

# 孫運璿的風範與偉績

●吳興強（中外雜誌特約撰述委員）（彩色圖照刊第二頁）

編者按：

嵩壽，長樂永康。

二十一年前，當勳業和聲望都在

民國七十三年二月二十四日凌晨

孫運璿擔任行政院長五年八個月

巔峰的時候，前行政院院長孫運璿先生，因病突然揮別政壇，帶給國人無限的驚愕與惋惜。孫運璿擔任院長期間，勤政愛民盡心國事，國內國外無不稱頌。他的政績，為國家奠定了發展的基礎，創造了光明的遠景。他治事奉公的精神和風範，更是當今全體國民效法學習的典型。本月十一日（農曆十一月十一日）欣逢孫先生九秩晉三華誕榮慶，本社特請曾追隨孫先生多年的吳興強先生，撰述他的風範與偉績，以饗讀者，並藉以祝孫先生

，前行政院院長孫運璿突患腦溢血，消息傳出，全國震驚。立法委員不分朝野同表關切，一致通過致電慰問，台灣省議會更在議員要求下，包了遊覽車，幾乎全員從台中霧峰，趕到榮總簽名致意。民眾的關心更是無遠弗屆，遍及社會各階層，孫院長的早日康復，成為民眾最關切的焦點，從各地湧進行政院、榮民總醫院，請求代轉的慰問信，裝滿好幾大紙箱，有用毛筆正楷書寫的，也有用注音符號拼音寫的，關切期望，無所不至。

絕非偶然，他在行政院長任內所表現待人治事的風範，勤政愛民的作風，實已贏得一般國民的信賴與仰慕，至於他在推動政務上所展現前瞻的眼光，包容的氣度，鏗而不捨的精神和寬厚的胸懷，更獲得長官同僚、國內外學者、工商界的欽佩。筆者有幸於民國六十七年六月一日，孫運璿開始擔任閣揆的時候，從國防部軍職外調行政院服務，擔任參議兼交際科長，其後並於民國七十一年，升任第七組組長，由於工作的關

係，常有機會與院長接觸，追隨左右，對他行事的風格和公忠體國的精神，感受很深，益增欽敬。

作為一個領導者，孫運璿所展現的人格特質，是具有強烈的愛國愛民情操、寬厚真誠的胸懷，和鍥而不捨堅韌的毅力。在治事方面，他不但有前瞻的眼光，更具備科學的辦事方法，和劍及履及的決心與魄力。在做人和生活上，他又是中國儒家傳統，忠孝敬恕、勤儉謙和、誠篤的奉行著。儘管他非常瞭解西方的文化，也接受很多西方的文明，但在孝道方面，孫運璿奉行的是中國的傳統，他不但父母在世時，克盡孝道，在母親去世時，孫運璿雖已貴為經濟部長，但每晚帶著家人，在市立殯儀館打地鋪，守靈十個晚上，公祭當天，披麻戴孝，對弔喪的人，不論身分都跪拜答禮。因為在靈堂，他只是孝子。正因為孫運璿具備崇高的人格特質，深厚的學養和器識，使他能國家多難的大時

代，立下豐功偉業。

### 開發電力成就非凡

談到孫運璿對國家的貢獻，首先要談的是他對台灣電力建設非凡的成就。台灣的電力建設，從光復初期電力的搶修恢復，到民國四十年代的電力加速發展，創建地下水力發電所，興建亞洲最高的水力發電大壩，到民國五十年代台灣已經有百分之九九七的人口享受電力，比日本、韓國都普及。創造這些成就，孫運璿一直是最具關鍵性的人。在將近二十年的時間裡，他從台電公司的機電處長、總工程師、協理而總經理，從搶修電力

情況後答應，在台糖公司的一批糖裝上船，買方的信用狀開出來，馬上撥款。

電力工程的開發，不但需要時間，還需要大量的資金，建一個電廠，至少也要六、七年，沒有長遠的規劃，根本不可能有前瞻性的發展，孫運璿早在民國四十年初，擔任台電總工程師時，就著手擬訂六個五年電力開發計畫，預估未來三十年的用電量，用創新的觀念和技術，大力開發電力。民國六十年代，台灣經濟起飛，快速工業化，成為亞洲新興工業國家四小龍之一，很多人不瞭解，電力是工業發展之母，沒有充沛的電力，工業是無法發展的。

，規劃電力長期發展，親自率領同仁，克服困難艱辛，堅苦建設，總理發展。所經歷的困難真是不勝枚舉，因為這一段時間，政府財政極端困難，孫運璿曾因沒有外匯買十元美金一枝的碳刷，去找當時主管外匯的尹仲容先生設法，尹仲容知道台電急需碳刷的

前面提到電力建設需要龐大的資金，民國四十年代，台灣財政困難，政府的建設資金幾乎全靠美援，五十年代，則靠國外借貸，台電公司是靠著孫運璿和他領導的台電同仁，在開發電力上展現的優越技術和管理能力，贏得負責援外的美國國際開發總署

官員一致的肯定，乃使美援和貸款，源源不斷注入台電。孫運璿也在國際上打響了名號，導致他在民國五十三年，被世界銀行聘請，擔任奈及利亞電力公司的總經理，世界銀行之所以選中孫運璿，是因為美國國際開發總署認為，接受美援的各國電力系統中，規劃、管理經營最好的是台電，孫總經理的卓越領導，功勞最大。

### 籌劃交通規模宏遠

從民國五十六年底到五十八年八月，孫運璿擔任交通部長，重要的施政目標是「村村有道路」。這項施政目標也是其後十餘年繼任的幾位部長持續追求達成的，使全台灣的省道、鄉道和產業道路，都鋪上柏油路面。就在孫運璿擔任交通部長的時候，台灣的經濟已進入發展階段，各項基礎設施開始感到不足，尤其交通建設方面，已經逐漸形成繼續發展的瓶頸，於是政府開始規劃十項建設，而其中

六項屬於交通，工程師出身的孫運璿正好發揮所長，在他主持下所籌劃的六項交通建設分別是南北高速公路、中正國際機場、北迴鐵路、鐵路電器化、台中港及蘇澳港。這六項規模宏大的交通建設在其後的十年間陸續興建完成，正好迎接七十年代開始，台灣經濟起飛的繁榮時期。

孫運璿擔任交通部長僅僅一年八個月，有些規劃的交通建設尚未開始執行就離職了，其中最令他感到遺憾的是台北市鐵路地下化和捷運系統的未能定案，以致延宕了十年的時間。

年紀稍微大一點的人都記得，民國五、六十年代，台北市的鐵路平交道，是市區交通的一大瓶頸，造成交通混亂的主要緣因之一，亟待改善，改善的方法，不外將鐵路地下化或高架，地下化固然好，但需要的工程費大，政府財力困難，況且台北市土質鬆軟，做起來更費錢，因此有些學者專家，就主張原地高架，但高架噪音

很大，對市容也有衝擊。這個改善方案尚未完全定案，孫運璿忽奉命改任經濟部長，台北市鐵路地下化方案，一直到十年後，孫運璿任行政院長時，才開始施工。

### 衝破橫逆發展經濟

孫運璿於民國五十八年九月，擔任經濟部長，任期直到民國六十七年五月底，超過八年半的時間，是政府在台灣任期最長的一任經濟部長，而這一段時期，正是台灣經濟轉型，從農業進入工業化的時期，經濟部的職責，一方面要照顧發展已漸成熟，但在生產總值的比重上，逐漸被工商業產值超越的農業。另一方面又要引進外資和技術全力發展工業，拓展外銷。

在孫運璿擔任經濟部長的頭幾年，台灣的經濟雖然持續穩健地成長，但是也就在這一段時間，台灣發展中的經濟，遭受到外交和完全仰賴進口的石油危機衝擊。孫運璿以他的定力

和耐力，克服困難，使台灣的經濟，衝破橫逆，繼續發展。

民國六十年，我國對外貿易首次出超，但也就在這年十月底，聯合國以七十六票對三十五票，通過中共入會，我國被排除了會籍，接著很多國家陸續與我國斷交，工商界很多人都信心動搖，孫運璿一方面為工商界打氣，向他們說明，政府會和他們一起奮鬥，共度難關。往後幾年，他爭取擴大駐外使館內經濟和商務組的人員名額，在沒有邦交的國家設置商務代表，放寬工商人士出國規定，使對外貿易不因外交挫折受到影響。

中日斷交，對我國經濟，帶來更直接的衝擊，由於台灣和日本，有地緣歷史的關係，貿易、資金、技術、市場及行銷，對日本的依賴都很深，業者人心惶惶，焦躁不安。孫運璿立即向工商界保證，政府絕不會與日本斷絕一切往來，會繼續協助工商界和日本做生意，但也希望業者減少對日

本的依賴，凡改向歐美或其他地區採購原物料和機器者，政府會提供低利貸款及減免稅捐，讓工商界減少負擔。

民國六十二年十月，對台灣經濟帶來更大衝擊的全球經濟風暴——石油危機爆發，三個月之內，石油價格上升四倍，百分之九十八的石油都靠進口的台灣，經濟發展飽受威脅。孫運璿更是首當其衝，穩定石油來源，穩定物價，都是他必需要面對的挑戰。

孫運璿在石油危機爆發的那一個月，決定親自到沙烏地阿拉伯去訪問，爭取穩定的石油來源，不要遭到禁運或限量的對待，行前他透過熟識的沙國計劃部長納塞、工商部長阿瓦迪的安排，希望晉見費塞國王，同時提出農業、電力和工程合作計畫，以互惠的方式爭取沙國對我國的好感。訪問結果，費塞國王在接見孫運璿時慨然應允照常供應石油，同時認為我國是友好國家，不在限運和禁運之列。

石油來源穩定了，但國內因石油

上漲而造成的物價飛漲問題猶待解決。一向對維持物價穩定，保障人民生活非常重視的孫運璿，這時提出「油、電及公用事業價格一次漲足方案」，全部一次上漲百分之五十，以消除預期心理，並使工商界容易計算成本。這劑猛藥由於藥能對症，一個多月後，物價開始回穩下跌。

### 維護農民展現魄力

孫運璿在擔任經濟部部長時，曾為了照顧農民的利益，做了一件展現魄力的決定。台灣的農業生產，肥料一直是很重要的成本，價格的高低，直接關係到農民的權益，政府為了照顧農民，向來都是採用低肥料價格的政策。民國五十九年，中美合資設立的慕華肥料公司，美方不願配合降低肥料價格，主張在商言商，以成本加相當利潤出售，雙方相持不下，孫運璿主張將美方股權五百六十萬美元全部買下，併入台肥公司，在當時外匯尚

不充裕的情況下，反對的人不少，但擔任經濟部長才一年的孫運璿力排眾議，堅持收購，終於獲得嚴家淦院長的同意，結果在三年內，就賺回了五百六十萬美元的投資，不但照顧了農民，也消弭了中美合資者的爭端。

孫運璿另外一件造福農民的政策，是他在農村設立工業區的決定，使青年農民可以不離開農村，就可以到工廠做工，提高農村收益，同時將農村勞力轉移到工業上，增加農村人口就業，發揮減少城市和鄉村所得差距的功能，效益宏遠。

### 振興工業拓展外銷

孫運璿擔任經濟部長長達八年半的任期內，除了照顧農民的各項施政外，振興工業拓展外銷，一直是他戮力以赴的目標，任內他大力發展石化工業，一度使其產值和就業人口，佔台灣的三分之一，台灣也有一段時間，成為運動鞋、成衣、網球拍等產品

，世界上產量最大的生產地。電子產業也繼起直追，成為外銷產品的主力。在拓展外銷方面，成立對外貿易發展協會，輔導廠商開發新市場。為了使外銷業務不中斷，政府對外銷廠商的服務，年節期間也不中止，大約在民國七十一年春節前，孫運璿當時已擔任行政院長，筆者任行政院第七組組長，有一天接到時任國際貿易局長蕭萬長的電話，告訴筆者春節假期準備回嘉義老家省親拜年，想知道院長有無可能到國貿局去巡視，筆者瞭解情況後，告知院長春節期間已排定到台北火車站及其他警政機構，判斷不致於去國貿局，蕭局長才放心回嘉義，因為孫運璿在擔任經濟部長時，關心外銷業務會受到年節假期的影響，會在假期到國貿局慰問加班的同仁。

### 全力推動產業升級

民國六十年代，台灣的經濟正要起飛，勞力密集的輕工業蓬勃發展，

但是孫運璿深知，勞力密集的產業，祇能滿足階段性的需要，很容易被其他開發中國家取代，必須儘早發展高附加價值，技術程度高的產業，台灣的經濟，才能永續發展，但是發展高技術的產業，必須靠高級的研發人才和專責的機構推動，方能成事。

於是孫運璿著手規劃在我國設立國際級的工業技術研究機構，以較高水準的待遇，羅致高級的科技研發人才，開發工業升級關鍵的生產技術。

但是當孫運璿將經過慎密研究而擬訂的「工業技術研究院設置條例」送進立法院審議，不料竟引起軒然大波，很多委員認為，用政府的資金設立的研究機構，以財團法人的方式運作，人員的進用和待遇，都不受政府的管轄監督，此例一開，後患無窮而加以反對。

經過一年多的溝通和折衝，孫運璿親自到委員的家中拜訪解釋，很多委員被他急切報國的心志所感動，工

研院設置條例終於在民國六十二年被立法院通過，而工研院也就在當年設立。

民國七十年代，孫運璿一手創立的工業技術研究院，已經成為我國高科技產業發展的龍頭，其後由工研院衍生出去（由工研院創設，運轉成功後獨立出去）的聯華電子公司（聯電）、台灣積體電路公司（台積電）相繼發展成為世界上排名第一和第二的晶圓代工企業集團，受到國際科技產業界的重視，曾任工研院電子所副所長的曹興誠，及工研院院長的張忠謀，後來也成為聯電和台積電的董事長，工研院培養出來的眾多人才，台積電、聯電輝煌的營運成果和獲得的專利，早已遠超過政府當年設立工研院所付出的投資，實不可以道里計。

### 領先研製積體電路

台灣的工業產品，品質和技術，雖已達到相當水準，但比起世界上最先進的國家，精密度和關鍵技術，仍

然有一段落差，祇有一項科技產品——積體電路——台灣的水準，真正是能和先進國家齊頭並進的，這也是為什麼，台灣的台積電和聯電，一直能在「晶圓代工」，也就是積體電路代工製造上，領先全球的緣因。

談到台灣發展積體電路的非凡成就，如果說孫運璿是最關鍵的人物，應該當之無愧。當年孫運璿的決心和毅力，以及令人感動的熱忱，是導致我國能趕在很多先進國家之前，邁向製造積體電路之途，並能夠成功最重要的因素。其過程感人，值得國人瞭解。

民國六十三年二月七日早晨，台北市南陽街的小欣欣餐廳，孫運璿邀請了交通部部長高玉樹、行政院秘書長費驊，以及經濟及交通兩部科研單位的負責人：工業技術研究院院長王兆振、電信總局局長方賢齊、電信研究所所長康寶煌等共進早餐，目的是聽取旅美電子科學家，美國無線電公司（簡稱RCA）研究室主任潘文淵先

生的報告，潘先生應邀回國考察，評估台灣剛剛興起的電子工業未來發展的方向。潘文淵的看法是：

一、勞力密集的低階電子工業已趨飽和，再增長已無空間。

二、應選定技術密集的產業發展。

三、積體電路的製造技術，在美國已初步發展成功，這項技術今後二十年將有很大的發展，台灣應快速決策優先推動。

四、應與美國在這方面已有若干成果的先進公司，以技術移轉的方式進行。

當然孫運璿事前已經瞭解這個情況，當天的早餐會，他祇是請潘文淵將這些看法和建議，告知相關的首長和研發機構的主管，據潘文淵事後回憶，孫運璿在聽取潘文淵的意見後，第二天就打電話告訴他，決定進行這一個方案，這樣的效率和魄力，使潘文淵大受感動，因為這項技術移轉的費用，當時約需一千萬美元，約合四

億台幣，確實是很大一筆費用。

計畫分兩頭進行，在美國，潘文淵找了七、八位在集體電路科技方面有研究的華人科學家，包括美國第一本介紹集體電路的書籍「半導體」的作者羅元念，替美國空軍製造出第一片積體電路晶片（簡稱IC）的凌宏璋等，組成「技術顧問委員會」，約定每週末輪流在他們的家中開會，討論技術引進的各項細節。技術委員會於民國六十四年在美國紐澤西州潘文淵的家中成立時，孫運璿專程從台北趕去主持。特別值得一提的是，這些學人當時都是在沒有任何報酬的情況下，自願奉獻的。據潘文淵夫人回憶（當時她自己也在紐澤西大學任教），她和潘文淵都是政府遷台前從大陸到美國去求學的，和台灣無淵源，學人們的全力投入，完全是被孫運璿的熱忱所感動。

另外在台灣，另一位對發展集體電路有很大貢獻的方賢齊，負責為工

研院招考了一批三十歲不到的年輕工程師，施以訓練，準備一旦在美國找到合作的對象，就到美國去接受考驗，這批工程師由當時的工研院電子研究中心主任胡定華領軍，成員中包括後來擔任聯電董事長的曹興誠、台積電副董事長曾繁城等電子產業界的名人。

技術顧問委員會經過長時間的研議評估後，從三十幾家願意技術合作的家中選出三家提報台北，最後選定與RCA公司合作。在RCA任職的潘文淵，為了避嫌，提前兩年退休，少拿好幾萬美元的退休金。

民國六十五年四月，台灣第一批二十位工程師赴美學習積體電路，在台灣竹東，工研院的積體電路示範工場也開始動工，一年半以後，台灣終於趕在很多先進國家之前，生產出自己的積體電路。

民國六十年代末期，孫運璿已擔任行政院長，陪同新加坡總理李光耀參觀工研院，李光耀看到微小的積體

電路特別感興趣，得知台灣是少數能生產的國家時更為欽佩，他問主持簡報的方賢齊院長，「是誰主張發展這個計畫的？」方賢齊指著站在一旁的孫院長說：「就是這位。」

### 調和鼎鼐誠信服人

孫運璿擔任行政院長，一方面高瞻遠矚，統領全國行政，一方面溝通協調，消弭爭端，他任閣揆的時候，行政院和立法院的關係，可以說達到了和衷謀國的境界，就連當時所謂黨外的一些立法委員，對孫運璿忠誠任事的精神，也不得不佩服。事實上，孫運璿不論公務多繁忙，他會定期邀約立法委員，面對面單獨溝通，交換施政意見，筆者還記得，行政院一樓有一間小會客室，是孫院長專門接見立法委員的地方，孫運璿對資深年長的委員，是非常尊重的。

孫運璿擔任行政院長期間，有兩件關係人民福祉，但也引起很大爭端

的事，都在他耐心的溝通和妥善週全的處置後得到解決，這兩件事今天看來，當年如果不堅持做下去，一定會遺患無窮。

一、興建翡翠水庫：孫運璿擔任經濟部長時，為了確保大台北地區用水不虞匱乏，規劃興建的翡翠水庫，在他任閣揆後即將開始興建，由於水庫集水區很多地主的權益受到限制和影響，陳情不斷，筆者記得當時隔一段時間，就會有地方人士或監察委員帶領不同的陳情團體，到行政院來見孫院長，孫運璿都親自接見，懇切說明水庫必需興建的理由，同時保證對地主和受到影響的居民，一定會妥善地補償和照顧，對環保團體和擔心安全的人士，孫運璿則以工程師的經驗，向陳情者保證水庫的安全，一定百分之百的沒有問題。

二、興建三重疏洪道：開闢三重疏洪道是大台北地區防洪計畫的重要工程，是孫運璿擔任經濟部長時，經

過水文模型試驗後決定的防洪計畫，關係大台北地區二、三百萬人的生命財產的安全，但是興建疏洪道要徵收土地，地主的反抗力量很大，曾經有一天下午，地主們在二重地區的南北縱貫公路上席地而坐，阻斷交通以為抗爭，孫運璿至為震驚，親自協助當時負責土地徵收事宜的台灣省政府解決問題，一方面加強溝通，同時增加土地徵收補償費，最後終於將問題解決。記得那一段時間，孫院長每天上班第一件事就是要知道，昨天有多少地主領了補償金。當時的台灣省政府水利局長鄭水枝，處理這件事備極辛勞，任務完成後調升內政部長。幾年後二重疏洪道關建完成，遇到颱風，中、永和、板橋、萬華、三重、蘆洲，不再有淹水之苦。

### 外交成就國人之光

孫運璿的公務生涯中，不論在電、經濟部或擔任行政院長時，都做

了很多協助政府外交方面的事，成就極大，筆者的工作，由於和外交直接有關，這方面的感受尤深，值得向國人報導。前美僑商會會長羅伯·派克（ROBERT PARKER）在慶祝孫運璿八十歲的賀文中，談到孫運璿有美國人欽佩的特質：尊嚴、睿智、勤奮和重視家庭及教育、待人之寬厚及體貼。幾乎難以令人置信。另一位因共事而成為孫運璿摯友的美國人，前美國國際開發總署的官員莫爾（JOE MOORE）也在紀念文中提到，孫運璿非常機敏，能展現相當委婉的交際態度，但遇到重要關頭，他也會像猛獸般地據理力爭。他回憶，當年台灣缺電，台電希望美國開發總署協助購買一批柴油渦輪發電機，以備緊急支援供電之用，但這種機器運轉時耗費較大，莫爾並不贊成，後來在高層會議上，孫運璿力爭：「一台電有責任盡一切可能供應足夠的電力，我們需要這批機器，你必需核准這項方案。」



「結果台電得到了。」

正因為孫運璿這些令人尊敬的特質，他總是會讓與他接觸過的外國友人，對他產生信賴和尊敬的感情，當然，他在工作上表現的優越能力和成就，也是重要的因素。孫運璿在台電時，因為能得到充足的美援和國際貸款，才能使台灣的電力建設，一直能配合國家經濟發展需要。在經濟部，透過與友好國家的經濟合作，不但能互利互惠，更贏得友誼。石油危機時，也能在他親赴沙烏地阿拉伯訪問後，穩定了我國的石油供應來源。

擔任閣揆後，孫運璿深感我國外交處境的艱難，對外交工作一直都給予最大的支持和關注，調整外交人員的待遇；儘可能接見重要的外賓，至今外交部的同仁，對他還非常感念。中美斷交後，孫運璿協助蔣經國總統，指導我國談判人員與美方談判，尤其在關鍵的時候，毅然承擔責任，設法打開僵局，更是功不可沒。據當時

參與談判，肩負重要責任的丁懋松先生（名律師，以我政府法律顧問的身分參加談判）回憶，當時的談判，曲折艱難，最後終能達成任務，最重要的因素，是孫運璿在談判過程中，運籌帷幄，指揮若定，及時給談判代表

正確的指示，完全信任和充分授權。中美斷交時，美政府對我極不友善，派副國務卿克利斯多夫來台談判四天，僅達成「實質關係不變」的原則協議，其餘要我國派代表到美國繼續談判，但後來又通知我國，我國派到華府處理結束大使館善後事宜的外交部政務次長楊西崑，即可擔任我國的主談代表，沒有再派代表團去美的必要，也不再給我國政府代表的入境簽證。這時，孫運璿指派丁懋松，以政府律師的身分立刻赴美，將談判的指示面告楊西崑次長，並在法律方面，協助楊次長與美方談判，一方面叫他儘可能多和支持我國的美國議員聯繫，告訴他們我國對今後中美關係的意

見。丁懋松到華盛頓後，多次陪同楊西崑去國務院交涉，但是因為我方堅持蔣經國總統「繼續維持官方關係」

的五項原則，美國卡特總統則有「中美兩國維持民間對民間關係」的決定，雙方並無交集，美國國務院的主談代表蘇利文（ROGER SULLIVAN）對我方任何要求，一律未予同意，幾個星期下來，談判無任何進展，完全陷入膠著狀態。

在春節的前幾天，丁懋松利用鄧小平訪美，談判暫停的機會返台，在大年初一的上午，晉見蔣經國總統，孫運璿、蔣彥士部長、錢復次長、丁懋松次長（丁懋松胞兄）均在座，在孫運璿的鼓勵下，丁懋松向蔣經國報告，多位與我國友好的美國議員認為，他們在國會中是少數，想靠他們扭轉既成的局面，恐怕會失望，並坦率向蔣總統表示，如我方繼續堅持原訂五原則，美方將分批撤去他們駐台的人員，對我民心士氣，必造成打擊，

如堅持到最後，談判失敗，打擊將更大，在此情況下，是否可對此決定再加考慮？蔣總統考慮後，告訴丁懋松，可以在不明確承認我方不堅持五原則的情況下，全力爭取到最好的條件，並要丁懋松三天內趕回美國，將這項新指示，告訴楊西崑次長。

返美前，丁懋松再度去見孫運璿，將他考慮再三的一個構想，向孫運璿請示，是否可以用他律師的身分，找機會和國務院的法律顧問接觸，就中美斷交後，有關法律的問題進行磋商，或許能經由此一管道突破，使談判出現轉機。

這個構想獲得孫運璿完全的同意，告訴丁懋松：「你放手去做，一切由我來負責，但是，從現在起，你也要對我負責，用你最好的判斷，去為國家爭取最大的利益和最好的條件。」就這樣，幾次在國務院談判仍無結果後，直到一個週末，美方人員頗為意興闌珊，中午結束會談後，大家

一同乘電梯下樓，出電梯門後，丁懋松正好和蘇利文走在最後，這時丁懋松腦裡忽然靈光一閃，對蘇利文說：「我已得到政府的指示，假如下週一我們中華民國在美國的資產，談判還不能獲得滿意的保障的話，我們已決定將全部在美的外匯存底轉移到歐洲去。」蘇利文立刻以帶有諷刺的語氣問丁懋松：「你們在歐洲還和什麼國家有外交關係？」丁懋松立即回答：「我們不需要有外交關係，因為有一些歐洲國家的政府，已經同意用特別立法的方式來保護我們的資產，另外還有幾個國家，當地最有權威的律師，也以書面告訴我國政府，在各該國的法律下，不需要有外交關係，我們的資產仍能夠得到保護，因此我們可以放心，把資產轉移到歐洲去。」蘇利文在原地站著思索了片刻，就喚住在前面的他的國務院副法律顧問李馬克士（LEE MARKS），問他下午有沒有空，要他好好和丁懋松談一談。

如此一來，整個情況峰回路轉，從這天下午開始，美方終於同意由丁懋松和李馬克士就一切法律事務展開談判，達到了丁懋松向孫運璿提出「開關第二戰場」的構想。

從這天下午一點半開始，丁懋松和另一位談判代表程建人（時任駐美大使館秘書，後曾任外交部長及駐美代表），就和李馬克士展開馬拉松式的談判，整整四個多小時，會談的問題幾乎都是法律的問題，丁懋松和李馬克士有「相同的語言」，因此大有斬獲，很多重要的問題都獲得解決，其後又會談了多次，除了確立中美雙方實質關係不變的大原則外，我國的法律、行政權和司法權均受到美國政府和法院的承認，兩國間的條約繼續有效，我派駐美國的官員，享受和國際組織派赴美國同樣的外交豁免權。總之，除了沒有名義上的正式邦交外，在美國法律範圍內，我國仍是事實上的外國政府實體，這些後來都一一

列入台灣關係法中。

丁懋松並回憶，事隔十年後，孫運璿有一次和丁懋松談起斷交時的往事說：「當時有一件事我沒有告訴你，怕給你太大的壓力。當我決定指派你到美國去辦交涉時，我向總統報告，這次丁懋松去，如果把事情辦不好，我就辭職」，接著孫運璿又說：「我在行政院長任內，只有兩件事對總統說過類似的話，你這件事就是其中之一。」

丁懋松認為，參與中美斷交談判，是他一生中最值得紀念的事，而孫院長

的知遇之德，則是他終身感念不忘的。在中美斷交談判告一段落後，孫運璿開始一連串的外交訪問，在差不多兩年的時間內，訪問了十個國家，成果輝煌，國人都在電視上，看到他

在國外受到隆重歡迎時的英姿，筆者當時任行政院交際科長，奉命隨行處理機要事宜，親身感受到他在國外受到歡迎的熱烈，以及他在訪問時展現

的風采與魅力。訪問沙烏地阿拉伯時，孫運璿的行館，被安排在吉達的王宮，筆者第一次享受到住宿在天方夜譚情境中的套房，是難忘的經驗。訪問南非共和國時，當地的一位僑胞告訴筆者，在南非種族隔離，有色人種受到歧視的情況下，看到自己國家的首長，受到這樣盛大的歡迎接待，猶如夢中，不可思議。南非在孫運璿訪問及該國總理波塔（後任總統）應孫運璿之邀來台訪問後，將中華民國國民在南非的地位，提昇到和白人一樣。波塔總理訪華時，對我國的一切，備極讚譽，筆者聽到他對孫運璿說：「你們的成就，我們還做不到」，完全沒有白人的優越感。孫運璿在訪問中美洲的多明尼加後，多國總統古斯曼，派外交部長費南德斯陪同古斯曼夫人到台北，代表他頒授「開國元勳大十字勳章」予孫夫人俞蕙萱，表揚她為人道而努力。

民國七十年底以後，孫運璿因蔣經國總統生病，未再出國訪問，改為經常到金門、馬祖外島，視察駐軍，為官兵打氣。

### 公私分明嚴守分際

作為政府首長，孫運璿最值得公務人員效法的，是他公私分明嚴守分際的作風。他力行儉樸，做全民的表率。筆者謹以孫運璿任閣揆時，次女公子璐筠小姐結婚的情形，來敘述一下孫府的做法。孫運璿對家庭非常重視，子女結婚當然是一件大事，但是他堅持婚禮要莊重儉約，不能鋪張，更不願驚動太多的人。孫運璿原來希望婚禮在圓山俱樂部舉行，後因俱樂部進出不便，怕親友找不到，在家人反對下，改在圓山飯店舊館，麒麟廳和金龍廳之間的七個通道，名叫鵲橋的中型廳堂舉行，婚禮時間訂在下午，典禮完成後用茶點招待來賓，來賓除了孫府的親戚外，多數是新娘要好的同學或同事，孫運璿在行政院邀請的客人，祇有副院長邱創煥和秘書長

瞿紹華伉儷，筆者記得請柬是孫運璿親自送到他們的辦公室去的，另外還有幾位孫運璿在台電服務時的老同事，他們都是從小看到新娘長大的。筆者因為曾擔任行政院的外交科長，常與圓山飯店有接觸，因此被孫府委託代訂婚禮場地，也被孫府邀請參加，但孫夫人告誡，不得送禮。

婚禮當天，一切進行順利，孫運璿身著西式晚禮服，氣宇軒昂面帶微笑，挽著穿上婚紗美麗的女兒，踏著結婚進行曲的節拍，緩步走進禮堂，一切是那麽美好自然，來賓均起立鼓掌。就筆者所知，孫府在前一天晚間，到現場來預習過。

婚禮的司儀，是由孫運璿的大女婿黃鎮台教授擔任，（由於新郎是加拿大人，婚禮司儀用中、英文雙語）黃教授中英文言詞表達均極優越，非常成功。後來黃教授轉任公職，曾擔任教育部高教司長及次長，並在蕭萬長內閣時代，擔任國科會主任委員。

由於保密的成功，孫府辦喜事，外界完全不知道。婚禮後第二天，孫運璿看到筆者，詢問：「昨天收到安全局王永樹局長送來致賀的花籃，他為什麼會知道？」筆者也感到意外，祇好回答不知道，並說明已關照警衛及安全人員，婚禮必須保密。

第三天，院長室主任姚嚴孝京夫人笑著告訴筆者：「有答案了，華航張麟德總經理的女兒是璐筠花旗銀行的同事，被邀參加婚禮，王局長是她的姨父，所以知道。」

孫府辦喜事，可以說完全做到了莊重簡單，有禮有節的境界，參加的人，全部是至親好友，與孫運璿的地位職務完全沒有關係，婚禮進行中，更沒有請很多有地位的人講話，讓新郎新娘站著聽訓的情形，茶會也很儉樸，但是氣氛美好，賓客歡愉。惟一般和一般人不同的，是籌備過程中，為了不驚動社會大眾，家人都必須保密。孫運璿擔任經濟部長八年半，長

期致力於國家工、農、商業的發展，為工商界及農民解決問題，但是與工商界的交往，孫運璿嚴守分際，絕對不私人應酬飲宴，也不應邀剪綵或題字。筆者記得在行政院服務時，孫運璿的次公子一鴻正在服預官役，例假時與同學出遊，不慎在台北火車站碰傷膝蓋，結伴出遊同學的父親，正好是某企業所屬醫院的副院長，立即到該醫院就診，由於傷得不輕，尚需短暫住院。一鴻在醫院受到很好的醫療與照顧，孫府非常感謝。一段時間後，適逢該企業成立二十週年，企業負責人函請孫運璿在紀念專刊上題辭，孫運璿為了這件事，特別叫筆者專誠去見該企業負責人，委婉說明孫運璿因為自己覺得字寫得不好，過去從來沒有幫朋友題字，現在開例頗感為難，請特別諒解並致歉。

民國七十一年初某日，筆者蒙行政院秘書長瞿紹華召見，告知將被調升擔任第七組組長，第七組除辦理禮

賓工作外，主要負責總務事宜。第二天筆者見到孫運璿，蒙鼓勵說：「你一定可以做好第七組的工作，今後希望你多為行政院同仁服務，至於對我個人，你可以少花一點精力，不必太費心。」

### 風範偉績全民感念

二十一年前，當勳業和聲望都在巔峰的時候，孫運璿因病突然揮別政壇，帶給國人無限的驚愕與惋惜。孫運璿勤政愛民，盡心國事，市井小民，人人皆知，國內國外，無不稱頌。誠然，他的生病去職，帶給他所熱愛的國家，以及敬愛他的國民，莫大的遺憾與損失，但是他從政治事的風範，已經成為國人仰慕效法的典型，他創造的偉績，早已造福國家，澤及全民。筆者當年有幸，能成為他的屬從之一，值此國家亟需早日有一位有他一樣風範與魅力的領導人時，願與國人一齊，祝福他福壽雙輝，長樂永康。

## 老年自律歌

本刊輯

回首人生酷似戲，酸甜苦辣悲憂喜。  
 一生功過有公議，成敗得失何足奇。  
 苦樂無需與人比，各有長短莫求齊。  
 多為他人謀利益，做完好事要忘記。  
 凡事淡泊名和利，知足常樂乃真諦。  
 遇到委屈先別急，緩緩解釋來得及。  
 嘔氣定將傷身體，生起病來誰人替。  
 權把身體比機器，老了也易出問題。  
 幹活務必自量力，操勞不該離實際。  
 適度運動賽休息，氣功散步或太極。  
 活躍思維勤學習，琴棋書畫養心氣。  
 抽菸喝酒應摒棄，果蔬雜糧勝牙祭。  
 慢性頑疾耐心醫，焦慮恐懼最犯忌。  
 笑口常開情自逸，心曠神怡病難棲。  
 兒孫之事少干預，相信晚輩能勝己。  
 有緣才會結連理，夫妻偕老心不移。  
 神州上下一盤棋，安定團結百姓祈。  
 大河漲水滿小溪，國富民強兩相依。