



# 序

■孫俞蕙萱

孩子們要在他們父親八十整壽時，出本專輯表示慶賀，最初我並不贊同，因為前幾年剛出過“孫運璿傳”，但是他們的構想是由外子過去的長官、袍澤、同學，以及親友們以回憶、記事、敘舊等由不同角度寫點什麼，彙成小冊分贈親友。想像中出書恐怕是很費周章的事，邀稿，更要麻煩許多朋友，這些都使我感到不安。可是孩子們一心一意要為老爸做點事，那份不畏艱難，不計成敗的精神和孝心讓我很感動，也就不忍心再掃他們的興了。

和外子結婚將近半個世紀，其中酸甜苦辣不是一、二句話就說得清楚，他的林林總總也不是一、二篇文章寫得完，而我一向拙於言辭，更遑論以筆墨來表達點什麼了。我的生活圈子很窄，也不過是在丈夫與孩子們之間打轉，對外界事務很陌生，對先生的公事也從不過問。如果能由各方朋友所賜的大作中回顧他過去幾十年的生活種種，對我及孩子們來說是非常珍貴而有意義的。



璐西是老大，弟妹們就委託大姐全權處理出書的大小事。但璐西自己工作也忙，到截稿整理時才發現仍遺漏了許多原先在計劃中要請賜稿的長輩。這是很可惜的事，我要在這裡為失禮之處表十二萬分的歉意。

在此要深深感激在百忙中賜文的友人，也要謝謝丘秀芷小姐，承她拔刀相助並代為主編。沒有你們的出力，這本文集恐怕就無法和人家見面了，其實我要感激的人太多了，尤其在外子病後，大家真誠的關懷，友情的表露豐富了我們的人生，我們永銘這份溫情。

最後，祝福大家身體健康，諸事順吉。

# 【 目 錄 】

序

／孫俞蕙萱



壹 少年·大學·台電時期



[和二哥在一起](#)

／孫運軸

[大哥](#)

／孫慕婉

[小孩 小和尚 孫工程師](#)

／范緒箕

[孫運璿先生在大陸時期](#)

／憚震

[我的幾點回憶](#)

／俞恩瀛

[孫運璿的實習日記](#)

／程玉鳳

[孫運璿學長與我](#)

／滕驥遠

[凡事親自帶頭的人](#)

／高而遜

[「水深火熱」憶當年](#)

／陳宗文

[調和鼎鼐，福慧雙修](#)

／沈昌華

[台電老總孫先生](#)

／張斯敏

[憶老友孫運璿](#)

／符立中譯

[A FRIEND REMEMBERS](#)

／Joe Moore

[您是我們最敬佩的長者](#)

／周嘉會

[Y.S.SUN](#)

作



## ▶ 台電永遠的大家長

他用人生精華的二十年規劃台灣三十年電力系統，台灣供電力因此提升十五倍；離開台電時，員工感佩落淚夾道歡送。

貳

交通部長·經濟部長時期



[半世紀交情](#)

／方賢齊

[寬厚謙和的運璿先生](#)

／汪彝定

[驚濤駭浪中，為國家犧牲奮鬥的名相](#)

／趙自齊

[三德兼備今之完人](#)

／徐立德

[追隨孫運璿先生憶往](#)

／李端玉

[我和孫運璿先生多年友誼的回憶](#)

／袁家驩

[他與老百姓同悲同喜](#)

／劉康仁

[從 METS 到 TAC](#)

／鄭國賓

[高山仰止](#)

／林垂宙

[為孫資政八十大壽祝壽賀文](#)

／傅雅倩譯

[Article Celebrating Premier YS Sun's 80th Birthday](#)

／ Robert P. Parker 作



▶ **只願為國效力**

就算已經靠太太變賣首飾維持家計，  
他仍堅持：「我的力氣要用在我的國家、  
我的人民。」



### ▶ 在危急時刻掌舵

在退出聯合國、中美關係緊縮的危急時刻，孫運璿在民國67年率閣員宣誓就任行政院長。隔年中美斷交。

## 參 行政院長時代

[敬愛的長官—孫運璿先生](#) / 瞿紹華

[我所認識的孫院長](#) / 魏鏞

[台灣是他的最愛，大陸是他的希望](#) / 戴瑞明

[從公務上認識孫運璿先生](#) / 邱創煥

[高瞻遠矚福國利民](#) / 周宏濤

[孫運璿先生的治事風範](#) / 宋楚瑜

[高瞻遠矚的孫先生](#) / 丘宏達

[知遇之德](#) / 丁懋松

[忠孝兩全孫運璿先生](#) / 郝柏村



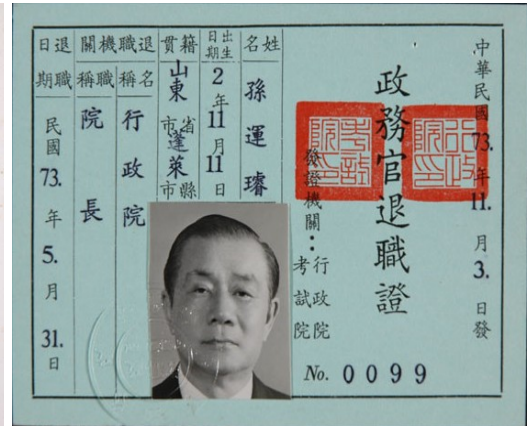
### ▶ 不要做大官要做大事

孫運璿深知優秀人才為國家棟梁，勉勵到立法院參觀質詢的師大學生：

「不要做大官，要做大事。」

臨去前對這些未來的教育種子深深一鞠躬。





肆 總統府資政時期

[我的老闆和夫人](#) / 姚巖孝京

[慰孫院長](#) / 吳廷環

[蔣夫人電報](#) / 蔣宋美齡

[蔣經國總統來函](#) / 蔣經國

[他是榮總的模範病人](#) / 陳秋梅

[走過從前](#) / 張安平

[他是世界級的領袖](#) / Richard Allen

[美國務卿舒茲來函](#) George P. Shultz

[林洋港院長來函](#) / 林洋港

[趙曾玉來函](#) / 趙曾珏

[何介富來函](#) / 何介富

[王政雄來函](#) / 王政雄





伍 我們一家

父親用愛網住我們 / 孫璐西

永無止境的敬愛 / 孫一鶴

爸爸，我以您為榮！ / 孫璐筠

以身作則的父親 / 孫一鴻

我的公公 / 孫綺芳

我的外公 / 黃兆祺

家書 / 孫運璿

致兒女書 / 孫運璿

給蕙萱 / 孫運璿





附錄 【孫運璿作品】

[自述](#)

[我失去了一位敬重的長者](#)

[我對發展台灣經濟所持的  
一些理念](#)

[中國問題與中國統一](#)

[好主管大不易](#)



[跋](#)

／丘秀芷



[孫運璿年表](#)







## 和二哥在一起

■孫運軸

今年二堂兄就要喜慶八秩華誕了，在這八十個春秋裡，我和二哥相處在一起的時候並不多，只有兩年都在縣城裡讀小學；後來再見面的機會也不多。儘管如此！我對二哥的思慕之情，卻歷久彌增。

人在幼年，弟弟對哥哥總是崇拜，二哥在我的眼中更是了不起，人人都誇他有天分、有出息，我更羨慕他懂得多，還「闊氣」。

我初到縣城上初小四年級，二哥已在城裡上高小二年級畢業班了。年級高低本身就是一個差距；弟弟由鄉下剛進城，土氣；哥哥早已是城裡的學生，又「闊氣」。土氣與「闊氣」之間的差距更大，在這兩個差距的基礎上，我對二哥的欽佩、羨慕之情便油然而生了。

說二哥少時「闊氣」，恐怕不會有人相信，但我確是言之有據。我上的初小是私立志成小學，二哥的高小是縣立小學。縣小的名氣大，二哥曾特意帶我去看過，一進校門，迎面就掛著一個時鐘。記得那天二哥站在鐘前，從懷裡掏出一塊錶來看著時鐘對時間，他撥完針以後又上弦，兩個手指捏著上發條的鈕頭一前一後來回擰來擰去，我鄉下孩子看了很奇怪：怎麼上弦還能往後擰？上緊了弦又往後擰豈不又鬆了？不管我當時怎麼想，二哥掏出錶來上弦是我親眼得見的事。當年小學生見過錶的就不多，自己身上帶過錶的更是絕無僅有，二哥「闊氣」的印象從此也就印在我腦子裡。

要說二哥什麼事都懂，也不見得。有一次我陪他到城外去送他姨父趕汽車，汽車開動以後我們開始回家，沒走多遠，只見汽車在路坡上停了一下，頓時兩個後輪胎上的泥土條地一齊掉下來。二哥說：「你看，汽車還會使這股子勁。」聽他的意思好像汽車是特意使了一股子勁把輪子上的泥土彈掉再走。我問他這是怎麼一股子勁，他當時沒有回答，看來「萬事通」也有不懂的事。不過後來他一定懂了，後來聽說他在哈爾濱上學的時候連整個汽車自己都會開了，而且後來還聽說他自己設計了一個發電機，正研究那股子電力是從哪裡來的呢？當然這些都是後話。

大概就在送走姨父以後不久，五伯父曾回鄉到縣城的家裡看望兒子。二哥當時是縣立小學的小學生，不僅功課好，而且演說特別出色。記不清是一個什麼場合，校長紀有貴還特別邀請五伯父到學校裡參加會，聽演說。會演說這是多麼值得羨慕的一種本領啊！這一點我在上了高小以後才有更深的體會。

### 各為其主童年往事

我是從志成小學轉入縣立小學上高小的。轉學之前，和二哥曾經有過一次「各為其主」



的戰鬥。當時兩校學生都要為自己的學校爭威風，在放學列隊回家的路上，兩隊相遇，就要爭個高低，都要走在大路中間，互不相讓；於是在一段時期裡，每天中午都要用「撞膀子」的方式來進行一場「奪路戰」。為了取勝，聽說縣小在校寄宿，本來中午無家可歸的大個子學生，也應邀參加到隊裡相助「一膀之力」。「撞膀子」的功法，後來曾發展到撞屁股了，有人在教室柱子上練屁股，柱子都撞得咚咚的響，小學生如何受得了？因此我經常把午間回家視為畏途。幸喜多半在兩隊相遇之前我就到家了，但總不免有發生遭遇戰的時候。有一天恰好在快到家門時兩隊相遇。前面已經交鋒了，我在隊尾，急忙往家門轉移，這時只見二哥已從隊裡出來，他先走進家門，等我跑進去以後，他就關上街門，順手在過道裡，拾起一根木棍，衝我面前就比劃舞弄起來，作攻擊狀，要繼續戰鬥。我手無寸棍，難以抵擋，只好落荒而走。這雖是剎那間的事，但二哥持棍戲弄的印象卻深深地保留下來，迄今沒齒不忘。

二哥畢業離校走了，好學生、會演說的美名卻留了下來。我這個新轉學來的弟弟也跟著沾了光，田濟川老師對我說：「孫運璿的演說好，你也試試，班上先排你去講。」他對我這一優先卻壞了事，我沒見過講演會的陣式，如果不是第一次就讓我先講，也許還不至於出醜，沒想到那天晚上一上台到黑板上寫出題目轉回身來要開講時，只見台下黑壓壓的一片，在幾盞馬燈微弱的光線下，浮現出一排排眾多的面孔，都在仰望注視著我，我一下子就慌了，腦子裡頓時一片空白，把背得滾瓜爛熟的稿子忘得一乾二淨，好像完全失掉知覺似的木立在那裡，腦子不動、身子也不動；後來校長上台揪了我一把，說「你下來吧！」，我這才下了台。事後想來，實在羞愧難當，人家二哥講得出色、出名，我則講得出醜。這出色與出醜之間的鮮明對比，此後在想起二哥時候經常在我腦子裡出現，大有一出醜便成千古恨之慨！

別時容易見時難，二哥去哈爾濱上中學以後，就難得相見了。記得有一年假期，二哥回村省親，曾到我家看望。那天他身著一身青色制服，緊口的衣領上襯托著英俊的面孔，站在房門迎面的小框旁邊滔滔不絕地帶著幾分東北口音向我父母講述他的見聞。運樞弟和我在一旁聽得入神。樞弟初次見到「洋學生」，更是覺得新鮮，一連幾天他都念念不忘地模倣著二哥的口音講話；如果說我對二哥的羨慕之情是隱藏在心底，樞弟則是將崇拜之情用行動表示出來了。

### 懂得多

再次相見，二哥已經大學畢業了。那時我在北平上學，二哥畢業後返鄉省親路過北平，住在東四東大街一家旅館裡，通常孫門中人到京，總是在東四二條億興米莊落腳，我初一聽二哥住了旅館，馬上就聯想到還是二哥「闊氣」，及至見面以後，方悟這樣一個文質彬彬的大學畢業生硬是擠住在一個小米莊裡也實在是不合適，「闊氣」的印象雖然改變了，「懂得多」這一點卻在更高的層次上使我有新的認識。這裡指的並非說二哥的學識如何淵博，因為對二哥所學的專業知識我是根本莫測高深的。這裡要說的是他這個路過北平的人，對北平情況的了解，竟比我這個人住北平的「老北京」懂得多。譬如在吃的文化方面，他指名要到前門外的一家飯館裡吃螃蟹，說那家的螃蟹有名。去到那條狹窄的斜街一看，門面並不起眼，但卻顧客盈門，不乏文人墨客之士。我杯酒入肚、美味在口，心裡更加佩服二哥之神通廣大。他初來乍到，便知道北平有這麼個好去處，而我居京數載，卻竟一無所聞，相形之下，實在慚愧！又譬如有一天我們一起走在北海公園後門外的馬路上，忽然有一輛小汽車從身旁駛過，那時北平的汽車很少，我有個喜歡注意汽車牌號的習慣，剛才駛過的汽車是4號。二哥見我對車號有興趣，就問我見過1號沒有？知道1號車是誰的？我沒見過，也無所知。二哥就告訴我坐1號車那位黨國要員的名字。我驚訝了，二哥淵博得連1號車是誰都知道，這使我更加佩服得五體投地了。當時二寄還是剛大學畢業正在步行的小青年，而坐1號車的早已是顯赫一時、炙手可熱的大人物。可是在人生事業的道路上，後來的事實證明，步行小青年前進的速度卻超過了坐汽車的大人物。

## 和蔣委員長合照

二哥在事業方面前進的速度確是驚人。抗戰勝利後不久，有一天北平最大的世界日報竟在頭版頭條刊出蔣委員長和二哥的合照，我簡直不敢相信自己的眼睛，驚喜得心都快要跳出來。一個初出茅廬的青年人，竟獲得國家最高領袖如此這般的賞識，這真是不尋常的事，當年家裡老人們都說：「這個孩子有出息」，他們能夠想到這個出息竟是這麼快、這麼大嗎？

這個「有出息的孩子」在家裡老人們的心中，也不是完全那麼省心的。最大的心事是一排四個堂兄弟，連老三老四都已娶妻生子了，老二卻總是「婚姻不動」。只立業不成家，這說得過去嗎？只要有人在五媽面前提起這事，五媽就無可奈何地說：「光俺著急有什麼用？」等聽人們議論說：「你這房媳婦包管錯不了，一定出色」，五媽就眼睛一眨一眨地露出希望的神氣，但嘴裡卻說：「俺可沒有那麼大的福氣。」五媽究竟有沒有那樣的福氣？這房媳婦究竟多麼出色？要找答案，在孫門中人說來，我是第一個「先睹為快」。

那是一直等到二哥已經三十多歲時的事。那時我在南京教育部工作，有一天二哥突然出現在我的辦公室裡，告訴我他已擇日要在上海結婚了。聽到這個盼望多年的大消息，我自然請假如期赴上海參加婚禮。二哥那時是從台灣來滬成婚。我原以為「闊氣」的二哥一定將婚事辦得大有派頭。不想頭天我隨人去佈置新房，一看這「洞」房竟大得和我上去下不來台的那個學校教室差不多，空蕩蕩的只有簡單的幾件必備的傢俱，連床都是拚起來的，只是佈置得五彩繽紛，烘托得屋子裡一派洞房花燭喜氣洋洋的氣象。二哥在台定居，婚後即要返台，有什麼必要鋪張浪費擺「派頭」？

洞房的佈置雖然從簡，婚禮的儀式卻很隆重。禮堂設在一家大飯店裡，新郎穿著一身筆挺的禮服，先行走到婚禮台前站定，靜候新娘駕臨，新娘則由大哥護送，緩步輕盈地姍姍而行，儀態秀麗、雍容大方。五媽的這房媳婦果然出色，要做大事業的人，就得有能作大事業的伴侶相扶持，二哥千挑萬選挑選了這麼多年還會挑錯了嗎？

第二天新郎帶著新娘去拜看五伯，值我也在場。在我要趕車回南京之前又有幸見了這一面。就在這次相見之後，和二哥就分隔在海峽兩岸，四十多年來，難再謀一面！

### 希望奇蹟再出現

不過二哥是一個能創造奇蹟的人。二哥到了台灣，台灣就大放光明；二哥當了部長，經濟就出現奇蹟；在院長任內更把所謂「台灣問題」提高到「中國問題」的認識來加以解決。小學作文時曾經有過「時勢造英雄與英雄造時勢」的題目。時勢既然造了英雄，希望英雄能再加一把力促進時勢的發展，使我們能再聚首的時機早日到來。

多麼希望這樣的奇蹟能夠早日出現：像當年我在北平看世界日報那樣，突然發現此間報紙頭版頭條登出二哥的照片，一張和二嫂一起到達飛機場備受歡迎的照片；也像當年我在南京的辦公室裡那樣，突然看到二哥出現在面前，告訴我從台灣回來要舉行婚禮，這次是舉行金婚紀念典禮；也像當年二哥路過北平時那樣，和我一起把酒持螯，不僅話說當年，而且還話說天下大勢，聽二哥講講分久必合的道理。有了和二哥重聚的機會，將來再逢五逢十為二哥壽辰大慶的時候，我就可以把這篇文章一續、二續、三續、四續地寫下去，寫得更充實些，寫出二哥老當益壯的風趣。二哥，希望我們不久便能白首相聚！敬祝二哥多福多壽，再創奇蹟！（寫於八十二年）

編者按：孫運軸先生是孫運璿先生的六堂弟，目前在大陸。



# 大哥

■孫慕婉

## 一家人從未團圓過

在我的記憶裡，我們一家人從未團圓過，不論過節或過年全家人到齊的時候連一次也未有過。母親生我們姐兄弟共八人，我是老五，女兒中的老三，大姐最大，十六歲那年手生疔瘡為庸醫所誤，不幸夭亡，大姐下面便是大哥，他比大姐小兩歲，在大姐去世前已隨父親去哈爾濱升學，那時我尚不記事，都是後來聽人說的。大哥下面便是二姐，二姐未有機會出外升學，母親體弱多病，她得留在家中照顧一切。接下來是二哥，他小學畢業後就去煙台學做生意，父親認為他不是讀書的材料。自我以下都是在小學畢業後離鄉背井的到外地去升中學，因為蓬萊縣無中學，想升學不是近者去煙台就是遠去北平。我去了北平，四妹老六去了煙台，後來小妹老八也和她一個學校，小弟老七則去北平唸崇實中學。我唸崇慈女中，兩校為姐弟的教會學校，離得近可以有個照顧，小弟不幸于高中畢業那年害肝病不治而離開了我們。我們唸中學時正巧趕上是日本佔領時期，那年頭交通不便，車、船少，很少回家，過節過年都是留在宿舍中。『每逢佳節倍思親』我是深知個中滋味的，可憐的母親過節過年兒女多不在身邊，兩個在煙台讀書的妹妹，因離家只一百廿里倒是回家過年的。

一家人聚少離多，我們小時候和大哥在一起的日子則更短，哈爾濱離山東蓬萊可比北平又遠多了，更不能常回來，好像自他十四歲離開蓬萊後只回來過一次。在我大學畢業以前我記得只和大哥見過五次面，每次不是十天或半個月也許更短。我總覺得大哥一現之後，再也不如他那裡去了，真是神龍見首不見尾。因為見面的日子短，而我年紀又小，無什麼印象。抗戰時他在大後方工作，終年媽媽望眼欲穿的盼他的來信，七轉八折的也許會收到一封，信都這麼難更不用說見面了。我真正認識大哥，還是大學畢業後到台灣工作才開始的，這也是為什麼我羨慕在台灣長大的孩子們，他們和家人可以團聚到大學畢業才離家，和家人有廿多年的日子共敘天倫之樂。

### 往事歷歷如繪

我是一九四八年六月底到了台灣，同年八月即到基隆台肥一廠辦的台肥小學教書，上午教書、下午則去台肥廠中的化驗室混日子。每個星期六的下午則返台北，星期日午後再回基隆，就這樣跑了兩年。一九五〇年秋，我轉到台北市濟南商業職業學校夜間部去教物理和化學；又過了半年我又找到在台北市青島東路防癆中心藥劑師的工作，這份工作是日間，又是我的本行，這兩份工作我一直做到一九五三年十月離台時才辭職。是在這一些日子裡、我和大哥才真正的在一個屋簷下過了三年。我算了一下我們兄妹一生在一起的日子加在一起不會超過六年，而其中五年是在台灣。



那時台北物價高漲，生活十分清苦，一家十多口人吃飯，每天半斤肉分兩頓吃，一頓四兩肉只能當蔥花用，有時就全素。幸好我們都年輕，身體健康、不畏苦難，生活中仍是充滿了樂觀、活力。日常生活也發生不少趣事，有的可笑，迄今想來仍想大笑，有的可歌，這些事我都記的很清楚，好像我腦中有一部「錄影機」。有關當時的一些人物，情景，聲貌……都十分清楚的留在我腦中的「錄影帶」(TAPE)中，雖然日久而未衰。我現在就來記下二、三事給大哥做生日禮物，不知他還記得一些事否？另一方面也給侄兒姪女們知道一些他們父親年輕時和姑姑們生活中的一些瑣事、趣事。

### 學狗叫效法老萊子

一九四九年的一個星期六下午，大哥和大嫂去參加台電同事的婚禮，那時大哥是機電處的處長，他們處裡有同事和土木處(也許是另一處但我已記不清了)的同事結婚。每逢到這種兩處聯姻的時候，熱鬧就來了，男方的一處便以婆家自居，而女方的一處也就端起娘家的架子來。有了這樣的機會和藉口時，大家就拼命鬧酒，一會兒婆家敬娘家，一會兒娘家回敬，不喝到人仰馬翻是不肯罷休的，真是熱鬧非凡。席散後回到家中，大哥脫了鞋就往媽媽房間爬，同時口中：「汪！汪！汪！」學狗叫，嚇得姪女璐西「哇」的一聲大哭起來。那時璐西不到兩歲，母親坐在床上看璐西在「榻榻米」上玩，大嫂一看璐西哭了就順手把女兒抱了起來。媽媽說大哥：「又喝醉啦，發酒瘋，嚇著了孩子」，我們大家都知道這慣例，每逢到台電同事們聯婚的喜酒時，大哥總是被人多灌上幾杯，但事實上他未醉，他總是借機會來做「老萊子」，媽媽假裝生氣，怪他又多喝了酒，他則搖頭擺尾在媽媽腿邊摩來蹭去的裝做狗。四妹看了這情況便大叫一聲：「快來看哪！媽媽房間來了一條大狗」，于是大家連奔帶跑的湧向媽媽房間去看熱鬧，大家說一陣、笑一陣，聽大哥大嫂講婚禮和喜酒中的趣事。



### ▶ 最珍視的人

從小和母親在大家庭中相依為命，  
他心疼母親一生受苦，  
縱使家境拮据，  
也堅持母親要吃得比剛出生的小孩更營養。

### 辭掉年薪一萬八仟美元

一九五一年的某星期日午後，我出去辦點事，看看時間尚早，我就順道去拜望桂籍哥和郁廉姐(立法委員孫桂籍和夫人張郁廉女士)。

我一走進門，桂籍哥就對我說：「陳院長(陳誠)聽說運璿推辭了J.G.懷特公司的事，他十分高興。陳院長本還擔著心，一年一萬八千美元的薪水，實在誘惑太大，這種爭不到手的機會，而你哥卻輕而易舉的就推掉了，真不簡單。陳院長直說難得、難得，對你大哥可是讚賞啦！」

桂籍哥滔滔不絕的說了一大篇，我連開口的機會也沒有，直等他說完，我才說：「有這種事，他回家未提過，我們誰也不知道。」

桂籍說：「他居然沒跟你們說，我還以為你們都知道了。我們立法院好多人知道，大家都在談這件事，有人還來向我打聽。」

我們又聊了一陣子，便起身告辭出來。

回家後一進玄關，大哥便自他的房間迎了出來(我們那時住在長安東路的台電宿舍，玄關右手便是他們的房間，大家進進出出，他們全都知道)說：「三妹你回來啦」，他站在玄關的上面，我站地上。

我說：「大哥！我去看桂籍哥，他告訴我 J.G.懷特聘你去的事，而給你辭掉了，聽說薪水很高，有這麼回事？」

大哥說：「是有這回事！」

我說：「你這麼做當然是不為利啦！那你為名啦？」

「我也不為名！」大哥大聲的叫了起來，斬釘截鐵的繼續說道：「絕不為名，我要為我的同胞做點事，我覺得同胞們需要我，名利都不考慮。美國不需我，像我這樣的工程師，美國多的是。留在台電我可以為同胞服務。」他停了又接著說道：「其實那天他們(J.G.懷特的人)跟我談時，當時即可一口回掉，但為了顧及他們的面子和好意，我才答應他們考慮一下再給答覆，誰知這樣作竟累得陳院長擔心了。事實上這沒什麼可考慮的，我心中早已有了決定，我一心一意的只想為同胞們做點事，其他一切均不考慮。」

聽他講完了，我心中慚愧的無地自容，我這膚淺庸俗的個人，只會想到名和利，居然用這樣醜陋的字眼來衡量他，我真的是以小人之心來度君子。我馬上接著說：「大哥你是好樣的，有你這樣的哥哥是我們的光榮和福氣，我們為你驕傲。」我邊說邊脫了鞋往我的房間走去。我邊走邊想：真正是貧窮不能移。他口口聲聲說為同胞，他為什麼不說為國家，我在推敲。進了房間一頭往床上鑽，就在頭碰到枕頭的那一剎那，我明白了，我恍然明白過來，心中又是慚愧又是快樂。

全台灣的人都到機場來了

一九六四年秋，大哥接受世界銀行和奈及利亞國的電力公司的邀請去主持奈電。八月下旬他離台飛奈國。正巧那時 TVA 的海普古先生和夫人(KEN CAROL HAPGOOD)在台電訪問，凱洛曾給我寫了封很長的信，詳細的告訴了我大哥離台時同事們和朋友們送行的盛況。她信中說：「……全台灣的人都到機場來了，我知道我是誇大其辭，但這實實在在的是我的感覺，我一輩子也未見過這種場面，太感人了，我是又開心，又想哭。我想擠過去和 Y. S.說兩句話，那是枉想！你見過電視上美國影迷包圍影星們的鏡頭嗎？就和那差不多。只是中國人文明涵蓄多了，不像美國人那樣瘋狂。……」總之這個動人的場面使這位胖太太十分激動，她把當時生動的情況全搬到了紙上，看完了信覺得我好像也在現場似的。

不久我接到大哥自奈國寄來的信，信雖未在手邊(幾次遷居信已不如放在何處)，但信中的句子和意思我是記得清清楚楚的，大哥信中這樣的寫著「……我做夢也未想到我的同事們會對我這樣好，對我這麼有感情，而我這不仁不義的人輕言離別，不顧友情和同事之誼。我實在是世界上最不仁不義的人。我對不起他們，我不配他們的關懷和愛戴……」，一封信內充滿了感情和自責，他重複的數說自己不仁不義，他重複的說怎麼也不會想到同事們的友情是這麼深厚，他實在對不起台電的同事們。讀完了大哥的來信，我也深深的受了感動，馬上我便提筆給大哥寄信去安慰他。我曾這樣的寫著：「同事們的友情和關懷會給你這位在異國孤軍奮鬥的人溫暖和力量，你身負重任，事情做好了，你為中國人掙了光，你就對得起大家了，你去奈國不是為了私人利益而去的，你不是棄船而自願逃命的船長，故不能算不仁不義……」

一年半後大哥返台公休三個月，他曾陪同母親到台灣各地去拜訪台電各單位的同事們和員工們，向他們致謝。



## 小孩 · 小和尚 · 孫工程師

■ 范緒箕

我於一九二八年從哈爾濱法政大學預料轉回哈工大預料，插入了二年級。這年級的學生人數比上一年級多大約二·五倍，約四、五十人。其中大年齡的占多數，有的已經廿多歲了。我們這些小年齡的只有五、六個人，其中最引人注意的是孫運璿。他當時個子小又很淘氣，經常搞惡作劇和別人胡攪漫纏，因此被同學叫「小孩」。又因為他姓孫，故又叫他「小孫子」。初來時他剃了個光頭，滿臉孩子氣，又被人叫作「小和尚」，一個人有三個綽號，被人任意呼喚。同他一同入學一同出入的還有一個從山東來的，比他大的學生王傳綱。王比孫高大，也剃了一個光頭，同學們于是也給了他一個外號「大和尚」。「大和尚」也很調皮，然而對「小和尚」卻很嚴厲，不時對「小和尚」加以呵斥和管治。「小和尚」深受制約，只有背著他才敢進行淘氣活動，或當「大和尚」自己淘氣從背後用紙球彈射別人時，他也跟著幹；或乘「大和尚」和別人廝打胡鬧時，他也活躍起來和別的同學廝混。然而這種局面逐漸改變，王傳綱由于沾染惡習生活墮落，原有的學習上和身體上的優勢日益消失，孫運璿對他百般規勸無效，以致到了大學時情況發生了大轉變，「小和尚」管治了「大和尚」。這時孫運璿已經留起了小分頭，他犧牲了不少的時間和精力對王傳綱進行管教，盡到了友誼之情。這時人們感到他已逐轉成人再不是一個頑童了，于是「小和尚」之稱無形消失，可是由于習慣同學們還有時親暱的呼他「小孩」或「小孫子」。

### 對答如流的「小孩」

孫運璿聰明，功課好是人盡皆知的。他才來時就表現突出，他的特點是理解力強、記憶力好、反應快。在預料讀的課程相當於高中水平，有些大年齡的同學不但早已讀過而且當過老師教過，可是解起題目或答詢時卻不如他來得快。尤其是課程教授均用俄文，很多人反應不過來，有時不得不求教於「小孩」。俄文課教師名「碩斯」很喜歡在課堂上提問，別人答不上來時就點名「小孩」代答，他無不對應如流，其反應速度之快為師生所嘆服。

到了大學我們分系了，他讀電機系我讀機械系，然而一、二年級的基礎課還是一塊兒上的。大學課程均無固定教本。由老師講學生記筆記。有的老師講得很快，如數學老師「愛列爾」就是這樣。他講課極快對學生要求又嚴，人人課後要整理筆記，才能復習。大多數同學不是由于語言關係反應不過來，就是理解跟不上、筆頭跟不上記不下來，而孫運璿的特長就大顯了神通。他的筆記寫得清楚完整，所以後來全班中國同學就經常以他的筆記為藍本，整理轉抄進行複習。

三年級下半年我們將要選畢業設計題目了，這時的孫運璿已經和我們長得一樣高了。每個系





都提出一些課題讓學生選擇。孫運璿綜合了兩個系所提出的題目提出了一個完整的電廠設計課題，他要我和他共同進行這個設計。他向學校教務處提出了他的想法，得到了兩個系主任的同意，從此就開始了我們的共同設計任務，這是哈工大史無前例的，恐怕也是唯一的由二人合作的畢業設計。



### 特優的「設計」

我們的共同畢業設計任務是關於某個城市的電廠設計，這個城市的模型就是哈爾濱附近的一個小城市，設計的要求是要適應十五年期間內的發展和供電的要求。為此，首先要提出一個合理的人口和生產增長率以及人平均用電增長率和生產用電增長率。孫運璿查閱了很多書籍又查看了筆記，他認為這些數據都已過時，或未考慮到發展的情況。這時學校到了一批蘇聯新書，他貪婪的讀了許多，他的經濟狀況並不充裕，因而使得生活非常拮据了。他參考了這些書中的數據，並根據他的推算最後確定了一批數據，比教師原本給的大了許多，他的數據得到了兩個老師的讚許。我開始對他的這種作法不以為然，認為憑老師講的去作就行了，但經向我的導師請示，我的導師也支持了他的意見，這曾使我很惱火，甚至不願再和他一塊作畢業設計了。然而孫運璿卻不以此自傲，若

△(上圖)曾任上海交通大學校長范緒實是孫運璿大學時的同窗好友，二人於闊別四十年後在美國巧遇。

無其事的照常和我一道工作，使我非常感動。這時許多電機系同學在設計中遇有疑難問題也來問孫運璿，時常使他應接不暇。我們的共同設計是他負責發電機及其輔助設備以及電網輸配電等全部設計，而我只負責鍋爐、渦輪機及其輔助設備的設計。所以，事實上是他負責總體設計，而我只承擔局部設計，局部要服從總體，我作的一切要服從他。我好玩不用功，而且時常隨父母出去應酬，常常一連幾天不來工作，孫運璿總是催我或來我家找我去搞設計。在選擇機組數量方案時，我圖省事考慮不週未留餘地，孫運璿堅持要我把原安排的一個機組分為兩個機組，以便在檢修時可以轉換。他的論據使我心服，從此我對他無不言聽計從。這一年他雖很忙，每天看書、畫圖、計算直至深夜，然而精力充沛，生活是緊張而愉快的。他的身材這一年也長高了很多，已經比我高出半頭了，而且人也長寬了，發育成爲一個健壯的青年了。也許是由于形象變化或出於尊重，這時人們不再叫他綽號而直呼孫運璿了。

在我們共同工作之餘，有時也和別的同學一道出去看電影、玩牌或參加各種聚會，我家有兩匹賽馬，我有時去馬場由馴馬師教騎馬，因而也看看賽馬。孫運璿知道後就和我一塊兒去看賽馬。我買馬票是瞎買的，而孫運璿看過一兩次後就會從馬的參賽成績中選馬。我們看賽馬不過數次，然而用他的統計辦法買馬票居然中了一個三百銀圓的頭彩，用此他買了一個懷表，我則有了一個白金戒指一直保留至今。

孫運璿的畢業設計答辯是出色的，他的設計得了個「特優」。他的導師「波波夫」是有名的嚴厲的老師，他平時對學生吹毛求疵、百般挑剔，學生是不容易從他手中得到「優」的，更不用說「特優」了，而孫運璿以他的理解力、記憶力強和反應快的特長完全征服了他。





時間過得很快。六年以後我再次見到孫運璿時，他已是具有建設兩個電廠經驗的天水電廠廠長了。我們在天水、蘭州以及在遵義的會晤都是短暫的。那次在遵義見面是我們在大陸最後一次的見面，他是從天水到桂林去建設新電廠路過那裡的。在幾分鐘的會晤中，從他的舉止言談以及額頭上的紋路中，可見他已是一個成熟的、學識經驗豐富的工程師。他以堅強的意志，充滿自信，風塵僕僕的奔走在祖國的大地上，為生產建設提供動力，為人民群眾帶來光明。

一九九一年十二月十日 于遵義

編者按：范緒箕先生 1934 年畢業於哈爾濱工業大學機械系，美國加州理工大學航空工程博士，與錢學森同一師門(Prof. Theodore von Karman)。1950 年後仍留在中國大陸，任教於多所大學，曾於 1979-1984 年間擔任上海交通大學校長。



## 孫運璿先生在大陸時期

■ 惲 震

一九三六年夏天，我正在南京為資源委員會籌劃一個湘江電廠，這是準備為湘潭下攝司新建三大製造廠，和附近供電之用，用招標方式選購兩套兩千瓩的燃煤火電機組，第二步再擴建到四、五萬瓩的規模。我那時正需要延攬青年技術人員，無意中在一本刊物上發現一篇論到電力發展的文章，觀點很有見地，作者的姓名叫孫運璿。我就主動與他通信，才知道他是山東蓬萊人，哈爾濱工業大學的電機系畢業生，在江蘇連雲港鐵道部門的發電廠工作。我從他的文章中，認為他是一個有遠大理想的青年，就邀約他到南京來，參加籌備湘江電廠的工作。他欣然辭去原來的職務，到南京接受我派他「電廠工務員」的職位。那時我已知道他品學兼優、才智過人，可以為我國電力工業作出更多的貢獻。

### 青年技術員領導人

當時資源委員會派我為中央電工器材廠籌備委員會主任委員，兼湘江電廠籌備委員會主任。黃輝已受資委會委任為湘江電廠廠長。孫運璿那時只有二十三、四歲，在黃輝廠長指導下，參加發標書、審查標單、繪圖設計的工作，就十分得力，顯出他的才幹。到了冬天，顧谷同工程師被聘為電廠機電總工程師，也從武漢市來到南京，在陶谷新村二號電廠籌備處，我就指定運璿做顧工程師的助手，二人合作十分相得。

湘江電廠地點，在湖南下攝司靈集渡過江碼頭的旁邊、面臨湘江。我和黃輝已約聘了方剛為土木工程指揮，在下攝同江邊設立辦公室。陸續到達就職的，有總務課長高敏學、安裝工程技師姚由之、浙大畢業生蕭心和交通大學畢業生魏重慶、和兩位其他職務的工務員。顧谷同和孫運璿二人也於一九三七年二月由南京一同到這工地。根據規劃方案，我們與大元建築公司簽訂了廠房和機器基礎的建築合同，與新中工程公司簽訂了起卸貨物碼頭，和進水泵房的營造合同，都要通過同樣的認可。

電廠的機器設備合同是在一九三六年秋天(早一年)在南京簽訂，鍋爐部份得標者為英國拔柏萬公司(B.&W.)，汽輪機發電機組和其他輔機部分得標者為德國藹益吉電氣公司(A. E. G)。由於我們規定交貨期要快，貨款不需賣方信貸條件優越，所以在簽約後十二至十八個月內必須全部繳清設備。

德國 AEG 公司交貨比英國 B.&W. 公司快，汽輪機、凝汽器、和發電機首先於一九三七年夏就運到下攝司，接著是鍋爐的汽缸和大批蒸汽鋼管運到。這時候，幾個大學畢業生和電業訓練所(中專程度)畢業生什麼活都得做，時而做土木工程監工，時而為管道設計繪圖，時而要作大小輔機的安裝工、定中心、找水平。孫、蕭、魏三人都很聰敏幹練，其中孫運璿最爽朗和氣、最勇於任事。他身材高大，力氣也大，遇事爭先幹、不怕勞累，待人又謙虛有禮貌，因此他自然地成為青年技術員中的帶頭人。

## 戰火下加倍苦幹



△孫運璿在資源委員會的  
上司惲震先生夫婦。

一九三七年七七事變，便這些搞建設的青年人嚐到了祖國危難的呼喊和召喚，他們就以加倍的苦幹來回答這一召喚。接著上海港口的戰鬥使歐洲運來的貨物不能在上海卸貨，交貨地點只能改在香港。黃輝廠長就請顧谷同往香港去接應托運。一九三七年十一月上海棄守、十二月南京陷落，國民政府遷至武漢。但由九龍裝車運貨，經廣州北上到長沙，這條路線還是勉強通達的。

一九三八年春，湘江電廠因設備到貨不全，安裝未竣，不能點火投運。資源委員會改組，隸屬於新成立的經濟部，翁文灝以經濟部長兼任資源委員會主任委員，錢昌照任副主任。翁先生任命我為電業處處長，陳中熙為副處長。這一年的夏天，我由漢口回下攝司，照料工廠和湘江電廠的發展。孫運璿經常在晚飯後到我家來閒談，天南地北、談戰局、談抱負。這時有許多工程技術人員也到了下攝司。一時風

雲聚會，很像小說裡的英雄眾生，大家氣味相投、恨相見之晚。大家竟沒有想到戰火燒來，桃源非久居之地，下攝司就得散伙。

時間過的很快，資委會下令，要我們把湘江電廠的兩套二千瓩發電設備拆遷到四川和雲南，此外還有電廠用的各貨零部件以及材料共數十噸，是由顧芸(電訊所畢業生)和黃輝之姪黃湖桐用駁船，由湘江駛入長江，到宜昌換船、再到重慶，放在電業處倉庫。

連雲港電廠的廠長錢謙，在一九三八年曾令孫運璿將連雲港的兩部五百瓩火電設備拆運到四川自流井。我回憶在昆明電工廠時，運璿在重慶寄給我一張照片，上面看得出兩部駝車連接起來，載運一部發電機，用十只騾子駕挽，他自己在後面揚鞭趕車，可惜這照片丟失了。

一九四二年孫運璿由西寧調任天水電廠廠長時，錢謙在西安給天水電廠許多材料供應上的支援。錢謙現住美國西岸 Pasadena, Ca.曾多次回國訪親觀光，精神極好。

### 西寧大放光明

孫運璿到了重慶，在資委會電業處工作。他在下攝司電廠運來的二瓩的鍋爐和汽輪發電機組，被分配在川西五通橋岷江電廠，廠長鮑國寶、工程師是蔡昌年，這個電廠的廠名，也是我在五通橋給起的。而湘江電廠的另一套二千瓩發電設備，則在昆明滇池馬街子得到利用。我給它定名為昆湖電廠。這樣我和黃輝、顧谷同、孫運璿等辛苦建立的湘江電廠，分別到川西和滇中為抗戰作出發電設備的應有作用。

一九三九年，青海省政府向經濟部提出請求，要資委會派員到西寧設立電廠，作為會省合辦。當時電廠處副處長陳中熙同我商量，只能發送一部不滿一百瓩的柴油發電設備，作為與省合辦，因為交通運輸實在困難。關於廠長兼工程師的人選，我們向翁、錢二公推荐孫運璿去擔任；因為我們在下攝司派他裝機拆卸，實際經驗都有，再加他身體健壯、精細幹練，又能隨機應變，可以獨任艱鉅。翁部長同他接談，也深加讚許，并作勉勵精進之語。他後來感歎時說：「當時的經濟部長堪稱慧眼獨具，是個有魄力，敢於任用年輕人的人」。他這次出發，西北組組長謝佩和給幫助很多，有同學沙蔭田作他的副手，還有兩三個年輕的技工，三輛卡車，帶足應備的檢修零件，路程是迢迢幾千公里的山路。要經過成都、江油、廣元，

翻過秦嶺，再經過寶雞、天水、蘭州，沿著湟水西行，經青海省的民和、東都、最後到達西寧。他們受省政府的委託和建設廳的歡迎。數月以後，西寧省城大放光明，他這一隊輕騎受到各方面的好評與稱頌。

一九四一年秋，我和副處長陳中熙隨錢昌照先生到玉門油田，回程由蘭州單獨去西寧視察。我二人乘卡車走了兩天，到西寧拜訪青海省的建設所，並與孫運璿會晤，看他的設施成就，住了三天、我們歡然道故，談到青海省當時尚無工業，西寧電廠不能有大發展，因此要調孫出去另作開拓，這樣就由沙蔭田繼續維持。此後不久，會令發表，孫改任天水電廠廠長，兼總工程師。是年底，太平洋戰事爆發，美國正式對日作戰。

一九四二年，資委會在美國紐約成立辦事處，派王守競為主任，陳良輔為訓練組長，負責安排技術人員的工作。翁、錢二先生責成各部門和各大企業遴選推薦最有成績而才學堪以深造的優秀幹部，首批額定三十餘人，派往美國，由辦事處介紹給美國諸大企業和研究單位，隨班學習培訓，必要時也允許其入大學研究院攻讀學業。電業處首批入選者，有謝佩和、王平洋、張光斗和孫運璿等數人。這三十餘人是以後幾百人的先驅，陸續乘軍用機飛往美國，他們在美實際觀摩的時間為二年。

孫運璿到美後，先在「田納西流域電業管理局」(T.V.A.)參觀實習，再到東西岸火力電站及水力電站參觀，一年後邀准入大學研究院，進修電力有關課程。一九四四年冬，我奉翁文灝部長命赴美考察，並接洽西屋公司技術轉讓與合作。一九四五年春與孫工程師會晤，知悉他即將回國。一九四五年八月，日本投降，九月以後，重慶國民政府正式接管台灣。在資委會派出前往接管台灣電力公司的名單中，孫運璿名列第三位，蓋以劉晉鈺任總經理，黃輝任協理兼總工程師，而孫運璿當時則擔任機電處長。他與俞蕙萱女士在一九四七年結婚，其介紹人則為蕙萱之兄俞恩瀛，俞孫二君，最初相識是一九三八年在下攝司，後來到美國又在T.V.A.一道參加學習，相知更深，俞君遂為其妹作媒。

一九四五年冬，我由美返國，次年又奉資委會之命擔任駐美辦事處主任。一九四七年秋，我辭去駐美暫留職務，堅決要回國就電工器材廠總經理的職務。我乘船回上海，十二月途經台灣，到台北市訪黃輝、孫運璿二老友，當晚住在運璿的新家庭中，我見到他的老母。第二天起來，他夫婦請我吃生日蛋糕，原來這一天是他三十四歲的生日。一九四八年秋十月，中國工程師學會及其他學會在台北舉行年會，我和茅以昇、沈怡等有學會職務的人去參加。我由孫運璿陪同去參觀了一些水力電廠，但沒有來得及到日月潭去觀光，引為憾事。

我同孫君的友誼和相處，在一九三六到一九四八年，凡十二年，相知甚深，此後卻又天各一方，闊別了四十四年，何其敘之短而別之長也？可是我的好友如黃輝、尹仲容、楊繼曾等都在台灣擔任高級職位，而孫運璿君先後任交通部長、經濟部長，並在一九七八年升任行政院長，此中因緣關係，使我不能忘懷於孫君，我願祝孫運璿君能早日康復，重訂會面之期，當不在遠矣。

編者按：惲震先生：民國前十生，上海復旦大學畢業。曾任原資源委員會電力部門主管，負責電力工業和電氣設備製造業，1950年後，曾任第一機械工業部高級工程師，1970年後任貴州大學教授。





## 我的幾點回憶

■ 俞恩瀛

### 初次遇見運璿

一九三八年夏天，我去湘潭下攝司向惲震先生匯報有關電工四廠搬遷問題，在下攝司作短暫的停留，我原在上海南市電廠，經褚應璜兄介紹，要我轉到高昌廟的電工廠工作，屬於建設委員會辦的。不久日軍侵華戰爭爆發，上海也受日軍進攻，電工廠先遷武漢、繼遷湖北宜都，日軍攻勢很猛，我們又打算再遷到華南。許應期廠長派我去尋找合適的廠址，我認為柳州地點還不錯，有適當的廠址。當時建設委員會已撤銷，電工廠併入資源委員會的電工器材廠，因此我順道先在下攝司作短暫的停留，向惲震總經理匯報。抗日戰爭之前，資源委員會有一個在湘潭下攝司一帶建設工廠的大計畫，礦建鋼廠、機械廠和電工器材廠，首先建設一個發電廠，由黃輝先生負責，孫運璿協助。

我在下攝司停留期間，在球場上見到一位高個子正活躍地參加打球，有人告訴我這位就是孫運璿，是惲先生在工程雜誌上看到他寫的文章，認為他有培養前途，就寫信請孫考慮能否離開隴海鐵路連雲港的小電廠轉到資源委員會來工作。孫同意了，即決定安排在下攝司建電廠，協助黃輝先生工作。我是剛從建設委員會轉到資源委員會來的，人地生疏，停留時間也短，向惲先生匯報了電工廠的廠址選擇情況後，即離開下攝司，我雖沒有機會與運璿交談，但知道他將是資源委員會的後起之秀，這是我初次遇見運璿。

在美國 TVA(田納西流域開發局)實習的時候，我們才相熟

原資源委員會為培養年輕的技術幹部，於一九四三年派出首批優秀的年輕技術幹部卅一人，到美國各工業部門培訓，電力方面的技術幹部都安排在 TVA 實習。

我是一九四〇年夏辭去電工廠工作，到美國加州理工學院讀書，於一九四一年夏取得碩士學位後，由學校介紹到美國 GE 公司工作了一年多。當時從資源委員會在紐約的辦事處聽到資源委會將派一批年輕技術幹部到美國各公司實習。我沒有長期留在美國的打算，只因太平洋戰爭爆發，祇能留在美國，在聽到國內將派一批技術幹部來美時，我把自己的想法告知了資源委員會駐紐約辦事處，願離開 GE，到 TVA 去實習。辦事處與資委會聯繫後，同意我先去 TVA 實習，所以我是派往 TVA 實習的第一人，接著先後到 TVA 實習的有謝佩和、王平洋、蔡同瓊、張光斗、孫運璿等。

孫運璿與張光斗延遲了到美時間，因為孫運璿在途經非洲時得了惡性虐疾，需要中途停留下來，由張光斗照顧他待病癒後赴美。所以運璿和光斗是最後到達 TVA 報到的。

在美國 TVA 實習時，我先在 TVA 總部所在地 Knoxville 安排在水電站設計部門工作。王平洋和孫運璿安排在 Chattanooga 的電力運行部門實習，蔡同瓊是會計師，安排在總部的

會計部門學習，謝佩和是這批出國人員的組長，培養他研究美國電力公司的組織和綜合性的工作。

在這批出國人員全部到達美國，並安排好實習的工廠後，一切已穩定下來，他們都希望到 TVA 參觀一次，經向 TVA 總部聯繫，表示歡迎。我們就通知出國的卅一人全部來參加，TVA 也制訂了參觀的項目和日程，經與我們共同商量後確定了下來。我們發出通知後，出國人員均按期到達 Knoxville，在 TVA 的參觀和座談都十分滿意。看到美國採用國營的辦法開發田納西河流，發出廉價的電力，吸引北方工廠遷一部分到貧窮的田納西州，又可得到廉價的勞動力，使這個州逐漸富起來，田納西流域的開發方式我們認為很值得我國參考。



當時  
Knoxville TVA 總部，駐有幾位蘇聯專家，他們到 TVA 是爲了在俄國建設水電站需與 TVA 商量某些技術問題。運璿在哈爾濱工大畢業，是由蘇聯老師教的，所以精通俄語。他見到蘇聯專家，即用俄語與蘇聯專家

△與「三一」友人合影，  
右起謝佩和，俞恩濤，  
孫運璿，王平洋。

交談，使蘇聯專家非常驚奇，運璿性格善於交際，與蘇聯專家們互聊，他們也很高興。

我在 TVA 設計部門告一段落後，再到 Chattanooga 學電力運行，在這一段時間，我與運璿同借住在一位美國人的家，他住樓下，我住樓上，朝夕共處，進一步建立了友情。運璿天資聰敏，動於學習，在 TVA 的階段，他在電力技術方面學有成就。

在一九四四年春夏之間，在 TVA 學習的組織了一次到其他美國電力公司的參觀，主要是學習他們的管理和技術，特別是在火力發電方面。去訪問的幾個美國電力公司，都熱情地接待了我們，使我們看到了大型火力發電廠的經營管理和先進技術。

在 TVA 的電力運行部門，我們交到了一位好朋友，高級工程師和負責人 Hapgood 先生，他既有學問，又喜歡和我們交朋友，經常邀我們到他家去，建立了友誼。某次談到了宗教問題，我說我去過 Knoxville 的大教堂，屬於 Baptist(浸禮會)。我感到牧師的講道帶有迷信，講道理不夠。Hapgood 先生是信教的，但不迷信，他邀請我們到他的教堂做禮拜，我和運璿都去了，感到牧師講的有學問，不是迷信。運璿現在已信教，也許受到 Hapgood 先生的影響。運璿在台灣曾邀請 Hapgood 夫婦到台灣去參觀旅遊，他們非常高興。我曾在七十年代後期因公到過 Chattanooga，我請了假到 Hapgood 家去看望他們。那時 Hapgood 先生已臥病在床，我就在病榻前與他相敘，他談到應運璿的邀請去台灣旅遊訪問，他們夫婦都十分高興，給我看了不少照片，辭出時 Hapgood 太太送我到門口告別，可惜 Hapgood 夫婦已先後去世了。

在 TVA 學習階段我們除了業務上有收穫外，也交了不少朋友。

回國之後，我們從朋友到親戚

一九四五年八月，二次世界大戰結束，日本投降了，我們很快回到了祖國。運璿、李彭齡和我三人同行，當時民航未通，我們是乘美國軍用飛機回到重慶的。當時資源委員會領導人忙於討論接管日占區的工廠問題，我和運璿曾商量同去接管東北的電力工業。但當時東北的情況很複雜，推遲了接管工作。黃輝先生參加接管台灣電力公司，他希望運璿也去台灣。我是搞電器設備製造的，惲震先生要我回電工器材廠。回國後不久，運璿去台灣，我在大陸，

但仍同屬於資源委員會系統內，當時雙方來往很方便，有飛機直達上海。

我於一九四六年六月結婚，工作在南京，我和母親與妹妹分別多年，所以請他們到南京來同住，在這年秋冬之間，運璿來南京向資源委員會匯報工作，抽時間到我家共敘，我們準備了豐富的晚餐接待遠道來的好友，我母親和妹妹也一起接待客人，相敘甚歡，有說有笑。我還不清楚運璿是否已有對象，也不知道他的打算，只是閒聊台灣的情況，當辭別前，他主動地說，能否約我妹妹次日去遊南京名勝，他既主動提出，就禮節，我應鼓勵我妹妹陪客人遊覽。在另一方面我須向我母親做些工作，因為她不希望女兒遠嫁。我強調只要人品好，路程遠不是主要的因素，乘飛機一個多小時就到了，而且運璿工作能力強，有不少人替他做媒，但他沒有接受。母親向我表示，她同意我的意見。運璿在南京停留期間，常抽暇到我家來，已相當熟了，運璿回台灣之前，他向我母親表示希望能與我妹妹結婚，我妹妹也同意了，於是我們商定於一九四七年春在上海舉行婚禮。

他們擇期在上海結婚後，當年夏秋之間我出差到台灣，同時探望運璿全家，拜見了運璿的母親。次年我妹妹生了女兒璐西，按舊習我母親到台灣去幫助照顧產婦和孩子，我母親很高興去探望女兒，在台住了一個多月，與運璿家人都熟了，非常快樂。一九四八年秋，運璿夫婦帶了小女孩來上海，我們全家團聚，萬分愉快，真是天賜良緣，但當時國內局勢開始變化，長江以南開始緊張，至一九四九年五月，使我們兩家人被海岸隔開了。一隔數十年，真是沒有想到的。但願在不久的將來，可以共同團聚！

編者按：俞恩瀛先生，民國二年生。上海交通大學電機系畢業，美國加州理工學院碩士。回國後在原資源委員會電工器材廠任業務處長。1950年後任電力工業部生產司副總工程師，水利電力部外事局副局長等職。



我所認識的孫運璿

<http://www.sunyunsuan.org.tw/>

## 孫運璿的實習日記

■程玉鳳

一般人總是羨慕別人的成就，卻忽略了成功背後所經歷的辛酸過程。從孫運璿實習日記中可以看出，「布衣卿相」並非人人可致之，除了稟性坦率真誠外，還要能自我歷練和鞭策……

「君子溥仁，群倫景從；太上立德，黎庶壽之。」這是在孫資政運璿七秩晉八大壽時有感而作的聯句。

為人樸實真誠，一面緣難忘懷

前些時，我到日月潭渡假，舊地重遊，探訪友人，在聊談中偶然提到孫運璿先生，陳君竟以一副很熟稔的樣子說：「我記得，他在臺電當處長時常來水社，住在招待所，我還和他照過相呢！他人很隨和，很親切！」他太太是毛王爺的養女，在旁邊聽了也湊上一嘴說：「是啊！他人很厚實。」乍聽之下，令我極為驚訝，以他們在日月潭見過的大官員無數，唯獨對於三、四十年前電力公司的處長，仍然如此印象深刻，可見他為人樸實真誠，令人即使僅有一面之緣，也永難忘懷。

說來也許是歷史的機緣吧。四年前在慶祝吳大猷先生八十大壽的茶會上，見到前來祝壽的孫資政，那時我和姊姊正在國史館負責編纂「資源委員會技術人員赴美實習史料 | 民國三十一年會派」一書，孫資政也是會派赴美實習人員之一，乃順口向他提起此事，沒想到他記憶猶新，而且很感興趣的說：「改天到家裡詳談，我們還可以交換資料！」在秘書姚嚴孝京的協助下，我們進行多次的訪談筆記，承他以有病之身，每次都很慎重其事的回憶當年赴美實習的經過，並且熱心提供照片及資料，為史實作見證，令人感動。尤其孫夫人俞蕙萱還從箱中找出一本塵封四十多年的日記本，正是他當年赴美實習所作的記錄，難怪他珍視若寶，不輕易示人呢。

在實習日記中，他以簡潔樸實的文筆，敘述他如何懷著「習長技以報國」的心情，遠赴美國，不忘隨時勉勵自己，愛惜光陰，並且生動的描寫他自重慶飛往美國歷兩個多月漫長旅程的經過，不僅為這段史實提供最佳的補白，而日記中所流露的心路歷程，正是他日後成功的最佳註腳，更可作為青年人的楷模。

赴美實習為一生中最可紀念的生活

民國三十一年春，是我國對日抗戰最艱苦的時期，當時負責開發全國資源，發展現代工業的機構 | 經濟部資源委員會，為了解決工業發展中產生的技術問題，並且培訓高級技術人才起見，特地在機械、化工、冶煉，電工、礦業、電力、工礦管理七大部門中遴選三十一位學驗俱優，技術精湛的人員，前往美國實習高深新穎的技術，以因應工業建設急切的需要。由於抗戰時期物力維艱、外匯困難，出國不易，一切都講求急效，因此對於實習人員的選拔



十分嚴格，堪稱「精挑細選」。孫運璿憑他在資委會豐富的資歷和優異的表現，在當時八十多個單位中脫穎而出，被選派為電力門的實習人員，負責研習「電氣網電站管理」，對他而言，這是十分光榮而興奮的事，可以說是他一生中「最可紀念的一段生活轉變」期(日記卷頭語)。所以他在搭機飛往印度時，在日記寫下他內心的感觸：

「萬里長途，今日起征，安坐機中，百感交集。此次大會派赴美國實習人員，選拔極為審慎，我竟僥倖入選，內心甚覺感慚！但願此去，澈底幹起，務使每分鐘之時間不輕易浪費，藉答國家對我栽培之厚意！勿好高騖遠，勿以一知半解而自詡，研究應澈底，收集資料應求能實用！總之，此次機會難得，萬人羨慕，萬勿輕易放過，自誤誤人亦即誤國也！」(三月十一日)

兩個多月後抵達美國邁阿密，他更以興奮的心情寫下惕勵自勉語：

「二萬哩跋涉，今竟至渴慕已久之美國矣！十年夢想，一朝實現，衷心愉快，曷此為極！此後寸陰勝於寸金，余應努力研討，冀實有所得，貢獻祖國，萬勿眩於美人之物質享受而不如自抑。勤儉二字！應時時掛諸心頭。時乎！時乎！不再來！二年光陰，瞬息即逝，千載良機，萬勿交臂失之。幹罷！運璿！諒你不會辜負國家栽培之恩。」

字裡行間流露出深自期許，猶恐有負國家栽培的使命感，尤以那句「幹罷！運璿！」至今讀之，仍然力透紙背，動人心弦。



## 繞道十五國歷兩個半月才抵美

民國三十二年三月六日，孫運璿與他的同伴張光斗，在辦妥繁瑣的出國手續後，由重慶搭乘中國航空公司飛機，南經昆明，西飛印度，過波斯灣、埃及、中東與非洲赤道諸國，再橫渡大西洋，到南美巴西後北飛，才抵達美國邁阿密，共計飛越五萬里，繞道十五個國家，歷時將近兩個半月，這段曲折而漫長的航程，實因珍珠港事變爆發後，太平洋海空均受制於日本，不得不往西飛所致。而這段航程是由中、英、美三同盟國的航空公司完成聯航；中國航空公司負責重慶至印度加爾各答；英國航空公司負責加爾各答至開羅；美國泛美航空公司負責開羅至邁阿密。這三段航線的機票，稱為「飛機聯票」。按照規定，須先向英、美兩國申請到「優先乘機權」(Priority)，才能購買機票，然這「優先乘機權」的申請才是耽誤航程的主因。先是，在加爾各答爲了等候英航的 Priority 就耗費十三天，孫運璿在日記也難免這樣抱怨著：

「來加將近一週，而飛機之 Priority 尚無訊息，頗覺焦急。余等乃最後一批，而準備手續並未完善，可慚！」(三月十七日)

到了開羅後轉換美國軍機，也等候一個星期，最長的是在黃金海岸(今迦納)，竟等候了四十天才有機位可坐，心情雖焦急煩躁，卻又無可奈何，只有耐心等待，此爲航程中苦事之一。

其二、由於初次離家出國，身在異邦的遊子難免思親念友，例如夜宿加爾各答時，「多時不能入眠，光斗兄伉儷之情甚篤，我則思念伯師，衷曲莫訴，二人同室，輾轉反側，可笑亦復可憐也」。但赴美的使命感，使他能以理智克服情感，化爲無形的力量，在日記中常可見到如「理應振作，以免頹廢」這種自我警惕的話。其三、在國外搭機心情更爲緊張，飛行當天，往往凌晨兩、三點就起身準備行裝，趕赴機場，以免耽誤搭機時間，因此睡眠不足，自不在話下。例如從加爾各答飛往喀拉噠那天是兩點半起床，但時間過早，只好先到公園休憩，此時「明月皎潔，四郊寂靜」，兩人又動了思鄉之情，孫運璿觸景高誦「海上生明月，天涯共此時」的詩句相應，候至五時才辦理行李過磅手續，六時半至飛機場，可見搭機的緊張狀況。其四、所搭飛機若是客機，情況尚可，若是水上飛機或軍機，則座位狹窄顛簸，令人暈機不適。以上都是搭機過程中的苦況，然而最難過的莫過於他在黃金海岸候機時，因水土不服，感染瘧疾，發燒住院十三天才告痊癒。在勞頓旅途中身患重病，又舉目無親，最足以使人身心俱疲，但孫運璿卻以堅強的毅力克服病魔，繼續完成長途飛行的壯舉！

雖然是辛苦漫長的旅程，但他並沒有放棄「行萬里路，讀萬卷書」的體驗，除了欣賞各地的山光水色，遊覽金字塔等名勝古蹟之外，他還細心觀察各城市的市政建設情形，參觀有關電力的蓄水壩等工程，使自己心胸開闊，增廣見聞，無形中提昇心靈的境界。在飛往開羅的途中，經過阿拉伯大沙漠、死海，而至蘇彝士運河，他細膩地描寫運河港口景觀如下：

「……由窗口下望，則運河海港，歷歷在目，舟車往來如織，港之四週，村鎮密佈，棕櫚遍植，在萬里無垠之荒漠中如鋪綠錦，如縛銀帶，其景象偉大壯麗，感人至深！人定可勝天，觀蘇彝士運河之偉大貢獻，感當時工程先進之魄力卓識，覺自己之渺小，竟不如置身於何地矣！」(三月廿七日)

尤其他對於英人經營建設殖民地的成果，感觸很深，頗值一讀，如「英人作事之澈底、沈著與堅忍，應永爲我同胞所效法。」「浩浩乎平沙無垠，迴不見人，而公路通、機車行、油管連綿數百哩，皆數百工程師不避艱苦、不顧犧牲，方有此貢獻耳。我國國難日深，尤有青年有爲之工程人士提及西北輒爲之搖頭不止者，對此真應慚愧死矣！」由此可見他心思的細密與觀察入微。



## 擬定工作計畫

### 按月寫實習報告

「光陰！光陰寶貴逾於一切，勿令有一刻之荒廢！欲望不虛此行，必須愛惜寸陰，每分每刻必須照預定計畫工作」，這是孫運璿前往實習機構「田納西流域管理局」(Tennessee Valley Authority, 簡稱 T.V.A.)報到後第三天(六月廿六日)所寫下的自勉語。

由於實習時間僅有兩年，爲了充分利用時間，不使分秒浪費，孫運璿立即着手擬定工作計畫，他以一個星期爲限，除了實習以外的時間，都預作詳細分配，例如正常工作十小時，寫報告八小時，會友八小時，應酬八小時，寫信二小時，娛樂二小時。剛開始實行這些計畫時，他幾乎「完全失敗，至覺慚愧」，因爲「應酬」一項超支過多，但是他並不氣餒，經仔

## 通感體與靜電場

孫運璿

本篇是璿二年前在我們班會上一個演講的稿子，材料很是平淡，不過爲着紀念的意思，所以草草的發表出來！本問題若細研究起來，本是一專門學問，在這裏我只把常見的幾個現象，介紹給讀者；本來想：若用電子學說來解釋，必較明白一些；可是作完一看：是力與心違，這大概是文詞拙劣的緣故吧！

### (甲) 靜電學中之二公式

1 高斯公式 高斯公式係表示穿過某任意面之力線數目與電量之關係者，視電荷與此任意面之相互位置如何，所得之結果亦各異，茲分述之：

#### a. 電荷在閉面內時 (圖一)

設有任意閉面S，在此閉面空間內之O點有正電荷+q，取此面上之一點B與O連則在B點電場強度H之方向與OB相符，又設 $dS$ 爲S面上以B點爲中心之小面積，BN爲 $dS$ 之垂直線， $H_n$ 爲H之垂直分力，而 $\alpha$ 爲 $H_n$ 與H所夾之角，r爲OB之長，則穿過 $dS$ 面積之力線束等：

$$dN = H_n \cdot dS \dots\dots\dots (1.)$$

然  $H_n = H \cdot \cos\alpha = \frac{q}{r^2} \cdot \cos\alpha$  故  $dN = H_n dS = \frac{q}{r^2} dS \cos\alpha$

若將S分爲無數小面，亦得同樣結果，合計之，則得穿過S面之總力線束：

$$N = \int H_n dS = \int \frac{q}{r^2} dS \cos\alpha \dots\dots\dots 2.)$$

今設 $d\omega$ 爲 $dS$ 之圓錐角自O點以r爲半徑畫一球面，則圓錐角 $d\omega$ 所對球面上之小面

細檢討反省之後，再擬訂第二次計畫表，施行兩星期後已較第一次進步，於是再接再厲，又擬定第三次計畫表，實施結果，「讀書」一項已比預定增加了五小時，「應酬」，「娛樂」兩項僅各超支一小時，可見他已漸能掌握時間。從他三次所列計畫表的詳細周密，以及鏗而不捨的改進精神，充分表現出他一絲不苟，分秒必爭的認真態度，這對於他日後研習的成功，自是關係密切。他在 TVA 實習期間，虛心的向各部門工程師們學習各種新知識和新技術，按月寫實習報告，並將心得寄回國內參考，故在實習期滿後，他認為自己所獲的助益，「遠超過初來時之願望」，而這些新獲得的技術與經驗，四十年來都投注應用到臺灣電力的接收復員與國家經濟建設上，的確是他當初赴美實習始料所未及的。

好人半自苦中來

由孫處長而至孫院長

清人曾國藩曾說：「好人半自苦中來」，意指凡是事業成功的人，大多是從艱苦中鍛鍊而來的。一般人總是羨慕別人的成就，卻忽略了成功背後所經歷的辛酸過程。從孫運璿實習日記中可以看出，「布衣卿相」並非人人均可致之，除了稟性坦率真誠外，還要能自我歷練和鞭策，加上堅忍的毅力和耐力。由於他專心一致投入實習生活，才能將圓滿豐碩的成果奉獻給國家，造福人群；更因為他苦幹不畏難的精神，才能由臺電機電處長而至為民眾敬重喜愛的「孫院長」。

若以歷史工作者的觀點來看，孫先生在顛頓的旅程中，尚能以自然流暢的文筆寫日記，記下赴美實習的生活點滴，留下雪泥鴻爪，不但可與檔案史料相互驗證補白，尤其使這段史事成為生動有意義的歷史。再者，從日記中呈現出當事人愛國心與進取心的情懷，讀其文如見其人，此種心境看似乎平常，卻是他成功的要素，而且終生力行，不改本色，正是他可貴之處。我基於「知其人而敬其事」，乃撰文以壽其人。(中央日報副刊八十年一月)





## 孫運璿學長與我

■ 滕驥遠

民國十八年我考入哈爾濱工業大學時，孫運璿同學係高我三年級學生。該年級學生大半成績很好，我是低年級新生，直接接觸機會不多，瞭解亦少，不過從很多同學的讚譽聲中，得知孫同學確是一位好學生，又常見在體育場上活動。

學校為中蘇共立，造就中東鐵路人才，我方學生不多，大多數係俄國學生，授課用俄語，進修實習學業艱難，能得到較好成績實在不易。

孫同學於民國二十三年畢業，赴內地，在資委會電廠工作。曾赴美國田納西流域開發局實習數載。

我於二十六年畢業後，分發到家鄉吉林附近松花江豐滿發電廠工程處服務，東北已被日軍佔領，工程人員中除極少數國人外，其餘全由日本調派，最多時達千餘名，工程規模浩大。三十二年水壩已有一部份完成，開始發電，三十四年有半數四部機發電時，東北光復，水壩工程停頓，只有電廠維持發電。

未久，蘇軍前來佔領，拆走一些待裝機件，兩部正在發電之機組，並接走裝機人員。剩餘日籍員工，精神渙散，領導人無法指揮，工作人員亦無心工作。國人員工推舉我出來挽救，於是召集附近能夠前來，而稍有工程與管理經驗人員，即時參加學習，代替部分日員真空，逐漸替換工作繼續發電，保護施工器材，大家本著愛國精神全力以赴。

三十五年五月中旬，共軍撤退，由國軍收復。其後，政府經濟部門屢次派員視察，惟仍未能解除維持業務上之困難，直到年末東北電力局成立，始進行接管工作。接收豐滿電廠人員，僅有一人，曾在四川某電廠服務過，其餘由東北就地補充，良莠不齊。

我有意退居實際工作，甚至離開此地，學些經驗。原在豐滿工作同學吳聯榮君瞭解實際情形，於返回北平家鄉時，見到東北電力局副局長常蔭集學長說明詳情，轉達孫學長。當時孫學長職掌台灣電力公司機電，復



△獲頒「工程獎章」。

舊在戰時被破壞之電力系統需人，電洽東北電力局將我調台，待調令到達手中時，輾轉耽擱，吉林局勢已惡化，交通斷絕。但我仍然準備行裝、安頓家事，希望交通恢復時，即刻成行。

三十七年三月八日，國軍由豐滿吉林各地，全部撤退，於深夜倉惶中，隨軍徒步四晝夜，到達長春。到長春後，急洽該地電業單位證明購票俾搭機轉往瀋陽，惟未能獲得協助，飛機又時飛時停。等候兩個月，時局不甚樂觀，乃徒步前行，沿途共軍盤查，幸能到達目的地。東北電力局予以安排食宿，預借台電薪水並在疏散眷屬包機，讓與機位，於正月二十八日飛抵北平。我家四人借住吳聯榮家月餘，經天津乘船抵滬。承孫學長已先電知駐滬單位協助，七月初抵台，旅途費時四個月，全由學長安排，設想周到，十分感激。

另一方面，為台電儲備人才參加復舊工作，與我先後調台者，尚有東北火力與業務同事，對日後台電業務發展上先有準備，可謂眼光遠大。

當時孫學長赴美，向西屋公司接洽，承諾貸款美金兩百萬元，購買電力設備，加速復舊工作，同時將系統改善更新。以當時台灣處境，此舉非常不易，多虧學長才幹，獲得國際上更多之信譽，各大公司協助不斷前來，開始台電一步一步之開發。

孫學長亦一步一步高升台電總工程師、台電總經理、非洲奈及利亞電力公司總經理，歷任交通部長、經濟部長以至行政院長要職。任內開發大甲溪流域水力發電，修建大型火力發電廠，如林口、大林、協和等廠，無污染之核能發電三個電廠，三十四萬伏之南北輸電幹線，改善業務系統、簡化用電手續、加強服務。自此工業有充足之動力，經濟迅速發展起來，使國力堅強、民生富裕。可惜於行政院長任內，中風臥病，經治療復健，現已痊癒。枵腹從公、積勞成疾，大家同聲惋惜。學長作事，公正廉明無私，生活樸實，早年初到台灣時，高堂健在，事母至孝，三代同堂，一團和睦，當時待遇微薄，夫人協助，治家有序。以上係個人所知，容有未盡之處，尚請關心先進補正。



## 凡事親自帶頭的人

■高而遜

**我**在台電服務迄今已超過三十五年，在此期間有幸經歷了水力發電建設之全盛期，參與了大部份水力發電廠的建設，並主持了其中六個水力電廠施工，這些工程能順利完成應歸功於孫先生平日對我的教導與磨練，前幾年拜讀了楊艾俐小姐所著孫運璿傳，發覺到書內所述的生活方式，思想及做事方法，大致與我相同，可能是在與孫先生相處時日中，不如不覺受到潛移默化吧。

民國四十五年自第二次預官役退伍返鄉，適遇原服務之工礦公司移轉民營，奉派至省府，報到前往台電土木勘測隊探訪同學未遇，與主任檀榮疆先生相談甚歡，決定接受檀主任建議投入孫先生主持之水力開發行列。早期台灣大型工程，業主皆無地質工作人員參與，遇地質有關困難發生時，就必須求助於大學教授做短暫的地質服務，自大觀電廠(日據時代老電廠)平壓塔發生地質問題後，孫先生約台大林朝棨教授一起吊入深度達五十七公尺深之塔坑內，歷盡艱辛危險解決問題後，認為大型土木工程需要專人職司工程地質，負責調查、施工到完工中的地質工作，並在土木勘測隊中設立地質分隊，招考地質師，此舉乃為台灣工程界工程地質之嚆矢，由於他的遠見，使得今日台灣工程界的業主，顧問公司及施工廠商重視工程地質，進而造成工程界大批錄用工程地質之盛況。

我在客串幫忙基隆深澳電廠選址時，有一天孫先生喚我陪他前往教育部拜訪教育部長黃季陸先生，表達他本人不克參加南澳鈾礦探勘之原由，並說：「由同事高先生代表參加。」當時年方二十七而被顯赫之台電總工程師稱之為同事，甚感惶恐，就憑這一句話決定我終身投入台電工作行列。由於當時媒體每天均出現台電代表高而遜七個字，而台電人事處卻查不到有這樣一位員工，而誤以為是外籍顧問，後來在我正式辦理進公司手續時頗鬧了一陣笑話。



### ▶ 跋山涉水不辭苦

為了開發電廠，身為台電總工程師的他身先士卒，跋山涉水探勘。

## 親自下峽谷斷崖

直接跟隨孫先生做事雖只有幾年，卻適逢水力發電起步最精華的一段時間，爾後的水力開發都是按孫先生的藍圖延續發展。在此有幾段關於孫先生的事借文披露讀者：

達見諮詢會在谷關召開，晚間我陪孫先生與外國專家打橋牌，十時他叫停並令大家就寢，半夜三點鐘，當我去洗手間時，發現餐廳電燈仍然亮著，想進去關燈，卻看到孫先生已整裝好正在修改議程與演講稿，他就是這樣一位努力、苦幹的人。孫先生凡事必躬行實踐、以身作則，在大甲溪開發時，無論峽谷或斷崖他必親自下去，如此一來，倒是苦了我們這些年青年人，我們除了自顧安全外還得處處留心保護他。

在台東有一個尚未定案之龍門水力計畫，孫先生帶隊自紅葉村渡河，第一天就走了將近四十公里，到龍門壩址後，十二個人睡在一間十個榻榻米大的草房內，孫先生同我們擠在一起並肩而睡，第二天又走了兩個鐘頭後抵達天然壩處，大家只有穿著內褲，人手一槳乘竹排逆水力漕三公里，孫先生亦不例外，爲了自衛我們還攜帶了一枝步槍，宛然一副土著出草模樣，他就是這樣一位凡事親自帶頭的人。

記得有一次陪同他到南部出差，當年搭火車按階級來區分車種，不必取收據報銷，當時我只可搭乘坐臥兩用平等號，而孫先生卻可搭乘頭等臥舖車，於是我替他申報頭等臥車票，卻招來一頓責罵。

孫先生做事時完全沒有特權觀念，當年我自認在孫先生推動工作中佔有一席之地，在我要結婚時想申請宿舍，希望孫先生能特批配住，結果卻換回一封懇切的回函，說明十分同情我的處境，但卻希望我不要讓他創下特批之例。另於美援會選拔出國受訓人才時，我因年資不足，不能參加考試，需孫先生幫忙，亦相同遭他打回票，他在電力公司服務時，對大家均一視同仁沒有特例，倒是爾後的長官以爲孫先生對我不錯而給我許多升遷機會。

## 敏銳的觀察力

大約在我進台電的第二年吧！有一天孫先生獨自跑到達見(德基)，召我同去瞭望台坐下，要我以自己的見解判斷達見壩應建多高，當時諮詢會已召開了兩次，許多世界級的專家也都無法決定壩高，在高度二百三十公尺到一百八十公尺之間徘徊，當時我年僅二十八歲，參與實際工程才兩年，可算是仍在跑龍套階段，尚缺乏學理基礎與現地經驗，而孫先生卻一定要我提意見，我只好建議說：「這並非全爲高度的問題，而應是益本比的考量，壩築的越高，其所需增加投資的成本，乃是成等比級數提高，築到何種高度最合經濟效益，才是先決條件。」如此他才肯讓我離去，由此可見，他對工程考量的用心良苦。

孫先生對事的觀察力很強，記得當時谷關地下電廠因要定位，爲了避開鄰接的斷層而施挖探查坑，孫先生帶領一批工程師進坑道查看，忽然孫先生說有斷層，大家均感太過突然，因實地並無發現任何斷層，但孫先生是最高決策人，乃速電召我前往一探究竟，結果地雖沒發現斷層，但卻因孫先生敏銳的觀察力，挽救了另一場重大錯誤，新挖的探查坑方向有誤，兩條平行探查坑與地層交角不對，照學理來說，就是斷層存在的可能性很大，可見他對事務之觀察力是非常敏銳的。

孫先生爲人很念舊，我在開辦翡翠水庫工程時，他職掌經濟部，那時已有十年以上沒見過面了，有一次當我準備到中興顧問社對外籍專家做簡報，路經仁愛路二段時，忽然聽見有人叫「小高」，看見距離不到二十公尺處有一人身穿褐色凡尼丁大衣，當時雖有點眼花看不清楚，但熟悉的聲音我卻不會忘記，我趕忙走近叫聲孫部長後，兩人並肩走至空軍總部前才分手，於步行途中孫先生頻頻詢及我目前工作的現況及家庭大小雜事等，我則利用機會向他做翡翠工程之簡報。

## 永遠的台電職員



一般人在身分證職業欄登記服務單位及職稱時，往往喜歡加上一些炫耀的職銜，當我替孫先生辦入山證時，卻看到他身分證僅登記為台電職員，多謙虛的胸襟啊！我亦如法泡製將身分證登記為台電職員，自此三十五年來不論我身居何職從沒有更改職業欄的打算。

我有一次看到孫先生從內心發出的開懷大笑，在他應世界銀行之聘擔任奈及利亞電力公司總裁回台渡假時，曾來谷關過夜，我看到他西裝畢挺，頭帶紗網西帽，見面頭一句話就是：「小高，我現在看起來不一樣吧。」說完就大笑一陣，聽說在他任台電總工程師時，唯一的一套西裝遭竊，有好一段時間在接待賓客時沒有西裝可穿，而以夾克代替，當時是否想到那一次困境就不得而知了。

走筆至此，不禁想到目前社會，由於科技突飛猛進，機械大量生產，豐富的生活物資已決非我們那個時代的人所能想像，現代的年青人日子過得太好了，前人那種胼手胝足、筮路藍縷開拓台灣的克難精神，對他們來說似乎已是遙遠的一片空白，這對我們下一代並不是一件好事，生活中缺少磨練與苦難，對時代便難以產生使命感，也就沒有積極向上的人生觀，所謂「平靜的海，訓練不出好水手。」也就是此意了。

目睹時下社會風氣低落，各界抗議紛爭不斷，許多人都在爭取個人利益，使得現今大型土木工程的推行也變的日益困難，大家只想到用電的便利，卻從沒想到電力開發的難辛，對於重大的國家建設，人民所願付出的犧牲與奉獻精神，也日漸式微了，孫先生曾說：「四十多年在這裡，最得意的就是台電那段時間，能對老百姓貢獻心力，這是我最大的安慰。」這些話實道出了孫先生對老百姓的愛，對台灣的愛及對國家的愛。

常年任勞任怨的工作加上大公無私奉獻的情懷，奪走孫先生的健康，民國七十三年，因腦溢血中風，不得不退出其熱愛的工作崗位，但病痛卻不能奪去他那熱愛這片土地與百姓的情操，真心希望能經由孫先生一生奮鬥的經驗及其所表現出誠懇、踏實、苦幹、執著、勤儉的精神，能幫助年青人對大時代的瞭解，進而產生對社會的共識和國家的觀念，在這充滿挑戰的社會中走出一條屬於自己的路。

一個從山東省蓬萊縣出生的清苦農家子弟，布衣卿相，做到行政院長，孫先生所表現出的不屈不撓、奮鬥向上的精神，實足以為我們的表率，在我們心目中他永遠是最好的導師，最敬愛的長官。



## 「水深火熱」憶當年

■陳宗文

民國三十七年，宗文與內子姜雲燕，奉前資源委員會調派，自甘肅天水全國水力發電工程總處西北勘測處及天水電廠，攜子女至台灣電力公司，在天水就曾聽說孫運璿先生大名，因他曾任過資委會天水電廠廠長，留下青年有為的口碑。

抵達台電公司後，再聽到孫先生的大名，他那時擔任機電處處長，剛自上海與俞蕙萱女士結婚，攜眷歸來，正是神仙眷屬，珠聯璧合，為公司同仁所樂道的話題。

台灣電力系統，在二次世界大戰末期，遭受轟炸，大部破壞，光復初期，當務之急就是如何收拾殘破，恢復民生必要的供電。當時民生凋敝，物資缺乏，加以台電原有之日本技術人員又都遣返日本，以致技術物資與人力，均極度缺乏，此項收拾殘破，恢復供電之緊急任務，就以孫先生所領導之機電處為中心，多方進行，他不但運籌帷幄，亦且親跑工作現場，與第一線同仁共甘苦，鼓勵士氣，克服困難，以精神力量彌補物質之不足。

孫先生年富力強，有領導力，有親和力，人皆樂為之用，雖苦不怨，其為人寬厚，率直，但遇事則嚴明不苟，他肯指導別人的缺失，也肯稱揚別人的優點與成就。

「老古(按指當時機電處古達祥先生)的英文程度的確好，我們寫的英文，經他一改，立覺不同。」有次閒談中聽他如此說。

霧社大壩工程進行期間，孫總工程師有次陪同美國賓客參觀，在交談中，我把MAY和CAN用錯，他輕聲加以糾正，使我以後說話能多加注意，受益匪淺。

孫先生於民國五十一年四月接任台電總經理時，改組總公司，要成立工務處，那時我尚被借調在行政院石門水庫建設委員會，他召我當面說：「石門重大工程已接近完成，你不必等待全部完工，可以早點歸建，回公司籌組工務處，建立工務與獨立檢驗制度。」這是我第一次直接受命於孫先生。

達見大壩，水庫，與發電廠工程於六十三年九月完工，有待結束，那時中國鋼鐵公司第一期建廠之土木工程，進度嚴重落後，將影響整個建廠計劃。中鋼總經理趙耀東學長，與其顧問公司中興工程顧問社董事長顧文魁學長，均要宗文助一臂之力，但內子卻以在台數十年都獻(陷)身工地，不能照顧家庭，今茲達見完工，正好回台北，在總公司專任副總工程師，



略事休息，兼顧家庭，有人說：「去中鋼是跳火坑」，所以不肯應允，正膠著中，孫部長約我，勸我去幫忙，他有幾句話很使我感動：「中鋼雖然不是國營事業(那時尚是以私人企業進行)，但是國家重大建設，如其不能如期完工，影響重大，我經濟部長難辭其咎。」在三方面公誼私交壓力下，我們終於服從。我曾自嘲說，才離「水深」，又蹈「火熱」，因我當年被自美國召回，接任達見工程處，是缺席判派的。

中鋼建廠土木工程，經過一番協調努力，於六十五年提前完工，此時，經濟部中華工程公司朱總經理因病去世，孫部長要我接任，我說：「孫先生要我支援中鋼建廠工程，我不惜提早自台電退休，以中興工程顧問社副總經理身份，常駐中鋼工地幫忙，幸未辱命，我現已非公務員了，是否可免此役？」孫先生則說：「經考慮以你最為合適，中華工程公司正需要你這樣的人去領導，我能同意你提早退休，我也可以再徵召你。」真是太承看的起了。

孫先生能數次主動賞識我，不論是提拔抑是苦差，總使我有知遇之感，且每次均圓滿達成使命，足見知人。

六十三年夏天，孫部長陪同立法委員貴賓一行，參觀達見完工情形，他攜帶經濟部與所屬事業單位年度特優人員獎至達工處，親自頒發給我，又介紹楊金欉(剛完成南北超高壓輸電線路工程)和我，說是「國寶」，這真是「特優」，更是特遇。

孫先生認為爭取美援並非一味要求，要大家拿出成績，當年烏來發電廠與相關工程之自力圓滿完成，使美國朋友對台電另眼相看，造成有利情勢，所謂自助才能得人助。

記得為了達見工程的催生與美援，台電曾成立一委員會，內有若干美國權威性專家，每次勘察工地或開會，孫先生均親自參加，代表主人，一行整日辛勞，祇有在晚餐時設法如何輕鬆取樂。趣事很多，山中沒有好招待，每餐總有花生米，有次，孫先生將花生米平擺，用筷子攔腰夾起，一粒成功了就試兩粒並列，引起大家興趣跟進。老外用筷子已不容易，夾花生米更為困難，能夾起一排兩粒以上不墜的，更引為一生有趣的紀錄，這批技術人員，都有科學頭腦，看他們挑揀有稜形或乾癟的花生米，全神貫注的試夾，成功有進步了故然樂，夾崩了也樂，而在夾起三粒以上時，則樂不可支的大叫，聽說最高紀錄竟達五粒。如此，大家把辛苦都忘了，而為達見催生的精神更為旺盛，這雖說是「花生米大的事」，我們卻從旁受益很多。

美國有關人士對孫先生十分信任，Y.S.的大名，在美援人士中是叫的響的，所以世界開發銀行想借重他，後來曾推薦他出任非洲奈及利亞的電力公司總經理，其來有自。當時，他之踏上國際舞台，也是國人的光榮，更為國人開闢了世界之路。

孫先生當年被公稱為孝子，對親友亦皆推誠仰愛，對同仁部屬極為寬厚，能恕人無心之錯，而不忘其辛苦。他如今對台電當年參與復舊工作的老同仁，見面仍能直呼其名，使人倍感親切。他強調「台電一家」，身體力行，台電的人，都以他為「台電一家」的象徵。他極為眷念台電，近年曾要台電人「重振台電聲威，常保台電令譽」，這兩句話，正如座右銘式的分列在台電大禮堂左右，孫先生的念舊與不忘本，於此可見。

孫先生對國家與台電的重大貢獻甚多，我所陳述的，祇是我親歷或熟悉的些事，不免瑣細。

茲敬撰一聯，以祝運璿資政八秩嵩壽

八秩慶事功，寶島光明，工業發展；

萬壽歌山海，民主共奠，憲政齊張。



## 調和鼎鼐，福慧雙修

■沈昌華

今年冬月，歲次壬申，恭逢孫資政運璿先生八秩一華誕，故舊同仁咸表歡欣。我們衷心至誠的祝福這株大樹歷久長青，枝葉茂盛，永遠庇蔭後輩。

孫先生早年獻身電力，埋頭開發，其成果已為國人所共睹。昌華三十八年來台之後即有幸追隨，回想過去四十年生涯經歷的大事，無一不是承孫先生暨夫人的照應，爰敘心頭點滴以誌感戴而申賀忱。

### 孫老總對同仁的愛顧

早年我們在台電的一大批同仁多喜歡稱孫先生為「孫老總」，在職務上他是我們的上司、老闆，在技術上他又是機電的老大哥，尤其是當時最風行的電網設計，電力輸送和配電管理，他又是國內兼俱理論和實際的第一流專家。他對我們三十七年、三十八年大學畢業進入台電的新人特別器重，我們對他更是必恭必敬唯命是從。深山裡，大海邊，變電站無處不去，他也特別照顧我們的生活，小伙子結婚，老總一定親臨主持，遇有疾病一定關注眷顧，真是台電的大家長。



### ▶ 粉碎「黑色台灣」預言

日本撤台時預言台灣三個月將全面斷電陷入黑暗，孫運璿帶頭緊急投入戰後電力修護工作。

記得我剛進公司時孫先生就特別提醒，到廠裡要多接近工人，要學台灣話，這兩點我都做到了，在工作上獲益不淺。今天看來孫先生是有眼光有遠見的。三十九年我從高雄火力調



往當時容量最大、機器設備最新的北部火力發電所。一天往瑞芳巡視集煤場破漏屋頂時，一不小心從五公尺高石棉瓦屋頂摔落地面，當即昏厥，經同行工人救起，當時交通不便，輾轉派車送往基隆一家傷科醫院已近黃昏。醫生查明為內出血並有尿血現象，小醫院亦無計可施，次日內子由八斗子趕到，要求急送台北。當時我岳父田永謙先生適任台灣省政府主任秘書聞訊頗為震驚，即連繫衛生處長顏春輝，建議送往省立台北醫院，得到陳院長和外科蘇主任大夫的特別照顧，當時我已轉為腹膜炎，白血球已大量增高，不開刀無存活希望，乃同意割治，但我已體質孱弱，僅能局部麻醉開刀，所幸神志還清楚，當時醫生把肚腸托出來檢查我都知道。手術十分順利，但一直到一週後肛門排氣，醫生才向我道喜。這次公傷除了發電廠直接主管經常看顧外，孫先生和孫太太也急得不得了，在危險期內更是連日探視，真令我們夫婦對台電萬分感激！孫太太還多次當著台電同仁宣稱「沈昌華是為台電賣過命的人」，實在愧不敢當。

### 有幸參與經建

台電的電源擴充是從烏來水力和松山火力兩個工程開始的。四十一年我奉命在松山發電廠增裝一台五千瓩火力機組，那是原訂運往大陸江南電力局而改運來台的機器，經台電人員予以拼湊、整理、翻造補充，自行設計後安裝，居然很成功的完成發電。烏來水力也早於三十九年安裝成功，奠定了國人及美援會對台電的信心。因此爾後的六期四年，及六十五年更改為六年計畫的水火力電源擴建工程才能順利展開，台灣電力也就由一個「水主火從」改變成一個今天這樣「水火既濟」的系統了。

四十三年孫先生為了培植台電的人才，紮下電源擴充的基礎，而甄選第一批火力發電人員赴美訓練，我倖獲錄取。當時是靠美援資助，我們一行六人先在華盛頓經過短期調適訓練後，派往紐約吉爾公司學習南北部火力設計，再轉往設備廠家實習。孫先生對我們頭一批受訓人員十分重視，派遣他的副處長古達祥為我們的領隊。古先生是英國留學生，心儀英國的導師制度，他與我們合賃一所公寓，除討論工作，指定專注科目外，如何上街購物、乘車、參觀博物館等，都予我們以指教，我當時被指定多注意電廠儀器和控制，得益匪淺。受訓一年回國後即參加北部新機試運轉，現學現賣訓練新進員工，成績非常良好。接下來南火、深澳、林口，以及隨後興建的大林、通霄、興達、協和、台中等火力計畫都逐年推展出來了。

我在南部火力試運轉完成後，本已調往發電系統擔任南火的首任效率課長，主持訂定新廠的運轉和維護規程編寫以及人員培訓，但到深澳第一部機完成試運轉時，孫先生又把我從南部調回來主持，他說新機試轉沒有你參加我不放心，所以我又轉回工程處。其間我為了南部擴建第三部機的工作，又帶隊短期到紐約吉爾公司參加設計工作，孫先生也曾親自前往吉爾公司主持會議，我記憶中那次孫先生是有很多公事往華府及紐約，到了紐約就在其三妹慕婉處搭行舖，等到吉爾公司開會那天才搬到吉爾公司鄰近的希爾頓飯店，有時孫先生中午與我們會餐，絕不接受顧問公司任何招待。慕婉當時未嫁，性情爽朗，周末常約我們台電同仁到她公寓自助便餐，玩拼字遊戲，也結識一些台灣去的青年朋友，盛情可感。

### 建設核能，蒙大力支持

我於五十三年由台電公司選派，得到美國國家科學基金會的資助，前往美國學習核能發電，我被分發到賓州州立大學原子爐實習並在該校核工系選課進修，原訂期限是一年，因為實習及選修成績良好，校方建議我繼續修完碩士課程，經報告孫先生並獲得美國國家科學基金會同意延長了十個月，因而得到了賓州州立大學的核工碩士學位。回國後欣悉孫先生已榮調奈及利亞電力公司總經理，我則被派任大林施工處任副主任兼任台灣電力公司原動處計畫組長。



### ▶ 台電永遠的大家長

他用人生精華的二十年規劃台灣三十年電力系統，台灣供電力因此提升十五倍；離開台電時，員工感佩落淚夾道歡送。

五十八年台電奉政府核准興建核能一廠，其時孫先生已從奈及利亞回國任經建會顧問，在被詢及核能電廠為我國首創何人可當此重任！孫先生毫無猶豫地保薦了我。核能一廠興建期間，孫先生又陞為經濟部長。對於核一廠建設的支持更是直接主管，他幾次陪同老總統、蔣院長到工地巡視，親自講解說明。因此而掀起了中外人士、地方首長、教授學生們到金山核能電廠參觀的熱潮，這對於從事核能工作的同仁是一個很大的鼓勵。我們工作同仁對於負責經辦的各項工程毫無隱瞞，以我們最好的成績奉獻給國家。當時負責十大建設核能計畫管考的是經濟部國營會，對於工程進度嚴格追蹤。我對同仁的要求也不敢放鬆，當時工地還有許多外籍顧問，也都和我們一樣嚴守崗位，一齊趕工紀律井然。工程緊張過程中，我曾發現伊柏斯公司一位計畫經理做事推拖影響進度，乃趕往紐約與該公司總經理檢討予以撤換。一天突然接到國營會通知孫部長要親自檢討核能工程，執行長要我小心，其他主管也都為我捏把冷汗。誰知道部長聽完簡報後，表示嘉許，並囑最後階段更要小心不可慌亂。會後部長並以晚餐款待與會者，這是我從事核一工程最難忘的經歷之一。也可見當時大家懍於責任之重大，心情非常沉重，而孫先生則利用檢討的機會化解各方的壓力，更鼓勵了工作同仁的信心，其愛護部下的苦心至深感激。

六十六年初，比我國核能計畫稍晚起步的韓國古里電廠宣稱即將發電，孫先生曾對我說總統很著急，問我金山計畫可否提前，我當時報告孫先生最後階段必須澈底檢查，整個原子爐系統必須全面清洗，一點都不能馬虎，我只能盡我的力一步一步去做，搶時間是有所礙難，孫先生聽了很諒解，不過離去時表情凝重，那時孫先生已陞任行政院長。結果，以總包方式進行的韓國古里電廠比我們自行營建的核能一號機提早了半年發電，可是運轉不到一個月就被迫停下來各處檢修，而我們核能一號機自六十六年十一月十六日併聯發電卻一直順利運轉，毫無意外。到今天，核一廠兩部機還是好好的在運轉，接著核能二廠兩部機，以及核能三廠兩部機也先後完工發電。到今天核能六部機組始終肩負重任全力正常運轉中，歷年經過改善都符合最新要求。深信孫先生目睹這樣踏實的成果一定感到無限的欣慰。

### 一門忠孝，蘭桂齊芳

孫先生的為人忠孝雙全，值得我們這一輩的人敬仰，孫老太太生前孫先生侍奉恭謹，居家孝行完全是照山東傳統老規矩，而出身世家的孫夫人更發揮了我國固有之舊禮教美德，真是夫唱婦隨的標準賢妻良母。在家侍候高堂，照顧弟妹，撫育子女，善盡家庭主婦之責。老太太過世後，孫先生哀慟逾恆，在台北市立殯儀館停靈的靈柩旁搭行舖陪老太太三天，這樣的孝行是今日社會絕少有人可與之相提並論的。

積善之家必有後福，孫先生孫太太的四個兒女都已學有所成，不但兒子女兒好，連女婿媳婦也好，他們都一樣對二老孝順。我們常常訓勉我們的子女要以孫府上兄弟姊妹的孝道及手足之情懷作為榜樣。

## 多難興邦，殷憂啓聖

孫先生在對日抗戰期間就在後方從事電業，來台後又主持台灣電力系統的修復及擴充，並且遠赴歐美，揚名海外，先後入主交通、經濟二部而掌閣揆，有孫先生和前賢歷經的艱辛才有今天的成就和台灣繁榮的社會。時代是進步的，代代有傳人，就以孫先生最關愛的台灣電力公司而論，今天的負責人都是年青有為的才俊，台電的裝機容量已超出一千八百萬瓩大關，重要的電源擴充計畫也在推動中，不過後人還是需要先進的領導，希望孫先生您從以往經驗的心得啓導後輩，以您的睿智引導後人邁向更光明的前途。祝您身體健康，萬古長青。

---

壹 少年·大學·台電時期

---



## 台電老總孫先生

■張斯敏

民國四十三年底，斯敏進入台電業務處工作，當時處長徐正方先生，所交付的第一件任務：修改「屋內線裝置規則」。剛出校門的我，對現場實務經驗，一無所知，只好整日跑圖書館收集資料，參考美國、日本、香港及上海電力公司的內規，歷經三個月的辛苦之後，才勉強交卷。有一天，忽然股長說，孫總工程師指名召見，要談修改內規的事，總工程師與剛進公司的「工務員」層級相差太多，內心實在怕怕，央求股長陪同晉見不得，只好硬著頭皮進了總工程師辦公室，孫先生高大軒昂，語調緩和，但劈頭就問「你為什麼要修改內規？」「你根據什麼修改內規？」「你做過屋內線的工作嗎？」果然利害，一針見血，這是我第一次親炙先生。

民國四十五、六年間，公司成立了兩個小組：「減少線路損失」及「減少事故停電小組」，有相當長一段時間，我被派為紀錄。主席是協理兼總工程師孫先生，成員有副總工程師陳蘭皋先生及相關處的處長、廠長等。因為是討論全公司全系統的事，而各成員又是公司一時之選，靜聽各方說明、剖析、辯論等等，得益之多，自是不在話下。只要是孫先生當主席，紀錄非常好做，因為每一個案子討論爭執完畢之後，主席都會簡明扼要的歸納為幾點，只要照記就好了。但是在討論每一個案子的過程之中，有時牽涉的技術層次非常深，有時又牽涉到各單位間互相配合的問題，孫先生思路清晰，技術根基紮實，常能見到別人所未見的事，就好像小時候看平劇，大元帥調兵遣將，指揮若定，好像非常自然輕鬆，眾將官無不心服口服。可是有幾次孫先生因公無法主持，由別人代理主席，情況可就不一樣了，這時公說公有理，婆說婆有理，代理主席也跟著解釋，最後，我紀錄可難做了，不知道結論在那裡。有幾次系統裡出了毛病，同事們工作有未盡完善的地方，孫先生義正辭嚴，主管處長硬是站著接受批評，不敢坐下來，迄今我仍印象深刻，前賢敬業負責的精神，不是我們後輩所能企及的。

孫先生接任總經理開始，立刻勤跑區營業處、變電所、電廠、服務所等各基層單位。有一次巡視嘉南地區，業務處鈕其如處長帶了我去做隨員。孫先生工作勤奮，常常七點就出發，晚上九、十點才回到招待所，我們做隨員的，當然也很辛苦。有一晚，孫先生下令明晨六時出發，第二天一早七點半便趕到了山上一座變電所，因為事先並未通知，所以所長在毫無心理準備下，聽說總經理來了，急忙衣冠不整的從宿舍中出來，趕到大門迎接，孫先生下車之後，當著許多人的面，立刻指責所長：「現在是什麼時候了，你才起來，我調你到山上來，是要你勤奮努力，以身作則的，是不是南部的太陽，把你晒軟了。」義正辭嚴，孫先生剛直的一面，迄今仍印象深刻。

### 真誠而機智

民國四、五十年間，經濟成長迅速，電力開發刻不容緩，每隔五至七年，供電能力需增加一倍，電源開發所需之龐大資金，必需仰賴美援及向國外借貸。民國五十二年四月美國國際開發總署，由前德州電力公司董事長湯姆士先生率領一個十一人的電力開發研究團，彙集



美國電力界各方面的專家，來台電作四個月的體檢，其目的在測試台電是否有足夠之技術及管理能力，足以承擔未來水力、火力多項電源開發。是否有健全之電源及財務結構，足以如期償還龐大之貸款。當然這是一件大事，由孫老總親自指揮，台電立刻成立對應小組，小組召集人由徐協理正方擔任，成員包括有關處重要人員。每天下班後開會檢討；當天美方要了什麼資料，目的是什麼，下一步應如何因應，如何將公司最好的一面呈現出來，如何爭取美方團員的友誼。當時斯敏是業務處的策劃股長，主管電價及業務方針，鈕處長指定我為業務處代表，因此晚上也常參加此項會議。孫老總調兵遣將，指揮若定，而與美方代表相處所表現的真誠、機智，展現了外交等多方面的長才，贏得美方上下一致的尊敬，為台電在美國人心目中建立起良好的形象，使得日後美援及貸款，能不斷注入台電。同時也為孫先生自己在國際上贏得名望，奠定了日後，聯合國聘請孫先生擔任奈及利亞電力公司總經理的殊榮。

### 把同事當自家人

民國五十年間，電源開發資金壓力龐大，常需提高售電電價，立法院這一關是硬仗，總經理首當其衝，各種調整方案，常常一日三變，有關資料必須及時提供，急如星火。當時斯敏負責電價方案的起草人|策劃股長，晚上常和股裡幾個同事，用手搖計算機，加班到深夜。有一天已經到晚上十二點了，為了符合立法院要求，同時又要顧及公司未來收入，老是湊不出一個合理的電價調整方案。由於第二天一早就要交卷，正在大家很洩氣的時候，忽然孫老總出現了，手中捧著幾個小美冰淇淋，很祥和地說：各位辛苦了！當時，我和同事都很激動，這麼晚了，老總還來看我們，明天一大早老總還要到立法院去打仗，我們加班晚一點算什麼！心理感激之餘，士氣立刻大振。我想這是許多同事心甘情願的為公司賣命的原因。

孫先生離開台電之後，我因為工作的關係，一直很少機會，再繼續接受老總的薰陶。前年奉派為台電總經理，深感責任重大，內心非常惶恐，特別向老總去請求指點。老總說：「張斯敏你要吃苦，你要以身作則，當年我當台電總經理，跑遍了所有的服務所、保線所，你要勤跑，把同事當作你自己的家人，關心他們，台電才有希望」，我一直謹記老總的話，我不能也無法與孫老總相比，但我要把他的精神一代一代傳下去。



## 憶老友孫運璿

■ Joe Moore

一九五二年春，我第一次來台的時候，初次結識孫先生；當時他是台灣電力公司的總經理，而我是美援計畫的工程師。四十年了，我們不但成為工作上的好夥伴，也成為私交甚篤的好友。無論遇到了任何困難或進行什麼計畫，我們總是相互聯絡和幫助對方的。

在我第一次訪台期間，運璿先生和其他資深的台電職員帶領我遍訪了大大小小的發電站。我們到達烏來水力發電廠的時候，渦輪正因維護的關係而停工，我於是問及有關渦輪旋轉氣流上昇所造成的真空問題。當管理者要一名工作人員上前檢查時，我建議我們何不親自去看，老實說，這個提議有些不知輕重；工作人員都認為距離渦輪太靠近了！當我緩緩來到軸葉旁邊，我開始覺得侷促不安起來；但是孫先生總是能解我之危，他率領其他人也一同來到我跟後檢查軸葉。往後數年間孫先生陪同我走訪了許多發電所，甚至長途跋涉，坐上顛簸的運木火車深入一些花東海岸的據點。我們總是相當細心仔細地考查機器，我也確信那些操作維護人員，因此而對我們十分敬服。

記得有一次是在五〇年代末吧，孫先生和我去基隆參觀一項施工工程，在路上講到了世界上的政治制度，「在蘇聯，」他說：「他們清算那些推翻帝俄的人又拉拔起新人；在美國，你們選賢與能。至於我們這兒，只是在玩大風吹—相同的當權者過些時候視需要來改變位子。」說完我們相視而笑，但兩人都希望台灣有一天也能適時以舊換新。而這個願望，在一九七八年運璿被選為行政院長的時候真的實現了！

運璿喜歡打橋牌，雖然他沒有時間常常打。當我來台之初，他和錢良與王忠漢騎著腳踏車來到我下榻的客房，為的是找些橋牌手。往後在我家的耶誕派對裡，我們同其他台電的工程師總是退入一個小房間裡玩我們一年一度的牌局。運璿是一個大膽的牌手，在牌局上，他說：「我不知道我是否能贏，但我必定全力以赴。」隨後連叫七張梅花，他這一手相當漂亮—他贏了！



### ▶ 捲起袖子同甘苦

來到深山峻嶺裡的天冷發電廠，孫運璿(左二)捲起袖子褲管和大夥一起幹活，甘之如飴。

運璿有一雙穩若磐石的手和銳利的雙眼，他常常示範筷子一次夾四粒花生米的技巧。連在一起的喲！這需要四粒大小相稱的花生，以及指力運用恰到好處。他最喜歡表演這套技巧的地方是在舊谷關招待所(這是隨後召開大甲溪水力工程會議的地方)。那些外國顧問紛紛想要模仿，但僅有一人成功。

運璿是一個非常機敏的人，他往往能展現一種相當委婉的交際態度。但是遇到重要關頭，他也有可能像一頭猛獸般地據理力爭。許多年前，在台灣電力非常匱乏的時期，台電計劃購買一批汽油發電的渦輪機。這種渦輪機效率不彰而且運作耗錢，但能比傳統的機型交貨、安裝迅捷很多。即使如此我仍質疑是否必要購買它。但到了高層會議的時候，運璿站起來說：「台電有責任盡一切的可能來供給電力，而我們需要這批機器來達成它：你必須核准這項方案！」結果他得到了。

一九六四年運璿被選為奈及利亞電力公司的行政首長兼總經理，我們花了整個早上一起討論有關合約和條件的問題。他要求得到充分的授權以利控制管理，並得列明在合約裡。當我們同意他有權任用、辭退員工，並能升遷分派他的下屬時，他非常感傷地說：「你知道的，喬依，作一名台電的總經理並沒有任何的權柄。」我了解他的挫折感，並為台電現在依然如此而難過。

當他剛從奈及利亞回國時臨時被指派到一個工程顧問小組工作，而我就正是這個小組的召集人。我從未自認為是他的「上司」——雖然回想起來十分得意，中華民國的行政院長一度在我的辦公室裡！不久之後他被指定為交通部長，小組成員為此辦了一個盛大的派對來慶祝，我們在他的門上排了一個大大的告示牌：

生產部門

特產：內閣部長

我現在仍保有這塊牌子，它使我想起我們這些年來的珍貴情誼。

對於早年的困苦運璿向來銘感於心。有一次在我家的晚餐上，一位客人回憶起他孩提時代在大陸品嚐未熟先摘的嫩豌豆是多麼的鮮美。運璿當時以一種非常禮貌但很率直的口吻說：「在我的老家山東，我們絕不會去摘食未熟的豌豆而不讓它長大，因為我們的食物並不充裕。」

當他晉升到更高的職位時，運璿並沒有減低他對基層人民的關注也沒有遺忘他的老友。甚至當他貴為經濟部長時，他仍在春節期間造訪我的辦公室——和其他許多人的辦公室。他不但感謝我們工作的辛勞，並且還預祝我們一年如意。特別是幕後人員和司機們，他們相當感激這些拜訪。

我們個人的友誼也分別延伸到我們的家庭。我們都有四個孩子——兩男兩女——他們的年齡也相彷彿。在北部和烏來招待所，或是在我們台北的家裡，我們兩家常常闔家欣賞黃昏或夜景。他的小兒子——一鴻和我生日在同一天(十一月廿九日)而他的太太——蕙萱和我同年，所以我常常暱稱她為「妹妹」。

運璿不會和我多談宗教信仰；雖然我從不隱瞞我對基督教的信仰，而他向來恪遵中華文化的孝道精神也是有名的。但不論於公於私，我相信有很多教友都祈求上帝能夠保佑、引導他。數年以前當我到他家作客的時候，他突然說：「喬依，我現在是一名基督教徒了，我是在去年復活節皈依的。」我當下歡喜的回答：「噢，運璿，你不知道我們多少人盼望那樣多久了！」

當運璿在一九八四年迫於健康理由而辭去院長之職時，我和數百萬人為此感到震驚與痛心。但是我也很高興看到他自那時起所做的(復健)——儘管緩慢艱難。每年當我回到台灣的時候，我總期盼前去孫府造訪運璿和蕙萱。我們率直地就當前的情勢各抒己見，我們也深深的

希望台灣的政經自由能合理而穩健的發展，突破持續的逆境而完美地達成目標。

(一九九二年三月五日)

符立中 譯

(本文爲～憶老友孫運璿～原文)

## A FRIEND REMEMBERS Y. S. SUN

■ Joe Moore

I met Y. S. Sun in April 1952 during my first visit to Taiwan. He was Chief Engineer of Taipower and I was an engineer with the U.S. Aid Program. For 40 years we have been close professional colleagues and good personal friends. A comfortable relationship in which we have welcomed any opportunity to see each other and help each other on any problem or project.

During that first visit to Taiwan, Y. S. and other senior Taipower officials went with me to visit various power stations. At the Wulai hydro station the turbine was shut down for maintenance, and I asked about cavitation in the scroll case. As the superintendent asked a worker to check on this, I suggested that we go in and see for ourselves. This proposal was somewhat culturally insensitive: company officials were not supposed to get too close to the machinery. As I crawled into the scroll case, I began to feel the awkwardness of the situation, but Y. S. saved me from any embarrassment. He and the others crawled in right behind me and we checked for cavitation. In later years Y. S. and I visited many power stations together, including some on the East Coast where we had to walk long distances and ride on logging railroads. We always took a good look at the machinery and I am sure the operation and maintenance technicians respected us for it.

Once in the late 1950's when Y. S. and I were on our way to Keelung to visit a construction project he commented on the political systems of the world. "In Russia," he said, "they have purges which kill off the old political leaders and bring in new ones. In the U. S. you have elections to get new people into office. But here we just play musical chairs with the same old leaders changing positions from time to time." We laughed, but we both hoped for the day when capable new people would become leaders in Taiwan. That hope was fulfilled when Y. S. was appointed to cabinet positions and then became Premier in 1978.

Y. S. enjoyed playing bridge, although he didn't have time to play very often. On my first visit to Taiwan, in the spring of 1952, he and Paul Chien and Happy Wang would ride

their bicycles to the guesthouse where I was staying, for a few hands of bridge. Later, at our family Christmas parties, Y. S. and I would retire to a separate room with other Taipower engineers for our Annual Game. Y. S. was a bold player and on one hand, before bidding seven clubs, he remarked "I don't know whether we will make it, but I am going to bid it anyway!" He played the hand well and made the contract.

Y. S. had a steady hand and a keen eye. He would demonstrate his skill by picking up four shelled peanuts-in series-with a pair of chopsticks. This required some care in the selection of the



peanuts, and just the right pressure in picking them up. His favorite place to perform this feat was at the old Kukuan Guesthouse following meetings of the Consulting Board for the Ta Chia River Hydro Projects. The foreign consultants on the Board would try to match his performance but only one of them ever succeeded.

Y. S. is a very sensitive person and can present a case quite diplomatically. But when the chips are down he can fight like a tiger. Many years ago, during one of the recurring power shortages, Taipower proposed to buy some gas turbines as an emergency project. This type of turbine is inefficient and expensive to operate but can be delivered and installed much sooner than conventional generating units. Even I had some doubts about whether we should buy them. But at a high level meeting, Y. S. stood up and said, " Taipower is responsible to supply electricity if it is humanly possible and we need these turbines to do it. You must approve this project." He got the turbines.

In 1964 when Y. S. was selected to be the Chief Executive Officer and General Manager of the Electricity Corporation of Nigeria, we spent a whole morning together talking about the terms and conditions he should request in his contract and the authority he would need to manage the Nigerian enterprise effectively. We agreed that he must be authorized to hire and fire, and to promote and assign his subordinates. As we wrote down these conditions, he remarked with considerable sadness, "You know, Joe, that as President of Taipower I have never had that authority. That is why the task has been so hard," I understood his frustration and it still bothers me that even now the President of Taipower does not have the authority needed to manage effectively.

When Y. S. came back from Nigeria he was temporarily assigned to the small engineering consulting group of which I was Project Manager. I never considered myself his "boss" although it is nice to look back and remember that the Premier-To-Be of the Republic of China once worked in my office ! while in that assignment, he was appointed to be Minister of Communications. Our group had a big party to celebrate this happy event and on the door of his small office we put a large sign which read:

PRODUCTION DEPARTMENT  
OUR SPECIALITY: CABINET MINISTERS

I still have that sign, which reminds me of our close association down through the years.

Y. S. always remembered the hardships of his early years. Once at a dinner in my house, a guest recalled how delicious the tiny early-picked green peas had tasted in his childhood home on the Mainland. Y. S. then remarked, politely but pointedly, that in his home in Shan Tung they could not afford to pick the tender peas but always let them grow to full size because food was not plentiful.

As he rose to higher positions, Y. S. never lost his interest in the "ordinary people" of Taiwan and never forgot his old friends. Even when he was Minister of Economic Affairs he would visit our office-and many other offices-during the Chinese New Year to thank

us for our hard work and wish us good fortune in the year ahead. The secretaries and drivers

especially appreciated these visits.

Our personal friendship extended to our families. Each of us had four children—two boys and two girls of about the same ages in each family. We often enjoyed afternoons and evenings together at the guesthouses at Pei Pu and Wulai and in our homes in Taipei. His youngest son, Joseph, was born on my birthday (November 29). His wife, Lily, and I were born in the same year so I affectionately called her “Little Sister.”

Y. S. and I never talked much about religion, although I made no secret of my belief in Christianity and he always demonstrated the filial piety for which Chinese culture is famous. But many of us prayed that the Lord would bless and guide him, personally and officially. Several years ago when I visited him at his home, he said, “Joe, I am a Christian now. I was baptized last Easter.” I rejoiced as I replied, “Y. s., you'll never know how long and how many of us were praying for this.”

I was among the millions who were shocked and distressed in 1984 when a severe stroke forced Y. S. to resign as Premier. But I am happy to see the progress—though slow and painful—that he has made since that time. Each year as I return to Taiwan for a few months, I look forward to a visit with Y. S. and Lily in their home. We talk frankly about current conditions and I know we both will always care deeply about rational power development and responsible political and economic freedom in Taiwan, despite the continuing difficulty of fully achieving these goals.



## 您是我們最敬佩的長者

■周嘉會

敬愛的孫先生

自握別後瞬間過去兩個月了，常想，要早一點寫信問好，但又想必有很多同事寫信給您，使公私正忙的您，恐更加煩惱，故一直不敢提筆，萬請見諒是幸。

據本期台電月刊的報導，您動身前因忙於辭行，使身體疲憊不堪，不知已完全康復了沒有？前幾個星期的星期日早晨，偶然在收音機聽到您離開就任時的談話錄音，那麼親切且自謙的聲音；又想到您在機上寫給全體同仁的信，使我倍加懷念您，如您所想念我們一樣，我們也永遠不會忘記一位偉大且非凡的人—您，孫先生—清廉、大公無私、真正的工程師，您正是我們最敬佩的長者！在公司裡因地位懸殊，雖彼此接觸交談的機會甚少，但由於前在達見水庫工程計畫時，我很幸運的獲得您的器重而承蒙您直接指導的機會，故我對您的認識和敬仰殊深刻且難忘。

台灣寶島時逢秋天，天氣仍熱，樹葉亦深綠，雖沒有紅樹迎霜的秋色，但在這美麗的島上，十月菊花及蘭花仍開的美麗，依舊是一幅明媚的風光。

由於十月中普降甘霖，日月潭、霧社兩水庫今年蓄滿的機會甚多，調度室主任這幾天為此特別高興，心情亦輕鬆。今天就此以亂筆亂文代替向您問候之意，您單身在異國，雖人間到處有青山，但仍萬請保重是禱。

謹祝

安康愉快！



再見

台電同仁 周嘉會 上

五十三年十月十六日(電力調度室)



## 半世紀交情

■方賢齊

我與孫運璿先生訂交，始於民國三十七年，迄今四十餘年。誇大一點講，也可算「半世紀」的交情了。其間大約可分為三個階段：總工程師時代；交通部時代；工業技術研究院時代。

### 總工程師時代

自光復初期，到復建完成，並進入四年經建計畫，這段時期，約二十年。孫先生擔任電力公司的總工程師，而我則是電信局的總工程師。大家可說是同行，也都是大陸派來的青年技術人員。在戰勝日本強敵之後，到了遍地荒涼的台灣，抱著「侍從頭收拾舊山河」的壯志，意氣飛揚地捲起袖管，想把日本人丟下的破銅爛鐵，織成一幅錦繡河山。因此志同道合，在許多場合，都盡量合作，互相敬仰、交換經驗。例如工程師學會、仁社等社交場合，也常相聚首，常看到舞池中，孫先生伉儷，翩翩起舞，引來不少羨慕的眼光。後來我到了華府供職，孫先生每到華府出差，必到舍下暢談。那時環境雖極困難，生活雖極簡樸，但大家都是壯志如虹，覺得建國前途，一片光明，儘多我們工程師發揮的空間。



### 交通部時代

政府發表孫先生為交通部長的時候，他正在歐洲開會。我便打了一通賀電，並表示願意盡力襄助之意。他回國之後，馬上要我擔任他的常務次長。我因為對電信事業，自有一番抱負，所以請求仍兼電信局的職務，他爽快地答應了。從此我就成了他最接近的助手，也使我渡過極為愉快的兩年，又從他學習了不少做人做事的道理。



他雖然做了官，卻沒有忘記辦企業的一套做法。他極重視分層負責、分級授權，也極注意重點追蹤和考核。許多例行的業務，都授權到下級單位去處理，省了許多層轉的手續。後來有一位部長，還因此發了牢騷。他說「我做部長的難道終日看報？一點權都沒有？趕快把孫部長放下去的權，統統給我收回來！」

追蹤考核的事，也辦得有聲有色，首先把建設或改革的重大案子，列舉出來，並分析其進度、預算及關鍵問題，加以逐項定時的考查。我奉命主持這個工作，便請了幾位郵政局極有經驗的同仁來幫忙建立一套制度。部次長要看重點案件的進度，和可能遭遇的問題，到考核室，就可一目瞭然。當時各部會都以我們為示範，但不如何故，被中途停辦了，十分可惜！

我曾向孫部長建議，所有公文，都先經過常務次長，如屬例行性的，常次和主任秘書商量一下，便可判行。屬於政策性的，則送政務次長，他覺得可行的，也可以代判。到了更重要的，例如要報院的或牽涉立法院的，才送部長親自審閱，此議他欣然採納。自此部長桌上，公文大減，有了充份時間，考量重大政策與計畫。但他慎重地交待我一句話：「不要忽視公文，每每一、二句文字的出入，會造成無可挽回的錯誤。」



### ► 鋪路兩千里

交通部長任內，孫運璿為宣傳

「村村有道路」政策下鄉。

這項政策十年為台灣延長兩千公里公路。

有一年，民航公司發生了在林口墜機的慘案。其中牽涉到非當值的駕駛員，竟代正駕駛操縱飛機。這是嚴重違規，輿論大譁，於是政府把這兩位駕駛員，都扣留下來，不准離境。據他們的申辯，當場代駕駛的人，是具有資格的駕駛員，而其誤在林口降落，乃是受儀器錯誤指示所致，故要求調查機場的導航設備，以決定責任之歸屬。在真象未明之前，國際駕駛員協會來電要求釋放兩位駕駛員，否則將罷飛台灣，此事當然引起整個政府的關切。而交通部覆以電報，必需合理合法，不輕不重，方能恰到分際。孫先生把這難題交給了我，我祇好去找好友蔡中曾律師，先替我擬了一份初稿，我再拿去請教當時的司法部長查良鑑博士，他親自修正，才算定稿。此案最後算順利解決，因此我頗有感慨，今後要繼續做政務官，必須先去補習法律課程。

孫先生在交通部長任內，曾做了一件讓他自己大傷腦筋的事；就是機車騎士必須戴安全帽及後座乘客必需跨坐。這本是極合理，全世界通行的安全措施。那知反對之聲四起，甚至有人當做競選的題目。事隔多年，跨坐的事，倒是辦通了，而安全帽仍有許多人不肯戴，不少人因此成了冤死之鬼！

那幾年，台灣經濟正在起飛，而交通竟成了貿易的瓶頸。例如港口的壅塞，公路的狹擠等等。孫先生那時已著手籌劃許多交通現代化的計畫。後來實施十大建設，大部分有關交通的，都是根據孫部長打下的藍圖。這些計畫，雖不是在他任內完成，可是他在早期就有那麼遠大的眼光，周詳的客觀考慮，實在令人佩服。

## 工業技術研究院的時代

孫先生常喜對人講：「我有兩個兒子，一是電力公司，一是工研院。」可見他的關切！

在工研院創立初期，我就被孫先生邀約參加董事會，主要是爲了創辦積體電路的計畫，是我與潘文淵兄共同發起，而由孫先生竭力倡導的。關於這些事，記載的文章已經不少，我不想再重複。在這裡祇想提一件小插曲。

當孫先生當行政院長的時候，有一次新加坡的李光耀總理來訪問，孫先生親自陪他來參觀積體電路的示範工場。是由我作簡報的；並且送了他一只鑲有積體電路的領帶夾子。他看了又看，才說：「原來這小東西，竟有這麼大的用途！」等參觀完畢，他又問：「是誰主張發展這個計畫的？」孫院長笑而不答。我在旁代答道：「就是孫院長親自主持的啊！」

李光耀是當世有名的政治家，可是對積體電路竟茫然不如，令人驚奇！事後我向孫院長建議：「做一位現代的政治家，對現代的科技，不能不大略了解，才不致落伍！」

孫院長對我這番建議，立刻就有了具體的表現。有一次我與潘文淵兄同去見他，談起今後應發展那些新科技，我們就建議可以開始研發「自動化工業技術」。不久在中國工程師學會年會上，他就正式提出：「自動化技術應列爲重點科技」。

接著我們請了石滋宜博士，回國談這個問題，他分析得非常深入透澈，說明了整體自動化，對整個製造業的衝擊。我們立刻報告了孫院長，沒想到他馬上召集大部分軍政首長，在三軍軍官俱樂部午餐，席間請石博士作自動化的簡報，從此「自動化」成爲舉國上下的共識。

此後接著有關「資訊科技」、「材料科技」、「超大型積體電路」等研發方案，都經過行政院院會中，請專家舉行簡報，才能順利通過執行的。可見科技知識的溝通，是取得共識必經的途徑，也是現代化政府的有效措施。

不幸孫先生正在大有爲之年，得了中風之症，但也靠了他克服病魔的毅力，愉快地渡到八十高齡，值得慶賀，在此文結束之前，我想再提兩件小事：

(一)在孫先生尙未得病前，有兩件重要案子，尙未定案。一是與 ATT 合資建廠，一是超大型積體電路案，他不斷催我，務必在最短期間，通過行政院院會。我當時不懂爲什麼這麼急？後來才知他似有預感，要離開行政院，才這麼急著要在任內定案，足見他負責的態度。

(二)他病後復健情形良好，也常應邀去參加會議，發表演講，雖然用輪椅推了去，但發言時總是勉強起立，慷慨激昂，擲地有聲，聽眾深受感動，記得民國八十年青年節前夕，他對全國青年致詞，我在電視看到，記得最後幾句是：「各位青年朋友們！二十一世紀是你們的世紀，要靠你們去創造，但是你們的事業在大陸！祇有在大陸發展，你們才有前途！」

這幾句話，使我深深感動，不知在場的青年朋友，是否也有人了解其中的深意和真理，因此我寫了一首打油詩，以作本文的結尾。

碧血黃花千古傳  
寶島青年意氣昂  
叮嚀共創新世紀  
立志神州萬里長

(民國八十二年)



## 寬厚謙和的運璿先生

■汪彞定

政府遷台以後，共有三位行政院長出身於財經界，第一位是嚴靜波先生，第二位是俞國華先生，第三位則是孫運璿先生。其中嚴、俞兩位來自金融界，孫先生則是一生從事經濟建設的工程師。這三位我都追隨過，而以在孫先生領導之下工作時間最長。

孫先生待人接物最令人感念之處在他的寬厚謙和。我追隨他九年，很長一段時間，我是他的副手。工作接觸當然很密切。從不曾見他當面說刺痛人的話。作為一位權高望重的領導人物，當然難免有人在他面前說他人是非，這種情形，古今中外皆然。但孫先生從不曾對任何人說令人難堪的話，也從不輕信人言就有所不快。對於一位居高位的人物，這實在是一份極難得的修養。

孫先生的博學多聞也令人欽佩，他所受的教育是電機工程。但他對經濟部所主管的各種事務，從工程到貿易，都有概括的了解。我不能說他在每一方面都是專家，作為一位政治領袖本無必要了解技術性事務。只要知道概括性的原則，足以判斷是非利弊就足夠了。英國的柴契爾夫人是成功的政治人物，也是英國二次戰後治績非常突出的首相之一。但她原來僅是一位家庭主婦而已，所以專才知識對國家領導人物不是必要的。不過，孫先生在許多方面的專才知識頗為廣泛，至少已達到足以判斷一件技術性甚高問題應如何決定的程度。



民國六十三、四年間，我任國際貿易局長，某日，經國先生召見，問我何不在台灣做雜糧的期貨，以消除價格風險。他也提到了若干技術用語；如「沖銷」之類。我知道要把這麼複雜的問題說清楚不是易事，而且不應該用瑣事令元首增加困擾。便說，期貨正如一切商業交易，不是沒有風險的事。如果真的沒風險，那麼現貨還有什麼人買呢？而且，決定買賣期貨要當場立時作決定，過了一小時、半小時，價格就變了。派什麼人去辦這件事才能保證他不致於在買賣價格上作弊？經國先生顯然不十分同意我的說法。過了幾天，孫先生找我，談同一問題，我知道定是經國先生徵詢他的意見，便比較清楚的說明此事，主要是說如果廠家自辦，政府當然不用過問，政府去辦時，買進而跌價，如何處理？他立即了解，從此政府主持辦雜糧期貨之議，無人再提。

孫先生的善體時勢是另一個令人印象深刻的特點。他處理許多工作都是在沉默中順應時勢平穩地解決問題，使糾紛根本不會發生。所以不少人根本不會感覺到問題曾經有發生的可能。曲突徙薪，彌患於未發之先，而一旦處理完畢，他又永不再提到這件事。這是他的政治家的風度。於此我又記起一件事：

民國六十年代初期，梨山濫墾嚴重，泥沙隨雨而下，淤塞德基水庫。台電公司有一報告，指出如此淤塞，水庫壽命將縮短二、三十年。孫先生出身台電，對德基水庫自然有特殊感情。所以他的最初反應是必須及早把濫墾嚴厲禁止，已種的樹要砍掉。經過查核之後，知道濫墾的人分爲三批，山胞、退伍老兵和平地上山盜墾的窮苦人民。這三種人都不好處理。若認真砍去他們的樹，必然激成變故。換句話說，將把五、六十年後或將出現的水庫淤塞困擾，提前成爲一場難料的暴亂。孫先生了解之後，採取了平淡的做法：把最爲害的陡坡加強水土保持，降低泥沙沖刷，不許再過度濫墾，並且開放水果進口以平抑市場，減低濫墾引誘力。這件事在發生之初，是具有很強的爆炸潛力的，經過這樣不著痕跡的淡化處理，一場官民對峙得以避免。

孫先生對工作的勤慎專注，尤足令後輩效法。他不打球、不去禮拜堂、不吸煙，幾乎是不飲酒，生活樸素有如老僧。並且不挑剔食物。所有可用的時間都花在處理公務與相關業務上。在這一方面，他十分勤慎。向立法院的報告，或公開的演講稿，他必再三推敲。民國六十六年，他以經濟部長訪問美國，我隨同前往。晚間有一個華僑領袖餐會還預定發表演說，當晚起餐館時，孫先生和我說，今天累得很。我勸他演說似可從簡，他不答。照常參加餐會，還發表了約半小時至四十分鐘的演說。當夜就發心臟病。照當時的情形，他大可說明旅行勞累，只發表一個簡短的演說節要就可以了。

孫先生久任經濟建設工作，當然與當代工商人物都相熟。但是他與任何工商領袖都只有公誼而無私交。他有極少的一、二位山東同鄉，偶有私人往返，既不密切，那往來之人也不能算是山東幫的領導人物。他不受國內有名的豪商巨富影響，但從不曾談到這些事，只平淡得像是不值得特別談論。事實上這卻是當權人物足以引人詬病之事。

我在台灣服務公職四十多年，今已完全退休，這四十多年中，當代負責經建工作的領袖們幾乎都追隨過。他們每一位都是難得的，各有過人之處的人才，是他們的相繼努力，台灣才有今天的繁榮安定。今天享受富裕安寧生活的一代已不記得前一代人辛勤耕耘的勞苦，誤認爲富裕自由是與生俱來，不須奮鬥的固有之物，要求完全不受羈勒的「自由」和浪費的富裕，卻又不願付出勞苦代價。捨得一些外人牙慧，作爲不守紀律，並否定前人努力成果的理由，卻無人想到像今天社會的紊亂、公權力不振、人民缺乏勤奮精神，如何能完成像過去四十年傲視世界的建設成果。孫先生和其他的幾位財經領袖在今天他們親手培育成的社會進步正遭受腐蝕之時，特別令人懷念。





## 驚濤駭浪中 為國家犧牲奮鬥的名相

——壽孫運璿資政杖朝大慶

■趙自齊

孫資政運璿先生，誠厚正直，公忠體國，歷膺重任，豐功偉績，深為國人所欽敬。我與孫資政係多年至交，尤其在來台後，我正擔任立法委員兼負執政黨黨政關係職務期間，彼此工作關係非常密切，接觸和請益的機會更多，對他處事謹嚴、氣度雍容、坦誠無私的磊落襟懷，衷心景佩。

當民國二十六年「七七事變」爆發，孫資政正值春秋鼎盛之年，任職於江蘇省連雲港電廠，因日軍進逼內陸，他奉命將連雲港親手建設之電廠機件，拆遷至四川，以保存國家寶貴機器。此項任務極為艱鉅，由連雲港至四川，關山阻隔，路途遙遠，抗日期間，交通極為不便，他能不避艱困，組織驛隊，負責搬運，沿途崇山峻嶺，層層翻越，迭經險境，終于克服困難，達成任務。

### 為台灣經濟起飛鋪路

民國卅四年抗日戰爭勝利，奉派來台，接收電力公司，當時台灣電力，受戰時影響，瘡痍滿目，修復工程，困難繁重，而原有三千名在台電服務的日本技術人員，因戰爭結束，遣返日本。他從大陸帶來技術人員僅有五十多人，人數過少，接替工作發生極大困難，修復電力，刻不容緩。孫資政在此急迫艱困時刻，蓋籌策劃，商借台北及台南二所工專學生四百餘人，臨時參與修護工作，親自率領，甘苦與共，跋涉深山、海隅。經過五個多月的辛勤修建，將台灣電力修復百分之八十，全省電力供應從此日漸充裕。嗣為配合工業發展需要，將原以水力發電為主，改以水、火發電並重，高瞻遠矚，辛苦耕耘，為台灣經濟起飛鋪路，貢獻卓著。因而曾獲政府頒給最高榮譽工程師獎章，從此名聞國際。非洲奈及利亞邀請其擔任該國電力公司總經理，為期三年，為該國完成水力發電連接系統，增加該國電力百分之八十七，深受該國政府與人民之敬佩。對我國國民外交，裨益良多。

民國五十六年孫資政蒙層峰之器重，奉命回國出任交通部長，接任之初，即提出「村村有道路」計畫。並規劃十項建設中的六大交通建設，包括有北迴鐵路、中正國際機場、台中港、蘇澳港、鐵路電氣化、南北高速公路。尤其台中港的建築，更具意義，蓋當時台灣僅有基隆、高雄北、南兩個港口。為期貨運集散平均，節省人力物力，乃以周密的計畫，精密的水文漂沙模型測驗，解決了日本港埠工程專家無法克服的此一人造港口的漂沙積塞問題，開闢台中港，使中部貨運便利，使本省對外貿易平衡發展，並促進中部地區之繁榮。當時我正兼任立法委員黨部書記長，負責立法院黨政協調工作。政府許多建設計畫，必須經過立法院審議通過完成立法程序，方能執行。因此與孫資政開始密切接觸，時親教益，成為我工作上的良師益友。直至民國五十八年，經濟部長陶聲洋積勞病逝。孫資政受命轉任經濟部長，我們仍然為國家政策共同努力。

### 為國家打開坦途

他在經濟部長任內，正值我們國家遭受空前逆境，諸如退出聯合國，中、日斷交，以及兩次能源危機，帶來一次次劇烈風暴，他能在狂風暴雨中，以堅定的意志，強韌的毅力，為

國家突破艱困，打開坦途。諸如：

解決慕華肥料事件，當時政府為照顧農民利益，採取低價肥料政策，慕華肥料公司係由中、美合作經營，美方代表不願降低售價，仍主張以成本加利潤出售。他力排眾議，將美方股權五百陸拾萬美元全部予以收購，納入台肥公司，結果繼續經營了三年，收回全部成本，貫徹政府肥料低價政策。



我國退出聯合國之後，他立即召集全國工商領袖，穩定大家的不安情緒，研商自立自主的經濟發展，共渡難關。

因我國退出聯合國，許多國家相繼承認中共。他針對外交情勢，在與我斷交國家裡設置商務代表，並訂立民間貿易協定，放寬商業界人士出國，俾我國對外貿易，不因外交關係斷絕而受阻。

中、日斷交後，為避免工商業者依賴日本，決定方案，向歐美地區採購原料、機器，以長期低利貸款及減免稅捐，減輕工商界負擔。

六十二年以、阿戰爭，發生世界能源危機，他親赴沙國爭取照常供應我國石油，不在禁運或限運之列，穩固油源，免致經濟衰退。

宣布穩定物價十一項措施，安定人心，效果極大。此外，為提升國內科技，成立工業技術研究院，當工研院設置條例，送達立法院審議時，部份立委認為工研院既以政府基金設立，卻不受政府管轄，引起軒然大波。

我因時任中央政策委員會秘書長，實無旁貸，運用黨政關係，與他分別拜訪許多有關委員，說明原委，協調溝通，得到諒解，工研院設置條例，遂在立法院順利通過，完成立法程序。工研院成立，對我國科技發展，確有莫大助益，足見他謀慮宏遠，極具前瞻性，其智慧洵非常人所能企及。

民國六十七年三月間，國民大會選舉蔣經國先生為第六任總統，就職之後，即提名他為行政院院長。總統任命行政院長，依法必須經過立法院同意。孫資政曾任交通、經濟部長，素為立法委員所尊重，立法院院會行使同意權時，順利獲得立法院同仁支持，接任行政院院長。立法院每年有二個會期，上半年會期自二月開始至五月底止，下半年會期自九月開始至十二月底止，必要時會期可延長。每次會期開始，行政院院長需親率所屬各部會首長列席立法院院會，除施政報告外並備質詢。他在立法院的表現，雍容大度，實話實說，因此立法院所有委員，均對他誠懇務實的作風，表示非常的好感，得到委員們一致的支持與讚揚。

#### 中美斷交後，決定了國防自立

六十七年十二月中旬，中美外交關係劇變，美國與中共建交，對我國採取斷交、撤軍、毀約。舉國上下，同深憤慨。這正是他就任閣揆半年之後所發生的最大衝擊。他在此危急關頭，鎮定如常，有條不紊，表現傑出的領導風格，執行層峰及中央常會決策，三軍全面戒備，妥善宣洩民眾反美情緒，暫停增額中央民意代表選舉，穩定人心，維護政局。之後，發動民間愛國自強捐獻運動，僅十天之內，各界踴躍捐輸，得款二十餘億元，作為發展國防戰備基金。同時為拓展中美關係新局，多方運籌，促成美國國會通過「台灣關係法」，對台海安全之保障，作用至鉅。

為了適應中美斷交後的新形勢，孫資政決定了「國防自立」的政策，在行政院之下，設

立自立小組，訂定逐年發展武器計畫，研究自製防衛武器。在其他方面，更展開與各國間的文化、經濟合作交流，恢復參與奧運，開放人民赴各國觀光，與東歐五國通商，對大陸進行轉口貿易，鼓勵廠商赴海外投資。尤其是國家十項基本建設，及發展科技等措施，都在他任內完成，對台灣經濟開發成長，貢獻卓著。因之，七十五年四月四日榮獲蔣總統經國先生特頒一等卿雲勳章，酬庸勳績，確屬實至名歸。



孫資政主持政柄，有古賢相之風，講求政通人和，在促進五院之間分工合作上，確實收到了調和鼎鼎的功效。其處事態度一本至公，毫無地域、派系觀念。遇有礙難之事，別人所不能擔當者，他必定一肩獨挑，力排艱困，不達目的，決不中止，此種大忠、大勇的高貴情操，實在令人敬佩。最使人遺憾的是，正當他的勳業如日中天，突於民國七十三年二月廿四日凌晨，由于工作過度勞瘁，罹患腦中風。當天上午正值立法院新會期開始，議程排定行政院長施政報告，而他正在榮總急救治療，副院長邱創煥先生代為報告，在座的立法委員驚聞巨變，由院會一致通過致電慰問，可謂難得的殊榮。蔣經國先生對他的健康，極度關懷，更深表惋惜與無奈。我每次去醫院探望，孫資政對看我淚流滿面，認為自己因健康影響，此後不能協助經國先生為國事分憂分勞，感傷不已，這種至情至性，尤其使我永懷不能遺忘。

孫資政事親至孝，勤政愛民。他的施政理念，以發展經濟科技與宏揚文化並重。改進人民物質生活，增進人民福祉，同時提升人民精神生活水準。勉勵青年刻苦、勤儉，這種偉大的使命感、正義感，才使他能在波濤洶湧的逆流中，一一完成革新建國重任。綜之，孫資政自從政以來，無私無我，用人唯才。他常說：「全國能做事的人，都是我的人」，這種全國英才皆為我所用的磊落胸懷，成就了他的不世勳業，他的廉潔耿介，高風亮節，尤其令人敬仰。欣逢孫資政八秩嵩壽吉辰，謹綴蕪文，以介眉壽，並以誠摯的心情，敬祝先生福壽惟祺，長樂永康！





## 三德兼備今之完人一孫先生

■徐立德

**追**隨 孫前院長工作，屈指算來已將近四十年了。早在我政大畢業進入經濟部服務，當時在推動經濟部所屬事業職位分類制度時，就與那時擔任台電協理的孫先生開始正式認識，雖然他是工程人員，很少人知道孫先生對於管理問題的關注與熱切。他在台電普遍而深入地推動管理革新，親自參與各階層與各地區的講習與研討，那種執著、誠懇與認真的態度，真正使得參與的人員受到莫大鼓舞。所以中華民國管理科學學會，將代表該會最高榮譽的管理獎章頒贈予孫先生，就是推崇他是中華民國管理工作成就中，最重要的推動與實踐者。



擔任重要公職人員，他的任何決定，對於一件事或一個人的影響是極大的。要說孫先生推薦我在民國六十一年進入行政院第五組服務，是改變了我的一生，並不為過，因為的確是在他的堅持與鼓勵之下我邁進了財經領域。雖然在他組閣之後的第三年，曾有意再轉調我擔任人事行政局局長的職務，可是就在他告訴我這份構想後三個月，我被通知接任財政部部長職務。每人皆知孫先生在政壇上無所謂「班底」的作法來鼓勵大家勇以任事。在我服務財政部期間，除了公務的接觸外，記憶中，很少有私人往來，這是孫先生公私分明的一面。

孫先生病後，我們有時會去探望，他憂時憂國常有激動的表情。但是他在討論有關問題時，雖然我們瞭解這中間涉及人的因素，他從來不會對人批評，這是孫先生的厚道。緬懷孫前院長的事功與為人，不禁想到古人對人的最大期許，有謂「太上立德，其次立功，再其次立言。」孫先生三德俱備，真是今之完人。





## 追隨孫運璿先生憶往

■李端玉

民國五十八年二月廿八日經濟部成立工業局，我到該局工作，這是我追隨孫先生工作的開始，他那時擔任經濟部長，我只是他部屬的部屬，當然他並不認識我。民國六十一年第一次能源危機，我們的經濟建設遭受嚴重衝擊，物資缺乏、物價上漲、工商業經營困難，經濟部要採取很多的因應措施來克服困難，工業局就承擔因應經濟危機的幕僚工作，那時我擔任工業局韋永寧局長的秘書，也就成為幕僚小組中主要的幕僚。這時我幾乎每個星期都隨同韋局長去經濟部開會，所以孫先生才開始認識我，我也對他有較深的認識。



六十一年及六十三年兩次能源危機對我們的衝擊非常之大，因為我們是缺乏石油的國家，在油源短缺時就會窒息所有的經濟活動。從消費者物價指數可以看出當時的困境，民國六十一年還好只上漲百分之三，六十二年上漲百分之八·二，六十三年上漲百分之四七·五，六十四年上漲百分之五·二。最嚴重的時候不但買不到原油，甚至於各種農工原料都買不到。於是充裕民生物資供應、平抑物價，協助工商業者渡過難關，就是經濟部的責任。那時就能看出孫先生的穩健、積極、明睿、統御的才華，他盡全力的領導部屬同仁浴血苦戰。在這個時期，他要經常聽取各方面的報告，看國內外的資料，然後與有關機關研商對策，還要向高階層報告及請示，身心的勞累不待言喻。不過他仍然毫無倦容或愁容，而且在每個星期六或星期天主持會議，邀集部屬首長檢討研究。所以我們能平安渡過兩次能源危機，從民國六十五年，又有兩位數的經濟成長率，孫先生實在有重大貢獻。

肯公開承認自己的錯誤

在能源危機以後，有兩件事情使我更認識孫先生，也使我更加十分敬愛。民國六十六年，孫先生要去美國向旅美學人報告六年經建計畫中工業部門的發展方向及策略，韋局長叫我擬初稿，孫先生很仔細的看，也改得很多，常常自己改寫一大篇，為了爭取時間，就將改好的陸續交下繕印，我在彙齊以後發現其中有一段他改得和前面的不對，因為也沒有時間報告，我就將他在後段改錯的地方改回來，修正好了再送給他看的時候，他立即發覺我改了他改的

文字，就請他辦公室的姚主任來電話問我，我解釋說後段是部長改錯了，如果不改回來就不對了。誰知姚主任和我通電話時沒有切斷部長室電話對講機，他完全聽了我的解釋，他就走到姚主任辦公室告訴她說我改得對。想不到這件事情後來他在主持國營事業委員會會議時講出來，告訴參加會議的韋局長，要韋局長獎勵我，那天韋局長真是高興得不得了，回到工業局就到我的辦公室告訴我，我也十分感激，感到他真是一位好長官，不但公開承認自己的錯誤，而且肯獎勵部屬，也使我由衷的願意追隨他工作。

### 做事而不是做官的人

民國六十六年，我調任工業局第七組組長，主辦工業行政，也協助業者解決環保、勞工等問題。當時還沒有勞動基準法，勞工的問題只能遵照民國十九年所制定的工廠法，其中當然有很多條文不能配合時代需要，工業界有很多反映，蔣經國院長知道以後，就在行政院會議指示由經濟部蒐集資料與內政部研商解除業者的困難，孫先生就交工業局辦。可是我知道當時的輿論認為經濟部是代表資方，內政部是代表勞方，資方都是剝削勞方的，所以經濟部很難和內政部商量出好的結果，我就向韋局長報告，兩部地位平等，各有立場，當問題爭執不下時就無法解決，這種會商不會有效果，建議他向孫先生報告，請他再向蔣院長報告，指請一位政務委員召集兩部會商；對於有爭議的問題作客觀、公正的裁決。韋局長當時就面有難色，甚至於說這是蔣院長的指示，不能讓孫先生去碰釘子。我又懇切說明兩部的會商一定是徒勞無功的，建議韋局長向孫先生報告看看。過了幾天，韋局長很高興的告訴我，孫先生已經報告蔣院長，獲准指請邱創煥政務委員召集兩部會商。當時的情況，蔣院長是非常強勢的院長，很多部會首長都不敢在他面前講話，何況是要請蔣院長改變指示，想不到孫先生是講求實效的人，不考慮逢迎，肯定我的建議是對的，所以也肯去向蔣院長報告。後來在邱政務委員主持之下，開了四次會議，每次都花了三、四個小時，才在兼顧勞資雙方權益之下，解決了很多不合理的規定，對經濟發展很有貢獻。事後，全國工業總會的顧儉德、陶子厚兩位理事特別對我表示謝意，我說這完全是孫先生著眼在促進整體經濟發展，了解業者的困難，肯負責、肯採納部屬建議，才会有這樣的效果。這兩件事也使我了解孫先生是做事的人，而不是做官的。



### ▶ 打造百年建設

陸續規劃中山高、  
南橫公路等重要道路，  
便利南北東西往來。

民國六十七年五月二十日，蔣經國總統提名孫先生出任行政院長，部裡同事都非常興奮，這個期間有很多人事調整的傳聞，有人告訴我孫先生可能會調我到行政院去工作，我未存奢望。快到五月底時，姚主任才證實了這個消息，同時也說要等到孫先生就任以後才會調我。六月一日孫先生接任院長，從部裡調去姚嚴孝京女士擔任院長辦公室主任。

六月四日，姚主任來電話說孫先生將於六月七日下午二時半召見我，可能是關於調我去行政院的事。我準時晉見。進入院長室後，孫先生起身接受我的敬禮，他隨即走過來握手，



要我和他在沙發上坐下，隨即說他有些建設的構想，需要一個幕僚人員，問我願不願意到行政院來工作。同時又說行政院的待遇並不好，只能給一個秘書的職銜，和工業局組長的職等相似。我因先早有心理準備，只想追隨一位好長官工作，不計較待遇及職銜，所以毫不猶豫的說，感謝院長的提拔，很願意追隨，沒有其考量。孫先生又接著說，他認為院長的擔子很重，不知道能做多久，假如行政院改組他很難替我安排出路，問我要不要再考慮。我就說院長一定會做得很好的，假如行政院改組我會決定去留，不會成為院長的負擔。他又說了工作範圍包括：處理民眾給他的文件，對立法院質詢案答覆、重要專案計畫的研擬，以及重要計劃執行情形的追蹤辦法。此外，又要我儘快到行政院來工作。事後我常回想當天的情形，覺得孫先生實在愛護我，說清楚到行政院工作的負面因素，要我自己抉擇，對我沒有保留，我也就以耿耿的忠誠來回報。

其實當時我去行政院工作是有損失的，因為工業局採單一俸給制，比一般行政機關的待遇要高些，工業局的組長還有職務加給，平調成行政院秘書，月薪及職務加給的損失每月約為八千多元，不是一個小數目。可是我為了要追隨孫先生工作，根本不計較這些，也沒有向任何人提起。到了六十八年五月裡，孫先生有一次找我去指示工作以後，忽然問起說，你到行政院來每月少拿約一萬元，你為甚麼事先沒有講。我回報說我只想追隨您工作，不計較名利的。我很詫異他怎麼知道我收入減少，後來才知道是李國鼎先生講的，因為他要從經濟部調一位同事替他工作，那位同事要求補償待遇差額，李先生知道我是從工業局調來的，就請人查查我的情形，才知道我少拿很多錢，就告訴孫先生了。這兩位長官都是呵護部屬，而且是細心的人，使我非常感激。



#### ▶ 體恤農民

他最關懷的是廣大農民，  
在鄉村廣設工業區，  
增加農閒就業機會，  
該政策更陸續為他國效尤。  
圖為孫運璿視察果菜市場。

#### 體察民眾的疾苦

孫先生對於民眾來信非常重視，指示一定要覆信，如果民眾有問題、有困難，一定要替他們處理，目的是做好為民服務，紓解民眾的疾苦，所以我也認真的辦事，有些信件移送相關部會辦理，我也會認真追蹤，做得非常落實。

孫先生有一個大計畫，就是全面推動科學技術的研究發展，在六十七年八月間親自寫了目標及策略，向我說明構想，要我在李國鼎先生的指導下完成草案，這個方案的目標是以科技來建立國防工業、發展經濟、改善民生、以及培育人才，既高瞻遠矚，又步步踏實。因為方案的內容太廣泛，所以要分批邀請有關機構首長來會商，幾乎每十天就要開一次會，他除了親自主持會議外，事先還要看我準備的議程。所幸他看過三次，還覺得滿意，才向我說以後他不必再事先看議程，只要經李國鼎先生看過就好了。

在研訂方案的階段，他親自主持了二十幾次會議。在核定實施以後，他除了交給國科會、研考會追蹤列管以外，每半年又親自主持檢討會一次，而且每年又將方案檢討修正一次，從

這些過程，可以看出他鏗而不捨的精神。

最近幾年，我看到電子、資訊等工業升級及發展，國防工業的自立自強，B型肝炎防治，地區性醫療中心設立，各大學的增系增所，回想起來都是從科技發展方案來的，深感孫先生確有宏觀遠謀，真是福國利民。

六十七年十二月十六日中美斷交，很多學者專家踴躍建言，很多函件看了之後會熱血沸騰，孫先生也很有感觸，有一天對我說，要將青輔會所辦的國家建設研究會提升層次由行政院來辦，要增加邀請人數，擴大研究範圍，多聽取建言，而且要在六十八年七月及十二月各舉辦一次，要我做好幕僚工作。我向青輔會請教以後，擬好計畫綱要，孫先生就邀集李國鼎、連戰等先生初步會商，再組織籌備委員會討論後執行。他不但經常親自主持會議，而且要看重要的公文，更因為時間緊迫要隨時詢問進度。在那段時期，他經常利用清晨、中午或傍晚時間要我去報告，連我都感覺得緊張、勞累，可是他仍然是精力充沛，態度從容的傾聽或詢問真使我敬佩。以後每年舉辦國建會一次，他都抽空接見與會人士，也去會場旁聽，確實採納了很多建言，也建立了國內外學人聯繫的管道，更替國家延攬了很多才俊。

### 推動十二項建設暨成立文化建設委員會

因為蔣前院長在六十六年間曾指示要推動十二項大建設，孫先生在接任後就努力辦理，他又親自主持會議或邀有關首長會談，決定計畫、督促進度、解決困難，雖然很多考核追蹤的工作由有關單位去辦，可是他還得看、還得聽，我真難以相信他有那麼多的時間、有那麼多的精力。

孫先生也常常提出他的新構想，例如在六十八年推出基層建設計畫，建設計畫深入到縣市、鄉鎮、村里。配合十項、十二項建設的周邊計畫，更有相得益彰，發揮整體建設功能的效果。

他又決定推動在台北市建設世界貿易中心，包括展覽大樓、國際會議中心、國際辦公大樓等，這些宏偉的建築物，擴大了國際貿易的對象，增加了貿易的金額，是我們國際貿易成長的里程碑。

孫先生非常重視文化建設，他積極促成設立文化建設委員會，督促完成中正紀念堂前的音樂廳、戲劇院，指示台北市政府創辦藝術季。文建會成立以後，他責成該會負責文化建設的整體規劃、協調聯繫及考核追蹤，以宏揚文化建設。

民國七十年代，他提出由行政院推動的九項重要工作，包括：

- 加強基層建設、提高農民所得
- 加強科技發展、提升科技水準
- 加強文化建設、提高國民精神生活
- 規劃興建特定風景區及國家公園、發展觀光事業
- 推動汽車工業發展
- 發展資訊工業
- 發展生產自動化
- 推動技術輸出
- 提高我國在遠東地區經貿地位

建設台灣地區為自由貿易區



此外，他又想建設台灣地區為自由貿易區，組成一個專案小組研究，在民國七十年代，這是一個非常前進的構想，當時歐洲共同市場才有雛形，美、加、墨三國的北美自由貿易區還沒有眉目。一個自由貿易區最基本的條件是：人、貨、錢要完全自由出入，那時我們既未解除戒嚴、又管制外匯、人員出入境也要申請、貨物通關也要憑輸出入許可證、關稅又是財政上主要收入，他所想的改革、突破，很多人還不能接受，雖然研究報告說有可行性，可是很多機關都有意見，所以在他卸任以後也就擱置了。

民國七十九年九月，我有幸和經建會郭婉容主任委員、經濟部蕭萬長部長共同乘飛機去南部，我在飛機上向郭主任委員提到這件事，蕭部長也補充說明，因為他和我都參加研究小組，而且曾任國際貿易局局長，有更深明的認識。郭主任委員聽了以後，非常驚訝的說想不到孫前院長有這樣的遠見，而且感歎的說，這麼好的計畫如果在十年以前實行，對國家建設的貢獻太大了。

孫先生非常重視各部會以及地方政府的施政績效，每逢他們遭遇重大困難時，都會主動的協助解決，包括在政策，原則上的堅定支持，處理程序的研究、規劃，要求有關機關的協調、合作等。我記得有兩個重大案件，不但在行政院支助之下順利完成，而且也成了李登輝先生被提名為副總統的事績。

### 重視水土保持

第一件是收回德基水庫上游、梨山濫墾地的工作，這些土地早在民國六十八年就要收回，可是濫墾人用各種方法對抗，省府始終沒有辦法執行，孫先生了解濫墾對水土保持及水源保養有嚴重影響，而德基水庫又關係大台中地區的自來水源，肯定表示要收回。不過也了解省府的困難，就指示我們要全力支援。當時我已擔任行政院第五組組長，是經濟建設的幕僚，我建議請瞿韶華秘書長邀長各有關機關會商，首先宣布收回濫墾地是行政院的政策，根據省府所辦的行動計劃要求有關機關支援。在會商以後，中央在台中地區的機構都全體動員，省府也循序推動，台灣省政府主席李登輝先生並且指派省府委員解顯中總其事，甚至要解委員於每週與我見面一次，說明進度，在有更重要的問題時，李登輝先生也會親自到我的辦公室來商量，例如經費方面的問題，就是我幫助他協調解決的。這種由行政院為後盾、中央與地方密切合作，推行重大施政的方式真是非常有效。

### 治理台北地區水患

另一件是執行台北地區防洪計劃，這是關係大台北地區二、三百萬人生命財產安全的重大建設計劃，在李登輝先生擔任省主席時，正好是開闢二重疏洪道。因為要徵收土地，地方的反抗很大，李先生親自在台北主持協調會與地主會商，最後再增加每公頃土地徵收補償費數十萬元才達成協議。有一天李先生到行政院列席院會，八點鐘左右就先到我的辦公室，告訴協調的情形，說明共計增加補償費好幾億元，我想辦法解決。我就建議李先生先向孫先生報告，同時來公文請求，不過李先生要我先簽報，我就遵辦了。公文上陳以後，孫先生告訴我，李主席做事很認真，也很積極的推動地方建設，我們要支持他。尤其這個防洪計畫關係到幾百萬人生命財產的安全，必須早日完成，才能促進大台北地區繁榮帶動國家建設的發展。省府財政並不寬裕，要儘力協助他們解決經費的困難。後來我就去向主計長鍾時益先生報告，商定所有經費差額完全由中央負擔。鍾先生並且告訴我說，孫先生是鼓勵公職人員做事的，所屬機關如有困難，他都會想辦法幫助，所以在行政措施上，經費上，我們都要配合。這真是領導者的風範，用具體行動來支持部屬，比任何鼓勵都有效，我始終留有深刻的感觸。

### 偉大的平凡心

我在六十七年六月至七十三年二月這段時期追隨孫先生，對他的認識也比較深入，他很講求禮貌、儀表，脊背總是挺直、衣著總是端莊，有個性、有脾氣，然而總是儘量容忍，總是面帶笑容；很忠厚、很誠懇，總是寬宏大量，總是揄揚優點。很勤勞、很節儉，總是早到遲退，總是珍惜物力。尤其在生活方面，他不打高爾夫球太貴、太浪費時間，不吃燕窩——太貴、沒有營養，不吃人參——太貴，也會影響血壓。

在嗜好上，他比較喜歡肉類、麵食及甜食。牛肉、豬肉、瘦的、肥的都好；麵食、包子、餃子、餅乾都好；中點、西點、冰淇淋、糖果都好，平凡得和一般人相同。

這就是我所認識的孫運璿先生，他有偉大的平凡，更有平凡的偉大。

(民國八十二年十月)





## 我和孫運璿先生 多年友誼的回憶

■ 袁家驩

### 前言

自 從一九五六年我在台灣認識了孫運璿先生到現在已有卅六年之久，除去其中有一段時間因為環境的關係沒有機會會面，但是我們不斷的書信接觸，深切的保持了我們的友誼。我初次遇見運璿先生的時候，他就給我們留下一個很深刻的印象：為人誠懇、忠實、做事精明、待人接物非常爽快，後些年來他雖然受政府重用，節節高陞，一直到行政院院長職位，他仍是保持他一向學者風度，毫無做官驕傲神態。他起初是執掌交通部為交通部長，遂後執掌經濟部，最後執掌行政院為行政院長。這些一年來台灣的經濟與工業突飛猛進作出驚人的發展，運璿先生的功勞和貢獻是一個很大和很重要的因素。現在我有這個機會來寫這些年來我和運璿先生友誼交往的回憶，我是非常的高興來敘述我所記憶的經過。

### 我和運璿先生的初次會遇

在一九五六年前北京清華大學校長梅貽琦先生計畫在台灣新竹市恢復成立清華大學，並預備在清華校園內籌設一架物理學研究工具「Vande Graf」加速器和一座原子爐，一方面可作為核能研究應用，另一方面可產生醫療需要的各種「同位素」(Iso-topes)。那時梅先生約我去台灣幫忙籌劃建設這 Vande Graf 和原子爐的進行事宜，當時運璿先生在台灣電力公司任總工程師職。我第一次會見他是在台電總經理黃輝先生府上宴席上，在座除梅貽琦校長外還有凌竹銘、李熙謀和運璿先生。後來我和梅校長結束了清華大學 Vande Graf 和原子爐籌建計畫後，梅校長鑒於我是初次來台灣，除來台北外對於台灣其他各地毫不認識，因此提議帶我環繞台灣全島訪問視察各工業建設，學術機構等等，並約了運璿先生和當時原子能委員會主任委員李熙謀先生陪同梅校長和我一共四人同行。我們從台北出發去霧社、日月潭、谷關、大甲溪等處參觀了水力及火力發電廠，台南、高雄的中國煉鋼廠、中國煉油廠、成功工學院(現成功大學)等處，一共遇遊了約有三個星期左右。沿途上我們大都沾了運璿先生之光住宿

在各處台電招待所，在那時期台灣還沒有發展旅遊業務，大城市外很少有好的旅舍，幸好台電公司在各發電廠要點都設有招待所，不但設備清潔完整而且地位都處在水庫旁、或山澗中，風景優美的地區。因此我們一方面視察台灣主要科技工程進展，一方面亦得機會欣賞台灣綽號「美麗島」(Formosa)的風景，在這一行三星期中，我很幸運有機會和運璿先生天天處在一起變成了很知己的好友。

自從一九五六年我離開台灣就立刻趕回美國東部紐約市近郊「布洛克海門國家實驗室」(Brookhaven National Laboratory)繼續我的高能物理實驗研究工作，當時「布洛克海門」新興建的 30 億電子伏高能加速器稱為「宇宙機」(cosmotron)，是





那時國際上最高能量的質子加速器，就是當時最珍貴的高能物理研究工具，因此我不願放棄這個機會，繼續的留在「宇宙機」作研究工作，一直五、六年都沒有遠離。直到一九六二年春才又脫身去台灣參加中央研究院院士會議，那時胡適先生任中央研究院院長，不幸適之先生因開會過於勞累在院士會結束晚間酒會時，向我招呼走來告訴我說「那邊有人在找你」，正在談話中他突然倒地不醒，長眠去世。全場人士哀痛已極，翌日，運璿與夫人偕同黃輝先生暨夫人，因知吳健雄和我是適之先生生前親近的弟子，一定特別感到悲傷，驅車帶我和健雄到陽明山遊覽散心，他們的熱情關懷是使我們極為感激的。

從一九六二年到一九七〇年之間我在法國原子研究中心、瑞士的歐洲原子中心、蘇聯高能物理研究所等處合作研究和講學，沒有機會去台灣，但是和運璿先生不斷的連繫。他和他夫人在一九六三年來紐約訪問時，健雄和我得機會和他們歡宴暢談很是高興，隨後在一九七〇年我去台灣參加中研院院士會議，亦和運璿先生和夫人歡聚了幾次。

我記得有一年運璿先生接任行政院長時，曾給我通了長途電話，告訴我他一向認為當時政府各部門單獨設有的科技研究機構，都是人力單薄，而且分散各城市缺少通盤計畫和聯繫，效率很低。他覺得政府應該把這些研究機構合併在一起，集中人才和精力，可能產生大的作用，對台灣經濟和工業會有重要的貢獻，他想約我去台灣幫他實現這個計畫。可惜那時我的研究工作不能中止，只好辭謝他的美意。他的決心推動這個計畫促成了新竹的工業技術研究院成績卓著，受國際的敬仰，這就是運璿先生對台灣許多重要貢獻之一。



他的決心推動這個計畫促成了新竹的工業技術研究院成績卓著，受國際的敬仰，這就是運璿先生對台灣許多重要貢獻之一。

在一九八一年，前中央研究院院長錢思亮先生去美國，在紐約召集美東院士們會談，當時錢院長表示台灣的應用科學和工業都有很好的發展，但是基礎科學在台灣很是落後，問大家可有什麼建議來解除這個困難。那時健雄和我就建議在台灣建設一個「同步輻射光源」，這是當時最新穎的光源，可作為研究工具，亦可以訓練國內人才，無需出國就可以在國內作高深研究。當時在美院士會議都表贊同。錢院長亦很是贊同，願把這個提議帶回台灣和當局慎重考慮，隨後錢院長回台商得當時擔任行政院長運璿先生同意，由政府當局聘請了五位在台灣大學的教授組織了一個「可行性研究小組」，花了一年的功夫去到國內及國外各國各研究機構考察，結論認為在台灣可以建設這類光源，向政府推薦進行。運璿院長看了這個報告，隨後立刻決定推動進行在台灣建設這個光源的計畫，鼎力的支持一切，並且又作了一個重要的決定，把這個計畫的需要經費直由行政院設立單獨預算，請立法院通過不牽涉政府現有任何其他科技經費，因此不會影響其他科研計畫的前途和新的發展。

在一九八三年七月行政院核定設立同步輻射指導委員會，直屬於行政院，負責指導同步輻射研究中心興建工程之進行與組織，並設立同步輻射研究中心籌建處，負責同步輻射設施和土木建築，同時進行人才的培訓。運璿院長聘請了錢思亮、李國鼎、蔣彥士、閻振興、吳大猷、張明哲、吳健雄、丁肇中、李遠哲、鄧昌黎、浦大邦等為指導委員，家驩為主任委員（隨後張明哲退休，錢思亮、浦大邦去世，由陳履安、夏漢民繼任了指導委員）。



在一九八三年十月中召開了第一次指導委員會，成立了策劃興建小組，由鄧昌黎博士為主任，隨後在一九八四年又成立了用戶培育小組，由浦大邦教授主持從事甄選和培訓研究人員。那時指導委員會決定組織一個技術評審委員會，聘請世界上最有經驗和聲望的加速器和同步輻射光源以及實驗方面的專家來參加，屆時有八位評審委員(見附註)，由 Stanford 大學同步輻射研究所(SSRL)，副所長 Dr. Herman Winick 擔任主席，在一九八四年十一月召開了第一次評審委員會會議，給了我們許多寶貴的技术方面建議。而且那時指導委員會得了運璿院長的同意和大力支持，把我們原意建造一個普通實用的同步輻射光源，盡力改升為建造成世界上第一流的研究工具，建成後台灣科學界可以作出在物理、生物、化學、醫學等基礎科學方面極富價值的研究，在工業上及應用科學上亦將獲得更重要的發展，例如 X 光微晶片的製造研究，因為這是有助於超高速電腦尖端科技的發展，對台灣電子工業的前途是非常重要的。根據這個原則下，評審委員會給了我們幾個極重要的建議，其一是把原來的計畫十億電子伏的光源增加到十二億電子伏；其二是原計畫的 2.5 億電子伏注射器增高成「全能」或十三億電子伏注射器(增加五倍多能量)，而且需要重新考慮採用最適合而新穎的光源主環磁格(lattice)能發出最強的光，比任何其他現有的同能量同步輻射光源都要強，可以作出最尖端的科研。當然建設經費亦需適當調配，由原預算十二億新台幣增高到廿五億新台幣，因有運璿院長全力支持，指導委員會的決議推薦一切得順利進行。



由於國內缺乏有輻射光源加速器經驗的人才，在籌建期間，每年均敦聘國際間極富經驗的光源加速器專家、和在光源各組零件中有專長的人來台，短期協助籌劃興建事宜，同時亦在籌建處甄選適當科技工作人員派送出國，分別到歐、美、日各國家輻射光源中心接受短期訓練，庶可以獲得極需的經驗和技术返國參加興建工作，又為了能在同步輻射設施完工後，可以充分利用這世界級的研究設備，籌建工程開始時，就規劃訓練應用人才，每年考選五至七位國內青年學生，分送到國外各光源中心受訓，參加實驗工作二至一二年，現已有十三位完成

受訓回國，並在本籌處的實驗室和用戶組服務。

截至目前為止。一切籌劃工程的進度都極順利，行政大樓，實驗大樓，機械工廠，增能器館，主環光源館以及水電供輸中心都已告完竣，所有技術、行政等工作人員都在一九九〇年六月遷入位於新竹科學園區西北角新址合署辦公，一切相關設備亦已陸續裝置妥善，由瑞典 Scanditronix 公司承包的十二億電子伏「全能」注射系統已經全部完工，在一九九一年底裝置完畢，試驗運轉結果滿意，全都達到指定目標，在一九九二年七月正式驗收，預期可依原定計畫在一九九二年底安裝完工並開始試車運轉。我們預計在一九九三年中台灣同步輻射光源可以正式運轉，開始各類實驗工作，技術評審委員會在一九九二年二月中召開第廿二次會議中，亦表示對我們興建工程進行很是滿意，同時對於光源運轉成功亦表示十分信心，現把這個會議報告中幾個要點摘要如下：

對全體進展之印象很滿意。

我們配件的質量和世界上最先進實驗室達到同一水準，使我們達到高度之表現和可靠性。

雖然我們繼續利用技術顧問幫助，很明顯的我們的工作人員已發展至充足的自信心，以解決困難。

SRRC 已成為全球加速器實驗室兄弟會會員之一，可以供給美國 Louisiana State Univ. 正在運轉中的 1.2GeV 儲存環所需要的 RF Window，也是我們的光榮，我們的能力和精巧的技術，可以協助其它的實驗室。

因技術管理和全盤籌劃所產生的結果，令中心的士氣很高，評審委員們相信在預定的

時間內，定能達到成功之目標。

我們提出來五年之初步運轉計畫，對前途之發展會很有益處。

我深信在這世界級的同步輻射光源運轉後，台灣的基礎和應用科技研究可以開始步入一個新紀元，大量的提高台灣科技水準和國際科研合作並可以培訓些高科技人員。固然這是同步輻射研究中心同仁努力奮鬥，以及國內外科技專家熱心的協助和訓導的成就，但是運璿先生的遠見高卓，創始推動這個計畫和他的全力支持是很重要的。又承指導委員會諸公逐年來鼎力維護一切按照至善至美為目標，同步輻射光源有今日之成就，飲水思源惟運璿院長為感。

#### 【附 註】

技術評審委員會在一九八五成立，開始有八位委員隨後增加到十位委員，在一九九二年指導委員會第廿二次會議中決議「鑒於光源已將運轉可供研究應用，應在技術評審委員會中暫時增聘二至三位對光源作研究上富有經驗的權威參加，倣照往例由指導委員會主任委員協商辦理」。因此在一九九二年九月廿一至廿三日召開第十一次技術評審委員會時共有十三位參加，這些評審委員們都是世界各國具有興建同步輻射設施經驗之傑出專家及實驗物理泰斗，是非常忙碌的人士。但是他們都是對台灣設立同步輻射光源極為熱心，每次開會都是撥冗盡義務趕來參加，前後共開過十一次會，沒有一位委員缺席過，都是全體參加。(評審委員會的委員名單列後)(一九九二年十一月)



The present members of the TRC are :

Dr. Herman Winick, Chairman, 〰 Deputy Director, Stanford Synchrotron Radiation Laboratory (SSRL), U. S. A. 〰

Dr. Mathew Allen, 〰 Deputy Director, Stanford Linear Accelerator Center(SLAC), U. S. A. 〰

#dr. Boris Batterman, 〰 Director, cornel High Energy Synchrotron Source (CHESS), U.S.A. 〰

Dr. John Blewett, 〰 Brookhaven National Laboratory (BNL), U. S. A. 〰

Dr · Massimo Cornacchia, 〰 SSRL, U. S. A. 〰

Dr. Alert Hofmannl [CERN, European Center for Particle Physics, Geneva, Switzerland]

Dr. Kazuo Huke, [Retired Director of Photon factory, KEK, National Laboratory for High Energy Physics, Japan ]

Dr. R.A. Jameson, [ Los alamos National Laboratory (LANL) , U. S. A. ]

#Dr. Brian Kincaid, [ Director, Advanced Light Source, Lawrence ]

Berkeley Laboratory [ LBL. ] U. S. A.

Dr. Gottfried Mülhaupt, [ European Synchrotron Radiation Facility (ESRF) . France ]

#Dr. Yves Petroff, [ Director, ESRF, France ]

Dr. Arie van Steenbergen, [ BNL, U. S. A. ]

Dr. C. S. Wu, [ Emeritus Pupin Professor of Physics, Columbia University, U. S. A. ]

#New Member



## 他與老百姓同悲同喜

■劉康仁

孫先生有一個非常寬宏的心胸，爲了國家的建設對人才的爭取，非常重視，但絕無門戶之見，對於歷年來中華民國與美國的中國工程師協會所合辦的近代工程討論會，非常地關心與支持，他深信海內、海外人才的合作，可使台灣的科技、工業與經濟加速發展。



### 爲離鄉背井的農村子弟難過

十多年前，在台灣一次中國仁社聚餐的場合，孫先生講述一些他的感觸。當時他已身負經濟部長的職責，衷心地要推行，中華民國的工業發展，當時有很多是屬於加工出口的工業，給農村的勞工製造了很多到工業去就業的機會，對整個工業

發展與農村經濟的改進雖是有正面貢獻的，但是當時的工業大都是在交通方便的工業區，農村的兒女要遠離家鄉，到工廠做工，做父母或祖父母等長輩去車站送小輩離家的情景，卻很是悲傷。孫先生當年常常親自跑去看望老百姓，關心他們的生活，這些家庭離別的悲愁，深深地進入了他的心腸。他說他心中覺得非常地難過。但有些比較心腸硬的官員，理直氣壯地勸告他說，這是農業社會進化到工業社會，大家庭制度破碎所必有的現象，更引經據典地告訴他，當年歐美也是這樣的，在當時一般的情況下，當你說到歐美也是這樣的，則已達到結論，不需要多講了。但孫先生卻不這樣容易放棄他的關懷，他說我們爲什麼不能用政府的力量來開發產業道路，把工業就業的機會送到農村去，交通方便了，則農村的兒女可享受到工業社會的就業機會，但同時又不必忍受家庭破碎的犧牲，這不是把歐美的模式改良了嗎？

孫先生當時說出他心中的感觸，康仁聽了，心中非常非常地感動，自己覺得，何其幸運能面對面地見證到一位人格崇高的公僕，他所值得尊敬的地方，乃在於他毫無修飾，真情流露出來的一片深誠愛心，因爲具備了愛心，所以一切做出來的事，都是盡心盡力地在爲國家人民著想，而絕不會只爲了自己的權力與野心去眩耀，去勾心鬥角。他所想到的是：老百姓有悲愁，他也同樣地悲愁，因而他絕不輕易放棄爲老百姓改善生活的決心，更進而引發了他要創新改進的雄心，在工業開發的過程中，要想辦法盡量的維護家庭品質，不必妄從過去歐美的模式。這不正是科技與文化融合的精神嗎？這已經超越一般傳統性地模仿而進入創新領導的境界了。

爲國求才，不遺餘力

孫先生待人誠懇，珍惜人才，沒有擺架子的習慣，記得他在經濟部長任內，每次到美國



訪問，常常在百忙中主動地打電話與學人連絡，安排聚會，給人一種謙和誠懇的感受。

有一次他來美，公務實在太重，引發心臟病，來紐澤西休養，住在一個很樸素的汽車旅館中，由孫夫人親自照顧，在這樣情況下，他還是打電話，約內人與我去與他相聚，我們抵達時，孫先生已與隨從在門口等候了，在病中還在為國家連絡人才，太使人感動了，而回到房中，孫夫人更是親自煮水泡茶。

在孫先生這種為國求才的精神感召下，一批一批學有專長，人格高尚的學人，都心甘情願地來為他分勞，我們協助他推動工作的人員，更是到處再為他去求更多更好的人才。這些品學皆優的人士，常常要三顧茅廬，才可以請得來的，但一旦請出茅廬，則常能忠心地默默無聞地，不爭名位地，做出很多福國利民的事業來。



想起溫陵熊博士

寫到此地，康仁不能不想到已故去十多年的老友溫陵熊博士，我們是前後任紐約中國工程師學會的會長，相交極深，他是機械專家，受孫先生的感召，忠心地協助台灣工業技術研究院的策略與技術計畫，並專案協助台灣汽車工業。特別是注重技術生根，增加自製率，溫先生為人熱心，性情溫良，只求事情做好，自己受甚麼委屈，都可以忍受，因為當年我們從美國來台時，常住在同一旅館，深夜清晨，一點一滴，都看得非常地清楚。他做好了事，從不自己表功，也不爭地位，一看到對國家社會有利的事，馬上自動自發地去做，只知道奉獻付出，從不想到對自己的報償。有一次他早我一星期回美，當我回美後，有一件較重要的事，孫先生要我與他商量，溫先生夫婦，內人與康仁四個人在一起討論到下午六時左右，各自回家，後接溫夫人電話，知溫先生回家後，又繼續為台灣汽車工業發展計畫工作至晚上十一時左右，人累了，想躺下稍作休息，對其夫人說：「上帝大概可以准我休息了」。一語雙關，一躺下，就安詳地回到上帝的懷抱去了，對我們還活在這個世界的親人朋友，這是一個打擊，就溫博士本人來說，這是為孫先生、為國家、為人民所奉獻的才華。康仁立即給孫院長一個電報，報告他溫博士之生命中的最後一分鐘，還在為國家勤勞奉獻，孫院長特報請蔣經國總統明令褒獎。

## 忠孝為本

在這十多年來與孫先生的交往中，除了看到他慈愛的本質外，還感觸到他另一方面的特質，那就是隨時流露出來的一片忠孝之心。康仁雖然沒能親自拜見到故孫老先生與太夫人，但是孫先生一股對父母孝敬的氣氛，常常會流露出來，我們很容易感受得到這種孝心，也是一種身教，在孫先生的兒女輩中也是很容易看得出來的。

孫先生他為人處世的原則，是有其一貫性的，從優先次序來說，國家領袖，一定在任何個人之上，正如在家中，父母當在兒女之上。孫先生做事，一定以服務國家領袖為基準，絕不會為了個人的野心，作任何違背原則的事。常常可看到他，主動也在想如何去協助領袖，分擔他的辛勞，而不是去爭他的權力，這才是真正的團隊精神，同心協力，其利可斷金，有什麼事不能做成功呢？

嚴前總統家淦先生，也是一位慈詳的長者，康仁有幸得多次聆受其教益，記得有一次，他在講一個特別的題目時，很有感觸地說到孫先生，他說在最初一段時間，他沒有特別地去注意，但後來日子久了，他卻發現了孫先生的一個特點，他說有些人幾次三番地到他那裡去批評攻擊孫先生，但是他卻一次也沒有聽到過孫先生批評攻擊過任何人。孫先生總是很誠懇地協助他解決問題，而儘量不去增加他的煩惱。

正當孫先生，為國為民，全心全力地奉獻工作時他卻受到了病魔的侵擾。即便在病中，他還是一直關心國家人民，很多很多的人都在問，為什麼孫先生要受到這樣的折磨？這不是我們人間的智慧所能回答的，神必有他的安排，孫先生皈依了基督做了神的僕人，他必定會蒙受神的恩惠。永遠去榮耀神的慈愛，使國家更進步，社會更和諧，人民更幸福。

(於一九九二年)



△(上圖)孫運璿永遠關心民眾福祉。

△(下圖)1982年9月巡視南投的地方建設。





## 從 METS 到 TAC

■鄭國賓

METS 是 Modern Engineering Technology Seminar(近代工程技術討論會)，這個會議是由美洲中國工程師學會與國內中國工程師學會聯合舉辦的學術會議，每兩年召開一次，每次約十天至兩星期，分八至十二個主題配合國家建設與發展的需要，進行分組討論，然後再有綜合討論，每組需提出觀察印象、討論綱要、及主要建議三項。自一九六六年六月開始舉辦第一屆以來從未間斷至今已開過十三次矣！對國家的經濟發展，有很不少的貢獻。尤其是早年，因為與國外科技聯繫管道不多，有的也要花不少錢才辦得到。所以在朝、在業、在教、及在野的科技從業人員，都盡量利用這個會議吸收新的和未有的學識。而邀請回來，義務參加的講席也傾囊以授，排在最後一天的綜合檢討會，各部會首長如李國鼎、陶聲洋、孫運璿、費驊、方賢齊、王章清等都蒞臨檢討；國營企業如中油、台電、中紡、台糖、榮工處、電信總局的主管人員還要擔當各分組主持人的任務。

因為是每兩年召開一次的會議，會議是在單年籌備，雙年(通常在六月)開會，所以負責的主席(稱為共同召集人)總有兩位，第一屆是由李國鼎、閻振興兩位共同主持，第二屆是陶聲洋，林挺生兩位。孫院長於一九六六年從非洲回國，一九六九年膺選為中國工程師學會會長，第三屆 METS 共同召集人的責任便落在他和裕隆汽車公司董事長嚴慶齡(一九七〇年中國工程師學會會長)兩位的肩上，美洲的共同召集人是鄭國賓、韋潛光，顧問是第一、二屆的召集人趙曾珏與潘文淵集合中外專家學者四十人分九組舉行，除了基本的電力、電子、環保、交通運輸、工業管理、材料人組之外，為了配合當時的技術需要，還有工業設計、人造纖維，和陶瓷玻璃三個專題。

有幾件事，是當時參加講席們所難忘的：

一、當時華航剛開航不久，各講席為了捧自己國家的航空公司都搭乘華航的飛機從三藩市到台北，但是當時服務還未臻上乘，航機誤點，到達松山機場時已經時過午夜，下機時，頭一眼見到的，就是孫部長和夫人親自到機場迎接。孫部長如此地禮賢下士，使參加的中外講席，都非常感激，還拉了孫夫人來接機，使各人與會時不能不都多加點勁，以謝知遇之情。

二、第二天籌備委員會晚膳，執行秘書王國琦提起籌備委員會委員每年換一次，沒有連續性，事倍功半，孫部長馬上就策劃籌組一個近代工程技術討論會常設委員會，幾位熱心支持 METS 的前輩諸先生為委員，孫部長自己當此常設委員會委員，一直當到升任行政院長之後才由張光世部長繼任。

三、茶餘飯後，孫部長仍不改他的工程師本色，暢談他建設的抱負，細說中華民國工業化的重點，一定要把工業的環境基礎(INFRA-STRUCTURE)辦好，以迎接新技術，電力、電信、交通運輸等的建設。

四、在綜合檢討會時，我們觀察到孫部長以工程師的辦事經驗，非常注重追蹤(FOLLOW-UP)，各組提出的建議，當場馬上就分別交給各有關的企業或部門，研究推行。

五、這一次 METS 更加了一篇八頁的討論和建議，如何推進應用科學的技術和教育，下了點工業化的種籽，當時吳大猷先生領導的國科會在自然科學與應用科學研究補助比例是 5.8 與 1 之比。在孫部長參觀過日本的 MIST 和韓國 KIST 推進工業技術開發的模式後，便構成了他組織工業技術研究院的概念。

楊艾琍女士著作的「孫運璿傳」中說工研院是孫院長的第六個孩子，很詳細的敘述了當年把工業技術研究院組織成財團法人的重重困難，終於把反對的人士說服了，而且建立了一個很長好的管理系統，延攬了不少年輕有志的科技人員，展開了對石油化工、環保、能源、機械、材料、微電子的技術開發配合教育人才，環境的改良，將台灣的工業帶進了一個新紀元。



一九七四年十一月海外科工人士，在紐約中國工程師學會年會上，給我們的院長予最高服務獎，以感謝他不斷的改善我們的工業基礎環境 (INFRA-STRUCTURE)。

從第一屆至第三屆 METS 電子組都有關於微電子的介紹，這些種籽，在孫部長從交通部調到經濟部時，便開始萌芽了。

工業技術研究院是在一九七三年夏正式成立的，那年在台北南陽街有一家豆漿店，店名是小欣欣，大概是榮民(退伍軍人)經營的小本生意，取名欣欣向榮的吉利，買賣以一塊五毛

錢一套之大餅油條(實在應該叫作燒餅油條)和鹹、甜豆漿為生，也賣小籠包子、蒸餃、油豆腐線粉等早點，顧客大多在樓下可容七、八小桌靠近蒸籠、油鍋的食堂就餐，食堂的內牆有一條狹窄的木樓梯通到樓上的雅坐，可以擺得下四張蓋上桌布的大圓桌，一九七四年二月七日的清晨，小欣欣居然冠蓋雲集，車馬盈門，來了好幾位貴賓，計有經濟部長孫運璿、交通部長高玉樹、行政院秘書長費驊、電信總局局長方賢齊、工業技術研究院院長王兆振、交通部電信研究所所長康寶煌和留美學人潘文淵，主人是兩位部長，這小店是孫部長早餐會喜用的地點，大家都不能推辭說另有要公不能到會，這一頓早餐吃了一個多小時，潘文淵那次是因方賢齊請他回國考察電子工業的發展和導向，花了兩星期，詳細地參觀過許多家國內企業和研究機構，再加上九年來四次 METS 累積的印象，他向這桌上的長官們作了一個很坦直的報告與一個很斗膽的建議。

一、以低資勞力換來的小電子工業已達到飽和的程度，再增長已接近不可能的領域，目前要務是要從勞力密集的電子工業推進到技術密集的台階上。

二、現在的工廠實在是小而多，要推動技術的話政府在這方面，人力、物力、財力的投入都不能或缺。

三、那一門技術呢？應該是「積體電路」(Integrated Circuit)這門元件會在今後二十年，應用在大多數的電子系統中。

四、如何發展呢？應與美國先進固態電子公司以技術轉移的方式進行！

五、以那一種產品作技術轉移的媒介呢？例如電子錶，估計在一九八〇年代價錢會在二十五美元左右，台灣如果能在國際市場爭到百分之十的營業的話，那是一個很可觀的出口額。

因此建議政府，應以最快速的決策，最優先的方案來推動「積體電路」的開發與研究，這件工作，如果做成以後，對國計民生，可能有三大影響：



一、在一九八〇年代以後，對中華民國的經濟成長有非常重大的貢獻。  
二、在技術上可能有使世界矚目的成就。

三、提高中華民國電子技術在國際的聲望，台灣電子產品出口金額已排列第二名，僅次於紡織業，這方案可能使電子業產品成爲我國出口金額最高的行業。

他們討論到：

在國際級電子科技的領域中，美國、日本、西德等國已被認爲是「開發了」的國家，中華民國還是在「開發中」的行列中；從「開發中」到「開發了」要經過一段開發工作，這工作應由工業技術研究院與交通部電信研究所來帶動。

如何入手才最見效率呢？

很多策略可以提昇我國之電子工業技術但是我們的資源(人力與財力)都有限度，不能全面推行只能從最基本與最能見效的技術入手，一件作成了以後，便會帶動其他技術的跟進這應該是追上「開發了」的法門。

也可以說是中華民國該當國運興隆，這些建議兩位部長都聽進去了，而且同意從速進行，以利國本，更得總統與行政院長的同意，於是在幾個月緊湊的籌備工作後便有工研院電子研究中心的成立，因爲已經有了工研院的基礎，進行得比工研院的成立工作順利些。

這一頓小欣欣早餐，吃不到新台幣四百元(不到美金十元)，也許在小欣欣樓下的警衛和司機吃得還要多一點，可以說是不貴，但是以後四年間，政府陸續用了四億新台幣的投資，那就很貴了！但是再看看近年台灣電子產品出口數十億美元的金額，國民平均年收入，從一九七五年的七百美元增加到一萬美元啊！那四百塊的投資到像是聚寶盆裡的母珠似的，出了哇啦啦的一大堆子珠、孫珠(下一次 METS 晚宴，可有一條新燈謎，「孫院長的掌上小珠子，不是璐筠、璐西，是什麼？」答案是 IC！)。

那頓早飯討論到的三項影響，也一一出現了。電子業產品出口金額已超過紡織業，對國家的經濟發展的貢獻，大家有目共睹，我國電子工業技術在國際同業中，也打下了不小的榮譽！如果沒有孫院長排除萬難，一心支持這一個發展我國電子工業技術的策略，我們的國民生活，經濟成長，都不會有今天的日子。

這幾年，在輕鬆的場合閒談中，偶然還會碰到他豪氣干雲的說到：「丟官，砍頭，我來頂！開發，研究，你們放心去幹！」

一九七五年工研院與 RCA 正式簽訂微電子技術轉移合約。第一批派出了近三十位年輕的工程師在美國 RCA 三間工廠實習與接受技術。方賢齊與潘文淵等帶領了他們晉謁院長，院長很誠懇的鼓勵他們說：「這是我們國家第二次大型的派出科技人員到外國去實習，你們要好好的幹，爲國家將來的工業發展多學點本事」！那時史欽泰、楊丁元、章青駒(三位後來都任過工研院電子所所長)等幾位都不明爲什麼是第二次？第一次是何人？何時？這個謎一直存在了十七年到最近才看到國史館有關資源委員會民國三十一年派送技術員到美國實習的資料，始知道孫院長當年是這第一批的三十一人中的一員，學習了電力工程的經驗！

▷ 1982年工研院方賢齊院長陪同參觀工研院於資訊週之展示。





## 高山仰止

■林垂宙

當孫運璿先生名滿天下的時候，我還是一個學生，先是在台大唸書，後來到美國留學。工程師孫運璿領導台電公司、宣勤奈及利亞的績效和功勳，時常在報章雜誌上讀到。所以我對他真可說慕韓已久，只是無緣識荆為憾。

一九七七年四月的某日，我在紐澤西家中，忽然接到岳父在加拿大來的急電，要我代表他去探問經濟部長孫先生。原來幾天前，孫部長奉派前往中南美洲訪問，途經美國華盛頓時，心臟病突發，被送往醫院急救。這時病情已經穩定出院，並到紐澤西州大小姐孫璐西博士處養病。岳父早年和孫部長有同事、同學之誼，此時在加拿大緬省大學任教已久，但對摯友的病情極為關心，他囑咐我儘快前去探訪。我和內人文松接到電話後，因不甚了解詳細情況，心中頗為忐忑不安，匆匆和璐西小姐聯絡，取得地址，就驅車前往。孫部長這時為了方便休養，已經搬到附近的一家假日旅館去。

假日旅館當時是美國規模很大的連鎖旅館，在很多城市裡，都有一流的設備。但是這家旅館毫不起眼，孫部長夫婦住在一間小小的房間裡。我們未看他以前，心情本來很沉重；但和他握手寒暄後，立刻被他誠摯的情誼、恢宏的氣度所吸引。他談起話來，充滿了希望、活力和自信，令人一點也不感覺到他是在病中。我們大約談了一個小時，覺得他對中國的前途非常樂觀，看法也很深入；他的所思所言，都是如何加強台灣基本建設，為台灣建立一個更好的產業環境。

他是工程師出身，對於現代科技對國家建設所能扮演的角色非常重視，我們談得非常投契。在談話過程中，我發現他是一個熱愛國家、有高度責任感的人。即使這次在旅途上生病，他也不以自己的健康為念，一心一意都在國家和工作的問題上。當時，孫夫人也在場接待，夫人氣質雍容高雅，親切自然，對孫部長殷殷照顧，令我們印象深刻。

同年夏天，我回台灣來參加國建會。我參加的是經濟發展組，孫部長是這個組的召集人，所以我們又見面了。

在我回國之前，就想到科技研究發展對一個國家前途的重要性，國外的大公司。均花費了鉅大的金錢和人力在研發新產品和新技術上，因此，在國際市場上，他們都能居於領導的地位。而國內的企業在研究發展上，投入很少。所以我先搜集了很多美國私人企業在研發上的資料，包括：交通、化學、資源、機械、電腦、塑膠、電力和藥品等許多公司的研發和營運狀況等。到了分組會議時，我主動要求做個報告。當天正好是孫部長本人當主席，他全程參與，全神貫注，並提出很多很有意義，而且深入的問題來討論。他同意產業科技的發展對企業是很重要的，亦指出國內的環境和美國不同，政府對國內的企業應該扮演帶動者的角色，發揮領導的功能。從這次會議後，我就和他保持聯繫。

一九七八年夏天，我費了九牛二虎之力，得到杜邦公司給予一年的休假，受聘到清華大

學擔任客座教授，到校後又兼任了工學院院長。不久，卡特總統宣布中美斷交，全國人民直如晴天霹靂，悲憤交加，但在蔣經國總統和孫院長的領導之下，大家同仇敵愾、處變不驚，對國家的興廢存亡有強烈的意識和責任感。大家深深體會到唯有自己站起來，才不會被別人欺負的道理。在這個關鍵時刻，我們就看得出來蔣總統和孫院長的領導風範。我記得當時孫院長有一句話說：「今日我們不做自由的鬥士，明日就會變成海上的難民。」，令我深深的感動。那時，我心中暗暗決定，將來終要回到自己的母國來服務，盡一份中國人的責任。

一年多的任期結束，我返回美國銷假。那時的國家科學委員會主任委員徐賢修先生，也再三鼓勵我回到台灣來服務，並找了很多不同的機會給我，我和內人考慮再三，雖然不擔心本身的工作、前途等問題，但覺得對一雙仍在稚齡的小兒女，做父母的對他們的教育總有很大的責任，所以遲遲不能決定。一九八二年，徐主委勸我到工研院來，情辭懇切，當時我因已在杜邦公司工作滿十六年了，再過三年即符合提早退休的年限；另一方面那時，我的大女兒安之也將進入大學，我應可以安心地回國服務了。



爲了這個問題，我去見孫院長，他很懇切地說：「你如果是要回國來爲國家做事，那麼是越早越好！」又說：「工研院正成立材料所，缺一位負責人，我替你答應這個工作好不好？」我聽了孫院長的這一番話，覺得實在無法推辭了。

一九八三年夏天，我終於回到台灣，等到一切安定下來後，就去拜望孫院長，談談材料科技發展的方向。孫院長說，材料是工業的基礎，工業產品的價值大都由材料的使用來彰顯，所以材料科技對我國產業的發展，有著關鍵性的影響。但我國的產業界對這方面並不了解，他希望我能研擬一份關於全國工業材料科技發展的計畫，以專案方式提出到行政院報告。

我當時心中有兩個想法，一是國內的產業界對材料的認識相當薄弱，工研院應該有一個可以即時幫助國內產業界的計畫；其次，材料科技應有它的前瞻性和長程的目標，才能爲未來產業發展奠定基礎。兩者似乎都很重要，而且都是國內急切需要的。在這兩者間應該如何選擇呢？

孫院長說：「材料所現在應要幫助產業界，但當有一天產業界都已經能自行開發技術的時候，材料所又要做什麼呢？所以你亦應該從長程的目標去做研發工作，保持領導的地位，帶動國內的業界。」此次的一番深談之後，我看到孫院長的眼光的深遠，他要求做紮根的工作。根要植很深，樹就能長得高，也才能開花結果，他是一個具有宏觀思想的人。

這次見面之後，我再請教了許多科技界與產業界的朋友先進，著手開始研擬全國材料科技發展計畫，擬定三個科技發展的重點，這也是後來材料所的發展目標，就是：協助解決工業界的材料瓶頸；利用材料科技提昇產品的附加價值；開發新的材料工業。

這個計畫準備妥當，已經是一九八四年年初了，就在我準備安排去行政院做報告之前，孫院長又病倒了，這次病得實在很嚴重，大家都知道他爲國操勞，公而忘私，一方面關懷他個人的身體健康，一方面亦爲國家惋惜。他在榮總病床上的時候，蔣總統每星期都要探視一、二次，全國成千成萬的同胞都期待他的康復，可見舉國上下對他的景仰。

一九八八年冬天，我奉命擔任工業技術研究院院長職務。我去請教孫資政，他談起工研院成立的經過，特別是以一個財團法人的組織，去進行國家研究院任務的這種模式，在我國真可以說是前所未有的創舉。當時這種前瞻性的構想，很不容易得到立法委員們的瞭解，好在大家都一無私心，以國家爲重，最後終於得到共識。蔣總統與孫資政的高瞻遠矚，籌辦工

研院的苦心，更增加了我莫大的責任感。這些時候，立法院的組成丕變，議事品質江河日下，可以彷彿看到金權作祟，私心自用的影響。但是爲了國家未來的前途，面對一些轉型期的不良政治現象，緬想前賢先進創業維艱的苦心，我們做後輩的就無法不忍辱負重了。孫資政每次和我見見面、握握手，都給我很大的鼓勵。

回想起來，人生的際遇真是奇妙，人算不如天算。如果在一九八三年那個關鍵時刻我沒有回國，恐怕等孫院長病倒後，我就不會回台灣來做事了。這十年來，我有機會看到孫資政時，他還是一樣對國事、對社會表示熱切的關懷，時時自責自己不能爲國家多做點事。我覺得他是一個典型的中國知識份子，他的爲人就如范仲淹所說的「不以物喜，不以己悲；居廟堂之高，則憂其民；處江湖之遠，則憂其君。」充分表現了「以天下興亡爲己任，置個人死生於度外」的愛國情操。我能有機會認識他，能夠追隨他爲國家盡一點小小的力量，是我人生中非常寶貴的一段經驗。





## 為孫資政 八十大壽祝壽賀文

■羅伯·派克 賀  
■傅雅倩 譯

**孫**資政對其國家之內政及外交上的卓越貢獻顯現其不平凡。在其八十誕辰之際，我們不僅肯定孫資政卓越的成就，更肯定其卓然之風範。

孫資政散發著美國人欽佩中國人所獨有之特質：尊嚴、睿智、家庭觀念、勤奮及重視對國家繁榮不可或缺之教育。他崇尚中國傳統之價值，因此為其國家追求更美好的未來。在其輝煌的公職生涯內，孫資政一直抱著理想。但絕非白日夢。他是位懂得完成任務的踏實的領導者，他的勤奮激勵周遭的人。孫資政於經濟部長及閣揆任內之施政，對於台灣的「經濟奇蹟」之美稱有不可抹滅之貢獻。

雖有眾多仰慕尊敬他，孫資政之心思卻完全繫於家人，朋友及國家而非他自己。其待人之寬厚及體貼幾乎令人難以置信，尤其數以千計的朋友中，幾乎每個人都能道出一段孫資政對其寬厚之事蹟。我從認識孫資政至今已有十五年之久，有許多事蹟仍記憶猶新，其中最令我難忘的是在西元一九八九年我結婚的日子。我們選在陽明山上陡峭斜坡內的台灣神學院教堂，當天是風雨交加的颱風天，無視偏僻的地點及惡劣的天候，孫資政坐在輪椅出現在我們的婚禮中，我與妻子深深地被感動，我們將永遠忘不了這一幕。

孫資政在其政治生涯內一直對美國非常友善，而美國人亦非常敬重他。在其擔任閣揆期間，美國前總統卡特竟於西元一九七八年十二月十六日宣佈將於次年之元旦正式與中華民國斷絕外交關係。雖然當時每個人都明白美國政府終究會承認中國大陸，但對於卡特政府倉促宣佈之作法，甚至連我，曾投卡特一票之民主黨黨員，也認為欺人太甚，幸好，有孫資政及故總統蔣經國先生英明的領導，同時他們兩位也瞭解卡特的愚昧之舉並不能抹殺中美之友誼。雖然卡特所為觸怒孫資政及故總統蔣經國先生，但他們處置得當，並寬宏對待當時在台的美國僑民。

在卡特宣布中美斷交之前幾天，我才剛當選美僑商會會長，而就任日期竟與中美正式斷交之日同一天。在台之美國僑民(也包括在美之美國人)對美國政府對待台灣之方式深為不滿。但當時即將卸任之美僑商會會長不願對此危急時刻作任何處置，而我堅持美僑商會對此緊要關頭作出分秒必爭之措施，於是我以當選會長之身分，立即接下美僑商會會長之職務，雖然距離我正式的任期還有兩個禮拜。在那時首要之務，便是向孫資政，當時的閣揆求助。

在西元一九七八年十二月廿七日，孫資政在其行政院的辦公室內接見我與其他美國人。孫資政非常親切地接見我們，而且仔細聆聽我們的請求。我告知孫資政，當時在台之美國僑民長期依賴駐台美軍之電台設備，因此有必要成立新的機構以替代舊的設備。我們請求孫資政同意讓台北美國學校繼續維持，成立 ICRT，為美僑俱樂部覓新址，及成立為在台之外國僑民子女之青年活動中心。孫資政承認對以上的請求予以考慮，並於短期內作決定，他做到

了。所有請求在三個禮拜內都在原則上被批准，他因此指定當時的新聞局局長宋楚瑜及當時外交部次長錢復著手辦理。在西元一九七九年一月美僑商會年度的謝年飯上，孫資政當場宣佈該決定，對於當時在場的每位美國人，孫資政永遠是中美友誼的化身。

孫資政與我對中美關係的新架構曾多次會談，因為美國政府從未與有邦交國家斷交之前例。在卡特宣布對中美新關係提出草擬法案，我立即飛往華盛頓為在台美僑商會，在國會上作證，就與孫資政會談之內容，建議變更卡特所提之法案。誠如孫資政所說，中美雙方必須有親密、穩定及堅固的關係，形式雖不同，但實質絕不能變更。

美國國會對卡特之舉非常憤怒，然而孫資政及故蔣總統經國先生之威嚴，務實及對美僑民友善之風範深深打動美國國會議員的心，因此美國國會以占絕大多數同意票，改寫卡特所提法案，使其無法否決，因而通過台灣關係法。我記得有位議員曾告訴我，他只要看到孫資政的臉及中國大陸總理的臉，就可知那位是真誠可信賴的朋友。無庸置疑，我至誠的朋友「孫資政，其當時睿智的決定將深遠影響中美的關係。



## Article Celebrating Premier Y.S. Sun's 80th Birthday

Robert P. Parker

Premier Y. S. Sun is an exceptional person who has made outstanding contributions to his country, both domestically and in its relations with other countries. On the happy occasion of his 80th birthday, which I join in celebrating with special affection, we should recognize that Premier Sun's contributions are found not only in his outstanding achievements but also in the very special kind of person that he is.

Premier sun represents the qualities which Americans so admire in the Chinese people, including personal integrity, great intelligence, devotion to family, and the understanding that hard work and education are indispensable to progress. He respects the great traditions and values of China's past but has sought a better future for his country. In his distinguished career of public service, Premier Sun always had a dream, but he was never merely a dreamer. He was a practical-minded leader who knew how to get things done. He worked hard for his country, and he inspired others to do the same. His policies as Minister of Economic Affairs and as Premier contributed enormously to Taiwan's "economic miracle" .

While so many people looked up to Premier Sun, his primary interest never seemed to be himself, but, rather, his family, his Friends and his country. His kindness and thoughtfulness toward other people is legendary. Among his thousands of friends, each probably has a personal story of how Premier Sun's kindness touched their lives. Because I have had the privilege of knowing him for more than 15 years, there are many examples I can remember. One of the most vivid is the day my wife and I were married in 1989. We had chosen to get married in a beautiful but remote chapel on a steep Part of Yangmingshan, and a typhoon hit Taipei with rain showers that day. Notwithstanding the difficult location and the typhoon, there in the church in his wheelchair was Premier Sun. My wife and I were deeply touched, and we will never forget his thoughtfulness.

Premier Sun has been a true friend of the United States throughout his career, and the American people have great respect for him. Destiny placed Premier Sun in the premiership of the Republic of China when the United States terminated official diplomatic relations. President Jimmy Carter made the announcement on December 16, 1978, and it became effective two weeks later on January 1, 1979. This action was handled badly by the Carter administration. Even though almost everyone knew that the United States would eventually have to deal with Beijing as the government of mainland China, the manner in which the decision was announced and implemented by the Carter administration was appalling--particularly to me, as a Democrat who had voted for Carter. Fortunately, for the U.S. -Taiwan relationship, the Republic of China on Taiwan was blessed with much wiser leadership in the persons of Premier Y.S. Sun and President Chiang Ching-Kuo. They recognized that the friendship between the American people and the Chinese people on Taiwan was too strong to be destroyed by the inept way in which President Carter and his State Department handled the change in formal relations. Premier Sun and President Chiang were rightly offended by the actions of the Carter administration, but they handled the situation extremely well and were particularly magnanimous toward American citizens living in Taiwan.

I was elected President of Taipei's American Chamber of Commerce only a few days before President Carter's announcement, and my term of office was scheduled to commence on January 1, 1979, the same date on which the break in formal relations would become effective. There was outrage among Americans in Taiwan (and in the U.S.) at the way the United States government had treated Taiwan, but the outgoing President of the American Chamber of Commerce did not want to deal with the urgent issues the situation presented. When I insisted that we had to act and did not have a single day to lose, he asked me to take over the American Chamber of commerce immediately as "President-elect". Thus, approximately two weeks before my term of office actually began, I started leading the American Chamber of Commerce's response to the crisis. The most important thing I did during this period was to seek the help of Premier Y. S. Sun.

On December 27, 1978, a group of other Americans and I met with Premier Sun at his office in the Executive Yuan. Premier Sun received us courteously and warmly, and he listened carefully to the requests we made. I told him I had found the American business community in Taiwan had relied for too long on the U.S. military's facilities and that new institutions had to be created at once to replace them. We asked Premier Sun to approve proposals to provide for continuation of the Taipei American School, the establishment of ICRT, relocation of the American Club, and the establishment of a program of youth activities for foreign Children in Taiwan. Premier Sun promised to consider these requests and to act on them quickly. He kept his promise. All of these proposals were approved in principle within three weeks, and Premier Sun assigned responsibility to officials such as James Soong, then Director-General of the Government Information Office, and Frederick Chien, then Vice Minister of Foreign Affairs, to oversee their implementation. In an unforgettable speech, Premier Sun announced these decisions publicly at the annual Hsieh-Nien-Fan of the American Chamber of Commerce in January 1979. For every American who was present on that occasion, Premier Sun will always be the personification of U.S.-Taiwan friendship.

In the meantime, of course, the architecture of a newer relationship between the U.S. and Taiwan had to be established. There was no precedent, because the United States had never before in its history broken relations with a friendly country. Premier Sun and I discussed these issues at length on several occasions. When the Carter administration announced its proposed legislation to govern U.S.-Taiwan relations, it was immediately clear that the proposal was inadequate. I testified in Washington before the U.S. Congress on behalf of the American Chamber of Commerce. I recommended changes in the proposed legislation which would meet the principles Premier Sun and I had agreed were essential. As Premier Sun told me, there must continue to be close, stable and secure relations between the U.S. and Taiwan. The substance should be unchanged, he said, even though the form would be different.

The U.S. Congress was angry over President Carter's handling of this momentous decision, and its members were impressed by the dignity, practicality and friendship of the responses from Premier Sun and President Chiang. Congress completely rewrote the legislation proposed by President Carter, passing the Taiwan Relations Act by such an overwhelming majority that President Carter could not veto it. I remember one Senator telling me that he only had to look at Premier Sun's face and at the face of the Premier of the People's Republic of China to know who was American's real friend and which man could be trusted. There is no question that the character of my cherished friend Y.S. Sun, as well as his policies, decisively influenced U.S.-ROC relations at that crucial moment in history.





# 敬愛的長官——孫運璿先生

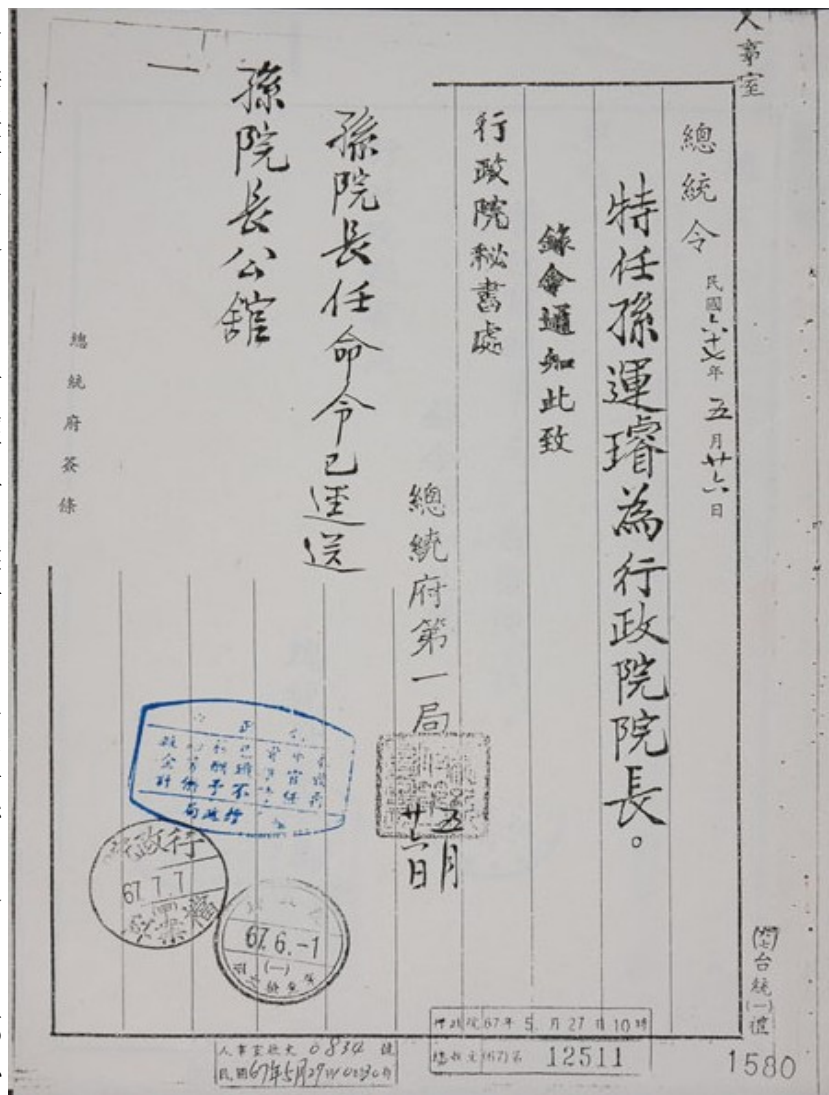
■ 瞿韶華

我幸識孫運璿先生遠在四十年前。當民國四十二年開始推行第一期經建計畫時，首要的工作是發展電力，那時我在中央黨部擔任秘書，並兼負黨政協調事宜，爲了「電力加價計算公式」必須先完成立法程序，經濟部與電力公司的負責人，除了在中央常會作政策性的分析報告外，並透過黨政協調，向立法院黨籍立委作詳細的說明，以期獲得支持，順利通過。就在這個專案大小多次的會議上，我認識了當時擔任電力公司協理兼總工程師的孫先生。

臺灣光復初期，兼以中樞倉卒遷臺，各項法規多未俱備，每當制定一個新的法案時，常會引起眾意分歧。但是這個電力加價方案，經過孫先生條分縷析、不憚其煩的反覆詳細說明後，原持不同意見的人均能心悅誠服，終於完成了立法程序，使得發展電力的工作，得以順利的進行。在當時人力不足、財力匱乏的情況下，孫先生登高山攀峻嶺，奔馳於荒效野外，不辭辛勞與艱困，一心一意爲開拓臺灣電力的各項工程奮力以赴，而臺電的員工，在孫先生的領導下亦無不精神貫注，勇往直前，終底於成。

回憶民國四十年前後，臺灣電力嚴重不足，城市街燈寥寥可數，鄉鎮多處黑暗無光，而且經常遭受停電之苦，工業發展受阻經濟萎縮不振，民間怨聲載道；如今無論城市鄉村皆有路燈，盞盞明亮，商業區的電動廣告或看板，更是五彩繽紛，閃閃奪目，大小工廠的機器晝夜運轉不停，產品精良，大量外銷，工商業的蓬勃，經濟實力與外匯存底的豐厚，舉世矚目。如果我們稱譽孫先生是臺灣的燈塔，是臺灣電力的拓荒者，孫先生實在可以當之無愧。

孫先生於民國五十六年出任交通部長，五十八年轉任經濟部長，此時我任職行政院擔任副秘



書長工作，和孫先生公務往還與會議接觸的機會逐漸增多。六十二年我奉調至臺灣省政府擔任委員兼秘書長。省政諸多建設工作需要向經濟部請教，爲了省營生產事業與國營生產事業的配合發展，我曾建議成立協調會報，獲得孫先生的首肯並大力支持。協調會報由經濟部政務次長張光世先生和我共同擔任召集人，對協調解決各相關問題，頗有實效。此外，經濟部亦經常舉行物價督導會報，我奉邀參加，由孫先生親自主持，對穩定物價，調整盈虛，每次都有政策性的裁示與明確的決定。我國退出聯合國後、風雨飄搖，舉國上下，憂心忡忡，又適逢世界能源危機，各原油供應國多有轉變，以致物價飛漲，社會動盪不安。在這種重重壓力下，孫先生奉命擔負起空前的任務，前往沙烏地阿拉伯王國交涉購油的問題。當時國人多認爲在國際局勢逆轉下，若想達成任務，恐怕祇是緣木求魚而已。但是孫先生卻胸有成竹，爲了國家的生存，爲了工業的發展，爲了國民的福祉，不計任何艱困，毅然前往。孫先生首先向沙國的政要求援，並提出雙方合作開發農業、電力等計畫，得到贊同，乃進一步覲見沙國國王費瑟，獲得特別禮遇，不僅順利的達成正常供油給我國的願望，而且奠下了此後中沙兩國長久良好友誼的基礎。孫先生赴湯蹈火，換來我們經濟快速成長的奇蹟，應該可以說是臺灣經濟發展的主導者。

民國六十七年六月、孫先生榮膺行政院院長，同年年底中樞局部改組，我奉調至行政院任秘書長職，慶幸能直接追隨孫先生左右，有更多學習的機會。但是美國片面宣布斷交，廢止「中美共同協防條約」，迫使我國益陷孤立。民心在惶惶不安下，準備移民國外者搶購外幣，以致美鈔黑市一日數漲。面對如此的困境，孫先生卻絲毫不見氣餒，發揮高度的智慧，排除各種的困難，積極謀求提升國際地位，改善經濟社會環境，發展高水準的科技。孫先生經常到各縣市巡視基層建設，訪問地方首長，瞭解民眾的生活情形，大部分的時間，我都奉命陪侍隨行。

孫先生有長官之威，卻毫無官僚習氣，很容易和基層人員接觸溝通，無論大小問題，在孫先生面前總是能迎刃而解。孫先生雖堅守原則，但不堅持己見，很能接受部屬的建言。孫先生從下隨意向任何人承諾，但是一旦承諾，絕不虛應故事。孫先生待人誠懇，治事認真，而且大公無私。有一次在立法院的會議上，一位部長被質詢的招架不住，孫先生見狀立即起身代爲作答；其大政治家的志節，高尚領導者的風範，與愛護部屬的精神，頗受立法委員們的尊敬與愛戴。在我追隨孫先生的日子裡，孫先生不僅是一位賢明的長官，而且亦師亦友，使我獲益實在良多。

民國七十三年二月二十四日凌晨，總統府秘書長馬紀壯先生突然來電，告知孫先生因急病住進榮民總醫院。驚愕之餘，我匆忙披衣，奔赴醫院，祇見孫先生靜臥病床上，意識模糊，病情危篤，內心的焦慮，實在難以言喻。那天正好是立法院新會期開議的第一天，是孫先生施政報告的日子。等到天亮後，我和馬秘書長分別向蔣總統經國先生和邱副院長創煥先生報告，蔣總統很快的親臨醫院探視病情，指示群醫，盡心全力診救；邱副院長則攜帶書面資料前往立法院代作施政報告。孫先生的不辭辛勞，市井小民，人人皆知；孫先生的盡心國事，海內海外，無不稱頌。因此孫先生因腦溢血緊急施行開刀手術的消息披露後，舉國震驚，電話詳詢病情者絡繹不絕，軍民同胞，無論識或不識的，都爭先關懷問候，甚至介紹偏方藥物，殷切的期盼能夠早日康復，重親領導治國大計。孫先生實已博得全體國民至高的景仰。

孫先生有個溫馨而美滿的家庭，夫人賢淑，子女孝順，其樂融融，令人稱羨。近九年來，孫先生在夫人悉心的照料陪伴下，身體快速的復健，各種國家的慶典與重要會議，孫先生不但經常親臨，而且提出建言。孫先生又在不斷的貢獻智慧了，這是全民之福，更是國家之福。欣逢孫先生八秩大慶，恭祝

福如東海。

壽比南山。



## 孫運璿先生的治事風範

■宋楚瑜

**總**統府資政孫運璿先生，是一位出身布衣，鑽研工程，專長經濟，而後卻在政治上有卓越貢獻且廣受國內外推崇的國之大老。在一般國民的心目中，孫先生在擔任行政院院長任內，所表現謙謙君子的風範，勤政愛民的作風，以及他領導國家邁向現代化、民主化方向辛勤耕耘奠定良好的基礎，印象深刻，難以忘懷。我何其有幸，與這位可敬的長輩，傑出的政治家，有過直接追隨，朝夕共事達五年八個月的經驗，對孫先生的愛國情操，前瞻性眼光，包容異見的氣度，以及劍及履及的決心與魄力等等，均能親身感受，由衷欽仰，至今回顧那段美好時光，對我後來在其他工作崗位上為人處事有看莫大潛移默化的啓示，真是受益良多。

我第一次對孫先生留下深刻印象，記得是民國六十四年八月七日，那天因家父辭世在景行廳舉行公祭，我以孝子身分在靈前跪拜答禮，只見在絡繹不絕的各界人士和親朋戚友參與悼祭行列，站立在前排人群中，這位身材魁梧面容祥和的長者，肅穆靜思，良久未曾離去，停留至少將近半小時。這位當時可說是炙手可熱政務繁忙，任職經濟部長的孫運璿先生，固然與先父在退輔會有過同僚之誼(經濟部長係退輔會當然委員)，但那份對先父誠摯感懷的情誼，我至今不敢或忘。尤其沒想到兩年之後，孫先生獲經國先生拔擢，出任行政院院長，成了我直屬上級長官。

### 科學辦事的精神

基本上，孫先生是所謂的「技術官僚」，他從交通部長，經濟部長躍升到行政最高首長要職，不但他自己始料未及，對他是否能掌握全局，承擔重任，連當時的輿論也隱約中有所保留。然而，孫先生以他沉穩圓融的個性，並發揮了一貫科學辦事的精神，推動施政，僅短短半年左右，就建立起社會對他主持行政院有信心，開始贏得社會的掌聲。這其中，固然是因得到經國先生的大力支持，而孫院長在主政初期，除了在重大政策上蕭規曹隨





穩紮穩打之外，他凡事注重集思廣益，任何問題都事先徵詢各部門意見，盡少作主觀論斷，更是他快速進入狀況，了然全貌的重要原因。

重視輿情，可以說是孫先生的施政風格之一，因此他對當年由我主持的新聞局扮演的角色特別重視，對新聞局的各項業務也格外關切，他時時叮嚀常要保持與媒體的充分溝通，做好政府與民眾間橋樑的工作。舉例而言，孫先生每次接見外賓時、一定要我事先提出可能的問題與答案，以便利他在和外賓交談時能「切中要害」，在他接見外賓時，也必邀我陪同，從旁協助、而且在談話中，他經常一再希望對方知無不言，提出一些真實而客觀的批評和建議。孫先生言之有物，態度真誠，從善如流，確實得到外賓的許多友誼和尊敬，也因而有助於提升政府的國際聲望和形象。其中我印象最深刻的是孫先生與當時沙烏地王國王儲法赫親王和國防部長阿部都拉親王以及南非的波塔總統，都建立了深厚的個人友誼，對我國外交產生了深遠的影響。



#### ▶ 經濟的路不能斷

政治形勢再險惡，

孫運璿深知民生經濟不能壞，

民國71主持中美工商聯合會議。

#### 使政府成有效能的機體

孫先生待人非常謙和，但工作要求卻十分嚴格，他念茲在茲的是，身為行政首長，他必須使政府既能負起責任，又能立即反應，成為一個有效能的機體。有一次，亞洲信託公司發生資金週轉困難，引起客戶擠兌，報章大幅報導的結果更增金融連鎖危機、孫院長當機立斷，以他多年累積對經濟事務嫺熟的經驗，立即召開緊急會議，作了適切的處理，使一夕之間平息了擠兌風潮，消除了一次可能空前的國內金融風暴。在過程中，孫先生一再叮嚀新聞局多與輿論界溝通，使其瞭解金融風暴可能對社會帶來的嚴重後果。從這次事件的處理，亦可見孫先生的勇於任事與負責擔當。

因為把輿論界從內心視為諍友，孫院長也就要求政府各部門強化發言人制度，建立體制。由各部會指定副首長為發言人，負責與新聞傳播界的溝通聯繫，就是在孫先生指示下，由新聞局推動完成，他特別強調，發言人的工作不是「單向輸送」，而是「雙向往返」，對於偏離事實，或未能符真象的報導，固然要誠實說明，對於輿論若干有價值和意義的批評，更要虛心接納，善意回應。所以，那幾年，新聞局的工作忙得不可開交，但如今回憶，卻非常充實而有意義。

#### 重視學術、文化

孫先生對於學術界的意見，尤其尊重，每年舉辦一次的國家建設研討會，海內外專家學者齊集一堂，孫先生在開幕及閉幕的時候一定親自到場發表演講，同時還選擇若干專題討論，參加聽講，在台下作成筆錄，那種專注的精神，每令與會者感動。就拿國建會開幕辭來說，早在開會前兩、三個月，孫先生就交代新聞局邀請相關學者專家，根據會議主題，妥擬政策



性宣示，研擬講稿架構，再指定專人起草文稿，然後舉行二次諮詢會議，逐步推敲。草稿在送呈院長核閱時，孫先生再將自己宏觀的意見，作了補充或刪增，如此反覆來回易稿不下四、五次，始告定案，這些手稿至今應仍保存在新聞局資料檔案之中，彌足珍貴。尤其重要的是，參與這項重要講演起稿的專家學者，對問題的見解或許截然不同，就因為如此腦力激盪的結果，以致因此每次孫先生在國建會發表此一政策性講演，均能獲致熱烈回響與共鳴。

有一年第十一屆中美「中國大陸問題研討會」開會，孫先生在講詞中說了一段話，大意是：「台海兩岸關係，必須是在兩岸生活水準差距拉近的時候，才有改善的可能…」，不料這段話被傳播媒體詮釋為政府有意和中共接觸談判的訊息，因而引起了各方的嚴重關切。然而，事實上，當時被視為「政治敏感」的話題，至今仍成為兩岸關係政策的主調，孫先生的前瞻性政治眼光，由此可見。而當年批評國建會是每年「政治大拜拜」的人，可能是無法深入了解到孫先生的投入和追求務實與效能所付出的心血和智慧。

處理各項經濟事務，孫先生當然駕輕就熟，得心應手，但實際上，他在行政院長任內，對文化建設與國民精神生活的重視程度，不下於他對經濟建設的關注，他常在行政院院會的談話中，強調經濟與文化，同等的重要性，徒有高度物質享受生活，忽略文化層面的建設，必將加速道德沉淪與精神虛脫。

由政府舉辦的「金馬獎」、「金鐘獎」與「金鼎獎」，也就是在孫先生的關注與期許下，重新設計，擴大舉辦，使原先逐漸趨於形式的這三個獎，重新得到社會肯定與歡迎，對電影、電視、廣播與報紙從業人員，也產生了實質的鼓舞與提升作用，為文化生根，提供了一份力量。在這方面，我至今感謝孫先生當時對這三種政府獎的重視，特別是每次他親自到場講話，把我們事先提供的參考資料、宣導重點都一字不漏溶入他的演講中，剴切地轉達，可以瞭解他對文化工作是多麼用心而又執著，也使得文化界人士受到感動與鼓舞。

### 起早趕晚的勤政作風

任事勤勞，不拘形式，是孫先生的僚屬所津津樂道的一面。孫先生政務繁忙，例行的會議又多，時間分配的確有限。因此，他常利用清晨，就特定的問題或事件，邀請相關部會首長舉行早餐會報，在這項歷時可能一小時到一個半小時的工作早餐會上，他和黨政首長們交換意見，達成共識，甚至作成裁決、即刻付之實施，這對工作績效與落實政策有極大幫助，何況在星星之火可以燎原的變遷時代，爭取時效，不僅可及時解決問題，更可以避免因時間的拖延，擴大若干問題的嚴重後果，在我印象所及中，孫先生是召集早餐會報次數最頻繁的政府首長。不過，由於孫院長的這種工作壓力，行政部門當時確實感到肩負沉重。而益為戰戰兢兢。而這種起早趕晚的勤政作風，自也影響了孫先生的健康。



#### ▶ 建立民間通商模式

縱使在退出聯合國、中共打壓的艱難年代，  
他建立各種以非官方管道維繫商務關係的新模式。  
圖為民國60年出席中比經會。

在孫院長任內適值社會轉型期的開端，黨外雜誌如雨後春筍。扭曲政府形象，甚而作不當的人身攻擊，而民間抗爭活動，也開始走上街頭，孫先生面對社會的新情勢，始終保持冷靜和理性，在自我忍耐的原則下，絕不動氣，要求相關部門平和處理政治化的事件，另一方面，則加強黨政聯繫協調。當時孫先生即與總統府秘書長馬紀壯，執政黨中央委員會秘書長蔣彥士三人，經常保持密切聯繫與溝通，使黨政之間的政策與執行步調一致，這也是促成政通人和的重要關鍵因素。這裡必須指出的是，有段時期經國先生政躬違和，也有幸因他們三位一體，通力合作，這對政局的穩定，有決定性的影響，而孫先生的主持大局，更是關鍵。

### 爭一時，更要爭千秋

從民國六十二年到六十六年間，我們國家遭遇兩次難關，其一是中東問題引發了第二次世界石油危機，其二是美國卡特政府宣布承認中共造成中美斷交，這兩次難關都在經國先生果決明快的作風和沉穩睿智的領導下，安然跨越，使我們很快恢復了國力和元氣，不論在經濟、政治各方面，不僅沒有停滯與衰退，且能力爭上游，繼續前進。而孫先生在經濟部長與行政院長二項職務上的負責盡職，勞怨不避，與經國先生的配合密切，尤其功不可沒。孫先生提出「爭一時，更要爭千秋」的名言，確具積極鼓舞作用，至今仍是我們的座右銘。

我追隨孫先生多年。嚴格說來，幾無私人往來，彼此的認識與獲致的信賴，完全是由工作中建立起來。待人謙和，做事嚴謹，是他留給我最深印象。不過，在大家看到他有板有眼、虛懷若谷的治事態度時，孫先生那種發自仁民愛物的情懷，而表現出擇善固執的一面，也誠然令人感動。有一個例子就是，孫先生基於對人民生命財產的保護，是政府責任和考量，尤其是對青年勞工的關心，曾經婉拒多少幕僚同仁的建議，而堅持下令所有機車騎士要戴安全帽，以減少機車車禍的死傷。這項行政命令下達之後，警政單位也一度雷厲風行，加強取締，但由於機車駕駛人多不習慣，輿論反應也不十分支持，使執行成果大打折扣，但孫先生還是十分堅持，除要求生產安全帽廠商改進設計，廉價銷售，並發動第二次運動，全面推行騎機車戴安全帽。如果就成效不彰來看，這可能是孫院長任內施政績效的唯一遺憾，事後他一直耿耿於懷，且偶有自責，但不可諱言，孫先生為了廣大機車騎士的安全用心良苦，這種仁民愛物、自反而不縮的情懷，雖如其不易行仍勉力而為的精神，是絕對值得肯定的。



### ▶ 為台灣築夢的人

民國75年，復健中的孫運璿從蔣經國總統手中接獲一等卿雲勳章，他帶領台灣在風雨中前進的貢獻盡在不言。

### 與經國先生深厚情誼

談到孫先生當年得到經國先生的倚重，並非偶然。因為經國先生用人，都是經過長期的觀察與考核，孫先生在交通部長，經濟部長任內表現的器識與格局，應是他被委以重任，出長行政院長的理由。猶記得早年，在經國先生任行政院長時期，成立了行政院對外工作小組，

參加的成員包括政務委員周書楷先生，外交部長沈昌煥先生，教育部長蔣彥士先生以及當時經濟部長孫運璿先生，僑務委員會委員長毛松年先生等人，我那時在行政院擔任經國先生的英文秘書，奉命兼任對外工作小組執行秘書，並負責會議召開的聯繫以及開會紀錄工作，每次在商討國家大政方針與重要國際事務時，因關係經貿業務，孫先生的發言都得到與會人士的重視，而有「一言九鼎」的份量。此外重要外賓來訪，經國先生也常親自點將，要孫先生作陪，包括新加坡李光耀先生，約旦哈山親王，可見經國先生對孫先生倚重的一斑。

所以說，孫先生對經國先生深懷知遇之恩，兩人的公情私誼相當深厚。據我的了解，孫先生在擔任行政院長期間每星期要向經國先生作一次報告(通常在星期六下午)，把一些重要的措施，構想與計畫提出說明，並聽取經國先生提示後再付諸實施，這也是府院之間政策維持一貫性，從無杆格之處的道理，而孫先生做為政策的執行者，尤其是盡心盡力，真正同時做到了鞠躬盡瘁。後來孫院長病倒時，經國先生極為痛苦，幾度到榮總探望孫先生病情，每每感傷落淚孫先生以責任未了，連連向經國先生道說「對不起」，然後兩人對望默然無語，他們之間的深情，就在這沈默中隱然流露。

我從回國擔任公職開始，就有幸先後追隨經國先生和運璿先生，從他們兩位身上學到很多。依我個人的觀察，他們兩位的行事風格，稍有不同。經國先生任行政院長時期，比較注重授權，凡事要求各部會事先協調，他個人則要言不煩。所以行政院每週四院會時間較短，各項重要施政也如期推動。至於孫院長接任之後，他重視不同意見，強調溝通協調，所以每週院會動輒二、三小時，每一部會首長常被指定發言，有時甚而引起辯論，於是院會作成的決議，在推動時就順利而減少阻力。然而，經國先生與孫院長的處事方式雖有不同，但施政的效果，都有整體性、一貫性與持續性，受到國人普遍的支持與認同，可以說是殊途同歸。

在五年八個月的共事期間，孫先生不但對我服務的新聞局給予相當的支持與重視，對我也確是信任有加，期勉殷切。如今，歲月在忙碌中流逝，轉眼孫先生離開行政院已經九年，而今十二月孫先生即將歡度八十壽誕，撫今追昔，有許多往事重現眼前，謹以虔敬與至誠的心情，寫下我對孫先生的一些認識和敬佩，並為歷史作一見證，來證明孫先生對國家的貢獻與功績，作為我對這位長官、長輩、長老的華誕獻禮，也藉此祝福他老人家政躬康泰，健康快樂。



## 我所認識的孫院長

■魏 鏞

民國六十七年五月廿日，蔣經國先生就任中華民國第六任總統。在也離開行政院之前的一日下午，他在院長室召見我說：「我準備把你留在行政院，幫助孫院長推動各項政務。」同年六月一日，原來擔任經濟部長的孫運璿先生就任行政院院長，在第一次院會中宣示要推動「服務的行政」，隨後即召見擔任研考會主委的筆者說：「我要請你多替我想問題，我要使行政院研考會成為行政院的智庫，行政院的 think tank。」從此開始了六年筆者追隨孫院長從事各種政策規劃和政務推動的生涯。

現在回想起來，從民國六十七年六月到民國七十三年五日的將近六年期間，是筆者從事政府工作挑戰最頻繁，但也是收穫最豐富、最值得珍惜回味的六年。在這六年當中，由於孫院長的帶領、激勵、和指導，使我得以充分發揮社會科學的知識，結合行政實務，很踏實地參與推動了不少攸關國計民生的政策及措施，真是人生難得的一段富有成就感的際遇。

在參加行政工作之前，筆者本來是在美國從事政治科學的教學與研究工作。民國六十四年九月，筆者在當時擔任行政院院長的蔣經國先生囑咐下，結束了在曼菲斯州立大學政治系正教授、史丹福大學胡佛研究所國家研究員的教學研究生涯，回到台北擔任政大國際關係研究中心的副主任，一年後再度應經國先生之囑擔任行政院研考會主任委員，這才開始與其時擔任經濟部長的孫先生有機會接觸請益。

當時行政院研考會剛完成了一項如何將農復會從一個美援單位改組成為一主管農業政策的正式機關之研究，其中涉及經濟部的職掌及運作處甚多，我乃數度向當時的經濟部長孫先生請教，他都很有耐心地給我指導，使我受益很大。從此對他有很好的印象，這種正面的印象，因後來成為孫內閣的一員，緊密追隨孫院長工作而日益鮮明深遠起來。

在追隨孫院長六年工作期間，給筆者感受最深刻的，是孫先生前瞻的眼光、科學的精神、堅韌的毅力、和寬厚的胸懷。孫院長是一位非常重視中長程政策規劃的一位政治領袖。他在院長任內非常重視各部會的中長程規劃工作。譬如中美斷交後，執政黨擬提「復興基地重要建設方針案」，孫院長親自主持這個為期十年的大型施政規劃的編製工作，完成後對於以後的政府施政，產生了非常重大的導引和整合作用。

孫院長對於各部會的工作，特別要求要有整體的構想，具體可行的實施計畫，切實可行的執行步驟；開始實施後更要加以追蹤管制和考核評估。由於許多在孫先生擔任行政院院長期間實施的政策都是以方案或計畫的形式提出及列管，孫內閣乃有「方案內閣」之名。但以筆者從負責政策規劃及評估機關的角度觀察，孫院長這種重視計畫及實施步驟的作法，實在乃是從科學治事的立場出發，要求行政院各部會以科學方法推動政務，這對行政機關效率的增進，起了積極而顯著的正面作用。

當孫院長接替蔣總統經國先生擔任行政院長之初，社會各界和大眾傳播媒體雖對孫內閣寄以厚望，惟在強勢的蔣經國內閣之後要獲突出的表現確非易事；然而這種態勢在孫院長實事求是鏗而不捨的施政作風貫徹下，逐漸起了轉變。筆者不止一次看到孫院長如何透過耐心的溝通與協調，慢慢地贏得了其他與他資歷不相上下的政務官及黨政領導人士的接納、合作與支持。這其間所展示的忍耐與毅力，非與他共事過的人是很難深入體會到的。





在率領部屬上，孫院長對工作上雖然要求績效，但是在態度上卻總是溫和仁厚的。在追隨他老人家六年期間，我幾乎從未看到或聽到孫院長對部屬疾言厲色過。他遇見複雜困難的問題，經常向部屬徵詢解答及建議。有時候他還會把他本人的看法，用大綱式的方式親自寫了出來，作為部屬作業的參考。有時候經過孫院長已經核定過的文稿，還可以在部屬建議下再行修訂。凡此可見孫院長對於部屬的尊重與寬容，這樣部屬當然更樂意為他效命。

孫院長擔任行政院長六年期間獲致的成就，在七十三年行政院所編製的「行政院六年施政重點及績效報告」已有較詳細的記載，不必我在此贅言；但是有幾件筆者曾經在孫院長領導下親身參與，覺得有必要在此加以說明，以表達我對孫院長的欽佩與感念。

首先是對國內外傑出學者，尤其是美國學者及留美華裔學者的聯繫工作。孫先生就任行政院長後不及半年，便碰到中美斷交。為了減輕此一事件對我國不利之影響，並期望留美學人能協助美國政府訂定對我方較為有利的台灣關係法起見，筆者乃在孫院長指示下加強與留美華裔及美籍學者的聯繫工作。這項工作獲得幾項具體的成果，其一是在美國學術界——尤其是社會科學及中國研究學界——對我友好的聲音逐漸增長；其二是促成了華裔社會科學學者在美組成「北美社會科學家協會」；其三是「台灣關係法」經過美國國會聽取了學術界的建議修訂後，成為一項確保中美非官方關係，並允許中美雙方在外交關係斷絕後，仍維持相當層次的經貿、文化、科技以及軍事關係的重要法律之依據。

除了聯繫學者維護中美關係外，孫院長也不放過任何宣揚我國政策，爭取國際間對我方了解與支持的機會。民國七十年九月三十日葉劍英發表了九點和談建議，在國際間頗產生了一些混淆視聽的作用。孫院長有鑒及此，乃在民國七十一年六月十日利用中美「中國大陸問題研討會」閉幕茶會的機會，以「中國問題與中國統一」為題，發表了一篇內容充實、影響深遠的英文演講。

筆者迄今尚能鮮明地記得孫院長在行政院院本部禮堂向中外學者及媒體發表演講所獲熱烈反應的情景。這篇演說中有一段名言：「中共應儘速放棄四個堅持，加緊努力改變生活方式，只要在大陸上的政治、經濟、社會、文化等各方面與自由中國的差距不斷縮小，中國和平統一的條件就自然漸趨成熟，到那個時候，統一的障礙就自然減少。」孫院長這種說法，在目前看來已不算新穎，但在十年前卻是具有相當突破性、前瞻性的看法。

或許是由於這篇演說的重大感染力，或許是由於孫院長日益升高的國內外聲望，似乎引起了其他國內領導階層人士的疑慮，因此導到一些政壇上人士的私下反應。這些反應是否對孫院長後來事業發展產生了若干影響，很難加以評估，但是孫院長任內在外交上所作的重大努力，其公忠體國的精神，是值得史家作更進一步的了解與肯定的。

為了尋求對外關係的突破，孫院長除了從事實務方面的努力外，也試圖在理論上採用新的觀點與方向。民國六十九年十月六日，筆者奉核定接受韓國國土統一院之邀請，赴漢城出席第六次統一問題學術會議並宣讀一篇「多體系國家之統一問題；基本觀念、相關因素與分析途徑之比較分析。」論文中提出「多體系國家」的新觀念。此觀念之核心在於強調中國、韓國、及德國等所謂「分裂國家」之領土、民族、及文化均未分裂，而係一國之內出現兩個互相抗衡的政治體系。我主張國際社會應該將分裂國家的統一問題與承認分開，這樣便可在

不排除未來「國家統一」之可能性的前提下，同時承認一分裂國家之內的兩個政治體系。

「多體系國家」觀念提出後，在國內外均引起相當迴響。五十九年十月九日，孫院長在行政院院會中提示：「請外交部會同新聞局、研考會就我國長期政策之方向以及我國在國際社會之地位與國際法之關係等基本問題作初步之研究報院核備。」同年十二月，行政院曾邀請多位旅美學界返國針對中美關係及我國之國際地位提出報告，各有關部會首長均參加深入研討相關問題。類似性質之研討會曾多次舉行，足見孫院長對於理論問題之重視，也可證明孫院長對於對外關係現狀之不滿而亟思突破。「多體系國家」概念之探討其後雖因孫院長政躬違和及一二資深立委之反對而未果，但是孫院長樂於接受新知力求外交突破的作法，迄今仍令人感念不已。

孫院長在施政上另一項施政重點在於人才培養。在孫院長主持行政院期間，曾經先後制定「加強行政機關人才延攬培育與運用方案」，「行政院所屬各機關司(處)長及科長出國進修考察實施計畫」，「加強培育及延攬高級科技人才方案」及「遴派社會科學人員出國深造六年計畫」。其中最後一案為筆者直接奉孫院長指示研究完成。這個為期六年的人才培養計畫，於民國七十二年開始實施，預定每年由各機關推薦人選再由一超部會之審核小組加以甄選，每年最高名額二十五名，迄今已有一一五名赴美、日、德等國攻讀，其中五十四人獲得博士學位。這些進修社會科學之人才回到行政機關務，對我國公務人力素質之提高，已產生莫大之功效。

孫院長的施政尚有一項特色，就是「均富」目標之講求。孫院長雖然是理工出身，但是他對社會政治問題甚為重視，對於經濟發展是否會導致貧富差距之擴大尤為關切。在他任內所策劃的「復興基地重要建設方針案」，以及「民生主義社會經濟建設案」中，都定有專章討論收入分配的問題。孫院長在公餘之暇巡視民間各地時，也特別注意觀察當地的財富分配情形。不過孫院長並不贊成完全靠財稅手段來達成均富的目的，他主張利用縮短城鄉差距，鼓勵在較偏遠地區設立較大型醫院及學校，來達成平均財富的理想。

最後談到為民務服工作，這是一項孫院長十分重視的施政。為民服務的觀念在蔣經國先生擔任院長時就已經提出來，但是形成一個具體的制度而且變成政府施政年度考核的一環，卻是在孫院長主政期間達成的。孫院長以他在台灣電力公司推動為顧客服務所獲之經驗帶到行政機關來實踐。我在他的指導下，發展出行政院為民服務工作的規劃執行及考核體系，每年均從地方到中央選拔為民服務績優楷模，並由行政院長親自頒獎表揚，這項工作長期做下來，的確化解了不少民眾對政府的怨言，也縮短了兩者的距離，對於擴大政府的民意基礎產生具體的正面影響。

從民國七十三年五月因病離開行政院以來，孫院長的健康調理得宜，除了行動不方便外，思路判斷均在極佳況，而他在國人心目中的崇高地位，更是公認的事實。近年來，孫院長看到我國政界擾攘不安的狀況，令他非常憂心，也曾數度發表文章及談話，希望能產生導正的作用。作為孫院長過去的部屬，我為孫院長繼續關懷國事而備感欽佩，但也為他憂國憂時是否會影響健康而擔心。我衷心期望孫院長好好保養身體、為國保重，更希望主政當局能夠虛心多聽取孫院長對國事的意見，相信對國計民生一定會產生積極的效益。



## 高瞻遠矚的孫運璿先生

■丘宏達

我首次有機會見到孫運璿先生，是在民國六十二(一九七三)年參加一項由吳元黎教授主持的國家建設與中美關係的研究工作，其中涉及經濟的部份雖然與我負責的中美關係無直接關係，但吳先生認為參加此項研究工作的人員必須對主題有整體的了解，因此他到經濟部拜訪孫先生等人時，也邀我一起前往，不過當時並無機會與孫先生多談。到了民國六十五(一九七六)年夏季，我與內人謝元元回國參加一項會議時，承蒙孫先生邀宴，當時行程已預定要至其他地區參觀，但家母楊敏儂女士指示，孫先生是位篤實力行的官員，與一般官員很不同，應去赴宴增加瞭解與見識。在宴會中孫先生說話不多，但我注意到當話談到一些比較實際、嚴肅的問題時，他都很注意傾聽，臨走他又表示有機會希望我到經濟部與他談談。

民國六十六(一九七七)年孫先生赴中美洲訪問後順道要來華府，我駐美大使沈劍虹先生，對我表示孫先生是很有見識的官員，希望我去拜見並交換意見，但不幸因為孫先生到華府後心臟病發取消見客而作罷。民國六十七(一九七八)年夏天回國時，孫先生已擔任行政院長，高英茂教授談及他與孫先生相識多年可以安排見面，並說孫先生是位開明人士，有些對國事問題的看法可以坦誠向其提出。在拜會中我發現果然孫先生確是如此，並且用心真誠地了解各方意見，作為施政參考。最後他提出為了避免一些問題談過就算了，特別找來一位駐美高級官員，當面交代其與海外學者多聯絡。至於與行政院聯絡方面，因為時任研究考核委員會主任委員魏鏞博士，係由學術界轉任，由其負責與海外社會科學人士聯絡。

民國六十七(一九七八)年十二月十六日美國總統卡特竟然不顧中美傳統友誼與第二次世界大戰以來雙方的長期同盟關係，宣佈要與我國政府斷絕外交關係，承認中共。在這段期間內，我回國幫忙，有較多機會與孫先生商談一些問題，使我深深感到孫先生確實是位務實並有遠見的人，同時非常重視對年青人的慰勉與鼓勵。當時有幾位留學生在華府積極參與維護中美實質關係的工作，孫先生知悉後，在百忙之中仍親自個別去信勉勵與致謝。

民國六十八(一九七九)年四月，美國國會通過台灣關係法後，國內人心較穩定下來，應是加速革新政治外交的時機，但政府中保守勢力又興起，希望一切維持原狀不認真改革。因此孫先生將原有由行政院青年輔導委員會主持的國家建設研討會，升格為由行政院主持，並增設政治外交組以廣開言路。是年的國建會中許多當時敏感或禁忌問題紛紛被提出，如解除戒嚴、改善與大陸的關係、外交政策要有彈性及國會加速改造等。這些被提出的事許多實非行政院能有所決定，但在孫先生的努力下，於國建會閉幕式中，他宣佈政府將酌增定期改選的中央民意代表名額，後來這些名額增加一倍，暫時減輕了一些國內政治上的壓力。



中美斷交是對我國國際地位一大打擊，未來如何維護與加強國際地位是我國須面臨的一大困難問題，孫先生深以此為憂。特別是國內某些人的僵化思想，如果不能改變，仍將中共當作「匪」或堅持「漢賊不兩立」之立場等，我國在國際上是很難有可能改善地位的。當時研考會魏鏞主委提出「多體制國家」的說法，就是希望能克服一些國內存在的困難及在國際上有較合理的說法。在孫先生接任行政院長以前，研考會是不得研究外交與國際問題的，但孫先生打破這個禁忌，並由魏主委找了學者開始研究這方面的問題，對於我國後來外交關係的改進有所幫助。

民國七十(一九八一)年九月卅日，中共全國人民代表大會常務委員會委員長葉劍英提出了九點和平統一的建議，國內按以往作法將其視為中共統戰技倆大罵一頓了事，仍舊堅持三不與其他僵化政策。個人看了深以為憂，因為當時中共與美國已建交並正在商談限制台灣軍售的問題，而中共的葉

九點從外國人看來是相當合理與有說服力的，對中美軍售會有相當下利之影響。因此我向孫先生提出了一個報告，第一部份是「從中共和平攻勢分析美國對華軍售問題」、第二部份是高英茂先生所撰寫的「對統一及武器問題發展趨勢的簡析：對中華民國不利政策與美國輿論的動向」。據魏主委告知，孫先生很重視這個問題，也在研究如何有力反擊中共葉九點的統戰。後來才知道孫先生找來魏主委及時任新聞局局長宋楚瑜先生與副局長戴瑞明先生等與學者研究如何反擊中共和平統一的統戰問題。在民國七十一(一九八二)年六月十日孫院長發表「對中國問題與中國統一的談話」，其中提出差距論、說明「祇要大陸上的政治、經濟、社會、文化等方面與自由中國的差距不斷縮小、中國和平統一的條件就自然會漸趨成熟，到那個時候，統一的障礙自然就會減少了。」另外引用一九六一年一月二十日美國甘迺迪總統在其就職演說中提到的，「美國絕不恐懼談判，但絕不在恐懼中去談判。」說明我國政府對談判的態度，以上二點都強而有力地駁斥了中共葉九點統戰建議及中共要求美限制對華軍售才能和平統一的謬論，是多年來政府反擊中共統戰最有說服力的一擊，中外人士均給予很高的評價。

不幸國內保守勢力仍大，因此孫先生本擬在民國七十一年(一九八二)年七月舉行的國建會中，對這個問題繼續作廣泛討論的想法，無法付諸實現。當時我與高英茂教授曾準備了一篇論文、預備作為討論的基礎，鑒於情勢不對，自願撤回，由魏主委轉送政府有關人士參考；但孫先生仍召集了一個內部會議，認真討論了一下，可惜最需要了解這些問題的一位高級官員不願來參加會議。

另外，解除戒嚴問題自民國六十八(一九七九)年國建會提出後，一直是孫先生想解決的一個重大問題。民國七十一(一九八二)年秋中國人權協會主持人，黨國元老杭立武先生認為非得研究出一個辦法來解決此一問題。我奉命寫了一個報告，分析為什麼必須解嚴的理由，文長近二萬字呈給行政院。



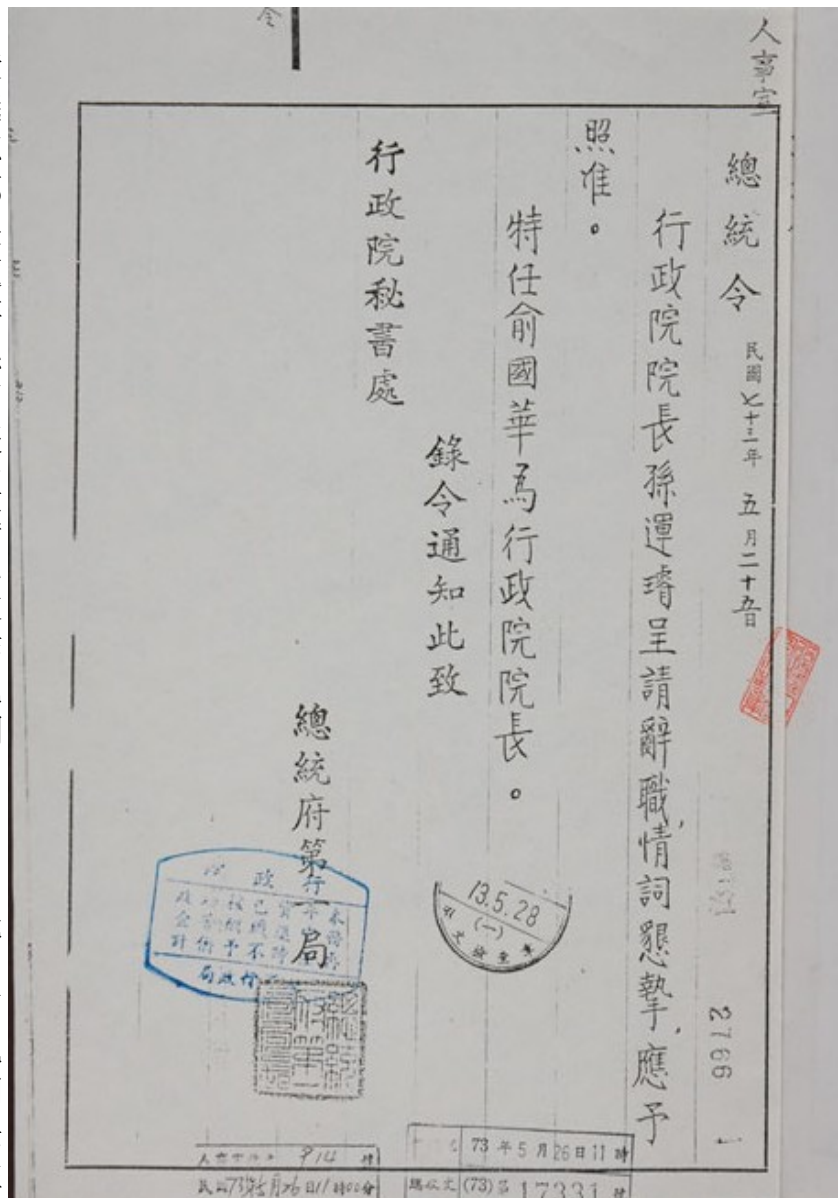
民國七十二(一九八三)年六月，魏主委通知我及高英茂教授回國參加一項孫先生主持的會議。到了會場才知道孫先生也邀了總統府的馬秘書長紀壯、中央黨部的蔣秘書長彥士及國防部長宋長志上將等人參加，我對戒嚴問題作一報告，然後由高英茂先生評論、認真討論這個問題。會後孫先生又指示宋部長再召集將領開個會議，仍由我與高二位再去報告，參加會議的國家安全局長汪敬熙上將在會後也向我表示，解嚴與否是政治上的決心問題，只要有決心是可以辦到的。不幸次年二月二十四日，孫先生因工作過於勞累腦溢血住院，此後，此事無有力人士來推動，就此耽擱下來。

聽到孫先生住院後，很想立刻回國來探視，但據告院長不能見客，回來也沒有用，直至六月我與內人回國時，據告院長仍不能見客。但內人遇到孫院長女兒孫璐西時，她表示院長想念老朋友，內人告知她幾次想見均無法安排。經璐西安排我與內人前往拜見，孫先生雖坐輪椅但風采依舊，仍然關心國家大事，並囑必須繼續對國事提出意見與建議。

以後每次回國都前往拜見，有一次與幾位學者前往拜見時，孫先生用心聽取了學者意見後，表示他已退休不在位，因此無能為力，希望大家將寶貴意見向當時的李副總統登輝先生提出，因為他說他會聽得進去。

我個人有幸在孫先生擔任行政院長任內，得有機會提供一些愚見，進而有接觸的機會。根據自己的親身體驗與各方評價，我想以下廿個字最能說明孫先生的為人：報國以忠，待人以誠，任事負責，高瞻遠矚，力行實踐。

(八十一年一月)





## 台灣是他的最愛 大陸是他的希望

■戴瑞明

**運**璿先生是我尊敬的老長官，追隨他工作是我服務公職期間最愉快的一段時間。孫先生給我的印象是無論做人做事總是誠誠懇懇、實實在在，說什麼就做什麼，不要花槍，不求官做。我總覺得他把民眾的福祉、國家的前途，永遠放在第一。台灣是他的「最愛」，大陸是他的「希望」。孫先生從早年擔任台灣電力公司的工程師開始，就為台灣的建設和進步而盡心盡力；他也體念到台灣受日本統治所受的痛苦，大陸受日本侵凌的恥辱，內心世界裡始終盼望出現一個民主自由、富強康樂的中國，使中國人在世界上站起來，受到別人的尊重。

我和運璿先生相識，是民國六十四年應召自駐美大使館返國出任行政院新聞局國際宣傳處長職務的時候。當時，孫先生擔任經濟部長，他看到我國被迫退出聯合國後，人心惶惶，有錢的人紛紛移民國外，不僅國內投資意願低落，而且外國商人也對台灣的未來缺乏信心，這對我們的經濟發展和國際貿易都有很大的負面影響。孫部長認為我們應該讓國際財經界人士知道台灣有良好的地理位置、健全的基本設施、勤奮的勞動力量，是長期投資的好地方，外人肯來投資，國人才會安心。在孫部長的主導下，張羅到一筆數目不算小的經費，大約是二十萬美元。孫先生希望選擇一家有影響力的國際性財經刊物，出版廣告特刊，這個工作便落在新聞局國際宣傳處身上。當時我們經過多方的評估後，選擇了美國的「財星雜誌」(Fortune)，圖文共八頁。為了寫一篇有說服力的專文，社方請了一位耶魯大學的教授來撰文，先訪問台灣各地經建設施及有關部會首長。有一天，我陪這位教授去看當時的孫部長，連續訪問了二個小時後，意猶未盡，盼望再找時間訪談。孫先生立即找秘書進來查有沒有空檔可再見面。由於行程實在太緊湊，他提議當晚宴客後在辦公室會面如何，這位教授看到部長這樣誠懇，自然滿口答應。事後這位教授私下告訴我說，他現在才瞭解，為什麼很多外商不到南韓、日本或東南亞國家投資，而願意到台灣投資，因為你們有一位很平易近人，幾乎每週與外商見面，願意為人解決問題的「經濟部長」。

後來孫先生升任行政院長，我也承長官提拔慢慢從國際宣傳處長升任主管國際事務的副局長。在這段期間，與孫先生接觸的機會更多，認識他也更深。有幾件可能不為大多數人所知的事，值得一提。

不記得是那一年，菲律賓的海軍及漁船經常扣押或搶劫我們的漁船，甚至殘害我們的漁民，人心沸騰，但為了顧及中菲關係，一直容忍。後來一而再，再而三地發生不幸事件，已到忍無可忍地步，孫院長接受建議，斷然在行政院院會中指示國防部武裝護漁，一時間我國的軍機、兵艦一起出動，使得菲力不得不有所節制。屏東東港一帶的漁民大放鞭炮，感謝政府的支持，使政府在漁民心目中的聲望大為提昇。

民國六十七年底，美國卡特總統宣佈承認中共政權，台灣再次陷入驚惶不安，風雨飄搖之中，孫院長引咎辭職未獲蔣總統經國先生同意。孫先生深知面對橫逆，唯有團結一致，力爭上游，他重視民意、輿論，更尊重學者、專家的意見，常指示政府機構要廣納「不同的意

見」，聽聽批評政府的聲音。在中美斷交時，他不僅親自向國外的學者請教，也與國內有不同意見的學者見面，共謀保護台、澎、金、馬生存發展之道。他常說，民主社會難免有不同意見，大家各讓一步，事情就好辦。為政者能容忍，才能「政通人和」。就這樣，連平常批評政府的學者也投入支持政府的行列，渡過了難關。

在一次又一次的國建會中，孫院長誠懇地聽取國內外學者、專家的意見把他們的建言，化為行動每次的開、閉幕詞稿都先徵詢學者、專家的意見，把大家的看法變成他的看法，用句流行的話來說，就是「你的話中有我，我的話中有你」，不分彼此不分你我、禍福同當、命運一致。當時有不少流行的「口語」，像「爭一時也爭千秋」，「中國的希望在台灣，台灣的前途在大陸」等等，孫院長無不欣然接受。



其中我們有一句「經濟學台灣，政治學台北」的「口語」是針對中共的統戰「口號」而設計的。中共爲了要把我們「地方化」、套用「農業學“大寨”，工業學“大慶”」的模式，假裝謙虛、友好，編了一句「經濟學台灣」的口號，而不是「經濟學中華民國」，我們將計就計，加了一句「政治學台北」。因爲台北、東京、華府、倫敦、莫斯科等中央政府所在地，代表國家，意思是中共應該仿效中華民國「民有、民治、民享」的政治理想，不應堅持一黨專政，不舉行選舉。有一次，何應欽將軍答西德電視記者說，大陸人民已在說「經濟學台灣，政治學台北」了，我們統一中國那有不成的道理！我提醒他，後半句是孫院長提出來的，何敬公卻堅持這是大陸同胞的呼聲！

民國七十一年六月間，第十一屆中美「中國大陸問題」研討會在台北舉行。孫院長覺得這是一個很好的機會，可以向美國頂尖的中國事務專家、學者說明我們對兩岸關係及中國前途的看法，以爭取同情支持。當時，中共與美國建交後不久，不斷壓迫美國不得出售防衛武器給台灣，理由是我們買了武器之後會愈來愈不願意和他們「和談」，愈來愈傾向「獨立」。美國爲了「聯中共制蘇聯」，處處遷就中共，使得我們在對外關係上十分孤立。外交危機使得很多人又一次想移民國外，一般人都有台灣會不會很快陷落「中共之手」的恐懼。

孫院長知道我們需要贏得國際的同情、支持，特別是美國的同情、支持，才能擋得住中共的「和平統戰攻勢」，維持台灣的生存發展。當時有些外國學者建議孫院長，我們採取「不妥協」、「不談判」、「不接觸」的「三不」政策，雖然是自保的必要措施，但一般人不容易理解，令人有頑固、僵化、被動的感覺，應該用主動、正面的話來達到「不」的目的。孫院長自己寫了幾個重點，要我找學者、專家請教兩個問題，一個是如何使美國人相信，我們買武器是爲了維護台灣人民自由、民主的生活方式，而不是傷害大陸同胞的生命財產；另一個是如何使美國人相信，不是我們不願妥協、談判、接觸，而是我們還不願和獨裁專制「妥協」，不願與共黨政權「談判」，不願與共產黨官「接觸」。經過與國內外學者、專家長達兩個多月的諮商，在當時行政院研考會主任委員魏鏞的密切配合下，完成了一篇「中國問題與中國統一」的講詞，發表前，孫院長還要我送給當時的執政黨蔣秘書長彥士先生和外交部朱部長撫松先生過目，大家都沒意見。沒想到發表後，美國中國問題專家施伯樂教授說，這篇演講太好了，有說服力，但不知我們對中共的政策是否有改變？原來演講中有兩段關鍵

的話引起少數高層人士的質疑，孫院長這麼引用甘迺迪總統所說的「美國絕不恐懼談判，但絕不在恐懼中去談判」，是不是意含我們也可和中共「和談」？這不違反「三不」的原則嗎？其實真正的意義是「和平」需要以「實力」為後盾，我們需要購買武器以自保，至於在何種情況下才「不恐懼」，是主觀的認定，我們的目的是盼望美國能出售精密武器給我們。另一段引起關切的話是：「祇要在大陸上的政治、經濟、社會、文化等各方面與自由中國的差距不斷縮小，中國和平統一的條件就自然會漸趨成熟，到那個時候，統一的障礙自然就會減少了。」有人懷疑這是不是說我們要與中共「妥協」呢！其實，真正的意思是要求中共不要空叫「三通四流」的統戰口號，誠誠心心的放棄「四個堅持」，改變統治的方式，允許實施「多黨政治」，舉行「自由選舉」，使中國大陸的同胞也過著和我們一樣的民主自由生活，難道台海兩岸都自由、民主了，我們還不肯「妥協」、「合作」嗎？當時孫院長在蔣總統經國先生面前坦承一切責任由他一個人負擔，後來我們還是花了很多時間來澄清國內的誤解，但事實證明國際上都認為我們對於海峽兩岸關係和中國統一問題的立場非常堅定，也十分合情合理。到今天為止，孫院長這篇政策性的演講，還為研究分裂國家問題的專家學者們所傳誦、引用。

民國七十年代初，由於英國與中共談判香港的前途問題。孫院長又擔心一九九七年之後，如果英國把香港、九龍交給中共，台灣與香港間密切的交通、通訊、運輸、財經、貿易關係怎麼維持？如果中共不讓每週一百多班的民航機互飛台、港怎麼辦？他總是「先天下之憂而憂」。他要各部會首長研究想辦法。經濟部長趙「鐵頭」耀東先生和孫院長一樣具有前瞻性的眼光，他提出「自由化、國際化」的主張，因為如果人民可以「自由」出入台灣，金錢可以「自由」出入台灣，則外國人才會來做生意。外國投資多了，外國銀行多了，台灣自然就「國際化」了！一旦國際化了，中共就不敢輕易動武，那不是一種「最好的保險」嗎？孫院長接著要求大家落實這個政策方針，採取了提昇工業體質的做法，也就是從「勞力密集」的工業提昇為「資本密集和技術密集」的工業結構。今天我們工業發展的方向不正是如此嗎？孫院長當時也要在廿一世紀來臨之前，把台灣建設為亞太地區的「金融中心」、「轉運中心」、「貿易中心」和「觀光中心」，以迎向香港落入中共統治之後所可能面臨的挑戰。回顧孫院長的所作所為，不得不佩服他的遠見和劍及履及的精神。

民國七十三年二月間，孫院長突然病倒後，住在榮民總醫院，我去探望他。一見面，他噙著淚說：「我對不起你」。原來他見到我做到局長已經四年多了，是不是我為他協調撰寫那篇「中國問題與中國統一」的講詞出了問題，影響了我的出路。我向他報告，我的工作做得很愉快，做官興趣不大，祇要能做事，再做幾年副局長也沒關係。他才莞爾微笑，又轉而問起發病前交代的工作。因為南韓將次第主辦亞運、世運，他要求交通部觀光局提出吸引觀光客的計畫，也要行政院新聞局提出傳播我國進步實況的計畫。我當時把我們的國際傳播計畫向他提出概括性的報告，他點頭表示滿意。後來又請當時擔任交通部長的連戰先生去向他面報，他才放下心。

運璿先生就是這樣一位腳踏直地，有愛心、有遠見、有擔當的謙謙君子，說他是一位「先天下之憂而憂，後天下之樂而樂」的政治家，一點也不為過。今年是他八十大壽，特以此一短文為賀。





## 知遇之德

■丁懋松

民國六十七年，美國與中華民國斷絕邦交，這在中國的近代史上，是極為重要的一頁。

時至今日，距中美斷交已過了十五個年頭，這十五年中，美國更換了四位總統，歷經民主黨、共和黨到如今民主黨重新執政，而中美之間的實質外交關係，在中共強力而持續的壓力，始終維繫不墜，並且日日有進展。中華民國靠自己在經濟、政治上的努力和表現，在中共的圍堵中，從實質外交上殺出一條道路來，這在世界外交史上是罕見的例證，也是極其了不起的成就。

今天中美之間的實質外交關係，可以達到一百五十架F十六戰鬥機的軍售和政府高階層官員的互訪這個地步，當然是我政府在外交政策上的卓越領導和各級外交官員忍辱負重，孜孜不倦地努力，以及全國上下齊心協力所致；但是，當年歷經萬難與美國所訂定的台灣關係法，和指導完成此一結果的蔣經國總統與孫運璿行政院長，卻是整個成就的關鍵所在。

回溯十五年前，我以一介平民身份，臨危受命，前往美國與美方就斷交後所涉及的一切有關法律方面的事務進行談判，費時三個多月，備歷曲折艱難，最後終能勉強達成任務，其中最重要的一個因素，就在於當時擔任行政院長的孫運璿先生在談判過程中運籌帷幄、指揮若定，以及所給予談判代表們正確的指示、完全的信任和充分的授權。爲了替這一歷史性事件作證，我願就我所參與中美斷交談判有關法律事務部份，筆之於書，以存史實。

民國六十七年(一九七八)十二月十六日，我因公由北非奈及利亞飛返台北的途中，獲知美國片面與我國斷絕邦交的消息。回到台北的第三天，就接到緊急通知，要我立即陪同當時的中國國際商業銀行總經理何顯重去美國，處理我國在美國的龐大資產。在初步處理告一段落返回台北，已是聖誕節的前夕，才踏進家門，就接到當時任外交部次長錢復先生(現任外交部長)的電話，邀我參加與即將來台的美國副國務卿華倫·克里斯朵夫(Warren Christopher，現任美國國務卿)一行在台北進行談判的我方代表團工作。

由於此前我在美國紐約華爾街任職律師的期間，對於美國可能與中共建交並與我國斷交的問題一直持續不斷的注意和蒐集相關法律資料，而且已經進行了長時間的個人研究，因此在獲知將參與中美斷交談判時，我可以有較充裕的時間將過去的研究資料加以整理，就斷交後我國所可能遭遇到的若干法律問題一一羅列並加註意見，提供政府在與克里斯朵夫談判時的參考。在整個會談過程中，我除了參加前三天的一般談判外，也參與了最後一天雙方各四位代表(我方是宋長志(當時的國防部長)、蔣彥士(當時的外交部長)、錢復和我)的小型會談。

前三天的談判毫無結果，各說各話，到第四天小型會議上才決定原則上「實質關係不變」，此一原則由美方以總統命令先公佈。克氏並在最後一天的小型會議上，邀請我方派員赴美進一步的談判。

錢復先生負責積極籌組我國赴美談判代表團的工作。不料，在克里斯朵夫回到美國以後，台北的美國大使館不久即正式告知我國，表示我國的楊西崑先生(當時的外交部政務次長)正在美國處理結束我駐美大使館館務的善後事宜，他應可擔任我國的主談代表，因此，我國沒有再派談判代表團去美的必要。事後了解，這段話的意思也就是美國不會發給我國政府談判代表的入境簽證。

在美國蓄意全面封殺我方人員赴美的情況下，有一天孫運璿院長找我去，問我是否可以美國？我回答可以；他就說：「好，你就以政府律師的身分立刻去美國，你此行最重要的是將這次談判的指示面告楊西崑次長，並且在有關法律方面協助他與美方談判」。此外，你必須儘可能多和美國支持我政府的議員們聯繫，幫助他們了解我方對今後中美關係的意見，同時在他們準備提出的有關今後中美關係的提案中，儘量將我政府的立場提供給他們參考。孫院長的這項指示，當時雖未見立即的顯著效果，但後來對於中美雙方的互動，卻有極其深遠的影響。

我順利到達華盛頓後，即多次陪同楊西崑先生去國務院辦交涉。但是由於我方堅持總統五原則，兩國繼續維持官方關係，美國方面主要的談判對手蘇利文(Roger Sul livan)因此就像一堵牆似的，對我方任何要求都一律沒有正面答覆。幾個星期下來，幾乎沒有任何進展，整個談判完全陷入了膠著狀態。

在這段期間，我盡量找機會和美國參議院外交委員會中幾位與我友好的議員聯繫。在聯繫的過程中，他們幾乎都異口同聲的告訴我，並且托我轉告我政府：他們在參院中是少數，而他們的意見也很難在短期內形成一種多數人的意見。因此，我政府若希望靠美國國會的幫助來扭轉既成的局面，恐怕會失望。根據他們的看法，我國最終仍必須考慮接受卡特總統所做的「中美兩國維持民間對民間關係」的決定。此外，當時這幾位參議員已經在起草「台灣關係法」，在多次的晤談中，他們都曾將草案條文供我參考，而我也根據政府所指示的立場和政策，提供很多意見給他們。

在這年農曆春節的前幾天，我利用因鄧小平訪美，中美談判暫停的機會回台北，向外交部長蔣彥士、次長錢復做了報告。除夕的當天，我們全家到高雄去度歲，剛吃完年夜飯，就接到總統府來的電話，要我第二天——也就是大年初一的上午去見蔣經國總統。

大年初一的上午，我較預定時間提前半小時到達總統府，稍等了一會就獲得蔣總統的接見。當時在座的還有孫院長、蔣部長、錢次長及家兄丁懋時(當時任外交部常務次長)。錢次長首先發言，將總統的裁示簡明的告訴我「那就是我國在中美談判時，必須繼續堅持官方對官方關係等既定的五項原則，直到美國國會開議，並爭取到對我友好的議員的協助和支持為止。」(這時美國國會正在休會期間)我一邊聽，一邊不自禁的流露出一不安的神態。等錢次長發言完畢，孫院長立刻對我說：你有什麼意見，儘管說出來向總統報告；因為你剛從華盛頓回來，對美國方面最新的情況比較清楚。

在孫院長的鼓勵下，我先將多位美國參議員託我帶回的口信做了完整的報告，然後坦率



的表示：如果我們繼續再堅持原定的五項原則，可預見的是美方即將開始分批撤去他們在台灣的人員，這在民心士氣方面必然會有一定的打擊；而若堅持到最後還是失敗的話，那麼打擊就更大了。在這種情況下，是否可以對這一決定再加考慮？我講究後，總統想了一會然後嚴肅的說：我現在給你的另外一個指示，這個指示就是可以不堅持五原則，但要做到儘量維持現狀。要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，也就是希望能爭取到接近於目前的條件。最後，總統並限定我在三天之內必須趕回華盛頓，把以上的指示面告楊西崑次長。

我帶著蔣總統的最新指示準備第二度赴美展開交涉。行前，我再去見孫院長，除了把楊次長在美國談判時遭遇的困境再一次的向他陳述外，並向他提出一個我思之再三的新構想。我的想法是：目前的談判對手蘇利文既然像一堵堅實的牆一樣，我們所有提出的問題都被碰了回來，何不嚐試開闢第二戰場以冀突破此一僵局。也許我可以律師的身份找機會直接和美國國務院的法律顧問接觸，就中美斷交後如何處理在美國法之下我國由於不為美國承認所產生的一切問題進行研商。這樣純法律方面的問題，國務院的法律顧問必然會感興趣而且也會認真地來談。經由此一管道突破，或許會對整個中美談判展現新機。

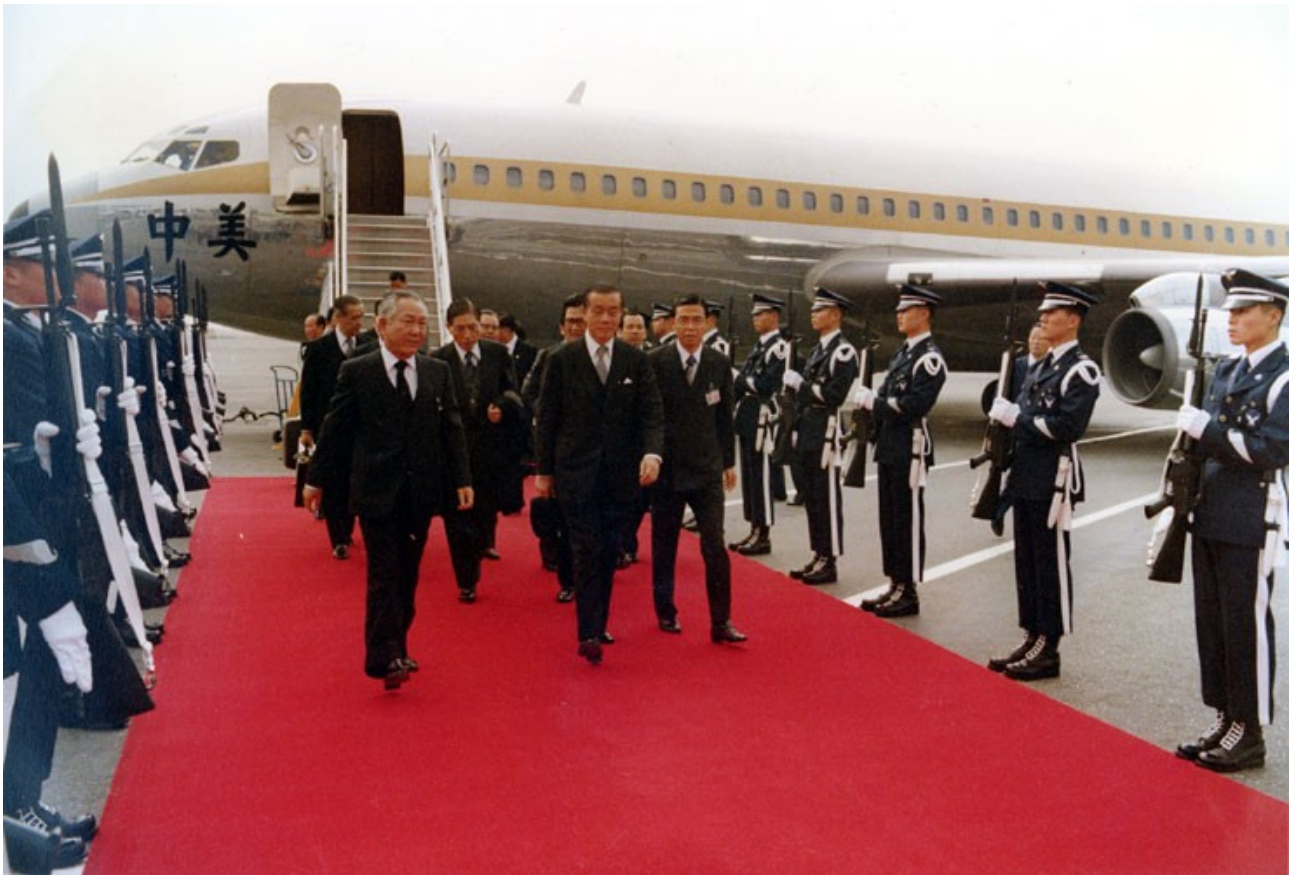
孫院長沉思了半響才說：這是一個很好的構想，我完全支持你這個建議，你可以放手去做！於是我提出了一個很重要的問題：今後在進行中我該如何向您請求指示；他爽朗地笑著說：「既然你要去談的是法律方面的問題，我看你向誰請示都很難；況且，談判講求的是掌握時機、當機立斷，事事請示會誤事的。這件事我會負起全部責任來；但是，從現在起你也要對我負責，用你最好的判斷去為國家爭取最大的利益和最佳的條件」。停了一下，他再次堅定地說：「你放手去做，一切由我來負責！」

我回到華盛頓後，除了把蔣總統和孫院長的指示轉達給楊西崑先生之外，也同時把「開闢第二戰場」的構想告訴他，他也覺得這一意見可行，但是如何付諸行動則一時還沒有妥善的方向，祇能「待機而動」。

就這樣，我們又像過去一樣空跑了幾次國務院，蘇利文漠然的態度依舊。直到有一個週末，那天整個的上午會談依舊毫無結果，尤其因為是週末，美方人員頗為意興闌珊。中午前結束會談後，大家一同乘電梯離開國務院，出電梯門時，我走在最後，正好和蘇利文併肩而行，我忽然腦裡靈光一閃，對他說：我已得到我國政府的指示，假如下週一我們中華民國在美國資產的談判還不能獲得滿意的保障的話，我政府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我：你們在歐洲還和什麼國家有外交關係？我立即回答：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，已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，因此我們可以放心的把資產轉移到歐洲去。蘇利文在原地站著思索了片刻，就喚住在前面等他的國務院副法律顧問李馬克士(LEE MARKS)，問他下午有沒有空，要他好好和我談一談。如此一來，整個情況峰迴路轉，從這天下午開始，美方終於同意由我和國務院副法律顧問李馬克士就有關一切法律事務展開談判，達到了我向孫院長提出「開闢第二戰場」的構想。

這天從下午一點半開始，程建人先生(代表團成員之一，後任外交部常務次長，現任立法委員)和我就和李馬克士展開馬拉松式的談判，會談整整四個小時多，由於所談的內容幾乎完全是以法律方面的問題為主，談起來李馬克士和我有「相同的語言」，因此大有斬獲，相當多的重要問題都獲得了解決。之後我和李馬克士又繼續談了很多次，中美雙方除確立了實質關係不變的大原則而外，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，我國派駐美國的官員將與國際組織派駐美國的官員一樣享受同樣的外交豁免權，部長級的官員經過美國時也仍將得到禮遇。甚至連我國(在台灣的兩千多萬人民)移民美國的配額，也爭取到與大陸相同的每年二萬人。更重要的是，我國政府機構在美國法律下繼續享受與其他主權國家同樣的訴訟豁免權。





在歷次與李馬克士的談判中，先是李馬克士一個人談，後來費偉浩(Harver Feld mann)也常參加談，但他很少發言。有時赫伯·韓素(Herb Hausel 國務院法律總顧問)和在白宮工作的史提夫·渥淪(Steve Olin)也偶爾參加，但主要仍是李馬克士和我談。李馬克士此人非常實際，處理問題也很明快，能夠同意的立刻同意，不能同意的就明白說不，絕不拖泥帶水。他雖僅是國務院法律總顧問赫伯·韓素的副手，但他在談判時顯然得到完全的授權，所以談判過程中從不需要再請示；而且經他同意的事，後來一一都列入了台灣關係法中。整體來說，除了我國政府與美國政府之間沒有外交關係外，在美國法律範圍內，我國仍是事實上的外國政府實體。至此，我在中美關係談判中有關法律方面的部份，終於不負蔣總統和孫院長所託，總算差強人意得以完成。

事隔十年之後，有一天孫院長在和我談起斷交時的往事說：「當時有一件事我沒有告訴你，怕給你太大壓力。那就是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」！接著孫院長又說：「我在行政院長任內，只有兩件事曾對總統說過類似的話，你這件事就是其中之一。」

參與中美斷交談判，是我一生中最值得紀念的事；而孫院長這份知遇之德，則是我終身感念不忘的！





## 從公務上認識 孫運璿先生

■邱創煥

大凡一個人在擔任政府機關首長職務的期間，由於可以行使公權力，所以知名度高，輿論樂於報導其一言一行，社會上趨炎附勢的人也會很多。這就是貴易交、富易妻的道理，但是當其離開職務之後，仍要保持這種聲望就極不容易。在後漢書中有一段相當有趣的記載；當後漢光武皇帝劉秀還在打天下的時候，在邯鄲的地方有一位名叫王郎的卜者，他詐稱自己是漢武帝的兒子子輿，得到故趙國繆王子林及趙國的大豪李育、張參等的支持，自立為皇帝，有一段時間，趙國以北、遼東以西，包括幽州、冀州地區皆望風響應，勢力相當強盛，劉秀一度還被攻得狼狽不堪。後來劉秀得到各方面的支持，力量日益壯大，終於攻破邯鄲，追殺王郎，諸將在王郎的宮中搜出劉秀的部下與王郎往來的信件達數千章之多。劉秀得到報告之後，並不披閱，而於翌日聚集諸將，在大庭廣眾中點火全部燒燬，並說，當王郎全盛的時候，連我自己都難免動搖，怎能怪罪部下與他來往，放火燒燬就是要讓大家心安，從此團結。

這一段故事足以啓示我們，世人人人都圖謀自己的名利，攀龍附鳳是人類的常情，因此在位的時候車水馬龍是極為平常的事，可是一旦不在其位，要能免於門可羅雀就極不容易，而總統府資政孫運璿先生辭卸行政院院長職務已近十年，況且身體不良於行，但無論是全國人民，輿論報導界或軍公教人員，都對他極為尊敬，懷念他在任時的政績，聲望崇隆始終如一，這是極為難得的事例，亦足以佐證詩經所以要特別歌詠甘棠，感念周代召公之善政的道理，善惡是非存於人心，公理公義自古以來就為社會大眾所共尚。

### 身先士卒的經濟部長

孫運璿先生成名很早，曾經擔任過台灣電力公司的處長、總工程司及總經理，可以說台電在光復初期，日本高級人員及技術人員撤走之後，仍能照常運作，以及其後隨著台灣的工商業進步，作為進步的動力支柱而茁壯到今天的規模，其基礎是完全由運璿先生打下來的。不過雖然運璿先生在青壯年時代就有很多貢獻，創煥認識運璿先生卻很晚，直至民國五十六年，他出任交通部長，方始在報端得悉，也從報導中得知他是一位孝子，熱愛國家，為侍奉母親，放棄國外待遇優厚的工作，回國服務，深為敬佩。當時創煥任國民黨中央五組副主任，偶爾開會見面，認識不深。

民國五十八年六月，創煥轉任台灣省政府社會處長，同年十月，運璿先生調任經濟部長，那個時候社會處主管省級工商團體，處長也兼任工礦檢查委員會主任委員，業務均與經濟部主管有關，接觸的機會增加，回想當年工礦安全設施遠不及今天完備，難免時常發生事故，而每天有重大事故發生，創煥趕赴現場處理，幾乎每次都發現孫部長也到達現場指揮處理善後，慰問有關人員，感覺得運璿先生是一位勤政負責的首長。

### 讓農民離農不離村



民國六十一年五月，創煥奉調國民黨中央社會工作會主任，這是國民黨中央修改組織後的機構，係以原有第五組為主體而將第六組的部分業務合併而設立，掌理農民、勞工、工商及人民團體各方面的服務工作，與經濟部的職掌關係相當密切，與運璿先生接觸的機會頻繁。當時社工會每年於春節期間，舉辦工商人士座談會，邀請各工商團體重要負責人參加，每次座談會，財政部長李國鼎先生、經濟部長孫運璿先生、交通部長張繼正先生、經建會主委兼中央銀行總裁俞國華先生、行政院秘書長蔣彥士先生等都親自出席，聽取建言，答覆問題，非常重視工商界人士的意見。六十五年六月，創煥任行政院政務委員，仍兼社工會主任，六十七年元月調任副秘書長，還是以政務委員的身分兼任，那時的行政院長是蔣故總統經國先生，印象中，運璿先生對於經濟部的業務極為純熟，即使院長隨時詢問，他都答覆得非常清楚，而且與同僚相處和洽，對經濟發展的推動，貢獻甚多。他所擬訂分散工業區，使農民離農不必離村，農村青年至工廠工作仍可兼顧家庭事業的政策，在勞力從農業轉移工業的過程上，發揮很大的功能，其卓見殊非常人所及。

### 行政革新

民國六十七年三月二十日，國民代表大會選舉總統，蔣經國先生當選中華民國第六任總統，翌日選舉，謝東閔先生當選副總統。五月十一日，行政院第一、五七八次會議，全體政務委員及各部會首長提出辭呈，會後蔣院長與政務委員、各部會首長及院會全體列席人員合影留念。五月二十日，第六任總統、副總統就職。五月二十四日，國民黨中常會通過孫運璿先生出任行政院長，五月二十八日，創煥從彰化故鄉回台北，下午六時返抵宿舍，得知孫院長已來電話多次，當即回電話，奉告知決定邀創煥出任內政部長，將提翌日中常會討論。二十九日，臨時中常會通過新任政務委員及各部會首長任命案。六月一日，孫院長及全體政務委員、各部會首長就任。

孫院長就任後積極推展政務，充分展現其才華宏識，豁達大度，行政院在其卓越領導之下，朝氣蓬勃，完成了許多革新，創下鴻猷懋績，國人有目共睹。各部會的政績自有主管首長撰述，非創煥所能窺其全貌，茲僅就創煥掌理的內政業務言，就可列舉下列各點。

一、開放國人出國觀光：

在民國六十七年以前，國人出國限於就學、探親及應聘，一般國民沒有出國觀光的機會，而當時經濟發展已有初步成就，平均國民所得也達到出國旅遊的水準，所以很多人千方百計設法找理由出國，僅六十七年一年就達五十四萬人次之多。創煥顧及人民的願望，也希望出國機會的平等，避免作假，於六月二十三日巡視入出境管理局時，提示該局擬具開放出國觀光辦法報核，以便研討。本案在研議間，於十二月十六日接美國駐華大使安克志通知，美國將於明年一月一日與中共建交，與我國中止外交關係，許多人士深恐中美斷交後，部分國民失去信心，資金、人才可能外流，此際開放出國觀光，時間上甚為不利，因而極力反對，幸賴蔣總統及孫院長鎮定支持，卒於十二月三十日，由內政、國防兩部會銜發布實施「人民申請出國觀光規則」，自六十八年元月起，開放國民出國觀光，今日回想確是開明的決定。

## 二、制定公職人員選舉罷免法：

台灣地區自民國三十九年起實施地方自治，辦理省、市議員，縣市長，縣市議員，鄉、鎮、縣轄市長，鄉、鎮、縣轄市民代表及村里長選舉，也辦理過中央民意代表的補選。但均依省、市政府制定的單行規章辦理，迄無中央制定的法律可資依據。六十七年十二月，原應辦理中央民意代表及省、市議員，縣市長的選舉，因中美斷交，決定延期，六十八年間，創煥認為以往選舉每每發生糾紛，而民智日開，實有制定法律的必要，經請示孫院長核可，著手研擬「動員戡亂時期公職人員選舉罷免法」，報請行政院會討論後，送請立法院審議通過，六十九年五月十四日奉總統公布施行。本法旨在公正、公平、公開辦理選舉，樹立選舉的公信力，規定設立公正超然的中央、省市及縣市各級選舉委員會，並聘請社會公正人士出任選舉監察人員，以取代僅由政府機關辦理選舉，以及由檢察機關職司選舉監察的制度。此外尚有許多進步的做法。民國六十九年回復公職人員選舉即以本法為依據，結果至為圓滿、順利，其後時勢變遷，本法也經過檢討修正，但就其立意言，當屬具有前瞻性的創舉。

## 三、制定福利三法：

近代先進國家莫不實施社會安全制度，其內容包括就業安全、社會保險、福利服務及社會救助四部分，其中福利服務及社會救助也可稱為狹義的社會福利制度。我國在大陸時期原制定有社會救濟法，但迄未實施，創煥鑒於社會進步的需要，由內政部擬訂老人福利法、殘障福利法及社會救助法草案，報請行政院核轉立法院審議，於六十八年間，先後經立法院三讀通過，完成立法程序公布實施，連同原有的兒童福利法，使狹義的社會福利法趨於完整，實施以來政府編列預算逐年增加，社會各界也日益重視，受惠人數甚多。

## 四、建立職業訓練制度：

職業訓練及技能檢定發證是積極面的勞工福利，也是就業安全重要的一環。我國早即重視職業訓練，但是尚未立法，而且主管職業訓練的單位，是內政部勞工司內的一個科，層次低，編制人員少，無法充分發揮功能。創煥認為要加強職業訓練，提高技能，促進工業升級，必須先提升主管單位的層次，並擴充編制，充實人力，爰報經孫院長核准，修改內政部組織法，同時制定職業訓練局組織條例，均順利完成立法程序，於七十年三月，成立內政部職業訓練局，掌理全國職業訓練、就業輔導、技能競賽、技能檢定發證等業務，積極增進勞工福利。

## 五、加強都市計畫及營建管理：

隨著工商業的發展，國家建設的進步，區域計畫及都市計畫業務也日益重要。又因人口增加以及都市人口的膨脹，國民住宅的需求自必殷切。內政部原設有營建司主管這些業務，但編制過小，不容易羅致人才，管理急劇繁重的工作，乃與成立職業訓練局同時，制定營建署組織條例，於七十年三月，增設營建署，提升工作績效，加強為民服務。

## 六、設立國家公園：

國家公園的設置是進步國家的表徵之一，我國曾於民國六十一年六月，公布國家公園法，但未曾實施，民國六十七年創煥報請孫院長核准，先撥二百四十萬元經費，著手規劃墾丁國

家公園，並邀請專家，會商訂定國家公園法施行細則。嗣後據以賡續規劃設置玉山、太魯閣、陽明山等國家公園，藉以維護自然生態及自然景觀。

#### 七、推行警政、戶政及土地行政改革：

孫院長就任後推行各種改革不遺餘力，其最先著手推行的就是警政改革，於就任後的第二次院會中，就指示內政部應於一個月內提出警政業務改進方案。創煥奉示後即督促警政署孔令晟署長遵照研辦。本方案規定警察員額的充實，警察業務的簡化，使用槍械的汰舊換新，警察機動力的加強，空中警察隊的成立等，針對現實需要，提出很多改進措施，實施效果至為良好。其後隨著社會進步，陸續訂定改進方案，裨益警政業務的現代化深具效果。對於戶政及地政業務也分別訂定戶政改進方案及土地行政改進措施，積極改革，均發揮了預期的績效。

#### 八、合理訂定土地稅率：

為使土地稅賦合理，將公告現值提升，並將增值稅稅率及地價稅率降低。在土地價格上，依平均地權條例及土地稅法規定，有「公告現值」及「規定地價」兩種。「公告現值」於每年七月一日公告，作為土地移轉及設定典權時，申報土地移轉現值一亦即課征「土地增值稅」的參考，以及作為政府徵收土地的價格；「規定地價」每三年規定一次，作為課征「地價稅」的依據。「公告現值」太低，不足以反映市價，「規定地價」太高，又會增加土地所有權人的土地稅負擔，為使兩者合理，以期既能課征合理的土地增值稅，又不致增加土地所有權人應繳的地價稅，乃由內政部會商財政部，報請行政院核定，將土地「公告現值」分三年調整，使其接近市價，並將最高課征百分之八十的規定刪除，改為依土地移轉情形，課征百分之二十、四十、六十三級。與此同時將地價稅率降低，即基本稅率從千分之十五降為千分之十，公共設施保留地從千分之八降為千分之六，一定面積範圍內的自用住宅用地從千分之五降為千分之三。近來關於土地課稅問題引起熱烈討論，也甚為土地所有權人關切，其實在孫院長任內，已經作深入的檢討。

#### 九、妥善處理台籍原日本兵弔慰金案：

在第二次世界大戰期間，有很多台灣同胞被日本政府征召為軍人或軍伕參加作戰。這些軍人或軍伕中，有不少人受傷或陣亡，但因台灣重回祖國版圖，不再受日本統治而領不到日本政府應發給的弔慰金。台灣光復後不久就有受害人的家屬出面組織團體，要向日本政府交涉。不過政府當時顧慮中日和約第三條的規定，深恐我方如向日本政府要求支付弔慰金，則日方也可能向我政府要求發還日人在台灣的財產。日人在台灣的財產價值遠比弔慰金多，索價的結果一定得不償失，所以不核准組織團體，也不批准代表人赴日陳情。創煥接任內政部務後，接到各方面不斷陳情，為徹底瞭解，乃調取全卷詳閱，結果發現本案完全與中日和約第三條無關。因為這是日治時代當年的日本國民向今日的日本政府索討弔慰金，而當年的日本國民已隨光復而成為我國國民，政府不但不應禁止，更應協助組團赴日交涉。本此認識由內政部召集外交部、法務部、行政院秘書處派員會商，咸認見解正確，將結論報請行政院核定。當時正好日本稻村、有馬兩位眾議員來訪，乃將此旨向其說明，得到瞭解支持，更派社會司詹司長赴日本向國會議員解說，由日本國會議員成立超黨派組織，共同提案制定法律，編列預算解決。本案處理結果，共有二八、二五四人審查符合規定，至八十一年八月底已發放弔慰金者二八、二〇九人，金額合計一、〇六九億日元，約合新台幣二一四億元，為國人爭取了應得的福利。

民國七十年十一月二十日，孫院長約創煥面談，提及徐慶鐘副院長已三次請辭，擬准其辭職，希望創煥接任副院長，隨即就有關行政院局部改組問題交換意見。二十五日，中常會通過人事案，主要者有：創煥任行政院副院長，林洋港先生由台灣省政府主席調任內政部長，李登輝先生由台北市長調台灣省政府主席，同日總統正式任命，另有郝柏村先生由陸軍總司令調升參謀總長也於同日發布。十二月一日創煥交卸內政部長職務，至行政院輔佐孫院長。





副院長任職期間，與運璿先生朝夕共事，對他的學識、見解，為人處事的態度有更多的認識，相處越久，越增敬佩之念。運璿先生公忠體國，凡事從事國家的利害，人民的福祉著眼，絕無偏見私心。創煥發現在他任院長期間，幾乎謝絕一切應酬，全心全力貫注於公務，絲毫不憚繁勞。他以院長之尊，很多計畫原可交由部屬辦理，卻往往親自用心草擬。行政院各部會及省市府施政，每年均訂有施政方針，施政綱要或施政計畫，運璿先生為加強督促，要求各機關都要提出

本年要辦理的特別重要工作，由他親自主持會議審議通過後，交由主管機關積極辦理，辦理成果要隨時考核。此外更督促各機關針對實際需要，訂定各種革新方案或改進措施，合計達一百多種，其執行情形由行政院研考會管制，院長親自核驗。每日接見各方賓客，有時一日之間即達十幾批之多。他苦思焦慮、費盡心神，所期望的就是國家的富強，人民的幸福，史稱諸葛孔明鞠躬盡瘁，為國奉獻，如運璿先生的任事，誠有過之而無不及。

民國七十三年，國民大會第七次大會開講，又適逢立法院新會期開始，兩個國會的會議都要由行政院長提出施政報告，此次報告是孫院長在任第六年的報告，等於是六年政績的總結，運璿先生特別重視，據聞親自修改達五次之多，方始定稿。經年勞累的體力透支，加上這一段期間的過分辛勞，於二月二十四日，終於病倒住院療養，行政院院務交由創煥代理凡三個月又七天，於七十三年六月一日，由創煥代表運璿先生，將院長印信移交新任院長俞國華先生。

自運璿先生玉體欠安以來已歷九年，憑他一向的毅力及孫夫人的悉心照料，繼續復健，保持良好的狀況，直至今日仍然憂國憂民，關心國家大事。去年欣逢運璿先生八秩嵩壽榮慶，親朋一致關心，擬共同發起祝壽活動，運璿先生伉儷一再謙辭，乃延至今年八秩晉一華誕時舉辦，一鴻、一鶴、璐西、璐筠各位男女公子一片孝心，預定出版記念集，創煥承運璿先生多年提攜，義不容辭擔任祝壽籌備會召集人，並撰寫本文，以誌其勳業。惟所知有限，不但不足以述其萬一，掛漏之處，在所難免，敬請大方指正，並至誠希望運璿先生早日康復，萬壽無疆。



## 忠孝兩全孫運璿先生

■ 郝柏村

### 經國先生眼中的孫先生

早年，我和孫運璿先生根本沒有相識的機會，他是工程師，我是軍人，行業隔得太遠。

開始知道他的為人，是民國五十六年，我任侍衛長，當時經國先生任行政院副院長。有一次經國先生跟我談起孫先生，說他是忠孝兩全非常值得欽佩的人。

當時國內待遇都很差，公務員很多人爭取出國服務賺美金的機會，一旦派駐外國，就不想回來。

孫先生於民國五十三年任台電總經理時，爲了拓展國家外交，所以奉命受世界銀行之聘請，前往非洲奈及利亞，從事協助該國發展電力的工作。

他擔任奈國全國電力執行長兼總經理，待遇非常之高。但是孫先生去了之後才兩年就不再要求要回來，三年約滿立即回來，此事給經國先生深刻的印象。

孫先生回來的理由有兩個：

一個是孫老太太在台灣！自己常年在外，不能盡人子之孝。

一個是，他認爲自己所學專長，應爲自己的國家，自己的同胞發揮所長，不該貪圖優厚數倍的優渥待遇而滯留外國。

在我們國家十分窮困，局勢飄搖的情況下，他選擇回來自己的國家貢獻所學。所以經國先生說：

「孫運璿先生這個人是以實際行動實踐忠孝之道的人！」

這是我第一次瞭解孫先生。



## 親民愛民的孫院長

他回國之後，被派任為交通部長，然後又任經濟部長。民國六十七年，經國先生被選為總統，我馬上預感：經國先生一定會提名孫先生為行政院長。

任命未發佈之前，我的一位朋友姚兆元將軍夫婦請孫先生夫婦和我們夫婦吃飯，姚夫人嚴孝京女士即為孫先生之辦公室主任。這是我第一次正式認識孫先生賢伉儷。

而後，他當行政院長，我任陸軍總司令，三年後我又當參謀總長。在他任院長任內六年，每次去金門、馬祖，經國先生都叫我陪孫先生前往，我們日漸熟稔、彼此相知。

事實上，他被告知任行政院長之職時，就是去金門的時候，經國先生徵詢他的意見。

他擔任行政院長那階段，我們有目共睹，他各種措施，正是勤政愛民的典範。雖然，他出身工程師，但是，他傑出的政治家風度、涵養，非常令國人敬重。

## 為國為民鞠躬盡瘁

經國先生非常賞識孫先生，原有意培養他更上一層樓。民國七十三年正月，民間都傳說：孫先生將被提名為副總統，但結果，卻是提名李登輝先生，大出國人意料之外。

孫先生仍被留任為行政院長。就這一點，有一天經國先生在大直官邸跟我說過：讓孫先生再任六年行政院長，歷練更豐厚些，這樣，六年之後，就可以選總統，於國於民都是最好的福祉。

誰知沒多久，也就是該年二月二十四日那天，孫先生腦溢血進榮總。孫先生中風，給予經國先生的打擊非常之大，一再的去榮總看孫先生。

經國先生器重孫先生，原沒有任何淵源。孫先生不是贛南派，也不是經國先生的學生！更非親友故舊。由此可見經國先生擢拔人才，先決條件在這個人的才識人品。

而孫先生也的確不負經國先生識人之明。

他施政的績效，國人有目共睹，即使他中風後離開院長職位迄今，國人仍然非常敬愛他。

以民國七十七年國民黨內部的十三中全會為例，就是在他遠離權力核心之後，生病之軀，仍以第二高票當選中央委員。第一高票是當時的國民黨秘書長李煥，第三高票是副秘書長宋楚瑜！

由此可見，孫先生的得票是每一票自動自發，自然真誠的票。換言之，大家出自內心的擁戴孫先生。

## 意志力過人

孫院長的毅力過人！我們看他在中風後作復健工作，即可得知。他原是學工程的，和軍人一樣，事情要就不做，要做就要做成功！他意志力強、好勝好強，不怕任何困難，有困難就要克服。

他生病，經國先生關心他是不用說了！最讓我感動的是他本身的堅強、不屈服。

七十五年，亞洲理工學院他納先生來台，頒贈榮譽博士學位給他。這頒獎典禮在三軍軍官俱樂部舉行，他堅持站著演講，以英文講。演講之理路、秩序好極了！

我聽了一則感動，再則感到慶幸：孫院長病後，除了行動不便之外，他的智慧，思維、記憶力完全不受中風之影響，他真是了不起。



## 我挑下他挑過的擔子

民國七十九年六月，我被任命為行政院長之後，常去請教孫院長，一方面是：我繼續挑他挑過的擔子；另一方面，我們兩家也十分熟稔了。不只我與孫院長熟，小兒龍斌與孫先生長女公子璐西，正好是台大食品研究所的同事。

孫院長給予我很多指教。他一方面也是謙虛，常說：他行政院長任內，只注重經濟建設，文化建設起步太慢，所以當前社會產生物質上富有，精神上極為貧乏的亂象。

所以我著手推動六年國建時，他就指點我，要結合文化建設與經濟建設，同時注意硬體和軟體建設。他希望六年國建能順利達成。

他又提醒我：憲法修改，行政院的正副署權不能修改！所以我在執政黨修憲策劃小組中，特別堅持這一點。

## 他從輪椅站起來

即使大病之後，他仍念茲在茲，以國家社稷為重。孫先生無私、無我、忠公體國。

此外，他的意志力叫人佩服，他謙虛令人敬仰。任何公共場合，跟人家握別，他一定從輪椅站起來。

他兼具工程師和政治家的智慧與素養。這麼一位忠孝兩全、有親和力、有意志力、有智慧的人，七十三年那一場病，對他是一個打擊，對我們國家社會影響更大！如果他不病，現在我們國家也許又是另一番景象！



△孫運璿重視文化建設，與「台北市文藝季」的演出者合影。





高瞻遠矚福國利民——

## 憶籌建台北世貿中心

■周宏濤

孫院長運璿接任後的第二年(六十八年)，在五月間的一個上午十一時左右，我剛開完會議回到辦公室，臨時接到通知，要我去院長室參加會談。我趕去時，看到孫院長、經濟部張光世部長及外貿協會武冠雄秘書長，我就座以後，聽到孫院長正問武秘書長對於籌建台北世界貿易中心已籌得多少款項？武秘書長似乎有些為難的答覆說工商界已承諾的約有四、五千萬元。張部長用眼睛望望武秘書長正欲有些補充，院長卻先說：「今天還有臨時的事急待處理，不能詳談，我看這個數目太少；不成、不成。」就轉而問我有何意見，我因毫無準備猶豫未能答覆，大家沉默了一下，院長又直截的說，單靠工商界出資恐怕不行，請我想政府應否籌劃推動，也該籌撥一部分經費，就這樣的揭開了籌建台北世貿中心的序幕。

台北世貿中心是一個經由拓展貿易，使台灣成為遠東金融、航運中心，帶動國家經濟發展、促進地方建設等多目標的大計畫。世界各已開發國家都設立世界貿易中心，有的國家有好幾個世貿中心，通常冠以城市的名稱，這些世貿中心又組織一個協會，以加強國際間的合作與聯繫。各世貿中心的規模不同，大型的具有展覽會場、貿易辦公大樓、國際會議中心及商務旅館，經常辦理國內外產品展示，廣邀客戶觀摩，藉以促成貿易或工業發展，所以必須提供展覽、會談、電訊及食宿等設施。

我接下這個任務，感覺責任很重，因為經濟部早有大型商場與展覽大樓的構想，曾向財經小組簡報，迄未定案。我也在有關資訊上看過關於紐約世貿中心的報導及像片，深感那兩座高聳雲霄、偉峨壯麗的貿易大樓氣魄非凡，到過紐約市的人也都知道這是紐約市的標誌。

在規劃初期，由我代表行政院主持，經常邀集有關機關會商，以經濟、交通兩部部長以及台北市長為主體，此外由武冠雄秘書長推薦榮工處嚴孝章處長及中興工程顧問社為顧問。以後構想逐漸成熟，才成立了台北世貿中心籌劃小組，這是隸屬行政院的任務編組，聘有關機關首長為委員，我擔任召集人，經濟部、交通部二部的部長為副召集人，主管政策及審議計劃。下設台北世貿中心工作小組，由經濟部次長擔任執行秘書，承策劃小組之命推動建設，有關機關派人支援。

在此之前，行政院已經成立了中正紀念堂以及中正文化中心籌建小組，我也奉派為委員，後期繼為文化中心籌建小組召集人，所以我深知這類大計畫最困難的是整體規劃，以及建築物的設計。世貿策劃小組不但有相同困難，更嚴重的是要先覓妥土地。知道土地位置、面積，以及各種人文資料，才能進行規劃設計。

嚴孝章處長不但協助選勘土地，也提供了多種設計圖樣，供策劃小組參考。經過多次評估、審議，策劃小組才決定在信義計畫的現址。以後在建設時，所有工程上的疑問及困難，他都全力協助，而且不准榮工處承包這個工程，以保持超然立場。

財務是策劃小組的重大難題，適逢當時國內經濟成長趨緩，物價也有波動，建築成本昂貴，不但建設經費難以匡計，而且長期本益比的計算也有困難。倘如建議先由政府編列一分經費逐步推行，則經費總額無法控制，將使整個計畫在規劃設計時缺乏重要的準據。我曾擔任過行政院主計長，深知各種計畫都要有預算額度，要評估效益，所以感到左右為難，最後祇得向院長陳明並請示。孫院長很堅定明快的說，這個計畫必須要辦，而且要儘量快，才能促進經濟成長，聽說蘇聯莫斯科也在興建世貿中心，他們撥了多少經費。我說據報導是二億美元，院長噓了一下，接著就說這也可以做參考。

我很高興的辭出，心想這個預算額度已經很夠，可以使本計畫做得很理想，但當然還要實施得合乎經濟原則，能省則省。我連忙告訴張部長，他也很高興。但是他說倘若不夠怎麼辦？我想到孫院長問武秘書長向工商界籌資的問題，就說其中一部分可以央請民間投資，經濟部不是已籌劃不少資金了？他笑了一下沒有答覆，我也不好意思追問，可是心裡體會到可能資金不足，民間投資也有困難。但在孫院長全力支持及工作小組全體同仁努力之下，最後終於圓滿解決，而且確確實實執行了此一計劃，這是我深感欣慰的。

七十年四月，策劃小組在多次評議審查後，建議聘美國 HOK(Hellmuth, Obata & Kassabaum, Inc.)工程設計公司擔任整體規劃設計，台北沈祖海建築師擔任細部規劃設計，陳報行政院核備。以後關於規劃設計的聯繫、審核，以後施工時監工等工作，中興工程顧問社出力很多。其協理陳家琰更是任勞任怨，令人欽佩。

HOK 設計公司果然不負期望，其設計的世貿中心建築群，外型新穎，層次分明，色彩大力明亮，屋簷相互呼應而不連接；在空中俯瞰，樓頂構成整齊線條；內部空間充分利用，顯得非常寬敞；空調、通訊、防火都採用尖端科技產品，且能節省管理費用；尤其構築廣寬深厚的地基及三層地下建築，跨距很大的樑柱，增加可使用的面積，屋頂使用無樑的玻璃頂蓋增加室內光亮度等，都是國內首創的大膽嘗試，施工又講求最新技術，對國內建築設計及施工建立示範，帶動建築業的革新與進步。在規劃設計奉准定案以後，策劃小組及工作小組估算了建築經費，訂定了工作計畫及進度，制訂了材料鑑驗、施工、監工、檢查及驗收等規則，從此按步就班，順利完成工作。



台北世貿中心在國際上是首創的「四合一」整體建築群，包括：展覽大樓、國際會議中心、貿易辦公大樓及國際觀光旅館四大棟建築物，其中後兩者決定由民間投資。但是當時國內投資不甚踴躍，其中貿易辦公大樓，乃策動外貿協會與其他單位投資建設。至於國際觀光旅館，不但在國內邀請投標，更在國外廣為招攬，尤其以先進工業國家為主要對象。在招攬條件上指明要有國際著名大旅館的投資或經營管理實績，邀約的過程曾相當的辛苦，但各知名大旅館都曾參加投標，結果由新加坡華裔資本集團得標並興建完成，就是現在的凱悅大飯店。

「四合一」世貿中心計畫中，最後一個完工的是國際會議中心，當時是顧慮政府的財政負擔沒有先編列預算，所幸在興建展覽大樓時，一方面得匯率變動及物價平穩之利，一方面得嚴格控制預算及勤勉謹慎之益，節省很多經費，等到展覽大樓快完工時，才用餘款興建國際會議中心的結構體，再補列預算完成內部裝修及購置所需設備。不過一切雖然節儉，然而其水準仍是世界一流的，我們頗以為傲。

台北世貿中心的四大建築，整體規劃以及展覽大樓與國際觀光旅館的基本設計，是由美國 HOK 公司承辦的，展覽大樓與國際觀光旅館的細部設計，貿易辦公大樓及國際會議中心的基本及細部設計，都是由國內建築師依照整體規劃自行設計的，而且都臻於國際水準，是很值得讚佩的！

籌建世貿中心是非常繁瑣艱辛的工作，策劃小組就先後召開了九十二次會議，委員、執行秘書及全體工作同人都努力以赴，克服了土地取得、工程設計、招標、財務管理及監工驗收等各種困難，而且保留了詳細的紀錄，供國內外借鏡。

不過這個工作也是非常有價值的，例如：引進新型建築的構想、使用新穎施工方法、使用新的材料及設備，吸收大型建築管理的技能，建立材料檢驗及監工制度，啓發政府與民間投資合作建設的先例等，可資國人從事類似工程的參考。

回想起來，孫院長真是謹慎謀國，無遺巨細。在台北世貿中心展覽大樓啓用以後，展示項目連綿不斷，國內外客戶湧到台北，不但提高我們在國際的知名度，躋身於國際貿易組織，尤其從民國七十五年，對外貿易連續三年呈兩位數的大幅成長。信義計畫地區雖然經常交通壅塞，可是也促進了市政建設，為地方帶來繁榮，尤其是台北市東區的發展，這都是大家有目共睹。最近世貿中心的國際貿易大樓股份有限公司於七月間舉行五週年紀念，邀請孫先生蒞臨指導，他巡視之後很安慰的說：「我的夢實現了！」，大家聽了都非常感動。

孫先生在政府工作時，我們雖然多年同事，但是彼此公務繁忙交往不多，在他擔任行政院長以後，我有更多機會來體會他的為人以及決策，他在大小政務上都是深思熟慮，謀定而後動；執行時則百折不撓，堅忍以圖成；所以政績斐然，同胞欽敬。我有幸承乏籌建世貿中心，在他大力支持之下，得以順利完成，深感與有榮焉。謹略述一二，既以彰顯宏猷，兼以祝賀嵩壽！



## 我的老闆和夫人

■姚巖孝京

七十三年二月廿五日晚上十點多鐘，行政院七組組長吳興強來電說榮總已決定當晚就要為孫院長開刀，孫院長是二月廿三日午夜中風的，興強說他馬上就來接我一塊去醫院，十分鐘後，我已站在家門口了，那是個沒有月亮的夜晚，徐徐的微風吹在身上，還頗有些寒意，巷內行人很少，靜靜地，偶而有車輛駛過，街燈也是昏暗微弱。雖然我的先生陪我等車，但心中充滿了恐懼，不是因月黑風高，而是怕一位受全民愛戴的可貴的生命正受到嚴重威脅。在往醫院途中，我們繞道松江路的行天宮；我不是佛教徒，興強也不是，但我們都很虔誠地上了香，拜拜、祈禱上蒼保佑院長能平安渡過這難關，走出廟門，心中似乎平靜了許多，一路上不停默唸著南無阿彌陀佛。

### 最長一夜

我們到達時，孫夫人及專程返台的余南庚教授、蔣孝勇先生、鎮台、璐西已都在場，為了怕孫夫人承受不了開刀過程的緊張，就騙她要天亮才動手術，請她先休息一下，以保持體力，於是給她服了鎮靜劑。院長大概在將近十二點送進手術房，我們都在病房(老的六病房)等候。每個人神色都很緊張，也很害怕，十分感激孝勇先生，多虧他整晚以輕鬆、詼諧的口吻說了許多趣聞、典故、相術，最重要的，介紹了正在為老闆開刀的沈力揚大夫，對他的醫術、學養、為人推崇備至，不但讓大家對此次手術有了信心，也使原該是漫長的一夜在不知不覺間渡過，當老闆被推至病房時，天已微亮，而病人也已有意識，大家這才鬆了一口氣，這才向總統報告這平安的消息。

那天中午剛好朋友請吃飯，等我從醫院回家換了衣服趕到時，其他客人均已入座，我遲到了。當大夥看我出現，不約而同歡呼起來，心中暗喜，原來我是這麼受歡迎的，坐定後，主人便說「看到你能來，我們非常高興，這表示孫院長手術成功，我們為這值得慶賀的喜訊舉杯。」顯然我是會錯了意，但比原先的感覺更好，而旁桌不認識的客人聽到了這消息也紛紛鼓掌，這是第一次感受院長在民間所受的關懷。後來生病消息在媒體頻頻報導，從此慰問信從各地如雪片般擁來，不少是來自基層人員、學生以及退伍軍人，他們表達了關心，表達了祝福。有的願免費為院長治療，有的提祖傳秘方，有一位甚至願捐贈器官，許多學生成群結隊徘徊在病房周圍，想探望他們所崇拜、敬愛的院長。有一天我家那只受過小學教育的阿巴桑到榮總看完病，到後山賓館找我，預備搭我便車回台北，不期遇到夫人推著院長的輪椅在院子裡走動，阿巴桑緊張起來，但隨後就朝院長行了九十度鞠躬，並說「院長，我們全台灣的老百姓都感激你，祝你早日康復」態度非常誠懇，當時院長及夫人都楞住了，眼睛卻紅了，這簡單的二句是她肺腑之言，恐怕也是她每天在菜場買菜時交談後所得的結論。



## 追隨了沒有班底的老闆

民國五十八年十月孫先生將接掌經濟部長時，我是前任部長陶聲洋先生的秘書，初獲知此消息時，我已將部長室的文物整理好，就等新任秘書報到後，辦了移交就回經合會——經建會的前身，我希望回經台會，因為那時經合會的待遇較好。當新任的主任秘書宋家治先生請我留下時，我婉辭了，一來自知能力不夠，下能勝任，二來做了多年秘書，想換個不同性質的工作，而自己年歲也老大不小了，我的先生也支持我的想法。宋先生慰留不成，就請我的大哥出面，大哥說了很多有關老闆的種種，說他是有口皆碑的好官，最後加上一句「孫夫人為人非常好，不妨暫時做做看」這句話打動了我，我想，就暫時做做看，這一做，廿多年過去了。

老闆自交通部只帶了二位人員到任，一位就是宋主任秘書，另一位是張鵬秘書，張秘書只做了一年多便被僑委會挖去當處長，就由商業司調來了高一心。總務司長是老闆一位立委老友推介當時在台鋁公司負責公關的錢汾先生，老闆的要求是要操守好，最主要任務是與國會間的連繫工作，錢先生見多識廣，處事圓熟，極有分寸，我和高一心都非常佩服他，我們尊他為頭，因此叫他「錢頭」，錢頭認識人很多，與多位立法委員在大陸時便有深交，對老闆也是忠心耿耿，老闆在經濟部及行政院與國會間關係良好，錢頭是有貢獻的。初次跟不熟悉又無淵源的長官做事，如履薄冰，生怕有所隕越，慢慢瞭解這位長官很講原則，但授權，對人寬厚，又多禮，大多數人在他眼中都是好人，都有可取之處，絕對是用人不疑，心胸之寬，度量之大很少人能與比擬，人說宰相肚裡能撐船，老闆真是這樣的人。

## 認識了孫夫人

跟新主管做事已一二星期了，尚無機會與孫夫人接觸，只是常聽到張秘書與人通話，那語氣就像和老友聊天一般。我好奇地問和誰通話，他說是老闆娘，那時我真羨慕極了，心想不如何時我也能這麼無拘無束和她講話。第一次見到孫夫人大約是一個多月以後，那天得知孫夫人生病，下班後，請張秘書陪我去濟南路的公館探望，那是幢日式房子，室內光線暗暗的，客廳的傢俱也很老舊——後來油漆了一番到現在還擺在他們現在的家。在一間幾乎沒有陳設的臥室裡，孫夫人睡在床上，她看見有人進來，便掙著坐起來，當時令我眼睛一亮，只聽人們談論她的嫵淑，原來她還是如此出色漂亮，想像中，該是賢妻良母型，有點土土的北方人媳婦呢？原來賢惠與漂亮是不衝突的。

其實孫夫人是浙江人，是嬌生慣養的千金小姐，自嫁到孫家後，則勤儉持家，克己待人，至今仍會看到她拿著針線縫縫補補的，早年她經常把先生的衣服改給兒子，老大的改給老二。剛來台灣，親戚多人都住他們家，孩子又一個個出生，有限收入不敷家用，全靠孫夫人挖東牆補西牆，必要時，還要變賣自娘家帶來的值錢零碎。有時聊天她會說，早知道孫家是大家庭，她就不會嫁過來了。不過在說這話時是帶看微笑，絲毫看不出半點後悔的樣子，她是個不怨天尤人豁達的人，處在大家庭，難免有委曲，但她都坦然處之，從不對自己丈夫訴苦。她常講的話是「退一步，海闊天空，忍一時，風平浪靜」。她相夫教子，照顧全家飲食起居，每日還親自為老闆挑選領帶，搭配袖扣。

## 提名

六十七年三月選出中華民國第六任總統，內閣即將改組，外界開始對閣揆人選作種種猜測，不過那時外傳的人選中，老闆的排名並不高，隨着提名日子越近，他的名次也朝前移了。五月初的一天，總統請他一塊去金門，聽這消息後，老闆在辦公室內走來走去，公文也不看，顯得心事重重的。我斗膽進去一探究竟，老闆分析說：希望總統不要提名他才好，因為去年他剛發過心臟病，怕體力無法負荷繁重的工作，二來從一位強人手中接過的擔子，壓力很大，他不可能做得像前任一樣好，聽了這話，覺得頗有道理，只好用一句老話安慰他：「是福不

是禍，是禍躲不過」！其實我應該早想到會有這一天，在經濟部的八年半，我感覺到當時的院長對我們老闆的器重，每次行政院有什麼重要的會，他身邊的秘書，或參謀都會先徵詢我們是否有空，並常以我們的時間為準，也常邀請我們老闆和他一塊出巡，有時那業務並非與經濟部有關。

### 家教、身教，妻賢子教

孫夫人常說，他們身無恆產，唯有的財富是四個兒女和女婿、媳婦，他們這些孩子有禮貌有教養，對父執輩的，都以伯伯、叔叔、伯母相稱，比較年長的司機、管家以及工友也都叫叔叔，還有一位他們叫「娘」的則是在他們家幫忙多年的丁嫂，他們把身邊的這些人視為一家人，沒有主僕之分，每年老闆生日，不請客，便會約這些管家、司機、總管、工友、護士們，好幾十口吃一頓烤肉。

他們家有訪客告辭時，老闆及夫人必親送到門口，起先不免覺得過份客氣，有點矯情，可是多年以來，他們對待每位訪客都是堅持這禮數，至今老闆行動不便，每有訪客，仍是穿西裝打領帶在玄關處迎接，送客時也堅持要艱難地自輪椅中站起送到門口。

老闆常因做復健疼痛不堪而不耐，就對週邊的親人發火，每日學校、家、醫院奔走的璐西常首當其衝挨罵，孫夫人不忍女兒這麼辛苦還要挨罵，就挺身說「要生氣，就罵我好了。」於是老闆便名正言順拿孫夫人出氣，她有時也會受下了，就躲在一旁流淚，但面對老闆仍是笑臉，佩服的是遭受到這麼重大的變故，她從未怨嘆過，也沒愁眉苦臉，只是全心全意侍候老闆，希望老闆的康復，希望康復後退出政壇，過屬於他們自己的生活。

當兒女們得知爸爸生病，全趕回來了，不分晝夜輪流在醫院陪伴，可是老闆還是不滿意，常嘮叨，早上他想昨天來陪的兒子，下午又想早上剛陪過的女兒，總之，誰不在場，他就念著誰。最難為的，恐怕是小女兒了，她剛生過小孩，自美國趕回看爸爸，在醫院爭著伺候爸爸，常替護士自床上抱起比她體重重上一倍的爸爸坐到輪椅上，平時她最皮了，最會撒嬌，在她要回去前夕，坐在病床邊，輕輕為爸爸按摩，一面故意發嗲逗爸爸開心，一面卻不斷流著淚，那情景令旁觀者鼻酸。

### 赤子心

有時快下班了，老闆每每從外面進來，臉上似笑非似笑的，他要利用空檔批閱公文，這情況，我便給坐在我對面的高一心——他現是投資處處長——點點頭，高秘書便抱了一大疊公文送進去，如果老闆進來，臉無表情，眉頭鎖得緊緊，我則輕輕搖頭，高秘書只敢挑少數，容易批，不傷腦筋的公文送進去。多年，我們默契配合得很好，可是偶而也會出狀況，高一心得到的信號是搖頭，他把公文送進去了，老闆說話了「這些沒有時間性，例行的公文、為什麼急著要我現在批？」於是一心趕快退出，挑些重要的，再送進去，老闆又說話了，這麼重要的公文，也得給我時間考慮，怎能馬上就批？

打橋牌是老闆目前休閒活動之一，他說藉以訓練思考。我本不太會，可是當人手不夠時，就非得硬湊上一角了，出牌很簡單，只要大吃小，不用人教也懂，可是叫牌就有學問了，我叫牌是老闆教的，他說了許多基本原則，譬如手中有多少點可開牌，不夠多少點就不能回應對方的叫牌，多少點又可另叫新花等等，這所謂的多少點是沒有準則的，這要看當時老闆手中的牌好壞而定，如果他手中牌很好，就算你手中無點，也要回應，如果他認為他手中的牌不夠好，你怎麼叫，他都不回，他這反覆雙重的叫法，讓我至今仍沒學會叫牌，必要時要看老闆臉色表情，隨機應變了。如果他手中有「A」那一定要看別人的老K出現才吃，萬一看他高高舉起狠狠地摔出一張老K的話，那準是「A」不在他家，他的表情是看你的「A」出來不出來。我多半坐在他對面，我不太敢和他頂撞。這些牌手中只有阿丁(護士小姐)最認真，常常二人互相指責得面紅耳赤。

## 最後一次的院會

在七十三年生病初期，老闆易激動，醫生說這是中風後，都會有的現象，五月底，閣員們集體到醫院話別，那時老闆還坐不穩，坐在輪椅上，四週要塞滿了大小枕頭才行。我們擔心老闆與大家見面，場面會失控，醫生和護士教了許多方法，如深呼吸啦，喝一口水啦，或嚥口水啦，當一切準備就緒，老闆被推出了，剛與大家點頭打過招呼，便流淚了，致詞時，泣不成聲，幾度中斷，雖如此，他還是努力地，把事先準備好的話，全部講完。在場多位閣員哭了，當晚電視播出這些畫面時，許多觀眾也都哭了，所擔心的尷尬場面，竟是如此感人！

## 病後第一次接受訪問

六月間「自由中國評論」來訪問，那是病後第一次接見親友以外的客人，題目事先給他看過。訪問分二次進行，問答進行順暢，證明老闆雖中風但思考能力未受損，那位訪問者好像是新聞局的同仁，他問我「為什麼院長會受到那麼多的百姓擁戴？」說真的，我也說不上來，也許是當局者迷吧！第二次他再來，還未等我開口，他說，他已知道答案了；百姓喜歡院長，並且信任他，他們說院長並不是每件事都能辦得到，但他不騙百姓，他們知道院長關心他們的福祉，也會盡力為他們解決問題，那年八月，高雄的許水德市長，市議會的陳田錨先生，市黨部的吳浼瀾先生，受高雄大水溝攤販之請，代表全體業者送給院長一個紀念牌，感謝院長為他們解決多年的自來水問題。

## 鵝鰈篇

老闆是北方大漢，但心思細膩，每年夫人生日，總會寫張文情並茂的卡片，尤其病後，更感夫人的辛勞，寫的更是情意綿綿，就像初戀人那麼熱情洋溢。記得還在經濟部時，夫人不舒服，老闆在會議後，晚宴前的空檔，請了醫生帶回家為夫人看病，他知道，若是不是強把醫生請回去，夫人是不肯花錢為她自己看病的，老闆滿臉著急，關懷之情溢於言表，民國七十一年孫夫人的母親在大陸去世，他們在善導寺誦經，我去行禮，見到孫夫人滿臉悲戚，而老闆一直握著夫人的手，不時在她耳邊輕聲細語，那表達情愛的方式是那麼坦率、自然、真摯。

## 祝福

今年是老闆八十整壽我們誠摯祝福他，就如同那些護士小姐們的話，她們要老闆活到一百歲，這樣她們就可照顧老闆到她們退休。而我這個廖化也可以繼續當下去。祝福院長及夫人還有他們家裡每位可愛的成員，願他們身體健康，生活美滿！



## 慰孫院長

■吳延環

一月二十四日是立法院第七十三會期第一次院會。溯自行憲以來，每會期第一次院會照例由行政院長提出施政方針或施政報告，這次當然也不例外。立法院會一向是上午九點開始，下午六點散會。自孫院長就任後，舉凡第一次院會，他無不於八點三刻入場，在政府首長席第一位正襟危坐，從未遲到。這次卻例外了，直到鐘打九響，他的座位還空空如也。委員們都認為孫院長一向守法守時，不可能不來，於是議論紛紛、莫衷一是。

九點五分法定人數已足，主席宣告開會。這時謎底揭開：主席報告孫院長因身體不適，清晨入院檢查，暫由邱副院長代為提出報告。大家認為只是檢查罷了，可見病不嚴重，才都放心。甚至在休息時間，有人建議提臨時動議，由院會去電慰問，卻有人說最好別小題大作，以免動搖人心！



### ▶ 攘外也安內

為外交奔走的同時，積極建設台灣，  
閣揆任內陸續完成十大、十二項建設。  
圖為民國71年立法院院會質詢。

二十八日開第二次院會，由於頭天報紙披露：孫院長的病是腦溢血，已於二十六日凌晨施行手術，才知道他的病況並不那麼輕鬆；於是在繼續質詢之前，先全體無異議通過慰問電。並竊竊私議，研究其致病之由，左測右猜，大多數人都認為是在二中全會時，受了某代表無理漫罵所致。

事情是這樣：孫院長自任行政院長以來，即蕭規曹隨，繼續推行前任政策：增進人民福祉，培養復國力量；平日兢兢業業、崇法務實，舉凡經立法院通過，總統公布的法律，無不切切實實逐步實施。他所對以負責的立法院，本為集體行使職權，所有院會決議，當然應該照行；至於每位委員都可隨時提出的個人質詢，本應答覆即了，無須一一照作；但他卻於每一會期，除將法案執行情形及行政院工作，印成「希望大家都知道行政院的工作」以外，還把對委員們的質詢處理情形，印冊報告：可見其崇法務實到甚麼程度，此外他每次列席立法



院會，在委員們質詢之時，無不目不轉睛、舉首諦聽，敬業精神令人讚佩！因此，在他對以負責的立法院，三百多位委員當中，即令常跟他作政策辯論的無黨籍人士，也都說好！



▶ **不要做大官要做大事**

孫運璿深知優秀人才為國家棟梁，

勉勵到立法院參觀質詢的師大學生：

「不要做大官，要做大事。」

臨去前對這些未來的教育種子深深一鞠躬。

論及政治地位，他本相當於英之余契爾夫人、印之甘地夫人、日之中曾根康弘、加拿大之杜魯道；但他平日與人接觸，教人感到只是一介平民，絲毫覺察不出半點官味，故除他時常接近的立法委員以外，一般國民，對他也同樣愛戴。

對於這樣一位行政首長，在二中全會時，某代表居然罵他：「該作的一點沒作，不該作的全都作了！」要好心切的他，在大庭廣眾當中，受到這樣剛好與事實相反的侮辱，焉能不氣？積勞加氣，故得此果。

有一位深知內情的朋友告訴我：某代表的評語應該這樣修正：「依法該作的無一不作，依法不該作的絕對不作。」某代表所謂「該作的」云者，一定指的是他要低價買私宅旁的一塊公地，孫院長依法沒賣給他。

報載這幾天孫院長復健情形良好，於此筆者特恭慰之曰：只須看你病後這幾天，代表全民集體行使職權的國民大會、立法院都一致決議向你慰問，總統看你六次，遠在海外的蔣夫人來電慰問，甚至連小學生都紛紛寫慰問函，可見公道自在人心，對於一個自私的狂人悖語，何必在意？趕快復健吧，好為你所熱愛的國家及愛戴你的人民，繼續服務！

(民國七十三年)



我所認識的孫運璿

<http://www.sunyunsuan.org.tw/>

## 蔣夫人電報

紐約 蔣宋美齡

台北孫院長惠鑒欣聞貴體漸見進步甚感自翊贊中樞以還皆竭智盡瘁不矜不伐公忠體國多所建樹實為匡佐楷模唯望善為調養早日復健再盡輔弼復國大計蔣宋美齡。

(七十三年五月卅一日)

台北總統府 密孫院長運璿惠鑒遙聞貴體復健不時在進步中為慰台灣經濟穩札後頗多進步台端輔贊經國先生獻猶良多備嘗辛勞功在國家盼早見康泰共濟時艱孫夫人均此蔣宋美齡

(七十三年九月廿九日)

肆 總統府資政時期



——我所認識的孫運璿——

<http://www.sunyunsuan.org.tw/>

## 蔣經國總統來函



## 他是榮總的模範病人

■台北榮總 護理師陳秋梅

心目中永遠的院長

猶憶民國七十三年五月底，電視上呈現一幅畫面，那是當時綜攬全國政務的行政院孫院長，手術後不久，首度與內閣們會面的一場感人情景。就連身處在另外一個時空下，僅是電視觀眾的人，也瞬時共鳴出一股震撼的情緒，由心底直至雙淚盈眶，叫人鼻酸，刻鏤在內心的感觸，可謂肺篆心雋，至今猶存。因為敬愛的行政院長病了，有感於頓失依憑之懼，立刻聯想到其領導待質與歷史的命運，似乎他與國人緊緊的弦扣一起，國家與之濃濃的化不開。

此般感覺在往後一個機緣下，奉派照顧孫資政後，得到了答案，何以受全民如是愛戴之因了。他非大亨大官，而是位性情中人，踏實、忠恕、愛國愛民的好百姓，在他身上時刻盪漾出謙光之美，給人極佳印象。無論何時、何地，整個政涯中或病倒後的時日裡，自始至終都是大家的典範。

孫資政患病，實為社稷之失，國內外之關切紛沓而至，舉世震驚。住榮總初，故總統經國先生幾度前往探視，關心他的輔弼者，殷切叮囑院方好好照顧。有一回探病後，臨出病室門前，摘下帽子，贈予面容清瘦、光著頭的孫資政，充份輝映出如兄、如弟般款款真情，至今此頂黑絲絨帽仍被珍藏著。經國先生已走遠多年，帽裡卻蘊涵著無數情誼和關懷，孫資政與夫人思念之餘，睹物思人，每每談及此般往事，總令吾等鈞勒出在他身上無數感人或有趣的小故事，以及病後在醫院裡許多珍貴的事情。

憶其次經國先生探視手術後，首度清醒的孫資政，由於無法用語言表達，以紙筆寫者：「總統，我對不起您。」顫抖無力的筆下，卻揮抹不盡那忠黨愛國的情操，令在場人士為之動容、硬咽，如此政要，病危之際仍心繫國家，此情何等崇高，下面這個故事更足以証之；住第六病房期間，身體極度虛弱，腦子卻清晰的懸念國事，交雜在生病與國家之間，往昔開會、理政，分身乏術的政院生活，似乎無法在一夕之間釐清界線。何況當時政治形象達極顛峰，孫院長三個字與國家緊緊相連，也難怪他執意要出席立法院會，忘了自己是病人，幾經醫護人員的勸阻未果，孫夫人擬出對策，哄騙無西裝與白襯衫在醫院。未料，孫資政靈機一動，開口意欲向當時照顧他的心臟科程壽山大夫暫借，態度甚堅持，此驚人的想法，令大家束手無指。最後請來外甥婿抱著六法全書，分條逐項唸出法律條文，不必參加開會的理由充分，才平息此場風波，大伙總算了卻心事一樁。然山東鐵漢的個性，更顯露無遺，對於一位如此忠誠負責的院長，醫護人員的心中，敬佩不已。我們看見護理以外的另一面，有國才有家的道理，他是大家心中永恆的孫院長。

養病生活

養病期間，可謂是極其辛苦的日子，背負病痛與無數的壓力，非一般人能以調適。左側肢體癱瘓，活動障礙，靠著階段式的復健來恢復身體各部功能，左肩脫臼，手腕疼痛，肌肉



痙縮，必須使用固定帶及護手套支持，全身配備不計其數。尤其手套固定不易，較需費時，才能調整好其固定位置。某日，正當護士們助其戴護手套時，孫資政因內急無法忍受，突然冒出：「您們慢慢戴吧！我去洗手間了。」凝聚的氣氛，忽然間化為輕鬆的一面，大伙面面相視，笑聲迴盪在病室裡，因為他忘記手黏在自己的身上。還有啓明學校一位蔡老師，每晚均為孫資政義務的按背，做患肢的按摩。某日，因覺視線太強，關掉一具燈光，只聽到一聲，「不要關燈，蔡老師看不見！」，他一時忘記蔡老師本來就看不見，惹得大家笑哈哈！

也由於肢體的障礙，影響身體各部位功能，造成極度的疼痛，臥姿宜避免患肢受壓及維持舒適，需以枕頭支撐身體各部位，大大小小不計其數。孫資政分別將之命名，一一取自那些忠耿如己的侍衛官們，其濃情可見一般，於是「枕頭大隊」在孫家名噪一時，迄今常念呢？而當年的枕頭官們，目前均在全省各單位任要職。

日子迤邐在分秒中，病情一天天進步著，他認真的接受治療，毫無怨言，秉著堅毅的信心，完成每項復健工作，規定自己一天至少走一千到二千步，絲毫不偷懶，偶爾還會多走幾步，送給護士呢！在我們心中，他是榮總的「模範病人」，其尊重專業人員的態度良好，是個非常合作的病人。每週例行的復健，數年來如一日，如遇當日有要事撞期，不克前往，必事先向院方告假始行，真是標準得沒二話說。

然而卸下重任後，退居資政的清淡生活，表面上悠逸清閒，內心裡卻時刻憂國憂民，一份懸念，在心底深處。目睹當前政局紛爭，私利蒸溢，總輾轉難眠，無法忘懷這個曾是他付出心血的土地，何以爲功利所誘。更是遺憾當年在位時，文化建設層面推展得不盡理想，每思至此，滾滾思潮，終夜飽嚙失眠煎熬。於是護士想出一法，將維他命C代替安眠藥，促其睡覺，終於紙包不住火，秘密被揭穿了，他卻徐徐說道：「我以爲安眠藥吃多了，對我無效，原來是這樣，下次不要給我假藥，要吃真的睡覺藥。」言談中無責備之意，卻看見其寬宏胸襟與學養俱佳的一面，其對下屬的人，賞罰之原則乃罪疑惟輕，功疑爲重。

平日生活規律，早睡早起，飲食起居更是簡樸，一杯豆漿，兩個小韭菜包子，就可以度過一個快樂的早餐。午餐常是一個餡餅，一小碗刀削麵，吃得津津有味，總吩咐李嫂別煮太多菜，菜配飯很麻煩，簡單吃最好，他真是一生清廉，吃飯拌鹽的典型。四位護士其中之一，負責爲其保管零用錢，夫人或女公子每月會拿錢給他，實際數目他卻不清楚，也沒用過錢，口袋一毛錢也沒有，甚少經手付錢。如果有，那就是每週日去士林「凱歌堂」做禮拜時，將事先爲其置放西裝口袋的捐獻錢，他擁有的私房錢比我們的薪資不知少多少倍，任何一位小職員都富裕於他。然而他真正的財富不是金錢所能衡量的，誠如大公子形容父親說道：「從他身上，我看到一個堂堂正正的人，到晚年對自己的心安理得，這不是任何榮華富貴得以取代的。」

有時候，孫資政胃口欠佳，草草兩口飯即罷，只聽到他一聲令下：「不吃了，上樓。」忘記護士尚未吃飽。於是在夫人勸阻下，耐心的看著一旁的護士吃著飯，等我們吃好後，再推其上樓休息。接著是例行問話：「吃飽了沒有，有沒有吃好。」真誠之心，令吾等感到無比的溫暖，因為他深慮自己的情緒影響到別人。足見爲人心細周到，就像他常提的三心二意，要愛心、細心、耐心、誠意與善意。我們甚覺受益無窮，視爲處世座右銘。

生肖屬牛的他，偶爾也會發些牛脾氣，讓您拗不過，譬如他不喜歡過磅，怕太重了夫人會限制飲食。某日，洗過澡，拒絕稱重，理由是已經穿上了背心汗衫和今天尚未入廁，稱重結果是毛重，不叫淨重，大家只好依他，下次再磅體重了。

由於每天辛苦單調的復健生活，夫人甚是體諒，夫妻倆鸞鶼情深，總利用假日安排外出，郊外散心，常去基隆海邊玩。尤其喜歡品嚐當地一家早點店的蔥油餅，大伙大快朵頤之際，只見孫資政把護士盤中最後一塊蔥油餅挾了過來，夫人見狀立即又挾回護士盤中。只見那塊蔥油餅飛來飛去，最後飛進孫資政肚裡，大家噱笑不已，而他也正呵呵的笑出一個饒富溫馨，趣味橫生的快樂早餐，把這一家小店點綴得更熱鬧。

大人物，小故事

孫資政就像極一位普通的長者，同樣的需要過著平凡快樂的生活，寧靜、平淡即是享受人生。奈何受盛名之故，來訪的賓客實在太多，一天活動時間，常因客人而受影響。坐在輪椅上時間太久，護士們總建議其走走，站一站，以鬆筋骨。也許是太累之故，推辭拒絕技巧十分巧妙，即是能躺不坐，能坐不站，能站不走，把護士說得心服口服，再也不要求太多了，能過就且過吧！有時候還會向夫人告狀，護士對他很嚴格呢！孫資政過人之處，令吾等深歎不及，自動屈服為上策呢！

其次我乃值晚上班，卻當成早上班，一早即到達官邸。等發覺有誤，趕緊匆匆又回家。孫家上下，警官們均聞知我這個小迷糊今天其來了兩趟。當大家開心的提此事時，而我處於靦腆之餘，孫資政卻泰然自若的坐在輪椅上，微笑曰：「歡迎！歡迎！歡迎兩度光臨。」剎那間化解了我的窘態。他那令人又敬，又愛，總為他人設身處地的著想，同時又具幽默感，使我記憶猶深，以後再也不會上錯班了。

孫資政除此之外，其寬大為懷之氣度更明顯可見。記得有一回某位警官代護士之勞，把嬰兒油(Baby oil)當成漱口水，弄得他滿嘴愈漱愈油的糗事，以及左右腳鞋子，對換互穿，依然下知不覺走好幾步的趣事。孫資政非但未加責備這些迷糊幫手，偶爾將之化為笑談，讓大家分享趣事的快樂，甚至有一次更是離譜出奇，護士與警官因當時天冷，欲迅速更衣，一時忙亂，左右沒弄清楚，四隻手為他穿一件汗背心，一、二、三往頭上一套，發現樣子不對了，欲脫不易，糾纏不清，急死人，最後據說是剪開的，聞者莫不笑彎了腰。

當孫資政和我們玩橋牌或是閒談之際。距離便拉得更近，也沒有病人與護士的關係，就像是一位天真的小孫女，圍繞在孫爺爺身邊，恣意的浸浴在美好時刻裡。一串串的小故事，彼此深信的眼神，敬佩之情，化為縷縷春意，大家共度一種珍貴的人間一幕。重慶南路幽靜的官巷裡，住著一位台灣人好喜歡的外省人，當姘紫嫣紅的杜鵑花爬滿牆時，我們知道又是一年春天，植物園的荷香飄來之際，天更藍，陪著他，一位如此可愛的老人家，真覺是一份福報。

每陪其在書房閱讀公文、書報、友人信函或寫演講稿時，我們總是負責在一旁查字典，跑腿，最緊張的是要在層層藏書堆中，找他記憶中的一本書，或是一篇過時已久的演講資料。其性子甚急，總叫吾等使出全力，功夫了得一番呢？大女分子深知乃父有此習性，見我們滿身急如熱鍋上的螞蟻時，總拜託爸爸找近期一點的資料，別難為人了。

橘色柔亮的燈光下，望著他架著那副黑框眼鏡，眉宇間懾人心弦的沈穩與威嚴，卻又充滿著長者的和煦。那是一代歷史的縮影，「孫院長」的偉大而感人的力量。更多生命裡的真義在他身上散發出光芒，流露看英雄斷腕的憐惜，望著他微低下的背影，怎不叫人感觸良深哩！

在這阡陌縱橫的人世交錯裡，有此榮幸照顧一位人人崇敬而懷念的孫資政，實是此生殊榮。在個人護理生涯中，劃下珍貴的句點，對於他的尊崇備至。對如此一位受大家愛戴的人物，欣逢其八十大壽，我們真是千言萬語，難表萬一。謹此描述在他身邊發生的真實小故事，點點滴滴，刻劃出其人格特性，讓大家分享其真性情的一面。

恭祝孫資政，福壽雙輝，松柏長青，高風亮節，遐齡懋勳，長樂而永康，這是全體榮總醫護人員真誠的獻禮。



## 走過從前——「孫運璿傳」讀後

■張安平

「現代化」是近代發展中國家與落後國家所努力追求的目標之一。對多數的國家而言，這條路都是蜿蜒、崎嶇，而且充滿挑戰與變數的。中華民國在台歷經四十多年的生存奮鬥，同時達成了政治民主與經濟均富兩大現代化的要求，而樹立開發中國家的典範後，現在又面臨了再出發的十字路口，何去何從的思辯與抉擇，使得陣痛不斷，正盼群策群力的智慧，也需要相忍為謀的圓融。「孫運璿傳」適巧提供了我們再省思的依據，與深切的啓示。

讀完「孫運璿傳」，令人興起「走過從前」的感覺，重溫舊時人、事，總讓人覺得無比親切，也不免幾許惆悵。這本書把時光設定在三、四十年前或更早，隨後由孫資政引領我們從求學、抗日、參與台灣電力建設、入閣，以迄擔任閣揆。這段個人動心忍性、顛沛流離的艱辛歲月，實質上，也就是國家由百廢待舉，終至堅實精壯的現代化歷程。書中的字裡行間，洋溢著上一代對國家所懷抱的強烈愛國心與使命感，也充塞著人人都可為了國家而不計個人安危利害的情操，令人感動，也讓我們在今天這個雜遝紛亂、缺乏目標，缺少憂患意識的時代裡，重新拾回了一些信心，也清楚地看到了未來我們所憑藉與所努力的方向何在。

台灣的發展，是集體的智慧，也是群體的努力。幅員狹小、資源貧乏是台灣「天賦的權利」，我們成功的唯一憑藉祇有「人」。正確的政策領導，充滿使命感的行政體制，加上勤奮的士農工商，就是台灣現代化的原動力。中外學者莫不將台灣經驗的成功，歸因於政府的政策。事實上，與決策者睿智同等重要的，是執行的確實有效。一批不畏艱險，不計私利的高層技術專才與工人，上山下海，披荆斬棘，為台灣重建的宏規，奠定了可大可久的基礎，孫資政正是早期的拓荒者之一。

秉持川陝邊區輸運重型電廠設備的精神與經驗，他身先士卒，南北奔波，終使台灣從一片焦土廢墟中，重新綻放光明，邁出了現代化可貴的第一步。物資奇缺，也沒有充裕的經費，所有的祇是「吾心信其可行」的堅毅，篇篇史頁都是人定勝天的寫照，令讀者為之動容。文中提到台電老員工對孫資政摯情的流露，恰似一個大家庭的成員，實在感人至深。他之所以成爲一個成功的領導者，在於他「把人當人」，他尊重、關懷部屬，也尊重每一個人的工作。「把人當人」，也就是「仁」，亦即能設身處地，爲他人著想，這是領導統御的精義。他能爲部屬創造良好的工作環境，帶動士氣，讓部屬從工作中獲得滿足感，並能獲得長足的發揮，正是中國人本思想的極致。

孫資政最令人感佩的，仍在於他無私無我的奉獻。他的宦途可算是步步高陞，然而，無論職位的高低，與負擔責任的多寡，他無不全力以赴，從不以宦途的進退爲衡量依據。一個人完全不考慮「自我」，是「知之匪艱，行之維艱」的，但是孫資政卻做到了。人必先祛除

私心、私慾，然後才能做到無我的境地。在孫資政的心目中，他早已將個人的利益化爲國家的利益了，正因如此，他才能受到不次拔擢，也在各個不同階段的工作上，不斷有著傑出的表現。他先受知於當局出掌經濟部，源於他在台電的紮實經歷；民國六十七年，經國先生提名他爲行政院長，更是他在經濟部的勞績受到肯定的結果。而他在閣揆任內，接踵而至的中美斷交、外文孤立、石油危機……等國家重大變故，終能一一轉危爲安，也爲他個人的施政品質，作了強有力的註腳。近代政治學者，每以政府肆應危機的能力與表現，作爲評估政府行政素質的重要依據，孫內閣的表現，自是可圈可點。

對中國的政治人物而言，家庭經常祇是陪襯性質。孫資政對工作雖認真執著，卻不影響他對家庭的重視，他的確是相當「中國的」。他因信守中庸之道，使他對家庭與事業並無私毫偏廢。在政治上，他雖努力任事，卻從不偏執或過甚其份，這完全是「允執厥中」的藝術。此外，孫資政事母至孝，復爲國盡忠，顯示他具有強烈的中國價值觀。綜觀他在一生中所扮演的各種角色，可謂恰如其份，十分成功。

孫資政在政治事業的巔峰，因爲腦血管病變，而揮別政壇，帶給國人無限的惋惜，與無盡的去思。政府遷台以來，歷經了無數內閣的更迭，然而，似乎沒有任何一個內閣的變動，來得這般令人不敢相信，或獲得如此多來自民間的關注。還記得他向經國先生「請假」、「續假」，無不令國人引頸以待，期盼醫療小組的佳音。然而，就在國家需要他賡續貢獻心力的時候，他卻不得不暫別政治舞台。

過去的七年多以來，他並沒有被病魔擊倒。他堅強地勵行復健計劃，雖然不如常人，他已能定時定量的走動。他的睿智，沒有受到絲毫的影響，他熱心公益，僕僕風塵，依然南來北往——祇要是於社會公眾有益，再次展現了他特有的「利他主義」的秉性與堅持。爲了當前政治的迷局，他也提供了折衝與穩定的力量，祇要大局需要他，他就會挺身而出。易經有云：「天行健，君子以自強不息」，孫資政是永遠的翩翩君子，他以行動向國人說明自強不息的真諦，也以堅忍不拔的毅力，詮釋了人定勝天的道理。

我國曾經播遷初期的朝不保夕，如今的亂象叢生，又平添了許多人「山雨欲來」的惶惑。然而，祇要我們平心靜氣，重新思考我們是如何「走過從前」的，牢記孫資政的見證所給予我們的啓示，我們必將重拾信心，那也就是：天下沒有衝不破的難關。

民國八十一年二月廿八日





## 他是世界級的領袖

■ Richard Allen

我從一九七〇年代就常去台灣，逐漸和孫運璿相識，前後快二十年了。最讓我感動的是那年(民國七十三年)他剛剛中風，我去榮民總醫院看他，他已半身不遂，卻堅持要站起來，在門口迎接我，我知道那有多麼痛苦，因為我以前坐飛機失事，五根腿骨都斷了，有幾年不能走路，但他還是挺直地站著。

從那以後，我每次去看他，次次都發覺他進步很快，深為他的勇氣、生命力，不畏挫折所感，有幾次，我帶了幾項運動器材送給他，要他運動，告訴他自從那次飛機失事後，我練習幾年，才能重新走路，現在不但能走路，還能跑步，所以每次去，我都跟他說：「Y-S 趕快練習，我們將來可一起跑步。」

與他相識期間，很感動他那種發自內心的誠懇，一九八二年，我已離開白宮(辭去國家安全顧問)，帶著我的三個小孩一起去台北，他還是一如往常熱誠招待，還請我家人到他家，和他的兒女見面聊天，圍在一起吃中國菜，到現在我的小孩都還記得。他平易近人，沒有官架子，而且很體貼人，為對方設想，這點和布希總統很像；孫運璿不耍心機，不好出鋒頭，盡力做好事，又和雷根總統很像，這種人基本上很有安全感，與自己能和平相處，和別人也能處得好。

他和外國人很能打成一片，中國人、美國人很難有真正可以超越文化界限的，我聽說他一生只讀了兩年英文，更使我詫異，他連我講的英文俗語都聽得懂，我想他學習速度很快，每次我去，他都追問非常深入的問題，例如美國這個團體現在方向，未來潮流等，都很仔細聽。

從中美斷交後，蔣總統及他帶領看台灣衝破各種逆境，到今天，台灣經濟繁榮，政治也往民主途徑前進。這種在逆境中的耐心、奮鬥，是值得各國領袖效法的。

而我從政多年，遇過無數世界領袖，不管在魅力、領導力來說，他都可得高分，絕對是世界級領袖。

(作者為前白宮安全顧問)



——我所認識的孫運璿——

<http://www.sunyunsuan.org.tw/>

# 美國務卿舒茲來函



——我所認識的孫運璿——

<http://www.sunyunsuan.org.tw/>

## 林洋港院長來函



## 趙曾珏 來函

■趙曾珏

運璿參政仁長：

逖聞兄台健康漸復、體力日增，此皆賢嫂之悉心護侍，曷勝慰忭。近一年中，台灣、美國以及全世界均有莫大之變動，迥異疇昔，真所謂大時代之蒞臨。但在此變動中見到最弱之一環，還是人類本身。擴大人類之容量與道德，還須從小學幼時之薰陶和教育之培植。

其次，最顯的為缺乏真正時代的領袖。即就現在西方工業前進國家的弱點，亦為闕少遠見的政治家，能平心靜氣，先天下之憂而憂，防患于未然，使民生安定得到保障，世界和平獲得實現。如此次紐約股票市場的狂跌，小百姓受到最大的損失。蘇俄之戈巴契夫洞見弱點，拒絕高峰會議，使舉世遑遑。實由于缺乏真正領袖，號召大眾，共趨正軌。現正待大政治家之出現。

回憶一九七四年間，石油危機，吾兄能艱辛領導，不但能安渡難關，且能完成十大建設，此種精神，不論在朝在野，均有裨于祖國。海外學人，願共相勉而慶祝早日康復，敬托康仁兄賚函面祝

僿福

弟趙曾珏 拜上  
一九八七年十月二四日

編者按：趙曾珏先生，民國前十年生，曾任美國紐約中國工程師學會會長。





## 何介富來函

■何介富

孫資政鈞鑒：

時值春暖花開，首祝 資政身體健康、精神愉快。

晚甫自紐約留學返國逾月，素仰 資政忠公體國，貢獻非常，政績常為民間所樂道。如家父適年七旬，受日式教育，惟對資政讚譽有加，當即一例。晚為台灣本地人， 資政在台灣剛光復時即主持台電工作，彼時晚尚未見世， 資政誠可謂比甚多台灣人還台灣人，是以不論為台灣人、為中國人均應向 資政誠摯地道聲：謝謝。「謝謝」兩字，言簡意賅，人人知意，其間或有口頭形式，或有內心肺腑。 資政政績，名至實歸。歌功頌德，未若真誠。晚旅居紐約期間，適 資政身體違和，曾致短箋乙柬，表達晚個人對資政關懷之心，惟晚與資政素未謀面，卻蒙 資政於療養期間之親筆函，甚感訝異與榮幸。自斯時起，晚即祈期他日返國後，能有機緣向 資政當面表達晚個人仰慕與祝福之心。

晚因去國時久，故土人際生疏，未克能知悉 資政府址，謹函請總統府告便轉交 資政，祈望見諒。若如蒙 資政不相垂棄，賜知可否拜訪(如可，又當如為何之)?如期則可了卻心願矣。

謹祝

鈞安

晚何介富 敬筆

七八、三、十



——我所認識的孫運璿——

<http://www.sunyunsuan.org.tw/>

## 王政雄來函

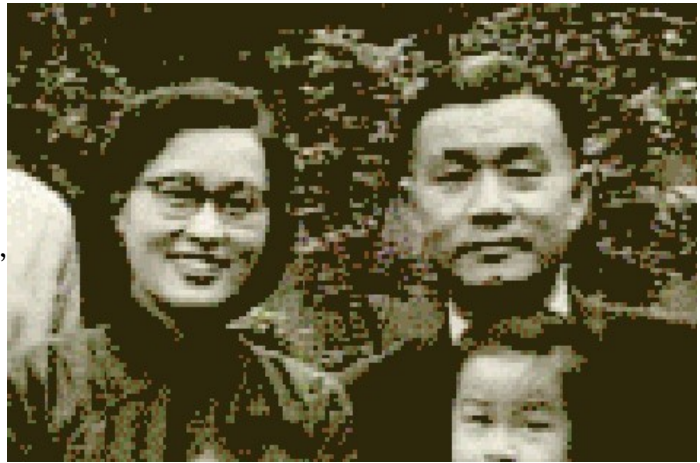


## 父親用愛網住我們

■長女—孫璐西

「我」的父親」一直是求學時代的最喜歡的作文題目，那時候認為這個題目最容易發揮。到了現在，對家父的瞭解愈深，接觸愈廣，觀察愈細微之後，才發現這是一個十分難寫的題目，好比我在用一個顯微鏡觀察整個大海。

父親在許多人的心目中是個成功的人，他卻自認為一生中最大的成就是娶了一位賢妻，為他盡了服侍母親的孝心和養育了四個子女，能無愧於列祖列宗。我的奶奶是位非常聰明善良的老人家，然而她的一生卻是十分坎坷的，一方面要服侍中風癱在床上的婆婆，一方面還得照顧八個子女，偏偏丈夫遠在外地工作，一年回家一次。父親是長子，看在眼中疼在心裡，娶位賢德之妻能和奶奶和睦相處，遂成了爸爸娶妻的先決要件。好幾位爸爸的長官都看中了他，紛紛介紹自己的女兒給他，卻都未能成功，爸爸擔心嬌生慣養的小姐和奶奶處不來。



奶奶愛看平劇，爸爸總是儘量抽空陪她，因為媽媽聽不懂，問得太多怕奶奶分心。有一回，爸爸下了班匆匆吃過晚飯，忙著叫了一輛巷口的三輪車陪奶奶去聽戲。那知到戲院一掏口袋才發現忘了帶錢，只好央求車伕把母子倆再載回去拿錢。好心的車伕說：「沒有關係，我認得你，等會見散了場，我再來載你們回去！」又借錢讓爸爸買戲票。爸爸謝了又謝，趕緊買了票進場，當時戲已開鑼，黑暗中挽著裹了小腳的奶奶，好不容易找到座位，發現座位上居然已經坐了人。核對之下才知兩人同座號，只好又扶著奶奶出來找售票小姐理論，小姐一看戲票，瞪了爸爸一眼說：「這是下一場的票啊！」爸爸這才知道剛才來晚了，買錯了票。可是，他身上又沒有錢，不能請奶奶去別處坐坐，況且又和車伕約好了散場時來接，只好硬著頭皮請求售票小姐借張椅子給又氣又累的老奶奶坐，他自己只好站在一旁聽完這齣「聽」

不知「音」的戲！

媽媽身材纖細，奶奶十分擔心媽媽不易生育，幸好媽媽在婚後三個月就懷了我，總算安了奶奶的心，可惜我是女孩子，奶奶有點失望，爸爸卻一點也不以為意。半夜裡經常抱著吵鬧的我，顧不得工作了一天的疲憊，讓奶奶心疼的直罵：「死丫頭！」小時候的我長得很醜，沒有頭髮，大家都不喜歡我，只有爸爸不介意，每天下班進門就喊：「大嫚(山東話的大女兒)！」直到看見穿著唯恐別人不知道我是女孩子的大紅袍，搖搖晃晃的走出來，他才露出

寬慰的笑容。

上初中的時候，我長了滿臉的青春痘，爸爸認為是得自他的遺傳十分遺憾，一再叮嚀我要注意千萬別亂擠留下滿臉的坑洞。偏偏少年的我像個小男生，完全不重視外表，常忘了爸媽到處請教來的戰「痘」秘方。那時爸媽晚上常有應酬，回來時往往我已睡了，爸爸總不忘叫醒我問我擦藥沒有，我睡得迷迷糊糊的亂搖一陣頭，爸爸會立即衝去廚房，從冰箱拿出一片檸檬往我臉上猛塗，把我從夢中冰醒。現在回想起來，心中好溫暖。

爸爸對我的婚姻十分重視，規定我在唸博士學位前必須先結婚，他說：「女博士不易找對象！」並不是他大男人主義，而是當時我有一位姑姑和一位表姊都過了適婚年齡但仍無對象。爸爸知道我的好勝心強，個性像男孩子，加上不會打扮，恐怕很難找到理想對象，所以才早早訂下規矩。等上了大學，爸爸見我和班上同學處得很好，又警告我，別和同班同學結婚，說是：「過兩年妳看起來像他的姊姊，等孩子大了，妳會看著像他的娘！」很不幸，我卻嫁了同班同學，爸媽起初不十分贊成，後來見我們真心相愛也就誠心的祝福我們了。訂婚時，我們在美國，爸媽無法親自來參加，特地打電話到美國，請我在美國的唯一長輩，三姑姑老遠從北方的紐約州飛到南方的維琴尼亞州主持我們的訂婚典禮，三姑說：「妳爸爸擔心妳認為父母不樂意，一定要我來，帶上他們的祝福。」那時窗外正飄著雪花，屋內卻充滿了溫情。二十多年了，當時的感受卻如同昨日一般。

爸爸的老朋友曾說過：「『公忠體國』許多人能做到，『鍥而不捨』卻是令尊最大的特質。」爸爸不服輸的個性是他成功的秘訣，也是驅使他鍥而不捨的原動力。但是，他並不是很頑固地堅持他的理念，他是想盡辦法來說服和他意見不同的人。他一生中有件憾事，就是沒能得個博士學位。(當然，他病後得了不少榮譽博士，已經彌補了這件憾事。)他希望我們子女能多讀點書。我在唸博士的時候，有一陣子實驗進行得很不順利，指導教授又不諒解，精神壓力很大，外子也捨不得我如此辛苦，我決定放棄唸了一半的學位。爸爸知道此事就鼓勵我咬牙撐下去，又激勵我，說是若不唸下去，那我們家就沒有博士，我們國家也少了一位博士，他的遺憾就無法被彌補了。爸爸知道我愛父母，愛國家，就用這些把我網住，直到我拿到博士學位。

爸爸不但愛國愛家，他更發自內心地關切他周遭的人，他腦溢血開刀後一直唸著他病前

曾答應李國鼎伯伯出國做心臟手術，千萬別因他的病耽擱了李伯伯的手術。為爸動腦部手術的沈力揚醫生，自己也罹患血癌，爸爸除了感激他犧牲自己的健康來照顧他，每次沈醫師來爸爸都先問他的治療情形，請他多保重自己的身體。爸爸非懂關心他身邊的人，甚至這些人的家人他也都關心，經常聽他問：「老王，你的女兒最近身體好不好？」或是：「老李，你太太帶那麼多孫子，忙得過來嗎？」而我雖然也想學爸這樣關懷別人，卻總不免仍把自己的苦惱放在第一位，或許爸爸是藉著安慰他人來忘卻自己的病痛。



曾答應李國鼎伯伯出國做心臟手術，千萬別因他的病耽擱了李伯伯的手術。為爸動腦部手術的沈力揚醫生，自己也罹患血癌，爸爸除了感激他犧牲自己的健康來照顧他，每次沈醫師來爸爸都先問他的治療情形，請他多保重自己的身體。爸爸非懂關心他身邊的人，甚至這些人的家人他也都關心，經常聽他問：「老王，你的女兒最近身體好不好？」或是：「老李，你太太帶那麼多孫子，忙得過來嗎？」而我雖然也想學爸這樣關懷別人，卻總不免仍把自己的苦惱放在第一位，或許爸爸是藉著安慰他人來忘卻自己的病痛。



爸爸對人的愛使他對任何人都不設防，讓我記憶最深的一件事發生於他在台電公司擔任總工程師時。一位素昧平生的中年男士去看爸爸，請爸爸幫忙，因為他的太太生病住在醫院，孩子又因乏人照料自己跑上街給車撞死了，現在他失業又沒有錢給孩子下葬，想請爸爸介紹個工作。爸爸聽了好難過，陪著落了不少淚，除了答應幫他找工作外，又掏出身上所有的錢給那位男士，對方先是不好意思接受，經不住爸爸一再堅持才收下，說是日後有工作時一定奉還。爸爸隨後在公司到處拜託同事為那位男士找工作，那知有好幾人早在一、兩個月前就碰到過這男士，聽過同樣的話，爸爸才知自己碰到騙子了。類似的事還發生過兩、三回，爸爸絲毫不以為意，媽媽埋怨爸爸自己都過得這麼捉襟見肘，還不睜大眼睛看看對方是不是騙人，爸爸總是回答：「寧可相信他說的是真話，上當沒有關係，如果別人真有需要，你還懷疑他不是太可憐了嗎？」爸爸這種信任別人的特質，雖然讓他吃了虧，但是我相信必然也為他贏得更多的友誼。

爸爸對人是寬厚的，對事他卻是十分嚴格認真且講求效率的。我剛擔任台大食品科技研究所的所長時，爸爸就問我有沒有決定在所長任內要完成那些工作？我說千頭萬緒不知從那開始，爸爸告訴我一定要列出優先順序與輕重緩急，訂出時程表，依序完成。爸爸做事效率高，在我看來不只是因為他能掌握優先順序，更主要的是他能善用時間，抓住一些常人沒有利用的零碎的片斷的時間。有一次，他到美國訪問順道來我唸書的學校看我，問完我的近況後，在等我準備晚餐的空檔，拿起筆就寫了一封信給在台北的媽媽。他平時公務繁忙，沒有機會看報，於是坐在汽車上的時間就是他的閱報時間。

常有人稱讚爸爸演講從不看稿子，說他有演說的天份，我看到的卻是那天份後面的努力。每當爸爸有一個重要的演講時，他一定親自寫講稿，在準備時先廣泛收集資料，並核對這些資料的正確性。在正式動筆前，只見他背著雙手，來回踱著方步，最後才下筆如飛，一氣呵成。在演講前先唸上兩三次直到順口，如此一來當然內容豐富且講得流暢了。

從爸爸的身上，我看到一個人的成功絕非偶然，首先他得有強大的衝力，也許來自天生，也許來自環境，爸爸的衝力我認為是來自他對奶奶的反哺之情。他還得有聰明才智與體力，但是重要的是鏗而不捨且不服輸的勁，讓爸爸在中風之後，仍能堅強的接受殘酷的現實，嚐試各種對他復健有幫助的療法。今年欣逢爸爸八秩誕辰，我們做子女的沒有準備豐盛的賀禮，僅以此文獻上我對爸爸最崇高的敬與愛。



## 永無止境的敬愛

■長子—孫一鶴

**對**爸爸有明顯的印象，是從剛上小學開始，這份印象，這種感觸，建立於點點滴滴的日常生活剪影。

### 一、衣鉢相傳

爸爸是個工程師。小時候收音機是個了不起的東西，全家只有一台，是放在奶奶房間裡的。有一天，爸爸告訴我要教我做一個收音機，礦石收音機。這份興奮還得了，父子二人忙了好一陣子。拆了又裝，裝了又拆，至今還記得每次戴上耳機，希望奇蹟出現。那種期待、興奮、嚥口水的感覺，耳朵也彷彿還能聽到耳機傳出嘰嘰喳喳的聲音。

在四郎與真平的年代裡，東方出版社發行了一套電動機械模型。那自然是電機工程師爸爸帶小學徒兒子去開眼界的地方。還記得第一台裝的是電報機，父子兩人順利安裝試車，邁入電動玩具的大時代。後來陸陸續續還裝了其他各種馬達、發電機。小學徒兒子是負責用漆包線繞磁場線圈之類的工作，工程師爸爸負責驗工、修檢，這時爸爸的萬能英雄角色得以完全發揮。白天被我弄壞的機器，晚上被任職台電總工師的爸爸輕易修好。這些東方出版社的模型玩具或許就在無形中促發衣鉢相傳，引導我日後投入電力工程行業。



## 二、大家庭

我們從小就住在一個大家庭裡，爸爸不只是我的爸爸，也是親人的大哥、大伯、大舅。傳統的中國家庭倫理，環繞在我們生活四週。孝順長輩、友待平輩、照顧晚輩，這些不是空洞的文字寫在書上，而是具體的行動實現於日常生活。小小時候雖然不會瞭解這種文化價值，但是可以感受到一切事情都有個是非道理。爸爸由他的一切言行中，讓我們學到所謂的「正派」。爸爸像一棵大樹，正直的大樹，以一股正氣，引導看我們一群小樹苗走上正道。

## 三、小學生的晚上

爸爸在我們兄弟姐妹求學過程中，大致給了我們相當平衡的待遇。要數例外的是我頭幾年的小學夜檢。話說姊姊從小功課頂尖，從不用大人操心，輪到我時，情況略有不同，不如是沒開竅，還是竅開歪了，反正粗心太意，一加二等於四是家常便飯。老爸望子成龍心切，每晚檢查我的功課變成例行公事，時間一到，全家進入戰況，而我是十戰九敗，被判面壁自省。當時苦不堪言，但現在回想起來，卻又是另一番苦盡甘來的味道。親密的父子之情，也就是建立于靠這種心血投入共同奮鬥的經歷上。

## 四、親和與魄力

在大家庭裡，逢年過節，親朋好友歡聚一堂，笑鬧震天，有時會叫人忘了在許多其他的場合裡，氣氛可能會是多麼的沈悶。

記不清楚是那一年了，爸爸在經濟部長任內去紐約開會，那次是我們從非洲分手後幾年來第一次見面。我的興舊自然不在話下。一下了課就趕去他的旅館，到得早了點，爸爸不在，但房間裡已有許多人，好像是討論籌備中美經濟合作協會。房內氣氛非常低沈，多人提到美國廠商顧忌中共施壓力，不願公開支持中華民國，恐怕這會議無法順利舉行。

過一會兒，爸爸回到房間。在聽到各方面不利報告之後。他在短短不到一小時裡，像是魔術師完全改變了整個房間的氣氛。他冷靜的與大家分析情況，然後把他自己的想法 (Vision) 與策略明確的說明，給了大家一個基本的認同，使每人都相信自己可以說服美國廠商參加這協會。這自信明顯的轉變了房間內原先的低潮。在緊接著的是一連串的策略佈置，一房間內的高手，自然地結合成一支尖銳團隊，大家抱著一股衝勁，離開房間。幾天以後，在芝加哥成功的成立了「中美經濟合作策進會」。(ROC-USA and USA-ROC ECONOMIC COUNCIL)

## 五、敬業求知

從小就聽姑姑們說，爸爸念書認真。到底多認真，我在大學裡開始專修電力工程課程以後，才有了切身的認識。

我從爸爸那裡接收了許多他多年來收集的工程書報。這些書報都是重量級的工程資料，有的都是我在念研究所之後才可以勉強消化的東西，令我心服的不只是他所收集的這些文件的水準，而他不斷求知的精神。即使做了台電和非洲奈及利亞電力公司總經理後，除了經營管理方面，他還保持對電力科技的興趣。有兩本爸爸在非洲工作時買的參考書籍，我到現在還偶而用到。

爸爸的書不是擺在書架上裝飾用的。最令我目瞪口呆的是他在 Edith Clarke 的 A C Power Systems 那本至今被奉為寶典之一的書上做的眉批，在那沒有電腦，一切用計算尺的時代，爸爸的眉批之一竟然是指出 Edith Clarke 的計算錯誤。現在想起來，我剛上小學時粗心大意的表現，也難怪令極端敬業的爸爸憂心焦慮。

## 六、咬牙

從小就聽爸爸告訴我們做事要「咬牙」，認清目標，咬緊牙關鏗而不捨。他最不能忍耐的就是我們一有挫折，就放棄不幹。爸爸這份咬牙的功夫在他生病以後更是表達無遺。

爸爸一向是非常精力充沛，做事絕不拖泥帶水，平常睡覺起來，一睜眼跳下床，身體精神立刻進入狀況。但生病以後，過去的俐落動作不再可以，左半邊身子一個動作、一個動作，全部重新練起。健康的人，輕易的舉手抬腳，在他來講都是須要全神貫注，費力的運動。九年來，不斷的鍛鍊，每一天，每一步，換了別人可能就放棄癱倒在床上，但是爸爸咬緊牙關，鏗而不捨。每天看到他睡醒睜眼之後，不能如往翻身下床，必須先做軟身動作，以放鬆因睡覺而僵硬的肌肉，我們心裡感傷如針刺，而爸爸自己心裡的煩厭更可想而知，但爸爸用他無比的毅力，克服自己的煩厭，硬是不放棄，更了不起的是，他還會告訴我們，不要擔心他的毅力，他永遠不會停止做復健工作。一天又一天，爸爸從七十歲進入八十歲，一般健康人在這時間內體力都會衰退，可是爸爸靠著他堅強的毅力，硬是不停的一步一步往前邁進，他這份勇氣，感動了我們每一個人。

有時，我自己遇到事情困難，就想到爸爸，跟他一比，我這點小困難又算得了什麼，靠著爸爸的精神鼓舞，使我振奮精神，再繼續努力。

## 七、愛與敬

隨著年齡的增長，以及周圍環境的變化。我對爸爸的感覺，也跟著慢慢的變動著。

小時候，在我心目中，爸爸就是爸爸，是個可以完全依靠的對象。那時不知，現在回想也不能確定那時候到底是如何的敬重爸爸。但可以感覺到的是那股父子親情，沒有辛辣只有淡淡的甜。

到上大學以後，才可以算是開始能為自己對爸爸的尊敬建立了一些理性的基礎。除了從一個兒子的角度外，我慢慢開始能從另外的角度來看爸爸，甚至從別人的眼裡看爸爸，不勝枚舉的事，一點一滴的建立起了我對爸爸深厚的尊敬。隨著歲月的增長，這份尊敬自然的引出濃厚的愛意。親情之愛與尊敬之愛，溶匯在我心中與日俱增。我由衷的感激，感激爸爸、媽媽讓我能永遠的享受自己對你們永無止境的敬愛。





## 爸爸，我以您為榮！

■次女—孫璐筠

我心目中的父親和兄弟及姊姊心目中的父親，必有許多相同之處。以這個題材、要我們四個「各」寫一篇文章，且各篇都需有可看之處，這個大概是我這一生中爸爸給的最大的難題。自從知道要寫這文章之後，我常常回憶起小時候的時光，令我驚訝的是在我腦海中留下深刻印象的事往往是些很小的事，我想我寫這些輕鬆的小事，必可和其他三位「嚴肅」型的兄弟及姊姊的文章有些不同的地方。

我從小就脾氣不好，身體不好又特別的愛哭家中的眾親戚們都受不了我。在我的「可恨度」最高峰時(我大概只有四歲或五歲)，大家都一致決定我「欠管教！欠揍」。但是爸爸完全不理他們的「建議」，對我還是寵愛有加。有一天我不如做了什麼壞事，連爸爸都覺得忍無可忍，必須對我有所管教，我還記得在他房內嚇的要死，他脫了拖鞋要打我屁股。但是事到當頭他下不了手氣的打了床頭而沒打我。房外的眾親戚們聽到拖鞋打東西的聲音，樂歪了正要去買冰淇淋來慶祝時，發現爸爸打的是床頭而不是我，大家差點沒氣死。從此爸爸「溺愛」女兒的名聲走遍親朋好友。話說我自從那打床頭事後，更是天不怕地不怕，膽敢在過年期間詛咒媽媽，這下子終於真正的激怒了爸爸，我也就真正的被打了。這是爸爸這輩子唯一的一次「打孩子」經驗，也許是爸爸的內疚，他至今還是寵我寵的不像樣。



爸爸的「方向感」及「記憶力」一直讓我佩服的五體投地。從小時候去「日月潭」，每經過一小鎮，他就告訴我們下一個鎮的名字，從來沒錯過。所以我們對他「帶路」的本領是盲目的信賴，他帶我們遊歐洲時，不論在那個城市，他都可以帶我們到處去看名勝及找中國餐館，然後再帶我們走回旅館從來也沒丟過。(不過他也從來沒有告訴我們，我們到底繞著走了多少冤枉路。)想到我們在歐洲的旅遊，就不能不想到父親對我們的寵愛。爸爸那時已是五十多歲的人了，我和弟弟各有一個「小狗熊」(Teddy Bear)，我和弟弟堅持這兩個小狗熊不能留在旅館裡，得和我們一起走，但往往出去一陣子後，我們就懶的抱他們。爸爸就把他們兩個放在他風衣裡，兩個頭從風衣領口露出，所以他們也可以欣賞風景。現在我自己也近中年，越想那一段時光越發能體會爸爸對我們的寵愛。爸爸能見人一面就可以永遠記得那人的面孔、名字及見面的場合，他的這個記憶力使我又敬佩、又羨慕。尤其是我繼承了母親「不記人」的能力，常常張冠李戴丟臉的很。

爸爸是個非常「羅曼蒂克」且體貼的人。但是他如何會娶個非常「沒有情調」且極端理智的人做太太，是我們大家都解不開的謎題。爸爸不但在我們每個人生日時寫給我們非常感人的生日卡，且他每次出差時不論有多忙，都會親自去選些小東西帶回來給我們，雖然在我們成長時，他的工作非常的繁忙(他在經濟部長任內時，我常說我在電視上看到他的時間比在家中看到他的時間多)，但是他永遠讓我們知道他有多愛我們、我也一直知道如果我們需要他幫忙時，他會放下一切來幫忙我們兄弟姊妹的。和我們朋友的老派嚴謹的父親們相比，

我真慶幸我有這麼個「先進思想」的父親。

我們四個都受到父親非常多的影響，爸爸的長處我們沒學到很多，但是爸爸的兩個小缺點卻都傳給我們，爸爸的好吃，我想是大家都知道的。偏偏他的體質又不配合他好吃的嗜好一吃了就增加體重。在他中風後，醫生們希望他能保持一定的體重，不要太胖，媽媽完全遵照醫生指示，強勢控制爸爸的體重。可憐的爸爸常常得依賴兒女及護士小姐們的同情，背著媽媽偷買冰淇淋等甜點給他吃。有時大過嘴饞癮之後，體重大增怕被嚴厲控制飲食，就只好拜託護士小姐們留情少報些體重。不過我也聽說過他怪王公公眼睛不好，把他體重看重了不少。我們四個都很同情爸爸，愛吃而怕胖不能吃的處境，因為我們都不幸的傳到了爸爸的好吃及他的體質。

爸爸的另一個小祕密也是他生病在家後我們才發現的。我從小學起，寒、暑假功課都是最後幾天趕出來的。每年我都很驚訝沒有被罵，長大後不論是學校或是公司的報告，都是得拖到最後一天然後通宵的趕完，姊姊從美國回台北教書後，我發現她比我還會拖。我們都不知道這惡習是那裡來的。直到爸爸病後，開始在家中寫自己的演講稿，我們才發現我們是得了爸爸的「真傳」。爸爸在演講前的一個星期是「思路完全不通」，常常得借打橋牌來消除思路下通的懊惱(好個藉口)。他一定得到演講的一天前再不準備就來不及時，才能靈感湧現，稿子一筆揮成，怪不得我們以前拖著不做寒、暑假功課都沒被罵過。替爸爸八十大壽，大家各寫一篇文章的這事，我們四個在一年半以前就知道了。但是我們都拖到媽媽從台北拚命打長途電話來追稿後，大家才開始寫。聽說到目前為止，我居然會是第一個把稿子交給媽媽的人(聽說哥哥寫完了他的文章，但沒有收到他的稿子)可見我們四個都學通了爸爸「拖延」的功夫。

我個人認為爸爸這一生中最成功的事，不只是他的事業，還有的是把我們四個在他成功事業的陰影下教育成「腳踏實地」的人。我們四個兄弟姊妹間的親近團結也得歸功於父母二人的教導。爸爸的「為做事不為做人」，一切事是「為公不為私」，「善待屬下，不在人前批評屬下」等原則一直是我在做事時努力遵守的方針，因我自己試圖去遵守這些原則，也真正體會到實行這些可是比寫這些原則難得多，父親的「開明能接受不同意見」的心態，是我今日最努力希望達成的目標。我感激爸爸當初能接受我的反叛，不肯在大學畢業後繼續深造，而留在銀行界發展。我也感激他雖然極端的關切我的安危，但還是支持我一個年輕的女生單獨的去國外做事。我更感激他能開明的接受一個離過婚的外國人做為他的女婿，而且盡他一切的努力讓我先生覺得他是家中的一份子。我在自己為人母之後，才真正的領悟爸爸當初「放手」讓我去追尋我自己的理想是多麼的不簡單。我只希望在我兒子長大後，我也能夠如此的容忍他去追尋和我目標不同的理想。

九年前父親的中風，使我意識到他能「成功」的最大原因「他超於常人的毅力。他在這麼嚴厲的挫折後，能九年如一日的做復健，不論他是多麼的怕痛，不論他是多麼的厭煩那些永遠沒完的復健功課，不論他是多麼的泣血他無法復健到他希望能達到程度，或他認為無法達到家人、朋友對他的期望，他每日還是克服這些龐大的心理阻礙，咬緊牙關繼續做他不喜歡的復健。這種「毅力」使我更增加對他的敬服。我常常想我能在他的處境下支持多久，我希望能借此機會大聲的說：爸爸，我以您為榮。

爸爸最喜歡的事是兒孫們團聚在他身旁，我們大家都明白他最大的願望就是我們大家都住在他身旁、但是爸爸從來沒開口要求我搬回台北去陪他。也許是他心中明白，我們只要是工作許可的話，大家都願意回去陪他。但是在當前環境之下，我們只能安排每年全家在不同的地方一起渡假。在爸爸八十大壽時，我只祈禱爸爸起碼身體愈來愈健康，因為還有太多的地方我們還沒有全家一起去渡過假。



## 以身作則的父親

■次子—孫一鴻

我出生的時候，母親四十歲，父親四十六歲。在幼年懵懂的記憶裡，對父親沒有什麼印象，只記得他早出晚歸。每天回家第一件事就是向祖母請安，希望她不要因為久候而生氣，可是隔天他還是一樣早出晚歸。我不知道他為什麼這樣忙，也不知道他在忙些什麼。更不知道為什麼每次家裡停電，他總是立刻放下手邊的事，趕忙去打電話，然後就匆匆忙忙的趕出門。母親似乎是最瞭解父親的人，不管多晚，母親一定等到父親回家以後才一塊就寢。睡前，他們兩人一定要「吱吱」、「喳喳」的講上好一陣子「體己」話。這件事二姊和我最清楚，因為小時候我們兩人每天晚上都和父母擠在台電宿舍的同一個房間裡睡。可是我卻從來不知道他們聊了有多久，因為我沒有一次能醒著聽他們把體己話講完。



小時候我的衣食住行全是母親一手包辦，父親似乎無暇管我。我對父親的印象，幾乎全部是透過母親轉述，我是說「幾乎全部」不是「全部」，因為每個月不管願不願意，我都必須面對父親一次，那就是發月考成績單的日子，這也是我每個月最痛苦的時候。父親可以把照顧小孩的責任請母親代勞，可是唯有學校成績一事，父親絕不假他人之手，他一定與小孩兩人面對面解決。父親認為考得好是應該的，沒有獎勵。考得不好，尤其是粗心大意的錯誤，父親則是深惡痛絕，其結果免不了是被叫到牆角，面對著鐘，自己看時間罰站，至今，二十五年以後，我對那座鐘的形狀，鐘面的字形，以及長短針的樣子，依然記得清清楚楚。我粗心大意的毛病，也在那些年中，在父親的管教下，漸漸改掉了，這對我日後的工作影響甚大。可是對二姊，父親卻有看完全不同的標準，理由是男孩將來要立業，而女孩則是以家庭為重。那個時候的我真的懷疑父親是不是很愛我們，一直到我隨父親到奈及利亞住了三年以後，才知道我完全錯了。

父親應世界銀行之聘到非洲的奈及利亞工作三年。母親決定將兩個小的孩子(二姊和我)一起帶去。剛開始，我和二姊是一千一萬個不願意，因為我們必須離開熟悉的環境、我們的好朋友、以及我們所生活的三代同堂的大家庭。可是現在回想起來，我才發現幸好自己去了，因為在那三年中，我們生活在一個休戚與共的小家庭裡，父親、母親能有較多的時間和注意力放在我們的身上。在我的印象只有在非洲這三年，父親曾每個週末陪我們逛街，每天晚餐

後，我們一家四口一邊散步、一邊聊天。在這三年裡，我感受到小家庭的溫馨，我感受到父親對我們的愛和關心，我也第一次發現到父親非常喜歡帶我在他身邊。

父親受聘到奈及利亞擔任奈國電力公司總經理，是負責整頓其電力系統。父親剛到奈電時，發現奈電的同仁非常不團結，內部又有派系的衝突，因此他想藉著踢足球，也是奈國最風行的運動，來達到團結奈電的目標。他不只每場球賽都帶著我這個小公仔到球場加油，甚至還親自到奈國偏僻的鄉下三顧茅廬去請一位好的守門員。父親的苦心沒有白費，奈電的足球隊在兩年後打入全國的前三名，奈電同仁欣喜若狂，都以自己是奈電的員工為榮，自然融合了各派系。我也第一次感受到父親做一個領導人所展現出的魅力與親和力。這種魅力與親和力已經溶入他的生活裡，不論是他的長官、他的朋友、他的部屬，甚至和他毫不相識的高雄人和夜市(以前沒有電和水)的攤販們，我相信，都曾感受到。他的這種親和力與魅力完全不是爲了事業上的需要而用心表現出來的，那是他與生俱來、發自內心的對周遭人的關切所促成的。

父親從奈及利亞返國之後，到交通部服務，日子又恢復了正常，再也沒有黃昏的散步，也沒有週末的逛街。父親在交通部的一年半，以及在經濟部的八年半，在我的印象中，似乎是一片空白。這些年中，父親一直厲行著一個原則，那就是我們家人絕不准過問他的任何公事。我記得在他經濟部長任內，經歷能源危機的時候，大家都在猜油、電價格什麼時候會調高！以及調整的幅度有多大？父親絕對不會透露任何玄機給我們。就算在父親借了我的計算機，和中油、台電以及經濟部的同仁在家中客廳裡密商四個小時之後，也只能問出個「明天看報就知道了」的答案。這種有關民生的重大決定，不只是我們小孩子，就是母親也無從過問，父親並不是不相信母親，他只是要求他的家人要和一般的老百姓有相同的待遇。

民國六十七年，報上說父親可能受命組閣，我們私下追問過父親，也和過去一樣，問不出個所以然來。我唯一察覺到父親不同的地方，是他花很多的時間去閱讀一本淡綠色封面、平裝、厚厚的書——行政院組織法。父親並不是不關心我們的感受，在報上正式發表他擔任行政院長以後，他才召集了他的兒女，告訴我們他的決定；他接受這個任命的原因，以及他在未來六年中最需要的事——我們家人的支持。父親說明他接受任命的最大原因是報答總統蔣公的知遇之恩，以及感動於蔣經國總統禮賢下士的胸懷。那些年中，我看到蔣總統對父親的禮遇，我更感受到父親對蔣總統的忠誠。我記得父親在行政院長任內幾次從國外官式訪問返國，剛下飛機，一定直赴七海——總統官邸，報告訪問的經過，然後才回家。我在他們倆位的交情中，我感受到論語中的一句話「君待臣以禮，臣事君以忠」。

父親甚少在家談公事，可是他偶爾也會告訴我們感動他的事。我記得當初在籌組內閣時，父親有意延攬當時的少棒之父謝國城先生擔任政務委員，謝國城先生考慮數天之後，婉拒了父親的邀請，謝先生說他自己在經營一個家族企業，他對自己的要求是如果出任閣員，他以及他的家人就必須完全離開這個家族企業，可是他和他的家人商量之後，無法卸下對這個事業的責任，可是他更不願意見到自己擔任閣員之後，在遇到和自己的事業有衝突的時候而犧牲任何一方面的利益。因此他向父親說明他的苦衷，並希望得到父親的諒解。父親回家告訴我們，他不但不以爲意，反而對謝先生更爲尊敬，也希望我們子女學習謝先生的風範。

父親在行政院長任內，常常到鄉下走走，並不完全是爲了公事，因爲他自己喜歡到處走、到處看。父親同時又非常喜歡和家人在一起渡假，因此想出了個兩全其美的辦法——那就是讓我們一同陪他去鄉下，使我們有機會看到那些完全不在政治圈裡活動，也不關心政治的民眾，對父親發自內心的愛戴。父親有時候會十分感動的跟我說，無論在台北政治圈裡的政治人物如何的變戲法，如何的玩弄手腕，其實都瞞不過老百姓雪亮的眼睛。這難怪父親當時對於選舉是那麼重視，他並不認爲那是黨與黨的鬥爭，而認爲那是老百姓給政府打的成績單。

我在大學畢業之後到部隊服役，第一次踏入社會自然遇到許多挫折，到這個時候父親才開始和我談到處事的原則。我記得當時我在部隊裡碰上一些事情與長官們的看法不一樣，我不知道是不是應該堅持自己的意見，還是服從長官放棄己見。在困惑之下，我問父親應如何處理。父親告訴我，這種事情是正常的、是健康的，並不是只有我碰到這種困惑。他說他的經驗是做部屬的一定要用盡一切辦法去說服對方，並證明自己的看法是正確的，絕對不能因為自己的看法同長官不一樣就完全不提；另一方面，做長官的也絕對要用開闊的心胸聽聽部屬們的不同意見，然後做最後的決定。一旦做了決定，那不論是否和自己的意見一致，做部屬的一定匯集力量，依長官的意見行事，因為要負最後成敗責任的是長官。和父親的這一席話，使我對於進入社會明確長官與部屬之間的關係，豁然開朗。

當我寫完這篇文章時，我才發現父親其實是隨時隨地的教我做人處事的方法，可是他卻常常不是很直接明白的告訴我。他都是自己去做，以身作則，然後希望我們能用心去體會。







## 我的公公

■次媳—孫綺芳

**我**第一次見到一鴻的父親是在大學二年級。事前模模糊糊知道他是當今的行政院長，不過那時我年少尚不太懂事，想像中他一定是很嚴肅、很難親近。見了面才知道他是一位面貌非常慈藹，有著一雙溫暖大手的長者。

剛開始我的父母並不贊成我和一鴻交往，他們擔心我無法適應官家的生活方式，但隨著我到他家次數的增加，我體會到這是一個真正和睦歡樂的家庭，他們的擔心也日益消除了。

在一鴻的家裡，爸爸無疑是家庭的中心。他對人發自內心的關懷，使人樂於和他親近；他的風趣使人如沐春風；只要有他在場一定是笑語喧天。從一開始我對這個家庭最深刻的印象，就是：人好多、聲音好大！可是好熱鬧、好開心！

一鴻和我結婚後，爸爸一有機會總是很得意的說，這都是他的功勞。因為當初我和一鴻交往了四、五年還不想結婚，老人家心急，於是想出妙計一條：他親自去探望我那當時病重在床的父親。據爸爸自己事後的說法，是他在那次就和我的父親有了口頭密約，一定要做兒女親家。所以他說我和一鴻倆也該算是「私訂終身」，不過私訂的當事人是他們兩位老先生。

我們婚後，爸爸抱孫心切，又不願明言，怕給我們的壓力太大。於是，每逢節慶相互舉杯，祝詞就從健康快樂到早生貴子、多子多孫，最後總得是子孫滿堂。緊接著老人家會立刻加上一句：「沒有壓力；沒有壓力！」

爸爸愛吃甜食，可是大家怕他發胖就都管著不讓他多吃。那時在我公司附近有一家賣甜餅的小店，我下班時會順路買幾個帶回去。爸爸很愛吃這種甜餅，又不敢明說，於是常常問家裡人：綺芳怎麼還沒下班？其實他盼的是我手中的甜餅。多年後，爸爸仍常提起那一段日子，說他還清清楚楚記得我邁著八字步，挺著大肚子，手提小甜餅回家來的樣子。

爸爸待人寬厚，從來只記得別人的優點，使他周圍的人無不樂於為他做事。

我非常感謝爸爸媽媽視我如己出，我更感到十分幸運的是：我能成為這樣一個父慈、子孝、親密無間的家庭的一份子。



## 我的外公

■黃兆棋

小時候除了太空超人之外，我最崇拜的人便是外公，在我的印象中他幾乎沒有對我發過脾氣，只要我一不高興，便跑去找他，外公也總會全心全意為我解決問題。以前我和爸爸、媽媽住在樓下，每當挨罵、挨打了，我便氣得上樓去找外公，他總是笑咪咪的哄我、安慰我，由於外公每次安慰我都站在我的立場，所以不會講出一大堆道理告訴我「你大錯特錯」。只是稍微提一下罷了，那麼聽的人也樂意繼續聽下去，所以常常聽得都不想下樓，都要婆婆三請四請才肯心不甘情不願的離開。這是我小時候印象最深的事。

年齡稍長，媽媽就叫我和妹妹練習敬禮口令，每次聽到門外哨音一響，我和妹妹便趕緊衝到門口，一人一側，等到車門一開，我便大喊：「敬禮！」，於是兩個小衛兵就舉著手歡迎外公回家。剛開始當衛兵的時候，心裡總是怪怪的，認為這是長大以後才需要做的事，所以一直不想繼續站衛兵；但是每次外公看到我們向他敬禮，他總是先慎重其事地向我們回禮，然後才摸著我和妹妹的頭進屋去。當時光榮的感覺到現在我還仍然難以忘懷，而心中不愉快的、怪異感亦一掃而空，腦子裡只想著一句話：「我要天天為他站衛兵、敬禮。」

此外，我印象中，外公有一次來到樓下我們的房間，恰巧媽媽在忙，我又死纏著她，要她講故事；外公看了自然心痛自己的女兒；但又捨不得多說外孫一句，只好自告奮勇為我說故事，我從來不知道外公會說故事，所以剛開始是半信半疑地生在一旁聽：「從前有隻小花蛇……」漸漸地我愈聽愈入迷，愈聽愈專注；聽到後來我死纏著外公不肯離開，一定要他再說另一個故事。這是我小時候聽外公講的第一個故事。

在學校裡，我最討厭的事便是別人拿外公來激我，每次我稍微兇了一些，就有人說：「不要以為你是孫運璿的孫子就可以為所欲為。」當時真恨不得狠狠揍他們一頓，奈何講這種話的都是女孩子。大家或許有種刻板印象——只要是大官富賈的子孫都喜歡仗勢欺人，我為何對同學以外公的身分來激我十分反感，一方面是為這個原因，另一方面則是討厭同學說外公的壞話。

就讀國小一年級的某個早晨，一向都比我早入餐桌座位的外公居然還沒到。我在想外公沒有一天比我晚到餐廳，大概是有急事先走了，於是就開口問媽媽，接著便聽到一個令我十分震驚的消息——外公住院了！當時我並不十分明瞭狀況，又被媽媽催促著趕緊上學，於是只好帶著滿肚的疑問及恐懼到學校。下午放了學回家才發現家中人好像變少了，氣氛也與往常不同。後來，我終於在吃晚餐的幾分鐘前得到了答案——外公腦溢血，情況危急。當時還小，心中所想到最重要的問題便是少了個靠山，以後要被多罵一些了。

在榮總病房中，我第一眼看見得病後的外公——全身插滿管子，病床旁的儀器咿滋咿滋發出惱人噪音，以及重病在臥的外公；和以往家中的熱鬧景象大不相同，這是我第一次感到死亡的可怕。在醫院住了數月後，外公總算脫離死亡的陰霾，但仍舊住在醫院附近，我們也搬了過去。

榮總後山的賓館是我小學時代的第二家庭，幾乎每天放了學就到那裡。記憶中那是個相當大的房子，不但房子大、連院子也大。房子的右後方是一座小山丘，有一條小徑通到山頂，我和爸爸曾經在那裡放過風箏給外公看，外公也看得連聲叫好，雖然外公當時發音不很清楚，

但我知道他是真的很開心。雖然身體已大不如昔，外公還是對我滿臉笑容。有一次吃過晚餐，大人在飯廳說笑話，他們是笑得很厲害，但我卻是一句也聽不懂。索興跑到房間拿了兩本笑話大全開始努力「研究」，好不容易背了一篇自認有趣的的笑話跑到飯廳發表；結果居然沒有人有反應！還好外公是第一個發笑，讓我有臺階可下；我不知道外公是真的了解笑話的意思，還是讓我開心才笑的，總之，我的守護神還在！



病後的外公最喜歡的消遣就是橋牌；但是我最討厭的時刻也是外公打橋牌的時刻，因為外公的「橋牌時間」常常是我最愛看的卡通開始的時間了；有一次我實在忍不住了，就跑到電視機旁開了電視，往最靠近的位子一屁股坐下去；後來當然是被轟了出去；但從此以後我幾乎都可以「順利」看卡通了。我想大概這也是外公爲了我做的。

最近政局不穩定，讓外公煩心的事也越來越多，成天愁眉苦臉，心情也不太好。儘管如此，外公在我面前還是表現出十分平常的樣子。外公一向喜歡上小館吃飯，所以常常想到餐廳大快朵頤一番，但始終「困難重重」。外婆怕外公超重，一直要他保持在八十公斤以下，自然是外公需要被「剝奪」部分享受美食的機會，外公一直很喜歡吃肉，以前是太窮不能夠多吃，如今有了錢則是怕太胖而仍然不可多吃，想想看，我實在比外公幸運多了！

在我小時候的印象裡，外公是慈祥的；由於他沒有對我發過脾氣，所以外公幾乎算是半個玩伴，可惜年齡稍微有些距離；等到長大了，感覺又有些許出入，唸過了「孫運璿傳」，更是了解外公的不凡；小時候的無知使我錯失許多向外公學習的機會，如今我已高一了，應該多把握機會請教外公的經驗，將來能以此爲借鏡，不辜負他對我甚高的期許。



## 家書

### ■孫運璿

鎮台

璐西：

一鶴

今天是一月二日各學校及機關都在放假，上午璐筠和一鴻都和同學出去玩，只有你母親和我在家，後來想開了，我也陪你母親出去逛街！看國畫展覽和買東西，主要是吃的東西。下午大家一起在家中看電視長片，璐筠還是一貫作風，看到緊張處又蹦又跳又跑又叫，看完電視，我就實踐多日來的心願，在年初給你們寫封長信。

首先要告訴你們的就是家中四人、丁嫂、黃媽和小花都好。你母親自從吃施老伯給配的中藥、補丸後，的確見功效，不僅臉跳幾已痊癒(只有笑時右眼小一點，像你四姑姑一樣)而且體重也增加精神也好(每天打太極拳，三段全會而且也開始配呼吸)為近三年來所少見。因為心情好，事也想得開，最近居然為自己買了一雙平跟皮鞋及絨睡衣，二年前就想買直到今天才下決心。小妹身體也好，體重一百一十五磅，臉也圓起來，每天高喊要節食，可是照吃無誤，雖然在高三，照常有玩有樂。和璐西小時真有天淵之別，可是臨時抱佛腳的工夫甚高，考試前時常打個通宵，居然在班中也能保持六、七名。小姐博覽群書(我出國時千叮萬囑要我為她買 Play boy，只有照辦寵壞了璐筠都是我的責任)，家中的活字典，現在已是你母親家中的最高顧問，有時不顧亦問，不過她近來的壞脾氣已大有進步，不常發瘋了，小弟的「個頭」仍在蒸蒸日上，在家中僅次於我。大約每二月長十公分，人長得很結實，書讀得很努力，是個埋頭苦幹派。他的外型和個性越來越像一鶴了，連聲音都像，



他也不大出去跑，大部份時間在家靜靜的讀書，一大早悄悄的起來上學，不花錢也不要東西，不吵不叫，No Problem at all！所以你母親每天都叫他乖兒子，像叫一鶴時一樣！我自己呢，雖然一年來事情又忙又煩，可是我的身體精神都好，大家都感到奇怪，問我怎樣保養的，惟一的缺點就是體重又增加了，這次去中東吃的都是發胖的東西，手抓羊肉、甜蜜棗等，不無關係(我這次去中東，人家以接待元首之禮相加，風頭出足，外加不限制我們用油)，我也經常打太極拳，而且打的漸有樣子，老郭講：我打的已屬於太極拳，而你母親打的則是花拳繡腳，只有個太極形(說實在話你母親能三套全打下來，而且打的能有樣子已經大不容易！)

去年一年我們的經濟成長、出口增加、投資踴躍的情形，為過去所未有，可惜物價受國外的影響，波動的很厲害，軍公教人員雖經調整待遇，仍多入不敷出。今年因受石油各種的影響，恐怕一切都要不如去年，傷腦筋的事一定更多，但望大家能團結一致全力應付，希望變化不要太大而已，我個人希望俟一切平復我也好早日擺脫這個重擔子。丁嫂這一年來身體還不壞，婆媳相處也還不差，對小弟仍是偏心，連洗澡都要照顧，我家的黃媽也是一「絕」，稱之為「木頭人」或「石頭人」，毫無誇張，她的國語本來可以聽得過去，可是一到重要關頭或者遇有急的事情，則她說你不懂，你說她不懂，有時把你母親氣得「恨不得把她拖倒地下，狠狠的捶一頓」(奶奶的口語)可是人實在是個好人、絕對可靠，所以阿珠雖然也想回來，你母親還是不叫她走。最後小花雖然老了，仍然會耍嬌，今年天冷，每夜都在放鞋櫃裡睡，今年夏天有懷孕的樣子，後來不知道有沒有生下小狗。以上家中老少人畜情況都寫給你們，就如你們回家看看一樣。至於親戚們，鎮台的家中因你母親不能上樓，不能常去，前些日子你母親在車子裡和鎮台母親談了甚久。他家中一切都很好，只是他父親熱心教會工作所以忙一些，不過身體很好，我們大家對鎮台書讀得那樣好，都十分高興，而且也感到驕傲，希望你們大家都互相勉助。其他親屬一切如昔，你們運化叔結婚你們諒已知悉，新娘子我尚未見過。一鶴和衣小姐諒玩得痛快，她會來東部作客，你們要好好照顧她！一鶴買車子，早晚是要買的，但自己一定要特別小心慢開，開車時不要想別的事，最好少開長途車(這對鎮台、璐西也是一樣)。在國內的父母一聽兒女在美國買車子，沒有不提心吊膽的。但望你們要記住我們的話，不要當作耳邊風，下面留給你母親寫，祝你們新年快樂 身體健康。

看看這一對活寶，現在還是天天抱狗！每天要跟我親親耍個嬌，爸爸雖然工作很傷腦筋，但回家來一開心什麼都忘了，爸爸說家庭幸福，比什麼都重要，唐堅帶去褲子二條及計算機，究竟收到沒有？謝謝鎮台及璐西的聖誕卡，太有意思了，那裡找到的？

爸、媽字 六十四年元月二日





## 致兒女書

■孫運璿

我自五月二十日被 總統提名為第十任行政院院長以來，便一直忙碌不停。五月廿六日立法院投同意票後，即籌劃內閣人選，二十九日上午送中常會通過，下午 蔣總統明令發表，三十日上午總統府舉行國父紀念月會，我率同全體閣員宣誓就職，六月一日上午八時起，各新任部長同時走馬燈似的同時移交，我是八時將經濟部部長職務交給張光世部長，九時至行政院自徐代院長手中接收行政院印信，九時卅分在行政院舉行第一次院務會議。這一次行政院改組至此方告一段落，大家可能說是馬不停蹄，緊張萬分；可是向社會表示政府工作效率，代表一個新時代的開始，再忙一點，也甘心！所幸這十天來，我雖奔波不停，(尤其是提名後四天內拜會了三百七十多位立法委員)身體精神都好，前天至榮總檢查心臟，一切正常，心電圖看不出過去曾患過心臟病。昨晚(星期六)和你們母親忙中抽暇，來八斗子台電招待所小作休息，晚上九時就寢，一覺睡到今日上午六時，可見我的健康，經過了這次考驗而毫未受影響，已恢復正常。知道你們擔心，所以早飯後提筆寫此信，要你們安心。當然今後我仍會注意不過勞，設法到外邊渡週末，以恢復疲勞！

這次 蔣總統提名我為行政院之長。我一再力辭未果，惟有毅然負起這個重擔，幫助總統為國效忠、為國民服務。西女來函感我至深，我這次向總統力辭，主要的理由是自己的能力、經驗和聲望不夠，無以勝此重任。至於事情的艱鉅和自己身體健康情形，我都未提，國家到救亡圖存的地步，個人的成敗和生死問題，已不容再予重視！今後惟有追隨 總統竭智盡忠、奮鬥努力、克服困難、達成任務！

這次自我被提名後，到立法院各委員以高票同意我出任行政院之長為止，這一期間內，國內報導情形，已複印郵寄給你們留作紀念，諒已收存！

這次我在立法院得到同意票比例之高，出乎我自己和大家意料之外，分析原因除了我在立法院人緣較好及一般風評不錯之外，主要的還是這是 蔣總統出任後，第一件提出立法院要大家支持的案件，對本案的同意就是對 總統的信任票。此外大家都知道我和 總統並無深的淵源， 總統對我的信任以及提名為他的第一任行政院院長，充份表示 總統的大公無私、為國求才(雖然我自知愧不敢當)的胸襟和誠意，感動了許多位立法委員。有幾位立法委員當天由醫院抱病到立法院投票(其中于紀夢委員於投票後第二天病逝)，令人感動無已！今後我若不盡之在我、為國盡忠，將何以對 總統之信任以及全國同胞之支持！

我希望由於我此次被選任國家最高行政首長，你們能永遠記住下面幾點：

無論自己有多大能耐和學問，誠懇謙虛乃真正做人美德，平實知人乃成功要訣。

社會自有公道，大多數人的眼睛是明亮的，自己未能成功，不要怨天尤人，最好反躬自省。你們的名字和照片都已傳揚國內外，今後你們的言行，也會影響國家榮辱，所以你們千萬要自重自愛，我希望於你們的：1 好好讀書、好好作事；2 交友應慎；3 積極參加各項愛國活動，爭取美國友人支持我們，為國家多做些國民外交工作，這一封信希望你們影印存供自省之用。祝

你們幸福快樂

父 字六十七年六月四日於八斗子

---

伍 我們一家

---



我所認識的孫運璿

<http://www.sunyunsuan.org.tw/>

給蕙萱

■孫運璿



伍 我們一家



【附錄：孫運璿作品】

## 自述

■孫運璿

家世：運璿於民國二年十一月生於山東省蓬萊縣孫林鄉。家中歷代業農，先祖父年幼時，家益貧，乃出外經商，中年後家始小康。先伯等皆隨先祖經商，家父行三則入朝陽大學攻法律。畢業後曾在東北東省特別區法院任推事及檢察官多年，九一八事變後返回山東，曾任律師，後以血壓高，乃返家照料商業。抗戰勝利後，故鄉遭土共蹂躪，全家被清算，家母先數日偕弟妹等逃往青島輾轉來台，家父則留青島結束商業，青市陷落時，未及逃出，迄今仍陷留大陸。璿於民國三十六年在滬與俞蕙萱女士結婚，現有一子二女。目前家無恆產，全賴薪俸收入，維持家用，幸內子尚能勤儉持家，侍母教子，家庭之間，甚為幸福。

學歷經歷：年幼時隨外祖母在蓬萊縣立小學讀書，畢業後家父以哈爾濱工業大學聲譽甚佳，乃偕往哈爾濱送入俄僑實業中學習俄文，二年後，即考入哈爾濱工業大學預科，三年後升入本科，選讀電機工程。該校係五年制，課程較多，尤注重各種設計及實際技能之訓練。教授多係白俄名教授逃亡來華者，功課緊嚴，講授認真，個人學問基礎，在此建立。畢業論文為「新發電廠之設計」，所採方法，至今尚多引用。惟以自中學起，即入俄僑學校，故對於本國歷史及文化方面之知識，頗感欠缺耳。璿在大學三年級時，九一八事變發生，同學多人被日人捕殺，悲憤之餘，同學等互約，畢業後即逃往關內，參加祖國建設，以期失土能早日收復。廿三年以最優成績畢業後，即喬裝商人入關，當車過榆關遙望青天白日國旗時，不禁喜極淚下。半年後被介紹至隴海鐵路實習，初在洛陽機廠，後被調參加連雲港建港工程，該港設備新穎，負責安裝人員，多係青年工程師，大家日出而起，日入始息，工作興趣，至為濃厚，各項自動控制之複雜設備，得以順利裝竣使用，此乃一生最愉快之一段工作及生活。在此一段時間內，曾抽暇寫成「配電網新計算法」一文，倖獲中國工程師學會論文首獎。該文發表後不久，即被函邀參加資源委員會之新電廠建設工作。當時以新電廠設計，最合個人興趣，乃忍痛離開連雲港前往南京參加湘江電廠之籌備工作。在南京工作半年，對於政府上下，勵精圖治之精神，極為感動，乃力促留哈爾濱諸同學，設法南下。七七事起時，同學入關者，不下三十人，多加入軍事委員會工作。民國二十七年，湘江電廠在湘潭下攝司之建廠工作，已大部完成，以戰局關係，奉命將全部設備，拆遷大後方。在此期間並奉命趕裝衡山及郴縣二地之發電設備，皆在極短限期內趕完。二十八年奉令前往陝西寶雞搶運連雲港電廠設備至四川自流井裝用，事畢後被派往青海，籌辦西寧電廠。該廠規模甚小，工程亦簡單，惟因地方政治關係，設廠交涉，拖延達一年半之久，最後獲馬主席之同意，卒得完成發電。電廠甚小，對於當地蒙藏回各族確有宣傳作用，而個人當時年少氣盛，經此一番交涉磨練，方知忍耐與毅力之可貴，亦一收穫也。西寧電廠發電後，又被調往主持天水電廠工程，該工程得谷主席正倫之多方支持協助，不久即順利完成。民國三十一年，資源委員會開始選送幹部赴美深造，璿被列入首批，於三十二年春離渝赴美。在美將近三年，大部份時間係在「田納西河」流域開發管理局(簡稱為 TVA)工作。該局規模宏大，技術水準，舉世共欽，其各級工程主管對於我國之英勇抗日，亦皆表欽佩與同情，對於中國工程師之在此實習者，皆多方

協助並熱心指導，個人乃得在此時期對現代電力網之設計及運用技術，獲有充份研究與觀摩之機會。就對個人之學問及事業而言，此一段之訓練，其重要性實不亞於在大學所受之五年教育。抗戰勝利後，奉命返渝，派為經濟部東北區接收委員，原定第一批飛平轉往長春，以飛機故障，當日未能起飛，翌日資源委員會接紐約電告，懷特公司工程師即將來華，乃留璿在渝照料。其後懷特公司工程師以無法去東北工作，乃改來台灣，璿亦隨同於卅四年十二月間飛台，參加台灣電力系統接收工作，其後東北情形雖曾一度好轉，由於舊日長官黃輝先生之挽留，故未再前往。每念及當時以飛機故障未起飛因而轉來台灣，與經濟部第一批飛往東北之張莘夫、常蔭集等四人，相差不過數小時耳，而彼等則有者被殺，餘則顛沛流離，存亡莫卜，璿則安居自由樂土，在賢明政府之領導下，正從事於大規模之電力建設工作，精神愉快，工作更有意義及興趣，此實一生幸福及事業之關鍵，亦感到最大之幸運。在台灣電力公司初任機電處處長，負責全部電力系統之運用及修復工程。本省電力系統在戰時受損甚重，接收後日本術人員約二千人須立即遣送返日，所遺工作，接替無人，而各項急需之修理維護器材，則以外匯無著，未能補充，情形確甚嚴重，幸賴全體員工，一心一德，努力應付，修復工程，卒得成功，實為一生最緊張之一段工作。三十八年大陸淪陷，政府遷台，公司業務隨而拓展，卅九年璿奉派為總工程師，當時電力供應已感不敷，幸 陳副總統適於是時任台省主席，雖當時財政情形，十分拮据，仍高瞻遠矚，籌撥巨款，以自力更生精神完成烏來發電所以供應新竹新肥料廠之用電。該計畫順利完成後，我政府之決心及技術人員之能力，獲得美國朝野之重視與同情。自四十年起美援開始撥款協助電力建設，台灣電力系統之基礎，乃益見鞏固。自四十二年，台灣電力公司為配合政府經建計畫，開始實施第一個五年電源開發計畫，同時璿被派為公司協理仍兼總工程師職。

服務時之功過：璿自主辦各項工程以來，由於上級領導有方及同事間之努力合作，尚皆能完成任務。計自趕裝衡山及郴縣二小型發電設備起，其後如西寧電廠及天水電廠之完成，台灣電力系統之修復等皆曾分別獲得資源委員會或經濟部之嘉獎。四十一年九月政府以璿主持東西橫貫輸電線及天輪發電總廠工程有功，頒賜景星勳章。璿受此殊榮感激莫名。今後惟有竭盡所能，報效國家。四十三年十一月中國工程師學會以璿主辦修復及擴充台灣電力工程著有成績，授予工程獎章。該項獎章，乃中國工程界最高之榮譽，璿自覺無論在學問方面或事業方面皆不敢當此殊榮。領受之餘，對領導璿之黃輝先生及台電全體工程同仁，真是感愧莫名。璿每反躬自省，則連年經辦工程，亦僅勉力完成而已，其有待改進之處尚多。現台灣電力工程，每年平均投資約台幣五六億元之多，設計施工，偶一不慎，即將浪費國帑。今後如何求設計之經濟，施工之簡捷，停電之減少以及用電之安全等，尚待虛心研討，精益求精，以期不負政府栽培及社會鼓勵之至意。

最欽佩之長官師友及工作同志：歷任長官中最欽佩者為黃輝、孫繼丁及尹仲容三人。黃輝先生係璿二十年來之老長官，學問道德，堪稱為電力工程界之先進，待人忠厚真摯，尤為部下所愛戴。孫繼丁先生為人耿直，處事嚴謹。在隴海鐵路機務處長任內，訓練幹部甚多，其熱心培育後進，實不可多得。尹仲容先生在主持經濟部部務時，接觸較多，深佩其腦筋敏捷，分析力強且魄力及果斷，惜其脾氣及性格，不易為人所容耳。友人及同事中最欽佩者為凌鴻勛、孫桂籍及古達祥三人。凌先生為工程界之前輩，學問道德及作人風度皆可作青年工程師之模範。孫先生現任立法委員，抗戰時相識於重慶，來台後往還甚密，為人公正，對於社會問題，時向請教。同事古達祥先生乃一華僑，抗戰時舉家返國參加資源委員會工作，學問廣博，待人和藹真摯，現任台電機電處處長。

思想與信仰：璿自中學起即受外國工程教育，故對於社會科學之書籍，甚少涉獵，對於政治問題更少興趣，日惟埋首於計算尺及藍圖間而已。自大陸淪陷後，國恥家辱，深感過去對於社會及政治問題漠不關心之錯誤，乃於四十年秋經友人介紹加入本黨，俾今後思想行為，得有所遵循，而能更積極的、有效的參加反攻復國之任務。數年以來，對於各項活動，雖皆積極參加，惟對主義之研究學習，努力尚嫌不夠，今後當加緊學習研讀。

自我批評：性情爽直惟略易激動。不善應酬，除因公外，甚少社交活動，朋友亦不多。又因閱讀範圍狹，研究興趣過重技術，故有孤陋寡聞之感。生活簡單而平淡，無煙酒及賭博



嗜好。對於工作則不怕困難與艱苦，而能想盡各種方法，以求達成任務，惟對於應付複雜之社會及人事環境，則缺乏經驗與自信。有勇氣及決斷，惟週密及圓活，則嫌不夠。

對本黨第八次全國代表大會的希望；在討論今後施政方針，希望對於下列各點，能予考慮：

- 一、台灣今後工業化之前途，有賴於國外市場之開拓。其有關問題，如對外貿易(包括市場調查研究，對外關係及宣傳等)，外匯，稅捐、資金、原料、品質標準及檢驗，研究及技術協助等，似應先決定大原則，再由主辦部門據以擬具有效解決辦法，列為中心工作，切實辦理。惟有把握國外市場，始能確保工業化之碩果。
- 二、國營事業在本省工業中佔最重要地位，為期其能在國際市場上競爭，應先使其具備現代企業經營之條件。目前各國營事業管之者眾，代為解決困難者少，而各種法令規章之約束，皆與企業化經營之要求及方針相悖。今後為求改善，惟有簡化機構及制度、集中事權、減少約束，使事業主管可以大部份時間用於本身業務之策劃改進，然後可令其負起各該事業經營得失之全責。
- 三、本省工業化之進度，有賴於長期投資之配合形成，今後方針，除有效利用外援、外資及僑資外，對於省內民間資金，亦應利用各種方法，吸引誘導，使其逐漸走向長期投資於生產事業之一途。
- 四、一般公教人員及公營事業技術工人生活艱苦，似應設法早日調整其待遇。

今後抱負與志願：璿在大學畢業時，即希望畢生能固守工程師崗位為祖國電力建設而努力。在過去之二十三年間，擔任工作，幸皆未離本行，宿願可稱已償。在此期間，政府所給予之培植，長官所給予之信任以及社會所給予之鼓勵，皆遠非個人能力及工作表現之所敢當。今後當更堅定原來志願，努力為台灣建設充裕而低廉之電力，使寶島經濟力量日益堅強，藉以早日促成反攻大陸之實現，同時積極訓練各級幹部，以備反攻大陸後，從事更大規模建設之需。將來個人希望能參加揚子江三峽計畫之建設工程，使此舉世罕有之寶藏，早為全民服役造福。最後則願從事教育工作，以個人之經驗，為祖國訓練更多之優秀工程幹部也。  
(革命實踐研究院黨政軍幹部聯合作戰研究班第十期財經組〇二八號)





我所認識的孫運璿

<http://www.sunyunsuan.org.tw/>

# 中國問題與中國統一

—在第十一屆中美「中國大陸問題」研討會歡迎茶會致詞

中華民國七十一年六月十日

各位女士、各位先生：

第十一屆中美「中國大陸問題」研討會，此次在我國舉行，中外學者專家為探求中國大陸真象，彼此相聚一堂，交換研究心得，意義十分重大。尤其是遠道來華的各國友人，為學術研究，不辭勞累，這種精神，更使我們深為敬佩。運璿願藉此機會，代表我國政府與人民，向各位表達我們誠摯的祝福和熱烈的歡迎之意。

貴會經過將近三天的集會，已就中共當前黨政、經濟、社會、文化與對外關係等各項問題，進行廣泛而深入的討論。各位學者專家在研討過程中提出的精闢見解，相信必定有助於自由世界對中國大陸問題獲得更深一層的瞭解。

運璿認為有關中國大陸問題的研究，應該以瞭解中國人民的願望及中國未來發展的方向為核心。在過去，中外學者研究中國大陸問題已有相當成就，但是研究的重點，似乎偏重中國大陸共黨政權的結構、行為及演變，所得的結果多少侷限於階段性的現象，未接觸到表象之下的根本問題。

依運璿的淺見來看，中國大陸問題的研究結果，如果要提高其解釋性、啟發性與預測性，必須要提高分析的層次與觀察的視野，要把中共問題的研究，擴大為整個中國現代化方向與過程的研究；要把對中共領導階層作為的分析，提昇為對中國文化及社會對共產制度的反應的分析。祇有這樣，才能掌握未來中國問題演化的大方向，才能獲得開啓中國人民共同心靈的期望之鑰。

今天，國際間受到中共的影響，都把自由中國當做一個問題來看，也就是所謂「臺灣問題」，其實這是不對的，因為這是一種完全倒果為因的說法。在臺灣的自由中國不僅進步、繁榮、安定，人民過著自由、幸福、快樂的生活；而且也是國際間具有建設性的一員，根本不成其為一個「問題」。我們認為真正的問題是「中國大陸問題」，也就是中國大陸的人民應否長期生活在共黨統治之下的問題，對於自由世界來說，大家所面臨的共同問題應該是一個「中國問題」，也就是一個「唯我獨尊的共黨中國」來得有利呢？還是一個「愛好和平的非共中國」來得有利？如果答案是後者，那麼自由世界自然應該讓臺灣海峽兩岸的中國人來作選擇，也就是說，中國何去何從的問題應該留給全體中國人自己來解決。

談到「中國統一」，目前雙方都提出了不同的主張，自由中國提出了以三民主義統一中國；而中共則由葉劍英提出了九點所謂「關於臺灣回歸祖國實施和平統一的方針政策」，其實就是企圖以共產主義赤化自由中國。因此，當前的問題中心仍然是「民主、自由的中國」呢？還是「共黨專制的中國」比較符合中國人民的願望及自由世界的利益？運璿願藉此機會作幾點說明，以就教於各位學者專家：

## 一、中共的九點「和平提議」

溯自美國與中共「建交」以來，中共即不斷對外散佈所謂「和平」「統一」的論調，企圖藉此混淆各方視聽，以達成其在國際間孤立我方的陰謀。

我們深深瞭解，依照中共過去的行爲模式，凡是無法以武力達到的目的，就改採「和談」手段去獲得，在「和談」手段無法施展的時候，就使用「以戰迫和」或是「和」「戰」交用的方式來達成。

近年來，中共的「和談」建議，引起了世界各國的注意。我們則始終認爲，這是中共製造的和平假象，只是欺瞞世人的統戰伎倆。因爲這些建議，還附帶兩個先決條件：第一個是要中華民國政府降爲中共統治下的一個「地方政府」；第二個是如果和談決裂，他們就不排除以武力侵犯臺澎金馬。所以，中共所謂的「和談」建議，實際就是企圖併吞在臺灣的中華民國。根據慘痛的歷史教訓，我們再不會，也決不上中共的當。

去年九月，中共由葉劍英出面，提出九項所謂和談建議，提議中國國民黨與「中國共產黨」進行對等談判，說什麼讓中華民國治理下的臺灣，在軍事、經濟、社會各方面「維持現狀」。但是差不多就在這同時，中共就以「降低外交關係」要脅美國不得售予我國軍事裝備；同時又要求所有與中共「有邦交」的國家，不得在臺灣設立代表機構；最近中共又在國際體壇攪局，不但拒絕派隊前來臺北參加第五屆世界女壘賽，並且多方阻撓其他國家參加。這種種事實，足可證明中共一再高喊的和談建議和所謂「三通」、「四流」，實在是爲了達到赤化自由中國的欺詐手段。

「談判」是共黨鬥爭的另一種方式。最近中共之所以提出「供應中華民國武器，將使其態度更爲強硬而不願和談」的謬論，旨在欺騙美國。以謀達到孫子所說「不戰而屈人之兵」的目的。一九六一年一月二十日美國甘迺迪總統就曾在其就職演講中說過，美國絕不恐懼談判，但絕不在恐懼中去談判。雷根總統也曾在其一九八二年的國情咨文中說過，美國唯有居於強有力的地位始從事談判。

這兩位美國總統的睿智卓見，清晰地表明了一個負責的政府所應採取的立場與態度。

我們深盼自由世界，尤其是美國政府，認清中共試圖以外交壓力達到解除自由中國武裝及奴役自由中國人民的陰謀，切勿上他們的當而再作任何退讓。

## 二、自由中國的目標

中華民國順應海內外中國人民的願望，提議以我國國父孫中山先生的三民主義來統一中國，因爲過去這三十多年以來，在臺海兩岸實驗的結果，早經證明三民主義遠較共產主義更適合中國國情，更能解決中國問題，並爲中國人民帶來自由、富足、幸福的生活。

在這裡，我想附帶簡單扼要地註釋三民主義的主要內涵：民族主義的目的，就是爲民所有；民權主義的目的，就是爲民所治；民生主義的目的，就是爲民所享。

這些年來，我們在臺、澎、金、馬實行三民主義所累積的真實成果，不但爲舉世所有目共睹，就連中共領導階層也不得不公開承認「在經濟上趕不上臺灣」，並且悄悄地採行中華民國推動建設的成功經驗，仿照我們的加工出口區辦法，設置所謂「經濟特別區」，並引進外資來幫助他們拓展外銷；重新調整經濟建設的順序，把農業列爲最優先；最近又試圖調整經濟結構，在維持「全民所有制」與「集體所有制」的同時，有限度的承認城鄉勞動者的「個體經濟」。這種種跡象顯示，一向執著於馬列教條的中共政權，在經歷了一連串挫折之後，已不得不向現實低頭，也不得不作轉向的打算！

今天我們提出以三民主義統一中國的主張，絕對不是有意要爲難中共。早在民國二十六年九月我國對日抗戰爆發後不久，中共就曾公開宣佈：「孫中山先生之三民主義，爲中國今日所必需，本黨願爲其徹底實現而奮鬥」。近年來，中共又一再表示對孫中山先生的尊崇

之意，上年的雙十節，中共也曾紀念這位創建亞洲第一個民主共和國的偉人；最近又在其新公布的所謂第五部「憲法」草案中，肯定了中山先生創建中華民國的貢獻。可見中共已經間接承認三民主義的優越性。所有愛好自由的中國人都衷心期盼中共真心誠意地向孫中山先生的三民主義「回歸」、「認同」，並以實際行動來認真實踐三民主義。

各位女士、各位先生：中國的統一，是全中國人民共同一致的願望。卅多年來，中華民國政府和人民所努力的目標，就是在求中國之統一，並致力恢復中國大陸同胞之自由。

中國的統一是一個嚴肅的課題，我們希望臺灣海峽兩岸的中國人要仔細地想一想，究竟要什麼樣體制的中國才會為中國人帶來尊榮、自由與幸福呢？

我們認為中國的統一應該以全體中國人民的自由意願為基礎。我們希望中共不要祇在一些枝枝節節的問題上兜圈子、耍花招，也不要做些姿態來迷惑國際人士；而應儘速放棄「四個堅持」，加緊努力改變生活方式。祇要在大陸上的政治、經濟、社會、文化等各方面與自由中國的差距不斷縮小，中國和平統一的條件就自然會漸趨成熟，到那個時候，統一的障礙自然就會減少了。

各位女士、各位先生：學術研究是很莊嚴的事業。中國唐朝的學者韓愈曾說過「文以載道」，聖經上也曾提及「真理使爾等獲得自由」，兩者的意義，均顯示人類追求知識不僅止於好奇，而應進一步運用知識以增進人類的福祉，我在此誠摯地期望，經由各位國際著名學者的深入研究、分析及討論，使中國大陸的真相能為世人所深切瞭解，進而為未來中國的發展，提供一些方向與意見。最後我希望各位在自由中國停留期間，除了討論中國大陸問題之外，也對我們在此地的施政作為，提供高見，運璿及所有的同僚，將會虛心地接受各位的指教。

祝福各位健康愉快，萬事如意，謝謝各位。



## 我失去了一位 敬重的長者

■孫運璿

**故** 總統經國先生的辭世，真令人覺得太突然、太意外了。那天(十三日)晚間從電視上得知這個不幸消息，內心很震驚、也很難過，不相信這是真的。第二天到靈堂，我禁不住大哭失聲，不只是因為我們國家失去了一位卓越的政治領袖，民眾失去了一個時刻付出摯誠關懷的領導人，對我而言，則更是失去了一位敬重的長者和亦師亦友的長官。

第一次見到經國先生，是數十年前我在日月潭、霧社臺電服務的時候，那一陣子，先總統 蔣公很關心本省的電力發展情形，經常率同經國先生前往工廠、工地視察，後來，運璿即一直和經國先生有所接觸，領受他的指導與教誨。我生病以後，經國先生常常抽空到醫院來看我，難過我生這麼重的病。很遺憾、也很慚愧的是，經國先生的病情惡化了，我卻沒能及時去看他，他病得太快，也去得太快了。

經國先生是一個了不起的人，也是偉大的政治家，多年擔任他的部屬，給我印象最深刻的，是他的為人，他一生時時刻刻發自內心的關愛老百姓，記得他擔任行政院長期間，我先後出任交通部長和經濟部長，經常隨同經國先生下鄉走走。每一次到偏遠地區，看到當地貧苦的老百姓生活清寒，經國先生總是一再地交代有關人員，要多為老百姓做點事。而且，經國先生的觀察力很敏銳，對大小事都很認真，一點都馬虎不得，連地方排水不良，他都認為這是政府的責任，應協助老百姓立刻解決，當年加強地方基層建設，就是經國先生多次下鄉實地觀察後的指示。

經國先生還有一個為別人所不及的性格，就是寬大。他嚴以律己、寬以待人。部屬做錯了事，他不會罵人，不會發脾氣，只會教你如何儘快改進。記得當年我擔任經濟部長的時候，有一回肥料分配不均，時值農民插秧季節，肥料供給不足，農民反應強烈，鬧得很厲害。經國先生很重視這件事情，把我叫了去，我知道他很生氣，但是他只對我說：「怎麼搞的，運璿，事情變得這樣？要趕快想辦法研究解決。」雖然，事後查明是少數人冒名濫領了肥料才發生問題，但是，經國先生寬厚的胸襟，和服膺儒家忠恕之道的精神，一直深刻在我的腦海裡。事實上，經國先生的此一性格，也反映在他面對國內政治運作的有關問題方面。

經國先生是一個高瞻遠矚的人，而且處事堅毅，只要對國家民族有利，對人民的福祉有幫助的政策，他一定堅定不移，勇往直前，落實去做。譬如十大建設，當時因能源恐慌，國家財政困難，有不少人反對，但經國先生看得遠，他認為交通運輸問題不解決，經濟永遠發展不起來，至於財政不足，可以想辦法，事情是非做不可，於是，經國先生毅然推動十大建設。事後證明經國先生的看法是頗具遠見的。

經國先生的高瞻遠矚，不僅表現在經濟發展的推動，同時也在於國家政治的民主化。在我擔任行政院長時期，經國先生即曾多次對我談到有關政治革新的問題，在他內心有一個時間表，認為經濟建設成功，社會穩定，人民生計安和樂利了，再尋求政治發展建設。他就是這麼一個有前瞻胸懷的政治家。

我最佩服的是經國先生的親民愛民作風。他這種性格不像西方有些政治人物，只做表面



功夫：他是打從內心、發乎熱誠。不獨治理國事如此，對同胞更是真摯。他下鄉，遇到一群小孩子，微笑的抱起他們，那是他出自內心關愛這些孩子，不存任何目的。過年過節，看到榮民弟兄有困難，他主動的幫助他們過一個好年節，不為別的，只因經國先生發乎摯誠的關懷他們。有很實際的例子，可以印證我的說法。他嚴以待己、克勤克儉、吃穿簡單，對別人、對同胞，都是永遠心存關愛，毫無止境。

對未來，我覺得大家一定要團結合作，現在沒有比這個更重要的，過去，我們有長足的經濟發展，主要是因為我們有安定、和諧的社會。經國先生走了，我們更應該記得當初是如何成功的，我誠摯的呼籲大家要團結起來，尤其不能談分離主義，這是很危險的事，不要再挑起誤會，不要忘記經國先生對我們的訓誨。

繼任總統李登輝先生的為人、學問、品德，都令人十分佩服，過去我曾經和他同事多年，瞭解他具有作為國家領導人的能力，目前我們的一切客觀條件還不錯，主觀上一定要拋棄私見，凡事想到國家民族利益和人民的福祉。大家團結一致，以悲慟為力量，在李總統的領導下，共同闊步邁向民主憲政的光明大道。對國家的未來，我是充滿樂觀、信心的。

(七十三年江偉碩記錄整理)



## 好主管大不易

■孫運璿

**做**一個主管容易，但如何當一個好主管卻不簡單，因為主管的作為，往往身繫整個單位的士氣、團結，乃至成效。

身為主管最重要的是肩膀一定要硬，所謂肩膀要硬，係指單位內發生任何錯誤，對外或對上時都必須由主管負責扛下來，而獲功勞時則要讓給部屬。我常說，有功勞讓給別人，別人才願意做，一次兩次，大家自然都服你了。如此才能使主管與部屬休戚與共，團結精神也才能由此而培養創造。

另一個重點是授權，讓部屬的能力得以充分發揮，也就是懂得用人，但不用私人。假如我在政府服務期間還做了點事情，這不是我，是我下面的人做的。經濟部也好、交通部也好，我引進不少人來。特別是在行政院，從國外拉回不少人才，這些人都是國家人才，但是我不提拔私人。例如我在經濟部，總務司長都不是私人，這些人都是從外面找來的。因為一個主管，決不能做一個栽籬笆的人。籬笆裡面是自己人，外面是另外的人。這種籬笆一築成，單位想進步就難了。而且，籬笆圈裡是少數，籬笆外面的人多得很，不要栽籬笆，就可以用更多的人，不必要特別提拔幾個人。

一個主管要把單位工作計畫、目標，明白確切的告訴每一位同仁知道，讓大家能有一個共同的方向遵循，而身為主管的責任，除了領功以外，要永遠站在部日前面，所謂身先士卒便是這個道理。

此外，不要隨便亂發脾氣，尤其不要給部下難堪，否則可能會造成他無法抹滅的傷痕。在生活上則要隨時注意部屬工作、家庭情況，適時伸以援手。當部屬既認定你是主管，又把你當作朋友，就成功了。(民國七十八年八月二十二日自立晚報)



## 我對發展台灣經濟 所持的一些理念

■孫運璿口述 黃鎮台整理

### 實踐民生主義

**基**本信念是要使所有的人都能享有安和樂利的生活，平等而且均富。

### 計畫性自由經濟

經濟發展應堅守市場經濟制度，而政府應慎選發展的優先進行順序，同時應持續不斷的從事基本公共設施建設，以及持續不斷的引進科技並提升本地的科技水準。

### 慎選發展順序

在台灣光復初期，政府採取的經濟手段是先振興農業。政府實施土地改革，加強農會組織，改進耕作技術，以及農村電氣化等。農民收入因而改善，農村失業率大為降低。

農村經濟的繁榮，提供了市場，使台灣得以發展以民生必需品為主的勞力密集輕工業。

政府在各大都市附近闢建工業區，一方面接近消費市場，彌補交通設施的不足；二方面可解決都市內的失業問題。

農村的繁榮，提升了人民生活水準，再加上政府以關稅政策保護國內新興工業，使得台灣民生工業產量大幅增加，成本因而降低，外銷條件至此成熟。

為了拓展外銷，政府以融資、減(退)稅等措施降低業者的成本，並創設加工出口區和對外貿易開發協會等機構，協助業者拓展外銷。政府同時維持較低的台幣匯率，來刺激出口貿易，我工業產品乃得大量外銷。

政府立法獎勵投資，發展民間資本，同時採取各種措施，便利外人來台投資。外資不僅帶來資金，也帶來國外的市場，不僅引進技術，也引進新的企業管理觀念，對於我工業之現代及高級化影響甚大。

為因應國際上遭遇的強烈競爭，政府又進一步發展重化工業，以供應下游輕工業所需之原料，減少對外依賴，提高我下游產品之競爭力。政府並鼓勵業者，積極走向技術密集工業，以提高勞動生產力及產品在海外之競爭力。政府採取之措施為提高職工教育訓練機構之量與

質，創設工業技術研究院及生產力中心，協助業者推動研究發展，並進而投資引進國外新技術再轉移民間生根。

### 建設基本公共設施

公共設施與科技就像是經濟的兩隻翅膀，經濟要迅速起飛，必須靠持續不斷的開發並改善基本公共設施，同時必須持續不斷的引進科技，並發展提升本地的科技水準。

基本公共設施提供的是經濟快速發展所必需的環境。它的硬體包括電力、交通、水利、工業區和通訊等。

政府在一九七〇年代推動「十大建設」，投資總額近二千一百億台幣，其中七項就屬於硬體公共設施：核能發電廠、南北高速公路、台中港、蘇澳港、桃園國際機場、北迴鐵路、和鐵路電氣化。十大建設的完成，建立了經濟進一步發展的重要基礎，使我正式邁向新興工業國家的道路。

基本公共設施的軟體包括教育、文化、訓練、法令規章、財經政策、醫療衛生、環保等。

受過良好教育的勞動人口，能快速吸收先進國家的開發技術與知識，提高生產力；政府一方面實施九年義務國民教育制度，普及基礎教育，另一方面擴展高職教育，訓練經濟建設所需要的生產技術工，同時提昇高等教育的質與量，培植國家現代化所需要的高級人力。為提高國人生活品質，政府在各縣市建置文化中心，並成立行政院文化建設委員會，專責文化建設工作之規劃與推動。政府並適時的採取合理的財稅措施，訂定投資獎勵法令，訂頒「環境保護方案」，建立全省醫療網等，以改善國內生活條件，創造國內有利的投資環境。

公共設施至某一程度則應繼之以基層建設，以縮小都市與鄉村生活及工作條件的差距，徹底解決存在鄉村的問題。

### 發展科技

持續引進並發展科技，是一個國家建立附加價值高、資本與技術密集工業，保持產業國際競爭力的唯一途徑。政府採取的措施是，成立財團法人工業技術研究院，使其自由經營，不受政府法令限制，而發展積體電路等工業；興建新竹科學工業園區，積極鼓勵高科技工業的引進；頒行「科學技術發展方案」，明定能源、材料、資訊、自動化、生物技術、光電、食品及肝炎防治八大重點科技，主導規劃並整體推動國家之科技發展；延攬國際知名學者專家擔任行政院科技顧問，加強培育及延攬高級科技人才；建造同步輻射設施，強化基礎科學研究工具等。

### 結語

我們已進入一九九〇年代，為爭取國際社會地位，我們必須妥善運用各項資源，掌握機先，成為亞洲的技術重鎮，並進而善用我優越地理區位及各種優勢經濟條件，發展台灣地區成為亞洲的營運中心。

今後我們必須更努力的改善基本公共設施，強化電力、水利…，縮小城鄉差距，重振文化，逐步推動各項社會福利措施等，使國人享有安和樂利的生活，並使本區域的投資環境更為優越。我們尤其要不斷的提昇高科技水準，加強工研院的國際化，努力於國際科技合作，擴展科學工業園區，吸引跨國企業之投資……，使台灣地區成為兼具研發製造中心、交通中心等多功能的亞太區域營運中心。也惟有如此，我們才能在風雲變化的國際情勢中，掌握機先，為前途開創新的局面。



## 跋

孫夫人和璐西一再囑咐我：要寫點什麼！

真的，我無從下筆，不如從何說起，因為要說的太多了。

八九年前初次與孫先生見面，十分心痛！帶領我們到世界舞台馳騁的領袖，竟已行動不便到這地步。

但每再一次見到孫先生，愈加感動：老院長依舊念國事、記社稷！

一年多來，編這本書深入孫家，使我更敬崇老院長。

從多位先生的文章中，各位讀者朋友可與我共知孫先生的一生行誼，但大家看不到編這本書的過程，在挑照片、記出處，每張寫上時間、地點、其中人物，孫先生依舊一下子就說明白；而諸多篇章文中細微末節，孫先生亦完全瞭解。老院長真的是永遠睿智！

因編這本書，有機會認識更多位與老院長熟稔的各階層人士，從他們對先生摯情，使我覺的人世間多美好。

不只是榮幸，更是慶幸有機會編「我所認識的孫運璿」。感謝老院長給我這個機會，使我的視野更寬廣。

敬祝

老院長生日快樂！

丘秀芷 敬識

八十二年十二月







## 孫運璿年表

民國 二 年 生於山東省蓬萊縣。

(西元一九一三)

民國 八 年 進入蓬萊縣立國民小學就讀。

民國 十四 年 離開家鄉，進哈爾濱俄僑實業中學。

入哈爾濱工大

民國 十六 年 考入哈爾濱工業大學預科。

民國 十八 年 加入哈爾濱工大抗俄義勇隊。

民國 十九 年 入哈爾濱工業大學電機工程系。

民國 二十 年 參加四、五次抗日示威遊行。

民國二十三年 以當屆第一名成績從哈爾濱工大畢業，畢業論文為「新發電廠之設計」。

喬裝商賈乘火車出山海關，逃離日本統治下的東北，再度踏上國土。

民國二十四年 開始在隴海鐵路實習，先在洛陽機廠，再到連雲港參加建港工程。

工作之餘寫成「配電網新計算法」一文，獲中國工程師學會「工程雜誌」頒發論文獎第一名，因此得資源委員會俾震賞賜，力邀南下興建電廠。

民國二十五年 資委會

到南京，加入資委會，參加湘江電廠籌備工作。

民國二十六年 至湖南省湘潭縣下攝司，參加湘江電廠之建廠工作。

完成湘江四千瓩電廠。

民國二十七年 將湘江電廠設備拆遷經桂林運往昆明。

趕裝湖南省衡山、郴縣二地之發電設備。

民國二十八年 到陝西寶雞搶運連雲港電廠設備到四川自流井。

擔任青海西寧電廠廠長，一年半後完成興建電廠工程。

民國三十年 完成甘肅天水電廠建廠工程。

民國三十一年 資委會為進行戰後重建工作做準備，派員出國，獲選赴美國「田納西河」流域開發管理局見習三年。

民國三十二年 離開四川重慶，搭機經印度、非洲抵美。

- 民國三十四年 來台復電  
抗戰勝利，由美國飛回重慶。  
爲了接待美國 J.G 懷特公司工程師，上機前取消接收東北之行。  
十二月，來台參加電力接收工作，出任台灣區電力監理委員。
- 民國三十五年 接母親和妹妹來台灣。  
擔任台電的機電處處長。  
五個月內，恢復全省八〇%的供電設施。
- 民國三十六年 台中日月潭山崩，親自深入地下三、四十公尺，檢查發電廠的減壓水槽。  
與俞蕙萱女士在上海結婚。
- 民國三十八年 大力拓展台灣電力工程。
- 民國三十九年 台電總工程師  
升任總工程師，與同仁合力完成烏來一萬瓩電廠，是第一個由國人自力設計安裝完成的水力發電廠。
- 民國四十年 橫貫中央山脈東西聯絡線第一路新建工程竣工，使西部都市有充足電力發展工業，並完成台灣電力系統整體供電網。  
立霧發電廠一萬六千瓩水力發電機併聯發電。
- 民國四十一年 因建東西橫貫輸電線及天輪電廠有功，獲頒五等「景星勳章」。  
台電成立火力發電工程處。  
天輪發電廠第一部二萬二千瓩水力發電機併聯發電。
- 民國四十二年 升任協理兼總工程師。  
開始實施第一期電源開發五年計畫，預計增加裝置容量三十萬瓩。  
赴日美接受管理訓練，並參觀企業界。  
南部火力發電廠二萬瓩發電機開工。
- 民國四十三年 獲中國工程師學會頒贈第十九屆工程獎章，爲歷年來最年輕的獲獎人。  
說服台電財務單位，賠本推動農村電化工程，分期分年實施。
- 民國四十四年 設立原子動力研究委員會，派任爲召集人。  
銅門發電廠開始併聯發電(總發電量二萬瓩)。  
任大甲河流域開發計畫委員會執行秘書，籌建達見水庫。  
北部火力發電廠完工發電(四萬瓩)。  
龍澗發電廠(五萬瓩水力發電)開工。
- 民國四十六年 霧社水庫竣工，二萬瓩水力發電機併聯發電。  
深澳火力發電廠開工。
- 民國四十七年 南部火力發電廠，第一、二部機裝置完成。
- 民國四十八年 國防研究院第一期受訓八個月。

龍澗發電廠開始供電。

民國四十九年 深澳火力發電廠第一部機組開始發電，第二部機開工。

民國五十年 完成谷關兩部發電機組裝置共發電九萬瓩及鉅工嘉義間輸電線路設置。

民國五十一年 升任台電總經理，推行目標管理。

民國五十二年 南部火力發電廠第三部機完工，總共可發電十六萬五千瓩。

民國五十三年 赴奈及利亞

世界銀行延聘為奈及利亞全國電力公司執行長兼總經理。

民國五十四年 推動奈及利亞電力公司管理革新，將奈國發電量增加了百分之八十八(由四十萬瓩增加為九十萬瓩)。

民國五十五年 任奈電總經理，期中返台探母病。

民國五十六年 任交通部長

奈電三年合約期滿返台，任經合會顧問。

代表我國參加在雅典舉行的聯合國國際工業發展會議。

任交通部長，並任中國國民黨中央常務委員。

民國五十七年 計劃以原地高架方式解決台北市鐵路遷建問題。

環島鐵路開始施工，並將進行鐵路電氣化。

擬定新建第三國際新港並擴充基隆、高雄兩港吞吐量、及開闢國際水運航線等計畫。

開始推動南北高速公路及南部橫貫公路等工程建設。

擬定新建桃園國際機場計畫。

民國五十八年 任經濟部長

接掌經濟部。

擬定台北地區平原管理辦法，輔導洪水侵犯地區工廠之遷建。

民國五十九年 對外貿易發展協會成立，輔導廠商開發海外市場。

民國六十年 與美國特使團談判紡織品輸美之限額。

民國六十一年 准許國內廠商做轉口貿易。

輔導廠商大量拓展輸出，設置石化工業的第二及第三輕油裂解廠，擴建核能發電廠、一貫作業大鋼廠、高雄大造船廠等核心工業。

實施「農村建設方案」，推動農業機械化，擴建農村公共設施，擴大稻米產量，推動高價值作物種植，實施農產品保證價格。

民國六十二年 推動第六期四年「經濟計畫」，工業優先發展石化、電子，促進農業現代化。

國際能源危機，宣布「穩定當前經濟措施方案」以爲因應。

開放石油工業中下游民營。

率領經濟友好訪問團赴沙烏地阿拉伯及約旦訪問，以穩定油源。

- 民國六十三年 召開全國經濟會議。
- 輔導「艱苦工業」渡過外銷停滯難關。
- 成立經濟部中小企業聯合服務中心，創設中小企業信用保證基金。
- 大力促成工研院電子技術顧問委員會(T A C)之成立，自力製造積體電路(I C)。
- 民國六十四年 加入行政院財經小組，提供對工商業有利措施：放寬融資、降低進口原料關稅、延期償還外銷貸款、降低銀行貸款利率等。
- 召集駐外經濟商務人員召開業務會議，研商拓展對外貿易方針。
- 籌組「台北世界貿易中心」。
- 民國六十五年 開始六年「經建計畫」，積極拓展貿易，發展資本、技術密集工業。
- 民國六十六年 成立「中美經濟合作策進會」，由中美兩國企業界組成。
- 赴中南美洲哥斯大黎加訪問，抵華盛頓途中患輕微心臟病。
- 積體電路示範工廠竣工。
- 民國六十七年 任行政院長
- 五月三十日，宣誓就職行政院長。
- 六月一日，召開第一次行政院會。
- 十二月十七日，因應中美斷交，召開臨時院會，軍事單位全面加強戒備，增額中央民意代表選舉延期舉行。
- 新竹科學園區開工。
- 民國六十八年 開放觀光
- 成立國防工業發展政策指導小組。
- 成立經濟犯罪防制小組。
- 通過科學技術發展方案。
- 率團訪問沙烏地阿拉伯。
- 開放與東歐五國直接貿易。
- 全面推動基層建設，經費兩百億元。
- 率特使團赴韓參加朴正熙總統葬禮。
- 民國六十九年 第一次科技顧問會議。
- 率團赴南非、史瓦濟蘭、馬拉威、賴索托等非洲四國訪問。
- 率團赴多明尼加、哥斯大黎加及巴拿馬等三國訪問。
- 院會決議呈請總統發布命令，於本年內辦理增額中央民意代表選舉。
- 新竹科學園區開幕啓用。
- 多明尼加派外交部長費南得斯來華授孫俞蕙萱「開國元勳大十字金星勳章」。
- 為獎助優秀運動選手創新紀錄，於台灣區運動會開幕式致詞時宣佈「凡打破全國紀錄者將獲頒獎金五萬元」。

民國七十年 策劃研製 I D F 戰鬥機。

率特使團，參加韓國大總統全斗煥就職典禮。

核定教育部所擬「中正體育獎章頒發要點」。

抵印尼訪問，會晤蘇哈托總統。

籌劃設立境外金融中心、遠東轉口貿易中心、自由貿易區等。

行政院宣布四項重要財經措施，以紓解當前工商業困境。

改組內閣。

成立文建會。

以彈性立場處理我國奧會名稱問題，恢復奧會會籍。

民國七十一年 成立「突發事件處理小組」。

成立環境保護局。

通過資訊工業部門發展計畫。

六月十日，在中美「中國大陸問題」研討會發表「中國問題與中國統一」演說，被列入美國國會記錄。

明訂八大重點科技。

民國七十二年 引進外人投資證券市場。

通過「加強培育及延攬高級科技人才」方案，使任用科技人才較富彈性。

成立「行政院對外工作會報香港小組」。

成立「同步輻射研究中心」。

工研院開始籌劃超大型積體電路投資。

通過勞動基準法草案修正條文。

因領導中華民國經濟建設成功，獲選為國際管理學院院士。

民國七十三年 成立中美貿易小組。

教育部訂頒「教育部國光體育獎章頒發要點」以獎勵參與國際比賽表現優異之選手。

連任中常委。

二月二十四日，腦溢血進榮總，二日後開刀。

五月十五日，率領內閣總辭。

任總統府資政

民國七十四年 在榮總接受國際管理學院院長艾佛肯尼博士頒贈院士證章。

美國佛羅里達理工學院校長凱倍博士來華親頒該校榮譽博士學位。

喜獲長孫孫士明。

民國七十五年 接受亞洲理工學院校長諾斯頒贈榮譽博士學位。

從榮總出院，返家復健。



接受北美社會科學家協會頒贈紀念銀盤，上面鐫有「高瞻遠矚，力行實踐」。

獲蔣經國總統親自頒贈一等卿雲勳章。

於「中美經濟合作策進會」(Joint Conference of ROC-USA & USA-ROC Economic Councils)成立十週年慶中發表英文演說。

民國七十六年 在家持續復健。

結婚四十週年。

在台北士林凱歌堂接受基督教洗禮。

民國七十七年 病後首次出國訪問，抵達舊金山，應邀前往德州休士頓出席「美南國建會」年會，發表演說。

接受交通大學榮譽博士學位。

國民黨十三全會，以第二高票當選中央委員，但因病堅辭中常委職位。

民國七十八年 出席中華民國社會運動協會成立大會，致詞時以「一輛後輪陷入泥坑的大巴士」來比喻當時的社會。

由天下雜誌出版「孫運璿傳」並將版稅所得全數捐給「台北榮總惠眾基金會」做為濟助貧困病患之用。

應台灣省新聞處與聯合文學台辦的「巡迴文藝營」之邀，首次於病後公開演講，談「青年的歷史責任與時代使命」。

喜獲長孫女孫幼萱。

民國七十九年 在美國舊金山市舉行之「浩然基金會暑期研習營」以「民生主義在台灣之實踐」為題發表演說。

擔任海峽交流基金會名譽董事長。

民國八十年 全家團聚於美國西雅圖市，並同遊加拿大溫哥華。

應西雅圖中國工程師學會及華盛頓州自由中國協會之邀發表「六年國建對台灣的影響」演說。

在「中美物理治療專業研討會」中致辭呼籲國人重視老年病問題，早日完成物理治療師的立法工作。

民國八十一年 出席由「中美技術合作研究會」主辦之「國建六年計劃與中美技術合作研討會」並發表演說。

出席在美國休士頓市舉行之「美南科學工程技術討論會」，並發表演說。

中國技術服務社為鼓勵青年學生從事財政經濟工作，設置「孫運璿財經獎學金」。

民國八十二年 與闊別四十四年的襟兄俞恩瀛夫婦歡聚兩個月，並陪同參觀谷關電廠。

接受美國紐約理工大學榮譽博士學位。

出席中國國民黨第十四次全國代表大會，並獲聘為中央評議委員會主席團主席。

續捐「孫運璿傳」版稅，累積總額逾四百萬元。

考試院長邱創煥發起八十壽辰祝壽茶會。

出版「我所認識的孫運璿」文集。



▶ 台電永遠的大家長

他用人生精華的二十年規劃台灣三十年電力系統，台灣供電力因此提升十五倍；離開台電時，員工感佩落淚夾道歡送。

