

臺灣經貿發展秘錄（一）

塵緣往事：我所認識的李國鼎

● 武冠雄（前經濟部商業司司長、外貿協會秘書長）

臺灣是一個渾然天成的美麗小島，但是它天然資源匱乏，許多物資須仰賴進口，絕大多數的農產品與工業原料，都必須自國外取得。然而四、五十年前，我們能出口換取外匯的只有糖、香蕉、米等三大項。由於貿易年年入超，缺少外匯來支付進口所需，只好向外舉債或是接受外國的經濟援助。在有識之士的研究下，發現唯有全力發展生產事業，增加生產，拓展外銷，才能擺脫貧窮，變為富裕。

全國上下齊心協力，發展經濟，終於造就了臺灣的「經濟奇蹟」。

「奇蹟」的形成，或許其中有運氣，卻沒有僥倖。如果沒有政府正確的決策、主事者認真的執行、工商業界全力的支持與配合，臺灣至今仍是一個窮島。

這期間，許多「無名英雄」孜孜矻矻地堅守崗位，全力以赴。他們沒有顯赫的知名度，即使圓滿完成任務，也不居功。

外界只知道台灣的經濟在艱苦的環境中突飛猛進，卻不了解箇中甘苦。其實，在「拼經濟」過程中的點點滴滴，十分精彩。

「臺灣經貿發展秘錄」是有「外貿尖兵」之稱的武冠雄先生四十多年來從事臺灣對外商務，協助設立外銷工業，全心全力做李國鼎先生交給他的「推廣臺灣貿易外銷工作」的親身艱苦經歷，其中有很多不曾為外人道的外貿經驗，及與李國鼎先生之間密切合作，而創造出「臺灣經濟奇蹟」的深度報導。——編者

和李國鼎先生結緣

在我工作的歷程中，最值得追憶的事情之一，莫過於與李國鼎先生結緣。李國鼎先生素有「科技教父」、「資訊工業舵手」之譽，對臺灣的經濟、科技發展有舉足輕重的貢獻與影響。他一生只圖利別人，不圖利自己。在政治人格上，他近乎完

美，沒有人能簡單的用政黨、族群、統獨等字眼把他歸類。在過去，一般的政府大員認為凡事一動不如一靜，遇事被動回應，而李國鼎則是先鋒、先知，主動出擊，推動極多新政策。

前財政部長陸潤康曾追隨李國鼎四十二年，他指出：「沒有李國鼎就沒有獎勵投資條例，沒有獎勵投資條例，就沒有臺灣後來的經濟奇蹟，更不會有高科技事業。」

而我最敬佩李先生的眼界，他能不斷追求新知，並加以分析研判，提綱挈領，找出問題的癥結與關鍵，也因此，常能見人之所未見，曾有人問他，臺灣經濟發展最關鍵、最重要的問題是什麼？李國鼎認為：「我把臺灣的投資環境搞起來了，只要這件事情做對了，做好了，其他的事都會自己發生。投資環境好了，人自己會來，資金也會跟著來。」

李國鼎，南京市人，一九一〇年生，

一九二六年考進國立東南大學，主修數學，輔修物理。革命軍北伐成功後東南大學改稱第四中山大學，一九二八年五月十六日又改稱國立中央大學。李氏修習了不少數學課，發現數學系教學鬆懈，乃改讀物理，因戰亂停課，他讀了四年半才順利畢業。大學畢業後，他先在南京鍾南中學教了半年書，又到金陵女子文理學院教數學及物理，三年後參加中英庚子賠款公費留英考試，數學獲全場第一名。赴英後入劍橋大學研讀物理，專攻放射性物質及低溫超導體物質（一九三四—三七年），追隨諾貝爾獎得主拉賽福教授研究粒子物理，在學三年，所受科學訓練，自認以後對於問題分析與解決有很大的幫助。

生於憂患的李國鼎，對國家觀念和責任牢不可破，一九三七年「七七事變」，抗戰開始，他感到國難當頭，還讀什麼書，毅然放棄拉賽福教授為他安排的延長留學獎學金，回國抗日，救亡圖存。回國後，原本可到大學教書，作太平教授，但他放棄教授頭銜，投身軍隊，首任防空學校照測總隊機械員，不久奉派擔任日蝕西北觀測隊長，完成任務後回到重慶，擔任資源委員會資渝鋼鐵廠工務科長。抗戰勝利

後出任資源委員會中央造船公司主任秘書，隨造船公司來臺，擔任基隆臺灣造船廠協理，一九五三年升任總經理。

不久，他又奉命兼任工業委員會委員，開始全面接觸工業、建設事業，一九五八年由財經才子尹仲容引薦，轉任美援運用委員會秘書長，策劃工業發展，卓著功績，升任副主任委員，一九六五年由行政院長嚴家淦呈請蔣中正總統任命李國鼎為經濟部長，李氏自此躋身政治高階層。

李國鼎先生在擔任行政院美援運用委員會秘書長以後，一直就在政府裡主導臺灣的經濟發展工作，也由於在他的主導下，臺灣的工業得以建立並快速成長，外銷也得以發展擴增。我認識李先生早在他開始從事臺灣經濟發展工作之前；那時，李先生還是經濟部臺灣造船公司的總經理。

一九五〇年元月我從中國大陸經由香港前來臺灣。那時我尚在中國銀行總行服務。由於當時中國銀行總行遷來臺灣後沒有業務可做，工作人員紛紛求去。我因為在大陸淪陷前曾在行政院善後救濟總署署長辦公室服務，認識了當時的副署長鄭道儒先生，到臺灣後，鄭先生被任命為經濟部部長正好需要幫手。透過當時擔任經濟

部參事張清治兄和人事處處長李善勳兄的安排，獲得鄭部長批准參加經濟部工作。

但鄭部長認為臺灣四面環海，發展漁業較易見效，因而將發展臺灣漁業列為經濟部重點工作之一，由於我在大陸時期曾在行政院善後救濟總署工作過，特別將我下放到當時的經濟部臺灣漁業善後物資管理處去工作。那時這個機構接受美國等所贈送的近三十艘美式拖網漁船、澳式拖網漁船和遠洋鮪釣漁船，是當時臺灣最大的漁業生產機構。所有船長、大副、輪機長都經過美國專業訓練，已開始從事於近海及遠洋捕魚作業。我的工作先是主管人事，旋即改為主管賣魚，不久又升任改組後的經濟部中國漁業公司協理，主管業務財務事宜。由於公司業務擴展迅速，漁船不敷應用，決定增建漁船。

當時中國漁業公司的總經理是留學日本、專修漁撈技術的蔡增祥先生。他認為日本漁業發達，造船公司具有建造新式漁船的技術和經驗；因此，決定交由日本新瀨造船廠承造。記得當時計劃建造的是臺灣那時還沒有的大型拖網漁船（好像是三百五十噸級的）兩艘。初步條件已和日本新瀨造船廠大致談妥，正待辦理訂約報備

等手續。那時和中國漁業公司同為經濟部所屬的臺灣造船公司聽到了這個消息，認為他們應該爭取這筆生意。可是，當年臺灣造船公司只有修船業務，還沒有建造任何船舶的經驗，中國漁業公司當然不肯將兩艘拖網漁船交由沒有造船經驗的臺灣造船公司承造。

臺灣造船公司的高階層獲知這項訊息後，認為這一造船業務必須爭取，並可做為該公司建造船舶的一個開始。但兩家公司高階層商談的結果並無交集。中國漁業公司的蔡總經理堅持為穩妥起見，仍須將兩條漁船交由日本造船公司建造。當時臺灣造船公司的總經理李國鼎先生認為，此項業務事關今後臺灣造船公司是否能正式跨入造船業務，主張必須爭取。於是備文呈報經濟部，請求經濟部給予支持。經濟部鄭道儒部長認為本案雙方各有道理難下決斷，決定召集兩家公司的負責人協商。那時被通知出席的僅有雙方的董事長和總經理，也就是中國漁業公司的陳良董事長和蔡增祥總經理，以及臺灣造船公司的周茂柏董事長和李國鼎總經理。但蔡增祥總經理臨時決定要我也前往參加會談。記得會談的地點並不在經濟部的部長辦公室，

而是在台北市銅山街十一號的部長會客室，以便大家都坐在沙發上進行會商，不像一個正式的會議，好讓會談氣氛可較輕鬆。

會商開始，鄭道儒部長首先嘉勉雙方的董事長和總經理，表達經濟部對兩家公司的重視和支持，以及希望兩家公司儘可能合作找出一個兩皆有利的做法。隨後蔡

總經理特別介紹我給臺灣造船公司的周董事長和李總經理，說明我是實際承辦建造新船的主要工作人員，授權我代表中國漁業公司就本案提出主張。那是我第一次和李國鼎先生見面。在那次會談中，我深深地對李國鼎先生為發展臺灣造船公司業務的說詞所感動，但我站在中國漁業公司的立場，也不得不遵照公司內部的意見竭力主張——我們的漁船必須要委交有建造漁船經驗的日本公司建造，何況日本造船廠又已經有了現成的造船工程圖說，不必另再重新設計。

我看得出來，李國鼎先生當時對我這個毛頭小伙子（我那時才三十二歲左右）頗不高興，好在鄭部長即時提出他的折衷方案——兩條漁船均用日本造船廠的設計，但一條由日本造船廠承建，一條由日本造船廠派遣技術人員協助臺灣造船公司建

造，以便確保兩條船品質一致。鄭部長的這項決定對兩家公司的利益均可兼顧，雙方都認為可行，爭議因而獲得解決。就我而言，得有此機會認識李國鼎先生，聆聽他對發展臺灣造船工業的見解，很是欽佩，卻沒有預料到後來竟有機會被李先生選上，追隨他從事發展臺灣經濟的工作。

李國鼎先生選中了我

我在中國漁業公司工作了將近五年，看到臺灣缺乏天然資源，絕大多數的產品均賴進口，而出口則只有一些農產品和加工品，所獲外匯遠不敷支付進口所需，覺得政府必須大力協助業者積極辦理外銷，主張經濟部駐外人員必須兼辦協助廠商在海外市場推銷產品的工作。

因而，一九五六年經濟部在中東駐伊拉克大使館內設置經濟參事處，為了一展抱負，我決定前往伊拉克就任商務專員一職。

在伊拉克工作一年餘以後，伊拉克發生革命，中伊外交關係中斷，我轉到駐伊朗大使館開辦商務處。由於我自己是主管，可以自己決定多分出些時間，多做一些幫助我國產品外銷伊朗的工作，就在赴任以前收集資料，選擇了十幾項我認為應可

銷往伊朗市場的臺灣產品，並學習一些商品知識，攜同產品型錄、報價單等前往伊朗展開工作。在伊朗期間，我大半時間都親自跑生意，拜訪伊朗進口商，勸請試購我國產品，並介紹給我國出口廠商往來交易。一年下來，我國出口廠商接到了不少伊朗訂單，而國內報章上不但競相報導，也引起了政府主管對我在伊朗動態的注意。李國鼎先生特別對於此種做法感到興趣，認為應該是政府必須採取的一種措施。於是有一次在由歐返臺途中，特別取道在伊朗首都換機，並要我利用他在換機的兩個小時內，前往機場向他簡報伊朗商情和我的外銷推廣做法。後來，一九六一年，當我向經濟部請調回台北工作的消息在台北中央日報披露後，李先生立即寫了一封信給我，要我在回國以後參加美援會，擔任協助廠商外銷的工作。

因此，在一九六二年我回國後，先替經濟部主辦了兩次參加國外商展的工作，等到經濟部批准了我借調美援會服務的公文後，我就正式調到美援會工作。從此以後，我就參加了李國鼎先生的臺灣經濟發展部隊。

頭上戴了三頂帽子

一九五八年九月李國鼎奉派任美援會秘書長，開始從事整體發展工作。

根據總統府行政改革委員會作成的報告，有八十幾個建議，其中之一認為經濟安定委員會是個多餘的單位，應該裁撤。行政院採納這個建議，李氏被調到美援會，該會代表政府管理整個美援的用途。這個時期自一九五八年九月至一九六三年九月，美援會又改組為國際經濟合作發展委員會（簡稱經合會），李國鼎認為這是他學東西最多，政府採取重要措施最多的五年。因擔任幕僚長關係，開始了他和財經首長接觸頻繁的時期，這個時期李氏頭上戴了三頂帽子，第一是美援會秘書長，第二是經濟部工礦計畫連繫組的召集人，第三是工業發展投資研究小組（IDIC）的召集人。而工業發展過程中研究投資環境的知識，當時尚無專門書籍可以參考，幸而他隨嚴家淦先生在一九五七年參加舊金山第一次國際工業會議，會議中所蒐集的資料全有用處，李氏徵選了十幾位同事，大家用科學的方法來分析所謂投資環境有哪些。

買土地很困難

李國鼎在「口述歷史」中指出：第一是買土地很困難。我們的祖先說土地只能當農業用，否則就會沒有飯吃，土地法的精神就繼續貫徹在三七五減租和耕者有其田條例中間，所以，想買一塊地辦工業，可能有四種「法」來管它，可能有時合於「甲」法，而不合於「乙」法，興辦工業的人實際作業就很麻煩。所以，要促進工業投資，在土地的取得上，首先要排除這些困難。

第二是影響資本的累積和形成的稅法很多，譬如印花稅，當時成立中華開發公司，到美援去借美金一千萬，就要貼千分之四的印花，再借給辦工業的人還要貼千分之四，興辦工業的錢還沒有，卻已經花了千分之八的錢貼印花。照說印花稅是個憑證稅，使憑證因貼印花而合法，應該根據憑證付固定的稅。事實上卻按貸款的金額去算，這對資金的利用非常不利，但因為那個時候政府需要錢，所以只好這樣做。

因為以上的兩類問題，李氏便邀請稅務專家、土地專家和法律專家來參加他的工作，並根據他的經驗和常識來分析判斷哪些因素關係最大，來草擬一個條例。

他從來沒有學過法律，但根據他的常

識需要，修改了約十二到十五個法律。但每一個法律應該由各主管部會向立法院提出，例如：賦稅是財政部，土地是內政部，如果沒有一個總目標，立法院很難審查通過，而且可能甲法通過，乙法不通過，所以不如設計一個總目標。

當時我們政府首長體認到不能再長久倚賴美援，李氏主持美援會時最大的信念是，怎樣不倚賴美援而可以生存，這是很少國家肯這樣做的。民國四十九年初先總統蔣中正要我們自力更生的基本精神就是要貫徹這點。所以，在一九六〇年，李國鼎先建議了財經發展十九點措施，蔣總統在官邸召見當時行政院長陳誠，總統府秘書長張群以及財政部長嚴家淦，美援會副主任委員尹仲容，由嚴家淦口頭報告逐項說明，蔣總統有垂詢時則分別陳述，逐項同意，由李氏作成紀錄呈報行政院，隨即由行政院院會通過作為最高財經指導原則。

由於原則的核定，總目標很明確，從事幕僚工作的許多同仁，便竭精殫智，分別擬定辦法，並很快蒐集各國類似的法案，譯成中文增進社會了解與參考。為排除法律上的障礙，美援會投資小組草擬了改善投資環境條例的構想、修改的項目和涉

及的法律，於一九六〇年二月份美援會委員會提出討論，由陳誠主持會議，全部與會者均贊同此一條例的構想，唯因原用名稱係從消極著想，結果經討論後改為「獎勵投資條例」，儘速草擬報行政院。五月報行政院，六月份通過送立法院，八月底修正通過。近二十多年來由於經濟的發展，此條例可能是在報紙上討論得最多的一個法律。

意義非凡的展覽會

同時李國鼎又思考如果要讓一般人都能瞭解這些觀念、法律功能、時代需要以及經濟學家的許多知識、社會應有的認識等，唯一的辦法是辦展覽會。在獎勵投資條例送到立法院時，即著手籌備，決定在一九六一年一月一日舉辦一個加速經濟發展展覽會，在省立博物館展出，並成效相當良好，很自然地，大家的觀念就改變了。

蔣夢麟先生說：人口的增加也是很大的問題。但是誰講人口問題，就是大逆不道，違背孔孟之道及國父遺教。蔣夢麟說，石門水庫完成後，每年所增產的稻米只夠一年增加的人口食用。所以就由藝術家設計一幅畫，一個人張開大口吞掉一座石

門水庫，同時說明臺灣已沒有很多地方可再做十個、二十個石門水庫。蔣夢麟又說我們每年增加的人口是三十五萬，相當於當時一個高雄市，我們要花多少錢建造一個都市，來容納這些人口。而這個展覽會將許多經濟觀念介紹給大家，讓大家了解和自行解答這些問題。另外，還設計一套圖表，分析一塊三公頃的地要生產農作物的話，你可以得到多少錢，養多少人？若要辦工廠的話，可以生產多少？養多少人？若要外銷，你可以得到多少外匯？把這種觀念介紹給大家，大家對土地利用觀念很快地就由農業社會，轉變到工業社會。

當時楊梅地區的土地很差，很多都是看天田，收益很低，因為辦了幾個紡織廠，當時一個女孩子到紡織工廠做工，每年收入超過一公頃田地的收入，所以，父母對女孩子的觀念就改了，他們說女孩子也不壞啊！她工作所賺的錢要比我辛辛苦苦種田賺得多，這即是土地利用觀念的改變。

但是，祖先說「民以食為天」，生產糧食所需要的良田，自然是應予以適當保護。可見為了因應人口增加，經濟社會發展的結果，造成都市化的趨勢，因此土地利用會跟著時代改變，而有關土地的法律

也應跟著改變。一個國家經濟進步，同時也需要人民觀念跟著進步，來互相配合。

在這個時期李氏所接觸到的財經、法律問題很多，他很快地發現，今天我們所需要的是又懂法律、又懂經濟的人，他在美援會成立一個小組，專門培植這種人才，並且在臺大及東吳大學設置獎學金，鼓勵學經濟的去學法律，學法律的再學經濟，這樣對國家將會有更大的用處。如果只懂法律而不懂經濟，就會發生很多問題。今天，許多人在法律上判斷有偏差，往往都是因為對整個環境的瞭解不夠及自己各方面的知識不足的緣故，這是他在工作之中所體驗到的實際經驗。

經過這個階段，四年經濟計畫照舊進行，因為經濟安定委員會取消的緣故，就改由美援委員會來歸總，推動各部門計畫，分別請經濟部 and 交通部來辦，因此經濟部和交通部分別由美援支持，成立了工礦、農業、運輸三個計畫連繫組，而計畫最後送到行政院去審查。這樣的安排經過四年多實驗，行政院看看不對，用美援支援的計畫或推動小組到處都是。因為美援會不能永久存在，同時美援會在一九六一年已開始接洽世界銀行及聯合國各種技術援

助及資金援助，對外名稱也不適宜。所以，在一九六三年的九月一日，美援會改成國際經濟合作發展委員會，繼續承辦美援，同時支援有關部會接洽世界銀行貨幣基金雙邊貸款，和有關國外技術合作等問題。

由工業委員會到美援會，再到經合會，每次恰好都是五年。李氏在工作中實習，實習中求知和增加判斷的能力，在這第二階段實習過程將近二十五年的歲月裡，他能和中外很多人士見面，很多同仁一起工作、爭論，然後變成好友。所以他感到人生的豐富在於「你的周圍有許多可以幫助你的人，告訴你他的看法、他的經驗、他的專長。」更證明古人所說「三人行必有我師焉」的至理。

李國鼎先生的一席話

當李國鼎先生被政府任命為經濟部部長，要離開國際經濟合作發展委員會去經濟部工作時，他要我隨他到經濟部擔任商業司司長。我立刻告訴他：我不適合這項行政工作。因為我自大學畢業參加政府工作以來，所做的全是業務工作，從來沒有做過行政工作，怕不能勝任，同時也不願意離開業務工作的崗位。李氏立即反駁我

，說他也沒有做經濟部部長的經驗，政府要他擔任經濟部部長，他也覺得轉入一個新的環境工作是另一種挑戰，特別是面對的經濟發展工作將極艱鉅，可以比喻像是一種跳火坑的行動。但政府既有徵召，做為國民一分子，不得不全力一試。希望我一同跳火坑，共同為發展臺灣的經濟貢獻心力。

同時他又指出，經濟部的工作不是不可以改變的，叫我不必墨守成規，只做一些經濟行政的工作，而可以運用行政的力量，辦些對國家經濟有實質幫助的業務工作，特別是由於商業司主管的工作，除國內商業外又有對外貿易，正可以利用做商業司司長的機會，辦些拓展出口貿易的工作。在他力勸之下，我只得答應隨他一起去經濟部。當時隨李先生一同由國際經濟合作發展委員會到經濟部的，還有張繼正先生去經濟部任常務次長，王昭明兄任經濟部主任秘書，牛權堉兄則任工業司司長，陸潤康兄任經濟部部長室秘書。那時是一九六五年一月。

在我的書裏，李國鼎先生曾在序言中以「無怨無悔的貿易長工」來形容我，令我甚感榮幸。在臺灣經濟發展的過程中，能與李先生共事亦是我人生極珍貴的一段經驗。