

# 孫運璿高風亮節垂範政壇

● 劉先軍 (彩色圖照刊第五頁)

台灣經濟起飛重要的推手、總統府資政孫運璿於二〇〇六年二月十五日病逝台北，享年九十三歲。

孫運璿遠離政壇已廿多年，但他棄世後，不分黨派，不分朝野，不同立場的人都對他敬佩有加，讚譽備至，這證明人間尚有是非，公道自在人心。

行為，內心極不以為然。

堪稱一代典範的孫運璿，畢生報效國家，胸懷坦蕩，服行公職，全心全力為民造福。雖居高位，卻自奉儉約，一介不取，自甘清貧，不稍越分。這樣的操守，比諸號稱來自「民主基層」的當朝高官，高低立判，簡直沒得比。

## 父親規劃一生志業

早已脫離政治的孫運璿，晚年對台灣政治亂象並非視若無睹，反而十分關心，雖少發言，然而每有表示，憂慮溢於言表，對當前執政者的脫軌

孫運璿的一生志業，早在青少年時代，即由其父為之規劃妥當，當年其父告訴他，中國需要建設，需要工程師，通英語的工程師到處都是，通俄語的很少，要他做個通俄語的工程師。所以把他送進哈爾濱工業大學電

機系，那是一所由俄國資助創辦的大學，師資多半是俄國人，授課也用俄語。孫運璿在校學到工程技術和知識，也精通俄語，卻未深陷馬列主義的框框，這比在日本稍涉社會主義即投機加入共產黨後又退黨的李某，品格高多了。

孫運璿一生的事業，幾乎完全遵

照父親為他規劃道路，只有後來從政算是逾格，但工程師務實的性格和作風沒有改變。不過當年蔣經國提攜他出任行政院長，由於蔣和他都有俄國教育背景，又都通曉俄語，這一組合曾使老美頭皮發麻，事後證明老美過

慮了。費子獻辭，享譽國烈。一六六  
孫運璿生於一九一三年（民國二  
年）十一月十一日，山東蓬萊人，大  
學畢業後即投身電機工程，一九三五  
年初任隴海鐵路洛陽機廠工程師，後  
轉任連雲港發電廠工程師。抗戰軍興  
，後方電力吃緊，孫運璿奉命深入荒  
寒，率隊赴偏遠的青海，創設西寧電  
廠，發展電力供應軍工生產。

抗戰艱困的一九四三年，美國田  
納西州小城捷特奴加的一家報紙上刊  
有一張十多位訪美工程師的照片，照  
片旁寫道：「當和平降臨被戰火蹂躪  
的中國時，在龐大的復員計畫中，他  
們將建造幾個像田納西水壩（當時世  
界上最大的水壩）一樣的水力發電工  
程」，文中又寫：「他們要將中國的  
煤油燈換成電燈」。孫運璿是當年照  
片中的一員。抗戰勝利了，該是他們圓夢的時  
刻，可惜國共內戰粉碎了他們的夢想  
，只有照片中的孫運璿有幸來到台灣

實踐理想。不久，實與「材料官彭  
遜」一九四七年，剛光復的台灣百廢  
待舉，電力設備在盟軍猛烈轟炸下幾  
乎全毀，三千多日本技師要撤走，臨  
行前，日籍技師撂下狠話，指台灣三  
個月後必將黑暗一片，兩年內不會有  
電，因為中國人沒有能力修復龐雜的  
電力設備。

### 復電迅捷日人震驚

這時候，電機專家三十四歲的孫  
運璿由重慶調來台灣，任台電公司機  
電處長，當時人、財、貨三缺，他從  
容不迫，到當時的台北工專及台南工  
專找來一批年輕的學生，對他們說，  
情況緊急，不要讀書了，到台電來工  
作，供吃供住又學技術。他帶領這些  
人跋涉山澗溪谷，不分晝夜，搶修輸  
電管路及電廠。修復工作困難重重，  
被轟炸過的電廠，不是少零件就是缺  
外殼，連螺絲釘都難找。孫運璿克服  
困境，拼裝機器，這裡缺零件那邊去

找，甚而到民間工廠內去找，成千上  
萬的零件在沒辦法中由他想辦法找到  
，結果在不到五個月的時間，台灣電  
力恢復了百分之八十，使再度來台的  
日本技師看到嘖嘖稱奇。交「文門」  
交一九五〇年代，孫運璿為台灣開  
拓一個嶄新的里程碑「人人享受電力  
」。身為台電總工程師，他力主人人  
有權享用現代科技，他擬訂長期計劃  
，在深山、僻遠農村架設電路。在偏  
僻深山架線不但困難，而且穩賠本，  
做幾公里的路線，只有一兩家用電，  
出毛病還要修理，他說服電力公司的  
營業和財務單位，進行農村電氣化工  
程，「縱使賠，也要做」，他一直這  
樣堅持。五十五歲八年，蘇聯崩  
潰這項計劃使台灣九九·七%的人  
口都享受電力，比日本、韓國還普及  
。而今不管到台灣哪個角落，都可看  
到盤空錯節的輸電線、變電器；當初  
家戶用的小燈泡，也變成冰箱、電視  
，拉近了城鄉距離。北高數公，中

只在台電時，孫運璿常坐著拼裝的「車門」隨時會掉下來的吉普車，走遍全省工地，每到一地，他和部屬談天，能叫出對方的名字，甚至還記得部屬的小孩名字，讓員工覺得自己很受重視，更加賣力，效率事半功倍。此外，架設電氣設備，孫運璿常身先士卒，有一次台中日月潭發生山崩，身為電機處長的他趕赴現場，親坐推車深入地下三、四十公尺檢查減壓水槽損害情況，身履險境，隨時會粉身碎骨，在場廠長、工程師都是他的下屬，都為他捏把冷汗，他下去很久，直到找出毛病修好才安全出來，部屬才鬆了口氣。

### 為家累赴國外任職

四年由世界銀行聘為奈及利亞電力公司執行長兼總經理，他因家計浩繁才忍痛離開台電，出任待遇較高的國外職務。原來他有個大家庭，除他自己的四個兒女外，上有健康欠佳的老母，醫藥費的開銷去掉他薪水的一大半，另外他的弟弟健康也差，來台後無法工作，連同三個小孩都靠他生活，還有逃難來台依靠他的表妹劉冰琦一家人，表妹夫早逝，也遺有三個孩子，廿多張嘴吃他那一份薪水，自然入不敷出，全靠孫夫人俞蕙萱女士節儉操持，勉強支應。

楚才晉用，蔣經國先生很不甘心，但無法替他解決難題，只好放手，約期三年，屆期希望他回國服務。他在奈及利亞表現亮麗，期滿後對方百般勸留，親友也希望他續留國外，而他為實踐承諾，堅決回國。去職後，一九六七年，孫運璿回台，旋被派任為交通部長，在任僅一年八個月，但卻做了不少事，實現「村村有道，路」目標，規劃了南北高速公路、中正機場、北迴鐵路、鐵路電氣化、台中港及蘇澳港，還制訂了一百多項革新方案，打下台灣穩步邁進的基礎。一九六九年九月，時任經濟部長的陶聲洋因肝癌辭世，孫運璿調接經濟部長，在任長達九年，建樹最多，而所面臨的嚴峻情勢也是史無前例。一九七一年中美斷交，台灣被逼出聯合國，石油危機，國內物價飆漲，農業發展遇到瓶頸，經濟面臨沉重的考驗，為了穩住出口，使對外貿易不受影響，孫運璿爭取擴大駐外使館裡經濟組名額，在已斷交的國家設商務代表，訂定民間貿易協定，放寬商務人員出國辦法。而今台灣在沒有邦交的國家設有「經貿辦事處」，就是孫運璿所開啟的「務實外交」之門。

國政商名流也都齊聚中東，想盡各種辦法要買到油，各國代表去見沙王，無非都想多拍馬屁，重點在希望買到石油；但孫運璿事先做好功課，在會面時告訴沙王：「你不能只靠原油，如果有一天石油沒有了，貴國經濟建設要怎麼辦？」最後台灣以農業、電力合作計畫打動沙國，沙國同意台灣不在禁運之列。孫運璿此行也開啟了台灣與沙國的往來。

### 高瞻遠矚發展科技

重慶化解石油危機後，台灣經濟發展吃下定心丸，接著處理物價飆漲問題，有人向總統建議一次調高物價百分之五十，以適應潮流，孫運璿根據專業人士意見斷然否決，以大刀闊斧的措施，推動十大建設，發展重工業，輔導產業轉型，中鋼、中船、中石化接踵而出，創造了許多就職機會，化解了經濟危機。

他接任經長時，台灣的平均國民

所得為三百廿美元，到一九八三年卸任時台灣平均國民所得已達三千美元，幾乎增加了十倍。孫運璿目光如炬，高瞻遠矚，早已看到資訊產業的重要。他網羅國內外人才，設立工業研究院，闢建新竹工業園區，發展半導體，台積電、聯華電子、宏碁電腦相繼成立，逐漸為台灣的積體電路及電腦科技打出一片青天，馳譽國際，新竹工業區成了台灣的一枚谷。

除發展產業外，他也重視民間疾苦，六十年代，台灣經濟開始轉型，南部農村子女北上求職，因為交通不便，北上後，常常一、兩年才能回家一次，有一次，孫運璿在雲林台西汽車站看到一對老夫婦，與一位年輕女子抱頭痛哭，原來是送女兒北上做工，當時擔任經濟部長的他，決定要在中南部設立工業區，使得那些農村子女就業時，不必離鄉背井。「誰無子女？到現在我還記得那對老夫婦的白

頭髮。」二十餘年後，他仍沒有忘記。雖貴為高官，孫運璿經常口袋空空，前行政院副院長邱創煥以堅定的語氣說：「我敢肯定孫資政的操守清白無瑕！」邱創煥指出，孫運璿畢生不貪不取，除本身堅守原則外，孫夫人也是最有力的後盾，如有人向孫夫人關說必碰釘子，自找沒趣。她會說：「公家的事，我一概不管，只盡主婦本分。」

有一個小故事，某一天，台電部屬們送了兩隻母雞做為孫運璿夫妻添女兒的賀禮，孫運璿正巧不在家，孫運璿的母親及夫人都不敢收，跟員工拉拉扯扯之間，一雙母雞竟下了蛋。最後採取折衷方案：孫家收下那顆蛋，退回兩母雞。孫運璿以身作則，家人同守分際，不給人走後門的機會，部屬也就明白，不需要送禮拍馬屁，只要努力工作就有出頭的機會；較諸今日隨處可見的「夫人派」、官邸炒股疑雲，兩者相差不啻天壤。

### 畢生報國兩袖清風

對國畢生盡忠國家，孫運璿到老都是兩袖清風，沒有不動產，只在退休時領了一百廿幾萬的退休金，算是最大的一筆財富。他的清貧比起政黨輪替後的某些政治人物動輒擁資數億的情形，堪稱已是「三級貧戶」。

一九七八年，蔣經國總統提名孫運璿接任行政院長，那時十大建設次第完成，經濟成長速率邁向高峰，不料卻再遭能源危機，他為了破除危機，帶領台灣再次產業轉型，他加強科技研發，發展晶圓及奈米技術，提升產業結構。他和李國鼎、俞國華形成經濟鐵三角，李國鼎富創造力、點子好，俞國華極穩健、又細緻，而他則看得遠、有決斷，三人珠聯璧合，帶台灣邁向對的路，安全渡過種種難關。

為何政府財政一直很穩健？  
 主要有兩原因，一是財政改革。先是地稅改革，增加地價稅和土地增值稅的收入；另一個是推動加值型營業稅。

「勤儉建國」，受蔣經國總統影響，行政官員夏天大都穿著短襯衫，正式場合則穿他倡導的青年裝，和現在穿西裝、打領帶吹冷氣不同。為了杜絕奢靡浮華習氣，他任內加重對奢侈消費課稅。

孫運璿還有厲害的地方，就是他帶領台灣經濟快跑，卻能保持低度貧富差距，這是現在經濟起飛的大陸做不到的。

### 長遠規劃產業前景

只要所謂財經內閣，前立法院副院長也是財經要角的江丙坤指稱：「財經內閣就是以經濟考量為最優先，也就是以老百姓的需求最優先，孫內閣就是這樣。」

張忠謀說，孫運璿一九八二年擔任行政院長時，找他來台灣工作，但他因當時在美國工作不能回來，直到一九八五年才決定回台，擔任工研院院長。張忠謀指出，孫運璿一九八二年的邀約，是讓他做好準備，決定回台灣的關鍵因素。

張忠謀說，孫運璿一九八二年擔任行政院長時，找他來台灣工作，但他因當時在美國工作不能回來，直到一九八五年才決定回台，擔任工研院院長。張忠謀指出，孫運璿一九八二年的邀約，是讓他做好準備，決定回台灣的關鍵因素。

任內，與當時的財政部長李國鼎攜手打造台灣經濟的良好基礎；擔任行政院長時，基於產業需求，派年輕工程師赴海外深造，促成台灣 I C 產業發展，目前台灣 I C 產業的成就，都是孫運璿當時的眼光才有的結果。

對工作，孫運璿一向全神貫注，經濟部主任秘書范良棟說，孫運璿當經濟部長時，他剛到國貿局當小科員，孫每個月都要到國貿局召開進出口會報，對國際貿易事務了解得鉅細靡遺。

他還透露孫運璿批閱公文的小習慣。如果有兩頁以上的公文，孫一定會把最後一頁前的公文折起來，在拆頁的齊縫線上簽名，讓每一頁公文都有他的簽名，必須把每一頁的簽名拼在一起，才能湊出完整的「孫運璿」三個字。他這樣做是表示負完全的責任，不會推錯給部屬。

美麗島事件、陳文成命案等內外挑戰，經孫運璿沉著因應，一一化解，並持續推動經濟高速成長，策劃研製 I D F 戰機，強化民生建設，聲譽日隆，已被公認為蔣經國總統的接班人，將成為台灣歷史的舵手。卻不幸於一九八四年突告中風，連行政院長也做不下去了，只好當個虛有其名的總統府資政。

養病這些年，他每天都半天在復健、讀報、會客，身體狀況當然不能說好，但耳聰目明，思路清晰，政治關心是絕對關心，但不碰，對時局紛亂，當朝人物的脫軌言行，難免喟歎，但也僅止於喟歎，偶有憂時之論，也是微言大義，點到為止。

病後的孫運璿，完全退出政壇，不問政治，然而「孫運璿」卻逐漸變成台灣的政治意象，成了評鑑當代政治人物質感的標竿，這並非是說孫運璿偉大，很少人用「偉大」這字眼形容他，但對一個科技出身，曾經「一人之下，萬人之上」的人來說，有大權，卻不濫權；能用人，卻不營私；官場上的難得一見。到今天，政壇上仍造不出「孫系人馬」的詞兒，相形之下，那些勢力比能力大，官位比地位高的政客們，在他跟前不說話都自貶三分。

療病期間，孫運璿努力復健，忍著痛苦學步，力克病魔，終因病情沉重，未能恢復健康，病後的廿多年，只好與輪椅為伍，直到生命結束。孫運璿仙去，但他正直、清廉、勇於任事的政治典範，永遠在台灣發光，後起的政治人物幾乎無人能跟上他的腳步。

### 開明的父親子女感念

大文難怪他病逝的消息傳出後，連非同陣營的政治人物如陳水扁、呂秀蓮、游錫堃等同表哀痛。藍營的領袖更是哀痛逾恆，含淚痛悼，他的老部屬邱創煥、王昭明等及部分崇拜民眾更

是淚流滿面，跪拜靈前，流露出衷心的敬愛。由於家屬堅持從簡，故而孫運璿的葬禮簡約隆重，沒有大場面，火化後長眠基隆近郊。孫運璿與兒女感情深厚，在家中他是慈父，尊重兒女自己的想法和言論自由。他的二女兒孫璐筠說，就讀大學時，學校要她加入國民黨，她不肯，回到家裡跟父親說，父親尊重她的決定。

孫家公兒孫一鴻，就讀台大土木工程系時，父親當行政院長，朋友也有黨外人士。回家吃飯時，他也常帶著一些有關民主開放的問題回來跟父親討論，父親笑著回答：「在家裡比在立法院接受質詢還難！」

孫一鴻說父親是個很開明的人，尊重子女獨立思考的想法，也不會嚴厲地指責子女想法有什麼不對。孫璐筠回憶，曾位居要津的父親不喜愛大飯店奢華的美食，反而喜愛小吃，最

愛的是基隆廟口的一家蔥油餅；孫一鴻也記得，工研院的設立，就是父親與李國鼎等人在一家豆漿店討論後所做的決定。孫運璿也是土木工程專家的孫一鴻說，父親過去研擬設立工研院、新竹科學園區，沒有錢也沒有人才，但就是靠著不放弃的意志力遊說優秀海外人才回國、籌措預算，催生出這些成為台

灣經濟主力的基礎建設。孫運璿的長女孫璐西是食品營養專家，在台大任教，女婿黃鎮台也在台大教書。廿多年的病榻生活，全靠大女兒調配飲食，得以控制病情，延續生命。大兒子孫一鶴長期在美工作，不涉政治。四個子女無人繼承衣鉢，也無人利用他的權勢圖謀什麼，一家人清清如水，纖塵不染。

## 運通小語

陳運通

▲以茶會友，談天說地笑嬉嬉，清心寡慾和誠意，在寧靜的氣氛中，自然的進入無憂的禪境。

▲人常因顧及他人的顏面，不欲表達己見，或說些模稜兩可的話，必會讓人無所適從。

▲「相識滿天下，知心能幾人？」（增廣賢文）假如是你的寫照，那就要縮小交友範圍，避免結交吹牛拍馬或酒肉朋友。

▲地上的草必枯乾，花也要凋謝。聖經上說：「惟有主的道是永存的。」