

從外交部科員到中華民國副總統

「微笑的力量—蕭萬長公職之路五十年」專書讀後心得

壹、開場白—被丟雞蛋為什麼還笑得出來？

他說如果有二個蕭萬長，一個是養雞的蕭萬長，一個是談判的蕭萬長，那養雞的蕭萬長，一定也要去丟那個談判的蕭萬長，因為不是談判的蕭萬長很可惡，你要丟他、要屈辱他！是這個事情本身大家要出一口氣，談判的蕭萬長就變成出氣筒了！只有出氣筒才能讓他們有個發洩的對象！他笑的原因就是，他知道這不是針對他個人的不滿，雞農丟雞蛋是表達心聲的自然反應，所以他忍這個辱啊！能忍辱才能負重，就是這樣才能為國家做事。

回頭看，沒有那些雞蛋丟下去，恐怕政府社會、主管機關說不定也不會那麼重視；沒有那些雞蛋丟下去，要再去跟美國談，美國也不會同意。

因為心裡真正了解，農民有農民的權益，談判官員有談判官員的壓力，然後就「往內忍下來，從臉上笑出來」。蛋洗之後，他「笑著走回去」，成為今天的「微笑老蕭」。¹

這是摘錄自本書代序中的文字，是蕭先生「微笑老蕭」封號的由來。時任國貿局長的蕭萬長先生回憶因為美國火雞肉進口談判案，遭抗爭農民蛋洗時的心情。由這段文字，我們看到一位真正有同理心、能忍辱負重的國家文官，他在「回頭看決策」DVD紀錄片中也說「這是我該負的責任」，他的風範及氣度著實令人佩服。這也正是蕭萬長先生公職生涯五十年一貫的信念。他所有的作為只有二個考量－國家的利益及人民的福祉，一切的作為只要是符合這二個考量，過程中的挫折及不如意，都是可以忍耐的。忍耐不是沒有意義，忍耐是為了要負起該負的責任，消除百姓的怨氣，並要為國家爭取更多談判的空間；為人民爭取更多的利益，最後得到如意的結果。

1. 摘錄自《微笑的力量－蕭萬長公職之路五十年》，頁12-13。

貳、本書簡介及內容摘要

「微笑的力量－蕭萬長公職之路五十年」一書由天下雜誌股份有限公司於 2012 年 5 月 15 日出版，共計 312 頁；隨書並附精華版的「回頭看決策」DVD 紀錄片 1 張。

全書由中華民國第 12 任副總統蕭萬長先生口述，劉秀珍、齊怡、蕭綿綿、陳妙香等 4 人採訪整理。蕭先生就其成長、求學及自 1962 年初任公職至 2012 年 5 月卸任副總統，擔任公職半個世紀中自己記憶深刻，且對國家利益及人民福祉影響至深的事件做陳述，娓娓道出其決策、談判、處理過程及影響，帶領大家回顧這段期間整體國家社會及經貿發展，也讓人看到一位有為有守、全心奉獻為國家及人民的公務員。全書除代序及後記外計有八章，編排如下：

一、所以我說，很幸福

談家庭、求學成長過程、個人人格特質及求學階段之自我期許，父親芳輝先生「虎死留皮、人死留名」的訓示則是其一生為人處事的圭臬，平凡的家庭，清白的家風是蕭先生一路最大的支柱。

二、為五十年公職生涯，打樁

「塞翁失馬、焉知非福」，談公職生涯 1962-1972 從外交部科員到同期特考中最後一位外放馬來西亞吉隆坡任副領事、領事之歷練、考驗及收穫。

三、有這樣的長官，真好

談人生中最重要轉折點—降轉請調國貿局及在國貿局任內之經歷。

1971 年中華民國退出聯合國，在外交受挫的年代，蕭先生請調國貿局，受到時任國貿局長汪彞定先生有計畫的栽培及訓練；經濟部趙耀東部長對其在國貿局任內的組織調整、業務流程精簡及法規變革、修正的全力相挺，讓臺灣能在那個風雲際會的年代，自由化及國際化速度能加速。蕭先生看出臺灣經貿發展必須轉型及兩岸關係正在改變，爰就保護智慧財產權法律體系修訂，及正視轉口貿易問題的迫切性大膽向蔣經國先生建言，得到經國先生大力支持，為臺灣高科技產業發展及兩岸經貿的開放做好了準備，讓臺灣免於陷入貿易恐怖時代，國家權益能免於受損。

四、走過，做事的年代

陳述其在國貿局任內進行制度鬆綁及組織改革之過程。將相關簽章及業務流程簡化，部分工作下放相關單位審核，不再由國貿局一手包辦，提高行政效率。重新定位國貿局的管理功能從進出口之審批轉而為談判及拓銷。因應功能變革，有計畫的培訓國貿局談判及拓銷人才，此一機關功能的轉變及變革，使國貿局對臺灣進出口貿易做出更多更大的貢獻。

在國貿局任內諸多談判中最重要的談判則屬中美斷交前夕的永久最惠國待遇及後來保護智慧財產權的談判。永久最惠國待遇談判是最驚險也是對臺灣進出口貿易最關鍵的一次談判，蕭先生不負使命完成了；而保護智慧財產權的談判，讓臺灣免於受到美國特別三 0 一條款的制裁。當時臺灣社會及中小企業保護智慧財產權觀念尚未建立，但面對臺灣產業的轉型發展，開放及引進更多的技術及人才勢在必行，若沒有建立保護智慧財產權制度，外來技術之移轉即會卻步，影響臺灣經貿及產業之轉型及發展至深。蕭先生在談判桌上除了要說服對手外，更要說服臺灣社會上的反對力量，雙重的壓力讓談判變得更艱難。在無數次的談判壓力中蕭先生付出了只剩 4 顆牙的代價，但同時也累積了豐富的談判經驗及技巧。

五、低調，非常低調

陳述在經濟部長及行政院長任內，從推動五輕、六輕、彰濱工業區復工及新建核四案之溝通協調過程。

從高雄後勁民眾反對五輕設立、六輕投資地點選擇及與彰濱工業區非法佔用土地民眾協商過程之溝通協調等。雖身為經濟部長，蕭先生仍是鏗而不捨、親力親為，親赴後勁了解居民反對五輕設立之原因，一一釐清民眾疑慮，指示中油公司改善，以誠意讓民眾了解政府解決問題的誠意；亦曾親赴當時彰化縣周清玉縣長官邸拜會，討論彰濱工業區復工問題，希望彰化縣政府協助。過程中均讓民眾及相關人員感受他的誠意及平實，及凡事都是真正地站在他們的立場，設身處地的想。他相信，只要低調、圓融、不攬功，就會有人幫忙一起解決問題²。

六、沒錯，重心移到亞洲了

蕭先生從務實的國際觀談起，他認為經過二次金融危機，顯示了世界經濟重已移至亞洲，臺灣要把握這樣的時勢順勢發展，基本上需要有國際觀；國際上政治及經貿原則一定是互利互惠的，臺灣要與國際接軌勢必更自由開放、開創更多國際市場、佈局全球。

2. 整理自《微笑的力量－蕭萬長公職之路五十年》，頁 141。

蕭先生在此一篇章中提到 1971 年退出聯合國時，也是臺灣貿易正要起飛的時候，臺灣因為兩岸政治關係，很多時候在國際政治或經濟舞台上會面臨許多的困難，只有拿出有遠見及務實的作法，以國家未來的需要及國家的利益為前提，才能找到出路。兩岸關係現階段仍是以經貿為主軸，以經貿漸漸產生互信，以此為基礎再發展其他兩岸關係。

七、回頭看，這些決策

一個好的決策應該是兼顧國家利益及百姓利益的平衡決策，且需從制度上來解決問題，談林務局由事業單位改為公務單位、推動高鐵 BOT 案及 1997 年於行政院長及 2008 年於副總統任內二度面對亞洲及世界金融風暴的決策過程。這些決策複雜度高，影響層面又廣又深，蕭先生陳述決策過程之轉折及決策後執行面不可預期之預算經費及技術上的困難，如何經由相關單位協商一一克服。過程真的是有支持、有反對，有掌聲、也有罵聲，決策的考量點其實就是「平衡」及「福國利民」的那把尺，決策絕無法完美。

八、基本上，我不是政治人物

蕭先生從自身經歷由外交部基層科員一路到成為行政院長及中華民國副總統的過程，鼓勵所有文官，身為文官只要努力把握每個歷練及做事的機會，機會自然在其中，但最重要是要朝目標全力以赴，身為國家文官一切作為應以國家及人民的福祉為依歸。即便後來選上民意代表，還是不脫文官本色，只問自己能為國家做些什麼。

全書內容讓人充分感受到這位曾身為中華民國副總統、行政院長平實、誠實及務實的特有個人風格，讓讀者很容易隨著其陳述，回到時光隧道進入書中的情境，一起再次回顧並感受蕭先生書中所陳述每一個影響臺灣經貿發展的決策及談判，也對臺灣半世紀以來的政治及經貿發展有更深入的認識。每一章節結束並有家人、政商朋友及曾一起共事的長官部屬的迴響，增加讀者閱讀的廣度，由這些人的迴響內容更加認識微笑老蕭之所以為微笑老蕭的原因。

我個人求學成長的階段適與蕭先生在公職上衝鋒陷陣時間同時，閱讀本書有更多的感觸，一次一次的將自己拉回過去四十年親身經歷的每個發展階段，社會普遍貧困的臺灣、九年國教教育改革發展的臺灣、退出聯合國及中美斷交處於外交困境的臺灣、經貿蓬勃發展社會富裕躍居亞洲四小龍之首的臺灣及大陸開放兩岸關係改變的時代。

參、讀後心得

「微笑的力量－蕭萬長公職之路五十年」是一本平實的不能再平實的口述歷史，沒有華麗的詞藻及鋪陳，但在蕭先生看似輕鬆娓娓道來公職之路五十年歷程的背後，其實是一段又一段的困難、挫折及壓力的彙聚，誠如蕭先生所言，過程真的是有支持、有反對，有掌聲、也有罵聲，但只要把握「福國利民」這把尺，過程中的紛紛擾擾就不是那麼重要。

這本書自 2012 年出版後，看了好多遍，每次看完闔上書本，都不免要再回顧自己公務生涯的點點滴滴，其實還真有頗多雷同之處。一路不忮不求，卻一路有好同仁相挺、好長官教導提拔及貴人相助，擢升至國家文官最高之簡任職務，常自忖平凡如我，又無家世背景及高的學歷，能升至國家文官最高之簡任官等，心中滿是感恩；在國立大學良好的環境中學習、成長及服務，三十年始終兢兢業業，不敢稍怠，從未稍減對己身工作的熱忱；心中時刻懸念的是不能辜負國家社會的栽培、長官的提拔指導、父母的訓誨及期望，而這也是自己三十年公務生涯最驕傲的地方。雖職位職務不同，不能如蕭先生對國家社會的貢獻之大之深，但身為國家文官應有的基本信念及為國家做事、為全民服務的態度應無二致。我想這不就是國父所言能力大者服千萬

人之務，次之者服十百人之務之真意。茲將本書閱後心得啟示整理並提供公務員同仁參考。

不畏歷練及改變，增加自己全方位能力

「時勢造英雄」是我讀完這本書的感想。過去半個世紀臺灣社會、經濟、政治上都經歷了前所未有的改變，退出聯合國、中美斷交、戒嚴到解嚴、農業轉型到工商業、專制到民主等；臺灣社會變得更自由、更開放，也創造了臺灣成為亞洲四小龍的經濟奇蹟。蕭萬長先生躬逢其盛見證了臺灣五十年來的自由開放及轉型變遷之過程；公職生涯從外交部、國貿局、經濟部、行政院、立法院到總統府到兩岸事務，我想這樣的人生際遇絕不是蕭萬長先生從事公職之初所可預見或規劃的。是這樣一個風雲際會的時代，提供了蕭萬長先生歷練及發揮專長的舞台；蕭萬長先生也以不畏不懼的精神，面對每一次工作跑道的轉換及挑戰，在公職生涯不同階段以其專業對臺灣這塊土地做出貢獻。

有所為有所不為，不重過程重結果

綜觀蕭萬長先生五十年公職之路可說是「也有風雨也有晴」。尤以 1978 年底中美即將斷交前，銜命赴美臨時受命擔任談判主談人這一段往事最令人動容。在歡樂的耶誕節前後，在外交情勢最緊張的時

刻，短短的二個星期內要完成攸關未來臺灣發展談判的任務，時間的壓力及對談判結果未知的焦慮可想而知，這是臺灣與美國斷交前最後的談判機會。蕭先生思考後，決定爭取實質對臺灣發展有益的經貿協定，將談判主軸定調在「中美關稅永久最惠國待遇」上，因為在外交艱困的時代，經貿是臺灣發展的命脈。蕭先生完成了這項艱鉅的任務，讓臺灣進出口貿易在中美斷交後仍享有優惠稅率，維持臺灣貨物出口的競爭力，這個談判決定關鍵 1980 年代後臺灣經貿發展至鉅。

另一個令人印象深刻的場景是 1988 年火雞肉進口事件。一張臺灣國貿局長蕭萬長先生「西裝革履、蛋痕累累」卻仍微笑的照片，榮獲年度報紙最佳攝影獎，那張照片看起來有點可笑但卻很誠懇，其實現實的談判桌上也不外乎情。時任美國貿易代表署助理代表 Doral Cooper 女士回憶當時說：「我記得我看到他在報紙上的照片，我覺得很難過，他被丟雞蛋的農民團團圍住，但他還保持微笑，微笑會融化任何一個談判代表的心，但是在微笑背後，他是不動聲色地決心，要盡力維護臺灣政治經濟上的利益，Vincent 是貴國一個真正的愛國者。」Doral Cooper 女士很傳神的描述了談判桌上蕭先生柔軟的身段及在其背後堅定的堅持³，蕭先生要的是最終的結果，他認為「過程終會隨時間過去，但結果的影響是深遠的」。

3. 《整理自回頭看決策 DVD》。

工作上一份成就感應是大於一份薪水的意義

蕭先生在書中曾提及他很欣賞《官僚之夏》這部影片和書，主要講述第二次世界大戰後，一群日本通產省的文官，想把戰後的日本從廢墟提振起來，這群官員日以繼夜一起規劃產業政策，這些產業政策在官僚體系規劃完整，文官有了共識後，大家再全力說服沒有理念的大臣，讓大臣們在內閣會議中力爭，將政策變成法案，最後貫徹實施。蕭先生之所以推崇應是因為他在國貿局及經濟部時也曾有類似經驗，一群有理想的好同仁、好長官，在共同的目標及理想趨使下，不眠不休工作、討論，希望為臺灣經濟做出貢獻。或許由《官僚之夏》這部影片，他看到了自己和這群日本文官一樣，為了自己所愛的國家全力以赴相同的場景。蕭先生也曾為臺美經貿談判，爭取最惠國待遇而累到一次掉了 11 顆牙；為了美國農產品進口談判，忍著父喪之痛，打起精神走上談判桌，並承受農民丟雞蛋抗爭質疑⁴。這是多大的壓力啊！若非有一份使命感在，蕭先生又豈需如此做。這實在是給身為公務員的我們最大的啟示，工作上一份成就感應是大於一份薪水的意義。

4. 參《微笑的力量－蕭萬長公職之路五十年》，頁 284-286；及《官僚之夏》，頁 324-325。

公務員不應只是一個位子或一份薪水，而是一份定義自己一生的價值所在

身為公務員，也許不是每個人都能有如蕭萬長先生的際遇及適逢風雲際會的時代背景讓大家發揮，但不同的時代背景有不同時代公務員可揮灑的空間，而基本信念應是不會改變的，那就是對工作的熱情及使命感。對工作有了熱情及使命感可以認清並肯定自身工作的價值，傾全力在工作上，全力以赴努力往前，才能不辜負人民的負託及期望。工作不再只是一個位子或一份薪水，而是一份定義自己一生的價值所在，因此不斷精進及成長是絕對必要的，不斷成長才能讓公務生涯不斷注入活水源泉，做為前進的動力，也才能蓄積更多的能力去擔負更重的責任，為國家社會做出更多的貢獻。

公務員依法行政，更應本專業有積極的作為

綜觀全書，蕭萬長先生不論在任何職位，均可看到其積極作為及正面看待事情的態度，遇到困難也常借力使力，化危機為轉機。從其外放馬來西亞吉隆坡時，為免去僑民舟車勞頓之辛勞，改變作法，每年至少二次帶著印信至新加坡為僑民辦簽證及其他事項；為維繫華僑對中華民國的向心力，積極爭取馬來西亞及臺灣政府讓馬國華校僑生高中畢業後到臺灣讀大學之政策實現；看出經貿是臺灣未來的出路，

在國貿局任內推動組織調整、建立嚴謹的人員培訓制度、業務流程精簡及法規變革、修正，以因應臺灣進出口貿易之蓬勃發展；在經濟部及行政院長任內，推動五輕、六輕、彰濱工業區復工及核四案新建；因應產業轉型，推動建立智慧財產權制度體系；推動高鐵 BOT 案等，在在顯示身為一位國家文官必須「本專業有所作為」，才能為國家建立可長可久永續發展之基業及制度。

今天臺灣的問題除了未有較明確的國家願景及短中長期國家發展目標及策略外，個人身為國家文官之一員，深感最大的問題是文官的培訓及傳承，更明確的說就是人才問題。我們很迫切需要如同蕭萬長先生一樣有國際觀、願意接受磨練，受到長官信任有計畫的栽培訓練的文官；我們更需要有能識千里馬的伯樂，這是政府及所有國家高階長官的責任。政府有責任營造更多學習、激勵以及歷練的環境條件，鼓勵與培養我們的文官，讓我們的公務員是有解決問題能力的文官，而不再只是依法行政的公務員，並讓這些文官能有機會擔重任，為國家社會貢獻；每個公務員也要期許自己勇於接受挑戰，接受不同工作的歷練，蓄積全方位的能力，在工作崗位上能有創新及前瞻的作為，不論是在基層，或者是在握有決策權的管理階層，均能勇於突破，依時代進步隨時檢討法規與時俱進，提出有遠見、對組織有利的變革，期待會有下一個或下二個、下三個文官蕭萬長先生的出現。

結果才是最重要的

有人說：「身在公門好修行」，語氣中似乎帶著些許的無奈。其實若從正面積極的角度來看並非如此消極。蕭先生的註冊商標「微笑老蕭」就是最好的例子。他的微笑絕對是真誠的，他的微笑、他的忍耐是為了達成他堅定的目的—福國利民；忍耐也絕不表示懦弱，因為只有心平氣和才能理性的面對問題並解決問題，那就是蕭先生所強調的「不如意的過程，如意的結果」，這和自己三十年公務生涯謹守的原則不謀而合。身為資深公務員，每每有同事或部屬認為我「不會推工作、沒有原則、老是把事情往身上攬」，年紀較輕時曾深為同僚的批評困擾，多年後的今天，經由不斷歷練，漸漸體認出「我的原則就是要把事情做好」，只要是為組織有益的事就應全力以赴，心中也就豁然開朗。有時我們會本末倒置的陷在過程的紛擾中而忽略了結果才是最重要的。

待人要誠懇、處事要圓融

看完這本書，再度體認到誠懇及圓融的力量。本校楊前校長國賜博士常以「待人要誠懇、處事要圓融」勉勵主管及行政同仁，凡事應站在被服務者師生的角度來思考，而不是只從行政單位工作上的方便考量。在「微笑的力量」一書中，我們看到蕭先生在各個不同工作崗

位上的成功，除了其個人的專業及努力外，最重要的是他圓融謙虛、誠懇、勇於任事、不藏私、不攬功的人格特質及知難不退、不怕改變、不恃不求、實事求是的處事態度。不論是在政策溝通協調的場景或是現實血腥的談判桌上，除了專業、事前的準備、豐富的經驗及歷練外，最重要的是要誠懇及圓融，將心比心考量民眾感受及兼顧談判對手的立場，不斷溝通，取得民眾或談判對手的信任，才是政策順利推動及為國家爭取更好談判條件的重要因素。

肆、結語

最後願以蕭萬長先生所說「不是我的我不拿、不該得的我不強求、該放下的我絕對放下，但是我不能改變對臺灣這塊土地的熱愛。」⁵及「因為微笑，就會讓自己放寬心，就會包容，不會太浮躁，也不會太計較得失。微笑的力量真的很大！」⁶二段文字與大家共勉。「有為者亦若是」，也以蕭先生五十年公職的經歷期勉自己，以專業及自信創造屬於自己公務生涯的一片藍天。

5. 整理自《回頭看決策 DVD》。

6. 摘錄自《微笑的力量－蕭萬長公職之路五十年》，頁 309。

參考書目

1. 蕭萬長口述，劉秀珍、齊怡、蕭綿綿、陳妙香採訪整理，《微笑的力量－蕭萬長公職之路五十年》，2012 第一版，臺北市，天下。
2. 吳豐山，《據實側寫蕭萬長》，2012 初版，臺北市，遠流。
3. 城山三郎著，許金玉譯，《官僚之夏》，2010 初版，新北市，新雨。
4. 黃丙喜、馮志能，《新時代的為官之道》，2012 初版，臺北市，商周. 城邦文化。