

嚴家淦的志業

● 王成聖

嫻熟財經人稱巨人

嚴家淦（一九〇五—一九九三）字靜波，生於民國前七年（公元一九〇五年），卒於民國八十二年（一九九三）十二月廿四日，享年九十歲。

嚴氏江蘇吳縣人。長期執掌財經大計，有「財經巨人」之稱。今天財經界抬面上的人物，以前都是他的學生或僚屬，在財經界廣受尊敬。台灣今天的榮景與富裕，嚴家淦先期籌劃策進之功，早為世人所肯定。

李總統登輝崛起於農復會，雖非嚴氏直接領導，但亦間接受其影響，對他十分尊崇。嚴氏逝世時，李總統立即親赴榮總致悼，是政府要員到得最早的一位。隨即下令組成治喪委員會，派副總統李元簇等廿一位黨政要員為治喪大員，治喪者稱「大員」不稱「委員」，只有總統才有此榮崇。照理嚴氏已卸職，且已臥病七年之久，可不必如此隆重，但李總統尊崇勛舊，下令以總統禮儀為他飾終，指示一切葬儀完全比照蔣中正、蔣經國兩位故總統，僅省去路祭一項。省卻的原因，是今日社會變遷，思想多元，為免遭批評，致使

其清譽微瑕，故而酌予折衷減少，唯安靈儀仗隊、鳴炮、全國降半旗致哀等均照樣執行，使嚴氏的葬儀莊嚴隆重，以示崇功報德之意。

坦誠直諫受到賞識

嚴家淦給人的印象是溫良謙恭，圓融通達，似乎「守成有餘，開創不足」，其實這是一種錯誤的印象，嚴氏早期所以能獲得蔣中正總統的欣賞，就是因為他敢犯顏直諫，坦率陳述。無話不講，直述事件的始末利弊，毫不保留，因而贏得信任，據最近解密的美國國務院文件，其中美國駐台領事史壯（Strong）向美國國務院報告中指嚴家淦坦誠直諫，是蔣中正總統賞識他的主要原因。

民國卅八年，台海風雲緊急，國府風雨飄搖，為了爭取美援，軍人出身的陳誠辭卸台灣省主席，由形象開明的前上海市長吳國楨繼任，但遭到省參議會的反對與抵制。省議會第八次會通過休會決議，以「不孚人望」為由，要求撤換省民政廳長蔣渭川及建設廳長彭德。這項決議表面上反對蔣、彭，實際上箭頭直指吳國楨，領頭的大

將是台北市長游彌堅，在史壯與游彌堅晤談時，游彌堅直指吳國楨不適任，認為當時當省議長的黃朝琴是適當人選，可順利推行政務。而吳國楨也不甘示弱，對外放話說議會如長期休會下去將公佈若干高官走私的內幕，讓對方難看。

雙方僵持一月餘，史壯會見了時任行政院經濟部長的嚴家淦，嚴氏告訴史壯他曾花了五個多小時，向當時尚待復職的國民黨蔣中正總裁說明雙方糾纏的始末，指出吳國楨如在第一道難題上讓步，將來省議會選會有更多不合理的要求。嚴氏並告訴蔣總裁，幕後操縱參議會反吳的人就是陳誠。

陳誠是蔣總裁最信任的部屬，嚴氏敢直諫不諱，可見他的膽識。嚴氏還告訴史壯，認為他已說服蔣總裁。不料不久，蔣渭川和彭德還是被調職中央。嚴氏明知長官意圖，仍能直言不諱，這是須要相當勇氣的。由美國密件公布的這段史實，顯示嚴氏的性格，與外界的認知有很大的差距。美國人認為嚴家淦所以受兩位蔣總統（蔣中正、蔣經國）知遇，是因他能不顧私利直言堅持所致。

陳儀識拔陳誠重用

嚴家淦民國十五年畢業於上海聖約翰大學，中英文俱佳，財經知識淵博。早歲受福建省主席陳儀的賞識，於民國廿七年出任福建省建設廳長，因謝耿民轉請王寵惠向孔祥熙關說推介，次年（民國二十八年）孔祥熙同意陳儀請調嚴氏為財政廳長，一直追隨陳儀任職。抗戰勝利後，陳儀因精通日語，又與蔣中正主席關係密切，調任剛光復的台灣行政長官。嚴氏隨陳儀長官來台，出任台灣行政長官公署交通處長。

民國卅六年爆發「二二八事件」，嚴氏適在台中公幹，當時台中由台共份子謝雪紅領導群眾，對抗「二七部隊」，局勢緊急，對中央封疆大吏極為不利。嚴氏幸由林獻堂出面保護，才幸免於難，化險為夷，也因而造就了嚴氏多采多姿、波瀾壯闊的一生。

陳儀因二二八事件調職離開台灣，嚴氏與陳儀密切關係，竟未受其牽連，在那個動盪不安的時代，誠屬異數。魏道明、陳誠先後繼任台灣省主席，嚴氏均受到當局重用，民國三十八年出任省府委員兼財政廳長，備受陳誠重視。在陳誠支持下，他以政府攜來台灣的一千萬美元、八十萬兩黃金及一千多萬個銀元作準備金，發行新台幣兩億元，用以取代遭通貨膨脹摧殘的老台幣，從此確立了台灣的幣制，穩定了社會。這件事便是他主管財經的第一個傑作。同時他還在陳誠主席領導下，和台灣區生產事業管理委員會常委（陳誠兼主委）尹仲容合作，制訂稅制和產業政策，

奠定台灣產業發展的基礎。

確立政府預算制度

嚴氏對台灣的另一貢獻，是推行政府預算制度。民國四十年左右，政府支出竟無章法，花錢的方法是有了想法就花，花時再找財源，財源不足即動印刷機印鈔票，以致通貨膨脹，民不聊生。嚴氏於民國四十二、三年花了很多功夫，向蔣中正總統解說預算制度，控制支出。費了許多心思，才說服當局頒令執行。

在國脈如縷之際，嚴氏身膺重寄，但他生性淡泊，有功不居，有過則擔，很少考慮自己。因而在工作崗位上常有不凡的表現。例如陳誠接魏道明任省主席時，魏氏向陳推薦兩個人必須留用，一個是嚴家淦，另一個則是徐道鄰。

徐道鄰是留美博士，為民初段祺瑞手下大將軍事天才徐樹錚之子，恃才傲物，最後卒離開政壇，執教台大，後來病逝美國。嚴氏則因謙抑溫和，屢被拔擢，職位越來越重。他於民國卅九年一月擔任經濟部長兼美援運用委員會副主委，卅九年三月調任財政部長。於部長任內建立稅制及政府預算制度。民國四十四年被任命為台灣省政府主席兼行政院經濟安定委員會主任委員，行政院退除役官兵輔導委員會主任委員。四十六年任行政院政務委員兼行政院美援運用委員會主任委員。四十七年回任財政部長，五十二年出任行政院長，五十五年當選副總統兼行政院長，六十年辭去行政院長專任副總統，六十四年蔣中正總統逝世，嚴家淦繼任總統，六十七年辭卸總統職

位。

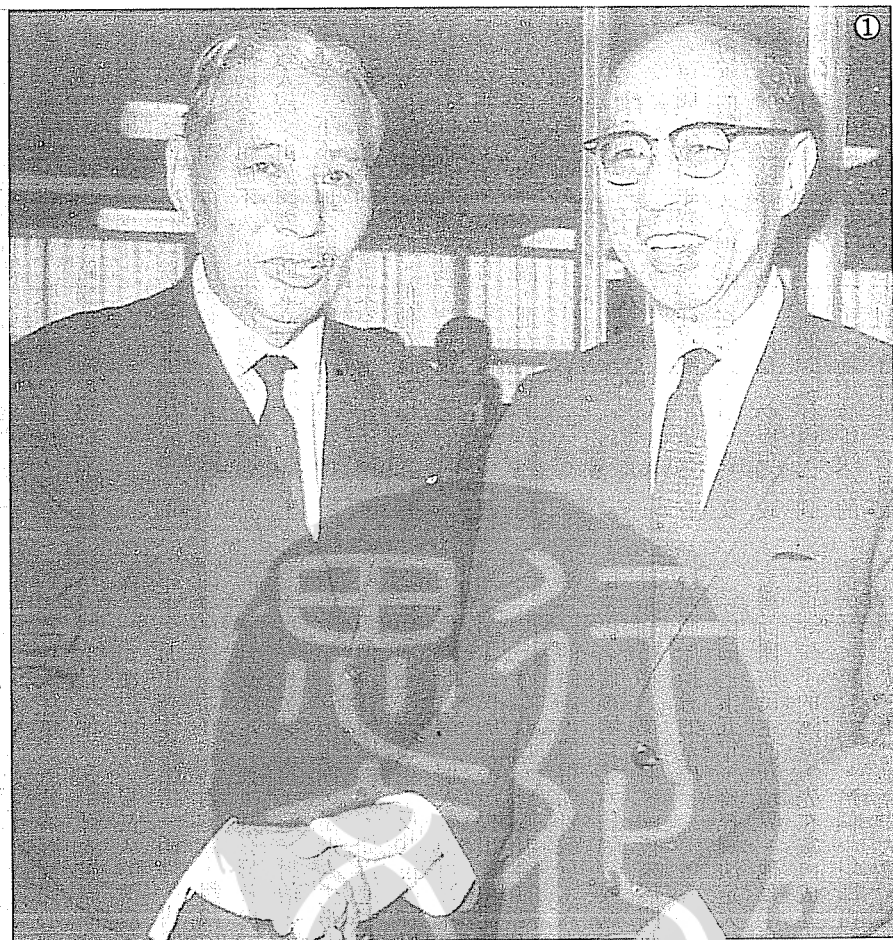
出長政院曾遭阻撓

嚴氏獻身政壇，大半生處在政治夾縫中，許多人皆因派系不同而黯然去職，唯有他左右逢源，不因長官換人而仕途挫折。他原受陳誠的知遇，後來陳氏在政治上與蔣經國磨擦，嚴氏夾在兩人之間，卻未受影響，後來反而受到蔣經國的支持與禮遇。據傳陳誠當年曾力阻嚴家淦組閣，出任行政院長。陳誠是出於善意，他覺得嚴家淦太遷就缺少民意基礎的資深立法委員，不能貫徹政治主張，恐怕對國家建設受到影響。

陳誠曾建議由楊繼曾或謝冠生、俞大維或顧祝同出任行政院長，俱未能獲得蔣中正總統同意，蔣中正總統堅主由嚴家淦出任院長。

民國五十五年選舉副總統，貴州代表多主張推薦何應欽，廣東代表熱忱擁戴孫科和薛岳，四川、西康及西南代表則期望張群獲得提名，出任副總統，黃季陸與徐堪在某一代表集會中，黃季陸注視著張群說：「我們希望四川這次能出一個狀元。」張群含笑不語，大家認為張群是蔣中正的好幫手，必要時，也可作替手，後來嚴家淦出來應選副總統，黃季陸私下對我說：「蔣先生健康情況很好，他祇需要幫手，不需要替手，早已內定了嚴家淦作副總統。」

就當時國民大會代表間的情緒上來說，嚴家淦很難一次投票就當選，由於蔣中正總統強力運作，他約見軍系團系大老袁守謙、倪文亞、郭驥、郭澄、任覺五、戴仲玉、張宗良等發動代表熱



① 嚴家淦（右）拜會國民大會主席團主席張群（左）合影留念。
② 嚴家淦（左三）與亞議聯中國代表團代表、國大外交委員會召集人蕭新民（右三）晤談。左二為亞議聯秘書長郭驥。



烈支持，蔣經國則偕同趙聚鈺訪晤中國憲政學會負責人蕭新民與楊繼曾、張雲漢、韋德懋、許素玉、王俊士、吳化鵬、路國華、簡樸等全力動員使嚴家淦順利當選。

不過，嚴氏任行政院長，並非諾諾之輩。例如最近朝野爭議的國家安全會議，早在民國五十六年國安會組成不久，嚴家淦對安全會議即曾私下對人說：由於國安會的成立行政院往後將有上不在天，下不在地之困境，感到「不滿」。

擔心行政院的權責被架空，這種「不滿」，嚴家淦從未公開表示過，但他在重要場合，曾對行政院長的權責作過維護，這是很重大的意見。另外在用人上，他也有主見，像他的司法行政部長鄭彥棻，與他不協調，他在得到蔣經國的諒解後即主動要鄭去職。

中國首任文人總統

民國六十四年嚴家淦繼任為總統，是我國有史以來的第一位文人總統。在解嚴之前，要求文人身出的行政院長或總統有大作為，必與現實政治有所扞格。所幸嚴家淦在行政院長任內，得到副院長蔣經國的支持，實行了一種不政策決定的責任內閣制，可說是放棄憲制，實行另一種因人而治的內閣制，因此，嚴家淦繼任總統實際上是虛君制首腦，不會因憲政體制發生府院衝突，嚴氏當時曾填詞，以「沉鬱，晴窗外」自況。

禪讓蔣經國獲感激

民國六十六年十二月，嚴氏以國民黨中常委

的身分寫信給當時的秘書長張寶樹，推薦提名蔣經國為總統候選人，使蔣經國滿心感激。六十七年元月七日，他又在中評委主席團會議中剴切指陳：「家淦對此作了很長久的考慮，雖然是在去年十二月中旬才發出這一函件，事實上，在一年前就已經開始在想這對本黨，對國家都是很重要的，而且在決定之後，其影響及於六年之後。家淦本於一片至誠，寫了這一封信……家淦和他同事多年，知道很深，是個人生平最欽佩的一位同志。他現在領導本黨，如再進一步領導全國，必定能把全民的願望——反共復國加以實現。這是千載一時的大事。個人覺得很冒昧，但完全是本諸黨員，國民的良心，提出此項建議。」

嚴氏赤膽忠心，毫無虛矯的提出這篇「舉賢禪讓」的講詞，博得朝野敬重。六十七年初，國民黨提名蔣經國為第六屆總統候選人，當選後政權順利轉移，奠定蔣經國後來展開政治革新，使台灣脫胎換骨的基礎。

民國七十五年，蔣經國決定大幅改革，把國家帶向開放民主的新境界。他為了執行順利，掃除保守份子的障礙，先在黨內成立專案小組，溝通內部，整合意見。這個小組即由蔣經國指定嚴氏為召集人。由於是歷史大事，嚴氏不避辛勞，召集相關人員舉行連串相關的會議，不幸續勞成疾，於會中病倒，臥床七年，終告不治。

是台灣經驗締造者

嚴氏形體雖逝，但他的風範、操守、人格，令人懷念，正是「典型在夙昔」。凡是與他共過

事或做過他僚屬的人，都對他推崇備至。

總統府資政謝東閔是他任省主席時的秘書長，謝氏說嚴家淦學問之博，如海如洋，無所不知，無所不曉，上通天文，下通地理。兩人在福建時，即已相識，但真正相處還是在省府，謝氏說嚴氏對他非常信任，很多公文都不看，完全由他作主。後來蔣中正總統對省府遷地辦公，指示了三個原則，一是要在山邊，二是離海線遠，這是國防考慮。三是要旱田，不要水田，以免影響糧食生產。嚴氏要他依此三原則去找，後來他找到中興新村，嚴氏即說：「你決定了就好」，可見他謹守分層負責。謝東閔曾開玩笑的說，嚴氏如是科學家必會有很好的發明。嚴氏聽了大笑。另一位資政，黨外大老高玉樹對嚴氏也很敬佩，認為台灣今日安定的行政體系，就是嚴氏一手建立起來的。

另一位資政李國鼎曾是嚴氏的僚屬，李國鼎指出嚴氏對國家最大的貢獻是美援運用成功，改善了投資環境。五十年左右，由嚴氏擬訂送立法院通過的「獎勵投資條例」，奠定台灣發展的基礎。而嚴氏在兩任財長任內，採行節稅、免稅，甚而減稅的措施，來獎勵生產，是台灣經濟起飛的主因。採行此一政策是需要相當擔當的。

行政院長連戰指出嚴前總統幾乎親身參與國家所有的政經建設，是「台灣經驗」的締造者。司法院長林洋港說嚴前總統對人客氣，為人謙虛，他在任南投縣長時，嚴氏以院長之尊來縣視察，對他說：「要我效勞的時候，隨時告訴我」。使林洋港感念在心。考試院長邱創煥則推崇嚴氏



① 嚴家淦（左一）偕張群（左二）蔣經國（左三）出席全國教育會議時留影。

② 在上海聖約翰大學畢業時的嚴家淦。

在推動經濟發展時，能兼顧社會和勞工福利，非常難得。

你我他論立委嘲笑

曾經追隨嚴氏甚久的考選部長王作榮，印象最深刻是嚴氏驚人的記憶力，過目不忘。嚴氏曾親自對他說：桌上的一盆玫瑰，他只要望一眼就知道有多少朵。他的腦子好像照相機，看什麼都過目不忘。事實上嚴氏是位業餘攝影家，公餘最大的嗜好就是玩玩照相機。王作榮推崇嚴氏做事非常認真。當尹仲容任台銀董事長時，曾建議台銀在美國舊金山設置分行。

嚴氏認為在當時的環境下無此必要。於是身為財政部部長的他，把台銀呈報的公文往抽屜一鎖，不批任何一字，一鎖二、三年，不着痕跡否決此事，也避免了尹仲容的尷尬。另一位也曾是嚴氏部屬的前財政部長陸潤康說嚴氏律己甚嚴，他舉一個小故事，是嚴氏任財政部長時，陸潤康是台北市國稅局長。嚴氏每年繳納所得稅，申報表由主任秘書填妥後，他必仔細重查一遍，有一次他見嚴氏的申報表中有幾筆稿費，鉅細靡遺，他覺得好奇。在打聽後才知道，嚴氏是每一項收入都作成紀錄，完全是一派有所得即應報稅的派頭。其實他的稿費收到後轉手即送給代寫人員了。換言之，他是無所得也要繳稅的。

嚴家淦在繼陳誠組閣以後，在各種場合常說的話是：「如果能把有利的條件充分發揮，不利的條件加以控制，我們就能成功，否則就失敗。所以我們檢討地理環境後得到的結論是人，人是

什麼？是你、是我、是他。」「你我他大家努力，一定能克服萬難」。當年的立法委員不同意他的「你我他論調」，認為他沒有作為，封他為「太平洋宰相」。因而在五十五年角逐副總統時，很多人扯後腿，倘非蔣中正總裁介入強力運作，嚴氏很難出頭。

訪美大訓美國記者

嚴氏個性耿直，民族自尊心甚強。民國五十七年他以副總統的身份訪舊金山，有一名美國記者問他是「鴿」派還是「鷹」派，惹火了這位外表示文的副總統，他沒好氣的回答：

「我們中國人基本上都是鴿派，因為和平信義就是中國的立國精神，但是為了達成目標不得不訴諸戰爭，以確保和平。」

結果美報刊出台灣當局非「鴿」也非「鷹」的報導。

生前，嚴家淦很重視生活品質，他講過一個小故事：

「有一天，一個漁夫打了一整天只捕到一條魚，因一時仁慈就把魚放了。不料那條重回水中的魚竟開口說話，答應給他兩個願望。

「漁翁想了想，希望長生不老，魚兒答應了。」「一百年後，漁翁因年事已高，牙齒脫落，頭也禿了，耳不聰、目不明，長壽而不健康，深感生活空虛，想以自裁結束空洞的生命。

「他設計了一套合併舉槍、上吊、跳河、服毒的自殺計劃。選定在一顆臨河的樹上懸上一條繩子，然後服毒，並準備舉槍自盡。他認為萬一

沒有吊死，掉到河裡也會淹死，應該萬無一失。」「沒想到，由於藥性發作，他持槍的手因為發抖，結果一槍打斷了繩子，掉到河裡河水又沖淡了毒藥，鄰近的人聽到槍聲，又來救他，使他自殺不成。

「這時候漁夫才想通，生活素質不像物質生活一樣的可以用數字來表示。如果生命沒有承先啟後，其實生命是空虛的。」由這一個故事可知嚴氏畢生力行的功業不過「承先啟後」罷了。

六男三女個個成器

嚴氏臥病七年，在兩千多個日子裡，他的老伴劉期純女士給了他最好的照顧，陪伴他七年多，寸步不離，伉儷情深。劉女士是嚴氏的表妹，十七歲即和他天涯相隨，渡過不平凡的歲月。其實嚴夫人三年前即胸部不適，只因丈夫病重，隱忍未發，直到有一天昏倒在病房，才接受治療，其實醫師擔心嚴夫人的健康比嚴氏還多，倘非驚人的意志力，她是撐不過來的。嚴氏夫婦育有六男三女九個子女，在嚴氏病前，原只有長子雋榮四子雋泰在台，其餘皆客居美國。

七年前嚴氏初病時，次子雋森已攜眷回國定居，照料父母。他們的子女皆學有專長，在財經、法律、教育、理工範圍內，各有所長。他的三女兒嚴雋菊回憶父親生平時表示：「凡事要三思而行」、「不要傷害別人」、「常易地而處，為他人著想」。她說這是父親給子女的家訓。雋菊的夫婿冷紹焯博士是維吉尼亞大學講座教授。他們認為父親去得安詳，像睡着了一樣。

①



①嚴家淦夫婦（左、右）與張群（中）合影。

②嚴家淦（中）與舊金山市長阿里圖（左）僑領黃仁俊（右）合影。

②





①嚴家淦（左）早年訪美與美總統尼克森（中）在白宮會談，右為季辛吉。

②嚴家淦（中）早年與美國副總統安格紐（右）中國駐美大使周書楷（左）合影。

