

仁者之風

何宜武的行事為人

● 李又寧（旅美教授、現代史學工作者）

詩書傳家才學兼備

晚近五十年的台灣政治金融界，業績最著、影響最廣、地位最高的福建賢士高才，當推何宜武先生。他一生奉獻給公眾事業，與早期國民大會的推動憲政改革，國府的海外僑務工作，及世華銀行的建立與發展，密切相關。他雖然工作於「富」與「貴」之中，卻不為「富」與「貴」所浸蝕。他的為人，具有傳統的道德——公正廉明、勤謹謙和；他的治事，能配合時代的脈動——積極奮發、崇法務實。他的功勞很多，他的人格高尚，認識他的人，無不感戴欽敬；不認識他的人，當思「桃李不言，下自成蹊」。

一個人的成就，特別是大且多的成就，絕非偶然，必是由於多種因素長期綜合

發展，宜武先生就是一個很好的例子。《世華人的光輝》這本書，翔實生動地記載他的經歷、成就和貢獻，是一本極具價值的傳記，不但記述了一個重要人物的生平，而且它的故事對當時及後世會有種種的啟發和鼓勵。作為一個現代的史學工作者，我早想介紹這本好書。

何氏成功的第一大因素，是他有才且有學。他得天獨厚，有優秀的基因遺傳，生長於一個傑出的家庭。何家世代以務農為業，他的曾祖父以勤儉使家道漸趨小康，他的祖父才有機會讀書參加鄉試，後在江西任官，當義寧州的州同，勤政愛民，治理精明，退休時當地百姓贈以「公正廉明」的匾額，掛在何家的正廳。何氏小時，常常望著這塊匾額，敬慕之心，自然而生。

這位祖父，名葆瑛，別號益三，不但為仕有道，理財也有道。他晚年回鄉，經營茶葉，頗得利潤。而且，他深通醫理，常為親友義診。老年因中風行動不便，當時在私塾讀書的何氏，就代祖父寫藥方，也因此略知中藥。

何宜武的外祖父名林棟，別號隆山，光緒癸卯年進士，保送御史。民初，當選福建眾議員，入北京參加國會。不久，國會解散，遂返鄉歸隱。他是福建壽寧縣也是福寧府中唯一的進士，在家鄉享有盛譽。他身材修長清瘦，態度謙和儒雅。何宜武的儀表甚似外祖，幼時曾寄宿外祖家，吸收了文化的氣息，悠遊於詩書藝術之中，耳濡目染，自然而然地文質彬彬，謙和好禮。何宜武的氣質高尚，一望就知是位仁者、善者，使人樂與相交，這是他一

個優勝之處。

何宜武的父親名佐，別號幼山，臉圓身短，忠厚樸實，幼年參加童生考試，都是前幾名。科舉廢後，承繼家裡經營的茶業，對製茶有獨到的功夫，而且是一位珠算高手，熱心地方公益及文教。顯然的，何宜武繼承了他先人的理財細胞及服務精神。

何宜武的母親是林棟的次女，名聖音。她長的像她父親，高高的身材，長長的臉袋，有儒雅之風。雖不識字，她能背誦至理名言，談吐有緻。她生有十個子女，每一個都接受高等教育，每一個都卓然有成。無論是持家或處世，她都是傳統賢婦的一個最佳代表。她父親病危時，她割股煮藥以求其癒。對公婆，她孝敬；對妯娌，她忍耐；對子女，她管教並鼓勵。她的和顏悅色，以慈祥化解衝突，是她給予何氏的一項寶貴遺產。何氏善用這項遺產，廣結善緣，無論到那裡，都有很好的人氣。

何宜武的先人中，有近代法政的先驅。一位堂伯父，名何雋，是前清秀才，民初畢業於北京法政大學，後任京師高等檢察廳刑事庭長，辦案公正無私。另一位叔

父，名何修，福建省立法政專科學校畢業，後任地院、高院及最高法院檢察官，深通刑法，為官清廉。何宜武在福州上中學，寄宿叔父母家，長達六年，深受叔父的三種影響：（一）待人和氣，人緣好；（二）為官清廉公正，并能排難解紛；（三）提攜後輩，不遺餘力。這位叔父的賢明慈愛，何宜武引為楷模，永懷感恩之心。

綜合上述，何宜武的先人是福建壽寧的望族，出了多種的人才，如：學者詩人、清官良吏、理財高手，多秉性良善，勤奮有為。承繼綜合了多種優越的基因，生長於敦厚仁愛的家風之中，何宜武自幼面貌清秀，謙和有禮；長成後身材修長，談吐文雅，有儒者之風。

有了秉賦，還需長期的努力，不斷的學習。何宜武幼時歷經正規的私塾教育，精讀多種經典文學。十二歲時就能寫作長達千言的文章，文字精練，論理精闢，列為全班第一，老師及族中父老都非常讚賞，寄以深厚的期許。他的文采及書法，有助他日後的政治生涯。

政經專才報國為志

以何宜武的才學相和文采，他本可能邁向教育或學術的道路。而他沒有做這樣的選擇，是他自青年時代就立志報國。十五歲小學畢業後，由縣政府教育局保送省會入福建省立福州第一中學。他勤於讀書，但關懷國事。時值五四運動之後，學生愛國運動風起雲湧，他多次參加了遊行活動。一九三二年，高中畢業後，他考入北平的私立朝陽大學，攻讀政治經濟系。朝大以政治經濟學科著名，當時有「北朝陽，南東吳」之稱。何宜武苦讀四年，大學畢業會考時，名列榜首。從事政治經濟以救國，以報國，是他終生的志願，儘管職位可以更變，而志業則一，專注與執著是他的美德的一部分。

何宜武的政治活動，圍繞著兩個機構。一是在僑委會；一在國民大會。

眾所周知海外華僑素來以廣東及福建人為多數。由於財稅的專長，何氏早年就得到戴愧生的欣賞。辛亥革命前，戴已是菲律賓僑領，曾為孫中山在南洋募款。一九四八年底，戴出任僑務委員會委員長，邀何宜武擔任第三處處長，主管華僑經濟事務。一九五二年，升任僑委會委員兼第三處處長。

在僑委會時期，何宜武正值盛年。他本著對國家的一片忠誠，毫無保留地奉獻出自己的才幹和精力。

在二十世紀的五〇年代，台灣的處境可憂，危機四伏。對岸虎視，國際冷漠；人心惶惶，經濟凋疲。國府有意改善經濟，然而內資缺乏，外資裹足。在這樣的情況下，何宜武在海外華僑之中展開他的遊說本領，勸導他們來台投資，與台合作共圖發展。

一九五一年，他主持訂定「台灣對外貿易與海外僑商聯繫辦法」；一九五四年成立「華僑經濟研究小組」；一九五五年擬定「華僑回國投資條例」；一九五七年首次編輯「華僑經濟年鑑」。日日夜夜，他全力以赴地做，不知什麼叫下班，並且經常出國出差，一週半月不能回家，他的兒女們都靠他夫人帶大。由於他的不斷努力，華僑陸續到台灣投資，他又籌辦了「華僑銀行」，對台灣輕工業化的啟動，作出了巨大的貢獻。

何宜武是個儒家，相信學以致用。他喜歡學習，也喜歡工作。政治經濟學是他的本行，一生事業圍繞於此。早在二十世紀的五〇年代，他已深切體會，經濟的發

展與繁榮是穩定台灣政治的根本，而台灣的經濟發展有賴國際貿易的推廣及產品科技水平的提昇。他常出國考察並聯誼僑胞，對國際現況素有宏觀。為了進一步作學理上的研究，他於一九六〇年到美國華盛頓大學進修一年，研修的主要課目是：「遠東地區經濟開發及國際貿易」。此題切合當時的需要，他回國後立刻加以靈活運用，例如，一九六一年創辦應屆僑生生產技術講習會。

翩翩智士善與人交

何宜武服膺傳統道德，為人行事以忠孝仁愛信義和平為準則。不但克己為人而且做好事不自炫，因此，他到那裡，那裡有人和，處處得到信任與合作。他喜歡與人交往，喜歡把具有某種共通性的人們聚集在一起，或為交誼，或為事業。同學、同事、同鄉、朋友等等關係圈，他都有人望，因為他時時克己利人。他是天生的領導人才，做事計畫周詳，執行耐心周到，而且不擺架子。

何宜武的品格，反映於他在金融界的事業。一九六六年，第四屆華商貿易聯誼會在曼谷舉行，他與華商金融代表發起籌

組「亞華金融聯誼會」。一九六七年七月，第一屆亞華金融聯誼會在菲律賓舉行，何宜武蒞會指導，其宗旨在於聯合並組織亞華的金融資源，這是初步。他的大目標是聯絡世界華商；在一九六七年，「亞洲華商貿易會議」乃改名為「世界華商貿易會議」。一九六九年七月，在檀香山舉行的第三屆「亞華金融聯誼會」改名為「世華金融聯誼會」。

一九七一年九月，第四屆「世華金融聯誼會」在台北舉行，菲律賓代表蔡文華提議在台北創設「世華聯合商業銀行」，以結合國內外華僑經濟事業。

一九七二年九月，世華銀行籌備委員會成立，蔡文華為籌備會召集人，何宜武為籌備處主任。

一九七四年七月，世華銀行奉行政院函正式准予設立；九月召開第一次董事會，蔡當選為董事長，何為副董事長，總行設台北市永綏路。蔡雖名為董事長，但不住台北；實際主持世華銀行的是何宜武，代表台灣銀行官股法人。

何宜武的理想，一是聯合華僑的力量和資源以促進台灣的經濟發展，在這方面，具體而長久的成果，是世華銀行；二是

協助國民黨以穩健的方式運作政權的更替。在後一方面，他活動的場地是國民大會。

眾所周知，地緣與中國政治有密切關係。八十年代以前的國民黨，廣東人和浙江人占優勢。何宜武在國民黨內沒有背景，也不屬任何派系，完全靠他自己的辦事才幹及疏通歧見的本領，聯絡一部分黨員支持中央的決策。在南京舉行的第一屆國民大會第一次會議（一九四八），出席人數達二千八百四十一人，議題重大，意見紛紛，何氏在會中聯絡福建代表支持中央，經各方運作，蔣中正當選行憲後第一任總統；大會並授予總統應變的權力。在此全國注目的大場面中，何氏給人一個美好的形象——翩翩智士，善與人交，而且深通法律與政治體制。

調和鼎鼐任勞任怨

何宜武是一個忠貞的國民黨員，一貫維護國民黨政權。歷任總統及副總統，是國民大會選出來的。每次選舉前，都有波瀾，因為國大代表中有非常多的意見。何氏人緣好，常是調人。蔣經國知悉何氏是個默默的工作者，於一九八〇年十月委

命他為國民大會秘書長，主管此一最高民意機構。同年十二月何氏當選為國民黨中央常務委員。

何宜武治事，不但奉公守法，勤謹廉明，而且任勞任怨、克己厚人。他為人處世，非常細心周到，敏捷謙和，很多棘手問題，別人沒辦法，他能辦，而且辦的妥當得體，這是因為他從不把自己放在第一位，而總是為人著想，以謙和的態度和語言去說服別人，贏得信任與合作。國民大會秘書長，是一個非常不容易的職位。幾乎每一個代表都自以為代表一方，隨時會發表高見，彼此意見私利益的衝突，是經常的事。秘書長周旋其間，要擺平種種，多麼不易！

何氏以無比的耐心，事必躬親，不論鉅細。代表們的公務，固然有關何氏的業務；就是代表們的一些私務和家務，如婚喪喜慶，他也必須妥善安排，因為他就是代表們的大家長。內湖最後一批民代貸款自建案，中央住輔會要想停辦，亦是何氏面見蔣主席經國力陳始得解決。何氏非常能幹，但人家不覺得他逞能；他很辛苦，但別人看不到他的汗水；他很忙碌，只有他家人知道他整日早出晚歸，連晚飯時間

都奉獻給了公務。所幸他有一位賢內助，全心全力支持他，使他無後顧之憂。

世人多看到何宜武輝煌的一面，我卻覺得，他有不得意處。以他的才幹，在海外的人脈，以及在僑委會的年資，他早該獨當一面，而不應屈居副座這麼多年！我猜，這是他後來離開僑務委員會的一個原因。他是一個忠誠的國民黨員，位臻中常委；可是李登輝時期的國民黨和台灣演變，非他始料所及。雖然他工作到最後，他晚年對台灣政局是失望的，對台灣的前途是悲觀的，覺得無可奈何。我想，這些是他的隱痛，同時也是許許多多人的悲哀。我有時想，如果他有機會全方位地發展他的才幹和善心，成就一定會更大更多。

但是，人生總是有遺憾的，許多事非己力所能左右。功名利祿，無不是過眼雲煙。整的說來，何宜武一生，非常成功。他善用人生的一剎那，為許許多多人創造了福祉，恩澤廣被海內外，而且樹立了一個仁者的典範，永遠令人敬仰和思念。

寫於二〇〇二年十二月

何公逝世週年