

外交教父智慧諍言

沈昌煥傳奇

● 王成聖

動盪時代真知灼見

英國小說家狄更斯（一八一二—一八七〇）在雙城記中曾說：

「這是一個充滿光明的時代，這也是一個充滿黑暗的時代。」

這段話正是廿世紀的寫照，一百年來，我們的國家在狂風暴雨的襲擊下，中華民族的國魂彷彿被溶在熊熊烈火的洪爐中，接受千錘百鍊的嚴酷考驗。

就在這麼一個世紀裡，一個東方的古老帝國，脫胎換骨轉化為民主的體質，由訓政走向民主憲政紮根在台灣的土壤中，吸收本土的養分，重新塑造它新的生命。

在這麼一個充滿光明與黑暗的時代裡，充滿著人性與獸性的鬥爭，正義與邪惡的對抗，誠實與虛偽的交戰。

沈昌煥在中國近代史上，和政府一同走過最艱難的時刻，目睹政局的起落，渡過黑暗與光明交織的日子。他在動盪的時代裡，憑他的真知灼見，表現出一個政務官應有的風骨。

在政壇上，沈昌煥躍出檯面，第一個職位，是一九四八年翁文灝內閣的新聞局長，他當這個局長有一段秘辛，即地質學者翁文灝上任後，爲了有人爲政府發言，設置新聞局，但發表的局長人選是董顯光博士，並不是沈昌煥。所以有人說董顯光才是首任的新聞局長。不過當時局勢動盪，翁文灝的行政院長沒做多久就鞠躬下台，換了孫科出任院長，董顯光說什麼也不肯做局長，要到國外工作，孫科設法才請沈昌煥來做局長，所以沈昌煥是實質上的

首任新聞局長，董顯光是名義上的首任局長。

新聞局長滄桑歷程

然而沈昌煥的新聞局長上任才一個多月，先總統蔣中正引退了，李宗仁當上代總統，不大相信沈昌煥這個新聞局長兼發言人，派親信甘介侯充當對外發言人，所以常常一些國內及外國記者聽甘介侯講過話後爲了證實其消息的正確性再回來問沈昌煥，沈昌煥沒有辦法證實甘介侯的話是對是錯，立場相當尷尬。

後來李宗仁決定接受中共的條件，等於向中共投降，這個立場不可能由沈昌煥嘴裏講出來。本來，新聞局是政府的一部分，理應接受上級的指示，但對重大政治問題發言時，局長是政務官，也該有個人

立場，所以毅然辭職，離開南京到上海，這時正是老蔣總統引退後不到一個星期。以後，沈昌煥跟隨政府來到台灣。政府遷臺後，因為緊縮，新聞局就取消了。後來陳誠當行政院長，對沈昌煥說：「政府沒有一個人負責新聞的事情不行，記者要來問，同時也要宣傳政府的政策。那好，你來做政府發言人」，但是法律上沒有發言人這個職位，也沒有預算。政府還是要發言的，於是沈昌煥以行政院顧問兼政府發言人就在自己家裏辦起公來，沒有工作人員，他一人唱獨角戲。那時他住在忠孝西路十號一幢日式房子，前面玄關就是他接見記者的地方，當時很少汽車，他配有一輛三輪車，大家看他有三輪車，就像現在用的賓士轎車一樣，非常神氣。後來，他在台北市寶慶路的四樓向一位廖先生租了兩間房子做辦公室，可是只有一個人也不行，幸虧總政治部主任蔣經國借給他兩部吉普車，那時有吉普車就像是有飛機。又配置給他三位武官，就是陸軍少將張彝鼎、海軍上校鄒堅及空軍中校虞爲。有陸、海、空軍武官三人協助他辦公、吉普車二輛，使他有如虎添翼的感覺，另外還有一個秘書、一個會計、一個總務。

筆者當年曾在某部人事人員訓練班任教，與沈昌煥相識。那時台北沒有幾家報紙，辦報最困難的是沒有紙張，新聞局的首要任務是協助報社取得配紙。當時唯一的一份英文報，是鄭南渭辦的，用打字油印的，新聞局每月幫忙鄭南渭六百美元。

沈昌煥當時還兼任國民黨中央黨部第四組主任，要配合宣傳，當時做公路及鐵路宣傳。就是在汽車、卡車上掛起照片及宣傳品，沿路一站一站地做宣傳，利用鐵路工具一站一站的宣傳。沈昌煥和有關人員輪流到軍中及農村各地去講話及說明政府的政策，箇中的艱苦簡直無法想像。

手工打造自創品牌

所以早期沈昌煥帶領的新聞局，做的是「手工業」，跟今日新聞局的電子資訊工業簡直無法比擬，但他們做得很有成效，沈昌煥歸之於三項因素：

- (一)憂患意識：上下一心，知道國家所面臨的內憂外患，這是非常重要的。
- (二)節衣縮食：省吃儉用，那時候吃大餅油條就滿足了，如能吃到永和的豆漿燒餅油條就很難得。
- (三)刻苦耐勞：以精神的力量與戰鬥的

意志克服物質困難。

沈昌煥在新聞局做出成績後，仍回到老本行「外交工作」。在外交部，沈昌煥遭到一連串的驚濤駭浪及挫折與打擊，其中最使他驚心動魄的是外蒙混入聯合國的波折。

一九六一年的元旦中華民國正面臨一次新的挑戰，身負外交重任的沈昌煥在記事簿上寫著，美國要在聯合國推動兩個中國的政策已成定案，他認為，這對中華民國是嚴重的傷害，我們絕對不能接受。在當時的形勢下，要是接受美國的安排，沈昌煥判斷，中華民國遲早要丟掉聯合國席位，淪為地方政權。若要保住席位惟有靠自己單獨奮鬥。

作為外交部長，沈昌煥面臨著國家存亡繫於一身的重責大任，他的智慧也面臨著最大的考驗。

外蒙入會錯綜複雜

沈昌煥在外交部長任內，發生了中華民國近代史上最重大的幾件外交案例，其中牽涉到許多影響深遠的決策問題，引起各界的爭論，是非功過，見仁見智，迄今仍是爭議的焦點，且讓我們回溯到當年的

時空環境裡。

一九六一年對沈昌煥來說是一個面臨重大考驗的時期，對中華民國而言，也是攸關生死存亡的關鍵時刻。因為這一年，美國的外交政策開始轉型，戰後新的國際形勢開始形成，國際政治的舞台上正改寫新的劇本。承認中共將是一個無法改變的必然發展趨勢，在美國的安排下，中共勢必取代我國在聯合國中的席次。沈昌煥正運用他的智慧如何打一場處於劣勢的外交戰。

當年的祕辛，在坊間流傳著許多不同的說法，某君在台北聯合報中曾透露其中的片斷，他指出蔣介石有意利用外蒙古為籌碼，要求美國如果承諾不支持中共加入聯合國，則我國不對外蒙古入會案動用否決權。可是沈昌煥站在職業外交官的立場，認為即使我國不動用否決權，也未必能阻擋中共的入會行動。

沈昌煥傳奇

於是，沈昌煥泰山崩於前面不改色，彷彿暴風雨前的寧靜，他在備忘錄中記下：立法院應立即以行動配合，隨時決議自行退出聯合國，以免發生被驅逐的尷尬場面。一方面作最後的一搏。一九六一年夏，沈昌煥陪伴陳誠副總統拜會美國甘迺迪

總統與魯斯克國務卿，進行遊說，企圖挽狂瀾之既倒。

情勢劣轉引發揣測

然而，蔣介石總統後來在外蒙古入會案的態度上，否定了自己原來的構想，這是當時外交風暴中的一個難以預測的變數，引發外界想像力的無邊延伸，其中傳言之為沈昌煥與當時駐美大使葉公超之間在外蒙案處理上發生重大歧見。葉公超基本上同情美國的處境，接受兩個中國的方案，因此，他的對外發言，顯然與我國的外交立場有所偏差。

沈昌煥路線代表著堅決捍衛代表權不惜退出聯合國的強硬派，葉公超則是主張適應國際潮流的務實派。當時，層峯的思維顯然停留在保守的階段，以致葉公超懷才不遇，有志難伸，被迫去職。於是引來外界猜測，認為沈昌煥在蔣介石面前參了葉公超一本。

事後證實，沈昌煥當時的確曾向蔣介石拍了一封密電，但其內容卻不是外界的八卦內容，而是向蔣介石引咎辭職。何以見得？許多客觀的事實可以證明沈昌煥沒有怪罪葉公超的理由。從當時的形勢而言

，不論沈的強硬路線，或葉的務實立場，都無法改變該一既成的事實。何況中樞在外蒙立場作一百八十度的改變，也是讓我們回天乏力的一個重要原因。所以在當時舉國一片悲傷的氣氛下，沈昌煥這時理應冷靜自我檢討，不應打自己同志的小報告？而且在責備葉公超的時候，何嘗不會怪罪到最高當局？

攜手合作締造奇蹟

此外，沈昌煥和葉公超是我國當時外交界中兩根擎天巨柱，彼此相互支持，缺一不可。自一九四九年開始，在外交形勢最惡劣的環境，他們兩人攜手合作，密切配合，在驚濤駭浪中打開一片外交的新天地，舒緩了海峽的緊張形勢。一九五四年，又並肩對美交涉「中美共同防禦條約」，這對當時台灣而言，真像是投了一個最可靠的保險，對國家的貢獻是永難磨滅的。如果沒有他們兩人，一主內，一主外的天衣無縫的配合，也不可能有此重大的突破。

為了「中美共同防禦條約」的文字內容，沈昌煥竭盡智慧與腦汁，並放下身段，在立法院中從事思想說服的工作，才能

如此順利定案。爲此，葉公超曾親自用毛筆致書，向沈昌煥道謝。事後，葉公超對當年他的下台，沒有微詞，沒有怪罪任何人，他瀟灑地揮揮衣袖，告別外交界，真是一個性情中人。

擇善固執絕不妥協

沈昌煥的堅持原則，有所爲有所不爲，在中華民國政壇上，可稱異數。眾所周知，他是「漢賊不兩立」政策的執著者，表現他內心對國家元首的忠誠，絕不是表面的口號。一九八八年蔣總統經國逝世後，朝野對我國的外交決策浮現強烈不滿的聲浪，很多人應該還記得他在中常會上，把《蘇俄在中國》擺在中常委的面前，質問大家是不是蔣公的政策都不要了？沒有人像沈昌煥一般理直氣壯地責問當局，參加會議的人士，支支吾吾，面面相覷，了解沈的人都知道，他的行事風格就是執著兩個字，誰不能執著就得交代清楚，一定要提出合理的說法，擇善固執說起來容易，實行起來卻困難。但也因此，他就愈加被人貼上守舊標籤。

人們最容易把台北外交連連敗退的主因怪罪在沈昌煥固執的性格上。這樣的批

評公平嗎？十年來我們改弦易轍，對國際友邦撒下大量的銀子，金錢外交真能拓展我國在國際上的生存空間？有誰認真檢討過凱子外交下，台灣又增加了多少尊嚴？

大是大非千秋評論

沈昌煥踽踽獨行，嘆天下之大，知音難遇，頗有當年屈原的悲哀。他對中華的歷史文化有著深厚的感情，他爭的是千秋，而不是一時，爭萬古常存的大是大非，而不是著眼目前的小恩小惠。他堅信政治的權謀與手段，終有煙消雲散之時，政治的原則與立場則是千古不變的常規。

他心儀諸葛亮的政治智慧，身體力行，效法前賢。他內心鄙棄那些偏安主義信徒，那些劃地自限，剪斷歷史文化臍帶，追求現實政治名利的政客。「王業不偏安」在今天功利掛帥的社會裡，還有誰去認同呢？

弱國外交談判高手

法國一位知名的外交家說：「戰場上失去的東西，可以從會議桌上討回來。」一語道破了外交的重要性，更是一個國家的命脈之所在。第二次世界大戰，法國以

一個戰敗國，而能躋身世界五強之林。當時法國的外交部長竟被推舉爲戰後協商會議的主席，主導了整個議程的內容與進展，爲法國帶來了無窮的國家利益，諸如德國的賠償問題，阿爾薩斯與洛林兩省重返法國的懷抱，法國保有廣大的海外殖民地，聯合國安全理事會的常任理事國……等等。

一位歷史學家說，法國在第二次世界大戰的貢獻最少，但所獲得的戰利品卻最豐富。無怪乎德國的人民內心感到十分不平說：「我們德國人是戰場上的勝利者，卻是會議桌上的失敗者。」

從以上的例子可知，誰說弱國無外交？愈是弱小的國家，外交就愈重要，愈能突顯這個國家外交人才的優越性。

近年我國外交的處境頗似當年法國，尤其是我國退出聯合國之後，國際情勢相當孤立，面對中共強大的壓力，猶能屹立不搖，在國際上，國人走遍天下無難處，台商在全世界生根落戶，我國位居貿易大國，外匯存底高居世界前三名，凡此種種均有賴我國的外交工作在世界各地紮根，努力耕耘所獲得的豐碩成果。

前外交部長沈昌煥就是在我國國際處

境最艱難的時期主導國家外交大政，在他高瞻遠矚下，擬定外交的策略，培養外交人才，奠定今天良好的國際關係，創造無限國際經貿的商機。

沈昌煥不但是一位傑出的外交官，更是一位自律甚嚴的外交首長，他對部屬的要求，可以從沈昌煥的一篇訓勉外交人員的演說中看出，下面是演講的內容：

外交人才國之干城

沈昌煥說：外交機構譬如一艘輪船，船長海上航行經驗豐富、航道熟習，負責指揮全局，其他船員如三副、加油、技工則執行命令，在航行角度、速度，各項均須由基層幹部配合，對任何一點均不能「掉以輕心」，方可避免錯誤，圓滿達成任務。外交部方面，制定外交政策由部長負責，執行階段，則由各級工作同仁，同心協力。各位結業後參加工作，從基層作起，對外交行政工作，分工合作要多磨練。

故總統蔣公介石對行政人員至為重視，外交領事人員訓練所係奉蔣公介石命令而設立的，並訓練外領所，要培養有鬥志、有抱負、有能力的現代外交人才。外交人員的守則是：守時、守分、守法、守信

、守密。此項訓示，簡明扼要，含義深遠。

五守原則外交信條

第一：守時，時間觀念至為重要，遠行搭火車、飛機固需守時，奉命接待賓客，如不守時，則不能達成任務。守時問題包括很多，並且牽連甚多問題。如按時上下班係守時，但在辦公時間作私事，亦與守時牴觸。辦公時間八小時，如在此時間內，作私人約會，談股票，拖延工作，浪費時間，凡此均違反守時原則，極應禁絕。外交工作繁忙，外交部各單位主管每日工作不僅八小時，有時為處理緊急公事常在十小時以上。本人（沈昌煥自稱）常在下班後甚久返家，返家後亦「身在家裡而心在部內」，送電報恆在夜晚下班以後，如有問題仍須立即處理或電復。此外，如招待外賓亦常至深夜。因此，各位要了解此種情形，誠懇、篤實，要守時，不要在時間上取巧、浪費。

第二：守分，要了解「公與私」、「人與人間」的分際，分內之事要作好，非分內之事不要管。工作要協調配合，但不要管閒事。超越分際，管到別人，就不是

守分，要切實遵守。工作上如此，社交上亦然，也要守分。講閒話不守本分，談論是非、招惹是非，都由於不守分。守分的範圍很大、牽涉很廣，公事、私人言行都有關連。常有因虛榮心作祟，妄談公事，小則妨礙公務，大則有洩漏外交機密之虞。寧藏拙，以守分際，勿擅自表現自我。

第三：守法，有關公務員紀律，均有法律、條例規定，其他服務規章等，都應嚴格遵守，亦即奉公守法，至為重要。凡未經長官核准，不能擅作主張，對金錢來往，授受之間，更應守法。民主政治即係法治，要大家守法。處理公務，先要查法令、規章，俾有所遵循，以守法務實。

第四：守信，講信義，勿輕諾，一諾必作到，是守信的基本條件。能守信用，從不失信，必能博得他人之信任。在公務方面，守信尤為重要。如果失信於長官、同仁，為人所不信，如何能獲得人尊敬，而賦予重任。所以立身行事要確立信譽。對內對外甚至對子女，在信譽上都要經得起考驗。

第五：守密，公務上一切均不能對外洩漏，如洩漏即違反「國家機密保護辦法」。洩漏機密問題嚴重。尤不能以事小而

疏忽，倘若公事上的事無心講出，其影響所及，可能使國家失信於對方（如秘密訪賓），極應慎重。處理公文，無論機密程度如何，或雖無機密字樣，也要自己向長官負責，雖同仁、同事間，亦不能輕予提及，軍事上有軍機防護法，軍事外交均同樣有高度機密性，要絕對保密。

有為有守成功祕訣

此五項「守」則，歷來即甚注重。如過去有點卯、誤卯即係要求「守時」；講話要小心，禍從口出即係要求「守分」；「守法」、「守信」更屬處世常規，不必贅述；「守密」尤為公務人員必須遵守之美德。在社會上之言行，與在校時不同，最易引起誤會、是非。一般以為外交人才，要有口才所謂口若懸河。實際上是要講話少、發言謹慎，不致傷人，才不致引起誤會，少闖禍。所以守分最重要，「分際」重於言語。

上面講五守，就是要有為有守。有所不為方能有所為，有所守始能創立事業。守為最低要求，先守穩當，方能站得住。最後，要知道在公家機關工作要求很高，很嚴格。各位在校為高材生，特考成

績如獲八十五分，則屬優等成績。但在工作方面，每次分到公事均得九十五分，則為不及格。如打字、外交文書每次都差百分之五，就問題相當嚴重。所以在公務機關服務，每件工作均要求一百分之，甚至要求更高，即是公事不僅要百分之百正確，並且要整齊、清潔，不能亂塗改，要求標準很高。每一公務人員經過訓練、考驗，屢試均不犯錯誤，方能獲得信任。各位要知道作事與讀書差別很大，在處理公家事務要『敬事』，進退應對要『敬人』。

沈昌煥結語說：以上各點，雖屬「卑之無甚高論」，但只要能切實去作，原則把握住，對國家，對本部（外交部）都能有貢獻，對個人也可在學習中創造前途。國家為一部大機器，外交是一部小機器，我們每個人與各位均係此一機器之一部分，對機器之功能，影響很大。因為有了好的政策，能否順利執行，要靠好的中堅幹部，如身使臂，如臂使指，方能發揮行政效能，達成外交任務。（參考沈昌煥外交人員守則講詞）



外交教父沈昌煥博士。