

辜振甫與臺灣土地改革

黃天才

資深新聞工作者、曾任臺北中央日報社社長

中央通訊社社長、董事長，現高齡退休

摘要

民國38年（1949年）臺灣省主席陳誠接受「中國農村復興委員會」的建議，在臺灣實施全面性的土地改革。

在中央政府的全力支持下，以「三七五減租」、「公地放領」及「耕者有其田」等三階段，於1953年底辦理完成。當時為達成「耕者有其田」的目標，政府規定任何地主只能保留水田3甲，3甲以上的耕地就由政府徵購，再轉賣農民，因此一般咸認為土地改革乃是把地主所擁有的田地強制分售給佃農，是「革地主的命」，地主們反對土改是必然的。

鹿港辜家為臺灣三大地主家族之一，原擁有水田、旱田3,700甲，土地改革之後，只能保留3甲，即是千分之一還不到，對辜家來說，這該是多大的損失。但是辜振甫卻能從宏觀深遠的觀點，認為土改實為國家從農業社會進而為工業化國家唯一可行的道路。中國數千年來，以農立國，所有資金都凍結在土地上，主政者雖明知為順應世界潮流，必須儘速發展工業，卻缺乏資金，自一籌莫展，因此必須將原先凍結在土地上的資金釋出，使之轉而流向工業生產，始能突破了中國農業社會的「貧窮循環」而成為一個新興工業化的國家，所以辜振甫對土地改革稱之為和平的社會經濟革命，亟願全力配合。最後階段辜振甫甚至親自投入公營的水泥公司移轉民營的工作，以作為其餘工礦、農林、紙業三家公營公司移轉民營之示範，而使土改政策得以畢竟全功。

關鍵詞：辜振甫、土地改革、三七五減租、公地放領、耕者有其田

壹、前言

民國已屆百年，猶是繁景，現代的風暴席捲而來，百年以來，島嶼面臨政權轉易與戰亂威脅，而能齊頭趕上世界先進國家之腳步，民國百年史誠是一筆路藍縷之奮鬥史。如何能從一蕞爾小島，而有所謂「臺灣奇蹟」之盛譽。辜振甫認為，這是「政府在臺灣地區的建設與耕耘，如果真的產生所謂『經濟奇蹟』的話，那應該指的是我們在臺灣地區以40年的功夫突破了中國農業數千年來的『貧窮循環』，而成長為一個新興工業化國家這個事實。」¹以「40年」時間對照中國「數千年」，由「農業」而至「新興工業化」，並由貧轉富，其中的關鍵因素為何？辜振甫認為「土地改革才是其中最具關鍵性的一項歷史性大工程。」²

臺灣土地改革，經「三七五減租」、「公地放領」及「耕者有其田」等三階段而達成。自民國38年3月14日建立法案伊始，臺灣省主席陳誠所謂「欲改變以土地為中心之經濟結構，莫如發展工商業，然而，在以農業經濟為中心的國家，土地之投資與剝削，實已構成阻礙工商經濟之發展，亦必須從土地改革中解除資本與勞力之桎梏。」³政府遂大力施行土地改革，一變政府向地主收稅，而地主向農民收租之結構，而藉由政府向地主徵收土地而後放領於農民，再分期向農民收取地價，並以等價債券股票還款於地主的方式施行，此一政策對臺灣經濟發展有深遠的影響，「農地改革所促成的農業增產即其對臺灣整個工業發展的影響，在1950年代整體經濟中所扮演的角色是不可忽視的。」⁴

對於土地改革，辜振甫除了積極支持響應之外，其後每談到臺灣的經建成果或經濟奇蹟時，總會提醒大家飲水思源，強調當年土地改革之功不可沒。遙想其時，鹿港辜家、板橋林家和霧峰林家合稱臺灣三大地主家族，一般咸認為土地改革乃是把地主所擁有的田地強制分售給佃

1 見辜振甫〈土地改革參與感言〉，收錄於《學而第一》（臺北市：辜公亮文教基金會，1997），頁17。

2 同上注。

3 陳誠，《臺灣土地改革紀要》（臺北：臺灣中華書局），頁1。

4 李憲文，〈臺灣農地改革之實施及其績效〉，收入李登輝主編，《臺灣農地改革對鄉村社會之貢獻》（臺北：李登輝自印本，1985），頁1。

農，是「革地主的命」，地主們反對土改是必然的。但辜振甫以鹿港辜家掌門人身分，何以會對土改如此支持？他又如何看待這場土地改革？本文首先將還原土地改革之初的時空背景，佐以當時史料，重新審視此一改革，並引述辜振甫歷年來對土地改革所作的有關言論，嘗試解讀辜振甫對此一改革之態度，以及他積極支持的著眼點為何？又如何親身參與協助最後階段的四大公營公司移轉民營的工作，甚至成為這場「和平的經濟革命」的「代言人」，為臺灣此一寧靜革命盡一份心力。

貳、土地改革對地主帶來的影響

重建民國40年代初之臺灣社會情況，乃以農業為中心。根據統計資料，民國37年，「臺灣耕地有816,228公頃，佔全島總面積23%，農業人口則為370萬，佔總人口55.5%，耕地中卻有44%由佃農承租，而佃農之人口為240萬，佔農業人口的57.5%」。⁵此一數據所表示，大量資源握於少數地產持有者手上。臺灣省政府主席陳誠鑒於當時臺灣土地問題在於「耕地少」、「人口多」、「土地分配失調」、「租佃制度惡化」等因⁶，乃接納「農村復興委員會」之建議，施行土地改革。土地改革能成功的原因很多，辜振甫曾說土地改革乃是「掌握了天時地利人和條件」、「在關鍵時刻，在全民共識之下推動」，始克竟其全功。辜氏所謂之「全民共識」，其中最重要的，該是指全臺「地主」⁷的配合與支持。曾撰文指出「如今回想，當時的地主們所作的犧牲與貢獻不可謂不大，中國人重土安遷，要中國人放棄祖產，談何容易。」⁸尤其是土改第三階段的耕者有其田政策，帶給地主的衝擊之大，絕非今日一般人所

5 見彭懷恩，《臺灣政治發展：1949 - 2009》，（臺北：風雲論壇出版社，2009），頁238。

6 同注三，頁15。

7 此處地主之定義援用自「實施耕者有其田條例」第六條：本條例所稱地主，指以土地出租與他人耕作之土地所有權人，其不自任耕作，或雖自任耕作而以僱工耕作為主體者，其耕地除自耕部份外，以出租論。詳見陳肇進：《施耕者有其田問答》，（臺北：文明印書館，1953），頁41。

8 同注一，頁22。

可想像。蓋按照「耕者有其田實施辦法」：「地主不分在鄉與不在鄉，可以保留耕地3甲（含自耕部分），超過3甲的出租耕地，一律由政府徵收，再轉售給佃農。」則世代相傳之土地被政府強制徵收到每戶只可保留水田3甲。3甲水田只是一個6口之家以其農作收益勉可維持溫飽的耕地面積，也許只是一般中小地主原所持有土地的百分之幾或十分之幾；對一些大地主來說，可保留3甲，就是他們原有土地的千分之幾或者更小了。故政策施行前，反對者有「值此軍事時期，不宜輕言土地改革，致失地主同情。」⁹政策實施後，對照當時報紙，曾有載土地改革實行時，「地主們最初是徘徊觀望，延不定約換約，後來省府派了一批批的督導人員下鄉，遂不得不從法令。」¹⁰可見地主對此之疑慮，如此劇烈之財產重新分配，若得不到地主的合作，絕無可能如此和平順利完成。在此不妨略述土地改革對地主的影響。

其一，「地主」此一階級在傳統概念上的消失。土地改革之前，地主將田地租予佃農，地位上自是高人一等，可以動輒修改租約或超收佃租。土地改革政策頒布，雖明訂地主可以得到若干程度的補償，但地主們在傳統農業社會中原所享有的優越地主身分與社會地位卻一去不返了。趙文山編著之《臺灣「三七五」地租運動的透視》中節錄土改時各報新聞，有一記者於訪問中提到：「最後一個問題，關係整個政策成敗的關鍵……數千年來被壓榨的失去了自尊、自主、可憐佃農，他們與地主之間，一道傳統鴻溝是很深的，有人告訴記者甚至地主沒有向佃農怎麼表示，他們也可能偷偷把『黑市地租』送上門去，因為地主老爺到底還是可怕而又可敬的。」¹¹由此可見，「地主」此一概念如何在精神和社會上牢不可動。可以想見，土地重新分配後，地主這個階級之影響力日漸衰弱。則對抱持「安土重遷」、「有土斯有財」之觀念的中國人來說，無論精神或生活實體上的衝擊，更是無從補償的。

其二，「地主」於資產結構上重新分配：關於「耕者有其田」政策

9 詳見何定藩：《陳誠先生傳》，（臺北：反共出版社，1966），頁154。

10 見趙文山編著，《臺灣「三七五」地租運動的透視》，（臺北：自由出版社，1949），頁137。

11 同上注，頁69。

中所明定：「佃農以10年分期付款方式繳付本息」、「佃農每年只要把收成的四分之一繳納政府而自己留下四分之三，10年之後農地便歸佃農所有」，此一政策令多數地主有「佃農以我給予的財產又來購買我的土地」之感。林獻堂也曾於訪問中提到：「扶植佃農成為自耕農，原則上我是贊成的，但如讓佃農分期付款，地主太吃虧了。」¹²此一資產上的重新分配，必然令地主萌生財產減少有吃虧之憾，且資產結構的改變，也將影響地主生活。

辜振甫生前曾對訪問他的新聞記者提及土地改革對地主的影響，追述當年地主在土改前與土改後的心理反應，以及地主們如何調適自己以因應土改後的新社會環境及遭遇時，曾說：「當年地主們知道土改已是勢在必行，既為時代潮流之所趨，又為現實環境所逼促〔糧食不足，亟需增產〕，地主們心理上很快就接受了。惟因土改政策對每位地主都有切身關係，所以，極度關心是必然的。至於如何調適自己以因應土改後的新社會環境，這對地主們倒是一個頗感困擾的問題。」¹³辜振甫這番談話，其所描述土地改革所帶動，不只是簡單的財產「失去」、「全有或全無」，而實包括各層面更為細微複雜的計算。諸如依法地主可以保留耕地3甲，則此3甲地應保留於何處？應如何處置？是雇人耕墾？或乾脆轉讓他人？《臺灣實施耕者有其田紀實》有紀載一請願案，乃地主提出自身水田旱田產質與產量失衡，請求政府從新認定：「如保留旱田6甲餘，其收入不敷納稅繳款之用，故請將6甲餘旱田徵收，另與保留水田8分餘」¹⁴，亦即此一田地實際產量與面積之間如何求得一公平之比？再者，另一煩擾的問題則是，對政府補償的土地債券及股票將如何運用等等，地主們多沒有經營事業的經驗，轉業或創業也不知如何著手，「記者從未聽到一個地主是對公營事業感覺興趣的。他們懷疑出售公營事業估價過高，絕大多數人只能持有少量股票，缺乏控制公司業務的能力」、「一位擁有80甲地的地主率直指責工礦公司，他說那是

12 同上注，頁114。

13 同上注，頁307。

14 見鄧文儀，《臺灣實施耕者有其田紀實》，（臺北：中央文物供應社，1955），頁384。

一個最不受人歡迎的公營事業。」¹⁵則觀此種種，不只時代正走在一命運的交叉口，地主階級亦正置身命運的轉捩點上，大地主可能較看不出影響，但之於中小地主，田產已失，生活猶待調整，而未來生計的寄托則由「看得見的農地」變而為「看不見實質收益的股票證券」，地主如何自處？且政府支付地主的價款超過新臺幣20億元，這是當年新臺幣總發行量的數額，若以現金支付，大量通貨泛濫市場，必然引起通貨膨脹，全民經濟亦將受損。此一由土地解凍的資金又該如何引導運用？則土地改革明是重寫了地主階級的未來命運，何嘗不是重新翻整臺灣整塊土地的命運？

參、土地改革對辜氏家族的影響

日據時代與中央政府來臺初期，辜家於臺灣五大家族排行第三，僅次於第一位的板橋林家及排行第二位的霧峰林家。經濟實力厚植，民國38年，土改政策雷厲風行，自是以資源之擁有者衝擊為最大。辜振甫曾言：「製糖，製鹽，開墾，可以說是辜家致富的三大因素。」¹⁶而辜家糖業與鹽業在戰爭後期，被日本人以「配合戰事需要」等理由徵收後，其後分產，辜振甫所得，多為農地，則當政府頒布土地改革命令，辜振甫所受影響自然非常大。

據辜振甫自述，土地改革以前，辜家的土地水田、旱田（包括待墾部分）、山林以及鹽田合計約有3,700甲；除為製糖、製茶、製鹽所需之旱田外，大部分水田來自辜振甫的父親辜顯榮以「自食其力方式」，招募傭工，墾闢荒地、開拓而成。辜顯榮生前未在都市經營房地產，他認為都市地價、房價的上揚，不是來自自己的努力，他寧可自己開發耕地或鹽田為樂。辜家的田地，都分區派有專人管理，再放租給佃農。辜家佃戶將近1,000名，都訂有租約。據辜振甫回憶，辜家與佃農的關係

15 同上注，頁636。

16 詳見黃天才、黃肇珩，《勁寒梅香：辜振甫人生紀實》（臺北：聯經出版社，2005），頁127。

一向良好，溝通順暢，少有紛爭發生「記憶中，從沒有為佃農的事頭痛過。」¹⁷

而究其收益，辜家每年可從這片耕地收到作物7萬擔（每擔100台斤）。如此大量的收成，辜家自用有餘，就賣給經紀人，或在市場轉售，或銷往日本。若按照「耕者有其田實施辦法」計算，按辜振甫原有水田旱田3,700甲，保留3甲，即是千分之一還不到。對辜振甫來說，這該是多大的損失。

肆、辜振甫接受土地改革之解讀

就前兩節所述，土地改革對辜家產業結構之影響甚鉅，則何以辜振甫支持此政策，甚至一躍而成「土地改革」之代言人？在此，本文擬從辜振甫之家世背景及其重要言論文集，試解讀辜振甫何以如此坦然接受土地改革。

首先，若考察20世紀初之全球局勢，必然注意到的是，土地改革為彼時世界之趨勢，辜振甫是典型的地主世家子弟，家境好，受過高等教育，他一向強調臺灣地主多為知識分子，看問題比較理性，這應該也是地主們對土改政策易於接受的基本原因。當時的地主，不是第一代者，則以讀書人居多，毋需出外謀職，日常在家以管教子弟為主，餘暇或巡視土地，或讀書寫作，或從事休閒活動，安分守己，成為社會上的一股安定力量；地主守法納稅，政府對地主待之以禮，地主在地方上具有影響力，受大家尊重。其時新聞可以為證：「說起來真正開明的地主並不很多，但這些人已經受過良好的教育，深明事理。」¹⁸辜振甫亦以他所熟知的一些地主家庭為實例，以見地主家庭重視子弟教育之一斑，如霧峰林家子弟多曾留學日本、美國或英國，板橋林家也是如此，高雄陳家子弟則多遊學日本。這些年輕學子到了國外，親眼目睹外國的地主自農

17 同上注，頁268。

18 詳見〈各地記者實地探訪問記〉，收錄於見趙文山編著，《臺灣「三七五」地租運動的透視》，（臺北：自由出版社，1949），頁71。

業轉向邁入工業的過程，把國家建設成現代化富強國家，而臺灣仍是農業社會，陳舊落伍貧窮，在國際上被人看不起，毫無地位，這些到過外國的年輕人，受到刺激，都知道要社會進步、國家富強，工業化是必須要走的路，而土改就是農業社會轉向到工業社會的必經之途。

再者，政策引導作為一種趨力：辜振甫極力否認當年推行土改有藉公權力「強制」執行的情事。他對來訪的國際人士指出：「當時，政府刻意以緩和漸進方式分階段進行，就是為了避免採取強硬手段，相較於中共以清算鬥爭殘暴手段對待地主進行土地改革，形成強烈對比，這也是當時臺灣地主對政府土改政策傾向支持的原因之一。政府在每一階段工作開始之前，都先公布辦法，得到全民的認知與共識，然後依法行事。」¹⁹按照辜振甫所言，若對照50年代初中共激進之土地改革政策，「由於我們採取了這樣的方法，廣大的農民就站立起來，組織起來，緊緊地跟了共產黨和人民政府走，牢固地掌握了鄉村的政權和武裝。因此，土地改革不但在經濟上消滅了地主階級和大大地削弱了富農，也在政治上徹底地打倒了地主階級和孤立了富農。」²⁰其流血鬥爭不斷，地主與富農被視為「土豪劣紳」而遭毆打或批判，乃至身死家散，則辜振甫強調之「緩和漸進」實有其時代之重要意義，亦可證明辜所謂「寧靜革命」之真實性。

其實，辜振甫自己早已有覺悟，他在日據時代，為了訓練自己準備接掌家業，大學求學時就主修經濟，後又鑽研財政，並特地到東京大日本製糖株式會社工作過4年，觀摩學習日本現代工商企業的經營管理；並曾到香港待過3年，觀察體會香港工商業社會的發展情形及社會生態。兩度國外觀摩察訪，讓辜振甫發現，同為海島經濟的臺灣，在許多方面，要比日本、香港落後，主要原因就是臺灣在經濟結構上，仍然侷困在傳統農業社會的桎梏之中，大量資金凍結在土地上無法動用，以致遲遲未能進入工業經濟的新時代。此番經歷令辜振甫比起同一時代臺灣島上之同輩者，更早體認「現代」浪潮之下，工業將面臨新一波之轉

19 見黃天才、黃肇珩，《勁寒梅香：辜振甫人生紀實》，頁305。

20 見中國人民解放軍影像出版社：《崛起的共和國〔影片〕》（中國：中國人民解放軍影像出版社，2009）中所收錄劉少奇在中共八大做政治報告。

型，以及一傳統企業如何更生變異，在現代的浪潮之下重啟再生。日後辜振甫面對土地改革等一連串變異，其考量不僅是當下利益，放眼實是家族重生，乃至是整座島嶼「一個新的可能」。就此而言，辜振甫對土改的評價，著重在土改的間接效果及其深遠影響；著重在它如何使千年來凍結在土地上的巨額資金釋放出來；如何使中國農村經濟脫離「貧窮循環」；如何促使中國經濟社會發生質變，如何讓土地資金轉而投向工商業，如何做到「資金證券化、證券大眾化」的現代企業的資本結構；如何把一個古老的農業社會轉化為現代化工商業國家。

伍、辜振甫見證下的臺灣土改過程

辜振甫於1994年11月11日發表了三篇〈臺灣水泥公司移轉民營40周年感言〉，此文可堪作為他對土地改革的總結報告。他自稱這是「一個舊地主所作的歷史見證報告」，其中確有許多見聞、感想及深入的評析，必須是身歷其境而且參與其事者才能體會。辜振甫在其中提出，多數人所相信的土改最終目標及最大成就是耕者有其田。此番言論可參照當時政府諸多宣傳書籍，俱以「耕者有其田」為終極目標，如當時臺灣省政府地政局局長沈時可於演講時便曾提及「以耕者有其田為總目標」。²¹但對辜振甫而言，他則認為耕者有其田不過是土改在達成其最終目標的過程所產生的一個近程效果，在其「見證記」中，他並不強調耕者有其田的達成。他以為土改的最終目標應該是在促進國家經濟工業化，他把土改稱為「一場和平的經濟革命」；亦即，辜振甫賦予土改一更宏觀的格局。

綜合辜振甫對此一「使臺灣走出傳統的農業社會，朝向現代化的工業社會邁進」的土地改革，如何改變臺灣的命運，其要義可分段簡述如下：

一、巨額土地資金釋出，流向工業發展。

21 見沈時可，《土地改革工作紀實》，（臺北：內政部編印，2000），頁2。

「見證記」中，辜振甫以相當大的篇幅，來闡釋土改對我國經濟工業化發展所產生的「三大帶動作用」：第一個正面作用，辜振甫稱之為「起爆性作用」，指土地改革的施行，將原來凍結在土地上的資金釋放了出來，並讓它轉而流向工業上去。為了切實說明這些資金是如何被釋放出來，又如何流向工業上去的，「見證記」指出：地主可保留的土地面積既受限於3甲，則地主因耕地被徵收而得的資金不可能再用於土地的集中性收購，非另謀出路不可；加以，政府向地主徵購土地所給付的7成價款是以實物債券發給，而由於實物債券到期兌付所產生的巨額資金，大部分亦將脫離農村而為工業生產所吸收；同時，所餘3成的購地價款則以配發四大公營事業的股票方式為之，這筆股票的票面價目亦達6億6,000萬元之鉅，這筆巨款，當然也轉成為工業資金。

另外，土地改革使農民的收入大增，據調查，1955年至1966年的10年當中，全體農民的儲蓄增加了7倍之多。儲蓄的增加，必然直接間接有助於國內資本的形成，為發展工業提供所需要的資金。

二、土改為工業生產提供了適宜的國內消費市場

土改後，受惠農民收入增加，農民有了購買力。據農復會的調查統計，全省受惠農家有16萬7,595戶；每戶每年增加新臺幣2,176元，故而農村購買力總額，每年平均增加5億8,100萬元。農民購買力增加與消費內容的變化，為工業生產提供了持續發展的條件，也就是提供了適宜的國內消費市場。

臺灣絕大多數佃農都成為自耕農之後，也使臺灣7萬5,000位地主大多轉型成為輕工業的東家。輕工業在當時得以蓬勃發展，主要是靠自耕農購買力增加的支持，而輕工業在充分發達之後，回過頭來幫助農民改良耕作的方式與技術，辜振甫指出，這就是他所說的耕者有其田政策的經濟性的意義。這種良性循環，為臺灣後來的經濟發展奠定了紮實的基礎。臺灣的中小企業具有強大的適應能力，不管國際經濟如何起伏波動，都能隨時適應，度過難關，這種韌性和活力，都是從當時的大環境中培養出來的。此亦可見於美國學者A. H. Amsden的觀察：「就這樣，幾乎在一夜之間，臺灣鄉下不再受一小撮大地主壓迫，而形成一大群小

規模自耕農當家，到1973年，80%的農民是自耕農，另外10%是半耕農……這使得臺灣的所得分配遠比其他第三世界國家要平均，而與先進的資本主義國家類似。」²²

三、土改完成，促使物價及工資的穩定。

當所有的農民都由佃農成為自耕農，他們以高昂的工作情緒從事農耕技術的改良，因而糧食產量大增，糧食價格得以長期穩定，亦替工業發展提供了有利的工資條件。

最後，辜振甫在「見證記」中列舉了土地改革對國家建設前途發生深遠影響的三方面：

第一是臺灣整個社會經濟結構發生了質變。土地改革之後，工業迅速發展，工業生產額在總生產額中所占的比重超過農業，這是一個社會由農業社會演變為工業社會的象徵。同時，在土地改革以前，農業生產在國內生產淨額中，占37%，比工業生產大得多（工業生產額18%，但到了1963年，農業生產降低到16.7%，工業生產卻增至27.2%了。這亦可見於的觀察：「1961年至1972年經濟結構的變化是工業成長率高於農業成長率，工業年成長率達16.7%。」²³另一方面，農業投資在固定資本形成毛額所占比例逐年下降，工業投資則與年俱增。這些都顯示臺灣整個社會經濟結構發生了基本上的質變。

陸、辜振甫參與協助四大公營公司移轉民營，土改政策得以畢竟全功

土地改革最後階段的耕地徵收及轉放給佃農的工作，於1953年12月按計畫進度辦理完成。土地改革本體部分算是大功告成了。只是，因土改而須移轉民營的水泥、農林、工礦、紙業等四大公營公司的移轉

22 轉引自彭懷恩引A. H. Amsden之言，詳見《臺灣政治發展：1949 - 2009》，（臺北：風雲論壇出版社，2009），頁239。

23 詳見陳添壽、蔡泰山，《揭開致富面紗：臺灣經濟發展史略》，（臺北：立得出版，2006年），頁4。

工作，卻遲遲未見開始。依原定計畫，移轉工作也應該在1953年底完成，但直到1954年初春，卻絲毫未見動靜。四大公司移轉民營，原是土改政策的配套措施，政府有鑒於地主耕地被徵收之後，長年凍結在土地上的大量資金釋放了出來，為防止土地資金亂竄，引起通貨膨脹或其他弊害，遂決定以土地債券及公營公司股票來抵付耕地補償款，順勢將四大公營公司移轉民營。如此，土改後地主及土地資金的唯一去路，只有轉向工業發展，既有助於國家經濟的工業化，又可達到扶助地主安全轉業目的。因此，四公司移轉民營未能辦妥，就不能算是土改政策已竟全功，政府要以土改促使中國經濟社會轉型的最終目標也尚未達成。

此外，若參照其時時空背景，甫脫手農地，手持四大公司股票絕大多數地主，缺乏現代企業經營理念或經驗，其內心也惶急不安，不知道手上的股票究竟有多少價值，或該如何運用。因此，都在焦灼企盼有人出來承接或示範公營公司移轉民營的工作。但公營公司移轉民營古今中外迄無前例可援，而四公司股票分散在7萬5,000多位地主手中，四公司的資產及股票的評估價值不同，地主獲配股票數額互異，如何將公司的股票以公平方式搭配予各地主，的確煞費周章，而股票的移轉手續既繁瑣又複雜，非專業人員不知如何著手；而且，如此大型公司，移轉民營後，堪當重任的經營團隊將如何籌組，也是問題。種種工作，大小事務，千頭萬緒，錯綜複雜，在政府高層與全省地主的殷殷企盼中，這項艱鉅重任，因緣際會的落在40歲不到的辜振甫肩頭。

辜振甫選定以臺泥公司作為示範。辜振甫知道要消除一般地主們心中的疑慮，必須先向在地方上負重望的大地主們進行遊說，只要得到大地主們的響應支持，其他中小地主都會相隨而至。辜振甫自己是大地主，和其他大地主多為相識，比較容易溝通，他們既已接受了土改，對改組公營公司民營化應該也會支持。辜振甫選定爭取的第一目標，是最大地主戶板橋林家掌門人林柏壽。幸得林伯壽應允後，辜振甫親自洽商，或透過適當管道，連絡全臺各地之大地主，如臺中霧峰林家的林猶龍、張煥珪，高雄陳家的陳啟清，基隆顏家的顏欽賢，工商界巨子如國產實業的林燈，臺灣玻璃的林玉嘉等，都同意以股東代表身分出席，並

參與公司的經營團隊效力。消息傳出，各地許多地主都跟著辦了登記。各項準備工作，以超進度的腳步順利進行，

辜振甫經審慎查核各項工作進展，確定各地股東登記已大致就緒，各類有關規章文書文件亦已大體準備妥善，其第二步，便是舉行股東大會。臺灣水泥公司民營股東大會遂於民國43年11月11日上午11時舉行。彼時因苦無大型集會場地，甚至借用三軍球場作為舉行場所。大會中，組成了公司經營團隊正式接掌公司經營業務。從一簡陋篷架之下，臺灣經濟的工業化發展踏出第一步。

臺泥改組成功，對其他三家公營公司包括紙業、工礦、農林等移轉民營，作了良好示範及帶頭作用；四家大型民營企業相繼問世，私人企業比重大增，是臺灣企業結構上一次大轉型及進步。

柒、結語

對照上世紀以來臺灣經濟之發展，土地改革後，地主將土改所得的資金轉投注到工商業上去，受益遠在收取農地租金之上，使臺灣有了向工商業發展的雄厚本錢，立定經濟發展基礎面。此外，「土地改革使得農民可以翻身，農家子弟也可以唸到博士，向社會上層流動，這項政策對臺灣社會經濟結構的變遷影響非常大。」²⁴當初辜振甫所持之「使農村脫離貧窮循環」之論果然實現。再者，於辜振甫示範經營之下，四家大型公營公司移轉民營，公私營企業相對增減之下，私營企業生產量陡然上升，於50年代已和公營事業生產量並駕齊驅，並為臺灣私營企業開創了廣大發展空間的遠景。這些快速發展的私人企業，必然需要更多資金從事擴充及持續發展，這讓臺灣經濟發展進入下一階段，由此下開資本證券化證券大眾化的契機。則70與80年代之經濟榮景，實可由此追溯。

24 見謝錦芳、何榮幸、高有智：〈軟硬實力奠基拚出小島經濟奇蹟〉，《中國時報》，2010年12月18日，風雲一百年專輯。

曾有人說：辜振甫推崇土改，是飲水思源，因為沒有當年的土改，就沒有今天的臺泥。這個說法，辜振甫當然接受；但是，他在見證記中提到，受土改之惠的並不止他一人，也不止當年的兩百多萬佃農。他認為凡是見證過1970與80年代「臺灣經濟奇蹟」，享受過那些年內的安康富裕生活的人，都應該飲水思源，感謝早年土改的遺惠。



辜振甫



圖1 臺灣水泥股份有限公司第一次股東大會於臺北三軍球場舉行



圖2 臺灣水泥股份有限公司轉
移民營四大主要人物(左
起：林熊祥、陳啟清、林
柏壽、辜振甫)



圖3 臺灣水泥股份有限公司移轉民營第一次董監事聯席會議



圖4 實施耕者有其田案臺灣水泥股份有限公司高雄廠移轉民營紀念

參考書目

- 辜振甫《學而第一》，臺北市：辜公亮文教基金會，1997。
- 黃天才、黃肇珩，《勁寒梅香：辜振甫人生紀實》，臺北：聯經出版公司，2005。
- 沈時可《土地改革工作紀實》，臺北：內政部編印，2000。
- 鄧文儀《臺灣實施耕者有其田紀實》，臺北：中央文物供應社，1955。
- 趙文山編著《臺灣「三七五」地租運動的透視》，臺北：自由出版社，1949。
- 李登輝主編《臺灣農地改革對鄉村社會之貢獻》，臺北：李登輝自印本，1985。
- 陳誠《臺灣土地改革紀要》，臺北：臺灣中華書局，1961。
- 陳肇進《施耕者有其田問答》，臺北：文明印書館，1953。
- 陳添壽、蔡泰山《揭開致富面紗：臺灣經濟發展史略》，臺北：立得出版，2006。
- 彭懷恩，《臺灣政治發展：1949 - 2009》，臺北：風雲論壇出版社，2009。

C.S.Koo and Land Reform of Taiwan

Tien-tsai Hwang

Abstract

Taiwan launched its “Land Reform Program” in 1949, which was largely completed by 1953.

During that time, the Government prescribed that each landowner could retain only nine jia, or kah (甲) of paddy field, each jia being equal to 9,699 square meters, just under ten thousand square meters. The remainder must be sold to the Government, which in turn would then resell them to those farmers who actually worked the land.

The common concept was that the land reform program was actually aimed at the landlords, thus it was described as a revolution in which only the landowners were the “target of the revolution”. It was only natural that the land-owning class were against the program.

The Koo (辜) family of Lugang (鹿港) was at that time one of the three largest landowning families of Taiwan. It boasted of 3,700 jia of land, which meant that after the land reform program, the family's holding would be reduced to less than one-tenth of one percent.

It meant a tremendous loss to the Koo family. However, Mr. Chen-foo Koo was far-sighted enough to realize that land reform was the only route by which Taiwan could move from an agricultural society into an industrial one.

For thousands of years, agriculture had been China's only economic path. All available capital were spent on planting the land. The Government knew that for Taiwan to be transformed into a new industrial economy, it must first release all available capital from agriculture.

Mr. Koo gave every conceivable cooperation to the government's land reform program, to the extent that he personally led other former landowners in joining the effort of

transforming Taiwan's economic structure.

It was Mr. Koo whose personal participation in the founding of Taiwan Cement Corporation which, along with three other entities created during the transformation—the Taiwan Paper Corporation, the Taiwan Industrial & Mining Corporation, and the Taiwan Agricultural & Forestry Corporation—that Completed the task of transforming them from public to private enterprises, and successfully concluding the land reform program in Taiwan.

Keywords : C.S.Koo , Land Reform, Rent Reduction to 37.5 Percent ,Sale of Public Land ,Land to the Tiller,