

# 新世代公務人員的典範-蕭萬長

## 壹、前言

微笑，是最好的國際語言，也是化解衝突的最佳利器，可見微笑的力量無人能擋。據說，蕭萬長在成為「微笑老蕭」之前，是不怎麼愛笑的一個人。是怎樣的時空背景，讓蕭萬長真心露出微笑？畢業於外交系所的蕭萬長並非財經科班出身，卻能在經貿領域裡開疆闢土，甚至還能在財經部會植樹成蔭，被視為政府重要的財經支柱。他是怎麼做到的？我們可從他的公職之路找到答案。

## 貳、內容簡介

「微笑的力量」一書敘述蕭萬長先生擔任公職五十年的歷程，包含他在不同職務做出的決策。全書共分八個章節，茲簡述如下：

### 一、所以我說，很幸福

蕭萬長家裡有七個小孩，家境清苦，父母親沒念過什麼書，但是留下了「清白傳家」的家風給他們。蕭萬長當了官，可是嘉義在地親友，都沒有受到他的照顧，但他們從來不曾為難蕭萬長，無怨無悔地過著尋常百姓的日子。他的手足謹遵父母在世時的叮嚀，平平實實作一個「奉公守法」的人，沒有破壞家族的門風。

蕭萬長在政大認識另一半朱俶賢，兩人個性互補。朱俶賢營造一個溫暖的家，讓家庭有向心力，使蕭萬長無後顧之憂。有這麼好的「家後」，所以蕭萬長說，很幸福。

### 二、為五十年公職生涯，打樁

考上外交特考後，蕭萬長在外交部實習，開始他的公職生涯。科長著重細節、要求完美。在魔鬼科長的訓練下，蕭萬長往後處理公文，駕輕就熟，也養成遇到不如意的事情，先忍下來、不往外爆發。另外，蕭萬長也大量閱讀珍貴的檔案卷宗，此舉讓他可以瞭解事情的原委，還原特定時空背景下，達成協議的一些考量，以及處理事情的「眉角」，這對蕭萬長後來處理事情有非常大的幫助。

之後，蕭萬長被外派到馬來西亞。因馬來西亞是個小館，所以蕭萬長的接觸面更廣，從決策到執行，各方面都能參與到。蕭萬長在馬來西亞做外交工作，要替國家和當地政府、人民拉好關係，便常常笑臉迎人，給他們好印象，後來就養成習慣了。

### 三、有這樣的長官，真好

蕭萬長從政的過程中遇到三個對他影響深遠的好長官，分別是：

#### 1. 國貿局長汪彝定：

蕭萬長在馬來西亞任期屆滿，調回外交部亞太司擔任第二科科長。由於觀察到傳統外交已不容易發生作用了，應該轉到經貿外交，所以請調到國貿局。經過汪彝定局長三個月的觀察後，肯定蕭萬長的能力，決定栽培他。汪局長對蕭萬長的訓練分三個階段：

第一階段：蕭萬長聽汪局長講古論今，講他對台灣經濟的看法，未來的發展方向。這種獨特、互動式的教導訓練，進行相當長一段時間。

第二階段：汪局長帶隊出去談判，總會帶著蕭萬長，讓他在一旁學習、觀察。汪局長英文好，思考邏輯能力更強，他說出來的話，讓所有與會談判者都口服心服。汪局長像一位老師，用身教和言教來教導蕭萬長。

第三階段：後來，汪局長讓蕭萬長主談。當蕭萬長談的時候，汪局長絕不當場糾正，總是回到旅館，才告訴蕭萬長哪一點怎麼做會更好。然後他就放手，讓蕭萬長自己帶團。後來有人封蕭萬長「談判高手」，這些都是汪局長調教出來的。

## 2. 經濟部長趙耀東部長

趙部長勇於任事，決策明快，是位心態開放、具國際視野的人，他也是位有擔當的部長。蕭萬長在國貿局任內，做了一些改革，都是在趙部長的力挺下完成的。

## 3. 蔣經國總統

經國總統承諾每年召見蕭萬長一次，此舉讓蕭萬長在國貿局長任內，完成幾件突破往例的事，例如：處理對美貿易逆差問題、建立完整的智慧財產權保護法律體系、轉口貿易除罪化問題。蕭萬長認為經國先生到最後身體狀況已經不是很好了，但他對整個國家的大政方針還是兢兢業業，思考絲毫沒有鬆懈，讓蕭萬長感覺無後顧之憂，所以非拼命做不可了！

## 四、走過，做事的年代

蕭萬長在國貿局長任內建立了幾項制度：1、是人才培育制度化，2、是貿易業務制度化。

1、一九八〇年以後，國貿局的業務以談判為主，同時還要拓展貿易，需要人才來因應這個變局。所以從一九七五年起，正式舉辦經濟部駐外商務人員的特種考試。因為建立了制度，讓人才沒有出現斷層。

2、民國七十一年，台灣的貿易量正激增中。當年，貿易商可不可以進出口，通通要在國貿局逐筆審批，然後發給進出口證。貿易商根據進出口證出口後，再到銀行結匯。當時國貿局門口，每天車水馬龍。國貿局有些人員因工作量太大，對申請民眾態度不佳。承辦人員審批權限過大，造成一些政風問題。蕭萬長決定從制度上改革。他的做法是：以後由結匯銀行協助辦理進出口簽審，廠商不必跑二次銀行。需要審查的項目，國貿局根據進出口金額多少以下，直接由組長核批即可；禁止類項目則透過定期公告，告知廠商，國貿局的業務量一下子減少百分之七十。這反映改革帶來的兩個好處：一是政府組織和功能提高效率後，不用加人，可以做更多事；二是管理透明化後，建立廉能政府，保護國貿局員工不受誘惑。

## 五、低調，非常低調

蕭萬長不擅於作秀，但他一直再做溝通協調。他相信，只要低調、圓融、不攬功，就會有人幫忙一起解決問題的。從經濟部長到行政院長，蕭萬長經歷了五輕、六輕、核四案的溝通協調，相當於台灣三十年來最重大投資案的火車頭。其中，有的成功、有的失敗。

## 六、沒錯，重心移到亞洲了

蕭萬長在經濟部長任內，產業環境面臨很大的改變，開始出現產業外移現象。蕭萬長心想，把經濟發展重心，光寄託在製造業是不對的，應該是服務業要興起了，而且服務業的相關產業也要輔導起來。於是蕭萬長找了交通部長劉兆玄及企業界人士一起討論，最後，「亞太營運中心」應運而生。這個營運中心包含製造中心、金融中心、空運

與海運中心、電信中心、媒體中心。如果六大中心真的可以推動，十五年後，台灣的經濟將可轉型，成為亞太與世界接軌的門戶。可惜，計畫捲入了兩岸政治爭議的漩渦中，讓整個發展機會受了限制。

現在，有人問蕭萬長，台灣經濟未來發展的方向是甚麼？蕭萬長認為是「新亞太營運中心」。以前的障礙，現在排除的差不多了。「新亞太營運中心」可以由民間帶動，可以把觀光旅遊加進去，這些都屬於服務業，靠的都是軟實力。

二〇〇〇年五月二十日，蕭萬長卸下行政院長一職，但他退而不休。蕭萬長發現，兩岸要和平發展，需要建立一個互惠互信的基礎。於是二〇〇一年，蕭萬長成立了民間組織「財團法人兩岸共同市場基金會」。透過這個組織，台灣在二〇〇二年順利加入「博鰲亞洲論壇」成為會員，每年都可以與各國領導人和企業界領袖見面，溝通兩岸共同市場的理念。二〇〇八年的博鰲論壇，蕭萬長與胡錦濤會面，雙方分別提出十六字箴言，被稱為「融冰之旅」。博鰲論壇結束後，我們的海基會與對岸的海協會恢復了協商機制。為了讓兩岸經濟建立制度化、正常化的關係，雙方開始展開 ECFA (Economic Cooperation Framework Agreement 經濟合作架構協定) 談判。ECFA 的簽訂是一個里程碑。簽了以後，讓台灣在亞太地區、在世界的經濟舞台上，突然間亮了起來，引起全世界的注意。

## 七、回頭看，這些決策

任何一個決策，不可能有一百分。一個決策下去，有支持、有反對。蕭萬長考量事情心中有一把尺，那就是「福國利民」四個字，他只問是不是合乎這個準則，是，就去做，圖利國家為什麼不做？舉例來說：

## 1、推動高鐵 BOT 案

一九九八年交通部辦理高鐵 BOT 公告招標，最後由台灣高鐵得標。但是亞洲金融風暴後，台灣高鐵的原始股東受到波及，需要銀行團助一臂之力，由於政府不肯書，銀行團不借錢，高鐵蓋不下去。於是蕭萬長把交通部、財政部、經建會的首長找來討論，他說：「我們要看大的、看遠的，不要怕人家罵圖利他人」。最後才把廠商的需求，銀行團的希望，通通解決。

## 2、迎戰亞洲金融風暴

一九九七年底，股市動盪不安，學者和企業界都期待政府採取措施，還有遊說團體要求降低或免除證交稅。蕭萬長認為真正股市要恢復，須從基本面、消息面去著手，不是打一劑強心針就能夠救起來的。所以，蕭萬長堅持不能取消證交稅。現在回想起來，蕭萬長覺得如果當初不堅持，政府不但每年損失稅收，對社會更不公平，可能還會產生其他後遺症，造成全盤皆輸的局面。

## 3、拯救房市

金融風暴造成世界經濟景氣衰退，進而影響國內景氣，最顯著的就是房地產。一九九八年風暴最烈的時候，蕭萬長召集財經會談，做出二項決議：一、先從供需問題下手，抑制供應量，不要超量提供。二、從資金面提供挹注。政策提出後，有些社論批評說是圖利建商。但蕭萬長深知，房地產是火車頭工業，建商倒閉了，會拖累周邊產業，倒致社會問題，所以應該採取辦法，不讓這股倒風成災。

## 八、基本上，我不是政治人物

民國八十四年，蕭萬長接受國民黨徵召，回鄉競選立委。那是只有一席的選區，且對手是連任二屆立委，地方基礎深厚的蔡同榮。此時蕭萬長已做過三個部會首長了，但責任感的鞭策，李總統的鼓勵，在在讓他沒有理由拒絕。經過激烈的選戰，蕭萬長最後以八千多票贏得選舉。

當選後，蕭萬長思考，在立法院他能做些什麼？為了迎接 WTO，很多財經法令需要修改，這是他可以出力的地方。於是他在立法院成立「財經立法促進社」，針對一些問題提供背景資料，讓大家協商時，對問題有一些基本認識。後來，WTO 相關的法案都順利通過了！蕭萬長自認不是政治人物，但因時勢所趨，走上了政治的路。但是，他始終認為自己還是一位技術官僚，也一直盡力保持文官的風格，維持專業的理念與堅持。

## 參、心得感想

蘇東坡在留侯論一文開門見山說：「古之成大事者，必有過人之節。」閱讀完「微笑的力量」一書後，我深深覺得蕭副總統身上擁有許多現代青年欠缺的人格特質，由於具備這些特質，造就出今天蕭副總統今天不凡的成就和歷史地位，值得提出來供現代青年學習、仿效。

### 一、有為者亦若是

猶記得二十五年前大學剛畢業時，父親要我參加公職人員考試，當時我認為自己個性較急，無法忍受公家機關那種沒效率的工作環境，於是拒絕父親的要求，進入私立學校任職。如今，因緣際會，來到國立大學服務，感受到現在公家機關的服務態度及效能雖已大幅改善，但與私人機構相較起來，在個人擔當及行政效率上還是有很大的

改善空間。

近幾年來，受到景氣低迷的影響，許多高學歷的畢業生紛紛投入公職考試，以求穩定的收入及工作環境，此舉引來亞都飯店總裁嚴長壽的憂慮。他認為要成為一個偉大領袖需具備的特質，如：領導力、責任心、包容力、判斷力，寬廣的視野、無止境的生命熱忱，幾乎 80% 都是學校沒教、考試測驗不出來的。可惜我們的公務員大部份都在這種制度下產生，尤其在社會風氣錯誤的灌輸下，當一個人進入體系的動機，不是抱著服務國家的使命，而是以追求終身保障為優先考量時，當然會影響工作的積極和前瞻。

政府部門就像一部大機器，每一個公務員就如同機器裡緊密接合的螺絲釘，維持著機器完整不鬆散並能順利運轉。有優秀的公務員，國家這部機器才能運轉自如。所以公務員必須與時俱進，擴展國際視野，以更高的角度、更積極的態度面對眼前的挑戰。我們國家已經走上民主政治的道路，往後政黨輪替將成為常態，政務官的更換將更頻繁，因此，需要靠整個政務系統的穩定運作來保證政局的穩定。而政務的推動，更需要靠文官體系的公務員有積極的作為，才會產生高效能。

蕭萬長從委任一級的公務員開始，展開了近五十年的公職生涯。蕭萬長認為自己沒有特殊的家世背景，沒有特別的才華，只是一個平實、愛讀書、愛做事的人。經由文官體系，讓他在廣闊的天地間揮灑。從蕭萬長的例子證明，在文官體制內，想做事的人，是不會沒事做的。

## 二、吃得苦中苦，方為人上人

民國五十一年，蕭萬長進入外交部上班，大小事都得做、層層細節都得經手，等他到了馬來西亞領事館「一個人當三個人用」時，才



發覺外交部那三年多的磨練為他打好了基礎。而且在魔鬼科長的訓練下，蕭萬長養成一有事臨身，不先爆發脾氣，總是先忍下來，盡量包容、忍耐，不僅堅忍了心志，也鍛鍊出工作能力。蕭萬長的經歷，反映出那個時代一群優秀的年輕人甘心接受磨練，虛心力求對這個國家、社會有用的態度。

近幾年由於全球不景氣，人口結構變遷，加上台灣高等教育擴張的關係，大學畢業生的前景真要用「一代不如代」來形容了。行政院主計總處在今年5月22日公佈4月的失業率為4.07%，在亞洲四小龍中是最高的，而且大學及以上程度者失業率為5.02%，即所謂高學歷高失業率。失業率那麼高，為什麼還有很多製造業找不到員工？有些老闆表示，許多技職大學畢業生到工作現場後，嫌薪水少，有些人甚至連「28K」也不做，或嫌棄工作環境太髒、太熱，時間太長、不自由等。但這不是服務業，而是製造業。畢業生若只想做自己理想中輕鬆的工作，不做紮實、薪水低的工作，是國家生產力的隱憂。

「這是最壞的時代，也是最好的時代」，每一個世代都有各自的險惡環境和競爭壓力要去面對克服。但成功的人生，誰不是在壞的時代裡想辦法開創好的機會。嚴長壽先生經常在演講中勉勵青年學子，不要好高騖遠，逆境更能讓人獲得成長。無論在什麼樣的工作環境中，當身邊一切都一帆風順時，你也沒什麼了不起。可是如果你面對的是一個充滿挑戰的環境時，反而能學習更多。所以，不一定要堅持「最好的環境，才是最能發揮的環境」，若能克服挑戰，同時考慮許多正面與負面的因素，往往能讓自己進步更快、學到更多。初入職場的人，面對各種從未接觸過的事務和規矩，如果能效法蕭萬長不畏困難、勇敢行事的態度，就能衝破難關，在職場上有所作為了！

### 三、忍辱才能負重

民國七十七年，由於美國祭出三〇一條款要求台灣開放火雞肉進口，藉以改善貿易逆差問題，此舉引發國內雞農的遊行抗議，在蛋洗美國在台協會後又轉移陣地，混亂中把雞蛋扔向國貿局長蕭萬長。蕭萬長知道這不是針對他個人的不滿，所以他忍這個辱。忍辱才能負重，這樣才能為國家做事。正因為心裡頭了解，農民有農民的權益，談判官員有談判官員的壓力，所以他可以「往內忍下來，從臉上笑出來。」蕭萬長用他的微笑與堅忍化解了一場危機，蛋洗之後，他笑著走回去，從此被冠上「微笑老蕭」的封號，標記下那非比尋常的微笑。

忍辱是一件多麼不容易的事。歷史上如張良與黃石公，或韓信忍胯下之辱，都是天降大任於斯人的故事。張良與韓信的大忍之心，不是人人都能夠做到的，卻是我們都可以效法的。聖嚴師父的自在語裡有一句話說：「任勞者必堪任怨，任事者必遭批評。怨言之下有慈忍，批評之中藏金玉。」其中的道理值得我們細細品味。

### 四、臨危不亂的智慧

民國六十七年十二月十六日，美國宣佈與台灣斷交，那是台灣從未遭遇過的驚濤駭浪，沒有經歷過那段歲月的新世代，很難體會中美斷交對台灣的激烈衝擊與考驗，那意謂這座小島的生存出現危機，甚至有可能被共產政權吞噬。原本正準備隨汪彞定局長赴美參與例行中美貿易談判的蕭萬長，臨危受命升為主談代表，這位初扛重任的官員短時間在心裡擬定腹案。蕭萬長告訴美方代表，美國應該給予台灣永久最惠國待遇，因為他非常清楚，台灣若失去此待遇，未來產品銷往美國就會面臨高關稅，這對以外貿為主的台灣將形同一堵高牆，使台灣產業界失去競爭，對經濟發展將是一大打擊。這個經歷，突顯蕭萬

長一流的危機處理能力，以及勇於任事的沉著、決斷與幹練。

民國八十八年九二一震災對台灣而言，是多麼大的衝擊，一瞬間震碎美麗的家園，震傷廣大同胞的心靈。為因應這場台灣百年來最嚴重的災變，行政院長蕭萬長於大地震發生後三十分鐘即抵達內政部消防署，一小時內，成立中央災害防救中心。當天清晨七時許，抵達南投災區現場，下午返回台北召開「地震災後重建會議」，做出十五項重要決策，之後並成立重建委員會研訂重建綱領。蕭萬長再度發揮最大的危機管理，將震災對經濟成長的傷害減至最輕，讓整個社會穩定渡過百年危機。

一般人遇到重大災變，往往慌了手腳，不知如何是好。蕭萬長這種臨危不亂的能力來自於他平日做事講求方法，能抓住綱領，脈絡分明，所以能夠很快做出判斷，化解危機，帶領台灣從重創中站起來。

## 五、用誠意去溝通

所謂溝通協調，就是把心中所想的讓人知道，而不是包裝、作秀。蕭萬長自認為不善於表達、比較拙於媒體公關，但他其實一直在做溝通協調的事。舉例來說，五輕，政府在民國七十五年正式核定興建後，就碰到無法動工的難關。因為高雄後勁地區的民眾認為，位在當地四十年的中油煉油廠長期以來把污染留給了居民，若再興建五輕，豈不使當地環境更加惡化？蕭萬長，似乎總會面臨內外交相迫的壓力。而他，從不退縮，總能以勇氣面對，以誠懇溝通，以智慧來化解。蕭萬長馬不停蹄地拜訪後勁地區的里長、民意代表、反五輕代表們。隨扈擔心部長的安危，想要制止他走入群眾，蕭萬長卻揮手表示不在意，繼續向前去。就如同當年國貿局長任內走向成千上萬的抗議雞農之前，一旁的警察曾勸阻他，他卻謝謝對方的好意，依然走向群眾，面

迎「蛋洗」終不悔。兩次不同的事件，不同的職位，但相同的是，他面對的都是一股群眾的怒氣，而他，也同樣的是用「設身處地」的溝通。蕭萬長對後勁居民提出具體建議：從反對的角色轉變成監督的角色。如果只是一直反對，只會傷害經濟，也傷害了大眾。終於，民國七十九年，歷經三任閣揆無法啟動的重大工程 - 五輕，正式動工。蕭萬長上任三個月後，交出第一張具體成績單。從這件事可以看出，蕭萬長以庄腳人的實在與誠意，去溝通民意、化解誤會，既不譁眾取寵，也不計個人毀譽。過程中他所吞的苦水，就和庄腳人種稻一樣，「辛苦啥人知」。然而，默默耕耘，終有收穫。蕭萬長勤訪地方，深入民間。他謹言慎行，溫和理性，善於合作及協調，但堅持原則，不懼阻礙及困難，毫不遲疑地作出必要的決斷，他是一位有魄力、有決斷的人。故總統府資政連震東曾說：「為政之道有如騎腳踏車，頭要不斷地點，腳要不停地踩。」蕭萬長為了達成政策目標，勤於協調，務實踏實，就是這句話最好的註解。

## 六、勇於改革

公務員給人的一般印象多是因循苟且，多一事不如少一事的做事心態，但這個印象不適用在蕭萬長身上。蕭萬長在公職任內，推動了不少影響深遠的改革，除了上述將國貿局組織精簡外，再舉二件影響重大的改革：一是完成智慧財產權保護法律體系的修訂，剛好是我們發展高科技前，最重要的準備工作。台灣後來能發展成為全球 IC 產業數一數二的代工龍頭，關鍵轉變之一，正是智慧財產權相關法規的修訂。第二是兩案貿易除罪化。當時還是戒嚴時期，兩岸根本不相往來，商人一旦把貨物賣到大陸去，就犯了資匪和叛亂罪，可是貿易商甘冒被殺頭的風險也要做這筆生意，顯示其間有利可圖。蕭萬長到中常會

報告，幾經討論研究後，兩岸終於出現歷史性的改變。無怪乎劉兆玄要稱讚蕭萬長，說他總在關鍵時刻才華就顯現出來，那是一種突破現狀的膽識，讓他有別於一般事務官的關鍵所在。蕭萬長文物館裡有一幅于右任先生寫的對聯，上聯是「袖中異石未經眼」，下聯是「海上奇雲欲盪胸」，正是蕭萬長最好的寫照。

反觀近日，毒澱粉流竄全台，大家赫然發現，竟有黑心商人將工業用原料摻雜修飾澱粉製造過程，民眾早已經年累月吃下肚。此時，眾人皆將源頭管理的重要性掛在嘴邊，但說到源頭管理的建置過程及修法，卻看到行政、立法的怠惰與輕忽。為何日本、韓國、澳洲及歐盟等國早已建立的化學品申報及管理機制，台灣至今付之闕如？我們的政府官員是不是應該多向蕭副總統學習，做個有擔當的事務官，才是國家之幸、百姓之福。

## 參、結語

為了撰寫這次的讀書心得，我幾乎把圖書館內有關蕭萬長先生的著作通通借回家研讀。一面閱讀，內心對蕭副總統升起了無限的敬意。現代社會教育普及，才高學厚、能力強的人何其多，但是，才學能力只是成事最起碼的必備條件。在各行業中成大事者，沒有一個不具備某種過人之節。但從政者因接受公眾的信託，更必須具備能擔當、肯負責、有高度道德良知的內涵。打從進入外交部當科員開始直到副總統卸任，蕭副總統在台灣的重大轉折點上，不論身處幕前幕後，他都沒有缺席，甚至在其中扮演了關鍵性的角色。蕭副總統一直兢兢業業為頭家服務五十年，也許大多數頭家並不知道這位夥計如何認分、如何任勞任怨，更不知他完成了多少艱巨任務，只因為他是個拙於表演的人。透過本書，讓我們清楚了解這位帶領台灣走出經濟困境的掌舵

手是如何肯犧牲小我，完成國家交付的使命。即使已經副總統卸任，這位經濟老兵仍退而不休，只要國家有需要，他還是願意將幾十年累積的經驗與關係，用來幫台灣走出去，去跟國際交流，讓世界看見台灣，這等胸襟，是令人感佩的。本書更適合現代手捧金飯碗的公務人員閱讀，藉由蕭副總統的榜樣，希望讓他們思考如何在現有環境中造就自己，不要耽於平穩的工作環境，而能對社會與國家發揮正面長遠的影響力。