

〈逝世十周年紀念論文〉

沈宗瀚先生的農業思想及其領導風格

黃俊傑

前言

沈宗瀚（1895—1980）先生是二十世紀中國農業史上的巨擘，他的一生與近五、六十年來中國大陸和台灣農業的發展軌跡相終始。今日我們在此聚會，紀念沈先生逝世十週年，我想先報告沈先生的農業思想（特別是他對台灣農業發的看法）及其領導

風格，再進一步思考「戰後台灣經驗」的歷史啓示。

沈宗瀚先生一生事業的發展，約可分為三個明顯的段落：（一）克難苦學時期（1895 - 1926），包括自幼年接受私塾教育（1901 - 1908）、升學誠意學校（1909 - 1912）浙江省立甲種農校（1913），北京國立農業專門學校（1914 - 1918）、美國喬其亞農業大學（Georgia State College of Agriculture）（1923 - 1924），以致一九二七年獲康乃爾大學（Cornell University）（1924 - 1927）博士學位為止這一段時間，這是不克難苦學潛心學問的時期，這段時期所奠定的學問是日後建設中國農業的根本基礎。（二）建設大陸農業時期（1927 - 1948），包括自一九二七年自美學成歸國、任教金陵大學（一九二七年十一月——一九三七年九月）至任職中央農業實驗所（1937 - 1948）的二十一年間。這段期間的前半段承北伐成功全國統一之後，國內展開各項建設，沈宗瀚在金陵大學農學院培育不少農業人才，並致力於品種改良之工作；後半段則與抗日戰爭相終始，他實際參與中央農業政策的釐定，中農所之研究成績則提高了抗戰時期糧食之生產。（三）建設台灣農業時期（1949 - 1980），民國三十八年（1949），中國農村復興聯合委會遷台，成為近三十年來推動台灣農業現代化之一重要機構。沈宗

瀚工作範圍則擴展到農、林、漁、牧、水利、農民組織、農業金融、農業經濟、鄉村衛生、家庭計畫以及國際農業合作各方面，這是沈宗瀚一生事業最重要的時期，他的工作對整個台灣農業發展，具有直接而深刻之影響，而他關於農業建設的重要論著，也多發表於這個時期。

在以上這三個階段裡，以第三個時期最為重要，因為這一段時間不僅是沈先生一生事業的顛峰時期，同時也是「戰後台灣經驗」的發展階段，一九五〇年代以降的土地改革與農業發展，帶動了六〇年代中期以後的工業發展，徹底改變了台灣的社會經濟結構，其影響直到今天仍餘波盪漾。因此，我們對沈先生農業思想的分析，就特別扣緊遷台以後這一段時間。

## 沈宗瀚先生的農業思想及其特徵

從沈宗瀚來到台灣以後所發表的論著看來，他對台灣農業的基本看法大致不出技術創新與制度改革兩大範疇，而兩者相較，則重視後者尤甚於前者。沈宗瀚對技術創

新的重視，一方面固與農復會的主要工作互相呼應，另一方面則與他在大陸時期所提倡的「改良品種以增加生產」之基本觀念一脈相承。例如，他提出在台灣農業四年計劃中應增加肥料施用量、推廣改良品種及改善耕作技術等，並主張稻米之增產應以提高單位產量為主要途徑。凡此看法皆屬技術創新之範疇。另一方面，他對制度改革的呼籲，則多針對台灣農業的特殊背景及狀況而發。一九五二年四月二十日，沈先生發表《台灣農村經濟展望》一文，這篇文章可以代表來台初期沈宗瀚對台灣農業的初步反省。他指出當時台灣農村經濟應注意的問題有三：一、農村物價之調節；二、農業貸款之改善；三、肥料配給之擴增。這三項問題莫不與農業經濟制度之改革有密切關係，由此也可以反映沈宗瀚對台灣農業制度的重視。但這並不是說沈宗瀚完全忽視技術改良的問題。例如一九五九年十二月二十八日，沈宗瀚分析台灣農業的進展，就指出台灣農產之困局在於人口之增加、耕地有限及資金不足，所以今後農業發展仍將倚重農業技術之改進，儘量有效利用勞力並以最經濟的方式化用必需的資金。我們可以說，沈宗瀚係就技術及制度兩個角度觀察台灣農業之發展，但是因為台灣農業技術已具有相對進步之基礎，所以來台初期的沈宗瀚，遂以制度之改革為台灣農業之主要問

題。沈宗瀚對台灣農業制度改革之看法，尤集中於以下幾項：

第一、耕者有其田制度：一九五二年七月，台灣省政府為實行「耕者有其田」政策，擬具了扶植自耕農條例草案公布。這個草案引起許多反對意見，有人認為這項政策的著眼點，僅是改革土地制度，轉移土地所有權而已，對於農業生產未必有益，且足以影響地主生活。

這個時候，沈宗瀚發表《扶植自耕農政策之回顧與前瞻》一文，他批判這種見解，並回顧政府在大陸時期在龍岩及北培實施扶農實驗計畫成功之往事，展望台灣扶農政策，認為三七五減租、公地放領，而踏入扶植自耕農階段乃極自然之進展。因此認為，台灣的扶農方案對農民及地主雙方均面面顧到。一九五三年一月二十七日，沈宗瀚站在農業立場，再度對耕者有其田制度提出肯定之看法。他認為耕者有其田制度值得讚揚，因為：一、實施耕者有其田後，農民於十年內繳清地價，再無地租的負擔；二、農產增加，收益增加，農民生活改善，農民子弟更能求知識；農業更能科學化；三、農民生活改善，知識進步，經濟觀念、政治興趣以及社會意識均隨之提高，農村更能繁榮。他進一步指出，耕者有其田與農業機械化原是兩個範疇，不但不相矛

盾，抑且交互為用。在技術進步，工商事業發達後，自耕農可依自由民主精神透過互相合作的方式，而實行大規模的機械化的耕作。

沈宗瀚在大陸從事農業建設，所持之基本觀念之一即為農業機械化。這個觀念來台後提倡尤力，至一九七一年，並主張政府應以工業力量支持農業現代化。他認為制度之改革（耕者有其田制度之實施）與技術之創新（農業機械化），兩者不會互相妨害。

第二、農貸制度：沈宗瀚到台灣以後，就一再指出，台灣農業發展的一項重大問題在於生產資金之不足，所以就大力促成農貸制度之建立。在沈宗瀚奔走下，一九五八年農復會推行輔導農貸計畫，在這項計畫下，農會輔導農民技術時以貸款配合，同時亦訓練農會對於無法提供擔保之小農，給予貸款的方法，極受農民歡迎。農復會農業信用組組長考夫曼（I. H. Kauffman），乃於一九六〇年草擬全島性的統一農貸計畫。其目的在提供農業貸款基金，規定其利率及期間應切合農民之需要。同時農會應輔導農民技術，並監督農民貸款之用途。沈宗瀚自己並擔任這項統一農貸計畫之召集人。

第三、肥料換穀制度：這是台灣農業史上極為特殊的制度，在這個制度下，政府以肥料配予農民，農民則以收穫之稻穀按肥料換穀比例償還。這個制度就政府及農民之立場言，均有其利與不利之二面，農業專家對此一制度之存廢看法亦不一致。一九五九年，最早提出廢除肥料換穀者為美國安全分署，由署長郝樂蓀（Haralson）向政府財經當局提出，同時透過農復會美籍委員戴維斯（Mr. Ray Davis）徵詢農復會之意見。安全分署當時之意見源自經濟觀點（一般而言，如主要農作物之價格與肥料價格之比例大，對農民有誘致多用肥料之作用，反之，則農民少用肥料。當時因台灣實行低米價政策，故米價與肥料價格之比例，確對農民不利）。農復會於內部討論時意見分為反正兩面，美國委員與農業經濟組贊成安全分署之意見，其所持意見亦與安全分署相同；植物生產組則提出相反之意見，該組原則上同意安全分署之經濟理論，但指出「根據農業改良場之試驗結果，當時台灣農業所施用之肥料量，已達到當時栽培水稻品種之最高量，如再提高施用量，則病蟲害發生加烈，未必能增加每公頃產量。必須待更高抗病蟲之品種育成推廣，增用肥料方能進一步提高產量。」所以認為安全分署之說法，對農民施用甚少肥料之國家一般適用，對當時的台灣，則不能達到

稻米增產之效果。沈宗瀚對此一制度之基本看法以爲：

以前國際肥料價高，穀價低，肥料換穀價是便民利民。但近二年，國際肥料價格漸低，穀價漸高，農民漸覺吃虧，且嫌手續煩瑣，如此趨勢繼續下去，肥料換穀制度終將取消。

換言之，沈宗瀚不同意在一九五九年立即取消此一制度，而認爲應視爲肥料價格及其他經濟因素之變動而逐漸走向廢除之途。沈宗瀚嘗論述此一制度云：「制度應隨環境而變，適應環境爲原則。」這個觀點係他對一切農業制度之一貫性看法。

以上所說的沈先生對台灣農業制度的看法，與他在大陸時期所發表的論著，有其思想上的一貫性。我們再一步分析沈先生農業思想的特徵，可以歸納爲以下三點：

第一，有機的農業觀：沈先生一生所發表有關農業發展的論著，顯示一個重要的觀念：整個經濟活動體系的各部門（農業、工業、商業等各部門）相互間構成有機的結合關係，交互影響，互爲因果。他從未將農業從經濟體系中抽離出來作爲孤立的單元來處理。相反地，他把農業放在整個經濟活動的架構來考慮，視農業爲整個經濟體系中的一個環節。根據這項有機的觀念，沈先生分析農業發展的問題，極注意農業部

門與非農業部門之配合發展的問題。就這個意義而言，沈先生不是一個絕對的農業本位論者，所以在大陸時期，他提出「農業商業化」、「農業機械化」；來台灣以後，則面對工業凌駕農業發展之趨勢，而呼籲「農村工業化」、「工業支援農業」，以及「小農經營企業化」等主張。凡此皆係根植於這種有機論之思想背景而來。

這種有機論之思想特質，也呈現於沈先生對制度改革及技術創新之看法之中。例如：一九四〇年二月十六日，沈先生在中央政治學校公務人員訓練班演講，即指出中央與地方農業機構必須協調配合，方能有成效可言。又如一九四一年呼籲教育與建設之聯繫，以及一九四一年主張「減免四川糧荒須生產技術與租田制度並為改進」，這種意見皆以不同因素（如中央與地方，教育與建設）間之有機關係為著眼點。綜上所言，我們可以說有機論係沈先生農業改良思想之重要傾向。

第二，應時的改良論：正如近代中國史上的農業改良論者一樣，沈先生對農業建設之看法係針對當時中國大陸及台灣農業的特殊問題而發，所以他的意見多具體而可行，切中當代農業問題之關鍵。但正因為這種實際主義之傾向，故其農業改良思想每隨時空條件之更迭而有變動調整。如到台灣以後所提出的各項看法，多非在大陸時期

所觸及者，這是因為台灣農業之問題與大陸農業有異，所以沈先生對台灣農業建設之看法自亦隨之而有所不同。《莊子·天運篇》嘗云：「禮義法度者應時而變者也」，郭象註：「彼以爲美，而此或以爲惡，故當應時而變，然後皆適也。」通觀五十年間沈先生農業改良思想之起伏變化，最足以體顯莊學所謂「因是」或所謂「應時而變」之精神。

第三，中國本位的農業建設論：沈宗瀚先生自任教金陵大學起，畢生從事中外合作以發展中國農業，然其農業建設之根本立場，則以中國爲本位，這一點極可注意。這種中國本位之建設論已濫觴於沈先生二十五歲之時矣。一九二〇年，沈先生時年二十五，以《美國如何善助中國（How Can American Best Help China）》之英文論文獲徵文比賽第一名。在這篇文章裡，他主張美國應助中國開發礦資源以抵抗日本之侵略。最足以體顯此種中國本位之精神者，殆爲一九二九年，沈先生對山西教會美國農業牧師歐遠橋（Rev. Leonard Outerbridge）未經試種，而要大量輸入美國高粱品種提出抗議一事。沈先生根據自己考察所得，指出美國種矮高粱抗旱能力不及本地品種，從此矮高粱之推廣乃告停止。抗戰期間，沈先生赴美考察美國戰時農業，其看法

亦足顯示中國本位之農業建設論，他說：

改進中國農業，首須訓練人才。自己有了優秀人才，再有良好組織，然後可請外國專家協助我們設計並解決難題。如自己無組織，無領導人才，僅請外國專家，亦無大用。

綜上所言，有機的農業觀、應時的改良論與中國本位的農業建設論三項，實構成沈先生農業改良思想之特質。

### 沈宗瀚先生領導農復會時的歷史背景

一九六四年六月十九日，蔣夢麟以七十八高齡逝世，農復會主任委員由沈宗瀚接任。從一九六〇年代中期開始，台灣農工不平衡的問題日益嚴重，農業危機日趨深刻化，農復會的工作也隨著領導的人更迭而進入另一個艱辛的階段。

沈宗瀚和蔣夢麟（一八八六—一九六四）有若干相似之處。沈宗瀚自幼立志學農，從一九一八年北京農業專門學校畢業之後，赴美入喬治亞大學，終獲康乃爾大學

博士，畢生在農業部門工作。蔣夢麟也是先學農業，後改學教育。他在《西潮》中回憶少年時代學農的想法是：「中國既然以農立國，那末祇有改進農業，才能使最大數的中國人得到幸福和溫飽。」後來雖轉學教育，但他人生最後的十六年，卻完全在農復會工作。

不僅在學農的求學歷程相似，在對農復會工作方針的決策上，蔣夢麟與沈宗瀚也在大方向上取逕近似。沈宗瀚曾回憶農復會成立初期，五位中美委員討論工作方向時：「晏陽初先生主張應從擴大民眾教育著手，然後進入農村經濟的發展。夢麟先生和我則主張先積極增加農作物的生產，改革若干阻礙生產的重要因素——如不合理的租佃制度等——入手，以應中國當時情況的急需。我與穆懿爾先生是學農的，所以在農業增產方面多加注意。夢麟先生則多注意社會改革方面的工作，如土地改革、農會、漁會、水利會的改組，以及後來提倡的四健教育，與謀求人口問題的解決等。如此分工合作，農復會始能有今日的成就。」沈宗瀚所說的，與史料所見的實情，大致符合。但比較而言，蔣夢麟比較重視農業制度（如土地改革、農會改組）與人口問題；沈宗瀚則是專業的農藝學者，他比較強調農業生產問題。

沈宗瀚與蔣夢麟之所以會有這種同中之異，固然與他們的教育背景有關，但是最重要的是他們所處時代的變遷。蔣夢麟主持農復會的時期（一九四八—一九六四），可說是戰後台灣農業的黃金時代。統計資料顯示：一九四五至一九五二年之間，台灣農業產出的平均年成長率高達十二・九〇%，一九五二至一九五六六年之間雖降為四・九六%，但仍十分可觀。就台灣農業投入的指數來看，如以一九三五至一九三七年為一百，則一九四五年為七五・八五%，一九五〇年為九九・〇九%，一九五五年為一二・七九%，一九五六年為一一五・四九%。整體而言，在一九六〇年代中期以前，台灣的經濟重心在農業，所以作為農復會主任委員的蔣夢麟，在各種主觀及客觀條件的配合，領導農業部門自然容易發揮。

但是，到了一九六四年沈宗瀚接長農復會的時候，光復初期農業的盛況已不可復識。例如，農產品與農產加工品的輸出值在總輸出值中所占的比例，在一九五二年占九二%，一九五二・八三%，一九六〇年占六七・七%，到了一九六四年降到了五七・五%，此後一下降到一九八〇年成為九・二%。就農家數入占非農家收入的比例如來看，一九五三時，前者是後者的七五%，到了一九六四年降為六一%。誠如一

位經濟學者所說，「農業的秋天」業已在「工業的春天」裡降臨了。再從農業就業人口的變化來看，土地改革以後的十年之間，由於農業利潤並不比非農業差，且農業就業機會亦頗為充分，所以每公頃土地農業就業人口，從一九五三年開始逐年增加，到一九六四年達最高峰。在一九六四年以後，由於「農業培養工業」的政策順利地把農業部門的資金移轉到非農業部門，帶動非農業就業機會的快速成長，因此，農村人口雖然仍不斷的增加，但每公頃耕地之農業就業人口在一九六四年以後就一直下降，其中除了一九七三年到一九七四年之能源危機造成經濟不景氣，大批勞力回流到農村，使一九七四年和一九七五年之人地比例又上升。但隨著經濟的復甦，人地比例又快速的下降。另外，從勞力外流淨率，亦可反映人口遷移受經濟機會的影響。一九六五年非農業產值開始超過農業產值，鄉村人口開始大量外流，以後則維持穩定的外流。農業人口的大量外流，正是「農業的秋天」來臨的一個重要徵兆。

更雪上加霜的是，從一九六五年起，美國經濟援助宣告停止，農復會的經費中，由中美社會經濟發展基金撥付的數額大為減少。真是「已覺秋窗秋不盡，那堪風雨助悽涼！」農復會面對這種新形勢，在一九六三年就重新釐訂工作目標如下：(1)增加農

業生產，預定每年平均成長率為四・五〇%，以供應國內消費，穩定價格，並改善營養。(2)擴大生產，使外銷農產品與加工品之數量及種類均能增加，質亦求改良，預定五年內每年外銷成長率為六・五至七・〇%，以增加外匯收入。(3)增加工業用的農業原料之生產。為達成上述目標，農復會也擬定工作重點如下：

- (1)保育利用水土資源，以減少水災，增加生產。
- (2)加強農會與運銷合作等組織，以改進農產內銷、外銷及肥料、農藥、機械等之購買。

(3)繼續改進農業教育、研究、推廣、農貸、鄉村衛生等，以增進農業生產力。這些新的工作重點，是農復會面對農工結構轉變中農業的困境所提出的對策。

但是，一九六〇年代中期以後台灣農業的困境，基本上是光復以後「以農業培養工業」的整體經濟政策之下，所出現的一種結構的必然。沈宗瀚正好在這個歷史上的關鍵時刻，接任蔣夢麟所遺下的農復會主任委員職務。沈宗瀚首先必須面對的，就是這種結構上的困局，以及隨之而來的農業無望論。所以，在沈宗瀚出任主任委員的次年（一九六五年）一月十日，他發表《今後台灣農業發展之關鍵》一文，以澄清若干

人士對台灣農業能否再繼續大幅進展表示疑慮之看法。他指出，達成農業長期發展計畫之關鍵有七：一、改進農業結構，設法擴大農場面積，防止農地再分畫，使農場經營得能有效而合乎經濟原則；二、健全市場結構，減少中間剝削，提高儲運與加工之效率，統一或協調各有關農產運銷主管機關之職責與工作；三、致力協調糧食作物與外銷作物之生產；四、著重自由價格政策，尤應以「國際價格水準」，使農民依正常價格選擇產品栽培或飼養，分配土地與勞力資源，進而獲致最高報酬；五、降低農產品生產成本，以刺激國內消費並便利外銷；六、寬籌農業建設經費，此類經費應為贈與性；七、促成大學農學院、農業職業學校與有關試驗機關及農業推廣單位之加強聯繫，密切合作。從一九六五年七月美國經濟援助停止起，農復會工作更注重於(1)農業研究以解決當前生產之困難問題；(2)革新農會合作社及法律制度等，提高生產效力，以「配合時代之變化」。這些努力在農業夕陽西下的背景中，確有一種「揮魯陽之戈以返落日」的悲劇涵義。

以上所敘述的時代背景的變遷，可以相當有效地解釋蔣夢麟與沈宗瀚領導農復會風格之所以不同的原因。蔣夢麟和沈宗瀚像兩位篤實的老農，在台灣農村的的大地上，

用鋤頭寫歷史。但是蔣夢麟在台灣農村這塊大畫布上，所畫的是潑墨山水，他大處著眼，勾勒戰後台灣農業與農村發展的基本格局；但是，沈宗瀚所畫的是工筆畫，他所處的時代農業基本架構已大致底定，而「農業的秋天」已悄然來臨，作為農復會主任委員的沈宗瀚，確有一種「高處不勝寒」、「傷心最是近高樓」的深刻感受。他必須兢兢業業、努力提昇農業的生產力與農民的收益。蔣夢麟在一個大開大闔的時代，他可以高瞻遠矚，不顧細節；但是，沈宗瀚在一個農業危機日益嚴重的時代裡，他必須「紮紮實實」，以免隕越。

從歷史上看，當沈宗瀚在一九六四年六月繼蔣夢麟出而領導農復會時，台灣農業已開始走下坡，這是戰後經濟政策主導下的「結構的必然」。沈宗瀚對這項歷史的轉折也有深刻的自覺。他自己在一九七一年發表《台灣農業發展政策之銳變》一文時就指出，台灣農業之發展可以以一九六五年為其分水嶺，在此之前（一九五二至一九六四），係以充分利用勞力與土地為其特色；在此之後（一九六五以後），則逐漸蛻變為資本集約的農業生產。在從勞力集約農業向資本集約農業轉化的過程中，台灣農村遂面臨許多問題，如農村勞力之老化及婦女化、農業勞動生產力之相對偏低、農村人

口之外流、農業生產成本之提高、農業成長趨緩、農民所得與非農民所得之差距等現象相繼出現。

## 沈宗瀚先生的領導風格

處於農業維艱的歷史背景之中，沈宗瀚領導農復會，必須致力於農業部門與工業部門的溝通協調，促進非農業部門對農業部門的了解。這種致力於農工部門的相互了解支援，是沈宗瀚領導風格的第一個突出面向。

爲了說明沈宗瀚的這項領導風格，我們可以以一九六一年十二月三十一日他邀約財經部門主管考察農業之行爲例。沈宗瀚在一九六一年冬，與當時的美援會副主任委員兼外貿會主任委員尹仲容商議，約集財經主管包括尹仲容、經濟部長楊繼曾、美援會秘書長李國鼎、立法委員趙連芳、省農林廳長金陽鑄、省物資局長張仁滔、經濟部農林司長馬聯芳、農復會委員蔣彥士、祕書長謝森中、組長湯惠蓀、張憲秋、農業計畫聯繫組執行秘書何衛明及有關專家等，於十二月三十日上午八時許出發視察：東勢

香蕉水土保持示範、大南庄農林廳種苗繁殖玉米及蔬菜種子繁殖工作、彰化縣農會洋菇菌種選育試驗、西螺土地重畫工作，並在溪州台灣糖業公司糖廠聽取台糖公司農場擴充計畫，及海埔新生地開發計畫及蔗作農務當前問題之檢討，全部行程三天。此行對促進財經部門主管對農業問題之了解極有助益。諸如此類的農業考察之行，沈宗瀚領導農復會期間常常舉行。

沈宗瀚這種長於協調的領導風格，早在一九五〇年代主持經安會第四組時，就已完全展現。從農復會與經建計畫的推動經驗來看，農復會所發揮的是協調潤滑的作用。經安會第四組當時的口號是「上下貫通，左右聯繫」。張憲秋曾以實際工作過程，具體解釋這八個字的意義，他說：

怎麼樣叫「上下貫通」呢？那時政府各部門先訂了各種農作物、農產品、畜產品、漁產品、林產品全國下年度的生產目標。這是由當時農復會和農林廳的有關科或局（如林務局、漁業局）及其他農作物（如農產科、特產科、畜牧科）主管單位等會同來議定各縣的生產計畫。……每通過一個計畫，說明經費在某某項下支出，計畫上下通過後，即在農林廳糧食局召開會議，縣政府、縣農會、省議會均來參加，……會

後，再由每縣回去開鄉鎮會議，這是上下貫通一致，鄉鎮內的討論都是照著實際的情況來討論生產的目標，並且他們討論的時候已知要實現那些目標、執行那些計畫，經費一定有著落。這是當時沈先生所倡上下貫通的作業方式。

如何叫做「左右連繫」呢？那時執行四年計畫最重要的是農林廳、糧食局、水利局等三個單位。其中一項重要工作是執行「肥料換穀制度」。在四年計畫規畫之下，執行的情形大致如此：先由農復會的作物生產組的技正朱海帆先生（他也是經安會第四組肥料小組的執行秘書）負責根據每年全省農林廳各個改良場各種作物的肥料試驗與田間示範記錄，與農林廳、糧食局商定每種作物各地區氮磷鉀的建議使用量。根據這個標準，算出全省下年度需要多少氮磷鉀，這個數量由糧食局斟酌有多少必需在台灣本地購買（雖然當時台灣省產肥料不足，成本偏高），剩下不夠的數量向國外買，硫酸銨向日本買，是用米去向日本交換硫酸銨。至於磷礦石則向摩洛哥買。鉀肥或向美國買或向歐洲買，這都是糧食局的事情。向外採購多少？糧食局要作成外匯的需要量，然後向外匯貿易審議委員會申請核准外匯，再向國外採購。其次，肥料在一年之中需要多少數量？各縣、鄉、鎮什麼時候要送達多少肥料？由糧食局與當時交通處合

作，訂定國內運銷肥料到每個倉庫的計畫。那時交通公路沒有現在發達，大部分是用火車和卡車運送，按時送到。同時，鄉、鎮要準備配肥，根據鄉、鎮農戶之面積，根據小組建議的氮磷鉀一家配多少？他們可以多買或少買百分之二十。要作出這個單子來交給鄉的農會，農民坐牛車帶著他的穀子來交換他的肥料。這中間的協調配合，必須數個機關由省、鎮、鄉各處機關密切配合。

沈宗瀚先生的領導風格，正可以用「上下貫通，左右聯繫」加以形容。沈先生晚年歷經八年協調，折衷七國意見，終於在一九七一年五月在臺南創設國際性的合作機構——亞洲蔬菜研究發展中心，更是他協調長才的例證。

沈宗瀚領導風格的另一項突出面向，是他細密紮實的做事風格。上文引用張憲秋說明經安會第四組貫通上下機構聯繫各方相關單位的過程中，沈先生在每一個工作流程中都發揮督導的作用。這種紮實細密的領導風格，不僅表現在他擬定經建計畫中的農業計畫，甚至也表現在他日常接見部屬或來訪人士之時。例如一九六八年八月五日下午，沈宗瀚約見他的早期學生馬保之、張憲秋、蔣彥士、金陽鎬等人談農業問題，談話前就準備詳細的稿子，逐條列舉他擬談話內容，這是沈宗瀚一貫的做事風格。

最後，在結束這一節的討論之際，我們不禁要問：在一九六〇年代中期以後，農工不平衡所引起的農業危機日益深刻化的時刻，沈宗瀚先生内心深處的感受如何？

從史料來看，沈先生對當時農業危機比一般人樂觀，他在一九七三年發表文章，肯定現行政策是正確而難行的狹路，只要革新農業制度、加速基本建設、增加農業生產即能逐漸解決。至於革新農業制度之具體方案，沈宗瀚提出以下二項：一是「農村工業化」。他主張應有計畫地促使適宜的工廠設立在適宜的農村地區，以增加農民收益；二是「小農經營企業化」。他認為台灣家庭農場必須循現代化、商業化及多角化之方向發展，這種新農場型態最能適應新經濟環境，未來的農業政策應重視這種農家經營之農場。但是，台灣農業在一九七〇年代以降的問題叢生，看在這位自幼以獻身農業自許，一生從未離開農業工作崗位的老農眼裡，毋寧是痛心的。在一九六八年的某一天，沈宗瀚先生在他的辦公室，用台灣省農業試驗所便箋寫下了一小段文字：

「守孤城。一九二七——一九二九，金大康大合作育種，康大教授中斷；一九四四——一九四六，中農所回都及復員，而謝所長出國不回；一九六八，農復會，……Billings 長在 Embassy 辦公，不知農業，不問農復會工作。」

我們在農復會已結束十餘年後，細繹這段便條紙中的文字，可以遙想沈宗瀚在農走下坡中的落寞，和他堅守農業工作崗位的堅貞情操！

### 結論：

從沈先生的領導風格中，透露了許多戰後「台灣經驗」訊息，值得我們再加以進一步地探索。

首先，我想指出：沈先生當年領導經安會第四組時，所提出的「上下貫通，左右聯繫」這項口號，在某種意義下，正是農復會工作的精神。農復會之所以能為「台灣經驗」發揮正面而積極的貢獻，在於它同時具備三個層次。第一個層次是政策的制定者與領導者；第二個層次是政策的執行者與推動者；第三個層次是基層生產者（農民）及其組織（農會、水利會、合作社）。農復會領導人蔣夢麟與沈宗瀚，代表第一個層次的人物，他們高瞻遠矚，指出農業發展的政策方向，如土地改革、農會改組、人口政策、農業生產計畫……等。蔣夢麟所長的是政策的高度與廣度，沈宗瀚所注意

的是政策的密度與深度，但是他們都代表農復會運作的第一個層次。第二個層次則包括數以百計的農復會各級工作人員，他們都學有專長，受過完整學術訓練的農業技術人才，負責執行並推動農復會的政策。他們實踐蔣夢麟的口號：「我們從農民那裡學習，不以我們的幻想去教農民。」他們整合農民的意見，也將農復會的政策推動到基層。第三個層次則是基層實際參與生產勞動的廣大農民及農民組織。台灣的農民正如中國歷史上的農民一樣，勤勉奮鬥、不忮不求、樂天知命；但是台灣農民經過日據五十年期間的現代化歷程，早已習得現代農耕的若干技術，及施用化學肥料的常識，所以，光復後經過農復會的引導，很快就能完成生產的目標。

以上所說的上、中、下三層人士，經由農復會結合為一體。我們可以說，農復會之所以成功，正是因為它整合決策者、執行者。與生產者三個層次，使三者結合成為一個不可分割的整體，使戰後台灣農業政策的制定、推動與落實，環環相扣，如臂使指；三者間的相互協調配合，合奏了一曲台灣農村交響詩。

其次，沈先生的領導是以說服取代權威，以溝通取代強制，這種領導方式也是農復會的特徵。農復會參與「台灣經驗」，所憑藉的不是赤裸裸的「權力」，而是「知

識」與「經費」。從消極面來看，農復會以其中美「聯合」的特質，可以有效地避免當時動盪的政治環境下，各派政治勢力的不當干擾，使它可以在相當程度內免於被捲入政治鬥爭的漩渦之中，而保持某種獨立自主的性格。再從積極面來看，農復會憑藉它所擁有的，在當時標準下第一流的農業人才、專業知識以及龐大的美援經費，可以協助政府推動各項經濟政策，而不必像當時其他機關一樣地，乞求政府的經費補助與人力支援。

更具有歷史意義的是農復會的做事方式。農復會從創立以來，推動任何計畫都很注意計畫的草根基盤。蔣夢麟所說的「自地方及農民處了解彼等需要，而非教導彼等何者乃彼等所需要」，絕不是一句口號，這句話是農復會工作的根本原則，農復會成立時就設有「地方自力組」，以促進地方農民自己形成並提出計畫。一九五〇年代以降的造防風林計畫、整治鹽水蝦塭計畫、防治田鼠計畫，乃至補助嘉南大圳內面工工程計畫……等，幾乎都是針對台灣農村與農民的需要而推動。

正是由於這種工作方法，農復會所推動的「台灣經驗」是引導的，而不是強制的；是協助的而不是指派的。正是這一種工作方法，使台灣農村「社會」的活力不但

沒有被扼殺，反而獲得滋潤茁壯。戰後台灣經驗從陳儀時期的管制經濟，到一九五三年以後各期的計畫經濟，走向一九八〇年代以後的自由市場經濟的過程中，民間社會的活力、農民的勤勉，一直發揮極大的推動作用。

今日我們紀念沈宗瀚先生，特別懷念沈先生和農復會工作經驗中所啓示我們的「動態精神」（dynamism）和「實際主義」（pragmatism）。這兩種精神都隱涵著隨時空條件的變化，而調整農業建設內容的精義。在農業問題日趨複雜的今日，這兩種工作精神更有其深刻的時代意義。