

# 賴明佶訪問記錄

受訪時間：2022年1月14日

受訪者：賴明佶

訪問人記錄：黃順星

## 受訪者大事記

學歷	讀嘉義工業學校土木科，高二時轉念世界新聞專科學校編採科(於專二時肄業)
經歷	中央日報社總經理 國語日報社總經理 台灣立報社總經理 台視文化公司副總經理 時報出版公司副總經理 中華日報社研究委員 台灣新生報撰述委員 世界新聞專校編採科兼任講師 華人衛星電視公司副總經理兼電視台台長 信義房屋公司大陸事業部總經理

## 重考與工讀的世新生活

我是嘉義水上人，父母很早就過世，當年初中畢業後考試，雖然考上世新五專部，但因為學費實在太貴，讀不起，所以就近選擇嘉義工業學校土木科就讀。當時我在白天上學前當送報童，一方面賺些生活費用，一方面也是鍛鍊身體。無論下雨、大熱天，都得在天未亮時起床出門送報，就這樣慢慢喜歡上報紙，加上那時候自己喜歡寫點東西，就開始投稿到報紙。

那時的報紙，無論是《中央日報》、《台灣新聞報》或者《中華日報》，都有個類似叫「學府風光」的專欄，由老師、學生投稿，短短的一、兩百字，寫寫學校趣聞之類的。於是我就開始投稿，那時一則的稿費是五塊，如果登個兩三則，生活費就夠了。也因為喜歡寫作，所以參加救國團的活

動，救國團當時在家亦報了一個報紙型的旬刊《嘉義青年》，當時我當這份刊物的通訊員，替學校發新聞，也有稿費可以賺。

加上那時候喜歡看書，常往嘉義縣政府圖書館跑，無意間翻到了一本刊物：《報學》。在《報學》上，看到兩篇文章，一篇是紀錄世新創校的過程，一篇是寫成舍我老校長。這兩篇文章給我很深刻的印象，一個是台灣居然有這麼一個教新聞的學校，另一個是成舍我校長被軍閥搞了三次，三次都沒死，這何等了不起。那時候年輕，很佩服這種人，所以又興起非世新不讀的念頭。所以念了嘉義工業學校兩年後，又重考上世新。

重考回世新時，我已經 17、8 歲，也不好意思再向哥哥拿錢，但是學費很貴，第一學期的註冊費就繳了五千塊。那時世新有甲種、乙種工讀生。甲種工讀生是三專生，一個月三百元。每天工作三個鐘頭，五專則要三年級以上才可以考。甲種工讀生是練習檢字，檢排，學習老校長那一套獨特的檢排功夫。我硬著頭皮寫信給校長成舍我，信中大略寫我有能力來學，在嘉義也當過小記者、寫過稿子等等。老校長收到信後，就找馬之驢老師，那時他兼任印刷工廠廠長，給我考試，考字盤。很幸運的，成績還不錯，就開始一邊唸書，一邊在印刷工廠工讀。

那時候的工讀金是一個月三百元，住在學校宿舍，也在學校包伙，餐廳就再現在的涼亭那裡。我很喜歡從學校的大門走進來，那個山洞，當年就是一位蔣教官帶著我們去開山闢路。老校長說要當記者，體力要好，要訓練對，我們很聽他的！老校長在大陸的時候就辦報紙，我大概是唯一學到老校長整套檢字、排版、拼版訓練的學生！而且後來熟練後，根本不必看字在哪裡，很自然地就知道常用字在哪裡，頂多是難用字、少用字才看一眼。所以那時會檢錯字，例如把蔣總統檢成蔡總統，因為草字頭，字都擺在一起，工人其實也不是不行，也不是故意，只是他習慣了，稍微不慎，校對也沒有校出來，就完蛋了。中央、中共就是標準的錯誤，這是經常會發生的。

在報社裡，排版、拼版一般來講是要當上正式編輯才接觸到的，但我在工廠裡都碰得到。我在工廠實習時，一邊做一邊思考，如果是我當編輯的話，我會怎麼編。那時候進印刷廠，都是先學檢字，等於是先學會電腦打字，之後才學習如何變化線條之類的，那個就是美工編輯的部分。那時候報紙沒有什麼美工，只有副刊配有美工，一般新聞版面就是拼版師傅，

自己加線條等等，有時編輯會指導頻版師傅，上下加個花邊。

我在學校的時候《民族晚報》的老闆王永濤，他的女兒王季華我同學，還有現在在當名嘴的吳國棟，後來在《大華晚報》當記者的汪季蘭是學姐，還有回校服務的康健。世新五專學生，大概有一半尤其是中南部來的很認真唸書，因為他們真的是喜歡新聞工作，所以才來投考。北部的就很多是世家子弟，我們那一屆《聯合報》王惕吾的小女兒王蕙蘭，剛才講《民族晚報》的王季華，還有很多警察局長的兒子。

### 由臨時工友到正式編輯

暑假的時候，剛好老家嘉義的《商工日報》缺校對，我就毛遂自薦寫信給報社老闆林抱，林老闆破格讓我參加考試，考了第一名，於是暑假的時候就在《商工日報》上班，到開學前夕我就向林老闆辭職。林先生也真是個好人，要我留在報社，白天去他的嘉義客運當稽查，晚上到報社上班。但我還是婉拒好意，回世新繼續唸書。在那個暑假，我還參加《中華日報》舉辦的徵文比賽，得到第二名。當時《中華日報》的社長是楚崧秋，頒獎時他對我才十七、八歲的年紀感到不可思議，還以為作者該是三、四十歲的人。

有這個成功的經驗後，膽子也大了起來，於是將我的作品寄給《新生報》的社長王民。王社長人也很好，讓我去《新生報》擔任校訂，也就是其他報社的校對工作。面試我的是校訂課的黃課長，他告訴我《新生報》是省府單位，沒有學歷文憑，也沒正式資格，只能先以臨時工友聘任，一個月的薪水的五百元。於是白天在世新讀書，晚上九點去《新生報》上班，兩點多才下班，

在《新生報》的時候，大概是我一輩子學習最多的時間。例如栽培我最多的葉鍾魁，也是世新的老師，是《新生報》國際版主編；副社長兼總編輯是姚朋，一開始我就讓我學編輯。在《新生報》的一年，好比在大學讀四年一樣。我工作當成遊樂，一工作就很快樂，想到又能學又可以看到新東西，所以那段時間學習最多。雖然是臨時工友的身份，但我在《新生報》也待了兩三年，後來因為與學校老師處的不愉快，加上年紀比同學大，就索性休學，當兵去了。當兵時我先去衛生勤務學校，派到花蓮受訓，受

訓結束後抽籤我被分發到金門。恰好《金門正氣報》在金門招考金門駐地地者，憑著過去幾年的經驗也順利應徵上。

退伍後，經過同介紹進入《民族晚報》工作，負責社會新聞，主跑木柵、新店、景美、大安分局四條路線。當年晚報的截稿時間是上午十點多，最晚十一點就要截稿，晚上同時在《新生報》當校對。進入《民族晚報》一陣子後，報社要開設新版面，性質類似工商服務，需要跑廠商介紹工商產品，算是小經濟新聞。那時候只有《經濟日報》主打經濟新聞，但這種中小企業、地方商業的新聞沒有報社處理，《民族晚報》算是開時代之先。於是我上午跑社會新聞，下午跑工商新聞。光是介紹廠商介紹公司、人物的稿子，我一天可以寫個兩、三千字，稿費我還記得是一百字四十元，一個月大概就有多了六、七百元的收入。

當時建築師修澤蘭開始在新店興建花園新城，新聞不少，例如施工時將後山的路堵死了，附近居民希望記者能夠主持公道，要求廠商負責。我去採訪這則新聞，但也受到領班的恐嚇。老校長竟然看到我發的這則新聞，於是找我：「明估，你做得不錯，回世新來幫忙。」「報告校長，我沒有拿到畢業證書啊！」「你有能力啊，回來、回來，就回來，晚上繼續在《新生報》做事，白天就回來我這裡」。於是就回到印刷攝影科當助教。回世新除了擔任助教外，最大的成就是替當時的校友會編輯出版一些書。校友會的總幹事薛芳松與安強找我編輯校友會會刊，另外請服務於各報的世新校友出版《新聞佳作選》，當有臺北市記者公會每年會出版幾本新聞選輯，以各校校友為名出版的新聞選輯，大概只有世新這本。

而我晚上在《新生報》的工作，多虧姚朋的提拔，讓一個沒有正式文憑的年輕人升任為編輯助理。也因為替世新校友會編輯的書籍頗獲好評，《經濟日報》的副總編應正國，向服務於《聯合報》的校友安強打聽起我究竟是何方神聖，想要認識認識。剛好《經濟日報》缺一個編輯，應正國推薦我參加《聯合報》的考試，考試的方式是每晚跟著一位老編輯編報，經過一輪後由這十二位編輯評分，很幸運的通過這樣嚴格的考核，離開《新生報》進入《經濟日報》服務。

## 副刊、經濟新聞與廣告業務

《經濟日報》的副刊原本屬於綜合性副刊，王惕吾老闆一直想要改成專業性副刊，認為《經濟日報》從第一版到最後一版，應該都與經濟相關。恰好《經濟日報》此時副刊主編出缺替改版預作準備，於是由我先去代理《經濟日報》的副刊主編。雖然我對文章有興趣，但對副刊完全外行，而且當時除了高陽的連載小說，其餘稿子都是空的。於是，一部份我請《經濟日報》的記者幫忙寫稿，另一部份找人翻譯外國的企業家傳記、經濟常識之類的文章。一個月下來，《經濟日報》的副刊也接近王老闆的期待。

在我升任《經濟日報》的正式編輯，同時主編兩個版面後，老校長很替我高興。當時在世新我已經升任編採科秘書等同講師，編採主任是荊溪人，他與姚朋是政大同學，從荊溪主任身上學到很多。當時老校長要他荊溪人聽國際廣播裡的中文廣播，例如美國之音、蘇聯的對台之音等等，這些新聞都成為《小世界》的獨家。當編採科秘書學到很多，辦公室在《小世界》，一方面跟荊溪學，一方面跟老校長學，我都說自己好像是替老校長提皮包的，看老校長改稿跟做事很過癮，別的學生幾乎沒有這個機會，尤其禮拜五晚上，是我最喜歡的時刻，因為可以看到老校長。老校長過世前一年，要把我提升成兼任副教授，但知道自己沒有文憑，怕人家會講話也就不提了。後來因為太忙，也就不在世新兼課，但在老校長創辦台灣《立報》的時候，我向《中央日報》申請借調一個月，回來幫忙。

在《經濟日報》的工作雖然順利，但當石永貴擔任《新生報》社長找我回去時，心想那是自己最早服務的單位，也就再度回到《新生報》。當時《新生報》的廣告業務已經下滑不少，於是我拿出小經濟新聞那套，在《新生報》招募一批年輕人專門負責這個版面。那個年代還有反共義士，駕駛飛機投誠、投奔自由，我靈機一動，要這些業務找廠商聯名慶賀，一個廠商只要出兩、三千元就能掛名。有位下屬拉了二十家廠商，共四萬元的廣告費，三成分紅就多了一萬二的獎金收入。早年《中央日報》和《新生報》都是黨公營報紙，所以彼此競爭很激。當年《中央日報》有種特別的小廣告，就是台灣的家屬刊登兒女在美國結婚的廣告，後來被蔣經國下令禁止，因為太媚外了。

但《中央日報》的廣告業務還是強過《新生報》，於是我將這些分類廣告的版面擴大，只要看到出版社在《中央日報》登新書廣告就請人聯繫出版社，告知《新生報》願意以更大的版面、更優惠的價格刊，於是許多出

版社也都願意在《新生報》刊登廣告。我回去《新生報》當副主任的時，《新生報》一個月廣告收入大約兩百多萬元，離開轉任數位發展組主任時，廣告收入大約有四、五百萬元。等到民國七十年，中華路衡陽路口的新生報大樓改建完成後，石永貴又派我去日本考察書店經營。於是日後開幕的「新生超級書城」，引進電腦管理，並且大量進書，大概有六十萬冊書吧！

## 推展台視業務與十億個掌聲

在《新生報》業務漸有起色之際，石永貴被派任為台視總經理，於是我又跟著去台視文化任職。當時台視發行的《電視週刊》每月的發行人數只剩下兩萬本，《家庭月刊》約兩、三千本，我進去之後《電視週刊》的發行逐漸成長到一個月四萬本，《家庭月刊》一年後也有兩萬本，緊接著又創辦《常春月刊》。這段期間印象比較深刻的應該主辦是鄧麗君演唱會。民國72年2月，石永貴告知鄧麗君同意由台視舉辦出道15週年演唱，這工作交由台視文化處理。初估演唱會需要耗費六百萬元。

那個年代，從沒有人辦這麼大眾化的節目，都是平劇、京劇演出，門票銷售也多由功學社經銷。為了讓收支平衡，我首先將演唱會的門票價格提高，最便宜的是四百元，最前排的是兩千元，民國七十年代還沒有演出活動的門票能賣到一千元以上的。售票管道由三商行負責，三商行在台灣有五十多個門市，雖然過去沒有售票經驗，但透過宣傳演唱會售票訊息同時也等於替三商行打廣告，三商行也就欣然同意。接著的問題是如何行銷鄧麗君演唱會，石永貴認為鄧麗君出道15週年演唱會這名稱太長了，就在台視與日本唱片公司開會傷腦筋時，我突然想到當時大陸民間流行一句話：「白天聽老鄧，晚上聽小鄧」，於是在紙條上寫了「十億個掌聲」遞給石永貴，又交給鄧麗君。鄧小姐看了後滿臉漲紅，連說不敢當。但這名稱日本唱片公司也同意，於是「十億個掌聲」演唱會就這樣定名了。

這場演唱會的門票悉數售罄，整體活動台視沒有虧到一分一毫。但是我心想都有現場錄影，何不出版錄影帶銷售。原先鄧麗君不同意，因為他與唱片公司有合約，版權全歸唱片公司所有，必須日本唱片公司同意。透過鄧麗君的穿針引線，日方答應免收台視出版演唱會錄影帶的版權費用，演唱會錄影帶也就順利發行，這套上下兩集的演唱會錄影帶賣了十多萬套，

但根據總代理的說法，加上盜版可能總共銷售五十多萬套。

石永貴將《新生報》整頓完善後，就被調到當時收視率、營收下滑的台視；石永貴到台視調整節目內容，完善業務與財務制度後，我心想大概又要被調去整頓其他媒體。果不其然，文工會又讓石永貴接任《中央日報》社長，而我也就跟著石先生過去《中央日報》。我先在《中央日報》出版部擔任主任，也不負期待地弭平出版部的虧損，之後又調升為《中央日報》總經理。說實在的，《中央日報》是黨報，一個台灣人，又不是政大系統出身，從沒想過能擔任這個位置，也實在感謝石先生的一路提拔。

## 認真做事、認真工作

雖然每到新單位我都是全力以赴，但久了也覺得這樣容易遭人說閒話，因緣際會下，轉去剛起步的信義房屋擔任大陸事業部經理。之後，又因為老友賴國洲的邀請，參加黃大洲 1994 年競選台北市長的選舉工作。選舉結果不如人意，就去《中華日報》擔任研究委員，雖然很禮遇但就是個閒差。恰好那時有線電視開放，許多有心媒體的人士紛紛創設新頻道，華衛電視台邀請我同時負責業務與新聞部門。由於華衛的硬體設備不足，無法和其他電視台競爭，我建議華衛的新聞應該主打民生新聞，和其他以政治、社會新聞為主的衛星電視新聞作區隔。效果不錯，收視率也有二點多。這幾年我就退休了，但也沒閒下來，我有個興趣就是集郵，還在思考著如何將郵政事業與報紙發展結合一起去研究。郵政對報紙的發行影響很大，因為做發行的才知道辛苦，首先是物價，其次是配送，所以郵政跟報紙的發展是在一起的，但一直沒有人做這個研究。

我這一輩子從踏入世新之後，就和新聞、媒體脫離不了關係，也就非常的感謝老校長成舍我。首先，他本人就是一個典範，不懂他的人覺得他刻薄，但如果不是他的節省，就沒有今天的世新。他的刻薄不是私人的，而是當花則花。而且老校長也是為人不敢為，例如他用了很多人不敢用的人，像蔣勻田、馬之驩等等。這些人被政府整得要死的，只有他敢用，這樣的人台灣沒有幾個。我自己則是學習到老校長認真做事、認真工作的精神，這是很少人有的。像是《小世界》小小一張，那麼努力幹嘛，但老校長不因為《小世界》小就有所放鬆，還是認真以對。其實他對人很仁慈、

有原則，很替人家想，而且不怕死，因為不怕死，更覺得他難的能可貴。