

台北西區扶輪社辜振甫博士--海峽交流基金會首任董事長

Dr. Koo Chen-Fu – Taipei West Rotary Club
Inaugural Chairman of the Straits Exchange Foundation
By Herbert K. Lau (劉敬恒) (Rotary China Historian)

15 July 2025



Dr. Koo Chen-Fu (辜振甫博士), *HonLLD* (Waseda), *HonLLD* (NTU), *HonLLD* (UVic), *HonLLD* (Penn), *HonDEcon* (Korea), LLB (*Taihoku Imperial*), was a Taiwanese businessman, diplomat, and movie producer. He led the Koos Group of companies (和信集團) from 1940 until his death. As a chairman of the Straits Exchange Foundation (SEF) (海峽交流基金會), Koo arranged the first direct talks between the Republic of China (Taiwan) (中華民國(臺灣)) and the People's Republic of China (中華人民共和國) since 1949 and served as Taiwan's negotiator in both the 1993 and 1998 Koo-Wang Talks (辜汪會談).

Koo was a charter member in 1954 of the Rotary Club of Taipei West (台北西區扶輪社) holding the Classification "Cement Manufacturing" when he served as the longtime chairman and president of Taiwan Cement Corporation (台灣水泥). Koo then served as the second Club President in 1955-1956. Taipei West Rotary Club was a member of Rotary International District 345 from 1 July 1960 until 30 June 1987. In March 1971, convened by District Governor Calvin C. Chang (張長昌) (Taipei Rotary Club 臺北扶輪社), Koo served as the Conference Chairman for the 11th Annual Conference of Rotary International District 345, which was held at the Chung Shan Hall on Yang Ming Shan (陽明山中山樓), Taipei (臺北).

During his time with the Rotary Club of Taipei West---widely known as Taiwan's first Club to conduct its official weekly meetings in Tai-gi language---Koo helped champion community, educational, and local cultural initiatives. He spearheaded early civic vocational service campaigns, such as hosting the city's notable Telephone Etiquette Competition (電話團體禮貌比賽) in 1957.



The Story of Koo Chen-Fu

Koo Chen-Fu (6 January 1917 – 3 January 2005) was a Taiwanese businessman and diplomat renowned for his leadership in industry and his pivotal role in cross-strait relations.

Born into a prominent family in northern Taiwan, Koo co-founded and directed the Koos Group, transforming a family inheritance into a sprawling conglomerate spanning banking, cement, and other sectors that bolstered Taiwan's postwar economic growth. As an “ambassador of trade”, he advocated for Taiwan's integration into international economic bodies, emphasizing commerce over politics to expand markets amid geopolitical isolation.

In diplomacy, Koo served as the founding chairman of the Straits Exchange Foundation (SEF) from 1990, handling semi-official negotiations with China's Association for Relations Across the Taiwan Straits (海峽兩岸關係協會) and enabling practical exchanges in trade, mail, and transport despite tensions. His tenure facilitated the 1993 Koo-Wang talks, the first high-level cross-strait meeting in over four decades, marking a pragmatic thaw grounded in functional cooperation rather than sovereignty disputes. A philanthropist alongside his wife Cecilia Yen Koo (辜嚴倬雲), he supported education, medicine, and arts, leaving a legacy intertwined with Taiwan's industrial rise and cautious engagement with the Mainland.

Early Life and Family Background

Childhood and Upbringing

Koo was born on 6 January 1917 in Taipei, Taiwan, then under Japanese colonial administration as Taihoku Prefecture. He was the fifth son of Koo Hsien-Jung (辜顯榮), a prosperous merchant whose family businesses included banking, shipping, and textiles, originating from the Koo clan of Lukang in Changhua County (彰化縣鹿港鎮).

Raised primarily in Changhua County amid the family's established enterprises, Koo grew up in an affluent environment that positioned the “Koos of Lukang” (鹿港辜家) as one of Taiwan's most prominent merchant families by the early 20th century. This upbringing exposed him from a young age to the practicalities of commerce and the economic landscape of colonial Taiwan, fostering an early familiarity with family-held assets that later defined his career trajectory.

The family's merchant heritage, rooted in Lukang's trading traditions, provided Koo with a stable and privileged childhood, though detailed personal accounts of his formative experiences remain limited in historical records. By his late teens, the impending loss of his father in 1937 began to shift focus toward inheritance, but his early years were characterized by the relative security of familial wealth during a period of Japanese rule.

Education and Formative Influences

Koo pursued higher education during Japanese colonial rule over Taiwan, enrolling as a freshman at Taihoku Imperial University (台北帝國大學) (now National Taiwan University 國立臺灣大學)---the island's leading institution at the time---to study politics, which he

completed in 1940 with a Bachelor of Laws degree (LL.B.). He subsequently traveled to Tokyo for advanced studies at Tokyo Imperial University (東京帝国大学) (now Tokyo University 東京大学), reflecting the era's emphasis on Japanese imperial education systems that prioritized administrative rigor and modernization. However, the onset of the Second Sino-Japanese War and broader World War II developments interrupted his advanced studies abroad, and he did not obtain an advanced degree.

A defining formative event occurred in 1937, when Koo, aged 20, assumed management of his family's seven enterprises following the death of his father, Koo Hsien-Jung, a prominent banker and industrialist whose lineage traced back to merchants from Fukien (*Fujian*) Province (福建省). This abrupt transition from student life to overseeing operations in banking, cement, and other sectors amid colonial economic structures instilled early practical expertise in commerce and leadership.

Postwar turbulence further influenced Koo's worldview, including his 1946 arrest and imprisonment by Kuomintang forces on treason charges for alleged efforts to impede the transfer of rule from Japan to China, from which he was released after 19 months. These experiences, combined with Taiwan's shift from Imperial Japan to Republic of China governance, underscored the interplay of political upheaval and economic adaptation that characterized his early career trajectory.

Business Career

Founding and Expansion of Koos Group

Koo assumed leadership of the family enterprises in 1937 following the death of his father who had built a commercial fortune during Japanese colonial rule in Taiwan. At age 20, while a student in the university, Koo managed seven companies.

In the early 1950s, as Koo's nephew Jeffrey Koo Sr. (辜濂松) began assisting in operations, the family benefited from the Kuomintang's (KMT) (中國國民黨 literally Chinese Nationalist Party) land reform program, exchanging extensive holdings for equity in privatized state assets, which bolstered their industrial base. As one of Taiwan's "big five" families, the Koos acquired Taiwan Cement Corporation in 1954, where Koo Chen-Fu served as president and later chairman, transforming it into a blue-chip enterprise with 1997 revenues of \$624 million and a market capitalization of \$1.7 billion, of which the family held approximately 15%. By 1973, he formally headed Taiwan Cement, leveraging it as the cornerstone of the Koos Group (和信集團), which he established as a diversified conglomerate. Under Koo Chen-Fu's direction, the Group expanded beyond cement into petrochemicals, telecommunications, finance, securities, insurance, and leasing, incorporating firms such as Taiwan Polypropylene (福聚股份有限公司), China Synthetic Rubber (中國合成橡膠股份有限公司), KG Telecommunications (和信電訊股份有限公司), Chinatrust Financial Holding (中國信託金融控股股份有限公司) (linked to his nephew's interests), KGI Securities (凱基證券股份有限公司), China Life Insurance (中國人壽保險股份有限公司), and Chailease Finance (中租

迪和股份有限公司)。 This growth propelled the Koos Group to encompass over 90 companies by the early 2000s, ranking it among Taiwan's top ten business entities and achieving a family-estimated value of \$20 billion, though it underwent a split into independent units in 2003.

Key Industries and Economic Contributions

Under Koo's chairmanship of Taiwan Cement Corporation (TCC), established as a state-owned entity but later managed by the Koo family following land reforms in the 1950s where they exchanged land for equity stakes including TCC shares, the company became a cornerstone of Taiwan's construction and infrastructure boom, producing essential materials for postwar reconstruction and industrialization. TCC's output supported rapid urbanization, with production capacities growing significantly during his tenure to meet domestic demand and export needs, contributing to the sector's role in Taiwan's average annual GDP growth of approximately 9% from the 1950s to the 1990s.

In petrochemicals, Koo chaired Taiwan Polypropylene Company, facilitating the development of plastics and synthetic materials vital for manufacturing and consumer goods, which bolstered Taiwan's export-oriented economy by integrating into global supply chains for electronics and textiles. The Koos Group's ventures in these heavy industries exemplified private sector dynamism, enabling a swift economic pivot from agriculture to manufacturing and eventually services---achieved in six to seven years compared to decades in Western economies---while weathering crises like the 1997 Asian financial turmoil through adaptive investments. Financial arms, including Chinatrust Bank (中國信託商業銀行), provided leasing and banking services to underserved sectors, extending credit where traditional banks hesitated, thus fueling small and medium enterprises (SMEs) that drove over 70% of Taiwan's export value by the 1980s.

Koo's broader economic influence stemmed from his advocacy for free enterprise and trade liberalization, as chairman of the Chinese National Federation of Industries (中華民國全國工業總會), where he promoted policies enhancing capital formation via land reform, infrastructure, and education, directly underpinning the Koos Group's expansion and Taiwan's status as a newly industrialized economy. His efforts in forging private-sector trade channels, often dubbed as an "ambassador of trade", indirectly supported cross-industry growth by securing international partnerships amid geopolitical constraints. These contributions, rooted in pragmatic diversification rather than state dependency, helped sustain Taiwan's private enterprise vitality, with the Koos Group's multi-sector footprint exemplifying resilience and innovation in resource-scarce conditions.

Entry into Politics and Public Service

Initial Political Roles

Koo's entry into formal politics occurred through his affiliation with the Kuomintang (KMT), Taiwan's ruling party at the time, where he was appointed to the Central Standing

Committee in 1981. This body served as the Party's key decision-making organ, influencing policy directions during the era of President Chiang Ching-Kuo (蔣經國總統). His selection reflected his stature as a leading industrialist, bridging business interests with Party leadership amid Taiwan's economic liberalization in the late 1970s and early 1980s.

Prior to this, Koo's political influence stemmed indirectly from his business roles, but his 1981 KMT appointment marked a deliberate shift toward active participation in governance advisory circles. He contributed to discussions on economic policy and cross-strait matters, leveraging his expertise in heavy industry to advocate for private sector priorities within the Party's framework. Although Koo never held elected public office, his standing committee membership positioned him as an influential non-official advisor, a common pathway for business elites in Taiwan's authoritarian-leaning system until democratization advanced in the late 1980s.

Leadership in Industry Associations

Koo held the position of chairman of the Chinese National Association of Industry and Commerce (CNAIC) (中華民國工商協進會) for over three decades, a role that positioned him as a pivotal figure in representing Taiwan's private sector interests to the government and international partners. In this capacity, he advocated for policies supporting industrial growth, including tariff adjustments and export promotion, drawing on his experience as general manager of Taiwan Cement Corporation, a flagship of the Koo Group. His leadership helped bridge gaps between business leaders and policymakers, earning him the informal title of "private sector's minister of foreign affairs" for facilitating overseas economic engagements.

Under Koo's stewardship, the CNAIC influenced key economic dialogues, such as those addressing trade imbalances and industrial competitiveness during Taiwan's rapid industrialization in the 1970s and 1980s. He also founded Republic of China (ROC) Economic Councils in countries including the United States, Japan, and Korea to promote Taiwanese investments and counterbalance diplomatic isolation following the Republic of China's loss of United Nations recognition in 1971. These councils organized trade missions and networking events, enhancing Taiwan's global business footprint amid geopolitical challenges.

Koo's tenure emphasized pragmatic industrial advocacy, prioritizing empirical economic data over ideological constraints, and he frequently served as an unofficial envoy in bilateral talks, such as those involving Sino-Okinawan economic ties. His efforts contributed to Taiwan's export-led growth model, with the Association under his guidance supporting sectors like cement, finance, and manufacturing that underpinned the island's economic miracle. This leadership extended his influence beyond corporate boardrooms into semi-official advisory roles, laying groundwork for his later public service.

Special presidential envoy to APEC

The Republic of China (Taiwan) joined the Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) in 1991 together with People's Republic of China and the British Crown Colony Hong Kong. The heads of government of all APEC member economies meet annually in a summit called the "APEC Economic Leaders' Meeting" (AELM), rotating in location among APEC's member economies. However, owing to the nature of the Economic Forum of APEC and the One China policy, the president of the Republic of China is not allowed to appear in APEC and thus appoints a special envoy every year to attend the APEC meeting under the name Chinese Taipei.

Koo Chen-Fu served as Taiwan's (Chinese Taipei) special envoy to the AELM for three consecutive years: 1995 (Osaka, Japan), 1996 (Subic, Philippines), and 1997 (Vancouver, Canada). As a heavyweight industrialist, diplomat, and then-chairman of the semi-official Straits Exchange Foundation (SEF), his presence at APEC was a strategic compromise that allowed Taiwan to maintain high-level international representation amid intense geopolitical sensitivities.

(1) The Strategy of "Enforced Compromise"

Due to political pressure from Beijing (北京), Republic of China (Taiwan)'s presidents have historically been blocked from personally attending the APEC Leaders' Summits. To bypass this, Taiwan frequently appointed Koo Chen-Fu as a special presidential envoy. To fulfill APEC's specific structural requirements regarding economic ministers, Koo was subtly designated with technical titles---such as a last-minute consultant or member of the Council for Economic Planning and Development (CEPD). This enabled him to participate as a legitimate representative of the economic leader.

(2) High-Level Cross-Strait Interventions

Koo's role at APEC went far beyond regional economic cooperation. It served as a vital, neutral stage for cross-strait diplomacy.

- Dialogue with Jiang Zemin (江泽民): During his APEC appearances, Koo held multiple historic, informal encounters with Chinese President Jiang Zemin.
- Ice-Breaking Diplomatic Catalyst: These brief, crucial dialogues at APEC built the foundational momentum that directly led to his landmark official trip to Mainland China in October 1998, where he engaged in the highest-level cross-strait talks in nearly 50 years.

(3) Diplomatic Peer Interactions

Koo utilized the relaxed, informal atmosphere of the APEC summits to build strong personal rapport with major world leaders. For instance, at the 1997 APEC summit in Vancouver, he famously engaged closely with global heavyweights, including U.S. President Bill Clinton and Singaporean Prime Minister Goh Chok Tong (吳作棟).

(4) End of His APEC Tenure

Koo Chen-Fu was originally considered for subsequent summits, but failing health

caused him to step aside. In 2000, President Chen Shui-Bian (陳水扁總統) considered re-appointing him for the Brunei summit, but Koo had to turn down the invitation due to illness, ending his historic run as one of Taiwan's most effective APEC envoys.

Leadership of the Straits Exchange Foundation Appointment and Organizational Role

Koo Chen-Fu was selected as the founding chairman of the Straits Exchange Foundation (SEF) in late 1990, coinciding with the organization's establishment to manage cross-strait interactions on behalf of the Taiwanese government. This appointment leveraged his stature as a prominent businessman and his prior experience in industry associations, positioning him to lead semi-official dialogues with the Chinese Mainland without direct governmental involvement. He held the role continuously until early 2005, overseeing the Foundation's expansion from initial focus on non-political exchanges to broader functional negotiations.

The SEF functions as a nonprofit entity authorized by Taiwan's Mainland Affairs Council (大陸委員會) to conduct practical cross-strait affairs, serving as the operational counterpart to China's Association for Relations Across the Taiwan Straits (ARATS). Under Koo's leadership, the chairman's responsibilities included directing departmental operations—covering areas such as civil affairs, economic exchanges, and cultural ties---and authorizing high-level delegations for talks on issues like direct mail, trade protocols, and transportation links. This structure maintained plausible deniability for political sensitivities while enabling substantive progress, with Koo exercising executive authority to approve agreements and represent Taiwan in reciprocal visits to the mainland.

Major Negotiations and Cross-Strait Engagements

Under Koo's leadership as chairman of the Straits Exchange Foundation (SEF), the organization's most prominent cross-strait engagement was the Koo-Wang talks held in Singapore on 27-29 April 1993, marking the first high-level, semi-official meeting between representatives of Taiwan and the People's Republic of China (PRC). Koo represented Taiwan's SEF, while Wang Daohan (汪道涵) led the PRC's Association for Relations Across the Taiwan Straits (ARATS). The discussions built on the 1992 verbal understanding known as the "1992 consensus", which affirmed "one China" with differing interpretations by each side. The talks produced a joint communique and agreement committing both parties to peaceful exchanges, continuation of negotiations on practical issues such as trade, transportation, and communication, and establishment of working-level mechanisms.

These engagements emphasized functional cooperation over sovereignty disputes, with Koo advocating Taiwan's position on symmetry in future talks and rejecting preconditions for unification under the PRC's framework. Outcomes included pledges to resume semi-official channels disrupted since 1949 and to address humanitarian concerns like separated families, fostering limited economic and cultural ties. However, progress stalled amid

mutual suspicions, as Beijing insisted on prioritizing political talks while Taipei prioritized economic reciprocity.

Koo Chen-Fu visited Mainland China from October 14 to 19, 1998, the first such high-level Taiwanese trip since 1949, for discussions in Beijing and Shanghai (上海) on investment protections, postal agreements, direct trade links, and flight routes. A reciprocal visit by Wang Daohan to Taiwan was planned but indefinitely postponed in July 1999 after Taiwan President Lee Teng-Hui (李登輝總統) described cross-strait relations as “state-to-state” in a German radio interview, prompting Beijing to suspend talks and heighten military tensions. This episode underscored the fragility of Koo’s negotiation strategy, which relied on pragmatic, non-political exchanges but faltered against escalating sovereignty assertions from both sides.

Cross-Strait Relations: Achievements and Debates

The Koo-Wang Talks and Their Outcomes

The Koo-Wang talks occurred from April 27 to 29, 1993, in Singapore, marking the first high-level, semi-official dialogue between representatives of Taiwan and the People’s Republic of China since 1949. Koo Chen-Fu, chairman of Taiwan’s Straits Exchange Foundation (SEF), engaged with Wang Daohan, chairman of China’s Association for Relations Across the Taiwan Straits (ARATS), focusing on practical issues while adhering to the 1992 Consensus---an informal understanding of “one China” with each side’s distinct interpretation. The discussions emphasized non-political, technical cooperation to build trust, avoiding direct confrontation over sovereignty.

The talks produced four agreements on functional matters to enhance cross-strait exchanges: an agreement on the use and verification of licenses and certificates issued by authorities on both sides; protocols for resuming contacts between families separated by the Chinese Civil War; arrangements for the repatriation of illegally staying personnel; and a joint communiqué outlining principles for future semi-official talks, including mutual respect and shelving differences. These pacts prioritized economic and humanitarian facilitation over political resolution, with both sides committing to continued dialogue through their respective organizations.

Outcomes included a temporary thaw in relations, enabling follow-up working-level consultations and a second summit in Beijing in October 1998, where additional protocols on business and investment were discussed. However, no binding political framework emerged, and progress stalled amid rising tensions, including China’s military exercises and missile tests in 1995–1996, which prompted Taiwan to suspend high-level ARATS-SEF meetings until 2008. The talks’ legacy lies in demonstrating pragmatic engagement’s potential, influencing later accords under ROC President Ma Ying-Jeou (馬英九總統) that expanded direct flights, tourism, and trade, though critics argue they conceded ground to Beijing’s unification narrative without reciprocal security guarantees.

Criticisms from Independence Advocates

Independence advocates, particularly within the Democratic Progressive Party (DPP) (民主進步黨) and associated groups, lambasted Koo's orchestration of the 1993 Koo-Wang talks for implicitly endorsing a "one China" framework through statements affirming shared historical and cultural ties across the strait, which they argued eroded Taiwan's claims to separate sovereignty. DPP members and pro-independence protesters decried the negotiations as a concession to Beijing's narrative, prioritizing semi-official dialogues and economic exchanges over resolute assertions of Taiwan's *de facto* independence, potentially inviting greater PRC influence without reciprocal gains for Taiwan's security or international status. Critics like DPP lawmakers highlighted Koo's role in perpetuating the 1992 tacit understandings---dismissed by independence factions as mere non-binding fax exchanges rather than a formal consensus---as a betrayal that sidelined pushes for explicit Taiwanese statehood in favor of ambiguous cross-strait "reunification" rhetoric. These objections reflected broader distrust of Koo's KMT-aligned approach, viewed by advocates as structurally biased toward eventual unification rather than insulating Taiwan from mainland pressures.

Movie Producer

By appointment of KMT, the tenure of Koo Chen-Fu as the Chairman of the Central Motion Picture Corporation (中央電影事業股份有限公司, CMPC) spanned from 1972 to 1978. He served exactly two consecutive terms lasting a total of six years. Under his leadership, Koo spearheaded and funded numerous landmark Taiwanese film productions. His most notable achievements during his time at CMPC included planning and establishing the "CMPC Cultural City" (中影文化城) in January 1975. Spanning 16,000 square meters, it was Asia's largest professional outdoor filming base at the time, and actively promoting the "healthy realism" and patriotic anti-Japanese war films that swept Taiwan in the 1970s.

His tenure saw the production and massive success of culturally significant Taiwanese films. The following are representative films in which Koo was primarily involved in production and supervision:

Major Films Produced and Supervised (1973-1982)

- 《The Everlasting Glory 英烈千秋》(1974): Directed by Ting Shan-His (丁善璽), this film tells the heroic story of General Chang Tzu-Chung (張自忠將軍), a renowned anti-Japanese war hero, and pioneered large-scale patriotic anti-Japanese war films in Taiwan during the 1970s.
- 《Eight Hundred Heroes 八百壯士》(1975/1976): Directed by Ting Shan-Hsi, starring Ko Chun-Hsiung (柯俊雄) and Brigitte Lin (林青霞), this film recreates the classic historical event of General Hsieh Chin-Yuan (謝晉元將軍) leading eight hundred soldiers in the defense of Sihang Warehouse (四行倉庫).

- 《Victory 梅花》(1976): A classic patriotic film directed by Liu Chia-Chang (劉家昌), winning multiple Golden Horse Awards, with its theme song still popular today.
- 《Heroes of the Eastern Skies 笕橋英烈傳》(1977): An epic film telling the story of the heroic air battles fought by Chinese Air Force Captain Kao Chih-Hang Gao (高志航隊長) and others during the War of Resistance against Japan.
- 《The Battle for the Republic of China 辛亥雙十》(1981): An epic masterpiece recording the history of the Xinhai Revolution (辛亥革命), winning Best Feature Film at the 19th Golden Horse Awards.
- 《The Coldest Winter in Peking 皇天后土》(1981): A drama depicting historical and political changes, which resonated strongly at the time.
- 《Attack Force Z Z 字特攻隊》(1982): A World War II international action film co-produced by Australia and CMPC, starring the then-unknown Mel Gibson.

Furthermore, in 1982, Koo gradually adjusted CMPC's filmmaking strategy, reducing politically propaganda-style genre films and instead supporting the production of low-budget films exploring contemporary social life, indirectly laying the foundation for the later "Taiwan New Wave Cinema" (such as 《In Our Time 光陰的故事》 and 《The Son's Big Doll 兒子的大玩偶》).

Death and Posthumous Recognition

Final Years and Passing

In his final years, Koo Chen-Fu continued to chair the Straits Exchange Foundation (SEF), though cross-strait negotiations remained suspended following the 1999 rift triggered by then-President Lee Teng-Hui's "state-to-state" remarks and the election of President Chen Shui-Bian in 2000, limiting opportunities for high-level engagements. Koo, who had led SEF delegations to China in 1993 and 1998, focused on maintaining the organization's role in facilitating indirect exchanges amid political tensions.

Koo had battled chronic kidney disease for approximately 15 years prior to his death, with his right kidney surgically removed in 1997, after which he relied on regular dialysis treatments. His health deteriorated due to complications from renal cancer, which proved fatal.

Koo Chen-Fu passed away peacefully on 3 January 2005 at 4:05 a.m. in Taipei, at the age of 87, just days before his 88th birthday. His physician confirmed the cause as kidney cancer, following a period of hospitalization. Beijing issued condolences, acknowledging his contributions to cross-strait dialogue.

Legacy in Taiwan-China Dynamics

Koo Chen-Fu's establishment of semi-official channels for dialogue between Taiwan and mainland China through the Straits Exchange Foundation (SEF) laid foundational precedents for pragmatic cross-strait engagement, emphasizing economic and cultural exchanges over immediate political unification. His approach, rooted in the "one country,

two systems” framework’s rejection while pursuing functional cooperation, influenced subsequent Taiwanese administrations’ policies toward Beijing, fostering indirect trade links that grew from negligible volumes in the early 1990s to over \$200 billion annually by the 2010s.

The 1993 Koo-Wang talks, the first high-level cross-strait meeting since 1949, symbolized a thaw in hostilities and established protocols for handling issues like repatriation of defectors and document verification, which endured as models for later agreements despite fluctuating political climates. This legacy persisted in frameworks like the 2010 《Economic Cooperation Framework Agreement 海峽兩岸經濟合作架構協議》, where SEF’s role in technical negotiations echoed Koo’s emphasis on issue-specific bargaining to build mutual trust without conceding sovereignty. Critics, however, argue that such engagements inadvertently legitimized China’s claims, contributing to Beijing’s escalated military posturing by the 2020s, as evidenced by increased People’s Liberation Army (PLA) incursions following perceived Taiwanese concessions in dialogue.

In Taiwan’s domestic discourse, Koo’s tenure is credited with de-escalating tensions during the 1995-1996 Taiwan Strait Crisis by maintaining open backchannels, which informed Lee Teng-Hui’s “no haste, be patient” (戒急用忍) policy toward economic integration. Posthumously, his model of “united front resistance through engagement” has been invoked by moderates in the Kuomintang (KMT) to advocate renewed talks, contrasting with Democratic Progressive Party (DPP) skepticism that views it as overly conciliatory amid China’s assertiveness. Empirical data from cross-strait trade statistics show sustained interdependence, with Taiwan’s exports to China reaching 42% of total exports by 2022, underscoring the enduring economic architecture Koo helped architect despite geopolitical strains.

Honorary Doctorates

In recognition of Koo’s massive contributions to global business, philanthropy, and cross-strait diplomacy, honorary doctorates were conferred to him internationally:

- (1) 1975 -- Doctor of Economics, *honoris causa*, by Korea University, Republic of Korea.
- (2) 1992 -- Doctor of Laws, *honoris causa*, by the University of Pennsylvania, U.S.A.
- (3) 1993 -- Doctor of Laws, *honoris causa*, by the University of Victoria, Canada.
- (4) 2001 -- Doctor of Laws, *honoris causa*, by National Taiwan University (國立臺灣大學)
- (5) 2003 -- Doctor of Laws, *honoris causa*, by Waseda University (早稻田大学), Japan.

Legacy

Koo Chen-Fu Memorial Library

The Koo family remains one of Taiwan’s most influential business dynasties. In recognition of Loo Chen-Fu’s contributions, the National Taiwan University Social Sciences Library (國立臺灣大學社會科學院圖書館) was renamed the [Koo Chen-Fu Memorial Library 辜振甫先生紀念圖書館].

Taiwan Institute of Economic Research

The Taiwan Institute of Economic Research (台灣經濟研究院) (TIER) is a private, non-profit think tank founded on 1 September 1976 by Dr. Koo Chen-Fu in Taipei's Song Shan District (松山區), serving as Taiwan's inaugural independent economic research organization. It specializes in empirical analysis of domestic and international macroeconomics, industrial policy, and trade dynamics to inform Taiwan's economic strategies and growth. TIER publishes key outputs including the 《Taiwan Economic Research Monthly 台灣經濟研究院月刊》 and sector-specific reports on topics like energy transitions and global supply chains, while hosting policy seminars with international partners such as the American Institute in Taiwan (美國在台協會) and the American Heritage Foundation (美國傳統基金會). Its work emphasizes data-driven forecasting and advisory roles for government and industry, contributing to Taiwan's sustained economic resilience amid geopolitical tensions.



TAIPEI TIMES

Tuesday, 4 January 2005

Editorial: Koo an icon in cross-strait relations

Straits Exchange Foundation (SEF) chairman Koo Chen-fu (辜振甫) passed away yesterday at the age of 88. Koo's life was closely linked to Taiwan's political history. He was an influential player in every significant change over the years, and left his mark not only on himself and his family, but on Taiwan as well.

Koo was the last of Taiwan's aristocracy, and his death brings an end to the so-called "Koo-Wang talks" with Wang Daohan (汪道涵), chairman of the Association for Relations Across the Taiwan Strait (ARATS).

The Koo family of Lukang has been arguably the most influential family in Taiwan over the past century. Koo's father, Koo Hsien-jung (辜顯榮), made a fortune in commerce when Taiwan was still under Japanese control, then Koo Chen-fu cooperated with the Chinese Nationalist Party (KMT) on their land-reform programs shortly after they came to Taiwan, and was made head of Taiwan Cement Corp.

As Taiwan's economy developed, his group not only continued to expand, it also moved into cutting-edge industries, diversifying from cement into life insurance, banking, multi-media and telecommunications -- thus showing how sensitive the entrepreneur was to changes in society and the economy. Although members of the Koo family have gone their different ways, Koo Chen-fu's Taiwan Cement and the Koos Group continue to maintain a good relationship with Chinatrust, owned by his nephew, Jeffrey Koo (辜濂松), and remains one of Taiwan's most important enterprises.

Although Koo was an unparalleled business leader, he also played a major role in politics. He was, for many years, chairman of the Chinese National Association of Industry and Commerce, and acted as the government's ambassador-at-large. On many occasions he attended APEC summit meetings in the capacity of special representative to the president.

Koo is probably best known for his contributions to cross-strait relations and the "Koo-Wang talks" of 1993, which played an important role in breaking the ice between China and Taiwan. The 1993 talks in Singapore resulted in the signing of four agreements establishing a formal cross-strait relationship. A second round of talks was held in 1998 in Shanghai and a third round was scheduled for Taipei, but was called off by China to protest former president Lee Teng-hui's (李登輝) characterization of cross-strait relations as a "special state-to-state relationship".

Before the 1993 Koo-Wang talks, negotiations in 1992 between the SEF and ARATS in Hong Kong came to a vague understanding to bypass otherwise insurmountable differences of opinion in the lead-up to the Singapore talks. This meant that the agreement was nothing more than an oral declaration, opening up an endless controversy as to whether a "one-China consensus" was reached. Such ambiguity must have caused Koo regret in his capacity as SEF chairman.

Upon hearing of Koo's passing, China's Taiwan Affairs Office announced that it was willing to negotiate an agreement for direct charter flights over the Lunar New Year. The Mainland Affairs Council responded to the offer, opening the door to negotiations. This offers a glimmer of hope in the blanket of darkness brought on by China's proposed "anti-secession" law, but is hardly enough to suggest a thaw in the now icy cross-strait relationship.

But the animosity and coldness between the two sides is causing both parties to become detached from reality. With Koo's passing, we think back to the time when the SEF and ARATS built a bridge across the Strait. That was a time when hope was greater than enmity. A new era of cross-strait negotiations must begin.

Koo one of the nation's most important figures

ACHIEVEMENT Hailing from one of the most influential families in Taiwan, Koo Chen-fu excelled as an industrialist and helped build the framework for cross-strait relations

By Joy Su / STAFF REPORTER

“With Koo’s passing, we lose a well-respected proponent of peace. It is a great loss for both sides of the Taiwan Strait,” Mainland Affairs Council Chairman Joseph Wu (吳釗燮) said yesterday while paying his respects to Koo Chen-fu (辜振甫) after he passed away. He was 88.

“Acting as the Straits Exchange Foundation chairman, Koo took on the important task of cross-strait negotiations in 1990 with the establishment of the foundation, and in 1993 and 1998 he successfully opened an era of cross-strait dialogue,” Wu added, highlighting Koo’s achievements in the thorny area of cross-strait affairs.

Just last month, Koo’s three daughters and son, asked the public to submit pictures of their well-known father. Koo’s eldest daughter, Koo Huai-chun (辜懷群), explained the family’s documentary project in a statement, saying that her father had been not only a witness to history but a maker of history as well.

Indeed, while Koo Chen-fu never officially held public office, he will be remembered as one of the nation’s most influential civic figures.

He wore many hats: The nation’s de facto envoy to China, high-profile business tycoon, associate of former President Lee Teng-hui (李登輝), presidential advisor and a renowned patron of Chinese opera and the traditional arts. His achievements also span a wide spectrum, from his success in establishing cross-strait negotiations to appearing on Forbes magazine’s list of the world’s richest people, and the reconstruction of the Novel Hall for Performing Arts in Taipei.

Born in Taipei and raised in Changhua County, the fifth son of a well-to-do merchant, Koo attended National Taiwan University (known as the Taipei Imperial University during the Japanese colonial period) to study politics.

His business career was given a jumpstart when his father died in 1937 while he was in his sophomore year in college, leaving the 20-year-old in charge of seven companies.

Koo completed his degree in 1940 before pursuing graduate studies in Japan and later in the US. While Koo is known to be fluent in Japanese and English, he is also known for his stubborn insistence on Mandarin.

As a businessman, Koo proved to be insightful and successful, building a business empire of over 90 firms. When the Chinese Nationalist Party (KMT) claimed Taiwan after World War II, the Koo family had already established itself as one of the largest and most prominent families in Taiwan. They were known as the “Koos of Lukang” (鹿港辜家).

During the KMT government's land reform project, the Koo family bolstered their assets, accepting stocks in exchange for land, a trade-off that eventually proved to be very valuable. He was later put in charge of Taiwan Cement Corp in 1973.

It was around the same time that Koo founded the Koo's Group (和信集團) and built it into one of Taiwan's top ten businesses.

When the group split into two independent business groups in 2003, it controlled key units, such as Taiwan Cement, Taiwan Polypropylene, China Synthetic Rubber and KG Telecommunications Co, Chinatrust Financial Holding Co, KGI Securities, China Life Insurance and Chailease Finance Corp.

However, Koo did not seem content with his success in the business world, and took steps to influence politics as well. One of his earliest stints in politics landed him into jail for 19 months -- but this did not deter him from returning to become a key figure in national affairs.

Koo was jailed in 1946 on treason charges and was accused by the KMT of helping the Japanese ward off Chinese rule in Taiwan after Japan gave up control of China at the conclusion of World War II.

He later took refuge in Hong Kong before returning to Taiwan to marry in 1949.

Koo later went on to become a member of the KMT central committee. It was in his role as ROC ambassador to China that Koo made his mark on history by becoming a bridge between two governments.

While Koo held many prominent positions both in the business and political sectors, it was in his last position, that of the Chairman of the semi-official Straits Exchange Foundation, that he was most often associated with. According to his wife, Koo's last words before he passed away yesterday morning -- just days before his 88th birthday on Jan. 6 -- were about national affairs and the cross-strait impasse.

Twice making international headlines for his role in ground-breaking talks with Chinese officials, Koo is credited with the thawing of cross-strait tension on more than one occasion. The first meeting with his Chinese counterpart, Association for Relations Across the Taiwan Strait chief Wang Daohan (王道涵) -- later dubbed the "Koo-Wang talks" of April 1993 -- took place in Singapore and became a historic moment in cross-strait relations.

While political differences were left untouched, the 1993 talks set the framework for cross-strait communication, setting the groundwork for a second meeting in 1998 and for various meetings on practical matters between the two organizations.

In 1998, Koo and Wang again made headlines with a second round of talks, this time in Shanghai. The meeting was hailed as a resumption of cross-strait dialogue after China completely cut off dialogue with Taiwan after former president Lee Teng-hui (李登輝) visited the US in 1995.

China had further drove home its point by testing ballistic missiles across the Taiwan

Strait in 1996, leaving cross-strait relations at its lowest point ever. While cross-strait disagreements could not be altered, the Koo-Wang talks have come to represent a willingness to make contact and work through differences.

The celebrated friendship between Koo and Wang was a symbolic one that was loaded with historical significance, and even despite the illness that racked both men in recent years, cross-strait policy makers continued to call for another meeting between the two octogenarians.

While Wang had promised to pay Koo a visit when the two had met in 1998, the meeting was put off many times. In truth, the Koo-Wang talks were more than just negotiations, they represented a meeting of gentlemen.

Koo Chen-fu, 88, dies of kidney cancer

CHANGE OF MIND The prominent cross-strait diplomat was a key player throughout years of faltering talks with China; his death was greeted with sorrow from Beijing

By Melody Chen / STAFF REPORTER

Koo Chen-fu (辜振甫), Taiwan's top negotiator with China and chairman of the semi-official Straits Exchange Foundation (SEF), died aged 88 in Taipei early yesterday morning.

Koo and his Chinese counterpart, Wang Daohan (汪道涵), who together set up the first official contact between Taiwan and China in 1993, died of complications from kidney cancer, said a spokesman from the Cheng Hsin Rehabilitation Medical Center, where Koo had been treated since October.

Koo's heart condition worsened at around 2:30am and doctors made several attempts at resuscitation.

"However, doctors could not defibrillate [him] because of his fragile health. He passed away peacefully at 4:05am," medical center deputy director Fu Jene-john (符振中) said at a press conference.

Koo's physician, Luke Chang (張心淩), said Koo had suffered from kidney disease for 15 years. In 1997, Koo's right kidney was removed, and he underwent kidney dialysis on a regular basis after cancer was discovered in his left kidney in 2003.

Wang, chairman of the Association for Relations Across the Taiwan Strait, sent a letter of condolence to Koo's wife, Cecilia Koo (辜嚴倬雲), yesterday afternoon. He said he was shocked and saddened by the death of Koo, who became chairman of the SEF in 1991.

"I am shocked by the sudden death of Mr. Koo. This wise man has perished and my sorrow increases when I think about this. Mr. Koo had been committed to cross-strait relations for 14 years. I have long admired him, a man so well-versed in Chinese literature and poetry," Wang wrote.

Recalling their two historic meetings -- the so-called Koo-Wang talks -- in Singapore in 1993 and Shanghai in 1998, Wang said he did not think that the meeting in Shanghai would be the last time he would be able to meet Koo.

"If God has feelings, he would feel my regret, too," Wang wrote.

But he added that "peace" and "unification" were the only two ways out for China and Taiwan.

Wang said he hoped that Taiwan and China could retain the so-called "1992 consensus" -- which led to the Koo-Wang talks in Singapore -- so that "a new chapter of negotiation and dialogue" could be written.

Chen Yunlin (陳雲林), chief of China's Taiwan Affairs Office, praised Koo for "abiding by the 1992 consensus."

"When I met with Mr. Koo in Beijing six years ago, he toasted us and gave blessings to people on both sides of the Taiwan Strait and for the reunification of China. I am still very touched when I think about that," Chen said.

Chen was referring to Koo's trip to Beijing to meet Jiang Zemin (江澤民), then general secretary of the Chinese Communist Party, after his stop in Shanghai.

However, Koo's brother Koo Kwang-ming (辜寬敏), a senior presidential advisor and fervent supporter of Taiwan's independence, said Koo Chen-fu changed his mind about unification with China.

Koo Kwang-ming said that a few days ago his brother said, "We can never let China devour Taiwan."

"If the people of Taiwan cannot unite, how can they face China and the US?" Koo Kwang-ming quoted his brother as saying.

Koo Kwang-ming added, "My political stance has been different from my brother's. But what he told me a few days before his death really moved me."

President Chen Shui-bian (陳水扁) and Premier You Shyi-kun (游錫堃) visited a mourning hall set up for Koo on the premises of his company, Taiwan Cement Corp.

The Mainland Affairs Council has appointed Vice Chairman Johnnason Liu (劉德勳) as acting head of the SEF.

Meanwhile, two former Singaporean prime ministers -- Lee Kuan Yew (李光耀) and Goh Chok Tong (吳作棟) -- have sent their condolences to the Koo family.

In a condolence letter to Koo's wife, Lee praised Koo for his "balanced and realistic appraisal" of the cross-Taiwan Strait situation. Lee further said Koo played a valuable role in helping to stabilize cross-strait relations.

Goh, who is now Singapore's senior minister, said in his condolence letter to Koo's wife that he was deeply saddened to learn of Koo's passing. "We used to sit next to one another. I know him to be upright, sincere and thoughtful gentleman who cared for his friends. I also know he cared deeply about cross-strait peace and stability," Goh said in the letter.



1971 年 3 月 -- 國際扶輪 345 地區第十一屆年會主席辜振甫主持揭幕典禮
 March 1971 -- Conference Chairman Koo Chen-Fu presiding the opening ceremony
 11th Annual Conference of Rotary International District 345



1962 年 2 月 9 日－臺灣證券交易所董事長辜振甫宣布開市。

9 February 1962 – Taiwan Stock Exchange Chairman Koo Chen-Fu declares the open for business.



1978 年 -- 美國加州前州長雷根(中)應辜振甫(右)之邀來華訪問，中華民國工商協進會為他舉行歡迎會。

April 1978 – Ronald Reagan (C), former Governor of California, USA,
visited the Republic of China (Taiwan) at the invitation of Koo Chen-Fu (R).

The Chinese National Association of Industry and Commerce held a welcome reception.



1997 年 11 月 24 日－在加拿大溫哥華亞洲太平洋經濟合作組織成員國領導人合影前，
美國總統柯林頓（右）與臺灣特使辜振甫（中）和泰國總理乃川（左）交談。

24 November 1997 -- US President Bill Clinton (R) talks with Taiwan envoy Koo Chen-Fu (C) and Thailand Prime Minister Chuan Leekpai (L) prior to group photo with leaders of the Asia Pacific Economic Cooperation countries, in Vancouver, Canada. (Getty Images)



1998 年 10 月 14 日－中國上海：臺灣最高代表、海峽交流基金會董事長辜振甫（左）在和平飯店與海峽兩岸關係協會會長汪道涵握手。雙方就中國統一問題展開更廣泛的建設性對話，這是五年來雙方最高級別的接觸。

14 October 1998 -- SHANGHAI, CHINA: Taiwan's top envoy Koo Chen-Fu (L), Chairman of the Straits Exchange Foundation, shakes hands with his Chinese counterpart Wang Daohan, President of the Association for Relations Across the Taiwan Straits, at the Peace Hotel. The two men are to discuss, in greater scope, constructive dialogue toward the reunification of Taiwan and China, the highest level contact in five years. (Getty Images)



1996 年 5 月 22 日——京劇票友辜振甫在臺北新舞臺表演藝術中心扮演了偉大的政治家和軍事家伍子胥。

22 May 1996 -- Koo Chen-Fu, a lover of Peking opera, performs the role of Wu Tzi-hsu, a great statesman and soldier, at the Novel Hall for Performing Arts in Taipei.



2001 年 11 月 15 日－辜振甫獲國立臺灣大學授予 90 學年度名譽法學博士學位。
15 November 2001 – Koo Chen-Fu was conferred Doctor of Laws, honoris causa, by National Taiwan University, Republic of China



壯年辜振甫全家福：後排左起是辜成允、辜啟允、辜懷群、辜懷箴，
前排左一辜振甫、依偎在媽媽嚴倬雲身旁的是辜懷如。

辜振甫生平大事紀

- 1917年1月6日出生於台灣彰化縣，家族中排行第五，字公亮。
- 1937年父親過世，台北帝國大學（台灣大學前身）政治系二年級休學一段時間主持家族企業。
- 1940年台北帝大畢業後，赴東京帝國大學攻讀財政及工商管理。
- 1949年與夫人辜嚴倬雲完婚；身為全臺第三大地主，以土地換得水泥、造紙、農林及工礦等四家官股股票。
- 1954年擔任臺泥總經理。
- 1962年台灣證券交易所成立。
- 1966年中華證券投資公司成立，辜振甫被指定為董事長。
- 1971年中華證券投資公司改名「中國信託」投資公司。
- 1990年出任「海基會」董事長之職。
- 1993年4月27日第一次汪辜會面在新加坡舉行，辜振甫以「海基會」董事長身份，會見大陸海協會會長汪道涵。
- 1995-1997年代表出席「亞太經濟合作會議」（APEC）領袖會議。
- 2001年11月獲頒臺大名譽博士，這是臺大創校以來頒授的第一個名譽博士學位。同年，檢查發現有腎臟疾病，曾赴美國治療。
- 2005年1月病逝台北。

台北西區扶輪社---辜振甫博士

海峽交流基金會首任董事長



辜振甫博士(Dr. Koo Chen-Fu, *HonLLD (Waseda)*, *HonLLD (NTU)*, *HonLLD (UVic)*, *HonLLD (Penn)*, *HonDEcon (Korea)*, *LLB (Taihoku Imperial)*), 中華民國(臺灣)企業家、外交家、電影製片人,也是臺灣第一家民間獨立智庫「台灣經濟研究院」的創辦人。他從1940年起,一直領導和信集團公司直至去世。此外,以民間企業家身分推展經貿外交活動,三次代表臺灣領袖出席亞太經濟合作會議(APEC)。1991年出任海峽交流基金會董事長,辜振甫參與了自1949年以來中華民國(臺灣)與中國人民共和國之間的首次直接政治會談,並在1993年上海和1998年新加坡的兩次「辜汪會談」中擔任臺灣方面談判代表,建立兩岸半官方協商管道。

辜振甫是1954年台北西區扶輪社(Rotary Club of Taipei West)的創始社員,職業是臺灣水泥股份有限公司常務董事兼協理。隨後,辜振甫於1955-1956年度擔任第二任社長。台北西區扶輪社是全球第一家以臺語為例會語言的扶輪社,辜振甫利用扶輪社為平台,積極推動社區、教育和地方文化活動。他曾帶頭推行早年的公民職業服務運動,例如在1957年舉辦了臺北著名的[電話禮貌比賽],較詳細活動報告請參閱第34頁。

從1960年7月1日至1987年6月30日期間,台北西區扶輪社為國際扶輪345地區成員。地區的地理區域由三個不同國家的三個領土組成:(1)中華民國(臺灣);(2)英國殖民地香港;(3)葡萄牙領土澳門。1971年3月,國際扶輪345地區第十一屆年會,由總監張長昌(臺北扶輪社)召開。會期兩天半,辜振甫擔任年會主席,參加者是來自臺灣、香港、澳門的扶輪社員和寶眷。3月12日上午在臺北陽明山中山樓揭幕,中華民國嚴家淦副總統在大會中致詞,嚴家淦是1948年臺北扶輪社的創社社長。3月14日中午在臺北市豪華酒店舉行閉幕典禮。典禮後,舉行國產時裝表演,以娛佳賓。



辜振甫的故事

辜振甫，字公亮（1917 年 1 月 6 日—2005 年 1 月 3 日），臺灣彰化鹿港人，生於臺北市，來自鹿港辜家。辜振甫為中國國民黨籍，但是辜家政商關係微妙。其同父異母的八弟為台獨運動領袖、民主進步黨資深黨員的總統府資政辜寬敏。

1952 年（民國 41 年），辜振甫交出名下土地和鹽田，換取土地債券及公營事業股票，改組民營成功的臺灣水泥公司遂為其事業重心。而後發展金融事業，1970 年（民國 59 年）將中華證券投資公司改組為中國信託投資公司，家族事業的擴張即以「中國信託」為核心。

由於在個人事業、經貿外交上皆有傑出表現，有「臺灣第一紅頂商人」之稱。兒子辜啟允、辜成允，以及侄兒辜濂松，亦在其事業集團中位居要職。

辜振甫擅長油畫，懂詩文，喜歡收藏文物，著有詩集《雜存》、小說《浮雲》及《辜振甫言論選集》等。辜振甫更是臺灣當代最具代表性的京劇名票友，及傳統戲曲推動者。他的一生與京劇有著極為深厚的淵源，對臺灣京劇的發展及兩岸戲曲交流做出了巨大的歷史貢獻。

日本帝國統治臺灣時期

辜振甫出生於臺北縣(台北縣)，父親是富商辜顯榮。辜顯榮在日本殖民統治臺灣時期，與日本人聯繫密切，因此家資豐厚。辜顯榮有 8 兒 4 女，辜振甫排行老五，自幼聰慧。辜顯榮出門總帶著他。辜振甫 4 歲時，便開始接受中西教育，既背誦四書五經，又學習英文。他精通琴棋書畫，深受父親器重。

早年就讀樺山小學校，之後就讀臺北高等學校。1935 年，辜振甫按照他父親的意旨考入了臺北帝國大學(國立臺灣大學前身)文政學部政治學科。在校期間，他不但學習成績優秀，而且熱心參加學校和社會上的各種活動。

1936 年 12 月，辜顯榮因病去世，辜振甫正在臺北帝國大學二年級就讀。當時才 20 歲的辜振甫繼承家業，猛然成了農墾、林業、製糖、製茶、運輸、農產品加工等 7 個性質完全不同公司的董事長。接下大和拓殖、大和興業、高砂製造等會社代表取締役(代表董事)。1938 年，同時也擔任大裕茶行、集大成材木商行行主。

同時，辜振甫堅持學業，繼續在臺北帝國大學求學，學習成績仍一直名列前茅。1940 年，辜振甫從臺北帝國大學畢業後，決定辭去所有的董事長職務，把家業全交由兄弟管理，隻身一人東渡日本，進入東京帝國大學攻讀財政及工商管理專業。

在日本留學期間，辜振甫相當重視在實踐中鍛煉自己。他一邊學習，一邊到日本一家糖業公司當辦事員，從端盤子、幫別人抄寫做起。也曾為赤司初太郎從事秘書工作，以作為其事業實習。這段自我磨煉的經歷，對他日後的生活和企業管理都有著很大的影響。

1943 年，辜振甫結束了在東京的留學生活回到臺北，重新挑起了經營其家族事業的擔子，正式地開始了在商場打拼的生涯。

此外，辜振甫曾在 1940 年代的臺灣奉公壯年團本部中任有職位；也曾參與臺灣商工經濟會等組織。1944 年（昭和 19 年）辜振甫任臺灣總督府評議員，是當中最年輕者。

中華民國（臺灣）

1945 年是臺灣歷史上劇烈動盪且關鍵的轉折年，臺灣在政權交替、戰爭破壞與社會適應中渡過。隨著第二次世界大戰結束，日本帝國於 8 月宣告投降，結束了在臺灣長達 50 年的殖民統治。同年 10 月，中華民國國民政府正式接收臺灣，開啟了臺灣的戰後時期。

「辜振甫台獨案」

戰後臺灣歷史上著名的「謀議臺灣獨立案」，又稱「八一五台獨案」或「辜振甫台獨案」。案件起因於 1945 年 8 月 15 日日本投降至國民政府接收臺灣的「真空期」間，日軍司令部中有少壯軍人希望辜振甫與林獻堂、許丙等人成立「臺灣治安維持會」，意圖推動臺灣自治。惟辜振甫認為不妥，設法轉知末任總督安藤利吉制止，計畫隨即不了了之。

國民政府接收臺灣後，警備總司令部於 1946 年展開搜捕相關人士，辜振甫等人與日本軍官被控密謀策劃「臺灣獨立自治」。隨後在 1947 年「二二八事件」席捲全臺灣之際，此案再度受到高度重視並加速審理，最終在同年 7 月 29 日由戰犯軍事法庭正式做出判決，引用《戰爭罪犯審判條例》，以「共同陰謀竊據國土罪」定罪。

遭到判刑的涉案富商與士紳共有五人——辜振甫被判處有期徒刑 2 年 6 個月（部分史料記為 2 年 2 個月），為此案判刑最重者。但並非關在監獄而是軟禁在寺廟中，最終 19 個月後以保外就醫的名義釋放。出獄後，辜振甫寓居香港 3 年。

這段牢獄經歷中，辜振甫與林熊祥成為患難之交。出獄後不久，林熊祥將自己的外甥女嚴倬雲介紹給辜振甫。從此建立了林、辜、嚴的姻親關係，揭開了辜振甫人生的新的一頁。辜振甫晚年曾公開抗辯，強調該案根本缺乏具體的人證與物證，完全是「莫須有」的罪名。

實業巨擘

土改代言人

中華民國政府於 1949 年至 1953 年間，在臺灣推動一系列重要農村土地體制變革政策。該政策主要由臺灣省政府主席陳誠主導，依據孫中山的民生主義思想，採取和平、漸進的方式進行：1. 三七五減租(1949 年起)；2. 公地放領(1951 年起)；3. 耕者有其田(1953 年起)。成功使臺灣由傳統農業社會，平穩過渡至工業化社會。

辜振甫是對臺灣土改政策極為推崇的地主之一，土地改革也為辜振甫從地主身份轉變為成功企業家奠定了基礎。辜振甫曾大篇幅敘述了土地改革對經濟工業化產生的積極作用：他認為土地改革的施行，將原來凍結在土地上的資金釋放了出來，並讓它轉流到工業上去。這種流向體現在幾個方面，第一，地主可保留的土地面積受限，所以地主們因耕地被徵而獲得的資金，不可能再用於土地的集中收購，必須另謀出路。第二，政府向地主徵購土地所付的價款，是以實物債券發給，而由實物到兌付所產生的巨額資產，大部分脫離農村為工業生產而吸收。辜振甫家傳幾千畝土地被徵收之後，他又受命承辦臺灣水泥公司轉民營的工作。隨後，因土地債券、公司股票及愛國公債等有價證券在市面流通，辜振甫遂又以轉型成功的工商界領袖身份，受命成立公私合營的證券交易所。隨後，為引導大眾參與證券投資，以達現代企業所具有的「資本證券化、證券大眾化」的資本結構，辜振甫又創辦了中華證券投資公司。

參與工業建設

1954 年 4 月，辜振甫被派到臺灣水泥公司負責籌畫轉為民營。他先是擔任公司的常務董事兼協理，後任總經理。在這裡，他施展了企業管理的才能，提出多元化經營、發展連鎖事業及技術輸出、經營權和所有權分開等原則，使公司發展很快。後來，他創立了臺灣水泥集團企業，並成為臺灣主要集團企業之一，占臺灣水泥產量的 1/3 以上，被稱為「水泥巨無霸」。

轉戰金融等多產業

1960 年代開始，臺灣當局大力獎勵投資以加速經濟發展，於是辜振甫又把企業從產業界推向金融業。1962 年 2 月，臺灣當局成立證券交易所，指定辜振甫出任董事長，從此辜氏進入高利潤的金融或准金融事業。1966 年，辜振甫與他人共同設立中華證券投資公司。1971 年，臺灣當局開放信託投資公司的經營，辜振甫將中華證券投資公司改組為中國信託公司，成為臺灣第一家信託公司，經營信託、授信、證券與投資業務。也是日後辜家最重要的金融事業，為發展家族其他事業奠定了基礎。1964 年，辜振甫在臺灣國防研究院第六期結業。1973 年，辜振甫接任臺灣水泥公司董事長。

1977 年，辜振甫建立中國租賃公司，經營各種產業所需機器、交通運輸、電腦資訊與醫療設備等租賃業務；又於 1980 年成立迪和公司。1983 年，辜振甫在美國洛杉磯(Los Angeles, USA)成立太平洋財務公司。隨後在東南亞設立多個國際金融點，開展國際租賃業務；後者專營分期付款買賣業務及兼營國喬公司的產品。此外，辜振甫也未放過利潤甚高的建築業。於 1978 年 7 月成立捷和建設公司，專營企劃各地區之商業大樓及公用住宅方案。再委託建築商興建，然後出售或出租。為擴大企業經營範圍，該公司成立中信房屋仲介公司與合眾建築經理公司等。

1988 年 5 月，為配合修正的證券交易法與銀行法，辜振甫辭去擔任 22 年的中國信託公司董事長職務。交由原任總經理的親侄辜濂松任董事長一職，而辜振甫被聘為榮譽董事長。1991 年 12 月，中信公司股票正式上市，成為大眾投資公司，次年 7 月 13 日改制為商業銀行。隨後中信銀行在美國紐約(New York, USA)、英國倫敦(London, UK)、印尼雅加達(Jakarta, Indonesia)等設有辦事處。到 1992 年底，中信銀行資本額超過 100 億元，員工 1,800 多人，是臺灣第 14 大銀行。以民營銀行而言，僅次於世華聯合銀行與中國國際商業銀行，居第三位。從此，辜家事業的發展便以中國信託公司為核心，並發展為中信關係企業集團。1991 年，改為和信集團，為他企業版圖的擴張奠定了基礎。

商業成就

辜振甫一生在商業上的成就極為顯著，和信集團等企業是他代表性的商業成果。和信集團在 1970 年代成立了三家公司：

一是 1970 年辜振甫與日本合資成立的臺灣全錄公司——該公司原是代理影印機的出售與銷售業務，後於 1987 年在龜山工業區設立複印機工廠。投入生產事業，1979 年製造出第一台影印機。後又擴建工廠，生產相關零件。

二是 1973 年由中國信託等公司投資的高冠企業公司——公司下有 2 家工廠，有 10 多個營業所，從事自粘商標及各種膠帶產銷。產品除供應島內印刷廠外，部分產品外銷。

三是 1977 年，辜振甫結合中國信託投資公司、中華開發信託公司、南和興產公司等共同成立中國合成橡膠股份有限公司。引進外國技術生產「黑晶牌」破煙系列產品，盈利頗佳。

和信集團也在觀光業方面有所發展，1961年成立中美企業公司，1980年成立中信觀光開發公司。分別經營高雄與花蓮中信大飯店，並在海外發展飯店觀光事業。

除直接控股公司外，和信集團還擁有福聚、亞洲聚合化學、國喬石油化學、輝慶工業、臺灣拉鍊、鳳山美之美、神通電腦、複華證券金融、永琦百貨、中祿旅行社等十多家公司的股權，並投資和信開發、中租實業、國達建設、國安投資等多家投資公司。

辜家的和信集團是一個以金融服務業為核心、涉及石油化學工業、建築業、辦公機器業、租賃業、觀光旅遊業、廣告業、資訊業、證券投資業的綜合性財團，共有近百家分子公司。到1992年底，集團15家主要企業資產總額達3,183億元，營業收入為548億元，是臺灣大企業集團之一。到1995年底，集團24家主要企業的資產總額達到5,593億元，超過王永慶的台塑集團，僅次於蔡萬霖的霖園集團而居第二位。營業收入達1,147億元，在霖園、台塑、新光和味全集團之後居第五位。

政壇風雲

中國國民黨

除在工商界具有極高地位外，辜振甫還是政界要員。1950年代初，辜振甫就出任經濟部顧問與行政院經濟改革委員會總召集人。到1960年代，他就進入中國國民黨中央上層。1963年11月，辜振甫在國民黨第九次黨員代表大會上，被選為候補中央委員。1969年3月，在國民黨第十次黨員代表大會上，當選為中央委員。1981年4月，國民黨舉行第十二屆一中全會，辜振甫被任命為中央常務委員，進入國民黨決策核心。直到1996年十四屆四中全會，辜振甫都能每次被欽定（不參加選舉，直接由國民黨主席指定）為中央常務委員，計達十多年，可以說是政界的常青樹。特別是在十四屆四中全會上，中央委員通過黨內選舉產生，競爭十分激烈，辜振甫名列第77位；辜濂松只得候補中央委員。於是在中常委的人事安排上，除部分由黨主席指定外，一部分須通過中央委員選舉產生，而辜振甫也是代表工商界唯一不競選的中常委。1990年，辜振甫被聘為「總統府國策顧問」；1991年，辜振甫更獲聘「總統府資政」。這兩個職位，一般均為政界退居二線的大老級人物。而辜振甫是獲此殊榮的第一個民間人士，顯示了辜振甫在政界的特殊地位。

民間「外交大使」

辜振甫有民間「外交大使」之稱譽。1955年，辜振甫代表臺灣出席日內瓦國際勞工會議（International Labour Conference, 38th Session, Geneva, 1955）。辜振甫在這次會議上結識了不少國家的政要與大商人，為中華民國（臺灣）建立國際關係出力不小。特別是為了爭取當選該會理事國，辜振甫頻繁進行宴請與餐會，廣結善緣，結果中華民國當選。辜振甫的優異表現，受到蔣中正總統的賞識，為辜振甫日後走紅政商界打下了基礎。

1961年10月，辜振甫宣導成立[中歐工業合作協會 Sino-European Industrial Cooperation Association]，並任理事長，加強臺灣與歐洲的經貿關係。

1966年5月，亞太十多個國家與地區在臺北成立[亞洲商工聯合會 Confederation of Asia-Pacific Chambers of Commerce and Industry]，辜振甫當選為副理事長；在大韓民國漢城第二屆大會上當選為理事長；1975年在日本召開第三屆大會時，辜振甫被聘為終身榮譽理事長。

另外，1970 年，辜振甫發起組織[國際商會中華民國委員會 Republic of China National Committee of the International Chamber of Commerce]，並在 11 月加入總會，辜振甫被選為總會副理事長，任職長達十餘年。

中華民國在 1971 年 10 月 25 日因為聯合國大會通過第 2758 號決議而失去聯合國席位後，極力通過半官方或民間組織參與國際社會。辜振甫因能講一口流利的英語、日語，以及辜家與日本特殊的關係再次受到重任。辜振甫父親辜顯榮曾與日本駐臺灣第四任總督的副手後藤新平建立了深厚的友誼。後藤新平是日本鐵路大臣小川的女婿，而小川的外孫就是前日本首相海部俊樹。後藤新平的外甥，是曾任日本外相和自民黨副總裁的椎名悅三郎。辜家在日本的其他友人包括岸信介、藤山愛一郎、今里廣記、山中貞則、石川一郎、福田糾夫、佐藤榮作等及他們的第二代。1976 年，臺灣成立「台日貿易合作促進會」，辜振甫出任主任委員。同時，辜振甫在 1972 年一手創辦了[東亞經濟會議 East Asia Economic Conference]，一直擔任臺方會長，經營對日關係。

1993 年 5 月 21 日，辜振甫應日本外務省邀請出席了日皇明仁及美智子皇后的春季園遊會。這是 1972 年日本與中華民國(臺灣)斷交以來，日本政府第一次邀請臺灣經濟界領袖出席，而臺灣駐日本代表林金莖卻未被邀請。這固然有政治因素，但辜振甫的地位與影響，及辜家與日本的源淵關係，應是重要因素。

辜振甫與美國上層關係也十分良好。曾任美國加州州長、後為美國總統的雷根(Ronald Reagan)與辜振甫有私交。1981 年，辜振甫被邀出席雷根總統就職大典；1993 年，辜振甫又率團參加美國克林頓總統(U.S. President Bill Clinton)的就職大典。

此外，在對外關係方面，辜振甫家族與各國政要和工商界巨頭的聯繫之廣、關係之密切更是臺灣其他集團所不能及的。比如，在日本，辜振甫利用父親的關係結識了很多權貴，與岸信介、小淵惠三、佐藤榮作等聯繫密切；在菲律賓(The Philippines)，他與馬科斯(Ferdinand Marcos Sr.)和拉莫斯(Fidel Valdez Ramos)家族都相當熟悉。

多年來，中華民國(臺灣)當局在對外關係上頻頻受挫。為了擺脫孤立處境，日益加緊推行所謂「實質外交」、「經貿外交」、「國民外交」。在這些活動中，辜振甫是被選中的一個重要人選。如前所述，在有關臺灣對外經濟關係的諸多雙邊經貿組織，以及國際區域經濟活動組織方面，有不少都由辜振甫擔任臺灣方面的負責人。由於辜振甫在國際商界甚為活躍，常以「民間企業家」和有關組織負責人的身份，穿梭於日、美、韓以及其他一些國家間，以致他在國外活動的時間，甚至比在島內還多。據說，他接觸的國際人士，不下於臺灣一個職業的「外交官」。因此，臺灣新聞媒體曾送給他「民間大使」「無任所大使」的綽號。

台灣經濟研究院

台灣經濟研究院(The Taiwan Institute of Economic Research, TIER)是臺灣最早由民間出資成立的獨立專業經濟智庫，於 1976 年 9 月 1 日由辜振甫捐助創辦。台灣經濟研究院主要從事國內外總體經濟、產業經濟及政策之研究，並定期發布「景氣動向調查」與經濟預測，其研究成果長期作為政府政策、企業經營及學術界的重要參考基準。核心業務接受政府與民間機構委託，執行產業政策規劃、財經法規、中小企業、氣候變遷因應及跨國經貿合作等專案研究。定期發布臺灣製造業、服務業與營建業的「景氣動向調查」，並提供總體經濟預測(如 GDP、CPI 走勢分析)，是臺灣極具權威性的景氣指標來源。

建置並經營台灣經濟研究院產經資料庫，長期追蹤國內外數百個行業的現況與趨勢，提供各界數據查詢與轉錄服務。學術與出版業務——定期發行《台灣經濟研究月刊》、《景氣趨勢調查報告》等專業財經叢書與報告。

中華民國（臺灣）總統特使出席亞太經合組織會議

中華民國（臺灣）於 1991 年與中華人民共和國和英國殖民地香港一同加入亞太經合組織（APEC）。APEC 所有成員經濟體的政府首腦每年舉行一次高峰會，稱為「亞太經合組織領導人會議」，會議地點在 APEC 成員經濟體之間輪調。然而，由於 APEC 經濟論壇的性質以及「一個中國」政策，中華民國總統不得親自出席 APEC 會議，因此每年委派一名特使以「中華台北」的名義出席 APEC 會議。

辜振甫曾連續三年擔任中華民國（中華台北）特使，出席亞太經合組織領導人會議：1995 年（日本大阪）、1996 年（菲律賓蘇比克灣 Subic Bay, The Philippines）和 1997 年（加拿大溫哥華 Vancouver, Canada）。作為一位重量級實業家、外交家，以及當時半官方的海峽交流基金會董事長，辜振甫出席 APEC 峰會是一項戰略妥協。使臺灣能夠在高度敏感的地緣政治環境下，保持高級別的國際代表權。

（1）「強制妥協」策略

由於來自北京的政治壓力，中華民國總統曾被禁止親自出席 APEC 領導人峰會。為了繞過這項限制，臺灣任命辜振甫為總統特使。為了滿足 APEC 對經濟部長級官員的特定結構要求，辜振甫被巧妙地賦予了一些技術頭銜——例如臨時顧問或經濟規劃發展委員會成員。這使他能夠以經濟領導人合法代表的身份參與峰會。

（2）高級別兩岸斡旋

辜振甫在 APEC 的角色，遠不止於經濟合作。APEC 也成為了兩岸外交的重要中立平台。

- 與江澤民的對話：在出席亞太經合組織會議期間，辜振甫與中國國家主席江澤民進行了多次歷史性的非正式會晤。
- 破冰外交催化劑：這些在 APEC 期間進行的簡短而關鍵的對話，為他 1998 年 10 月對中國大陸的正式訪問奠定了基礎，並促成了近 50 年來最高級別的兩岸會談。

（3）外交同儕互動

辜振甫利用 APEC 峰會輕鬆非正式的氛圍，與世界各國領導人建立了牢固的私人關係。例如，在 1997 年溫哥華（Vancouver）APEC 峰會上，他與包括美國總統柯林頓（U.S. President Bill Clinton），和新加坡總理吳作棟在內的多位全球重量級人物，進行了密切交流。

（4）APEC 任期結束

辜振甫原本被考慮繼續擔任後續峰會的代表，但由於健康狀況不佳而不得不退出。2000 年，陳水扁總統考慮再次任命他參加汶萊（Brunei）峰會，但辜振甫因病不得不婉拒邀請，結束了他作為臺灣最有影響力的亞太經合組織特使之一的歷史性任期。

辜汪會談

辜汪會談是 1993 年 4 月 27 日及 1998 年 10 月 14 日臺海兩岸分別派出辜振甫（海峽交流基金會董事長）和汪道涵（海峽兩岸關係協會會長）進行的兩次會談。第一次在新加坡，第二

次在中國大陸上海市。原訂第三次會談在臺灣臺北市舉行，但因中華人民共和國政府對中華民國政府發動制裁，而未進行。

背景

1990年4月，臺灣學者南懷瑾的弟子張尚德訪問華東師範大學哲學系，並尋求與上海市主要領導會面的機會。1990年4月26日，張尚德在華僑飯店與汪道涵及華東師範大學教授馮契進行了一個半小時的會談。這次上海會面之後，兩岸加快了民間交往的步伐。10月7日，國家統一委員會正式成立，辜振甫以中華民國工商協進會理事長身分擔任第一屆委員。

1990年11月21日，臺灣方面成立了「財團法人海峽交流基金會」（海基會），並於1991年3月9日正式掛牌工作。7月1日辜振甫被李登輝總統聘為總統府資政。

1991年12月16日，中國大陸社會團體法人性質的民間團體「海峽兩岸關係協會」（海協會）在北京市成立，汪道涵被選為海協會首任會長。

1992年1月8日，海協會致函海基會，邀請海基會董事長等人來訪。8月4日，汪道涵會長再次向辜振甫發出邀請，希望就兩岸經濟發展和兩會會務交換意見，洽談方案。8月22日，辜振甫正式回函接受邀請。

1992年10月26日至10月30日，代表行政院大陸委員會的臺灣民間團體「海基會」在香港和代表中共中央臺灣工作辦公室的中國大陸民間團體「海協會」針對兩岸「文書驗證」及「掛號函件」事宜，進行的第二次工作性商談。它是為了準備1993年辜汪會談而先期舉行的事務性協商。

1992年11月，海協、海基兩會達成了各自以口頭方式表述「海峽兩岸均堅持一個中國原則」的共識。海基會向海協會表示「在海峽兩岸共同努力謀求國家統一的過程中，雙方雖均堅持一個中國的原則，但對於一個中國的涵義，認知各有不同」。海協會向海基會表示「海峽兩岸都堅持一個中國的原則，努力謀求國家統一。但在海峽兩岸事務性商談中，不涉及一個中國的政治含義」。這就是著名的「九二共識」，它為「辜汪會談」奠定了基礎。

第一次1993年

第一次辜汪會談是在1993年4月27日至4月29日期間，由臺灣方面的「海基會」董事長辜振甫，與中國大陸方面的「海協會」會長汪道涵於新加坡共和國所舉行的會談。辜汪會談也是海峽兩岸自1949年分治以來，民間代表在獲得官方授權下的首度正式接觸。

會談達成了四項協議：《汪辜會談共同協定》、《兩會聯繫與會談制度協定》、《兩岸公證書使用查證協議》和《兩岸掛號函件查詢、補償事宜協議》。「辜汪會談」推動了兩岸協商，也帶動了兩岸交流的蓬勃發展。

第二次1998年

由於中國大陸對李登輝就任總統後所推行的「務實外交」政策，及其在1995年6月訪問美國康乃爾大學（¹）之行表示不滿，認為臺方無談判誠意，遂取消為第二次辜汪會談所做的準備。協商機制也因為1995年至1996年間，由於臺澎金馬地區舉辦第一次總統直選，以及中國大陸針對臺灣的導彈演習而中斷。兩岸關係因缺乏直接聯繫管道而不穩定。及至1998年10月間，辜振甫率團辜振甫訪問中國大陸，才再次達成加強對話、恢復協商的共識。

1998年10月14日，辜振甫擔任中華民國總統特使，率團到大陸進行為期6天的參訪活動。大陸對此次參訪十分重視，並給予很高的禮遇。江澤民總書記、錢其琛副總理分別會見辜

振甫一行，這是海峽兩岸自 1949 年以來最高級別的公開接觸。10 月 15 日，辜振甫與海協會長汪道涵會面，這是他們 1993 年新加坡會談之後的第二次握手。

第三次辜汪會談

因兩岸情勢升高，第三次辜汪會談未能如期在 1999 年舉行。2000 年民進黨執政後，兩岸關係持續緊張，第三次辜汪會談遂始終未能實現。2005 年，辜振甫與汪道涵先後以 87 歲和 90 歲的高齡去世。

電影監製

1972 年辜振甫接受國民黨的任命，出任中央電影事業股份有限公司（中影）董事長，連任兩屆，共六年。在他的領導下，投資製作了眾多具有里程碑意義的臺灣電影。期間最顯著的成就包括於 1975 年 1 月規劃並建立「中影文化城」。該文化城佔地 16,000 平方米，是當時亞洲最大的專業外景拍攝基地，並積極推廣席捲臺灣的「健康現實主義」和愛國主義抗日電影。

在他任內，許多具有重要文化意義的臺灣電影製作完成，並取得了巨大成功。以下為辜振甫主要參與監製與出品的代表性電影作品（1973 年—1982 年）：

- 《英烈千秋》(The Everlasting Glory, 1974)：由丁善璽執導，講述抗日名將張自忠將軍的英勇事蹟，開創了台灣 1970 年代大型愛國抗戰電影的先河。
- 《八百壯士》(Eight Hundred Heroes, 1975/1976)：由丁善璽執導，柯俊雄、林青霞主演，重現謝晉元將軍率領八百壯士死守四行倉庫的經典歷史。
- 《梅花》(Victory, 1976)：劉家昌執導的經典愛國電影，獲得金馬獎多項大獎，同名主題曲傳唱至今。
- 《笕橋英烈傳》(Heroes of the Eastern Skies, 1977)：講述中國空軍高志航隊長等人在抗日戰爭中英勇空戰的史詩電影。
- 《辛亥雙十》(The Battle for the Republic of China, 1981)：記錄辛亥革命歷史的史詩鉅作，獲得第 19 屆金馬獎最佳劇情片。
- 《皇天后土》(The Coldest Winter in Peking, 1981)：刻畫歷史政治變遷的劇情片，在當時引發強烈迴響。
- 《Z 字特攻隊》(Attack Force Z, 1982)：由澳洲與臺灣中影合作拍攝的第二次世界大戰跨國動作片，主演包括當時尚未成名的梅爾·吉勃遜（Mel Gibson）。

此外，辜振甫在 1982 年逐漸調整中影的拍片策略。減少政治宣傳式的類型片，轉而支持拍攝探討當代社會生活的小成本電影，間接為後來的「臺灣新電影浪潮」（如《光陰的故事》、《兒子的大玩偶》等）奠定了轉型基礎。

京劇票友

辜振甫是著名的京劇票友與活動家，他的一生與京劇有著極為深厚的淵源。受其父辜顯榮影響，他從 6、7 歲起便與京戲結緣。20 歲左右在北平居住與求學 6 年，假期必去戲院，並正式投入「票房」認真學戲。曾拜余叔岩為師，在香港工作時亦曾獲得「冬皇」孟小冬的指點，迷戀老生「余派」唱腔。他亦曾向譚富英、李少春等名家大師請益。

辜振甫在舞台上主攻老生。他最熱衷扮演《借東風》與《群英會》中的諸葛孔明。他曾表

示《借東風》寓意「借用旁人智慧補足自己之短，以化解危機」。他也曾客串演出《二進宮》與清唱《捉放曹》等經典劇目。

辜振甫深受京劇啟發，常引用「人生如戲，戲如人生」。他對政治與商業舞台體認最深的名言便是：「上台不易，下台更難」。其父曾訓誨看戲是不忘本、學習中華文化為人之道的好方法。夫人嚴倬雲是一位地道的京劇「程派」青衣戲迷，伉儷二人過去常偕同名角登台慈善義演。女兒辜懷群深受其影響，後來成為知名京劇製作人，一肩扛起辜老推廣京劇的重任。

在兩岸關係發展中，京劇是辜振甫與大陸代表（如汪道涵）交往時重要的共同愛好與文化橋樑。但胞弟辜寬敏認為，辜振甫應該不會真心喜歡京戲。之所以學是做給大家看，為了要進去戰後統治階級那個圈子，而不得不然。然而，長女辜懷群曾多次提到「唱戲是父親最喜歡做的事情」。

辜振甫愛好廣泛，喜歡收藏文物，著有詩集《雜存》、小說《浮雲》及《辜振甫言論選集》等。他的日本語水準高，中華民國外交官張超英回憶錄《宮前町九十番地》提到辜振甫的日文典雅，是日本貴族式用語腔調。

家 族

辜家來自彰化鹿港，到父親辜顯榮那一代始在臺北發跡，成為臺灣五大家族之一。歷經大清國統治時代、日本帝國統治時期、戰後國民政府三個時期，都有良好的政商關係。現在辜家於鹿港的故居已改成鹿港民俗文物館。

據辜振甫的個人傳記《勁寒梅香：辜振甫人生紀實》記載，他的第一任妻子黃昭華在新婚期間，因在第二次世界大戰中的太平洋戰爭時期患病，無藥可醫而病死。

辜振甫的續弦夫人嚴倬雲，是中國近代著名啟蒙思想家嚴復的孫女，亦是板橋林家林爾康的外孫女（林熊徵的外甥女）。由於來臺灣為林熊徵奔喪，方有緣和辜振甫結識。幼年已隨舅媽盛開頤和蔣家往來（其舅媽是蔣夫人宋美齡的姐妹淘），亦曾和蔣經國長子蔣孝文之妻徐乃錦輪流擔任臺灣基督教女青年會理事長。

她也因認了中央銀行總裁徐柏園為義父之故，使丈夫辜振甫能獲提攜進入財經界擔任多家銀行董事。於1966年成立中華證券投資公司（中國信託銀行、中信金控前身）由姪子辜濂松經營，在當時金融業多為國家營運的年代，屬少數私人經營特案。

1992年蔣夫人宋美齡任命，辜嚴倬雲擔任中華民國婦女聯合會總幹事。

辜振甫伉儷育有兩子三女。長女辜懷群適胡其龍；次女辜懷箴適華夏海灣塑膠公司創辦人趙廷箴之子趙元修；長子辜啟允在2001年去世，妻謝載慶；次子辜成允為實質接班人，妻侯天儀，育有一子一女，在2017年去世；幼女辜懷如適嘉新水泥創辦人張敏鈺之子張安平。

逝 世

辜振甫曾有腎臟疾病、膽結石、胰臟炎等病史，於2004年10月25日因腎盂癌復發，住進臺北振興醫院，接受洗腎及呼吸器治療。2005年1月3日終因腎功能衰竭逝世，享壽88歲。辜振甫病逝，中華民國行政院決議頒發《褒揚令》明令褒揚。

中華人民共和國人民政治協商會議全國委員會主席賈慶林、海峽兩岸關係協會會長汪道涵亦發來唁電。

主要職務列表

中華民國工商協進會理事長（1961 年－1994 年）
臺灣證券交易所董事長（1962 年－1964 年）
亞洲太平洋商工總會理事長（1968 年－1970 年）
中央電影事業股份有限公司董事長（1972 年－1978 年）
臺灣水泥公司董事長（1973 年－2005 年）
財團法人資訊工業策進會副董事長（1979 年 7 月－1990 年 12 月）
全國工業總會理事長（1981 年－1987 年）
行政院經濟改革委員總召集人（1985 年）
太平洋盆地經濟理事會主席（1990 年－1992 年）
財團法人海峽交流基金會董事長（1990 年－2005 年）
總統府資政（1991 年 7 月 1 日－2005 年 1 月 3 日）
亞太經濟合作會議中華臺北領袖代表（1995 年－1997 年）
圓山大飯店董事長（1998－2002 年 10 月 25 日）

榮譽

1989 年，因辜振甫在拓展臺灣民間外交方面的貢獻，中華民國李登輝總統以「推動經貿外交，貢獻篤著，從事企業經營，功在民主」，授予二等景星勳章。

1992 年 8 月，辜振甫當選世界管理理事會下屬學術機構國際管理學院院士。

為了表彰辜振甫對全球商業、慈善事業和兩岸外交的巨大貢獻，國際上授予他名譽博士學位：

- (1) 1975 年－大韓民國高麗大學(고려대학교)名譽經濟學博士
- (2) 1992 年－美國賓州大學(University of Pennsylvania)名譽法學博士
- (3) 1993 年－加拿大維多利亞大學(University of Victoria)名譽法學博士
- (4) 2001 年－國立臺灣大學名譽法學博士
- (5) 2003 年－日本早稻田大學名譽法學博士

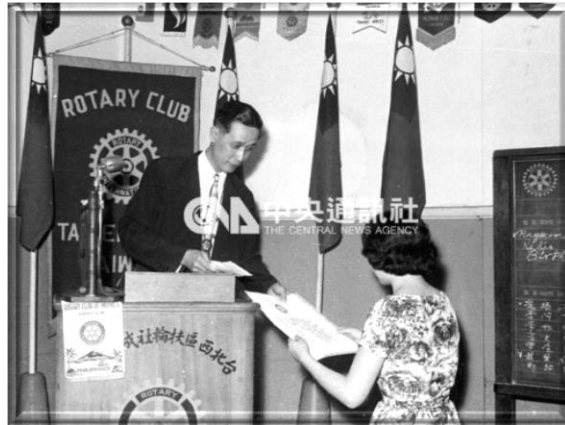
紀念

現時國立臺灣大學社會科學院中的圖書館，因辜公亮文教基金會捐助興建，而命名為「辜振甫先生紀念圖書館」。而辜振甫本身，也是日治時期臺北帝國大學（臺大前身）政治學科（今政治學系）畢業。圖書館由日本著名建築師、普里茲克獎得主伊東豐雄設計建造。館名由董陽孜女士題字，銘刻辜振甫生前著作《學而第一》，藉以期勉社會科學者要有宏大胸懷及視野。



開箱老照片》電話禮貌比賽

2025 年 5 月 11 日



台北西區扶輪社舉辦的電話禮貌比賽頒獎典禮。(中央社記者蘇培基攝 46 年 5 月 11 日)

(中央社網站) 1957 年 (民國 46 年) 5 月 11 日：台北西區扶輪社主辦的電話禮貌比賽舉行頒獎典禮，由社長辜振甫頒贈銀盾及感謝狀給獲獎團體。

1960 年代電話逐漸普及，連帶出現許多因電話應對產生的紛爭。為推廣電話禮儀，台北西區扶輪社自民國 46 年 3 月推行電話禮貌運動，並舉辦「電話團體禮貌比賽」，接受在台北市設有電話總機的機關團體報名參加。

評選標準包含：接聽電話時是否主動報上公司名稱與自己的姓名、轉接電話或暫離對話之前是否明確告知對方、欲通話的對象不在是否代為留話、結束電話時是否說「再會」或「謝謝」、說話態度是否簡潔有禮等。

此次獲獎團體為新光公司、台陽礦業公司、台灣工礦公司、日盛大旅社及台大附設醫院，幕後功臣「接線生」也獲得派克牌自來水筆一枝獎勵。



獲獎公司的接線生合影。(中央社記者蘇培基攝 46 年 5 月 11 日)



國立臺灣大學 90 學年度名譽博士--辜振甫先生

國立臺灣大學將建校以來第一個名譽博士學位頒授給辜振甫先生，本人謹代表全體師生向辜先生致上最崇高的敬意，並說明頒授理由如下：

第一，辜先生是本校傑出校友，多年來持續關懷母校的發展，長期擔任校友會總會理事長，並捐款成立「財團法人國立臺灣大學學術發展基金會」，對於凝聚校友向心力、推動校務發展、提升學術研究等都有重大貢獻。

第二，辜先生在「現代經濟政策與經濟建設」、「區域經濟合作」等專業領域有卓越的成就。關於學理的闡述，辜先生撰著相關專論數種，而實務經驗尤其有目共睹。民國六十三年八月，本校三民主義研究所（即「國家發展研究所」的前身）成立之初，辜先生即應聘擔任專題講座，長期講授「現代經濟政策與經濟建設」課程，剖析民營企業的经营理念與實務，深獲學界重視與學生推崇。

第三，辜先生對於國家社會有重大貢獻，舉其瑣瑣大者，如：響應「耕者有其田」政策，落實土地改革；創立台灣證券交易所，開闢資本市場；擔任中華民國工商協進會理事長三十三年之久，深入鑽研產業政策，積極發展工商企業；創立財團法人臺灣經濟研究基金會，下設台灣經濟研究所（即「台灣經濟研究院」的前身），探討國內外經濟問題，將成果提供產、官、學界，做為釐定國家整體經建計畫與產業政策的參考；先後擔任「行政院經濟改革委員會」總召集人、「總統府經濟發展諮詢委員會」副主任委員，協調溝通，集思廣益，對於解決能源危機與振興國內經濟，均頗著勞績。

第四，辜先生積極參與國際事務，先後創立「亞太商工總會」、「中韓經濟協進委員會」、「（中日）東亞經濟會議」、「中歐貿易促進會」、「中美經濟合作策進會」、「太平洋盆地經濟理事會中華民國總會」、「中澳、中加、中紐經濟合作策進會」等各組織，推動區域經濟合作，成效卓著。此外，辜先生多次代表政府出席國際會議，如「太平洋盆地經濟理事會」、「太平洋經濟合作會議」、「亞太經濟合作會議」等，尤其自一九九五年起，三度代表總統出席「APEC 經濟領袖會議」，維護國家尊嚴，爭取國家權益，折衝樽俎，圓滿達成使命。

第六，辜先生席豐履厚，風采翩翩，聞見洽博，融合傳統文化與現代文明，於雍容大雅之中，自然流露一股沛然莫之能禦的氣勢。擔任海峽交流基金會董事長以來，竭智殫精，推動兩岸各項交流，經由九三年「辜汪新加坡會談」與九八年「辜汪上海會晤」，建立兩岸正式協商機制與溝通管道，以強烈的使命感與高度的智慧，消弭歧見，化解多次危機。對於爭取兩岸對等地位，保障台海安全，維護世界和平，貢獻卓著，影響深遠。

綜合以上所述，辜振甫先生不但學養深厚，嫻熟國際政治與工商企業實務，而且熱心公益，積極造福人群；對於母校、社會、國家，乃至全世界均有重大貢獻；其學問、道德、事功，足以表率群倫，允為「敦品勵學，愛國愛人」的最佳典範。爰依「國立臺灣大學頒授名譽博士學位實施要點」第二條第一、二項規定，頒授辜振甫先生名譽博士學位。

56週年校慶創校73年慶祝大會首度頒授辜振甫先生名譽法學博士學位陳校長強調校訓永恆的意義期許21世紀第一個校慶邁向世界一流大學目標

十一月十五日星期四上午九時，在校總區新體育館隆重舉行五十六週年校慶(創校七十三年)慶祝大會暨頒授辜振甫先生名譽法學博士學位典禮，歷任校長、校友及各界貴賓蕭萬長、謝森中、顏世錫、王又曾、林澄枝、焦仁和、蔡英文等人均出席這場盛會，教育部長曾志朗則因公務冗忙未克親自出席道賀，也以賀電表達崇隆恭賀之意。陳維昭校長於典禮上期許本校在二十一世紀的第一個校慶，朝向「國家重點、世界一流」的大學目標邁進。今年另邀請工業技術研究院史欽泰院長以「知識經濟與大學發展」為題在大會中演講，典禮之後隨即在行政大樓第一會議室舉行茶會，當天下午並舉辦工業技術研究院與本校簽署技術合作協議書，晚上則首度在新體育館舉行盛大的校慶餐會。

今年典禮盛事是頒授辜振甫先生名譽法學博士學位，陳校長於頒授學位典禮上推崇辜振甫先生熱心公益，長年獻身於社會服務，並致力於發揚我國傳統文化，其雍容器度和儒雅風範融合了傳統文化與現代文明，足為當代典範，本校將創校以來第一個名譽博士學位頒贈辜先生，以表彰其卓越成就。辜振甫先生在頒授儀式致詞表示，接受母校所頒賜的名譽法學博士學位，是生平莫大的榮耀，並且指出，台灣大學在知識方面，已表現了高等學府的學術權威，台大今後的使命，自當落在對知識方面作出更大的貢獻，造就更多的知識工作者，做到「知識運用到知識本身之上」，促進21世紀國家社會進步。當天也在蜂擁而至的國內外各傳播媒體追問下針對九二共識表示，兩岸應該還有坐下持續協商的必要。

主任秘書黃冠棠表示，校慶典禮另一盛事是頒發書卷獎，書卷獎長年以來都是本校學生的榮譽象徵，獲獎同學都在學業上歷經重重錘鍊脫穎而出，在濟濟多士的台大校園裡，榮獲書卷獎者都是一時之選，其所表彰的不但是肯定學生在學業上的表現，更代表著一種殊榮。

晚間首度在新體育館舉辦的校慶餐會上，辜振甫先生強調校友團結的重要，並呼籲校友無論在金錢上或精神上都應給予學校實質的支撐，發揮團結的效果，讓台大維持第一的水準，讓母校能往世界一流大學的目標邁進。並期盼所有台大人不應妄自菲薄，無論精神上及金錢上都要有回饋母校的心，提供具體的支援，也希望出席餐會的校友們發動其他校友共襄盛舉，為壯大母校盡一份心意。

以校友身份出席校慶餐會的中研院院長李遠哲，在應邀致詞時表示，目前大學之間競爭激烈，已經不是合作的關係而是彼此競爭，將來勢必會有被淘汰的情況。尤其加入WTO之後，不出幾年國內高等教育市場就會有重大的變化。因此呼籲政府應重視大學的國際競爭力。

李院長也以寓言故事表達他的看法。他說有兩個好友爬山，遇到北極熊，其中一位立刻蹲下綁緊鞋帶，另一位就問，為何要綁鞋帶？這位綁鞋帶的朋友說，因為我不必比北極熊快，只要比你快就可以了。這個故事說明目前國內大學競爭，就好比兩個好朋友，遇到危機不是同心協力渡過難關，而是思索誰能跑得快才能留住性命。李院長強調，台大許多科系都保有世界一流的高度競爭力，中研院如分子及原子研究所都希望跟台大一起推動，數學研究所將來也要借重台大的實力一起耕耘。中研院目前培育許多國際學生，相信未來能夠吸引出色的人才回歸本土，為國家貢獻心力。李遠哲指出，目前世界變動過於劇烈，越來越多人對未來感到疑惑，對世界全球化相當矛盾，不過無論世界如何變動，他期許台大人要有雄心壯志，及勇於接受挑戰的勇氣，台灣及台大人要在這人類轉捩點上，接受挑戰，擔負責任，凝聚力量為國家一起努力。

具書卷氣、懷使命感、以專業經理人自居的台泥董事長辜振甫

文・盧惠芬/官麗嘉 (1983年5月)

執掌台泥公司及數家大企業卅年，辜振甫始終以「專業經理人」自居。他說他的收入大部分都是「薪資所得」——受雇於企業、擔任專業經理人的薪水收入。

從事的是工商企業，辜振甫卻深具書香氣質，愛好且擅長多種藝文活動。他並深具使命感，熱心參與許多工商團體，致力促進工商業界的進步及團結；此外，他還常以私人身分，與國外工商鉅子及政要接觸、交往，為提昇我國在國際經濟社會的地位，貢獻心力。

- ・辜振甫・民國六年一月六日生
- ・國立臺灣大學法學士。國防研究院結業研究員。大韓民國高麗大學榮譽經濟學博士曾任職務：
- ・亞洲商工總會理事長・國際商會副理事長・國際勞工會議雇主代表・臺灣證券交易所董事長
- ・中歐貿易促進會理事長・東海大學副董事長。

現任職務：

- ・臺灣水泥公司董事長兼總經理・中國信託投資公司董事長・福聚公司董事長
- ・臺灣士敏工程公司董事長・臺灣通運倉儲公司董事長・中國合成橡膠公司董事長
- ・臺灣全錄公司董事長・香港水泥公司副董事長・中華民國工商協進會理事長
- ・中華民國工業總會理事長・亞洲商工總會名譽理事長・遠東貿易服務中心理事長
- ・中美經濟合作策進會理事長・中韓經濟協進委員會主任委員・東亞經濟會議主席
- ・中國國民黨中央委員會常務委員・臺灣經濟研究所創辦人・鹿港民俗文物館創辦人
- ・亞洲理工大學董事・耶魯大學經濟發展中心顧問。

・曾獲中國國民黨主席、大韓民國大統領、日本國天皇、巴拿馬共和國總統、南非共和國總統等頒授勳章，及美國史丹福大學頒贈「世界企業獎」等。

多才多藝，溫文儒雅

辜振甫是國內有名的企業家，工商界和新聞界常與他接觸的人，都認為他溫文儒雅、風度翩翩，具有十足的書香氣質。他的個性沉穩、內斂，由於所擔任的工作相當多而重要，因此大家對他處理各種繁鉅工作時「舉重若輕」的態度頗為欽佩。無論再大的責任、再艱鉅的任務加在身上，他都是那麼從容、篤定，而且似乎不見他使什麼力，就能處理得很好。

或許是因為他天份高、學養佳、經驗足，處理任何事務都懂得方法——知道從何處著手蒐集資料、向何人請教、從何種角度分析研判、如何做邏輯化的歸納……等，因此他不憂不懼，心境能常保平和。

從事的是工商企業，辜振甫卻有極濃厚的文人與藝術家氣質，並且對許多藝文活動愛好且擅長。對於這一點，他也相當自豪。他中、日、英文均佳，說、讀、寫都沒有問題，因此常率團參加各種國際性的會議。他且能畫畫、作詩、寫小說，年輕時還發表過一篇長篇小說。他極愛好平劇，鬚生唱得很好。各項運動及劍道也很在行。

在工作方面，他對企業管理下了很深的功夫，一直提倡「專業經理人」制度。臺泥公司在他經營下，卅年來，產量增加了十倍，並在海內外建立了許多關係企業，多年來一直名列全國十大企業之一。近年來，更積極發展「整廠輸出」，曾協助泰國、印尼、巴拿馬、馬來西亞、新加坡等國建水泥廠，目前為世界十大水泥輸出公司之一。

他並且深具使命感，常說，在目前這個時代，工商界愈來愈顯得重要，從事工商業者，應具備促進社會發展、甚至領導時代的使命感。但他也有所感嘆：國內許多企業家鎮日忙碌經營的，多半還是為了賺錢，甚少想到社會責任問題。他自己則常作「捨我其誰」的努力，並且因本身條件佳，經常以私人身份，與國外工商鉅子及政要接觸、交往，從事經濟外交，有人稱他是「民間大使」。

大學時代曾「半工半讀」

辜振甫是彰化縣鹿港人，辜家為當地望族，家境十分富裕。他資質聰穎，讀書也非常專心，對任何事都有一定要弄通的決心，因此學業成績一直很好，總是輕而易舉地考到第一名。

當時他家嫡孫 u 有一位前清秀才及英籍教師，他每天除做好學校的日文功課外，還要背四書五經、練書法、讀英文，也因此扎下了深厚的語文基礎。

他的求學歷程一帆風順，中學畢業後，順利進入臺北帝國大學（臺灣大學前身）就讀。大二那年，父親過世了，由於他學業成績好，平時也表現得成熟穩重，父親對他的期望很高，家中許多事業的管理重任就落在他肩上。他不得不一邊念書，一邊接掌家業，做了七家公司的董事長。業務範圍包括：農墾、製糖、製材、製茶、運輸、農產品加工等。

對一個年輕的男孩子來說，那麼多事業的經營和管理，想必是相當繁重的負擔，因此當年他那段「半工半讀」的日子，過得很辛苦。辜振甫說：「當時臺灣大學採取英國武教育，上課不點名，但得交論文和通過考試，老師對學生的要求和期許都很高，我每天都累得心力交瘁。雖然已經事隔幾十年了，我還常會夢到在考試，而考卷上有好多題目我都不會，急得不知怎麼辦才好，經常就這樣由夢中驚醒，醒來後發現不過是一場夢，還真開心哩！」

赴日深造，兼修「打工」課程

大學畢業後，應該可以鬆一口氣，專心地當「老闆」了，辜振甫卻在此時辭去所有的董事長職務，把家中產業交給兄弟管理，赴日深造。他說：「我接掌那些事業時，年紀太輕，又沒有經驗，真是糊裡糊塗的。當時學校功課又重，也無暇專心深思經營及改進之道。畢業後，我全力面對工作，才發現自己所學、所能實在不足，因此下決心到日本進修『財政及工商管理』。」

提起這段往事，他又說道：「不論做那一行，沒有真本事是不行的。縱然有人因命定關係而承繼了很大的家業，屬下也因為你是老闆而不得不尊重你，但自己不免會心虛；而一個領導人若得不著同仁真正的信服，是相當痛苦的。更重要的是，事業不可能管理得好，也很難繼續發展。」

在日深造期間，他到一家糖業公司當基層辦事員。以他的家境，實在不必如此辛苦「打工」，但他以為：「沒有在基層待過，再怎麼『將心比心』，也無法瞭解基層人員的甘苦與心態。我既然有心學好工商管理，這自然也是必修的一門課。」

觀念要求進步，走在時代潮流前面

在日本三年的求學及工作經驗，使辜振甫獲益頗多，也對他日後建立自己的事業有很大的影響。例如他對日本人踏實守分的作風印象深刻，他說：「我有很多同學是富家子弟，但都過著十分儉樸的生活，未見他們開車上學；其他食、衣方面，也一點不炫耀、招搖。」

此外，「日本人對工作十分認真，員工對公司有一種忠誠的傳統，而公司對員工的待遇、福利也相當照顧，雙方建立一種長久的、相依相屬、共存共榮的關係。而且日本人多半有一種很強烈的『憂患意識』，總是擔心自己不進則退，會被潮流淘汰，因此非常注重研究與發展。」辜振甫對日本企業求新求變的作風曾用心觀察，亦頗有心得，因此，不斷求發展、求進步，成為他經營企業的座右銘。

辜振甫在日本的學業和工作告一段落後回到國內，恰逢政府實施「耕者有其田」政策，當局為補償地主，將農林、工礦、紙業、水泥四家公營公司轉移民營，以股票折合地價發給地主，以為補償。辜家在中部有大片田地產業，辜振甫率先將田產捐出，換得臺灣水泥公司的股票，並主動勸導鄰里、親友響應政府政策。

在中國人的傳統觀念裡，對祖先留下來的土地，都有一份深厚的情感，賣田、賣地一般都被認為是「敗家子」的行徑，因此，自己首先響應，並主動呼籲鄰里配合，不能不說是有極識大體的高瞻遠矚之見。辜振甫何以能看得如此遠呢？

他說：「當時我國正要從農業社會過渡到工業社會，要發展工商，必須先植根於農業；而農業要有所進境，必須使農民有生產的意願與改良生產的條件。因此，讓農民擁有自己的土地，使他們有辛勤耕作的動力，並因此而增加收入，有餘力購買進步的農具、好的種籽、肥料、除草劑等，這樣才能提高作物品質與產量，促進農業發展，增加社會財富，也對工商發展提供助力。而且農民經濟能力加強後，對工業產品的購買力也提高，亦有刺激工業發展的作用。因此，土地改革具有縮小貧富差距、促使工業起飛的功能，是勢之所趨，我們自然應該配合。」

非大老闆，收入皆為「勞務所得」

他因為一向很用心地觀察世事、汲取新知，且經常在腦中思考、分析，因此觀念跟得上時代潮流，甚且還常走在潮流前面。早在民國四十一年間，他應聘為經濟部顧問時，便倡導「企業經營的大型化與大眾化」及「民營企業經營權與管理權分開」等觀念，並以他主持的臺泥企業率先行之，至今仍為大家所肯定與推崇。

掌理臺泥卅年，許多人都以為臺泥是他的家族企業，其實不然，他由協理、總經理，以迄被董事會選為董事長，始終以「專業經理人」自居。他說：「很多人以為我是董事長兼總經理，一定是大富翁，實情並非如此。臺泥現有四萬多個股東，股權極為分散，我的股份也不多。從國稅局的報稅資料，你們可以發現：我的收入絕大部分都是『薪資所得』，也就是受雇於企業、擔任『專業經理人』的薪水收入。我所賺的，可算得上是『辛苦錢』哩。」

「專業經理人就是『專門把企業經營管理好的人』，掌管企業內部的經營管理工作，向董事會負責。近年來，政府不斷鼓勵中小企業合併經營，讓優良企業股票上市，以集合大眾資本，建立資本與技術密集工業，企業的所有權與管理權已有分開的趨勢。專業經理人在未來經濟發展過程中，將扮演更重要的角色。」辜振甫說。

推廣專業經理人制度，使「富能過三代」

他舉例說明專業經理人的功能及重要性：「一個國家的進步，大體上可分為『開創』和『制度化』兩個時期。開創期需要革命人才，局面大致底定後，就應全盤籌畫、建立制度；在進入制度化以後，則需政治、社會、經濟等方面的專家，共同研判、規畫及治理。企業發展情形亦同，開創時期，創業者需有冒險犯難、克勤克儉的精神；但企業擴張到相當規模後，則需由專門人才（專業經理人）來為之建立制度，奠下『長治久安』的基礎，使它的壽命能超越人事變遷，世代長存。日本的三菱、三井等財閥被盟軍解體後，仍能成長壯大，發展成今天的規模，就是因為他們能重用專業經理人，任他們以專業的知識和技術來管理經營，創業者或其後代都不能干預，一切走上制度化，企業才談得上有長遠的發展。」

所有權與管理權分開，客觀來說，對企業前途一定大有助益，但卻與我國傳統父傳子、子傳孫，使家族事業綿延不斷的觀念有所違背。許多事業主都喜歡自己操管理大權，且將此大權傳續子孫，心中因此能得到莫大的滿足。由於觀念不能突破，致使我國政府多年來鼓勵企業合併經營的成效不彰。

辜董事長說：「這種觀念，造成我國『富不過三代』的說法。當年創業維艱的苦況與奮鬥求進的精神，只有創業者自己感受最深，也才最能發揚光大。子孫生下來即有一個安定、富裕的環境，甚難培養其苦幹實幹的精神，因此，偌大家業，往往在第二代、第三代手中漸漸敗落。因此，我們應把眼光放遠一點。當然我不排除企業家第二代接棒的可能性，但如果第二代沒有經理的才能或興趣，讓他把企業搞垮了，豈是子孫之福？不如讓他持有股份，由合適的、能幹的人來管，他每年可以分紅，且愈分愈多，不是更好嗎？」

建立經理人與投資人間的倫理關係

國內企業界重用專業經理人的情形目前尚未普遍，這一方面是由於國內企業的規模多半不大，且家族色彩濃厚，專業經理人較難發揮所長；另一方面則因國內企業員工對公司泰半未具忠誠奉獻之心，企業所有人擔心「大權旁落」，日後會發生危害企業之事，因此不認為聘用專業經理人是很重要的事。辜振甫認為，專業經理人與企業投資人間，應該有一種「倫理關係」。他應該對企業忠誠，與企業間有休戚與共的認知，竭力貢獻專業知能，這是一種工作的道德。專業經理人更不能利用職務與職位上的便利，做出任何對投資人或企業不利的行為。

投資人把企業交給專業經理人管理，自然希望借重他的力量創造財富，業務鼎盛時，雙方皆大歡喜；但遇上經濟不景氣，或有新對手加入競爭等情況時，股東所能分到的紅利減少，是否會對經理人有所責難？

辜董事長說：「專業經理人的使命，除了為企業興利除弊、賺取利潤外，還有一個更積極的任務，就是使企業有能力創造未來。所以衡量專業經理人的才能與貢獻，不應只看他目前能為企業賺多少錢，而要看他能為企業的持續與發展做些什麼。股東是企業的所有人，自然樂於

見到企業有發展、有前途，因此專業經理人如果真能往大處和遠處看，並且把自己的一番苦心經常和股東溝通，磋商、研究執行方式，如此應能得到股東的信任，確信他能為企業開創前途。這樣一時的紅利減少，應不致影響雙方關係。」

建立所有權和管理權分開的典範

臺泥公司移轉民營時，資本額為新臺幣二億元，現已增至四十二億元，都是由盈餘再投資。「我們公司管理經營者與股東間的關係良好，股東十分信任我們，也瞭解必須不斷投資，更新設備，企業才會有前途，沒有人急著要分紅。」

前面提過我們中國人傳統上「富不過三代」的說法，除子孫自小養尊處優、難擔大任的情況外，也有的是因為子孫繁衍眾多後，彼此為管理權的爭奪各不相讓，和氣一失，難免衰敗。辜振甫說：「臺泥移轉民營時，發行許多股票，是個典型的大眾公司。卅年來，我一直兢兢業業地經營，希望建立一個所有權與管理權分開、而經營成功的實例，並藉此為人們處理財產提供一個新方式，簡單地說，就是置產除了買土地、房屋與黃金外，還可以買證券。」

喜用常思考、善思考者

辜董事長說：「國人常有一個想法，認為『我出錢，當然應該由我拿主意』。其實，出資者應該想開一點，為什麼不用比自己更高明的人來管理，讓他為你及社會創造更多的財富呢？」

「用比自己高明的人」，正是辜董事長的用人原則。臺泥進用新人，採公開招考方式，分筆試（其中在校成績佔40%）與口試。通過筆試者，辜董事長都儘可能親自口試。

短短的幾分鐘面談，如何能「慧眼識英雄」、選拔出真正優秀的人才？辜董事長說：「面談時，我觀察應試者的態度是否誠懇，儀表是否端正、莊重，及能否適切表達自己的意念等，而最重要的，則是看他的反應能力。」

「一般說來，通過筆試者的學歷大致都差不多，我希望選拔肯思考、善思考的人。一個有用心思考習慣的人，會不時將各種問題在腦中整理、歸納，他的思想會比較豐富，對問題的反應比較敏銳，說話和行事也就比較有條理且邏輯周延。」辜董事長說明。

新人進公司後，就要設法使之「適才適用」。臺泥公司訂有輪調制度，每人少則二年、多則五年，一定要調動職務。這樣不但可以消除長期做同一項業務的疲憊感，而且可明顯看出每個人能力的高下及專長所在。

臺泥另有一項特別休假制度，工作一年者，每年有七天特別休假；每增加一年年資，休假也增加一天。這個制度除了讓員工每年有段鬆弛身心的時間外，還具有訓練副手及考察工作人員能力、品性的作用。

「特別休假制」具多重功能

辜董事長說：「我們的特別休假制度是強制執行的，具多重功能。舉例來說，經理休假時，由副理代理他的職務，這就是副理實習擔負高一層責任的機會，也培養他接棒的能力；副理休假時，經理則可感覺出他不在時對工作的影響，進而瞭解他平日貢獻的多寡。更重要的是，休假者的職務一定有人代理，若是他平日有帳目不清或任何不軌行為，這會兒就全部暴露出來了。」

無論新人招聘或員工升遷，辜董事長拒絕一切人情請託。他說：「卅年來，我們公司從不講『關係』，所有員工也因而都體會到，能否升遷，全取決於平時的工作表現，沒有別的『門路』可尋。公司絕對堅守原則，員工也就不會鑽營，而將全部心力放在工作上。我們對表現優異的同仁，也一定給予相對、公平的報酬，鼓勵他們更上層樓。」

要使員工覺得賞罰分明、報酬公平，有賴一套合理、客觀、精確的考核制度。

祛除「不利因素」，擴大「有利因素」

臺泥的「標準成本」小組，成立於移轉民營時，首開國內民營企業以科學方法計算成本之風。他們依歷年來的統計，訂出一套平均數值，如計算生產一定品質的單位水泥所需耗費的原料、人工及能源數據，然後與每個月各部門的實際耗費量相較，找出成本偏高或降低的項目，並進一步研判其原因。

例如：這個月某項直接材料費用增加，就要分析所以形成的「不利因素」，加以消除，如是否原料買貴了？還是不需要的東西買多了，增加利息負擔？或是工作人員的疏失，造成浪費？……若成本降低，就找「有利因素」，加以擴大、發揚，或進一步探討，如是否可改採其他原料、效果更佳？……。

這些報表，通常辜董事長要親自審閱，據以指示各部門消除不利因素，擴大有利因素。如果各部門工作有績效，使生產成本降低、產量提高，增加公司收益，公司便提撥部分新增利潤，做為獎金。

獎金發放有二種方式：普發——按員工薪資比例普遍發放；重點發放——給予績效特佳部門的工作人員。發放獎金，員工不僅實質上有收益，亦代表一種榮譽；大家為了爭取獎金，不但各自在崗位上努力工作，還會互相督促。

由提高工作品質來降低生產成本

這幾年來，世界經濟持續不景氣，建築業受到很嚴重的影響，臺泥公司生產水泥，業務因此沒有前些年興盛；但去年員工的績效獎金、年終獎金，並未因此而減少。「我始終認為，調整待遇或頒發獎金，不是增加公司負擔，而是創造新的衝力。」辜董事長笑著說：「或許因為我是專業管理人，地位較超然，才會有這種想法；家族企業的老闆，公司收入能全部納入私囊，大概就比較捨不得調整員工待遇了。」

辜董事長還認為：「古人說『多難興邦』，工商界也適用。因為不景氣時，企業經營困難，所有平時沒有注意到的缺點都暴露出來了，正好加以檢討改進。」他呼籲工商界：提高生產力與技術水準、改善產業結構、採行現代化管理，使企業脫胎換骨，來迎接期待已久的景氣復甦。

臺泥這兩年來積極推行「品管節約運動」，頗具績效，現在已經進入「全面生產維護」階段。辜董事長說：「以前大家都認為，要提高品質，必須購置新穎的機器，採用昂貴的原料，聘用高待遇的工作人員，成本因此一定隨之升高；可是經過更深入的分析及計算，我們發現：提高工作品質與降低生產成本，實為一體的兩面。例加採用高品質的機器設備，並聘用專人，加強維護、修理工作，生產設備故障停工的機率減少，成本就會降低。」

再以臺泥新近裝置的配料製造電腦設備來說，生產作業電腦化後，產品規格穩定，品質提高，銷數自可隨之增加；而且可減少人力支出與生產物料、設備的浪費，生產成本可因此下降。

如此一來，企業收益就能增加。這項電腦設備耗資新臺幣五千萬元，去年一年就為公司節省了三千五百萬元。

沒事時忘掉我，有事時一定與你們同在

臺泥還設有「品管會」，不斷研究提高品質、降低成本的方法。加強品管工作的推行，除了「由上至下」的指示外，還有「由下而上」的管道。「各部門工作的性質、問題及改善之道，該部門的工作人員一定最清楚，因此我們也請工作人員提供意見。他們的建議，如改善或增購某種設備，或改用某種原料……，若證明有理、可行，我們也發獎金鼓勵。」辜董事長說。

所謂「重賞之下必有勇夫」，去年「品管會」收到的建議多達數百項，部份已經採行，據統計，共為公司節省了新臺幣一億五千萬元。

辜董事長說：「私人企業必須給員工一些實質的『誘因』，例如頒發獎金及合理的升遷，以刺激大家努力推動企業成長。如此一來，同仁都會自動把工作做好，除非有特殊情況，才需要我來處理。我常告訴公司同仁說，『沒有問題，你們就把我忘掉；有困難時，我一定與你們同在』。」

萬一屬下因大多事務可自行作主而造成錯誤呢？辜董事長說：「我在授權時，自然要先作通盤考慮，務使職務分配與授權範圍能適當。如果仍有任務超出某人的能力範圍，或遭遇無法抗拒的困難，使他在處理上發生失誤，那我只有把責任承擔下來。」

脾氣好，對屬下循循善誘

如果這個員工是因為不用心，犯了不該犯的錯誤，辜董事長也不主張嚴厲叱責，而是很耐心地為他講解疏失何在及可能造成的影響，並激發其責任感和榮譽心。他往往會說：「是我選擇你來擔任這個職務，所以你做錯了，我也有責在。但是你一定要明白自己也有責任，為什麼對份內工作不用心而有如此疏失呢？你對得起公司、對得起自己嗎？……」

辜董事長在指出屬下錯誤時，語氣堅定嚴肅，但態度總保持溫和，他說：「對屬下要尊重，而且我覺得鼓勵比責罵、懲罰更有效。」

臺泥員工由於能充分受到尊重，且又有機會發揮所長，加上待遇理想、福利制度完善，因此員工流動率極低，很多人都是一考進臺泥，便待到退休。臺泥的號召力亦強，每回招考總有成千上百的人報考，使辜董事長能有較多機會選拔優秀的人才。

員工素質高，且又因充分授權和絕對尊重，使他們都能勇於負責，因此辜董事長雖然一年中常有三分之一時間不在國內，對公司營運卻非常放心，甚至難得打電話或電報回國查問公司的業務情形。他說：「我在國內時，同仁為求慎重，遇有疑義，就會來向我請示；其實，每位工作人員對自身負責的業務應該比我瞭解得多，也一定會比我深入，大家應該有信心自己去分析、判斷；我不在國內，他們就會充分發揮自己的能力與智慧，做得比我在時還要好，所以我常要他們最好忘了我。」

懂得方法，又十分看得開，辜振甫雖然身兼許多要職，平時卻並不顯忙碌、疲累，他還有不少時間花在閱讀、思考，和與人接觸、談論問題上，因此得以不斷吸收新知識與新觀念，貫徹永遠走在潮流前面的自我期許。此外，他還熱心參與工商團體活動，以擔任工商界與政府，及我國與外國工商界間的橋樑自許。

結交益友，也期許自己能成為別人的益友

讀書，並且用心讀、反覆咀嚼思考，辜振甫視為生活中非常重要的活動。他深信開卷有益，因此一直多方涉獵，從報章、雜誌、小說，到外交、經濟專書，都在閱讀範圍之內。他說：「我年輕時很喜歡看文藝小說，現在比較少看了。近年來我最喜歡讀歷史小說與名人傳記。」他以為，在歷史和傳記中，可以汲取前人的經驗，做為借鏡，或習得因應與避免之道。

古人說：「學而不思則罔」，辜振甫每天都要將當日所獲的知識與心得，在腦中整理歸納，任思想馳騁，自覺樂在其中。他也鼓勵年輕人多思考，他說：「現在年輕人所受的教育都差不多，要想『高人一等』，就只有靠多思考了。」

他還喜歡與朋友談天說地或討論問題。他說：「好的朋友，可以互相幫助——不是指金錢、物質上『有形』的幫助，主要是在思想上的互相啟發、提昇。例如在交談中，彼此作腦力激盪，也作整理、歸納，對雙方都有益處。所以我以為，好的朋友是人生最大的財富。」

但如何斷定何者為「好」友呢？辜振甫說：「那就得深談了。有人不坦誠、磊落，有人思想、言語顛三倒四，有人生活、工作無所用心，有人成天只知爭逐名利，自然談不出什麼內容來。但也有人思想、有見地、有抱負，好好長談一次，自會感覺『有所得』。這種朋友，便是益友。但是說來容易，其實這類朋友並不容易找。而我們亦應深切自省：我們有沒有資格做別人的益友呢？」

愛讀書、愛思考、用心工作之外，辜振甫的興趣廣泛，他自稱「玩」的事都會，如畫畫、寫詩、寫文章、游泳、打球、唱戲，甚至唱西洋歌劇等，都頗有心得。其中，他最喜歡打高爾夫和唱戲。

他的高爾夫打得不錯，他說：「一個球靜靜躺在草地上，雖然不斷練習，仍無法完全控制它的去路。在人生旅程上，接觸的人、事、物都比打球複雜得多，況且有更多瞬息萬變的『變數』，當然就更需要『活到老、學到老』了。」

對社會、國家懷有使命感

辜振甫非常喜愛國劇，除了欣賞外，自己也能唱做。他唱鬚生，年輕時還粉墨登場票過戲，問他近來怎麼不上臺了？他笑著說：「平劇裏的鬚生扮相都是瘦削、清癯的，而我年紀漸漸大了，身體發福，扮相不好看，所以不考慮登臺了。」但他自己在家裏還是常吊嗓子、清唱，請琴師到家裏來為他伴奏，一唱可以唱上兩個鐘頭，頗自得其樂。

他說：「國劇劇情都是些忠孝節義的故事，蘊涵著高貴的情操，唱來讓人覺得熱血沸騰。心情好的時候，唱唱戲益發覺得英氣風發；心情不佳時，唱戲也是一種很好的發洩。而國劇的表現方式、所呈現的風貌，又極為含蓄、幽雅，是一種非常高明的抽象藝術，懂得看戲的人，因此會一看再看，一聽再聽，總覺回味無窮。」

辜振甫是本省人，怎麼會喜歡平劇、又會唱平劇呢？原來小時候他家裏常請戲班子來家演出，耳濡目染之下，他因此為之著迷。平劇劇情教忠教孝的精神，對辜振甫也有很深的影響，使他對自己一向有很大的期許，對國家、社會也深具使命感。他除了在事業經營上十分用心，對工商界甚至國家的整體事務，也一向出力甚多，而且從不張揚、表功。

工商界應扮演促進社會現代化的先導角色

他認為：「現在是工商社會，工商界應在促進社會現代化過程中，扮演先導的角色。」他自己也極力在扮好這個角色，例如：出賣創辦臺灣經濟研究所，帶動經濟研究風氣；擔任工商協進會理事長迄今廿五年；領導其他工商團體，為促進工商業者的團結進步而努力；協助政府研擬與推動財經政策，也向政府反映工商界意見；聯繫國內外工商業者及團體，促進溝通與友誼；常率團出國參加國際性的工商會議，為提高我國在國際社會的地位而努力……。

他發起創立亞洲商工總會、中歐貿易策進會、中韓經濟協進委員會、東亞經濟會議，並參與中美經濟合作策進會、國際商會、太平洋盆地經濟理事會等國際經濟組織，致力促進國際經濟交流。他並以個人在國際經濟社會的良好關係與聲譽，經常風塵僕僕地奔走各國，從事演講、座談、談判，並與政界及商界要人接觸，進行「經濟外交」。

行事採水鴨哲學，多做少說

但他從不主動提及這些事。例如他與美國總統雷根在雷根擔任加州州長時定交，雙方並曾互相應邀訪問。雷根就任總統時，邀請辜振甫參加就職大典。那回辜振甫自美歸來，新聞界想訪問他，請他談談此行見聞及感想，他予以婉拒。他說：「真正的國民外交，要守住『只做不說』的原則，很多微妙的關係，一說出來就破壞了。」

辜振甫有三女、二子，子女已各自成家立業，他亦已升格做祖父。辜太太嚴倬雲女士是清代翻譯名家嚴復的孫女、作家華嚴的姊姊，兩人結縭卅多年來，一直伉儷情深，家庭生活和樂、幸福。

從小到大，辜振甫的環境均十分優裕，可說沒有遭遇過經濟的壓力，不知他可曾想過，如果有天他不再這麼富有、物質生活不再豐富了，將如何自處呢？他說：「無論處在任何環境，只要懂得安排生活，有自己的價值判斷，能掌握生命的方向，相信物質生活差一點，還是可以過得很好的。而且我還認為，在目前繁榮、公平、開放的社會中，只要肯用心、肯努力，都會有發展的，日子應不致過得太差。」

主持多家企業，擔負重要「經濟外交」事務，還能有餘暇、餘力講究生活情趣，而且總是氣定神閒，……外人看來，總認為辜振甫必定是天份與運氣特佳。辜振甫也不否認自己幸運，他說：「長輩喜歡我、朋友幫助我、公司員工都和我充分合作，我常心懷感激。不過，其實我是很用功的，只是大家不清楚罷了。就像鴨子行在水面，大家只看到它前進，卻不知道他的雙腳在水面下拚命撥動。」

他具有凡事都要探究根由的精神，即使以「四角號碼」查字典，他也要把每角字體的代表號碼都記住；他是本省人，國語卻說得很標準，日文、英文也說得很好；他學唱戲，則要把尖字與團字的區別搞清楚……。他說：「其實研究這些，也不見得有什麼用處，我只是覺得，無論任何事情，既然要做，就要盡量把它做好。」



辜汪會談 20 年 辜振甫開創兩岸當前榮景

黃倫倫 | 2013 年 3 月 5 日

今年四月下旬適逢兩岸辜汪會談二十周年，回顧在 1993 年辜汪會談得以在新加坡舉行，是兩岸各自釋出巨大善意，方得成形的歷史會面，但它必須依前一年的香港會談，就「一個中國」問題取得某種默契，作為政治基礎。

然而，當年海基會董事長辜振甫臨危授命，在政府授權之下，與對岸展開一連串對話、協商，從消弭歧見開始，兩岸開始學習相互容忍、體諒，逐步打開對峙僵局，如履薄冰地走到今日，辜老擔任兩岸調人的付出，至今無人可取代。

辜振甫以一派儒雅書生，盡其一生活躍政商兩界，不論藍綠執政，他同時都是歷任總統府資政。而他早期活躍工商團體龍頭，曾任工總和協進會理事長，綜其一生，豐功偉業可書。

辜振甫字公亮，1917 年一月六日生於台北，祖籍福建省惠安縣。辜家是在清康熙初年從泉州遷到台灣的，世居鹿港，「鹿港辜家」在台灣家喻戶曉。

辜振甫的出身極其顯赫，其祖父辜鴻銘是清末名儒，外祖父是末代皇帝溥儀的老師陳寶琛，姑父是清末大買辦、大實業家盛宣懷。

不過，辜家真正發跡還是從辜振甫的父親辜顯榮開始的。當時，正是日本殖民統治台灣時期，台北的情況相當混亂。

據史料記載，辜顯榮曾向日方遞交公文，請求日軍到台北鎮壓，並親自迎接。此後，辜顯榮靠著日本人的眷顧逐漸富甲一方，當時的台灣總督還特別「恩賜」辜家在家鄉鹿港建造一座富麗堂皇的宅邸，也就是今天的民俗博物館。

出身顯赫世家

辜顯榮有八兒四女，辜振甫排行老五，由於他聰明伶俐，深得父親寵愛。辜顯榮出門總帶著他，逢人便炫耀說：「我這個優等子……」辜振甫四歲時，他父親請前清秀才教他漢學；同一年，他又在父親的督促下開始學 A B C，每天清晨五點就要被叫起來，背誦四書五經和英文。

此外，辜顯榮還請來各種課程的老師，包括體育老師，對辜振甫嚴加調教。辜振甫也果然如父所願，有人形容他十八般武藝樣樣精通，詩詞歌賦琴棋書畫無一不會。

1937 年，辜顯榮去世，當時辜振甫年僅二十歲，正在台北帝國大學(台灣大學的前身)政治系讀二年級，他接手了父親留下來的大部分產業，成為七家公司的董事長；但辜振甫並沒有被身分和地位衝昏頭腦，反而更加冷靜。

大學畢業後，他做了一個非常重大的決定，把事業交給兄弟們管理，自己則東渡日本，在日本帝國大學(東京大學的前身)潛心學習財政和工商管理。

辜振甫相當重視在實踐中鍛鍊自己，他一邊學習，一邊到日本一家糖業公司當辦事員，從端盤子、幫別人抄寫做起。畢業後，他留任財政研究室當研究員。

就在這時，辜振甫走了一段曲折的路。台灣光復後，一些留在台灣的日本人聯合台籍人士發起了自治運動，組織「台灣自治委員會」。辜振甫也捲了進去。這個計畫自然沒有成功，而辜振甫本人也於1947年遭到起訴，於是他隱忍了一段時間，跑到香港暫避風頭。

完成終身大事

在這段時間內，辜振甫完成了人生的另一件大事——結婚。他的妻子嚴倬雲出身也是極其顯赫，和辜振甫比起來毫不遜色。

嚴倬雲的祖父嚴復是清末才子，也是中國近代史上傑出的思想家、教育家和翻譯家。她的母親則出生在台灣首富「板橋林家」。嚴倬雲長在上海，雖然當時戰亂不斷，但她仍完成了聖約翰大學的學業。

嚴倬雲見多識廣，爽朗大方，聰明能幹，大學時代就有成群追求者，但她一個也看不上。1947年，大舅去世，嚴倬雲隨母赴台奔喪。她一個舅舅早就看好辜振甫，多次向她提起。但嚴倬雲起初嗤之以鼻，心想這是根本不可能的事。在她的印象裡，台灣男人受的是日本教育，一定非常粗魯，說不定還打老婆。

所以，她堅決反對舅舅的安排。可這位舅舅就是不死心，反覆勸說，嚴倬雲被逼得沒有辦法，終於答應見一面。那天的約會安排在台北火車站的鐵路西餐廳，沒想到，嚴倬雲竟對辜振甫一見鍾情，他不同於一般富家子弟的做派，完全征服了她。

接下來，辜振甫僅靠兩招就完全俘獲了美人心。一是帶嚴倬雲去看畫展，他對書畫的獨到見解，更使他顯得風流儒雅。

二是到畫家楊三郎家裡賞蘭花，對於蘭花，辜振甫不凡的品味甚至讓嚴倬雲產生相逢恨晚的感覺。1949年，他們幸福地結合了。

施展企管長才

事實上，辜振甫在台灣工商界的地位無人可比。而他能取得這樣的顯赫地位，與政界關係密切是重要因素。他在台灣素有「頭號紅頂商人」的稱謂，因為他的人際關係，是放眼當時台灣其他家族所無法比擬的。

1949年，國府遷台後，對辜家相當優待，辜振甫於是回到台灣，開始了他的新事業。1952年，國民黨實行土地改革，先徵購地主土地，再轉賣給農民。辜振甫積極響應，把他從父親那裡繼承下來的大量土地和鹽田交出來。

緊接著，他通過親戚認識了當時的經濟部長，後來又認識了行政院祕書長黃少谷。在黃的安排下，辜振甫受到當時的行政院長陳誠的接見，受聘為經濟部顧問。此外，當時政府還把水泥、造紙、農林和工礦四家公司的股票轉給辜振甫作為徵地賠償。

經過政府一連串經濟與土地改革，辜振甫不僅在經濟上未受絲毫損失，而且搖身一變成為工商巨頭。1954年四月，辜振甫被派到台灣水泥公司負責籌劃轉為民營，他先是擔任公司的常務董事兼協理，後任總經理，1973年接任董事長。

在台泥任職期間，他施展了企業管理的才能，提出多元化經營、發展連鎖事業及技術輸出、經營權和所有權分開等原則，使公司發展很快。後來，他創立了台灣水泥集團企業，並成為台灣主要集團企業之一，佔台灣水泥產量的三分之一以上，被稱為「水泥巨無霸」。

六〇年代，政府大力獎勵投資以加速經濟發展，於是辜振甫又把企業從產業界推向金融業。1966 年四月，他組建了中華證券投資公司，1971 年正式改組為「中國信託投資公司」，他出任董事長，這是台灣第一家信託公司。

至此，辜家的經濟力量已經躍升為台灣五大家族集團之一。1991 年，中信改名為「和信集團」。



第一次「辜汪會談」開始，開啟了兩岸首次對談，成為歷史上重要一刻。（海協會提供）

揭開辜汪會談

在商界確立了自己的地位後，辜振甫在政治上受到政府倚重。1956 年，他被指派參加日內瓦勞工會議，從此開始了經濟外交生涯，並得到故總統蔣介石的器重，偶爾還讓他當日語翻譯。

在日本準備和中華人民共和國建交前夕，辜振甫受蔣經國委託，攜帶七十五萬美元赴日，祕密遊說日本國會議員。他審時度勢，眼見大勢已去，就把美元悉數帶回台灣，蔣經國因此對他印象深刻，甚至一度想讓他當行政院副院長。

1982 年，辜振甫被提名為國民黨中常委，進入國民黨黨務系統的決策核心。1990 年十一月海基會成立，辜振甫擔任董事長。

辜振甫在兩岸事務貢獻卓著，要從 1993 年四月二十七日在新加坡舉行的第一次「辜汪會談」或「汪辜會談」開始，開啟了兩岸首次對談，成為歷史上重要一刻。

當年的「辜汪會談」，在海協會的倡議和積極推動下，經過海峽兩岸的共同努力，備受矚目的第一次「辜汪會談」在新加坡正式舉行。這是海峽兩岸授權的民間機構最高負責人之間的首次會晤，也是四十年來，兩岸高層人士的首次接觸商談。

儘管這次會談只局限於民間性、經濟性、事務性和功能性的範圍，但其本身所具有的意義及對兩岸關係的影響已引起台灣高度重視和國際社會的普遍關注。

會上汪道涵和辜振甫代表兩會正式簽署了《兩岸公證書使用查證協議》、《兩岸掛號信函件查詢、補償事宜協議》、《兩會聯繫會談制度協議》及《辜汪會談共同協議》四個文件。至此，「辜汪會談」順利結束。

「辜汪會談」是兩岸高層人士在長期隔斷之後的首次正式接觸，是兩岸走向和解的歷史性突破。在這一刻，海峽兩岸在爭戰、對峙四十餘年後，首次由雙方授權的代表簽下正式的協議，這不僅為解決兩岸交流衍生的問題，建立了規範與模式，也奠定了兩岸關係正常化的基礎，國際社會對會談普遍給予高度評價，認為「具有相當深刻的政治意義」。

參與國際社會

辜振甫不僅在兩岸談判上成果豐碩，其家族與各國政要和工商界巨頭的聯繫之廣、關係之密切，更是台灣其他集團所不能及。

比如，在日本，辜振甫利用父親的關係結識了很多政商重要人物，與岸信介、小淵惠三、佐藤榮作等人，雙方聯繫密切。在美國，前總統雷根時任加州州長時，辜老就和他拉上了關係；在菲律賓，他與馬科斯和拉莫斯家族都相當熟悉。

從 1995 年十月起，辜振甫連續三年出任代表出席亞太經濟合作會議(APEC)領袖會議；1998 年十月率團赴大陸參訪，與汪道涵會面之後，又分別與中共高層領導人見面晤談。辜老開啟兩岸各階層、非官方高層會面的初始，讓國共之間的矛盾與分歧，又消弭了一大部分，更增進兩岸在政治、軍事以外交流，越發熱絡。

辜振甫的座右銘是「謙沖致和，開誠立信」。因此，無論是在日本統治時期、兩蔣當政，還是李登輝時期，他都相當吃得開。嚴倬雲不僅得到宋美齡的賞識，與李登輝妻子曾文惠的關係也相當深厚。

辜振甫和李登輝的關係更是可以用「甚篤」來形容。兩人經常一起切磋球藝，並利用這些機會討論國內外局勢。不過自 1997 年底後，兩人的關係似乎沒那麼近乎了。辜振甫曾無奈地表示：「有些話，李先生現在已聽不進去了。」

永懷儒者風範

外界認為，辜振甫是一位儒商，他師從宋美齡學習水墨畫，而且相當有造詣。不過，他最喜愛的始終還是京劇。早年，辜顯榮建了一個能演京戲的戲園子，辜振甫從小耳濡目染。他曾到北平、上海和香港等地拜師學藝，四大名旦的戲他都看過。

辜振甫最崇拜諸葛亮，喜歡唱「借東風」。他的京劇專家名號早已傳遍海內外。1998 年十月的第二次「辜汪會談」期間，海協會特意在戲院款待了辜振甫夫婦。

京劇名角唱完後，辜振甫興致所在，也欣然登臺唱了三段。著名京劇表演藝術家袁世海評價說：「他唱得非常好，很有余派韻味。」

2004 年十月二十五日，辜振甫因胰臟癌復發，住進台北振興醫院，接受洗腎及呼吸器治療。在此之前，他最器重的長子辜啟允膽囊癌病情惡化，不久病逝，年僅四十八歲。這令辜老傷痛不已，身體漸漸不如以往。

隔年一月三日，他終因腎功能衰竭逝世，享年八十八歲。已故的前海協會會長汪道涵的唁電感嘆「天若有情，亦有憾焉」，追憶這位在談判桌上的故友。

「辜汪會談」二十年後，兩岸關係發展如火如荼展開，雖然其後幾次續談，並非一帆風順，但是暢通的管道，為兩岸交流問題提供了解決的平台。

對立場各異、觀念分歧、關係複雜的兩岸關係來說，其成果是得來不易的。至少，在「辜汪會談」的架構和精神下，雙方各領域的互助合作，提供了可資借鑒的範例，辜老在兩岸調人的歷史定位，已寫下燦爛輝煌的一頁。