

# 生長兵間老太平 (十二)

## 任總經理與副社長

### ● 趙廷俊

(前中央日報總編輯、副社長、中華日報社長) (彩色圖照刊第八頁)

#### 兼職多·事務雜的十年

到少年報工作原定兩年，但到一九七七年七月間中央日報人事改變，楚崧秋社長突被調任文復會副主任委員，社長由董事長曹聖芬兼任。曹要

維量任副總經理協助。我因從未作過業務，一再推辭。潘副社長勸我，若不出任，易可能換不了，為了除弊應勉為其難，就這樣我於十二月下旬接任總經理。

#### 不會打算盤的總經理

整頓經理部，想到在少年報的我和何維量，先由當時副社長潘煥昆函問我們意見，是否可即回國，後曹公亦來函催問我。何先於十一月回台北，我於十二月初才返台，要我擔任何項職務，先未說明。到台北後，曹公要我出任總經理，他說易家馭多年來把經理部弄得一團糟，要我來整頓。由何

從小我的數學就很差，計算能力也低，七、八歲時父親叫店舖裡夥計教我打算盤(學珠算)，我多次連加法都打不好，父親有意讓我經管商店的念頭，也因之打消。讀中學時數學是我最傷腦筋的課門，成績勉強及格邊緣。中學畢業會考我數學不及格

，沒有拿到畢業證書，考大學數學更在零分邊緣。很可笑的，我久打麻將，但番數一多就弄不清輸贏數目，問別人後照付，贏了別人付的照收。打牌也只顧自己胡牌，全靠手氣，也許是不太計較，見牌就胡，倒也並不常輸。曾擔任大華晚報常駐監察人三十多年，循例年度結算等表報都由我審核，我責成會計主任負責，只是照蓋印章，自嘲為「趙蓋」(諧音照蓋印章)，擔任總經理和後來任社長都是如此。因制度上軌道，會計、稽核負責，也從未出過問題。我在報社工作三十多年，寫稿編報熟悉，業務從來

未曾接觸過，像我這樣的人忽然出任總經理，自己都覺好笑！

### 適逢好運營收大增

我接任總經理時，中央日報廣告發行都低落，廣告情況尤差，部分原因是人謀不臧。我調整若干人事，使不合理情況改善。加以時機有利，廣告營收不久便有提升。發行份數也在

穩定中小有成長。經濟景氣對業務影響甚大，在我任總經理四、五年期間，業務情況好轉，不是自己有何能耐，主要是經濟向榮，房市熱絡。我常常自己調侃，「打牌靠手氣，業務靠運氣。」我出任副社長，總經理由文工會派來的人事室主任林大鈞出任後，就碰上房市低迷，經濟欠佳，以致廣告萎縮，終於在一年後去職，由我兼任。事情也真巧，兼任不久經濟景氣又復甦，業務也轉好。

一九七七年十二月廿日正式接任總經理，一九七八年一月份廣告營收

就突增到四千四百多萬，主因是蔣經國院長被推為總統候選人，各方競刊慶祝廣告。原先廣告營收月入僅一千萬元，我以每月一千五百萬為努力目標，不料竟增長近三倍。正在歡欣中鼓勵同仁加強努力時，忽有吳俊才自薩爾瓦多大使調回國出任中央日報社長之事，三月四日吳正式接任。

### 與新社長理念不諧

與吳早於一九四七年在南京中央日報共事，在台灣又同在主筆室，對其人頗瞭解，他黨性強，觀念保守，堅持己見，難於疏通，我及時提出辭總經理，他因一時找不到適當人選，而業務又蒸蒸日上，力促我繼續任職。在他任社長近一年期間，是我在報社工作三十年來最不愉快一段期間。那時曾有一首小詩寄慨：「歲月無情鬢染霜，飛揚意氣轉頹唐。扶餘亦有閒田地，歸老何妨在異邦！」（曾有

意重去少年報）

在人事上他剛愎自用，不尊重主管意見。三月中他要何維量離去，據悉是有人打小報告。他曾接觸過情報工作，喜歡打小報告的人。我說何是曹董事長特從美國調回來的人，應否先商之曹公，他說不必，而且隔日就調稽收組長吳士民接任廣告組長。另一件人事案更近乎兒戲，他要找新的稽收組長，竟於翻閱人事登記簿時看到軍校畢業的斯普理，單身在報社工作，認為這樣的人勤於職守，不經徵詢別人意見勁行任命為稽收組長。這不僅是越級躍升，最重要的他為人樸厚木訥，對稽收工作全然外行，工作無法推動。三個月後，經託馬振聰總稽核向吳說明實況，吳才同意他去職，改調久任會計工作的沈逸斐擔任。因馬係吳姻親，得其信賴。

還有一件人事上的特別狀況，吳經人推介聘朱承武作主任秘書，此人似乎看過一般業務管理的書，頻頻提出不合報業情況的建議，徒增困擾，

無法推行。三個月後在各單位抱怨聲中，他改任印務部主任，可能想施展其管理抱負，但在報文工會後，只核准代理，他便憤而辭職離去。

經過兩三次這樣的人事波折後，他可能認為還是由善於處人處事的望重者多擔負任務的好，於是和我兼任印務部主任。不久之後，報社組織調整，原隸經理部的出版組升級為出版部，主任又由我兼任，成了兼職最多的總經理。

### 辦組織報得不償失

最花錢費事而無結果的是吳堅持全力辦理「組織報」。他作過黨務工作，認為國民黨在組織上有十五萬個小組，每一小組訂一份中央日報，發行就可擴增一大半，以為這是業務開展的靈丹。他的構想是請組工會等協助，由省、市及產業黨部推動實現，他並樂觀的促我準備報份大增之下的印報及發送工作。我曾就現實觀點提

出兩項問題請他考慮：(一)小組長報以對折優待，原來全價訂報的小組長將只收半價，各小組長多為當政及地方較具聲望人士，很多人可能原就是中央日報訂戶，對報社實際營收將有不利影響。(二)報社各地營業處以七折價批報，其中包括送報費，對折優待的小組長報，營業處的送報費必須報社另為補貼，更對報社營收不利。

他認為不能因小失大，只要小組報辦好，銷路大增，廣告跟著水漲船高，報社營收自然大為增加。五月中他宴請組工會、省市黨部及產業黨部主任委員，請協助推動組織報。吳的計畫大家原則都同意，並樂觀其成。及至談到經費問題，一年大約五千萬到六千萬的報費，財務並不寬裕的中央黨部無法籌措，而地方等黨部在經常經費上又都盼中央補助，更無力籌出經費。吳運用他在黨部的人事關係，多方努力，只有公路黨部在主委胡樂民張羅下訂報一千來份，胡得到的

回報是聘為兼任主筆，每月有固定收入。有的黨部以少數訂報聊作應付，幾月努力結果組織報大約只有四、五千份，以所費的人力、花費而言，實在是得不償失。

在廣告方面吳又多所限制，凡認為對黨不利或有涉色情者，他都指示不刊，而他報均爭取刊登，廣告營收也受影響。所幸那一年房地產向榮，業務營收還未甚低落。在言論新聞方面，更約束嚴格，他似乎是以嚴密管制下的「人民日報」方式辦社會已開放情況下的中央日報。

我兩次向吳辭總經理均未被接受，雖繼續盡力工作，卻也作了離開中央日報的打算。先是我於一九七七年初已在舊金山由少年報為我辦永久居留證，即通稱「綠卡」。一九七八年四月，接獲通知，可在台辦理手續後赴美，期限是一年，我可在一九七九年前赴美拿綠卡。同時少年報方大川社長希望我再去擔任總主筆，並寄來

聘書，於是有了離開中央日報的退路。為在美國必須開車，我因視力差不能開車，美華乃學習駕駛，於五月間通過考試取得駕駛執照。又向報社申請價購現住報社配給房屋，依規定可獲八折優待。我先去美國單打獨鬥時，美華和克歐仍有住處，等克歐畢業服役結束，即可回來美國。此一規劃到一九七九年初放棄，先是美國與中共建交，一時人心激憤，去美有逃避之譏。接著吳於二月初調任中央黨部副祕書長，社長由潘煥昆副社長接任，潘與我情誼深厚，對我寄望甚殷，必須盡力輔助，自不能言退。

### 潘社長對我充分信任

一九七九年二月十八日潘正式接任社長。他平易近人，改變吳的固執偏狹作風，業務人員精神提振，業績提升，廣告收入一月一千七、八百萬，平均較吳任內多兩百到三百萬，發行則保持在二十萬份以上。

潘任社長兩年另三個月，於一九八一年五月調任中央社社長。在他任社長期間，感到煩擾的是總編輯人選，薛心鎔從一九七一年一月繼我任總編輯，至此已近十年，時間久了不免累積一些問題，潘幾次想換人，當時編輯部並無適當人選，曾要我重作馮婦，但又無接任總經理者。一九八〇年七月才由副總編輯朱宗軻接任，薛調主筆。

朱宗軻接任不久，就發生一件錯發文稿的事。一九八〇年正當立法委員選舉緊鑼密鼓之際，因黨外有多人參加，競爭激烈，暗潮洶湧。國民黨支持競選的體壇明星紀政，送來一篇談自己政見的文稿，該文實際係沈君山執筆（他與紀政交往密切），措辭有不盡符合黨的傳統論調處，但主旨無偏差，總主筆姚朋閱後發交總編輯部，朱宗軻未注意到時機，在未正式開始競選前兩日刊出。文工會既怕黨外藉口違反選舉規定而攻訐，又嫌有

些辭意欠當，亦有意擴大其事，要加重處分，曾擬更換潘社長。

### 周應龍不滿政大同學

當時文工會主任是周應龍，不知何故，對政治大學同學不滿，可能認為久佔黨的重要宣傳機構中央日報的重要職位，應加清除整理。他於接任文工會主任之初到台中省府拜會，曾應任由軍方接辦的台灣日報社長之邀餐敘，席間他即表示，中央日報「有毒」，他要予以「消毒」。曾任中央日報副總編輯二十多年的董德涵兄與我交往頗深，特告我周有此言，促我注意。可能我在中央日報資深，同事間人緣甚好，被指為政大同學的核心分子，董了解我是被「消毒」的對象之一。其實我向無組織觀念，更不結小圈子，作主管時用人適才適用，如被我提升後來任出版部主任的楊思謙、航空版主任林熙治、副總經理兼發行組長王勁軍、副總經理兼廣告組長

林銅城都非政大校友。我懷疑是有人向周應龍對我打了不利小報告，若干情事證明，他對我確懷成見，視我為「有問題的人」。

### 兼總主筆稱「三冠王」

在處理提早錯發稿事件上，幾經考量之後雖暫未換潘社長，但姚朋免兼總主筆，朱宗軻記過降調。總主筆一職曹與潘均主由我擔任，我長期任主筆，並曾任副總主筆，應屬適當。周不同意，他於社外社內找不到適當人選後，勉強同意由我暫時兼任代理。由業務主管兼主持言論的總主筆可能在報業罕有先例。也因此，我被戲稱為報業的「三冠王」（擔任過總編輯、總經理、總主筆）。

朱宗軻說來可是因禍得福，他不久離開中央日報被新聞局長宋楚瑜用為國內處處長，又隨宋到文工會出任副主任，再後出任中國電視公司總經理，以至中央日報董事長。潘社長學

養豐厚，英文造詣尤深，中英文寫作均明暢精鍊，對經濟問題之深入瞭解為一般報業人士所不及。為人謙和，操持廉正，確是新聞界難得的人才。但在周主任消毒肅清意念下，不到半年就被調離職，原要調他任香港時報

董事長的閒差，因曹董事長力持潘為不可多得的新聞人才，投閒置散可惜，乃改任中央社社長。潘任中央社社長至七十歲退休，又被推選為新聞評議會主任委員，直到九十年去世為止。

### 為周嫉視頻遭抑制

一九八一年五月十二日姚朋接任社長，副社長增為兩人，由我與薛心鎔擔任。曹董事長與姚社長原意要我以副社長兼總主筆，在董事會通過的名單上我列第一，周應龍佛然不悅，堅持改到第二，並由姚社長兼總主筆。

我專任副社長後，總經理由人事室主任林大鈞擔任。林為人謹細，而缺乏處人處事歷練，加以時運欠佳，接

任之後，業務情況低沉，五至十月間每月廣告營收短絀近兩百萬。一九八二年初黯然離職，調回文工會。二月起我又兼任總經理。

副社長兩人的分工原為薛管言論、編輯，但言論部門他未接觸過，我則管理編輯部、航空版以外的八個部室，公文先由我核閱，再送社長，年度考績也由我辦理。我謹守分際，凡事協商處理，在各部室間發揮協調溝通作用。同時，主筆室的工作為與主筆聯絡，擇定題目及執筆人，仍由我承擔。

我任副社長兩三個月之後，又有一樁被周應龍打銷的事。那時少年報每況愈下，各方不滿方大川，陳裕清董事長推荐我去主持，曹董事長亦支持，八月間就報請蔣彥士秘書長核可，但周應龍（可能會同吳俊才）反對，十月間另派文工會副主任顏海秋去。少年報情況我了解，去主持實在是苦差事，遠不如擔任中央日報副社長

工作無壓力，待遇也好。只因周應龍之故，一再受此挫折，有遠走他方之意，才同意前往。不料又遭他否定。曹對此甚為不愉快，想去問蔣彥士，究竟是誰在作梗？我表示安於現狀，不去也好，無須再談，乃作罷。後來遇到錢復，談及此事，他與周應龍甚熟悉，特電話問周，我有何不當處，使他對我如此？周答以我在上海時有不好表現，其實是吱唔其辭，我根本未在上海留住過；又說不要我去掌報，是比秘書長更高層的意思，意指蔣經國，更是雞毛當令箭，少年報事那須報呈蔣主席！

一九八三年八月，由周應龍推荐的吳駿任總經理（先代理，半年後真除）。

### 興建大廈備極辛勞

說也奇巧，我兼總經理這半年期間，廣告營收轉好，月入已達兩千三百萬，以後似乎再無此高收入了。我

專力處理興建八德路大廈事。這幢佔地三千坪高八層的大廈，是蔣經國主席撥款給中央日報才得興建的。一九四九年中央日報遷台之初，忠孝西路八十一號社址是蔣總裁指示撥給中央日報使用的，後來因房舍太小，工廠和編輯部搬到撫順街簡單搭建的「辛廠」（馬社長如此命名，意在體念辛勞）。辛廠大部房舍是當時流行的克難建築，用鐵皮搭蓋而成，夏酷熱而冬嚴寒，加以附近排水不良，每遇颱風即淹水，工作同仁苦不堪言。一九六二年曹社長改建忠孝西路社址為八層大廈，編、經兩部得以集中工作，又毗鄰火車站，運報極為方便。大廈於一九六二年二月動工，一九六三年三月完成，大廈八層共一千六百餘建坪，報社各單位使用有餘，六、七兩層最初幾年分租給其他機構。那時中央日報營業鼎盛，大廈係自力籌款興建。及至一九八一年前，隨報社情況發展，此大廈已不夠使用，尤其機器房狹小，不能多裝設機器，而附近房屋密集，土地昂貴無法就地擴展，只有另覓地址改建。這時中央日報營業已非昔比，一年預算只能勉強求平衡，無法自力興建，只有向黨中央求援。

### 籌款選地多有波折

一九八二年姚社長有機會在中常會就中央日報情況提報告，他口才好，又準備充分，二月廿四日的報告蔣主席聽後，當即承允協助增資遷建，並指定黃少谷、俞國華、鍾時益、曹聖芬、周應龍五人成立籌劃小組。經兩年多奔走協商，到一九八四年十月大廈才舉行奠基典禮。這其間我與行政室主任周汝為奔波辛勞，用心力最多。為建大廈，中央日報設立興建委員會，姚社長任主任委員，我任副主任委員，各有關部室，設稽核、會計主任、印務部主任、行政室主任、總經理等為委員，由行政室主任周汝為擔任總幹事。周處事謹慎，先作好有

關方面聯絡接洽，然後與我一同去拜會談判協商。蔣主席同意的五億元撥款，據了解約一半係省府設法籌措，另一半由軍方籌撥。軍方無須洽商，省府方面涉及鐵路局地皮價購等，曾拜訪財政廳長鍾時益商討請教。由於蔣主席指示提撥，款項沒有問題。地皮要尋找適當合用，而價格又不能昂貴，頗費時費力。最初看中南港重陽路一大塊地，價格低廉，但地勢較低，怕淹水，又離市中心遠，有許多不便，乃放棄。該地後由中國電視公司購建補廠，也受淹水困苦。後來看中國鐵路局在八德路一處老舊員工宿舍之地，地廣六千坪，建社址恢恢有餘。鐵路局隸屬省政府，出售公產必須經省議會通過，當然也要議價，經多方折衷，討價還價，終於順利達成。省議會方面經特派員朱復良與記者鍾永祚聯絡疏通，並未挑剔。

### 鉅大工程各方爭取

興建工程是利藪所在，擇定建築公司以及多項大工程投標、開標，以及較小工程的議價，都因爭取者多，而文工會又介入，以致頻生波折。中央日報佔地三千坪的十一層大樓之興建，在當時是龐大工程，又值營建業蕭條，各建築公司如能爭取到，既可獲利，又具廣告宣傳之益。有與文工會一向關係密切的一建築公司，爭取最力，此公司規模小，經歷也不深厚，後來選定建築界甚具聲望的沈祖海建築公司。由於曹董事長力持，雖文工會暗中施壓，仍未改變。但以後在工作進行中仍多波折。大廈工程重大者如土木、電器、裝修等由報社與文工會、財委會、考稽會等共同開會審議，由姚社長主持；較小者約一兩千萬到數百萬零星工程，則由社內有關單位稽核、會計、行政、經理、印務等部室主管集會審議，由我主持。前者財委會、考稽會常重視報社觀點，文工會則意見甚多，工作進度受影響

。報社人員也有懷私心者，蓋包工之利，人所力爭，一有私心，就常為某一方力爭，其中稽核、會計與經理三者較為顯明。我為維護報社利益，力持公開公平，並不斷協調勸導，未滋生問題，惟時間拖延。前任總幹事周汝為持身謹嚴，處事詳密，卻為周應龍所不喜，力促更換，由新來總經理吳駿擔任。此人喜交際應酬，外務也多，不如周汝為勤謹方正，對工作進度不無影響。另一延緩原因是設計問題。原來我審度情勢，房地產時在低潮，建議土地使用一半，以足夠報社供用為原則，不必作雙子星建築兩幢，以另一幢出租或出售的打算，因所撥費用有限，貸款利息負擔重，如多用經費建成兩幢，卻久不能租售，負擔之沉重將使報社無法支應，因那時完成兩三年大樓有空置無人租用者。但因若干人對房市情況不明，以為土地留置可惜，兩幢大廈一氣呵成，很有氣魄。因先採雙子星式兩幢設計，

嗣經多方考衡，於設計完成後，又緊縮改作一幢，部分設計須另作，也使進度延緩。

一九八四年八月文工會主任周應龍調考核設計委員會主委，中央日報在大廈興建上所受困擾減少。正因如此從一九八四年十月八日正式破土興工的大廈，經過兩年多，於一九八七年一月完工。編輯部先遷入，二月廿三日報社各單位人員全部遷入八德路二段二六〇號中央日報新廈。

### 大廈竣工時姚朋突解職

令人最感遺憾的，是姚社長竟在大廈完工，正待喬遷之時被更換，時為一月廿日，距農曆年只有幾天，多年辛苦經營建成的大廈竟未遷入就被促離去，真是情何以堪！這幢大廈因姚朋在中常會報告明確，情辭懇切感人，才獲蔣主席撥款興建，五年期間費盡心力，終使佔地三千坪，地下三層，地上十一層的大廈完成，而他的

社長辦公室，一天都沒有坐過，就黯然離開。姚之終將去職，於一九八六年中已見端倪，據傳蔣主席對中央日報處理有關許信良返台新聞不滿，有交由青年戰士報接管及聯合報張作錦來主持之說。醞釀多時，以為問題已成過去，卻未料文工會宋楚瑜早在佈局，完成之後，就突於一月宣布更換，對姚出路無安排，以「另有任用」為辭，而姚乃「失業」數月之久，後來才出任香港時報董事長，其時已由戴瑞明任文工會主任。我也於三月初離開中央日報，不過總算在新廈辦公室坐了一個月。

### 派赴曼谷考察世界日報

擔任副社長期間只出國一次，是一九八五年八月的曼谷之行。此係由文工會與僑委會聯名請我前往研考世界日報的問題。該報是僑委會資助的

華文報紙，原來經營頗好，中共與泰國建交後，僑胞親中華民國心態漸轉

變，發行、廣告皆受影響，靠僑委會資助維持。因請補助款項遞增，僑委會會有聽其停刊之議，但又考慮僑胞之反應與對海外宣傳之不利，決定請對報業熟悉人士前往實地考察，提出意見，以決定取捨。先是文工會已派人去考察過，並提有報告，大約雙方認為應再請在報界資深者前往考察，以示客觀。文工會副主任朱宗軻推荐我去，因我對編輯、言論、經理業務均熟悉。僑委會委員長曾廣順早年已與熟識，我任航空版主任時常為中央日報航空版經費事開會，他時任副委員長主持會議，也欣然同意。來回機票及當地開支均由該會負擔，除照報出差費外，另有工作費五百美金。姚朋社長認為此行難得，又撥津貼五百美元以壯行色。

八月十八日搭泰航班機赴曼谷，廿四日回台北。事先僑委會已通知世界日報，該報對有如「欽差」的來人甚為禮遇，董事長林天才兩次隆重設



宴款待。我則謙恭自持，表示是來了  
解報社困難，聽取工作同仁意見，提  
供僑委會作參考。同時我不接受報社  
招待，分別請報社編輯、業務人員晚  
餐聽取意見，皆先講明由我付費。因  
之彼此間並無隔閡，社長等亦詳述一  
切，無所隱諱。三天後結束參觀了解  
工作，曾去著名觀光勝地 Pataya 海灘  
，並遊珊瑚島，來回兩日。行前胡有  
瑞介紹曾在世界日報工作，時任新生  
報特派員的張枝鮮，承他作導遊，並  
從側面更多瞭解世界日報及泰國各華  
文報紙情況。

由於收集資料充分，情況瞭解透  
徹，回台北後三天內即寫好六千字報  
告，認為此一報紙應繼續維持，可減  
少出報張數，精簡人員，以節省開支  
，最後暗示如僑委會負擔粗重，亦可  
考慮由台北有力承擔之報社接手經營。  
大約不到一年，該報即由在海外  
已辦有「世界日報」之聯合報接手承  
辦，仍用原名稱。

### 傳將調升受黑函攻訐

在出國一週期間，報社內有人廣  
發黑函，指我擅權打擊異己，玩弄女  
同事。回國當天在機場來接我的林銅  
城就告我此事，我家及報社各同事均  
接獲，社外則文工會主管亦收到。我  
知道此事係不滿我壓抑他升職，又查  
其帳目不清的一、二人所為，乃不動  
聲色，不調查追究，使企圖破壞我者  
無從掀動風波。家中內人勸慰我，認  
係我操持廉正，無法以營私舞弊等作

口實，乃以莫須有的緋聞及空疏的擅  
權發黑函。報社董事長林徽祚、社長  
姚朋均勸我一笑置之。有為我抱屈的  
同事，告我線索，要為我偵查，我加  
以勸止。在文工會方面，我向朱宗軻  
說明，他認為可能有「政治作用」。  
我幾經思索，也認為可能有人暗中教  
唆，利用對我心懷怨憤者發黑函打擊  
我。當時有小道消息傳我將升任其他  
黨營文化事業主管，又值文工會推荐  
我專程赴泰調查，認為係將重用先兆  
，乃乘機以此卑鄙手法打擊我。

## 編輯報告

編者

△本誌四六一期第一二五頁，下欄第四行「……是甫以『冰點』一書榮獲  
諾貝爾文學獎的日本作家川端康成……」因排校匆忙，而有錯誤，按：  
川端康成的代表作應為「伊豆之舞娘」，而「冰點」一書的作者是女作  
家三浦菱子，特此更正，並謝謝陳正一教授來函指正。  
△本誌四六一期第一三四頁下欄第七行：太平艦長應為「曹仲周」，謝謝  
熱心讀者徐忠山先生來函指正、並向作者王奐若教授致歉。  
△本期因稿擠，「中外名人傳」暫停一次刊出，敬請讀者鑒諒。