

智者不惑·勇者不懼

何顯重

永念徐柏園先生（本文插圖刊第9、39頁）

徐柏園先生去世已十年了！但是他仍然活在親朋故舊的心中，尤其是近幾年來臺灣社會的繁榮和進步，特別是金融事業欣欣向榮的發展，大家對他的懷念，更是與時俱增，追思無已！

柏園先生對國家社會的首獻，在他去世以後，他的長官、親朋，故舊都曾紛紛的為文悼念，在這些真摯的紀念文字中，不難看出柏園先生赫赫的事功，但是其中講得最為提綱挈領，扼要中肯的，莫過於蔣夫人在柏園先生去世後給柏園先生夫人唁電中的幾句話：

「……柏園一生為國為黨盡不少之心血，先則贊意庸之先生綜理抗戰財政及金融，繼則匡助先總統復甦百廢待舉之臺灣財經任務，奠定今日寶島欣欣向榮之丕基，功在國家，事實俱在，都不可沒。……」

從蔣夫人的這段話，立刻在我們腦際浮現出從八年抗戰，到建設臺灣成為復興基地，那段四十多年的時光裡，我們好像看到柏園先生在國家財經戰場上，揮舞着一面財經大纛，身先士卒，不斷在衝鋒陷陣，不避槍林彈雨，受怨、受謗、受歡呼，也受歌頌，就這樣四十年中耗竭了柏園

先生的心力和體力，却為國家經濟命脈奠定了長遠深厚的基礎。

我親承柏園先生醫款，為時較晚，已是政府遷到臺灣以後，也正是柏園先生匡助先總統蔣公復甦百廢待舉的臺灣財政時期，而且有一段時間在他身邊服務，正是一個親眼目睹的見證者。記得我是民國三十八年進臺灣銀行服務，柏園先生是民國四十年出任臺灣銀行董事長，很幸運的我即被遴選在他身邊擔任機要秘書的工作，從此開始追隨柏園先生服務，也在他的教誨、薰陶、鼓勵和提携下，奠定了我終生從事財政金融工作的生涯。

民國四十年代，也就是柏園先生接任臺銀董事長時期，可以說是政府由大陸遷臺最為艱困的時期，財經方面的惡劣情況，令人難以想像，貿易不振，物價飛漲，造成嚴重的通貨膨脹，當時不但外匯存底枯竭，反而還積欠外匯達美金一千餘萬元，甚至造成臺灣銀行開出的信用狀，遭到國外銀行的拒絕接受，其困窘的情況，可以想見。而柏公當時接下了這個艱巨任務以後，仍滿懷信心，在臺銀董事長辦公室中，我們看到他時

而埋首靜思，時而振筆直書，時而主持會議侃侃而談，滿懷信心的表情，令人振奮。果然沒有多久，新的應變措施成熟了，首先公布了新的金融措施，規定金鈔只許持有不許買賣，遏阻當時金鈔黑市的猖獗，斷絕黑市金鈔與新臺幣值的直接關連，以消除一般的投機心理。接着立即建立「外匯審核制度」，在臺銀之下，分別設立外匯初審小組及普通匯款初審小組，開始實施外匯管制，按需要的程度來排定外匯的供應，以樽節當時寶貴的外匯支出。這些都是釜底抽薪，穩定局面的非常作法，在當時都是收到立竿見影的效果。

柏園先生辭卸臺銀董事長後，接着就擔任臺灣省財政廳長，嗣後又擔任財政部長及外匯貿易審議委員會主任委員的職務，在此期間，職務雖屢次變動，但都是肩負主導臺灣財經工作的任務，他對臺灣經濟發展，也有深湛的研究和獨特的看法，他認為像臺灣這樣海島型的經濟結構，天然資源蘊藏不富，農業生產方面將發生極限，工業原料又大部份要靠國外輸入，祇有人力資源還未充分開發，所以當時工資低廉，如果使工業所需的動力、運輸、原料供應等問題，作更好的規

劃，乃是繁榮臺灣經濟之良好條件，所以在他的領導和推動下，把握重點，全力發展國際貿易，先致力於外匯貿易制度之建立，着重輸出貿易之拓展，繼即大力推動加工輸出，爭取勞務收入，並藉以促進工業發展，增加就業機會，提高國民生活水準。

民國五十年代開始，應該是我國有效發展對外貿易的轉捩點，當時國家財經，已逐步擺脫對美援的依賴，輸出貿易開始蓬勃發展，經濟在穩定中不斷加速成長，而且一切都朝着自力更生的方向在努力。柏園先生於五十二年再度出任外貿會的主任委員，當時曾提出幾句響亮的口號，鼓勵大家要：「無中生有，點石成金，上山下海，入地騰空，從四面八方，衝破藩籬，打開局限。」在對外貿易上，更落實了幾項基本政策，例如

對直接生產者的鼓勵和協助：在農業產品上表現最為明顯，使農產品的輸出減少層層的中間剝削，直接嘉惠生產的農民，使其有財力和能力用在改進生產技術和生產投資上，當時實施的「香蕉出口五五制」，是最具成效的事例。

對國際市場有計劃的拓展：柏園先生當時督同有關部門，同時，因地、因物，釐訂各種不同拓展輸出的計劃，採行統一報價，聯合出口，消除惡性競爭，以有效拓展國際市場，例如當時農產品中之洋蔥、柑桔，採用統一供應方式；鳳梨罐頭則實施聯購原料；香

茅油辦理統一報價，洋菇蘆筍罐頭更實施全面性之產銷，在當時均有顯著的成效。

對工業廠商的輔導和鼓勵：當時由經濟不斷發展，工業產品的外銷，漸具重要性，但是國際市場競爭劇烈，柏園先生當時已洞察問題所在，認為要工業產品在國際市場競爭，必須協助廠商減低生產成本及改良品質，以具備競爭的基本條件，所以全力對當時工業產品如棉紗、毛紡、鋼鐵、橡膠等生產廠商，採取各種鼓勵措施，包括出口獎勵金、出口退稅、低利貸款，輔導業者計劃產銷，供應國際市場資料，以齊一步驟，集中力量，增強國際市場競爭能力，點點滴滴，苦心經營，終使臺灣對外貿易，在國際市場，綻放出燦爛的光彩。

柏園先生早年在財政、金融、乃至經貿各方面所推動的革新措施，在高唱金融自由化國際化的今天，看來似乎有些已不合時宜，但是在當時的環境裡，却是十分迫切需要的，沒有當年穩定財經局面的非常作法，那有今天進步和發展的基礎，而且柏園先生很多在財經方面的真知灼見，即使環境變遷的今天，仍然是歷久彌新，就拿前面所提到的柏園先生在五十年代所提出發展臺灣經濟的口號，所謂「無中生有」、「點石成金」、「上山下海」、「入地騰空」等等努力目標，那一點都無不是當前經濟發展及正在發展中的重要指標；例如臺灣從沒有資訊工業到今天成為電腦王國的成就，豈不是從「無中生有」的最好明

證；當前工業生產上在大力推動的提高產品附加價值，也是「點石成金」的具體作法，其他如農漁礦業的蓬勃發展，航空事業的方興未艾，也就是「上山下海，入地騰空」的實踐。在柏園先生當年大力的開創和倡導下，終於從四面八方凝聚而成的力量，衝破了藩籬，打開了局限，締造臺灣成為經濟大國。

俗語說：「前人種樹，後人乘涼。」個人在財金工作不同的崗位上，服務數十年，有幸在早年親眼目睹柏園先生「種樹」的艱難困苦，以及所付出的辛勞；更幸運的，由於幾十年來一直在財經機構服務，也有機會在柏園先生當年辛勤種植而今已成茂密成林的樹蔭下，與大家共享「乘涼」的樂趣。這種體驗，自然比別人來得更為深刻！

柏園先生是一位吸收新思想，保持舊道德的人，不但氣度恢弘，才識智慧超越常人，而且處事公正，任事負責，有擔當、有魄力、愛國家、愛部屬，所以他肩負的工作，不是披荆斬棘，就是臨危受命，任常人所不能任，而且都能達成使命，因之他的事功，以及和他共事或追隨他工作的人所對他由衷的欽仰和敬佩，足以記述的，可以說書不盡書，我在此祇不過記敘一段我初期追隨他工作，而也正是我們國家處境最為艱困時候柏園先生為國家財經開創新局的奮鬥精神，固然也祇是柏園先生一生之中赫赫事功的一小部份，但是就這一段經過，柏園先生所顯現大智大勇的精神，已足夠我仰慕終生，永誌不忘了！