

何邦立、汪忠甲——主編

何宜武

與華僑經濟



國民大會秘書長、總統府資政、世華銀行創辦人——何宜武先生（1912-2001）



何公自民國四十一年起即擔任華僑救國聯合總會常務理事、華僑協會總會理事、常務理事，半世紀來見證了僑聯、僑協成立的歷史。（攝於1982.10.21）



何公參與大陸災胞救濟總會活動長達五十載，支持救總的各項活動可謂不遺餘力。



民國四十年十二月，何公（右四）任僑委會第三處處長，以中華民國代表團顧問名義，參加香港工業展覽會，其左為香港華僑總會會長徐季良。



民國四十二年，何公（中間領帶者）奉派印尼視導僑務，足跡遍歷印尼全國各地。



民國四十二年，何公赴緬甸宣慰僑胞、視導僑務。



民國四十四年，何公於日本橫濱與華商貿易公會人員合影，中右為何公。



何公於僑委會服務期間，對華僑經濟問題常提出精闢的見解與看法。攝於民國四十五年元月。



民國四十六年何公赴越南宣慰僑社。



何公與李樸生副委員長（右二），赴菲律賓宣慰僑胞。（民國四十七年夏）



何公於民國四十八年赴漢城華僑中學視導僑教。



民國五十年，何公赴美華盛頓州立大學進修，順道訪問加州蒙特利美國陸軍語文學校，瞭解該校三個月中文講寫密集訓練班，以助海外中文之僑教。



民國五十一年時任僑委會委員長的周書楷（中坐者），提名何公（後排左一）升任副委員長，前排右一為李樸生，前左一為黃哲真，後右一為羅光海。



民國五十一年底，何公宣誓就任僑務委員會副委員長，由總統蔣中正監誓並致訓詞。



民國五十一年底，何公與僑務委員會高信委員長（右二）、袁觀賢副委員長（左一）拜見陳誠副總統。右一為國民黨中央委員會第三組馬樹禮主任。中為行政院秘書長陳雪屏。



何公於民國五十年至五十三年間，會同經濟部、中國技術服務社、國內學者專家組成四個技術服務團，前往菲律賓、泰國、馬來西亞、新加坡、韓國等國。右三何公、李國鼎、葉明勳、辜振甫。



民國五十五年赴泰國宣慰華僑。



在何公的規劃下，民國五十六年七月第一屆亞洲華商金融聯誼會議在菲律賓首都馬尼拉舉行，何公以特派員身分列席指導。



何公（左二）與高信委員長（左一）共事十年，深受高委員長信任。右起：經濟部長孫運璿、美國參議員鄺友良。（攝於民國五十八年底）



民國六十年九月十六日，第四屆世華金融聯誼會在台北舉行。世華銀行之誕生源起於此次會議的決定。



世華銀行開業日，前財政部長李國鼎（左二）、中央銀行總裁俞國華（右二）蒞臨致賀。左一為何公、中為董事長蔡文華、右一為常務董事陳勉修。



民國六十五年五月，何公（左四）率世華銀行海外董事晉見總統嚴家淦先生（中）。



世華銀行於民國六十九年成立文化慈善基金會，每年均頒發獎學金鼓勵優秀清寒的大學青年進德修業。



何公二十餘年在僑委會為華僑經濟打拼的伙伴，多數成為世華銀行籌備處初期的重要骨幹。前排左起王華鏊、何夫人、何公、周宣頻、劉宗筍；後排左起陳懷東、林再藩、張光華、吳銘輝、謝瓊。



經過二十多年的努力，世華銀行已名列世界二百大銀行之列。圖為時任副董事長的何公與總經理汪國華（左一）、董事長林來榮（中）主持二十週年行慶紀念會。（民國八十四年五月二十日）



世華金融圖書館於民國八十六年揭幕，為國內第一家專業金融圖書館。右起：何公、財政部長邱正雄、行政院長李煥、中央銀行總裁許遠東、僑委會祝基溼委員長。



民國八十九年十月何公於世華銀行董事長任內退休，前後服務世華達二十八年，於榮退歡送茶會上，何公揮手向同仁致意。

陳 序

何宜武先生（1912-2001）是一位令人尊敬的僑壇前輩，可惜余生亦晚，與他並無共事之誼，或直接交談請益之機會。就華僑協會總會而言，早在1952年便應創會理事長吳鐵城之邀，出任理事，其後歷經馬超俊（1953-1973）、高信（1973-1993）、張希哲（1993-2000）、梅培德（2000-2005）四任理事長，他一直擔任常務理事長達四、五十年之久，而且排名多在前茅（常務理事排名以得票數序列）。特別是在本人進入僑協之後的第十四屆（1996）和第十五屆（2000）兩屆，我的排名正好緊追在宜武先生之後，因此對他的名字印象特別深刻，所憾者，這時的他或因年事已高，或因其他公務繁忙，並不常出席理事或常務理事會議，即使偶爾到會，亦極少發言，予人以「君子無爭」的謙沖形象。

關於宜武先生一生的事功，論者已多，其哲嗣何邦立、汪忠甲賢伉儷合撰之〈何宜武華僑經濟五十年〉大文，已述其梗概；李又寧教授所留下的口述訪問紀錄亦極為珍貴，可相互參閱，在此不擬贅述。

概括而言，宜武先生的專長在華僑經濟，他有完整的財經歷鍊，故在出任僑務委員會第三處處長及副委員長，掌管華僑經濟輔導事務後，能夠發揮所長。他最大的貢獻至少有三項：一是鼓勵華僑回國投資，促進國內經濟發展；二是倡導並主持華商經貿會議；三是創立世界華僑聯合商業銀行，樹立民營銀行正派經營的典範。

宜武先生因長期擔任本會常務理事，憑藉這層關係，襄助本會籌建會館，貢獻甚大。當時總會既無會所又缺經費，1966年高信擔任僑委會委員長時，特呈報行政院，奉准由僑委會、財政部、主計處聯合成立專案小組，由時任僑委會副委員長的何宜武擔任召集人，一處詹競烈處長當執行秘書，進行籌劃建館事宜。小組先後召開十餘次會議，歷時一載，幾經周折，將協會前購忠孝東路之地賣出，向國有財產局購入敦化北路原屬空軍之國有地，委由黨元勳陳少白公子陳濯設計，動工興建，一年半完工，1969年10月底落成啟用。今日本會有此宏偉之會館做為辦公處所，並從事接待僑團等各項活動，宜武先生

當初擘劃督導之功不可沒。飲水思源，尤應記上一筆。

三井自2012年4月接任本會理事長以來，除一般會務之開拓外，特加強兩岸僑團交流，而出版華僑華人研究專書亦列為規劃努力之目標，繼《吳鐵城與近代中國》、《海外華人之公民地位與人權》兩書之後，本書續列為本會華僑華人研究叢書之六，亦見對華僑先賢追思之一斑。

是書共分上、中、下三篇，上篇以何邦立、汪忠甲合撰「何宜武華僑經濟五十年」，李又寧所做「口述訪問記錄」為主，讀者透過這兩篇傳記式的作品，對主人翁的一生事功，當會有全貌式的瞭解；中篇以宜武先生的人生哲學與華僑經濟、金融相關論述為主，這是本書精華所在，讀者可以追尋到作者完整而有系統的思維；下篇係屬懷舊憶往和追思紀念文，一者追憶前輩、長官、同袍、同事，亦見先生與友朋交往之清晰輪廓，一者輯錄同時代後生晚輩對宜武先生之追思文章，更見先生為人處世之原則。

以上各篇各章，均係邦立兄賢伉儷雙手策畫、校勘，歷時數月，備極辛勞而完成，這是身為人子者為彰顯先人遺訓最值得做的一件有意義的工作，同樣也是本會為追懷僑壇先賢，義不容辭，應該做的一件有意義的事情。

秀威公司在蔡登山主編的倡議下，慨允出版本書，並仍委由鄭伊庭小姐負責編務，在此一併致謝。

華僑協會總會理事長

陳三井 謹識

中華民國103年10月8日

前 言

在蔣經國先生的年代，父親宜武公歷任國民大會秘書長十年、兼任國民黨中央常務委員十三載，曾負責擔任三次總統、副總統的選舉工作，民國六十七年的第六任是蔣經國、謝東閔，七十三年第七任是蔣經國、李登輝，民國七十九年的第八任是李登輝、李元簇；由於輔選非常成功、表現突出，父親對台灣民主憲政的奉獻，予人以政治人物的印象，殊不知黨政工作只是他的兼職。

民國二十五年父親畢業於北平朝陽大學政治經濟系，歷經八年抗日戰爭、四年國共內戰期間，十二年政府財經的歷練基礎，民國三十八年元月受聘於僑務委員會，主導華僑經濟工作前後二十四載；離職後適逢我國退出聯合國，島內人心惶惶，父親憑其過去僑界人脈，又肩負使命，奔走東南亞、美、歐等地籌募資金，創立了世華商業銀行，前後工作二十八載。在家人眼中，他超過半世紀推動的華僑經濟，才是本職；對台灣經濟的貢獻，因為僑務外衣的掩飾，不易為人查知，隱而未顯。

狄爾泰（Dilthey）說，歷史事件的意義，只有在走完、全幅時間的歷程後，才能彰顯。國府遷台之初，經濟蕭條、年年負債、國庫虛空、外匯拮据；父親半世紀推動華僑經濟，引進僑資企業，帶動了六〇、七〇年代中小企業的萌芽，才有後來各地「加工出口區」的設立，讓台灣從農業經濟，成功地轉型發展、生根茁壯，促進了今日台灣繁榮，父親默默的耕耘，誠然是重要的推手；也印證了他對海外華僑資本、經濟力量整合的遠見。

父親著作頗豐，五十年來有關華僑經濟與金融論述，擇其要者凡十六篇，依其發表年代編排，使讀者能走回時光隧道，了解當時台灣經濟發展的背景、問題、與因應對策。更有幸李又寧教授，於家父晚年作了口述歷史訪談，讓一些關鍵性、實務性的問題解謎；父親在政府財經體系之外，於僑委會既無權、無責、又無錢的單位下，在此處境如何另立門戶引領華僑資本，匯成當時台灣經濟發展的主流，不能不讚嘆父親之睿智與高瞻遠矚。

本書精選了九篇有關僑務方面懷舊憶往的文章，父親追憶前輩、長官、朋友的風範、軼事、與對國家的貢獻。另外十四篇追思紀念文，各人從不同的交往角度，重塑起父親的形象栩栩如生。其中楊粵秀（林再藩）、周君銓、楊振萬、都是與父親共事數十載，甚或幾達半世紀的工作夥伴，分別完整記錄父親在僑委會、世華銀行、與國民大會的事蹟與貢獻。世姪輩中周亞特、高承恕，為周書楷先生與高信先生的公子，與父親接觸時間或長或短，兩代情誼，讀之令人動容。至於紀念蔡文華、與蔡紹華的紀念文，更可看出父親與華僑間的互動，推心置腹、肝膽相照的革命情感！

最後感謝華僑協會總會陳三井理事長的指導與概允出書。父親離世匆匆十三寒暑，至今個人才完成心願，為父親出本傳記，讓華僑經濟力量對台灣建設的貢獻，公諸於世。何宜武引進僑資建設台灣，由農業經濟轉型為輕工業經濟的成功；進而對外貿易開始出超，外匯有了累積，揭開台灣發展史上不為人知的一面。

何邦立 謹識

中華民國103年10月21日華僑節於台北

目次

陳序\陳三井 017

前言\何邦立 019

上篇 何宜武與華僑經濟

壹、何宜武的口述歷史紀錄\李又寧 026

一、家世和早年生活 026

二、學習與早期公務歷練 033

三、僑務委員會任職 042

四、創辦世華銀行 053

五、主掌國民大會 060

附錄一 應邀參加僑務工作 070

附錄二 奉命籌辦世華聯合商業銀行 074

貳、何宜武的人生哲學\汪忠甲 080

一、崇法務實自強不息的人生哲學 080

二、何公嘉言錄 092

附錄 長憶公公 096

參、何宜武華僑經濟五十年\何邦立 098

一、遷台前何宜武的財經歷練 098

二、華僑經濟演變與何宜武的僑經政策 103

三、追憶反共抗俄時代的僑務二三事 117

四、鼓勵華僑回國投資促進國內經濟發展 126

五、何宜武與華商貿易會議 141

六、華僑金融與世華銀行 155

七、華僑經濟VS.黨政貢獻 168

中篇 何宜武的華僑經濟與金融論述

壹、華僑經濟論述\何宜武 178

- 一、吸收僑資的基本問題 179
- 二、鼓勵華僑回國投資與輸入其他物資問題 185
- 三、華僑經濟事業發展的新方向 190
- 四、華僑經濟發展的問題 199
- 五、如何吸引僑資 213
- 六、華僑經濟與世界華商貿易會議 216
- 七、華僑經濟與航業發展 221
- 八、華商貿易會議的發展及其成果 225
- 九、華僑經濟與我國對外貿易 231
- 十、華商貿易會議的成就與期望 237

貳、華僑金融論述\何宜武 239

- 一、世華金融聯誼會的成長及其展望 240
- 二、華僑金融事業與華僑經濟發展 245
- 三、世華聯合商業銀行之誕生與成長 251
- 四、世華銀行之經營哲學與企業文化 257
- 五、世華人的時代使命 262
- 六、歷史的傳承 莊嚴的使命 269

下篇 懷舊憶往與追思紀念文

壹、懷舊憶往\何宜武 278

- 一、蔡文華先生和我 279
- 二、僑委會工作的一段回憶——賀鄭彥霖先生八十壽 283

-
- 三、我所認識的李樸生先生 287
- 四、悼念戴仲玉兄 290
- 五、鐵血精忠 黨國干城——吳鐵城先生百齡誕辰紀念 295
- 六、林故主席子超先生與台灣及海外僑務之淵源 298
- 七、永留懷思在人間——周書楷先生的一生 302
- 八、高信先生在僑務上的重大貢獻 305
- 九、我與僑聯 308

貳、追思紀念文 310

- 一、仁者之風——何宜武的行事為人\李又寧 311
- 二、何宜武的半世紀經驗\陳鶴齡 317
- 三、華僑經濟 青史留芳\王華鈇 321
- 四、從多方面體會宜武兄的行誼與風範\張希哲 325
- 五、謙沖誠懇 敦忠許國\蔡紹華 330
- 六、何公宜武 功在黨國\黃乾 331
- 七、何宜武先生的風範與事功\易勁秋 336
- 八、高誼隆情 永恆懷念——追懷何宜武先生二三事\周亞特 341
- 九、永遠的何伯伯\高承恕 344
- 十、以愛薪火相傳——永懷父親\何邦立 346
- 十一、永懷我的爺爺何宜武\何之元、何之行 350
- 十二、半個世紀的關懷和奉獻——何宜武與華僑經濟\楊粵秀 352
- 十三、高瞻遠矚 創辦世華\周君銓 369
- 十四、從財金、僑務、黨政又回到老本行——何宜武燦爛的一生\楊振萬 373

附錄

- 附錄一 何宜武先生傳略 388
附錄二 何宜武先生大事年表 391
附錄三 何宜武先生著作目錄 397



上
篇

何宜武與華僑經濟



壹、何宜武的口述歷史紀錄

(李又寧教授訪問)

1997年12月31日，1998年1月5日、7日、9日及13日，前後五個下午，李又寧教授在台北市館前路世華銀行四樓向何資政宜武先生，進行有關家世和早年生活、學習與歷練、僑務委員會、世華銀行、與國民大會等職務相關的口述歷史訪問。本文係根據何宜武先生錄音資料整理而成，彌足珍貴！

一、家世和早年生活

(一) 請問關於您早年的家世和生活如何？我知道您是壽寧人，壽寧是閩東的一個大縣，但也不是福建最主要的縣，對整個福建而言，壽寧有著怎樣的地位，請您敘述一下。

何宜武先生：

民國三十五年，我又再回到壽寧縣，參加行憲第一屆國民大會代表的選舉。壽寧是閩東的一個小縣，介於閩東和閩北之間。在我離開時，壽寧並沒有什麼建設，交通非常不便，沒有公路，連電燈都是後來才有。是一個山高、裡面人口眾多的地方，主要出產茶葉和木材。在我印象中，壽寧縣雖然很窮，產業不發達、交通不便利，但是壽寧人倒是很喜歡念書，文風很盛。壽寧跟鄰近的幾個縣來比較的話，福安比壽寧富足，福安又靠海，壽寧不靠海是個山縣，道路崎嶇不平，壽寧縣的縣城在一山嶺上，有一石碑刻有「去天尺五」，我平常愛跟人家開玩笑說我也是山地同胞啊！壽寧的氣候因為是山坡、地勢高，冬天比較冷一點，夏天還是熱，現在公路都通了，這是一個很重要的建設。

壽寧到南洋做生意的人很少。閩南一帶靠海，壽寧因為是山縣，要到南洋一帶不容易，但是到福州、溫州比較多。壽寧人謀生多半種

茶、種香菇，過去沒有工廠，現在據說有工廠開在那裡了。

(二) 請您談談何家的祖先，最早何家起源是如何發展的，有沒有族譜之類的文物留存？

何宜武先生：

族譜應該是有的，但是經過這麼多年，現在要找也不容易了。不過我知道先祖是由安徽廬江搬過來的，廬江是何姓的大族，先搬到江西，然後由江西再搬到壽寧，大約是在明清之間、距今兩三百年。搬來之後就在那邊靠耕讀傳家，慢慢擴展。我的曾祖他是做茶葉的，以後先祖也接著做茶葉，在壽寧買一些田地。我們家在壽寧裡面不能算最有錢的，但也稱得上是中產階級，在曾祖父的時候就是小康之家了。記得家裡一共三層樓的房子，它不像福州或北方的房子有好幾進這樣的建築，我們家是往上蓋的三層樓，也有大廳和兩邊護房，房子自祖父和二祖父開始有的，我祖父住一邊，二祖父住另一邊。祖父的兄弟有五個，祖父排行老大，二祖父是老二，老三是堂伯父的父親，他不是我親的，老四是我四叔公。我有一個叔叔當過縣長，他的父親是老五。他們五個兄弟家境都不錯，是小康之家，所以他們的兒子都去讀書了。不過家裡因為祖父做茶葉，所以比其他幾家兄弟好一些。這五家每一個人都有房子，老三跟老四原本共用一個房子，又在旁邊蓋了一棟三層樓別墅，老五自己也有房子。曾祖當初分給兒子聚族而居，每個人都有房子，都在一塊，都是前門後門連著或左右毗鄰。我讀私塾的時候，兄弟一輩和親戚以及附近鄰居，有周家、郭家的孩子也在一起念書，不只我們家。我不曾見過曾祖父，他去世以後我才出生。我想我的曾祖父何若霖應該是很能幹的一個人，他的幾個兒子，從我祖父開始，他都安排得不錯，產業也發展得不錯。今天壽寧學堂裡的學生有出來做事業的，屬我們家最多，像是何修、何簡，都是在我們何家的範圍內，以今天來講，整個壽寧從事政治的應該也以何家最多。

(三) 在台灣的何家發展主要除了您家以外，還有其他何家嗎？

何宜武先生：

在台灣除了我們家之外，旁系就沒有這麼多，現在何家有一些散

居在外地，譬如我們的堂系，有一位在香港，有一位在天津，就是我伯父他們家，以今天在自由地區的何家來講，還是以我們家為主。

祖父讓我印象很深，因為我在私塾念書的時間，跟祖父接觸特別多。我七歲到十四歲在私塾念書。我祖父的名字叫葆瑛，他曾經做過江西省義寧州（今修水縣）的州同。另外，我的外祖父林隆山先生，在梅湖吟稿中曾經有記懷何宜山州書，何宜山就是我的祖父。祖父退休的時候，當地的百姓曾經送他一幅「公正廉明」的橫額，橫掛在我們家的正廳，我們引以為榮。祖父晚年回鄉經營茶葉，頗有收穫。他精通中醫，遠近親友請他開藥方治病，絡繹不絕，而且是義診。祖父老年因為中風行動不便，無法親自寫藥方，那時候我在私塾念書，私塾就在義診的樓上，他命令我代寫藥方，所以我對中藥相當有印象，不過以後沒有再進一步去研究。祖父是一位面貌嚴肅心地慈祥的長者，族裡的兄弟大小對他敬畏三分，他沒有留下什麼著作或詩文，但是他處理事務、判別是非相當面面俱到而且完美。鄉里常常發生糾紛，有人就會向他投訴，因為他的一句話就能化解雙方、不再爭執，因此我對我祖父的印象特別深刻。

祖父只有兩個兒子，就是父親跟叔父，但是我有三個姑母，父親後來就繼承祖父做茶葉生意，祖父先生了三個姑母，之後才生我父親，最後才是叔叔，叔叔叫何修，他是政法學校畢業的，考上承審員，由承審員再轉任檢察官，做到最高法院的檢察官。

我十四歲由壽寧出來念書，就是跟叔叔一道出來，住在叔叔家裡，所以叔叔對我的栽培非常大。叔叔當時沒有到台灣來，從最高法院檢察官退休以後就回到福州了，一直在福州待到病故。

我記得父親剛開始也是念書，以後因為改朝換代，已由滿清轉到民國，他就沒有繼續追求功名，之後他就幫忙祖父做茶業生意。父親的珠算特別好，人也非常厚道，給我們兄弟輩很多鼓勵，但是我們兄弟多半由母親管教，比父親來得多。父親人際關係不錯，不過他並沒有跟各方面有什麼密切的往來，因為是忠厚傳家，所以他對人很尊重，村裡面也很敬重父親，不過他一生多半在福建，沒有到外地去，他對我念書、進修和到外地工作一直非常鼓勵。我母親生了五個男孩子、五個女孩子，我排行老二，大哥念完中學以後就沒有繼續再念書，父親去世後就把家業交給哥哥管，大陸淪陷以後，我哥哥在那邊

受到共產黨迫害而去世了。

排行第三的也就是我三弟，他叫何宜莊，他考到馬尾海軍念航海系，抗戰的時候，在貴州桐梓畢業，後擔任長江水下佈雷任務，受傷感染丹毒而死。他沒有來過台灣，也尚未結婚，那時候我在重慶工作，他還跑到重慶來看我好幾次，他是我們何家，為了抗戰而犧牲的第一人。

我第四個弟弟叫何宜慈，他是在史丹佛大學取得博士學位以後，就在美國IBM公司工作了很久，有許多發明專利。他回到台灣來在台大當講座教授，時徐賢修先生為國科會主任委員，很欣賞何宜慈，就邀請他到國科會當副主任委員，一度兼了新竹科學園區管理局的局長，後接資策會執行長，前後在台十五年，直到七十歲才從台灣退休，回到舊金山。

我最小一個弟弟叫何宜怡，他留在大陸沒來台灣，因為他覺得那邊有很多兄妹需要他照顧。他是浙江大學化學系，念石化這類的，畢業以後就在四川的油井工作，現在也退休了。他是個工程師，我們一直都有聯繫，他也曾經來過台灣。

我另外有五個妹妹，年紀都比我小，大妹妹本名叫何淑嬌，後來改名叫何瓊瑤，她嫁給陳必康，陳必康曾經當過台灣高等法院的庭長，她現在人在美國。

二妹妹叫何淑端，她到現在仍然沒有出嫁，在美國一家商業公司當會計師，現在人在費城，還沒有退休。

第三個妹妹叫做何淑娟，在大陸東北那邊當中學的校長，我們到台灣的時候她在大陸、中學剛畢業，她奮鬥力很強，非常能幹，一路做到中學的校長。

第四個妹妹叫做何淑靜，她現在還在壽寧，並沒有出來，她也曾經到台灣看我，她中學畢業以後就沒有繼續深造，現在擔任政協委員、還是壽寧縣僑台辦副主任的職務。

最小的妹妹叫何淑雲，她是在台灣這邊的銘傳大學畢業以後，到師範大學念碩士，後來又到美國繼續念書。她是跟我母親一道來台灣的，她在美國念數學畢業以後，就在美國一家公司做電腦會計的工作，現在人在美國。

(四) 令外祖是壽寧縣唯一的進士，是一個很了不起的學者和詩人，請您談談令外祖的事蹟。

何宜武先生：

外祖父名叫林棟，別號隆山，清光緒癸卯年（1903），殿試登進士，丁未年（1907）升太常寺員外郎，以後又升做郎中，保送御史。民國之後，1914年他由閩海道複選區當選為眾議員，就到北京參加國會，後來國會因為紛擾而解散，就回到故鄉去；他曾經有《梅湖吟稿》詩詞流世，裡面所寫的詩多憂國憂民之作。我在五、六歲的時候曾寄宿在外祖父家，外祖父他容貌清奇，對於子孫輩關愛備至，眉目慈祥，到現在我印象還是很深，不過當時我還年輕，尚未啟蒙。外祖父的學問淵博，可以說是相當高深。先母曾經告訴我蓮中君顯靈的一件事，到現在我印象還很深，他著的《梅湖吟稿》中，有一篇是寫蓮中君傳，內容說得很清楚，有些靈異事件至今還是難以解釋，因為我曾經追隨外祖父，所以這件事印象很清楚。

我的外祖母是很能幹的人，一切的家務和財務都是她管理，外祖父並沒有娶姨太太，始終只有外祖母一個人。外祖父是一個念書人，但是治理家務、管教子女多半都是外祖母，外祖母處事很精明、很有決斷力，對兒女非常慈祥，所以母親常常懷念外祖母。外祖母有兩個兒子、三個女兒，大舅是前清的秀才，二舅在當時因為科舉已經廢除了，所以沒有功名，也是在家裡念書。我的兩位舅舅沒出來做什麼事業，我的大姨很早去世了，我母親是老二，三姨嫁給福安陳文漢，陳文漢擔任過福建省長薩鎮冰的秘書長，官也不小，我的姨母沒有來台灣。

我母親七十四歲在台灣去世的，葬在陽明山第一公墓。母親叫林聖音，應該是外公替她取名的，她並沒有讀什麼書，有裹一點腳。她貫徹儒家的思想觀念非常深，是完全捨己為人的一個人，我記得先祖病重的時候，家鄉有個觀念說切股割肉給病人吃可以治病，她就割了自己的一塊肉給她的父親，結果當然沒有用。她平常對我們兄弟姊妹的教育方法，是用勸導來代替打罵，她是非常慈祥的一個人，她鼓勵我們將來自己要有出息。叔叔何修當時在高等法院當檢察官，我們都住在福州同一家，管家是我嬸嬸，也就是何修的老婆，妯娌間難免有些不愉快，我們這些小孩都有些不平，嬸嬸器量有點小，但叔叔不

會，尤其家中佣人之類的，有時候會讓母親受氣，我們兄弟都很不平，母親告訴我們：「你們不要現在不平，將來你們能夠出人頭地就是報答我了，你們現在講這些話只是增加我的困擾，並沒有好處」，所以我們幾兄弟對母親的愛都非常深厚。母親她也跟我們談了許多以前的事情，傳達各種關係和做人做事的方法，最重要的是你一定要尊重人家，你要讓自己被別人看得起就要尊重人家，所以我的觀念受我母親的影響很大。父親去世以後，我就把母親接到台灣來，一直待到病故，她去世已經有二十四年了。我長得很像母親，性情也接近她。

（五）請問壽寧的方言跟福州話和閩南話兩種來比較，比較接近哪一種？

何宜武先生：

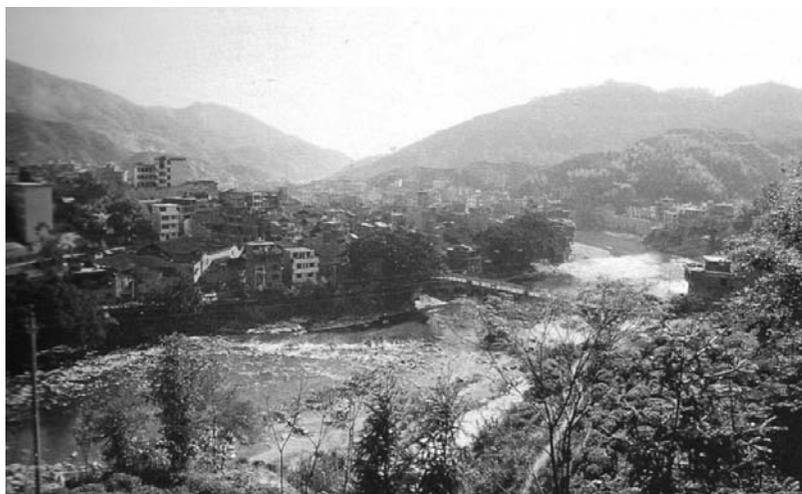
應該是比較接近福州話，但是壽寧方言土腔很重，我的壽寧話到現在還是講得清清楚楚，因為十四歲才離開壽寧；福州話我也會講，台灣話我也會。到了台灣以後我在僑務委員會工作，閩南華僑特別多，之後台灣的華僑在外面也不少，因此我到東南亞那一帶都必須講台灣話，我的閩南話，是來台灣以後才學的；廣東話我也會講一點，因為在僑務委員會的時候有一次到紐約訪問當地僑社，他們都說廣東話，所以我被逼得也用廣東話講。

（六）您小的時候曾經在外祖家住過一年，後來到了七歲左右回到何家開始念書，私塾是怎麼樣的情況，是辦在何家祠堂裡嗎？

何宜武先生：

我是七歲才啟蒙，一直到十四歲都是在私塾念書。私塾就在我們家房子的樓上，請一個老師來教，包括我們同輩的、同住的還有鄰近的親戚大概總共有二十幾個孩子。老師有的是外面的師範學校畢業後回來壽寧、有的是當地的秀才，當時我們念書以四書、左傳、戰國策、古文觀止為主，我十歲以後，就能下筆為文，縱論古今。回想起當時我們私塾的老師學問很好，對我們這些年輕的小孩子，他是能多方啟發。記得我十二歲的時候，老師曾經以我家廳上的匾額「公正廉明」做題目，要我們每一個人寫一篇短文，我曾經就為官之道，從公正廉明的涵意去發揮，差不多寫了七百個字，老師看完很驚訝也很傾

倒，認為是全班最好的，這對我個人人格的形成具有相當程度的影響。我記得塾師當時曾經在眾人聚會的時候，誇獎我將來必會出人頭地，不過到現在我還是覺得很慚愧，並沒有什麼貢獻。



■ 壽寧斜灘山水景色

二、學習與早期公務歷練

(一) 請您從小的時候開始談起您的生活，先講生年月日以及出生的地方。

何宜武先生：

我是民國元年（1912）農曆十二月十日出生，那個時候我們在鄉下地方，都不一定很清楚這個時間，據我母親告訴我，她在那個時候跟我講是民國快要成立、滿清快要結束之時，所以也可能是民國二年，但是一般我還是寫民國元年舊曆十二月十日是我的生日。

我的出生地點在壽寧縣斜灘鎮的老家。父親這一房算起來我是老二，上面有一個哥哥，現在回憶起兒童時期，有幾件事很有趣。我到三歲可以到處走動、遊玩，但還不會講話；普通小孩子大概一歲多、兩歲就會講話，但我到了三歲還不會講話，一直到四歲、五歲才會講話。雖然我開始講話很晚，但是腦力好像已經有意識。怎麼樣來說明我腦力已經有意識呢？因為先母在我大一點之後告訴我，我兩歲的時候，嬸母她開玩笑拿魚骨頭強迫母親吃，我就大哭不止，一直到母親把魚骨頭從嘴巴旁拿開，我的哭聲才停止，可見那時候的意識已經有了。孝親是出於天性，我想嬸母可能是想逗我，因為她看我都兩歲了還不會講話。

私塾是在我家三樓，我在私塾讀書的時候還有一個兼差，而且我也很樂意去做，就是每逢母親在樓下叫我到外面的街上買一些蔬菜、豆腐這些東西回來。大概是我八、九歲到十四歲的時候，她在樓下一叫，我就快步下樓接受她的吩咐，也沒有不平，從這點可以說明我從小就好活動、勤於服務。

我從小就用宜武這個名字，沒有第二個，也沒有字號。我身高到十四、十五歲才開始慢慢長高，小的時候不很高，身體不錯，不太生病，講話很穩。我真正認字是在七歲開始，一開始讀三字經、百家姓、幼學瓊林這些，我記憶力不錯，也很喜歡讀書，我在私塾念的書有十幾本，我可以開頭看一下，就能一直唸到最後都不用看書，年輕的時候記憶力不錯，現在就差了，以前的事情倒記得清楚，但是昨天的事情一下就忘記了。

私塾老師在台上講課，學生坐在下面朗誦，一直到可以背誦，老師要求每個人都要背，如果背不會就要受罰。我平常都是吃完早飯就去唸書了，壽寧早餐吃乾飯，不是吃稀飯，飯裡加一點蕃薯，多半配鹹魚還有鹹菜，把菜用鹽醃製，沒有配雞蛋，那個時候早餐吃雞蛋的人並不多。

早晨七、八點私塾就開始了，到了中午並沒有休息，中午下來吃中飯，休息時間很短，中飯過後大約下午一點鐘又上樓，一直到五、六點停止，一天起碼八到十個鐘頭在私塾，那時候沒有電燈，是用菜油燈，晚上老師走了，我們這些小孩子自己在家裡用菜油燈把今天的功課溫習一下。我們家裡的女孩子也有去讀書，我的妹妹們也在念書。

（二）您的書法非常好，小時候一定練過字？有沒有什麼興趣？

何宜武先生：

我練過字，但我的字寫得並不好，不過以前我也很想學一點字，只是後來沒有時間。我小時候多半學柳體、顏體，另外我對畫畫、寫詩這方面的興趣普通，花的時間並不多。

小時候的生活興趣可以提幾點，妳也可以了解我家庭的狀況。我在十歲前後都是在私塾求學，每到休閒的時間我就喜歡到外面與鄰家兒童下象棋、賭小錢、紙牌、玩耍等等，在這個時候，我沈溺得很深，母親深怕我養成不良習慣，要我絕對不能再做。家鄉那時候有舞獅隊，她就要我去參加，參加舞獅隊的隊員要出錢，我母親願意出錢讓我去參加，做正當活動。同時，斜灘有一條溪，從上游一直到福安，大概走幾十里路到百多里路，水並不深，有的地方深一點，有的地方淺一點，所以到了重陽、端午常常會有龍舟競賽，母親也贊成我去參加，她對我講：「你參加這種活動，第一這是團體性的，第二這是求進步、求優勝，所以我贊成」；也許有的人家不一定贊成，因為怕危險，但是母親的看法不一樣，她是怕我跟人家賭錢以後會樂此不疲，她倒是願意讓我去參加這些活動。

另外有一點可以提的，我年紀輕的時候，每到清明時節，我們家的祖墳有兩、三個地方，大概都是我曾祖父以及他之前的祖先墳墓，距離斜灘大約有六、七里或十多里，並不是很遠。從小我就都走山路，大家對每一個祖墳都有一定的共識，由何氏宗親裡面大家輪流祭

祀，去參加的後裔有年紀大的也有年紀小的，去了代表一種誠意，你去的話會分一點錢，但分得不多，就兩毛、三毛，鼓勵大家去掃墓。掃墓當天中午，主辦的人一定請去祭祀的人飽食一頓，包括老年、少年，有酒有肉，每一次碰到祭祀，因為我是年輕人所以很喜歡，我一定去參加。我現在想起來，這件事很有意義，不僅是可以開發我慎終追遠的孝思，同時也可以當成旅行的休閒活動。

（三）小時候有沒有特別喜歡吃的食物？

何宜武先生：

我少年的時候喜歡吃的東西，是我們家鄉的壽寧豆腐，很好吃，做得很好，是嫩的那種，不是老的。壽寧其他食物像是生菜很多，海鮮雖有但並不多，而且我們的海鮮每年都是季節性的，以黃花魚為主，所以家裡小孩子平常吃到鮮魚的機會並不多，不過黃花魚的季節到了，一定會讓每個小孩都吃一條。平常主要吃米飯、鹹菜，還有醃的鹹魚一類的，肉類並不多，但每一頓總是有一點，只是很有限。我們家都是坐一大桌吃。

（四）請談談您的求學過程。

何宜武先生：

我喜歡跟朋友來往，人緣還不錯。以我念書來講，初中我念得不好，高中好轉，我真正努力念書從大學開始。我在初中三年、高中三年、大學四年，一共是十年，我的小學只念了一學期，私塾大概念七年，從六歲到十四歲。除了私塾之外，我在中小學這個階段念書的情況可以說明。我在十四歲才由壽寧斜灘到福州求學，就由私塾轉到小學，福州有一個明倫堂小學，這是屬於國民小學的一類，我一到福州就插班進去讀高年級。我的叔叔叫何修，他在福州當高等檢察廳的檢察官，他回家鄉來跟其他長輩商量，認為我是一個可造之材，所以當時我就跟叔叔一道到福州，住在他家，到福州插班進去念小學，大概念了半年多，不到一年，小學沒有畢業，就轉到省立福州中學初中部。在福州中學初中部時，因為我有私塾的國文基礎，所以國文程度比較好，但是英文、數學都靠臨時補習來養成的，這方面程度就比較差。

我在初中的時間有一點特別的是，我對學校的功課並不努力，但是我喜歡看新時代的各種小說，像是魯迅、周作人、郁達夫，凡是有新的書我都要看。另一方面我也看中國古典小說，包括三國演義、西遊記、水滸傳、紅樓夢、聊齋誌異這類我全都看。大概是看太多這一類的東西，所以功課就差了。那個時候福建還是北洋軍閥控制的局面，加上國際強權對我國壓迫，學生運動風起雲湧，我也參加這些活動，不過我沒有參加政黨，因為我不懂那些。初中三年因為沒有專心課業，我的成績非常平常，到現在想起來還很慚愧，沒有念好書。

高中我還是念福州中學的高中部，壓力很重，因為我覺得我跟不上一般水準，那時候叔叔家附近有一個福建學院的附屬中學，這個附屬中學辦得不錯，加上離家裡很近，所以我就轉學到福建學院的附屬高中。當時福建學院的附屬中學是由很有名的鄒曼支和李若竹兩位教授先後主持，這兩位都是湖南人，教學非常嚴格認真，學風嚴謹。所以我在福建學院附屬中學的時間，雖然也參加各種愛國、救國的運動，那是民國19年、20年的時間，但是我對於課業就不敢怠忽，各課業在高中有些進步，尤其我特別喜歡倫理學，倫理學當時的導師叫郭天佑，他講課深入淺出，對於希臘文明以及哲學思想多所闡發，所以這一套思想給我相當大的啟發。福建當時因為愛國活動蓬勃發展，所以學生並不太努力念書，師資也不是最好的，當時江蘇、浙江、湖南、廣東這幾個省份，還是比較好一點，不過我個人在這種情況下，養成忠愛國家的思想並影響了我的人生抱負。

在中學求學時間，一方面因北洋軍閥割據，政治是腐敗的，民生是艱苦的。另一方面是國際強權對我們壓迫非常厲害，國家處於危亡之秋。一般學生都秉持國家興亡，匹夫有責，所以我們都群起參加遊行抗議，愛國活動蓬勃發展。當時正是五四文化運動時期，我的印象很深。在中學時間，大家對民主與科學的論爭發表很多文章，對德先生、賽先生這種的爭論非常激烈，我們一般學生都認為必須要有民主和科學才能維護國家的主權，能夠救亡圖存，大家都有共同的觀念。那時候慢慢知道廣東有國父 孫中山主張三民主義，領導國民革命，我雖然沒有參加各種的黨派，但是對他的國民革命思想倒是心嚮往之。尤其接著先總統 蔣公是繼承他的遺志，以三民主義統一全國，所以那時候的學生大多對前途充滿希望，認為這個國家有救。我想到

當時的情形就聯想到最近的事情，去年縣市長選舉之後，新當選的台中縣長廖永來，他在沒有就職之前，對於德國拜耳在台中縣設廠抱持反對的看法，他主張用人民公投來做決定。我們大家都知道拜耳設廠這件事是屬於科學的問題，主要是看設廠會不會發生環境污染、有沒有好的管制辦法。而人民公投是屬於民主的問題，如何能夠決定科學領域範圍內的事呢？所以我想到了今天，我們對民主、科學還是沒有做妥善的處理，我是感慨至深。

我高中的成績大概就在中上，進大學的四年就很努力念書，我中學畢業是民國二十一年，二十五年大學畢業。高中念書的時候心願是將來把書念好，希望能夠對國家有貢獻，而那時候我並沒有政治這個觀念，所以也沒想到要在政治上求發展。

我父親是老大，叔叔是老二，叔叔何修，別號肖珊，他是在福建公立法政專科學校畢業，參加縣的承審員考試及格，因為縣長對法律並不一定懂，他須要用一個承審員，有一些案件就由他來做審判，以後就由承審員升做地方法院檢察廳的檢察官，慢慢過幾年就升到高等法院檢察官，最後一直做到南京最高法院檢察官。他在司法界很有地位，在我們何家當到最高法院檢察官的恐怕還是只有他一個。政府遷臺的時候，叔父年歲已經大了，就由南京告老還鄉搬回福州，沒有來台灣。我一再寫信希望他到台灣來，他因為從沒有來過台灣，覺得生疏，結果沒有跟著來台，最後就在福州病逝。叔叔對我非常好、非常關切，我受他的影響也很大。因為他念檢察官這類的，對刑事政策以及刑法、訴訟法很有研究。他為官非常清廉公正，這都是我耳聞目睹的，在福州有許多同鄉親友會來請教他法律問題，而且遇到糾紛也會請他來協調解決，他處理問題總是站在排難解紛的立場，確切為大家說明，讓他人不會因官司告狀纏身而受累。我在福州跟叔叔住在一塊長達六年之久，叔叔跟父親並沒有分家，所以叔叔在福州擔任公職，父親就繼續經營祖父的茶葉，也會按時寄錢給叔叔，因為沒有分家，茶葉收入要分一份給叔叔。

高中剛畢業時，家中都認為我是值得培植的子弟，所以鼓勵我去念書，叔叔有兩個兒子，比我小好幾歲，我念高中的時候他的兒子才在念小學、初中而已。我當時是跟福州附中同班同學鄒文謙結伴出去的，他是從龍溪縣到福州念書，龍溪之後分出去叫華安縣，我跟鄒

文謙從中學就是同學，我們從福州結伴坐船先到上海再坐火車轉到南京。我們在南京就參加中央政治學校的考試，但是畢竟福建的教育水準跟江浙一帶相比還是落後，所以我們兩個都沒有考取，之後就決定到北京考朝陽大學。那時候由南京先坐火車到天津，我的伯父何雋就是在天津，我們在天津大概住了一、兩個禮拜就到北平去了，準備考朝陽大學。

那時朝陽大學的校長是江庸，江庸在北洋政府的時候當過司法總長，他是福建長汀人，江庸的父親江瀚，在前清做過尚書的官職，有這樣的家學淵源。朝陽大學當時除了一般國立學校之外，在私立學校研究法律方面的人都是朝陽大學，南邊則是上海的東吳大學，這兩所大學在法律科特別有名，它的教材講義特別好，裡面的教授也特別有地位。在法界，有「北朝陽、南東吳」之美譽。朝陽大學當時的收費差不多每年要繳二、三十塊大洋，不過我到朝陽大學除了第一年繳過學費之外，第二年、第三年、第四年我都沒有再繳學費，因為成績不錯可以免費。我是在學校裡面住了兩年多，在學校外面的宿舍也住了一、兩年，朝陽的宿舍都是平面的，沒有高樓，一個人一間。朝陽的學生男女都有，吃飯都在朝陽附近的餐館隨便吃，私校沒有管制。

（五）您是南方人到北京求學會不會覺得不習慣或是很好奇？

何宜武先生：

那個時候年輕，覺得吃麵食也很好，並沒有感到不習慣；不過當時有一點覺得不太習慣，我們在福建學的國語到了北平，好像不是這麼一回事，他們講的腔調我們都聽不懂、慢慢才習慣。福建人在朝陽的風氣非常好，都很努力念書。妳的爸爸他在學校也是個一流的學生，他畢業那年我才入校，福建人在朝陽念書的都不錯。那時候朝陽大概有一千五、一千六百人。我考上朝陽以後，四年中非常努力，我自己覺得：第一，年紀比較大一點了，懂得念書，我是二十一歲考上；第二，因為我們南方人花了這麼多錢到北京念書，總希望無愧於家長的期望；第三，朝陽的風氣非常好，大家都很用功。所以我每天除了上課之外，就待在圖書館看書，遊走在課堂和圖書館之間。

(六) 您在朝陽大學的時候認識何王秀椒女士嗎？

何宜武先生：

我那時候還不認識我內人，我認識她是在大學畢業、高考及格、分發到福建省政府任職以後才認識的。我大學的時候沒有交女朋友，心裡頭根本也沒想到這件事。

(七) 您在朝陽大學最喜歡的科目是哪一科？

何宜武先生：

我對於政治思想、以及關於經濟發展、和民刑法各方面都有涉獵。當時還沒有銀行學，分科沒有今天這麼細。一般就是經濟思想，像是嚴復這些人的。我也看馬克思的資本論，年輕的時候我並不反對馬克思思想，因為年輕，總覺得他能夠解決社會的貧富問題，一直到以後出來做事，我才了解到馬克思的一套理論是無法實行的。在朝陽念書的時間我沒有參加國民黨，也沒有加入其他黨派。一直到高考及格，分發到福建服務後，在民國29年春，我才參加中國國民黨，那時我已經在福建省政府糧食局做幾年事了。

我在朝陽是民國二十一年到二十五年，是在九一八事件以後，我曾經參加學生活動，我是反對日本侵略中國的。

以我求學經過來講，朝大的四年是對我一生影響最大的四年。當時在朝大有幾個老師講課很不錯，講刑法概論有位王觀，他兼朝陽大學的教務長，上課很好，是留學日本的。另外有一位陶希聖是教我們政治思想史，丁作韶教我們經濟思想史，還有陳樹德教我們憲政思想，他也是留日的。那時候興趣主要還是在政治方面的科目，我高考以後就到政府服務，很希望能做一個好的公務員，為民服務。

在朝大的第二年我回過福州一次，不是回到壽寧，因為我家早已經搬到福州。我民國二十五年畢業，剛好在九月，十月參加高等考試。原本畢業是計畫到日本求學，但是當時我父親做茶葉的生意後來就差了，家庭經濟變得比較不好，有一部分存在錢莊的存款被倒了。

當時日本不能去，朝陽也畢業了，我就想回家看看，回家以後為了要參加高考，又由福州到南京準備應考，時間是二十五年九月間。考試是在十月、十一月，以現在推算，民國二十五年的高考算是第四屆，我考普通行政科，那時候的高考跟現在不一樣。當時考高考分三

梯次，第一次先考普通科目，像是國文、歷史、地理這些一般科目，考取了放榜以後才考第二次的專業科目，第二次考上以後，再進行第三次的面試，三次都取完才算高考及格，前後經過一個多月的時間。所以高考通過是一件大事，那時候高考很不容易，考的人有好幾千、上萬人，但是只取一百多人。

文謙他沒有到南京參加高考，他人在北平，當時宋哲元將軍在北平舉行一次考試，那個考試是大學畢業生才能參加，他去參加那個考試，所以他沒有到南京就在北平考試，考上以後他在北平工作一段時間，才回到福建。

高考通過、分發服務。高考是憑志願和高考成績分發，我那時候是分發到福建省政府工作，我自己志願也填寫要到福建省政府服務。剛開始是實習的階段，用服務員的名義進福建省政府工作，本來實習的時間規定要一年，但是我只當半年服務員，就提早期滿做科員，一般科員都是委任，但我是薦任科員。在民政廳做了一年多，就轉到法制室當編審做了三年多，那時抗戰已經發生，省政府由福州搬到福建永安。我剛開始當服務員一個月薪水是七十塊錢大洋還打九折，實拿六十三塊大洋，那時覺得很多，算是很好。當時一般薪水普遍都要打折，以後當編審時物價也慢慢高了，就有一百多塊以上。

我在福建省政府法制室管幾種案件，第一種案件是縣長的控訴案，人家告縣長一定要到我這邊來，第二是訴訟案，人家對行政機關不服、提起訴願要到我這裡，第三就是一般法律問題的意見。我在法制室當編審的三年，是奠定我做公務員的基礎，知道什麼事應該做、什麼事不應該做。

我是從基層一路做上來的，做公務員這麼久的時間，我總感覺不管在哪一個地方服務，只要肯努力，好好的做，都是有前途的。妳也知道我們閩東人沒有什麼政治背景，必須要靠自己的努力取得人家的信賴，讓他覺得你這個人不錯，這樣慢慢做上來。我剛去福建省政府時的主席是陳儀，陳儀之後是湖南人劉建緒。

我一生從朋友中得到的幫忙最多，也可以說是長官的朋友，第一位是周一鶚，他是閩北人，跟妳爸爸很好，我認識周一鶚是因為他到糧食管理局當局長時，要我過去協助。一位是張延哲，他是福建平和人，當時在重慶當財政局的局長、接收台灣時曾當財政處的處長，我

都在他那裡當主任秘書。一位是戴仲玉，福建長汀人，他曾經當過福建三青团幹事長，他鼓勵我回鄉參選國民大會代表。來台後他被任命為福建省政府主席，委請我做福建省政府的兼任委員。

到了台灣以後，戴仲玉、鄭彥棻、周書楷、高信這幾位上司都對我都賞識、很提拔。鄭彥棻是廣東人，來台之初，是國民黨改造委員會的委員、兼第三組主任（相當過去海外部部長）、再兼僑務委員會委員長。周書楷他是湖北人。當過僑務委員會委員長，後升外交部部長、駐美大使、駐西班牙大使、駐梵第崗大使。高信是從教育部次長，轉調為僑務委員會委員長。

我講福州話，因為我在福州念書，在中學階段有六、七年的時間都在福州，我的福州話講得跟福州人差不多。閩南話是我工作上往來，以後學的。至於周一鶚他不會講福州話，他講閩北話，不過他的國語講得不錯，他跟妳父親很好，妳父親曾一度到糧食管理局當主任秘書。



| 就讀北平朝陽大學時攝（後排右三）

三、僑務委員會任職

(一) 請談談您在僑務委員會時期的六任首長，還有談您擔任的具體工作。

何宜武先生：

我是民國三十七年底到了僑務委員會，一直到民國六十一年六月離開，前後二十四年。這二十四年我職務就由處長以後做委員兼處長，有一年的短時間調參事，之後又回任處長，最後調升副委員長。在這之間，當第三處處長主管華僑經濟這個時間是最長的。我經過六任委員長，第一任是戴愧生、第二任葉公超、第三任鄭彥棻、第四任陳清文、第五任周書楷、第六任高信。高信的時後我已經調升副委員長。這二十四年可以說歷任的首長對我都非常信任支持。我對華僑輔導工作的原則有三點，就是要達到「三利」的目的，第一有利於僑胞，第二有利於僑居地，第三有利於祖國，我朝這三個目標來努力。

以我輔導的項目來講，大概有四點可以說明，第一點我輔導華僑由商業轉到工業再轉到企業、來發展僑居地的經濟建設。第二點是鼓勵華僑回國投資、來促進國內的經濟發展。第三點增進華僑對台灣的貿易、舉辦商品展覽發展國際貿易。第四設立華僑金融機構、來增進對華僑的融資。大概都往這四項重要方向來發展。

我做副委員長十年，做參事一年，其餘十二年多的時間都是委員兼第三處處長，輔導華僑經濟非常長的時間。

(二) 您剛剛說一共要做到三利、有四個目標，平常如何跟華僑聯繫？那個時候的僑務多半指的是東南亞、日本、美國、加拿大，還有哪些算是僑務委員會的範圍？

何宜武先生：

除了東南亞、日本、美國、加拿大外，還有歐洲、非洲、澳洲等地，華僑可說是遍及全世界。僑務委員會本身的職權，在政府整個系統來講很有限。譬如我剛才講的華僑投資是經濟部管的，輔導海外華僑經濟和回國投資也是經濟部業務範圍，另外貿易部分當時政府有一個外匯貿易委員會負責，但是不久外匯貿易委員會取消，在經濟部下

面設立一個叫做國貿局的單位，現在的行政院蕭萬長院長，當時就是第一任國貿局局長。在金融方面，譬如僑匯、或設立金融機構，就屬於財政部管。那麼妳一定有個疑問，我們僑務委員會管什麼東西呢？僑務委員會也沒有什麼經費，沒有錢、權也沒有，我們僑務委員會就是管華僑身分的認定，哪一個是華僑？哪一個不是華僑？負責這個身分的認定。

要達到「三利」政策，要做到剛剛所講的這幾項，我有幾個做法：一定要把華僑力量彰顯出來。因此召開許多重要會議，在會議上，儘量讓華僑發言，邀請經濟部、外貿會、財政部的相關單位，要他們參加，以彰顯華僑的力量。僑務委員會居於協調、聯絡這個重要的地位，慢慢地就有許多協調工作透過各部會，必須要僑務委員會配合。

辦僑務無權、也沒有錢，在這個前提之下要開展工作很不容易，這就是我必須要彰顯華僑力量的原因，因此我舉行好幾次全世界的華商貿易會議。僑務委員會能夠在困境中脫穎而出，最重要是彰顯華僑的力量，那麼華僑力量怎麼表現呢？必須要讓華僑召開多種的會議、讓他們來參加，然後我們請有關部會出席指導，華僑有問題就問他們，政府在這中間就瞭解到華僑的重要性與對華僑之責任，因而僑務委員會就居於聯絡協調的地位。這樣一方面讓政府重視華僑，一方面提高僑務委員會本身的地位，這是一個非常艱困的發展歷程，很不簡單。因為妳知道本位主義在每一個單位都存在，它怎麼會讓你來出風頭呢？在它的權限範圍、跟我們之間，有許多要委曲求全，而且必須對它也有利，在這種情況之下你才能夠做出完美的工作。

（三）您舉行很多大型的華僑經濟貿易會議，這些會議的錢是從哪裡來？您又是怎麼決定邀請何人來參加這個會？然後每個會議總要有個目標，這個會議目標是什麼，如何決定？之後再把這個目標跟各有關單位協調來實現這個目標，過程請您分享。

何宜武先生：

比如說：您現在想開一個有關東南亞華僑經濟的會議，提到東南亞我們就想到新加坡、馬來西亞、印尼這些國家，您如何在這麼多個華僑裡建立名單？假設您準備選取一百個華僑回到台北來參加會議，這一百個人的名單怎麼決定？然後假設您會議需要一百萬台幣，這

一百萬台幣是從哪裡來？

何宜武先生：第一、我們開會討論什麼問題；第二、組成份子怎麼構成，在這個中間我們政府是那些人要去？這幾方面都非常的重要，經費來源是因為這個會議舉行之後，慢慢的行政院就列了預算，政府也覺得開會很重要，就有預算產生，不過華僑來回的旅費還是由他們自己負擔。

在台北開會時間有兩到三天，這個經費由公家來補助，旅館費用也有補助；構成份子由我們僑務委員會跟當地來會商，當地有中華商會、中華總會館，由他們組織一個團來參加，所以每一次的會議一次比一次還人多，剛開始有一百多人，慢慢變成兩百多人、三百多人，最多到六、七百人都有。這些人怎麼產生呢？因為妳也知道華僑人數很多，假如我們未先與當地商量好就怕會有意見，比如會有人質疑你為什麼請他不請我？你看不起我嗎？所以我們必須顧慮到這一點。至於要討論什麼問題呢？大概都是我剛才講的那幾個範圍，第一、我怎樣輔導當地華僑經濟，輔導方式就是一定要組織一個團，並且完全記住對方人員，到東南亞各地方協助當地擬定各種的投資計畫，這個多半都是輕工業方面，台灣比東南亞進步很多，派人去的細節都是在這個會議中所討論的問題。獎勵華僑要回來投資，華僑就可以提議回國投資會有哪些不方便的問題，政府必須協助解決，便利華僑投資。

貿易也是如此，貿易總要讓華僑在當地有貨品展覽，台灣這邊舉辦展覽要花錢，政府要補助，而補助的錢就是經濟部國際貿易局來負責，因為僑務委員會沒有這麼多錢。每一次會議大概都有進步，在華商貿易會的每一次會議上我都會發言。

(四) 我想請您再講具體一點，比如說輔導東南亞華僑的經濟，您覺得您在做第三處的處長主要貢獻在哪裡？又比如說對於美加的華僑，輔導他們的經濟主要是哪些方面？如果是幫助他們的輕工業，哪些算是輕工業，還是有其他工業？

何宜武先生：

我們分區輔導華僑由商業轉到企業來發展僑居地經濟建設，我們訂定一個分區輔導華僑發展現代化企業計畫，這個計畫內容包括下列好幾點：

第一點，我們輔導創辦現代化企業，針對各地不同環境，配合當地經濟計畫，研究這個地區確切可以發展的經濟視野，然後確定計畫，並取得旅遊、居住等支持，協助華僑創業和出境，讓華僑跟公營的廠商合作，這是頭一件。

第二點，我們指導改進原有事業，就各地區原有華僑經濟事業進行輔導，使經營能夠企業化、生產能夠擴大化，確保僑營事業能夠永續發展，帶動當地經濟的成長。

第三是提高僑營事業人員的素質及技術，他們原來素質都不夠，技術也差，為了鼓勵他們回國繼續深造，也為了便利僑營事業，聘請國內技術及專業人員組團前往服務，提高僑營人員素質及技術的水準。

第四，培植工商企業人才，擴大舉辦大專院校應屆畢業生的海外青年生產技術講習會，由我們這邊來辦理，預計開辦海外青年技訓班來培植僑社工商企業人才。

我舉一個例子，僑務委員會推行輔導華僑經濟由商業轉到企業，所以我們在民國五十年到五十三年這個期間，我會同僑務委員會和經濟部，組成技術服務團，邀請各業專家先後組成四個技術服務團，前往菲律賓、泰國、馬來西亞、新加坡、印尼、婆羅洲、韓國去訪問，實地考察當地經濟跟華僑經濟事業的狀況，與各地華僑工商界座談交換意見。我們來驗收各地華僑經濟發展途徑是可行的，並且針對各地的天然資源、人力資源、市場的建立等因素，提供各地發展生產事業有利的條件，同時我們又編定生產投資計畫，供各地華僑要創設生產事業的參考，這就是我們實際上大概的運作，總之我們是在幫他們的忙。

(五) 在七〇年代台灣紡織業很進步，東南亞的紡織業比台灣落後，您是指在台北組織一個培訓班然後聯繫當地工商總會來台北研習嗎？例如吉隆坡的工商總會，他們選了一些華僑來到台北參加培訓班，然後您找人跟他們講解、帶他們參觀一些工廠，是這個樣子嗎？

何宜武先生：

我們號召許多僑生回來訓練，僑生畢業以後，有的人念科技、

有的人念化工、有的人念工商管理，各種都有，讓他們參加受訓，訓練完之後分別到工廠去實習，實習完畢就回去，然後他慢慢就可以做了。我們對於僑生這方面有兩種計畫，一種計畫是利用僑生來這裡培訓，另一種就是僑營事業的當地技術人員，把他調到台灣工廠來實習，回去可以穩定他的工作。

主持僑生的工作是教育部，但是我們為配合當地計畫，我們所做的事教育部也會協助我們。僑生在行政上歸教育部管，我們沒有僑生名單，輔導的工作多半給僑務委員會負責。

僑生不用經過聯考就可以入學。當時國內有些人就認為，僑生占了我們國內學生的名額，其實倒是沒有，因為國內名額歸國內名額，僑生名額當時是靠美援來支付。以後政府也撥了一些錢專門辦僑生學校，僑生還是要付一般的學雜費，比如說吃、住還是要自行負擔，所以他們還是會自己帶錢過來，但學費可以免收。

妳一定有個疑問，台灣工業好好的發展，我們卻去幫忙東南亞經濟，將來東南亞經濟起色以後，不是會影響我們的外銷嗎？當時經濟部也有許多人有這類想法，我慢慢地對他們說明，你這個想法不對，因為產業是一天比一天在進步，我們多訓練海外地區的華僑從事企業活動，倒是可以促進外銷，不僅沒有同我們利益衝突，還能相輔相成。

華僑的企業包括很多，機械業、紡織業、水泥業等，要看當地物產情況來決定企業範圍。我們僑務委員會做輔導的動作，並沒有要求他們回饋。為什麼沒有呢？我們認為華僑也是我們的公民，我們有義務幫忙他們，提高他們的生活水準。但是實際上他們有沒有回饋？答案是回饋很多、很大。他回國投資就是回饋，他們回來貿易就是回饋，我們獲得比較大範圍的力量，而非天天要靠他們捐款。

(六) 有沒有經濟部或僑務委員會做過歷年來華僑回國投資和回國貿易這個比例的統計？還有與非華僑相比的比例，有沒有一個統計表？比如說民國四十五年華僑回國投資是多少錢，外資佔百分之多少？

何宜武先生：

華僑回來投資這個過程，當時是屬於我們第三處輔導的範圍，我把它分為三個時期，第一個是剛開始的萌芽時期、第二個是成長時

期、第三個是發展時期。

政府從民國三十八年搬遷來台，民國四十年一直到四十九年，這十年左右的光景，華僑來台投資有五十八家，投資金額是1044萬美金，那個時候一千萬美金算是不少了，當時台灣沒有什麼外匯，所以國際的收支十分拮据，華僑投資金額雖然不算大，但是所佔貨幣投資比例很高，台灣當時出口總額一共只有9000多萬美元，僑資回來的就佔九分之一。這是在萌芽時期，當時包括僑泰興麵粉廠、東和紡織印染廠、華成食品工業、東南鱸業、華國大飯店、益新紡織公司等等，最早期都是在這第一階段。

第二個階段是成長時期，是從民國五十年開始一直到五十九年，也是十年時間，投資工廠一共643家，規模已經很大，投資金額達到美金一億五千多萬，著名工廠有中華彩色印刷、高雄合板、中和羊毛工業、台光電業、民興紡織業、民聯電動屠宰、大生電子都在這個時間，華僑回來差不多有六百多家。

第三階段為發展時期，由民國五十九年以後。核准的華僑回來投資435家，金額有兩億多萬美元。那個時期僑資百分之八十都是做觀光事業、信投投資公司，台北希爾頓大飯店也是這個時候完成的。

所以說，華僑回國貢獻相當大，尤其當時外匯缺乏，跟今天狀況完全不一樣。這個時段政府都有實際數字，可表達出華僑回國投資的增加與影響力。

（七）您在第三處工作十二年，一定認識很多各方面的僑領，您說您原來不會說閩南話，大概是在這個時期學會了閩南話嗎？

何宜武先生：

對，在任職僑務委員會的時間學的。因為海外華僑多半是廣東人、或閩南人，所以我有學習這方面語言的需要。沒有特別找老師學，跟他們往來久了慢慢就會了，他講閩南話我也跟著講，有時間我就順便講，慢慢就會了。

當時在僑務委員會，我常常出國視察或開會，而且到各地方訪問華僑的時間特別多，那是件很辛苦的工作。

我們剛搬來台灣時，僑務委員會是租在台北市南京西路26號，近火車軌道旁邊的赤峰街，有幾個房子但現在都已經拆了。第二次我們

搬到現在的行政院，行政院除正大門外，旁邊轉角面對中山南路還有一個小門，僑委會就在那裏。最後再搬到徐州路，現在的僑務委員會現址就在此。

僑委會由鄭彥棻開始經費慢慢的增加，我們向政府爭取，而政府也了解僑務工作的重要，因此預算可以過關，到了毛松年、曾廣順時期，經費就特別充裕了。

（八）您喜歡做僑務工作嗎？早期在第三處的工作您做得很感興趣嗎？

何宜武先生：

當時輔導華僑的工作係基於國家的需要。政府認為非常的重要，所以個人當然就配合國家的需要在這一方面努力，也做得很順利，長官對我一再的親善支持，華僑也幫我到處宣揚，所以精神上倒是滿愉快的，同事方面也相處得非常好。

在那個時期，待遇不多，生活很艱困。最早的時候大概幾百塊，再慢慢變成一千多塊、兩千多塊……，那時也只能夠求溫飽，不過假如工作需要招待華僑，公家另撥開支。

我曾短暫做過參事，處長跟參事同一階級，當時因為我在同一職位做的時間過久，因此一度有一年的時間被調為參事，但是到陳清文上任時，他認為第三處還是需要我，所以又把我調回來了。

擔任副委員長是在民國五十一年到六十一年間，總共為十年。我開始做副委員長時，委員長是高信，我跟高信同時發表就職，高信他發表做委員長，我也發表做副委員長。

高信是廣東人，周書楷是湖北人，高信是接周書楷的，周書楷當時是外交部政務次長，調到僑委會當委員長。早年周書楷在菲律賓任公使時，我曾經到菲律賓幫他演說、宣慰僑胞。兩人再次遇見的時候是在陳清文快要離開以前，陳清文批准我申請赴美國進修一年，周書楷知道以後，他就去找他中央大學的同學李國鼎先生來跟我談，希望我留下來暫時不要走。什麼原因呢？因為當時印尼發生排華事件，有幾千人要回國，回國這些人要怎麼安置是個大問題，周書楷希望我能夠替他負責這個工作。

我對安置他們的工作方式很簡單，當時難僑回來以客家人居多，台灣客家人的分佈，北從苗栗南到屏東，為客家族群。我約縣長來

談，希望幫忙安置到他們的地方，來協助難僑謀生。當時公賣局有許多零售商賣菸、賣酒，我們跟公賣局商量說，你這個零售商牌照，可以幫忙政府安置僑胞，讓他們去賣菸酒。同時政府給每一個人發了五千塊安家費用，假如是一家五口就兩萬五千元。耗時大概有一個月時間，約有五千多戶，一家平均分到兩萬多元，全部安置完畢。那是民國四十九年，當時的行政院院長是陳誠。

周書楷很高興，就在行政院院會提出報告，陳誠院長也很鼓勵，認為這件事辦得很好。周一回來就下了一張條子給我們華僑通訊社，要給我和第一處處長徐琚清兩個人各記大功一次。我聽到之後，就跟華僑通訊社同仁說「你慢點發佈，我先看看周委員長」，見到周委員長，我就講了幾句：「委員長啊，您今天給我記大功一次，我非常感謝您，您的好意我已經心領了，但在這個時間記功，我嫌太快了一點。為什麼原因呢？因為這些華僑在當地已經是幾十年的歷史，在那裡建立了經濟基礎，被迫回來無論您怎麼樣安置，他都不一定滿意，你在這個時候論功行賞，您的意思是好的，但我認為沒有必要」。他就說：「這樣就暫時不要發表。」

經這件事之後，周書楷就很賞識我這個人，也知道我是個求是的人，並不求個人名譽。之後周書楷做了兩年半，他就向行政院陳誠院長推薦說：「何某人可以做副委員長，你將來應該給他做。」所以之後高信來了，行政院秘書長陳雪屏就給我打了一個電話：「陳院長要你做副委員長」，副委員長要發表兩位，第一位是我、第二位是袁觀賢，袁觀賢是湖南人，之後我們兩個人跟高信同時發表。在我任職副委員長期間，高信一直都擔任委員長，袁觀賢原來是行政院第二組的組長，管外交僑務，派他過來僑務委員會，他是湖南袁家之後。

(九) 您當時做副委員長十年中，您覺得工作的方針是什麼？目標是什麼？成果是什麼？您做處長時候的目標就如此嗎？

何宜武先生：

剛才提過我做副委員長時的「三利」目標，對國家有利、對華僑有利、對僑居地有利。從處長時候開始就是這樣，到副委員長時我的目標只是擴大而已，原則並未改變。我當處長時，華商貿易會議剛剛開過一次，那時候還是亞洲華商貿易會議，到我當副委員長時我就

擴大舉辦，希望華商貿易會議變成世界性，不侷限亞洲地區參加，歐洲、美洲、澳洲也都可以參加，因此華商貿易會議一次比一次人數多。每一次華商貿易會議我一定自己去，同時我要做一個報告，指導華僑經濟發展今後的方向以及其做法。

有一件事可以再談一下，這件事不是在我做副委員長時發動的，而是在做處長時發動的，是很重要的一件事。就是我在僑務委員會的時候，我慢慢收集各地華僑資料，讓國內多了解華僑的狀況。僑務委員會第三處下面有一個科叫編查科，編查科是做各種編查的工作。我當時對海外經貿的情況包括原料資源、市場動態，要做經常性的概況收集、研究分析。我當時有一個華僑經濟研究小組的組織，聘請許多經濟專家，有十幾個人做委員，每個月開一次會，做為替我們第三處推進業務的一個建議單位。此其間，頭一步先編輯華僑經濟叢書，在菲律賓、泰國等重要華僑的地方各編一本。

接著邀請當地對經濟方面有研究的人，在十六個國家或地區擔任我們的通訊工作，做我們的通訊員。我們就編著每一期的華僑經濟參考資料，送給國際供參考，這個也就是我所要彰顯的華僑經濟力量。以後逐漸的從華僑經濟參考資料，編成華僑經濟年鑑，每年一本，直到現在還有，這是從民國四十六年開始的。這個經濟年鑑在講什麼東西呢？內容是世界經濟動態、各僑居國家經濟概況、各僑居國家華僑經濟的情形、以及我們國內經濟發展建設的情況等，大概都包括這些。從一開始就是由我推動的、我是主編、事實上主要工作都是由編查科做，以我的名義進行，一直到我離開第三處時，主編都是我。

談到開會的事情，除了華商貿易會議之外，慢慢形成一個專業聯誼會。這個專業聯誼會包括很多，有觀光事業聯誼會。航業聯誼會是做輪船的，包括董浩雲等人那時候都經常來開會。還有藥業聯誼會，是做中藥的。我們有許多海外專業聯誼會，有各種聯誼性組織，這些聯誼性組織是由貿易會議以後逐漸發展形成，對國家是有幫助的。像是觀光，他們就建立起旅行社的合作，跟各地的華僑旅行社合作。航業也是，當時台灣航業並不太發達，透過聯誼會，這樣就能把華僑船隻的總噸位都算出來，非常了不起。我們從發展聯誼性的組織，來逐漸推進經濟發展的工作。

在每一次貿易會議的時候，我總是有一個專題報告向大會發表，

由第四屆年會開始，我就提出「華僑經濟的發展問題」的專題報告。第五屆年會我提到「亞洲華商貿易會的成就和展望」。第六次的會議上我提出「當前華僑經濟發展和世界華商貿易的前途」。第七次的會議上我的報告是「華僑經濟與世界華商貿易」。第八次的會議上我提出「華商貿易的發展及其成果」。每一次我都參加、並主持這個會議，也都會發表一篇輔導性的報告。

我剛才跟妳說各業的聯誼會，我忘記提了一點也是很重要，就是華商金融聯誼會，世華商業銀行的成立，就是由華商金融聯誼會建議，成立海內跟國外大家共同組成，為華僑融資的銀行。

第一屆亞華金融聯誼會是在民國五十五年。第一屆亞洲華商貿易聯誼會在泰國曼谷舉行時，與會華商金融業代表主張發起籌組亞華金融聯誼會，當時就通過了。到五十六年第二屆在菲律賓馬尼拉開會，那時就決定擴展為世華金融聯誼會。剛開始是由亞華金融聯誼會，後擴展成世華金融聯誼會。隨後在民國六十年九月在台北舉行世華金融聯誼會，與會代表咸認為要成立一個銀行，就建議設立世華聯合商業銀行，並且推舉菲律賓蔡文華及國內銀行工會理事長陳勉修兩個人做召集人，我負責做籌備處的主任。世華就是由這裡開始，所以世華的成立是和僑務委員會直接聯繫、籌組有關。

(十) 您在僑務委員會二十四年，是您事業非常重要的一個時期，而世華銀行也是從僑務委員會工作衍生出來的，您覺得在僑務委員會最大的幾項收穫是什麼？另外，我相信您離開的時候他們一定給您很多的表揚，請列舉。

何宜武先生：

有啊！我離開的時候同事都覺得很詫異，他們覺得我在那裡是表現最多的一位。之後是毛松年來接委員長，毛松年原來做台灣銀行總經理，隨後調到中央銀行當秘書處處長，我想毛松年之會來僑委會，主要是因為他跟宋子文一樣都是廣東人。當時大家都很高興，希望我接委員長，結果毛松年卻脫穎而出。毛松年一再跟我講，希望我繼續留在僑務委員會不要離開，那時我想我應該要告一段落，所以就決定離開。

在決定離開的中間有個插曲，當時蔣經國先生任行政院院長時進

行內閣重組，正好是我離開的那個時間。他曾接見許多華僑，第一位就是香港的僑領叫徐季良，他是江浙同鄉會（亦稱蘇浙同鄉會）的理事長，因為經國先生也是浙江人，他就跟經國先生講：「您這次改組各方面都很好，但是在僑言僑，您讓僑務委員會的何某人離開，這事很可惜！」還有一位華僑是楊啟泰，他是菲律賓的第一號僑領，是華商聯合總會的理事長，他看到這個結果，也跟經國先生講：「何氏工作績效及服務精神，政府未能重用，殊為可惜！」

不久，經國先生透過李煥來找我談，他說：「現在的國民大會書記長，這職務很重要。你也是國民大會代表，而且你在華僑方面的工作，做得非常的成功。鄧定遠書記長要辭職，經國先生想請你去當書記長。」那個時候書記長是軍方的鄧定遠。過去國民大會的幾任書記長，都是非常重要的人物擔任。第一任是滕傑，黃埔四期，他是復興社青年團的負責人，當過南京市長，後來日本投降的時候，他代表何應欽將軍到南京受降。之後就是鄧定遠接，鄧定遠曾被派當我國駐越南軍事代表團的團長，幫忙越南的剿共工作，他是中將。

我告訴李煥：「我雖然是黨員，但黨務的工作我一點也沒做過，我沒有經驗。今天經國先生徵詢我的意思，我很謝謝他的好意，我不能去當。但假如是黨的徵召，而我是黨員，那就另當別論。」

李煥就把我這一番話給經國先生報告，經國先生說：「我就是要一個未做黨務工作的人，但我相信他有能力，他會做得好。」之後李煥來跟我講：「經國先生一定要你去」。後來我就答應了，這是我到國民大會的過程與銜接，就在這裡。

（十一）毛松年以前有沒有做過僑務？現在還在嗎？

何宜武先生：

毛松年從事金融業，他是宋子文推薦的，跟宋同是廣東人。毛松年跟我私下是很要好的朋友，當然他工作有了轉變，因為僑務委員長是一個政務官，他過去做的都不是政務事情。他之前在中央銀行當處長，現在還在世（編者按：毛已於民國九十七年病逝於美國休斯頓）。毛松年上任後，當時世華銀行正要籌備，我已經被推舉出來了；他就特別來找我，希望我一定要來籌備世華銀行，而在籌備世華銀行的同時，我也在國民大會黨部當書記長，兩邊兼任。

四、創辦世華銀行

（一）何資政請您談談世華銀行創辦的經過。

何宜武先生：

我記得是在民國六十年，那時候我們退出聯合國不久，國家建設遭遇到最大的困難，在這個時間，我們世界華商金融聯誼會開會，討論希望能夠成立一個銀行，這個銀行能夠包括海外華僑跟國內的銀行共同參加組成。當時開會中做了一個決議，提案是由菲律賓的僑領蔡文華提出來的，他也是我們世華銀行第一任的董事長。

時間過得很快，到現在已經二十三年了，籌備的時間也不是很順利，因為我們的目標是希望各地方僑領、銀行家大家都能夠參加，籌備的時間就花了差不多兩年的時間。籌備當時，蔡文華先生代表海外，陳勉修先生是代表國內，那時候陳勉修先生是台北市銀行公會的理事長，他們兩位做籌備委員，我就擔任籌備處的主任，我那個時候任國民大會黨部書記長，還沒有做秘書長。

這個銀行籌備時，海外響應最熱烈的是菲律賓。因為當時菲律賓的華僑跟台灣聯繫最密切，平常他們回來的人就多，每一年像是十月慶典、總統誕辰，他們紛紛都組團回來。而菲律賓為什麼參加世華銀行人數最多呢？也與當時提案人是菲律賓僑領蔡文華有關，他本身在菲律賓有一個銀行，叫做太平洋銀行。

除了菲律賓之外，當時參加的地區有印尼、泰國、香港、日本、美國，其餘譬如像帝汶、中南美洲都有人參加，參加的地區一共算起來共有十七個地區，不過產生董事還是在投資比較多一點的地方，比如菲律賓、泰國、香港、日本、美國，大概這幾個地區有董監事。不是很普遍，因為其他地區參加的少，就不可能當董事。

當時的台幣三十八塊錢等於一塊美金，海外參加的跟國內合起來是一千二百萬美金，等於台幣四億八千萬，這個是資本額，而世華銀行發展的快，二十多年來，我們現在跟過去的資本額比較，已經到一百七十多億美金，多了三十九倍。

國內當時已經有一間華僑銀行，不過華僑銀行偏重在菲律賓華僑，別的地方沒有人參加，它也不是聯合國內、國外的聯合銀行。之

所以要成立世華銀行就是因為國內、國外大家應該在經濟上加強合作，同時政府方面感受到有這個必要，（當時我國正退出聯合國），一般華僑也覺得有必要，由需要產生動力，一方面也是聯誼作用。

世華全名是世界華僑聯合商業銀行，簡稱世華商業聯合銀行，它的英文名是United World Chinese Commercial Bank，這名字是由當時聯誼會發動的時候提出來的，代表國內、國外合作的名字，真正確定中文名字和英文名字是在籌備時期。

世華成立的時候行址在中山堂前面，就是現在中藥房那個地方，那是租來的，在那邊待三年多，約滿我們就退還給對方。我們先搬到衡陽街那邊，現在的台北分行，那是我們第二個行址。館前路這是總行，是第三個行址，總行由一樓到上面都是我們的，另外旁邊，一邊是中國石油公司的。現在又有新行址，在仁愛路、敦化南路圓環那裏，行址現在改建之中，將來要從這個地方搬過去，大概是兩三年之後，將來這個地方還是我們的銀行，不過改為分行，而且總行有可能一兩單位還會留在這邊。

世華銀行成立的時候，我就做副董事長，蔡文華擔任董事長，之後蔡文華先生病故，就由林來榮先生接董事長，他是泰國的華僑，不是菲律賓，他是第二任董事長，一直做到現在沒有變，他人在泰國，有事的時候才來。

事實上，世華銀行的制度、董事會，多半就是由副董事長負責，我們只有一個副董事長，我是世華的實際負責人。董事會是領導整個銀行，決定政策、重要的人事派遣，這是董事會的職權，行政方面都是由我負責。不過我們世華銀行有個制度，董事會決定政策，重要的事情才交由董事會，一般的業務經營完全是另外一個團隊負責，有許多國內銀行董事的職權，跟下面的經營權不區分，往往投資的人跟經營的人是一體的。我們世華是投資人決定政策，他們的角色最重要，經營完全歸經營部門，這也是世華銀行成功最重要的一點。

世華銀行的總經理是汪國華，是由董事會派理的，他是第二任總經理，第一任總經理是倪德明。創立的時候，我還在國大黨部兼任那邊職務，不是整天在這裡，要兩邊兼顧，我每天上午都來世華辦公，但下午我不來。

（二）世華銀行成長過程有沒有區分階段？是否曾經遭遇困難？

何宜武先生：

世華銀行的發展當然是一年跟一年逐漸不同。以目前的情形來講，我們到今年五月滿二十三年，有下列六項重要政策：第一項，我們一定配合政府政策，發展國家經濟。第二項我們是嚴守金融紀律，提昇金融效率。第三是要滿足顧客合理的要求。第四要達成股東應有的權益。第五是增進員工的生活福祉。第六善盡企業的社會責任。這六項可以說是當前我們努力的目標。

我們這裡一開始制度就跟別的銀行不一樣，開始時我們就把員工的福利也列為是重要的工作目標。因為我們要銀行辦好，一定是經營銀行的人的利害跟銀行的利害是一致的，所以那個時候我就決定，銀行的待遇要比一般銀行要好，我們這裡比一般銀行要多百分之二十的待遇。倒不一定指我們薪水比他們高，而是我們的獎金、福利會比他們好，我們一年十二個月，總共可以拿到二十個月的待遇，每個月按月發給薪水，八個月的獎金則在端午、中秋、過年這三節分發。世華銀行的員工待遇，是所有台灣的銀行待遇最好的，最基層的助理員一個月有三萬多塊薪水，第二年就可以拿到二十個月的薪水。

我們對員工有一套政策，這一套政策是世華銀行跟別的銀行不同的地方，員工的升遷完全憑考績，不講任何關係。員工進來也一定是經過考試，絕不是靠哪個人介紹就可以隨便進來。除了中層以上幹部，曾在銀行服務且我們認為好的，經過董監事會通過以後可以進來。其他所有基層幹部，一定是經過考試錄用的。

當一開始，我們決定人事政策之後，就碰到一個問題。那個時候的總經理倪德明跟我講，何公，如果將來所有的人進來都一定要經過考試，我怕你做不久，因為靠關係的人這麼多。我想只要有制度就一定要做到，我要尊重制度，初期各方面的介紹很多，因為有十六、十七家銀行也有投資世華，他們的董事長、總經理紛紛介紹人，華僑也有十幾個地區投資，大家都想介紹人來，我想假如不採取絕對考試的辦法，而是依靠人情關說，那世華就不能辦，根本辦不好！人事的建立讓我當時花了一番功夫。當時還有一項政策，就是員工任職滿兩年，可以分到世華銀行的股票，分紅入股，這也是一項創舉。

世華股票去年已經上市了，現在每股大概是五十幾塊錢，事實上

世華上市之初一股是十幾塊，但現在市面上一股漲到五十幾塊。

現在世華在國內一共六十四間分行，海外除了美國洛杉磯有一家以外，其餘近一年來我們成立代表處，香港、菲律賓、新加坡，馬來西亞有分行，會設立代表處是因為當地對開設銀行有限制，所以我們就先成立代表處，等到兩年之後，慢慢就會改成分行。

（三）世華銀行對台灣最大的貢獻是什麼？主要是在哪幾方面？

何宜武先生：

我們最大的貢獻是對於台灣經濟建設提供各種融資。以本行而言，我們可以說有兩個時期，一個是開行階段的貢獻，另一個是發展階段的貢獻。開行階段，第一、我們訂定現代化商業銀行的各種制度，樹立民營銀行正派經營的典範。第二、我們建立業務的主管制度，樹立國內銀行先鋒。第三、我們爭取證券買賣交割、活絡存款業務、成立銀行低成本的資金。第四、我們籌設世華銀行文化慈善基金會，在開行階段即籌設。第五、我們跟政大、台北商專成立建教合作，培養大專院校的人才。第六、我們接管華僑信託公司，致力改善經營。這幾項是我們在開行階段的貢獻。

在發展階段，第一、我們開辦國際金融業務，成立海外分行，拓展國際金融。第二、我們增設國內分行，推動分行行事自由化政策。第三、我們推動世華銀行及僑界公司的發展。第四、我們完成世華銀行跟華僑信託公司合併擴大營運據點。第五、完成世華銀行股票上市，提供社會大眾長期的投資。第六、我們世華銀行被《亞元雜誌》、《歐元雜誌》評為國內最佳、最自由的商業銀行；第七、我們世華銀行已經進入世界三百大銀行之列，大概這是在開行階段跟發展階段的貢獻。

這裡面有幾點做法對世華銀行的發展很有幫助，第一，我們採取業務主管制度。這分為兩種，一種是業務主管，一種是作業主管，業務主管要去外面找生意，他在外面可以簽署做決定；作業主管是對內部的控管。我們一開始就建立這個制度，對我們的影響發展很有幫助。第二，對世華銀行發展非常重要的一點，就是爭取許多證券商，我們派人代收付款。我們世華銀行派人跟證券商談，我們替你把存款、放款轉到世華這裡，我替你代收。代收有什麼好處呢？就是他們

的錢可以讓我們的活期存款增加，現在大概台灣證券商中，由我們派人代收的占了全部的三分之一，大概總共七十幾家。我們的活期存款占了銀行百分之五十以上，這一點讓我們的資金成本變低，這對我們世華銀行的發展很有幫助。

第三點我提到接管華僑信託公司，發展階段又跟僑信公司合併，究竟華僑信託公司是怎麼樣的性質呢？華僑信託公司多半是菲律賓華僑開的，當時它發生重大危機，政府就希望我們世華銀行能夠接管它，當時它虧空已經到四十幾億，當時我們的股東不一定贊成，尤其我們的總經理倪德明頗有意見。那時候政府就找我談，行政院長俞國華和財政部長錢純都跟我講：何某人你放心，你這個銀行是各地華僑跟國內銀行共同參加的，我讓你接管並不是要讓你吃虧，我因為對你很信賴、有信心，你的困難我會替你解決。我相信這番話，因為我想他沒有理由來騙我，由我出面跟這些華僑說明，華僑最後相信我的話，因此決定接管。

剛開始時它有幾十億的虧本，華僑信託公司為何不能擠兌？是因為它把錢都拿去買土地、股票，導致週轉不靈，我們接管以後沒有幾個月，土地的情況往上漲，股票情況也往上漲，投資就變為有利，把所有的虧空都彌補過來了。當時我們接管華僑信託公司的時候，原來的股份只保留百分之一，百分之九十九都由世華銀行買了下來，因此世華銀行與華僑信託公司的合併，我們差不多增加一百億以上的資本，所以這一點也是我們取得今天發展的重要原因之一。

另外一項就是採取建教合作，跟政大、台北商專建立合作，現在則擴大到台大，建教合作就是我們希望他們那裏優秀的畢業生能夠過來工作，這一點也很重要。

在我們六項政策中，有一項要達成的是企業的社會責任，這是我們的目標。華僑是很愛國的，我有許多想法可以在這裡實現，所以在董事會上我提了一個方案，希望我們世華的稅後盈餘提出百分之五作為慈善文化基金，大家就通過了，那是開行第五年（民國六十九年五月）的事。

有關慈善文化基金，現在大概有三億多，每年可以動用的錢就有三千萬左右，我們分兩部分，一部分是慈善事業，一部分是文化事業。我們會發給優質學生獎勵金，包括國內、國外，一年大概總有

幾百名學生可以獲得，我們世華是頭一家有慈善文化基金的銀行，現在逐漸也有許多銀行設立了，我們當時的觀念，開國內企業界的先河。

（四）世華銀行邁入二十三年，今後發展的大方向是什麼？

何宜武先生：

今天一個銀行要發展，光做傳統商業銀行的業務已經不夠，慢慢的做法債券金融業務，就是對投資方面、證券方面業務一定要發展。現在世華銀行已經決定要增資四十四億台幣，將來要做債券金融業務，投資到科技等各種產業，凡是有利的我們都會做。另一方面，我們要國際化，因為世華既然是海外華僑跟國內金融機構合作的銀行，它必須要往外發展，尤其是在增資以後，世華銀行將來國際化是我們預定的目標。所以去年我們在香港、菲律賓、新加坡、馬來西亞分別成立代表處，目的是為了將來國際化奠定基礎。所以將來我們世華一定會：第一、由原來傳統性商業銀行業務進一步到投資銀行業務，做債券金融業務工作；第二、現在這六十幾間分行都是國內的，海外僅有美國洛杉磯有分行，其餘地方還沒有，未來我們要國際化，這是我們兩大發展目標。

妳可能希望了解的，就是世華銀行的成功究竟重要原因在哪裡？這一點我可以跟妳談一談。我們目前有五大企業文化，這個企業文化是配合我們世華銀行管理經營政策，怎麼樣叫企業文化？第一、我們有「禮貌運動」。妳知道過去銀行最沒有禮貌，尤其台灣的銀行更沒有禮貌，因為多半銀行都是公立銀行，它是獨佔的事業，沒有競爭性，我們世華銀行面對顧客的時候要非常重視禮貌，每一天早晨顧客一來，應對就必須要很有禮貌，讓顧客樂於跟你往來。第二、建言運動。就是每一個人每一年一定要對世華銀行提供兩個建言，提出有哪些地方認為需要改革的。建言運動做得好的人有獎勵，甚至記功，有的還可以替你升職，曾經有一位同事有好的建言，讓我們銀行一年可以省下一、兩千萬，我們就將這個人由原來的專員，特別提拔到經理。第三、讀書運動。每個人每兩個月一定要念一本書。有關銀行業務方面的書、有關修養方面的書、念書一定要寫心得，對於本身業務和為人處世都有幫助，這個書也是由公家買來給大家念。第四、品管

圈的活動。本來品管圈是在工廠裡最常使用，品管就是講如何管制品質，我們銀行現在有一百二十幾個品管圈，每一個圈裡，人多的是十五個人，少的七、八個人都有，因為他們共同完成一個工作，大家就研究要怎麼樣講話得體、怎麼把工作標準化、有許多不合理的要怎麼樣改進、費用多的要怎麼樣減少？大家一起從事這個活動。品管圈最早是由美國開始的，之後在日本盛行，銀行用品管圈來提供服務品質的，我們世華是首創第一家。第五、公共關係。什麼叫公共關係呢？我們銀行要跟顧客打成一片、我們銀行要替顧客著想、不是為自己，讓顧客願意跟你往來。同時我們對政府機關的聯誼也是相當需要，讓他們了解我們是做哪些工作。我們銀行本身每個人不要有本位主義，每個人能夠採取合作的公共關係，藉著我們促進公共關係。這五項是我們世華銀行逐漸推進的企業文化，拿企業文化來幫忙業務的推展，是世華銀行能夠成功的重要原因。

（五）世華銀行的員工有制服嗎？能否提供員工薪水和福利概況？

何宜武先生：

有，這都是世華銀行供應的，在辦公的時候要穿制服。另外還有一點，就是中午有提供便當，不需要自己帶便當來吃，世華銀行這裡有個餐廳。

每個月五號發薪水，要先扣所得稅。有退休金和醫藥保險，我們世華銀行有跟醫院定契約，每年都可以去檢查一次身體，這個錢是由世華負擔，員工的病痛可以報請減免，因為有保險。

員工工作十年以上就可以拿離職金，但是一定要有重要的原因才能離開。一般來講，我們規定可以做到六十歲，退休金也是按年資計算。員工也有休假制度，不休假不行，當你休假的時候，我們會派人代理你的工作，一方面可以讓你有休息的機會，另一方面就職務上來講，也是防弊的一個好方式。

五、主掌國民大會

（一）何資政請您談談在國民大會的工作。

何宜武先生：

您一定想了解我在僑務委員會怎麼樣轉到國民大會去，重要原因是——我是國民大會的代表，假如我不是國民大會代表，就不可能去了。剛好民國六十一年六月行政院改組，蔣經國先生擔任行政院院長，他要毛松年（時任中央銀行處長）接掌僑委會的委員長。我想我在僑務委員會這麼久了，應該可以讓我擺脫這職務，我就退休離開僑務委員會。那時有人就質疑，何宜武在僑務委員會，明明很有表現為什麼要離開呢？因此就向蔣院長建言，一位是香港蘇浙同鄉會的會長徐季良，一位是菲律賓華商聯合總會的會長楊啟泰，他們給的建議大概是說，對於經國先生這一次接任院長，大家都很推崇他，不過他們在僑言僑，對僑務委員會的用人要表達意見；何氏工作績效及服務精神，政府未能重用殊為可惜。因此蔣院長就找組工會主任的李煥，要他來見我，希望我當國民大會黨部書記長。當時國民大會黨部的書記長是鄧定遠先生，我就向李煥表示：「因為我從來就沒有做過黨部裡的工作，怕不能勝任，我沒有意思答應這份工作」，不過我又加一句：「黨如果有必要一定要徵召我，那我是黨員，一定服從黨的命令。」李主任把這個情況跟經國先生報告，經國先生說：「我當然就是希望他來，雖然他沒有做過黨部工作也不要緊，我相信他來一定會做得好。」之後我就接受這個命令、擔任這個工作。

（二）您民國六十二年幾月接任？您一共做國民大會秘書長做了多少年？一直做到幾年？

何宜武先生：

我接國民大會黨部書記長是在民國六十二年三月。我在國民大會的時間，前後共計十八年，先由黨部書記長以後再到國民大會當秘書長，不過我任黨部書記長的工作，長達六年之久。

我是民國三十六年開始擔任國大代表，我現在已經不是國大代表了。三十六年時，我在上海做財政的工作，剛好一個老朋友戴仲玉是

福建青年團的幹事長，他跟我私交很好，到了南京的時候，他就跟我講希望我去競選縣的代表，他可以替我安排，當時一定要經過提名那道手續，他就向中央提名，結果中央同意任命我為國大代表候選人，因此我辭了上海工作，回到福建壽寧縣競選，隨後當選了國民大會的代表，出席第一屆的國民大會會議，時間正是民國三十六年底。本來國大代表名額有三千零四十五位，實際上選出來的就只有兩千九百六十一位，有一部分地區因為共黨戰亂選不出來。那時候的國大代表是可以兼職的，所以中央黨政的要員、地方的封疆大吏、黨國的元老一起民選，其中官員佔很多，代表當時都很有地位、聲望，先總統蔣公他就是奉化縣的國大代表。

我做國大秘書長前後十年，當國大黨部書記長前後六年。國大黨部書記長先做，以後才當國民大會秘書長。

（三）您當國大代表黨部書記長這個工作內容是什麼？

何宜武先生：

民主的國家他們都是採取政黨政治方式，政黨在議會上，每一個政黨都有一個黨鞭，他在議會上要提方向，透過他來領導。我那個時候在國民大會當黨部的書記長就是負責中國國民黨黨鞭的工作，那時雖然政黨有中國國民黨、青年黨和民社黨，但是青年黨、民社黨人數都有限，所以國大代表差不多百分之八、九十都是國民黨。

我去當黨部書記長有一點可以特別提，當時我一發表上任，第二天鄭彥棻先生就打了一通電話給我：「宜武，您現在到國民大會當書記長，我要給您提點一句，國民大會是藏龍臥虎之地，代表們是來勢洶洶，其中不乏名流飽學之士，也有許多是過去叱咤風雲的封疆大吏，當今還有許多高居要津的黨政官員，因此你到那邊去必須要注意，第一、對於國大的前輩須記得他們過去是建國有貢獻的大老，你要隨時到那邊去請教。國大代表很多，過去也做了很多事，他們表示不同意見、提反對論調、批評也很多，你要兼容並蓄，要執兩用中，這樣你做書記長才能夠做得好。」

他這番話對我到國大黨部的影響很大，我以後就採取這個原則來推動黨務的工作。因為我深深了解黨務的工作一般來講就是組織、訓練、宣傳，不外乎就是做這些工作。但是我到了國民大會，才深刻

知道這一套不管用。什麼原因呢？因為多數代表都曾任黨內的工作，你講組織，他比你懂得更多，你講訓練，他不曉得經過多少訓練，你講宣傳，那就廢話了嘛！那麼當時我要怎麼做呢？我就改變了一個方式，加強去訪問他們，也就是座談、聯誼、服務這幾項工作，綜合我推動黨務中心工作，對代表們急難有所幫助，他們的日常生活、婚喪喜慶我一定去參加，他們的子女升學我一定替他們聯繫，積極去想要怎麼樣幫助他們。因為我以聯誼、服務來代替過去組織、訓練，所以收效很大，這樣無形中大家覺得這個新來書記長跟過去不同。同時我還舉辦了各種座談會，聽他們的意見又聯絡感情，當時我們黨部有聲音表示他們想學點英文，我就設立英文班、平劇班，還有繪畫、寫字、下棋等，國術班則是學武術，這種聯誼活動由黨部來倡辦。我們每一個月都舉辦一次旅遊，由黨部負責辦理，我們中間藉著聯誼服務代替過去的組織訓練，這是很有效的，我當時到黨部去就是以這種方式工作。

（四）這個工作經費是哪裡來？國大黨部的會址在哪裡？

何宜武先生：

是黨部的經費，當時也是中央黨部撥給我們的預算。當時國民大會黨部在中山堂這邊，會址在山西餐廳隔壁，後來土地銀行在那裡蓋一棟大樓，那個地方原來是國大黨部的舊址。

（五）請問國大代表中雖有很多是國民黨，但是也有一些不是國民黨的嗎？像您擔任黨部書記長主要是代表國民黨的，那他們那些非國民黨的代表也要請他們來參加您的這些活動嗎？

何宜武先生：

其他有青年黨、民社黨、無黨無派。我那個時候讓大家覺得不同的地方就在這邊，我認為我是國民黨中央，但是許多的政策，需要青年黨、民社黨、無黨無派的支持，所以我做事情不以國民黨的範圍為限，青年黨、民社黨也願意參加各種活動，因為這些都是黨內基層組織，都是從事服務、聯誼的工作，我也歡迎他們來參加，座談會我也歡迎他們來，因此青年黨、民社黨、無黨無派、就會覺得這個書記長不錯，他們沒有把我當作黨外的人，自然每年要開一次國民大會的會

議，來的都是很有見識的人，我有什麼號召、堅持、主張，他們也能夠配合。

（六）國大代表主要的功能是什麼？

何宜武先生：

當時國大代表就是選舉總統和副總統、修改憲法和臨時條款，它主要的任務大概就是這兩項。中央很重視修改憲法，這是很重要的一件事。選舉總統、副總統也是很重的一件事。所以我們每年都舉行一次年會，由行政院院長來報告一年裡的施政情況，國大代表就可以提很多的意見去問行政院，每年年會差不多開兩天到三天。

開始前幾次多半在中山堂召開，第五次會議在陽明山中華文化館召開。國民大會每一次年會，黨部書記長不用報告，不過我們黨部會舉行一次黨員大會，黨部書記長要報告，而國民大會從我當了秘書長之後，國民大會年會時秘書長也要做一個報告。

（七）六年的黨部書記長您做得非常好，有人推薦您當國民大會的秘書長或是有怎麼樣的轉機？

何宜武先生：

妳說我書記長做得非常好我不敢當，不過以歷任的國民大會書記長來講，我做的時間最長，而且表現又讓大家認為最好。我要怎麼樣在許多不同的意見中讓大家有一個共同的意見？就是藉著協調、藉著連繫，我當時採取的辦法是這樣的。因為國民大會裡面有一個叫作全聯會，就是「國民大會全國代表聯誼會」，就由代表來組織。第二、國民大會另外有一個光復會就是「光復大陸設計委員會」，也是全體的代表參加。還有一個是「憲政研討委員會」，是國民大會全體的代表參加。這三個會，我每一個都組織黨團，黨團都是由本黨的同志來負責，我利用黨團把他們的意見慢慢統一起來，另外每一個月還舉行一次學術座談，這個學術座談比如像憲法的問題或是其他各種問題提出討論，到現在我還有這個座談會，所談的問題這一類的記錄。代表們就慢慢交換觀念互相座談，透過這個組織讓大家觀念一致。我就用這個方法去做，以前是沒有的，所以在六年期間，國大代表彼此情感都非常好。

當時秘書長郭澄是山西人，他病得很厲害，那時候世華銀行已經成立了，我已經當副董事長，這個職位跟國民大會沒有關係，我是因為僑務委員會的關係而創辦世華，蔣經國先生就找馬紀壯來跟我講，希望我到國民大會當秘書長。

我就跟他說我在世華銀行當副董事長，世華銀行還在籌備的時候，有許多股東他們跟我講：「何宜武，你以後不要再去當官了」。我想我對他們有一個承諾，所以我現在做黨的工作沒有當官員，但是如果我又當公務員的話，將來恐怕世華這個職位就不能兼了。經國先生就說：「你不是代表私人」，我說：「我是啊，我代表台灣銀行」，他就說：「台灣銀行就沒有關係，它是政府的機構。」

（八）您怎麼會代表台灣銀行？

何宜武先生：

因為當時我當副董事長必須要有董事身分才能夠擔任，當時是由台灣銀行請我做它的官股董事。經國先生就跟馬紀壯講：「你跟何宜武說，他代表台灣銀行沒有關係，他今天做世華銀行也好、國民大會也好，目標都一樣是為國家做事，我希望他來兼秘書長。」因為這樣，我才去當秘書長。

國大秘書長比黨部的書記長更難當，因為國大秘書長做行政的工作，黨部書記長主要是黨鞭，剛好是對比。秘書長是管行政的工作，而代表有很多的意見，到底要怎樣來協調他們的意見？當時中央找我當秘書長，就是因為我在黨部這幾年建立了一些基礎。他認為我去當秘書長會帶得很好，在人事方面都很熟。主要是我待人很謙和，可以說是一個外圓內方的人。同時我處事秉公、待人以誠，大家都了解，所以非常地支持。

（九）國民大會秘書長所做的行政工作內容是如何？

何宜武先生：

國民大會每六年選一次總統、副總統。中間休會期間，國民大會有一個憲政研討會，國民大會秘書長要兼憲政研討委員會的秘書長，憲政研討委員會的秘書長下面就分了僑務組、內政組、軍事組等等的組，分組來研究國家憲政的問題，這個都是兼聘讓人負責，經常要開

會。還有全國聯誼會也經常有活動，秘書長藉由全國聯誼會開會，以配合黨和政府的政策，這也是秘書長要負責的。同時每年要舉行一次年會，年會時行政院長要來報告，許多人就利用年會來攻擊政府有關部門，因為國民大會代表有權，秘書長要在中間做一些調解、調和的動作。所以秘書長所做的行政工作，是一天忙到晚。

我當過國民大會黨部書記長六年，以前我當僑務委員會副委員長，根本不是中央委員，當黨部書記長以後我就被選任為中央委員。因為黨的工作、國民大會的工作跟中央的工作是一體兩面，所以當了中央委員之後，慢慢的我就當了中央常務委員。

當中央常務委員是不容易的。是什麼原因我馬上就可以當中央常務委員呢？那時候蔣經國先生有一次問何應欽：「你看今後常務委員應該找哪些人當呢？你有什麼意見？」應欽先生說：「我們今後因為民主化，必須在國民大會、立法院、監察院每一個民意機構都要找一個常務委員，以後中央常務委員會藉由這些人的配合，對這些民意機關就會發生領導的作用。」同時他推薦說：「國民大會就讓何宜武他當」。我擔任中央常務委員時他沒有跟我講，以後我知道了才去謝謝他，這些黨國前輩非常虛懷若谷，為善不欲人知，他活了差不多九十八、九歲。

（十）您記得第一次當中央常務委員是哪一年嗎？

何宜武先生：

應該是民國六十九年底，我是第十一屆三中全會時，改任中央常務委員，我做中常委的時間總共達十三年之久，大概在國民大會秘書長任內都是中央常務委員。我離開秘書長一職後，才沒有做中央常務委員。之後被調做中央評議委員會主席團裡的主席。我在國民大會當秘書長時常失眠。

中常委要參加黨主席主持的會議，每個禮拜三上午一定要出席中央常務委員會。中常會每週有重要報告，中央常委基於黨的立場要勇於發表意見。

（十一）國大秘書長最困難的事情是什麼，是處理代表間的糾紛嗎？

何宜武先生：

我是當了國民大會的書記長後才接秘書長，因此在國民大會黨部的六年期間，跟國大代表的相處都非常融洽，但是國大代表中間也有很多人，他們常常有各種不同的意見，而且這個人又很有地位，你怎麼樣去疏解他？這個工作是比較難的。你需要做這個工作，假如你跟他講道理，往往理論上都講不通，一定是以情感、服務慢慢影響他，讓他覺得不答應你不行，就不再發表反對意見。

我在國民大會的時間有一件事值得特別提，就是我負責國民大會選舉總統、副總統前後三任。我是擔任最久的、共三任。第六次會議那時候是選經國先生當總統。我那時當國民大會黨部書記長，到了第七任、第八任我已經當了國民大會的秘書長，但目標都是一樣的、一致的。到民國七十五年，民間有聲音表示國大代表都是老的，而本省人一個都沒有。當然不是沒有，本省人當時只是很少，一縣才一個，大概就八、九個人，因此中央當時便依據動員戡亂時期公職人員選舉罷免法的規定，在七十五年時，選舉產生第一屆的增額國大代表，由本省人來選，一共八十四位。這些人都是地方才俊之士，他們進來等於為國民大會灌注了新血。這些人現在也都有發展，像葉金鳳當內政部長，他就是國民大會增額的代表出來的。陳金讓是考選部的部長也是當時國民大會的代表。包括民進黨的人，有很多是國民大會的代表，那個時候補了八十四位進來。我對他們特別重視，我覺得我必須能夠支持他、培養他。因此那時候國民大會憲政研討委員會，有祕書、編撰職缺，本來是老的代表做，我盡量勸導老的代表盡量讓年輕一輩參加。全國聯誼會也有幹事、常務幹事，我也盡量安排他們去做。還有光復會也有祕書、編撰等也盡量安排他們去做。我覺得這樣對他們比較好，同時藉著來這邊工作以後，他就會關切全省各地方的民情。所以每年就有一次、兩次要他們到全省各地地方去參觀、考察、訪問民意。今年金門、馬祖也有代表，我盡量讓他們有一些活動，盡量提高他們在國民大會的地位聲望。所以現在的增額國大代表，到今天都已經出頭了，當部長的、當議長的、當縣長的，所以到現在他們對我還是特別敬佩，同時跟我的關係也非常密切。

（十二）後來您決定不做國大祕書長主要的原因是什麼？

何宜武先生：

到了民國七十九年，國民黨有一個方案希望老的國民大會代表都退休，我當然也遵從黨的命令。執行過程是很不容易的一件事，因為國大代表是依法產生的，你要他退休不一定肯。李主席跟他們解釋說退休會有一筆退休金給他們，讓他們生活上沒有困難。對這個工作我也盡了很大力量。這個時候我想也是應該離開的時候了；當時李登輝總統不肯同意，因此我先辭掉國大代表的身份、隨後再辭國民大會的祕書長。李說：「老國大代表都退休了，你必須還要再做。」我就告訴他：「老代表一退休，我就不能做的原因，是你今天要我做祕書長，我一定要兼主席團裡的主席才有地位，假如老代表全部退休了，我已無國大代表的身份，這個祕書長就變成完全的事務性，無法起帶頭領導的作用，所以你一定要准我辭職。」之後總統諒解了，就聘我做資政。

資政是從七十九年開始的，國大離職之後，資政當然算是政府官員，因為是總統府的資政，儘管他不是黨內組織。

國大代表剛開始時是沒有薪水，以後到了台灣慢慢才有公費。資政本來就有薪水，以後因為我在世華銀行這邊也有待遇，若兩邊都拿，這樣不好，所以我資政那邊就不領薪水了。

（十三）您在國大祕書長任內，您最大、最長久的一個接觸，除了協助政府選舉總統和副總統、協調各方面的代表關係之外，其他的建樹是在哪些？聽說內湖的國大代表住宅是您任上所建造的是嗎？

何宜武先生：

我在國民大會由黨部到祕書處，前後十八年。在這十八年中間，最早我蓋了現在的大湖山莊。當時原來有中央新村、麗山新村、碧湖新村，蓋完了之後政府就決定不再蓋了。那個時候我要去當書記長，這些代表就跟我說：「書記長你頭一件事情要做的，就是一定要再蓋一百六十一戶，你才能夠維持黨的信譽。」我問為什麼？他們說：「我們本來抽籤抽到房子，黨出來勸我們不要這個房子，先讓給沒有房子的人住，將來一定還有房子住，到現在卻又說不蓋了！」我把這

番話跟經國先生講，後續因此再蓋一百六十一戶，就是現在的內湖大湖山莊。

房子是在民國六十二年的年底，我去黨部當書記長時間開始蓋的，差不多花了兩年，蓋了一百六十一戶。這些房子是賣給國大代表，分二十年還款，當時每戶大概還三十幾萬。算是很便宜的房子，就是蓋多少錢就算多少錢，現在的地也是歸國大代表。

在國民大會有幾件事可以提一下。我在國民大會秘書長有十年的時間，重要的工作當然是選舉總統，輔選就是一個重要的任務。期間還蓋了一些建築，在原來中山堂後面的側邊，大部分都是空地，空地上的房子是我蓋的。當時要蓋一座房子很不容易，我們黨國大老谷正綱先生，他是憲政研討會的副主任委員，他就不贊成。他說：「我們南京有國民大會，這裡還要蓋，我們不要！」我那個時候講：「因為中山堂我們是借用他人的地，是屬於台北市政府的財產，我現實一點，認為必須要蓋。」後來我跟經國先生報告，他同意我蓋，所以現在國民大會的中山堂後面有一棟很高的大樓就是我蓋的。當時蓋得很不容易，反對的人也很多，但是總算完成了這工作。這是七十二年六月期間，蔣經國總統在任時蓋好的，新建的大樓一共有六層樓，地下一層，各樓都有會場，做為憲研會分組會議開會以及代表活動之用。另外我還在浦城街蓋了一個國民大會代表的圖書館，同時圖書館有一邊是代表的宿舍，凡是中、南部來的，沒有地方住的人可以在那裡寄宿，這也是我那個時候蓋的。這個地和蓋房子的錢是中央政府的預算，當時我們蓋的時候也表示，今後政府搬回到南京之後，這個地方就送給市政府，現在這些房子都還在用。

【編者註】

李又寧教授的尊翁李登俊先生，是何宜武早歲朝陽大學的同鄉學長，對何家舊事多所聞及，1990年初，李又寧於北京大學圖書館蒐得「梅湖吟稿」孤本，業已庋藏八十餘載，情商影印，輾轉郵寄來台。該詩稿為何宜武先外祖父隆山林棟公所書，其中至性憂時之篇，滿懷忠愛之情，發人深省。憶及大陸「文化大革命」時，古書珍籍毀於毛者，不知凡幾，此本猶得倖存，欣幸莫名。

李又寧是哥倫比亞大學歷史學博士，紐約市聖若望大學亞洲研究

所所長。數十年致力於史學研究及教學，在美國學術界享有盛譽。她是中國婦女史研究的開拓者，有關著作仍為不少大學做為教科書。她所倡導的「捕捉進行中的歷史」的論見，而且躬自實踐，留待後世去印證。她曾專門研究胡適與韋蓮司半个世紀的感情。因此中央研究院院長胡適之先生的口述歷史，也是由她完成的。

李又寧教授曾於1997年12月31日，1998年1月5日、7日、9日及13日，前後五個下午，在台北市館前路世華銀行四樓向何資政宜武先生，進行有關家世和早年生活、學習與歷練、僑務委員會、世華銀行、與國民大會等職務相關的口述歷史訪問。本文係根據何宜武先生錄音資料整理而成，彌足珍貴！



民國73年國民大會選出中華民國第七任總統，由大會主席團主席孔德成代表偕同祕書長何宜武致送蔣經國總統當選證書。

附錄一 應邀參加僑務工作

何宜武

民國三十八年初，大陸形勢逆轉，政治局面成為人心惶惑，風雨飄搖之情況。中樞邀請孫哲生先生出面組閣，擔任行政院院長，以安定人心，維持政局穩定。戴愧生先生膺任僑務委員會委員長，邀我擔任第三處處長，主管華僑經濟業務，我即辭卸上海市財政局工作，接任新職。政府播遷台灣，三十八年八月僑務委員會同時撤遷來台，我於是與宜慈弟共同奉母追隨政府遷居台灣任職，我平日對華僑經濟問題頗為注意，曾著有《華僑經濟研究》一書，於是遂以以往研究心得，在實務工作上加以驗證，對活潑華僑經濟方面，尚能薄著成效。自民國三十九年五月至四十一年四月，僑務委員會歷任葉公超先生與鄭彥棻先生兩任委員長，其間國內外反共情緒高漲，僑務工作開展極為順利，我在此時亦奉命調升為僑務委員兼第三處處長，並奉派赴印尼視導僑務，斯時蘇門答臘地區中華中學，已為左傾董事長與校長控制，經曉以大義，改選校長，並將左傾校長鼓動學運抗爭行動，適時予以化解，達成預定任務。際時政府為團結全球僑胞在實行三民主義、加強反共復國信念，促進僑胞團結合作，維護僑胞合法權益前提下，籌畫舉行全球僑務會議，於民國四十一年十月二十一日，在台北市舉行第一次全球僑務會議，通過「當前僑務綱領」，奠定海外僑胞大團結基礎，並於十月三十一日成立「華僑救國聯合總會」，為世界各地華僑的全面性救國聯合組織，影響至大，極為深遠。僑務委員會並於四十二年十月廿一日並奉行政院明令規定是日為華僑節，我因為直接參與籌畫工作，晝夜辛勤，卓著勞績，使此一會議獲得最大及圓滿的成功，因此得蒙 總統頒發台統（一）字第15號獎狀，特予獎勵，個人深感榮耀。

民國四十四年四月，福建省政府改組，戴仲玉先生出任省政府主席，我亦同時奉派為福建省政府委員。四十五年十月僑務委員會會同經濟部、外貿會舉行華僑經濟會議，我奉派主持籌備工作，經搜集資

料，分析研究舉凡海外代表之遴選、重要議題之修訂、接待工作之佈署，均經縝密計畫，逐步實施，會議順利成功，奠定此後華僑經濟發展之方向。在此數年間，復曾先後策畫各地僑資工廠組成「中華民國僑資生產事業促進會」，成立「僑資事業協進會」，作為政府與僑資事業間的橋樑，藉以配合國策，鼓勵僑胞回國投資，解決僑資共同困難，發展極為順利。另並擬定「華僑信用合作事業推進辦法」，以便利華僑推進信用合作組織，適應當地環境，吸收華僑游資，發展經濟事業。由於績效宏著，榮膺中央機關成績最優人員，並奉 總統頒發（45）字第四號績優獎章，以為鼓勵。

四十六年七月，我職務變動，奉調升為僑務委員兼參事。四十七年七月間，陳清文先生接任僑務委員會委員長，四十八年五月間，印尼政府下令禁止外僑在縣以下經營商業，在印尼華僑多以在地方小本經營為主，所受此案的影響最大，因此而失業者，達三十萬人之眾，在當地環境已無法繼續生存，先後被迫返國謀生者，不下數千家。由於人生地疏，謀生乏術，生活困苦不堪，極大多數情況非常淒慘，令人無限同情。我當時奉命與徐處長琚清負責籌畫安頓印尼歸僑，會同各有關機關盡力設法加以安置，諸如住處的安排，生活的照顧，就業、就學的措施以及疾病傷亡的撫慰，無不詳細擬定處理辦法，統合各方，群策群力，作最好最快的服務。各項有力而迅捷的措施，使得這批流浪異域重回祖國懷抱的難僑，獲得祖國熱情的接待，溶入台灣溫暖的社會中，重新立定腳跟，為前途努力奮鬥。四十九年六月，周書楷先生接任僑務委員會委員長後，對於此項安頓印尼歸僑工作，至為關切，在有關措施方面，經常作明確交代，及至安置計畫執行完畢，各方咸表讚譽，行政院院長陳誠特在院會中對周委員長予以獎勉，周委員長亦曾指示對我與徐處長以記大功獎勵，我認為此皆份內應為的事，當經婉言加以辭謝。這一年，我又曾奉令籌設華僑商業銀行，藉以配合國策，加強華僑回國投資與貿易，遂由草訂章則，招募股款以迄定期成立，均由我負責辦理其事，幸能不辱使命，如期完成，成為國內經濟與華僑經濟間的橋樑。所以再蒙 總統核定為四十九年度中央機關成績最優人員，頒發（49）字第31號榮譽紀念章一座，以為獎勵。

四十九年春季，我因為在僑務委員會服務十餘年間，成績優良，

奉政府遴選派赴美國進修，進入華盛頓州立大學遠東經濟研究所，研究遠東落後地區經濟開發及國際貿易問題，此校的圖書館內，各類圖書資料收藏極為豐富，指導教授多為在經濟及國際貿易方面極負盛譽的名師，我的研究工作，所受到的薰陶，得益殊非淺鮮。尤其平日觀察美國社會現象，對於其注重研究發展的精神，無論學校或工廠，均具有充足的經費、人員豐厚的待遇，與充分的設備，提供研究之用，使我獲得最深刻的印象。進修一年後，研究工作完成，返國僑務委員會工作崗位。而在國內每年十月十日的國慶日，是國家最重要、最盛大的慶典，可以說是全民同慶，薄海騰歡，尤其散居世界各地的黃帝子孫，不但在居留地集會慶祝雙十佳節，更多自備路費組團回國，參加國內的慶祝活動，表達對祖國的熱烈擁護之情。這是一種毫無保留的愛國赤忱，政府對這些海外遊子，如何給予最熱烈的歡迎，誠懇的服務與最妥善的接待，更是一項每年必須盡心籌畫的工作。民國五十年的雙十國慶，我奉命主持十月慶典期間回國僑團接待工作，當接下這一項艱難任務後，認為必須於健全組織及正確領導著手，決定組設公共關係小組，請各有關機關指派代表參加，對於僑團僑胞入出境之便利，海關檢查手續之簡化，交通工具之調撥，參觀訪問節目的安排，飲食住宿方面的籌畫，新聞發布工作的規畫，以及相互聯絡工作的加強等等，均依據實際情況需要，訂定詳細接待計劃，按照進度分別實施。另於每日中午舉行午餐會談，檢討當日工作狀況，遂使接待工作縱的系統與橫的聯繫，得收靈活運用之便利，實施以來，僑胞稱善，譽為最成功的一次接待工作，亦使我對僑胞的服務信念，更加堅定。政府為加強輔導華僑經濟發展，特於五十一年間，邀請國內專家組成技術服務團，分赴菲律賓、泰國及馬來西亞（北婆羅州），指導當地僑胞生產技術，工業投資、工商管理、產能改善等問題，適合僑胞需要，極受熱烈歡迎，此一工作頗富積極意義。

民國五十一年十二月，周書楷先生轉職調任外交部部長，由高信先生接任僑務委員會委員長，我亦蒙中央核派接任副委員長職務，輔佐人言先生推進僑務工作，對於各項重大僑務政策，皆能在問道請益中，相互切磋，交換意見，作適時適切的決定，交由有關單位擬訂計畫，切實執行。在所推動的重要決策中，如：舉行海外青年技術訓練班，招收華僑青年回國接受訓練，總數將近五萬人。策進建立國際

性的華僑組織，先後在東京、台北、馬尼拉舉行美洲華商貿易會議，成立永久性組織。進而在美國洛杉磯集會，正式成立世界華商貿易會議；以團結華僑經濟力量，輔導華僑回國投資創業，推展華僑與國內雙方貿易，改進華僑在居留地經營型態，由商業貿易轉入工業生產，擴大經營規模，均獲極大成效。他如策進召開美華金融聯誼會；召開世界華僑經濟金融事業會議、號召成立華僑航業聯誼會；世界華僑觀光旅遊事業聯誼會，當時並應第四屆世界華商金融聯誼會建議在台灣設立世華聯合商業銀行等種種措施，均曾盡心盡力，克盡事功，增強華僑對祖國的信心，獲得世界各地僑胞的信賴。

我自民國三十八年一月起，參加僑務工作以來，歷經戴愧生、葉公超、鄭彥棻、陳清文、周書楷、高信等六位委員長麾下任職，以迄擔任副委員長十載，共歷二十三年有餘。雖以負責盡責態度，戮力奉獻，無論在依法執行或抒謀獻議方面，薄具績效，迭蒙上級嘉許，唯久於其任，精神頗感疲憊。六十一年六月，適逢中央遴任毛松年先生出任僑務委員會委員長，於是堅決懇辭副委員長職務，藉為休憩之計，當蒙中央核准，因此，對貢獻半生歲月的僑務生涯，至此迺告一段落，永留記憶之中。

（本文為何宜武先生未曾發表之回顧文章，寫於1980年前後）

附錄二 奉命籌辦世華聯合商業銀行

何宜武

民國六十年時，各國對共產國家—尤其是中共政權的姑息主義之風，迷漫於全世界，首先有美國總統尼克森在向國會提出的世局咨文中，宣佈將與中共改善關係，繼又指派特別助理季辛吉兩度訪問中共，更有向聯合國方面建議將中華民國常任理事席位給予中共之舉。在這一年中，先後即有智利、科威特、喀麥隆、奧地利、土耳其、獅子山、伊朗、比利時、秘魯、墨西哥、厄瓜多爾等十餘國家與中共建立外交關係，使得我國被迫於十月廿五日正式宣布退出聯合國，國家形勢陷於空前危殆，風雨飄搖之境地，人心不安，國內外的投資意願，也受到嚴重的影響。所幸在退出聯合國前夕，第四屆世華金融聯誼會於九月十五日在台北市舉行年會，於第二次大會中，建議在國內成立世華聯合商業銀行，由國內銀行及國外華商銀行暨華僑分別投資，加速祖國及世界各地經濟建設，以表示世界各地華商銀行支持政府之決心，經大會通過，送請政府研議辦理。這一項以引導世界各地華僑金融業與國內銀行業合作，流通海外內金融事業的建議，經政府有關部會及中央銀行審議，呈報行政院於六十一年二月廿四日第一二六次院會決議准予籌劃設行，並以台六十一財字第一九二四號令核准，由原推代表人研擬具體計劃送財政部報院核定。

我在六月初辭卸僑務委員會職務後，當局認為我在海外僑界尚能薄具聲譽，屬意我參與籌備工作，經聯絡策進小組聘為顧問，參加八月十五日小組會議，決定成立籌備委員會，推陳勉修、蔡文華二先生為召集人，聘我擔任籌備處主任，負責進行有關籌備工作。九月一日正式成立籌備處，立即積極展開各項籌畫，次第依照計畫推進。

六十二年初，此時適在世界經濟發生史無前例之風暴中，產生通膨衰退之現象，為了因應國家經濟發展的需要，我依據原訂募股計畫，遄程前往香港、越南、泰國、新加坡、菲律賓等地區，訪晤當地華僑領袖及重要華商，進行聯繫，說明籌設世界聯合商業銀行情形、

展開募集股本工作，僑團僑胞基於愛國精神反應熱烈，全球亞、美、歐、澳等洲十七個國家及地區均普遍響應，踴躍認股，三四月間，迅即超過預定募股金額美金五百萬元，使設行工作更能順利加速進行。十月間，先後舉行兩次發起人會議，通過世華銀行章程草案，並決定依法收集股款後，定期召開股東會。六十三年五月第三次發起人會議通過資本總額定為美金一千二百萬元，折合新台幣為四億五千六百萬元，國內外各為美金六百萬元，董事名額為三十一人，監察人十一人，並將設行具體計劃呈報財政部請准予設立，七月二十九日奉財政部（63）台財字第一六八六四號函轉行政院准予設立，籌備工作於是至此全部宣告完成。

民國六十三年九月二十五日，召開第一次股東會，通過世華聯合商業銀行章程，並選舉蔡文華、陳勉修、何宜武等三十一人為董事，黃仁俊、吳長炎等十一人為監察人。第二天舉行第一次董事會議，經互選出蔡文華、陳勉修、莊清泉、何宜武、魏宗鐸、許文華、曾紀華、馬兆奎、高湯盤、陳敦陞、鄭開階等十一人為常務理事，並推選蔡文華先生為董事長，我則因為在海外募股時，依照僑胞所提為華僑負責服務的條件，被選為副董事長。同時由監察人互選吳長炎先生為常駐監察人，確定了世華聯合商業銀行的組織結構，十月間擇定台北市永綏路十號為行址，領取銀行業執照與公司登記執照，並聘請倪德明先生為總經理；饒潤昌、嵇惠民二先生為副總經理，積極展開營運工作。嗣先後舉行常務董事會議，通過董事會組織規程及總行組織規程與六十四年度營業預算，於五月二十日宣告成立，開始營業，正式步上國內外華商互助合作產生的金融機構，為發展經濟而貢獻服務的道路。

世華聯合商業銀行正式開業後，迅即引起各方重視，所經營的存款業務，截至十二月止，半年餘時間，即達到兩千七百餘戶，存款總餘額達到新台幣拾參億玖千四百餘萬元，放款總餘額為拾貳億八千八百餘萬元，承做外匯業務亦達美金六千四百餘萬元。而與世界各地區主要銀行建立通匯往來關係，共計達一八二家；至於對華僑服務方面，則協助輔導僑資事業四十五家，提供融資佔貸款總額百分之十九·三三，頗能符合創立之主要宗旨。年度結算營業收入即達一億六千九百餘萬元，盈餘為三千二百壹拾萬零五千餘元，經營情況極為良

好，尤其以行員對客戶服務態度和靄親切，辦事認真負責，在社會上立即樹立美好聲譽，成為台灣銀行界極富潛力的生力軍。

世華銀行自開業後，雖以永綏路八層大廈為行址，仍屬侷促一隅，在創業維艱過程中，幸賴全行上下員工，俱懷抱一心一德，盡力為開創金融事業新境界的心志，辛勤戮力，慘澹經營，終華路藍縷的艱苦環境中，以嶄新面目，樹立金融界清新形象，奠定飛躍發展的基礎。

在初期一段艱辛的歲月過去，經營發展即步入坦途，至六十九年四月股東常會時，五年之間，歷經兩度以盈餘增資共達新台幣五億零肆千元，增資後股本成為新台幣拾億零零八千元。已較原有資本額增加一倍以上，經營順利，績效極為顯著。七十四年四月股東常會時，又決定以七十三年至七十六年各年度盈餘增資新台幣五億零肆千元，突顯經營狀況蓬勃發展，事業基礎愈趨穩固。尤其在七十四年八月間，華僑信託公司發生財務危機，經營虧損極為嚴重，已成難以為繼之情勢，有關機關囑意由世華銀行出資接手，以免發生金融危機，影響社會安定。世華銀行為配合政府政策，善盡社會責任，安定金融秩序，促進經濟發展，當經董事會討論決議同意投資，遂於九月六日指派人員前往該公司先行監管，並於十月十一日召開臨時股東會議，通過增資案，由世華聯合商業銀行投資新台幣五億元經營，指派人員接管，使華僑信託公司財務危機獲得紓解，完成改組事宜，恢復正常經營。該公司在新董事會主持整頓之下，業務逐漸步入正軌，財務情況逐年獲得改善，至七十八年股東常會時，七十七年度盈餘已達新台幣二十億三千餘萬元，七十八年度更創造盈餘新台幣四十三億一千五百餘萬元之最高紀錄。世華銀行接手數年後，在短期間產生之最大經營績效，更成為金融同業及社會人士讚佩稱譽之對象。一番努力的收穫，誠屬汲汲不易，世華銀行盡心負責加以整頓所獲致之成果，對本身產生之豐厚利潤，壯大資本基礎，靈活資金調度，亦有難以估計，相得益彰之績效。

世華銀行在六十四年五月二十日正式開業時，是當時銀行界的一員新兵，環繞在四周的俱是具有悠久歷史及雄厚資本的公民營銀行，即使以後起的華僑銀行而言，亦已具有十五年歷史，基礎早已確立。所以，以一個資金有限、背景單純的金融事業，要在這樣艱困的環境中生存發展，實在是一件不容易的事，必須花費一番心血，盡力開

拓前途，纔能立定腳跟，建立基礎。因此，世華銀行在成立伊始，即由全行上下員工一致體認，應以服務為本，顧客至上為經營目標，以「親和」、「禮貌」、「效率」作為全行同仁的三大信念；亦即是對客戶不論營業額大小，行員態度均須親切如家人一樣，處理工作時無論如何繁重，均須注重禮貌，和悅相對；而辦事則應重視效率，以準確、迅速、手續完備為原則，作為服務的指標。推行以來，獲得客戶極大的回響，社會熱烈的稱讚，多年來均獲得輿論界公評為服務第一的銀行，這是一項全體行員共同努力得到的美譽。

民國七十九年五月，世華銀行創立已達十五年，業務不斷的蓬勃發展，營運績效更是飛躍成長，依據七十八年度營業報告，年度存款達新台幣一千六百七十四億六千餘萬元，較六十四年底存款數大幅成長，超過一百二十倍；放款一千〇二十九億八千餘萬元，比例增長四十八點一倍；營業收入共達一百四十三億六千餘萬元，比較增長八十四餘倍；稅前盈餘更高達六十五億〇八百餘萬元；除公積金外，當年度股本已累計有二十四億三千餘萬元。成長之迅速，盈利之發展，冠於同業中任何一家銀行，基礎日益雄厚，規模日趨宏大，當年已設有分行十五個及十二個辦事處，全行員工已由創立時之八十六人，激增至一千五百十三人，成為全國金融事業中一顆閃亮耀眼的明星。

這些輝煌的業績，都是由於多年來朝于斯、夕于斯的全行員工敬業合作、辛勤灌溉不斷奮鬥的精神，方能獲得的優良成果。而回顧這一段雖不算長的發展歷程，固然是由於全體員工一心一德的努力因素，以及世華銀行所推行的企業文化四大運動：「禮貌運動」、「建言制度」、「讀書運動」、「品管圈活動」，終而提升行員品質內涵，激發研究風氣，提高知識水準，激勵向上心理的種種原因之外，另一部分重要的原因，則是由於世華銀行具有完善的制度和優良的效率，成為經營成功的條件，這些要件，都具有鮮明的特色，使世華銀行能在諸大公私銀行強勢經營環境下，能夠堅持目標，戮力以赴，所以，能奠定基礎，迅速發展，成為中級銀行中的翹楚。這些與眾不同的特點，具體而言，大約分為以下四項：

- 一、經營企業化：世華銀行自創立開始，即採取以企業化為經營方針，所有各項銀行業務，實施全員參與之制度，每位同仁均負有拓展業務目標的責任。且推行分紅入股，每一員工均

成為銀行股東，將銀行利益與個人利益相結合，藉以鼓舞員工同仁發揮對參與行務的使命感，從整體觀念促進同仁參與全行業務。因此全行同仁皆能有卓越的表現，充分達到企業化經營的目的。

- 二、業務制度化：世華銀行一切業務均建立制度，按照規定制度行事，如其中一項所推行的業務主管制度，舉凡在銀行業務中的授信、存款、外匯、徵信等業務，均授權由各主管人員負責主持，以加強服務客戶為目標，藉以拓展業務，發揮效率。由於制度健全，事權明確，因而能發揮人盡其責，責有所歸之作用，遂使一切業務，均能在正確軌道上運行，毫無妨礙。
- 三、人才公開化：任何一個事業，能否蓬勃發展，首先是以人才為最重要條件，世華銀行深切體會此旨之正確，因此在人事政策上，以用人唯才，作為人事管理的最高方針。所有晉用的人員，依據業務上實際需要量，並在精簡人事的原則下，一律採取公開考試或公開甄選的方式，合格擇優依序錄用，任何請託關說，均予婉謝，所以都能選錄幹練有為，活力充沛的優秀人員，納入工作行列。至於平時的升遷、調派、獎懲、訓練及考核，均依據規定，皆一秉大公，採公開、公正的原則處理。因而激發員工以行為家，終生服務為職志。這些公開化的措施，適能鞏固向心作用，發揮團隊精神，成為世華銀行最重要的無形資產。
- 四、作業自動化：資訊工業是現代經營管理的利器，更是不可或缺的重要設備，銀行業務的自動化，更在量大項多的情況中，成為必然採行的趨勢。但是自動化系統的硬體設備，投資鉅大，軟體的開發，曠日費時，在現代成本觀念上，頗費斟酌。世華銀行則以前瞻性的觀點，以提高工作效率，加強管理功能為著眼，自開始對外營業起，即率先引進電腦記賬設備，以後並逐年推進，到民國七十年間，訂立「電腦系統管理辦法」，全面實施銀行作業自動化，這項在銀行界中引用先進科技設備的措施，由於績效卓著，先後於七十八年度及七十九年度連獲財政部頒發資訊系統績優獎第一名。世華

銀行由於充分利用現代資訊管理設備，促進業務發展，提升經營績效，進入全面自動化的領域，實為其業務大幅成長最重要的因素。

世華銀行由於具有這些能強固本身體質的特點，加上全體同仁均具有深切的體認，皆能以不辭勞瘁的心情，奮力向前，更得到所有董監事的正確領導，全體股東也大力支持，所以能獲得如此優良的成果。

民國八十年間，政府金融政策改變，財政部正式開放新銀行設立，一年之內核准設立新銀行十五家，金融界局面，立刻呈現一片興盛氣象。所規定的股本額，為新台幣一百億元，而超過此項規定數額的銀行，亦不在少數，以致各新銀行皆以不同的新方法，爭取客戶，在新舊各銀行間激烈競爭的現象，形成無法避免之事實。世華銀行夙以穩健經營，誠懇服務，創新業務為理念，平時以事實獲得社會大眾的信任，在此競爭激烈的環境中，為革固基礎，於八十一年度股東大會時，將股本總額，再次以盈餘增資為新台幣一百億元，藉以符合新銀行設立的標準，八十二年度更增資至新台幣一百壹拾億元。這種優良的成績，皆是由於全體同仁懷於當前金融同業相互競爭的激烈，因而發揮潛力，推陳出新，以更積極、更踏實的態度，努力為客戶作更完善的服務，創造出完美的成果。我從世華銀行創立開始，親身參與其事，對於世華銀行的成長過程，以迄今天的成就，亦深深同感榮耀。展望未來，世華銀行必然能在艱困的境地中，堅強屹立，走上更光明的坦途。

（本文為何宜武先生未曾發表之回顧文章，寫於1995年前後）

貳、何宜武的人生哲學

汪忠甲

一、崇法務實自強不息的人生哲學

何宜武先生，西元1912年（民國元年）農曆12月初十，生於福建省壽寧縣斜灘鎮，與民國同壽¹。

何家在壽寧縣是望族。壽寧縣位於浙閩交界的山區，在福建省東北部，是地勢險峻土地貧瘠，人民生活並不富裕的一個縣份。當地四周有高山屏障，對外交通險阻。地勢北高南低，斜灘鎮就是山區底部的一段小河灘，地勢較為平坦，臨鎮有一條可以行人力小帆船的溪流，是壽寧縣南面的農村小型商貿集散地，也是壽寧縣較為富裕的村鎮²。壽寧因為是山縣，壽寧人多半以種茶、種香菇謀生，做生意到福州、溫州比較多；因為不靠海，不似閩南僑鄉，壽寧到南洋做生意的人很少，要到南洋一帶並不容易。

縣城在山嶺之上，明代士人所建。主城門前立有「去天尺五」石碑一座，來形容當地山勢高峻。雖然壽寧與浙江省泰順縣是毗鄰的縣城，但因山地交通不便，南北兩地的語言，因地形上的阻隔也有所差別。因此每當何宜武與好友提及故鄉時，常常自嘲是「山地人」。

（一）家世背景與母親的身教

何家先祖早年係由安徽廬江遷到江西，後來輾轉遷居至福建，中間的過程前後歷經三百多年，世代代代以務農為業。傳到曾祖父何若虛公時，因勤儉持家，逐漸聚積為小康人家。何宜武的祖父何葆瑛公，別號益三，讀書應舉，曾在江西出任官職，擔任義寧州的州同（副縣長）。為官期間，勤政愛民，為人精明廉潔、處事公正。何宜武小的時候，家中正廳掛有一塊「公正廉明」的匾額，是江西義寧州

的百姓，感念他勤政愛民，離職時致贈的，何氏家族具引以為榮³。葆瑛公是一位容面威嚴而心地慈祥的長者，他處理事務、判別是非極為精明達練。鄉中遇有糾紛者，經常因其居中調解，僅以一言便能使雙方心服，不再抗爭興訟。益三公精通中西醫理，晚年回鄉懸壺濟世，純屬義診性質，遠近親友請他開藥方治病的人絡繹不絕。

何宜武的外祖父姓林名棟，別號隆山，幼承家學、嗜吟詠詩文。同治辛未年應縣試，光緒癸卯年殿試，登進士第，入學部，丙午年改任禮部主事，丁未年補太常司員外郎，後晉升郎中，保送御史；戊申年保佳三品銜，選候補道臺。民國以後，在福建海道覆選區當選眾議員，入北京參加國會第二屆常會。當時適逢袁世凱亂政期間，政局擾攘，國會解散，遂返鄉歸隱，然心憂國事，曾有《梅湖吟稿》⁴一書問世（註一），內容多屬至性愛鄉愛國之作，發人深省。林棟公是壽寧縣也是福寧府中唯一的進士及第者，在當地聲望崇隆無比。他對鄉民謙和親切，毫無官僚習氣。

何宜武的父親何侗，別號幼山，為人性格忠厚，外貌臉圓身短，談吐樸實。幼年參加過童生考試，每列前茅。晚清廢科舉之後，改業經商。幼山公因國學頗有根基，繼承祖父經營之茶業，一生淡泊謙沖，無意於仕途，終身致力於地方文教及家庭製茶事業，對地方公益，亦多所倡導，在地方上卓著清望。何宜武幼年時期印象中，父親是一位珠算的高手，尤其擅長心算，對於製茶事業更是精明無比，只要眼看手觸，即知茶葉的火候是否符合市場的需要。

何宜武的母親林聖音女士，即壽寧縣鴻儒前清進士林隆山先生的次女。她性情慈祥，談吐溫厚親切，雖不嫻識字（當時女性無才便是德，沒有受教育的機會），但對儒家思想之涵義體認頗深，對古聖先賢之言行及詩詞歌賦，尤其能夠背誦不忘。林聖音處在上有公婆、中有叔嬸、下有成群兒女、傭人與長工的大家庭中，主理家政。她侍奉公婆、教導子女，有條不紊，全家上下和睦相處，使丈夫何侗在外經營茶業，能夠毫無後顧之憂，因此深獲公婆器重，及叔嬸敬佩。甚至鄉人宗親如有疑難問題或糾紛，必找林聖音代為解決或主持公道。林聖音明理義、重倫理，胸懷寬廣，為顧全大局，能忍常人之不能忍。一生以慈善為懷，多方布施。每當農作青黃不接之時，必以米穀接濟貧民，而深得人心。林聖音侍奉雙親及翁姑至孝，林隆山公年老病篤

時，她曾割股和藥煎煮以上，其孝親之名聞於鄰里。她雍容慈藹，嫁入何家之後，孝敬公婆，與妯娌相處和睦，美德遍傳宗族⁵。

林聖音管教兒女，向以慈愛為懷，以勉勵代替責罰，以勸導代替教誨，以激發代替說教。子女偶有小過時，必深切分析事理予以規勸，甚至於落淚勸導，動之以情，說之以理，從不疾言厲色，故能養成子女堅忍負責、向上進取、奮發圖強的精神。當時家鄉風氣，女孩只習家務，不興讀書，但林聖音堅持讓女兒與哥哥們一起上私塾讀書，可見其深具遠見，不墨守舊習，對兒女一視同仁毫無偏頗。因此，何宜武兄弟姊妹十人，對母親管教均能心悅誠服，循規蹈矩，恪遵慈訓，絲毫不敢違背。林聖音慈愛的教育方式不僅對何宜武影響甚鉅，甚至成為何氏一門的家風。

私塾求學時期，每遇休閒時刻，何宜武喜歡和塾外鄰家的兒童以博奕為戲，沈溺至深。母親唯恐他養成不良的嗜好，嚴令禁止，並出資命他參加族人的舞獅隊，培養他正當的娛樂。每逢端午、重陽佳節，鎮中族人均組成龍舟隊競賽或組登山隊登高爬山。林聖音認為這是良好的正當娛樂，准何宜武參加。這些活動都激發何宜武兒時求進步、爭優勝、以及公平競賽的心理⁶。

（二）何家的人文背景與法學薰習

何宜武有一位堂伯父名叫何雋，別號鳳丹，是前清的秀才，後畢業於北京法政大學，歷任京師地方審判廳推事及京師高等審判廳庭長，1923年在國共合作期間，蘇俄代表鮑羅廷來華，擔任國民革命軍軍事顧問。鮑妻在南京浦口遭張作霖部屬逮捕，轉押解至北京，張作霖令京師高等檢察廳偵辦，以內亂罪提起公訴。何雋當時擔任審判廳刑事庭長，不顧個人安危，據理認定無罪將鮑妻釋放，反遭追緝，之後幸得脫逃回到故鄉壽寧縣，而何雋之妻卻被捕入獄，直到張學良主持東北政務，始獲釋放，何雋亦復職。1930年何雋辭卸公職，在天津擔任執業律師。他從事律師工作有幾項辦案原則，即：「無理者不辦，無訴訟必要者不辦，欺凌孤寡貧弱者不辦，貪污土劣者不辦」，其公正的作風，令人敬佩。後來宋慶齡訪蘇時，鮑夫人尚念念不忘何雋先生義釋之恩⁷。

何宜武叔父名叫何修，福建省立法政專科學校畢業。何宜武回憶：「叔父畢業後參加縣的承審員考試及格，因為縣長不懂法律，他聘用一個承審員，協助審判案件。我的叔父由承審員升到地方法院檢察廳的檢察官，幾年後升到高等法院檢察官，一直做到南京最高法院檢察官。他在司法界很有地位，在我們何家當到首都最高法院檢察官的恐怕還只有他一個」。何修對於刑法、刑事訴訟法及其他關係法規，造詣甚深。因為仕官清廉，同鄉親友每多請益，經常能夠因此排難解紛⁸。

何宜武七歲啟蒙，幼讀私塾。啟蒙塾師以三字經、幼學瓊林、四書五經、左傳、戰國策及古文觀止及各家傳記講授為主。何宜武天資聰穎，十歲時已可由祖父口誦，代為執筆開中藥方。十二歲時即能下筆為文，衡論古今，記得老師曾以何家正廳匾額的「公正廉明」四字為題，責令班上學童各寫一篇短文。何宜武曾就為官之道與公正廉明的涵義，多所發揮，文長七百字，令老師驚愕稱道，列為全班第一，獲得族中父老的讚譽⁹。此事對何宜武人格的形成具有相當的影響。何宜武的四叔祖曾在族人聚會中說：「此子他日必將出人頭地也」。

何宜武十二歲時私塾學畢，便入壽寧縣斜灘鎮縣立高級小學，開始接受有關歷史、地理、英文、算術等學科之新式教育。在14歲時，由壽寧縣前往福州就讀中學，曾寄寓叔父家長達六年，期間受益良多。壽寧縣因地瘠民貧，家鄉青年能離鄉赴省會福州求學者不多，能夠離開福建省赴外求學者更屬不易。何父及叔父在何宜武高中畢業後，均認為其資質不俗，值得栽培深造，同意他與同班好友鄒文謙結伴北上，投考北平朝陽大學。何宜武受他叔父的影響很大，叔父何修的人格特質：（1）善於交際，與人相處融洽；（2）為官清廉公正，能排難解紛，免受訴累；（3）對後輩獎攜，不遺餘力。何宜武每次想起叔父時，心裡上都會湧上一股受其恩澤者多，回饋者少，懷念殊深的心情，內心感念良深¹⁰。

何宜武的三姨丈福安陳文漢，1932年間，曾任福建省長薩鎮冰的秘書長。

（三）服膺國父三民主義

何宜武小時在私塾受業數年，對儒家忠、孝、仁、愛、信、義、和、平的思想，獲有深刻的印象。對他個人德業的影響，亦以此時期為最大。

何宜武在中學求學期間，一方面國內各省由軍閥割據，地方政治腐敗，民生艱困；另一方面國際強權對我國壓迫日亟，國家處於危急存亡之秋，青年學生一本「國家興亡，匹夫有責」之義，群起遊行抗議，愛國救亡運動，蓬勃發展。何宜武本著讀書不忘救國之義，毅然決然參加了許多的救國活動，但常因廢寢忘食，學業難免受到了影響。當時正值五四文化運動之後，輿論對民主與科學之爭，時見報章。所謂德先生（Democracy）與賽先生（Science）之辯論，亦甚為激烈。同學們咸認為，國家必須重視民主與科學，才能維護國家主權，救亡圖存。何宜武在這種場景下，養成忠愛國家思想並影響了人生的抱負。

何宜武念福建學院附屬中學高級部，由湖南籍鄒曼支與李若竹兩位先生先後主持，學風嚴謹。時值國事蝸蟻，外有強敵之虎視眈眈，內有軍閥之割據，學生愛國運動，風起雲湧。當時有位導師名叫郭天佑先生，教授論理學，對於古希臘哲學大師蘇格拉底、柏拉圖、亞里士多德三傑的哲學思想，有深入淺出的講述。從此他對哲學思想，甚感興趣。在朝陽大學師長中，最令何宜武難忘的有教授憲法的程樹德老師，教授刑法的王覲老師，教授民法的戴修瓚老師，教政治思想的陶希聖老師，教政治學的劉彥老師，教經濟學的陳豹隱老師，他們都是留學日本或美國回國任教的學者，均屬一時之選。陶希聖教授講述政治思想史，使何宜武對各家政治思想，多所涉獵。當時北平各大學崇尚學術自由，百家齊鳴，尤其馬克斯及恩格思的思想及其著作資本論、唯物史觀，亦盛極一時，引起師生們的注意。當時何宜武花了一些時間加以研讀。

何宜武在大學時期就深知，一個人非有真學問，無法對國家做出貢獻。以社會經濟問題而言，因其關係國計民生者至大，由是選讀政治經濟科。四年期間埋首研究，數年如一日。各項基本專業知識，賴

以奠定。他在朝陽大學所撰寫的畢業論文題為〈民生主義之思想及其方法論〉，見解精闢，深獲導師的嘉勉，並以第一名優異成績畢業。

何宜武1936年夏，大學畢業後，原擬赴日深造，旋因家庭經濟發生變化，以致無法如願以償。該年年底，適值考選部在南京舉行第四屆高等文官考試，他榮獲錄取，由於抗戰期間父母均住在福州，為便於就近侍奉雙親，由銓敘部分發至福建省政府民政廳任職科員，這是何宜武服務公職的開始。1937年，盧溝橋七七事變發生，中日正式開戰。11月轉任福建省政府秘書處法制室擔任編審，負責縣長控訴案之調查、行政訴願及法令審查工作，為期三年是奠定何氏做公務員的基礎，知道什麼事應該做、什麼事不應該做。

大學畢業之後，何宜武信仰 國父孫中山先生的三民主義哲學思想。他認為三民主義，係總理繼承中國故有的正統思想，摘取歐美社會科學與政治制度之精華，所融鑄而成的思想體系。總理眼光之深遠，三民主義思想內容之精確，思想系統之嚴整分明，實為全世界撥亂政治之要道，誠為我中華民族起死回生的必循途徑。總理曾說；民生主義是二十世紀以後，建設新國家的完全方法。目前，資本主義，業已變質，共產主義，亦已宣告破產，舉目斯世，自由民主國家，有以卓然自立者，莫不取民生主義之原則與方法。今日世界之各種主義及學說，能為天地立心，為生民立命者，惟有三民主義而已。故三民主義，實為我國建國的最高指導原則。何宜武因平生服膺三民主義，心想必須在思想上具有基本之認識，在工作上具有具體之表現，在生活上應具有深切之體驗，方不致於突託空言，無補實際。1940年春，何宜武加入中國國民黨。

1941年1月，何宜武調任福建省糧食管理局視察、後任秘書，他奉派前往建甌、建陽、崇安、邵武、順昌、將樂等縣，視察糧食行政業務，執行省府糧食政策之管制、儲運及糧價之調節，這是他進入財經領域奠定初基。從實務經驗中，他對中國的土地問題，地方縣制，有更深入的研究，並有專門著作出版；同時，何宜武體會到馬克斯及恩格思的資本論、唯物史觀，僅是理論，不切實際，無法實現。

(四) 崇法務實的處事理念

何宜武是一位崇法務實的人。他無論擔任什麼工作或遇到任何困難的事，一經決定接受，就義無反顧，盡力去做，並且把它做好。他處理事務的理念及方法有下列五項原則¹¹：

1、組織領導

何宜武認為要使組織發生領導作用，必須要有一項明確的縱向系統，與橫向的聯繫關係，然後才能協調配合，相輔相成。尤須訂定中心精神與共同目標，才能獲得全員一致的共識，使組織全體成員，發揮最大的功能。

2、決策判斷

在決策判斷之前，必須確定問題的性質與範圍，然後蒐集各項有關資料，詳加分析研究，並假設在進行中可能發生的各種情況，據以擬訂各種可行之方案。如此自能從容因應。苟能經過上項程序，各項政策必能獲得合理之解決。政策方案既經決定，應即貫徹執行，不宜瞻前顧後，以致延誤時效。

3、合作均衡

凡事分工始能精專，合作易獲成效。而均衡則為分工合作最大的藝術，必據個人性情之所近，取其長而捨其短，並確定適當的工作範圍，然後分工合作，均衡發展，才能收事半功倍之效。

4、思維創見

一個人的學問與事業的進展，乃由思維研究而來。古人所謂日新、又新之進步理念，即為專心致志，繼續不斷之研究，然後始能自思維而發生創見。欲達成此項思維創見的目的，首先必須營造良好的研究環境，對於研究所需之圖書資料、各項設備、經費預算及獎助法令等項，必須分別妥為籌劃，然後始能蔚成風氣。

5、應變能力

先哲說：凡事豫則立，不豫則廢。又曰：有備無患。此即應變之意，旨在利於執行。無論研究學問，經營事業，如能事先妥善準備，必能得心應手順利進行；否則臨事倉皇，難期有成。應變之首要任務，必須注重事前之準備工作。其次應臨陣沈著，不可慌張失措。如能本此原則，必能衝破困境，達成任務。

自古忠臣皆出孝子門，何宜武事母至孝，母中風病危，前往懇請朱仰高大醫師出診，但為其所拒；蓋朱醫師在上海行醫時曾遭綁架，夜不出診為其數十年的原則。何宜武時任僑委會副委員長，非朱醫師答應為母診視不可，跪地不起，兩人彼此堅持許久，終於朱醫師被感動了，答允所請。朝陽同學李彤女士在何宜武辭世後，才說出這段不為人知的孝道懿行¹²。

何宜武先後在重慶市財政局、上海市財政局任職時，積極整頓稅務，對稅務人員貪瀆行為，依法秉公懲處達二十餘人，不假寬貸。同學大法官林紀東備致讚揚，但認為上海環境複雜，囑他小心。何氏因職責所在，淡然處之。此後上海稅務風氣，一時顯有改善，時論稱之¹³。

國民大會黨部書記長出缺，中央決定請何宜武繼任，先生因正籌組世華聯合商業銀行，為了對華僑負責，他表示不願兼任，經說明國家處境之艱難，請其再三考慮，始允就任，為黨服務。迄國民大會秘書長郭澄先生逝世，黨主席經國先生認為繼任人選非何宜武莫屬，先生認為國大秘書長是公職，不便由世華銀行董事長兼任，堅持不就，後經經國先生說明國大代表兼職，並不違反規定，先生始為承諾¹⁴。宜武先生一生重然諾，他富貴不能淫，高位不能動，誠然謙謙君子，僑界、政界有口皆碑。

任職國大秘書長期間，適逢我國政治轉型期，國代自主性日見升高，在內有反彈、外有壓力下，何宜武以其堅忍的態度、無畏的精神，與深厚的黨政關係，依循政黨政治運作的常軌，事先妥切協調與研處，以貫徹中央決策。在第八次會議開幕典禮時，為維持會場秩序，先生動用警察權，以維護國家形象；他威武不能屈，依法行政，樹立維護國會秩序的典範¹⁵。

在我國民主化進程中，資深國代願意提前終止行使職權，即時完成國會全面改選，確保憲政體制的持續運作。此皆有賴何宜武先生率先響應中央決策並全力配合。他行事低調，自資深國代和秘書長的崗位上退職時，默默放棄領取「退職金」；充分表現其居敬持志，高風亮節的國士之風¹⁶！孔子第七十七代嫡長孫、大成至聖先師奉祀官孔德成先生，讚佩先生言行，特贈以「日暮酒醒人散後，一天風雨下西樓」的讚辭¹⁷。

前監察院長王作榮在長憶宜武先生一文中：「到了晚年，政局已在改變，國事亦是日非，以我們忠黨愛國的背景，終身都在追求中華民族的復興、與中國人民站起來的心性與報負，遭此逆境，真是情何以堪。然而宜武先生以其儒家文化修養，從容以對，而堅貞不改，遺老大臣之風，中國士之氣節，凜然可見。於今老成凋謝，令人長相懷念¹⁸。」（註二）

（五）處世哲學的真諦

何宜武很欣賞中庸第二十七章有一段話。中庸說：「君子尊德性而道問學，致廣大而盡精微，極高明而道中庸，溫故而知新，敦厚以崇禮」。這一段話充分說明了儒家的中心思想。這也是何宜武所追求的人生處世的崇高理念與有效的實踐方法。這種思想與西方企業管理程序學派的理念，是殊途而同歸的。

一般心理學者對於人類個性的分析，可從「感情及理性」之比重加以劃分；即有所謂的「內向與外向」之分。何宜武的個性屬於理性重於感情，內向多於外向的典型人物。此種典型表現於生活工作上，其優點在於平實、寧靜、有恆心、重條理、好研究。宜武先生處世圓融、不失原則。有耐性、有方法，能堅忍圖成。

何宜武為人，居處恭、執事敬、與人忠；正是孔子對樊遲問仁的解答¹⁹。他意志堅毅，行動果決，是外圓內方的人。外表看似柔和，然而意志特別堅毅，經過深思熟慮，決心要做的事，儘管中途遭遇挫則困難或阻擾，必定會堅持下去。何宜武作事，有始有終，持之以恆，故能成就一番大事業。

何宜武在僑務、財經、政治、教育、慈善各方面的豐功偉績；美

國俄亥俄州立大學與韓國梨花大學，皆欲頒授榮譽博士學位予何宜武先生，以茲表彰，因先生謙辭而作罷，亦顯其不計名利的風範²⁰。

何宜武勤於治學，著述豐富。興學育才，不厭不倦，曾執教於文化大學，並擔任再興中學董事長、於民國八十二年接任逢甲大學董事長，以其崇榮的社會聲望，前瞻的胸襟器識，為逢甲大學樹立標竿的形象，奠定日新又新，追求卓越的根基。近年來，逢甲大學學術水準的提昇，國際視野的拓展，受到各界讚賞。校譽日隆，實來自何宜武全力支持和睿智的指導。何宜武熱心教育興學育才之心，令人景仰。

而世華銀行文化慈善基金會之創立，更完全得力於何宜武的卓見及前瞻性構想。為了發揮取之於社會，用之於社會的理念，世華銀行文化慈善基金會自民國六十九年成立以來，在何宜武的政策指示下，創造了良好的績效。每年基金孳息均列為年度捐助專用，包括提供獎學金、學術獎座著作獎金、藝文活動、慈善公益活動、金融圖書館支出等項目。二十多年來，基金會捐助社會各項文化慈善活動金額已超過新台幣三億元，獲內政部及有關主管機關諸多表揚，亦榮獲總統嘉許。

何宜武平日生活頗有規律，除覽閱書報及撰寫文稿外，每日均作散步運動。雖然年邁體力稍衰，但愛好散步仍然一如往昔。何宜武生平服膺總理「人生以服務為目的」之名言。他認為人生之目的在於服務，服務範圍愈廣，其事業愈大，其犧牲程度愈烈，而其價值亦愈高。何宜武半世紀以來，以忠黨愛國之一份子，受國家之培植，自愧甚少建樹。他經常想，在有生之年，唯有篤實力行，才能回饋社會及國家²¹。

「養身在動，養心在靜」，是何宜武奉行不渝的養生座右銘。何宜武因家住大湖山莊，數十年前開始每天清晨五時半便出門環湖而行，步行萬步，幾乎風雨無阻。晚年雖體能較弱，然每天清晨均在家步行，此一良好的習慣，數十年始終堅守不渝。古云：天行健君子以自強不息；何宜武一生擇善則固執的個性，正可彰顯如此的君子之風。

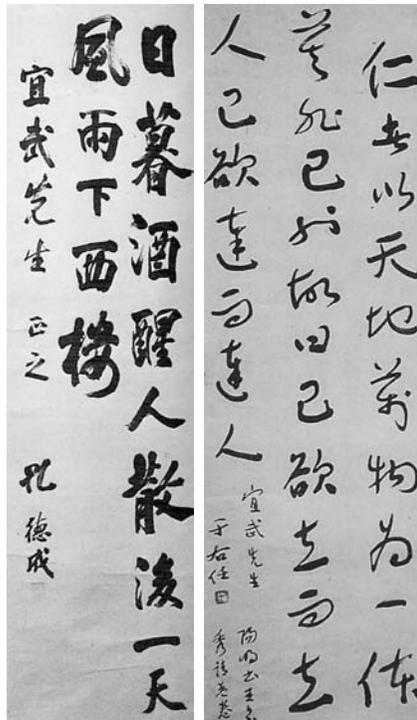
（註一）何宜武朝陽學長李登俊，其女李又寧教授，於一九九〇年初至中國大陸，於北京大學圖書館蒐得《梅湖吟稿》孤本，該孤本已經在北京大學圖書館典藏八十多年，因而倖免於文化大革命浩劫。李教授影印之後，郵寄來台。何宜武、何宜慈兄弟將之視為家藏瑰寶，整理重印，並分贈友好。

(註二)一九九一年四月國大臨時會，何宜武堅決維護五權憲法體制，另可考慮採納部分民主潮流，經多次討論，形成多數共識，在原憲政體制下，通過憲法增修文十條，即所謂第一階段修憲，各方反應亦能接納。惟嗣後李登輝六度修憲，修憲結果與前立場大相逕庭，五權分立體制橫遭破壞，總統變成有權無責不受監督的憲政怪獸。李登輝最後背離國民黨而分道揚鑣，對何宜武曾三度負責選舉總統、鞏固國家領導中心者而言，真是痛心疾首，所為何來？

參考資料：

- 1.王治平，〈忠孝傳家顛沛流離〉，《何宜武先生紀念集》，頁120，世華銀行文化慈善基金會，2002.12.
- 2.何宜怡，〈天資聰穎忠孝傳家〉，《何宜武先生紀念集》，頁66，何宜武科技發展基金會，2004.10.
- 3.周君銓，〈《世華人的光輝》〉，頁2，金閣企管顧問股份有限公司，1999.12.10.
- 4.何宜武、何宜慈，〈梅湖吟稿重印記〉，林隆山著，《梅湖吟稿》，1990.05.
- 5.何淑端，〈憶我敬愛的二哥〉，《何宜武先生紀念集》，頁309-310，世華文化慈善基金會，2002.12.
- 6.李又寧教授訪問，何宜武口述回憶錄，1998.01.05
- 7.周君銓，〈《世華人的光輝》〉，頁8-10，金閣企管顧問股份有限公司，1999.12.10.
- 8.李又寧教授訪問，何宜武口述回憶錄，1998.01.05
- 9.周君銓，〈《世華人的光輝》〉，頁8-10，金閣企管顧問股份有限公司，1999.12.10.
- 10.王治平，〈中外名人傳(84)--何宜武中外雜誌第71卷3期〉，59-65頁，2002.03.
- 11.周君銓，〈崇法務實自強不息〉，《何宜武先生紀念集》頁220-223，世華文化慈善基金會，2002.12.
- 12.李彤，〈懷念何宜武學長孝道懿行〉中外雜誌第75卷1期，95-99頁，2004.01.
- 13.王治平，〈忠孝傳家顛沛流離〉，《何宜武先生紀念集》頁120-124，世華銀行文化慈善基金會，2002.12
- 14.李煥，〈一代完人〉，《何宜武先生紀念集》頁87-88，世華銀行文化慈善基金會，2002.12
- 15.連戰，〈敬悼何主席宜武先生〉，《何宜武先生紀念集》頁91-92，世華銀行文化慈善基金會，2002.12

- 16.宋楚瑜，〈居敬持志，國士遺風〉《何宜武先生紀念集》頁93-94，世華銀行文化慈善基金會，2002.12
- 17.孔德成〈我所認識的何宜武先生〉《何宜武先生紀念集》頁84-86，世華銀行文化慈善基金會，2002.12
- 18.王作榮〈長憶宜武先生〉《何宜武先生紀念集》頁95-96，世華銀行慈善基金會，2002.12
- 19.易勁秋〈何宜武先生的風範與事功〉《何宜武先生紀念集》頁227-231，世華銀行慈善基金會，2002.12
- 20.李華偉，〈悼念何宜武叔叔〉《何宜武先生紀念集》頁241-242，世華銀行文化慈善基金會，2002.12
- 21.周君銓，《世華人的光輝》，頁30-31，金閣企管顧問股份有限公司，1999.12.10.



何公珍藏于右任先生墨寶及孔德成先生題辭

二、何公嘉言錄

宜武先生，出生耕讀世家，在國家多難之秋，以書生報國之志，持服務的人生觀，憑智慧理念與堅持，一步一腳印，創造出一番事業；其歷程足為有志青年奮發向上樹立楷模。先生豐富的人生閱歷，平時言簡意賅的辭句，經收集整理，分為七篇（華僑、為政、處世、管理、銀行、哲學、養生）共六十四則，納成【何公嘉言錄】，以饗讀者，足資勵志之用。

（一）華僑篇

- 華僑就像散落一地的珍珠，如何將這些珍珠串起來，就是我們的責任。
- 中國人不是一盤散沙，團結全球僑胞，就會形成一股很大的力量。
- 海外華僑都是愛國的，只要有好的領導，必能使大家有所貢獻。
- 輔導華僑經濟的工作，需大公無私，廉潔自持，發揮高度服務的精神。
- 人生之目的在服務，服務範圍愈廣，事業愈大，犧牲程度愈烈，價值愈高。
- 有利華僑、有利僑居地、有利國家，是輔導華僑經濟發展的政策目標。
- 華僑經濟的發展，有賴於彼此加強聯繫、觀念的溝通、事業的合作。

（二）為政篇

- 為政之道，在愛民、在親民、便民，地方行政工作亦然。
- 為政，應待人以誠，處事以公，律己以嚴。
- 任事，應實施分層負責，建立授權制度，一切開誠布公。
- 凡事建立制度，持之以恆，必能成功。
- 遇問題先深思熟慮，評估利害得失，確立原則後，協調溝通以形成共識。
- 成功不以為喜，失敗不以為悲，外界毀譽褒貶，一不介懷，只是為所

當為，為所可為而已！

- 不介懷的心胸，能化干戈為玉帛，化乖戾為祥和。
- 氣度寬宏的人，無論遭遇的命運為善為惡，皆能適度以應之。
- 能知人善任，能充分授權，處理繁雜事物，亦能游刃有餘。
- 處世方針，應廉以自持，誠以待人，公以執事，和以處事。

（三）處世篇

- 人要立大志，為國家社會服務，才不虛度此生。
- 力行仁義德行，乃人生意義的最高表現。
- 才德俱備，才能造福人群，精誠合作，才能再創新猷。
- 為學之道，必先窮理，窮理之要，必在讀書。
- 讀書之法，實在循序致精，致精之本，在居敬持志。
- 做人應糊塗一點，度量大點，瀟灑一點，風格高點。
- 做人要寬厚，要不計較，做事要長遠計，要大處想。
- 凡事大處著眼，小處著手。
- 用人之長，去其所短。
- 確定了目標，就要勇敢地走下去，一個人努力做一件事，就會成功。

（四）管理篇

- 用哲學管理，用策略經營。
- 人才是企業最主要的資產，也是企業經營管理致勝的關鍵。
- 保持求新，求進步的精神，才能保持組織之活力與競爭優勢。
- 企業不要一味的追求快速的成長，應謹慎謀求健全的發展。
- 領導者應公正無私，以身作則。若過則他人，功則屬己，如何發揮團隊精神？
- 考試制度與升遷辦法，為企業人事健全與安定的基石。
- 訓練與考核，為提升服務品質的利器。
- 分工始能精專，合作易獲成功。
- 均衡為分工合作的最大藝術，可收事半功倍之效。

(五) 銀行篇

- 銀行最重要的經營課題，在於秉持正派的經營理念，執行業務。
- 人才是企業經營的更本，持續創新為銀行永續發展的動力。
- 企業應建立以客戶為導向的經營理念。
- 追求高品質服務，有賴親切，禮貌，效率，誠信，的四大信念。
- 精簡人事，提高待遇，分紅入股，可增進員工的向心力。
- 員工要有榮譽感，幹部要有責任感，主管要有使命感。
- 有能力的人要懂得授權，事業才可大可久。
- 會授權又懂得考核的人，才能成功。
- 要把銀行的錢，當做自己的錢，貸款才會慎重小心。

(六) 哲學篇

- 做人做事，要明辨是非，知所抉擇，有所為有所不為，昂然立足於天地之間。
- 遇到任何困難，一定要按照道理去做，就是依法律規章，道德規範行事。
- 事情有輕重緩急之分，能掌握優先順序，就不會耽誤事情。
- 一個人立身處世，應守時、守信、守法、守密、與守分。
- 做人做事要能擇善固執，要能堅持原則。
- 從事新事業，沒有會不會做，只有肯不肯學，用不用心。若是肯學又用心，沒有辦不成的事。
- 大學教育之目的，在於培養術德兼修，人格健全的知識青年，使其成為社會中堅，國家棟樑。
- 學習是從師長教導中吸取經驗，更重要的是培養仁愛胸懷，高尚情操的道德內涵。
- 君子尊德性而道問學，致廣大而盡精微，極高明而道中庸，溫故而知新，敦厚以崇禮。
- 習醫者，應持不為良相便為良醫自期許，以仁心仁術來救人濟世。
- 凡事要兼聽，不要偏信。

- 可以有意見，不要有成見。
- 與人握手要有力，要注視對方的眼睛，態度要誠懇。

（七）養生篇

- 保持健康的座右銘，養生在動，養身在靜。
- 健康是1，學識與能力是後面的0，無論0有多少，沒有前面的1，一切都枉然。
- 最好的醫生是自己，最好的藥物是時間，最好的心情是寧靜，最好的運動是步行。
- 天天微笑容顏好，七八分飽人不老，相逢莫問回春術，淡泊寧靜比藥好。
- 吃得有粗有細，不甜不鹹，三四五頓，七八分飽。
- 戒煙的有效秘訣，就是戒煙後，絕不再抽第一支煙。

附錄 長憶公公

汪忠甲

1970年夏，我大三那年與邦立訂婚，半年後他赴美深造，習航空醫學。接著小姑邦聲也相繼出國留學，家中頓形冷情，只剩下公、婆二老。那時我已從政大畢業，考上華航擔任空服員。因娘家遠在台中，加上班表關係，出勤時間頗不固定，遂在機場附近租屋而居。準公、婆體貼也邀我搬回來同住，便於相互照應。其間凡出門應酬、訪友、辦事、吃飯……等，他們都帶著我一起，同進同出，就像家裡多個女兒一樣。四年後邦立學成歸國，我們結婚時，還有鄰居跑來恭喜，說「恭喜您們家嫁女兒」！卅多年來，您們對待媳婦，就真像是待女兒一樣。

您公務繁忙，但遇到假日只要有空，一定陪著婆婆帶著我們一家，到郊外走走。之元、之行最盼望週末的到來，他們會先把功課做完，然後週六晚上我們全家就先回到大湖與您們同住。週日一大早孩子們就急著起床，陪您爬湖邊的白鷺山。爬山時，您垂詢他們在學校的情形，並於閒談中講些小故事，都蘊含著做人做事道理。還記得之元唸幼稚園時，有一天散步時捡到了一百元，您帶著她到警察局把錢交給警察伯伯。過了半年無人認領，警察局來通知把錢歸還拾主。您帶著之元就把這一百元捐出去了。很小的動作卻深深影響小孩的人格，之元一直把「誠實」擺第一，且具愛心。

您也常帶我們到內湖附近的百貨公司，在約定見面的時間和地點後，就分成兩組。我陪婆婆逛百貨部，看穿的、用的、吃的……，您和邦立帶著之元、之行直奔圖書部。您總是選些聖賢傳記、忠孝節義的讀物給他們，養成他們愛看書的習慣。現在孩子們都長大了，深受您的影響，他們最愛的還是看書！

您說當您在工作上遇到一些難以決定的事情，您都遵照蔣公的一句話：「凡是遇到困難時，一定按道理去做」。邦立和我亦遵循此原則。於處理事情的過程中，我們曾受到衝擊或不被諒解，但問心無

愧，非常坦然。您每次看到邦立要停飛身體狀況會影響飛安的不合格飛行員時，都鬱鬱不樂。您總是勉勵他按道理為所當然，但要有「哀矜之心」，真是知子莫若父。

最佩服您的是看著您身兼數職，早上在國民大會，下午又到世華銀行上班，而國大代表們的婚、喪、喜慶，您一定親自前往，真不知道時間怎麼夠分配？您對我說：「事情有輕、重、緩、急之分，能掌握優先順序，就不會耽誤事情了。」按照您的指導，我在婚後三十年中，成功扮演著職業婦女與家庭主婦的雙重角色，在極大的壓力下還能應付裕如。

何家有句名言：「先生管大事，太太管小事」，而家裡面從來就不會發生大事，所以幾乎連口角的機會都很難得，秉此優良家風，我們的婚姻都很美滿。您與婆婆結褵六十三載，度過了「鑽石婚」，永遠是那樣的相恩愛相扶持，走路時永遠手牽著手，令多少人感動羨慕不已！

回顧半甲子的歲月，嫁入何家卅餘年，在子、媳中，我跟您們相處的時間最長，受您們的疼愛最多、影響最大，這真是我最難得的福氣。您的個性一向樂於助人，卻不願意麻煩別人。沒想到您在去醫院檢查的第二天，於婆婆的攙扶中突然離開，留下無盡的惆悵哀思與不捨。

（本文收錄於《何宜武先生紀念集》頁280-282，2002.12.）

參、何宜武華僑經濟五十年

何邦立

一、遷台前何宜武的財經歷練

何宜武先生，福建省壽寧縣人，先世於明季由皖遷閩定居，歷三百餘載，祖葆瑛公，服官江西，著有賢聲；父幼山公，淡泊謙沖，無意仕進，終生致力文教與農茶事業之改進，蜚聲鄉里；母林太夫人，邑中名儒遜清禮部郎中林公隆山次女。先生生於1912年（民國元年）十二月初十，幼承母教，督飭綦嚴，入私塾，學業精進¹。後隨叔父何修赴福州唸中學，叔父為官清廉公正、為人相處融洽，先生受其影響極大，培養出開闊豁達之胸襟，樹基於優良家庭教育，遂能建立異日之不凡成就。

1932年（民國二十一年），先生畢業於福建學院附屬中學高中部，時值日本侵華日亟。國事蝸蟻，先生蒿目時艱，毅然北上求學，就讀於聞名全國之北平朝陽大學政治經濟系。1936年（民國二十五年）夏，以「民生主義之思想及其方法論」為畢業論文，同時會考以第一名優異的成績畢業。同年九月，何宜武參加第四屆國家高等文官考試及格後，即奉銓敘部分發福建省政府民政廳以薦任科員任職，此為先生服務公職之開始。法政界宿有「北朝陽、南東吳」、「無朝不開庭」之美譽，與何氏有深交來台的朝陽同學有谷鳳翔、林紀東、王任遠、瞿紹華、呂有文、石明江、李登俊、管歐、鄒文謙、林詩旦、李彤、黃鐘澄等，朝陽畢業生大多皆能出人頭地，為國奉獻²。

1937年（民國二十六年），七七盧溝橋事變，抗日戰起，福建省政府自福州內遷永安，年底何氏轉任福建省政府秘書處法制室擔任編審，負責法令審查、行政訴願、及縣長控訴案之調查工作，為期三載。此期間，他所接觸的都是司法風紀的問題，也奠定他一生從事公務，為人處世、治事的基礎。1941年（民國三十年）元月，先生調任

福建省政府糧食管理局視察，九月升任秘書一職。閩北各縣是福建省糧食的主要出產地，他奉派前往建甌、建陽、崇安、紹武、順昌、將樂等六縣，視察有關糧食行政業務，執行省府糧食政策之控管、儲運、及糧價之調節。這是何氏進入財經領域工作，奠定初基³。先生工作之餘勤於研究，著有「中國土地問題」專書出版，並於建言季刊首卷，發表「新縣制的研究」一文（註一）。先生服務桑梓，勞瘁不辭，在閩工作五載，深獲長官器重，策劃戰時糧政，極著貢獻。

1942年（民國三十一年）春，先生調任福建省政府幹部訓練委員會第二組組長，並被遴選送往重慶中央訓練團黨政班第十九期受訓。當時內地交通極為不便，從福建永安搭乘公路汽車，途經江西、廣東、湖南、廣西、貴州、始達四川重慶，途經七省，前後歷時八天，備嘗艱辛。同年四月，中央為動員戰時人力、物力、財力，加強對日抗戰，成立國家總動員會議。五月中中央訓練團完訓時，何氏因受訓表現卓越，承周一鶚先生之延攬，充任為國民政府國家總動員會議糧鹽組任專員半年，嗣任物資處科長，負責陪都重慶物價管制之工作，為期兩年，負責戰時物資之調節工作，建樹良多，深得皮作瓊處長、張延哲副處長的器重⁴。此時期因工作心得，先後發表「地力動員之兩大問題」、「戰時美國物資管理之趨勢」、「農村工業化與地方經濟建設」等專文於學術雜誌（註二）。

1944年（民國三十三年）八月，張延哲先生調任重慶市財政局局長，何宜武承邀擔任財政局主任秘書，隨往幫忙。何氏認為財政工作，興利與除弊應該並重。一年期間，一方面積極整頓稅務，對稅務人員發生貪瀆行為者，依法秉公懲處達二十餘人，絕不寬貸，一時風氣為之一新。另一方面，籌劃辦理地方財政自治會議，對於地方財政稅收制度之建立，地方財源之開闢，地方造產之舉辦，及解決其他相關問題等，經數月之努力，完成章則十餘種，提出市財政會議，分別通過實施。重慶陪都輿論，譽為這是全國自治財政的創舉⁵。

1945年（民國三十四年）秋，八年對日抗戰勝利，台灣光復重回祖國懷抱。八月底，國民政府任命陳儀為台灣行政長官公署長官（註三），張延哲先生奉派接任長官公署財政處長，何宜武時年三十三，調任財政處主任秘書，兼保險業主任監理委員。當時長官公署除一級主官外，遴選百二十位接收幹部成員，以閩籍優先，在重慶接受

一個月的組訓工作後，於十月抵台。財政處因接收日本總督府財政局業務，各項章則必須由日文改譯，或重新擬訂，頗費周章。同時對地方稅制之建立、公產之接收管理、幣制幣值之維護、均須縝密研擬策劃。先生與同仁夙夜匪懈，經數月之努力，始見成效⁶，奠定了台灣財政管理的基礎。次歲四月，行政長官公署局部改組，原任交通處處長之嚴家淦先生接掌財政處長，張延哲調任長官公署秘書處處長，何氏辭財政處主任秘書，改調法制委員會委員。1946年（民國三十五年）八月，由於階段性任務完成，應上海市財政局谷春帆局長之邀，離台轉赴上海，任財政局專門委員，主持全市稅捐審估工作，他黽勉從公，整肅貪瀆，不遺餘力，頗有佳績，聲譽鵲起⁷。也因台灣行政長官公署的改組（註四），何氏一家四口，避開了半年後在台灣發生的二二八浩劫。

1947年（民國三十六年）冬，摯友戴仲玉先生勸何氏返鄉參選第一屆國民大會代表。戴氏曾任職於國家總動員會議檢查組秘書，時任福建省三民主義青年團支團部幹事長、中央幹事會幹事，1946年（民國三十五年）底，出席南京制憲會議。在重慶時檢查組與物資處同在上清寺辦公，兩人基於鄉誼，私交甚篤。戴氏舉薦先生，經中央提名後，何氏遂辭上海財政局工作，返鄉競選。由於何家為地方望族，先生又在中央服務績效沛然，在家鄉享有聲望，雖然同時有軍政人士參與競選，何宜武終獲最高票，當選為福建省壽寧縣的國大代表⁸。次年三月，何氏出席在南京召開之第一屆國民大會第一次會議，何氏以黨籍代表身分，會中連絡閩籍代表多人，一致支持中央決策，為我國民主政治貢獻心力，此為何氏步入政壇之始。也埋下後來擔任國民大會有關黨政職務的機緣⁹。

1948年（民國三十七年）底，孫科出任行政院院長，戴愧生為閩籍菲律賓華僑，早歲追隨國父孫中山先生革命，在僑界宿有人望，被任命為僑務委員會委員長。戴氏得悉何宜武為閩籍青年才俊，且具財經專業背景、十餘年完整的歷練，遂聘何氏為該會第三處處長，主管華僑經濟事務。1949年（民國三十八年）初，國共內戰不利，何氏隨國民政府南遷廣州，再輾轉來台，開始他人生第二階段的挑戰。

- (註一) 何宜武來台後曾出版土地改革之研究(1952.09)，其於任職福建省糧食局期間，就對土地問題有深入之研究，著有：
- (1) 中國土地問題／何宜武／福建改進出版社／1940.08.
 - (2) 新縣制的研究／何宜武／建言季刊／1卷1期／28-35頁／1941.
- (註二) 何宜武任職國民政府國家總動員會議期間，發表之研究論著如下
- (1) 地力動員之兩大問題／何宜武／人與地／3卷6期／27-32頁／1943.
 - (2) 戰時美國物價管理之趨勢／何宜武／中國農民／3卷4期／1943.
 - (3) 農村工業化與地方經濟建設／何宜武／中國農民／4卷1期／1944.
- (註三) 當時陳儀主政台灣，第一次提出來的接收名單，愛國僑領陳嘉庚就有意見，認為閩南人太少，後來也做小幅的調整。台灣跟閩南福建，因為語言和鄉土情結關係特別深，當初第一批接收成員120人特別選過，經組訓後來台，張延哲做過陪都重慶財政局長，又是閩南人，能講台灣話，條件特別優秀，長官公署的一級主管裡就只有他一個是閩南人，本省同胞對他倍覺親切。張延哲他是哈佛的博士，人非常豪爽、大而化之，又會用人，與台灣鄉紳關係非常好。在重慶的時候，何宜武做他的主任秘書，對於懲治貪腐和財稅改革頗有建樹，深受張延哲的器重。二二八事件時張氏剛好回上海運鈔，人不在台灣，這是很遺憾的一件事；事後陳儀曾對張延哲說：「事件發生之始，因為語言溝通不良，而使事件擴大，假如當時你在台北，用閩南話廣播，二二八事件說不定就不會發生」。至於二二八事件之遠因，陳儀應蔣介石之請，調派兩師軍隊支援國共內戰。陳儀的觀點，台灣光復回歸祖國，並非殖民地，何需保留軍隊，況且當時台灣糧食產量不足，他不願意留下軍隊吃台灣老百姓的糧。
- (註四) 1947年(民國三十六年)二二八事變後，行政長官公署改制，陳儀黯然下台，魏道明接掌台灣省主席職。一年後陳儀復出任浙江省政府主席，張延哲是他的秘書長。國共內戰，共軍渡江，時局不利，陳儀為免杭州古城生靈塗炭，遊說京滬杭警備總司令湯恩伯與中共談和，導致被蔣介石軟禁，來台後被槍決，罪名為「擅惑軍人叛逃」。在台灣無論政府或民間對陳儀多持負面評價，但前國部長俞大維直言：「陳儀是廉正的人，是我最佩服的人」。事實上陳儀對台灣的功過需要重新評估，陳儀本身是滿清康廕的，也很有理想，來台之初，整頓台灣的財政，當時的新台幣跟大陸的法幣是不流通的，以防孔宋家族影響到台灣的經濟發展，也緩衝了大陸物價飆升對台灣經濟的影響。來台接收幹員，張延哲、嚴家淦、任顯群等，都是一流的財經人才。當時陳儀在台之財政用人，備受國府行政院與財政部的壓力，而有1946年(民國三十五年)四月，行政長官公署的局部改組，原任交通處處長的嚴家淦先生接掌財政處長，張延哲調任秘書處處長。數年後國府遷台，陳誠被任命為台灣省主席，其財經方面之用人與政策，均沿陳儀舊制，蕭規曹隨。

參考資料：

1. 何宜武先生生平事略，國史館現藏民國人物傳記史料彙編，26輯，頁107，2003.
2. 石明江，《朝陽餘輝悼斯人》頁127-129，何宜武先生紀念集，世華銀行文化基金會出版，2002.12.
3. 周君詮編著，《世華人的光輝——何創辦人宜武先生對國家及社會貢獻的心路歷程》頁21，企閣企管公司出版，1999.12.10.

- 4.王治平，《忠孝傳家顛沛流離》頁120-124，何宜武先生紀念集，世華銀行文化基金會出版，2002.12.
- 5.李彤，《懷念何宜武學長孝道懿行》，中外雜誌第75卷1期，頁95-99，2004.01.
- 6.李又寧教授訪問，何宜武口述歷史回憶，1998.1.5.
- 7.林詩旦，《悼念何宜武兄》頁144-150，何宜武先生紀念集，世華銀行文化基金會出版，2002.12.
- 8.何宜武，《悼念戴仲玉兄》戴仲玉先生哀思錄，頁69-76，1987.05.
- 9.楊振萬，《何宜武燦爛的一生》展望雜誌，363期頁36-44，1997.02.



何公任職重慶財政局

二、華僑經濟演變與何宜武的僑經政策

中國儒家傳統觀念，以棄祖宗廬墓為不孝；同時中國向以上國自居，視外邦為番夷，移居番夷為可恥。自唐以來，歷代均有海禁之例，但此一閉關政策，並未能阻止人民向外發展的趨勢。明代並有三寶太監鄭和七下南洋之舉¹，此一時期，人民出國較為自由。清初以鄭成功留亡海外，仍嚴申海禁，視海外僑民為化外，不准回國。鴉片戰後，清廷被迫開放海禁，然其鄙棄僑民之態度並未改變。由此可見，歷代政府對人民向外移殖，不獨不予獎勵協助，且禁止取締，視為游民浪民，任其自生自滅。對於僑務可說是愚昧無知，自無華僑經濟政策可言。

華僑經濟研究²，就經濟的種類說，有農業、商業、工業；就經濟的內容說，有消費、生產、交換、分配；就經濟的區域範圍說，有地方、國家、世界，各有其不同的範疇。但華僑經濟既非單一種類的經濟，也非某一國家或特定社會的經濟，更非某一單純內容的經濟，他是包括僑居地的華僑經濟和祖國間的經濟關係，在不同的政治、文化、社會、背景下所產生的複雜經濟型態，具有兩面性及多邊性的一種經濟。華僑經濟研究的目的，就是研究華僑的經濟生活，藉以促進華僑的福祉，同時也涉及教育、文化、社會、政治方面，必需同時予以把握。

（一）國民政府在大陸時期的僑務政策

由於 國父孫中山先生半生海外經歷，集資募款，倡導革命，深知民國的創立，實以華僑為主力，乃有「華僑為革命之母」之譽；一洗歷代政府對僑民的冷漠態度，確立保僑養僑之政策。僑務委員會（簡稱僑委會）是中華民國有關僑民事務的最高主管機關，設立於1926（民國15年），原先隸屬於國民政府，迄國民革命軍北伐全國統一，頒佈訓政時期，國府之施政綱領，對於維護僑民權益，鼓勵僑民回國興辦實業，均極重視。

1932（民國21年）僑委會才改隸屬行政院³；僑務工作隨著國家情勢及海外僑社的演變，不斷地調整、創新，並服務廣及各地的海外華僑。隨後，對日抗戰軍興，此時海外僑胞如馬來西亞的陳嘉庚⁴是抗日救亡的中心，發揮人力物力，協助祖國抗戰救國大業。抗戰勝利後，政府且以舉辦華僑復業貸款，復興華僑經濟為重要工作。惜國共內戰，時局動盪，復員工作多未實現，根本談不上發展華僑經濟工作。直到政府遷台後，面對中共政權，客觀形勢使然，僑務工作較前益形重要，政府對此特加重視，盡力推進。

民國肇建，中國國民黨有海外部在先，國民政府設有僑務委員會在後；其中翹楚，首推林森（子超）（註一）與吳鐵城（註二）兩先生。

1912（民國2年），林森（子超）先生在東京宣誓加入中華革命黨，中山先生特授予密電碼，並命赴美主持美洲黨務。先生曾親赴古巴、加拿大、墨西哥等地籌募討袁軍餉，並擔任三藩市民國維持總會會長，全美金山總支部支部長，奠立海外黨務基礎。尤以創辦航空學校，開航空救國之先聲，捐贈小學教科書，嘉惠僑民教育，而籌募軍餉，佔海外各地總支部籌餉成績之第一位，對三次革命及護國討袁之役，至關重要。

1917（民國6年），林子超先生由美回國，被選為非常國會參議院議長，旋即赴菲律賓與南洋一帶，籌募護法軍餉，華僑反應熱烈，踴躍捐輸。1921（民國10年），國會議決建立正式政府，選舉中山先生為非常大總統。1924（民國13年），中央決議增設海外部，推子超先生為首任部長，此為先生正式主管海外黨務，其後於1929（民國18年）元月二十二日國民政府特任先生為僑務委員會委員長，1931（民國20年）復以中央海外部長兼立法院副院長身份，偕同僑務委員會主委陳耀垣赴海外視察黨務，慰問僑胞，行蹤遍歷五大洲，並籌募得華僑捐款數十萬元。此項與海外黨務、僑務具有密切關係之經歷，時間將近二十年之久，尤以鼓舞各地區華僑熱烈捐獻，支持革命事業，號召僑胞組織團體，發揮群眾力量，不但團結僑心，增強對祖國向心力，而在當時基礎尚未穩固之國民政府而言，其對黨國貢獻之偉大，不言可喻。此項歷史性之成就，則非先生不為功⁵。

何宜武對於林故主席子超先生的清高風範，曾經兩度親承警飲，

其愛護後輩的慈祥愷悌之風貌，記憶猶新，迄今感念。原因是何氏在1936（民國25年）高考及格，分發福建省政府任職，頻年簿具成績，遂於1942（民國31年）奉調重慶中央訓練團接受訓練，在受訓結業前，蒙當時國民政府主席子超先生接見，以皆屬福建同鄉，倍感親切，不但殷殷垂詢地方情況，社會安謐與民生疾苦，對何氏個人生活起居，亦關懷備至，其平易近人之長者態度，令人萬分感動。結業後，何氏被任命為國家總動員會議物資處科長，主管戰時物資營利調節業務，曾有機會再次謁見。先生對物價政策、物資調節等情形，一一垂詢，其對民生問題之關切，正足顯現其偉大之博愛精神，使人無限景仰⁶。

子超先生在海外各地僑團及所有僑領中，富有極崇高的聲望和虔誠的尊敬，何宜武因為服務僑務工作二十餘年，由於業務上的需要，經常要遠赴全球各地區視察，慰問僑胞，瞭解僑情，從各地僑團會址的陳設中，大多數均懸掛有林故主席的墨寶，尤其在僑領的口碑中，均對先生德風勛績，流露出赤忱的崇敬。這種深厚的淵源，是因為子超先生在中華民國開國時，擔任臨時參議院議長，通過中華民國臨時約法後，國父孫中山先生決定辭去臨時大總統，讓位於袁世凱，參議院遷移北京開會，先生因見袁世凱狼子野心，不易相處，因即辦妥遊美護照，並即辭去議長南下。

至於先生在美之生活極為儉樸，所擔任職務均屬無給職，僅賴福建省商會委託佈置巴拿馬博覽會之微薄酬勞金，恃以維持生計，居室湫隘，寄食於少年中國報社，中山先生得悉此種刻苦狀況，特撥贈先生美金三千元為生活費，僑界人士聞知，無不欽佩先生之高尚德操，完美人格，數十年後，對先生仍然滿懷景仰，迄未稍衰。

夙有「華僑導師」美稱的吳鐵城先生（1888-1953）⁷，人稱吳鐵老。早歲加入同盟會，追隨國父革命。1930（民國19年），上海市長張岳軍先生拜命中樞，乃推吳鐵城先生繼長滬市，先生以國難當前，毅然受命。綜計先生掌滬五年又四月，兼任軍職亦兩年有半，自「一二八」之前一月，至「八一三」之前四月（1931-37），無日不在國事蝸蟻之中，凡政治、軍事、外交，叢集先生一身，內弭奸匪之反動，外防強敵之覬覦，學潮、工潮，皆因勢而利導，或弭或解，應變隨機，吐柔茹剛，消息於無形，防微而杜漸。市民依賴先生如家

長，先生愛護市民如家人，上下推誠，利政畢舉。1937（民國26年）春，政府以粵省治理需賢，特命先生主持省政，上海全市民眾，咸縈去思，臨別之日，各國使領，率其軍警，特於江干祖餞恭送，並請先生閱兵，以表崇敬，偉大隆重，開上海百年來未有之創舉。

鐵城先生主粵，以敬恭桑梓之至誠，勤求民困，以革新省政為目標。唯不及五月，抗戰軍興，1939（民28年）春，先生由粵至渝，旋奉先總統 蔣公密命主持港澳黨務，1940（民29年），中央嘉其勳績，特選先生為海外部長，秋間宣慰使命，代表蔣公，宣慰南洋華僑。先生本此使命，由香港而菲律賓，遍歷東印度巴達維亞、爪哇、蘇門答臘、麻六甲、馬來西亞、緬甸各邦，閱時五個月、舟車三萬里，經一百三十城市，講演三百餘場，因人因地，發表偉論。

1941（民國30年）春，鐵城先生自南洋歸國，為使華僑與祖國加深聯繫，乃在重慶組織南洋華僑協會⁸，被選為理事長，又被推為中國國民外交協會理事長。先生乃揭櫫抗戰建國大義，一面致力各方意志之團結，一面號召海外華僑之內向，發動國民外交，增強友邦支援。並於戰事倥傯中，遵循國父濟弱扶傾之遺教，輔助東亞菲、韓、越等邦之復國建國運動，其志士之託庇求助者，莫不予以充分之便利。

鐵城先生為人襟懷磊落，氣宇恢宏，臨事一秉大公，絕無畛域之見，識與不識，莫不掬誠相與。1949（民國38年），政府播遷來台，恢復華僑協會總會；時何宜武適任職僑務委員會委員兼第三處處長，與先生既無淵源，素未謀面，迺承邀擔任該會理事，得親沐清誨，如坐春風，雍容氣度，令人無限景佩。又恢復中國國民外交協會，策進國民外交，爭取自由民主國家對我之同情與支持，卓著績效。同時恢復中韓文化協會，期以文化運動，加強中韓關係，並進而組織中菲、中泰協會，期與東亞各國密切聯繫。先生所居台北寓所，座客常滿，或為歸國僑胞，或為國際友人，或為黨、政、軍各界同志，討論國事，終朝不息，先生針對時局著論發表，高瞻遠矚，每為世人稱道⁹。

（二）戰後東南亞的華僑經濟

我國僑胞移殖海外，純係基於個人向外求生存與發展，僅憑個人的體力與智力，從事僑居地的經濟開發事業，增加對當地自然資源的

利用，促進人民生活水準的提高；並非出於祖國政府有組織、有計劃的鼓勵，亦未依賴祖國之經濟、政治、或軍事力量的支持與援助。因此一般華僑經濟的活動，動機至為純潔，經營至為正當，絕不借勢欺人，亦無獨佔侵略的企圖，所以能與當地人民和平共處，互助互利共圖發展，形成不可缺少的一環。

二戰之後，華僑眾多的東南亞地區，先後宣告獨立，狹隘民族主義抬頭，他們誤認為華僑的富有，為造成當地貧窮的根源，排華惡例層出不窮，殊不知東南亞國家經濟為正待開發區，此措施不僅造成社會不安，抑且使資金外流，影響當地經濟建設發展。而華僑經濟本身潛在的若干弱點，至此曝露無遺，加以共匪到處滲透分化，使華僑經濟遭遇到前所未有的危機。

過去東南亞商業，重要部分已為先進國家所操縱，今日復有民族經濟的興起，僑資事業已有欲居於附庸地位而不可得之勢。華僑置身海外，初由勞力的邊際經營，在降低生活水準下錙銖積聚，以多年積蓄為資本，轉而從事商業經營。由於資金少，乃形成以親友合夥的家族經濟模式，此種組織不但不易收團結合作之效，反而往往自相矛盾，抵銷力量，早已不能適應時代的需要。加上，華僑社會的信用制度及金融機構，又較缺乏資金周轉，完全仰人鼻息，自難取勝於近代化的商戰。

1948年，華僑人口調查統計已達8721204人，近二十年來倍增，除各地自然增加外，因大陸淪陷，逃亡海外者亦在不少，僅香港一地就近四百萬人。美國於1965年修改移民法，大陸逃往香港難民，赴美移民大量增加，隨後台灣香港之留美學生大量增加，且陸續取得居留權，使得美加地區華人大量增加。

華僑遍佈全球各地，據僑委會的統計顯示¹⁰，1970年，全球華僑人口已達19292651人，其中超過百萬人口地區有泰國、越南、馬來西亞、新加坡、香港、印尼等六處，佔華僑人口的九成。此外澳門、菲律賓、緬甸、高棉、美國等地區，為數亦多。亞洲華僑人口佔95%，美洲佔3.7%，餘為歐洲、大洋洲、與非洲。華僑取得當地國籍或公民權者估計逾一千萬人。年青僑胞多在海外出生，且多取得當地國籍。在亞洲地區，因東南亞一帶資源豐富，當地文化較低，故移民遠較其他地區為眾，同時經濟力量也最雄厚。該區華僑最多的地方，首

推泰國、馬來西亞，其次是印尼、越南、緬甸、菲律賓、柬埔寨、寮國。

東南亞華僑經濟事業，無論農業（包括耕種、林業、漁業、畜牧、及開墾等）、礦業、工業（包括建築、動力、冶鍊、機械、紡織、皮革、化學、食品及土石木材製造等）、商業（包括販賣、經紀、金融、保險、旅館、飲食、娛樂場等）、交通（包括航業、運輸等），都頗有可觀，其中以商業占最重要地位¹¹。

華僑除在東南亞外，以香港、澳門為最多，其工商業幾為華僑所占有。其次為日本、韓國、印度等國家，大都經營小規模的工商業和農業。至於美洲地區，則以美國華僑為最多，其次為加拿大、與古巴、秘魯、墨西哥、及其他中南美洲諸國。美洲華僑在農、礦、工、商各業都有插足，而以經營餐館、洗衣業、雜貨零售商為多數。此外在大洋洲華僑，則偏重於種植、及運銷菜蔬鮮果等業的經營。在歐洲華僑，則多經營餐館、洗衣業、雜貨零售業。在非洲華僑，則以經營雜貨零售業、與農場等為最多。

華僑經濟勢力形成的另一種顯著現象，即因籍貫、語言關係，造成各種系統，而其經營事業，與該項系統有不可分的關係。華僑的語系很多，出名的有：

- (1) 福建語系：多由廈門出口，以閩南語為中心，在馬來西亞、印尼、菲律賓占絕大勢力，多經營土產貿易，巨富頗多。惟久居馬來西亞、印尼者易被同化。
- (2) 潮州語系：多由汕頭出口，以潮州話為中心，在泰國、柬埔寨、寮國占壓倒的優勢，在馬來西亞、印尼者也頗不少，其經營事業與福建語系統相同。
- (3) 廣府語系：多由香港出口，以廣府語為中心，在香港、澳門的工商業，多半操在他們手中，南洋亦多，尤其在馬來西亞經營錫礦者富盛名。也是構成美洲各地華僑社會的主要份子。
- (4) 客家語系：也如潮州幫多由汕頭出口，以客家語為中心。因生長在閩粵多山地帶，擅長農耕，在東南亞各地從事農業外，亦多經營工商業，尤以零售商業者為多。
- (5) 海南語系：多由海口出口，以海南語為中心，在東南亞各

地經營咖啡店、餐館、旅館等業，也有從事其他商業活動者。

華僑在海外經濟的力量，1930年代據日人福田省三估計，東南亞華僑投資金額，約計美金10億元，其中商業佔45%、農業佔22%、金融業17%、工業佔7%、礦業佔3%、其他共6%。又據1940年代葛青瓦氏估計，東南亞華僑投資金額，約計美金12億元，然仍未窺全貌。二次大戰後，東南亞各地在政治上獲得獨立，無不推行經濟建設，華僑在各種企業方面的投資，亦隨之增加。依據何宜武主編的華僑經濟年鑑（各地通訊員報導）綜合統計，1960年代東南亞華僑投資金額約計美金30億元；1970年估計華僑所得總額美金72億元，其中亞洲55億元，美洲14億元¹²。至於華僑勞務對僑居國經濟發展的影響力量，則更有勝之。因此華僑的經濟力量，是不容小窺，非常值得重視的。

因此，國府任命僑務首長多是廣東人與福建人，蓋此二地移民海外者眾。而僑務工作之推動，語言極為重要，若能用當地僑社所用母語溝通，常可收事半功倍之效。有鑑於此，何宜武特別惡補學習廣東話與閩南話，他在海外演講致詞時，都可直接用此兩種方言溝通，僑界倍覺親切與好感！

（三）國共內戰分治與海外華僑

1949年4月21日國共和談破裂，共軍發起渡江作戰，4月23日南京失守，國府行政院匆忙南遷廣州。陳毅部的共軍第10兵團司令員葉飛，率眾一路勢如破竹，5月3日拿杭州，5月27日克上海，8月17日下福州，9月17日據平潭、19日佔漳州，直迫閩南，企圖一舉攻下金廈、進犯台灣。10月14日廣州失陷，17日廈門棄守，隨後重慶、成都、不保，整個大陸都落入共黨之手。12月10日，蔣介石最後從西康飛到台灣，踏上了反共抗俄的最終路線。直到1950年6月25日韓戰爆發，中美重新合作，這才給蔣介石以及中華民國帶來了新的轉機。

美國外交政策，一向以其國家利益為前提。日本侵華之初，美國曾供給日本汽油、棉花、鐵片等戰略物資。亦曾對華禁運武器，間接助長其侵華氣焰。抗戰中期，史迪威在華不斷扯肘，一切以歐洲戰場

為優先。抗戰末期，羅斯福重歐輕亞政策，雅爾達密約簽定。至國共內戰時，馬歇爾三度調停，助長匪勢，明顯皆見痕跡。回溯歷史，南北韓對峙迄今，南越亡國，台海分立，皆由於美國之短視，有以致之。

1949年8月5日，美國國務院發表「中美關係白皮書」，宣布放棄國民政府。停止五億圓已允之借款，同時對政府停止其武器之購運，禁發武器出口證；把中國大陸的失敗，歸咎於國民黨的腐敗無能。此舉無異落井下石，事實上，白皮書也激化了蔣介石與李宗仁的矛盾，一些原本還在觀望的黨政軍要員紛紛叛離。投機分子與中間路線皆因此動搖，政府首要亦信心全失，人心惶惶。加上經濟通膨，物價飛漲，加速了國民黨政權在大陸的失敗。

1949年1月21日蔣中正在南京下野，至1950年3月1日總統蔣公在台復行視事。同年6月25日韓戰爆發，8月，美國宣告台灣海峽中立化，以第十三航空隊駐台協防，並物質援助台北的國民政府。1951年5月1日，美軍顧問團成立。1954年12月2日，兩國簽訂《中美共同防禦條約》。台灣的地位與局勢開始穩定，台灣的經濟建設才能啟動。

在中國大陸方面，1949年10月1日，毛澤東在天安門上宣佈中華人民共和國正式成立，同時也面臨需解決戰後外交、內政、經濟等多方面的困難。從1951年年底開始，中共展開了「三反」、「五反」運動。「三反」是反貪污、反浪費、反官僚主義運動。而「五反」主要針對在私營工商業中開展的，許多資本家受到懲治。1954年，第一屆全國人民代表大會在北京舉行，通過了第一部《中華人民共和國憲法》。1957年，中共在全黨開展「整風運動」、「鳴放運動」。至1958年，「反右」運動，鬥爭不斷。隨後推動的「大躍進運動」和「人民公社」，均以失敗收場。1966年初，毛澤東又在文化界和學術界中，開展了十年恐怖的文化大革命。

即使被毛澤東譽為「華僑旗幟，民族光輝」的愛國僑領陳嘉庚（對其一生抗日、建國貢獻的評價）（註三），他1950年回大陸定居。1961年病逝於北京，享年87歲。50年代從土改開始的種種政治運動，在執行上的偏差，極左的行動，都使陳嘉庚在思想上受到很大的衝擊。陳嘉庚晚年內心的反感和痛心，實難言論¹³。陳共存的口述歷史：「先伯父陳嘉庚雖是大家公認的偉大人物，卻也是時代的悲劇人物。今日的中國，經濟建設快速發展，城鄉面貌日新月異，人民生

活不斷改善，科學技術長足進步，載人航天飛機的成功而且安全準確在指定目的地著陸，顯示出中國的綜合國力空前強盛。先伯父如能親眼目睹今日中國之富強，必定欣喜萬分。可惜他在晚年所看到的，儘是一些奇形怪狀不合常理的政治運動，竟無能反對，以致鬱鬱而終。¹⁴」

海外華僑所面臨的祖國，長期敵對，隔海分治，兩個制度，政策迥異。共產黨的反資本主義、反商情結，更令僑胞們難抑心中的悲憤；因此絕大多數的華僑當時選擇自由民主的台灣。

（四）戰後的台灣經濟發展

1945-53年間，為台灣經濟重建期，此時台灣經濟上面臨困局。主要原因為：戰後台灣工業資源極端缺乏，二戰後期遭到美國空軍轟炸，過半數的工廠遭到摧毀，生產力受到嚴重破壞，物價飛漲。同時將近200萬軍民撤退來台，爆增的人口為台灣社會帶來巨大壓力。與中共的軍事對抗，造成軍事支出居高不下。當時政府財政困頓，缺乏足夠資本進行重建、幾乎無力從事投資性支出。1949年6月發行新台幣，進行金融幣制改革。迄1953年陸續推動三七五減租、公地放領、耕者有其田等政策，除成功的土地改革外，地主資本得以集中，發展輕工業。自1950-65年間，由於美援的介入，前後共金援台灣14.8億美元，通貨膨脹受到控制，人民基本生活也得以維持。

1953-59年間，為台灣經濟的進口替代時期。1958（民國47年）發生金門八二三炮戰，此期軍事費用高，人口急速成長，農產品佔總出口八成以上，呈現農業國家面貌，並將農業所得引導到工業。1953年實施第一期四年經濟建設計劃，發展勞力密集輕工業，以替代進口商品。同時採取提高關稅、限制進口、外匯管制等方式，扶植民營企業，特別以紡織業為重。台灣到1959左右，百姓生活已有改善，工業以每年10%以上的成長率快速發展。

1959-73年間，為台灣經濟的出口導向時期。美國等先進國家正欲將勞力密集產業外移，尹仲容、嚴家淦等技術官僚為吸引外人投資，決定採取自由開放、鼓勵出口等政策，由出口帶動生產。1959年底制定「19點財經改革措施」，採取較自由的經貿政策、降低關稅、

放寬進口、單一匯率等改革。1960年公布「獎勵投資條例」，以減免租稅方式吸引外資來台。1966年成立加工出口區於高雄，而後在南梓、台中相繼設立，外人投資大幅增加。1963年台灣對外貿易首次出超，開始有了外匯累積。也形成臺灣對日本的巨大入超與對美國的大額出超。自1963-96年，平均經濟成長率超過9%。台灣逐漸由農業社會轉為工業社會，電器、紡織、塑膠等輕工業快速成長。

1973-79年間，為台灣經濟的第二次進口替代時期。由1971.10.25.退出聯合國、1973年中東又爆發石油危機，全球經濟陷入不景氣等因素，生產成本劇增、出口大幅下降，使投資意願下降。1974年，此時有賴蔣經國推動十大建設，進行大規模公共投資，包括交通、電力等基礎工程，及鋼鐵、石化、造船工業、東西橫貫公路。台灣所得成長持續提高，也為台灣石化業與重工業打下良好基礎。這些重大的經濟政策及設施，使得台灣晉身亞洲四小龍之列，更創造了難能可貴的台灣經驗，成為日後許多開發中國家典範。

1979-92年間，為台灣經濟的產業升級時期。1979年制定「十年經濟建設計畫」，將機械、電子、電機、運輸工具列為「策略性工業」。1980年設立新竹科學工業園區，以優惠鼓勵投資高科技產業。1984年的「十四項建設」與1990年「國家建設六年計畫」，發展通訊、資訊等十大新興行業。同時1983年放寬進出口與投資限制，1987年外匯管制放寬，1989年開放民間設銀行，推動公營企業民營化。使台灣進一步的自由化與國際化¹⁵。

1993-2000年間，為台灣經濟的政治干預經濟時期。1995年，總統李登輝被鄰近國家稱為麻煩製造者，一度引發兩岸緊張。1997年亞洲金融風暴後，台灣經濟遭受嚴重衝擊，財政盈餘轉為赤字。而2000年又發生美國網通.COM1.0泡沫危機。台灣經濟逐步放緩，部分台商西進大陸。

2000-08年間，為台灣第一次政黨輪替時期。完成二次金改、停建核四。伴隨國際能源、農產品價格上漲等問題浮現，央行將利率調至極低的水平，受薪階級實質所得此時期已呈現停滯。此經濟問題開始超越國族認同，成為政黨、民眾間關注的話題。

2008年迄今，為台灣第二次政黨輪替時期。美國持續進行非常規貨幣政策（QE）、ECFA。台灣遺贈稅調降、房產稅維持不變、炒房

盛行、生育力下降、老人政治。政府調漲瓦斯、電費，在通膨時推出擴大內需等措施，加之國際通膨經濟衰退雙危機，台灣仍面臨整體經濟危機及經濟的負成長¹⁶。

（五）何宜武的華僑經濟政策

何宜武雖具中央民意代表身分（1948年出席南京第一屆國民大會第一次會議），但他有非常完整的財經歷練；六年福建省政府工作，民政廳科員、秘書處法制室編審，糧食管理局視察、秘書。國家總動員會議糧鹽組專員、物資處科長，負責陪都重慶物價管制工作兩年，隨後何宜武擔任重慶市財政局主任秘書。戰後還參與了接收台灣日本總督府財政局的工作，對幣制及財物統一管理之實施，頗有貢獻。後赴上海市財政局任專門委員，主持全市稅捐審估工作，整肅貪瀆，不遺餘力，頗有佳績，聲譽鵲起。

1948年底（來台前），何宜武應邀任僑務委會第三處處長，掌管華僑經濟輔導事務，即與僑界建立良好關係。早在1957年，他就建立全球華僑經濟資訊系統，年年出版華僑經濟年鑑。1961年，他在美國華盛頓大學進修研究「遠東落後地區經濟開發及國際貿易」問題一年，他對華僑經濟不但有實務經驗，且深入研究，並有專門著作¹⁷。1962年底升任副委員長，主掌輔導華僑經濟工作（1948-72）前後歷時24載；其華僑經濟政策，能配合台灣經濟發展的需要，也直接左右了台灣的經貿決策。他是政府有僑務委員會以來，首位真正華僑經濟政策的掌舵者，即使何氏在僑務委員會退職後，還主持世華商業銀行28載，繼續發揮其影響力於華僑經濟金融與台灣的對外貿易¹⁸。

何宜武半世紀的辛勤耕耘，在關鍵的時刻、正確的舞台、發揮他的長才。也由於何氏的謙沖自抑，他對台灣經濟開發、從農業社會轉型工業化的影響，因受僑務外衣的遮飾，長久的被低估忽視了！

何宜武主持的三次重要僑務會議，關鍵性影響到台灣經貿發展的走向。

1952年4月21日，何宜武規劃籌辦首次的「全球僑務會議」；以整合全球僑界力量，與匪鬥爭。當時國府遷台不久，台灣政治上風雨飄搖，經濟上面臨困局，政府正進行土地改革，缺乏足夠資本，財政

困頓，靠美援以控制通貨膨脹，幾乎無力從事投資性建設。「全球僑務會議」的召開，會中通過（一）、當前僑務綱領。（二）、鼓勵華僑回國投資。（三）、簽訂「華僑反共救國公約」。（四）、組織華僑反共救國聯合總會。團結全球僑胞，結成一個團體，形成一個力量，支持台灣政府，以致力反共救國大業。對當時台灣的未來，是關鍵性的一步。

1956年10月28日，何宜武奉派主持「華僑經濟檢討會議」之籌備規劃工作，由僑委會與經濟部、外貿會聯合舉辦。出席代表283人，包括海外24個地區的工商界領袖人士，旨在針對當時華僑的處境，釐訂有關的政策，包括獎勵華僑回國投資與貿易，輔導華僑經濟由商業轉移到工業等。華僑商業銀行的籌設，就是該次會議的重要決議案之一，會議順利成功，奠定嗣後華僑經濟發展之方向。對照此時期，台灣仍是農業社會，1953年台灣實施第一期四年經濟建設計劃，要發展勞力密集之輕工業，當時對外貿易逆差，國際收支拮据，外匯存底又少。建設需要資金，1958年又發生金門八二三炮戰，外資避之惟恐不及；此時回國投資的僑資「原始資本」，不但對台灣的對外貿易有所貢獻，且對平衡國際收支具有直接的助益，僑資之重要性顯而易見。

1962年10月，何宜武安排舉行「華僑經濟發展研討會」，會中即具體檢討華僑對台貿易情形，研擬透過華僑貿易關係，促進區域經濟的合作；決議成立「亞洲華商國際貿易會議」，為嗣後「世界華商貿易會議」之肇源。也造就了1963年台灣對外貿易首次出超，開始外匯有了累積。此一階段，台灣經濟正走向出口的導向，政府於1960年公布「獎勵投資條例」以減免租稅方式吸引外資來台。1966年成立加工出口區於高雄，吸引外人投資，而僑資事業一直是領頭羊。到1973年能源危機，全球經濟陷入不景氣，生產成本劇增、出口大幅下降，外商投資意願大降；但僑資的灌注台灣，反展現大幅度逆向的成長。再再突顯華僑的愛國心。

經濟的發展，最重要的就是靠充裕的資金、與穩定的社會。內戰後來台之初，政府財經困頓，如何利用僑資以建設台灣，何宜武展現了孔明借東風的能耐。

何宜武他輔導海外華僑經濟，思考如何增進華僑在當地的影響力，首先決定輔導華僑由傳統的商業經濟轉為工業經濟，如此不但經

濟規模擴大，也創造就業機會，對當地政府的貢獻和影響力也會增加。何氏並積極培植工商企業人才，舉辦畢業僑生生產技術講習。不僅讓華僑能順利的在當地落地生根，也增加華僑對台灣的向心力。華僑的經濟實力逐漸展現之後，他進一步思考如何讓華僑有意願回台投資；何氏促請政府制定「華僑回國投資條例」等一連串措施，協助僑資事業。何宜武的用心著力，運籌帷幄，促成華僑回國投資，僑資事業儼然成為台灣經濟發展的主要支撐，也增加了台灣就業機會、充裕了政府的稅收、更促進了外銷與貿易。達成「三利」—有利於僑胞，有利於僑居地，更有利於國家的華僑經濟政策目標。

(註一) 林森(1868-1943) 福建閩侯人，國民政府主席。1905年加入同盟會會員，參與策動辛亥九江之役。南京臨時政府成立後任臨時參議院議長。1925年11月召開國民黨四中全會，任「中央執行委員兼海外部部長」。1929年1月任僑務委員會委員長。1931年初任立法院副院長。1931年底任國民政府主席，是國家名義上的虛位元首，時間長達12年之久。1943年5月，在接見加拿大大使前，遇車禍後中風。延至8月1日，逝於林園官邸，彌留時仍囑收復台灣，享年七十有六。

(註二) 吳鐵城(1888-1953) 廣東香山人，同盟會會員，曾參與辛亥九江起義。國民政府時期，當選廣東省香山縣第一屆縣長。1915年8月5日，奉孫中山之命前往檀香山主持黨務，並任華僑《自由新報》主筆，力倡反袁。1932年1月6日，吳鐵城任上海市市長兼淞滬警備司令，隨後應付了一二八事件、中日爆發的衝突。1932年4月任僑務委員會委員長。

1939年11月任中國國民黨中央黨部秘書長。1941年4月2日出任中國國民黨海外部部長，任內，他走遍東南亞，在華僑中進行抗日宣傳，呼籲捐款救國。回國後成立南洋華僑協會任理事長、中國國民外交協會理事長。1947年6月任立法院副院長。1948年12月外交部部長、行政院副院長。1948年立法院第一屆委員。來台後，不幸於1953年11月19日心臟病發猝逝，享年六十有六；生前仍為華僑協會總會的會址操心。

(註三) 陳嘉庚(1874-1961) 福建同安人，17歲出洋新加坡，在父親米廠習商，後營菠蘿罐頭廠、橡膠園致富，1925年時，雇傭職工達3萬餘人，資產達1200萬元。37歲在新加坡晚晴園發誓加入同盟會，贊助國父革命。他一生致力教育事業，在家鄉新興辦集美學校，從小學到中學及各類專業院校。也在新加坡又先後創辦六所華僑華文學校。1921年又獨資創辦廈門大學。1938年抗日戰爭時，成立「南洋華僑籌賑祖國難民總會」，他帶頭捐款購債獻物，精心籌劃組織，在短短三年多的時間內，便為祖國籌得約4億餘元國幣的款項。1939年，他應國內之請代為招募3200餘位華僑機工(汽車司機及修理工)回國服務，在新開闢的滇緬公路上，搶運中國抗戰急需的戰略物資。陳嘉庚堅持抗日到底，針對汪精衛等人的妥協方案，在國民參政會第二次大會上提出「敵未出國土前，言和即漢奸」的著名提案，振奮了全國人民和廣大海外僑胞的人心。陳嘉庚是國共內戰期間蔣介石以及毛澤東爭相拉攏的對象。陳嘉庚是著名的愛國華僑領袖、企業家、教育家、慈善家。晚年的陳嘉庚，請人在鰲園刻錄「台灣省全圖」念念不忘國家統一。

參考文獻：

1. 伍世文，《紀念鄭和下西洋六百週年專輯》，華僑協會總會，108頁，2005.10.25
2. 何宜武，《華僑經濟研究》僑務委員會，初版，112頁，1966.12.15
3. 《僑務五十年》，僑務委員會編印，595頁，1982.04.16
4. 陳鴻瑜，〈吳鐵城的南洋之行〉，《吳鐵城與近代中國》，89-118頁，2012.12.
5. 《林子超先生紀念集》，台北，正中書局268頁，1992.01.
6. 何宜武，〈林故主席子超與台灣及海外僑務之淵源〉，《林子超先生紀念集》，96-101頁，1992.01.
7. 吳鐵城，《吳鐵城回憶錄》，台北，三民書局三版，1993.10.
8. 陳三井，〈吳鐵城與南洋華僑協會的成立〉，《吳鐵城與近代中國》，120-128頁2012.12.
9. 何宜武，〈鐵血精忠黨國干城〉，《吳鐵城先生紀念集（三）》，50-52頁，1987.
10. 何宜武，《華僑經濟研究》，僑務委員會，再版，130頁，1968.11.
11. 何宜武，《華僑經濟研究》，僑務委員會海外僑團工作幹部講習會，三版，194頁，1971.06.
12. 何宜武，《華僑經濟研究》，僑務委員會海外僑團工作幹部講習會，三版，194頁，1971.06.
13. 陳共存口授，洪永宏編撰，《陳嘉庚新傳》，2003。（註：陳共存為陳嘉庚侄兒，陳敬賢的公子）
14. 周南京教授，《陳嘉庚新傳》的評述，2013.10.22
15. 張之傑等，《20世紀臺灣全紀錄》，台北，錦秀出版社，1991.
16. 資料：行政院主計總處綜合統計處，2010.
17. 何宜武，《戰後輔導華僑發展經濟事業五年計劃》，國防研究院，33頁，1963.12
18. 楊粵秀，《何宜武對華僑經濟的關懷與奉獻》，華僑問題論文集，44輯，1997.10.21

三、追憶反共抗俄時代的僑務二三事

1949年元月（民38年），何宜武應僑務委員會戴愧生委員長之邀，前往南京擔任該會第三處處長，主管僑民經濟輔導工作。不久時局突變，政府遷粵，何氏從南京轉道福州前往廣州。當時法幣貶值，朝夕價值不同，僑匯頓成問題。何氏因職責所在，乃建議戴委員長在廣州邀約僑政有關人士座談，研究解救辦法¹。那時李樸生先生擔任廣州市地政局長，因熟悉僑情，應邀說明僑匯保值的必要，言辭實際又中肯，此為兩人結交之始。

戴委員長係菲律賓僑領。國父在革命時期對南洋募款，菲國地區即由戴氏負責。他甚獲國父的信任，曾任國民黨中央海外部副部長，在僑界具有聲望與號召力。何宜武早年以對財稅的專長與學養見知於戴愧生委員長。他任內正值大陸局勢逆轉，政府播遷來台，當時政府對華僑經濟工作重點，在於致力推展並維護僑匯之穩定，保存幣值，以安定僑心²。

1949年秋，政府由粵撥遷台灣，僑委會隨同遷台，戴委員長辭職獲准，由外交部長葉公超先生兼任委員長，宜武先生仍擔任原職，由副委員長黃天爵負責指導僑民經濟。當時華僑經濟工作，以引導僑資來台投資及促進國內與華僑雙向貿易為主。此期間，何宜武先後規劃，並編印「華僑投資台灣工礦事業導言」及「華僑對台貿易要覽」兩書。1951年（民40年）6月，何宜武會同財政部等有關主管機關訂定「台灣對外貿易與海外僑商聯繫辦法」，報奉行政院公布施行³。

1952年（民41年）4月，鄭彥棻先生以國民黨改造委員會第三組主任身分，主管海外黨務，奉派兼任僑務委員會委員長，統一事權，工作甚為積極。6月，他敦請僑界碩彥李樸生先生為第三組副主任兼任僑務委員會副委員長（註一），指導僑民教育事宜；李氏為印尼出生華僑，後畢業於廣東高等師範學校，其為人具有特具的親和力，不論年齡大小，地位高低，一般人都尊稱他為「樸老」⁴。他雖非何氏直接指導長官，但因數年前僑匯事宜，對何氏頗為賞識，隨後兩人間建立了更深一層的認識。「樸老」在鄭先生面前對何氏倍加推許，何與鄭的關係也是由此開始。

(一) 華僑救國聯合總會成立的時代意義

1、海外華僑 心繫祖國

1949年底神州沉淪，國府播遷來台，一時人心惶惶，國際情勢尤為惡劣。好在次年3月1日總統 蔣公復行視事，海外僑胞群情振奮，迄1971年10月政府退出聯合國，此期間，在反共抗俄國策下，如何拯救華僑、並團結與發揮其力量，參加反共抗俄戰鬥，乃此階段之僑務重點。

有鑒於大陸之失敗，中國國民黨痛定思痛，成立改造委員會、勵精圖治，一切重頭開始。當時中國國民黨負責海外工作的中央三組主任鄭彥棻先生，於1952年4月兼任僑務委員會委員長，隨後責成何宜武先生，時任僑委會委員兼第三處處長，主管華僑經濟輔導工作，規劃籌辦首次的「全球僑務會議」；以整合全球僑界力量，與匪鬥爭。

1952年10月21日至30日，為期十天的「全球僑務會議」在台北劍潭新莊召開⁵，來自海外35個地區，包括歐、非、澳、美、中南美洲，甚至於有來自印度、緬甸、印尼等承認中共政權地區之僑團代表，出席代表共308人，內含國內學者專家58人，可謂盛況空前。何宜武擔任大會議事組的組長，充分發會議事效率，會中通過（1）當前僑務綱領。（2）鼓勵華僑回國投資。（3）簽訂「華僑反共救國公約」。（4）組織華僑反共救國聯合總會等重要議案。在10月21日開幕典禮時，蔣中正總統以「開拓光明坦蕩的前途」為題，親臨致辭，並特別強調「團結全球僑胞，結成一個團體，形成一個力量。」蔣公的提示言簡意賅，經過大會熱烈討論後，一致鄭重議決，成立華僑救國聯合總會，以致力反共救國大業。

2、僑聯成立 僑心振奮

1952年10月30日「華僑救國聯合總會」正式宣告成立⁶，以僑務會議全體出席人員為臨時理事，組織章程由鄭彥棻先生與何宜武聯手完成，並促成在大會中順利通過，充分發揮議事效率，何宜武被推舉為33位常務理事之一。同時指派董世芳先生為秘書長，何宜武、梁子

衡先生為副秘書長，協同推動會務。由於「全球僑務會議」的成功，不但促成僑聯總會的誕生，次年政府明訂每年10月21日為華僑節；會中同時通過「當前僑務綱領」，致力鼓勵華僑回國投資，並促請政府頒行多項獎勵措施，嗣後激發僑資回國的熱潮。

大陸淪陷後，海外華僑成立反共抗俄聯合陣線組織者，在舊金山、芝加哥、紐約、墨西哥、秘魯等地的反共救國總會，菲律賓、哥倫比亞、智利、宏都拉斯、瓜地馬拉、韓國的反共抗俄後援會，此外還有緬甸的緬華總會、馬來西亞的馬華公會、日本華僑聯合總會。自全球性的華僑救國聯合總會於台北成立後，以上各地的反共救國組織，均屬於僑聯總會的會員單位，納入統一組織⁷。

在推展僑務工作方面，華僑救國聯合總會以民間社團的身分，一直與僑務委員會起相輔相成的作用。「僑聯」此一常設性的機構，介於政黨與政府之間的形態，延續全球僑務會議的功能，經常聯繫海外僑胞、僑領、僑團。由於當時正逢政府遷臺未久，會議對凝聚海外僑胞向心力，發揮了非常正面的作用。

那是反共抗俄的大時代，大陸不斷的高喊「血洗台灣」，島內仍處風雨飄搖動盪之際。在此關鍵時刻，華僑救國聯合總會之誕生，凝聚起海外反共強大的力量，對台灣的民心、士氣起了激勵作用，對台灣軍民爭取了十年生聚十年教訓的空間。六十年後的台灣，富足康樂，保留我中華文化的精髓。飲水思源，實不可忽略了海外華僑與僑聯總會對祖國之貢獻！

3、興建會館 關心會務

1950年代台北的十月，光輝燦爛、慶典連連——雙十節、華僑節、光復節、蔣公誕辰紀念日。海外各地回國僑胞組成致敬團、勞軍團，川流不息，以表達對祖國的支持；雙十國慶的閱兵活動、陸空軍基地開放參觀、還有那三軍球場介壽盃的籃球比賽、舟山路僑光堂的種種活動……可謂盛況空前！

何宜武他是僑聯總會的催生婆，也是創會元老之一，從僑聯草創之初，缺人缺錢、筆路藍縷、百廢待舉，經董世芳、何宜武、梁子衡三位前輩奔走籌謀，乃漸具規模，更協力規建會館大廈於濟南路……使成為團結全球華僑的象徵。何宜武直到九十歲逝世時，仍是僑聯的

常務理事，近五十年來的大小會議，必躬親參與，對僑聯的重要活動，一直耿耿於心。

何宜武常說：「華僑就像是散落一地的珍珠，如何將這些珍珠串起來，就是我們的責任」⁸。他以此自勉，並與工作伙伴共勉之。在華僑救國聯合總會成立卅週年慶時，何宜武曾為文紀念：「我與僑聯卅年的關係，因而使我深深感覺到，海外華僑都是忠愛國家的，只要有好的領導，必能使大家有所貢獻。卅年來事實證明，我們有怎樣的耕耘，就有怎樣的收穫⁹。」

宜武先生自1951年任僑務委員，1990年因晉升為總統府資政，依例不得再兼，先生一度想請辭資政，要續任僑務委員，他私下對曾廣順委員長表示，不願與海外華僑的關係疏離脫節。僑聯總會每年一次召開理監事會議，世華銀行必然邀宴，何氏親率高層主管接待，海內外賓主盡歡。

1999年11月，華僑救國聯合總會全體理事顧問同仁，恭獻給宜武資政先生榮譽牌存念，辭曰：「宜武先生參贊執行僑務會議決議，協力創立本會，數十年來擔任常務理事，始終如一，殫精竭慮、帶領督策，會務興盛發展、卓著事功、僑界欽崇。經本會第十四屆第八次常務理事會議通過，為示崇功感恩，特敬獻「僑聯碩勳」榮譽牌一座，以謝勳彥、並誌豐功」¹⁰。何宜武鞠躬盡瘁，服務僑聯近半世紀，直至去逝時仍為僑聯總會常務理事。

回顧，1972年10月21日，在我國退出聯合國的次年，時 蔣中正總統在第二十屆華僑節、告海外僑胞書中指出：「華僑與祖國休戚相關，榮辱一體，華僑需要祖國的照顧，祖國需要華僑的支持……我們深信以海外華僑的力量，協同一致，勇往邁前，必能早日完成光復大陸的任務」¹¹。不禁令人想起諸葛武侯六出祈山，雖然未能恢復漢室，但天下三分局勢已定……

追憶何氏當時才四十歲英年，首次籌辦全球僑務大型會議，擔任大會議事組組長。韓信將兵，運籌帷幄，在閉會當天，就組織成立了華僑反共救國聯合總會。他突出奇兵，凝聚了僑界的力量，從此結合了台灣、海外、敵後三股反共的勢力，創造了反共抗俄新的局面與契機！如今思之，真是天縱英才！

（二）華僑協會總會會館之籌建

至於華僑協會總會為抗日戰爭期間，革命元老吳鐵城先生，時任國民黨秘書長，臨危受命前往南洋募款抗日，並於1942年5月10日在重慶創立「南洋華僑協會」，吳氏為首任會長，以「服務僑胞，團結僑社，造福僑界」為宗旨¹²。抗戰勝利後遷址南京，歐美僑社紛紛要求加入，1947年遂擴大組織為「華僑協會總會」（註二）。1949年遷到台灣，總會址在台北。1952年5月在台復會，吳鐵城先生為理事長，會址暫借南昌街第一銀行的二樓，艱困撐持。1953年底吳氏積勞成疾，心臟病發，不幸辭世。

1953年由馬超俊先生接任，歷時二十年。1973年高信續任理事長再續二十年。隨後之理事長為張希哲（1993）、梅培德（2000）、伍世文（2005）、陳三井（2012）。1953年華僑協會在澳門設立第一個分會。2001年在邁阿密、費城、芝加哥、休士頓各設分會，2002年在墨爾本（澳洲）、華盛頓、波士頓、洛杉磯、溫哥華各成立分會。2003年在紐約成立分會，華僑協會以「協」字概括它的工作：協調、協同、協和、協商，並協助各僑社。

何宜武於1952年應鐵城先生之邀任華僑協會總會理事。1963年超俊先生任內為常務理事，當時總會既無會所又缺經費；高信擔任委員長時於1966年，特呈報行政院，奉准由僑委會、財政部、主計處聯合成立專案小組，由副委員長何宜武擔任召集人、一處詹競烈處長為執行秘書，進行籌劃建館事宜，該小組經十餘次會議，幾經周折，歷經一載，將華僑協會前購忠孝東路之地賣出，向國有財產局購入敦化北路，原屬空軍之國有地。委由黨國元勳陳少白公子陳濯設計，動工興建，一年半完工，1969年10月底落成啟用。宜武先生協導建館，而有今日宏偉之「華僑會館」¹⁰。先生一直關心本會會務，任華僑協會總會常務理事，直至高齡九十、2001年底辭世止。

中國僑政學會為1953年鄭彥棻委員長任內，為研究華僑問題而創立，定期出版《華僑問題論文集》，會員均為對華僑問題有興趣、有研究之專家學者，更不乏有卓見飽學之士，宜武先生擔任僑務工作二十餘寒暑，一向注重華僑問題之研究，本身就是華僑經濟的領航者，

擔任僑政協會的常務理事迄今數十年，每會必出席參與，提供卓見，僑政協會經費短絀，二十餘年來均蒙何氏贊助¹¹，使會務得以延續，先生貢獻令人感佩！

（三）越南國籍法之因應

1954年奠邊府戰爭結束後，法人退出中南半島。自此南、北越各按意識型態建交結盟，中越關係亦由是展開。1960年以後，中越關係較以往更為友好，此概與越方感於共禍日蹙，亟需中方牽制中共，儘管中越兩國互為盟邦，但雙方在合作反共之際，仍要面處包括越南華僑國籍爭議以及西沙、南沙群島主權歸屬等外交難題。綜觀1955-1975年中方之涉越檔案，蓋以「華僑問題」、「軍事援助」、「經濟合作」以及「西沙、南沙群島之主權歸屬」此四大外交議題為要¹²。

1956年8月21日（民國45年），越南修改公布國籍法，其第十六條規定：凡在越出生之華僑子女，不論其父母之一為中國人，及不論出生在該國籍法公布之前或後，除罪犯外，一律視為越南籍。另外，不具越南國籍的華僑，則規定不能從事特定行業。此一般稱為「越南逼迫僑胞入籍事件」¹³。

此一措施引發當地華僑的心理恐慌。僑委會緊急邀集座談研究因應對策，外交部亦向越方交涉，並邀集有關部會商討。何宜武適由越南視導僑務返國，亦應邀與會，葉公超部長詢問：越南華僑經濟力量雄厚，如採取抵制方式，越政府能否退讓而修改其國籍法。何宜武以其對越南情況的認識，坦陳以越南華僑雖具經濟力量，但在強大大政治壓力之下，難以支持。並剖析當地實際情形，獲得與會者的認同。

何宜武認為華僑經濟力量再雄厚，一旦遭政治因素打壓抹黑，全部資產就充公了；所以他建議就是依越南法律，華僑子女入籍去繼承家業，就能夠規避並繼續執業。何宜武深謀遠慮，協助安定了僑心¹⁴。

1958年4月20日，外交部長葉公超應越南政府之邀，由台北乘空軍專機飛西貢作為期五天至一週的訪問。這次訪越對敦睦中越兩國邦交具有甚大意義，葉部長在訪越期間除與吳廷琰總統及越政府高級官員就加強兩國關係及文化、經濟合作交換意見及洽商吳廷琰總統訪華日程外，並代表政府宣慰旅越僑胞。台灣銀行董事長張茲闓、台大教

授陳荊如、農復會秘書長蔣彥士、僑委會第三處處長何宜武、外交部秘書李善中、專員丁懋時及中央社副總編輯曾思波等偕行¹⁵。回程時，葉部長還特別指示專機駕駛汪正中上校，專機在我國南沙群島上空盤旋數圈後，才飛回台北。

1960年1月15日，越南吳廷琰總統曾來華訪問五天。1963年11月1日，吳氏被刺身亡。

（四）印尼排華事件與難僑安置

印尼是1945年8月宣布獨立的，但直到1949年底，經由聯合國出面調解，荷蘭殖民政府才把政權正式移交給印尼共和國政府。第一任總統蘇卡諾，是一位具有強烈民族主義思想的領袖，印尼共和國成立初期，由於政權還不穩固，印尼政府無論在財力、物力和人力上都極需華僑華人的支持，對華僑華人入籍問題采取寬容的政策，實施以出生地主義為原則的國籍法。然而，由於戰後中國國際地位提高，擠身強國之列，促使新客華人的群體，他們以保留中國籍為榮，國家認同觀念傾向中國。到1954年，300萬印尼華人僅30%自動加入印尼國籍，保留中國籍的有210萬華人。

對拒絕加入印尼籍的華僑，印尼政府實施懲罰措施。陸續頒布了一系列針對外僑的管理條例和法令：1954年的《外僑登記條例》、1955年的《外僑居留緊急法》、1957年的《外僑稅緊急法令》、1958年的《印尼共和國國籍法》等。1959年印尼政府再頒布《第十號總統令》，禁止外僑在縣以下鄉鎮地區從事零售商業活動，84,000家左右的華僑亞弄店必須於1960年內結束營業，受到這個法令影響的華僑大約50萬人，約占華僑總人數10%左右。

1959年11月，軍警在逼遷行動中使用武力並開槍射擊，這就是令人震驚的「芝馬墟流血事件」。二十世紀六十年代印尼發生的較大規模排華事件外，與七十年代在越南也出現大規模排華事件，這些事件與當時兩國政府的政策緊密相關，幾乎都是政治因素的延伸，而排華事件的主體也是所在國政府。

1966年，蘇哈托發動軍事政變推翻了蘇加諾政府，成為印尼新的掌權者。他一上臺就大肆搜捕鎮壓印共成員，澈底摧毀印共組織。同

時藉口中華人民共和國政府和華僑華人支持印（尼）共，而在全國掀起反共反華浪潮。在瀰漫全國的白色恐怖陰霾中，慘遭殺害達數百萬人，其中包括數十萬華僑華人。至於1998年，印尼由於對蘇哈托政權不滿，民眾再次發生騷亂，進而殃及華僑華人的暴力事件。

1960年印尼排華，旅居該地僑胞遭受迫害，生計無著，携眷返國定居者逾一千五百餘戶¹⁶。政府接待安置，頗費周章。當時周書楷委員長適由外交部次長調任僑務委員會委員長，就任伊始，適逢印尼發生排華事件，僑胞被迫回台，安置居住，成為僑務重大的負擔。何宜武原經前任陳委員長核准赴美進修一年，周委員長特託李國鼎先生情商其延期出國，留會協助，完成協助印尼歸僑回台安置事宜。

何宜武奉派主持歸僑接待事宜¹⁷，即會同有關機關，訂定處理辦法。鑒於返國印尼華僑多屬客家籍，故約請桃園、新竹、苗栗、嘉義、屏東等縣市首長座談，請設法配合安置；一面洽請台灣省菸酒公賣局發給歸僑菸酒牌照，許可經營菸酒零售，並按戶發給慰問金每口新台幣五千元，以資安頓。經一個半月的安置輔助，初告安定。嗣後繼續辦理印尼歸僑建屋貸款，使大多數僑胞獲得安居。當時周書楷委員長特報告行政院，獲得陳兼院長辭修的嘉許，周氏並手諭對何宜武及第一處處長徐珺清各記大功一次，囑華僑通訊社發布消息。何氏得悉，以歸僑雖得初步安置，但彼等拋棄僑居地家產回國，雖獲政府之照顧，仍難盡如人意，此時論功行賞似嫌過早，乃面陳周委員長請從緩議¹⁸。周委員長為之動容，足見何宜武的謙沖。

何宜武二十四載的海內外僑務生涯，除積極推動華僑經濟工作，有驚人傑出的表現外；僅列舉上列數事，以追憶六十年前，在那反共抗俄的大時代，宜武先生對國家社會、對僑界的貢獻。

（註一）「樸老」從事海外僑務工作，始於1933年迄1962年，直接間接參與海外部、第三組、僑委會前後29年，歷經十位委員長（陳樹人、吳鐵城、劉維之、張道藩、陳慶雲、戴槐生、葉公超、鄭彥棻、陳清文、周書楷），他是僑務界宿勳，寫作是他的專長，有「我不識字的母親」與「我可佩的華僑朋友」膾炙人口的傳世之作。

（註二）吳鐵城先生早歲出關，1928年協助東北易幟，曾任上海市長。「鐵老」從事僑務工作始自1932年，委員、僑務委員長，後任廣東省主席、海外部部長、南洋華僑協會理事長、中央黨部秘書長、華僑協會總會理事長、外交部長、行政院副院長、來台後任立法委員，畢生從事黨、政、軍、外交、僑務等要職，為中國近代史上的重要人物。

參考資料：

- 1.何宜武，〈我所認識的李樸生先生〉，原登於《樸老紀念集》，頁38-42，1987.
- 2.楊粵秀，〈半個世紀的關懷和奉獻——何宜武與華僑經濟〉，原登於《華僑問題論文集》，第44輯，重刊於《何宜武先生紀念集》，頁153，世華聯合商業銀行文化慈善基金會，2002.
- 3.僑務委員會，《僑務五十年》，頁124-125，1982.04.
- 4.周君銓編著，《世華人的光輝》，頁36，金閣企管顧問股份有限公司，1999.12.10.
- 5.中央日報，1952.10.22.，1952.10.31.
- 6.何宜武，〈僑委會工作的一段回憶〉，原登於《鄭彥棻八十年》，頁91-94，1982.
- 7.何邦立，〈憶僑聯談往事〉，《筆路藍縷一甲子》，147-149頁，2012.10.
- 8.何宜武，《我與僑聯》，《僑聯三十年》，第27頁，1982.10.
- 9.華僑聯合救國總會，《60回顧與展望——筆路藍縷一甲子》，2012.10.
- 10.華僑聯合救國總會，《60回顧與展望——筆路藍縷一甲子》，2012.10.
- 11.陳鴻瑜，《吳鐵城與現代中國》，華僑協會總會，頁194-197，2012.12.
- 12.黃宗鼎，〈越南共和國之華人政策（1955-1964）〉，《國史館學術集刊》，第11期，頁192，2007
- 13.趙綺娜，〈從越南國籍法案之交涉看我國對越南華僑政策（1956-1957）〉，《東南亞研究論文系列》，第52冊，2001.09.
- 14.黃乾，〈何公宜武先生功在黨國〉，《何宜武先生紀念集》，頁174，2002.。
- 15.聯合報，1958.04.16.，1958.04.20.
- 16.聯合報，〈千四百名印尼歸僑啟程回國定居，僑委會正籌辦接待工作〉，1960.09.03.。
- 17.中央日報，〈海外僑胞歸心自由祖國，一千五百印尼歸僑今明兩日乘輪抵臺，全國各界將予熱烈歡迎及接待〉，1960.09.09.。
- 18.何宜武，〈永留懷思在人間——周書楷先生的一生〉，中外雜誌，52卷5期，頁68-69，1992.11.

四、鼓勵華僑回國投資促進國內經濟發展

1950年3月（民國39年）先總統 蔣公在台復行視事，國民黨中央改造委員會成立，鄭彥棻先生任改造委員，兼第三組主任，主持海外工作；不久再膺任行政院僑務委員會委員長，仍兼黨務工作。1952年4月16日鄭彥棻先生到僑務委員會接事，在辦公室接見第三處處長何宜武時說，「李副委員長樸生對我說過，你辦事很好，希望你能幫忙我」¹。

鄭先生做事，重視績效，求好心切，性情頗急，常提示同仁，應主動找事做，不要等事做。因其肩負工作較多，常在夜間及假日召集同仁會議，交辦公事，總希望馬上辦好，因而有「馬上委員長」之雅號²。當時國家民族正處於一個風雨飄搖、重要的轉捩點上，僑務服務的對象是僑胞，又散處全球各地，要講求效率，當時會內同仁，均全力以赴，因為山河破碎，大家的責任感都是相同的。

1952年10月21日，在台北劍潭召開「全球僑務會議」³，這是重建僑務工作基礎的重要會議，何宜武直接參與籌劃工作，晝夜辛勤。會議期間，並奉派兼任議事組組長，在處理議案方面，能及時編印各項提案的處理意見，提供大會討論時參考，順利通過「當前僑務綱領」⁴、簽定「華僑反共公約」、10月31日組織成立「華僑反共救國聯合總會」⁵。奠定海外僑胞大團結的基礎，影響極為深遠；何氏卓著勞績，蒙總統頒發台統（一）字第15號獎狀，特予獎勵。次歲政府明訂10月21日為華僑節。

（一）華僑經濟檢討會議

僑資回國政策，淵源於二次戰後經濟復原時期，當時政府鼓勵華僑投資，早經訂有「華僑回國興建實業獎勵法」。迨政府播遷來台，陸續推動各期經建計畫，鼓勵僑資回國，成為重要政策。僑委會第三處主管華僑經濟輔導服務，在何宜武督導之下，編印「華僑投資台灣工礦事業導言」外，又出版「華僑回國投資要覽」⁶，分發海外各地華僑參考。1952年9月行政院先後訂頒「鼓勵華僑及旅居港澳人士舉辦生

產事業辦法」、「自備外匯輸入物資來台舉辦生產事業辦法」及1954年9月的「華僑回國投資辦法」^{7、8}。1955年11月「華僑回國投資條例」⁹公布施行，前述三辦法即同時廢止。該條例對於華僑出資種類、投資方式、申請審核程序、本息結匯、以及保障輔導等均有明確之規定。

華僑在海外，以從事經濟事業為多，華僑經濟的輔導，乃成為僑務的重點工作之一。1956年10月28日的「華僑經濟檢討會議」¹⁰，由僑委會與經濟部、外貿會聯合舉辦。何宜武奉派主持該會議之籌備規劃工作¹¹，經搜集資料、分析、研究，舉凡海外代表之遴選、重要議題之擬訂、接待工作之佈署，均經縝密計畫，逐步實施。會議在台北中山堂開幕，出席代表283人，包括海外24個地區的工商界領袖人士，旨在針對當時華僑的處境，釐訂有關的政策，包括獎勵華僑回國投資與貿易，輔導華僑經濟由商業轉移到工業等。總統 蔣公至表重視，還親臨致詞。華僑商業銀行的籌設，就是當次會議的重要決議案之一，會議順利成功，奠定嗣後華僑經濟發展之方向。由於績效卓著，何氏榮膺當年中央機關成績最優人員，並奉 總統頒發績優獎章，以為鼓勵。

鄭氏對會內人事控管甚嚴，但何氏主管的第三處，其人事輒由其推薦，而多係洽請考試院遴介優秀考試及格人員擔任，故僑委會第三處，始終為該會中人員素質最整齊的單位。

當時華僑經濟輔導工作，正逢戰後進行經濟復原，華僑經濟社會尚處於傳統式自力發展的型態，既缺乏現代企業經營的理念，更沒有整體合作的構想，針對此一情況，何氏在任內即先著眼於激發潛力，創新觀念，促進合作，配合國家經濟政策，才能落實對僑胞事業的服務，達成「三利」——有利於僑胞，有利於僑居地，有利於國家的華僑政策目標¹²。

在這一前提之下，何宜武領導同仁，從事前瞻性的規劃，並從實際經驗體會中，孕育以下的華僑經濟工作理念：（一）輔導華僑從事企業經營，發展僑居地經濟建設。（二）訓練僑生技術，配合華僑經濟發展。（三）鼓勵華僑回國投資，促進國內經濟發展。（四）增進華僑對台貿易，發展國際貿易。（五）設立華僑金融機構，增進匯款融資。（六）舉辦商品展覽，促進外銷。（七）建立華僑經濟綜合報導及資訊研究系統。

因服務理念的確立，到實際工作的推展，在歷任僑務首長的肯定支持下，得以次第凸顯其績效成果。

何宜武常對第三處同仁說：「華僑就像是散落一地的珍珠，如何將這些珍珠串起來，就是我們的責任」¹³。據何氏追述其過去工作困難情形，曾謂：「僑委會政府在政府職掌的分工上，主管華僑身分的認定，可以說是無權無錢（經費）的一個單位。至於華僑回國投資、輔導華僑企業經營，則由經濟部主管，華僑對台貿易及商品展覽則由外貿會主管（後歸經濟部設貿易局主管）；華僑匯款融資及設立金融機構則由財政部主管；為打開此困局，必須彰顯華僑的力量，獲得政府當局之重視，僑委會第三處遂著力於調查華僑經濟，發行華僑經濟年鑑，並舉辦華商貿易會議及各專業聯誼會，同時邀請政府有關部門首長出席指導，而僑委會居於舉足輕重的聯絡地位，可說是由無到有，由小而大的艱困發展歷程」¹⁴。

在華僑救國聯合總會成立卅週年慶時，何宜武曾說：「我與僑聯卅年的關係，因而使我深深感覺到，海外華僑都是忠愛國家的，只要有好的領導，必能使大家有所貢獻。卅年來事實證明，我們有怎樣的耕耘，就有怎樣的收穫」¹⁵。何氏又謂：「輔導華僑經濟的工作，必須大公無私，廉潔自持，發揮高度的服務精神，一切為國家及華僑的利益著想。本人離開僑委會之後，隨即籌備世華銀行創設事宜。當時適值我政府退出聯合國，政治環境低迷，但分赴各僑地募股，仍能獲得各地僑領之重視與熱烈響應，則在於平日的辦事風格及服務精神。雖然籌備任務歷經困難，終於有成，世華銀行多年來的正派穩健經營，已獲各方肯定，為各地華僑回國合作投資成功的特殊範例」¹⁶。

（二）鼓勵華僑回國投資

僑委會第三處對於輔導華僑回國投資工作，主動積極，一方面加強海外宣導，邀請僑胞來台考察投資環境；另一方面亦將僑商對國內投資環境有關意見及建議，反映政府參處，充分發揮了橋樑的作用。而華僑投資案件之審核，雖係由經濟部所主管，僑委會第三處僅負責華僑身分的認定，但第三處特派專人駐在經濟部投資審議委員會，授權就地辦理此項業務，簡化審核手續。何宜武復於1954年4月，先後

策劃在台各地僑資工廠組成「中華民國僑資生產事業促進會」、籌組成立「僑資事業協進會」¹⁷，作為政府與僑資事業間的橋樑，藉以配合國策，鼓勵僑胞回國投資，解決僑資共同困難，發展極為順利。凡華僑回國投資經營的事業，均可加入該會成為會員。何氏為使僑資事業獲得政府重視，規劃會同經濟部等單位每年定期安排，陪同立、監委員聯合訪問僑資事業，發掘問題，並解決其困難。

1955年12月30日，何宜武至香港向僑胞說明，鼓吹僑胞回國投資，商工日報社報導：「中華民國工商界代表團對記者稱，臺灣工業在日據時代係以農產加工業為主，政府光復臺灣後，努力促進生產，對於電力、紡織、麵粉、水泥、肥料等業均有長足進展，增長產量由數倍至數十倍不等，本年實施四年經濟建設計畫，包括交通事業及有利於臺灣自給及外銷之輕工業，向工業化之途邁進。何氏並列舉臺灣歡迎僑資的工業種類說明，為完成四年經濟建設計畫，歡迎僑資回國參加經濟建設工作……¹⁸」。

何宜武為使僑資事業獲得政府重視，僑委會向經濟部等單位每年定期安排，並陪同立法委員、監察委員聯合訪問僑資事業，發掘問題，並解決問題。1956年6月12日，經濟部正式成立華僑回國投資輔導委員會，並即舉行第一次會議，由經濟部常務次長王撫洲任主任委員，何宜武為副主任委員¹⁹。迄1960年9月財政部公布實施的「獎勵投資條例」²⁰，主要內容係以減免稅捐之方法，以達成獎勵之目的。華僑回國投資的管道至此逐日趨於順暢。

（三）主編華僑經濟年鑑

有關華僑經濟編查研究工作，係華僑經濟主要施政項目之一。僑委會第三處為使國內有關單位，瞭解華僑經濟之力量及其潛在發展，設有編查科，負責掌理此項工作。第三處在何宜武督導之下，於海外地區經貿情況、原料資源、市場動態等，作經常性廣泛蒐集，研究分析，俾供輔導工作之參考。1954年12月間特成立華僑經濟研究小組²¹，聘請經濟專家十四人為委員，每月開會一次，以華僑經濟事業之改進、華僑回國投資貿易及僑匯之研議等為研究範圍，所有研討結果，均分送有關機關採納實施。1955年起遴聘專家執筆，編印華僑經

濟叢書，第一輯依主要僑區分為十六種²²。

其次，針對各地區不同僑情及經濟情勢之變化，掌握正確資訊，便利溝通合作，僑委會第三處訂定「海外華僑經濟通訊辦法」，在海外重要地區聘請熟悉當地華僑經濟情形的熱心人士，擔任通訊工作，撰寫專題暨經貿資訊報導，通訊人員分布亞洲、美洲、非洲、大洋洲等十六個國家地區。1956年3月起，何宜武並督導將此項通訊資訊彙整編印「華僑經濟參考資料」一種²³，這份資料每周都由委員長在行政院會中提報，也靠著這份資料，行政院各部會才有了華僑經濟事務的重要參考依據，台灣對海內外華僑的工作，才有了第一步的認識。

嗣後歷經演變、擴大充實內容。至1957年起，遂有「華僑經濟年鑑」²⁴的刊物，係一有綜合性、代表性的期刊，何氏任主編。內容包括世界經濟動態、各僑居國家經濟概況、國內經濟發展情形等，足供國內外研究華僑經濟人士的參考²⁵。初期約百萬言，四十年後倍增，反映國際及華僑經濟動態，報導分析益見深入，受國際重視，由國家圖書館分贈各國交換資料，發揮國際文化交流的效益²⁶。

尤記1956年9月，越南政府頒令禁止外僑經營十一種行業，強制華僑入籍，受影響者逾兩萬家，多停業觀望，震撼僑社及越南全國商品流通。我政府至為關切，派遣有關機關主管長官組團前往疏解，由外交部次長胡慶育率領，何氏為事業目的主管機關首要團員。急電越南通訊員蒐集資料在飛越前夕送達，漏夜編印「華僑經濟參考資料」，詳盡分析越南決策，華僑承受的衝擊，及擬議勸導僑胞入籍，或改由具越籍子女登記營運。於飛機上分贈全體團員參閱，亦為在越期間處理團務之參考²⁷。

而第三處輔導華商貿易會議總聯絡處，按月編印之「華商貿易月刊」，將國內推動各項重要建設、外銷計畫及貿易規定隨時報導，使國內外之商情得以溝通，與「華僑經濟年鑑」具有紅花綠葉，相得益彰之功能。

1957年6月，何宜武奉調升為僑務委員兼參事，負責籌備華僑銀行事宜²⁸。該行係海外華僑響應政府鼓勵華僑回國投資金融機構之號召，結和國內金融力量，共同為促進工商企業與僑資事業之發展所申請設立，1958年設立籌備處，1961年3月開業，初始資本額台幣一億元，八成資金來自菲律賓華僑，因此全球華僑的代表性反而差了。蔡

功南被推選為董事長。

1958年7月，陳清文先生接任委員長。陳委員長係新加坡華僑，出身英國劍橋大學，英文造詣頗深。他是國內交通界的前輩，曾任鐵路局局長、省交通處長、中信局理事主席。陳委員長素仰何宜武在華僑經濟方面的經驗，特由參事商請其回任第三處處長，主持華僑經濟事務。

在陳委員長任內，何宜武鑒於二次戰後日本實施嚴格的管制外匯，而旅日華僑為數達四萬餘人，其中以台籍僑胞居多。當時僑胞苦於匯款無正常便捷之途徑，何宜武經與郵政總局共同研究，與日方交涉，同意恢復中日郵政通匯，解決了旅日僑匯的困難²⁹。

（四）印尼排華與難僑安置

五〇年代台灣為促進海外工作的發展，對於考察僑務工作非常重視，當時因為鄭彥棻先生兼中央第三組主任，所以僑委會派員出國，亦由中央黨部畀予適當名義，故各項考察都順利進行並有成效。何宜武一度以特派員身份，奉派視導印尼、馬來亞僑務黨務工作。馬樹禮當時曾奉命前往印尼負責重建黨務，於雅加達創辦「中華商報」凡五年，因鼓吹反共、反獨裁、反貪污，致於1958年5月遭印尼總統蘇加諾拘禁，囚於雅加達海外孤島，當時何宜武為僑委會處長，對於馬樹禮的遭遇高度關切，多方奔走，透過印尼僑界大老，厚結印尼高級官員，馬樹禮終於1959年9月獲釋返台。事後何氏從未再提起這段歷史，直至何氏逝世，馬樹禮資政以〈相知相惜安危相仗一對宜武兄的追思與感懷〉為文紀念³⁰，才揭開這一段不為人知之辛秘。

1960年6月，周書楷由外交部次長調任僑務委員會委員長，適逢印尼發生排華事件，僑胞被迫回台，安置居住，成為僑務重大的負擔。何宜武原經前任陳委員長核准赴美進修，周委員長特託李國鼎先生情商其延期出國，留會協助，完成協助印尼歸僑回台安置事宜，深獲周委員長之讚賞，也埋下兩年半後高昇副委員長的伏筆。

1960年印尼發生排華事件，旅居該地僑胞備受迫害，生計無著，攜眷返國定居者逾一千五百餘戶³¹，政府頗費周章接待安置。何宜武奉派主持歸僑接待事宜，即會同有關機關，訂定處理辦法。鑒於返國

印尼華僑多屬客家籍，故約請桃園、新竹、苗栗、嘉義、屏東等縣市首長座談，請設法配合安置；一面洽請台灣省菸酒公賣局發給歸僑菸酒牌照，許可經營菸酒零售。並按戶每口發給慰問金新台幣五千元，以資安養。歷經一個半月的安置輔助，初告安定。隨後繼續辦理印尼歸僑建屋貸款，使大多數僑胞獲得安居。

當時周書楷委員長特報告行政院，獲得陳兼院長辭修的嘉許，周氏並手諭對何宜武及第一處處長徐琚清各記大功一次，囑華僑通訊社發布消息。何宜武得悉，以歸僑雖獲政府之照顧，但彼等拋棄僑居地家產回國，雖得初步安置，仍難盡如人意，此時論功行賞似嫌過早，乃面陳周委員長請從緩議³²；足見何宜武的謙沖為懷，有功不居，周委員長亦為之動容。

（五）主持十月慶典僑團接待

1960年秋季，何宜武由於工作具有特殊功績，由僑務委員會報奉行政院特准，資送美國華盛頓州立大學進修一年，研修遠東地區經濟開發及國際貿易的有關問題。由於該校圖書豐富，資料充實，並有名師指導，何氏融匯學理與實務經驗，相輔引證，對於之後華僑經濟研究及業務之推展，頗多助益。

每年雙十國慶，是國家最重要、最盛大的慶典，可以說是全民同慶，薄海騰歡。尤其散居世界各地的炎黃子孫，不但在居留地集會慶祝雙十佳節，更多自備路費組團回國，參加國內的慶祝活動（雙十節、華僑節、光復節、蔣公誕辰），表達對祖國的熱烈擁護之情。這是一種毫無保留的愛國赤誠，政府對這些海外遊子，如何給予最熱烈的歡迎，誠懇的服務與最妥善的接待，更是一項每年必須盡心籌劃的工作。

1961年的雙十國慶，欣逢中華民國五十歲的誕辰，海外僑胞擴大規模組團回國致敬，何宜武奉命主持十月慶典期間回國僑團的接待工作³³。當接下這一項艱鉅任務後，他認為必須從健全組織及正確領導著手，決定組織公共關係小組，請各有關機關指派代表參加，對於僑團僑胞入出境之便利，海關檢查手續之簡化，交通工具之調撥，參觀訪問節目的安排，飲食住宿方面的籌劃，新聞發布工作的規劃，以

及相互連絡工作的加強等等，均依據實際情況需要，訂定詳細接待計畫，按照進度分別實施。另於每日中午舉行午餐會報，檢討當日工作狀況，遂使接待工作縱的系統與橫的聯繫，得收靈活運用之便利。實施以來，僑胞稱善，譽為最成功的一次接待工作，亦使何氏對僑胞的服務信念，更加堅實。

歷任僑務委員會首長，對何宜武的盡忠職守，推展業務均有深刻之認識，並予以支持與肯定。何宜武之為人處事，謙虛平和、奮發負責，以及鍥而不捨的精神，更為僑界所稱道。因此深獲僑胞的敬仰，社會的好評，以及政府的重視。1962年12月，周書楷先生轉職調任外交部長，由高信先生調任僑務委員會委員長，何宜武亦蒙中央核派接任副委員長一職。何氏由於其財經專長背景，任職第三處處長輔導華僑經濟工作，前後長達十三載（從1949年1月迄1962年12月），並三度蒙總統 蔣公獎勵或召見。其服務態度與事績，在僑界更是有口皆碑，如今更上層樓，僑民同慶。

（六）協助僑胞經濟建設

僑委會有鑒於僑胞在僑居地多屬經營小型商業，而第二次世界大戰後，由於僑居地狹隘民族主義之抬頭，華僑商業活動常易引起當地政府的排斥，故必須輔導僑胞由商業轉型為工業，始能在僑居地持續生存發展。何宜武主導規劃此項政策，使僑胞能從商業資本之型態，轉為現代化的生產事業資本型態。1961年7月8日，何宜武邀約國內外有關人士，舉行「華僑經濟問題」座談會³⁴，獲得政府分區輔導發展經濟事業的共識，進而研訂「分區輔導華僑發展現代企業計畫」。依據上項計畫，其輔導重點有下列四項³⁵：

- 1、輔導創辦現代化企業：針對各地區不同環境及配合當地經建計畫，研究該地區確切可資發展之經濟事業，策定計畫，並予以技術等支持，同時協助華僑創業，並促進與國內廠商合作。
- 2、指導改進原有之事業：就各地區原有華僑經濟事業予以輔導，使經營企業化、生產科學化，以確保僑營事業之永續發展，帶動僑居地之經濟成長。

- 3、提高僑營事業人員素質及技術：鼓勵僑營事業從業人員來台實習，並便利僑營事業聘請國內技術及專業人員前往服務，以提高事業經營管理人員之素質及技術水準。
- 4、培植工商企業人才：擴大舉辦大專院校應屆畢業海外青年生產技術講習會，及開辦海外青年技訓班，以培植僑社工商企業人才。

為具體順利推行此項計畫，能否獲得經濟部之支持至為重要。何宜武於1961-1964（民國五十年至五十三年）年間，會同經濟部及中國技術服務社主管官員，邀請國內各業專家，先後組成四個技術服務團，前往菲律賓、泰國、馬來西亞、新加坡、英屬北婆羅洲三邦及韓國等地訪問³⁶，實地考察各地經濟及華僑經濟事業之狀況，與各地華僑工商界座談交換意見，研商各地區可行的華僑經濟發展途徑，並針對各地天然資源、人力資源、市場潛力等因素，提供各地發展生產事業之有利條件。又先後編印生產投資計畫四輯，供各地華僑創設生產事業之參考。復以海外僑胞每感缺乏經營管理經驗，未熟諳生產技術，而國內生產事業已因經建計畫的成就而稍具規模，足以協助發展僑胞經濟事業。何宜武為求進一步發展，倡導國內外投資合作，策動國內工商界組織「中華民國實業界投資合作訪問團」前往印尼及泰國訪問，掀起東南亞各地華商發展生產事業，借重國內機器設備與技術的風氣。國內廠商當時基於業務擴展之需，從1959年起，亦經政府核准對外投資，絕大多數係以華商為合作對象。由於資金、技術及商品之交流，直接間接助長僑營事業之發展，頗多助益。

為使僑社經濟結構更為健全，僑生能學以致用，僑委會第三處，從1961年7月（民國五十年）起，即舉辦應屆大專院校畢業僑生生產技術講習會³⁷，招收大專電機、機械及化工三系畢業僑生參加講習，講習會內容分為講習、參觀、實習三階段。講習課程結束後，並參觀國內具有代表性之工廠，然後再按志願分發至公民營工廠實習三個月，經指導單位審查合格者發給實習證書。此項證書海外大企業頗表重視，有助於畢業僑生返僑居地就業。為因應海外之要求，講習會增加了經濟、工商管理、國際貿易三科畢業之僑生。1963年續增加農牧科系。參加講習僑生返回僑居地後，多能發揮資金及技術國內外交流的媒介作用，對促進僑生就業及華僑經濟繁榮均具貢獻。

截至1980年參加講習結業之僑生達三、四七六人。與此同時，為協助僑營生產事業從業人員來台實習，於1963年3月訂定「海外僑營生產事業從業人員回國實習辦法」，實習期間自六個月至一年半不等，項目包括：彩色印刷、釀酒、食品罐頭、遠洋漁業、畜牧、製糖、造紙、漂染及印花、鋁片加工等。由於語言文字的相通，在實習過程中因無語言溝通上之障礙，故均能習得有關知識技術，返回後分別發揮所長，裨益事業。1963年，何宜武復獲得高委員長之支持，委託逢甲大學等校創辦「海外青年技術訓練班」，遴選回國的貧寒僑社青年，分別施以一年六個月的訓練，包括農業、畜牧、獸醫、電器修理，水電工程、機械工程、電子、電機修護、汽機車修護、紡織、綜合商科等專技項目。截至1972年6月，何宜武離職之日止，僑委會共訓練二千五百餘人，在僑居地順利就業，備受稱讚，使僑民經濟邁向工業經營的嶄新境界³⁸。生產技術、工業投資、工商管理、產別改善等問題，適合僑胞需要，極受熱烈歡迎，此一工作頗富積極意義。

何宜武回憶：「當時僑生在行政上歸教育部管，輔導的工作多半給僑務委員會管。僑生不用經過聯考就可以入學」。當時入大學不易，國內有些人就認為我們國內學生名額都被僑生占滿，其實倒是沒有。何宜武說：「國內名額歸國內名額，僑生名額當時是靠美援增加，以後政府也撥了一些錢專門辦僑生學校，僑生還是要付一般的學雜費，比如說吃、住還是要自行負擔，所以他們還是會自己帶錢過來，但學費可以免費」³⁹。

或有人質疑，台灣工業好好的發展以後，我國去幫忙東南亞經濟，將來東南亞經濟起色以後，不是會影響我們的外銷嗎？當時經濟部也有許多人有這個想法。何宜武回憶：「我慢慢地對他說明，這個想法不對，因為產業是一天比一天進步，我們多訓練海外地區的華僑從事企業活動，倒是可以促進外銷，不僅沒有同我們利益衝突，還能相輔相成。⁴⁰」

何宜武認為：「我們僑務委員會做輔導的動作，並沒有要求他們回饋，為什麼沒有呢？我們認為這都是我們的公民，我們有義務幫忙他們，來提高他們的生活水準。至於他們有沒有回饋？答案是回饋很多，華僑回國投資這就是回饋、他們回來貿易就是回饋，我們是比較大範圍的力量，而非天天要靠他們捐款。⁴¹」（註一、註二）

（七）促進國內經濟發展

綜合華僑回國投資發展過程，由於政府之積極鼓勵而逐步成長，何宜武投入無比之心力。在僑資事業之發展演進，大致與國家經濟發展相配合，茲再分為以下三個時期加以說明：

1、萌芽時期

- (1) 1951年（民國四十年）：大陸旅居港澳工商人士，首開回國投資的先河，來台投資經營工業者三家。次年，持續有九家僑資事業經核准開業。其中一家國寶製煉油漆油墨公司，業務逐年成長，在業界佔有一席之地。
- (2) 1953-1960年間：僑資企業續增，著名者有僑泰興麵粉廠、美琪化工廠（香皂）、東和紡織印染、華成食品工業、東南鹼業、華國大飯店、同興食品工業、益新紡織公司等，均有深厚的經營根基。各該企業當時均屬民生必需品之工業，如今多已成為外銷的績優廠商。

從1951-1960年（民國四十年至四十九年）十年之間，政府共計核准僑資事業五十八家，投資金額達一千零四十四萬美元。當時我國對外貿易逆差，國際收支十分拮据，外匯存底甚少，此時華僑投資金額，雖然不大，但所佔固定投資比率頗高，而民國四十年時，台灣出口總額僅九千三百三十三萬五千美元，僑資回國投資的「原始資本」，不但對台灣對外貿易有所貢獻，而且對平衡國際收支具有直接的助益，其所佔之份量亦頗高⁴²。

2、成長時期

1961年起（民國五十），華僑對自由祖國投資環境的認識與嚮往日漸增進，加深來台投資意願。政府一方面訂有一連串的輔導及鼓勵措施，如1958年核准籌設華僑銀行（於五十年三月開業），1960年3月修正「華僑回國投資條例」，同年9月「獎勵投資條例」即公布實施。1961年起開發六堵工業區，並賡續在桃園、高雄闢建工業區；1965年訂頒「加工出口區設置管理條例」，1963年12月高雄加工出口

區建成，更提高吸收華僑回國投資的吸引力。繼華僑銀行之後，僑資投入國內保險業者，計有華僑產物、華僑人壽、友聯產物等三家公司，而1964至1970年間，每年有一至三家僑資觀光旅館開業。高雄加工區落成開張，初時區內十二家外銷事業中，僑資佔有七家。1966-1967年間，港澳先後發生動亂，僑商紛紛要求遷廠來台，政府特訂頒「港澳僑胞回國投資臨時措施」。1967年成立「協助港澳僑胞來台投資聯絡小組」，加強服務。1968年6月，執行「強化投資審議機構方案」，設置「投資審議委員會」，集中事權簡化手續，故僑資案件與投資金額激增。1961-1970十年間，共核准僑資六四三家，投資金額一億五千二百五十七萬美元。著名公司廠商計有：中華彩色印刷、高雄合板、大西洋飲料、飛騰實業、中和羊毛工業、益大成衣、台大成衣、豪光電業、東元光學、圓山保齡球、統一爆竹、興華電池、金山電池、宏康紙業、民興紡織、民聯電動屠宰、樂得電子、大生電子、香賓電子等企業，涵蓋面快速擴大⁴³。

3、加速發展時期

政府於1970年間公告「信託投資公司管理辦法」及「信託投資公司設立申請審核準則」，由於信託投資公司的開放設立，再度激勵了華僑回國投資之興趣。1971-1972兩年期間，先後核准信託投資公司七家，其中華僑信託係由華僑、國內人士及外商合資而成，僑資占三分之一；亞洲信託由僑資與國內人士合作，僑資占百分之八十；台灣第一信託及中聯信託亦均有僑資加入。1971年10月，我國退出聯合國，1972年4月中日斷交，1973年10月國際間發生石油危機，世界經濟全面衰退。當時面臨國際政經情勢劇變，在經濟發展條件極度不利之情況下，華僑回國投資不但未見減少反而逆向增加，三年期間共計核准四八五案，金額二億零八萬美元。超過以往二十年（民國四十年至五十九年）之總額。尤以1974年核准金額八千六十四萬美元，創下了歷年最高的紀錄。僑資創建大型國際觀光業「台北希爾頓大飯店」，在此一時期，即為菲律賓僑領蔡文華先生所投資的事業，亦為重大的指標⁴⁴。

探討華僑回國投資對國家經濟建設的貢獻，可以說僑資沒有辜負何宜武的輔導苦心和期望，而儼然成為台灣經濟架構的有力支柱。

何氏用心著力於華僑經濟的發展，引用僑資建設台灣，其傑出表現鮮為人知，卻事功宏遠。試舉二例即可印證，話說1972年6月，在謝東閔先生任台灣省主席期間，提倡「客廳及工廠」的口號，鼓勵家庭勞力投入工業生產行列，將工廠的生產線延伸到各家客廳。回顧當時台灣的經濟條件，就可想而知。更遑論1966年12月時，李國鼎任經濟部長的「高雄加工出口區」，設立之初，進駐之過半數廠商，均為僑資企業，第一家為來自香港，投資成衣廠生產襯衫的廠商⁴⁵，隨後美、日、歐等廠商才陸續進駐。若無僑資企業作開路先鋒，台灣經濟之起步，恐將完全不可同日而語⁴⁶（註三）。

（註一）華僑愛國的表現：1931年九一八事變日本侵占我東北，隨後1937年發動七七事變，我旅美加愛國青年華僑飛行子弟，即刻束裝回國投效空軍，為保衛祖國而戰。當時在雲南、廣西的中央軍校分校，都設有華僑特別班，訓練志願返國參加抗戰的華僑子弟。對日抗戰軍費，很多是來自華僑的捐獻；就以1940（民國二十九年）來說，當時華僑每月捐款國幣二千萬元，幾佔當時軍費的三分之一。

（註二）華僑對台灣重大災害的捐款賑災：

1959（民國48年）八七水災，華僑捐款每月達820萬，當時政府科員級月薪僅200元。

1979（民國68年）中美斷交，全球僑胞抗議；促使台灣關係法提早誕生，以保障台海安全。

1999（民國88年）九二一大地震，全球僑胞捐款達18億2078萬元。

2009（民國98年）八一水災、八八水災，華僑捐款超過5億2000萬元。

（註三）台灣經濟各階段的重大建設：

1949-53（民國38-42年）／陳誠／土地改革

1950-88（民國39-77年）／任顯群／愛國獎券、統一發票

1960-90（民國49-79年）／嚴家淦／獎勵投資條例

1949-99（民國38-88年）／何宜武／引進僑資

1966（民國55年）／李國鼎／高雄加工出口區

1974-79（民國63-68年）／蔣經國／十大建設

1976（民國65年）／何宜慈／科學工業園區

1981-90（民國70-79年）／孫運璿／全國經濟會議

參考資料：

- 1.何宜武，應邀參加僑務工作，（未發表）
- 2.何宜武，僑委會工作的一段回憶，鄭彥棻八十年，91-94頁，1982.01.25.
- 3.中央日報，1952.10.22.，1952.10.31.
- 4.僑務委員會，《僑務五十年》，頁544，1982.04.
- 5.華僑聯合救國總會，《60回顧與展望——筆路藍縷一甲子》，2012.10.

- 6.僑務委員會，《僑務五十年》頁124-125，1982.04.
- 7.何宜武，吸收僑資的基本問題，中國一周，第243期，2-4頁，1954.12.20.
- 8.何宜武，鼓勵華僑回國投資與輸入其他物質，中國經濟，第62期，3-4頁，1955.11.10.，
- 9.「華僑回國投資條例」，1955年11月19日頒佈。
- 10.僑務委員會，《僑務五十年》，頁345-351，1982.04.
- 11.何宜武，〈應邀參加僑務工作〉，（未發表）
- 12.楊粵秀，〈半個世紀的關懷和奉獻——何宜武與華僑經濟〉，《華僑問題論文集》，第44輯，1997.10.21.
- 13.周宜頻，〈克己從人 景行行止〉，《何宜武先生紀念集》，頁195-198，2002.12.
- 14.李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.1.7.
- 15.何宜武，〈我與僑聯〉，《僑聯三十年特刊》，頁27，1982.11.21.
- 16.周君銓編著，《世華人的光輝》，頁34-35，金閣企管，1999.12.10.
- 17.陳飛龍，〈緬懷盛德珍惜隆情〉，《何宜武先生紀念集》，頁183-184，2002.12.
- 18.商工日報社，1954.12.30.〈中央社香港29日電何宜武在港談稱，僑資回國生產政府均予優待保障〉
- 19.天聲日報，〈華僑回國投資輔導委員會，台北昨日正式成立〉，1956.6.12.
- 20.「獎勵投資條例」，1960年9月10頒布實施。
- 21.楊粵秀，〈半個世紀的關懷和奉獻——何宜武與華僑經濟〉，《華僑問題論文集44輯》，1997.10.24.
- 22.楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，僑協雜誌，第59期，頁5-9，1998.01.
- 23.周君銓編著，《世華人的光輝》，頁48-49，金閣企管，1999.12.10.
- 24.「華僑經濟年鑑」創刊號，僑務委員會第三處編印，1957.10.
- 25.陳懷東，〈緬懷盛德珍惜隆情〉，《何宜武先生紀念集》，頁185-188，2002.12.
- 26.周君銓編著，《世華人的光輝》，頁48-49，金閣企管，1999.12.10.
- 27.陳懷東，〈緬懷盛德珍惜隆情〉，《何宜武先生紀念集》，頁185-188，2002.12.
- 28.王華鈞，〈華僑經濟青史流芳〉，《何宜武先生紀念集》頁201-204，2002.12.
- 29.周君銓，《世華人的光輝》，頁36-37，金閣企管，1999.12.10.
- 30.馬樹禮，〈相知相惜安危相仗——對宜武兄的追思與感懷〉，《何宜

- 武先生紀念集》，頁185-188，2002.12.
- 31.何宜武，〈永留懷思在人間——周書楷先生的一生〉，中外雜誌，52卷5期，頁68-69，1992.11.
 - 32.陳鶴齡，讀《世華人的光輝》有感，僑協雜誌，第68期，頁73-74，1998.10.10.
 - 33.何宜武，〈應邀參加僑務工作〉，（未發表）。
 - 34.周君銓，《世華人的光輝》，頁39-42，金閣企管，1999.12.10.
 - 35.楊粵秀，〈半個世紀的關懷和奉獻——何宜武與華僑經濟〉，《華僑問題論文集》，第44輯，1997.10.21.
 - 36.僑務委員會，《僑務五十年》，頁221-229，1982.04.
 - 37.周君銓，《世華人的光輝》，頁39-42，金閣企管，1999.12.10.
 - 38.楊粵秀，〈半個世紀的關懷和奉獻——何宜武與華僑經濟〉，《何宜武先生紀念集》，頁152-158，2002.12.
 - 39.李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.1.7.
 - 40.李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.1.7.
 - 41.李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.1.7.
 - 42.周君銓編著，《世華人的光輝》，頁42-46，金閣企管，1999.12.10.
 - 43.楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，僑協雜誌，第59期，頁5-9，1998.01.
 - 44.楊粵秀，〈半個世紀的關懷和奉獻——何宜武與華僑經濟〉，《華僑問題論文集》，第44輯，1997.10.21.
 - 45.彭琪庭，〈香港僑資與台灣紡織業——1951-1965〉，國史館，頁141-146，2011.07.
 - 46.聯合報，〈歷史的創造者〉，《為台灣四十年選拔企劃典範專輯——科學園區》，頁141-146，1992.03.

五、何宜武與華商貿易會議

(一) 二十四載華僑經濟

何宜武服務僑務委員會，長達二十四載，歷經六位首長。首為戴愧生先生，其任職時間為1948年12月至1950年5月，何氏以其對財稅的學養專長見知於戴氏。戴係菲律賓僑領，曾任中央海外部副部長，在僑界具有聲望與號召力。其任內正值大陸局勢逆轉，政府播遷來台，故其華僑經濟工作重點，在致力維護僑匯穩定，保存幣值以安定僑心，而有舉辦僑匯原幣存款與開放華僑自備外匯輸入物資等措施¹。

1950年5月至1952年4月，葉公超先生以外交部長兼掌僑委會，華僑經濟工作以導引僑資來台及促進國內與華僑雙向貿易為主。何氏先後規劃、編印完成「華僑投資台灣工礦事業導言」及「華僑對台貿易要覽」兩書。並於1951年6月，會同財政部等有關機關訂定「台灣對外貿易與海外僑商聯繫辦法」，報奉行政院公布施行。

鄭彥棻先生原任中央第三組主任主管海外黨務，於1952年4月至1958年6月兼掌僑委會，事權統一，工作甚為積極。何氏受僑委會副委員長李樸生的器重，李為鄭之好友，經其極力推荐，仍任第三處處長，主持華僑經濟²。鄭氏任內主要施政，首係1952年10月召開「全球僑務會議」，何氏擔任議事組長，充分發揮議事效率，獲得鄭之信任。會中通過「當前僑務綱領」，致力鼓勵華僑回國投資，並促請政府頒行多項獎掖措施，激發嗣後僑資回國的熱潮。同時又決議成立「華僑救國聯合總會」，何氏被推為常務理事並奉指定兼任副秘書長。1956年鄭氏決定召開「華僑經濟檢討會議」，由何氏主持規劃，另為適應研究華僑經濟問題的需要，並於1957年完成「華僑經濟年鑑」的定期刊行。

1958年7月至1960年6月，陳清文先生繼鄭氏擔任委員長；陳係新加坡華僑，交通界前輩，素仰何氏在華僑經濟方面的經驗，特由參事商請其回任第三處處長，主持華僑經濟事務。在陳氏任內，因二次戰後日本嚴格管制外匯，而旅日華僑為數達四萬餘人，以台籍僑胞居

多，苦於匯款贍家無正常途徑，何氏經與郵政總局共同研究，與日方交涉，同意恢復中日郵政通匯，解決旅日僑匯的困難。

周書楷先生原任外交部政務次長，於1960年6月至1962年12月繼任委員長，就任伊始，適值印尼政府排華，被迫回國僑胞的安置，成為僑務重大負擔，何氏原經前任陳委員長核准赴美進修，周委員長特託李國鼎先生情商請其延期出國，留會協助，完成印尼歸僑接待安置事宜，深獲周氏讚賞³。在其任內，致力於鼓勵華僑企業發展，使由商業轉移經營工業；並積極培植工商企業人才，舉辦畢業僑生生產技術講習。

1962年12月至1972年6月，高信先生接任委員長，高氏早歲留學德國，後在中央政治學校地政學院任教，曾任廣東省地政局長、省府秘書長、內政、教育兩部次長，公忠體國，富熱忱及組織力，並與海外僑社有密切關係。前任周書楷委員長離職前，曾向行政院陳誠院長報荐提任何宜武為副委員長，故與高氏同時發表，擔任首席副委員長。高委員長雖和何氏淵源不深，但對其辦事負責精神早有所聞，因而倚畀甚殷，處理公務且獲充分授權。故工作更能大力推展，於促進華僑回國投資多見成效；並輔導成立世界華商貿易會議及各項專業性華商聯誼會組織，增進華商的共識與合作⁴。

（二）鼓勵華僑回國投資

1950年代（民國四十幾年），海外華僑有百分之八十集中在南洋一帶，而且多是小規模的企業，經濟情況並不是很好，和當地的文化也未完全融合，因此有很多排華的運動出現。何宜武思考如何增進華僑在當地的影響力，首先就決定輔導華僑在當地經營型態的轉型。也就是由自給自足傳統的商業經濟轉為工業經濟，如此不但經濟規模擴大，也製造就業機會，對當地政府的貢獻和影響力也會增加。這一步相當的關鍵，不僅讓華僑能順利的在當地落地生根，也增加華僑對台灣的向心力。日後何宜武在僑界占有舉足輕重的地位，也是由此而來⁵。

華僑的經濟實力逐漸展現之後，進一步思考如何讓華僑有意願回台投資。當時台灣正值經濟的困窘期，外匯存底只有一億美金，雖然

技術不輸人，但缺少資金，何宜武為使僑資事業獲得政府重視，不但促請制定「華僑回國投資條例」，並規劃會同經濟部、立法委員每年定期訪問僑資事業，主動發掘問題、解決問題⁶。綜合華僑回國投資發展的過程，由於政府的積極鼓勵而逐步成長，何氏於此更投入無比的心力。此階段僑資事業的演進，大致與國家經濟發展相配合，概略可以分為三個時期：

自1951迄1960年間（萌芽時期），核准僑資共58家，投資金額1044萬美元⁷。當時台灣資金短絀，幾無外匯儲備，且對外貿易逆差，國際收支十分拮据，此時華僑投資金額，雖然不大，但所佔固定投資比率頗高，而1951當年，台灣出口總額僅9313萬美元，這份僑資「原始資本」所佔份量亦頗高，不但對台灣平衡國際收支具有直接貢獻，對創造國民就業，增裕政府稅收，均有無形影響。

自1961年至1970年間（成長時期），由於1963年底高雄加工出口區建成，更提高吸收華僑回國投資的吸引力。1966-67年間，港澳先後發生動亂，僑商紛紛要求遷廠來台，故僑資案件與投資金額激增。十年間，共核准僑資643家，投資金額高達一億五千萬美元⁸，對台灣經濟有很大助益，何宜武在這段期間的努力，功不可沒。

自1971年至1974年間（飛躍時期），1971年10月，我國退出聯合國，1972年4月中日斷交，1973年10月國際發生石油危機，世界經濟全面衰退，面臨國際政經情勢劇變，經濟發展條件極度不利的情况下，華僑回國投資不但未見減低反而激增，三年期間共計核准485案，金額20008萬美元。超過以往二十年（1951-1970年）的總額。尤以1974年核准金額8064萬美元創歷年最高紀錄。僑資創建之大型國際觀光業「台北希爾頓大飯店」，即是僑資事業指標之一⁹。

我們探討華僑回國投資對國家經濟建設的貢獻，可以說僑資不但沒有辜負政府之輔導苦心和期望，而且儼然成為台灣經濟建設之強有力支柱，產生「促進外銷」，「增加國民就業機會」，「充裕政府稅收」，「引進精密技術」等，多方面刺激國內產業進步的效果。這些均屬於僑務施政有關華僑經濟發展的環節，何宜武用心著力，傑出表現，事功厥偉。

（三）促進華僑對台貿易及舉辦商展

政府為推動經濟發展，曾將對外貿易列為重要導向；積極拓展外貿市場，以適度保持經濟成長率。何氏為爭取海外華商的配合，共同發展自由祖國與僑居地的雙邊貿易，增進彼此經濟合作。因而洽商政府經貿單位頒行相關的輔導辦法及鼓勵措施。

首先著手輔導華商組設貿易機構，自1960年規劃建立全球性的國貨推銷系統，僑商與國內貿易，年有進展；1962年，僑委會第三處會同有關機關，安排舉行「華僑經濟發展研討會」¹⁰，會中即具體檢討華僑對台貿易情形，研擬透過華僑貿易關係，促進區域經濟合作的途徑，並倡議各地僑商建立商業性聯合組織，嗣後美、歐、非地區，先後有華商大貿易公司的創設。另為便利華商的購銷，亦於1969年經會商有關機關，頒訂「輔導僑商在台採購貨品在國外推銷辦法」¹¹，亦產生具體的促進國貨外銷的效用。其次，為鼓勵海外華商貿易機構，擴大推銷國貨，僑委會由第三處研擬，會同經濟部國際貿易局，於1971年訂定「海外華商推銷國貨陳列展品申請要點」贈送陳列樣品櫥窗。初定每年度贈送五個地區各十萬美元。

此外，又鼓勵華商以各項合法方式，在海外舉辦國貨展覽。僑委會洽請經濟部於1972年6月訂定「鼓勵民間廠商參加國外商展辦法」，凡海外華商參加當地國際性商品展覽或單獨舉辦展覽會者，可補助展出經費。計有英國、美國、比利時、菲律賓、日本、馬來西亞等地區華商多家。1973年修正公布「海外華商推銷國貨申請贈送陳列樣品要點」¹²，規定海外華商申請條件，凡資本額在美金二十萬元以上或實際營運額達於此數，經常向國內採購貨品年達五萬美元以上，有陳列場所者，得贈送樣品，每一地區每年度暫以一家為限，每年以十個地區為度，每家贈送新台幣二十萬元的國貨樣品。後應華商實際需要，再次修訂辦法放寬條件，凡海外華商所設貿易機構地點適中，經當地政府註冊有案，資本額在美金十五萬元以上，或實際營運額達於此數，向國內購銷國貨年達美金五萬元以上者，得贈送新台幣廿五萬元之樣品。據何氏估計自1973-1982年止，獲贈國貨陳列樣品的華商，地區遍及五大洲共三十個國家地區，計有四十四家，於國貨推銷

饒有助益。

何宜武回憶說¹³：「我對華僑輔導工作的原則有三點，就是要達到「三利」的目的，第一有利於僑胞，第二有利於僑居地，第三有利於祖國，我大概往這個目標來努力。當時行政院為八部二會，僑務委員會本身的職權在政府整個系統來講很有限，華僑投資是經濟部管的，輔導海外華僑經濟和回國投資也是經濟部，另外貿易部分當時政府有一個外匯貿易委員會負責，後由經濟部貿易局取代。在金融方面，譬如設立金融機構就屬於財政部管」。「至於僑務委員會管什麼東西呢？錢也沒有、權也沒有，我們僑務委員會就是管華僑身分認定，哪一個是華僑？哪一個不是華僑」？「僑務無權，也沒有錢，在這個前提之下展開我的工作很不容易；這就是我必須要彰顯華僑力量的原因，因此我舉行好幾次全世界的華商貿易會議。僑務委員會能夠在困境中脫穎而出，最重要是彰顯華僑的力量，那麼華僑力量怎麼表現呢？必須要讓華僑召開多種的會議讓他來參加，然後我們請有關部會出席指導，華僑有問題就問他們，政府在這中間就瞭解華僑的重要。

僑務委員會就居於聯絡協調的地位，這樣一方面讓政府重視華僑，一方面提高僑務委員會的地位，這是一個非常艱苦的發展歷程，很不簡單，因為妳知道過去本位主義在每一個單位都有，它怎麼會讓你來出風頭呢？它的權限範圍跟我們之間有許多要委曲求全，而且必須對它也有利，在這種情況之下你才能夠做出完美的工作。

李又寧教授訪談何宜武的口述歷史，對舉辦這些會議的經費來源、會議的參與者如何挑選，及討論的中心議題等，均有所說明¹⁴。「經費來源是因為這個會開始舉行之後，慢慢的行政院就列了預算，政府也覺得開會很重要，就有預算產生，不過華僑來回的旅費還是由他們自己負擔。在台北開會時間有兩到三天，這個經費由公家來補助，也有補助旅館費用」。「至於會議的構成份子，由我們僑務委員會跟當地來會商，當地有中華商會、中華總會館，由他們組織一個團來參加，所以每一次的會議一次比一次還多人，剛開始有一百多人，慢慢變成兩百多人、三百多人，最多到六、七百人都有。這些人怎麼產生呢？……假如我們不給當地商量好就怕會有意見，比如會有人質疑你為什麼請他不請我？你看不起我嗎？所以我們必須顧慮到這一

點」。「至於要討論的議題，大概都是我剛才講的那幾個範圍，第一、我怎樣輔導當地華僑經濟，輔導方式就是一定要組織一個團，並且完全記住對方人員，到東南亞各地方協助當地擬定各種的投資計劃，這個多半都是輕工業方面。台灣比東南亞進步很多，派人去的細節都是在這個會議中所討論的問題。獎勵華僑要回來投資，華僑就可以提議回國投資會有哪些不方便的問題，政府必須協助解決，便利華僑投資。貿易也是如此，貿易總要讓華僑在當地有貨品展覽，台灣這邊舉辦展覽要花錢，政府要補助，而補助的錢就是經濟部國際貿易局來負責補助，因為僑務委員會沒有這麼多錢。每一次會議大概都有進步，在這個華商貿易會的每一次會議我都會發言」。

（四）舉辦華商貿易會議

華僑經濟發展，充實了「台灣經驗」的內涵，對國內經濟起飛，產生正面的影響；而華商力量的整合團結，更是國家建設過程中不可忽略的一環。由於僑委會的主導與華商的自覺，而有華商貿易聯誼組合——「華商貿易會議」的誕生。在何氏的規劃下，此一會議機體，一直是華商經貿發展的精神泉源。

1956年10月28日，僑委會會同財政部、經濟部，在台北市召開華僑經濟檢討會，邀請華僑工商界人士回國開會，藉以切實研討有關華僑經濟各項問題。曾就輔導華僑改進其經濟事業，加強與僑居地政府合作；國內經濟建設與僑資運用的配合；展開台灣對東南亞及其他地區貿易，擴大華商貿易機會等，熱烈探討，作成多項決議，建議政府採納，實開全球性華僑經濟會議的先河。

1962年10月，僑委會續會同經濟部、行政院外匯貿易審議委員會、美援運用委員會工業發展投資研究小組，在台北市聯合舉辦「華僑經濟發展研討會」，邀請海外僑營事業負責人、僑商團體重要幹部等參加，與會代表咸以亞洲地區僑胞最多，大都從事商業，為適應自由世界國際貿易及區域經濟合作潮流，及華僑社會商業繁榮，加強聯繫友誼，決議先行成立「亞洲華商國際貿易會議」，每年輪流在各地集會。第一屆年會，即於1963年4月24日在日本東京成立，由日本華商貿易公會主辦，出席人數55人、涵蓋11個地區¹⁵。

1964年3月華商貿易會議第二屆會議，在台北召開時，定名為「亞洲華商貿易會議」。出席地區增至19個、代表人數145人。為此後加強聯繫擴大服務，依會議章程推定地區聯絡委員，並決定設立聯絡單位，華商貿易會議總聯絡處乃於1964年3月成立，由僑委會第三處處長兼任主任¹⁶。第三屆會議於1965年2月，在馬尼拉召開，出席人數151人、涵蓋12個地區。第四屆會議於1966年11月，在曼谷召開，出席人數204人、涵蓋20個地區。至第五屆會議於1967年9月在台北舉行時，參加會議代表265人，已不僅限於亞洲地區，大會通過擴大組織，更名為「世界華商貿易會議」¹⁷，相沿至今，成為全球華商綜合性商業會議。此一組織宗旨如後：

- (1) 聯繫各地區華商，加強互助合作。
- (2) 促進各地區華商之貿易發展，提供服務並協助其推展。
- (3) 搜集及報導各地之貿易實況及工商法令暨資料等提供研究。
- (4) 徵集外銷產品，協助展出，以增進國際貿易。
- (5) 研討各地區之有關貿易問題，謀求技術上之對策與改進。
- (6) 發展當地之對外貿易，增進當地經濟繁榮。
- (7) 其他有關發展各地區華商貿易事項。

自第一屆亞洲華商國際貿易會議起，先後在日本、台北、馬尼拉、曼谷等地舉行，均由何氏指導籌劃。第四屆年會時，何氏以僑委會副委員長身分，向大會發表「華僑經濟的發展問題」專題報告¹⁸，剖析華僑經濟處境及政府對華僑經濟發展的方針與措施。第五屆年會時，提出「亞洲華商貿易會議的成就和展望」專題¹⁹，將亞洲華商貿易會議的成就作一總結報告。自第六屆起，即邁入世界華商貿易會議的新階段。

第六屆世界華商貿易會議，於1968年9月22日在日本東京舉行，27個地區、出席人數307人。何氏發表「當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議前途」專題報告²⁰，提出華僑經濟發展的觀點，認為「目標上應加強推進發展現代企業，以配合當地經濟建設，精神上要以團結合作，代替個別奮鬥，方法上要求科學化、企業化、合理化」，具體揭示華商努力的方向。

第七屆世界華商貿易會議，1969年9月24日在台北舉行，30個地區、出席人數323人。何氏發表「華僑經濟的階段性政策與重點」報

告²¹，宣示政府對華僑經濟輔導的階段性政策，為輔導華僑資金由商業轉移工業，並以企業化方式經營；與鼓勵華僑回國投資，支援祖國經濟建設及促進華商聯繫，加強對台貿易等三重點。本屆會議時，復鑒於會議創始以來，尚乏足以代表會議精神的物徵，經籌委會秘書處多次研究設計，製造一座一尺餘高的銀質鼎，命名為「世界華商貿易會議綿傳敦」，用示該會議綿延深長，精誠團結，敦睦萬邦，各宏所業，佐濟中興之義。

第八世界華商貿易會議，1971年5月17日在美國洛杉磯舉行。何氏以「華商貿易會議的發展及其成果」為題²²，發表報告。強調華商應多學習先進國的現代化工商企業的管理與經營方式，謀求更大的發展。致力促進自由地區貿易和國際投資、技術合作、促進華商團結合作、建立全球性貿易體系，與祖國經濟打成一片，裨益國內經濟建設，協助僑居地的經濟繁榮。

1983年4月24日在華商貿易會議二十年特刊中，何宜武為文「華商貿易會議的成就與期望」²³中寫道，華商貿易會議已歷二十年，先後召開十三屆會議，為各地華僑奠下優良的團結基礎，為國內工商各界樹立密切的合作橋樑，為祖國經濟建設提供若干具體的貢獻，為促進國民外交作了良好的配合。深盼繼續努力耕耘加強會議的功能，為祖國及海外華商經濟之發展，開創更燦爛輝煌的成就！

自此以還，何氏所念茲在茲悉心輔導的華商世界性組織——華商貿易會議²⁴，得以薪火相傳，迄今已歷半世紀，共舉辦了二十七屆會議，與其他專業聯誼組織，繼續不斷地積極運作，發揮莫大功能，始終是華商經貿發展的動力；何宜武對台灣經貿的發展，有不可磨滅的功績，被僑界譽之為「當代華僑經濟導師」！

（五）各項專業聯誼會

由「世界華商貿易會議」的機能，凝聚華商共識，獲取多項效果。而在實際體驗中，何氏鑒於世界經貿關係錯綜複雜，且又具有專業性，為使各專業間有更密切聯繫，洽商各地區代表提議在總體會議之外，另分設若干專業性聯誼會，乃有「世華金融聯誼會」、「世華藥業聯誼會」、「世華觀光事業聯誼會」、「世華航業聯誼會」的設立。

「世華金融聯誼會」係1966年第四屆亞洲華商貿易聯誼會在泰國曼谷舉行時，與會華商金融業代表，發起籌組「亞華金融聯誼會」²⁵，獲得通過，1967年首屆聯誼會在菲律賓舉行。第三屆擴大為「世華金融聯誼會」²⁶，第四屆會議於1971年9月在台北舉行時，與會代表咸認應結合華僑華商及國內金融力量，促進發展國內外華僑經濟事業，通過設立「世華聯合商業銀行」，並推選陳勉修（國內）、蔡文華（海外）兩先生聯絡各地華商銀行負責人及有關人士，負責推動；陳蔡兩先生擔任籌備委員會召集人，實際籌備工作，則設有籌備處負責，由何氏擔任主任，饒潤昌、周宜頻為副主任，進行籌備事宜。於1975年5月20日正式運作營業。實現海內外華商金融力量的結合，為亞華、世華金融聯誼會最大的貢獻。

「世華藥業聯誼會」²⁷，係第四屆亞洲華商貿易會議於1966年第四屆亞洲華商貿易會議時決議創立，第一屆會議於1967年9月在台北舉行，迄1981年9月共舉行九屆會議，所產生的重要成果，為奠定全球華商藥業聯繫的基礎，協助僑資藥業在國內發展，促進華商藥業技術合作，並協助國產藥品外銷。

「世華觀光事業聯誼會」²⁸，係民國1968年9月第六屆世界華商貿易會議在日本東京舉行時決議成立，首屆會議1969年5月在台北舉行，其後又接續舉行共十四屆會議。其重要成果有：鼓勵華商投資國內觀光事業，推進華商旅館業、旅遊業、餐飲業及觀光紀念品業的業務連鎖；並組織「世界華商聯合旅行社」。

「世華航業聯誼會」²⁹，係亞洲華商貿易會議第五屆年會於1967年9月在台北舉行時決議建立，首屆會議於1968年7月在台北舉行。至1971年共舉行四屆。所獲成果，為建立東南亞華輪聯營組織，開闢中婆（婆羅洲）定期航線及開設華僑海員函授班，鼓勵華輪回國加入國家輪隊等。

綜觀世界華商貿易會議及各專業聯誼組織，其所獲成果與影響，概括有下列幾點³⁰：

- （1）會議由聯誼性質，進而為貿易問題的探討，再進而為推廣貿易的實踐，達到有系統的整體性發展。
- （2）由研討推動貿易，產生金融、觀光、藥業、航運等專業華商組織的創立，加強其聯繫並配合發展。

- (3) 對貿易有密切關係的華僑回國投資，發展中小企業，區域經濟合作、技術合作等問題，先後提出研討，使會議性質推展為華商經濟廣泛的組織，影響更為擴大輝煌。
- (4) 大會組織由原區域性的構想，迅速發展為世界性的型態，而能積極發揮功能，且因其促進的地區經貿活動，增進國際諒解，獲致國民外交的成果。

結語

華僑經濟是僑務的三大項目之一，與華僑組織、華僑文教同等重要，何氏對華僑經濟的輔導理念是連續不斷爭取主動、調和、合作，而具有創意、愛心的工作，歷任僑務首長對其盡忠職守，推展業務均有深刻的認識，予以支持肯定。他的為人處事，謙虛和平、奮發負責，及鍥而不捨的精神，更為人所樂道，所以獲得僑胞的敬仰，社會的好評，政府的重視。

1950年代初，政府遷台經濟復員告一段落，乃亟謀發揮台灣資源與優秀勞力，引導僑外資發展加工業與國際觀光業，開拓國際市場，賺取外匯，輸入機器設備、原料，擴大再生產規模，充裕財源，推動公共設施，改善投資環境與人民生活，塑造良好財經互動模式，奠立台灣經濟起飛基礎。主管之經濟與財政兩部次長乃聯袂邀請學者、高級官員、媒體人員等，每兩週舉行一次三小時左右座談，廣泛探討促進台灣經濟起飛可行之道。何公準時出席，掌握當時國內外經濟實況，發表精闢見解，尤其是引導華僑回國投資，不但立竿見影之有形效益外，更重要的是成功的示範營運，帶動國內企業倣效。外資企業跟進，隨之俱來的新穎機器設備、製造技術與海外市場，充分發揮華僑回國投資的種籽效益。與會人員無不敬佩，主管機關亦將其精神融入「華僑回國投資條例」。何宜武半世紀前之遠見，乃創造台灣經濟奇蹟一項不可忽視的動力³¹。

旅菲僑領蔡紹華先生與何氏相交凡五十載，紀念宜武先生行誼為文：「宜武公一生投入僑界服務，功在黨國及世華銀行，其經歷事蹟不僅攸關個人勳華，更繫於台灣早期經濟發展之奠基」。「1960年代（民國五十年初）宜武公適職僑務委員會，代表僑委會來回奔走東

南亞、菲律賓等地，僑界深受宜武公謙沖誠懇，敦忠許國之情操所感動，激起僑胞愛國情操，為台灣之繁榮及建設而創造回國投資之熱潮，始有當前成為經濟寶島之現況，此乃宜武公超人之智慧及努力之成果——紹華即為當時因緣際會認識宜武公，有感宜武公卓爾雅操，在宜武公鼓勵下集資美金五百萬來台參與建設，先後籌組華僑銀行、興建中央酒店及華國大飯店等——³²。」

周宜頻先生與何宜武相識將近五十年，他人生中最重要兩個階段——僑務委員會及世華銀行，我都與他一起共事，從中深深體會出何公克己從人、服務到底的精神。他說何公在僑委會任內最大的貢獻，是促成世界華商貿易會議的召開，尤其是1971年第八屆世界華商貿易會議在洛杉磯舉行，來自世界各地的華僑五百多人參加，並有近十多位美國國會議員與會，規模不但空前，還受到當地的重視。會後組團，由何公率團轉往紐約、華盛頓等地拜會並參觀白宮，獲當時美國副總統安格紐先生的接見，連美國總商會負責人也和我們舉行座談。這次會議充份展現華商的影响力，也讓華僑對台灣的信心更加凝聚。何公居中協調、多方奔走，讓會議順利舉行，事後卻毫不居功、不願張揚，完全顯現出何公樸實無華的作風³³。

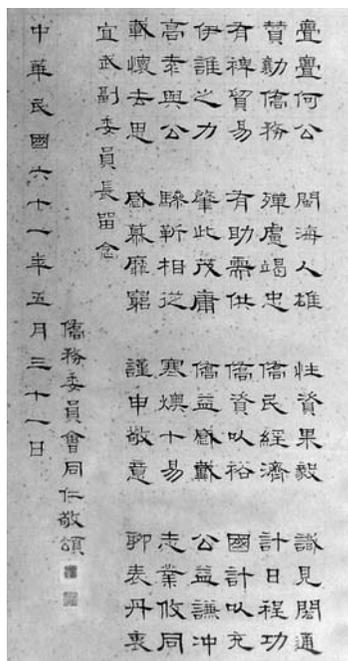
人生如畫，畫如人生。何宜武先生六十餘年的公務生涯中，僑務工作無疑地是他用心最勤、著墨最多的部份。幾乎佔半個世紀的華僑經濟，多少素材、多少創意，在他的構思與渲染下，完成一幅精彩的人生彩圖。

參考資料：

- 1.楊粵秀，〈半個世紀的關懷和奉獻—何宜武與華僑經濟〉，《華僑問題論文集》第44輯，1997.10.21.
- 2.何宜武，〈僑委會工作的一段回憶〉，《鄭彥棻八十年》，91-94頁，1982.01.25.
- 3.何宜武，〈永留懷思在人間—周書楷先生的一生〉，《中外雜誌》，52卷5期，頁68-69，1992.11.
- 4.何宜武，〈高信先生在僑務上的重大貢獻〉《高信的人生歷程》，頁83-94，1992.08.19.
- 5.周宜頻，〈克己從人景行行止〉，《何宜武先生紀念集》，頁195-198，

- 2002.12.
6. 「華僑回國投資條例」，1955年11月19日頒佈。
 7. 楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，《僑協雜誌》，第59期，頁5-9，1998.01.
 8. 周君銓編著，《世華人的光輝》，頁34-35，金閣企管，1999.12.10.
 9. 楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，《何宜武先生紀念集》，頁152-159，2002.12.
 10. 僑務委員會，《僑務五十年》，頁345-351，1982.04.
 11. 周君銓編著，《世華人的光輝》，頁34-35，金閣企管，1999.12.10.
 12. 陳滄海、楊智傑，《國民大會秘書長何宜武傳記》，頁155-6，立法院議政博物館，2013.12.
 13. 李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.01.07.
 14. 李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.01.07.
 15. 《從世界華商邁向華商世界——世界華商經貿會議三十年特輯》，1993.04.24.
 16. 楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，《何宜武先生紀念集》，頁152-159，2002.12.
 17. 何宜武，〈華僑經濟與我國對外貿易〉，《中國經濟》，第261期，5-6頁，1972.06.10.
 18. 何宜武，〈華僑經濟發展的問題〉，《企業家》，第9期，13-18頁，1967.02.
 19. 何宜武，〈亞洲華商貿易會議的成就和展望〉，《華僑問題論文集》，第14輯，54-64頁，1967.10.
 20. 何宜武，〈當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議〉，《國民大會憲政研討委員會年刊》，第2期，133-135頁，1968.12.15
 21. 何宜武，〈華僑經濟與世界華商貿易會議〉，《僑務月報》，第206期，9-10頁，1969.10.16
 22. 何宜武，〈華商貿易會議的發展及其成果〉，《經濟建設》，第11卷2期，32-34頁，1971.06.
 23. 何宜武，〈華商貿易會議的成就和期望〉，華商經貿會議二十年特輯，1983.04.24.
 24. 《從世界華商邁向華商世界——世界華商經貿會議三十年特輯》，1993.04.24.
 25. 何宜武，〈世華金融聯誼會的成長及其展望〉，華僑問題論文集，第16輯，79-83頁，1969.10.21.
 26. 何宜武，〈華僑金融事業與華僑經濟發展〉，《產銷》，第3卷第7期，6-8頁，1971.10.10.

- 27.楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，《何宜武先生紀念集》，頁152-159，2002.12.
- 28.周君銓編著，《世華人的光輝》，頁34-35，金閣企管，1999.12.10.
- 29.何宜武，〈華僑經濟與航業發展〉，《航運季刊》，第8卷第1期，38-39頁，1971.04.30.
- 30.《從世界華商邁向華商世界——世界華商經貿會議三十年特輯》，1993.04.24.
- 31.陳懷東，〈緬懷盛德，珍惜隆情〉，《何宜武先生紀念集》，頁185-188，2002.12.
- 32.蔡紹華，〈謙沖誠懇，敦忠許國〉，《何宜武先生紀念集》，頁182，2002.12.
- 33.周宣頰，〈克己從人景行行止〉，《何宜武先生紀念集》，頁195-198，2002.12.



左：民國五十三年，何公於僑委會副委員長任內接見寮國商業考察團。
右：何公於民國六十一年六月自副委員長任內榮退，前後服務僑委會二十四年，同仁感念不捨，呈送紀念屏。

附件 華商經貿會議首長致辭及專題演講

1. 〈華僑經濟發展的問題〉，第四屆亞洲華商貿易會議，僑務委員會何副委員長致詞，（泰國曼谷，1966.11.21-23，20地區、204人出席）；中國經濟，第196期，1-4頁，1967.01.10；僑務月報，第173期，21-23頁，1967.01.16及第174期，14-16頁1967.02.16；企業家，第9期，13-18頁，1967.02.；世界華商經貿會議三十年特輯，50-64頁，1993.04.
2. 〈亞洲華商貿易會議的成就和展望〉，第五屆亞洲華商貿易會議，何副委員長致詞（中華民國 台北，1967.09.27-30，26地區、265人出席），僑務月報，第182期，33-35頁，1967.10.16；華僑問題論文集，第14輯，54-64頁，1967.10.；世界華商經貿會議三十年特輯，88-97頁，1993.04.
3. 〈當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議〉第六屆世界華商貿易會議，何副委員長致詞（日本 東京，1968.09.25-27，27地區、307人出席）；僑務月報，第194期，27-29頁，1968.10.16；國民大會憲政研討委員會年刊，第2期，133-135頁，1968.12.15，世界華商經貿會議三十年特輯，107-114頁，1993.04.
4. 〈華僑經濟與世界華商貿易會議〉，第七屆世界華商貿易會議，何副委員長致詞（中華民國 台北，1969.09.24-28，30地區、323人出席）僑務月報，第206期，9-10頁，1969.10.16；世界華商經貿會議三十年特輯，128-131頁，1993.04.
5. 〈華商貿易會議的發展及其成果〉，第八屆世界華商貿易會議，何副委員長致詞（美國洛杉磯，1971.05.17-20，50地區、500餘人出席）經濟建設，第11卷2期，32-34頁，1971.06.；世界華商經貿會議三十年特輯，138-142頁，1993.04.
6. 〈華僑經濟與我國對外貿易〉何宜武，台北市西北區扶輪社，1972.05.10.演講；僑務月報，第237期1-3頁1972.05.16.；世界評論，第19卷第7期，6-9頁，1972.06.01.；中國經濟，第261期，5-6頁，1972.06.10.
7. 〈華商貿易會議的成就與期望〉何宜武，華商貿易會議二十年特刊，1983.04.24.收錄於《何宜武先生紀念集》，377-378頁，2002.12.

六、華僑金融與世華銀行

汪忠甲

(一) 轉換跑道身兼二職

1972年6月1日行政院改組，由蔣經國先生組閣，發佈任職台灣銀行總經理十年的毛松年先生為僑務委員會委員長；何宜武則自副委員長任內榮退，離開他服務24年的僑務委員會。何宜武自己的回憶：「我離開的時候同事都覺得很詫異，他們覺得我在那裡是表現最多的一個。當時大家都很高興，希望我接委員長；結果毛松年脫穎而出，他是宋子文推薦的，他們同是廣東人。而毛松年一再跟我講，希望我繼續留在僑務委員會不要離開，那時我想我應該要告一段落，所以就決定離開」¹。

在我決定離開後有個插曲，經國先生接任行政院院長後，他接見許多僑領，第一個就是香港的僑領徐季良，他是江浙同鄉會（亦稱蘇浙同鄉會）的理事長，因為經國先生也是浙江人，他就跟經國先生講：「您這次改組各方面都很好，但在僑言僑，您讓僑務委員會的何某人離開，這事很可惜」。還有一位是菲律賓的第一號僑領楊啟泰，他是菲華商業聯合總會的理事長，他也跟經國先生講：「何氏工作績效及服務精神，政府未能重用，殊為可惜」²！

不久經國先生透過組工會主任李煥來找何宜武談，他說：「現在的國民大會書記長這事很重要，你也是國民大會代表，而且你在華僑的工作做得非常成功，鄧定遠書記長要辭職，經國先生想請你去當書記長」³。國民大會的幾任書記長都是非常重要的人，第一任是滕傑，他是復興社青年團負責人，當過南京市長，後來日本投降的時候，他代表何應欽將軍到南京受降，是黃埔第四期的。之後就是鄧定遠接，鄧定遠曾被派去當越南軍事代表團的團長，幫忙越南政府勦共，他是中將。何宜武告訴李煥說：「我雖然是黨員，但黨務的工作我一點也沒做過，我沒有經驗，今天經國先生徵詢我的意見，我很謝

謝他的好意，我不能去當；但假如是黨的徵召，而我是黨員，那就另當別論。」李煥就把何氏這一番話給經國先生報告，經國先生說：「我就是要一個不是做黨務工作的人，但我相信他有能力，他會做得好。」之後李煥來跟何氏講：「經國先生一定要你去」，何宜武就答應了。這是何氏到國民大會從事黨政工作中間的銜接。

何宜武從僑委會退休九個月後，隨即於1973年3月兼任國民大會國民黨黨部書記長。1979年4月兼任中央政策會副秘書長。1980年10月兼任國民大會秘書長。同年12月膺選為國民黨中央常務委員。

1971年（民國六十年）時，各國對共產國家—尤其是中共政權，姑息主義之風，瀰漫於全世界，首先有美國總統尼克森向國會提出的世局諮文中，宣佈將與中共改善關係，繼又指派特別助理季辛吉兩度訪問中共，更向聯合國大會建議將中華民國常任理事席位給與中共之舉。在這一年中先後即有智利、科威特、喀麥隆、奧地利、土耳其、獅子山、伊朗、比利時、秘魯、墨西哥、厄瓜多爾等十餘國家與中共建立外交關係，使得中華民國被迫於1971年10月25日正式宣布退出聯合國，國家形勢陷於空前危殆，風雨飄搖之境地，人心不安，國內外的投資意願，也受到空前的影響。

（二）世華銀行之籌備與誕生

所幸在退出聯合國前夕，第四屆世華金融聯誼會於1971年9月15日在台北市舉行年會，菲律賓僑領蔡文華先生率菲華金融代表團來台參加。會前蔡文華與台北市銀行公會理事長陳勉修先生面見何宜武，告以：在國家處境日益困難之際，有必要結合海內外華人金融界力量，在台北創立一家世華聯合商業銀行，以促進發展國內經濟及海外華僑、華裔經濟事業。同時亦可表示海外僑界對自由祖國的向心力。何宜武極為贊同此一看法。於第二次大會中，蔡先生以菲華代表團團長身分提出此建議，迅獲熱烈討論，並獲得一致通過⁴。當時擔任僑務委員會委員長的高信先生，及之後接任委員長的毛松年先生，對此倡議甚為贊同與支持。大會遂推舉蔡文華及陳勉修先生為設立銀行聯絡策進小組召集人；旋成立籌備處，由何宜武擔任主任，負責籌備工作。該案經大會通過，送請政府研議辦理。經政府有關部會及中央銀

行審議，呈報行政院於1972年2月24日第126次院會決議准予籌劃設行，並以台61財字第1924號令核准，由原推代表人研擬具體計劃送財政部報院核定。

當時，政府對金融機構的設立本採嚴加限制，但對於此次會議與會海外人士的愛國表現，因深具重大意義，乃特予批准。但財金首長鑑於過去華僑銀行因股東意見難以一致，影響行務推展，故決定世華之股份由公營銀行掌握二分之一，以其餘二分之一邀請各地僑領認購。前者財金當局即可決定如何分配，而後者由於何宜武與大多僑領相熟，即由何宜武與陳勉修先生分頭邀約，主要爭取對象為菲律賓僑領蔡文華先生⁵。

何宜武先生在1972年6月初辭卸僑務委員會職務後，當局認為何氏在海外僑界薄具聲譽，屬意他參與籌備工作，經聯絡策進小組聘為顧問，參加8月15日小組會議，決定成立籌備委員會，推陳勉修、蔡文華二先生為召集人，聘何氏擔任籌備處主任，負責進行有關籌備工作。9月1日正式成立籌備處，立即積極展開各項籌畫，次第依照計畫推進。

1973年初，此時適逢世界經濟發生史無前例之風暴中，產生通貨膨脹、經濟衰退之現象，為了因應國家經濟發展的需要，何宜武依據原訂募股計畫，專程前往香港、越南、泰國、新加坡、菲律賓等地區，訪晤當地華僑領袖及重要華商，進行聯繫，說明籌設世界聯合商業銀行之情形，展開募集股本工作；僑團僑胞並不因我國外交一時受挫而對政府失去信心，大家對何宜武的為人處世有充分的認識，並為其崇高的使命感、及堅忍不拔的毅力所感動，全球亞、美、歐、澳等洲，十七個國家及地區均普遍響應，踴躍認股，參加投資。三、四月間，迅即超過預定募股金額美金五百萬元⁶。

籌備近完成時，發生一段插曲，蔡文華卻在菲律賓因為政治問題，遭到收押。何宜武於百般無奈之下，請求財金當局賜予協助以免功虧一簣。為此，何宜武與財政部常務次長王紹堉先生有密切聯繫，經數度商量後，王紹堉奉財經首長之命，代為邀約其他僑領承擔蔡文華先生原認購之股份，並參加籌備工作。數月後，蔡文華先生獲釋放，為保持原來之陣容，以便於合作推展業務，何宜武建議仍由蔡文華收回原認購股份並繼續主其事。此事有驚無險，終於圓滿落幕⁷。

1973年10月間，先後召開兩次發起人會議，通過世華銀行章程草案，決定依法收集股款後，定期召開股東會。

1974年5月，第三次發起人會議，通過資本總額定為美金一千二百萬元，折合新台幣為四億五千六百萬元，國內外各半，各為美金六百萬元。並將設行具體計畫呈報財政部請准予設立。7月29日奉財政部（63）台財字16864號函轉行政院准予設立。

1974年9月25日，召開第一次股東會，通過世華聯合商業銀行章程，並選舉蔡文華、陳勉修、何宜武等31人為董事，黃仁俊、吳長炎等11人為監察人。第二天舉行第一次董事會議，經互選出蔡文華、陳勉修、莊清泉、何宜武、魏宗鐸、許文華、曾紀華、馬造奎、高湯盤、陳敦陞、鄭開陔等11人為常務董事，互推選蔡文華先生為董事長。何宜武則因為在海外募股時，依照僑胞所提為華僑負責服務的條件，被選為副董事長。同時由監察人互選吳長炎先生為常駐監察人。確立了銀行的組織結構⁸。10月間擇定台北市永綏路十號為行址，並聘請倪德明先生為總經理，饒潤昌、稽惠民二先生為副總經理，積極展開工作。

世華銀行原訂於1975年4月開業，惟當時適逢先總統蔣公逝世，舉國哀悼，遂將開業日期順延至5月20日，與總統就職同日。世華銀行經三年的積極籌備，正式開業之初，設營業部及國外部，行員計八十餘人。該行設有華僑服務處，為全國大小銀行中，獨一無二的單位，旨在協助華僑在台投資與創業，頗具創意與特色。此外開行初期，何宜武就將「員工分紅入股」的理念，付諸實現，更開我國企業界之先河⁹。

世華銀行的創立，在政府當時尚未開放銀行設立之時，實具有時代的特殊意義與崇高的使命。回想過去這一段艱辛的創業歷程，令人感懷良深。

（三）消弭金融危機與推動慈善事業

何宜武在世華銀行正式設立起，就擔任副董事長。也許有人會問，為什麼何宜武早期自己不擔任世華銀行董事長，而始終居於幕後協助董事長主持行務。1974年行政院核准世華銀行成立時，當時財政

部李部長國鼎先生與中央銀行俞總裁國華先生即對世華銀行寄予殷切的期望。二位財金首長取得共識，認為世華銀行係由國外華僑出資百分之五十，國內本國十七家銀行出資百分之五十，董事長原則上應由海外僑領擔任（註一），但海外僑領多因本身業務繁忙無法經常回國，特設副董事長一職，由國內符合眾望並瞭解華僑經濟事務的人士擔任，以執行銀行董事會的政策。至於總經理，則由公營銀行中選調。

何宜武在全體董事一致推舉之下，不負眾望，從開行即榮膺副董事長一職，迄1998年5月改選為止。按二十幾年前，公司法並無副董事長一職。後來經濟部為了配合實際需要修訂公司法，增列副董事長乙職¹⁰。雖然名義上何宜武是副董事長，但董事長長期居住海外，無法遙領董事會之工作，均由何宜武實際主持董事會並執行董事會政策。何宜武回憶：「因為當時我當副董事長必須要具董事身份才能夠擔任，我是代表台灣銀行官股的董事身分參與。¹¹」

世華銀行自開業後，在創業惟艱過程中，辛勤戮力，慘澹經營，從筭路藍縷的艱苦環境中，以嶄新面目，樹立金融界新形象，奠定飛躍發展的基礎。在初期一段艱辛的歲月過去，經營發展即邁入坦途。五年間，歷經兩度以盈餘增資，增資後股本達新台幣十億八千元，已較原有資本額增加一倍以上¹²，經營順利，績效極為顯著。何宜武常說：「銀行是營利事業，也是社會公器，應兼具「經濟人」與「社會人」的雙重角色，因此他認為銀行取之於社會，也應用之於社會」。由於這個理念，在創行的第五年初就立下規範，將每年歲後盈餘提取百分之五作為基金，於1979年6月30日，設置「財團法人世華聯合商業銀行文化慈善基金會」¹³，利用孳息從事各項慈善、公益、學術、文教等事業，現在基金已累積達三億餘元，用以回饋社會。何宜武民胞物與的理念與遠見，早在35年前就已付諸實施，對當今社會風氣，起積極引導作用。

王紹堉回憶¹⁴：「宜武兄談及，世華乃由政府支持，華僑之合作及全體同仁之努力，獲利表現優異，能有此良好之成績，很不容易。但究竟利潤來自社會，亦應對社會有所回饋，決議建議世華董事會撥出一部分盈餘，成立世華文化慈善基金會，並承邀請擔任董事。以後金融業中先後有上海銀行及中國國際商業銀行等，分別成立文教基金會對社會貢獻甚大。懷念宜武兄首創風氣之先，其遠見與對社會之責

任感，深感欽佩。」

1985年華僑信託公司管理經營不善，爆發國內第一次的金融危機。當時財政部有意商請世華銀行出面接管。錢幣司長陳思明先生為委託世華銀行接管僑信，特地親自前來世華銀行商議勸說。行政院俞院長國華先生及財政部錢純部長，都希望世華銀行能夠接管，希望何宜武切實配合，絕不會使世華銀行吃虧。但是世華董監事及大股東均極力反對，不願承擔風險，總行經理部門，顧慮尤多。唯獨何宜武以安定社會大局為重，力排眾議，以其人望，一一說服各華僑董監事，支持政府的政策。世華銀行以概括承受的方式，接受華僑信託所有的債務，為政府圓滿的消彌台灣第一次的金融風暴¹⁵。比較之下，其後發生的十信與亞洲信託事件，均因處理不圓滿，而造成或多或少的社會問題。

1985年9月6日，世華銀行奉財政部命令接管華僑信託投資公司。世華銀行遂派監察人林德甫先生擔任僑信公司改組後的董事長，王華鈇先生為常務董事，另派行務委員兼台北分行經理江希賢先生為僑信總經理，負責接管工作。事隔數年，華僑信託公司一方面整頓內部管理，清理呆帳，一方面積極改善營運，終於拜國內景氣復甦房地產漲價之賜，僑信逐漸轉虧為盈。世華銀行在前後十年接管經營期間，華僑信託為世華銀行淨賺至少新台幣一佰零五億元以上之盈餘¹⁶。如果當時沒有何宜武的睿智決策，世華銀行依賴盈餘轉增資，真不知還要走多遠的漫長道路。

陳鶴齡回憶文：「有何宜武在，任何動盪將消滅於無形。「世華銀行」合併「華僑信託」之初，員工也有惶恐不安動作，但何宜武公正的處理，即行化解了。這是僅有的事，是員工未和何宜武共事所致¹⁷」。由於何宜武高度的社會公義及道德勇氣，協助政府穩定社會金融，也為世華股東創造了更大的價值，且為日後世華股票上市，助益良多。

（四）塑造世華銀行企業文化

探討世華銀行卓越的管理哲學及優異的經營績效，可從該行歷任首長（董事長、副董事長、總經理、副總經理）的經營理念，以及各

部處主管的經營策略，瞭解其梗概。誠然，世華銀行業務的成長及經營績效，在該行董事會正確的政策指導，以及經理部門通力合作努力執行之下，已開創了階段性的發展。其中最重要的主導力量，係來自世華銀行開行之催生婆何宜武先生¹⁸。

世華銀行在開創之初，就建立了人事制度，杜絕關說。何宜武常說，為了考試制度及升遷辦法，得罪了許多股東和朋友，但是實施以後，大家都知道這項制度對銀行有利，也就不再責難了。這就是世華銀行何以人才輩出的道理。

世華銀行成立後，他只是下午在世華上班，早上還是在國民大會工作，十八年如一日，早上一個工作，下午一個工作，精力非常旺盛！此外，何宜武代表董事會前往各地分行，視察業務，關懷同仁，鼓舞士氣。每年蒞臨行訓中心主持新進同仁「職前訓練」的始業式；主持全行經理會議（每年六月及全行年終業務檢討會每年十二月），親自指示並勗勉，並核定全行經營方針。他可以說終年馬不停蹄，風雨無阻，二十幾年如一日。雖然體力難免辛勞，但精神始終旺盛，從無怨聲。他畢生的偉大志業，就是以高度的使命感，致力於經營世華銀行，使其早日成為世界一流的銀行，為國家社會貢獻心力。

何宜武主持董事會日常工作，對於銀行的政策與業務截然劃分；有關存放款及外匯信託投資等各項重要銀行業務，絕對尊重經理部門意見，絕不接受任何方面之關照或請託，此事全行上下均有深刻瞭解，不敢稍有疏忽。他時常告訴同仁「雖然有親友要我介紹，但哪些業務，應否承做，各級主管幹部要憑專業之知識研判，並在合法之範圍內負完全責任。」因此世華銀行的貸放業務特別慎重，發生逾期放款的授信案件，也就是呆帳特別的少。

何宜武在全行經理會議時，曾以先總統 蔣公的勗勉，提示同仁說：凡是遇到任何困難，一定要按照「道理」去做。他進一步闡示什麼叫做「道理」？他說：在銀行做事，所謂道理就是依照法令規章與道德規範，正當行事。具體來說，行員辦理銀行重大業務，不應受政治壓力，不應受人情包袱，更不應受個人利害關係所誘惑，一切應秉公處理，依法辦事。這樣不但能取得他人的諒解，最後也會贏得股東及社會大眾的信賴。

開行兩年，世華就建立了員工分紅入股的制度。1979年6月，五

年內首創世華文化慈善基金會，回饋社會，樹立了企業界的榜樣。1982年3月，全行推行禮貌運動，世華改變了台灣服務業的風氣。5月，推行員工建言運動。1983年9月，全行推行品管圈活動，使銀行各個部門的運作，更有效率，也加強了內部的凝聚力。同年12月，仿倣歐美先進的銀行，實施「業務主管制度」，讓分層負責的理念更行落實。隨後又於1985年7月，推行全行讀書運動，澈底提升行員人文的素養。1990年7月，更成立行員訓練中心。11月，世華推行公關運動。何宜武先生一步一腳印的默默耕耘，讓世華脫胎換骨，脫穎而出，成為銀行界的模範生、領頭羊。世華人更以只有福利委員會，而沒有工會為榮！

為了貫徹世華銀行各級幹部選、訓、用合一的理念，1995年起，何宜武特別指示籌辦「經理人才儲備班」。這項訓練每年舉辦一期，由人事處、業管處及行訓中心協調規劃，配合辦理。人事處每年從全行襄理級考績較優的同仁中甄選二十幾位，在行訓中心施予為期一周的嚴格訓練。凡是結業成績名列前三名者，由人事處簽奉首長核准，優先派任分行經理，給予獨當一面、充分歷練的機會。此一制度實施以來，使世華銀行人才輩出，成效良好。

從世華銀行廿餘年來的正派經營中，何宜武的重要管理哲學歸納如後¹⁹：（一）配合政府的政策，發展國家經濟。（二）嚴守金融紀律，提升金融效率。（三）滿足顧客合理的需求。（四）謀求股東應有之權益。（五）增進員工生活福祉。（六）善盡企業的社會責任。

為了提升世華銀行卓越之企業文化的內涵，何宜武經常勉勵全體同仁，成為榮辱與共的生命共同體，做為銀行提升經營績效的一股無形力量。世華銀行的企業文化，具體而言，係建立在五大運動上，即：（一）禮貌運動、（二）建言運動、（三）讀書運動、（四）品管圈運動、（五）增進公關運動。何宜武同時提醒世華同仁，堅守誠信的理念，這不傷畫龍點睛。誠與信，原是中華傳統文化精髓的重要內涵，亦是華僑獨守的商業道德，何氏將之融入世華銀行的企業四大信念中，即為「親切、禮貌、效率、誠信」。誠可立信，信以展業，世華商業銀行擠身現代化的國際一流銀行，應可拭目以待了²⁰。

這位二十八年來一直默默耕耘，不為人知的世華銀行創辦人何宜武，同仁暱稱為何公。他（一）處事和平睿智；（二）忠恕為懷，

察納雅言；（三）負有高度的社會正義與道德關懷。他代表董事會每天到行上班，處理重要行務並批示重大的公事。他關懷同仁生活，經常與同仁共進午餐，時常邀約有關主管同仁商談銀行業務應行興革的事項。他每星期一（上午八時至九時）主持全行行務會報，每二週主持董事會審查放款三人小組會議（星期一下午二時三十分至三時三十分），每月親自主持常務董事會議（下午四時至六時），主持每三個月一次的董事會議，以及每年股東常會²¹。

誠然，何宜武畢生誠懇待人，勤儉自持，謙虛為懷，從善如流，深得世華銀行全體同仁之愛戴。他為人處世有一項最大的長處，就是知人善任。何宜武常說，他雖然不是銀行界出身，但瞭解經濟、法律、企管的經營理念。他唯一的特質就是能擇善固執，堅持原則，充分授權。這也是何宜武能在黨政、經濟及金融領域，各方面獲致輝煌成就的最重要原因。他常常引用嘉言或哲理，勉勵幹部。他經常鼓勵同仁要多閱讀勵志書籍，以充實自己的人文修養。世華銀行全體同仁在其淳淳教誨與領導之下，金融服務環境之中均能蘊涵具有高度的文化素養。

這位創辦世華銀行的長者，由於處事公正圓融，受到歷屆董事及監察人的愛護與支持。他曾經非正式表示，能在適當的時機退休，過著自己家庭人倫的生活，享受清福。不過，絕大部分的董監事，特別是海外的僑領，均希望他在精神及體力尚佳的情況之下，繼續奉獻世華，領導行務。

1998年5月，配合政府金融法規的修訂（註二），第八屆常務董事會，推選何宜武擔任董事長。2000年10月，何宜武時年九十，以年高體弱，辭卸董事長職務，但仍膺聘為世華銀行名譽董事長。次歲12月29日，先生因心臟衰竭病逝，享年九十一歲。

（五）世華人的時代使命

何宜武每年在主持新進行員職前訓練始業式時勉勵同仁：將世華銀行視為自己的終身事業，而不要當做例行的職業，並以「一日世華，一世世華」為職志。他在全行經理會議時勗勉各級幹部要有高度使命感、責任感及榮譽感。

回顧世華創立之時，實收股本為新台幣四億五千六百萬元（當時折合美金一千二百萬元）。嗣經十一次的增資（其中絕大部份為盈餘轉增資），1997年底股本已達新台幣一百七十九億肆百餘萬元。1998年2月現金增資新台幣四十四億七千六百萬元完成後，股本將達到新台幣貳百貳拾參億捌仟萬元，成長了四十九倍多。依據英國銀行家雜誌（The Bankers），1994年7月刊載全球一千大銀行排名，世華淨值排名已進入301大銀行之列，1996年在世華增資前全球一千大銀行中名列第284名。1998年排名進入第185名，淨值在全球二百大銀行中亦名列第178名。同年香港亞元雜誌（Asia money）及倫敦歐元雜誌（Euro money）亦先後評選世華為亞洲最佳之商業銀行。這兩家國際著名機構評選的主要指標包括：（1）資產品質、（2）存放款結構、（3）資產報酬率、（4）淨值報酬率、（5）經營績效、（6）呆帳率、（7）每人獲利力（8）資本淨值比率等十多項²²。

1998年及1999年美國穆迪公司（Moody's Investors Service）公布的資料，世華銀行的信用評等等級極佳（長期債信為A3，短期債信為P2，及資本結構為D+），足見世華的綜合信用地位已獲得國際徵信機構的高度肯定。1999年5月美國摩根史丹利資本國際公司（MSCI）宣佈，將世華股票列為「台股指數成分股」。2000年5月2日倫敦金融時報（FTSE）又宣佈將世華股票納入「全球指數」，成為國際投資法人及基金投資對象的最愛。由於業務快速成長，營運量逐漸擴大，財務績效日益提升，從銀行自有資本及主要業務量觀察，世華營運規模已逐漸邁入國際大型銀行之型態。世華已由創立、成長而茁壯。

平心而論，世華經營績效頗為輝煌，截至1999年底止，存款總額計新台幣五．三六七億元，放款總額三．六四九億元，總資產六．一九六億元，淨值六〇七億元。最近十年平均資產報酬率（ROA）為1.23%，平均淨值報酬率（ROE）為17.25%，每人獲益額亦高達新台幣二六〇萬元。目前實收資本額已達新台幣三〇四億元，全行員工人數二千七百二十餘人。營業據點在國內有七十個單位，國外有美國洛杉磯分行、馬來西亞納閩島境外金融業務分行，及香港、新加坡、泰國、菲律賓四家代表人辦事處。此外，2000年3月，已完成購買越南Indovina銀行百分之五十之股權的簽約手續，同時董事會亦通過在紐

約設立分行，使銀行經營國際化又向前邁進了一步²³。

眾所周知，國家競爭力之提升，已成為廿一世紀全球各國經濟發展之重要策略。經濟自由化和金融國際化，不但是世界的潮流，也是政府當前大力推動的國家現代化政策目標。去年東亞發生金融風暴各國深受創傷，我國所幸在保守穩健經營下，因為基本面良好，經常帳連年保有順差、外匯存底豐厚、加以外債極少、企業體質佳，因此相較於東南亞各國，我國所受的衝擊明顯較輕微，因此受創程度最低，深獲各國好評。2000年我國加入世界貿易組織（WTO）將進入決定性的階段，國內金融市場將全面受到全球經濟自由化浪潮之重大衝擊。因此，我們應加倍努力，致力於內部經營管理制度之改進，以增進並確保銀行之長期優勢。在全球金融環境變化快速的今天，全球銀行經營已朝向綜合銀行業務（Universal Banking）發展，商業銀行亦逐漸向投資銀行業務（Investment Banking）轉型。總行有關部門正著手規劃，擬訂各種策略，包括「組織發展策略」、「業務推展策略」及「國際化經營策略」。在此，特別提示，平時應加強外國語文之進修，充實金融專業新知識，熟悉金融法律及國際會計準則，以因應跨世紀金融國際化發展之需要。

綜觀世華銀行優異之經營績效，在國內金融史上，堪稱史無前例。此一殊榮，受到工商界及國內外金融同業之肯定。世華銀行所以能締造今天輝煌的成就，端賴何宜武先生將其畢生精力投注其中，訂定健全制度，培育優秀人才，以及運用有效的經營策略，有以致之。惟面對政府積極推行金融自由化、國際化政策，及開放民營商銀設立，銀行業已成為一個自由競爭的市場，未來業務競爭將日趨激烈。何宜武祈盼世華全體同仁不忘「創業維艱，守成不易」之古訓，必須提高警覺，加倍努力，並共勉之。

何宜武先生半世紀對華僑經濟與華僑金融的奉獻，實可謂「鞠躬盡粹、死而後已」！

後記

二代金改，在世華銀行創辦人何宜武過世後一年，2002年底，國泰機構以小併大，合併資產四百億的世華銀行，成為國泰世華銀行。

(註一) 當時財政部李部長國鼎與中央銀行俞總裁國華，二位財金首長咸認世華銀行係由何宜武先生一手籌辦，名正言順接掌董事長一職；然何氏謙辭，認為海外華僑出資百分之五十，董事長理應由海外僑領擔任，他擔任副董事長，負責實際責任即可。當時公司法並無副董事長一職，經濟部特為此修法增列。

(註二) 我國金融法規修訂，董事長必須具備中華民國國籍，何宜武始接替泰國華僑林來榮，擔任董事長一職。

參考資料：

1. 李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.01.09.
2. 李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.01.09.
3. 李煥，〈一代完人〉，《何宜武先生紀念集》，頁87-88，2002.12.
4. 孔德成，〈我所認識的何宜武先生〉，《何宜武先生紀念集》，頁85-86，2002.12.
5. 王紹堉，〈懷念 何宜武先生〉，《何宜武先生紀念集》，頁115-116，2002.12.
6. 周君銓編著，《世華人的光輝》，頁84-85，金閣企管，1995.
7. 楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，《僑協雜誌》，第59期，頁5-9，1998.01.
8. 何宜武，〈奉命籌辦世華聯合商業銀行〉，未發表資料，1995.
9. 王華鏐，〈華僑經濟 青史留芳〉，《何宜武先生紀念集》，頁201-204，2002.12.
10. 王紹堉〈懷念 何宜武先生〉，《何宜武先生紀念集》頁115-116，2002.12.
11. 李又寧，《何宜武先生口述歷史》，1998.01.09.
12. 何宜武，〈奉命籌辦世華聯合商業銀行〉，未發表資料，1995.
13. 王華鏐，〈華僑經濟 青史留芳〉，《何宜武先生紀念集》，頁201-204，2002.12.
14. 王紹堉，〈懷念 何宜武先生〉，《何宜武先生紀念集》，頁115-116，2002.12.
15. 周君銓編著，《世華人的光輝》，頁98-99，金閣企管，1999.12.10.
16. 王華鏐，〈華僑經濟 青史留芳〉，《何宜武先生紀念集》，頁201-204，2002.12.
17. 陳鶴齡，〈何宜武的半世紀經驗〉，《何宜武先生紀念集》，頁364-368，2002.12.
18. 周君銓編著，《世華人的光輝》，頁98-99，金閣企管，1999.12.10.

- 19.何宜武，〈世華銀行之經營哲學與企業文化〉，《華僑問題論文集》，第42輯，1995.10.24.
- 20.楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，《僑協雜誌》，第59期，頁5-9，1998.01.
- 21.楊粵秀，〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉，《華僑問題論文集》，第44輯，1997.10.24.
- 22.何宜武，〈世華人的時代使命〉，頁1-10，1998.02.16.
- 23.何宜武，〈歷史的傳承 莊嚴的使命〉，《世華銀行二十五週年紀念特刊》，頁11-18，2000.05.20.



上：世華銀行股票於民國八十五年正式掛牌上市，何公主持發表會。
下：在何公的領導下，世華銀行創下優秀的業務佳績。何公代表董事會每年固定主持股東大會。（攝於民國八十八年）

七、華僑經濟VS.黨政貢獻

1972年6月，何宜武時年六十，離開他服務24年公職的僑務委員會。隨即於1973年3月，任國民大會國民黨黨部書記長。1979年4月，任中央政策會副秘書長。1980年10月，任國民大會秘書長，同年12月，膺選為國民黨中央常務委員。迄1990年9月，何氏懇辭國民大會代表之身分，卸任國民大會秘書長之職務，功成身退，毫不戀棧，開國民大會第一屆資深代表退職風氣之先河¹。

（一）民主憲政十八載

何宜武任國大代表四十四年。任職服務國民大會十八載，歷任第六、七、八次會議，也經歷了三任總統、副總統的選舉。1978年（民67）第六任總統、副總統的選舉（蔣經國、謝東閔），是他在國民大會代表黨部書記長任內；1984年（民73）第七任總統、副總統（蔣經國、李登輝），1990年（民79）第八任總統、副總統之選舉（李登輝、李元簇），則是他在國民大會秘書長任內。對於國家元首的選舉，何宜武前後肩負三次輔選的重任，是前所未有的事。由於策劃周詳，肆應得宜，三度輔選，鞏固國家領導中心，迭建奇功。

連戰副總統追憶何宜武先生在憲政方面的貢獻：「先生擔任國民大會秘書長，適值我國政治轉型期，國代自主性日漸升高，在內有反彈、外有壓力之狀況下，先生以其堅忍的態度、無畏的精神，與深厚的黨政關係，依循政黨政治運作的常軌，事先妥切協調與研處，終使全體代表精誠團結、鞏固領導中心，光大民主憲政，貫徹中央決策，突破艱辛困難，完成歷史性任務³。」

陳金讓議長對何秘書長的憲政貢獻，也提及：「當先生出任國大書記長時，資深代表中頗多黨國大老，年長份尊，而年富力強之增額代表，急於表現者又不乏其人。宜武先生周旋其間，不卑不亢，對黨中央交付之任務均能一一貫徹，而黨籍代表之建言，經充分討論後，亦能獲得相當尊重。其後任職國大秘書長期間，適值我國政治轉型期，先生調和鼎鼐、折衝斡旋，在內有反彈，外有壓力之狀況下，

促成資深代表自願退職，國會全面改選，其間之艱辛，非外人所能瞭解，若無先生之堅忍，實難順利完成⁴。」

何宜武在國大的行事風格，一方面遵守民主開放，集眾議以辦事；另一方面，則依法行政，堅守法治原則。他胸懷坦蕩，氣度從容；不以物喜，不以己悲。當其忍讓已至極限時，則秉持公理與良知，採取斷然之措施。足見何宜武遵守法治精神的高度情操。何宜武當年任國大秘書長維護會場秩序時，動用警察權⁵。下令警衛將意欲阻撓會議進行的鬧事者架離會場，無畏威脅，守法執法，堅毅果決的精神，迄今仍為國人津津樂道。

考試院長孔德成先生追憶何宜武時說，先生嘗謂：「處世方針，則出予誠以待人，公以執事，和以處事，廉以自持。尤其在負責執行國家重大政策時所遭遇之險阻橫逆，甚至有動搖國本之危局，大義當前，迺以主動積極之作為，堅毅不拔之態度，順時應勢，突破困難，完成維護國家體制之使命，當時雖感形勢險惡，事後頗覺處置得宜，有心安理得之感」。由此可見，先生處事所本態度，故能屢次圓滿完成艱鉅的工作⁶。

前行政院長李煥先生回憶：「民國六十九年，國民大會秘書長郭澄先生逝世，黨主席經國先生認為繼任人選非何宜武先生莫屬，就囑我轉達此意，而何先生認為國大秘書長是公職，不便由世華銀行董事長兼任，堅辭不就，後經國先生說明國大代表兼職並不違反規定，何先生始為承諾⁷」。蓋先生重然諾，當初世華海外集資募款時，對僑界早已作允諾，自不便背信於華僑。

何宜武先生一生待人謙和，執事圓融，是其成功之道。他出掌國民大會秘書長，十年期間，多所獻替。除前述輔選總統、副總統有功，推動憲政研討工作治績輝煌而外，其在國民大會所締造之豐功偉績，世所稱頌，至今仍活躍在大家之記憶中。

雖然何宜武在黨政方面有突出亮麗的表現，但國民大會的十八年，僅係其個人之兼職；何宜武他一生奮鬥的主軸在華僑經濟，半世紀的傑出奉獻，直接左右了台灣早期經濟發展的軌跡，時隔久遠，反有遺珠之憾，值得經濟史學者的重視！

（二）華僑經濟五十年

話說何宜武以中央民意代表之身分，從1949年便開始擔任僑委會第三處處長、後升副委員長的工作，孜孜矻矻於華僑經濟的輔導，投資與結合國內金融機構的力量，長達24年，實屬罕見。隨後籌組世華銀行，進一步專注於海外財經力量和國內金融機構的結合，引用僑資穩定國內金融、股市，28年的辛勤耕耘，成就非凡。在其六十多年的公務生涯中，僑務工作無疑是何宜武用心最勤、著墨最多的地方，佔據了他半個世紀的人生歲月⁸。終其一生，何宜武對僑務工作，一直仍保有深厚的感情；在僑聯三十年特刊、華商貿易會議二十年特刊中，賜文「我與僑聯」⁹、「華商貿易會議的成就與期望」¹⁰兩文中，展露無遺！

張希哲先生和何宜武相知逾半世紀，我觀察宜武兄在國內外處理僑務問題，秉持以國家民族的形象聲譽為重的原則，互相忍讓，化解爭端，不偏不倚。且他個性誠懇謙和，沒有官僚架子，所以幾十年來，他不論擔任處長、副委員長、乃至退職之後，僑胞對他都有好感。至於他力謀「世華」業務發展之時，也沒有忘記對華僑的關切。這使關心華僑的老友們，對他極為欽佩¹¹。

綜觀何資政宜武，乃為海內外人士共同尊敬的黨國大老，胸襟豁達，仁厚為懷，平易近人、愛護後進，具長者風範，處事崇法務實、堅持原則，以國家大局為重，迭任黨政要職、勳績卓著。尤以參與第一次全球僑務會議議政工作之後，依據海內外僑界俊彥之決議，全力襄贊創立華僑聯合救國總會，此後近五十年始終如一，擔任僑聯總會常務理事之職，督導帶領會務之興盛發展，全體理事會議特別致獻何宜武「僑聯碩勳」榮譽牌，以彰其盛德豐功¹²。

王華鏊先生在其華僑經濟青史留芳一文中；「無論公私情誼，四十載華僑經濟實務工作，追隨何公體會尤深。國父 孫中山先生倡導「人生以服務為目的」，又說「華僑為革命救國之母」，從何公處都得到印證。何宜武待人誠懇，謙虛平和，服務熱心，奮發負責，對華僑經濟有自己獨到的理念與見解。對處內同仁，經常提示五項原則與一項堅持，就是主動、協調、合作、愛心、與創意。並契而不捨、持

之以恆，必能成功。也因此造就了華僑經濟對台灣社會的貢獻」¹³。

1950至60年間，政府抵台之初，對外貿易逆差，國際收支拮据，外匯存底甚少，此時工作重點在爭取旅居港澳工商人士，首開回國投資先河，以民生必需品工業為主，如僑泰興麵粉廠、美琪化工、南僑化工、東和染紡、華成食品、華國大飯店等。1960至70年間，輔導華僑銀行、華僑產物、人壽等保險業之建立。僑資觀光旅館，如中泰賓館、統一飯店、希爾頓大飯店等先後完成。高雄加工出口區落成後，其中僑資事業即佔六成。1965年港澳地區發生動亂，更協助僑商遷廠來台，十年間核准僑資工廠634家，投資金額達1.5億美元。在當時之華僑投資的僑資企業，儼然成為台灣經濟建設之主流；一方面促進了外銷，增加國民就業機會，充裕了政府稅收，一方面引進精密技術，促使國內產業的升級，更重要的是彌補了美援停止後的財政赤字¹⁴。

何宜武胞弟宜慈先生，1980年代，籌建規劃的新竹科學工業園區，再使台灣產業邁向高科技之路¹⁵。何氏昆仲對台灣的經濟發展與現代化，可說是功不可沒！

陳鶴齡在立法院僑政委員會服務垂三十餘年，對行政僑務工作認識至深，行政院僑務委員會歷經戴愧生、葉公超、鄭彥棻、陳清文、周書楷、及高信六任委員長，對何宜武負責華僑經濟工作，均倚重至殷，何氏得展所長。高信時何已升任副委員長，深獲信任，且能充分授權，先後舉辦亞洲及世界華商貿易會議，暨金融、航業、觀光、藥業各項聯誼會，使華僑經濟邁入新的領域。其後成立世華銀行，並接管虧損甚鉅之「華僑信託投資公司」，經整頓後、妥善經營，由虧轉盈，成為世華銀行的重要資產。何宜武的操守和經營策略，是世華銀行成功的主要因素。其實世華銀行的成功，是何宜武對僑資導向金融顯而易見的成就。他引導僑資入國內工業生產和觀光事業，早在他擔任僑委會處長的時代便已開始。今人忘記台灣早期中小企業的發展，幾多半由僑資做示範，連觀光事業也不例外。有了中小企業的發展做基礎，才有後來的各地加工出口區的設立，尤以食品加工靠僑社的推廣，才奠定以後穩固的基礎。何宜武在此中擔任的角色，其貢獻恐怕不在世華銀行之下，祇是隱而不顯而已¹⁶。

（三）台灣經濟發展的回顧與僑資企業

政府遷台之初，省主席陳誠與中華農業復興委員會（農復會）主委蔣夢麟，推動台灣土地改革三部曲，「1949年4月的三七五減租、1951年的公地放領、1953年的耕者有其田」¹⁷；不但實踐了國父的平均地權，使得農民所得增加。政府移轉給地主四種（水泥、紙漿、工礦、農林）公營事業股票，奠定了台灣經濟發展與工業化的基礎。（註一）

1950年6月，韓戰爆發。翌年美國國會通過共同安全法案，開始對台灣提供各種經濟援助。直到1965年6月終止為止，前後15年間總共提供台灣將近15億美元的援助，平均每年約為1億美元。具體而言，美援約佔台灣進口金額的40%；佔同一期間台灣投資毛額的38%；也佔當時台灣國民生產毛額的6%。而15年的美援期間，台灣總財政赤字是11億美元，換句話說，近達15億的美援，彌補了台灣這期間的財政赤字。由此可知，在50年代台灣仍相當貧窮的情況下，美援實在發揮了舉足輕重的影響。

台灣經過50年代的兩次四年經建計畫後，美國認為台灣已經掙脫貧窮，要求削減美援的供應，當時的美援運用委員會副主委尹仲容，在1958年將外匯改革朝單一匯率發展，同時在1959年底作成「加速經濟發展計畫大綱」及19點財經改革措施，以便有效推動第三期四年經建計畫。

1960年9月，時任財政部長的嚴家淦先生的「獎勵投資條例」，冒著犧牲稅收的風險，扶持國內產業發展；以租稅減免為主要手段，希望能在美援停止後，繼續吸取更多外資，促進工業發展，帶動經濟起飛（註二）。獎勵範圍包括公用事業、礦業、製造業、運輸業、觀光旅館業等，奠定了台灣經濟的奇蹟¹。該條例實施迄1973年、第一次石油危機止，平均每年投資增加率為15.5%，而其中民間企業投資均佔半數以上，且平均每年投資增加率更高達21%。1960年代僑外資仍是台灣投資資金的重要來源。從美援停止的1965年到1973年的9年間，僑外投資佔國內資本形成毛額的比例提高到8%。可見僑外資在補充國內資本形成上有其重要性。

1960年代以後工業發展重點乃以拓展外銷為主。為了降低投資者的管理成本，以便吸引僑外投資人來台投資，1966年12月，經濟部長李國鼎，設立「高雄加工出口區」¹⁹，這是亞洲第一個加工出口區。1969年再設置楠梓與台中兩個加工出口區。為推動外銷製造了有利的環境。迄1990年底，三個加工出口區，235家外銷事業，總投資金額七億九千六百餘萬美援，超額達成當年為吸引工業投資、擴展外銷、吸收外匯等設立加工出口區的目標。

1974年石油危機，行政院長蔣經國推動的十大建設，含六項交通建設、三項重化工業、一項核能發電，投資金額達兩千餘億元，是台灣經濟升級的重要階梯，讓台灣的體質與架構，得以脫胎換骨。1990年代以後，由國科會徐賢修、何宜慈倡導的新竹科學園區，取代了加工出口區，邁向高科技產業之途，成為今日台灣經濟的火車頭。

回溯政府遷台後的一系列建設，前二十年為最艱辛的起步，雖然這些財經內閣，有守有為，但實質上當時台灣外匯存底枯竭，國防需求龐大，人口驟增，美援漸減，加上八七水災需災後重建，困於資金不足，很多計劃不是縮小規模，就是延緩實施。好在當時有兩位天才型的專家，無中生有，極具創意的異軍突起。一位是台灣省財政廳長任顯群先生，於1950年4月，以發行愛國獎券，凝聚匯集民間的小錢，以挹注空虛的國庫，成為政府建設的大錢²⁰。迄1988年總共售出愛國獎券三十億聯，達六八九億元，同時還解決上萬老弱殘胞，靠他謀生。另一則是時在僑委會服務的何宜武先生，他一步一腳印，遍走東南亞，發揮愚公移山的精神，輔導引進僑資企業回國投資，數十年如一日，終能有成。台灣經濟的發展，係以中小企業起家（註三）。而僑資企業一直起帶頭作用，功不可沒。

任顯群與何宜武的事功，因當事人之低調，未受應有之重視；如今回顧，其困難度與影響之深遠，兩君對台灣經濟發展的貢獻，實不輸前賢。

（四）結語

1950年代，遷台之後，當台海局勢穩定，政府雖決定積極建設台灣，發展經濟。然對外貿易逆差，國際收支拮据，外匯存底又少。在

內缺資金，外乏投資狀況下，財經首長實難為無米之炊。時何宜武先生主掌華僑經濟事務，洞燭先機，輔導僑胞在僑居地，由傳統商業轉型發展工業成功。進一步，鼓勵華僑回國投資，促進台灣經濟發展，又能爭取僑胞對祖國的向心力與支持。隨後舉辦華商貿易會議暨各專業聯誼會、建立全球性國貨推銷系統、繼之成立世華商業銀行的華僑金融機構。一系列目標之設定，據以制定各項相關計畫與規章（全球僑務會議、華僑經濟檢討會議、華僑回國投資條例、華僑經濟年鑑等），逐步付諸實施，終獲得輝煌的成果²¹。

何宜武五十年來默默耕耘的心血，開出燦爛的花朵。對海外華人資本結合的成功，五十年來的事功，做了歷史的存證，給後之來者，可資參考的價值，稱之為「何宜武經驗」，誰曰不宜。何宜武從不矜功自誇，而功在國家、功在社會、和海外華僑。中國人整合全球華人的經濟力量，「何宜武經驗」是中華民族重要的資產²²。大陸改革開放以來，經濟突飛猛進，如今已是全球第二大經濟體，究其成因，乃快速的吸引全球海外資金，致力於發展國內建設生產所致；何氏經驗實具啟發作用。

八零年代後，台灣工業轉型得以成功，新竹科學園區舉足輕重，以高科技、高價位的產品，取代勞力密集時代的廉價品，開拓國際市場的競爭力。規畫新竹科學園區成立，茁壯成長的首任局長何宜慈博士，正是何宜武先生的胞弟。縱觀台灣的經濟發展，在高雄加工出口區之前，有僑資企業的奠基，在高雄加工出口區之後，有科學工業園區的拓展，何氏昆仲一門雙傑，對台灣經濟的發展與貢獻，實不亞於孫運璿與李國鼎兩先生。

狄爾泰（Wilhelm Dilthey, 1833-1911）說：歷史事件的意義，只有在走完全幅的時間歷程之後，才能彰顯。1949年後台灣現代化的過程，其中何宜武引進僑資（僑資企業）在經濟改革中所扮演的角色，在某種意義上正印證了狄爾泰的看法。

（註一）台灣光復初期的土地改革還算是成功的，但土地改革政策與經濟政策間還是存有矛盾。從1952-1965年間，台灣主要的外銷農產品，如稻米，香蕉，茶，蔗糖，鳳梨罐頭，香茅油中，蔗糖一直高居第一位。台糖每年輸出所得，約占全部外匯百分之七十。以1952年台糖土地爭執案發生為例，當時台糖以創造國家外匯為理由，使公地放領政策無法貫徹。

(註二) 再印證1951-1966年美援時期，15年間共援助台灣14.8億美元，當時政府總赤字達11億美元，也就是說，美援填補了財政虧空。當時台灣建設缺資金，主要來源靠引進僑資與外資。

(註三) 台灣經濟的發展，係以中小企業起家。

中小企業經營之特性：(1) 憑藉彈性、靈活特性，發揮高度興業精神。(2) 透過學習與經驗累積，快速因應環境變化。(3) 所有權、經營權集中，缺乏專業分工模式。(4) 廠商規模普遍偏小，不易掌握經營資源。(5) 產業屬性鬆散，極易形成競合關係。(6) 有效利用產業網絡，充分發揮產業聚落效果。(7) 從事加工、代工為主，極易受到外在因素影響。(8) 進出市場頻率頗高，不利產業技術累積。

中小企業成長歷程：(一) 萌芽期(戰後至民國50年) 1、工業恢復期：利用大陸移台人力、設備、資金，以及在美援物資協助下舊復及新設，以電力、肥料、紡織等產業為重點，奠定中小企業發展基礎。2、基本民生製造期：政府實施「進口替代」政策，配合民國49年所實施之「獎勵投資條例」，發展資金少、技術低工業，以輕、加工業出口導向為重點方向，例如：紡織、食品加工、合板、塑膠、水泥等產業。(二) 快速成長期(民國51~62年) 1、實施「輸出導向」政策，設置加工出區與工業區，發展勞力密集輕、加工業，吸引大量農村人口。2、大量製造出口，例如：紡織、塑膠製品、鞋類、洋傘、玩具、竹器、藤器等產業。(三) 發展期(民國63~71年) 1、國民所得提高、儲蓄增加，相對亦衍生了勞工不足、工資上漲。2、推動「資本技術密集進口替代」政策，發展重化、機械、電子、資訊等產業。3、中小企業產銷模式調整、中衛體系形成。(四) 轉型期(民國72年之後) 1、中國大陸改革開放、後進國家興起、區域合作發展、國際分工模式改變、全球運籌體系形成、環保意識抬頭等。2、中小企業海外投資加速、技術層次提升、策略聯盟、產業網路(群聚)。

依2006年台灣綜合研究院《中小企業白皮書》統計，中小企業可採員工人數認定，經常雇用員工50至200人。目前中小企業家數共計124.41萬家(佔全部的97.77%)；中小企業就業人數755.1萬人(佔76.66%)；其中製造業210.5萬人，批發零售業164.8萬人、營造業80.8萬人、個人及其他服務業66.2萬人、住宿及餐飲業63.1萬人等。全部企業銷售值共計34.37兆元，中小企業銷售額10.24兆元(佔29.82%)。其中，全部企業內銷值25.65兆元，中小企業內銷值8.68兆元(佔33.84%)；全部企業出口值8.72兆元，中小企業出口值1.56兆元(佔17.89%)。

參考資料：

1. 宋楚瑜〈居敬持志 國士遺風〉，《何宜武先生紀念集》，頁93-94，2002.12.
2. 楊振萬〈何宜武燦爛的一生〉，《展望雜誌》，頁44-，1997.02.
3. 連戰〈敬悼何主席宜武先生〉，《何宜武先生紀念集》，頁91-92，2002.12.
4. 陳金讓〈高風亮節 功績不朽〉，《何宜武先生紀念集》，頁103-104，2002.12.
5. 楊振萬〈何宜武燦爛的一生〉，《展望雜誌》，頁42-，1997.02.

- 6.孔德成〈我所認識的何宜武先生〉《何宜武先生紀念集》頁85-86，2002.12.
- 7.李煥〈一代完人——悼念何宜武先生〉《何宜武先生紀念集》頁87-88，2002.12.
- 8.楊粵秀〈何宜武對華僑經濟的關懷和奉獻〉《華僑問題論文集44輯》，1997.10.24.
- 9.何宜武〈我與僑聯〉，《僑聯三十年特刊》，頁27，1982.10.30.
- 10.何宜武〈華商貿易會議的成就與期望〉《華商貿易會議二十年特刊》1983.04.24.
- 11.張希哲〈從多方面體會宜武兄的行誼與風範〉《何宜武先生紀念集》頁165-170，2002.
- 12.鄧凌峰〈何資政宜武先生對國家社會暨僑胞的貢獻〉《僑訊》，1999.12.16.
- 13.王華鏞〈華僑經濟 青史留芳〉《何宜武先生紀念集》頁201-204，2002.12.
- 14.王華鏞〈華僑經濟 青史留芳〉《中華民國褒揚令集》續編11輯，頁115-120，2008.08.
- 15.聯合報〈歷史的創造者〉《為台灣四十年選拔企劃典範專輯——科學園區》頁141-146，1992.03.
- 16.陳鶴齡〈何宜武的半世紀經驗〉《福建雜誌》第7期，頁10-13，1997.01.
- 17.黃俊傑〈土地改革及其對台灣農村的衝擊〉《戰後台灣的轉形及其展望》台大出版中心，2007.05.
- 18.嚴家淦—台灣經濟奇蹟的奠定者 嚴前總統家淦先生逝世二十周年紀念展 2013.12.
- 19.康綠島《李國鼎口述歷史—話說台灣經驗》頁157-165，1993.09.
- 20.聯合報〈歷史的創造者〉《為台灣四十年選拔企劃典範專輯——發行愛國獎券》頁41-47，1992.03.
- 21.易勁秋〈何宜武先生的風範與事功〉《何宜武先生紀念集》頁227-231，2002.12.
- 22.陳鶴齡〈何宜武的半世紀經驗〉《中華民國褒揚令集》續編11輯，頁121-127，2008.08.



中
篇

何宜武的華僑經濟與金融論述



壹、華僑經濟論述

何宜武

- 一、吸收僑資的基本問題／中國一周／第243期／2-4頁／1954.12.20.
- 二、鼓勵華僑回國投資與輸入其他物資問題／中國經濟／第62期／3-4頁／1955.11.20.
- 三、華僑經濟事業發展的新方向／華僑問題論文集／第6輯／56-65頁／1959.10.21.
- 四、華僑經濟發展的問題／企業家／第9期／13-18頁／1967.02.
- 五、如何吸引僑資／中國一周／第962期／9頁／1968.09.20.
- 六、華僑經濟與世界華商貿易會議／僑務月報／第206期／9-10頁／1969.10.16.
- 七、華僑經濟與航業發展／航運季刊／第8卷1期／38-39頁／1971.04.30.
- 八、華商貿易會議的發展及其成果／經濟建設／第11卷2期／32-34頁／1971.06.
- 九、華僑經濟與我國對外貿易／中國經濟／第261期／5-6頁／1972.06.10.
- 十、華商貿易會議的成就與期望／華商貿易會議／二十年特刊／1983.04.24.

一、吸收僑資的基本問題

吸收僑資的先決條件

臺灣屬於海島性經濟，增加生產、活潑貿易同樣重要。臺灣經濟的危機，是萬一每年為數約美金八千萬美援停止時，如何平衡國際收支。平衡國際收支，必須促進貿易，而促進貿易，首須增加生產和改善生產設備。因之，如何籌集資金擴大生產事業，實為當前重要的課題。資金的來源有三：一為海外僑胞資金，二為外國人資金，三為國內游資。如要吸收上項資金，用於生產建設，非先改善當前的工業環境不可。

就一般說，資金趨向的形成，是有三個條件，即為安全、有利與自由。亦即所謂優良的工業環境。如果一個地區具有上述三個條件，資金便成順流，否則，即生逆流。近數年來，大陸及東南亞各地的資金，大量向香港流入，就是由於上述條件的促成。例如香港投資課稅輕、外匯供應充裕、銀行錢莊多、貸款便利、在港投資轉換方便等等。雖然香港地區具有投資的相當條件，但因共匪窺伺虎視眈眈，安全的條件，卻談不上，加以商業不景、游資充斥，所以近年香港的資金，又有向中南美洲、澳洲、及婆羅洲等地區轉流的趨勢，這是很顯明的一個例證。反之，臺灣有強大的軍力，防務鞏固，中美合作密切，殊非東南亞地區可以比擬，而境內治安的良好，更為一般人所樂道，所以儘管百里以外便是戰場，臺灣政治環境的安定是沒有人加以懷疑的。若就經濟性的資金本身的安全有利與自由等條件說，則臺灣所具備的投資條件，卻成為社會人士檢討與批評的中心。只要看今天臺灣生產界的苦悶與掙扎情形，便可瞭然。因之，我們今天要吸收資金擴充生產，不管是外來資金或是國內游資，必先明瞭資金流通的性質，進而改良工業環境，才是對症下藥的有效辦法。所謂工業環境，一般包括（一）投資利潤的提高，（二）外匯匯率的合理化，（三）課稅的減低，（四）流動資金的融通，（五）原料供應的充足，（六）產品出路的打開，（七）設廠手續的簡化等項問題，我們今天

要解決投資問題，必須針對上述各項，分別予以適當處理，捨此別無他途，這是我們首先應當瞭解的。

其次，資金的來源已如前述，不外僑資外資國內游資三項，其吸收的可能性如何，值得我們加以研究。我願意引述經濟專家劉大中、蔣碩傑回國一個多月以來，參閱國內各項經濟資料的結果，在報章披露的判斷，他們認為在臺灣目前現況下，要吸收外資，必須予以優厚條件方能獲致，自第二次世界大戰後，能夠向國外投資的國家，只有美國，戰後美國投資，以投向隣近加拿大為最多，投向歐洲各國的為數極微，美國向外投資少的原因有二，其一是考慮政治環境的安全，其二是美國國內利潤的空前優厚。所以臺灣要招致外資，不是容易的。其次他們認為我國國民淨儲蓄少得可憐，幾乎等於零，因之儲蓄傾向也是等於零，要吸收國內游資，擴充生產建設，希望也不很大，他們於分析外人資金與國內游資後，認定招致僑資，是最有希望的一條途徑。上面的說法，我認為大體是正確的。今天我們所希望的外資，自然是以美國資本為主，除非美國政府在共同反共立場下，有計劃的鼓勵美國資本投向臺灣逐漸減少美援支出外，單靠美國私人投資的興趣，以招致美資來臺，似不會有很大的把握，而國內游資的投入生產事業，如果工業環境改良，招致游資，多少可發生一點效果，但因數額不大，也不會有太大的希望。至於僑資的招致，則本質上不同，因為第一，東南亞各地情勢不穩，而僑居地政府對我華僑工商業又有種種限制，發展困難，第二華僑具有高度愛國熱忱，在其他地區投資，精神上遠不如在祖國自由，第三反攻在望，前途無量。因之，只要目前臺灣工業環境能夠改善，大量僑資回國，是沒有問題的。也可以說是臺灣目前爭取資金最有希望的一條途徑。

華僑回國投資的困難及其解決途徑

鼓勵華僑回國投資，不獨為當前事實的需要，亦為政府確定的政策，自四十一年九月政府先後公布「鼓勵華僑及旅居港澳人士來臺舉辦生產事業辦法」及「自備外匯輸入物資來臺舉辦生產事業辦法」以來，華僑申請來臺投資經核准者，已有五十二家，其中已經設廠經

營者二十家，正在籌備設廠者二十一家，經核准尚未進行設廠者十一家。為什麼申請核准者有五十二家而設廠經營者僅有二十家尚不及半數呢？一言以蔽之，還是因為法令限制太多，不能適應華僑投資要求。自外國人投資條例實施後，行政院參照該項條例的規定頒布華僑回國投資辦法，並將原訂兩項辦法廢止，一面擬訂華僑回國投資條例草案，送請立法院審議，內容雖較前完備，但因其他物資的限制，華僑投資仍有困難，並且根據以往的經驗，其他有關法令如不密切配合，收效還是有限。華僑回國投資目前主要的困難約有七端：

- 一、外匯匯率與實際幣值相差過遠，僑資移入將受重大損失。
- 二、准許投資華僑自備外匯輸入其他物資，原是便利僑資移撥來臺以為變價建廠的資金，而免遭受匯兌損失的補救辦法，惟最近政府訂定的華僑回國投資辦法，規定其他物資以機器零件原料及半製成品為限，建廠資金，將無從出，無異將回國僑資的入口，加以阻塞。
- 三、輸入物資變現需時，而建廠進行在在需款，國家銀行對於舉辦工廠概不貸款，至一般商業銀行的貸款利息既高，限期又短，且需具抵押擔保，此在初入國門的僑胞，不易辦到，間向私人貸得亦因利息太高增加產品成本。
- 四、華僑一經開始投資，即需負擔與其他廠號同等的稅捐。政府新訂所得稅法修正草案（正在立法院審議中），對新設事業及增資舊業已有免征營利事業所得稅三年的規定。但自備外匯輸入的機器等物，仍照一般關稅稅率征課，與一般國內廠商以結匯價申請進口的機器等課稅相同，殊非誘導僑資之道，抑亦有失公平。
- 五、一部份僑資工廠所需原料需求諸國外，但外匯配額過少，以致原料供應，時虞斷絕，另一方面臺灣市場狹小，產品外銷在目前匯率之下，又無利可圖。
- 六、華僑來臺投資，必須覓地建廠，而廠地問題因法令限制遷延不決者所在多有，影響生產。
- 七、經濟生產事業「時間即金錢」，目前政府機關對華僑回國投資生產事業案件之處理，每嫌主管機關太多，手續繁重，辦理稽遲，致華僑蒙受不必要之損失。

基於上述的困難，我認為今後要吸收僑資回國，必須腳踏實地，針對困難去尋求解決方法，不是空口鼓勵，可以解決問題。管見以為解決的途徑，應從左列各事著手：

- 一、設立強有力的輔導機構：目前經濟部的外國人與華僑投資事件審議委員會，每月開會一次，對於華僑申請投資案件，僅負審核之責，而華僑投資牽涉範圍甚廣，關係機關頗多，且華僑對祖國政令較為隔閡，必須由有關機關指派負責人員組織輔導機構，加強輔導工作，藉以簡化手續，便利投資。
- 二、修訂有關法令：現行華僑回國投資辦法，及有關投資之賦稅、土地、外匯、員工入境、工商業登記等法令，凡屬足以影響華僑投資者，應即檢討修訂。
- 三、改善外匯匯率：在外匯匯率未調整前，對於華僑來臺投資匯進的資金，應酌採補貼差額辦法，由政府銀行隨時視市場情形，決定補助金數額，或採用物資轉帳補貼方式，由政府指定中央信託局或物資局，將華僑擬匯進之資金，在香港購進物資運臺，按實際情形酌定比率分別照付，藉以保值。如果匯率補貼或物資轉帳補貼方法一時難以實行，對於自備外匯物資輸入，應即放寬限制，凡屬准許暫停管制進口的物資，應准華僑採辦進口，但對進口物資的種類數量，應由審核機構，視市場需要，予以核准輸入，以免影響市價。
- 四、便利資金週轉：國家金融機構，對僑資經營之重要生產事業有關國計民生者，應比照公營事業酌量減低利息予以貸款，一面商洽商業銀行對於僑資舉辦生產事業所需週轉資金，就數量期限手續各方面，予以便利。
- 五、籌劃原料供應與產品外銷：凡屬能由臺灣供應的原料，必須力求品質提高成本減低，其需進口者，對於外匯分配，應予寬籌，以免因原料不繼，影響生產。至產品的外銷，應由政府協助辦理，設法解決其困難。

總之，上述各點均屬吸收僑資來臺的必要措施，如果我們要增加生產擴充生產設備，必須面對現實，拿出勇氣來解決這些問題。

亟待澄清的若干觀念

近來社會上常有兩種論調，第一，僑資來臺舉辦生產事業，不應較之國內資金舉辦生產事業更為優待。第二，僑資來臺的優待辦法，不應超過外國人來臺投資的規定。就第一點說，我認為臺灣今天的工業環境，對於生產事業不獨沒有鼓勵作用，而且相反的發生牽制作用，當然對於工業環境的改善，不論內資僑資，都有同樣的要求，也都應同樣的適用，但華僑遠離祖國，對於國內政令隔閡，必須切實輔導。其次，僑資係屬外來，在外匯匯率上應予適當解決，否則僑資無法匯進。再次，國內資金投入生產事業，申請機器原料均係按結匯價結匯，較為有利，而僑資則以自備外匯輸入，並無此項利益，所以內資與僑資，在法令上雖不應有所軒輊，但僑資與內資在投資過程中不同之情形，應予計列，以免偏差，況且鼓勵華僑來臺投資，不特在經濟上具有極大必要，就是在政治上的號召說，亦有其不可估計的效果與作用。就第二點說，外資與僑資，在吸收外來資金一點上，雖屬相同，但投資人的資格，一為本國人民一為外國人民，則根本不同，縱使法令上對於僑資予以若干特別優待，亦無不可。其次，在實效上說，外國人來臺投資的可能性，不會有太大希望，已如前述，而華僑來臺投資，則可能性極大。況且在目前臺灣工業環境下，華僑均感無法來臺投資，外資的吸收，更屬不可想像。再次，外資將來必須以外幣償付，在引入外資時尤須考慮是否確能產生將來之償還能力，其間自有限度，也與僑資不同。

此外若干負責人士，還有一種觀念，就是以抑阻通貨膨脹為中心的理論，重視外匯貿易及信用的管制，忽視國民經濟的發展，形成財政金融與經濟脫節的若干現象，我最近閱讀日本前財政部長池田勇人所著的均衡財政一書，對於日本經濟由安定到復興的經過，敘述頗詳，他所揭櫫的均衡財政，固在抑阻通貨膨脹，但非通貨收縮，而係反通貨膨脹政策，就是遇有通貨膨脹或收縮現象時，予以有彈性的抑制或放寬，俾於控制信用中，適應財政經濟的全盤需要，以促進經濟復興，加速資本積蓄，提高人民生活。因之他在日本惡性通貨膨脹時期，為加強經濟基礎，對於經濟復興的基礎產業，其所需資金，無論

如何仍予多方設法，同時他認為發揚個人的創意與創作是發展經濟能率的最好方法，摒棄官僚式的統制經濟，他的均衡財政的目標，是在經濟的發展向上及進步，亦即注重財政金融工資物價生產貿易等政策的配合實施。我認為池田氏所述日本戰後努力謀求經濟復興的經過與挽救當時財政金融經濟危機的對策，頗多值得我們參考的地方。我們無可否認的，今日臺灣的財政金融政策，與經濟政策不盡配合，如果我們單單顧及財政的均衡與金融的安定，而不注意經濟的發展，那卻是等於緣木求魚不會收效的。所以今日要解決華僑來臺投資的問題，我們必須澄清若干似是而非的論調與觀念，否則，因所站崗位不同，看法各異，對於當前投資各項困難問題，永遠無法排脫，這是值得我們深思熟慮的。

（本文發表於《中國一周》第243期，2-4頁，1954.12.20.）



回國投資僑商於蔣總統六八華誕，與鄭彥棻、蔣經國合影於北投僑園，中為泰國僑領林國長，攝於1954.10.31。

二、鼓勵華僑回國投資與輸入其他物資問題

(一)

我國對外貿易，一向居於入超地位，在大陸淪陷前，每年華僑匯款，以美金折合估計，約在一億至一億二千萬元，足資抵補當時我國國際收支差額百分之七十左右。惜當時對於華僑匯款，未能善於誘導利用，使其投資於國內的生產事業，任其充作置產購地建築建屋或其他消費方面之用，不能說不是一件美中不足的事。自大陸淪陷，政府退守臺灣以來，即積極發展生產建設，以期鞏固經濟基礎，為反攻復國作長久的打算，而經濟建設的資金籌措，不外三個來源：一為國內的積蓄、一為海外僑資、一為外國資本。就國內的積蓄而論，目前人民的儲蓄不大，以國內累積的資本，作為經濟開發之用，似乎希望不高，而填補此項資金的供給與需求的差額，自必有賴於鼓勵僑資與吸引外資的流入。但吸引外人投資，事實上證明並無把握，外人投資條例公佈後已歷年餘，但申請來臺投資設廠者絕少，多是資金輸入分期償還的方式，而不是真的投資。為了謀取臺灣工業化的實現，加速經濟建設四年計劃的完成，鼓勵華僑回國投資，實有必要。況且東南亞各地，因僑居地政府，對華僑經濟事業，加以種種歧視和限制，華僑資金亟須尋求出路，近年華僑資金轉移香港，形成游資充斥情形，就可說明此項事實。所以鼓勵華僑來臺投資，不獨是充實國內經濟建設資金，同時也是解決華僑資金出路的最好途徑。

(二)

但是，新臺幣的對外價值偏高，為使僑資來臺免致遭受外匯匯率差額之損失，一般來說，祇有下列兩種解決方式：（一）匯率補貼辦法，（二）自備外匯輸入其他物資辦法。但採取匯率補貼辦法，必須隨著市價變動加以調整，這是辦不到的；因之，政府四十一年九月公佈施行的「鼓勵華僑及旅居港澳人士來臺舉辦生產事業辦法」，及十

月間公佈施行的「自備外匯輸入其他物資來臺舉辦生產事業辦法」，就是採用第二種方式，以自備外匯物資輸入解決僑資來臺的困難。依照上項辦法規定，此項自備外匯物資包括機器、原料、及其他核准進口物資，所謂其他核准進口物資，就是除一般准許進口物資可以輸入外，其他管制或暫停進口物資，如經核准，亦可進口。該辦法規定輸入其他物資，其主要作用，乃在使回國投資的僑胞，可以將其他物資出售變價，用以支付籌備建廠、購地、稅捐、及購買本國原料等等費用，這是原辦法的重要鼓勵之點，也是在匯率問題未獲合理解決前保持幣值的必要措施。但依據過去辦理的經驗，其他物資的進口，是以准許進口物資為原則，其他暫停進口或管制進口物資不過是配搭而已，而禁止進口物資則不准輸入。為什麼要配搭管制進口暫停進口的物資呢？那是因為一般准許進口物資，是國內商人可以申請結匯輸入的，如果不配搭少數暫停或管制進口物資，恐難維持原有的幣值。現在臺灣的數十家僑資工廠，就是依據上項辦法設廠的。

其實，以自備外匯輸入其他物資，在華僑回國投資的全部資本額中，所佔的比率並不大，平均計算，不過僅佔百分之三十左右。然而華僑久居國外，對國內的一切，均感陌生，初入國內設廠，一切購地建廠所需的流動資金，自不易向外籌措，有了其他物資的輸入，就可以出售獲得新臺幣，用以支付各項必需的費用。如果沒有其他物資的輸入，則勢必感覺現金缺乏，一切無從著手，因而躊躇不前了。

至於申請輸入其他物資，在辦理上也發生種種困難。譬如僑商申請其他物資進口，因物資種類浩繁，何種物資方可保持幣值或較有利，往往發生選擇上的困難，而物資種類申請確定後，因臺灣市場吸納力有限，在進口時，此項進口物資，原以為可獲利益，但因到貨太多，價格暴跌，又發生問題，有的時候，物資申請進口核准後，而市場價格業已發生變化，又須申請更換其他物資，而主管審核機關也難得有確定的標準，往往不易討好。另一方面，華僑投資輸入其他投資，為預防出售後不用於生產事業，依規定應以中央信託局或物資局為收貨人，代為出售，但因手續繁複，及脫售時間快慢與價格高低問題，也易招受僑商的不滿，這是無庸諱言的。不過，一般來說，這些在辦理過程中所遭遇的困難，仍然祇是行政上的技術問題，祇要肯加以研究改進，總可以獲致解決。因為有了准許其他物資輸入的大前提

的決定，僑商回國投資，首先有了資本保值的保證，在進行的途程中，縱然遭遇了若干困難，也不致因此而灰心卻步。所以這一時期，華僑回國投資，比較踴躍。

自四十二年九月一日，「華僑回國投資辦法」公佈施行，前頒「鼓勵華僑及旅居港澳人士來臺舉辦生產事業辦法」，及「自備外匯輸入其他物資來臺舉辦生產事業辦法」同時廢止。「華僑回國投資辦法」第三條第二項，雖亦規定有其他物資為出資種類之一，但本項所規定的其他物資，係指機器零件、原料、及有關其製造之半成品而言。僑商來臺設廠所需建廠費用及週轉資金，究竟如何籌措，並無補救方法。因此，自四十二年九月至四十三年九月止，在一年又一個月的時間，華僑申請回國投資經核准者，不過四家，投資總額，僅美金96,432,00元，英鎊15,500鎊。而且這核准投資的四家中，有兩家係就原有事業增資，新創設者不過兩家而已，其投資總額，亦微不足道。影響之大，可以想見。

(三)

本屆立法院大會，對華僑回國投資條例草案，爭論最久最烈，特別是有關准許輸入「其他物資」的第三條條文，經過了兩個多月的研究和討論，終照行政院原訂的條文三讀通過，完成立法程序。這是一個可喜的現象，但社會上對於華僑回國投資問題，還沒有獲得正確的認識，這是值得注意的。我以為：

第一、首先應該瞭解，今日任何國家，除美國外，對於外匯管制，均極嚴格，尤其是東南武一帶，如印尼、菲律賓、越南、星加坡和馬來西亞等地區為甚。華僑受了愛國心的驅使，回國投資，要想將資金携回祖國，不惜冒著極大的危險，運用各種不同的方式，秘密流出，在各項部署及人事關係的聯繫上，早就七折八扣，損失慘重。如果不准其以自備外匯輸入其他物資，則資金移轉來臺以後，以目前外匯匯率牌價匯入，與市價懸殊過甚，自難以保持實際幣值，是僑資來臺，於尚未設廠之先，即以遭受到幾及半數的損失，又何能引導以後的僑資來歸？故必須輸入其他物資，才可以彌補損失，解決困難。

第二、依照過去自備外匯輸入其他物資審核標準，其中雖酌准輸入少數管制或暫停進口類物資，但大部份仍係准許進口類物資，此項物資原須支付國家外匯，向外採購，如今既有華僑進口其他物資，則部份的等量外匯，政府就可以節省下來。更進一步說，在國內外物價因物質來源充裕而趨於同一水準時，則套匯或走私的現象，必然消除。國內市場輸入物資價格降低，也就是相對地使國內的購買力增高，國民生活獲得改善，政府既未支付進口所需的外匯，同是更可增裕關稅收入，故准許其他物資的輸入，實在是利多而害少。

第三、有人主張放棄其他物資進口辦法，改採優惠匯率或原幣存款辦法，這是行不通的。因為目前的優惠匯率，為每一美元，折合新臺幣三十四元，雖較現行外匯貿易辦法，對差額發給結匯證明書略為有利，但與實際幣值相教，仍有很大的距離，如市價續有波動，則差額亦更大，何能解決問題。至僑資來臺，雖可運用原幣存款辦法，保存原幣價值，但此項原幣存款，作為擔保抵押或申請以自備外匯向外採購機器原料固可，但所需建廠費用或週轉資金必須支付的新臺幣，又將從何而出，如依優惠匯率辦理，還不是要使投資人遭受損失嗎？

第四、其他物資的範圍問題，依照華僑回國投資辦法的規定，其他物資限於機器零件原料及其有關之半製成品，一年以來，由於此項限制的結果，僑資無法來臺，所以行政院所送華僑回國投資條例草案第三條第二款，已將此項限制刪去。依照過去辦理情形，所謂其他物資，自然是指一般准許進口物資，及經核准之暫停或管制進口物資，這是當然的解釋。如果此次華僑回國投資條例規定的其他物資，還是具有此項限制，那是不可想像的。

總而言之，要想爭取僑資回國，決不是空言鼓勵所能濟事，必須以實際有效的行動，才能刺激更多的海外華僑資本，源源來歸；而准許輸入其他物資問題，也不過是啟開僑資來臺之門；對於工廠設立手續的簡化、銀行貸款的便利、租稅的減免、廠地的協助解決等項，應予質兼顧，方收鼓勵之效。如果連大門都不開，即或人家想要進來也不可能，還談什麼爭取呢？

(四)

近來社會上時有人說，因為華僑來臺投資，可用自備外匯物資進口，所以有假冒華僑及套匯圖利的情事發生，這是很大的一種誤解。因為：第一、關於真假華僑問題。華僑來臺投資，依照規定，須呈繳華僑身份有關證件，並經由有關機關會同審核，共同確定，在手續上，不能說不相當嚴密，似乎不應該有所謂真假華僑問題的發生。但各方面之所以滋生疑惑者，或許因為過去港澳工商人士來臺投資者較多，而其他地區較少，難免不有此一錯覺發生。殊不知過去實施的「鼓勵華僑及旅居港澳人士來臺舉辦生產事業辦法」及「自備外匯輸入其他物資來臺舉辦生產事業辦法」，均包括旅居港澳人士在內，凡旅居港澳人士，均得依照上項辦法各項規定，申請來臺投資，自不應有真假華僑問題。第二、假借投資名義套匯謀利問題。華僑來臺投資，除呈繳華僑身份有關證件外，並須繳具資金來源證件，及投資計劃書等，呈送有關機關審核，然後再提經審議委員會開會核定，又怎能假借名義？且其他物資之輸入，依照規定，須以中央信託局或臺灣省物資局為收貨人，協助出售，並由出售機關將價款逕存臺灣銀行專戶，然後依照建廠計劃實際需要呈請經濟部核准，方可動用，手續至為嚴密，如何能套匯圖利，實不可解。華僑回國投資條例已於11月19日由 總統明令公佈，而其他物資輸入一項，是本條例的關鍵所在，我們希望這個條例能達到鼓勵僑資來臺的目的，而有助於自由中國經濟的建設，不能再重蹈過去的錯誤了。

(本文發表於《中國經濟》第62期，3-4頁，1955.11.20.)

三、華僑經濟事業發展的新方向

(一) 華僑經濟問題的基本認識

一個國家的社會經濟構成是有機體的，不可劃分的，某一行業或某一部門的繁榮與蕭條對於其他行業或其他部門具有極大的影響。東南亞各地華僑眾多，向以經營商業為主。當地經濟的趨勢直接反映於社會購買力的強弱，也就是商業榮枯的函數及左右華僑經濟興衰的潛在因素，換句話說祇有當地經濟繁榮，華僑經濟才能發展，同時，反過來說東南亞各地華僑既然擔負當地大部份工商業務，構成當地社會經濟的重要一環，欲發展當地經濟，自亦不能不注意華僑經濟的發展，亦即華僑經濟與當地經濟已混合成為一個不可分割的有機體。

本著前項的瞭解，年來我國政府，不放棄任何機會與東南亞各國加緊經濟合作，籌劃開發各項資源，增加各國人民就業機會，提高各國國民所得與人民生活水準，藉以阻遏共產主義者對後進國家經濟滲透、擾亂、與顛覆的陰謀。僑務委員會乃訂定「華僑商業資本轉移實業」計劃，鼓勵華僑配合當地經濟建設計劃，創辦各項生產事業。

惟華僑開拓生產事業仍以當地政府對待外僑及外國資本的態度為依歸，目前東南亞各國雖然在原則上都歡迎外僑及外國資本經營各項生產事業，惜尚未頒訂明確的政策與確定具體的辦法以致華僑深感無所遵循。且以各國為欲保留當地人民謀生機會，對於若干資本輕微，經營簡便的商業，及若干技術簡單的職業，乃有限制外僑經營及操作之事實，與若干國家立法機構限制外僑經濟活動的提案，社會人士限制外僑經濟活動的偏激言論，都足以促使外僑對當地政府歡迎外資的政策採取保留的態度，未敢貿然以其資本力量及企業組織與經營的能力，嚮應當地歡迎外資參與經建的呼籲。所以，我們希望各地政府能澄清社會人士對外僑經濟活動的錯誤觀念，明確的賦予外僑發展經濟事業，協助當地經濟建設的保障，因為一個新興國家要增進其國民所得，提高人民生活水準，乃以增加生產事業的投資為必要前提，而本國現有的資金儲蓄有限，繼續累積尚須假以時日，則運用外僑資本，

爭取外國投資，實乃導致國家富強之捷徑。所以，目前東南亞各國歡迎外資的號召是十分正確的，惟為迅赴事功起見，似須早日頒訂明確的鼓勵政策及各項實施辦法，藉廣招徠。

至於東南亞各地華僑必須瞭解，殖民地的經濟型態已為時代所揚棄，商業買辦不再為當地人民所歡迎。所以，華僑傳統的小商業經營，不能再適應當地社會的需要，而必須移轉於工業的經營與開發農、林、漁、牧資源的企業。但是，這些新企業往往非個人資力及精力所能應付者，所以，必須由獨資經營或少數戚友合夥經營的資本構成型態，進入股份有限公司的組織藉以吸收廣大群眾的資金，充實其資本力量，並以企業組織擔當各項業務的推進。這不但是東南亞各地華僑經濟事業發展的途徑，也是任何一個後進國家發展其經濟所應遵循的途徑。而華僑也必須從事經營工業及開發農、林、漁、牧資源，明顯地增加當地的各項財貨的直接生產，代替商業方式運儲物資，更變財貨的時間與空間，間接使財貨的使用價值增加，藉以贏取當地政府與人民的讚許，而使當地人士對華僑經濟的活動有新的正確的評價，這才是今後華僑經濟發展的坦途。

上項認識，實至重要，如能本此方向進行，我們相信華僑經濟活動將對當地經濟的發展構成劃時代的新貢獻。因為過去華僑對當地經濟開發貢獻勞力及以少數的資本協助當地物資的供銷工作。今後則將聚集多數華僑累年的積蓄，充作生產資金，並由祖國輸入各項生產技術，開拓各項新興生產事業，使當地社會的生產投資增加，創造當地人民新的就業機會，直接增加當地國民所得與提高人民生活水準，我國政府及人民均以高度的熱誠促致此一華僑經濟的新時代的實現，幸望東南亞各國政府及華僑能把握此時代所畀予的重大任務。

（二）我國與東南亞各國及僑胞經濟合作概況

1、中越合作

甲、四十七年七月我國經濟訪問團一行十二名，由美援會秘書長李國鼎率領赴越作為期一個月之實地考察，就越南農業改進與發展農產品加工業及輕工業方案，撰擬詳盡報告送越南政

府參考，九月中旬越南派遣農業考察團來臺答聘，作十日之考察，觀摩我國農業改進實況。十月中旬又派工商考察團來臺訪問，洽商加強雙方貿易之發展。

- 乙、越南政府為發展紡織工業，特邀請旅越僑領與當地人士集資籌建越南紡織廠，首期設備為紡錘二萬錠及其配合之自動織布機，經由我紡織專家前往協助設計建廠，並受聘為總工程師兼廠長，另行聘請有關技術人員三十九名，擬於本年內前往協助開工。
- 丙、越南政府擬籌建新式糖廠三處，聘我方專家前往勘察設計，我方派遣專家十人，組成糖業技術服務團，前往實地工作四個月，已完成初步建廠設計工作。
- 丁、越南政府採納去年我國經濟訪問團之建議，於四十八年五月派合作及農貸總監陳玉蓮來臺洽商延聘我農業專家十一人，前往工作，業經與有關人士洽妥。我方專家近即可前往。

2、中泰合作

- 甲、四十七年七月我國經濟訪問團由中國石油公司總經理金開英率領應邀前往訪問三週，對於促進中泰經濟合作頗具貢獻。
- 乙、我國協助泰國建立新式糖業已獲成就，預計泰國明年砂糖之生產即可自給自足，毋需仰賴外國輸入。我國臺灣糖業公司總工程師周大瑤應邀前往泰國擔任糖業顧問，臺糖退休技術人員數十名亦前往協助建廠及製造工作，並由我國輸往新式製糖機器，現新建及改善原有設備之糖廠計有：僑領張蘭臣等創設之東方糖業公司，碧武里糖廠，板武里糖廠，是拉差糖廠，暹羅農場糖廠，莫肯新豐糖廠，安良糖廠，廣順利糖廠。
- 丙、臺灣中華化工廠負責人應邀前往訪問，並決定以機器設備輸往與華僑合作建立硫酸製造廠。
- 丁、臺灣太平洋電線電纜公司擬以生產設備輸往泰國與華僑合作建立電線製造工廠，該公司曾派總工程師前往實地勘察，現正與有關方面洽商中。

3、中菲合作

- 甲、四十七年七月菲律賓農業部長率領工商考察團來台訪問，十二月間我臺灣銀行董事長張茲闡率領經濟訪問團訪菲，對於兩國經濟合作有進一步之促進。
- 乙、旅菲僑商在菲創設碱廠，經由臺灣碱業公司派副廠長朱坦前往實地指導。
- 丙、旅菲僑商經營造紙廠，來臺聘請技術人員三名前往協助改進品質，設計新型紙類的製造。
- 丁、旅菲僑商經營肥皂製造廠，擬添設「非肥皂」製造設備，特來台實地考察「非肥皂」製造工業，我松山興記化工廠及臺豐化工廠均允為設計並派員指導建廠製造。

4、中星馬合作

- 甲、星加坡華人卓永慶等與臺灣中國漁業公司合作，由中國漁業公司供應遠洋漁船及漁撈人員，在印度洋捕魚運星出售。
- 乙、馬來亞聯邦華人林添良等創設水泥廠，由臺灣啟信實業公司以機器設備與技術提供合作，本年內即可開工生產。

5、中寮合作

- 甲、四十八年六月我國派赴寮國經濟訪問團，由立法委員趙蓮芳博士率領前往實地考察，草擬改良農業，開發林業及建立糖業建議，八月間寮國經濟訪問團來臺，曾洽商我政府售與新式製糖及製造水泥機器，並派遣技術人員協助建廠指導生產，已獲初步決定，目前正在籌辦中。
- 乙、旅寮僑胞創辦汽車輪胎再製工廠，聘我方技術人員前往協助，現已順利進行工作中。

6、中婆合作

- 甲、我國派赴英屬婆羅洲經濟訪問團，由民航空運公司董事長王文山率領前往考察，與當地華僑領袖會商，認為英屬婆羅洲地廣人稀，農業及小型工業極具發展希望，該國樂於協助當

地華僑開發。

乙、臺灣大榮鐵工廠負責人王耀東與北婆羅洲政府簽訂合約，在當地開採煤鐵礦及金鑛，鐵鑛砂將運回臺灣煉鋼。

丙、我國經濟部為協助英屬婆羅洲改進漁業，曾派遣漁業專家蔡增祥、朱懋勛前往考察。

此外旅葡屬帝汶僑商經營香煙製造工廠，為改進製造技術，提高品質，特親自返國在臺灣省菸酒公賣局松山菸廠及臺北菸廠實習三個月，至感滿意，返僑居地後已著手其香煙工廠製造技術之改進。

（三）我國可能對僑胞提供之技術協助

以上乃就我國近年來對東南亞各國及僑胞經濟合作現況敘述，各地僑胞及當地人士如欲籌創上列各項生產事業，我國仍可給予充分支持協助。此外我國目前生產技術已達國際水準，或已在國際市場上享有盛譽，這些工業又多屬東南亞各地原料豐富，或具有廣大市場等發展基本條件者，茲略述如次以供有志在海外籌辦生產事業之僑胞參考：

1、食品加工業

甲、鳳梨罐頭製造業：臺灣產品遍銷歐、美、非、澳等洲，獲各地消費者好評，去年外銷價值達美金七百四十五萬餘元。東南亞各國多產鳳梨生果，這是一項極具有前途的加工業，目前星馬已有鳳梨罐頭製造廠，惜其產品尚未能在國際市場暢銷，有待改進。

乙、竹筍罐頭製造業：這也是我國產品在國際市場上獲有信譽的一種，去年產品遠銷澳洲、丹麥、比利時、荷蘭、西德、加拿大、美國及港星等地，計價美金三十一萬八千餘元，東南亞各地竹筍產量至豐，此項加工業亦至具前途。

丙、麵粉工業：臺灣麵粉工業設備新穎，技術優異，近產品試銷香港、琉球極獲好評，東南亞各地多未有新式製粉工廠，而美援小麥供應頗多，惜未能自行加工，故此項工業亦具發展價值。

2、麻紡與絲織工業

- 甲、麻紡工業：臺灣麻布、麻紗及麻袋，銷售香港、琉球、泰國等地為數頗多，東南亞各地氣候炎熱，麻布著用時間較長。又以各國多產稻米及五谷，而糖業亦正在發展，在在需要麻袋包裝，所以，麻袋工業亦極為當地需要，目前泰國、緬甸政府均在鼓勵創設麻袋廠。
- 乙、絲織工業：包括天然絲、人造絲及各項尼龍絲交織品，臺灣織錦緞極為美國與加拿大市場所歡迎。東南亞各地均乏天然棉花。所以，此項人造纖維織物工業頗適宜於當地之發展，況且，越南、柬埔寨等地絲織業已頗有基礎。

3、木材加工業

- 甲、夾板工業：臺灣夾板工業也享有國際盛譽，去年產品銷售英國、希臘、南非聯邦、美國、加拿大、英屬婆羅洲、香港、越、星馬等地，計達一百三十三萬餘美元，東南亞各地木材產量至豐，極合夾板工業之發展，目前菲、泰雖有此項工業，仍有拓展餘地。
- 乙、均質木材：利用鋸木之邊材及廢材纖維，加以化學處理，製成均質木材，在臺灣雖祇有數年的短暫歷史，但製造技術已達國際水準。
- 丙、紙漿及紙張製造工業：臺灣製造紙漿及紙張近頗受日、韓及東南亞各地歡迎，去年外銷值達八十四萬餘美元，東南亞各地木材及甘蔗渣產量均豐，宜於發展紙漿及紙張製造業。

4、五金機器工業

- 甲、鋁製品工業：以家庭用器為主，東南亞各國人口眾多，家庭用具銷途至廣。臺灣年來此項工業技術進步迅速，去年產品銷售美國、泰國、琉球、香港等地達美金六十一萬餘元，各地僑胞籌辦此項工業，我國不但可以提供技術服務，而且也有鋁片及鋁錠長期供應。
- 乙、噴霧器：這是噴射農藥的器具，在當前東南亞各國仍以農業

生產為主，而且亟謀改善農業經營，加緊各項病蟲害之防治工作，此項農具的需要至大，年來英屬婆羅洲不斷向我國購用，足證產品優良。

丙、縫衣機：這是家庭機械化聲中一項首先需要的機器，年來臺灣產品以物美價廉稱者，遠銷韓國、越南及美國等地，東南亞縫衣機的市場頗大，是一項具有前途的輕工業。

丁、腳踏車：這幾年來臺灣腳踏車製造工業發展迅速，產品已銷售泰國、越南等地，頗獲好評，東南亞各地目前尚乏此項工業，且人口眾多，市場頗大，可以發展此項工業。

戊、電風扇及電錶：去年臺灣電風扇銷售伊拉克、泰國、寮國、菲律賓、香港等地計有三千餘台，以物美價廉而受各地歡迎。又電錶亦銷韓國，此二項電器工業技術均達國際水準，在東南亞各地屬於熱帶氣候，電風扇銷路頗大，是一項具有前途的工業。

5、化學工業

化學工業的基礎為酸及鹼，臺灣電力售價偏低，酸鹼成本亦較低，故年來化學工業發展至為迅速，除供應國內各項工業原料所需外，且多發展外銷，去年外銷者已達二十餘種，售價計達一百七十餘萬美元，茲摘要舉列如次：

甲、薄荷油及薄荷腦：這是臺灣新興工業，但是產品已獲國際信譽，去年外銷歐洲、非洲、美洲及東南亞等十八個地區，為我國產品銷運最廣者，計售價達美金五十四萬八千餘元。

乙、酸鹼類：計有鹽酸、硫酸、燒鹼、鹼水等銷售韓國、越南、泰國、菲律賓、美國等地。此項基本化學工業，至有前途。

丙、酵母：去年銷售美國及東南亞等地達美金近一萬元，且銷售量逐漸增加中，這是蔗糖副產品工業，東南亞各國正在發展製糖工業，此項副產品工業有現成的原料（現無法利用為廢物），自有利於發展。

丁、氯化鈣：這也是一種重要的化學原料，去年銷售美國、琉球、韓國、泰國及香港等地，達六萬餘美元，在今後化學工業普遍發展之下，此項化工原料的需要量日見增加，市場亦

益拓大，實具發展前途。

戊、塑膠原料：臺灣建立此項工業雖僅有數年歷史，但品質優良，已外銷香港、菲律賓、越南、韓國等地。今後塑膠製造品已能替代各項鋼鐵製品，故極有發展前途。

己、平板玻璃：臺灣建立此項工業也僅有數年歷史，但產品外銷美國、琉球、韓國、越南等地。東南亞各國人口眾多，玻璃工業自屬迫切需要。

庚、味精：臺灣目前正採取新式發酵方式製造味精，東南亞各國味精銷路頗大，多待外國輸入，實亟待建立味精製造工業。

此外尚有甘蔗板製造工業，也是蔗糖副產品工業，在當前東南亞各國紛紛建製糖工業之際，此項工業亟宜發展，以上亦僅就目前臺灣的工業水準而言，在臺灣工業不斷進步之下，相信將繼續有各項新技術可以為各地僑胞發展工業服務。

（四）華僑經濟事業展望

當前國際經濟發展的趨勢，與東南亞各國限制若干華僑經濟的活動，構成華僑經濟的轉捩點，此項客觀的環境給予華僑經濟相當的壓力，迫使華僑經濟必須作適時的蛻變，雖求保持現狀亦不可得。固然在此轉變的過程中，不無若干現實的問題發生，尤其是當地政府對外投資的態度，更是今後華僑經濟發展的基本左右因素，幸今各國咸能採取歡迎外資的政策，各地華僑如能適當嚮應當地政府的政策，自必能促進各地政府歡迎外資發展生產事業的實現，例如旅越華僑與當地人士合資籌辦越南紡織廠，獲得當地政府大力支持與當地美援機構的巨額貸款，就是一項僑營事業在當地政府尚未明確厘訂獎助外資的詳細辦法前，具有促使當地政府鼓勵外資的創例，而利於鼓勵外資辦法的早日頒訂。總之，在這個華僑經濟的蛻變時代，各地華僑必需把握時機，爭取主動。

我們知道各項新興工業及以科學方法與新式設備開發農林漁牧事業，均需巨額資金，尚非少數人所能單獨負擔者，所以，我們以為華僑欲求發展其經濟事業，而免遭時代進步的淘汰，必需捨棄過去的保守經營方式，採取公司的組織，廣泛吸收生產資金，以應投資之需

要，本來一項新辦企業除了資金的籌措外，經營管理與製造技術均屬重大課題，今後華僑籌辦各項新興企業，則經營管理與製造技術，均可倚賴祖國支持，祇要籌得生產資金，即可穩獲厚利。且以目前東南亞各國生產事業的利潤均高，如水泥、紡織、平板玻璃等投資，在開工生產之後五年以上，甚至少於五年即可收回全部投資。又由於各國政府均獎勵生產投資，採取高度的保護工業政策，華僑在各國投資生產事業，受到各國政府的保護，獲有當地的穩定市場，實屬優利可靠的事業。

華僑發展經濟事業的重點既然在於資金的籌措，我政府有鑒於此，乃於年前鼓勵各地華僑與臺灣工商界人士籌資合組「華僑商業銀行」，純粹民營，總機構暫設於臺北，分支機構將分設於各重要僑居地，配合各地僑營銀行，組成華僑金融網，俾其擔負僑社資金的仲介任務，發揮僑社游資的生產作用，充實各地華僑經濟事業的資金，與增加華僑的所得。同時，也是倡導資本所有與運用的合作，破除獨資經營的保守方式，以收金融的力量充分支持生產事業的效果。惟該銀行尚在籌組階段，欲使其肩負此艱巨的任務，尚有待各地僑胞的大力支持。

（本文發表於《華僑問題論文集》第6輯，
56-65頁，1959.10.21.）

四、華僑經濟發展的問題

僑委會副委員長何宜武在第四屆亞洲華商貿易會議致詞全文

(一) 華僑經濟的成長

華僑經濟，牽涉範圍甚廣，簡單的說，華僑經濟就是中國僑民在外國社會（全世界各地）謀求生存和發展，同時又涉及僑民與祖國間經濟關係的一種複雜類型的經濟。為明瞭華僑經濟發展問題，擬先說明華僑經濟的成長過程及當前華僑經濟的處境，然後提出政府有關華僑經濟發展的方針及其措施，最後結論提供若干新的方向與觀念，茲特別說明，敬請指教。

- 1、華僑移殖海外，純係基於個人向外求生存與發展，僅憑個人的體力與智力，從事僑居地的經濟開發事業，增加對當地自然資源的利用，促進當地人民生活水準的提高；並非出於祖國政府有組織、有計劃的移民，更沒有得到祖國政府之政治、經濟、或軍事力量的支持與援助。因此，一般華僑，除極少數共黨份子外，其經濟活動的動機至為純潔，經營至為正當，絕不假用任何勢力壓抑他人，亦毫無任何政治野心，所以能與當地人民和好共處，在互助互利原則下共圖發展，而在當地整個經濟活動中，形成不可缺少的一環。
- 2、華僑最初到海外謀生，雖然每個人的教育程度不高，但是因為具有中國的優良文化傳統與良好的生活習慣，尤其是克勤克儉，努力不懈，乃由邊際經營作發端，逐漸造成了今日在各居留地所擁有的經濟地位，在這段演進過程中，充分表現了堅苦不拔的奮鬥精神。這是華僑在海外獲得成就的一個基本因素。
- 3、華僑經濟的本質，由華僑所營行業類別來看，可知多是商業性質的，缺少農工企業，有之，亦是具有初級性而較容易經營的，例如橡膠園、椰子園、採礦等。尤其是仲介商及零售商店，所需要的知識較為簡單，所需要的資本較少，流動較

速，收回資本所需的時間亦較短，成為華僑最樂於經營的一種事業，他們多自外商洋行批購日用必需品，運往窮鄉僻壤，供售當地人民，並收購土產品躉售外商洋行轉運出口。他們的經營方式，多是個人獨資或戚友合夥經營為主，極少大規模企業化的組織，所以仍然保持中國小農社會的經濟思想。

- 4、華僑雖遍佈於全球各地，但以僑居東南亞各國為最多，而其經濟力量，亦以東南亞各國為最雄厚。若以各地華僑所營行業來分析，東南亞的華僑所經營的，有銀行業、保險業、金飾業、僑匯業、搬運業、酒樓業、旅館業、出入口業、米業、橡膠業、糖業、礦業、木業、藥業、五金業、紗布業、洋雜業、零售商業等，範圍甚廣，而且幾乎無業不與。美洲歐洲的華僑，則以經營餐館、洗衣、及雜貨商舖為主，其成就遠遜於東南亞各地。澳洲華僑多側重於種植及運銷蔬菜、鮮菓等的經營。非洲華僑則以經營雜貨零售業與農場者為多。以上可以說明華僑經濟受地區之影響之大。
- 5、隨著時代的演進，及客觀環境的要求，在二次世界大戰以後，華僑經濟的型態已逐漸轉變，而蔚為一種新趨勢。新一輩的華僑，接受了科學的洗禮，具備了現代的學識，並且承受了老一輩華僑克勤克儉所累積的資金，在各新興國家所倡導的工業建設政策下，向工業方面的投資興趣日濃。在泰國方面有華僑經營的碾米、火鋸、製糖、紡織等業，越南有碾米、紡織等業，菲律賓有土產加工業，包括糖、椰、蔬、菸草、米等農產物的製造，星馬地區則所有農產品加工業及各項新興工業，亦莫不大部份由華人經營，其他如食品加工業（包括麵包、餅乾、汽水、食用油類、糖菓等）、肥皂業、皮革業、日用品工業等也所在都有。甚至在美洲非洲地區的華僑，除採用新的技術和方法，以改善其傳統的餐館、洗衣等業的經營外，對工業的投資，也日漸增多，雖然他們所經營的工業，大都屬於輕小型，且方在萌芽階段，但是有了這樣一個新的契機，也就表示華僑經濟進步的象徵。

其次，在國際貿易經營方面，華僑過去很少參與，自東南亞各國

相繼獨立後，華僑貿易商，除保持其仲介商的地位外，並已逐漸追上歐美籍的僑民，經營頭盤的買賣商（即進出口貿易），此在泰國、越南、星馬、菲律賓等地尤為顯著，自然也是一種可喜的現象。

（二）當前華僑經濟的處境

雖然華僑經濟的成長，已經有了新的趨勢，但是由於華僑保守性強，難以追上現代經濟的進展，更因東南亞華僑，過去是在列強殖民地經濟下生存，而二次大戰以後，殖民地經濟突然改為獨立經濟，在政治因素的影響下，顯露了華僑經濟處境的困難，計有如下三點：

- 1、僑營事業的落後組織型態，有其本身的弱點，自難與現代化的工商業作優勢的競爭。華僑過去的經濟互助組織，多以局限的親故鄉友為基礎，由於經濟活動日趨複雜，這類組織不但不易團結合作，反而往往互相爭奪，力量抵消，甚至兩敗俱傷。復次，僑營事業多屬小規模經營，信用有限，又乏金融機構之支助，完全仰人鼻息，自難取勝現代化的商戰。
- 2、華僑經濟除去本身有這些弱點外，在外在的壓迫方面，便是各僑居地對僑管事業的限制。若干僑居地對華僑經濟活動排斥歧視的動機，不外：（1）對民族經濟獨立運動的誤解；（2）職業的排他性；（3）對華僑有過慮的戒懼心；（3）妒忌華僑的成就，及（5）種族的偏見等。他們誤認華僑的富有，為造成當地貧窮的根源，是以極力排斥華僑經濟活動。其結果是迫使僑資另謀出路，使當地社會經濟遭受損失，甚至有些地區對於這種迫害，仍未見稍緩，誠足令人惋惜。
- 3、當前華僑經濟最大的危機，是共黨對華僑經濟事業的摧殘。中共黨徒為行其經濟滲透達成政治侵略的陰謀。對華僑經濟的榨取與破壞，無所不用其極，而尤以華僑眾多的東南亞為其極圖染指的目標。他們除了在執行上和機構上，以集中的控制，貫徹其毒辣政策外，並以傾銷方式輸出大量物資，打擊華僑事業，迫使華僑就範；又利用其海外金融機構，例如新加坡的中國銀行和廣東銀行，不惜調撥搜刮民脂民膏得來的資金，以貸款方式誘惑僑民，入其圈套。

（三）政府對華僑經濟發展的方針及其措施

華僑經濟的成長過程及其面臨的困難，既如上述，則我們僑胞今後究應如何自處，實在值得研究，民國四十五年十月間，政府召開華僑經濟檢討會議。總統曾面對來自全球廿三地區，一百六十一位僑胞代表作如下的訓示：「全球僑胞最多之區域，為東南亞地區之華僑，現已陷於兩種非常危困中，即為政治處境上之困難及經濟地位上之困難。在政治立場上，應在反共救國的鮮明旗幟之下，團結海外一切自由民主之力量，加強合作，為反共復國大業而效力；至於經濟上所遭受的困難，則係由於一般新興國家，總以為華僑的經濟力量雄厚，對於他們自己的經濟發展，將會受到不利的影響，於是由疑懼，而在無形中產生了排華行動，這樣便更給共匪以有隙可乘之機會，挑撥離間，煽惑鼓動，引起雙方鬥爭，以供其控制利用，將來後果所及，只有兩敗俱傷。望僑胞特別注意防範，切勿投入共匪的陷阱。」並提出三點具體指示：

- 1、策定經濟發展的方向：東南亞僑胞為適應新興經濟的需要，協助當地基本工業的發展，宜將傳統的商業經濟，漸次轉化為工業經濟，而在商業上減少與當地人民利益的競爭或衝突，這樣一方面可以加強所在國建國的經濟的利益，充實其工業資本。因為當地社會此時沒有這樣雄厚資本來擔負其工業建設的力量，所以這一個方向，亦是避免與當地人民利害衝突的方法之一，同時亦為僑胞今後求生存發展的適當途徑，實為與當地人民和政府相需相成，分工合作，雙方同受其互助互利的明智之舉。
- 2、為與祖國經濟打成一片，我以為僑胞回國投資，來繁榮祖國的經濟，固然是很重要，而另一方面，僑胞亦可利用祖國的物資與經濟，發展海外貿易，更是重要的基本事業。務使祖國與華僑的經濟聯繫溝通，真能內外打成一片，增加國家反共抗俄的經濟實力，此亦為僑胞報效祖國的唯一途徑。
- 3、各地僑胞的商業資本，必須切實設計，加強組織，求得聯合互助，促成精誠合作。倘能如此，不僅對於華僑的經濟事業

更能事半功倍，而且對反攻復國的工作，還有很大裨益。

民國五十四年十一月，全球各地華僑回國慶祝 國父百年誕辰，在臺灣南部某基地的一個集會上，總統復提出一項有力的號召，提示全球華僑應該抵制匪貨，遏止共匪的侵略陰謀，促使共匪的經濟總崩潰。總統認為這是僑胞應當做得到的事。如果僑胞都來抵制匪貨，就等於幫助了政府，增強了反攻復國的勢力機會。總統曾經沉痛的指出：「匪貨是共匪壓榨大陸同胞而來的，購用匪貨就是吸取大陸同胞父老兄弟姊妹的膏血。」上列的 總統指示是何等賢明確切，也是政府近年對華僑經濟輔導的方針。茲將政府所推行的輔導華僑經濟重要措施，略加介紹如下：

1、發展現代企業

協助華僑發展生產事業，俾將商業資本轉化為工業資本，並使其企業化，這是政府的一貫方針。鼓勵海外僑胞與國內廠商技術合作，由僑胞提供資本及生產成品或銷售系統，由國內廠商提供生產技術、半成品及設備，在海外發展生產事業，自為一條正確途徑。政府公布有「對外投資辦法」，根據這項辦法，海外華僑如與國內廠商技術合作，聯合經營，國內廠商得以其機器、零件或成品充作股本，免結匯輸出。年來各地僑胞與臺灣廠商實行技術合作，在海外興辦事業者已日益增加。例如與馬來西亞華商合作的三夾板及水泥工業，已在當地各行業中舉足輕重。又如在越南創設的紡織、味精以及其他化學工業，在泰國創設的糖、紡織和味精工業，在菲律賓由中國醱酵公司與華僑合作創設的味精工業，在香港由臺灣水泥公司與華僑籌設的水泥工業，在新加坡由臺灣中興機械公司與華商合作創設的電器工業等，也都奠定了良好的基礎。

為了解決華僑創辦生產事業，資金籌措的困難，五十五年二月第三屆亞洲華商貿易會議在馬尼拉舉行時，建議政府准許華僑用分期付款方式向國內採購機器；經外匯貿易審議委員會採納此項建議，規定外銷機器全部價款在美金五萬元以上者，得以分期付款方式辦理，其付款期限原則上不得超過五年。

華僑對於資金的籌措尚不感到十分困難，但是技術人才的供應確成問題，為了培植僑社技術人才，政府近年實行了幾項措施：

第一、協助僑營事業派員回國實習，目前臺省可供海外華僑觀摩實習的事業，在農業方面有：園藝（包括果菜花卉）、製茶、農產品加工罐頭製造、甘蔗栽培及製糖（包括田間工作）、水稻種植及改良。在林業方面有：造林、森林測量、伐木及林業經營。在畜牧方面有：家畜疾病、家畜改良（包括人工授精）、飼料調配。在工業方面有：紡織、釀酒、製菸、陶瓷、酒精、水泥、肥料、碱氫、紙與紙漿、製糖、鋼鐵、石油、提煉、家庭電器、造船、鋁器加工、味精、工具技術與處理、電訊與電力、汽車製造及修護。在商業方面有：銀行、保險等等。

自五十二年五十四年三年中，海外各地區僑營生產事業從業人員，向僑務委員會申請回國實習者，計有越南、泰國、馬來亞、菲律賓、韓國、香港等地區華僑約百數十人。

第二、鼓勵僑生回國升學，海外回國升學僑生自四十一年起至五十四學年度止，在國內大專院校畢業的有九四〇八人，其中在理學院者四八四人，醫學院者四三九人，工學院者三一一人，農學院者五八七人，商學院者四一五人，合計五〇三九人，佔全數一半以上。自五十年起並舉辦大專院校工農商各科畢業僑生生產技術講習會，並依志願分赴各廠實習，收效頗大。

第三、舉辦海外華僑青年技術人員訓練班，由僑團保薦華僑青年來臺接受訓練，現已辦理三期，第一期培養了工科九十六人，農科八十四人；第二期工科九十八人，農科七十五人，商科二十八人；第三期工科九十三人，農科五十七人，商科三十三人，合共已培養了五百六十四個中級的技術人才返回僑居地去服務。

在輔導海外華僑由商業轉移實業方面，僑務委員會並於民國五十一年，研訂了「分區輔導華僑發展現代企業計劃要點」。這一計劃的目的，是選擇若干地區，就該地區華僑經濟發展情形，遴選國內優秀技術專家前往考察、服務，以及研訂今後華僑經濟事業配合當地經濟建設的全面發展計劃。根據這一計劃，曾先後派遣技術服務團，分赴菲律賓、泰國、北婆羅洲及韓國服務。除對華人現營事業，在生產技術和管理方法上提供改進意見，啟導華人投資創辦新事業之興趣外，並應僑胞請求，研擬新事業投資計劃，或對所擬投資的事業計劃予以審查修訂，並調查當地市場及貿易情形，以供華僑創辦現代企業的

參考。

自民國四十七年至五十五年六月，經僑務委員會輔導海外華僑由商業轉移實業的案件，共有二四八件，以農業、食品工業和化學工業較多。輔導的地區，以泰國為最多，次為馬來亞、越南、沙巴、韓國、菲律賓。其經其他單位協助或私人進行接洽者無法統計，故實際成果遠過於此。

2、獎勵回國投資

鼓勵華僑回國投資生產事業具有雙重意義，一方面是希望僑資來配合促進臺灣經濟發展，另一方面是為海外若干動盪地區華僑資本謀求適當出路。對僑資回國的獎勵，政府先後公布了「獎勵投資條例」和「加工出口區設置管理條例」，訂有各種優待辦法。綜其要點如下：1.華僑回國投資，除了匯入現金或以專門技術或專利權作為股本投資外，可以輸入自用機器設備及原料，或輸入准許進口類的出售物資脫售，以供建廠及週轉之需。2.投資每年的盈利，於繳納稅捐後可以全部匯出；資本在核准投資計劃完成滿兩年以後，每年可以匯出其總額的百分之十五。3.投資事業合於獎勵投資條例規定標準之十一種生產事業，自其產品開始銷售之日起或開始提供勞務之日起，連續五年免徵營利事業所得稅。4.投資事業合於獎勵標準之生產事業，由國外輸入自用機器設備，在國內尚無製造者，其進口稅捐在新臺幣十萬元以上，得提供擔保，於開工生產之日起，一年後分六個月至三十個月繳納進口稅捐。5.投資事業合於獎勵投資條例特加鼓勵的八種高級工業依法組織之股份有限公司，一次投資實收資本在三千萬元以上，輸入自用機器或設備，在國內尚無製造者，免徵進口稅捐。6.投資事業經營外銷業務，就其交易時所開發票，免徵營業稅。7.開闢工業區，以便利投資建廠用地之取得。8.在高雄設置加工出口區，投資人可享受豁免各種捐稅及簡化一切手續的便利。由以上各項優待條件看，可以說已盡可能作了適當的措施。

自民國四十年至民國五十五年六月，華僑回國投資的核准家數，合計561家，投資金額共127,163,291.54美元。其中以五十年核准的家數和金額，創歷年來最高紀錄，達28,287,254.54美元。投資的業別以化學工業為最多，共92家，依次為食品工業80家，紡織工業46家，日

用品製造業31家，運輸業29家，中華成藥業22家，電氣用品製造業20家，旅館業及公寓業19家，針織工業、漁撈業及畜牧業各18家，礦冶業16家，建築業及手工藝業各15家，機械製造業14家，農林業22家，金屬製造業12家，製茶業及飼料製造業各七家，製紙及紙製品業6家，搪瓷工業、飲料業、保險業及寶石工業各3家，電影攝製業及合板工業各2家，銀行業及海埔工程各1家，其他業36家。

五十四年度僑資事業產品銷售情形，計內銷新臺幣697,148,892.16元，外銷美金10,482,942.12元，外銷產品包括化學製品、洋菇、蘆筍、鳳梨罐頭、以及紡織品、合板、水泥等，外銷地區遍及美國、歐洲、西德、香港、日本、泰國、菲律賓、巴基斯坦、琉球、關島、新加坡、馬來西亞、科威特、越南、荷蘭、伊朗、加拿大、南非、澳洲等地區，各僑資事業在五十四年度所繳納的稅捐（不包括營利事業所得稅），總金額達新臺幣56,015,146.77元，折合美金約一百四十萬元，凡此種種，皆足以說明華僑回國投資的成果。

華僑回國投資雖有如上的成就，但衡以目前國內的需要，應積極加速經濟發展，以充實反攻復國的實力準備，則如何進一步協導僑資回國，殊值吾人重視。尤其是美援停止後，吸引僑資參加經濟建設無疑有其必要，而華僑回國投資與外人投資不同，除一個利字外尚有祖國之戀，所以華僑回國投資所賺的錢，大部份都是用來繼續擴張在臺投資的事業，極少匯回僑居地，還有一點不同，就是僑資發展對於國家經濟是有利無害的，而外資的發展，有時則會使我們國家的經濟受侵害，甚至成為外資的附庸，所以就政治觀點來看，鼓勵華僑回國投資較之鼓勵外人來臺投資更為重要。鼓勵華僑回國投資，為政府配合經濟建設而努力的一項目標，為達成此項目標，一方面固應積極改善投資環境以發揮吸引的作用，但另一方面感到迫切需要者為投資之指導，俾使海外僑胞對國內經濟情勢演變，以及國內需要僑胞投資於何種事業，有一全盤的瞭解以資適應。由於臺灣工業化經濟快速進展，多年來由農業支持的各項輕工業已接近飽和，惟有突破初級工業和輕工業的範疇，開拓高級基本工業和加工出口事業的領域，例如高級工業的機械金屬工業、石油化學工業、人造纖維工業、塑膠工業、電子工業、造紙工業、玻璃工業、加工出口事業的電子製品、光學儀器、金屬製品、塑膠製品、傢具製品、皮革製品、手工藝品等十七種外銷

事業，均屬有利投資人及國家建設的投資事業，此外，可供投資發展的，尚有冷凍食品工業、中菜罐頭工業、大理石加工業、假髮手工業、觀光旅館業等。

改善臺灣投資環境為政府努力的另一項目標，目前政府已在經濟部主持下設立一個委員會，分置八個小組，就有關入出境、土地、稅務、及簡化手續等有關投資環境事項分別研究改進限期實施。資金歸趨的要素是安全、自由、有利三項，改善投資環境必須就這三方面加倍努力，方有成就。目前在臺灣高雄設立的加工出口區，就是要達到上項的目的。該區內設加工出口區管理處，負責辦理自申請開始到開工生產的一切事宜，統一事權。對於進口自用的機器設備原料及半製成品等，均免進口稅捐，區內並免徵營業稅及貨物稅，土地廠房水電均由公家準備，土地以出租方式提供並興建標準廠房，以低利分期付款方式售與外銷工廠。水電及地租價格均極低廉。運輸方面因該區設在高雄港內，有通往世界各地的航線，至為便利。截至本年八月底止，申請投資設廠，經核准的已有四十六家，其中華僑投資的有十八家，以經營電子製品、手工藝品、塑膠製品為多，該區係採取香港自由港的優點，利用臺灣工資水電及土地低廉的有利條件，加工出口，深信必有極大的前途，歡迎華僑回國考察參加。

3、促進國際貿易

我國現行一般貿易政策，其重點有四：1.穩定匯價及單一匯率，銀行買進為每美元折合新臺幣四十元，賣出為四十元一角，可以稱為接近自然水準的均衡匯率，數年以來，此一匯率極為穩定，對於貿易擴展貢獻至大。2.重點管理及簡化程序。首先，貿易管理的重點，自調節輸入改進為促進輸出，以期外匯收入更能增加，而配合經濟發展的需要。其次，對於輸出與輸入確有管理之必要者，始加以周詳的管理，如無管理之必要者儘量予以解除，藉以放寬管理的範圍及程度，使貿易進行的程序得以簡化，而期增進效率。3.輸出及輸入多邊擴展。我國過去的輸出及輸入地，均偏重於日本，大約在總輸出或輸入值百分之五十左右。五十四年時，對日輸出比重降低為31.1%，自日輸入比重亦降低至37.1%。四十四年時，輸出值在一千萬美元以上的市場祇有日本，五十四年時，增加美國、越南、西德、香港、泰國、

加拿大、伊朗、星馬、摩洛哥。四十四年時，輸入值在一千萬美元以上的地區，祇有日本、美國，五十四年時，增加西德、菲律賓、澳大利亞、科威特、英國。此外，運用貿易以配合政治及外交關係，對邦交密切的國家固然增進貿易，對無邦交的國家，亦設法增進貿易，採取先購後賣策略，儘先採購其產品，以導引增進貿易的興趣。4.區域合作互惠互利。我們對於經濟發展比較接近的許多國家，實行區域合作，增進貿易，使彼此的經濟資源互助補充及運用。在輸出政策方面，有輸出品之多元擴充，加工品輸出的鼓勵，農產加工品聯營統銷的推動，以及正常促進輸出辦法的採用等。在輸入政策方面，有設備原料優先輸入、貿易商輸入貨品自由申請、消費品及專案申請嚴格審核、保護及管制尺度的降低、貿易協定的忠實履行等。

自三十九年以來，臺灣對外貿易總值增長甚為快速，根據臺灣銀行進出口結匯統計，在三十九年時，對外貿易總值不過216百萬美元，至五十四年已達1,043百萬美元，十五年中，增加4.8倍，平均每年增加12%，由於貿易結構獲得改進，最近十年來，在輸出方面，工業品的比重提高，在輸入方面，資本設備的比重提高，及消費品的比重降低，我們可以從下表更清楚地看出其進展情形。（單位：百萬美元）

| | 1955 (民44年) | 1965 (民54年) |
|---------|-------------|-------------|
| 工業品輸出值 | 10.3, 7% | 221.4, 45% |
| 農業加工輸出品 | 83.6, 63% | 143.8, 29% |
| 農產品輸出值 | 39.5, 30% | 122.8, 26% |
| 輸出總值 | 133.4, 100% | 488.0, 100% |
| 基本設備輸入值 | 33.6, 18% | 151.8, 27% |
| 農工原料輸入值 | 106.8, 56% | 56.0, 53% |
| 消費品輸入值 | 49.8, 26% | 112.1, 22% |
| 輸入總值 | 190.1, 100% | 555.4, 100% |

我們的對外貿易，十五年來，能有如此的巨幅進展，固由於國內經濟的迅速發展，及我政府與工商界人士共同努力，而國產品開拓海外市場，除以外商為對象外，散佈全球各地的一千七百萬華僑，實為有力的推銷員。就華僑人數最多的東南亞地區來說，過去的貿易交往，多是以對香港為主，其次為歐美地區，也有不少從事對日貿易，

近年來則已普遍引發了對祖國貿易的興趣，舉其要者，如織布機之輸出泰國，軋鋼機之輸出馬來西亞，塑膠機及模子之輸出菲律賓，印報機之輸出香港等，都是供應華僑工業的需要，此外，紡織製品的輸出，由於近年品質改良，在臺灣出口統計上，仍佔重要比重。五十四年紡織製品出口六千七百八十萬美元，創空前紀錄，佔臺灣出口總值14%，較上年增7%，其中輸出香港一千萬美元，佔15%，越南九百萬美元，佔13%，泰國六百五十萬美元，佔10%，以上三個主要市場的購買方，都是以華僑為主，約二千五百萬美元的數字，可以看出華僑對祖國貿易方面貢獻的一般。

除東南亞地區以外，世界其他各地的華僑，對祖國貿易的情形也漸趨興旺，臺灣洋菇、竹筍、荸薺（馬蹄）這三種罐頭食品輸銷美國，最初是由旅美僑商的試銷而打開市場。香蕉輸銷日本，一向是由華商與日商共同經銷。琉球與韓國的華商，經常代理國內產品。歐洲的華商所採辦的祖國貨品，多為供應中國餐館的需要。非洲華僑多的地區為模里斯、馬拉加西、南非共和國等地，對於臺灣的紡織品多感興趣。澳大利亞、紐西蘭的華僑，一向以香港為貨物的來源地，現在也開始向臺灣探盤，食品、手工藝品、南北土產等都適合他們的需要。換句話說，華僑為祖國的產品打開更多的市場，在配銷系統方面佔了重要的位置，也替祖國增加了外匯收入。

另一方面，臺灣進口的物資中，也有不少是由華商所供應的。雖然確實的數字無法加以統計，但事實卻是如此，例如臺灣煉鐵工業所需的鐵礦砂，過去一向是由新加坡英商供應，現在已有華商參加投標，臺灣合板業所需的原木，除大部份向菲律賓購買外，已有一部份開始向沙巴購進西拉耶木，由當地華商供應運來臺灣，至於橡膠工業所不可缺少粗製烟膠，則大半自新加坡的華商購進，其他如玉米、豆類、及蔴絨為由泰國華商輸入，椰干及牛皮是由馬來西亞華商輸入等等。

為了加強東南亞華僑眾多地區對臺灣航運與貿易的配合，今年九月間，曾組成一個中華民國航業貿易考察團，由航業界及貿易界領袖組成，分赴東南亞各國考察貿易及航業，配合業務。這是一項新的嘗試，該團已於上月返國，提出很多寶貴的意見，對於華商與祖國貿易必有極大的裨益。

在加強華商貿易聯繫方面，各地華商，遵照 總統在華僑經濟檢討會議所作的提示，僑胞可利用祖國物資與經濟發展海外貿易，因而有亞洲華商貿易會議的組織。亞洲華商貿易會議，係以增進華商聯繫，謀求貿易開展，進而協力區域經濟合作之推動為宗旨。民國五十二年第一屆會議在日本東京召開，第二屆在臺北，第三屆在菲律賓馬尼拉，到現在已是第四屆會議。由於各地華商領袖不辭辛勞，熱心耕耘，使華商彼此交誼聯繫，已奠下不移之基礎。對貿易問題已由一般問題之瞭解，進入實際業務之研討，成就輝煌。這一個會議，史無前例，使華僑經濟進入一個嶄新的局面。華僑的經濟活動，多少年來一向是個別的、散漫的，現在成為有組織的、團結的。這個會議如果擴大起來，以華僑人數之眾，分佈之廣，其力量之雄堪稱無與倫比。亞洲華商貿易會議的作用為多邊的，一方面固然要加強華僑與祖國的貿易關係，他方面也是要促進各地區華商間彼此的相互貿易。在這種要求之下，各僑居地國家將會蒙受其利，所謂協力區域經濟合作之推動，其意義在此。政府對於這個會議，是全力支持的。

在抵制匪貨方面，自去年 總統提出號召以後，華僑救國聯合總會約集歸國僑團、僑胞舉行全僑抵制匪貨座談會，出席二十個地區的華僑代表，一致通過「五不」守則：1.不買匪貨；2.不賣匪貨；3.不用匪貨；4.不與匪商貿易；5.不與匪銀行來往，成為華僑抵制匪貨公約。政府部門行政院設置指導決策單位，策導進行。僑務委員會與有關單位擬訂「全僑抵制匪貨運動工作要點」，號召僑胞持續推動抵制匪貨。為推進實際業務，並在香港成立港臺貿易公司，附設產品陳列室，展出國產商品一千一百餘種，定價低廉，備受歡迎。葡屬帝汶僑商為了不買匪貨，願意採辦自由祖國產品，但因臺灣與帝汶間缺乏航運，建議經由新加坡轉口採購，紐西蘭僑商願意向臺灣採辦南北土產，代替自香港進口的匪貨。馬拉加西僑商成立中馬商業開發公司，南非僑商成立中非貿易促進會，南美蘇利南華僑商會組織經濟互助社，附設商業推銷中心，購銷自由祖國貨品，最近印尼僑商亦擬向自由祖國採辦各種貨品，抵制匪貨傾銷。所以由於華僑抵制匪貨運動業已展開的緣故，華僑對祖國的貿易量值將可大量增加。

(四) 結論

根據以上各節來看，可知華僑經濟在時代巨潮的激盪下，雖已暴出本身的許多弱點，但由於華僑社會的進步，已經走上新的方面，今後究應如何加強推展，使華僑經濟事業一面維持於不墜，一面得以繼續發展，必須建立新觀念，確定新道路。概括起來，約有三點：

第一、事業上要從商業轉移生產部門，配合當地建設計劃，發展新興事業，纔能有光明的遠景。因為現在各僑居地政府，限制華僑經濟活動的部門，大都是小本經營的服務業和服務性的商業，至於大規模的生產事業，由於本身受著資金缺乏和技術落後的限制，依然歡迎外資合作經營，因此，華僑資本較有希望的發展途徑，自然便舍此莫屬。

舊式的小本商業和現代化大企業的利弊，概括的比較而論，大企業由於大量生產大量購銷，成本可以比較低廉；由於資本雄厚，組織健全，營運可以比較便利；由於協助僑居地的生產建設，可以祛除當地人民的猜忌而增強互助合作的觀念。這些都是顯而易見的事實。不過由商業轉移生產部門，無可置疑，是需要經過一段艱苦的歷程，諸如資金的籌措，技術人才的儲備，市場的尋求等，都必須妥慎策劃，穩紮穩打，我海外僑胞如能把握時機與當地人民合作，放遠眼光，邁向此一方向發展，當不難造成時勢，獲致輝煌的成就。

第二、精神上要以團結合作代替個別奮鬥。如上所述，現代生產事業的本質和一向華僑所經營的二盤商業、零售商業不同。它需要雄厚的資本，適合於大規模經營，因此資力往往非個人所能負擔，籌劃管理亦非一人所能勝任。但華僑社會的保守性較為濃厚，宗教觀念、鄉土觀念、幫會觀念仍具潛力，因此在經濟上不但不易團結合作，共謀事業的發展，反而各立門戶，互相歧視，結果當然不免減損本身的力量。今後如果想在生產事業上獲得成功，無疑要摒除「只信自己不信別人」的舊意識，養成互信互助的新觀念，加強團結合作，採取公司組織，建立信任制度，纔是今後華僑發展經濟事業的要圖。

第三、方法上要求科學化、合理化。現代生產事業有機械化的設備，從事大規模的市場生產，職工數逾千百，一切經營管理，絕不是

過去陳舊保守的方法所能應付。我們必須急起直追，接受新知識，訓練新人才，採用新式的組織和科學化的管理，纔能在國際市場競爭，立於不敗之地。為要達成此一目標，一方面應由各地僑團發動本身的經濟力量，大量培植工商管理及技術人才。一方面應盡量鼓勵僑生回國升學研習工、商學科，或回國參加短期技術管理講習，去適應科學的新時代，然後才有成功的希望。

總之，我們先僑以往本「雙手萬能」之信念，抱「盡其在我」之胸襟，足跡遍全球，成就貫日月。他們既無所恃，復無所有。今日華僑經濟雖面臨若干困難，而以各方面條件之優越，當較百數十年前勝過多倍。祇要認清缺點所在，努力改進，光明燦爛的前途還是屬於我們的。

（本文刊載於《企業家》第9期，頁13-18，1967年2月）

五、如何吸引僑資

自政府遷臺以來，曾經實施了四個四年經濟計劃，國際間對我們的經濟發展，認為有驚人的成就，但我們如能加以虛心檢討，則我們的經濟發展程度，與已開發的先進國家比較，似乎仍相差一段距離。今後應如何加速我們的資本形成，以提高我國的經濟成長率和增加國民所得，則除積極誘導國內民間資金投入生產事業外，而吸引僑資回國，促進國內經濟的發展，更是我們目前所應重視的課題。

談到吸引僑資，是要緊的是在國內建立有利於僑資導入的環境。有了這種有利的環境之後，僑資將如水之就下，不須多大的勸導而自來。所謂有利的投資環境，從廣義方面說，應該包括政治的安定經濟的繁榮、交通的發達、勞工的廉宜、以及勞資關係的協調、資金融通的便利等等。環顧目前的東南亞，莫不在動亂不安的情勢中；而臺灣之在遠東，不祇是已經成為自由世界在亞洲的一個不能搖撼的堅強堡壘，而且是國際上最安全、理想的投資地點之一。對海外各地彷徨歧路的華僑資金來說，無疑是一條最好出路。我們所需要的是外來資金，臺灣的投資環境也適合僑資的來歸，所以華僑回國投資，是具有雙重投資的意義。

就鼓勵華僑回國投資的措施來說，政府曾先後公佈了「華僑回國投資條例」、「獎勵投資條例」、「加工區設置管理條例」，訂有各種優待辦法。其中對投資人營利事業所得稅的減免、輸入自用機器設備進口稅捐的免征、有關原料進口之保稅、退稅及經營外銷業務應繳之營業稅、印花稅的減免等，均定有優惠待遇。至如投資所獲利潤、孳息的匯出，亦經明白在條例中列有安全保障的條文。實施以來，根據經濟部所發表的統計，自民國四十一年至民國五十七年六月，華僑回國投資案，除已撤銷者不計外，共約四百九十八件，投資金額約為九千三百餘萬美元。其中約有半數是在最近兩年內核准的。而這兩年半內核准的投資金額也是逐年增加的。尤其是近一年來一民國五十六年七月至本年六月，華僑回國投資，創歷年來最高紀錄，共核准二〇七家，投資金額約達二千七百萬美元。

儘管臺灣的投資環境具有前述的優越條件，但就華僑回國投資

的金額來看，比較香港、新加坡，則瞠乎其後。近一年來，投資數字雖有巨額增加，但這乃是去年香港暴亂事件發生後一時出現的情況，並不能視為常態，然則其原因究竟何在呢？以前已經有許多人指出：來臺投資的手續較為繁瑣，不若香港、新加坡的簡單迅捷，因此使我們吸引華僑回國投資的政策，不能收到更大的效果。所謂手續繁瑣，一言以蔽之，即是「政出多門」，事權並不集中，一件投資的案件，涉及有關的機關，往往包括經濟部、僑委會、外貿會、經合會、臺灣省政府建設廳、臺北市建設局等許多機關。任合投資案件，只要一個機關表示有了問題，便被擱淺，影響時間和效率，損失真在太大，這並非人謀之不臧，而是因事權分散的制度所造成的惡果。各有關機關針對此一制度，不斷檢討予以改善，除著重簡化申請手續，縮短審核時間外，並為增進工作效率，便利投資人起見，將經濟部華僑及外國人投資審議委員會，自本年六月一日起，擴大組織，由有關機關派遣人員合署辦公，它一方面顧到了各機關原有的職掌，另一方面則收到集中事權的實效。就投資人而言，從今以後，祇有一個受理投資的機關，自解答疑問，一直到獲得批准，著手投資，無須找第二個機關，再不必像過去那樣四出奔波。這不但省事省時，而且更可避免投資人情緒上的無謂感受。我們相信，投資申請手續，經過這一次的改善之後，對於吸引僑資，當可收到預期的效果。

不過就僑外資審議會的職掌來說，它祇負責對投資案件申請的核定，至於如何加強服務爭取僑資來歸，更應作如下的努力：

第一、國內對華僑投資人提供服務的機構，除經濟部僑外資審議會外，另有僑委會、經合會、僑資事業協進會，海外各地僑胞，如果有意回國投資，但不知投資那一種事業較易成功，上述有關單位，應經常會商檢討，編印專冊，及利用國內外大眾傳播工具，廣事報導國內投資環境及投資機會，並充分供應有關資料，使海外華僑瞭解國內經濟實況，以便選擇投資對象。至如投資案經審議會核准後，有關購地、建廠、工商登記、稅捐申報與申請減免，員工的招考聘用及其他困難問題，有關機關應密切合作，主動協助辦理，以擴大吸引僑資的效果。

第二、華僑回國舉辦生產事業，所投資者多為固定資產，所需資金，仍有賴於國內金融機構的融通。所以短期資金融通是否方便，也是華僑選擇投資地點重要條件之一。但我們現行的獎勵投資條例，

主要係就經濟觀點，以各項稅捐優待吸引投資，至於財政金融方面應如何以資金融通方式輔導投資，似乎還缺少一套具體有效的辦法。目前銀行方面，甚至因為所吸收的存款付息較高，成本較重，如以低利貸放生產業，難免虧損，寧可購買公債轉存發行銀行生息，對於經濟發展難期配合。同時，銀行法對貸款期限及貸款保險，不仁限制較嚴而要求頗苛，即國內工商界亦很難順利獲得資金融通之便利，何況華僑投資者人地生疏，更感茫然，對投資的興趣，無形中也就減低不少。所以要想吸引僑資回國，國內金融機構繼續改進放款業務、加強服務、及辦理外銷貸款，則對吸引僑資，定有莫大裨助。

(本文發表於中國一周第962期，9頁，1968.09.20.)

六、華僑經濟與世界華商貿易會議

我國僑民遍佈全世界各地，人數達一千八百餘萬。華僑經濟事業在亞洲各國各種行業均有經營，在美、歐、非、澳地區，則以經營傳統性事業為多，如餐館、雜貨舖、洗衣舖及園藝等。在全世界各地華僑投資數字，根據各國公報及各種資料統計，大約有六十五億美元。就經濟類別而言，百分之八十經營商業，近年逐漸趨向工業方面發展。自第二次世界大戰以後，華僑眾多之東南亞各國紛紛獨立，由於民族主義抬頭，對華僑經濟發生若干歧視與排斥現象。因之，華僑經濟結構，自有配合實際環境求新求變的必要。

當前政府對華僑經濟輔導政策，可以說有兩項原則：甲、為適應當地環境，輔導華僑經濟現代化，工業化以配合當地經濟建設，減少當地對華僑經濟之歧視。乙、加強華僑經濟與祖國經濟關係，輔導華僑回國投資與貿易，以支援祖國經濟建設，完成反攻復國的任務。基於上項兩大原則，其輔導工作，約有左列三項：

- 一、倡導華僑資金由商業轉移工業，並以企業化方式經營。這一項工作，近年來僑務委員會會同有關機關，訂定輔導華僑經濟發展綱要一種，依據規定，先後邀請各種工業及工商管理專家，組織技術服務團分赴泰國、菲律賓、馬來西亞、越南、韓國、婆羅乃及帝汶等實際考察，依據各地政府經濟政策、華僑經濟現況及有利投資事業，分別輔導進行。一方面政府公佈對外投資辦法，鼓勵國內工廠以機器技術與海外華僑合作經營工業。近年以來，東南亞各國華僑投資工業數字增加甚多。同時為解決華僑投資工廠發生技術人員缺乏問題，除介紹國內技術人員前往東南亞工作及歡迎華僑工廠技術人員回國觀摩實習外，並鼓勵僑生回國升學，學習各種專門技術，經國內大專畢業及僑生技訓班短期訓練完畢返回東南亞各國服務者，約達一萬五千人以上。
- 二、鼓勵華僑回國投資，支援祖國經濟建設。此項工作，因臺灣投資環境良好，且訂有各項優待及便利辦法，對華僑資金之出路，及臺灣經濟發展均有良好影響。為便利華僑回國投

資，積極設法簡化各項手續，自去年六月起，改組華僑投資審議委員會，由各機關派員聯合辦公，對華僑回國投資之申請、工商登記以及稅捐、外匯等項，均由該機構統一辦理，以免分別申請之煩，統計華僑回國投資已有六百餘家，包括衣食住行育樂各事業，截至去年底止，資金約達一億二千萬美元以上。由於手續簡化及各種便利，去年一年華僑回國投資共達四千萬美元。

三、促進華商聯繫，加強對臺貿易。此項工作，近年進展甚速，由於華商貿易會議之召開，在華僑眾多各地舉行國貨商品展覽並設立陳列室，倡導華僑組織國貨公司，使各地華僑對祖國產品有進一步認識，民國四十二年臺灣進出口貿易，僅達美金三億元左右，去年進出口數字增至十八億美元，今年預計可達二十一億美元。

以上輔導工作，由於各地華僑對當前經濟發展的認識，及對祖國向心的加強，已收相當成效，今後自須作進一步的努力。

其次我要將華商貿易會議發起的動機以及經過情形，簡要說明：華僑經濟發展，有賴於觀念的溝通，對政府輔導方針需要有共同的認識。過去華僑經濟事業，多半具有保守性，對同業間的合作、各業間的聯繫，以及國際間貿易關係的促進，都有待加強。在今日經濟發展日趨國際化之際，競爭劇烈，如果不放大眼光，加強各地華僑聯繫合作，決不足以適應當前經濟趨勢。基於上項需要，華商貿易會議乃於民國五十二年產生，每年舉行一次，現已到了第七屆，初時範圍僅及亞洲地區，自去年第六屆起，由於其他各地區華商要求，已擴大為環球各地，出席代表之地區及人數，逐年增加，其代表性亦日漸提高及普遍，已為各地華商所重視。其發展情形，值得欣慰！此項會議的特點，有下列各項：一、由各地華商團體召集，以區域經濟合作為目標，政府僅居於輔導地位，以利會議進行。二、在各地輪流舉行，加強對各地區經濟商情之瞭解，以配合各地經濟發展。三、注重各地經濟與貿易資料之提供及貿易交談，以協助各地貿易發展。六年來，由於此項會議之召開，除促進華商對祖國之各地區間之貿易已有進展外，其重要效果，約有下列各項：一、為加強各地華商聯繫合作，增進各地貿易外匯情況之瞭解，經已設立華商貿易會議聯絡處，分期編

印各地華商名錄，華商貿易刊物及各項貿易資料，促進了各地華商貿易的發展。二、依據華商貿易會議建議，政府已訂定各地華商推銷國貨分期付款辦法，並在各地設立國貨公司及陳列室，促進了國產品的外銷。三、各地華商對配合祖國經濟發展及僑居地經濟建設，已有積極表現，近年回國投資及在僑居地從事工業者，都有很大進展。四、為加強金融、航運、觀光、藥業等事業之聯繫，以配合貿易發展，經華商貿易會議之建議，已經分期成立了各專業的組織，加強各業間之合作，已收相當成效。五、由於各地之聯繫合作，使各國政府及人民，對華商經濟潛力及對當地經濟建設之有利發展，有正確之認識。

現在再談華商各種專業組織的發展情形，首先產生的是金融及藥業聯誼組織，是在民國五十五年，由第四屆華商貿易會議決定成立的，已經分別舉行各三次，繼之為航業及觀光旅遊事業的專業組織，是在民國五十六年、五十七年第五屆、第六屆華商貿易會議決定成立的，已分別舉行會議各一次。上項專業組織，均由各地華商專業領袖參加會議，分別在臺北、馬尼拉、曼谷、吉隆坡，及檀香山舉行，對於各地各專業間之聯繫，已有很大進步，對貿易之促進，也有很好的影響，一掃過去「同行如敵國」的不正確觀念，這是很值得慶幸的一件事。現在再就各專業組織所發生的效果，分別作簡要的說明：關於金融專業組織方面，其重要者為促進各地華資銀行之通匯，訂定通匯合約及相互信用限額，對各地華商舉辦生產事業及對外貿易予以資金週轉及押匯之便利。政府已經採納該會建議，特准在臺設立華僑信託公司，建立華僑與祖國經濟聯繫之橋樑，並辦理各華資銀行從業人員相互考察實習，成立世華金融研究中心，編印金融通訊，及供應有關資料，報導各地工商金融動態。關於航業專業組織方面：其重要者為建立航運華商聯合組織，釐訂合理費率，及定期航行，免除自相競爭；已決定開闢中、婆航線專線，由交通部指定華商航業公司調派專船航行；號召華商權宜籍船舶歸國，已由政府訂定華商權宜籍船舶改懸國旗辦法，以擴大國家船隊；鼓勵華商船舶船員回國觀摩實習，及參加函授訓練，充實航運人才，改進業務經營。又編印世界華商航業概況，交換航運資料，以促進華商航業之聯繫與業務發展。關於觀光旅遊專業組織方面：其重要者為配合政府創導觀光政策，對於各地華商經營之飯店、餐館、旅行社及出售紀念品商店，建立華商連鎖體

系，推進黨務發展。倡導華商經營之觀光事業，設置陳列國產品及推銷國內生產之食品、用具，並鼓勵華商回國投資觀光事業，擴大對投資觀光事業之獎勵範圍，及在國內大專院校增設觀光系，培植觀光人才，及建議改善臺灣出入境辦法等項，已由政府分別規劃實施。關於藥業專業組織方面，其重要者為加強各地藥品市場之有關資料交換，增進華商藥業區域合作，鼓勵各地華資藥廠在臺設立分廠，進行國內藥業產品在各地舉行展覽，促進藥品外銷，並建立各地華商藥品代理經銷制度，推廣區域間貿易及抵制匪貨。

世界華商貿易會議及各種專業組織決定之事項，政府極為重視，其中有關政府辦理部份，均由政府有關單位會商採擇實施。有關華商辦理部份，也由華商貿易會議聯絡處及各種專業組織分別推動進行。總期每一決定事項，都有著落，不尚空談，這是政府的態度也是華商的要求。

總統對於海外華僑經濟發展，極為關懷，歷屆華商貿易會議及各項專業會議，均有訓示，民國四十五年在臺舉行華僑經濟檢討會議時，總統親自蒞臨指示華僑經濟發展的方向，應該適應各國經濟的需要，協助當地基本工業發展，將傳統的商業經濟漸次轉化為工業經濟，並與祖國經濟打成一片，一方面回國投資來繁榮祖國的經濟，一方面利用祖國的物資發展海外貿易，團結海外一切自由民主力量，堅定立場，加強合作，為反共抗俄共同大業而致力。政府當盡力之所及，輔助各地華僑經濟發展，只要於僑胞有益之事，即使對政府增加若干負擔，亦在所不惜。上面的指示，對華僑經濟的發展方向及關懷，何等明確親切，希冀我們遵照 總統的指示認真檢討，切實推進，為華僑經濟發展開闢新的紀元，為區域經濟合作樹立新的楷模。加強團結，完成復國建國的神聖任務。

《僑務月報》第206期，頁9-10,1969.10.

《國民大會憲政研討會年刊》頁138-140，1969.12.



第七屆華商貿易會議（1969.9.24於台北）

七、華僑經濟與航業發展

何宜武在第三屆世界華商航業聯誼會致詞

各位華商領袖、航業及貿易界代表：

今天欣逢第三屆世界華商航業聯誼會，全球華商航業界領袖與國內大貨主，海內外碩彥齊集一堂，共同研討華商航業的發展途徑。承蒙大會邀約宜武來作專題報告，深感榮幸。今天的報告題目是「華僑經濟與航業發展」。各位都知道，全世界的華僑有一千八百餘萬人，所經營的事業非常廣泛，分佈地區普遍，而以東南亞的華僑人數為最多，經濟力量也最為雄厚。僑胞遠適海外，最早是從事勞力工作，協助經濟開發，對各僑居地立下了不朽的貢獻，也表現了我中華民族的堅苦卓絕的精神。由勞力所獲報酬累積資金漸次轉向商業發展，由批發、零售、出入口貿易以至飲食、遊樂等服務事業。隨著世界經濟潮流的演變，華僑經濟一向是具有韌性，各地僑營事業也在普遍努力適應情勢。第二次世界大戰以後，僑居地國家紛紛獨立，華僑經濟面臨新時代，目前世界各國無論是經濟先進國家或落後國家，都在推行經濟建設，華僑商業資本也隨著轉向工業及實業方面謀求發展，經營規模由家族式逐漸而公司化、現代化，由勞力密集而趨向以資本與技術為主，由傳統的地緣關係而趨向國際經濟合作，且對祖國的經濟聯繫也日益增強。由於工業的迅速成長，導致國際貿易更趨於頻繁，更由於世界各地區貿易的擴大與激增，所需要航運的配合也愈大。有人說，華僑是我國推廣對外貿易的橋樑，華商航業正是這種作用的最實際最具體的表現。

根據專家統計，目前全世界華人經營的權宜籍船舶計有一千餘萬總噸，與世界各國的商船總噸比較，華商航業可以算得名列前茅，而在華僑經營的各項事業中，航業更是一支突出的力量。然而，國際航業競爭激烈，航業欲經營良好，不僅要減低成本，而且應改良設備，更需要吸收新的人才，實施新的管理方法。非如此，不足以開拓前途，趕上時代。儘管世界的華商航業擁有頗大的實力，但由於過去各地區的華商航業，既無聯繫，更談不上有組織，以致未能發揮更大的

力量。中華民國五十六年九月，第五屆華商貿易會議舉行於臺北，與會的航業界人士，都認為此後必須團結合作，才能集思廣益，改進業務經營，配合貿易發展，共同負起世界各自由地區經濟繁榮的使命。因此通過了加強我國與海外各地區航運綱要，對於增進航運配合，拓展定期航線，推廣海內外華商合作經營，加強船員訓練與航業人才外流，促進航運資料交換，設置航業聯誼組織，均有扼要規定，也決定了發展航運工作的重點，因應時代的要求，華商航業聯誼會遂於民國五十七年間誕生。

第一屆亞洲華商航業聯誼會於民國五十七年七月十一日航海節，在國內舉行；當時與會者並不限於亞洲各地區，且遠及美洲等地。諸位代表基於事實需要，遂決議擴大組織為世界華商航業聯誼會。第二屆世界華商航業聯誼會於五十八年十一月廿一日在泰國首都曼谷召開。兩屆會議的舉行，奠定了世界航業華商互助聯誼的基礎，所獲決議亦甚多，茲擇其重要而獲有成果者，分別報告如次：

- 一、開闢中婆航線：臺灣與北婆羅洲間以往無定期航輪行駛，實為貿易開展的阻礙。亞華航業聯誼會第一屆會議決議開闢中婆航線，經汶萊華商林德甫先生設立美成輪船公司，輪船二艘「成功」及「順洋」，於去年間開始定期每月一次行駛於中汶航線。又協助華商組成東發航業公司，我政府特准由國家銀行貸款，向日本訂造三千噸新輪，命名「東發」輪，亦已於去年八月間下水，行駛北婆羅洲各港口及東南亞各地。
- 二、建立東南亞華商航業聯營組織：東南亞華商輪船，以往各自為政，運率高低不一，班期不定。華商航業聯誼會第一屆會議中，決定建立聯營組織，五十八年間，由國內十五家輪船公司，組成東南亞航線組，實行合作營運，統一編排船期，訂定統一費率及降低運費。第二屆會議，復決定擴大海外航業華商參加，逐步擴展，尚有賴於今後的進步。
- 三、鼓勵海外華輪加入國家船隊：華商航業聯誼會第一屆會議決議已由政府採納，由交通部研訂「華僑所屬權宜船舶改懸國旗處理辦法」實施，規定權宜籍船舶返還國籍後，可享受

「華僑回國投資條例」的優待及保障。自五十八年以來，權宜籍船舶申請核准改懸國旗者，已有六家。

四、促進中泰貿易：第二屆華商航業聯誼會在泰國舉行時，提出促請中、泰兩國政府，儘早批准玉米協定而迅獲解決，有助於航運貨源之擴大。

除以上諸端外，兩屆聯誼會對於加強船員訓練與航業人才交流及航運資料之交換等，若干的重要議案，也獲致執行成果。航業既是一種非常艱鉅的企業，航業發展問題也是經緯萬端，萬不能一蹴而幾，只要我們以團結合作的力量，持續不斷地努力，自有助於今後問題的解決。本屆聯誼會的任務，當為承接上屆會議的成就，作更進一步的開闢而深入的研討。本屆會議的中心議題為：（一）促進東南亞、東北亞華商航業合作經營問題，（二）配合華商航業需要擴大船員培養及交流問題，（三）促進華商回國投資高雄造船修船工業問題，（四）擴大鼓勵華商權宜船舶懸掛國旗問題。關於第一議題，過去我們提到合作營運，僅僅在東南亞的範圍研究，此次把東北亞與東南亞連成一氣，足徵本屆會議對問題已有更深入而普遍的認識。關於第二議題，擴大船員培養及交流，是普遍感到困難的舊問題，尤以乙級船員需要為大，希望達成一套船員培成的制度。關於第三議題，促進華商回國投資造船工業，是我國當前最需要推動的一種關鍵工業，我國去年工業成長率為16.8%，而造船工業的成長率則為高達百分之八十餘，國際上的大量需要，刺激造船修船事業的繁榮。關於第四議題，由於政府過去訂頒的鼓勵權宜籍船舶返還國籍辦法，尚未發揮高度的效果，似應在船齡限制、資金融通及登記手續上儘量予以便利，實為當前切要問題。本屆會議的出席代表頗為踴躍，計有海內外十四地區，一百三十餘人，地區之廣，陣容之大，規模之宏，為歷屆會議所僅見，尤其值得稱道的是，本屆會議並邀請大貨主出席，當有助於航業資源的有效擴大，以求得航運與貿易的切實配合。多年來的聯繫，本聯誼會已建立穩固基礎，為全球的華商航業，開拓了一條團結合作的道路。在時代浪潮的激盪下，為了適應環境的需要，全世界的華商應不分畛域，群策群力，繼承先輩華僑的創業精神，重振華僑的光榮。尤其是華商航業應是華僑經濟的動脈，其使命至為重大。今後的

任務，就是要團結本身的力量，來解決共同的困難問題。並使組織基礎不斷擴大，以開拓航業的遠大前程，為祖國，也為全世界的自由國家，提供鉅大的貢獻。敬祝各位代表健康，大會成功！謝謝各位！

本文刊載自《航運季刊》第8卷第1期，頁38-39，1971.4.



民國六十年九月七日，台灣造船廠「鴻德號」散裝貨輪下水典禮，何公致賀詞。

八、華商貿易會議的發展及其成果

本屆世界華商貿易會議，各位代表熱忱前來參加此一盛會，共謀策進發展國際貿易、協助增強自由祖國的經濟建設，這種基於同一崇高理想以及淬勵奮發的精神，令人無限敬佩，當此世界局勢進入另一嶄新的階段，科學與民主的大纛，已引導全人類邁向新生的大道，同時也刺激工商業更趨向於繁榮，我們海外一千八百萬僑胞，都是崇尚自由、熱愛民主、重視科學、工業的發展，為了適應大時代的潮流，配合當前時局的需要，我們聚集全球各地區僑界碩彥、商業巨擘，在此時此地召開第八屆世界華商貿易會議、研討貿易方案、增進情感交流，實具有劃時代的重大意義，和不可磨滅的深遠影響。茲就「華商貿易會議的發展及其成果」為題，扼要提出報告，以就正於各位代表先生。

（一）華商貿易會議產生的背景及其任務

自第二次世界大戰後，華僑眾多的東南亞國家紛紛獨立，華僑經濟發生空前的危機，其影響最大的，第一，由於華僑經濟以商業為主，東南亞國家為扶植民族資本，對於華僑商業均有嚴格的限制，使華僑經濟陷入困境，第二，自共匪竊據大陸後，其侵略目標，以東南亞為重點，華僑經濟不僅受戰亂破壞，且因當地人民深受掠奪損害，對於華僑施於報復行動不一而是，第三，華僑經濟的結構及經營方式，多屬陳舊，難與現代企業競爭，為解決上述三項危機，華商貿易會議乃應運而生，其重要任務為次：

- 1、華僑經濟，基於地緣血緣關係，過去多屬獨資或合夥經營，目前國際經濟合作成為時代趨勢，各地華僑自然不能各自為政，必須改變經營方式，謀求對外聯繫合作，使各行業在國際上作優勢的競爭。
- 2、華僑經濟原以商業為主，因受當地限制的影響，必須適應環境，逐漸將資金轉移工業，配合僑居國經濟建設，因之各地華僑投資技術合作，以發展區域經濟，成為當前重要課題。

- 3、華僑經濟與祖國經濟為不可分的整體，必須以祖國的物資與技術發展華僑經濟，同時也應以華僑經濟的力量，支持祖國建設，完成反攻復國大業。

（二）華商貿易會議的經過發展及其特質

華商貿易會議在前述的背景下產生，迄今已經七屆，第一屆會議於五十二年四月在東京召開，嗣後每年舉辦一次，分別在台北、馬尼拉、曼谷、東京等地輪流舉行，均由當地華商團體負責主辦，第七屆會議決定，為便於召開各項專業聯誼，會議改為每兩年一次，因之第八屆會議定於六十年五月在美國洛杉磯舉行，也是華商貿易會議在亞洲以外地區舉行的首次，這個會議的發展，值得注意的，約有如下各點：

- 1、會議範圍原以亞洲地區為限，現已擴大至亞洲以外地區，即由區域性擴大為全球性。
- 2、會議內容原以貿易為主，現已漸次成為華商貿易及投資合作的經濟會議。
- 3、會議性質原為一般性的貿易會議，現則華商貿易會議之外，已分別召開華商金融、航運及觀光、藥業各項專業會議，已由一般性漸次發展為專業性。
- 4、會議時期原定每年舉行一次，嗣因各項專業會議舉行頻繁，改為每兩年一次，俾便配合。
- 5、會議人數，第一屆會議參加的僅有十一地區，五五人，第七屆會議已增至三十地區三二三人，本屆會議預計可達五十地區五百餘人。

由於上述的發展情形，可以說明這個會議已為全球各地華商所重視，不論會議範圍，內容性質及代表地區和人數，都可表示，這個會議已有長足的進展，尤其重要的是這個會議參加的代表都是各地華商團體的負責人及從事經濟活動具有成績的華商領袖，這是值得欣慰的。

究竟這個會議有什麼特質呢？一般均認為它的主要特質約有如下各點：

- 1、由各地華商團體輪流召集，會議是民間的一種組織，政府僅居於輔導的地位。
- 2、以促進國際貿易區域經濟合作為目標，發展各地經濟與華僑經濟。
- 3、在各地區輪流舉行，旨在加強對各地區經濟商情的瞭解。
- 4、注重各地經濟商情資料的提供和交換及舉行貿易交談，促進華商貿易的發展。

(三) 華商貿易會議及其專業聯誼會的成果

華商貿易會議舉行以來，成就顯著，就我國對外貿易言，我國對外貿易，其總額已由民國四十年之一億餘美元，增至五十九年之三十億餘美元，今年預計可達三十八億美元，去年輸出商品總值，已達到國民生產毛額百分之二十八點七，僅低於比荷，而高於美英法日等國，就華僑回國投資言，自民國四十一年起至五十九年底止，華僑投資共七百一十二家，總金額一億六千四百萬美元，其中五十七年至五十九年金額達九千四百萬美元，較以往十六年增加一倍強，就華僑在當地投資工業言，近十年來，華僑在東南亞各國設立水泥、紡織、食品加工、冷凍製品、尼龍加工、紙業，以及開發森林、木材加工等，經與僑委會聯繫者約達五千餘家，至會議舉行後重要決議發生實際效果者約有下列各項：

- 1、增強全球華商團體聯繫。
- 2、建立專業華商組織，擴大推廣貿易。
- 3、建立海外華商國貨推廣機構，擴大國貨外銷。
- 4、擴大資料供應，溝通商情。
- 5、鼓勵並協助海外華商舉辦國貨展覽及陳列。
- 6、技術合作投資發展事業。
- 7、加強抵制匪貨。

茲將華商貿易會議及各專業聯誼會的成果，列表說明如次：

1、歷屆華商貿易會議的成果。

| 屆別 | 開會日期 | 地點 | 出席人數 | 出席地區 | 會議成果 |
|-----|-------------------|-----|------|------|--|
| 第一屆 | 五二年 四月 廿四日 | 東京 | 五五 | 十一 | 一、奠定華商組織基礎。 二、相互提供商業資料交換經濟情報。 |
| 第二屆 | 五三年 三月 廿九日 | 台北 | 一四五 | 十九 | 一、制訂會議章程，設立華商貿易會議聯絡處。 二、分業貿易交談獲致簽約成交貿易，開闢新的貿易範例。 三、訂定打擊匪共對外貿易目標。 |
| 第三屆 | 五四年 二月 廿一日 | 馬尼拉 | 一五一 | 十二 | 一、在菲設置貿易陳列室，加強宣傳與外銷。 二、通過海外華商在台採購機器，予以分期付款，輸出經政府採擇實行。 三、通過加強貿易資料供應，決定由會議聯絡處編印華商貿易月刊，華商名錄，供各地華商參考及加強聯繫。 |
| 第四屆 | 五五年 十一月 廿一日 | 曼谷 | 二〇四 | 二十 | 一、創立泰中貿易公司，拓展中泰貿易。 二、訂定聯繫各地區華商金融事業妥善運用擴大協助華商貿易開展工作要點、創立金融聯誼會，並聯繫召開首屆會議。 三、通過建立藥業聯誼會，並聯繫召開首屆會議。 四、編印華資銀行概況，以加強聯繫。 五、國內有關單位設固定性輔導小組經常輔導會議工作。 |
| 第五屆 | 五六年 九月 廿七日 | 台北 | 二六五 | 二六 | 一、訂定加強我國與海外各地區航運綱要，創立航業聯誼會，並聯繫召開首屆會議。 二、訂定促進各地區與我國間之貿易辦法，在重要僑區推銷國貨。 三、通過擴大會議組織為世界華商貿易會議。 四、製訂當前抵制匪貨方案實施。 |

| | | | | | |
|-----|------------------|----|-----|----|---|
| 第六屆 | 五七年 九月 廿五日 | 東京 | 三〇七 | 二七 | <p>一、首次召開世界華商貿易會議，奠定全球華商團結基礎。</p> <p>二、制定各地華商觀光旅遊事業，加強聯繫發展工作要點、創立觀光旅遊事業聯誼會，並聯繫召開首屆會議。</p> <p>三、通過運用技術合作方式促進華僑經濟發展辦法要點。</p> <p>四、深獲日方之敬重，支持住友銀行給我僑營餐館增加放款金額。</p> <p>五、華商代表發動捐助會議聯絡處工作基金，以開展工作。</p> |
| 第七屆 | 五八年 九月 廿四日 | 台北 | 三二三 | 三〇 | <p>一、大會貿易交談當場成交八百萬美元，超出上屆七倍。</p> <p>二、製定運用華商經濟力量推銷國貨實施要點，發動全球華商普遍推動辦理。</p> <p>三、制訂發展華商中小企業辦法要點，由政府及華商配合推動實施。</p> <p>四、舉行印尼地區經濟貿易座談制定方案發展印尼華僑經濟開拓貿易途徑。</p> |

2、歷屆華商各專業聯誼會的成果。

| 會別 | 重要成果 |
|-------------|---|
| 世華金融聯誼會 | <p>一、訂定國內銀行接納華資銀行人員訪問實習辦法實施</p> <p>二、互訂通匯合約，互授信用額度</p> <p>三、籌設華僑投資信託公司</p> <p>四、加強華商金融聯誼組織參加達一三四家</p> |
| 世華航業聯誼會 | <p>一、建立華商輪船東南亞航線聯營</p> <p>二、開闢中婆航線</p> <p>三、培養華商航業人才及技術經驗交流</p> <p>四、加強權宜籍船舶聯繫參加聯誼組織者達一千萬噸以上</p> <p>五、推動權宜籍船舶改懸國旗加入國家船隊</p> |
| 世華藥業聯誼會 | <p>一、促進對外技術合作設廠</p> <p>二、辦理國產藥品展覽，在吉隆坡、椰加達展出</p> <p>三、訂定聯繫辦法協助僑資藥廠在國內發展</p> |
| 世華觀光旅運事業聯誼會 | <p>一、推動各地華商旅館連鎖辦法，加強聯繫服務</p> <p>二、籌設華商觀光企業公司</p> <p>三、協助海外僑營餐館推銷國貨</p> |

(四) 本屆會議的重要意義與期望

本屆會議在美國洛杉磯舉行，出席代表五百餘人包括五十國家及地區，是空前的盛會，也是華商貿易會議在亞洲以外地區舉行的首次，本屆會議舉辦中華民國外銷產品樣品展覽，參加廠商有一百餘家，產品有三千多件，而中美工商界在會後舉行中美技術投資合作及貿易促進問題座談會自更增加會議的實際效果，同時，美國工商界方面亦於此時舉行世界貿易週活動，更使本會議與世界貿易活動緊密聯繫，擴大影響，謹就管見所及，提出左列三點敬請指教。

- 1、本屆會議首次在美舉行，美國現在是經濟科學最發達的國家，而其現代化工商企業的管理與經營方式，更是值得我們多所借鏡，我們要多多學習他們的科學與技術，使華商工商企業獲得更大的發展。
- 2、本屆會議的中心議題及分組分業與中美座談，旨在促進自由地區貿易與國際投資、技術合作，這是本會議的一貫目標，當此國際姑息遂流蔓延，又值毛共匪幫加緊其外交經濟滲透活動藉以掩飾其內在危機之際，我們應發揚本會議精神，研討可行方案，加強自由地區經濟合作，促進中美貿易交流，贏取友邦支持，打擊匪偽陰謀。
- 3、本屆會議為歷年最盛大的一次，必能為促成華商團結合作促進華商事業發展提供更大的貢獻，並遵照 總統在訓詞中指示「一方面與祖國經濟打成一片，建立全球性貿易體系，協力推銷國貨，開拓國際市場，以裨益國內經濟建設，一方面擴大彼此間投資合作，發展生產事業以助僑居地之經濟繁榮」，當茲共匪實施統戰陰謀笑臉攻勢而全球華僑踴躍赴會，更是說明華僑的愛國熱忱，我們應加強團結增進僑胞與祖國的聯繫，擴大海內外反共力量，支持反攻復國工作。

(本文發表於《經濟建設》第11卷2期，32-34頁，1971.06.)

九、華僑經濟與我國對外貿易

六十一年五月十日在臺北市西北區扶輪社專題演講

華僑遍佈世界各國，經濟潛力雄厚，如何結合海外華僑經濟力量，加強國內經濟建設，擴展國際經濟活動，是我們當前的重要課題，今天承貴社邀約前來報告至感榮幸，現在擬以「華僑經濟與我國對外貿易」為題，提供有關資料及個人淺見敬請指教。

(一) 華僑經濟力量

華僑經濟的力量可以從人口，平均所得與營利事業的投資看出來：

- 1、華僑人口：據僑務委員會五九年的統計，全球華僑（包括華商在內）人口多達一千九百二十九萬二千餘人，與去年底臺灣區（臺灣省及臺北市）現住人口一千四百九十九萬五千人比較，華僑人口多了四百二十九萬七千人，或且是百分之二八以上。華僑（華裔）不但人數多，而且素質也普遍提高，擔任大學教授、工程師、醫師等專門職業及技術人員每年大幅增加，同時出任總統、總督、部長、國會議員及各級政府首長者，也比比皆是。如目前在美國擔任教授、研究員、工程師、會計師、律師、醫師及高級技術人員等十二種專門職業者，多達一萬人以上，近美國加州大學教授亞瑟金發表報告稱：依各種族人口比例顯示其對高級專門職業的貢獻，所得的比例是華裔三一三最高，依次為猶太裔二三二，日本裔一七〇，白種人一〇七，印第安人七六，黑人居末位。此項統計顯示華人正領導美國科學與技術的發展，對於其他教育與工業水準不如美國者，華人在科學上的貢獻自然更大無疑，即如東南亞各國華裔子弟回國攻讀實用科系與前往工業國家深造者，已學成在僑居地服務之專業人員且多達三萬人以上，實為各國社會中堅及推進經濟加速發展之主力。
- 2、華僑所得：根據五九年有關資料估計，華僑所得總額為美金

七十二億七千萬餘元，平均每人所得為美金三百七十七元。同期間臺灣區國民所得總額為美金四十二億七千七百萬餘元，僅為華僑所得總額百分之六十弱，平均每人所得美金二百九十三元（六十年平均每人所得為三百二十八元），亦低於華僑平均所得百分之二十左右。

- 3、華僑投資：根據五九年有關資料保守的估計為美金八十億元，五九年底臺灣區公司登記資本總額為新臺幣八百九十六億餘元，折合美金為二十二億四千萬元，為華僑投資額四分之一奇。這僅僅是指登記資本額而言，若干具有歷史業績良好的企業，其資產往往十倍，甚至數十倍於登記的資本。如名列世界七大船王之一的香港華裔包玉剛，目前擁有船隊三百五十萬噸，現我國公民營公司所有船隻僅二百零一萬噸。美國時代雜誌報導包氏積極建造新船，預計至一九七五年其船隊將達一千萬噸，投資額達八億美元，而為世界最大與最新的船隊。另一船王美國華僑董浩雲，現船行及正在建造中的新船估計亦在三百萬噸左右，且不少豪華郵輪或客貨船，其投資額估計亦在四億美元左右。又如海外華人獨資及與當地人士合資經營之銀行共達九十八家（不包括各銀行在各國內的分行），如包括分行則在一千家以上（泰國華僑及與當地人士經營銀行十家，在泰國內的分行截至去年已達三百九十一家），從這裡也可以看出海外華僑資力的一斑。

（二）如何運用華僑經濟力量問題

1、鼓勵華僑回國投資

海外華僑以現金、機器、原料或自用物資輸入祖國，參加祖國經濟建設，自民國四十一年起至去年底止，華僑回國投資家數共七百八十七家（不包括已撤銷者），輸入資金（包括機器、原料及自用物資）美金二億零八十二萬四千元，尤其是最近三年來華僑回國投資的家數與金額均佔較大的比例，占二百五十六家，近總數三分之一，金額更高達九千五百餘萬美元，近總數之半。至於近年華僑回國投資

者以匯入現金佔較大份量，計五八年為七四%，五九年增至七六%，六十年再增至七八%，輸入自用機器，五八年為十七%，五九年為十三%，六十年十五%，此外輸入自用原料及出售物資所佔份量至微，六十年僅有七%，足見國內工業發展，已能供應大部份的機器及原料。

僑資事業對祖國經濟建設的貢獻，除輸入大量資金加速國內資本形成外，尚有下列各點：1.增加外匯收入：僑資事業產品逐漸由內銷轉為外銷，對爭取外匯助益良多。根據中華民國僑資事業協進會對一百五十六家會員事業歷年銷售情況所作統計，從民國四十九年到五十九年之間，全體會員的外銷金額，從三百廿萬美元增至一億四千六百萬美元，為十年前的四十五倍。2.創造就業機會：僑資事業所僱用員工，自五十四年以來，總計約為十萬人。3.吸收新穎技術：華僑回國投資生產全部外銷的產品，由於華僑熟悉國外市場需求，產品製造的新技術遂透過投資而不斷引進，從而使我國工業品更進步，並拓展更多外銷。4.充裕國家稅收：根據中華民國僑資事業協進會統計，其一百五十六家會員事業歷年向政府繳納輸入機器設備，原料及物資的進口稅捐，逐年增加，五十九年為新臺幣六億零七百餘萬元，為十年前的六·五倍。十一年間總計新臺幣三十八億零八百八十餘萬元，折合美金九千五百餘萬元。

2、輔導華僑經濟發展

海外華僑為適應僑居地經濟發展，亟待將商業經營轉向生產事業，特別是東南亞華僑眾多地區，由於第二次世界大戰後，各國獲得宗主國援助獨立，每急於建立獨立自主的經濟體系，多厘訂定期經濟發展計劃，咸盼華僑能增加生產事業的投資，以配合當地經濟建設計劃。惟華僑向多經營商業，對於投資籌建生產事業每感茫然，殷切的盼望祖國經營成功的企業提供技術協助，或投資合作，借重祖國企業成功的經驗，配合華僑在當地建立的推銷系統，自更有利於新事業的發展。同時，國內商品輸出達到某種程度後，改以技術及設備資本輸出方式亦更為有利，特別是若干產品或國家進口關稅偏高者為然，近年我國味精、電纜電線、建築材料、塑膠加工、紡織及成衣等工業輸出資本設備者頗多，截至五九年底經投資審議委員會正式核准者計有三十八件，投資額達七百四十四萬美元，其他提供技術建廠者未計在

內，多數係與海外華僑合作，業績良好。

僑務委員會為輔導海外華僑發展經濟事業，曾邀請國內專家組團前往菲律賓、泰國、馬來西亞、韓國、帝汶等地區，考察僑營事業，提供經營管理與改進技術之建議。嗣為促進國內廠商輸出生產機器設備及製造技術，協助華僑籌建新事業或改進現有事業，於五九、六十年先後邀請國內經營業績卓著之廠商組團前往泰國及印尼訪問，與當地華僑達成投資及技術合作者多達數十宗。並因之促使海外華商紛紛組團或個別回國考察生產事業，採購生產機器、原料，或洽商技術合作，以促進僑營事業的加速發展，頗收成果，現正擴大發展中，亦有助於我國輸出機器及原料。

3、促進華商對祖國貿易

海外華僑愛護祖國，普遍樂用國貨，況且年來我國生產事業突發猛進，產品物美價廉，極受國際市場歡迎，華僑為推廣國貨，經常在海外舉辦祖國產品展覽，上年度計十二次，地點包括亞洲、歐洲、澳洲、非洲及美洲。展覽之後並集資創辦專售國貨公司，截至去年底已成立二十三家，地點亦遍及全球各洲，其中九家在美國，設於紐約之國貨公司資本多達一百萬美元。去年我國輸出值達美金二十一億三千五百五十萬餘元，較五八年十一億一千餘萬美元，幾乎增加一倍，華僑協助祖國推銷產品貢獻不少。

惟為有效運用海外華商經濟力量，發展我國對外貿易，盼望國內工商界人士及政府有關機關能繼續就下列幾點多所努力：

第一、讓海外消費大眾認識我國產品：我國雖然不斷的參加各國商品展覽，或單獨舉辦展覽，但每以經費、人才及籌備時間匆促，未能達到將適合於展出地市場之優良產品全部展出之要求。

第二、便利海外消費者購用我國產品：在星加坡開設的大星百貨公司與香港的民生土產公司，雖然限於場地，未能將我國優秀產品全部陳列銷售，但是，這是一個良好的實例，希望各位工商界領袖能與海外華僑合作普遍設立百貨公司，辦理門售業務，這無異於在國際商戰中建立陣地與堡壘。

第三、製造海外消費者歡迎的產品：由前項設立海外百貨公司或派駐海外專業人員，密切留意當地消費傾向，檢送樣品，俾國內廠商

能掌握海外市場的發展趨向，保持生產最受歡迎的產品。

第四、開展售貨後技術服務：國際貿易與臺灣區機器公會近聯合在星加坡裕廊工業區設立的機器陳列所及服務處，是一個良好的開端，應該在泰國、菲律賓、馬來西亞及印尼等重要地區同時設立，開展售貨後的技術服務，以增強華僑購買國貨的信心。

三、世界華商貿易會議的召開與成果

僑務委員會為達到結集海外華商經濟力量，厚植國力，擴展對外經濟活動的目的，於民國五二年四月在日本東京舉行亞洲華商貿易會議，嗣後每年輪流在各地召開一次，出席代表地區及人數不斷增加，至第五屆會議時乃決議擴大為世界華商貿易會議，第八屆會議於六十年五月在美國洛杉磯舉行，全球矚目，充分發揮會議之國際影響力量。又應歷屆出席代表建議，先後成立華商藥業、金融、航業及觀光旅遊事業聯誼會，每年亦輪流在各地舉行會議。將近十年來華商貿易會議及各專業聯誼會已舉行二十一屆會議，（又藥業聯誼會預定於本年七月四日在曼谷召開，觀光旅遊事業聯誼會本年十月三日在高雄舉行）出席代表累計在五千人以上，連同歷屆會議應邀參加開幕典禮，歡迎酒會，宴會及其他聯誼活動者；以及出席分組討論，分業座談，貿易交談，國際同業交談之人士，總計超過二萬人，且均屬各國政要、機關首長、社會名流及工商界鉅子，對各國已產生無形的影響力。至於七屆貿易交談達成七百萬餘美元之交易，八屆更增加至一千六百萬餘美元之交易，可以說立竿見影，效果卓著。

世界華商貿易會議及各專業聯誼會輪流在國內及海外舉行會議，前述二十一屆會議中有半數在國內舉行，華商不但對祖國貿易增加，同時，亦因之對祖國生產事業進步實況與投資環境之改善，獲得更深刻的印象與瞭解，促成與國內廠商合作在海外籌建生產事業，或且回國投資設廠，參與祖國經濟建設的行列。總之，十年來世界華商貿易會議及專業聯誼會的活動，雖然獲致初步的效果，但是就目前海外華僑經濟力量與國內經濟加速發展的實況，國內廠商與海外華商無論在投資技術合作，或促進雙方貿易方面都有更廣大的活動範圍，還希望在座各位工商界領袖，參與此項擴展國際經濟活動，結合海外華商經

濟力量，厚植國力，以強化我國在國際經濟活動中的地位與影響力。不但個人事業得以發展，同時，對國家社會也提供了更大的貢獻。

(本文發表於《中國經濟》第261期，5-6頁，1972.06.10.)



民國六十年五月十七至二十日，第八屆世界華商貿易會議於美國洛杉磯舉行，何公發表專題演講，會後主席團並前往華盛頓白宮，拜會美國副總統安格紐。

十、華商貿易會議的成就與期望

華僑經濟的發展，有賴於彼此加強聯繫、觀念的溝通、事業的合作；進而與國內工商業的密切配合。以往華僑所經營的事業，多較保守，對於同業間的合作聯繫，與區域間關係的促進，均甚缺乏。嗣於民國五十一年十月間，在國內召開華僑經濟發展研討會，先總統 蔣公曾訓示：各地僑胞必須加強組織，求得聯合互助，促成精誠合作，及其祖國經濟聯繫溝通，發展海外貿易。出席會議的華僑代表，深為感動，立即遵循訓示，發起組織華商貿易會議。

民國五十二年四月間，由日本華商籌開首次會議於東京，為這個會議組織揭開序幕，出席會議代表雖僅十一個國家地區，人數五十五人，但效果良好，引起各地區華商的重視。翌年三月在國內台北市舉行第二屆會議，海外華商踴躍回國參加，與會代表增達十九個國家地區，人數一四五人，由於會議內容至為豐碩，對於國內外經貿之合作與華僑經濟發展，均具實際良好影響，政府亦至為重視，並予全力輔導，會議組織乃建立優越的基礎，旋經大會制定章程，定名為「亞洲華商貿易會議」。此後，輪流在各地舉行，博得國際間的讚佩及重視，與會華商迅速擴張，不少成長來自亞洲以外之國家地區，乃於第六屆會議再度在日本東京舉行時，擴大為「世界華商貿易會議」，第八屆會議更跨出亞洲範疇，首次在美國洛杉磯舉行，成就至為輝煌，為我華僑經濟歷史，寫下新頁。此後綿延不斷，歷經多屆會議，效果益彰。第十三屆會議於去年八月間首次在歐洲重要地點奧地利的維也納召開，華裔熱烈參加，情況感人，足見全球華商重視此一會議組織，其影響所及非僅華商聯繫的加強，對於經濟合作以及國民外交的增進，更為顯著！

華商貿易會議的組織型態，由區域性擴展至世界性；會議研討內容，由聯誼為主，而漸次發展為貿易、投資的綜合經濟性質，並分別成立金融、航業、藥業、觀光四個專業聯誼會，使會議內容更為充實，成果更為豐碩！若干地區華商由於參加此一會議或專業聯誼會，與各地華商取得聯繫，促進彼此事業的合作或回國投資共同開創新事業；政府對於華商的建議亦甚為重視，例如：訂定「輔導僑商在台採

購貨品在國外推銷要點」，予以適度的融資，鼓勵華商批購國貨向海外推銷；採購建議制定信託投資公司審核準則，核准投資設立華僑、第一、中聯、亞洲、國泰、中國等六家信託投資公司；核准由國內外合資設立「世華聯合商業銀行」；核准投資成立「世界華商觀光事業股份有限公司」，使得歷屆會議實際效果益宏，對於國家經濟建設更具貢獻！

華商貿易會議已歷二十年，先後召開十三屆會議，為各地區華僑奠下優良的團結基礎，為國內工商各界樹立密切的合作橋樑，為祖國經濟建設提供若干具體的貢獻，為促進國民外交作了良好的配合。深盼繼續努力耕耘，加強會議的功能，為祖國及海外華商經濟之發展，開創更燦爛輝煌的成就！

（原文刊載於《華商貿易會議廿年特刊》1983.04.24.）

貳、華僑金融論述

何宜武

- 一、世華金融聯誼會的成長及展望／華僑問題論文集／第16輯／79-83頁
／1969.10.21.
- 二、華僑金融事業與華僑經濟發展／經濟建設／第11卷5期／32-34頁／
1971.09.
- 三、世華聯合商業銀行之誕生與成長／世華金融／第58期／65-68頁／
1981.08.
- 四、世華銀行經營哲學與企業文化／華僑問題論文集／第42輯／96-102
頁／1995.10.
- 五、世華人的時代使命／新進行員職前訓練慰勉詞／12頁／1998.02.
- 六、歷史的傳承 莊嚴的使命／世華銀行25週年紀念特刊／2000.05.20.

一、世華金融聯誼會的成長及其展望

(一)

三年以前，在亞洲華商貿易會議的積極推動之下，亞華金融聯誼會是第一個崛起的華商專業組織。正如亞洲華商貿易會議逐漸演進，更改名為世界華商貿易會議一樣，亞華金融聯誼會也於舉行第二屆年會時，決議擴大改組為世華金融聯誼會。此一專業組織的產生，不僅使亞洲各地區的華商銀行業，開始有了密切的聯繫；而且由區域性進步為全球性，亞洲各地區和美洲的華商銀行，彼此也互通聲息。在此以前，海外華商尚缺乏國際性的永久的專業組織。世華金融聯誼會的成立，應具劃時代的意義。嗣後有藥業、航業及觀光旅遊業等聯誼會相繼組成，更為海外華僑社會的繁衍發展，開拓了簇新的境界。

多少年來，華僑的社團組織，一直停留在宗族性和地區性的狹小範圍的階段，此只能適用昔日華僑在僑居地經營農、礦及商業的社會。自第二次世界大戰後，海外華僑面臨三種情況：其一是世界各工業先進國家，科學技術進步，產品日新月異，由手工業時代進為機器工業再進而電氣工業，使人類生活大為革新。規模龐大的工廠、銀行與企業公司應運而生，全世界的經濟結構起了基本的變化，經濟落後國家必須急起直追，以免遭到時代的淘汰。其二是：華僑聚居的東南亞各國，已往多為被保護的殖民地，戰後紛紛獨立，而若干地區內，因狹隘的民族主義思想作祟的影響，當地政府對外僑的經濟活動，採取嚴厲的限制。其三是：自我國大陸淪陷後，共匪以其向大陸人民榨取得來的物資，實行饑餓傾銷，企圖爭取海外市場，並施行陰謀詭計，向我海外華僑的經濟及金融組織中滲透，從而挑撥離間，企圖由各個分化，然後控制。雖然匪幫的陰謀伎倆，已為大多數僑胞所發覺，因而居住在各自自由國家的我國僑胞，均與自由祖國的經濟合作關係，日趨密切；但各地的華僑社會，以及各僑居地之間，仍固守舊日的各自為政的辦法，對於日趨複雜的週圍形勢，自難適應。

戰後華僑經濟為適應當前的處境，已由商業逐漸轉移而向工業

發展，部份僑商以其在海外多年經營或由先代創業，克勤克儉，所積聚下來的資財，在當地創設銀行或其他金融機構，或與當地政府或人民合作經營，以盡其金融配合經濟發展及促進當地社會繁榮的任務。迄至今日，包括亞洲與美洲，共計已有一百餘家。在亞洲方面有：泰國、馬來亞、砂勞越、沙巴、新加坡、菲律賓、寮國、日本、越南、香港、印尼等十餘地區。在美洲方面有：美國夏威夷、紐約、舊金山、洛杉磯，以及加拿大的溫哥華等地。這一百多家華商銀行，雖為華僑金融事業的主流與華僑經濟的重要環節，但各個地區內的華商銀行，似乎缺乏聯繫，而各地區之間的華商銀行，也需加強合作促進業務發展。華僑原有的宗親鄉友的團體，淵源於我中華文化的倫理傳統，當然應該保持；但為適應時代需要，還必須在經濟方面，輔以專業性的組織，並趨向國際合作。我華資金融事業在世界各地，原已具備相當基礎，對僑社已克盡其協助工商的職責。若能加強聯繫，互助合作，發揮金融效能，自必更有助於祖國及僑居地的經濟發展，進而增進國際經濟的繁榮。

(二)

中華民國五十五年（公元一九六六年）十一月廿一日，第四屆亞洲華商貿易會議（自第六屆起改稱為世界華商貿易會議）舉行於泰國首都曼谷。各地區華資銀行，多派有代表與會，均一致認為：華資銀行有加強聯繫之必要，而促進各地經濟發展，乃華資銀行之共同使命。會議通過訂定「各地華商金融事業加強聯繫協助貿易開展工作要點」，並決定成立「亞華金融聯誼會」推動辦理。第一屆聯誼會原定於五十六年五月在香港召開，嗣以香港發生動亂，未及籌辦，遂改在菲律賓國首都馬尼拉舉行。

第一屆亞華金融聯誼會，於民國五十六年七月十七日在菲舉行，由菲律賓七家華資銀行聯合負責籌備，我國駐菲大使館及菲華商聯總會協助支持。國內方面，僑務委員會、財政部及外貿會等有關單位主管人員，均應邀赴菲協導。亞洲各地區參加代表有：中華民國、泰國、日本、香港、菲律賓五地區之華商銀行高級人員三十人。此外，尚有馬來西亞、越南、寮國及香港等地的各華資銀行，原來決定參

加，嗣經函電表示，因會期迫促，準備不及而未克成行，但對會議的決議，均願遵照執行。

第一屆亞華金融聯誼會的最大成就，在於它奠定了各重要僑區間華商銀行業互助聯誼的基礎，樹立了永久性的廣泛的華商專業組織，事屬創舉，故能引起海內外各方的重視。會議中，曾制定簡章，確立宗旨為：加強亞洲各地區華商華裔金融業之聯繫，改進業務經營及促進各地經濟發展。此外，並通過實施：國內銀行與海外華資銀行互派從業人員實習辦法、華商或華裔銀行徵信資料交換辦法，金融與貿易業務聯繫促進辦法等，均經推動執行。

亞華金融聯誼會第二屆年會，依照上屆會議決議，在中華民國台北市，於五十七年八月十四、十五兩日舉行，由台北市銀行公會負責籌備。經過充分而週密的籌備，各金融機構及政府積極輔導並協力支持，進行頗為順利。由於國內外出席人員踴躍，議事內容充實，各方均予以重視。出席代表包括九個地區，共有七一人，除亞洲地區代表外，尚有遠自美國夏威夷州華裔銀行家三人返國出席。會議決定擴大組織，更名為「世華金融聯誼會」，成為全球性的華商金融的聯誼組織；並通過辦事簡則，規定在中華民國中央政府所在地，設置辦事處，作為處理會務及執行年會決議案的常設機構。該辦事處已於五十八年三月成立，該聯誼會的業務開展，從此步入更廣泛具體的階段。該聯誼會於五十七年八月出版「國內外華資金融機構概況」一書，五十八年七月創刊發行「世華金融」季刊，對華商銀行業的聯繫，至具促進作用，藉此亦可增加各方對華商金融事業的瞭解。

世華金融聯誼會第三屆年會於五十八年七月八日，在美國夏威夷州火奴魯魯市舉行，由夏威夷三家華資銀行：共和銀行、中美銀行及夏威夷國家銀行，共同負責籌辦。出席代表計有：香港、菲律賓、泰國、馬來西亞、越南、日本、美國紐約、舊金山、洛杉磯，連同國內代表團，及夏威夷州，共有十一地區六十餘人，會期四天。會議中心議題，經由研討獲致結論有下列五項：

- 1、各地華資銀行為求進一步合作，應參酌需要，互訂通匯合約，互授信用制度，便利短期或中長期資金之融通。
- 2、為了配合貿易拓展，華資銀行以承兌遠期匯票及對出口廠商貼現匯票方式，予以便利，並利用信用制度，洽請通匯銀行

給予「再融通」之方便。

- 3、為了減除貿易商資金週轉之困難，各地華資銀行利用簽發保證函方式，給予所在地進口廠商延期或分期支付貸款之便利。
- 4、加強徵信調查，協助進出口商對往來之貿易對象，增加瞭解，擴大託收及寄售方式。
- 5、各地華資銀行對華人興辦中小企業，應在財務、技術、經營與管理、產銷合作等方面，予以必需之支持與協助。

(三)

世華金融聯誼會已歷三屆年會，一屆比一屆進步。第一屆年會以創建伊始，基礎尚嫌薄弱，但在第二屆年會已漸成長，第三屆年會出席代表人數雖較第二屆為少，但地區則更為普遍，尤以遠在美國境內舉行，更加深了擴大組織的意義。

時代在不停地進展，任何事業的保守和孤立是不足以維持生存的。儘管世界各地的華商銀行主持人的籍貫不同，銀行所在地不同，但華商銀行卻有其共同的要求，同樣處於複雜多變的國際環境中，自然會遭遇相同的困難問題，同樣有發揮自身力量為僑居地貢獻的抱負，同樣有報效祖國的責任感。如果能夠加強聯繫，集思廣益，這不僅有助於華商銀行的發展，同時也可獲得當地政府的重視，增進世界各地的社會繁榮。

世華金融聯誼會的成立，已經為全球的華商銀行業開拓了一條團結合作的道路。先代的華僑用他們的方式以個別奮鬥或宗族鄉友的結合組織，已盡了開發和繁榮當地的任務。而今，在時代浪潮的激盪下，為了適應環境的需要，此一代的華僑應不分畛域，群策群力，實現「四海一家」的理想，繼承先輩華僑的創業精神，重振華僑的光榮。尤其是華商銀行業，更要成為華僑經濟發展的領導中心。

第一屆亞華金融聯誼會的重要決議案，為原則性的方案的提出；第二屆年會議案頗為充實，但多為對國內經濟措施的建議。至擴大改組為世華金融聯誼會舉行第三屆年會時，所作決議極為具體而切實，為期望華商銀行自身改善業務經營者，這正符合「以華僑本身的力量，來解決華僑經濟事業的困難問題」的原則。協助華商在居留地發

展工業，協助華僑回國投資及貿易，這許多工作都有待於華商銀行的合作努力。尤其是當前世界各自由國家經濟上互相依賴甚殷，我國產品外銷，需要華商銀行提供資金融通及徵信工作。各地華商若能聯繫合作，支持國貨外銷，促進海外與台灣間的貿易，這不但有利於僑居地及祖國，亦將可促進華商銀行本身業務的開展。

經過三年來的推進，世華金融聯誼會已建立穩固基礎。第四屆年會預定於民國六十年間在國內召開，屆時將必有更廣泛的地區更多的華商銀行代表與會，以壯大的陣容，開拓遠大的前程，為祖國、為居留地、為全世界，提供鉅大的貢獻。

（本文發表於《華僑問題論文集》第16輯，
79-83頁，1969.10.21.）

二、華僑金融事業與華僑經濟發展

(一) 華僑經濟的發展方向及其輔導措施

當前華僑經濟的發展可以說有兩個方向：

- 1、為適應當地環境，輔導華僑經濟現代化、工業化，以配合當地經濟建設，減少當地政府和人民對華僑經濟的歧視。
- 2、為促進華僑經濟與祖國經濟關係，輔導華僑回國投資與貿易，以支援祖國經濟建設，完成反攻復國的任務。

基於上項發展方向，政府對華僑經濟的輔導工作計有左列三項：

- 1、倡導華僑資金由商業轉移工業，並以企業化方式經營。這一項工作，近年來僑務委員會會同有關機關，訂定輔導華僑經濟發展綱要一種，依據規定先後邀請各種工業及工商管理專家，組織技術服務團，分赴泰國、菲律賓、馬來西亞、越南、韓國、婆羅乃、帝汶等地實際考察，參照各地政府經濟政策，華僑經濟狀況，及投資環境，選擇對象，分別輔導進行。一方面政府公佈對外投資辦法，鼓勵國內工廠負責人組織工業考察團分訪東南亞各國，以機器技術與海外華僑合作經營工業。近年以來，東南亞各國華僑投資工業數字增加甚多。同時為解決華僑投資工廠發生技術人員缺乏問題，除介紹國內技術人員前往東南亞工作及歡迎華僑工廠技術人員回國觀摩實習外，並鼓勵僑生回國升學，學習各種專門技術，經國內大專畢業及僑生技訓班短期訓練完畢返回東南亞各國服務者，約達一萬五千人以上。
- 2、鼓勵華僑回國投資，支援祖國經濟建設，此項工作，因臺灣投資環境良好，且訂有各項優待辦法，對華僑資金之出路，及臺灣經濟發展已有良好影響。為便利華僑回國投資，政府積極設法簡化各項手續，共設置加工出口區比照自由港辦法，鼓勵華僑設廠加工出口，另一方面，改組華僑投資審議委員會，由各機關派員聯合回國投資之申請、工商登記以

及稅捐、外匯等項，均由該機構統一辦理，以免分別申請之煩，統計華僑回國投資，自民國四十一年起至五十九年底止，共計七百一十二家，包括衣、食、住、行、育、樂各事業，資金計達一億六千四百萬美元。最近三年金額約達九千四百萬美元，較以前十六年增加一倍強。

- 3、促進華商聯繫，加強對臺貿易，此項工作，近年進展甚速，由華商貿易會議之召開，在華僑眾多各地舉行國貨商品展覽並設立陳列室，一面由政府訂定推銷國貨分期付款辦法，倡導華僑組織國貨公司，使各地華僑，對祖國產品有進一步認識，民國四十二年臺灣進出口貿易，僅達美金兩億元左右，去年進出口數字增至三十億美元，今年預計可達四十億美元，去年輸出商品總值已達到國民生產毛額百分之二十八點七，僅低於比、荷，而高於美、德、日等國。

以上輔導工作由於各地華僑對當前經濟發展的認識及對祖國向心的加強已收相當成效，今後自應作進一步的努力。

（二）世華貿易會議的發起及其重要成果

其次我要將華商貿易會議發起的動機以及經過情形，簡要向各位報告；華僑經濟發展，有賴於觀念的溝通，對政府輔導方針尤需有共同的認識。過去華僑經濟事業，多半具有保守性，對同業間的合作，各業間的聯繫，以及國際間貿易關係的促進，都有待加強。在世界經濟競爭劇烈之際，如果不放大眼光，加強各地華僑聯繫合作，決不足以適應當前經濟趨勢，基於上項需要，華商貿易會議乃於民國五十二年產生，每年舉行一次，（現已改為兩年一次）已歷八屆，初時範圍僅及亞洲地區，自第六屆起，由於其他各地區華商要求，已擴大為環球各地，出席代表之地區及及人數逐年增加，其代表性亦日漸提高及普遍，亦為各地華商所重視。

第八屆會議於本年五月間在美國洛杉磯舉行，是該會議在亞洲以外地區舉行的首次，這次會議與過去歷屆不同，其發生良好影響的，計有左列下點：

- 1、這次會會議各地前來出席的華商領袖有五〇三人，代表全球

五大洲五十一個國家及地區，為歷屆會議之冠，而會議的籌備委員會由全美各地僑社推選僑領負責，在會議期間各項接待工作，由南加州中國工程師學會的工程師擔任，表示美國僑社空前團結合作，也足說明國家愈到困難的時候，全球華商的愛國熱忱革命志節愈是高昂，實屬難能可貴。

- 2、此次會議在美國召開，美加及中南美各國華商領袖參加者甚多，對國貨銷往美洲地區，開闢有利途徑，同時舉行美洲地區貿易座談會，舉辦國貨商品展覽，及研商國貨推銷辦法，對促進外銷效果特著。
- 3、此次會議適值國際姑息逆流滋蔓之際，大會發表嚴正宣言及組團前往華盛頓、紐約，分訪美國朝野，並致函美國總統尼克森表明全球華商反對與匪貿易及反對共匪進入聯合國之立場，同時在紐約時報刊登廣告實具重大意義與政治影響。
- 4、此次會議與美國洛杉磯世界貿易週配合進行，並舉行中美工商座談會，促進國際經濟及投資技術合作，使華商會議進入一個新的階段。

華商貿易會議的特點計有下列各項：一、由各地華商團體召集，以區域經濟合作為目標，政府值居於輔導地位，以利會議進行。二、在各地輪流舉行，加強將各地區經濟商情之瞭解，以配合各地經濟發展。三、注重各地經濟與貿易資料之提出，及貿易交談，以協助各地貿易發展，九年來，由於此項會議之召開，除促進華商對祖國各地區間之貿易已有進展外，其重要效果，約有下列各項：一、為加強各地華商聯繫合作，增進各地貿易外匯情況之瞭解，經已設立華商貿易會議聯絡處，分期編印各地華商名錄，華商貿易刊物及各項貿易資料，促進了各地華商貿易的發展。二、依據華商貿易會議建議，政府已訂定各地華商推銷國貨分期付款辦法，並在各地設立國貨公司及陳列室，促進了國產品的外銷。三、各地華商對配合祖國經濟發展及僑居地經濟建設，已有積極表現，近年回國投資及在僑居地從事工業者，都有很大進展。四、為加強金融、航運、觀光、藥業等事業之聯繫，以配合貿易發展，經華商貿易會議之建議，已經分期成立了各專業的組織，加強各業間之合作，已有相當成效。五、由於各地之聯繫合作，使各地政府及人民，對華商經濟潛力及對當地經濟建設之有利發

展，有正確之認識。

（三）華商金融事業的推展與合作

華商經濟之發展，有賴金融事業的協助，也可以說金融業是今天一切經濟活動的樞紐，有了金融組織，才談得上工業建設和貿易發展，東南亞的華僑經濟，由於多數國家的鄉村，都缺乏金融週轉的機構，華商就在那裏提供信用貸款，另一方面，從農村收購土產，運往市場出售，造成了一個地區性的金融型態，並與貿易發生了聯鎖關係，儘管有許多地方排華，但是他們脫離不了這個金融型態，就是華僑具有的一種互助制度，因為這種制度，正是當地社會所需要的。由於社會進步，這項互信互助制度，基於經濟發展的需要漸次形成現代化的華商金融組織，迄至今日，包括亞洲，共計已有一百餘家，在亞洲方面有泰國、馬來西亞、星加坡、菲律賓、越南、寮國、印尼、香港、日本等地區，在美州方面有美國夏威夷、紐約、舊金山、洛杉磯、以及加拿大的溫哥華等地，這一百多家華商金融機構雖為華僑金融事業的主流，但各地區間金融機構，似乎缺乏聯繫，亟需加強合作促進業務發展。基於此一事實需要並配合時代趨勢，亞洲華商貿易會議第四屆年會於民國五十五年十一月在泰國曼谷舉行會議時，全體一致通過，決定籌組華商金融聯誼會，並於五十六年七月在馬尼拉成立，以促進華商金融界聯繫，協助華僑經濟發展為任務，這是華商貿易會議產生的第一個專業組織，迄今已歷四屆。這個組織的重要決議計有左列各項：

- 1、促進各地華商銀行互訂通匯合約，互授信用額度，對各地華商投資貿易，予以便利。
- 2、訂定華資銀行從業人員相互考察實習辦法，加強業務聯繫。
- 3、創設華僑信託機構，建立華僑與祖國經濟聯繫的橋樑。
- 4、成立世華金融研究中心，編印金融通訊，華資金融機構概況及有關資料。
- 5、加強華商金融聯誼組織參加華資金融業達一〇四單位，國外華資銀行吸收華僑存款據估計約達美金廿八億四千餘萬元。本屆會議計有十四地區一百二十人參加，均屬各地華商金融界負

責領袖論人數為歷屆之冠，其中心議題計有左列三項：

- 1、匯集世華金融力量協助拓展各地貿易及推銷國貨問題。
- 2、加強華僑銀行徵信工作，促進資料交流，以協助世華金融業務之發展問題。
- 3、協助國內信託事業推展業務，以促進華僑投資加速國內經濟開發問題。

以上各項中心議題均極切實，深信必能在過去的基礎上獲得進一步的結論，為世華金融業開闢新的領域。

（四）對世華金融界的期望

最後我想向各位金融界領袖報告一下 總統對於海外華僑經濟發展的訓示，民國四十五年十月間政府邀請世界各地僑領，在臺北舉行華僑經濟檢討會議時，總統親自蒞臨，指示今後華僑經濟發展的方向，希望各地僑胞適應各國的需要，協助當地基本工業發展，將傳統的商業經濟漸次轉化為工業經濟，並與祖國經濟打成一片，一方面回國投資來繁榮祖國的經濟，一方面利用祖國的物資，發展海外貿易，團結海外一切自由民主力量，堅定立場為反共抗俄共同大業的努力。依據上面的訓示，我願意在這裏提出下列三點，作為我們共同努力的目標：

- 1、戰後世界各國的經濟，正通過貿易的擴張而加速發展，臺灣為一海島性經濟，由於地理和國內資源限制的關係，依賴於對外貿易的程度遠超過於一般國家，必須以拓展貿易，來維持國內經濟較高的成長率，而經營貿易有賴於銀行的合作程度遠超過於其他行業，在前年第三屆世華金融聯誼會和今年的第八屆世界華商貿易會議中，關於協助國貨外銷方面，都有很好的結論，諸如透過華資銀行間通匯關係，以承兌遠期匯票方式給與進出口廠商貼現匯票之便利，利用銀行簽發保證函方式給予所在地進口廠商延期或分期支付貨款之便利，華商取得當地銀行保證向國內採購大宗機器設備或運輸工具時國內銀行盡量給予貨款週轉之便利等，這些問題對於貿易關係極大，尤其自美國政府宣佈新經濟措施及日元升值以後

對我國出入貨品不無相當影響，所期待於世華金融業領袖協力配合者更大，希望各位對此問題主動研究以求實現，相信國內外華資銀行的緊密合作，對國貨外銷必能發揮更大的效果。

- 2、當前華僑經濟的發展，必須協助僑胞的商業資本轉向工業投資，逐漸由商業為主的華僑經濟轉變以現代工業為主的華僑經濟，但是工業的發展，必須有金融的支持才能滋長繁衍，這一神聖任務，有賴於世華金融界負擔起來，世華金融界如能在工業的組織和技術方面予僑胞以協助和指導，在資金的籌募和融通方面予僑胞以全力支持，則不難誘導僑胞的商業資本，加速走上工業投資的途徑，這一新局面的能否成功，關係海外僑胞未來的前途和命運，我世華金融界對此過去已有甚大貢獻，希望更進一步登高倡導和金融上的支持，使各地僑胞能向這個方向積極努力，來完成這一歷史的使命。
- 3、近年來政府獎勵華僑回國投資的措施，已有相當的成果，臺灣今日經濟建設的成功，僑胞返國投資也已作了相當的貢獻。臺灣由於經濟的安定，勞資雙方的協調，電力的低廉，勞工的勤奮與工資的合理等，目前已成為各國對外投資的一個理想地點，這幾年來僑資外資的迅速增加，就是最好的證明，目前國內經濟建設正需大量外人與僑胞的投資，來補充國內儲蓄的不足，使國內的經濟成長率能維持一定的高水準，最近成立的華僑信託投資公司就是新的一種投資方式，希望世華金融界對於華僑回國投資在對象的選擇，資金的匯撥，技術的指導，和投資手續的服務等方面，給予協助與支持，深信必能收事半功倍的效果。

以上各點均為各位過去努力的目標，希望遵照 總統的指示認真檢討，發揚過去歷屆會議的精神，為華僑經濟發展開闢新的紀元，為世華金融業合作樹立新的楷模。

（本文發表於《經濟建設》第11卷5期，32-34頁，1971.09.）

三、世華聯合商業銀行之誕生與成長

(一) 世華聯合商業銀行之誕生

世華金融聯誼會第四屆年會於民國六十年九月在臺北市舉行。當時國際姑息氣氛瀰漫，世界金融動盪不安，與會代表為表示忠貞愛國之情操及支持政府之決心，一致通過菲律賓代表團提案，建議設立世華聯合商業銀行，以結合國內與海外華僑金融力量，協助發展國內經濟建設及海外華僑經濟事業。資本暫定為美金一千萬元，由國內銀行及海外華僑、華商銀行各投資半數，海外認股地區力求普遍分散、蔡代表文華聯絡有關人士，成立聯絡策進小組，負責推動。

設立世華聯合商業銀行建議案經財政部報奉行政院六十一年三月令准先行籌劃後，於八月間召開策進小組會議，通過籌備計劃綱要、募股要點、章程重要內容等。同時成立籌備委員會，由陳勉修、蔡文華兩先生擔任召集人；並設置籌備處，由宜武擔任主任，饒潤昌、周宣頰兩先生擔任副主任。籌備處於六十一年九月一日正式成立，積極進行籌備工作。募股工作先自海外開始，由宜武赴海外洽募，獲得各地區華商華裔之熱烈支持，踴躍認股。海外認股地區計有：菲律賓、泰國、越南、日本、香港、新加坡、印尼、寮國、汶萊、帝汶、美國、加拿大、西班牙、葡萄牙、祕魯、玻利維亞、澳洲等十七地區，股東達一百五十三人。國內則由當時臺北市銀行公會陳理事長勉修先生觸動所屬會員之銀行、公司、庫、局等十七家參加認股。六十三年六月募足股金美金一千二百萬元，折合新台幣四億五千六百萬元，國內外各半出資新台幣二億二千八百萬元。

六十三年九月在臺北市召開第一屆第一次股東會，制定章程，選舉董事、監察人，並請主管官署核准成立。由於股東分散國內外各地區，為求加強聯繫及集思廣益，故設置較多董事及監察人名額。計設董事三十一人，國外十六人，國內十五人，組織董事會；董事互推常務董事十一人，國外六人，國內五人。設監察人十一人，國外五人，國內六人，董事及監察人選出後並依法推選菲律賓股東蔡文華先生為

第一任董事長。六十六年十月三十一日蔡董事長逝世，經改推泰國股東林來榮先生接任。

六十四年五月二十日，世華聯合商業銀行正式成立，開始營業。

（二）世華聯合商業銀行之成長

世華聯合商業銀行籌備於世界經濟空前萎縮時期，成立於經濟顯現復甦跡象之時。而開業六年以還，則始終在經濟低迷環境中從事業務奠基及拓展工作。一方面要遵循設行宗旨，善盡金融機構之社會責任；一方面要顧及股東權益，建立僑資事業之嶄新形象，其中艱辛可想而知。差幸由政府的英明領導，先進同業的扶持協助，以及全體員工的努力不懈，全行業務逐年均有可觀的成長。

在存款方面，六十四年年底總餘額折合新台幣十三億九千四百餘萬元。六十五年底折合新台幣二十五億九千六百餘萬元，與六十四年相較成長百分之四十六。六十六年底折合新台幣三十八億四千二百餘萬元，與六十五相較，成長百分之四十七。六十七年底折合新台幣六十四億九千餘萬元，與六十六年相較，成長百分之七十。六十八年底折合新台幣八十二億一千餘萬元，與六十七年相較，成長百分之二十七。六十九年底折合新台幣一百零八億七千五百餘萬元，與六十八年相較，成長百分之三十二。

在放款方面，六十四年年底總餘額為新台幣十二億八千八百餘萬元。六十五年底總餘額為新台幣二十八億六千三百餘萬元，與六十四年相較，成長百分之三十三。六十六年底總餘額為新台幣三十四億一千一百餘萬元，與六十五年相較，成長百分之十九。六十七年底總餘額為新台幣四十八億零八百餘萬元，與六十六年相較，成長百分之四十一。六十八年底總餘額為新台幣八十七億三千六百餘萬元，與六十七年相較，成長百分之八十二。六十九年底總餘額為新台幣一百一十九億一千八百餘萬元，與六十八年相較，成長百分之三十七。

外匯業務方面，為增進國際金融關係，世華聯合商業銀行已先後與自由世界各地區主要銀行建立通匯關係。截至六十九年底止，共計五七四家，其中八十餘家並提供融資額度。六十四年年底止，承做外匯折合美金六千四百六十餘萬元。六十五年底止承做外匯折合美金一

億五千四百餘萬元，與六十四年相較，成長百分之一三九。六十六年底止，承做外匯折合美金一億八千七百餘萬元，成長百分之二十二。六十七年底止，承做外匯折合美金三億八千六百餘萬元，與六十六年相較，成長百分之一〇六。六十八年底止，承做外匯折合美金七億五千二百餘萬元，與六十七年相較，成長百分之九十五。六十九年底止，承做外匯折合美金十一億四千萬元，與六十八年相較，成長為百分之五十二。

華僑服務為世界聯合商業銀行設行主要宗旨之一，自開行以來對有關國內僑資事業之輔導及融資、海外華商購銷國貨之協助、華僑回國投資之服務與海外華資金融機構之聯繫及商情資訊之交換、通匯關係之建立、華僑信託基金之開辦及運用、保管之服務，在臺僑生生活費用之保管支付等等，莫不戮力以赴，成長甚速，其中犖犖大者，如對國內僑資事業之融資，六十四年度融資家數為四十五家，融資額度為新台幣七億四千四百餘萬元，六十五年度融資家數為七十家，融資額度為新台幣十億零一百餘萬元，六十六年度融資家數為八十七家，融資額度為新台幣十億零二千八百餘萬元，六十七年度融資家數為一百一十二家，融資額度為十七億六千五百餘萬元。六十八年度融資家數為一二一家，融資額度為新台幣三十四億零八百餘萬元。六十九年度融資家數為一五七家，融資額度為新台幣五十一億零三百餘萬元。又如與海外華僑金融機構之聯繫，六十四年度計海外九個地區七十六家，以後逐年增加，至六十九年底止已達十一個地區一六六家，其中建立通融關係者計四十六家。此外，如代理香港海外信託銀行所屬海外國際信用卡有限公司在臺業務，先後協助建立臺灣地區特約商店八百餘家；為推展國貨外銷，先後投資美國安良工商總會組織之華安國際貿易公司，歐洲地區華僑組織之歐華投資開發公司及大洋洲地區華僑組織之大洋洲華僑貿易公司。世華銀行為配合政府鼓勵華僑回國投資之政策，加強協助僑資回國之服務工作，更自六十九年起接受回國投資華僑之委託，擔任其授權代理人，並免費代辦投資申請手續，一般反應良好，績效甚佳，舉凡對國策有助、華僑經濟有益者，世華銀行均主動積極辦理。

營業單位之多寡與業務成長互為因果。世華聯合商業銀行業務之成長已如上述，為配合業務成長需要，總行在原有之營業、國外、儲

蓄三部及秘書、華僑服務、徵信、稽核、會計五處外，於六十七年四月正式設立信託部，辦理各種信託業務，開辦證券經紀及辦理有關華僑委託辦理之信託、投資等有關事項。同年十月設立高雄分行，加強對南部地區工商業及僑資事業提供服務。本年六月十日奉准設立臺北分行及臺中分行，現正積極進行籌設工作中，短期內當可順利成立開業。

至於海外機構之設立、經數年之擘劃籌劃，已於本年初奉准在香港投資組設世華金融有限公司，並已於六月二十五日開始營業，此一金融公司的設立，實為世華聯合商業銀行進一步加強國內外經濟合作及協助華僑經濟發展的肇始。希望今後能相機陸續在海外其他地區普設機構，藉營業面之擴展，促使業務愈形成長，以充分達成設行之宗旨。

為因應業務成長及機構增設需要，世華聯合商業銀行開業迄今六年間，曾先後兩次辦理增資。六十五年為符合新銀行法規定及配合設立信託部需要，經股東常會通過將資本自新台幣四億五千六百萬元增加為五億零四千元。六十八年為因應在海外設立機構所需資金及業務成長需要，復經股東常會通過分兩年增資新台幣五億四千元。俟增資完成，資本即倍於以往，資本結構得以加強，對今後業務發展必有助益。

（三）世華聯合商業銀行之經營管理

世華聯合商業銀行之經營管理，自始即以實踐設行宗旨及現代企業經營為目標，各項措施均能靈活運用，因而業務得以獲致順利成長，謹就下列各點略述梗概。

1、國內外合資經營基礎廣大鞏固

世華聯合商業銀行在籌設初期即訂定國內外各半出資，國外地區力求普遍之原則，故而股東分佈甚廣，在海外遍及亞、歐、南北美及大洋洲十七個國家地區，股東人數達一五三人；國內則由臺北市銀行公會當時所屬會員十七家公民營行、庫、局、公司分別投資。無論就地區及股東人數而言，均已創下國內外華資合作新例，具備業務發展的廣大而鞏固之基礎。

2、貫徹現代企業營運原則

權能的嚴格劃分，為現代企業組織與經營最進步原則之一。世華聯合商業銀行由於股東分佈地區廣袤，投資金額分散，在先天上已能避免大股操縱之弊，具備了專家經營的基礎。董事及監察人又泰半為金融業先進以及海外各地區僑商領袖，對經營方針之制定，重要案件之審議、業務經營之監督，不僅能嚴守分際，更能代表股東充分行使權力。而總行經理人員的遴任，亦屬一時之選；處理業務均能善盡職責，發揮專業知能。在董事會、監察人與總行的完美分工合作下，業務經營頗收得心應手之效。

3、吸收員工入股加強向心力量

世華聯合商業銀行人事自始即採用精簡原則，非業務需要絕不任意進用一人，非符合成績標準絕不勉強錄取。為使員工安心工作，除致力於改善待遇、福利並加強訓練培養專業知能外，於六十五年及六十八年兩次辦理增資時，更在增資股中保留百分之十配售員工，吸收員工入股。此一決策不僅符合現代企業民主精神，更能加強員工向心力及責任感，使行員視本身工作為其事業而非單純之職業。對銀行業務之成長發展獲致良好效果。

4、專設單位加強華僑服務

華僑服務為世華聯合商業銀行設行主要宗旨之一，歷年均列為重要工作項目。除於開行之初即設置華僑服務處專司其事外，復於六十七年四月開設信託部，以辦理華僑信託、投資為主要業務，以擴大對僑胞提供服務。海外華僑委託辦理及諮詢事宜，凡可自力完成者，類多義務提供，不收費，華僑服務業務之成長已概如前述。因此，廣獲各海外地區及返國投資僑胞之讚許，並承政府主管機關邀請參加華僑回國投資輔導會報，列為華僑回國投資人服務單位之一，對華僑服務工作之推展及相關業務之進展收效甚宏。

5、兼顧工商業務發展及社會責任

金融專業之經營績效，可自其經濟性及公益性任務發揮之程度加以衡斷。世華聯合商業銀行成立迄今，除戮力於完成所負服務華僑之使命外，向未忽視經濟性及公益性之任務。舉凡對國家經濟發展有益之工商企業，莫不對之多方提供融資及其他服務，對社會公益有助者，亦主動辦理，如加強小額購屋貸款業務，以協助低收入國民解決居住問題；與有關機關合作辦理充實醫療機構及輔導青年醫事人員創業貸款，以解決青年就業及改善國民醫藥衛生問題；並自六十九年起逐年盈餘中撥出百分之五，以一億元為目標，成立「世華聯合商業銀行文化慈善基金會」，辦理有關文化慈善事項。並接受海內外人士捐贈，以捐贈人名義代辦各項文化慈善事業，期能對提高國民生活品質與促進社會安和聊盡棉薄。

（四）結語

世華聯合商業銀行開業迄今，已逾六載，雖已奠立基礎，展現美好遠景，但就完成該行使命而言，則依然任重道遠，今後如何配合政府政策，協助國內經濟建設；如何加強對國內僑資事業融資，以鼓勵僑資回國；如何進一步擴大籌設海外機構，協助華僑經濟發展；在在有待於不斷之努力。協助華僑經濟，提供各項服務以及對國家建設的配合、參與、均有賴於本身力量之充實與壯大。除全行員工願以念茲在茲的心志力行不懈外，尚盼海外僑彥及國內先進多賜指導，庶幾得以不斷進步，以底於成。

（本文發表於《世華金融》第58期，65-68頁，1981.08.）

四、世華銀行之經營哲學與企業文化

本行成立迄今轉瞬已屆二十週年。回憶個人於民國三十八年應邀參加僑務工作，即與服務華僑結了不解之緣，並以一、鼓勵華僑回國投資，參加國家經濟建設；二、促使海外華僑經濟事業之發展；及三、聯合世界各地華僑組織金融機構，從事金融服務工作；作為對華僑經濟的工作目標。在僑務委員會最後服務期間，尤其對世界華商金融機構之籌設與發展，更為積極進行。

民國六十年九月第四屆「世華金融聯誼會」在台北舉行。正式建議創立「世華聯合商業銀行」，個人奉令擔任世華銀行籌備處主任，積極從事籌備工作。

世華銀行的創立深具歷史性的意義，也是一個劃時代的創舉。本行籌設期間。正值我國退出聯合國，國際姑息氣氛瀰漫，重要友邦陸續與我國斷絕外交關係。當我親赴海外各地募股，僑領紛紛響應，情況熱烈，並不因我國外交挫折而對政府失去信心。華僑的愛國精神令人欽佩，更激發了我們強烈的使命感。

本行籌備期間，特別要感謝籌備委員會召集人陳勉修及蔡文華兩位先生給予支持與指導，使籌備工作得以順利進行，並在參與籌備人員通力合作下，經兩年餘的積極籌備，終於在民國六十四年五月廿日正式成立開業。

世華銀行開業二十年來，各項業務經營，秉持本行創立宗旨，以「經營企業化，業務現代化，管理制度化」作為經營之理念。全體同仁循此理念，樹立了健全的體制，也奠定了良好之營運基礎。本行成立以來。期間雖然歷經國內外經濟金融環境變遷的衝擊，幸賴在全體董、監事正確的指導，以及在股東們全力支持之下，各項業務尚能保持穩定成長，並創造良好之經營績效。值此本行慶祝創立二十週年之際，特別要向全體同仁的努力表示敬佩之意，並願就本行經營理念，本行企業文化之孕育與形成，以及今後努力的目標敘述於下：

(一) 本行經營管理哲學

1、配合政府政策，發展國家經濟

本行各項政策之擬訂與業務之推展，以秉承政府經濟政策，促進國家整體經濟發展，及配合社會的實際需要，提高國民生活福祉為崇高的使命。並以「結合華僑及國內金融力量，促進發展國內經濟及國外華僑經濟事業」之創立宗旨，作為全體同仁一致遵行之最高原則。

2、嚴守金融紀律，提升金融效率

銀行為社會的公器，肩負配合國家經濟發展及協助安定金融的雙重責任。因此，拓展業務與內部控管同等重要。嚴格要求本行全體同仁日常作業應確實依照金融法令規章辦理，奉行正派經營的理念，樹立崇法務實的精神，並設立「業務主管制度」及「作業主管制度」，以及「助理稽核制度」，兼顧業務拓展與內部控管功能，達到遵守金融紀律，增進金融效率之目的。

3、滿足顧客合理之需求

保障存款人權益，是本行基本的義務。全體同仁並秉持「顧客至上，服務第一」之信念，建立以客戶為導向之經營理念，處處為客戶著想，設法提供客戶更為周到之服務的需要，以滿足顧客合理的需要，並不斷要求提高服務品質，全面推行自動化作業，俾提供客戶高品質、高效率之服務，贏得客戶的支持與信賴。

4、謀求股東應有之權益

堅持穩健經營原則，創造良好之經營績效，以增進股東之權益，為本行業務經營重要目標。二十年來，本行累積純益約三百五十六億元，資本額增加約三十倍，大部份為盈餘轉增資無償配股，股東投資報酬率甚高。本行股票並擬申請上市，希望社會大眾能樂於長期持有本行股票，以作為本行股東為榮。

5、增進員工生活福祉

人才為企業的重要資產。本行對於安定員工生活，增進員工生活福祉，一向特別重視，包括建立健全之人事制度，合理之待遇，良好之工作環境，有計劃之培育訓練，以及員工分紅入股政策，及各項福利措施，其目的在培養員工以行為家的觀念，凝聚向心力與團結力，建立與本行共存共榮之精神。

6、善盡企業之社會責任

「世華人」應以兼具「經濟人」與「社會人」之角色自勉。除以現代化之企業經營方式，謀求合理之利潤，以創造最佳之經營績效外，為達到「取之於社會，用之於社會」之理念，本行於民國六十九年六月成立「財團法人世華銀行文化慈善基金會」，目前基金總額為新台幣二億元，以其孳息收入辦理各項文化慈善工作，積極參與社會建設工作，以善盡企業之社會責任。

(二) 本行企業文化之孕育與形成

企業文化係企業提升經營績效的一股無形力量。其基本內涵在使全體員工共同體認本行經營總目標、一致的工作態度、工作方法及生活哲學，以樹立本行特有之氣質與形象。良好之企業文化能促使全體同仁在互相認同之目標下，團結一致，形成堅實的生命共同體，以期充分發揮整體合作和開創新局的團隊精神，使企業邁向成功之路。茲就本行塑造企業文化之努力目標，摘要敘述如下：

1、注重行員選任、訓練與考核

本行用人採精簡政策。行員之進用，除主管人員採遴選具有銀行經驗之優秀人才外，所有基層行員都須參加公開考試，從及格人員中選優任用，使行員素質得以提高，並注重行員訓練，以培育行員成為熟稔各項業務之通才為目標。對行員的考核，則以品德操守、工作能力、服務成績與貢獻為依據。行員升遷及調動，全依同仁的表現與業務需要，杜絕關說，並實施利潤中心制度，作為單位業績考評之依

據，建立公平競爭之環境。

2、培養同仁「一日世華，一世世華」的服務信念

希望每一位新人進入世華銀行，即將世華銀行視為「自己的事業」，不要當做是職業，體認「一日世華，一世世華」的服務信念，全心全力投入工作，使每位員工都能認同「世華的成功即是個人的成功」的理念。希望全體同仁具有高度「榮譽感」，各級幹部具有高度「使命感」，以及基層幹部具有高度「責任感」，共同為世華銀行奉獻心力與智慧。

3、推行五大運動

- (1) 禮貌運動：培養全體同仁「親切」、「禮貌」、「效率」之服務信念，追求高品質服務，贏得客戶的好感與信賴，進而建立本行與客戶之良好關係，協助業務發展。
- (2) 行務興革建言運動：提供全員參與行務興革之具體管道，要求全體同仁永遠保持求新、求進步之精神，對本行現行制度與作業方法，隨時加以檢討、補充或修正，以保持組織之活力與競爭優勢。
- (3) 品管圈活動：培養同仁養成品管精神，藉由腦力激盪，發掘問題，解決問題，並建立作業的標準化與合理化，以提升服務品質與經營管理效率。
- (4) 讀書運動：由銀行定期提供銀行實務、管理與勵志等各類優良書籍，供行員研讀，充實同仁專業知識和人文素養，養成同仁隨時吸收新知，追求進步的習慣。
- (5) 增進公共關係運動：培養同仁與客戶及社會各界建立良好之人際關係，舉辦及參與公益活動，樹立優良企業形象，以達到結合業務拓展與回饋社會之雙重目的。

多年來本行對於建立企業文化已略具成效。惟企業文化之孕育與形成是一項長期性的工作，今後尚須不斷的補充與實踐力行，才能臻於完善。

根據歐洲銀行家（The Banker）雜誌一九九四年七月刊載全球一千大銀行排名，本行淨值排名已進入三〇一大銀行之列，淨值報酬率

(ROE)與資產報酬率(ROA)亦均有優異表現。今年四月十七日本行合併華僑信託投資公司，營運規模更巨幅擴大，同時也是本行邁向另一二十週年的新紀元。惟面對政府積極推行金融自由化、國際化政策，及開放民營商銀設立，金融環境大為變遷，銀行業已成為一個自由競爭的市場，未來業務競爭將日趨激烈。我們自不能滿足於以往的成就，必須提高警覺，加倍努力，更盼我全體同仁不忘「創業維艱，守成不易」之古訓，群策群力，使本行早日成為：(一)最具經營績效之商業銀行；(二)最具企業文化之大型銀行；及(三)最具現代化之國際一流銀行。

本文刊載自《華僑問題論文集》第42輯，1995年10月

五、世華人的時代使命

世華聯合商業銀行87年度新進行員職前訓練 何董事長宜武先生主持始業式對全體同仁勗勉詞全文

各位同仁：今天本行舉行八十七年度第一梯次新進同仁職前訓練，本人利用始業式的機會和各位見面，至感欣慰。首先代表本行，歡迎並祝賀大家成為世華銀行的一份子。

世華銀行成立之背景

本行於民國六十四年五月二十日正式開業，即將屆滿二十三年邁入第二十四年。回想世華銀行成立當初，國家外交正遭逢空前的困難，當時我國退出聯合國不久，海外許多忠貞僑領，即提議結合國內銀行同業及海外華僑共同創設世華銀行，以促進國內外經濟事業的發展。回想過去這一段艱辛的創業歷程，令人感懷良深。

銀行永續發展，端賴健全之經營管理哲學

在過去二十二年的歲月，本行各項業務之經營與管理，早已建立完整及健全的體制，並形成獨特的企業文化，其中本行的經營管理哲學已成為本行永續經營及奉行不渝的指導原則。本行之經營管理哲學具體而言，包括下列六項：

- 第一、配合政府政策，發展國家經濟
- 第二、嚴守金融紀律，提升經營效率
- 第三、滿足顧客合理之需求
- 第四、謀求股東應有之權益
- 第五、增進員工生活福祉
- 第六、盡企業之社會責任

業務逐年成長，營運績效獲致肯定

回顧本行創立之時，實收股本為新台幣四億五千六百萬元（當時折合美金一千二百萬元）。嗣經十一次的增資（其中絕大部份為盈餘轉增資），八十六年底股本已達新台幣一百七十九億肆百餘萬元。今年二月現金增資新台幣四十四億七千六百萬元完成後，股本將達到新台幣貳百貳拾參億捌仟萬元，成長了四十九倍多。依據英國銀行家雜誌（The Bankers）去年發佈的資料顯示，一九九六年在本行增資前全球一千大銀行中（依淨值排名）本行名列第二八四名。同年香港亞元雜誌（Asia money）及倫敦歐元雜誌（Euro money）亦先後評選本行為亞洲最佳之商業銀行。這兩家國際著名機構評選的主要指標包括：（1）資產品質、（2）存放款結構、（3）資產報酬率、（4）淨值報酬率、（5）經營績效、（6）呆帳率、（7）每人獲利力及（8）資本淨值比率等十多項。

去年（86）底「商業周刊」公佈對國內（包括外商等）四十二家銀行服務品質之調查，本行名列最佳服務銀行之前十名（名列第八）。美國穆迪公司（Moody's Investors Service）去年也公佈我國金融機構之信用評等（短期、長期信用及資本結構），本行與省屬三家商業銀行等級相當，足見本行在國內金融界的信用地位，獲得國際徵信機構的高度肯定。總之，本行之經營規模已逐漸擴大，經營績效日益提昇。八十六年底，本行實際資產總額達新台幣四·九一〇億元，存款總額為新台幣四·二九〇億元，放款總額為新台幣二·九九八億元，淨值三五〇億元。從銀行自有資本及主要業務成長觀察，本行營運規模已逐漸邁入國內大型銀行的地位。過去廿二年來，本行已由創立、成長而茁壯，唯盛名難護，這項難能可貴的成果，有賴全體同仁善加珍惜與維護。

貫徹人事精簡政策、實施員工入股制度

隨著業務之成長及分支單位的陸續設立，本行員工人數也逐年增加，目前全行同仁已達二五五三人。人事精簡是本行一貫的政策，雖

然本行每一員工的工作量比其他同業為重，但董事會特別關心同仁的待遇和福利。大致上本行員工待遇較其他銀行同業優厚。為了安定同仁的生活，我們一直實施員工分紅入股的政策（藉增資的方式配發股份），其目的在使每位同仁都成為世華銀行的股東。相信大家能充分體會董事會照顧員工的旨意。

健全銀行經營，首重風險管理

本行開業以來，為了增進業務的拓展，實施「業務主管制度」；為了加強內部的控管，亦訂有「作業主管制度」。銀行為社會的公器，負有配合國家經濟發展及協助金融安定的雙重責任。因此，「拓展業務」與「內部控管」同等重要。誠如大家所知，金融業是一種高風險的行業。銀行的資產負債管理，一言以蔽之，就是風險管理。銀行的經營風險（Banking Risk）相當廣泛，具體言之，包括：（一）信用管理缺失的風險；（二）流動性不足的風險；（三）利率預測錯誤的風險；（四）匯率變動損失的風險；（五）業務弊端及作業疏失的風險；（六）金融衍生商品交易之風險；（七）國外政治劇變的風險；（八）法律變動無法適應或違反法令的風險等等。各位從最近國內外報章資訊可以瞭解，去年七月間東南亞發生金融風暴之後，迅及蔓延至東北亞各國，迄今餘波盪漾未息，整個亞洲地區之金融安定也陷入危機。雖然我國金融情勢尚能維持穩定，但今年全球經濟成長趨緩的情勢，已不可避免（國際貨幣基金IMF預測東亞各主要國家一九九八年經濟成長將趨緩）。

東南亞金融風暴之產生，雖為東亞各國金融制度結構性問題，惟個別金融機構經營不善，風險管理不良亦為主因。因此，銀行從業人員平時除了應建立風險意識之外，在推展業務時，更應時時刻刻對可能產生的潛在業務風險，詳加評估及防範，以善盡善良管理人之注意及責任。

遵守金融紀律、提昇經營效率

銀行乃金融業之一環，在經濟社會中扮演重要的角色，對國家

現代化經濟發展之貢獻尤為深遠。無論從傳統的管理方式或現代化之經營觀點而言，銀行重要之經營管理問題，實離不開「提昇經營效率」與「遵守金融紀律」兩大課題。最近六年來，國內相繼創設購併及改組成立之商業銀行已有二十多家。無可諱言，國內銀行經營環境已隨著金融自由化及國際化產生了巨大的變化。財金主管機關對銀行的金融檢查日益嚴格，對銀行經營管理之績效亦訂有評鑑的標準（如CAMELS的評等模式）。至盼全體同仁日常處理業務，除維護良好的服務品質，提高顧客滿意度之餘，務必切實依照金融法令規章之規定辦理。

人才為企業經營致勝的關鍵

各位都知道，人才是銀行最重要的資產，也是企業經營成功之關鍵。本行對人才之培訓一向不遺餘力。凡行員對銀行業務經營發展有優異表現與貢獻者，均將依據其貢獻，獲得破格晉升。本行對行員的考核，也有三個基本原則：第一、「品德至上」：同仁日常在銀行做事，與金錢關係密不可分。良好的品德與廉潔的操守，是為人處世的一切根本；第二、「能力第一」：希望每位同仁都能堅守崗位，盡忠職守，有效執行銀行交付的任務。第三、「增進公關」：大家應摒棄個人本位主義，通力合作，與客戶保持良好的關係，同時也要多注意與社會各界及主管機關維繫正當的關係。過去的時代是「銀行等客戶上門」、現在已演變為「銀行主動找客戶」。因此，增進公關已成為本行推展業務的重要途徑，希望大家特別重視。

發揚世華優良企業文化

企業文化是銀行賴以生存與發展的原動力，對銀行永續經營與發展之影響，至為深遠。本行企業文化是建立在「四大信念」及「五大運動」之上，其目的在於培養全體同仁的榮譽感、責任感與使命感。所謂四大信念就是「親切、禮貌、效率及誠信」的服務信念，旨在贏得顧客的信賴。所謂五大運動係指第一、「禮貌運動」：禮貌運動的目的在於贏得客戶的好感，建立本行與客戶之良好關係。第二、

「建言制度」：每位同仁有責任和義務，對行務興革事項提供建言。凡對本行建議有重大貢獻者，都會獲得提拔。第三、「讀書運動」：提倡讀書運動，旨在增進同仁的專業知識和人文素養。本行規定同仁每二個月閱讀一本書，涵蓋銀行實務和勵志修身方面。第四、「品管圈活動」：品管圈發源於美國，盛行於日本。最早在工廠推行，現在已擴展到服務業。品管圈最終的目的在促使本行作業的合理化與標準化，進而提升本行經營管理的全面效率。目前本行共有九十四個品管圈，經常提出業務改進事項。第五、「增進公共關係活動」：公關活動的目的在於提高銀行的社會形象，其具體內容包括：對「顧客的公關」、對「社會的公關」、以及對「政府主管機關的公關」。銀行在經濟社會屬於企業的公民，促進公關除了有助於推展業務之外，尚能增進與工商社會的和諧關係。

堅守正派經營，不負股東期盼

過去廿二年來本行已完成階段性的經營任務。以前本行的競爭對象，大部份為公營銀行。從今年初開始，公營銀行已開始改制為民營銀行（省屬三商銀已從今年一月起率先完成民營化。）因此，今後本行勢必面對越來越多民營銀行的劇烈競爭。銀行之經營環境競爭日益激烈可想而知。過去我們盡五分的力量，可能收到十分的成效；現在我們盡十分的力量，或許祇能收到五分的效果。大家都知道，本行八十四年四月順利完成合併華僑信託公司的政策任務。八十五年十一月本行股票奉准正式上市，本行已成為社會大眾投資的對象。股票上市雖然值得大家欣慰，不過也加重了全體同仁的社會責任及艱鉅的經營任務。因此，大家應更加戰戰兢兢，堅守正派經營，創造績效，以不辜負股東殷切的期盼。

因應金融自由化，確保本行長期競爭優勢

眾所周知，國家競爭力之提升，已成為廿一世紀全球各國經濟發展之重要策略。經濟自由化和金融國際化，不但是世界的潮流，也是政府當前大力推動的國家現代化政策目標。去年東亞發生金融風暴各

國深受創傷，我國所幸在保守穩健經營下，因為基本面良好，經常帳連年保有順差、外匯存底豐厚、加以外債極少、企業體質佳，因此相較於東南亞各國，我國所受的衝擊明顯較輕微，因此受創程度最低，深獲各國好評。今年我國加入世界貿易組織（WTO）將進入決定性的階段，國內金融市場將全面受到全球經濟自由化浪潮之重大衝擊。因此，我們應加倍努力，致力於內部經營管理制度之改進，以增進並確保銀行之長期優勢。在全球金融環境變化快速的今天，全球銀行經營已朝向綜合銀行業務（Universal Banking）發展，商業銀行亦逐漸向投資銀行業務（Investment Banking）轉型。總行有關部門正著手規劃，擬訂各種策略，包括「組織發展策略」、「業務推展策略」及「國際化經營策略」。在此，特別提示各位，平時應加強外國語文之進修，充實金融專業新知識，熟悉金融法律及國際會計準則，以因應跨世紀金融國際化發展之需要。

實現世界一流銀行之理想目標

本行目前營業單位，國內計有六十二個（總行四部及分行五十八家），國外設有洛杉磯分行、馬來西亞（納閩島）分行以及香港、新加坡、菲律賓等三個代表人辦事處。此外，也已在越南胡志明市申請籌設之中。為實現世界一流銀行的理想目標，除了持續貫徹經營企業化、管理制度化和業務效率化的經營策略，希望各位新進同仁將世華銀行視為自己的事業，同時秉持一日世華、一世世華的服務信念，努力工作，多所創意，在工作崗位上竭盡所能，善盡職責，積極推展業務，創造優異的績效。本人至盼世華銀行業務發展在總經理及副總經理領導，各單位主管負責經營及全體同仁努力推動之下，早日實現世界一流銀行的理想目標。我相信本行一定能夠繼續蓬勃發展，各位同仁一定有美好的前程。讓我們共同迎接新世紀，為本行光明燦爛的前途而努力。以上希望和大家共勉。最後敬祝各位身體健康。

（世華聯合商業銀行87年度新進行員職前訓練，
頁1-10，1998年2月16日）



世華的成功端賴傑出的經理人員配合，民國八十八年度世華銀行經營管理研討會，何公親臨致詞，受到全體主管起立鼓掌歡迎。

六、歷史的傳承 莊嚴的使命

世華銀行自民國六十四年五月創立開行迄今，轉眼之間已屆滿二十五週年。回憶民國六十年九月本人擔任僑務委員會副委員長期間，負責輔導世華金融聯誼會議，全體與會代表倡議結合海外僑資及國內金融同業創辦世華銀行。世華銀行從倡議、籌備、開業及發展至今，具有光榮的歷史。本人渥承歷屆董監事之支持、全體股東的愛護，及全行同仁的奉獻，對世華銀行存有一份難以言喻的深厚情感。

二十五年來，世華銀行業務成長經歷了階段性的發展，營運規模已晉入世界二百大銀行之林，並逐漸躋身於國際大型銀行之列。此一輝煌成就，實為全體同仁一點一滴，一步一腳印，共同努力締造的成果，本人內心感念之情油然而生，至今難以忘懷。

為慶祝開行二十五週年，本行出版發行二十五週年紀念特刊。此一特刊乃代表本行創業及發展過程的重要文獻，不但意義深長，而且彌足珍貴。本人擬藉此機會就世華銀行創立背景、開行以來各項重大的經營管理事蹟及對同仁的幾點期許，簡要敘述如下，藉以保存完整的歷史資料，並與全體同仁共勉。敬請政府首長及各界賢達，惠賜指教。

民國六十年九月世華金融聯誼會第四屆會議於台北召開，會中全體代表提議創設「世華聯合商業銀行」。六十一年九月成立籌備委員會，本人應邀負責主持籌備工作，前後歷經三年，經於六十四年五月二十日籌備完成，正式開業。回顧世華聯誼會議全體代表當初提議創辦本行之際，國際姑息主義相當瀰漫。不久之後，我國即退出聯合國，國家外交遭逢空前的困難。當時海外十七個國家及地區的忠貞僑領，一本堅決擁護政府的決心，結合台北市銀行公會所屬十七家會員銀行，共同出資新台幣四億五千六百萬元創設世華銀行，以協助國內經濟建設之發展。世華銀行的創立，在政府當時尚未開放銀行設立之時，實具有時代的特殊意義與崇高的使命。回想過去這一段艱辛的創業歷程，令人感懷良深。

正派經營理念，奠定永續發展之基礎

世華銀行開行迄今，歷經許多重要的階段，各項業務之經營管理與發展，不但次第建立了現代化銀行完備的經營體制，也塑造了獨特的企業文化，其中經營管理哲學，為本行永續經營發展的指導方針。本行的經營管理哲學，具體而言，可歸納為下列六項：一、配合政府政策，發展國家經濟；二、嚴守金融紀律，提昇金融效率；三、滿足顧客真正的需求；四、謀求股東合理的權益；五、增進員工生活福祉；六、善盡企業之社會責任。上項經營管理哲學，已成為本行全體同仁奉行及信守不渝的圭臬。

銀行為金融事業的一環，在經濟社會扮演著重要的角色，對國家現代化建設發展之影響，尤為深遠。無論從傳統的管理方式或現代化之經營觀點而言，銀行最重要的經營課題，在於秉持正派的經營理念，執行業務。所謂正派經營，基本上具有兩項涵義，即：一方面要「提升經營效率」，以提高服務品質；另一方面要「遵守金融紀律」，以強化內部控管的功能。同仁在日常業務處理上，務必兼顧維護效率與紀律，才能奠定銀行永續經營發展的基業。

業務快速成長，經營績效至為卓著

回顧過去二十五年來，本人秉持本行設行之宗旨，先後協助蔡前董事長文華及林前董事長來榮主持行務。在歷屆董監事睿智的政策指導，總經理、副總經理卓越經營團隊的協助，暨全體同仁群策群力，致力拓展業務之下，均能順利完成各階段性的重大任務，值得告慰。

平心而論，本行經營績效頗為輝煌，截至八十八年底止，存款總額計新台幣五·三六七億元，放款總額三·六四九億元，總資產六·一九六億元，淨值六〇七億元。最近十年平均資產報酬率（ROA）為一·二三%，平均淨值報酬率（ROE）為一七·二五%，每人獲益額亦高達新台幣二六〇萬元。目前實收資本額已達新台幣三〇四億元，全行員工人數二千七百二十餘人。營業據點在國內有七十個單位，國外有美國洛杉磯分行、馬來西亞納閩島境外金融業務分行，及

香港、新加坡、泰國、菲律賓四家代表人辦事處。此外，今年三月間已完成購買越南Indovina銀行百分之五十之股權的簽約手續，同時常董會亦通過在紐約設立分行，使本行經營國際化又向前邁進了一步。

綜觀世華銀行優異之經營績效，在國內金融史上，堪稱史無前例。此一殊榮，受到工商界及國內外金融同業之肯定。世華銀行所以能締造今天輝煌的成就，其中訂定健全制度，培育優秀人才，以及運用有效的經營策略，實為最重要的原因。

完成股票上市，創造股東最大價值

民國七十四年華僑信託公司經營不善，本行奉財政部之命接管該公司營運。從七十四年本行接管至八十四年合併華僑信託公司為止，由於致力改善僑信公司的經營體質，同時拜當時景氣復甦之賜，前後十年接管經營期間，累積創造稅前純益高達新台幣一〇五億元之譜。八十五年十一月本行股票正式上市，成為社會大眾投資的銀行，目前發行股票總市值約新台幣一千億元。八十八年五月美國摩根史丹利資本國際公司（MSCI）宣佈，將本行股票列為「台股指數成分股」。八十九年五月二日倫敦金融時報（FTSE）又宣佈將本行股票納入「全球指數」，成為國際投資法人及基金投資對象的最愛。

本行股票掛牌上市受到廣大社會的重視，固然值得大家欣慰，不過也加重了全體同仁艱鉅的經營任務。鑑於銀行為社會之公器，愈大的企業對社會的責任愈大。因此，大家應該更加小心翼翼，戰戰兢兢，謹慎經營管理，庶幾不辜負全體股東殷切的期盼。

提升國際信用地位，邁入世界二百大銀行之列

依據「銀行家雜誌」（The Banker）與「歐元雜誌」（Euro money）之報導，一九九八年本行第一類資本在全球一千大銀行中排名進入第一八五名，淨值在全球二百大銀行中亦名列第一七八名。另根據美國穆迪公司（Moody's Investors Service）最新公布的資料，本行的信用評等與原省屬三家商業銀行的等級相當，甚至更佳（長期債信為A3，短期債信為P2，及資本結構為D+），足見本行的綜合信用地位

已獲得國際徵信機構的高度肯定。由於本行業務快速成長，營運量逐漸擴大，財務績效日益提升，從銀行自有資本及主要業務量觀察，本行營運規模已逐漸邁入國際大型銀行之型態。古諺說：居高思危，盛名難副。此一難能可貴的經營成果，有賴全體同仁善加珍惜與擁護，並予以發揚光大。

因應金融自由化，提高風險管理意識

據報載，我國今年可望加入世界貿易組織（WTO），在經濟自由化和金融全球化來臨之際，未來國內金融市場將受到重大的衝擊。尤其隨著電子商務時代的到來，虛擬銀行及行動銀行已成為金融機構發展的趨勢。此外，消費者金融及投資銀行業務亦為現階段本行積極拓展的重點方向。

眾所周知，銀行是一種高風險的金融行業。具體而言，銀行的經營風險包括：一、信用管理缺失的風險；二、流動性不足的風險；三、利率走勢預測錯誤的風險；四、匯率變動損失的風險；五、作業疏失或業務弊端的風險；六、衍生性商品交易的風險；七、國外政治劇變的風險，以及八、法律變動無法適應的風險等等。在金融自由化時代，銀行經營風險係數之起伏，尤其特別顯著。無可諱言，銀行經營風險隨時存在，並無時空之限制，大家應該特別提高警覺，事前詳加評估分析，事後妥為管理防範，俾使風險降至最低程度。

在金融自由化、國際化前提之下，銀行的人力資源、資金運用、資訊管理、及經營策略之重要性大為增加，銀行的經營風險亦大幅提高。為兼顧業務拓展與內部控管，本行早已訂有「業務主管制度」及「作業主管制度」。由於本行平時對於風險控管的嚴格要求，數年前東南亞發生金融風暴時，本行所受到的影響相對較同業為輕。八十八年底本行逾放比率僅為二·六五%，遠較本國一般銀行平均四·八八%為低，足見本行授信業務之品質均能維持良好水準。

迎接金融新世紀，建立經營新理念

金融業務的跨業經營及金融合併，在西歐早已成為風尚。美國亦

於去年十一月正式通過金融服務法（Financial Services Bill），全球已邁入金融跨業經營的新階段。財政部金融局盱衡國際金融情勢之發展，正加緊修訂相關金融法令。一般預測金融合併法於今年內立法通過後，國內銀行業、證券業、以及保險業即可相互進行投資。因此，未來國內銀行業的合併將成為新的風尚，銀行業務激烈之競爭，亦將進入另一嶄新的階段。

人類在新世紀之初，將全面進入網際網路電子經濟的時代。為迎接新世紀的來臨，各級主管應重新檢討並建立銀行經營管理的新理念，即：

- 一、銀行不僅正處在電子商務的時代，而是已邁入電子經濟的時代。
- 二、銀行不僅應規劃如何管理內部問題，而應重視如何滿足客戶真正需求問題。
- 三、銀行不僅要注重新資訊科技的開發與應用，亦應考慮銀行整體業務發展的需求問題。
- 四、銀行不僅應隨時尋找有利的商機，更應持續研議如何妥善因應激烈的業務競爭。
- 五、銀行不僅應從內部觀點評估外界環境，更應從外界的觀點檢視本身內部制度功能，才能突破業務成長的瓶頸。

本行對於電腦資訊之開發與運用，向極重視。總行於今年三月間已成立「網路金融處」，積極發展電子銀行業務。目前本行擁有一流之硬體設備及優良的資訊工作團隊。今後應繼續加速培訓各種資訊管理人才，使各級主管及同仁均能具備電腦的專業知識，以確保本行長期競爭優勢。

面對金融環境丕變及電子科技不斷進步的今天，全體同仁必須思考更前瞻性的作法，才能使銀行立於不敗之地。世華人具有接受挑戰的勇氣，更具有克服困難的信心，只要大家秉持本行創業的精神，再接再厲，必能開創新局，續創佳績。

實踐國際一流銀行之理想目標

世華銀行的經營願景從甄選優秀的基層行員、招聘一流專業人

才開始，並給予優秀幹部最好的訓練與歷練，且重視銀行整體品質管理，強化內部控管的功能，增進客戶的良好關係，提高生產力，增進競爭力，以提升銀行經營績效，實現崇高的經營使命。

本行十多年前即著手規劃「中長期業務發展計劃實施方案」，總行研究發展小組並訂有「邁向一流銀行之實踐綱領」，逐年依據實際情況修訂實施。在人類進入千禧年邁入資訊科技網路新時代，下列政策是本行現階段經營發展的重點要項：

- 一、維繫客戶良好關係之行銷策略（CRM）。
- 二、建置多功能的產品通路系統。
- 三、規劃高品質的自動化作業流程。
- 四、有效整合銀行內部資源計劃（ERP）。
- 五、追求高效能的企業領導。
- 六、全面提升資訊管理系統（MIS）之優異功能。
- 七、與相關產業進行策略聯盟。
- 八、繼續研議企業再造的可行方案。

人才是企業經營的根本，持續創新為銀行永續發展的動力。銀行採取人事精簡的政策意義，不能僅考量行員人數的多寡，而應重視行員素質的不斷提升。銀行經營的成敗，繫於領導與管理。為確保銀行永續經營與管理，各級主管及同仁在拓展業務之時，應避免一味講求「快速的成長」，而應謹慎謀求「健全的發展」，始為上策。西諺有云：「適者生存，不適者淘汰」。無論未來國內金融環境如何演變，全體同仁應一本服務顧客的宗旨，恪遵金融紀律，增進經營效率，以期早日實現國際一流銀行的理想目標。

歷史的傳承，莊嚴的使命

千禧年已自今年元旦揭開了序幕，這是全球人類歷史上莊嚴期待的一刻，更是我國經濟暨金融開放重大轉型的關鍵年代。跨世紀開始，我國政府及民間將展開無比的信心與毅力，迎接新世紀，國家經濟建設發展亦將邁向另一新的高峰。今年五月二十日是本行行慶，欣逢新總統就職慶典，此不但是邦家之慶，亦為世華銀行之光。值此本行慶祝開行二十五週年之際，本人僅代表董事會向金融主管機關過去

二十五年來所賜予之指導，社會大眾及工商各界之惠顧，以及全體股東之支持，表示崇高的敬意與由衷的謝忱。至盼全體同仁以惜福的心，秉持日新又新的精神，為本行繼續貢獻心力，共同創造美好的前程。

世華銀行創行二十五週年紀念特刊，是本行一部重要而珍貴的歷史文獻，不但將傳承本行的光榮歷史，更顯示世華銀行邁入新世紀的莊嚴使命。謹撰本文，藉資慶賀，並樂為之序。

(何宜武，世華銀行二十五週年紀念特刊，
頁11-18，2000年5月20日)



2000年5月董事長何宜武主持世華銀行成立25週年慶祝會



下
篇

懷舊憶往與追思紀念文



壹、懷舊憶往

何宜武

- 一、蔡文華先生和我／中外雜誌／第31卷1期／22-23頁／1982.01.
- 二、僑委會工作的一段回憶／鄭彥棻八十年／91-94頁／1982.01.25.
- 三、我所認識的李樸生先生／李樸生先生紀念集／38-42頁／1987.
- 四、悼念戴仲玉兄／戴仲玉先生哀思錄／69-76頁／1987.05.
- 五、鐵血精忠 黨國干城／吳鐵城先生紀念集（三）／50-52頁／1987.
- 六、林故主席子超與台灣及海外僑務之淵源／林子超先生紀念集／96-101頁／1992.01.
- 七、高信先生在僑務上的重大貢獻／高信的人生歷程／84-91頁／1992.08.19.
- 八、永留懷思在人間——周書楷先生的一生／中外雜誌／第52卷5期／68-69頁／1992.11.
- 九、我與僑聯／僑聯三十年／27頁／1982.11.21.

一、蔡文華先生和我

蔡文華先生是我最敬愛的朋友，逝世於民國六十七年（1978）十月卅一日，瞬經三年，令人懷念不已。我敬愛他，是因為他忠誠為國家、為僑社，有抱負、有魄力，是一位不可多得的僑界領袖。

我在僑務委員會工作二十多年。到菲律賓訪問僑胞的次數特別多，每一次和文華先生見面，我們都談得很投機；我對他的愛國熱忱思想見解有極深刻的印象；因此，我們的感情也日益增進，成為莫逆之交。

從一個人平常的言行，可以看出他的恢宏氣度和偉大作為，所謂「見微知著」，文華先生和我之間，可以說是肝膽相照。讓我寫出他所做的幾件事，以見出他的不平凡處。

民國卅八年大陸陷共，我們的政府播遷台灣，那時海外華僑人心浮動，但菲律賓華僑卻於此時組織第一個回國致敬團，表示對自由祖國熱誠擁護。

民國四十五年（1956），我奉派到菲律賓去，那時我駐菲大使是陳之邁先生。陳大使、我和文華先生等幾個僑領一起到南島去訪問僑胞。好幾天共同生活，文華先生和我可說無話不談。他對國家的熱愛，對先總統 蔣公的擁戴，時時表現在他的言行上。他說：「抗戰勝利以後，因為忙著做生意，僑社各種活動，我很少有時間參加；但自從大陸淪陷之後，國家遭遇空前的困難，各種愛國活動我都參加，尤其是雙十國慶和總統 蔣公華誕，我更是每會必到，同時號召僑胞參加。」文華先生就是這樣一位可敬的人物，他是在國家處境愈艱困時，愛國表現愈加積極。民國六十年（1971），他率領菲華各界致敬團來台參加十月慶典，在總統府廣場國慶慶祝大會中，他代表全體回國華僑、華裔發表慷慨激昂演講，號召全世界的華僑、華裔精誠團結。擁護英明的先總統 蔣公領導下的中華民國政府，完成反攻復國的神聖使命；並呼籲自由世界各國提高警覺，支持各地的反共鬥爭。那時正值中共闖入聯合國前夕，國際局勢對我國極不利之時，文華先生這一篇演講，更顯出他的大忠大勇的精神！

文華先生不但熱愛自由祖國，他對國民外交的貢獻也很大。民國五十九年和六十年（1970-1971），菲律賓遭受颱風洪水的災害，發生嚴重的米荒，文華先生奉菲總統馬可仕之命為特使，到台灣來借米。那時我任僑委會副委員長，主管華僑經濟，他和我接觸頻繁，因此很了解這件事。當時財政部長李國鼎先生，僑委會委員長高信先生，他們對於此事都極為重視。文華先生面謁先總統 蔣公，為菲律賓人民請命，強調敦睦邦交的重要，蔣公乃特予批准，借五萬噸米給菲律賓。當時我們儲存的米不是很豐富，而他終於達成這個不容易達成的任務，一方面是先總統 蔣公睦鄰的德意，一方面也是受了文華先生精神的感動。他實在是促進中菲友誼的最佳橋樑。

菲華商聯總會每兩年開一次全菲代表大會，我好幾次奉政府指派前往參加。文華先生鑑於全菲華僑最高商業機構沒有一個自己的會所很不方便，就在民國五十五年（1966）八月商總舉行第六次全菲代表大會時，首先倡導認捐商總大廈全部建築費的十分之一，各地代表熱烈響應，瞬息間認捐逾菲幣二百萬元，經過四年多的努力，堂皇的七層商總大廈終於五十九（1970）年九月建築完成。他曾對我說：「商總大廈的建成，象徵華僑的團結合作精神。從此以後商總有一個美好的辦公地方，房租的收入也可彌補日常會務開銷。」商總大廈的全部建築費約菲幣六百萬元，他出十分之一，六十萬元，這是他對僑社的一大貢獻。

民國六十年（1971）九月中旬，文華先生率菲華金融代表團來台參加世華金融聯誼會第四屆會議。在會議前他和我商量說：「在祖國處境越來越困難的今天，我們有必要結合海內外華人金融界的力量，在台北創立一家世華銀行，以促進發展國內經濟及海外華僑、華裔經濟事業。同時，也可表示海外華僑、華裔對自由祖國的向心力」，對他此一建議，我極為贊同。在會議中，他以菲華代表團團長的身份提出這建議，此案一出，立即熱烈討論，獲得一致通過。大會並推選他和陳勉修先生為設立銀行聯絡策進小組召集人，接著正式成立籌備處，由我擔任主任，負責實際籌募工作。

本來政府對於金融機構的設立是嚴加限制的，但對於這次會議與會海外人士的愛國表現，因深具重大意義，乃特加批准。籌備處成立後，我在民國六十二年初（1973），到海外去招募股份。到菲律賓，

正值我國退出聯合國未久，菲律賓又實施軍事戒嚴令，募股不易；但和文華先生等僑領會晤後，獲得他們保證，經過一年多的努力，終於獲得海外菲律賓、香港、越南、泰國、日本、新加坡、印尼、寮國、帝汶、美國、加拿大、西班牙、葡萄牙、祕魯、玻利維亞、澳洲等十七地區愛國華僑的投資，再配合國內十七個金融機構的認股，世華聯合商業銀行終於六十四（1975）年五月在台北成立開業，文華先生被選為董事長，我被選為副董事長。

自世華銀行創立後，文華先生經常僕僕風塵來台主持常務董事會，因為他是一位卓越的銀行家（他是菲律賓太平洋銀行的董事長），駕輕就熟，舉凡事業方針、發展計劃，他都有明確的提示。尤其對我的信賴，使我能夠放膽去做。他為人處事熱誠、認真、負責，甚至在病痛中，也趕來台北主持銀行各種會議。

六十五年（1976）十一月間，文華先生應 蔣主席經國先生之邀，抱病回國參加執政黨第十一次全國代表大會，就在他留台這一段期間，他發覺病情轉劇，乃在他的知交林為白先生陪同下，直飛美國開刀就醫，而日漸康復。因此，他好幾次對我和其他親友說：「我這條命是 蔣主席救起的，要不是要我來台灣開會，排除在非各種繁雜惱人事務，而於會後直飛美國就醫，我可能已死在菲律賓」。

文華先生在美開刀返菲休養後，他又為世華銀行的事來台北好幾次，主持股東常會、董事會和常董會，足見他對銀行的關心，和敬業負責的精神。

民國六十七年（1978）十月十四日我專程到馬尼拉去探望他。他住在馬加致醫療中心，精神很好，我告訴他：「 蔣總統要我向你致慰問之意，希望你早日康復」，他非常感動，握著我的手回答：「回台請代我向 蔣總統問安，國內的十大建設真了不起，在 蔣總統的英明領導下，我們國家的前途是光明的。」我又報告世華銀行業務近況，他說：「世華銀行有你的照應，我非常放心，請代向各位同仁致候。」想不到在我從馬尼拉探望他返台半個月後，他竟於十月三十一日逝世！從此國家失去一個愛國的僑領，世銀失去一個卓越的領導者，我也失去一個知心的好友，令人哀悼無限。

文華先生雖已離開我們而去，但他那卓然的風範依舊遺留在人間，永活在親友心中，我們很欣慰看見他的子女都能克紹箕裘，各有

所成，正在把他的事業發揚光大。為了表揚他對世華銀行的貢獻，我們特別在行內為他塑造一座銅像，作為永恆的紀念。

編者註：蔡文華先生為旅居菲律賓的僑領，對我國華僑經濟貢獻甚多，並與何宜武先生共同創辦世華銀行，而其愛國精神尤為人所敬佩。何宜武先生長期任職於僑務委員會，與蔡文華先生時相往來，因此其於蔡文華先生過世後，特地發表緬懷之文，文中可見何宜武先生的至情至性。

（本文發表於《中外雜誌》第31卷第1期，
頁22-23，1982.01）



何公與蔡文華先生合照（1975年）

二、僑委會工作的一段回憶 ——賀鄭彥棻先生八十壽

(一)

彥棻先生對國家的貢獻是多方面的，無論學術的造詣，以及在黨、政崗位上的奮鬥，都卓著聲譽，為國人所景仰。民國三十九年，先總統 蔣公在台復行視事，本黨中央改造委員會成立，先生任中央改造委員，兼第三組主任，主持海外工作；不久再膺任行政院僑務委員會委員長，仍兼黨務工作。當時宜武在僑委會任第三處處長，負責華僑經濟輔導事宜，親炙先生的領導，時間長達六年，於先生德業遂有深一層的認識。欣逢先生八秩華誕，謹述所懷為先生壽，以表達我個人的敬意和祝福。

(二)

僑務工作，經緯萬端，而便僑、利僑的業務廣泛，幾乎與政府各部門都有關連。先生就任僑委會委員長伊始，本「非以役僑，乃役於僑」的宗旨，爭取華僑向心，以重建僑務工作，積極推動各項計劃，依次舉行僑務會議、華僑文教會議、華僑經濟檢討會議……，使政務與事務同時并舉，帶動僑委會由上到下的工作狂熱，令人記憶猶新。

以僑委會第三處負責華僑經濟輔導工作為例，如何鼓勵華僑回國投資并解決其困難，如何協助華僑發展對台貿易，如何訂定合理匯率協助僑匯回國，如何興建華僑新村安置歸僑，如何調查華僑經濟動態及編印華僑經濟年鑑等，先生均有具體的指示；由於許多事情非僑委會所能單獨處理，先生即本著國家的立場，為維護僑胞權益，在各種場合據理力爭，絕不敷衍塞責。先生認真負責與忠於職守的精誠，曾予我個人以深刻的印象。

華僑在海外，以從事經濟事業為多，華僑經濟的輔導乃成為僑務的重點工作之一。民國四十五年的華僑經濟檢討會議，由僑委會與

經濟部、外貿會聯合舉辦，旨在針對當時華僑的處境，釐定有關的政策，包括獎勵華僑回國投資與貿易，輔導華僑經濟由商業轉移到工業等等，先總統 蔣公親臨訓話，至表重視。華僑商業銀行的籌設，就是當次會議的重要決議案之一。

所以，以我個人服務僑委會二十餘年的體會：今日僑務工作日益蓬勃發展，歷任僑務首長及僑務工作同仁都功不可沒，但先生實奠其深厚的根基。

(三)

先生做事，重視績效，求好心切，性情頗急；遇有不如意的事，會當面責備，不假顏色；但也極有擔當并富有人情味，許多往事均至堪回味。

例如，先生提示同仁，應主動找事做，不要等事做；如果工作有困難或阻力，由他替我們解決。對於經費的支用，則提示同仁當用則用，當省則省，只要是當用的錢，不要在錢上打算；如果沒有錢，他也會另外設法。因之，他對每年度預算的爭取，總是不遺餘力。

先生在任內，因為肩負的工作較多，常在夜間或假日召集同仁舉行會議。對交辦的公事，總希望立刻辦好。凡是會議決定的事項，對主管人員均有所交代，並要求「馬上辦」，不可遲延，因而有「馬上委員長」之稱。這句話沒有任何不敬的意思，而是表示大家對先生的個性都有所瞭解。

先總統 蔣公曾說，光復大陸靠三大力量，一是復興基地軍民的力量，二是海外愛國僑胞的力量，三是大陸人民反共的力量，真是至理名言。現在回想起來，民國三十九年前後，是我們國家民族多麼重要的一個轉捩點，由本黨的改造開始，一切從頭做起，無一不是百廢待興。僑務工作既最為重要，而僑務的對象是僑胞，僑胞散處在全球各地；尤其是面臨大的動亂，政府的措施要達到全球每個角落，如果首長的性格不是太急一點，其效率必要再折扣了。三十多年前要求「馬上辦」，也許不很習慣；但三十多年後的今天，政府加強為民服務，「馬上辦」已視為當然。所以當年會內同仁追隨先生，尚能勉力以赴，漸漸適應，因為山河破碎，大家的責任感都是相同的。

(四)

先生濃厚的人情味，也有許多具體的例證：

先生當年對僑委會的同仁，差不多都可以道出姓名；對每一位同仁的工作，也都有相當程度的瞭解；而且對同仁不分職務，都給予關切。

為促進工作的發展，先生對於派員出國考察僑務非常重視，并以此作為工作努力者的一種鼓勵。當時因先生兼中央第三組主任，所以僑委會派員出國，亦由中央黨部畀予適當名義，故各項考察都順利進行并有成效。公差人員在出國期間，先生對其留台眷屬特予照應，有時約請餐敘，或詢問有無困難，使出國人員不僅有榮譽感，在國外聞訊更加精神振奮，回國後均有詳盡的報告和建議，以為工作改進的參考。

僑委會為了事實的需要，常邀請回國華僑或有關機關首長餐敘，照例約請會內主管人員或承辦人作陪。先生對這種餐會特別重視，對邀請某人與某人同席及時間是否適當，以及被邀請人能否參加，都非常留意。如果臨時有人因事不克參加，先生便立時囑咐邀請鄭夫人補充，鄭夫人是一位賢內助，也不以為忤。所以業務人員常有親近先生的機會，同時對鄭夫人也很熟悉，無形又拉近了大家的距離。

可見先生的成功不是偶然的，不僅識見宏遠，領導有方，而且事無鉅細都在貢獻自己的心力。

(五)

先生出任僑委會委員長以前，與我并無淵源。先生到僑委會接事時，在辦公室接見我說：「李副委員長樸生對我說過，你辦事很好，希望你能幫忙我。」這是我親近先生的開始。因為先生格外的看顧，我在工作上總是特別仔細、小心，避免疏忽、貽誤，也是應有的態度。

民國四十一年舉行僑務會議，這是重建僑務工作基礎的重要會議，我奉派兼任議事組組長。在處理議案方面，因能及時編印各項提案的處理意見，提供大會討論時參考，備獲先生的讚許。

民國四十五年舉行華僑經濟檢討會議時，我奉派兼任籌備處主任，統籌一切籌備事宜。會議以後，我獲記大功，當年考績并蒙先生以特優人員保舉。

並且在這前後的幾年中，我也先後奉派前往菲律賓、印尼、新加坡、馬來亞、越南、寮國、日本等閩南語較為流行的地區，數度考察當地的僑務工作。

以上說明：先生雖與我素昧生平，但我在追隨先生的六年中，以個人的資質駑鈍，迭蒙逾格鼓勵、獎掖，卻使我分享了先生所能給予我們同仁的每一份榮譽。

(六)

總之，先生功在黨國，望重士林，對僑務工作的貢獻，不過是其中之一。但先生在國家最艱難的時刻，殫精竭慮，重建僑務工作的根基，宜武有幸而得附驥尾，實屬不負平生，雖時隔二十餘年，仍常縈腦際。爰敬以此文，以申崧祝。

(本文刊載於《鄭彥棻八十年》頁91-94，1982.01.25.)

三、我所認識的李樸生先生

我於民國三十八年春應僑務委員會戴委員長愧生之邀，前往南京擔任該會第三處處長，主管僑民經濟輔導工作。不久時局突變，政府遷粵，我從南京轉道福州前往廣州。當時法幣貶值，朝夕價值不同，僑匯頓成問題。我因職責所在，乃建議戴委員長在廣州邀約僑政有關人士座談，研究解救辦法。那時李樸生先生擔任廣州市地政局長，因熟悉僑情，亦在應邀之列。他站在華僑立場發言，說明僑匯保值的必要，言辭實際中肯，給我極深的印象。這是我認識李先生的開始。

三十八年秋間，政府由粵播遷台灣，僑委會隨同政府遷台，戴委員長辭職獲准，由外交部長葉公超先生兼任委員長，我仍擔任原職。三十九年六月間，李樸生先生奉派為僑委會副委員長，指導僑民教育事宜，和當時指導僑民經濟的另一位副委員長黃天爵先生都是我的長官。李先生雖然不時指導我的工作，但他對我頗為賞識，我也對他有更深一層的認識。李先生因為有其特具的親和力，不論年齡大小、地位高低，一般人都尊稱他為「樸老」。

民國四十一年三月，鄭彥棻先生以國民黨改造委員會第三組主任身份，奉派兼任僑務委員會委員長，請李先生為三組副主任兼任僑委會副委員長。他在鄭先生面前對我倍加推許，使我非常感激。我和鄭先生的關係，也是由此開始。

樸老從事海外僑務工作，事實上應從民國二十二年秋陳樹人先生任僑務委員會委員長說起，那時樸老便奉派為僑務委員。如果從這時起，算到五十一年他辭去副委員長職止，他直接間接參與海外部、第三組和僑委會的僑務工作足二十九年（中間曾一度任廣州市地政局局長），且歷經陳樹人、吳鐵城、劉維熾、張道藩、陳慶雲、戴愧生、葉公超、鄭彥棻、陳清文與周書楷等首長。不論是當委員、副主任或副委員長，各首長都賞識他的才學，無不相當倚重。樸老對僑務的貢獻很多，茲舉幾件給我印象較深刻的為例。

由於他本身是出生印尼蘇門答臘的華僑，小時讀的是私塾，到十五歲才返廣州升學（他原籍廣東番禺），後來畢業廣東高等師範學校，因此當他後來從事僑務工作時，便特別重視華僑教育。

民國廿五年夏，樸老奉陳委員長樹人之命，與教育部代表前往菲律賓、馬來亞、緬甸、越南、香港各地考察華僑教育，歷時五個月。歸來後，向政府提出長達二萬言的考察僑務報告，建議僑務應興應革事項二十餘條，內中有好幾條特別強調僑教的重要性，對鼓勵僑生回國升學尤認為迫切需要。因而在他任僑委會副委員長期間，對在台求學僑生愛護有加，不是沒有道理的。

遠在五十年前，樸老便對推展僑教與僑社進步的關係有這樣明確的認識，足見他的高瞻遠矚，思想卓越。

有人批評樸老常以在朝之身作在野之言，這正足以看出他的坦率真誠、勇於負責、敢作敢當的個性。

民國四十年，印尼政府提出確定華僑國籍政策時，他即主張鼓勵華僑參加印尼國籍，並建議成立一個機構以輔導華僑辦理轉入印尼國籍事務，致被耶加達華文報及當地僑領抨擊為「出賣華僑」，並電請總統府查究。四十五年越南政府修改國籍法第十六條，他也向在台越南僑生講解必須依法加入當地國籍的道理，致有人投稿青年黨辦的「民主潮」，與民社黨辦的「民主中國」嘲諷指責他。事過境遷，樸老當時的見解，後來證明是正確的。那時我正在僑委會服務，樸老提出這種見解，是需要相當勇氣的。

有兩件樸老在青年學生時代，並不盡為人知的事值得提起，以增加我們對他的認識與尊敬。

民國八年「五四」運動在北平發生時，樸老正負笈廣東高等師範學校，當時他便以廣東省學生聯合會會長名義，會同廿餘位學生領袖，群起激烈響應。他們並組織「人社」，出版「人聲」旬刊，以白話文寫作，鼓吹爭取人格尊嚴，解除人性桎梏。越年六月，他又與林卓夫被推選為廣東學生代表，到上海向孫中山先生致敬，請示救國機宜。

樸老在高師攻讀文史。此外，他也參加童軍領袖訓練班，每星期上課三、四小時，半年畢業後，他便在高師附中組織童子軍，奉委為小隊長。民國十年暑期，他又被選派到南京高等師範學校（東南大學、中央大學與南京大學前身），進入童子軍領袖班受訓。當他在高師與女師附中教書時（文史），曾奉廣州教育局之派，到日本考察教育四個月，回來後分別在二家附中兼體育與童軍主任。因此，當他後

來在僑委會副委員長任內，曾好幾次以顧問身份參加世界童軍大露營、世運會和亞運會，便知並非出於政府的酬庸，而是由於他是童軍體育活動的內行人。

寫作是樸老的興趣與專長，他的兩本膾炙人口的傑作是「我不識字的母親」與「我可佩的華僑朋友」，那是四十年代他在副委員長任內寫的。對日抗戰前後，他在各報刊發表的論文，都是針對時局的現實之作，如：「當前僑務行政的幾個重要問題」、「行政改革的困難」、「廣東與廣西」、「參加黨務工作的甜酸況味」、「吳鐵老與陳嘉庚間的一段僑務公案」、「在京渝滇緬的轟炸網中」、「我學歷史的處世受用」、「南洋婦女工作」、「華僑問題導論」等。至於四十年代他所發表的有關僑務的著作還有：「華僑應如何反共？」、「老僑生談僑教」、「回國升學五十年」、「我經辦僑生事務的供狀」、「華僑發展簡史」。僑委會編撰的「華僑志」（內分總志與分志）是由樸老主持的。

樸老的文章筆法，自然流利，不矯揉造作；內容深入淺出，生動感人。

我和樸老交往四十餘年，最敬佩他處事認真，待人誠懇，言論坦率，見義勇為。至於交際連絡，排難解紛，尤其獨到功夫。

退休廿餘年來，樸老長居美國。我每次因公赴美，途經舊金山，都必抽空前往謁候，他還是一樣健談。去年八月廿七日，樸老以九十一歲高齡病逝。雖痛哲人梁木傾頹，惟念清名終古常留，謹撰蕪文，聊表悼念之情於萬一。

民國七十六年元月於台北

（本文刊載於《樸老紀念集》頁38-42，1987.08.27.）

四、悼念戴仲玉兄

我和仲玉兄認識，是在一個非常偶然的機會，那是民國三十一年（1942）春，我服務於福建省政府，奉派前往重慶參加中央訓練團受訓，到達重慶後，先在重慶兩路口社會服務處寄宿，仲玉兄也由福建前來公幹，居住該處，我因仰慕他，先往拜訪，暢談甚歡，這是我們結交的開始，直到他去年逝世，相交整整四十五年，撫今追昔，歷歷往事猶如目前，不勝感懷。

民國三十一年（1942）四月間，中央為動員戰時人力、物力、財力加強對日抗戰，成立國家總動員會議，仲玉兄因受戴雨農先生之賞識，派任該會議檢查組秘書，我也因周一鶚先生之延攬，充任該會議鹽糧組專員，後因鹽糧物資兩組合併，改為物資處，我調任該處物價科長，因檢查組與物資處同在上清寺廣播大廈辦公，我與仲玉兄同鄉同事，朝夕相處，情投意合，乃誼結金蘭，成為莫逆。

在重慶任職後，我的眷屬間關來渝，當時的重慶，居住問題至為嚴重，仲玉兄慨允寄宿其寓所，為期竟達一年，小兒邦立即在其寓所出生，在此期間，我們過從甚密，幾乎無所不談，對於報國的前途多所期許，記得有一次仲玉兄曾將我的生辰八字送請一位命理專家推算，因時辰誤列，這位專家認定我現運不佳，有生命之憂，仲玉兄為我擔心，促我速即查明確定生辰，經正誤後，才將經過情形告訴我，對朋友的關懷，憂形於色，這是當時生活的片段，往事成追憶，令人感慨系之。

抗戰勝利後，台灣光復，張延哲兄發表台灣省財政處處長，邀我以主秘名義隨往幫忙，不久延哲兄工作調動，我也辭職，由上海市財政局長谷春帆兄函邀前往該局，協助整理滬市稅政，仲玉兄則逕返福建，任三民主義青年團幹事長及中央幹事會幹事，負起推展青年運動的重責，雖然各處一方，但書信往返頻仍，尤其仲玉兄經常前往南京出席會議，上海為必經之地，我們又常晤面。三十五年（1946）冬，仲玉兄前往南京出席制憲會議後，經滬返閩，鼓勵我參加行憲國大代表競選，並代我安排申請手續，我之能夠當選國大代表，嗣後並擔任國民大會有關黨政職務，得力於他的鼓勵甚多，令人無限感激。

三十八年（1949）中共佔據大陸，我們隨同政府播遷台灣，又同時被遴選為僑務委員會委員，時葉公超先生為委員長。不久，鄭彥棻先生接任僑委會委員長，仍兼中國國民黨中央委員會第三組主任，仲玉兄被遴聘為副主任，我仍在僑委會任委員兼處長。民國四十二年（1953）華僑救國聯合總會和僑政學會先後成立，仲玉兄和我都被選為兩位常務理事。嗣後高信先生接任僑委會委員長，我奉調為副委員長。此一時期，仲玉兄和我都曾赴海外各地宣慰僑胞，我們共同致力於海外僑務工作。仲玉兄和我先後當選行憲國民大會代表，他以眾望所歸，被推選為第一屆國民大會第三、四各次會議主席團主席。第六次會議時，我已離開僑務工作，奉派接任執政黨國民大會黨部書記長，旋又於第七次會議前接任國民大會秘書長，仲玉兄因我的工作需要，自願放棄競選主席團，轉而全力支持我競選主席團，我曾對他說：「估計票數，我們兩人同時競選主席團，應該都可當選，希望你不要放棄」，他直截了當的說：「我不再考慮了，因為我們的朋友相同，何必增加朋友的困擾」，這種肝膽照人、難能可貴的高尚情操，和今天朋友間斤斤計較個人利害的情形，實不可同日而語，令人永遠難以忘懷。第六、七兩次會議我負責國民大會黨政工作，仲玉兄擔任黨團聯絡任務和我密切配合，充分發揮擁護領袖支持國策的忠黨愛國熱情，使會議得以圓滿成功。

政府器重仲玉兄的學識才幹，四十四年（1955）初特遴派他為福建省政府主席，在金馬戰地以「軍事第一、民主至上」為施政總目標，組訓民眾，大力建設，支援軍事。1958年「八二三」砲戰，他負責疏遷金門居民六千五百餘人來台定居。四十四年（1955）秋，金、馬前線施行戰地政務制度，省府奉令遷台，主要工作在蒐集匪情資料，展開對匪心戰，聯繫海外閩籍人士，培育及儲備人才，研討光復後建設方案。由於我也忝為福建省政府委員，因此和仲玉兄連絡接觸、開會工作的機會很多，我們的情誼與日俱增。

綜觀仲玉兄的一生，可以說是多采多姿的。早年參與北伐剿匪戰役，負責組訓青年；抗戰時期先後執掌永安、龍溪、建甌縣政，主持保訓所，赴重慶深造，供職國家總動員會議；抗戰末期返閩至大陸陷共前，致力於黨政青年活動；來台後從事僑務憲政工作，以及出主福建省政。他無論何時何地，做甚麼事情，總是以他充沛的熱情，抱著

為人服務的至誠，全力以赴。他的人緣之佳，為一般人所欽敬。

仲玉兄於民國十五年（1926）十八歲時考入黃埔陸軍官校第五期，接受革命教育，畢業後即投身軍旅。二十年，他在四九師擔任連長，駐防福建永定縣坎市，便奉命圍堵張鼎丞、傅柏翠所率的土共部隊。廿一年（1932），林彪所率的軍隊，竄擾閩疆，漳州陷落；四九師力戰死守，損失慘重，只好向雲霄方面撤退，仲玉兄所率領的一連軍隊，被派擔任行軍後衛掩護，任務比衝鋒陷陣更為艱苦，但憑他的勇敢機智，以犧牲極少部屬，終於完成任務。抗戰勝利後返閩，他又多次弭除中共策動的學潮。因此，他可以說是一位實際與中共暴力流血武裝鬥爭及在反統戰戰場上與中共較量過的老將。

民國廿三年（1934）「閩變」以後，仲玉兄因奉命從事青運工作而結束了軍旅生活。那時他負起了主持中華復興社（藍衣社）福建分社的工作，是實際執行分社任務的幹事兼助理書記，專責辦理分社組訓、宣傳等事宜，福建分社先後成立福州、廈門、漳州、泉州、龍岩、建甌等支社，負責該地社務的都是當時福建的英俊俊彥。他們的工作目標是吸收組訓省內各大專院校、高中學生以及社會青年為同志，他們舉辦各種短期訓練班，如縣政人員、保安幹部、警官、社訓幹部、特種教育師資訓練班等。這期間，他們為福建培養出無數思想純正、品學兼優、刻苦耐勞、忠勇愛國的青年同志。這也是仲玉兄首次表現出他那傑出的領導組訓青年的才幹。

仲玉兄第二次負責組訓福建青年，是在民國卅五年（1946）春他當選三民主義青年團福建支團幹事長時，當時他依據福建實際情形而訂定的發展組織路線，是由學校到社會，由城市到農村，由知識青年到農工青年。也就是由點到線，由線到面，讓青年組織普遍到全省每一縣市，深入到每一基層，組訓的方針，是以服務代領導，結合廣大青年，示以一個國家，一個主義，一個努力的方向，同為實踐三民主義而奮鬥。到了卅六年黨團合併，他轉任國民黨中央委員及福建省黨部副主任委員，對黨務的推展，更竭盡心力，卓著績效。我一直認為，治軍和組訓青年比較，後者較難；而仲玉兄卻兩者都擅長，他和青年相處，總表現出一種無比的親和力，很受青年愛戴。

在抗戰勝利後不久，中共藉蘇俄扶植佔據東北，在所謂政治協商與和談階段，乘機破壞我經濟，滲透、宣傳、煽惑活動，無所不用其

極。福建省立農學院、師範專科學校、省立福州高中及福州高商等校發生嚴重學潮，使黨政當局感到十分棘手，教育廳長親到各校疏導無效，甚至連劉主席建緒、丁議長超五與福建德高望重紳耆陳培錕，出面宣慰安撫，學生也不肯復課，仲玉兄此時乃挺身而出排解，先後和各校負責訓導教師及學生代表會商，然後分別到鬧風潮的學校，對學生作一番充滿理性和感情的演講，學潮風暴終於平息。

仲玉兄在他所撰的「青年革命復興運動在福建」一文中有一段說：「在基本的工作態度上，我認為對青年人，應該絕對的真摯和坦誠，所以我無論對人對事，都是一派明朗作風，是就是，非就非，絕不運用權術手段，絕不虛事籠絡羈縻。我總是以哥哥的姿態，對待那些青年學生們，關懷他們，同情他們，因此，很快的就獲得他們普遍的支持和真誠的信賴……」這真是值得我們三思的教育青年學生的至理名言。

在上述同一篇文章中，仲玉兄也談到他的政治哲學：「依據我的經驗，為政之道，古今中外殊無二致，要在愛民、親民、便民。尤其是地方行政工作，凡事都要大處著眼，小處著手：那怕是一點小事，都會在民眾的心坎上，留下深刻的印象。」由於仲玉兄對為政之道有這樣精確的認識，因此在抗戰期間，他先後在永安七個月、龍溪三個月和建甌十一個月縣長任內時，不論是清剿流寇、制裁綏撫土豪劣紳、防範中共滲透、提拔青年從政、振興文教、修橋築路……都得到縣民的合作支持，一切政策計畫都能順利推行。

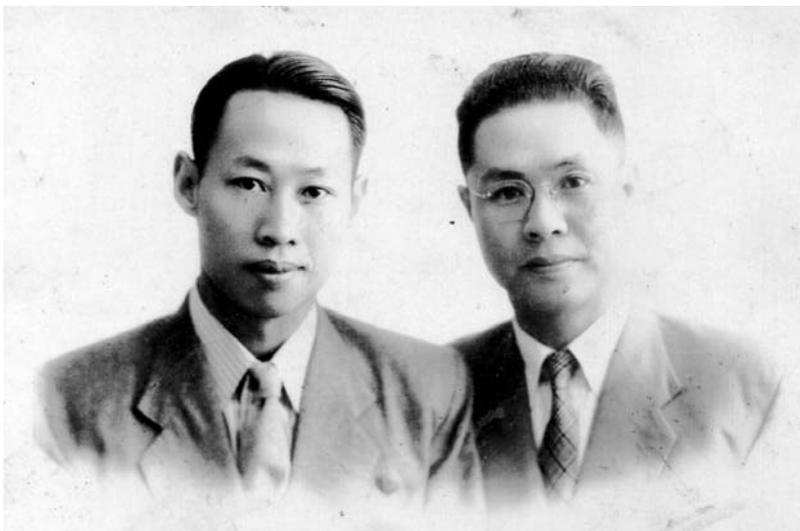
從廿七年秋到廿九年夏（1938-1940），仲玉兄以少將銜擔任「福建省保訓合一幹部訓練所」教育長，負責訓練地方幹部聯保主任（即現在的鄉鎮長）的重要工作。那時福建全省有一千三百餘萬人，九百廿五個鄉鎮，每鄉鎮一位聯保主任，另由縣政府保送儲備主任若干名。訓練時間每期三個月，兩年間訓練出五期學員，訓練主要科目，有國父思想、保甲組織、基層行政、民防訓練、戰時民眾教育、動員實務、合作經營、新生活要點等。至於發揚民族精神教育、時事講座、精神講話等科目，則歸到升降旗禮、紀念週和小組會去講解。軍事學術科及生活教育，則由總隊部依照所本部訂定進度，循序實施。

仲玉兄在負責福建省重要的保訓工作時，我們雖還不認識，但我

卻知道保訓所還奉省府之命，兼辦民教班和特訓班，訓練高中以上學生和給予受中共蠱惑的迷失青年以感化教育，效果至宏，成績優異的有志青年，保訓所還保送他們到陸軍官校受訓，每期五十名，這些官校學生後來對革命事業都有良好的貢獻和重大成就，其中有好幾位在台灣，已晉升至中將級主管。我說仲玉兄是組訓青年的專家，於此又得一證明。

卅八年來，仲玉兄和我同在台灣，在公方面，不論是為國民大會、僑務、福建省政的事情，我們都是攜手合作；在私的方面，誼如兄弟，兩家經常往返，我們都有一個共同信念：在有生之年，必在三民主義的旗幟下，以寶島台灣為基地，為完成反共復國的神聖使命而竭盡心力奮鬥！如今仲玉兄竟先我而去，教我如何不黯然神傷！歲月匆匆，仲玉兄逝世將屆滿年，謹草蕪文，聊表我悼念之情於萬一。

（本文刊載於《戴仲玉先生哀思錄》頁69-76，1987.05.）



何公與戴仲玉先生合影，攝於1945年重慶。

五、鐵血精忠 黨國干城 ——吳鐵城先生百齡誕辰紀念

吳鐵城先生，黨國之元勳。生於民前二十四年（1888），幼承家廕，飽讀經史，復習西學。及長，聞甲午中日戰爭，我國割地賠款，憤清廷無能，義形於色。課暇喜閱書報，暢論時事及東西各國維新革命人物，隱然以革命事業自任。

國父在日成立中國同盟會，擴大革命行動，時國府林故主席子超任事九江海關，器重先生少懷大志，介紹入黨。先生為啟發民智，創辦潯陽書報社，秘密傳佈革命思潮，後以實行革命，須賴武力，又創辦九江商團，集結商學界青年同志，研習武學。

辛亥武昌起義，九江首先響應，組軍政府，先生出任參謀次長。民國元年（1911）六月，追隨國父入北京，西遊太原，後返上海，翊贊國父，策動同志競選參眾兩院議員。二次革命失敗，先生赴日入明治大學專攻法律。民國三年（1914），國民黨改組為中華革命黨，先生率先加入。逾年奉派赴檀香山主持黨務。民國五年返國，往來港澳，聯絡同志，組織民軍討袁，未幾，袁氏見大勢已去，取消帝制，羞憤而死。

張勳復辟，黎公元洪去職，國父宣言護法，電召先生赴粵，召集非常國會，組織大元帥府，先生任參軍，堅苦撐持，國父固倚先生為股肱，而同志亦悉與先生同甘苦。

斯時，群議以香山為全國模範縣，實行民選縣長，開地方民權之先河，先生以革命功勳，桑梓德望，得縣民一致擁護，首膺民選第一任模範縣長。不期年政通人和，弊除利興。不意陳炯明叛變，國父蒙塵，先生傳檄地方，入勤討逆。乃曰：「以卵擊石，孺子知其必敗，然吾長縣，乃受香山百萬父老子弟之託，以順討逆，以正除邪，只有是非，遑論成敗，今日之事，義無反顧，但存一息，豈共戴天」。於是轉戰而前，頗多斬獲，可徵先生當危難之際，大義凜然，威武不屈，所謂臨大節而不可奪者，先生實足當之矣。

民國十九年（1930），上海市長張岳軍先生拜命中樞，乃推先生繼長滬市，先生以國難當前，毅然受命。綜計先生掌滬五年又四月，

兼任軍職亦兩年有半，自「一二八」之前一月，至「八一三」之前四月（1931-37），無日不在國事蝸蟻之中，凡政治、軍事、外交，叢集先生一身，內弭奸匪之反動，外防強敵之覬覦，學潮、工潮，皆因勢而利導，或弭或解，應變隨機，吐柔茹剛，消息於無形，防微而杜漸。市民依賴先生如家長，先生愛護市民如家人，上下推誠，利政畢舉。民國二十六年（1937）春，政府以粵省治理需賢，特命先生主持省政，上海全市民眾，咸縈去思，臨別之日，各國使領，率其軍警，特於江干祖餞恭送，並請先生閱兵，以表崇敬，偉大隆重，開上海百年來未有之創舉。

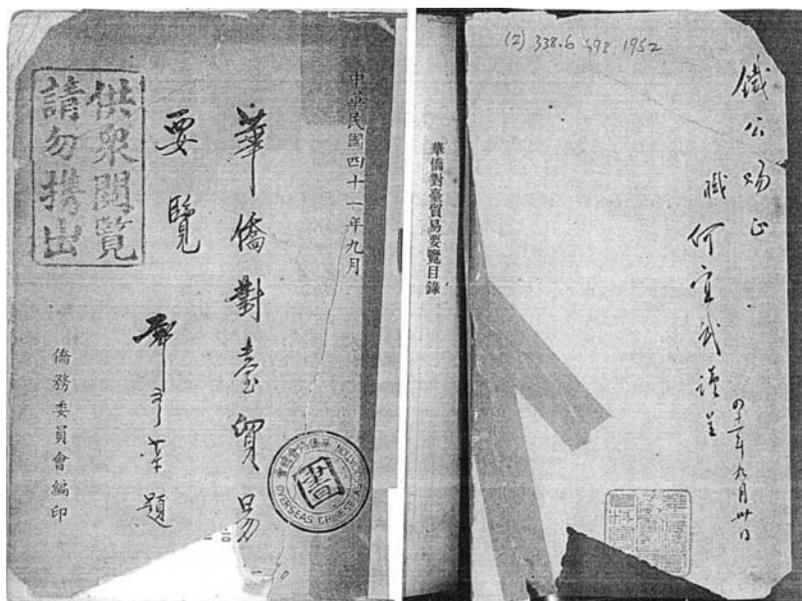
先生主粵，以敬恭桑梓之至誠，勤求民困，以革新省政為目標。唯不及五月，抗戰軍興，民廿八年春，先生由粵至渝，旋奉先總統蔣公密命主持港澳黨務，民二十九年（1940），中央嘉其勳績，特選先生為海外部長，秋間宣慰使命，代表蔣公，宣慰南洋華僑。先生本此使命，由香港而菲律賓，遍歷東印度、巴達維亞、爪哇、蘇門答臘、麻六甲、馬來西亞、緬甸各邦，閱時五個月、舟車三萬里，經一百三十城市，講演三百餘場，因人因地，發表偉論。

民國三十年（1941）春，先生自南洋歸國，為使華僑與祖國加深聯繫，乃在重慶組織南洋華僑協會，被選為理事長，又被推為中國國民外交協會理事長。先生乃揭櫫抗戰建國大義，一面致力各方意志之團結，一面號召海外華僑之內向，發動國民外交，增強友邦支援。並於戰事倥傯中，遵循國父濟弱扶傾之遺教，輔助東亞、菲、韓、越等邦之復國建國運動，其志士之託庇求助者，莫不予以充分之便利。

先生為人襟懷磊落，氣宇恢宏，臨事一秉大公，絕無畛域之見，識與不識，莫不掬誠相與。民國三十八年（1949），政府播遷來台，恢復華僑協會總會，時宜武適任職僑務委員會委員兼第三處處長，與先生既無淵源，素未謀面，迺承邀擔任該會理事，得親沐清誨，如坐春風，雍容氣度，令人無限景佩。又恢復中國國民外交協會，策進國民外交，爭取自由民主國家對我之同情與支持，卓著績效。同時恢復中韓文化協會，期以文化運動，加強中韓關係，並進而組織中菲、中泰協會，期與東亞各國密切聯繫。先生所居台北寓所，座客常滿，或為歸國僑胞，或為國際友人，或為黨、政、軍各界同志，討論國事，終朝不息，先生針對時局著論發表，高瞻遠矚，每為世人稱道。

先生於民國四十二年（1953）十一月十九日，因心臟病猝發逝世，享壽六十有六，朝野人士，莫不傷慟。值此舉國上下戮力中興復國之際，適逢先生百齡誕辰，爰述德業，不勝典型夙昔之感！

（本文發表於《吳鐵城先生紀念集三》頁50-52，1987年）



何公負責主編的「華僑對台貿易要覽」，鄭彥棻委員長為文題字。何氏呈給吳鐵老賜正。六十年後編者在華僑協會總會圖書室，發現該冊，彌足珍貴。

六、林故主席子超先生與台灣及海外僑務之淵源

在中華民國開國史上的偉大人物，除了國父孫中山先生倡導革命，領袖群倫，創建亞洲第一個民主共和國——中華民國的豐功偉業外，在我福建省也同時具有一位歷史上的不朽人物，即是故國民政府主席——亦即擔任國家元首十二年的林故主席子超先生，不但是我閩省人士的光榮，尤其先生的高齡碩德、博愛慈祥，在抗日戰爭的艱辛歲月中，惕勵憂勤，堅忍不拔；領導全國軍民從事抗戰建國大業，其清明厚澤，廉貞寧靜，不僅表率群倫，光耀史乘，更足為千秋萬世之典範，迄今仍使人無限景仰。

先生雖出生於福建省閩縣鳳港鄉農家，因先後進入美國教會創辦之培元學校及英華書院就讀，受到中英文兼備的新式教育薰陶，且深愛顧亭林、王船山、黃黎洲之學說，故而思想新穎，民族意識濃厚。在上海江海關工作時，即組織福建學生會，被舉為會長，其後率全體會員林文、林覺民、方聲洞等加入同盟會，並支持林文參與黃花岡起義。辛亥革命時，密約海軍反正，嗣受任為江西出席臨時參議會代表，膺選參議院議長，從此踏入政途，成為黨國極負重望的棟石。此後以福建省第一屆國會議員，膺選參議院全院委員長，南下廣州任軍政府外交總長、福建省長、大元帥大本營建設部長、中央執行委員、海外部長、中央監察委員、國民政府委員、中央政治會議委員、立法院副院長、僑務委員會委員長、黨史編纂委員會委員、立法院長，於民國二十一年（1932）元旦就任國民政府主席，直至民國三十二年（1943）八月一日因腦溢血症纏綿病榻八十日後不治逝世，享壽七十六歲。國民政府以國葬禮營葬先生於重慶雙河橋主席官邸，先生之德業彪炳，清廉公正，全民深懷高山仰止之思，真可稱之為一代完人。

先生之畢生功業，雖足可與國史同傳，而其青年發軔時期，則與台灣具有密切淵源，緣由於先生在清光緒十五年（西元1889年）英華書院畢業，適台灣知府招考洋務通譯十名，先生應考居榜首。時際巡撫劉銘傳銳意維新，推行新政，創設電報學堂，先生於是年冬往台灣入學，接受技術訓練，次年結業，即在台北電報局任職，此為中國最早之第一所電報局，實為走上現代化之嚆矢，亦為先生與台灣結緣，

留下終身難忘之情感，先後在台灣工作近十年之久。其間清光緒二十年（1894）中日之戰，清廷敗潰，簽訂喪權辱國之馬關條約，竟將台灣澎湖割讓予日本，斯時台地同胞，人心激憤，群起反抗，先生不滿清廷割地賠款，義憤填膺，參與台灣志士救亡運動，共謀抗日。旋因病返內地約二載，復由於清廷指先生與林雨時為亂黨，乃於光緒二十四年（1898）偕林雨時冒險至台灣，在台北居住年餘，多留于大稻埕留芳照相館張少湘友人處，聯絡同志策劃重光事宜。頻年在台結交友人，如香港來台客商廖穆、捐助林文參加起義旅費之林薇閣、興中會台灣支會負責人楊心如、林薇閣管家蔡法平等興中會會員。斯時為避日警詢查，應試法事部通譯，以通曉英日語，一試即中，經分發台南法院嘉義支部擔任通譯職務，結識麻豆林志圖。志圖曾贈送川資助先生返里。先生篤念舊誼，於民國十一年（1922）出任福建省長時，函邀林志圖君至閩一遊。其後，林君於民國十九年（1930）密經大連轉赴南京與先生相晤，故人情深，倍感親切，林君並先後兩度攜子志賢、象賢秘密晉京，接受祖國教育，面託提攜為國服務，二子入學費用，均由先生負擔，關懷備至，具見先生對於台灣此一出身任事地方情感之深切，終身不忘。尤其先生於民國三十二年（1943）五月十二日突患腦溢血症，臥牀數月，病中曾於 蔣總裁前來探視時，先生雖言語不便，猶念念不忘以台灣之光復為重託，似畢生所掛懷者盡在于此，具見先生親歷台灣澎湖割讓之痛，對台灣骨肉同胞關懷之殷，數十年如一日，真是令人景仰。

我個人對於林故主席子超先生的清高風範，很榮幸曾經有兩度親承警飲，其愛護後輩的慈祥愷悌之風貌，記憶猶新，迄今仍非常感念。原因是在民國二十五年（1936）高考及格，分發福建省政府任職，頻年薄具成績，遂於三十一（1942）年奉調重慶中央訓練團接受訓練，在受訓結業前，蒙當時國民政府主席子超先生接見，以皆屬福建同鄉，倍感親切，不但殷殷垂詢地方情況，社會安謐與民生疾苦，對個人生活起居，亦關懷備至，其平易近人之長者態度，令人萬分感動。結業後，被任命為國家總動員會議物資處科長，主管戰時物資營利調節業務，曾有機會再次謁見。先生對物價政策、物資調節等情形，一一垂詢，其對民生問題之關切，正足顯現其偉大之博愛精神，使人無限景仰。子超先生在海外各地僑團及所有僑領中，富有極崇高

的聲望和虔誠的尊敬，我因為服務僑務工作二十餘年，由於業務上的需要，經常要遠赴全球各地區視察，慰問僑胞，瞭解僑情，從各地僑團會址的陳設中，大多數均懸掛有林故主席的墨寶，尤其在僑領的口碑中，均對先生德風勳績，流露出赤忱的崇敬。這種深厚的淵源，是因為先生在中華民國開國時，擔任臨時參議院議長，通過中華民國臨時約法後，國父孫中山先生決定辭去臨時大總統，讓位於袁世凱，參議院遷移北京開會，先生因見袁世凱狼子野心，不易相處，因即辦妥遊美護照，並即辭去議長南下。民國二年（1912）在東京宣誓加入中華革命黨，中山先生特授予密電碼，並命赴美主持美洲黨務。先生曾親赴古巴、加拿大、墨西哥等地籌募討袁軍餉，並擔任三藩市民國維持總會會長，全美金山總支部支部長，奠立海外黨務基礎。尤以創辦航空學校，開航空救國之先聲，捐贈小學教科書，嘉惠僑民教育，而籌募軍餉，佔海外各地總支部籌餉成績之第一位，對三次革命及護國討袁之役，至關重要。至於先生在美之生活極為儉樸，所擔任職務均屬無給職，僅賴福建省商會委託佈置巴拿馬博覽會之微薄酬勞金，恃以維持生計，居室湫隘，寄食於少年中國報社，中山先生得悉此種刻苦狀況，特撥贈先生美金三千元為生活費，僑界人士聞知，無不欽佩先生之高尚德操，完美人格，數十年後，對先生仍然滿懷景仰，迄未稍衰。

民國六年（1916），先生由美回國，被選為非常國會參議院議長，旋即赴菲律賓與南洋一帶，籌募護法軍餉，華僑反應熱烈，踴躍捐輸。民國十年（1921），國會議決建立正式政府，選舉中山先生為非常大總統。民國十三年（1924），中央決議增設海外部，推先生為首任部長，此為先生正式主管海外黨務，其後於民國十八年（1929）元月二十二日國民政府特任先生為僑務委員會委員長，民國二十年（1931）復以中央海外部長兼立法院副院長身份，偕同僑務委員會主委陳耀垣赴海外視察黨務，慰問僑胞，行蹤遍歷五大洲，並籌募得華僑捐款數十萬元。此項與海外黨務、僑務具有密切關係之經歷，時間將近二十年之久，尤以鼓舞各地區華僑熱烈捐獻，支持革命事業，號召僑胞組織團體，發揮群眾力量，不但團結僑心，增強對祖國向心力，而在當時基礎尚未穩固之國民政府而言，其對黨國貢獻之偉大，不言可喻。此項歷史性之成就，則非先生不為功。

先生之清高風範，堅貞懿行，於其終生信守不渝，以小見大之兩件事中，可得確切之實證。緣由於先生於清光緒十七年（1891）因嗣父道舉公病篤，遂由台灣趕返福州探視，經由家中決定，迎娶鄭夫人，停留數日，復返台北。婚後三載，雖時乘隙返里省親，即匆促啟程，鄭夫人因病去世，先生伉儷情篤，誓言不復再娶，從此終生獨處，以期無愧鄭夫人於九泉。另一項感人事跡，則因先生就學於美國教會所辦之學校，畢業後即赴台灣任職，斯時日本正致力西化，故先生多穿著西服。民國十四年（1925），曾有人誣蔑指責其崇洋，於是先生即改著長袍馬褂，從不更易其他服裝，一直至其逝世。由此二者，可證先生之心口如一，始終不貳，實為淑世中之君子。論語有云：「大哉堯之為君也！巍巍乎，唯天為大，唯堯則之。蕩蕩乎，民無能名焉。」先生平生之德行功業，謙光正直，實為中華民國現代史上之偉大人物，筆墨無法形容其萬一。唯以「民無能名焉」，始足以表示內心景仰之誠摯與永遠之懷思。

（本文刊載於《林子超先生紀念集》頁96-101，1992.01.）

七、永留懷思在人間——周書楷先生的一生

總統府國策顧問、前外交部長、僑務委員會委員長湖北安陸周書楷先生，不幸於七月三十一日在台北因病逝世，這位高齡的外交界堅強鬥士、僑務工作先進的去世，可說是國喪元良，是國家的重大損失。

先生是中央大學及英國倫敦大學畢業，由於學識卓越，經杭立武先生推薦進入外交界服務，歷時五十餘載，從英使館學習員開始，歷任到外交部長，在駐節教廷大使十五年後卸任返國。畢生奉獻外交事務，經歷國家抗戰、政府播遷以及退出聯合國等種種艱困環境，身歷其境的過程，可以說是一位近代中國史上最珍貴的見證人。先生的驟然溘逝，也是近代史學界的不小損失。

先生為人秉性誠懇，態度坦率，外交界人士形容先生的性格特點是：「認真負責、感情豐富、正直敢言」，可說是十分真切。而由於先生對工作執著認真，滿腔報國熱忱，而且事必躬親，盡忠職守，在外交工作上具有非常的貢獻。雖然在出席聯合國大會爭取聯大席次不成，宣布退出聯合國後，當時曾經提出外交工作上極為先進的論點，主張彈性外交，對外發表「為了國家生存，不惜與魔鬼打交道」的話，與當時的國家政策未盡符合。但從先生的立場看來，乃以國家最大利益為考量，不固執教條，以適應環境，爭取時間，以求達到政治目標，這一段在外交史上充滿悲痛情緒的經過，在未來歷史上相信定會訂出公允的評價。

先生在四十九年（1960）六月間，由外交部政務次長轉任僑務委員會委員長，宜武當年適擔任僑委會委員兼第三處處長（主管僑民經濟），追隨左右的一段淵源中，對於先生清風朗月的襟懷，熱情率真的氣度，認真負責的作風，具有深刻的認識。尤其先生對於華僑問題了解的透徹，高瞻遠矚，剖析入微，皆能掌握要領，切中肯綮，令人無限敬佩。當時由於民國四十八年（1959）五月間印尼政府下令禁止外僑在縣以下經營商業，在印尼華僑所受影響最大，因此而失業者達三十萬人之眾，先後被迫返國者有數千家，生活困苦，謀生乏術，情況淒慘。僑委會時正會同各有關機關盡力設法加以安置。先生蒞任後，對此一情況極表關切，特別囑咐對於這些歸僑住處的安置，生活

的照顧，就業、就學的安排以及疾病傷亡的撫慰，分別明確交代，給予最好最快的服務，遂使這批流浪重回祖國懷抱的難僑，獲得祖國的溫暖，融入台灣社會中，重新站立，為前途奮鬥。由於這次安頓扶植歸僑工作的成功，行政院院長陳誠特在院會中對周委員長予以嘉獎，且因此案係由宜武及徐處長琚清負責執行，先生曾指示以記大功獎勵並交華僑通訊社發表，當經婉言辭謝，這段經過，足以表示先生實事求是，絕不攘功之謙德。

先生對於僑務工作政策方面，具有高超的見解，就個人親炙所及，其犖犖大者，如：

- 一、民國五十年代（1961）前後，東南亞各新興國家民族意識大興，對於外僑多抱有仇視心理，致排華事件，絡繹不絕，當地政府尤對華僑採取各種限制措施，使華僑在生存上發生困難。先生對於此種情況，一面指示對歸僑盡全力安置扶助，使其能自力生活外，一面對旅外僑胞促進與當地政府及人民友好相處，鼓勵其融入僑居地社會，在當地生根，並儘可能取得僑居國公民權，參與政治活動，成為僑居地中堅份子，獲取政治權力，鞏固本身地位。
- 二、其次，在經濟層面上，由於華僑多掌握僑居地經濟命脈，先生認為華僑以往在僑居地經營方式，在當地政府扶植本國人民經濟發展，限制華僑經濟活動之情況下，必須改弦更張，從商業經營轉化為工業生產事業，以求脫胎換骨，由經濟建設達到正常發展。在行政上所採取之具體措施，首先從培養人才入手，如：舉辦華僑經濟發展研討會，大專畢業僑生生產技術講習會，華僑工商高級企業管理座談會，提供技術與生產設備，協助僑胞舉辦企業，供應投資建廠資料等事項，全力予以協助，遂使華僑經濟事業蓬勃發展，與當地人民共存共榮，成為新興經濟力量，改變各國政府以往對華僑控制當地經濟之不良觀感，極具輝煌實效。此外，為加強輔導華僑經濟發展，更於民國五十一年間邀請國內專家組成技術服務團，分赴菲律賓、泰國及馬來西亞（北婆羅州）指導當地僑胞生產技術、工業投資、工商管理、產品改善等種種問題，適應確切需要，受到熱烈歡迎。

三、先生對華僑文教工作方面，亦極為注重，猶憶民國五十年（1961）時，宜武奉派在美國華盛頓州立大學遠東經濟研究所從事經濟研究，先生特來函叮囑前往美國陸軍語文學校參觀了解。由於該校開辦世界各國語文訓練，教材採取濃縮方法，其中中文教材僅一千二百字，以三個月時間，使受訓學員在密集教學中，由聽、講、寫達到完全應用之目的。

先生鑒於華僑子弟受當地教育影響，對中文頗有隔閡，意欲參考此項教學方式，應用在華僑教育方面，達到簡明迅速之目標，以收僑教效果。其次對於僑民教育之教材，認為世界各地華僑所處之環境各不相同，特與負責編印僑民教育課本之正中書局進行協商，將教科書內容針對國外環境，予以修訂，因應僑民教育之需要。至於對回國就學大專科系應屆畢業之僑生，除舉辦各項生產講習會、研習會、座談會以增加了解外，為使僑生能於返回僑居地後，立即投入生產行列，特別就其所學不同科系，分別介紹至各工廠實習，充實其學驗，俾能發揮所學，貢獻僑社。這種種措施，雖非重大政策，然由此可見先生對於華僑在僑居地生存及教育問題，設想之周到與顧慮之細密，從華僑福祉著想，其影響所及，不可謂之不深遠。

民國五十一年（1962）十一月間，政府為倚重先生之外交長才，明令另有任用，另任命高信先生接任僑委會委員長。先生在僑委會委員長兩年半任期中，時間雖然不長，但所釐訂的僑務工作政策，對於改善華僑所處環境，改變華僑經濟體質，消除華僑僑居地地主國對僑胞之敵意，極具深遠影響。而政策之正確，執行之徹底，服務之周到，時至今日，東南亞各國華僑仍蒙其利。尤以先生在奉命回復外交工作，卸任僑委會委員長職務前，極力保薦宜武出任僑委會副委員長，雖未在先生任內完成，對宜武個人而言，私衷充滿知遇之感，時光流轉，迄今仍難以忘懷。先生以剛強個性，正直無私，處事真誠，不畏環境情勢，在作為上難免有人謂為似欠內斂，然所表現出之嶙峋風骨，洵有古大臣之風範。語云：「眾士之唯唯，不如一士之諤諤。」緬懷先生高風亮節，明德懿行，實為淑世中君子，茲猝然謝世，嘉猷懋績將永留懷思於人間。

（本文發表於《中外雜誌》頁68-69，1992.11.）

八、高信先生在僑務上的重大貢獻

民國卅八年（1949）初，我應戴愧生委員長之邀，到僑務委員會擔任委員兼處長，主管僑民經濟業務，歷經葉公超、鄭彥棻、陳清文、周書楷四位委員長，從此參與僑務工作二十餘載，結下深厚的感情。民國五十一年（1962）底，人言先生接任委員長，我蒙中央拔擢出任副委員長，輔佐人言先生襄理事務，相處十年間，得親警效，如沐春風，於人言先生之高瞻遠矚，厚德情操，具有深刻體認。尤其在朝夕接受指導，於個人進德修業，獲益匪淺，迄今仍深懷感佩。

人言先生於民國五十一年（1962）十二月三日出任僑務委員會委員長，於六十一年（1972）六月一日卸任，擔任委員長職務約近十年之久。由於人言先生籍隸廣東新會僑鄉，其先人曾為南洋及墨西哥華僑，因之對僑務問題多所關切。自擔任僑委會委員長以來，大力拓展僑務工作，如促進華僑成立各項組織，以加強團結力量；推展文化教育，以提升華僑在僑居地地位；設置服務機構，以增強新僑對祖國向心力；設立中美洲六國中華會館、華僑總會、聯合總會，以凝聚民族情感等等，十年之間的各項建樹事蹟，不勝枚舉，不但在僑界的聲望，如日中天，群流欽挹，而其勳猷懋業，偉識事功，亦已成為僑務工作者之典範，令人無限欽敬。

對於人言先生在僑務工作的政績，就個人理解所及，略舉其犖犖大端，有兩項最重大的貢獻。第一是在華僑教育上的僑生回國升學制度，這是一項百年大計，影響深遠的非凡成就；其次是促成世界華商的團結，從擴大貿易發展到匯集金融力量，達到結合全球華僑資本，發展經濟的目標。這兩項政策，一是從教育上提升新生代僑胞的知識水準，期使不忘民族的根源；一是從經濟上厚植實力，使僑胞在僑居地根基穩固，達到與國內經濟息息相關，共同進步繁榮的目的。這些宏偉遠見的措施，都已獲致極為輝煌的成果。

關於僑生回國升學制度方面，雖在民國四十年（1951）時，已有華僑學生申請來台就學辦法，由僑委會與教育部分別辦理輔導及分發事宜，惟因局勢未定，申請人數有限，績效不彰。其時人言先生擔任教育部次長，旋與程部長天放、鄭次長通和遵照先總統蔣公指示研

究擴大招收僑生問題，即運用美援補助大專暨中等學校充實師資，增建校舍，擴充僑生班級，並協助僑生生活旅費。

此項政策實施後，自民國三十九年至五十六年（1950-67）之十八年間，來台就學僑生人數，由每年三十六人激增至三千餘人，將近一百倍之多。其間雖有民國五十二年（1963）美援停止，政府為維持僑生回國升學政策，遂逐年編列預算，照常進行。迨人言先生接任僑務委員會委員長，對於一手培育而成的僑生教育政策，更擴大範圍，加強服務。如委託四所大專院校，代辦海外青年技術訓練班，使家境困難不能升學之華僑青年回國接受一年半之技術訓練，側重實用，使其學得一技之長，畢業僑生多能返回僑居地自創事業，著有成就。

又如商請菲律賓華僑經營之華僑產物保險公司，以最低保費為僑生辦理疾病保險，使僑生健康得到保障。這些造福僑社、培育華僑子弟的僑生升學政策，可以說是由人言先生首開其端。據在六十九年（1980）時統計，僑生在國內大專及中學畢業，以及受技術訓練之人數，將近五萬人，不但對僑居地貢獻卓越，尤於發揚中華文化，增強對祖國向心力，更具有極大功效，這乃是人言先生對僑務的重大貢獻之一，已著口碑，毋待贅言。

民國五十年（1961）間，我曾奉派赴美進修，在華盛頓州立大學研究院研究遠東落後地區經濟開發及國際貿易問題，人言先生就任僑委會委員長後，對華僑經濟問題極為重視，認為華僑在東南亞各國雖握有經濟實力，惟各行其是，形同散沙，一受環境打擊，無法立身，更遑論生存發展，因此積極推進團結華商政策，期能集中力量，謀求貿易發展。

民國五十三年（1964）三月廿九日在台北市中山堂舉行「亞洲華商貿易會議」三天，決定設置聯絡處，成立永久性組織，積極促進各地區相互貿易，此後逐年分地舉行。五十五年（1966）十一月廿一日在泰國曼谷舉行之第四屆會議，為加強自由經濟力量需要，決定籌組亞華銀行界協會，以加強相互關係。第五屆亞洲華商貿易會議籌備委員會，七月間亞華金融聯誼會亦在台北舉行之第二屆會議中決議擴大組織，更改名為世華金融聯誼會，並設立台北辦事處，第三屆會議即在亞洲以外之美國夏威夷舉行。民國六十年（1971）五月十七日世界華商貿易會議亦在美國洛杉磯舉行，開幕典禮中，代表及中美來賓

達千餘人，中美兩國總統專電致賀，盛況空前。六十一年（1972）二月廿四日世華聯合銀行正式在台籌備成立，以團結全球華僑資本，匯集世華金融力量，協助推展貿易，發展經濟為主要任務。

十年以來，在人言先生指導下，強力推動團結華僑經濟力量之正確政策，各類不同組織，由小到大，從亞洲區域性擴展為世界性，不特展現華僑雄厚經濟貿易能力，有助居留地之繁榮發展，亦充分表現對祖國之堅強向心力，成為政府反共政策之最大支柱，此亦實為人言先生在僑務工作上的輝煌貢獻，成果足為世人所公認。宜武以曾隸幘幪、輔佐僑務，常於座右親聆教益，對各項政策之執行，每多躬參其事，知之較稔，因將此影響國家利益深遠之美政，略為陳述，藉以展示人言先生推行善政利溥僑胞之德意，足為其人生歷程之重大成就與貢獻也。

（本文發表於《高信的人生歷程》頁84-91，1992.11.）

九、我與僑聯

僑聯成立迄今，已整整三十週年。孔子說：「三十而立」，這正是我們今天慶祝僑聯三十年誕辰的一句最恰當的賀詞。

宜武有幸，這三十年來一直參與僑聯的草創與發展工作，現在回憶起來，真是滿懷興奮。

三十多年前，大陸淪陷，我政府播遷台灣，國際局勢萬分險惡。全球僑胞為表達擁戴自由祖國的赤忱，或踴躍捐輸，或在當地組織反共救國團體以揭發中共暴行，或組團回國觀光、升學、投資，大家都在國家艱危的時刻，充分表現了「血濃於水」的愛國情操。所以，政府特別在民國四十一年（1952）十月二十一日，邀集世界各地華僑代表，於台北舉行全球僑務會議，以促進僑胞的大團結。當時我任行政院僑務委員會委員兼第三處處長，奉派擔任僑務會議的議事組組長，承辦有關會議議事行政的工作。

記得那次僑務會議的開幕典禮中，先總統 蔣公曾親臨致詞，作了許多重要的提示，特別強調：「團結全球僑胞，結成一個團體，形成一個力量」。本來，在會議的籌備期間，早收到很多類似的提案，總嫌不夠明確和具體。先總統 蔣公的提示，言簡而意賅，經過大會熱烈討論後，一致鄭重決議：成立華僑救國聯合總會，即今日的僑聯，以致力反共救國工作。這就是僑聯誕生的由來，想起當年的盛況，猶歷歷如在眼前。

民國四十一年（1952）十月三十日，僑聯宣告正式成立，我也被選為理事，並受聘為副秘書長，旋因行政職務的調動，改任常務理事以迄於今。而今日僑聯在政府的輔導，國內外的支持，以及歷屆理事會的領導之下，規模大備，發展迅速，服務項目多采多姿，成為團結全球華僑的象徵，與今日國家的進步與繁榮交相輝映，個人實亦同沐光榮。

由於我與僑聯三十年的關係，因而使我深深感到：海外華僑都是忠愛國家的，祇要有好的領導，必能使大家都有所貢獻。三十年來的事實證明，我們有怎樣的耕耘，就有怎樣的收穫。相信我們今後繼續

地共同努力，僑聯的績效定能日益發揚光大，結合海內、海外救國的力量為一個整體，以策進三民主義統一中國大業的圓滿成功。

本文發表於《僑聯三十年》頁27，1982.11.21。
收錄於《何宜武先生紀念集》375-376頁，台北2002.12。



歷任僑務委員會委員長合影。右起：戴愧生、葉公超、鄭彥棻、毛松年、周書楷、高信。（攝於1973年）

貳、追思紀念文

- 一、仁者之風—何宜武的行事為人 李又寧／中外雜誌／第73卷1期／88-92頁／2003.01.／收錄於《何宜武先生紀念集》／250-256頁／2002.12.
- 二、何宜武的半世紀經驗 陳鶴齡／福建雜誌／第7期／10-13頁／1997.01.／收錄於《何宜武先生紀念集》364-368頁2002.12／轉載於《中華民國褒揚令》／續編第11集／121-127頁／2008.08.
- 三、華僑經濟青史留芳 王華鏊／《何宜武先生紀念集》／201-204頁／2002.12.／轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集／115-120頁／2008.08.
- 四、從多方面體會宜武兄的行誼與風範 張希哲／《何宜武先生紀念集》／165-170頁／2002.12.／轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集107-114頁／2008.
- 五、謙沖誠懇 敦忠許國 蔡紹華／收錄於《何宜武先生紀念集》／182頁／2002.12.
- 六、何公宜武 功在黨國 黃乾／收錄於《何宜武先生紀念集》／171-176頁／2002.12
- 七、何宜武先生的風範與事功 易勁秋／收錄《何宜武先生紀念集》／227-231頁／2002.12
- 八、高誼隆情 永恒懷念 周亞特／中外雜誌／第81卷5期／頁70-72／2007.05
- 九、永遠的何伯伯／高承恕／逢甲週報／第36期／3頁／2002.1.16.／收錄於《何宜武先生紀念集》／240頁／2002.12.
- 十、以愛薪火相傳——永懷父親 何邦立／中外雜誌／第73卷1期／85-87頁／2003.01.／收錄於《何宜武先生紀念集》／263-267頁／2002.12
- 十一、永懷我的爺爺何宜武 何之元、何之行／中外雜誌／第71卷3期／57-58頁／2002.03.／收錄於《何宜武先生紀念集》／337-338頁／2002.12
- 十二、何宜武對華僑經濟的關懷與奉獻 楊粵秀／華僑問題論文集／44輯／1997.10.21／僑協雜誌／第58期／7-11頁／1997.10.／僑協雜誌／第59期／5-9頁／1998.01.／收錄於《何宜武先生紀念集》／152-158頁／2002.12.
- 十三、高瞻遠矚 創辦世華 周君銓／《世華人的光輝》／金閣企管／1999.12.10.／收錄於《何宜武先生紀念集》／190-194頁／2002.12
- 十四、何宜武燦爛的一生 楊振萬／展望雜誌／第363期／36-44頁／1997.02.／收錄於《何宜武先生紀念集》／68-83頁／2002.12

一、仁者之風——何宜武的行事為人

李又寧

詩書傳家才學兼備

晚近五十年的台灣政治金融，業績最著、影響最廣、地位最高的福建賢士高才，當推何宜武先生。他一生奉獻給公眾事業，與早期國民大會的推動憲政改革，國府的海外僑務工作，及世華銀行的建立與發展，密切相關。他雖然工作於「富」與「貴」之中，卻不為「富」與「貴」所浸蝕。他的為人，具有傳統的道德——公正廉明、勤謹謙和；他的治事，能配合時代的脈動——積極奮發、崇法務實。他的功勞很多，他的人格高尚，認識他的人，無不感戴欽敬；不認識他的人，當思「桃李不言，下自成蹊」。

一個人的成就，特別是大且多的成就，絕非偶然，必是由於多種因素長期綜合發展，宜武先生就是一個很好的例子。《世華人的光輝》這本書，翔實生動地記載他的經歷、成就和貢獻，是一本極具價值的傳記，不但記述了一個重要人物的生平，而且它的故事對當時及後世會有種種的啟發和鼓勵。作為一個現代的史學工作者，我早想介紹這本好書。

何氏成功的第一大因素，是他有才且有學。他得天獨厚，有優秀的基因遺傳，生長於一個傑出的家庭。何家世代以務農為業，他的曾祖父以勤儉使家道漸趨小康，他的祖父才有機會讀書參加鄉試，後在江西任官，當義寧州的州同，勤政愛民，治理精明，退休時當地百姓贈以「公正廉明」的匾額，掛在何家的正廳。何氏小時，常常望著這塊匾額，敬慕之心，自然而生。

這位祖父，名葆瑛，別號益三，不但為仕有道，理財也有道。他晚年回鄉，經營茶葉，頗得利潤。而且，他深通醫理，常為親友義診。老年因中風行動不便，當時在私塾讀書的何氏，就代祖父寫藥方，也因此略知中藥。

何宜武的外祖父名林棟，別號隆山，光緒癸卯年進士，保送御史。民初，當選福建眾議員，入北京參加國會。不久，國會解散，遂返鄉歸隱。他是福建壽寧縣也是福寧府中唯一的進士，在家鄉享有盛譽。他身材修長清瘦，態度謙和儒雅。何宜武的儀表甚似外祖，幼時曾寄宿外祖家，吸收了文化的氣息，悠遊於詩書藝術之中，耳濡目染，自然而然地文質彬彬，謙和好禮。何宜武的氣質高尚，一望就知是位仁者、善者，使人樂與相交，這是他的一個優勝之處。

何宜武的父親名佺，別號幼山，臉圓身短，忠厚樸實，幼年參加童生考試，都是前幾名。科舉廢後，承繼家裡經營的茶業，對製茶有獨到的功夫，而且是一位珠算高手，熱心地方公益及文教。顯然的，何宜武繼承了他先人的理財細胞及服務精神。

何宜武的母親是林棟的次女，名聖音。她長的像她父親，高高的身材，長長的臉袋，有儒雅之風。雖不識字，她能背誦至理名言，談吐有緻。她生有十個子女，每一個都接受高等教育，每一個都卓然有成。無論是持家或處世，她都是傳統賢婦的一個最佳代表。她父親病危時，她割股煮藥以求其癒。對公婆，她孝敬；對妯娌，她忍耐；對子女，她管教並鼓勵。她的和顏悅色，以慈祥化解衝突，是她給予何氏的一項寶貴遺產。何氏善用這項遺產，廣結善緣，無論到那裡，都有很好的人氣。

何宜武的先人中，有近代法政的先驅。一位堂伯父，名何雋，是前清秀才，民初畢業於北京法政大學，後任京師高等檢察廳刑事庭長，辦案公正無私。另一位叔父，名何修，福建省立法政專科學校畢業，後任地院、高院及最高法院檢察官，深通刑法，為官清廉。何宜武在福州上中學，寄宿叔父母家，長達六年，深受叔父的三種影響：（一）待人和氣，人緣好；（二）為官清廉公正，并能排難解紛；（三）提攜後輩，不遺餘力。這位叔父的賢明慈愛，何宜武引為楷模，永懷感恩之心。

綜合上述，何宜武的先人是福建壽寧的望族，出了多種的人才，如：學者詩人、清官良吏、理財高手，多秉性良善，勤奮有為。承繼綜合了多種優越的基因，生長於敦厚仁愛的家風之中，何宜武自幼面貌清秀，謙和有禮；長成後身材修長，談吐文雅，有儒者之風。

有了秉賦，還需長期的努力，不斷的學習。何宜武幼時歷經正

規的私塾教育，精讀多種經典文學。十二歲時就能寫作長達千言的文章，文字精練，論理精闢，列為全班第一，老師及族中父老都非常讚賞，寄以深厚的期許。他的文采及書法，有助他日後的政治生涯。

政經專才報國為志

以何宜武的才學和文采，他本可能邁向教育或學術的道途。而他沒有做這樣的選擇，是他自青年時代就立志報國。十五歲小學畢業後，由縣政府教育局保送省會入福建省立福州第一中學。他勤於讀書，但關懷國事。時值五四運動之後，學生愛國運動風起雲湧，他多次參加了遊行活動。1932年，高中畢業後，他考入北平的私立朝陽大學，攻讀政治經濟系。朝大以政治經濟學科著名，當時有「北朝陽，南東吳」之稱。何宜武苦讀四年，大學畢業會考時，名列榜首。從事政治經濟以救國，以報國，是他終生的志願，儘管職位可以更變，而志業則一，專注與執著是他的美德的一部分。

何宜武的政治活動，圍繞著兩個機構。一是在僑委會；一在國民大會。

眾所周知海外華僑素來以廣東及福建人為多數。由於財稅的專長，何氏早年就得到戴愧生的欣賞。辛亥革命前，戴已是菲律賓僑領，曾為孫中山在南洋募款。1948年底，戴出任僑務委員會委員長，邀何宜武擔任第三處處長，主管華僑經濟事務。1952年，升任僑委會委員兼第三處處長。

在僑委會時期，何宜武正值盛年。他本著對國家的一片忠誠，毫無保留地奉獻出自己的才幹和精力。

在二十世紀的五〇年代，台灣的處境可憂，危機四伏。對岸虎視，國際冷漠；人心惶惶，經濟凋疲。國府有意改善經濟，然而內資缺乏，外資裹足。在這樣的情況下，何宜武在海外華僑之中展開他的遊說本領，勸導他們來台投資，與台合作共圖發展。

1951年，他主持訂定「台灣對外貿易與海外僑商聯繫辦法」；1954年成立「華僑經濟研究小組」；1955年擬定「華僑回國投資條例」；1957年首次編輯「華僑經濟年鑑」。日日夜夜，他全力以赴地做，不知什麼叫下班，並且經常出國出差，一週半月不能回家，他的

兒女們都靠他夫人帶大。由於他的不斷努力，華僑陸續到台灣投資，他又籌辦了「華僑銀行」，對台灣輕工業化的啟動，作出了巨大的貢獻。

何宜武是個儒家，相信學以致用。他喜歡學習，也喜歡工作。政治經濟學是他的本行，一生事業圍繞於此。早在二十世紀的五〇年代，他已深切體會，經濟的發展與繁榮是穩定台灣政治的根本，而台灣的經濟發展有賴國際貿易的推廣及產品科技水平的提昇。他常出國考察並聯誼僑胞，對國際現況素有宏觀。為了進一步作學理上的研究，他於1960年到美國華盛頓大學進修一年，研修的主要課目是：「遠東地區經濟開發及國際貿易」。此題切合當時的需要，他回國後立刻加以靈活運用，例如，1961年創辦應屆僑生生產技術講習會。

翩翩智士善與人交

何宜武服膺傳統道德，為人行事以忠孝仁愛信義和平為準則。不但克己為人而且做好事不自炫，因此，他到那裡，那裡有人和，處處得到信任與合作。他喜歡與人交往，喜歡把具有某種共通性的人們聚集在一起，或為交誼，或為事業。同學、同事、同鄉、朋友等等關係圈，他都有人望，因為他時時克己利人。他是天生的領導人才，做事計畫周詳，執行耐心周到，而且不擺架子。

何宜武的品格，反映於他在金融界的事業。1966年，第四屆華商貿易聯誼會在曼谷舉行，他與華商金融代表發起籌組「亞華金融聯誼會」。1967年七月，第一屆亞華金融聯誼會在菲律賓舉行，何宜武蒞會指導，其宗旨在於聯合並組織亞華的金融資源，這是初步。他的大目標是聯絡世界華商；在1967年，「亞洲華商貿易會議」乃改名為「世界華商貿易會議」。1969年七月，在檀香山舉行的第三屆「亞華金融聯誼會」改名為「世華金融聯誼會」。

1971年9月，第四屆「世華金融聯誼會」在台北舉行，菲律賓代表蔡文華提議在台北創設「世華聯合商業銀行」，以結合國內外華僑經濟事業。

1972年九月，世華銀行籌備委員會成立，蔡文華為籌備會召集人，何宜武為籌備處主任。

1974年七月，世華銀行奉行政院函正式准予設立；九月召開第一次董事會，蔡當選為董事長，何為副董事長，總行設台北市永綏路。蔡雖名為董事長，但不住台北；實際主持世華銀行的是何宜武，代表台灣銀行官股法人。

何宜武的理想，一是聯合華僑的力量和資源以促進台灣的經濟發展，在這方面，具體而長久的成果，是世華銀行；二是協助國民黨以穩健的方式運作政權的更替。在後一方面，他活動的場地是國民大會。

眾所周知，地緣與中國政治有密切關係。八十年代以前的國民黨，廣東人和浙江人占優勢。何宜武在國民黨內沒有背景，也不屬任何派系，完全靠他自己的辦事才幹及疏通歧見的本領，聯絡一部分黨員支持中央的決策。在南京舉行的第一屆國民大會第一次會議（1948），出席人數達2841人，議題重大，意見紛紛，何氏在會中聯絡福建代表支持中央，經各方運作，蔣中正當選行憲後第一任總統；大會並授予總統應變的權力。在此全國注目的大場面中，何氏給人一個美好的形象，翩翩智士，善與人交，而且深通法律與政治體制。

調和鼎鼐任勞任怨

何宜武是一個忠貞的國民黨員，一貫維護國民黨政權。歷任總統及副總統，是國民大會選出來的。每次選舉前，都有波瀾，因為國大代表中有很多不同的意見。何氏人緣好，常是調人。蔣經國知悉何氏是個默默的工作者，於1980年10月委命他為國民大會秘書長，主管此一最高民意機構。同年十二月何氏當選為國民黨中央常務委員。

何宜武治事，不但奉公守法，勤謹廉明，而且任勞任怨、克己厚人。他為人處世，非常細心周到，敏捷謙和，很多棘手的問題，別人沒辦法，他能辦，而且辦的妥當得體，這是因為他從不把自己放在第一位，而總是為人著想，以謙和的態度和語言去說服別人，贏得信任與合作。國民大會秘書長，是一個非常不容易的職位。幾乎每一個代表都自以為代表一方，隨時會發表高見，彼此意見與利益的衝突，是經常的事。秘書長周旋其間，要擺平種種，多麼不易！

何氏以無比的耐心，事必躬親，不論鉅細。代表們的公務，固然有關何氏的業務；就是代表們的一些私務和家務，如婚喪喜慶，他也

必須妥善安排，因為他就是代表們的大家長。內湖最後一批民代貸款自建案，中央住輔會要想停辦，亦是何氏面見蔣主席經國力陳始得解決。何氏非常能幹，但人家不覺得他逞能；他很辛苦，但別人看不到他的汗水；他很忙碌，只有他家人知道他整日早出晚歸，連晚飯時間都奉獻給了公務。所幸他有一位賢內助，全心全力支持他，使他無後顧之憂。

世人多看到何宜武輝煌的一面，我卻覺得，他有不得意處。以他的才幹，在海外的人脈，以及在僑委會的年資，他早該獨當一面，而不應屈居副座這麼多年！我猜，這是他後來離開僑務委員會的一個原因。他是一個忠誠的國民黨員，位臻中常委；可是李登輝時期的國民黨和台灣演變，非他始料所及。雖然他工作到最後，他晚年對台灣政局是失望的，對台灣的前途是悲觀的，覺得無可奈何。我想，這些是他的隱痛，同時也是許許多多人的悲哀。我有時想，如果他有機會全方位地發展他的才幹和善心，成就一定會更大更多。

但是，人生總是有遺憾的，許多事非己力所能左右。功名利祿，無不是過眼雲煙。整的說來，何宜武一生，非常成功。他善用人生的一剎那，為許許多人創造了福祉，恩澤廣被海內外，而且樹立了一個仁者的典範，永遠令人敬仰和思念。

寫於2002年12月何公逝世週年

本文發表於《中外雜誌》第73卷1期，頁88-92，2003.01.

收錄於《何宜武先生紀念集》201-204頁，台北，2002.12.

二、何宜武的半世紀經驗

陳鶴齡

二十一世紀進入了資訊時代，世界變成地球村。以地緣作為自由貿易整合的趨勢愈來愈明顯。先有歐洲「共同市場」，近來有「美洲自由貿易協定」；因此在亞洲也有人倡議「中華經濟共同體」一兩岸三地（香港）外加新加坡。台灣近二十年經濟長足發展，世界級富豪甚多，但分布在海外的富商發跡遠比台灣早，畢生致力整合與發展海外華僑經濟力量，應以何宜武為第一人。

何宜武在民國六十一年奉命擔任世華銀行籌備處主任，以國內外共集資的股本只有一千兩百萬美元，也就是國內銀行只負責六百萬美元、海外的六百萬美元，折合新台幣四億五千六百萬元，由何宜武的人脈、關係和交情，及親到海外各地徵集而成。其辛勞與過程，是一部很好的海外僑資徵集的實驗歷史。

在他的規劃和實際領導下，世華銀行的成長，列為世界最大的二百個大銀行之內，資本額成長至新台幣一百六十二億餘元，資產淨值高達新台幣二百九十八億元，世華銀行為今年亞元雜誌（ASIA MONEY）及歐元雜誌（EURO MONEY）美國慕迪公司（MOODY'S）評為中華民國銀行中最佳的商業銀行。因此，今年世華銀行股票上市，十月份辦理之上市前公開承銷，寄件申請投資份數，竟高達二百廿七萬份，中籤率僅為百分之二點一四。受國內肯定和認同，已是不言而喻。這是何宜武整合僑資、結合我國經濟力量，共同發展而能奠定良基的證明，也為銀行界立下模範，豈祇有助於我國經濟發展一端而已。

世華銀行的成功，也證明何宜武對海外華僑資本，經濟力量的整合遠見，不是不可能的，我們可以稱為「何宜武經驗」，近二十年海外華人的經濟力量，比當年又不知增加了多少倍，「何宜武經驗」正是未來整合海外華僑經濟力量的活樣板。

何宜武歷半世紀和華僑經濟結不解之緣。他在民國二十五年畢業於北平朝陽大學政治經濟系，高考及格，後又到美國華盛頓大學研究

落後地區經濟。抗戰期間任職國家總動員會議及陪都財政局，是他從事財經事業之始。勝利後轉任上海市政府財政局，認識了同鄉革命元老戴愧生。戴氏是菲律賓僑領，曾追隨國父革命的先進，對何宜武的財經知識很重視，從此受知。

民國三十七年底，戴氏出任僑務委員會委員長後，即延攬何宜武入會，任第三處處長，輔導華僑財經事務，從此開始半世紀與華僑結緣，至今未斷。政府遷台，以金融紛亂，何宜武奉命整頓僑匯工作，對僑資的運用有了新的經驗。葉公超以外交部部長兼任僑務委員長，何宜武的能力受到賞識，仍任華僑經濟處處長，先後編著了「華僑投資台灣工礦事業導論」、「華僑對台貿易要覽」諸種。鄭彥棻接任僑委會委員長後，海外黨務僑務事權統一（鄭兼第三組主任），召開第一次全球僑務會議，嗣後又召開華僑文教會議、華僑經濟檢討會議，何宜武均曾參與負責議事及主持編印各地華僑經濟概況、華僑經濟年鑑等書；並先後赴海外各地鼓勵華僑回國投資，鄭氏用人嚴謹，要求亦甚苛，對何氏則優禮有加。周書楷繼陳清文接掌僑務後，適值印尼排華，何氏奉命負責歸僑一千餘戶安置工作期月達成。嗣後復命會同經濟部組團輔導東南亞各國華僑由商業轉移工業，一方面發展華僑經濟；另一方面配合當地國家經濟建設，深獲周書楷之嘉許。

作者於政府遷台後，即在立法院僑政委員會服務，以迄退休，垂三十餘年，對於行政僑務工作認識至深，行政院僑務委員會經歷戴愧生、葉公超、鄭彥棻、陳清文、周書楷及高信，先後擔任委員長。對何宜武均倚重至殷，高信任委員長時，何宜武承周書楷力薦升任副委員長，仍負責華僑經濟，得展所長。高信雖與何宜武過去並無淵源，但亦深獲重視，充分授權，先後舉行亞洲及世界華商貿易會議暨金融、航業、觀光、藥業各項聯誼會，使華僑經濟邁入新領域。其後成立世華銀行，並接管虧損甚鉅之「華僑信託投資公司」，經整頓後妥善經營，由虧轉盈，成為世華銀行的重要資產。何宜武的操守和經營策略，是世華銀行成功的主要因素。其實，世華銀行的成功，是何宜武對僑資導向金融顯而易見的成就。他引導僑資入國內工業生產和觀光事業，早在他擔任僑委會處長的時代便開始。今人忘記台灣早期中小企業的發展，幾多半由僑資做示範；連觀光事業也不例外。有了中小企業的發展做基礎，才有後來的各地「加工出口區」的設立，尤以

食品加工靠僑社的推廣，才奠定以後穩固的基礎。何宜武在此中擔任的角色，其貢獻恐怕不在世華銀行之下，祇是隱而不顯而已。

何宜武在民國三十六年便當選第一屆國民大會代表，以平易近人，忠於職守，歷事六任委員長，均不佞不求。高人言創辦的逢甲大學，還在生前便請何宜武繼任董事長，不無「託孤」之意。何宜武縝密而能應變，有守有為，不卑不亢，是他能廣結善緣的原因。辭卸僑務委員會副委員長後，即專任國大代表兼國大黨部書記長，以後任國民大會秘書長、國民黨中央常務委員，從民國三十六年至七十九年，其中且是第一屆國民大會第七、八次會議主席團主席。

何宜武以中央民意代表的身分，從民國三十八年便開始擔任僑委會第三處處長、及副委員長的工作，孜孜矻矻於華僑經濟的輔導，投資與結合國內金融機構的力量，到民國六十一年辭卸副委員長轉任僑務委員，凡二十餘年，雖然職位有變，但一個中央民意代表甘於如此長期從事於同一種工作，恐怕不多。以後籌組世華銀行，進一步專注於海外財經力量和國內金融機構的結合，引用僑資穩定國內金融、股市，世華銀行是功不可沒的。

何宜武最大的一個長處是知人善任，且能授權，然後加以考核。只管政策、制度，不干預一般業務。世華銀行做了許多當時國內銀行不願做的事，如接管「華僑信託」、設信託部兼營證券商、辦理證券經紀、融資融券、承銷及債券自營商櫃檯買賣等業務。為台灣股市的發展，建立了穩定的基礎。今天台灣股市的發展，大家爭相競爭融資融券和承銷，但在過去慘澹經營之初，都不是銀行所想辦的事。他能縝密地配合金融的發展，為政府財經作出的貢獻，令人敬佩。何宜武認為世華銀行雖然是營利事業，但應有社會責任，民國六十九年建議設立世華銀行文化慈善基金會，運用基金孳息撥充公益文教慈善之用，藉以回饋社會國家，開銀行業設立文化慈善基金之先河。何宜武五十年來默默耕耘的心血，開出亮麗的花朵。對海外華人資本的結合成功，五十年來的事功，做了歷史的存證，給後之來者可資參考的價值，稱之為「何宜武經驗」，誰曰不宜。

追隨過何宜武或當過何宜武上司的人，還聽不到誰對他有不滿之詞。何宜武謙謙好禮，詞色溫文，青壯時像玉樹臨風的文人雅士，老而慈祥是楷模十足的長者。誰向他說話，他都很專注讓你說完，但

他絕不偏聽，讓追隨者發揮所長。有何宜武在，任何動盪將消滅於無形。「華僑信託」合併於「世華銀行」之初，員工也有惶恐不安動作，但何宜武公正的處理，即行化解了。這是僅有的事，是員工未和何宜武共事所致。

台灣工業轉型得以成功，新竹科學園區舉足輕重，以高科技、高價位的產品，取代密集勞力時代的廉價品，開拓國際市場的競爭力。規劃科學園區成立、茁壯成長的首任局長何宜慈博士正是何宜武先生的令弟，縱觀台灣的經濟發展，在高雄加工出口區之前，有僑資經濟的奠基，在加工出口區之後，有科學工業園區的拓展，何氏昆仲一門二傑，對台灣經濟的起飛，憑添一段佳話。

何資政的夫人王秀椒女士，大學法律系畢業，曾在法院服務，到現在還是荊釵布裙，是何宜武的賢內助；君子自律而薄責於人，何宜武律己嚴而寬待人。對子女管教也很嚴厲，故都卓然有聲於時，賢者之門無不肖，這個道理，還是適用於尊重傳統的家庭。

「善戰者無赫赫之功」，是以孫子勝於伍員的歷史地位。宋大臣范仲淹戡守邊防，邊患就沒有發生。為什麼呢？回紇聽到范夫子還在，不會侵犯。他比郭子儀單身入回紇軍中還偉大；何宜武從不矜功自誇，而功在國家、在社會和海外華僑。如果有一天，中國人要整合全球華人的經濟力量，「何宜武經驗」將是中華民族未來的資產。

本文發表於《福建雜誌》第7期，頁10-13，1997年1月

收錄於《何宜武先生紀念集》364-368頁，台北，2002.12.

轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集，121-127頁，2008.08.

三、華僑經濟 青史留芳

王華鈇

我於一九四〇年畢業於廈門大學，從事稅務工作八年，擔任福建崇安、寧德、龍溪及浙江衢縣四縣的稅務局長；迄一九四九年大陸淪陷，始輾轉避禍於香江。一九五四年姊夫（何公）時任僑委會第三處處長，赴港視導僑務，得遇而被延攬回國；時鄭彥棻先生任僑務委員會委員長，經面謁後，知我財稅背景，又居香港五年，當地僑情頗為熟悉，也能聽得懂廣東話，隨後即發佈為第三處華僑經濟科科長一職，這是我從事僑務工作追隨先生之開始。

當時僑務工作的三大重點—華僑組織、華僑文教、與華僑經濟。何公待人誠懇，謙虛平和、服務熱心、奮發負責，對華僑經濟有自己獨到的理念，對處內同仁，經常提示五項原則與一項堅持，就是主動、協調、合作、愛心、與創意。並鍥而不捨，持之以恆，必能成功。也因此造就了華僑經濟對台灣社會的貢獻。

一九五〇至六〇年間，政府抵台之初，對外貿易逆差，國際收支拮据，外匯存底甚少，此時工作重點在爭取旅居港澳工商人士，首開回國投資先河，以民生必需品工業為主，如僑泰興麵粉廠、美琪化工、南僑化工、東和染紡、華成食品、華國大飯店等。

一九六〇至七〇年間，輔導華僑銀行、華僑產物、人壽等保險業之建立。僑資觀光旅館，如中泰賓館、統一飯店、希爾頓大飯店等先後完成。高雄加工出口區落成，其中僑資事業即佔六成。一九六五年港澳地區發生動亂，更協助僑商遷廠來台，十年間核准僑資工廠六百卅四家，投資金額達一·五億美元。在當時之華僑投資，儼然成為台灣經濟建設之主流；一方面促進了外銷、增加國民就業機會、充裕了政府稅收，一方面引進精密技術，促使國內產業的升級。何公胞弟何宜慈先生，七〇、八〇年代，籌建規劃的新竹工業園區，再使台灣產業邁向高科技之路，何氏昆仲對台灣的經濟發展與現代化，可說是功不可沒！

何公服務僑務委員前後廿四載，其事蹟為僑界所津津樂道，有口皆碑。略舉一二不為人知之小事以為追念。

越南吳廷琰總統曾來華訪問，總總蔣公指派外交部長葉公超先生率團赴越報聘，何公亦為團員之一，對越南僑社、僑情知之甚詳。一九五六年時，越南修改國籍法，強迫華僑入籍，引起當地僑界之恐慌，外交部、僑委會隨之緊急應變，政府期望以華僑雄厚的經濟力量，迫使越方修正法規。此時何公適由越視導僑務歸國，向公超先生坦陳，華僑在越南雖具強大經濟力量，但在政治壓力下難以支撐，因而改變了決策，使忠貞越僑留下元氣，避免了無所適從的窘境！

一九六〇年印尼政府排華，當地僑胞歷受迫害，生計無著，一千五百餘戶難民攜眷歸國，暫先安置澎湖，接待工作頗費周章，而何公在周委員長情商下，暫擱置即將赴美一年進修的計劃，立刻接手主持歸僑安頓工作。鑒於返國印尼華僑以客家籍為主，遂約請桃、竹、苗、嘉、屏五縣市首長座談，配合安置。同時又洽請省煙酒公賣局，發給煙酒零售牌照，同時按戶計口發慰問金五千元。四週內初步安頓，隨後又再辦理印尼歸僑建屋貸款，使大多僑胞得以安居。周書楷先生特報請行政院，並獲陳誠院長的嘉許。周氏隨之手諭一、三處處長各記大功乙次並囑華僑通訊社發佈消息。而何公得悉後，認為難僑家破流離，雖獲政府照顧，亦難盡如人意，此時論功行賞似嫌過早不宜，面請委員長緩議。有功不居，處處為人著想之雍容氣度，周氏亦為之動容折服。何公在僑界之人望日隆，備受景仰！

華僑銀行始於一九五八年籌建，為何公規劃的第一所銀行。八成資金來自菲律賓華僑，因此全球華僑的代表性反而差了。等到一九七一年「世華金融聯誼會議」中，鑒於全球華僑回國投資對台灣經濟發展的重要性，由旅菲僑領蔡文華、銀行公會理事長陳勉修與何公共同倡議籌設「世界華僑聯合商業銀行」，此時國際姑息主義氣氛迷漫，同年十月廿五日我國外交失利被迫退出聯合國，主要友邦陸續斷交，在此艱困環境中，何公被推舉為籌備主任，借其人望次年就赴海外募集資金，當時愛國僑領並未對政府失去信心，更受何公的使命感與毅力所感動，紛紛響應認股。當時參與籌備工作的有周宜頻、吳銘輝及我來自僑務系統，銀行界的有饒潤昌、江希賢君。另有蔡作侃、陳棟材、程印元等諸君，皆是一時之選，今天回想已是卅年前的往事。

一九七五年四月原訂開行日，適逢先總統蔣公逝世，舉國哀悼，遂延至五月廿日（同總統就職日）開幕剪綵。此時我也從僑委會退休轉任該行華僑服務處處長一職，該處為全國大小銀行中，獨一無二的單位，旨在協助華僑在台投資與創業，頗具創意與特色。此外開行初期，何公就將「員工分紅入股」的理念，付諸實現，更開我國企業界之先河。

一九八五年華僑信託公司管理經營不善，爆發國內第一次的金融危機，時任行政院長的俞國華先生，及財政部長錢純先生都希望世華銀行能夠接管。但是世華董監事及大股東均極力反對，不願承擔風險，總行經理部門顧慮尤多。唯獨何公以安定社會大局為重，力排眾議，以其人望一一說服各董監事，支持政府政策。世華銀行以概括承受的方式，接受華僑信託所有的債務，為政府圓滿的消彌台灣第一次大型的金融風暴。比較之下，其後發生的十信與亞洲信託事件，均因處理不圓滿，而造成或多或少的社會問題。

當時何公指派林德甫為華僑信託公司董事長，我為常務董事，另命江希賢為總經理，負責整頓，事經數年，華僑信託經整頓後，又拜受景氣之賜，房地產大漲，前後十年間為世華至少賺了百餘億的淨值，且為日後世華股票上市，助益良多。由於何公高度的社會公義及道德勇氣，協助政府穩定社會金融，也為世華股東創造了更大的價值，皇天總算不負苦心人！

在何公睿智的決策與領導下，世華銀行在短短廿五年內就已邁入全球兩百大銀行之列。何公常說銀行是營利事業，也是社會公器，應兼具「經濟人」與「社會人」的雙重角色，因此他認為銀行取之於社會，也應用之於社會。由於這個理念，在創行的第五年初就立下規範，將每年稅後盈餘提取百分之五作為基金，於一九七九年成立「世華銀行文化慈善基金會」，利用孳息從事各項慈善、公益、學術、文教等事業，現在基金已累積達三億餘元。他民胞物與的理想與遠見，早在廿三年前就已付諸實現，對當今社會風氣，起積極引導作用。

無論公私情誼，四十載華僑經濟實務工作，追隨何公體會尤深。國父 孫中山先生倡導人生以服務為目的，又說華僑為革命救國之

母，從何公處都得到印證。一代哲人，安息吧！您一生志業，功在華僑、功在社會、功在國家，早已不朽！

本文收錄於《何宜武先生紀念集》201-204頁，台北，2002.12.
轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集，115-120頁，2008.08.



上：政府遷台之初，僑委會會址為南京西路26號（位於赤峰街，轉角旁為鐵道，攝於民國四十年底）。

下：會址後遷中山南路（現行政院內，中山南路與忠孝東路口），當時僑委會鄭彥棻委員長與同仁眷屬合影（攝於民國四十三年）。

四、從多方面體會宜武兄的行誼與風範

張希哲

我與宜武兄結交的時間不算很長，但也不算很短。中央政府遷治台灣後，我兩人雖然不在同一機關共事，但我們敘晤研商、暢談心事，增進相互瞭解的機會頗多，彼此都認為是知交之一。去年十一月下旬，為逢甲大學校務事和他商談，覺得他身體孱弱，講話沒有多大氣力，握別時觸到他兩手冰凍，心中頗有滄涼之感，想不到一個多月後，就接到他逝世的噩耗，內心悲戚良久。幾十年往事，一件一件回憶在腦中。

月前「世華文化慈善基金會」暨何兄好友同仁，擬編印「何宜武先生紀念集」，已組成編纂委員會，來函邀我寫篇文章，刊入專輯，以存久遠。我與何兄知交逾半世紀，情誼深厚，自屬義不容辭。惟思及何兄一生知交頗多，關於他事業的成就、對國家社會的貢獻，以及他為人、處世、治事的態度，了解的友人一定很多，為紀念集寫出來的記述不會少，因而我這篇短文，為避免重複過多，只想就我所知或不大為人注意的事實寫點補充，以作體會宜武兄行誼與風範的參考。

何兄來台後五十多年，以從事僑務工作的時間較長。初期十幾年任僑務委員會第三處處長，民國五十一年十二月升任副委員長，至六十一年六月初，因行政院改組而退職。這段時間，我在立法院參加僑政委員會或教育委員會的時間較多；而多數立委和行政部門的溝通聯繫，多以首長或副首長為主，較少延伸至司處長層級，我對司處長層級的連繫溝通，則與首長副首長同樣重視。所以僑委會與立法委員之間的聯絡、商談，何兄和我的敘晤較多。僑務上有些問題，亦因我兩人盡心想法，多方疏通而有助於解決。

例如民國四十七、八年間，政府特准印尼僑領章勳義先生開墾阿里山林班殘材，章氏處理欠妥，印尼歸僑紛向立法院僑政委員會請願，經過幾次會議仍未商得解決方案，且引發僑政委員會委員對立，甚至釀成兩院誤會，後由我與何兄於會外協調各方意見，草擬原則數項，

層轉陳誠院長裁可，方化解了紛爭。這是明顯事例之一。又何兄因職務關係，常至海外僑區處理僑務，我到海外考察、訪問或開會的機會也多，有時在海外地區巧遇，我們常就海外華僑問題交換意見。那時中共在大陸建政初期二、三十年間，實行「三反」、「五反」、「文革」暴政，把僑眷歸僑作為清算鬥爭對象，令海外華人悲憤萬分。所以當時海外僑胞，絕大部分都是反共的。可是反共的僑胞，未必都是支持在台灣的祖國政府，即使支持台灣祖國政府的僑團，有時也會因省籍、幫派、姓氏、宿怨或利害關係而發生爭執，相互攻擊。我們表面上看各地僑社，是一個團結合作共謀發展的華人社會，實質上卻是糾紛爭執時起的華人聚落。更何況祖國有兩個制度，政策不同，長期敵對隔海分治的政府，更令僑胞們難抑心中的悲憤。我和何兄在國內外敘晤，面對著這樣的海外環境，除慨歎外，只能獲得一點點共識（即是我兩人對於海外僑務工作相同的理念），互相勉勵。

我們認為：少數幾個人無法力挽狂瀾，扭轉情勢；但可找見解相同的朋友，共同努力；今後無論處理什麼爭執，都應該積極勸導大家，以國家民族的形象聲譽為重，互相忍讓，化解爭端，並進一步團結合作，共謀發展，為中國人爭氣，以免遭到當地人的嘲笑、輕視。我觀察宜武兄在國內外處理僑務問題，能盡量秉持這一原則，不偏不倚。且他個性誠懇謙和，沒有官僚架子，所以幾十年來，他不論擔任處長、副委員長，乃至退職之後，僑胞對他都有好感。

籌辦世華銀行成功，並主持董事會二十多年，業務蒸蒸日上，是宜武兄一生志業中成就最為顯著的重要貢獻之一，頗為友輩所欽讚，但其中也經過許多波折。據我所知，這項重任落在他的肩上，不是他自己謀求的，一半是由他平日工作踏實認真，人際關係良好，獲得有關高層的信賴，所以委他任籌備主任。而他在籌備期間辛勤謹慎，耐心處理困難，虛心請教學者專家和重要僑商的意見，配合環境，數度更易規章辦法，才使瀕於夭折的世華銀行終於誕生。除了高信委員長積極運作外，何兄的功勞確實最多。

於六十年代之前，政府為穩定金融秩序，已決定限制增設新銀行政策。後來為了鼓勵華僑回國投資，經過華僑代表多次陳情，政府才特准僑資開設一家銀行，即「華僑商業銀行」。該行開設幾年，業務無甚起色。至高信先生接任委員長，不少旅美僑商又多次向高氏陳

情，請求政府准許增設一家華僑銀行，以擴大服務華僑。高氏據以轉陳行政院，幾經商討，最後才獲得原則同意，但提示幾項較為嚴格的條件，如：資本額提高，一半以上資金須來自華僑，業務重點宜放在海外，由專業人士主持經營等。僑委會獲准同意後，即成立籌備處，進行募股及有關籌備工作。經過一年多時間，僑商認股數額離預期數額頗遠，高委員長甚為焦慮，擬親赴美洲進行募股。我得知後，力勸他不必親往（有多項理由），擬請何副委員長兼籌備主任前往為宜，高氏選擇可能認股的僑商，以書信或電話關照，且對象也不宜限於美國華僑。他接受我的建議，請宜武兄往海外走了一趟。華僑認股投資數額雖有增加，但仍未達資本額的半數。這樣的結果，使高委員長更為焦慮。如照實情陳報，恐將遭到停止籌備的結局。經高先生和有關人士數度研商，大家都認為擬議中的銀行應該早日開辦，華商資本未過半，建議請國內公營銀行增加投資，不必強調為華僑銀行，可以看作國內多了一家為華僑服務的銀行或是有華僑投資的銀行，名稱原來預定是「世界華商聯合銀行」（明顯標示華商）改稱「世華聯合銀行」（含糊籠統一點，只提「世華」兩字）。

以這幾項原則先和台灣銀行陳董事長勉修等幾位公營銀行負責人多此商量，得到他們贊同後，一同向行政院建議，終於獲得行政院核可，於六十四年五月正式開設「世華聯合商業銀行」。陳勉修等幾位銀行家對世華銀行的成立，費了很大的力量，他們所代表的銀行投資也不少，然而他們仍願參照籌備世華銀行的原意進行。重要人事的安排，協商時大家都認為何兄在籌備時盡心盡力，原擬請何兄出任董事長，何兄謙抑自持，願出任副董事長，負實際經營責任，另推旅菲僑領蔡文華先生任董事長；蔡氏過世後，改推旅泰僑領林來榮先生任董事長。至民國八十七年何兄始出任董事長。實際負責經營世華銀行這二十多年，他怎樣為世華銀行奠定基礎，而開拓業務快速擴大成長，行內同仁對他的領導風範知道的當然比我清楚，不必由我轉述。可是我應該提及的，是世華銀行內部設有華僑服務處，專為華僑服務；又撥出部分盈餘成立「文化慈善基金會」贊助了不少文教及社會公益活動，尤其是與華僑有關的。

就我親自經辦的，如我主持「華僑協會總會」及「中華港澳之友協會」會務期間，華僑協會舉辦「華僑與孫中山先生領導的國民革

命」及「華僑與抗日戰爭」兩次大規模學術研討會，出版一套「海外華人經濟叢書」十六冊，港澳之友會在台、在港、在澳舉辦幾次研討會，及出版港澳研究叢書多種，都得到世華文化慈善基金會的贊助。由此可見，他力謀「世華」業務發展之時，也沒有忘記對華僑的關切。這使關心華僑的老友們，對他極為欽佩。

宜武兄於民國六十九年至七十九年出任國民大會秘書長。這是他為國家貢獻最大，也是他個人竭盡才智，辛勤為國奉獻，表現才華風範最有意義的十年。何兄原任國民大會代表多年，對國民大會的情形十分熟悉，與代表們的人際關係亦好，可是兼任了秘書長職務，需要處理的事便很多，承受的壓力也很大。國民大會的秘書長不是國民大會的首長，秘書長之上有一千多位國大代表是秘書長的上司，不論公私大小事情都可以要求秘書處處理，而焦點都落在秘書長身上。

尤其是每年十二月下旬舉行「年會」及六年一次舉行「大會」之前，各種修憲、修改臨時條款、擴大國民大會職權、改善國大代表生活待遇，乃至改變政府施政計畫等各種形形色色的提案，都會提出。而在宜武兄擔任秘書長期間，正值國內政局、民間社會觀念大轉型起步的開始，與國大有關的事也特別多。台灣光復後出生的兒童已成長超過三十多歲，要求參政、要求改革國會的期望越來越高，反對黨的勢力已形成，經由增額中央民代的選舉已進入國民大會，國民大會代表與立院爭權意念的興起，國民黨內部各項不同的改革呼聲也終於發生。這些困擾的問題，雖非秘書長所能解決，但涉及國民大會的問題，他總是聯絡協調中心人物之一。況且這十年間，於七十三年三月及七十九年三月辦理第七屆及第八屆總統副總統的選舉，執政黨有求於國大代表的投票支持，更增加了處理問題的困難度。七十三年三月選出蔣經國及李登輝為第七任總統及副總統，已經非常吃力，勉強達成任務。至七十九年三月國民大會第八次會議舉行前，政治局勢及社會現象更為動盪，青年學生紛紛加入遊行靜坐的反對行列。三月十七、十八日，靜坐中正紀念堂表示抗議的學生，由數個人增至三千多人，他們提出：（一）解散國民大會、（二）廢止臨時條款、（三）召開國是會議、（四）明定改革時間表等四大訴求。而在總統副總統選舉方面，國民黨中全會已提名李登輝、李元簇為候選人，而另有二百多位國民黨籍國代，連署推林洋港、蔣緯國為總統副總統候選人，

並已成立競選總部，如果不是國民黨幾位政壇元老陳立夫、謝東閔、黃少谷、袁守謙、蔣彥士、倪文亞、李國鼎、辜振甫、蔡政文等奔走協調紓解，國民黨高層恐將陷於分裂。

至於國民大會內部及社會上各種異議的化解，總統府蔣彥士秘書長，暨各地區的資深國大代表共同協助，才能化險為夷，在驚濤駭浪中，完成第八次國民大會的任務。（當然在協商化解經過中，也為我國憲政歷程留下若干後遺症）。而宜武兄雖不是這次航程的掌舵人，但他是聯絡、協調、資訊的中心人物之一，而國民大會會議期間，很多事情都經由他轉達或處理。所以他在這期間的困心衡慮、辛勤戮力，可想而知，他的才華風範，也更為友輩所讚賞。我不是國民大會代表，但因為那時我擔任國民黨立委黨部常委之一，中央政策委員會開會，有時也通知我參加，而高信先生負責連絡溝通的粵籍及海外國大代表，也託我協助他分擔一部分任務，所以我對於那次大會過程的艱困波折，對於主要負責人的辛勞貢獻，留下深刻的印象。

我憶述宜武兄一生成就較有顯著的幾件大事，只補充一點我所知的枝節，以存史實。我和他相知逾半世紀，我綜合體會他的成就，不是偶然的。

本文收錄於《何宜武先生紀念集》165-170頁，台北，2002.12.

轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集，107-114頁，2008.08.

五、謙沖誠懇 敦忠許國

蔡紹華

紹華與宜武公忝為知音摯友凡五十載，用簡略述宜武公行誼，藉誌永懷微忱。宜武公一生投入僑界服務，功在黨國及世華銀行，其經歷事蹟不僅攸關個人勳華，更繫於台灣早期經濟發展之奠基；宜武公為人處事嚴謹樸實、待人寬厚、樂善好施，素為朋輩共仰。

民國五十年初宜武公適職僑務委員會，代表僑委會來回奔走東南亞、菲律賓等地，僑界深受宜武公謙沖誠懇，敦忠許國之情操所感動，激起僑胞愛國情操，為台灣之繁榮及建設而創造回國投資之熱潮，始有當前成為經濟寶島之現況，此乃宜武公超人智慧及努力之成果。紹華即為當時因緣際會認識宜武公，有感宜武公卓爾雅操，在宜武公鼓勵下集資美金五百萬來台參與建設，先後籌組華僑銀行、興建中央酒店及華國大飯店，並偕同菲律賓僑領楊啟泰先生參與籌設興建紀念蔣公慈母之慈恩塔，有此榮耀亦為宜武公所賜。

宜武公當年為籌設世華銀行奔走東南亞菲律賓，第一任董事長由旅菲僑領蔡文華先生出任，爾後財政部長郭婉容原欲安排旅菲僑領高祖儒先生接任，紹華深知僑界期待，且紹華與高祖儒先生私交甚篤，乃商請高先生婉拒郭部長之安排而共同支持宜武公，於茲世華銀行業已成為國際性大銀行，宜武公對於台灣金融市場之貢獻殊值我輩尊崇。緬懷宜武公生平，勛功景行莫盡萬一，追憶故友雲陳誼重，望風懷想不勝依依，深切私衷益增悵念。

（本文收錄於《何宜武先生紀念集》165-170頁，
台北，2002.12.）

六、何公宜武 功在黨國

黃乾

總統府資政、國民黨中央評議委員會主席團主席、世華聯合商業銀行創辦人、董事長、名譽董事長、世華銀行文化慈善基金會董事長、私立逢甲大學董事長、私立再興中學董事長、福建省同鄉會文化基金會董事長、前僑務委員會副委員長、國民黨國大黨部書記長、國民黨中央政策委員會副秘書長、中華民國國民大會秘書長、憲政研討會秘書長、國民黨中央常務委員何宜武先生，不幸於民國九十年十二月二十九日因心臟衰竭逝世于台北榮民總醫院，享壽九十一歲，這一位一生為華僑經濟貢獻最多的僑務先進的逝世，親朋好友及僑社人士聞之均不勝痛悼，覺得失去一位導師，也是國家社會的一項損失。

何宜武先生民國元年十二月出生於福建省壽寧縣，該縣在閩東地區屬於山高嶺峻，地瘠民貧的一個縣份，何家在壽寧縣是望族，先祖為官公正廉明，雙親淡泊謙沖，公義而慈愛，兄弟姊妹十人，感情甚篤。先生七歲啟蒙，就讀於私塾，十三歲入壽寧縣斜灘鎮縣立高級小學，畢業後縣教育局保送入福建省立福州第一中學，初中畢業後考入福建學院附屬中學高中部，民國二十一年考入北平私立朝陽大學，政治經濟系畢業，第四屆全國高等文官考試普通行政科及格，美國華盛頓州立大學研究，革命實踐研究院聯戰班三期，國防研究院五期結業。

先生於民國廿五年自北平朝陽大學政治經濟系畢業，參加高等文官考試及格，即從事政府各項公職。先後任福建省政府民政廳科員、法制室編審、糧食管理局視察秘書，國民政府國家總動員會議科長、重慶市財政局主任秘書、台灣省行政長官公署財政處主任秘書、上海市財政局專門委員等職，任內勞瘁不辭，深獲長官器重。三十六年冬當選第一屆國民大會代表，為中華民國民主政治貢獻心力。三十八年僑務委員會委員長戴愧生遴聘先生為該會第三處處長，主管華僑經濟事務，從此半生與華僑及華僑經濟結下不解之緣。政府遷台時金融紛

亂，先生負起整頓僑匯工作。當時華僑經濟社會，尚處於傳統式自力發展型態，缺乏現代企業經營實力，未有整體合作觀念；由此先生對華僑經濟輔導工作，即先著眼於激發潛力、創新觀念、促進合作、配合國家經濟政策著手。使能落實對僑胞事業的服務，達成「三利」，有利於僑胞、有利於僑居地、有利於國家華僑經濟政策目標。在其理念下領導推行輔導華僑從事企業經營，發展僑居地經濟建設，鼓勵華僑回國投資促進國內經濟發展，增進華僑對台貿易、設立華僑金融機構增進融資，訓練僑生技術配合華僑經濟發展需要，舉辦商品展覽促進外銷，建立華僑經濟綜合報導及資訊研究系統。在歷屆六任僑務委員會委員長戴愧生、葉公超、鄭彥棻、陳清文、周書楷、高信諸先生的信任與支持，次第展開工作，任內致力推展並維護僑匯之穩定，編印「華僑投資台灣工礦事業導言」、「華僑對台貿易要覽」、「台灣對外貿易與海外僑商聯繫辦法」，四十五年召開「華僑經濟檢討會議」，四十六年完成編印「華僑經濟年鑑」，六十一年訂定「鼓勵民間廠商參加國外商展辦法」，輔導成立「世界華商貿易會議」及成立「世華金融、藥業、觀光、航業四聯誼會」等，不斷積極運作均發揮莫大功能，對國家僑社貢獻至大且深。今日全球華僑經濟互相得以溝通結合一起，邁入新領域，先生的遠見與經驗，國人均予肯定厥功至偉。

先生六十一年辭去副委員長職離開僑委會後，隨即奉命籌備世華聯合商業銀行創設事宜，我國六十年退出聯合國，當時政治低迷，對國家經濟情勢，影響嚴重，世華資金計劃國內外共集資股本一千二百萬美元，國內外各募集六百萬美元，先生不畏艱困，親赴僑居地募股，以其堅忍謙和及聲望，獲得各地僑領之重視與熱烈迴響，得見其平日的處事風格及服務精神，終於有成。於民國六十四年五月二十日，世華銀行由海外十七個地區華僑和國內十七個金融機構共同投資設立，先生因應投資僑胞推舉，出任副董事長，實際上肩負經營責任，從筆路藍縷中，辛勤經營，成為民營銀行之翹楚。世華銀行三十年來的正派穩健經營，成為各地華僑回國合作投資成功的特殊範例，先生整合僑資並成功結合國內經濟力量，功在社會。

先生對華僑社團擘助甚多：（一）四十一年十月僑委會召開「全球華僑會議」，擔任議事組長，充分發揮議事效率，會中通過「當前

僑務綱領」，致力鼓勵華僑回國投資，並促進政府頒行多項獎勵措施，同時成立「華僑救國聯合總會」，先生被推為常務理事兼任副秘書長，協力建造僑聯大廈，為創辦人之一，曾獲僑聯總會頒贈獎牌。

(二) 華僑協會總會由吳鐵城先生等政壇元老及關切華僑之熱心人士發起於陪都重慶，原名「南洋華僑協會」，抗戰勝利後遷南京，會員激增，民國三十六年擴大組織，更名為「華僑協會總會」，由吳氏擔任理事長，大陸淪陷遷台，暫借台北市南昌街第一銀行二樓為會址，吳氏病逝，四十二年由馬超俊先生繼任理事長，當時既無會所又無經費，為解決此一問題，僑委會高信委員長特奉准由僑委會、財政部、主計處聯合成立專案小組，由何副委員長擔任召集人，進行籌劃建館事宜，該小組經十餘次會議，幾經周折，歷經一載，將華僑協會前購之土地賣出，向國有財產局購入敦化北路232號政府之土地動工興建，於五十八年落成啟用。先生協導建館，而有今日宏偉之「華僑會館」。(三) 中國僑政學會在鄭彥棻委員長任內為研究華僑問題，於民國四十二年創立，會員均為對華僑有卓見飽學之士及僑務問題有興趣之專家。宜武先生一向注重華僑問題之研究，雖數十年擔任僑務工作有卓越之貢獻，對僑務後續政策非常重視，自成立擔任該會常務理事迄今數十年，每會必出席參與，提供卓見，僑政學會經費短絀，二十餘年來均蒙贊助經費，使會務得以延續，先生貢獻令人感佩。

先生由擔任財稅工作開始，辦理僑務，繼而出任國民黨國大黨部書記長、國民大會秘書長，表現輝煌，多采多姿，民國六十一年行政院改組，蔣經國先生組閣，認為先生具有國大代表身份，在僑委會服務有口皆碑，請其擔任書記長，接替鄧定遠遺缺，接任後除了過去著重在組織、訓練、文宣、康樂方面等工作，特別強調訪問、座談、聯誼、服務等事項，作為推廣黨務的中心任務，於代表的急難救助、生活以及婚喪喜慶親往探視慰問，從旁協助，在各種工作座談會，採納代表意見，舉辦郊遊自強活動，聯絡感情促進團結，凝聚同志之愛與袍澤之情，發揮調和鼎鼐之功，任內完成興建大湖山莊代表住宅，安定國代生活，協調全體代表支持中央決策，成就非凡。

民國六十七年國民大會第六次會議閉會後，先生以國大黨部任務階段性已完成請辭，轉任中央政策委員會副秘書長，督導國大黨務工作，任務較為單純，原擬用此時間辦理早期與旅菲僑領蔡文華、台北

市銀行公會理事長陳勉修等先生共同策劃成立世華聯合商業銀行，以結合海外華僑及國內金融力量，致力於國家經濟建設發展，被推為台灣銀行官股法人代表副董事長之專注事務。未料六十九年國大秘書長郭澄先生病重，蔣總統經國希望先生接任，先生以負責世華銀行官股法人代表及副董事長未便擔任行政部門職務退讓，經國先生以代表世華官股，非屬私人企業應不違反規定，乃派先生為國民大會秘書長，自民國六十九年九月迄七十九年十月連續十年又一個月，歷經第七及第八次會議兩次大會，順利完成第七及第八任總統暨副總統之選舉，延續了國家傳承命脈，但反對黨醞釀久之憲政改革與國會改造聲浪卻不絕於耳，先生肆應其間，支撐困局，飽嚙辛酸之苦，外人無法體會。任內建樹甚多政績無法一一列舉，其中如建立憲政資料館，設立代表招待所，特約專家學者彙譯世界最新憲政思潮書刊資料，敦聘憲法學者發表學術演講，邀請政府官員提供當前施政報告，提昇代表研究水準，舉辦早餐會報，聽取多方意見，以解決問題，聯絡海外代表，聆悉海外代表之心聲，約見反對黨代表晤談，化解無謂之政治歧見，籌辦行憲紀念大會，昭示行憲意義和國政方針等等。期間所締造之業績都為國人所稱頌。

先生熱心教育，勤於治學，著作豐富，尤以興學育才不厭不倦，執教文化大學，擔任再興中學董事長，八十二年擔任逢甲大學董事長，以其崇隆社會聲望及器識，為逢甲大學樹立私立大學最優之標竿形象，日新又新卓越的根基，學術水準的提昇，國際望野的拓展受到各界讚賞，先生全力的支持與領導，令人敬佩。

先生在台雖任政府公職，但對桑梓鄉邦十分熱心與愛護，曾被推選為第二任台北市福建同鄉會理事長，擘劃會務為同鄉謀福利，協助解決同鄉困難，該會為籌獎學金設立福建同鄉會文教基金會，被選為副董事長（董事長黃哲真先生），改選後任董事長，原有基金只數百萬元，增募至一千萬元，親自捐助新台幣伍拾萬元為倡，並規定基金利息用於獎學金及文化事業，不得動用基金。先生無論早期在財稅，後期在僑務、黨政金融、教育、文化慈善各方面皆卓著聲譽，有目共睹，本人在民國四十二年自日本「中華民國駐日代表團」于中日和約簽約後，奉調回國進入僑務委員會，任簡任視察兼中華函授學校校長時始認識先生，時先生任第三處處長主持華僑經濟業務，曾參與編輯

「華商貿易月刊」，奉邀擔任其福建同鄉會理事長任內之秘書長，受其指導協辦推進會務，後其榮任副委員長時，更蒙其照拂愛護、教誨長達二十餘年，先生立身嚴謹，治學理事，絲毫不苟，待人接物，誠信無欺，任何會議或朋友約會，出席赴約與否，都親自通知對方，絕未失信於人。今先生逝世，其走過九十一年歲月，每一腳步，每一階段，每一職守表現，均深入人們腦中，本人以一名舊屬記述其功績及往事，為後世留為典範，今先生形體雖逝，精神長存，他永遠活在我們心中，謹以此文表示痛悼之意。

（本文收錄於《何宜武先生紀念集》171-176頁，
台北，2002.12）

七、何宜武先生的風範與事功

易勁秋

民國四十年六月，我奉調到陽明山革命實踐研究院第十三期受訓。這一期共有研究員兩百七、八十名，其中不乏知名之士，例如抗戰後期堅守衡陽四十七天的方先覺將軍、戡亂初期率部攻占延安的羅列將軍等皆是。院長蔣公非常重視研究院的訓練，親自主持開訓和結業典禮與每星期一上午的紀念週，舉行戰地黨政業務演習的時候蒞臨視察。尤其在日理萬機之餘，分批召見兩百多名研究員個別談話，真可以說是全神貫注。

結業後返回工作崗位，內心作了一番檢討，覺得這次受訓，實在獲益良多。首先是深受院長不灰心氣餒、不辭辛勞、不避繁劇、把生聚教訓的事業從頭做起的偉大精神感召；對黨國前途更具信心。恭聆院長訓示、研讀院長訓詞，對當前革命形勢和努力方針，以及做人做事的道理方法，都有相當的心得。其次是萬耀煌主任和各位講座的教導，乃至各位學長討論切磋的高見，使我也有不少的收穫。再其次是結識了不少一時俊彥的益友，其中一位便是何宜武兄。認識的初期只覺得他是文質彬彬循規蹈矩的正人君子，以後不時見面。民國五十五年九月我奉調到中國國民黨中央黨部服務，以後連續做了十三年的黨務工作，彼此見面的機會比以前多了。後來第十三期結業同學推毛瀛初先生、宜武兄、和我擔任聯絡人，接觸機會就更多了。從受訓期間相識、到宜武兄辭世，時間長達半個世紀，總括半個世紀直接間接對宜武兄的了解，可以分為風範和事功兩方面來說明。

風範

一、居處恭。執事敬。與人忠。這三句話是孔子對樊遲問仁的解答，我認為不妨通俗一點解釋，居處恭就是日常生活行為有規律，執事敬就是做事認真負責，與人忠的「人」擴大解釋為國家、黨、

長官、同事、朋友、部屬、家人和民眾，忠就是盡己，亦即為「人」盡心盡力的意思，我的好朋友中有兩位可以借用這三句話來概括其為人的，一位是宜武兄；另一位是鄭為元將軍，他們兩位雖然文武殊途，但對這三句話都當之無愧。

二、處世圓融、不失原則。處理問題的態度有四種類型：第一類型是內方外方，這種人固然是方正極了，但在世路上可能到處鬧僵，難有所成。第二類型是內圓外圓，這種人就是孔子所說的鄉愿，隨波逐流，無所可取。第三類型是外方內圓，亦即表面上道貌岸然，或風骨嶙峋；實際上沒有原則，所謂偽君子、假道學就屬於這一類型。第四類型是外圓內方，這類型人物對人和霽融洽，處理問題有耐性有方法，能堅忍圖成，不失原則。古往今來在政治上、事業上有成就的人多屬於這一類。綜觀宜武兄生平對人處事，正是這一類型。

三、意志堅毅，行動果決。外圓內方的人、外表很柔和，然而意志特別堅毅。經過深思熟慮決心去做的事，或不做的事，儘管中途遭遇挫折困難或阻撓，他一定不動搖，堅持下去。宜武兄做事就是如此。現在舉一件小事為例，藉可概見其餘。他本來抽煙，不但歷有年所，而且每天要抽二十支裝的兩包。這種對自己和家人的健康都有大害的癖好，是最不容易戒除的，他的夫人力勸他戒煙，沒有效果。後來還在讀初中的女公子邦聲，節省零用錢，買口香糖、花生、瓜子給他，作為代替品，勸他戒煙，使他大受感動，下定決心戒煙，從此革除惡習，不再吸煙。

四、有始有終，持之以恆。孔子說：「人而無恆、不可以作巫醫」。中國國民黨黨員守則第十二條「有恆為成功之本」。凡是研習學術，鍛鍊技能，或經營事業的成功，無一不是從有恆而來。宜武兄做事有始有終持之以恆，因此獲得重大的成就，留待後文再敘。現在舉一件他日常生活的事來說明他的有恆。由於他經常辦公開會，缺少運動，採納醫生的建議，每天走一萬步作為健身運動。走路不需要運動設備和器材，也不需要夥伴，最經濟方便。但不易持之以恆。宜武兄自從開始日行萬步以後，終其身未嘗懈怠間斷，所以他能享九十的高齡。

事功

- 一、奠定台灣財政管理基礎。民國三十四年八月抗戰勝利，台灣光復。宜武兄奉派擔任台灣行政長官公署財政處主任秘書兼保險業主任監理委員，接收日本總督府財務局業務。但各項規章都是日文，必須翻譯或重新擬訂。同時建立地方稅制、清理並列管公產，維護幣值，真是千頭萬緒；所幸他在北平朝陽大學肄業時，對政治、經濟、法律、財政都曾經研習，並且從事鹽糧財稅工作有年；面對這些專業性的繁重工作，正好展其所長。於是督導各個科長、秘書等幕僚人員，積極作業，並總其成。終於一一整理建立完備，奠定了台灣財政管理的基礎。
- 二、致力僑務、績效卓著。民國三十六年冬，宜武兄返回福建壽寧家鄉，競選第一屆國民大會代表，順利當選後，赴南京出席大會，選出蔣公及李宗仁為第一任總統副總統。總統就任後，行政院改組，戴愧生出任僑務委員長，延攬宜武兄擔任該會第三處處長，後於五十一年升任副委員長。當政府遷台，蔣公復行視事，台灣局勢穩定後，決定積極建設台灣，發展經濟。宜武兄認為應該加強台灣與華僑之間的經濟事務，一方面可以輔導僑胞發展工商業，使他們和僑居地政府都能獲得利益。同時鼓勵華僑回國投資，既可促進台灣經濟發展，又能爭取僑胞對祖國的向心與支持。這一構想獲得歷任僑務委員會委員長的採納，據以制定為各項有關的規章計畫，一一付諸實施，獲得輝煌的成果。民國四十九年印尼排華，許多僑胞備受迫害，流離失所。有一千五百餘戶攜眷回國，他協調桃園、新竹、苗栗、嘉義、屏東各縣政府妥加安置，給予貸款建屋，洽請煙酒公賣局發給零售商執照，協助他們生活下去。在他的主導下，於民國五十八年在台北市敦化北路興建華僑協會總會館，作為歸僑聯絡集會餐敘住宿之所。以上所述是宜武兄對僑務卓越貢獻的概略。
- 三、創辦世華聯合商業銀行、成就輝煌。設立華僑金融機構本來是加強台灣與華僑經濟事務的一個重要環節，因為成就特別輝煌，而且兼跨僑務和金融兩個範疇，所以單獨列為一項加以簡述。民

國六十年秋季，宜武兄倡議創辦世華聯合商業銀行，提供華商融資、投資國內及向外推銷國貨的服務。當即獲得僑務委員會委員長高信、銀行公會理事長陳勉修和菲律賓僑領蔡文華等有關人士贊同，遂於次年成立籌備處，並推宜武兄為籌備處主任，經過積極進行募股，訂定經營計畫和營運規章等工作，於民國六十四年五月掛牌營業。因為宜武兄另有黨政職務，所以僅任副董事長，由蔡文華任董事長。不過這位副董事長不是掛名的，而是實際處理業務的，舉凡經營理念方針以及發展計畫等，都是他一手訂定。加以他和蔡君合作無間，對經理人員選用得當，督導有方，業績蒸蒸日上，銀行發展迅速。民國八十七年宜武兄自公職退休，才繼蔡文華、林來榮之後，出任董事長。到了民國八十九年五月成立二十五週年時，世華銀行已邁入世界二百大銀行之列，排名一七八。資本額由成立之初的四億五千萬美元，增加為三百零四億元，擴大了六十六倍。現在設有六十七個分行，遍布台灣、日本、美國、加拿大和歐洲等地。宜武兄從倡議籌備開始一直辛苦經營近三十年，成就輝煌的世華銀行，對國家社會和全球華商都有很大的貢獻。

四、貫徹中央決策，鞏固領導中心。民國六十二年宜武兄奉派擔任中國國民黨國民大會代表黨部書記長，這一職務就名義看是幕僚長，但因上無主任委員，只有常務委員若干人，和其他省級黨部書記長純粹是幕僚長的情形不同，是國大黨部的實際負責人。國大黨部的工作也不同於一般黨部，組織、訓練、宣傳都用不上，所以他就做服務工作，包括登門訪問、座談溝通、郊遊聯誼、疾病探視、急難濟助、婚喪壽誕的慶弔等項。又在黨部舉辦英文班、書法會、國術班、健身房、棋社和國劇社等多項設施與活動，提供代表們利用。他在書記長任內對代表同志最大的貢獻是向中央貸款，自建住宅，分配他們居住，安定其生活。由於他服務至上，使代表同志們對中央向心力大為增強，支持中央決策不遺餘力。民國六十七年四月宜武兄調升中央政策委員會副秘書長，仍負責聯繫協調國大黨務。六十九年十月奉派任為國民大會秘書長，受到代表們熱烈歡迎。不久中國國民黨召開第十一屆三中全會，他當選為中央常務委員，從此進入決策核心長達十三年

之久。在這一期間蔣故總統經國先生認為他兼任世華銀行副董事長，並不違反規定，所以他身兼三職，備極辛勞，然而都圓滿達成任務。尤其是在國大黨部配合之下，折衝樽俎、堅忍圖成，用能貫徹中央決策，鞏固領導中心，是他一生對黨國最大的貢獻。

走筆至此，深感宜武兄的風範長存，功業永在；他本人應無遺憾。不過我輩後死者每一念及，難免悲從中來，久久不能自已。

（本文收錄於《何宜武先生紀念集》227-231頁，
台北，2002.12）



何宜武、李國鼎指導第五屆世界華商貿易會議（民國五十六年九月）。

八、高誼隆情 永恒懷念——追懷何宜武先生二三事

周亞特

何宜武（1912-2001）福建壽寧人，曾任國民大會秘書長、國民黨中常委、總統府資政及世華銀行董事長、逢甲大學董事長等要職。何氏待人謙和，執事圓融，甚獲台灣各界人士稱頌，被前國民黨中央黨部秘書長、行政院長李煥譽為「一代完人」（註一）。

先父周書楷（1913-1992）曾任僑務委員會委員長、駐美大使、外交部長、行政院政務委員、駐梵蒂岡大使等職。1992年7月31日先父因心臟主動脈剝離破裂突發猝然去世。我與姑姑及大陸四兄弟赴台奔喪，有幸結識何宜武先生，親身感受其待人的深厚情誼，使我留下難忘印象。韶光流逝，何氏仙逝已五年，特撰此文，以表感念之情。

協助故友情深誼厚

1960年6月至1962年11月，先父周書楷出任僑務委員會委員長，何氏時任該委員會委員兼第三處處長，負責協助完成印尼歸僑回台安置事宜，成效卓著，獲記大功一次，先父並極力保荐先生出任副委員長一職。1962年11月，先父調離僑委會，此後兩人雖未再與共事，但在僑委會二年半時間所結下的友誼卻並未隨著時光的流失而淡化。

先父因個性剛強，正直敢言，難免得罪某些政治權貴，或謂似欠內斂，而由行政院政務委員外放駐教廷大使，駐節長達十四年，遠離權力核心。而何氏仕途漸次升遷，先後擔任國民大會秘書長、國民黨中常委、國民大會主席團主席等要職。難能可貴的是他從未因職位升遷而冷落外放的故友。先父每次返台，何氏禮渥有加，殷殷照顧。1991年春，先父卸任教廷大使職返台，因私車未能及時運回台北，何氏即將自己的座車連同司機一同借給先父使用達數月之久。

1992年先父猝然病逝，何氏兼任治喪委員會副主任委員，含悲撰寫紀念故人文章（註二），尤對喪禮布置安排周到細緻，令人感動。

一般親戚朋友、同事，大多出席喪禮儀式即行離去，而何氏及少數至親摯友一直陪同親屬，禮送先父遺體火化後才最後離去。他待朋友的深情厚誼和執事的認真負責精神，實為子姪輩學習的楷模。

我等抵台後，何氏多次到賓館探視慰問，離台返回大陸前夕，又特別在台北世貿大樓設宴盛情款待和餞行，依依話別，其情其景令我等終生難忘。

關愛晚輩函必親復

姪輩返回大陸後常去信向他請教或請其幫助搜集先父在台活動有關文獻，每次必認真函復。每逢新年春節姪輩循例去信問候祝福，也必回執致謝。何氏平等對待姪輩的風範，令姪輩至為感佩。

1997年10月，我將拙作《改革與發展的對策》一書寄先生鑒閱。何氏閱後，以八十六歲高齡用毛筆寫來回信（以往多為打字件函復）給姪輩留下了寶貴的紀念墨寶，回信中寫到：「亞特賢姪惠鑒：久疏音問，時縈懷念，頃接惠寄《改革與發展的對策》一書，良深感謝。賢姪多年從事自然科學工作，平素留心國家需要，注重調查研究、分析民間關心事務，提出切實建議，均屬中肯。此次彙集有關著作出版，足為當前改革缺失方面重要參考，殊表欣佩，特此函復。順問安好！何宜武手啟。九七年十一月十七日」（信中標點符號為作者後加上的，特予說明），何氏對於晚輩成果給予充分肯定，令姪輩深感鼓舞。

這樣一位可敬可佩的長者，於2001年12月29日突因心臟衰竭逝世，享年九十歲。姪輩悲痛之情久久難以平息。

心繫鄉梓捐獎學金

何氏於1949年離開大陸去台灣，雖海峽相隔，但情繫鄉梓，1988年台灣當局開通兩岸探親後（註三），常有書信與大陸親戚聯繫，關心壽寧家鄉經濟社會發展，並於1997年4月給在壽寧的侄兒何邦穎匯台幣一百萬元（當時折合人民幣約三十萬元）以代先生在家鄉創辦獎學金（註四），資助家鄉優秀學子上大學深造，受到壽寧縣政府和

有關部門的歡迎和支持，並迅即組成「何宜武先生獎學金管理委員會」，於每年八月初高考分數發表後，評選成績優秀者二十五人，給予獎金鼓勵。截至2006年連續九屆受獎學生逾二百人。此舉深得當地社會好評，獲獎學生也紛紛表示，要學好本領，將來為國家、為家鄉服務，來報答何氏一片熱愛桑梓，培養人才的善心。

何氏贊成一個中國主張。1992年姪輩在台期間，曾問及他對兩岸關係未來走向的看法。何氏思路清晰、觀點明確，回答說：「兩岸關係，應先解決哪些容易解決的問題……」云云。當時我很感動。何氏身處高位，願意明確回答一個姪輩也許是不應該提出的問題，實屬不易。從這裡也可看出他平等誠懇的高尚風範。

哲人已逝，其精神和風範長存，其未竟事業有賴兩岸炎黃子孫共同努力奮鬥實現，以慰先生在天之靈。

2006年12月15日於湖北省黃石市

註一：李煥：一代完人——悼念何宜武先生，原載何宜武先生紀念集，87-88頁，台北，2002。

註二：何宜武：嶙峋風骨永留思——緬懷周書楷先生，原載台灣中央日報，1992.09.04。

註三：1987年9月16日蔣經國主持國民黨中常會，決議通過於短期內開放民眾赴中國大陸探親，並指定李登輝、俞國華、倪文亞、吳伯雄、何宜武等五人組成專案小組，研擬具體原則。

註四：何邦穎：大叔走了 風範長存，原載何宜武先生紀念集，324-325頁，台北，2002.12。

（本文發表於《中外雜誌》第81卷5期，頁70-72，2007.05）

編按：本文作者周亞特為前駐美大使、外交部長周書楷之次子，大陸陷共後未遑來台，父子睽隔四十年始於1990年重聚。1992年周書楷在台猝逝，周亞特偕姑母及四兄弟赴台奔喪，始識父輩摯友何宜武，受到真誠的關懷與愛護，印象深刻，特撰此文以示懷念與追思。

周亞特近著《周書楷外交生涯》一書，已於2005年夏，由香港遠帆世紀出版社出版，完成周書楷《口述歷史》的未了心願，孝心感人。

九、永遠的何伯伯

高承恕

實在是不想提筆，只是因為意識到這就再也見不到何伯伯了。初一那年，第一次見到何伯伯的時候是在僑務委員會，至今那印象還很清晰，謙和的笑容，溫軟的雙手，很自然地招呼著我這還是毛頭孩子的晚輩。之後在國民大會、在世華銀行，雖然不是經常有機會向老人家請安，每次見面，您總是親切的詢問近況，就像一個父親對孩子的關懷。的確，在家父過世之後，心裡一直把何伯伯您當作是父親一樣地尊敬，也一樣有著一份親切的依靠。那天知道您老人家安詳的走了，突然間覺得孤單起來，我知道，這世上再也沒有一個長者可以讓我時時請益了。如春風般的照拂不再回來！那是多麼的不捨！

敬愛的何伯伯，也許您不知道，我從您那裡學到了好多好多。您的話語不多，言簡意明，總是溫柔敦厚待人，有守有為作事。您教我做人要寬厚，要不計較，做事要長遠計、大處想，學校的發展要安定、要順序，採中庸之道，卻又堅守原則。這些年您在董事會領導，事事支持。在我有些不明困惑的時候，幾句有智慧的話就可以指點迷津。您是風範，您是真正有中國人文素養的長者。在當今價值錯亂的世代裡，您有所為，有所不為的風骨，更顯得高風亮節，令人敬仰，令人永遠懷念。

又快要到農曆年了，回想起來，許多記憶一一浮現，印象還是那麼清楚，還帶著那份暖意，只是此刻兩眼矇矓，淚水裡多想再見到您和煦的笑容，再喚一聲「何伯伯」。

（轉載自《逢甲週報》第三十四期，
何董事長追思特刊，2002.01.16.）

（收錄於《何宜武先生紀念集》，240頁，2002.12.）

逢甲大學何董事長追思特刊 (2012.1.16)



■ 八十五年榕榕大道景觀工程完工



■ 八十四年忠勳樓完工



■ 九十年圖書館整建落成



■ 八十八年實電學院成立



■ 九十年女生宿舍完工

八年領導 奠立百世基業 何董事長帶領逢甲升級

何宜武先生自民國八十三年接任本校董事長，以其崇隆的社會聲望、高遠的前瞻視野，為逢甲大學樹立標竿形象，厚植社會關係，奠定求新求變的基礎。八年以來，本校轉型升級，更新軟硬體，重建組織體系，提昇學術水平與行政效率，廣受各界肯定，實來自何董事長的全力支持與睿智領導。

- 民國八十二年 教育部獎勵私校充實師資設備，本校躍居全國私立大學校院之冠。
- 民國八十三年 董事會制定「逢甲大學校長遴選辦法」。教育部獎勵私立大學校院充實儀器設備經費及四年中程校務發展計畫，本校榮獲第一名。
- 民國八十四年 榮獲教育部評鑑私立大學改善師資及中程發展計畫部份第一名。忠勳樓完工。
- 民國八十五年 校園景觀工程動工，減少水泥地面，增加綠地；校門口設置水景及廣場，完工後校園景觀煥然一新。本校開國內大學風氣之先，設立領導知能發展中心，推出領導知能課程，實現全人教育。
- 民國八十六年 天下雜誌舉辦的「企業心目中熱門學校」調查中，本校在「台灣中大型企業負責人及人事主管心目中最受歡迎的學校」，排名高居全國第八名，且在全國私立大學中排名第一。實施教師與職員進修辦法。
- 民國八十七年 教育部私立大學院校中程校務發展計畫審查，在二十五所私校中，本校榮獲第二。
- 民國八十八年 成立研究發展處、人文社會學院、資訊電機學院、商學大樓完工。文藝月改為文藝季，成立藝術中心。辦理全校教職員工團體保險，保費由學校支付。實施教職員工育嬰期間留職停薪處理原則。
- 民國八十九年 本校環保安全衛生工作，第三度蟬聯教育部最高補助金額。成立建設學院。育樂館外圍整建景觀三期工程完工。教育部授權本校八十九學年起自審教師升等論文。建置全校有線上網環境，首創補助學生購買筆記型電腦。
- 民國九十年 教育部私立大學院校中程校務發展計畫審查，本校名列第一。成立技術授權中心、創新育成中心、電子商務中心。圖書館整建、女生宿舍新建、工學院中庭完工落成啟用，並整體規劃第二校區。首創教職員工福利儲蓄信託基金。重整既有行政組織，並新設公關室、資訊處、進修推廣學院、招生組、住宿組、採購組。成立逢甲大學電視台。

6

編者按：本文作者高承恕教授，為高信委員長哲嗣，享譽台灣社會學領域多年，為逢甲大學副董事長；感念 宜武先生長期對逢甲發展之貢獻，2002年3月於逢甲大學學術發展基金會內設置「何宜武先生學術講座」以資紀念。

據高教授透露，宜武先生於逢甲大學董事長八年期間，未領分文車馬費，全數回饋學校；益見宜武先生之高風亮節，與先父高信委員長十年僑務共事之革命情感。

十、以愛薪火相傳——永懷父親

何邦立

忠臣皆出孝子之門

自古忠臣皆出孝子門。父親秉性至孝，鄉里間常傳為美談，祖母罹患高血壓多年，父親不惜重金延醫就診。父親曾在美國華盛頓州立大學進修一年，回國後升任僑務委員會副委員長，此後家中經濟狀況頗有改善，不幸次年祖母卻因中風辭世。父親每憶起，不能提供祖母較佳的生活條件，出國期間不能晨昏定省，是他心中永遠的遺憾！父親的孝順，是我們最好的身教榜樣！

我是家中長子，高中畢業後選擇入國防醫學院就讀。十七歲離家投身軍旅，一則為減輕家中經濟負擔，再則因父親不時的鼓勵。他以「仁心仁術、救人濟世」及「不為良相便為良醫」的古訓相期許，成就了我習醫的初衷。

在台灣社會，醫生被視為一種賺錢的行業，當時外科、婦產科最熱門。醫學院畢業後，我被分發到空軍部隊服務。由於飛行安全直接影響戰力，我於是選擇了對於國家最重要、對個人卻沒有好處，冷門又與金錢絕緣的航空醫學為目標，報考國防公費出國深造。試想若沒有父親持續的鼓勵與家中每一成員的支持，今生我不可能與航空醫學結下不解之緣！

記得學成歸國，任職於空軍總醫院時，父親也剛換了跑道，從僑務轉到國民大會黨部書記長工作。看著父親的背影，不時穿梭在醫院中，為照顧因病住院的代表們盡心盡力。當時軍醫院的管理與風氣均不佳，我曾親眼目睹父親在電話中對院長的不假辭色。父親的個性外圓內方，律己以嚴，待人以寬，認識父親的人都知道他處世圓融的一面，但我也看到了他無私、盡職與有愛心的另一面。

憂國憂民力疾從公

父親服務國民大會共計十八年，於民國六十七、七十三、七十九年，三次肩負起總統、副總統的輔選重任，不但鞏固了國家領導中心，更寫下了歷史。蔣故總統經國先生，對父親就曾有「你辦事，我放心！」的讚譽！在七十三、七十九年兩次的選舉中，一千多位代表，彼此立場與觀點各有不同，戰況至為激烈，選情變異多端。父親憑藉著多年建立的個人威望與人脈資源，表現出圓融卓越的高度智慧，撫平派系間的恩怨，懷柔異議人士之憤懣，終能使各界相忍為國，化戾氣為祥和。

猶記得第七次、第八次的總統選舉期間，父親二十四小時進駐陽明山中山樓運籌帷幄，兩次皆因工作壓力關係，宿疾復發，嚴重至十二指腸出血，血色素掉到七、八公克，不得不住院治療。然而父親卻沒有請假，反將指揮中心移到榮總的病房中，一面吊著點滴緊急輸血，一面在電話中指揮若定，撤銷連署，打消提案，化險為夷，使中央領導中心順利誕生。我當時隨侍在病房內，一邊替父親撥電話，一邊心中卻在淌血！所謂「力疾從公」，實不足以形容於萬一。這是父親公忠體國的一面，也是當時最大的漏網新聞。

父親極有恆心，平時養成散步的習慣，他不打小白球，選擇的是最平民化的運動。由於黨政工作的極端壓力，父親於七十八歲時罹患冠心病心肌缺氧，曾經先後兩次接受心導管氣球擴張術的治療。最後在八十三歲高齡時，不得不接受心臟外科血管繞道術的煎熬。還記得手術康復後，榮民總醫院的醫護同仁曾問，以父親這麼高的地位，為何不選擇赴美就醫？我記得父親笑答：「我的兒子是醫生，我知道台灣、更相信榮總的醫療水準。」在父親心中，職位有高低，角色各不同，但生命的價值，卻不因人而異。父親是位不崇洋媚外，有高尚情操的人！

在接受開心的大手術前，患者要做許多準備的工作，例如練習如何深呼吸，如何咳嗽吐痰，以避免肺部感染，躺在病床上做腿部運動。以減少靜脈血管的栓塞。猶記父親在麻醉恢復室，尚未完全清醒時，兩腿就已做著醫師指示的動作。八十三歲老人在開刀後第三天，

剛拔除大管子，就強迫自己下來走動。在榮總醫生的眼中，父親是最聽話、最合作的病人；也被譽為最有毅力、最好侍候的患者。更創下政府首長在國內開心手術中最高齡的紀錄。

父親身為資深代表，任國民大會秘書長一職十年，在第八任總統選出就職後，因階段性任務已畢，功成不居，率先引退，並堅辭秘書長一職，以配合國會改革的難題。亦辭謝層峰考試院院長的酬庸。父親做事極有原則，是淡薄名利的人！

當父親完全退休，擺脫所有職務時，已屆齡九十。我曾提議是否應該口述歷史，找人寫回憶錄，留為歷史見證。父親淡淡的說：「國事至此，今非昔比，那言及個人」。悲天憫人、憂國憂民之心，溢於言表，令我久久難以忘懷。而父親為人的謙沖豁達，更是令人景仰！

無比愛心薪火相傳

我從事航空醫學的工作三十載，對軍航、民航醫學的發展，均投下全部的精力，幾至廢寢忘食，只冀求國家的飛行更安全，航醫制度更上軌道。父親體諒我用心之苦，瞭解我的勇於任事與負責態度，也知道我不諳官場文化的個性，多次糾正我，勸誡我說：「不要以為你對航空醫學的專業，國家沒有你就不行」。又說：「航空醫學少了你，明天這個世界還是一樣……」。我衷心感激父親對我的愛護與包容，也遺憾因我的堅持職守，為父親老人家平添了許許多多的困擾！

我任職空軍時，因為對飛安專業理念的堅持與執著而不容於高層。在民航局服務期間，前五年陳局長家儒將軍重視飛安，中心績效卓著，帶領下的台北民用航空醫學中心名揚國際。無奈航空體檢是項擋人財路的工作，吃力又不討好。後五年航空醫學中心礙於民意代表的濫權與壓力，民航首長無擔當且不支持飛安嚴格把關的政策，在大環境不許可下，我只能掛冠而去。台灣愛國詩人丘逢甲的名句：「宰相有權能割地，孤臣無力可回天」，正是我心情的寫照。回顧台灣空難頻頻，每兩、三年就摔一架飛機，究竟孰以令之？孰以致之？歷史會證明一切！

當我把所有的時間與心力，奉獻給了航空醫學，對於年漸老邁的父親，反未能晨昏定省，一盡孝道。在父親最需要的時刻，身為醫生

的人子，反未能隨侍在側，提供最基本的照顧，心中實感罪責深重！當想到父親平時待人的寬厚，他在同意支持我從事航空醫學之際，心中必然早已將這個兒子交給了國家，冀期我能移孝作忠。希望父親您在天之靈，能夠原諒孩兒的不孝！

同時在此，我深深的感謝榮民總醫院，所有照顧過父親的醫護同仁，在父親最後的十年，所給予的醫療協助。使家屬們無後顧之憂，也讓父親最後的旅程，走的很安詳！

人生在世，有謂立德、立功、立言三不朽。但又有幾人能得兼？父親您在全球僑界的聲譽，有口皆碑，歷久不衰。父親您的足跡，橫跨黨、政、僑、經四界，更遍及教育、文化、金融、慈善事業。您多彩多姿的一生，半世紀推動的華僑經濟，帶動了六〇、七〇年代的中小企業，為台灣的經濟發展生根茁壯，促進了今日台灣的繁榮，這一切均源於您服務的人生觀與無比的愛心，也是我們何家代代薪火相傳的精神源泉。

哲人日已遠，典型在夙昔。父親請您安息吧！您已走完了這光榮且不平凡的一生！

本文發表於《中外雜誌》第73卷1期，85-87頁，2003.01.

收錄於《何宜武先生紀念集》263-267頁，2002.12.

十一、永懷我的爺爺何宜武

何之元、何之行

親愛的公公：

坐在赴台中探訪外祖父母的列車上，不經意地望向手錶：中午十二時正。事後才察覺，那恰巧是您開始遠行的時刻。您真是一位周到的長者，就連人世間的最後一段旅程也選擇了悄然走過；除婆婆以外，不願驚擾任何人。或許也因事出突然，直到現在我們仍然很難相信您已遠行。十二月二十九日至今，總覺生活中的一切恍如夢幻，許多縈繞心頭的往日回憶，反而更顯真實。

您在我們心中是如此尊嚴的一位長輩。小時候只模糊地知道您為國家做了許多事情，是個「大人物」。漸趨懂事後，才慢慢察覺您生活的堅毅規律，對於後輩教育的重視，以及處世待人的厚道真摯。我們姊妹二人與您相處時間最長，受您影響也最深。成長過程中，當然也曾多次渴望實踐自己的主張；但即使與您意見相左時，卻從未見您厲色疾言。您總是耐心地聽我們述說自己的想法，再慢條斯理地讓我們明瞭您堅持的理由。也正因為您的堅持，我們才能如願地實現自己的理想，分別進入維吉尼亞軍校和台大法律系讀書。記憶中，當我們還是小學生的時候，您就格外地重視和我們談話的機會，將我們當作大人一般地講道理，就連外出用餐點菜時都特別詢問我們的意見。對於家中晚輩，您展現出的，除了關愛，全是尊重。這些，與您在公務上的卓越成就相較，更令我們難以忘懷。

小時候每週日的清晨，總是期待與您和鄒公公繞湖而行，同登白鷺山。直到現在，我們最珍惜的，依然是牽著您手散步的記憶。即使近幾個月您的體力已不若往常，出外散步時不能再像以往一般邊走邊談話；但陪著您漫步小公園，卻一直是我們最嚮往的時刻。牽著您的手，跟隨著您的步伐，每一步都感覺和您好親好親。那與您散步的時刻，不知從何時起，已成為我們的一種期待—期待著那靜謐無語的溝通，那種特殊的平靜與喜樂。散步的習慣正反映著您過人的意志與

恆心。早年心臟手術後，您即遵照醫師囑咐，日行萬步；即使年過九十，腰間計步器上一萬步的數字顯示，仍然是您每日的自我要求。這些日常生活中的點點滴滴，都已成為我們效法的榜樣。

我們很小的時候，您即告訴我們：與人握手要有力，要注視對方的眼睛，要誠懇。現在回想起最後一次與您握手道別，雖然您的身體已非常虛弱，握著孫女的雙手還是那麼的溫暖有力。臨行前仍不忘叮囑著：「到了家，打個電話！」您遠行後，我們找出留有您字跡的小卡、紙張，見您題字，心中不捨萬千。您畢生奉獻國家，從未計較個人利害，處世圓融中卻不失原則。您是那麼一位意志堅毅的長者，雖未信仰任何宗教，相信命運掌握在自己的手中，但您悲天憫人、敬天愛人的一生，卻無愧於任何宗教的門徒。

您與婆婆結褵六十餘載，恩愛互持，鶼鶼情深，走路時永遠都是手牽著手。您在婆婆的照顧攙扶中平靜安詳地走完人生的最後旅途，相信這也是您特意的溫馨安排。您光榮地走完了這不平凡的一生，在我們心中所留下的，不是悲傷，而是無盡的不捨；不是失落，而是永恆的懷念。在無限的追思中，我們相信您仍然無時不陪伴庇祐著我們；也請您相信，您的關愛永遠是我們最有力的精神支柱。如今，您已卸下了人世的勞累，卻將永遠帶著我們的感念。您的心願，由我們持續；您的期許，由我們實踐。謹以此文獻給我們最摯愛的公公。

孫女 之元 之行 叩上
中華民國九十一年一月十六日

註：福建人稱祖父為公公。

孫女何之元，打破美國維吉尼亞軍校160的歷史，1999年為該校第一位女畢業生。

孫女何之行，英國倫敦政經學院法學博士，曾在香港大學、現在中央研究院服務。

本文收錄於《何宜武先生紀念集》337-338頁，2002.12.

發表於《中外雜誌》第71卷3期，57-58頁，2002.03.

十二、半個世紀的關懷和奉獻——何宜武與華僑經濟

楊粵秀

緒言

人生如畫，每個人都在用心描繪。何宜武先生亦不例外。多少創意，多少素材，在他的構思與渲染下，完成一幅幅人生彩圖。六十餘年的公務生涯中，僑務工作無疑地是他用心最勤、著墨最多的部份，幾乎佔有半個世紀的時光。而今，他對僑務仍有濃烈的眷愛，因為在整個人生的彩繪畫作間，僑務依然存有廣大的揮灑空間，和璀璨美好的境界。

何氏接觸僑務，可追憶到民國卅七年（1948）時擔任僑務委員會第三處處長開始。該處主管華僑經濟輔導工作，當時正逢戰後進行經濟復原，華僑經濟社會尚處於傳統式自力發展的型態，既缺乏現代企業經營的理念，更沒有整體合作的構想，針對此一情況，何氏在任內即先著眼於激發潛力，創新觀念，促進合作，配合國家經濟政策，落實對僑胞事業的服務，以期達成「三利」—有利於僑胞，有利於僑居地，有利於祖國—的目標。就在這一前提之下，何氏領導第三處全體同仁，盡心服務，從事前瞻規劃，並由實際經驗體會中，孕育以下的華僑經濟工作理念：

- （一）輔導華僑從事企業經營，發展僑居地經濟建設。
- （二）鼓勵華僑回國投資，促進國內經濟發展。
- （三）增進華僑對台貿易，發展國際貿易。
- （四）設立華僑金融機構，增進匯款融資。
- （五）訓練僑生技術，配合華僑經濟發展。
- （六）舉辦商品展覽，促進外銷。
- （七）建立華僑經濟綜合報導及資訊研究系統。

因服務理念的確立，到實際工作的推展，在歷任僑務首長的肯定支持下，得以次第凸顯其績效成果。

據何氏追述其過去工作困難情形，曾謂：「僑委會在政府職掌的分工上，主管華僑身份的認定，至於華僑回國投資，輔導華僑企業經營，則由經濟部主管，華僑對台貿易及商品展覽則由外貿會主管（後歸經濟部設貿易局主管），華僑匯款融資及設立金融機構則由財政部主管，僑委會可以說是無權無錢（經費）的一個單位，為打開困局，必須彰顯華僑的力量，獲得政府當局重視，因而第三處著力於調查華僑經濟，發行華僑經濟年鑑，並舉辦華商貿易會議及各專業聯誼會，同時邀請政府有關部門首長出席指導，而僑委會居於舉足輕重的聯絡地位，可說是由無到有，由小而大的艱困發展歷程」。何氏又謂：「輔導華僑經濟的工作，必須大公無私，廉潔自持，發揮高度的服務精神，一切為國家及華僑的利益著想，本人離開僑委會後，奉派籌備世華銀行，適值我政府退出聯合國，政治環境低迷，但分赴僑居地募股，仍能獲得各地僑領重視，熱烈響應，則在於平日的辦事風格及服務精神，因之，籌備任務歷經困難，終底於成，世華銀行二十年來的正派穩重經營，已獲各方肯定，為各地華僑回國合作投資成功的唯一範例」。

久任僑職，長期主管華僑經濟

何氏服務僑委會，長達二十餘年之久，歷經六位首長。首為戴愧生先生，其任職時間為民國卅七年十二月至卅九年五月（1948-1950），何氏以其對財稅的學養專長見知於戴氏。戴係菲律賓僑領。國父在革命時期對南洋募款，菲國地區即由戴氏負責，甚獲信任，曾任中央海外部副部長，在僑界具有聲望與號召力。其任內正值大陸局勢逆轉，政府播遷來台，故其華僑經濟工作重點，在致力維護僑匯穩定，保存幣值以安定僑心，而有舉辦僑匯原幣存款與開放華僑自備外匯輸入物資等措施。

民國卅九年五月至四十一年四月（1950-1952），葉公超先生以外交部長兼掌僑委會，華僑經濟工作以導引僑資來台及促進國內與華僑雙向貿易為主。何氏先後規劃、編印完成「華僑投資台灣工礦事業導言」及「華僑對台貿易要覽」兩書。並於四十年（1951）六月，會同財政部等有關機關訂定「台灣對外貿易與海外僑商聯繫辦法」，報

奉行政院公布施行。

鄭彥棻先生於四十一年四月至四十七年六月（1952-1958）接掌僑委會。鄭氏原任中央第三組主任，主管海外黨務，奉派兼掌僑務，事權統一，工作甚為積極。何氏受僑委會副委員長李樸生的器重，李為鄭之好友，經其極力推荐，仍任第三處處長，主持華僑經濟，鄭氏任內主要施政，首係四十一年（1952）十月召開「全球僑務會議」，何氏擔任議事組長，充分發揮議事效率，獲得鄭之信任。會中通過「當前僑務綱領」，致力鼓勵華僑回國投資，並促請政府頒行多項獎掖措施，激發嗣後僑資回國的熱潮。同時又決議成立「華僑救國聯合總會」，何氏被推為常務理事並奉指定兼任副秘書長。四十五年（1956）鄭氏決定召開「華僑經濟檢討會議」，由何氏主持規劃，另為適應研究華僑經濟問題的需要，並於四十六年（1957）完成「華僑經濟年鑑」的刊行。鄭氏對會內人事控管甚嚴，但何氏主管的第三處，其人事輒由其推薦，而多係洽請考試院遴介優秀考試及格人員擔任，故僑委會第三處，始終為該會中人員素質最整齊的單位。

民國四十七年七月至四十九年六月（1958-1960），陳清文先生繼鄭氏擔任委員長；陳係新加坡華僑，交通界前輩，曾任鐵路局局長、省交通處長、中信局董事長。出身英國劍橋大學，英文造詣甚深。陳氏素仰何氏在華僑經濟方面的經驗，特由參事商請其回任第三處處長，主持華僑經濟事務。在陳氏任內，因二次戰後日本嚴格管制外匯，而旅日華僑為數達四萬餘人，以台籍僑胞居多，苦於匯款贍家無正常途徑，經與郵政總局共同研究，與日方交涉，同意恢復中日郵政通匯，解決旅日僑匯的困難。

周書楷先生原任外交部政務次長，於四十九年六月至五十一年十二月（1960-1962）繼任委員長，就任伊始，適值印尼政府排華，被迫回國僑胞的安置，成為僑務重大負擔，何氏原經前任委員長核准赴美進修，周委員長特託李國鼎先生情商請其延期出國，留會協助，完成印尼歸僑接待安置事宜，深獲周氏讚賞。在其任內，致力於鼓勵華僑企業發展，使由商業轉移經營工業；並積極培植工商企業人才，舉辦畢業僑生生產技術講習。

民國五十一年十二月至六十一年六月（1962-1972），高信先生接任委員長，高氏係德國留學生，返國後在中央政治學校地政學院任教

多年，曾任廣東省地政局長、省府秘書長、內政、教育兩部次長，公忠體國，富熱忱及組織力，並與海外僑社有密切關係。何氏於前任周委員長離職前，曾向行政院陳院長報荐請提任為副委員長，故與高氏同時發表，擔任首席副委員長。高委員長雖和何氏淵源不深，但對其辦事負責精神早有所聞，因而倚畀甚殷，處理公務且獲充分授權。故工作更能大力推展，於促進華僑回國投資多見成效；並輔導成立世界華商貿易會議及各項專業性華商聯誼會組織，增進華商的共識與合作。

輔導華僑從事企業，發展僑居地經濟建設

關於海外華商經濟事業的發展，僑委會第三處鑒於僑胞在僑居地多屬經營商業，而第二次世界大戰後，狹隘民族主義抬頭，華僑商業活動常易引起當地政府的排斥，故必需輔導其由商業轉移經營工業。何氏主導規劃，使其能從商業資本為主的型態，轉而為現代化的生產事業。先於民國五十年七月八日，邀約國內外有關人士，舉行「華僑經濟問題」座談會，獲取分區輔導發展經濟事業的共識，乃研訂「分區輔導華僑發展現代企業計畫」，輔導重點為：

- (一) 輔導創辦現代化企業：針對各地區不同環境及配合當地經建計畫，研求該地區確切可以發展之經濟事業，策定計畫，並予以技術等支持，協助華僑創業，並促進與國內廠商合作。
- (二) 指導改進原有事業：就各地區原有華僑經濟事業予以輔導，使經營企業化，生產科學化，以確保僑營事業永續發展，帶動當地經濟成長。
- (三) 提高僑營事業人員素質及技術：鼓勵僑營事業從業人員回國實習，並便利僑營事業聘請國內技術及專業人員前往服務，以提高經營事業人員素質及技術水準。
- (四) 培植工商企業人才：擴大舉辦大專院校應屆畢業海外青年生產技術講習會，及開辦海外青年技訓班，以培植僑社工商企業人才。

為具體推行此項計畫，必須得到經濟部的支持，何氏於五十年至五十三年（1961-1964）間，會同經濟部及中國技術服務社邀請國內

各業專家，先後組成四個技術服務團，前往菲律賓、泰國、馬來亞、新加坡、英屬北婆三邦及韓國訪問，實地考察各地經濟及華僑經濟事業狀況，與各地華僑工商界座談交換意見，研商各地區可行的華僑經濟發展途徑，並針對各地天然資源、人力資源、市場潛力等因素，提供各地發展生產事業之有利條件。又先後編印生產投資計畫四輯，供各地華僑創設生產事業的參考。復以海外僑胞每感缺乏經營管理經驗，多未熟諳生產技術，而國內生產事業已因經建計畫的成就而稍具規模，足以協力發展僑胞經濟事業。何氏為求進一步發展，倡導國內外投資合作，策動國內工商界組織「中華民國實業界投資合作訪問團」前往僑胞資力較雄厚，且其僑居地正擴展工業建設的國家－印尼及泰國－訪問，掀起東南亞各地華商發展生產事業借重國內機器設備與技術的風氣。同時國內廠商基於業務擴展之需，自四十八年起，亦經政府核准對外投資，絕大多數係以華商為合作對象，由於資金、技術及商品的交流，直接間接均助長僑營事業的發展。

為使僑社經濟結構更為健全，僑生學以致用，僑委會第三處在何氏主持下，自民國五十年（1961）七月起，舉辦應屆大專院校畢業僑生生產技術講習會，接受電機、機械及化工三系畢業僑生參加講習，講習會內容分為講習、參觀、實習三階段。講習課程結束後，並參觀國內具有代表性工廠，再按志願分發至與其所學相關的公民營工廠實習三個月，經指導單位審查合格者發給實習證書，此項證書海外大企業頗表重視，有助於畢業僑生返回僑居地就業。五十一年（1962）因應海外要求，增加經濟、工商管理、國際貿易三科系；五十二年（1963）續增加農牧科系。參加講習僑生返回僑居地後，多能發揮資金技術國內外交流的媒介作用，對促進國際經濟合作，華僑經濟繁榮均具貢獻。截至六十九年（1980）參加講習結業僑生達3476人。與此同時，何氏為協助僑營生產事業從事人員回國實習，於五十二年（1963）三月訂定「海外僑營生產事業從業人員回國實習辦法」，實習期間自六個月至一年半不等，項目包括：彩色印刷、釀酒、食品罐頭、遠洋漁業、畜牧、製糖、造紙、漂染及印花、鋁片加工等。由於語言文字的相通，在實習過程中無所障礙，均能習得有關知識技術，返回後分別發揮所長裨益僑營事業。自五十二年（1963）起，何氏復獲得高委員長之支持，委託逢甲大學等校創辦「海外青年技術訓練

班」，遴選回國的僑社貧寒青年，分別施以一年六個月的訓練，包括農業、畜牧、獸醫、電器修理、水電工程、機械工程、電子、電機修護、汽機車修護、紡織、綜合商科等專技項目，截至六十一年（1972）何氏離職之日止，共訓練二千數百餘人，在僑居地就業良好，備受稱讚，使僑民經濟邁向工業經營的嶄新境界。

鼓勵華僑回國投資，促進國內經濟發展

僑資回國政策，淵源於二次戰後經濟復原時期，政府鼓勵華僑投資，早經訂有「華僑回國興辦實業獎勵法」，迨政府遷台，陸續推動各期經建計劃，鼓勵僑資回國，成為重要政策。僑委會第三處主管華僑經濟輔導服務，在何氏督導之下，除已編印「華僑投資台灣工礦事業導言」外，又復出版「華僑回國投資要覽」，分發海外各地華僑參考。四十一年九月至四十三年九月（1952-1954）行政院先後訂頒「鼓勵華僑及旅居港澳人士舉辦生產事業辦法」，「自備外匯輸入物資來台舉辦生產事業辦法」及「華僑回國投資辦法」。四十四年（1955）十一月「華僑回國投資條例」公布施行，述前三種辦法廢止。該條例對於華僑出資種類，投資方式，申請審核程序，本息結匯，保障輔導等均有明確規定。四十九年（1960）九月公布實施「獎勵投資條例」，主要內容係以稅捐減免等方法以達成獎勵目的。華僑回國投資的道路至此遂日趨順暢。僑委會第三處對於輔助華僑回國投資工作，主動積極，一方面加強海外宣導，邀請僑胞來台考察投資環境；另一方面亦將僑商對國內投資環境有關意見及建議，反映政府參處，充分發揮橋樑作用。而華僑投資案件的審核，雖係由經濟部主管，僑委會第三處僅負責華僑身分認定，但該處特派專人駐在經濟部投資審議委員會，授權就地辦理此項業務，簡化審核手續。同時為結合僑資事業力量，輔導回國僑資事業，亦於四十三年（1953）四月籌組「中華民國僑資事業協進會」，華僑回國投資的事業，均可加入該會為會員。何氏為使僑資事業獲得政府重視，規劃會同經濟部等單位每年定期安排，陪同立、監委員聯合訪問僑資事業，發掘問題，並解決其困難。

綜合華僑回國投資發展的過程，由於政府的積極鼓勵而逐步成

長，何氏於此更投入無數的心力。依照他本人的瞭解分析，僑資事業的演進，大致與國家經濟發展相配合，可以分為以下三個時期：

(一) 萌芽時期——民國四十年（1951），大陸旅居港澳工商人士，首開回國投資的先河，來台投資經營工業者三家。四十一年（1952）間，接續有九家僑資事業經核准開業。其中一家國寶製煉油漆油墨公司，業務逐年成長，在業界佔有一席之地。四十二年（1953）以後，以迄四十九年（1960），僑資企業續增，著名者有僑泰興麵粉廠、美琪化工廠（香皂）、東和紡織印染、華成食品工業、東南鹼業、華國大飯店、同興食品工業、益新紡織公司等，都已有深厚的經營根基，當年是經營民生必需品工業，如今多已成為外銷績優廠商。計此一時期自民國四十年至四十九年（1951-1960）間，核准僑資共五十八家，投資金額一千零四十四萬美元。當時台灣資金短絀，幾無外匯儲備，且對外貿易逆差，國際收支十分拮据，此時華僑投資金額，雖然不大，但所佔固定投資比率頗高，而早期民國四十年（1951）台灣出口總額僅九千三百十三萬五千美元，這份僑資「原始資本」所佔份量亦頗高，不但對台灣平衡國際收支具有直接貢獻，對創造國民就業，增裕政府稅收，均有無形影響。

(二) 成長時期——民國五十年（1961）起，華僑對自由祖國投資環境的認識與嚮往增進，加深其投資意願，一方面政府又有一連串的輔導鼓勵措施，如四十七年（1958）准予籌設華僑銀行，並於五十年（1961）三月開業，四十九年（1960）三月修正「華僑回國投資條例」，同年九月「獎勵投資條例」公布實施。五十年（1961）起開發六堵工業區，並廣續在桃園、高雄闢建工業區；五十四年（1965）訂頒「加工出口區設置管理條例」，五十二年（1963）十二月高雄加工出口區建成，更提高吸收華僑回國投資的吸引力。繼華僑銀行之後，僑資投入保險業，成立華僑產物、華僑人壽、友聯產物三家公司，而五十三年至五十九年（1964-1970）間，每年有一至三家僑資觀光旅館開

業。高雄加工區落成開工，初時區內十二家外銷事業中，華僑佔有七家。五十五、六年（1966-1967）間，港澳先後發生動亂，僑商紛紛要求遷廠來台，政府特訂頒「港澳僑胞回國投資臨時措施」，五十六年（1967）成立「協助港澳僑胞來台投資聯絡小組」，加強服務。五十七年（1968）六月，執行「強化投資審議機構方案」，設置「投資審議委員會」，集中事權簡化手續，故僑資案件與投資金額激增。此一時期自五十年至五十九年（1961-1970），共核准僑資六四三家，投資金額一億五千二百五十七萬美元。著名公司廠商有：中華彩色印刷、高雄合板、大西洋飲料、飛騰實業、中和羊毛工業、益大成衣、台大成衣、豪光電業、東元光學、圓山保齡球、統一爆竹、興華電池、金山電池、宏康紙業、民興紡織、民聯電動屠宰、樂得電子、大生電子、香賓電子等，其企業涵蓋面已日見擴大。

- （三）加速發展時期——由於信託投資公司的開放設立，再度激起華僑投資興趣。政府於五十九年（1970）公告「信託投資公司管理辦法」及「信託投資公司設立申請審核準則」，在六十年至六十一年（1971-1972）兩年期間，先後核准信託投資公司七家，其中華僑信託係由華僑、國內人士及外商合資，僑資佔三分之一；亞洲信託由僑資與國內人士合作，僑資占百分之八十；台灣第一信託及中聯信託亦均有僑資加入。六十年（1971）十月，我國退出聯合國，六十一年（1972）四月中日斷交，六十二年（1973）十月國際發生石油危機，世界經濟全面衰退，面臨國際政經情勢劇變，經濟發展條件極度不利的情况下，華僑回國投資不但未見減低反而激增，三年期間共計核准四八五案，金額二億零八萬美元。超過以往二十年（民國四十年至五十九年）的總額。尤以六十三年（1974）核准金額八千六十四萬美元創歷年最高紀錄。僑資創建之大型國際觀光業「台北希爾頓大飯店」，即是此一時期僑資事業指標之一。

探討華僑回國投資對國家的貢獻，可以說僑資沒有辜負政府的輔導苦心 and 期望，而儼然成為台灣經濟架構的有力支柱。產生「促進外銷」、「增加國民就業機會」、「充裕政府稅收」、「引進精密技術」，多方面刺激國內產業進步的效果。這些均屬於僑務施政有關華僑經濟發展的環節，何氏用心著力，傑出表現，事功宏遠。

促進華僑對台貿易及舉辦商展

政府為推動經濟發展，曾將對外貿易列為重要導向；積極拓展外貿市場，以適度保持經濟成長率。何氏為爭取海外華商的配合，共同發展自由祖國與僑居地的雙邊貿易，增進彼此經濟合作。因而洽商政府經貿單位頒行相關的輔導辦法及鼓勵措施。

首先著手輔導華商組設貿易機構，自四十九年（1960）規劃建立全球性的國貨推銷系統，僑商與國內貿易，年有進展；五十一年（1962），僑委會第三處會同有關機關，安排舉行「華僑經濟發展研討會」，會中即具體檢討華僑對台貿易情形，研擬透過華僑貿易關係，促進區域經濟合作的途徑，並倡議各地僑商建立商業性聯合組織，嗣後美、歐、非地區，先後有華商大貿易公司的創設。其次，為鼓勵海外華商貿易機構，擴大推銷國貨，僑委會由第三處研擬，會同經濟部國際貿易局，於六十年（1971）訂定「海外華商推銷國貨陳列展品申請要點」贈送陳列樣品櫥窗。

初定每年度贈送五個地區，每地區十萬美元。六十二年（1973）修正公布「海外華商推銷國貨申請贈送陳列樣品要點」，規定海外華商申請條件，凡資本額在美金二十萬元以上或實際營運額達於此數，經常向國內採購貨品年達五萬美元以上，有陳列場所者，得贈送樣品，每一地區每年度暫以一家為限，每年以十個地區為度，每家贈送新台幣二十萬元的國貨樣品。後應華商實際需要，再次修訂辦法放寬條件，凡海外華商所設貿易機構地點適中，經當地政府註冊有案，資本額在美金十五萬元以上，或實際營運額達於此數，向國內購銷國貨年達美金五萬元以上者，得贈送新台幣廿五萬元之樣品。據何氏估計自民國六十二年起至七十一年（1973-1982）止，獲贈國貨陳列樣品的華商，地區遍及五大洲共三十個國家地區，計有四十四家，於國貨

推銷饒有助益。此外，又鼓勵華商以各項合法方式，在海外舉辦國貨展覽。僑委會洽請經濟部於六十一年（1972）六月訂定「鼓勵民間廠商參加國外商展辦法」，凡海外華商參加當地國際性商品展覽或單獨舉辦展覽會者，可補助展出經費。計有英國、美國、比利時、菲律賓、日本、馬來西亞等地區華商多家。另為便利華商的購銷，亦於五十八年（1969）經會商有關機關，頒訂「輔導僑商在台採購貨品在國外推銷辦法」，亦產生具體的促進國貨外銷的效用。

調查華僑經濟、主編華僑經濟年鑑

有關華僑經濟編查研究工作，係僑民經濟主要施政項目之一；僑委會第三處為使國內有關單位瞭解華僑經濟的力量及發展，設有編查科掌理此項工作。在何氏督導下，於海外地區經貿情況、原料資料、市場動態等，作經常性廣泛蒐集，研究分析，俾供輔導工作的參考。四十三年（1954）十二月間特成立華僑經濟研究小組，聘請經濟專家十四人為委員，每月開會一次，以華僑經濟事業之改進，華僑回國投資貿易及僑匯之研議等為研究範圍，所有研討結果，均分送有關機關採納實施。四十四年（1955）起遴聘專家執筆，編印華僑經濟叢書，第一輯依主要僑區分為十六種。

其次，針對各地區不同僑情及經濟情勢的變化，掌握正確資訊，便利溝通合作，僑委會第三處訂定「海外華僑經濟通訊辦法」，在海外重要地區聘請熟悉當地華僑經濟情形的熱心人士，擔任通訊工作，撰寫專題暨經貿資訊報導，通訊人員分布亞洲、美洲、非洲、大洋洲等十六個國家地區。四十五年（1956）三月起，並將此項通訊資訊彙整編印「華僑經濟參考資料」一種，每月發行兩次。嗣後歷經演變、擴大充實內容，至民國四十六年（1957）起，遂有「華僑經濟年鑑」的刊行，係一具有綜合性、代表性的期刊。內容包括世界經濟動態、各僑居國家經濟概況、國內經濟發展情形等，足供國內外研究華僑經濟人士的參考。而第三處輔導華商貿易會議總聯絡處，按月編印的「華商貿易月刊」，將國內推動各項重要建設、外銷計劃及貿易規定隨時報導，使國內外商情得以溝通，與「華僑經濟年鑑」有紅花綠葉、相得益彰的功能。

舉辦華商貿易會議及各專業聯誼會

華僑經濟發展，充實了「台灣經驗」的內涵，對國內經濟起飛，產生正面的影響；而華商力量的整合團結，更是國家建設過程中不可忽略的一環。由於僑委會的主導與華商的自覺，而有華商貿易聯誼組合——「華商貿易會議」的誕生。在何氏的規劃下，此一會議機體，一直是華商經貿發展的精神泉源。

民國四十五年（1956）十月廿八日，僑委會會同財政部、經濟部，在台北市召開華僑經濟檢討會，邀請華僑工商界人士回國開會，藉以切實研討有關華僑經濟各項問題。曾就輔導華僑改進其經濟事業，加強與僑居地政府合作；國內經濟建設與僑資運用的配合；展開台灣對東南亞及其他地區貿易，擴大華商貿易機會等，熱烈探討，作成多項決議，建議政府採納，實開全球性華僑經濟會議的先河。五十一年（1962）十月，僑委會續會同經濟部、行政院外匯貿易審議委員會、美援運用委員會工業發展投資研究小組，在台北市聯合舉辦「華僑經濟發展研討會」，邀請海外僑營事業負責人、僑商團體重要幹部等參加，與會代表咸以亞洲地區僑胞最多，大都從事商業，為適應自由世界國際貿易及區域經濟合作潮流，及華僑社會商業繁榮，加強聯繫友誼，決議先行成立「亞洲華商國際貿易會議」，每年輪流在各地集會。第一屆年會，即於五十二年（1963）四月廿四日在日本東京成立，由日本華商貿易公會主辦，第二屆會議在台北召開時，定名為「亞洲華商貿易會議」。至第五屆會議於五十六年（1967）在台北舉行時，參加會議代表，已不僅限於亞洲地區，大會通過擴大組織，更名為「世界華商貿易會議」，相沿至今，成為全球華商綜合性商業會議。此一組織宗旨，據何氏分析有下列各點：

- （一）聯繫各地區華商，加強互助合作。
- （二）促進各地區華商之貿易發展，提供服務並協助其推展。
- （三）搜集及報導各地之貿易實況及工商法令暨資料等提供研究。
- （四）徵集外銷產品，協助展出，以增進國際貿易。
- （五）研討各地區之有關貿易問題，謀求技術上之對策與改進。
- （六）發展當地之對外貿易，增進當地經濟繁榮。

(七) 其他有關發展各地區華商貿易事項。

自第一屆亞洲華商國際貿易會議起，先後在日本、台北、馬尼拉、曼谷等地舉行，均由何氏指導籌劃。第四屆年會時，何氏以僑委會副委員長身分，向大會發表「華僑經濟的發展問題」專題報告，剖析華僑經濟處境及政府對華僑經濟發展的方針與措施。第五屆年會時，提出「亞洲華商貿易會議的成就和展望」專題，將亞洲華商貿易會議的成就作一總結報告。自第六屆起，即邁入世界華商貿易會議的新階段。

第六屆世界華商貿易會議，於五十七年（1968）九月廿二日在日本東京舉行。何氏發表「當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議前途」專題報告，提出華僑經濟發展的觀點，認為「目標上應加強推展發展現代企業，以配合當地經濟建設，精神上要以團結合作，代替個別奮鬥，方法上要求科學化、企業化、合理化」，具體揭示華商努力的方向。

第七屆世界華商貿易會議，五十八年（1969）九月廿四日在台北舉行。何氏發表「華僑經濟的階段性政策與重點」報告，宣示政府對華僑經濟輔導的階段性政策，為輔導華僑資金由商業轉移工業，並以企業化方式經營；與鼓勵華僑回國投資，支援祖國經濟建設及促進華商聯繫，加強對台貿易等三重點。

第八屆世界華商貿易會議，六十年（1971）五月十七日在美國洛杉磯舉行。何氏以「華商貿易會議的發展及其成果」為題，發表報告。強調華商應多學習先進國的現代化工商企業的管理與經營方式，謀求更大的發展。致力促進自由地區貿易和國際投資、技術合作、促進華商團結合作、建立全球性貿易體系，與祖國經濟打成一片，裨益國內經濟建設，協助僑居地的經濟繁榮。

由「世界華商貿易會議」的機能，凝聚華商共識，獲取多項效果。而在實際體驗中，何氏鑒於世界經貿關係錯綜複雜，且又具有專業性，為使各專業間有更密切聯繫，洽商各地區代表提議在總體會議之外，另分設若干專業性聯誼會，乃有「世華金融聯誼會」、「世華藥業聯誼會」、「世華觀光事業聯誼會」、「世華航業聯誼會」的設立。

「世華金融聯誼會」係民國五十五年（1966）第四屆亞洲華商

貿易聯誼會在泰國曼谷舉行時，與會華商金融業代表，發起籌組「世華金融聯誼會」，獲得通過，五十六年（1967）首屆聯誼會在菲律賓賓舉行。第三屆擴大為「世華金融聯誼會」，第四屆會議於六十年（1971）九月在台北舉行時，與會代表咸認應結合華僑華商及國內金融力量，促進發展國內外華僑經濟事業，通過設立「世華聯合商業銀行」，並推選陳勉修（國內）、蔡文華（海外）兩先生聯絡各地華商銀行負責人及有關人士，負責推動；陳蔡兩先生擔任籌備委員會召集人，實際籌備工作，則設有籌備處負責，由何氏擔任主任，饒潤昌、周宜頻為副主任，進行籌備事宜，於民國六十四年（1975）五月二十日正式營業。實現海內外華商金融力量的結合，為亞華、世華金融聯誼會最大的貢獻。

「世華藥業聯誼會」，係第四屆亞洲華商貿易會議於五十五年（1966）第四屆亞洲華商貿易會議時決議創立，第一屆會議於五十六年（1967）九月在台北舉行，迄七十年九月共舉行九屆會議，所產生的重要成果，為奠定全球華商藥業聯繫的基礎，協助僑資藥業在國內發展，促進華商藥業技術合作，並協助國產藥品外銷。

「世華觀光事業聯誼會」，係民國五十七年（1968）九月第六屆世界華商貿易會議在日本東京舉行時決議成立，首屆會議五十八年（1969）五月在台北舉行，其後又接續舉行共十四屆會議。其重要成果有：鼓勵華商投資國內觀光事業，推進華商旅館業、旅遊業、餐飲業及觀光紀念品業的業務連鎖；並組織「世界華商聯合旅行社」。

「世華航業聯誼會」，係亞洲華商貿易會議第五屆年會於五十六年（1967）九月在台北舉行時決議建立，首屆會議於五十七年（1968）七月在台北舉行。至民國六十年（1971）共舉行四屆。所獲成果，為建立東南亞華輪聯營組織，開闢中婆（婆羅洲）定期航線及開設華僑海員函授班，鼓勵華輪回國加入國家輪隊等。

綜觀世界華商貿易會議及各專業聯誼組織，其所獲成果與影響，據何氏分析，概括有下列幾點：

- （一）會議由聯誼性質，進而為貿易問題的探討，再進而為推廣貿易的實踐，達到有系統的整體性發展。
- （二）由研討推動貿易，產生金融、觀光、藥業、航運等專業華商組織的創立，加強其聯繫並配合發展。

(三) 對貿易有密切關係的華僑回國投資，發展中小企業，區域經濟合作、技術合作等問題，先後提出研討，使會議性質推展為華商經濟廣泛的組織，影響更為擴大輝煌。

(四) 大會組織由原區域性的構想，迅速發展為世界性的型態，而能積極發揮功能，且因其促進的地區經貿活動，增進國際諒解，獲致國民外交的成果。

五十三年（1964）三月華商貿易會議第二屆會議中，為此後加強聯繫擴大服務，依會議章程推定各地區聯絡委員，並決定設立聯絡單位，華商貿易會議總聯絡處乃於五十三年（1964）三月成立，由僑委會第三處處長兼任主任。第七屆會議時，復鑒於會議創始以來，尚乏足以代表會議精神的物徵，經籌委會秘書處多次研究設計，製造一座一尺餘高的銀質鼎，命名為「世界華商貿易會議綿傳敦」，用示該會議綿延深長，精誠團結，敦睦萬邦，各宏所業，佐濟中興之義。自此以還，何氏所念茲在茲悉心輔導的華商世界性組織，得以薪火相傳，與其他專業聯誼組織，尤其是世華金融聯誼會，繼續不斷地積極運作，發揮莫大功能，始終是華商經貿發展的動力。

設立華僑金融機構

談到何氏對華僑經濟的整體貢獻，便不能忽略世華聯合商業銀行的創立。民國六十年（1971）十月我國外交挫敗，退出聯合國，海外僑胞愛國熱忱未減，積極支持政府自立自強，於第六屆世華金融聯誼會時，決議籌創「世華聯合商業銀行」，以結合海外華僑及國內的金融力量，致力於國家經濟建設發展。何氏被推舉擔任籌備處主任，親自前往海外地區募集資本，經其悉心策劃，辛勞奔走聯繫，終能結合十七個地區華僑人士，出資百分之五十，另國內十七家銀行出資百分之五十，共同成立此一華僑金融機構，實際體現了何氏發展華僑金融企業的理念。依據政府財金首長的共識，世華銀行董事長職務原則上由海外僑領擔任，首任董事長為菲律賓僑領蔡文華先生，蔡氏逝世後由泰國僑領林來榮先生繼任迄今。因海外僑領多以本身業務繁忙無法經常回國，特設副董事長一職，實際代表執行銀行董事會的政策，推請何氏擔任。

世華聯合商業銀行二十年來的正派穩重經營，步過一段艱辛的歲月，現已邁入全球三百大銀行的行列。何氏的專注負責，關係著世華銀行的成長。在其揭櫫的：「配合政府政策，發展國家經濟」、「嚴守金融紀律，提昇金融效率」、「滿足顧客合理的要求」、「謀求股東應有的權益」、「增進員工生活福祉」、「善盡企業社會責任」等六項重要管理哲學以外，並建立世華銀行企業文化包括禮貌運動、讀書運動、建言運動、品管圈活動及公共關係促進等五項。特又提醒世華同仁，堅守「誠信」的理念，這不啻畫龍點睛。誠與信，原是中華傳統文化精髓的重要內涵，亦是華僑篤守的商業道德，何氏將之溶入世華銀行的企業四大信念中，即為「親切、禮貌、效率、誠信」。誠可立信，信以展業，世華聯合商業銀行躋身現代化的國際一流銀行，應可拭目以待了。

辦理僑務特案，展現領導長才

何氏服務僑委會多年，自主持第三處至擔任副委員長，均以華僑經濟輔導工作，為外界所熟知；事實上尚有許多僑務有關專案，亦在其手上完成，舉其大要有：

- (一) 協導建立「華僑協會總會」館舍——華僑協會原由吳鐵城先生等政壇元老及關切華僑之熱心人士發起，於民國卅一年（1942）五月在重慶創立，原名「南洋華僑協會」。迨抗戰勝利，隨中央政府遷移南京，海內外會員增加，於民國卅六年（1947）擴大組織，更名為「華僑協會總會」，由吳氏擔任理事長。大陸淪陷隨政府播遷來台，於民國四十年（1951）間，暫借台北市南昌街第一銀行二樓為會址。民國四十二年（1953）吳氏病逝，由馬超俊先生繼任理事長，當時總會既無會所又乏經費，僑委會為解決此一困難問題，特奉准成立專案小組，由何氏以副委員長名義擔任召集人，輔導進行籌建館舍事宜，該小組歷經一載，舉行會議數十餘次，幾經周折，終獲行政院准核撥款承購敦化北路現館址之土地，並動工興建，於五十八年（1949）五月完成會館大樓，交由華僑協會總會使用。

- (二) 參與因應越南逼迫僑胞入籍事件——越南吳廷琰總統在其任內來華，政府由外交部長葉公超奉命組團赴越報聘，何氏奉派代表僑委會參加，對越南僑社與越南政情等，曾作一番研究瞭解。當越南吳廷琰總統於民國四十五年（1956）八月廿一日修改公布越南國籍法，其第十六條規定：凡在越出生之華僑子女，不論其父母之一為中國人，及不論出生在該國籍法公布之前或之後，除罪犯外，一律視為越南籍，引發當地僑心恐慌。僑委會緊急邀集座談研究因應對策，外交部亦向越方交涉抗議，並邀集有關部會商討。何氏適由越南視導僑務返國，因亦應邀與會，葉公超部長詢問：越南華僑經濟力量雄厚，如採取抵制方式，越政府能否退讓而修改其國籍法時，何氏以其對越南情況的認識，坦陳以越南華僑雖具經濟力量，但在強大政治壓力下，實難以支持，並剖析當地實際情形，獲得與會者的讚許，同意其意見，事後亦證明其見解正確。
- (三) 安置印尼被迫回國僑胞——民國四十九年（1960）印尼排華，旅居該地僑胞歷受迫害，生計無著，攜眷返國定居者逾一千五百餘戶。政府接待安置，頗費周章。何氏奉派主持歸僑接待安置事宜，即會同有關機關，訂定處理辦法。鑒於返國印尼華僑多屬客家籍，故約請桃園、新竹、苗栗、嘉義、屏東等縣市首長座談，請設法配合安置；一面洽請煙酒公賣局發給歸僑煙酒牌照，許可經營煙酒零售，並按戶發給慰問金每口新台幣五千元，以資安頓。經一個半月的安置輔助，粗告安定，嗣續辦理印尼歸僑建屋貸款，使大多數歸僑獲得安居。當時周書楷委員長特報告行政院，獲得陳兼院長辭修的嘉許，周氏並手諭對何氏及第一處處長徐琚清各記大功一次，囑華僑通訊社發布消息。何氏得悉，以歸僑雖得初步安置，但彼等拋棄僑居地家業回國，雖獲祖國照顧，仍難盡如人意，此時論功行賞似嫌過早，乃面陳周氏請從緩議。周氏為之動容，亦可見何氏的謙抑。

結語

華僑經濟是僑務的三大項目之一，與華僑組織、華僑文教同等重要，何氏對華僑經濟的輔導理念是連續不斷爭取主動、調和、合作，而具有創意、愛心的工作，歷任各位僑務首長對其盡忠職守，推展業務均有深刻的認識，予以支持肯定。他的為人處事，謙虛和平、奮發負責，及鍥而不捨的精神，更為人所樂道，所以獲得僑胞的敬仰，社會的好評，政府的重視。

何氏因係第一屆國民大會代表，在僑委會工作期間，對於華僑經濟輔導工作，與各機關配合融洽，貢獻卓著，甚著聲譽，深獲當局重視。六十二年春（1973），擢拔擔任執政黨國民大會書記長，旋調中央政策委員會副秘書長、國民大會秘書長、中央常務委員，對於黨政工作迭建功績，獲得各方肯定。七十九年（1990）九月為響應執政黨號召，辭卸第一屆國民大會代表及秘書長，由李總統特聘為總統府資政迄今。

面對人生的巨構，何氏已投入半個多世紀，迄仍未停過他的筆觸。自我的盡責、他人的讚賞，未來呈現的，將是晚霞滿天一片絢麗的光彩。佛經上有「功不唐捐」一語，何氏可以當之無愧了。

本文發表於《華僑問題論文集》第44輯，頁74-98，1997.10.21.

轉載於《僑協雜誌》第58期，7-11頁，1997.10.

《僑協雜誌》第59期，5-9頁，1998.01.

收錄於《何宜武先生紀念集》152-158頁，台北，2002.12.

十三、高瞻遠矚 創辦世華

周君銓

民國六十年前後，國際姑息主義氣氛瀰漫，全球民主國家與共產集團，壁壘分明，冷戰熱戰不斷地交加。是年十月二十五日我國外交失利，被迫退出聯合國，主要友邦陸續與我國斷絕邦交。世華金融聯誼會領導人士，菲律賓華僑領袖蔡文華先生、臺北市銀行公會理事長陳勉修先生，以及僑務委員會副委員長何宜武先生等華僑領袖，鑒於華僑回國投資對國內經濟發展的重要，特共同倡議在臺北成立「世華聯合商業銀行」，以結合海外華僑及國內的金融力量，致力於國家經濟建設之發展。

世華銀行創立的背景

當時擔任僑務委員會委員長的高信先生，及嗣後接任委員長的毛松年先生，對此倡議甚為贊同與支持。何宜武先生被推舉擔任世華銀行籌備處主任。他秉承籌備委員會之決議，負責籌備開行事宜。六十一年何主任銜命親自前往海外地區，募集資本，號召了無數的華僑回國投資。當時絕大部分愛國僑領並不因為我國外交一時受到挫折而對政府失去信心，相反地，大家對何主任的為人處世有充分的認識，並為其崇高的使命感及堅忍不拔的毅力所感動，紛紛響應認股，參加投資。世華銀行原訂於民國六十四年四月開業，惟當時適逢先總統 蔣公逝世，舉國哀悼，遂將開業日期順延至五月二十日（與我國總統就職同日）。世華銀行的誕生，在當時的確成為國內金融史上長期限制銀行開放設立的劃時代創舉，值得大家慶幸。

這位二十多年來一直默默耕耘，不為人知的世華銀行創辦人何宜武先生，同仁暱稱為何公。他（一）處事和平睿智；（二）忠恕為懷，察納雅言；（三）負有高度的社會正義與道德關懷。他代表董事會每天到行上班，處理重要行務並批示重大的公事。他關懷同仁生活，經常與同仁共進午餐，時常邀約有關主管同仁商談銀行業務應行

興革的事項。他每星期一主持全行行務會報，每二週主持董事會審查放款三人小組會議，每月親自主持常務董事會議，主持每三個月一次的董事會議，以及每年股東常會。

此外，何公代表董事會前往各地分行，視察業務，關懷同仁，鼓舞士氣。每年蒞臨行訓中心主持新進同仁「職前訓練」的始業式；主持全行經理會議及全行年終業務檢討會，親自指示並勗勉，並核定全行經營方針。他可以說終年馬不停蹄，風雨無阻，二十幾年如一日。雖然體力難免辛勞，但精神始終旺盛，從無怨聲。他畢生的偉大志業，就是以高度的使命感，致力於經營世華銀行，使其早日成為世界一流的銀行，為國家社會貢獻心力。

世華的經營管理哲學

何公的重要管理哲學有六項：（一）配合政府的政策，發展國家經濟。（二）嚴守金融紀律，提升金融效率。（三）滿足顧客合理的需求。（四）謀求股東應有之權益。（五）增進員工生活福祉。（六）善盡企業的社會責任。

為了提升世華銀行卓越之企業文化內涵，何公經常勗勵全體同仁，成為榮辱與共的生命共同體，做為銀行提升經營績效的一股無形力量。世華銀行的企業文化，具體而言，係建立在五大運動上，即：（一）禮貌運動、（二）建言運動、（三）讀書運動、（四）品管圈活動、（五）增進公關運動。他在新進行員職前訓練始業式時勗勵同仁：將世華銀行視為自己的終身事業，而不要當做例行的職業，並以「一日世華，一世世華」為職志。他在全行經理會議時勗勉各級幹部要有高度的使命感、責任感及榮譽感。

人才是銀行最重要、最珍貴的資產。因此何公在開行初期對建立健全的人事制度，即從企業化的觀念著手，其具體的構思，就是：（一）基層行員必須經過考試錄取，不接受機關或股東的介紹。（二）採取精簡人事政策，提高工作待遇。（三）男女同事平等任用，人員升調依其工作能力、道德操守及服務績效而定，絕對不講關係。（四）為增強員工的向心力，任職二年以上採取「分紅入股」制度。（五）訓練與考核是提升服務品質的兩件重要工作，必須經常進行。

這些構想已成為世華銀行人事健全、安定的重要基礎。何公常說，為了考試制度及升遷辦法，得罪了許多股東和朋友，但是實施以後，大家都知道這項制度對銀行有利，也就不再責難了。這就是世華銀行何以人才輩出的道理。

何公主持董事會日常工作，對於銀行的政策與業務截然劃分；有關存放款及外匯信託投資等各項重要銀行業務，絕對尊重經理部門意見，絕不接受任何方面之關照或請託，此事全行上下均深刻瞭解，不敢稍有疏忽。他時常告訴同仁「雖然有親友要我介紹，但哪些業務，應否承做，各級主管幹部要憑專業之知識研判，並在合法之範圍內負完全責任。」因此世華銀行的貸放業務特別慎重，發生逾期放款的授信案件，也特別的少。

成立世華文化慈善基金會

何公經常勉勵「世華人」，應體認銀行雖然是營利事業，但也是社會之公器，負有高度的社會責任，並應以兼具「經濟人」與「社會人」的角色而自勉。因此，銀行為了實現「取之於社會，用之於社會」之理念，在六十九年六月（即開行五年後），就創立了「財團法人世華銀行文化慈善基金會」，目前基金總額已達新台幣三億元。基金會成立迄今，對贊助社會文化慈善活動、資助大專優秀學生及清寒僑生獎學金、急難救助社會貧困同胞等等善舉，不遺餘力，不但甚獲社會各界之好評，亦獲總統之表揚。最近幾年來，如上海銀行、中國商銀、第一銀行等金融機構也相繼設立文化慈善基金會，多少是受到本行的影響。

也許有人會問，為什麼何公早期自己不擔任世華銀行董事長，而始終居於幕後協助董事長主持行務。記得在六十三年行政院核准世華銀行成立時，當時財政部李部長國鼎先生與中央銀行俞總裁國華先生即對世華銀行寄予殷切的期望。二位財金首長取得共識，認為世華銀行係由海外華僑出資百分之五十，國內本國十七家銀行出資百分之五十，董事長原則上應由海外僑領擔任，但海外僑領多因本身業務繁忙無法經常回國，特設副董事長一職，由國內孚眾望並瞭解華僑經濟事務的人士擔任，以執行銀行董事會的政策。何副董在全體董事一致推

舉之下，不負眾望，從開行即榮膺斯職，擔任副董事長迄八十七年五月改選為止。按二十幾年前，公司法並無副董事長一職。後來經濟部為了配合實際需要修訂公司法，增列副董事長乙職。

睿智決定接管華僑信託

民國七十四年華僑信託公司經營不善，爆發金融危機。當時財政部有意商請世華銀行出面接管。錢幣司長陳思明先生為委託本行接管僑信，特地親自前來本行商議勸說。當時本行部分華僑董監事及大股東，認為茲事體大，接管後可能會被拖累，凶多吉少，極力表示反對。總行經理部門受到董監事反對聲浪之困擾，顧慮更多，猶豫不決，亦不敢冒然同意接管。

就在這個關鍵時刻，行政院俞院長國華及財政部錢部長純希望何公切實配合，絕不會使世華銀行吃虧。何公縝密思考後，力排眾議，以大局為重，毅然決然，鼎力支持政府的政策，一一說服全體董監事。最後董事會決定，同意接管華僑信託公司，處理善後。遂派監察人林德甫先生擔任僑信公司改組後的董事長，王華鈇先生擔任常務董事，另派行政委員兼台北分行經理江希賢先生為僑信總經理，負責接管工作。事隔數年，華僑信託公司一方面整頓內部管理，清理呆帳，一方面積極改善營運，終於拜國內景氣復甦房地產漲價之賜，僑信逐漸轉虧為盈。本行在前後十年接管經營期間，華僑信託為本行淨賺至少新台幣一佰餘億元以上之盈餘，足可見何公當時的決策正確而明智。如果當時沒有何公的睿智決策，世華銀行依賴盈餘轉增資，真不知還要走多遠的漫長道路。

世華銀行的成功，證明先生對海外華僑資本及經濟力量整合的遠見。中國人要整合全球華人的經濟力量，「何宜武經驗」將是中華民族未來的資產。

本文取材自周君銓《世華人的光輝》一書，台北，1999.12.10.

收錄於《何宜武先生紀念集》190-194頁，台北，2002.12

十四、從財金、僑務、黨政又回到老本行 ——何宜武燦爛的一生

楊振萬

從擔任財稅工作，以迄當選國大代表兼任公職，參與僑務，繼又出掌國大黨部黨鞭及秘書長，如今又回到老本行，其一生多彩多姿，輝煌燦爛。

參選第一屆國大代表

何宜武先生早歲在參選第一屆國民大會代表前，先後任職於重慶市財政局、台灣行政長官公署財政處及上海市財政局，從事財稅工作，在其任內，嚴守法紀，整肅貪瀆，因而聲名顯著。當時上海環境複雜，流氓眾多，揚言將對何氏不利，其已故同學林紀東大法官曾面告何氏要特加注意，小心防範，何氏則淡然處之，置個人安危於度外，一時傳為佳話。嗣後轉任行政院僑委會工作，在僑委會處長、副委員長任內，遠赴國外聯絡各地華僑，回歸祖國懷抱，奔走呼號，深得僑心。但以其身為第一屆國民大會代表，中途受命轉任黨政部門工作。先後出任國民大會代表黨部書記長、中央政策委員會副秘書長以及國民大會秘書長等要職，為時長達十八年之久，與國民大會結下不解之緣。任內功績輝煌，人所稱道。退職後獲聘總統府資政迄今。

由於何氏與僑界淵源甚深，多年來仍長期擔任世華銀行副董事長職務，為各地華僑服務。二十餘年間何氏施展其管理長才，已使此一銀行聲譽鵲起，經營日善，成為國內與僑商合作之主要金融機構。綜何氏一生致力於僑務、黨政以及金融事業，均卓然有成，蓋由於何氏處事之公、待人以誠，謙沖自抑、與人為善，故能無往不利也。

民國卅六年，何之好友戴仲玉勸其參選第一屆國民大會代表，其時何任職上海市政府財政局，協助局長谷春帆整理上海稅政；戴則任職於福建省三民主義青年團支團部，二人基於鄉誼，私交甚篤，戴力

勸其參與原籍壽寧縣代表選舉，經獲中央提名後返鄉競選。何氏乃地方望族，風評甚好，雖有縣內黨政人士參加競選，終獲最高票當選為福建省壽寧縣代表。

出席南京第一次會議

翌年三月，參加在南京舉行之第一屆國民大會第一次會議。第一屆國民大會代表法定總額為三、〇四五人，在選舉過程中由於戰亂及其他原因，實際選出者為二、九六一人，均為全國之精英，一時之俊彥。由於國大代表可以兼職，故選出之代表，其中不乏中央黨政要員、地方封疆大吏；黨國元老以及名賢耆宿，皆濟濟有眾、諤諤多士。先總統 蔣公亦由浙江奉化縣民擁戴為代表。當時雖因交通阻隔，而報到出席南京第一次會議者仍有二、八四一人。一時冠蓋雲集，首都為之喧騰。

在此複雜背景之下，於是有主席團制度之產生。主席團除由各代表產生單位推出候選人一名外，並可由代表十人合推候選人一名自由參選，故所選出之主席團八十五人頗有代表性。集多數人之精力輪流擔任大會之主席，從事溝通協調，共同負責處理會務之重大問題，不失為理想之設計。因此人數雖多，意見雖然紛歧，仍然能在卅四天會期之中，通過代表提案一千餘件，制定動員戡亂時期臨時條款一種，最後選出中華民國首屆總統、副總統。

第一次會議中問題最多的，莫過於臨時條款之制定與副總統之選舉。何氏以黨籍代表身份，在會中聯絡閩籍代表多人，一致支持中央重大決策。當時行憲剛剛開始，國家即遭逢非常變故，有人認為不能因為戡亂而延緩行憲；也有人認為憲法甫經制定，不宜即予修改。但若以憲法所定之平時體制來適應非常時期之變局，實不可能。在此同時又有人針對國家之憲政體制，究採內閣制抑採總統制，言人人殊，也引起廣泛的討論。時國民大會秘書長洪蘭友先生足智多謀，運籌帷幄，對法制問題頗多見解，何氏心儀其人，因其亦係習法背景，對憲政體制問題，嘗有所請益，此為何氏步入政壇之始。

後來代表諸公幾經研商，當由莫德惠等一、二二〇人提議：在不修憲的原則下循修憲程序，制定臨時條款，授與總統應變的權力，使

戡亂與行憲並行不悖，即可維護憲法之尊嚴與完整，又可適應緊急情勢之需要。充分顯示首屆代表維護憲法的苦心與智慧。

在副總統選舉方面，由於黨內未曾提名，經由各代表以簽署方式提出之副總統候選人，竟有孫科、于右任、李宗仁、程潛、莫德惠、徐傅霖等六人之多。前後經過七天時間的會外磋商，以及四次選舉大會的投票，最後，始由李宗仁得比較多數之票數，當選為首屆副總統。

供職僑委會表現卓著

國民大會第一次會議閉會後，孫哲生先生競選副總統失利出而組閣，戴愧生長僑務委員會，依憲法規定國大代表可以兼任公職，何宜武被延攬為僑委會第三處處長，旋獲調升為僑委會委員兼處長，主管華僑經濟事務，並著手編著「華僑經濟之研究」、「土地改革之研究」等二書，具獨到見解，深受當局重視。

來台後何持續在僑委會工作，協助委員長鄭彥棻全力推動僑務，並鼓勵華僑回國投資，召開華僑經濟檢討會議，對海外僑胞之聯繫協調，不遺餘力。彼不時奉派出國訪問，瞭解各地僑情，代表政府宣慰僑胞，使其心懷祖國，深受海外各地僑界所推重。嗣復奉派兼任福建省政府委員，並先後擔任華僑聯合救國總會、僑政學會常務理事。

四十九年周書楷調任僑委會委員長，適值印尼排華，華僑被迫攜眷返國者，約達一千五百餘家。何奉命籌劃安置事宜，期月之內即告完滿結束，甚得周委員長器重。同時周氏認為華僑大多從事商業，當地每有排華事件發生；為促進與當地政府合作並輔導華僑商業轉移工業，實屬兩利之舉。特指定何氏主持其事，與經濟部合組輔導團，分赴菲、星、馬、印、泰、越等地從事輔導工作，頗著績效。是年底奉派赴美進修一年，入華盛頓大學研修遠東地區經濟開發及國際貿易事宜。不久高信接任委員長，何氏獲周書楷之力薦榮升副委員長，與高信同時發表。高久聞其賢，令其全權負責華僑經濟輔導工作，何氏乃繼續進行亞洲及世界華商貿易會議，並舉辦金融、航運、觀光、醫藥等聯誼組織，獲得輝煌之成就，而先生之令名與美譽，在世界各地僑界，乃不脛而走。

出任艱鉅執掌黨鞭

正由於何氏在僑界享有盛名，當六十一年六月行政院改組，毛松年出長僑委會委員長，何乃自僑委會副委員長任內退職，立即受聘某僑資事業之董事長職務。蓋何氏在僑委會服務多年，與海內外關係良好，若能借重其才能參與該公司之經營擘劃，必有利於該公司業務之發展。時經國先生甫任行政院長，適香港僑領徐季良、菲律賓僑領楊啟泰等返國晉見蔣院長，對何氏工作績效及服務精神激賞不已，政府未予重用殊為可惜。因此，經國先生印象特深。是時李煥任中央組工會主任，囑其徵求何氏是否同意擔任國民大會代表黨部書記長以接替鄧定遠職務。何氏以黨務工作，從未接觸，表示推辭；惟以身為黨員，黨如徵召自當服從中央命令。經李煥報告蔣院長後，經國先生認為何氏具有國大代表身份，在僑委會服務有口皆碑，適合擔任此項職務，囑其轉告不必堅持，因即明令發表。嗣承李主任多方關照，黨務工作得以順利進行。

高人指點破解迷津

接任伊始，前僑委會委員長，亦何之舊日長官鄭彥棻先生告謂：國民大會為一臥龍藏虎之地，國大代表來自全國各地，其中不乏名流飽學之士，昔日叱吒風雲之封疆大吏，當今高居要津之黨政官員，固大有人在；而放言高論肆意謾罵，互相批評攻訐指責者，亦所在多有。汝到任後如能對大老級代表不時請益，而又能對持反對意見之代表虛心檢討接受批評，兼收並容，執兩用中，則對於書記長一職，始能勝任愉快。何聞言奉為圭臬，乃以此為準繩推動黨務，勤以治事，誠以待人，在任內廣泛與所有代表普遍接觸，獲益良多，並對各方面的批評指教，儘量予以吸收接納，對黨務工作之推展，頗多奇效。

一般黨務工作推展的重點，著重在組織、訓練、文宣、康樂各方面，但運用在國大黨部，似乎並不適宜。以言組織、訓練、文宣等工作，黨籍代表過去從事黨務工作者比比皆是，人人都是黨的中堅份子，個中能手，無須再去班門班斧。何到任後特別強調訪問、座談、

聯誼、服務等事項，作為推展黨務的中心工作。對於代表的急難救助，日常生活以及婚喪喜慶，無不前往探視慰問，並從旁加以協助。對於代表意見的表達，則經常藉由舉辦各種工作座談、學術座談、時事座談或專題座談，從而瞭解代表之心聲。並定期舉行郊遊自強活動，用以聯絡代表情感。另外又在黨部設有英文班、平劇班、書法會、棋社、國術班、健身房等多項聯誼活動，意在凝聚代表同志之愛，袍澤之情。自有國大黨部以來，此一時期最為代表活動頻繁的時候，而代表對黨的向心力，亦未有如是之堅定。

興建大湖山莊住宅

對於中央民意代表貸款自行興建住宅一事，原由行政院人事行政局公教人員住宅興建輔導委員會負責代辦，分為若干梯次先後辦理完成。但在第一梯次中央新村興建完成後，第二梯次碧湖新村，第三梯次麗山新村先後完成，由於各種因素形成很多困擾，於是承辦單位中央住輔會有意改變既定政策，不再繼續辦理代為興建事宜。而已完成之各新村住宅，由於粥少僧多，不敷分配，因此，如何先辦登記再用抽籤方式，決定其先後順序，何者先可取得；何者暫緩再建，成為黨部面臨之難題。事經多次協調結果：凡是配有公家宿舍或已有自用住宅之代表，均請其稍緩登記，儘先讓由租用或借用而處境較為艱困之大部份代表優先登記抽籤承購。其餘暫時退讓之代表，其住宅之興建，則由黨部承諾，商請住輔會賡續進行。

何宜武接事後，正值住輔會停辦之說甚囂塵上，代表們群向何氏責難，如國大黨部無法向中央請求責成住輔會賡續進行，則國大黨部之信用盡失，今後將何以領導黨員貫徹中央命令。何氏認為此事甚為急迫，乃於接事後之第三日，即請求面謁蔣院長，力陳黨部早已承諾在先，不可自食其言，失信於黨內忠貞同志。蔣院長聞言乃詢何氏需建多少戶始符需要，何答以前已登記者為一百六十一戶，經國先生聽何氏之言，當即裁示：仍責成人事行政局住輔會繼續完成大湖山莊最後一批一百六十一戶住宅之興建事宜。卒使全部中央民意代表均可住者有其屋。兩年後大湖山莊住宅興建完成，前此未經分配房舍之國大代表，無不額手稱慶，紛紛遷入此一山明水秀之鄉，安享餘年。

調和鼎鼐協同眾議

最困難的工作，莫過於代表人數眾多，意見紛歧，如何增進彼此瞭解，以集中意志，齊一步調，實為國大黨部的重責大任，也是國大黨部最難以克服的癥結所在。何氏乃分別運用當年在黨部設置的全聯會黨團、憲研會黨團、光復會黨團三種力量，互相配合進行，以期溝通意見。並按月舉行中興學術座談會，邀請學者專家演講，對重大憲政問題有所闡述。因此，凡中央重大決策，多透過上項方式轉向黨籍代表傳達並予說明，獲得瞭解。遇有代表的意見與中央的決策有所違背或代表本身的意見互相衝突時，則透過各種管道，協調溝通，折衷至再，以期趨於一致，形成共識。任何人處此關鍵地位，往往事倍功半，何氏則虛懷若谷，休休有容。每臨一事，必先深思熟慮，評估其得失利弊，然後確立原則，向前推進，不容稍有例外，以此方式進行協商，常有意想不到的效果。當然也有堅持原則仍有無法解決之困難，往往以時間換取空間，在技術上稍加修正，最後圓融處理，儘量不傷和氣，終能迎刃而解。

接掌國大肩負重任

何在擔任國大黨部書記長之初，與旅菲僑領蔡文華，台北市銀行公會理事長陳勉修共同策劃並倡議在台北成立世華聯合商業銀行，以結合海外華僑及國內金融力量，致力於國家經濟建設發展。何被推為台灣銀行官股代表人，嗣並被推為董事長副董事長，直接參與經營管理。六十七年國民大會第六次會議閉會後，何以國大黨部階段性任務業已達成，翌年四月轉調中央政策委員會，升任副秘書長職務，專門負責督導國民大會部份之黨務工作，任務較為單純。何正擬利用此一時間將一部份精力專注於世華銀行，未料次年十月國大秘書長郭鏡秋病重，中央物色接替人選。總統府秘書長馬紀壯啣命轉達經國先生指示，意欲何宜武接替其職務。時何以負責世華銀行未便再任政府部門行政工作為由面報經國先生表示退讓，經國先生認為何係代表台灣銀行官股之負責人，不應發生擔任公職後兼營私人企業之違反規定。遂

發布命令，派為國民大會秘書長，命令發布以後，第一屆國民大會代表全國聯誼會全力支持，並舉辦茶會熱烈歡迎。自是以後何又將肩負起另一項重大而益形艱鉅之政治任務。

膺任中央常委參與決策

不久，中國國民黨中央，召開十一屆三中全會改選中央常務委員，評議委員何應欽特向黨主席建議：中央常務委員應就國民大會代表、立法委員、監察委員三個中央民意代表機構中增加提名人選，以便資深優秀之中央民意代表同志得以參與中央決策，當蒙黨主席接受其建議。其時國民大會除憲政研討委員會副主任委員谷正綱原為中央常務委員外，前任秘書長郭澄亦係中央常務委員，出缺後乃由中央提名何宜武為候選人，而立法委員除原有常委名額外，則另提名一人為中央常委候選人，監察院多提候選人一名。此一經過，何事後得知係由何敬公所建議並予推荐。數日後何面見敬公時，敬公始詳述其始末，敬公古道熱腸，仁心義舉，為善不讓人知之美德，實具有長者風範。

自民國六十九年十月起，迄七十九年十月止，何宜武任國民大會秘書會職務凡十年又一個月。在此期間，歷經第七次會議、第八次會議兩次大會，順利完成了第七任、第八任兩屆總統、副總統之選舉，延續了國家傳承命脈。但醞釀已久的憲政改革與國會改造聲浪，不絕於耳，何肆應其間，撐持危局，飽嘗辛酸之苦。

三度輔選迭建奇功

何宜武先生長期在國民大會任職以來，歷任第六、七、八次會議，也歷經三任總統、副總統之選舉。六十七年第六任總統、副總統之選舉，他在國民大會代表黨部書記長任內；七十三年與七十九年第七任、第八任總統、副總統之選舉，他在國民大會秘書長任內。身為國民大會的重要負責人，對於國家元首的選舉，前後肩負三次輔選的重任，是前所未有的事。由於何氏策劃周詳，肆應得宜，三度輔選，鞏固領導中心，何氏之功，實不可沒。

先是，嚴家淦先生繼任第五任總統任期即將屆滿，嚴表示揖讓而舉賢以代。他以中央常委身份向中央常會建議推舉時任行政院長之蔣主席經國同志為中華民國第六任總統之中國國民黨候選人，當經常會轉提十一屆二中全會一致通過。惟此次選舉為先總統蔣公逝世後承先啟後的一次選舉，也是經國先生第一次競選總統；同時又是省籍人士謝東閔先生第一次參選副總統，其輔選工作自然十分重要，不能稍有疏忽與差錯。

時何氏任職國大黨部書記長，職責重大。何氏認為經國先生當選應無問題，但如何使其得票率提高，以孚海內外同胞之眾望，而省籍副總統候選人如何使其順利當選不致發生問題，是其輔選重點所在。於是何氏因勢利導，順應輿情，乃運用黨團一切力量，並配合國民大會秘書處作業，妥慎籌劃，分別進行，以期在選務工作上沒有缺失。所幸選舉結果，一切順利，經國先生以一、一八四票當選，得票率高達九八·三四%，謝東閔先生以九四一票當選，得票率亦在百分之八十左右。

七十三年二月國民大會在台北舉行第七次會議，選舉第七任總統、副總統。這也是關鍵性的一次選舉。蔣故總統經國先生競選連任，並提名時任台灣省政府主席李登輝先生為副總統候選人。以經國先生聲望之隆，高票當選應無問題；但副總統候選人仍須大力輔導，始克奏功。追溯歷史，過去歷屆副總統候選人，當其提名以後大選以前，代表們總不免有很多意見，甚至出現強烈的反對聲浪，就是很明顯的前例。

鑑於第一次會議選舉之失策，嗣後歷屆副總統候選人，國民黨均採提名制度，要求黨籍代表貫徹黨的決策。第七任副總統候選人李登輝先生提名後，其輔選工作，分由黨、政、軍、情治各單位分別進行，而以國大內部代表、投票者本人最為重要。此一重責大任，則由何宜武秘書長總其成。何由於多年膺任黨職，歷次會議並被推選為大會主席團主席，與全體代表接觸頻繁，待人謙和，頗得代表同仁之推崇，經其分別與代表各系統之間進行遊說，兼在黨團之協調規劃下同時進行，雙管齊下，幸未發生任何糾紛，而卒告順利當選。

到了七十九年第八次會議，經國先生逝世後不久，李登輝先生以繼任總統身份競選連任。適逢解嚴不久，國內民主意識高漲，主流

派與非主流派相互頡頏，暗潮洶湧，同時國大內部又有資深代表與增額代表因為認知上有很大的差距，於是相互杯葛抗衡，資深代表大力主張維護法統；增額代表則高呼老代表應全部退職。而民進黨國大代表又大鬧會場，要求改造國會。一時之間短兵相接，情況危急，而總統副總統之選舉，竟出現兩組人馬。其時何氏身為國民大會秘書長重鎮，具有舉足輕重之關鍵性地位。其態度若稍有轉變，則大勢恐已今非昔比。幸賴何氏公忠體國，服膺中央決策，憑藉其多年經營累積之人脈資源，表現出圓融卓越之高度智慧與政治手腕，撫平派系間彼此之恩怨，懷柔異議人士之憤懣，終於在選舉前夕得以扭轉逆勢，化戾氣為祥和。使李登輝先生能夠順利當選連任第八屆總統，李元簇先生當選副總統。

臨危不亂依法行政

七十九年第八次會議前夕，何宜武秘書長為求黨政互動關係良好，議事運作和諧順暢，曾力促朝野兩黨黨團進行多次協商，以期達成協議解決會期中若干重大問題。但由於雙方各有堅持，談判宣告破裂。於是開議首日，就面臨了推舉主席與宣誓問題的抗爭及其反制行動，從而爆發史無前例的嚴重暴力衝突事件。

二月十九日上午十時，開會典禮即將舉行，會場裡坐滿了各界來賓、政府官員與外交使節，李總統在休息室準備蒞會致詞。此時會場氣氛特別凝重，兩黨尖銳對立，如臨大敵；彼此劍拔弩張，大有一觸即發之勢。當何秘書長宣布有五十四位代表連署推舉資深代表薛岳為開會典禮主席後，黨外代表首先發難高聲抗議，並上台發言，認為典禮大會主席應由代表互選產生。當時何即席解釋，薛為抗日名將，社會地位崇高，依往例推舉對國家有貢獻的人主持開會典禮，如由代表互選產生，勢將影響開會時間。當經黨團再度協調仍屬無效。此時，開會時間已超過十餘分鐘，何氏基於職責所在，乃宣布：「請維持會場秩序。」旋即由議場警衛將意欲阻撓會議進行三位黨外代表架離會場，典禮始得順利進行。事後新聞界認為何氏在第八次會議開幕典禮動用警察權有所質疑，何在記者會中強調：國大開會典禮恭請國家元首致詞並邀請外賓觀禮，為維護國家形象，奉主席之命維持會場秩

序，是天經地義的事，而在不得已的情況下，由警衛人員排除不遵守議事規則，擾亂會場秩序的人帶離會場，一切係依法處理。

國民大會每次集會在開會典禮另一件重要的事，就是要依照宣誓條例及國大組織法規定，完成代表宣誓之法定程序。其未依法宣誓之代表，能否出席會議與能否行使職權，眾說紛紜，但何則力持否定態度。由於八次會議黨外增額代表十一人，初則拒與資深代表共同宣誓，繼則未在大法官監督下自行宣誓並自行修改誓詞內容而為大法官認定其為不具法定效力。在此情況下，何乃依法行政，堅持必須依法完成宣誓程序始得出席會議行使職權，於是他以負責的態度由秘書處具函聲請大法官作成釋字第二五四號補充解釋，認定依國民大會組織法第四條規定之宣誓，係行使職權之宣誓，國民大會代表若未宣誓或故意不依法定方式及誓詞完成宣誓者，自不得行使職權。當然也包括選舉總統副總統在內。

由上述二事證明，何在國大之行事風格，一則民主開放，集眾議以辦事；一則依法行政，堅守法治原則。他胸懷坦蕩，氣度從容；不以物喜，不以己悲。當其忍讓已至極限時，則施鐵腕以採斷然措施，具見其崇尚法制之高度情操。

兼任憲研會秘書長

第一屆國民大會期間，先後於四十九年第三次會議閉會後及五十五年第四次會議閉會後，在國民大會內部設置兩個階段之憲政研討委員會，均由國民大會代表為委員組織而成。前一階段之國民大會憲政研討會委員會，公推先總統蔣公為主任委員，副總統陳誠為副主任委員，國民大會秘書長谷正綱兼任該會秘書長。其任務為研擬創制複決兩權行使辦法暨有關修改憲法各案。歷時一年有半完成。後一階段之國民大會憲政研討委員會，成立於五十五年七月一日，迄民國八十年底資深代表全部退職因而憲研會亦隨之結束止，為期長達二十五年又六個月之久。在此期間，歷經先總統蔣公，兩位故總統嚴家淦先生、蔣經國先生及今總統李登輝先生四位總統兼任該會主任委員，均指定谷正綱先生為副主任委員，垂二十四年之久，最後一年係由陳建中接任。依照臨時條款及該會組織綱要規定，國民大會閉會期間設置憲政

研討委員會研討憲政有關問題。其秘書長一職，則由國民大會秘書長兼任。

國民大會秘書長一職，雖係大會之幕僚長，但由於職位重要，長久以來因為歷史演變的結束，儼然成為國民大會的首長。自從民國五十五年第二階段憲研會成立後，國民大會秘書長谷正綱轉任憲研會副主任委員後，他一直是大家心目中公認的國民大會大家長。因此，在後來繼任的幾位秘書長郭澄、陳建中、郭澄（兩度擔任秘書長）、何宜武、朱士烈等人，在秘書處與憲研會之間相處的關係，就頗為複雜。早期，一切以國民大會秘書處為中心，也就是說由秘書長決定一切。所有人事、經費等行政事項，均由秘書處統籌辦理，認為憲研會乃國民大會秘書處以外之另一機構，其業務應由國民大會秘書處兼辦。迨何出任國民大會秘書長，則一反過去分庭抗禮的現象，他認為憲研會既為國民大會內部設立之機構，則憲研會與國民大會秘書處之間，乃一體之兩面。而國民大會秘書處應屬辦事之行政單位，在大會期間承辦大會業務；在閉會期間承辦憲研會業務。釐清秘書處與憲研會的相互關係，秘書處不是一個機關而是一個行政單位，秘書處應當承辦憲研會業務，而不是兼辦憲研會業務。

何宜武在兼秘書長任內有十年之久，全心全力支援憲研會推動各項研討工作，谷氏性情剛烈，何則寬恕仁厚，二人相處，寬猛相濟，相得益彰，全體委員慶幸得二氏甚孚眾望之領導，尤多信服。此一時期憲研會會務蒸蒸日上，達於巔峰，研討成果，亦極為輝煌，而研討結論累計多達一千餘件，不僅與學術理論相結合，且與行政實務相結合，均屬具體可行之有效方案。對於政府各部門之施政，提供極有參考價值之寶貴資料，此一功績，未始非何氏兼任該會秘書長臂助之功也。

扶助增額選出代表

依據「動員戡亂時期公職人員選舉罷免法」之規定，在七十五年選舉產生之第一屆增額國大代表共有八十四人之多，均屬地方才俊之士。一時國民大會灌注了新的血輪，呈現生機活潑的新氣象。何氏對於新當選產生之台籍增額代表參與國大行列倍加重視，並不時予以提

掖扶助。凡遇國民大會全國聯誼會之幹事、常務幹事，憲研會之編纂委員、兼秘書及召集人，國大黨部之委員等，如有出缺時，必儘量設法由增額代表接充，使其瞭解國大之運作實況，並提高其社會地位。另一方面再促成彼等自行組織增額代表聯誼會經常集會，並集體前往省市府及金門馬祖前線訪問，對地方建設提出建議。同時又向中央推荐增額代表之人才，經拔擢起用者頗不乏其人；并派任增額代表陳川（現任秘書長）接任秘書處副處長、副秘書長負責聯繫增額代表工作。其中屬於民進黨之增額代表，亦定期約會餐敘，聽取其意見，而使每年年會舉行時，維持良好秩序。後來何氏與增額代表之間關係日趨友好密切，導致其他省區代表偶有微詞，何氏則表示增額代表有選舉壓力，不得不予特別照顧，其他省區代表獲得諒解，始釋然於懷。

率先退職舉賢自代

第八任總統就職後，海峽兩岸情勢變化，國內民主理念亦不斷提昇。李總統對當前之憲政體制以及國家未來統一之重大問題，先有國是會議之召開以廣徵各方意見，後有兩階段憲政改革之推動以實現主權在民之理想。國家此時已面臨新的局勢，而國會改革問題尤迫在眉睫。於是七十九年六月大法官會議作成第二六一號解釋，第一屆資深中央民意代表應於八十年十二月三十一日以前終止行使職權，並由中央政府適時依法辦理全國性之次屆中央民意代表選舉，以確保憲政體制之運作。何氏鑑於本人身為資深代表，接掌國大秘書長職務以來，已有十年之久，階段性之任務既已達成，自應功成不居，率先引退。於是依法申請退職，但並未支領政府退職酬勞金。惟秘書長一職，由於無人接替，始終無法擺脫。是年九月，何氏以久任繁劇，披肝瀝膽，竭智盡忠，以致積勞成疾。向層峰告假赴美就醫，同時堅辭秘書長職務，並舉賢以自代。幸獲李總統體恤賢良，勉予批准。

其後，李總統篤念耆舊，認何響應執政黨號召謙辭引退，功成不居，顯示其公忠體國之誠，光風霽月之胸襟，特聘為總統資政，參贊中樞要政。並繼續以中央常務委員身份，在中央為重大政策決大疑、定大計。先後參與國家統一綱領與大陸政策之籌議，遵照中央決策支持總統副總統改由人民直接選舉，策劃憲政改革重要議題，並主張廢

止動員戡亂時期臨時條款，在不變更五權憲法架構下，為因應國家統一前之需要，先行增修憲法條文。凡此種種，均足以表示何氏之訂謨偉烈，忠藎謀國，洎晚年猶弗易其志而虧大節也。

國大十年成就非凡

何宜武先生出長國民大會秘書長，於六十九年十月奉命到職，迄七十九年九月退職卸任，十年期間，多所獻替。除前述輔選總統副總統有功，推動憲政研討工作治績輝煌而外，其於秘書處之行政工作，亦多所建樹。

國民大會在首都南京，有極為富麗堂皇之國民大會堂可供使用。但隨政府遷台以後，一直是無殼蝸牛，迄無固定之集會場所。早期在台北市浦城街租一民宅，作為辦公及存放檔案之用；嗣向台北市政府租借中山堂作為辦公處所。多年來雖有人倡議在台興建國會大廈，然而始終無人置理，歷任秘書長亦避而不談。而以谷正綱反對興建大廈為尤烈。彼認為反共復國指日可待，南京建有國民大會堂，如在此地大興土木興建國會大廈，豈非樂不思蜀，不圖反攻；故為避免虛糜國帑，遭致物議，此一興建國會大廈之議遂告寢息。

迨何氏主政，獨有先見之明，在其任內興建兩座大樓。其一為七十年十二月改建浦城街舊址房屋為五層樓樓房，作為國民大會圖書館之用。蓋國民大會憲政研討委員會成立以來，徵集蒐購國內外憲政書刊資料，不啻汗牛充棟，號稱國內收藏最為豐富最為完整之單位。以言其多，包括世界各國憲法之原始資料，美國有史以來最高法院全部判例精裝本數百冊，亦即相當於我國大法官所作之解釋令，名教授楊日旭嘗謂，此為國內珍藏之第一家。有了圖書館以後，便豐富了許多研討資料，後來出版憲政思潮，編印憲政叢書，二十餘年來迄未中斷。

第二座大樓則在中山堂西側，於七十二年六月興建。是為中華路辦公大樓，地上六層，地下一層。各樓均闢有大小會場，全部作為憲研會分組會議開會及代表活動之用。而秘書處各單位則仍留置原租借中山堂之房舍辦公。八十年底資深代表全部退職，憲研會旋亦告結束，而第二屆國民大會代表產生後，其人數又驟減至三二五人，除每

年集會一次以外，平時甚少有所活動。兩年前由於台北市政府收回中山堂管理權，原在中山堂各廳舍辦公之秘書處各單位工作人員，幸能全部移駐新大樓繼續辦公，否則，國大秘書處將不知何以安身立命。

以言何之治績，尚有足多者：建立憲政資料館，展示我國立憲史料，制憲經過與行憲事跡。設立代表招待所，便利中南部代表北上出席會議休息住宿。特約學者專家彙譯世界最新憲政思潮書刊資料，以期弘揚我國民主憲政。敦聘憲法學者發表學術演講，並邀請政府官員提出當前施政專題報告，以提昇代表研究水準。舉辦早餐會報，聽取多方面意見以解決問題。聯絡海外代表，聆悉海外代表之心聲。約見反對黨代表晤談，以化解政治上之歧見。籌辦行憲紀念大會函請政黨領袖、政府官員、行政首長以及民意代表參與盛會，恭請總統蒞臨主持即席致詞，以昭示行憲意義和國政方針。以上所舉，多不及備述；而撫今追昔，則倍念賢勞。要之，何宜武先生一生待人謙和，執事圓融，是其成功之道。其在國民大會所締造之豐功偉績，世所稱頌，至今仍活躍在我們記憶之中。

本文發表於《展望雜誌》第363期，36-44頁，1997.02
收錄於《何宜武先生紀念集》，68-83頁，台北，2002.12



附錄



附錄一 何宜武先生傳略

故前總統府資政、前國民大會秘書長、中國國民黨評議委員會主席團主席、世華聯合商業銀行創辦人何宜武先生，福建省壽寧縣人，先世於明季由皖遷閩定居，歷三百餘載，祖葆瑛公，服官江西，著有賢聲；父幼山公，淡泊謙沖，無意仕進，終生致力文教與農茶事業之改進，蜚聲鄉里；母林太夫人，邑中名儒遜清禮部郎中林公隆山次女。先生生於民國元年十二月初十，幼承母教，督飭綦嚴，因而學業精進，胸襟弘遠，樹基於優良家庭教育，遂能建異日之不凡成就。

民國二十一年，先生畢業於福建學院附屬中學高中部，時值日本侵華日亟。國事蝸蟻，先生蒿目時艱，毅然北上求學，就讀於聞名全國之北平朝陽大學政治經濟系，民國二十五年以第一名優異成績畢業。旋參加國家高等考試及格，分發福建省政府民政廳任職，先生服務桑梓，勞瘁不辭，深獲長官器重。抗日戰起，省府遷治，策畫戰時民政，極著貢獻，被遴選往重慶中央訓練團受訓，由於受訓表現卓越，國家總動員會報延攬為物資處科長，負責戰時物資調節工作，建樹良多，先後轉調重慶市政府財政局主任秘書、台灣行政長官公署財政處、上海市政府財政局任職，聲譽鵲起。三十六年冬，返鄉參選，當選第一屆國民大會代表，出席第一屆國民大會，為我國民主政治貢獻心力。

民國三十八年初，孫科出任行政院院長，僑務委員會委員長載愷生遴聘先生為該會委員兼第三處處長，主管華僑經濟事務，先生著有華僑經濟研究，迺能與實務結合，為華僑經濟活動開創新紀元。四十九年奉派赴美，入華盛頓州州立大學研究遠東經濟開發與國際貿易問題，翌年返國後升任僑務委員會副委員長，任內輔導華僑回國投資，策畫召開世界華商會議、華商經濟金融會議，號召成立華僑航業與觀光事業聯誼會，促進華僑團結，增強對祖國信心，蓋籌擘畫，樹立事功，成為華僑信賴之標幟。

民國六十年，我國退出聯合國後，對國家經濟情勢，影響嚴重，先生奉命擔任世界華商聯合銀行籌備處主任，負責籌募海外僑資，親

赴各僑居地號召僑胞投資認股，迅獲熱烈響應。即躬親策訂開行工作，於六十四年五月正式成立世華聯合商業銀行，因應投資僑胞之推舉，出任副董事長，肩負實際經營責任，從筆路藍縷中，辛勤經營，成為民營銀行之翹楚，先生協助國家經濟發展，厥功至偉。八十七年就任董事長，八十九年底，先生以年高體弱辭職退休，膺聘為名譽董事長。

民國六十二年春，先生出任中國國民黨國民大會代表黨部書記長，從事黨政協調配合，疏解議事爭執，展現幹練才華。六十八年調任中央政策委員會副秘書長，六十九年擔任國民大會秘書長，並當選中國國民黨中央委員與中央常務委員，翊贊中樞，恢宏靖獻，益弘懋績。先生於秘書長任內，依照憲法規定，於七十三年舉行國民大會第七次會議，領導同仁事前深入研究會務，由於顧慮縝密，策畫周詳，掌握肯綮，循序以進，使此次會務順利進行，達成理想；七十九年舉行第八次會議，因當時政治情勢複雜，先生以堅忍態度，無畏精神，突破艱辛困難，完成歷史性任務。會議事務結束後，功成不居，辭去國大代表暨國民大會秘書長職務。先生公忠體國，清風朗月襟懷，為世所重，旋膺聘為總統府資政迄八十九年五月政府改組，勳猷令望，足以表率群倫。

先生幼承庭訓，賦性清和，持躬謹嚴，素行慎篤，待人以誠信懇摯，處事一秉大公，和霽如沐春風，從無疾言厲色。尤以勤於治學，著述豐富，並執教於文化大學，擔任再興學校董事長，逢甲大學董事長，先生熱心教育，興學育才，夙富盛譽。擔任民意代表，清微讜論，卓立議壇，高節清華，虛懷雅望，久為朝野欽挹，同儕僚屬，莫不傾心。先生晚年燕居頤養，碩德耆年，允為長壽朕兆，咸祝期頤百齡，詎料近月氣候嚴寒影響健康，不幸於民國九十年十二月二十九日中午因心臟衰竭逝世於榮民總醫院，享壽九十一歲，哲人其萎，竟失典範，愴懷舊雨，哀悼同深。

德配王秀淑夫人，溫恭賢淑，素孚四德，福建學院法律系畢業，任職法院書記官，民國二十八年七月與先生結縭，婚後辭卸職務，主持中饋，鄉黨同欽。生男二女一，長子邦立、次子邦定、女邦聲，分別研究醫學、電機及環境科學，先後留學美國取得博士、碩士學位。民國八十八年，先生孫女之元以最優成績畢業於美國維吉尼亞軍校，

為該校創校一百六十年來第一位女畢業生。先生一門俊秀，子孝孫賢，桂馥蘭芬，皆能卓然自立，丕煥家聲，亦足堪告慰先生於九泉矣。

（何宜武先生治喪委員會，2001年12月29日）

附錄二 何宜武先生大事年表

| 西元紀元 | 民國紀元 | 大事簡述 |
|------|-------|--|
| 1911 | 民國元年 | 先生於十二月初十誕生於福建省壽寧縣，與民國肇建同慶。 父親何佺公，母親林聖音，兄弟姊妹十人，先生排行第二。 |
| 1915 | 民國4年 | 四歲開始說話。 |
| 1918 | 民國7年 | 七歲就讀於家鄉私塾，接受儒家四書五經之通識教育。 |
| 1923 | 民國12年 | 十二歲即能下筆為文。私塾畢業時，獲全班第一名。後入壽寧縣斜灘鎮縣立高級小學，接受新式教育。 |
| 1925 | 民國14年 | 隨叔父何修公到福州，入明倫堂小學。 |
| 1926 | 民國15年 | 十五歲進入福建省立福州第一中學就讀。 |
| 1929 | 民國18年 | 十八歲入福建學院附屬中學高級部就讀，師郭天佑，探究理學及西方哲學。 |
| 1932 | 民國21年 | 廿一歲高中畢業，與同學鄒文謙北上，考取北京朝陽大學政治經濟系。 |
| 1936 | 民國25年 | 廿五歲會考第一名，以「民生主義之思想及其方法論」為論文，畢業於朝陽大學。 九月參加第四屆全國高考普通行政科及格，分發福建省政府民政廳擔任薦任科員。 |
| 1937 | 民國26年 | 十一月轉任福建省政府秘書處法制室編審。 |
| 1939 | 民國28年 | 七月與王秀椒女士結婚於福建永安。 |
| 1940 | 民國29年 | 三月，加入中國國民黨。 八月福建改進出版社出版「中國土地問題」。 |
| 1941 | 民國30年 | 一月任福建省政府糧食局視察、九月升任秘書。 長女致平生於福建永安。 |
| 1942 | 民國31年 | 二月調任福建省府幹部訓練委員會第二組組長，後保送重慶中央訓練團黨政班第十九期受訓。 五月擔任國家總動員會議專員。 |
| 1943 | 民國32年 | 夏日，長女致平病逝於重慶。 |
| 1944 | 民國33年 | 一月調升國家總動員會議科長，負責物價管制工作。 五月長子邦立生於重慶。 八月任重慶市政府財政局主任秘書，整頓稅務。 |
| 1945 | 民國34年 | 十月來台接任台灣省行政長官公署財政處主任秘書兼保險業主任監理委員。 十一月次子邦定生於重慶。 |
| 1946 | 民國35年 | 四月任台灣省行政長官公署法制委員會委員。 八月轉任上海直轄市財政局專門委員，主持全市稅捐審估工作，整肅貪瀆。 |

| | | |
|------|-------|---|
| 1947 | 民國36年 | 三十六歲當選第一屆國民大會福建省壽寧縣代表。 |
| 1948 | 民國37年 | 三月出席南京第一屆國民大會第一次全國代表會議。 十月總統蔣中正聘為戡亂建國動員委員會委員。 |
| 1949 | 民國38年 | 年初父親何佺公病逝於福建壽寧。 一月經僑務委員會委員長戴愧生遴聘，擔任僑委會第三處處長，負責推動全球華僑經濟事業之發展。 |
| 1950 | 民國39年 | 九月女兒邦聲生於台北。 |
| 1951 | 民國40年 | 四月任命為僑務委員會委員。 六月主持訂定「台灣對外貿易與海外僑商聯繫辦法」，以促進華僑對台灣之投資及貿易。 六月至革命實踐研究院第十三期受訓五星期。 十月編印「華僑投資台灣工礦事業導言」。 |
| 1952 | 民國41年 | 春，奉派印尼視導僑務，足跡遍歷印尼全國各地。 九月編印「華僑對台貿易要覽」。 手編「土地改革之研究」一書。 十月台北召開「全球僑務會議」，任議事組組長，隨後成立「華僑救國聯合總會」擔任常務理事並兼任副秘書長。得蒙 總統頒發獎狀獎勵。 |
| 1954 | 民國43年 | 籌組「華僑經濟研究小組」，聘請專家十四人為委員。 七月參加革命實踐研究院聯合作戰班第三期受訓，為期三個月。 十月總統蔣中正聘為光復大陸設計研究委員會委員。 |
| 1955 | 民國44年 | 四月應福建省政府主席戴仲玉之聘為福建省政府委員。 九月出席「華僑文教會議」。 |
| 1956 | 民國45年 | 十月籌辦「華僑經濟檢討會議」， 總統親臨致詞。榮獲總統府頒發四十五年度保舉特優人員績優獎章。 |
| 1957 | 民國46年 | 任「華僑經濟年鑑」主編。 七月轉任僑委會參事，籌備華僑銀行事宜。 |
| 1958 | 民國47年 | 七月陳清文委員長就職時，回任第三處處長，主持華僑經濟事務。 |
| 1960 | 民國49年 | 周書楷委員長任內，負責協助完成印尼歸僑回台安置事宜，工作策劃執行周詳，獲記大功一次。 榮獲總統府頒發四十九年度保舉特優人員績優獎章；居簡任人員中第一名，蒙 總統召見。 |
| 1961 | 民國50年 | 奉行政院特准，公費前往美國華盛頓州立大學進修一年，研修「遠東落後地區經濟開發及國際貿易」問題。 |
| 1962 | 民國51年 | 七月創辦「應屆畢業僑生生產技術講習會」協助培植華僑社會工商企業人才。 十月於台北召開「華僑經濟發展研討會」，決議成立亞洲華商國際貿易會議，為嗣後亞洲華商貿易會議之肇源。 十二月榮升僑委會副委員長。 |

| | | |
|------|-------|--|
| 1963 | 民國52年 | 二月何母林聖音病逝台北，先生於福建省政府設立「何林聖音清寒獎學金」，以紀念先人。 三月訂定「海外僑營生產事務從業人員回國實習辦法」，鼓勵僑營事業人員來台學習交流。 四月「第一屆亞洲華商國際貿易會議」於東京成立，為亞洲華商貿易會議之濫觴。 參加國防研究院第五期受訓一年。 |
| 1964 | 民國53年 | 三月「第二屆亞洲華商貿易會議」於台北召開，正式定名規模擴大，奠定會議基礎，成立華商會議臺北總聯絡處。 |
| 1966 | 民國55年 | 第四屆亞洲華商貿易聯誼會在曼谷舉行，與會華商金融代表發起籌組「亞華金融聯誼會」增進全球華商的共識與合作，會中發表「華僑經濟的發展問題」報告。 本年度起連續六年於國防研究院擔任「華僑經濟問題之研究」講師。 九月「第一屆世華藥業聯誼會」於台北舉行。 十二月編著出版「華僑經濟研究」。 |
| 1967 | 民國56年 | 五月任國家建設計劃委員會計劃委員。 七月第一屆亞華金融聯誼會在菲律賓舉行，先生以副委員長身份蒞會指導。 |
| 1968 | 民國57年 | 七月首屆「世華航業聯誼會」於台北舉行。 九月「第六屆世界華商貿易會議」於東京舉行，發表「當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議前途」報告。 自本屆起因與會華商已遍及全球，故會議名稱不再以亞洲為限。 |
| 1969 | 民國58年 | 五月首屆「世華觀光事業聯誼會」於台北舉行。 第三屆亞華金融聯誼會於美國夏威夷召開，擴大組織並改名為「世華金融聯誼會」。 |
| 1971 | 民國60年 | 五月「第八屆世界華商貿易會議」於美國洛杉磯召開，會後主席團成立代表團拜訪白宮，並赴紐約與全美商會舉行座談。 九月第四屆世華金融聯誼會在台北舉行，菲律賓代表蔡文華提議結合國內外華僑經濟事業在台北創設「世華聯合商業銀行」。 |
| 1972 | 民國61年 | 六月先生自僑委會副委員長任內榮退，前後服務僑委會二十四年。 八月任中國文化學院「民族與華僑研究所」兼任教授。 九月世華銀行籌備委員會成立，推舉銀行公會理事長陳勉修及旅菲僑領蔡文華為籌備會召集人，先生擔任籌備處主任。 |
| 1973 | 民國62年 | 三月接任中國國民黨國大黨部書記長。 五月應邀擔任再興中學董事長。 夏季開始興建大湖山莊國大房舍兩年後完成。 |

| | | |
|------|-------|--|
| 1974 | 民國63年 | 七月世華銀行奉行政院函正式准予設立。九月世華銀行召開第一屆董事會，推選蔡文華先生為董事長先生為副董事長。 |
| 1975 | 民國64年 | 五月世華銀行在台北正式開業，員工八十餘人，資本額新台幣四億五千萬元。 |
| 1976 | 民國65年 | 十一月當選第十一屆中國國民黨中央委員。 |
| 1978 | 民國67年 | 輔選第六任總統蔣經國先生及副總統謝東閔先生成功，獲頒一等實踐獎章。 十月底蔡董事長文華逝世，董事會推舉林來榮先生繼任董事長，先生仍任副董事長。 |
| 1979 | 民國68年 | 四月調升為中國國民黨中央政策委員會副秘書長，負責督導國民大會黨務工作。 |
| 1980 | 民國69年 | 六月世華銀行成立文化慈善基金會，回饋社會。陳勉修擔任董事長，先生為執行董事。 十月擔任國民大會秘書長。 自中國國民黨中央政策委員會副秘書長任內退休，前後服務中國國民黨黨務工作八年。 十二月膺選為中國國民黨中央常務委員。 |
| 1981 | 民國70年 | 興建國民大會圖書館，收集國內外憲政書刊資料。 |
| 1982 | 民國71年 | 七月祕魯議長斐柯維奇拜會國大秘書長。 十一月南非國會議長郝里夫夫婦拜訪國大秘書長伉儷並交換意見。 |
| 1983 | 民國72年 | 興建台北市中華路國民大會辦公大樓，為國民大會代表憲政研討會委員議事之用。 |
| 1984 | 民國73年 | 二月當選國民大會第七次會議主席團主席。 四月於國民大會第七次會議，輔選第七屆總統 蔣經國先生、副總統李登輝先生成功，獲頒實踐一等獎章。 七月泰國國會議員團由巴曼率領拜會國大秘書長。 九月以國大秘書長身份訪問韓國國會。 |
| 1985 | 民國74年 | 五月哥斯達黎加共和國總統孟赫訪台，於台北圓山飯店行館進行接見。 九月先生力排困難支持政府財經政策，接管瀕臨破產之華僑信託公司，解決當時台灣金融風暴問題。 |
| 1986 | 民國75年 | 蔣經國總統任命為七十五年特種考試公務人員甲等考試典試委員。 |
| 1987 | 民國76年 | 六月世華銀行奉准經營證券經紀商，並辦理證券款項劃撥業務。 |
| 1988 | 民國77年 | 在國民大會七十七年度年會期間，圓滿達成任務，卓著功績，獲頒授實踐二等獎章。 十月推選為第四屆三民主義統一中國大同盟委員。 |
| 1989 | 民國78年 | 一月歡宴祕魯共和國參議院議長畢亞吉夫婦。 十二月世華文化慈善基金會陳董事長勉修逝世，由先生接任董事長 |

| | | |
|------|-------|--|
| 1990 | 民國79年 | <p>二月當選國民大會第八次會議主席團主席。</p> <p>五月先生於北京大學圖書館蒐得外祖父隆山林棟公詩集「梅湖吟稿」孤本，整理重印，分贈友好，以廣流傳。</p> <p>成功輔選第八任統李登輝副總統李元簇，順利達成民主傳承之使命，獲頒實踐一等獎章。</p> <p>第一屆國民大會第二次臨時會議期間參與憲政策劃小組，圓滿達成任務，獲頒華夏一等獎章。</p> <p>擔任第一屆國民大會代表期間，出席歷次重要會議，鞏固領導中心，奠定五權憲政，獲頒光華獎章。</p> <p>九月先生懇辭國民大會代表之職務，卸任國民大會秘書長職務，開國民大會第一屆資深代表退職之風氣，前後任國大代表四十四年，服務國民大會十年。</p> <p>在國民大會秘書長連續十年任內卓著功績，獲頒實踐一等獎章。</p> <p>李總統登輝聘先生為總統府資政。</p> |
| 1993 | 民國82年 | <p>八月當選第十四屆中國國民黨中央評議委員主席團主席。</p> <p>九月擔任私立逢甲大學董事長。</p> |
| 1994 | 民國83年 | <p>十月世華創立「世華期貨經紀公司」開幕，擔任董事長。</p> |
| 1995 | 民國84年 | <p>四月世華銀行與華僑信託公司完成合併。</p> |
| 1996 | 民國85年 | <p>輔選第九任總統李登輝、副總統連戰及第三屆國代選舉，獲頒華夏三等獎章。</p> <p>十一月世華銀行股票正式掛牌上市，廣受社會大眾重視。同年亦獲亞元、歐元雜誌均評選為台灣地區最佳商業銀行。</p> |
| 1997 | 民國86年 | <p>五月世華金融圖書館成立，為國內第一家金融專業圖書館。</p> <p>於家鄉福建壽寧成立「何宜武先生獎學金」，協助鄉親優秀子女進德修業。</p> |
| 1998 | 民國87年 | <p>五月推選先生為世華銀行董事長，李海天先生為副董事長，汪國華總經理為常務董事兼總經理。</p> <p>十一月贊助財團法人廖英鳴文教基金會，推動文化教育及學術活動，獲感謝狀。</p> |
| 1999 | 民國88年 | <p>七月先生與夫人王秀椒女士結婚六十週年，兒女及親朋好友共祝鑽婚之禧。</p> <p>任福建省同鄉會文教基金會董事長，協助募款一千萬元，並贊助五十萬元。</p> <p>十二月周君銓編著「世華人的光輝」一書出版，敘述先生對國家、社會貢獻之心路歷程。</p> |

| | | |
|------|-------|---|
| 2000 | 民國89年 | 三月協助維護金融穩定，績效卓著，獲頒二等財政獎章。七月與海峽兩岸及旅美弟妹八人共聚於美國洛杉磯，此乃五十年來首度的大團聚。十月由世華銀行董市長職位退休，自創辦世華銀行前後服務世華二十八年。世華銀行董事會通過敦聘為名譽董事長並推選汪國華先生接任董事長。參加中國國民黨逾六十年，獲頒榮譽狀。 |
| 2001 | 民國90年 | 捐贈五十萬股世華銀行股票予世華基金會，成立「何宜武先生學術慈善基金」十二月廿九日因心臟衰竭逝世於榮民總醫院，享年九十一歲。 |
| 2002 | 民國91年 | 元月十六日假台北市第一殯儀館舉行家祭、公祭暨覆蓋國旗、黨旗榮典，並隨後發引安葬於台北縣金寶山墓園。三月逢甲大學學術發展基金會設置「何宜武先生學術講座」以紀念先生對逢甲長期發展之貢獻。 |

附錄三 何宜武先生著作目錄

何宜武先生大陸時期論述

1. 民生主義之思想及其方法論 何宜武 私立朝陽大學畢業論文，1936.
2. 新縣制的研究 何宜武 建言季刊 第1卷第1期，28-35頁，1941.
3. 地力動員之兩大問題 何宜武 人與地 第3卷第6期，27-32頁，1943.
4. 戰時美國物價管理之趨勢 何宜武 中國農民 第3卷第4期，27-31頁 1943.
5. 農村工業化與地方經濟建設 何宜武 中國農民 第4卷第1期，44-46頁，1944.

何宜武先生早期出版著作

1. 中國土地問題 何宜武 福建改進出版社 永安 1940.08.
2. 土地改革之研究 何宜武 台北 1952.09.
3. 戰後輔導華僑發展經濟事業五年計劃 何宜武 國防研究院 1963.12.
4. 華僑經濟研究 何宜武 僑務委員會 112頁，1966.12.；130頁，1969.01. 再版；194頁，1971.06.三版。

何宜武先生紀念專書

1. 世華人的光輝——何創辦人宜武先生對國家及社會貢獻的心路歷程 周君詮編著 188頁 企閣企管公司出版，1999.12.10.
2. 何宜武先生紀念集——傳記 張植珊等編輯448頁，世華銀行文化慈善基金會出版 2002.12.
3. 何宜武先生生平事略 國史館現藏民國人物傳記史料彙編 第26輯107-109頁，2003.
4. 何宜武先生褒揚令文暨照片 中華民國褒揚令 續編11集 88-137頁，國史館 2008.08.
5. 國民大會秘書長何宜武傳記 陳滄海、楊智傑 248頁，立法院議政博物館 2013.12.

6. 華僑經濟研究 何宜武 僑務委員會 112頁，1966.12.；130頁，1969.01. 再版；194頁，1971.06.三版。

華僑問題論文集

1. 第3輯，華僑經濟今後發展的問題 何宜武 14-625頁，1956.10.21.
2. 第6輯，華僑經濟事業發展的新方向 何宜武 56-65頁，1959.10.21.
3. 第14輯，亞洲華商貿易會議的成就和展望 何宜武 54-64頁，1967.10.21.
4. 第16輯，世華金融聯誼會的成長及其展望 何宜武 79-83頁，1969.10.21.
5. 第18輯，華僑金融事業與華僑經濟發展 何宜武 122-128頁，1971.10.21.
6. 第23輯，訪問旅居歐美華僑概述 何宜武 64-68頁，1976.10.21.
7. 第25輯，世華銀行的特質及其發展方向 何宜武 132-13頁，1978.10.21.
8. 第42輯，世華銀行之經營哲學與企業文化 何宜武 96-102頁，1995.10.21.
9. 第45輯，世華銀行之經營與管理 何宜武 12-19頁，1998.10.21.

民族與華僑論文集

1. 第1輯，當前國際經濟與海外華商的任務 何宜武 186-190頁，1974.04.
2. 第2輯，世華金融與世華銀行 何宜武 150-152頁，1976.04.

僑務月報

1. 第173期，華僑經濟發展的問題（上） 何宜武 21-23頁，1967.01.16.
2. 第174期，華僑經濟發展的問題（下） 何宜武 14-16頁，1967.02.16.
3. 第182期，亞洲華商貿易會議的成就和展望 何宜武 33-35頁，1967.10.16.
4. 第194期，當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議 何宜武 27-29頁，1968.10.16.
5. 第206期，華僑經濟與世界華商貿易會議 何宜武 9-10頁，1969.10.16.
6. 第208期，加強航運力量促進國際貿易 何宜武 2頁，1969.12.16.
7. 第237期，華僑經濟與我國對外貿易 何宜武 1-3頁，1972.05.16.

何宜武與華商經貿會議

1. 華僑經濟發展的問題 第四屆亞洲華商貿易會議 僑務委員會何副委員長致詞（泰國曼谷1966.11.21-23，20地區，204人出席） 中國經濟 第196期，1-4頁，1967.01.10；僑務月報 第173期，21-23頁，1967.01.16及第174期，14-16頁，1967.02.16；企業家 第9期，13-18頁，1967.02.；世界華商經貿會議三十年特輯，50-64頁，1993.04.
2. 亞洲華商貿易會議的成就和展望 第五屆亞洲華商貿易會議 何副委員長致詞（中華民國 台北 1967.09.27-30，26地區，265人出席） 僑務月報 第182期，33-35頁，1967.10.16；華僑問題論文集 第14輯，54-64頁，1967.10.；世界華商經貿會議三十年特輯，88-97頁，1993.04.
3. 當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議 第六屆世界華商貿易會議 何副致詞（日本 東京 1968.09.25-27，27地區，307人出席） 僑務月報 第194期，27-29頁，1968.10.16；國民大會憲政研討委員會年刊 第2期，133-135頁，1968.12.15；世界華商經貿會議三十年特輯，107-114頁，1993.04.
4. 華僑經濟與世界華商貿易會議 第七屆世界華商貿易會議 何副委員長致詞（中華民國 台北 1969.09.24-28，30地區，323人出席） 僑務月報 第206期，9-10頁，1969.10.16；世界華商經貿會議三十年特輯，128-131頁，1993.04.
5. 華商貿易會議的發展及其成果 第八屆世界華商貿易會議 何副委員長致詞（美國 洛杉磯 1971.05.17-20，50地區，505人出席） 經濟建設 第11卷2期，32-34頁，1971.06.；世界華商經貿會議三十年特輯，138-142頁，1993.04.
6. 華商貿易會議的成就與期望 何宜武 華商貿易會議二十年特刊 1983.04.24.（收錄於《何宜武先生紀念集》377-378頁，2002.12.
7. 加強航運力量促進國際貿易 第2屆世界華商航業聯誼會 何宜武年會致詞 僑務月報 第208期，2頁，1969.12.16.
8. 華僑經濟與航業發展 第3屆世界華商航業聯誼會 何宜武年會致詞 航運季刊 第8卷第1期，38-39頁，1971.04.30.
9. 世華金融聯誼會的成長及其展望 第2屆世華金融聯誼會議 何宜武演講 華僑問題論文集 第16輯，79-83頁，1969.10.21.
10. 華僑金融事業與華僑經濟發展 第4屆世華金融聯誼會議 何宜武演講 產銷 第3卷第7期，6-8頁，1971.10.10.；華僑問題論文集 第18

- 輯，122-128頁，1971.10.21.；中國憲政 第8卷第7期，9-12頁，1973.07.
- 11.華僑經濟與我國對外貿易 何宜武 台北市西北區扶輪社5月10日演講 僑務月報 第237期，1-3頁，1972.05.16.；世界評論 第19卷第7期，6-9頁，1972.06.01.；中國經濟 第261期，5-6頁，1972.06.10.
- 12.我與僑聯 何宜武 僑聯三十年特刊 27頁，1982.11.21. 收錄於《何宜武先生紀念集》375頁，2002.12.
- 13.世華聯合商業銀行之誕生與成長 何宜武 世華金融 第58期，65-68頁，1981.08
- 14.世華人的時代使命——新進行員職前訓練慰勉詞 何宜武 12頁，1998.02.
- 15.歷史的傳承 莊嚴的使命 何宜武 世華銀行25週年紀念特刊 2000.05.20.；收錄於《何宜武先生紀念集》379-386頁，2002.12.；轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集，128-137頁，2008.08.

華僑經濟論述

- 1.從稅制的趨勢中論貨物稅 何宜武 稅務旬刊 第24期，7頁，1952.05.31.
- 2.吸收僑資的基本問題 何宜武 中國一周 第243期，2-4頁，1954.12.20.
- 3.鼓勵華僑回國投資與輸入其他物質 何宜武 中國經濟 第62期，3-4頁，1955.11.10.
- 4.華僑經濟今後發展的問題 何宜武 華僑問題論文集 第3輯，14-25頁，1956.10.21.
- 5.華僑經濟事業發展的新方向 何宜武 華僑問題論文集 第6輯，56-65頁，1959.10.21.
- 6.當前華僑經濟的發展路向 何宜武 中國經濟 第 196期，1-4頁，1967.01.10
- 7.華僑經濟發展的問題（上） 何宜武 僑務月報 第173期，21-23頁，1967.01.16.
- 8.華僑經濟發展的問題（下） 何宜武 僑務月報 第174期，14-16頁，1967.02.16.
- 9.華僑經濟發展的問題 何宜武 企業家 第9期，13-18頁，1967.02.
- 10.亞洲華商貿易會議的成就和展望 何宜武 僑務月報 第182期，33-35頁，1967.10.16.
- 11.亞洲華商貿易會議的成就和展望 何宜武 華僑問題論文集 第14

- 輯，54-64頁，1967.10.21.
- 12.如何吸引僑資 何宜武 中國一周 第962期，9頁，1968.09.30.
 - 13.當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議 何宜武 僑務月報 第194期，33-35頁，1968.10.16.
 - 14.當前華僑經濟發展與世界華商貿易會議 何宜武 國民大會憲政研討委員會刊 第2期，133-135頁，1968.12.25.
 - 15.華僑經濟與世界華商貿易會議 何宜武 僑務月報 第206期，9-10頁，1969.10.16.
 - 16.世華金融聯誼會的成長及其展望 何宜武 華僑問題論文集 第16輯，79-83頁，1969.10.21.
 - 17.世界華商貿易會議的成長及其發展 何宜武 國民大會憲政研討委員會年刊 第3期，138-140頁，1969.12.15.
 - 18.加強航運力量促進國際貿易 何宜武 僑務月報 第208期，2頁，1969.12.16.
 - 19.華僑經濟與航業發展 何宜武 航運季刊 第8卷第1期，38-39頁，1971.04.30.
 - 20.華商貿易會議的發展及其成果 何宜武 經濟建設 第11卷2期，32-34頁，1971.06.
 - 21.華僑金融事業與華僑經濟發展 何宜武 經濟建設 第11卷5期，16-18頁，1971.09.
 - 22.華僑金融事業與華僑經濟發展 何宜武 產銷 第3卷第7期，6-8頁，1971.10.10.
 - 23.華僑金融事業與華僑經濟發展 何宜武 華僑問題論文集 第18輯，122-128頁，1971.10.21.
 - 24.華僑經濟與我國對外貿易 何宜武 僑務月報 第237期，1-3頁，1972.05.16.
 - 25.華僑經濟與我國對外貿易 何宜武 世界評論 19卷第7期，6-9頁，1972.06.01.
 - 26.華僑經濟與我國對外貿易 何宜武 中國經濟 第261期，5-6頁，1972.06.10.
 - 27.華僑金融事業與華僑經濟發展 何宜武 中國憲政 第8卷第7期，9-12頁，1973.07.
 - 28.當前國際經濟與海外華商的任務 何宜武 民族與華僑論文集 第1輯，186-190頁，1976.04.
 - 29.世華金融與世華銀行 何宜武 民族與華僑論文集 第2輯，150-152頁，1976.04.
 - 30.訪問旅居歐美華僑概述 何宜武 華僑問題論文集 第23輯，64-68

頁，1976.10.

- 31.世華銀行的特質及其發展方向 何宜武 華僑問題論文集 第25輯，132-138頁，1978.10.21
- 32.世華聯合商業銀行之誕生與成長 何宜武 世華金融 第58期，65-68頁，1981.08.
- 33.我與僑聯 何宜武 僑聯三十年特刊 27頁，1982.11.21.
- 34.華商貿易會議的成就與期望 何宜武 華商貿易會議二十年特刊 1983.04.24.
- 35.世華銀行之經營哲學與企業文化 何宜武 華僑問題論文集 第42輯，96-102頁，1995.10.
- 36.世華銀行之經營與管理 何宜武 華僑問題論文集 第45輯，12-19頁，1998.10.
- 37.歷史的傳承 莊嚴的使命 何宜武 世華銀行25週年紀念特刊 2000.5.20. (收錄於《何宜武先生紀念集》379-386頁，2002.12.)
- 38.存仁執義 貢獻人群 何宜武 逢甲36週年校慶演講詞 1997.10.
- 39.教澤廣被 松柏長青 何宜武 再興創校50週年演講詞 1997.12.
- 40.賀再興月刊發行五百期 何宜武 再興月刊 2001.05
- 41.繼往開來 再創新猶 何宜武 逢甲40週年校慶演講詞 2001.11.

懷舊憶往

- 1.林故主席子超先生與台灣及海外僑務之淵源 何宜武 林子超先生紀念集 96-101頁，台北 正中書局，1992.01.
- 2.鐵血精忠 黨國干城 何宜武 吳鐵城先生紀念集(三) 50-52頁，1987.
- 3.僑委會工作的一段回憶 何宜武 鄭彥棻八十年 91-94頁，1982.01.25.
- 4.我所認識的李樸生先生 何宜武 李樸生先生紀念集 38-42頁，1987.
- 5.嶙峋風骨永留思---緬懷周書楷先生 何宜武 中央日報 1992.09.04.
- 6.永留懷思在人間 何宜武 中外雜誌 第52卷5期 68-69頁，1992.11. 收錄於《何宜武先生紀念集》407-410頁，2002.12.
- 7.高信先生在僑務上的重大貢獻 何宜武 高信的人生歷程 84-91頁，1992.08.19. 收錄於《何宜武先生紀念集》403-406頁，2002.12.
- 8.勳猷重望 不朽完人 何宜武 高人言先生紀念集 151-155頁，1994.06.
- 9.蔡文華先生和我 何宜武 中外雜誌 第31卷1期22-23頁，1982.01. 收錄於《何宜武先生紀念集》411-414頁，2002.12.
- 10.悼念戴仲玉兄 何宜武 戴仲玉先生哀思錄 69-76頁，1987.05. 收

錄於《何宜武先生紀念集》397-402頁，2002.12.

永留懷思

- 1.何宜武的半世紀經驗 陳鶴齡 福建雜誌 第7期10-13頁，1997.01.01.
收錄於《何宜武先生紀念集》364-368頁，2002.12.
轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集，121-127頁，2008.08.
- 2.何宜武對華僑經濟的關懷與奉獻 楊粵秀 華僑問題論文集 44輯 1997.
10.21；楊粵秀 僑協雜誌 第58期7-11頁，1997.10.；楊粵秀 僑協雜
誌 第59期 5-9頁，1998.01.；收錄於《何宜武先生紀念集》152-158
頁，2002.12.
- 3.從多方面體會宜武兄的行誼與風範 張希哲 收錄於《何宜武先生紀
念集》165-170頁，2002.12. 轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集
107-114頁2008.
- 4.華僑經濟 青史留芳 王華鈇 收錄於《何宜武先生紀念集》201-204
頁，2002.12. 轉載於《中華民國褒揚令》續編第11集，115-120頁，
2008.08.
- 5.中外名人傳（84）--何宜武 王治平 中外雜誌 第71卷3期，59-65
頁，2002.03.
- 6.永懷我的爺爺何宜武 何之元 何之行中外雜誌 第71卷3期，57-58
頁，2002.03.
- 7.何公宜武先生功在黨國 黃乾 收錄於《何宜武先生紀念集》171-176
頁2002.12
- 8.謙沖誠懇 敦忠許國 蔡紹華 收錄於《何宜武先生紀念集》182頁，
2002.12.10.
- 9.克己從人 景行行止 周宣頻 收錄於《何宜武先生紀念集》195-198
頁，2002.12
- 10.追隨何公世紀回憶 陳懷東 收錄於《何宜武先生紀念集》185-188頁
2002.12
- 11.永恆的懷念 林再藩 收錄於《何宜武先生紀念集》210-211頁，2002.
12.10.
- 12.大德之後必昌 許之遠 收錄於《何宜武先生紀念集》237-239頁，2002.
12.10.
- 13.何宜武先生生平事略 國史館現藏民國人物傳記史料彙編 26輯，
107頁，2003.；何宜慈先生生平事略 國史館現藏民國人物傳記史料
彙編 28輯，55頁，2005.

- 14.永懷宜武二哥 何宜慈 中外雜誌 第73卷1期，79-84頁，2003.01.
- 15.以愛薪火相傳——永懷父親 何邦立 中外雜誌 第73卷1期，85-87頁，2003.01.
- 16.仁者之風——何宜武的行事為人 李又寧 中外雜誌 第73卷1期，88-92頁，2003.01.
- 17.懷念與世華共同成長的歲月 何邦立 何之元 中外雜誌 第75卷1期，106-107頁，2004.01.
- 18.懷念何宜武學長孝道懿行 李彤 中外雜誌 第75卷1期，95-99頁，2004.01.
- 19.高誼隆情 永恒懷念——追懷何宜武先生二三事 周亞特 中外雜誌 第81卷 5期，70-74頁，2007.05.
- 20.懷念父親時就想到僑聯 何邦立（筆路藍縷一甲子） 華僑救國聯合總會印 147-149頁，2012.10.

報章雜誌報導

- 1.何宜武獨掌世華銀行——金融界最具威力的中長委 王天建 財訊月刊 50期 72-75頁 1986.05.
- 2.何宜武縱身華僑經濟半世紀 陳鶴齡 經濟日報 1997.02.02.
- 3.世華穩健經營創佳績 楊媛如 台灣時報 1997.05.09.
- 4.逢甲人永遠的典範 蔣語痕 逢甲月刊 70期 1998.07.15.
- 5.讀（世華人的光輝）有感 陳鶴齡 僑協雜誌 第68期 73-74頁 1999.12.
- 6.最令人敬重的銀行董事長 郭千儀 財訊月刊 219期 280-281頁 2000.06.
- 7.國內證券資金霸主——世華銀行 范姜哲寶 商業週刊 705期 88-90頁 2001.05.28
- 8.本會何常務理事宜武先生辭世 僑協雜誌 74期 120-121頁 2001.12.

其他

- 1.僑資與祖國 題字（定治中 著） 1986.10.
- 2.梅湖吟稿 跋（林棟 著） 1990.05.
- 3.21世紀華人經濟活動之潛力 序（曾慶輝 著） 1998.01.
- 4.議政叢談 序（楊振萬 著） 1999.05.
- 5.新世紀人類社會大趨勢 序（陳懷東 著） 2000.01.

(以下為有關國大憲政部份)

何宜武有關國大憲政論述

- 1.革命民主與憲政 何宜武 憲政論壇 第19卷，第2期，23-27頁，1973.07.
- 2.行憲的艱辛與決心 何宜武 中華民國行憲三十年 381-383頁，1977.12.25.
- 3.國民大會第七次會議的重要任務 何宜武 中央月刊 第16卷，第3期，59-62頁，1984.03.
- 4.貫徹民主法治宏揚憲政 何宜武 福建雜誌 第16期，14-18頁，1985.01.
- 5.先總統 蔣公與實施憲政——紀念先總統 蔣公百年誕辰 何宜武 憲政思潮 第76期，63-69頁，1986.10.
- 6.中華民國民主憲政的突破與發展 何宜武 法律評論 第53卷，第6期，3-7頁，1987.06.01
- 7.行憲四十年來的國民大會 何宜武 中華民國行憲四十年 7-18頁，1987.12.
- 8.第一屆國民大會第八次會議工作紀要 何宜武 1-3頁，1990.10.
- 9.宏揚憲政 崇尚法治 何宜武 國大簡訊 第250期，6-8頁，1993.12.31.

懷舊憶往

- 1.我所認識的郭鏡秋先生 何宜武 中外雜誌 第30卷5期，19-21頁，1981.09.
- 2.于斌與國民大會 何宜武 中外雜誌 第30卷5期，19-21頁，1981.11.
- 3.先總統 蔣公與實施憲政 何宜武 憲政論壇 第34卷第6期，63-69頁，1986.12.
- 4.悼念戴仲玉兄 何宜武 戴仲玉先生哀思錄 69-76頁，1987.05.
- 5.博學慎思明辨篤行的學者政治家——紀念谷鳳翔學長逝世一週年 何宜武 谷岐山先生紀念集46-49頁，1987.12.
- 6.護憲衛國炳耀千秋：何敬公與國民大會 何宜武 中外雜誌 第43卷1期，71-74頁，1988.01.
- 7.孫科先生對中華民國憲法之貢獻及好學精神 何宜武 中國憲政 第25卷 第5期，5-8頁，1990.05.
- 8.謙沖和易永念良朋（瞿韶華） 何宜武 韶光華彩 109-110頁，1998.01.

永留懷思

- 1.我所認識的何宜武先生 孔德成 《何宜武先生紀念集》84-86頁，2002.12.10.
- 2.一代完人 李煥 《何宜武先生紀念集》87-88頁，2002.12.10.
- 3.敬悼何主席宜武先生 連戰 《何宜武先生紀念集》91-92頁，2002.12.10.
- 4.居敬持志 國士遺風 宋楚瑜 《何宜武先生紀念集》93-94頁，2002.12.10.
- 5.相知相惜 安危相仗 馬樹禮 《何宜武先生紀念集》89-90頁，2002.12.10.
- 6.長憶宜武先生 王作榮 《何宜武先生紀念集》95-96頁，2002.12.10.
- 7.懷念摯友何宜武兄 趙自齊 《何宜武先生紀念集》97-98頁，2002.12.10.
- 8.以公為先 徐立德 《何宜武先生紀念集》99-100頁，2002.12.10.
- 9.何宜武先生與我 朱士烈 《何宜武先生紀念集》100-102頁，2002.12.10.
- 10.高風亮節 功績不朽 陳金讓 《何宜武先生紀念集》103-104頁，2002.12.10.
- 11.對何故秘書長宜武先生之追懷——員工景從之長者 陳川 《何宜武先生紀念集》105-111頁，2002.12.10.
- 12.國之名士 高風亮節 楊振萬 《何宜武先生紀念集》68-83頁，2002.12.10.
- 13.可敬的何宜武資政 梁子衡 《何宜武先生紀念集》162-164頁，2002.12.10.
- 14.懷念救總的一位摯友 郭哲 《何宜武先生紀念集》112-114頁，2002.12.10.
- 15.懷念何宜武先生 王紹育 《何宜武先生紀念集》115-116頁，2002.12.10.
- 16.平凡的偉人 張豫生 《何宜武先生紀念集》117-118頁，2002.12.10.
- 17.惟誠為最可貴典範 葉明勳 《何宜武先生紀念集》225-226頁，2002.12.10.
- 18.何宜武先生的風範與事功 易勁秋 《何宜武先生紀念集》227-228頁，2002.12.10.

- 19.以二三事崇念何宜武先生 徐亨《何宜武先生紀念集》117-118頁，2002.12.10.
- 20.從多方面體會宜武兄的行誼與風範 張希哲《何宜武先生紀念集》165-170頁，2002.12.10.

報章雜誌報導

- 1.處世明快嚴謹 尤擅政治協調 汪文光 自立晚報 1980.10.12.
- 2.民主憲政的殿堂——國民大會 劉本炎 中央月刊15卷8期 85-87頁 1983.06.
- 3.身擔重任 處世明快 王郁文 香港時報 1984.03.18.
- 4.強制清場是否合宜？ 朝野各說各話 中國時報 1988.12.26
- 5.召警清場何宜武提說明 中國時報 1988.12.26
- 6.何宜武談警察權 聯合報 1988.12.26
- 7.痛苦的清場 無端的紛擾 聯合報 1988.12.27
- 8.何宜武作風大膽 自立早報 1988.12.29.
- 9.何宜武全天候效勞 張世民 中央日報 1989.07.21.
- 10.功成身退 悠然自得 張世民 中央日報 1990.04.06.
- 11.退職沒有附帶條件 莊佩璋 中國時報 1990.04.08
- 12.解嚴前後報紙政治新聞報導的轉變 潘家慶 卜正珉 新聞學研究 43期 85-116頁 1990.07.
- 13.珣爛歸於平淡 張世民 中央日報 1990.09.28.
- 14.高風亮節 功成身退 自由論壇 1993.07.
- 15.資歷完整 處事圓融練達 胡琇媚 自立早報 1998.11.15.
- 16.何宜武燦爛的一生 楊振萬 展望雜誌 363期 36-44頁 1997.02.
- 17.何宜武（1912-2001） 王治平 中外雜誌 71卷3期 59-65頁 2002.03.
- 18.何宜武先生生平事略 國史館現藏民國人物傳記史料彙編 第26輯 107-109頁 2003.

Do人物22 PC0441

何宜武與華僑經濟

主 編／何邦立、汪忠甲

責任編輯／鄭伊庭

圖文排版／楊家齊

封面設計／蔡瑋筠

發行人／陳三井

出版者／華僑協會總會

台北市敦化北路232號6樓

電話：27128450 傳真：27131327

E-mail: oca232.oca@msa.hinet.net

印製發行／秀威資訊科技股份有限公司

<http://www.showwe.com.tw>

展售門市／國家書店【松江門市】

地址：104 台北市中山區松江路209號1樓

電話：+886-2-2518-0207 傳真：+886-2-2518-0778

網路訂購／<http://www.govbooks.com.tw>

法律顧問／毛國樑 律師

總 經 銷／時報文化出版企業股份有限公司

地址：333桃園縣龜山鄉萬壽路2段351號

電話：+886-2-2306-6842

出版日期／2015年3月 BOD一版 定價／550元

【獨立】作家

Independent Author

寫自己的故事，唱自己的歌

何宜武與華僑經濟 / 何邦立, 汪忠甲主編. -- 一版. -- 臺
北市 : 華僑協會總會, 2015.03

面 ; 公分

BOD版

ISBN 978-986-90825-1-8 (平裝)

1. 何宜武 2. 臺灣傳記

783.3886

103027871

國家圖書館出版品預行編目