

我的经营观

赵耀东 著

经济管理出版社

出版说明

为了增进海峡两岸经济界的合作、交流，促进祖国统一大业的实现，几年来，我社连续出版了几本有大陆、台湾、香港及其他海外专家学者参加的，研讨有关经济改革、经济合作、经济发展和建立中国式管理科学等专题的论文集，受到了海内外读者的好评。

现在摆在您面前的这本书，是由台湾知名人士赵耀东先生所著，由台湾天下文化出版股份有限公司于1991年6月出版的，专门论述80年代以来台湾的经济形势及发展对策，探讨建立中国式管理，和对从事经济工作的年轻一代如何建立正确的事业心、责任感的言论集。我们认为，把它们介绍给大陆读者，对于人们了解祖国宝岛近年来的经济发展概况，其间所遇到的问题及对策都是会有所帮助的。

经征得作者和原出版者同意，我们将原书名《平凡的勇者》改称现名，并在编辑过程中，在保持作者原意

的前提下，作了一些删改。

由于编者、出版者水平所限，本书在编排、印制方面难免存在不妥之处，尚望广大读者及作者、原出版者见谅、指正。

经济管理出版社

1995年7月

作者简介

赵耀东 江苏省淮阴县人，1916年生，1940年毕业于武汉大学机械系，1943年赴美麻省理工学院留学，毕业后回国，曾任天津机械厂厂长，1949年去台湾，先后在台湾、越南、新加坡筹建纺织厂、染整厂，1968年在台湾筹建“中国钢铁公司”，1978年任该公司董事长兼总经理，1981年任台湾当局“经济部长”，1984年任台湾“经建会主委”，现任“中钢公司顾问”、“总统府国策顾问”。

赵耀东先生曾于1992年5月作为台湾中华经济研究院的顾问来大陆访问，会见了杨尚昆、朱镕基、李岚清等领导同志。

一位有所为，有所不为的勇者

——写在赵耀东新著出版时

高希均

(一)

四年前，曾写过一篇短文，讨论李国鼎与赵耀东二位先生对台湾经济发展的贡献。其中曾提及他们两位有三个共同的特征：

敢想——想得远，想得深。

敢说——说真话，说实话。

敢做——做得快，做得好。

此外，二位均求好心切，要求僚属与要求自己一样的完美。二位也均敢裁决、均敢担当。

同时，在文中也指出：在台湾政坛上，任何一位肯想、肯说、肯做的首长，一面会得到赞扬，另一面又会受到妒忌。

因为敢想，就一定会遭到好大喜功的责难。

因为敢说，就一定会听到爱出风头的批评。

因为敢做，就一定会与既得利益冲突，产生风险。

李赵二位都是性急、自信力强、不肯轻易改变立场的人。有人也因此批评李氏过于主观，太相信自己的幕僚；批评赵氏英雄主义色彩太浓。

（二）

四年之后，再细读这几年来赵氏所发表的文章，所提倡的论点，如果以“一位勇者”来形容他，可能十分贴切。

他不是一位有勇无谋的勇者，而是一位颇具浪漫色彩的勇者。他在决策上，坚持理想常常超过对现实政治的考虑（如在“经济部长”任内限制日本商品进口的决定）；他在理念上，言人之不敢言，常常超过一般的规范（如公开反对国民党筹设银行）。在他的逻辑世界中，讲出他认为应当讲的话，远比透过协商或者妥协把事情办通，来得更重要。他不是以重话来“惑众”，而真实反映出他血液中奔腾的急切心情。他常能以简短的片语，表达对时局的忧虑（如“经济台风”）。

（三）

如果再对这一位勇者做较深入的素描，赵耀东还有这些性格：

（1）强烈的忧患意识：他是一位“居安”真能

“思危”的少数首长之一。因此而讲出的实话，难免引起危言耸听的批评。蒋经国先生在世之晚年，对当时“经建会主委”的赵耀东的一些看法就认为过分悲观。

(2) 高度的关切国际走势：常常从国际局势的变化中，产生对岛内工商界以及当局本身调适缓慢的责难。他这种“恨铁不成钢”的心情是悲怆的。

(3) 承担冒险与后果：创办中钢时，从各国取得不同的专利与技术，求其尽善尽美；建厂过程中，采取弹性招标，负起采购绝不收回扣、工程绝不贪污的所有责任。有哪一位首长敢做这种担当？

(4) 全力以赴，不计成败：他曾在《天下文化》的访问中说：“我是有理想而不幻想的人。愿意在工作岗位上尽力去完成使命。绝对完全投入，不计成败。”一个很好的例子是年前我与李诚教授主编《台湾经验四十年》一书时，请他撰述“公营事业”一章。他数次邀请相关首长与专家学者长谈。那种投入与专注令人佩服。

(5) 诚挚坦荡的胸襟：与他有共事之谊的王昭明先生就常常强调这一点。虽然赵氏对很多问题有强烈的看法，但也具有放弃己见的雅量。而他的大公无私、磊落光明，更为大家所共见。在“立法院”答询中，就因为这种坦荡的个性，常常敢针锋相对，反而引得掌声与尊敬。

(四)

在这本取名为《平凡的勇者》文集中，赵氏对台湾处境、财经政策，特别是年轻一代，有很多令人深思、直言不讳的论点。有人当然可以不赞成他的看法，但无法不感染他言论中所放射出的强烈的时代使命感。

也许当前最令赵先生忧心的是理想的失落。我们都要政治民主、社会开放、经济自由，但是为什么目前所得到的却是混乱、失序、两极化。他反复地呼吁全岛上下要从三个方向努力：

重振民众的道德勇气：他鼓励大家说真话，很多不合理、不合法的事就容易得到改善。

重建社会伦理文化：汲取旧文化中重信义、重勤勉的一面，融合西方重民主、重公平的一面，来凝集共识。

重建法治：所有不合法、不依法、不守法的，统统要扫荡。必须要以“法”来治社会之病。

(五)

被媒体誉为“赵铁头”的赵先生，一生充满了不妥协的故事；自称为“赵老大”的赵耀东，有“老臣”的忠诚，却绝少倚老卖老。

他的个性与作风受到民众普遍的赞赏；他的决策则常有争论性（包括在“经济部长”任内否决核四兴建）。

他要求年轻人以“平凡人”起步，因此自认只是一个“平凡的勇者”。做一个平凡的勇者，他认为要坚守辨善恶、明是非、知廉耻的三个原则。他自己就是一个成功的实践者。

在充满金钱诱惑、权势斗争的宦海之中，赵耀东出污泥而不染，树立了一个无私无我的典范。

对这位“国策顾问”最恰当的评语也许是：赵耀东真是一位有所为，有所不为的勇者。

1991年4月14日于威州

（本文作者系台湾天下文化出版有限公司社长）

专访赵耀东：

“这些话只有我敢讲！”

采访 / 胡芳芳、王慧美

整理 / 王慧美

1988年自“经建会”退休后，赵耀东不改其“敢想、敢说、敢做”的本色。

他敢想——关心岛内社会环境的变迁，忧心民主过渡时期的社会乱象，把台湾因金钱游戏造成的“速食面文化”，对台湾社会可能造成的戕害，比拟为“红卫兵”运动。

他敢说——认为政务官的时代责任十分艰巨且无可推诿，并对当前的政务官提出毫不留情的批判，对台湾的执政党、在野党、民意代表、企业家也提出肺腑忠言；更发出“台湾只有资本家，没有企业家”的慨叹。

他敢做——在他一手建立起的“中钢王国”中，第

一个站起来反对自己，鼓吹“反赵运动”，通盘检讨过去，建立全新的企业文化。

在与本书编辑的对谈中，他除了畅谈家事、政事、天下事，并对年轻人的婚姻提供“智慧的看法”；对老年人如何自处，赢得尊严，提出自省的剖析。

回顾这一生，谈到政务官的风范与中钢的建立，他语露欣慰；为没有在台湾建成大汽车厂，他神色黯淡；退休后能含饴弄孙，则是人生一大乐事。

问：您在第一本著作《我们不能再等待》出版之后，四年来社会又有许多变化，能否谈谈您对这段期间岛内环境的观察？

答：岛内这段期间，一方面很民主，一方面破坏法治。“监察院”想干涉“司法院”、“立法院”同利益团体挂钩。

有很多人讲，在民主政治过渡时期，这种现象不可避免。有些美国朋友也教我不要太悲观。美国刚开始实行民主的时候，议会里甚至出现西部片开枪的动作，而你们不过是打架。

但是今天台湾每个人都对前途感到忧虑，对这块土地有点恐惧；有不少人想移民海外，或把子女送往外国安顿、读书。假如这种现象是阵痛，短期能解决的，对台湾前途没有太大影响；假如不是阵痛，是长时期的，台湾前途则堪忧虑。

速食面文化带来灾害

目前台湾的社会文化变成了“速食面文化”。这种现象弥漫于政治、社会、经济，甚至学术界，不是想一夕成名，一夕致富，就是想一夕争取到权力。这种速食面文化带来的灾害相当严重。

速食面文化来自金钱游戏。金钱游戏对台湾带来很大的杀伤力。大陆上的红卫兵运动把中国的伦理道德与传统文化全部打破，才一度造成大陆的悲剧。台湾则是金钱游戏把我们的伦理道德与传统文化破坏殆尽，因为金钱游戏，没有人肯默默耕耘，这是一种致命伤。

问：在这过渡时期，如何拨乱反正？

答：在民主过渡时期，政务官的责任比过去任何时期都还要重大，因为政务官是解决当前各种问题的人。台湾过去四十年的惨淡经营，由于政治安定，技术官僚掌舵，我们才能有今天。而台湾未来的安定与发展，端看政务官有没有公信力，当局有没有公权力。

政务官必须赢得尊重才能有公信力。怎样教人尊重你？第一要守官分。今天老百姓对官员最大的不满就在你不是向上推，就是往下诿，自己不负责任。要守官分，职权以内的事不能推诿，应当扮演的角色要清清白白。

第二要重官格。人有人格，国有国格。没有“格”，会被人瞧不起，要有“格”，必须做到“贫贱不能移，富贵不能淫，威武不能屈”。你应当守分际，虽千万人吾往矣，而不是一天到晚逢迎上位者，或敷衍民众、民意代表。

第三要具官德。以“权”服人，不能让人心服口服；以“德”服人，才能教人心甘情愿。中国人过去只重私德，我们希望也能重公德。政务官做决策时，必须考虑到相关“部”、“会”，不能一意孤行。

最后要显官威。我反对“强人政治”（strong man），但是我们要“强势领导”（strong leadership）。官威就是执行公权力，不能做好好先生，一味讨好民众。

问：政务官在“立法院”面临猛烈质询时，如何同时维护民主政治风范与个人尊严？

答：阁员一定要有勇气，“立法委员”对你有侮辱，绝对不能接受。假如你被侮辱，试问日后如何执行公务，怎么让老百姓对你有信心？“立法委员”也不能自我膨胀，逞一时之快。

所以“立法院”有权，当局有能，彼此尊重，任何一方都不能遭受侮辱或压制。我们不希望“立法院”变成“行政院”的橡皮图戳，但是“行政院”也不能做“立法院”的应声虫。

假如政务官的道德和政治责任被人怀疑，这个政务官就不能当。

问：四十多年来，您最佩服的政务官是谁？他们成功的地方在哪里？

答：我最佩服尹仲容和叶公超。成功之处在守官分、重官格、具官德、显官威。

问：如何重建台湾文化，使台湾从“贪婪之岛”变成“尊严之岛”？

答：须从上层做起，才能收风行草偃之效。今天谈群我关系，假如国民党有山头，民进党有山头，群我运动毫无效果；假如老板不能以身作则，谈什么企业文化？结果是老板抢大钱，员工抢小钱。

文化不是宣传品，需要有法令支援。最要紧的是在上位者（政党、“立法院”、“行政院”）要以身作则，而且做到言行一致。

问：谈到企业文化，您最近鼓励中钢反对赵耀东，动机和目的何在？

反对赵耀东

答：我在中钢唯一的贡献就是建立中钢文化，中钢现在是靠制度在维持。换言之，文化必须成为制度，不是空洞的。我提出“反对赵耀东，制造混沌”（Against Chao; Create Chaos）。因为中钢的模式是我在1972年

建立的，至今已届20年。一个企业到了20年已步入中年，中年的毛病绝对会发生。传统要延续（consistency），但不能盲目遵从（blindly forward），我绝对反对萧规曹随。

因此，我鼓励中钢反对赵耀东，检讨赵耀东。时代在变，环境在变，一切在变。你们应将过去的制度、文化，重新通盘考量，思考怎样迎接21世纪的来临。

我承认我对中钢的影响力很大，中钢从董事长以下，每一个都是大学毕业就在我手下像捏面人一样捏出来的，尤其中国人讲尊师重道，我的一言一行、一举一动势必对他们有影响。我不说反赵的话，下面的人即使心里想反赵也不敢说出来。

赵耀东的生命是有限的，企业有了文化却可长可久。如何延续企业的生命，就是要不断地除旧布新。

问：“反赵运动”是否有弦外之音？可否应用到政府机器的运作？

答：“Against Chao; Create Chaos”，有“反对赵耀东（Chao），创造全新的赵耀东（Chaos）”的一语双关。

这个道理应用在政府机器。第一个，老头子要下来，如果每个人像我一样，一切问题都没有了。他们老头子对社会的贡献顶多跟我对中钢的贡献一样多吧！老年人有的被骂为“不死的老贼”，有的被尊称为

“时代的痕迹”，他们的白发和皱纹代表智慧。如果老年人已经神智不清，仍坚持自己是时代的痕迹，就得不到年轻人的尊重。

目前老的不像老的，小的不像小的。老年人应该退一步想，年轻人也应当尊敬、同情老人。

问：这种现象等到第一届资深“中央民意代表”退休，选出第二届“中央民代”后，会不会获得改善？

答：我打一个问号。假如靠金钱选出来，前途可怕！

问：您认为台湾的前途在哪里？

答：执政党退一步想，民进党也退一步想，台湾的前途海阔天空。执政党不要以为我是万能的、永久的执政党，执政党有一天也可能变成在野党。民进党也不能认为你是永久的反对党，为反对而反对，更不应该不择手段地争取政权。

两党都退一步想

台湾没有革命的本钱，也没有乱的本钱。在此情况下，两党都要退一步想，真正为两千万老百姓着想。不可以口头上为的是两千万老百姓，而实际上为的是个人、政党的利益，这很危险。

这些话今天没有人敢讲，只有我敢讲！

问：两岸统一问题常被认为是岛内纷乱之源，“国

家统一纲领”颁布后，如何落实并有效规划、推动统一的进程？

答：两岸问题，从政治观点看，没有妥协的余地，然而政治是主导两岸谈判的主体，在此情形下，希望两岸统一有一个和平的、可行的方案，不大容易想得出来。

我主张两岸统一如果是大势所趋，应该让民间自由去沟通、来往。有人问我对王永庆到大陆投资有何意见？我说：“Let him go！（随他去吧！）”今天到大陆投资不是管的问题，而是怎样改进让他们不去。如果硬是要管，会徒然增加当局的困扰，丧失其威信。

问：您对媒体称呼您为“赵铁头”有何感想？

答：这带给我很多困扰，太突出就容易遭忌、遭损。

问：回顾这一生，您最得意的事是什么？

答：第一，政务官的风范我维持了；第二，中钢公司在我手中做起来，建立了一套中国式管理模式。

问：有没有感到遗憾的事？

答：“经济部长”下来，我最不应该到“经建会”去，我应该负责做大汽车厂。大汽车厂没有做成，是我一生最遗憾的事。

问：高希均教授在为您的《我们不能再等待》一书写序时提到，以您对中钢的经验，如果离开“经建