

天下叢書

# 決策者

——當代名人訪談錄

殷允芃 著



---

天下叢書③

## 決策者

作者 / 殷允寬

發行人 / 王力行

出版者 / 經濟與生活出版事業股份有限公司

地址 / 台北市敦化北路201號後棟四F

電話 / 7123127~9

編輯 / 夏瑞娟

攝影 / 狄英、張良綱、羅旭光

總經銷 / 黎明書報社

直接郵撥帳號 / 534888號

印刷廠 / 沈氏藝術印刷股份有限公司

登記證 / 局版台業字第2517號

版權所有 不准翻印

出版日期 / 1982年12月1日第一版

1985年5月10日第十三版

定價 / 160元

## Decision Makers

by Diana Ying

Commonwealth Publishing Co., Ltd.

Copyright © 1982 by Commonwealth Publishing Co., Ltd.

---

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

## 台灣財團法人宗倬章先生教育基金會 贈書緣起

宗倬章先生山東省平度縣蘭底鎮人，於民國三十六年（一九四七年）由中國大陸抵台。先生體味當時農村生活艱苦，求學上進及追求知識機會難得，矢志鼓勵清寒子弟努力讀書，爲自己和社會創造光輝未來。

一九九〇年八月 台北



# 目錄

## 前言

I

## 趙耀東舌戰傅利曼 ····· 4

- 公營還是民營
- 賠錢的事業應關門
- 政府保護與自由競爭
- 政府追求近利或遠利

## 俞國華 ····· 20

- 銀行不應開放民營，怕被少數工商界控制
- 日本模式不易學
- 外商銀行看法不一定正確
- 需要先「富」，然後「均」

|     |    |
|-----|----|
| 李國鼎 | 30 |
|-----|----|

- 經濟觀念應普及
- 年輕人勿操之過急
- 平心靜氣看呆帳
- 研究發展需推廣

|     |    |
|-----|----|
| 王永慶 | 42 |
|-----|----|

- 石化工業前途
- 經營管理應合理
- 台塑的接班人
- 子女的管教
- 醫療制度問題
- 美國投資設廠

「日本第一」作者

|                  |    |
|------------------|----|
| 傅高義 (Ezra Vogel) | 56 |
|------------------|----|

- 日本強大的原因
- 日本善用危機心理
- 日本家族企業淘汰制

- 台灣應改打成棒
- 台灣欠缺管理專才
- 台灣應虛心向外學習

## 張光世

- 基本工業政策
- 公營事業經營
- 投資意願低落
- 協調事務繁忙
- 負責人需樂觀

美國廣告女主管

## 楊雪蘭 (Shirley Young)

- 美國廣告業新趨勢
- 廠牌名聲的重要
- 應集中做廣告
- 職業婦女的進展

## 林洋港

- 行政觀念與信心
- 政治狂熱

● 公僕難爲

● 人民生活安全

● 農業與漁業

法國經濟學家

盧倫 (Yves Lulan) ..... 98

● 密特朗、雷根、柴契爾

● 公營與民營的比較

● 法國的經濟政策

● 法國人看台灣

趙耀東論趙耀東 ..... 108

● 重原則，性固執

● 是好主管，非好屬下

● 善畫潑墨，不重細節

● 講義氣，愛挑戰

趙耀東的真實看法 ..... 117

美國銀行家

畢雷敦 (Alfred Britain III) ..... 124

● 銀行新策略

● 台灣金融潛力

● 銀行人才培訓

● 雷根經濟政策

張憲秋：期待農業的春天……………132

● 農場面積與土地投機

● 經濟穩定靠農業

● 第二次土地改革

● 瑞士的農村美景

最有影響力的女企業家……………138

吳舜文……………144

● 認識人才

● 技術生根

● 員工參與

● 女主管的困擾

朱信：「做出中國人設計的第一部車」155



魏鏞……………160

- 冷靜的態度與長程的想法
- 過渡社會的政治狂熱
- 社會科學人才缺乏
- 行政改革者的角色
- 需要善意的肯定

紐約時報記者

包德甫 (Fox Butterfield) 談「苦海餘生」……………174

- 悲慘的年輕一代
- 人口問題與官僚主義
- 城市鄉村差別大
- 美國人改變對大陸的看法

李信麟……………184

- 矽谷的中國人
- 矽谷成立新公司的條件
- 台灣的投資環境
- 奎茂與王安的比較



天下經濟叢書 ③

# 決策者

殷允芃 著

—— 天下雜誌獨家專訪專輯 1

作者簡介：

殷允芃

一九四一年生，山東滕縣人，成功大學外文系畢業，美國愛荷華大學新聞碩士。第六屆十大傑出女青年。曾任美國費城訊問報記者；合衆國際社記者；美國紐約時報駐華記者；亞洲華爾街日報駐華特派員；英國經濟學人雜誌特約撰稿。現任天下雜誌發行人兼總編輯，並任教於政治大學新聞系。

除英文專作外，中文之主要著作爲：

- 一九七一：「中國人的光輝及其他」(志文出版社)
- 一九七四：「新起的一代」(書評書目出版社)
- 一九八二：「決策者」(經濟與生活出版社)

# 前言

殷允芃

這本小書收集了十六篇人物專訪和相關的附錄文章。被訪者有中國人、也有外國人；有政府首長、企業領袖、學界聞人及資深記者。雖然他們背景、觀點迥異，但有個共同點——都是學有專長，或是各行各界的頂尖人物；都是決策者，或是影響決策的人。

衆目所矚的決策者並不好當。他們要承受巨大壓力，面臨多方困擾，擔負各種責任。他們的個別經歷，塑造出他們的各自見解，他們的見解形成了輿論，也或多或少的影響了企業與國家的發展方向。以傅利曼為例，他的想法看法甚至左右了近年來的世界經濟思潮。

十六篇訪問皆採問答式，希望能使訪問者儘量在不設防的情況下，直接了當地表達出他們的真實看法，指出他們認為最迫切重要的問題，也提供了他們對當前國家處境的認識、關切與建議。希望藉這本集子的出版，能更進一步為溝通經濟觀念、普及經濟常識盡一份力，也希望能因此減少一部分大家對經濟事務的排斥或恐懼。畢竟，在此時此地，經濟已經與每個人的日常生活不可分離。（寫於再版前）

# 趙耀東舌戰傅利曼



## 傅利曼速寫

傅利曼教授夫婦最近訪華，在臺灣掀起了一陣旋風。有些學者專家、工商人士對這位得諾貝爾獎的經濟大師充滿欽佩仰慕；也有些學者專家、政府官員對傅利曼的理論，表示懷疑與保留，在私下與公開的場合都曾向他「討教」，辯論一番。

而傅利曼是最喜歡辯論，最能在辯論中得到樂趣的人。三十多年來，傅利曼一直撐着「自由市場經濟」的大旗，是美國保守派經濟學家的代言人，與許多自由前進派人展開過無數次爭論，結果往往傅利曼在辯論時佔了上風，這一方面是由於他的急智、辯才與永遠笑嘻嘻的大將風度，另一方面則得力於他那一套雖簡單却十分完整與強勁有力的邏輯。數十年來，他逆着潮流，「吾道一以貫之」的與暢行美國的自由派人士奮鬥。無論如何



孤立，他都堅持自己的理論，決不閃縮。因此批評他的人說：「他不僅堅持到底，而且堅持到底的錯。」但目前以他為代表的貨幣學派終於受到重視。美國、英國、以色列和智利的主政者，都受了這一學派的影響。

他最主要的論點是：

貨幣供給是影響總體經濟的主要因素。要穩定物價必需要控制貨幣供給量及減少公共支出，削減政府預算。政府應儘量減少限制、干預和補貼，讓「自由競爭的市場」來決定產業的優勝劣敗。

### 各國都築紀念碑

在訪華的十二天中，傅利曼和他也是經濟學家的妻子兼良伴，露絲傅利曼，曾在不同的參觀場合裏，做了許多有趣的評論與建議，但也都在萬變不離其宗的闡揚他的中心思想。講到得意處，傅利曼會像「頑童」似的哈哈大笑，辯論得勝時，傅利曼臉上經常帶着一絲詼諧的笑容，但總很





有風度的給對方留以餘地，不會傷感情。下例是幾則妙語：

「埃及建金字塔，古代中國建明陵，中古歐洲建高聳的教堂，今日的開發中國家建造船廠。其目的則一，都是爲了炫耀，爲了國家體面而建的紀念碑。」

### 網球比慢跑好

「我打網球運動，因爲打網球有對手，有競爭，而變化多端，多有趣！而人生也應如此，應有多變化。慢跑太單調了。」

而人生也應如此，應有多變化。慢跑太單調了。」

### 錯誤的「順」差

「天下最大的錯誤之一是稱國際收支順差爲『順』，引起多少誤解。一個開發中國家如臺灣，國際收支及貿易應有逆差才對，應吸引外國資本。而臺灣多少年來，年年有順差，累積了大量的外匯，然後存到美國。這等於借錢給美國用，簡直毫無道理。」

### 市場能淘汰錯誤

「市場最珍貴的作用是能淘汰錯誤，虧損的本身能逼使不成功的、錯誤的試驗早日結束。」

### 柴契爾首相不是信徒

「柴契爾首相不是我的信徒，只不過她的信仰和我的相同而已。我不想影響任何政府官員，只願把我的看法藉着文筆推廣給大眾，希望他們認爲我寫的對。掌權者只從同意他們看法



的人中徵求諮詢意見。這不是我故作謙虛，我只不過面對現實而已。」

傅利曼夫婦訪華期間最精彩的一場辯論，是與中鋼董事長趙耀東展開的一個半小時的唇槍舌劍。雙方同意授權，錄音實況由「天下」獨家發表。

時間：五月八日下午二點半—四點，傅氏夫婦離華前夕。

地點：中鋼臺北辦事處。

人物：傅利曼、露絲傅利曼、趙耀東、中華經濟研究院于宗先副院長、中鋼秘書、本刊編輯。

情景：雙方互不相讓，經常搶着打斷對方的話，氣氛熱烈但和洽。

趙：我想表示一些不同的看法。雖然我是國營事業的董事長，但我一直要求政府少插手管。

傅：我同意。

趙：政府應讓公營事業能像私人企業一樣的運轉，就如同ITT、通用汽車公司、三菱等大公司，誰又知道

他們的股東是誰呢？企業管理人才是特殊的一羣人，有獨特的管理才能。

據我看來，無論公營事業也好，私人企業也好，只要能選對了人來管理，只要都能遵守公開上市公司的一切規定，只要政府不干預，都會得到相同的結果。中鋼為何能賺錢？因為當初我堅持爭取，不同於一般的國營事業，我們獲得特准，可以免除許多政府規章的約束。因此我認為你應將公營事業分成二類來談，一種是政府干預的，另一種是政府沒有干預的，而不應將二種混為一談。

有些工業是需要政府率先領導的，尤其當私人不願投資時，政府應打破瓶頸，先來投資，譬如機械工業。

露：（笑）政府的錢又從那兒來呢？

趙：政府只在最初階段投資，然後

……

傅夫婦：（異口同聲）政府投資的錢要從那來呢？

趙：我們分開來談。首先你是否同意將公營事業分成二類，一種有政府

干預，一種沒有？

露：不同意，二者毫無任何不同。

傅：讓我來回答。我認為主持人是誰很有關係，有的公營事業辦的很好，有些辦的很差，主持人的才幹與素養會造成很大的不同。而且，在最初選擇開辦一個新企業的時候，政府與民間並無太大不同，政府也可能會像民間一樣的精明，選對一個好的企業來開始。但跟着來的就大有不同了。你剛才的建議，就如同是要狗來喵喵叫，而貓要汪汪吠一樣。一個公營事業，也許偶爾在短期內，會被允許能像私人企業一樣運轉，但是它不是私人企業。

趙：我會努力爭取……

### 要狗喵喵叫

傅：你可以去爭取，你可以去努力，也許你能使你的狗喵喵叫，使你的貓開口汪汪，也許你能使某一隻特別的貓汪汪叫，也許你能使中鋼，在你的任內，運作的像私人企業一樣，但