

# 奇緣牽此生

## 台綜院董事長羅吉煊的生命轉折

● 王易君

### 傳奇色彩的銀行家

在台北市南京東路中華開發工業銀行大樓內，有一家聞名中外的學術研究機構——台灣綜合研究院（台綜院）。該院最近披上了一層神祕的外衣，因為政壇盛傳，李登輝總統卸任後，將會來這裡擔任名譽董事長。另外，該院也因劉泰英擔任院長的關係，久來廣受社會注目。

而現任台綜院董事長羅吉煊，也是帶有一點傳奇色彩的老銀行家。羅吉煊告訴本文作者說：「人生常常決定於一念之間。想當年，我在日本求學，選擇去京都帝大，而沒去長崎讀醫科，逃過了二次大戰末期原子彈的轟擊。還有，戰後初期，尚在大陸的國民政府來台灣延攬留日的人才去東北接收敵產，一念之間，我沒有去。」

「他笑笑說：『要是當初我去了東北，今天說不定我已當了中共的官員了！』」

### 四次重大的轉捩點

今年七十六歲，曾任彰化銀行董事長的台灣綜合研究院董事長羅吉煊，在他人生道路上，曾有四次重大的轉捩點。第一次是二次大戰期間，他留學日本，棄醫學商，放棄保送長崎醫大的機會，倖免被美國投下的原子彈轟炸。第二次是大戰結束，在南京的國民政府資源委員會為接收東北日本人留下的工廠，透過台大推介並派考試官專責來台，徵求會說日語，留日帝大學生赴南京受訓後再赴東北，政府看上了羅吉煊，但羅吉煊因已考進工商銀行（第一銀行前身）正參加在職訓練一個月為由，於接受資委會官員面談時婉拒。若羅

吉煊真去了大陸，可能現在就成了大陸台籍人士了。第三次是被民國六十八年第一銀行押匯弊案流彈所傷，他以第一銀行副總經理之尊，居然被調為非主管職之專門委員。（依公營銀行人事職等制度，沒有相當副總經理級之非主管職，故待遇照舊），許多熟悉銀行押匯實務作業之同事及外匯同業均對政府之人事處分甚感訝異。但約一年後即受到了解他是清白的長官拔擢，由谷底翻身，從此仕途一帆風順，最後在金融界做到彰化銀行董事長才退休。第四次是公職退休由銀行界轉換為研究機構董事長，這也寫下銀行界的新記錄。羅吉煊回想起來，感嘆人生的無常。

### 東渡扶桑專攻經濟

民國十三年生於新竹縣關西鎮的羅吉

煊，國校畢業後，全家就遷居台北市，他在日據時代五年制中學（私立國民中學校，現改制為台北市大同高級中學）修業期滿，以第一名成績原可由學校保送至台南工專（現在的成功大學）或台北經專（戰後之法商學院，現併入台大法學院）。對自我期許很高的羅吉煊，為求更好的學習環境，決定東渡扶桑，展開一段特殊的求學過程。

羅吉煊同時分別考入日本國立山口高等學校（現在的山口大學）文科二組及著名私立慶應大學專科，但決定選擇山口高校，山口縣是明治維新的發源地，也是伊藤博文、岸信介、佐藤榮作等多位日本首相的出生地，文風鼎盛。他在學校主修英文，第二外國語則修德文。當時第二次大戰已進入白熱化階段，日本政府已停止文科學生延期入伍的優待，但僅高等學校文科學生仍可依本人的志願保送長崎醫大，學醫在當時尤其對台灣人而言很熱門，許多人都希望當醫生，可以賺大錢，生活安定，社會地位又高，羅吉煊的母親也覺得這是一個難得的機會，應該要把握。

年輕的羅吉煊想法卻不同，考高等學校文科唸書，並不以當醫生為目的，他有

感經濟金融為國家社會發展的原動力，而去投考京都帝國大學經濟學部，放棄了去讀長崎醫大的機會。沒多久，美國向長崎投下原子彈，造成死傷無數。羅吉煊自付當時他的一念之間，竟然挽救了自己的生命，沒有被原子彈炸成死傷。

第二次大戰末期日本大專文科系學生均被徵召從軍或被動員在軍需工廠從事生產，只有東京大學及京都大學社會科學系如法文經學院可以考選學生各五名留校研究學術，羅吉煊也幸運的獲選繼續攻讀。而後日本戰敗，台灣光復，羅吉煊束裝返國，轉入台大經濟系三年級繼續就讀。當時台大只有經濟、法律、政治三個系，從日本轉回分別是三十六、三十七、三十八三個學年度就學的學生，成立了一個三三三會，成員中除了羅吉煊外，包括已故的台大名教授，憲法學者劉慶瑞（政務委員郭婉容的先夫）、彭明敏教授、民法親屬法權威、法學專家已故的台大名譽教授陳棋炎（前司法院長戴炎輝的得意門生）、前華南銀行董事長及前合作金庫理事長許敏惠等。

羅吉煊在求學過程中，接觸東洋文化數年，他除了會講一口流利的日文，也精

通英文，這使他具備了國際化的條件。他謙稱因為到日本留學，求學過程中唯一遺憾的是沒有受過完整的中文教育，否則可發揮更多。羅吉煊到日本受過教育，並於在職期間曾赴美國接受短期進修，長期間主持國際金融業務，常到國外接洽業務或參加國際會議，切身了解對其一生拓展視野的益處，他的五個子女也曾分別留學法國、德國、日本、加拿大以及美國等地，所學很多元化。

### 基層做起工作認真

大學畢業後，母校台大推薦羅吉煊去工商銀行（第一銀行的前身）服務，台大政治系畢業的彭明敏也與他同期去工商銀行，不過彭明敏是分配到總行業務部調查科工作。科班出身的羅吉煊則從數鈔票的櫃台辦事員做起，年輕有為的他，因為工作負責努力，甚得上級長官的器重。第一銀行不少新種業務，如「結匯證買賣」、「代收進口保證金」、「美鈔兌換」、「美援工業貸款」等，在當時領先各銀行開辦，全都由羅吉煊負責辦理。羅吉煊還透露了當年一項他的祕密武器，他曾練得一身打字技術，每分鐘可打五十個字以上（

錯一字須扣五個字），這項功夫提升工作效率率很大。羅吉煊說，當年他在一銀當基層員工時每項業務都承辦過，又在主管總行管理部門最重要單位即業務部企劃科、業務科擔任科長，多年後他升任高級主管，對全盤掌握銀行經營方向、業務企劃、推展、管理等有很大的助益。

羅吉煊可說一口流利的英、日文，民國四十年代，第一銀行即特別派他去外匯業務量很大的中山北路分行擔任襄理，中山北路分行往來客戶有很多外國人，而且業績是各分行第一名，羅吉煊的表現也十分良好。民國五十一年，羅吉煊順利的升任苗栗縣頭份分行經理，前後二年，頭份分行的業績在全行的考核均名列前茅，據稱沒有一筆逾期放款，他自豪的說：「我個人當年的考績是優等，在九十分以上，當時公營銀行對考績規定十分嚴格，大概一千名員工只有一人考績能拿優等，全行似不超過五名，屬於地方性的頭份分行業務量可直逼一銀大規模之台中分行，令長官及三商銀同業刮目相看。羅吉煊也表示，當年頭份分行在他帶領下能創造佳績的一大原因是他堅持銀行經營理念，把經理業績獎金全用在公事上，對屬下也很照顧

，分行全體員工向心力很強。

羅吉煊隨後調回第一銀行總行擔任業務部副理，他在一銀工作另一個里程碑是奉命籌設國外部，並擔任首任經理。第一銀行關島及新加坡分行均是他任內籌劃設立，開本國銀行除有承辦外匯業務悠久歷史之中國國際商銀外，到海外設立分行之先河。一銀國外部當時也經美國駐台大使館商務參贊 Mr. Mowry（後擔任中美工商協進會美方總經理）與美國進出口銀行辦理合作融資，以長期固定低利貸款供給台灣廠商機械進口，對促進台灣經濟發展有正面的意義。羅吉煊在國外部經理任內連續獲優等共二次，打破銀行紀錄（嗣後公營銀行人事考績制度修改，已取消優等考績）。民國六十三年，羅吉煊當了七年國外部經理後，升任一銀副總經理，當時一銀總經理是郭建英（已故台灣省議長黃朝琴之內弟）。羅吉煊當時還未滿五十歲，是省屬行庫中最年輕的副總經理，前途看好。羅吉煊透露，前台北市長張豐緒（第一銀行董事長陳啟清之女婿）那時也看上了他的能力，並接受岳父陳啟清之推薦，想提拔他為台北市銀行總經理，但羅吉煊另有考量，意願不高，因故未成。

### 弊案牽連職務降調

民國六十八年初爆發的第一銀行中山北路分行出口押匯弊案，是對羅吉煊多年銀行員生涯的一個衝擊，他多年優良的考績記錄更一度被全部勾消。

當年第一銀行中山分行辦理臺運、浩運、千慕、江勝等四家信用狀押匯拒付款共達一千二百八十萬美元，竟發生外國簽發信用狀銀行拒付及不能兌現的弊案，第一銀行稽核室事前以為拒付案件不受利息予以免除融通，會同財政部錢幣司派員到中山北路檢查一個月之久（在該期間羅吉煊奉派出國赴美國華盛頓大學研修），竟未發現拒付情事之弊案。輿論譁然，都認為是繼青年公司及啟達案後的另一巨案，甚受當局重視，其中是否有官商勾結，圖利他人不法事情，台灣省議會於案發前後多次要求財政廳提出專案說明，當時政府財政主管官署為防範案情擴大，避免愈演愈複雜起見，則先依據第一銀行稽核室扭曲真相之檢查報告（未經過銀行經理部門正常程序呈閱），以期早日結案，將第一銀行多位高級主管撤換。其中第一銀行董事長高湯盤提前退休，由央行副總裁梁國

樹接任，總經理陳忠卿調職，由土銀總經理吳維綱接任。身為一銀副總經理的羅吉煊主管外匯業務，也受到牽累，被記了一個大過、一個小過，並降調為非主管職務。最近剛退休的一銀董事長黃天麟，當時是一銀國外部經理，直接負責督導各營業單位外匯業務，也是被記一大過、一小過，降調為非主管。至於中山北路分行經理以下有關處理出口押匯業務之各級涉及弊案人員均依稽核室於案發生後提出之調查報告一律移送法辦。後來也引起監察院重視派員調查。形成「先處分，後調查」之特殊情況。

一向注重榮譽的羅吉煊，在他的自傳中曾提及此段事件經過及他的感想：民國六十八年初一銀中山北路分行出口押匯弊案突發，由於奉命前往該分行檢查之稽核主管為推卸應負責任，玩弄手段，誣陷上司及同仁，加之銀行內部失和，使案情變為複雜，主管官署亦未深入查証實情，遽以處理，我受訓連帶處分，是自己最遺憾的事情。但我從事銀行業多年，實事求是，問心無愧，深信經得起時間的考驗。

### 脫離陰霾前景看好

當時原美國華友銀行（Chemical Bank）主管亞洲通匯同業往來的副總裁 Mr. Walter B. Berman 獲悉此事，特別來信為羅吉煊及黃天麟抱不平，認為他們不應為別人的過錯而被處分。

羅吉煊調任專門委員只有短短一年的時間，新任一銀總經理吳維綱為人剛直，是非分明，就職後即詳實查閱一切有關原始資料，深入瞭解銀行處理出口押匯之作業方式，審查出口押匯案件之作業手續及程序等，很同情羅吉煊，認為不應受到如此不公平之人事議處，乃要求羅吉煊本人為此事提出申辯，並簽註送財政主管單位答辯，吳維綱也十分器重羅吉煊，派他擔任一銀業務改進小組召集人，小組成員多為各部室主管。央行副總裁兼外匯局長孫義宣也為羅抱屈，向央行總裁俞國華報告此事，由高雄市政府向第一銀行商調羅吉煊，擔任高雄市銀行副總經理，參與籌備工作，至此，羅吉煊才脫離一銀押匯弊案的陰霾。

民國七十三年，羅吉煊又被擔任中國輸出入銀行理事主席的孫義宣找回台北，升他為中國輸出入銀行總經理。羅吉煊說：他是當時第一個本省籍國家行局的總經理，

他也不是國民黨員，由此可證明政府的開明作風，用人唯才，不受省籍、黨籍限制。

羅吉煊表示，他很感激做過央行副總裁、台銀董事長、中華民國銀行行會理事長孫義宣對他的提拔。他與孫義宣的結緣，是於孫義宣擔任央行副總裁兼外匯局長時，他以第一銀行國外部經理之職，經常要帶外國訪客去中央銀行見孫義宣，孫義宣對他能說一口流利的英文及具備專業知識，實務經驗豐富，為一銀到海外開疆拓土十分欣賞。因此當羅吉煊在失意時，不忘拉他一把，力保推薦他更上一層樓。

前財政部長郭婉容也很賞識羅吉煊，羅吉煊擔任中國輸出入銀行總經理時，每年連續記大功，表現特別，因此彰化銀行董事長梁國樹去接交通銀行董事長時，郭婉容即圈選羅吉煊去接彰化銀行董事長，這也創造了羅吉煊近五十年銀行員生涯的最高峰。

羅吉煊在彰銀董事長任內，仍不忘推動國際金融業務，除在紐約成立戰後第一家海外分行，另外在日本東京成立戰後第一家我國銀行東京分行，又開設了彰銀倫敦分行，開幕時前英國首相柴契爾夫人與

夫婿、英格蘭銀行（相當我國中央銀行）總裁艾迪喬治親臨祝賀及致詞，在倫敦金融中心也是少見的殊榮。至今，訪客在台灣綜合研究院董事長的辦公室中，都可見到羅吉煊與他們合影並經柴契爾夫人、艾迪喬治分別簽署的二幅放大照片。

### 品德操守以身作則

大半生的銀行員生涯，雖遭受一銀弊案的打擊，但羅吉煊一直堅持自己的原則，他常對人說：「公事方面能做的做，不能做的、砍我的頭也不做。」有一次他與李總統登輝先生一起在淡水球場打球，李總統勉勵他：「能做的做，不能做的不可做，應遵守有關法規，堅持原則，公私分明，否則有一天出事，立場站不住。」他曾做過銀行總經理、董事長，不免會有民意代表來請託事情，他都照銀行權責明確劃分，分層審核之精神辦理，不願屈服在民意代表的壓力下。他深知民意代表來拜託十件事，即使九件事都配合做好，只有一件事拒絕，民意代表仍然不滿。因此為了減少麻煩，他寧願表現強硬。他說：「民意代表沒有人事權，即使我不買帳，民意代表也沒法拉我下台。」

多年來，不只羅吉煊本人以身作則注意品德操守，他對員工也同樣要求嚴格。當年他擔任中國輸出入銀行總經理，深知若走錯一步晚節不保的痛苦，特別用心印製「公務員職務上可能涉及的法令」及財政部長錢純指示「銀行行員辦理授信業務，不可以有貪瀆行為，不得接受任何外來關說」等公文，發給每一位同仁。

民國八十三年，七十歲的羅吉煊由彰銀董事長奉總統聘為國家統一委員會委員，另在任內屆齡退休，他曾在高雄市議長陳田錨的邀約下，擔任大眾票券金融公司董事長一段時間，俟創辦期間階段性任務完成後，交棒中華開發公司董事長劉泰英

設立台灣綜合研究院，依教育部規定財團法人學術研究機構主持人院長不能兼董事長，乃商洽自公營銀行退休之羅吉煊，於民國八十四年出任董事長，由一個終日與金錢打交道的銀行處，轉換為學術研究機構的董事會服務。羅吉煊對這個第二春的工作環境十分喜歡，或與他平日即養成手不釋卷之好習慣有關係。因為他精通日文，在他現在的辦公室中，書櫃中擺得最多的是日文書。他說自己對歷史哲學及各國不同文化之交流很有興趣，尤其是日本戰敗歷史，他更津津樂道。「活到老學到老切記取人類失敗之歷史教訓」是羅吉煊終生不渝的座右銘。

## 聖文風流人物

萬墨林等著  
定價台幣叁百元

本書係萬墨林、張源、王培堯、丁兆豐、田維平、張或弛、劉牛農、商鴻遠等著。要目有：民國四大美人、徐志摩四角戀、蔡松坡鳳仙戀、喜豔親王劉喜奎、藝壇奇女子——劉喜奎、樂蒂、末代狀元三角愛、坤伶主席新豔秋、寶金花本事全文、洪狀元煙台舊事等篇，內容精彩，老少各界咸宜。二十五開本，三百四十一頁穿線平裝，定價新臺幣三〇〇元歡迎購閱，郵撥帳號〇七三九三三三一二號聖文書局