

# 金心·仁心·金口袋

## 側寫謝森中先生

● 曾麗華

### 謙和博觀識見超卓

一九八一年七月一日，我由經建會密檔室調至副主委辦公室，次日下午，王章清、孫震及謝森中三位先生有說有笑地踱進辦公室來。謝先生看來滿面春風和氣，精神矍鑠，頗有南方人的靈活氣質。他詳細問過我的家庭與學經歷，無意中得知先父與他為廣東梅縣東山中學前後期同學，我母親與他同鄉，舅舅徐育珠為他舊日中興大學農學院學生，巧遇舊識之子姪輩，他顯得十分高興。

闊別十六年後甫返國門，謝先生逢人總謙稱自己為「多聽，多讀，多看，多想」。他不太議論事保持中庸平和之態，並要我稱他先生即可，不必帶頭銜。其時台灣經濟已在轉型，機械廠倒閉、肥料價格巨幅上漲、船廠負債累累等重大事件一再發生，令人擔憂。他在經建會主持的計劃包括第二階段農地改革、果菜公司改善經營，財團法人機構之評估等。辦公室平素十分寧謐，我盡量利用時間勤練秘書技能，又因養成日作札記數行習慣，一天一小段，幾頁幾個月，不覺歲

月悠悠之感。

其時謝先生亦在淡江管理科學研究所博士班任教，每星期授課三小時。他準備教材不遺餘力，我常一天裹在影印室往返數回。教學資料雖然浩瀚，但見他安排閱讀、分析、個案研究，實際管理經驗等實在層次井然，他一生信念如「管理經濟是科學也是藝術」、「循序漸進的經濟發展」，都在教材中清楚呈現。除了學院式的經濟修養，他在融合各式人種的亞洲開發銀行工作十六年，其博觀與眼界確有獨到之處。他的傳統智慧加上當代觀察，都是我默默學習體會的精華。

### 性情中人事母至孝

謝先生與母親同住已逾三十餘年，他事母至孝，自菲律賓返台途中，也請人以擔架抬著老母親，並隨侍在旁。除每日晨昏定省外，自外返家，他總先直入老母房間疊疊「阿婆，阿婆」嘘寒問暖。謝老夫人晚年因跌傷而喪失行動能力七年，謝太太盡事奉養從未發怨言，謝先生為此銘感至深。有時夜間佣人熟睡，他也親自為母親更換尿布。謝先生知道我的母親一生堅苦卓絕撫育子

女成人，如今又為單親的我照顧幼兒，直嘆母親對我恩重如山，要我以後一定得好好報答親恩。

一九八三年七月，謝先生赴任交通銀行董事長消息驟然傳來，他十分欣然，因為在開發銀行與開發經濟中浸淫數十年，他對如何主持「開發銀行」極有概念與自得之處，到交銀恰恰是這段長期經驗的延續。他告訴我打算帶一位秘書與司機過去：「我把你帶到銀行去，可以更開拓你的工作環境。」在經建會歡送茶會上，王章清副主委笑稱：「謝副主委不但要到交銀，還帶一個陪嫁曾小姐。很多人都在打交銀董事長的主意，我也是其中之一。」。

### 更上層樓著述不輟

一九八三年七月十六日的交接典禮上，交銀賀客盈門。交銀成立溯自光緒三十三年（一九〇七）以老字號著稱，觀其行徽便可思其義，上有飛機、煙囪、發電廠等剪紙樣，代表路、電、郵、航四大要務。日後經兩次改制，由工業銀行再進而為開發銀行，開發性授信與創導性投資之結合智慧、人才、資金，對我來說十分新奇。



①



②

①謝森中夫婦（中）與子女四人在紐約赫遜河畔合影。  
②謝森中（右二）與辜濂松（左二）等在英國蘇格蘭高爾夫球場合影。

一九八三年九月，謝老夫人以一百零三歲高齡溘然長逝，喪禮簡單隆重，之後，謝先生帶孝返回交銀辦公，入門時向我深深一鞠躬，神色之哀傷讓我久久說不出一句適當的話來慰問他，凝神似乎聽見他在屋裏空喚阿婆聲不絕如縷。

一九八四年起，謝先生除了用心工作，在著述上也開始著力。每逢寫數萬字的英文專業論文，他全「口述」，而由我來記錄完成，口述時條理清楚、層次分明，令我心中油然而佩服。

外國老友造訪時，邊進門邊呼道：「Sam, study numbers again?」除思考與言語同步表達，他對各種數據更是如數家珍，最喜歡談台灣經濟發展之經驗，總以「三個十年以前」(Three decades ago...) 為開場白：「不厭其詳。外人有的回信則戲稱『多謝您的『長』簡報，讓我們對台灣奇蹟之締造更為明瞭...』(Thank you very much for your long briefing...)。謝先生說話興致一起，便有如Right stop，旁人對答必須想法子乘隙而入，交銀白(俊男)副總嘗說最喜見謝董事長，因為只要聽不必講，輕鬆之至。他行文也極詳盡之能事，凡來函必回覆，重細節與禮貌，可能與他舊日為農復會秘書長之經驗有關。我的個性原較粗心大意，被他發現的錯誤不知凡幾，如機票上之確認貼條與票面班機不符，約會日期記錯，定存過期：他曾幽默笑道：「我的記憶加上你的記憶，必定很是不錯。」至於報表上、公文上數字與百分比之錯，更難逃謝先生的法眼。

一九八四年四月，交銀總管理處正式啟用新

行徽，以彰顯銀行新功能，舊行徽之船堅礮利時代終告結束。八月總管理處大樓整修開工，因無冷氣熱不可忍，常見謝先生手執扇子悠閒地揮搖，古意盎然。十月初我在外忽聽訇然一聲，進門查看，一塊墜石正擊中謝先生書桌上，危險萬分，幸好他正外出開會。通常他總是埋首書桌，心無旁騖，目不轉睛注視文書，那塊墜石正好擊中桌面。

十二月倫敦國際經濟事務期刊載謝先生萬言書評長文(論農業發展順序之重要性)，這是由他口述，我打字整理的文章，頗讓我也小有成就感。通常，文章若是由我整理，謝先生常慷慨贈我一半稿費，有Edith's之趣。

一九八五年一場經濟風暴揚起，三月，以交銀為首之銀行團駐進國泰信託，處理其崩潰之財務。金融風暴的大標題出現在各種媒體，交銀授信客戶裏鋼鐵、纖維、橡膠、電子等行業跳票連同主持人限制出境之消息，更是層出不窮，進出公文急連件者均是要求紓困與輔導。三月底余井塘先生在會議桌上突然中風癱瘓，當天他在常董會出席單上的簽名為最後遺留下的筆跡。許多人說他之猝死是因經濟惡化情緒激動而起，享年九十。

### 心思細膩拔擢後進

同年亞銀因中共申請入會，迫我更改會籍名稱，謝先生既與亞銀淵源深厚，又深諳國際社會性格，故協助我國亞銀理事俞總裁國華先生，對其中往返不停的折衝斡旋，爭議協調，十分投入

，但未曾見他有過倦意。十一月亞銀終於與中共簽下諒解備忘錄，因我也參與不少文書工作，看著滿架累牘文件，對謝先生之案牘而不勞形更所感佩。

一九八六到八八年間，我總覺自己知識技能不足，繼續在外補習銀行英語，晚上則在文化大學通識教育兼授一課，謝先生見我讀書總說：「你懂上進真好。」當時創業投資正在新興，謝先生充滿興趣，積極推動。他原本就有愛護拔擢年輕人之心，尤其年齡與自己子女相仿者，因此有不少被媒體所稱的「國際化新貴」，在辦公室出入。有時他也有意無意把我介紹一番，令我十分不好意思。謝先生曾數度關心入微，語重心長告我：「你外表瘦小不夠引人，將來找伴侶一定要能真正識你，欣賞你內在美的人。」

一九八九年三月底我赴美結婚，五月二十三日謝先生進入辦公室時神情嚴肅，「明天中常會就會宣佈這項人事命令，我要到中央銀行接總裁工作。我太太聽見這個消息，馬上就為我所禱上帝...」

我又再度清理辦公室，準備遷離，面對卷帙浩繁，回想交銀六載，點點滴滴，湧上心頭。在謝先生辦公室工作，數年如一日，隨歲月日增，令我視野開闊，心智也愈為成熟。

### 不論何處很快定位

謝先生說他一生不論走到那裏，總是很快就為自己定位，在大學執教如此，在農復會，在亞銀、在經建會、在交銀也皆然。當做什麼，不當



①一九九三年央行紐約代表處開幕，謝森中（中）主持剪綵，左為我國駐美代表丁懋時。

②謝森中夫婦（左一、二）與亞銀總裁垂水公正夫婦（右一、二）合影。





做什麼，分寸十分謹慎。回顧這六年交銀歲月，一九八六年編成「交通銀行八十年」歷史性選壇，在書架上猶新。交銀在美國第一個策略性據點，破谷分行也由一念（Vista）而成真（Reality）。而八七年之後金融秩序大亂，熱錢狂流、台幣急劇升值、股市狂飆，外匯存底已往七十五億攀爬，外人譏我們「全國皆賭」，處處充斥米達斯國王「點萬物皆成金」之恐慌；泡沫經濟最終必將幻滅。辦公室窗外是人車熙攘的衡陽路，過去三十多年裏，有無盡辛勤工作的人群，勞碌綴網一般張起的經濟奇蹟，現在卻不知要往那裏走去？還剩下願賺「辛苦錢」不願賺「容易錢」的人麼？還有我在交銀結識的許多好友，也會愈離愈遠否？

### 耿直坦率樂於溝通

一九八九年六月一日，我單獨穿過無窗微黯的長廊直入總裁辦公室，厚實大門若有千鈞之重。

謝先生仍以一貫口吻述英文信致舊友：「我也十分困惑，三（個）十年以前，國民所得不過一百美元，我們忙不迭為糧食生產不足、外匯不足而奮鬥，三十五年之後，國民所得已近一萬美元，我們卻又為相反的過剩問題深深苦惱，答案既非我過去經驗可尋，更不在任何教科書內：終於我成爲中央銀行家，這對我一生是最大之挑戰……」

謝先生在央行一動一靜，一言一行難免動見。觀瞻，但他開明與坦率的個性並未改變，辦公室

大門雖設而常開，對意見總是關心，對溝通總表歡迎，對記者則是「會講到不能講為止」，這種「行於所當行，止於所不可不止」的作風，雖小扣而必大鳴，在立法院有時也成爲頗富喜感的總裁。其中最著稱者如他的「鬆中帶緊，緊中帶鬆」之鬆緊帶哲學的趣味比喻，「張大網漏小洞」「自由化、國際化、透明化」則是我十分熟悉謝先生的三部曲作風，「動態性穩定」正如其爲人，而「有權利說謊的中央銀行總裁」一說，更是披風靡一時。

### 經濟煩人文學解憂

央行雙率政策的高度專業性，使他天天如同門智一般地工作。每一個政策宣示，總有人受惠，有人受害，因此辦公室常有兩極意見的民衆投書，謝先生從不輕忽這類信件，有時還批示轉送其他相關部門，每日信件我都全數請他親閱後再予處理，由此也可見他對調和衝突的耐心。

因爲注重溝通，他四年多來到處演講，足跡遍至世界各地，講詞裝訂成冊滿溢辦公室，有人入門便說好像進了出版部。出版物中如「中央銀行之制度與功能」（在台復業三十週年紀念），「中央銀行貨幣政策之說明」，「外匯存底的來源、意義和運用」等書之編撰、經濟解釋、概念與邏輯之淺深互發，並不止於官方報告。每有外國訪客，謝先生總以講詞相贈，數年演講始終遞接不盡，向我索取時索性稱：「華盛頓 paper 倫敦 paper，新加坡 paper……」以地名區分之。相處日久，我對央行之研究著述蔚然成風也十分有好

感起來，這幢白色莊嚴的建築裏畢竟還有令人生敬的傳統文化。一九九三年底「謝總裁森中先生言論集」結集出版，更將謝先生數年心血留蹟存真。工作總是愈來愈忙，謝先生每日早晨還未坐下辦公椅便邊走邊吩咐我做事情，有時也對我說：「整天金融經濟真是煩人，還是文學可以潤澤潤澤。」他喜做舊詩，一九九二年歲末裏，寫成七十有感與謝律詩唱和兩首，人生情分常以總角交、竹馬交最爲難忘，這兩首記念叔侄特殊緣分之詩親切自然，謝先生特請人用恭整小楷寫成兩幅裝裱成框，一置家中，一贈美國洛城侄兒住處，分別珍藏這份情感。

### 一生做人坦坦蕩蕩

一九九三年九月初，謝太太在美探訪兒孫，某日謝先生晚上赴宴，翌日凌晨忽然不適腹瀉，進辦公室後形容憔悴，醫生也囑他好好休息，他卻仍堅持晚上宴請來自大陸的姑姑，並準備好錢給她做慰問之意。兩星期後央行官員涉及購置公債內線交易之風波突然爆發，謝先生愁煩地說：「我一生做人做事坦坦蕩蕩，從來沒有遭受過這樣重大打擊！」我十餘年裏見謝先生日日精力充沛，聲若洪鐘，不藏怒不宿怨，今日忽見其龍鍾之態，也不免黯然。

謝太太急速趕回台北，內線交易事也因查無證據而完全歸於平靜。家庭與宗教，是謝太太一生最大的精神支柱，她在自己六十歲生日那天認養一位基督教聖道兒童之家孤兒以茲紀念，就使我深深崇敬。有一次有機會聆聽她在席間晚禱，



①謝森中在辦公室留影。背景為徐悲鴻繪四馬圖。  
②謝森中（左）偕夫人（右）與幼女（左二）及外孫合影。



她的祝福對象包括每一位在座者並且尊敬讚美，每一個生命，真正動人心弦。她謙稱自己一生只隱藏在家庭裏，然而我想，家中唯一真正堅如磐石的，便是這位永恆的妻子與母親。

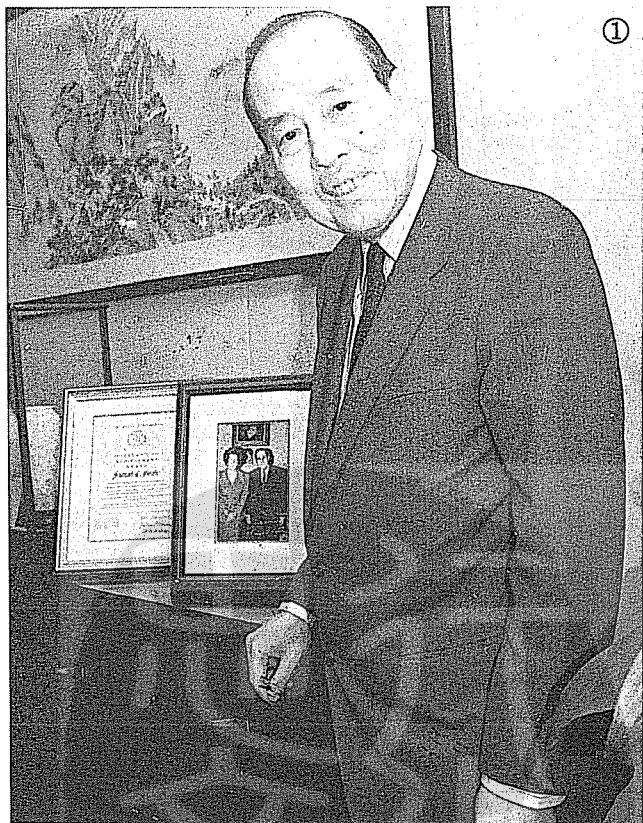
### 金心仁心與金口袋

十二年來，我由而立進入不惑，在這公事房

裏鑄就大半生命，掠過許多事物，比起外界之驚濤駭浪，這小小角落真含蘊無比和風。一如往常我關上無聲之電腦鍵盤，下班前我必趨前至謝先生書桌邊道別，他總給我幾句溫馨慰語：「好好回家，不要太晚了。」鄉音濃重，和我父親生前一模一樣。而他伏案如勤劬老農，邊讀論文邊思考、劃線，在旁堆積如小山的覆謝賀年片，他也

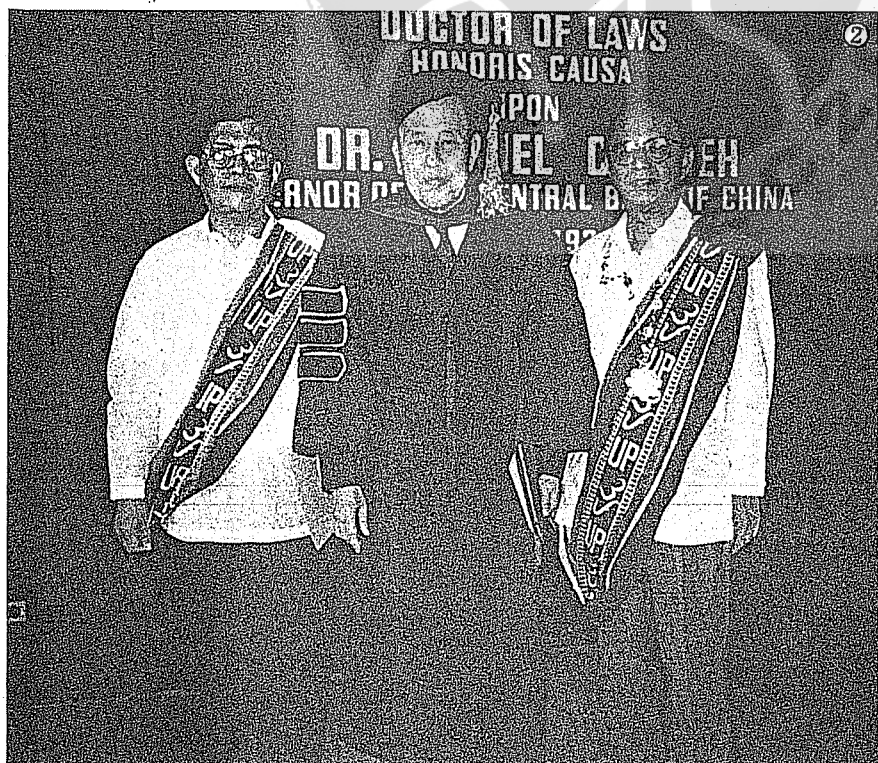
一親筆簽名致意，對這位宅心仁厚的靄然長者，曾有人讚道：  
「中央銀行謝總裁，不但有顆金心，還有個金口袋，（外匯存底豐厚）」，我覺得金心，金口袋之外應加一顆仁心，而這顆仁心恐怕才真是無價。  
寫於一九九三年十二月十七日

註：標題為編者所加



① 中央銀行總裁謝森中近影。

② 謝森中博士（中）一九九三年在菲律賓賓國國立大學洛斯班民斯校區接受榮譽博士學位後與菲大校長（右）合影。







「謝森中農復會工作十五年歲月」插圖（文見後頁）

- ①1962年謝森中（右三）任農復會秘書長，參加台北市義務勞動，沈宗瀚（右二）主委偕次女公子同來慰問時留念。
- ②農復會同仁暨眷屬合影，前排右二沈宗瀚夫人，後排左三蔣彥士委員及夫人（前排右一），後排左一謝森中秘書長及夫人（前排左二），後排左二植物生產組長張憲秋及夫人（前排左一）。

