生，深感滿意，有記者問他如何看待自己豐富的人生閱歷。他答到「不虛此生」。他打算退休後專心寫作。他笑稱在他生命中可寫的話題不少，而他自認從小喜好寫作，年輕時還寫過文藝小說，後來因工作太忙，只好擱筆。如今，他正在考慮親自執筆寫一本回憶錄。最近，他已開始寫讀書心得，先磨一磨生鏽的筆，他的讀書心得是「古書今讀」，在他溫故而知新的體會下，他寫下個人的「古文新解」。對「論語」中的「學而時習之，不亦悅乎？有朋自遠方來，不亦樂乎？人不知而不慍，不亦君子乎？」這一段，他認為如能連接起來解釋，會從中發現新道理。他個人的體會是：如果自己時常學有心得而且表現傑出，不但自己喜悅，遠方慕名者也會前來求教，豈

不是一大快事。但別人若不知道自己的才學專長，又何必在乎呢？他非常欣賞「不患人之不己知，患不知人也」。這個信念反映在用人上，使他相信「別人都比我能幹」，他所以能充分信任部屬及授權，即基於這一信念。在管理上他一再強調「要用制度去管人，不是用人去管人」。而今

他事業成功，可能即歸因於此吧！工商人物辜振甫，如讓其重選人生，他自認為寧取文藝，而不願與銅錮為伍。他之所以成為工商鉅子，是家族傳承也是命運使然。儘管在企業經營方面他是成功的，但回首前塵，最使他難以割捨的還是文藝。

聖文叢書

# 無所不談札記

邵鏡人著 定價新台幣壹佰捌拾元

本書係邵鏡人教授繼同光風雲錄之後又一精心傑作、要目有：無所不談札記、憶昆明、一代學人柳詒徵、項羽新傳、感懷于右任先生、袁世凱的悲劇、民初政壇秘辛、蜀中遺老趙熙、五卅慘案回憶錄、丘逢甲之忠義與詩才、清代江蘇兩賢哲、梁鼎芬的風範、近代兩位奇人譚嗣同與唐才常、天才詩人黃仲則、樊增祥與易順鼎、王國維其人其學、民主運動的新階段、一代學人陳含光、南吳北齊兩畫家等篇、內容精彩、篇篇可讀歡迎讀者購閱。定價新臺幣壹佰捌拾元，中外訂戶八折優待祇收一四四元，書款交郵撥○七三九三三三一二號聖文書局帳戶，立即寄書。