



蕭副總統為本院員工與志工談如何培養「先見力」之一 林宏燮攝影

如何培養「先見力」

蕭萬長

蕭副總統出席故宮員工暨志工座談會演講稿

周院長（功鑫）、兩位副院長、各位主管、各位同仁，還有志工朋友們，大家早安，大家好！首先我要感謝周院長特別安排這個機會，讓我在即將卸下五十年公職的前夕，能夠在這裡和各位故宮文化的尖兵表達敬意。誠如剛剛周院長所講的，在十五年前我在行政院服務時，感覺到和院內同仁，尤其是科長級以上的主管們，沒有互動的機會，所以思考應想個和同仁互動的好辦法，但又不希望這個互動過於嚴肅，而且最好能培養大家文化的素養，因此當時就告訴人事行政局，安排在週五快下班時到故宮參觀一個鐘頭，之後就到現在這個場地，提供大家紀念品（手錶）並進行觀念溝通，我認為當時這樣的安排幫助很大。

行政院長任上

我在行政院長任內碰到兩件大事，一個是亞洲金融風暴。那時東南亞國家及韓國等，每個國家的經濟都受到很大的衝擊，各國財務都瀕臨破產的危險，當時台灣的處境也很困難。因為這些國家財政危機，都可以向「國際貨幣基金」（IMF）求援，IMF就派遣專家前往診斷，並於開出改革條件後予以紓困。例如，韓國在此情況下獲得六百億美元的貸款，而韓國人將簽署貸款協定那一天訂為「國恥日」，但韓國也因此，十四年來從事開放改革，並且從此超越了我們；反之，台灣不是「國際貨幣基金」會員國，求助無門，必須自救求生，克服困難度過難關。那時我每週至少主持兩次財經會報，我必須作出很多的財經指示，然而與會的人都是各部會首長，他們回去後如何落實執行才最重要，而執行都是在局長、司處長及科長等層級，所以我就想到將他們邀來故宮，一方面品味文化的饗宴，另一方面進行觀念的溝通。

四年前和馬總統搭檔當選時，我

就向他作這個建議，可惜因為總統太忙了，雖交辦下去但未有進展。我的看法是，國民黨已有八年未執政，因此此文對國民黨的理念為何已不瞭解了，選舉時宣傳的政見及白皮書，他們不見得清楚，所以應該讓常任文官知道執政黨的理念，如此政策的落實才快。在舉辦了幾場故宮交流活動之後，我們安然度過了亞洲金融風暴，使台灣成為當時亞洲唯一未遭受衝擊的國家，而且當時印尼、馬來西亞、菲律賓、新加坡等國政府都邀請我去幫他們的經濟把脈，也使我們的國際地位因此提升了。

後來我們又遇到九二一大地震。當時由於政府內溝通良好，所以地震後各部會主動認養鄉村與學校。那時我一週到災區巡視數次，發現到任何災區都有我們的同仁在幫忙所認養的災區，也因此九二一大地震雖然是百年少見的大災難，但人民對政府當時並沒有大的埋怨。以上兩例，我認為都是因為當時舉辦故宮參訪活動所帶來的功效，現在回想起來還是很感激當年故宮提供的協助。

也因此台灣建立起了在中華文化上的特殊地位。如今故宮車水馬龍，成為大陸觀光客及國際旅客必來參觀的景點，值得國人驕傲。

故宮周院長很有「先見力」，認為故宮不能安於現狀，應建立「大故宮計畫」，規劃系統性擴增五倍展示面積，以及相關的公共空間，未來故宮可望成為世界級的文化觀光機構。

然而，規劃的過程中是非常辛苦的，但是非做不可，因為越晚做困難度越高。我們將「大故宮計畫」視為國家重大計畫，個人更非常支持，因為這就是具有「先見力」的表現。

記得在一九八四年，我擔任國貿局長，美國人在談判時給我很多壓力。當時類似「美牛」的案子太多了，我挨雞蛋摔，還必須保持笑容。那時有個「智慧財產權」談判，當時台灣從未聽過何謂「智慧財產權」，雙方認知不同，我方認為這是西方霸權甚至帝國主義的想法，所以我去談判時，被批為「喪權辱國」和「第二個李鴻章」，所以我就決定要向美方據理力爭，這個理當然是對我方有



蕭副總統為本院員工與志工談如何培養「先見力」之二 林宏燮攝影



本院員工與志工專心聆聽演講 林宏燮攝影

先見力

今天要談的主題是如何培養「先見力」。「先見力」在我看來，就是要能前瞻，要有遠見，要有長期的規畫。我現在以個人五十年來的公職生涯的現身說法來向各位報告，「先見力」的確重要。

我常半開玩笑地說，我比較重視「先見力」。高中時突然發現自己一眼遠視，一眼近視。遠視就是要培養我的「先見力」，近視就看得近處，因為只看遠，是空想，無法達成目標；光看近也不行，只是炒短線，不能成功。每個人應該有自我的要求，遠近兼顧。回憶過去的許多人生轉捩點，我都是往遠處看。例如，高中時父母都希望我讀醫，但是自己卻對文法較有興趣，因此選擇讀外交。因為在讀英國歷史時，發現這個海島國家，能夠建立大英帝國，在全世界有兩百多年的盛事，即使帝國衰落，仍然有大英國協維繫著它與前殖民地的關係，這就代表英國當年的國王與王室具有「先見力」；我從事外交工作十年後改走經貿，在公職生涯又走了

四十載，而且是自願降級，並從經貿的ABC學起，很多人對此感到不解。主要原因就是我認為，我國退出聯合國後，未來的外交要靠經貿，所以我要投入經貿外交，以期提升國力。後來在國貿局的十五年間，看到我國經濟起飛，但經濟不可能永遠高成長，產業必須轉型升級，這就需要「先見力」，作一些規劃並配合國際潮流。

要成爲一個稱職的專業人才，必須具備以下五「力」：「先見力」、「判斷力」、「論述力」、「執行力」及「應變力」。具備以上條件，將可無往不利，接受任何人的挑戰。而最優先重要的，就是「先見力」，培養了這項條件，國家就可以獲致長遠的願景、目標和方向。以故宮來說，當年國民政府及先總統蔣公因爲有「先見力」，在當時兵荒馬亂大撤退的時候，將故宮文物運送來台，才讓這些文物成爲今天全世界最欽羨，也是最有價值的文化遺產；如果當時這些文物留在大陸，在文化大革命的影響下，可能已經毀了一大半，所以這就是我們當年「先見力」的影響，

當年我在行政院時推動高鐵建設，立法院杯葛不做，也不給預算，所以當時我決定採BOT方式，由民間來做，而且一定要建，因為一條高鐵運量抵三條半的高速公路，且符合節能減碳的時代趨勢，軌道運輸較有長遠性；此外，高鐵的便利及安全高於汽車也是考量因素；另外，政府做時



蕭副總統與周院長合影 林宏燮攝影

最後我要講的是如何培養「先見力」？我認為第一，應該有很豐富的國際觀。台灣不能脫離世界而生存，不能自外於世界；第二，要不斷地充實自我，要掌握住社會的脈動，要有

方，後來就擬祭出特別三〇一條款制裁，事態趨於嚴重，因此我返國後向孫運璿、李國鼎及俞國華三位財經大佬回報美方越來越大的壓力，他們都表示此事我不能堅持，因為台灣產業正要轉型，結構要調整，我們已經無法再靠勞力密集產業，應轉向技術密集與資本密集的產業，這就需要外來的技術，特別是美國的技術。尤其當時「新竹科學園區」即將開幕，需要美國矽谷的一批人才進來，人才就代表技術，資金也會跟著來。如果我們不建立這一套美國或西方國家所主張的「智慧財產權」制度，我們的產業將無法轉型。後來向經國先生報告，他安排我到國民黨中常會作專案報告，三位大老都發言支持將包括著作、商標及專利等「智慧財產權」的法律制度建立起來，只有如此才能和國際接軌，引進國際技術和資金，後來就定調作成決策。

回頭看來，從一九八四年到今天的二十幾年來，台灣經濟就是這樣成長起來的。如果當時這些法規制度沒有建立起來，就不可能有「新竹科

間的會拖很久，且經費會不斷增加，民間則無顧慮，有困難會自行排除，時間就是金錢，早日營運早日賺錢。後來果然效率很高，六年完工通車，比韓國高鐵興建十四年還快得多。這也就是要有「先見力」的實例。

同樣的道理，全民健保是一九八七年我就任經建會副主委後的第一個工作。當時李國鼎先生找我，他表示要在行政院提出台灣需要全民健保制度，並將交給經建會負責規劃，我甚表贊同，因為這對國人健康的維護與保障有相當的幫助。不過很遺憾的是，我在經建會健保規劃小組只做了一年，就被調到國民黨擔任組工會主任，就沒法繼續辦下去。如今全民健保制度已施行，並已需要進一步修改，即二代健保出來了，但無論如何，政策方向的決定，是要有「先見力」的。

但是，我必須說明，並非所有的「先見力」都會成功。我在一九九四年從經濟部長轉任經建會主委，開始思考我們國家已轉型到高科技產業，但再過十年或二十年後該怎麼辦？後來就有規劃成爲「亞太營運中心」的構想，就是除了利用高科技製造業以外，利用台灣非常有利的經濟戰略地位，把海運、空運、金融、電信、媒體等與服務業有關的台灣優勢好好地發展，使我成爲這一區域的營運重心，所有的跨國公司就會來，今天的上海、新加坡及香港就是在做這件事。十八年前我到經建會就有這個構想，所以那時就請大前研一先生來擔任顧問，進行規劃。如果當年我們做成功的話，現在在上海、新加坡及香港做的事，很多都會在台灣做，很可惜沒有做成。所以光有「先見力」還不夠，還必須有執行力及其他條件配合。

學園區」和後來其他的科學園區，我們的高科技產業也就不可能有今天在世界上這樣高的地位，這就是「先見力」。

使命感；第三，要有文化素養。我雖然是財經背景出身，但當我擔任首長以後，我也感覺到文化的重要。孫運璿先生在擔任行政院長時曾對我說：「搞經濟的人要多一點文化素養，要重視文化。」這也是這四年來我在總統府，心有餘力時就幫忙馬總統推動文化工作，以表示我對文化的關心。文化對台灣未來生存是很重要的，我們在講「創新」，這兩天台北科技大學頒給我名譽博士學位，我向他們表示，台灣要脫胎換骨，關鍵在創新，而創新得靠人才，人則要有文化，將我們優良的中華文化發揮出來，成爲可尊敬和受人喜愛的地方，這就是我們的軟實力。我們要把經濟帶到更高的層次，就要靠軟實力，當文化氣息好的話，人才就會進來，所以要培養「先見力」，就從培養文化氣息開始做，而故宮就是台灣文化的標竿，能把「大故宮計畫」做好，我相信我們會受到國際更大的尊敬和肯定。

再次感謝各位，祝福大家身體健康，萬事如意。謝謝！

作者為中華民國副總統