

出國報告（出國類別：進修）

## 負笈哈佛大學甘迺迪政府學院 研習過程與心得

---

服務機關：外交部國際組織司

姓名職稱：孫科長麗薇

出國期間：98年6月28日至99年6月3日

報告日期：99年11月26日

## 摘要

本人有幸於 97 年底經過外交部之甄審，依據「外交部選送中、高級同仁出國進修實施計畫」獲得補助出國進修。素聞哈佛大學甘迺迪政府學院乃孕育各國政治菁英之搖籃，爰即以該校為首要目標，嗣通過層層申請關卡及電話口試後，終於 98 年夏天負笈位於美國麻薩諸塞州劍橋之哈佛甘迺迪學院，展開為期 1 年之革心充電生涯。

本人在哈佛甘迺迪學院之研習課程範疇包括國際關係領域、領導統御類別及經濟學相關課程等，除授課教授俱為一時之選外，甘迺迪學院網羅來自各國政學商界等不同領域之學子，在其所打造之自由校風中互動學習，校方鼓勵學生適時跳脫制式思維框架，甚至挑戰老師之立場。不論在課堂上或從事課外活動，校方時時勉勵學生「做有意義的事」(make a difference) 及以服務公眾為職志；學生每日在此等學風沐浴薰陶下，逐漸將之內化成為其思維與價值觀之一部分。

歷經一年之研習後，原本所期待者為知識的增長、眼界的開擴及觀念的創新；惟所獲者實超出此一期待，特別是內在心靈革命抖落自以為是之想法與觀念，學習包容及吸收多元文化與觀點，更幸者為結識如燈塔般之良師益友及建立人脈網絡，未來或有可能成為吾人外交工作及生涯之助力。

## 目次

壹、 目的.....	4
貳、 研習過程.....	4
一、 正式課程.....	4
(一) 國際關係領域.....	5
(二) 領導統御課程.....	6
(三) 經濟學相關課程.....	7
(四) 其他.....	8
二、 課外研習與活動.....	8
(一) 參與「公眾演說工作小組」.....	8
(二) 前往以色列及巴勒斯坦參訪.....	9
(三) 邀晤教授餐敘，建立師生情誼.....	9
(四) 出席多場演講及討論活動.....	9
參、 心得與建議.....	11
一、 哈佛甘迺迪學院之軟實力.....	11
二、 社交網絡與公眾外交.....	12
三、 建議政府有計畫投入更多資源培訓人才.....	13
四、 寧靜外交懸掛我國旗經驗.....	14
肆、 附件.....	16

## 壹、目的

民國 98 年，在外交部服務即將屆滿 12 年，時光荏苒間也面臨升簡任關卡之際，驀然回首，一路走來有幸跟隨無數學識、才氣、德望與能力俱備之長官麾下，受其等薰陶與教誨，故而在工作上忝得以不斷紮實成長，在待人處事上則力求在稜角與圓融間淬煉平衡；繼追求在公私兩領域，為週遭帶來正面能量與影響。

在此同時，亦盼學習從不同的角度及高度、設身處地看待事物，以培養大戰略觀，吾人深自以為，身為中華民國（台灣）之公務員，欲因應 21 世紀變局，必須兼具自我期許及洞察事物之能力，始有可能跳脫既有思維框架，以人民最大利益為念，作出改變；而欲作出此等改變有時是需要果敢的決斷力。

然在公務部門服務 10 餘年，思考模式多已漸被定型（institutionalized），如何養成戰略思維與視野似亦遇瓶頸，爰擬回歸校園重新／心出發，學習透析事物之本質，培養創意與戰略觀，進而審度個人、家庭、團體，乃至國家之定位等問題。

本此心前往哈佛大學甘迺迪政府學院，展開 11 個月零 3 天之「自我放逐」學習生涯。

## 貳、研習過程

- 一、正式課程：在哈佛甘迺迪學院之研習可分為三個階段，孫員分別在該等階段修習下列課程：（一）暑期新生訓練：計量方法（Quantitative Methods）、統計學（Statistics），及個案學習（Learning via Case Study）；（二）秋季班：21 世紀權力（Power in the 21<sup>st</sup> Century）、能源地緣政治（The Geopolitics of Energy）、經濟與安全（Economics and Security）、市場與市場失靈附個案研討（Markets and Market Failure with Cases），及美國總統（The American Presidency）；（三）春季班：火線領導（Leadership on the Line）、行使領導－變革政治（Exercising Leadership: The Politics of Changes），及當代外交－21 世紀之戰爭與和平（Modern

Diplomacy: Peace and War in the 21<sup>st</sup> Century)。茲就課程類別分述如下：

(一) 國際關係領域：

1. 21 世紀權力：由曾於柯林頓政府擔任美國防部主管亞太事務助理部長奈伊（Joseph Nye）講授，N 教授為甘迺迪學院前院長，亦係《柔性權力》（Soft Power，另譯為軟實力）一書之作者及該詞彙創始人。課程從權力之定義及來源談起，逐一探討軍事力量（傳統硬實力）、經濟力量（可硬可軟，端視如何運用）、軟實力（主要來源為一國之文化、價值觀與政治體制，及外交政策），及巧實力（smart power，為上述各種力量之綜合運用）；繼討論權力運用之演變，包括網路力量（cyber power）崛起、權力變遷（power transition），及權力擴散（power diffusion）；以及在全球化及資訊革命時代，擁有權力者不再限於政府，尚包括非國家行為者（non-state actor），如 NGO、媒體、恐怖集團等。
2. 當代外交－21 世紀之戰爭與和平：本課程教授 R. Nicholas Burns 曾任美駐歐盟及希臘大使、美國務院發言人及政治次卿（職業外交官於國務院之最高職務），於 2008 年退休後隨即被甘迺迪學院延攬。課程主要討論自冷戰結束以來之國際情勢，先以全球變遷下之美國外交政策、中國大陸之崛起及未來 20 年之國際趨勢將走向無極（non-polarity）或多極【multi-polarity；按，相對於二次世界戰後至冷戰結束前美俄對抗之二極（bipolarity）及冷戰結束後 10 年美國獨強稱霸之單極（uni-polarity）】鋪設大架構；繼分別以 5 個成功外交案例及失敗案例進行課堂討論。成功案例包括：①終結冷戰：德國統一並加入北大西洋公約組織（NATO）；②終結南非種族隔離；③1991 年第一次波斯灣戰爭；④終結波士尼亞戰爭；⑤美國對印度之開放：外交突破。失敗案例則包括：①2003 年伊拉克戰爭；②2010 年阿富汗戰爭；③蘇丹達福：

聯合國之外交困境；④以巴和平之路？⑤伊朗核武危機：探討外交能否阻止戰爭，並以聯合國安理會制裁伊朗案例分組進行情境模擬。鑒於B教授任職國務院期間直接或間接參與上述各案，時而於課堂上提出其個人第一手經驗與觀察。自研析層面看成功的外交，渠格外強調應具備戰略觀（strategic vision）及戰略能力（strategic competence），後者尤指洞悉與佈局事件發展之能力（think 20 moves down the chessboard）；在執行層面，領導力、信任與授權、通盤策略、適時妥協及具向心力之團隊俱為成功外交案例所不可或缺。

3. 能源地緣政治：由曾於小布希政府擔任主管伊拉克及中東事務之副國安顧問 Meghan O'Sullivan 執教。課程討論能源政治歷史演進；能源長期以來在形塑一國之外交戰略及國際權力運作上扮演重要角色，包括二次大戰期間協約國及同盟國對中東石油之競逐策略、歷次石油危機之國際政治運作及當前全球能源市場與秩序等。復亦探討全球石油產量高峰（peak oil）是否已過、能源詛咒（resources curse）、能源國家主義（resource nationalism）、能源外交與軍事化、國家主權基金，以及中國大陸在發展中國家（尤其是非洲及拉丁美洲）之能源資產化政策（energy equity）等。鑒於有關本課程之多項主題在當前國際政治上尚未有定論，爰O教授將同學以2人一組方式就能源相關議題在課堂進行辯論，例如「能源與民主之間是否有直接關係？」、「2006及2009年之俄羅斯及烏克蘭石油爭端係屬商業或政治？」、「美國應否終止在波斯灣之軍事部署？」等。

## （二）領導統御課程：

1. 火線領導：本課程教授為 Ronald Heifetz。身為大提琴家及心理學家之H教授於甘迺迪學院執教領導學課程逾27年，係本學院最受學生歡迎且教學風格最具爭議之教授。可容納近百人之講堂從來是座無虛席，並吸引哈佛教育學院、法學

院、商學院，以及麻省理工學院之學生前來修課或站立旁聽，H教授甚被喻為甘迺迪學院最具影響力教授之一。課程針對領導學進行由內而外（inside-out）之分析，簡言之，任何個人處於須行使領導力之情境時均受到三個層面之制約：①專業層面（professional）：指與工作領域相關之限制，包括對長官、同僚之忠誠認知侷限個人之判斷；②社會層面（social）：對於家庭、友人及社交領域之認同所產生之限制；及③祖先層面（ancestral）：來自於對文化及祖先認同之限制。由於任何個人於面對須展現領導力之情境時，內在均受到上述三層面不同程度之制約，故必須學習洞悉個人之限制何在，始有超越該等限制之可能，進而透析所處組織、團體、社會及國家之最大利益何在。

2. 行使領導—變革政治：由曾任馬達加斯加總統顧問之 Dean Williams 教授主講，渠亦為新加坡、澳大利亞等國政府進行政府改造計畫之諮詢顧問。本課程與前述《火線領導》屬同一派系，均強調行使領導（leadership）與行使職權（authority）大相逕庭，惟課程重點則在於針對案例進行由外而內（outside-in）之架構分析；簡言之，其強調組織內之派系（faction）對吾人欲行使領導力時所產生之制約，蓋不同派系之利益考量迥然相異，面對各方派系時，如何瞬間退一步「站在陽台上」（get on the balcony）透視彼等利益，並立即正確認知現實環境，從而推促各方作出妥協與讓步，追求組織之最大利益及人類福祉，乃此課程之要旨。

### （三）經濟學相關課程：

1. 市場及市場失靈附個案研討：本課程搭配個案探討經濟市場行為，包括供需理論、價格與競爭策略、完全競爭、長期均衡市場及看不見的手、獨占及其救濟措施、反托拉斯、公共財、公共資訊及市場失靈、外部性等，並將學生以 4 至 5 人分為一小組，於課堂上進行個案簡報。

2. 經濟與安全：由 Richard Rosecrance 教授主講，首先講述二次世界大戰以來，自杜魯門以降美國不同政府之經濟政策及對全球經濟與安全之影響，復探討國際政治與經濟之理論，包括現實主義、自由主義對國家與權力之觀點，並對霸權穩定理論（hegemonic stability theory）及多極穩定（multipolar stability）進行批判。另亦討論新自由主義與恐怖主義之崛起、國際組織與安全經貿體系之架構與制約、囚犯困局理論、純粹經濟學及其限制等。R 教授另曾邀請知名經濟學家 Jeff Frankel 及 Martin Feldstein 兩位教授擔任客座。
3. 計量方法及統計學：暑期新生訓練課程之一部分，以讓學生重拾基礎統計及數理能力。

（四）其他：

1. 美國總統：由曾在福特、雷根及老布希政府時期擔任白宮經濟顧問之 Roger Porter 教授主講，內容包括美國總統職權最初設計及歷史演進、憲法規範弱勢總統、美國總統之立法權（legislative power）、行政權（executive power），以及訴諸民意支持之權力（rhetorical power）；美國總統選舉、權力移轉等。P 教授以其個人親身經歷與學生分享，並曾邀請渠昔日同僚共同授課，內容至為精彩，且受學生歡迎。
2. 個案學習：暑期新生訓練課程之一部分，旨在透過個案討論過程增進學生與老師間之互動及主動表達意見。

二、課外研習與活動：

- （一）參與「公眾演說工作小組」（Public Speaking Workshop）：該小組系列研討會乃甘迺迪學院溝通計畫（Communications Program）之一部分；學生可利用課餘時間出席每週 1 至 3 次不等之公眾演說小組研討並進行演練，內容包括如何創造個人演說特色、說服式演說、非口語溝通、如何堅持說不、鼓動人心之藝術等。

- (二) 前往以色列及巴勒斯坦參訪：孫員於春假期間自費參加哈佛甘迺迪學院學生社團「以色列連線」(HKS Israel Caucus)主辦、「巴勒斯坦連線」(The Palestinian Caucus)協辦之以色列之旅，前往以國及巴勒斯坦佔領地（西岸走廊）參訪，實地瞭解以巴衝突及中東紛爭之核心，並曾會晤以國總統裴瑞斯（Shimon Peres）及巴勒斯坦官員。
- (三) 邀晤教授餐敘，建立師生情誼：孫員在校期間除利用課餘與教授討論上課心得外，另曾邀若干教授餐敘，如 Joseph Nye、Ronald Heifetz、Steve Kelman 及 Dean Williams 等，藉以增加互動，深化師生情誼。
- (四) 出席多場演講及討論活動：茲要列如后——
1. 為下一代乾淨能源奠基（Laying the Foundation for the Next Generation of Clean Energy Jobs）：由甘迺迪學院院長 David Ellwood 主持，美能源部長朱棣文（Steven Chu）主講，並邀聯邦眾議員 Edward J. Markey（D-MA）進行對話。
  2. 大使對話（Ambassadors' Dialogue）：由美駐韓大使 Kathleen Stephens 及韓駐美大使 Han Duk-Soo 就美韓同盟關係之演進、全球經濟議題、美韓自由貿易協定（FTA）及朝鮮核武等議題進行對話。
  3. 印尼總統 Susilo Bambang Yudhoyono 演講：Y總統於 98 年 9 月底出席在美匹茲堡舉行之 20 國峰會（G20）後，特來哈佛甘迺迪學院參訪並公開演講。其內容從歐巴馬 2009 年 6 月於埃及開羅之演說開啟美國與伊斯蘭族群對話之契機談起，盛讚歐巴馬政府採取軟實力之公眾外交策略；Y總統並支持 G8 擴大為 G20，強調擴大交流機制將有助為全球關切議題尋求共識及解決之道。Y總統另表示將帶領印尼持續發展民主、健全經濟體制，並在亞洲扮演重要平衡角色。
  4. 伊拉克及阿富汗後之世界局面（The World after Iraq and Afghanistan）：由新美國安全中心（Center for New American

- Security) 資深研究員、知名策略家 Robert Kaplan 主講，本學院教授 Nicholas Burns 引言。
5. 歐巴馬之阿富汗策略—軍隊、時間表與塔利班 (The Obama Strategy in Afghanistan: Troops, Timeline and the Taliban)：由本學院教授及布希政府主管中東事務副國安顧問 Megan O'Sullivan 主講，甘迺迪學院教授 Graham Allison (美知名研究核武政策專家) 主持。
  6. 金融危機面面觀 (Financial Crisis in Perspective)：由歐巴馬政府之經濟復甦諮詢委員會主席 Paul Volcker 主講。
  7. 中國特色之領導學 (Leadership with the Chinese Style)：學生社團「中國沙龍」(China Salon) 主辦，邀本學院知名領導學教授 Ronald Heifetz 講評。中國大陸學生自中國歷史探討領導學之演進、中國軟實力之崛起，以及孔子儒家思想之影響等。孫員在會中引述美前副卿、現任世界銀行總裁佐立克 (Robert Zoellick) 曾提出之觀點——即中國大陸作為全球事務「負責任之利害關係者」(a responsible stakeholder)——提詢；中國大陸學生則以目前仍非完全承擔全球責任之適當時機，蓋其仍須先應付內部問題等說詞回應。H 教授則不改其尖銳批判教學本色，以挑釁及質詢口吻激發聽眾尤其是中國大陸學生思考其之角色及在全球政治之定位。
  8. 「以色列及巴勒斯坦：擁抱幽默；尊重人性」(Israel & Palestine: Embracing Humor; Respecting Humanity) 活動：本學院政治研究所主辦；由美知名喜劇舞台演員 Jimmy Tingle (亦為本學院學生) 引言，邀「以色列連線」及「巴勒斯坦連線」各推學生代表 1 名以談諧方式進行對話。
  9. 甘迺迪學院公眾領導中心 (Center for Public Leadership) 新書《適應性領導之實務》(The Practice of Adaptive Leadership) 發表會：該書作者包括本學院教授 Ronald Heifetz 及 Martin Linsky 等人，發表會則由 Dean Williams 教授主持。

10. 「2010 年哈佛領導論壇」：甘迺迪學院領導學兩大巨擘 Barbara Kellerman 及 Ronald Heifetz 以對話及問答方式，從文化、性別及社會價值觀等不同層面探討領導學。
11. 與同學倡議「女性領導學工作小組」（Women Leadership Workshop）：該小組進行共計 3 次公開研討，廣邀學生參與，其中一場由孫員籌劃及擔任引言，主題為「亞洲女性之領導角色」（The Leadership Role of Women in Asia）。
12. 墨西哥總統 Felipe Calderón 演說：C 總統係甘迺迪學院 2000 年之畢業生，應邀返校對 2010 年畢業生發表演說。

### 參、心得與建議

一、哈佛甘迺迪學院之軟實力：甘迺迪學院前院長奈伊稱軟實力即間接及無形的吸引力（indirect and intangible attraction），其來源包括文化、政治價值觀及對外政策等層面；茲綜合扼述甘迺迪學院軟實力之體現：

- （一）1936 年成立的哈佛公共行政學院於 1966 年更名為哈佛甘迺迪政府學院，並以美國第 35 任總統約翰甘迺迪之名言——「不要問國家能為你做什麼，應問自己可以為國家做什麼」（Ask not what your country can do for you. Ask what you can do for your country.）——作為校訓。自入學伊始，院長 David Ellwood 致詞時即強調，今日共聚於甘迺迪學院乃因吾人懷抱共同的信念，即「吾人均盼在世界上做有意義的事」（we all want to make a difference in the world）；E 院長致詞末並邀請學生一起思考：「問自己可以做什麼」（ask what you can do...）。嗣後，「做有意義的事」及「問自己可以做什麼」不斷地被院長、教授及學生在課堂、演講活動、學校網頁，甚至輕鬆的社交活動中重複引述與討論，漸次內化成為甘迺迪學院師生思維之一部分，從而形塑整個學院之特殊校風。
- （二）此種校風由內而外的體現是，甘迺迪學院每天有各類不同主

題由學校或學生自發主辦之大小型演講、研討會、工作小組、情境模擬推演、Brownbag 讀書討論會等，該等活動係學生生活之一大重心，學院內對各項議題之蓬勃討論不亞於任何一個華府智庫。倘用心聆聽所有活動背後所傳達之真正訊息，則其為策勵學生思考如何「做有意義的事」。哈佛商學院、法學院、麻省理工學院及佛萊契爾外交學院等鄰近學校學生均甚喜來甘迺迪學院修課及出席研討活動，據渠等告稱，哈佛甘迺迪學院之特殊校風及氛圍為其他學校所罕見。嘗聞 2001 年 911 恐怖攻擊事件發生時，鄰近許多其他學校教授及學生主動聚集到甘迺迪學院，共同腦力激盪在該困境下，如何貢獻一己之力。

- (三) 吾人以為哈佛甘迺迪學院之軟實力揉合多元文化、民主政治價值觀及為人群服務與奉獻之精神，其吸引並影響來自全球的學生，進而將甘迺迪學院之信念散播世界各地。吾人有感者為一所學校在長年經營後得以打造出該等軟實力，則一個政府乃至國家倘能以務實、包容且打動人心之前瞻眼光，確立政府及國家存在方向與信念（例如甘迺迪學院強調「做有意義的事」），並自不同層面將之內化成為其價值觀與文化一部分，則所外顯之軟實力（或無形吸引力）將是獨一無二。甘迺迪博物館牆上有句名言：「命有時盡，國有興衰，惟信念長存」（A man may die, nations may rise and fall, but an idea lives on.）。吾人可知者為，此一樹立國家信念與前瞻方向，並將之內化之過程當非容易，甚至需經過許多掙扎與奮鬥，惟當亦非知其不可而為之事。

## 二、社交網絡與公眾外交：

- (一) 甘迺迪學院學風自由，期許學生於課堂上努力學習，參與討論，甚至挑戰老師之立場；惟亦鼓勵學生利用課餘儘量參加社交活動，校方強調在甘迺迪學院所建立之社交網絡

（networking）將係學生畢生資產。全球有 5 個國家現任元首為甘迺迪學院校友，另聯合國秘書長潘基文、世銀總裁佐立克亦為本學院校友，校方不定期週知學生該等傑出校友之動態。此外，甘迺迪學院在 2009—2010 學年計有來自 91 個國家學生，涵蓋各國政府及國際組織（聯合國、世界銀行、國際貨幣基金）官員、NGO、商界及媒體界等人士，甘迺迪學院均用心透過電郵及 Facebook 網絡與校友保持聯繫，藉以凝聚該社交網絡之向心力。同學間亦形成許多小型社交網絡，如孫員自畢業迄今除以 Facebook 與多位同學保持互動外，並不定期以 Skype 與若干同學通電話或進行電話會議，分享工作與生活，並以在校所學應用至實際生活之心得相互進行個案分析。

- （二）在網路力量與現代人生活幾密不可分之今日，妥適運用網路溝通工具允可作為公眾外交之利器。美國務院主管公眾外交次卿 Judith H. McHale 曾表示，公眾外交之運作形諸於兩個層面：溝通與接觸（communication and engagements）。網路溝通工具——包括電郵、部落格、虛擬網站及 Facebook 等——允可同時運用於該二層面。孫員在春假期間赴以色列參訪前曾在「以色列連線」之安排下與以國駐新英格蘭總領事會晤，嗣後即不定期收到該總領館及以國駐美大使館之電郵，並接獲加入該大使館 Facebook 網絡之邀請，參與該次活動學生因而均在短時間內快速增長對以國之認識。以色列運用網路溝通工具進行公眾外交之作法及效率令人印象深刻，值我學習。

### 三、建議政府有計畫投入更多資源培訓人才：

- （一）2009—2010 學年，全哈佛甘迺迪學院來自台灣的學生僅有孫員一位，相較週邊其他國家，如日本（20+）、韓國（30+）、中國大陸（40+）及新加坡（10+）等之學生人數，差距甚大

（註，孫員畢業前曾向校方詢問獲告，2010—2011 學年已無來自台灣之學生）。

- （二）據悉，日、韓、星等國政府培訓人才不遺餘力，投注可觀資源，甚至對能申請到甘迺迪學院就讀之政府官員提供兩年全額學費及生活費補助。中國大陸近年來亦急起直追，除有外交部、商務部官員以公費在甘迺迪學院就讀外，並選送各級幹部不定期前往擔任訪問學人，廣植國際政學界人脈，提升國家公務員之素質；據瞭解，甘迺迪學院之「亞許民主治理與創新中心」（Ash Center for Democratic Governance and Innovation）與中國大陸間有長期合作關係，經常接受其高階黨政幹部前往擔任訪問學人，孫員即曾在該中心舉辦之活動上巧遇湖南省副省長。
- （三）較諸週邊國家，我政府在選送公務員赴國外進修方面所投入之資源或相形見絀，且相關規定僵化，欠缺整體配套措施，致多數公務員因缺乏誘因而不願長期出國進修，甚至視為畏途。我政府宜從長程培育人才之角度著眼，鬆綁相關規定及寬列補助經費，並研擬吸引具潛力的公務員出國進修之整體培訓計畫，否則長此以往，恐影響我國家整體競爭力。

#### 四、寧靜外交懸掛我國旗經驗：

- （一）甘迺迪學院平日不掛旗，僅在開學及畢業典禮期間懸掛當屆學生國家之國旗。孫員於負笈哈佛前，曾聞甘迺迪學院因中國大陸學生之抗議，自 2000 年起即不再懸掛中華民國（台灣）國旗，此後台灣學生曾以不同方式表達抗議，積極者採取訴諸學生會、公開與中國大陸學生論戰及在校園網路筆戰等行動；柔性作為者則向校方表達意見，或消極不予理會等；惟校方最終均未懸掛我國旗（若干資訊可參閱黃寶慧所著《哈佛歲月 1/350》〈商智出版社〉及劉經巖所著《我的哈佛經驗：哈佛教我的 33 件事》〈哈佛人出版社〉）。

- (二) 當孫員於暑期抵校後，即開始思考當如何因應此事；鑒於孫員係全甘迺迪學院唯一來自台灣學生，倘採取與 40 餘位中國大陸學生論戰之硬碰硬作法，非僅不智，且奏效可能性低，或將傷及與渠等未來一年和平共處之同儕情誼。孫員乃思量擬在開學典禮當天面見院長，以口頭及書面理性陳述孫員係經過甘迺迪學院層層正當申請及口試程序錄取之學生，自應與其他國家學生般受到校方同等尊重與對待，爰我中華民國（台灣）國旗應如同其他國旗，不受歧視在校內懸掛，以示對孫員之尊重等。孫員在暑期間則先進行「寧靜外交」，亦即在與其他同情我立場同學交往過程中自然述及此事，並獲渠等表示願為孫員連署致 E 院長信函。孫員雖低調且儘量不著痕跡地進行「寧靜外交」，然孫員所屬之梅森學人計畫主任仍於開學前數日自其他同學處聞及此事，在孫員向渠闡述立場後，該主任表示願代向校方表達孫員想法。俟開學當日，當走進甘迺迪論壇講堂時，赫然發現我國旗懸掛在瑞士及坦尚尼亞國旗之間，一時間，興奮與感動之情交織心中（甘迺迪學院懸掛我國旗照片詳參附件五）。
- (三) 為免激怒中國大陸學生，孫員並未再採其他作為，僅對曾表示同情我之同學私下表達謝意，並以平常心低調觀察及因應此事。嗣至畢業典禮前夕，孫員自熟稔之教授處聽聞校方曾就畢業典禮上如何懸旗事進行討論，據告會中有教授為孫員執言，提及本年有台灣畢業生並認同孫員之表現，爰應懸掛我國旗。校方嗣決定由於本年有美國境內印地安部落學生亦要求懸掛其部落旗幟，爰將以此向中國大陸學生說明校方亦將懸掛我國旗；據轉述，中國大陸少數學生回應稱，此一錯誤應予更正（this is a mistake that should be corrected），惟彼等並未有進一步激烈反應。上述情形似顯示，開學典禮上之懸旗事件恐曾引起中國大陸學生不滿，並向校方反映。
- (四) 孫員在懸旗事件過程中一貫保持低調，並隨時準備向校方主

動表達立場，惟均備而未用。在以平常心因應利我發展之情況下，除有幸結交良師益友外，與中國大陸學生亦大致能在不碰觸底限議題下，和睦共處。

#### 肆、 附件

- 一、 「21 世紀權力」期末報告：(一) 軟實力有賴於吸引力，則吸引力如何產生？其如何影響公眾外交策略？(二) 美國家情報總署 (NIC) 預測美國國力將在未來 10 年間下降，未來 20 年之全球權力平衡情勢如何？其特色為何？
- 二、 「能源地緣政治」短篇報告：題目為「碳捕獲與封存之前景」(The Prospect of Carbon Capture and Sequestration)
- 三、 「現代外交－21 世紀之戰爭與和平」備忘錄報告：題目為「歐巴馬總統國是訪問前之美中關係評估」(Assessing the U.S.-China Relations prior to the State Visit to China)
- 四、 「行使領導－變革政治」案例報告：題目為「《天安門》紀錄片研析」(《The Gate of Heavenly Peace》 Analysis)
- 五、 照片：哈佛甘迺迪學院於 2010 年畢業典禮期間懸掛中華民國(台灣) 國旗之照片