

# 經建風雲錄

## — 創造台灣奇蹟羣像

● 華松年

### 孫運璿誠懇踏實

#### 間關赴京報效國家

孫運璿山東蓬萊縣人，生於一九一三年，他的祖父經商。對兒孫教育，極為嚴格，除督促努力讀書外，並規定早晚必須兼作農事，以培養青年人刻苦耐勞精神。因之，他的父親孫榮昌得能進入朝陽大學，畢業後，奉派至東北哈爾濱擔任法官，孫運璿十二歲時，隨侍父親至哈爾濱，就讀俄僑實業中學，十四歲考入哈爾濱工業大學預科，一九三四年以第一名畢業。

東北是我國資源最豐富的地區，日俄爭相侵踞，對我國人極為輕視，孫氏愛國情殷，讀書其間，對日俄侵華暴行深為憤恨，曾一度參加義勇軍。大學畢業後，為達成報國目的，化裝商人，間道返回國內。經人介紹至隴海鐵路實習，往後又至連雲港電廠工作，與同事共同致力建電廠、添製設備、深獲成果，此為他致力國家經建工作之開始。

孫運璿作事認真，勤於研究，本着他的建廠

經驗，撰寫「配電網新算法」一文，發表於中國工程師學會出版之「工程雜誌」上，獲得論文獎第一名，獎金一百元大洋，錢雖不多，但因此文被資源委員會專家所賞識，認為他是很難得的技術人才，函邀他到南京參加政府工作。

國民政府為期「先安內、後攘外」，當時正厲行革新，大力建設，並推行新生活運動，因之各方面進步神速，孫運璿為遂報國心願，前往南京向資源委員會報到，並函邀留在哈爾濱的同學十數人至南京，共同為國家建設效力。

#### 投入後方電力建設

一九三七年「七七事變」發生，日軍進逼南京，孫即隨政府撤退至湖南、昆明、四川等地，從事後方各地電力建廠工作，歷盡艱辛，圓滿達成任務。他在連雲港親手建立成功的電廠，抗戰爆發後，政府將重要設備拆遷至陝西寶雞。資委會以該批機件原係孫運璿所裝設，特命令他將所有機件，從寶雞運至四川自流井，川陝道上深山峻嶺，懸岩絕壁，驚險萬分。孫運璿為克服困難，完成任務，親自出任隊長，組織驍隊，翻山越

(下) (本文插圖刊第66頁)

嶺，餐風宿雨，終於運達四川廣元，為國家保存寶貴機器。

四川廣元建廠任務剛剛完成，孫運璿又奉派至青海西寧，整修原為俄人協助建立尚未發電的電廠。當時省主席馬步芳氣勢驕橫，拒不接見，經孫運璿一再設法接近，始被派為西寧電廠廠長，勤慎從公完成任務。在青海特殊環境之下辦事，對孫運璿交涉耐力、磨練甚多。

#### 來台開發水火電力

中國獨力對日抗戰，為保衛世界自由民主而戰，自一九三七起苦鬥三年，至一九四一年十二月八日日本突襲珍珠港，太平洋戰事發生。始正式站在民主國家陣營，扮演重要角色。政府為未雨綢繆，準備勝利接收復原工作，特派孫運璿等三十一人至美國參加電力、石油化學、礦業等研習。孫運璿深入美國各階層，專心致力於對美國社會、政治、經濟、科技視察學習，尤其對美人士人處事方法，體驗甚多。一九四五年抗戰勝利，孫運璿奉命飛回重慶，十二月奉派來台籌辦接收電力公司，先後擔任電機處長、總工程師、協理

、總經理等要職。

孫運璿作事負責認真，績效優良，因而得以逐步上升。當他接任電機處長，首即檢修電路，修復烏來水力發電廠。立霧發電所、新竹發電所與東西聯絡線，為配合工業發展需要，並將原以水力發電為主的，改以「水」「火」發電併重，此為其眼光深遠之處。

由於他積極從事電力開發建設，全台灣九九·七％人口都能享受電力效益，用電比日本還普及。由於他建設電力成績優越，政府特於一九五四年頒給工程師最高榮譽——工程師獎章。至此，他對處事處人認為必須更努力、更慎重、更認真，決心對國家作更大更有效貢獻。

### 協助非洲奈國振興

非洲奈及利亞為受美援國家之一，與我國向屬友好，世界銀行於一九六四年貸款奈及利亞建電廠，奈及利亞風聞孫運璿為著名電力專家，特邀請他擔任電力公司總經理。孫運璿以母親年老，不願遠行，經過世界銀行極力勸促，奈國又接受他的十九點建議，為顧及國民外交，終於一九六四年八月十五日起程前往，歷經艱辛，完成奈及利亞水力發電連接大系統後，共計增加奈及利亞電力八七％，三年期約滿時，奈及利亞一再請求留住，孫運璿以母親有病不得不返回台灣，侍奉湯藥。

### 出長交部繼長經部

一九六七年十一月卅日孫運璿正在希臘雅典

，參加聯合國工業發展組織會議時，突接奉蔣中正總統命令接長交通部。孫運璿返台接事後，首即計畫「村村有道路」。繼則規劃六大交通建設，即後來十大建設之有關交通建設部分。任職交長僅一年半，經濟部長陶聲洋罹患腸癌，突然病逝，當局以經濟發展重要，即調孫運璿為經濟部長。自一九七一年至一九八一年間恰逢國家多難之秋，孫運璿沉着應付，克服了上述各項困難：為了照顧農民利益，擬降低化肥價格，但中美合作之慕華肥料公司堅不同意，孫運璿乃決定決心收購美方五百六十萬美元股權，解決了降低化肥價格難題。當時政府外匯存底不多，孫運璿作此重大決定，具見其魄力與決心。

一九七一年十月月底聯合國大會通過中共入會，我政府不得不宣布退出聯合國。孫運璿為穩定工商企業，除召集工商界領袖集會，說明政府「有辦法、有信心、克服難關」，籲請大家共同奮鬥外，為保持並擴大貿易出口，使經濟繼續成長，特爭取在已斷交國家設立商務代表，訂立民間貿易協定，並放寬商務人員出國辦法。

日本見利忘義，與中共建交。當時國內人士有兩種主張，一派主張「一刀兩斷」，一派主張「保持商務關係」。孫運璿為調和兩方意見，特召集工商業者開會，希望業者逐漸擺脫對日本依賴，「忍一時之痛，謀經濟自立」，並決定對向歐美地區採購原料與機器廠商，得享受政府長期低利貸款及減免稅捐優惠，化解了兩派工商業的對立意見。

孫運璿認為要加速發展經濟，必須發展科學

，特在外交挫折後，於一九七三年向立法院提出設立科學園區，成立工業技術研究院，並迅即發展積體電路，使我國成為前數個製造積體電路國家之一，此外設立「工業區」，最是有利於工業發展。

一九七三年十月以色列與阿拉伯發生大戰，石油價格暴漲四倍，經濟建設頓受最大威脅，國內物價，又行猛漲，孫運璿為解決此嚴重問題，除親往訪問沙烏地阿拉伯，商得充分供應原油外，並訂頒穩定物價十一項措施，問題始行解決。自立晚報推崇孫運璿是「克服變局困難，使國家安如磐石，為值得尊敬部長。」

一九七五年中共與美國互相成立聯絡辦事處，美國與中共建交將不可避免，孫運璿為保持中美貿易，特親自赴美，聯絡美方人士，創立「中美經濟合作策進會」，此為孫運璿在經濟部長任內最後努力之成果。

### 閣揆鉅任加速建經

一九七八年五月一日國民大會投票選舉蔣經國為第六任總統，行政院長出缺，孫運璿被提名接任院長，接任後，難題不斷發生，均經一一克服。

一九七八年十二月十六日深夜突接蔣經國總統官邸電召，急忙趕往，得知美國大使安克志通報，七小時後中美斷交。孫運璿以美國祇給七個小時通知時間，「實乃國恥」，即於十七日下午在中山堂召開工商界「自強大會」，呼籲「舉國上下，共赴國難」他說：「去年經濟成長十％，



外質成長更是驚人，有什麼可怕的」，他本堅定國人信心，運用各方面關係，促成美國國會通過「台灣關係法」，卡特總統於一九七九年四月十日簽署，中美關係，始稍安定。

中美斷交兩個月後，孫運璿為謀求國防自立，即成立自立小組，研究自製飛機等防衛武器。同時與各國交涉，恢復參加奧運，此外如開放人民赴國外觀光，與東歐五國貿易及對大陸轉口貿易，鼓勵廠商赴海外投資，以及推動國內十大建設，發展科技，推行自動化等，均在他的任內逐一完成，對台灣經建，確實功在史冊。

### 宏揚文化做得不夠

孫運璿本來「性急、好強」，為了避免外界誤會，仍時要表現「從容不迫」，我曾代表糧食局出席中央有關經濟會議時，得知孫院長對大聲說話者的答復，總是過分克制自己，由於克制過度，勞心勞力，忍辱負重，終於一九八四年二月廿四日晨二時突然中風，幸經開刀，清除血塊，經七年來療養，已漸痊可。他的誠懇踏實態度，公忠體國精神，實為國人所一致稱贊，孫夫人俞蕙萱，穎慧簡樸，兒女學有所成，均屬難得，確為模範家庭。一九八六年四月四日蔣經國總統特頒最高級卿雲勳章獎勵總統府資政孫運璿，在行政院長任內，綜理政務，竭智盡忠，猶為孔昭、和衷益美，特授予一等卿雲勳章，功在國家，宜加榮典。孫運璿自己曾說「發展科學雖有相當成功，但宏揚文化則做得不夠」，以致現在社會一切唯「錢」是重，如能在六年中併行加強推動

文化工作，使每個青年均具「時代使命感，積極人生觀」，則國家今天在各方面可能會更加安定進步。

### 趙耀東坦率敢言

趙耀東民國四年（一九一五）出生於江蘇世家。讀中學時即認為國家所以貧窮，係由於工業落後。因於武漢大學畢業後，即赴美，以優異成績，考入美國麻省理工學院，研究工業。畢業回國，為中央資源委員會派任天津機器廠廠長。

### 振興紡織人織工業

民國三十八年趙耀東隨政府來台，即由尹仲容介紹，代理中紡公司總工程師，繼代總經理。台灣當時物資極端缺乏，所需棉布，多係從外輸入，而政府外匯又屬無着。趙耀東認為紡織為勞工密集工業，必須積極發展，增加生產，始能擴大就業與解決外匯困難，因而大力整頓，不一年即使中本轉虧為盈，八年間棉織品產量即增加數倍。而趙耀東眼光遠大，並不以中本復興為已足，更進一步設計人織工業發展計劃，排除萬難，建立纖維工廠，使台灣纖維工業迅速發展，成為主要出口物資之一。此為趙耀東對台灣經建發展的初步貢獻。

民國四十八年（一九五九）趙耀東曾一度受越南政府敦聘，赴越南設計紡織工廠的籌建工作，嗣以越南局勢轉變，於民國五十一年（一九六二）被新加坡李光耀延聘為新加坡紡織公司設計經理，設計建廠完成。趙耀東以個人工作事小，

國家工業發展事大，乃於民國五十六年（一九六七）返台，担任利台紡織公司副董事長。

### 籌建中鋼放手一搏

鋼鐵為發展輕重工業最必需原料，而台灣原有鋼鐵廠均屬小型，產量不多，所需鋼鐵均係從外輸入，運輸既屬不便，又需大量外匯，在在均深足影響工業發展，政府無不時謀解決此項問題。

由於趙耀東才識超人，兼有建廠經驗，而對工業發展，更有深入看法，因於民國五十七年二月被蔣中正總統召見，面囑籌辦中鋼。當時趙耀東即答說：

「我沒有辦大鋼廠經驗，而且無論那個國家，像大鋼廠這種政策性的重工業，一定與國家政治有關，我不懂政治，又不懂財務，恐怕做不來」。（見趙耀東與中鋼奇蹟）

蔣中正反過來問他：「國內又有誰有辦大鋼廠的經驗？國內有誰的辦廠經驗比你多呢？」

這兩個問題使趙耀東無言以對。

他乃對蔣說：「好，既然總統看重我，我願意全力以赴。但不管是國營、民營，如果照現在的國營事業法來做，一定做不通的。所以我有個要求，就是要我放手來辦，我願負責到底，並承担一切責任。假如我有違法失職的地方，總統可以將我就地正法，我亦死而無怨。」

這一段對談，不但說明了趙耀東當年創辦中鋼的原由，而且也鮮明的刻劃出他剛烈的性格。

趙耀東受命後，即於民國五十七年（一九六八）開始籌備，經兩年時間，公司即於民國六十

年（一九七二）八月正式成立，嗣並列為十大建設之一，經積極創建，於民國六十六年（一九七七）底完成，當年產量即達一百餘萬公噸，除供應內銷外，並開始外銷，外銷數量逐年大量增加。目前年產量已達五百六十五萬餘公噸。

趙耀東所以能於最短期間內，將大鋼鐵廠創造完成，主要原因在於他處人作事，大公無私，堅持原則，不講細節，用人唯才，重視制度，以儒家的「仁愛」領導部屬，因此，人人「努力」，以法家的「嚴峻」處分違法，因此，人人「奉公」。

趙耀東最講究創新，他在「中國式管理哲學的探討」文內說：「創新是企業成長的動力泉源，創新的範圍應包括：新的觀念，新的改進，開發新的產品，以及打開新的銷路等，否則，企業將無法應付競爭，而趨於失敗。」是中鋼能在公營企業中成爲典範，受國內外企業界的重視與讚揚，並非偶然。此爲趙耀東對台灣經建發展的貢獻之二。

### 解決工業用電不足

由於趙耀東創辦中鋼的成功，民國七十年（一九八一）十二月即升任經濟部長。在部長任內，他認為十大建設完成後，台灣經濟雖已由農業經濟進入以工業爲主經濟型態，但交通運輸與電力供應，仍嫌不足，因而大力推行十二項重要建設，排除萬難，興建核能二、三兩廠，均如期完成，解決了電力不足困難。對國家工業建設，貢獻極大。此爲趙耀東對台灣經建發展貢獻之三。

### 創建外貿業績高峯

蔣總統經國，以趙耀東長於經建，乃於民國七十三年（一九八四）調他爲經濟建設委員會主任委員，經建會爲行政院統籌經建機構，他接任後，即着手推行十四項重要建設。由於趙耀東大力推動結果，台灣工商業蓬勃發展，對外貿易因而劇速上升，截至民國七十七年（一九八八年）他離職而調國策顧問時，台灣結存外匯高達七百六十多億美元，以金額計算，雖落日本之後，但如以人口計算，則高出日本五倍。爲全世界的最高者。

### 媒體英雄投閒過早

總之，趙耀東爲歷任財經首長中的強漢，論作風，坦率敢言，有魄力，有擔當；論智慧，高瞻遠矚，有計劃，有方法；故在大眾傳播媒體中，成爲「媒體英雄」。惜個性過強，鋒芒過露，難免爲人所懼，爲人所嫉，否則，如接任行政院長，則核四廠早已興建完成。而大企業家亦不至紛求「外出」也。

## 聖文 文庫 少年行全一冊 曹志源教授 著 定價新台幣一五〇元

本書爲旅美學人華府美利堅大學國際關係博士曹志源教授精心傑作，作者以優美文藝筆調，對數十年來社會動亂，國家災難，戰時年幼從軍，軍中生活趣事，以及戰後大陸赤化之因果關係，有深入淺出極具歷史價值之分析。要目有：①不平凡的時代②溫馨與苦難交織的童年③抗戰中的悲劇④在磨鍊中成長⑤在歷史的逆流中游泳。附錄：金沙坡之憶、祖國的召喚、世界粗話大觀、名人當衆入睡趣聞等篇，篇篇可讀。三十二開本，二百五十頁，十餘萬言。現已出版歡迎購閱，定價新台幣一五〇元，郵撥〇七三九九三三三一二號聖文書局帳戶。

華松年「經建風雲錄」插圖（文見107頁）

① 李登輝總統（左）與作者華松年（右）合影。

② 右起：作者華松年與蔣緯國（中）、李國鼎等人合影。

