

縱橫政經論壇不服老

趙耀東傳奇

(本文插圖刊第六頁)

● 康僑

重出「江湖」大搞飛機

前經濟部長趙耀東早已退出政治舞台，一般人退休，多從此消聲匿跡。趙耀東他與眾不同，依然豪情萬丈，經常就財經問題發言，演講、寫文章，每一「出手」即引起一陣騷動。他的見解與理論，常令人耳目一新，不得不豎起大拇指說一聲「要得」。耄耋之年的趙耀東真是「老驥伏櫪，志在千里」。

民國八十年十二月，時任經濟部長蕭萬長親訪趙公館，請他擔任台翔投資麥道飛機公司政府購股案評估小組的諮詢顧問，趙耀東立時又成工業界注目的焦點。他的職銜雖是顧問，但以他的資望、身分和見解，無疑的對評估小組有決定的影響，有一言九鼎的力量。他對此案的確亦全心全力投入，期圖為國家創造一些成績。後來了解台翔背景，他就不再參與顧問工作。

也許是樹大招風，趙耀東在這個小組裡竟遭致一些批評，有人說他「搞大汽車廠」都不行還能搞飛機嗎？不過一位曾參與「大汽車廠」案的中鋼經理部門人員卻說，該案是在徐立德當經濟

部長時被撤銷的，當時擔任中鋼總經理的趙耀東僅是參與者，不是負責人，怎麼能怪他？而且中鋼人員對「大汽車廠」案的胎死腹中，迄今仍耿耿於懷。

工商企業界的武將

趙耀東因被人稱作「趙老大」或「趙鐵頭」，這兩個名號是綽號，也是暱稱，對他有崇拜與關愛的意味，所以如有人當面這樣叫他，他也欣然接受。趙耀東是文人，從未穿過「二尺五」，卻被工商界目為「武將」，這是指他的鬥志與毅力而言。

他離開中國鋼鐵公司已將近十年，但他領導的影子仍在，許多中鋼的現任主管都曾經他一手調教，對他崇拜得五體投地。中鋼行政副總陳振榮說：趙先生年事雖高，但他的智力和思想觀念永遠都是新的。以前他在中鋼要求每一位同仁做事一定要徹底，而今已成中鋼員工的信條。作家郭泰在其所著「開創者趙耀東與中鋼」一書中讚揚：「他獨特的帶人哲學，使中鋼中上層主管對中鋼有高度的向心力」。

工商人心目中的「武將」趙鐵頭，具有不服輸的個性，遇事絕不推諉，只談原則，不問立場，在政爭中，不附和任何流派，他關心國事，天卜事的精神，鼓舞他經常出語驚人，時常成為媒體的重要新聞。

民國八十一年五月，趙鐵頭以中華經濟院顧問的身分訪問北京，大聲疾呼要求兩岸領導人解開「政經連環套」，攜手共創中國人世紀。這大呼聲震驚華人世界，成了兩岸耳熟能詳的政治術語。

趙老大以總統府國策顧問的身分，公然「登陸彼岸，與楊尚昆、吳學謙等人面對面的交換意見，他不斷的以他的揚州國語在各種場合推銷他的理念，雖未獲「善意的回應」，但給彼岸留下不可磨滅的印象。

七十八歲高齡的趙鐵頭，一直對兩岸交流、大陸發展及中國前途作思索，希望能找出解決之道。

例如民國七十七年七月，國民黨十三全會中央評議委員第一次會議上，黨國大老陳立夫提出「文化經濟交流，……以利中國和平統一案」，

其中兩岸共同投資實行孫中山實業計劃以及「長期低利貸款五十億至一百億美元給大陸」的構想，即源出趙耀東。這個想法曾被當時的媒體報導指為「瘋狂的點子」，但趙耀東當時指出：「想想看，一座橋，一條路，大陸老百姓都知道來自台灣的支援，這樣的宣傳效果有多大，因而提出這個案子該頭痛的不是我們，而是中共」。他的這個構想由於兩岸當權者的「謹慎」與「小心」，結果無疾而終。

鋼鐵意志強勢作為

前行政院長郝柏村非常欣賞趙鐵頭，曾聘他為行政院顧問，當時有人認為趙耀東可能東山再起，替郝柏村擔任類似廉頗一樣的角色，但並未成為事實。

郝氏對趙老大只是惺惺相惜，兩人都具有鋼鐵意志，強勢作為，膽子大，拼勁夠，肯冒險，但在錯綜複雜的政治漩渦裡，似乎都不合時宜。

趙耀東曾於民國七十年十二月和郝柏村同時升官，當時郝氏由陸軍總司令升任參謀總長，趙鐵頭則由中鋼總經理升任經濟部長，所憑藉的就是辦中鋼的卓越成就。獲蔣經國賞識提拔的趙耀東，照理應像一般官員一樣，揣摩蔣意，奉旨意辦事。

不料他上台後，高聲嚷嚷自己不懂政治，絲毫不改其瀟灑的浪漫色彩，以為「打着聖人旗號」在廟堂無往不利，結果是政令不行。有志難伸，到處樹敵。一任經長的任期未滿，即被蔣經國拉下馬，代以深諳政治藝術的徐立德。而他被請

到冷衙門經建會去「蹲點」，這種機構那有他施展的空間。後來李登輝登上元首之位，想借重錢復在美國的關係，趙老大只好掛印封金，黯黯地交出位置。

儘管趙老大大在經長位置上的時間不長，但做了不少事，尤其以霹靂的手段對付日本，使日本人望而生畏，認為他是位可敬的難纏的對手。日本媒體說他是「九尾狐狸」，指的是他城府深沉，足智多謀。

發展經濟需大氣魄

永不寂寞的趙老大雖「告老還鄉」，不再居官，但他愛國的熱誠如舊。民國七十八年年初，他以「理想的失落與重建」為題，發表公開演說，對當時兩岸熱門的話題「河殤」，提出個人看法，認為河殤作者發揮了知識份子的道德勇氣，指出中國的弊病，描繪出重建中國的理想。他對作者十分佩服與尊敬。演講時他流露出一股有志難伸的落寞情懷。他激動的對著群眾說：「鐵頭老了，不中用了」，但年輕的聽眾卻對他大喊：「我們需要趙鐵頭！」。

參與台翔投資案使他頗感安慰，他珍惜的表示，這是他最後一次為國家服務的機會。對台翔部分董事批評他，他豁達的說：「由他們去說，不要理他。」

趙老大有句口頭禪：「我們一定要對下一代有交代」，他的意思是奠定國家經濟發展的規模。他認為台灣經濟要有前途，一定要加速發展高科技事業及產業升級，如果無法順利轉型，台灣

將無法擺脫依賴大陸廉價勞工及土地，以維持經濟活動的夢魘。他慨然的指出，目前政府不應在政績上急功近利，要慢慢鑄造，使經濟成為科技型的新態勢。否則，將使我們四十多年的努力化為烏有，而步上菲律賓經濟衰退的後塵。

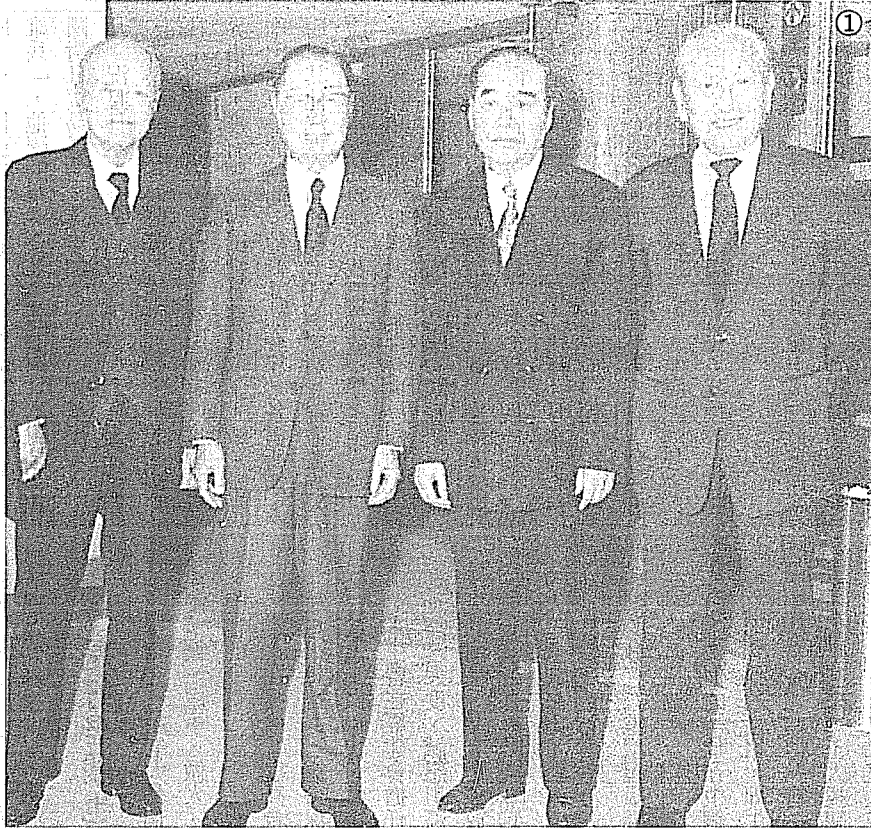
他認為最近外國政要絡繹於途，不是因為我們政治民主，而是擁有令人稱羨的經濟實力，這種成果要靠政治安定，全民胼手胝足才能完成。

談到台灣前途的發展，趙老大認為第一代該交棒了。目前最重要的是培植第二代、第三代的接班人。放眼台灣，聰明的人才比比皆是，但雄才大略的青壯年在那裡？他還沒有發現有大氣魄、大格局的領導人。在領導階層沒有人去鑽研台灣在世界政經舞台的大戰略，怎樣去打下一仗呢？他認為聰明的人只會在戰術上施展手腕，但制訂戰略需要大智慧、大視野。

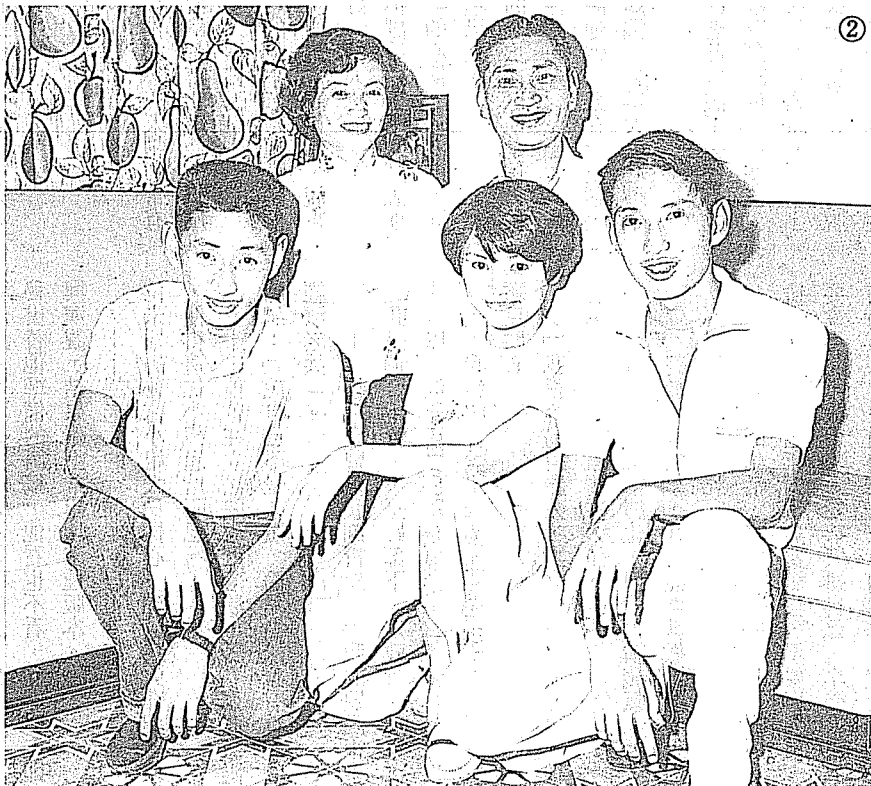
對日本經濟現況，趙鐵頭有獨到的研究，他認為世界經濟的對抗與競爭，都是由大企業或跨國企業為首去打頭陣的，很少像台灣這樣，沒有主帥而是單兵作戰，在夾縫中求生存。歐美大企業尚難與日本抗衡，台灣要想在世界經濟舞台上揚眉吐氣，非迎頭趕上日本不可。

日人做法值得學習

據趙耀東研究，日本的中小企業數量之多，較台灣猶有過之。但日本經濟活動只見大企業，與台灣的只見中小企業不同。台灣沒有幾家大企業，而日本有豐田、新日鐵、NIT等大商社，下面有成千上萬的中小企業，他們在作經濟競爭



① 右起：趙耀東、王成聖、俞國華、張導民合影。
② 趙耀東四十四歲時與家人在越南留影。



時，一旦陣勢擺開，背後的中小企业就是「螞蟻雄兵」，他國的單一企業，怎能與日本對抗？我國對日貿易逆差，逐年加大就是這個道理。

況且日本大企業到海外作戰，都是劃好疆界，各盡所能，各取所需，絕無自相殘殺的。例如日本的豐田、三菱、日產、本田都有好車馳騁世界市場，沒有聽說豐田把日產打敗了，或三菱把本田比下去的新聞。他們井然有序，各盡所能。而對其他汽車公司的競爭卻不留情，趕盡殺絕。這就是日本人的狼勁，我們怎能不學？

趙鐵頭指出，日本大企業都有世界觀的大經濟戰略，他們已跳出「國家」或「國際化」，而躍向全人類，要為人類造福，這種大格局大氣魄更值得我們學習。他認為日本企業家有一大特色，就是「無私」，不追求個人財富（日本大企業家比台灣中小企業家都窮），反而不斷的替國家、社會及企業增加財富。例如日本IHI公司及經連團總裁土光敏夫就是一例，他廉潔刻苦，自奉儉約，處處替社會、國家著想，死後被尊為國士。

我們的企業文化在那裡？趙老大如此反問。他認為台灣在未來一兩年可能遇到很艱苦的狀況，即新興產業未接上，傳統產業待轉型。過去的競爭優勢全靠廉價勞力、勤勞精神、台幣低估、環保社運不發達。而今這些都赫然不變，好景不在，正是運用經濟智慧的時候。

民國八十一年台灣經濟稍有起色，趙老大認為是運氣而非智慧，即大批中小企業遠走大陸，利用當地廉價勞力和土地暫獲喘息，一旦再遭遇

挑戰，即會陷入困境，如何避免受重創，必須及早省思。

是好老闆也很難婆

概言之，趙老大是個雄才大略的人物，帶有浪漫情懷，處事、做人、說話都有粗線條的作風。但他的率真、誠懇卻很受人欣賞。

——在經濟學家高希均的眼中，趙耀東是個「敢想」想得遠、想得深；敢說「說真話，說實話；敢做」做得快、做得好」的人物。

——曾在經建會擔任他副手的王昭明則說他有「豁達大度、誠懇坦蕩」的心懷。更有聽不同意見的耐性，還有勇氣放棄己見。

——在他老伴趙郎英的心坎裡「他是個天真的人，急起來比年輕人還性急。」

——一位企業界人士說他像一架在天空猛丟炸彈的B五二重型超級轟炸機，轟得大家心神不安，難以招架。

——他的一位在中鋼的老部屬說了一個小故事來形容他的性格，即中鋼草創時期，有些工人中午休息時間賭博。有一次他在巡廠時發現了，馬上大吼起來，工人拔腿就跑，趙老大氣極了脫掉皮鞋就去丟，結果工人沒有打到，他卻丟了一隻皮鞋穿著襪子走回辦公室。

——而年輕的記者們都認為趙耀東沒有架子，愛護青年，隨時隨地可與人抬槓，錯了就認錯，是一位可愛可敬的長者。

——他的秘書則認為他是個好老闆，但對他的率性感到吃不消，高興起來與訪客談個沒完，

連飯也不吃。他病了也不按時吃藥。出去演講，秘書替他準備的講稿，他看也不看，立即發表即興演說，結果報上常出現多種版本。

——趙老大的「難婆」也很有名，他曾為一位未婚的秘書小姐大為操心，到處找人介紹對象，使得這位小姐尷尬不已。

——他曾在立法院數度落淚，對立委們慷慨陳詞：「說自己不是老賊，而是對國家有貢獻的經濟老兵」。

——趙耀東曾自我剖析說：「我的缺點很多，我是個好主管，不是好部下，定政策、決策，我可以，但Detail work我很差。」

「我精明外露，好像非常steep，其實有一點豆腐心」。

「我很容易得罪人，對許多看不慣的事，很容易批評，於是就得罪人了。」

「有時候我很情緒化，但我很講義氣」。

「對於國家的事，我是能做就做，能說就說，不畏權威也不怕死。」

對於老年的生活，趙耀東有所反省也有所安排，他說：「老年人千萬要記住，不要與人爭，要拿得起，放得下。妥善安排自己，享受自己。有時候我上午打打球，下午打麻將，晚上陪老伴去看戲。」

趙耀東也是個古典音樂迷，他收藏了數百張CD，從管絃樂、室內樂到獨奏的小提琴、鋼琴都有。

最喜抽菸喝茶打麻將

他愛喝茶，獨鍾龍井，要泡得濃濃的，滾滾的，但只喝兩泡，他認為要這樣才能喝出龍井茶的清香甘冽，所以他每月要喝掉好幾斤茶葉，是一筆不小的開銷。

喝茶離不了抽菸，一度煙癮很大，而今年紀大了，菸癮在太太的管制下減少了許多。

對於打麻將，每週至少要打八圈，他說：「摸八圈的好處是可跟朋友增進友誼，訓練腦力。」不過對於官場上喜愛的高爾夫運動，他卻興趣缺缺。

趙耀東出身鹽商家庭，家境富裕，自幼養尊處優。

幼時他先唸私塾，論、孟、學、庸都背得滾瓜爛熟，但不解其義。長大回憶體會，卻常能拿

來作做人做事的準則。

軍閥混戰時代，他正在讀小學，全家整天逃難，最後在南京讀了兩年小學，算是畢了業。

中學時代就讀全國聞名的揚州中學，六年之中，他是規規矩矩的讀書，只不過對當時填鴨式的求學，他感到厭煩，高三那年，正值抗日戰爭沸騰，學校卻爲了升學頻頻舉行模擬考試，使滿腔熱情，年輕氣盛的趙耀東非常不滿，於是率眾罷課。並在一次朝會上，登台演講，痛斥校長只顧用學生升學率來提高自己的地位，卻忽略教育的真正目的，沒有培養學生天賦的才華和學習興趣。

這一舉動博得同學的支持，帶起風潮，卻在保守的學校掀起軒然大波。學校特地開了一個會

議，處理他的學潮風波。有一位委員特別問趙父的意見。趙父說：「你們不要問我，他應該被開除就開除，應該被記過就記過。」趙父的開明作風，使兒子有能力獨自承擔後果。

經過一番討論，校長折服其抗爭的勇氣，沒有開除「叛逆」的趙耀東，讓他順利畢業。

後來他到美國就讀麻省理工學院，在攻讀博士學位時，發現自己不適合作科學家，改學實用工科，走工廠路線，這一抉擇改變了他一生的命運。

事業有成歸功太座

趙耀東回國後廿九歲在天津辦工廠，一上任就開除了廿八個工頭，把四十歲以上的人調到辦公室做輕鬆的工作，認爲他們年紀大了。現在回想起來，他多次形容自己是「少不更事」。

來到台灣以後，他辦了兩家工廠，擔任總經理，可謂少年得志。可是他因拿自己的圖章替朋友擔保，結果莫名其妙的背了幾百萬債務，栽了個大筋斗，只好帶著妻兒遠走越南，在國外待了十多年，磨練出堅忍的性格。

政府籌辦中鋼時，當時的經濟部長李國鼎推薦他負責籌辦，他爲中鋼投下全副精神，表現傑出，終如太陽衝出浮雲，獲拔擢爲經濟部長，射出萬丈光芒。

趙耀東把他的成就，歸功於幕後的妻子，他說在辦工廠的這幾年，他都是以廠爲家，她使他無後顧之憂。有些人身敗名裂，是因太太背後受賄，他完全沒有這種困擾，所以容易成功。



政論家趙耀東三歲時與母親合影。